

ERP 沙盘模拟 高级指导教程

(第 3 版)

王新玲 郑文昭 马雪文 编著

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 6 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;项目五记录了模拟企业笨笨公司企业信息化的全过程,帮助大家实现从手工管理到信息化管理的转型;项目六对与“ERP 沙盘模拟”课程配套的“创业者”电子沙盘的操作进行了简要介绍。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, 郑文昭, 马雪文 编著. —3 版. —北京: 清华大学出版社, 2014

ISBN 978-7-302-36026-1

I. ①E… II. ①王… ②郑… ③马… III. ①企业管理—计算机管理系统—教材 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 065943 号

责任编辑: 刘金喜 蔡 娟

封面设计: 朱迪

版式设计: 孔祥峰

责任校对: 成凤进

责任印制:

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 刷 者:

装 订 者:

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 2014 年 5 月第 3 版 印 次: 2014 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 24.00 元

产品编号:



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,“有木有”?

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 and 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缺,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2版,本书增加了信息化和电子沙盘的内容。纵观全书结构不难看出,本书涵盖了从模拟物理沙盘对抗到模拟企业的信息化实施再到创业实训逻辑这样一个完整的课程体系,为受训者提供了手工模拟、信息化演练和电子对抗三个阶段的学习指导。

本书由王新玲、郑文昭、马雪文编著,天津中德职业技术学院齐媛老师编写了项目六,此外王腾、宋郁、王晨、吕志明、房琳琳、彭飞、汪刚、张冰冰、陈利霞、石焱、王贺雯、周宏等老师也参与了图书的编写,在此表示深深的谢意。

由于作者水平所限,书中难免有疏漏之处,敬请大家指正。如果有关于课程改进的思路和建议,可直接发送邮件至 wxling6618@sina.com 进行交流。

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
2014 年 2 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
学习提示	7
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 笨笨公司的信息化之路	89
任务一 搭建信息化管理平台	90
任务二 业务梳理	92

任务三 数据准备	94
任务四 企业建账	100
任务五 期初业务处理	101
任务六 日常业务处理	107
任务七 报表编制与财务分析	115
项目六 创业者电子沙盘对抗	119
任务一 电子沙盘应用基础	120
任务二 超级用户的任务	121
任务三 教师的任务	123
任务四 学生的任务	126
附录 A 企业经营过程记录表 记录·计划·分析	141
附录 B 计划表	183
附录 C 杜邦模型	189
附录 D 市场预测	191
附录 E 分组竞单表	195



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：

- 为什么要学习这门课
- 这门课是讲什么的
- 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作品内容，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。从最初的战略制订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、所有的资源，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、制订营销战略、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。这就要求企业知彼知己，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、制订战略、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。

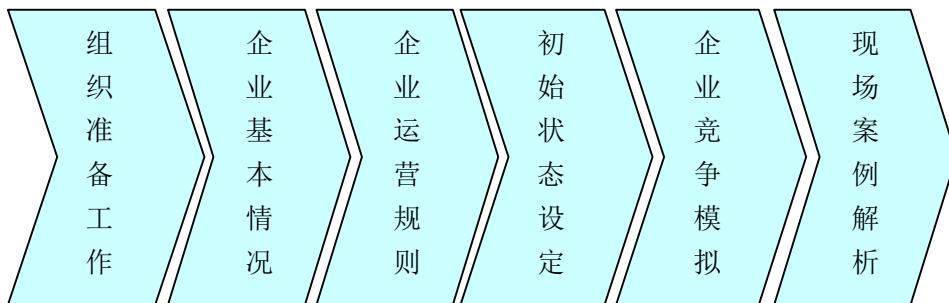
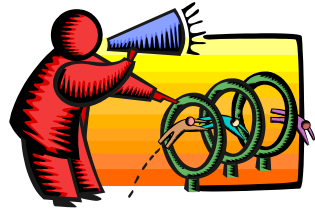
ERP 沙盘模拟是把企业运营的关键环节:战略规划、资金筹集、市场营销、产品研发、



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



学习提示

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

学习的目的就是为了发现问题，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!



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

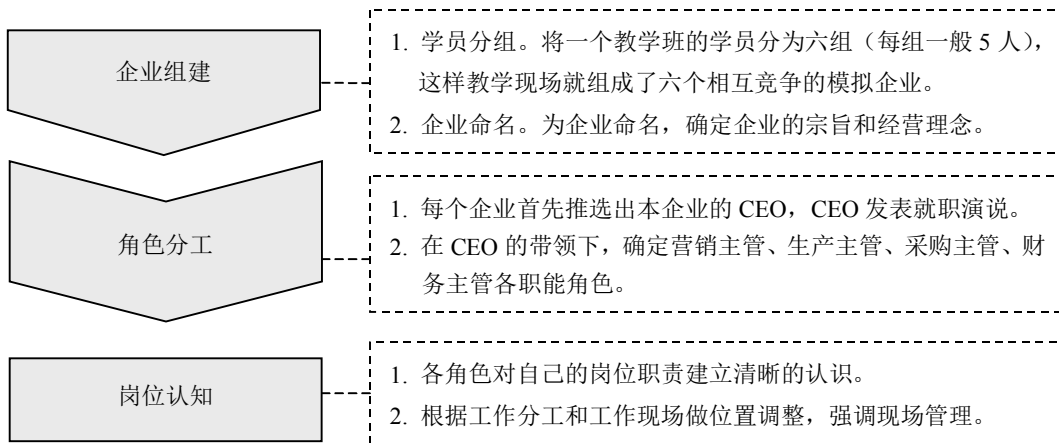
任何一个企业都有与企业类型相适配的组织结构。企业组织机构是企业全体职工为实现企业目标，在管理工作中进行分工协作，在职务范围、责任、权利方面形成的结构体系。

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：制定落实生产计划；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，生产主管还负责制定研究开发计划，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。

采购主管负责制定采购计划、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。

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，财务部门就是企业的核心。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

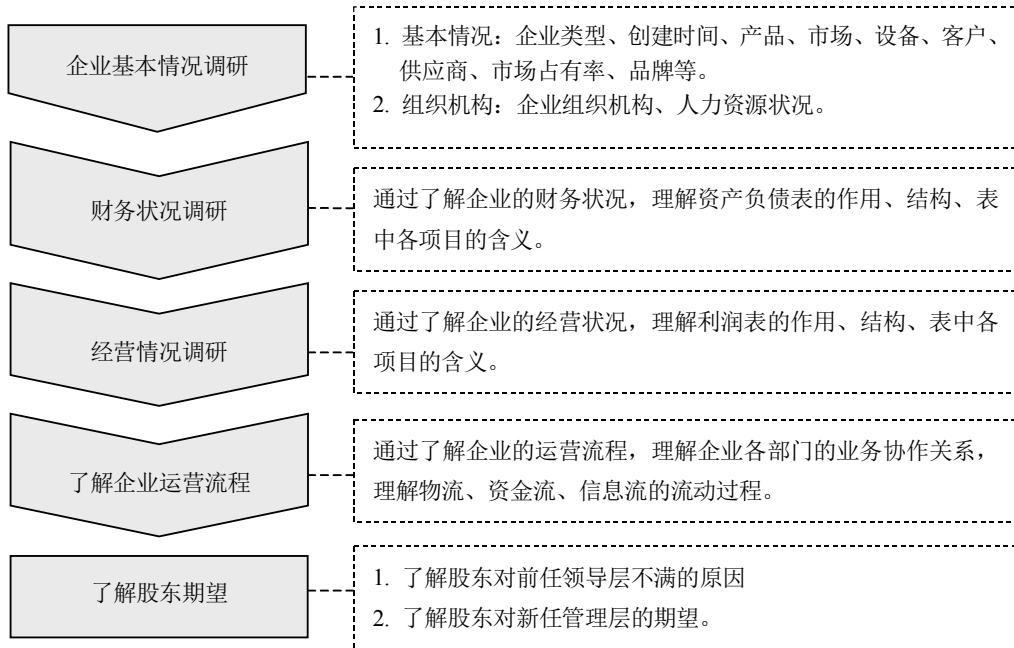
☎首先我要恭喜你，你已经顺利地通过了笨笨公司招募新任管理层的初选，即将进入复试阶段。复试将采用企业经营模拟竞争的方式进行，用三天的时间模拟企业六年的经营过程，胜出者就是笨笨公司的新领导班子，这是一个年薪百万的工作机会，愿君珍惜，祝君好运！

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须的。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



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机构如图 1-1 所示。

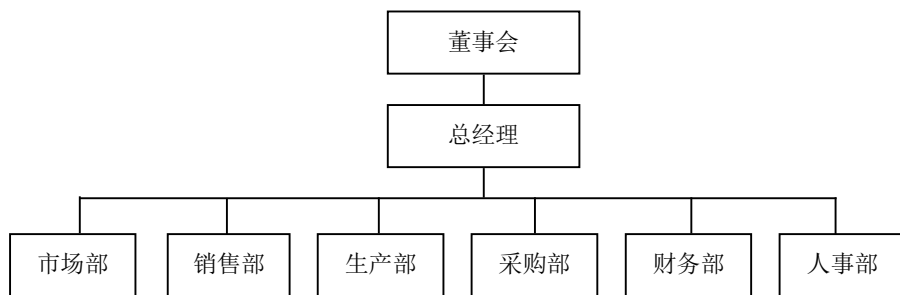


图 1-1 笨笨公司的组织机构

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，其主要目的是为了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

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	

(续表)

资产	期末数	负债和所有者权益	期末数
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。

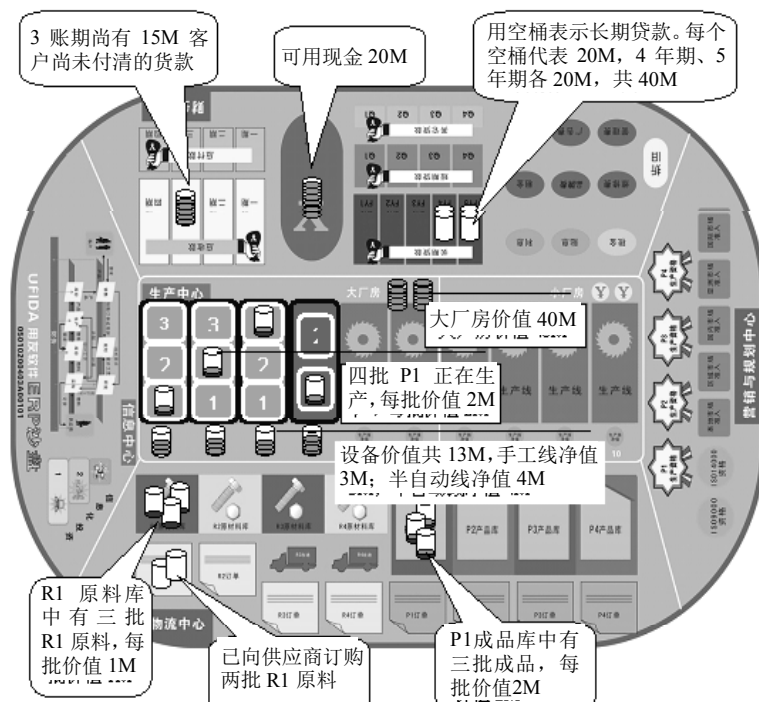


图 1-2 初始年企业的资产分布状况

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。

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

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。

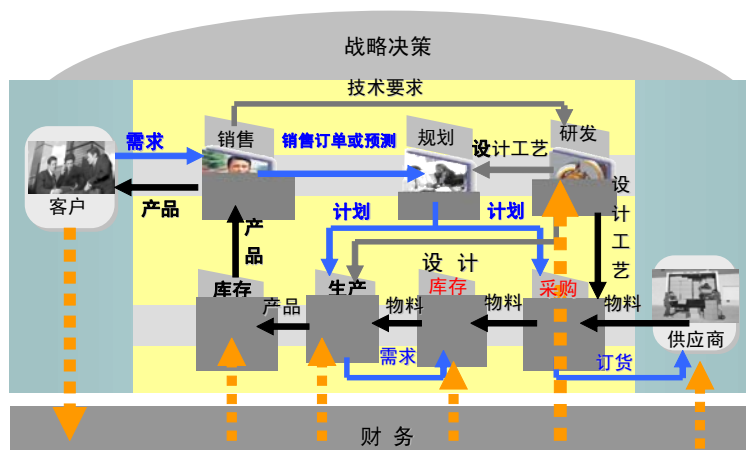


图 1-3 笨笨公司的运营流程

5. 股东期望

从利润表中可以看出，企业上一年盈利 300 万，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

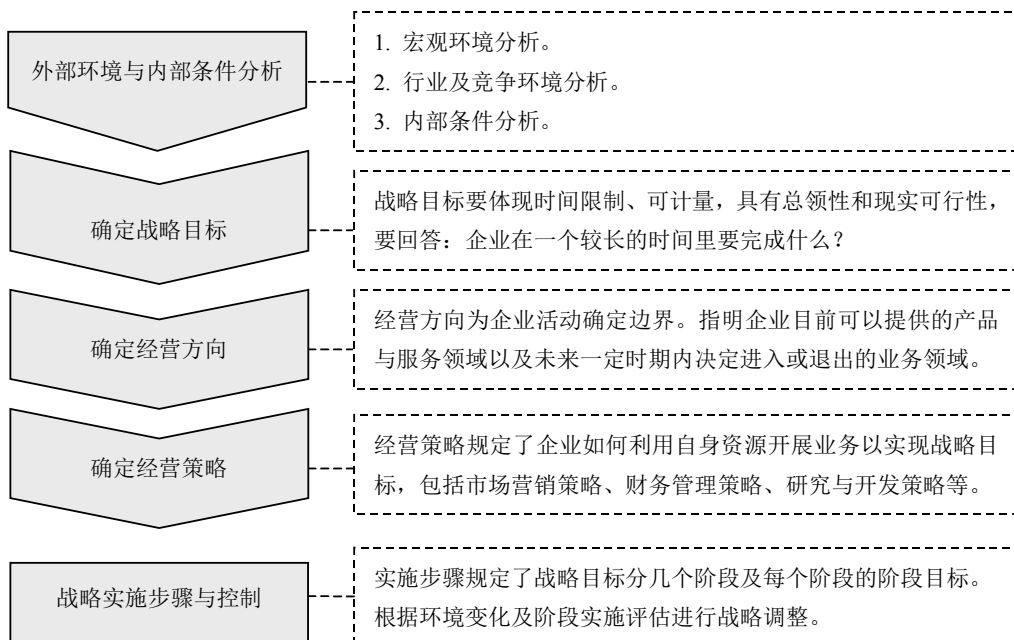


任务描述

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里生存和发展，就离不开企业战略。



实践步骤





知识链接

1. 什么是企业战略

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，为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 with 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，哪些会对企业形成威胁。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)是制订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把自己公司和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 分析有利于自己的公司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阶段目标。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，结合企业现有资源情况，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、少品种)？市场开拓如何(许多市场，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。

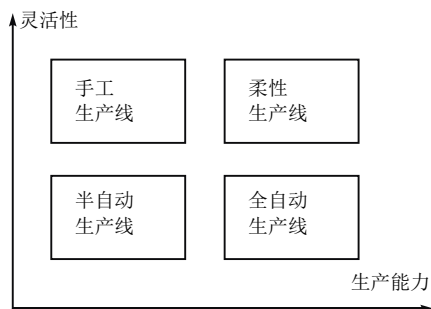


图 1-4 四种可选生产设备比较

(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，企业在制订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

企业战略不是一成不变的，而是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？填写在图 1-5 中。

销售收入 ()	直接成本()	固定资产 ()	长期负债 ()
	综合费用()		短期负债 ()
	折旧()		股东权益 ()
	利息()		其他()
	税()		
	利润		流动资产 ()

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，是否理解战略的涵义。

(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