

# 决策制定指南



on | service<sup>®</sup>

<b>第一章 关于 CESIM</b> .....	<b>3</b>
1.1. 综述.....	3
1.2. CESIM 产品.....	3
1.3. 联系 CESIM.....	3
<b>第二章 Cesim OnService</b> .....	<b>4</b>
<b>第三章 学生决策制定</b> .....	<b>5</b>
3.1. 决策制定流程.....	5
3.2. 学生主页.....	5
3.3. 交流.....	5
3.4. 关于决策制定的常见问题.....	5
3.5. 市场前景.....	7
3.6. 销售.....	8
3.6.1. 预售.....	8
3.6.2. 本回合销售.....	9
3.7. 运营.....	10
3.7.1. 设施.....	10
3.7.2. 为提高成本效率而进行的成本控制努力.....	11
3.7.3. 员工.....	11
3.7.4. 招聘和解聘成本.....	12
3.8. 财务.....	12
3.9. 财务报表.....	13
<b>第四章 结果诠释</b> .....	<b>15</b>
4.1. 获胜准则.....	15
4.2. 市场报告.....	15
4.3. 运营报告.....	17
4.4. 损益表.....	18
4.5. 资产负债表.....	19
4.6. 现金流量表.....	20

# 第一章 关于 CESIM

## 1.1. 综述

CESIM为企业、院校和其他教育机构提供使用方便，实用性强的商务模拟课程，模拟课程也可以同其他商务课程相结合。CESIM成立于1996年，总部坐落于芬兰，通过其分公司和合作伙伴网络在全球运营。

## 1.2. CESIM 产品

**CESIM为院校和教育机构提供三种模拟课程：**

- ◆ Cesim Global Challenge®为战略和国际商务而设计的在线模拟课程，它让学生领略并理解在多变的市场竞争激烈的环境中，公司全球运营的复杂性。
- ◆ Simbrand以营销管理为基础的在线模拟课程，帮助学生理解营销决策的整体性，并在整个过程中注重公司利润。
- ◆ OnService服务管理型在线模拟课程，帮助学生理解并掌握在中小型服务企业的成功因素。

模拟课程的进行可以从几天到整个学期。模拟课程开始后，其所进行的回合数，日程表以及小组构架都可以进行调整。

## 1.3. 联系 CESIM

**CESIM Oy**

Arkadiankatu 21 A

00100 Helsinki

Finland

tel. +358 9 406 660

<http://www.cesim.com/>

[finland@cesim.com](mailto:finland@cesim.com)

## 第二章 Cesim OnService

Cesim OnService 是一款基于网络平台的模拟培训课程，指导教师和学生可以不受时间和地点限制在线进行学习。

Cesim OnService 模拟课程是为那些想给学生一个真正的管理中小服务型企业过程，但又不必花费大量的时间在课程操作上的指导教师而设计的。它把在线学习系统和商战模拟很好地结合在一起。

学生们的任务是经营一家在21世纪快速发展环境下的虚拟家庭式酒店。学生们将面临战略决策的挑战，如在新市场中拓展业务。学生们需要负责酒店的人力资源管理、酒店容量管理、投资并制定出一系列有效可行的战略。本模拟课程有若干个旺季和淡季决策回合组成。模拟课程的最终目的是股东价值最大化。

## 第三章 学生决策制定

### 3.1. 决策制定流程

操作指南将在你开始制定决策时为你提供帮助。在决策之初，你可以根据操作指南中的步骤进行决策。以后，你也可以根据你自己的步骤进行决策。

在开始制定决策前，我们建议你打印出一份操作指南放在手边以便阅读，这将会对你在开始做出决策时很有帮助。

### 3.2. 学生主页

页面右上角显示了每个回合的季节。本系统中有二个季节变换：夏季（旺季）和冬季（淡季），每个季节为时六个月。

### 3.3. 交流

你可以使用交流菜单中的论坛与你的小组成员和所有课程参与者联系。通过交流论坛你可以发送讯息给你们小组的其他成员。指导教师也可以查看所有的讯息并在必要时给予指导。

### 3.4. 关于决策制定的常见问题

决策制定过程通常从分析上一回合的结果开始。你可以在“结果”中找到所有回合的结果报告。在分析结果后，你可以开始新一回合的决策制定。比如说，你查看并分析了第一回合的结果报告，那么你将开始制定第二回合的决策。在课程一开始，你可以看到初始回合的结果报告，这时，你开始制定练习回合的决策。在练习回合之后，结果报告会被清除并回到初始回合的结果状态，同时你将重新开始制定决策，这就是开始正式进入第一回合决策。

点击菜单栏上的“决策”标签，进入决策制定区。决策制定区由几个不同的页面组成。在决策区菜单栏的右边，你可以找到“决策列表”，其中包括了你自己和你的小组成员的决策，以及你们所保存的小组最终决策。小组最终决策将被作为本回合最后的决策与其他小组进行模拟。在最后期限前，请确保所有小组成员对小组最终决策达成共识。

on | service® | 英文 | 中文 | 支持 | 我的信息 | 安全退出 |

主页 决策 结果 日程表 小组 交流 阅读

市场情景 销售 运营 财务 财务报表 决策列表

决策列表

	abc team	Gary Player
保存此决策为小组决策		保存
转到另一个决策区	进行	进行
销售量	打开	关闭
<b>价格(€)</b>		
<b>国内市场</b>		
本季	100.00	235.00
下一季	94.25	133.45
下两季	99.24	95.59
<b>国际市场</b>		
本季	100.00	100.00
下一季	97.33	97.26
下两季	90.96	90.87
<b>预售(天数)</b>		
<b>国内市场</b>		
下一季	3 100	800
下两季	4 000	4 444
<b>国际市场</b>		
下一季	2 500	2 500
下两季	2 500	2 500
<b>营销费用(C)</b>		
国内市场	30 000	30 000
国际市场	25 000	25 000

其它页面也是用来制定决策的。其它菜单也会帮助你完成一个回合的要求的所有决策制定。决策制定区的功能不仅是一个决策工具也是一个预算工具,这里由系统自动计算功能和三种输入单元格组成。

1. 在“**白色单元格**”中,你需要输入你的决策。在每个回合中,一些生产目标和价格的制定非常重要,然而,一些诸如投资的决策只需根据你们小组的战略在某些回合制定便可以,无需每个回合都做决策。
2. 在“**蓝色单元格**”中,你需要输入关于市场发展的预测的决策等等。这些决策将会影响你的决策制定,因为它们是系统预算的依据。
3. 在某些决策中,你可以用“**下拉菜单**”来选择一些特定的选项。

当你在做决策时,系统会自动更新预算和计算结果。在你离开决策制定区之后,你之前所做的决策(你最后一次输入的数据)将被系统自动保存。当你下一次再进入“决策”区后,你将看到之前所做的决策。

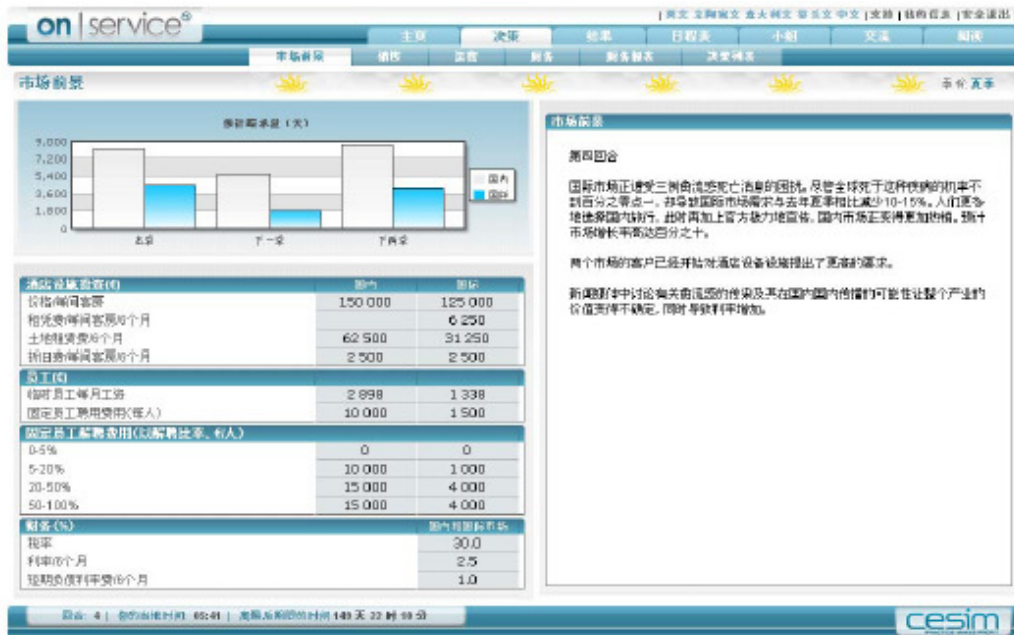
制定决策后,请决定是否将你的决策作为小组决策。如果可行的话,那么请点击“保存”。你们可以在“决策列表”中看到你们所保存的小组决策。请注意点击“保存”将保存所有的决策,而不是单独页面的决策。你可以在“决策列表”中看到你们小组的最新决策,同样你也可以保存其他人的决策作为小组决策。

了解决策制定的基本步骤之后，你可以准备进入真实的决策页面。以下我们将建议您如何制定决策。

### 3.5. 市场前景

开始决策制定前，请先阅读市场前景。在市场前景页面的左边，你可以看到在国内市场和国际市场中，每个小组预计的平均市场需求以及其它一些为本回合设定的市场参数。你也可以在“决策”区里看到这些参数，而且这些参数也已经被计入你的预算中。

决策制定将根据酒店经营的季节性划分，你将分开制定两个季节的决策；根据酒店季节性的营业情况分为夏季和冬季。两个季节各占六个月的时间。



### 注意

数量参数虽然是对每个回合的预测，但也要求比较准确。从另一方面讲，由于受到市场中其它公司的影响了，市场发展可能会与市场前景中的信息有所差别。所以实际市场发展可能不会像预期的那样发展。

## 3.6. 销售

你可以提前两个回合把客房销售给旅行社和网上预定代理处，预先销售下一回合的客房以（下一季）表示，预先销售再下一个回合的客房以（下二季）表示。最后，你需要为本回合那些未经预订的客房定价。一般来说，预订客房的客人要比那些即来即住的客人对价格更为敏感。

### 3.6.1. 预售

在对以后两个回合的预售决策中，你要决定有多少客房天数将供应给旅行社和代理处。它会直接影响到你的客房价格。其它影响客房价格的因素是：

- 营销力度
- 人员配置
- 员工素质
- 酒店设施
- 付款条件

图表中的饼图会根据你的决策而变化。把你的鼠标放置到图表上，你会看到相应的解释。图表中的颜色与旁边各自所列数据的颜色相同。





### 3.6.2. 本回合销售

在本回合，你需要为即时入住的客人制定客房价格。客房价格和其它因素将会影响需求，也就是客房天数的销售量。除了价格之外的其它影响因素有：

- 营销力度
- 人员配置
- 员工素质
- 酒店设施

由于受到竞争的影响，实际销售的天数是不定的。请尽量在蓝色格中填入较为准确的销售预测。虽然预测不会影响实际销售量，但预算是在你的销售预测基础上的。

在“销售”页面中，你同样需要对本回合中的广告进行决策。因为广告不仅对本回合产生影响，同时还具有长期效应，所以广告决策对今后的回合也会产生影响。广告会增加本回合和今后两个回合的销售。

如果你进入国际市场的话，请注意你需要分别完成在国内和国际市场中的各项决策。你需要在进入国际市场前，对酒店客房进行投资，并且进行预售的广告宣传。你也可以预售那些你在本回合中所投资新增客房。请注意在运营前做广告并不会带来很大的成效，它只影响到那些给旅行社和代理商的预售的客房，而且广告对预售不会产生很大的效应。



### 3.7. 运营

在“运营”页面上，你需要制定有关酒店设施和人力资源的决策。



#### 3.7.1. 设施

每间客房在半年内可有180天客房天数容量。客房的投资以五间客房起算，你可以选择每五间客房递增的投资数量。每投资五间客房将在每个回合增加900天客房天数。在国内市场中，酒店已经拥有了100年的租赁合同。酒店拥有目前建筑的使用权。所以酒店要自行负担其新的投资建设费用。

你不仅可以投资建新的客房，也可以投资装修现有的客房。对客房的所有投资都需要一个回合的时间才能完成。装修可以提高酒店的整体质量。酒店设施的状况以数字表示，100意味着新建或刚装修完的设施。较好的设施条件被视为较好的酒店质量。由于日常磨损，酒店设施会随着时间的推移而变得陈旧。

如果你决定拓展国际市场，你需要决定选择在土地租赁合同中增加酒店大楼租赁，还是自己负担新酒店大楼的建设。你必须选择其一开启国际市场运营。在租赁合同中增加租用酒店大楼，意味着你将支付酒店大楼的租金，而无需自己筹备资金建设。房东已与你达成协议，在你需要时就为你建新的客房。

### 3.7.2. 为提高成本效率而进行的成本控制努力

成本控制以降低并精简成本，提高流程效率为目的。它会对运作和管理成本产生影响。第一个成本控制项目会影响直接服务成本，第二个会影响固定管理成本。在“运营”页面中，你可以对成本控制项目重新命名。损益表中的管理成本代表这些管理服务是外包给其他公司的。

### 3.7.3. 员工

在计划人力资源时，分配时灵活和高效并重很重要。这里有两种员工：固定员工和临时员工。酒店需要一些经验丰富的固定员工来完成任务。然而，更换固定员工也不容易，招聘和解聘固定员工的成本很高。雇用临时员工可以让酒店在需求变化时更好的调节酒店员工。临时员工可以完成许多简单的工作，酒店的灵活性并不要求所有的员工需要完成所有的工作。

你可以以市场工资价雇用临时员工，但你需要为固定员工制定工资水平。这个决定会对你的实际的固定员工状况产生影响，因为雇用新员工会产生招聘成本，所以你需要尽量避免大量的员工变动。此外，如果员工人数增加，你需要为员工制定更多培训预算。

除了工资和培训之外，固定员工的开支也受工作量和酒店生意的影响。员工压力水平是衡量酒店在运营过程中人员配置的情况。

在一般情况下，培训可以提高员工的工作积极性和效率，但随着员工能力的提高，培训的效果也会越来越小。

影响员工能力水平的因素是：

- 新/老员工比率
- 培训预算（本回合和上一回合）
- 工资（新员工）

影响员工素质的因素有：

- 临时员工/固定员工比率
- 员工平均能力水平

### 3.7.4. 招聘和解聘成本

招聘成本是一项支付给招聘公司作为雇用新的固定员工的费用。当你为减少员工成本而减少固定员工数量时会产生解聘费用。解聘费用的多少取决于解聘固定员工的人数。

## 3.8. 财务

一般来说，财务决策是你需要做的最后一组决策。所有与金融市场有关的交易以总公司为准。你需要对下列项目做决策：

- 增加 (+)/减少 (-) 长期贷款
- 付款日期
- 股息分配

年底现金不得低于最低现金流量(200000欧元)。如果低于最低现金流量，系统会自动用短期贷款来填补空缺。当不需要短期贷款时，系统会自动还款。短期贷款利率通常要比长期贷款利率高。短期贷款额外利率会显示在“市场前景”页面中。

你需要给旅行社和网上预定代理商的预售制定付款日期(以天计算)。付款日期会影响资产负债表中的应收账款的数目。



The screenshot displays the 'on|service' financial dashboard. It features a navigation bar at the top with tabs for '市场情景', '销售', '运营', '财务', '财务报表', and '决策列表'. The main content area is divided into two columns of data tables.

**财务和主要数据**

**现金流量表(C)**

	本年	上一年
营业所得现金	473 031	-232 590
折旧前营业利润	-214 979	-99 376
递延税	-0	-0
营业所得现金合计	258 052	-331 766
<b>公司流动资金变化</b>		
应收账款(增+减-)	-60 046	18 724
应付账款(增+减-)	30 550	8 125
公司流动资金变化合计	-30 096	26 849
营业所得流动资金	227 956	-304 917
<b>资本支出</b>		
设备购置	-4 500 000	-0
资本支出合计	-4 500 000	-0
资本支出后的流动资金	-4 272 044	-304 917
<b>财务活动</b>		
长期贷款变化(增+减-)	12 222	100 000
短期贷款变化(增+减-)	4 269 822	166 657
股息支出	16 600	-10 000
财务活动合计	4 272 044	256 657
现金及等价物净增加(+和减少(-))	0	-48 259
年初现金及等价物	200 000	248 259
年末现金及等价物	200 000	200 000

**主要指标**

	本年 实际	上一年 实际
已动用资本回报率, ROCE%(年)	-1	5
毛利率-%(6个月)	77	80
净利率-%(6个月)	8	19
本值比%	337	191
资产周转率(年)	0.21	0.17
公司银行借款利率-%(6个月)	3	2
股本款	100 000	100 000
股息支出率-%(6个月)	9	0
每股收益	1.08	1.51
每股市值(€)		34.01
市盈率(年)		22.29
<b>运营数据</b>		
酒店入住率(%)	64	70
酒店入住率(%)	56	0
平均房价(€)	149.4	104.0
平均房价(€)	119.7	0.0
每间客房收入(€)	11 971	10 352
每间客房收入(€)	1 271	2 520

付款日期(天)

### 3.9. 财务报表

在此页面中，你会看到损益表和资产负债表。在右上角选择你要查看的财务报表。两个表格中的数据会随着你的决策制定而不断地更新。



酒店利用率% =

销售客房天数  
总客房天数

每间客房毛利 € =

毛利  
国内市场客房容量 + 国际市场客房容量

每间客房净利润 € =

净利润  
国内市场客房容量 + 国际市场客房容量



## 第四章 结果诠释

在每个新回合开始之前，分析上一回合的结果将会对你的决策很有帮助。通过与其他小组的经营状况的比较，来提高你们小组今后的经营战略。

练习回合开始后，“结果”页面才可用。每个回合的最终期限过后，系统会根据每个小组的小组决策自动分析计算出结果。在下拉式菜单中选择你想要查看的回合，你也可以在这里看到之前所有回合的结果，同时也可以与其他小组的结果进行比较。

在图表框中点击小图表符号，就能看到相应的信息解释。

### 4.1. 获胜准则

通常以股东累积总回报率来决定小组的成败，股东累积回报表示了公司在所有回合中给股东创造的利润价值。股东累积回报率表示每回合的平均增长率。公司的市值是通过折现现金流量来评估。现金流的大量增加会提高公司的市值。资本收益（公司市值）加上每个回合发放的股息而得出股东累积总回报。

其它的衡量方法也可以作为获胜准则。当你在选择获胜准则时，你应该从长期和短期两个方面的可行性进行考虑。股东累积回报总和是最好的评估表现方式，因为它是基于股价和已发放的股息来计算的。

### 4.2. 市场报告

市场报告中列出了有关房价、客房天数销售量、收益率和预售量。一般来讲，如果没有特别选择前几回合中的某一回合的话，这些数据显示的是上一回合的结果。

你需要对不同回合的客房进行定价：1. 本回合 2. 下一回合（下一季）预售 3. 下二个回合（下二季）预售。所有销售的客房天数在价格下面显示。

随后所列的是本回合每间客房的销售额。请注意每间客房的销售天数为180天。

市场报告包含了具体的区域利润计算列表。集团公司的损益表在“损益表”页面中。

on   service <sup>®</sup>		英文   中文   支持   我的信息   安全退出						
市场报告		主页	决策	结果	日程表	小组	交流	阅读
运营报告		损益表	资产负债表	现金和主要数据				
第二回合		下载						
<b>市场报告</b>								
<b>国内市场</b>								
房价(€)		Green	Red	Blue	abc team			
本季预订		99.98	99.98	104	99.98			
上一季预订		105.39	105.39	110.89	109.79			
上两季预订		103	103	103	103			
平均房价		<b>102.69</b>	<b>102.69</b>	<b>105.98</b>	<b>104</b>			
<b>客房销售量(天)</b>								
本季预订		3 005	3 005	2 866	3 141			
上一季预订		2 800	2 800	2 290	2 500			
上两季预订		1 870	1 870	1 870	1 870			
销售量合计		<b>7 674</b>	<b>7 674</b>	<b>7 025</b>	<b>7 511</b>			
<b>每间客房收益(€)</b>								
		<b>15 761</b>	<b>15 761</b>	<b>14 891</b>	<b>13 018</b>			
<b>本季销售额(€)</b>								
		<b>788 064</b>	<b>788 064</b>	<b>744 543</b>	<b>781 062</b>			
员工费用		111 932	111 933	78 136	117 942			
直接成本		55 418	55 418	50 733	55 139			
维修费		18 750	18 750	18 750	18 750			
管理费		45 514	45 514	45 514	50 000			
营销费		7 000	7 000	7 000	7 000			
租赁费		62 500	62 500	62 500	62 500			
成本控制项目费用		8 000	8 000	10 000	8 000			
<b>折旧前营业利润</b>								
		<b>478 950</b>	<b>478 948</b>	<b>471 910</b>	<b>461 731</b>			
折旧费		125 000	125 000	125 000	150 000			
<b>折旧后营业利润</b>								
		<b>353 950</b>	<b>353 948</b>	<b>346 910</b>	<b>311 731</b>			
折旧后营业利润%		45	45	47	40			

在区域利润计算中，从每回合收益中扣除的成本有：员工费用、直接成本、维修费用、管理费用、营销费、租赁费和成本控制项目。

**员工费用：**包括工资、培训、招聘和解聘费用。

**直接成本：**指每间客房一天的的直接可变成本。

**维修费用：**包括维修费用和装修费用。这些决策在“运营”页面中制定。

**管理费用：**管理费通常随着通货膨胀率上涨而增加。然而，管理费用也受成本控制项目的影响而降低。

**营销费用：**小组在“销售”页面中决定产品的营销（广告）力度。

**租赁费用：**如果在国际市场是租用酒店，那么这笔费用包括土地租赁费和酒店大楼的租赁费。

**成本控制项目费用：**这项费用是有关如何有效控制管理和直接成本，在“运营”页面中决策。

**折旧和息税前营业利润EBITDA：**表示在扣除利息、所得税、折旧费和分期付款（在本模拟中我们没有分期付款）之前的利润。在本模拟中以营业额减去营业费用表示。

**折旧费：**指固定资产，如酒店客房随着时间的流逝而降低了价值。折旧费是固定资产根据其使用寿命和日常磨损程度而分摊购买成本。在市场前景页面可以看到每间客房的折旧费。折旧值会随着资产负债表中的设备价值下降而下降。

**息税前营业利润EBIT：**它是EBITDA减去折旧费用后产生的，它是在扣除利息和所得税之前的利润。



市场报告页面底部显示今后二个回合的预售量和预售价格。本回合市场供需情况也在此显示。

### 4.3. 运营报告

在“运营”报告最上面，我们可以看到本回合的酒店容量和销售数据。客房占有率以百分比显示。今后两个回合的预售量和预售量所占的百分比也在此显示。本回合对于酒店容量的投资以投资的房间数量来表示。

on   service®		英文 中文   支持   我的信息   安全退出						
		主页	决策	结果	日程表	小组	交流	阅读
		市场报告	运营报告	损益表	资产负债表	现金和主要数据		
		第二回合		▼		下载		
<b>运营报告</b>								
<b>国内市场</b>								
		Green	Red	Blue	abc team			
客房数		50	50	50	60			
天数		9 000	9 000	9 000	10 800			
本季销售量(天数)		7 674	7 674	7 025	7 511			
酒店利用率%		85.3	85.3	78.1	69.5			
下一季已预订天数		3 037	3 037	4 090	4 037			
下一季酒店利用率%		33.7	33.7	45.4	37.4			
下二季已预订天数		1 870	1 870	1 290	1 870			
下二季酒店利用率%		20.8	20.8	14.3	17.3			
下季新增客房		0	0	0	0			
<b>员工</b>								
<b>固定员工</b>								
工资/月(€)		3 000	3 000	3 000	3 000			
培训/员工(€)		1 000	1 000	1 000	1 000			
上季固定员工人数		4.0	4.0	5.0	3.0			
员工流通率%		4.8	4.8	4.5	6.4			
聘用(+)/解聘(-)		0.2	0.2	-0.8	1.2			
本季固定员工人数		4.0	4.0	4.0	4.0			
<b>临时员工</b>								
上季临时员工人数		0.0	0.0	0.0	1.0			
本季临时员工人数		2.0	2.0	0.0	2.0			

#### 员工 - 固定员工

**工资/月:** 每月要付给固定员工的工资。

**培训/员工:** 在固定员工培训上的投资。

**上季员工人数:** 上回合你所聘用的固定员工人数。

**员工流通率:** 它是指员工离职的百分比。导致员工离职的部分原因是员工的工资和培训比其他酒店来得低。还有一些导致员工流通率变化的其它未知因素(=正常流通率)。

**招聘(+)/解聘(-):** 通过你所需要的员工数量，上回合的员工数量和员工流通率来决定的。

**本季员工人数:** 本回合你决定雇用的员工人数。

你可以看到上回合和本回合所聘用的临时员工人数。“能力等级”是一项员工工资和培训职

能指数。在“能力等级”下面列出的是员工费用细目分类。最后，显示的是直接成本，它是酒店客房一天的直接可变成本。

## 4.4. 损益表

损益表对酒店每个回合的财务状况进行总结，它列出酒店的收支项目以及每回合的利润。

on   service®				
英文   中文   支持   我的信息   安全退出				
主页 决策 结果 日程表 小组 交流 阅读				
市场报告 运营报告 损益表 资产负债表 现金和工资数据				
第二回合 下载				
<b>损益表(€)</b>				
<b>营业额</b>	<b>Green</b>	<b>Red</b>	<b>Blue</b>	<b>abc team</b>
国内市场	788 064	788 064	744 543	781 062
国际市场	24 689	31 579	9 503	0
<b>营业额合计</b>	<b>812 753</b>	<b>819 642</b>	<b>754 046</b>	<b>781 062</b>
<b>员工费用</b>				
固定员工	81 000	81 000	81 000	72 000
临时员工	32 782	32 782	0	32 782
直接成本	56 602	56 997	51 128	55 139
<b>毛利</b>	<b>642 369</b>	<b>648 864</b>	<b>621 919</b>	<b>621 141</b>
<b>其它营业费用</b>				
管理费	74 993	74 993	74 993	50 000
营销费	7 000	7 000	7 000	7 000
租赁费	187 500	93 750	125 000	62 500
聘用和解聘费	2 650	2 651	3 636	7 161
员工培训费	6 000	6 000	4 000	6 000
成本控制项目费用	8 000	8 000	10 000	8 000
维修费用	18 750	18 750	18 750	18 750
<b>费用合计</b>	<b>304 893</b>	<b>211 144</b>	<b>243 379</b>	<b>159 411</b>
<b>折旧前营业利润</b>	<b>337 477</b>	<b>437 720</b>	<b>378 540</b>	<b>461 731</b>
折旧费	125 000	150 000	125 000	150 000
<b>折旧后营业利润</b>	<b>212 477</b>	<b>287 720</b>	<b>253 540</b>	<b>311 731</b>
<b>财务收支表</b>				
利息收益	12 695	4 000	12 601	4 578
长期贷款利息支付	82 150	82 838	82 127	100 287

在该页面中有两张损益表。上面一张显示的是你想查看的某个回合的损益表。下面一张（整年）包括了上一回合的损益表数据，这样你就可以看到一整年的损益表内容。

**营业额：**客房价格乘以客房天数。

**员工费用：**酒店员工的工资支出。你需要决定支付给固定员工的工资，但临时员工的工资以市场工资价格支付（请查看市场前景中的工资水平）。

**直接成本：**客房每天直接成本乘以所销售的客房天数。

**管理费用：**成本控制效应将影响固定管理费用。

**营销费用：**在销售页面中决策营销力度。

**租赁费用：**土地和酒店大楼租赁费用。有关详细费用请查看运营和市场前景页面。

**招聘和解聘费：**员工的聘用和解雇费用。详情请看市场前景。

**员工培训费：**员工培训费用。具体费用参见“运营”页面。

**成本控制项目费用：**这项费用是关于如何控制管理费用和直接成本的费用，此决策在运营页

面中。

**维修费用：**维修和装修费用。请在运营页面中决策。

**折旧费用：**酒店设施的定期折旧费（资产负债表）。请看市场前景参数下的折旧。

**利息收益：**公司通过现金及等价物获得利息。市场前景中有提供了相关利率。

**长期贷款利息：**债务资金，如因从金融机构借的贷款所需支付的利息。贷款利率根据你的财务状况而定。

**短期贷款利息：**和长期贷款一样，但短期贷款的利率在长期贷款的利率上增加一个贷款利率。增加的贷款利率可以在市场前景中查看。

**所得税：**税率可以在市场前景中看到。上一回合的亏损可以抵扣所得税。

## 4.5. 资产负债表

资产负债表记录了公司的资产和负债。它为公司目前的财务状况提供了基本框架。资产负债表由二部分组成，第一部分是“资产”，列出了酒店投资资产。另一部分是“股东权益和负债”，列出了酒店资金的来源。因此两个部分中，每部分的总数应该是相等的。

on   service®				
英文 中文   支持   我的信息   安全退出				
<a href="#">主页</a>   <a href="#">决策</a>   <a href="#">结果</a>   <a href="#">日程表</a>   <a href="#">小组</a>   <a href="#">交流</a>   <a href="#">阅读</a>				
<a href="#">市场报告</a>   <a href="#">运营报告</a>   <a href="#">损益表</a>   <a href="#">资产负债表</a>   <a href="#">现金和主要数据</a>				
第三回合 <input type="button" value="下载"/>				
<b>资产负债表(€)</b>				
<b>固定资产</b>				
土地、设施和设备	Green	Red	Blue	abc team
设备	5 625 000	8 075 000	5 625 000	6 825 000
<b>土地、设施和设备合计</b>	<b>5 625 000</b>	<b>8 075 000</b>	<b>5 625 000</b>	<b>6 825 000</b>
<b>流动资产</b>				
应收账款				
交易应收账款	54 355	54 355	67 794	89 613
现金及等价物	470 696	200 000	620 548	200 000
<b>应收账款合计</b>	<b>525 051</b>	<b>254 355</b>	<b>688 341</b>	<b>289 613</b>
<b>固定资产总计</b>	<b>6 150 051</b>	<b>8 329 355</b>	<b>6 313 341</b>	<b>7 114 613</b>
<b>权益和负债</b>				
<b>资本储备</b>				
股本	927 443	927 443	927 443	927 443
其它有限权益	737 907	737 907	737 907	737 907
留存盈余	824 894	841 133	835 900	844 479
本季净利润	-123 127	-38 467	39 074	-481 766
<b>资本储备合计</b>	<b>2 367 118</b>	<b>2 468 016</b>	<b>2 540 325</b>	<b>2 028 063</b>
<b>负债</b>				
长期				
长期负债	3 745 725	3 745 725	3 745 725	4 895 725
短期				
短期负债	0	2 094 031	0	166 657
交易应付款	37 208	21 583	27 292	24 167
<b>负债合计</b>	<b>3 782 933</b>	<b>5 861 339</b>	<b>3 773 017</b>	<b>5 086 549</b>
<b>权益和负债总计</b>	<b>6 150 051</b>	<b>8 329 355</b>	<b>6 313 341</b>	<b>7 114 613</b>

**设备设施资产：**是指酒店大楼的价值。它的价值会随着定期折旧而减少。

**应收账款：**预售的客房天数还没有支付的账目。在财务页面通过决策付款日期来决定应收账款。

**现金及等价物：**每个回合保底现金为200000欧元，当你的现金低于保底现金时，系统会自动

采用借短期贷款来弥补资金空缺。资产负债表中的现金数量影响损益表中的利息收益。

**股本金：**股本金为927443欧元，如净资产或股票回购不包含在本模拟中。

**其他有限权益：**受到限制的权益，如那些不能用于支付股息的权益。

**留存盈余：**前几回合的利润在这里体现。在资产负债表中，股息从留存利息中扣除。在课程结束时较高的留存利息是公司长期盈利的标志。

**本回合净利润：**列于当前回合损益表中的最后一行。较高的利润是短期盈利的标志。

**长期贷款：**如果公司缺少运作资金，就可以向银行贷款。当然需要承担相应的贷款利息。

**短期贷款：**短期贷款用于弥补保底现金的不足。

**应付账款：**酒店所有采购都以相同的付款期限，如无特别规定，通常为30天。营销费、租赁费、成本控制费、维修和装修费用都会对应付账款产生影响。

## 4.6. 现金流量表

现金流量表列出了酒店最近收到和支付现金的情况。它反映了从运营中的现金流动情况；投资（资金支出）的现金流动；以及融资活动中现金流动情况。

on   service®		英文   中文   支持   我的信息   安全退出						
		主页	决策	结果	日程表	小组	交流	阅读
		市场报告	运营报告	损益表	资产负债表	现金和主要数据		
		第三回合		▼		下载		
<b>现金流量表(€) &amp; 主要数据</b>								
<b>营业所得资金</b>		<b>Green</b>	<b>Red</b>	<b>Blue</b>	<b>abc team</b>			
营业利润	68 837	231 843	245 990	-232 390				
折旧前营业利润	-66 964	-120 310	-65 171	-99 376				
直接税	-0	-0	-16 746	-0				
<b>营业所得资金合计</b>	<b>1 873</b>	<b>111 533</b>	<b>164 074</b>	<b>-331 766</b>				
<b>公司流动资金变化</b>								
应收账款 (增-/减+)	26 924	26 924	6 623	18 724				
应付账款 (增+/减-)	333	333	500	8 125				
<b>公司流动资金合计</b>	<b>27 257</b>	<b>27 257</b>	<b>7 123</b>	<b>26 849</b>				
<b>营业所得流动现金</b>	<b>29 130</b>	<b>138 790</b>	<b>171 197</b>	<b>-304 917</b>				
<b>资本支出</b>								
设备设施	-0	-1 250 000	-0	-0				
<b>资本支出合计</b>	<b>-0</b>	<b>-1 250 000</b>	<b>-0</b>	<b>-0</b>				
<b>资本支出后的流动现金</b>	<b>29 130</b>	<b>-1 111 210</b>	<b>171 197</b>	<b>-304 917</b>				
<b>财务活动</b>								
长期贷债变化(增+/减-)	-200 000	-200 000	-200 000	100 000				
短期贷债变化(增+/减-)	0	1 311 210	0	166 657				
股息支出	-0	-0	-0	-10 000				
<b>财务活动合计</b>	<b>-200 000</b>	<b>1 111 210</b>	<b>-200 000</b>	<b>256 657</b>				
<b>现金和现金等价物(增+/减-)</b>	<b>-170 870</b>	<b>-0</b>	<b>-28 803</b>	<b>-48 259</b>				
季初现金和现金等价物	641 566	200 000	649 351	248 259				
<b>季末现金和现金等价物</b>	<b>470 696</b>	<b>200 000</b>	<b>620 548</b>	<b>200 000</b>				
<b>主要数据</b>		<b>Green</b>	<b>Red</b>	<b>Blue</b>	<b>abc team</b>			
已动资本回报率, ROCE%(年)		n/a	5	6	n/a			

**折旧和息税前营业利润 (EBITDA)**是损益表中现金流量表的基础。在此基础上加上财务收益并减去财务支出费用，比较典型的有现金利息的收益和贷款利息的支出费用。然后扣除所得税，得出财务收入（营业所得资金）。请注意，折旧费用并没有计算在内，因此它不属于真正的现金流。但这里采用把过去每回合的投资分布到各回合收益表中的方法。

---

运营资金变化包括了应收账款和应付账款的变化。他们都属于资产负债表的部分。应收账款上升会使得资金紧缺。另一面，应付账款数目的增加会使得资金运作宽余，使得其他公司有更多的资金留在我们这里。

运营资金的变化计算到损益表中后，我们就得出从运营中获得的资金。再减去固定资产（设施设备）后，我们得出资本支出后的现金额。再从表中扣除贷款，加入新的贷款。如果向股东发放股息，就要扣除股息。最后，我们得到现金及等价物的净额变化的增加或减少。把这些数据加入（减去）回合初的现金及等价物中，得到回合末的现金及等价物值。