

Qiye Jingying
Shizhan Moni

企业经营 实战模拟

主 编 蒋兰
副主编 张展 刘懿 高峻峰



西南财经大学出版社

Qiye Jingying
Shizhan Moni

企业经营 实战模拟

主 编 蒋兰
副主编 张展 刘懿 高峻峰

西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业经营实战模拟/蒋兰主编. —成都:西南财经大学出版社,2009. 9
ISBN 978 - 7 - 81138 - 514 - 4

I. 企… II. 蒋… 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(2009)第 156198 号

企业经营实战模拟

主 编:蒋 兰

副主编:张展 刘懿 高峻峰

责任编辑:于海生 黄惠英

封面设计:杨红鹰

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookej.com
电子邮件	bookej@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	14.75
字 数	335 千字
版 次	2009 年 9 月第 1 版
印 次	2009 年 9 月第 1 次印刷
印 数	1—3000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 81138 - 514 - 4
定 价	28.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

序 言

当前,竞争激烈的社会对当代大学生提出了严酷的要求。即将跨出校园的学生们为就业而四处奔波,深感“就业难”;然而,在学生为工作而发愁、苦恼的同时,企业却抱怨找不到适合的人才……现实所需与学校所教知识的矛盾日益凸显,企业与高校急需找到一个结合点:如何改变传统的教学模式,把教育与企业经营实践相结合,增强学生的工作实践能力?作为努力将我院建设成为全国一流的本科学院的教育工作者,作为教学改革先锋的我们也一直在反思:怎样才能真正使学生做到学以致用?怎样才能将教学和实践紧密相联,真正使同学们站在就业浪潮的前沿?

我们一直在探索。从建院之初,我们就明确了“一个头脑,两个工具”的办学理念,高度重视教育观念和教学方法的更新,大力推进课程内容及体系国际化进程,利用新的机制和模式与国外大学开展多层次联合办学,与企业联手进行复合型、实践性人才的培养,努力把我院学生培养成为具有国际竞争力的创新型实用型人才!

2007年开始,我院与金蝶公司合作,建立了“企业经营实战模拟”专业实验室,开发了“体验式”实践教学课程——“企业经营实战模拟”,建立了“金蝶 CLUB”社团,大力推广企业经营实战沙盘的模拟教学。该教学采用哈佛流行的沙盘情景教学模式,并借鉴了 Management Group 公司及同类培训课程公司的相关理念和教学方式,让参与的每个学生置身商业实战场景,实地体验商业竞争的激烈性,大家同舟共济,一起去寻找市场机会,分析市场规律、制定经营策略、实施全面管理,在各种决策的成功和失败的体验中,学习管理知识,掌握管理技巧,同时深刻充分体验团队协作、信息共享的重要性。经过实训课程洗礼的学生,其企业经营中所需的实际操作能力、全局协调观念、团队合作能力、战略规划能力等有了显著的提高,毕业后得到了用人单位的极大肯定,同时也为学生个人职业发展提供良好的机会。

我院学生自 2007 年就参加了由教育部和金蝶公司主办的全国大学生创业大赛,并多次取得了地区性和全国性的大奖,获得的奖项有:2007 年 7 月,“金蝶杯”全国高校企业经营实战模拟大赛华南区一等奖;2008 年 5 月,“金蝶杯”全国高校企业经营实战模拟精英赛总决赛一等奖;2009 年 5 月,全国大学生创业大赛四川省赛区一等奖;2009 年 5 月,全国大学生创业大赛西部区一等奖。

在教学与竞赛过程中,我们的老师积累了丰富的企业经营实战模拟经验,获取了许多企业经营实践的第一手资料,为该实训课程的开展做出了不懈的努力,为这本迟来的实训教材的出版奠定了坚实的基础。同时,参与教材编写的老师们来自汽车、金

融、航空、教育等不同的行业，从事生产、物流、财务、投资、人力等不同的工作，他们多年在企业工作的经验增加了本教材的实用性。

我们有理由相信：增强校内实训，提高学生的就业竞争力是大势所趋！

我们有理由相信：参与校内实训，经过企业经营实战洗礼的学生能飞的更高，飞的更远！

我们有理由相信：一本优秀的实训教材的出版一定会为高校的实训教学增添无限能量，锦上添花！

西南财经大学天府学院院长、博士

蒲果泉

前言

随着企业实战的经营理念不断深入，企业与高校急需找到一个结合点：如何改变传统的教学模式，快速培养具有企业实战的经营理念的人才？如何把教育与企业经营实践相结合，增强学生的工作实践能力？无论是企业管理人员的培训，还是在校大学生企业综合技能的实训教学，都需要尝试一种全新的教学模式与方法。“企业经营实战模拟”的系列课程正是这种尝试的成果。它完全不同于传统的课堂灌输授课方式，以其独特的教学设计理念、新颖的教学模式、体验式教学方法得到了专业培训讲师、企业内训人员和高校教师的大力支持。它既能调动参与者的主观能动性，又可以让学员身临其境，真正感受一个企业经营者面对的市场竞争的精彩与残酷，承担经营风险与责任，在此过程中体悟企业经营管理的关键。

随着企业经营实战沙盘的推广与运用，大家对这种教学模式产生了浓厚的兴趣，期望能更加系统、深入了解企业经营沙盘实战，探索其内在的奥秘。但目前市场上这方面的资料少之又少。而且，编者在多年企业经营实战沙盘教学过程及比赛中，对企业经营实战沙盘有了深刻的了解，积累了一定的实战经验，并获得许多的第一手实战资料，为本书的编写提供了大量的素材，也迫切希望与大家分享。市场的需求与编者的愿望相结合，因此，才有了今天的这本《企业经营实战模拟》教材。

全书分为十章和两个附录。前面两章首先介绍了企业经营实战沙盘和实战准备，接着第三章到第十章分别由对应的8个模块有机组成：总体战略与环境分析、市场营销战略、生产管理、财务报表分析和财务比率的运用、成本核算方法、投融资问题、杜邦分析、基于EVA的企业评价，涉及企业战略、市场营销、生产运作管理、财务管理等企业经营的几个重要方面。为了让读者更好掌握这8个模块的内容，每个模块以经营实战中出现的经营陷阱开始分析，接着对涉及到的理论进行了严格的梳理与归纳，并介绍了经典案例辅助理解，最后布置有相应的思考习题予以巩固。每个章节既相对独立又紧密联系，使用者可根据实战教学过程的特点进行选择与组合。另外，附录给出了企业经营实战中的学员手册，利于学员直接操作，填写相关的表格数据。这样，通过本书的系统学习，使读者熟悉企业经营沙盘实战的全过程，通过直观的企业沙盘模拟，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，认识企业资源的有限性，从而深刻理解企业经营实战的管理思想，领悟科学的管理规律，提升管理能力，促进企业团队的协调力与凝聚力，培养和增强企业的核心竞争力。

本书作为企业经营实战模拟类型的教材，既有相关理论的梳理，又有企业经营实战的精髓。因此，本书除了为即将进入职场的在校大学生服务外，企业的各层管理者，包括企业高层管理者、中层经理、一线主管也是本书服务的极佳对象。同时任何对企业经营实战管理有兴趣的读者也是本书的服务对象。

全书由蒋兰任主编，张展、刘懿、高峻峰任副主编。其中第一、第二、第三、第四章及附录由蒋兰撰写，第五、第八章由高峻峰撰写，第六、第七章由张展撰写，第九、第十章由刘懿撰写，全书由蒋兰总纂定稿。本书在编写过程中得到了金蝶软件（中国）有限公司成都分公司王小兰女士、西南财经大学天府学院院长助理吕峻闽先生的大力支持与帮助，为本书编写体例的完善和出版提出许多宝贵意见与建议，在此表示由衷的谢意！

需要说明的是，由于本书的编写是一种全新的尝试，加上我们的知识和时间有限，书中难免有疏漏之处，恳请各位读者不吝赐教。如果对本书内容有任何改进意见或其他建议，或有使用电子沙盘者，可直接发邮件至 jianglanzx@126.com 进行交流和联系。

蒋 兰

2009 年 7 月于天府学院

目 录

第一章 企业经营实战沙盘简介	(1)
第一节 什么是企业经营实战模拟沙盘	(1)
第二节 企业经营实战模拟课程内容	(3)
第三节 企业经营实战模拟课程特色	(4)
第二章 实战准备	(8)
第一节 破冰起航	(8)
第二节 盘面简介	(14)
第三节 流程简介	(16)
第四节 规则简介	(17)
第五节 起始年模拟运营	(26)
第三章 总体战略与环境分析	(33)
第一节 战略执行陷阱	(33)
第二节 理论分析	(34)
第三节 经典案例——中小型二次电池制造业的战略管理研究	(38)
第四章 市场营销战略	(54)
第一节 经营陷阱	(54)
第二节 理论分析	(57)
第三节 经典案例——红罐王老吉品牌定位战略	(67)
第五章 生产管理	(78)
第一节 生产管理的陷阱	(78)
第二节 生产管理方法介绍	(80)
第三节 经典案例——生产与经营战略的匹配	(90)
第六章 财务报表分析和财务比率的运用	(96)
第一节 经营陷阱	(96)

第二节 理论分析	(98)
第三节 经典案例——青岛海尔公司财务报表案例分析	(107)
第七章 成本核算方法	(118)
第一节 经营陷阱	(118)
第二节 理论分析	(121)
第三节 经典案例——沈阳天诚制衣厂成品核算分析	(131)
第八章 投融资问题	(135)
第一节 战略陷阱	(135)
第二节 理论分析	(137)
第三节 经典案例——华为 3COM 项目	(145)
第九章 杜邦分析	(154)
第一节 经营陷阱	(154)
第二节 理论分析	(156)
第三节 经典案例——南宁糖业股份有限公司杜邦分析	(161)
第十章 基于经济增加值的企业评价	(171)
第一节 经营陷阱	(171)
第二节 理论分析	(171)
第三节 经典案例——青岛海尔的 EVA 评估	(179)
附录 1：学员手册	(184)
附录 2：ERP 沙盘综合评分标准	(228)
参考文献	(229)

第一章 企业经营实战沙盘简介

在不同的岗位的每位员工，如何体会真实企业中不同角色的功能？如何学会真实企业的运营模式？如何增强自身的竞争力？通过“企业经营实战模拟培训”，您将会获得很多很多。

“企业经营实战模拟培训”是管理者经营理念的“实验田”，是管理者变革模式的“检验场”，即便失败，也不会给企业和个人带来任何伤害！

这是一场商业实战，它将把每个团队的经营潜力发挥得淋漓尽致，在这里可以看到激烈的市场竞争、部门间的密切协作、团队的高度团结。

在模拟训练过程中，胜利者自会有诸多经验与感叹，而失败者会在遗憾中感悟并总结。

这就是企业经营实战模拟沙盘的魅力！

对企业中不同部门、不同职位的管理者而言，您是不是常常被以下的问题所困扰？

如何增强研发、生产、市场营销、销售、服务人员对工作的支持和理解？

如何使高级管理团队中拥有丰富经验的“经验派”与经过系统管理训练的“学院派”取得交流，以便给企业提供更合理的决策建议？

如何改变各个部门缺乏全局观念，只强调自身重要性，抢夺资源的现状？

如何增强部门间的沟通与协调？

面对激烈的市场竞争，如何合理分配有限的资源？

如何合理地调动资金、控制成本、争取最大的经济利益？

如何通过培训使团队成员快速地掌握管理理论，并能真正应用于实际管理工作中？

如何使企业各部门以全局的观点和共同的语言来处理问题？

解决以上问题的有效方法：

在信息时代，解决问题的有效方法是：在信息系统支持下，以“平衡供需”为目的，以将企业资源做合理规划。

加入企业经营实战模拟吧！

第一节 什么是企业经营实战模拟沙盘

企业的目标之一就是在资源给定的情况下，追求尽可能大的产出。从外延上来看，这是追求利润，从本质上来看，是资源的合理利用。企业资源的范围很广，不但包括厂房、设备、物料，而且还包括人力资源、资金、信息，甚至还包括企业上下游的供

应商和客户。企业的生产经营过程就是对企业资源的管理过程。

企业经营实战（ERP）模拟，又名“ERP 沙盘实战”，是一门理论联系实践的综合性实训课程。培训内容源自战地指挥的沙盘，沙盘就是通过实物模型，了解战争时的战场全貌。而“企业经营实战模拟培训”就是通过沙盘这个载体，再现企业经营中的现金流量、产品库存、生产设备、人员实力、银行借贷等企业运营指标。学员通过在实战中扮演各种角色，连续从事企业经营活动，挑战企业经营过程中各种问题，从而掌握企业战略的制订、企业经营所要考虑的因素、企业核心竞争力形成的过程等一系列问题。

企业经营实战模拟对抗课程的基础背景设定为一家已经经营了若干年的生产型企业。此课程把参加训练的学员分成4~6组，每组4~6人，每组各代表一个不同的模拟公司。在这个训练中，每个小组的成员将分别担任公司中的重要职位，如首席执行官（Chief Executive Officer，简称CEO）、财务总监（Chief Financial Officer，简称CFO）、营销总监（Chief Marketing Officer，简称CMO）、生产总监（Chief Producing Officer，简称CPO）、研发总监（Chief Technology Officer，简称CTO）和信息总监（Chief Information Officer，简称CIO）等。每队要亲自经营一家拥有1亿资产的销售良好，资金充裕的企业，连续从事6~8个会计年度的经营活动，过程中要不断地面对同行的竞争对手、产品老化、市场单一化等挑战，而“公司要如何保持成功及不断的成长”是每位成员面临的重大挑战。具体经营时，以“筹码”为“价值载体”和“价值标记”，通过沙盘模拟体现企业的现金流量、产品库存、生产设备、人员实力、银行借贷等企业运营指标。学员通过移动“筹码”和其他道具来表现企业经营。

学员要在模拟的过程中，在客户、市场、资源及利润等方面进行一番真正的较量。这种模拟有助于员工形成宏观规划、战略布局的思维模式。通过这一模拟，各层面的员工对公司业务都会达成一致的感性及理性认识，形成共通的思维模式，以及促进沟通的共同语言。

每一轮模拟之后，都会进行综述与分析，同时讲解在下一轮中应用的业务工具，所有的工具都对竞争的结果有直接的影响，在真实商战中，同样如此。模拟训练具有令人兴奋的驱动力，又真实地反映了“决策是如何影响结果的”。

从企业经营实战模拟中，各层管理者都能获得不同的培训效果：

（1）企业高层管理者。企业高层管理者的收获在于认清企业资源运营状况，建立企业运营的战略视角，了解企业中物流、资金流、信息流如何做到协同，认识到ERP系统对于提升公司管理的价值。

（2）中层经理。中层经理的收获在于了解整个公司的运作流程，提高全局的、长远的策略意识，了解各部门的决策对企业业绩产生的影响。同时，理解如何用ERP系统处理各项业务和由此带来的决策的准确性。

（3）一线主管。一线主管将认识到企业资源的有限性和企业一线和生产研发等部门之间的紧密联系，从而提升其策略性思考的能力，以及与下属沟通的技巧。

此外，企业经营实战模拟对抗课程可以帮助模拟公司的所有重要员工学会：

- (1) 了解市场导向基础上的战略管理与财务管理；
- (2) 学会战略决策的基本原则和简明方法；
- (3) 审视您的每一次行动，认识到每一次投资与决策的市场效果；
- (4) 培养统观全局的能力，学习像公司决策者一样面对全局思考问题；
- (5) 认识到公司任一部门的行为对公司全局的影响；
- (6) 了解资金在公司内如何流动，以及资金分配的重要原则；
- (7) 认识变现计划与投资计划的重要性；
- (8) 学习重要的财务知识，更好的解读财务报表，快速建立“关注结果的经营思维”；
- (9) 学习如何控制成本；
- (10) 学会库存管理与规划；
- (11) 理解并学会沟通与协作，培养团队精神。

第二节 企业经营实战模拟课程内容

企业经营实战模拟课程涉及诸多公司经营管理知识，包括整体战略、产品研发、设备投资改造、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、团队沟通与建设等多个方面。

该课程的主要内容有：

1. 整体战略方面

- (1) 评估内部资源与外部环境，制定长、中、短期策略；
- (2) 预测市场趋势、调整既定战略。

2. 产品研发方面

- (1) 产品研发决策；
- (2) 必要时做出修改研发计划，甚至中断项目决定。

3. 生产方面

- (1) 选择获取生产能力的方式（购买或租赁）；
- (2) 设备更新与生产线改良；
- (3) 全盘生产流程调度决策，匹配市场需求、交货期和数量及设备产能；
- (4) 库存管理及产销配合；
- (5) 必要时选择清偿生产能力的方式。

4. 市场营销与销售方面

- (1) 市场开发决策；
- (2) 新产品开发、产品组合与市场定位决策；
- (3) 模拟在市场中的竞标过程；
- (4) 刺探同行敌情，抢攻市场；

(5) 建立并维护市场地位、必要时做退出市场决策。

5. 财务方面

- (1) 制定投资计划, 评估应收账款金额与回收期;
- (2) 预估长、短期资金需求, 寻求资金来源;
- (3) 掌握资金来源与用途, 妥善控制成本;
- (4) 洞悉资金短缺前兆, 以最佳方式筹措资金;
- (5) 分析财务报表、掌握报表重点与数据含义;
- (6) 运用财务指标进行内部诊断, 协助管理决策;
- (7) 如何以有限资金转亏为盈、创造高利润;
- (8) 编制财务报表、结算投资报酬、评估决策效益。

6. 团队协作与沟通方面

- (1) 实地学习如何在立场不同的各个部门间沟通协调;
- (2) 培养不同部门人员的共同价值观与经营理念;
- (3) 建立以整体利益为导向的组织。

第三节 企业经营实战模拟课程特色

“企业经营实战模拟”是一种全新的教学方法, 完全不同于传统的课堂灌输授课方式。它通过直观的企业经营沙盘来模拟企业运行状况, 让学员在分析市场、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, 认识企业资源的有限性, 从而深刻理解 ERP 的管理思想, 领悟科学的管理规律, 提升管理能力。这样, 既能调动参与者的主观能动性, 又能让他们身临其境, 真正地感受一个企业经营者直面的市场竞争的精彩与残酷, 承担经营风险, 在此过程中体悟企业经营管理的核心, 了解 ERP 对企业管理的解决之道。

该训练融角色扮演、案例分析和专家诊断于一体, 最大的特点是在参与中学习。学员的学习过程接近企业现状, 在训练中, 会遇到企业经营中经常出现的各种典型问题。他们必须一起去寻找市场机会、分析规律、制定策略、实施全面管理, 在各种决策的成功和失败的体验中、学习管理知识、掌握管理技巧、提高管理素质。

一、课程特点

1. 看得见, 摸得着

本课程剥开经营理念的复杂外表, 直探经营本质。企业结构和管理的操作全部展示在模拟沙盘上, 将复杂、抽象的企业管理理论以最直观的方式让学员体验、学习。完整生动的视觉感受将极为有效地激发学员的学习兴趣, 增强学习能力。在课程结束时, 学员们会对所学的内容理解更透、记忆更深。

2. 想得到，做得到

把平日工作中尚存疑问的决策带到课程中印证。学习期间，学员有充足的时间来尝试企业经营的重大决策，并且能够直接看到结果。在现实工作中他们可能在相当长的时间里都没有这样的体验机会。

3. 体验实战

这种培训方式是让学员通过“做”来“学”。参与者以切实的方式体会深奥的商业思想——他们看到并触摸到商业运作的方式。体验式学习使参与者学会收集信息并在将来应用于实践。

4. 团队合作

这种模拟是互动的。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语言外，参与者增强了他们的沟通技能，并学会了如何以团队的方式工作。

5. 生动有趣

管理课程一般都以理论结合案例为主，学员学习时会感觉比较枯燥，而且很难把这些理论迅速掌握并应用到实际工作中。而通过模拟沙盘进行培训增强了娱乐性，使枯燥的课程变得生动有趣。通过游戏进行模拟可以激起参与者的竞争热情，让他们有学习的动机——获胜。

二、教师的作用

在这种体悟式的课程中，教师的作用十分独特，他不再单单是讲解者，而在不同阶段扮演着不同角色：调动者、观察家、引导者、分析评论员、业务顾问等。

1. 调动者

为了让学员能充分投入，在模拟操作过程加深体验，教师在课程中担任多个角色，为学员创造逼真的模拟环境。如：代表股东的董事会提出发展目标；代表客户洽谈供货合同；代表银行提供各项贷款服务；代表企业发布各项经营政策；等等。

2. 观察家

在课程进行过程中，教师通过观察每个学员在模拟过程中的表现，判断哪些知识是学员最欠缺的，并根据学员的特点选择最有利于其快速吸收的讲授方法。

这种独特的，切实关注学员收获的教学方法得到了以往学员的高度赞扬。

3. 引导者

由于该课程中一半以上的时间是学员在进行模拟操作，大多数学员都会把模拟过程与实际工作联系起来，并且会把实际工作中的一些经验方法、思维方式展现出来。

教师会充分利用这些机会，帮助学员进行知识整理，并引导学员进入更高层面的思考。

4. 顾问

由于学员们具有不同的经验、知识背景和兴趣。所以“企业经营实战模拟对抗课程”摒弃了按照固定的程序、灌输特定理论或是教授特定工具的教学方式。教师的角

色更倾向于顾问。教师不仅局限在课程中触发学员的学习兴趣，还要提供必要的建议，讲解理论知识和软件应用，并进一步根据学员的需要，帮助学员系统整理已掌握的知识 and 经验，解答由课程引发的关于实际工作中的问题。

三、学员感言

倾听参加企业经营实战模拟培训的学员的心声，您会更加坚信参加企业经营实战模拟培训是正确的选择。

一位刚走上工作岗位不久的管理专业的学生说：“以前上管理类的课程，听到的是枯燥的理论，昏昏欲睡，参加了企业经营实战模拟培训之后，才对企业管理有了新的认识，企业经营实战模拟培训让我们把书本上的知识和实际工作中的问题很快链接起来，并且提供了解决问题的方法和工具，今后这样的培训应该经常开展。”

一个做管理工作十几年，掌管着公司最重要的业务部门，每年管理着数亿元资产的资深管理者参加企业经营实战模拟培训时，眼睁睁地看着自己模拟的公司破产。通过课程，他认为企业经营最重要的是各方面的协同性。他说：“我们都太关注局部了，每个人都只从自己的具体工作角度看问题，根本没有把自己的行动和企业整体的长远发展联系在一起。而实际上利润的产生、资产的增加或减少，市场占有的变化，都不能看作是某个环节的问题。ERP 的产生就是源于这样的原因吧。”结业后，他写道：

我真的没有想到“企业经营实战模拟”课程能给我带来这么大的收获。

我做管理工作已将近 10 年了，在公司里分管一个重要的业务部门，每年管理着数亿元的资产，业绩也持续在接近 2 亿元的水平。我一直自认为我很具有全局意识，并能从公司整体出发。

最近一年以来，由于我们公司所处行业的不景气，公司需要做出一些调整，我们也为此讨论了将近一年的时间，但是至今没有做出决定。因为每次讨论，几大业务部门的老总都会争论不休，都认为自己的部门比较重要，对公司的贡献比较大。

以前，我每次也会加入战团，也会强调我的部门给公司带来了多么大的贡献，我的团队具备的奉献精神，我们的客户如何忠诚，公司应该如何为我们提供更多的资源，保证我们的发展。

两周前参加的“企业经营实战模拟”，让我的想法产生了重大改变。这种触动是从眼睁睁地看着我们模拟的公司破产开始的，我一直在想，明明我们的每一项决策都是积极地为将来考虑的，为什么会出现这样的结果？结论就是：我们（我和我课程中的同伴，也包括我现实工作中的同事）都太关注局部了，每个人都只从自己的具体工作角度看问题，根本没有把自己的行动和企业整体的长远发展联系在一起——对于一个掌握着重要资源的经营者来说，不能仅凭“好”的愿望，“好心”可不一定能做好经理——知识和方法才能让我们有真正的市场判断力。

另外让我感受很深的是，当我们发现问题已经很严重时，还无法从细节中跳出来，各种信息不分层次地混杂在一起，根本无法做出决策。

课程结束后一上班，我就开始利用课程中掌握的方法分析我部门的实际经营情况，

看到下面这些结果时，我已经不吃惊了：

去年我们的销售额虽然还略有上升，但利润已经大幅度下降；

我们认为应该维护的忠诚客户，已经不能给我们贡献利润，可我们却将客户服务的大部分力量都投入在他们身上；

公司赖以起家的老产品，多卖一件就要多赔钱，可是我们这个产品的销售队伍还是最大的。

现在我知道该采取哪些行动了。

第二章 实战准备

第一节 破冰起航

我们即将接手的公司是一家经营情况良好的本地企业，目前的主打产品是 Beryl，该产品的技术含量较低，竞争不激烈，在市场上的发展还不错。原管理层的风格比较保守，特别是在技术开发和市场开发方面投入比较少，倾向于保持现状，使得企业一直处于小规模经营状况。

根据权威市场咨询公司的信息，在未来几年，市场竞争将越来越激烈，目前公司的主力产品 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。如果继续目前的经营模式，很可能被市场淘汰。

由于现有公司管理层的风格过于保守，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。在座的各位被公司管理层选中，组成公司在未来几年的管理团队，希望各位能对企业的经营模式进行变革，使企业发展成为更有潜力的实体。

公司管理团队现有以下几个角色：

- | | | |
|---------|-----|----------|
| · 首席执行官 | CEO | - 战略决策 |
| · 财务总监 | CFO | - 资金运作 |
| · 营销总监 | CMO | - 市场与销售 |
| · 生产总监 | CPO | - 采购、生产 |
| · 研发总监 | CTO | - ISO、产品 |
| · 信息总监 | CIO | - 企业信息化 |

具体而言，

CEO，首席执行官负责整体战略的制定，协调小组成员之间的不同意见。

CFO，负责资金的运作，特别需要关注公司现金流，每次现金的变动都需要登记入账，同时承担财务报表的制作工作，主要职责是不能出现现金流枯竭，同时控制成本。

CMO，负责市场和销售工作，主要工作包括“抢单”和向其他竞争对手销售自己的产品，主要工作成果是销售出尽量多的产品。

CPO，负责公司产品制作工作，包括制定原料的采购和产品的制造计划，主要职责是按照销售计划和预测按时制造出成品，同时控制库存和在制品的数量。

CTO，负责质量管理体系认证和产品方面的投入时机，同时协助 CPO 制定生产计划。