

资源拓展—实验实训类会计系列规划教材

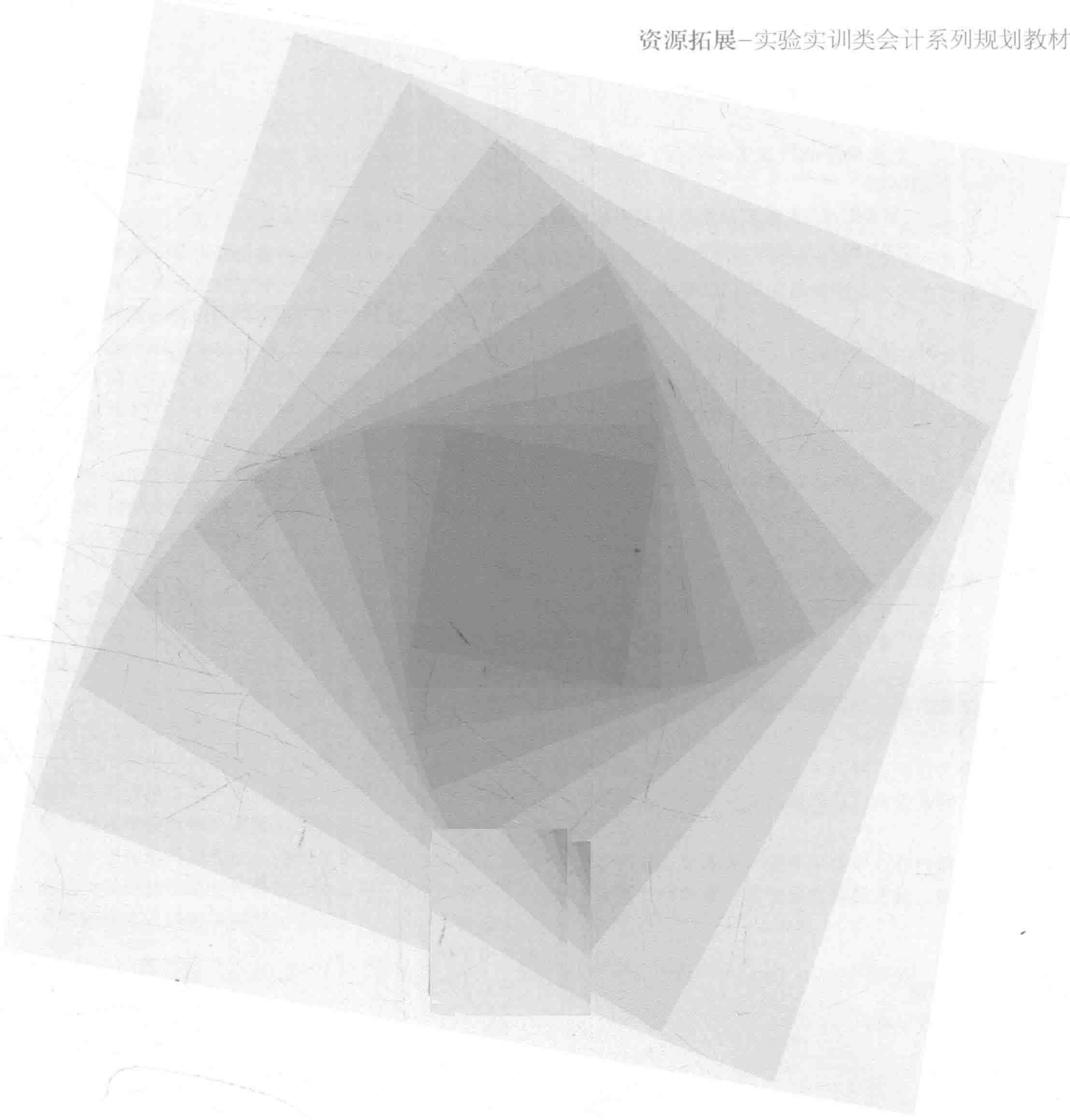
企业新商战沙盘实训教程

Qiye Xinshangzhan
Shapan Shixun Jiaocheng

张占军 徐利飞 主 编
郝 帅 杜 炜 副主编

FE 财经大学出版社
University of Finance & Economics Press

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位



企业新商战沙盘实训教程

Qiyexinshangzhan
Shapan Shixun Jiaocheng

张占军 徐利飞 主 编
郝 帅 杜 炜 副主编

图书在版编目 (CIP) 数据

企业新商战沙盘实训教程 / 张占军, 徐利飞主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2016.8

(资源拓展-实验实训类会计系列规划教材)

ISBN 978-7-5654-2309-3

I. 企… II. ①张… ②徐… 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 (2016) 第 109634 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)

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连永盛印业有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 210mm×285mm 字数: 328 千字 印张: 14 插页: 1

2016 年 8 月第 1 版

2016 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 栋

责任校对: 全 心

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

定价: 34.00 元

教学支持 售后服务 联系电话: (0411) 84710309

版权所有 侵权必究 举报电话: (0411) 84710523

如有印装质量问题, 请联系营销部: (0411) 84710711

前言

长期以来,教与学的核心矛盾是理论与实践的脱节。大学的课堂教学侧重于传授理论,而大学生的学习目标是希望获得解决问题的能力,提高就业和从业的能力,这二者的不同导致教与学在行为上产生偏差,从而出现了学生“逃课”“替课”等不良现象。所以,如何提升课堂的吸引力,成为当前大学教育亟待解决的问题。

本书是以用友公司的“企业新商战沙盘”(或称“新商战平台”)为平台,详细介绍这一平台在教学中的应用过程,突出财务管理、会计、市场营销、企业管理等专业的相关知识的应用,其目的是通过帮助学生自主经营一家模拟企业的方式,来提高专业知识的应用能力和分析能力,提高学生的学习兴趣。

本书的主要内容包括新商战沙盘的经营规则与解读、商战电子沙盘的教学引导与学生端操作、新商战沙盘企业管理用表格的编制与分析、商战系统管理、商战比赛策略与分析等。

本书的特色主要有:

1. 专业性。本书对新商战平台的规则进行了专业解读,融入对现实规则与模拟规则的差别化分析,最大限度地减少学生与教师对规则理解的误差,引导学生专注于对企业经营本质的思考。
2. 实用性。本书设计了操作引导环节,使学生能够快速进入模拟企业经营的角色,缩短了学生在相应课程中必经的懵懂期和不适应期,提高了实训效果。
3. 实战性。通过比赛策略的介绍,使学生在体验企业经营后,能够从企业竞争的层面提高在激烈竞争中的企业运营能力。

本书由内蒙古财经大学徐利飞负责结构设定,并负责第1章、第2章的编写,由内蒙古财经大学张占军负责第3章、第4章的编写,由内蒙古师范大学鸿德学院郝帅负责第5章的编写,由包头轻工职业技术学院杜炜负责第6章的编写。

本书在编写过程中,得到了用友新道公司内蒙古分公司、内蒙古财经大学经管实训中心和内蒙古师范大学鸿德学院会计系的大力支持,在此表示感谢。由于编写时间较紧,难免存在疏漏之处,请读者批评指正,以便于再版时更正。

编者

2016年5月

目 录

第1章 沙盘模拟经营与新商战沙盘概述	1
1.1 沙盘模拟经营教学方式的起源与国内教学现状	1
1.2 沙盘模拟经营的教学特点	2
1.3 新商战沙盘教学的组织	2
本章练习题	6
第2章 新商战沙盘的经营规则与解读	7
2.1 新商战沙盘企业的组织结构	7
2.2 新商战沙盘的规则与解读	13
2.3 新商战沙盘的报表编制与分析	22
本章练习题	29
第3章 新商战电子沙盘的教学引导与学生端操作	30
3.1 新商战沙盘教学引导的基本规划	30
3.2 新商战沙盘的教学引导年	36
本章练习题	58
第4章 新商战沙盘企业管理用表格的编制与分析	59
4.1 资金预算表的编制	59
4.2 产能与采购的预测分析	59
本章练习题	61
第5章 商战系统管理	62
5.1 系统准备	62
5.2 经营前准备	65
5.3 教师端操作	67
5.4 学生端特殊业务操作	78
5.5 订单生成工具的使用	81
5.6 规则生成工具的使用	86
第6章 商战比赛策略与分析	90
6.1 沙盘竞赛技战术经验	90
6.2 策略规划	102
6.3 2016年内蒙古新商战省赛数据与分析	106
附录1 实验报告	125
附录2 本科教学规则(简表)	131

附录3 本科订单规则 (6-8组) 市场调研表	137
附录4 分角色学生实训用表	141
学生实验手册——总经理专用	141
学生实验手册——财务总监专用	151
学生实验手册——市场总监专用	195
学生实验手册——生产总监专用	209
学生实验手册——采购总监专用	215

1.1 沙盘模拟经营教学方式的起源与国内教学现状

一、沙盘模拟经营教学的起源

在古代,沙盘最早是指挥官在战争中的指挥用具,在军事上常供研究地形、敌情、作战方案、组织协调动作和实施训练时使用。

沙盘在我国已有悠久的历史。据《后汉书·马援列传》记载,公元32年,汉光武帝征讨陇西的隗嚣,召名将马援商讨进军战略。马援对陇西一带的地理情况很熟悉,就用米堆成一个与实地地形相似的模型,从战术上做了详尽的分析,光武帝刘秀看后十分高兴地说:“敌人尽在我的眼中了!”这便产生了我国历史上最早的沙盘模型。

第一次世界大战后,沙盘主要用于军事训练,战争沙盘模拟推演,通过红、蓝两军在战场上的对抗与较量,发现双方在战略和战术上存在的问题,从而提高指挥员的作战能力。

第二次世界大战后,英、美两国的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、高层经理的培养和锻炼,随即对军事沙盘模拟推演进行了广泛的借鉴与研究。瑞典皇家工学院的 Klas Mellan 于 1978 年首先开发了相关课程,其特点是采用体验式培训方式,遵循“体验—分享—提升—应用”的过程达到学习的目的。最初,该课程主要是从非财务人员的财务管理角度来设计的,之后被不断改进与完善,针对特定职业,如 CEO、CFO 等职位的沙盘演练课程被相继开发出来。摩托罗拉、IBM 等公司经常采用这种新颖的培训方式,每次培训首先由两位专家讲授理论,涉及企业管理的主要内容,如市场营销、财务管理、信息技术、人力资源管理、战略管理。培训后期,把学生分成若干组,利用计算机进行企业竞争模拟,这种方式引起了学生们极大的兴趣。

20 世纪 90 年代末,沙盘模拟类培训课程进入中国,最典型的便是深圳的竞越公司(以原汁原味的课程为特色)、北京的人众人公司(以拓展训练为特色),使原本成熟的课程体系进一步融入了中国企业的经营特色,更贴近中国企业的实际。沙盘模拟教学模式较早被北大、清华、人大、浙大等多所高等院校纳入 MBA、EMBA 及中高层管理者在职培训的教学之中。1996 年,“国际企业管理挑战赛”中国大陆赛区的比赛吸引了众多队伍参加,其中包含了大多数提供 MBA 学位教育的国内著名的管理学院,比赛从美国、加拿大、德国、日本等国家引进了一些模拟软件。1995 年北京大学开始研发中文界面的企业竞争模拟软件,几经改善,在 2003 年全国 MBA 培养院校企业竞争模拟比赛中使用了此软件,有 112 支队伍报名参赛。

二、国内教学现状

2005 年,用友公司院校事业部借鉴国外沙盘培训课程的相关经验,开发了“用友 ERP 沙盘”。刚开始,“用友 ERP 沙盘”仅用于向企业客户介绍 ERP 原理和 ERP 软件应用的必要性,从而激发产品需求。后来,用友公司院校事业部发现该产品可以用于中国本科院校和高职院校的实训课程,达到为其产品培养潜在客户的目的,所以从 2005 年开始在中国普通本科院校和高职院校中大力推广这一产品,并于 2005 年举办了第一届“ERP 沙盘大赛”,这一比赛持续至 2014 年已经是第十届了,影响力越来越大。

用友沙盘十年来经历了三个发展阶段,第一阶段是 2005—2007 年的手工沙盘阶段,使用者将选好的订单和随后的经营报表录入一个用 Excel 编制的软件,虽然教学中具有很强的场景性,但任课教师的工作量很大;第二阶段是 2007—2010 年的创业者沙盘阶段,是对手工沙盘的升级,订单选择和报表形成通过一个 B/S 架构的软件来控制,在保留手工沙盘优点的基础上,大大减轻了任课教师的教学工作

强度和难度,受到了院校教师的好评;第三阶段是2010年至今的企业商战沙盘阶段,沙盘在经营中增加了更多的选择性和灵活性,适合使用者进行竞技性比赛。目前,这三个沙盘在各高校中都在使用。

从课程本质上来说,用友这三个阶段的产品没有本质的区别,相比于其他模拟企业经营课程,用友公司的这三个阶段的沙盘注重经营过程和流程,教学过程灵活,场景模拟仿真度高,易于激发学生的学习兴趣,适合没有工作经验的在校学生,通过模拟经营,增加对企业经营的感性认识,增强理论知识的应用能力。

1.2 沙盘模拟经营的教学特点

沙盘模拟经营作为一种体验式的教学方式,是继传统教学及案例教学之后的一种教学创新。沙盘实战模拟培训课程完全不同于传统的灌输式被动学习。它是通过引领学生进入一个高度竞争的模拟行业,由学生分组成立的若干“企业”,在严酷的市场环境下,进行若干“年度”的模拟经营活动,学生在主导各自“企业”的系统经营管理活动中完成体验式学习。

由于培训主题不同,因此系列课程的设置不同,侧重的管理活动不同,学习内容也就不同。在每一年度模拟经营结束之后,学生都要通过认真的反思与讨论,发现自身问题,总结经营成败,体验管理得失。最后经过培训师高屋建瓴的点评解析,进一步领悟科学管理规律,提高经营管理能力。总结起来,沙盘培训具有极强的体验性、互动性、实战性、竞争性、综合性、有效性等特点。

1.3 新商战沙盘教学的组织

一、硬件与软件

新商战沙盘由两部分构成,第一部分是物理沙盘台面,如图1-1所示。

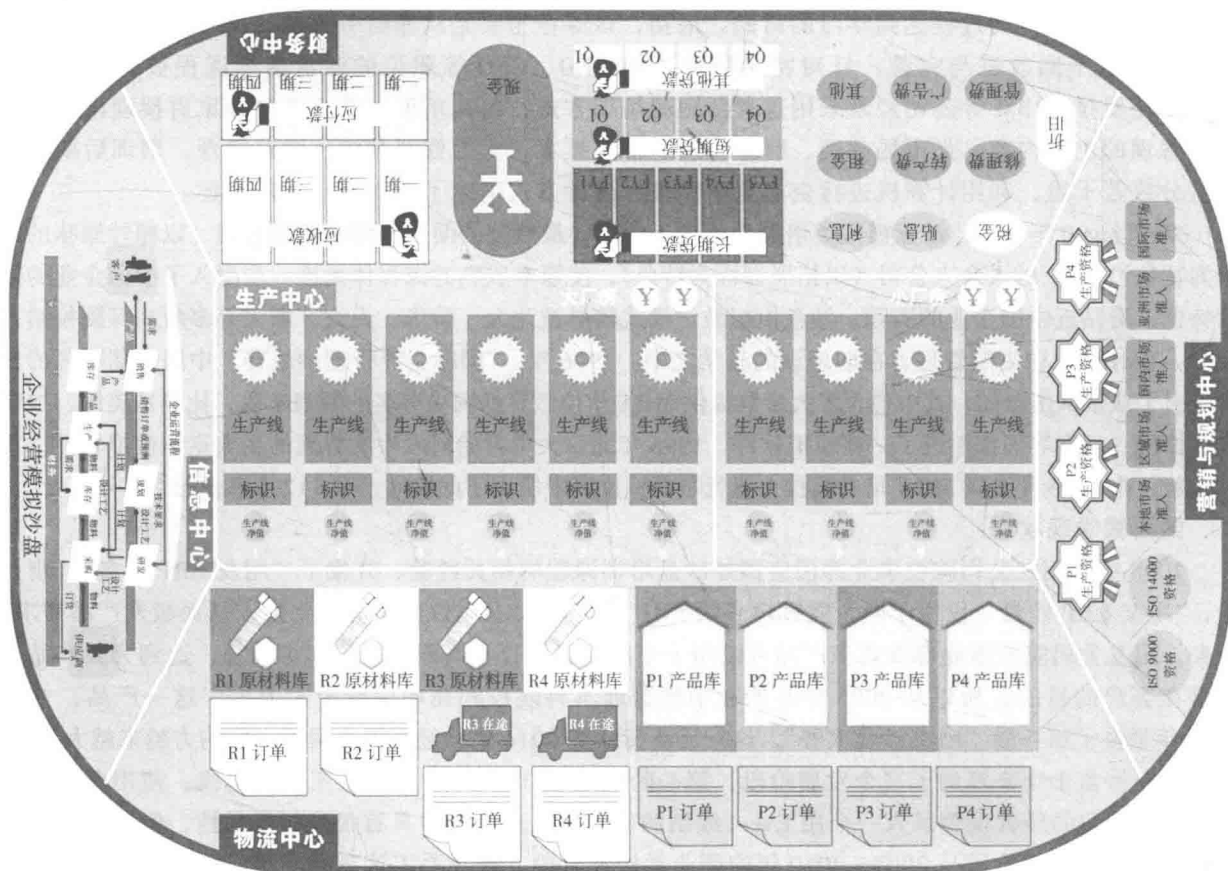


图 1-1 物理沙盘台面

物理沙盘是模拟企业的物理状态,通过台面的摆放,可以直观地反映企业的当前经营状态,建议读者在实际操作中按经营流程摆放台面,这样可以更好地形成对企业经营的感性认识。但是,升级后的商战电子沙盘与物理沙盘存在一些差异,具体表现在:(1)货币计量单位由百万元(M)变成万元(W);(2)具体的经营规则发生了变化。这个变化给企业经营带来了更高的计算精度,因此需要读者动手制作小纸条来表示盘面资金和资产价值的变化。

第二部分是新商战电子沙盘,用友新商战沙盘软件脱胎于用友ERP物理沙盘,二者本质上并没有显著区别,但是在模拟企业营运的流程控制上更有利于教学,会带来更激烈的市场竞争体验,并减轻教师教学的工作量,其操作界面如图1-2所示。

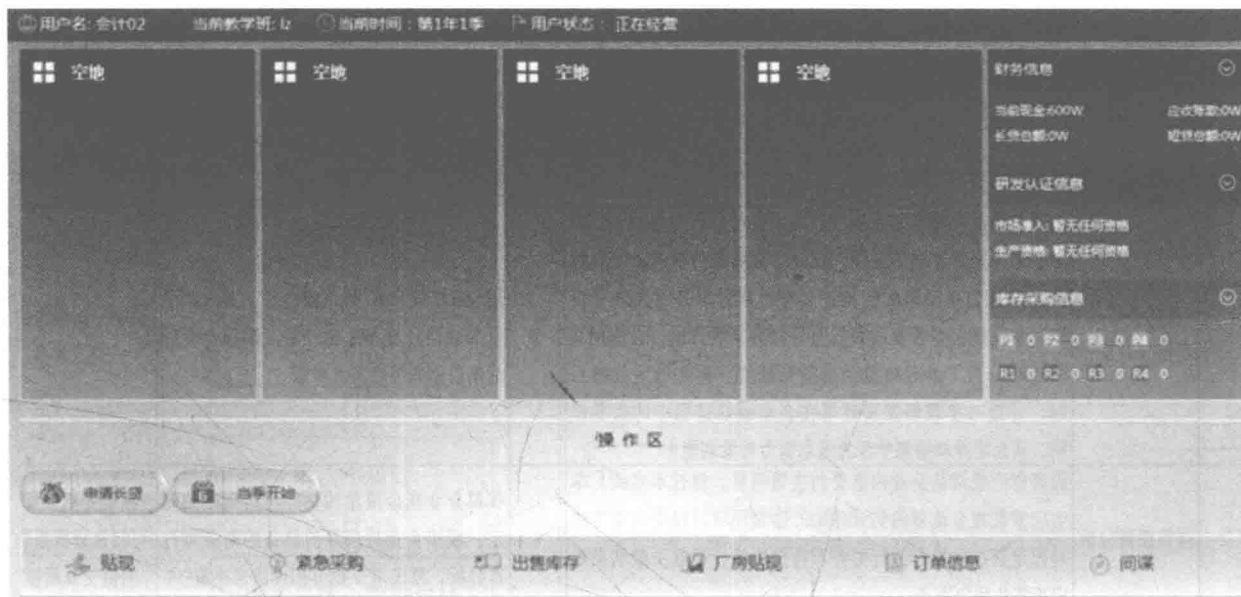


图 1-2 新商战沙盘软件操作界面

该界面分为用户信息区、开发区和操作区。用户信息区在界面的左侧,点向下箭头,可以打开具体的信息,可以看到用户信息、财务信息、研发认证信息、库存采购信息和教师发布的公开信息。开发区中可以显示沙盘企业购建的厂房和机器设备的在建、建成、生产制造和处置信息。操作区分为上下两行,上行显示企业季度内可操作流程,下行显示企业可以随时操作的流程。

在学习时最好不要只做电子沙盘,建议读者将物理沙盘和电子沙盘的课程放在一起,同步进行,物理沙盘需要企业根据电子沙盘的经营结果,自制相应标志摆入物理沙盘,这样更有利于培养自身对企业经营的感性认识。

二、新商战沙盘的教学组织

1. 课程性质

用友新道新商战沙盘系统 V3.0 (以下简称“新商战沙盘”)是一款针对高校财经类专业教学设计的企业经营管理综合模拟实训系统。企业经营管理综合模拟实训是指在训练过程中 4~5 名学生组成一个团队,合作完成一家制造型企业从建厂开始,到投入生产,再到正常运营经历完整的 6 年模拟企业运营任务。

新商战沙盘针对总经理 (CEO)、财务总监 (CFO)、市场总监 (CMO)、生产总监 (COO)、采购总监 (CPO) 等岗位,以生产制造型企业运营全过程的管理作为训练内容,通过模拟 6 年完整的企业运营全过程,完成生产管理、采购管理、营销管理、财务管理、战略管理等方面的实训任务,使学生充分了解企业的运营流程和业务流程,掌握企业经营过程中不同领域的基本管理能力。

2. 教学目标

本实验课程是对财务管理专业的核心课程的综合应用性实验,在对财务管理相关理论学习的基础

上,将理论在实践中进行模拟性应用,以培养学生理论联系实际的能力,提高学生分析问题、解决问题的能力,培养学生的动手能力。

具体来看,要求学生掌握的基本理论主要有:战略及战略管理、各种筹资方式及决策、资本成本与资本结构、财务杠杆、项目投资决策、金融资产(股票)投资、股利政策、财务分析。

通过沙盘实训,要训练学生掌握以下能力:会利用战略分析工具进行本公司的战略分析,并确定战略目标;会比较各种筹资方式的资金成本,并进行筹资组合的确定,会签署公司银行借款的合同,会编制股票筹资的招股说明书;会利用决策指标,评价项目的财务可行性,并会编写可行性分析报告;会进行股票投资的收益率估计;会确定公司的股利政策,并掌握股利政策对公司价值的影响;会对公司的财务报表进行分析,并会编制公司的财务分析报告。

三、实验项目与流程

1. 实验项目(见表1-1)

表1-1

实验项目表

序号	实验项目名称	实验目的和要求	学时	实验内容	考核重点
1	战略分析与战略目标确定	企业发展战略是在对企业发展环境进行分析的基础上,对企业未来发展规划的规划,因此,战略的分析和战略目标的确定是企业经营的前提性工作。通过财务管理沙盘模拟,掌握制定企业发展规划与目标的基本方法,会使用某种战略分析工具对模拟企业进行战略分析并确定战略目标,并进一步理解发展规划在企业经营过程中的重要作用,从而培养和锻炼学生的规划能力与策划能力	2	用SWOT或PEST等战略分析工具分析企业的战略环境和地位;制定模拟企业的战略目标和战略实施步骤	战略分析报告的提交及质量
2	项目投资分析	固定资产投资是企业内重要的决策项目,通过本实验,学生应掌握现金流量的估计方法,会利用项目投资决策方法对固定资产的投资进行财务可行性决策,根据决策结果确定投资的固定资产	8	模拟企业现金流量的估计与折现率的确定;模拟企业待选择的设备的财务可行性分析,要求至少要用NPV法来决策	固定资产投资可行性分析报告的提交及质量
3	筹资决策	资本是企业经营的血液,适度规模的筹资会促进企业的发展。通过本实验,学生应了解企业筹资的渠道和方式,掌握企业筹资的条件及偿付条件,掌握企业资金成本的意义及对企业价值的影响	5	模拟企业筹资渠道的确认与选择;企业各种筹资方式的个别资本成本的计算;企业加权资金成本的计算与优化调整	企业筹资渠道与资金成本的决策报告的提交及质量
4	全面预算	企业预算是保证战略实现的有效管理控制工具,通过本实验项目,要求学生理解全面预算对企业管理的重要作用,掌握全面预算的编制方法,尤其是现金预算,掌握现金流入与现金流出的合理规划,保证资金链不断裂	5	企业编制的逻辑基础的确定;企业全面预算表的编制;全面预算的考核	模拟企业6个经营年度预算表的提交及质量
5	财务分析	财务分析是企业业绩评价与企业诊断的重要财务工具,通过本实验,要求学生理解财务分析的目的,熟悉财务分析的基本方法和比率,掌握杜邦财务分析体系的计算及分析方法	4	计算模拟企业各经营年度的相关财务比率,包括偿债能力比率、盈利能力比率、营运能力比率、发展能力比率;利用相关比率评价企业各经营年度的业绩;利用杜邦分析法分析企业业绩变动的原因	模拟企业的财务分析报告的提交及质量
6	资产与融资组合分析	企业的资产配置状况反映了融通资金的使用结果,因此资产与融资之间要有相应组合关系。通过本实验项目,要求学生理解资产与融资组合的关系,具备根据企业资产负债表来判断企业融资组合的类型(保守型、稳健型、冒险型)的能力,掌握对不同类型组合的风险与收益的评价	5	利用模拟企业的资产负债表判断企业的融资组合的类型;分析模拟企业融资组合类型的风险与收益;确定调整融资组合的方向和方式	模拟企业融资组合的分析报告的提交及质量
7	实验总结	财务管理沙盘实验作为一项综合性实验,完成整个实验需要学生运用财务管理及相关知识,在实验结束后,要求学生把6个经营模拟期的经验、教训和感想记录下来,以形成对企业经营策略的总结	5	撰写财务管理沙盘实验总结	财务管理沙盘实验总结的提交与质量
合计			34		

2. 实验流程 (如图 1-3 所示)

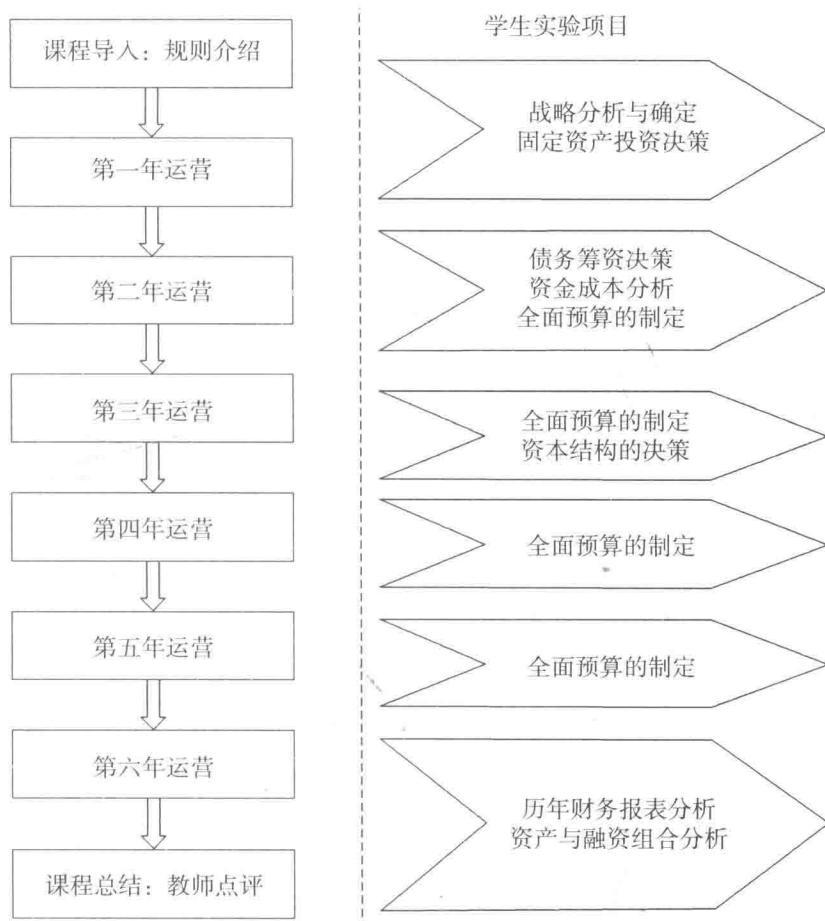


图 1-3 实验流程图

四、实验课程考核方法与标准

沙盘实验课程要想取得好的教学效果,要特别重视对学生的考核机制设定,使学生重视并积极参与与沙盘课程,所以恰当、简便、可操作的成绩评定方法不可缺少。本书提供了编者在教学中应用的对学生最终成绩的评价方法,供课程中参考。

沙盘教学评分标准最终成绩评分标准构成

一、实验出勤

1. 实验时间为 4 个半天,要求全部出勤。
2. 如有 1 个半天未到,则取消本次实验的成绩(即期末成绩计为 0 分)。
3. 如有下一轮实验,可以跟下一轮实验继续进行,可以取得实验成绩。
4. 实验出勤成绩为 60 分。

二、实验学习能力

1. 实验学习能力指对教师讲解规则的理解能力,具体体现为自我学习能力,而不是反复向教师询问已经讲过或写在实验手册上的规则。

2. 本部分成绩为 10 分。

三、实验参与度

1. 实验参与度,指学生能否主动参与本团队的经营与讨论,并为本团队的经营活动做出自己的贡献。

2. 切莫做“free rider”,具体表现为玩游戏、聊 QQ、玩手机、发呆等。
3. 本部分成绩为 10 分。

四、实验成绩

1. 成绩的评定应根据电子版沙盘系统排名, 取前 3 名, 组员每人可得 10 分。
2. 不破产或无须注资队, 每人得 5 分。
3. 破产队或注资队, 得 0 分。

五、实验报告质量

1. 实验完成后 3 天内完成实验报告并交给学习委员, 学习委员收好实验报告后统一交给助教, 如过期不交则视同放弃成绩。

2. 本部分实验成绩标准为 0~10 分。

3. 实验报告的构成:

(1) 实验报告活页纸。

(2) 实验总结。

从自己的角色出发或根据企业整体情况, 总结实验过程、实验的经验与教训、实验的启示等; 要求有论点, 有论据; 最好图文并茂, 有一定篇幅, 必须使用 A4 纸手写。

六、学生实验实训守则

1. 实训课前必须认真预习实验教材内容, 明确实训目的及步骤, 初步了解实验规则。

2. 进入实验室时必须衣冠整洁, 不许在实验室内穿拖鞋、背心, 应当以进入职场的心态开始实验。

3. 自觉维护实验室的公共环境卫生, 不得将零食、饮料带入实验室, 禁止随地吐痰、乱扔纸屑等行为。

4. 实验时必须遵守课堂纪律, 保持安静, 不得做与课程无关的事情, 禁止使用机房电脑玩网络游戏或使用 QQ 等聊天工具。

5. 爱护公共财物, 不得随意搬动或拔插有关设备, 禁止随意涂抹刻画等毁损设备的行为。

6. 下课后应清理桌面、推好座椅、还原设备, 实验最终结束后, 清理沙盘台面, 将所有物品恢复原状, 此项工作由学习委员负责。

本章练习题

1. 你的就职宣言是什么?
2. 你对你的团队成员了解多少? 你是否有他(她)们的联系方式?
3. 用友的沙盘模拟大赛已经举办了几届, 在每年的几月份举办, 你有兴趣参加吗?

新商战沙盘模拟开始于一家有一定数量的初始资金（一般为 600 万元），无厂房、无机器、无产品、无市场、无负债的初创企业，同学们作为这样一家企业的拥有者，要通过自己的努力，经过 6 “年”（每年分为四个季度）的经营，完成以下任务：进行恰当的负债融资；购买或租赁相应的厂房；购建恰当的生产设备；研发恰当的产品或组合；开拓适当的市场或组合；合理地安排原材料采购；合理地安排产品的生产；恰当地进行市场广告投放；争夺市场订单和完成订单。通过每年完成以上主要任务，最终实现企业利润和所有者权益的增加。

2.1 新商战沙盘企业的组织结构

一、沙盘企业的组织结构

作为一家制造业企业，沙盘企业的核心管理要素主要有总经理、生产部、销售部、采购与仓储部、财务部 5 个，其组织结构如图 2-1 所示。



图 2-1 沙盘企业组织结构图

在沙盘企业营运中，各部门之间的关系是共赢关系，每个部门的职能与工作，是其他部门工作的基础和条件，因此，各部门构成一个团队。但是，在沙盘模拟过程中，每个部门的具体工作又是独立的，如图 2-2 所示。

二、沙盘企业管理人员职能

沙盘企业的每个部门都有相应的员工，主要的核心员工有总经理、生产部经理、销售部总监、采购总监、财务总监等，如果参与实训的同学比较多，可以增设一些协助岗位，如在财务总监下设报表编制员、出纳、现金预算员；在销售总监下设市场分析员、广告分析员、商业间谍；在采购总监下设原材料采购计划员、产成品统计员；在生产总监下设产能统计员、设备建造监理、车间主任等；在总经理下设电子沙盘操作员。具体的管理人员组织结构如图 2-3 所示。

1. 总经理（CEO）

总经理又称首席执行官，企业所有的重要决策均由总经理带领团队成员共同决定，如果大家意见不统一，则由 CEO 最终决定。

2. 市场总监（CMO）

市场总监又称销售总监，企业的利润是由销售收入带来的，销售的实现是企业生存和发展的关键，营销部经理在企业中的地位不言自明。销售总监所担负的责任是：开拓市场，实现销售。

①开拓市场。

作为一家新创立的企业，一方面要开拓和稳定企业现有市场，另一方面要积极拓展新市场，争取更大的市场空间，才能力求在销售量上实现增长。

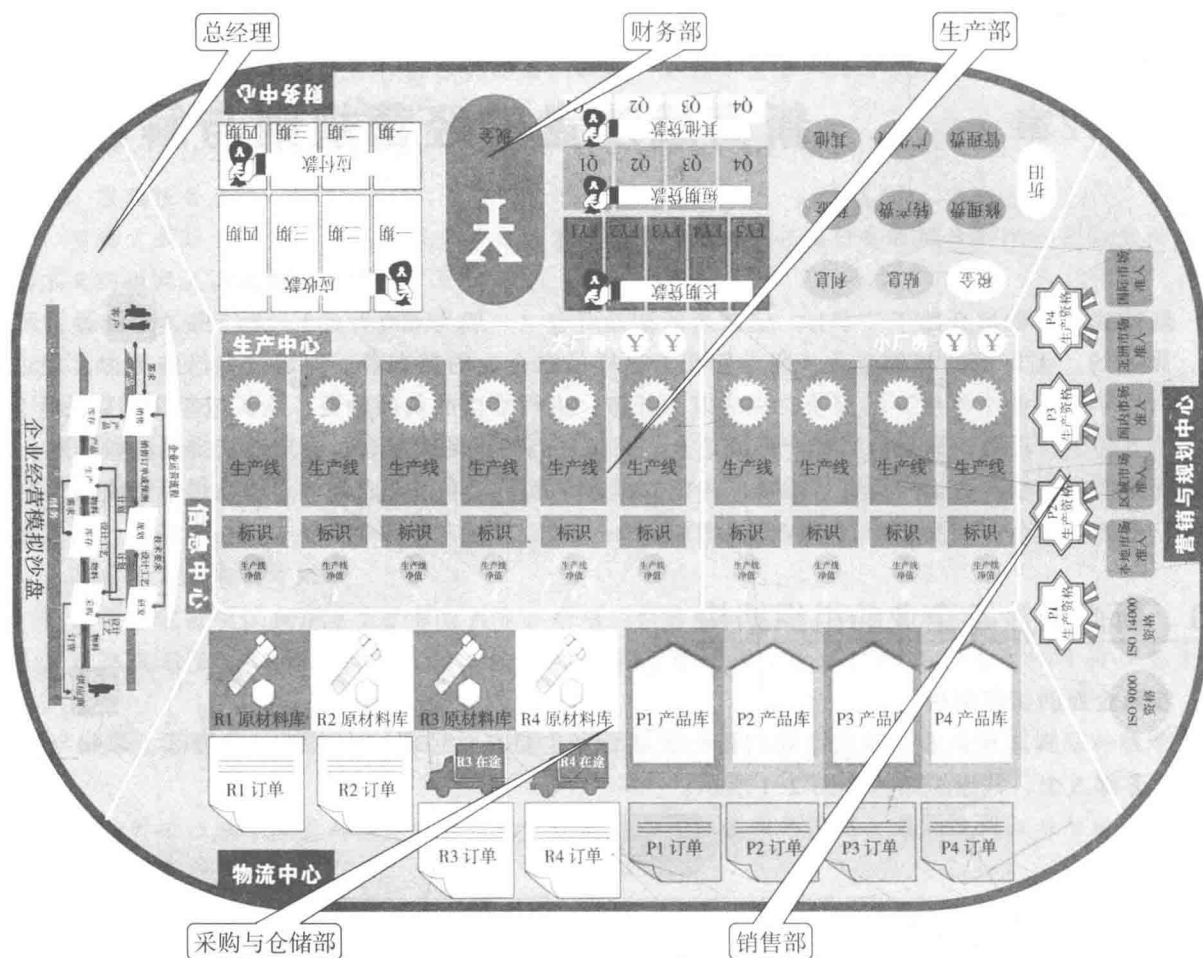


图 2-2 企业组织在物理沙盘中的位置图

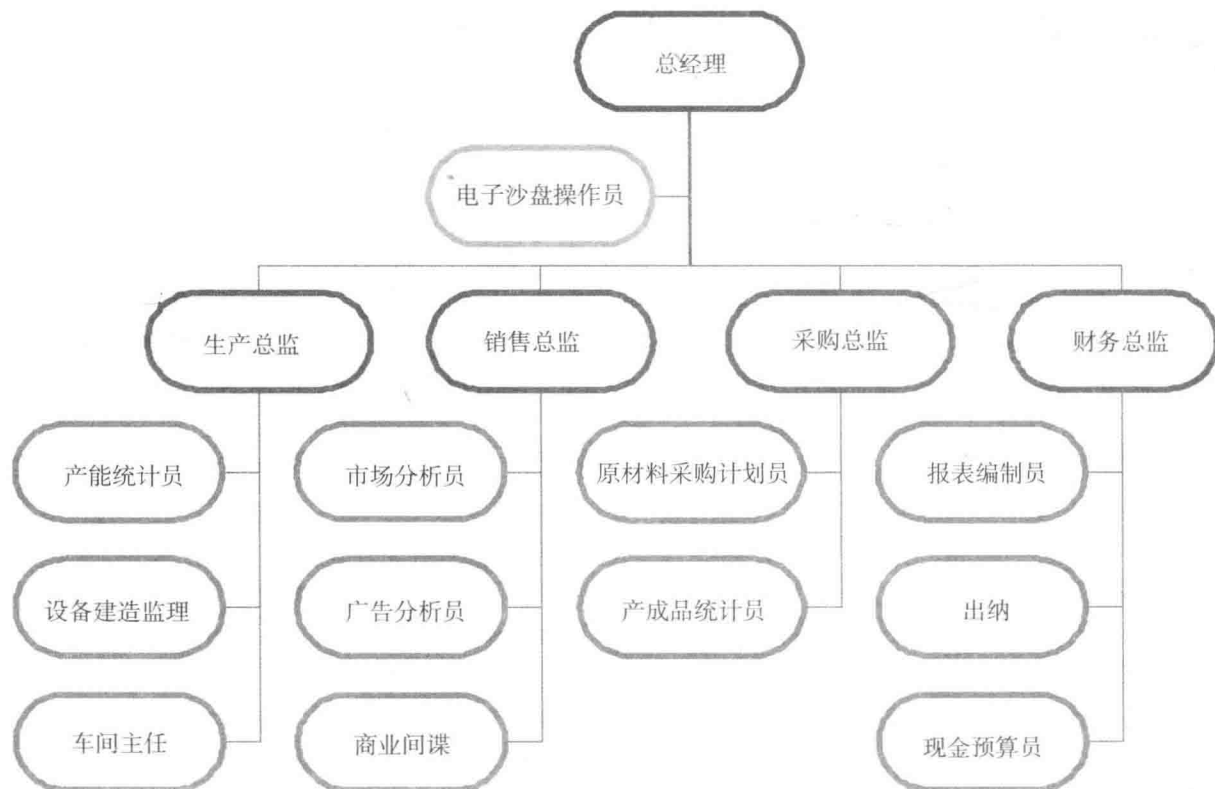


图 2-3 沙盘企业岗位结构图

②销售管理。

销售和收款是企业的主要经营业务，也是企业联系客户的门户。为此，销售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，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。

销售总监还可以兼任商业间谍的角色，因为他（她）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？他们在销售上取得了多大的成功？他们拥有哪类生产线？生产能力如何？充分了解市场，明确竞争对手的动向可以有利于今后的竞争与合作。

3. 生产总监（COO）

生产总监是企业生产部门的核心人物，对企业的一切生产活动进行管理，并对企业的一切生产活动及产品负责。生产总监既是计划的制订者和决策者，又是生产过程的监控者，对企业目标的实现负有重大的责任，他的工作是通过计划、组织、指挥和控制等手段实现企业资源的优化配置，创造最大的经济效益。

生产总监的负责范畴主要包括：①负责公司生产、安全、仓储、保卫及现场管理方面的工作，协调完成生产计划，维持生产低成本稳定运行，并处理好有关的外部工作关系；②负责生产计划的制订、落实及生产和能源的调度控制，保持生产正常运行，及时交货；③组织新产品研发，扩充并改进生产设备，不断降低生产成本；④做好生产车间的现场管理，保证安全生产；⑤协调处理好有关外部工作关系。

4. 采购总监（CPO）

采购是企业生产的首要环节。采购总监负责编制并实施采购供应计划，分析各种物资供应渠道及市场供求变化情况，力求在价格上、质量上把好第一关，确保在合适的时间点、采购合适的品种及数量的物资，为企业生产做好后勤保障。

5. 财务总监（CFO）

在企业中，财务与会计的职能常常是分离的，它们有着不同的目标和工作内容。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，制订预算及对成本数据进行分类和分析。财务总监主要负责资金的筹集、管理，做好现金预算，管好、用好资金，其主要任务是：①管好现金流，按需求支付各项费用、核算成本，按时报送财务报表并做好财务分析；②进行现金预算、采用经济有效的方式筹集资金，将资金成本控制在较低的水平。对于各主要员工和辅助员工的工作内容和职能，可以参见表2-1。

表 2-1

沙盘企业岗位表

编号	岗位名称	所属部门	职能
101	总经理	总经理部	①主持讨论公司经营战略的制定；②主持公司具体经营决策，在团队内意见不一致时，负责做出最终决策；③控制经营流程
102	电子沙盘操作员		根据总经理的指令，在电子沙盘中点击相关按钮或输入相关数据
201	财务总监	财务部	①管好现金流，按需求支付各项费用、核算成本，按时报送财务报表并做好财务分析；②进行现金预算，采用经济有效的方式筹集资金，将资金成本控制在较低水平
202	报表编制员		编制每年度的综合费用表、利润表、资产负债表
203	出纳		负责应收应付款、资金贴现、经营支出，每年的年初把上年的费用清空
204	现金预算员		编制下一年度的资金预算
301	销售总监	销售部	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，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
302	市场分析师		分析市场预测表，提供未来各产品在各年度、各市场的预设信息
303	广告分析师		根据产能、市场预测信息和竞争对手的情况制定每年年初市场广告的投放策略
304	商业间谍		刺探竞争对手的信息

续表

编号	岗位名称	所属部门	职能
401	采购总监	采购与仓储部	负责编制并实施采购供应计划, 分析各种物资供应渠道及市场供求变化情况, 力求从价格上、质量上把好第一关, 确保在合适的时间点采购合适的品种及数量的物资, 为企业生产做好后勤保障工作
402	原材料采购计划员		根据各种原材料的订货提前期和生产节奏, 合理确定原材料采购计划
403	产成品统计员		统计产成品数量, 及时交付订单
501	生产部经理	生产部	①负责生产计划的制订落实及生产和能源的调度控制, 保持生产正常运行, 及时交货; ②组织新产品研发, 扩充并改进生产设备, 不断降低生产成本; ③做好生产车间的现场管理, 保证安全生产; ④协调处理好有关外部工作关系
502	产能统计员		根据生产线的生产周期, 确定各条生产线每年下线的产品数量和时间
503	设备建造监理		根据经营策略, 确定生产线投资建造的开始时间、每季度投资和完工可用的时间
504	车间主任等		安排产品上线生产

组建企业管理团队后, 企业管理团队将领导公司未来的发展, 在变化的市场中进行开拓, 应对激烈的竞争。企业能否顺利运营下去, 取决于管理团队正确决策的能力。每个团队成员在做出决策时都应尽可能地利用自己的知识和经验, 避免因匆忙行动而陷入混乱。

提示:

1. 对于有实践经验的受训者来说, 可以选择与实际任职不同的职位, 以体验换位思考。
2. 在课程进行的不同阶段, 也可以互换角色, 以熟悉不同职位的工作及流程。

三、新商战沙盘企业的会计期间

新商战沙盘企业的会计期间是 1 年, 但是, 企业的日常经营活动是按季度来进行的, 即一年分为 4 个季度, 以“4Q”来代表。

四、沙盘模拟的教具说明

一家真实的企业, 主要有“人、财、物、产、供、销”等要素, 而在新商战沙盘中, 这些也都有, 只是这些要素是用一些教具和自制道具来代表的。

1. 人

在沙盘企业中, 企业的主要管理人员和辅助管理人员应根据岗位分工, 合理安排座位, 基本的原则是, 各管理人员应靠近自己的部门来坐, 以方便沙盘摆放和操作, 如图 2-4 所示。

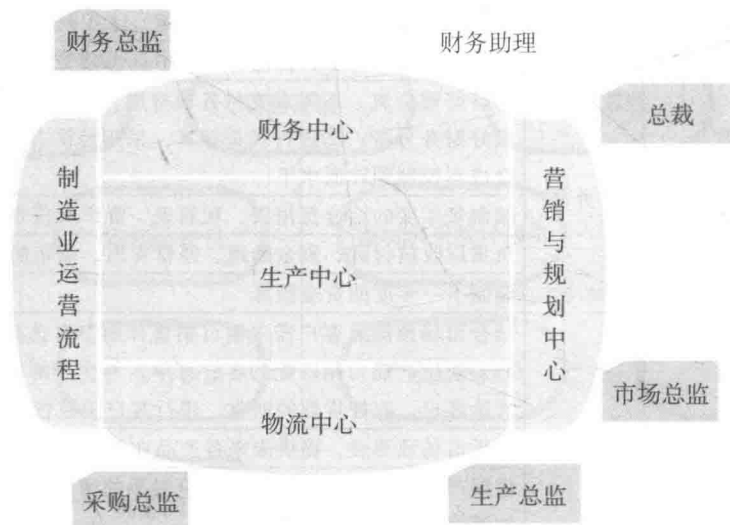


图 2-4 岗位座位图

2. 财

现金是企业的血液，在新商战沙盘中现金单位为万元，用“W”表示。学生可以自制道具来表示资产或资金的价值，如学生可以做一张小纸条，写上相应的金额，贴在物理沙盘的相应台面上。

创业企业在购买或租用厂房、投资建造生产线、研发产品、开拓市场、投资 ISO 质量认证、购买原材料、支付季度固定行政管理费、支付长短贷利息、支付厂房租金、支付广告费时都要支付现金，产生现金流出。

创业企业在取得贷款、应收款到期收现、应收款贴现、资产变卖等活动中，都会收到现金，产生现金流入。

3. 物

新商战沙盘企业可以拥有的物质资源主要有两方面：

一是通过购买而拥有的厂房。

二是在厂房内放置的生产线，新商战沙盘企业可以购建的生产线主要有超级手工生产线（简称“超级手工线”）、自动生产线（简称“自动线”）、和柔性生产线（简称“柔性线”）、租赁生产线（简称“租赁线”）四种，如图 2-5 所示。

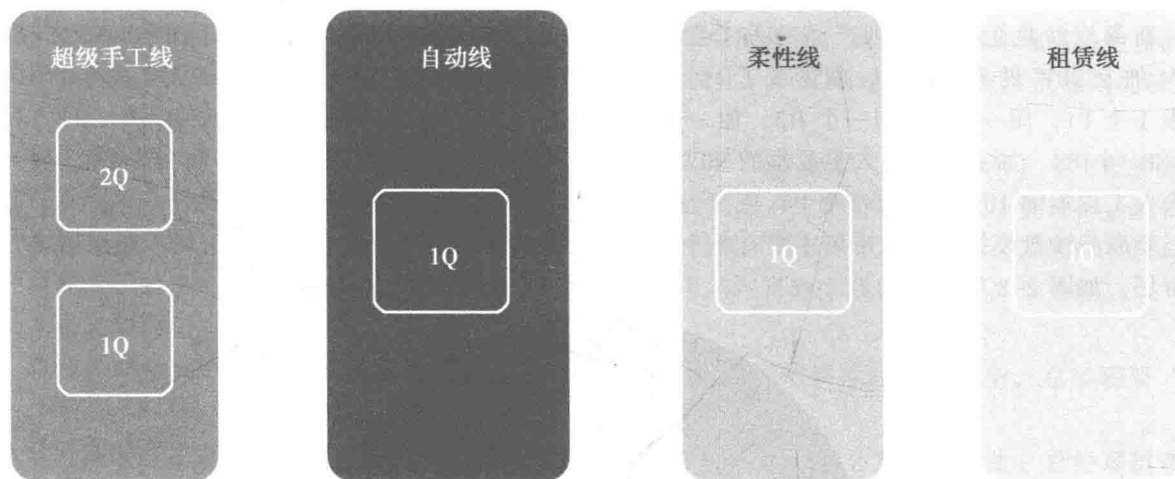


图 2-5 生产线示意图

图 2-5 中的方框代表生产线的的一个生产流程，1Q 代表这个流程所用的时间，所以对于手工线来说，生产一个产品需要花费 2 个季度的时间，而对于自动线、柔性线和租赁线来说，生产一个产品仅需要花费 1 个季度的时间。

4. 产

新商战沙盘企业一开始不具有任何产品的生产资格，但是企业通过产品研发可以生产 P 系列四种产品，分别用 P1、P2、P3、P4 来命名，这四种产品的 BOM（bill of material，BOM）^①结构如图 2-6 所示。

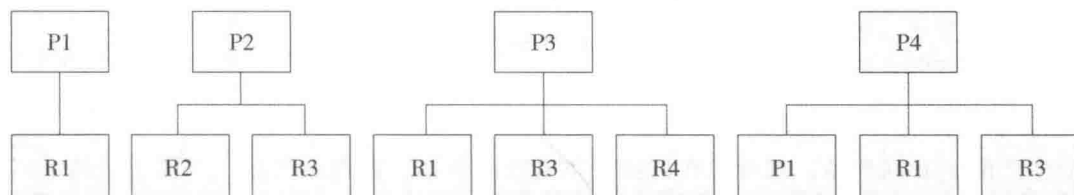


图 2-6 P 系列产品的 BOM 结构

当企业研发某种产品成功时，可以取得相应产品的许可生产标志，如图 2-7 所示。

^① 采用计算机辅助企业生产管理，首先要使计算机能够读出企业所制造的产品构成和所有要涉及的物料，为了便于计算机识别，必须把用图示表达的产品结构转化成某种数据格式，这种以数据格式来描述产品结构文件就是物料清单，即 BOM。它是定义产品结构的技术文件，因此，它又称为产品结构表或产品结构树。在某些工业领域，可能称为“配方”“要素表”或其他名称。