

《企业全面运营管理沙盘——财务篇》

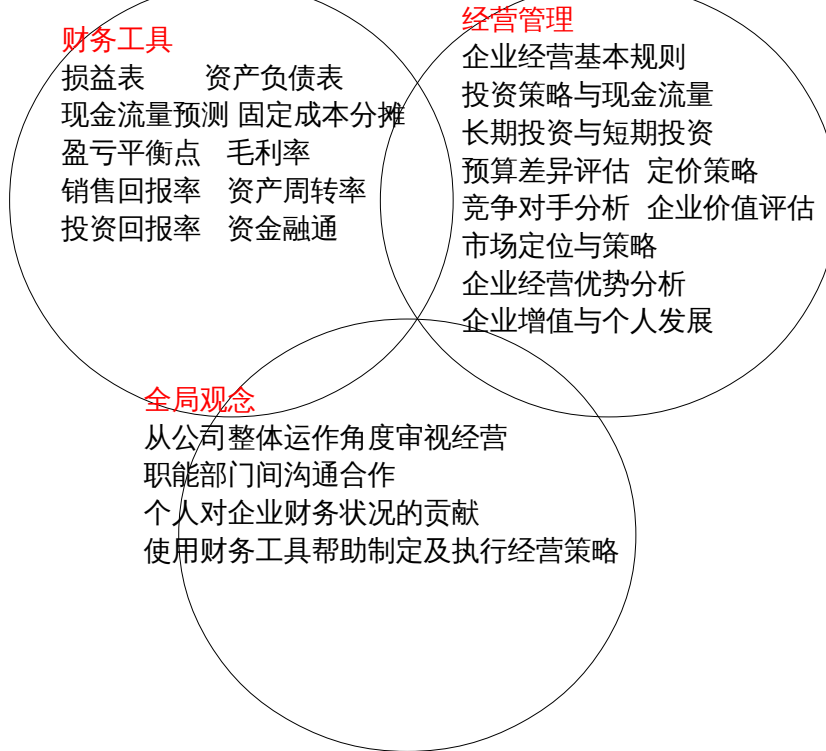
版权课程：国作登字-2021-A-00003551

课程简介：

沙盘模拟课程通过形象直观的沙盘教具，仿真模拟特定环境下的企业经营，课程中把学员分成6组，每组各代表不同的一个**虚拟公司**，每个小组的成员将分别担任公司中的重要职位，如：**总经理、财务总监、营销总监、研发总监、生产总监、采购总监等**。每个公司都是同行业中的竞争对手，学员在经历模拟企业2-3年的经营过程中演练**市场分析、战略制定、营销策划、生产组织、财务管理、团队协作等全面经营管理能力**，感悟经营真谛。每一年度经营结束后，通过对业绩的盘点与总结，以及战略和财务决策的制定和年度损益表、平衡表的编制，从而掌握制定决策的正确方法，远离决策陷阱和误区，达到提高学员运营决策能力的目的。讲师围绕不同的培训主题进行点评分析和讲解相关的知识点，带领学员反思成败，解析得失，梳理管理思路，暴露学员自身误区。

在实战模拟演练中，参加者还可以学到企业内现金流是如何运转的;完善的流动性计划和审慎的投资计划对企业的整体运作是多么重要;以及**研发、营销和销售、生产、财务**这几个部门之间唇齿相依的关系。一句话，面对沙盘，你将可以看到企业整体决策计划是如何影响各部门的运作的。

企业全面运营管理沙盘课程**三环模型**



第一篇章 沙盘导入推演

课程导入：了解沙盘历史以及全面管理沙盘的课程形式、授课的特点和所面临的行业趋势和未来的竞争形态，沙盘视频的导入。

公司组建：模拟建立一个新公司的管理组织架构团队，分工扮演总经理、营销总监、财务总监、研发总监、生产总监、人力资源总监等角色，完成组织架构和岗位职责的设定，体验虚拟的企业和虚拟的市场竞争。

沙盘演示规则讲解：沙盘中各个模块的一一讲解与演示生产/财务/采购/营销/采购各个规则细解，沙盘教具的演示。学员进行初始年运营的推演数据分析,完成沙盘盘面初始化设置。

第二篇章 管理人员的财务管理

一、设定财务目标

1. 财务管理的三种技能：

(1) 设定财务目标 (2) 使用财务信息 (3) 提供财务控制

2. 企业财务管理的目标：获得利润

3. 财务管理的核心任务：利润管理

4. 某期现金流=某期现金收入—某期现金支出，现金流衡量的是现金余额的变化。

5. 某期利润=某期销售额—与某期销售额对应的相关成本，利润衡量的是财富的变化。

6. 企业生存的两个条件：

(1) 必须创造利润 (2) 必须产生现金流

7. 股东为资产提供资金，销售额为费用提供资金。

8. 企业融资的两个途径：

(1) 股权融资：

(2) 对外借款：可以提高股东投资回报率，但借款成本会增加，借款越多对销售额变化越敏感。

9. 企业成立之初要解决的两个问题：

(1) 需要哪些资产保证正常运营

(2) 如何为资产融资

10. 有效的财务管理涉及管理企业获利过程的三个阶段：

(1) 用融得的资金购买资产 (2) 资产创造销售额 (3) 销售额转化为利润

二、从财务角度看企业经营

11. 股东投资企业获益的两个方面：

(1) 获得红利 (2) 股价上涨

12. 股东与企业管理人员：

(1) 股东关注：每股收益 (EPS) = 利润 / 发行的股票数量

(2) 管理者关注：净资产收益率 (ROE) = (利润 / 净资产) × 100%，衡量利润绩效。

13. 总资产收益率 (ROCE) = (利润 / 总资产) × 100%，衡量资产利用效率。

14. 企业获利的三个阶段，对现金和利润的影响及绩效的衡量

企业获利的三个阶段	对现金和利润的影响	绩效的衡量
为资产融资	现金管理	净资产收益率，也称权益回报率 (ROE)
将资产转化为销售额		
将销售额转化为利润	利润管理	

15. 企业关键的四个指标：

(1) 净资产收益率 (ROE) = (利润 / 净资产) × 100%

(2) 融资杠杆系数 = (负债 / 总资产) × 100%

是衡量企业通过借款方式获得的长期资本占公司整体长期资金的比例，50% < 称为高杠杆系数，50% > 称为低杠杆系数，= 50% 称为中杠杆系数。

(3) 资产周转率 = (销售额 / 总资产) × 100%

衡量企业将资产转化为销售额的能力，提高资产周转率的两个途径，一是在现有资产的基础上增加销售额，二是用较少的资产来维持当前的销售额。（尽快收回应收账款，资产的数量就会下降）

(4) 利润率 = (利润 / 销售额) × 100%

衡量企业将销售额转化为利润的能力，提高利润率的主要途径是控制成本，与削减成本有明显的不同。

16. 投资者关心的三个问题与财务报表的关系：

- (1) 在企业的投资是多少，了解企业的价值（资产负债表）
- (2) 投资的回报是多少，了解企业的盈利状况（损益表）
- (3) 现金状况如何，了解现金流状况（现金流量表）

三、财务报表

(一) 资产负债表：是公司的财富报表，通过列支公司所拥有的资产和负债来表明公司财富，反映的是一个时点的数字。

17. 企业所拥有的两类资产：

- (1) 固定资产：企业购买以保留其现有形式超过一年的资产
- (2) 流动资产：企业购买以保留其现有形式不超过一年的资产，常见的三种形态

- 存货
- 应收账款
- 现金

18. 企业的二类负债：

- (1) 流动负债：一年内到期的负债，如应付账款、短期借款、应交税金等。
- (2) 长期负债：超过一年应付的负债

19. 净资产=总资产—负债

20. 权东权益=净资产=资本金+留存收益

21. 资产、负债、净资产的含义：

(1) 资产表明我们所拥有的 (2) 负债表明我们所欠的 (3) 净资产是前二者的差额，表明我们的投资价值。

(二) 损益表：表明公司的财富是在增加还是在减少。

22. 企业的两大类成本：

- (1) 销售成本：是指在某个时间为提供某种产品和服务所发生的成本，与销售有关。

将成本从发生时间移到与产生销售额相关的时间，有四种调整方法：

- 预付账款，其中有部分与当期销售有关
- 预提费用，有些费用虽未发生但与当期销售有关
- 折旧，在其使用年限中分摊，分直线折旧、余额递减折旧、小时折旧
- 坏账准备，未来可能无法收到的应收账款

- (2) 营运费用：指日常营运成本，如销售费用、管理费用、财务费用等。

23. 利润的种类：

- (1) 毛利润=销售收入—销售成本，是扣减日常管理费用前产生的利润

- (2) 主营业务利润=主营业务收入—主营业务成本—主营业务税金及附加

(3) 营业利润=主营业务利润+其他业务利润—营业费用—管理费用—财务费用，是企业支付完所有管理费用后的利润，也称“交易利润”、“息税前利润”、“息税前收入”。

- (4) 利润总额=营业利润+投资收益+补贴收入+营业外收入—营业外支出

(5) 净利润=利润总额—所得税

24. 营业利润的分配

(1) 贷款的提供者，产生应付利息，支付了应付利息但未付股利前的利润称为税前利润

(2) 政府，产生所得税，支付所得税后的利润称为税后利润，也称净利润，对净利润的处理，有提取利润和再投资两种处理方式，前者称红利，后者称留存利润。

(3) 股东，产生应付股利，支付股利后剩余利润称为留存利润。

(三) 现金流量表：通过现金收支，表明现金余额发生的变化。

25. 现金流量表回答的三个问题

(1) 某个期间的现金活动，需收到现金数量、支出现金数量、净现金流三个数值

(2) 期初现金余额

(3) 期末现金余额

(四) 操纵财务报表

26. 资产负债表

(1) 高估现有资产 (2) 制造虚假资产 (3) 低估已知债务 (4) 遗漏已知债务

27. 损益表

(1) 夸大销售额 (2) 低报成本 (如减少折旧)

(五) 财务报表间的关联

28. 财务报表间相互关联

(1) 融资杠杆系数，通过研究资产负债表可以明确资金来源

(2) 资产周转率，把资产负债表和损益表联系起来理解资产转化为销售的效率

(3) 利润率，是通过对损益表的研究来理解销售额转化为利润的效率

(4) 现金流量表，需要定期审查，以保证企业有足够现金来支付到期债务。

29. 财务报表的应用

(1) 资产负债表：资金如何投入并转化为资产；如何获得资金的。在不影响销量的前提下，将资产降到最低；融资杠杆系数保持合理水平，不让企业承担过多风险。

(2) 损益表：提供了企业产生的销售额，提供了企业发生的成本。

(3) 现金流量表：表明企业有多少可以支付到期费用的现金。

30. 需要注意的危险信号

(1) 利息保障倍数=营业利润 / 应付利息，系数越高，风险越小。

(2) 销售增长率，系数越小会导致投资者利润恶化。

(3) 资产周转率下降通常是现金流有问题的先兆，研究固定资产、流动资产占销售额的变化，其任何一个增长都表明资产的生产率在下降，如果将现金投在不必要的资产上，可能影响公司将来产生现金的能力。

(4) 销售利润率，下降通常表明成本管理有问题。销售毛利率下降，通常表明竞争更激烈或产品组合有问题；运营成本占销售额的比率增长表明成本控制有问题；

四、公司的财务规划

31. 预算与预测

- (1) 预算是公司未来经营的规划，以帮助公司达到预先设定的商业目标。
- (2) 预测基于最新获得的信息，提供一个对未来经营情况的估算。

32. 正确看待预算

- (1) 预算的存在是为了简化事物而不是为了增加工作的难度
- (2) 预算是一个行动计划，并非是一组数据
- (3) 预算因与实际结果有比较找出存在差异的原因才有意义

33. 预算制定的步骤；

- (1) 首要问题，找出主要预算因素——什么约束企业业务的发展
- (2) 其次，回答在现有约束条件下，可以有怎样的销售预期

就现有的客户基础、生产能力、现金状况、熟练员工的数量而言可以有怎样的预期。

- (3) 根据预期的销售额会有怎样的成本预期
- (4) 根据预期的销售额和成本，会有怎样的利润预期
- (5) 需要多少流动资产来支持预期的销售额
- (6) 需要多少固定资产来支持预期的销售额
- (7) 需要多少资金来支持资产规划

34. 预算过程的六要素

销售额、成本、利润、流动资产、固定资产、资金

五、成本控制

35. 要控制成本，必须有成本预期。

36. 成本的分类

- (1) 固定成本：指不直接受销量影响的成本
- (2) 变动成本：随销量发生变化的成本

37. 不同成本结构的企业的优劣势

- (1) 以变动成本为主的企业

优势：较低的销售就可产生利润

劣势：要想取得高的利润增长需要很高的销售增长率

- (2) 以固定成本为主的企业

优势：很小的销售增长率就会产生很高的利润增长率

劣势：需要很高的销量才可以产生利润

六、销售管理

38. 量本利 (CVP) 分析法三阶段

期间利润=期间销售额—产生期间销售额所发生的成本

(1) 确定必要收益=固定成本+预期利润

(2) 确定边际贡献=边际销售收入—产生该销售所发生的成本，边际贡献的含义是针对“固定成本与利润所作贡献”，常见是指1美元销售所产生的贡献。

(3) 确定销售额=必要收益/边际贡献

39. 企业为何最终未能实现盈利目标

(1) 固定成本过高：销售额不能分摊

(2) 固定成本过低：不能提供有效客户服务

(3) 产品售价过高：导致销量下降

(4) 产品售价过低：边际贡献减少，整体利润下降

(5) 利润目标过高：员工失去工作动力

(6) 利润目标过低：无法达到投资者投资期望

七、利润管理

40. 三类预算报告数值：实际结果、预算结果、差异，研究实际经营结果与预算之间的差异，应集中注意力在具体的货币金额差异上，而不是百分比数值的差异。

(1) F 代表有益差异

(2) A 代表负面差异

41. 预算报告差异分析步骤

(1) 销售额分析 (2) 销售成本分析 (3) 毛利分析 (4) 营销费用分析 (5) 管理费用分析

(6) 营业利润分析

八、现金流管理

42. 现金管理

通常指净流动资产的管理，就是要把净流动资产下降到一个合理的水平。

净流动资产=流动资产—流动负债

(1) 流动资产：应收账款、存货等

(2) 流动负债：应付账款

43. 现金流管理的实质是时间管理，即现金周期管理

现金周期=从获得存货转化为销售的时间+从完成销售到收到账款的时间—从收到供应商货物到支付应付款的时间

44. 理想的现金周期为负值

(1) 不需要长期资金为流动资产融资

(2) 供应商为企业固定资产融资

45. 现金周期管理的三大类别

(1) 存货管理：减不存货时间，提高存货周转率，参考四大因素

供应商交货期、销售的不确定性、最小订单量、最低展示要求

(2) 应收账款管理：减少客户付款时间，减少应收账款周转天数

(3) 应付账款管理：延长供应商账期，提高应付账款周转天数

《全面运营管理沙盘——财务篇》课程时间表-D1 天

适合参训人数：20-50 人

时间	项目	课程内容	执行作业	教材
09 : 30-09:45	课程导入	了解全面管理沙盘的课程形式、授课的特点以及所面临的行业趋势和未来的竞争形态。	讲师理论授课 PPT 沙盘视频的导入	企业背景 行业趋势
09:45-10 : 00	公司建立 管理架构	模拟建立一个新公司的管理组织架构团队， 体验虚拟的企业和虚拟的市场竞争。	新公司成立 各管理职能职责	职能表
10 : 00-10 : 15 茶歇/课程休息 15 分钟				
10 : 15-11 : 15	沙盘演示 规则讲解	沙盘中各个模块的一一讲解与演示 生产/财务/采购/营销/采购各个规则细解	沙盘教具的演示 各个信息卡讲解	沙盘 信息卡
11 : 30-12 : 00	沙盘模拟 疑问解答	30 分钟解答生产/财务/营销/采购各个规则的疑问和困惑，直至完全理解并掌握规则	各个疑问的解答 理清学员的思路	解答表
12 : 00-13 : 30 午餐 (自由活动)				
13 : 30-13 : 50	活动	活动：缓解下午的身体疲倦与困倦感	音乐、游戏、舞蹈	无
13 : 50-15 : 50	第一年度 经营	企业全面经营管理沙盘正式开始，从市场分析、生产决策、研发决策、营销战略、财务分析等等，开始进行系统而全面的经营决策和运营管理。	产品研发费用投资 竞争计算、市场竞标 生产产品、营销销售 全面运营与管理体验	资源配置 产品生产 营销推广
15 : 50-16 :	业绩分析	从经营成果看企业全面经营管理过程和行 为分析，从财务看业务的角色进行全面分	财务数据分析	财务统计

30	业绩	析	管理行为解剖	数据分析
16 : 30-17 : 00	课程大总结阶段	讲师引导、学员分享、理论强化 提升管理者的管理能力 强化系统管理和全局的管理意识	管理理论技能导入 情境领导实践运用 课程成果分享固化	分享表 成果表 行动表

《全面运营管理沙盘——财务篇》课程时间表-D2 天

时间	项目	课程内容	执行作业	教材
09 : 30-09:45	第一年度感性经营回顾复习	第一年了解企业经营的本质、了解企业及其战略层次，能够利用 SWOT 分析对企业内部条件进行分析。	讲师理论授课 PPT 沙盘视频的导入	企业背景 行业趋势
9 : 45-10:00	学员分享 讲师强化	小组讨论，学员进行分享与交流 讲师进行有针对性的引导和强化管理技能	学员分享 讲师点评强化	职能表
10 : 00-10 : 15 茶歇/课程休息 15 分钟				
10 : 15-11 : 15 11 : 30-12 : 00	第二年度理性经营运营	了解市场营销管理概念、掌握市场分析决策方法和工具，以及市场营销 4P 理论，以及在营销中的成本核算与管理。	第二年沙盘模拟运营 沙盘教具的演示 各个信息卡讲解	沙盘 信息卡 解答表
12 : 00-13 : 30 午餐 (自由活动)				
13 : 30-13 : 50	融冰活动	融冰：缓解下午的身体疲倦与困倦感	音乐、游戏、舞蹈	无
13 : 50-15 : 50	第二年度全面运营成本核算	全面采购、生产、研发、财务的协同， 让参与者感受到组织全面运营，系统管理 全成本核算，以及各个岗位职能的协作 才能促使组织快速的运营和快速的成长	产品研发费用投资 竞争计算、市场竞标 生产产品、营销销售	资源配置 产品生产 营销推广 全面运营
15 : 50-16 :	业绩分析	从经营成果看二年企业全面经营管理过程	财务数据分析	路线图

30	业绩	和行为分析，从财务看业务的角色全面分析	管理行为解剖	消耗表
16 : 30-17 : 00	课程大总结阶段	讲师引导、学员分享、理论强化 提升管理者的管理改进和管理能力的提升 强化系统运营管理和全局的管理意识	管理理论技能导入 情境领导实践运用 课程成果分享固化	分享表 成果表 行动表

说明：模拟经营场景具有不确定性，课程大纲仅作为框架参考，实际授课时间和内容安排由培训师根据实际情况做出相应调整。