

21世纪精品教材

实践与应用系列

刘 平 ● 主编

用友ERP 企业经营沙盘模拟 实训手册

(第三版)

21世纪精品教材

实践与应用系列

刘 平 ● 主编

用友ERP 企业经营沙盘模拟 实训手册

(第三版)

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 刘 平 2010

图书在版编目 (CIP) 数据

用友 ERP 企业经营沙盘模拟实训手册 / 刘平主编. —3 版. —大连 :
东北财经大学出版社, 2010. 9

(21 世纪精品教材·实践与应用系列)

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0105 - 3

I. 用… II. 刘… III. 企业管理 - 计算机管理系统, 用友 ERP -
高等学校 - 教材 IV. F270. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 157824 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: [http: // www. dufep. cn](http://www.dufep.cn)

读者信箱: [dufep @ dufe. edu. cn](mailto:dufep@dufe.edu.cn)

大连东泰彩印技术开发有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm × 260mm

字数: 218 千字

印张: 10 3/4

2010 年 9 月第 3 版

2010 年 9 月第 4 次印刷

责任编辑: 卢 悦

责任校对: 毛 杰

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 5654 - 0105 - 3

定价: 20.00 元

序

刘文波教授，沈阳理工大学应用技术学院常务副院长

21 世纪是一个催人奋进的时代，科技飞速发展，知识日益更新。机遇和挑战随时随地都可能出现在每一个人的身边。抓住机遇，寻求发展，迎接挑战，适应变化的制胜法宝就是不断地学习新的知识。

企业经营沙盘模拟是相关研究人员在深入了解企业生产经营过程的基础上，通过 3 年的时间研究出来的一种生动有趣的教学方式。企业经营沙盘模拟课程是在充分调研了 ERP 培训市场需求的基础上，汲取了国内外咨询公司、培训机构的管理训练课程精髓而设计的企业经营管理实训课程，问世以来以其体验式教学方法获得受训者的广泛认可。其课程摒弃了传统的以理论和案例分析为主的方式，用一种全新的视觉和感官冲击效果，通过真实的模拟沙盘进行学习，极大地增强了娱乐性并使枯燥的课程变得生动、有趣。通过近乎真实的商场模拟，充分地调动了参与者的竞争热情，在培养应用型人才方面，越来越显示出其独特的作用。

第一，企业经营沙盘模拟有助于在实践中指导理论学习。该方法改变了传统的教学方法，解决了学生只能被动接受知识，而无法主动参与的问题，更重要的是培养了学生怎样将理论知识与企业实际运作紧密联系的能力和发现问题、分析问题、解决问题、进行科学决策的能力。通过 ERP 理论学习和模拟企业实际运作，使学生能够理解 ERP 的管理理念和核心管理思想，达到学以致用目的，使学生的知识储备更加牢固、丰富，为以后的工作打下坚实的基础。

第二，企业经营沙盘模拟有助于节约成本。该法为学生提供了一个平台，学生依据所掌握的理论知识，能够亲身体验运用所学创造财富的过程。在成功中收获创造财富的喜悦，在失败中吸取深刻的教训，这些都将为以后的实际工作提供宝贵的实践经验，避免在实际工作中造成损失。另外，企业经营要有创新意识，及时把握产品的生命周期，要不断有新产品补充市场；企业经营还要有全局战略规划，如果没有好的战略规划，即使企业有很充足的现金流，企业经营也是混乱的，必须要有长远计划并做好准备才能节约各项成本。

第三，企业经营沙盘模拟有助于培养学生的团队协作精神。当今社会任何工作都需要整体配合才能较好地完成。在模拟实训中需要每一个参与的学生以主人的身份，全身心地投入到所扮演的角色中。不但要解决好自己扮演角色所承担的职责，还要与其他人协调配合，完成整个模拟任务。通过企业经营沙盘模拟，学生深刻地感受一个企业团队

精神的重要性。

本书作者刘平老师拥有深厚的学识及丰富的教学实践经验，主编的这本《用友 ERP 企业经营沙盘模拟实训手册》必将成为“企业经营沙盘模拟”教学推广与学术建设的重要文献。感谢刘平老师的工作，此书必将为广大学生了解、掌握企业经营沙盘模拟方法提供有效的途径。

当代大学生是时代的主流，必须掌握最先进的科学技术，担当起促进国家经济快速发展的重任。在经济全球化的时代，经济上的竞争无疑十分激烈，但经济发展的最根本目的是为了绝大多数人民的利益，千万不要忘记“以人为本”，离开这一点，发展、赚钱都是不可取的。相信此书一定能在大学生成长、成才的人生道路上起到良好的引导作用。

第三版前言

此次修订是为了适应沙盘大赛在全国如火如荼展开的新形势，将课内实践与沙盘大赛进行了有机的结合。我们期待通过这样的整合推动继传统式教学和案例式教学之后深受学生欢迎的体验式教学方法的应用达到一个新的高度。

作为一个新生事物，企业经营沙盘模拟近年来发展很快，不仅为高等院校所用，也有众多企业选择的有效的实践教学方法。《用友 ERP 企业经营沙盘模拟实训手册》（第二版）在 2009 年初修订以后很快得以重印，也充分说明了这一点。

本次修订遵循“既适用于正常实践教学，也兼顾大赛需要”的原则，主要修改和充实的内容体现在以下方面：（1）对规则进行了必要的修订，如取消了市场维持费，关于厂房的购买、租赁和出售不再限于年底，对生产线的购买价格和折旧、产品研发时间和费用等做了调整，对贴现率做了微调，增加了原材料及产成品拍卖和紧急采购等内容；（2）增加了 6 份市场预测报告；（3）增加了 2009 年用友全国总决赛（高职组）冠军案例；（4）增加了两个附录，即 2009 年第五届“用友杯”全国大学生创业设计暨沙盘模拟经营大赛和 2010 年第六届“用友杯”全国大学生创业设计暨沙盘模拟经营大赛辽宁赛区决赛规则；（5）为适应新规则，对相关表格普遍进行了微调；（6）为简化形式进而突出宗旨，将原书后两篇阅读文章移至东北财经大学出版社网站，供下载阅读。

本次修订由刘平教授主持，也吸收了读者的一些宝贵意见和建议。由于作者学识、水平有限，疏漏之处在所难免，敬请广大读者批评指正，我们将根据这些宝贵的意见和建议以及环境发展变化及时修订，并在修订或重印时将大家反馈的意见和建议恰当地体现出来。谢谢！

作者交流邮箱：liuping661005@126.com。

作 者
2010 年 7 月

第二版前言

目前,关于ERP企业经营沙盘模拟学习指导的书是有一些,但绝大多数比较适合教师使用,专为学生所用的书还鲜有所见,本书在东北财经大学出版社职教编辑部卢悦主任的慧眼鉴赏和大力支持下得以出版。该手册正式出版以来,受到包括香港专业教育学院(观塘)、青海职业经理人协会、上海盈蝶管理咨询有限公司以及国内许多大学的广泛重视和采用。作者感到欣慰之余,也有些诚惶诚恐。为此,在第一版的基础上做了必要的充实和修改后,以期呈献给更广大的学生和学员使用。

作者认为,教师用书与学生用书的主要区别在于:教师用书理论部分需要有比较全面和深入的论述,以利于教师能够真正掌握其精华与实质,便于在实践中指导学生;而操作表格的部分相对比较简洁。学生用书正好相反,理论和规则的部分力求简洁,只要够用就行,多了学生反而不会去看;而操作表格的部分则具体丰富,每个角色都有与实际相结合的专业表格,便于学生填写记录。本次修订仍坚持了“简洁、必需、够用”的编写原则。

本次充实和修改主要体现在以下方面:(1)对部分理论和规则的描述进行了必要的修订、充实和完善;(2)增加了大量的实训和大赛中的案例;(3)增加了实际盘面的整体图;(4)对市场预测报告增加了分析指引;(5)对规则做了必要的明确和修正,如生产线的建成时间及涉及的维护费和折旧的提取、长期贷款利息的起算时间、产品未开发完成前是否可以接订单等;(6)增加了一节介绍三种典型策略;(7)增加了一节参加大赛人员心得分享;(8)增加了5篇阅读文章(阅读文章1、2附在书后,阅读文章3~5请登录东北财经大学出版社网站(www.dufep.cn)下载);(9)对前一版表格编印错误作了修正。

本次修订由刘平老师主持,也吸收了读者的一些宝贵意见和建议,盛明辉同学为本书的修订做了大量有益的工作,在此一并表示感谢!

写书和出书在某种程度上来说也是一种“遗憾”的事情。由于种种缘由,每每在书稿完成之后,总能发现有缺憾之处,本书也不例外。作者诚恳希望读者在阅读本书的过程中,指出存在的缺点和错误,提出宝贵的指导意见,这是对作者的最高奖赏和鼓励。

作者邮箱:liuping661005@126.com,在此谢谢广大读者的厚爱!

刘 平
2009年1月

第一版前言

对于沙盘，其实我们并不陌生。在电视中，我们经常可以见到叱咤风云、挥斥方遒的将军在沙盘面前指挥千军万马，胜负在弹指挥手间。在日常生活中，房地产开发商制作小区规划布局沙盘以利于房屋销售。这些沙盘都清晰地模拟了真实的地形、地貌或小区格局，不必让其所服务的对象亲临现场，就能对所关注的局面了然于胸，更可以从宏观的角度全面地审视所处的环境，从而运筹帷幄、决胜千里。如此，不一而足。

企业经营沙盘模拟，就是利用沙盘理念，采用现代管理技术手段——ERP 来模拟企业真实经营情况，使学生在模拟企业经营中得到启发、锻炼和提高。ERP (Enterprise Resource Planning) 是企业资源计划的简称。企业资源包括厂房、设备、物料、资金、人员，甚至还包括企业上游的供应商和下游的客户等。企业资源计划的实质就是使企业在资源有限的情况下，合理组织生产经营活动，降低经营成本，提高经营效率，提升竞争能力，力求利润最大化。因此可以说，企业的生产经营过程也是对企业资源的管理过程。

模拟说明了我们面对的不是一个真实的企业对象，而是具备了真实对象所拥有的主要特征的模拟对象。用友 ERP 企业经营沙盘模拟实训课程就是针对一个模拟企业，把该模拟企业运营的关键环节（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、财务核算与管理等部分）设计为该实训课程的主体内容，把企业运营所处的内外部环境抽象为一系列的规则，由受训者组成若干个相互竞争的模拟企业，每个受训者在模拟企业中都担任一定的角色，如 CEO（首席执行官）、COO（首席运营官）、CFO（财务总监）、营销总监、生产总监、采购总监、人力资源总监等，通过模拟企业若干年的经营对抗（竞赛），使受训者在分析市场、制定战略、营销策划、组织生产、财务管理和人员考核等一系列活动中参悟科学管理规律，提升管理能力，并深刻体会理论联系实际的重要性，对低年级学生起到激发学习兴趣的作用，对高年级学生起到学以致用作用。

企业经营沙盘模拟实训课程具有科学、简洁、实用、有趣等显著特点，并以体验式教学成为继传统式教学和案例式教学之后深受学生欢迎的又一典型实用的教学形式。该实训课程可以巩固受训者的管理知识，训练其管理技能，全面提高受训者的综合素质。其融合理论与实践于一体，集角色扮演与岗位体验于一身的设计思路新颖独到，使受训者在参与、体验中完成从知识到技能的一次转化，在操盘后的总结交流中再完成从实践

到理论的二次升华。

本实训手册是在我校购买的用友 ERP 沙盘模拟系统及所提供材料的基础上,参考了王新玲、柯明、耿锡润编著的《ERP 沙盘模拟学习指导书》和王新玲、杨宝刚、柯明编著的《ERP 沙盘模拟高级指导教程》等相关文献,并结合了我们多轮指导学生实训的实际情况编写而成的,供学生在实训中使用并留存。

本实训手册分为三大部分:

第一篇导入篇,是在指导教师的讲解下,认识什么是 ERP 企业经营沙盘模拟,了解所要接手经营的企业现状,在老师的指导下进行沙盘盘面的初始设定,掌握模拟竞赛的市场规则和企业运营规则,并在指导教师的带领下进行初始年的运行,以掌握企业运营流程。在进行初始年运行时,各角色可翻到操作篇的相关部分跟随操作。

第二篇操作篇,是为受训者 6 年的经营竞赛而准备,分为 CEO、COO、CFO、营销总监、生产总监、采购总监和人力资源总监等部分,供不同角色的受训者使用。在受训者开始第一年的运行前,一定要认真阅读第二篇的开篇语,这对有效运营非常重要。

第三篇总结篇,主要是为受训者总结交流而准备,以达到最大提升的目的。本篇分为日常记录、受训者总结、经营竞赛交流、指导教师点评与分析 and 阅读文章等部分。为了引发受训者的思考,提升总结交流的水平 and 效果,本篇特编进 5 篇阅读文章以电子版形式在网上免费提供,分别从正确认识战略与战略决策、如何思考一个成长型公司的战略决策、企业发展快与慢的辩证关系、多元化的误区 and 重视制定战略的方法论等角度阐述了公司战略选择、经营方略与竞争策略等问题,供受训者总结提高时参考。

本实训手册将通常实训所用的实训任务书、实训指导书 and 实训报告书“三册合一”。在第一篇导入篇的 1.0 开篇语 and 1.1 认识企业经营沙盘模拟中即阐述了本实训的意义、目的 and 任务等内容;第三篇为实训报告记录及撰写实训报告作指引;全书以第一篇为主,均为实训指导的具体内容;第二篇为实训操作指引 and 分角色操作过程记录。

本实训手册由刘平起草写作大纲并担任主编,郑新娜、吕智杰担任副主编。具体编写分工如下:刘平编写了前言、第一篇、第二篇开篇语 and 2.7、第三篇开篇语;郑新娜、吕智杰参与了第一篇的编写;蔡永鸿、孟凡波编写了第二篇的 2.1、2.2、2.3;郑新娜、吕智杰编写了第二篇的 2.4、2.5、2.6、2.8;蔡永鸿、孟凡波参与了第三篇的 3.1 至 3.6 的编写;第三篇的 3.7 至 3.11 的 5 篇阅读材料(供网络下载)由刘平独立提供。最后,由刘平通读全书,并作了适当修改。

本实训手册的编辑、出版得到了东北财经大学出版社卢悦、张爱华的热情鼓励 and 大力支持,也得到了石丽、刘文波、李文国、刘庆君等院系领导与各位老师的积极支持和密切配合,副院长刘文波教授特为此书作序,盛明辉同学也为本书的修订做了大量有益的工作,本书的修订也采纳了读者的宝贵意见和建议,在此一并表示衷心的感谢!同时,还要感谢用友公司,特别是刘东洋先生、闫微女士对我们提供的支持与帮助!本实训手册的编写也参阅了有关的文献资料,以及用友公司提供的原始表格,在此向原作者表示诚挚的谢意!

最后,我还要特别感谢我的妻子钟育秀和我的母亲、岳母对我的支持和帮助,是她们分担了我应做的各项工作,特别是帮助我照顾幼小的儿子,使我得以集中精力

组织好此实训手册的编写，为此也要为照顾不周向我的儿子表示歉意。

由于作者学识、水平有限，疏漏之处在所难免，敬请读者批评指正。

交流邮箱：liuping661005@126.com。

刘 平

2008 年 2 月

用友 ERP 企业经营沙盘 模拟实训手册

(学生用)

姓名：_____

班级：_____

学号：_____

组别：_____

组名：_____

角色：_____

指导教师：_____

实训时间：_____

目 录

第一篇 导入篇/1

- 1.0 开篇语/1
- 1.1 认识企业经营沙盘模拟/3
- 1.2 认识所要经营的企业/8
- 1.3 初始状态设定/9
- 1.4 模拟企业经营运营规则/11
- 1.5 市场规则简表/18
- 1.6 企业运营规则简表/19
- 1.7 编制财务报表说明/22
- 1.8 市场预测报告（7份）/23

第二篇 操作篇/39

- 2.0 开篇语/39
- 2.1 起始年运行/47
- 2.2 典型策略介绍/49
- 2.3 企业经营过程控制/监督表（首席执行官/首席运营官）/53
- 2.4 企业经营过程记录表（财务总监）/63
- 2.5 企业经营过程记录表（营销总监）/93
- 2.6 企业经营过程记录表（生产总监）/103
- 2.7 企业经营过程记录表（采购总监）/115
- 2.8 人力资源总监附加用表/125

第三篇 总结篇/129

- 3.0 开篇语/129
- 3.1 受训者日常记录/131
- 3.2 对经营规划的再思考/132
- 3.3 改进工作的思路/133
- 3.4 受训者总结/134
- 3.5 经营竞赛交流/135
- 3.6 指导教师点评与分析/136

3.7 大赛心得分享/137

3.8 第五届“用友杯”全国大学生创业设计暨沙盘模拟经营大赛全国总决赛
(高职组)冠军案例/139

附录/141

附录1 2009年第五届“用友杯”全国大学生创业设计暨沙盘模拟经营大赛
辽宁赛区决赛规则/141

附录2 2010年第六届“用友杯”全国大学生创业设计暨沙盘模拟经营大赛
辽宁赛区决赛规则/146

参考文献与推荐阅读书目/154

学生感言/155

第一篇

导 人 篇

只有懂得规则，才能游刃有余。
只有认真对待，才能取得收获。
只有积极参与，才能分享成就。

1.0 开篇语

学习规则是比较枯燥的，但却是必需的。只有懂得规则，才能游刃有余。因此，要有以下三点认识：一是要认清我们是在经营模拟企业，为运营方便将内外部环境简化为一系列规则，故与实际情况有一定差别，不可在规则上较真；二是要有争强好胜的斗志，虽然是模拟经营，切不可简单地当成游戏，要有“假戏真做”当作真实企业来经营的态度；三是要正确对待自己的角色，在一个企业里每个人会担当不同的角色，每个角色也都有其他角色所不可替代的作用，因此每个角色都是重要的，都值得重视和珍惜，都应该用心做好。

为了使本实训取得预期的效果，现将实训的目的与任务、实训方式、时间安排和实训要求等内容阐述如下：

1.0.1 实训的目的和任务

- (1) 了解企业与企业的组织架构。
- (2) 认清沙盘模拟与真实企业之间的关系。
- (3) 熟练掌握竞赛规则。
- (4) 了解各角色的任务和作用。
- (5) 深刻认识你所担任角色的作用和任务。
- (6) 按照企业运营流程，履行你所担负的职责。

- (7) 团队协作,努力争取竞赛的胜利。
- (8) 做好实训总结,获得最大的收获。
- (9) 激发低年级学生学习专业课的兴趣。
- (10) 使高年级学生学会理论联系实际,学以致用。

1.0.2 实训方式

(1) 本实训的主要方式是将学生分成六组,组成六个企业的管理团队,利用沙盘模拟企业经营,进行直接竞赛对抗。每个学生在模拟企业中都将担任一定的角色。

(2) 总结交流,分为模拟企业内部总结和六个竞争企业间交流。这是本实训的重点。

1.0.3 时间安排

本实训主要分为四个阶段。建议各阶段安排如下:

第一阶段,实训动员和规则介绍。一般安排在周一上午,主要进行实训动员和介绍第一篇导入篇的主要内容,使学生掌握竞赛规则和企业运营流程。

第二阶段,模拟企业经营竞赛。一般从周一下午开始到周三结束,按照竞赛规则在指导教师的监控下,学生进行企业经营沙盘模拟六年的企业经营竞赛。

第三阶段,撰写实习报告和模拟企业内部总结。一般安排在周四进行,由每个学生按照实训总结报告的要求撰写报告,并进行模拟企业内部的总结。

第四阶段,实训总结与交流。一般安排在周五上午进行,由各模拟企业派代表做主旨发言,总结模拟企业经营的成败得失,指导教师做必要的点评与指引,允许并鼓励学生个别发言,谈感受和体验。

以上为参考时间安排。具体时间以指导教师公布的时间为准。

1.0.4 实训要求

- (1) 每个学生参与所有的实训流程,并承担一个具体的工作岗位。
- (2) 实训前要认真学习本实训手册的相关内容,明确实训目的、内容和相关要求,确保实训效果。
- (3) 在实训过程中,要端正实训态度和树立良好的团队精神。
- (4) 在实训过程中,要特别注意人身和财物的安全。
- (5) 遵守实训纪律,保证按时出勤,并完成相关任务;遵守国家法律法规,遵守实训教室的相关规定,听从安排。
- (6) 做好实训记录,记好实训日记,为撰写实训报告做好准备工作。
- (7) 认真撰写个人实训报告和模拟企业实训报告,字数分别不少于 3 000 字和 4 000 字。模拟企业实训报告与该模拟企业 CEO 的个人实训报告合一。

1.0.5 组织管理

- (1) 学生分组由指导教师根据实际情况掌握。

- (2) 角色分工由各团队自行协商产生。
- (3) 在实训期间,各模拟企业 CEO 应管理好各企业人员。

1.1 认识企业经营沙盘模拟

1.1.1 “ERP 企业经营沙盘模拟”释义

对于沙盘,其实我们并不陌生。在电视中,我们经常可以见到叱咤风云、挥斥方遒的将军在沙盘面前指挥千军万马。在日常生活中,房地产开发商制作小区规划布局沙盘以利于房屋销售。如此,不一而足。这些沙盘都清晰地模拟了真实的地形、地貌或格局,不必让其所服务的对象亲临现场,也能对所关注的位置了然于胸,不仅如此,更可以从宏观的角度全面地审视所处的环境局面,从而运筹帷幄、决胜千里。

企业经营沙盘模拟,就是利用类似上述的沙盘理念,采用现代管理技术手段——ERP 来实现模拟企业真实经营,使学生在模拟企业经营中得到锻炼、启发和提高。ERP (Enterprise Resource Planning) 是企业资源计划的简称。企业资源包括厂房、设备、物料、资金、人员,甚至还包括企业上游的供应商和下游的客户等。企业资源计划的实质就是使企业在资源有限的情况下,合理组织生产经营活动,降低经营成本,提高经营效率,提升竞争能力,力求做到利润最大化。因此可以说,企业的生产经营过程也是对企业资源的管理过程。

模拟说明了我们面对的不是一个真实的企业对象,而是具备了真实对象所拥有的主要特征的模拟对象。用友 ERP 企业经营沙盘模拟实训课程就是针对一个模拟企业,把该模拟企业运营的关键环节: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、财务核算与管理等部分设计为该实训课程的主体内容,把企业运营所处的内外环境抽象为一系列的规则,由受训者组成六个相互竞争的模拟企业,每个受训者在模拟企业中都担任一定的角色,如 CEO (首席执行官)、COO (首席运营官)、CFO (财务总监)、营销总监、生产总监、采购总监、人力资源总监等,通过模拟企业六年的经营对抗(竞赛),使受训者在分析市场、制定战略、营销策划、组织生产、财务管理和人员考核等一系列活动中,参悟科学管理规律,提升管理能力,并深刻体会理论联系实际的重要性,对低年级学生起到激发学习兴趣的作用,对高年级学生起到学以致用作用。

这是一种全新的体验式教学手段和方法——既能让受训者全面学习、掌握经济管理知识,又可以充分调动受训者学习的主动性与参与性,让受训者身临其境,真正感受一个企业经营者直面的市场竞争的精彩与残酷,承担经营的风险与责任,并由此综合提升受训者经营管理的素质与能力。

1.1.2 模拟企业组织架构

企业创建之初,任何一个企业都要建立与其企业类型相适应的组织结构。合理的组织结构是保证企业正常运转的基本条件。在 ERP 企业经营沙盘模拟实训课程中,采用

了简化企业组织结构的方式，企业组织由几个主要角色代表，包括：CEO（首席执行官）、COO（首席运营官）、CFO（财务总监）、营销总监、生产总监、采购总监、人力资源总监和商业情报人员/商业间谍等。

1) CEO（首席执行官）

负责制订和实施公司总体战略与年度经营计划；建立和健全公司的管理体系与组织结构，从结构、流程、人员、激励四个方面着手优化管理，实现管理的新跨越；主持公司的日常经营管理工作，实现公司经营管理目标和发展目标。现代企业的治理结构分为股东会、董事会和经理班子三个层次。

在“ERP 企业经营沙盘模拟”实训中，省略了股东会和董事会，企业所有的重要决策均由 CEO 带领团队成员共同决定，如果大家意见相左，由 CEO 拍板决定。做出有利于企业发展的战略决策是 CEO 的最大职责，同时 CEO 还要负责控制企业按流程运营，保障顺利运行。与此同时，CEO 在实训中还要特别关注每个人是否能胜任其岗位，尤其是一些重要岗位，如财务总监、营销总监等，如不胜任要及时调整，以免影响整个企业的运营及竞赛。

2) COO（首席运营官）

在实际企业中，COO 是个重要的角色，负责组织协调企业的日常运营活动。在本实训中，COO 协助 CEO 控制企业按流程运营，起着盘面运行监督的作用。此角色为可选角色，在受训者人数较少时可不设。

3) CFO（财务总监）

在企业中，财务与会计的职能常常是分离的，他们有着不同的目标和工作内容。会计主要负责日常现金收支管理，定期核查企业的经营状况，核算企业的经营成果，制定预算及对成本数据的分类和分析。财务的职责主要是负责资金的筹集、管理，做好现金预算，管好、用好资金，妥善控制成本。如果说资金是企业的血液，财务部门就是企业的核心。财务总监要参与企业重大决策方案的讨论，如设备投资、产品研发、市场开拓、ISO 资格认证、购置厂房等。公司进出的任何一笔资金，都要经过财务部门。

在受训者较少时，将上述两大职能归并到财务总监身上，统一负责对企业的资金进行预测、筹集、调度与监控。其主要任务是管好现金流，评估应收款金额与回收期，预估长、短期资金需求，按需求支付各项费用、核算成本，做好财务分析；进行现金预算，洞悉资金短缺前兆，采用经济有效的方式筹集资金，将资金成本控制到较低水平，管好、用好资金。在受训者人数允许时，建议增设主管会计（财务总监助理）分担会计职能。值得注意的是，资金闲置是浪费，资金不足会破产，应该在两者之间寻求一个有效的平衡点。

4) 营销总监

其主要负责进行需求分析和销售预测，寻求最优市场，确定销售部门目标体系；制订销售计划和销售预算；销售团队的建设与管理；客户管理，确保货款及时回笼；销售业绩分析与评估；控制产品应收款账期，维护企业财务安全；分析市场信息，为确定企业产能和产品研发提供依据。营销总监所担负的责任主要是开拓市场、实现销售。

企业的利润是由销售收入带来的，销售实现是企业生存和发展的关键。为此，营销