

二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系列

江苏高校品牌专业建设工程资助项目

江苏高校品牌专业教材

# ERP沙盘模拟 实验教程

ERP SHAPAN MONI  
SHIYAN JIAOCHENG

徐 峰 陈丰照 主 编  
肖味味 李 成 副主编



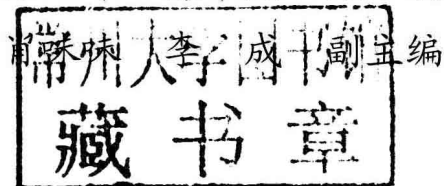
赠送  
电子课件

清华大学出版社

二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系统

# ERP 沙盘模拟实验教程

徐 峰 陈丰照 主 编



清华大学出版社

北 京

## 内 容 简 介

本书理论联系实际,过程与实践相结合,在理论讲解的基础上,以ERP操作的各功能模块为主线,阐述了ERP沙盘的实战流程,步骤清晰,可操作性强。

本书从基本理论知识的介绍、沙盘模拟实战的过程、工具的开发与使用、实验过程与结果的分析评价方法等多个角度进行编写,融合作者多年在ERP沙盘教学与竞赛中积累的经验和心得,集实用性和知识性于一体,有助于读者全面理解和掌握ERP沙盘模拟的过程,并介绍了“创业之星”软件的操作方法,最后还提供了运营手册与实验报告范本。

本书可作为本科和高职高专等各类开设ERP沙盘实训课程的院校的教材或参考书,也可作为比赛的工具书、指导书,以及各类社会培训的辅导资料。

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

ERP沙盘模拟实验教程/徐峰,陈丰照主编. —北京:清华大学出版社,2016  
(二十一世纪普通高等院校实用规划教材·经济管理系列)  
ISBN 978-7-302-44279-0

I. ①E… II. ①徐… ②陈… III. ①企业管理—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(2016)第164316号

责任编辑:梁媛媛

封面设计:刘孝琼

版式设计:杨玉兰

责任校对:王 晖

责任印制:沈 露

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](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈: 010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 刷 者: 三河市君旺印务有限公司

装 订 者: 三河市新茂装订有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×230mm 印 张: 15.75 字 数: 338千字  
(附VCD 1张)

版 次: 2016年7月第1版 印 次: 2016年7月第1次印刷

印 数: 1~3000

定 价: 40.00元

---

产品编号: 066980-01

# 前 言

ERP 沙盘模拟实验是通过仿真模拟手段,把企业经营所处的内、外部环境抽象为一系列的规则,由学生组成互相竞争的模拟企业,在分析市场、制定战略、组织生产、整体营销和财务结算等一系列活动中体会企业经营运作的全过程,让学生感受到真实的市场环境,从而激发其学习兴趣,加深对专业知识的理解。ERP 沙盘模拟实验是一门典型的综合性、实验性课程,它完全不同于传统的授课方式,具有很强的参与性、互动性、实战性、竞争性、体验性等特征。

本书充分研究企业生产过程,深入分析了市场对 ERP 从业人员的技能需求,并在此基础上由浅入深地设计教学内容,符合学生学习规律。本书理论联系实际,既有丰富的理论介绍,又有贴近实战的沙盘演练,增强了学生学习的娱乐性。本书的编者均具有多年从事 ERP 沙盘模拟教学的经验及参与各类 ERP 沙盘赛中竞赛的经历,兼具很强的理论水平与丰富的实践经验。

本书的具体特色如下。

(1) 融角色扮演、案例分析于一体,涉及整体战略、产品研发、生产能力规划与排程、物料需求计划、资金需求规划、市场与销售、财务经济指标分析等多个方面,让学生在分析市场、制定战略、组织生产、整体营销和财务结算等一系列活动中体会企业经营运作的过程,并深刻理解 ERP 的管理思想,领悟科学的管理规律,提升管理能力。

(2) 把模拟企业作为课程的主体,把企业运营所处的内外部环境抽象为市场与经营规则,由受训者组成数个相互竞争的管理团队,共同面对变化的市场竞争环境,参与到企业模拟运营的全过程当中。

(3) “创业之星”软件的操作流程旨在帮助学生在虚拟商业社会中完成企业注册创建、运营、管理等所有决策的过程,在实践中学习创业,体验创业,开展创业。通过实训,可以有效地将所学知识转化为实际动手能力,提升学生的综合素质,增强学生的就业与创业能力。

本书由徐峰、陈丰照任主编,负责总纂、定稿;肖味味、李成任副主编;范以定、张宇、吴璟、朱瑶、陈文文任参编。具体分工如下:第 1、2、3 章由徐峰、范以定编写;第 4、5、6 章由陈丰照、吴璟编写;第 7、8、9 章由肖味味、张宇编写;第 10、11 章由李成、朱瑶编写;第 12、13 章由吴璟、陈文文编写。

此外,本书获得“江苏高校品牌专业”建设工程资助;同时被指定为“江苏高校品牌



专业”教材，“财务管理、会计学、金融工程”等系列专用教材。

本书在编写过程中，借鉴和参阅了其他与 ERP 沙盘模拟课程相关的教材，在此对文献的作者表示感谢。由于作者水平所限，疏漏之处在所难免，敬请读者批评指正。

编 者



# 目 录

|                                 |                                   |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| 第 1 章 ERP 沙盘的原理.....1           | 第 3 章 企业财务管理..... 35              |
| 1.1 沙盘的起源.....1                 | 3.1 财务管理理论..... 35                |
| 1.2 企业管理概述.....1                | 3.1.1 财务管理的特点..... 35             |
| 1.2.1 企业的概念.....1               | 3.1.2 财务管理的内容..... 35             |
| 1.2.2 企业环境.....2                | 3.1.3 财务管理的目标..... 36             |
| 1.2.3 企业组织七要素分析.....3           | 3.1.4 财务管理的价值观念..... 37           |
| 1.2.4 企业管理决策.....4              | 3.2 筹资管理..... 37                  |
| 1.3 沙盘模拟经营决策.....5              | 3.2.1 筹资管理概述..... 37              |
| 1.3.1 企业沙盘模拟决策简介.....5          | 3.2.2 借入资金的筹集..... 38             |
| 1.3.2 企业沙盘模拟决策的理论<br>知识准备.....6 | 3.3 流动资产管理..... 40                |
| 1.3.3 企业沙盘模拟决策课程的<br>特色.....7   | 3.3.1 现金管理..... 40                |
| 1.3.4 企业沙盘模拟决策课程的<br>价值分析.....8 | 3.3.2 应收账款..... 41                |
| 1.4 ERP 概述及理论的形成阶段.....10       | 3.3.3 存货管理..... 42                |
| 1.4.1 ERP 概述.....10             | 3.4 收入与利润管理..... 42               |
| 1.4.2 ERP 理论的形成阶段.....11        | 3.4.1 收入管理..... 42                |
| 第 2 章 企业战略管理.....21             | 3.4.2 利润管理..... 43                |
| 2.1 企业战略的定义.....21              | 第 4 章 生产运作管理..... 44              |
| 2.2 企业战略的特点.....22              | 4.1 生产运作管理概述..... 44              |
| 2.3 战略管理的作用.....23              | 4.1.1 生产运作管理的基本概念..... 44         |
| 2.4 战略管理要素.....24               | 4.1.2 生产运作管理的内容..... 44           |
| 2.5 战略管理的过程.....25              | 4.1.3 生产的分类..... 45               |
| 2.6 实用战略管理分析工具.....28           | 4.1.4 生产运作管理在企业<br>管理中的地位..... 46 |
| 2.6.1 波特五力分析模型.....28           | 4.2 新产品开发..... 47                 |
| 2.6.2 其他战略管理分析工具.....31         | 4.2.1 新产品概述..... 47               |
|                                 | 4.2.2 新产品开发的策略..... 47            |
|                                 | 4.2.3 新产品开发的程序和内容..... 48         |



|                               |    |                              |    |
|-------------------------------|----|------------------------------|----|
| 4.3 生产计划.....                 | 48 | 第6章 竞争情报分析.....              | 73 |
| 4.3.1 生产计划概述.....             | 48 | 6.1 竞争情报分析的基本概念.....         | 73 |
| 4.3.2 生产计划的内容.....            | 50 | 6.1.1 信息、知识和情报.....          | 73 |
| 4.3.3 生产能力计划.....             | 50 | 6.1.2 竞争情报的概念.....           | 73 |
| 4.4 供应链管理.....                | 51 | 6.1.3 竞争情报的产生背景.....         | 74 |
| 4.4.1 供应链管理概述.....            | 51 | 6.1.4 竞争情报的研究对象.....         | 75 |
| 4.4.2 采购管理.....               | 52 | 6.1.5 竞争情报的基本特征.....         | 76 |
| 4.4.3 库存管理.....               | 54 | 6.1.6 竞争情报与相关概念的<br>比较.....  | 76 |
| 4.5 生产运作管理新模式.....            | 55 | 6.2 竞争情报的处理方法.....           | 78 |
| 4.5.1 准时化生产方式.....            | 55 | 6.2.1 竞争情报的收集方法.....         | 78 |
| 4.5.2 精益生产方式.....             | 57 | 6.2.2 竞争情报的分析方法.....         | 79 |
| 第5章 市场营销管理.....               | 59 | 6.2.3 企业竞争情报实施的一般<br>流程..... | 81 |
| 5.1 市场营销总论.....               | 59 | 6.3 竞争情报系统.....              | 81 |
| 5.1.1 市场的概念.....              | 59 | 6.3.1 竞争情报系统的概念.....         | 81 |
| 5.1.2 市场营销的概念.....            | 59 | 6.3.2 竞争情报系统的功能和<br>作用.....  | 82 |
| 5.1.3 市场营销的过程.....            | 59 | 第7章 模拟企业概况.....              | 84 |
| 5.2 市场营销环境分析.....             | 61 | 7.1 模拟企业简介.....              | 84 |
| 5.2.1 市场营销环境分析概述.....         | 61 | 7.1.1 企业的财务状况.....           | 84 |
| 5.2.2 市场营销环境分析的<br>方法和步骤..... | 62 | 7.1.2 企业的经营成果.....           | 85 |
| 5.3 营销策略.....                 | 64 | 7.2 企业管理机构设置与分工.....         | 86 |
| 5.3.1 产品策略.....               | 64 | 7.3 选择战略.....                | 88 |
| 5.3.2 价格策略.....               | 65 | 第8章 模拟竞争规则.....              | 89 |
| 5.3.3 营销渠道策略.....             | 66 | 8.1 企业经营的本质.....             | 89 |
| 5.3.4 促销策略.....               | 67 | 8.1.1 企业生存.....              | 89 |
| 5.3.5 广告策略.....               | 67 | 8.1.2 企业盈利.....              | 90 |
| 5.4 营销战略.....                 | 68 | 8.2 市场规则.....                | 90 |
| 5.4.1 目标营销战略.....             | 68 | 8.2.1 市场开发与市场准入.....         | 90 |
| 5.4.2 市场竞争战略.....             | 71 |                              |    |

|                                  |                                         |
|----------------------------------|-----------------------------------------|
| 8.2.2 销售会议与订单争取.....91           | 10.3.3 每季度运行流程..... 116                 |
| 8.3 企业运营规则.....93                | 10.3.4 当年结束..... 121                    |
| 8.3.1 厂房购买、出售与租赁.....94          | 10.3.5 特殊运行任务..... 121                  |
| 8.3.2 生产线购买、转产与维修、<br>出售.....94  | 10.3.6 其他运行规则..... 123                  |
| 8.3.3 产品生产.....95                | 10.4 赛后评分..... 124                      |
| 8.3.4 原材料采购.....95               |                                         |
| 8.3.5 产品研发与国际认证体系.....95         | <b>第 11 章 Excel 模型的开发和使用..... 126</b>   |
| 8.3.6 融资贷款与贴现.....96             | 11.1 Excel 模型的概念及作用..... 126            |
| <b>第 9 章 ERP 物理沙盘实战.....98</b>   | 11.2 生产部门模型的建立..... 126                 |
| 9.1 初始状态设定.....98                | 11.3 财务部门模型的建立..... 128                 |
| 9.1.1 流动资产 52M.....98            | 11.4 Excel 模型在沙盘中的实际运用..... 130         |
| 9.1.2 固定资产 53M.....99            | 11.4.1 赛前模拟制定决策..... 130                |
| 9.1.3 负债 41M.....99              | 11.4.2 在竞争中取得优势..... 132                |
| 9.2 起始年.....100                  | <b>第 12 章 企业评价..... 133</b>             |
| 9.2.1 起始年的作用.....100             | 12.1 市场占有率分析..... 133                   |
| 9.2.2 企业运营流程.....100             | 12.1.1 广告投入产出分析..... 133                |
| 9.3 商业情报.....105                 | 12.1.2 市场占有率分析..... 134                 |
| 9.3.1 读懂市场预测.....105             | 12.2 透过财务看经营..... 135                   |
| 9.3.2 竞争对手分析.....106             | 12.2.1 财务分析的基本方法..... 135               |
| 9.4 一年又是一年.....106               | 12.2.2 五力分析..... 136                    |
| 9.4.1 计划.....106                 | 12.2.3 成本结构变化分析..... 140                |
| 9.4.2 内部流程及控制.....107            | 12.2.4 产品盈利分析..... 142                  |
| 9.4.3 反思与总结.....109              | 12.2.5 杜邦分析——挖掘影响<br>利润原因的工具..... 143   |
| <b>第 10 章 ERP 电子沙盘实战.....110</b> | 12.2.6 资金周转分析——筹集<br>资金的依据..... 145     |
| 10.1 “创业者”电子沙盘介绍.....110         | 12.2.7 资金使用效果分析——<br>资金利用的优劣评判..... 147 |
| 10.2 电子沙盘与物理沙盘的关系.....111        | 12.3 企业综合评价..... 147                    |
| 10.3 电子沙盘经营过程.....112            | 12.3.1 企业决胜..... 148                    |
| 10.3.1 学生端登录系统.....112           | 12.3.2 平衡计分卡..... 148                   |
| 10.3.2 年初任务.....114              |                                         |





|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 第 13 章 创业之星操作实践 .....            | 149 |
| 13.1 软件安装 .....                  | 149 |
| 13.2 进入软件 .....                  | 151 |
| 13.3 注册新用户 .....                 | 151 |
| 13.4 经营决策 .....                  | 153 |
| 13.4.1 公司内部界面 .....              | 153 |
| 13.4.2 选择角色 .....                | 154 |
| 13.4.3 经营第一步(产品设计) .....         | 155 |
| 13.4.4 经营第二步(产品研发) .....         | 155 |
| 13.4.5 经营第三步(原料采购) .....         | 156 |
| 13.4.6 经营第四步(厂房购置) .....         | 157 |
| 13.4.7 经营第五步(设备购置) .....         | 158 |
| 13.4.8 经营第六步(资质认证) .....         | 158 |
| 13.4.9 经营第七步(市场开发) .....         | 159 |
| 13.4.10 经营第八步(广告宣传) .....        | 160 |
| 13.4.11 经营第九步(招聘生产<br>工人) .....  | 160 |
| 13.4.12 经营第十步(招聘销售<br>人员) .....  | 161 |
| 13.4.13 经营第十一步(签订劳动<br>合同) ..... | 162 |
| 13.4.14 经营第十二步<br>(生产制造) .....   | 163 |
| 13.4.15 经营第十三步<br>(产品报价) .....   | 165 |
| 13.4.16 经营第十四步<br>(订单交付) .....   | 166 |
| 13.4.17 其他操作 .....               | 166 |
| 13.5 数据查询 .....                  | 171 |
| 13.5.1 研发部 .....                 | 171 |
| 13.5.2 生产部 .....                 | 172 |
| 13.5.3 市场部 .....                 | 174 |
| 13.5.4 销售部 .....                 | 178 |
| 13.5.5 人力资源部 .....               | 182 |
| 13.5.6 财务部 .....                 | 184 |
| 13.5.7 总经理 .....                 | 187 |
| 13.6 常见问题 .....                  | 201 |
| 13.6.1 登录问题 .....                | 201 |
| 13.6.2 注册问题 .....                | 202 |
| 附录 .....                         | 203 |
| 参考文献 .....                       | 241 |

# 第1章 ERP 沙盘的原理

## 1.1 沙盘的起源

提到“沙盘”，人们很容易联想到战争年代的军事作战指挥沙盘。而“沙盘”一词正是源于军事学，即通过采用各种模型来模拟战场的地形及武器装备的部署情况，并结合战略与战术的变化进行推演。在军事上，沙盘可以清晰地模拟出真实的地形地貌，摆脱了通过实兵演习的巨大成本和各因素的限制，在重大战役中得到普遍的运用。

### 【知识链接】

应用沙盘研究作战在我国有着悠久的历史。《史记·秦始皇本纪》中记载：“以水银为百川大海，相饥灌输，上具天文，下具地理。”秦在布置灭六国时，秦始皇亲自堆制沙盘研究各国的地理形势，在李斯的辅佐下，派大将王翦进行统一战争。后来，秦始皇在修建陵墓时，还在墓中建造了一个大型的地形模型作为殉葬品。

因为沙盘的使用价值高，所以第一次世界大战以后，在军事上得到了广泛的应用。第二次世界大战中，德军每次组织重大战役，都预先在沙盘上予以模拟演练。后来随着电子计算机技术的发展，出现了电脑模拟战场情况的新技术，促使沙盘向自动化、多样化方向发展。

日常生活中，人们更常见的是房地产开发商销售楼盘时的小区规划布局沙盘，它可以为购房者清晰地模拟小区布局，不必让购房者亲临现场，就能对其所关注的位置了然于胸，从而制定相关决策。

## 1.2 企业管理概述

### 1.2.1 企业的概念

什么是企业，国内外至今还没有一个统一的表述。一般认为，企业是依法设立的以营利为目的、从事商品的生产经营和服务活动的独立核算的经济组织。



通常，一个企业一般要具备以下要素。

- (1) 拥有一定数量、一定技术水平的生产设备和资金。
- (2) 具有开展一定生产规模和经营活动的场所。
- (3) 具有一定技能、一定数量的生产者和管理者。
- (4) 从事商品的生产、流通等经济活动。
- (5) 自主经营、独立核算，具有法人地位。
- (6) 生产经营活动的目的是获取利润。

## 【知识链接】

关于企业经营活动的目的究竟是什么，“财务管理”等课程中已有很多论述。著名管理学大师彼得·德鲁克有这样的论述：“……关于企业的目的，只有一个正确有效的定义——‘创造顾客’。市场不是由上帝、大自然或经济力量创造的，而是由企业家创造的。企业家必须设法满足顾客的需求，而在他们满足顾客需求之前，顾客也需要感觉到这种需求。就像饥荒时渴求食物一样，不能满足的需求可能主宰了顾客的生活，在他清醒的每一刻，这种需求都盘旋在他的脑海中。但是，在企业家采取行动满足这些需求之后，顾客才真的存在，市场也才真的诞生，否则之前的需求都只是理论上的需求。顾客可能根本没有察觉到这样的需求，也可能在企业家采取行动——通过广告、推销或发明新东西，创造需求之前，需求根本不存在。每次都是企业的行动创造了‘顾客’。”（引自《管理的实践》）

## 1.2.2 企业环境

企业所处的环境包括内部环境和外部环境。

### 1. 企业内部环境

企业内部环境是指企业内部的物质、文化环境的总和，包括企业资源、企业能力、企业文化等因素，也称为企业内部条件，即组织内部的一种共享价值体系。

企业内部环境是有利于保证企业正常运行并实现企业利润目标的内部条件与内部氛围的总和，由企业家精神、企业物质基础、企业组织机构和企业文化构成，四者相互联系、相互影响、相互作用，形成一个有机整体。企业内部环境分析可以从企业内部管理、市场营销能力、企业财务和其他内部因素等几个方面进行，具体参见以后各章节。

### 2. 企业外部环境

外部环境是对企业绩效起潜在影响的外部机构，可分为一般环境与具体环境。

一般环境包括组织外的一切，如经济因素、政治条件、社会背景及技术因素，还包括



能影响企业但联系尚不清楚的条件，如技术的发展。企业管理者通常将更多的注意力放在具体环境上。具体环境是与企业直接相关的那部分环境，由对企业产生积极或消极影响的关键顾客或要素构成。具体环境对每一个企业而言是不同的，并随着条件的改变而改变。具体环境要素主要包括供应商、顾客、竞争者、政府机构及公共压力等。

企业外部环境的主要要素如下。

(1) 经济环境。它包括利率、通胀率、可支配收入的变动等，是一般环境中能够影响企业组织管理实践的一些因素。

(2) 政治环境。它包括一个企业在其经营的所在国的总体稳定性及政府首脑对工商企业的作用所持的具体态度。

(3) 社会环境。管理层必须使其经营适应所在社会变化中的社会预期。管理必须是变化的，如企业提供的产品和服务，以及它们的内部政策都必须做相应的改变。

(4) 技术条件。当今生产技术日新月异，在过去的几十年中，最迅速的变化也许就是发生在技术领域中的。

(5) 供应商。除了原材料、设备的提供者之外，广义的供应商还包括财政及劳动投入的供给者。管理层寻求以尽可能低的成本保证所需投入的持续稳定供应，因为很多投入存在着不确定性，所以管理层还必须尽最大努力来保证输入流的持续稳定。

(6) 顾客。企业是为满足顾客需要而存在的。显然，对一个企业而言，顾客代表着潜在的不确定性，其需求偏好会改变他们对企业产品和服务的需求。

(7) 竞争者。所有的企业，甚至是垄断的企业，都有一个或更多个竞争者。任何企业的管理层都不能忽视自己的竞争者，否则会付出惨重的代价。

(8) 政府机构。政府是任何一个企业都不请自来的投资者，当企业盈利时，需要缴纳税收。此外，政府的政策导向也会给企业的生产经营决策带来重大的影响。

(9) 社会公众。社会公众会对企业形成一定的压力，除了对产品的需求等之外，在环境保护等方面，可能会对企业提出更高的要求。

### 1.2.3 企业组织七要素分析

企业组织七要素分析法是麦肯锡顾问公司研究中心设计的，它通过总结一些成功企业的共同特点，给出了企业组织七要素模型，又称“7S”模型，如图 1-1 所示。该模型指出企业在发展过程中必须全面地考虑各方面的情况，包括结构(Structure)、制度(Systems)、风格(Style)、人员(Staff)、技能(Skills)、战略(Stratgy)、共同价值观(Shared Values)。其中战略、结构和制度被认为是企业成功的硬件，风格、人员、技能和共同价值观被认为是企业成功经营的“软件”。

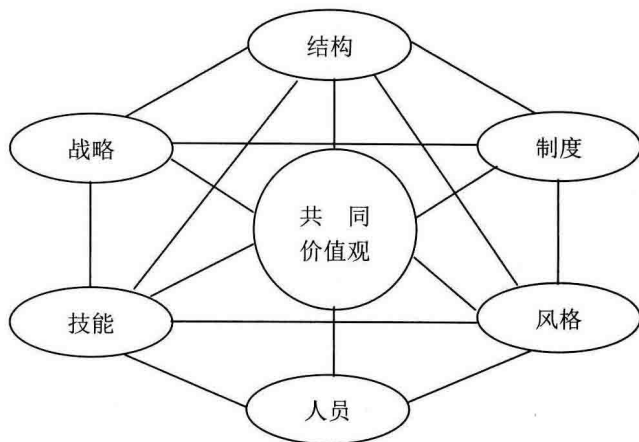


图 1-1 麦肯锡“7S”模型

## 1.2.4 企业管理决策

巴纳德最早在组织的研究中正式提出了决策的概念。“个人的行为从原则上可以分为有意识的、经过计算和思考的行为，以及无意识的、自动的、反应的、由现在或过去的内外情况产生的行为。一般来讲，前面一类行为的先导过程，不管是什么过程，最后都可以归结为‘决策’。同时，与决策有关的显然有两点：要达到的目的和需采用的方法”（[美]C.I.巴纳德. 经理人员的职能[M]. 北京：中国社会科学出版社，1997.）。西蒙则明确指出，决策的特征是“在任何时候，都存在着大量(实际)可能的备选方案，一个人可能选取其中任何一个方案，通过某种过程，这些大量的备选方案，被缩减为实际采用的一个方案了”（[美]H.西蒙：《管理行为：管理组织决策过程的研究[M]. 北京：北京经济学院出版社，1988.）。

### 1. 决策的概念

决策是指为了达到一定的目标，提出解决问题和实现目标的各种可行方案，依据评定准则和标准，在多种备选方案中，选择一个方案进行分析、判断并付诸实施的管理过程。

### 2. 决策的种类

依据各种不同的划分标准，决策可以分为多种类型。

#### 1) 战略决策、管理决策与业务决策

战略决策是指对涉及组织目标、战略规划的重大事项进行的决策活动，是对有关组织全局性的、长期性的，关系到组织生存和发展的根本问题进行的决策，具有全局性、长期性和战略性的特点。在沙盘模拟经营决策中，市场的开拓、新产品的研发、扩展生产能力

等方面的决策属于战略决策。

管理决策是指对组织的人力、物力、信息、财力资源进行合理配置，以及对组织机构加以改变的决策。这种决策具有局部性、中期性与战术性的特点，是管理中的主要决策。管理决策必须纳入战略决策的轨道，为组织实现战略目标服务。在沙盘模拟经营决策中，资金分配、年度广告投放等属于管理决策。

业务决策是涉及组织中的一般管理，属于处理日常业务的具体决策活动，具有烦琐性、短期性与日常性的特点。在沙盘模拟经营决策中，材料的采购、生产线的安排等属于业务决策。

## 2) 程序化决策与非程序化决策

程序化决策是指能够运用常规的方法解决重复性问题以达到目标的决策。程序化决策使管理工作趋于简化和便利，可降低管理成本，简化决策过程，缩短决策时间，也使方案的执行较为容易。同时，由于程序化决策的特点，有利于使用计算机等一些辅助工具进行决策。

非程序化决策是指为解决偶然出现的、一次性或很少重复发生的问题做出的决策。当管理者面临突发性的问题或新出现的问题时，并没有经验性、常规性的解决方法可循，而是需要一种应变式的反应。

此外，决策还可以根据其他标准进行分类，例如，根据能否预知未来的各种环境条件，可以将决策分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策等。

# 1.3 沙盘模拟经营决策

## 1.3.1 企业沙盘模拟决策简介

企业沙盘模拟为学生提供了一个模拟的企业运营环境，参加学习的人员分成若干小组，每个小组由4~6人组成一个虚拟的公司。各家公司起点相同，面临的外部环境相同，是同行业中的竞争对手。虚拟公司与其他公司(小组)展开激烈的竞争，在4~6年的模拟经营过程中，参与者做出各种决策，如产品研发、市场开拓、生产线投资、资金筹集等，推动着企业的生存和发展。

小组中的成员进行着不同的角色扮演，分别担任总经理、财务总监、运营总监、营销总监等，亲身体验一个企业运作的完整流程，亲自操作企业资金流、物流、信息流并协同工作，理解企业实际运作中各个部门的协同工作。



## 1.3.2 企业沙盘模拟决策的理论知识准备

在企业沙盘模拟决策中，需要运用到理论知识如下。

### 1. 战略管理

成功的企业都有着明确的企业战略，包括产品战略、市场战略、竞争战略及财务管理战略。战略管理是企业确定使命，并在宏观层次上充分考虑企业内外的人、财、物及信息等资源，根据企业内外环境设定企业的战略目标，并围绕此目标设计阶段性目标及各阶段目标的执行与实现策略，同时依靠企业内外部力量将目标与策略付诸实施，以及确定战略目标实现的动态管理控制过程。

沙盘模拟中的战略管理，要求学生学会用战略的眼光看待企业的业务和经营，保证业务与战略的一致，在经营的过程中更多地获取战略性成功而非机会性成功。

### 2. 营销管理

市场营销是企业用价值不断满足客户需求的过程。营销管理是在市场预测与调研的基础上，识别客户的需求或尚未满足的需求，并通过产品研发、定价、促销等手段，促进产品销售，达到提高企业竞争力的管理活动。

沙盘模拟中，通过模拟几年的市场竞争后，学生将学会如何分析市场、定位目标市场、制定营销战略，并有效实施销售计划，实现企业的战略目标。

### 3. 生产运作管理

生产动作管理是指对企业提供产品或服务的系统进行设计、运作、评价和改进的管理活动。

沙盘模拟中的生产运作管理，包括采购管理、生产管理、质量管理，要求学生充分利用所学知识，使生产运作与战略管理、营销管理、财务管理的目标协同一致。

### 4. 财务管理

财务管理是组织企业财务活动、处理财务关系的经济管理工作，涉及企业筹资、投资、经营活动、利润分配等环节。

在沙盘模拟过程中，学生将清晰地掌握资产负债表、利润表，学会预测现金需求，合理选择筹资方式，并深刻理解现金流对企业的重要性。

### 5. 信息与情报管理

企业处于竞争的环境中，如果想发展自己并战胜对手，必须学会对信息与情报的收集与分析。

值得说明的是，每一项独立的决策可能都是容易做出的，然而当它们综合在一起时，将产生许多不同的方案。因此，在沙盘模拟经营决策的操作中，每一家起点都完全相同的虚拟公司，经过几年的运营之后，其结果可能是迥然不同的——有的公司发展壮大了，企业规模、市场占有率很高，同时实现了很高的盈利；有的公司可能只是惨淡维持，甚至不能坚持到最后就已经破产出局。

### 1.3.3 企业沙盘模拟决策课程的特色

#### 1. 以学生为主，改变了传统的教学方式，增强了学习的主动性

企业沙盘模拟决策为实战模拟，让学生从沙盘模拟中深刻理解学习的知识，在模拟训练中，能直观地看见各部门间的运作和相互依赖的关系，深刻体验企业竞争策略对各部门及整体经营结果的影响。无论经营模拟的结果是获利还是破产，其亲身经历和实战心得，都将大大提升学生自身的策略规划和决策能力。企业沙盘模拟决策课程将理论知识和实战模拟完整、有机地结合在一起，不仅让学生学会如何创造企业的竞争优势，如何发展竞争策略，如何制订制胜的经营计划，更能使学生在课程中经历数年的公司运作后，看见长期和短期决策后果，深刻体验如何在市场竞争中脱颖而出，建立成功的企业。

本课程在教学过程中，学生是主体，学生通过学习并运用管理技能，亲自掌控模拟企业的经营决策。教师根据需要，可以进行必要的引导、适时的启发，或者对陷入经营困境的企业提出建议，并对核心问题进行解析。

#### 2. 增强学习兴趣，强化学习动机

管理课程一般都以“案例+理论”为主，比较枯燥，而且很难把这些理论迅速掌握并应用到实际工作中。但是，通过模拟沙盘进行培训会增强娱乐性，使枯燥的课程变得生动有趣。通过游戏性的模拟可以激发参与者的竞争热情，让他们有学习的动机——获胜。

通过分组讨论、集中研讨、角色扮演、情景演练、案例分析、教师点评等多种教学手段，将企业经营决策的理论和方法与实际模拟操作紧密结合，使学生在游戏般的操作中感受到完整的决策体验，增强了学生的学习意识，充分调动了学习的积极性，强化了学习的动机，并加深了对企业经营管理理论与方法的理解与深度记忆，确保学习效果。

#### 3. 体验实战，在参与中学习，在实战中提升

沙盘模拟培训方式是让学生通过“做”来“学”。参与者以切实的方式体会深奥的商业思想——学生看到并触摸到商业运作方式。体验式学习使参与者学会收集信息并在将来应用于实践。

学生分成具有相互竞争的模拟企业进行角色扮演，在亲身实战中学习企业经营管理的知识，并在此基础上增强学生的管理能力和技能，从而提升企业经营管理的实践能力。



## 4. 完善知识体系，学会团队合作

原来的教学模式是以学科、专业为基础的单一化教学模式，而沙盘模拟是对企业经营的全面展现，使学生能够在战略管理、营销管理、生产运营管理、财务管理等方面得到全面的学习和感受，建立资源整合的理念，强化细节管理。

沙盘模拟是互动的。当参与者对游戏过程中产生的不同观点进行分析时，需要不停地进行对话。除了学习商业规则和财务术语外，参与者还增强了自己的沟通技能，并学会了如何以团队的方式工作。

## 1.3.4 企业沙盘模拟决策课程的价值分析

### 1. 完善管理学科实践教学体系，实现由感性到理性的飞跃

目前，管理学各专业学生的培养，存在着一些共性问题，即随着社会经济的发展和竞争意识的强化，市场对管理类从业人员的知识结构、实践能力和综合素质提出了更高的要求，要求学生具备较强的理论联系实际、工作适应能力和动手实践能力，而传统的教学环节(如认识实习等)又因为企业不愿意接收学生实习等客观因素，越来越难以达到实践教学的效果。

因此，建立一个体系完备、模拟仿真的实验教学体系越来越重要。沙盘模拟实验作为企业经营管理仿真实验，引入到原有的实验教学体系后，有效地解决了上述矛盾，完善了管理学科的实践教学体系。管理学科实践教学体系如图 1-2 所示。

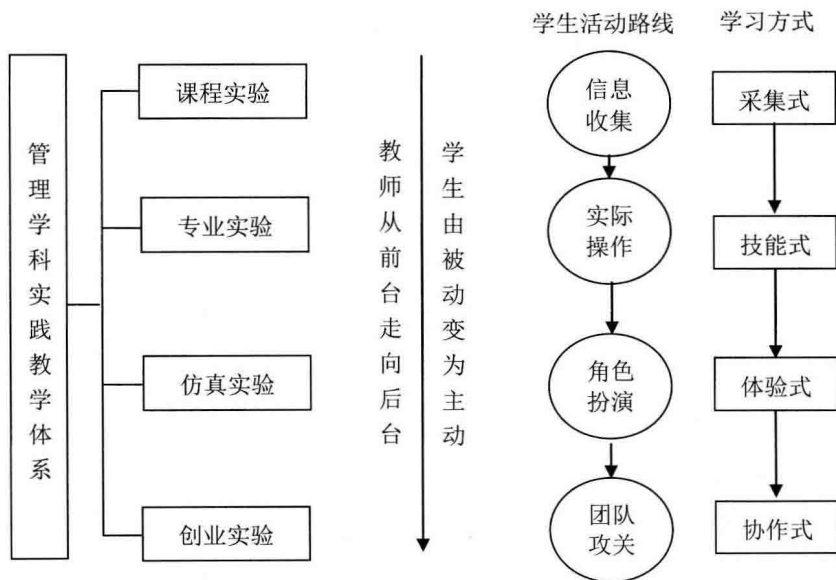


图 1-2 管理学科实践教学体系