

经济与管理实验实训系列教程

商业银行模拟经营沙盘实验教程

主 编 徐 莉
副主编 高 焰 罗 峰

非
外
借



科学出版社

经济与管理实验实训系列教程

商业银行模拟经营沙盘实验教程

主 编 徐 莉

副主编 高 焰 罗 峰

科学出版社

内 容 简 介

本书是对“商业银行经营与管理”传统教材的补充,旨在帮助学生在
学习商业银行经营管理理论的基础上,通过实验课程训练,了解商业银行
基本业务操作流程,掌握商业银行经营中的决策原则,巩固本门课程的基础
知识,加深对商业银行经营管理理论的理解。本书包括6章内容。第1
章介绍实验设计的理念和背景,实验教学的目的及内容;第2章介绍实验
的基本规则;第3章是实验教学大纲;第4章为实验操作步骤;第5章为
知识点与数据分析;第6章为商业银行经营管理的实战案例。最后在附录
中列示了各类协议文本的内容和格式。

本书为高校本科、专科学生学习“商业银行经营与管理”课程的模拟
实验课程用书。

图书在版编目(CIP)数据

商业银行模拟经营沙盘实验教程 / 徐莉主编. —北京: 科学出版社,
2018.6

经济与管理实验实训系列教程

ISBN 978-7-03-057716-0

I. ①商… II. ①徐… III. ①商业银行-经营管理-高等学校-教材
IV. ①F830.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 124873 号

责任编辑: 方小丽 陶 璇 / 责任校对: 孙婷婷

责任印制: 霍 兵 / 封面设计: 蓝正设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

北京市密东印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2018 年 6 月第 一 版 开本: 787 × 1092 1/16

2018 年 6 月第一次印刷 印张: 6 1/2

字数: 152 000

定价: 36.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

前 言

随着我国社会主义市场经济体制的建立与发展,商业银行在国民经济中的中枢地位也逐渐确立。各大高校的金融专业将“商业银行经营与管理”作为核心课程,部分经济学、管理类专业也将这门课程作为专业发展课程。这门课程过去基本以理论教学为主,配合案例讲解,较少开设实验课程。随着实际工作部门对高校毕业生工作实践能力要求的日益提高,加之“商业银行经营与管理”课程与实践的联系日益紧密,在理论课程的基础上,开设实验课程作为补充,十分必要。为了提高学生对“商业银行经营与管理”课程的学习兴趣和学习效果,我们编写了这本基于动态经营数据的商业银行模拟经营实验教程。

本书专门用于高校本、专科学生学习“商业银行经营与管理”的模拟实验课程,是对“商业银行经营与管理”传统教材的补充。本书的宗旨是帮助学生在学商业银行业务管理理论的基础上,通过实验课程训练,了解商业银行基本业务操作流程,掌握商业银行经营中的决策原则,巩固本门课程的基础知识,加深对商业银行经营管理理论的理解。

全书共分6章,第1章至第4章由徐莉教授编写,第5章由罗峰副教授编写,第6章由高焰副教授编写,全书由徐莉教授负责修改和总纂。本书编写过程中得到四川师范大学经济与管理学院丁明鲜教授、高峻峰副教授的热情帮助和指导。本书的出版得益于科学出版社的大力支持,在此一并表示衷心感谢!

由于编者水平有限和时间仓促,本书难免存在不足之处,恳请各位读者给予批评指正。

编 者

2018年6月15日于四川师范大学

目 录

第 1 章 绪言	1
1.1 实验设计理念	2
1.2 实验设计背景	2
1.3 实验教学目的	3
1.4 实验内容概述	3
第 2 章 沙盘实验规则	4
2.1 沙盘简介	4
2.2 课程背景	4
2.3 房地产企业运营规则与操作步骤	7
2.4 商业银行运营规则与操作步骤	15
第 3 章 实验教学大纲	24
3.1 实验课的性质与任务	24
3.2 实验课程目的与要求	24
3.3 实验内容安排	26
3.4 实验报告的格式	28
3.5 考核方式及实验成绩评定方法	28
第 4 章 实验操作步骤	29
4.1 课前准备	29
4.2 教师端操作	32
4.3 学生端操作	41
第 5 章 知识点与数据分析	43
5.1 商业银行经营过程分析	43
5.2 贷款需求调查与贷后风险跟踪	52
5.3 商业银行经营业绩分析	65
5.4 房地产公司经营业绩分析	68

第 6 章 实战案例分析	71
6.1 案例 1: ××实业有限公司贷前调查实例	71
6.2 案例 2: ××地产的资本结构现状分析	81
6.3 案例 3: ××啤酒厂贷款分类实例	87
6.4 案例 4: S 银行 6 000 万元贷款诈骗案	88
6.5 案例 5: 虚假担保贷款诈骗案	90
6.6 案例 6: A 银行××支行个人房贷业务被银监会暂停	91
6.7 案例 7: 为遏止经济衰退美联储实行零利率	91
附录 各类协议文本	93

第1章

绪 言

“商业银行经营与管理”传统都是以理论教学为主，配合案例讲解，实验课程较少开展。但案例教学存在一些问题：一是有关贷款与风险控制的案例通常涉及企业核心经营数据，不易获得；二是即使获得类似案例，也无法像现实一样模拟贷前、贷中、贷后三个阶段动态数据跟踪，通常只是静态数据；三是对贷款与授信的非财务分析无法展开，只能局限于财务分析。因此，急需一门基于动态经营数据的商业银行模拟经营实验课程。

目前国内市场上同类模拟实验软件并不能实现“商业银行经营与管理”这一课程的实验教学。虽然有很多公司开发了一些商业银行柜面操作系统，但其偏重于银行各岗位单据流程试验，如储蓄业务流程与操作、信贷业务流程与操作、结算业务流程与操作、点钞业务流程与操作、综合业务流程与操作等，这些实验注重训练学生单据填写规范、流程合规，与商业银行经营与管理的教学内容基本无关。商业银行经营与管理需要的是能够侧重于银行内部经营数据分析（如不良贷款率、拨备覆盖率、资本充足率、核心资本充足率、贷款集中度、存贷比、超额准备金比例等指标）、企业对公业务数据分析（财务数据与非财务数据，如高管道德、企业发展前景、政府关系、行业地位、公司治理规范性、经营风格等）、企业对私业务数据分析（如存款结构）的实验系统，不仅能模拟在复杂外部金融环境中银行内部各部门的业务决策，而且能模拟企业客户经营情况、银行竞争个人客户等不同经营决策对银行经营与管理的影响。这样一款实验系统不是业务流程模拟，而是经营决策模拟与仿真。那些业务流程和操作类的实验教学产品与“商业银行经营与管理”的理论体系基本没有关联，不适用于“商业银行经营与管理”的实践教学改革。

长期以来，由于银行系统内部封闭性与安全保密需要，大量厂商无法获得商业银行内部经营与管理决策模型。国内市场上比较成熟的、专门用于“商业银行经营与管理”的教学沙盘，只有成都杰科力科技有限公司开发的“商业银行经营与管理”模拟实验课程系统。该系统是成都杰科力科技有限公司与西南财经大学、四川师范大学经济学领域众多学者联合开发的，中国工商银行四川省分行、交通银行成都分行参与开发，采用商

业银行部分真实贷款评级指标、中国银行保险监督管理委员会（以下简称银保监会）对商业银行真实评级指标，将“商业银行经营与管理”课程主要教学内容与角色扮演、沙盘推演结合起来，不断改进和完善，已经被全国 40 多所院校（如四川师范大学、四川大学锦城学院、四川农业大学、武汉理工大学、上海理工大学、上海金融学院、天津商业大学、江西财经职业学院、重庆财经职业学院、重庆邮电大学、郑州升达经贸管理学院、攀枝花学院、温州科技职业学院、河南财政税务高等专科学校、温州大学城市学院、福建工程学院等）采用，并熟练运用于教学实验中。

1.1 实验设计理念

该沙盘实验系统从学校教学目的出发，能满足应用型教学目标的实现。金融类学生毕业后有相当一部分进入商业银行从事信贷、中间业务等相关工作，但目前由于银行行业的特殊性、保密性、安全性的特点，学生要进入银行内部实训的机会越来越少。“商业银行模拟经营沙盘实验教程”通过模拟银行之间的经营对抗，实现体验式教学与应用型教学的结合，让学生理解信贷决策、中间业务在现实中的应用，同时极大地提高学生学习兴趣。“商业银行模拟经营沙盘实验教程”通过构建仿真的环境，按实际商业银行工作的操作规范和业务流程设置仿真的岗位，通过角色扮演、协同工作及角色轮换让学生从大体上把握当商业银行面对不断变化的宏观经济环境时的经营之道，并系统了解银行相关岗位（特别是信贷岗、会计岗、风险控制岗）所需的技能，同时使学生在校期间就养成按商业银行业务流程 and 规定实施内部控制、防范风险的良好职业习惯。

1.2 实验设计背景

该课程通过情景模拟、角色实践的方法让学员通过实验体验现实银行之间的竞争与经营。假定宏观经济由产品市场、资本市场及监管层组成。在此实验中，房地产公司代表产品市场，商业银行代表资本市场和货币市场，中国人民银行和政府代表监管层。全班分成 9 支团队：4 支商业银行团队+4 支企业团队+1 支中国人民银行团队。商业银行团队设负责记账的综合柜员岗位、负责报表的会计主管岗位、行长兼客户经理岗位。企业团队由总经理负责投资与融资，运营总监负责运营与记录，财务总监负责报表。商业银行通过向企业开展存贷业务、投资业务和中间业务获得利润，可以采用发行债券、同业拆借、向中国人民银行借款等方法管理流动性。商业银行在模拟经营中应注意平衡营利性、安全性和流动性。企业团队的主要任务是带领企业高效稳健地经营，规避经营风险与陷阱。

1.3 实验教学目的

通过该实验教学实现以下主要目标:

- (1) 学生能够对商业银行报表进行简单分析;
- (2) 学生能够对商业银行经营与业务进行分析;
- (3) 学生能够对资本市场的宏观运行进行简单点评;
- (4) 学生能够进行简单的商业银行分级监管;
- (5) 学生能够对商业银行贷款风险进行管控,能对不良贷款进行分析并提出意见;
- (6) 学生能够对企业进行贷前财务分析和部分非财务分析;
- (7) 学生可以分组扮演行长/信贷经理/投资经理经营六家银行,学生参与度高、竞技性强;
- (8) 学校能够解决学生在商业银行顶岗实习接触不到后台核心业务的难题;
- (9) 在几乎真实环境中体验商业银行的全面运营,解决老师理论讲解银行内部管理比较空的难题。

1.4 实验内容概述

该实验教学课程包括以下六个实验:

(1) 商业银行核心业务和绩效。该实验包括三个方面内容:各商业银行制订资金运营计划;各商业银行对房地产公司开展存贷款业务、票据业务和中间业务;每一会计年度密切关注金融市场运行环境对绩效的影响。

(2) 商业银行会计与报表业务。该实验包括三个方面内容:各商业银行对存贷款业务、中间业务及投资业务进行会计核算;各商业银行会计主管填制现金流量表、损益表、资产负债表;各商业银行根据会计报表,分析经营结果,总结经验。

(3) 银保监会对商业银行的评级和监管实验。该实验包括三个方面内容:分析商业银行的运营状况;总结商业银行不良贷款的结构;对商业银行运营风险进行预警。

(4) 商业银行信贷业务实验。该实验包括三个方面内容:分析商业银行贷款总量与贷款结构;给出商业银行授信调查报告;能够对商业银行信贷审查提出意见。

(5) 商业银行信贷风险管控实验。该实验包括四个方面内容:不良贷款的分级判定;对不良贷款风险准备金的计提;对不良贷款的处理;分析处理不良贷款时容易出现的问题。

(6) 商业银行投资与理财实验。该实验包括四个方面内容:对所有客户企业的财务状况进行调查;进行企业营销调研,识别企业金融业务的需求;设计金融产品方案;营销方案审查与修订。

第2章

沙盘实验规则

2.1 沙盘简介

沙盘模拟培训源自西方军事上的战争沙盘模拟推演。战争沙盘模拟推演通过模拟红、蓝两军在战场上的对抗与较量，发现双方战略、战术上存在的问题，提高指挥员的作战能力。

模拟培训已成为大多数世界 500 强企业中高层管理人员经营管理培训的主选课程。接受过沙盘训练的优秀中国企业已超过六千家。沙盘教学模式引入中国后，被北京大学、清华大学、中国人民大学、浙江大学等 18 所高等院校纳入工商管理硕士（master of business administration, MBA）、高级工商管理硕士（executive master of business administration, EMBA）及中高层在职培训的教学之中。在培训中，学员将分组经营数家企业和银行，每一步决策对整体经营的影响都将在沙盘上一一展现。

模拟经营分为若干年度的经营周期，每个周期要经历三个阶段。

第一阶段：制订和实施商业计划；

第二阶段：参与市场竞标、争取资源，实战经营，每个年度编制该周期经营报表；

第三阶段：总结经验教训，讲师适时点评，解读管理决策要点。

竞争到最后，有的银行无力回天，被接管清算；有的银行苦苦支撑，平庸依旧；有的银行则力挽狂澜，起死回生。起点是一样的，不同的结果，带来不同的反思。

2.2 课程背景

本实验假定宏观经济由产品市场、资本市场及监管层组成。在此实验中，房地产公司代表产品市场，商业银行（含投资银行功能）代表资本市场和货币市场，中国人民银行和政府代表监管层。

2.2.1 角色与岗位

将参与实验的学生分成以下 3 类角色。

(1) 房地产企业团队。房地产企业团队 4~6 支，房地产企业可以经营多种产品：商品房和别墅、限价房、城市基础设施与配套工程等。房地产企业初始状态均有以下资源：①_____万元现金（可由老师调整，只要保证资产负债表平衡）；②价值_____亿元的 土地_____亩（1 亩≈666.67 平方米）；③_____年期银行贷款_____亿元（A 企业该笔贷款的 交易对象为 A 银行，其他企业以此类推）；④股东资本_____亿元（可由老师调整， 只要保证资产负债表平衡）；⑤有_____个运营团队，目前资质为三级。

(2) 商业银行团队。商业银行团队 4~6 支，商业银行均有以下资源：①_____万元 现金（可由老师调整，只要保证资产负债表平衡）；②_____年期国债_____亿元；③_____年 期中央银行票据（以下简称央票）_____亿元；④_____年期消费者个人存款_____亿元（利 率为基准+1.5%）；⑤_____年期存款准备金_____亿元；⑥股东资本_____亿元（可由老 师调整，只要保证资产负债表平衡）；⑦_____年期企业贷款_____亿元（A 银行该笔企业 贷款的交易对象为 A 企业，其他银行以此类推）；⑧有_____个网点，有_____个存款团队 和_____个贷款团队。

(3) 中国人民银行与政府团队。中国人民银行与政府团队，代表中国人民银行、政 府及消费者。每年可参照表 2.1 和表 2.2 制定政策调整流动性。

表 2.1 中国人民银行调整流动性建议（非常重要）

盘面常见现象	调整建议
银行和房企现金都紧张	中国人民银行应放松流动性，包括降低存款准备金率，降低再贴现率，回购未到期央票（如银行没有未到期央票，可由中国人民银行再贷款给银行），提醒银行提前兑付国债等
银行现金充裕，房企现金紧张	如房企资产负债率未超标，可以降低存贷款基准利率；如房企资产负债率超标，应提醒房企提前支取存款，未办理的消费贷款尽快办理，通过信托融资
银行现金紧张，房企现金充裕	建议提高存贷款利率，提醒银行发行股票、再贴现、再贷款、提前兑付国债
房企不愿多拿，土地拍卖不出去	大幅度降低房企营业税；对销量排名靠前的房企大幅度奖励；提醒开发土地数量每增加一个等级，建安费会下降约 3%

表 2.2 其他政策操作表

政策操作点	影响	调整建议
购房首付比例	影响商品房和别墅当年需求量	房价高涨时，建议提高首付比例
土地供应量	影响房地产土地开发规模	房企资金充裕时，建议多供地；房价高涨时，建议多供地
房地产企业营业税	影响企业盈利	房地产全行业利润较低时，应大幅度降低营业税率

2.2.2 初始年基准利率水平

- (1) 存款利率：2%，商业银行可吸收个人存款与企业存款。
- (2) 贷款利率：8%。
- (3) 存贷利率可在基准利率的 0.5~4.0 倍范围内自行浮动。
- (4) 存款准备金率：15%（存款准备金无利息）。

(5) 再贷款利率: 5% (商业银行资不抵债或出现流动性危机时可以申请, 期限为一年。商业银行如果主动申请再贷款, 每进行 2 亿元再贷款总分将扣 3 分)。

(6) 初始年存量央票的中标利率: 4% (现有盘面上的央票在当时购买时的中标利率)。

注意: 存款、贷款、国债与央票、委托贷款与同业拆借均在业务发生当期先行支付本期利息, 到期不需支付利息, 仅偿还本金。以上所有业务每年利息按合同约定的利率执行。但股票、信托与基金投资均在次年计算投资收益。

2.2.3 监管要求

(1) 资本充足率为 8%, 核心资本充足率为_____。

(2) 贷款损失准备金的提取标准: 一般风险损失准备金按 1% 计提, 不计提特种风险损失准备金; 专项风险损失准备金计提标准: 关注类 2%, 次级类 25%, 可疑类 50%, 损失类 100%。由政府检查准备金的提取情况。

(3) 房地产企业经营涉及的多项税费, 为简化计算, 统一合并为_____营业税。计算基数为企业当年销售商品房和别墅及转让土地的收入。

(4) 房地产企业和银行每年行政管理费均为_____万元。所得税均为_____。

(5) 各企业如果无钱支付各项费用, 将强行拍卖企业库存商品房和土地, 由中国人民银行代表政府以市场参考价现金收购。如果该企业无库存商品房或土地, 将强行高利贷, 利率为_____。

(6) 各银行存贷比可以高于_____, 但存贷比超过_____得分将降低。存贷比 = (企业贷款余额 + 消费贷款余额) ÷ (个人存款余额 + 企业存款余额 + 同业存款余额)。

(7) 房地产企业资产总负债率不得超过_____ (按贷款后年末资产总负债率计算), 否则银行不得为其提供新增贷款 (当年仍为该企业发放贷款的银行将被罚款_____)。资产负债率超过_____时, 企业可通过委托贷款、信托、票据贴现等方式融资。资产负债率 = 期末负债总额 ÷ 期末资产总额。

(8) 各项罚款在当年支付, 如在第二年提交报表后, 发现存贷比超标或资产负债率超标, 罚款记在第二年。

(9) 每年年末, 为刺激房地产企业多销售商品房和限价房改善人民生活条件, 政府将给予 (商品房 + 限价房销售量) 最大企业按 (商品房 + 限价房) 销售额奖励现金 (此条由老师决定是否执行)。

2.2.4 投融资产品

本实验中企业涉及的投融资产品包括: 银行存款、票据贴现、银行贷款、委托贷款、信托、国债。

除了以上金融产品, 商业银行还涉及央票、同业拆借、中国人民银行再贷款、转贴现、消费贷款。部分金融产品操作规则如下。

(1) 股票: 各企业不能发行, 银行第三年可以发行, 各企业和银行均可购买。各银行

自定发行股票数量、发行价(溢价与折价)、占股份比例等,但应保证控股权不变。为简化报表,在发行方记账时,股票投资款按原值计入实收资本,溢价与折价只通过股份占比不同反映。例如,当A银行股东权益为3亿元时,想通过股权筹资1亿元,如果新股东出资1亿元并占股25%(总股本4亿元,其中新股东占1亿元),则表示按每股1元的平价发行;如果新股东出资1亿元只能占1/7股份(总股本3.5亿元,新股东占0.5亿元),表示按每股2元溢价发行;如果新股东出资1亿元并占股40%(总股本5亿元,新股东占2亿元),表示按每股0.5元折价发行。股票发行后,每年的净利润将按股份比例在下一年分红。

(2) 信托:房地产公司可以委托一家银行发行信托产品,信托发行可选择包销制或承销制。包销制下银行可收取包销费,企业和银行均可购买,未购买完的由银行全部包销。承销制下银行只收取承销费,银行不包销。信托年限和预期收益率由企业与该银行商定。信托可提前兑付或中止,信托利息由发行方根据当时经营情况和市场环境给定。注意:发行方和承销方均不担保信托本金兑付。

(3) 央票:由中国人民银行组自定发行规模,期限均为1年。央票由各银行按上年贷款余额比例分别承担。央票不可提前兑付和转让,年利率为4%。

(4) 国债:政府可根据市场资金情况自定发行国债金额与期限,选择国债筹码确定利率,溢价率高者优先购买国债,国债按5 000万元的整数倍购买。企业和银行都可购买国债,也可转让国债,利率双方协商。国债可提前兑付,每提前一年,按____支付手续费,单张凭证式国债不能拆分兑付。

(5) 企业存款:均为协议存款,至少一年期,金额至少____万元。

(6) 票据贴现:房地产公司票据可找任何一家银行贴现。外部市场还有家居、建材、高档消费品行业票据待贴现,每年由系统确定每年外部票据总额,老师再选出具体的行业票据,由贴现费低的银行先选,贴现费相同则按提交顺序优先。当上年房地产行业销量同比上升时,高档消费品行业票据将出现延期兑付;当上年房地产行业销量同比下降时,家居、建材将出现延期兑付。银行给出的贴现费率一般不高于该行当年发放给企业的实际贷款最高利率(不含中间业务费率,如当年没有发放贷款,按基准利率),当贴现率过高时,企业可以选择不贴现,当风险过高时,银行也可以选择不贴现。

2.3 房地产企业运营规则与操作步骤

2.3.1 房地产公司订单获取的规则

(1) 房地产公司的订单取决于品牌效应和报价。各公司的广告费用竞标以百万元为单位,商品房销售报价以____万元为一单位(每套商品房市场参考价____万元,最高限价为____万元),别墅报价以____万元为一单位(每套别墅市场参考价____万元,最高限价为____万元)。

(2) 广告费不得超过上年销售额的____。各公司报价范围应在当年平均价格的__倍浮动,超过此范围的报价视为无效,将无法获得订单。

(3) 品牌效应=本年广告费+上年销售额×____+上上年销售额×____。

(4) 品牌效应越高, 订单越多。

(5) 报价越低, 订单越多。

公司之间不可以联合竞标订单或转让订单, 也不可以转让房屋。

公司第四年开始可以竞标城市基础设施与配套工程, 条件是具有一级开发资质。开发商资质要求见表 2.3。

表 2.3 开发商资质要求

资质	一级	二级	三级
资格			
经营范围			

政府将以土地换项目的形式和应付款形式开展城市基础设施与配套工程建设, 竞标标的是当年可以换取的土地亩数, 采取拍卖制, 各组报出换取土地数量, 优先满足土地亩数最低的企业。基础设施与配套工程换取的土地按____计入当年业务收入, 该批土地成本也按____计算。城市建设工程项目有两类, 如表 2.4 所示。老师每年可以根据竞争情况决定城市建设工程项目数量。

表 2.4 城市建设工程项目

项目号	需要技术设计费	需要建安费	最多换取土地数	账期
A1				年末土地到位
A2				年末土地到位

2.3.2 房地产公司订单交付与消费信贷的规则

(1) 所有订单均为年底交货。房地产公司可以选择捂盘不售, 当年未交付的订单将全部作废。

(2) 如果交货后还有商品房未售完, 房地产公司可以选择由政府作为限价房以市场参考价收购, 但 2 年后才能收到账款 (记 2 年应收款)。政府不收购别墅。

(3) 初始年消费者现金首付比例为____, 尾款由银行发放消费信贷, 期限为____年, 利率为当年贷款利率, 采用等额本金偿还, 从贷款当年开始偿还利息, 本金由消费者次年开始偿还。为简化计算, 消费者每年按消费贷款余额的____等额偿还。每年首付比例受房价涨幅影响。

(4) 当银行无现金为房地产公司发放消费信贷时, 公司应记____年应收款, 该应收款可以在以后年度办理消费贷款或选择向银行贴现。无论是办理消费贷款还是记为应收款, 都应由中国人民银行组的消费者代表签字确认。最后一年运营时, 房地产公司应保持可持续经营状态, 最后一年的消费贷款应积极找银行办理, 所有应收款余额不得超过上年总资产的____。

2.3.3 房地产公司的土地竞标规则

(1) 政府的底线是____, 各公司以____为一个报价单位, 为避免恶性竞争, 最高

限价为____。企业申购土地总金额不得超过盘面现有资金，申购土地总金额越高，单价越高，拿的土地越多。

(2) 公司之间可以联合投标土地，公司之间土地可以转让，价格自定。公司之间的交易可以应付款记账。公司拿土地后，可自由选择建设别墅还是商品房。

(3) 为了获取最高收益，每一年政府会视房地产价格波动决定是否增加供地，老师可以修改每年供地计划。

(4) 流标的土地加入到下一年继续拍卖，上一年超供的土地也可在下一年扣减。

2.3.4 房地产公司的人员规则

房地产公司销售收入每____需要____个运营团队，每个运营团队招募费用为____，年工资奖金为____，所有业务需提前一年配备好团队，否则只能按现有团队最大业务量减少别墅或商品房订单（系统优先减少商品房订单，再减少别墅订单）。团队被辞退当年公司仍需支付工资奖金。

2.3.5 房地产公司辅助决策表格

房地产公司辅助决策指房地产公司的资金收支预测及融资决策，需要编制资金规划表，见表 2.5。

表 2.5 房地产公司资金规划表（辅助决策）

单位：万元

项目	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年	第六年
上年现金余额						
竞标土地支出						
归还到期负债						
支付利息和中间业务费用						
竞标订单广告支出						
景观与技术设计支出						
建安支出						
信托、国债投资						
放出委托贷款						
运营团队支出						
营业税和所得税支出						
支付管理费						
其他支出						
支出合计						
各资产项到期本金与利息收入						
各产品交付现金收入						
其他收入						
收入合计						
剩余现金预计						
预计贷款或发行信托金额						

2.3.6 房地产公司运营表格

房地产公司运营表格包括房地产公司现金管理模块（见表 2.6）、房地产公司融资贷款与土地竞标模块（见表 2.7）、房地产公司销售竞标与施工交付（见表 2.8）、房地产公司投融资业务（见表 2.9）、房地产公司外部经营业务（见表 2.10）五个表格。

表 2.6 房地产公司现金管理模块

填写说明：请在每一年的发生金额一栏中填写数字，之后将自动生成报表，未发生请填 0，数字前面不能用“+”或“-”号，也不用公式形式，如“300+400”。请注意，数字单位是万元，如发生金额为 1000 万元，只需填写 1000。请勿更改此表名称结构和任何步骤，期初现金余额一栏将自动计算

经营步骤		责任人	填写单据	发生金额/万元					
				第一年	第二年	第三年	第四年	第五年	第六年
期初现金余额									
申请开发资质	清空上年所有费用栏（含景观设计费），确定本期开发资质	全体成员	无						
资金规划	资金规划，填写表	全体成员	填写表						
理财结算	股票投资盈利，收到现金分红								
上年未办理的消费贷款重新办理	以前年度未办理的消费贷款余额	会计主管	签订消费贷款协议						
	以前年度未办理的消费贷款重新向银行申请办理，成功办理的金额								
	支付银行额度占用费								
应收应付业务	所有应付款往前移一格，到期偿还/提前偿还本金	会计主管	无						
	盘面资产项的应收款往前移一格，到期收回现金或提前贴现，本金为								
	支付提前贴现费								
提前支取存款	企业存款提前取出，本金为	会计主管	无						
	存款提前支取，支付违约金								
盘点现金	现金盘点	全体成员	无						

表 2.7 房地产公司融资贷款与土地竞标模块

经营步骤		责任人	填写单据	发生金额/万元					
				第一年	第二年	第三年	第四年	第五年	第六年
贷款及利息结算	所有银行贷款往前移一格，到期偿还/提前偿还本金	总经理	填写对公贷款表，与银行签订企业贷款协议						
	高利贷往前移一格，到期偿还本金								
	签订贷款协议书，获得银行贷款								
	支付申请贷款的额度占用费、财务评审费和担保费；提前还贷或延后还贷的违约金								
	为其他企业提供担保，获得担保费								
	办理高利贷，获得现金								
	支付所有银行贷款与高利贷利息								
	被担保企业违约，公司支付连带赔偿，金额为								
	收到违约房企偿还的连带赔偿款								
	连带赔偿确定已无法收回，记为营业外支出								
	已经转为营业外支出的连带赔偿又收回来了								

续表

经营步骤		责任人	填写单据	发生金额/万元					
				第一年	第二年	第三年	第四年	第五年	第六年
委托贷款	盘面负债项的委托贷款(贷)往前移一格,到期偿还/提前偿还本金	财务经理	签订委托贷款协议						
	盘面资产项的委托贷款(借)往前移一格,到期或提前收回本金								
	公司间签订委托贷款协议,获得其他贷款								
	公司间签订委托贷款协议,贷给其他金额								
	获得委托贷款的公司选择一家银行,支付代理费								
	按盘面负债项的委托贷款(贷)余额支付利息								
	按盘面资产项的委托贷款(借)余额收到利息								
信托发行与购买	盘面负债栏的信托借款往前移一格,到期偿还/提前偿还本金	总经理	填写信托发行与购买表,签订信托购买协议						
	盘面资产栏的信托投资往前移一格,到期收回/提前收回本金								
	发行房产信托产品,填写信托发行与购买表,收到房产信托投资款								
	发行房产信托的公司支付银行承销费和包销费								
	投资房产信托,签订信托购买协议,支付投资款								
	支付信托利息								
	收到信托利息								
竞标与转让土地	竞标土地,填写土地竞标表,获得土地数量(亩)	运营经理	填写土地竞标表和转让表						
	竞标土地,支付土地款,金额为								
	土地竞标违约,被没收保证金或罚款								
	转出土地,填写土地转让表,成功转让数量为(亩)								
	转出土地,相应数量的土地价值筹码移出盘面,金额为								
	转出土地,收到现款								
	转出土地的应收款								
	收购其他公司土地,数量为(亩)								
	收购其他公司土地,支付现款								
	收购其他公司土地剩余应付款								
竞标城建工程与盘点	一级资质房企竞标城市基础设施与配套工程	市场经理	订单						
	现金盘点								