

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。

1.1 开 篇 语

虽然学习规则比较枯燥,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:①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;②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;③要正确对待自己的角色,在一个企业里每个人会担任不同的角色,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,都应该用心做好。

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、实训要求与组织管理等内容阐述如下。

1.1.1 实训的目的与任务

- (1) 了解企业与企业的组织架构。
- (2) 认清沙盘模拟与真实企业之间的关系。
- (3) 熟练掌握竞赛规则。
- (4) 了解各角色的任务和作用。
- (5) 深刻认识所担任角色的作用和任务。
- (6) 按照企业运行流程,履行所担负的职责。
- (7) 团队协作,努力争取竞赛的胜利。
- (8) 做好实训总结,获得最大的收获。
- (9) 激发低年级学生学习专业课的兴趣。
- (10) 使高年级学生会理论联系实际并学以致用。

1.1.2 实训方式与时间安排

1. 实训方式

(1) 本实训的主要方式是将学生分成若干组(手工沙盘一般是6组、8组或12组,普通版电子沙盘可以根据需要在6~12组之间设定),组成若干个企业的管理团队,利用沙盘模拟企业经营,进行直接竞赛对抗。每个学生在模拟企业中都将担任一定的角色。

(2) 总结交流分为模拟企业内部的总结交流和竞争企业之间的总结交流,这是本次实训升华的重点。

2. 时间安排

本实训主要分为4个阶段,各阶段建议安排如下。

第一阶段: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章的主要内容,帮助学生掌握竞赛规则和企业运行流程。

第二阶段:模拟企业经营竞赛。一般从周一下午开始到周三结束,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)的企业经营竞赛。

第三阶段:撰写实习报告和模拟企业内部总结。一般安排在周四进行,由每个学生按照实训总结报告的要求撰写报告,并进行模拟企业内部总结。

第四阶段:实训总结与交流。一般安排在周五上午进行,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。

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,并承担一项具体的工作。

(2) 实训前要认真学习的本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) 遵守国家法律、法规;遵守实训纪律,保证按时出勤,并完成相关任务;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工作。

(7) 认真撰写个人实训报告和模拟企业实训报告,字数分别不少于3000字和4000字,要包括模拟企业实训报告与该模拟企业CEO的个人实训报告。

2. 组织管理

- (1) 学生分组情况由指导教师根据实际情况掌握。
- (2) 角色分工由各团队自行协商产生。
- (3) 在实训期间,各模拟企业 CEO 应管理好各自企业的人员。

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,房地产开发商会制作小区规划布局沙盘以利于房屋的销售,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。

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,如何合理组织与规划生产经营活动,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。

既然是模拟,说明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。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、采购总监、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、制定战略、营销策划、组织生产、财务管理和人员考核等一系列活动中领悟科学管理规律,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直面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构成,包括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、采购总监、人力资源总监和商业情报人员等。

1. CEO(首席执行官)

CEO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,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CFO、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成绩。

2. COO(首席运营官)

在实际企业中,COO是非常重要的角色,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,起着运行监督的作用。此角色为可选角色,在受训人数较少时可不设。

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,他们的职能常常是分离的。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,制定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。CFO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。

在受训人数较少时,可将上述两大职能归并到CFO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的研发提供依据。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。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。

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,创造最大经济效益。

在“ERP企业经营沙盘模拟”实训中,生产总监参与制定企业经营战略,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. 采购总监

采购是企业生产的首要环节。采购总监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;对供应商进行管理;进行原材料库存的数据统计与分析。

在“ERP企业经营沙盘模拟”实训中,采购总监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、管理原材料库等具体工作,确保在合适的时间采购合适的品种及数量的原材料,以保证正常生产。

7. 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组成的,优秀的产品是优秀的人做出来的,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,特别是在受训人数比较多的情形下。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。

8. 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。

9. 其他角色

在受训人数较多时,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示意图如图 1-1 所示,实际采用的用友手工沙盘盘面如图 1-2 所示。

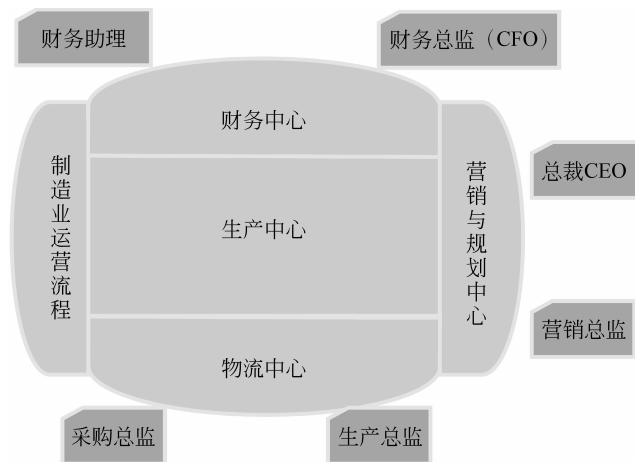


图 1-1 手工沙盘盘面及主要角色的盘面定位示意图

1.2.4 用友电子沙盘简介及与手工沙盘的关系

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,而将重点放在企业经营的本质分析上。

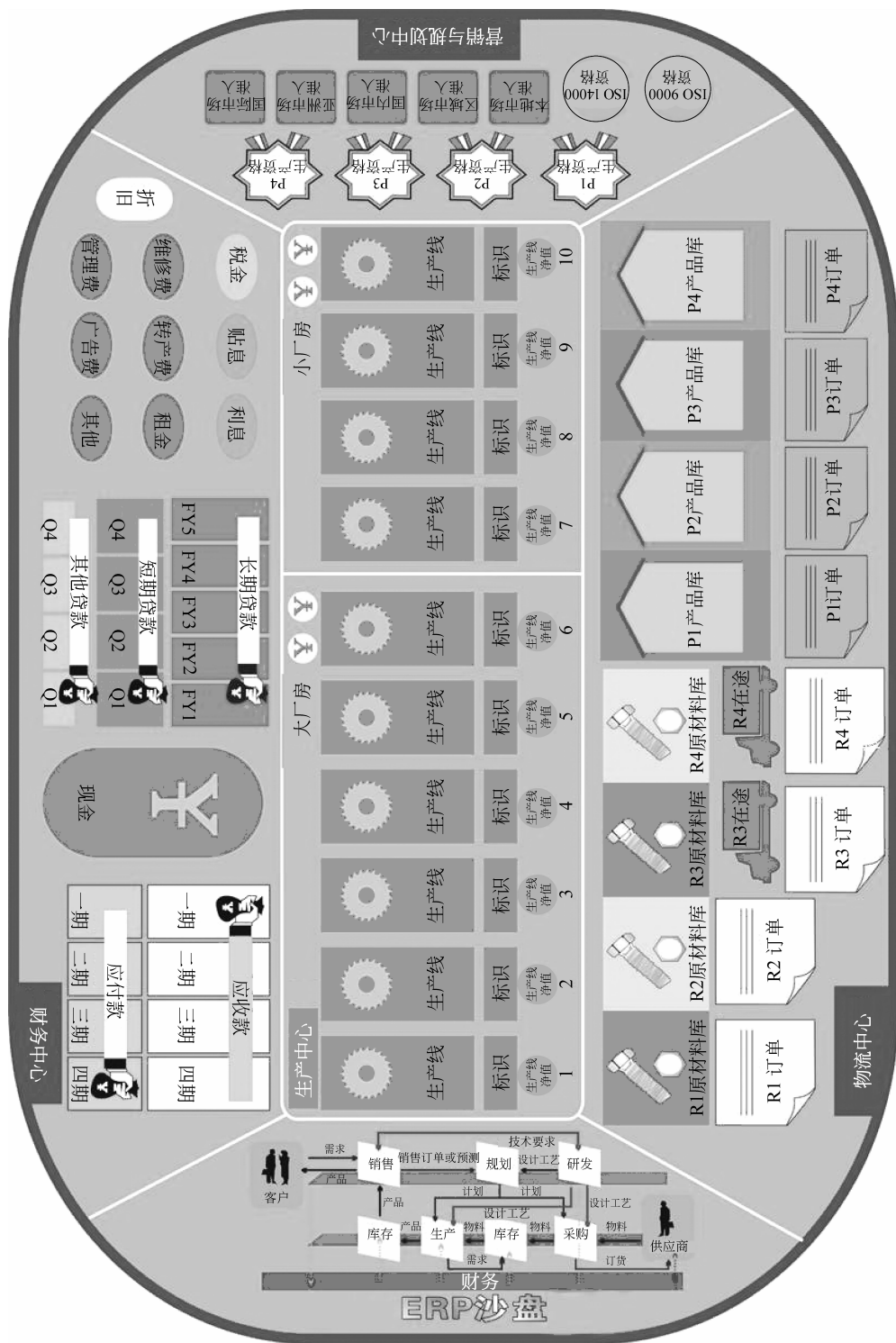


图 1-2 用友手工沙盘实际盘面图



图 1-4 电子沙盘系统后台效果图

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企业模拟经营系统与物理沙盘相结合,可以使学生对企业的经营及运作流程有一个直观的认识;对于已经熟悉了企业运营流程的受训者,经营决策的高级训练可以单独使用企业模拟经营系统。

手工沙盘与电子沙盘相结合的实训教室如图 1-5 所示。



图 1-5 手工沙盘与电子沙盘相结合的实训教室

1.2.5 关于企业的生存与破产

企业在市场上生存的基本条件：一是以收抵支；二是到期还债。如果企业出现以下两种情况，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。

1.3 认识你所要经营的企业

创业者沙盘(电子沙盘)可以是白手起家,也可以设定一个初始状态;ERP 沙盘(手工沙盘)是一个固定的初始状态。本书以手工沙盘为例介绍如下。

“希望”公司是一个典型的离散制造型企业,创建已有 3 年。在本实训中,该企业的唯一赢利来源是销售产品以获取利润。董事会为了选出一个能够带领企业更好地发展的领导团队,将采用企业经营模拟竞争的方式,用两三天的时间模拟企业 6 年的经营过程,并决定胜出者就是“希望”公司新的领导团队。

1.3.1 公司发展现状与股东期望

该企业长期以来一直专注于某行业 P 产品的生产与经营,目前生产的 P1 产品在本地市场知名度很高,客户也很满意。同时企业拥有自己的厂房,其中安装了 3 条手工生产线和 1 条半自动生产线,运行状况良好。但从历年赢利来看,增长已经放缓,上年度赢利仅为 300 万元;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的经营方式导致企业缺乏必要的活力。

不仅如此,最近一家权威机构对该行业的发展前景进行了预测,认为 P 产品将会从目前的相对低水平产品发展为一个高技术产品。为此,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经营,他们希望新的管理层能做到以下几点。

- (1) 投资新产品的开发,使公司的市场地位得到进一步提升。
- (2) 开发本地市场以外的其他新市场,进一步拓展市场领域。
- (3) 扩大生产规模,采用现代化生产手段,以获取更多的利润。

1.3.2 企业财务现状描述

你将接手经营的企业总资产为 1.05 亿元(模拟货币为 105M,M 表示百万元,下同),其中流动资产 52M,固定资产 53M,负债 41M,所有者权益 64M。

1. 流动资产 52M

流动资产包括现金、应收账款、存货等,其中存货又分为在制品、成品和原材料。

该企业现有现金 20M,3 个账期(3Q,Q 表示季度,下同)的应收账款 15M,在制品价