



面向“十二五”高职高专精品规划教材·经管系列

ERP沙盘模拟经营 项目教程

杨 静 主 编

陈 欣 于桂平 副主编

龚 洁 孟繁颖 张 旭 主 审

徐公仁

清华大学出版社



面向“十二五”高职高专精品规划教材·经管系列

ERP 沙盘模拟经营项目教程

杨 静 主 编

陈 欣 于桂平 副主编

龚 洁 孟繁颖 张 旭

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书从 ERP 沙盘模拟经营的教学需求出发,按照高职高专教学的需要,以仿真企业经营管理环境和运用操作流程为导向,运用直观的教具和科学的课程设计,在教师的指导下,由学生主动参与完成企业的经营管理过程。

本书以用友企业经营管理沙盘为蓝本,内容新颖,理论严谨,方法实用,难易适度,既适用于物理沙盘,也适用于电子沙盘。本书主要内容包括:认识 ERP,战略管理,营销管理,生产运作管理,采购管理,财务管理等。本书注重对学生实践能力的培养,为保证教学需要,本书还配备了管理分析资料和实训报告等内容,便于教师和学生参考使用。

本书适合作为高职高专院校企业经济管理沙盘模拟的实训教材,也可作为相关从业人员的参考用书。

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 沙盘模拟经营项目教程/杨静主编. —北京:清华大学出版社, 2014

(面向“十二五”高职高专精品规划教材·经管系列)

ISBN 978-7-302-37490-9

I. ①E… II. ①杨… III. ①企业管理—计算机管理系统—高等职业教育—教材 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 170870 号

责任编辑:李玉萍

封面设计:刘孝琼

责任校对:周剑云

责任印制:刘海龙

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

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62791865

印 装 者:三河市吉祥印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:12.75 字 数:310 千字

版 次:2014 年 9 月第 1 版 印 次:2014 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:29.00 元

产品编号:060489-01

前 言

传统职业教育培养一直存在着理论多、实践少的情况，这就直接导致经济管理类的学生只懂理论、不善操作，创新能力和创新意识等综合素质较差。ERP 沙盘模拟就是以培养既懂理论又能动手的技术技能型人才为目标。该课程模仿一个真实的企业，将企业结构和管理操作全部展示在盘面上，其基本思想是在资源有限的情况下，合理组织生产，做到利润最大、成本最低。为更加科学地开展课程，我们面向高职高专各专业学生编写了这本教材。

本教材以项目为主线，以就业为导向，以技能培养为目标，从岗位所需的知识与技能出发，强调基本知识和应用技能的融合。本教材共构建了 6 个项目模块，介绍了沙盘模拟经营的理论和方法，全面分析了企业经营管理相关岗位所需的能力和素质。书中内容在安排上突出职业性和岗位性，反映了高等职业教育的发展方向。

本教材由天津现代职业技术学院杨静担任主编、策划并统稿，陈欣、于桂平、龚洁、孟繁颖、张旭担任副主编。徐公仁担任主审。

本教材通过项目教学、任务驱动、分层指导、综合评价的方式组织和开展教学活动，每个项目由“任务引入”、“任务分析”、“任务说明”、“相关知识”、“任务实施”、“项目小结”、“基本练习”、“拓展训练”8 个部分组成，为学生掌握企业经营管理相关知识提供了学习环境，实施“教学做一体化”的教学理念，重点培养学生的就业竞争力和发展潜力，逐步提升学生的职业素养，满足其劳动就业和持续发展的需要。

本教材在编写过程中，除借鉴了国内外电子商务理论研究和教学优秀成果之外，还征求了高职院校有多年 ERP 沙盘教学经验和实践经验的部分一线教师的意见，在此表示衷心的感谢。

由于编者水平有限，书中如有不妥之处，欢迎读者批评指正。

编 者

目 录

项目一 认识 ERP	1	【任务分析】	23
【任务引入】	1	【任务说明】	23
【任务分析】	1	【相关知识】	24
【任务说明】	1	一、企业战略概述	24
【相关知识】	2	二、企业战略的构成	25
一、企业	2	三、企业战略的过程管理	28
二、ERP 沙盘	4	四、企业经营战略	31
三、课程特色	6	【任务实施】	38
【任务实施】	9	任务一 新年度规划会议	38
任务一 组建团队	9	一、产能计算及采购计划	38
一、打造高绩效的团队	9	二、市场需求预测与分析	41
二、职能定位	10	任务二 企业盈利分析	43
三、公司命名与 CEO 就职演说	11	一、生存	43
任务二 企业调研	11	二、发展	44
一、企业初步调查	11	三、获利	44
二、企业详细调查	11	【项目小结】	47
【项目小结】	14	【基本练习】	47
【基本练习】	14	【拓展训练】	48
【拓展训练】	14	拓展任务一 SWOT 分析	48
拓展任务一 岗位职责授权	14	拓展任务二 波特五力分析模型	50
一、CEO 的职责	14	项目三 营销管理	53
二、财务主管的职责	15	【任务引入】	53
三、营销主管的职责	16	【任务分析】	53
四、生产主管的职责	17	【任务说明】	53
五、采购主管的职责	18	【相关知识】	53
拓展任务二 企业文化建设	19	一、市场营销概念	53
一、企业文化的功能结构	19	二、市场分析	56
二、企业文化的建设	20	三、市场营销流程	59
项目二 战略管理	23	【任务实施】	61
【任务引入】	23	任务一 制定市场策略	61
		一、市场开拓	62



二、ISO 资格认证投资	63
三、产品研发	63
任务二 制定销售策略	64
一、广告投放	64
二、参加订货会	65
三、按订单交货	66
【项目小结】	66
【基本练习】	66
【拓展训练】	67
拓展任务一 企业市场预测分析	67
拓展任务二 广告投放效益分析	68
拓展任务三 市场占有率分析	70
一、综合市场占有率	70
二、产品市场占有率分析	70
项目四 生产运作管理	72
【任务引入】	72
【任务分析】	72
【任务说明】	72
【相关知识】	73
一、生产运作管理	73
二、生产运作战略	75
三、企业选址	77
四、设备管理	77
五、生产计划	79
六、生产能力	81
七、生产作业控制	83
八、全面质量管理	85
【任务实施】	86
任务一 厂房处理	86
一、厂房购买和租赁	86
二、厂房出售	87
任务二 生产线处理	87
一、新建生产线	87
二、在建生产线	88
三、生产线转产	88
四、变卖生产线	89
任务三 产品处理	89
一、更新生产/完工入库	89
二、开始下一批生产	89
【项目小结】	90
【基本练习】	90
【拓展训练】	90
拓展任务一 企业生产运营分析	90
一、生产线分析	90
二、厂房租赁、购置分析	93
拓展任务二 生产线的选购	93
拓展任务三 生产作业计划与控制	94
拓展任务四 企业运营过程控制与管理	95
项目五 采购管理	98
【任务引入】	98
【任务分析】	98
【任务说明】	98
【相关知识】	99
一、库存管理	99
二、采购管理	102
【任务实施】	105
任务一 库存盘点	105
一、原材料库存盘点	106
二、成品库存盘点	106
任务二 采购管理	106
一、原材料入库	107
二、下原材料订单	107
【项目小结】	107
【基本练习】	108
【拓展训练】	108
拓展任务一 材料需求分析	108
拓展任务二 采购预算	109
项目六 财务管理	111
【任务引入】	111

【任务分析】	111	【拓展训练】	129
【任务说明】	111	拓展任务一 财务分析	129
【相关知识】	112	一、短期偿债能力比率	131
一、财务管理	112	二、营运能力比率	133
二、筹资与投资管理	114	三、财务杠杆比率	135
三、成本与费用管理	119	四、盈利能力比率	137
四、销售收入与利润管理	121	拓展任务二 成本分析	140
五、财务分析与评价	123	拓展任务三 杜邦分析	141
【任务实施】	125	一、杜邦分析法简述	142
任务一 贷款管理	125	二、对杜邦图的分析 and 理解	142
一、长期贷款	125	附录	144
二、短期贷款	125	附录 A 物理沙盘竞争规则	144
三、高利贷	126	附录 B 物理沙盘市场预测	146
任务二 现金管理	126	附录 C 电子沙盘竞争规则	148
一、期初现金盘点	126	附录 D 电子沙盘市场预测	151
二、期末现金对账	127	附录 E 物理沙盘运营实录	158
三、企业的破产	127	附录 F 物理沙盘广告投放方案	183
任务三 应收款管理	127	附录 G 物理沙盘采购方案	184
一、更新应收款/应收款收现	128	附录 H 物理沙盘应收款登记表	186
二、应收款贴现	128	附录 I 物理沙盘贷款记录表	189
任务四 应付管理	128	附录 J 组建交易合同	190
一、支付应付税	128	附录 K 产品、市场及 ISO 开发记录表	192
二、支付行政管理费	129	附录 L 违约订单登记表	193
三、支付设备维护费	129	附录 M 扣分登记表	194
【项目小结】	129	附录 N 实训成绩评定	194
【基本练习】	129	参考文献	196

项目一 认识 ERP

【任务引入】

木桶定律

众所周知，一只木桶盛水的多少，并不取决于桶壁上最高的那块木板，而恰恰取决于桶壁上最短的那块木板。人们把这一规律总结为“木桶定律”或“木桶理论”。

根据这一核心内容，“木桶定律”还有以下 3 个推论。

其一，只有当木桶壁上的所有木板都足够高时，木桶才能盛满水；只要这个木桶里有一块不够高，木桶里的水就不可能是满的。

其二，比最低木板高的所有木板的高出部分是没有意义的，高得越多，浪费就越大。

其三，要想提高木桶的容量，应该设法加高最低木板的高度，这是最有效也是唯一的途径。

与木桶定律相似的还有一个链条定律：一根链条最薄弱的环节与其他环节承受着相同的强度，那么链条越长，就越薄弱。

【任务分析】

对一个企业来说，构成企业的各个部分往往是参差不齐的，而劣势部分往往决定了企业的水平。“最短的木板”与“最弱的环节”都是企业中有用的一部分，只不过比其他部分稍差一些，你不能把它们当作烂苹果扔掉。因此，企业经营的真正意义就是去修补最短的那块木板。

【任务说明】

工作任务	知识目标	能力目标	操作流程
任务一 组建团队	1. 企业 2. 企业职能 3. 企业文化	1. 能够构建适合企业发展的企业文化 2. 能够用企业文化激励员工的斗志	1. 学生分组 2. 职能划分 3. CEO 就职演说
任务二 企业调研	1. 企业与环境的关系 2. ERP 3. 企业资源	1. 能够分析对企业基本情况进行了了解 2. 能够对于企业内、外部资源的情况进行了了解	1. 企业初步调查 2. 流动资产调查 3. 固定资产调查 4. 财务状况调查



【相关知识】

一、企业

1. 定义

对于中国而言,“企业”一词并非我国古文化所固有,它和其他一些现在广泛使用的社会科学词汇一样,是在清末变法之际,从日本传来的,而日本又是在明治维新以后,在引进西方企业制度的过程中,从西文翻译而来的。因此,探寻“企业”这个词汇的来源,就要从西方语汇中去寻找。

与“企业”相对应的词,英语中为“enterprise”。它由两部分组成:“enter”和“prise”。前者具有“获得,开始享有”的含义,可以引申为“盈利、收益”;后者有“撬起、撑起”的意思,引申为“杠杆、工具”。两个部分结合在一起,表示“获取盈利的工具”。

日本在引进该词时,意译为“企业”,从字面上看,“企”表示企图,“业”表示事业,“企业”顾名思义是企图事业,专用于商业领域,表示企图冒险从事某项获取利润的事业。企业作为一种社会组织,是指“应用资本赚取利润的经济组织实体”。

美国《现代经济词典》把“企业”定义为:设在一定地点、拥有一个或一个以上的雇员的工厂、商店或办事机构。我国台湾学者认为:企业是集合生产要素,如土地、资本、劳动者,在创造的动机和承担风险的准备下,对某种事业作出的有计划、有组织、讲求效率的经营。《中国企业管理百科全书》将“企业”定义为:从事生产、流通等经济活动,为满足社会需要并获取盈利,进行自主经营,实行独立核算,具有法人资格的基本经济单位。企业是一个在负责贯彻合约的企业家管理下的层级组织,是“若干个人之间的一组契约关系的联系点”。这里的“一组契约”是在所有者、经营者、劳动者、产品消费者及物质投入的供应商之间建立起来的。

综合以上各种对企业的说法,我们定义企业:企业是指直接组合和运用各种生产要素(如土地和自然资源、劳动者、非人力形态的资本、技术、管理、信息等),从事商品生产、流通或服务等经营活动,为社会提供产品或服务,以营利为目的的经济组织。

对企业的概念的基本理解如下。

- (1) 企业是在社会化大生产条件下存在的,是商品生产与商品交换的产物。
- (2) 企业是从事生产、流通与服务等基本经济活动的经济组织。
- (3) 就企业的本质而言,它属于营利性组织。

2. 现代企业的特征

现代企业是指具有现代企业制度、采用现代化大生产方式、从事大规模产销活动的经济组织。

现代企业制度具有企业法人治理结构,实行所有者和经营者分离,产权明晰,责权明确,政企分开,科学管理等特点。现代化大生产方式包括管理现代化的企业组织形式和技术现代化。从事大规模产销活动表现为:规模经济,低成本,实行多元化经营。

1) 与外部环境的联系密切

现代企业以社会生产力为基础,在产供销各个环节、技术、经济各方面都与外部有着密切的联系,任何企业都是受外部环境影响和制约的开放系统,企业应按照市场需要和国

家宏观调控的要求组织生产经营，需要从外界获取所需的资源，企业的产品必须通过市场转移到用户手中，只有这样，其使用价值才能得以实现。但是企业的外部环境是不断变化的，在商品经济高度发展、科技日新月异的现代社会中，企业要实现生存和发展，必须提高适应外界变化的能力，积极地投身于市场竞争。

2) 所有者与经营者相分离

现代企业因为是拥有现代企业制度、采用现代化大生产方式、从事大规模产销活动的经济组织。以“公司制”为主要组织形式的现代企业制度实行有限责任制度，并实现所有者的所有权和经营者的经营权相分离。

3) 拥有现代技术

技术作为第四生产要素，在企业中起着越来越重要的作用。现代企业生产要素的集合方式与传统企业不同：传统企业的生产要素是土地、劳动力、资本和技术现代企业生产要素之和；而现代企业在生产全过程中广泛应用现代最新科学技术，不仅把繁重的体力劳动交给机器去做，而且把重复的、例行的脑力劳动交给电脑，人们更多地将精力投入创造性的劳动中。

4) 拥有现代化的管理

现代企业内部生产社会化程度空前提高，使劳动分工更加精细，劳动协作更加严密，工作计划更加严谨。现代企业生产自动化程度的提高，要求有更严格的计划性、比例性和节奏性，因而要求在精细分工的基础上实行更加科学的管理。现代企业管理，是适应现代生产力发展的客观要求，运用科学的思想、组织、方法和手段，对企业的生产机构进行有效的管理，创造最佳经济效益的过程。

3. 企业的社会地位

企业的社会存在是由于它在资源合理配置中的突出作用。企业生产什么产品和提供什么服务、用什么方法来组织生产经营、采用什么样的资源分配形式，这些都是企业所面临的主要问题。企业要运用新的设备、进行新的业务拓展，进行更有效率的投资，并采用新技术，生产更多更好的产品，提供给社会，满足消费者需求。企业承担了提供商品和服务的社会功能，成为市场经济的活动中心，如图 1-1 所示。

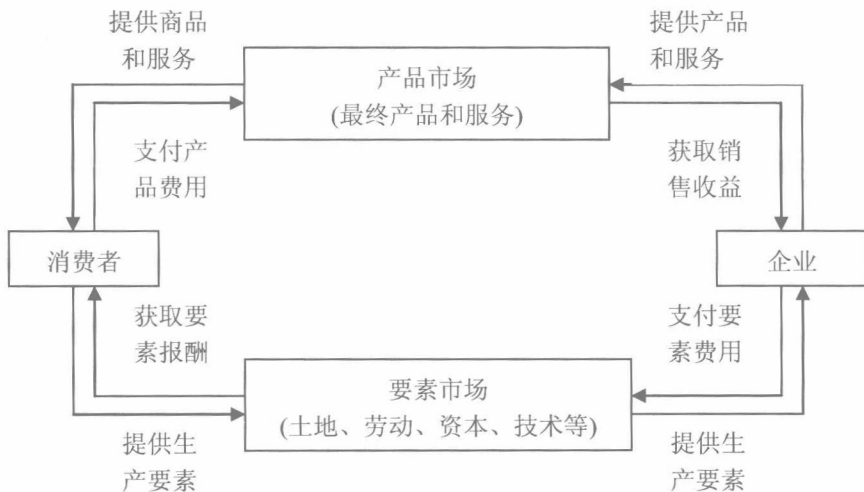


图 1-1 市场经济中的企业示意图



图 1-1 反映了市场经济中企业、消费者、市场三者之间的相互联系,从中也可以看出企业在经济活动中的作用和地位。企业作为市场经济的主体,其发展使市场充满生机,但市场结构的变动和拓展也促使企业作出相应的变化。总之,企业受益于环境,也受制于环境。

4. 企业的环境

企业环境是指存在于企业组织界限之外,并可能对企业行为和企业经营管理活动生产直接或间接影响的所有因素的总和。企业环境,从一般意义上来说,是指企业的外部环境。但外部环境是无限的,包含企业组织以外的所有因素,而对企业能产生影响的环境,构成企业的经营环境,如图 1-2 所示。

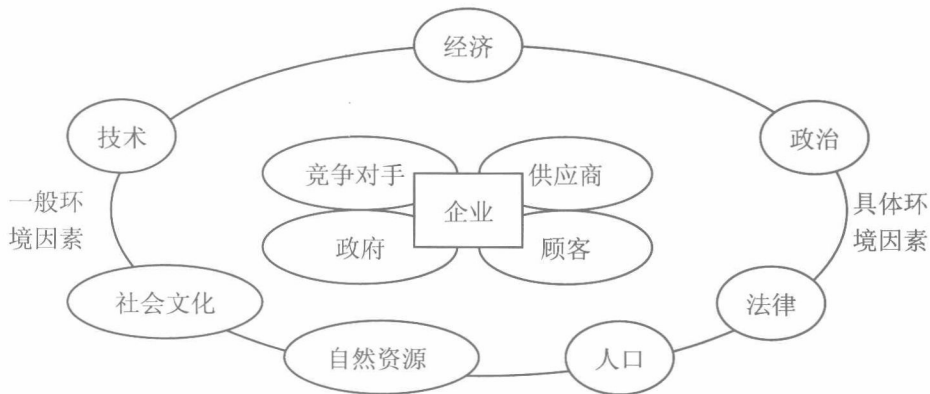


图 1-2 企业及其环境示意图

根据环境因素对企业影响的直接相关程度,可以将其划分为宏观环境和微观环境。宏观环境因素是指对某一特定社会中所有企业或其他组织都发生影响的环境因素。宏观环境的影响是泛指,通常包括经济、政治、法律、社会文化、技术以及自然资源等方面的因素。微观环境因素指的是对这一特定企业构成影响的那些环境因素,包括竞争对手、顾客和供应商、替代产品或服务、政府等。与宏观环境因素比,微观环境因素能够直接地为一个企业提供更有用的情报信息,同时也更容易被企业人员所识别。宏观环境的变化和影响通过微观环境对企业产生的作用力而表现出来,微观环境体现了宏观环境因素在特定领域、特定行业或市场对企业的综合影响。

二、ERP 沙盘

1. ERP

1) 定义

ERP 是 Enterprise Resource Planning(企业资源计划)的简称,是 20 世纪 90 年代美国一家 IT 公司根据当时计算机信息、IT 技术发展及企业对供应链管理的需求,预测在今后信息时代企业管理信息系统的发展趋势和即将发生的变革而提出的概念。ERP 是针对物资资源管理(物流)、人力资源管理(人流)、财务资源管理(财流)和信息资源管理(信息流)集成一体化的企业管理软件。换言之,ERP 将企业内部的所有资源整合在一起,对采购、生产、成本、库存、分销、运输、财务和人力资源进行规划,从而达到最佳资源组合,取得最高效

益。企业资源包括厂房、设备、物料、资金和人员,甚至还包括企业上下游的供应商和客户等。企业资源计划的实质就是在资源有限的情况下合理组织生产,力求做到利润最大、成本最低。可以说,企业的生产经营过程也是对企业资源的管理过程。

2) ERP 应用成功的标志

- (1) 系统运行集成化,软件的运作跨越多个部门。
- (2) 业务流程合理化,各级业务部门根据完全优化的流程重新进行构建。
- (3) 绩效监控动态化,绩效系统能即时给出反馈,以便纠正管理中存在的问题。
- (4) 管理改善持续化,为企业建立一个可以不断自我评价和不断改善管理的机制。

3) ERP 应用注意事项

ERP 更多的是一种先进的管理思想,它涉及面广,投入大,实施周期长,难度大,存在一定的风险,需要采取科学的方法来保证项目实施的成功。ERP 的实施关系到企业内部管理模式的调整、业务流程的变化及大量的人员变动,没有企业领导的参与将很难付诸实践。但同时 ERP 也是企业级的信息集成,没有全体员工的参与也是不可能成功的。ERP 是信息技术和先进管理技术的结合,无论是决策者、管理者还是普通员工,都要掌握计算机技术和通信技术,并将之运用到现代企业的管理中去。ERP 系统实现了企业数据的全局共享,作为一个管理信息系统,它处理的对象是数据。数据规范化是实现信息集成的前提,在此基础上才谈得上信息的准确、完整和及时,所以实施 ERP 必须花较多的精力准备基础数据,如产品数据信息、客户信息和供应商信息等。

2. 沙盘

1) 定义

提到“沙盘”,很容易使人联想到战争年代的军事作战指挥沙盘或房地产开发商售楼盘时的小区规划布局沙盘,它们都清晰地模拟了真实的地形地貌,使其服务的对象不必亲临现场,也能对所关注的位置了然于胸,从而运筹帷幄,制定决策。因此,沙盘是将一个现实的、不可能实际演练的操作实体,而又必须从中提前获得相关的信息资料,浓缩在一个模拟盘面上,从而满足各方面需求的一种工具。

2) ERP 沙盘模拟

所谓 ERP 沙盘,也就是指利用实物沙盘直观、形象地展示企业的内部资源和外部资源。通过 ERP 沙盘可以展示企业的主要物质资源,包括厂房、设备、仓库、库存资料、资金、职员、订单和合同等各种内部资源;还可以展示包括企业上下游的供应商、客户和其他合作组织,甚至为企业提供各种服务的政府管理部门和社会服务部门等外部资源。一般来说,ERP 沙盘展示的重点是企业内部资源。

ERP 沙盘模拟是针对代表先进的现代企业经营与管理技术——ERP(企业资源计划)系统而设计的角色体验的实验平台。ERP 模拟沙盘教具主要包括若干张沙盘盘面,代表若干个相互竞争的模拟企业。模拟沙盘按照制造企业的职能部门划分了职能中心,包括营销与规划中心、生产中心、物流中心以及财务中心。各职能中心涵盖了企业运营的所有关键环节,如战略规划、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,以这几个部分为设计主线,把企业运营所处的内外环境抽象为一系列的规则,由受训者组成若干个相互竞争的模拟企业,模拟企业 5~8 年的经营,通过学



生参与一沙盘载体一模拟经营一对抗演练一讲师评价一学生感悟等一系列的实验环节,融合理论与实践为一体、集角色扮演与岗位体验于一身的设计思想,使受训者在分析市场、制定战略、营销策划、组织生产和财务管理等一系列活动中,参悟科学的管理规律,培养团队精神,全面提升管理能力,同时也对企业资源的管理过程有一个实际的体验。

通过 ERP 沙盘模拟训练,使学生能够完成以下任务。

(1) 理解战略管理、市场营销策略、生产计划与物料需求计划管理,以及先进流预测与财务管理的关系。

(2) 揭示市场营销、研发、生产和销售之间的关系,理解资金流、物料流和产成品之间的相互联动性。

(3) 学习财务管理知识,包括对财务报表的了解与分析,学习调动资金、成本预算和成本控制的方法。

(4) 进一步理解决策的影响力,快速建立“关注结果的经营思维”。

(5) 体验制造业企业的完整运营流程。

(6) 理解团队合作的重要性,树立全局观念和共赢理念。

(7) 通过实训,深入剖析自己的问题和不足,并努力改进。

三、课程特色

沙盘模拟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。借助 ERP 沙盘模拟,可以强化学员的管理知识,训练管理技能,全面提高学员的综合素质,可以使学员在参与和体验中完成从知识到技能的转化。

1. 多方位拓展知识体系

ERP 沙盘模拟通过对企业经营管理的全方位展现,通过模拟体验,可以使学员在以下几方面获益。

1) 战略管理

成功的企业一定有着明确的企业战略,包括产品战略、市场战略、竞争战略及资金运用战略等。从最初的战略制定到最后的战略目标实现分析,经过几年的模拟,经历迷茫、挫折和探索后,学员将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,在未来的工作中更多地获取战略性成功而非机会性成功。

2) 营销管理

市场营销就是企业用价值不断满足客户需求的过程。企业所有的行为和资源,无非是满足客户的需求。模拟企业几年中的市场竞争对抗,学生将学会如何分析市场、关注竞争对手、把握消费者需求、制定营销战略、定位目标市场及制定并有效实施销售计划,最终实现企业战略目标。

3) 生产管理

在模拟中,把企业的采购管理、生产管理和质量管理统一纳入生产管理领域,则新产品研发、物资采购、生产运作管理和品牌建设等一系列问题背后的一系列决策问题就自然而然地呈现在学员面前,它跨越了专业分隔部门的壁垒。学生将充分运用所学知识,积极思考,在不断地成功与失败中获取新知。

4) 财务管理

在沙盘模拟过程中,团队成员将清晰地掌握资产负债表和利润表的结构,掌握资本流转如何影响损益,解读企业经营的全局,预估长短期资金需求,以最佳的方式筹资,控制融资成本,提高资金使用效率,以及理解现金流对企业经营的影响。

5) 人力资源管理

从岗位分工、职位定义、沟通协作、工作流程到绩效考评,沙盘模拟中每个团队经过初期组建、短暂磨合,逐渐形成团队默契,完全进入协作状态。在这个过程中,各自为战导致的效率低下、无效沟通引起的争论不休以及职责不清导致的质询混乱等情况,可以使学生深刻地理解局部最优不等于总体最优的道理,学会换位思考。明确只有在组织中的全体成员有着共同的绩效目标、遵守相应的工作规范、在彼此信任和支持的氛围下,企业才能取得成功。

6) 基于信息管理的思维方式

通过 ERP 沙盘模拟,使学生真切地体会到构建企业信息系统的紧迫性。企业信息系统如同飞行器上的仪表盘一样,能够时刻跟踪企业的运行状况,对企业业务运行过程进行控制和监督,及时为企业管理者提供丰富的可用信息。通过沙盘信息化体验,学生可以感受到企业信息化的实施过程及关键点,从而合理地规划企业信息管理系统,为企业信息化做好观念和能力上的铺垫。

2. 学生直接参与各项管理工作

通过实训,学生能够亲身参与并了解企业的业务流程,清楚直观地看到企业生产组织的各个环节,为学生走上实际工作岗位奠定良好的基础,这也很好地解决了经济管理类学科实践薄弱的突出问题。同时能够使学生在模拟过程中站在企业管理战略的高度认识和思考问题,而不像只在企业中的一个具体岗位上进行工作那样片面和局限。

3. 竞技式教学模式,提高学习兴趣

ERP 沙盘模拟实训打破了传统的教学格局,真正实现了以学生为主体,充分给予学生广阔的思考和发挥空间,并且把企业经营管理的权力全部交给学生,让学生承担起相应的责任。

1) “游戏”式体验

在 ERP 沙盘模拟实训过程中,每位学生都扮演一个角色,类似于模拟游戏。这样每位学生的工作将变得具体明确,使之能够积极参与,不再是传统教学模式中以老师讲为主,以学生听为辅,而是以学生操作为主,教师指导为辅。这种方式使学生能够有一个全新的学习体验,不会感觉枯燥和厌烦,对遇到的各种问题,学生会主动以企业管理者的身份去共同分析,加以解决。对于关于企业发展方向等重大战略问题,会认真讨论,制定决策,组织实施。因此,ERP 沙盘模拟教学能极大地激发学生学习的积极性,激发潜能。

2) 竞争性体验

学生在进行 ERP 沙盘模拟中,会感觉到身临其境,真正感受到市场竞争的激烈与残酷,优胜劣汰、适者生存的法则让学生得以体验。经过几天的模拟训练后,学生完成了真实企业中 6 年的运作目标。最终,有的发展壮大,有的举步维艰,有的破产。学生在成功与失败的体验中,学习到了管理的知识与技巧,强化了理论与实践的结合。



4. 全面提高学员综合素质

ERP 沙盘模拟作为企业经营管理仿真教学系统,还可以用于综合素质训练,使学员在以下方面获益。

1) 树立共赢理念

市场竞争是激烈的,也是不可避免的,但竞争并不意味着“你死我活”。寻求与合作伙伴之间的双赢和共赢才是企业发展的长久之道。这就要求企业知己知彼,在市场分析和竞争对手分析上做足文章,在竞争中寻求合作,企业才会有无限的发展机遇。

2) 全局观念与团队合作

通过 ERP 沙盘模拟对抗课程的学习,学员可以深刻体会到团队协作精神的重要性。在企业运营这样一艘大船上,CEO 是舵手,CFO 保驾护航,营销总监冲锋陷阵……在这里,每一个角色都要以企业总体最优为出发点,各司其职,互相协作,才能赢得竞争,实现目标。

3) 保持诚信

诚信是一个企业的立足之本、发展之本。诚信原则在 ERP 沙盘模拟课程中体现为对“游戏规则”的遵守,如对市场竞争规则、产能计算规则、生产设备购置及转产等具体业务的处理。保持诚信是学员立足社会、发展自我的基本素质。

4) 个性与职业定位

每个个体因为拥有不同的个性而存在,这种个性在 ERP 沙盘模拟对抗中会显露无遗。在分组对抗中,有的小组轰轰烈烈,有的小组稳扎稳打,还有的小组不知所措。虽然,个性特点与胜任的角色有一定的关联度,但在现实生活中,很多人并不是因为“爱一行”才“干一行”的,更多的情况是需要大家“干一行”就“爱一行”。

5) 树立创新理念

企业要发展就必须创新。在模拟企业中,各企业要想保持不败之地,也必须创新。在竞争过程中,不能一味地墨守成规,决策者应根据市场的发展变化,作出相应的反应和对策,只有这样,才能保持领先的地位。

6) 感悟人生

在残酷的市场与企业经营风险面前,是“轻言放弃”还是“坚持到底”,这不仅是一个企业可能面临的问题,更是在人生中不断需要抉择的问题,经营自己的人生与经营一个企业具有一定的相通性。

7) 实现从感性到理性的飞跃

在 ERP 沙盘模拟中,学生经历了一个从理论到实践再到理论的上升过程,把自己亲身经历的宝贵实践经验转换为全面的理论模型。学生借助 ERP 沙盘推演自己的企业经营管理思路,每一次机遇现场的案例分析及给予数据分析的企业诊断,都会使学生受益匪浅,达到磨炼商业决策敏感度、提升决策能力及长期规划能力的目的。

【任务实施】

任务一 组建团队

一、打造高绩效的团队

每个班级分成若干个管理团队，每个组员都担任虚拟公司的一个重要职位，包括总经理、财务总监、销售总监、采购总监和生产总监等，每个团队都从 1.05 亿元的资产规模开始做起。各组就本企业的整体战略、产品研发、市场开发方向、生产排程、资金筹集与运用等多个方面展开讨论。

在沙盘对抗赛中，每个小组代表一个企业，在运营过程中，团队合作是必不可少的。

团队合作是一种为达到既定目标而显现出来的自愿合作和协同努力的精神。对《财富》500 强的调查表明：超过 1/3 的企业宣称“团队合作”是本企业的核心价值观。团队在企业经营中扮演着极其重要的角色，在企业发展过程中发挥着越来越重要的作用。团队协作要求个人除了应具备的专业知识外，还应该有较强的团队合作能力，这种合作能力有时甚至比专业知识更加重要。高绩效的团队是每个组织或企业都希望打造和拥有的，一个高绩效团队应有如下特征。

1. 具有一项明确的目标

如果没有共同认同的、清晰明确的目标，团队绝不可能是高效的，如果没有共同努力的目标，一个成员的工作越高效，可能给团队带来的损失越大。一项明确的目标应该具有 SMART 特性，即：具体的(S-specific)，可测量的(M-measurable)，可实现的(A-achievement)，现实的(R-realistic)，以及具有时间限制性(T-time bound)。

2. 具有一致的信念、理念

团队成员都能在共同信念的引导和激励下，带着与团队使命一致的文化理念(企业文化)工作，能自觉地为了团队的使命和利益，勇于和善于付出自己的全部能力和能量。

3. 具有一位高瞻远瞩和务实高效的领导

一个想取得成功的企业、组织或者团队，具备一位高瞻远瞩、务实高效的领导是不可缺少的。

4. 具有一种“团队利益高于个人一切利益”的责任感

每个成员都能为了团队的使命、任务、利益、荣誉，愿意、勇于承担责任，一切言行都服从、服务和有利于团队的使命、任务、利益、荣誉。

5. 具有一些不同角色、技能匹配的成员

一个团队任务的实现，是科学、知识、信息、资源、能源等很多因素的投入、加工、整合、变化、积累而形成的，一个人的精力、能力、能量是有限的，因此需要不同角色的



成员协同工作。

6. 具有一个和谐的人文环境

和谐的人文环境是文化氛围、正气氛围、创新氛围、创业氛围、成功氛围、激励氛围、信任氛围等的综合，但绝不是没有原则的一团和气。

7. 具有一类能融合和服务于团队各项工作的沟通

为了完成设定的目标，多种角色的成员需要进行信息、思想和情感的传递和沟通。有效、良好的沟通，能促进个体和团体高效地工作。

此外，作为企业中的一员，还应该让别人深感被尊重和被重视，每个人都有被别人重视的需要，对具有创造性思维的知识型员工更是如此，有时一句小小的鼓励和赞许就可以使他释放出无限的工作热情。其次要做到适当地“依赖”别人，当你对别人寄予希望时，别人也同样会对你寄予希望。最后是“自查”，企业中的每个员工都应该时常检查一下自己的缺点，保持足够的谦虚，有些缺点在单兵作战时也许还能被人容忍，但在团队合作中它们会成为你进一步成长的障碍。团队工作需要成员在一起不断地讨论，如果你固执己见，无法听取他人的意见，或无法和他人达成一致，团队的工作就无法进展下去。团队的效率在于配合的默契，如果达不成这种默契，团队合作则可能是不成功的。

二、职能定位

在模拟企业中主要职能定位分别如下。

1. 总经理(CEO)

企业所有的重要决策均由首席执行官带领团队成员共同决定，如果大家意见相左，由CEO拍板决定。每年制定全年计划，所有人可由CEO调动。

2. 财务主管(CFO)、财务助理(人数较多时设2人)

财务主管和财务助理主要负责资金的筹集、管理，做好现金预算。保证企业有持续的现金流，按需求支付各项费用，核算成本，采用经济有效的方式筹集资金，按时报送财务报表并做好财务分析。

3. 营销主管、商业间谍(人数较多时设2人)

营销主管，主要负责开拓市场、实现销售，一方面稳定企业现有市场，另一方面要积极开拓新市场，争取更大的市场空间。应结合市场预测及客户需求制定销售计划，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，进行客户关系的管理。在企业运营过程中，做到知己知彼至关重要，有效地利用商业间谍可以监控竞争对手的情况。

4. 生产主管(人数较多时设2人)

生产主管负责公司生产、安全、仓储、保卫及现场管理等方面的工作，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；生产计划的制定落实及