



21 世纪高职高专国家示范院校物流管理专业工学结合系列教材

物流企业 模拟经营沙盘实训

WULIU QIYE
MONI JINGYING SHAPAN SHIXUN

• 主 编 张 梅 王 鹏
副主编 杨 军 何智娟 李传民 朱吉闯



华南理工大学出版社



21 世纪高职高专国家示范院校物流管理专业工学结合系列教材

物流企业 模拟经营沙盘实训

WULIU QIYE
MONI JINGYING SHAPAN SHIXUN

主 编 张 梅 王 鹏
副主编 杨 军 何智娟 李传民 朱吉闯



华南理工大学出版社
· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

物流企业模拟经营沙盘实训/张梅,王鹏主编. —广州:华南理工大学出版社,2013.1
21 世纪高职高专国家示范院校物流管理专业工学结合系列教材
ISBN 978-7-5623-3710-2

I. ①物… II. ①张… ②王… III. ①物资企业-企业管理-计算机管理系统-高等职业教育-教材 IV. ①F253-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 164968 号

物流企业模拟经营沙盘实训

张梅 王鹏 主编

出 版 人: 韩中伟

出版发行: 华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

http: //www. scutpress. com. cn E-mail: scutc13@scut. edu. cn

营销部电话: 020-87113487 87111048 (传真)

责任编辑: 吴兆强

印 刷 者: 广东省农垦总局印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 12.75 字数: 327 千

版 次: 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1~2 500 册

定 价: 23.00 元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换



“21 世纪高职高专国家示范院校物流管理专业工学结合系列教材”

编委会

顾问：王之泰（中国物流学会副会长，教授）

主编：叶小明（广东轻工职业技术学院院长，教授）

张宁东（广西南宁职业技术学院校长，教授）

副主编：缪兴锋（广东轻工职业技术学院教授/高工）

陈杰伦（广东工程职业技术学院副院长，副教授）

周旺（广西南宁职业技术学院教务科研处处长，教授）

秦殿军（南京工业职业技术学院系主任，教授）

编委：（按姓氏笔画顺序排列）

方轮 王秀贵 印晓南 刘大为 伍曙

朱权 孙振 张晓青 吴小梅 别文群

张强 范家巧 金延芳 饶骏峰 胡艳曦

赵迪琼 徐御 黄慧 张梅 梁海琼

曾敬然

总策划：潘宜玲

策划：吴兆强 孟宪忠





前言

当前,工商管理类专业在校学生人数已高居高职院校各专业学生人数的榜首,由于其职业和岗位(群)工作过程边界的模糊性,专业知识大多是隐形的,其实践教学也面临着两大问题:一是实训室往往采用“应用软件+使用手册”模式,应用软件操作复杂,教育匹配度差,教学难度大,致使教学效果不好。二是各种面向课程的实训室缺乏协同性和综合性,学生“只见树木,不见森林”,不能对企业有一个总体认识。单一的实训室很难为学生提供一个全面的综合实训平台,更无法让学生了解到企业的经营精华。

物流企业模拟经营沙盘通过“模拟公司经营”的方式,引领学生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,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3~6年的荣辱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,同学们通过对“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,让学生从模拟中了解企业的简单运作,更深刻地将所学到的知识灵活运用,让学生“看得见、摸得着”,增强学生的参与感,提高学生的学习兴趣,帮助学生掌握管理技能,增强学生的创业能力,拓展学生未来的职业发展空间。

本教材结合教育部工商管理类教学指导委员会每年定期举办的全国大学生企业经营模拟沙盘大赛,以中教畅享(北京)有限公司开发的ITMC物流企业模拟经营电子沙盘为平台,根据实践教学特点及教育规律,设置不同的实训场景,让学生边学边做,边做边学,以赛促练,以练促学,掌握物流企业经营的具体操作,提高学生的实际经营、管理能力。

本教材是国家示范性高等职业院校南宁职业技术学院、广西壮族自治区优势专业物流管理专业实践教材之一。本教材创新点如下:

第一,按不同的实训场景设计实训内容,由浅入深,由易到难,让学生以物流企业经营者的身份实践、体验管理的精髓。

第二,对实训过程做好记录,引导学生建立分析、决策、实战、反思、总结的良性思维循环模式。

第三,教材中特设的经营过程实录、实训过程记录表、总结表等,将实践教学与过程考核进行了有效的结合,有利于对学生实训成果进行考核和验收。

本教材由南宁职业技术学院张梅副教授、中教畅享(北京)科技有限公



司王鹏副总经理担任主编，广西交通职业技术学院杨军、广西生态工程职业技术学院何智娟、广西工商职业技术学院李传民及广西经贸职业技术学院朱吉闯担任副主编，南宁职业技术学院韦嘉嘉老师和广西城市职业学院梁玲玲老师参编。教材编写过程中参阅了许多文献资料，我们对原作者表示由衷的感谢。本教材的顺利编写与出版，得到了南宁职业技术学院商学院韩江河院长、李林海副院长的大力支持与指导，也凝聚了 2010 级物流专业学生蒋利成、李发华、咸力华、梁春莲、王文胜等同学的辛勤汗水，并受到 2009 年广西教育厅新世纪重点教改项目“基于工学结合的高职经管类人才培养模式研究”（项目编号：2009A039）的支持，在此一并表示感谢！

编 者

2012 年 5 月



本课程实训目标

1. 初步认识及了解什么是沙盘，什么是物流企业模拟经营沙盘，了解物流企业模拟经营沙盘实训中涉及的专业技能和相关专业知识；
2. 掌握物流企业模拟经营的主要流程、工作程序安排及得分规则；
3. 了解第三方物流公司的组织架构，能根据各人所长对团队成员进行合理分工与安排，工作职责明晰；
4. 能根据市场预测信息，分析市场需求情况，合理制定公司经营战略和经营目标；
5. 会正确填写物流企业经营过程中涉及的各种表格并分析，并能根据分析结果指导公司后期的经营；
6. 能够读懂财务报表的内容，能够对公司的财务报表进行相应的分析，合理控制公司经营的成本；
7. 能对物流企业经营过程中存在的问题进行总结分析，并提出合理化建议；
8. 能通过对抗训练检验制定的经营策略，并能结合实际经营情况进行反思与总结；
9. 验证以往形成的管理思想和方法，暴露自身存在的管理误区，进一步梳理与更新管理理念；
10. 能认识不同战略选择与经营业绩之间的逻辑关系，及时反思现实企业战略制定的正确性；
11. 能根据市场竞争情况恰当调整公司的经营策略，提高洞察市场、理性决策的能力；
12. 通过应对市场环境的突变和竞争对手的市场攻势，培养管理者快速应变能力和危机管理能力；
13. 通过对模拟企业战略管理与经营决策的全方位、实质性参与，加深对企业经营的理解，提高现实管理的有效性；
14. 树立起为未来负责的发展观，体会经营短视的危害，从思想深处构建起战略管理意识；
15. 通过演练团队决策，提高参训人员的合作与沟通能力，使其锻炼成为参与群体决策的高手；
16. 能学会合理用人，充分发挥团队成员各人的特长，团队内能进行良好的合作与沟通；
17. 通过对抗训练，能学会做人与做事，遵守相应的职业操守；
18. 经过密集的团队沟通，充分体验交流式反馈的魅力，深刻认识建设积极向上的组织文化的重要性；
19. 通过市场竞争，使参训人员学会做人与做事，培养良好的职业素质；
20. 通过撰写实训总结报告，能对团队的经营管理能力进行理性的思考；
21. 通过对模拟企业战略管理与经营决策的再讨论，加深对企业经营的理解，提高现实管理的有效性。

实训成绩的评定

物流企业模拟沙盘实训每次实训结束后，每个小组都会有一个实训分值，但与其他操作性实训课程的结果性考核不同的是，模拟沙盘实训更注重实训过程中的管理思想的碰撞、反思和过程中的积极参与，虽然实训过程中有的经营小组破产了，但由于其小组成员一直积极参与、努力思考、不断调整并验证其管理思想和方法，他们可以从中领悟到很多经营的真谛。因此，这个实训分值并不能充分反映参训人员的真实实训情况，实训成绩建议从实训分值、团队表现、学生个人表现、团队总结和个人总结五个方面进行综合评定。实训成绩评定内容及比重见表1。

表1 实训成绩评定内容及比重

评定项目	评 定 内 容	比重
实训分值	根据软件评分规则计算模拟经营总分 各小组得分 = 权益 × (1 + 总分/100)	40%
团队表现	(1) 团队内岗位职责是否明确、团队成员分工是否合理、是否各司其职； (2) 团队合作程度、沟通交流情况； (3) 团队是否及时总结与反思； (4) 团队各成员参与程度和出勤情况； (5) 团队进步情况	20%
学生个人表现	(1) 是否履行相应职责； (2) 是否与成员积极沟通、交流； (3) 是否及时总结与反思； (4) 经营过程中参与程度和出勤情况； (5) 个人进步情况	20%
团队总结	团队实训总结报告，包括模拟公司的组建情况、成员构成及分工、整体经营战略情况、市场定位及营销策略、企业运营的经验与教训等。团队总结以团队的形式制定 PPT，与其他模拟小组进行交流与分享	10%
个人总结	个人实训总结报告，包括实训过程中自己的表现、体会；在模拟经营中所起的作用；通过模拟经营的运作对哪些理论知识有了进一步的体会、存在的不足和今后的努力方向等	10%



目 录

实训场景一 熟悉物流企业模拟经营沙盘

任务一 初步认识物流企业模拟经营沙盘	1
1.1.1 什么是沙盘	1
1.1.2 沙盘在企业经营中的运用	2
1.1.3 什么是物流企业模拟经营沙盘	2
1.1.4 物流企业模拟经营沙盘涉及的道具	3
任务二 了解物流沙盘涉及的专业技能和知识体系	5
1.2.1 物流企业模拟经营沙盘训练涉及的管理技能	5
1.2.2 物流企业模拟经营沙盘实训涉及的相关知识	6
1.2.3 沙盘培训可以达到的效果	7
任务三 掌握物流企业模拟经营的整体流程及评分规则	8
1.3.1 物流企业模拟经营的流程	8
1.3.2 模拟经营工作程序安排	9
1.3.3 物流企业模拟经营评分规则	10

实训场景二 物流企业模拟经营

任务一 组建第三方物流公司	12
2.1.1 模拟公司组建	12
2.1.2 管理团队配备及其工作职责	15
2.1.3 成立办事机构, 配备业务人员	17
2.1.4 支付税金、计划新的一年	20
任务二 分析市场需求, 确定经营策略, 选择目标城市	23
2.2.1 分析市场需求, 选择目标市场	23
2.2.2 制定企业经营策略	24
2.2.3 选择投标城市	26
任务三 参加合同续约和市场公开竞标	28
2.3.1 合同续约	28
2.3.2 公开竞标	28
任务四 资金流处理	33
2.4.1 短期贷款、支付利息	33
2.4.2 更新应收款、应付款	35



任务五 购买或租赁仓库和运输工具	37
2.5.1 购买或租赁仓库	37
2.5.2 购买或租赁运输工具	39
任务六 物流业务执行	43
2.6.1 货物到达（交货给客户）	43
2.6.2 运费结算	45
2.6.3 派车提货	46
2.6.4 货物入库	51
2.6.5 货物分拣	51
2.6.6 运输调度	54
2.6.7 选择线路发货	57
任务七 新市场开发	62
2.7.1 支付行政管理费	62
2.7.2 新市场的开拓、ISO 资格认证	62
2.7.3 购买、租赁办公室	64
2.7.4 人员招聘	66
2.7.5 支付员工工资	66
任务八 年度财务处理	69
2.8.1 长期贷款	69
2.8.2 支付维修费	70
2.8.3 计提折旧	70
2.8.4 关账	71

实训场景三 物流企业模拟经营对抗训练

任务一 模拟经营第一年	79
3.1.1 第一季度市场分析及经营策略	79
3.1.2 第一季度经营实录	80
3.1.3 第一季度经营状况分析与总结	85
3.1.4 第二季度市场分析及经营策略	86
3.1.5 第二季度经营实录	87
3.1.6 第二季度经营状况分析与总结	92
3.1.7 第三季度市场分析及经营策略	93
3.1.8 第三季度经营实录	94
3.1.9 第三季度经营状况分析与总结	99
3.1.10 第四季度市场分析及经营策略	100
3.1.11 第四季度经营实录	101
3.1.12 第四季度经营状况分析与总结	106





任务二 模拟经营第二年	108
3.2.1 第一季度市场分析及经营策略	108
3.2.2 第一季度经营实录	108
3.2.3 第一季度经营状况分析与总结	113
3.2.4 第二季度市场分析及经营策略	114
3.2.5 第二季度经营实录	115
3.2.6 第二季度经营状况分析与总结	120
3.2.7 第三季度市场分析及经营策略	121
3.2.8 第三季度经营实录	122
3.2.9 第三季度经营状况分析与总结	127
3.2.10 第四季度市场分析及经营策略	128
3.2.11 第四季度经营实录	129
3.2.12 第四季度经营状况分析与总结	134
任务三 模拟经营第三年	136
3.3.1 第一季度市场分析及经营策略	136
3.3.2 第一季度经营实录	136
3.3.3 第一季度经营状况分析与总结	141
3.3.4 第二季度市场分析及经营策略	142
3.3.5 第二季度经营实录	143
3.3.6 第二季度经营状况分析与总结	148
3.3.7 第三季度市场分析及经营策略	149
3.3.8 第三季度经营实录	150
3.3.9 第三季度经营状况分析与总结	155
3.3.10 第四季度市场分析及经营策略	156
3.3.11 第四季度经营实录	157
3.3.12 第四季度经营状况分析与总结	162

实训场景四 物流企业模拟经营沙盘对抗实训

实训场景五 撰写物流企业模拟经营沙盘实训总结报告

附录	175
参考文献	190

实训场景一 熟悉物流企业模拟经营沙盘

【实训目标】

1. 初步了解什么是沙盘，什么是物流企业模拟经营沙盘；
2. 了解物流企业模拟经营沙盘实训中涉及的专业技能和相关专业知识；
3. 掌握物流企业模拟经营的主要流程、工作程序安排及得分规则，为下一阶段的物流企业模拟经营做准备。

【实训任务】

任务一 初步认识物流企业模拟经营沙盘

1.1.1 什么是沙盘

所谓沙盘，是根据地形图或实地地形，按一定的比例，用泥沙、兵棋等各种材料堆制而成的模型。

最早的沙盘起源于军事，常供研究地形、敌情、作战方案、组织协调和实施训练时使用。如图 1-1 所示。



图 1-1 军事沙盘



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,汉光武帝刘秀征讨陇西的隗嚣,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,从战术上作了详尽的分析。光武帝刘秀看后,高兴地说:“敌人尽在我的眼中了!”这就是最早的沙盘作业。

1811 年,普鲁士国王菲特烈·威廉三世的文职军事顾问冯·莱斯维茨,用胶泥制作了一个精巧的战场模型,用颜色把道路、河流、村庄和树林表示出来,用小瓷块代表军队和武器,陈列在波茨坦皇宫里,用来进行军事游戏。后来,莱斯维茨的儿子利用沙盘、地图表示地形地貌,以算时器表示军队和武器的配置情况,按照实战方式进行策略谋划。这种“战争博弈”就是现代沙盘作业。

1.1.2 沙盘在企业经营中的运用

企业沙盘模拟培训源自西方军事上的战争沙盘模拟推演。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广泛的借鉴与研究,最终开发出了企业沙盘实战模拟培训这一新型现代培训模式。

企业模拟经营沙盘将真实企业经营的所有关键环节,如:企业经营战略规划、市场细分与企业定位、企业营销策略制定、新市场开拓、具体业务执行、资金筹集和财务管理等集合在一起,学员通过模拟企业经营全过程的方式,验证以往形成的管理思想和方法,发现自身存在的管理误区,认识不同战略选择与企业经营业绩之间的逻辑关系,及时反思现实企业经营战略安排的正确性,提高其洞察市场、理性决策的能力。

1.1.3 什么是物流企业模拟经营沙盘

物流企业模拟经营沙盘即模拟一个第三方物流企业从事物流业务的经营活动,包括模拟组建第三方物流企业、制定企业经营战略、分析物流市场需求和企业定位、选择目标市场、筹集企业经营资金、参与市场竞争、签订订单、派车提货、货物分拣、线路选择、装车发货、货物送达、新市场开拓及相应的财务核算与管理等整个供应链的业务流程。把物流企业运营所处的内外部环境抽象为一系列的市场运营规则,由受训者组成若干个相互竞争的模拟企业,在同一个市场环境下展开竞争,模拟物流企业三年的经营,使受训者在分析市场、制定战略、营销策划、财务管理等一系列活动中,参悟科学的管理规律,全面提升管理能力。

物流企业模拟沙盘培训通过体验式的互动学习方式,把学生分成多个小组,每组 4~5 人,组成一家第三方物流企业,学生分别担任不同的角色,有总裁(CEO)、营销总监(CSO)、财务总监(CFO)、运营总监(COO)、财务助理、运输调度、仓库保管等,在同一市场环境下,模拟经营数个会计年度。由于各组学生决策不一样,每年的经营结果也就不一样,有的企业越做越好,有的企业可能面临破产,老师根据学生经营的结果,每年进行点评和分析。

这种通过分角色演练第三方物流企业整个经营活动的方式,让每个学员都能充当“企业经营者”,体验真实物流企业经营的全过程,使其企业经营管理思想和理念通过模拟经营的方式得到充分体现,将理论与实践完美结合。

目前,企业模拟经营沙盘培训已风靡全球,成为世界 500 强企业中高层管理人员经营



管理能力培训的首选课程。北大、清华、浙大、人大、上海交大等多所高等院校也相继将沙盘培训课程纳入 MBA、EMBA 及中高层经理在职培训的课程之中。

自 2009 年开始,教育部高职高专工商管理类教学指导委员会每年定期举办“全国大学生物流企业模拟经营大赛”,全国 1 000 多所高校参与其中。本书即以大赛指定软件 IT-MC 物流企业管理沙盘软件为蓝本,合理分解物流企业经营的关键任务,指导学员进行物流企业模拟经营沙盘训练。

1.1.4 物流企业模拟经营沙盘涉及的道具

物流企业模拟经营沙盘是可以用来推演企业经营的一个立体模型,能够模拟企业的各种经济业务,分为物理沙盘和电子沙盘。物理沙盘培训中主要涉及的道具包括沙盘盘面、游戏币、模拟教具及盛币的空桶等。

◇ 沙盘盘面:它是一个现实第三方物流企业的形象模拟。盘面的布局主要体现在分区上,整个盘面分为“办公区”和“运输区”两大部分。从盘面来看自上而下分别反映的是资金流和物流运作的全过程。如图 1-2 所示。

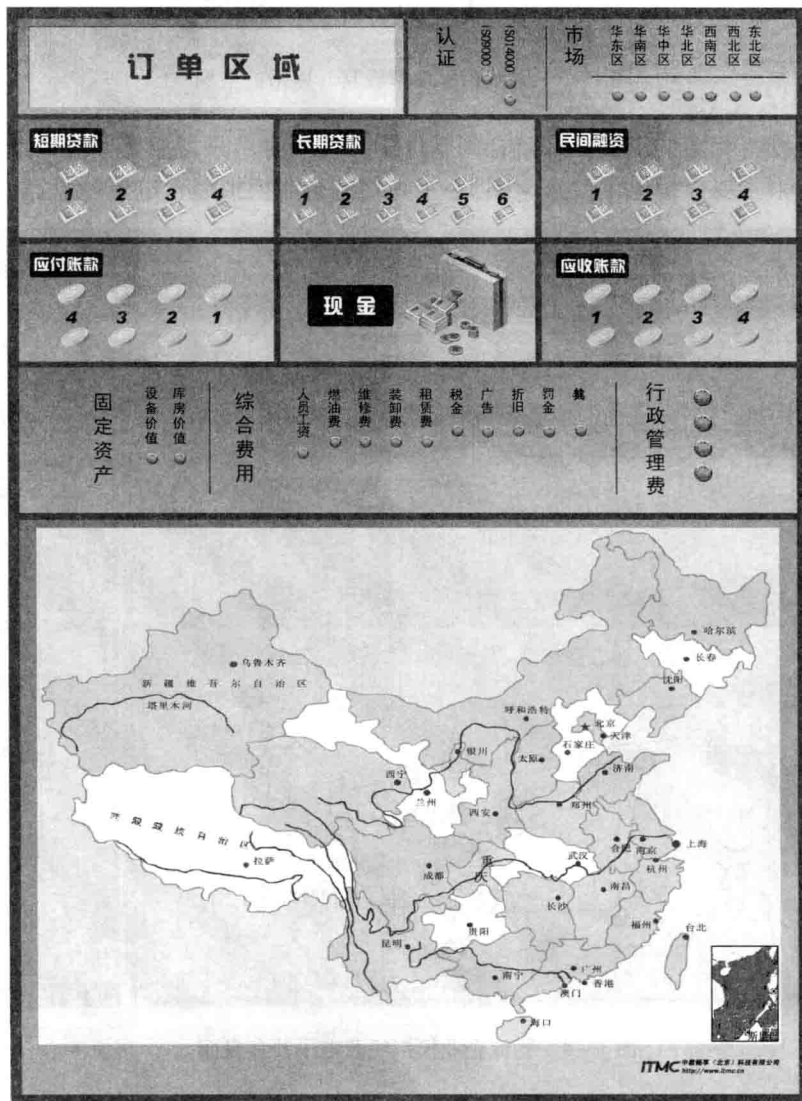


图 1-2 物流企业模拟经营物理沙盘盘面



◇ 游戏币：代表企业经营所需的资金。

◇ 模拟教具：模拟过程中用到的汽车、火车、轮船、飞机和库房等用 PVC 制作的模拟教具表示。

◇ 盛币的空桶：既是放置游戏币的器具，又可用作其他用途，如表示贷款信息等。如图 1-3 所示。

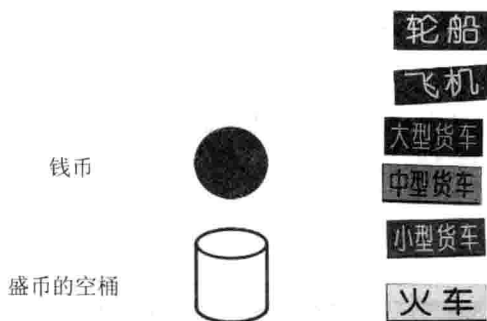


图 1-3 游戏币、模拟教具、盛币的空桶

电子沙盘则将相关的道具全部整合到软件中，使用时，只需按任务清单点击相应任务项目即可。本书主要介绍电子沙盘，图 1-4 为物流企业模拟经营电子沙盘盘面。



图 1-4 物流企业模拟经营电子沙盘盘面





任务执行小结

本次任务执行小结	
(1) 本次任务执行掌握的技能:	
(2) 需要进一步了解或加强的内容:	
(3) 请教教师或查询资料获知的结果:	
(4) 本次任务执行体会:	
教师签名:	学生签名:

任务二 了解物流沙盘涉及的专业技能和知识体系

1.2.1 物流企业模拟经营沙盘训练涉及的管理技能

物流企业模拟经营沙盘通过模拟训练的方式,使受训者在分析市场、制定战略、营销





策划、选址建仓、运输调度、财务管理等一系列活动中,参悟科学的管理规律,全面提升管理能力。沙盘培训极强的体验性、互动性、实战性、竞争性、综合性、有效性等特点可以进一步提高参训者的综合管理能力。

1.2.1.1 企业高层管理者可以得到的技能训练

(1) 通过模拟经营实训来应用与验证以往形成的管理思想和方法,暴露管理误区,更新管理理念。

(2) 分析生动鲜活的现场案例,认识不同战略选择与经营业绩之间的逻辑关系,反思现实企业战略安排的正确性。

(3) 通过模拟经营,提高决策者洞察市场、理性决策的能力。

(4) 练习团队沟通,体验交流式反馈的魅力,学习建设积极向上的组织文化。

(5) 拓展管理视角,立足产业链价值分配原则,谋求有利于企业发展的外部条件。

1.2.1.2 企业中层经理人员可以得到的专业技能

(1) 理解经营,促进管理,塑造复合型管理人才。

(2) 了解企业系统运营流程,打破狭隘的部门分割,增强管理者的全局意识。

(3) 克服极端现实主义,树立为未来负责的发展观,构建中层管理者的战略纵深思维。

(4) 演练团队决策,成为群体决策的高手。

(5) 寻求不断提升组织绩效的管理改进路径,学习不同形式的管理改进方法,树立持续改进的管理思想。

1.2.1.3 学生通过沙盘训练可以获得的技能

(1) 对以往学习的管理思想和方法进行验证,让自己的管理理念得以充分实施,使自身存在的管理误区得以暴露,重新梳理与更新管理理念。

(2) 充分认识到经营战略的选择与经营业绩之间的逻辑关系,重视经营战略与战术的制定。

(3) 通过模拟经营,提高分析市场、洞察市场、把握市场机会、理性决策的能力。

(4) 通过应对市场环境的突变和竞争对手的市场攻势,培养学生的快速应变能力和危机管理能力。

(5) 经过密集的团队沟通,充分体验交流式反馈的魅力,深刻认识建设积极向上的组织文化的重要性。

(6) 通过对模拟企业战略管理与经营决策的全方位、实质性参与,加深对企业经营的理解,有助于提高现实管理的有效性。

(7) 树立起为未来负责的发展观,体会到经营短视的危害,从思想深处构建起战略管理意识。

(8) 通过演练团队决策,使学生锻炼成为参与群体决策的高手。

1.2.2 物流企业模拟经营沙盘实训涉及的相关知识

物流企业模拟经营是对企业经营管理的全方位展现和实践,需要将原来所学的各门学科知识进行整合与运用,使训练者经历一个从理论到实践再到理论的上升过程。通过模拟训练,学生需要整合战略管理、营销管理、物流运作、财务管理等多方面的专业知识。

