

普通高等教育经管类专业系列教材

# 企业经营沙盘模拟实训手册

## (第5版)

刘平 主编

侯春明 程亮 付江珊 副主编

姓名: \_\_\_\_\_

班级: \_\_\_\_\_

学号: \_\_\_\_\_

组别: \_\_\_\_\_

组名: \_\_\_\_\_

角色: \_\_\_\_\_

指导教师: \_\_\_\_\_

实训时间: \_\_\_\_\_

清华大学出版社  
北京

## 内容简介

本书从企业经营沙盘模拟实践教学的需求出发,秉持科学性、应用性与先进性相统一的原则,坚持理论与实践相结合,内容共分为三篇:第一篇阐述了实训的意义、目的和任务,帮助读者了解企业现状及运营规则等;第二篇为实训操作指引和分角色操作过程记录;第三篇为实训报告记录及撰写实训报告。

本书具有“精”“准”“新”“活”“实”等显著特点,即:理论部分力求简洁、精练、好读、易记,便于理解;精准阐明企业经营沙盘模拟的理念和规则,务求使竞赛操作规则体系全面、完整且准确无误;及时更新书中的相关内容,融入大量新案例,让本书兼具实用性和系统性,利于读者循序渐进地学习,实用性强。

本书既可作为大学生企业经营沙盘课程的实训教材,也可作为沙盘培训的学员用书;既适用于电子沙盘,也适用于手工沙盘。

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

企业经营沙盘模拟实训手册 / 刘平主编. -- 5版.

北京:清华大学出版社, 2026. 6. -- (普通高等教育经管类专业系列教材). -- ISBN 978-7-302-71893-2

I. F272.7

中国国家版本馆CIP数据核字第2026QQ1406号

责任编辑:刘金喜

封面设计:范惠英

版式设计:思创景点

责任校对:马遥遥

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:河北龙大印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:15 字 数:320千字

版 次:2010年5月第1版 2026年6月第5版 印 次:2026年6月第1次印刷

定 价:55.00元

---

产品编号:115958-01

21世纪是一个催人奋进的时代，科技飞速发展，知识日益更新，机遇和挑战随时都可能出现每个人的身边。抓住机遇，寻求发展，迎接挑战，适应变化的制胜法宝就是不断地学习新的知识。

企业经营沙盘模拟实训教程是相关研究人员在深入了解企业生产经营过程的基础上，经过3年的时间研究出来的一种生动有趣的教学方式。企业经营沙盘模拟课程是在充分调研了ERP培训市场需求的基础上，汲取了国内外咨询公司、培训机构的管理训练课程精髓而设计的企业经营管理实训课程，问世后以其体验式教学方法获得受训者的广泛认可。该课程摒弃了传统的以理论和案例分析为主的方式，通过全新视觉和感官冲击进行真实的模拟沙盘学习，增强了娱乐性，使枯燥的课程变得生动、有趣，通过近乎真实的商场模拟充分调动参与者的竞争热情，在培养应用型人才方面日益显示出其独特的作用，主要体现如下。

(1) 企业经营沙盘模拟有助于在实践中指导理论学习。该方法改变了传统的教学方法，解决了学生只能被动接受知识，而无法主动参与的问题。更重要的是，它培养了学生将理论知识与企业实际运作紧密联系的能力，以及发现问题、分析问题、解决问题和进行科学决策的能力。通过学习ERP理论和模拟企业的实际运作，学生能够理解ERP的管理理念和核心管理思想，达到学以致用目的，同时使学生的知识储备更加牢固、丰富，为以后的工作打下坚实的基础。

(2) 企业经营沙盘模拟有助于节约成本。该方法为学生提供了一个平台，学生依据所掌握的理论知识，能够亲身体会如何运用所学创造财富，在成功中收获创造财富的喜悦，在失败中汲取深刻的经验教训。这些都为以后的实际工作提供宝贵的实践经验，避免在实际工作中造成损失。另外，企业经营要有创新意识，及时把握产品的生命周期，要不断有新产品补充市场；企业经营还要有全局战略规划，如果没有好的战略规划，即使企业有充足的现金流，经营也会混乱不堪。因此，必须有长远计划，并做好准备，才能节约各项成本。

(3) 企业经营沙盘模拟有助于培养学生的团队协作精神。当今社会，任何工作都需要整体配合才能较好地完成。在模拟实训中，需要每一个参与的学生以主人的身份，全身心地投入所扮演的角色中，不仅要解决好自己扮演的角色所承担的职责，还要与其他人协调配合，完成整个模拟任务。通过企业经营沙盘模拟，可以使学生深刻感受一个企业团队精神的重要性。

刘平老师以自身深厚的学识及丰富的教学实践经验主编的《企业经营沙盘模拟实训手册》一书是“企业经营沙盘模拟”教学推广与学术建设的重要资料。感谢刘平老师付出的努力,此书将为广大学生了解、掌握企业经营沙盘模拟方法提供有效途径。

当代大学生是时代的主流力量,必须掌握最先进的科学技术,担当起推动国家经济快速发展的重任。在经济全球化的时代,经济领域的竞争无疑十分激烈,但经济发展是为了绝大多数人民的利益,千万不能忘记“以人为本”这一理念,离开这一点,单纯追求发展、赚钱都是不可取的。相信此书一定能在大学生成长、成才的人生道路上发挥良好的引导作用。

刘文波 教授  
沈阳工学院常务副院长

《企业经营沙盘模拟实训手册(第4版)》自2022年1月出版以来,在近4年的时间里已经多次重印,受到众多高等院校、培训机构与企业的重视,并被广泛采用。作为一个新生事物,企业经营沙盘模拟教学近年来发展很快,不仅为众多高等院校所采用,也成为众多企业选择的有效内训方法。

目前,世界已经进入大数据时代!党中央、国务院高度重视大数据在我国国民经济和社会发展中的重要作用,党中央、国务院持续部署的一系列工作,有助于中国从“数据大国”迈向“数据强国”。

自2014年“大数据”首次出现在我国《政府工作报告》中以来,“大数据”已经上升为国家战略。大数据概念也逐渐在国内成为热议的词汇。2015年,国务院正式印发《促进大数据发展行动纲要》。2016年,国家出台了《大数据产业发展规划(2016—2020年)》,指出数据是国家基础性战略资源,是21世纪的“钻石矿”。

吕本富、刘颖在《飞轮效应:数据驱动的企业》一书中写道:在商业世界中,数据一直都不是什么新东西,但是当海量的数据积累所造就的“大数据”时代到来,经济的新增量已经逐渐露出了面纱。大数据将逐渐成为现代社会基础设施的一部分。对于任何企业来说,数据都是其商业皇冠上最为耀眼夺目的那颗宝石。数据是企业发展的基础和核心武器。数据资源成为企业新型动力源,数据分析系统成为企业腾飞的动力系统,决定了企业运行的速度与高度。

2021年3月通过的国家“十四五”发展规划明确提出:加快数字化发展,建设数字中国。规划指出:迎接数字时代,激活数据要素潜能,加快建设数字经济、数字社会、数字政府,以数字化转型整体驱动生产方式、生活方式和治理方式变革。规划还指出:构筑美好数字生活新图景。

2021年10月,十九届中共中央政治局进行第三十四次集体学习,主题是推动我国数字经济健康发展。习近平总书记指出:发展数字经济是把握新一轮科技革命和产业变革新机遇的战略选择。他强调:充分发挥海量数据和丰富应用场景优势,促进数字技术与实体经济深度融合,赋能传统产业转型升级,催生新产业新业态新模式,不断做强做优做大我国数字经济。

2021年11月,国家出台了《“十四五”大数据产业发展规划》,指出数据是新时代重要的生产要素,是国家基础性战略资源;大数据是数据的集合,以容量大、类型多、

速度快、精度准、价值高为主要特征，是推动经济转型发展的新动力，是提升政府治理能力的新途径，是重塑国家竞争优势的新机遇。

2022年1月，国务院公开发布《“十四五”数字经济发展规划》，指出数字经济是继农业经济、工业经济之后的主要经济形态，强调数字经济发展速度之快、辐射范围之广、影响程度之深前所未有，正推动生产方式、生活方式和治理方式深刻变革，成为重组全球要素资源、重塑全球经济结构、改变全球竞争格局的关键力量。

2022年10月16日，习近平总书记在党的二十大报告中明确提出，加快发展数字经济，促进数字经济和实体经济深度融合，打造具有国际竞争力的数字产业集群。随后，2023年2月，中共中央、国务院印发了《数字中国建设整体布局规划》，指出建设数字中国是数字时代推进中国式现代化的重要引擎，是构筑国家竞争新优势的有力支撑。加快数字中国建设，对全面建设社会主义现代化国家、全面推进中华民族伟大复兴具有重要意义和深远影响。

如今，大数据浪潮正在迅速地向人们涌来，并将触及各个行业和生活的诸多方面。大数据浪潮将比之前发生过的浪潮更大、触及面更广，给人们的工作和生活带来的变化和影响更深刻，也悄然地改变了人们的生活方式和思维习惯。维克托·迈尔-舍恩伯格在《大数据时代：生活、工作与思维的大变革》一书中明确指出，大数据时代最大的转变就是思维方式的三种转变：总括而非抽样、效率而非精确、相关而非因果。

具体而言，有了大数据技术的支持，科学分析完全可以直接针对全集数据而不是抽样数据进行；抽样分析需要追求精确性，大数据时代需要的是响应效率，具有“秒级响应”的特征；过去数据分析注重因果关系，大数据时代因果关系不再那么重要，人们转而追求相关性，大家耳熟能详的“啤酒与尿布”的故事就很好地诠释了这一点。

大数据对整个社会的影响是深刻的、全面的。以大数据这个新型生产要素为纽带，把云计算、物联网、区块链、人工智能等新质生产力凝聚在了一起。数字产业化与产业数字化覆盖了整个社会的方方面面，同时也促使新型生产关系正在形成。

2022年12月，由中共中央、国务院印发的《关于构建数据基础制度更好发挥数据要素作用的意见》指出，数据作为新型生产要素，是数字化、网络化、智能化的基础，已快速融入生产、分配、流通、消费和社会服务管理等各环节。该文件强调，完善数据要素市场体制机制，在实践中完善，在探讨中发展，促进形成与数字生产力相适应的新型生产关系。

随着云计算、物联网、区块链、人工智能等信息技术的迅猛发展，大数据在电子商务、媒体营销、物流交通、金融科技、旅游娱乐、医疗卫生、工业农业等诸多行业及诸多方面得到了广泛的应用。如今，大数据应用已经进入经济、政治、文化、社会、生态文明建设各领域，继而逐步形成数字中国。

产业发展离不开人才，加强大数据人才队伍建设迫在眉睫。《大数据产业发展规划（2016—2020年）》在分析面临的形势时指出，大数据基础研究、产品研发和业务应用等各类人才短缺，难以满足发展需要。该规划在保障措施中强调，建立适应大数据发展需求的人才培养和评价机制；加强大数据人才培养，整合高校、企业、社会资源，推动建

立健全多层次、多类型的大数据人才培养体系；鼓励高校探索建立培养大数据领域专业型人才和跨界复合型人才的机制；支持高校与企业联合建立实习培训机制，加强大数据人才职业实践技能培养。

《“十四五”数字经济发展规划》强调指出，提升全民数字素养和技能，实施全民数字素养与技能提升计划，深化数字经济领域新工科、新文科建设。《数字中国建设整体布局规划》在保障措施中强调，增强领导干部和公务员数字思维、数字认知、数字技能；统筹布局一批数字领域学科专业点，培养创新型、应用型、复合型人才，构建覆盖全民、城乡融合的数字素养与技能发展培育体系。

2022年12月，教育部发布的《教师数字素养》教育行业标准(教科信函〔2022〕58号)指出，提升教师利用数字技术优化、创新和变革教育教学活动的意识、能力和责任。教师数字素养框架涵盖5个一级维度、13个二级维度和33个三级维度。其中，一级维度及其包括的二级维度如下：①数字化意识，包括数字化认识、数字化意愿、数字化意志；②数字技术知识与技能，包括数字技术知识、数字技术技能；③数字化应用，包括数字化教学设计、数字化教学实施、数字化学业评价、数字化协同育人；④数字社会责任，包括法治道德规划、数字安全保护；⑤专业发展，包括数字化学习与研修、数字化教学研究与创新。

目前，世界已经进入大数据时代，我国高等教育正在全力推进“四新”(新工科、新医科、新农科、新文科)建设，开展深度数字化改造升级。因此，新文科建设应紧紧抓住大数据应用这条主线，迅速促进传统专业的转型升级。

大数据时代，呼唤大数据人才！基于ERP(enterprise resource planning, 企业资源计划)技术诞生并不断发展的企业经营沙盘模拟系统恰好契合了这种要求，对于培养学生的数据意识和数据分析能力大有裨益。

在此发展进程中，涌现出了以用友新道、金蝶软件等为代表的众多企业，纷纷推出企业经营沙盘模拟系统应用于高校教学和企业培训，并且不断更新升级。例如，用友新道由最初的物理沙盘，到创业者电子沙盘，再到新商战电子沙盘、约创云平台电子沙盘，最新又推出了S+Cloud数智企业经营管理沙盘，本次修订即是在此背景下进行的。

为了适应沙盘大赛在全国如火如荼展开的新形势，将课内实践与沙盘大赛进行了有机结合，这样的整合必将使企业经营沙盘模拟这一继传统式教学和案例式教学之后深受学生欢迎的体验式教学方法达到一个新的高度和新的阶段。本次修订遵循“立足实践教学，兼顾大赛需要”的原则，主要修改和充实的内容体现在以下几个方面。

(1) 用友新道新推出了S+Cloud数智企业经营管理沙盘用于大赛，但是各校教学中普遍使用的仍是用友ERP企业经营沙盘模拟系统(物理沙盘)、新道创业者企业模拟经营系统或新商战电子沙盘或“约创”云平台。为了不影响原体系的系统性，特在本书附录中单独增加了“附录B S+Cloud数智企业经营管理沙盘操作指南”，供需要者使用。

(2) 考虑大赛已采用S+Cloud数智企业经营管理沙盘，同时为了节省篇幅，在附录中使用最新的基于S+Cloud数智企业经营沙盘的2025年全国高等院校数智化企业经营沙盘大赛(本科组)比赛案例(附录A)替换了基于“约创”云平台的第十七届全国大学生创新创

业沙盘模拟经营大赛(辽宁省区)暨2021年辽宁省普通高等学校本科大学生创业企业经营模拟沙盘大赛技术手册。

其余修订内容就不一一赘述了。

本书PPT教学课件可通过扫描下方二维码下载。



教学课件

本书由沈阳工学院刘平担任主编,沈阳工学院侯春明、程亮、付江珊担任副主编,刘玉杰、徐艺宁等同学参与了部分资料的整理工作。此外,本书还吸取了读者的一些宝贵意见和建议,在此对他们表示感谢。

限于作者学识和水平,书中难免存在疏漏和欠妥之处,敬请广大读者批评指正,我们将在修订或重印时将大家反馈的意见和建议恰当地体现出来。再次感谢广大读者的厚爱!

服务邮箱: 476371891@qq.com。

编者

2026年1月于沈抚改革创新示范区

《企业经营沙盘模拟实训手册(第3版)》自2018年4月出版以来,在3年多时间里已经多次重印,受到众多高等院校、培训机构与企业的重视,并被采用。作为一个新生事物,企业经营沙盘模拟教学近年来发展很快,不仅为众多高等院校所采用,也成为众多企业选择的有效内训方法。

目前,世界已经进入大数据时代!自2014年“大数据”首次出现在我国《政府工作报告》中以来,“大数据”已经上升为国家战略。大数据概念也逐渐在国内成为热议的词汇。2015年国务院正式印发《促进大数据发展行动纲要》,2016年国家出台的《大数据产业发展规划(2016—2020年)》中指出,数据是国家基础性战略资源,是21世纪的“钻石矿”。吕本富在《飞轮效应:数据驱动的企业》中指出,数据是企业发展的基础和核心武器。数据资源成为企业发展的新型动力源,数据分析系统是企业腾飞的动力系统,决定了企业运行的速度与高度。

2021年3月通过的《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》中明确提出加快数字化发展,建设数字中国,并指出迎接数字时代,激活数据要素潜能,推进网络强国建设,加快建设数字经济、数字社会、数字政府,以数字化转型整体驱动生产方式、生活方式和治理方式变革,以及构筑美好数字生活新图景。

2021年10月18日,中共中央政治局就推动我国数字经济健康发展进行第三十四次集体学习。习近平总书记强调,发展数字经济是把握新一轮科技革命和产业变革新机遇的战略选择。充分发挥海量数据和丰富应用场景优势,促进数字技术与实体经济深度融合,赋能传统产业转型升级,催生新产业、新业态、新模式,不断做强、做优、做大我国数字经济。

大数据时代,呼唤大数据人才!基于ERP(enterprise resource planning,企业资源计划)技术诞生并不断发展的企业经营沙盘模拟系统恰好契合了这种要求,对于培养学生的数据意识和数据分析能力大有裨益。

在此发展进程中,涌现出了以用友新道、金蝶软件等为代表的众多企业,纷纷推出了企业经营沙盘模拟系统应用于高校教学和企业培训,并且不断更新升级。例如,用友新道由最初的物理沙盘,到创业者电子沙盘,再到新商战电子沙盘,最新又推出了约创云平台电子沙盘,本次修订即是在此背景下进行的。

为了适应沙盘大赛在全国如火如荼展开的新形势,将课内实践与沙盘大赛进行了有机结合,这样的整合必将使企业经营沙盘模拟这一继传统式教学和案例式教学之后深受学生欢迎的体验式教学方法达到一个新的高度和新的阶段。本次修订遵循“立足实践教学,兼顾大赛需要”的原则,主要修改和充实的内容体现在以下方面。

(1) 用友新道新推出了“约创”云平台用于大赛,但是各校教学中普遍使用的仍是用友ERP企业经营沙盘模拟系统(物理沙盘)、新道创业者企业模拟经营系统或新商战电子沙盘。为了不影响原体系的系统性,特在本书第一篇单独增加了一节“1.6 ‘约创’云平台操作指导”,供需要者使用。

(2) 为了节省篇幅,此次修订删除了不常用的原“1.7.2 七组竞赛市场预测”至“1.7.6 十一组竞赛市场预测”,保留了常用的“1.7.1 六组竞赛市场预测”和“1.7.7 十二组竞赛市场预测”。

(3) 考虑到大赛已采用“约创”云平台,同时为了节省篇幅,在附录中使用最新的基于“约创”云平台的第十七届全国大学生创新创业沙盘模拟经营大赛(辽宁省区)暨2021年辽宁省普通高等学校本科大学生创业企业经营模拟沙盘大赛技术手册替换了原来的附录1至附录3,即2016年第十二届全国大学生“新道杯”沙盘模拟经营大赛(本科组)全国总决赛竞赛规则、2012年第八届全国大学生“用友杯”沙盘模拟经营大赛全国总决赛经营规则、2011年第八届全国大学生“用友杯”沙盘模拟经营大赛辽宁赛区决赛规则。

其余修订内容就不一一赘述了。

本书PPT教学课件可通过<http://www.tupwk.com.cn/downpage>下载。

本次修订由沈阳工学院金环和刘平担任主编,辽宁石油化工大学陈玉新、沈阳工学院张赢盈和孙增担任副主编,沈阳工学院石佳鹭、吕葳、张超、钟育秀、窦乐参与了修订工作;同时吸收了读者的一些宝贵意见和建议。

由于作者学识、水平有限,疏漏之处在所难免,敬请广大读者批评指正,我们将在修订或重印时将大家反馈的意见和建议恰当地体现出来。再次感谢广大读者的厚爱!

编者

2021年9月于沈抚改革创新示范区

《企业经营沙盘模拟实训手册(第2版)》自2015年1月出版以来,在3年时间里已经多次重印,受到众多高等院校、培训机构与企业的广泛重视和采用。

本次修订仍遵循“立足实践教学,兼顾大赛需要”的原则,主要修改和充实的内容体现在以下方面。

(1) 在导入篇对“1.3 模拟企业运营规则”的内容进行了部分修订。

(2) 在总结篇的“3.2 对经营规划的再思考”中增加了“知识链接1:企业经营分析——基于企业战略的视角”“知识链接2:企业经营分析——基于企业营销的视角”和“知识链接3:企业经营分析——基于企业运营的视角”。

(3) 用2016年第十二届全国大学生“新道杯”沙盘模拟经营大赛(本科组)全国总决赛竞赛规则及2016年第十二届全国大学生“新道杯”创业企业经营模拟沙盘大赛辽宁省总决赛操作要点替换了2014年第十届“用友新道杯”全国大学生沙盘模拟经营大赛(本科组)全国总决赛规则。因为在2011年的规则上标注了与2010年规则和2009年规则的主要变化,并在2011年大赛规则后增加了大赛规则变化简评,在2012年大赛规则后增加了2012年大赛平台与规则点评,所以保留了2012年第八届全国大学生“用友杯”沙盘模拟经营大赛全国总决赛经营规则和2011年第七届全国大学生“用友杯”沙盘模拟经营大赛辽宁赛区决赛规则。

其余修订内容就不一一赘述了。

本次修订由沈阳工学院刘平担任主编,鞍山师范学院安甜甜、山西大学商务学院翟卫东、辽宁工程技术大学许可、辽宁对外经贸学院高碧聪、南宁学院李晓芬担任副主编,辽宁石油化工大学陈玉新、沈阳理工大学张海玉、沈阳工学院钟育秀和窦乐、南宁学院黄琦参与了修订工作;同时吸收了读者的一些宝贵意见和建议。由于作者学识、水平有限,疏漏之处在所难免,敬请广大读者批评指正,我们将在修订或重印时将大家的意见和建议恰当地体现出来。再次感谢广大读者的厚爱!

刘平  
2017年11月

## 第2版 前言

《企业经营沙盘模拟实训手册》自2010年5月出版以来，受到众多高等院校、培训机构及企业的广泛重视和采用。作为一个新生事物，企业经营沙盘模拟教学近年来发展很快，不仅为众多高等院校所采用，也成为众多企业选择的有效实践教学方法。

此次修订是为了适应沙盘大赛在全国如火如荼展开的新形势，将课内实践与沙盘大赛进行了有机结合，这样的整合必将企业经营沙盘模拟这一继传统式教学和案例式教学之后深受学生欢迎的体验式教学方法推向一个新的高度和新的阶段。本次修订遵循“立足实践教学，兼顾大赛需要”的原则，主要修改和充实的内容体现在以下方面。

(1) 在导入篇的规则介绍部分，关于生产线的购买价格、安装周期及转产周期、转产费用、折旧与出售等，产品研发周期与费用，应收款贴现率等规则增补了传统手工沙盘的原定规则，供有需要的学校选用。同时增加了平均年限法折旧表。

(2) 在第二篇增加了编制生产计划和投资计划的内容；在第三篇增加了第五届“用友杯”全国大学生创业设计暨沙盘模拟经营大赛全国总决赛冠军案例，同时在3.1节的受训者日常记录中增加了6年分年度小结的表格。

(3) 用最新的大赛规则和近年来典型规则替换了原来的两个附录，即刚刚结束的2014年第十届“用友新道杯”全国大学生沙盘模拟经营大赛(本科组)全国总决赛规则、2012年第八届全国大学生“用友杯”沙盘模拟经营大赛全国总决赛经营规则和2011年第七届全国大学生“用友杯”沙盘模拟经营大赛辽宁赛区决赛规则，并在2011年的规则上标注了与2010年规则和2009年规则的主要变化。在2011年大赛规则后增加了大赛规则变化简评，在2012年大赛规则后增加了2012年大赛平台与规则点评。

(4) 为了进一步节约篇幅，将原书后的阅读材料1“全面认识战略和战略决策”和阅读材料2“跑马圈地、以快制胜的误区——极度扩张理论与现实的悖论”与原来网上提供的三篇阅读文章一起以电子版的形式在清华大学出版社网站上提供。原来的两个附录，即2008年“用友杯”沙盘大赛辽宁赛区决赛规则和2009年第五届“用友杯”全国大学生创业设计暨沙盘模拟经营大赛辽宁赛区决赛规则也一并移至网上，与五篇阅读文章一起供读者下载阅读。

本次修订由沈阳工学院刘平担任主编，鞍山师范学院安甜甜、沈阳理工大学詹艳艳担任副主编，同时吸收了读者的一些宝贵意见和建议。2014年第十届“用友新道杯”全国大学生沙盘模拟经营大赛(本科组)全国总决赛一等奖指导教师、岭南师范学院陈智崧老师提供了部分资料。由于作者学识、水平有限，疏漏之处在所难免，敬请广大读者批评指正，我们将在修订或重印时将大家反馈的意见和建议恰当地体现出来。再次感谢广大读者的厚爱！

刘 平  
2014年8月



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面指挥千军万马，胜负在弹指挥手间。在日常生活中，房地产开发商在制作小区规划时，制作沙盘以利于房屋销售。这些沙盘都清晰地模拟了真实的地形、地貌或小区格局，不必让其所服务的对象亲临现场，也能对所关注的位置了然于胸，更可以从宏观的角度全面地审视所处的环境局面，从而运筹帷幄，决胜千里。如此，不一而足。

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(enterprise resource planning, 企业资源计划)来实现企业真实经营的模拟，使学生在模拟企业经营中得到启发、锻炼和提高。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如何在资源有限的情况下，合理组织生产经营活动，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。

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(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环境抽象为一系列的规则，由受训者组成若干相互竞争的模拟企业，每个受训者在模拟企业中都担任着一定的角色，如CEO(首席执行官)、COO(首席运营官)、CFO(首席财务官)、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)，使受训者在分析市场、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，对低年级学生起到激发学习兴趣的作用，对高年级学生则达到学以致用目的。

企业经营沙盘模拟实训课程具有科学、简洁、实用、趣味等显著特点，并以体验式教学方式成为继传统式教学和案例式教学之后深受学生欢迎的又一典型实用的教学方法。该实训课程可以强化受训者的管理知识，训练管理技能，全面提高受训者的综合素质。其融合理论与实践于一体，集角色扮演与岗位体验于一身的设计思路新颖独到，使受训者在参与、体验中完成从知识到技能的一次转化，在操盘后的总结交流中再完成从实践到理论的二次升华。

为此, 在我校购买的用友ERP沙盘模拟系统及所提供材料的基础上, 编者参考了王新玲、柯明、耿锡润编著的《ERP沙盘模拟学习指导书》和王新玲、杨宝刚、柯明编著的《ERP沙盘模拟高级指导教程》等相关书籍, 并结合了我们多轮指导学生实训的实际情况编著了《用友ERP企业经营沙盘模拟实训手册》。

在用友教育培训部门的支持和鼓励下, 本实训手册是在参考了我们针对手工沙盘编写的《用友ERP企业经营沙盘模拟实训手册(第2版)》的基础上, 结合我们多轮指导学生参与“用友杯”全国大学生创业设计暨沙盘模拟经营大赛的体会, 依托用友在手工沙盘后推出的电子沙盘(全称“用友创业者企业模拟经营系统”), 同时兼顾手工沙盘, 并依据最新大赛规则对手工沙盘的规则和表格进行必要的修订而编写成的, 供学生在实训中使用并留存。

相对之前版本, 本书的变化主要表现在: ①增加了电子沙盘操作的内容; ②依据最新大赛规则, 对部分理论和规则的描述进行了必要的修订、充实和完善; ③增加了大量的实训和大赛中的案例, 并增加了2008年和2009年大赛规则两个附件; ④依据新规则对各相关表格进行了重新设计和必要的调整; ⑤新增加了6份市场预测报告, 使市场预测由原先的1份增至7份。

目前, 关于ERP企业经营沙盘模拟学习指导的书是有一些, 但绝大多数比较适合教师使用, 专为学生所用的书还鲜有所见。作者认为, 教师用书与学生用书的主要区别在于: 教师用书理论部分需要比较全面和深入的论述, 以利于教师能够真正掌握其精华与实质, 便于在实践中指导学生, 而操作表格的部分相对比较简洁; 学生用书正好相反, 理论和规则的部分力求简洁, 只要够用就行, 多了学生反而不会去看, 而操作表格的部分则具体丰富, 每个角色都有与实际相结合的专业表格, 便于学生填写记录。

本实训手册分为如下三大部分。

第一篇导入篇, 是在指导教师的讲解下, 认识什么是ERP企业经营沙盘模拟, 了解所要接手经营的企业现状, 在老师的指导下进行沙盘盘面的初始设定, 掌握模拟竞赛的市场规则和企业运营规则, 并在指导教师的带领下进行初始年的运行和电子沙盘的操作, 以掌握企业运营流程。在进行初始年运行时, 各角色可翻到操作篇的相关部分跟随操作。

第二篇操作篇, 是为受训者6年的经营竞赛而准备的, 分为CEO、COO、CFO、营销总监、生产总监、采购总监和人力资源总监等部分, 供不同角色的受训者使用。在受训者开始第一年的运行前, 一定要认真阅读第二篇的开篇语, 这对有效运营非常重要。

第三篇总结篇, 主要是为受训者总结交流而准备, 以达到最大提升的目的。本篇分为日常记录、受训者总结、经营竞赛交流、指导教师点评与分析及阅读文章等部分。为了引发受训者的思考, 提升总结交流的水平 and 效果, 本篇特编进5篇阅读文章, 其中2篇直接印在本书中, 其余3篇以电子版形式在网上免费提供, 分别从正确认识战略与战略决策、如何思考一个成长型公司的战略决策、企业发展快与慢的辩证关系、多元化的误区和重视制定战略的方法论等角度, 阐述了公司战略选择、经营方略与竞争策略等问题, 供参训者总结提高时参考。

本实训手册将通常实训所用的实训任务书、实训指导书和实训报告书“三册合一”。在第一篇导入篇的“1.0 开篇语”和“1.1 认识企业经营沙盘模拟”中阐述了本实训的意义、目的和任务；第二篇为实训操作指引和分角色操作过程记录；第三篇为实训报告记录及为撰写实训报告做指引。以第一篇为主，全书均为实训指导的具体内容。

本实训手册是多校合作和校企合作的结晶，由刘平起草大纲并担任主编，李坚、刘兆军、蔡永鸿担任副主编。李坚参与了第一篇1.3、1.4、1.7和第三篇3.0~3.6的编写；刘兆军参与了第一篇1.0~1.2和第二篇2.3~2.7的编写；蔡永鸿参与了第一篇1.5、1.6和第二篇2.3~2.7的编写；盛明辉参与了第二篇2.0~2.2的编写并提供了3.7的文章。最后，由刘平通读全书，并做了适当修改。

本实训手册的编写得到了学校领导与各位老师的积极支持和密切配合，刘文波特为此书作序，在此一并表示衷心的感谢！同时，还要感谢用友公司，特别是王新玲女士对我们提供的支持与帮助！本实训手册的编写也参阅了有关的文献资料及用友公司提供的原始表格，在此向原作者表示诚挚的谢意！

写书和出书在某种程度上来说也是一种“遗憾”的事情。由于种种缘由，每每在书稿完成之后，总能发现有缺憾之处，本书也不例外。诚恳希望读者在阅读本书的过程中，指出存在的缺点和错误，并提出宝贵的指导意见，这是对编者的最高奖赏和鼓励。我们将在修订或重印时，将大家反馈的意见和建议恰当地体现出来。在此谢谢广大读者的厚爱！

刘 平  
2010年1月



刘平，沈阳工学院经济与管理学院教授，历任金融保险专业带头人、工商管理专业带头人、经济与管理学院副院长、信息与控制学院院长、院学术委员会主任、创新创业学院院长兼大学生创新创业中心主任。社会职务包括：中国未来研究会理事、专家委员会委员、创新创业研究分会会长，中国保险与保障研究中心主任，中国自动识别技术协会常务理事，辽宁省自动识别产业技术创新战略联盟秘书长，辽宁省大学生创新创业基地协作体副理事长，辽宁省教育厅创新创业项目评审专家。拥有清华大学和美国哥伦比亚大学双硕士学位，熟悉中外管理理论，并富有从基层到高层的管理实践经验。

近年来主持“大学生创业教育通俗读本”“应用型本科院校大学生创新创业课程体系研究与实践”“理工科专业适应大学生就业与企业职业化选择的职业素养课程体系研究与实践”“提高辽宁高校大学生就业能力的对策研究——基于课程体系建设”“跨学科复合型应用人才培养模式研究”“‘满足学生就业、升学、个性化发展’的分类培养、分级教学的多元化人才培养模式探索与实践”等省社会科学规划基金项目、省教育厅教改立项、省教育科学“十二五”规划课题十余项。曾主持承担国家级火炬计划项目“热转式条码印制机及条码打印机”，以及国家级重点科技攻关项目“金融终端系统和支付工具”。是2011年省级综合改革试点专业、2013年国家级综合改革试点专业联合负责人和项目执行人，2010年省级精品课程负责人，2011年省级优秀教学团队带头人，2013年省级实验教学示范中心建设项目负责人，2014年入选省级专业带头人，2015年省级大学生创新创业实践教育基地负责人，2016年省级大学生创业孵化示范基地负责人，2016年省级创客空间负责人，2017年教育部第一批产学研合作协同育人项目“依托‘东软创业+’构建应用型本科院校创新创业教育新模式”负责人，2020年省级一流专业负责人，2022年省级一流课程《企业战略管理》课程负责人。

获得多项省部级成果奖，其中：“适应学生个性化发展需求的多元化人才培养模式构建”获辽宁省教学成果二等奖(排名第一)，“借力国际品牌、深化校企合作、立足学以致用、培养应用型卓越工程人才”获辽宁省普通高等教育本科教学成果二等奖(排名第二)，“民生中的若干问题”获辽宁省第三届哲学社会科学优秀成果一等奖(排名第二)，“以需求为导向培养技术应用型人才”获辽宁省教育科学“十一五”规划优秀成果三等奖(排名第一)，“条码技术产品”获部级科技进步一等奖(主要参与者)。

在高等教育出版社、机械工业出版社、电子工业出版社、清华大学出版社等国家一级出版社作为第一作者出版《西方经济学概论(第2版)》《微观经济学》《企业战略管理

(项目教学版)》《中教景程模拟企业经营(沙盘对抗)实训手册》《金蝶企业经营沙盘模拟实训(第4版)》《职业生涯导入与大学学习生活》《大学生就业与创业指导(第2版)》《创业攻略:成功创业之路》《大数据管理与应用概论》《大数据管理导论》等十几部著作和教材。其中,《创业攻略:成功创业之路》获辽宁省学术成果奖著作类二等奖,《保险学概论》获辽宁省人力资源和社会保障科学研究成果二等奖,《创业学:理论与实践》入选辽宁省首批本科教育省级规划教材(目前已更新出版第4版);省级精品课教材《企业战略管理:规划理论、流程、方法与实践》入选辽宁省第二批本科教育省级规划教材(目前也已更新出版第4版);《用友ERP企业经营沙盘模拟实训(第7版)》等已成为畅销书。

在《现代经济探讨》《江西财经大学学报》《企业管理》《中外管理》《销售与市场》《光明日报》《中国教育报·高等教育》等核心期刊和国家期刊奖百种重点期刊发表文章30余万字。其中,《高成长企业的长赢基因》《再看破坏性创新》《中国需要什么样的软件人才》《如何成为标准的创造者》等多篇文章被广泛转载,且其中3篇文章被人大报刊复印资料全文转载。

主要研究方向:创业理论与实务、企业发展战略、电子信息工程。



## 感 受

(052023-10 宋爽)

这次是我们专业第二次进行企业经营沙盘模拟实训。与上次不同的是，我们多了一本学生用的实训手册。

有了实训手册，我们更详尽地了解了沙盘实训的规则，每个人都知道市场的需求、产品的价格、生产线的利用等情况。这样，大家就能更好地参与到实训中，并从中获得更多的知识。

在手册中，每个职位都有详细的介绍，大家会明了自己的职责，并且每个职务需要填写的表格也都罗列了出来。这样，不仅能更好地各司其职，高效地完成自己的任务，还能系统地了解企业的运行流程。

在前两篇的介绍中，我们学会了很多技巧，如打广告费怎样打不会损失、接订单时怎样避免让竞争对手多接、转产时转哪种生产线损失最少等。很多战略战术会让我们更加全面地分析实训的状况，从而学到更多的知识与经验。

有了这本实训手册，我们会了解沙盘的真谛，更深刻地了解企业经营模式，并从中获得实践性的专业知识。

## 拥有沙盘模拟实训手册的好处

(052023-06 刘艳)

持续两天的ERP沙盘模拟实训结束了，这已经是我们第二次接触ERP沙盘模拟，真是意犹未尽，希望能再次参加ERP沙盘实训。这次的实训使我明白了许多有关ERP沙盘模拟的知识，这要感谢老师的细心指导及大家的积极参与和配合，还要感谢一直帮助我们的《企业经营沙盘模拟实训手册》，它使我们对ERP沙盘有了更深的了解，正如书中所说，只有懂得规则，才能游刃有余。手册中还详细介绍了每个角色的任务，使我们在

实训前能做一些相关准备，明白自己所扮演的角色在企业中的重要性及作用。其实，它的好处很多，在此就不详细说明了。但对于我这样对沙盘极其感兴趣的人来说，它更具有纪念意义。因为以后再见到它时，会勾起我的很多回忆，也能让我想起很多经验与教训，想起自己大学期间对企业经营的渴望。总之，我会珍藏《企业经营沙盘模拟实训手册》。在此，我要再次感谢辛苦的老师，更希望以后有更多的机会接触ERP沙盘。

## 关于用友 ERP 实训手册

(052024-04 朱振)

实习ERP两次，收获很多，感受也不同。作为工商管理专业的学生，我深知ERP运作对我们将来工作的重要性。

第一次实习，仓促上阵，什么都不懂，规则也不是很清晰，头脑也很乱，在还没回过神时，实习结束了。因此，我留下了很多遗憾。

第二次实习，我感受到很大的变化，我已经知道了规则。首先，在实训手册上，我可以知道具体流程，甚至是财务预算及资产计算。两次同为CEO的我，在上一次实习中对财务一职完全陌生，直至结束。所幸，这次有实训手册，我可以很清楚财务方面的各项活动，弥补了上次实习的一大遗憾。其次，就是手册中对规则的详尽阐述，使我对ERP沙盘有了全新的认识与理解，并可以在正式实习之前，认真阅读，积极思考，做好充分的准备工作。

通过实训手册，我此次实习更加充实与积极，收获颇丰。

## 使用沙盘实训手册的感受

(052023-08 闫杰)

我们已接受了为期两天的ERP沙盘实训，在这次实训中，我懂得了什么是失败，什么是进步。关于进步是这一次经历带给我的，我还有一个小助手——《企业经营沙盘模拟实训手册》。

在上一次实训时，由于没有一个正式的文本规则，我们对整个流程都不是很清楚，只是知道一个大概流程，很不专业，感觉整个过程就像是“过家家”，不仅对自己的角色了解不透，对他人的角色更是模糊。在这次实训前，我认真学习了实训手册中的相关内容，明确了实训目的、内容和相关要求，确保了实训效果。

虽然实训结果在排名上我们组排在最后，可我们得到了很多。从失败中，我们看到了什么是竞争，什么是生存，什么是超越自己。整个过程通过对手册的学习，我清楚地知道了每走一步的含义，对整个流程有了一个清晰的认识，这使我享受着整个过程。

失败算什么，我不认为我们是失败的，在失败中站起来的人才是真正的强者。

## 企业经营沙盘模拟实训手册的好处

(052022-10 何露丝)

第二次玩沙盘和第一次不同的是，我们多了一本《企业经营沙盘模拟实训手册》，有了明确的规范和准则，自然好处是非常大的。在此，我谈一谈自己的看法。

既然是模拟竞赛，就一定要有竞赛规则，而这本手册最大的用途就是将规则更明确、更细致地描述出来，指导竞赛顺利进行。虽玩过一次，但我们不敢保证所有规则都能掌握在心、倒背如流，如生产线的开发需要多久、多少资金及残值是多少，以及每条生产线的转产期和转产费用，诸如此类的事我们未必能够熟记在心，达到张口就来的程度。翻一翻手册，一目了然，有利于资金预算和整个企业的战略制定。另外，对于容易模糊和出错的细节，以及容易作弊之处，更需要规则作为规范，从而使竞赛更加公平、公正、公开，达到教学目的。

人手一本手册，有效避免了“事不关己，高高挂起”现象的发生。企业经营沙盘实训实际上是一个团队合作的项目，需要沟通与合作，即需要每个人在熟知自己职责的基础上，还要更多地了解组内其他角色职责的相关事务。特别是对于CEO来说，熟知每个职务分工的内容，如财务总监记账项目等，更有利于总体战略的制定。

此外，每个职业都需要填写分内职务的相关表格，使每一个程序更加规范化，提高操作速度和效率，使每一项工作都有计划性，也加深了我们对“企业战略管理”课程的理解，真正把理论与实践相结合。

手册上增加的人力资源总监的角色很有必要，有利于监控组内每个成员的态度和绩效。同时，对团队名称、企业目标、使命、愿景填写的硬性要求，更有利于增强临时团队的凝聚力与目标性，达到实训效果。

总而言之，实训手册堪称沙盘操作的必备品！



# 目录

<b>第一篇 导入篇</b> .....	1	1.3.10 综合费用与折旧、税金、利息	23
1.0 开篇语 .....	1	1.4 手工沙盘起始年运行 .....	23
1.0.1 实训目的与任务 .....	2	1.5 电子沙盘操作指南 .....	26
1.0.2 实训方式与时间安排 .....	2	1.5.1 登录系统 .....	26
1.0.3 实训要求与组织管理 .....	3	1.5.2 流程运行任务 .....	28
1.1 认识企业经营沙盘模拟 .....	3	1.5.3 特殊运行任务 .....	37
1.1.1 企业经营沙盘模拟释义 .....	3	1.5.4 重要参数 .....	41
1.1.2 模拟企业组织架构 .....	4	1.6 “约创”云平台操作指南 .....	41
1.1.3 手工沙盘盘面与主要角色的盘面定位 .....	6	1.6.1 年初 .....	42
1.1.4 用友电子沙盘简介及与手工沙盘的关系 .....	7	1.6.2 年中 .....	46
1.1.5 关于企业的生存与破产 .....	10	1.6.3 年末 .....	61
1.2 认识所要经营的企业 .....	10	1.7 操作提示 .....	62
1.2.1 公司发展现状与股东期望 .....	11	1.7.1 市场规则 .....	62
1.2.2 企业财务现状描述 .....	11	1.7.2 企业运营规则 .....	64
1.2.3 初始状态设定 .....	12	1.7.3 编制财务报表说明 .....	67
1.3 模拟企业运营规则 .....	14	1.8 市场预测报告 .....	68
1.3.1 市场划分与市场准入 .....	14	1.8.1 6组竞赛市场预测 .....	69
1.3.2 销售会议与订单争取 .....	15	1.8.2 12组竞赛市场预测 .....	72
1.3.3 厂房的购买、租赁与出售 .....	18	<b>第二篇 操作篇</b> .....	75
1.3.4 生产线的购买、转产与维护、出售 .....	18	2.0 开篇语 .....	75
1.3.5 产品的生产与原材料的采购 .....	20	2.0.1 关于运行规则 .....	75
1.3.6 产品研发 .....	20	2.0.2 关于战略选择 .....	76
1.3.7 市场开发和ISO认证 .....	21	2.0.3 关于团队协作 .....	81
1.3.8 融资贷款与资金贴现 .....	22	2.1 上任后的首要问题 .....	81
1.3.9 紧急采购 .....	23	2.1.1 我们的发展战略：CEO带领管理团队共同决定 .....	81
		2.1.2 角色确认并宣誓就职 .....	83

2.2	三种典型策略介绍	84	3.5	经营竞赛交流	161
2.2.1	力压群雄——霸王策略	84	3.6	指导教师的点评与分析	162
2.2.2	忍辱负重——越王策略	85	3.7	参加大赛人员心得分享	163
2.2.3	见风使舵——渔翁策略	85	3.8	“用友杯”全国大学生创业 设计暨沙盘模拟经营大赛 全国总决赛冠军案例	164
2.3	企业经营过程控制/监督表	87	3.9	阅读材料1~5	166
2.4	企业经营过程记录表(一)	94	参考文献与推荐书目	167	
2.5	企业经营过程记录表(二)	121	附录A	2025年全国高等院校数智化 企业经营沙盘大赛(本科组) 比赛案例	169
2.6	企业经营过程记录表(三)	130	附录B	S+Cloud数智企业经营管理 沙盘操作指南	193
2.7	企业经营过程记录表(四)	139			
2.8	人力资源总监附加用表	147			
<b>第三篇</b>	<b>总结篇</b>	<b>149</b>			
3.0	开篇语	149			
3.1	受训者日常记录	150			
3.2	对经营规划的再思考	156			
3.3	改进工作的思路	160			
3.4	受训者总结	160			



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。

## 1.0 开篇语

学习规则是比较枯燥的，却是必需的，只有懂得规则才能游刃有余。在企业经营沙盘模拟实训中我们要有以下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，切不可简单地当成游戏，要有“假戏真做”将其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，都应该用心做好。

为了使本实训取得预期的效果，现将实训目的与任务、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。

## 1.0.1 实训目的与任务

- (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) 深刻认识我们所担任角色的作用和任务。
- (6) 按照企业运行流程,履行我们所担负的职责。
- (7) 做好团队协作,努力争取竞赛的胜利。
- (8) 做好实训总结,获得最大的收获。
- (9) 对低年级学生,激发学习专业课的兴趣。
- (10) 对高年级学生,学会理论联系实际,学以致用。

## 1.0.2 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。分为模拟企业的内部总结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,主要进行实训动员,并介绍“导入篇”的主要内容,使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,按照竞赛规则,在指导教师的监控下,学生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的总结。

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,指导教师做必要的点评与指引,允许并鼓励个别学生发言,谈一谈感受和体验。

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。

### 1.0.3 实训要求与组织管理

#### 1. 实训要求

- (1) 每个学生参与所有的实训流程，并承担一个具体的工作岗位。
- (2) 实训前要认真学习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的安全。
- (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。模拟企业实训报告与该模拟企业CEO的个人实训报告要合一。

#### 2. 组织管理

- (1) 由指导教师根据实际情况对学生进行分组。
- (2) 角色分工由各团队自行协商产生。
- (3) 在实训期间，各模拟企业的CEO管理好各自的企业人员。

## 1.1 认识企业经营沙盘模拟

### 1.1.1 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面指挥千军万马，胜负在弹指挥手间。在日常生活中，房地产开发商在制作小区规划时，制作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，不必让其所服务的对象亲临现场，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其所处的环境局面，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(enterprise resource planning, 企业资源计划)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。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如何在资源有限的情况下，合理组织生产经营活动，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(如战略规划、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的规则,由受训者组成若干相互竞争的模拟企业,每个受训者在模拟企业中都担任着一定的角色,如总经理(CEO)、运营总监(COO)、财务总监(CFO)、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),使受训者在分析市场、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,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,对低年级学生起到激发学习兴趣的作用,对高年级学生起到学以致用目的。

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者直面市场竞争的精彩与残酷,承担经营的风险与责任,并由此综合提升受训者经营管理的素质与能力。

### 1.1.2 模拟企业组织架构

任何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。在ERP企业经营沙盘模拟实训课程中,采用了简化企业组织结构的方式,企业组织由几个主要角色代表,包括CEO、COO、CFO、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

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,实现公司的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。

在“ERP企业经营沙盘模拟”实训中,省略了股东会和董事会,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,则由CEO拍板决定。CEO的最大职责是做出有利于企业发展的战略决策,同时还要负责控制企业按流程运行,保障其顺利运行。另外,CEO在实训中还要特别关注每个人是否都能胜任其岗位,尤其是一些重要岗位,如财务总监、营销总监等,若不能胜任,则要及时调整,以免影响整个企业的运行及竞赛。

#### 2. COO

在实际企业中,COO是一个重要的角色,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定。

### 3. CFO

在企业中，财务与会计的职能常常是分离的，他们有着不同的目标和工作内容。会计主要负责日常现金的收支管理，定期核查企业的经营状况，核算企业的经营成果，制定预算及做好对成本数据的分类和分析。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”，则财务部门就是企业的“心脏”。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，由其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，将资金成本控制在较低水平，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，应在两者之间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，确定销售部门的目标体系；制订销售计划和销售预算；负责销售团队的建设与管理；负责客户管理，确保货款及时回笼；做好销售业绩分析与评估；控制产品应收款账期，维护企业财务的安全；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，销售的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，保证按时交货给客户，监督货款的回收，进行客户关系管理。

营销总监还可以兼任商业间谍的角色和任务，因为他最方便监控竞争对手的情况，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。营销总监充分了解市场，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，负责管理企业的各项生产活动，并对企业的全部生产活动及产品承担最终的责任。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,负责指挥生产运营过程的正常进行,具体包括生产设备的选购、安装、维护及变更,成品库的管理等工作,并权衡利弊,优化生产线组合,以确保企业产能。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;同时要提供季度产能数据,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料的及时采购和安全管理,确保企业生产的正常进行;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、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,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,人才是现代企业竞争的核心竞争力。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,具体包括企业组织的架构设计、岗位职责的确定、薪酬体系的安排、组织人员招聘、考核等工作。

在“ERP企业经营沙盘模拟”实训中,原来没有设定此角色,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,可对每个受训者的参与度与贡献度进行考评,提交给CEO最终做出组内排名,作为学生实训成绩评定的重要依据之一。

## 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。在受训者人数较少时,此项工作可由营销总监承担;在受训者人数较多时,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,特别是财务助理很值得设定。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。

### 1.1.3 手工沙盘盘面与主要角色的盘面定位

手工沙盘(也称物理沙盘)盘面与主要角色的盘面定位如图1-1所示。

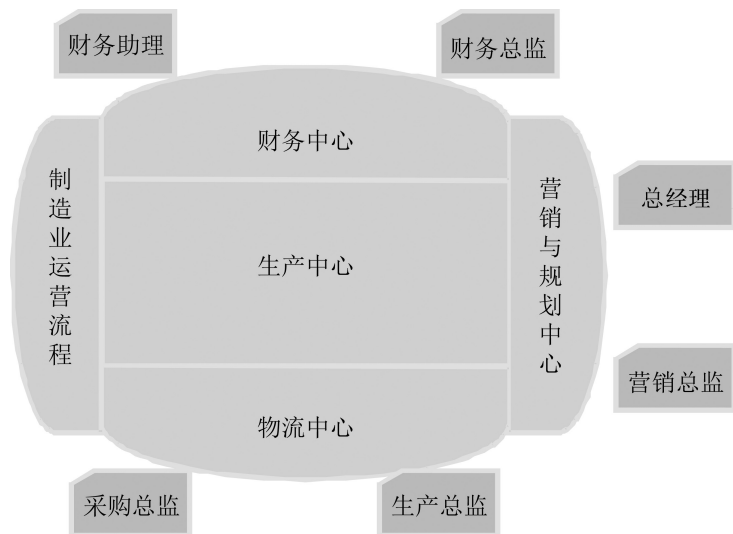


图 1-1 手工沙盘盘面与主要角色的盘面定位

#### 1.1.4 用友电子沙盘简介及与手工沙盘的关系

手工沙盘是使用手工教具进行企业经营模拟操作的沙盘形式。手工沙盘具有操作性强、直观、易于操作、趣味性强的优点，但容易出现错误操作和不规范行为。

电子沙盘采用计算机软件的形式进行模拟对抗，具有规范性强、评判公平、有助于分析等优点，但是由于缺少直观性，经营过程容易出现失误。

基于手工沙盘和电子沙盘各自的特点，教学中常采用两者结合的形式进行。

##### 1. 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后推出的企业经营模拟软件，实现了选单、经营过程、报表生成、赛后分析的自动化，将指导教师的教学从选单、报表录入、监控中解放出来，而将教学重点放于企业经营的本质分析上。

用友电子沙盘有以下几个特点。

(1) 采用B/S(browser/server, 浏览器/服务器模式)架构，基于Web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，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，避免随意挪用现金的操作，从而真实地反映现金对企业运行的关键作用。

(3) 实现交易活动(包括银行贷款、销售订货、原料采购、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) 可以与手工沙盘结合使用，也可单独使用(注：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。  
实际采用的用友手工沙盘盘面全貌如图1-2所示。

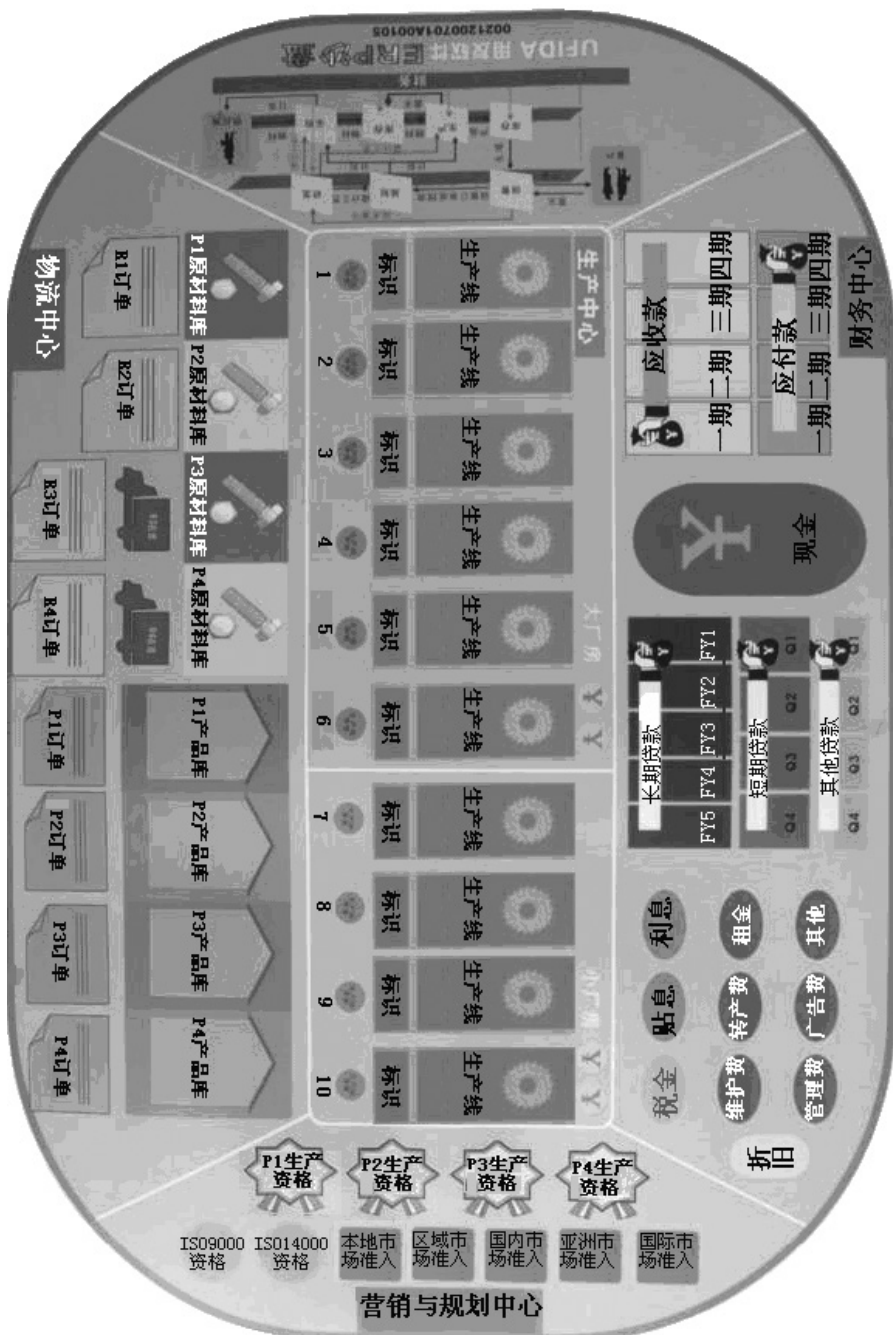


图 1-2 实际采用的用友手工沙盘盘面全貌

以上特点除帮助教师轻松完成训练外，还可以方便组织校内比赛，为学生提供更多的实战训练机会。

电子沙盘系统前台及后台效果图如图1-3、图1-4所示。

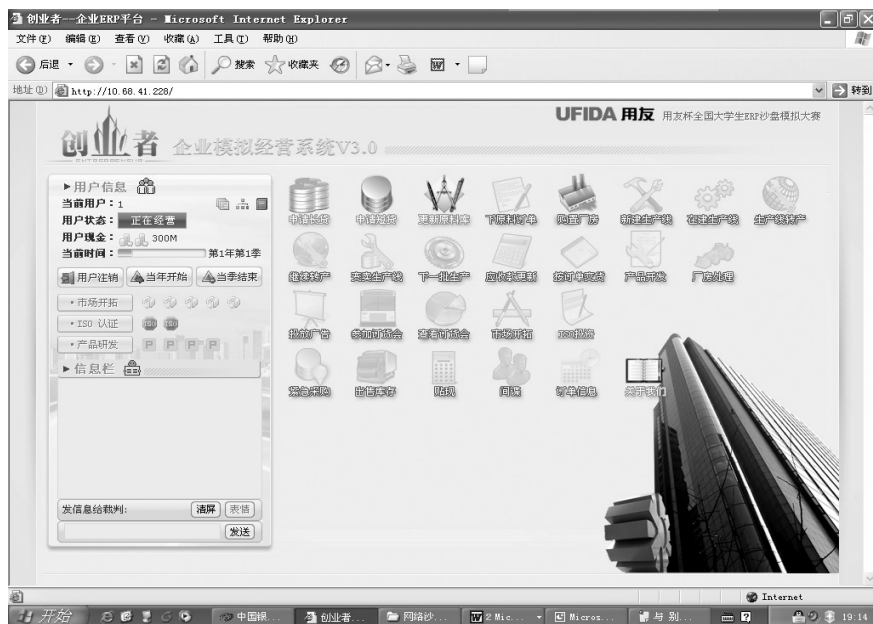


图 1-3 电子沙盘系统前台效果图

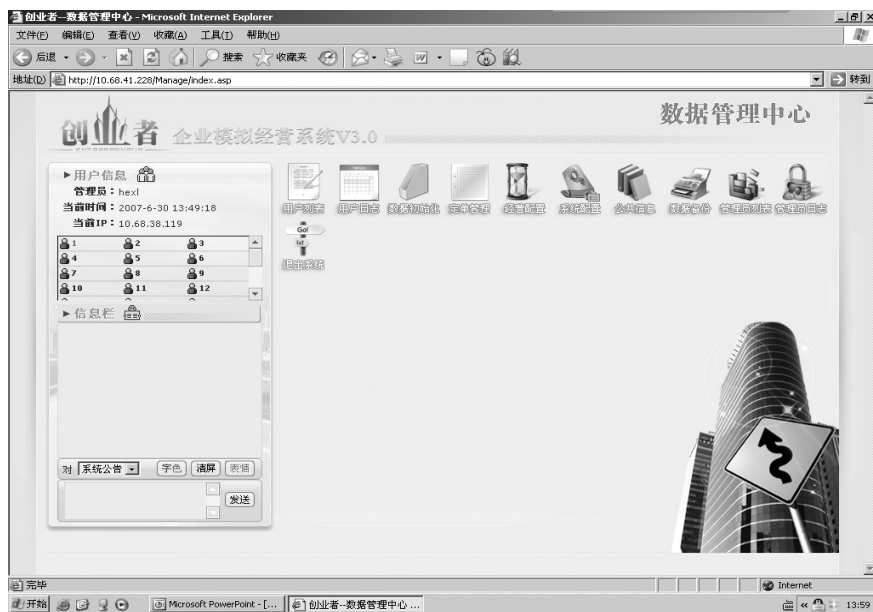


图 1-4 电子沙盘系统后台效果图

## 2. 用友电子沙盘与手工沙盘的关系

用友电子沙盘是用友手工沙盘(ERP沙盘V4.0)的拓展和延伸,它们在教学和实训中既可以相结合(如图1-5所示为手工沙盘与电子沙盘相结合的实训教室),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的竞争过程,收集各企业每年的广告投入、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,减轻教师的授课难度,便于基于大量数据的分析、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实物沙盘相结合,利于学生对企业的经营及运作流程有一个直观的认识;对于已经熟悉企业的运营流程而进行经营决策的高级训练者,可以单独使用创业者企业模拟经营系统进行训练。



图 1-5 手工沙盘与电子沙盘相结合的实训教室

### 1.1.5 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,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,企业将破产。

#### 2. 现金断流

如果企业到期的负债无力偿还,企业也会破产。

## 1.2 认识所要经营的企业

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进行介绍。

“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，该企业的唯一盈利来源是销售产品以获取利润。董事会为了选出能够带领企业更好发展的领导团队，决定采用企业经营模拟竞争的方式进行选拔，用两三天时间模拟企业6年的经营过程，胜出者将成为“希望”公司新的领导团队。

### 1.2.1 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产品在本地市场的知名度很高，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，运行状态良好。但从历年盈利来看，增长已放缓，上年度盈利仅为300万元。由于生产设备陈旧，产品、市场单一，企业管理层长期以来墨守成规，导致企业已缺乏必要的活力。

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发展，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，获取更多的利润。

### 1.2.2 企业财务现状描述

新管理层将接手经营的企业总资产为1.05亿元(模拟货币单位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)的应收账款为15M，在制品价值8M，成品价值6M，原料价值3M。

#### 2. 固定资产53M

固定资产包括土地及厂房、生产设施、在建工程等。其中，土地及厂房在本实训中专指厂房，生产设施指生产线，在建工程指未建设完工的生产线。

该企业现有一个价值40M的大厂房和价值13M的生产设备，包括3条手工生产线和1条半自动生产线，目前没有在建工程。

#### 3. 负债41M

负债包括短期负债、长期负债和各项应付款。其中，短期负债主要指短期贷款、高利贷等；长期负债主要指长期贷款；各项应付款包括应付税金、应付货款等。

该企业现有长期贷款40M，应付税金1M，目前没有短期负债。

#### 4. 所有者权益64M

所有者权益包括股东资本、利润留存、年度净利等。股东资本是指股东的投资，利润留存是指历年积累下来的年度利润，而年度净利是指当年度的净利润。

该企业股东资本为50M，利润留存为11M，年度净利为3M。

### 1.2.3 初始状态设定

#### 1. 认识沙盘“语言”

沙盘“语言”如图1-6所示。

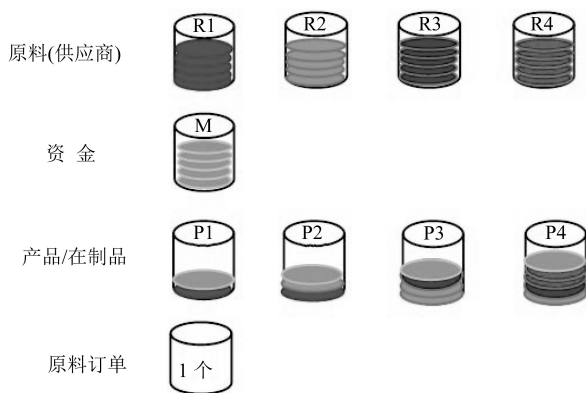


图 1-6 沙盘“语言”

#### 2. 生产中心的初始设定

生产中心的初始设定如图1-7所示。

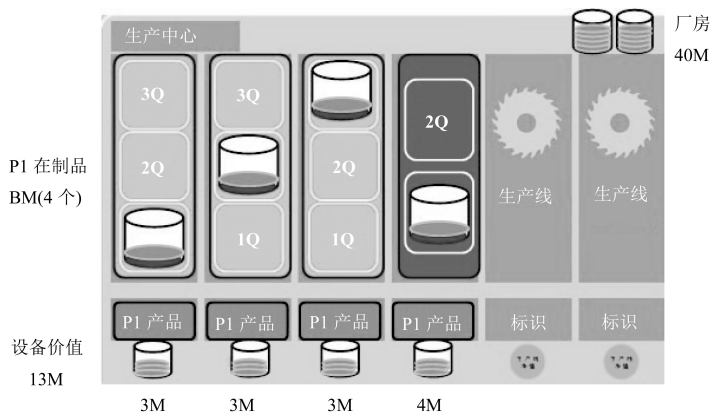


图 1-7 生产中心的初始设定

#### 3. 物流中心的初始设定

物流中心的初始设定如图1-8所示。



图 1-8 物流中心的初始设定

#### 4. 财务中心的初始设定

财务中心的初始设定如图1-9所示。



图 1-9 财务中心的初始设定

企业目前的财务状况及经营成果如图1-10所示。

#### 利润表

单位：百万元

		金额
销售收入	+	35
直接成本	-	12
毛利	=	23
综合费用	-	11
折旧前利润	=	12
折旧	-	4
支付利息前利润	=	8
财务收入/支出	+/-	4
额外收入/支出	+/-	
税前利润	=	4
所得税	-	1
净利润	=	3

#### 资产负债表

单位：百万元

资产		金额	负债+权益		金额
现金	+	20	长期负债	+	40
应收款	+	15	短期负债	+	0
在制品	+	8	应付款	+	0
成品	+	6	应交税	+	1
原料	+	3	1年到期的长贷	+	0
<b>流动资产合计</b>	<b>=</b>	<b>52</b>	<b>负债合计</b>	<b>=</b>	<b>41</b>
<b>固定资产</b>			<b>权益</b>		
土地和建筑	+	40	股东资本	+	50
机器和设备	+	13	利润留存	+	11
在建工程	+	0	年度净利	+	3
<b>固定资产合计</b>	<b>=</b>	<b>53</b>	<b>所有者权益合计</b>	<b>=</b>	<b>64</b>
<b>总资产</b>	<b>=</b>	<b>105</b>	<b>负债+权益</b>	<b>=</b>	<b>105</b>

图 1-10 企业目前的财务状况及经营成果

说明：

图1-10中的折旧采用原手工沙盘的折旧方法。如果采用平均年限折旧法，则应为5。

### 5. 营销与规划中心的初始设定

营销与规划中心的初始设定如图1-11所示。



图 1-11 营销与规划中心的初始设定

## 1.3 模拟企业运营规则

企业的生存和发展离不开市场这个大环境。谁赢得市场，谁就赢得了竞争。

### 1.3.1 市场划分与市场准入

企业目前在本地市场经营，新市场包括区域、国内、亚洲、国际市场，如图1-12所示。不同市场需要投入的费用及时间不同，只有市场投入全部完成后方可接单。资金短缺时，可随时中断或终止投入，但不可加速投资。各市场间没有必然的联系，即可以跳跃式选择要开发的市场，例如放弃其中某一两个市场。

注意：

在电子沙盘中，本地市场也需要开发，只需投入1M，一年即可开发完成。

市场	开拓费用	持续时间
区域	1M	1年
国内	2M	2年
亚洲	3M	3年
国际	4M	4年

图 1-12 企业的新市场

### 1.3.2 销售会议与订单争取

每年初，各企业的营销总监都会参加销售会议并与客户见面。根据市场地位、产品广告投入、市场广告投入和市场需求及竞争态势，按以下顺序选择订单。

首先，由上一年在该市场的订单销售额决定市场领导者，市场领导者(也称“市场老大”)最先选择订单，前提是在想要接单的产品上至少投1M的广告费。如果上年的市场老大因有未按期交货的订单或破产等原因，将被取消市场老大的地位，则该市场该年无市场老大，订单选取按无市场老大的情况进行。其次，按该市场产品广告投入量的大小依次选择订单。若在同一产品上有多家企业的广告投入相同，则按该市场上全部产品的广告投入量决定选单顺序；若该市场的广告投入量也相同，则按上一年订单销售额的排名决定先后顺序；如果订单价值也相同，则可通过招标或抓阄等方式选择订单。选单顺序如图1-13所示。

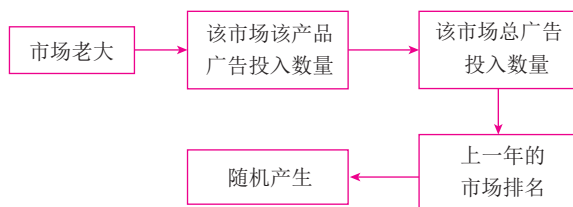


图 1-13 选单顺序

#### 市场竞单的实际操作与技巧(以第四年P3产品为例)

##### 说明：

此次竞单首先由B组选单，B组选销售额为32M的订单；然后由A组选单，A组选销售额为23M的订单；接下来是C组选单，通常的选法是C组选18M的订单；最后B组又拿走了17M的订单。如果从竞争的角度来看，C组可考虑选17M的订单，虽然会少获得1M的销售额和利润，但B组却失去了第二次拿单的机会。因为B组没有投放14M的广告，所以没有资格拿带有ISO 14000认证要求的订单，也就是18M的订单。市场竞单的实际操作与技巧如图1-14所示。

第四年 --A 组 (本地)						
产品	广告	订单总额	数量	9000	14000	
P1						
P2						
P3	2			1		
P4						

第四年 --B 组 (本地)						
产品	广告	订单总额	数量	9000	14000	
P1						
P2						
P3	5			1		
P4						

第四年 --C 组 (本地)						
产品	广告	订单总额	数量	9000	14000	
P1						
P2						
P3	1					1
P4						

第四年 --A 组 (本地)						
产品	广告	订单总额	数量	9000	14000	
P1						
P2						
P3	2	23	3	1		
P4						

第四年 --B 组 (本地)						
产品	广告	订单总额	数量	9000	14000	
P1						
P2						
P3	5	32+17	4+2	1		
P4						

第四年 --C 组 (本地)						
产品	广告	订单总额	数量	9000	14000	
P1						
P2						
P3	1	18	2			1
P4						

本地市场	
2 P3	
8.5M/个 = 17M	
账期: 4Q	

本地市场	
4 P3	
8M/个 = 32M	
账期: 2Q	
ISO9000	

本地市场	
2 P3	
9M/个 = 18M	
账期: 1Q	
ISO14000	

本地市场	
3 P3	
7.6M/个 = 23M	
账期: 4Q	

图 1-14 市场竞争单的实际操作与技巧

**注意:**

各个市场的产品数量是有限的,并非打了广告就一定能得到订单。能够分析清楚“市场预测”,并且“商业间谍”得力的企业,一定会占据优势。

模拟企业唯有销售产品以获得利润,因此,如何选择最有价值的销售订单对企业来讲意义非凡。销售订单的选取一般需考虑以下几方面因素:企业的实际产能,产品销售价格,应收账款的账期,订单的约束条件(如加急单或需ISO认证资格等)。

在实际操作中,要求营销总监对各个市场拥有敏锐的洞察力和准确的判断力,做到左眼是“显微镜”盯住企业,右眼是“放大镜”盯住市场,既要专注于某个市场,又要做到全局统筹安排。例如,如何结合自己的产能状况、财务状况、市场地位、产品价格差异等因素,合理考虑各个市场的订单分布,具体如下。

- (1) 依据产能接取适量的订单,防止因产能不足而出现违约。
- (2) 结合公司的财务状况,争取用最低的广告费用获取最大的销售额和利润,并保证现金及时回流。
- (3) 正确分配产品在各个市场的分布,保住或争取市场老大的地位。
- (4) 尽量在利润率高的市场接单,尽量接利润率高的订单。

(5) 选择正确的广告投放方式。例如，在有明显优势(如市场老大)或竞争较弱的市场，可采取“遍地开花”的策略，即对各个产品均投少量的广告费，以获取大量订单；对于竞争激烈的市场，则可采用“集中”的策略，即在有利可图的市场，将广告费集中在某一两个产品上，确保有单可选，避免广告费的浪费。同时，应注意市场广告费的规模效益，争取在平等竞争中获取优势(单个产品广告费相同时，该市场总广告费多者优先选单)。

(6) 尽量充分掌握竞争对手的广告策略和订单信息，为我所用。选单时，不仅要关注自己，还要关注对手，在订单数量和订单的约束条件上“做文章”，如上面选单情况的实例所示。

### 个案思考

A公司第一年在本地市场对P1产品投放了最多的广告费(19M)，却选择了销售额第二大的订单，因此错失了市场老大的地位，这是一个很明显的失误。然而，在实训中类似的失误时有发生，应杜绝。本案例的关键不在这里，真正值得我们商讨的是：

- (1) 用19M的广告费去争夺市场老大是否物有所值？风险是否太大？
- (2) 如果夺下了市场老大还好，如果没有夺下呢？假如有企业打了20M的广告呢？
- (3) 如果第二年广告只有7M，那么第一年夺下的老大地位是否代价太大？
- (4) 如果分出10M甚至15M去做产品开发和开拓新市场，是否更有价值？
- (5) 用多大的代价(打多少广告)去争夺本地市场老大比较合适？

第一年6张订单的毛利依次为22M、16M、14M、10M、7M和4M。

### 个案分析

B公司拥有两条第三年第二期(2Q)可投资完成的P2全自动生产线。该公司在第三年年年初的销售会议上接了4个P2产品的订单，结果到年底P2产品不够4个无法交单，导致违约。这是为什么呢？

因为这两条P2全自动生产线2Q才完成投资，3Q方可上线生产，到4Q时，只能各生产一个P2产品(合计共2个)；而4Q再上线生产的P2产品要到第四年1Q才能下线。因此，B公司第三年实际上只能生产出2个P2，无法交付4个P2产品，导致订单违约。

### 教训分享

此案例来自2008年用友ERP沙盘大赛辽宁赛区决赛(本科组)，共有9组参赛。比赛进行到第三年，绝大多数组的产能都已具有相当的规模，市场对各公司越来越重要。此时，国内市场刚刚开放，尚无市场老大，各组都跃跃欲试，竞争相当激烈。C公司在该市场对每种产品各投了2M广告费，该市场广告费合计是8M。由于其他各组在P2、P3产品上的最低广告投入是3M，而P2、P3产品仅各有6张订单，因此，C公司丧失了P2、P3产品的选单机会，4M广告费等于浪费了。但I公司将8M广告费集中在P2、P3产品上各4M，结果获得了总额54M的订单，收获颇丰。在此种竞争状态下，应运用集中力量各个击破的策略，而不适合采用“广种薄收”的遍地开花策略。

### 1.3.3 厂房的购买、租赁与出售

生产中心的厂房示意图如图1-15所示。

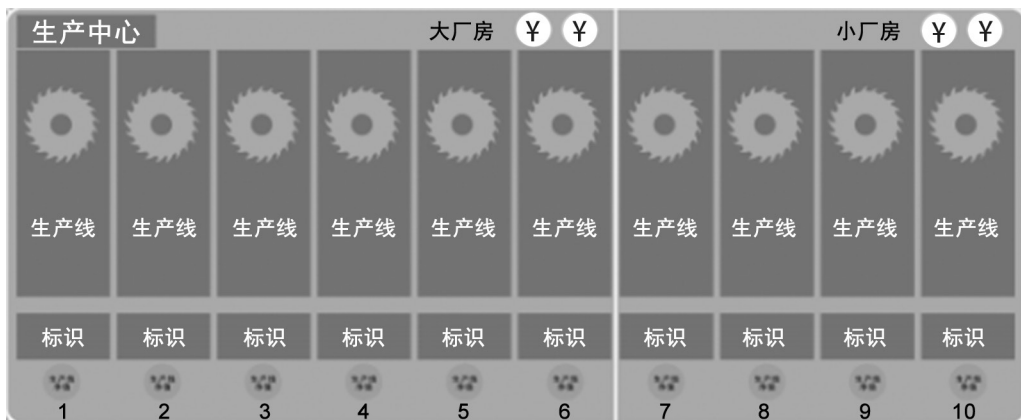


图 1-15 生产中心的厂房示意图

厂房买价、租金、售价一览表如表1-1所示。

表1-1 厂房买价、租金、售价一览表

厂房	买价	租金	售价	容量
大厂房	40M	5M/年	40M(4Q)	6条生产线
小厂房	30M	3M/年	30M(4Q)	4条生产线

购买厂房后，将购买款放在厂房价值处，表明该厂房的价值，厂房不提折旧；租赁厂房的租金放在综合费用区的租金项；出售厂房的收入计入4Q应收款，不是可以马上使用的现金，急需用钱可以贴现。如果厂房里仍有生产线，出售时需要马上支付租金。

### 1.3.4 生产线的购买、转产与维护、出售

生产线的购买、转产与维护、出售情况如图1-16所示。

生产线	购买价格	安装周期	生产周期	转产周期	转产费用	维护费用	出售残值
手工线	5M	无	3Q	无	无	1M/年	1M
半自动	10M	2Q	2Q	1Q	1M	1M/年	2M
全自动	15M	3Q	1Q	1Q	2M	1M/年	3M
柔性线	20M	4Q	1Q	无	无	1M/年	4M

图 1-16 生产线的购买、转产与维护、出售情况

所有生产线都能生产所有产品，所需支付的加工费相同，即1M/产品。

- 购买：投资新生产线时按安装周期平均支付投资，全部投资到位的下一个季度领取产品标识，开始生产。
- 转产：生产线转生产新产品时可能需要一定的转产周期并支付一定的转产费用，最后一笔支付到期一个季度后方可更换产品标识。
- 维护：当年在建的生产线和当年出售的生产线不用交维护费。
- 出售：无论何时出售生产线，价格均为残值，该部分转为现金，净值与残值直接计入损失(综合费用——其他)。
- 折旧：采用5年平均折旧法。当年建成的生产线不提折旧；当生产线净值等于残值时，不再计提折旧。

折旧表(平均年限法)如表1-2所示。

表1-2 折旧表(平均年限法)

生产线	购置费	残值	建成第一年	建成第二年	建成第三年	建成第四年	建成第五年
手工线	5M	1M	0	1M	1M	1M	1M
半自动	10M	2M	0	2M	2M	2M	2M
全自动	15M	3M	0	3M	3M	3M	3M
柔性线	20M	4M	0	4M	4M	4M	4M

例如，第一年1Q投建柔性生产线，连续投资到第4Q，投资完成，第二年1Q方可领取产品标识，开始生产。因此，该生产线的建成时间是第二年1Q，而不是第一年4Q。为此，该生产线第一年4Q尚在建设中，既不用交维护费，也不需要折旧；第二年是建成的第一年，不用折旧，但要交维护费；第三年是建成的第二年，既要交维护费，也要提折旧。

如果是第一年1Q投建全自动生产线，连续投资，到3Q投资完成，4Q就可以领取产品标识，开始生产。因此，该条生产线的建成时间是第一年4Q，年底要交维护费，但不用提折旧；第二年则既要交维护费，也要提折旧。为此，也可以第一年2Q开始投建全自动生产线，连续投资，如此就如同上面投建柔性生产线的情况了：第一年4Q尚在建设中，既不用交维护费，也不需要折旧；第二年是建成的第一年，不用折旧，但要交维护费；第三年是建成的第二年，既要交维护费，也要提折旧，达到延缓交维护费和计提折旧的目的。

【规则对比】传统手工沙盘生产线的购买、转产与维护、出售的原定规则如表1-3所示。

表1-3 传统手工沙盘生产线的购买、转产与维护、出售的原定规则

生产线	买价	安装周期	生产周期	转产周期	转产费用	维护费用	出售残值
手工线	5M	无	3Q	无	无	1M/年	1M
半自动	8M	2Q	2Q	1Q	1M	1M/年	2M
全自动	16M	4Q	1Q	2Q	4M	1M/年	4M
柔性线	24M	4Q	1Q	无	无	1M/年	8M

- 购买：同上。
- 转产：同上。
- 维护：同上。
- 出售：同上。
- 折旧：每年按生产线净值的 1/3 取整计算折旧。当年建成的生产线不提折旧。当生产线净值小于3M时，每年提1M折旧，直至净值为零，但生产线依旧可以使用，只是不再计提折旧，并且维护费照样要交。

### 1.3.5 产品的生产与原材料的采购

物流中心原材料与订单如图1-17所示。



图 1-17 物流中心原材料与订单

#### 1. 采购

用空桶表示原材料订货，并将其放在相应的订单上。R1、R2订货必须提前一个季度，R3、R4订货必须提前两个季度。根据所下采购订单接收相应原料入库，并按规定付款或计入应付款。

#### 2. 生产

开始生产时，按产品结构要求将原料放在生产线上并支付加工费(各种生产线生产所有产品的加工费均为1M)，空生产线才能上线生产，一条生产线在同一时刻只能生产一种产品。上线生产必须有原料，否则必须停工待料。

### 1.3.6 产品研发

产品的生产资格如图1-18所示。



图 1-18 产品的生产资格

产品的研发时间和投资情况如表1-4所示。

表1-4 产品的研发时间和投资情况

产品	P2	P3	P4
研发时间	4Q	6Q	6Q
研发投入	4M	6M	12M

新产品的研发投资可以同时进行，按季度平均支付。资金短缺时，可随时中断或终止投入，但不可加速投资；必须完成全部投资后方可生产，但可提前接单。例如，P3产品的研发周期为6Q，企业从第一年1Q开始研发P3，最快要到第二年2Q才能完成研发投入，因此，最快要到第二年3Q方可开始生产P3产品。但在企业参加第二年销售订货会议时，已经可以接P3产品订单了，虽然此时P3产品的研发尚未完成。

研发投入计入综合费用，研发投入完成后，持全部投资凭证到裁判台换取产品生产资格证。

注意：

电子沙盘还有P1产品要研发，需要两个季度，1M/Q。

【规则对比】传统手工沙盘产品研发的原定规则如表1-5所示。

表1-5 传统手工沙盘产品研发的原定规则

产品	P2	P3	P4	备注说明
研发时间	6Q	6Q	6Q	研发时间可以延期，但不能加速投资
研发投入	6M	12M	18M	

### 1.3.7 市场开发和 ISO 认证

市场开发和ISO认证情况如图1-19所示。



图 1-19 市场开发和 ISO 认证情况

#### 1. 市场开发

市场开发投资按年度支付，允许同时开发多个市场，但每个市场每年最多投资1M，不允许加速投资，但允许中断。某一市场开发完成后，持开发费用凭证到裁判台领取市场准入证，之后才允许进入该市场竞单。

## 2. ISO认证

ISO 9000和ISO 14000两项认证投资可同时进行或延期进行,但不可加速投资。相应投资完成后,持投资费用凭证到裁判台领取ISO资格证。

当年市场开发投资与ISO认证投资计入当年综合费用。

### 1.3.8 融资贷款与资金贴现

融资贷款与资金贴现情况如图1-20所示。

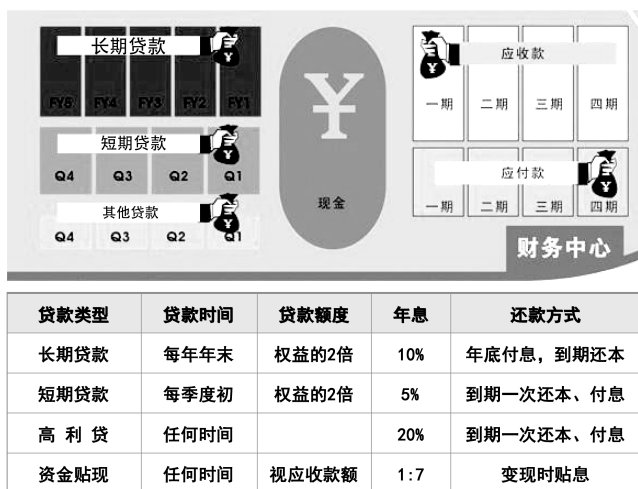


图 1-20 融资贷款与资金贴现情况

长期贷款最长期限为5年,短期贷款及高利贷期限为1年,不足1年的按1年计息。长期贷款每年需还利息,新贷长贷从次年开始交利息,当年还的长贷该年也要交利息。短期贷款到期时还本付息(贷款只能是20的倍数)。资金贴现:在有应收款时随时可以进行,金额是8的倍数,不论应收款期限长短,每8M中拿出1M交贴现费。库存拍卖:原料八折,成品原价。

【规则对比】传统手工沙盘融资贷款与资金贴现的原定规则如表1-6所示。

表1-6 传统手工沙盘融资贷款与资金贴现的原定规则

贷款类型	办理时间	最大额度	利息率	还本付息时间	贷/息
长贷(5年)	年末	上年权益2倍	10%	年底付息, 到期还本	20M/2M
短贷(1年)	季初	上年权益2倍	5%	到期还本、付息	20M/1M
高利贷1年	随时	与银行协商	20%	到期还本、付息	20M/4M
资金贴现	随时	视应收款额	1/7	变现付息	7M/1M

说明:

此处按1/7贴现相当于按1:6贴现。资金贴现以7M及7M的整数倍为单位,每7M的应收款缴纳1M的贴现费用,放入综合费用区的贴息栏,其余6M作为现金放入现金库。

### 1.3.9 紧急采购

紧急采购，付款即到货，原料价格为直接成本的2倍，成品价格为直接成本的3倍，多于直接成本的支出计入损失(综合费用——其他)。

### 1.3.10 综合费用与折旧、税金、利息

综合费用与折旧、税金、利息如图1-21所示。

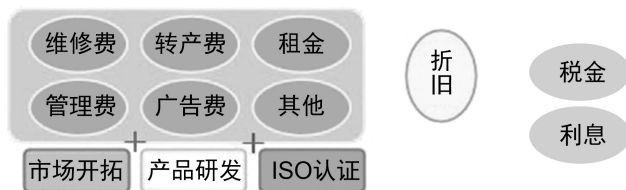


图 1-21 综合费用与折旧、税金、利息

- 综合费用：行政管理费(每个季度1M)、市场开拓、产品研发、ISO认证、广告费、生产线转产、设备维修、厂房租金等计入综合费用。
- 折旧：设备折旧按5年平均年限法计算。当年建成的生产线不提折旧，当生产线净值等于残值时，不再计提折旧。
- 税金：每年所得税计入应付税金，在下一年初缴纳。
- 利息：利息、贴息等费用在利润表(损益表)中单列为财务支出，不计入综合费用。

【规则对比】传统手工沙盘的原定规则如下。

设备折旧按余额递减法计算，每年按生产线净值的1/3取整计算折旧。当年建成的生产线不提折旧，当生产线净值小于3M时，每年提1M折旧。

## 1.4 手工沙盘起始年运行

企业选定新的管理团队之后，原有管理层总要“扶上马，送一程”。因此，在起始年里，新的管理团队仍受制于老的管理团队，企业的决策仍由老的团队定夺，新管理层只能执行。起始年的主要目的是让新管理团队磨合，进一步熟悉并掌握运营规则，明晰企业的运营流程。起始年运行在指导教师的控制下进行。

起始年运营说明如下。

- (1) 不进行任何贷款。
- (2) 不投资新的生产线。
- (3) 不进行产品研发。