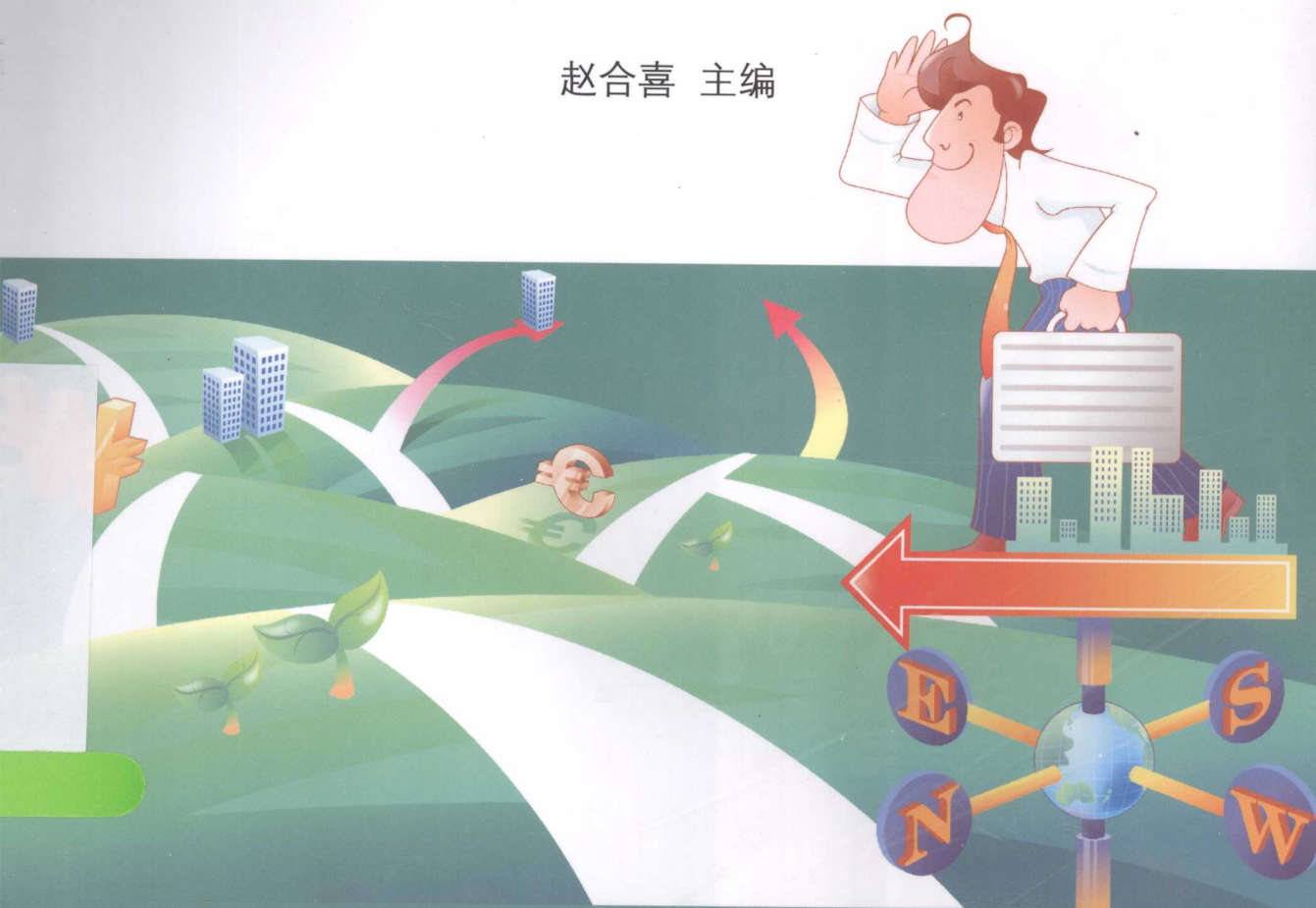


会计信息化系列实训教材

# 企业 沙盘模拟实训

赵合喜 主编



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

013067583

F270.7-43

83

会计信息化系列实训教材

# 企业沙盘模拟实训

赵合喜 主编



F270.7-43

83



北航

C1675435

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

01308283

会计信息化系列实训教材

## 内 容 简 介

《企业沙盘模拟实训》教材采用畅捷通沙盘,通过引导学生组建模拟企业,认知工商行政管理、质量监督、商业银行、国税地税等企业经营环境和企业管理部、销售部、采购部、生产部、财务部等内设机构及管理岗位职责,使学生通过企业沙盘模拟实训,进一步认知企业的业务流程和决策过程,掌握编制财务报表,分析评价企业经营绩效的方法和技巧,为更好地学习会计信息化课程打下良好的基础。

本教材是会计信息化系列的第一本实训教材,可作为各类职业院校会计、审计、税务、企管、营销等专业学生学习“企业沙盘模拟”等课程的教材,也可作为普通高等学校会计及经管类专业学生学习“企业经营决策沙盘模拟”等课程的教材,还可作为 MBA、MPAcc 的专业实践教材及企业管理人员岗位培训教材。

本书配有电子教学参考资料包,详见前言。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有,侵权必究。

## 图书在版编目(CIP)数据

企业沙盘模拟实训 / 赵合喜主编. —北京: 电子工业出版社, 2013.8

会计信息化系列实训教材

ISBN 978-7-121-21045-7

I. ①企… II. ①赵… III. ①企业管理—计算机管理系统—高等学校—教材 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 164955 号

策划编辑: 徐 玲

责任编辑: 徐 玲 特约编辑: 张 彬

印 刷: 北京市李史山胶印厂

装 订: 北京市李史山胶印厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×1 092 1/16 印张: 12.5 字数: 320 千字

印 次: 2013 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 3 000 册 定价: 26.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

## 反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市海淀区万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

## 前言

会计信息化系列实训教材是专门针对职业院校会计专业及其他经管类专业学生编写的,它紧密结合我国中小型企业会计信息化的应用实践,采用畅捷通沙盘与 T3 软件作为实验平台,以职业资格为导向编排内容,将企业沙盘模拟、会计信息系统、企业供应链管理系统、会计信息化综合实训等课程整合成一个有机的实训课程体系,并在内容上各有侧重,相互配合,有效克服了按学科、专业设置课程体系的弊端,使学生在掌握企业运营基本过程和业务流程的基础上,系统掌握企业的会计信息系统、供应链管理系统的操作方法和技能,以适应企业信息化对会计及其他管理人员综合业务素质的要求。

《企业沙盘模拟实训》是会计信息化系列的第一本实训教材,它在内容设计上采用行为导向教学方法,综合应用角色扮演、项目教学、头脑风暴、小组讨论等教学方式,使学生通过企业沙盘模拟实训,认知工商行政管理、质量监督、商业银行、国税地税等企业经营环境和创办企业的程序,认知企业管理部、销售部、采购部、生产部、财务部等内设机构和管理岗位职责,认知企业主要业务流程和决策过程,掌握编制财务报表、分析评价企业经营绩效的方法和技巧,让学生全面模拟企业注册登记、生产经营、绩效评价、企业清算的全过程,为更好地学习会计信息化其他课程打下良好的基础。

本教材以职业资格为导向,按企业管理岗位(群)所需要的知识、技能要求编写,所以能够满足学生实训要求。为适应目前流行的多种教学沙盘的教学需求及不同层次和应用方向的培养要求,本教材通过科学设计沙盘模拟企业运营表和设置多样化的运营规则,使教师有针对性地构建开放性的企业沙盘模拟课程体系,大大增强了教材的适用范围。

本教材具有广泛的适应性,可以作为各类职业院校会计、财管、审计、税务、企管、营销等专业学生学习企业沙盘模拟实训等课程的教材,也可以作为普通高等学校经济管理类专业学生学习企业经营决策沙盘模拟等课程的教材,还可作为 MBA、MPAcc 的专业实践教材及企业管理人员的岗位培训教材。

本教材由东北财经大学的赵合喜副教授担任主编。参与本教材编写的还有余珏、杨丽、易明倩。

在本教材的编写过程中,得到了东北财经大学等单位的大力支持,畅捷通信息技术股



## 企业沙盘模拟实训

份有限公司为本教材的编写提供了教学软件,陈江北先生提供了软件技术指导,在此一并表示衷心的感谢。

为了方便教师教学,本书还配有教学指南、电子教案和习题答案。请有此需要的教师登录华信教育资源网([www.hxedu.com.cn](http://www.hxedu.com.cn))免费注册后再进行下载,有问题时请在网站留言板留言或与电子工业出版社联系(E-mail:[hxedu@phei.com.cn](mailto:hxedu@phei.com.cn))。

由于编者受时间和水平所限,书中难免会有错误和不妥之处,敬请专家和读者不吝指正。

编者

# 目 录

|                      |    |
|----------------------|----|
| 第 1 单元 组建模拟企业        | 1  |
| 1.1 注册模拟企业           | 2  |
| 1.1.1 注册模拟企业的基本流程    | 2  |
| 1.1.2 办理模拟企业工商登记     | 3  |
| 1.1.3 刻制模拟企业公章       | 3  |
| 1.1.4 办理模拟企业组织机构代码证书 | 4  |
| 1.1.5 开立银行结算账户       | 4  |
| 1.1.6 办理模拟企业税务登记     | 4  |
| 1.2 设置管理机构与岗位        | 5  |
| 1.2.1 企业基本业务流程       | 6  |
| 1.2.2 设置企业管理机构       | 7  |
| 1.2.3 设置企业管理岗位       | 7  |
| 1.2.4 企业管理岗位职责       | 8  |
| 1.3 招聘管理人员           | 10 |
| 1.3.1 发布招聘广告         | 10 |
| 1.3.2 模拟招聘活动         | 10 |
| 1.3.3 组建管理团队         | 11 |
| 复习思考题                | 11 |
| 第 2 单元 模拟企业的市场环境     | 12 |
| 2.1 总体的市场环境          | 12 |
| 2.2 本地市场             | 13 |
| 2.2.1 本地市场产品需求量预测    | 13 |
| 2.2.2 本地市场产品价格预测     | 14 |
| 2.2.3 本地市场产品认证预测     | 14 |
| 2.3 区域市场             | 14 |
| 2.3.1 区域市场产品需求量预测    | 15 |
| 2.3.2 区域市场产品价格预测     | 15 |
| 2.3.3 区域市场产品认证预测     | 15 |
| 2.4 国内市场             | 15 |

|             |                  |           |
|-------------|------------------|-----------|
| 2.4.1       | 国内市场产品需求量预测      | 16        |
| 2.4.2       | 国内市场产品价格预测       | 16        |
| 2.4.3       | 国内市场产品认证预测       | 16        |
| 2.5         | 亚洲市场             | 17        |
| 2.5.1       | 亚洲市场产品需求量预测      | 17        |
| 2.5.2       | 亚洲市场产品价格预测       | 17        |
| 2.5.3       | 亚洲市场产品认证预测       | 18        |
| 2.6         | 国际市场             | 18        |
| 2.6.1       | 国际市场产品需求量预测      | 18        |
| 2.6.2       | 国际市场产品价格预测       | 18        |
| 2.6.3       | 国际市场产品认证预测       | 19        |
|             | 复习思考题            | 19        |
| <b>第3单元</b> | <b>模拟企业的运营规则</b> | <b>20</b> |
| 3.1         | 市场划分与开拓          | 21        |
| 3.2         | 市场竞单规则与产品营销      | 22        |
| 3.2.1       | 市场预测与竞争对手分析      | 22        |
| 3.2.2       | 广告费的投放           | 22        |
| 3.2.3       | 订单要素与订单类别        | 23        |
| 3.2.4       | 订货会选单规则          | 24        |
| 3.2.5       | 对订单违约的处罚         | 26        |
| 3.2.6       | 模拟企业间交易规则        | 26        |
| 3.3         | 产品研发与质量认证        | 27        |
| 3.3.1       | 产品研发规则           | 27        |
| 3.3.2       | ISO 认证规则         | 27        |
| 3.4         | 固定资产投资与变卖        | 28        |
| 3.4.1       | 厂房(土地与建筑物)投资与变卖  | 28        |
| 3.4.2       | 生产线投资与变卖         | 29        |
| 3.5         | 原材料采购与产品生产       | 31        |
| 3.5.1       | 原材料采购            | 31        |
| 3.5.2       | 产品生产             | 31        |
| 3.6         | 融资贷款与贴现          | 32        |
| 3.7         | 企业破产与清算          | 34        |
| 3.7.1       | 企业破产规则           | 34        |
| 3.7.2       | 企业清算规则           | 34        |
| 3.8         | 模拟企业的绩效评价规则      | 34        |
|             | 复习思考题            | 36        |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 第4单元 在模拟企业实习 .....           | 37 |
| 4.1 初识沙盘 .....               | 38 |
| 4.2 企业初始状态设置 .....           | 40 |
| 4.2.1 物流中心的初始状态 .....        | 40 |
| 4.2.2 生产中心的初始状态 .....        | 40 |
| 4.2.3 财务中心的初始状态 .....        | 41 |
| 4.2.4 营销与规划中心的初始状态 .....     | 42 |
| 4.2.5 企业初始状态的价值呈现 .....      | 42 |
| 4.3 年初业务 .....               | 44 |
| 4.4 年中业务 .....               | 48 |
| 4.5 年末业务 .....               | 54 |
| 4.6 编制财务报表 .....             | 55 |
| 4.6.1 编制产品销售核算统计表 .....      | 55 |
| 4.6.2 编制综合费用明细表 .....        | 55 |
| 4.6.3 编制利润表 .....            | 56 |
| 4.6.4 编制资产负债表 .....          | 57 |
| 复习思考题 .....                  | 58 |
| 第5单元 模拟企业实训 .....            | 59 |
| 5.1 制定企业发展战略 .....           | 60 |
| 5.1.1 企业战略的含义 .....          | 60 |
| 5.1.2 企业战略的特征 .....          | 60 |
| 5.1.3 企业战略的构成要素 .....        | 61 |
| 5.1.4 企业战略的实施步骤 .....        | 62 |
| 5.2 企业战略定位 .....             | 63 |
| 5.2.1 准确分析企业环境 .....         | 63 |
| 5.2.2 客观进行企业战略定位 .....       | 65 |
| 5.2.3 科学选择企业赢利模式 .....       | 66 |
| 5.3 编制企业业务计划 .....           | 67 |
| 5.3.1 根据企业选择战略编制业务计划 .....   | 68 |
| 5.3.2 编制企业年度营销计划 .....       | 69 |
| 5.3.3 企业产销协调与编制生产、采购计划 ..... | 71 |
| 5.3.4 编制企业资金预算计划 .....       | 74 |
| 5.4 模拟企业经营成果分析与绩效评价 .....    | 76 |
| 5.4.1 模拟企业销售绩效分析与评价 .....    | 76 |
| 5.4.2 企业产品成本费用分析 .....       | 78 |
| 5.4.3 企业杜邦分析与评价 .....        | 79 |
| 5.4.4 企业财务分析与评价 .....        | 80 |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 5.4.5 模拟企业年度总结、分析与评价 ..... | 83  |
| 复习思考题 .....                | 86  |
| 企业沙盘模拟实训附表 .....           | 87  |
| 附表 A 模拟企业市场广告竞单表 .....     | 87  |
| 附表 B 模拟企业运营记录表 .....       | 91  |
| 附表 C 模拟企业生产计划与采购计划表 .....  | 145 |
| 附表 D 模拟企业资金预算计划表 .....     | 153 |
| 附表 E 模拟企业年度经营绩效评价表 .....   | 171 |
| 附表 F 模拟企业经营绩效综合评价表 .....   | 189 |



(续) 实训项目作业

| 实训项目  | 实训内容  | 实训目标  | 实训要求  | 实训评价  |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 实训项目1 | 实训内容1 | 实训目标1 | 实训要求1 | 实训评价1 |
| 实训项目2 | 实训内容2 | 实训目标2 | 实训要求2 | 实训评价2 |
| 实训项目3 | 实训内容3 | 实训目标3 | 实训要求3 | 实训评价3 |
| 实训项目4 | 实训内容4 | 实训目标4 | 实训要求4 | 实训评价4 |
| 实训项目5 | 实训内容5 | 实训目标5 | 实训要求5 | 实训评价5 |

## 第1单元

### 组建模拟企业



#### 学习目标

- 了解注册模拟企业的全过程，掌握企业设立登记、办理组织代码证书、制作企业印章、开立银行账户、办理企业纳税登记等流程，认知工商局、质监局、公安局、商业银行、国税局、地税局等外部机构及管理服务内容。
- 了解企业内部管理机构与职位设置，指导学生应聘管理岗位，完成组建模拟企业的操作。



#### 引导案例

赵强是滨海市某理工大学的应届毕业生，他在校期间聪明好学，动手能力和创新意识极强，上大三时就发明了具有市场发展潜力的 P1 产品，并申请了专利。滨海市科技局和高新技术园区管委会组织专家对该产品的市场前景进行了初步论证，认为 P1 产品具有一定的科技含量，建议将赵强发明的 P1 产品引入高新技术园区孵化中心进行孵化，同时可以借鉴 P1 专利产品技术启动 P2、P3、P4 新产品研发项目，从而形成 P 系列产品。

经过一年的孵化，赵强发明的 P1 产品在滨海市政府的政策支持下开始批量生产，并在本地市场成功地进行了产品推广，深受客户喜爱，P1 产品也因此开始在本地市场具有了一定知名度。面对逐渐明朗的市场前景，高新技术园区管委会决定扶持赵强组建企业，逐步实现 P 系列产品产业化，将 P 系列产品推向区域市场、国内市场、亚洲市场、国际市场，使滨海市高新技术园区成为 P 系列产品的研发、生产基地。

根据赵强和高新技术园区管委会达成的协议：将组建的生产 P 系列产品的企业采用有限责任公司形式，注册资本为人民币 5 000 万元，其中高新技术园区将向该企业投入一座厂房（经评估价值为 4 000 万元，能容纳 6 条 P 系列产品生产线），以固定资产入股并占 80% 的股份，赵强的 P1 专利技术及生产线经评估价值为 1 000 万元，以专利技术入股并占 20% 的股份，高新技术园区管委会还动用高新技术产业扶持贷款 4 000 万元作为企业的启动资金。即将组建的生产 P 系列产品的企业资产负债情况如表 1-1 所示。

表 1-1 资产负债情况一览表

单位: 百万元 (M)

| 资 产    | 期 初 数 | 期 末 数 | 负债和所有者权益   | 期 初 数 | 期 末 数 |
|--------|-------|-------|------------|-------|-------|
| 现金     | 40    |       | 长期负债       | 40    |       |
| 土地和建筑物 | 40    |       |            |       |       |
| 机器与设备  | 10    |       | 股东资本       | 50    |       |
| 资产总计   | 90    |       | 负债和所有者权益总计 | 90    |       |

根据赵强和高新技术园区管委会达成的协议: 新组建的生产 P 系列产品的企业董事长由赵强担任, 高新技术园区创新企业集团财务总监欧阳科担任公司监事, 总经理及管理团队将面向社会进行招聘, 在管理团队到达之前, 决定先由赵强负责组建企业事务, 赵强由此踏上了组建企业的征程。

## 1.1 注册模拟企业

### 1.1.1 注册模拟企业的基本流程

赵强在高新技术园区管委会办公室主任的陪同下, 来到滨海市行政审批中心, 在企业注册大厅入口处, 他看到了一张注册企业的基本流程图, 如图 1-1 所示。

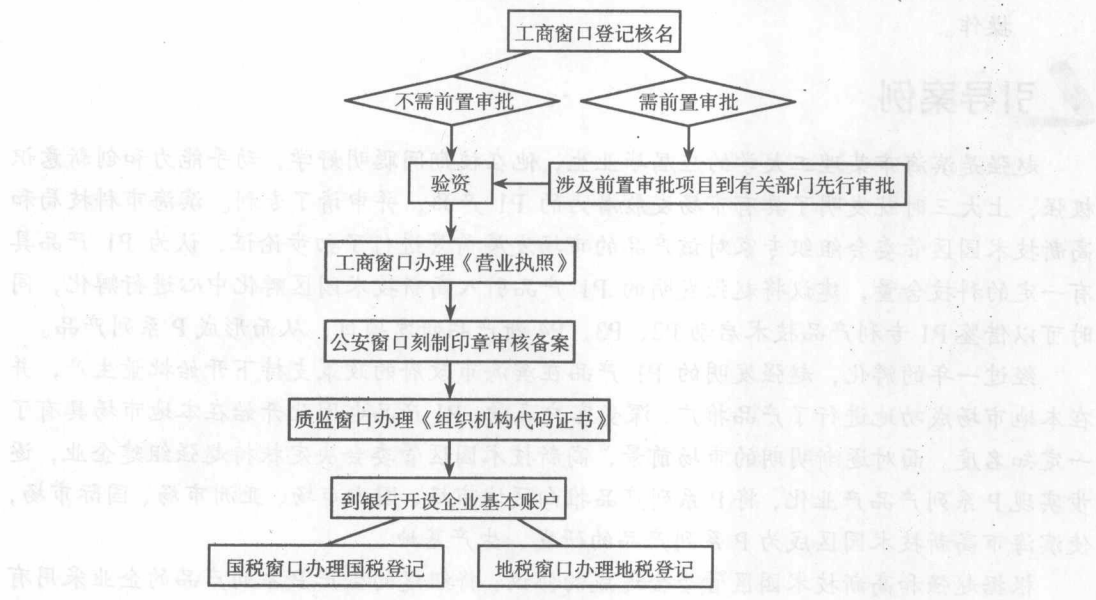


图 1-1 注册企业的基本流程图

赵强带着注册企业所需的公司章程、会计师事务所出具的验资报告及其他审批手续, 开始在各个窗口依次办理企业工商登记、办理企业组织机构代码证书、到银行开立资金账户、税务登记等手续。

### 1.1.2 办理模拟企业工商登记

#### 1. 概述

办理企业工商登记是整个企业注册过程的首要环节，它是依据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国公司登记管理条例》等法律法规对企业的基本情况及生产经营项目进行登记管理的一项基本制度，这也是企业已经纳入工商行政管理机关监督管理的一项证明。

#### 2. 办理企业工商登记需要提供的材料

由于新组建的企业采用有限责任公司形式，所以新企业设立登记需要提交以下材料。

- ① 公司法定代表人签署的《公司设立登记申请书》；
- ② 全体股东签署的《指定代表或者共同委托代理人的证明》；
- ③ 全体股东签署的公司章程；
- ④ 依法设立的验资机构出具的验资证明；
- ⑤ 股东的主体资格证明或者自然人身份证明复印件；
- ⑥ 股东首次出资是非货币财产的，提交已办理财产权转移手续的证明文件；
- ⑦ 董事、监事和经理的任职文件及身份证明复印件；
- ⑧ 法定代表人任职文件及身份证明复印件；
- ⑨ 公司住所使用证明；
- ⑩ 《企业名称预先核准通知书》；
- ⑪ 法律、法规规定必须报经审批或公司申请的经营范围中有法律、法规规定必须报经审批的，应提交有关部门批准文件或许可证；
- ⑫ 登记主管机关要求提交的其他有关文件、证件。

以上各项文件未注明提交复印件的，应当提交原件；提交复印件的，应当注明“与原件一致”并由股东加盖公章或签字。

#### 3. 工商行政管理机关对申请材料审核并颁发营业执照

滨海市工商行政管理局依法受理了赵强提交的公司设立登记申请材料并对其材料进行了审查，审查内容包括：申请材料是否齐全、是否符合法定形式。

在通过审查核实程序之后，滨海市工商行政管理局依法作出了准予登记的决定，并于10日后向赵强颁发了工商企业营业执照，这就标志着生产P系列产品的企业——华鑫科技有限责任公司（以下简称华鑫公司）已经正式诞生了。

### 1.1.3 刻制模拟企业公章

赵强在拿到工商企业营业执照后，专程来到滨海市行政审批中心技术公安局窗口办理刻章及备案手续，在公安局刻制了公司公章、财务专用章、合同专用章和法定代表人印章，这些印章都是接下来要办理组织机构代码证书、银行开户、税务登记、发票领取等所必需的。

#### 1.1.4 办理模拟企业组织机构代码证书

新办企业要真正开始经营,还需要办理许多相关手续。赵强在拿到工商企业营业执照和公司印鉴后,第二天又来到滨海市技术监督局办理组织机构代码证书。组织机构代码证书是企业的“身份证”,也是企业办理后续手续所必需的。

组织机构代码证书在滨海市行政审批中心技术监督局窗口办理,所需材料为营业执照副本原件、营业执照副本复印件、企业法定代表人身份证复印件和公章。参照范例填写登记表,按规定签字,然后缴纳证书费用(正本、副本、IC卡共计30元),5个工作日后赵强领取了组织机构代码证书(包括正本、副本和IC卡)。

#### 1.1.5 开立银行结算账户

##### 1. 概述

银行结算账户是指存款人在经办银行开立的办理资金收付结算的人民币活期存款账户。银行结算账户按其存款人不同分为单位银行结算账户和个人银行结算账户。赵强要到银行办理的是单位银行结算账户。单位银行结算账户按用途不同分为基本存款账户、一般存款账户、专用存款账户和临时存款账户。

##### 2. 银行结算账户的开户程序

赵强来到中国人民银行滨海银行开立单位银行结算账户,首先按开户要求填制开户申请书,并提交工商企业营业执照、组织机构代码证书等有关的证明文件,其后银行对存款人的开户申请及填写的事项和证明文件的真实性、完整性和合规性进行认真审查。

由于赵强填写的开户申请书事项齐全,符合开立结算账户条件,中国人民银行滨海银行给赵强出具了开户许可证。开户许可证是记载单位银行结算账户信息的有效证明,企业必须按规定使用,并妥善保管。

按照有关规定,开户银行还与华鑫公司签订了银行结算账户管理协议,明确了双方的权利与义务。之后滨海银行还为企业建立了存款人预留签章卡片,并将签章式样和有关证明文件的原件或复印件留存归档。

#### 1.1.6 办理模拟企业税务登记

##### 1. 概述

税务登记又称纳税登记,是税务机关对纳税人实施税收管理的首要环节和基础工作,是征纳双方法律关系成立的依据和证明,也是纳税人必须依法履行的义务。

根据《中华人民共和国税收征收管理法》及其实施细则的规定,各类企业、企业在外地设立的分支机构和从事生产、经营的场所,个体工商户和从事生产、经营的事业单位,应自领取营业执照之日起30日内,持有关证件,向所在地税务机关申报办理税务登记。

税务机关依法对纳税人的生产经营活动进行登记管理,有利于了解纳税人的基本情况,掌握税源,加强征收与管理,防止漏管漏征;同时通过建立税务机关与纳税人之间正常的工作联系,强化税收政策和法规的宣传,增强纳税意识等。

## 2. 办理企业税务登记的程序

赵强携带华鑫公司的工商企业营业执照、组织机构代码证书、开户许可证等副本原件先到滨海市国家税务局及其在滨海市人民政府行政审批中心所设窗口进行咨询,详细说明了本企业的企业类型(工业)和经营项目,并在向国税局工作人员咨询后领取了税务登记表。

新设立的企业纳税人申请办理税务登记的工作流程如下。

### (1) 申请

企业纳税人在《中华人民共和国税收征收管理法》及其《实施细则》规定的期限内,向国税机关提交办理税务登记所需的资料,具体如下。

- ① 营业执照及工商登记表或其他核准执业登记表及复印件;
- ② 有关机关、部门批准设立的文件及复印件;
- ③ 有关合同、章程、协议书及复印件;
- ④ 法定代表人和董事会成员名单;
- ⑤ 法定代表人(负责人)居民身份证、护照等证明身份的合法证件及复印件;
- ⑥ 组织机构代码证书及复印件;
- ⑦ 纳税人的关联企业的名单、相关关系及地址;
- ⑧ 房地产权属证明文件和房屋土地租赁合同及复印件;
- ⑨ 办理税务登记的书面申请打印件两份(要求包括营业执照上的各项内容);
- ⑩ 主管国税机关需要的其他资料、证件。

### (2) 受理与批复

滨海市国家税务局工作人员在审核赵强所交的登记表后,认为其税务登记项目齐全,确认华鑫公司为准予登记的纳税人,并发给赵强一张领取税务登记证的通知单,批准申请纳税人到企业所在地高新园区国税局办理具体的税务登记手续并领取税务登记证(包括正本和副本)。与此同时,赵强还根据企业经营范围补齐了地税的相关手续。

回到公司,赵强把领回来的企业工商营业执照正本、企业组织机构代码证书正本、税务登记证正本一一装入镜框,悬挂在公司营业场所的明显位置。至此,赵强完成了新企业的注册工作,下一步就要开始招兵买马,考虑企业内设机构与岗位、人员招聘及培训工作。

## 1.2 设置管理机构与岗位

企业作为以赢利为目的独立从事产品生产、销售、服务活动的经济组织,其运行过程需要采用一定的组织形式,只有设置相应的管理机构和岗位,才能将企业的战略管理、市场营销、原材料采购、产品生产、财务管理等经营管理环节有机组织起来,实现物流、资金流、信息流的协同管理,优化人、财、物等资源要素配置,最终实现企业的经营目标。

企业的生产经营过程中,企业采用什么样的组织形式,设置什么样的管理机构和岗位,主要由企业所生产产品或提供服务的特性决定,也就是说,由企业的基本业务流程决定。

## 1.2.1 企业基本业务流程

华鑫公司是一家典型的离散型制造类企业，其基本的业务流程如图 1-2 所示。

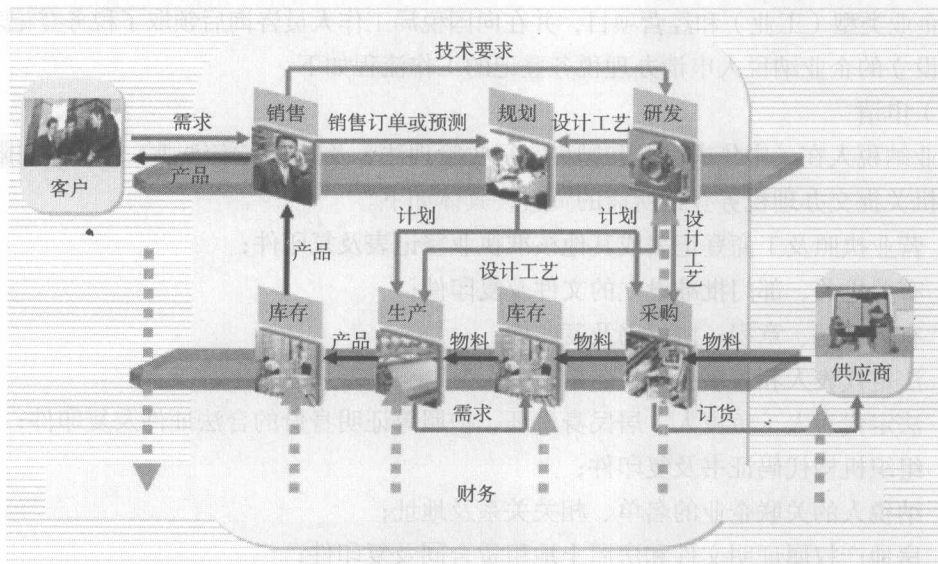


图 1-2 企业基本的业务流程图

通过图 1-2 可以看出，企业基本的业务流程如下。

### 1. 信息流系统

客户将产品需求以销售订单方式传递给市场营销部，对于老产品，由市场营销部查看成品库存，库存产品充足，则销售产品；库存产品不足，则将短缺产品品种与数量通知生产部，将销售订单转为生产订单。之后生产部根据生产订单提出物料需求计划并转给采购部，采购部对照原材料和物料需求计划形成采购订单，向原材料供应商订货。

对于新产品，则由市场营销部与产品研发部协调决定新产品研发的品种与技术规格，产品研发部将研发的工艺数据转给生产部，以组织新产品生产。

### 2. 物流系统

采购部根据采购订单对所采购的原材料办理入库验货手续，而生产部则办理领料手续领料生产，生产完工办理成品入库手续，销售部办理销售和产品出库手续。

### 3. 资金流系统

财务部根据采购订单和原材料入库单支付原材料采购资金，根据生产订单、领料单、成品入库单支付加工费并计算产品成本，根据销售订单和产品出库单回收销售货款。

通过企业基本的业务流程可以看出，企业的业务流程只有靠企业各职能部门的协同才能完成。企业经营决策与管理过程，就是各职能部门协同工作实现企业经营目标的过程。企业基本的业务流程既是企业设置管理机构和岗位的依据，也是企业设置管理机构和岗位的出发点。

1.2.2 设置企业管理机构

根据有限责任公司的基本组织架构和企业的基本业务流程，新组建的生产 P 系列产品的高新技术企业决定根据职能制组织架构设置企业的管理机构，如图 1-3 所示。

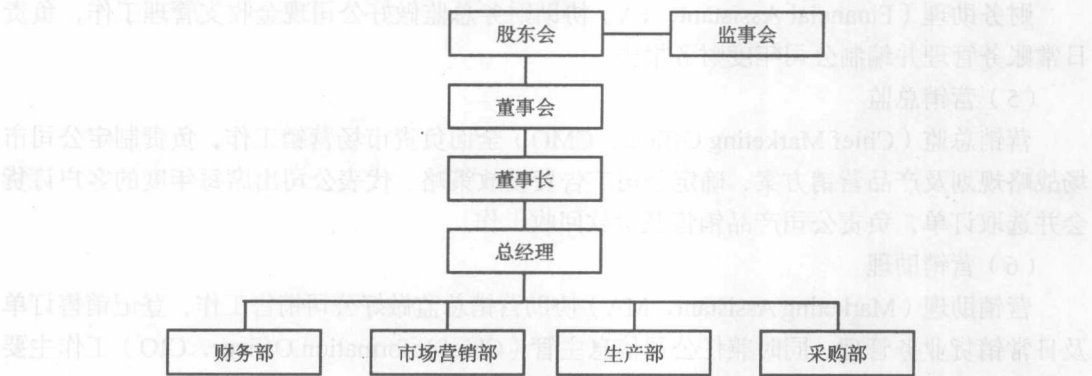


图 1-3 企业的管理机构架构图

华鑫公司采用职能制组织架构适应了 P 系列产品生产技术复杂、管理精细的特点，便于集中领导、统一指挥。

1.2.3 设置企业管理岗位

根据新组建的生产 P 系列产品的高新技术企业职能制管理架构，设置企业的管理岗位，如图 1-4 所示。

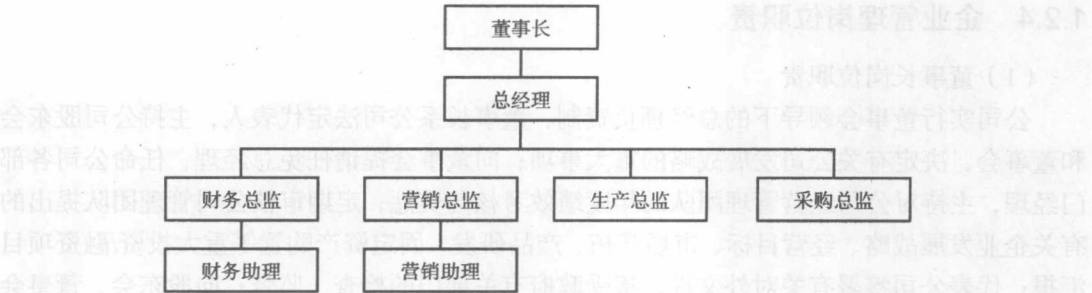


图 1-4 企业的管理岗位架构图

根据图 1-4 所示，对企业设置的管理岗位描述如下。

- (1) 董事长
- 董事长（Chairman of the Board）是公司的法定代表人，负责主持公司股东会，召集和主持公司董事会会议，选聘总经理及任命各部门经理，定期听取总经理述职并向公司董事会报告。
- (2) 总经理
- 总经理（General Manager, GM）是经营管理团队的首脑人物，负责主持企业日常生产经营活动，定期向董事长及公司董事会报告公司经营业绩。