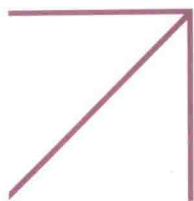


高等学校应用型本科管理学
“十三五”规划教材

管理学
系列教材

企业经营模拟实训 (ERP沙盘)

Practice Training for Enterprise
Resource Planning (ERP Sand Table)



主 编 李 宁

 中国金融出版社

高等学校应用型本科管理学

“十三五”规划教材

企业经营模拟实训 (ERP 沙盘)

主 编 李 宁



中国金融出版社

责任编辑：张 铁
责任校对：潘 洁
责任印制：张也男

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营模拟实训 (ERP 沙盘) (Qiyè Jīngyíng Mòní Shíxùn; ERP Shapan) / 李宁主编. —北京: 中国金融出版社, 2018. 6

高等学校应用型本科管理学“十三五”规划教材

ISBN 978 - 7 - 5049 - 9513 - 1

I. ①企… II. ①李… III. ①企业经营管理—计算机管理系统—高等学校—教材 IV. ①F270. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 058715 号

出版
发行

中国金融出版社

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京市松源印刷有限公司

尺寸 185 毫米 × 260 毫米

印张 12.5

字数 204 千

版次 2018 年 6 月第 1 版

印次 2018 年 6 月第 1 次印刷

定价 35.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 9513 - 1

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

前 言

本书是哈尔滨金融学院管理系李宁老师在近十年从事高校大学生创新创业实训课程教学实践的基础上编写的一部企业管理实训课程授课教材，本书20余万字，紧密结合体验式教学的特点，将传统教材的内容体系融入实践教学的操作流程之中，以高等院校经济管理及有关专业的学科特色为设计重点，着力于培养学生的统筹规划思维能力和实践操作能力。

本书将企业经营管理、财务管理、市场营销、物流管理等专业知识与ERP思想理论相融合，以仿真的企业经营管理环境和运营操作流程为主线，设计角色扮演，让学生在制定战略、分析市场、组织生产、财务结算等一系列活动中体会企业经营运作的全过程，让学生深刻领悟ERP管理思想的核心与精髓，体验如何利用企业有限的资源进行科学的管理，提升专业知识水平，学会资源整合，进行自身管理意识的培养。

本书具有以下特点：

第一，教学形式新颖独特。在ERP沙盘模拟对抗演练课程中，仿真企业运营环境，培养学生充分利用教材进行自主学习、思考以及发现问题的能力，以一种自主性、引导性与实践性相结合的方式扩充并完善管理类各专业的知识体系，形成一套融情景教学、互动教学、自主学习、角色实训为一体的知识体系。

第二，知识体系的综合性。ERP沙盘模拟由于课程的独特性，其教材的编写涉及多个学科和知识领域的综合性知识，本书内容融合了企业战略管理、市场营销、物流管理、财务管理以及团队建设等相关领域的知识，是一套系统的、综合的实训演练教程。

第三，从专业实务操作出发，反向引导学生学习与掌握专业基础理论知

识。本书内容以沙盘实践操作内容为切入点，通过引导学生对操作过程的掌握，让学生体会相关专业基础理论知识在企业运营实践中的应用，引导学生自主学习、查漏补缺，复习已学过的专业基础知识，加深对相关学科内容的理解。

第四，教材内容侧重于引导学生进行信息和资源的有效整合。通过对模拟过程的理论指导，本书将信息技术与经营管理技术相结合，以企业运营流程为主线，展开知识介绍。学生可对人、财、物等资源进行全面整合，实现物流、资金流和信息流的有效统一，以达到企业资源的最优配置。

2017年5月

目 录

第一章 企业战略管理概述	1
第一节 企业战略管理原理	1
一、企业战略管理的含义	1
二、企业战略管理的层次	1
三、企业战略管理的过程	2
第二节 企业战略的制定	5
一、确定企业宗旨和战略目标	5
二、企业总体战略框架	13
三、企业总体战略的选择	13
第三节 竞争战略的制定	16
一、成本领先战略	16
二、差异化战略	17
三、集中化战略	18
第四节 企业职能战略的制定	19
一、市场营销战略	20
二、财务管理战略	22
三、生产组织战略	24
第二章 ERP 沙盘模拟简介	26
第一节 课程内容及特色	26
一、课程内容	26
二、课程特色及局限性分析	27



三、模拟演练教具	28
第二节 ERP 沙盘模拟训练分工及人员设置	28
一、教师的职务及工作内容	28
二、学生的职务及工作内容	29
第三节 ERP 沙盘模拟企业现状简介	32
一、经营现状简介	32
二、经营环境分析	32
三、财务状况及经营成果模拟	36
第三章 ERP 沙盘模拟经营规则设定	37
第一节 初始状态设定	37
一、初始设置要素	37
二、初始数据设置	37
第二节 企业模拟运营规则说明	38
一、市场开拓与准入	38
二、厂房及生产线设置	38
三、原材料的采购与产品研发	39
四、融资方式	40
五、综合成绩积分说明	41
六、其他	42
七、商战版电子沙盘操作流程简介	47
第四章 财务报表编制	90
第一节 “商战” 实践平台——重要经营规则	90
一、生产线	90
二、融资	90
三、厂房	91
四、市场开拓	91

五、ISO 资格认证	91
六、产品研发	91
七、原料设置	92
八、其他说明	92
九、重要参数	93
十、市场预测	93
第二节 现金预算表的编制	94
一、第一年规划	94
二、第二年规划	96
三、第三年规划	97
第三节 综合费用表的编制	99
一、综合费用表编制方法	99
二、综合费用表编制实例	99
第四节 利润表的编制	101
一、利润表编制方法	101
二、利润表编制实例	102
第五节 资产负债表的编制	103
一、资产负债表编制方法	103
二、资产负债表编制实例	104
第五章 ERP 竞争模拟是实战经营	106
第一节 CEO 的操作内容	106
一、CEO 的工作流程	106
二、CEO 企业经营流程记录表	112
第二节 营销总监操作内容	114
一、营销总监工作流程	114
二、营销总监工作流程记录表	125
第三节 生产总监操作内容	128

一、生产总监工作流程	128
二、生产总监工作流程记录表	130
第四节 采购总监操作内容	133
一、采购总监工作流程	133
二、采购总监工作流程记录表	134
第五节 财务总监操作内容	137
一、财务总监工作流程	137
二、财务总监工作流程记录表	141
第六章 企业经营结果分析	149
第一节 杜邦财务分析体系	149
一、杜邦分析法简介	149
二、杜邦分析法在 ERP 沙盘模拟操作中的应用	153
第二节 五力分析模型	154
一、盈利能力分析	154
二、成长能力分析	158
三、安定能力分析	159
四、活动能力分析	160
五、生产能力分析	162
第三节 ERP 沙盘运营相关原理的运用	162
一、市场营销原理	162
二、生产管理原理	164
三、物流管理原理	166
四、会计学原理	166
附表 1 现金预算表	167
附表 2 综合费用表	173

附表 3 利润表	176
附表 4 资产负债表	179
附表 5 生产采购表	182
附表 6 订单登记表	185
附表 7 产品核算统计表	187

第一章

企业战略管理概述

第一节 企业战略管理原理

一、企业战略管理的含义

企业战略管理是指企业在宏观层次通过分析、预测、规划、控制等手段，实现充分利用本企业的人、财、物等资源，以达到优化管理，提高经济效益的目的。企业战略管理是对企业战略的设计、选择、控制和实施，直至达到企业战略总目标的全过程。战略管理涉及企业发展的全局性、长远性的重大问题，诸如企业的经营方向、市场开拓、产品开发、科技发展、机制改革、组织机构改组、重大技术改造、筹资融资等。战略管理的决定权通常由总经理直接掌握。

战略管理是指对一个企业或组织在一定时期内全局的、长远的发展方向、目标、任务和政策，以及资源调配作出的决策和管理艺术。

战略管理包括战略制定/形成与战略实施两个部分。战略管理首先是一个“自上而下”的过程，这也就要求高级管理层具备相关的能力及素养。

二、企业战略管理的层次

(一) 总体层战略

总体层战略又称企业战略，是公司最高层次的战略，是公司全体的战略总纲。

总体层战略的目的是确定企业将来一段时间的总体发展方向，协调企业内部的各单位和职能部门之间的关系，合理配置企业资源，培育企业核心才能，完成企业总体目标。它主要强调以下两个方面：

第一，“应该如何开展业务”，即从公司全局出发，依据内部环境的变化及企业的外部条件，确定企业的使命与义务、产品与市场范畴。

第二，“怎样合理管理业务”，即在企业不同的战略事业单位之间如何分配资源以及采取何种成长方向等，以完成公司全体的战略意图。

(二) 业务层战略

业务层战略又称运营单位战略。各个业务部门提供的产品或服务不同,所面对的内部环境(特别是市场环境)不同,企业可以对各项业务提供的资源支持也不同,因此,各部门在参与运营进程中所采取的战略也不尽相同,各运营单位有必要制定指导本部门产品或服务运营活动的战略,即业务层战略。

业务层战略是企业战略业务单元在公司战略的指导下,运营管理某一特定的战略业务单元的战略方案,详细指导和管理运营单位的重大决策和行动方案,是企业的一种部分战略,也是公司战略的子战略,它处于战略构造体系中的第二层次。

(三) 职能层战略

职能层战略主要回答某职能的相关部门如何卓有成效地开展工作的问題,重点是提高企业资源的利用效率,使企业资源的利用效率最大化。其内容比业务层战略更为详细、具体,其作用是使总体层战略与业务层战略的内容得到具体落实,并使各项职能之间协调一致,通常包括营销战略、人事战略、财务战略、生产战略、研发战略等方面。

简而言之,总体层战略倾向于总体价值取向,以抽象概念为基础,主要由企业高层管理者制定;业务层战略主要就本业务部门的某一具体业务进行战略规划,主要由业务部门领导层负责;职能层战略主要涉及具体执行和操作问题。

总体层战略、业务层战略与职能层战略一起构成了企业战略体系。在企业内部,企业战略管理各个层次之间是相互联系、相互配合的。企业每一层次的战略都为下一层次战略提供方向,并构成下一层次的战略环境;每层战略又为上一级战略目标的实现提供保障和支持。所以,企业要实现其总体战略目标,必须将三个层次的战略有效地结合起来。

三、企业战略管理的过程

(一) 分类

一个规范的、全面的战略管理过程可大体分解为三个阶段:

1. 战略分析

战略分析是指对企业的战略环境进行分析、评价,并预测这些环境未来发展的趋势,以及这些趋势可能对企业造成的影响及影响方向。战略分析分为企业外部环境分析和企业内部环境或条件分析两部分。

企业外部环境一般包括下列因素或力量：政府—法律因素、经济因素、技术因素、社会因素以及企业所处行业中的竞争状况。

进行企业外部环境分析的目的是为了适时地寻找和发现有利于企业发展的机会，以及对企业来说所存在的威胁，做到“知彼”，以便在制定和选择战略中能够利用外部条件所提供的机会来避开对企业的威胁因素。

企业内部环境即是企业本身所具备的条件，也就是企业所具备的素质，它包括生产经营活动的各个方面，如生产、技术、市场营销、财务、研究与开发、员工情况、管理能力等。

进行企业内部环境分析的目的是为了发现企业所具备的优势或弱点，以便在制定和实施战略时能够扬长避短、发挥优势，有效地利用企业自身的各种资源。

2. 战略选择及评价

战略选择及评价过程实质是战略决策过程——对战略进行探索、制定以及选择。

一个跨行业经营的企业的战略选择应当解决两个基本战略问题：

一是企业的经营范围或战略经营领域，即规定企业从事生产经营活动的行业，明确企业的性质和所从事的事业，确定企业以什么样的产品或服务来满足哪一类顾客的需求；

二是企业在某一特定经营领域的竞争优势，即要确定企业提供的产品或服务，要在什么基础上取得超过竞争对手的优势。

3. 战略实施及控制

企业的战略方案确定后，必须通过具体化的实际行动才能实现战略及战略目标。一般来说可在三个方面推进战略的实施：

一是制定职能策略，如生产策略、研究与开发策略、市场营销策略、财务策略等。在这些职能策略中要能够体现出策略推出步骤、采取的措施和项目以及大体的时间安排等。

二是对企业的组织机构进行构建，以使构造出的机构能够适应所采取的战略，为战略实施提供一个有利的环境。

三是要使领导者的素质及能力与所执行的战略相匹配，即挑选合适的企业高层管理者来贯彻既定的战略方案。在战略的具体化和实施过程中，对实施过程进行控

制，这就是说将经过信息反馈回来的实际成效与预定的战略目标进行比较，如二者有显著的偏差，就应当采取有效的措施进行纠正。如果原来分析不周、判断有误，或是环境发生了预想不到的变化而引起偏差，则应重新审视环境，制定新的战略方案，进行新一轮的战略管理过程。

(二) 战略管理过程特点

第一，制定战略展望、建立目标体系、制定公司战略、实施和执行战略计划以及评价业绩，基本上勾画出了战略管理的任务。但实际上，并不会分得如此清晰，也并不一定严格按照这个顺序进行。在这五项任务中存在很多交叉影响和循环。例如，在考虑应该采取什么样的战略行动时往往会涉及另外两个问题：这些行动实施起来是不是有满意的结果？如何实施这些行动？对公司战略展望和组织使命的选择和制定也映射到公司目标的建立中（其中，这两者在公司发展方向方面都有着重要的意义）。目标体系的建立需要考虑当前的经营业绩、提升当前经营业绩的战略手段以及当公司面临挑战时公司实际所能获得的成绩。公司战略的选择和制定又同下列问题纠缠交织：公司的长期发展方向的选择，公司是否在所有关键的财务领域和战略领域建立了目标体系。显而易见，制定组织使命、建立公司目标体系和制定公司战略的公司发展方向选择任务要结合起来，作为一个整体来进行，而不能割裂开来。

第二，这五项战略管理任务的完成并不是同管理者的其他责任和职责分离开来的，如日常的经营管理、处理公司所面临的危机、参加管理会议、审查信息、处理人员方面的问题、承担特殊的任务和民事义务等。因此，从整个公司的成败这个角度来讲，对战略进行管理是至关重要的一项管理职能，但具体到公司中的每一个管理者来说，并不是所有的管理者都面临这个问题。

第三，战略的制定和实施需要管理者所付出的时间无定数。各种变化的发生是无序的、是不可预见的。各类事件的发生可能忽如一夜春风来，也可能润物细无声；它们的发生可能是独立的，也可能如机关枪连射是成一序列的；它们对战略的影响可能是易于估计的，也可能是很难的。因此，对公司战略计划的评价和调整，有时可能要花费大量的时间，而有时则片刻足矣。特别地，正如寻找战略变革的途径一样，权衡实施战略变革的时机也有诸多技巧。

第四，战略管理中一个持久的、耗时的方面是：使每个人取得对战略起支持性

作用的业绩，作出最好的贡献，不断地改善当前战略的内容和执行效果，从而使当前的战略渐入佳境。管理者往往将他们绝大多数的精力花费在一点一滴地改善公司的战略上，而不是花费在对当前的战略进行根本的变化上。过多的变化往往搅乱公司的员工，对公司的顾客造成混乱，这通常是没有必要的。在大多数情况下，不断地改善当前战略的执行情况往往会有很多好的结果产生。持之以恒地改善一个优秀战略的实施和执行，通常是通向战略管理成功的道路。

第二节 企业战略的制定

一、确定企业宗旨和战略目标

(一) 企业宗旨

企业宗旨是指企业管理者确定的企业生产经营的总目标、总方向、总特征和总的指导思想。它反映了企业管理者为组织将要经营的业务规定的价值观、信念和指导原则；描述了企业力图为自己树立的形象；揭示了本企业与同行其他企业在目标上的差异；界定了企业的主要产品和服务范围，以及企业试图满足的顾客基本需求。

企业宗旨的内容包括以下方面：

1. 企业愿景

愿景 (Vision) 是企业对其前景进行广泛的、综合的和前瞻性的设想，即企业要成为什么？这是企业为自己制定的长期为之奋斗的目标。它是用文字描绘的企业未来图景，使人们产生对未来的向往，从而使人们团结在这个伟大的理想之下，集中他们的力量 and 智慧来共同奋斗。愿景只描述对未来的展望，而不包括实现这些展望的具体途径和方法。

愿景不是一定能实现，只要有 50% ~ 70% 的可能性就可以了，关键是要能使大家认可，激励人们前进。愿景一般包括 10 ~ 30 年可见的目标，以及对这个目标实现时情景的生动描述。

2. 企业使命

企业使命 (Mission) 旨在阐述企业长期和未来所要从事的经营业务范围。

企业使命是企业生产经营的哲学定位，也就是经营观念。企业确定的使命为企

业确立了一个经营的基本指导思想、原则、方向、经营哲学等,它不是企业具体的战略目标,或者是抽象地存在,不一定表述为文字,但影响经营者的决策和思维。这中间包含企业经营的哲学定位、价值观凸显以及企业的形象定位,企业使命的设立主要参考以下三个问题:

(1) 顾客的需求

企业需要满足的需求是什么?仅仅知道企业所提供的产品和服务是远远不够的。顾客需要的不是产品和服务本身,而是产品或服务提供的功能,而这种功能能够满足他们的某种需求。没有需求或需要,也就没有业务可言。

(2) 顾客

需要满足的对象是谁?企业定位的顾客群是什么?顾客群这个因素之所以重要,是因为其代表一个需要提供产品或服务的市场,即企业打算在哪些地理区域内展开竞争以及企业追逐的购买者类型。

(3) 技术和活动

企业在满足目标市场时所采用的技术和开展的活动。这个因素表明企业是如何满足顾客需求的,以及企业所覆盖的活动是行业的生产—分销价值链的哪些部分。

3. 经营哲学

经营哲学是一个组织为其经营活动方式所确定的价值观、信念和行为准则,是企业文化的高度概括。经营哲学主要通过以下两个方面表现出来:

(1) 企业提倡的共同价值观

国际商用机器公司 (IBM) 前董事长小 T. J. 华森论述了共同价值观的重要性。他说:“我的论点是,首先,我坚信任何组织为了生存并获得成功,必须树立一套正确的信念,作为它们一切方针和行动的前提。其次,我相信一个公司成功的最主要因素是其成员忠诚地坚持那些信念。最后,我认为如果一个组织在不断变动的世界中遇到挑战,它必须在整个寿命期内随时准备变革它的一切,唯有信念却永远不变。”

(2) 企业对利益相关者的态度

企业应该有效地反映企业内外部利益群体和个人的合理要求。企业内部利益群体包括企业的股东、董事会、管理人员和员工,企业的外部利益群体包括企业的顾客、供应商、销售商、竞争者、政府和一般公众等。这些利益群体希望企业能够按

照他们满意的方式进行生产经营活动。例如，职工要求在经济收入、社会地位和心理状态上得到满足；股东要求从他们的投资中得到满意的回报；顾客要求购买到物美价廉、符合他们利益的商品；供应者希望客户能够长期使用他们的产品或服务；竞争者要求能够公平竞争；政府机构要求企业遵纪守法；社区公众则希望由于企业在当地的存在，他们的生活水平能够有所提高；更进一步地讲，一般公众希望企业保护环境，促进社会公正和进步，支持社会活动和文化活动等。企业应当在其宗旨中明确地阐述自己对这一问题的态度，即企业承担遵守法律和创造利润的基本责任外，还愿意承担多少社会责任。

为了明确地制定企业宗旨，必须说明三个问题：一是企业的基本目标或目的，二是用于达到这些目标的基本手段，三是企业同其社会和经济环境的关系。与这三个方面相对应的就是企业宗旨制定中的三个原则。

一是目标全面性原则。就企业的基本目标而言，应包括的不只是增长率和利润率这样一些财务目标，还应包括技术进步速度和为顾客服务的质量这样一些较为无形的目标。如果在一项有关各种目标的陈述中不包括那些不明确的领域，那么经理当然会把他们的努力集中于那些正式宣布的较能明确衡量的目标，而技术进步或为顾客服务这样一些没有提到的目标就将逐渐萎缩而不能实现。因此，有形目标和无形目标、短期目标和长期目标、容易量化的目标和难以量化的目标，都应该写进去。

二是手段合理性原则。就达到目标的手段而言，应该说明经理和工人如何分享权力、如何作出决策、如何同当地社区打交道等。如果对目标做了有力的陈述和监督，而对营业原则或手段却没有规定，那么，经理就可能会采用任何手段来达到他们的目标。例如，一个经理可能采用凌辱雇员或忽略技术发展的手段来达到提高销售或加速生产的目标。这些手段的恶果在短期内可能被隐蔽起来，但最终将对组织的利益产生巨大的损害。明确规定达到目标所应采取的手段，就是要防止“不择手段”。

三是关系和谐性原则。就企业同社会的关系而言，应该描绘出公司同其所有者、雇员、顾客以及同一般公众的恰当关系。例如，美国的戴登·赫德森零售公司做了如下规定：“作为消费者的购买代理人，满足他们对商品和服务的需要和期望；为我们的雇员提供个人和职业上的发展；为我们的股东提供一种有吸引力的财务收