

# 《掘金之旅：管理者的商业决策沙盘模拟》 一天读懂公司，做赚钱又值钱的淘金王

主讲：穆杉 老师

## 【课程背景】

企业的核心是财务管理，而财务管理的核心是价值创造。然而，在现实中，我们却往往看到：财务部门埋头核算出的报表，业务部门却看不懂、不理解、不认同；业务团队激情澎湃地开拓市场、研发产品、组织生产，却因缺乏财务思维，其决策可能正在侵蚀公司价值，甚至导致“签单越多，现金流越紧”的“增长性破产”怪象。究其根源，并非业务人员能力不足，而是企业内部存在严重的“语言屏障”与“思维壁垒”。**财务，不应是财务部的独白，而应成为企业全员的共同语言；利润，不应是报表上的静态数字，而应是所有业务决策动态博弈的必然结果。**正如管理学大师彼得·德鲁克所言：“效率是以正确的方式做事，效能则是做正确的事。”

本课程旨在通过**沙盘模拟**这一“做正确事”的沉浸式学习方式，彻底打破众多僵局：

- **战略脱节问题**：公司有明确的战略目标，但各部门管理者在决策时，是否清楚自己的行为如何支撑公司整体利润与现金流？如何避免“部门业绩亮眼，公司整体亏损”的窘境？
- **沟通障碍问题**：业务部门与财务部门为何总感觉在“两个频道”对话？如何让业务管理者能听懂财务语言，并用财务的逻辑来论证和支持自己的业务提案？
- **决策短视问题**：业务决策是更关注短期收入，还是长期盈利能力？如何扭转“重市场、轻利润”、“重资产、轻回报”的惯性思维，建立投入产出比的全局意识？
- **价值误区问题**：如何让管理者深刻理解“利润≠现金”？如何避免团队在追求账面利润的过程中，因忽视现金流而将企业置于险境？
- **业财融合难题**：销售、生产、研发等部门的负责人，如何将自身的日常工作（如接单、排产、立项）与公司的三大财务报表（利润表、资产负债表、现金流量表）直接关联起来？
- **能力断层问题**：如何快速提升关键岗位管理者的商业敏锐度与经营决策能力，为企业培养既懂业务又懂经营的复合型后备领军人才？
- **预算执行问题**：为何预算总是被看作财务部的“紧箍咒”而非管理者的“导航仪”？如何让管理者从“被动接受预算”转变为“主动基于预算进行经营决策”？

我常常思考，一堂真正优秀的课程，应该是让每一位奋战在业务一线的管理者，都能获得一种豁然开朗的体验；应该是引导他们完成一次认知的升维：从紧盯本部门KPI的“部门专家”，蜕变为关注公司整体价值的“迷你CEO”；应该是不仅希望他们学会“赚钱”，更能学会“让公司更值钱”。

## 【课程收益】

- ✓ 亲身体验企业价值创造的完整循环，深刻理解三张报表如何动态反映经营全貌
- ✓ 熟练掌握“经营决策五步法”，将财务思维无缝嵌入日常管理动作
- ✓ 精准运用至少 3-5 个关键财务杠杆，撬动利润与现金流的双增长
- ✓ 有效识别并规避企业中常见的“增长性破产”与“盈利性倒闭”两大致命陷阱
- ✓ 熟练使用盈亏平衡分析、现金流预测、资源匹配度等工具，在行动前预判决策的财务后果
- ✓ 显著提升与财务部门的沟通效率，能基于共同的商业语言协同解决业务难题
- ✓ 最终交付一份本小组的《公司经营决策复盘与价值创造路径图》，实现从知识到能力的彻底转化

【课程对象】中高层管理者、业务部门负责人、其他管理岗位非财务人员

【课程时间】1-2 天（6 小时/天）

## 【课程大纲】

### 一、开局——为什么我们辛苦签单，公司却不赚钱？

#### 1. 沙盘启航：组建“掘金公司”与规则初识

- 发放《掘金之旅沙盘规则手册》
- 详解沙盘盘面（现金区、原材料区、生产中心、产品库、市场订单区）
- 公司经营的终极目标：在生存下去的前提下，实现股东价值最大化

活动：破冰分组，角色任命（CEO、营销总监、运营总监、采购总监、财务记录员）

工具：《角色职责卡》、《沙盘盘面图解》



CEO (首席执行官)	财务总监	运营总监
<b>核心职责</b> <ul style="list-style-type: none"><li>负责制定公司战略</li><li>负责审批重大决策</li><li>负责协调各部门工作</li><li>负责对外公关</li></ul>	<b>核心职责</b> <ul style="list-style-type: none"><li>负责公司财务管理</li><li>负责编制财务报表</li><li>负责控制成本费用</li><li>负责税务筹划</li></ul>	<b>核心职责</b> <ul style="list-style-type: none"><li>负责公司生产运营</li><li>负责控制产品质量</li><li>负责控制生产进度</li><li>负责控制生产成本</li></ul>
<b>关键技能</b> <ul style="list-style-type: none"><li>战略规划能力</li><li>决策能力</li><li>沟通能力</li></ul>	<b>关键技能</b> <ul style="list-style-type: none"><li>财务管理能力</li><li>数据分析能力</li><li>风险控制能力</li></ul>	<b>关键技能</b> <ul style="list-style-type: none"><li>生产管理</li><li>质量控制</li><li>成本控制</li></ul>

#### 2. 第一财年经营：初探市场，感受“利润”的产生

沙盘操作：

- 各小组领取启动资金
- 参与第一轮市场竞标，获取订单
- 进行采购、生产、交付的全流程操作
- 结算第一财年利润

核心挑战：如何用有限的资金，完成订单并获得利润？

#### 3. 复盘一：利润的“底层的逻辑”——从收入到利润的惊险一跃

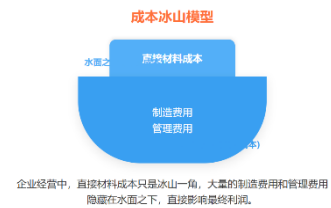
讲师讲解：

- 利润 = 收入 - 成本费用：重点强调“成本费用”的构成
- 成本的“冰山模型”：直接材料（水面之上）与制造费用、管理费用（水面之下）

案例分析：引导各小组分析自己的“第一桶金”，计算毛利率

核心问题：“哪个订单最赚钱？为什么？”、“有没有‘白忙活’的订单？”

工具：《成本结构分析卡》，用于可视化拆解订单成本



## 二、生存——为什么账上利润丰厚，却总是没钱可用？

1. 第二、三财年经营：扩张的诱惑与现金流的陷阱

沙盘操作：

- 市场扩大，出现需要“账期”的优质大客户订单
- 引入银行贷款机制，允许投资更高效的生产线
- 各小组面临扩张决策

核心挑战：绝大多数小组将遭遇“利润丰厚，现金枯竭”的“增长性破产”危机

情境模拟：“现金流断裂前的48小时”，小组紧急商讨应对方案（降价促销回款？紧急贷款？）

2. 复盘二：破解“黑字倒闭”之谜——利润是理想，现金是现实

讲师引导：

- 权责发生制 vs 收付实现制
- 企业的血液循环——现金流量表

深度剖析：分析各组在沙盘中现金断流的具体原因（应收账款积压、固定资产投资过大等）

核心结论：“现金为王”

工具：《简易现金流预测表》，教给学员一个未来一周/月可用的预测工具

## 三、诊断——如何一眼看穿公司的“身体”是否健康？

1. 复盘三：公司的“三维体检报告”——打通三张报表

- 战斗力报告（利润表）
- 家底报告（资产负债表）
- 生命力报告（现金流量表）
- 三张报表的动态勾稽关系

小组任务：根据沙盘前三年的数据，亲手填写简化的三张报表

2. 财务健康“四维检测仪”——关键财务比率实战

- 你赚钱的效率高吗——盈利能力
- 你的资产“转”得快吗？——营运能力

- 你的债务压力大吗？——偿债能力
- 你的“血液”充足吗？——生存能力

偿债能力	生存能力
<p><b>核心问题：偿债能力如何？</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>偿债指标：资产负债率、利息保障倍数</li> <li>偿债能力：流动资产/流动负债</li> <li>偿债风险：经营活动现金流、净利润/净利润</li> </ul> <p><b>偿债能力：流动资产/流动负债</b></p> <p>流动资产：货币资金、应收账款、存货、预付款项、其他流动资产</p> <p>流动负债：短期借款、应付账款、应付票据、应付利息、应付股利、应付账款、应付利息、应付股利</p> <p><b>偿债能力：流动资产/流动负债</b></p> <p>流动资产：货币资金、应收账款、存货、预付款项、其他流动资产</p> <p>流动负债：短期借款、应付账款、应付票据、应付利息、应付股利、应付账款、应付利息、应付股利</p>	<p><b>核心问题：生存能力如何？</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生存能力：经营活动现金流、净利润/净利润</li> <li>生存能力：流动资产/流动负债</li> <li>生存能力：流动资产/流动负债</li> </ul> <p><b>生存能力：经营活动现金流、净利润/净利润</b></p> <p>经营活动现金流：经营活动产生的现金流量净额</p> <p>净利润：净利润</p> <p><b>生存能力：流动资产/流动负债</b></p> <p>流动资产：货币资金、应收账款、存货、预付款项、其他流动资产</p> <p>流动负债：短期借款、应付账款、应付票据、应付利息、应付股利、应付账款、应付利息、应付股利</p>

工具：《财务健康四维检测仪》速查手册

演练：各小组计算本公司关键比率，并进行健康度初步诊断

#### 四、决策——如何把有限的资源投到最赚钱的地方？

##### 1. 第四财年经营：终极决战与战略抉择

沙盘操作：

- 公布最终胜利条件（综合评分：利润×权重 + 净资产×权重 + 现金×权重）
- 市场出现高利润但长周期研发项目，以及需要巨额投资的自动化生产线
- 各小组制定“终极战略规划”，进行全面的预算与资源配置

核心挑战：在短期回报与长期价值之间做出艰难取舍

##### 2. 复盘四：战略性财务决策——做正确的事

- 机会成本：选择 A，就意味着放弃了 B 的收益
- 投资决策的简易模型——投资回收期

案例分析：对比不同小组的战略选择（有的激进投资，有的稳健经营），分析其最终财务结果

核心问题：“如果重来一次，你的资源分配策略会有什么不同？”

工具：《一分钟投资决策卡》，一个用于快速评估项目可行性的清单式工具

#### 五、协同——当业务目标与财务指标“打架”时，我们该怎么办？

##### 1. 业财冲突情景剧：销售 VS 财务，生产 VS 财务

- 情景一：“战略性大客户”的签约之争
- 引导双方超越立场，寻找基于“客户终身价值”和“风险加权回报”的第三方案

角色扮演：销售总监（主张低价长账期拿下）、财务总监（主张保障利润和现金流）、CEO（拍板决策）

- 情景二：“库存”到底是谁的错？

小组讨论：生产备货与库存成本的矛盾根源是什么？

- 总成本观念——库存持有成本与缺货成本的平衡

工具：《产销协同议事规则》

情景一：战略性大客户签约之争	情景二：库存到底是谁的错？
<p><b>冲突点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>销售：大客户订单金额大，利润高</li> <li>财务：长账期占用大量资金，增加财务成本</li> <li>生产：客户要求定制化生产，增加生产成本</li> </ul> <p><b>解决思路</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>销售：与客户协商缩短账期，降低财务成本</li> <li>财务：与客户协商提供担保，降低信用风险</li> <li>生产：与客户协商标准化生产，降低生产成本</li> </ul> <p><b>最终决策</b></p> <p>CEO：综合考虑客户终身价值和风险加权回报，选择与财务协商提供担保，降低信用风险。</p>	<p><b>冲突点</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生产：备货量大，库存成本高</li> <li>财务：库存持有成本增加，占用大量资金</li> <li>销售：客户要求定制化生产，增加生产成本</li> </ul> <p><b>解决思路</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生产：与客户协商标准化生产，降低生产成本</li> <li>财务：与客户协商提供担保，降低信用风险</li> <li>销售：与客户协商缩短账期，降低财务成本</li> </ul> <p><b>最终决策</b></p> <p>CEO：综合考虑客户终身价值和风险加权回报，选择与财务协商提供担保，降低信用风险。</p>

##### 2. 用财务语言为你的业务提案“代言”

- “一句话价值主张”公式：本项目将通过（A 行动），带来（B 量化收益），其投资回报约为（C 数值）
- 与财务沟通的“三板斧”：说现象（业务问题）、摆数据（财务影响）、讲逻辑（解决方案与回报）

迷你演练：每组为一个虚拟的业务项目（如：举办一场市场活动）设计一份 1 分钟的价值陈述

## 六、蜕变与行动——从业务能手到价值型管理者

### 1. 智慧地图总览与角色蜕变

➤ 从“利润”到“现金”到“健康”到“决策”再到“协同”的完整逻辑链

活动：小组共创“掘金智慧树”：将全天所学关键词（如现金流、ROI、协同等）贴成一棵大树，树干是“经营者思维”

核心升华：强调管理者的角色应从“部门守护者”转变为“公司价值创造者”

### 2. 制定个人“90天财务掘金行动计划”

工具：《岗位决策财务影响自查表》和《个人行动承诺书》

个人作业：（1）识别一个我回到岗位后可以立即优化的、与财务相关的工作环节

（2）设定一个具体的、可衡量的 90 天财务能力提升目标

（3）明确需要寻求的资源和支持

个人分享：（1）“如果我早知道” - 每位学员分享一个最颠覆以往认知的收获

（2）每人用 1 分钟分享自己的核心行动点

活动：“我们的财务同盟” - 建立课后交流群，相互督促，分享实践案例

### 3. 课程收官与行动宣言

颁奖：根据沙盘成绩与课堂表现，颁发“最佳掘金团队”、“财务洞察奖”、“最佳协同奖”等

收官仪式：全体学员宣读《经营者行动宣言》，强化学习承诺与改变决心