



新世纪应用型高等教育  
信息管理类课程规划教材

# ERP原理与实践

新世纪应用型高等教育教材编审委员会 组编

主编 毕建涛



大连理工大学出版社



新世纪应用型高等教育  
信息管理类课程规划教材

# ERP原理与实践

ERP YUANLI YU SHIJIAN

新世纪应用型高等教育教材编审委员会 组编

主编 毕建涛

副主编 闫会娟 尚晓峰 曲翠玉

于秀丽 邢志毅 张克亮



大连理工大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

ERP 原理与实践 / 毕建涛主编. — 大连 : 大连理工大学出版社, 2012. 8

新世纪应用型高等教育信息管理类课程规划教材

ISBN 978-7-5611-7248-3

I. ①E… II. ①毕… III. ①企业管理—计算机管理系统—高等学校—教材 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 202251 号

大连理工大学出版社出版

地址:大连市软件园路 80 号 邮政编码:116023

发行:0411-84708842 邮购:0411-84703636 传真:0411-84701466

E-mail:dutp@dutp.cn URL:http://www.dutp.cn

大连业发印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

---

幅面尺寸:185mm×260mm 印张:20.5 字数:469 千字

印数:1~1000

2012 年 8 月第 1 版

2012 年 8 月第 1 次印刷

---

责任编辑:杨慎欣

责任校对:李 慧

封面设计:张 莹

---

ISBN 978-7-5611-7248-3

定 价:43.50 元

21世纪是信息化的时代,ERP作为目前全球范围内应用最广泛、最具代表性的现代企业管理工具和模式之一,正受到越来越多企业的青睐和重视。企业迫切需要大量既懂企业管理又掌握ERP知识和技能的复合型ERP人才,帮助他们更好地使用ERP这一先进的信息化管理工具。为此,各高校纷纷将ERP列为经管类专业核心课程,以满足企业的需求。

目前的ERP教学已普遍采用理论讲授与软件操作实践相结合的方式,并辅以案例教学以及ERP沙盘模拟等多种教学手段。这相对于枯燥的纯理论授课,效果改善很多,但仍存在一些问题,主要表现在:由于不了解企业,缺少对企业运营的直观认识,学生对讲授的ERP理论知识难以理解,教学效果不理想;案例教学虽深受学生欢迎,但可参与性有限,不能发挥学生的主动性,学生难以切身体验到商场环境和其中的瞬息万变;ERP沙盘模拟训练因采用体验式教学方式,深受学生欢迎,教学效果显著,但没有与ERP教学融为一体,没有发挥更大的作用。

大连理工大学城市学院信息管理与信息系统教研室在承担全国高等学校教学研究中心“十一五”国家级课题“我国高校应用型人才培养模式研究”子课题“基于ERP实训环境的信息化管理人才培养模式研究”项目的研究过程中,对ERP课程教学进行了一系列探索和研究,并将研究成果应用于教学实践,取得了不错的效果。这些研究成果的基本思路可概括为:在ERP教学中强调实践性、综合性,将ERP沙盘模拟训练融入到ERP教学中,并使之成为有机整体;优化授课顺序,打破“先理论,再实践”的传统开课顺序,遵循学生对客观事物的认知规律,根据ERP知识模块构成,划分教学单元,采用“先实践,后理论,再实践”的顺序开展教学。在教学实践中,将ERP课程内容划分为以下四个教学单元:

1. 了解企业。通过ERP沙盘模拟训练,使学生获得企业经营的感性认识,认识到企业资源的有限性和资源规划的必要性。

2. 认识ERP。通过理论授课,学习ERP的基本概念和原理,将学生对企业运营的感性认识升华为对ERP的理性认识。

3. 使用ERP。通过学习主流ERP软件(国内最大的ERP厂商用友公司的ERP-U8产品)的操作,掌握ERP业务模块的使用,结合企业模拟案例,使学生能够利用主流ERP软件来进行具体的业务操作。

4. ERP综合实训。结合ERP软件进行第二轮ERP沙盘模拟训练,让学生综合运用所学的知识和技能,在仿真的市场环境中,应用ERP软件来经营企业,对企业的有限资源进行合理规划,使学生体验信息化环境中企业的规划与经营,体会信息化对企业

经营的重要作用。

通过多年的教学实践证明,这种教学安排内容衔接合理,很好地将 ERP 沙盘模拟融入到 ERP 课程体系中,教学效果显著,深受学生的欢迎。为更好地贯彻和实施这些 ERP 教学思路,编者总结多年教学经验,融合具体教学实例,反馈学生学习动态,编写了本教材。本教材定位于培养应用型技能人才,强调综合实践,学以致用,以培养学生自主学习能力,提高学生综合素质。

本教材分为上下两篇,共九章,各章节具体内容如下:

第一章 了解企业,通过 ERP 沙盘模拟训练感性认识企业,通过对 ERP 沙盘模拟经营的总结分析,理解企业经营管理,认识企业资源的有限性及资源规划的必要性。第二章 认识 ERP,介绍 ERP 概念的由来、形成和发展,从多个角度讨论 ERP 的定义,介绍 ERP 所包含的管理思想。第三章 ERP 基本原理,介绍 ERP 的基本原理、ERP 规划体系以及规划制定的基本概念、基本方法,内容组织上采取原理讲解与实例推演相结合的形式,便于更好地理解知识。第四章 ERP 功能模块,结合用友公司的 ERP-U8 系统,介绍 ERP 系统各主要功能模块业务流程、主要功能和数据传递关系。第五章 ERP 软件系统,系统地介绍了 ERP 软件系统的总体设计思路、主要模块功能、ERP 系统实施策略、ERP 系统应用及运营维护相关知识。第六章 ERP 综合应用实训,将 ERP 软件应用与 ERP 沙盘模拟相结合,开展信息化条件下的企业模拟经营训练,培养学生利用信息化手段开展企业经营的能力。第七章 ERP-U8 供应链模块上机指导,精选工业企业供应链业务基础模拟案例,通过业务模拟操作练习,达到熟练使用该软件的目的。第八章 ERP 沙盘模拟训练,内容包括 ERP 沙盘规则、各种经营辅助工具等,详细介绍 ERP 沙盘模拟经营训练相关内容及模拟经营流程。第九章 ERP 沙盘模拟经营记录工具集,作为 ERP 沙盘模拟经营训练的工具,记录模拟经营过程,规范模拟经营流程。

本教材由毕建涛任主编,闫会娟、尚晓峰、曲翠玉、于秀丽、邢志毅和张克亮任副主编。具体编写分工为:第一章由毕建涛编写;第二章由闫会娟编写;第三章由尚晓峰、曲翠玉、毕建涛编写;第四章由于秀丽、闫会娟编写;第五章由邢志毅编写;第六章由张克亮、毕建涛编写;第七章由毕建涛编写;第八章由毕建涛、张克亮编写;第九章由张克亮、曲翠玉编写。本教材的大纲和结构经过编者共同讨论,由毕建涛最后确定。全书由毕建涛审阅并统稿。

在本教材的编写过程中,龙连文教授对教材的规划、内容定位等给予了许多有益的建议和指导,用友集团大连公司相关人员给予了大力协助,编者查阅并参考了大量的书籍和资料。值本书出版之际,向他们表示衷心感谢。

尽管我们在本教材的编写方面做了很多努力,但由于作者水平有限,不当之处在所难免,恳请各位读者批评指正,并将意见和建议及时反馈给我们,以便下次修订时改进。

所有意见和建议请发往: [dutpbk@163.com](mailto:dutpbk@163.com)

欢迎访问我们的网站: <http://www.dutpbook.com>

联系电话:0411-84707492 84706104

编者

2012年8月



## 上篇 理论与实践

<b>第一章 了解企业</b> .....	3
第一节 认识企业.....	3
第二节 模拟经营企业.....	8
第三节 理解企业经营管理 .....	10
第四节 关于企业信息化 .....	26
本章小结 .....	28
练习与思考题 .....	28
<b>第二章 认识 ERP</b> .....	29
第一节 ERP 的形成与发展 .....	29
第二节 ERP 概念解析 .....	38
第三节 ERP 所包含的管理思想 .....	38
第四节 ERP 实施效益 .....	40
第五节 ERP 发展趋势 .....	41
本章小结 .....	42
练习与思考题 .....	42
<b>第三章 ERP 基本原理</b> .....	43
第一节 制造型企业生产方式 .....	43
第二节 ERP 的规划体系 .....	45
第三节 企业经营规划 .....	46
第四节 销售与运作规划 .....	49
第五节 主生产计划 .....	55
第六节 物料需求计划 .....	65
第七节 能力需求计划 .....	75
本章小结 .....	85
练习与思考题 .....	85
<b>第四章 ERP 功能模块</b> .....	87
第一节 供应链管理模块 .....	88
第二节 财务管理模块.....	100
第三节 ERP 其他模块 .....	110
本章小结.....	112
练习与思考题.....	113
<b>第五章 ERP 软件系统</b> .....	114
第一节 ERP 软件系统设计总体思路 .....	114
第二节 ERP 软件系统产品介绍及选型步骤 .....	116



第三节	ERP 系统的实施 .....	121
第四节	ERP 系统应用评价 .....	126
第五节	ERP 系统运行维护及二次开发 .....	130
本章小结	.....	134
练习与思考题	.....	134
<b>第六章</b>	<b>ERP 综合应用实训 .....</b>	<b>135</b>
第一节	模拟企业概况 .....	135
第二节	企业信息化的初期设置 .....	140
第三节	日常业务处理 .....	160
本章小结	.....	191
练习与思考题	.....	191
<b>下篇 技能与实战</b>		
<b>第七章</b>	<b>ERP-U8 供应链模块上机指导 .....</b>	<b>195</b>
第一节	基本背景介绍 .....	195
第二节	建立系统账套 .....	197
第三节	设置会计科目及期初余额 .....	203
第四节	企业采购入库业务 .....	207
第五节	企业销售出库业务 .....	211
第六节	其他业务处理 .....	217
第七节	存货核算及月末结账 .....	220
<b>第八章</b>	<b>ERP 沙盘模拟训练 .....</b>	<b>222</b>
第一节	认识 ERP 沙盘 .....	222
第二节	模拟企业概况 .....	228
第三节	ERP 沙盘经营规则 .....	238
第四节	ERP 沙盘模拟经营工具 .....	252
第五节	初始年经营流程 .....	261
第六节	“创业者”电子沙盘经营规则 .....	274
<b>第九章</b>	<b>ERP 沙盘模拟经营记录工具集 .....</b>	<b>277</b>
第一节	公共记录表 .....	277
第二节	第一年相关记录表 .....	280
第三节	第二年相关记录表 .....	287
第四节	第三年相关记录表 .....	294
第五节	第四年相关记录表 .....	301
第六节	第五年相关记录表 .....	308
第七节	第六年相关记录表 .....	315
<b>参考文献</b>	.....	<b>322</b>

上  
篇

理论与实践





# 第一章

## 了解企业

### 【本章内容】

本章首先介绍企业的组织架构及其基本运作过程,然后通过 ERP 沙盘模拟训练更直观地获取对企业经营的感性认识;通过对 ERP 沙盘模拟经营的总结分析,深入理解企业经营管理,认识企业资源的有限性和资源规划的必要性;进一步结合 ERP 沙盘经营,介绍企业资源规划的基本方法;最后引出企业信息化管理的必要性以及 ERP 对企业经营管理的提升作用。

ERP 是 Enterprise Resources Planning 的缩写,直译为“企业资源规划”,是一种集企业管理和信息技术于一体的企业信息系统,整合了各种先进的管理思想,能够全面记录企业经营活动中的各种业务流程,通过共享的信息和数据整合企业流程,实现对企业资源的计划和优化配置。ERP 是当前全球范围内应用最广泛和最有效的一种企业管理方法。

ERP 系统的内涵和外延都相当丰富,蕴含着众多的管理思想和信息技术应用成果,其功能覆盖了企业运营管理的方方面面。学习好 ERP 必须要弄清下面几个问题:

- (1)什么是企业?
- (2)企业是如何运作的?
- (3)企业有哪些资源?
- (4)为什么企业资源需要规划?
- (5)如何对企业资源进行规划?

通过本章的讨论,读者能初步认识企业,了解企业的运营方式,认识企业资源的有限性,并理解对企业资源进行合理规划的重要性。结合企业模拟的动手实践,使读者能认识到 ERP 系统是综合使用各种先进的企业经营管理思想和应用信息技术手段对企业资源进行规划的一套理论、方法和手段。

### 第一节 认识企业

从形式上看,企业是千姿百态的,但从管理的角度看又有一致性,如管理架构相同、管理过程一样、运作模式类似等。

在本节,我们将透过企业的表象,从企业含义、组织架构、运作过程去理解企业。

## 一、企业的含义

人类社会是由各种不同的组织构成的。随着社会化大生产和专业化分工的发展,人类社会已经逐渐形成了三大类社会组织,包括政府组织、营利性组织和非营利性组织。

企业是从法律角度对营利性组织的称谓。企业是以营利为目的,综合运用各种要素资源,专门从事商品或服务的生产和流通等经济活动,依法自主经营、自负盈亏,并具有独立法人资格的经济组织,具有如下特征:

### (1) 企业是一种营利性的经济组织

企业经营的根本目标是获取利润,因此企业必须具有效率。企业的经营效率取决于企业的管理方式以及经营决策的有效性,这是企业经营成败的关键。

### (2) 企业必须提供适合社会需要的商品或服务

客户是企业生存和发展的基础。企业只有依据市场需求组织生产,提供社会需要的产品或服务,才能持续发展。

### (3) 企业必须自主经营、自负盈亏

作为独立的营利性组织,盈利或亏损都应由企业自己负责。因此,企业会自觉地运用科学的管理方法和先进的技术手段提高企业竞争力,以尽可能少的投入获取尽可能多的产出。

### (4) 企业应具有独立的法人资格

法人是指具有民事权利能力和民事行为能力并依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。作为独立的经济组织,企业具有法人地位,依法独立享有民事权利,并独立承担相应的民事义务。因此,企业的经济利益不容随意侵犯,企业的各种财产也不允许被非法侵占。

### (5) 企业必须拥有独立的、可支配的经济资源

企业要开展经营活动,必须拥有一定的资源。现代企业一般由人、财、物、技术和信息等资源要素构成,这些要素相互作用、相互依存,形成一个有机的整体。其中,人、财和物属于有形资源,技术和信息属于无形资源。在传统观念中,往往只重视有形资源而忽视无形资源,但现代企业真正的潜力和活力却隐藏在无形资源中。

企业经营的过程是企业追求利润的过程。企业通过产品销售获取利润需要两个前提,一是产品满足消费者需要,有市场需求;二是产品销售价格  $P$  大于产品成本  $C$ ,而且销售量  $Q$  要尽可能的大。简单地讲,可用如下公式表达:

$$\text{企业利润 } R = (\text{销售价格 } P - \text{产品成本 } C) \times \text{销售量 } Q$$

利润最大化是企业的经营目标,为实现该目标,可从提高销售价格、扩大销售量和降低生产成本入手。一般而言,销售价格和销售量与企业的市场地位和营销力度有关;生产成本与企业内部管理水平有关。此外,还有一个更重要的前提,即通过洞察市场机会发现客户需求,并通过产品或服务予以满足。

总结:

- (1) 企业应该是高效率的,而高效率来源于科学的管理方式和正确的经营决策。
- (2) 企业应该是以市场需求为导向的。
- (3) 企业应该是先进管理手段和先进技术的积极应用者。
- (4) 企业应该拥有必需的资源要素,并对这些要素进行合理规划,使其发挥最优效力。

## 二、企业的组织架构

现代企业的组织架构是社会专业化和劳动分工发展的结果。苏格兰经济学家 Adam Smith 在《国富论》中首创了“劳动分工”理论。Henry Ford 在福特汽车公司最先依据这一理论建立了基于专业化分工的汽车装配流水生产线,使生产效率从原来的 12 小时 1 辆提高到 1 小时 30 辆,但由于分工使得人员协同和工人工作的组合过程变得复杂,导致工厂管理跟不上高效率工厂系统的需求。Alfred Sloan 在 1920 年接任通用汽车总裁后,为了解决通用公司的管理问题,将劳动分工的理论应用到管理上,管理人员依专业组成不同的职能部门,建立了面向职能分工的管理构架,开创了以职能分工为基础的现代企业组织架构体系。

现代企业按管理业务职能可划分为六个一级子系统(职能部门),即营销子系统、技术子系统、生产子系统、采购子系统、财务子系统和人事子系统。这些职能部门各有其特定的功能和目标,通过分工协作,实现企业系统的总体目标。

### (一)市场(销售)部

企业利润来自于销售收入,激烈的竞争使销售需要靠营销来推动。市场部包含营销和销售两部分。

#### 1. 营销职能

- (1)市场开发:产品定位、市场推广。
- (2)产品开发:新产品发展战略以及发现需求和定义需求。
- (3)市场宣传:广告、促销、产品宣传介绍、品牌树立以及与市场沟通。
- (4)销售支持:为销售渠道提供支持(如培训、工具和技巧等)。

#### 2. 销售职能

- (1)销售订单处理、合同执行、产品发货、货款回收和客户联系等。
- (2)与客户洽谈、签订合同、客户评价。

### (二)研发(技术)部

- (1)管理技术资料 and 图档。
- (2)制订产品研发计划。
- (3)组织新产品开发。
- (4)编制产品生产的工艺文件。
- (5)生产现场的技术指导。
- (6)售后服务的技术支持。

### (三)采购部

- (1)建立物料采购档案和供应商档案。
- (2)供应商管理,包括评价、沟通、协作和供方质量监控。
- (3)获取物料资源,保证生产运作持续进行。
- (4)基于供应链模式下完成采购职能。
- (5)物料的采购和招标要适时、适量、适质、适价和适地。
- (6)物料验收入库、储存、防护和交付生产。
- (7)配合财务部做应付款管理。

#### (四) 生产制造部

该部门是企业价值创造的主要承担者,具体职能包括:

- (1) 生产计划管理:根据订单编制生产计划并下达车间作业计划。
- (2) 生产组织和指挥调度:生产过程控制、质量控制和成本控制。
- (3) 生产设备更新改造:设备更新、保养和确保设备正常运行。
- (4) 统计生产数据并上报统计报表。

#### (五) 财务部

该部门包括会计和财务两部分职能,具体内容如下:

##### 1. 会计职能

会计职能是企业资金运转和利用效率的管理者,具体包括:

- (1) 日常收支和费用记账、核算。
- (2) 企业经营数据收集和分析。
- (3) 财务报表、财务分析和经营成果分析。
- (4) 公司资金收付、现金管理和成本管理。
- (5) 编制各类资产与财务报表。
- (6) 对各部门进行成本考核。

##### 2. 财务管理职能

财务管理职能包括制订和实施财务计划,实现资金收益最大化。

- (1) 资金筹集:以企业战略目标为基础,以最优化方式筹集资金。
- (2) 资金管理:有效分配和调度资金,确定合理的资金结构。
- (3) 资金运用:有效利用资金,加速资金周转和现金预算。

#### (六) 人事部

- (1) 建立并执行合理的人事管理制度和绩效考评制度。
- (2) 提倡积极向上的企业文化,构建和谐工作环境。
- (3) 招聘企业员工。
- (4) 挖掘员工才干,提升员工素质。

各职能部门各司其职是企业正常运营的基础。但企业是一个整体,各部门在出色发挥各自作用的同时,更需相互协调和配合。

### 三、企业的基本运作过程

企业是社会财富的创造者。

财富来源于自然资源、生产制造和服务。但是未经加工的自然资源的价值很低,服务业只有与生产制造结合起来才能增加财富,即只有生产制造才是增加财富的核心手段。因此,制造业是创造财富的主要方式,直接体现了一个国家的生产力水平,是国民经济的支柱产业。本书对企业基本运作过程的讨论将以制造业为主。

从过程管理的角度看,所有组织都承担了将输入转变为输出的职能。输入是组织为输出提供所必需的资源,输出是组织对社会的贡献,而输入到输出的转换过程就是组织的功能。在制造型企业中,企业从市场上购买人力、物料、技术和设备等生产资料,通过加工制造

(物理和化学变化),生产出满足社会需求的产品并投放到市场中进行销售,以获取利润,如图 1-1 所示。

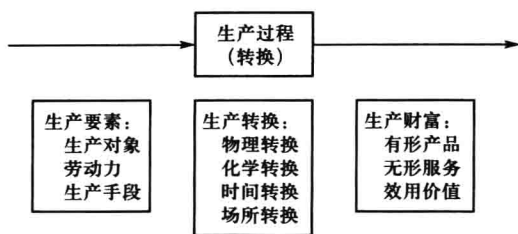


图 1-1 企业生产过程示意图

企业实现从原材料的输入到产品输出的过程由许多活动组成,包括以下内容:

(1)制定企业经营方针和目标。通过市场调研,了解市场需求、市场容量和竞争态势,分析企业自身条件,确定生产什么、生产多少、投放市场的时间、价格及成本等,并进一步确定企业的利润目标。

(2)技术活动。根据市场变化及客户需求,采用新技术研发新产品,对企业进行技术改造,完善生产设施并扩大生产规模,以保持企业的持续竞争力。

(3)供应活动。包括原材料采购、能源供应、设备和工具采购等,以保证生产所需的各种生产资源。

(4)生产活动。把所获得的生产资源通过加工制造转换为社会需要的产品,即符合品种、规格、数量、质量、成本和交货期的要求,包括制订生产计划、生产作业计划和生产作业现场管理等。

(5)销售活动。通过营销宣传企业并推广产品,为客户进行售前和售后服务。

(6)人力资源管理。为企业招聘并培训足够的满足岗位需要的高素质人力资源。

(7)财务活动。为上述各项活动筹集所需资金并合理分配,负责财务记账、成本控制、财务管理及分析等。

上述活动并非相互独立,而是相互关联构成了企业的业务流程。企业基本运作流程模型如图 1-2 所示,各活动之间的关联如下:

(1)市场部通过营销获得客户订单。

(2)如果客户要求的产品需要研发,则技术部通过研发和设计完成产品,并提交产品生产所需的工艺文件。

(3)生产制造部根据订单及需求预测,安排生产计划,并下达生产任务。

(4)生产制造部根据生产计划计算所需要的物料及人力,并从人事部获得需要的人力,从仓库领取所需要的物料。

(5)采购部根据原材料的库存情况对所需要的物料进行采购,以满足生产需要。

(6)生产完成后,销售部及时交货,并负责向客户收款。

(7)财务部监控整个流程,完成会计记账,并进行成本控制,负责应收款和应付款的管理。

成功的企业不仅依赖于各职能部门出色地发挥各自的作用,还依赖于这些职能部门之间的相互协调和配合。各职能部门要想将工作做好,就必须了解所做工作的前后关联性,处

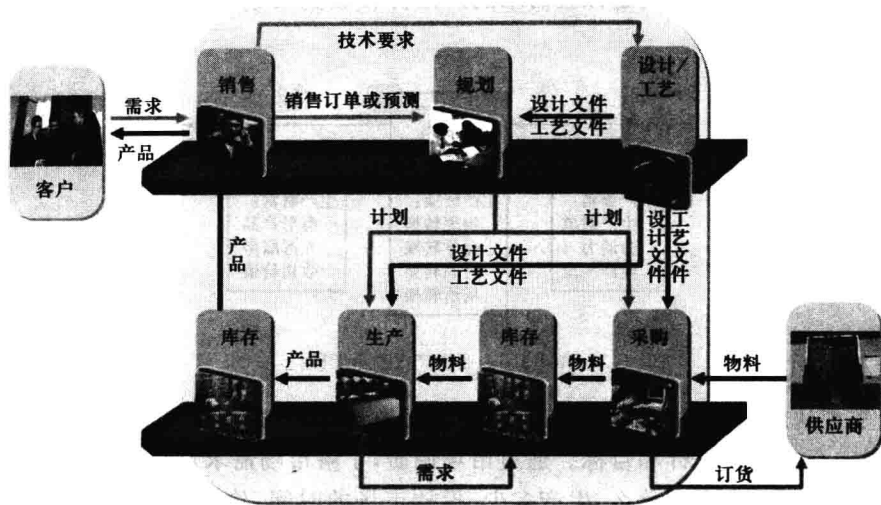


图 1-2 企业基本运作模型

理好与其他部门之间的衔接。下面以市场部为例,说明该部门与其他部门之间的数据交换及协作。

(1)根据采购部提供的材料成本、人事部提供的人力成本和生产制造部提供的生产成本,经过财务部的整合,向市场部提供产品制造成本,并据此完成产品定价。

(2)市场部从生产部获得产品库存及产能情况,了解可供货量。

(3)市场部从客户处获取订单信息,并向客户反馈执行的状态信息。

(4)市场部将订单信息传递给生产制造部和采购部,以便采购材料和安排生产,并及时了解生产执行情况,保证按时交货。

(5)市场部将订单信息传递给财务部以便记账,并从财务部获得销售分析数据。

企业要高效运营,不仅要求各职能部门出色地完成本职工作,还要求各部门之间密切协作。各职能部门的完成情况及其相互协作的情况,基本上决定了整个企业的绩效。

## 第二节 模拟经营企业

在上一节中,介绍了企业的含义、企业的组织架构和企业的运作过程等基本知识,对企业有一个大致的认识。但是,企业是复杂的,要想真正了解企业和企业经营,必须深入企业,实际经营。但是,企业经营失误的代价是巨大的,因此没有人会把企业交给一个毫无经验的新手去经营。

如何解决这个矛盾? ERP 沙盘模拟经营给我们提供了一个实际经营企业的机会,通过模拟经营一个仿真企业来感性地认识企业。

本节内容为 ERP 沙盘模拟经营训练。希望通过本次训练,使参训者有机会经营自己的企业,深入理解企业经营管理。



## 一、了解 ERP 沙盘模拟经营

由于社会科学的复杂性、随机性和不可重复性,科学技术的研究方法并不适用。社会经济学科的研究和学习,往往借助理解、领悟、阐述和评价的方法,多使用理性批判与情感激发相结合、定性研究与定量分析相结合、直觉领悟与技术分析相结合的方法。

经营管理没有一成不变的公式和模版,只有通过反复磨炼和失败的磨难,才能领会企业经营管理的精髓。ERP 沙盘模拟经营训练正是基于这一思想开发的一套企业经营管理实战模拟工具。

ERP 沙盘模拟系统将企业的主要部门和工作对象制作成类似的实物模型,将企业的运行过程设计为经营规则,融入市场变数,并结合角色扮演和情景模拟等手段,形成一套独特直观的教具,使受训者直接经营自己的虚拟企业,根据不断变化的市场竞争环境制定及执行企业竞争战略,通过数年的企业经营管理过程,逐渐获得全面的企业经营管理和决策的技能。

ERP 沙盘模拟课程从多角度透视企业整体运营过程,使受训者从整体战略、市场与销售、财务经济指标分析、团队建设与沟通等多方面切身体会一个企业运作的完整流程。ERP 沙盘模拟课程对于融会贯通管理知识,提高实践运用能力,了解企业经营全过程,培养科学管理的思维,提高分析问题、解决问题及应变等能力,培养团队合作精神,以及提高人际沟通能力都能起到非常好的作用。

ERP 沙盘模拟训练,跨越了实际经营与培育高水平管理人才的巨大成本障碍和时空限制。

## 二、ERP 沙盘模拟训练的主要思想

ERP 沙盘模拟经营训练是一种理解和领悟企业经营管理过程的有效方法,通过管理情景与条件的模拟,使受训者在反复模拟经营管理过程中领会和掌握经营管理的精髓。其主要思想包括以下几方面:

(1)业务过程构建。ERP 沙盘模拟是对实际企业的合理简化,将主要的业务运作过程、组织架构和人员职责表现出来,包括资金运转过程、物资采购过程、生产计划过程、市场营销过程、产品销售过程以及信息处理过程。通过这些过程将企业经营管理过程中的资金流、物流和信息流的流转过程及处理过程表现出来,并从中体验企业经营管理过程。

(2)角色扮演。ERP 沙盘模拟使每一个受训者扮演企业部门的某一角色,使其按照该职位的职责要求,体会企业各部门间的关系和运转过程,体验企业经营管理和决策过程,掌握企业经营管理知识,提高经营管理能力,实地学习如何在各部门间沟通协调,树立从全局角度认识问题的意识,建立以整体利益为导向的组织。

(3)市场环境仿真。企业是在市场竞争的环境下生存和发展的。ERP 沙盘模拟为企业提供了仿真的市场环境,使受训者可以体验企业间竞争(即多家企业在同一个市场中竞争,通过彼此的博弈,实现优胜劣汰)、市场需求的变化、产品的生命周期、市场营销战略对企业的重要性等。

(4)竞争决策(体验决策的效果)。受训者在生产策略、产品开发方案、目标市场定位、市场营销推广和财务策略上采用不同的方案,或将这些方案组合成多种决策方案,产生完全不

同的经营绩效。受训者通过对这些方案及其经营绩效的思考,可以体会经营管理决策的奇妙,积累成功企业经营决策的经验,进而提高经营管理水平。

### 三、ERP 沙盘模拟实训的内容

ERP 沙盘模拟实训课程涵盖企业经营管理的各个方面,使受训者全方位地“参与”企业经营管理,获得直接的感性体验。

(1)从战略角度:涉及企业战略设计、战略实施和战略评估的思路。

(2)从财务角度:涉及现金流管理、资金筹集、投资回收分析、财务报表的填制及分析、财务风险与经营风险的防范等。

(3)从市场营销角度:涉及产品需求分析、市场开拓、品牌对企业经营的影响、市场投入的效益分析、销售盈亏平衡点预测和占领市场的份额等。

(4)从采购生产角度:涉及采购订单的控制(以销定产、以产定购)、库存控制、生产成本控制、JIT(即时生产)和产销排程等。

ERP 沙盘模拟经营具体安排及内容参见本书第八章。

## 第三节 理解企业经营管理

通过上节的 ERP 沙盘模拟经营课程,受训者应该获得以下感性认识:

(1)企业中按职能分为不同的部门,负责完成不同的任务。

(2)各部门为完成各自的职能,要和其他部门充分沟通和密切配合。

(3)企业资源是有限的,需要对其进行合理规划。

要想理解企业的经营管理,必须经过一个由实践到理论,再由理论回到实践的循环。

如果说上节的 ERP 沙盘模拟经营是通过实践获得对企业经营的感性认识,那么本节将结合 ERP 沙盘模拟经营中遇到的问题,有针对性地进行讨论,使大家对企业经营管理有一个深刻的认识和理解,实现由感性认识到理性认识的升华。

### 一、企业经营的本质

企业经营的最终目的是盈利,只有盈利才能生存和发展,才能回报社会并推动社会发展和人类进步。

为了实现盈利的目的,首先必须要理解企业经营的本质以及经营收入和企业利润的关系,并了解企业利润的来源。

#### (一)了解企业经营状况

企业的经营状况可通过相关的财务报表来了解。反映企业经营状况的财务报表主要有资产负债表、损益表和费用表等。

##### 1. 资产负债表

资产负债表是反映企业某一特定日期资产、负债和所有者权益等财务状况的会计报表。资产负债表体现了企业的财务结构和状况,反映了某一日期资产总额、负债总额以及结构,表明企业拥有和控制的经济资源以及未来需要用多少资产或劳务清偿债务,还反映了所有者权益的情况,表明投资者在企业资产中所占的份额及所有者权益的构成情况,并且能够