

世纪高职高专规划教材——用友ERP实训系列

丛书主编 刘平 丛书顾问 宋健

省级精品课程配套实践教材

ERP沙盘实训手册

——企业经营沙盘模拟实战对抗

主 编 刘平

副主编 邵亮 刘兆军 陈越 闫春竹

清华大学出版社

21世纪高职高专规划教材——用友ERP实训系列

丛书主编 刘平 丛书顾问 宋健

省级精品课程配套实践教材

ERP沙盘实训手册

——企业经营沙盘模拟实战对抗

主 编 刘 平

副主编 邵 亮 刘兆军 陈 越 闫春竹

编 委 杜希杰 陈玉新 高碧聪 陈世璋



姓 名: _____

班 级: _____

学 号: _____

组 别: _____

组 名: _____

角 色: _____

指导教师: _____

实训日期: _____

清华大学出版社

北京

内 容 简 介

本书是专为学生和学员所用而编写的关于用友 ERP 企业经营沙盘模拟实战对抗的学习指导。本书将通常实训所用的实训任务书、实训指导书和实训报告书“三册合一”。本书在第 1 章中阐述了本实训的目的、意义和任务,第 2 章为实训操作指引和分角色操作过程记录,第 3 章为实训报告记录及撰写实训报告指引。全书以第 1 章为主,均为实训指导的具体内容。

本书是省级精品课程的配套实践教材,既适用于参加 ERP 沙盘实训(物理沙盘)的学生,也适用于参加 ERP 沙盘对抗的学生。

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 沙盘实训手册:企业经营沙盘模拟实战对抗/刘平主编. —北京:清华大学出版社, 2011.8

(21 世纪高职高专规划教材. 用友 ERP 实训系列)

ISBN 978-7-302-25471-3

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 084409 号

责任编辑:孟毅新

责任校对:李 梅

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

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

印 装 者:北京市清华园胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260

印 张:11

字 数:239 千字

版 次:2011 年 8 月第 1 版

印 次:2011 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:24.00 元

产品编号:039315-00

21 世纪高职高专规划教材——用友 ERP 实训系列 丛书编写委员会

顾问	宋健	用友软件股份有限公司培训教育事业部总经理
主任	石丽	沈阳理工大学应用技术学院院长
副主任	李康举	沈阳理工大学应用技术学院副院长
	马继权	盘锦职业技术学院副院长
	李文国	沈阳理工大学应用技术学院经济与管理学院院长
	刘平	沈阳理工大学应用技术学院经济与管理学院副院长
	束传政	清华大学出版社高职高专分社事业部主任
	刘亚杰	辽宁省交通高等专科学校经济管理系主任
	贝凤岩	辽阳职业技术学院文经系主任
	卜伟	抚顺职业技术学院工商管理系主任
	周晓娟	盘锦职业技术学院财贸系副主任
	邵亮	辽阳职业技术学院文经系副主任
	陈越	辽宁工程技术大学技术与经济学院实验中心主任
	刘兆军	辽宁商贸职业学院财务管理系教研室主任

丛书主编 刘平

编委(按姓氏笔画排序)

丰 斓	毛用春	邓丽娜	古 华	申彩虹	许 可
闫春竹	安甜甜	刘雅漫	刘翰鹏	谷 岩	陆 璐
严 霓	李 露	陈义雅	何双男	陈玉新	吴娜娜
杜希杰	吴瑱阳	张铁强	岳春玲	孟毅新	赵 伟
陶 娜	徐国良	高碧聪	章 丹	程 云	蔡永鸿



21 世纪是信息与知识经济的时代,也是一个催人奋进的时代,科技飞速发展,知识日益更新,企业信息化已成为当今企业提高效率的重要手段。

ERP(Enterprise Resource Planning,企业资源计划)是指建立在信息技术基础之上,以系统化的管理思想,为企业决策层及员工提供决策运行手段的管理平台。企业资源不仅包括厂房、设备、物料、资金、人员,还包括企业上游的供应商和下游的客户等。企业资源计划的实质就是在资源有限的情况下,企业应如何合理组织生产经营活动,从而降低经营成本,提高经营效率,提升竞争能力,力求做到利润最大化。因此可以说,企业的生产经营过程也是对企业资源的管理过程。

ERP 系统集成信息技术与先进的管理思想于一身,成为现代企业的运行模式,反映时代对企业合理调配资源、最大化地创造社会财富的要求,成为企业在信息时代生存、发展的基石。由此可见,ERP 的应用的确可以有效地促进现有企业管理的现代化、科学化,适应竞争日益激烈的市场要求,它的导入已是大势所趋。

成立于 1988 年的用友公司是中国最大的 ERP 软件生产及服务提供商,也是中国领先的管理咨询及管理信息化人才培养提供商。院校管理信息化实训是用友公司基于多年的管理信息化推广经验和帮助 60 余万客户成功应用的切身感受,自 2000 年起与高等院校合作开展的以用友相关产品为基础的管理信息化实训课程。用友 ERP 实训以企业用人标准为指导,以企业真实应用的管理信息化运行系统为基础,以符合高校教学的完整实训课程体系为依托,训练学生管理与信息化应用等能力,为社会培养管理信息化应用型人才。

用友 ERP 实训系列教材涵盖企业认知实训、专项职能实训和管理综合实训等多层次的管理实训,如基于企业经营沙盘模拟的企业认知实训、基于沙盘模拟实战对抗的会计基本技能实训、市场营销实训、管理综合实训,基于用友 ERP-U8 的会计信息化应用(会计电算化)实训、供应链管理实训、生产管理实训、会计综合实训,同时还提供国家工业与信息化产业部的“全国管理信息化专业人才”认证,提高学生的就业能力和资质。

本系列教材的编委会成员均为经验丰富的企业信息化教师,其中多人担任过企业的中、高级管理职务,多人带领学生参加过用友全国和省级大赛并勇夺冠军,他们结合自己深厚的学识及丰富的教学实践经验编写的这套丛书,不仅为应用型人才的培养提供了有效的实践教学途径和方法,也将成为用友 ERP 教学推广与学术建设的重要文献。

石 丽

2011 年 6 月



对于沙盘,其实我们并不陌生。在电视中,我们经常可以见到叱咤风云、挥斥方遒的将军在沙盘前指挥千军万马,胜负在弹指挥手间。在日常生活中,房地产开发商制作小区规划布局沙盘以利于房屋销售。这些沙盘都清晰地模拟了真实的地形、地貌或小区格局。通过使用沙盘,其所服务的对象不必亲临现场,也能对所关注的位置了然于胸;不仅如此,更可以从宏观的角度全面地审视所处的环境局面,从而运筹帷幄、决胜千里。

企业经营沙盘模拟就是利用类似上述的沙盘理念,采用现代管理技术手段——ERP来模拟企业真实经营,使学生在模拟企业经营中得到锻炼、启发和提高。ERP(Enterprise Resource Planning)是企业资源计划的简称。企业资源包括厂房、设备、物料、资金、人员,甚至还包括企业上游的供应商和下游的客户等。企业资源计划的实质就是在资源有限的情况下,合理组织生产经营活动,降低经营成本,提高经营效率,提升竞争能力,力求利润最大化。因此可以说,企业的生产经营过程也是对企业资源的管理过程。

模拟说明了我们面对的不是一个真实的企业对象,而是具备了真实对象所拥有的主要特征的模拟对象。用友ERP企业经营沙盘模拟实训课程就是针对一个模拟企业,把该模拟企业运营的关键环节(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、财务核算与管理等部分)设计为该实训课程的主体内容,把企业运营所处的内外部环境抽象为一系列规则的课程。在该课程中,受训者组成若干个相互竞争的模拟企业,每个受训者在模拟企业中都担任一定的角色,如CEO(首席执行官)、COO(首席运营官)、CFO(财务总监)、营销总监、生产总监、采购总监、人力资源总监等。通过模拟企业若干年(一般是6~7年)的经营对抗(竞赛),受训者将在分析市场、制定战略、营销策划、组织生产、财务管理和人员考核等一系列活动中参悟科学管理规律,提升管理能力,并深刻体会理论联系实际的重要性。该课程对低年级学生起到激发学习兴趣的作用,使高年级学生达到学以致用目的。

企业经营沙盘模拟实训课程具有科学、简洁、实用、趣味等显著特点,并以体验式教学方式成为继传统式教学和案例式教学之后深受学生欢迎的又一典型实用的教学方法。该实训课程可以强化受训者的管理知识、训练管

理技能,全面提高受训者的综合素质。其融合理论与实践于一体、集角色扮演与岗位体验于一身的设计思路新颖独到,使受训者在参与、体验中完成从知识到技能的一次转化,在操盘后的总结交流中再完成从实践到理论的二次升华。

目前,关于 ERP 企业经营沙盘模拟学习指导的书是有一些,但绝大多数比较适合教师使用,专为学生所用的书还鲜有所见。我们以为,教师用书与学生用书的主要区别在于:教师用书理论部分需要比较全面和深入地论述,以利于教师能够真正掌握其精华与实质,便于在实践中指导学生;而操作表格的部分相对比较简洁。学生用书正好相反,其理论和规则的部分力求简洁,只要够用就行,多了学生反而不会去看;而操作表格的部分则具体丰富,每个角色都有与实际相结合的专业表格,便于学生填写记录。

在用友教育培训部门的支持和鼓励下,针对用友物理沙盘,我们结合多轮指导学生实训的实际情况编写了本实训手册,供学生在实训中使用并留存。本实训手册分为三大部分。

第 1 章导入篇,是在指导教师的讲解下,帮助学生认识什么是 ERP 企业经营沙盘模拟,了解所要接手经营的企业现状,在老师的指导下进行沙盘盘面的初始设定,掌握模拟竞赛的市场规则和企业运营规则,并在指导教师的带领下进行初始年的运行,以掌握企业运行流程。在进行初始年运行时,各角色可翻到操作篇的相关部分跟随操作。本章的编写以“必需、够用”为原则。

第 2 章操作篇,是为受训者 6 年的经营竞赛而准备的,分为 CEO、COO、财务总监、营销总监、生产总监、采购总监和人力资源总监等部分,供不同角色的受训者使用。在受训者开始第一年的运行前,一定要认真阅读第 2 章的开篇语,这对有效运营非常重要。

第 3 章总结篇,主要是为受训者总结交流而准备的,以达到最大提升能力的目的。本章分为受训者日常记录、受训者总结、经营竞赛交流、指导教师点评与分析和阅读文章等部分。

为了引发受训者的思考,提升总结交流的水平 and 效果,本章特编进 5 篇阅读文章,其中 2 篇直接印在本书中,其余 3 篇以电子版形式在网上免费提供,分别从正确认识战略与战略决策、如何思考一个成长型公司的战略决策、企业发展快与慢的辩证关系、多元化的误区和重视制定战略的方法论等角度阐述了公司战略选择、经营方略与竞争策略等问题,供参训者总结提高时参考。

本实训手册将通常实训所用的实训任务书、实训指导书和实训报告书“三册合一”。在第 1 章导入篇的 1.1 节“开篇语”和 1.2 节“认识企业经营沙盘模拟”中阐述了本实训的目的、意义和任务;第 3 章实训报告记录为撰写实训报告作指引。全书以第 1 章为主。全书均为实训指导的具体内容;第 2 章为实训操作指引和分角色操作过程记录。

本实训手册是多校合作和校企合作的结晶,由沈阳理工大学应用技术学院刘平教授起草大纲并担任主编,辽阳职业技术学院邵亮副教授、辽宁商贸职业学院刘兆军副教授、辽宁工程技术大学技术与经济学院陈越副教授、辽宁职业学院闫春竹担任副主编,辽宁金融职业学院杜希杰、辽宁石油化工大学陈玉新、辽宁对外经贸学院高碧聪、沈阳理工大学应用技术学院陈世璋等分别参与了部分内容的编写。

本书是省级精品课程配套实践教材,适用于参加 ERP 沙盘(物理沙盘)实训的学生,

也适用于参加 ERP 沙盘(物理沙盘)实训的学员。

本实训手册的出版得到了各学校领导与相关老师的积极支持和密切配合,在此表示衷心的感谢!同时,还要感谢用友公司培训教育事业部总经理宋健对我们提供的支持与帮助!本实训手册的编写也参阅了有关的文献资料及用友公司提供的原始表格,在此向原作者表示诚挚的谢意!

写书和出书在某种程度上来说也是一种“遗憾”的事情,由于种种缘由,每每在书稿完成之后,总能发现有缺憾之处,本书也不例外。我们诚恳希望读者在阅读本书的过程中,指出书中存在的不足之处,并提出宝贵的指导意见,这是对我们的最高奖赏和鼓励。我们将在修订或重印时,将大家反馈的意见和建议恰当地体现出来。

作者交流邮箱:liuping661005@126.com,在此谢谢广大读者的厚爱!

编 者

2011.5



第1章 导入篇 /1

1.1 开篇语	1
1.1.1 实训的目的与任务	1
1.1.2 实训方式与时间安排	2
1.1.3 实训要求与组织管理	2
1.2 认识企业经营沙盘模拟	3
1.2.1 “企业经营沙盘模拟”释义	3
1.2.2 模拟企业组织架构	3
1.2.3 主要角色的盘面定位	6
1.2.4 关于企业的生存与破产	6
1.3 认识你所要经营的企业	8
1.3.1 公司发展现状与股东期望	8
1.3.2 企业财务现状描述	8
1.4 初始状态设定	9
1.5 模拟企业经营运营规则	12
1.5.1 市场划分与市场准入	12
1.5.2 销售会议与订单争取	12
1.5.3 厂房购买、租赁与出售	15
1.5.4 生产线购买、转产与维护、出售	15
1.5.5 产品生产与原材料采购	16
1.5.6 产品研发	17
1.5.7 市场开发和 ISO 认证	17
1.5.8 融资贷款与资金贴现	18
1.5.9 综合费用与折旧、税金、利息	18
1.6 市场规则简表	19
1.6.1 市场划分与市场准入规则	19
1.6.2 销售会议与订单争取	19
1.7 企业运营规则简表	20
1.8 编制财务报表说明	24
1.9 市场预测报告	25

1.9.1 六组竞赛市场预测	25
1.9.2 七组竞赛市场预测	28
1.9.3 八组竞赛市场预测	30
1.9.4 九组竞赛市场预测	32
1.9.5 十组竞赛市场预测	34
1.9.6 十一组竞赛市场预测	36
1.9.7 十二组竞赛市场预测	38

第2章 操作篇 /40

2.1 开篇语	40
2.1.1 关于运行规则	40
2.1.2 关于战略选择	41
2.1.3 关于团队协作	43
2.1.4 发展战略	44
2.1.5 制订执行计划	45
2.1.6 就职上任	46
2.2 起始年运行	47
2.2.1 起始年运营说明	47
2.2.2 模拟企业每年的运行流程	47
2.3 典型策略介绍	50
2.3.1 力压群雄——霸王策略	50
2.3.2 忍辱负重——越王策略	51
2.3.3 见风使舵——渔翁策略	51
2.4 操作记录	53

第3章 总结篇 /131

3.1 开篇语	131
3.2 受训者日常记录	132
3.3 对经营规划的再思考	133
3.4 改进工作的思路	134
3.5 受训者总结	135
3.6 经营竞赛交流	136
3.7 指导教师的点评与分析	137
3.8 参加大赛人员心得分享	138
3.9 2009 年用友全国总决赛(高职组)冠军案例	139
3.10 阅读文章 1	141
3.11 阅读文章 2	144

附录 A 2009 年第五届“用友杯”全国大学生创业设计暨沙盘模拟经营大赛
辽宁赛区决赛规则 /148

附录 B 2010 年第六届“用友杯”全国大学生创业设计暨沙盘模拟经营大赛
辽宁赛区决赛规则 /154

附录 C 学生感言 /161

参考文献 /164

导 人 篇

只有懂得规则,才能游刃有余。

只有认真对待,才能获得收获。

只有积极参与,才能分享成就。

1.1 开 篇 语

学习规则是比较枯燥的,但却是必须的。只有懂得规则才能游刃有余。因此,要有以下3点认识:一是要认清我们是在经营模拟企业,为运行方便将内外部环境简化为一系列规则,故与实际情况有一定差别,不可在规则上较真;二是要有争强好胜的斗志,虽然是模拟经营,但也不可简单地当成游戏,要有“假戏真做”即当做真实企业来经营的态度;三是要正确对待自己的角色,在一个企业里每个人会担当不同的角色,每个角色也都有其他角色所不可替代的作用,因此每个角色都是重要的,都值得重视和珍惜,都应该用心做好。

为了使本实训取得预期的效果,现将实训的目的与任务、实训方式与时间安排和实训要求与组织管理等内容阐述如下。

1.1.1 实训的目的与任务

- (1) 了解企业与企业的组织架构。
- (2) 认清沙盘模拟与真实企业之间的关系。
- (3) 熟练掌握竞赛规则。
- (4) 了解各角色的任务和作用。
- (5) 深刻认识所担任角色的作用和任务。
- (6) 按照企业运行流程,履行所担负的职责。
- (7) 团队协作,努力争取竞赛的胜利。
- (8) 做好实训总结,获得最大的收获。
- (9) 激发低年级学生学习专业课的兴趣。
- (10) 使高年级学生学会理论联系实际并学以致用。

1.1.2 实训方式与时间安排

1. 实训方式

(1) 本实训的主要方式是将学生分成 6 组,组成 6 个企业的管理团队,利用沙盘模拟企业经营,进行直接竞赛对抗。每个学生在模拟企业中都将担任一定的角色。

(2) 总结交流分为模拟企业内部总结和六个竞争企业之间的总结交流,这是本次实训升华的重点。

2. 时间安排

本实训主要分为 4 个阶段,各阶段建议安排如下。

第一阶段:实训动员和规则介绍。一般安排在周一上午举行,主要进行实训动员和介绍第 1 章导入篇的主要内容,使学生掌握竞赛规则和企业运行流程。

第二阶段:模拟企业经营竞赛。一般从周一下午开始到周三结束,按照竞赛规则在指导教师的监控下,学生进行企业经营沙盘模拟 6 年的企业经营竞赛。

第三阶段:撰写实习报告和模拟企业内部总结。一般安排在周四进行,由每个学生按照实训总结报告的要求撰写报告,并进行模拟企业内部总结。

第四阶段:实训总结与交流。一般安排在周五上午进行,由各模拟企业派代表做主旨发言,总结模拟企业经营的成败得失;由指导教师做必要的点评与指引,允许并鼓励学生个别发言,谈感受和体验。

以上为参考时间安排,具体时间以指导教师公布的时间为准。

1.1.3 实训要求与组织管理

1. 实训要求

(1) 每个学生参与所有的实训流程,并承担一个具体的工作岗位。

(2) 实训前要认真学习本实训手册的相关内容,明确实训目的、内容和相关要求,确保实训效果。

(3) 在实训过程中,要树立端正的实训态度和良好的团队精神。

(4) 在实训过程中要特别注意人身和财物安全。

(5) 遵守实训纪律,保证按时出勤,并完成相关任务;遵守国家法律、法规,遵守实训教室的相关规定,听从安排。

(6) 做好实训记录,记好实训日记,为撰写实训报告做好准备工作。

(7) 认真撰写个人实训报告和模拟企业实训报告,字数分别不少于 3000 字和 4000 字。模拟企业实训报告与该模拟企业 CEO 的个人实训报告合一。

2. 组织管理

(1) 学生分组由指导教师根据实际情况掌握。

(2) 角色分工由各团队自行协商产生。

(3) 在实训期间,各模拟企业 CEO 应管理好各自企业的人员。

1.2 认识企业经营沙盘模拟

1.2.1 “企业经营沙盘模拟”释义

对于沙盘,其实我们并不陌生。在电视中,我们经常可以见到叱咤风云、挥斥方遒的将军在沙盘前指挥千军万马,胜负在弹指挥手间。在日常生活中,房地产开发商制作小区规划布局沙盘以利于房屋销售。这些沙盘都清晰地模拟了真实的地形、地貌或小区格局。不必让其所服务的对象亲临现场,也能对所关注的位置了然于胸;不仅如此,更可以从宏观的角度全面地审视所处的环境局面,从而运筹帷幄、决胜千里。

企业经营沙盘模拟就是利用类似上述的沙盘理念,采用现代管理技术手段——ERP 来实现模拟企业真实经营,使学生在模拟企业经营中得到锻炼、启发和提高。ERP (Enterprise Resource Planning)是企业资源计划的简称。企业资源包括厂房、设备、物料、资金、人员,甚至还包括企业上游的供应商和下游的客户等。企业资源计划的实质就是如何在资源有限的情况下,合理组织生产经营活动,降低经营成本,提高经营效率,提升竞争能力,力求利润最大化。因此可以说,企业的生产经营过程也是对企业资源的管理过程。

模拟说明了我们面对的不是一个真实的企业对象,而是具备了真实对象所拥有的主要特征的模拟对象。用友 ERP 企业经营沙盘模拟实训课程就是针对一个模拟企业,把该模拟企业运营的关键环节: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、财务核算与管理等部分设计为该实训课程的主体内容,把企业运营所处的内外环境抽象为一系列的规则。其中,受训者组成若干个相互竞争的模拟企业,每个受训者在模拟企业中都担任一定的角色,如 CEO(首席执行官)、COO(首席运营官)、CFO(财务总监)、营销总监、生产总监、采购总监、人力资源总监等。通过模拟企业若干年(一般是 6~7 年)的经营对抗(竞赛),受训者将在分析市场、制定战略、营销策划、组织生产、财务管理和人员考核等一系列活动中参悟科学管理规律,提升管理能力,并深刻体会理论联系实际的重要性。该课程对低年级学生起到激发学习兴趣的作用,使高年级学生达到学以致用目的。

这是一种全新的体验式教学手段和方法:既能让受训者全面学习、掌握经济管理知识,又可以充分调动受训者学习的主动性与参与性,让受训者身临其境,真正感受一个企业经营者直面市场竞争的精彩与残酷,承担经营的风险与责任,并由此综合提升经营管理的素质与能力。

1.2.2 模拟企业组织架构

任何一个企业在创建之初都要建立与其企业类型相适应的组织结构。组织结构是保证企业正常运转的基本条件。ERP 企业经营沙盘模拟实训课程采用了简化企业组织结

构的方式,使企业组织由几个主要角色代表构成,包括 CEO(首席执行官)、COO(首席运营官)、财务总监、营销总监、生产总监、采购总监、人力资源总监和商业情报人员等。

1. CEO(首席执行官)

CEO 负责制定和实施公司总体战略与年度经营计划;建立和健全公司的管理体系与组织结构,从结构、流程、人员、激励 4 个方面着手优化管理,实现管理的新跨越;主持公司的日常经营管理工作,实现公司经营管理目标和发展目标。现代企业的治理结构分为股东会、董事会和经理班子 3 个层次。

“ERP 企业经营沙盘模拟”实训省略了股东会和董事会,使企业所有的重要决策均由 CEO 带领团队成员共同决定,如果大家意见相左,由 CEO 拍板决定。做出有利于企业发展的战略决策是 CEO 的最大职责,同时 CEO 还要负责控制企业运行流程,保障企业顺利运行。与此同时,CEO 在实训中还要特别关注每个人是否能胜任其岗位,尤其是一些重要岗位,如财务总监、营销总监等,如不胜任要及时调整,以免影响整个企业的运行及竞赛。

2. COO(首席运营官)

在实际企业中,COO 是个重要的角色,负责组织协调企业的日常运营活动。在本实训中,COO 协助 CEO 控制企业按流程运行,起着盘面运行监督的作用。此角色为可选角色,在受训者人数较少时可不设。

3. CFO(财务总监)

在企业中,财务与会计的职能常常是分离的,他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,制定预算及对成本数据分类和分析。财务主要负责资金的筹集、管理;做好现金预算,管好、用好资金,妥善控制成本。如果说资金是企业的血液,那么财务部门就是企业的核心。财务总监要参与企业重大决策方案的讨论,如设备投资、产品研发、市场开拓、ISO 资格认证、购置厂房等。公司进出的任何一笔资金都要经过财务部门。

在受训者较少时,可将上述两大职能归并到财务总监身上,统一负责对企业资金的预测、筹集、调度与监控。其主要任务是管好现金流,评估应收款金额与回收期,预估长、短期资金需求,按需求支付各项费用、核算成本,做好财务分析;进行现金预算,洞悉资金短缺前兆,采用经济有效的方式筹集资金,将资金成本控制到较低水平,管好、用好资金。在受训者人数允许时,建议增设主管会计(财务总监助理)分担会计职能。记住:资金闲置是浪费,资金不足会破产,二者之间应寻求一个有效的平衡点。

4. 营销总监/销售总监

营销总监主要负责进行需求分析和销售预测,寻求最优市场,确定销售部门目标体系;制订销售计划和销售预算;建设与管理销售团队;管理客户,确保货款及时回笼;分析与评估销售业绩;控制产品应收款账期,维护企业财务安全;分析市场信息,为确定企业产

能和产品研发提供依据。营销总监所担负的责任主要是开拓市场、实现销售。

企业的利润是由销售收入带来的,销售实现是企业生存和发展的关键。为此,营销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;运用丰富的营销策略控制营销成本,并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以保证按时交货给客户;进行客户关系管理以监督货款的回收。

营销总监还可以兼任商业间谍的角色,因为他最方便监控竞争对手,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,等等,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。

5. 生产总监

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最终的责任。生产总监既是生产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,创造最大经济效益。

在“ERP企业经营沙盘模拟”实训中,生产总监参与制定企业经营战略,负责指挥生产运营,选购、安装、维护及变卖生产设备和管理成品库等工作;同时,权衡利弊,优化生产线组合,保证企业产能。在本实训中,生产能力往往是制约企业发展的重要因素,因此生产总监要有计划地扩大生产能力,以满足市场竞争的需要;同时提供季度产能数据,为企业决策和运营提供依据。

6. 采购总监

采购是企业生产的首要环节。采购总监负责各种原料的及时采购和安全管理,确保企业生产的正常进行;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,为企业生产做好后勤保障;进行供应商管理;进行原材料库存的数据统计与分析。

在“ERP企业经营沙盘模拟”实训中,采购总监负责依据生产计划制订采购计划、与供应商签订供货合同、按期采购原材料并向供应商付款、管理原料库等具体工作,确保在合适的时间点采购合适的品种及数量的原材料,以保证正常生产。

7. 人力资源总监

21世纪,国家经济的核心是企业,企业的核心是人才,人才是现代企业的核心竞争力。一流的企业是由一流的人组成的,优秀的产品是优秀的人做出来的,人力资源是企业的第一资源。人力资源总监负责企业的人力资源管理工作,具体包括企业组织架构设计、岗位职责确定、薪酬体系安排、组织人员招聘及考核等工作。

在“ERP企业经营沙盘模拟”实训中,此角色原来没有设定,但经过多轮实训,我们觉得有必要增设此角色,特别是在受训者人数比较多的情形下。通过对每个受训者的参与度与贡献度进行考评,由CEO最终做出的组内排名可以作为学生实训成绩评定的重要依