

21

世纪
管理学教材



主 编/刘 平
副主编/刘庆君 蔡永鸿

中教景程 模拟企业经营（沙盘对抗）

实训手册

*Enterprise Management
Simulation*



清华大学出版社

21

世纪
管理学教材



● 主 编/刘 平
副主编/刘庆君 蔡永鸿
参 编/王丽娜 王 贺 丰 斓 王 清

中教景程 模拟企业经营（沙盘对抗） 实训手册

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

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，以掌握企业运行流程；第二篇操作篇，是为受训者 6~8 年的经营竞赛而准备，分为 CEO、COO、财务总监、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；第三篇总结篇，主要是为受训者总结交流而准备，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，以达到尽可能提升能力的目的。

本实训手册是在中教景程沙盘模拟系统的基础上，将实训中通常所用的实训任务书、实训指导书和实训报告书“三册合一”，适合应用型高等院校经济管理类专业的本科学生和高职高专学生使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

中教景程模拟企业经营（沙盘对抗）实训手册/刘平主编，刘庆君，蔡永鸿副主编. —北京：清华大学出版社，2010.7

（21 世纪管理学教材）

ISBN 978-7-302-22932-2

I. ①中… II. ①刘… ②刘… ③蔡… III. ①企业管理-高等学校-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 101196 号

责任编辑：杜春杰 王 威

封面设计：唐韵设计

版式设计：杨 洋

责任校对：姜 彦

责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：北京市清华园胶印厂

经 销：全国新华书店

开 本：185×230 印 张：10 字 数：212 千字

版 次：2010 年 7 月第 1 版 印 次：2010 年 7 月第 1 次印刷

印 数：1~4000

定 价：20.00 元

产品编号：038219-01

序

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,自问世以来以其体验式教学方法获得了受训者的广泛认可,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。该方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知识创造财富。在成功中收获创造财富的喜悦,在失败中获得深刻的经验教训,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,企业的经营也是混乱的。因此,企业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,任何工作都需要参与者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的角色所承担的职责,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,可以使学生深刻地感受到一个企业团队精神的重要性。

刘平老师以自己深厚的学识及丰富的教学实践经验主编的这本书,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。

当代大学生是时代前进的主流，必须掌握最先进的科学技术，才能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。

沈阳理工大学应用技术学院常务副院长、教授 刘文波

前 言

企业经营沙盘模拟实训课程起源于瑞典，于 1978 年推出后即迅速风靡全球，成为世界 500 强企业广泛采用的一种经理人培训方法和众多 MBA 学院的必修课程。其实，对于沙盘我们并不陌生。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，胜负皆在弹指挥手间；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，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。如此，不一而足。

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如何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。中教景程模拟企业管理综合实训沙盘对抗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（首席财务官）、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 6~8 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的目的。

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，并以体验式教学方式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方法。该实训课程可以强化受训者的管理知识，训练管理技能，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。

本实训手册是在中教景程沙盘模拟系统的基础上，参考了刘平主编的《用友 ERP 企业经营沙盘模拟实训手册》（第三版），王新玲、柯明、耿锡润编著的《ERP 沙盘模拟学习指导书》，王新玲、杨宝刚、柯明编著的《ERP 沙盘模拟高级指导教程》和中教景程（北京）科技有限责任公司编著的《模拟企业管理综合实训手册（上册：沙盘对抗）》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，供学生在实训中使用并留存。

目前，市场上有一些关于 ERP 企业经营沙盘模拟学习指导的书，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。笔者以为，教师用书与学生用书的主要区别在于：教师用书的理论部分需要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，以掌握企业运行流程。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。本篇的编写以“必需、够用”为原则。

第二篇操作篇，是为受训者 6~8 年的经营竞赛而准备，分为 CEO、COO、财务总监、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。受训者在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，以达到最大提升能力的目的。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，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、多元化的误区和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，供参训者总结提高技能时参考；其中两篇直接印在书后，其余 3 篇将在网上提供。

本实训手册将实训中常用的实训任务书、实训指导书和实训报告书“三册合一”。在第一篇导入篇的开篇语和认识企业经营沙盘模拟中即阐述了本实训的目的、意义和任务；第二篇为实训操作指引和分角色操作过程记录；第三篇为实训报告记录及撰写实训报告指引。全书以第一篇为主，均为实训指导的具体内容。

本实训手册由刘平起草写作大纲并担任主编，刘庆君、蔡永鸿任副主编。具体编写分工如下：刘平，前言、第一篇、第二篇开篇语和 2.2、2.8、第三篇开篇语；刘庆君、蔡永

鸿参与了第一篇、第二篇 2.1~2.3 的编写；王丽娜、王贺、丰斓、王清参与了第二篇 2.4~2.7、第三篇 3.1~3.7 的编写；第三篇 3.8~3.12 的 5 篇阅读材料由刘平独立提供。最后，由刘平通读全书，并做了适当修改。

本实训手册的编辑、出版得到了清华大学出版社的热情鼓励和大力支持，也得到了石丽、李康举、李文国等院系领导与各位老师的积极支持和密切配合，常务副院长刘文波教授特为此书作序，在此对他们一并表示衷心的感谢！本实训手册的编写也参阅了有关的文献资料，另有个别段落文字引自网络帖子，由于无从考证原作者的真实姓名，因此，无法在参考文献中罗列出来，在此也向原作者表示诚挚的谢意！

写书和出书在某种程度上来说也是一件“遗憾”的事情。由于种种原因，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，指出其中存在的缺点和错误，并提出宝贵的指导意见，这是对作者的最高奖赏和鼓励，我们将在修订或重印时，将大家反馈的意见和建议恰当地体现出来。作者邮箱：liuping661005@126.com，在此谢谢广大读者的厚爱！

刘 平
2010 年 4 月

目 录

第一篇 导入篇	3
1.0 开篇语	4
1.1 认识企业经营沙盘模拟	6
1.2 认识你所要经营的企业	12
1.3 初始状态设定	13
1.4 模拟企业市场规则	16
1.5 模拟企业运营规则	21
1.6 编制财务报表说明	26
1.7 关于商业情报	27
1.8 市场预测报告	28
第二篇 操作篇	31
2.0 开篇语	32
2.1 起始年运行	38
2.2 典型策略介绍	42
2.3 企业经营过程控制表（CEO 用表）	46
2.4 企业经营过程记录表（CFO 用表）	56
2.5 企业经营过程记录表（营销总监用表）	93
2.6 企业经营过程记录表（生产总监用表）	104
2.7 企业经营过程记录表（采购总监用表）	116
2.8 人力资源总监附加用表	127
第三篇 总结篇	129
3.0 开篇语	130
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 指导教师的点评与分析	136
3.7 参加大赛人员心得分享	137

3.8 阅读文章 1	139
3.9 阅读文章 2	142
参考文献.....	146
读者感言	147

在路上，在学习的路上，在生活的路上，在人生的路上，我不知道什么是成功，但我知道什么是失败，放弃就是失败。不放弃，就有希望；坚持，就能成功！

中教景程模拟企业经营（沙盘对抗） 实训手册

姓名：_____

班级：_____

学号：_____

组别：_____

组名：_____

角色：_____

指导教师：_____

实训时间：_____

第 1 篇

导 入 篇

只有懂得规则，才能游刃有余。
只有认真对待，才能获得收获。
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，因为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，为运行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，也不可简单地将其当成游戏，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。

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. 按照企业运行流程，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. 对低年级学生，激发其学习专业课的兴趣；
10. 对高年级学生，帮助其学会理论联系实际，学以致用。

实训方式

1. 模拟对抗。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之间的总结交流，这是本次实训升华的重点。

时间安排

本实训主要分为四个阶段，各阶段建议安排如下。

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行流程。

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。

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，要树立端正的实训态度和良好的团队精神。
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。

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 应管理好本企业人员。

1.1 认识企业经营沙盘模拟

“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，胜负皆在弹指挥手间；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。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小区格局，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如何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。中教景程沙盘对抗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（首席财务官）、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 6~8 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目的。

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。

具体来说，沙盘对抗实训对学生具有以下意义：

（1）通过体验式培训，在“快乐中学习”，全面、正确地了解企业的基本经验运作

流程和规则；

(2) 体验团队配合与协作的价值；

(3) 掌握企业经营过程中专业名词的含义；

(4) 掌握企业中各种财务报表的编制；

(5) 能够将理论与实践很好地结合起来，具备“企业”的思想，学会从企业的角度思考问题，对企业经营管理思想有所认识和提升。

对企业人员具有以下意义：

(1) 通过实训来应用和验证以往的管理思想和方法，更新管理理念，暴露管理误区；

(2) 全面了解企业运营流程，打破狭隘的部门分割，增强管理者的全局意识和团队合作意识；

(3) 分析生动鲜活的现场案例，认识不同战略的选择与经营业绩之间的逻辑关系；

(4) 通过角色互换，学会换位思考，练习团队沟通，体验交流式反馈的魅力，提高团队决策能力，学习积极向上的组织文化；

(5) 拓展管理视角，检视现实企业战略的正确与否，立足产业链价值分配原则，谋求创造有利于企业发展的外部条件。

课程特色

1. 体验式教学

“阅读的信息，我们能记得 10%；听到的信息，我们能记得 20%；但所经历的事情，我们能记得 80%。”企业经营沙盘模拟实训课程以“现场经历”的方式，让学生在积极参与中感受策略“制定——实施——检验——调整”的完整过程，在愉悦中体验“决策是如何影响结果的”，进而掌握核心管理技能。

2. “角色扮演+案例分析+顾问指导”的教学方式

学生在亲自体验的同时，将会得到现场资深教师的顾问式指导，从而更好地理解管理的真谛，掌握各种管理理论和管理工具。

3. 鲜明直观的视觉特点

教学中使用的沙盘教具可以帮助学生更清晰直观地知晓模拟企业的运营状况。

4. 实现自己的“大胆”

把平时学习、工作中尚存疑问的决策带到课程中印证，并且能够直接看到结果，而在现实的学习、工作中，则可能在相当长的时间里都没有这样的体验机会。

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。组织结构是