

配合金蝶沙盘教学系统使用

“十一五”技能型高职高专规划教材

●主 审 宋 卫
●主 编 王效忠
薛亚华

企业经营 实战演练



南京大学出版社

“十一五”技能型高职高专规划教材

主 审 宋 卫

主 编 王效忠

薛亚华

企业经营
实战演练
江苏工业学院图书馆
藏书章



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业经营实战演练 / 王效忠, 薛亚华主编. —南京: 南京大学出版社, 2009. 9

21 世纪高职高专商贸与财经类专业实训教材

ISBN 978 - 7 - 305 - 06414 - 2

I. 企… II. ①王…②薛… III. 企业管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 157334 号

出 版 者 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093
网 址 <http://www.NjupCo.com>
出 版 人 左 健
丛 书 名 “十一五”技能型高职高专规划教材
书 名 企业经营实战演练
编 者 王效忠 薛亚华
责任编辑 王抗战 编辑热线 025 - 83596997
照 排 南京紫藤制版印务中心
印 刷 南京人民印刷厂
开 本 787×1092 1/16 印张 7 字数 162 千
版 次 2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷
印 数 1—3000
ISBN 978 - 7 - 305 - 06414 - 2
定 价 14.00 元

发行热线 025 - 83594756
电子邮箱 Press@NjupCo.com
Sales@NjupCo.com(市场部)

* 版权所有, 侵权必究
* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购
图书销售部门联系调换

前 言

管理课程一般都以理论加案例为主,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去。如何将管理理念融入到管理实践中去,这是学校教学和企业管理人员培训遇到的一个难题。在企业经营实践演练中,以沙盘为载体、以真实的企业经营管理内容为背景,将企业结构和管理的操作全部展示在模拟沙盘上,把企业运营所处的内外环境抽象为一系列的规则,把学生组成多个相互竞争的模拟企业,通过模拟企业的经营,使受训者理解和领悟企业经营管理过程,在游戏般的训练中体验完整的企业经营过程,感悟正确的经营思路和管理理念。这是集操作知识、操作方法、操作过程、操作结果于一体,融理论与实践于一体,集角色扮演与岗位体验于一身,让学生在犯错误中认识错误、改正错误,在参与、体验中完成从知识到技能的转化。

企业经营实战演练,将企业搬进课堂,其内容涉及企业整体战略、资金筹集、市场营销、产品研发、生产组织、物料采购、设备投资与改造、财务核算与管理、团队协作、绩效考核等企业经营管理诸方面,在课堂里营造一个真实的企业环境,模拟企业运营过程,使学生在校期间就能到“真实的企业”中工作;而其互动性与竞争性的特点,使枯燥的课程变得生动有趣。完整、生动的视觉感受极为有效地激发参与者的学习兴趣,对所学的内容理解更透,记忆更深。这种训练方式让参与者想得到,做得到,有充足的自由来尝试企业经营的重大决策,并且能够直接看到结果,避免了传统的教学模式缺乏实用性和可操作性等弊端。

本教材基于工作过程与任务,循序渐进,从对企业经营实战沙盘的认识对企业经营实战的体验,再到企业经营实战演练,到最后的企业经营实战总结,使受训者充分体验“策略制订——实施——检验——调整”的全过程。

本教材教、学、做相结合,理论与实践一体化,充分体现训练学生职业能力的思想,是一种全新的教学方式,创新之处如下:

- 教学模式创新;
- 教学内容创新;
- 教学手段创新;
- 教学组织方式创新。

本教材可以作为各类院校企业经营管理实战教学和企业管理人员培训的理想

教材。

本教材依托于金蝶沙盘教学系统,是校企合作的结晶,并结合作者多年从事企业经营管理沙盘教学、培训与竞赛指导的经验提炼而成。在此,向常州金蝶软件有限公司和金蝶公司原作者表示诚挚的感谢!同时,编写过程中也参考了国内外同行的研究成果,在此一并表示衷心的感谢!

由于时间仓促,书中难免有疏漏之处,恳请广大读者提出宝贵意见。

编者

2009年8月

目 录

项目一 认识企业经营实战沙盘	001
任务一 认识沙盘	001
学习目标	001
一、什么是沙盘	001
二、企业经营实战沙盘	001
三、训练中涉及的知识与技能	003
四、筹码简介	005
五、思考与讨论	005
任务二 企业经营团队组织与职能	006
学习目标	006
一、企业经营团队组织与职能	006
二、思考与讨论	007
任务三 企业经营规则	009
学习目标	009
一、企业市场规则	009
二、企业运营规则	012
三、思考与讨论	018
项目二 企业经营实战体验	019
任务一 起始年经营	019
学习目标	019
一、熟悉企业背景与市场预测信息	019
二、起始年经营	027
三、思考与讨论	031
任务二 起始年年末财务报表的编制	031
学习目标	031
一、综合管理费用表的制作	032
二、损益表的制作	032
三、资产负债表的制作	034
四、思考与讨论	036
项目三 企业经营实战演练	037
任务一 正式经营前的准备	037

学习目标.....	037
一、确定企业名称、经营团队与团队管理	037
二、明确企业战略	038
三、研究如何获胜	038
四、思考与讨论	039
任务二 第一年度经营.....	039
学习目标.....	039
一、召开年度经营工作会议	039
二、年度经营操作	040
三、编制第一年财务报表	042
四、思考与讨论	043
五、知识链接	044
任务三 第二年度经营.....	046
学习目标.....	046
一、召开年度经营工作会议	046
二、年度经营操作	047
三、编制第二年财务报表	048
四、思考与讨论	050
五、知识链接	050
任务四 第三年度经营.....	052
学习目标.....	052
一、召开年度经营工作会议	053
二、年度经营操作	053
三、编制第三年财务报表	055
四、思考与讨论	057
五、知识链接	057
任务五 第四年度经营.....	060
学习目标.....	060
一、召开年度经营工作会议	060
二、年度经营操作	061
三、编制第四年财务报表	062
四、思考与讨论	064
五、知识链接	064
任务六 第五年度经营.....	066
学习目标.....	066
一、召开年度经营工作会议	066
二、年度经营操作	067
三、编制第五年财务报表	068

四、思考与讨论	070
五、知识链接	070
任务七 第六年度经营	071
学习目标	071
一、召开年度经营工作会议	072
二、年度经营操作	072
三、编制第六年财务报表	074
四、思考与讨论	076
五、知识链接	076
任务八 第七年度经营	077
学习目标	077
一、召开年度经营工作会议	077
二、年度经营操作	078
三、编制第七年财务报表	079
四、思考与讨论	081
五、知识链接	081
项目四 企业经营实战分析与总结	083
学习目标	083
一、经营者分析总结	083
二、经营者训练交流	085
三、指导教师点评与分析	086
四、演练成果评定	087
附录一 电子沙盘软件操作说明	089
附录二 企业经营实战演练情境设计	093
附录三 企业团队及人员分工情况表	097
附录四 市场投入广告费用表	098
附录五 产品生产与材料需求计划表	099
参考文献	102

项目一 认识企业经营实战沙盘

任务一 认识沙盘

学习目标

技能目标	素质目标
(1) 全面认识企业经营实战沙盘; (2) 了解企业经营业务基本流程	沙盘训练的价值与意义

一、什么是沙盘

在军事题材的电影、电视作品中,我们常常看到指挥员们站在一个地形模型前研究作战方案。这种根据地形图、航空照片或实地地形,按一定的比例关系,用泥沙、兵棋或其他材料做成的模型就是沙盘。沙盘立体感强、形象直观,常用以研究地形、敌情、作战方案,组织协同动作,实施战术演练,研究战例和总结作战经验等。这种方式应用以来,在军事上获得了极大的成功。沙盘就是真实地形地貌的缩影,是实物场景的微型再现。

二、企业经营实战沙盘

企业经营实战沙盘,是利用实物沙盘直观、形象、动态地展示企业的各种资源,包括厂房、设备、仓库、库存物料、资金、职员、订单等,如图 1-1 所示。该盘面完整地反映了企业的资金流、物流、信息流以及商流,内容涉及企业整体战略、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、团队协作、绩效考核等多个方面。在企业经营实战沙盘上,企业结构和管理的操作流程全部展示在模拟沙盘上,而把企业运营所处的内外环境抽象为一系列的规则,由受训者组成多个相互竞争的模拟企业。通过模拟企业的经营,使受训者对企业有一个全面、完整的认识,对企业的业务流程有一个全面的了解;可以清晰地了解企业拥有的各种资源及其来源和分布情况,以便在企业资源有限的条件下,合理配置各项资源,充分发挥资源优势,合理组织和安排生产经营活动,力求实现企业价值最大化;也可以使受训者在游戏般的训练中体验完整的企业经营过程,感悟正确的经营思路和管理理念。企业运营的基本流程如图 1-2 所示。

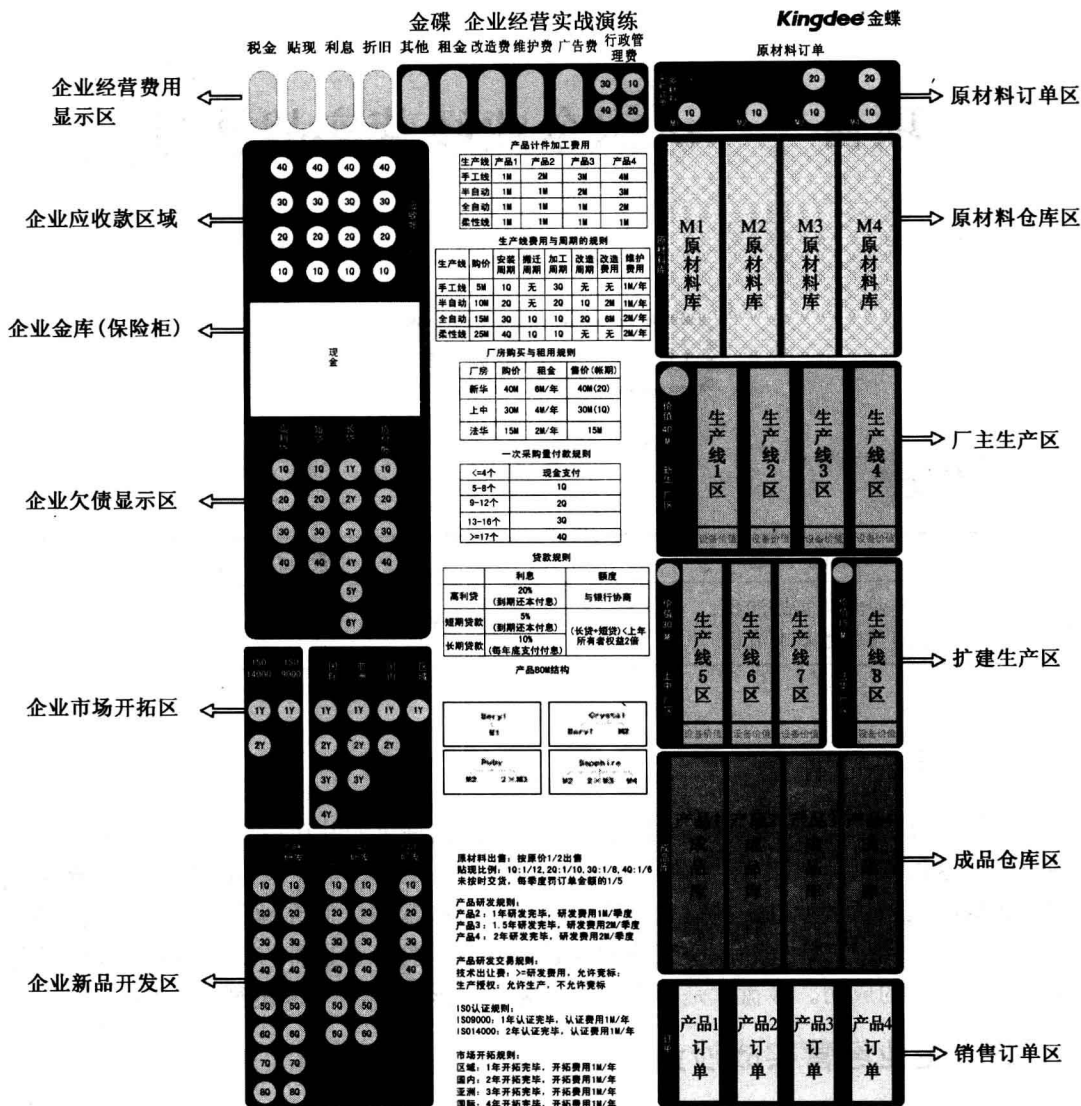


图 1-1 企业经营实战沙盘

企业经营实战沙盘训练将组织 6~7 个团队共同参加,每个团队为 6~8 人,每个团队代表不同的生产经营公司,其成员将分别担任公司中的总经理、营销总监、财务总监、成本会计、生产总监、研发总监、采购总监、信息总监等管理角色。每个团队经营一家拥有一定资产、销售良好、资金充裕的企业,并且连续从事多个会计年度的经营活动。具体经营时,以“筹码”为“价值标记”,通过沙盘模拟体现企业现金流量、产品库存、生产设备、人员实力、银行借贷等企业运营指标。这是集操作知识、操作方法、操作过程、操作结果于一体,融理论与实践于一体,集角色扮演与岗位体验于一身的实战训练方法,能让受训者在快乐中学习、体验,在模拟操作中认识错误、改正错误,练中学、学后用;还能使受训者在亲身参与、体验中完成从知识到技能的转化。

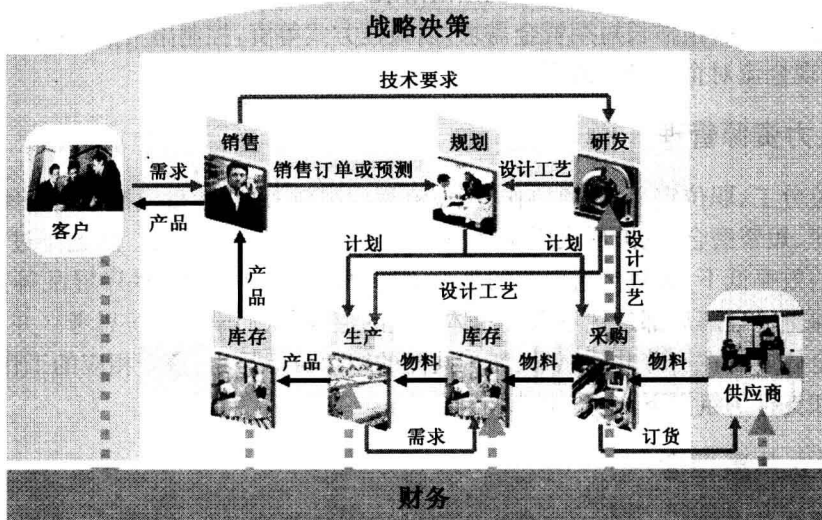


图 1-2 企业运营的基本流程

三、训练中涉及的知识与技能

1. 战略管理

一个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施,经过模拟企业几年中的运营,经历迷茫、挫折、探索之后,参训者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,在将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来不断满足客户需求的过程。企业所有的行为以及所有的资源,无非是要满足客户的需求。通过模拟企业持续几年的市场竞争对抗,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,制订并有效实施销售计划,最终实现企业的战略目标。

3. 生产管理

在实战演练中,把企业的采购管理、生产管理、质量管理统一纳入到生产管理领域,因而新产品研发、物料采购、生产运作管理、品牌建设等问题背后的一系列决策问题就自然地呈现在受训者面前,它跨越了专业分隔和部门壁垒。受训者将充分运用所学知识来积极思考,在不断的成功与失败中获取新知。

4. 财务管理

在沙盘模拟过程中,团队成员要熟练掌握企业经营活动中的会计记账实务;掌握企业

三大报表——资产负债表、利润表和现金流量表的编制；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，以最佳方式筹资，控制融资成本，提高资金使用效率；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都要经过初期组建、短暂磨合，逐渐形成团队默契，直至完全进入协作状态。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、职责不清导致的秩序混乱等情况，可以让受训者深刻地理解局部最优不等于总体最优的道理，从而学会换位思考。并且明确：只有组织的全体成员在有着共同愿景、朝着共同的绩效目标努力、遵守相应的工作规范以及彼此信任和支持的氛围下，企业才能取得成功。

6. 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。这就要求企业知己知彼，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。

7. 全局观念与团队合作

通过实战沙盘模拟对抗，受训者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，实现企业目标。

8. 保持诚信

诚信是一个企业的立足之本，发展之本。诚信原则在沙盘模拟中体现为对“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。保持诚信是一个人立足社会、发展自我的基本素质。

9. 个性与职业定位

每个个体因为拥有不同的个性而表现出不同的行为方式，这种个性在企业经营实战沙盘模拟对抗中显露无遗。在分组对抗中，有的小组轰轰烈烈，有的小组稳扎稳打，而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”。

10. 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，更是在人生历程中不断需要抉择的问题。因此，经营自己的人生与经营一个企业具有一定的相通性。

四、筹码简介

筹码是进行企业经营实战演练时使用的道具。各种筹码如图 1-3 所示。

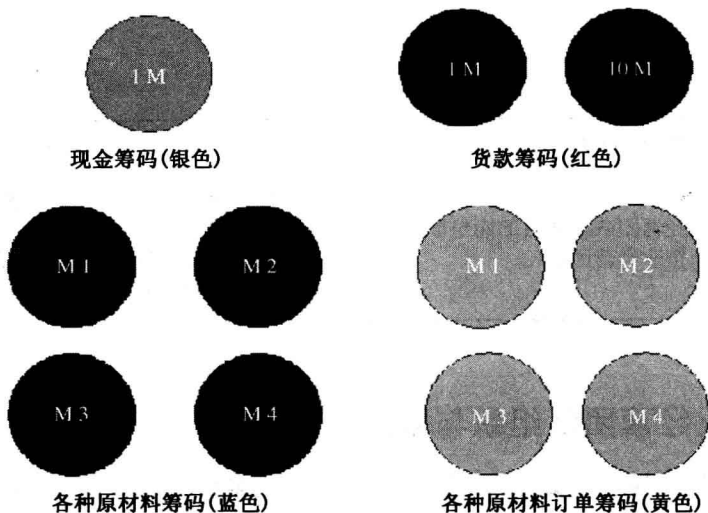


图 1-3 各种筹码

各种筹码说明如下。

数字+M:表示资金金额。如 1M 表示 1 百万元。在本训练过程中使用的最基本金额单位是百万(M)。

M+数字:表示某种原材料。如 M1 表示原材料 1。

Q+数字:表示第几季度或第几期,一年有 4 季(期)。如 2Q 表示第 2 季度或第 2 期。

数字+Q:表示几账期。如 2Q 表示 2 账期。

数字+Y:表示第几年。如 4Y 表示第 4 年

五、思考与讨论

(1) 如何利用沙盘展示企业的各种资源? 企业资源在沙盘不同区域上的分布有什么涵义?

(2) 企业经营实战沙盘演练有什么价值?

任务二 企业经营团队组织与职能

学习目标

技能目标	素质目标
(1) 能够理解企业经营团队与各自的岗位职责; (2) 能够组织一个企业经营团队	(1) 把握企业管理岗位职能,了解各角色在企业中的作用; (2) 根据自己的特长与爱好选择适合你的岗位; (3) 挑战企业的管理岗位

一、企业经营团队组织与职能

一个企业经营组织,主要由总经理(CEO)、财务总监(CFO)、营销总监(CSO)、生产总监(COO)、采购总监、研发总监以及信息总监、财务助理等角色组成,如图 1-4 所示。

企业经营团队各主要职能岗位的职责说明如表 1-1 所示。

表 1-1 企业经营团队各主要职能岗位的职责

主要职能岗位	职 责
总经理(CEO)兼人力资源总监(HR)	制定企业发展战略规划; 带领团队共同决定企业决策; 分析企业经营的风险与效益; 审核财务状况; 企业人员的调配、考核和协调; 协调团队成员之间的不同意见
财务总监(CFO)	筹集和管理资金; 做好资金预算,管好用好资金; 支付各项费用,核算成本,控制成本; 核算企业经营成果,做好财务分析; 对成本数据进行分类和分析。 在实战演练中的主要任务:资金的支付批准;企业财务预算及负责融资;支付行政管理费;折旧;编制报表
营销总监(CSO)	争取更大的市场份额,积极开拓新市场; 保留住客户,挖掘客户的更多价值; 预测市场、制订销售计划; 合理投放广告; 根据企业生产能力取得匹配的客户订单; 沟通生产部门按时交货; 监督货款的回收。 在实战演练中的主要任务:制订广告方案;参加订单竞标;交货给客户

续 表

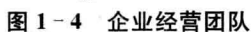
主要职能岗位	职 责
生产总监(COO)	负责企业生产管理工作； 计划的制订者和决策者,生产过程的监控者； 协调完成生产计划,维持生产成本； 落实生产计划和能源的调度； 保持生产正常运行,及时交货； 组织新产品研发,扩充改进生产设备； 做好生产车间的现场管理。 在实战演练中的主要任务:产品研发投资;生产设备的购买、转产与变更处理;产品的生产;支付设备维护费
采购总监	负责编制并实施采购供应计划； 分析各种物资供应渠道及市场供求变化情况； 从价格、质量上把好第一关； 确保在合适的时间点采购合适的品种及数量的物资； 协助生产总监做好新产品开发、市场开发和生产线的采购等工作； 为企业生产做好后勤保障。 在实战演练中的主要任务:制订原材料采购计划;接受所订材料;支付所订材料等的费用
研发总监	制订产品的发展策略； 产品研发过程控制与管理； 制订质量认证体系； 协助生产总监制定生产计划。 在实战演练中的主要任务:市场开拓、ISO 资格认证
信息总监	提供市场预测信息； 了解、掌握竞争对手情报； 分析竞争对手,为企业决策提供依据。 在实战演练中的主要任务:操作和使用计算机电子沙盘软件

因此,每一个经营团队都要确定企业的名称和团队成员的职能岗位与职责。

需要指出的是,在实战训练课程的不同阶段,可以使各团队成员互换角色,以熟悉不同职位的工作及流程,体验换位思考,也有助于团队成员建立一个共同的目标框架。

二、思考与讨论

- (1) 团队式学习组织与个人学习组织各有什么优越性?
- (2) 结合自己的特点,谈谈你认为自己适合企业的什么岗位?



任务三 企业经营规则

学习目标

技能目标	素质目标
(1) 熟知企业生存规则、盈利规则和市场规则； (2) 能够应用企业运营的厂房、设备、材料购买、产品生产、研发、贷款与贴现规则； (3) 会运用企业经营规则进行企业运营活动； (4) 会操作沙盘	(1) 理解企业运营的内外部和训练规则之间的关系； (2) 能够考虑企业基本经营中的一些问题

一、企业市场规则

1. 产品结构与市场

假设有四个产品,分别是 P1(Beryl)、P2(Crystal)、P3(Ruby)、P4(Sapphire),或简称为 P1(B)、P2(C)、P3(R)、P4(S)。生产不同的产品需要的原料不同,各种产品所用到的原料及数量如图 1-5 所示(注:产品结构可以根据需要进行变更)。这里特别说明的是,在生产 Crystal 时,必须是 1 个 Beryl 成品(而非 Beryl 原材料)和 1 个 M2 原料一起进行加工制造。

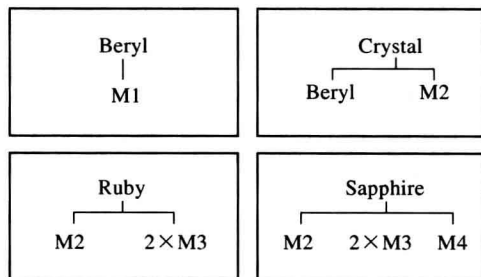


图 1-5 产品 BOM 结构图

每一种产品均有本地、区域、国内、亚洲以及国际五个市场。

2. 订单争取规则

订货会每年年初召开一次。企业要取得市场订单,必须投入广告参与订单竞争。企业要召开会议认真研究,根据本企业的经营战略,分析研究市场预测情况,进行各个产品和市场的广告投放。每个市场的订单是有限的,并不是投放广告就一定能够得到订单。广告投放工作由营销总监负责。广告投入单样式如表 1-2 所示。