

第1篇

企业模拟运营（物理沙盘）

任务1 企业模拟运营认知

任务2 模拟企业构建

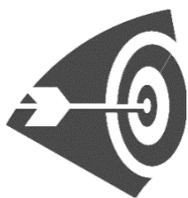
任务3 模拟企业的运营规则

任务4 沙盘企业实战经营及战略



任务 1

企业模拟运营认知



知识目标

1. 认知企业模拟运营课程的内容。
2. 认知 ERP、沙盘及其在企业模拟运营中的作用。
3. 熟悉 ERP 沙盘模拟运营的教学组织。

技能目标

1. 能熟练说出沙盘的含义。
2. 能说明沙盘模拟的意义。

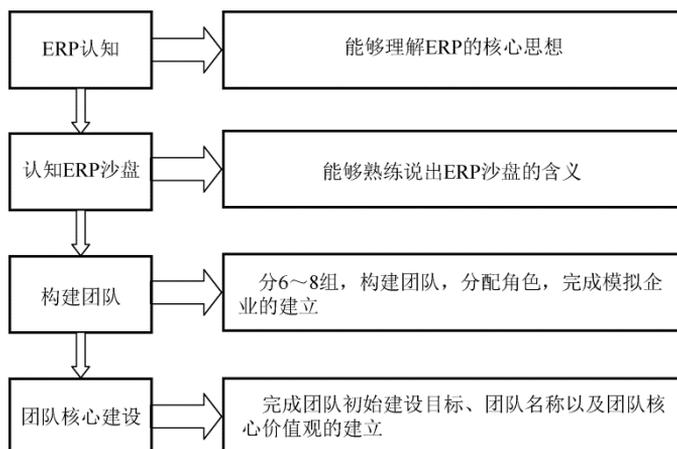


任务描述

在进行 ERP 沙盘模拟运营之前,首先要对沙盘模拟经营有一定了解,作为一种角色扮演、情景演练、体验式的全新教学模式,本课程有何特点、学到哪些知识、如何体现学生为主体。



学习流程





1.1 认知企业模拟运营

1.1.1 沙盘的起源

提到“沙盘”，人们很容易联想到战争年代的军事作战指挥沙盘。而“沙盘”一词正是源于军事学，即通过采用各种模型来模拟战场的地形及武器装备的部署情况，并结合战略与战术的变化进行推演。在军事上，沙盘可以清晰地模拟出真实的地形地貌，摆脱了实兵演习的巨大成本和各因素的限制，在重大战役中得到普遍的运用。

因为沙盘的实用价值高，所以第一次世界大战以后，在军事上得到了广泛的应用。第二次世界大战中，德军每次组织重大战役，都预先在沙盘上予以模拟演练。后来随着电子计算机技术的发展，出现了计算机模拟战场情况的新技术，促使沙盘向自动化、多样化方向发展。

日常生活中，人们更常见的是房地产开发商销售楼盘时的小区规划布局沙盘，它可以为购房者清晰地模拟小区布局，让购房者不必亲临现场，就能对所关注的位置了然于胸，从而制定相关决策。

1.1.2 ERP的概念和ERP沙盘模拟经营课程

ERP（Enterprise Resource Planning，企业资源计划），是建立在信息技术基础上，以系统化的管理思想，为企业决策层及员工提供决策运行手段的管理平台。企业资源包括厂房、设备、仓库、库存、物料、资金、职员、订单、合同等各种内部资源，甚至还包括企业上下游的供应商、客户等，以及为企业提供各种服务的政府管理部门和社会服务部门等外部资源。企业资源计划的实质就是如何在资源有限的情况下，对企业的生产经营活动制订计划，进行事中控制和事后反馈，从而达到合理利用企业资源降低库存、减少资金占用、增加企业应变能力、提高企业市场竞争力的目的，力求做到利润最大、成本最低，即企业效益最佳。

ERP沙盘模拟经营课程采用哈佛大学流行的沙盘情景教学模式，通过游戏模拟来展示企业经营和管理的全过程。该课程融角色扮演、案例分析和专家诊断于一体，涉及整体战略、产品研发、设备投资改造、生产能力规划与排程、物料需求计划、资金需求规划、市场与销售、财务经济指标分析、团队沟通与建设等多个方面，通过直观的沙盘模拟形象地展现企业的经营管理。



1.2 ERP 沙盘模拟经营

1.2.1 ERP 沙盘模拟经营简介

ERP 沙盘模拟经营借助 ERP 物理沙盘或电子沙盘，把参加训练的学生分成若干小组，每个小组 4~6 人，分别代表不同的一个自主经营的虚拟公司。每个小组的成员组成虚拟公司的管理团队，分别担任虚拟公司的 CEO（首席执行官）、CFO（首席财务官/财务总监）、CMO（市场总监或营销总监）、CPO（生产总监）等重要职位。每个虚拟公司是同一行业中的竞争对手，它们在特定的市场环境与管理环境中亲身体会商业竞争。各个公司在竞争中如何脱颖而出，战胜竞争对手是每位成员面临的巨大挑战。每个管理团队必须根据市场需求预测和竞争对手的动向，决定本公司的产品、市场、销售、融资、生产等方面的长、中、短期策略。

通过模拟企业 6 年左右的经营，使学生在分析市场、制定战略、营销策划、组织生产、财务管理等一系列活动中，亲身体会一个企业运作的完整流程；亲自操作企业资金流、物流、信息流并协同工作，理解企业实际运作中各个部门的协同工作；参悟科学的管理规律，全面提升管理能力。在瞬息万变的环境中为自己的企业制定规划，付诸实施，并在生存中求得发展，使学生们身临其境，真正感受到了市场竞争的激烈和残酷，在游戏般的竞赛中体现了完整的企业经营过程，感悟出管理的真谛。

1.2.2 ERP 沙盘模拟经营的理论知识准备

在 ERP 沙盘模拟经营中，需要用到如下理论知识。

1. 战略管理

成功的企业都有明确的企业战略，包括产品战略、市场战略、竞争战略及财务管理战略。战略管理是企业确定使命，并在宏观层次上充分考虑企业内外的人、财、物和信息等资源，根据企业内外环境设定企业的战略目标，并围绕此目标设计阶段性目标和各阶段目标的执行与实现策略，同时依靠企业内外部力量将目标和策略付诸实施，以及确定战略目标实现的动态管理控制的过程。

沙盘模拟中的战略管理，要求学生学会用战略的眼光看待企业的业务和经营，保证业务同战略的一致，在经营的过程中更多地获取战略性成功而非机会性成功。

2. 营销管理

市场营销是在创造、沟通、传播和交换产品中，为客户带来价值的一系列活动。营销管理是在市场预测和调研的基础上，识别客户的需求或尚未满足的需求，并通过产品研发、



定价、促销等手段，促进产品销售，达到提高企业竞争力目的的管理活动。

在 ERP 沙盘模拟经营中，通过模拟几年的市场竞争后，学生将学会如何分析市场、定位目标市场、制定营销战略，并有效实施销售计划，实现企业的战略目标。

3. 生产运作管理

生产运作管理是指对企业提供产品或服务的系统进行设计、运作、评价和改进的管理活动。

ERP 沙盘模拟经营中的生产运作管理，包括采购管理、生产管理和质量管理，要求学生充分利用所学知识，使生产运作同战略管理、营销管理、财务管理的目标协同一致。

4. 财务管理

财务管理是组织企业财务活动，处理财务关系的经济管理工作，涉及企业筹资、投资、经营活动、利润分配等环节。

在 ERP 沙盘模拟经营过程中，学生将通过掌握资产负债表、利润表学会预测现金需求，合理选择筹资方式，并深刻理解现金流对企业的重要性。

5. 信息与情报管理

企业处于竞争的环境中，如果想发展自己并战胜对手，必须学会对信息和情报的收集与分析。

值得说明的是，每一项独立的决策可能都是容易做出的，然而当它们综合在一起时，将产生许多不同的方案。因此，在 ERP 沙盘模拟经营的操作中，每一家起点完全相同的虚拟公司在经过几年的运营之后，其结果可能是迥然不同的——有的公司发展壮大了，企业规模、市场占有率很高，同时实现了很高的盈利；有的公司可能只是惨淡维持，甚至不能坚持到最后就已经破产出局。

1.2.3 ERP 沙盘模拟经营课程的特色

1. 以学生为主，改变了传统的教学方式，增强了学习的主动性

ERP 沙盘模拟经营是实战模拟，让学生在模拟训练中深刻理解学习的知识——在模拟训练中，能直观地看见各部门间的运作和相互依赖的关系，深刻体验企业竞争策略对各部门和整体经营结果的影响。无论模拟经营的结果是获利还是破产，其亲身经历和实战心得，都将极大提升学生自身的战略规划和决策能力。ERP 沙盘模拟经营课程将理论知识和实战模拟完整、有机地结合在一起，不仅让学生学会如何创造企业的竞争优势，如何发展竞争策略，如何制订制胜的经营计划，更能使学生在课程中经历数年的公司运作后，看见长期和短期决策的后果，深刻体验如何在市场竞争中脱颖而出，建立成功的企业。

本课程在教学过程中，学生是主体，学生通过学习并运用管理技能，亲自掌控模拟企业的经营决策。教师根据需要，可以进行必要的引导、适时的启发，或者对陷入经营困境的企业提出建议，并对核心问题进行解析。



2. 增强学习兴趣，强化学习动机

管理课程一般都以“案例+理论”为主，比较枯燥，学生很难迅速掌握这些理论并应用到实际工作中。但通过模拟沙盘进行培训会增强娱乐性，使枯燥的课程变得生动有趣。通过游戏性的模拟可以激发参与者的竞争热情，让他们有学习的动机——获胜。

通过分组讨论、集中研讨、角色扮演、情景演练、案例分析、教师点评等多种教学手段，将企业经营决策的理论和方法同实际模拟操作紧密结合，使学生在游戏般的操作中得到完整的决策体验，增强了学生的学习意识，充分调动了学生学习的积极性，强化了学生学习的动机，并加深了学生对企业管理理论和方法的理解与深度记忆，确保了学习效果。

3. 体验实战，在参与中学习，在实战中提升

沙盘模拟培训方式是让学生通过“做”来“学”，参与者以切实的方式体会深奥的商业思想——学生看到并触摸到商业运作方式。体验式学习使参与者学会收集信息并在将来能应用于实践。

学生分成相互竞争的模拟企业进行角色扮演，在亲身实战中学习企业管理的相关知识，并在此基础上增强管理能力和技能，从而可以提升学生企业经营的实践能力。

4. 完善知识体系，学会团队合作

原有的教学模式是以学科、专业为基础的单一化教学模式，而沙盘模拟是对企业管理的全面展现，使学生能够在战略管理、营销管理、生产运营管理、财务管理等方面得到全面的学习和体验，建立起资源整合的理念，并强化细节管理。

沙盘模拟是互动的，当参与者对游戏过程中产生的不同观点进行分析时，需要不停地进行对话。除了学习商业规则和财务术语外，参与者还增强了自己的沟通技能，并学会了如何以团队的方式工作。

1.3 ERP 沙盘模拟经营课程的意义

ERP 沙盘模拟经营课程作为一种角色扮演、情景演练、体验式的全新教学模式，同传统教学相比是一种创新。它模拟了一个虚拟生产企业的运作流程，让所有参与学习的学生，在模拟企业里担任一定的管理角色，发现问题并深入剖析，从而强化学生的管理知识，训练管理技能，全面提高学生的综合素质和综合能力，使学生在参与、体验中完成从知识到技能的转化。

1. 完善管理学科实践教学体系，实现由感性到理性的飞跃

目前，管理学各专业学生的培养，存在着一些共性问题，即随着社会经济的发展和竞争意识的强化，市场对管理类从业人员的知识结构、实践能力和综合素质提出了更高的要求，要求学生具备较强的理论联系实际能力、工作适应能力和动手实践能力。而传统的教



学环节因为企业不愿意接收学生实习等客观因素，越来越难以达到实践教学的效果。

因此，建立一个体系完备、模拟仿真的实验教学体系越来越重要。沙盘模拟实验作为企业经营管理仿真实验，引入到原有的实验教学体系后，有效地解决了上述矛盾，完善了管理学科的实践教学体系。管理学科实践教学体系如图 1-1 所示。

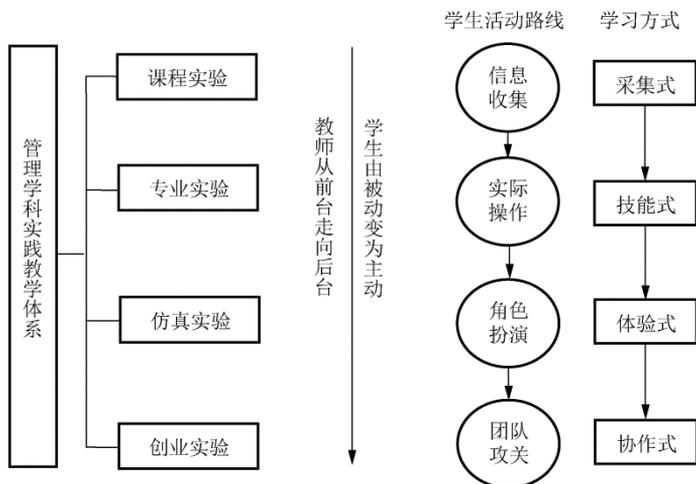


图 1-1 管理学科实践教学体系

在沙盘模拟经营实践过程中，学生经历了一个从理论到实践再到理论的上升过程，把自己亲身经历的宝贵经验转化为全面的理论模型，每一次基于现场的案例分析及基于数据分析的企业诊断，都会使学生达到磨练其商业决策敏感度，提升决策能力和长期规划能力的目的。

2. 拓展知识体系，提升管理技能

传统教育划分有多个专业方向，专业壁垒禁锢了学习者的发展空间和思维方式，而沙盘模拟经营是对企业经营管理全方位的展现，通过学习可以在以下方面受益。

- ① 提高决策能力，从整体上理解公司的经营机制及各种决策对公司经营产生的后果，培养经营者的全局视野。
- ② 掌握制定决策的各种方法和技巧，提高经营决策能力。
- ③ 理解市场导向基础上的战略管理，理解公司战略如何有效地落实与执行。
- ④ 理解外部信息的重要作用，提高利用信息进行预测和决策的能力。
- ⑤ 认识各种决策和经营策略的市场效果，演练企业在不同发展联合体中的各种经营手法。
- ⑥ 培养统观全局和系统思考的能力，建立公司高管团队的共识力，加强沟通技能。
- ⑦ 培养控制企业风险的能力。
- ⑧ 加强企业竞争情报的收集意识，强化市场竞争观念。
- ⑨ 学会使用各种分析工具，能够判断企业经营状态。
- ⑩ 建立精细化管理模式。



3. 全面提高学生的综合素质

(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，寻求同合作伙伴之间的双赢、共赢才是企业发展的长久之道。这就要求在市场分析、竞争对手分析上做足文章，只有在竞争中寻求合作，企业才会有无限的发展机遇。

(2) 全局观念与团队合作

只有每一个角色都以企业总体最优为出发点，各司其职，相互协作，企业才能赢得竞争，实现目标。

(3) 个性与职业定位

在沙盘模拟经营过程中，有的公司积极进取，敢冒风险，有的公司稳扎稳打，还有的则不知所措——每个个体的特征都会显现出来。虽然个性特点同胜任角色有一定的关联度，但在现实中，更多的是需要大家“干一行，爱一行”。

(4) 感悟人生

在市场的残酷竞争和企业经营的风险面前，是“轻言放弃”还是“坚持到底”，不仅是一个企业可能面临的问题，更是需要在人生中不断抉择的问题。经营自己的人生同经营一个企业具有一定的相通性。

4. 感受管理的乐趣

爱因斯坦说“兴趣是最好的老师”。本课程实现了让学生快乐、主动地学习——通过制定游戏规则进行模拟对抗和竞争演练，使学生亲身体验管理的惊心动魄和无穷魅力，从而激发学生的竞争热情和学习兴趣，感受管理的真谛。

5. 看得见，摸得着，想得到，做得到

剥开经营理念的复杂外表，直探经营本质——企业结构和管理的操作全部展示在模拟沙盘上，将复杂、抽象的经营管理理论以最直观的方式让学生体验和学习，完整生动的视觉享受将极为有效地激发学生的学习兴趣，增强学习效果。把平日工作中尚存疑问的决策带到课程中印证，在几天的课程中模拟几年的企业全面经营管理——学生有充足的自由来尝试企业经营的重大决策，并且能够直接地看到结果，而在现实工作中他们可能在相当长的时间里都不会有这样的体验机会。

课程结束后，可以使学生对所学的内容理解更透，记忆更深。

1.4 课程教学组织

1.4.1 构建团队

模拟企业经营的首要环节是构建虚拟企业。前面已经介绍，首先是学生分组，每组一



一般为 4~6 人，各组就组成了相互竞争的模拟企业。组成模拟企业后，就要确定企业的组织架构、岗位设置及岗位职责。一般模拟企业应设置 CEO（总经理）、营销总监（或市场总监）、财务总监、生产总监、采购总监等主要角色，当人数较多时，还可以适当增加商业间谍、财务助理、信息执行官等辅助角色。在经营过程中，还可以进行角色互换，让学生学会换位思考，发现每个人的闪光点，以找到最适合的岗位。

1.4.2 设置虚拟企业

ERP 沙盘模拟经营的虚拟企业可以从创建企业开始，也可以是接手一个已经运营了 3 年的企业。前者是每一个组（虚拟企业）面临相同的启动资金和相同的外部环境下，让怀揣创业梦想的人在真正创业前积累成功的经验和提升失败后重新再来战胜困难的勇气。通过对真实创业环境的仿真模拟，帮助学生掌握在实际创业过程中可能遇到的各种情况和经营决策，并对出现的问题和运营结果进行分析与评估，从而对创业有更真实的体验和更深刻的理解，提升创业意识，掌握创业技能，增强择业、就业的能力。而后者以虚拟企业起始年的两张主要财务报表（资产负债表和利润表）为初始状态，设定企业目前的财务状况和经营成果，为正式运营做准备。

1.4.3 学习运营规则

企业在一个开放的市场环境中生存，企业之间的竞争需要遵循运营规则。而运营规则是企业从事经营活动必须遵守的行为准则，所有参与者必须学习规则、遵守规则。

综合考虑市场竞争及企业运营所涉及的内容，把规则简化为以下 8 个方面的约定。

- ① 市场开发与市场准入。
- ② 竞单规则。
- ③ 厂房购买、出售和租赁。
- ④ 生产线购买、转产和维修、出售。
- ⑤ 产品研发、ISO 认证和产品生产。
- ⑥ 原材料采购。
- ⑦ 融资贷款与资金贴现。
- ⑧ 企业破产倒闭。

1.4.4 模拟企业运营

ERP 沙盘模拟经营课程的核心内容是模拟企业之间进行 4~6 年的模拟经营。经营伊始，各模拟企业通过商业新闻查看市场预测资料，对每个市场每个产品的总体需求量、单价、发展趋势做出有效预测。每一个企业组织在市场预测的基础上讨论企业战略和业务策略，在 CEO 的领导下按一定程序开展经营活动，经营结果体现在每个企业的会计报表中。



1.4.5 现场点评与考核

每一年经营结束，首先指导教师要对每个企业的经营结果进行深入剖析，分析各组成败得失的原因。这将有助于企业的管理者们发现问题、分析问题、总结经验教训并及时调整企业战略。等全部模拟经营结束后，针对经营结果，各模拟公司进行全面总结发言，撰写岗位职责履行的总结报告。

小结：要打有准备之仗！

技能训练

实训项目

了解沙盘及 ERP 沙盘模拟经营课程的教学组织。

实训目标和要求

分析 ERP 沙盘模拟经营课程和传统课程教学的区别，总结本课程的特点。

完成效果

掌握沙盘的基本知识和沙盘教学组织。