

21世纪精品教材

实践与应用系列

刘 平 ● 主 编
詹艳艳 安甜甜 ● 副主编

金蝶企业经营沙盘模拟 实训手册

(第二版)



21世纪精品教材

实践与应用系列

刘 平 ● 主 编
詹艳艳 安甜甜 ● 副主编

金蝶企业经营沙盘模拟 实训手册

(第二版)

© 刘 平 2015

图书在版编目(CIP)数据

金蝶企业经营沙盘模拟实训手册 / 刘平主编. —2版. —大连: 东北财经大学出版社, 2015.7

(21世纪精品教材·实践与应用系列)

ISBN 978-7-5654-2006-1

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第151253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>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连理工印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm

字数: 217千字

印张: 9 1/2

2015年7月第2版

2015年7月第2次印刷

责任编辑: 张晓鹏 郭海雷 魏 巍

责任校对: 王 娟 郭海雷

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

定价: 22.00元

序

21 世纪是一个催人奋进的时代，科技飞速发展，知识更新迅速，机遇和挑战随时随地都可能出现。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学习新知识。

企业经营沙盘模拟是研究人员在深入了解企业生产经营过程的基础上，用3年时间开发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，它摒弃了传统的以理论和案例分析为主的方式，用模拟沙盘这种具有感官冲击力的形式极大地增强了娱乐性，使枯燥的课程变得生动、有趣，这种体验式教学方法一经问世便获得了受训者的广泛认可。企业经营沙盘模拟近乎真实的实战环境，在实训中能够充分调动参与者的热情，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学生的理论学习。该方法解决了传统教学方式下学生只能被动地接受知识而无法主动参与的问题，更重要的是能够培养学生理论联系企业运作实际的能力和发现问题、分析问题、解决问题、科学决策的能力。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丰富、牢固，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学生积累实践经验。企业经营沙盘提供了一个平台，使学生能够亲身体验运用所学创造财富，在成功中收获喜悦，在失败中汲取教训，这些都将成为宝贵的经验，避免在以后的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。企业经营沙盘模拟实训要求每个参与的学生以主人翁的态度全身心地投入到所扮演的角色中。不但要尽到所扮演角色的职责，还要与其他人协调配合，完成整个模拟任务，因而可以使学生深刻地感受团队精神对一个企业的重要性。

作为时代的弄潮儿，当代大学生必须掌握最前沿的科学技术，担负起引领创新潮流的使命。为此，必须努力学习科学文化知识，提高自己的综合素质，踏踏实实地打好基础。刘平教授拥有深厚的学识及丰富的教学实践经验，主编的这本《金蝶企业经营沙盘模拟实训手册》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，并成为“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，相信此书一定能为大学生的成长、成才起到良好的引导作用。

刘文波

2011年2月

第二版前言

《金蝶企业经营沙盘模拟实训手册》自2011年4月出版以来,得到了国内众多高等院校、培训机构及企业的认同和广泛使用。作为新生事物,企业经营沙盘模拟教学近年来发展很快,不仅为众多高等院校所采用,也成为众多企业开展培训的重要方法。

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有机的结合,这样的整合必将对企业经营沙盘模拟这一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推向一个新的高度和新的阶段。本次修订遵循“立足实践教学、兼顾大赛需要”的原则,主要修改和充实的内容体现在以下几方面:

(1) 在导入篇增加了“物理沙盘与电子沙盘之间的关系”、“编制生产计划和投资计划”、“不同生产线的产能计算”等内容。

(2) 在总结篇修订了“受训者日常记录”的内容,增加了6年分年度小结的表格。由于金蝶ERP沙盘模拟经营与用友ERP沙盘模拟经营、中教景程沙盘模拟经营等原理都是互通的,故此,又增加了“他山之石”的阅读内容,以及“用友杯”第五届全国大学生创业设计暨沙盘模拟经营大赛全国总冠军的案例。

(3) 为了节约篇幅,将阅读材料1“全面认识战略和战略决策”、阅读材料2“跑马圈地、以快制胜的误区——极度扩张理论与现实的悖论”、阅读材料3“关于新兴寿险公司的战略选择”、阅读材料4“融到巨资奈何反招危机”和阅读材料5“新华VS友邦:重视战略管理的方法论”五篇文章以电子版形式放在东北财经大学出版社网站(www.dufep.cn)上供免费阅读、下载。这五篇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,供参训者总结提高时参考。

本次修订由沈阳工学院刘平教授主持,沈阳理工大学詹艳艳老师和鞍山师范学院甜甜老师担任副主编,同时吸收了读者的一些宝贵意见和建议。2014年第十届全国大学生沙盘模拟经营大赛(本科组)全国总决赛一等奖指导教师、岭南师范学院陈智松老师提供了部分资料。

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,再次感谢广大读者的厚爱!

作者交流邮箱: liuping661005@126.com。

刘 平

2015年5月

第一版前言

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强企业广泛采用的经理人培训方法和众多MBA学院设立的必修课程。其实，对于沙盘我们并不陌生，在影视剧中经常可以见到叱咤风云的将军在沙盘前指挥千军万马，在实际生活中，房地产开发商都会在销售中心设置小区规划布局沙盘以利销售。这些沙盘都使其服务对象不必亲临现场也能对相关情况了然于胸，从而运筹帷幄。

企业经营沙盘模拟实训具有科学、简洁、实用、有趣等显著特点，并以体验式教学方式成为深受学生欢迎的典型、实用的教学方法。企业经营沙盘模拟实训可以对受训者强化管理知识、训练管理技能、全面提高综合素质。这种融理论与实践于一体，集角色扮演与岗位体验于一身的教学过程，使受训者在参与和体验中完成从知识到技能的转化，在操盘后的总结交流中再完成从实践到理论的升华。

目前，关于ERP企业经营沙盘模拟学习指导的书是有一些，但绝大多数更适合教师使用，专为学员所用的书还鲜有所见。笔者以为，教员用书与学员用书应有所区别：前者理论部分需要比较全面和深入的论述，以利于教员掌握其精华与实质，便于在实践中指导学员，而操作表格的部分相对比较简洁；后者正好相反，理论和规则的部分应简洁，以够用为度，而操作表格的部分则要具体丰富，每个角色都有与实际相结合的专业表格，便于学员填写记录。本实训手册专供学生在实训中使用并留存，是参考了刘平主编的《用友ERP企业经营沙盘模拟实训手册》，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》及金蝶沙盘的相关资料，并结合以往多轮实训指导学生的实际经验编写而成的。

本实训手册分为三篇：

第一篇导入篇，由指导教师讲解，使学生认识ERP企业经营沙盘模拟，了解所要接手经营企业的现状，在教师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，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，为受训者5~7年的经营竞赛而准备，分为首席执行官/首席运营官、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，供不同角色受训者使用。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，主要为受训者总结交流而准备，以达到最大提升为目的。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等部分。

为了启发受训者的思维，提升总结交流的水平 and 效果，本书主编提供5篇阅读文章，分别从不同角度阐述了公司战略选择、经营方略与竞争策略等问题，供参训者总结提高时参考（请登录东北财经大学出版社网站 www.dufep.cn 免费下载）。

本实训手册将通常实训所用的实训任务书、实训指导书和实训报告书“三册合一”。在第一篇导入篇的1.0开篇语和1.1认识企业经营沙盘模拟中即阐述了本实训的目的、任务和意义；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。

本实训手册由刘平担任主编并总纂，安甜甜、韩莉、王浩担任副主编。具体分工如下：刘平编写前言、第一篇、第二篇开篇语和2.2、2.8、第三篇开篇语；安甜甜、韩莉、王浩参与了第一篇、第二篇2.1至2.3的编写；钟育秀、王昊、陈玉新、董华彪参与了第二篇2.4至2.7、第三篇3.1至3.7的编写。

石丽、李康举、李文国、刘庆君等院系领导与各位老师对本书的编写提供了大力支持，常务副院长刘文波教授特为本书作序，张晓琳同学参与了部分资料的整理，本书在东北财经大学出版社卢悦编辑的热情鼓励和大力支持下得以编辑出版，在此一并表示衷心的感谢！同时，在此向本书所参考和引用相关文献的原作者表示诚挚的谢意！

写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缺憾之处，本书也不例外。因此，恳请广大读者指出本书存在的缺点和错误，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。

交流邮箱：liuping661005@126.com。

编者

2011年2月

目 录

第一篇 导入篇 / 3

- 1.0 开篇语 / 3
- 1.1 认识企业经营沙盘模拟 / 5
- 1.2 认识所要经营的企业 / 11
- 1.3 初始状态设定 / 12
- 1.4 模拟企业市场规则 / 14
- 1.5 模拟企业运营规则 / 18
- 1.6 编制财务报表说明 / 23
- 1.7 关于商业情报 / 24
- 1.8 市场预测报告 / 24

第二篇 操作篇 / 29

- 2.0 开篇语 / 29
- 2.1 起始年运行 / 36
- 2.2 竞赛典型策略与实例 / 38
- 2.3 企业经营过程控制/监督表（首席执行官/首席运营官） / 41
- 2.4 企业经营过程记录表（财务总监） / 50
- 2.5 企业经营过程记录表（营销总监） / 83
- 2.6 企业经营过程记录表（生产总监/技术总监） / 93
- 2.7 企业经营过程记录表（采购总监） / 104
- 2.8 人力资源总监附加用表 / 114

第三篇 总结篇 / 117

- 3.0 开篇语 / 117
- 3.1 受训者日常记录 / 118
- 3.2 对经营规划的再思考 / 124
- 3.3 改进工作思路 / 125

3.4 受训者总结 / 126

3.5 经营竞赛交流 / 127

3.6 指导教师点评与分析 / 128

3.7 大赛心得分享 / 129

3.8 他山之石 / 130

附 录 / 133

附录1 全国大学生创业大赛竞赛平台商业环境 / 133

附录2 全国大学生创业大赛竞赛平台数据规则 / 136

附录3 受训学生感言 / 139

参考文献与推荐阅读书目 / 142

金蝶企业经营沙盘 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：_____

在路上，在学习的路上，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！

第一篇

导 入 篇

只有懂得规则，才能游刃有余。

只有认真对待，才能有所收获。

只有积极参与，才能分享成就。

1.0 开篇语

规则是比较枯燥的，但却必须学习。只有掌握规则才能游刃有余。因此，要有以下三点认识：①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；②虽然是模拟经营，切不可简单地当成游戏，要有当成真实企业来经营的斗志；③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。

为了取得预期效果，现将实训目的与任务、实训方式、时间安排、实训要求和组织管理等内容阐述如下：

1.0.1 实训目的与任务

- (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) 深刻认识自己角色的作用和任务。
- (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) 对低年级学生而言, 激发学习专业课的兴趣。
- (10) 对高年级学生而言, 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6~8组, 组成6~8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6~8个竞争企业交流, 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, 进行实训动员, 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, 在指导教师的监控下, 学生按照竞赛规则进行企业经营沙盘模拟5~7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。

以上建议仅供参考, 具体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, 并负责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, 要秉持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) 实训期间, 应当遵守实训纪律, 保证按时出勤, 并完成相关任务; 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。
- (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CEO的个人实训报告与模拟企业实训报告合一。

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) 实训期间, 各模拟企业CEO应管理好自己企业的人员。

1.1 认识企业经营沙盘模拟

1.1.1 “企业经营沙盘模拟”释义

对于沙盘,其实我们并不陌生。经常可以在电视中见到叱咤风云、挥斥方遒的将军在沙盘面前指挥千军万马,胜负弹指间。现实生活中,房地产开发商通常都会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,使其服务的对象不必亲临现场也能对相关情况了然于胸,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。

企业经营沙盘模拟,就是利用类似的沙盘理念,以ERP这种现代管理技术手段来模拟真实企业的经营,使学生从中得到锻炼、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在资源有限的情况下,合理组织企业的生产经营活动,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。

模拟意味着我们面对的不是一个真实的企业,而只是具备真实企业主要特征的模拟对象。金蝶企业经营沙盘模拟实训课程就是把模拟企业的关键运营环节(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)设计为课程的主体内容,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6~8个相互竞争的模拟企业,每个受训者在模拟企业中都扮演一定的角色,如首席执行官、首席运营官、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5~7年的经营对抗(竞赛),使受训者在分析市场、制订战略、营销策划、组织生产、财务管理和人员考核等一系列活动中,领悟科学管理规律,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,对高年级学生起到培养学以致用能力的目的。

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。

1.1.2 企业经营沙盘模拟的意义

具体来说,沙盘对抗实训对学生具有以下意义:

- (1)“在快乐中学习”,全面、正确地了解企业的基本运作流程和规则。
- (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)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。

同时, 沙盘对抗实训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, 暴露管理误区, 更新管理理念。
- (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。

1.1.3 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, 让学生感受策略“制定—实施—检验—调整”的完整过程, 快乐体验“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”

把平日学习或工作中尚存疑问的决策带到课程中印证, 直接看到结果。

1.1.4 模拟企业组织架构

任何一个企业创建之初都要建立与其企业类型相适应的组织结构。组织结构是保证企业正常运转的基本条件。企业经营沙盘模拟实训课程采用简化的企业组织结构, 主要角色代表包括首席执行官 (CEO)、首席运营官 (COO)、财务总监 (CFO)、营销总监、生产总监/技术总监、采购总监、人力资源总监和商业情报人员等。在受训者人数少时, 可以一人兼多职; 在受训者人数多时, 可以增加助理职务。

本实训中企业组织架构如图 1-1 所示。

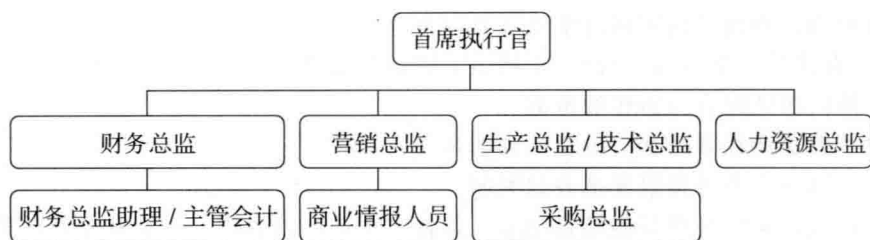


图 1-1 本实训企业参考组织架构图

1) 首席执行官 (CEO)

CEO 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。企业经营沙盘模拟实训省略了股东会和董事会，由 CEO 带领团队成员共同作出企业所有的重要决策，如果大家意见相左，则由 CEO 决定。作出有利于企业发展的战略决策是 CEO 的最根本职责。CEO 还要负责控制企业按流程运行，并保障运行顺利。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行及竞赛。

2) 首席运营官 (COO)

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

3) 财务总监 (CFO)

在企业中，财务与会计的职能常常是分离的，他们的工作有着不同的目标和内容。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进行分类和分析。财务则主要负责资金的筹集、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，评估应收账款金额与回收期，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。应该注意：资金闲置是浪费，资金不足会破产，应在二者之间应寻求一个有效的平衡点。

4) 营销总监

营销总监的责任主要是开拓市场、实现销售，具体职责可分解为：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；开展销售团队建设与管理；实施客户管理，确保货款及时回笼；进行销售业绩分析与评估；控制产品应收账款账期，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。

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，营销总监应结合市场预测及客户需求制订销售计划，有选择地进行广告投放，运用丰富的营销策略控制营销成本，并取得与企业生产能力相匹配的客户订单，与生产部门做好沟通，保证按时交货给客户，监督货款的回收，进行客户关系管理。

营销总监还可以兼任商业情报人员，因为营销总监最方便监控竞争对手的情况，比如对手正在开拓哪些市场，未涉足哪些市场，在销售上取得了多大的成功，拥有哪类生