

第 1 章

导 人 篇

只有懂得规则,才能游刃有余。
只有认真对待,才能有所收获。
只有积极参与,才能分享成就。

实训目标

- (1) 掌握实训的目的与任务,了解实训的方式与时间安排。
- (2) 认清沙盘模拟与真实企业之间的关系,熟练掌握竞赛规则。
- (3) 了解各角色的任务和作用,深刻认识所担任角色的作用和任务。
- (4) 了解企业与企业的组织架构,体会团队协作的重要性。
- (5) 按照企业运行流程,认真履行所担负的职责。

1.1 开 篇 语

学习规则是比较枯燥的,但却是必经的过程,只有懂得规则才能游刃有余。因此,要有以下 3 点认识:一是要认清我们是在经营模拟企业,为运行方便将内、外部环境简化为一系列规则,故与实际情况有一定差别,不可在规则上较真;二是要有争强好胜的斗志,虽然是模拟经营,但切不可简单地当成游戏,要有“假戏真做”即当作真实企业来经营的态度;三是要正确对待自己的角色,在一个企业里每个人会担当不同的角色,每个角色也都有其他角色所不可替代的作用,因此每个角色都是重要的,都值得重视和珍惜,都应该用心扮演好。

为了使本实训取得预期的效果,现将实训的目的与任务、实训方式与时间安排和实训要求等内容阐述如下。

1.1.1 实训的目的与任务

(1) 综合运用角色扮演、导师指引、案例分享、企业讲坛、角色互换、交流互动等方式进行管理知识与方法的综合运用。

(2) 训练参训者的战略管理、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,全面提高受训者的综合素质。

(3) 理解企业战略的重要性,学会用战略的眼光来看待企业的业务与经营,保证其与战略一致。

(4) 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。

(5) 体会现金流的重要性,学会资金预算,控制融资成本,提高资金使用效率;通过财务报告、财务分析解读企业经营的全局,学会透过财务看经营。

(6) 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。

(7) 建立基于信息时代的思维方式,培养辩证思维的能力,体会差异化思维的力量。

(8) 认真聆听企业讲坛,积极参与案例分析与实训总结,以获得最大的收获。

1.1.2 实训方式与时间安排

适用2~4周的管理综合实训,本书以4周为例进行安排,如需要可根据实际情况适度压缩。

本实训主要分为5个阶段,各阶段建议安排如下。

第一阶段:感性认识阶段(3天,第一周周一至周三)

(1) 实训动员和规则介绍。一般安排在周一上午进行,主要进行实训动员和介绍第1章导入篇的主要内容,使学生掌握竞赛规则和企业运行流程。

(2) 热身竞赛。一般从周一下午开始到周三上午结束,其中,学生在指导教师的监控下按照竞赛规则进行企业经营沙盘模拟若干年(一般是6年)的热身赛。

(3) 热身赛小结。一般安排在周三下午进行,对热身赛进行简要点评,同时部署下一阶段实训内容。

第二阶段:理性设计阶段(2天,第一周周四至周五)

(1) 初步制订公司经营战略,各CEO主持(周四上午)。

(2) 制订职能战略,由各角色进行相应职能战略的制订(周四下午,同步进行)。

① 制订市场竞争策略(营销总监,CMO)。

② 制订新产品开发计划(技术总监)。

③ 制订生产计划(生产总监)。

④ 制订财务规划(CFO)。

⑤ 明晰组织架构及内部考核办法(人力资源总监,CHO)。

⑥ 依据生产计划制订相应采购计划(采购主管)。

(3) 形成公司经营战略方案,CEO主持(周五)。

第三阶段:实战对抗阶段(第二周)

半天竞赛,半天听报告(上午听报告,下午竞赛)。聘请企业专业人员做报告。

(1) 周一上午,CEO报告;下午,第1年运行。

(2) 周二上午,CFO报告;下午,第2年运行。

(3) 周三上午,营销总监报告;下午,第3年运行。

(4) 周四上午,生产总监/技术总监报告;下午,第4年运行。

(5) 周五上午,人力资源总监/采购主管报告;下午,第5年和第6年运行,并公布实

战对抗竞赛结果。

第四阶段：案例讨论阶段(第三周)

安排5~6个不同类型(侧重不同角色)的典型案例,案例的讨论要将案例与沙盘模拟实战对抗有机结合起来。半天准备,半天讨论。

- (1) 周一,公司战略案例讨论。
- (2) 周二,竞争策略案例讨论。
- (3) 周三,财务管理案例讨论。
- (4) 周四,人力资源案例讨论。
- (5) 周五,产品开发/生产/物流管理案例讨论。

第五阶段：总结提升阶段(第四周)

(1) 撰写模拟企业经营分析报告和个人实训总结。一般安排在周一至周三进行,由CEO组织各企业按照经营分析报告的要求撰写报告,并进行模拟企业内部总结。

(2) 班级实训总结。一般安排在周四上午进行,由各模拟企业派代表做主旨发言,总结模拟企业经营的成败得失;由指导教师做必要的点评与指引,允许并鼓励个别学生谈其感受和体验。指导教师做实训总结。

(3) 年级实训交流。一般安排在周五上午进行,由班级选派2~3名代表做主旨发言,总结交流模拟企业经营的成败得失;由指导教师做必要的点评与指引,允许并鼓励个别学生谈其感受和体验。

以上为参考时间安排,具体时间以指导教师公布的时间为准。

1.1.3 实训要求与组织管理

1. 实训要求

- (1) 每个学生都要参与所有的实训流程,并承担一个具体的工作岗位的职责。
- (2) 实训前要认真学习的实训手册的相关内容,明确实训目的、内容和相关要求,确保实训效果。
- (3) 在实训过程中,要树立端正的实训态度和良好的团队精神。
- (4) 在实训过程中,要特别注意人身和财物安全。
- (5) 遵守实训纪律,保证按时出勤,并完成相关任务;遵守国家法律、法规,遵守实训教室的相关规定,听从安排。
- (6) 做好实训记录,记好实训日记,为撰写实训报告做好准备。
- (7) 认真撰写个人实训总结和模拟企业经营分析报告,字数分别不少于5 000字和8 000字。要将模拟企业经营分析报告与该模拟企业CEO的个人实训总结合一。

2. 学生分组与组织管理

(1) 学生分组情况由指导教师根据实际情况掌握。对于6组手工沙盘,以班级为单位进行对抗赛。最多可分6组,每组以5~6人为宜,人数少的班级可以分为4~5组。8组以上手工沙盘或电子沙盘可以考虑进行年级对抗赛。

- (2) 角色分工由各团队自行协商产生。实训期间可做角色互换。
- (3) 在实训期间,各模拟企业 CEO 应管理好各自企业的人员。

3. 成绩评定

学生成绩评定综合以下内容。

- (1) 企业间实战对抗的成绩,占 30%。
- (2) 每个成员在企业内的排名,占 20%。
- (3) 案例讨论的参与情况,占 20%。
- (4) 实训报告成绩,占 20%。
- (5) 出勤及遵守纪律情况等,占 10%。

说明:本书以手工沙盘为主进行讲解,同时兼顾电子沙盘;因此,本书同样适用于电子沙盘。

1.2 认识企业经营沙盘模拟

1.2.1 “企业经营沙盘模拟”释义

对于沙盘,其实我们并不陌生。在电视中,我们经常可以见到叱咤风云、挥斥方遒的将军在沙盘面前指挥千军万马,胜负在弹指挥手间。在日常生活中,房地产开发商制作小区规划布局沙盘以利于房屋销售,如此,不一而足。这些沙盘都清晰地模拟了真实的地形、地貌或小区格局。通过使用沙盘,其所服务的对象不必亲临现场,也能对所关注的位置了然于胸;不仅如此,更可以从宏观的角度全面地审视所处的环境,从而运筹帷幄、决胜千里之外。

企业经营沙盘模拟,就是利用类似上述的沙盘理念,采用现代管理技术手段——ERP 来实现模拟企业真实经营,使学生在模拟企业经营中得到锻炼、启发和提高。ERP 是 Enterprise Resource Planning(企业资源计划)的简写。企业资源包括厂房、设备、物料、资金、人员,甚至还包括企业上游的供应商和下游的客户等。企业资源计划的实质就是在资源有限的情况下,如何合理组织规划生产经营活动、降低经营成本、提高经营效率、提升竞争能力,力求做到利润最大化。因此可以说,企业的生产经营过程也是对企业资源的管理过程。

模拟说明了我们面对的不是一个真实的企业对象,而是具备了真实对象所拥有的主要特征的模拟对象。用友 ERP 企业经营沙盘模拟实训课程就是针对一个模拟企业,把该模拟企业运营的关键环节包括战略规划、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、财务核算与管理等部分设计为该实训课程的主体内容,把企业运营所处的内外部环境抽象为一系列规则的课程。其中,受训者组成若干个相互竞争的模拟企业,每个受训者在模拟企业中都担任一定的角色,如 CEO(首席执行官)、COO(首席运营官)、CFO(财务总监)、营销总监、生产总监、采购主管、人力资源总监等。通过模拟企业若干年(一般是 6~7 年)的经营对抗(竞赛),受训者将在分析市场、制订战略、营销策

划、组织生产、财务管理和人员考核等一系列活动中参悟科学管理规律,提升管理能力,并深刻体会理论联系实际的重要性。该课程对低年级学生起到激发学习兴趣的作用,使高年级学生达到理论联系实际、学以致用目的。

这是一种全新的体验式教学手段和方法: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与参与性,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,承担经营的风险与责任,并由此综合提升经营管理的素质与能力。

1.2.2 模拟企业组织架构

任何一个企业在创建之初都要建立与其企业类型相适应的组织结构。组织结构是保证企业正常运转的基本条件。ERP企业经营沙盘模拟实训课程采用了简化企业组织结构的方式,使企业组织由几个主要角色代表,包括CEO(首席执行官)、COO(首席运营官)、财务总监、营销总监、生产总监、采购主管、人力资源总监和商业情报人员等,如图1-1所示。在受训者人数较少时,可以一身兼多职;在受训者人数较多时,可以增加助理职务。

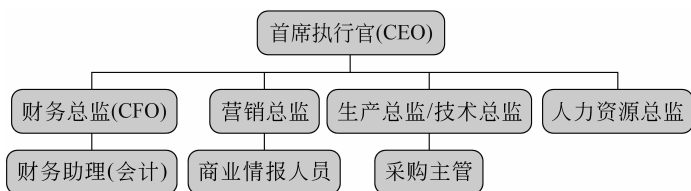


图 1-1 本实训企业参考组织架构图

1. CEO(首席执行官)

CEO负责制订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,从结构、流程、人员、激励4个方面着手优化管理,实现管理的新跨越;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。现代企业的治理结构分为股东会、董事会和经理班子3个层次。

ERP企业经营沙盘模拟实训省略了股东会和董事会,使企业所有的重要决策均由CEO带领团队成员共同决定,如果大家意见相左,由CEO拍板决定。做出有利于企业发展的战略决策是CEO的最大职责,同时CEO还要负责控制企业运行流程,保障企业顺利运行。与此同时,CEO在实训中还要特别关注每个人是否能胜任其岗位,尤其是一些重要岗位,如财务总监、营销总监等,如不胜任要及时调整,以免影响整个企业的运行及竞赛。

2. COO(首席运营官)

在实际企业中,COO是个重要的角色,负责组织协调企业的日常运营活动。在本实训中,COO协助CEO控制企业按流程运行,起着盘面运行监督的作用。此角色为可选角

色,在受训者人数较少时可不设。

3. CFO(财务总监)

在企业中,财务与会计有着不同的目标和工作内容,其职能常常是分离的。会计主要负责日常现金收支管理,定期核查企业的经营状况,核算企业的经营成果,制订预算并对成本数据进行分类和分析。财务主要负责资金的筹集、管理;做好现金预算,管好、用好资金,妥善控制成本。如果说资金是企业的血液,那么财务部门就是企业的核心。财务总监要参与企业重大决策方案的讨论,如设备投资、产品研发、市场开拓、ISO 资格认证、购置厂房等。公司进出的任何一笔资金都要经过财务部门。

在受训者较少时,可将上述两大职能归并到财务总监身上,统一负责对企业资金的预测、筹集、调度与监控。其主要任务是管好现金流,评估应收款金额与回收期,预估长、短期资金需求,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,洞悉资金短缺前兆,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。在受训者人数允许时,建议增设主管会计(财务总监助理)分担会计职能。

注意: 资金闲置是浪费,资金不足会破产,二者之间应寻求一个有效的平衡点。

4. 营销总监/销售总监

营销总监主要负责进行需求分析和销售预测,寻求最优市场,确定销售部门目标体系;制订销售计划和销售预算;建设与管理销售团队;管理客户,确保货款及时回笼;分析与评估销售业绩;控制产品应收款账期,维护企业财务安全;分析市场信息,为确定企业产能和产品研发提供依据。营销总监所担负的责任主要是开拓市场、实现销售。

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。为此,营销总监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;运用丰富的营销策略控制营销成本,并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以保证按时交货给客户;进行客户关系管理以监督货款的回收。

营销总监还可以兼任商业间谍的角色,因为他最方便监控竞争对手,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,等等,充分了解市场、明确竞争对手的动向可以有利于今后的竞争与合作。

5. 生产总监

生产总监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。生产总监既是生产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,创造最大的经济效益。

在 ERP 企业经营沙盘模拟实训中,生产总监参与制订企业经营战略,负责指挥生产运营,选购、安装、维护及变卖生产设备和管理成品库等工作;同时,权衡利弊,优化生产线组合,保证企业产能。在本实训中,生产能力往往是制约企业发展的重要因素,因此生产总监要有计划地扩大生产能力,以满足市场竞争的需要;同时提供季度产能数据,为企业

决策和运营提供依据。

6. 技术总监

技术总监是企业产品开发部门(技术部门)的核心人物,一般负责一个企业的技术管理体系的建设和维护,制订技术标准和相关流程,主持开发新技术、新产品,带领和激励自己的团队完成公司赋予的任务,实现公司的技术管理和支撑目标,为公司创造价值。一个好的技术总监不仅要具有很强的技术管理能力,同时也要有很强的技术体系建设和团队管理的能力,要对企业所在行业有深入的了解,对行业技术发展趋势和管理现状有准确的判断。技术总监是一个技术含量较高的职业。

技术总监的具体职责包括:组织研究行业最新产品的技术发展方向,主持制订技术发展战略规划;管理公司的整体核心技术,组织制订和实施重大技术决策与技术方案;及时了解 and 监督技术发展战略规划的执行情况;制订技术人员的培训计划,并组织安排公司其他相关人员的技术培训;等等。在本实训中,技术总监往往由生产总监兼任。

7. 采购主管

采购是企业生产的首要环节。采购主管负责各种原材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,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。

在 ERP 企业经营沙盘模拟实训中,采购主管负责依据生产计划,制订采购计划、与供应商签订供货合同、按期采购原材料并向供应商付款、管理原料库等具体工作,确保在合适的时间点采购合适的品种及数量的原材料,以保证正常生产。

8. 人力资源总监

21 世纪,国家经济的核心是企业,企业的核心是人才,人才是现代企业的核心竞争力。一流的企业是由一流的人才组成的,优秀的产品是优秀的人才干出来的,人力资源是企业的第一资源。人力资源总监负责企业的人力资源管理工作,具体包括企业组织架构设计、岗位职责确定、薪酬体系安排、组织人员招聘及考核等工作。

在 ERP 企业经营沙盘模拟实训中,此角色原本没有被设定,但经过多轮实训,我们觉得有必要增设此角色,特别是在受训者人数比较多的情形下。要通过人力资源总监对每个受训者的参与度与贡献度进行考评,由 CEO 最终做出的组内排名可以作为学生实训成绩评定的重要依据之一。

9. 商业情报人员/商业间谍

知己知彼,方能百战百胜;闭门造车是不行的。商业情报工作在现代商业竞争中有着非常重要的作用,不容小觑。在受训者人数较少时,此项工作可由营销总监承担;在人数较多时,可设专人协助营销总监来负责此项工作。

10. 其他角色

在受训者人数较多时,可适当增加财务助理、CEO助理、营销助理、生产助理等辅助角色,特别是财务助理很有必要增设。为使这些辅助角色不被边缘化,应尽可能明确其所承担的职责和具体任务。

1.2.3 手工沙盘盘面与主要角色的盘面定位

手工沙盘盘面及主要角色的盘面定位如图1-2所示。实际采用的用友手工沙盘盘面全貌如图1-3所示。

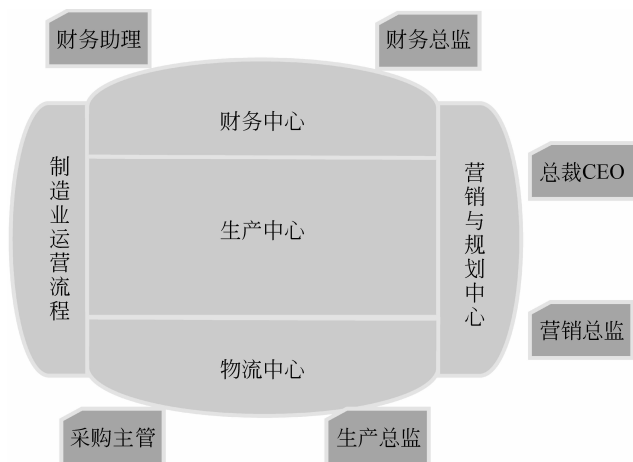


图 1-2 手工沙盘盘面及主要角色的盘面定位示意图

1.2.4 关于企业的生存与破产

企业在市场上生存下来的基本条件：一是以收抵支，二是到期还债。如果企业出现以下两种情况，就将宣告破产。

1. 资不抵债

如果企业所取得的收入不足以弥补支出导致所有者权益为负时,企业破产。

2. 现金断流

如果企业到期的负债无力偿还,企业破产。

1.2.5 用友电子沙盘简介

用友电子沙盘是用友创业者企业模拟经营系统的简称,是用友公司在手工沙盘(也称物理沙盘)后推出的企业经营模拟软件,实现了选单、经营过程记录、报表生成、赛后分析的全自动管理,将指导教师从选单、报表录入、监控中解放出来,而将重点放于企业经营的本质分析。

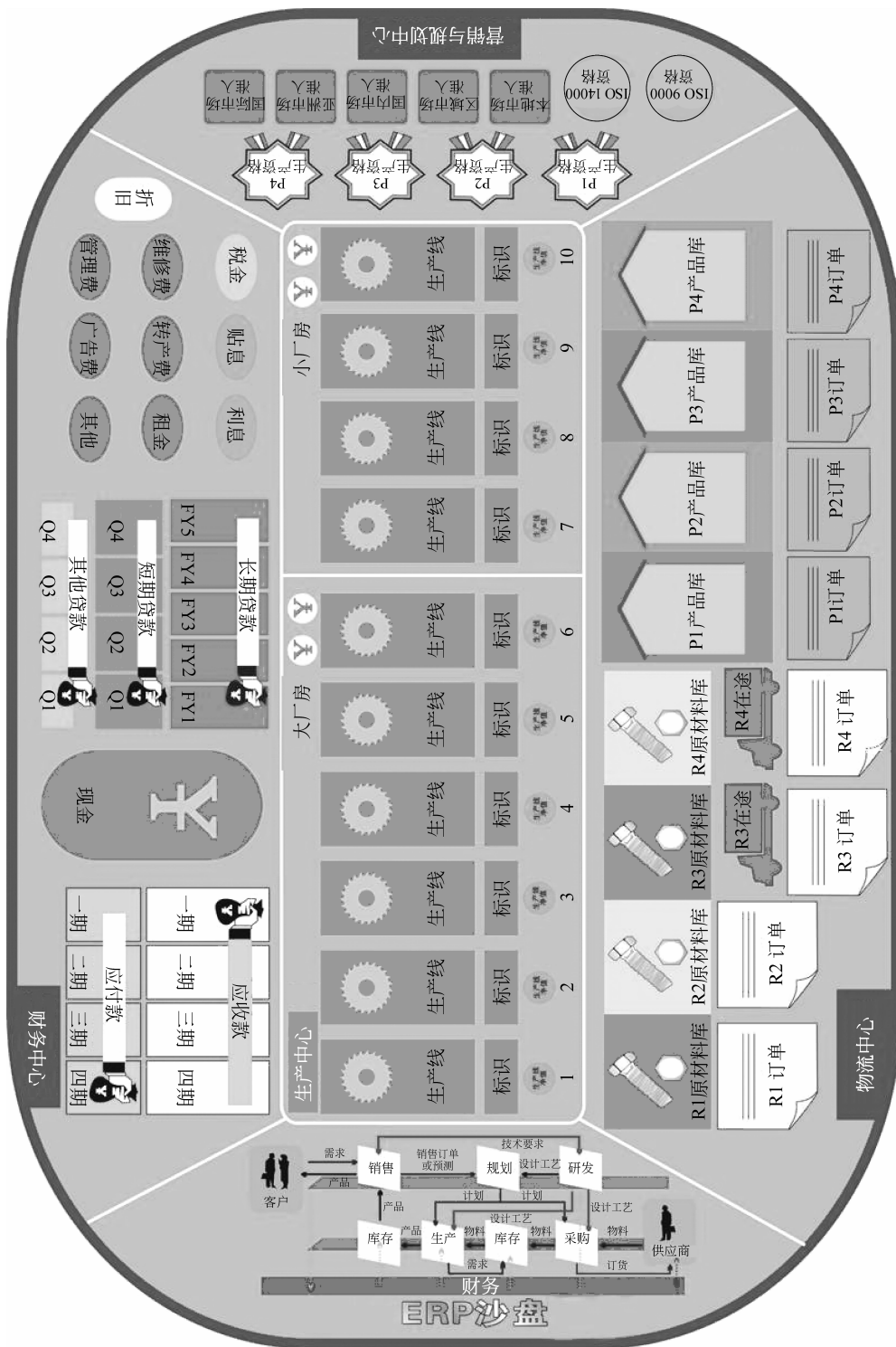


图 1-3 实际采用的用友手工沙盘盘面全貌

用友电子沙盘有以下几个特点。

- (1) 采用 B/S 架构, 基于 Web 的操作平台, 实现本地或异地的训练。
- (2) 可以对运作过程的主要环节进行控制: 其一, 一旦操作就不能返回该环节以前的操作, 避免了环节作弊; 其二, 自动核对现金流, 并依据现金流对企业运行进行控制, 避免了随意挪用现金的操作, 从而真实反映现金流对企业运行的关键作用。
- (3) 可以实现交易活动(包括银行贷款、销售订货、原材料采购、交货、应收账款回收、市场调查等)的本地操作以及操作合法性验证的自动化。
- (4) 可以与实物沙盘结合使用, 也可单独使用(高级训练时采用)。
- (5) 有多组训练的选择, 普通版可在 6~12 组中任选。
- (6) 可以有限地改变运行环境参数, 调节运行难度。

以上特点除了可以帮助教师轻松完成训练外, 还可以为组织校内比赛提供便利条件, 为学生提供更多的实战训练机会。

图 1-4 和图 1-5 分别为用友电子沙盘系统前台效果图和后台效果图。



图 1-4 用友电子沙盘系统前台效果图

1.2.6 用友电子沙盘与手工沙盘的关系

用友电子沙盘(创业者企业模拟经营系统)是用友手工沙盘(ERP 沙盘 V4.0)的拓展和延伸, 在教学和实训中既可以与手工沙盘相结合, 也可以单独使用。用友创业者企业模拟经营系统是教师在讲授 ERP 沙盘模拟课程时所用的教学软件。利用它可以记录企业模拟竞争过程; 收集各企业每年广告投入、成本费用、财务状况、经营成果等信息; 协助完成选单过程; 对各组经营情况进行销售分析、成本分析、财务分析等, 减轻了教师的授课难度, 便于对大量数据进行分析、对比工作。对于初训者, 理想的教学模式是将用友创业者