

高职高专“十二五”规划教材

企业经营管理 沙盘模拟实训教程

基于ITMC电子与物理沙盘系统的
做学教一体化教程

邓文博 曾 苑 主编

蒋 键 赵 宏 刘灿亮 副主编

第二版



化学工业出版社

高 职 高 专 “ 十 二 五 ” 规 划 教 材

企业经营管理沙盘模拟实训教程

——基于ITMC电子与物理沙盘系统的做学教一体化教程

第二版

邓文博 曾 苑 主编
蒋 键 赵 宏 刘灿亮 副主编

基本方法：分析市场、生产计划、采购计划、财务预算、财务报表

经营策略：总体战略、广告策略、市场和产品开发策略、融资策略等

分析工具：竞争对手分析、产销平衡分析、盈亏平衡分析、成本效益分析、财务分析、
博弈分析

经营手册：1~8 年经营手册



化学工业出版社

· 北 京 ·

本教材是编者根据多年从事沙盘教学和指导沙盘大赛的经验而编写的,主要内容有沙盘经营的基础知识、基本方法、经营策略、管理分析工具和八年的经营手册。其中基本方法包括分析市场环境、制定生产计划和采购计划、进行财务预算和规划等;经营策略包括总体战略、广告策略、市场和产品开发策略、固定资产购置策略、融资策略等;管理分析工具包括竞争对手分析、产销平衡分析、盈亏平衡分析、SWOT分析、成本效益分析、财务分析等。每个学习情境还精选了与教学内容对应的拓展案例和阅读建议。

本教材主要针对高职高专大学生、教师和企业参训人员;适用于初学者、具有一定知识基础和准备参加沙盘比赛等各层次的学生。

图书在版编目(CIP)数据

企业经营管理沙盘模拟实训教程/邓文博,曾苑主编.
2版.—北京:化学工业出版社,2016.1
ISBN 978-7-122-25613-3

I. ①企… II. ①邓…②曾… III. ①企业管理-计算机
管理系统-教材 IV. ①F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第261939号

责任编辑:蔡洪伟 于 卉
责任校对:边 涛

装帧设计:史利平

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 装:北京云浩印刷有限责任公司
787mm×1092mm 1/16 印张13¼ 字数336千字 2016年1月北京第2版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:29.80元

版权所有 违者必究

序 一

随着信息化技术的发展，运用计算机进行模拟教学成为管理教学的重要环节，得到各级教育部门的重视，也受到广大学生的欢迎。

将计算机技术与物理沙盘结合起来进行教学，既保留物理沙盘的直观性，又充分发挥计算机方便数据存储和计算的特长，是一项有意义的探索。

邓文博老师主编的教材是基于纯物理沙盘系统以岗位为线索展开的。这本教材提出的教学方案具体，操作性强，尤其是其中的教学思路符合学生的认知规律。本教材的管理方法、经营策略和分析工具在参考近几年的沙盘教材成果的基础上，又增加了编者们的教学实践的最新研究成果。相信本书能为从事沙盘教学的教师提供更大帮助，会为学员提供更多沙盘模拟中的实战思路和决策工具。

邓文博多年来在决策模拟领域积极探索，在教学和指导学生参加全国大赛中取得突出成绩。在我担任全国决策模拟教学研讨会组织工作的多年中，他多次在大会介绍经验，他的教学探索成果也凝聚在这本《企业经营管理沙盘模拟实训教程》中。

北京大学光华管理学院原党委书记、副院长
中国管理现代化研究会决策模拟专业委员会原主任
中国管理现代化研究会常务理事

王其文教授
2015年9月18日

序 二

沙盘作为国际普遍的实践教学工具传入我国是 20 世纪末的事情，而真正在中华大地上生根、开花和结果则是近十年来的事情，这不仅在于学生对这种喜闻乐见、充满乐趣的“Game”式的教学方法与手段的兴趣式接受，更在于有一批优秀的、孜孜不倦地从事这项事业的教师群体的执著和努力。

“企业经营模拟沙盘教学课程”是作为一门面向制造业的创新创业型人才培养的实训类课程，其教学目的是通过仿真、模拟的形式，帮助以实践为导向的各类商科学生运用现代管理综合性业务知识对模拟市场进行实操性开拓，由于极大地弥补了商学课程中能力训练方面的不足，因此有所谓“商业黄埔模拟实战课”之说，在国内外深受 MBA 和职业学院学生的欢迎。

教好这类课程不容易，而由专注于此项事业的专业教师来编写好一部专业的教材则更不容易。邓文博老师就是这样一位优秀而执著的老师，他曾经指导学生获得过许多国内外骄人的成绩，由他牵头主编的教材《企业经营管理沙盘模拟实训教程》体现了“由专业人来写专业书”的编写精神，本书不仅总结了以往教学中的许多宝贵经验，更是围绕新的环境提出了新的教学目标和新的方案，其创新性的教学方法更加符合当前商科学生认知商业规律的实际，在教学的手段、工具等方面都有很大的创新，在现实中得到了业界广泛的好评。我相信，随着这本教材的不断完善和更新，必将为从事沙盘模拟教学的教师提供更大的教学支持与帮助，最终为广大学生以及各类学员熟悉商业的运作提供丰富的、全景化模拟中的战略思路和决策工具。

中山大学创业学院教学总监

任荣伟教授

2015 年 9 月 17 日

随着社会经济的快速发展,对经管类人才的需求量越来越大,对其能力、素质的要求越来越高。然而,教学活动中重理论教学、轻实践教学的问题,使能力素质培养成为经管类人才培养的一个巨大瓶颈,致使毕业生走上工作岗位后,磨合期长,适应性差,难以迅速进入工作状态,难以满足实际部门的要求。

针对传统教学方法的弊病,教育部为改变这种情况,出台了若干文件。在2015年最新出台的《教育部关于深化职业教育教学改革全面提高人才培养质量的若干意见》(教职成[2015]6号)中提出“坚持工学结合、知行合一”,“推进专业教学紧贴技术进步和生产实际”,“提升信息化教学能力,各地、各职业院校要组织开发一批优质的专业教学资源库、网络课程、模拟仿真实训软件和生产实际教学案例”等要求。

企业经营模拟类课程正是响应了教育部的以上要求,这类课程通过近乎真实的商业情境模拟,让学生参与仿真经营,能充分调动参与者的竞争热情,在培养应用型人才方面,越来越显示出其独特的作用。课程的快速发展使企业经营模拟仿真软件开发速度也相当快,并越来越贴近技术进步和生产实际。越来越多学校认识到采用企业经营模拟类课程进行实践教学能很好地培养学生的能力和素质,这些能力和素质包括学生的专业技能、组织能力、协作能力、分析判断能力、决策能力、竞争能力、战胜困难的决心和处于逆境而奋起的勇气等,并最终让学生实现知行合一。

ITMC企业经营管理电子沙盘是中教畅享(北京)科技有限公司研发的一款模拟企业经营实践的沙盘模拟对抗性教学系统,该教学系统集成计算机模拟和物理沙盘模拟于一体,对于提升学生的决策能力、分析解决问题的能力、团队协作精神及创新性思维能力等方面具有很大的作用。从2008年到2014年,以该套系统为平台,教育部高职高专工商管理类专业教学指导委员会已成功主办了七届全国大学生企业经营管理沙盘模拟大赛,参赛的院校超过800多所院校。

就在企业经营管理沙盘模拟训练课程在各高职院校广泛开展的同时,可供选择的高职高专的沙盘模拟课程教材相对较少,特别是适合ITMC企业经营管理电子沙盘教学系统的教材更是寥寥无几。本教材就是针对ITMC企业经营管理电子沙盘与物理沙盘系统而编写的。应众多院校的沙盘教学和大赛指导老师的要求和反馈,我们在基本保持原有编写体例和风格不变的情况下,对本书的部分内容进行了修改。

本教材的主要特点如下:

1. 编者具有丰富的企业经验。邓文博主编有11年的企业经验并担任过企业高级管理人员,其他参编人员半数以上具有企业经历。教材能体现企业经营管理的新方法、新工具和新策略。

2. 体现“学生主体”和融“做、学、教”一体的高职特色。学生在基础篇进行角色认

知和扮演；在训练篇的任务驱动下，经过企业经营操作、导师引导和点评、角色互换、案例分享等，综合学习和运用管理知识、分析工具和方法；最后在实战篇自主经营模拟企业，使学生的实际操作能力可以得到很好的锻炼。

3. 体现“工学结合”的高职教育理念。教材按照企业经营的工作过程及其核心能力要求，循序渐进设计任务，每个任务贯穿基础知识、方法、经营策略和分析工具，使学生在提高操作能力的同时掌握管理的理论，并有利于培养学生的沟通能力、创新能力和分析解决问题的能力等综合素质，从而具有更高的发展潜力。

4. 教材提出的教学方案符合高职学生的认知规律。教材中每个学习情境以训练任务单卡来跟踪和保障教学效果。教材深入浅出，应用性强，文字规范简练，语言通顺流畅。

5. 本教材第一版得到较广泛的认可。全国管理现代化研究会决策模拟委员会和广东省高职高专工商管理类专业教指委认可并推荐了本教材。本教材还获得了中国石油与化学工业联合会优秀教材出版物二等奖。

6. 本教材有一定的影响力。编者包括多所院校具有丰富教学和指导大赛经验的教师，使教材具有一定的影响力，并能得到更多高职院校专业师生的认可。

7. 本教材有一定的教学资源基础。主要有化学工业出版社资源网和广东省精品建设课程资源，将传统教材与辅助数字化资源集成于一体，在拓展教学内容、促进学生自主性学习方面起到很好的效果。

本教材主编由河源职业技术学院邓文博和曾苑担任，副主编由东莞职业技术学院蒋键、广州民航职业技术学院赵宏、广东理工职业学院刘灿亮担任，参加编写的人员还有白迎超、许波、吴春尚、张森芳、朱跃飞、曾庆宁等。

由于我们在高职教育课程改革方面的经验不足，加上国内可以参考的同类教材很少，因此，本教材存在缺点和不足之处在所难免，敬请广大读者批评指正，您的意见和建议敬请发送到 wenbodeng@163.com。

编者

2015 年 10 月

► 基础篇 认识沙盘和初始年经营

学习情境一 企业经营沙盘模拟训练准备	2
任务1 认识企业经营沙盘概况	3
任务2 认识企业经营沙盘道具	6
任务3 组建企业管理层和职责分工	10
拓展 名词解释与阅读建议	13
学习情境二 初始年经营操作	15
任务1 设定模拟企业初始状态	16
任务2 认识经营规则和流程	18
任务3 第0年经营	27
拓展 团队管理与阅读建议	39

► 训练篇 基本方法、经营策略和分析工具

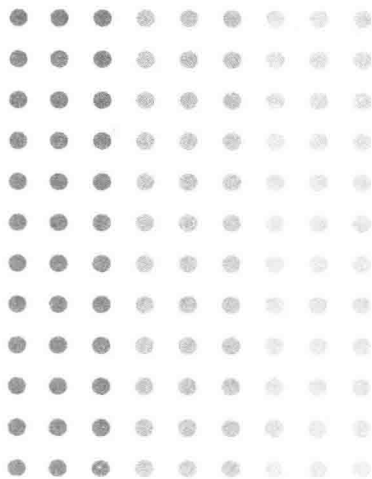
训练情境一 实训第一年经营	42
任务1 分析市场环境	43
任务2 投放广告策略	52
任务3 订单选择策略	58
任务4 竞争对手分析	61
拓展 标王的案例与阅读建议	64
训练情境二 实训第二年经营	65
任务1 制定生产计划	66
任务2 开发产品策略	70
任务3 开拓市场策略	73
任务4 产销平衡分析	77
拓展 新产品开发案例与阅读建议	79
训练情境三 实训第三年经营	81
任务1 制定采购计划	82
任务2 编制利润表	86
任务3 固定资产投资策略	90
任务4 盈亏平衡分析	94

拓展 采购管理案例与阅读建议	99
训练情境四 实训第四年经营	101
任务1 财务预算	102
任务2 编制资产负债表	108
任务3 融资策略	111
任务4 SWOT 分析	114
拓展 借钱生钱案例与阅读建议	117
训练情境五 实训第五年经营	120
任务1 制定企业中长期规划	121
任务2 柔性线生产计划与材料订购策略	125
任务3 成本核算分析	128
拓展 精益生产案例与阅读建议	132
训练情境六 实训第六年经营	134
任务1 批量采购下的财务预算	135
任务2 运用企业战略	137
任务3 财务分析	139
拓展 战略管理案例与阅读建议	142

▶ 实战篇 经营表格	145
实战经营手册第一年	146
实战经营手册第二年	151
实战经营手册第三年	156
实战经营手册第四年	161
实战经营手册第五年	166
实战经营手册第六年	171
实战经营手册第七年	176
实战经营手册第八年	181
▶ 附录一 市场预测图表	187
▶ 附录二 企业经营沙盘模拟规则测试题	198
▶ 附录三 企业经营沙盘教学建议	200
▶ 附录四 企业经营管理仿真训练系统	203
▶ 参考文献	210

基础篇

认识沙盘和初始年经营



学习情境一

企业经营沙盘模拟训练准备

企业经营管理沙盘源自西方军事上的战争沙盘模拟推演。英、美知名商学院和管理咨询机构通过对军事沙盘推演进行广泛的借鉴与研究，最终开发出了企业经营沙盘实战模拟培训这一新型现代教学模式。这一教学模式通过模拟企业系统运营，使学生在模拟企业各项经营管理活动的训练过程中体验得失、总结成败，进而领悟科学管理规律，掌握管理方法、经营策略和分析工具，提高经营管理能力。

本学习情境的学习任务（表 1-1）主要是认识企业经营沙盘及其道具，并组建管理团队和对团队成员进行分工。

表 1-1 学习任务单 1

姓名：_____ 专业班级：_____ 学号：_____ 日期：_____ 年 _____ 月 _____ 日

课次	1	课次名称	企业经营沙盘模拟训练准备	上课地点	实训室	学时	2
训练任务	认识企业经营沙盘及其道具，并组建管理团队和对团队成员进行分工						
任务目标	1. 熟悉企业经营沙盘课程内容和沙盘道具的特点 2. 能组建公司团队并对团队成员进行合理分工						
任务步骤	1. 认识企业经营管理沙盘概况 2. 认识企业经营管理沙盘道具 3. 组建管理团队和设计企业名称、目标、口号等 4. 进行团队成员分工						

工作过程记录(学生完成)：

工作步骤	任务要求	学习过程详细记录
认识企业经营沙盘	认识本课程内容和意义	☐ 熟悉 ☐ 了解 ☐ 不了解
认识企业经营沙盘道具	熟悉道具的特点和分类情况	☐ 熟悉 ☐ 了解 ☐ 不了解
组建管理团队	组建团队，并确定公司名称、目标和口号	☐ 已组建团队 ☐ 未组建团队
团队分工	按成员特长分工	☐ 按特长分工 ☐ 已经分工 ☐ 职责不清

工作小结与体会(学生完成)：

签名：_____ 年 _____ 月 _____ 日

结果考核(教师完成或指定学生互评)：

() 通过 () 不通过

签名：_____ 年 _____ 月 _____ 日

任务1 认识企业经营沙盘概况

知识目标

- ◇ 了解企业经营沙盘的特点、内容。
- ◇ 掌握企业经营沙盘中各个角色承担的任务和责任。

能力目标

- ◇ 能根据企业经营沙盘的特点和组员的特长进行角色的分配。

任务引入

在进行企业经营沙盘模拟训练之前，先要了解什么是企业经营沙盘，企业经营沙盘课程的内容，企业经营沙盘学习有怎样的成效与意义。

任务：在开始经营企业沙盘模拟训练之前，先了解企业经营沙盘概况。

任务分析

了解企业经营沙盘，首先要知道企业经营沙盘的来源、企业经营沙盘的内容、企业经营沙盘课程的意义等。

知识链接

一、企业经营沙盘的由来

沙盘起源于西方军事上的沙盘模拟推演。在军事题材的影视作品中，可以常常看到指挥员们站在一个地形模型前研究作战方案。这种根据地形图、航空相片或实地地形，按一定的比例关系，用泥沙、兵棋和其他材料堆制的模型就是沙盘。沙盘具有立体感强、形象直观、制作简便、经济实用等特点。主要供指挥员研究地形和作战方案以及演练战术使用。后来，英、美知名商学院和管理咨询机构将军事沙盘进行借鉴，开发出适合企业管理人员和大学管理专业学生的企业经营沙盘实战模拟训练课程。

企业经营沙盘模拟训练课程最早被美国哈佛大学应用于 MBA 教学，是集知识性、趣味性、对抗性于一体的企业管理技能训练课程。在 20 世纪 90 年代，企业经营沙盘模拟培训开始在欧洲、日本及其他发达国家的企业界和教育界风行。进入 21 世纪，企业经营沙盘培训逐渐进入了我国，并为广大的中国企业界精英人士所熟知，成为国内大中型企业内训和高校教学的最先进工具之一。它通过游戏教学的方式让学生在模拟企业经营决策的过程中，体验得失、总结成败，从而对企业的运作有整体的感性认识。

二、企业经营沙盘课程介绍

企业经营沙盘是一门集理论与实践于一体的综合型课程。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，企业涵括了几个职能中心，包括营销与规划中心、生产中心、物流中心和财务中心。各职能中心涵盖了企业运营的所有关键环节：战略规划、资金筹集、市场营销、产品研发、生产组织、物资采购、设备投资与改造、财务核算与管理等几个

部分，把企业运营所处的内外环境抽象为一系列的规则。

受训学员分成 6~12 组，每组 5~9 人，每组各代表不同的虚拟公司，在同样的起点开始对抗。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，如总经理、财务经理、营销经理、生产经理等。对抗组是同行业中的竞争对手，他们从先前的管理团队中接管企业，在面对来自其他企业（其他学员小组）的激烈竞争中，通过开拓新市场、研发新产品等方法将企业向前推进和发展。在整个课程中，学员们必须做出众多决策。例如新产品开发、生产设施改造以及扩建、新市场中销售潜力的开发等，每个独立的决策似乎容易做出，然而当它们综合在一起时，许多不同的选择方案自然产生，稍有不慎将导致公司破产。企业经营沙盘融理论与实践于一体，集角色扮演与岗位体验于一身。通过学员参与→沙盘载体→模拟经营→对抗演练→讲师评析→学员感悟等一系列的训练和体验环节，使受训学员在分析市场、制定战略、营销策划、组织生产、财务管理等一系列活动中，参悟科学的管理规律，培养团队精神，全面提升管理能力，同时也对企业资源的管理过程有一个实际的体验。

在模拟经营的 6~8 年中，各模拟企业在客户、市场、资源及利润等方面进行一番较量。这种模拟有助于学员形成宏观规划、战略布局的思维模式。随着模拟经营的深入，学员将面临多方面激烈挑战，如在充满风险的市场和产品定位选择；生产优先安排的决策；市场信息的综合分析决策；参与市场竞标策略选择；资源配置与规模发展的平衡；不断增长的客户需求，资源配置与规模发展的平衡；适应变化的财务方案等。模拟训练将展示在企业运营中，各职能机构掌握怎样的信息与工具，如何通过团队合作获得成功，使各层面员工对公司业务达成一致认识，形成共同的思维模式和促进沟通的共同语言。

三、企业经营沙盘的内容

企业经营沙盘的内容涉及诸多企业管理方面的知识，如企业整体战略、企业经营本质、产品研发、生产管理、市场营销、财务管理（会计核算）、人力资源等多个方面，具体涉及的内容如下。

1. 全面阐述一个制造型企业的概貌

- (1) 制造型企业经营所涉及的因素；
- (2) 企业物流运作的规则；
- (3) 企业财务管理、资金流控制运作的规则；
- (4) 企业生产、采购、销售和库存管理的运作规则；
- (5) 企业面临的市场、竞争对手、未来发展趋势分析；
- (6) 企业的组织结构和岗位职责等。

2. 企业经营的本质

- (1) 资本、资产、损益的流程、企业资产与负债和权益的结构；
- (2) 利润与销售和成本的关系、增加企业利润的关键因素；
- (3) 影响企业利润的因素之一：成本控制需要考虑的因素；
- (4) 影响企业利润的因素之二：扩大销售需要考虑的因素；
- (5) 如何增加企业的利润等。

3. 产品研发方面

- (1) 产品研发决策；
- (2) 修改研发计划，必要时甚至中断研发项目计划。

4. 生产管理

- (1) 选择获取生产能力的方式（购买或租赁）；
- (2) 设备更新与生产线改良；
- (3) 全盘生产调度决策，匹配市场需求、交货期、产品品种和数量及设备产能；
- (4) 库存管理及产销配合。

5. 市场营销

- (1) 市场开拓决策；
- (2) 新产品开发、产品组合；与市场定位决策；
- (3) 模拟在市场中订单争夺的激烈过程；
- (4) 收集同行商情，抢占市场；
- (5) 建立并维护市场地位，必要时做出退出市场的决策等。

6. 人力资源管理

- (1) 如何安排各个管理岗位的职能；
- (2) 如何对各个岗位进行业绩衡量及评估；
- (3) 理解“岗位胜任符合度”的度量思想；
- (4) 如何更有效地监控各个岗位的绩效；
- (5) 如何在立场不同的各部门之间进行沟通协调；
- (6) 培养不同部门人员的共同价值观与经营理念；
- (7) 建立以整体利益为导向的团队协作式组织等。

四、企业经营沙盘课程的意义

1. 体验式学习，改变了传统的教学方式

企业经营沙盘作为一种体验式的教学方式，是继传统教学及案例教学之后的一种教学创新。企业经营沙盘模拟训练以游戏的方式进行，可以激起参与者的竞争热情，让大家有学习的动机。另外，这种培训方式是让人们通过“做”来“学”。参与者以切实的方式体会商业思想的奥秘，看到并触摸到商业运作的方式。体验式学习使参与者学会收集信息并在将来应用于实践。

2. 多方位拓展知识体系，提升管理技能

传统教学划分了多个专业方向，学生只能择其一，专业壁垒禁锢了学生的发展空间和思维方式。企业经营沙盘是对企业经营管理的全方位展示，通过模拟实训可以使学生在战略管理、营销管理、生产管理、财务管理、人力资源管理、信息管理等方面得到实际锻炼。

比如，在战略管理方面，学员将学会用战略的眼光看待企业的业务和经营，保证业务与战略的一致，在未来的工作中更多地获取战略性成功而非机会性成功；在营销管理方面，学员将学会如何分析市场、关注竞争对手、把握消费者需求、制定营销战略、定位目标市场，制定并有效实施销售计划，最终达成企业战略目标；在财务管理方面，学员将清晰掌握资产负债表、利润表的结构，预估长短期资金需求，以最佳方式融资，控制融资成本，提高资金使用效率；在人力资源管理方面，学员将更清晰地进行岗位分工、职位定义、沟通协作、工

作流程及绩效考评；在生产管理方面，学员将面临新产品研发、物资采购、生产运作管理等一系列问题。这种训练跨越了专业分隔、部门壁垒。学员将充分运用所学知识、积极思考，在不断的成功与失败中多方位、多角度地拓展知识体系，获取新知。

3. 仿真教学，全面提高学员综合素质

企业经营沙盘作为企业经营管理仿真教学系统，还可以用于综合素质训练，使学员在以下方面获益。

(1) 树立共赢理念：市场竞争是激烈的，也是不可避免的，但竞争并不意味着你死我活。寻求与合作伙伴之间的双赢、共赢才是企业发展的长久之道。这就要求企业知彼知己，在市场分析、竞争对手分析上做足文章，在竞争中寻求合作，企业才会有无限的发展机遇。

(2) 全局观念与团队合作：通过企业经营沙盘对抗课程的学习，学员可以深刻体会到团队协作精神的重要性。在企业运营这样一艘大船上，CEO 是舵手、CFO 保驾护航、营销总监冲锋陷阵……在这里，每一个角色都要以企业总体最优为出发点，各司其职，相互协作，才能赢得竞争，实现目标。

(3) 保持诚信：诚信是一个企业立足之本、发展之本。诚信原则在企业经营沙盘课程中体现为对“游戏规则”的遵守，如市场竞争规则、产能计算规则、生产设备购置以及转产等具体业务的处理。保持诚信是学员立足社会、发展自我的基本素质。

(4) 个性与职业定位：每位学员都有不同的个性，他们的个性在企业经营沙盘模拟训练中会显露无遗。在分组对抗中，有的小组轰轰烈烈，有的小组稳扎稳打，还有的小组则不知所措。虽然，个性特点与胜任角色有一定关联度，但在现实生活中，很多人并不是因为“爱一行”才“干一行”的。更多的情况是需要大家“干一行”就“爱一行”的。

(5) 感悟人生：在市场的残酷与企业经营风险面前，是“轻言放弃”还是“坚持到底”，这不仅是一个企业可能面临的问题，更是在人生中不断需要抉择的问题，经营自己的人生与经营一个企业具有一定的相通性。

4. 理论实践相结合，实现从感性到理性的飞跃

在企业经营沙盘过程中，受训学员经历了一次从理论到实践再到理论的上升过程，能全面深刻理解战略管理、市场营销策略、生产计划与物料需求计划管理、现金流预测与财务管理的含义及全面经营管理的重要性；学会对财务报表的分析与运用、调动资金、控制成本及效益，认识编制计划与部门成本控制的重要性；学会掌握企业最佳采购模式、企业合理库存的管理，配合市场需求与产能从事全盘生产流程规划及策划生产的产能与弹性；会构建有效的市场体系与销售体系，准确把握最佳盈利机会，从而实现效益最大化。学员借助企业经营沙盘推演自己的企业经营管理思路，每一次基于现场的案例分析及基于数据分析的企业诊断，都会使学员受益匪浅，达到磨炼商业决策敏感度、提升决策能力及长期规划能力的目的。

任务2 认识企业经营沙盘道具

知识目标

◇ 认识企业经营沙盘的道具。

能力目标

◇ 能应用企业经营沙盘道具进行模拟经营训练。

任务引入

企业经营沙盘模拟训练分为电子沙盘和物理沙盘（俗称为手工沙盘），其中手工沙盘是应用道具来模拟企业经营的推演过程，利用沙盘盘面、订单卡片、游戏币、仿真生产线等各种道具来模拟企业的各种经济业务，通过实物的手工沙盘推演，能帮助初学者更快认识模拟企业的物流和资金流动过程。

任务：请全面认识企业经营沙盘的各种道具。

任务分析

进行企业经营沙盘模拟训练前，先要认识企业经营沙盘盘面图的总体布局和各分区的功能，还需要熟悉钱币、原材料币、订单卡片、生产线等各种道具的特点和分类情况。

知识链接

企业经营沙盘培训道具是可以用来推演企业经营的一个立体模型，能够模拟企业的各种经济业务。企业经营沙盘培训道具主要包括沙盘盘面、订单卡片、游戏币及盛币的空桶等。

一、企业经营沙盘盘面

企业经营沙盘模拟训练课程需要的企业经营沙盘盘面如图 1-1 所示，它是一个现实企业的形象模拟。盘面的布局主要体现在分区上，整个盘面分为“办公区”和“厂区”两大部分。办公区包括财务部、销售部、市场部、采购部、研发部；厂区包括生产部、车间、原料库、产品库。

从盘面来看上半部分主要反映的是资金流的全过程，下半部分主要反映物流运作的全过程。

物流包括：原材料的订购、材料入库、材料上线、完工入库、完成销售；资金流包括：反映资金流入的银行贷款和民间融资导致的现金增加、应收账款的不断到账等业务导致的现金增加，反映资金流出的应付账款的到期支付导致现金减少，市场开拓、产品研发、相关认证、日常的行政管理费、设备变更维护费、广告、租金、利息、贴现、税金等支付导致的现金减少。

二、游戏币与空桶

企业经营沙盘使用的游戏币有很多种，各种游戏币代表企业经营所需的各种原料和资金；空桶既是放置游戏币的器具，又可用作其他用途，如贷款等。如图 1-2 所示。

三、订单卡片

订单卡片用于模拟企业的市场订单，包括本地市场、区域市场、国内市场、亚洲市场、

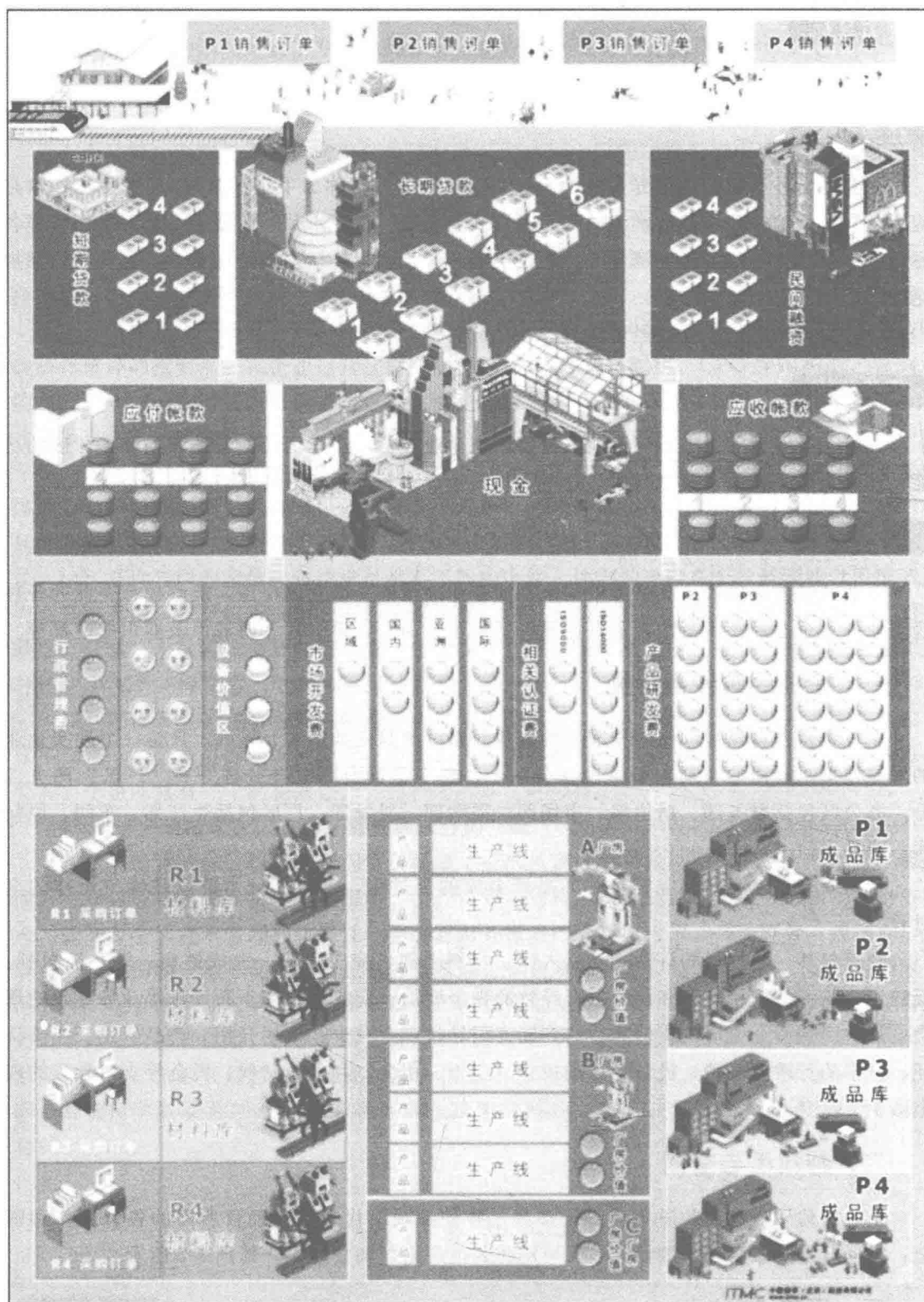


图 1-1 企业经营沙盘盘面图