

高职高专
课改教材

企业经营

实战演练

金志芳 ◎ 主 编

周 科 ◎ 副主编

洪 霄 ◎ 主 审



化学工业出版社

高职高专
课改教材

企业经营 实战演练

金志芳◎主 编

周 科◎副主编

洪 霄◎主 审



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书是为配合企业经营实战演练（沙盘演练）的开展而编写的学员用书。

本书采用任务驱动的方式，按照演练过程来编排具体内容。在熟悉企业经营流程和规则的基础上，按照经营年度和经营过程引导学生进行实战演练。每次任务都按照实训目标、实训任务、操作过程、体验讨论和知识链接五个部分展开。值得一提的是，在每次任务后开辟的体验讨论和知识链接模块，使学生在完成任务后能根据经营情况进行深入思考，加深对理论知识的学习和巩固。

本书适用于开设企业经营实战演练（沙盘演练）实训的本科和高职院校的学生，也可以作为进行企业经营实战演练社会培训的培训用书。

图书在版编目（CIP）数据

企业经营实战演练/金志芳主编. —北京：化学工业出版社，2009.5

高职高专课改教材

ISBN 978-7-122-04929-2

I. 企… II. 金… III. 企业管理-高等学校：技术学院-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 025466 号

责任编辑：于 卉

文字编辑：李 钧

责任校对：王素芹

装帧设计：关 飞

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011）

印 装：北京市彩桥印刷有限责任公司

720mm×1000mm 1/16 印张 7 字数 112 千字

2009 年 5 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686）

售后服务：010-64518899

网 址：<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：15.00 元

版权所有 违者必究

前言

企业经营实战演练，又称为企业沙盘模拟培训，源自西方军事上的战争沙盘模拟推演。战争沙盘模拟推演跨越了实兵军演检验与培养高级将领的巨大成本障碍和时空限制，被世界各国普遍运用。企业培养优秀管理人才同样面临代价高昂的困扰，因此，英、美知名商学院和管理咨询机构开发出了企业沙盘模拟培训这一新型现代培训模式。

它运用独特直观的教具，融入市场变数，结合角色扮演、情景模拟、讲师点评，使参训人员在虚拟的市场竞争环境中，全真体会企业数年的经营管理过程，运筹帷幄，决战商场。沙盘培训一经面世，就以独特新颖的培训模式、深刻实用的培训效果受到中外企业高级管理人员和培训专家的青睐，目前沙盘培训已成为世界 500 强企业中 80% 的中高层管理人员经营管理培训的首选课程。

企业经营实战演练课程的基础背景设定为一家已经经营若干年的生产型企业，参加课程训练的学员被分成 N 组，每组 6~8 人，每组各代表不同的企业。在这门课程中，每个小组的成员将分别担任企业的重要职位（首席执行官、财务总监、销售总监、生产总监等），每组要亲自经营一家拥有一定资产且销售良好、资金充裕的企业，连续从事 7 个会计年度的经营活动。面对同行竞争对手、产品老化、市场单一化的情况，公司应如何保持成功及不断的成长是每位成员面临的重大挑战。该课程涉及整体战略、产品研发、设备投资改造、生产能力规划、物料需求计划、资金需求规划、市场与销售、财务经济指标分析、团队沟通与建设等多个方面。每一年度经营结束后，学员通过对“企业”当年业绩的盘点与总结，反思决策成败，解析战略得失，梳理管理思路，暴露自身误区，并通过多次调整与改进的练习，切实提高综合管理素质。在相同资金和相同规则的基础上，通过不同的手段，经过 7 年的企业运营之后产生不一样的结果。最终根据每个企业的利润和资产等结果评出优胜企业。

沙盘模拟培训特有的互动性、趣味性、竞争性特点，能够最大限度地调

动学员的学习兴趣，使学员在培训中处于高度兴奋状态，充分运用听、说、学、做、改等一系列学习手段，开启一切可以调动的感官功能，对所学内容形成深度记忆，并能够将学到的管理思路和方法在实际工作中很快实践与运用。在沙盘模拟培训中学员得到的不再是空洞乏味的概念、理论，而是极其宝贵的实践经验和深层次的领会与感悟。

本书是为适应课程教学改革，根据企业经营实战演练课程的需要而编写的教材。本书按照金蝶公司企业经营实战演练的流程进行编写，可以作为企业经营实战演练课程的学员手册。

本书由金志芳主编，周科副主编，董海华、罗元、李涤非、汪亚敏、赵秀云、周奕、杜卫星参编，由洪霄副教授主审。全书的总体结构设计、统稿等工作由金志芳负责完成。

在本书编写过程中，得到了常州金蝶公司的大力支持以及薛亚华女士的热情帮助，汲取了同行和企业的许多宝贵意见，参考了国内外同行的研究成果，得到了许多领导和同事的关心与指导，对此表示衷心的感谢。

由于编写时间仓促，书中难免有不妥之处，敬请广大读者批评指正。

编者

2009年1月

目 录

任务一 熟悉企业流程及规则—— 1

一、实训目标	2
二、实训任务	2
三、操作过程	2
四、体验讨论	9
五、知识链接	9

任务二 起始年操作—— 13

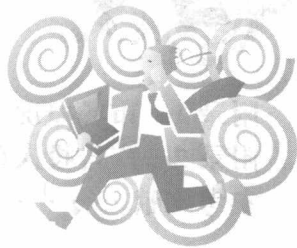
一、实训目标	14
二、实训任务	14
三、操作过程	14
四、体验讨论	17
五、知识链接	18

任务三 第一年经营—— 21

一、实训目标	22
二、实训任务	22
三、操作过程	22
四、体验讨论	25
五、知识链接	26

任务四 第二年经营—— 29

一、实训目标	30
二、实训任务	30
三、操作过程	30
四、体验讨论	36
五、知识链接	37



任务五 第三年经营————— 41

一、实训目标	42
二、实训任务	42
三、操作过程	42
四、体验讨论	48
五、知识链接	49

任务六 第四年经营————— 51

一、实训目标	52
二、实训任务	52
三、操作过程	52
四、体验讨论	58
五、知识链接	59

任务七 第五年经营————— 65

一、实训目标	66
二、实训任务	66
三、操作过程	66
四、体验讨论	72
五、知识链接	73

任务八 第六年经营————— 75

一、实训目标	76
二、实训任务	76
三、操作过程	76
四、体验讨论	82
五、知识链接	83



任务九 第七年经营————— 89

一、实训目标	90
二、实训任务	90
三、操作过程	90
四、体验讨论	96
五、知识链接	98

附录1 市场概况	101
----------------	-----

附录2 广告投入单	105
-----------------	-----

参考文献	106
------------	-----

企业经营实战演练

任务一

熟悉企业流程及规则



一、实训目标

1. 技能培养目标

- (1) 能组建企业团队；
- (2) 能正确识别和使用道具。

2. 知识目标

- (1) 熟悉企业管理层的职责；
- (2) 熟悉企业的业务流程。

3. 素质培养目标

- (1) 培养学生诚信经营的意识；
- (2) 培养学生自我学习的能力。

二、实训任务

1. 企业简介
2. 组建管理团队
3. 职员按座位表入座
4. 明确职位分工
5. 介绍演练道具
6. 介绍企业规则
7. 介绍企业经营流程

三、操作过程

1. 企业简介

我们即将接手一家经营情况良好的本地企业，主力产品是 Beryl，产品的技术含量较低，竞争不激烈，原管理层风格比较保守，在技术开发和市场开发方面投入比较少，倾向于保持现状。根据权威市场咨询公司的信息，在未来几年，公司目前的主力产品 Beryl 的销量将持续下降，而且，公司目前主要投入的本地市场容量有限，缺乏成长性。

由于现有公司管理层风格过于保守，公司董事会认为在日益变化的市场

环境下，现有高层管理人员需要作出调整，而各位学员就是被公司管理层选中并将组成未来几年公司管理的新团队。

2. 组建管理团队

企业名称：_____

企业职员如下。

首席执行官：_____

财务总监：_____

销售总监：_____

生产总监：_____

研发总监：_____

信息总监：_____

市场总监：_____

企业的文化、经营思路：

3. 职员按座位表入座

企业职员根据自己的职位按图 1-1 所示就座。

4. 明确职位分工

首席执行官——战略决策

财务总监——资金运作

销售总监——市场、销售

生产总监——采购、生产

研发总监——ISO、产品

市场总监——情报分析

信息总监——整理、发布信息

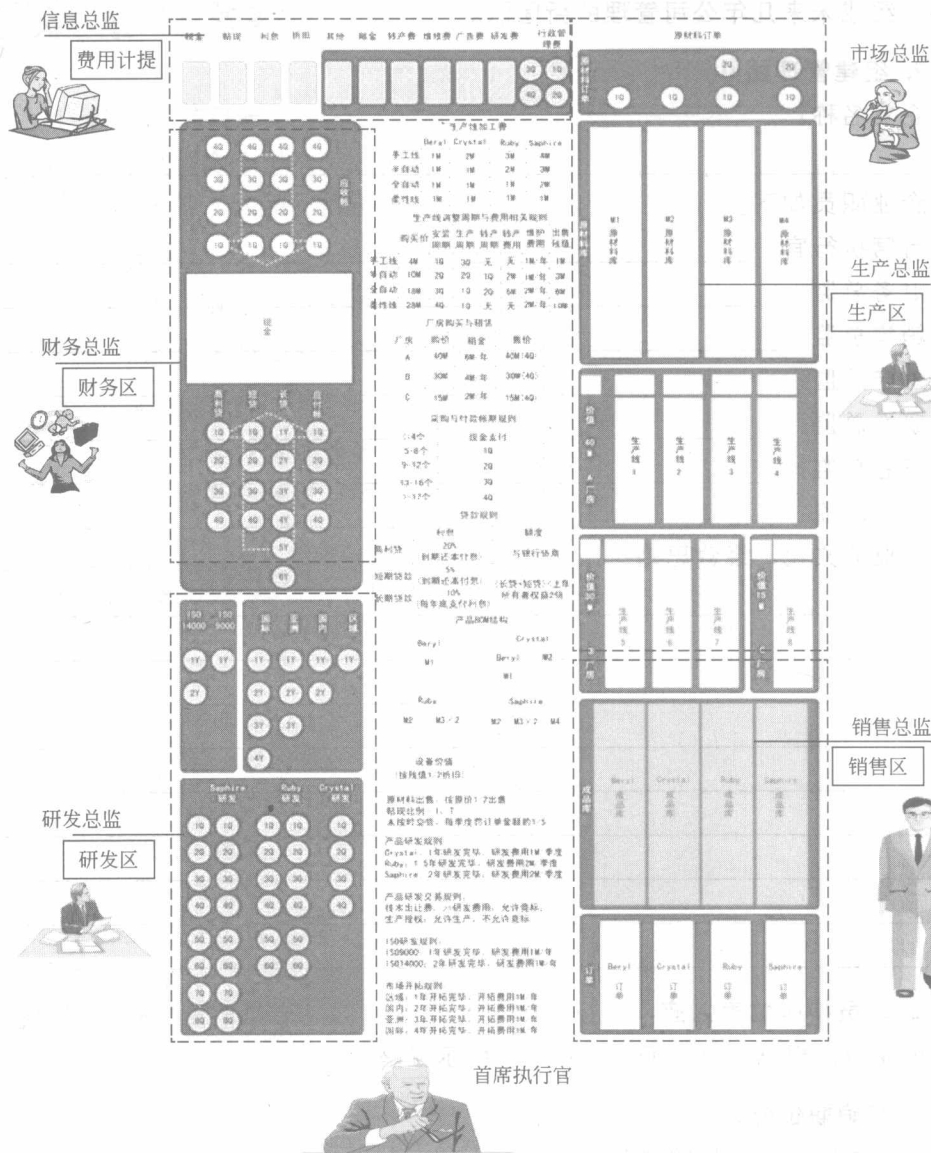


图 1-1 职员座位图

5. 介绍演练道具

(1) 演练盘面 企业经营实战演练需要的盘面如图 1-1 所示，它是一个现实企业的现象模拟。盘面的布局主要体现在分区上，整个盘面分为办公区和厂区两大部分。办公区包括财务部、销售部、市场部、研发部、采购部等；

厂区包括生产部、车间、原料库和产品库。

从盘面来看自上而下分别反映的是资金流和物流运作的全过程。

盘面左边反映的是资金流。资金流包括反映资金流入的银行贷款和民间融资导致的现金增加、销售收入的不断到账等导致的现金增加，反映资金流出的应付款的到期支付导致现金减少，市场开拓、产品研发、相关认证、行政管理费、维护费、广告费、利息、贴现、税金等的支付导致现金减少。盘面右边反映的是物流。物流包括原材料的订购、材料入库、材料上线、完工入库、完成销售。

(2) 演练术语和筹码 数字+M表示金额，如1M表示1百万资金；M+数字表示原材料，如M1表示第一种原材料；Q代替季度（一年分4季度进行经营），如3Q表示3个季度；Q+数字表示第几季度，如Q3表示第3季度；Y代表年，数字+Y表示几年，如2Y表示2年，Y+数字表示第几年，如Y2表示第2年。

演练过程中所使用的筹码有多种，灰色的圆盘代表现金，1个代表1M现金；黄色的圆盘代表原材料订单，上面的文字代表原材料种类，如盘面写有“M1”的黄色圆盘代表M1的原材料订单；蓝色的圆盘代表原材料，上面的文字代表原材料种类，如盘面写有“M1”的黄色圆盘代表M1的原材料；红色的圆盘代表应付款，上面的文字代表金额，如盘面写有“1M”代表1M的应付款，盘面写有“10M”代表10M的应付款。

(3) 订单 订单用于模拟企业的市场，包括本地市场、区域市场、国内市场、亚洲市场、国际市场，订单上有各个市场对所需求产品的量化数据。图1-2是一张第一年本地市场的订单。

(4) 厂房 演练盘面上设置了A、B、C三种厂房，A厂房可以容纳四条生产线、B厂房可容纳三条生产线、C厂房可容纳一条生产线，用于模拟企业生产制造环境。

(5) 生产线 即厂房的生产设备，有手工线、半自动线、全自动线和柔性线，不同生产线的生产效率及灵活性不同，如图1-3所示。

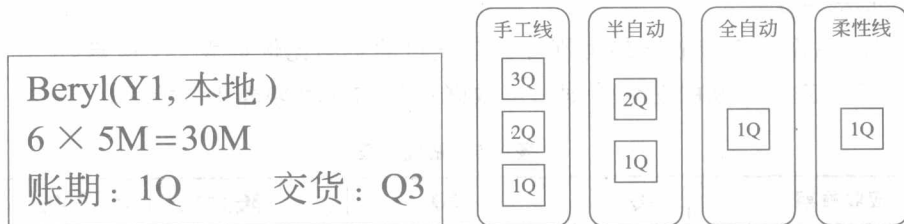


图 1-2 订单

图 1-3 生产线

6. 介绍企业规则

(1) 订单争取规则 根据市场排名争取订单。

(2) 市场排名规则

- ① 第一年按照广告投入排名；
- ② 第二年起，上一年度销售量最大者先选该市场该产品的订单；
- ③ 其次按照广告投入排名；
- ④ 当两组的本年广告投入相同时，按照在该市场上所有产品的广告投入总量排名；
- ⑤ 当两组本年广告投入相同，进行竞价；
- ⑥ 投入 1M，有获取 1 个订单的可能；
- ⑦ 投入 3M，有获取 2 个订单的可能；
- ⑧ 投入 5M，有获取 3 个以上订单的可能。

(3) 订单交货规则

- ① 按规定的交货期交货，不提前交货；
- ② 加急订单：一季度后交货；
- ③ 无法按时交货：每过一个季度，按订单金额 1/5 罚款；
- ④ 交货后，按订单上的账期放入应收账款对应账期。

(4) 贷款规则

- ① 贷款总额： $(\text{长期贷款} + \text{短期贷款}) \leq \text{上一年所有者权益} \times 2$ ；
- ② 短期贷款：利息 5%，到期还本 + 利息，最长 4Q；
- ③ 长期贷款：利息 10%，每年度末支付利息，到期还款 + 利息，最长 4Y；
- ④ 高利贷：额度与银行协商，利息 20%，到期还本 + 利息，最长 4Q，可小于 4Q 贷款；
- ⑤ 长期贷款 1 千万起贷，短期贷款 2 千万起贷；
- ⑥ 抵押贷款：厂房和产成品可用于抵押贷款，利息 10%，到期还本付息，最长 4Q；
- ⑦ 贴现：将应收账款转为现金，应支付的费用比例如表 1-1 所示。

(5) 应收账款的贴现规则 应收账款的贴现率如表 1-1 所示。

表 1-1 贴现率表

应收账款	1Q	2Q	3Q	4Q
贴现比率	1/12	1/10	1/8	1/6

(6) 生产线建设、更改相关规则 生产线建设和更改相关规则如表 1-2 所示。

表 1-2 生产线建设和更改规则表

生产线	购买价格	安装周期	生产周期	转产周期	转产费用	维护费用	出售残值
手工线	4 M	1Q	3Q	无	无	1M/年	1M
半自动	10 M	2Q	2Q	1Q	2M	1M/年	3M
全自动	18M	3Q	1Q	2Q	6M	2M/年	6M
柔性线	28M	4Q	1Q	无	无	2M/年	10M

(7) 运营规则

- ① 研发技术交易规则：产品研发技术允许转让，转让金额 $\geq$ 研发费用；
 - ② 订单交易规则：订单允许转让，转让价格由双方协商；
 - ③ 产品交易规则：允许相互买卖产品，价格由双方协商；
 - ④ 外协加工交易规则：可采用来料加工、完全外包加工等方式，价格由双方协商；
 - ⑤ 企业并购规则：一企业破产后，其他企业可并购；
 - ⑥ 注资规则：注入金额 $\geq$ 该企业当年所有者权益，独立运营，股权比率 = 注资金额 / (注资金额 + 总资产)；
 - ⑦ 合并规则：注入金额 $\geq$ 该企业一年内到期的负债额，集团企业运营。
- 其他规则见沙盘盘面图 1-1。

(8) 规则强调

- ① 财务报表必须真实，如果查出假账，将处以相差金额的 5 倍罚款。
- ② 必须按照规则运作，每发现一次违规，处以 1M 的罚款。
- ③ 银行贷款必须和银行协商，不能私自贷款或者延长贷款期限。每发现一次违规，将处以 5M 的罚款。
- ④ 盘面信息真实，每发现一次作假，将处以 1M 的罚款。
- ⑤ 必须按照操作顺序进行，不能私自修改顺序。每发现一次违规，将处以 1M 的罚款。
- ⑥ 原材料采购、成品摆放必须按照位置，不能混用。每发现一次违规，将处以 1M 的罚款。
- ⑦ 每年度末提交报表，第一个提交报表的奖励 1M，最后一个交报表罚款 1M。

7. 介绍企业经营流程

沙盘总体流程如图 1-4 所示，企业年度经营流程如图 1-5 所示。



图 1-4 沙盘总体流程图

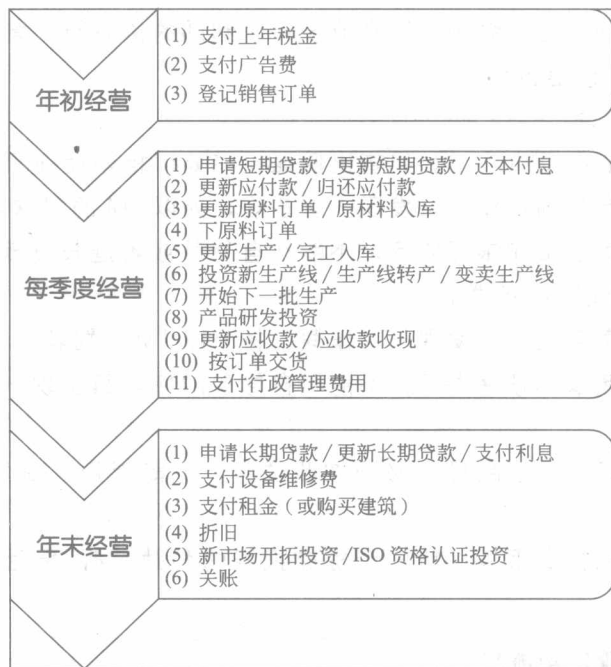


图 1-5 企业年度经营流程图

四、体验讨论

1. 在企业中，你的职位是什么？你认为这个工作岗位的主要职责有哪些？

2. 你认为做好本职工作要具备哪些能力？

五、知识链接

——企业职能部门职责介绍

(1) 首席执行官 (CEO, Chief Executive Officer) 最大的行政长官，战略一把手。岗位职责（具体工作）如下。

① 对公司所有重大事务和人事任免进行决策。决策后，权力就下放给具体主管，CEO 具体干预得较少。

② 营造企业文化。CEO 不仅要制定公司的大政方针，还要营造一种促使员工愿意为公司服务的企业文化。

③ 把公司的整体形象推销出去。CEO 的另一个重要职责是企业形象推广，推销的对象可能是公司的投资者、现有和潜在的客户、债权人及其他利益相关

者。要推销的可能是产品，也包括企业文化、领导班子等。

(2) 首席财务官 (CFO, Chief Finance Officer) 又称财务总监，是管钱的人 (在战略上为企业资本运营、财务控制、财务决策作出具体行动方案)。岗位职责 (具体工作) 如下。

- ① 在董事会和总经理领导下，总管公司会计、报表、预算工作；
- ② 负责制订公司利润计划、资本投资、财务规划、销售前景、开支预算或成本标准；
- ③ 制定和管理税收政策方案及程序；
- ④ 建立健全公司内部核算的组织、指导和数据管理体系，以及核算和财务管理的规章制度；
- ⑤ 组织公司有关部门开展经济活动分析，组织编制公司财务计划、成本计划，努力降低成本、增收节支、提高效益；
- ⑥ 监督公司遵守国家财经法令、纪律以及董事会决议。

(3) 市场总监 (CMO) 根据市场信息的变化为公司制订长远营销战略规划以及月度市场推广计划 (促销等手段)，并负责配合销售总监推广实施。岗位职责 (具体工作) 如下。

- ① 协助总经理制订公司总体发展计划以及战略目标 (销售目标+财务目标)；
- ② 为公司提供准确的行业定位，及时提供市场信息反馈；
- ③ 制订和实施年度市场推广计划和新产品开发计划 (依据市场需求的变化，要提出合理化建议)；
- ④ 依据市场变化随时调整营销战略与营销战术 (包括产品价格的调整等)，并组织相关人员接受最新产品知识与市场知识的培训；
- ⑤ 制定公司品牌管理与发展策略，维护公司品牌；
- ⑥ 管理、监督和控制公司市场经费使用情况。

(4) 销售总监 (CSO) 制定并推进实施全面的销售战略、销售方案，有效地管理客户。岗位职责 (具体工作) 如下。

- ① 协助总经理建立全面的销售战略；
- ② 制定并组织实施完整的销售方案；
- ③ 与客户、同行业间建立良好的合作关系；
- ④ 引导和控制市场销售工作的方向和进度；
- ⑤ 组织部门开发多种销售手段，完成销售计划及回款任务；
- ⑥ 管理销售人员，帮助建立、补充、发展、培养销售队伍；
- ⑦ 掌握市场动态，熟悉市场状况并有独特见解；
- ⑧ 有效地管理全国的经销商；