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。企业组织结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、权利等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

企业组建	1. 学员分组。将一个教学班的学员分为六组(每组一般 5 人)，这样教学现场就组成了六个相互竞争的模拟企业。 2. 企业命名。为企业命名，确定企业的宗旨和经营理念。
角色分工	1. 每个企业首先推选出本企业的 CEO。CEO 发表就职演说。 2. 在 CEO 的带领下，确定营销主管、生产主管、采购主管、财务主管各职能角色。
岗位认知	1. 各角色对自己的岗位职责建立清晰的认识。 2. 根据工作分工和工作现场做位置调整，强调现场管理。

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种职能，将财务职能拆分为财务和会计(或会计和出纳)两种职能；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，例如：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；组织落实质量管理制度，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以降低产品成本，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，其工作是通过计划、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、监督原料的采购过程，并按计划向供应商付款、管理原料库等具体工作。

6. 财务主管岗位认知

职位概要：财务主管的主要职责是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，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、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。

如果说资金是企业的“血液”，那么财务部门就是企业的“心脏”。财务主管要参与企业重大决策方案的讨论，如设备投资、产品研发、ISO 资格认证等。公司进出的任何一笔资金都要经过财务部门。

7. 会计主管岗位认知

职位概要：会计主管主要负责日常现金收付的记录，定期核查企业的经营状况，核算企业的经营成果，按时报送财务报表；对成本数据进行分类和分析；定期清查现金，盘点存货，确保账实相符。

在“ERP 沙盘模拟”课程中，会计主管主要负责日常现金收支记录，于每年年末编制产品核算统计表、综合费用明细表、利润表和资产负债表。

任务二　笨笨公司调研

任务描述



首先要恭喜您，您已经顺利地通过了笨笨公司招募新任管理层的初选，即将进入复试阶段。复试将采用企业经营模拟竞争的方式进行，用三天的时间模拟企业六年的经营过程，胜出者就是笨笨公司的新领导班子，这是一个年薪百万的工作机会，愿君珍惜，祝君好运！

对于即将走马上任的新任领导班子来说，尽可能了解管理对象 ——笨笨公司的情况，包括股东期望、企业目前的财务状况、市场占有率、产品、生产设施、盈利能力等，对于开展未来管理工作是必需的。企业是复杂的，是立体的，企业调研应该从何入手？调研哪些内容才能透视企业全貌？从不同的访谈内容中又该如何提炼出关键要素？不妨一试。

实践步骤

企业基本情况调研	1. 基本情况：企业类型、创建时间、产品、市场、设备、客户、供应商、市场占有率、品牌等。 2. 组织机构：企业组织机构、人力资源状况。
财务状况调研	通过了解企业的财务状况，理解资产负债表的作用、结构、表中各项目的含义。
经营情况调研	通过了解企业的经营状况，理解利润表的作用、结构、表中各项目的含义。
了解企业运营流程	通过了解企业的运营流程，理解企业各部门的业务协作关系，理解物流、资金流、信息流的流动过程。
了解股东期望	1. 了解股东对前任领导层不满的原因。 2. 了解股东对新任管理层的期望。

知识链接

1. 企业基本情况调研

企业是市场经济的微观经济主体，是从事商品生产、流通和服务等活动，为满足社会需要和盈利，进行自主经营、自负盈亏，具有法人资格的经济组织。

笨笨公司是一个典型的离散制造型企业，创建已有三年，长期以来一直专注于某行业 P 系列产品的生产与经营。目前企业拥有自主厂房——大厂房，其中安装了三条手工生产线和一条半自动生产线，运行状态良好。所有生产设备全部生产 P1 产品，几年来一直只在本地市场销售，利润率指标良好，有一定的知名度，客户也很满意。

笨笨公司目前的组织结构如图 1-1 所示。

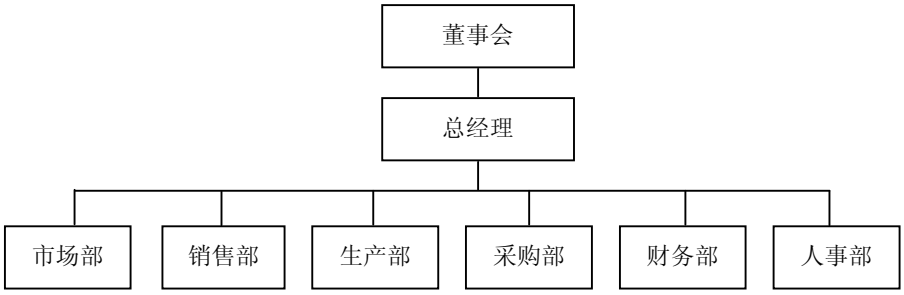


图 1-1 笨笨公司的组织结构

2. 企业的财务状况

所谓财务状况，是指企业资产、负债、所有者权益的构成情况及其相互关系。企业的财务状况由企业对外提供的主要财务报告——资产负债表来表述。

资产负债表是根据资产、负债和所有者权益之间的相互关系，即“资产=负债+所有者权益”的恒等关系，按照一定的分类标准和一定的次序，把企业特定日期的资产、负债、所有者权益三项会计要素所属项目予以适当排列，并对日常会计工作中形成的会计数据进行加工、整理后编制而成的，其主要目的是反映企业在某一特定日期的财务状况。

资产负债表的右边揭示的是企业的资金来源，主要包括负债和所有者权益两部分。取得企业经营所需资金后，需要用这些资金购买场地、设备等生产设施和原料等生产资料，因此资产负债表左方列示了资产项目，按资产的流动性大小排列。通过资产负债表，可以了解企业所掌握的经济资源及其分布情况；了解企业的资本结构；分析、评价、预测企业的短期偿债能力和长期偿债能力；正确评估企业的经营业绩。

在“ERP 沙盘模拟”课程中，根据课程设计所涉及的业务对资产负债表中的项目进行了适

当简化，形成如表 1-1 所示的简易结构。

表 1-1　简易资产负债表

编报单位：百万元

资　　产	期　末　数	负债和所有者权益	期　末　数
流动资产：		负债：	
库存现金	20	长期负债	40
应收款	15	短期负债	
在制品	8	应付账款	
成品	6	应交税金	1
原料	3		
流动资产合计	52	负债合计	41
固定资产：		所有者权益：	
土地和建筑	40	股东资本	50
机器与设备	13	利润留存	11
在建工程		年度净利	3
固定资产合计	53	所有者权益合计	64
资产总计	105	负债和所有者权益总计	105

在“ERP 沙盘模拟”课程中，我们建立针对笨笨公司的模型企业，用模拟货币作为其价值标记，资产分布情况如图 1-2 所示。

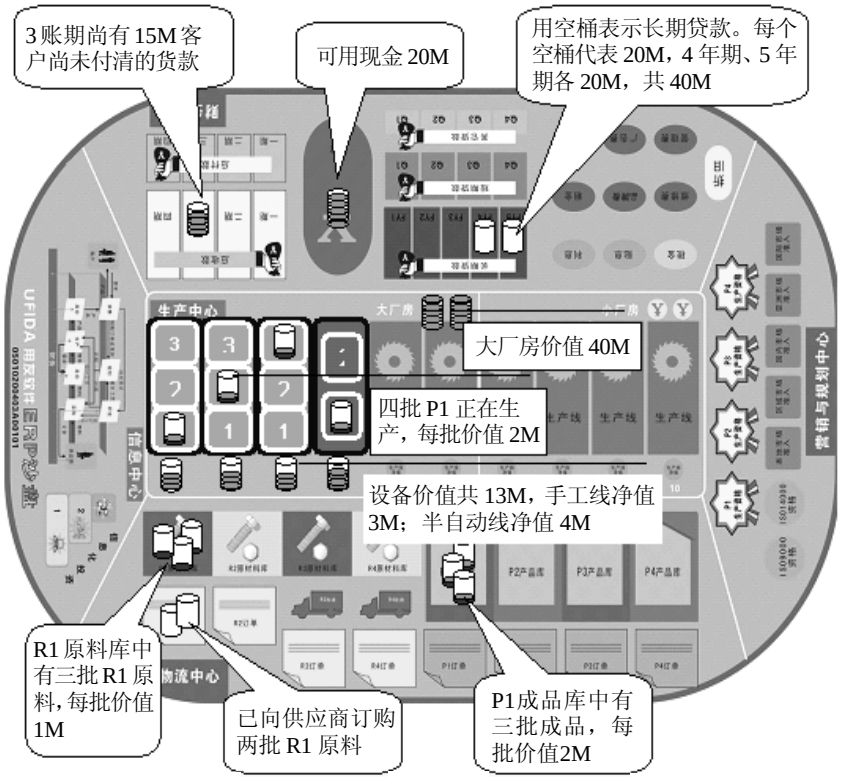


图 1-2　初始年企业的资产分布状况

3. 企业的经营成果

企业在一定期间的经营成果表现为企业在该期间所取得的利润，它是企业经济效益的综合体现，由利润表(又称损益表或收益表)来表述。

企业在一定期间的经营成果表现为企业在该期间所取得的利润，它是企业经济效益的综合体现，由利润表(又称损益表或收益表)来表述。

利润表是用来反映收入与费用相抵后确定的企业经营成果的会计报表。利润表的项目主要分为收入和费用两大类。

在“ERP 沙盘模拟”课程中，根据课程设计中所涉及的业务对利润表中的项目进行了适当的简化，形成如表 1-2 所示的简易结构。

表 1-2 利润表

编报单位：百万元

项　　目	本 期 数	对应利润表的项目
销售收入	35	主营业务收入
直接成本	12	主营业务成本
毛利	23	主营业务利润
综合费用	11	营业费用、管理费用
折旧前利润	12	
折旧	4	利润表中的管理费用、营业费用及主营业务成本已含折旧，这里折旧单独列示
支付利息前利润	8	营业利润
财务收入/支出	4	财务费用
其他收入/支出		营业外收入/支出
税前利润	4	利润总额
所得税	1	所得税
净利润	3	净利润

4. 企业运营流程

笨笨公司的运营流程如图 1-3 所示。

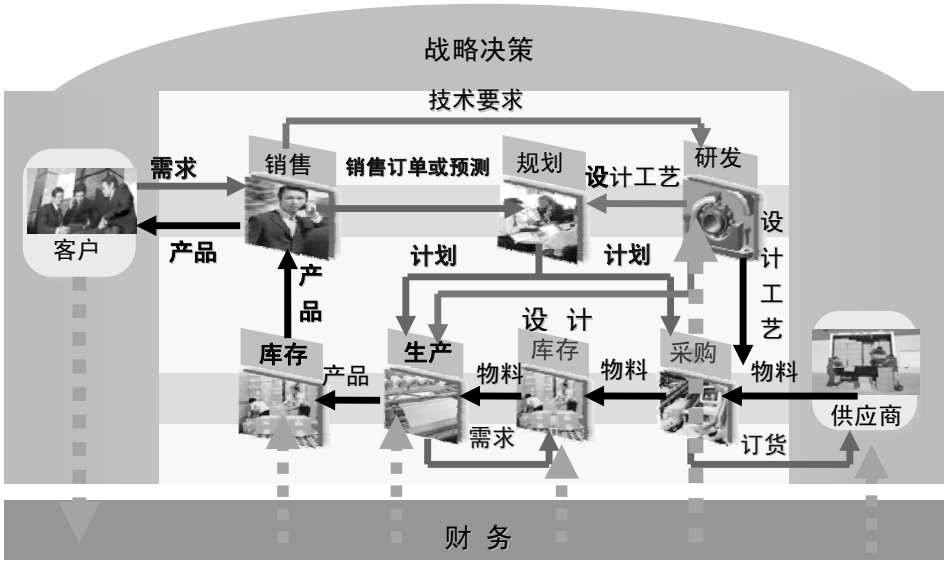


图 1-3　笨笨公司的运营流程

5. 股东期望

从利润表中可以看出，企业上一年盈利 300 万元，增长已经放缓。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地经营，导致企业已缺乏必要的活力，目前虽尚未衰败，但也近乎停滞不前。鉴于此，公司董事会及全体股东决定将企业交给一批优秀的新人去发展，他们希望新的管理层能够把握时机，抓住机遇，投资开发新产品，使公司的市场地位得到进一步的提升；在全球市场广泛开放之际，积极开发本地市场以外的其他新市场，进一步拓展市场领域；扩大生产规模，采用现代化生产手段，努力提高生产效率，带领企业全面进入快速发展阶段。

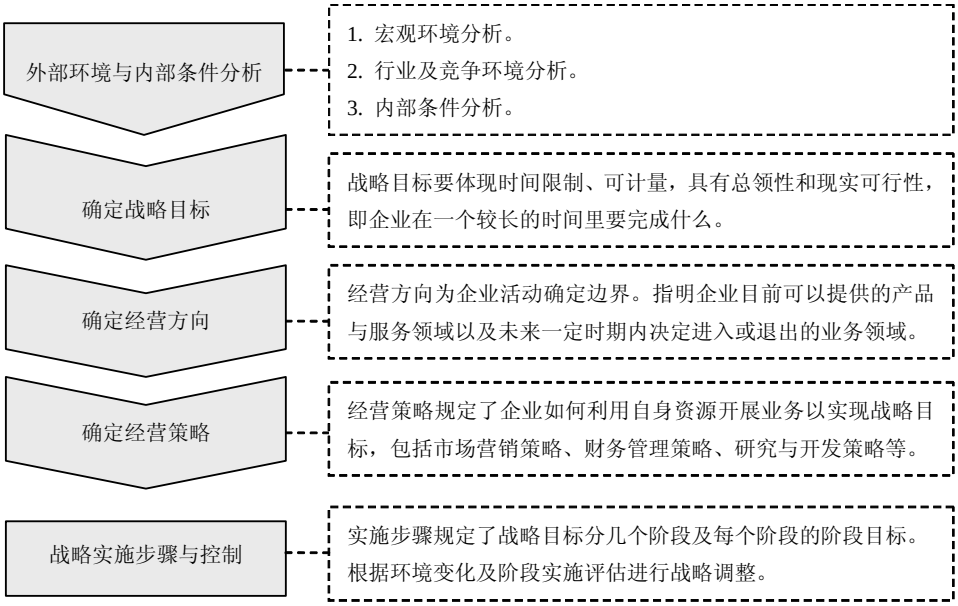
任务三　企业战略规划

任务描述



市场经济条件下，越来越多的企业意识到：企业经营犹如在波涛汹涌的大海中航行，虽有风平浪静，更有惊涛骇浪。我们知道，航船要驶向希冀的彼岸，就离不开罗盘和舵柄。企业要在瞬息万变的环境中生存和发展，就离不开企业战略。

实践步骤



知识链接

1. 企业战略的含义

在资源一定的条件下，企业必须选择做什么和不做什么，因此目标一定要明确。企业战略是企业根据其外部环境及企业内部资源和能力状况，为谋求长期生存和稳定发展，以及不断地获得新的竞争优势，对企业发展目标、达成目标的途径和手段的总体谋划。

所谓战略，就是在企业的各项运作活动之间建立的一种配称。

2. 企业战略的内容

一个完整的企业战略应该包括以下几个内容。

(1) 外部环境与内部条件分析

企业要实现其作为资源转换体的职能，就需要达到外部环境和内部条件的动态平衡。要了解外部环境中哪些会为企业带来机遇，哪些会对企业造成威胁。进而了解企业内部资源条件是否充足、资源配置是否合理，只有全面把握企业的优势和劣势，才能使战略不脱离实际。

SWOT 分析(Strengths、Weaknesses、Opportunities 和 Threats)是制定企业战略时可以参照的一种方法。采用这种决策方法的根本目的是将自己公司与竞争对手公司的优势、劣势、机会和挑战进行比较，然后决定某项新业务或新投资是否可行。做 SWOT 分析有利于在做新业务前充分发挥自己的长处而避免自己的短处，以趋利避害，化劣势为优势，化挑战为机遇，即所谓的“知己知彼，百战不殆”，从而降低公司的经营和投资风险。SWOT 分析表如表 1-3 所示。

表 1-3　SWOT 分析表

企业内部优势与劣势 / 企业外部机会与威胁	内部优势(S)	内部劣势(W)
外部机会(O)	SO 成长型战略 依靠内部优势，利用外部机会	WO 扭转型战略 利用外部机会，克服内部劣势
外部威胁(T)	ST 多经营战略 利用内部优势，回避外部威胁	WT 防御型战略 减少内部劣势，回避外部威胁

(2) 战略目标

战略目标就是要回答：企业在一个较长的时间里要完成什么？这个目标要体现时间限制，可计量，具有总领性和现实可行性。

企业战略目标的内容可以包括盈利能力、生产效率、市场竞争地位、产品结构、财务状况、企业的技术水平、企业的建设与发展、社会责任等。

(3) 经营方向

经营方向指明了企业现在可以提供的产品与服务领域以及在未来一定时期内决定进入或退出、决定支持或限制的某些业务领域。它为企业活动确定了界限。

(4) 经营策略

经营策略规定了企业如何利用其自身资源开展业务活动以求实现战略目标。它应具体地规定企业管理阶层的工作程序和决策规则，研究和规划企业的经营重点，部署资源，明确企业的主要职能领域，如营销、生产、R&D、人力资源、财务等各方面的工作方针及相互关系的协调方法。

(5) 实施步骤

实施步骤规定了一个战略目标需要分为几个阶段及每个阶段所要达到的目标。由于战略目标是一个立足于长远发展的目标，因此不可能一蹴而就，客观上需要循序渐进，同时在战略方案的长期实施过程中，外部环境与内部资源条件不可能一成不变。分阶段实施战略目标，可以帮助企业有机会对其行为效果做出回顾和评价，以期对战略方案做出适当的调整，从而更有效、更现实地追求战略目标。

3. 选择战略

在“ERP 沙盘模拟”课程中，企业管理层通过网络、经济周刊等渠道获得一定时期有关产品、价格、市场发展情况的市场预测资料，结合企业现有资源状况进行战略选择。在此举几个例子。

(1) 我们想成为什么样的公司？例如规模如何(大公司或小公司)？生产产品如何(多品种或少品种)？市场开拓如何(许多市场或少量市场)？努力成为市场领导者还是市场追随者？为什么？

(2) 我们倾向于何种产品？何种市场？企业竞争的前提是资源有限，在很多情况下，放弃比不计代价地掠取更明智，因此需要管理者做出决定：有限的资源是投放于重点市场、重点产

品呢？还是全面铺开？

(3) 我们计划怎样拓展生产设施？有四种生产设施可供企业选择，每种生产设施的购置价格、生产能力、灵活性等属性各不相同。企业目前生产设施陈旧落后，若想提高生产能力，必须考虑更新设备。图 1-4 对四种可选设备进行了比较分析。

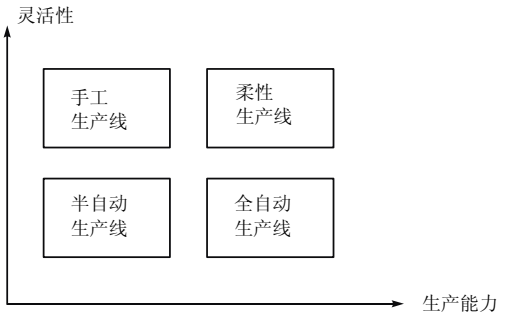


图 1-4 四种可选生产设备比较

(4) 企业计划采用怎样的融资策略？资金是企业运营的基础。企业的融资方式是多种多样的：发行股票、发行债券、银行借款、应收账款贴现等。每种融资方式的特点及适用性都有所不同，企业在制定战略时应结合企业的发展规划，做好融资规划，以保证企业的正常运营，并控制资金成本。

4. 战略调整

企业战略应根据企业内外部环境的变化和竞争对手的发展情况不断动态调整的。每一年经营下来，都要检验企业战略的实战性，并且根据以后年度的市场趋势预测，结合公司自身优势和劣势，调整既定战略。

一试身手

1. 测测你的业务敏感度

有关企业上一年的几个关键指标你还记得吗？请填写在图 1-5 中。

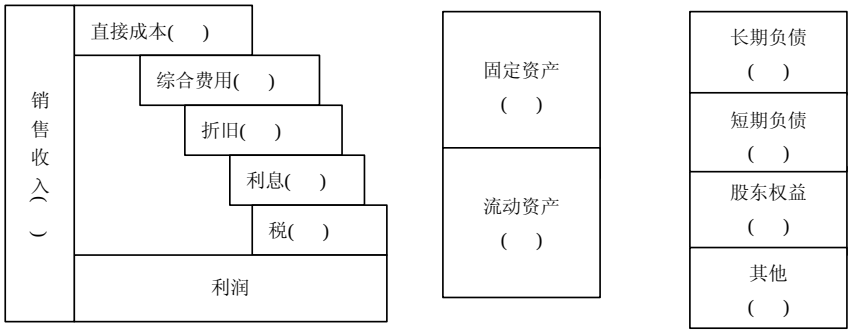


图 1-5 记录企业的关键数据

2. 我爱我的团队

也许你们来自一个集体，也许你们来自四面八方，聚在一起就是有缘，未来的两天，你们将是同一战壕的战友，试着用表 1-4 记住你们每个人在模拟企业中的角色及联系方式。

表 1-4　记录模拟团队的分工情况

模拟角色	姓　名	工作单位	联系方式	个人爱好
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				

3. 记录你们的战略

成功的企业一定有着明确的战略，它是指引企业前进的罗盘，是企业行进的方向标，从你们所记录的战略上可以看出你们是否对战略有足够的认识，是否理解战略的含义。

(1) 你们想成为什么样的公司？

(2) 你们倾向于何种产品？何种市场？

	本　地	区　域	国　内	亚　洲	国　际
P1	我们的位置				
P2					
P3					
P4					

(3) 你们计划怎样拓展生产设施？

(4) 你们计划采用怎样的融资策略？

4. 解释图 1-3 中物流、资金流、信息流的流动过程