

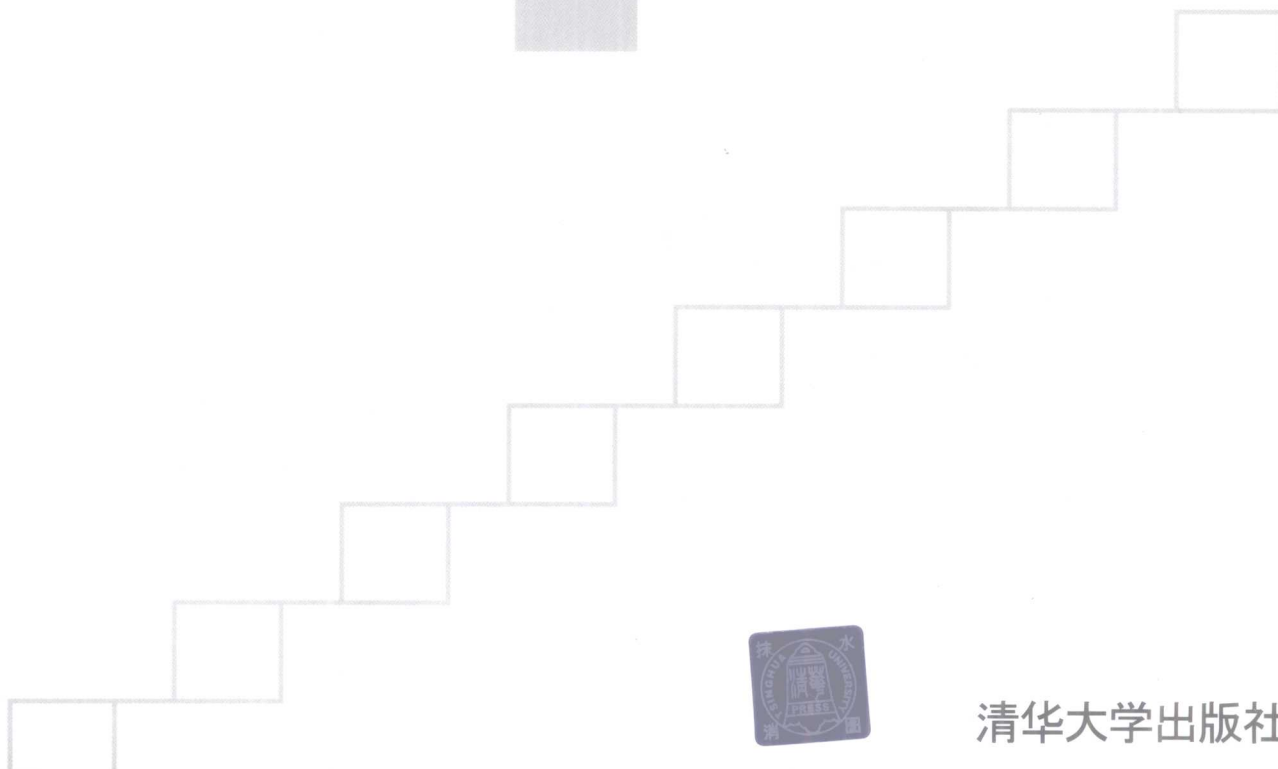
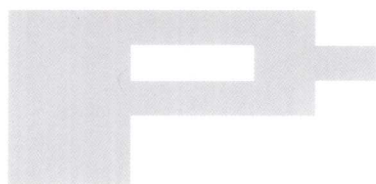
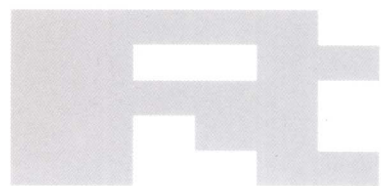


ERP沙盘模拟实训课程体系

# ERP 沙盘模拟 高级指导教程

(第二版)

王新玲 郑文昭 马雪文 主编



清华大学出版社

# ERP 沙盘模拟高级指导教程

(第二版)

王新玲 郑文昭 马雪文 主编

清华大学出版社

北 京

## 内 容 简 介

“ERP 沙盘模拟”是在汲取国内外咨询公司、培训机构的管理训练课程精髓的基础上而设计的企业经营管理实训课程。“ERP 沙盘模拟”课程面市以来,其体验式教学方法获得受训者的广泛认可,成为继传统教学与案例教学之后的一种新的教学尝试。“ERP 沙盘模拟”课程及其教学方法不仅适用于高等院校经济管理专业及其他专业的实训教学,亦适用于企业开展旨在提升管理知识、训练管理技能各类培训。

本书共分4个单元。课前导读部分总括地介绍了开设“ERP 沙盘模拟”课程的目标、内容及方法;第1单元引导建立企业竞争组织并介绍了模拟企业背景;第2单元对企业竞争规则做了综述;第3单元通过引导起始年介绍了企业运营流程;第4单元通过模拟一个企业六年的经营过程,帮助读者体验决策过程,感悟管理规律。另外,附录中给出了企业竞争模拟中用到的表格、辅助计算工具等。

本书是“ERP 沙盘模拟”课程的实训教程,需要结合“ERP 沙盘模拟”课程使用。

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

ERP 沙盘模拟高级指导教程(第二版)/王新玲,郑文昭,马雪文 主编. —北京:清华大学出版社,2009.8  
ISBN 978-7-302-20701-6

I. E… II. ①王… ②郑… ③马… III. 企业管理—计算机管理系统,用友 ERP—教材 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 120448 号

责任编辑:刘金喜

封面设计:久久度文化

版式设计:康 博

责任校对:胡雁翎

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

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](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

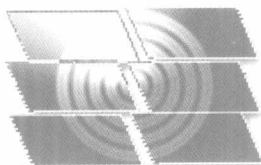
开 本:185×260 印 张:9.75 字 数:262千字

版 次:2009年8月第2版 印 次:2009年8月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:20.00元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:034522-01



# 序

## 用 ERP 武装中国企业

中国企业在经历了“发挥劳动力成本优势”、“装备现代化”两个发展阶段后，现在正进入以应用 ERP 为代表的“企业信息化”发展阶段，并为“自主技术与产品研发”阶段建立基础。

ERP(企业资源计划)系统是当今世界企业经营与管理技术进步的代表。对企业来说，应用 ERP 的价值就在于通过系统的计划和控制等功能，结合企业的流程优化，有效地配制各项资源，以加快对市场的响应，减低成本，提高效率 and 效益，从而提升企业的竞争力。

在发达国家 ERP 从 20 世纪 90 年代中期开始普及。中国从 80 年代开始导入 ERP 的前身 MRP 及 MRPII，经过导入期和发展期，现在开始进入 ERP 普及应用时期。在 ERP 普及时代，ERP 将不只是少数大型企业的贵族式消费，而是更广泛企业(包括中小企业)的大众化应用。

在中国 ERP 的发展时期，国产 ERP 产品和服务能力得到长足发展。国产 ERP 以其产品结合中国和亚洲商业环境与管理模式、技术上的后发优势、深入的服务网络以及良好的性能价格比在中国和亚洲市场逐步成为主流，将对中国 ERP 普及发挥主力军作用。

在 ERP 普及时代，企业需要大量的 ERP 应用人才，全社会需要 ERP 知识的广泛普及。用友公司作为中国 ERP 应用市场最大的软件及服务提供商，我们不仅把推动 ERP 在中国企业普及作为我们的商业计划，更作为全体用友人的历史使命和共同追求的事业。出版“用友 ERP 系列丛书”就是用友普及教育计划的一个重要组成。

ERP 应用是中国企业继装备现代化(“硬武装”)之后的又一次武装(“软武装”)。我们期待着 ERP 在中国企业的普及应用，千百万中国企业的经营与管理水平获得一次历史性的进步，中国企业在全球市场的竞争力实现跨越式提升。

用友软件股份有限公司董事长兼总裁



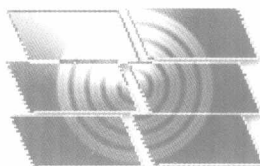
# 前 言

21 世纪什么最重要？人才！管理人才！在速度起决定作用的今天，如何在一个相对短的时间内培养一大批管理知识与技能兼备的管理人员，就沉甸甸地被以培养人才为己任的教育界所背负。因此，目前无论在企业管理人员培训，还是在高等教育经济管理课程教学中，迫切需要这样一种全新的手段与方法：既能让受训者全面学习、掌握经济管理知识，又可以充分调动受训者学习的主动性；同时，让受训者身临其境，真正感受一个企业经营者直面的市场竞争的精彩与残酷，承担经营风险与责任，并由此综合提高受训者经营管理的素质与能力。正是洞悉了企业之痛、教育之痛，用友软件股份有限公司才汇聚专业英才，在充分借鉴各方已有研究成果的基础上，研发出“ERP 沙盘模拟”课程，其独到的设计理念、新颖的教学方式、体验式教学设计迅速被企业或高校认可，并广泛运用于企业内训和院校教学活动中。

本书是“ERP 沙盘模拟”课程的配套用书。纵观全书结构不难看出，本书定位于初次接触该课程的受众群体，结构清晰，内容简明，方便实用。本书由王新玲、郑文昭、马雪文主编，在编写过程中汪皓老师提供了很多宝贵意见，在此表示深深的谢意。

由于写作时间和作者水平所限，书中难免有疏漏之处，敬请大家指正。如果有关于课程改进的思路和建议，可直接发送邮件至 [wxling@ufida.com.cn](mailto:wxling@ufida.com.cn) 进行交流，期待更多同路人的参与和支持。

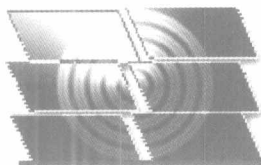
作者  
2009 年 6 月



# 目 录

课程导读 目标·内容·方法	1
目标	2
内容	5
单元一 团队组建	9
一、组建我们的团队	9
二、笨笨公司调研	12
三、企业战略规划	17
单元二 领会规则	23
一、如果你是市场主管	24
二、如果你是销售主管	26
三、如果你是生产主管	28
四、如果你是采购主管	31
五、如果你是财务主管	31
六、如果你是会计主管	32
七、如果你是总经理	33
单元三 学习经营	41
一、年初 4 项工作	44
二、每季度 19 项工作	45
三、年末 6 项工作	49
单元四 在实战中成长	53
附录 A 企业经营过程记录表 记录·计划·分析	89
第一年总结	98
第二年总结	103
第三年总结	109
第四年总结	115
第五年总结	121
第六年总结	128

附录 B 计划表	129
附录 C 杜邦模型	135
附录 D 市场预测学习经营	137
附录 E 分组竞单表	141
附录 F 《企业资源管理沙盘模拟实训课程体系》简介	145
一、ERP 沙盘模拟训练	146
二、创新创业模拟训练	147
三、ERP 沙盘企业信息化实战训练	147



# 课程导读

## 目标 · 内容 · 方法

人的时间和精力是有限的，在有限的生命中，我们每天都面临着这样的选择：做什么和不做什么。

决定做一件事之前，一般要了解“为什么”和“是什么”，着手做的时候则关心“怎样做”，做过之后会反思“做得怎样”，大千世界，事及万物，莫不如此。

课程导读中会告诉你：

- 为什么要学习这门课
- 这门课是讲什么的
- 如何才能学好这门课



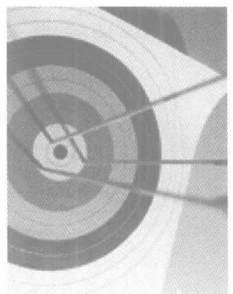
# 目 标

## 拓展知识体系，提升管理技能

传统教育划分了多个专业方向，学习者只能择其一而修，专业壁垒禁锢了学习者的发展空间和思维方式。ERP 沙盘模拟是对企业经营管理的全方位展现，通过学习，可以使受训者在以下方面获益。

### 1. 全方位认知企业

全方位认识企业，了解企业的组织机构设置、各管理机构的职责和工作任务，对未来的职业方向建立基本认知。通过企业经营了解企业管理体系和业务流程，理解物流、资金流、信息流的协同过程。



### 2. 战略管理

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。从最初的战略制订到最后的战略目标达成分析，经过几年的迷茫、挫折、探索，受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，在未来的工作中更多地获取战略性成功而非机会性成功。

### 3. 营销管理

市场营销就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。通过几年的模拟竞争，受训者将学会如何分析市场、关注竞争对手、把握消费者需求、制订营销战略、定位目标市场，制订并有效实施销售计划，达成企业战略目标。

### 4. 生产管理

我们把生产过程管理、质量管理、设备更新、产品研发统一纳入到生产管理领域，在企业经营过程中，学习者将深刻感受生产与销售、采购的密切关系，理解生产组织与技术创新的重要性。

### 5. 财务管理

在沙盘模拟过程中，团队成员将清楚地掌握资产负债表、利润表的结构，通过财务报告、财务分析解读企业经营的全局，细化核算支持决策；掌握资本流转如何影响损益；通过“杜邦

模型”解读企业经营的全局；理解“现金流”的重要性，学会资金预算，以最佳方式筹资，控制融资成本，提高资金使用效率。

## 6. 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经过初期组建、短暂磨合，逐渐形成团队默契，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将使学员们深刻理解局部最优不等于总体最优，学会换位思考。在组织的全体成员有共同愿景、朝着共同的绩效目标、遵守相应的工作规范、彼此信任和支持的氛围下，企业更容易取得成功。

## 7. 基于信息管理的思维方式

通过 ERP 沙盘模拟，使受训者真切地体会到构建企业信息系统的紧迫性。决策来源于数据，数据来源于信息系统，企业信息系统如同飞机上的仪表盘，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，及时为企业管理者提供丰富的可用信息。通过沙盘信息化体验，受训者可以感受到企业信息化的实施过程及关键点，合理规划企业信息管理系统，为企业信息化做好观念和能力上的铺垫。

# 全面提高受训者的综合素质

除了在提升专业知识和技能方面发挥作用，ERP 沙盘模拟还可以提高受训者的综合素质。

### 1. 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。这就要求企业知彼知己，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。

### 2. 全局观念与团队合作

通过 ERP 沙盘模拟对抗课程的学习，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，各司其职，相互协作，才能赢得竞争，实现目标。

### 3. 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 ERP 沙盘模拟课程中体现为对“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。保持诚信是受训者立足社会、发展自我的基本素质。

#### 4. 个性与职业定位

每个个体因为拥有不同的个性而存在，这种个性在 ERP 沙盘模拟对抗中会显露无遗。在分组对抗中，有的小组轰轰烈烈，有的小组稳扎稳打，还有的小组则不知所措。虽然，个性特点与胜任角色有一定的关联度，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”。

#### 5. 感悟人生

在市场的残酷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，更是在人生中不断需要抉择的问题，经营自己的人生与经营一个企业具有一定的相通性。

# 内 容



## “ERP 沙盘模拟”释义

“ERP 沙盘模拟”是讲授企业经营管理的实训课程。它采用一种全新的授课方法，课程的展开就是针对一个模拟企业，把企业运营所处的内外环境定义为一系列的规则，由受训者组成六个相互竞争的模拟企业，通过模拟企业六年的经营，使受训者在分析市场、制订战略、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，全面提升管理能力。

经营是企业以市场为对象，以商品生产和商品交换为手段，为了实现企业的既定目标，使企业的投资、生产、销售等经济活动与企业的外部环境保持动态平衡的一系列有组织的活动。

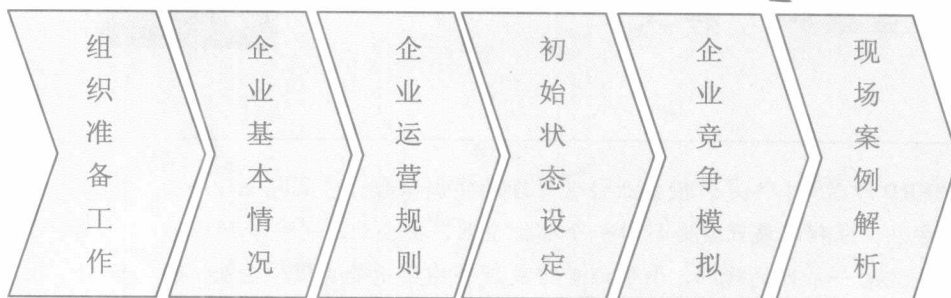
管理是人们为达到预定目标，对管理对象进行有意识的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。企业管理就是组织好人力、财力、物力、信息等资源，充分发挥资源效益，以实现企业目标。

**企业的生产经营过程就是对企业资源的管理过程。**

ERP 沙盘模拟是把企业运营的关键环节：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、企业信息化建设等几个部分设计为可视的实体模型，用于模拟企业运营，具有简单、直观的特点。

**以简驭繁，以小见大。**

## “ERP 沙盘模拟”课程 1-2-3



### 1. 组织准备工作

- 学员分组
- 角色分配

A B C D E F

- 总经理
- 市场主管
- 销售主管
- 生产主管
- 采购主管
- 财务主管
- 会计主管

## 换位思考

### 2. 企业基本情况

- 概况：股东期望、产品、市场占有率、生产设施、盈利能力
- 财务状况和经营成果

### 3. 市场规则与企业运营规则

- 市场划分与市场准入
- 销售会议与订单争取
- 厂房购买、出售与租赁
- 生产线购买、转产与维修、出售
- 产品生产
- 原材料采购
- 产品研发与 ISO 认证
- 融资贷款与贴现

#### 4. 初始状态设定

- 体验财务数据与企业业务的直接相关性
- 为下一步的企业运营做好准备

#### 5. 企业经营竞争模拟

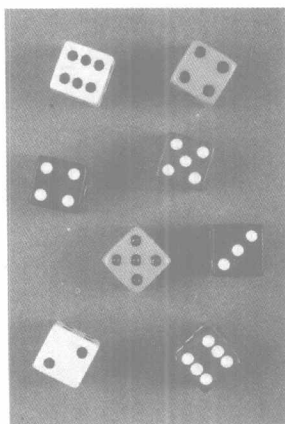
差异是由决策引起的!

- 市场分析
- 战略与计划
- 订单争取
- 经营体验
- 财务报告

#### 6. 现场案例解析

用数字说话，用事实说话!

- 现场典型案例的深层剖析
- 深度反思
- 获得管理感悟



# 方 法

## 学习提示



### 两天=六年!?

用两天的时间获得六年的企业经营体验，很难不被诱惑。

这将是“痛并快乐着”的两天，这将是付出全部心智而尚不能判定经营成败的两天，这两天值得铭记并将影响你的一生。

为了使课程能够达到预期的效果，这里郑重提示：

#### 1. 知错能进

学习的目的就是为了发现问题，进而努力寻求解决问题的手段。在两天的学习过程中，谁犯的错误越多，谁的收获也就越大，因此不要怕犯错误。

### 深刻的痛容易被铭记!

#### 2. 亲历亲为

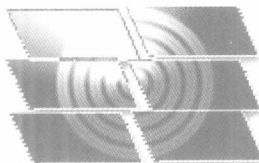
“ERP 沙盘模拟”开体验学习之先河，每一个学员，都要担任一定的职能岗位，全程参与企业的经营过程，以获得经营企业的切身体验。

### 旁观者不受欢迎!

#### 3. 落实于行动

两天的课程带给人的是启迪、是逻辑、是法则，而企业是真实而具体的。只有落实于行动才能检验你学到了什么。

### 仅有高见是不够的!



# 单元一

## 团队组建



### 单元实训目标

- 认知企业的组织结构
- 理解各个角色的岗位职责
- 学会进行企业调研
- 理解制造企业的运营流程

## 一、组建我们的团队



### 任务描述

任何一个企业都有与企业类型相适配的组织结构。企业组织机构是企业全体职工为实现企业目标，在管理工作中进行分工协作，在职务范围、责任、权利方面形成的结构体系。

企业经营管理涉及企业的战略制定与执行、市场营销、采购与生产管理、财务管理等多项内容。在企业中，这些职能是由不同的业务部门履行的，企业经营管理过程也是各部门协同工作，共同努力实现企业目标的过程。





## 实践步骤



### 要点提示

- 如果教学班人数较多，可以将营销职能拆分为市场和销售两个职能，将财务职能拆分为财务和会计(或会计和出纳)两个职能；教学班人数不足 30 人时，可以由一个人兼多个角色。
- 在几年的经营过程中，可以进行角色互换，从而体验角色转换后考虑问题的出发点的相应变化，也就是学会换位思考。

## 知识链接

### 1. 总经理岗位认知

**职位概要：**负责制定和实施公司总体战略与年度经营计划；建立和健全公司的管理体系与组织结构；主持公司的日常经营管理工作，实现公司经营管理目标和发展目标。

在“ERP 沙盘模拟”课程中，企业所有的重要决策均由总经理带领团队成员共同决定，如果大家意见相左，由总经理拍板决定。总经理还要从结构、流程、人员、激励四个方面着手优化管理。

### 2. 市场主管岗位认知

**职位概要：**分析市场环境，把握市场机会，制定公司市场营销战略和实施计划；对企业市场营销计划进行监督和控制；负责企业营销组织建设与激励工作；负责企业竞争对手分析。

作为一个民营企业，笨笨公司最初在本地注册并开始运营，经过几年的经营，在本地市场上已站稳脚跟。在全球市场广泛开放之时，一方面要稳定企业现有市场，另一方面要积极拓展新市场，争取更大的市场空间，以实现销售的稳步增长。

市场主管还担负着监控竞争对手的责任，比如，对手正在开拓哪些市场？未涉足哪些市