

新编高等院校经济管理类规划教材·基础课系列



蔡永鸿 © 主编 谷 岩 郑新娜 © 副主编

企业经营 模拟实训教程 (物理沙盘版)



本书提供配套课件



清华大学出版社

新编高等院校经济管理类规划教材·基础课系列

企业经营模拟实训教程

(物理沙盘版)

蔡永鸿 主 编

谷 岩 郑新娜 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书融理论与实践于一体,集角色扮演与岗位体验于一身,思路新颖,内容丰富。全书综合运用角色扮演、导师指引、案例分享、角色互换、交流互动等方式,训练参训者的战略管理、市场营销、财务管理、生产运作、物流管理、市场信息收集与运用等相关技能,全面提高受训者的综合素质。具体内容包括:认识企业经营模拟实训、模拟企业经营规则、企业模拟经营过程记录和实训总结。本书配有课件,下载地址为: <http://www.tupwk.com.cn/downpage>。

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

企业经营模拟实训教程:物理沙盘版 / 蔡永鸿 主编. —北京:清华大学出版社, 2013.1
(新编高等院校经济管理类规划教材·基础课系列)

ISBN 978-7-302-30650-4

I. ①企… II. ①蔡… 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 272628 号

责任编辑:马遥遥 施 猛

封面设计:周晓亮

版式设计:方加青

责任校对:蔡 娟

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 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

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62794504

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:185mm×230mm

印 张:7.25

字 数:117千字

版 次:2013年1月第1版

印 次:2013年1月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:12.00元

前言

中国的高等教育已经实现了从精英教育向大众化教育的转变，这对于提高我国国民素质、综合国力和国际竞争力都起到了重要的作用。但是由于历史和现实的原因，高等教育正面临着不少问题和挑战，其中之一就是要解决理论教学 and 实际运用脱节的问题。

用友软件股份有限公司研发的“企业资源管理(ERP)沙盘模拟实训课程”(简称“ERP沙盘模拟实训课程”)自2004年问世以来，已经在我国众多院校的实训教学中得到应用，极大地激发了学生的学习兴趣，效果显著。本书以此为蓝本，运用独特直观的教具，融入市场变数，结合角色扮演、情景模拟、教师点评，使参训人员在虚拟的市场竞争环境中，亲身体会企业数年的经营管理过程，运筹帷幄，决战商场。

本书的几位编者多年致力于ERP沙盘教学及比赛，有相当的权威性。本书由蔡永鸿(沈阳理工大学应用技术学院)起草大纲并担任主编，谷岩(沈阳理工大学应用技术学院)、郑新娜(沈阳理工大学应用技术学院)担任副主编，熊爽(沈阳理工大学应用技术学院)、麻桂新(沈阳理工大学应用技术学院)参编。其中蔡永鸿编写了第1章和第4章，谷岩编写了第2章，郑新娜编写了第3章的3.1~3.3节，熊爽编写了第3章的3.4节，麻桂新编写了第3章的3.5节，最后，由蔡永鸿通读全书，并做了适当修改。

在本书编写过程中，得到了用友软件股份有限公司的大力支持以及阎魏女士的热情帮助，汲取了同行和相关企业的许多宝贵意见，参考了国内外同行的研究成果，得到了许多领导和同事的关心与指导，在此表示衷心的感谢。

本书适合作为高等院校企业经营模拟ERP沙盘实训课程教材，也可以作为相关培训人员的参考书籍。由于编写时间仓促，书中难免有不妥之处，敬请广大读者批评指正。反馈邮箱：jybzlx@163.com。

编者

2012年9月

目 录

第1章 认识企业经营模拟实训	1	2.2.3 产品构成、产品生产和 原材料采购	16
1.1 实训准备	1	2.3 年末工作	17
1.1.1 企业经营模拟实训 课程的特色	1	2.3.1 市场计划与市场 准入规则	17
1.1.2 实训的目的和任务	2	2.3.2 产品研发和国际认证	18
1.1.3 实训方式	2	2.3.3 融资贷款与资金贴现	19
1.1.4 时间安排	2	2.3.4 综合费用与折旧、 税金、利息	19
1.1.5 实训要求	3	2.4 财务报表的编制	19
1.1.6 组织管理	3	2.4.1 利润表的编制	19
1.2 模拟企业简介	4	2.4.2 资产负债表的编制	20
1.2.1 模拟企业组织架构	4	第3章 企业模拟经营过程记录	21
1.2.2 关于企业生存	7	3.1 CEO操作内容	21
1.2.3 模拟企业概况	7	3.1.1 CEO工作内容	21
1.2.4 模拟企业的财务 现状描述	8	3.1.2 CEO企业经营过程记录	21
第2章 模拟企业经营规则	11	3.2 营销总监操作内容	29
2.1 年初工作	11	3.2.1 营销总监工作内容	29
2.1.1 销售会议	11	3.2.2 营销总监企业经营 过程记录	30
2.1.2 广告投放	14	3.3 生产总监操作内容	40
2.1.3 客户订单(市场需求)	14	3.3.1 生产总监工作内容	40
2.1.4 订单争取(竞争态势)	14	3.3.2 生产总监企业经营 过程记录表	41
2.2 日常工作	15	3.4 财务总监操作内容	50
2.2.1 厂房购买、租赁 与出售	15	3.4.1 财务总监工作内容	50
2.2.2 生产线的购买、转产、 维护与出售	16		



3.4.2 财务总监企业经营 过程记录	51	4.1.4 苦心经营(模拟经营 第三年)	98
3.5 采购总监操作内容	74	4.1.5 运筹帷幄(模拟经营 第四年)	100
3.5.1 采购总监工作内容	74	4.1.6 激战正酣(模拟经营 第五年)	102
3.5.2 采购总监企业经营 过程记录	75	4.1.7 基业常青(模拟经营 第六年)	103
第4章 实训总结	85	4.2 学生实训报告	104
4.1 实训指导教师点评	85	4.2.1 学生实训总结	104
4.1.1 新兵上路(起始年)	85	4.2.2 课后思考题	105
4.1.2 小试牛刀(模拟经营 第一年)	88	参考文献	107
4.1.3 峥嵘岁月(模拟经营 第二年)	93		

第1章 认识企业经营模拟实训

1.1 实训准备

1.1.1 企业经营模拟实训课程的特色

1. 生动有趣，体验实战

在目前的学历教育中，一般的管理课程都是以“理论+案例”为主，理论比较枯燥，而案例虽以当前各企业的实际管理问题为例，但学员很难有切身感受。因此学员无法迅速掌握与管理有关的理论知识，也不能马上将这些知识应用到实际工作中。而通过企业经营模拟实训课程进行培训，就能将学员置身于各个模拟企业中，学员们自己去经营和管理企业，能增强课程的娱乐性，使枯燥的课程变得生动有趣。有人说，游戏是人生的抽象。人可以在游戏中学会怎样生活，怎样与他人相处，怎样适应并利用世界上的种种规则，并在这个过程中确立自己的人格。沙盘模拟课程正是通过游戏进行模拟，激起参与者的竞争热情，使学员学会收集、加工和利用信息，积累管理经验，为学员步入社会做好铺垫。

2. 直观体验，团队合作

企业经营模拟实训课程剥开了经营理念的复杂外表，直探企业经营实质，将企业组织结构和经营管理的全部流程展示在模拟沙盘上，把复杂、抽象的经营管理理论以最直观的方式让学员体验和学习。完整生动的视觉感受极大地激发了学员的学习兴趣，增强了学员的学习能力。企业经营模拟实训课程是互动式课程。当参与者在游戏过程中对决策产生了不同观点时，需要团队成员们不停地进行商议和探讨，进而增强了他们的沟通技能，使他们学会如何以团队的方式进行工作。因此，企业经营模拟实训课程的学习不仅增长了学员们的才智，也提升了他们的情商。

3. 提高素质，全面升华

在以往课程的学习中，学员们学到的知识只是停留在书本上，由于客观因素的限制，无法将所学的知识加以实际运用。通过这门课程的检验，可以把学员的才智充分体现出来，把平日学习工作中尚存疑问的决策带到课程中印证，模拟企业全面的经营管理，学员有机会参与企业经营的重大决策，并在几天的课程中，通过经营产生的效果来检验学员的能力。这使得学员的知识得到全面的、系统的提升和发挥，并通过团队合作的方式使学员提高了沟通能力，看到了协同工作的重要性。

1.1.2 实训的目的和任务

- (1) 了解企业与企业的组织构架；
- (2) 认清沙盘模拟与真实企业之间的关系；
- (3) 熟练掌握竞赛规则；
- (4) 了解各角色的任务和作用；
- (5) 深刻认识你所担任职务的作用和任务；
- (6) 按照企业运营流程，履行你所担负的职责；
- (7) 团队协作，努力争取竞赛的胜利；
- (8) 做好实训总结；
- (9) 激发低年级学生学习专业课的兴趣；
- (10) 使高年级学生学会理论联系实际，学以致用。

1.1.3 实训方式

- (1) 本实训的主要方式是将学生分成六组，组成六个企业管理团队，利用沙盘模拟真实企业经营，进行直接对抗竞赛。每个学生在模拟企业中都将担任一定角色。
- (2) 总结交流，分为模拟企业内部总结和六个竞争企业间交流。

1.1.4 时间安排

本实训主要分为四个阶段。建议各阶段安排如下：

第一阶段，实训动员和规则介绍。一般安排在周一上午，主要进行实训动员和介绍第2章的主要内容，使学生掌握竞赛规则和企业运营流程。

第二阶段，模拟企业经营竞赛。一般从周一下午开始到周三结束，按照竞赛规则在指导老师的监控下，学生进行企业经营和沙盘模拟六年的企业经营竞赛。

第三阶段，撰写实习报告和模拟企业内部总结。一般安排在周四进行，由每个学生按照实训总结报告的要求撰写报告，并进行模拟企业内部总结。

第四阶段，实训总结与交流。一般安排在周五上午进行，由各模拟企业派代表做主旨发言，总结模拟企业经营的成败得失，指导教师做必要的点评与指导，允许并鼓励学生个别发言，谈感受和体验。

以上为参考时间安排，具体时间以指导教师公布的时间为准。

1.1.5 实训要求

(1) 每个学生参与所有的实训流程，并承担一个具体的工作岗位。

(2) 实训前要认真学习的本实训教程的相关内容，明确实训目的、内容和相关要求，确保实训效果。

(3) 在实训过程中，要端正实训态度和树立良好的团队精神。

(4) 在实训过程中，要特别注意人身和财务安全。

(5) 遵守实训纪律，保证按时出勤，并完成相关任务；遵守国家法律法规，遵守实训教室的相关规定，听从安排。

(6) 做好实训纪录，记好实训日记，为撰写实训报告做好准备工作。

(7) 认真撰写个人实训报告和模拟企业实训报告，字数分别不少于2 000字和2 500字，小组报告和首席执行官(CEO)的个人报告写在一起。

1.1.6 组织管理

(1) 指导教师根据实际情况给学生分组。

(2) 角色分工由各团队自行协商完成。

(3) 在实训期间，各模拟企业CEO应管理好各企业人员。

1.2 模拟企业简介

1.2.1 模拟企业组织构架

任何一个企业在创建之初，都要建立与其企业类型相适应的组织结构。合理的组织结构是保证企业正常运转的基本条件。在ERP企业经营沙盘模拟实训课程中，采用了简化企业组织结构的方式，企业组织结构由几个主要代表角色组成，包括：首席执行官、财务总监(CFO)、营销总监、生产总监、采购总监、人力资源总监和商业情报人员/商业间谍等，如图1-1所示。

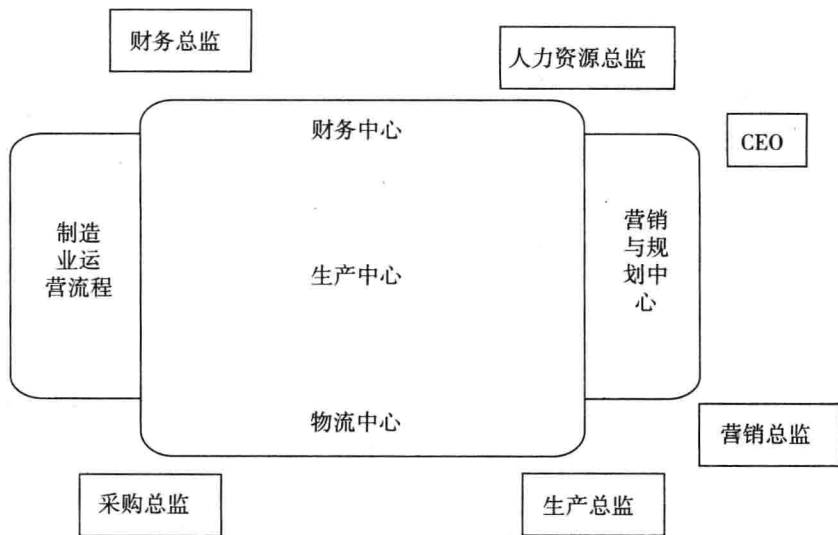


图1-1 沙盘盘面

1. 首席执行官

CEO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，从结构、流程、人员、激励四个方面着手优化管理，实现管理的新跨越；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。现代企业的治理结构分为股东会、董事会、经理班子三个层次。

在“ERP企业经营沙盘模拟”实训中，省略了股东和董事会，假设企业所有的重要决策均由CEO带领团队人员共同决定，如果大家意见不一，由CEO拍板决定。做出有利于企业发展的战略决策是CEO的最大职责，同时CEO还负责控制企业按流程运营，保障流程顺利运行。与此同时，CEO在实训中还要特别关注团队人员是否能胜任其岗位，尤其是一些重要的岗位，如财务总监、营销总监等，如不能胜任要及时调整，以免影响整个企业的运营。

2. 营销总监

主要负责需求分析和销售预测，并寻求最优市场，确保销售部门目标体系的完善；制定销售计划和销售预算；销售团队的建设与管理；客户管理，确保货款及时回笼；销售业绩的分析与评估；控制产品应收款账期，维护企业财务体系的安全；分析市场信息，为确定企业产能和产品研发提供依据。营销总监负担的职责主要是开拓市场、实现销售目标。

企业的利润是由销售收入带来的，销售目标的实现是企业生存和发展的关键。为此，营销总监应结合市场预测及客户需求制定销售计划，有选择地进行广告投放，运用丰富的营销策略，控制营销成本，并取得与企业生产能力相匹配的客户订单，并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。

营销总监还可以兼任商业间谍的角色和任务，因为他最方便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，他们在营售上取得了多大的成功，他们拥有哪些生产线、生产能力如何等。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. 生产总监

生产总监是企业生产部门的核心人物，对企业的一切生产活动进行管理，并对企业的一切生产活动及产品负最终的责任。生产总监既是生产计划的制定者和决策者，又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，创造最大经济效益。

在“ERP企业经济沙盘模拟”实训中，生产总监参与制定企业经营战略，负责指挥生产运营的正常进行，生产设备的选购、安装、维护及变卖和管理成品库等工

作,生产总监要能权衡利弊,优化生产组合,保证企业产能。生产能力往往是制约企业发展的重要因素,因此,生产总监要有计划地扩大生产能力,以满足市场竞争的需要,同时提供季度产能数据,为企业决策和运营提供依据。

4. CFO(财务总监)

在企业中,财务与会计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,核算企业的经营成本,制定预算及对成本数据进行分类和分析。财务的职责主要是负责资金的筹集、管理,做好现金预算,管好、用好资金,妥善控制成本。如果说资金是企业的血液,财务部门就是企业的核心。财务总监要参与企业重大决策方案的讨论,如设备投资、产品研发、市场开拓、ISO资格认证、购置厂房等。公司进出的任何一笔资金,都要经过财务部门。

在受训者较少时,可将上述两大职能并归到财务总监身上,统一负责企业的资金预算、筹集、调度与监控等工作。其主要任务是管理好现金流,评估应收款金额与回收期,预算,调息资金短缺前兆,采用经济有效的方式筹集资金,将资金成本控制到较低水平,管好、用好资金。在受训者人数允许时,建议增设主管会计(财务总监助理)分担会计职能。值得注意的是,在企业运营的过程中,资金闲置是浪费,资金不足会导致企业破产,财务总监应该在两者之间寻求一个有效的平衡点。

5. 采购总监

采购是企业生产的重要环节。采购总监负责各种原料的及时采购和安全管理,确保企业生产工作的正常进行;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,为企业生产做好后勤保障;进行供应商管理;进行原材料库存数据的统计与分析。

在“ERP企业经营沙盘模拟”实训中,采购总监负责依据生产计划制定采购计划、与供应商签订供货合同、按期采购原材料并向供应商付款、管理原料库存等具体工作,确保在合适的时间点,采购合适品种及数量的原材料,保证生产工作的顺利进行。

6. 人力资源总监

21世纪,国家经济的核心是企业,企业的核心是人才,人才是现在企业的核

心竞争力。一流的企业是由一流的人才组成的，优秀的产品是优秀的人才生产出来的，人力资源是企业的第一资源。人力资源总监负责企业的人力资源管理工作，具体包括企业组织架构的设计、岗位职责的确定、薪酬体系的安排、组织人员招聘、考核等工作。

在“ERP企业经营沙盘模拟”实训中，原来没有设定此角色，但是经过多年实训，我们觉得有必要增设此角色，特别是在受训者人数比较多的情况下，人力资源总监可以负责对每个受训者的参与度与贡献度进行考评，并提交CEO，最终做出组内排名，以此作为学生实训成绩评定的重要依据之一。

7. 商业情报人员\商业间谍

知己知彼，方能百战百胜，闭门造车是不行的。商业情报工作在现代商业竞争中有着重重要的作用，不容小觑。在受训者人数较少时，此项工作可由营销总监承担；在人数较多时，可设专人协助营销总监来负责此项工作。

8. 其他角色

在受训者人数较多时，可适当增加CFO助理、CEO助理、营销总监助理、生产总监助理等辅助角色，特别是CFO助理很值得设置。为使这些辅助角色不被边缘化，应尽可能明确其所承担的职责和具体任务。

1.2.2 关于企业生存

企业在市场竞争中生存下来的基本条件：一是以收抵支，二是到期还债。如果企业出现以下两种情况，就将宣告破产：

(1) 资不抵债。如果企业所取得的收入不足以弥补支出，导致所有者权益为负时，企业破产。

(2) 现金断流。如果企业无力如期偿还负债，企业也会破产。

1.2.3 模拟企业概况

“希望”公司是一个典型的离散制造型企业，创建已有3年。在本次实训中，该

企业的唯一盈利来源是销售产品获取的利润。董事会为了选出一个能够带领企业更好发展的领导团队，将采用企业经营模式竞争的方式，用两天的时间模拟企业6年的经营过程，胜出者就是“希望”公司新的领导团队。

该企业长期以来一直专注于某行业P产品的生产与经营，目前生产的P1产品在本地市场知名度很高，客户也很满意。同时企业拥有自己的厂房，其中安装了3条手工生产线和1条半自动生产线，运行状态良好。但从历年盈利情况来看，增长速度已经放缓，上年度盈利额仅为300万元。由于生产设备陈旧，产品、市场单一，企业管理层长期以来墨守成规的经营方式等，导致企业已经缺乏必要的活力。

最近，一家权威机构对该行业的发展前景进行了预测，认为P产品将会从目前的相对低水平发展为一个高技术产品。为此，公司董事会以及全体股东决定将企业交给一批优秀的新人去经营，他们希望新的管理层能实现以下几个经营目标：

- (1) 投资新产品的开发，使公司的市场地位得到进一步提升。
- (2) 开发本地市场以外的其他新市场，进一步拓展市场领域。
- (3) 扩大生产规模，采用现代化生产手段，获取更多的利润。

1.2.4 模拟企业的财务现状描述

你将接手经营的企业总资产为1.05亿元(模拟货币单位105M，M表示百万元，下同)，其中流动资产52M，固定资产53M，负债41M，所有者权益64M。

1. 流动资产52M

流动资产包括现金、应收账款、存货等，其中存货又分为在制品、成品和原料三部分。

该企业现有现金20M，3个账期(3Q，Q表示季度，下同)的应收账款15M，在制品价值8M，成品价值6M，原料价值3M。

2. 固定资产53M

固定资产包括土地及厂房、生产设施、在建工程等，其中土地及厂房在此实训中专指厂房，生产设施指生产线，在建工程指未建设完工的生产线。

该企业现有一个价值40M的大厂房和一套价值13M的生产设备，包括3条手工生

产线和一条半自动生产线，目前没有在建工程。

3. 负债41M

负债包括短期负债、长期负债和各项应付款，其中短期负债主要包括短期贷款、高利贷款等，长期负债主要包括长期贷款，各项应付款包括应付税金、应付款等。

该企业现有长期贷款40M，应付税金1M，目前没有短期负债。

4. 所有者权益64M

所有者权益包括股东资本、利润留存、年度净利等。股东资本是指股东的投资，利润留存是指理论上积累下来的年度利润，而年度净利是指单年度的净利润。

该企业股东资本为50M，利润留存11M，年度净利3M。

5. 财务状况报表(如表1-1、1-2所示)

表1-1 利润表

项 目		金额/百万元
销售收入	+	35
直接成本	-	12
毛利	=	23
综合费用	-	11
折旧前利润	=	12
折旧	-	4
支付利息前利润	=	8
财务收入/支出	+/-	4
额外收入/支出	+/-	
税前利润	=	4
所得税	-	1
净利润	=	3

表1-2 资产负债表

资 产		金额/百万元	负债+权益		金额/百万元
流动资产			负债		
现金	+	20	长期负债	+	40
应收款	+	15	短期负债	+	0
在制品	+	8	应付款	+	0
成品	+	6	应交税	+	1
原料	+	3	一年到期的长贷	+	0
流动资产合计	=	52	负债合计	=	41
固定资产			权益		
土地和建筑	+	40	股东资本	+	50
机器和设备	+	13	利润留存	+	11
在建工程	+	0	年度净利	+	3
固定资产合计	=	53	所有者权益合计	=	64
总资产	=	105	负债+权益	=	105

第2章 模拟企业经营规则

2.1 年初工作

2.1.1 销售会议

每年年初，各企业的营销总监要组织销售会议并与客户见面，客户根据市场地位、产品广告投入、市场广告投入和市场需求及竞争态势等，按顺序选择订单。

图2-1是一家权威的市场调研机构对未来六年里各个市场的需求的预测，应该说这一预测有着很高的可信度。但若根据这一预测进行企业的经营运作，其后果将由各企业自行承担。

P1产品代表了目前市场上的主流技术产品，P2作为P1的技术改良产品，也比较容易获得大众的认可。P3和P4作为P系列里的高端技术产品，各个市场对他们的认可度不尽相同，需求量与价格也会有较大的差异。

本地市场将会持续发展，客户对低端产品的需求量可能要下滑。伴随着需求的减少，低端产品的价格很有可能会逐步走低。后几年，随着高端产品的成熟，市场对P3、P4产品的需求量将会逐渐增大。同时随着时间的推移，客户的质量意识将不断提高，后几年可能会对厂商是否通过了ISO9000认证和ISO14000认证有更多的要求，如图2-1所示。

区域市场的客户对P系列产品的喜好相对稳定，因此市场需求量的波动也很有可能比较平稳。因其紧邻本地市场，所以产品需求量的走势可能与本地市场相似，价格趋势也应大致相同。该市场的客户比较乐于接受新鲜事物，因此对于高端产品也会比较有兴趣，但由于受到地域的限制，该市场的需求总量非常有限。并且这个市场上的客户相对比较挑剔，因此在后几年客户会对厂商是否通过了ISO9000认证和ISO14000认证有较高的要求，如图2-2所示。