



普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材 ERP沙盘模拟

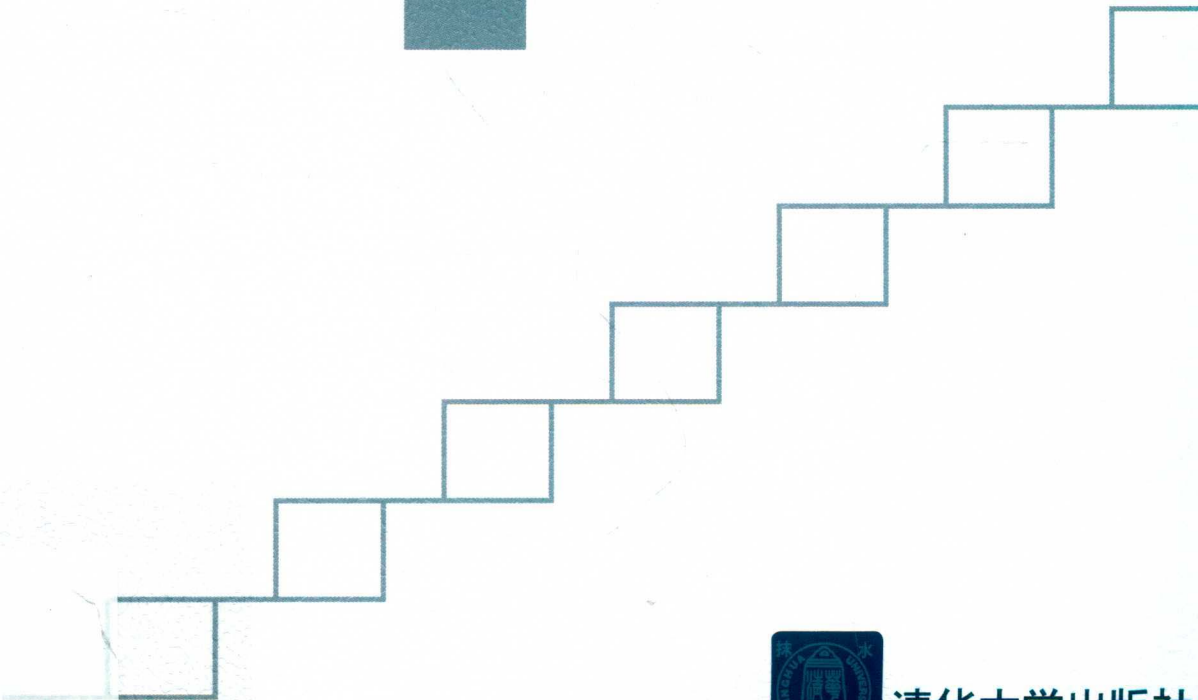
ERP 沙盘模拟

高级指导教程

(第4版)

(手工+电子对抗)

王新玲 主编



清华大学出版社

普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材

ERP 沙盘模拟 高级指导教程

(第4版)

王新玲 主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

“ERP 沙盘模拟”是目前高等院校经管类学科普遍开设的一门企业经营管理实训课程。“ERP 沙盘模拟”课程自 2003 年面世以来，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 5 个项目。课前导读部分简要地介绍了开设“ERP 沙盘模拟”课程的目标、内容及方法；项目一引导建立企业竞争组织并介绍了模拟企业背景；项目二对企业竞争规则做了综述；项目三通过引导起始年介绍了企业运营流程；项目四通过模拟一个企业六年的经营过程，帮助读者体验企业业务运作与经营管理全过程；项目五介绍了新道科技股份有限公司开发的新商战电子沙盘。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 / 王新玲 主编. —4 版. —北京：清华大学出版社，2019
(普通高等教育经管类专业“十三五”规划教材)
ISBN 978-7-302-52731-2

I. ①E… II. ①王… 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(2019)第 063196 号

责任编辑：刘金喜
封面设计：范惠英
版式设计：妙思品位
责任校对：成凤进
责任印制：李红英

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 装 者：三河市春园印刷有限公司

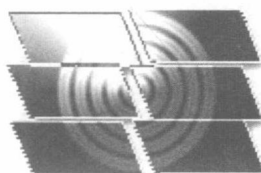
经 销：全国新华书店

开 本：185mm×260mm 印 张：12.75 字 数：294 千字

版 次：2006 年 10 月第 1 版 2019 年 5 月第 4 版 印 次：2019 年 5 月第 1 次印刷

定 价：39.80 元

产品编号：083093-01



前 言

对刚开始大一新生活的大学生们来说，紧绷的那根“高考”弦终于放松，十几年的努力学习总算有了一个结果，渐渐地失去了前行的目标，很容易松懈下来；对在学的大学生来说，虽然他们在读这样或那样的专业，但对这个专业究竟是做什么的难能描述一二，基础课、专业课，不知道为什么学，学了有什么用；加上传统的教学方法不注重调动学生的主动性，还有信息化社会的种种诱惑，于是“厌学”成为大学校园中的普遍现象。

如果有这样一个课程，能够让你了解你就读的专业未来在企业中担负着怎样的职责，这个岗位的主要工作内容是什么，你目前的知识和能力是否能胜任这份工作，如果不喜欢这个类型的工作，还有哪些岗位适合你，你行不行？你差在哪？我想学生就会有足够的动力去拾遗补阙，让自己的知识和能力尽可能地贴近岗位要求，这正是教育的责任所在。

“ERP 沙盘模拟”采用了一种全新的教学方法，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。

本书是“ERP 沙盘模拟”课程的配套用书，相比第3版，本书将“创业者电子沙盘”内容替换为升级后的“新商战电子沙盘”，去掉了沙盘企业信息化实战内容，有这部分教学需求的学校可另外选购《ERP 沙盘模拟实训教程——手工+信息化+新商战》(ISBN 978-7-302-47108-0)一书。

本书由王新玲主编。此外，吕志明、房琳琳、苏秀花、董霞、张冰冰、王贺雯、周宏、王腾、宋郁、王晨等老师也参与了本书的编写，在此表示深深的谢意。

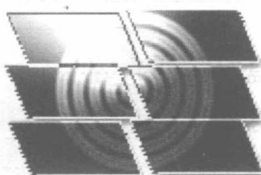
由于作者水平有限，书中难免有疏漏之处，敬请大家指正。

本书 PPT 课件可通过 www.tupwk.com.cn/downpage 下载。

服务邮箱：wkservice@vip.163.com。

作 者

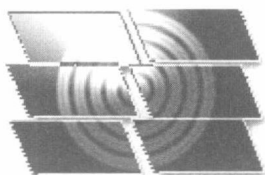
2019年1月



目 录

课程导读 目标·内容·方法	1
目 标	2
拓展知识体系,提升管理技能	2
全面提高受训者的综合素质	3
内 容	4
“ERP 沙盘模拟”释义	4
“ERP 沙盘模拟”课程 1-2-3	5
方 法	7
学员	7
教师	8
项目一 团队组建	9
任务一 组建我们的团队	9
任务二 笨笨公司调研	12
任务三 企业战略规划	17
项目二 领会规则	23
任务一 市场主管需要领会的规则	24
任务二 销售主管需要领会的规则	26
任务三 生产主管需要领会的规则	28
任务四 采购主管需要领会的规则	31
任务五 财务主管需要领会的规则	32
任务六 会计主管需要领会的规则	32
任务七 总经理需要领会的规则	33
项目三 学习经营	41
任务一 认知年初 4 项工作	44
任务二 认知每季度 19 项工作	46
任务三 认知年末 6 项工作	49
项目四 在实战中成长	53

项目五 新商战电子沙盘对抗	89
任务一 新商战电子沙盘应用基础	90
任务二 系统管理员的任务	92
任务三 教师的任务	93
任务四 学生的任务	100
附录 A 《ERP 沙盘模拟》实训资料	121
附录 B 《新商战电子沙盘》实训资料	173



课程导读

目标 · 内容 · 方法

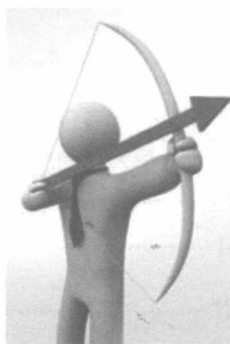
人的时间和精力是有限的，在有限的生命中，我们每天都面临着这样的选择：做什么和不做什么。

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：

- WHY-为什么要学习这门课。
- WHAT-这门课是讲什么的。
- WHO-谁需要学习这门课。
- HOW-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内容，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。从最初的战略制定到最后的战略目标达成分析，连续六年的企业运作，经过感性了解、理性思考、科学管理，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、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、制定营销战略、准确定位目标市场，制订并有效实施销售计划。

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。这就要求企业知己知彼,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部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,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。

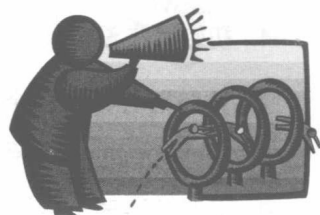
管理是人们为达到预定目标,对管理对象进行有意识的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。企业管理就是组织好人力、财力、物力、信息等资源,充分发挥资源效益,以实现企业目标。

企业的生产经营过程就是对企业资源的管理过程。

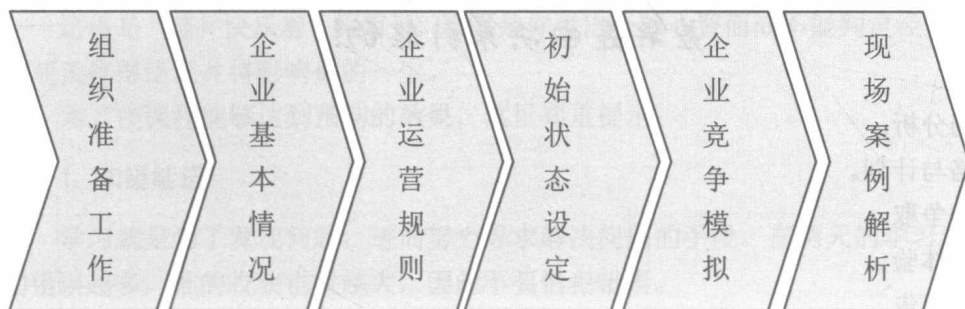
ERP 沙盘模拟是把企业运营的关键环节:战略规划、资金筹集、市场营销、产品研发、

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。

A B C D E F

➤ 角色分配。

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

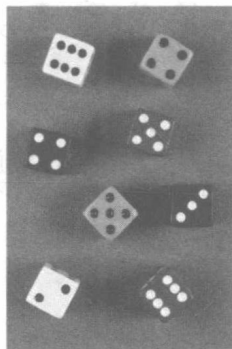
差异是由决策引起的!

- 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

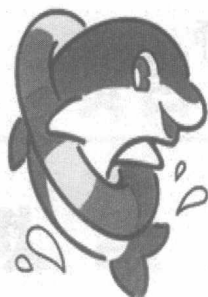
用数字说话，用事实说话!

- 现场典型案例的深层剖析。
- 深度反思。
- 获得管理感悟。



方 法

学员



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. 亲力亲为

“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!

教师

我是一块万能砖，哪里需要哪里搬！

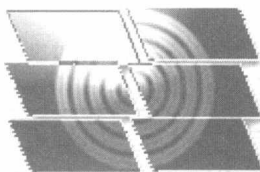
与传统教学方式不同，教师不再是填鸭式教学中的布道者，在 ERP 沙盘模拟教学的不同阶段，教师的身份也在不断地发生变化，因此对授课教师的综合能力要求较高。下表列出不同常用场景下教师所扮演的角色。

教师在 ERP 沙盘模拟中的角色扮演

教学进程	场景	教师扮演角色
组织准备工作	学员分组	引导着
企业基本情况	介绍模拟企业	模拟企业高管
市场规则及企业运营规则	课程规则阐释	国家行政管理机关、行业协会
沙盘教学年	介绍企业经营活动	模拟企业高管
企业经营模拟	订单争取、交货	市场及客户
	下原料订单、到货、付款	供应商
	贷款、贴现	金融机构
	仲裁、奖励、罚款	公检法
	结账提交报表	审计
	全程	外部咨询机构
现场案例解析	案例解析及知识总结	教师

有问题就找我，没错！





项目一

团队组建



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。

任务一 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？未涉足哪些市场？他们在销售上取得了多大的成功？他们拥有哪类生产线？生产能力如何？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。

在“ERP 沙盘模拟”课程中，市场分析的依据是讲师提供的“市场预测”；竞争对手就是课程中划分的其他几个企业组织。

3. 销售主管岗位认知

职位概要：进行需求分析和销售预测，确定销售部门的目标体系；制订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；销售业绩分析与评估。

企业的利润是由销售收入带来的，销售实现是企业生存和发展的关键。销售和收款是企业的主要经营业务之一，也是企业联系客户的门户。为此，销售主管应结合市场预测及客户需求制订销售计划，有选择地进行广告投放，取得与企业生产能力相匹配的客户订单，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。

4. 生产主管岗位认知

职位概要：制订落实生产计划；组织落实质量管理体系，监控质量目标的达成情况；规划、配置和调动生产资源，保证及时交货；优化生产组织过程，推动工艺路线的优化和工艺方法的改进，扩充并改进生产设备，不断降低生产成本；负责公司生产、安全、仓储、保卫及现场管理方面的工作。此外，生产主管还负责制订研究开发计划，组织新产品开发并进行有效的项目管理；持续扩大和改善产品系列，以最低的成本达到或超过客户的要求；主动、积极地研究新的技术实现手段降低产品成本，提高性价比；确保为客户提供及时的技术支持；确保正在生产的产品和新产品的正常生产。

生产主管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。生产主管既是计划的制订者和决策者，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，以创造最大经济效益。

在“ERP 沙盘模拟”课程中，生产主管负责生产运营过程的正常进行，生产设备的维护与设备变更处理、成品库管理、产品研发等工作。

5. 采购主管岗位认知

职位概要：采购主管负责各种原料的及时采购和安全管理，确保企业生产的正常进行；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，确保在合适的时间点、采购合适的品种及数量的物资，为企业生产做好后勤保障；进行供应商管理；进行原料库存的数据统计与分析。

采购主管负责制订采购计划、与供应商签订供货合同、监督原料采购过程，并按计划向供应商付款、管理原料库等具体工作。