

普通高等教育经管类专业系列教材

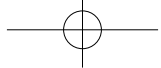
ERP沙盘推演指导教程

(第3版)

(新手工+商战+数智)

陈智崧 编著

清华大学出版社
北 京



内 容 简 介

本书以二十大精神为指导,着眼于“以问题为导向”,以“系统观念”为坐标,培养学员在系统全局中解决问题的能力。

本书涵盖新手工、商战和数智 ERP 沙盘推演三部分课程内容,并对三部分课程做了比对分析。

本书中运用多幅图表和案例进行介绍,内容包括团队与会议管理、本量利经营分析、ERP 基本原理、沙盘战略与计划制订的基本思路和基本方法、沙盘实战案例分析点评等。

数智 ERP 沙盘推演是高仿真企业经营课程。本书对数智沙盘的案例背景、规则、流程做了详细介绍;对主要公式整合列表,对经营计划的重要数据做计算分析;以教学年和比赛计划为案例,对数智沙盘的计划方法要点进行总结梳理。数字化管理是数智沙盘有别于新手工沙盘、商战沙盘的特色,本书对生产和销售数字化管理进行了深入解读和计算分析,辅以的教学和比赛实战案例丰富。

本书还收集整理了与 ERP 沙盘推演教学案例相通的企业经营实战案例进行串行点评,将企业实战经典和沙盘经典案例打通分析,力图让读者感悟课程蕴含的经营管理精神实质,对企业经营管理有螺旋提升式领悟。

本书附录部分集成了沙盘国赛选手总结、运营流程表和计划工具图表,集课堂教学和实训手册于一体。

本书可用作高等院校“ERP 沙盘推演”课程教材和大赛指导用书,也可用作 MBA 企业管理综合实训、创新创业培训、企业管理人员相关培训的参考教材。

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。举报:010-62782989, beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目(CIP)数据

ERP 沙盘推演指导教程:新手工+商战+数智 /

陈智崧编著. -- 3 版. -- 北京:清华大学出版社, 2025. 4.

(普通高等教育经管类专业系列教材). -- ISBN 978-7-302-68395-7

I . F272.7

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 2025VN8885 号

责任编辑:刘金喜

封面设计:范惠英

版式设计:恒复文化

责任校对:成凤进

责任印制:刘 菲

出版发行:清华大学出版社

网 址: <https://www.tup.com.cn>, <https://www.wqxuetang.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社 总 机:010-83470000

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:三河市铭诚印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:14.25

字 数:383 千字

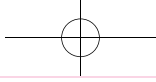
版 次:2019 年 9 月第 1 版

2025 年 4 月第 3 版

印 次:2025 年 4 月第 1 次印刷

定 价:48.00 元

产品编号:108262-01



前

言

“ERP沙盘推演”是从众多行业、众多企业的实战运营中提炼出来的企业经营管理课程。出自实战，理论与实战相结合，模拟场景教学，练兵为实战，是这门课程的显著特点。沙盘教学是理论教学、案例教学之后的教学革命。

2005年，用友将“ERP沙盘推演”课程引入高校，迅速风靡全国上千所大学。一批批的学生经过沙盘这个小舞台训练后，吸取创业创新的“养分”，走向真实企业大舞台，迅速成长。名校可以称霸四方，小学校也能打败大学校，英雄不问出处，公平竞争，练兵为实战，这就是“ERP沙盘推演”的魔力。

企业沙盘推演的渊源是兵棋推演，孙子曰：“兵者，诡道也。”战场、市场相信强者！这正是战争与商战的精神与本质。沙盘本身就蕴含模拟，将“ERP沙盘模拟”称为“ERP沙盘推演”，体现了对其渊源和精神本质的遵从。

生产需要利器，管理也需要利器，教学更需要利器！ERP沙盘推演就是商科教学的利器。在大数据分析、人工智能发展迅猛的时代，重复性、灌注式的知识教学会被迅速解构，激发潜能、开启心智才是教育工作不变的核心。有了“ERP沙盘推演”这个教学利器，教师是游戏规则制定者和组织者，教师的重心是引导学生把战略与计划的制订建立在数据分析基础上，激发学生潜能，顺应了大数据分析、人工智能时代的发展。

2016年5月30日，中共中央总书记习近平在全国科技创新大会、两院院士大会、科协代表大会上发表重要讲话：

——“广大科技工作者要把论文写在祖国的大地上。”实践性是科学精神的本质特性，从国情出发，从实践中来、到实践中去，把论文写在祖国大地上，就是紧扣科学精神的实践性特征。

习近平总书记在党的二十大报告中指出：

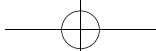
——“必须坚持问题导向。问题是时代的声音，回答并指导解决问题是理论的根本任务。”

——“必须坚持系统观念。万事万物是相互联系、相互依存的。只有用普遍联系的、全面的、发展变化的观点观察事物，才能把握事物发展规律。”

本书正是围绕这三方面立意，安排篇章架构和内容的。

(1) 以问题为导向。

ERP沙盘推演，模拟真实的社会竞争场景，磨砺的就是面向问题、解决问题的能力。学员



必须坚持问题导向,动态解决问题,寻求“企业”的生存和发展。

而学生在学习这门课程的时候,经常问到一系列问题:真实的企业经营管理会遇到什么问题?什么是ERP沙盘?该课程有什么特色?怎么玩?什么规则?什么流程?怎么提高水平?有什么基本原理?什么计划方法?哪些地方容易出错?有什么成败得失的参考案例?省赛、国赛是什么场景?

本书的立意、架构和内容编排就是围绕这些问题展开的,并运用多幅图表和案例分析进行了介绍。本书内容包括团队与会议管理、本量利经营分析、ERP基本原理、战略与计划制订的基本思路、计划图表编排的方法、财务报表编制、沙盘实战案例分析点评等。

(2) 突出实践性。

大学生是未来的科技、管理工作,大学要培养大学生躬行实践、发现问题的本领,以及解决问题的能力。

ERP沙盘推演课程本身有显著的实践性特征。而本书所有规则、方法的讲解,选择的案例均来自真实教学案例。其中采集了7个经典案例,从财务三表(费用表、利润表、资产负债表)分析其中的成败得失,直达企业运营的实质问题。根据这7个沙盘教学案例,又对应采集了7个类似的企业实际案例,将沙盘实战案例与企业经典实战案例串联点评,打通了学员从模拟沙盘经营到企业实战的认知,引导学员从沙盘看现实,从现实反思沙盘,这是从模拟—现实—模拟的螺旋提升。

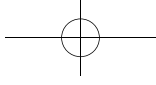
(3) 系统性。

本书遵循沙盘教学的三个台阶,涵盖新手工、商战和数智ERP沙盘推演三部分课程,三部分架构系统整合,是本书特色之一。内容上,本书集基本理论、规则和流程、市场预测、报表数据、计划表格、案例、竞赛总结于一体,能满足教学、实训、比赛的需求,内容更加系统化。

本书第一和第二版发行后,兄弟院校师生、同行提出了宝贵意见,在此深表感谢!根据近年的竞赛发展和教学反馈情况,第三版做了进一步修订,主要内容如下。

- 数智沙盘取代约创沙盘。本书对数智沙盘的案例背景、规则、流程做了详细介绍;对重要规则和数据做了计算分析;设置了教学年和比赛计划两个章节,对数智沙盘的运营流程和计划方法要点进行总结梳理;对数字化管理中的数字化生产和销售的规则进行解读和分析;新增了数智沙盘省赛、国赛选手总结。
- 新增年度计划方法及案例。规则和流程懂了,但是投放广告,获得销售订单后,下一步做什么?怎么做计划?这是初学者存在的普遍问题。本版在第3章新增的第6节“年度计划方法及案例”中,分要点、基本步骤、案例三个方面讲解,从生产采购、投资研发等计划表作业,到运营流程表的计划与填制、财务“三表”的填制,再到整体方案的评估原则,都一一做了详细说明,有助于学员迅速上手。
- 对原案例重新在战略和计划两个层面点评,增加了沙盘实战案例及点评;对容易犯错的方面、重要的规则和流程,进一步辅以图表、案例讲解。

ERP沙盘推演,设定的企业运营的市场、生产、采购、财务等规则和流程,最终都会以数据的形式反映在模拟企业的现金流量表、费用表、利润表、资产负债表中,看得见,摸得着。任何一个经营动作都会影响企业全局,学员可以深刻体验什么叫系统,什么叫牵一发而动全身。ERP沙盘推演,培养学员的系统观念,锻炼学员“透过现象看本质,把握好全局和局部、当前和长远、宏观和微观、主要矛盾和次要矛盾、特殊和一般的关系”的能力,磨砺学员的战



略思维、辩证思维、系统思维、创新思维能力。

研读党的二十大报告关于“坚持问题导向”和“坚持系统观念”的论述，编者感觉ERP沙盘推演课程的特点契合了二十大报告的精神，倍感振奋！党的二十大报告精神实际上也为ERP沙盘推演课程今后的发展指明了方向！从事ERP沙盘推演教学的工作者们定当继续努力！

由于编者水平有限，疏漏和不当之处在所难免，恳请读者批评指正。在此，我要感谢ERP沙盘推演课程的研发者，感谢用友新道公司搭建沙盘大赛的舞台，让我们共享进步！本书在编写过程中，从用友新道公司的资料，以及柯明老师、何晓岚老师、柳中冈先生的著作中得到启发和帮助，并部分引用他们的一些观点，在此一并致谢！

本书PPT课件可通过扫描下方二维码下载。

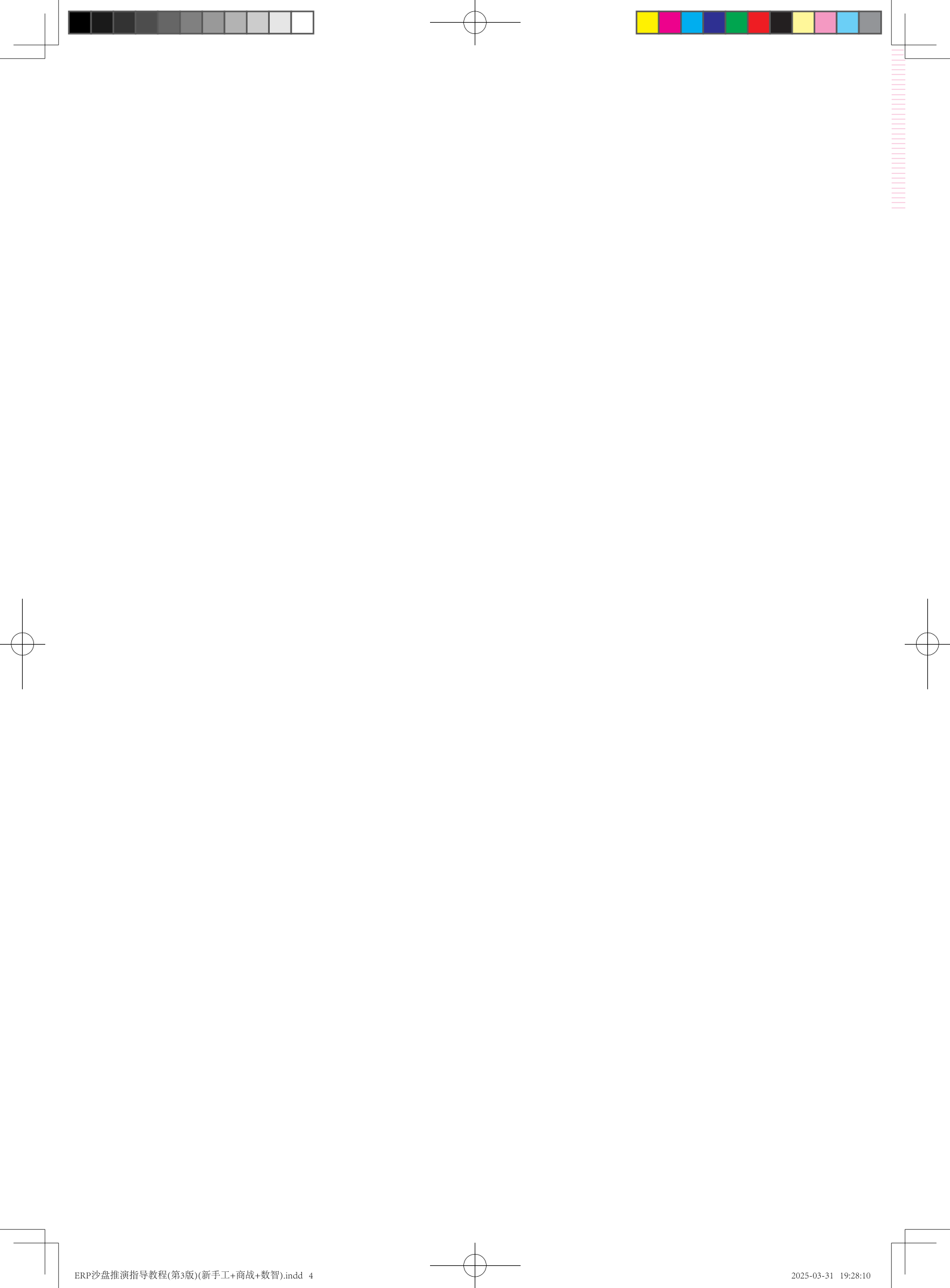


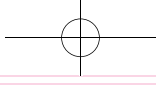
PPT课件

服务邮箱：476371891@qq.com。

陈智崧

2025年元旦于湛江燕岭





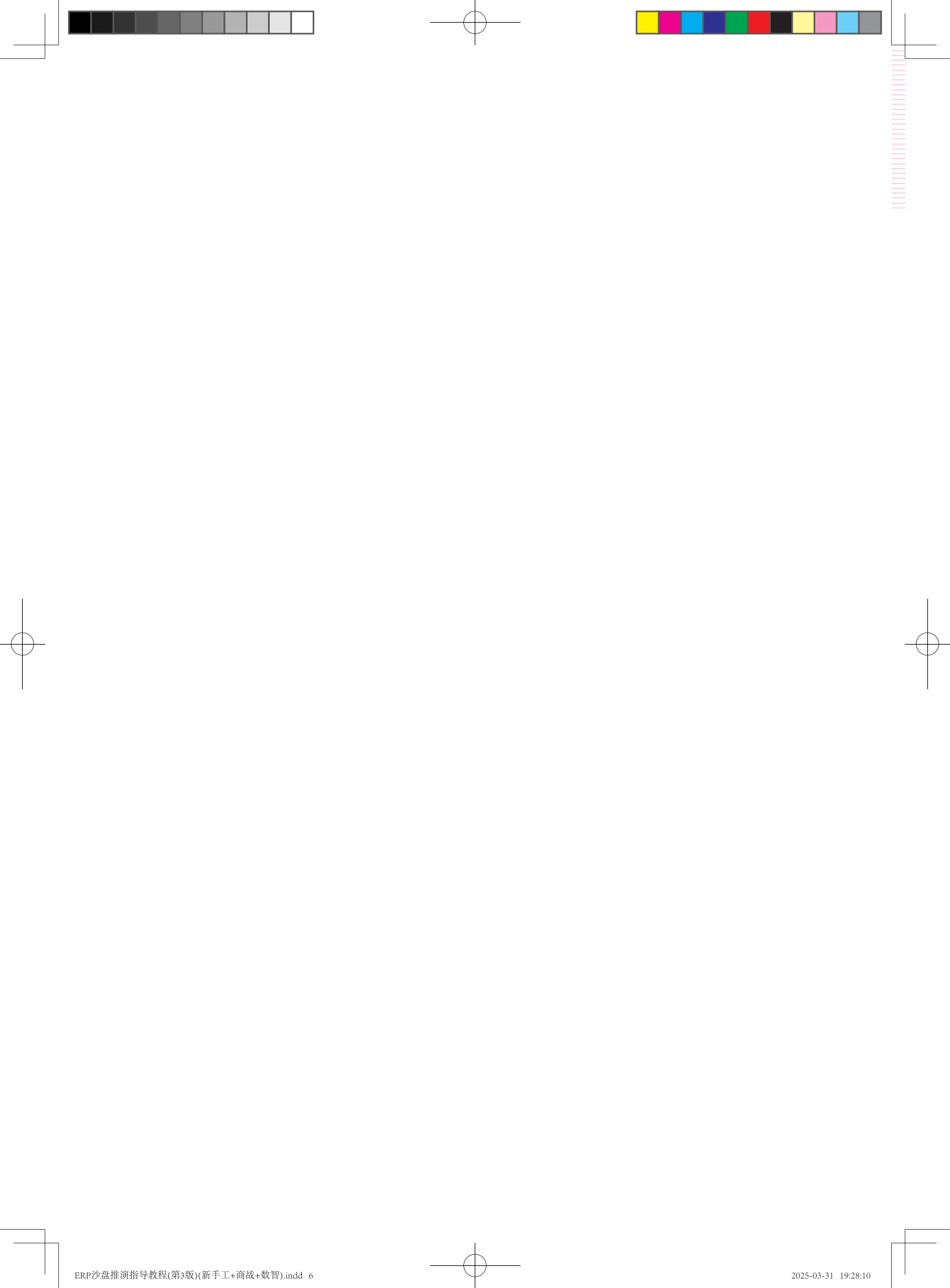
作者简介

陈智崧 沈阳理工大学工业电气自动化本科毕业，武汉大学经济学硕士，岭南师范学院商学院副教授，曾先后在湛江、深圳服务于军工企业、合资企业、纽约上市跨国公司，任工程师、质量科长、经营销售部部长、办公室经理。2003年，就职于岭南师范学院(原湛江师范学院)，从事企业管理教学与研究；2006年，第一次带领学生参加广东省ERP沙盘大赛就第一个破产，铩羽而归；2007年，再战“江湖”，获得广东省冠军，进军北京，参加48个本科院校汇聚的全国总决赛，获得一等奖。2007年起，7次获得广东省大学生科技学术节之ERP沙盘模拟企业经营大赛一等奖，9次进入全国大学生ERP沙盘模拟企业经营大赛全国总决赛，4次获得全国总决赛一等奖；担任过多个省区的中职、高职、本科沙盘模拟企业经营大赛裁判长、专家组长；在中山大学管理学院MBA讲授ERP沙盘课程。

国际政治军事学者，2004年6月作为“走进外交部”活动嘉宾。2003年、2005年共两次作为“走进《解放军报》”活动嘉宾。

中国烹饪协会会员，湛江市“中国海鲜美食之都”申报办公室专家组成员，在扬州大学烹饪学报发表《湛江菜的发展历史与特色》，以“本味调和”诠释粤菜门下的湛江菜。

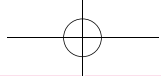




目 录

第 1 章 ERP沙盘推演简介	1		
1.1 企业管理的问题	1		
1.2 什么是ERP沙盘推演	2		
1.3 课程特色与目标	3		
1.3.1 课程特色	3		
1.3.2 课程目标	3		
1.3.3 学员反馈	4		
1.4 课程设置与内容	5		
1.4.1 课程设置	5		
1.4.2 课程内容	6		
第 2 章 新手工ERP沙盘推演	8		
2.1 新手工沙盘“新”在哪里	8		
2.1.1 传统与新手工沙盘对比	8		
2.1.2 新手工沙盘系统功能	9		
2.2 课堂组织分工	22		
2.2.1 公司人员	22		
2.2.2 交易人员	22		
2.3 沙盘推演教具	23		
2.3.1 沙盘盘面	23		
2.3.2 推演道具	24		
2.4 沙盘推演流程	27		
2.5 初始盘面设定	29		
2.5.1 发展背景	29		
2.5.2 企业初始状态	29		
2.6 新手工沙盘规则	32		
2.6.1 市场、产品与认证	32		
2.6.2 生产和采购	33		
2.6.3 财务与费用	35		
2.6.4 选订单规则	37		
2.6.5 重要参数及特殊计算	40		
2.6.6 破产与评分评比	40		
2.7 教学年运作	41		
2.7.1 教学年设置	41		
2.7.2 教学年任务清单	42		
第 3 章 经营原理、方法与案例	45		
3.1 团队与会议管理	46		
3.1.1 团队管理	46		
3.1.2 会议管理	47		
3.2 本量利	47		
3.2.1 本量利原理	47		
3.2.2 本量利案例	48		
3.3 ERP主要功能与原理	49		
3.3.1 ERP主要管理功能	49		
3.3.2 ERP主要原理	49		
3.4 战略与计划	50		
3.4.1 产品与市场	50		
3.4.2 生产线	53		
3.4.3 融资与现金	54		
3.4.4 厂房、采购与库存	55		
3.4.5 情报收集	56		
3.5 计划图表工具	56		
3.5.1 计划、工具要点	56		
3.5.2 运营流程表	57		
3.5.3 生产采购计划表	57		
3.5.4 生产线投资、产品研发与生产 计划	58		

3.5.5 财务报表	59	5.4 各总监运营规则	109
3.5.6 广告投放表举例	61	5.4.1 销售总监相关规则	109
3.6 年度计划方法及案例	61	5.4.2 生产总监相关规则	111
3.7 新手工沙盘实战案例分析	65	5.4.3 人力总监相关规则	115
		5.4.4 财务总监相关规则	117
第4章 商战ERP沙盘推演	77	5.5 数智化开发规则	120
4.1 商战有何不同	77	5.5.1 销售总监数智化管理	120
4.2 商战运营流程	78	5.5.2 生产总监数字化管理	122
4.2.1 运作	78	5.5.3 人力总监数字化管理	122
4.2.2 流程	79	5.5.4 财务总监数字化管理	122
4.3 商战沙盘规则	84	5.6 数智沙盘市场订单	123
4.3.1 生产规则	84	5.7 数智沙盘计划	124
4.3.2 采购规则	85	5.8 重要规则和数字化管理分析	127
4.3.3 融资	86	5.9 数智沙盘教学年	133
4.3.4 市场资格和产品	87		
4.3.5 选单和竞标	87	参考文献	139
4.3.6 重要参数及特殊计算	90		
4.3.7 竞赛评分	90	附录1 ERP沙盘省赛、国赛 实战案例总结	140
4.4 商战经营分析	91		
4.5 商战沙盘企业实战案例	94	附录2 新手工沙盘市场预测	156
		附录3 新手工沙盘运营流程表	164
第5章 数智ERP沙盘推演	102	附录4 生产计划及采购计划	191
5.1 数智有何不同	102	附录5 商战沙盘运营流程表	194
5.2 数智沙盘案例背景	104	附录6 商战沙盘市场预测	196
5.3 数智沙盘通用流程及规则	105	附录7 数智沙盘——市场订单	205
5.3.1 各季度运营时段流程(建议)	105		
5.3.2 季度中各岗位任务清单	106		
5.3.3 数智沙盘结果评分	107		
5.3.4 企业知名度&商誉值	107		
5.3.5 社会责任、数据咨询和碳中和	108		



第 1 章

ERP 沙盘推演简介

1.1 企业管理的问题

创业之初，企业成长过程中：

您的企业是不是面临这样的问题？

- 销售接下订单但生产不出来；
- 生产安排妥当但原材料供应不上；
- 大规模生产导致成本增加；
- 库存积压导致资金短缺；
-

您的团队是否遇到这样的困境？

- 销售埋怨生产不生产产品；
- 生产埋怨采购不购买原材料；
- 采购埋怨财务不给钱；
- 财务埋怨销售不回款；
- 所有人都在埋怨领导不关心自己；
-

您的决策是否遇到这样的情况？

- 想运筹帷幄无奈业务报告滞后；
- 想决胜千里无奈市场信息缺乏；
- 想追究责任却不了解真实业务流程运作；
- 每天都在反复询问、敦促和落实已经部署过的任务；
-

上述管理问题表明企业缺乏精确的计划、得心应手的计划工具、训练有素的计划人员。如果将企业管理视为具有文化、战略和组织、精确的计划管理(资源计划)三个层次的金字塔(见图1-1)，则中国企业在顶端的文化、战略和组织层都有很优秀的案例，但是缺乏精确的计划管理，最后影响了顶端的文化、战略和组织。我们需要从追求精确的计划管理开始，追求精确战略，再造文化。

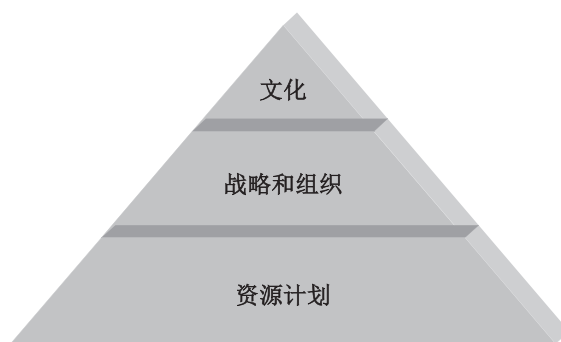


图1-1 企业管理层次

1.2 什么是ERP沙盘推演

——ERP沙盘推演，是经营管理的练兵场，是创业的磨刀石！

传统的课程是，讲理论——讲道理，讲案例——讲故事(讲别人成败得失的故事)；教师单向讲授，学员网络化自我学习，考试有标准答案。但是现实是自己创建团队，或者自己加入团队；团队之间竞争对抗，过程和结果没有标准答案。

“ERP沙盘推演”就是一种贴近企业实战的课程，是学员团队自我演绎故事，它不是Show，是Game！它没有评委，教师确定规则和市场后，对手团队相互竞争对抗；它也没有标准答案，每次上课都是考试，是对手团队在考核，盈利能力才是王道！

ERP沙盘推演的渊源是兵棋推演，始于1978年瑞典皇家理工学院的公司运营实训课程，风靡欧洲、美国、日本。21世纪初，用友公司将ERP理念、方法与企业沙盘结合，形成“ERP沙盘推演”课程，几年间中国几千所高校学子为之疯狂，职业经理人玩起来也心惊肉跳：有的“公司”赚大钱，有的“公司”在生死间挣扎，有的“公司”破产倒闭，胜者为王败者为寇！

它将企业运营的战略规划、营销、生产、采购、投资财务等要素，模拟到企业沙盘中，按照来源于现实而不同于现实的规则、流程和市场进行运作；每个“企业”都有总经理、营销总监、生产总监、采购总监、财务总监，每个“企业”都要面对6~12个的竞争对手，这是一场商业实战。

每个“企业”面临数十个经营变量，要根据市场预测、经营规则、拥有的资源和对手的变化，做出战略决策及相应的营销、生产、采购、投资财务计划；要在激烈的博弈中经历一场头脑风暴。

每个“企业”要经过两轮两个“六年”的辛苦经营：第一轮“拓展”，接手一个小而弱的公司，做强做大；第二轮“创业”，手握初始资金创业。每个“企业”的经营潜力将发挥得淋漓尽致，经历竞争的炼狱，在浓缩的人生中感受企业的兴衰成败。

每个“企业”要将计算机作为辅助经营决策的信息化工具，高效准确地处理“企业”业务，体会精确管理，感悟ERP给企业带来的变革！

1.3 课程特色与目标

1.3.1 课程特色

管理课程一般都以理论+案例为主,比较枯燥,学习者很难迅速掌握这些理论并将其应用到实际工作中。而通过模拟沙盘进行培训增强了娱乐性,使枯燥的课程变得生动有趣。通过游戏进行模拟可以激起参与者的竞争热情,让他们有学习的动机——获胜!

1) 体验实战

这种培训方式是让人们通过“做”来“学”。参与者以切实的方式体会深奥的商业思想,他们既能看到又能触摸到商业运作的方式。体验式学习使参与者学会收集信息并在将来应用于实践。

2) 团队合作

这种模拟是互动的。当参与者对游戏过程中产生的不同观点进行分析时,需要不停地进行对话。这不仅有助于参与者学习商业规则和财务语言,还能提高沟通技能,学习如何以团队的方式工作。

3) 看得见,摸得着

剥开经营理念的复杂外表,直达经营本质。企业结构和管理的操作全部展示在模拟沙盘上,将复杂、抽象的经营管理理论以最直观的方式让学员体验、学习。完整生动的视觉感受将极为有效地激发学员的学习兴趣,增强学习能力。在课程结束时,学员对所学的内容理解更透彻,记忆更深刻。

4) 想得到,做得到

把平时工作中尚存疑问的决策带到课程中印证。在两三天的课程中模拟4~6年的企业全面经营管理,学员有最大的自由限度来尝试企业经营的重大决策,并且能够直接看到结果。在现实工作中他们可能在相当长的时间里都没有这样的体验机会。

1.3.2 课程目标

(1) 通过“ERP沙盘推演”使高层管理者能够认清企业资源运营状况,建立企业运营的战略视角,并寻求最佳的利润机会;更有效地区分业务的优先安排,降低运营成本;深入地理解财务的战略功效,掌握财务结构,解读财务报表。

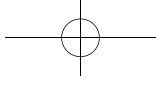
(2) 中级经理在“ERP沙盘推演”中的收获则在于了解整个企业的运作流程,提高全局和长远策略意识,更好地理解不同决策对总体绩效的影响,从而可以和不同部门达成更有效的沟通。同时,一线主管将提升其策略性思考的能力,以及与下属沟通的技巧。

(3) “ERP沙盘推演”可以帮助企业建立一种共同语言,提高每个人的商务技巧,从而使每个部门甚至每个人都能支持企业既定的战略决策,共同致力于生产力和利润的提高。

(4) “ERP沙盘推演”可以帮助企业内部所有员工理解企业的经营运作、企业的竞争力,以及企业资源的有限性,帮助各部门的管理人员做出有效的资源规划及决策。

(5) “ERP沙盘推演”让学员领会ERP的运作流程:市场预测与研究→企业战略规划→销售计划→生产计划→采购计划→投资财务计划。

(6) “ERP沙盘推演”引导学员在激烈的对抗中利用信息化工具(如Excel)辅助决策与运作,从而使他们对更高级的信息化工具——ERP有进一步的理解。



1.3.3 学员反馈

1. 企业学员反馈

一家公司的老板参加完沙盘经营模拟培训后感慨万千,开始时自以为久经沙场,演练成功不在话下,谁知一上手,“公司”的经营业绩一路下滑,最后濒临破产,失败的原因却是他引以为傲的多元化经营。他说:“这种培训作为管理者都应该接受,市场是很现实的,不讲究科学决策、凭个人风格和主观好恶决定企业战略的后果太可怕了。”回去之后,他很快对自己的业务进行了重新整合,他感慨万千地说:“现在看来我原来的业务已经在整合前初露败绩了,如果不是调整及时,后果不堪设想啊!”

——某企业老总

一名制造企业的部门经理说:“这种培训太有必要了,角色一轮换就能理解其他部门工作的切实需要,学会了换位思考,部门间的沟通变得容易多了,认识问题的全局性树立起来了,内耗也减少了。”

——某制造企业部门经理

2. MBA与创业者感言

比有些枯燥的上课好玩太多了,有一种醍醐灌顶的快感。感谢老师让我们见识到商业世界的无情和竞争的残酷,获益良多。

——某985大学管理学院MBA学员

实践操作一次比上几周的课程理解都深。

——某985大学管理学院MBA学员

有幸能在大学学习“ERP沙盘推演”这门课程!它让我创业后,马上知道如何控制现金流,在运营中把握现金流和权益的平衡;它让我始终能穿透繁杂的业务而看到公司的全局。

——岭南师范学院商学院2006级市场营销毕业生,现某公司CEO

3. 院校学生感言

作为工商管理专业的学生,一直以来都是围绕书本文字和案例在和管理打交道。但在ERP沙盘的课堂上,我可以当CEO统筹指挥,可以负责财务监管,还可以当“商业间谍”。课前准备,我们的学习兴趣和积极性被空前调动。大家改变了以前课堂上沉默的单听式,气氛活跃并有条不紊;小组成员各司其职,分别在自己公司的主要管理岗位上承担职责和工作,填写财务报表、进行市场分析、投放广告、争取订单、采购原材料等。

——摘自岭南师范学院商学院学生课后总结

担任了两轮的生产总监算是结业了,从最开始恐惧、排斥这门课程,觉得这门课程真的太难度过了,到最后慢慢喜欢。每一次毛利为正时的狂喜,每一次成绩排名靠前的欢呼,每一次讨论不同意见的争吵,让我觉得这门课程越来越有意思。因为在这个过程中会遇到很多困境,要考虑的因素很多,但最后都想出了对策,这个过程很开心、很享受。这门课程真的让我受益匪浅,以后步入社会去工作也会因为学习了这门课程有了一定的底气。

——摘自岭南师范学院商学院学生课后总结

“ERP沙盘推演”课程给我们留下了深刻的印象。与传统的课程不一样，实操性的沙盘模拟让我们真切感受到公司运营的整个流程和财务报表的基本组成，使我们切实地回想之前学过的知识，主动寻找办法解决问题，开拓思路寻找出路，只为能给公司带来更大的收益。一个成功的公司，不是为了还钱而苟活，而是要努力赚钱才有出路。

——摘自岭南师范学院商学院学生课后总结

首先我的第一个感受就是，计划真的很重要。在生活中我是一个随心所欲的人，完全没有领悟过计划实际上到底有什么用。但是在第一次新手工沙盘中，当我面对杂乱无章的短贷焦头烂额、在商战中面对借无可借的贷款手足无措时，才真正领会到“计划”的重要性。知道自己想做什么其实是一件很简单的事情，但是知道自己该怎么做才是“计划”的本身，才是全盘大局最重要的事情。性子一直急匆匆的我，在后续的对抗中学会了沉下心来思考各种运营方式的可能性，在每一年结束时也会停下来思考接下来要怎么做才能比较周密。

——摘自岭南师范学院商学院学生课后总结

1.4 课程设置与内容

1.4.1 课程设置

1. 课程框架

本课程涵盖新手工ERP沙盘、商战ERP沙盘、数智ERP沙盘三部分，可以设置3个不同层次的训练。

(1) “拓展”训练——新手工ERP沙盘推演。每个公司都有一样的初始资产，即现金、贷款、设备、厂房、产品、市场、成品、原材料等相同，在与其他企业(其他学员小组)的激烈竞争中，在实物沙盘中推演，将一个弱小的企业拓展，并做强做大。

(2) “创业”训练——商战ERP沙盘推演。每个公司有相同的初始资金，一切从零开始“创业”，在电子沙盘中推演，将企业滚动做大。

(3) “高仿”训练——数智ERP沙盘推演。高仿真企业经营，游戏化场景，经营与业务处理考核并重，总经理、各总监业务并行运营，投标市场环境，要求更精细，计算量更大。

2. 模拟背景

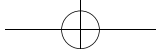
本课程以制造企业为背景，将企业内、外部运营和竞争的典型环境、流程、规则，提炼成ERP沙盘的运营流程与规则，由6个以上的模拟企业对抗竞争。

3. 模拟训练时间

每轮训练模拟4~6个年度的经营。训练课时建议：每轮训练模拟4~6个年度，每轮安排24课时，每轮比赛安排1或2天。

4. 胜负依据

每个公司提交财务报表，根据各个公司的所有者权益、发展力和业务处理等客观数据指标排列名次。



5. 对抗形式

参加训练的学员分成6~12组,每组5人,每组代表一个虚拟公司,每组的成员将分别担任公司中的重要职位(CEO、CFO、市场总监、生产总监、采购总监等)。每个公司是同行业中的竞争对手。

1.4.2 课程内容

课程涉及整体战略规划、产品研发、设备投资改造、生产能力规划与排程、物料需求计划、资金需求规划、市场与销售、财务经济指标分析、团队沟通与建设、信息化管理等多个方面。每个独立的决策似乎容易做出,然而当它们综合在一起时,许多不同的选择方案自然产生。通过该课程,学员可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,进而提升管理能力。课程具体内容如下。

1. 整体战略方面

- (1) 评估内部资源与外部环境,制定长、中、短期策略。
- (2) 预测市场趋势、调整既定战略。

2. 研发方面

- (1) 产品研发决策。
- (2) 必要时做出修改研发计划,甚至中断项目的决定。

3. 生产方面

- (1) 选择获取生产能力的方式(购买或租赁)。
- (2) 设备更新与生产线改良。
- (3) 制定全盘生产流程调度决策,匹配市场需求、交货期和数量及设备产能。
- (4) 库存管理及产销配合。
- (5) 必要时选择清偿生产能力的方式。

4. 市场营销与销售方面

- (1) 市场开发决策。
- (2) 新产品开发、产品组合与市场定位决策。
- (3) 模拟在市场中短兵相接的竞标过程。
- (4) 刺探同行敌情,抢攻市场。
- (5) 建立并维护市场地位,必要时做出退出市场的决策。

5. 财务方面

- (1) 制订投资计划,评估应收账款金额与回收期。
- (2) 预估长、短期资金需求,寻求资金来源。
- (3) 掌握资金来源与用途,妥善控制成本。
- (4) 洞悉资金短缺前兆,以最佳方式筹措资金。
- (5) 运用财务指标进行内部诊断,协助管理决策。
- (6) 以有限资金转亏为盈,创造高利润。
- (7) 编制财务报表、结算投资报酬、评估决策效益。

6. 团队协作与沟通方面

(1) 实地学习如何在立场不同的各部门间沟通协调。

(2) 培养不同部门人员的共同价值观与经营理念。

(3) 建立以整体利益为导向的组织。

2018年第十四届“用友杯”全国大学生ERP沙盘大赛全国总决赛现场如图1-2所示。



图1-2 2018年第十四届“用友杯”全国大学生ERP沙盘大赛全国总决赛现场

管理大师德鲁克说：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”现代企业中，对过程进行管理的年代已经结束，取而代之的是关注最终结果的管理思维。如何以结果为导向，实施简单有效的方法，是现代管理要研究和追求的目标。而这种为结果而工作，追求卓有成效的工作效果的学习只能通过实践的积累来感悟。“ERP沙盘推演”就是培养管理实战能力的课程。