

# 基础篇 认识沙盘和初始年经营

## 学习情境一 企业经营沙盘模拟训练准备

企业经营管理沙盘源自西方军事上的战争沙盘模拟推演。英、美知名商学院和管理咨询机构通过对军事沙盘推演进行广泛的借鉴与研究,最终开发出了企业经营沙盘实战模拟培训这一新型现代教学模式。这一教学模式通过模拟企业系统运营,使学生在模拟企业各项经营管理活动的训练过程中体验得失、总结成败,进而领悟科学管理规律,掌握管理方法、经营策略和分析工具,提高经营管理能力。

本学习情境的学习任务主要是认识企业经营沙盘及其道具,并组建管理团队和对团队成员进行分工,熟悉沙盘经营规则。

### 任务一 认识企业经营沙盘

#### 【知识目标】

- ◇ 了解企业经营沙盘的特点和内容;
- ◇ 掌握企业经营沙盘中各个角色承担的任务和责任;
- ◇ 认识企业经营沙盘的道具。

#### 【能力目标】

- ◇ 对沙盘训练产生学习兴趣;
- ◇ 能区分沙盘道具。

#### 【任务引入】

在进行企业经营沙盘模拟训练之前,先要了解什么是企业经营沙盘,企业经营沙盘课程的内容,企业经营沙盘学习有怎样的成效与意义。

任务: 在开始经营企业沙盘模拟训练之前,先了解企业经营沙盘概况。



沙盘微课堂-课程与道具简介



## 知识链接

### 一、企业经营决策沙盘模拟课程的产生

20 世纪 20 年代,英、美知名商学院和管理咨询机构将军事沙盘引入商业领域,并开发出企业经营决策模拟系统,建立适合企业管理人员和大学管理专业学生的企业经营决策沙盘模拟课程。企业经营决策沙盘模拟课程最早被美国哈佛大学应用于 MBA 教学,是集知识性、趣味性、对抗性于一体的企业管理技能训练课程。

在 20 世纪后半叶,企业经营沙盘模拟培训开始在欧洲、日本和其他发达国家的企业界和教育界风行。20 世纪 80 年代,企业经营决策沙盘模拟开始进入中国,并率先在企业高层管理人员的培训中使用。进入 21 世纪,企业经营决策沙盘模拟课程在我国高等院校中得到迅速推广,现已成为许多高校实践教学的热点课程之一,同时也为广大的中国企业界精英人士所熟知,成为国内大中型企业内训和高校教学的最先进工具之一。

### 二、企业经营决策沙盘模拟课程的发展

沙盘课程进入我国以后获得了迅速的发展。很多高校、企业培训机构都逐步开设了沙盘课程。我国不少研究人员、软件开发商也在此基础上对原有的沙盘及相关技术进行了优化和改进,为沙盘课程的丰富和完善作出不少贡献。下面简单叙述沙盘课程进入我国后的一些发展。

最早进入我国的原始沙盘是基于手工操作的,称为手工沙盘或物理沙盘。手工沙盘需要借助一些教具,比如盘面、筹码、单据和标识等。新学员接触手工沙盘,较容易理解和接受,趣味性也更加浓厚,但是需要指导教师和学生花费较多的时间和精力。手工沙盘简便易行,目前仍有部分培训机构和院校在使用。

沙盘教程进入我国不久,国内企业就研发了相关配套软件,也将这种模式称为软件模拟类沙盘或电子沙盘。在这种方式中,学生需要把企业经营的操作过程逐步在计算机系统里完成,这相当于录入了实战企业的全部原始凭证,对实战过程进行了监控,为全面管理数据提供了方便。随着相关配套软件的完善和网络的发展,学生可以实现在计算机和网络中进行企业经营决策的博弈。

为了使企业经营决策沙盘模拟课程趣味性更强,操作更加简便,监测更加缜密,也有很多高校和管理培训机构将手工沙盘和电子沙盘结合起来使用。本书正是基于手工沙盘和电子沙盘结合使用而编写的教程。

### 三、企业经营决策沙盘模拟课程的意义

#### 1. 拓宽知识面,完善知识结构

企业经营决策沙盘模拟是一门集理论与实践于一体的综合型课程。该课程的基础背景为一家已经经营若干年的生产型企业,企业涵盖了几个职能中心,包括营销与规划中心、生产中心、物流中心和财务中心。各职能中心涵盖了企业运营的所有关键环节: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、财务核算与管理等几个部分,把企业运营所处的内外环境抽象为一系列的规则。通过模拟实训可以使学生在

战略管理、营销管理、生产管理、财务管理、人力资源管理、信息管理等方面得到实际锻炼。

企业经营决策模拟沙盘课程将参与者分为若干团队,每个团队模拟一个企业的运作。团队成员分别担任总经理、财务经理、营销经理、生产经理、信息经理等管理职位,体验企业经营决策的完整流程。扮演不同角色,要求参与者具有不同的岗位知识、专业技能,这突破了专业方向对参与者的限制,促进了参与者对企业经营管理相关知识的学习和强化。同时,企业的经营决策模拟也是一个团队齐心协力、互相配合的过程,每个团队队员要熟悉每个岗位的专业知识,这也大大拓展了参与者的知识面,有助于提升参与者的管理能力。

## 2. 改变教学方式,激发学习兴趣

学习一直被大多数人认为是一个艰苦的过程,古人用“学海无涯苦作舟”“十年寒窗苦”来形容求学的艰辛。而企业经营决策模拟沙盘实战这一体验式教学方法,使得学习过程不再枯燥,知识不再晦涩,可以激起参与者的竞争热情,让大家有学习的乐趣。课堂不再是老师“满堂灌”,而是让学生亲自参与企业经营全过程的模拟,体验不同的角色职责。“兴趣是最好的老师”,有了自主学习的动力,知识掌握起来更加容易,技能锻炼得也更加扎实。

## 3. 提升管理技能,提高综合素质

企业经营决策沙盘模拟是对企业经营管理的全方位展示,通过模拟实训可以使学生在战略管理、营销管理、生产管理、财务管理、人力资源管理、信息管理等方面的管理知识得到综合运用。这种训练跨越了专业分隔、部门壁垒。学生借助企业经营沙盘推演自己的企业经营管理思路,每一次基于现场的案例分析及基于数据分析的企业诊断,都会使学生受益匪浅,达到磨炼商业决策敏感度,提升决策能力及长期规划能力的目的。在企业经营决策沙盘模拟中,学生将充分运用所学知识积极思考,在不断的成功与失败中获取新知识,加强团队合作,培养实践能力,提升管理技能和综合素质。

企业经营沙盘培训道具可以用来推演企业经营的一个立体模型,能够模拟企业的各种经济业务。企业经营沙盘培训道具主要包括沙盘盘面、订单卡片、游戏币及空桶等。

# 四、认识沙盘道具

## 1. 企业经营沙盘盘面

企业经营沙盘模拟训练课程需要的企业经营沙盘盘面如图 1-1 所示,它是对一个真实企业的形象模拟。盘面的布局主要体现在分区上,整个盘面分为“办公区”和“厂区”两大部分。办公区包括财务部、销售部、市场部、采购部、研发部;厂区包括生产部、车间、原料库、产品库。

从盘面来看上半部分主要反映资金流的全过程,下半部分主要反映物流运作的全过程。

物流包括:原材料的订购、材料入库、材料上线、完工入库、完成销售。

资金流包括:反映资金流入的银行贷款和民间融资导致的现金增加、应收账款的不断到账等业务导致的现金增加,反映资金流出的应付账款的到期支付导致现金减少,市场开拓、产品研发、相关认证、日常的行政管理费、设备变更维修费、广告、租金、利息、贴现、税金等支付导致的现金减少。

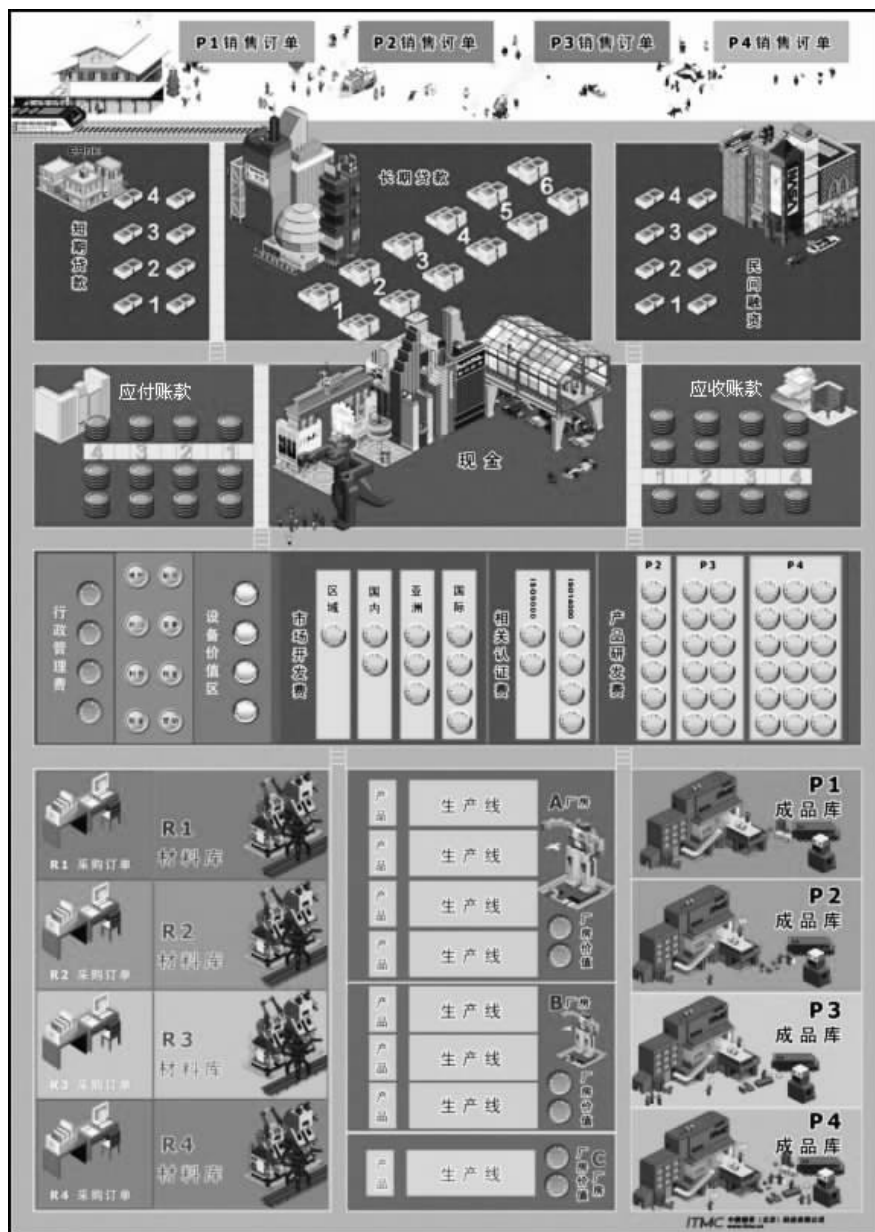


图 1-1 企业经营沙盘盘面图

## 2. 游戏币与空桶

企业经营沙盘使用的游戏币有很多种,用各种游戏币来表示企业经营所需的各种原料和资金;空桶既是放置游戏币的器具,又可用作其他用途,如贷款等,如图 1-2 所示。

## 3. 订单卡片

订单卡片用于模拟企业的市场订单,包括本地市场、区域市场、国内市场、亚洲市场、国际市场等,卡片上有各个市场对所需求产品的量化数据。企业经营沙盘活动中要准备 6~8 年不同细分市场的所有订单。图 1-3 是一张本地市场订单的图示。

|       |    |                                                                                   |
|-------|----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 钱币    | 蓝色 |  |
| R1原材料 | 红色 |  |
| R2原材料 | 绿色 |  |
| R3原材料 | 灰色 |  |
| R4原材料 | 黄色 |  |
| 空桶    | 透明 |  |

图 1-2 游戏币和空桶



图 1-3 本地市场订单图示

4. 厂房

企业经营沙盘盘面上设置了 A、B、C 三个厂房，A 厂房可容纳 4 条生产线、B 厂房可容纳 3 条生产线、C 厂房可容纳 1 条生产线，作为模拟企业的生产制造环境，如图 1-4 所示。

5. 生产线

厂房里可以放置生产设备。生产设备有手工生产线、半自动生产线、全自动生产线、柔性生产线。它们的生产效率及灵活性不同，如图 1-5 所示。

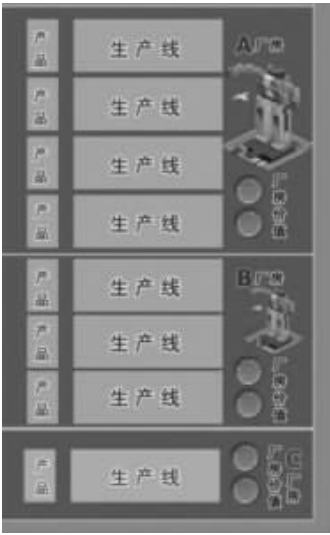


图 1-4 厂房图

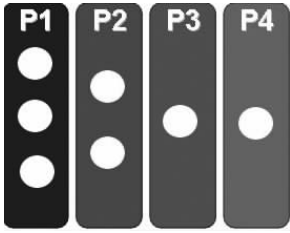


图 1-5 生产线

每条生产线上需要有产品标识。产品标识用于表示对应生产线正在生产的产品，企业经营沙盘活动设计了四种产品，即 P1 产品、P2 产品、P3 产品和 P4 产品。

## 任务二 组建企业管理层

### 【知识目标】

- ◇ 了解模拟企业的基本情况；
- ◇ 熟悉企业各个部门的职责。

### 【能力目标】

- ◇ 能组建模拟企业管理团队；
- ◇ 能根据企业的组织结构确定企业各部门的职责。

### 【任务引入】

模拟企业是一个典型的本地制造型企业,长期专注于某行业 P 系列产品的生产与经营。目前的主打产品是 P1 产品,在本地市场的发展不错。不过,由于原来的管理层在企业发展上比较保守,生产设备陈旧,产品、市场单一,使得企业一直处于小规模经营状态。在未来的几年内,市场的竞争将越来越激烈,如果继续目前的经营模式,很可能被市场淘汰。因而,董事会决定引入新的管理层,对企业的经营模式进行改革,使企业发展成为更有潜力的实体。

任务: 请根据企业需求组建新的管理团队并完成表 1-1。

表 1-1 新管理团队信息和职责分工表

|             |           |      |         |
|-------------|-----------|------|---------|
| 企业名称        |           |      |         |
| 经营目标        |           |      |         |
| 企业标志        |           | 经营口号 |         |
| 团队分工        | 职 务       | 姓 名  | 主 要 职 责 |
| 主要成员        | 总经理(CEO)  |      |         |
|             | 营销经理(CSO) |      |         |
|             | 财务经理(CFO) |      |         |
|             | 生产经理(COO) |      |         |
|             | 采购经理      |      |         |
| 其他成员(必要时设置) | 信息主管      |      |         |
|             | 会计主管      |      |         |
|             | 研发主管      |      |         |
|             | 市场主管      |      |         |



### 知识链接

企业经营沙盘的模拟企业管理层一般由 5~9 人组成,共同经营,分工合作。总经理

(CEO)主要负责整个企业的决策和整体规划;财务经理(CFO)负责资金运作的管理,负责记录每期的现金收支情况及编制每年的财务报表等。各个角色在完成自身岗位工作的同时,还要及时沟通与协作,保证相互之间的信息畅通。

## 一、模拟企业部门职能

模拟企业和真实企业一样设置了营销部、财务部、生产运营部、物流部、信息部等重要的部门,这些部门的相互合作对企业的运营业绩有重大影响。表 1-2 是模拟企业的主要部门情况。

表 1-2 模拟企业部门职能和工作说明

| 职能部门   | 主要岗位                       | 主要工作         | 工作说明                               | 备注                                      |
|--------|----------------------------|--------------|------------------------------------|-----------------------------------------|
| 总部     | 总经理                        | 公司战略         | 指导企业总体战略和长期规划,并组织实施                |                                         |
|        | 信息主管                       | 获取信息         | 获取竞争对手和企业内部各部门的信息,为公司高层决策提供依据      |                                         |
| 营销部门   | 经理<br>市场主管<br>销售主管         | 市场分析<br>营销战略 | 根据市场预测图表分析市场需求和价格情况,制定未来 2~3 年营销战略 |                                         |
|        |                            | 市场开拓<br>资格认证 | 按照公司战略和经营规划来确定开发哪些市场,确定需要获得哪些认证    | 包括区域:国内、亚洲、国际市场;ISO 9000 和 ISO 14000 认证 |
|        |                            | 投放广告         | 确定广告的投放量和投放区域                      | 要与生产能力相匹配                               |
| 生产运营部门 | 经理<br>研发主管<br>生产主管         | 产品研发         | 确定企业需要开发哪些产品                       | 可选择 P2、P3、P4                            |
|        |                            | 厂房管理         | 确定是否要购买、租赁和出售厂房                    |                                         |
|        |                            | 生产线管理        | 确定是否要购买、出售生产线,生产线是否要转产             | 包括手工、半自动、全自动、柔性生产线四种                    |
|        |                            | 组织生产         | 制订生产计划,根据销售要求调整计划并组织生产,以满足市场需求     | 开发完成后方可生产,包括 P1、P2、P3、P4                |
| 物流部门   | 经理<br>采购主管<br>仓库主管         | 订购原材料        | 根据生产计划制订采购计划,提前采购原材料满足生产要求         | R1、R2 提前一个季度;R3、R4 提前两个季度               |
|        |                            | 管理原材料库       | 四种原材料分别存放在各自的原材料库                  |                                         |
|        |                            | 管理成品库        | 四种产成品,分别存放在对应的成品库                  |                                         |
| 财务部门   | 经理<br>预算主管<br>会计主管<br>出纳主管 | 财务预算         | 根据经营规划,制定年度财务预算                    |                                         |
|        |                            | 融资管理         | 资金不足时,争取各种贷款                       | 长期、短期贷款、民间融资等                           |
|        |                            | 应收、应付账款管理    | 管理应收和应付账款                          |                                         |
|        |                            | 财务报表         | 编制费用表、利润表和资产负债表                    |                                         |
|        |                            | 现金管理         | 填制现金流量表                            |                                         |

## 二、主要岗位职责与分工

### 1. 总经理(CEO)

总经理作为模拟企业最高行政管理人,对公司业务全面负责。总经理的主要工作就是带领团队共同决定企业所有重要事项和长远规划,并做出最终决策。当大家的意见相左时,由总经理做出最终决策。总经理的主要工作职责如下。

(1) 确定企业的经营战略:整合企业所有资源,确定市场定位,随时获得竞争对手的信息,确定产品开发和固定资产投资方向。

(2) 监控企业战略执行:监督企业经营沙盘操作中每一步工作的执行,具有预防问题发生的前瞻意识和遇到问题后能提出解决问题的方法。

(3) 团队管理:发挥每个团队成员的优势,合理分工,监控每个角色职能偏差,促进团队成员的合作。

(4) 拟定公司总体规划、决策:负责跟踪处理各类可能给企业造成经济损失和不良影响的突发事件。

### 2. 营销经理(CSO)

销售收入是企业利润的来源,销售的实现是企业生存和发展的关键。在企业经营沙盘对抗中营销经理承担的主要责任是了解市场需求、满足市场需求、开拓市场和实现销售。营销经理的主要工作职责如下。

(1) 分析市场数据:对市场预测图表进行分析,掌握每个分市场的需求和价格情况。

(2) 制定营销规划:预测市场的变化趋势,确定未来2~3年的主打市场。

(3) 投放广告:根据企业生产能力和市场需求情况确定每年的广告投放额度。

(4) 收集市场销售信息:与信息主管合作了解竞争对手的信息。

(5) 开拓市场:根据公司的发展战略确定需要开拓的市场。

(6) 完成销售任务和实现货款回收。

### 3. 财务经理(CFO)

在模拟企业中,财务经理的主要工作是预测未来几年的现金需求量,负责资金的筹集、管理,制订全年的费用预算,保证各部门在经营中的现金需求,避免现金断流。每年度按时报送财务报表并做好财务分析。财务经理的主要工作职责如下。

(1) 制订财务预算:预测每年度各部门的现金支出和现金回流情况,做好现金预算表。

(2) 融资规划:通过短期贷款和长期贷款缓解资金压力和保障企业的发展。

(3) 费用预算:通过预算全年的费用和销售毛利,预测企业的盈利(亏损)状况。

(4) 现金控制:根据预算表控制好现金的开支,并做好现金流量记录表。

(5) 编制报表:每年度结束时编制费用表、利润表和资产负债表。

(6) 成本分析和财务分析:对企业的综合财务状况进行分析。

### 4. 生产经理(COO)

企业经营沙盘对抗中生产经理的工作主要是制订每年的生产计划、研发新产品、购置新生产线、组织生产保证按照销售订单给客户交货。生产经理的主要工作职责如下。

(1) 计算产能和可销售量：在营销经理投放广告前，按照不同生产线和产品品种计算全年产量。

(2) 制订生产计划和组织生产：根据订单、原材料供应情况和生产线状态编制全年的生产计划，并组织实施。

(3) 调整产能和购置生产线：生产线调整、变卖，根据营销规划和财务状况购置新生产线。

(4) 研发新产品：根据企业总体战略，确定是否研发新产品。

(5) 厂房管理：确定是否购买或租赁厂房。

### 5. 采购经理

采购经理主要负责制订每年的原材料采购计划，保证生产计划的正常完成，避免停工待料和原材料堆积。采购经理的主要工作职责如下。

(1) 制订采购计划：根据生产计划和库存情况，计算原材料的需求量，编制采购计划表。

(2) 仓库管理：对原材料库和成品库进行管理，避免原材料和成品堆积。

(3) 合理利用应付账款：适当采用批量采购缓解现金压力。

## 任务三 认识经营规则

### 【知识目标】

- ◇ 熟悉模拟企业的经营规则；
- ◇ 了解模拟企业的计分规则。

### 【能力目标】

- ◇ 能根据企业的经营规则经营企业。

### 【任务引入】

企业经营沙盘模拟训练课程的基础背景是一家已经经营若干年的生产型企业，刚成立的管理层需要开始经营这家模拟企业，经营时间一般为6~8年。

模拟企业是按照一定的经营规则进行经营的。要进行模拟企业经营，必须先熟悉企业经营沙盘的经营规则。

任务：明确企业经营沙盘的运作基本规则和计分规则。



### 知识链接

分为总经理 CEO、营销经理 CSO 和生产经理 COO、财务经理 CFO 四个角色。各角色基本规则如下。

#### 一、CEO(总经理)

岗位职责：制定企业发展战略规划，带领团队共同完成企业决策，审核财务状况，听取

盈利(亏损)状况。

## 二、CSO(营销经理)

岗位职责:分析市场,制订企业营销计划,积极扩展市场;合理投放广告;获取与企业生产能力相匹配的客户订单;与生产部门沟通,确保按时交货;监督货款的回收。



沙盘微课堂-运营规则(1)

营销经理在沙盘模拟经营中的任务及规则如下。

### 1. 制订广告方案

营销经理根据市场预测情况进行各个产品和地区的广告投放。每个市场的订单是有限的,并不一定投放广告就能得到订单,但至少投放 1M 广告费才有机会选单。

### 2. 参加订单竞单

按每个市场单一产品广告投放量,从高到低依次选择订单。如果该市场该产品广告投入相同,则比较该产品所有市场广告投入之和;如果单一产品所有市场广告投放相同,则比较其在所有产品和所有市场的广告总投入;如果所有产品和所有市场的广告总投入也相同,则软件根据谁先提交的广告方案,自动确定谁优先选单。市场订单可能受随机事件影响,由于社会经济环境、政府政策、自然灾害等意外事件,会影响产品的供求关系,从而增加订单的偶然性,要随时注意系统意外事件的提醒。随机事件概率是在教学或比赛前由教师指导平台的参数设定决定的。

订单的内容由市场、产品名称、产品数量、单价、订单价值总额、账期、特殊要求等要素构成。标注有“加急”字样的订单要求在每年的第一季度交货,延期交货将扣除该张订单总额的 25%(四舍五入取整)作为违约金;普通订单可以在当年内任一季度交货,如果由于产能不够或其他原因,导致本年不能交货,延期交货时扣除该张订单总额的 25%(四舍五入取整)作为违约金。

订单上的账期代表客户收货时货期的交付方式,若为 0 账期,则现金付款;若为 4 账期,则代表客户 4 个季度后才能付款。

如果订单上标注了“ISO 9000”或“ISO 14000”,要求生产单位必须取得相应的认证,才能得到这张订单。

### 3. 交货给客户

营销经理查看各成品库中的成品数量是否满足客户订单的要求,满足则按照客户订单交付约定数量的产品给客户。

### 4. 市场开拓/ISO 资格认证

市场开拓在每年的年末进行,每年只能进行一次,每个市场每次投放 1M,不能加速开拓。市场开拓不要求每年连续投入,在资金短缺的情况下可以停止对该市场的投资,但已经支付过的投资不能收回。如果在停止开拓一段时间后想继续开拓该市场,可以在以前投入的基础上继续投入。所有市场可以全部开拓,也可以选择部分市场进行开拓。只有在该市场开拓完成后,才能在下一年度里参与该市场的竞单。市场开拓和 ISO 认证在每年年末进行,市场开拓周期及费用如表 1-3 所示,企业 ISO 资格认证规则如表 1-4 所示。