

企业经营 管理模拟

Qiye Jingying
Guanli Moni

◎主 编 李 艳



武汉理工大学出版社

企业经营管理模拟

主 编 李 艳

武汉理工大学出版社

· 武 汉 ·

图书在版编目(CIP)数据

企业经营管理模拟/李艳主编. —武汉:武汉理工大学出版社,
2014. 8

ISBN 978-7-5629-4605-2

I. ①企… II. ①李… III. ①企业经营管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 131038 号

项目负责人:张淑芳

责任编辑:李兰英

责任校对:张明华

装帧设计:一 尘

出版发行:武汉理工大学出版社

社 址:武汉市洪山区珞狮路 122 号

邮 编:430070

网 址:<http://www.techbook.com.cn>

经 销:各地新华书店

印 刷:武汉兴和彩色印务有限公司

开 本:880×1230 1/32

印 张:8.25

字 数:224 千字

版 次:2014 年 8 月第 1 版

印 次:2014 年 8 月第 1 次印刷

定 价:16.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社
发行部调换。

本社购书热线电话:027-87785758 87384729 87165708(传真)

· 版权所有 盗版必究 ·

前 言

所谓企业经营管理模拟,顾名思义,是对企业的经营管理进行模拟。本书以用友软件股份有限公司的 ERP 模拟沙盘为基础,借助沙盘,模拟企业经营的全过程,故以下称 ERP 沙盘模拟。本书中使用到了用友软件股份有限公司的 ERP 沙盘模拟规则等,在此表示感谢!

ERP 模拟沙盘是针对代表先进的现代企业经营与管理技术——ERP(企业资源计划系统)设计的角色体验的实验平台。ERP 模拟沙盘教具至少包括 6 张沙盘盘面,代表六个或更多相互竞争的企业。模拟沙盘按照制造企业的职能部门划分了职能中心,包括营销与规划中心、生产中心、物流中心和财务中心。各职能中心涵盖了企业运营的所有关键环节: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,把企业运营所处的内外环境抽象为一系列的规则,由受训者组成六个或更多的相互竞争的模拟企业,模拟企业 5~6 年的经营。通过学生参与→建立沙盘载体→模拟经营→对抗演练→讲师评析→学生感悟等一系列的实验环节,使学生在分析市场、制定战略、营销策划、组织生产、财务管理等一系列活动中,参悟科学的管理规律,培养团队精神,全面提升管理能力;同时,也对企业资源的管理过程有一个实际的体验。

沙盘模拟作为一种体验式的教学方式,是继传统教学及案例教学之后的一种教学创新。沙盘模拟教学融理论与实践于一体,集角色扮演与岗位体验于一身,可以使学生在参与、体验中完成从



知识到技能的转化,有很大的实用价值。

ERP 沙盘模拟是对传统教学方法的一种创新,它在一定程度上模拟了企业的经营活动。在 ERP 课程中,学生能运用各种知识,学会团队合作,培养危机意识、创新精神,提高抗压能力,体会经营企业的艰辛。更重要的是,学生们看到了自己知识结构的缺陷,能在剩下的时间内扬长补短,增强自身的素质和竞争力。

但在参与沙盘模拟前,参与者必须具备一定的战略管理、财务管理、营销策划、组织生产、人力资源管理等企业理论基础知识。只有在学生掌握了工商管理专业相关的专业知识基础上,教师才能有针对性地训练学生的管理技能,全面提高学生的综合管理素质。

本书结合 ERP 沙盘模拟运作的特点选取了企业战略管理、财务管理、市场营销管理、生产运作管理、采购管理与人力资源管理等工商管理专业的理论知识进行了简要介绍,为后面的 ERP 沙盘模拟实训奠定理论基础。

本书理论篇企业战略管理部分由赵红老师编写,财务管理部分由王国丽老师编写,市场营销管理部分由李杰英老师编写,生产动作管理与采购管理部分由金羽老师编写,人力资源管理部分由贺晓春、李艳老师编写;实践篇采用用友软件股份有限公司的企业经营模拟沙盘规则,特此致谢!

编 者

2014 年 4 月

目 录

理 论 篇

1 企业战略管理	3
1.1 企业战略管理的概念、特点和作用	3
1.2 企业战略层次	7
1.3 企业战略环境态势分析	11
1.4 企业战略管理的过程及基本程序	16
1.5 企业战略管理者	27
2 财务管理	31
2.1 财务管理理论	31
2.2 财务分析概念及内容	45
2.3 比率分析法相关指标详解	46
3 市场营销管理	59
3.1 企业沙盘模拟营销理论	59
3.2 企业沙盘模拟决策营销分析	71
3.3 企业沙盘模拟决策营销策略	78
3.4 企业沙盘模拟决策营销战略	90
4 生产运作管理	110
4.1 生产运作管理的概念、分类及作用	110
4.2 生产运作系统的设计	113



4.3	生产计划的制订与控制	120
4.4	库存管理	125
4.5	企业资源计划	128
5	采购管理	140
5.1	概述	140
5.2	采购的原则	142
5.3	采购的时机及采购流程	145
5.4	采购人员的职责及应具备的基本素质	155
6	人力资源管理	159
6.1	人力资源管理的概念、作用及要求	159
6.2	人员配备	162
6.3	管理人员的职责	166
6.4	激励管理	168
6.5	团队协作	178
6.6	沟通技巧	186

实 践 篇

7	ERP 沙盘模拟课程简介	193
8	ERP 沙盘模拟规则	195
8.1	分组	195
8.2	状况	196
8.3	企业发展问题	201
8.4	企业融资问题	203
8.5	费用问题	205
8.6	产品生产	205
8.7	关于市场订单问题	206



8.8 破产规则	208
8.9 游戏评比	208
9 ERP 沙盘经营记录表	210
附录 A 生产计划及采购计划	244
附录 B 开工计划	249
附录 C 采购及材料付款计划	250
附录 D 广告登记表	251
附录 E 商业预测表	253

● 理 论 篇 ●

本篇结合 ERP 沙盘模拟运作的特点选取了企业战略管理、财务管理、市场营销管理、生产运作管理、采购管理与人力资源管理等工商管理专业的专业理论知识进行了简要介绍,为后面的 ERP 沙盘模拟实训奠定理论基础。

1 企业战略管理

企业战略管理是解决企业生存基础与发展方向问题的理论,战略管理也和其他理论一样有其自身的理论体系与内容构架。随着世界经济市场化、信息化和全球化步伐的加快,如何在竞争日趋激烈并且复杂多变的市场环境中求得长期生存和持续发展,已经成为当今企业面临的首要问题。解决这一问题的关键在于企业是否确立了适应外部环境变化和自身条件特点的企业战略。

在市场经济条件下,企业实行战略管理是十分必要的。企业实行战略管理有利于树立适应环境的思想,有利于树立竞争优势的思想,有利于树立结构重组的思想,有利于树立战略同盟的思想,有利于提高企业的经济效益,有利于提高企业的综合竞争力。

1.1 企业战略管理的概念、特点和作用

1. 战略管理的概念

战略管理是一种崭新的管理思想和管理方式。这种管理方式的特点是对企业现在的及未来的整体经营活动实行战略性管理,可以说,战略管理是现代企业管理发展的高级阶段。全部战略管理活动的重点是制定和实施战略,制定和实施战略的关键在于动态平衡企业外部环境、内部条件和企业目标,以保证实现企业的战略目标。



企业战略的界定有广义与狭义之分。

(1) 广义的企业战略

广义的企业战略包括企业的宗旨、企业的目标、企业的战略和企业的政策。

广义的企业战略强调企业战略一方面的属性——计划性、全局性和整体性,所以也被称为战略的传统概念。

(2) 狭义的企业战略

从狭义的角度看,企业战略仅仅是指企业实现其宗旨和一系列长期目标的基本方法和具体计划。企业战略的这一概念更强调企业对环境的适应性,突出了企业战略另一方面的属性——应变性、竞争性和风险性。所以,狭义的企业战略又被称为现代概念的企业战略。

企业战略管理可以定义为:企业确定其使命,根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标,为保证目标的正确落实和实现进行谋划,并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施,以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

这里有两点需要加以说明:第一,战略管理不仅涉及战略的制定和规划,而且包含着将制定出的战略付诸实施,因此是一个全过程和全面的管理;第二,战略管理不是静态的、一次性的管理,而是一种循环的、往复性的动态管理过程。它需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变,以及战略执行结果的反馈信息等,而重复进行新一轮战略管理过程,是不间断的管理。

2. 战略管理的特点

以往的企业管理是将企业的活动分成多种职能,如生产、财务、市场营销等,对不同的职能实行不同的管理,因而出现企业的“职能管理”一词。由对企业的“职能管理”走向对企业的“战略管理”是现代企业管理的一次飞跃,是对企业最重要以及最高层次的管理。与传统的职能管理相比,战略管理具有如下特点:



(1) 战略管理具有全局性

企业的战略管理是以企业的全局为对象,根据企业总体发展的需要而制定的。它所管理的是企业的总体活动,所追求的是企业的总体效果。虽然这种管理也包括企业的局部活动,但是这些局部活动是作为总体活动的有机组成部分在战略管理中出现的。具体地说,战略管理不是强调企业某一事业部或某一职能部门的重要性,而是通过制定企业的使命、目标和战略来协调企业各部门的活动。在评价和控制过程中,战略管理重视的不是各个事业部或职能部门自身的表现,而是它们对实现企业使命、目标、战略的贡献大小。这样也就使战略管理具有综合性和系统性的特点。

(2) 战略管理的主体是企业的高层管理人员

由于战略决策涉及一个企业活动的各个方面,虽然它也需要企业中层、下层管理者和全体员工的参与和支持,但企业的最高层管理人员介入战略决策是必需且非常重要的。这不仅是由于他们能够统观企业全局,了解企业的全面情况,而且更重要的是他们具有对战略实施所需的资源进行分配的权利。

(3) 战略管理涉及企业大量资源的配置问题

企业的资源包括人力资源、实体财产和资金,这些资源或者在企业内部进行调整,或者从企业外部筹集。在任何一种情况下,做出战略决策后,企业需要在相当长的一段时间内致力于一系列的活动,而实施这些活动需要有足够的资源作为保证。因此,这就需要为保证战略目标的实现,对企业的资源进行统筹规划,合理配置。

(4) 战略管理从时间上来说具有长远性

战略管理中的战略决策是对企业未来较长时期(5年以上)内,就企业如何生存和发展等问题进行统筹规划。虽然这种决策以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点,并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用,但是这一切是为了更长远的



发展,是长期发展的起点。从这一点来说,战略管理也是面向未来的管理,战略决策要以经理人员所期望或预测将要发生的情况为基础。在迅速变化和竞争性的环境中,企业要想取得成功,就必须对未来的变化采取预应性的态势,这就需要企业做出长期性的战略计划。

(5) 战略管理需要考虑企业外部环境中的诸多因素

现今的企业都存在于一个开放的系统中,它们影响着外在的一些因素,但更多的是受一些不能由企业自身控制的因素所影响。因此,在未来竞争性的环境中,企业要使自己占据有利地位并取得竞争优势,就必须考虑与其相关的因素,比如竞争者、顾客、资金供给者、政府等外部因素。只有企业的行为适应不断变化中的外部因素,企业才能够继续生存下去。

3. 战略管理的作用

企业管理学的发展从职能化的管理走向战略性的管理是现代企业管理的一次飞跃,它对于提高企业经营绩效有着极其重要的作用。正因为如此,从 20 世纪 70 年代中期开始,西方发达国家(主要是美国)中越来越多的大中型企业实行战略管理,并在企业组织机构中建立起了有效的战略管理系统,以帮助最高层管理者进行战略性的决策。另外,也有许多小企业亦开始进行战略管理,并取得了很好的效果。战略管理作为一种企业管理方式或思想之所以受到人们的青睐,是因为它具有以下几方面的作用:

(1) 由于战略管理将企业的成长和发展纳入到了变化的环境之中,管理工作要以未来的环境变化趋势作为决策的基础,这就使企业管理者们重视对经营环境的研究,尽量正确地确定公司的发展方向,选择适合公司的经营领域,从而能更好地把握外部环境所提供的机会,增强企业经营活动对外部环境的适应性。

(2) 由于战略管理不只是停留在战略分析及战略制定上,而将战略的实施作为其管理的一部分,这就使企业的战略在日常生



产经营活动中能充分发挥其纲领性的作用。特别是由于在战略实施过程中,根据环境的变化对战略不断地评价和修改,使企业战略得到不断完善,也使战略管理本身得到不断的完善。这种循环往复的过程,更加突出了战略在管理实践中的指导作用。

(3) 由于战略管理把规划出的战略付诸实施,而战略的实施又同日常的经营计划执行与控制结合在一起,这就把近期目标(或作业性目标)与长远目标(战略性目标)结合起来,把总体战略目标同局部的战略目标统一起来,从而可以调动各级管理人员参与战略管理的积极性,有利于充分利用企业的各种资源并提高协同效果。

(4) 由于战略管理不只是计划“我们正走向何处”,而且也计划如何淘汰陈旧过时的东西,以“计划是否继续有效”为指导,重视战略的评价与更新,这就使企业管理者能不断地在新的起点上对外界环境和企业战略进行连续性的探索,增强创新意识。

战略管理具有的如上所述的重要性,并非是战略管理学者们杜撰出来以说服企业管理实践者的托词,而是有着实践的验证。企业在采取任何管理方法时都希望能够提高企业经济效益。一些实证研究的结果说明了企业实行战略管理以后的确会产生较好的经济效益,这一点在制造行业的企业中表现得尤为显著。当然企业也不应期望只要有了正规的战略管理就一定会带来最佳的效益,还要取决于战略管理的质量,因为质量的好坏决定着企业效益的高低。

1.2 企业战略层次

对于具有多种经营业务的公司来说,战略存在于不同的管理层次中。企业的战略,不仅要确定企业整体目标以及实现这些目标的方法,而且要确定企业内每一层次、每一类业务以及每个部门



的目标及其实现方法。因此,企业战略一般分为三个层次,即企业战略、经营(事业部)战略和职能战略。

企业战略由企业的最高管理层制定,这些决策的影响具有较长的时限,所要解决的问题是确定企业的整个经营范围和公司资源在不同经营单位之间的分配事项。经营战略由企业内各事业部或经营单位制定,所要解决的问题集中于在某一给定的经营业务内确定如何竞争的问题,它的影响范围较企业战略窄,且适用于单一经营单位或战略经营单位。职能战略涉及各职能部门的活动,其活动范围较经营战略更窄。

对企业战略进行层次划分的意义在于既保持了企业方向和战略的统一性和整体性,使对企业资源的调动能最大限度地符合企业长期发展目标的要求,又能适应分权管理的要求,提高企业活动的灵活性,使决策更好地适应市场。

1. 企业战略

企业战略,即企业总体战略,是企业的战略总纲,是企业总体的、最高层次的战略,是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。企业总体战略包括发展战略、稳定战略、防御战略和组合型战略等四种类型。其中最重要的是发展战略,在发展战略中需要确定企业向什么方向发展,是在原行业中进行产品或市场的扩张,还是通过一体化、多样化进入新的经营领域;还要决定用什么方式发展,要在内部创业、并购、合资等发展方式中做出战略选择。企业总体战略主要侧重:企业整体业务组合和核心业务的决策;战略业务单位及其资源分配的决策;建立战略控制机制的决策。

2. 经营(事业部)战略

经营战略,也称竞争战略,是战略经营单位竞争战略的简称。战略经营单位是指企业内产品和服务有别于其他部分的一个单



位。一个战略经营单位一般有自己独立的产品和细分市场。为了保证企业的竞争优势,各战略经营单位要有效地控制资源的分配和使用。同时,战略经营单位还要协调内部各职能层的战略,使之成为一个统一的整体。

企业战略是涉及企业全局发展的、整体性的、长期的战略计划,对企业的长期发展产生深远影响。而经营战略则着眼于企业整体中的相关的事事业部或子公司,影响着某一类具体的产品 and 市场,是局部性的战略决策,只能在一定程度上影响总体战略的实现。所以,总体战略主要由企业的最高层参与决策、制定和组织实施;而经营战略制定的参与者主要是具体的事业部或子公司的决策层。

竞争战略是企业实现业务战略目标的手段,通过实施竞争战略可以形成业务的相对优势,从而实现企业战略管理的目标。企业基本竞争战略有三种选择,即成本领先战略、差异化战略和集中化战略。这三种基本竞争战略能使企业形成超出对手的相对竞争优势而长期为企业所采用。

3. 职能战略

职能战略又被称为职能部门战略,是为了贯彻、实施和支持企业战略与经营战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。企业的规模和所处的行业不同,其职能战略也不尽相同。职能战略一般可分为营销战略、人力资源战略、财务战略、生产战略、研发战略等。如果说企业战略和经营战略强调“做正确的事”,那么职能战略强调“将事情做好”。职能战略直接处理各职能领域内的问题,如提高生产率及市场营销系统的效率、提高服务的质量、提高特定产品或服务的市场占有率等。

4. 三种战略的关系

企业战略、经营战略及职能战略构成了一个企业的战略层次,