



ERP沙盘模拟实训课程体系

商战实践平台

指导教程

何晓岚 金晖 主编



清华大学出版社

商战实践平台指导教程

何晓岚 金 晖 主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书详细介绍了用友 ERP 沙盘的最新配套系统——商战实践平台的使用。第 1~3 章在介绍 ERP 沙盘模拟的起源与意义的基础上,着重介绍了商战实践平台的使用及与之对应的实物盘面的摆放、教学组织及管理;第 4 章介绍了如何认识与剖析企业经营;第 5 章是参赛选手的实战总结,介绍了沙盘模拟的常用战术与战略。

本书立足教学,突出实用,可作为“ERP 沙盘模拟”课程的实训教程,对广大 ERP 沙盘模拟爱好者也具有一定的参考价值。

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

商战实践平台指导教程/何晓岚,金晖 主编. —北京:清华大学出版社,2012.7

ISBN 978-7-302-28963-0

I. ①商… II. ①何… ②金… III. ①计算机应用—企业管理—教材 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 112189 号

责任编辑:刘金喜 胡雁翎

封面设计:朱 迪

版式设计:妙思品位广告设计有限公司

责任校对:邱晓玉

责任印制:张雪娇

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 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:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:10

字 数:197 千字

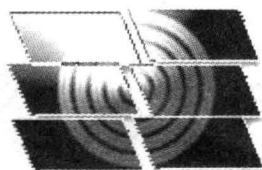
版 次:2012 年 7 月第 1 版

印 次:2012 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:20.00 元

产品编号:046294-01



前言

沙盘模拟教学已经陆续被全国各大中专院校接受并引进,形式新颖,逼真、全面地展现了管理流程和理念,同时具备高度的趣味性和竞争性。其核心内容是构造一个模拟的市场环境,将学生分成若干个团队,各经营一家企业,从事若干个会计年度的经营活动,综合运用战略、市场、财务、生产及物流等知识,解决企业经营中遇到的各类典型问题,在失败和成功的体验中低成本“建构”专业知识及管理者所需的能力与素质。

沙盘模拟教学目前使用最广泛的是由用友公司和浙江大学城市学院联合开发的方案,其发展经历了三个阶段:

- 2005—2007年,纯实物沙盘阶段;
- 2007—2010年,实物沙盘结合创业者企业模拟经营系统;
- 2010年起至今,改进过的实物沙盘结合商战实践平台。

随着商战实践平台的普及,原有的和创业者企业模拟经营系统配套的教程已经不能满足需要,有多位教师希望与商战实践平台配套的教程尽快出版,编者在教学和指导竞赛的过程中也深感其必要性。因此编者对原教程做了较大幅度的修订,完成了本教程。本教程有以下几个特点:

- 以方便教学使用为出发点,力图以通俗的语言剖析企业经营的本质,建立全局观;
- 本书的几位编者多年致力于沙盘教学及比赛,有相当的权威性;
- 对原来以灰币和彩币为基础的实物沙盘进行了改造,结合2010年及2011年国赛经验,保持盘面不变,但现金、产品、在制品及厂房等要素用卡片(可自制)表示,同时货币以“万(W)”为单位,增加一位有效数字,使经营更“精细”。

本书由浙江大学城市学院何晓岚、金晖主编,并编写了第1~3章及第4章的部分内容,楚万文编写了第5章第5.1~5.3节的内容,杨海锋编写了第4章的部分内容,潘锦辉编写了第5章第5.4节的内容。

本书适合作为高等院校ERP沙盘实训教材,也可以作为相关培训人员的参考书。如果在使用此书的过程中有问题,或者对系统有任何意见,可发邮件至hexl@zucc.edu.cn或18682659@qq.com与作者联系。

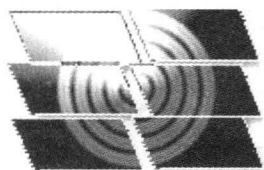
该书在编写过程中得到路晓辉、王新玲、柯明等同志的启发和帮助,并部分引用了他们的一些观点,在此一并致谢。

由于作者水平有限,错误之处在所难免,恳请读者多提宝贵意见,以期日后提高完善。

本书教学资料和商战实践平台可通过<http://tradewar.135e.com/download>下载。服务邮箱为wkservice@vip.163.com。

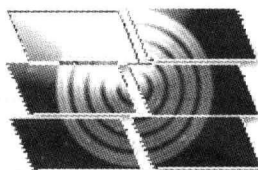
作者

2012年2月



主 编 简 介

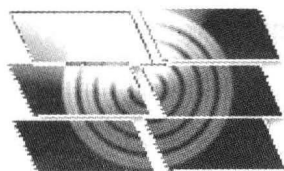
何晓岚同志多年来从事 ERP 沙盘模拟比赛的规则制定和教学工作，主持开发了“创业者”企业模拟经营系统和“商战”实践平台，即电子沙盘系统。该系统自 2007 年起被指定为“用友杯”全国大学生创业设计暨沙盘模拟经营大赛指定使用系统，目前已经连续使用五届，被全国近五百所大中专院校采用。



目 录

第 1 章	ERP 沙盘模拟简介	1
1.1	ERP 沙盘模拟的意义	1
1.2	ERP 沙盘模拟在管理学科体系中的作用与地位	4
1.3	ERP 沙盘模拟课程内容	5
第 2 章	认识 ERP 沙盘企业	7
2.1	组织准备	7
2.2	企业盘面	8
2.3	经营过程	13
第 3 章	“商战”系统经营	15
3.1	“商战实践平台”介绍	15
3.2	“商战”系统组成	16
3.3	经营规则与过程	17
3.4	账务处理	38
3.5	教学管理	41
3.5.1	经营前准备	41
3.5.2	系统准备	41
3.5.3	企业登录注册	45
3.5.4	企业经营及比赛管理	45
3.5.5	订单生成工具的使用	49
3.5.6	规则生成工具的使用	50
第 4 章	解密企业经营	51
4.1	企业经营本质	51
4.2	企业基本业务流程	54
4.3	如何管理资金——现金为王	58
4.4	用数字说话——找出不赚钱的原因	60

4.5 战略——谋定而后动	63
4.6 财务分析	65
4.7 岗位评价	67
第5章 实战篇	69
5.1 沙盘竞赛技战术经验	69
5.2 常用策略	86
5.3 2008年第四届“用友杯”全国大学生创业设计暨沙盘模拟经营大赛夺冠心得	92
5.4 2011年第七届“用友杯”全国大学生创业设计暨沙盘模拟经营大赛心得	102
附录1 各年经营用表格	111
附录2 第七届“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规则	137
一、参赛队	137
二、运行方式及监督	138
三、企业运营流程	138
四、竞赛规则	138
参考文献	149



第1章

ERP沙盘模拟简介

1.1 ERP 沙盘模拟的意义

在此借用华北电力大学刘树良老师的知识立方体图说明 ERP 沙盘模拟的意义，如图 1-1 所示。通过知识宽度、实践性、管理层次三个维度，将人才分成两大类，八种。

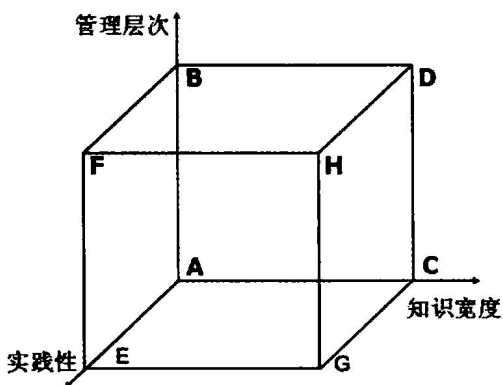


图 1-1 知识立方体

1. 言传性知识为主

A: 专—理—低 低层次专家

B: 专—理—高 学术专家

C: 宽—理—低 低层次杂家

D: 宽—理—高 学术权威

2. 意会性知识为主

E: 专—实—低 低层职能人员

F: 专—实—高 高层职能经理

G: 宽—实—低 小企业经理

H: 宽—实—高 高层经营管理者

企业管理者需要具备两类知识：言传性知识——可以通过语言或文字来传递的知识；意会性知识——只能通过实践来领悟的知识。传统管理教学手段显然只能提供言传性知识，然而社会需要管理者掌握综合知识，特别是意会性知识。ERP 沙盘模拟培训的定位正是为学员提供意会性知识。

ERP 沙盘模拟是一种体验式教学，融团队合作、角色扮演、案例分析和专家诊断于一体。它让学生站在最高层领导的位置上来分析、处理企业面对的战略制定、组织生产、整体营销和财务结算等一系列问题，亲身体验企业经营过程中的“酸、甜、苦、辣”，在“做”的过程中领悟企业高层管理者所应掌握的“意会性知识”。根据美国缅因州国家训练实验室提出的“学习金字塔”理论，让学生能够使用课本知识“做中学”是一种非常有效的学习手段，两周后平均学习保持率高达 75%，如图 1-2 所示。

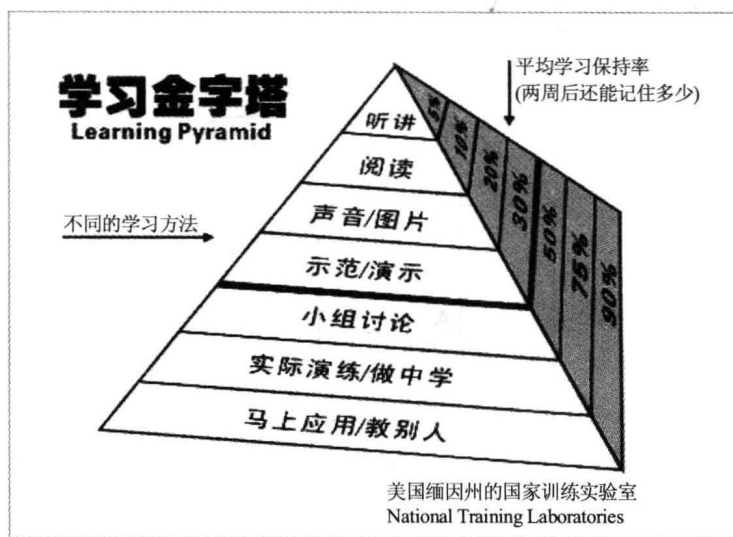


图 1-2 学习金字塔

管理教学中较为常用的案例教学主要是通过各抒己见来相互学习、借鉴，通过一个个静态案例的多种分析与决策方案的比较来获得知识。而 ERP 沙盘模拟是通过亲身体验来学习，通

过对一系列动态案例的连续不断的分析与决策过程来获得知识，进行有决策的结果反馈。这两种学习方法的效果优劣是不言而喻的。

ERP 沙盘模拟是一种综合训练。学生可以将所学的各种知识应用到经营过程中，从而提高综合能力的提高。ERP 沙盘模拟涉及战略管理、市场营销、生产管理、物流管理及财务会计，传统教学体系中是没有类似课程的。

ERP 沙盘模拟也可以作为一种选拔人才的手段。企业在选拔经营管理人才时，可通过观察应征者在参与模拟活动中的表现来确定合适的人选。中央电视台“赢在中国”节目正是应用沙盘模拟作为一个环节来选拔创业人才的。

ERP 沙盘模拟改变了传统课堂的师生关系。教师仍是课堂的灵魂，但其角色在课程的不同阶段是不断变化的，如表 1-1 所示。

表 1-1 课程的不同阶段教师所扮演的角色

课 程 阶 段	具 体 任 务	教 师 角 色	学 生 角 色
组织准备工作		引导者	认领角色
基本情况描述		引导者	新任管理层
企业运营规则		引导者	新任管理层
初始状态设定		引导者	新任管理层
企业经营竞争模拟	战略制定	商务、媒体信息发布	角色扮演
	融资	股东、银行家	角色扮演
	订单争取、交货	客户	角色扮演
	购买原料、下订单	供应商	角色扮演
	流程监督	审计	角色扮演
	规则确认	裁判	角色扮演
现场案例解析		评论家、分析家	角色扮演

从表 1-1 中可以看出，对教师的要求相当高，不仅要有综合知识，还需要有很强的组织能力；不仅是规则的讲解者，更是学生的引导者。沙盘模拟效果的好坏、学生收益的大小，教师起到决定性作用。

ERP 沙盘模拟与现实经营并不完全是一回事，我们不能一味苛求 ERP 沙盘和现实企业经营完全相符，这样反而不利于对企业经营全局的认识和把握。ERP 沙盘模拟在某些处理环节上(如账务、税收、报表等)是高度简化甚至有所变通的，并非和现实规范完全相符，只要其处理

方法在逻辑上成立即可。这和地理沙盘是一个道理，如果一味要求和实际地形地貌完全相符，只能导致使用者看不清主要地点之间的位置关系。

1.2 ERP 沙盘模拟在管理学科体系中的作用与地位

ERP 沙盘模拟是一门综合性非常强的实训课程，其内容涵盖管理学科的所有主干课程，其关系可以简单地用图 1-3 表示。

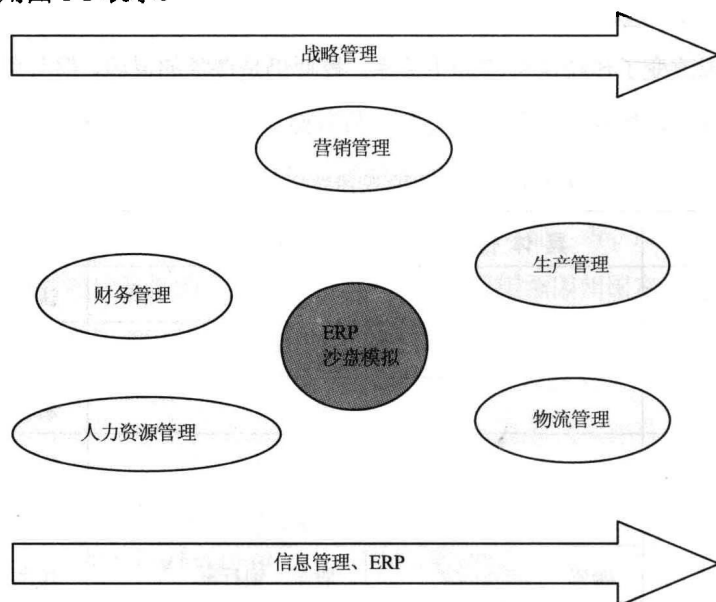


图 1-3 ERP 沙盘模拟与相关课程关系图

下面将 ERP 沙盘模拟与不同课程所相关联的主要知识点列于表 1-2 中。

表 1-2 ERP 沙盘模拟涉及主要知识点

项 目	内 容
战略管理	企业环境分析、SWOT 分析、波士顿矩阵分析、平衡计分卡
营销管理	市场开拓、广告投放、营销组合、竞争对手分析、市场机会发现、产品组合、产品生命周期理论
财务管理	会计核算、投资策略、融资策略、现金预算，如杜邦分析、盈亏平衡分析、全成本核算
生产与物流管理	生产计划、设备管理、质量认证体系、产销排程、库存管理、JIT、采购管理
人力资源管理	团队建设、岗位考核、团队合作
信息管理、ERP	系统管理、信息集成、信息化工具应用

可见,ERP 沙盘模拟涵盖了管理学科主干课程及重要知识点,是对传统课堂教学的有益补充和完善。

1.3 ERP 沙盘模拟课程内容

1. 深刻体会 ERP 核心理念

- 感受管理信息对称状况下的企业运作。
- 体验统一信息平台下的企业运作管理。
- 学习依靠客观数字评测与决策的意识及技能。
- 感悟准确及时集成的信息对于科学决策的重要作用。
- 训练信息化时代的基本管理技能。

2. 全面阐述一个制造型企业的概貌

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

3. 了解企业经营的本质

- 资本、资产、损益的流程,企业资产与负债和权益的结构。
- 企业经营的本质——利润和成本的关系,增加企业利润的关键因素。
- 影响企业利润的因素——成本控制需要考虑的因素。
- 影响企业利润的因素——扩大销售需要考虑的因素。
- 脑力激荡——如何增加企业的利润。

4. 确定市场及产品战略、产品需求趋势分析

- 产品销售价位、销售毛利分析。
- 市场开拓与品牌建设对企业经营的影响。
- 市场投入的效益分析。
- 产品盈亏平衡点分析。
- 脑力激荡——如何才能拿到大的市场份额。

5. 掌握生产管理与成本控制

- 采购订单的控制——以销定产、以产定购的管理思想。

- 库存控制——ROA 与减少库存的关系。
- JIT——准时生产的管理思想。
- 生产成本控制——生产线改造和建设的意义。
- 产销排程管理——根据销售订单确定生产计划与采购计划。
- 脑力激荡——如何合理地安排采购和生产。

6. 全面计划与预算管理

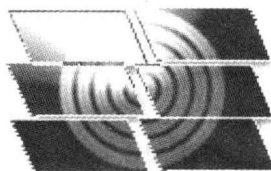
- 企业如何制定财务预算——现金流控制策略。
- 如何制订销售计划和市场投入。
- 如何根据市场分析和销售计划，来制订和安排生产计划和采购计划。
- 如何进行高效益的融资管理。
- 脑力激荡——如何理解“预则立，不预则废”的管理思想。

7. 科学统筹人力资源管理

- 如何安排各个管理岗位的职能。
- 如何对各个岗位进行业绩衡量及评估。
- 理解“岗位胜任符合度”的度量思想。
- 脑力激荡——如何更有效地监控各个岗位的性能。

8. 获得学习点评

- 培训学员实际训练数据分析。
- 综合理解局部管理与整体效益的关系。
- 优胜企业与失败企业的关键差异。



第2章

认识 ERP 沙盘企业¹

2.1 组织准备

ERP 沙盘经营是一个团队活动，需要多人通力合作才能完成经营。主要角色有总裁 CEO、财务总监、生产总监、营销总监及采购总监，如表 2-1 所示。这些是主要角色，当然还可以增设财务助理、生产助理、营销助理、信息主管、人力资源主管等角色。

表 2-1 管理层及分工

角 色	职 责	使用表单 ²	备 注
总裁 CEO	综合小组各个角色提供的信息，决定本企业每件事做还是不做，对每件事情的决策及整体运营负责	经营流程表	
财务总监	日常财务记账和登账，向税务部门报税，提供财务报表，日常现金管理，企业融资策略制定，成本费用控制，资金调度与风险管理，财务制度与风险管理，财务分析与协助决策——保证各部门能够有足够的资金支撑	经营流程表 财务报表 现金预算表	可下设财务助理，承担部分职责
生产总监	产品研发管理，管理体系认证，固定资产投资，编制生产计划，平衡生产能力，生产车间管理，产品质量保证，成品库存管理，产品外协管理	生产计划	可下设生产助理，承担部分职责

¹ 本教程所引规则为 2011 年第七届“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规则，可参看附录 2。

² 鼓励学生自制表单、开发信息化工具进行管理。

(续表)

角 色	职 责	使 用 表 单	备 注
营销总监	市场调查分析, 市场进入策略, 产品发展策略, 广告宣传策略, 制订销售计划, 争取订单与谈判, 签订合同与过程控制, 按时发货, 应收款管理, 销售绩效分析——透彻地了解市场并保证订单的交付	市场预测 订单登记表 产品销售核算统计表 市场销售核算统计表 组间交易明细表	可下设营销助理, 承担部分职责
采购总监	编制采购计划, 供应商谈判, 签订采购合同, 监控采购过程, 到货验收, 仓储管理, 采购支付抉择, 与财务部协调, 与生产部协同	原料订购计划	本岗位任务相对较轻, 可以协助其他岗位承担部分职责

2.2 企业盘面

以用友 ERP 实物沙盘盘面为例, 认识沙盘企业。沙盘盘面分别包括生产中心、财务中心、营销与规划中心、物流中心, 如图 2-1 所示。各个角色需要按部就班, 坐在相应的位置。

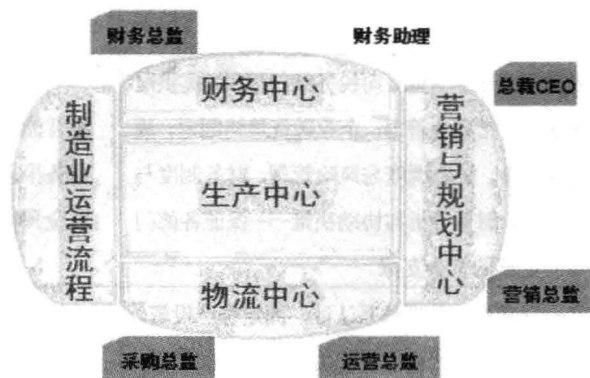


图 2-1 沙盘盘面

图 2-1 仅是沙盘企业的一个整体图, 还需要对各个部门及盘面要素进行详细考察。

特别提示

- 在 ERP 沙盘模拟中, 以季度(Q)为经营时间单位, 一年分成 4 个季度。
- 在经营中以万(W)为货币单位。

本教程不用彩币表示原料，也不用彩币与灰币的组合表示产品，而采用卡片表示，如图 2-2 所示。

P1	P2	P3	P4
R1	R2	R3	R4

图 2-2 产品和原料

产品及原料种类也可以自行定义，如可增加 P5 或 R5，以上产品和原料数量自行填写。现金表示也不用灰币(百万为最小单位，用 M 表示)，而用空白卡片，金额自行填写，这样表示更方便，且具灵活性。由于货币单位为万，一般以 600W 为初始资金，因此比早期实物沙盘(一般以 60M 为初始资金)多一位有效数字，计算精度要求更高。

1. 生产中心(如图 2-3 所示)

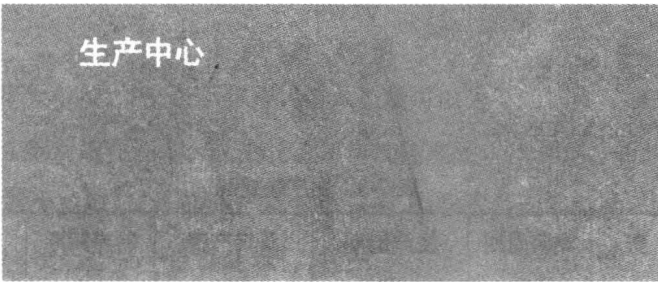


图 2-3 生产中心

生产中心是一块空白区域，可以放置厂房。厂房使用可以任意组合，但总数不能超过 4 个，如租 4 个小厂房或买 4 个大厂房，或租 1 个大厂房买 3 个中厂房。

厂房种类可以自行定义，如图 2-4 设置了三类厂房——大、中、小。表 2-2 中的规则定义仅供参考。

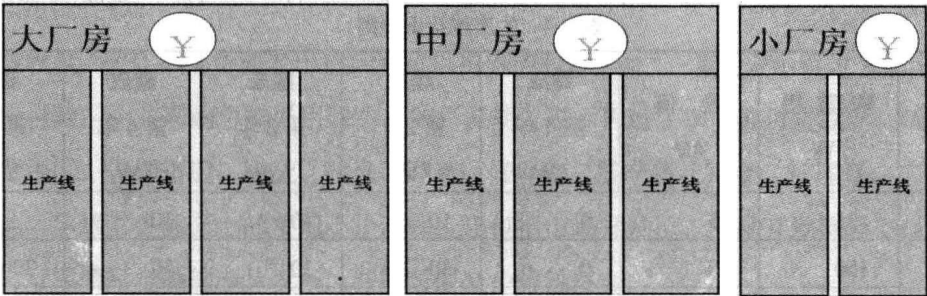


图 2-4 厂房

表 2-2 厂 房 规 则

类 型	买 价/W	租 金/W/年	售 价/W	容 量/条
大厂房	440	44	440	4 条
中厂房	300	30	300	3 条
小厂房	180	18	180	2 条

将标有买价金额的卡片置于“¥”处表示买，若将标有租金金额的卡片置于“¥”处表示该厂房为租。生产线置于厂房内，生产线也可以自行定义。图 2-5 中定义了四类生产线。

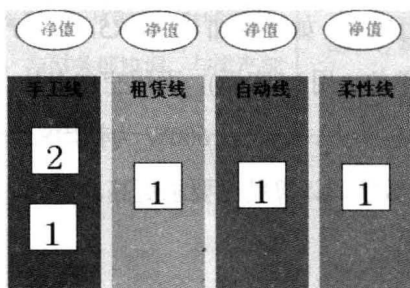


图 2-5 生产线

生产线规则如表 2-3 所示。

表 2-3 生产线规则

类 型	购 置 费 /W	安装周期 /Q	生产周期 /Q	总转产费 /W	转产周期 /Q	维 修 费 /W/年	残 值 /W
手工线	35	无	2	0	无	10	10
租赁线	0	无	1	20	1	55	-55
自动线	150	3	1	20	1	20	30
柔性线	200	4	1	0	无	20	40

生产线折旧规则如表 2-4 所示。

表 2-4 生产线折旧规则

类 型	购 置 费 /W	残 值 /W	建成 第 1 年 /W	建成 第 2 年 /W	建成 第 3 年 /W	建成 第 4 年 /W	建成 第 5 年 /W
手工线	35	5	0	10	10	10	
自动线	150	30	0	30	30	30	30
柔性线	200	40	0	40	40	40	40