

金蝶ERP沙盘实训手册

——企业经营沙盘模拟实战对抗

主 编 刘 平
副主编 邵 亮 吴娜娜 严 霓



高职高专经管类实践与应用型规划教材

丛书主编 刘平

金蝶ERP沙盘实训手册

——企业经营沙盘模拟实战对抗

主 编 刘 平
副主编 邵 亮 吴娜娜 严 霓
编 委 邓丽娜 安甜甜



姓 名: _____

班 级: _____

学 号: _____

组 别: _____

组 名: _____

角 色: _____

指导教师: _____

实训日期: _____

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书是专为学生和学员所用而编写的关于金蝶 ERP 企业经营沙盘模拟实战对抗的学习指导。本书将通常实训所用的实训任务书、实训指导书和实训报告书“三册合一”。本书在第 1 章中阐述了本实训的目的、意义和任务；第 2 章为实训操作指引和分角色操作过程记录；第 3 章为实训报告记录及撰写实训报告指引。全书以第 1 章为主，均为实训指导的具体内容。

本书既适用于参加金蝶 ERP 沙盘(电子沙盘)实训的学生，也适用于参加 ERP 沙盘(物理沙盘)实训的学生。

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

金蝶 ERP 沙盘实训手册：企业经营沙盘模拟实战对抗/刘平主编. —北京：清华大学出版社，2011. 8

(高职高专经管类实践与应用型规划教材)

ISBN 978-7-302-25601-4

I. ①金… II. ①刘… III. ①企业管理—计算机管理系统, ERP—高等学校—教材
IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 096181 号

责任编辑：孟毅新

责任校对：李 梅

责任印制：王秀菊

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

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

印 装 者：北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：185×260 印 张：10.75 字 数：229 千字

版 次：2011 年 8 月第 1 版 印 次：2011 年 8 月第 1 次印刷

印 数：1~3000

定 价：20.00 元

高职高专经管类实践与应用型规划教材

丛书编写编委会

- 主 任 石 丽 沈阳理工大学应用技术学院院长
- 副 主 任 李康举 沈阳理工大学应用技术学院副院长
- 马继权 盘锦职业技术学院副院长
- 李文国 沈阳理工大学应用技术学院经济与管理学院院长
- 刘 平 沈阳理工大学应用技术学院经济与管理学院副院长
- 梁宁娜 邕江大学管理学院副院长
- 成凤艳 辽宁科技学院管理学院副院长
- 徐世江 辽阳职业技术学院科技产业处处长
- 刘亚杰 辽宁省交通高等专科学校经济管理系主任
- 贝凤岩 辽阳职业技术学院文经系主任
- 卜 伟 抚顺职业技术学院工商管理系主任
- 周晓娟 盘锦职业技术学院财贸系副主任

丛书主编 刘 平 沈阳理工大学应用技术学院经济与管理学院副院长

编 委 (按姓氏笔画排序):

卜 伟 马 英 马继权 贝凤岩 王富饶 刘亚杰

成凤艳 吕列金 邵 亮 严 霓 束传政 吴娜娜

金 伟 金 环 岳文军 杨金忠 周晓娟 孟毅新

徐世江 梁宁娜 薛启芳 戴晓丹

序

随着市场经济体制的全球化,大学生就业已经由单一的“统包统分”转变为“双向选择,自主择业”。这一机制不仅赋予用人单位择优录用大学毕业生的权利,同时也赋予大学毕业生选择用人单位的权利。这一方面拓宽了大学生的就业空间,带来了自主选择的机遇;另一方面由于各种因素的综合作用,近年来大学生就业压力日趋严峻。

目前,我国高等教育已由精英化教育阶段进入了大众化教育阶段,大学生数量骤增。2011年全国普通高校毕业生规模将达到历史新高的660万人。2010年11月,教育部部长袁贵仁在2011年全国普通高等学校毕业生就业工作网络视频会议上强调,当前就业总量压力和结构性矛盾并存,高校毕业生就业形势依然严峻,工作任务仍然十分艰巨。同时,从中长期发展趋势来看,我国大学生就业仍将面临巨大的挑战,就业形势不容乐观。

其中原因之一就是高等院校专业设置和培养计划与社会需求存在一定差距。毕业生不是企业想要和想用的人,缺乏必要的、系统的职业指导和创业指导,实践动手能力不强,不能直接上岗。在2008年12月国务院新闻办召开的新闻发布会上,人力资源和社会保障部副部长张小建指出了我们的大学教育与市场脱节的问题,大学生的就业观念与实际就业市场不适应的问题还存在,而且成为大学生就业的一种障碍。

一方面是大学生就业困难,另一方面是企业招不到合适的人,培养具有一技之长的应用型人才成为必然的选择。而要有效地实现这一人才培养目标,教材和教学内容就成了首当其冲必须解决的重要问题。

本系列教材根据高素质应用型人才的培养目标和“应用为本、学以致用”的办学理念,理论部分贯彻“精、新、实”的原则,精选必需的内容,其余内容引导学生根据兴趣和需要有目的、有针对性地自学;实践部分则突出应用能力的培养,加大实践教学力度,创新实践教学的内容和形式。以此为依据,本系列教材统筹考虑和选取教学内容,基本做到教学内容新颖、精辟;能及时把最新科研成果引入教学;突出了课程内容的应用性与先进性;重点是突出应用能力和辩证思维的培养。

本系列教材在编写的过程中突出以下主要特点:

(1) **理论与实践相结合,突出应用性和实践性。**教材中增加了实践性较强且又非常有用的内容,同时结合企业的实际案例,可以较好地满足应用型

和技能型人才培养的需要。

(2) **构建符合面向实践应用的知识和方法体系。**在分章编写重点内容和实用内容时,注重语言的表达方式,争取做到像讲故事一样娓娓道来,使学生易于理解和接受。

(3) **在教材体例上充分考虑案例教学法和模拟演练的需要。**在每章开头有引入案例,在每章正文中穿插个案研究,以加深对重点问题和难点问题的理解和掌握;另外安排一两个完整的综合案例,系统地强化对理论知识的理解和运用;同时穿插部分专论摘要,介绍当今的一些新趋势和观点,开阔视野;在每章后设有阅读材料,以拓宽学生的知识面,加深对正文内容的理解和认识。

本系列教材的各位主编均为教学经验丰富的资深教师,其中多人担任过企业的中、高级管理职务,多人为省级精品课程的负责人和主讲教师,多人带领学生参加过全国与省级各类大赛并屡创佳绩。他们结合自身深厚的学识及丰富的教学实践经验编写的这套丛书,不仅为应用型人才的培养提供了符合企业应用实际的理论体系,同时还提供了有效的实践教学途径和方法。

石 丽

2011年6月

前言

“企业经营沙盘模拟对抗实训”课程起源于瑞典,于1978年推出后即迅速风靡全球,成为世界500强企业广泛采用的一种经理人培训方法和众多MBA学院的必修课程。其实,对于沙盘我们并不陌生。在电视中,我们经常可以见到叱咤风云、挥斥方遒的将军在沙盘前指挥千军万马,胜负在弹指挥手间。在日常生活中,房地产开发商制作小区规划布局沙盘以利于房屋销售。这些沙盘都清晰地模拟了真实的地形、地貌或小区格局,不必让其所服务的对象亲临现场,也能对所关注的位置了然于胸;不仅如此,更可以从宏观的角度全面地审视所处的环境局面,从而运筹帷幄、决胜千里。

企业经营沙盘模拟就是利用类似上述沙盘的理念,采用现代管理技术手段——ERP来实现模拟企业真实经营,使学生在模拟企业经营中得到锻炼、启发和提高。ERP(Enterprise Resource Planning)是企业资源计划的简称。企业资源包括厂房、设备、物料、资金、人员,甚至还包括企业上游的供应商和下游的客户等。企业资源计划的实质就是在资源有限的情况下,合理组织生产经营活动,降低经营成本,提高经营效率,提升竞争能力,力求利润最大化。因此可以说,企业的生产经营过程也是对企业资源的管理过程。

模拟说明我们面对的不是一个真实的企业对象,而是具备了真实对象所拥有的主要特征的模拟对象。金蝶企业经营沙盘模拟实训课程就是针对一个模拟企业,将该模拟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、财务核算与管理等部分)设计为该实训课程的主体内容,将企业运营所处的内外部环境抽象为一系列规则的课程。在该课程中,受训者组成若干个相互竞争的模拟企业,每个受训者在模拟企业中都担任一定的角色,如CEO(首席执行官)、COO(首席运营官)、CFO(首席财务官)、营销总监、生产总监、采购总监、人力资源总监等,通过模拟企业若干年(一般是6~7年)的经营对抗(竞赛),使受训者在分析市场、制订战略、营销策划、组织生产、财务管理和人员考核等一系列活动中,参悟科学管理规律,提升管理能力,并深刻体会理论联系实际的重要性,对低年级学生起到激发学习兴趣的作用,对高年级学生起到学以致用目的。

企业经营沙盘模拟实训课程具有科学、简洁、实用、有趣味等显著特点,并以体验式教学方式成为继传统式教学和案例式教学之后深受学生欢迎的

又一典型实用的教学方法。该实训课程可以强化受训者的管理知识、训练管理技能,全面提高受训者的综合素质。该实训融合理论与实践于一体,集角色扮演与岗位体验于一身的设计思路新颖独到,使受训者在参与、体验中完成从知识到技能的一次转化,在操盘后的总结交流中再完成从实践到理论的二次升华。

本实训手册参考了刘平主编的《用友 ERP 企业经营沙盘模拟实训手册(第三版)》,王新玲、柯明、耿锡润编著的《ERP 沙盘模拟学习指导书》,王新玲、杨宝刚、柯明编著的《ERP 沙盘模拟高级指导教程》及金蝶沙盘的相关资料,并结合了多轮指导学生实训的实际情况,可供学生在实训中使用并留存。

目前,关于 ERP 企业经营沙盘模拟学习指导的书是有一些,但绝大多数比较适合教师使用,专为学员所用的书还鲜有所见。我们以为,教师用书与学生用书的主要区别在于:教师用书理论部分需要比较全面和深入的论述,以利于教师能够真正掌握其精华与实质,便于在实践中指导学员;而操作表格的部分相对比较简洁。学员用书正好相反,其理论和规则的部分力求简洁,只要够用就行,多了学员反而不会去看;而操作表格的部分则具体丰富,每个角色都有与实际相结合的专业表格,便于学员填写记录。

本实训手册分为以下三大部分。

第1章导入篇,是在指导教师的讲解下,帮助学生认识什么是 ERP 企业经营沙盘模拟,了解所要接手经营的企业现状,在老师的指导下进行沙盘盘面的初始设定,掌握模拟竞赛的市场规则和企业运营规则,并在指导教师的带领下进行初始年的运行,以掌握企业运行流程。在进行初始年运行时,各角色可翻到操作篇的相关部分跟随操作。本章的编写以“必需、够用”为原则。

第2章操作篇,是为受训者6年的经营竞赛而准备,分为 CEO、COO、财务总监、营销总监、生产总监、采购主管和人力资源总监等部分,供不同角色的受训者使用。在受训者开始第一年的运行前,一定要认真阅读第2章的开篇语,这对有效运营非常重要。

第3章总结篇,主要是为受训者总结交流而准备,以达到最大提升能力的目的。本章分为日常记录、受训者总结、经营竞赛交流、指导教师点评与分析和阅读文章等部分。

为了引发受训者的思考,提升竞赛水平和总结交流的效果,本书特编进4篇阅读文章,其中3篇放在了第2章,1篇放在了第3章,分别从正确认识战略与战略决策、如何思考一个成长型公司的战略决策、企业发展快与慢的辩证关系、多元化的误区和重视制订战略的方法论等角度阐述了公司战略选择、经营方略与竞争策略等问题,供参训者总结提高时参考。

本实训手册将通常实训所用的实训任务书、实训指导书和实训报告书“三册合一”。在第1章导入篇的1.1节“开篇语”和1.2节“认识企业经营沙盘模拟”中即阐述了本实训的目的、意义和任务;第3章为实训报告记录及撰写实训报告指引。全书以第1章为主,均为实训指导的具体内容;第2章为实训操作指引和分角色操作过程记录。

本实训手册是多校合作和校企合作的结晶,由沈阳理工大学应用技术学院刘平教授起草写作大纲并担任主编,辽阳职业技术学院邵亮副教授、辽宁信息职业技术学院吴娜娜副教授、辽宁金融职业学院严霓担任副主编,鞍山师范学院高职安甜甜、辽宁金融职业学院邓丽娜等分别参与了部分内容的编写。

本实训手册得到了各学校领导与相关老师的积极支持和密切配合,在此表示衷心的感谢!同时,还要感谢金蝶公司对我们提供的支持与帮助!本实训手册的编写也参阅了有关的文献资料,如《决战商场——金蝶商业沙盘培训教程》等,在此向原作者表示诚挚的谢意!

写书和出书在某种程度上来说也是一种“遗憾”的事情。由于种种缘由,每每在书稿完成之后,总会发现有缺憾之处,本书也不例外。我们诚恳希望读者在阅读本书的过程中,指出书中存在的缺点和不足之处,并提出宝贵的指导意见,这是对我们的最高奖赏和鼓励。我们将在修订或重印时,将大家反馈的意见和建议恰当地体现出来。

作者交流邮箱:liuping661005@126.com,在此谢谢广大读者的厚爱!

编 者

2011.5

目 录

第1章 导入篇	1
1.1 开篇语	1
1.1.1 实训的目的与任务	1
1.1.2 实训方式与时间安排	2
1.1.3 实训要求与组织管理	2
1.2 认识企业经营沙盘模拟	3
1.2.1 “企业经营沙盘模拟”释义	3
1.2.2 模拟企业组织架构	4
1.2.3 金蝶沙盘盘面示意图	7
1.2.4 关于企业的生存与破产	9
1.3 认识所要经营的企业	9
1.3.1 公司发展现状与股东期望	9
1.3.2 企业财务现状描述	10
1.4 初始状态设定	10
1.4.1 生产中心初始设定	10
1.4.2 营销与规划中心初始设定	11
1.4.3 物流中心初始设定	12
1.4.4 财务中心初始设定	12
1.5 模拟企业经营运营规则	13
1.5.1 市场划分与市场准入规则	13
1.5.2 销售会议与订单争取	14
1.5.3 厂房购买、租赁与出售	17
1.5.4 生产线购买、转产、维护、出售与折旧	17
1.5.5 产品构成与产品生产	18
1.5.6 原材料采购	19
1.5.7 产品研发	19
1.5.8 ISO 认证	19
1.5.9 融资贷款与应收款贴现	20
1.5.10 企业并购规则	20
1.5.11 综合费用与折旧、税金、利息	20

1.5.12 处罚规则	21
1.6 编制财务报表说明	21
1.7 关于商业情报	22
1.8 市场预测报告	23
第2章 操作篇	27
2.1 开篇语	27
2.1.1 关于运行规则	27
2.1.2 关于战略选择	28
2.1.3 关于团队协作	31
2.1.4 发展战略	31
2.1.5 制订执行计划	32
2.1.6 就职上任	33
2.2 起始年运行	33
2.3 典型策略介绍	36
2.3.1 力压群雄——霸王策略	36
2.3.2 忍辱负重——越王策略	36
2.3.3 见风使舵——渔翁策略	37
2.4 阅读文章：如何正确看待战略与战略决策	38
2.4.1 阅读文章1	38
2.4.2 阅读文章2	40
2.4.3 阅读文章3	43
2.5 操作记录	46
第3章 总结篇	133
3.1 开篇语	133
3.2 受训者日常记录	134
3.3 对经营规划的再思考	135
3.4 改进工作的思路	136
3.5 受训者总结	137
3.6 经营竞赛交流	138
3.7 指导教师的点评与分析	139
3.8 参加大赛人员心得分享	140
3.9 2009年全国沙盘大赛总决赛(高职组)冠军案例	141
3.10 阅读文章	143

附录 A 2009 年全国大学生创业大赛竞赛平台的商业环境介绍	146
附录 B 2009 年全国大学生创业大赛竞赛平台的数据规则介绍	149
附录 C 学生感言	154
参考文献	157

第1章

导 人 篇

只有懂得规则,才能游刃有余。

只有认真对待,才能获得收获。

只有积极参与,才能分享成就。

本篇实训目标

- (1) 掌握本实训的目的和任务,了解本实训的方式与时间安排。
- (2) 认清沙盘模拟与真实企业之间的关系,熟练掌握竞赛规则。
- (3) 了解各角色的任务和作用,深刻认识所担任角色的作用和任务。
- (4) 了解企业与企业的组织架构,体会团队协作的重要性。
- (5) 按照企业运行流程,认真履行所担负的职责。

1.1 开 篇 语

学习规则是比较枯燥的,但却是必须的。只有懂得规则才能游刃有余。因此,要有以下3点认识:一是要认清我们是在经营模拟企业,为运行方便将内外部环境简化为一系列规则,故与实际情况有一定差别,不可在规则上较真;二是要有争强好胜的斗志,虽然是模拟经营,切不可简单地当成游戏,要有“假戏真做”,当做真实企业来经营的态度;三是要正确对待自己的角色,在一个企业里每个人会担当不同的角色,每个角色也都有其他角色所不可替代的作用,因此每个角色都是重要的,都值得重视和珍惜,都应该用心做好。

为了使本实训取得预期的效果,现将实训的目的与任务、实训方式、时间安排和实训要求等内容阐述如下。

1.1.1 实训的目的与任务

- (1) 了解企业与企业的组织架构。
- (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) 深刻认识所担任角色的作用和任务。
- (6) 按照企业运行流程,履行所担负的职责。

- (7) 团队协作,努力争取竞赛的胜利。
- (8) 做好实训总结,获得最大的收获。
- (9) 对低年级学生,激发学习专业课的兴趣。
- (10) 对高年级学生,学会理论联系实际,学以致用。

1.1.2 实训方式与时间安排

1. 实训方式

(1) 本实训的主要方式是将学生分成 6 组,组成 6 个企业的管理团队,利用沙盘模拟企业经营进行直接竞赛对抗。每个学生在模拟企业中都将担任一定的角色。

(2) 总结交流分为模拟企业内部总结和 6 个竞争企业之间的总结交流,这是本次实训升华的重点。

2. 时间安排

本实训主要分为 4 个阶段。各阶段建议安排如下。

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 1 章导入篇的主要内容,使学生掌握竞赛规则和企业运行流程。

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教师的监控下,学生进行企业经营沙盘模拟 6 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的总结。

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引,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。

1.1.3 实训要求与组织管理

1. 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) 实训前要认真学习本实训手册的相关内容,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,要树立端正的实训态度和良好的团队精神。

(4) 在实训过程中要特别注意人身和财物的安全。

(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) 做好实训记录,记好实训日记,为撰写实训报告做好准备。

(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 3000 字和

4000 字。模拟企业实训报告与该模拟企业 CEO 的个人实训报告合一。

2. 组织管理

- (1) 学生分组由指导教师根据实际情况掌握。
- (2) 角色分工由各团队自行协商产生。
- (3) 在实训期间,各模拟企业 CEO 应管理好各企业人员。

1.2 认识企业经营沙盘模拟

1.2.1 “企业经营沙盘模拟”释义

对于沙盘,其实我们并不陌生。在电视中,我们经常可以见到叱咤风云、挥斥方遒的将军在沙盘前指挥千军万马,胜负在弹指挥手间。在日常生活中,房地产开发商制作小区规划布局沙盘以利于房屋销售。这些沙盘都清晰地模拟了真实的地形地貌或小区格局,不必让其所服务的对象亲临现场,也能对所关注的位置了然于胸;不仅如此,更可以从宏观的角度全面地审视所处的环境局面,从而运筹帷幄、决胜千里。

企业经营沙盘模拟就是利用类似上述沙盘的理念,采用现代管理技术手段——ERP 来实现模拟企业真实经营,使学生在模拟企业经营中得到锻炼、启发和提高。ERP (Enterprise Resource Planning)是企业资源计划的简称。企业资源包括厂房、设备、物料、资金、人员,甚至还包括企业上游的供应商和下游的客户等。企业资源计划的实质就是如何在资源有限的情况下,合理组织生产经营活动,降低经营成本,提高经营效率,提升竞争能力,力求利润最大化。因此可以说,企业的生产经营过程也是对企业资源的管理过程。

模拟说明我们面对的不是一个真实的企业对象,而是具备了真实对象所拥有的主要特征的模拟对象。金蝶企业经营沙盘模拟实训课程就是针对一个模拟企业,将该模拟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、财务核算与管理等部分设计为该实训课程的主体内容,将企业运营所处的内外部环境抽象为一系列的规则,由受训者组成若干个相互竞争的模拟企业,每个受训者在模拟企业中都担任一定的角色,如 CEO(首席执行官)、COO(首席运营官)、CFO(首席财务官)、营销总监、生产总监、采购总监、人力资源总监等,通过模拟企业若干年(一般是 6~7 年)的经营对抗(竞赛),使受训者在分析市场、制订战略、营销策划、组织生产、财务管理和人员考核等一系列活动中,参悟科学管理规律,提升管理能力,并深刻体会理论联系实际的重要性,对低年级学生起到激发学习兴趣的作用,对高年级学生起到学以致用目的。

这是一种全新的体验式教学手段和方法: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与参与性,让受训者身临其境,真正感受一个企业经营者直面市场竞争的精彩与残酷,承担经营的风险与责任,并由此综合提升受训者经营管理的素质与能力。

具体来说,沙盘对抗实训对学生具有以下意义。

(1) 通过体验式培训,在“快乐中学习”,全面、正确地了解企业的基本经验运作流程和规则。

(2) 体验团队配合与协作的价值。

(3) 掌握企业经营过程中专业名词的含义。

(4) 掌握企业中各种财务报表的编制。

(5) 能够将理论与实践很好地结合起来,具备“企业”的思想,学会从企业的角度思考问题,对企业经营管理思想有所认识和提升。

对企业人员具有以下意义。

(1) 通过实训来应用和验证以往的管理思想和方法,更新管理理念,暴露管理误区。

(2) 全面了解企业运营流程,打破狭隘的部门分割,增强管理者的全局意识和团队合作意识。

(3) 分析生动鲜活的现场案例,认识不同战略的选择与经营业绩之间的逻辑关系。

(4) 通过角色互换,学会换位思考,练习团队沟通,体验交流式反馈的魅力,提高团队决策能力,学习积极向上的组织文化。

(5) 拓展管理视角,检视现实企业战略的正确性,立足产业链价值分配原则,谋求、创造有利于企业发展的外部条件。

链接

课程特色

1. 体验式教学

“阅读的信息,我们能记得 10%;听到的信息,我们能记得 20%;但所经历的事情,我们能记得 80%”,企业经营沙盘模拟实训课程以“现场经历”的方式,让学生在积极参与中感受策略“制订—实施—检验—调整”的完整过程,在愉悦中体验“决策是如何影响结果的”,进而掌握核心管理技能。

2. “角色扮演+案例分析+顾问指导”的教学方式

学生在亲自体验的同时将会得到现场资深教师的顾问式指导,从而更好地理解管理的真谛,掌握各种管理理论和管理工具。

3. 鲜明直观的视觉特点

教学中使用的沙盘教具可以帮助学生更清晰、直观地知晓模拟企业的运营状况。

4. 实现自己的“大胆”

将平日学习工作中尚存疑问的决策带到课程中进行印证,并且能够直接看到结果,而在现实的学习工作中,可能在相当长的时间里都没有这样的体验机会。

1.2.2 模拟企业组织架构

企业创建之初,任何一个企业都要建立与其企业类型相适应的组织结构。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,企业组织由几个主要角色代表构成,包括: CEO、COO、财务总监、营

销总监、生产总监、采购主管、人力资源总监和商业情报人员等,如图 1-1 所示。在受训者人数少时,可以一兼多职;在受训者人数多时,可以增加助理职务。

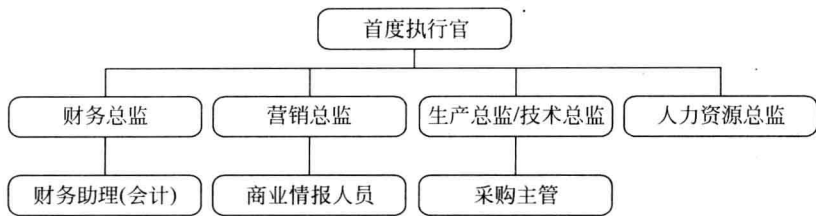


图 1-1 本实训企业参考组织架构图

1. CEO

负责制订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 4 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、董事会和经理班子 3 个层次。

在“ERP 企业经营沙盘模拟”实训中,省略了股东会和董事会,企业所有的重要决策均由 CEO 带领团队成员共同决定,如果大家意见相左,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 还要负责控制企业按流程运行,保障顺利运行。与此同时,CEO 在实训中还要特别关注每个人是否能胜任其岗位,尤其是一些重要岗位,如财务总监、营销总监等,如不胜任要及时调整,以免影响整个企业的运行及竞赛。

2. COO

在实际企业中,COO 是个重要的角色,负责组织协调企业的日常运营活动。在本实训中,COO 协助 CEO 控制企业按流程运行,起着盘面运行监督的作用。此角色为可选角色,在受训者人数较少时可不设。

3. CFO

在企业中,财务与会计的职能常常是分离的,它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,核算企业的经营成果,制订预算及对成本数据的分类和分析。财务的职责主要负责资金的筹集、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,将上述两大职能归并到财务总监身上,统一负责对企业的资金进行预测、筹集、调度与监控,其主要任务是管好现金流,评估应收款金额与回收期,预估长、短期资金需求,按需求支付各项费用、核算成本,做好财务分析;进行现金预算,洞悉资金短