



普通高等教育“十二五”规划教材
高等院校经济管理类教材系列

ENTERPRISE
OPERATION
SAND TABLE SIMULATION

企业经营 沙盘模拟

于兆河 李艳杰 主 编



科学出版社

普通高等教育“十二五”规划教材

高等院校经济管理类教材系列

企业经营沙盘模拟

于兆河 李艳杰 主 编
常东超 汪国红 副主编

科学出版社
北 京

内 容 简 介

本书具有的互动性、趣味性、竞争性等特点,能够最大限度地调动学员的学习兴趣,使学员在培训中注意力高度集中,充分运用听、说、学、做、改等一系列学习手段,开启一切可以调动的感官功能,对所学内容形成深度记忆,并能够将学到的管理思路和方法在实际工作中很快实践与运用。在沙盘模拟中学员得到的不再是空洞乏味的概念、理论,而是极其宝贵的实践经验和深层次的领会与感悟。

本书分为如下三大部分:预备篇——理论知识准备;演练篇——模拟操作准备;提高篇——模拟体验的升华。全书最后配以附录,用作对模拟体验的记载。

本书可作为大专院校经济管理及相关专业的实训教材,亦可供对企业管理实践和企业经营沙盘模拟感兴趣的人士参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业经营沙盘模拟/于兆河,李艳杰主编. —北京:科学出版社,2011.6
(高等院校经济管理类教材系列)
ISBN 978-7-03-031668-4

I. ①企… II. ①于…②李… III. ①计算机应用—企业经营管理—高等学校—教材 ②会计学 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 117670 号

策划:戴薇

责任编辑:王彦刚/责任校对:耿耘

责任印制:吕春珉/封面设计:蒋宏工作室

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新蕾印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011 年 6 月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2011 年 6 月第一次印刷 印张:13 1/2

印数:1—3 000 字数:358 000

定价:23.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换<新欣>)

销售部电话 010-62134988 编辑部电话 010-62137374 (HF02)

版权所有,侵权必究

举报电话:010-64030229; 010-64034315; 13501151303

前言

企业经营沙盘模拟，源自西方军事上的战争沙盘模拟推演。战争沙盘模拟推演跨越了通过实兵军演检验与培养高级将领的巨大成本障碍和时空限制，受到世界各国的普遍运用。企业培养优秀管理人才同样面临代价高昂的困扰，因此英、美知名商学院和管理咨询机构开发出了企业沙盘模拟培训这一新型现代培训模式。它运用独特直观的教具，融入市场变数，结合角色扮演、情景模拟、讲师点评，使参训人员在虚拟的市场竞争环境中，全真体会企业数年的经营管理过程，运筹帷幄，决战商场。

沙盘模拟特有的互动性、趣味性、竞争性特点，能够最大限度地调动学员的学习兴趣，使学员在培训中处于高度兴奋状态，充分运用听、说、学、做、改等一系列学习手段，开启一切可以调动的感官功能，对所学内容形成深度记忆，并能够将学到的管理思路和方法在实际工作中很快实践与运用。在沙盘模拟中学员得到的不再是空洞乏味的概念、理论，而是极其宝贵的实践经验和深层次的领会与感悟。

本书分为如下三大部分：

预备篇——理论知识准备。通过本篇的学习可以对 ERP 沙盘模拟有一个基本认识，对沙盘模拟中所能够应用到的主要管理知识加以了解，从而增强模拟的目的性，提高沙盘模拟的效果。

演练篇——模拟操作准备。通过本篇的学习主要了解模拟企业的背景，熟悉模拟经营的规则，认识沙盘模拟的角色分工和岗位职责，进行沙盘盘面的初始设定，并在指导教师的带领下进行初始年的运行以掌握企业运营流程，为学生实战模拟奠定基础。

提高篇——模拟体验的升华。本篇中主要介绍沙盘模拟课程中对管理知识的运用，涉及了 ERP 沙盘课程中诸多企业管理方面的知识，如企业整体战略、产品研发、生产排程、市场营销、财务管理、会计核算、团队沟通与合作等多个方面。

全书最后配以附录，用作对模拟体验的记载。通过表格登记和学生手册的学习，将沙盘模拟的过程和结果以及模拟体验的心得加以记录。

本书以用友 ERP 沙盘为依托，结合多年的 ERP 沙盘实训课程和多次参加“用友杯”全国大学生创业设计暨沙盘模拟经营大赛的体会和经验编写而成。

本书由于兆河和李艳杰担任主编并负责统稿，参加编写的还有常东超、汪国红、吴美丽、陈玉新。

由于种种原因，书中肯定存在这样那样的缺憾，诚恳希望读者批评指正。如有意见或者建议请与主编联系（yuzhaohe@yahoo.com.cn）。

编者

目 录

预备篇

第 1 章 走近沙盘	3
第 1 节 ERP 沙盘模拟简介	3
第 2 节 沙盘模拟课程的价值分析	7
第 3 节 沙盘模拟的主要内容	10
第 2 章 沙盘模拟，你准备好了吗	15
第 1 节 生产运营管理知识	15
第 2 节 市场营销管理知识	25
第 3 节 企业物流管理	33
第 4 节 企业人力资源管理	47
第 5 节 企业财务知识	55
第 6 节 会计知识	77

演练篇

第 3 章 了解一下我们的企业	89
第 1 节 企业简介	89
第 2 节 市场调研与市场预测	91
第 3 节 企业组织结构与战略	92
第 4 章 沙盘模拟规则	95
第 1 节 企业生存规则	95
第 2 节 市场规则	95
第 5 章 沙盘角色分工与岗位职责	105
第 6 章 初始盘面及流程	111

第 1 节 设定初始盘面	111
第 2 节 企业流程	115

提高篇

第 7 章 企业总体战略与环境	127
第 1 节 企业总体战略	127
第 2 节 企业环境分析	128
第 8 章 企业市场营销	130
第 1 节 企业市场战略	130
第 2 节 企业产品战略	134
第 9 章 计划	138
第 1 节 需要制订哪些计划	138
第 2 节 怎样编制计划	140
第 10 章 如何评价企业——透过财务看经营	147
第 1 节 五力分析	147
第 2 节 经营业绩的综合评价	152
第 11 章 模拟经营中的主要问题	155
附 录	161
附录 A 市场销售预测 (6 组)	161
附录 B 生产计划及采购计划编制	164
附录 C 广告投入单	166
附录 D 学生手册	167
参考文献	208

预备篇

沙盘模拟课程的宗旨是在游戏中学习，在模拟中将所学过的管理课程加以应用，从而提高对所学知识的感悟。因此，模拟前的管理知识准备是必要的，通过对本章管理知识的学习，使参与者的管理素质得以提高。

第 1 章 走近沙盘

第 1 节 ERP 沙盘模拟简介

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或房地产开发商销售楼盘时的小区规划布局沙盘。没有错，这些沙盘清晰地模拟了真实的地形地貌，使得观察者不必亲临现场，也能对所关注的问题（位置）了然于胸，从而运筹帷幄，制订决策。

沙盘模拟课程，是通过引领学员进入一个模拟的竞争性行业，由学员分组建立若干模拟公司，围绕形象、直观的沙盘教具，实战演练模拟企业的经营管理与市场竞争，在经历模拟企业的荣辱与成败过程中提高战略管理能力，感悟经营决策真谛。每一年度经营结束后，学生通过对“公司”当年业绩的盘点与总结，反思决策成败，解析战略得失，梳理管理思路，暴露自身误区，并通过多次调整与改进的练习，切实提高综合管理素质。

孔子云：“知之者不如好之者，好之者不如乐之者。”兴趣是学习的动力，也是学好所有知识的关键。ERP（Enterprise Resource Planning，企业资源计划系统）沙盘模拟正是这样一门寓教于乐的课程，它使受训者身临其境，感受到企业经营者承担的经营风险与责任，感受到市场竞争的精彩与残酷，从而深刻理解和掌握经济管理知识与运作技巧。

一、企业沙盘模拟背景

企业沙盘模拟培训源自西方军事上的战争沙盘模拟推演。英、美知名商学院和管理咨询机构开发出了企业沙盘模拟培训这一新型现代培训模式。沙盘培训一经面世，就以独特、新颖的培训模式和深刻实用的培训效果受到中外企业高级管理人员与培训专家们的青睐。目前，沙盘培训已成为世界 500 强企业中 80% 的中高层管理人员经营管理培训的首选课程。

当前，我们置身于一个急剧变革的时代，所有企业正面临世界经济一体化、信息化的挑战，世界经济的新形势对企业人员的数量和质量提出了新的要求，尤其是经济危机冲击世界经济的今天，组织和个人的生存、发展依赖于建立持久的竞争优势，而持久的竞争优势便是掌握比竞争对手更快、更有效的学习能力。因此，如何培训企业各层次员工，使之

符合新时代的要求，是当前企业亟待解决的共同问题。

ERP 沙盘是一门集理论与实践于一体的综合性课程。在学习过程中，可以清晰地看到模拟企业的信息流、物流及资金流的流动和相互作用，看到公司管理信息的产生、加工、传递和运用。在课程的模拟训练过程中，无论胜负都会给学员留下深刻的印象，胜利者会有成功的喜悦，失败者则会在遗憾中领悟出很多企业生产运作的真谛和经营哲理，从而使学员达到巩固知识、积累经验和发挥创新思维的目的。

二、沙盘模拟培训课程形式

沙盘模拟由学员、竞争规则、竞争策略、收入和支付等基本要素组成。每一轮次由 36 名学员组成，每 6 名学员成立一个公司，分任总经理、财务部经理、销售部经理、信息部经理、生产部经理、采购部经理，共形成 6 个相互竞争的模拟公司，连续从事 5~8 年的经营活动。每个模拟公司依照竞争规则，做出购买、研发、生产、竞标、广告、培训、销售等经营决策，并用“资产负债表”和“利润表”记录经营结果，计算出经营效率。

每个小组在初始时都拥有相同的资金、设备和固定资产，通过从市场中赢得订单、用现金购买原材料、入库、投入生产、完工交货、从客户手中获得现金、用现金为企业打广告、用现金开发新的产品、用现金支付员工工资及福利、用现金支付国家税收等。当资金短缺时可向银行申请贷款或变卖固定资产。运用相同的资金和相同的规则，通过不同的手段，企业运营之后会产生不一样的结果，最终根据每个企业的利润和资产等结果评出优胜企业。

三、沙盘模拟课程设计的特点

(1) 看得见，摸得着

沙盘模拟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。完整生动的视觉将极为有效地激发学员的学习兴趣，增强学习能力，这种感觉是直接的，可触摸、可体验的。在课程结束时，学员们对所学的内容理解更透，记忆更深。

(2) 沙盘模拟寓教于乐，能最大限度地调动学习兴趣

管理课程一般都以理论、案例为主，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。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。自始至终洋溢着趣味竞争的热烈气氛，最大限度地调动学员的学习兴趣，使学员在培训中处于兴奋状态，充分运用听、说、学、做等一系列学习手段，开启一切可以调动的感官功能，对所学内容形成深度记忆，能够将学到的管理思路和方法在实际工作中很快实践与运用，

使培训效果更深远，更持久。同时，通过游戏进行模拟可以激起参与者的竞争意识，激发他们的学习热情。

（3）从错误中学习和提高

在沙盘模拟训练中，不管你犯了多少低级可笑的错误，暴露了多少自身存在的缺点，有多少决策和执行的失误，都不会给企业造成任何实际的经济损失。但是模拟经营中那些痛苦的教训和失败的经历却能令学员刻骨铭心、终身难忘、永不重犯。这就是沙盘模拟训练的特殊收获，这就是沙盘模拟培训的超强“纠错功能”。

（4）体验式学习

这种课程学习方式是让人们通过“做”来“学”。传统的培训，采用的是教师讲学员听的灌输方式，学员处于被动接受的地位，其学习往往是记忆型的。而沙盘模拟培训过程中，学员是培训的主体，他们通过自我观察、自我体验、自我开发，最终牢固掌握经营管理知识。

参与者以切实的方式体会深奥的商业思想——他们看到并触摸到的商业运作方式。体验式学习使参与者学会收集信息并在将来应用于实践，这样的效果是传统讲课式教学所达不到的。

（5）团队合作

沙盘培训课程既体现市场竞争，又追求义与利的统一，强调团队协作。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，参与者可增强他们的沟通技能，并学会如何以团队的方式工作。培训现场不仅是学习管理知识、提高管理技能的课堂，而且是学员交流思想、联络沟通、增进感情的场所。

四、沙盘实战模拟课程训练的步骤

（1）组建模拟公司

学员将以小组为单位建立模拟公司，注册公司名称，组建管理团队，参与模拟竞争。小组要根据每个成员的不同特点进行职能分工，选举产生模拟企业的第一届总经理，确立组织愿景和使命目标。

（2）召开经营会议

当学员对模拟企业所处的宏观经济环境和所在行业特性基本了解之后，各公司总经理组织召开经营会议，依据公司战略安排，做出本期经营决策，制订各项经营计划，其中包括融资计划、生产计划、固定资产投资计划、采购计划、市场开发计划、市场营销方案。

（3）经营环境分析

任何企业的战略，都是针对一定的环境条件制订的。沙盘训练课程为模拟企业设置了

全维的外部经营环境、内部运营参数和市场竞争规则。进行环境分析的目的就是要努力从近期在环境因素中所发生的重大事件里，找出对企业生存、发展前景具有较大影响的潜在因素，然后科学地预测其发展趋势，发现环境中蕴藏着的有利机会和主要威胁。

（4）制定竞争战略

各“公司”根据自己对未来市场预测和市场调研，本着长期利润最大化的原则，制订、调整企业战略。战略内容包括公司战略（大战略框架）、新产品开发战略、投资战略、新市场进入战略和竞争战略。

（5）职能经理发言

各职能部门经理通过对经营的实质性参与，加深了对经营的理解，体会到了经营短视的危害，树立起为未来负责的发展观，从思想深处构建起战略管理意识，管理的有效性得到显著提高。

（6）部门沟通交流

通过密集的团队沟通，充分体验交流式反馈的魅力，系统了解企业内部价值链的关系，认识到打破狭隘的部门分割，增强管理者全局意识的重要意义，深刻认识建设积极向上的组织文化的重要性。

（7）年度财务结算

一期经营结束之后，学员自己动手填报财务报表，盘点经营业绩，进行财务分析，通过数字化管理，提高经营管理的科学性和准确性，理解经营结果和经营行为的逻辑关系。

（8）经营业绩汇报

各公司在盘点经营业绩之后，围绕经营结果召开期末总结会议，由总经理进行工作述职，认真反思本期各个经营环节的管理工作和策略安排，以及团队协作和计划执行的情况。总结经验，吸取教训，改进管理，提高学员对市场竞争的把握和对企业系统运营的认识。

（9）讲师分析点评

根据各公司期末经营状况，讲师对各公司经营中的成败因素深入剖析，提出指导性的改进意见，并针对本期存在的共性问题，进行高屋建瓴的案例分析与讲解。最后，讲师按照逐层递进的课程安排，引领学员进行重要知识内容的学习，使以往存在的管理误区得以暴露，管理理念得到梳理与更新，提高洞察市场、理性决策的能力。

五、指导教师的作用

（1）调动者

为了让学员能充分投入，在模拟操作过程中加深体验，教师在课程中担任多个角色，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，代表政府发布各项经营政策等，为学员创造逼真的模拟环境。

(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,并根据学员的特点选择最有利于其快速吸收并应用的讲授方法。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

由于学员们具备不同的经营经验、知识背景,兴趣点和兴奋点有所不同。所以“沙盘模拟课程”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,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和经验,点评课程引发的关于实际工作中的问题。

第2节 沙盘模拟课程的价值分析

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。沙盘模拟教学融理论与实践于一体、集角色扮演与岗位体验于一身,可以使学员在参与、体验中完成从知识到技能的转化。

通过沙盘模拟,可以帮助学员意识到自己决策及管理能力中的短处,并激发学习愿望,努力寻求解决方法,从而真正学到有用的技能和知识;学员将学会全局观念和系统观念,懂得生意是怎么回事,明白公司领导是怎么想问题的,懂得不但要管好公司、降低成本更重要的是人人要有增加生意、增加利润的意识。

具体说来,对一个企业而言,将打造积极向上的组织文化,创造具有共同企业语言和心智模式的团队;体验企业的系统运营流程,重新认识本企业的经营目标、经营方针等;树立全局观念,突破部门分割,增进沟通交流,培养协作精神;塑造复合型管理人才,提高员工执行力,获得持续创新能力。

对各级管理者而言,沙盘实战模拟培训能提高企业中高层管理者的战略思考能力,提高整体经营的效率;对各部门经理而言,将打破部门界限,树立全局意识。沙盘模拟培训“见木又见林”,使各部门经理充分认识企业经营的本质,对企业整体经营状况达成共识,

增进部门间的沟通与合作；对全体员工，沙盘模拟培训是企业全员培训的优秀课程，使员工通过亲身体验，体会市场竞争的精彩与残酷，增强员工的归属感和企业凝聚力，提高员工素质，提升公司形象，减少管理成本，提高管理效率。

一、多方位拓展知识体系

ERP 沙盘课程内容涉及了诸多企业管理方面的知识，如企业整体战略、产品研发、生产排程、市场营销、财务管理（会计核算）、团队沟通与合作等多个方面，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）整体战略方面

- 1) 评估内部资源与外部环境，制订企业的长期和中短期的经营策略。
- 2) 预测市场趋势及调整既定战略。

（2）产品研发方面

- 1) 产品研发决策。
- 2) 修改研发计划，必要时甚至中断原项目计划。

（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、产品品种和数量及设备生产等。
- 4) 库存管理以及产销配合。

（4）市场营销方面

- 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) 模拟在市场中短兵相接的激烈竞标过程。
- 4) 刺探同行商情，抢攻市场。
- 5) 建立并维护市场地位，必要时做出退出市场的决策。

（5）财务方面

- 1) 制订投资计划。
- 2) 预测企业的长期资金和短期资金的需求，寻求资金来源。
- 3) 掌握资金的来源与用途，妥善控制成本。
- 4) 洞悉资金短缺前兆，争取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 CEO 进行管理决策。
- 7) 如何以有限资金扭亏为盈，并力争创高额利润。

8) 编制财务报表、结算投资报酬和评估决策效益。

(6) 团队合作与沟通方面

- 1) 实地学习如何在立场不同的各部门之间进行沟通协调。
- 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团队协作式组织。

二、全面提高学员综合素质

除了上述功能,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、共赢才是企业发展的长久之道。这就要求企业知彼知己,在市场分析、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,各司其责,相互协作,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,如市场竞争规则、产能计算规则、生产设备购置以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,还有的小组则不知所措。虽然,个性特点与胜任角色有一定关联度,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”的。

(5) 感悟人生

在市场的残酷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。

三、实现从感性到理性的飞跃

在 ERP 沙盘模拟中，学员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化为全面的理论模型。学员借助 ERP 沙盘推演自己的企业经营管理思路，每一次基于现场的案例分析及基于数据分析的企业诊断，都会使学员受益匪浅，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。

第 3 节 沙盘模拟的主要内容

一、沙盘教具

ERP 沙盘模拟教学以一套沙盘教具为载体。沙盘教具主要包括沙盘盘面六张，代表六个相互竞争的模拟企业。图 1-1 给出了沙盘盘面全图。

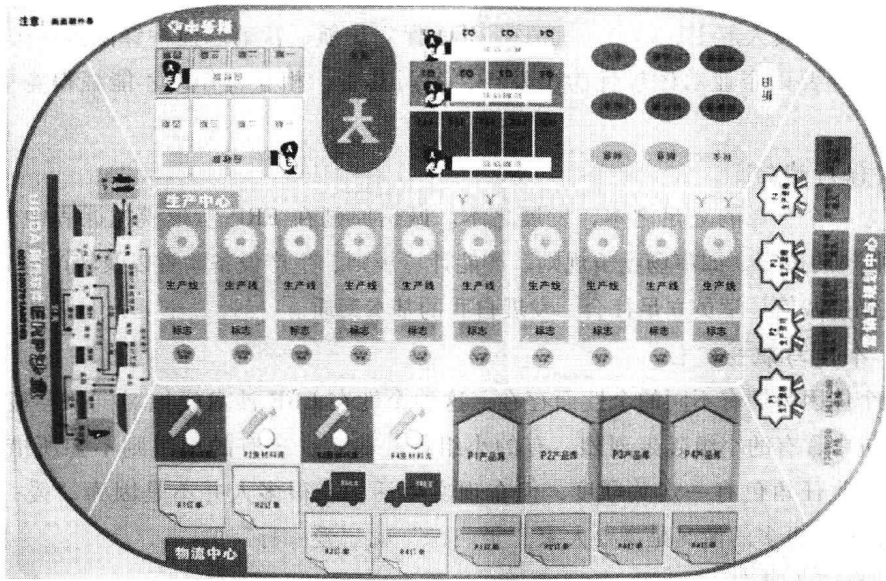


图 1-1 沙盘盘面

沙盘盘面按照制造企业的职能部门划分了四个职能中心，分别是营销与规划中心、生产中心、物流中心和财务中心，如图 1-2 ~ 图 1-5 所示。各职能中心覆盖了企业运营的战略规划、市场营销、生产组织、采购管理、库存管理、财务管理等所有关键环节，是一个制造企业的缩影。各职能中心的具体功能如表 1-1 所示。



图 1-2 营销与规划中心

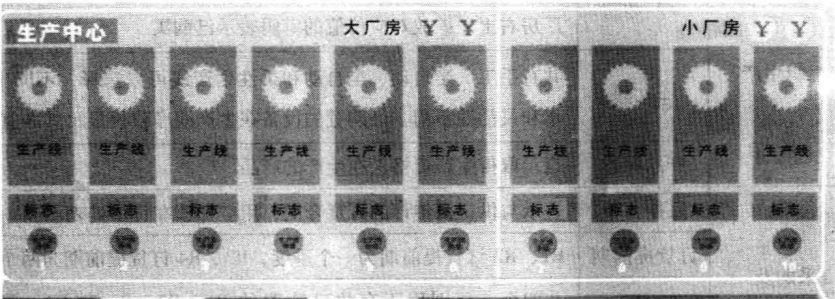


图 1-3 生产中心

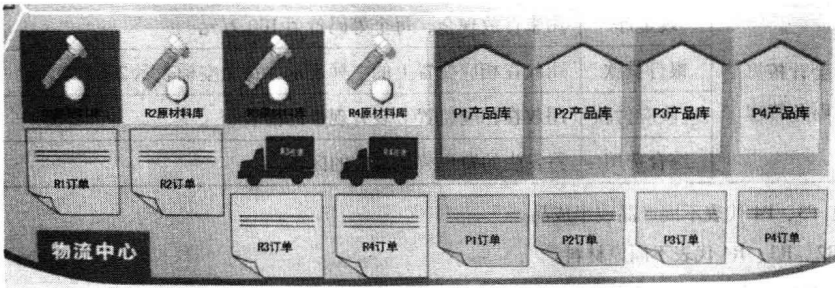


图 1-4 物流中心

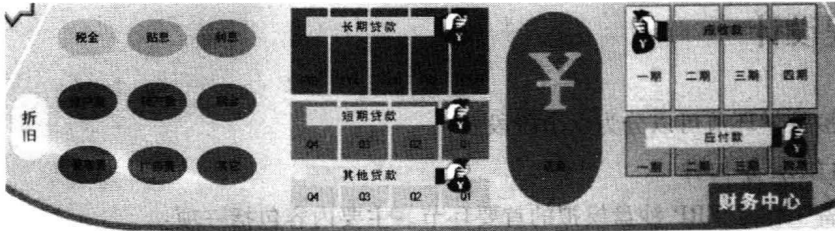


图 1-5 财务中心