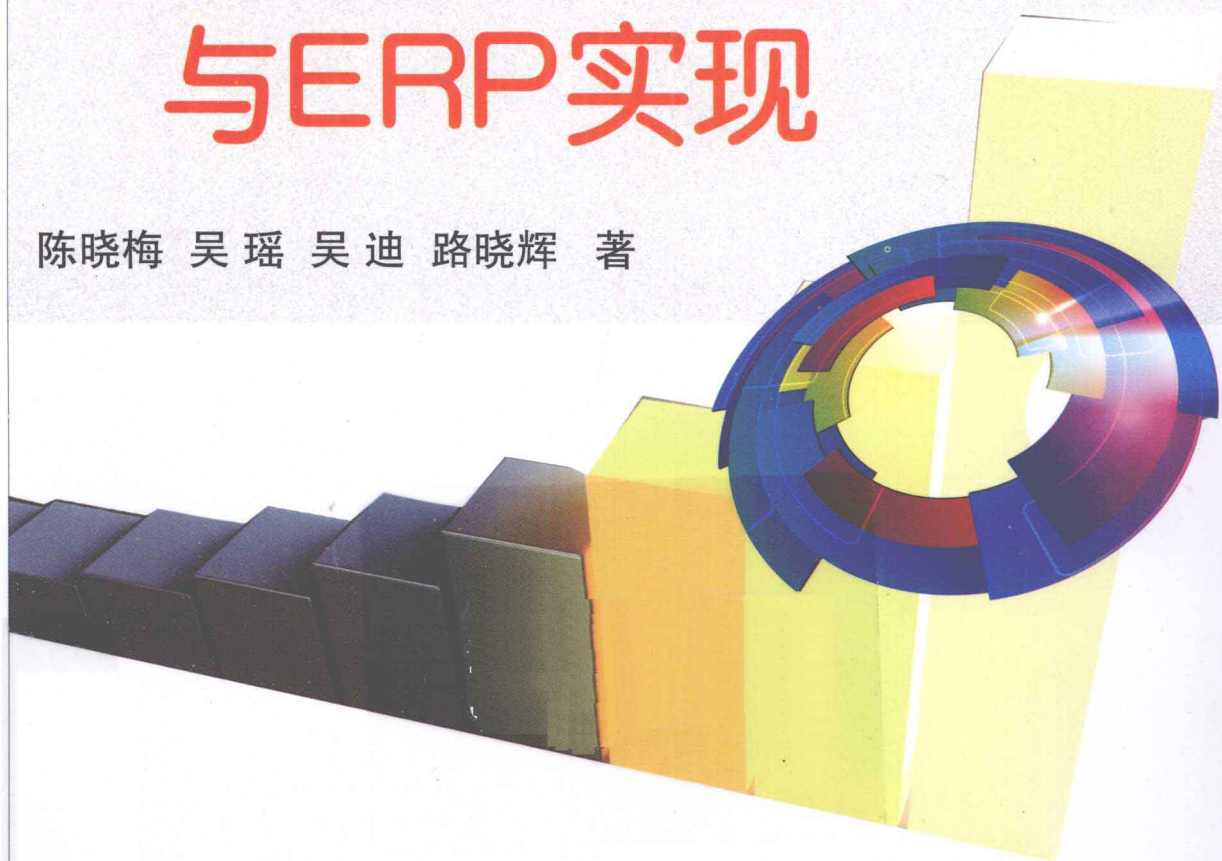




航天信息软件系列丛书

财税沙盘原理 与ERP实现

陈晓梅 吴瑶 吴迪 路晓辉 著



国防工业出版社

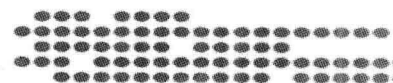
National Defense Industry Press

航天信息软件系列丛书

总策划：陈江宁

策划委员会：吕俊杰 李长山 吴迪

财税沙盘原理



陈晓梅 吴瑶 吴迪 路晓辉 著

与ERP实现



国防工业出版社
National Defense Industry Press

内 容 简 介

本书主要介绍了财税沙盘的模拟操作如何进行,包括沙盘操作中的具体规则、引导年操作范例、计算机辅助工具的各模块功能与使用等内容,并采用航天信息“财税一体化 ERP 仿真教学系统”,按沙盘模拟推演的数据及工作流程详细演示了企业日常的信息流、物流、现金流的运作管理方法。

本书可作为高校与企业沙盘培训、ERP 教学的教材。

图书在版编目(CIP)数据

财税沙盘原理与 ERP 实现 / 陈晓梅等著. —北京:
国防工业出版社, 2012. 12
ISBN 978 - 7 - 118 - 08513 - 6

I. ①财… II. ①陈… III. ①财务管理系统 ②税收
管理 - 计算机管理系统 IV. ①F232 ②F810.42 - 39
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 314326 号

※

国防工业出版社出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路 23 号 邮政编码 100048)

北京奥鑫印刷厂印刷

新华书店经售

*

开本 787 × 1092 1/16 印张 11 字数 246 千字

2012 年 12 月第 1 版第 1 次印刷 印数 1—3000 册 定价 42.00 元

(本书如有印装错误,我社负责调换)

国防书店:(010)88540777

发行邮购:(010)88540776

发行传真:(010)88540755

发行业务:(010)88540717



序

“航天信息软件系列丛书”在众多财税实务专家和院校专业老师的关心支持下,终于出版了。这套既包含财税理论基础,同时又融合了大量企业一线实务的图书,是把航天信息多年来在财税管理及信息化领域业务发展过程中形成的大量一线案例和众多知名财经院校的教学实践彼此结合,互相促进的成果。

随着我国财税信息化建设跨越式的发展,大量新的财税业务应用软件和设备已经融入国家税收和企业的税务业务中,改进和完善了很多现有的财税工作流程。这种市场环境变革的影响,对于社会、院校的育人模式也提出了新的要求。航天信息结合这类需求,研发出了基于企业和税务部门实景业务的财税互联企业管理仿真实验室,同时开发了基于工作岗位胜任力模型的系列培训课程。这些课程已经在先期开展的合作院校中取得了较好的反馈,同时也得到了初入财税岗位从业人员的欢迎。

总结我们在此过程中的经验,传播我们在与院校合作中的成果,以更“适用、有效、专业”的原则,为广大青年学子以及有志于从事企业财务、税务的专业人士提供一套“融合理论、贴近实务、快速上手”的图书正是我们编写此套丛书的基本初衷。

好书犹如好的“产品”,为了作好财税实验室教材与财税人才培养工程的强大后盾,一方面我们将结合众多财经院校、财税专家、行业协会的最新研究成果,从我国当前的税收制度设计和税收政策调整角度出发,研究出更贴近市场需要的好产品;另一方面再把企业在实际应用中积累的丰富经验与鲜活案例及时反馈到财税教学中,为培养新型的财、税、信息化结合的复合型人才做出积极探索与有益贡献。我们愿意通过不断地努力,将财税实验室打造成为校、企、社会多方合作育人新模式实施的最佳平台。

航天信息软件技术有限公司

副总经理 吕俊杰



前言

沙盘的历史,据南朝宋范晔所撰《后汉书·马援传》记载,可追溯至汉建武八年(公元32年)光武帝征伐天水、武都一带地方豪强时,大将马援“聚米为山谷,指画形势”,使光武帝顿有“虏在吾目中矣”之感。近半世纪,开端于欧美商学院的企业沙盘训练课程将沙盘从传统军事领域引入于企业经营管理领域,并在院校教学及企业培训中日益风靡,因为其让学员顿有“企业在吾目中矣”之感。

税是人类社会发展到一定阶段,当国家、剩余产品和私有制产生以后出现的一种特定分配形式,“税”字最早见于春秋时代鲁宣公十五年(公元前594年)的“初税亩”。发展到近代社会,税的形式越来越复杂,征税的环节也偏重于在企业经营过程中征收。如何让学员在20个~30个课时内领会繁杂的企业财税知识,使各项税收处理流程“在吾目中矣”,借助于沙盘这一形式似乎是最佳选择,于是产生了“财税沙盘”的命题及探索,并呈现于各位读者面前。

当今是信息化时代,企业如能在实际运营中高效处理各项信息收集、分析、决策工作,使企业实情有如沙盘一般时时“在吾目中矣”,则方能立于“知己”之地。显然,若不借助于企业ERP管理系统,难以达到如此神奇效果。因此,希望书中的ERP应用案例能开辟思路,让沙盘插上信息化的翅膀。

本书作者有:北京物资学院陈晓梅(第1章、第2章、第3章、第4章、第5章)、北京培黎学院吴瑶(第1章、第5章),北京沙窝管理咨询有限公司路晓辉(第2章、第3章、第4章、第5章)、北京航天信息软件技术有限公司吴迪(第6章)。陈晓梅负责最后统稿。

书中不足之处,期待各位读者批评指正。

本书作者 2012 年 10 月于北京



目 录

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □

第一章 财税沙盘引言

1.1	财税沙盘模拟训练概念	1
1.1.1	沙盘模拟训练介绍	1
1.1.2	财税沙盘涉及税种介绍	2
1.2	财税沙盘课程目标	4
1.2.1	理论教学之外引入实践课程意义	4
1.2.2	财税沙盘课程目标	5

第二章 财税沙盘模拟规则介绍

2.1	企业团队建设与岗位职能	7
2.1.1	新管理团队建设	7
2.1.2	各角色岗位职能	7
2.2	企业管理流程	8
2.3	沙盘模拟操作规则介绍	10
2.3.1	模拟企业背景	10
2.3.2	市场开拓和 ISO 认证建设	11
2.3.3	销售会议、广告计划及竞单	12
2.3.4	销售订单、销售交货和应收账款	13
2.3.5	生产厂房管理	14
2.3.6	生产设备管理	15
2.3.7	采购与生产管理	17
2.3.8	产品研发	19
2.3.9	融资管理	20

2.3.10 成本费用核算	21
2.3.11 增值税核算	23

第三章 引导年操作

3.1 沙盘初始设置	25
3.1.1 沙盘初始状态设置	25
3.1.2 初始状态(引导年上年)财务报表	27
3.2 引导年操作流程	28
3.2.1 任务清单	28
3.2.2 引导年操作任务	29
3.2.3 引导年末财务报表	32

第四章 沙盘辅助工具的使用

4.1 引言	35
4.1.1 财税沙盘教学引入计算机辅助工具的意义	35
4.1.2 “财税沙盘模拟训练—专家系统”的主要特点	35
4.2 学生站点端操作	35
4.2.1 主界面操作	35
4.2.2 团队建设	36
4.2.3 市场预测分析	37
4.2.4 市场开拓投资	37
4.2.5 广告计划	38
4.2.6 销售统计	39
4.2.7 制定主生产计划	39
4.2.8 采购管理计划	40
4.2.9 银行融资计划	40
4.2.10 现金流预测	41
4.2.11 税务报表	42
4.2.12 财务报表	42
4.2.13 管理驾驶舱	43
4.3 教师端操作	44
4.3.1 辅助工具文件主界面	44

4.3.2	市场竞单	44
4.3.3	市场动态分析	45
4.3.4	市场占有率分析	45
4.3.5	各项成本费用效益分析	47
4.3.6	全成本核算分析	49
4.3.7	岗位成本绩效分析	50
4.3.8	岗位胜任度评价	50
4.3.9	各组总分评价与计算原则	51
4.3.10	选单数据文件主界面	51
4.3.11	各组团队建设	52
4.3.12	各年销售订单查询统计	52
4.3.13	银行贷款查询	53
4.3.14	优胜评选	54

第五章 财税沙盘教学知识点分析

5.1	引言	55
5.2	从企业财务报表原理看企业本质	55
5.2.1	从“资产负债表”看企业资产与来源的平衡关系	56
5.2.2	从“利润表”看企业盈利的立足点	57
5.2.3	从税金分析企业经营中的成本	59
5.3	企业的战略定位思考	60
5.3.1	企业内外部环境与 SWOT 分析	62
5.3.2	战略制定	68
5.4	传统评价指标与企业人力资源价值思考	72
5.4.1	沙盘训练传统评价指标存在的局限性	72
5.4.2	沙盘训练“人力资源价值衡量”思考的逻辑框架	73
5.4.3	结合岗位职责的“人力资源价值衡量”应考虑因素	75
5.4.4	对 CEO“人力资源价值衡量”的评价模型	76
5.4.5	对市场总监、营销总监“人力资源价值衡量”的评价模型	78
5.4.6	对生产运营总监“人力资源价值衡量”的评价模型	82
5.4.7	对采购经理“人力资源价值衡量”的评价模型	84
5.4.8	对财务总监“人力资源价值衡量”的评价模型	85
5.4.9	优秀团队和最佳岗位的评价模型	86

5.5	增值税原理及筹划	87
5.5.1	增值税基本原理	87
5.5.2	增值税的计算	89
5.5.3	增值税出口退税	92
5.5.4	增值税纳税筹划	97
5.6	所得税原理与纳税调整	101
5.6.1	所得税原理及应纳税所得额计算	101
5.6.2	所得税的纳税调整计算	102
5.7	城市维护建设税及教育费附加原理	102
5.7.1	城市维护建设税基本原理和计算	102
5.7.2	教育费附加基本原理和计算	103
5.8	沙盘中的其他税种分析	104
5.8.1	契税	104
5.8.2	房产税	105
5.8.3	城镇土地使用税	106
5.8.4	印花税	107

第六章 | 财税沙盘数据在 ERP 中的实现

6.1	财税沙盘初始数据	109
6.1.1	F 公司初始状态	109
6.1.2	账套建立及备份	110
6.1.3	基础档案	111
6.1.4	期初余额	120
6.2	财税沙盘业务处理	124
6.2.1	业务流程概述	124
6.2.2	第一季度业务描述及实现	127
6.2.3	第二季度业务描述及实现	139
6.2.4	第三季度业务描述及实现	146
6.2.5	第四季度业务描述及实现	153

参考文献

财税沙盘引言

1.1 财税沙盘模拟训练概念

1.1.1 沙盘模拟训练介绍

“什么是沙盘训练?”这是众多初次参加沙盘训练学员的第一个困惑。许多学员是带着这个问题走进教室的。

企业沙盘模拟训练课程是 20 世纪 50 年代由军事沙盘推演演化而成,训练中通常将学员分为若干小组,每个小组代表一个模拟公司,每个学员则分别担任其 CEO、财务总监等职位,各组在相互竞争的模拟市场环境中连续从事若干周期的经营活动。学员在训练中使用塑料桶、塑料币、标志牌等专用道具代表企业的人、财、物,在沙盘盘面上模拟企业的采购、生产、销售等经营活动。训练的目的并非简单的运作模拟,而是判断、分析与决策的综合应用。

军事沙盘的优点是:直观、形象、一目了然,易于对整体进行把控。商场如战场,一个企业的经营管理要比作战指挥复杂得多。如果我们只是凭借想象去描绘企业应当如何管理,这无疑是“空穴来风”。如果我们仅仅是在每一门课程中展现企业的一个局部现状,也会让学员“只见树木,不见森林”。

把一个企业各个部门的运做,提炼成一个实物模型,让学员在这个模型上进行实际演练,无疑可以避免前面的缺憾。这就是企业经营模拟沙盘的由来。

沙盘模拟训练属于企业模拟的一种主流形式。企业模拟训练(The Business Simulation Game)的由来最早可以追溯到 1929 年的苏联列宁格勒理工学院。在 20 世纪 50 年代,应用计算机的企业竞争模拟在美国兴起。1957 年,华盛顿大学(University of Washington)因在 Business Policy 课程中应用了 Business Game,成为第一个大学课堂使用者(Watson, 1981)。如今数量众多的欧美、亚洲、大洋洲商学院已将模拟教学视为商科教育必不可少的一个部分。模拟教学在国外的应用越来越广泛,范围也不仅限于企业决策模拟,如荷兰的水坝灾害预防、新加坡的幼儿营养教育都大量运用模拟方式。

沙盘模拟训练需要使用物理沙盘教具及配套规则,即沙盘模型,如同下棋所需的棋盘、棋子与规则。近年在国内应用最广泛的沙盘模型普遍是十多年前来自瑞典 CELEMI 公司与丹麦 MANAGEMENT GRUPPEN A/S 公司的制造业沙盘,在此沙盘中涉及到的税金概念仅有企业所得税一项,而实际企业在运营中涉及到的税种有增值税、所得税、城市维护建设税、教育费附加等多种税费。本书将介绍的沙盘模型是一个涉及企业业务流程主要税费的财税互联企业管理沙盘模型,简称财税沙盘。图 1-1 是本书中的财税沙盘盘

面图。

这是一个简单的涉税加工制造企业的运作模型。

其中“采购”、“生产”和“销售”部分模拟的是企业的“物流过程”；即原材料定货、原材料采购入库、生产上线、生产更新、生产完工、产成品入库和按照订单销售。

“财务”和“税费”部分模拟的是企业的“资金流过程”；包括银行贷款管理（长期贷款、短期贷款、高利贷）、应收账款管理、应付账款管理，以及税金、费用形成过程，费用包括管理费用（行政费用）、销售费用（广告费用）、制造费用（生产线维护费用、厂房租金和设备折旧）、财务费用（银行利息、应收款贴现费用）等，税费包括增值税、所得税、城市维护建设税、教育费附加等。

“规划”部分模拟的是企业“长远规划流程”；包括市场开拓、ISO 品牌认证、新产品研发等。

所谓企业经营管理“沙盘模拟训练”，就是让学员在这个沙盘模型上面，通过自己动手、实际进行推演，连续完成4年~6年的企业经营操作；不断地认识到经营过程中的“错误”，在老师每年总结点评的基础上，一步步从对企业的“感性认识”，加深到对企业整体运作的“理性认识”层次。在训练的过程中，理解企业经营的真谛！这种沙盘模拟训练的优点是：简练、生动、直观、全面，易于从全局理解企业的运作精髓。

通过介绍以上内容，我们诠释了什么是沙盘训练。

1.1.2 财税沙盘涉及税种介绍

在一个制造型企业从原材料采购到上线生产，再到产品销售的过程中，随着资金的流动和经营行为的发生，各种纳税义务也随着产生，这些税收在很大程度上影响着企业的成本收入、资金运用、利润实现，以及所有者权益的增长变化。

在财税沙盘各流程涉及以下税种：

（1）原材料采购。在原材料采购环节中，随着原材料入库，企业向供货商支付材料款，并收到对方开具的增值税专用发票，支付的款项中包含了增值税进项税额。

（2）购置生产线。现实中各种制造企业的生产设备是多种多样的，而在沙盘训练中我们将企业所有的生产设备简化为只有生产线。在企业购置了生产线，为设备价值支付了买价的同时，要付出相应的增值税进项税额，同时会取得设备商提供的增值税专用发票。

（3）产品销售。财税沙盘中产品销售的情况分为两种情形，内销时，销售额中包含了由买方承担的增值税销项税额；而在产品外销时，由于我们国家的出口鼓励政策，对出口产品实施增值税“免、抵、退”的政策，涉及到了出口退税的问题。

（4）受托加工。当企业收到委托，并由对方提供原材料，为其加工产品，收取加工费时，产生了增值税销项税额。

（5）购置、使用厂房。企业在成长阶段，由于扩大生产规模的需要，可能要购置厂房，当购买厂房时，发生了财产转移，需缴纳契税。同时，因为企业拥有了厂房，也就拥有了土地使用权，为此，需要在每一年缴纳房产税和城镇土地使用税。

（6）签订货物销售合同和原材料采购合同。当企业与供货商或者购买商签订了购销合同时，需按照合同金额缴纳印花税。

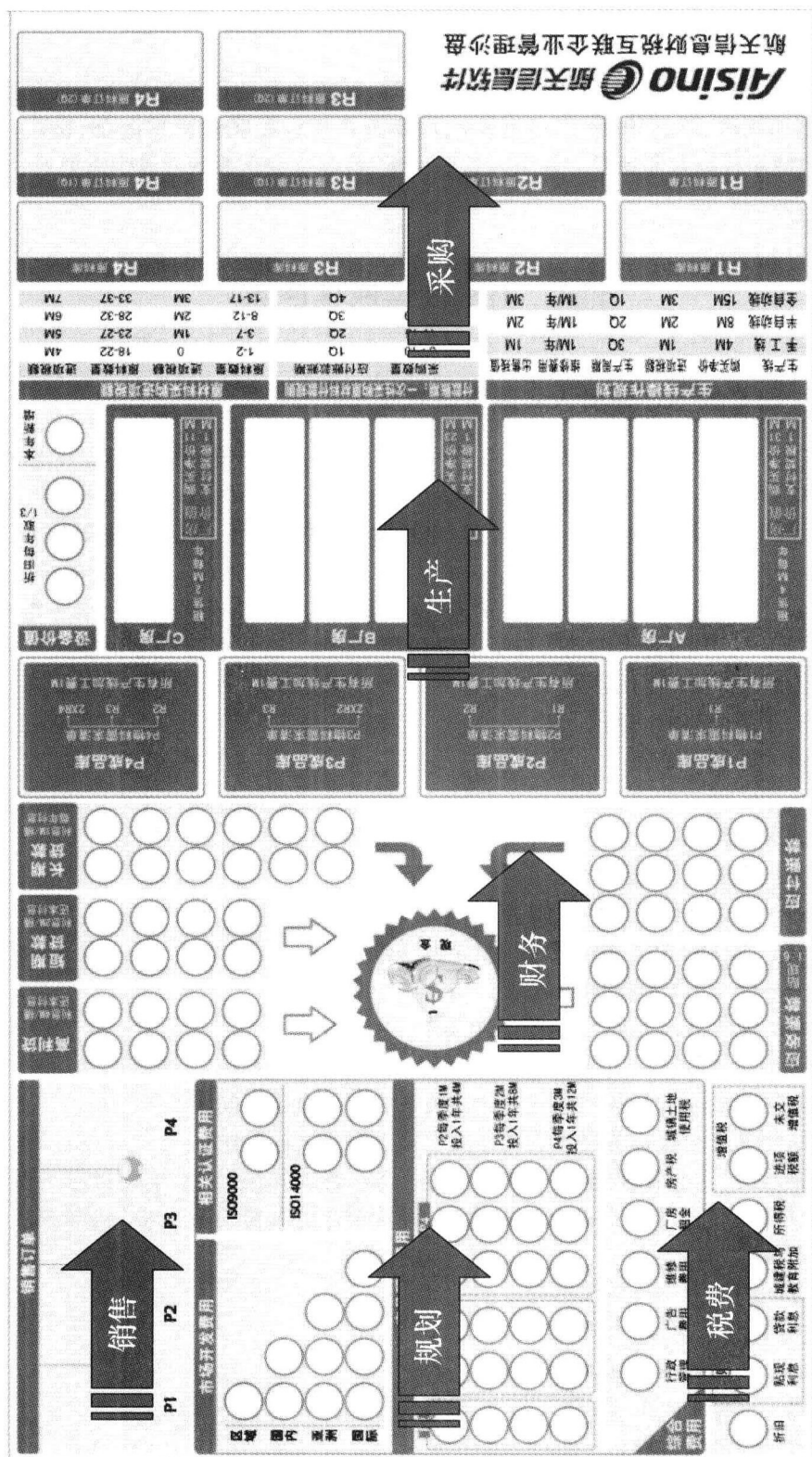


图 1-1 财税沙盘盘面图

(7) 获得利润。当企业获得了生产经营所得后,要依据企业获得利润的多少缴纳企业所得税。

纵上所述,当在制造业沙盘中引入税收环节时,其所涉及的税种包括企业所得税、增值税(包括销项税额、进项税额、出口退税)、城市维护建设税和教育费附加、契税、房产税、城镇土地使用税以及印花税。在引入这些变量后,制造型企业的沙盘中需要对这些税种进行相应的处理。

1.2 财税沙盘课程目标

1.2.1 理论教学之外引入实践课程意义

解释完“什么是沙盘训练”之后,第二个问题“为什么要学沙盘训练?”就会油然而生。

在现实中,我们身边不乏这样的例子:某管理学院的学生张山毕业后自己创业。他以为与企业管理相关的课程,如生产作业管理、市场营销、财务管理、税法、税务筹划、人力资源管理、企业战略管理等课程都学习过了,而且考试成绩优秀,管理一个不大的企业应该没有问题,但真正管理实际企业,就忙得晕头转向,而且绩效很不理想。而另一个事实是,即便在一些月份,张山的公司已经实现了市场销售额的增长,在名目繁多的税收压力下,仍显得资金流紧张、利润增长乏力。

怎么解决张山面对的问题?

是张山学的课程错了?

不是!管理课程是前人管理经验的总结。目前企业需要的管理人才知识结构决定了商学院开设的课程类型应有以下几种:

分析型——以统计学、运筹学、经济学为代表;

功能型——以生产作业、营销、财务、信息管理、税法为代表;

综合型——以战略管理、组织管理、领导力为代表;

人文型——以人力资源管理为代表。

张山学习的课程并没有问题,问题所在是:

张山面对实际经营环境应如何鉴别“问题”:问题在哪?什么性质的问题?

张山应如何分析问题?各种问题有什么关系?哪个是主要问题?

张山应如何解决问题?解决方法是什么?轻重缓急如何判定?

张山需要的是“企业管理能力”而不仅仅是“企业管理知识”。学生通过以上课程的学习后,并不只是掌握了相关知识就万事大吉,经营企业更重要的是要求企业管理人员具备以下能力素质:

知识综合运用能力——系统思考;

分析判断能力——诊断、预见;

组织能力——大局观、团队协作精神;

决策能力——科学决策、取舍;

执行能力——精细管理;

竞争意识——胜不骄,败不馁,不达目的,决不罢休。

那么这种能力素质的培养途径是什么呢?如何培养张山的企业管理能力?——答案就是“实践出真知”!但是让一个新手管理一个企业,特别是创办一个新企业,同时面对各环节的税收支出和税务处理,风险可想而知!

因此我们认为“百闻不如一见,一见不如实练”,即通过企业经营模拟类实践教学来培养学生的能力素质。可以创建一些虚拟的企业,包含实际管理的主要部门,让学习管理的学生像管理“真”的企业一样扮演高层管理者的角色,练习管理企业的本领。并让学生与企业经营流程中发生的各种税收进行“亲密接触”,了解各个税种的计算和财务处理方式,对税务处理方式的合理性进行量化评估,也以此作为税务筹划的依据。这是“模拟”的又一个用武之地,尤其是经营中必不可少的竞争模拟——让参与者组成多个同类的企业,在模拟的市场环境里,连续进行生产、营销、财务、人事、战略等决策。模拟平台既可以是沙盘、实物道具等平台(其特点是形象、直观),也可以采用计算机、网络、软件平台(特点是情景更复杂,信息更丰富,决策过程数据便于保留)。

这种实践教学方式的特点可以通过目前三种主要教学方式的比较来说明:

讲授式课堂教学——学生是 Learning in class;

案例分析式教学——学生是 Learning with case;

经营模拟实验教学——学生是 Learning by doing。

因此学生的角色也就从“听众”变为“演员”,从被动参加课程变成主动支配运用知识。

另外从单门课程能够覆盖到的知识面宽度出发,将专业理论课程与经营模拟实验课程进行比较,则结果就类似于:

专业理论课程——“盲人摸象”式教学,讲解局部很详细,但通常一门课程无法纵览全局;

企业经营模拟实验——“解剖麻雀”式教学,麻雀虽小,五脏俱全,一门课程能够让生了解到多门专业课程的知识运用。

各种教学方式各有特点,各有优劣处。但在经营模拟实验教学中,让学生站在企业最高层领导的位置上来分析、处理企业面对的战略决策问题,亲身体验企业战略决策中的“酸、甜、苦、辣”,使学生领悟作为企业高层经营管理者所应掌握的“意会性知识”,这是其他教学手段所无法替代的。

1.2.2 财税沙盘课程目标

将财税沙盘模拟课程作为一门侧重企业经营决策模拟教学、侧重从实践中理解财税原理的课程来进行,学员可以从课程中得到以下体会:

(1) 亲身体验一个企业管理的完整流程,包括物流、资金流和信息流的协同,理解企业实际运作中各个部门和管理人员的相互配合。

(2) 理解企业的“血液系统”——现金流控制的重要性,体验企业财务管理全部流程以及贷款、融资、资产回报率(ROA)、权益回报率(ROE)、速动比率等因素对绩效考核的作用。

(3) 理解企业的“消化系统”——销售订单、商品采购、商品销售、生产、运输、库存等

物流管理的相互协调,以及成本控制、合理开支等概念的理论和方法。

(4) 理解市场战略、分析与预测企业营销环境、找准市场的切入点、合理进行市场投入、品牌建设的作用,以及深刻剖析你的竞争对手——出其不意,攻其不备的重要性。

(5) 理解企业的“神经系统”——各种基础数据信息的获得流程,以及信息流对企业决策的关键作用,企业进行信息化建设的必要性和紧迫性。

(6) 理解企业岗位职能的作用,以及知识管理、技能培训等人力资源管理的重要性。

(7) 理解企业的“财税互联”——掌握企业经营各环节的税收发生过程,这些税收该如何进行计算并做出准确的财务处理。通过对税务处理方式的合理性进行量化评估,找到有效进行税务筹划的方法。

“财税互联”沙盘模拟训练课程的经典之处是将根据所有学员的实际操作数据,动态分析成败原因和关键因素。

此外,在沙盘训练中可以结合学员情况、客户需求情况、院校课程设置情况选择有所区别的培训目标。到沙盘课程结束后,教师可以将课程目标向学员重新展示,让学员反思:这次培训的目标是否真的达到了?

财税沙盘模拟规则介绍

2.1 企业团队建设与岗位职能

2.1.1 新管理团队建设

沙盘模拟是一个分组对抗的课程,因此在训练开始之初,需要对参加沙盘训练的学员进行分组。

分组的原则应当采取“均匀资源”的原则。防止个别小组力量太强大,以至其他小组中途就早早地丧失信心。

各小组人员一般配置在4人~6人,视参加人员总数而定。培训一般按照每班6个小组进行建制,如果情况特殊,可以考虑4个~5个小组。

各个小组需要进行角色分工。通常采取的方式是:由各小组自己进行分工。

教师可以给各个小组留出一定时间(如1分钟~2分钟),由各小组自己讨论:让谁担当本组的CEO。选好CEO之后,可以安排以下几种活动,例如,CEO就职演说,发表本企业发展纲领,确定本小组组名等。

而后,再给各个小组一定时间(如2分钟~5分钟),由CEO决定各个小组的岗位分工。目前财税沙盘设置的岗位分工一般包括财务总监CFO、市场营销总监CSO、生产运营总监COO、采购经理、税务主管等。如果人数充裕,还可以设置人力资源总监、财务助理、商业间谍等。

分工完成之后,应当向学员明确以下问题:

- (1) 如果CEO工作不称职,经过小组讨论,可以“集体罢免”;
- (2) 如果小组中某个角色工作不利,CEO可以随时进行“撤换”。

2.1.2 各角色岗位职能

各个角色的岗位职责和分工如表2-1所列。

有些角色可以互相弥补。如市场营销可以安排2人承担,当然,由于在税务沙盘中强化了税务环节,所以一定要设置税务主管岗位。在训练中各个角色应当各尽其职,而且需要很好地配合。比如,采购经理采购原材料要与税务主管配合,以确保尽可能长的付款周期,又确保在当年抵扣进项税。生产总监计算产能和销售总监计算拿订单数量是要相互匹配的,否则或者接单不足,影响本企业业绩;或者拿单过多不能按时交货被罚款。

在各组完成角色分工后,教师通常会详细介绍各个角色的职责,有时也穿插有关“团队合作”的内容。而在学员操作过程中,角色的职责往往被忽视,教师应当及时进行提醒。

表 2-1 沙盘模拟各岗位职责表

岗位	主要职责	操作职责
CEO	综合小组各个角色提供的信息 决定本企业每件事情做,还是不做 对每件事情的决策以及整体运营负责	组织每年的计划和预算工作 按照操作手册步骤,一步步执行操作
CFO	制定财务预算 控制现金流 制定融资策略 进行财务分析 为 CEO 决策提供必要的财务信息	完成现金流预测计算 支付各项费用 支付各项投资 管理贷款的借贷与偿还 管理应收账款和应付账款 编制每年的财务报表
CSO	透彻进行市场分析 了解竞争对手情况 研究市场进入策略 研究产品研发策略 研究广告投入策略 了解产能和产品资源 为 CEO 决策提供必要的市场信息	制定广告计划 参加销售订单的竞标 协助 COO 按照订单组织生产 按照订单进行销售 协助 CFO 统计销售额和计算直接成本 协助 CFO 进行应收款管理
COO	预测研发产品的盈亏平衡点 计算生产产能 制定设备和厂房投资计划 控制产品库存,降低资金占用风险 为 CEO 决策提供必要的生产信息	根据销售计划制定全面生产计划 执行生产计划 执行产品研发计划 购置/出售生产线 购置/出售厂房
采购经理	预测采购策略 控制材料库存,降低资金占用风险 为 CEO 决策提供必要的原料供应信息	预定原材料 执行原材料采购
税务主管	协助 CFO 进行税费管理 协助 COO 进行原材料采购筹划 了解各税法的计算 根据企业经营情况做出税务筹划	记录每一笔涉税款项的进出 支付各项税费
商业间谍	协助 CSO 进行市场分析 了解其他组经营状况 为 CEO 决策提供必要的商业情报	记录各组研发情况 记录各组在制品和产成品库存 探索各组广告投入

2.2 企业管理流程

沙盘模拟的企业管理流程如图 2-1 所示。

沙盘模拟的角色管理流程如图 2-2 所示。