



提供免费电子课件下载

创业经营沙盘模拟 学习指导书

邬雪芬 倪玲霖 杨勇 编著

清华大学出版社



提供免费电子课件下载

创业经营沙盘模拟 学习指导书

邬雪芬 倪玲霖 杨勇 编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书是在汲取国内外各类咨询公司、培训机构的管理培训精华基础上,结合大学生创业创新能力培养和大学课程体系撰写的与大学教学目标相匹配的创业经营沙盘模拟实训课程的配套教材,可以作为本科院校、高职院校的 ERP 沙盘模拟实训学习指导书。通过展现企业经营过程的全貌,将企业经营中的各种典型问题呈现在学生面前,让学生身临其境去发现机遇,分析并解决问题,体会创业的艰辛与快乐,感受市场竞争的精彩与残酷,体验经营的风险与责任,真正学到管理知识,掌握管理技巧。本书让学生从接到风险投资资金开始撰写商业计划书,进行创业实践模拟,更有利于培养学生创业创新精神。

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

创业经营沙盘模拟学习指导书/邬雪芬等编著. —北京:清华大学出版社,2012
ISBN 978-7-302-29268-5

I. ①创… II. ①邬… III. ①企业管理-计算机管理系统-高等学校-教学参考资料 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 151594 号

责任编辑:周 菁

封面设计:傅瑞学

责任校对:王荣静

责任印制:李红英

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

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm

印 张:10

字 数:154 千字

版 次:2012 年 8 月第 1 版

印 次:2012 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:25.00 元

产品编号:048336-01

前言

目前,大学生就业难问题越来越突出,市场需求不足是关键因素,但创新精神和实践能力缺乏是许多大学生在人才市场上难以适应的重要原因之一。要提升他们这方面的素质,开展创新创业教育,完善创业实践教学是条有效途径,尤其是对于实践能力要求很高的经济管理类专业,需要全新的创业实践教学模式。ERP 沙盘模拟实训课程以其独到的设计理念、体验式的教学方式受到众多高校的青睐,成为经济管理类专业创新创业实践教育的首选课程。

ERP 沙盘模拟实训向学生展示企业经营的全过程,把战略规划、营销策划、生产运营、物流采购、财务管理等企业经营的关键过程展现在学生的面前,让学生身临其境地去解决企业经营过程中的各种典型问题,如资金短缺、产能不足与过剩等,感受市场竞争的残酷与精彩,体验承担责任与风险的痛苦与快乐,体验团队合作的重要性。模拟实训不仅能很好地将理论与实践结合起来,更能让学生突破专业壁垒,将原有分散的知识点进行有机整合,提升学生的综合素质。

作为长期从事 ERP 沙盘模拟教学的一线教师,作者熟知沙盘实训对本科创新创业实践教学的作用、沙盘实训的规律以及操作方法,深刻体会现有沙盘模拟课程的不足。虽然 ERP 沙盘模拟综合性极强,适用于管理类所有专业,但要取得更好的教学效果,必须根据不同的专业方向进行改造和扩展。目前的沙盘模拟课程大多采用国内咨询公司提供的打包产品,基本针对企业中高层的训练来设计,缺乏同大学教学目标相匹配的沙盘教学工具和用具,与专业教学的知识点结合的密切程度更显不够,因此需要从学生培养和大学课程体系设计的整体来重新设计 ERP 沙盘模拟课程,建立一套同大学教学目标相匹配的创业经营沙盘教学工具和用具。

II 创业经营沙盘模拟学习指导书

本书是“东方创业经营沙盘模拟”课程的配套用书。在编写过程中特别强调对学生的创新创业实践能力的培养,让学生从接到风险投资资金开始撰写商业计划书,进行创业实践模拟。

本书由邬雪芬、倪玲霖、杨勇编著,在写作的过程中得到浙江财经学院东方学院教育技术中心主任金伟林的大力支持,ERP沙盘模拟实验室全体同仁在工作上给予了极大的帮助。同时,还得到了用友新道公司各位专家的指导与帮助,在此深表谢意!

由于作者知识水平有限,写作时间仓促,书中难免存在许多不尽如人意之处,敬请大家指正。

作 者
2012 年 1 月

目 录

前言	I
----------	---

第 1 章 创业经营沙盘模拟简介 001

1.1 创业经营沙盘模拟概念诠释	002
1.1.1 创业经营沙盘模拟概念	002
1.1.2 沙盘模拟教学的发展	003
1.2 创业经营沙盘模拟功效分析	004
1.2.1 拓宽知识体系,感受管理真谛	004
1.2.2 树立共赢理念,提升整体素质	006

第 2 章 创业经营模拟背景概况 008

2.1 模拟背景简介	009
2.1.1 资产负债表	009
2.1.2 利润表	009
2.2 组建经营团队	011
2.2.1 企业组织结构	012
2.2.2 企业战略	014

第3章 创业经营模拟演练竞争规则 017

3.1 市场规则	018
3.1.1 市场开发与准入	018
3.1.2 订单资格标准	018
3.1.3 市场地位	019
3.1.4 广告投放和订单争取规则	019
3.1.5 订单	020
3.2 企业运营规则	021
3.2.1 厂房购买、使用、租赁规则	021
3.2.2 生产线购买、转产与维修、出售	022
3.2.3 产品生产	023
3.2.4 原料采购	024
3.2.5 融资贷款与贴现	025

第4章 创业沙盘模拟实战 027

4.1 教师引导	028
4.1.1 教师引导的作用	028
4.1.2 任务清单	029
4.1.3 第1年	039
4.1.4 第2年	043
4.2 职能协作流程	047
4.3 市场环境分析	048
4.3.1 市场数据的获得	048
4.3.2 市场数据分析	048

4.4 运作经营	049
4.4.1 年度计划	049
4.4.2 实施与控制	052
4.4.3 总结与反思	055
4.5 教师引导演练	055
4.5.1 第1年	055
4.5.2 第2年	060
第5章 创业经营成果评价	064
5.1 营销实绩分析	065
5.1.1 广告投入产出分析	065
5.1.2 市场占有率分析	065
5.2 财务效率分析	066
5.2.1 盈利能力分析	066
5.2.2 营运能力分析	068
5.2.3 偿债能力分析	071
5.2.4 发展能力分析	073
5.3 综合业绩评价	074
5.3.1 杜邦财务综合分析	074
5.3.2 平衡计分卡	076
5.3.3 创业经营业绩综合评价	078
第6章 商业计划书撰写	079
6.1 商业计划书的提纲	080
6.2 企业战略定位	081

6.2.1	企业使命陈述	081
6.2.2	企业的产品或服务	081
6.3	营销计划	082
6.3.1	市场分析	082
6.3.2	竞争分析	082
6.3.3	市场战略	083
6.4	生产计划	083
6.4.1	主生产计划	084
6.4.2	设施投资计划	084
6.4.3	物料需求计划	086
6.4.4	生产作业计划	087
6.5	财务计划	089
6.5.1	损益表	089
6.5.2	资产负债表	091
6.5.3	现金预算	092
6.5.4	盈亏平衡分析	095

第7章 创业经营总结报告 097

7.1	创业经营总结报告的提纲	098
7.2	经营概况	098
7.3	经营结果评价	099
7.3.1	营销实绩分析	099
7.3.2	财务效率分析	099
7.3.3	杜邦财务综合分析	100
7.4	经营环节分析	100
7.4.1	经营战略分析	100

7.4.2	财务环节分析	100
7.4.3	销售环节分析	101
7.4.4	运作环节分析	101
7.4.5	采购环节分析	101
7.4.6	综合分析	101
7.5	建议和措施	101
7.6	学习心得体会	102
7.6.1	团队感悟	102
7.6.2	个人角色总结	102
附录 A	企业经营过程记录表	103
附录 B	主生产计划(MPS)	136
附录 C	物料需求计划(MRP)	140
附录 D	各生产线作业计划	141
附录 E	市场预测	146

第1章

创业经营沙盘模拟简介

大家对“创业经营”这个概念并不陌生,但加了“沙盘模拟”4个字以后,也许就会有疑惑,“沙盘模拟”?这究竟是一门什么样的课程?本章首先解释这些概念,让大家走进“创业经营沙盘模拟”课堂,理解其所蕴涵的内容及其功效,熟悉“如何学习”,并从中汲取其精髓。

1.1 创业经营沙盘模拟概念诠释

提到“沙盘”，很容易使人联想到战争年代，军事指挥员利用沙盘模拟真实的地形地貌运筹帷幄，指挥战争，或者想到如今的房地产开发商利用沙盘进行小区规划布局。无论是军事沙盘还是小区规划沙盘，其最大的特点就是清晰地模拟了真实的地形地貌，从而不必亲临现场，却能身临其境，对所关注的事情了然于胸。

1.1.1 创业经营沙盘模拟概念

创业经营沙盘模拟，简单地说就是利用沙盘工具模拟真实的市场环境，进行创业经营演练。企业经营过程主要包含以下几个方面：

1. 战略管理

成功的企业一定有着明确的企业战略。企业战略是指在竞争的环境里，企业为实现长期经营目标，在对外部环境和内部条件进行估量和分析的基础上，从企业发展全局出发而作出的较长时期的总体性谋划和活动纲领。一般来说，一个现代化的企业战略可以划分为公司战略、竞争（事业部）战略和职能战略三个层次。企业战略管理就是决定企业将采取何种战略，以及如何对所选战略进行评价和实施的过程。

2. 营销管理

市场营销是企业用价值不断来满足客户需求的过程。企业所有的行为、所有的资源，无非是要满足客户的需求。营销管理主要包括分析市场机会、研究选择目标市场、制定市场组合策略、部署市场营销战术与方法，以及实施和控制市场营销等活动。

3. 财务管理

财务管理是企业经营的重要组成部分，是有关资金获得和有效使用的管理工作，

是指在一定的整体目标下,对有关资产的配置、融资和营运等进行管理的过程。

4. 生产管理

企业不仅要有正确的战略决策、良好的计划、完善的财务以及积极有效的营销,还需要高效率的生产运作过程给予保证。因此,生产管理是企业管理的基本职能与核心内容之一。

就企业的角度而言,生产就是企业利用资源将输入转化成输出的过程,输入包括原材料、顾客、劳动力以及机器设备等,输出的是有形的产品或无形的服务。生产运作管理是对生产运作系统的设计、运行与维护过程的管理。

5. 人力资源管理

企业管理的重要活动就是整合和优化配置资源,对于企业而言,人力资源最为重要,因为人力资源是所有资源的运作者,影响着企业资源绩效的好坏,是企业全部活动的灵魂。人力资源管理就是对企业人力资源开发、优化配置、使用、绩效评价等环节的管理。

1.1.2 沙盘模拟教学的发展

沙盘模拟实训源于战争中的沙盘模拟推演,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,真实体会企业连续数年的经营管理过程。沙盘模拟实训一经面世,就以其独特新颖的实训模式、深刻实用的实训效果受到中外企业高级管理人员和培训专家们的青睐,成为世界 500 强企业中 80% 的中高层管理人员经营管理实训的首选课程。以后,沙盘模拟实训开始进入大学课堂,被认为是继案例教学之后,工商管理类课程新一代实践教学的主要手段之一。

沙盘模拟实训课程是一种互动式教学方式,融角色扮演、案例分析和专家诊断于一体,充分体现以“学生学为主,教师教为辅”的全新教学方式。这种教学方式的最大优点是能使学员在学习过程中接近企业实战,让学员们身临其境面临企业经营中的各种典型问题,共同去发现机遇,分析问题,制定决策,组织实施,真正感受到市场竞

争的精彩与残酷,体验承担经营的风险与责任;同时让学员们在成功与失败的体验中,学到管理知识,掌握管理技巧,感受管理的真谛,体验团队协作精神的重要性,从而全面提高学员经营管理的素质与能力。

1.2 创业经营沙盘模拟功效分析

1.2.1 拓宽知识体系,感受管理真谛

1. 突破专业壁垒,拓宽知识体系

企业管理职能包括财务管理、市场营销、生产运营、人力资源、工程设计、物流管理等各个职能,在工商管理类院校的专业设计中,往往把企业管理的这些职能分为各个不同的专业方向,学生选择一个或两个专业进行修读,这种专业设计有利于学生学有专长,在某一专业领域深入发展,但这样的设置却容易形成专业壁垒,禁锢和限制学生的发展空间和思维方式。创业经营沙盘模拟让学生从获得风险投资资金开始,模拟创业经营全过程,向学生展示企业经营管理的全过程,通过学习,让学生熟练掌握战略规划、营销策略、生产运营、财务管理、物流管理等方面的知识,从而突破专业壁垒,整合知识体系,并进一步加深对本专业知识的理解。

(1) 战略管理

从最初单纯的通过市场预测信息制定战略,到发现关注竞争对手的重要性,再到理解战略调整的必要性,直至最后战略目标的达到,学员在迷茫、挫折中不断探索,体会战略管理对企业经营的重要作用,学会如何用战略眼光看待企业业务和经营,掌握环境分析方法。

(2) 营销管理

在沙盘模拟的对抗中,学生亲身经历了市场竞争的残酷,深切体会关注竞争对手、把握消费者需求对企业经营的重要性,学会制定营销战略、定位目标市场,学会

根据市场变化和竞争对手的竞争策略调整营销策略,达成企业战略目标。

(3) 财务管理

在沙盘模拟的过程中,学生经常面临资金链断裂的危险,感受到资金短缺的切肤之痛。通过财务分析解读企业经营的全局,调整企业的融资策略。学会利用现金预算表预估长短期资金需求,学会如何以最佳组合进行融资,控制融资成本,提高资金使用效率。另外,通过每年的会计核算,学生将清晰地掌握资产负债表、损益表的结构,理解现金流对企业经营的影响。

(4) 生产管理

在沙盘模拟的经营过程中,开发什么样的产品,如何合理安排生产力以满足市场需求一直是个难题。团队成员将在各种设备不同的灵活性、不同的效率之间进行权衡,尽可能以低成本高效率的方式去满足市场需求,深切体会协调市场需求与企业资源的重要性。学生们将充分运用所学知识、积极思考,在不断的成功与失败中获取新知。

(5) 人力资源管理

从职位定义、角色分配、分工协作到绩效考评,沙盘模拟中的每个团队成员最初对自己的角色认知模糊不清,不知道自己所扮演的角色应承担什么样的职责,通过在经营过程中的不断磨合,角色认知逐渐清晰,最后形成团队默契。学生们在这个不断磨合的过程中,理解不同职位在企业经营中的不可或缺,学会换位思考,深刻体会团队合作对企业经营的重要性。

2. 体会协作精神,感受管理真谛

管理是管理者设计和保持良好的环境,带领团队成员科学高效地利用资源实现组织目标的过程。管理的基本职能包括计划、组织、领导和控制。在创业经营沙盘模拟过程中,企业首先要进行企业战略规划,战略规划没有做好,则全盘皆输,但一个全面的战略规划,还必须有各职能的协调配合才能取得成功,这就需要团队成员的精诚合作。

通过创业经营沙盘模拟课程的学习,学生深刻体会到团队协作精神的重要性。在企业运营过程中,团队中的每个成员都必须从企业全局角度来考虑问题,各司其

职,相互合作,才能赢得竞争。团队中每个成员都至关重要,缺一不可。

3. 磨炼决策敏感度,提升决策能力

在创业经营沙盘模拟课程中,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化为全面的理论模型。借助创业经营沙盘推演自己的创业经营管理思路,每一次基于数据的分析诊断以及基于现场的案例分析,都磨炼着学生的商业决策敏感度,使学生参悟良多,获益匪浅,从而达到提升决策能力及长期规划能力的目的。

4. 感受信息重要性,确立信息化观念

通过创业经营沙盘模拟,使学生真切地体会到构建企业信息系统的紧迫性。简单的沙盘演练包含了大量信息,这些信息的手工处理往往让学生感到头痛、不便,与此同时,借助计算机处理这些信息的想法油然而生。企业信息系统通过一个计划,将企业各个职能部门的活动,包括销售、生产、财务、库存等统一起来,集成生产与财会职能,实现了资金流和物流的统一。企业信息系统能够时刻跟踪企业运行状况,对企业业务运行过程进行控制和监督,并可根据环境变化迅速调整计划。

1.2.2 树立共赢理念,提升整体素质

1. 树立共赢理念

“商场如战场”,激烈的市场竞争是不可避免的,在经济全球化的今天,竞争的激烈程度更是超乎想象,不同的是竞争不再是你死我活的情境。企业要在竞争中取得一席之地,就必须寻求与合作伙伴之间的双赢、共赢,这就要求企业必须把握环境因素,“知己知彼”,才能“百战不殆”,为此必须市场环境分析、竞争对手分析上做足文章,在竞争中寻求合作,实现可持续发展。在创业经营沙盘模拟中,很好地体现了合作共赢的重要性。

2. 牢记诚信为本

诚信是一个企业的立足之本,发展之本。缺乏诚信可能会让企业获得一时之利,

但最终必然会被社会、被消费者无情抛弃,南京冠生园、三鹿集团不讲诚信最终导致破产倒闭的事例无一不表明了“诚信”的重要性。诚信原则在创业沙盘模拟课程中体现为对“游戏规则”的遵守,如市场开发、产品开发、生产线的购买安装以及转产、市场竞争、贷款等具体业务的处理均要求按既定的市场“游戏规则”进行,否则将受到严惩。学生将深刻体会到保持诚信是立足社会、发展自我的基本素质。

3. 规划职业生涯

每个人都有自己的长处和短处,“想把工作做得卓有成效,就必须从自己的优势和长处出发。”成功者向命运挑战的经历告诉我们:如果你能扬长避短、顺势而为地将自己的优势发挥得淋漓尽致,就会事半功倍,如鱼得水。在分组对抗中,有的小组角色分配合理,配合默契,经营过程有条不紊;有的小组却因擅长财务的人员在管理生产运营、擅长营销的人员在做财务工作而致使经营过程危机频现,经营难以为继。这些会让学生了解自己的长处和短处,开始规划自己的职业生涯。

4. 提高受挫忍耐能力

大量资料表明,在市场经济日趋激烈的今日,创业成功与否,不仅取决于其是否有强烈的创业意识、娴熟的专业技能和卓越的管理才华,而且在更大程度上取决于其面对挫折、摆脱困境和超越困难的能力。创业经营沙盘模拟经常让学生处于抉择的十字路口,面临资金链断裂等经营风险。学生从最初的备受挫折、不知所措,逐渐能够沉着应对、寻找途径化解风险。在经历多次的化险为夷后,学生开始变得坚强起来,不再轻言放弃。