

第3章

实 战 篇

战略明确了,执行是关键。

战略也不是一成不变的,需要根据内外部环境的变化适当调整。

本篇实训目标

- (1) 按照企业运行流程,有效履行你所担负的职责。
- (2) 理解企业战略的重要性,学会用战略的眼光看待企业的业务与经营。
- (3) 体验制造业企业的完整运营流程,理解物流、资金流、信息流的协调过程,体会现金流的重要性。
- (4) 训练战略管理、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管理技能。
- (5) 理解团队合作的重要性,树立全局观念及共赢理念;体会人尽其才的价值及用人不当的后果。

3.1 开 篇 语

3.1.1 关于操作记录

在实际操作中,不同角色的用表填法不同。CEO的用表主要是控制企业按流程运行,在完成每项工作后画钩即可;财务总监的企业运营流程表中,主要填写的是现金流入、流出的数字,不涉及现金流入、流出的项目不填写数字,画钩、叉或星号即可;在资产负债表中,产成品和在制品科目填的是产成品和在制品的价值金额,而不是个数;营销总监用表填写的是产成品的数量;生产总监用表填的是在制品的数量;采购主管填写的是原材料订货和采购的数量。COO的用表与CEO为同一个表,主要是监督企业按流程运行,在团队成员完成每项工作后画钩;专门的情报人员使用营销总监的用表。

还有一点要特别说明的是,应严格按照模拟企业运行流程一步步运作,不要跳跃式运行。短期贷款每个季初都能贷,而长期贷款只有年底(电子沙盘在年初)才能贷,在现金流运行到年底时就要决定是不是要增加长期贷款,而不是等到结完账后,甚至是下一年已经开始运行时,才想要增加长期贷款。

3.1.2 关于战略执行与修订

各角色应根据前述企业战略规划,思索如何有效贯彻执行,并确定执行细节。每个角

色要认真阅读并思考以下相关角色的提示。

(1) CEO 首先要重点关注整体战略是否有偏差,并适时带领团队成员做出必要的调整;同时,控制企业严格按照流程执行各项工作。CEO 助理协助 CEO 工作,受 CEO 委托可以具体负责某些工作。

(2) COO(如设)监督企业按流程运行;或受 CEO 委托控制企业按流程执行各项工作以使 CEO 腾出时间和精力集中研究企业发展战略的问题。

(3) CFO 要认真执行具体的融资计划和资金使用计划,同时负责组织做好财务收支、记账、生产线折旧、维护费提取等工作。CFO 助理或责任会计在 CFO 的领导下具体做好现金收支、记账和制作财务报表等工作。

(4) 营销总监要根据营销计划,重点考虑好广告投放和争取订单的问题,同时,组织做好市场开拓投资、ISO 认证投资、产品交货收款、市场信息收集等工作。营销总监助理协助营销总监工作。

(5) 生产总监/技术总监要认真执行产品开发计划、生产计划和设备投资与改造计划。生产总监助理协助生产总监工作,受生产总监委托可以具体负责某些工作,如执行具体生产任务等。

(6) 采购主管要与生产总监密切配合,执行采购计划,保证按时足量供应生产所需的原材料。采购主管助理协助采购主管具体执行采购任务。

(7) 人力资源总监(如设)在 CEO 领导下,执行对团队成员的考核任务。因此,人力资源总监首先要清楚每个角色的任务,并确定考核的指标与方法,做好考核记录。

(8) 商业情报人员(如设)在营销总监领导下做好商业情报收集工作,同时参与营销决策。为此,首先要掌握竞赛规则,清楚自己企业的情况,明确要收集哪些情报等。

企业战略不是一成不变的,而是要根据企业内外部环境的变化和竞争对手的发展动态不断进行调整的。每一年经营下来,都要检验企业战略的适用性,并且根据以后年度的市场变化趋势、竞争对手的策略、市场的竞争态势等,结合自身的优、劣势,适度调整既定战略。

3.1.3 关于团队协作

本次实战对抗虽然是模拟企业 6~7 年的经营,但在盘面上运作只有短短 3~5 天的时间。作为一个临时组成的管理团队,能否尽量缩短磨合时间,立即进入角色,并且在 CEO 的统一指挥下各司其职,协调有效地运作非常重要。这就要求受训者既要积极向前,又要听从指挥;既要勇挑重担,又不厚此薄彼;既要各抒己见,又要彼此尊重。这样才能既发挥大家的作用,又不至于互不服气、各行其是,影响企业的经营运作。

在实训中,经常有企业不能平账的情况。这里有些是因为财务总监不会做账,但有很多情况是因为各角色没有严格按照企业运行流程去运作,各自为政,致使账目混乱不清;更有甚者拿沙盘用具玩,致使账实不符。还有一些情况是营销总监与生产总监沟通不够,要么出现大量库存,要么是订单接了却生产不出来。

另外一个值得注意的问题就是不能搞一团和气、没有原则的团结。如一个公司的财务 3 年都不能平账,公司运行到第三年了连利润留存还搞不懂也不换人,以致严重影响了

企业的运营,也影响了竞赛的进程。这不是真正的团结,更谈不上团队协作。让合适的人做合适的事,这是基本的准则。

3.2 开局布阵(模拟经营第一年)

3.2.1 企业讲坛 1: 如何成为一个真正的 CEO

(记录报告要点)

(不够可另加附页)

3.2.2 沙盘模拟实战对抗第一年

1. 当年计划

(不够可另加附页)

2. 执行记录

(记入附录 A 相应角色的操作记录)

(不够可另加附页)

3. 当年小结

(不够可另加附页)

4. 竞争对手信息调研(表 3-1)

表 3-1 第一年商业信息表(责任人: 商业间谍)

一、广告投入情况	
A	
B	
C	
D	
E	
F	
二、财务状况(现金、应收账款、应付账款、长期贷款、短期贷款等)	
A	
B	
C	
D	
E	
F	
三、企业战略(市场开拓、产品研发、ISO 认证等)	
A	
B	
C	
D	
E	
F	
四、产能(生产线类型、数量、生产状态等)	
A	
B	
C	
D	
E	
F	

五、盈利情况(资产负债表、损益表)	
A	
B	
C	
D	
E	
F	
六、其他	

3.2.3 下一年策略调整

(不够可另加附页)

3.3 苦心经营(模拟经营第二年)

3.3.1 企业讲坛 2: 如何成为一个真正的 CFO

(记录报告要点)
(不够可另加附页)

3.3.2 沙盘模拟实战对抗第二年

1. 当年计划

(不够可另加附页)

2. 执行记录

(记入附录 A 相应角色的操作记录)

(不够可另加附页)

3. 当年小结

(不够可另加附页)

4. 竞争对手信息调研(表 3-2)

表 3-2 第二年商业信息表(责任人: 商业间谍)

一、广告投入情况	
A	
B	
C	
D	
E	
F	
二、财务状况(现金、应收账款、应付账款、长期贷款、短期贷款等)	
A	
B	
C	
D	
E	
F	
三、企业战略(市场开拓、产品研发、ISO 认证等)	
A	
B	
C	
D	
E	
F	
四、产能(生产线类型、数量、生产状态等)	
A	
B	
C	
D	
E	
F	
五、盈利情况(资产负债表、损益表)	
A	
B	
C	
D	
E	
F	
六、其他	

3.3.3 下一年策略调整

(不够可另加附页)

3.4 度过危机(模拟经营第三年)

3.4.1 企业讲坛3：如何成为一个真正的营销总监

(记录报告要点)

(不够可另加附页)

3.4.2 沙盘模拟实战对抗第三年

1. 当年计划

2. 执行记录

(记入附录 A 相应角色的操作记录)

(不够可另加附页)

3. 当年小结

(不够可另加附页)

4. 竞争对手信息调研(表 3-3)

表 3-3 第三年商业信息表(责任人: 商业间谍)

一、广告投入情况	
A	
B	
C	
D	
E	
F	
二、财务状况(现金、应收账款、应付账款、长期贷款、短期贷款等)	
A	
B	
C	
D	
E	
F	
三、企业战略(市场开拓、产品研发、ISO 认证等)	
A	
B	
C	
D	
E	
F	

四、产能(生产线类型、数量、生产状态等)	
A	
B	
C	
D	
E	
F	
五、盈利情况(资产负债表、损益表)	
A	
B	
C	
D	
E	
F	
六、其他	

3.4.3 下一年策略调整

(不够可另加附页)

3.5 曙光初现(模拟经营第四年)

3.5.1 企业讲坛 4：如何成为一个真正的生产总监/技术总监

(记录报告要点)

(不够可另加附页)