

免费提供

精品教学资料包

服务热线: 400-615-1233
www.huatengzy.com

21世纪高职高专精品教材·工商管理系列
“工学结合”课程改革教材

21世纪高职高专精品教材·工商管理系列

现代企业管理
企业战略管理
人力资源管理
管理心理学
质量管理实务
管理经济学
生产运作管理
财务管理
管理信息系统
ERP原理与实施
员工培训与开发
管理沟通实务
管理学基础
项目管理
连锁经营管理
企业管理模拟指导教程

● 企业经营管理模拟实训指导教程(沙盘操作)

企业经营管理模拟实训指导教程(沙盘操作)

主编
张雅伦



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

Simulated Practice for Enterprise
Management(Sand Table Exercise)

企业经营管理模拟实训 指导教程(沙盘操作)

主编 张雅伦



策划编辑: 张海红
责任编辑: 向小英
特约编辑: 关振兴
装帧设计: 张雅伦



定价: 29.00元



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

21 世纪高职高专精品教材·工商管理系列

“工学结合”课程改革教材

企业经营管理模拟实训 指导教程(沙盘操作)

主 编 张雅伦

副主编 高小辉 王 晶 边 语

西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业经营管理模拟实训指导教程:沙盘操作/张雅伦主编. —成都:西南财经大学出版社, 2011. 2(2020. 9 重印)

ISBN 978-7-5504-0164-8

I. ①企… II. ①张… III. ①企业管理—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 016582 号

企业经营管理模拟实训指导教程:沙盘操作

主 编:张雅伦

责任编辑:向小英

装帧设计:耕者设计工作室

责任印制:封俊川

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.bookcj.com
电子邮件:	bookcj@foxmail.com
邮政编码:	610074
印 刷:	三河市骏杰印刷有限公司
成品尺寸:	185mm×260mm
印 张:	10
字 数:	243 千字
版 次:	2020 年 9 月第 1 版第 6 次印刷
书 号:	ISBN 978-7-5504-0164-8
定 价:	29.00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

编审委员会

顾 问 宋远方 中国人民大学

主 任 刘淑琴 山西财政税务专科学校

副 主 任 井 颖 山东商业职业技术学院

王曦东 大连职业技术学院

陈头喜 江西工业职业技术学院

梁建民 黄河水利职业技术学院

委 员(以姓氏笔画为序)

王卫国 王水清 王秀芳 王金玲 王晓东

王栓军 王雪琳 付秀彬 史海霞 申海波

石春玲 刘国防 刘国峰 张 萍 张松灿

张莉艳 李军峰 李香者 杨应杰 杨录强

姚进才 段迎君 郭 平 郭 鹏 郭现芳

高 静 黄爱玲 惠献波 蒋春艳

出版说明

高职高专教育作为我国高等教育的重要组成部分,承担着培养高素质技术、技能型人才的重任。近年来,在国家和社会的支持下,我国的高职高专教育取得了不小的成就,但随着我国经济的腾飞,高技能人才的缺乏越来越成为影响我国经济进一步快速健康发展的瓶颈。这一现状对于我国高职高专教育的改革和发展而言,既是挑战,更是机遇。

要加快高职高专教育改革的步伐,就必须对课程体系和教学模式等问题进行探索。在这个过程中,教材的建设与改革无疑起着至关重要的基础性作用,高质量的教材是培养高素质人才的保证。高职高专教材作为体现高职高专教育特色的知识载体和教学的基本工具,直接关系到高职高专教育能否为社会培养并输送符合要求的高技能人才。

为促进高职高专教育的发展,加强教材建设,教育部在《关于全面提高高等职业教育教学质量的若干意见》中,提出了“重点建设好3 000种左右国家规划教材”的建议和要求,并对高职高专教材的修订提出了一定的标准。为了顺应当前我国高职高专教育的发展潮流,推动高职高专教材的建设,我们精心组织了一批具有丰富教学和科研经验的人员成立了编审委员会。

编审委员会依据教育部制定的《高职高专教育基础课程教学基本要求》和《高职高专教育专业人才培养目标及规格》,调研了百余所具有代表性的高等职业技术学院和高等专科学校,广泛而深入地了解高职高专的专业和课程设置,系统地研究了课程的体系结构,同时充分汲取各院校在探索培养应用型人才方面取得的成功经验,并在教材出版的各个环节设置专业的审定人员进行严格审查,从而确保了整套教材“突出行业需求,突出职业的核心能力”的特色。

本套教材的编写遵循以下原则:

(1)成立教材编审委员会,由编审委员会进行教材的规划与评审。

(2)按照人才培养方案以及教学大纲的需要,严格遵循高职高专院校各学科的专业规范,同时最大程度地体现高职高专教育的特点及时代发展的要求。因此,本套教材非常注重培养学生的实践技能,力避传统教材“全而深”的教学模式,将“教、学、做”有机地融为一体,在教给学生知识的同时,强化了对学生实际操作能力的培养。

(3)教材的定位更加强调“以就业为导向”,因此也更为科学。教育部对我国的高职高专教育提出了“以应用为目的,以必需、够用为度”的原则。根据这一原则,本套教材在编写过程中,力求从实际应用的需要出发,尽量减少枯燥、实用性不强的理论灌输,充分体现出“以行业为导向,以能力为本,以学生为中心”的风格,从而使本套教材更具实用性和前瞻性,与就业市场结合也更为紧密。

(4)采用“以案例导入教学”的编写模式。本套教材力图突破陈旧的教育理念,在讲

解的过程中,援引大量鲜明实用的案例进行分析,紧密结合实际,以达到编写实训教材的目标。这些精心设计的案例不但可以方便教师授课,同时又可以启发学生思考,加快对学生实践能力的培养,改革人才的培养模式。

本套教材涵盖了公共基础课系列、财经管理系列、物流管理系列、电子商务系列、计算机系列、电子信息系列、机械系列、汽车系列和化学化工系列的主要课程。

我们希望有更多经验丰富的教师加入到我们的行列当中,编写出更多符合高职高专教学需要的高质量教材,为我国的高职高专教育作出积极的贡献。

编审委员会

序

经过一段时间的发展,我国的高职高专财经管理类教材建设取得一定的成就,但由于起步较晚,所以当前的高职高专教材与高职高专教育发展的要求存在很大的差距。首先,很多教材都是本科教材的删减版,在内容讲解上仍然是理论色彩过于深厚,对实训部分重视不够。其次,当前市场上的高职高专教材和职业资格考试、职业技能等级认定结合得不够,偏重于帮学生拿学历证,但对于他们的就业和创业则帮助不大。再次,教材的立体化程度不够,往往是教科书等于教材,这种状况不利于学生对知识的学习和掌握。

在此背景下,我们组织了一批具有丰富理论知识和实践经验的专家、一线教师,编写了21世纪高职高专精品教材。本系列教材结合高职高专院校专业课程的设置和教学大纲,遵循“以学生为主体,以教师为主导”的原则,将实训放在重要位置,对于一些需要配练习材料的课程,我们专门开发了教学辅导书,以利于学生牢固掌握和灵活应用所学知识。

本套教材在策划和编写过程中,注重结合主要行业的从业资格证考试和技能等级认定的需要,在知识重点和应用性上向就业倾斜,在教材中突出案例教学和实战训练,以帮助学生掌握就业技能。

需要特别提到的是,本套教材非常注重对配套教学资源的开发,每本教材都配有教学资料包和网络教学资源,以满足多媒体教学的需要。

本系列教材力求以就业为导向,注重对学生核心能力的培养,使学生的就业创业能力大为提高。在内容上,本系列教材将理论知识与实践练习相结合,采用案例教学模式,使学生能够更快地掌握主要技能点;在结构安排上,本系列教材专门设置了“学习目标”、“小案例”、“资料卡”、“本章小结”、“复习思考题”和“案例分析”等栏目,以方便学生自主学习。

相信本系列教材能够很好地适应现代高职高专教育教学的需求,为社会培养出更多优秀的财经专业人才。

中国人民大学商学院



前言

对学生能力的培养已经成为教学的重中之重,而企业模拟经营沙盘为我们提供了这样的机会。运用此沙盘教学不仅能够让学生变被动为主动,培养他们的团队精神,体会出很多讲堂上学不到的道理,而且也能让教师从三尺讲台走入学生中间。企业模拟经营沙盘实训已经成为越来越多的高等院校培养学生综合能力的手段。如今,手工沙盘与电子沙盘相继问世,而市场上大多数的教材都是介绍传统的手工沙盘的,基于此,我们编写了这本《企业经营管理模拟实训指导教程(沙盘操作)》。

本书最大的特色就是集 ERP 手工沙盘与电子沙盘为一体,为更多院校及培训机构的教学提供方便,使其能够选择适合自己的模式。其中对电子沙盘的操作介绍最为详尽,初学者也能通过对本书的学习而熟练操作电子沙盘。其次,本书中提供与手工及电子沙盘运营配套的表格,无须再向学生发放其他表格。再次,本书不仅对手工及电子沙盘的操作方法进行了详尽介绍,而且从全局的观点进行了理论知识的讲解,使学生在操作沙盘的同时了解企业理论。最后,本书附录中介绍了第十一届全国职业院校“新道杯”沙盘模拟经营大赛总决赛的规则,教师可以运用这些规则进行拓展性训练,使沙盘的使用更加灵活。

本书采用情境教学的模式编写,共分为五大部分,分别为:运营准备、企业模拟经营手工沙盘、企业模拟经营电子沙盘、ERP 电子沙盘实战案例和全国 ERP 企业模拟经营大赛数据。

本书由张雅伦任主编,高小辉、王晶、边语任副主编,刘源和王淑清参编。其中学习情境一由张雅伦编写,学习情境二由王晶编写,学

习情境三由张雅伦和边语共同编写,学习情境四由张雅伦、高小辉和王淑清共同编写,附录由张雅伦和刘源共同编写。

本书在编写过程中参阅了很多学者和专家的研究成果,在此对这些参考文献的作者们表示感谢。同时,还特别感谢河北能源学院的领导及系部领导对 ERP 实训的大力支持;感谢王进、赵静、王文、孔维县、李攢和李金翼,是他们陪我在 ERP 实训室度过了无数个日日夜夜,让我迷上 ERP,是他们的求知与真诚在支持着我。

由于编者水平有限,书中难免有疏漏与不妥之处,敬请有关专家和读者批评指正。

编 者

目 录

学习情境一 运营准备	1
任务目标	1
任务提出	1
任务一 了解沙盘	1
任务二 建立模拟企业	3
学习情境二 企业模拟经营手工沙盘	6
任务目标	6
任务提出	6
任务一 认识企业模拟经营手工沙盘	7
任务二 模拟企业运营实录	18
任务三 企业模拟运营过程记录	35
任务四 实训成绩的评定	64
学习情境三 企业模拟经营电子沙盘	65
任务目标	65
任务提出	65
任务一 认识企业模拟经营电子沙盘	65
任务二 模拟企业运营实录	79
任务三 实训成绩的评定	105
学习情境四 ERP 电子沙盘实战案例	106
任务目标	106
任务提出	106
任务一 案例基本情况简介	106
任务二 各模拟企业运营情况分析	110

任务三 案例总结	136
附录 第十一届全国职业院校“新道杯”沙盘模拟经营大赛 全国总决赛竞赛规则	138
参考文献	148

学习情境一

运营准备



在使用实物沙盘和电子沙盘之前,学员应做好充分的准备。在了解企业模拟经营沙盘意义的基础上,组建自己的模拟企业,确定目标,明确职责。

任务目标

- ▶ 了解企业模拟经营沙盘的由来;
- ▶ 掌握企业模拟经营沙盘的概况和意义;
- ▶ 组建模拟企业,设定目标和建立企业文化;
- ▶ 明确自己的职责。

任务提出

企业模拟经营沙盘分为实物沙盘和电子沙盘两种,在真正操作沙盘之前,学员要对沙盘有一定的了解。在了解的基础之上,组建模拟企业,并设定企业的发展目标和建立本企业的企业文化。每个学员都要明确自己在模拟企业中的职责,各司其职,并且能够与其他成员团结协作,共同为自己的企业作出贡献。

任务一 了解沙盘

一、企业模拟经营沙盘的由来

沙盘源于军事,是指采用各种模型来模拟战场的地形及武器装备的部署情况,结合战略与战术的变化来进行推演。这种方法在军事上获得了极大的成功。商场如战场。自从 1978

年被瑞典皇家工学院的 Klas Mellan 开发之后,ERP 沙盘模拟演练迅速风靡全球。现在国际上许多知名的商学院(如哈佛商学院、瑞典皇家工学院等)和一些管理咨询机构都在用 ERP 沙盘模拟演练对职业经理人、MBA、经济管理类学生进行培训,以期提高他们在实际经营环境中的决策和运作能力。

20 世纪 80 年代初期,该课程被引入我国,率先在企业的中高层管理者培训中使用并快速发展。21 世纪初,用友、金蝶等软件公司相继开发出了 ERP 沙盘模拟演练的教学版,将它推广到高等院校的实验教学课程中。现在,越来越多的高等院校为学生开设了 ERP 沙盘模拟课程,并且都取得了很好的效果。我们这本教材中所介绍的是用友公司推出的 ERP 沙盘模拟演练的版本。

目前,沙盘推演已经得到普遍推广,ERP(enterprise resource planning,企业资源计划)沙盘模拟就是其中之一,也就是我们通常所说的企业模拟经营沙盘。

二、企业模拟经营沙盘的概况和意义

企业的目标就是在有限的资源情况下,追求最大的产出和利润。从外延上看,是追求利润,而本质却是资源的合理利用。企业模拟经营沙盘实训就是通过对抗的方式来进行相关培训。企业模拟经营沙盘对抗融角色扮演、案例分析和专家诊断于一体,最大的特点就是在参与中学习。学员的学习过程接近企业现状,在短短几天的训练中,学员会遇到在企业经营中经常出现的各种典型问题。

企业模拟经营沙盘的基础背景,一般设定为一家已经经营了两年的生产型企业。此课程一般会把参加训练的学员分成 4~6 组,一般每组 5~6 人,每组各经营不同的虚拟公司。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(首席执行官、首席财务官、市场总监、生产总监和采购总监等)。每组要亲自经营一家拥有上亿元资产、销售良好、资金充裕的企业,连续从事 6~8 个会计年度的经营活动。而企业模拟经营电子沙盘对抗更加激烈,可以把训练的学员分成 6~22 个组,每组成员 5~6 人组建虚拟公司。学员从股东那里得到初始资金(资金数额由指导教师决定),自己决定生产什么样的产品。在经营过程中要面对同行竞争、产品老化、市场单一等情况,公司如何保持成功及不断成长的趋势,是每位成员面临的重大挑战。该实训涉及整体战略、产品研发、设备投资改造、生产能力规划与排程、物料需求计划、资金需求规划、市场与销售、财务经济指标分析、团队沟通与建设等多个方面的内容。企业模拟经营沙盘实训过程如图 1-1 所示。

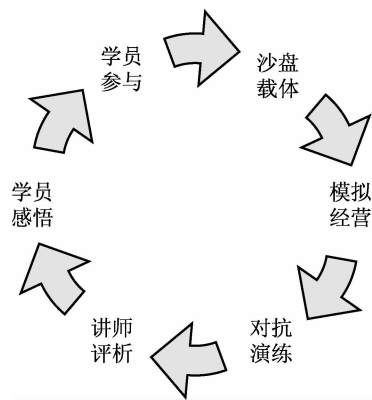


图 1-1 企业模拟经营沙盘实训过程

通过企业模拟经营沙盘对抗,学员要在模拟出来的这几年经营中,在客户、市场、资源及利润等方面进行一番真正的较量。这种模拟有助于学员形成宏观规划、战略布局的思维模式。通过这一模拟,学员可以对生产企业各环节的业务都达成一致的理性及感性认识,形成共通的思维模式,形成促进沟通的共同语言。企业模拟经营沙盘对抗可帮助学员站在高层领导的角度认清企业运营状况,建立企业运营的战略视角,了解企业中物流、商流、资金流、信息流如何做到协同统一,认识到 ERP 系统对于提升公司管理水平的价值;可以帮助学员站在中层经

理的角度了解整个公司的运作流程,树立全局和长远策略意识,了解各部门决策对企业业绩产生的影响,同时理解如何用 ERP 系统处理各项业务和由此带来的决策的准确性;可以帮助学员站在一线主管的角度上认识到企业资源的有限性和企业一线生产研发等部门之间的紧密联系,从而提升其策略性思考的能力,提高其与下属沟通的技巧;可以帮助学员站在企业员工的角度上从市场、财务、业务、工作流程等相关角度深入理解企业资源运营情况。

任务二 建立模拟企业

一、组建高效的团队

在企业模拟经营沙盘对抗实训中,要将所有的学员分成若干个团队。团队就是由有互补技能,愿意为了共同的目的、业绩目标和方法而相互承担责任的人组成的群体。而在每个团队中,各学员分别担任重要职位,包括首席执行官、财务总监、营销总监、生产总监和采购总监等。在经营过程中,团队的合作是必不可少的。要想打造一支高效的团队,应注意以下几点:

(一) 有明确的目标

团队必须有共同的目标,这个目标可以使团队的成员向相同的方向努力,能够激发每个团队成员的积极性,并且使队员行动一致。团队还要将共同的总体目标分解为可度量的、可行的具体目标。这些具体目标和总体目标要紧密结合,并且要根据情况随时进行相应修正。比如,团队确立了自己 6 年发展的总目标,还要分解到每一年和每一季度具体如何运营。

(二) 确保团队成员互补的能力

团队必须要发展一个完善的能力组合。例如,担任财务总监的成员就要比较细心,对财务的相关知识非常了解;而担任首席执行官的人就应该具备比较强的协调能力和组织能力等。

(三) 有一位团队型领导

在经营过程中需要作出各种决策,这就需要首席执行官能够统领全局,协调各部门之间的关系,充分调动起每个学员的积极性,还要能够作出正确的决策。要带领一个高效、统一的团队,团队领导就必须学会在缺乏足够的信息和统一意见的情况下及时作出决定。果断的决策机制往往是以牺牲民主和不同意见为代价而获得的。对于团队领导而言,最难做到的莫过于避免被团队内部虚伪的和谐气氛所误导,采取种种措施,努力引导和鼓励适当的、有建设性的良性冲突。团队领导应将被掩盖的问题和不同意见摆到桌面上,通过讨论和合理决策将其加以解决;否则,将对企业的发展造成巨大的负面影响。

(四) 履行好各自的责任

各学员应该按照自己的职位职责进行经营活动,而且应该把自己的工作做好。比如,采购总监就应该负责原材料的采购,如果出现差错,直接会影响到以后的生产,而生产的产品数量又影响到交单的情况。所以一个小环节的疏漏,可能会带来较大的损失。

此外,作为团队中的一员,首先要尊重别人。法国哲学家罗西法古曾说过:“如果你要得到仇人,就表现得比你的朋友优越;如果你要得到朋友,就要让你的朋友表现得比你优越。”

当我们让朋友表现得比我们还优越时,他们就会有一种被肯定的感觉;但是当我们表现得比他们优越时,他们就会产生一种自卑感,甚至对我们产生敌视情绪。因为任何人都在自觉不自觉地强烈维护着自己的形象和尊严,因此我们要给予对方充分的尊重。其次,要能够接受批评,从批评中寻找积极成分。如果团队成员对你的错误大加抨击,即使带有强烈的感情色彩,也不要与之争论不休,而是从积极方面来理解他的抨击。这样,不但对你改正错误有帮助,也避免了语言敌对场面的出现。最后,要善于交流。同在一个团队,我们与其他团队成员之间会存在某些差异,知识、能力、经历造成我们在对待和处理问题时,会产生不同的想法。交流是协调的开始,把自己的想法说出来,听对方的想法。我们要经常说这样一句话:“你看这事该怎么办,我想听听你的看法。”总之,作为一名员工,应该以自己的思想感情、学识修养、道德品质、处世态度、举止风度,做到坦诚,而不轻率,谨慎而不拘泥,活泼而不轻浮,豪爽而不粗俗,这样才可以和其他团队成员融洽相处,提高自己团队作战的能力。

二、职能定位

在模拟企业中主要设置 5 个职能部门,其主要职责如表 1-1 所示。各组学员可以根据自己的专长选择不同的职能部门。当人数较多时,可设置各助理职位,如财务助理、CEO 助理等。而人数较少时,可以由一个人来担任采购总监和生产总监。确定好职能后,应按图 1-2 所示重新落座。如果在经营过程中 CEO 不能胜任,在全组学员的共同反对下,可以由其他学员担任;同时,CEO 也有权替换不胜任的总监。

表 1-1 各职位职责明细表

首席执行官(CEO)	财务总监(CFO)	营销总监(CSO)	生产总监	采购总监
制定发展战略	日常财务记账和登账	市场调查分析	产品研发管理	编制采购计划
竞争格局分析	向税务部门报税	市场进入策略	管理体系认证	供应商谈判
经营目标确定	提供财务报表	品种发展策略	固定资产投资	签订采购合同
业务策略制定	日常现金管理	广告宣传策略	编制生产计划	监控采购过程
全面预算管理	企业融资策略制定	制订销售计划	平衡生产能力	仓储管理
管理团队协同	成本费用控制	争取订单与谈判	生产车间管理	采购支付抉择
企业绩效分析	资金调度与风险管理	按时交货	成品库存管理	与财务部协调
管理授权与总结	财务分析与协助决策	销售绩效分析	产品外协管理	与生产部协同

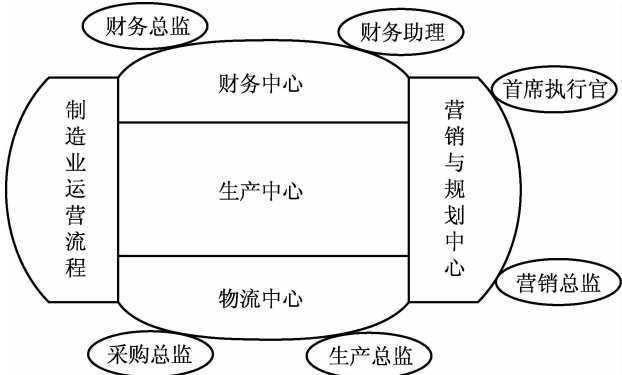


图 1-2 各职能部门职责图

为了让学员更深刻地理解企业的经营流程,也可以设立监督职位。比如,营销总监可以监督、协助生产总监的工作,而生产总监可以监督、协助采购总监的工作,采购总监又可以监督、协助财务总监的工作,财务总监可以监督 CEO,CEO 在统领全局的基础上协助营销总监。这样的分工既可以让学员深刻地理解各部门之间的协调关系,了解企业的经营流程,又可以减少操作中错误的发生。

三、公司成立及 CEO 就职演讲

(一) 公司命名

在公司成立之后,每个小组要召开第一次员工大会,大会由 CEO 主持。在这次会议中要为自己组建的公司命名。公司名称对一个企业将来的发展而言至关重要,因为公司名称不仅关系企业在行业内的影响力,还关系企业所经营的产品投放市场后,消费者对本企业的认可度;品牌名称或公司名称符合行业特点、有深层次的文化底蕴,又是广大消费者熟知的、再也找不到第二名称时,企业的竞争力就明显优于行业内的其他企业,为打造知名品牌奠定了基础。因此,各小组要集思广益,为自己的企业起一个响亮的名字。

(二) 确定企业使命

使命的英文单词为 mission,在企业愿景的基础之上,具体地定义企业在全社会经济领域中所经营的活动范围和层次,具体地表述企业在社会经济活动中的身份或角色。在第一次员工大会上,学员还要集体讨论确定企业的宗旨和企业形象等问题。

(三) CEO 就职演讲

小组讨论结束后,由 CEO 代表自己的公司进行就职演讲,阐述一下自己公司的使命与目标等,为下一步具体经营管理企业打下良好的基础。

学习情境二

企业模拟经营手工沙盘



企业管理沙盘模拟将企业的主要部门和工作对象制作成类似的实物模型,将企业运行过程设计为运作规则,进而模拟企业的经营过程。企业管理模拟常常假定一家公司,将学员按 3~5 人分成学习小组,然后在指定的模拟性管理情境与条件下,演习各种管理活动。

任务目标

- ▶ 了解手工沙盘的教具构成;
- ▶ 熟悉沙盘模拟企业的简单概况;
- ▶ 熟悉沙盘模拟企业的初始状态设置;
- ▶ 熟练进行手工沙盘的操作。

任务提出

在手工沙盘训练中,每个小组的成员将分别担任公司中的重要职位,如总经理、财务部经理、销售部经理、人事部经理、生产部经理、研发部经理等。他们从先前的管理团队中接手企业,在与来自其他企业(其他学员小组)的激烈竞争中,使本企业向前推进、发展。学员根据获得的信息对企业外部环境作详细的分析、研究,预测消费者的需求状况,再根据自身的经营状况来制定本企业的发展战略决策,借助生动仿真的教学模具进行沙盘推演,实现由研发、生产到销售的全部经营过程。期末用资产负债表和预算表等财务数据记录经营结果,计算出经营效率,结算经营业绩。

任务一 认识企业模拟经营手工沙盘

一、沙盘教具简介

手工沙盘模拟实训以一套教具为载体,以生产企业的运营为依据,模拟再现出企业的经营运转情况。在沙盘模拟实训中模拟企业共运营 6 年,基本计时单位为 1Q,也就是 1 个季度,和现实企业经营一样,每年共分为 4 个季度。此处以用友 ERP 沙盘为例简要介绍一下教具内容。

沙盘盘面(见图 2-1)按照制造业职能划分为营销与规划中心、生产中心、物流中心和财务中心,浓缩了企业经营管理的全过程,各个职能涵盖了企业管理的各项工作任务,具体构成如表 2-1 所示。

表 2-1 沙盘教具简介表

职能中心划分	企业运营的任务环节	主要内容	简要说明	备 注
营销与规划中心	市场营销规划	市场开拓	企业可开发的市场有区域、国内、本地、亚洲、国际 5 个市场	足额缴纳开拓费用后,领取相应的市场准入资格证。资格标识如图 2-2 所示
		产品研发	企业可开发 P1、P2、P3、P4 等多种产品	产品研发投资完成,换取相应产品种类生产资格证。资格标识如图 2-3 所示
		ISO 认证	企业可进行 ISO9000 的质量体系认证和 ISO14000 的环境体系认证	认证投资完成后换取相应的资格认证。资格标识如图 2-4 所示
生产中心	组织产品生产	大小两座厂房	沙盘设计了一个大厂房可放 6 条生产线,一个小厂房可放 4 条生产线	购买厂房要投放相应价值的现金,租赁厂房要定期支付租金
		生产线标识	企业可选择手工、半自动、全自动、柔性 4 种类型的生产线	不同生产线生产效率不同,购买生产线要显示其净值,并且定期折旧。生产线标识如图 2-5 所示
		产品标识	各种生产线在建立时应确定生产产品的类型,产品共有 P1、P2、P3、P4 四种类型	把产品标识放在生产线相应位置,一条生产线只能同时有一种在制产品。产品标识如图 2-6 所示

续表

职能中心划分	企业运营的任务环节	主要内容	简要说明	备 注
物流中心	采购管理 库存管理	采购提前期 采购成本	四种原材料, R1、R2、R3、R4,各原材料采购提前期不同,价格均为 1M(1M=100 万元人民币)	不同颜色的彩币代表不同原材料。原材料标识如图 2-7 所示
		原材料库	盘面上标注 R1、R2、R3、R4 的地方,分别用于存放相应种类的原材料	如图 2-8 所示
		原料订单	原料订货用相应数量的空桶放在不同订单位置表示	采购前一定要按周期下订单,发出订货需求。如图 2-8 左部分
		产品库	P1、P2、P3、P4 分别存放在相应种类的产成品库中	如图 2-8 右部分
财务中心	财务管理 会计核算	现金库	用于放置现金	现金用灰色币表示,每个币代表 1M。如图 2-9 中间现金部分
		银行贷款	将贷款金额写在纸条上,纸条放在空桶内。将空桶放在相应的贷款位置上	长贷按年,短贷按季。如图 2-9 左边长期贷款部分
		应收/应付账款	将与应收款数额相等的灰币放在对应期限的位置上	严格按账期兑现,应收款可以贴现。如图 2-9 右边应收账款部分
		综合费用	标示各种经营费用损耗内容	将实际发生的费用额置于相应位置

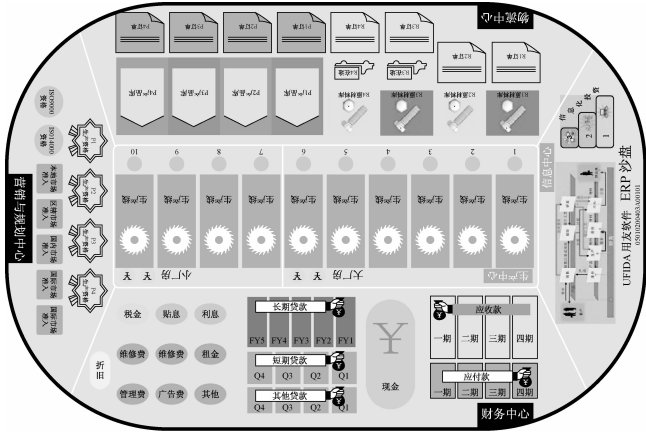


图 2-1 沙盘盘面图



图 2-2 市场准入资格证图

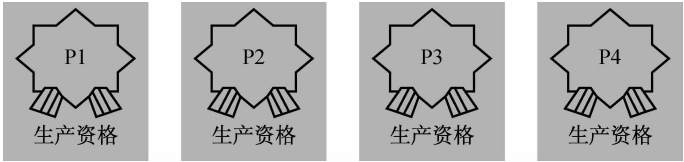


图 2-3 产品研发资格认证图

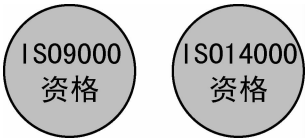


图 2-4 ISO 质量体系及环境体系资格认证图

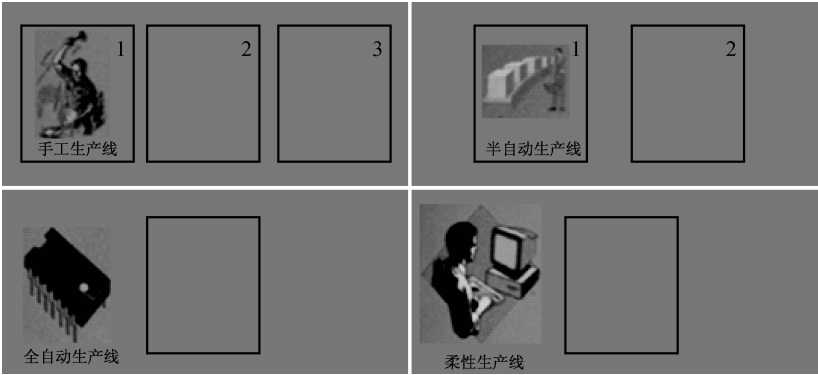


图 2-5 生产线标识图



图 2-6 产品标识图

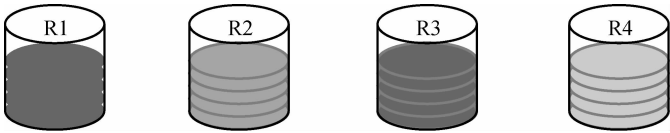


图 2-7 原材料标识图

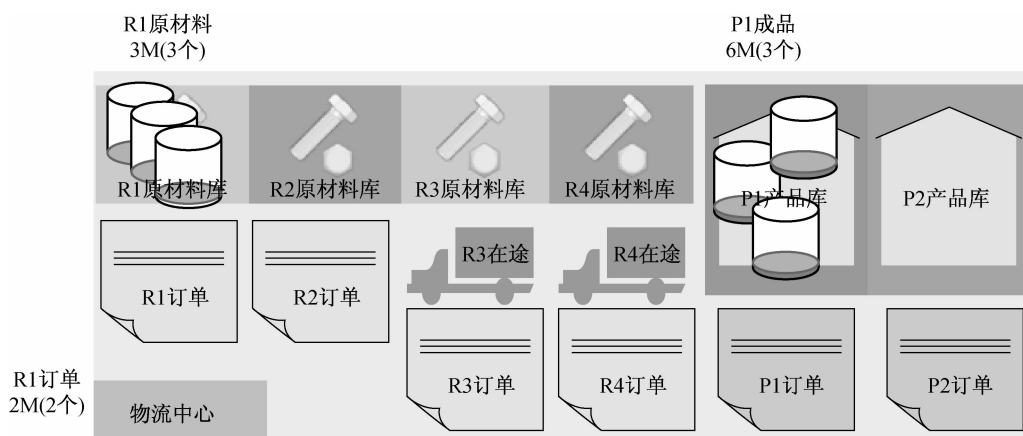


图 2-8 物流中心盘面

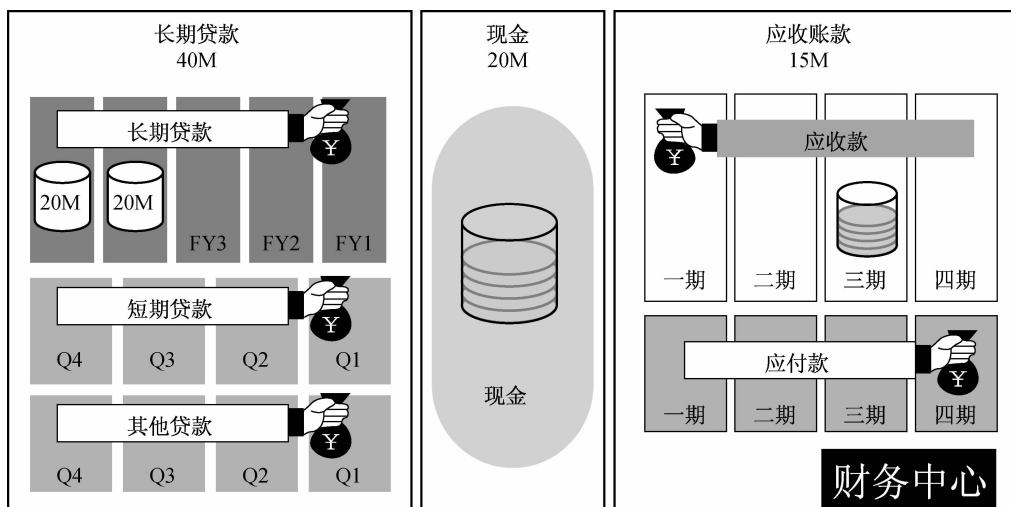


图 2-9 财务中心盘面

二、沙盘模拟企业简介

（一）企业的经营状况

这里模拟的是一个生产制造企业。为了避免学员将该模拟企业与他们所熟悉的行业不经意地产生关联,因此本实训中生产制造的产品是一个虚拟的产品,即 P 系列产品:P1、P2、P3 和 P4。该企业长期以来一直专注于某行业 P 产品的生产与经营,目前生产的 P1 产品在本地市场知名度很高,客户也很满意。同时企业拥有自己的厂房,生产设施齐备,状态良好。最近,企业邀请一家权威机构对该行业的发展前景进行了预测,认为 P 产品将会从目前的相对低技术水平产品发展为一个高技术产品。为了适应技术发展的需要,公司董事会及全体股东决定将企业交给一批优秀的新人(模拟经营者)去发展,新的管理团队必须要有创新思维,专注经营,才能不辜负公司董事会及全体股东的期望,实现良好的经营业绩。

(二) 企业的经营环境

目前,国家经济状况发展良好,消费者收入稳步提高,P 行业将迅速发展。然而该企业生产制造的产品几乎全部在本地销售,董事会和股东认为在本地以外以及国外市场上的机会有待利用,希望新的管理层去开发这些市场。同时,产品 P1 在本地市场知名度很高,客户很满意,然而要保持市场地位,特别是进一步提升市场地位,企业必须要投资于新产品开发,目前已存在一些处于研发中的新产品的项 目。在生产设施方面,目前的生产设施状态良好,但是生产效率不高。为了生产 P 系列的高技术产品和提高生产效率,预计必须投资额外的生产设施。具体方法可以是建新的生产线或对现有的生产设施进行改造。

在行业发展状况方面,P1 产品由于技术水平低,虽然近几年需求较旺,但未来将会逐渐下降。P2 产品是 P1 产品的技术改进产品,虽然技术优势会带来一定销量增长,但需求最终会下降。P3、P4 产品为全新技术产品,发展潜力很大。这是根据一家权威的市场调研机构对未来 6 年内各个市场需求的预测,应该说这一预测有着很高的可信度。P1 产品是目前市场上的主流产品,P2 产品作为 P1 产品的技术改进产品,也比较容易获得大众的认同。P3 产品和 P4 产品作为 P 系列产品里的高端技术产品,各个市场上对它们的认同度不尽相同,需求量与价格也会有较大的差异。下面我们根据不同的目标市场进行详细分析。

1. 本地市场分析

如图 2-10 所示(左图纵坐标表示消费者对产品需求的数量,横坐标表示企业经营的年份;右图纵坐标表示 P 系列产品的价格,横坐标表示企业经营的年份),本地市场将会持续发展,客户对低端产品的需求将要下滑。伴随着需求的减少,低端产品的价格很有可能会逐步走低。后几年,随着高端产品的成熟,市场对 P3 产品的需求将会逐渐增大,而对 P4 产品的需求是从第四年开始的,需求量从 2 个逐步增加到 8 个。同时随着时间的推移,客户的质量意识将不断提高,后几年可能会对厂商是否通过了 ISO9000 认证和 ISO14000 认证有更多的要求。

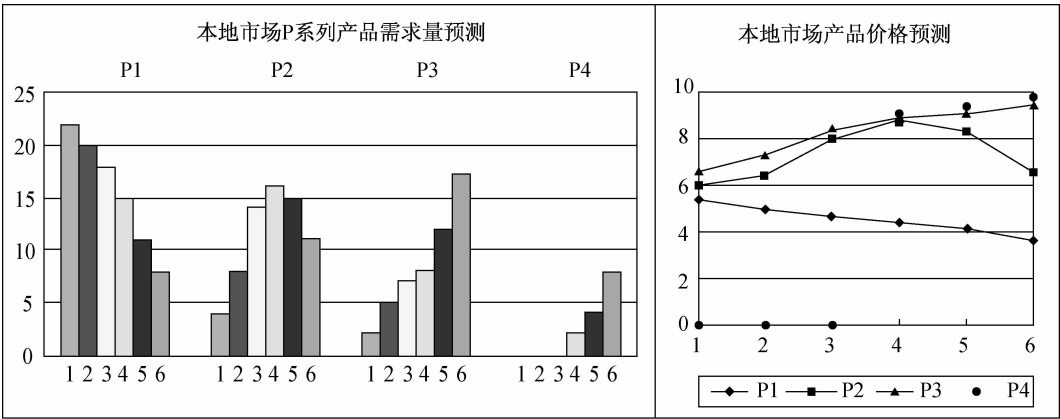


图 2-10 本地市场预测图

2. 区域市场分析

如图 2-11 所示,区域市场的客户对 P 系列产品的喜好相对稳定,因此,市场需求量的波动也很有可能会比较小。因其紧邻本地市场,所以产品需求量的走势可能与本地市场相似,

价格也很稳定,低端产品需求波动很小。该市场的客户比较乐于接受新的事物,因此对于高端产品也会比较感兴趣。但由于受到地域的限制,该市场的需求总量非常有限。并且这个市场上的客户相对比较挑剔,因此,在以后几年,客户会对厂商是否通过了 ISO9000 认证和 ISO14000 认证有较高的要求。

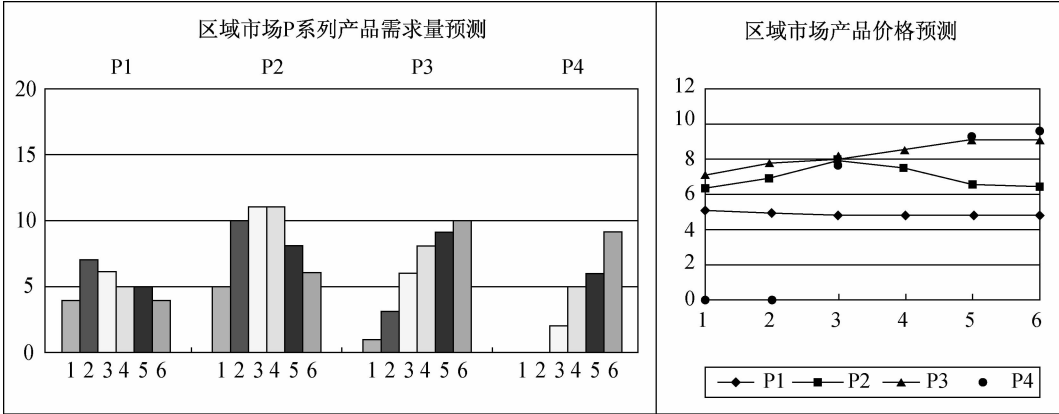


图 2-11 区域市场预测图

3. 国内市场分析

如图 2-12 所示,因为 P1 产品带有较浓的地域色彩,估计国内市场对 P1 产品不会有持久的需求。但 P2 产品因为更适合国内市场,所以估计需求会一直比较平稳。随着对 P 系列产品新技术的逐渐认同,估计对 P3 产品的需求会发展较快,但这个市场上的客户对 P4 产品却并不是那么认同。当然,对于高端产品来说,客户一定会更注重产品的质量保证。

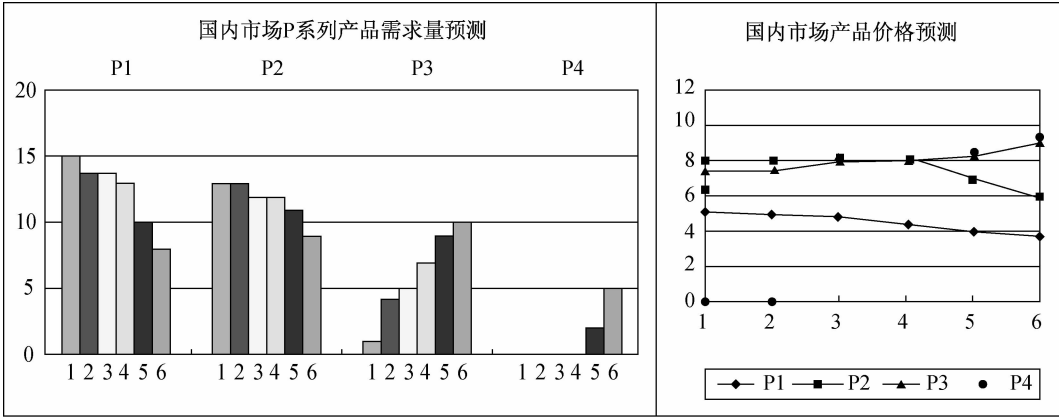


图 2-12 国内市场预测图

4. 亚洲市场分析

如图 2-13 所示,这个市场上的客户喜好一向波动较大,不易把握,所以对 P1 产品的需求可能波动较大,估计 P2 产品的需求走势也会与 P1 相似。但该市场对新产品很敏感,因此估计对 P3、P4 产品的需求会发展较快,价格也可能不菲。另外,这个市场的消费者很看重产品的质量,所以在以后几年里,如果厂商没有通过 ISO9000 和 ISO14000 的认证,其产品可能

很难销售。

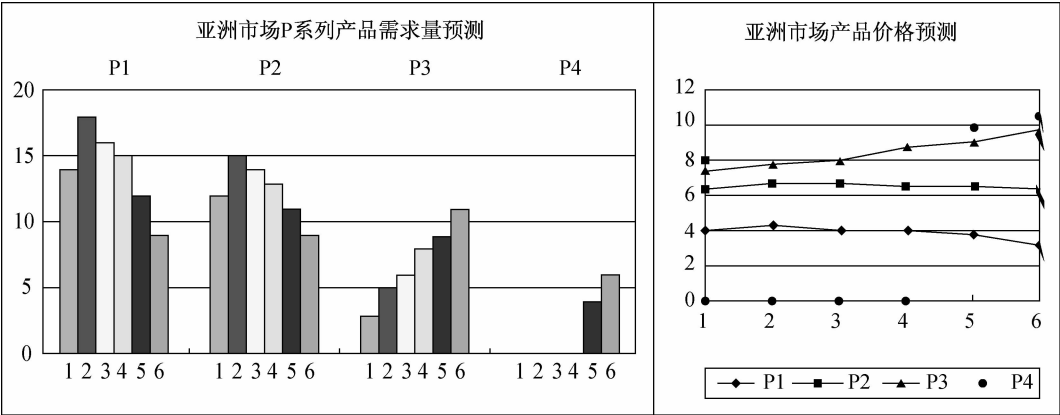


图 2-13 亚洲市场预测图

5. 国际市场分析

如图 2-14 所示,企业进入国际市场可能需要一个较长的时期。有迹象表明,目前这一市场上的客户对 P1 产品已经有所认同,需求也会比较旺盛。对于 P2 产品,客户将会作出谨慎选择,但仍需要一段时间才能被客户完全接受。对于新兴的技术,这一市场上的客户将会以观望为主,因此对 P3 和 P4 产品的需求发展得将会极慢。因为产品需求主要集中在低端市场,所以客户对于 ISO 国际认证的要求并不如其他几个市场那么高,但也不排除在后期会有这方面的需求。

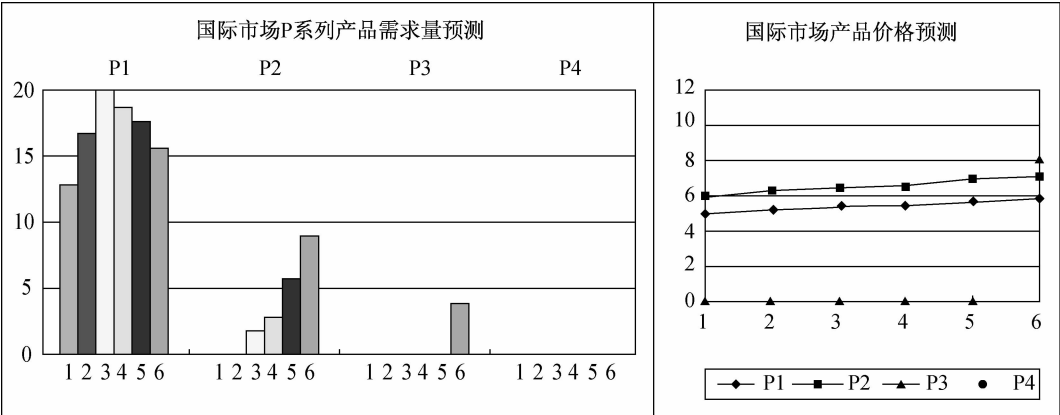


图 2-14 国际市场预测图

(三) 企业的经营流程

沙盘模拟实训完整地模拟了产品制造企业真实的经营过程。为了让大家更深入地理解沙盘企业模拟运营的组织实施过程及内在规律,这里简单地介绍一下制造企业中的一些典型工作流程,如图 2-15 所示。

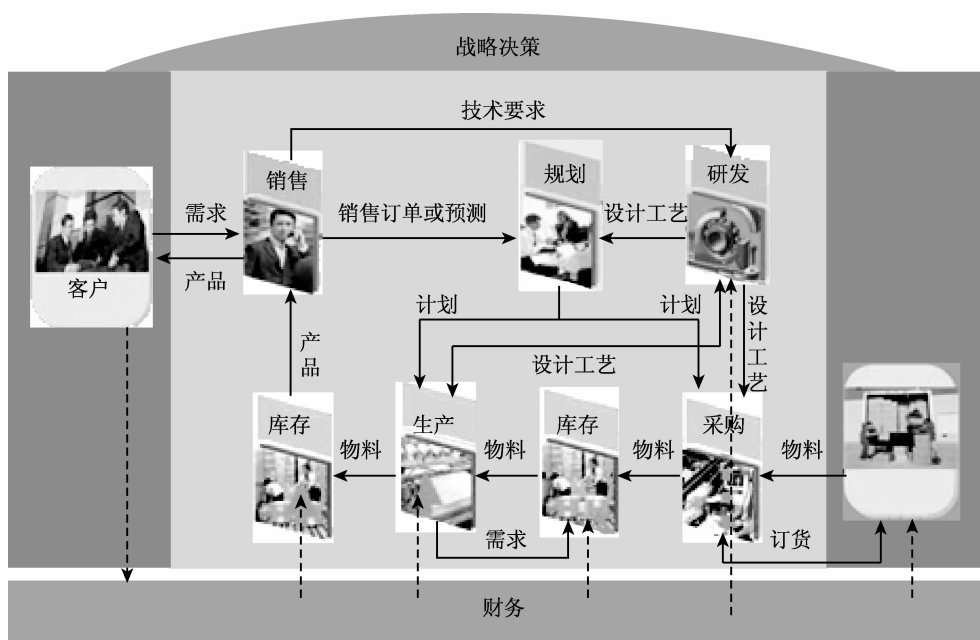


图 2-15 沙盘模拟企业工作流程

1. 核心经营业务流程

现代企业生产经营理念是以客户为导向,生产加工前应由市场部门进行充分的市场调研,确定产品的需求特点和生产类型,以需定销,及时把销售订单传递给生产部门。生产部门依据需求信息严格做好组织生产的准备,选用适合的设备、适当的物料,集约化地组织生产过程实施,以销定产,通过物料需求计划(MRP)等现代生产信息技术及时与采购、仓储等部门沟通,以产定购,通过有效的供应商关系管理保证生产资料的准时、准量、准点上线,通过合理的物流管理保证生产加工任务的完成。整个企业以订单信息为驱动,实施拉动式的生产运作模式,销、产、供等各部门信息共享,通力合作,实现资源利用效率的最大化,实现客户价值的最大化。在沙盘经营过程中,市场工作由营销部门完成,组织生产的过程由生产部门完成,而原材料供应等任务由采购部门完成,各部门相互协调。

2. 辅助支持性流程

为了保证企业经营目标的实现,各职能部门应做好一线生产和销售的服务保障性工作,制定各部门相应的职责和 workflows。主要的支持性部门有人力资源部门和财务管理部门。

人力资源管理工作流程:确定企业的经营策略方向及由此确定组织团队分工,制定明确的岗位职责及工作任务要求,完善规章制度,选择招募具有相应素质和能力的员工执行具体工作任务,定期对岗位绩效和员工工作业绩进行评价,在人事效率上给予生产和销售部门最大力的支持。在沙盘经营过程中,人力资源管理工作是由 CEO 组织完成的。

财务管理工作流程:通过借款、股东投资等多种融资渠道筹集经营资本,按照经营策略把资金投入生产各个环节中,对资金的使用进行严格监控,力图使投资回报价值最大化,合理回报投资者的价值期望,及时对资金使用效果进行分析,在资金财务上给予生产和销售部门充分的支持。在沙盘经营过程中,财务管理工作主要由财务部门完成。

三、沙盘初始状态设置

ERP 手工沙盘模拟不是从创建企业开始,而是接手一个已经运营了两年的企业。虽然已经从基本情况描述中获得了企业运营的基本信息,但还需要把这些枯燥的数字活生生地再现到沙盘盘面上,由此为下一步的企业运营做好铺垫。初始状态设置可使学员深刻地感受到财务数据与企业业务的直接相关性,理解财务数据是对企业运营情况的一种总结提炼,为今后“透过财务看经营”做好观念上的准备。下面我们从实物和财务两方面对应着设置企业的初始状态。

(一) 初始盘面状况

1. 流动资产

流动资产是企业在一年或一个营业周期内变现或者耗用的资产,它主要包括货币资金、短期投资、应收账款和存货等。在我们模拟的这个企业,流动资产分布如下(单位:1M=1 000 000 元):

- (1) 现金,见图 2-9 财务中心盘面。沙盘上有现金一桶,共计 20M。
- (2) 应收账款,见图 2-9 财务中心盘面。沙盘上有应收账款共计 15M,账期为 3Q。
- (3) 在制品,见图 2-16 所示。沙盘上 3 条手工生产线上分别有在 1Q、2Q、3Q 的 P1 在制品各 1 个,半自动生产线上 1Q 位置 P1 在制品 1 个,每个 P1 在制品价值 2M,共计 8M。
- (4) 成品,见图 2-8 物流中心盘面。沙盘上企业成品库有 3 个 P1 产品已完工,每个价值 2M,共计 6M。
- (5) 原材料,见图 2-8 物流中心盘面。沙盘上企业原料库有 3 个 R1 原料,每个价值 1M,共计 3M。

综合以上五项,企业流动资产共计 52M。

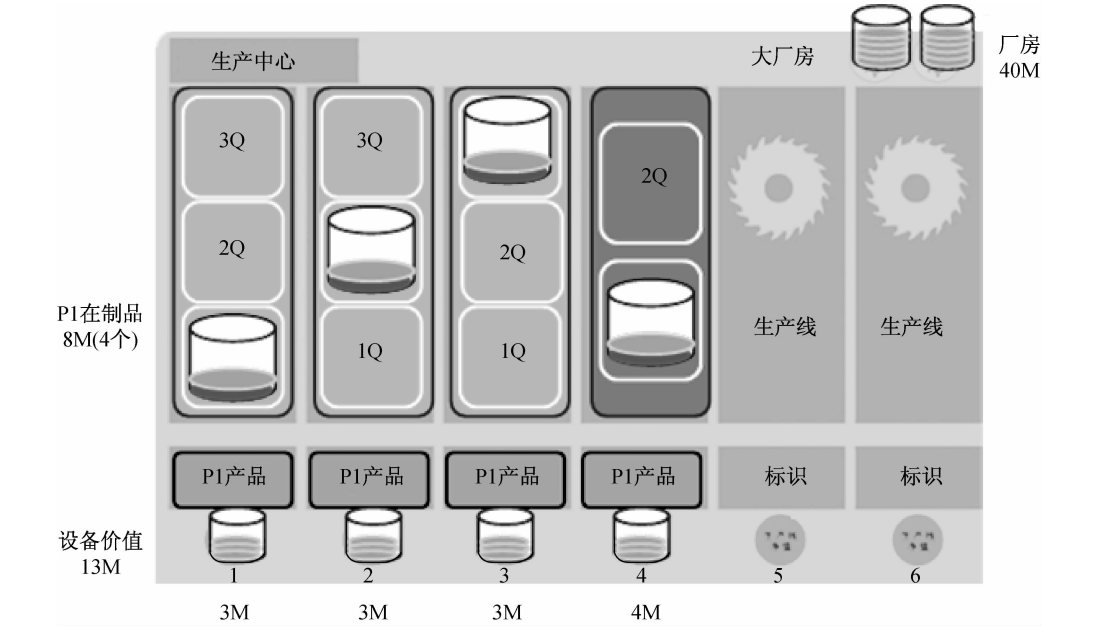


图 2-16 生产中心盘面

2. 固定资产

固定资产是指使用期限较长、单位价值较高,并且在使用过程中保持原有实物形态的资产,它包括房屋、建筑物、机器设备和运输设备等。在我们模拟的这个企业中,固定资产分布如图 2-16 生产中心盘面所示:

(1) 土地和建筑。目前,沙盘上企业拥有一个大厂房,价值为 40M。

(2) 机器与设备。目前,沙盘上企业拥有手工生产线 3 条,每条原值 5M,目前净值为 3M;半自动生产线 1 条,原值 8M,目前净值 4M。因此机器与设备价值共计 13M。

(3) 在建工程。目前,企业没有在建工程,也就是说没有新生产线的投入或改建。

综合以上三项,企业固定资产共计 53M。

3. 负债

企业负债可分为短期负债和长期负债。所谓短期负债是指在一年内或不超过一年的一个营业周期内需用流动资产或其他流动负债进行清偿的债务;而长期负债是指偿还期限在一年或者超过一年的一个营业周期以上的债务。在我们模拟的这个企业,负债分布如图 2-9 财务中心盘面所示:

(1) 长期负债。目前,企业财务中心盘面上,有四年到期的长期负债 20M。将空桶放置在 FY4 的位置上,五年到期的长期负债 20M;将空桶放置在 FY5 的位置上,因此企业长期负债共计 40M。

(2) 短期负债。目前,企业没有短期负债。

(3) 应付账款。目前,企业没有应付账款。

(4) 应交税费。根据纳税规则,目前企业有应交税费 1M。应交税费属于企业负债,在盘面上还没有显示,只有在利润表中有显示,此税金应在第三年初从现金中支付。

综合以上四项,企业负债共计 41M。

4. 所有者权益

所有者权益是指企业投资者对企业净资产的所有权,在数量上表现为企业资产减去负债后的差额。所有者权益表明企业的所有权关系,即企业归谁所有。我们模拟的这个企业所有者权益分布如下:

(1) 股东资本。目前,企业股东资本为 50M。

(2) 利润留存。利润留存就是以往各年留存利润的和,目前,企业利润留存为 11M。

(3) 年度净利润。本年度企业净利润为 3M。

综合以上三项,企业所有者权益共计 64M。

(二) 初始财务状况

企业的财务状况指的是企业的资产、负债、所有者权益的构成状况及其相互关系,具体反映形式由企业对外的主要财务报告——资产负债表来表述。资产负债表可以反映企业的资源分配状况及资本结构、偿债能力等信息,企业管理者亦可利用其数据评估以往的经营效果。ERP 沙盘模拟企业经营中,根据设计实训需要,我们对经营年末资产负债表的编制形式进行了简化,经过所有初始状态的设置后,盘面上的经营效果反映在资产负债表上,其具体形式如表 2-2 所示。

表 2-2 资产负债表

单位:M

资 产	上 年 数	本 年 数	负债和所有者权益	上 年 数	本 年 数
流动资产:			负债:		
现金		20	短期负债		
应收账款		15	应付账款		
在制品		8	应交税费		1
成品		6	一年内到期的非流动负债		
原材料		3	长期负债		40
流动资产合计		52	负债合计		41
固定资产:			所有者权益:		
土地和建筑		40	股东资本		50
机器与设备		13	利润留存		11
在建工程			年度净利润		3
固定资产合计		53	所有者权益合计		64
资产总计		105	负债和所有者权益总计		105

企业在经营了一定期间后,取得了一定经营业绩,其直观地表现为企业的利润。利润是企业经营效益的综合体现,企业中通常通过利润表这种会计报表来反映收入与费用相抵后的净所得成果。根据 ERP 模拟企业经营实训需要,我们将年末企业初始经营的业绩成果通过简化形式的利润表来反映,具体形式如表 2-3 所示。

表 2-3 利润表

单位:M

项 目	上 年 数	本 年 数
销售收入		35
直接成本		12
毛利		23
综合费用		11
折旧前利润		12
折旧		4
支付利息前利润		8
财务收入/支出		4
其他收入/支出		
税前利润		4
所得税费用		1
净利润		3

任务二 模拟企业运营实录

在初次接触沙盘时,往往不知道怎样在沙盘上操作,导致出现手忙脚乱的情形。本次任务就是结合企业运营规则,解决运营过程中的操作问题。沙盘企业经营过程应当按照一定的流程来进行,这个流程就是经营任务清单(格式详见任务三)。任务清单反映了企业在运营过程中的先后顺序。必须按照这个顺序进行,切不可随意变更操作顺序。本次任务只以引导年为例详细阐述流程操作细节,待大家熟练掌握后,可自行操作。

一、沙盘企业年初工作

好的开始是成功的一半。在一年之初,企业应当谋划全年的经营,预测可能出现的问题和情况,分析可能面临的问题和困难,寻找解决问题的途径和办法,使企业未来的经营活动处于掌控之中。为此,企业首先应当召集各位业务主管召开新年度规划会议,初步制订企业本年度的投资规划;接着,营销总监参加一年一度的产品订货会,竞争本年度的销售订单;然后,根据销售订单情况,调整企业本年度的投资规划,制订本年度的工作计划,开始本年度的各项工作。

(一) 新年度规划会议

1. 新年度全面规划

新年度规划涉及企业在新的一年如何开展各项工作的問題。通过制订新年度规划,可以使各位业务主管做到在经营过程中胸有成竹,知道自己在什么时候该干什么,可以有效预防经营过程中决策的随意性和盲目性,减少经营失误;同时,在制订新年度规划时,各业务主管已经就各项投资决策达成了共识,可以使各项经营活动有条不紊地进行,可以有效提高团队的合作精神,鼓舞士气,提高团队的战斗力和向心力,使团队成员之间更加团结、协调、和谐。

新年度全面规划内容涉及企业的发展战略规划、投资规划、生产规划和资金筹集规划等。

2. 确定可接订单的数量

在新年度规划会议以后,企业要参加一年一度的产品订货会。企业只有参加产品订货会,才能争取到当年的产品销售订单。在产品订货会上,企业要准确拿单,就必须准确计算出当年的产品完工数量,据此确定企业当年甚至每一个季度的可接订单数量。企业某年某产品可接订单数量的计算公式为:

某年某产品可接订单数量=年初该产品的库存量+本年该产品的完工数量

(二) 参加订货会、支付广告费/登记销售订单

1. 参加订货会

在参加订货会之前,企业各部门需要集中讨论,需要分市场、分产品在“广告单”上登记投放的广告费金额。“广告单”是企业争取订单的唯一依据,也是企业当期支付广告费的依据,应当采取科学的方法计算,认真对待。