

总 结 篇

只有善于思考和总结的人才能获得最大的收获与提高。

成长在于积累。笔记是积累的一种方式,这种方式最笨,也最聪明。它记录了你的发现,你的成长,你的感悟,将它们收集起来,这是你的财富,也是你永久的珍藏。

本篇实训目标

- (1) 撰写模拟企业经营分析报告。
- (2) 撰写个人实训总结。
- (3) 积极参与总结交流。
- (4) 找出成败背后的原因。
- (5) 思索改进工作的方法。

3.1 开 篇 语

竞赛的过程是热闹的,但真正的收获与提高是在竞赛后的总结和交流。经过3天模拟6年的经营后,及时认真地总结反思是必要的。赢要知道赢在哪,输也要知道输在哪。不知道赢在哪不是真正的赢,只能说是瞎猫碰上了死耗子。赢者也会有失误的地方,输者也会有精彩的地方,只有能挖掘出成败背后的原因的才是真正的赢家。如果受训者能在模拟操作的基础上进行深刻的反思与总结,不仅知道赢在哪还知道为什么会赢,不仅知道输在哪还知道为什么会输,这样不管是赢家还是输家都是赢家——真正的赢家,学到了知识,获得了提升。

竞赛从来都不是目的,通过竞赛使大家都进行最大的发挥,得到最大的锻炼,这才是最有价值的。从这个角度来说,只要你尽了最大的努力,不管你赢了还是输了,你都是赢家。3天的竞赛带给我们的是启迪,是思考,是发现自己。只有实践才能真正检验我们学到了什么,才能真正跨越自己。

3天的学习和竞赛,你肯定有很多感想,知识和技能也装了一箩筐,虽然可能仅仅是知识点。你可能会有些许遗憾,因为你总是匆忙行动而顾不上运用你刚学到的知识,或是想当然地认为应该怎么做而忽略了本竞赛的市场规则和企业运行规则,致使运营出错或是竞赛失利。你可能会有一个小小的愿望:假如我们可以重新再来……

那么,就开动你的脑筋,拿起你的笔进行反思和总结吧!

3.2 受训者日常记录

成长在于积累。笔记是积累的一种方式,这种方式最笨,也最聪明。它记录了你的发现,你的成长,你的感悟,将它们收集起来,这是你的财富,也是你永久的珍藏。

(不够可另加附页)

3.3 对经营规划的再思考

企业经营的本质是赢利,那么我们不妨从“如何赢利”入手,逐级展开以下6个问题的探讨。

(1) 利润不足是成本过高还是销售不足?

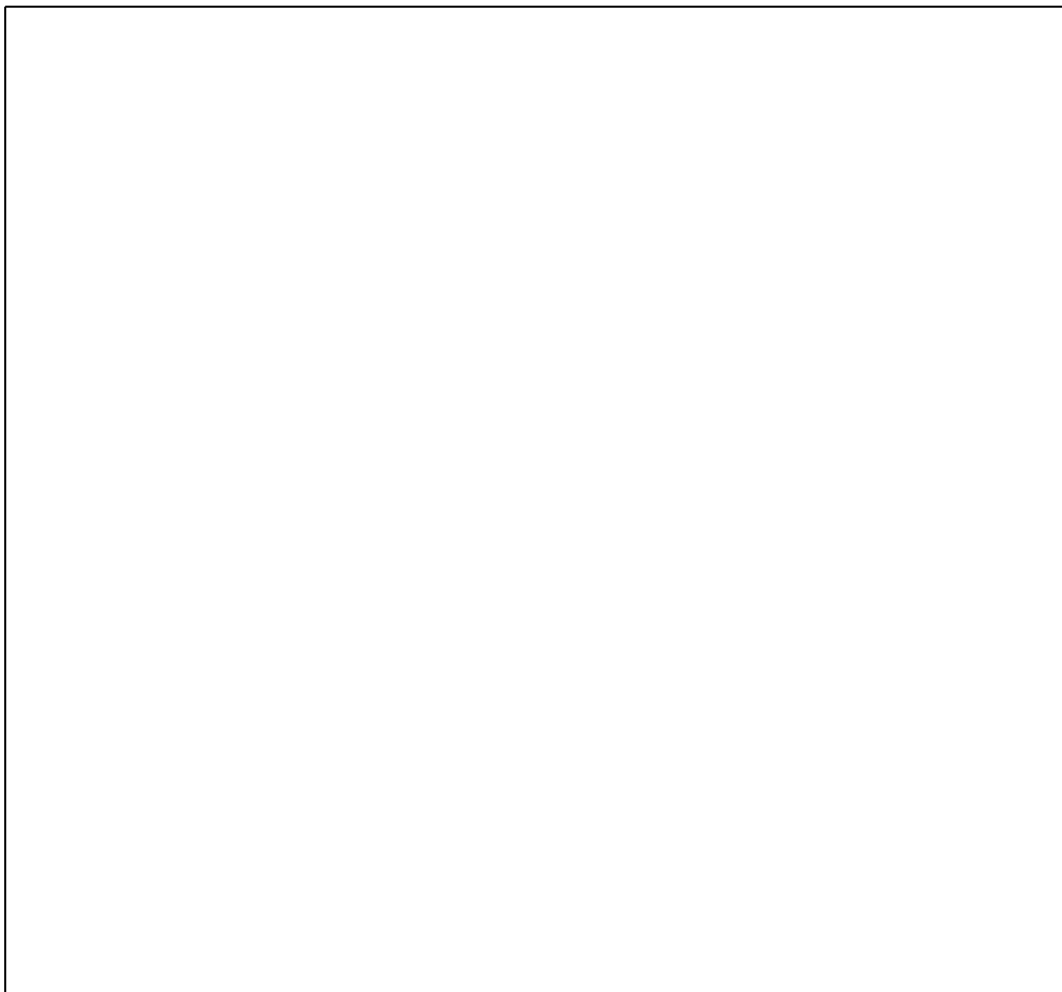
(2) 如果是成本太高,找出控制成本的有效方法。

(3) 如果是销售不足,分析是什么原因造成的。

(4) 如果企业所处行业已经没有利润空间,考虑尽早进行行业调整。

(5) 如果通过市场分析,感觉企业的细分市场不够大,要么加大市场投入,要么需要重新定位。

(6) 如果既不是行业的问题,也不是市场的问题,那么问题应该是出在管理上,就需要细化管理,内部改进。



3.4 改进工作的思路

1. 扩大销售

- (1) 提高产品和服务的质量,增加客户满意度。
- (2) 提高附加服务。
- (3) 市场渗透。
- (4) 开拓新市场。
- (5) 研发新产品、新技术。
- (6) 加强企业品牌宣传,改善公司及产品的形象。
- (7) 集中资源重点投放。
- (8) 并行工程。
- (9) 扩建或改造生产设备,提高产能。
- (10) 提高设备利用率。
- (11)

2. 降低成本

- (1) 消除生产过程中的一切浪费。
- (2) 考虑替代料。
- (3) 考虑委外、外包。
- (4) 节约资源。
- (5) 寻求合作。
- (6) 规模化、标准化。
- (7)

3.5 受训者总结

1. 受训者总结提纲

- (1) 简要描述所在企业的经营状况。
- (2) 分析所在企业成败的关键点及其原因。
- (3) 总结所担任角色的得与失。
- (4) 对所在企业下一步发展的意见和建议。

3.6 经营竞赛交流

学习别人的长处,弥补自己的短处。6组派代表进行经营总结交流,不一定是CEO,也可以是财务总监、营销总监、生产总监等不同角色。同时允许个别发言,作为补充。

3.7 指导教师的点评与分析

记录：

3.8 参加大赛人员心得分享

学到精彩,体会残酷

盛明辉

ERP 沙盘大赛是通过直观的企业经营沙盘来模拟企业运行状况,让队员在分析市场、制订战略、组织生产、整体营销和财务管理等一系列活动中体会企业经营运作的全过程,认识到企业资源的有限性,从而深刻理解 ERP 的管理思想,领悟科学的管理规律,提升管理能力。同时,真切地体会市场竞争的精彩与残酷,提前感受未来的财富人生,在以后的竞争中比别人多一个筹码,多一份从容和自信。

(1) 这个世界唯一不变的就是变化。

曾经有许许多多的 ERP 沙盘初学者都在苦苦思索一个问题:究竟有没有一种战略可以确保我们常胜不败呢?然而,经过无数次的实践证明,答案是否定的!没有哪一种战略可以保证我们在任何时间、任何地点战胜任何对手。ERP 沙盘战略的关键在于创新和求变,这与现实生活是一脉相承的。就战略本身而言,没有好坏与强弱之分(参阅 2.4.3 小节)。今天,我们用此战略获得了胜利,然而,下次比赛面对不同的竞争对手,不同的市场环境时,它就很有可能不再奏效。因此,我们在面临比赛,制订战略时,一定要随对手和环境的变化而变化。战略,适合的才是最好的。

(2) 小公司的战略就两个词:活下来,挣钱。

先求生存,再求发展,这是所有企业必须遵从的规律。企业开始运营阶段虽然有一定的权益,但并不是很高,生存能力也不是不强。因此,企业在制订发展战略时,一定要与企业的实际相结合,控制适当的发展速度。否则,大举投入,全面开花,就会使不高的权益急剧下降,财务状况严重恶化,导致企业陷入极度的困境,甚至破产。这就是关于企业发展的“度”的问题(参阅 2.4.2 小节)。

企业战略的核心和重点在于保证企业发展过程中人、财、物的平衡与统一。具体而言,我们在制订战略时,既要反对裹足不前,又要反对盲目冒进,一定要考虑企业的权益和现金流状况。

(3) 小企业要有大胸怀。

ERP 沙盘比赛有 6 个团队参加。在比赛经营的过程中,切不可闭门造车,偏安一隅,要有竞争的意识。我们在做好自己的同时,还要密切关注对手的动态和信息,树立全局一盘棋的思想。信息,在当今的社会中,扮演着越来越重要的角色,只有知己知彼,才能百战不殆。在比赛的过程中,要注意广泛收集对手的信息,从全局的角度考虑公司的发展,真正实现信息为我所有。

(4) 团队合作的基础是真诚和信任。

ERP 团队合作也符合“木桶理论”,其最终成绩的取得不是取决于团队的最强者,而是取决于团队中的实力稍弱者。因此,团队组建时一定要选择最合适的人放在最合适的岗位上,将团队的效应发挥到极致。团队成员之间要彼此信任,相互理解,每个成员都要承担相应的责任,不仅要为自己的错误承担责任,也要做好准备为同伴的失误埋单。领导

力在顺境的时候,每个人都能出来;只有在逆境时才是真正考验领导力的时候。作为团队的领导者,CEO 必须具备良好的心理素质和协调能力。每个成员心怀宽容的心态全力以赴,才能真正组成一个和谐的、有战斗力的团队。

商场如战场,但商场不是战场。战场上只有你死才能我活,而商场上是活着,我可以活得更强。

ERP 沙盘赛场就像是无烟的战场,但是,我们必须认识到,赛场绝不是生死的战场。在商业实战中,打败对手从来都不是一种战略。在竞赛过程中,团队之间的关系不是你死我活,特别体现在组间交易上,许多企业选择了同归于尽,而不是互惠互利。竞争是比赛过程中的一场游戏,更是一种艺术,首先要向竞争者学习,只有向竞争者学习的人才会进步。

我们一定要怀着一种正确的心态来对待比赛。用一种竞赛的心态参与这种游戏的过程,用一种游戏的心态来看待竞争的结果。竞赛从来都不是目的,在竞赛中获益和成长,这才是精髓所在。

(盛明辉是获得 2008 年用友杯全国沙盘大赛辽宁省赛区一等奖团队的 CEO,题目为编者所加)

3.9 2009 年全国沙盘大赛总决赛(高职组)冠军案例

第一年长期贷款为零,短期贷款每季度贷 20M;年初购买大厂房,上 3 条柔性线;产品研发 P2、P3,第一年末 P2 研发完毕,P3 研发 4 期;市场开拓,开发 5 个市场:本地、区域、国内、亚洲、国际;ISO 9000 认证第一期。

第二年年初长期贷款 50M,短期贷款每季度 20M 滚动;第一季度在大厂房上手工线 2 条,第二季度上全自动线 1 条,生产 P2 产品;产品研发将剩下的 2 期 P3 研发完毕;市场开拓继续开发国内、亚洲、国际市场;将 ISO 9000 认证完毕。

第三年年初长期贷款 30M,短期贷款每季度 20M 滚动;租小厂房,上手工线 2 条;市场开拓继续开发亚洲和国际市场,认证 ISO 14000 第一期。

第四年年初长期贷款 40M,短期贷款每季度 20M 滚动;继续租小厂房,在小厂房内新上 1 条全自动线,生产 P3 产品;第二季开始研发 P4 产品,第四年研发 3 期;市场开拓继续开发国际市场;认证 ISO 14000 第二期。

第五年年初长期借款 30M,短期贷款每季度 20M 滚动;在继续租用的小厂房内新上手工线一条;继续研发 P4 产品 3 期。

第六年年初长期借款 50M,短期借款每季度 20M 滚动;第一季度购买小厂房,第四季度时将第一年建的 3 条柔性线和第二年建的 2 条手工线出售。其战略规划表见表 3-1~表 3-3。

表 3-1 企业战略规划表

项目 \ 年份	第 一 年				第 二 年			
	一季度	二季度	三季度	四季度	一季度	二季度	三季度	四季度
广告费	0				17M			
财务费用	0				4M			
长期贷款	0				50M(5 年)			
短期贷款	20M	20M	20M	20M	20M	20M	20M	20M

续表

项目 \ 年份	第 一 年				第 二 年			
	一季度	二季度	三季度	四季度	一季度	二季度	三季度	四季度
厂房	40(大)							
生产线	3 * 5M (柔)	3 * 5M	3 * 5M	3 * 5M	2 * 5M (手工)	1 * 5M (自 P2)	1 * 5M	1 * 5M
产品开发	P2 P3	P2 P3	P2 P3	P2 P3	P3	P3		
市场开发	本地	区域	国内	亚洲	国际	国内	亚洲	国际
ISO 认证	ISO 9000(第一期)				ISO 9000(第二期)			
权益	46M				54M			

表 3-2 企业战略规划表(续一)

项目 \ 年份	第 三 年				第 四 年			
	一季度	二季度	三季度	四季度	一季度	二季度	三季度	四季度
广告费	23M				27M			
财务费用	9M				12M			
长期贷款	30M(5 年)				40M(5 年)			
短期贷款	20 M	20M	20M	20M	20M	20M	20M	20M
厂房	3(租小)				3(租小)			
生产线	2 * 5M (手工)					1 * 5M (自 P3)	1 * 5M	1 * 5M
产品开发						P4	P4	P4
市场开发	亚洲 国际				国际			
ISO 认证	ISO 14000(第一期)				ISO 14000(第二期)			
权益	67M				74M			

表 3-3 企业战略规划表(续二)

项目 \ 年份	第 五 年				第 六 年			
	一季度	二季度	三季度	四季度	一季度	二季度	三季度	四季度
广告费	31M				48M			
财务费用	15M				19M			
长期贷款	30M(5 年)				50M(5 年)			
短期贷款	20M	20M	20M	20M	20M	20M	20M	20M
厂房	3(租小)				30M(买)			
生产线		1 * 5M (手)						出售第一年 3 条柔性线和第二年建成的 2 条手工线
产品开发	P4	P4	P4					
市场开发								
ISO 认证								
预估权益	102M				166M			

(本案例由辽宁工程技术大学技术与经济学院陈越、许可老师提供。)