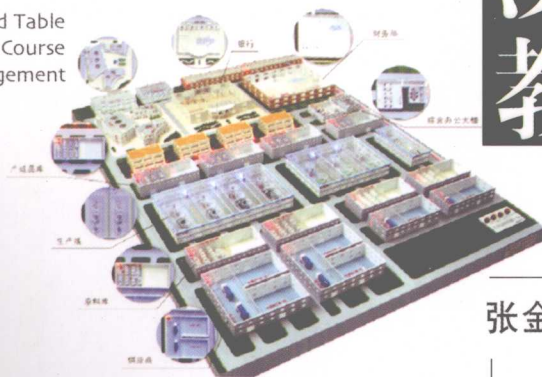


商
学
实
验
教
材
系
列

企业全面管理 沙盘模拟

The Sand Table
Simulative Drill Course
On Comprehensive Business Management

演练 教程



张金山 ◆ 编 著

吉 林 大 学 出 版 社
JILIN UNIVERSITY PRESS



商学实验教材系列

企业全面管理 沙盘模拟 演练教程

江苏工业学院图书馆
藏书章

张金山 ◆ 编 著

吉林大学出版社
JILIN UNIVERSITY PRESS



图书在版编目(CIP)数据

企业全面管理沙盘模拟演练教程 / 张金山编著. —长春:
吉林大学出版社, 2008.6
(商学实验教材系列)
ISBN 978-7-5601-3865-7

I. 企… II. 张… III. 企业管理-教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 077276 号

书 名: 企业全面管理沙盘模拟演练教程

作 者: 张金山 编著

责任编辑、责任校对: 刘冠宏

吉林大学出版社出版、发行

开本: 787×960 毫米 1/16

印张: 10.5 字数: 142 千字

ISBN 978-7-5601-3865-7

封面设计: 孙 群

吉林科华印刷厂 印刷

2008 年 7 月第 1 版

2008 年 7 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

社址: 长春市明德路 421 号 邮编: 130021

发行部电话: 0431-88499826

网址: <http://www.jlup.com.cn>

E-mail: jlup@mail.jlu.edu.cn

《商学实验教材系列》

编委会成员

主 编	庞晓波	
副主 编	王珏辉	姚国权
编 委	沈颂东	张世伟
	尹铁岩	李 清
	宋玉臣	张金山
	刘 柏	张朝辉

总 序

近年来,商学实验教学在国外和国内发展迅速。由于它在训练学生的实践能力、创新能力和决策能力方面具有不可替代的作用,成为当代新兴的教学手段。不仅在大学里,在企业管理人员培训中也越来越多地被运用。2007年,在教育部和财政部下发的1号文件和教育部《教育部关于加快研究型大学建设,增强高等学校自主创新能力的若干意见》中,都特别强调要大力加强实验、实践教学改革,推进实验教学模式改革和创新。

商学实验教学的兴起不是偶然的。在经济学领域,实验经济学的兴起打破了经济学不能做实验的偏见,并以其能够基于经济主体行为的有限理性研究经济学中各种问题而显现出强大的生命力,实验教学随之进入经济学教育过程。在企业管理领域,实验不仅被作为一种研究方法,更被普遍地作为教学手段。它是继案例教学之后,又一种能够帮助将理论运用于实践、通过运用理解和消化理论的教学方式。尤其是实验所具有的高度直观性、环境设定的灵活性和充分允许实验主体的主观能动性等特点,注定了它与理论教学、案例教学以及社会实践相比的不可替代性。实验教学在培养学生的知识综合运用能力、实践能力和决策能力方面越来越显现出其独到的作用。

吉林大学是国内开展经济学和管理学实验教学较早的院校之一。历经多年来的发展,已在研究生、本科生各层次教学中开发出30多门实验课程。为了进一步促进实验教学水平的提高,更好地发挥实验教学的功能,特组织编写了《商学实验教材系列》,将在近年内陆续推出。

本次出版的教材包括:

《企业全面沙盘模拟演练教程》

《企业竞争模拟实验教程》

《ERP 实验教程》

《金融市场投资实验教程》

《管理创新能力培养实训教程》

本系列教材的特点在于:充分体现教育思想和教育观念的转变,注重体验性、实践性效果和决策性、创新性能力的形成。

在本系列教材编写和出版过程中,得到了吉林大学教务处、吉林大学商学院和吉林大学出版社的强有力支持,编审人员为本系列教材如期出版付出了辛勤的汗水。在此谨向他们表示衷心的感谢。

《商学实验教材系列》编委会

2008 年 4 月

前 言

企业全面信息化建设是指运用信息技术,对企业的各种生产经营活动进行全方位改造,充分开发、利用企业的人、财、物资源及企业内外信息资源进行生产经营活动,降低生产和管理成本,提高经济效益的过程,是一项长期的综合性系统工程。将企业的信息化建设演变成沙盘实战模拟训练教学,创造了全新的体验式教学方式,成就了一门重视学生参与性与思考性的课程,它将学生置身于模拟的离散生产制造型企业当中,使其全身参与、独立思考,以培养全局谋略、发展眼光的管理思想和能力。

针对现在市面上沙盘实战模拟训练教材内容过于简单的缺陷,我们编写了这本沙盘实战模拟训练课程教材。沙盘实战模拟训练课程是一个极具变化和挑战性的课程,每一次模拟训练,不同的初始条件,不同的运营规则,都会产生不同的培训效果,为了回避已有的沙盘实战训练教材都只能利用一套规则的缺陷,本书在规则的介绍部分采取了“关键点为空白”的方式,使教师在教学或培训的过程中可以适当改变规则,以锻炼学生随机应变的能力。纵观全书,结构清晰,难易结合,既适合学校与企业的日常学习和培训,亦适用于各高校对沙盘挑战赛参赛队员的专业培养,方便实用。此外,在其它现有教材的编写基础上,我们加入了大量的现实中的企业管理经营理念,让学生做到不只就沙盘学沙盘,还能学到很多真正的管理知识。沙盘实战模拟训练课程虽为模拟和演练,但在教学和培训中,我们更为关注现实的企业经营状况与沙盘模拟经营的类似与不同,对这部分内容的讲解也成为本书的特色。

本书是沙盘实战模拟训练课程的配套用书。共分七章,其中第一章为总述,是对模拟企业现有经营状况和企业运营规则的总体介绍;第

二章到第七章按照会计年度依次划分,每一年度以一门管理科目为主题,分别是:企业战略管理、营销管理、财务管理、人力资源管理、物流管理和企业全面信息化建设,对企业的全面管理进行具体讲解。

其中,第一章由李龙儒、苗群编写完成,第二章由张金山、王微共同编写,第三章由瞿皎皎编写完成,第四章由姚玥悦、胡征源共同编写,第五章由王微、王旭编写完成,第六章、第七章由赵翠娜编写完成,全书统稿由张金山完成。

在本书的编写过程中,吉林大学商学院、吉林大学商学实验中心、用友集团吉林分公司孟伽威给予了强有力的支持,所有的编审人员付出了辛勤的劳动和汗水,在这里,表示衷心的感谢。

由于时间和水平有限,书中难免有疏漏之处,恳请读者批评指正。

作 者

2008年4月

目 录

第一章 模拟企业竞争规则	1
1.1 企业经营的本质	1
1.1.1 企业生存	1
1.1.2 企业赢利	2
1.1.3 市场预测	3
1.2 企业运营规则	7
1.2.1 产品研发规则	7
1.2.2 ISO 认证开发规则	7
1.2.3 厂房购买、出售与租赁规则	8
1.2.4 机器设备使用规则	8
1.2.5 产品生产规则	9
1.2.6 原材料采购规则	10
1.2.7 融资规则	10
1.2.8 费用规则	11
1.2.9 初始状态	12
附录 1-A 综合评分标准	13
附录 1-B 运营记录表:起始年	14
附录 1-C 公司采购及材料付款计划	18
附录 1-D 市场预测信息	20
附录 1-E 广告竞单表	23

第二章 第一年——企业战略管理专项实验	24
2.1 企业战略	24
2.1.1 企业战略	24
2.1.2 企业战略的层次	25
2.2 企业外部环境分析	26
2.2.1 企业外部环境分析	26
2.2.2 企业行业竞争环境分析	28
2.3 企业内部条件分析	30
2.3.1 企业价值链	30
2.3.2 企业价值链分析	31
2.4 企业战略综合分析	32
2.5 企业竞争战略	33
2.5.1 总成本领先战略	33
2.5.2 产品差异化战略	34
2.5.3 集中战略	34
2.6 企业发展战略	35
2.6.1 密集性战略	35
2.6.2 一体化战略	35
2.6.3 多元化战略	35
2.6.4 战略联盟	36
附录 2-A 运营记录表:第一年	37
附录 2-B 实验内容记录表:SWOT 分析	42
第三章 第二年——营销管理专项实验	43
3.1 营销管理	44
3.2 营销战略规划	45
3.3 市场分析	46

3.3.1 市场营销环境分析	47
3.3.2 市场需求预测与分析	47
3.3.3 竞争者分析与市场竞争策略	49
3.4 营销组合	52
3.4.1 产品战略	52
3.4.2 品牌战略	55
3.5 营销拓展	57
附录 3-A 运营记录表:第二年	59
附录 3-B 实验内容记录表:波斯顿矩阵	64
附录 3-C 市场需求预测分析	65
第四章 第三年——财务管理专项实验	77
4.1 公司经营的理财活动	78
4.1.1 筹资活动	78
4.1.2 投资活动	78
4.1.3 营运资金管理	79
4.1.4 经营成果的分配与管理	79
4.2 企业财务状况分析	80
4.2.1 偿债能力分析	80
4.2.2 营运能力分析	81
4.2.3 盈利能力分析	82
4.3 五力分析模型	82
4.3.1 收益力	83
4.3.2 成长力	83
4.3.3 安定力	83
4.3.4 活动力	83
4.3.5 生产力	83

4.3.6 经营业绩的综合评价	84
附录 4-A 运营记录表:第三年	85
附录 4-B 实验内容记录表——企业财务状况分析	90
附录 4-C 实验内容记录表——五力分析模型	91
第五章 第四年——人力资源管理专项实验	92
5.1 胜任力模型的构建	93
5.1.1 冰山模型	93
5.1.2 胜任力模型	94
5.2 团队建设	96
5.2.1 团队的优点	96
5.2.2 团队的群体迷思	96
5.2.3 团队合作	98
5.3 冲突的处理	99
5.3.1 冲突	99
5.3.2 冲突的处理	99
5.4 团队中的激励	102
5.4.1 团队中的激励	103
5.4.2 激励技巧	103
5.5 基于胜任力模型的 360°绩效考核	105
5.5.1 360°绩效考核	105
5.5.2 管理员工绩效的策略	106
附录 5-A 运营记录表:第四年	107
附录 5-B 实验内容记录表:胜任力模型	112
附录 5-C 实验内容记录表:冲突管理	113
附录 5-D 实验内容记录表:绩效管理	114

第六章 第五年——物流管理专项实验	125
6.1 制造业概述	126
6.1.1 制造业的生产经营活动	126
6.1.2 制造业生产过程的组织原则	126
6.1.3 传统制造业中的问题	126
6.1.4 物料管理	126
6.2 订货点法	127
6.2.1 基本原理	127
6.2.2 逻辑流程图	127
6.2.3 基本公式	127
6.2.4 作用和不足	127
6.3 基本 MRP 物料需求计划	128
6.3.1 基本原理	128
6.3.2 逻辑流程图	128
6.4 主生产作业计划	129
6.4.1 基本原理	129
6.4.2 相关概念	129
6.4.3 实例分析	129
6.5 产品结构与物料清单	130
6.5.1 基本原理	130
6.5.2 实例分析	131
6.6 库存信息和库存管理	132
6.6.1 基本原理	132
6.6.2 项目分类	132
6.7 MRP 处理过程	133
6.7.1 基本原理	133

6.7.2 实例分析	133
附录 6-A 运营记录表:第五年	136
附录 6-B 实验内容记录表——物流管理	141
第七章 第六年——全面信息化建设	142
7.1 闭环 MRP	143
7.1.1 基本原理	143
7.1.2 逻辑流程图	143
7.1.3 相关概念	143
7.1.4 能力与负荷的均衡	144
7.2 MRPII 制造资源计划	144
7.2.1 基本原理	144
7.2.2 逻辑流程图	145
7.2.3 管理模式的特点	146
7.3 ERP 企业资源计划	146
7.3.1 产生背景	146
7.3.2 基本原理	146
7.3.3 ERP 与 MRP II 的主要区别	147
7.3.4 重要作用	147
7.4 企业全面信息化建设	148
附录 7-A 运营记录表:第六年	150

第一章 模拟企业竞争规则

企业作为社会经济的基本单位,其发展要受自身条件和外部环境的双重制约。企业的生存与企业间的竞争不仅要遵守国家的各项法规及行政管理规定,还要遵守行业内的各种约定。在开始模拟竞争前,管理层只有了解并熟悉这些规则,做到合法经营,才能在竞争中求生存、求发展。

1.1 企业经营的本质

企业是指从事商品生产、流通和服务等活动,为满足社会需要,进行自主经营,自负盈亏,具有法人资格的经济组织。

经营是指企业以市场为对象,以商品生产和商品交换为手段,为了实现企业的目标,使企业的投资、生产、销售等经济活动与企业的外部环境保持动态均衡的一系列有组织的活动。

企业是一个以赢利为目的的组织。企业管理的目标可以概括为生存、发展、赢利。

1.1.1 企业生存

企业在市场上生存下来的基本条件:一是以收抵支,二是到期还债。这从另一个角度告诉我们,如果企业出现以下两种情况,就宣告破产。

1. 资不抵债

如果企业所取得的收入不足以弥补其支出,导致所有者权益为负时,企业破产。

2. 现金断流

如果企业的负债到期,无力偿还,债权人会来敲你的门,企业就会破产。

在模拟经营过程中一旦破产条件成立,请及时联系指导老师。由指导老师进行裁夺。一般可能有三种处理方式:其一,如果企业盘面能让股东/债权人看到一线希望,股东可能增资,债权人可能债转股;其二,企业联合或者兼并;其三,企业破产清算。

1.1.2 企业赢利

企业经营的本质是股东权益最大化,即赢利。从利润表中的利润构成中不难看出赢利的主要途径一是扩大销售(开源),二是控制成本(节流)。

1.1.2.1 扩大销售

利润来自于销售收入,而销售收入由销售数量和产品单价两个因素决定。提高销售数量有以下四种方式:

- (1)扩张旧市场,开拓新市场;
- (2)研发新产品;
- (3)扩建或者改造生产设施,提高产能;
- (4)合理加大广告投放力度,进行品牌宣传。

产品单价受很多因素制约,企业可以选择单价较高的产品进行生产。

1.1.2.2 控制成本

产品成本分为直接成本和间接成本。

1. 降低直接成本

直接成本主要包括产成品的原料费和人工费。在 ERP 沙盘模拟对抗课程中,原料费主要由产品的 BOM 结构决定,在不考虑替代材料和材料批量采购费用的情况下没有降低的空间;并且假定用不同生产线生产同一产品的加工费是相同的,因此在 ERP 沙盘实战模拟演练课程中,产品的直接成本是固定的。

2. 降低间接成本

从节约成本的角度,我们不妨把间接成本区分为投资性支出和费用性支出两类。投资性支出包括购买厂房、投资新的生产线等,这些投资是为了扩大企业的生产能力而必须发生的;费用性支出主要包括营销广告、贷款利息等,通过有效筹划是可以节约一部分的。因此,控制费用性支出是增加企业赢利的有效方法。

1.1.3 市场预测

企业的生存和发展离不开市场这个大环境。谁赢得市场,谁就赢得了竞争。市场是瞬息万变的,变化增加了竞争的动态性和复杂性。

1.1.3.1 市场划分和市场准入

市场是企业进行产品营销的场所,标志着企业的销售潜力。目前企业仅拥有本地市场进入资格,即可以在本地市场出售产品。除本地市场之外,还有区域市场、国内市场、亚洲市场、国际市场有待开发。

1. 市场开发

在进入某个市场之前,企业一般需要进行市场调研、办公选址、人员招聘、公共关系、宣传策划等一系列工作。这些工作均需要消耗资源——资金及时间。由于各个市场地理位置及地理区划不同,开发不同市场需要的时间和资金投入也不相同,在市场开发完成之前,企业没有进入该市场销售的资格。不同市场开发所需的时间和资金请遵照培训教师的指导填入表 1-1。

表 1-1 市场开发规则

市场	开发费用(M)	开发规则(M/年)	持续最短时间(年)
本地			
区域			
国内			
亚洲			
国际			

说明:(1)各市场可以同时开发;按持续最短时间平均支付费用;资