

21世纪会计系列规划教材· **应用型**

Chuangyezhe Shapan Shixun Jiaocheng

Caiwu Guanli Zonghe Shiyang Yongshu

创业者沙盘实训教程

——财务管理综合实验用书

徐利飞 主 编
于 莉 高鹏飞 副主编

21世纪会计系列规划教材·**应用型**

Chuangyezhe Shapan Shixun Jiaocheng

Caiwu Guanli Zonghe Shiyan Yongshu

创业者沙盘实训教程

——财务管理综合实验用书

徐利飞 主 编
于 莉 高鹏飞 副主编

© 徐利飞 2015

图书在版编目 (CIP) 数据

创业者沙盘实训教程——财务管理综合实验用书 / 徐利飞
主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2015. 2
(21 世纪会计系列规划教材·应用型)
ISBN 978-7-5654-1751-1

I. 创… II. 徐… III. 财务管理-高等学校-教材
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 006649 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 210mm×285mm 字数: 193 千字 印张: 10 1/4
2015 年 2 月第 1 版 2015 年 2 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 栋

责任校对: 惠恩乐

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

定价: 28.00 元

前 言

目前,我国高等院校在本科教育阶段普遍注重培养学生的动手能力、实践能力和实践意识,而招生规模较大的会计类专业更是被作为主要培养群体来对待。为了提高学生的动手能力和实践能力,培养社会和企业需要的合格人才,各院校在这一方面积极探索,不断尝试,由用友新道公司开发的基于“ERP 沙盘系统”的“创业者沙盘”等实训系统便成为众多院校的较好选择。

但是,本书编者通过多年的沙盘教学实践,发现在沙盘类课程教学中存在一些需要解决的问题,主要有:

1. 在教学中,由于教师的引导不足,忽视了“沙盘教学是以学生为主角的”这一基本原则,没有充分发挥学生在教学中的主观能动性。

2. 由于用友 ERP 沙盘的教具工具历经了多次升级,目前已经出版的部分相关教材在规则、教学过程组织上存在一定的混乱,不利于教师的教学活动,容易导致学生在理解上发生偏差。

3. 用友创业者电子沙盘有利于教学控制,但在实训操作方面存在不够完善的地方,实训者易产生误操作,导致其在实训过程中浪费很多时间。

为了克服这些问题,本书以用友新道公司的“创业者沙盘”为对象,对沙盘教学中的一些困难和障碍进行了梳理,并提出了系统的解决方案。本书的特点主要有二:

第一,以教学为导向,为读者详细解读创业者沙盘系统的规则,降低读者在规则理解方面产生的疑问和分歧,提高实训的效率。

第二,重新设计了教师教学的引导过程,把创业者电子沙盘和物理沙盘教具结合起来,重新设计了二者同步进行演练的过程,使读者能够更好地上手实训。

本书适用于进行沙盘教学的本科院校和高职院校。

本书由内蒙古财经大学的徐利飞老师担任主编,负责全书的框架结构与第1章和第2章的编写,由内蒙古建筑职业学院的于莉老师担任副主编,负责本书第3章的编写,由内蒙古乌海职业技术学院的高鹏飞老师担任副主编,负责本书第4章的编写。

在本书编写过程中,得到了用友新道内蒙古分公司的大力支持,还得到了内蒙古财经大学张德昌、冯博宇、张扬、张雪莲、韩啸、何金超、李文奇、纪鹏飞等同学在资料收集、文稿校对等方面的帮助,在此一并表示感谢!

由于时间仓促,加上编者水平有限,书中错误、疏漏之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

编 者

2015年1月

目 录

第1章 沙盘模拟经营概述	1
1.1 沙盘模拟经营教学在国内的现状	1
1.2 沙盘模拟经营教学的特点	2
1.3 创业者沙盘模拟经营教学的硬件、软件与教学组织	2
本章练习题	8
第2章 创业者沙盘模拟的规则与解读	9
2.1 创业者沙盘模拟企业的组织	9
2.2 创业者沙盘规则与解读	16
本章练习题	24
第3章 创业者沙盘教学引导	25
3.1 教学引导的基本规划	25
3.2 创业者沙盘教学引导年	26
本章练习题	38
第4章 模拟企业经营用表格编制与经营方法分析	39
4.1 综合费用表、利润表和资产负债表的编制	39
4.2 资金预算表的编制	45
4.3 产能与采购的计算	46
本章练习题	48
附录1 创业者沙盘系统规则简表	49
附录2 实验报告	55
附录3 分角色实训用表	61
学员手册——总经理专用	61
学员手册——财务总监专用	73
学员手册——销售部经理专用	117
学员手册——生产部经理专用	131
学员手册——采购与仓储部经理专用	137
附录4 6组市场调查数据	143
附录5 8组市场调查数据	147

附录6 10组市场调查数据	151
附录7 12组市场调查数据	155

1.1 沙盘模拟经营教学在国内的现状

一、沙盘教学的起源

在古代，沙盘最早是统治者在战争中的指挥用具，在军事上常供研究地形、敌情、作战方案、组织协调动作和实施训练时使用。

沙盘在我国已有悠久的历史。据《后汉书·马援列传》记载，公元32年，汉光武帝征讨陇西的隗嚣，召名将马援商讨进军战略。马援对陇西一带的地理情况很熟悉，就用米堆成一个与实地地形相似的模型，从战术上做了详尽的分析。光武帝刘秀看后十分高兴，这是最早的沙盘模拟。

19世纪末到20世纪初，沙盘主要用于军事训练，在军事领域取得了很大成功。第一次世界大战后，才在实际中得到运用。战争沙盘模拟推演通过红、蓝两军在战场上的对抗与较量，发现双方战略战术上存在的问题，提高指挥员的作战能力。

英、美知名商学院和管理咨询机构很快意识到这种方法同样适合企业对中、高层经理的培养和锻炼，随即对军事沙盘模拟推演进行了广泛的借鉴与研究。瑞典皇家工学院的 Klas Mellan 于1978年开发了一门课程，其特点是采用体验式培训方式，遵循“体验—分享—提升—应用”的过程达到学习的目的。最初该课程主要是从非财务人员的财务管理角度来设计的，之后被不断改进与完善，针对职业如 CEO、CFO 等职位的沙盘演练课程被相继开发出来。这种课程最初是一种计算机辅助教学的方式。Motorola、IBM 等公司经常采用这种新颖的培训方式。每次培训首先由两位专家讲授理论，涉及企业管理的主要内容，如市场营销、财务管理、信息技术、人力资源管理、战略管理。培训后期，则把学员分成若干组，利用计算机进行企业竞争模拟。这种方式引起了学员的极大兴趣。

20世纪90年代末，沙盘模拟类培训课程进入中国，最典型的便是深圳的竞越公司（以原汁原味的课程为特色）、北京的人众人公司（以拓展训练为特色），使原本成熟的课程体系进一步融入了中国企业的经营特色，更贴近企业的实际。沙盘模拟教学模式较早被北大、清华、人大、浙大等多所高等院校纳入 MBA、EMBA 及中高层管理者在职培训的教学之中。1996年，“国际企业管理挑战赛”中国大陆赛区的比赛吸引了众多队伍参加，其中包含了大多数提供 MBA 学位教育的国内著名的管理学院，比赛从美国、加拿大、德国、日本等国家引进了一些模拟软件。1995年北京大学开始研发中文界面的企业竞争模拟软件，几经改善，在2003年全国 MBA 培养院校企业竞争模拟比赛中使用了此软件，有112支队伍报名参赛。

二、用友沙盘产品

2005年，用友公司院校事业部借鉴国外沙盘培训课程的相关经验，开发了“用友 ERP 沙盘”。刚开始，“用友 ERP 沙盘”仅用于向企业客户介绍 ERP 原理和 ERP 软件应用的必要性，从而激发产品需求。后来，用友公司院校事业部发现该产品可以用于中国本科院校和高职院校的实训课程，达到为其产品培养潜在客户的目的，所以从2005年开始在中国普通本科院校和高职院校中大力推广这一产品，并于2005年举办了第一届“ERP 沙盘大赛”，这一比赛持续至2014年已经第十届，影响力越来越大。

“用友 ERP 沙盘”十年来经历几次发展，2005—2009年主要是手工沙盘，使用者将选好的订单和随后的经营报表录入一个用 EXCEL 编制的软件，教学中具有很强的场景性，但任课教师工作量大；

2009—2011年主要是创业者沙盘，是对手工沙盘的升级，订单选择和报表形成通过一个B/S架构的软件来控制，在保留手工沙盘优点的基础上，大大减轻了教学工作的强度和难度，受到任课教师的好评；2011年至今是商战沙盘，经营中增加了更多的选择性和灵活性，适合学生开展竞技性的比赛。

1.2 沙盘模拟经营教学的特点

沙盘实战模拟培训课程完全不同于传统的灌输式的被动学习。它是通过引领学员进入一个高度竞争的模拟行业，由学员分组成立若干“企业”，在严酷的市场环境下，进行若干年度的模拟经营活动，学员在主导各自“企业”的系统经营管理活动中完成体验式学习。根据培训主题的不同，系列课程的设置也就不尽相同，分别侧重于不同的管理活动，从而引发出不同的学习内容。在每一年度模拟经营结束之后，学员都要通过认真的反思与讨论，暴露出自身的问题，总结经营成败的原因，体验管理过程中的得失。最后经过培训师高屋建瓴的点评解析进一步领悟科学管理规律，提高经营管理能力。

总结起来，沙盘模拟经营教学的特点是：具有很强的体验性、互动性、实战性、竞争性、综合性和有效性。

1.3 创业者沙盘模拟经营教学的硬件、软件与教学组织

一、硬件与软件

创业者沙盘由两部分构成，第一部分是物理沙盘台面，如图1-1所示。

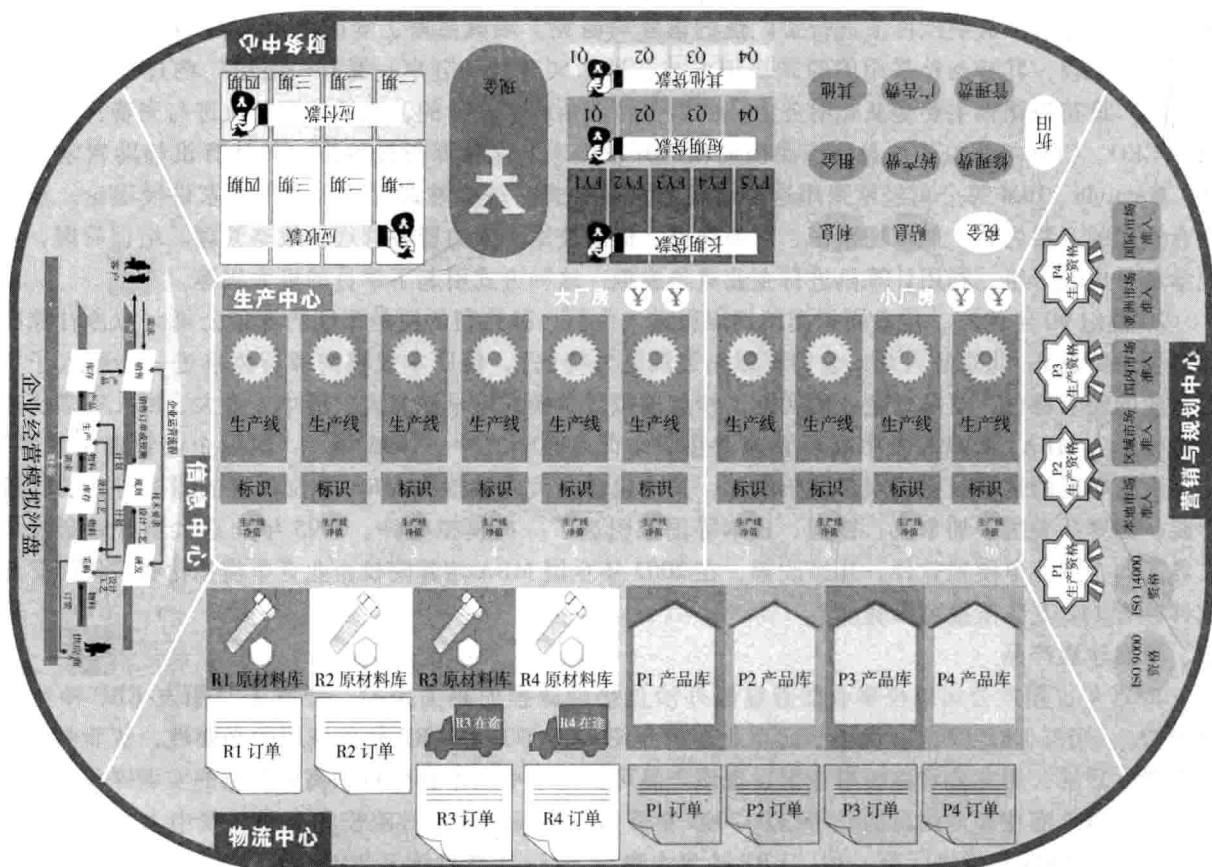


图 1-1 物理沙盘台面

物理沙盘是模拟企业的物理状态，通过台面的摆放，可以直观地反映企业的当前经营状态，建议

在教学中要求学生按经营流程摆放台面，以帮助学生形成企业经营的感性认识。

第二部分是创业者沙盘软件，其操作界面如图 1-2 所示。



图 1-2 创业者沙盘软件操作界面

“用友创业者沙盘”软件是基于“用友 ERP 沙盘（手工）”之上开发的，本质上并没有大的改变，但是在模拟企业运营的流程控制上更有利于教学，并减轻了任课教师的教学工作量。

在教学中，只做电子沙盘操作是不够的，建议实训人员对手工沙盘和电子沙盘进行同步操作，这样有利于培训学生对企业经营的感性认识，本教材的内容安排就是根据这一原则而来。

二、实验室布置

1. 沙盘实验室平面图（如图 1-3 所示）

(1) 实验室面积

实验室面积为 120 平方米—180 平方米，可安排 8 组或 12 组实训人员。

(2) 安装音响设备

安装音响设备，并对音响设备进行调试。

(3) 安装投影仪器幕布和投影仪吊顶

安装于教室正前方中间位置，并对投影仪投影焦距及大小进行调试。

(4) 摆放白板（黑板）

摆放白板（黑板）于教室前方，或学员可视度高的位置。

(5) 摆放桌椅

按图 1-3 所示，摆放沙盘桌子、竞单桌子、助教桌子以及凳子，建议预留至少 12 张凳子备用。

(6) 摆放塑玻板

将沙盘盘面平整地放于沙盘桌子上，并将塑玻板压于沙盘盘面上。

(7) 挂内部装饰图

根据教室内实际情况选择装饰图样进行喷绘，并悬挂于教室内。

(8) 安装教师端电脑软件

安装教师端电脑于教师桌子上，课前安装好创业者沙盘软件（带“加密狗”）、屏控软件，调试

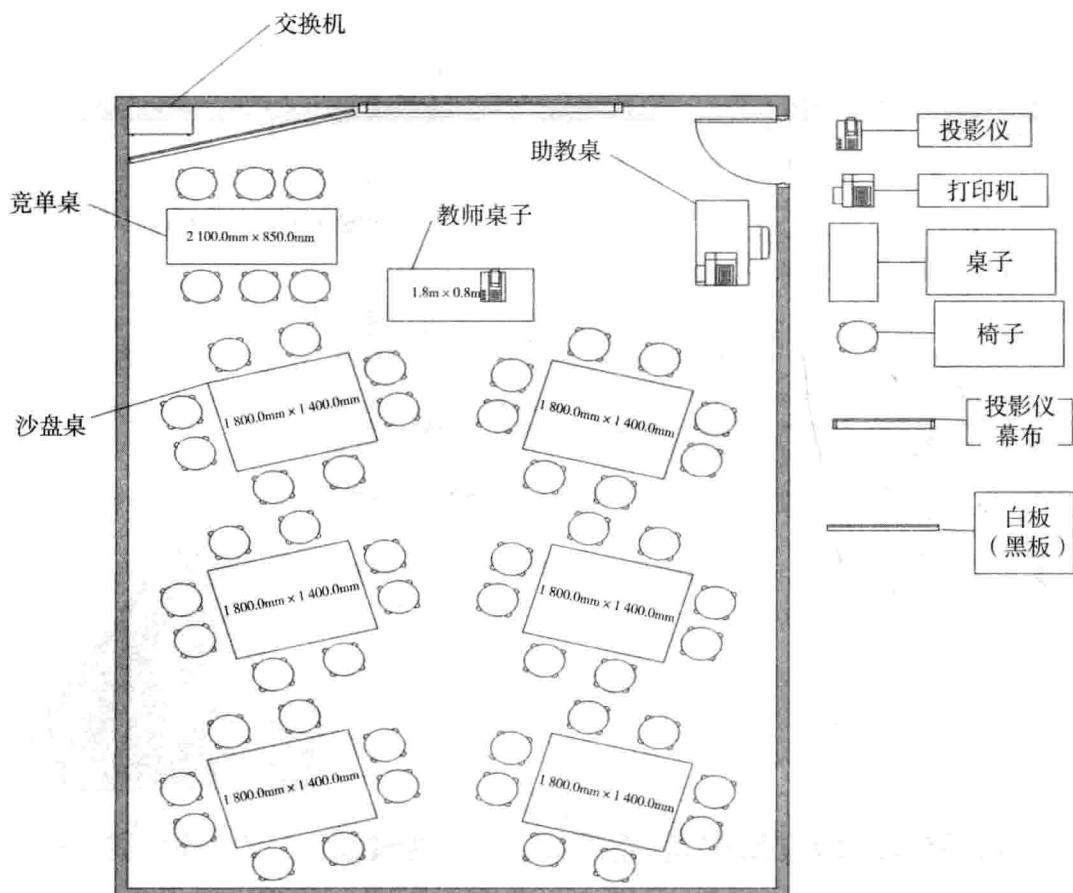


图 1-3 沙盘实验室平面图

网络和音响设备，可以播放背景音乐。

(9) 每张沙盘桌子上配备两台计算机，并对网络进行调试。

如果条件允许，可以安装无线网络设备，便于后期计算机的移动。

2. 实验室内饰物品清单

表 1-1

实验室内饰物品清单

序号	名称	规格	数量	备注
01	沙盘桌子	180 厘米×140 厘米	12 张	用于实训人员沙盘的摆放和沙盘模拟
02	塑玻板	180 厘米×140 厘米	12 张	放于沙盘桌子上，防止沙盘磨损或卷曲（可选件）
03	凳子	直径 30 厘米	70 个	—
04	备品教具桌	200 厘米×100 厘米	1 张	用于放置备用教具的桌子
05	助教桌子	100 厘米×60 厘米	1 张	用于交货、银行贷款等
06	讲师桌子	100 厘米×60 厘米	1 张	用于讲师存放电脑或摆放投影仪
07	投影仪		1 个	用于教学演示
08	投影幕布		1 个	用于教学演示
09	白板（黑板）		1 个	用于教学演示
10	电脑（教师端）		1 台	用于教学演示
11	电脑（助教端）		1 台	—
12	电脑（客户端）		24 台	—
13	音响		1 套	用于扩音和播放音乐，配话筒
14	打印机		1 台	—

三、教学组织

1. 课程性质

根据《普通高等学校本科专业目录和专业介绍（2012年）》，财务管理专业的学生要进行的专业实验名称为“财务管理模拟实验”，所以，本课程是为财务管理及相关专业的学生进行专业实验所开设的。

创业者沙盘课程将把参加实验的同学分成若干组，每组5—6人，每组各代表一家不同的虚拟公司，在这个训练中，每个小组的成员将分别担任公司中的一个重要职位（CEO、CFO、市场总监、生产总监等）。每家公司都是同行业中的竞争对手，实训人员需要在只拥有一定的初始股东投资资金的基础上，从无到有，建立和发展一家企业，并且在面对来自其他企业（其他小组）的激烈竞争的条件下，将企业向前推进、发展。

2. 教学目标

本实验课程是对财务管理专业核心课程的综合应用性实验，在对财务管理相关理论学习的基础上，将理论在实践中进行模拟性应用，以培养学生理论联系实际的能力，提高学生分析问题、解决问题的能力，培养动手能力。

具体来看，要求学生掌握的基本理论主要有：战略及战略管理、各种筹资方式及决策、资本成本与资本结构、财务杠杆、项目投资决策、金融资产（股票）投资、股利政策、财务分析。

通过沙盘实训，要训练学生掌握以下能力：会利用战略分析工具进行本公司的战略分析，并确定战略目标；会比较各种筹资方式的资本成本，并进行筹资组合的确定；会签署公司的银行借款合同；会编制股票筹资的招股说明书；会利用决策指标，评价项目的财务可行性，并会编写可行性分析报告；会进行股票投资的收益率估计；会确定公司的股利政策，并掌握股利政策对公司价值的影响；会对公司的财务报表进行分析，并会编制公司的财务分析报告。

四、实验项目与流程

1. 实验项目（见表1-2）

表1-2

实验项目表

序号	实验项目名称	实验目的和要求	学时 (小时)	实验内容	考核方式
1	战略分析与战略目标确定	企业发展战略是在对企业发展环境的分析的基础上，对企业未来发展方向的规划，因此，战略的分析和战略目标确定是企业经营的前提。通过财务管理沙盘模拟，掌握制定企业发展规划与目标的基本方法，会使用某种战略分析工具对模拟企业进行战略分析并确定战略目标，并进一步理解发展规划在企业经营过程中的重要作用，从而培养和锻炼学生的规划能力与策划能力	2	用SWOT或PEST等战略分析工具分析企业的战略环境和地位；制定模拟企业的战略目标和战略实施步骤	战略分析报告的提交及质量
2	项目投资分析	固定资产投资是企业内重要的决策项目，通过本实验学生应掌握现金流量的估计方法，会利用项目投资决策方法对固定资产的投资进行财务可行性决策，根据决策结果确定投资的固定资产	8	模拟企业现金流量的估计与折现率的确定；模拟企业待选择的设备的财务可行性分析，要求至少要用NPV法来决策	固定资产投资可行性分析报告的提交及质量
3	筹资决策	资本是企业经营的血液，合适的筹资会促进企业的发展。通过本实验，学生所应了解企业筹资的渠道和方式，掌握企业筹资的条件及偿付条件，掌握企业资本成本的意义及对企业价值的影响	5	模拟企业筹资渠道的确认与选择；企业各种筹资方式的个别资本成本的计算；企业加权资本成本的计算与优化调整	企业筹资渠道与资本成本的决策报告的提交及质量
4	全面预算	企业预算是保证战略实现的有效管理控制工具，通过本实验项目，要求学生理解全面预算对企业管理的重要作用，掌握全面预算的编制方法，尤其是现金预算，掌握现金流入与现金流出的合理规划，保证资金链的不断裂	5	企业编制的逻辑基础的确定；企业全面预算表的编制；全面预算的考核	模拟企业6个经营年度的全面预算表的提交及质量

续表

序号	实验项目名称	实验目的和要求	学时 (小时)	实验内容	考核方式
5	财务分析	财务分析是企业业绩评价与企业诊断的重要财务工具,通过本实验,要求学生理解财务分析的目的,熟悉财务分析的基本方法和比率,掌握杜邦财务分析体系的计算及分析方法	4	计算模拟企业各经营年度的相关财务比率,包括偿债能力比率、盈利能力比率、营运能力比率、发展能力比率;利用相关比率评价企业各经营年度的业绩;利用杜邦分析法分析企业业绩变动的原因	模拟企业的财务分析报告的提交及质量
6	资产与融资组合分析	企业的资产配置状况是融通资金的使用的结果,因此资产与融资之间要有相应组合关系。通过本实验项目,要求学生理解资产与融资组合的关系,具备根据企业资产负债表来判断企业融资组合的类型(保守型、稳健型、冒险型)的能力,掌握对不同组合的风险与收益的评价	5	利用模拟企业的资产负债表判断企业的融资组合的类型;分析模拟企业融资组合类型的风险与收益;决策调整融资组合的方向和方式	模拟企业融资组合的分析报告的提交及质量
7	实验总结	财务管理沙盘实验作为一项综合性实验,完成整个实验需要学生运用财务管理及相关知识,在实验结束后,要求学生把6个经营模拟期的经验、教训和感想记录下来,以形成对企业经营的策略	5	撰写财务管理沙盘实验总结	财务管理沙盘实验总结的提交与质量
	合计		34		

2. 实验流程(如图1-4所示)

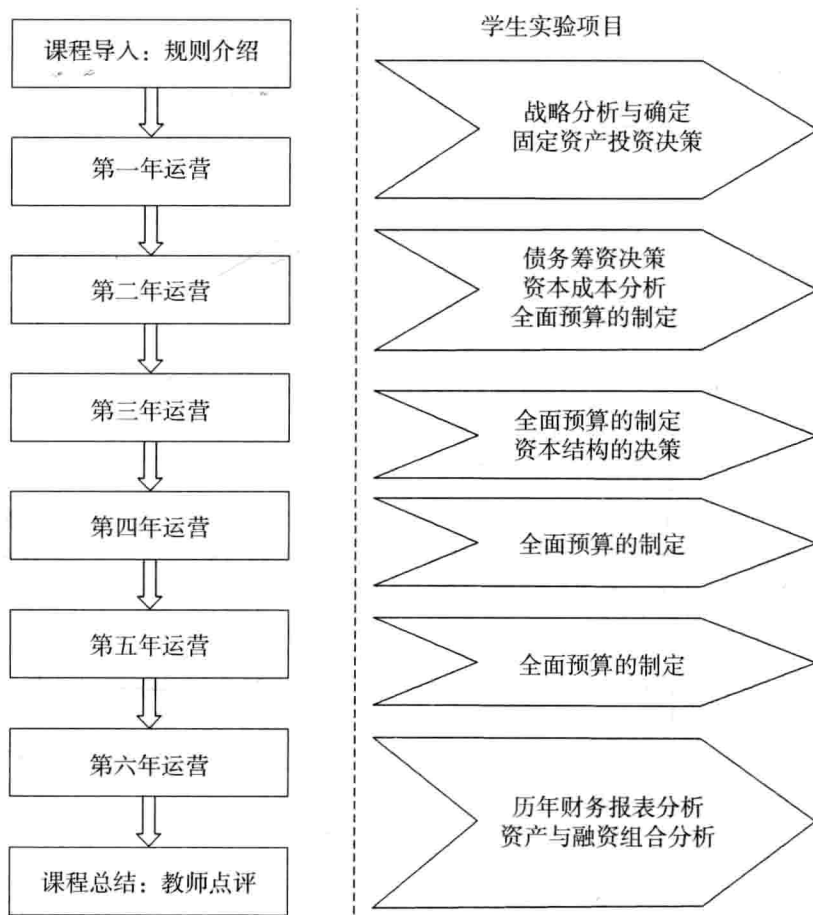


图 1-4 实验流程图

五、创业者沙盘实训课程考核方法与标准

创业者沙盘实训要想取得好的教学效果，应当特别重视对实训人员的考核机制的设定，使其重视实训并积极参与其中，所以恰当而简便、可操作的成绩评定方法不可缺少，本教材提供了编者在教学中应用的考核方法与标准，以供参考^①。

创业者沙盘实训教学最终成绩评分标准构成

一、实验出勤

1. 实验时间为4个半天，要求全部出勤；
2. 如有1个半天未到，没有本次实验的成绩（即期末成绩计为0分）；
3. 如有下一轮实验，可以跟下一轮实验，可以取得实验成绩；
4. 实验出勤成绩为60分。

二、实验学习能力

1. 学习能力指对教师讲解规则的理解能力，具体体现在自我学习能力上，而不是反复向教师问已经讲过或存在于实验手册上的规则；

2. 本部分成绩为10分。

三、实验参与度

1. 实验参与度指学生能否主动参与本团队的经营与讨论，并为本团队的经营提供建设性建议；

2. 禁止实验者出现搭便车行为（free rider），具体表现为：“玩游戏”、“聊QQ”、玩手机、发呆等；

3. 本部分成绩为10分。

四、实验成绩

1. 成绩评定根据电子版沙盘系统排名，取前3名，组员每人可得10分；
2. 不破产或无需注资的队伍，每人得5分；
3. 破产或需要注资的队伍，得0分。

五、实验报告质量

1. 实验完成3天内完成实验报告，交学习委员，学习委员转交助教，过期不候，视同放弃成绩。

2. 本部分实验成绩0—10分。

3. 实验报告的构成：

- (1) 实验报告活页纸。
- (2) 实验总结。

根据自己的角色出发或根据企业整体情况，总结实验过程、实验的经验与教训、实验的启示等；要求有论点、有论据，最好图文并茂，最好有一定的篇幅规定，必须用A4纸，必须手写。

(3) 分角色附表。

六、实验实训守则

1. 实训课前必须认真预习实验教材内容，明确实训目的及步骤，初步了解实验规则。

2. 进入实验室时必须衣冠整洁，不许在实验室内穿拖鞋、背心，要求参与者以进入职场的心态开始实验。

3. 自觉维护实验室的公共环境卫生，不得将零食、饮料带入实验室，禁止随地吐痰、乱扔纸屑等废弃物。

4. 实验时必须遵守课堂纪律，保持安静，不得做与课程无关的事情，禁止玩网络游戏或使用聊天工具。

5. 爱护公共财物，不得随意搬动或拔插有关设备；禁止随意涂抹、刻画等毁损设备的行为。

^① 创业者沙盘实训课程考核标准请登录东北财经大学出版社网站（<http://www.dufep.cn>）查阅。

6. 下课后应清理桌面、摆堆放好座椅、还原设备；实验最终结束后，清理沙盘台面，使实验室恢复原状，由学习委员负责监督。

本章练习题

1. 你的就职宣言是什么？
2. 你对你的团队成员了解多少？你是否有他（她）们的联系方式？
3. 沙盘模拟大赛已经举办了几届？在每年的几月份举办？你有兴趣参加吗？

创业者沙盘模拟是一个开始只有一定数量的股东出资的初始资金（一般为80M^①），无厂房、无机器、无产品、无市场、无负债的初创企业，实训人员作为这样一家企业的创业者，要求通过努力，经过“6年”（每年分为“4个季度”）的经营，完成以下任务：（1）进行恰当的负债融资；（2）购买或租赁相应的厂房；（3）购建恰当的生产设备；（4）研发恰当的产品或组合；（5）开拓适当的市场或组合；（6）合理安排原材料采购；（7）合理安排产品的生产；（8）安排恰当的市场广告投放；（9）争夺市场订单和完成订单。通过每年的以上主要任务的完成，最终实现企业利润和所有者权益的增加。

2.1 创业者沙盘模拟企业的组织

企业组织在物理沙盘中的位置图如图2-1所示。

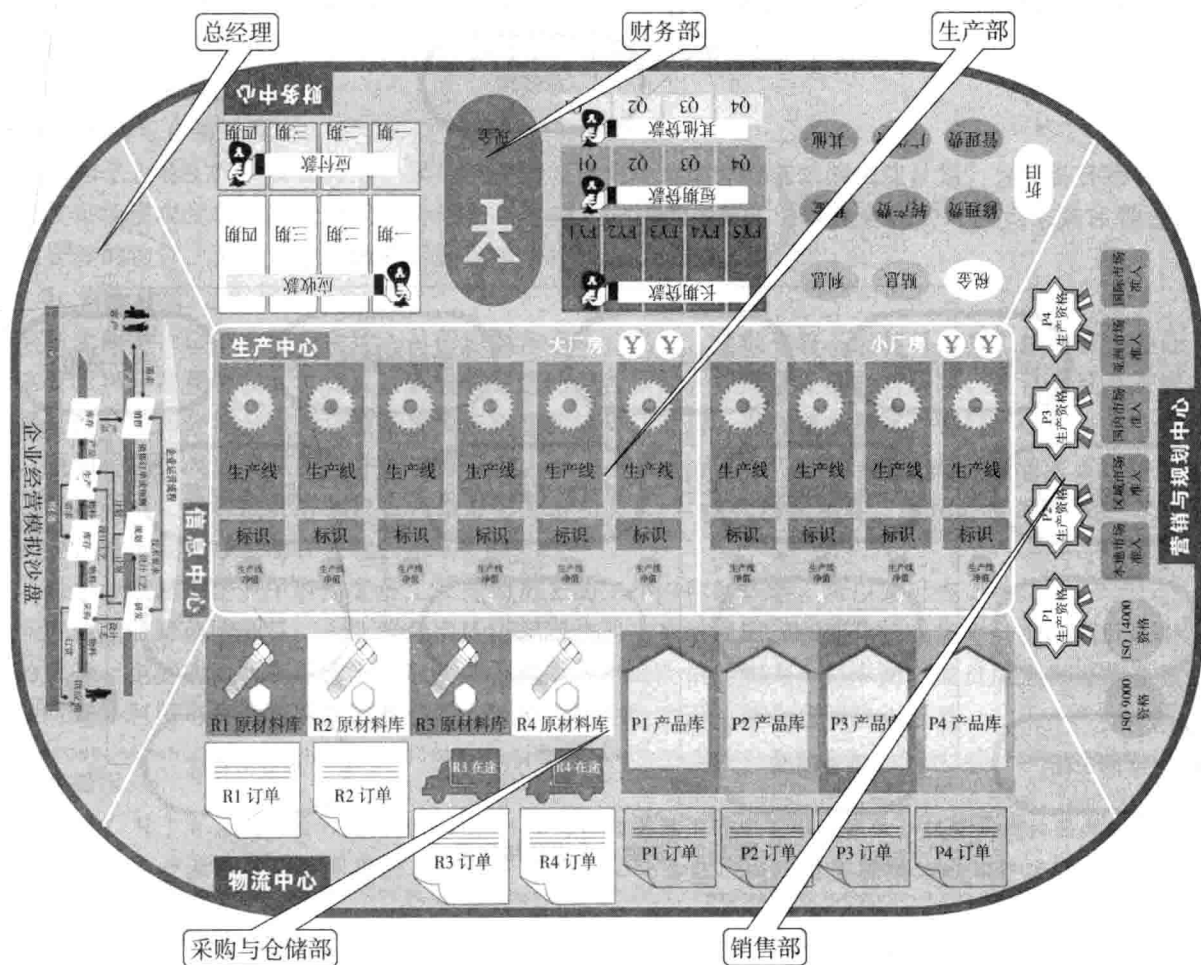


图2-1 企业组织在物理沙盘中的位置图

① “M”为百万（million）的缩写，“80M”即8000万元。

一、创业者沙盘模拟企业的组织结构

作为一家制造业企业，核心的参与者主要有总经理、生产部、销售部、采购与仓储部、财务部 5 个部门，其组织结构如图 2-2 所示。



图 2-2 沙盘企业组织结构图

在创业者沙盘模拟企业中，各部门之间是合作与共赢的关系，每个部门的职能与工作，是其他部门工作的基础和条件，因此，各部门构成一个团队。但是，在沙盘模拟过程中，每个部门的具体工作又是独立的。

二、沙盘企业的管理人员职能

沙盘企业的每个部门都有相应的员工，主要的核心员工有总经理、生产部经理、销售部经理、采购与仓储经理、财务总监，如果参与实训的同学比较多，可以增设一些助理类岗位，如在财务总监下设置报表编制员、出纳、现金预算员；在销售部经理下设置市场分析员、广告分析员、商业间谍；在采购与仓储经理下设置原材料采购计划员、产成品统计员；在生产部经理下设置产能统计员、设备建造监理、车间主任等；在总经理下设置电子沙盘操作员。具体的管理人员组织结构如图 2-3 所示。

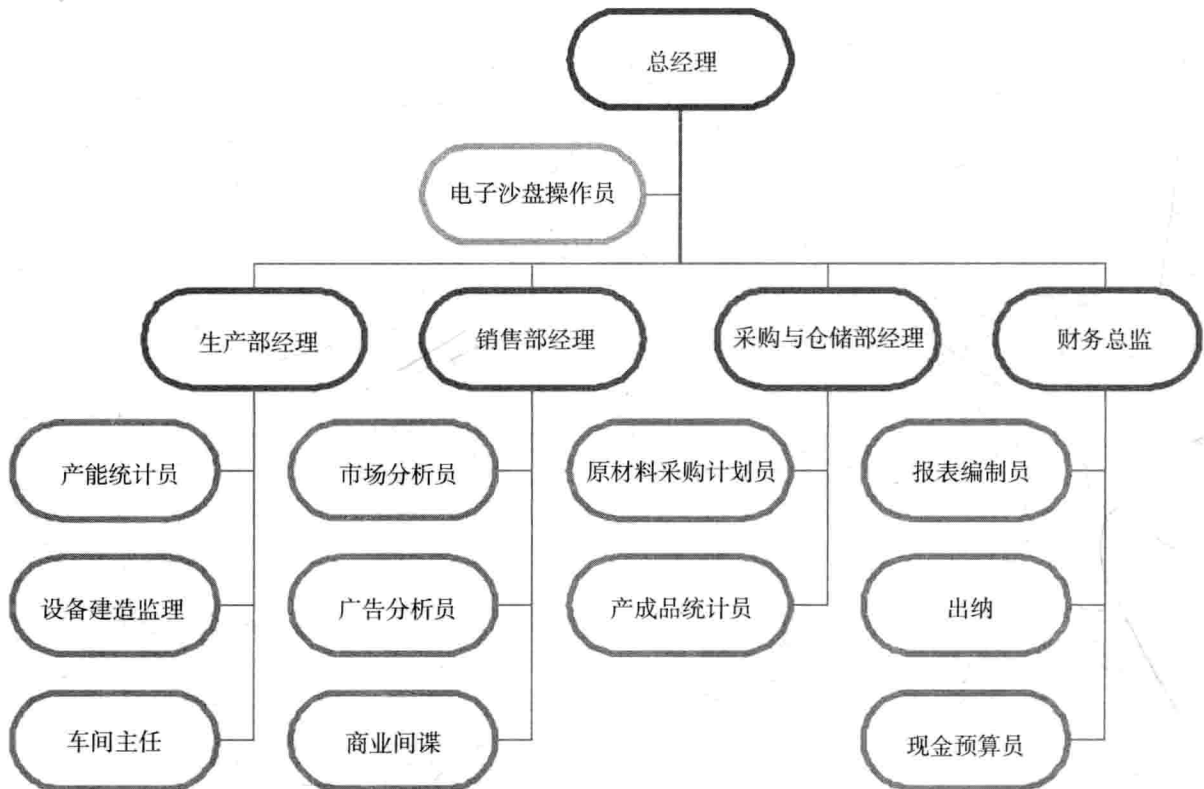


图 2-3 沙盘企业岗位结构图

1. 总经理

又称首席执行官（CEO），企业所有的重要决策均由总经理带领团队成员共同决定，如果大家意见不相同，则由 CEO 行使决定权。

2. 销售部经理

又称营销总监，企业的利润是由销售收入带来的，销售的实现是企业生存和发展的关键，营销部经理在企业中的地位不言自明。销售部经理所担负的责任是：开拓市场，实现销售。

(1) 开拓市场

作为一家新创立的企业，一方面要开拓和稳定企业现有市场，另一方面要积极拓展新市场，争取更大的市场空间，才能力求在销售量上实现增长。

(2) 销售管理

销售和收款是企业的主要经营业务之一，也是企业联系客户的门户。为此，销售部经理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，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，进行客户关系管理。

销售部经理还可以兼任商业间谍的角色，因为他能够更有效地监控竞争对手的情况，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？充分了解市场，明确竞争对手的动向有利于今后的竞争与合作。

3. 生产部经理

生产部经理是企业生产部门的核心人物；负责对企业的生产活动进行管理，并对企业的生产活动及产品负责。生产部经理既是计划的制订者和决策者，也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，最大程度地为企业创造经济效益。

生产部经理的管理范畴主要包括：（1）公司生产、安全、仓储、保卫及现场管理方面的工作，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；（2）生产计划的制订落实及生产和能源的调度控制，保持生产正常运行，及时交货；（3）组织新产品研发，扩充并改进生产设备，不断降低生产成本；（4）做好生产车间的现场管理，保证安全生产；（5）协调处理好有关外部工作关系。

4. 采购与仓储经理

采购是企业生产的首要环节，采购与仓储经理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，确保在合适的时间点采购品种合适、数量合理的物资，为企业生产做好后勤保障。

5. 财务总监

在企业中，财务人员与会计人员的职能常常是分离的，他们有着不同的目标和工作内容。会计人员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，制订预算及对成本数据进行分类和分析。财务总监主要负责资金的筹集、管理，做好现金预算，管好、用好资金。在这里，我们将两类人员的职能归并到财务总监，其主要任务是：（1）管好现金流，按需求支付各项费用、核算成本，按时报送财务报表并做好财务分析；（2）进行现金预算，采用经济而有效的方式筹集资金，将资金成本控制在较低的水平。

对于沙盘模拟企业中各主要员工及辅助员工的工作内容和职能，可以参见表 2-1。

组建企业管理团队后，企业管理团队将领导公司未来的发展，在变化的市场中进行开拓，应对激烈的竞争。企业能否顺利运营下去取决于管理团队正确决策的能力。每个团队成员应当尽可能在做出决策时充分利用自己已有的知识和经验，避免因匆忙行动而使整个公司陷入混乱。

重要提示：

- （1）对于有实践经验的受训者来说，可以选择与实际工作中不同的职位，以提高换位思考能力。
- （2）在沙盘课程的不同阶段，受训者也可以互换角色，以熟悉不同职位的工作及流程。

三、沙盘模拟的教具说明

一家真正的企业中，主要有“人、财、物、产、供、销”等要素，而在创业者沙盘实训课程中，也都具备这些要素，但这些要素是用一些特定的教具来代表的。

1. 人

创业者沙盘实训课程中，企业的主要管理人员和辅助管理人员应根据岗位分工，合理安排座位，