

企业沙盘模拟对抗方法浅析

刘树良

企业沙盘模拟对抗方法，旨在通过学员亲身体验模拟企业完整的系统运营过程，使企业从思想深处构建企业一盘棋的大格局，真正理解企业价值产生的根源，切实培养企业会计人员的系统思考能力，提升全局观念，加强团队协作精神，树立企业整体意识。

该模拟课程的基础背景设定为一家已经经营若干年的生产型企业，此课程将把参加训练的学员分成4-6组，每组4-5人，每组各代表不同的虚拟公司，在这个训练中，每个小组的成员将分别担任公司中的重要职位(CEO、CFO、市场总监、生产总监等)。各个公司是同行业中的竞争对手。在沙盘之上，企业的现金流量、产品库存、生产设备、人员实力、银行借贷等指标清晰直观。学员被分配在若干个相互竞争的模拟公司里，根据市场需求预测竞争对手的动向，决定模拟公司的产品、市场、销售、融资及生产方面的长、中、短期策略。然后，一年一年“经营公司”，每一年末用会计报表结算经营结果。在分析经营结果之后，制定改进方案，继续经营下一年。

(一)课程具体实施方法

1、对学员进行分组。在每一个沙盘上组成一个模拟企业，分组原则以自愿为主；每组人数以4-5人为宜(也可以增加)。

2、每一小组的学员通过推选，确定自己小组的CEO，再依次确定采购负责人、生产负责人、财会负责人、技术研究开发负责人及市场营销负责人等。

3、向每组学员提供经营状况相对较差但经营条件相同的企业，给各个模拟企业分发一亿元人民币的资金(以一百万元为一个代金币)，让学员进行模拟经营。资金在沙盘上的分布为厂房32个币、设备10个币、产成品8个

币、在产品8个币、原材料4个币、应收账款18个币、现金20个币；资金的来源为股东资本45个币、长期借款40个币、应交税金2个币、利润留存9个币、年度净利4个币。

4、由教师负责企业外部所需要的所有环境如政府、各类市场代表、各类融资供给方代表、各类原材料供应方代表、各类生产设备供应代表、各类技术供应代表及各类市场代表。

5、让学员依据自己对市场的分析及对其他小组经营行为的判断，决定自己的经营方式。

6、模拟经营的开始与结束是严格按任务清单顺序执行的，运营方式如下：(1)每年年初要进行新年度规划会议：参加订货会/登记销售订单；制定新年度计划；支付税金。(2)每季度要进行以下事项：更新短期贷款；原材料入库；下原料订单；更新生产投资新生产线；开始新的生产；更新应收款；出售厂房；交货给客户；产品研发投资；支付行政管理费用。(3)每年年末要进行以下事项：更新长期贷款；支付设备维修费；支付租金；计提折旧；新市场准入和ISO资格认证的投资；最后关账。

7、经过模拟6年经营后，由教师对各小组的经营业绩进行盘点。并按

资产、资金、市场及设备等情况，决定各小组经营的优劣，进行排序评估。

(二)企业沙盘模拟对抗课程的价值

该训练课程让学员在实际操作中，理解到不同职能部门承担的不同压力，认知到他们所需要的不同信息，明白他们工作重心有别，以及如何应对业务情景。当员工建立起对公司整体局面的共识和理解，他们的沟通就变得更加有效。

1、理解商业决策。在选择和权衡过程中，参加者方能深切感受到每一步举措都会有利有弊，无论短期利益或长期效益的获得，都要考量风险与收益，胜利者自会有诸多经验与感叹，而失败者则更会在遗憾中体悟和总结。大家都会学着像公司决策者一样思考问题，对于决策给企业产生的影响有更深层面的理解和感悟。

2、掌握商业语言。参加者更有机会掌握商业运作的共同语言——财务语言，他们会对财务账目和术语、结构、功用及局限等，获得清晰的理解；会了解分析和比率等工具的原理；会更进一步了解局部如何契合而成整体，以及每个人的工作对公司的营运资本有怎样的影响等。

3、审视自己的每一个行动。公司战略不能仅仅写在纸上，经理人每时每刻都要思考自己的每一个举动会给公司整体和长期带来怎样的影响；每到一定阶段要检查自己已做出的决定是否正确。一旦发现错误，必须果断改正。

(作者单位：华北电力大学经济管理学系)

责任编辑 刘黎静

对实施送达审计的几点思考

朱春芳 孙长华

送达审计是一种适用于被审计单位资金量不大、经济业务活动比较简单的审计方式。近几年来，江苏省盐城

市市、县两级审计机关为缓解审计任务重、审计力量不足的矛盾，借鉴外地审计机关的经验做法，大胆尝试送达