



模拟工程

企业经营管理综合实训教学解决方案

ITMC编写组



企业经营管理实训教程之一

—— 沙盘对抗



高等教育出版社
Higher Education Press

银领工程
企业经营管理综合实训教学解决方案

企业经营管理实训教程之一

——沙盘对抗

ITMC 编写组

高等教育出版社

内容提要

本书是企业经营管理综合实训系列教材之一。

本书的编写遵循了“培养技能、突出应用”的原则,力求做到以能力培养为主线,突出教材的“实用性、先进性、易懂性”特点。全书共分两大部分,共十五章,包括:沙盘的起源和意义、沙盘培训道具、沙盘培训课程说明、企业概况、名词解释、沙盘活动规则、模拟经营、实训起始年、第一年实训、第二年实训、第三年实训、第四年实训、第五年实训、第六年实训、总结。

本书可作为高等职业院校、高等专科学校、成人高校、民办高校及本科院校举办二级职业技术学院的经济管理、企业管理、市场营销、物流管理、财务管理、计算机与信息管理等专业的教学用书,也可作为五年制高职、中职相关专业教材,并可作为社会从业人员的业务参考书和培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

企业经营管理实训教程之一:沙盘对抗/ITMC编写组.

—北京:高等教育出版社,2007.6

ISBN 978-7-04-021485-7

I.企… II.ITMC… III.企业管理—高等学校—教材

IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第058674号

策划编辑 赵洁 责任编辑 刘四 封面设计 张志奇 责任绘图 朱静
版式设计 王莹 责任校对 王效珍 责任印制 尤静

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社址	北京市西城区德外大街4号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网址	http://www.hep.edu.cn
总机	010-58581000		http://www.hep.com.cn
经销	蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	http://www.landaco.com
印刷	化学工业出版社印刷厂		http://www.landaco.com.cn
		幅版教育	http://www.widedu.com
开本	850×1168 1/16	版次	2007年6月第1版
印张	6.75	印次	2007年6月第1次印刷
字数	120 000	定价	48.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 21485-00

前 言

自实施国务院制定的《振兴软件产业行动纲领》及《国务院关于大力推进职业教育改革与发展的决定》以来,我国信息化建设得到迅速发展,信息化带动工业化取得初步成效,引发了国内大中小企业及事业单位对企业管理信息化人才的大量需求。面对这种市场需求,国内大中专院校纷纷将企业经营管理实训作为人才培养的重要内容,纳入日常教学体系。

在国家信息产业部、教育部大力提倡并积极推进企业信息化进程的时代背景下,在当前大学生就业引起社会各界普遍关注的今天,编者总结了多年积累的实践教学经验,参照企业管理信息化应用工程师的职业标准,编写了这套企业管理信息化综合实训教材。根据实训项目的具体目标和内容,这套教材分为三个分册:

1.《企业经营管理实训教程之一——沙盘对抗》:使学生在沙盘模拟对抗中直面市场竞争之激烈,探索企业信息化管理的谋略,并通过不同职位角色的扮演,运用企业经营管理理论和信息化管理技能,进行市场选择、筹资投资决策和生产运营,砥砺真知,增长才干,搏击商场,百战不殆。

2.《企业经营管理实训教程之二——模拟教练机》:教练机的语音导航和情景模拟再现了企业信息化管理各岗位职能和业务流程,使学生身临其境,并可以根据需要选择不同的职位进行演练,做到边学边练,学用结合,迅速掌握ERP软件的使用要领,提高信息化管理技能。

3.《企业经营管理实训教程之三——模拟企业》:学生在掌握教练机操作的基础上,可进行模拟企业的实训,置身于仿真的生产经营过程,完成企业生产经营中各种信息的采集和处理,感悟各岗位的ERP解决方案,体验与其他部门角色的协作,经历完整的企业经营过程,感受现代化信息技术的魅力。

本套教材贴近我国企业管理信息化进程,适应我国高等教育实践教学改革的要求,适用于经济管理、企业管理、市场营销、物流管理、财务管理等相关专业实践教学。教材结构清晰,内容简明,注重理论应用和实践操作。

由于时间和水平有限,书中难免有疏漏之处,我们真诚欢迎广大读者提出宝贵意见。

编 者

2007年2月

郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话：(010) 58581897/58581896/58581879

传 真：(010) 82086060

E-mail: dd@hep.com.cn

通信地址：北京市西城区德外大街4号

高等教育出版社打击盗版办公室

邮 编：100011

购书请拨打电话：(010)58581118

目 录

第 1 部分 实训准备

第 1 章 沙盘的起源和意义	3	第 4 章 企业概况	12
1.1 沙盘起源	3	4.1 企业简介	12
1.2 沙盘培训的意义	3	4.2 新企业的组织架构	14
1.3 沙盘培训的效果	4	4.3 初始状态的设定	15
第 2 章 沙盘培训道具	5	第 5 章 名词解释	18
2.1 沙盘盘面	5	5.1 折旧	18
2.2 游戏币与空桶	6	5.2 贴现	18
2.3 订单卡片	6	5.3 行政管理费	18
2.4 厂房	6	5.4 市场细分	18
2.5 生产线	7	第 6 章 沙盘活动规则	20
2.6 产品标识	7	6.1 市场规则	20
第 3 章 沙盘培训课程说明	8	6.2 企业运营规则	22
3.1 部门职能	8	第 7 章 模拟经营	25
3.2 企业仿真培训课程设计	10	7.1 工作程序安排	25
3.3 教师的角色定位	11	7.2 正式开始经营	27

第 2 部分 实训内容

第 8 章 起始年实训	33	实训步骤	61
实训目标	33	第 12 章 第四年实训	71
实训步骤	33	实训目标	71
第 9 章 第一年实训	41	实训步骤	71
实训目标	41	第 13 章 第五年实训	81
实训步骤	41	实训目标	81
第 10 章 第二年实训	51	实训步骤	81
实训目标	51	第 14 章 第六年实训	91
实训步骤	51	实训目标	91
第 11 章 第三年实训	61	实训步骤	91
实训目标	61	第 15 章 总结	101

第 1 部分

实训准备

第1章 沙盘的起源和意义



实训目标

- (1) 了解沙盘的起源和发展过程;
- (2) 理解沙盘培训课程的意义和最终所要达到的效果。

“企业经营管理沙盘模拟”是企业管理的实训课程。企业经营管理沙盘的设计借鉴了军事沙盘、建筑模型等其他沙盘的优势,将一个企业运营的关键环节——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、财务核算与管理等几个部分设计为沙盘的主要内容,图文并茂,寓教于乐,将理论知识与实践相结合,最终让学生将理论知识运用到实践中去。沙盘教学模式引入中国后,被许多高等院校纳入 MBA、EMBA 教育及企业中高层管理人员在职培训之中。沙盘培训特色鲜明:沙盘模拟培训课程完全不同于传统的灌输式授课,它通过模拟企业系统运营,使受训者在主导“企业”各项经营管理活动的训练过程中体验得失,总结成败,进而领悟科学管理规律,提高经营管理能力。综上所述,沙盘培训具有极强的体验性、互动性、实战性、竞争性、综合性和有效性等特点。

1.1 沙盘起源

企业沙盘模拟培训源自西方军事上的战争沙盘模拟推演。战争沙盘模拟推演通过红、蓝两军在战场上的对抗与较量,发现双方战略战术上存在的问题,提高指挥员的作战能力。英、美两国知名商学院和管理咨询机构很快意识到这种方法同样适合企业对中高层管理人员的培养和锻炼,随即对军事沙盘模拟推演进行广泛的借鉴与研究,最终开发出了企业沙盘实战模拟培训这一新型现代管理培训模式。企业沙盘模拟培训一经面世,就以其独特新颖的培训形式、深刻实用的培训效果,受到国际企业高层管理人员和培训专家的青睐。目前,沙盘模拟培训已成为大多数世界 500 强企业中高层管理人员经营管理培训的主选课程。国内接受过沙盘训练的优秀企业已超过六千余家。

1.2 沙盘培训的意义

沙盘培训对企业的意义可以从以下几个方面概括。

1.2.1 对于高层管理

- 通过模拟经营实训来应用与检验所学到的管理思想和方法,更新管理理念,暴露管理误区。
- 分析生动鲜活的现场案例,认识不同战略选择与经营业绩之间的逻辑关系,反思现实企业战略安排的正确性。
- 通过模拟经营,提高决策者洞察市场、理性决策的能力。
- 尝试团队沟通,体验反馈式交流的魅力,学习建设积极向上的企业文化。

- 拓展管理视角,立足产业链价值分配原则,谋求有利于企业发展的外部条件。

1.2.2 对于中层经理

- 理解经营,促进管理,塑造复合型管理人才。
- 了解企业系统运营流程,打破狭隘的部门分割,增强管理者的全局意识。
- 克服只顾及眼前利益的狭隘观念,树立对未来负责的发展观,提高中层管理者的战略思维能力。
- 演练团队决策,在群体决策中发挥积极作用。
- 寻求不断提升组织绩效的管理措施,学习以权变的方法改进管理,树立不断创新的管理思想。

1.3 沙盘培训的效果

- 体验:“在快乐中学习”,体验本身就是一种收获;
- 认识:“在参与中学习”,由转变认知模式到转变态度,再到改善行为;
- 反思:“在错误中学习”,发现优势和不足,及时调整方向和速度;
- 应用:“练中学,学后用”,确保培训后“长期保持效果”。



本章小结

沙盘实训就是把企业运营所处的内外部环境抽象为一系列的规则,由受训者组成六个相互竞争的模拟企业,通过模拟企业6年的经营,使受训者在分析市场、制定战略、营销策划、组织生产、财务管理等一系列活动中,领悟科学的管理规律,全面提升自身的管理能力。

第 2 章 沙盘培训道具



实训目标

- (1) 熟悉沙盘实训活动所用到的各种道具；
- (2) 掌握各道具在沙盘活动中的运用规则。
- (3) 理解并加以说明企业中的资金流与物流的运作过程在沙盘盘面上的体现形式；
- (4) 明白订单卡片中的各项内容所包含的意义，特别是“加急”、“账期”、“ISO9000”等内容在沙盘活动中的特殊含义。

每一项试验都有其特有的试验道具，沙盘模拟对抗也不例外。而用于企业仿真经营的沙盘培训道具是可以用来推演企业经营的一个立体模型，能够模拟企业的各种经济活动。这些道具是确保沙盘对抗能够完整有序进行的不可或缺的一部分。沙盘培训道具主要包括沙盘盘面、订单卡片、游戏币及盛币的空桶等。

2.1 沙盘盘面

企业仿真模拟培训需要的沙盘盘面如图 2-1 所示，它是一个现实企业的功能模拟。盘面的布局主

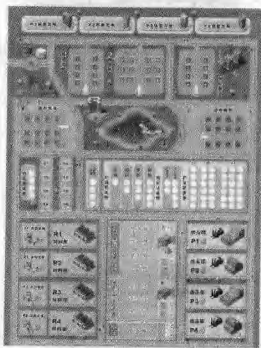


图 2-1 盘面

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、采购部、工程部、质量管理部;厂区包括生产部、车间、原料库、产品库。

从盘面来看自上而下分别反映的是资金流、物流运作的全过程。

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、应收账款的不断到账等业务导致的现金增加,以及反映资金流出的应付账款的到期支付导致的现金减少、市场开拓、产品研发、相关认证、日常的行政管理费、设备更新和维护费、营销费、广告租金、利息、贴现、税金等支付导致的现金减少;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。

2.2 游戏币与空桶

沙盘使用的游戏币有多种,各种游戏币代表企业经营所需的资金和各种原料;空桶既是放置游戏币的器具,又可用作其他用途,如原料订货。如图2-2所示。

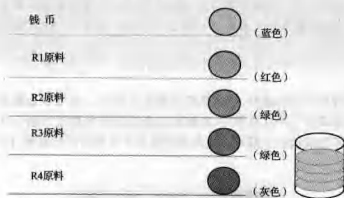


图 2-2 游戏币与空桶

2.3 订单卡片

订单卡片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、国际市场等,卡片上有各个市场对所需求产品的量化数据。图2-3是一张本地市场订单卡的图示。

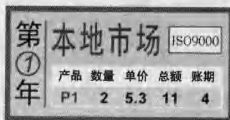


图 2-3 订单

2.4 厂 房

沙盘盘面上设置了A、B、C三种厂房,A厂房可容纳四条生产线、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。如图2-4所示。

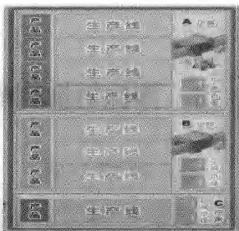


图 2-4 厂房

2.5 生 产 线

生产线即厂房里的生产设备,包括手工生产线、半自动生产线、全自动生产线、柔性生产线,不同的生产线生产效率及灵活性不同。如图 2-5 所示。



图 2-5 生产线

2.6 产 品 标 识

产品标识用于表示企业发展过程中按市场需要能够生产的产品,在沙盘活动中设计了四种产品,即 P1 产品、P2 产品、P3 产品和 P4 产品。如图 2-6 所示。



图 2-6 产品标识



本章小结

1. 沙盘活动的道具包括:沙盘盘面、游戏币与空桶、订单卡片、生产线和产品标识;
2. 沙盘盘面的设计体现了企业的物流和资金流;
3. 订单根据不同的市场区域和产品进行划分。

第 3 章 沙盘培训课程说明



实训目标

- (1) 掌握企业各个部门在沙盘活动中的职能,并比较现实企业中的部门与沙盘对抗中部门的异同点;
- (2) 熟悉沙盘活动课程的主要设计内容,按照沙盘设计的内容(先后顺序)有序地进行沙盘对抗活动;
- (3) 明确教师及学生在沙盘活动中不同阶段所扮演的不同角色,体现“以学生为主体”的核心教学思想,充分调动学生的能动性和积极性。

沙盘对抗不仅是一项简单的试验活动,它还是一门课程,有其整套的课程设计。学生要学好一门课程必须先理解这门课程的设计思想。沙盘对抗的设计思想是以企业仿真为基础,主要通过介绍沙盘实训活动 6 个主要阶段,使学生的实训活动能够有序、完整地进行。既然以企业仿真为基础就要使学生明白企业和沙盘对抗中的部门的异同,将现实企业中各部门的职能合理地运用到沙盘对抗中去。要合理地做到这一点,教师的作用是不可忽略的。在教育研究中,“主体”这一概念被广泛地使用。“以学生为主体”已成为教育教学改革的标志。问题在于,此时其对应的客体应当是什么,教师在这一种主客体关系中充当的是什么角色。他们在沙盘对抗的不同阶段要扮演不同的角色,有导演、股东、银行家、民间融资者、客户等等。教师所扮演角色的成功与否将会直接影响到沙盘对抗能否顺利完整地进行完毕。

3.1 部门职能

仿真企业在沙盘活动中同样设置了对应于市场部、生产部、采购部、仓储部、财务部等职能部门和业务部门单元,再现了企业运营的所有关键环节,包括市场营销、生产组织、采购管理、库存管理、财务管理、战略规划等,是一个生产企业的缩影。如图 3-1 所示。

下面表 3-1 列举了比较重要的几个部门的关键职能和主要工作内容:

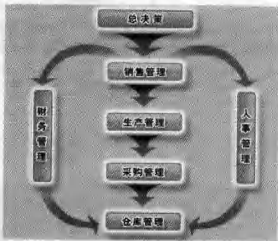


图 3-1 企业各部门组织架构图

表 3-1 部门职能说明表

部 门	主要职能	工作内容	说 明	备 注
市场部	战略规划 市场策划	分析市场	对未来几年的市场需求量进行预测分析,为其他部门提供决策依据	根据软件提供的销售预测表进行市场分析
		市场开拓	确定企业需要开发哪些市场,可供选择的区域市场、国内市场、亚洲市场和国际市场	市场开拓要输入相应的数值,表示资金的投入
		广告投放	加强品牌建设,在已确定开发的市场上投放广告,提高产品知名度	
销售部	开拓市场 实现销售	完成销售	将订单和相应产品一并交给客户	
		实现回款	客户验收产品合格后,向客户收款	
生产部	组织生产	厂房购买、 出售与租赁	有大、中、小三种厂房,大厂房可容纳四条生产线,中厂房可容纳三条生产线,小厂房可容纳一条生产线	购置的厂房的资金应摆放在厂房价值区
		生产线购买 与出售	有手工生产线、半自动生产线、全自动生产线、柔性生产线,不同的生产线生产效率及灵活性不同	购置生产线的资金应放置在设备价值区
		产品生产	四种:P1 产品、P2 产品、P3 产品和 P4 产品	放置在产品标识处,表示生产线当前可以生产的产品
工程部	技术管理	产品研发	确定企业需要研发哪些产品,可供选择的有 P2 产品、P3 产品和 P4 产品	产品研发完毕,表示已具备生产该产品的能力
质量管理部	质量管理	资格认证	确定企业需要争取获得哪些认证,包括 ISO9000 质量认证和 ISO14000 环境认证	ISO 认证完成,表示所生产的产品已达到 ISO 标准
采购部	采购原料	采购提前期	R1、R2、R3、R4 原料的采购提前期一般为一个季度	
		原料订单	代表与供应商签订的订货合同,用放在原料订单位置的空桶数量表示	
仓储部	库存管理	原料库四个	分别用于存放 R1、R2、R3、R4 原料,每个币价值一百万(1 M)	
		成品库四个	分别用来存放 P1 产品、P2 产品、P3 产品、P4 产品	
财务部	会计核算 财务管理 财务运营	现金库	用来存放现金。现金用蓝币表示,每个价值一百万(1 M)	
		银行贷款	用放置在相应位置上的空桶表示,每桶表示两千万(20 M)	长期贷款按年;短期贷款按季度
		应收/应付账款	用放置在相应位置的装有现金的桶表示	应收账款和应付账款都是分期账的
		综合费用	将发生的各项费用置于相应区域	

3.2 企业仿真培训课程设计

“企业仿真”课程,即沙盘培训活动包括以下6个阶段。

一、分组——构建经营实体

企业仿真模拟首先是构建虚拟的组织架构。首先是建立公司,把现场人员分组,每组一般为7~8人,这样就形成了几个相互竞争的虚拟企业,然后对每个小组成员进行角色定位,明确企业内每个角色的岗位责任,一般分为CEO、财务总监(CFO)、销售总监、市场总监、采购总监、工程主管、质量主管等主要角色,当人数较多时,还可以适当增加商业间谍、财务助理等辅助角色。在经营过程中,可以进行角色互换,从而体验角色转换后考虑问题的出发点的相应变化,也就是学会换位思考。

二、简介——了解企业概况

我们所经营的企业目前是一个市场范围狭窄、经营产品品种单一、生产技术落后的生产制造型企业,为了公司的发展,股东决定把公司的经营权交给一批有能力的人员去管理,他们希望公司向良性健康的方向发展,对公司情况的描述资料有公司的财务报表和公司经营的业务流程图等。起始年的资产负债表和利润表描述了企业目前的财务状况和经营成果;公司经营的业务流程图描述了企业是一个以销定产、以产订购的业务流程。

三、讲解——熟悉游戏规则

企业在一个开放的市场环境中生存,企业之间的竞争需要遵循一定的规则。综合考虑市场竞争及企业运营所涉及的方方面面,简化为以下9个方面的约定:

- (1) 市场细分与市场开拓;
- (2) 商品交易和销售合同;
- (3) 厂房交易;
- (4) 设备交易、变更与维修;
- (5) 产品加工;
- (6) 原材料订购与入库操作;
- (7) 产品技术投资与资格认证;
- (8) 筹资方式;
- (9) 运营费用、设备折旧和所得税。

四、设置——形成期初余额

新的企业管理层接手的是一个已经运营了数年的企业,企业拥有相应的资产和负债等内容,运用企业仿真的模拟道具可以把这些枯燥的数值生动鲜活地反映在盘面上,为下一步的企业运营做好铺垫。通过期初余额的设定,可以使学员深刻地感觉到财务数据是企业业务数据的真实反映,为以后的财务分析做好准备。

五、演练——企业仿真经营

企业仿真经营是本课程的主体部分,一般要模拟企业6年的经营过程。每年的年初,通过软件提供的市场预测资料,对每个细分市场产品的总体需求量、单价、各年发展趋势做出有效预测。每一个虚拟企业组织在充分理解市场预测的条件下研究并确定企业战略和业务策略,在CEO的带领下按规定程序开展工作,对所有事项作出决策。所有决策的结果会从企业各年年末的经营报表中得到反映。

六、点评——现场案例解析

现场解析是企业仿真课程的亮点所在。每年的经营结果出来,指导教师都要对各个企业的经营进行分析,找出大家普遍困惑的问题,进行深层剖析,结合现场案例与相关学科知识,并用数字说明问题,从而缩短管理理论与管理实践之间的距离。各个企业组织也要根据本企业的经营状况进行总结,确定哪些决策是正确的,哪些决策是错误的,是否需要对企业经营策略作出调整。

3.3 教师的角色定位

在沙盘的教学过程当中,教师在整个活动中随着活动的进程扮演着不同的角色,如导演、股东、银行家、民间融资者、客户、供应商、审计、咨询顾问、评论家、分析家等,从而使实训活动得以顺利进行。此时,教师的角色地位在沙盘教学中也得到了充分体现。



本章小结

1. 沙盘活动中设置了营销部、生产部、采购部、仓储部、财务部等职能部门;
2. 沙盘培训活动包括6个阶段:分组、简介、讲解、投置、演练和点评;
3. 教师在沙盘活动的不同阶段充当的角色是不同的,有导演、股东、银行、民间融资者、客户、供应商、审计、咨询顾问、评论家、分析家等角色,在实训活动中发挥着重要的指导作用。