

ONE

第一篇 课程设计

1.1 课程地位与性质

企业经营沙盘模拟实训课程是借助企业经营管理沙盘模拟系统进行的一个模拟经营课程，它涵盖了企业运营中的战略规划、财务管理、市场营销管理、生产运作管理、采购管理、质量管理等关键性经营，学生作为企业运营者组成相互竞争的模拟企业，每个企业由 4~6 人组成，分别担任总经理、财务总监、市场总监、生产运营总监等管理角色。模拟企业成员通过连续 1~6 个会计年度的经营活动，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，感悟科学的经营思路和管理理念，全面提升团队协作和经营管理能力。

企业经营沙盘模拟作为企业经营管理仿真教学系统还可以用于综合素质训练，使学员在以下方面获益。

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。寻求与合作伙伴之间的双赢、共赢才是企业发展的长久之道。这就要求企业知彼知己，在市场分析、竞争对手分析上做足文章，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

通过沙盘模拟对抗课程的学习，学员可以深刻体会到团队协作精神的重要性。在企业运营这艘大船上，总经理是舵手、财务总监保驾护航、营销总监冲锋陷阵……在这里，每一个角色都要以企业总体最优为出发点，各司其职，相互协作，才能取得胜利，实现目标。

3. 保持诚信

诚信是一个企业立足之本，发展之本。诚信原则在企业经营沙盘模拟课程中体现为对规则的遵守，如市场竞争规则、产能计算规则、生产设备购置以及转产等具体业务的处理。保持诚信是学员立足社会、发展自我的基本素质。

4. 个性与职业定位

每个个体因为拥有不同的个性而存在，这种个性在企业经营沙盘模拟对抗中会显露无遗。在分组对抗中，有的小组轰轰烈烈，有的小组稳扎稳打，还有的小组则不知所措。虽然，个性特点与胜任角色有一定关联度，但在现实生活中，很多人并不是因为“爱一行”才“干一行”的。更多的情况是需要大家“干一行”就“爱一行”的。

5. 感悟人生

在市场的残酷与企业经营风险面前，是“轻言放弃”还是“坚持到底”，这不仅是一个企业可能面临的问题，更是在人生中不断需要抉择的问题，经营自己的人生与经营一个企业具有一定的相通性。

6. 实现从感性到理性的飞跃

在企业经营沙盘模拟中，学员经历了“理论—实践—理论”的提升过程，把自己亲身经历的宝贵实践经验转化为全面的理论模型。学员借助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，都会使学员受益匪浅，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。

1.2 课程学习（能力）目标

1.2.1 总体目标

本课程以企业经营活动为主线，采取竞技式实战的方式，使学生在团队协作中完成岗位工作任务，体验企业的经营过程及岗位职责，辅以相关的知识学习及案例分析讨论，巩固专业知识，提升综合素质，拓展思维和学习领域，训练动手能力，促进与企业实际工作“零适应”的对接，形成职业能力，增强就业魅力。

1.2.2 专业能力目标

- (1) 掌握企业经营管理的全过程，树立共赢理念、诚信理念、全局观念等；
- (2) 掌握战略管理、生产运作管理、市场营销管理、财务管理等基本知识，能够利用企业经营管理沙盘系统熟练完成企业经营过程，进行市场营销管理、采购管理、质量管理、生产管理、财务管理等活动，具备解决企业中的实际问题的能力；

(3) 掌握企业经营管理中实施和应用 ERP（企业资源计划系统）的一般过程及基本方法，具备企业建设 ERP 系统的实施能力。

1.2.3 社会能力目标

- (1) 具有良好的职业道德和敬业精神；
- (2) 具有较强的口头与书面表达能力；
- (3) 具有团队协作精神和妥善处理人际关系的能力；
- (4) 具有良好的心理素质和克服困难的能力；
- (5) 具有良好的人际沟通交流能力；
- (6) 具有良好的职业岗位适应能力。

1.2.4 方法能力目标

- (1) 具有自主学习新知识、新技术的能力；
- (2) 具有通过多种渠道、媒体，进行查找、收集所需信息的能力；
- (3) 具有独立制订工作计划并落实、实施的能力；
- (4) 具有总结、归纳、分析的能力。

1.3 课程教学设计

1.3.1 课程整体设计构思

本实训通过直观的企业经营沙盘，来模拟企业运行状况。让学员在分析市场，制定战略，组织生产，整体营销和财务结算等一系列活动中体会企业经营运作的全过程，认识到企业资源的有限性，从而深刻理解企业经营的管理思想，领悟科学的管理规律，提升管理能力。

该实训融角色扮演、案例分析、专家诊断于一体，最大的特点是“在参与中学习”，学生的学习过程接近企业现状，在短短一周的训练中，会遇到企业经营中经常出现的各种典型问题。

使学生了解和认识各岗位的职责、范围、操作过程、管理业务流程、岗位之间的协作关系。学生必须和同学们一起去寻找市场机会，分析规律，制定策略，实施全面管理。在各种决策的成功和失败的体验中，学习管理知识，掌握管理技巧，提高管理素质。

一个班组成 6~8 个不等的若干管理团队，用沙盘教学工具模拟各企业经营，互相竞争。各团队成员分别担任企业的重要职位：总裁、财务总监、运营总监、营销总监、采购总监等。

各团队要亲自经营一家拥有一定规模资产且销售良好、资金充裕的企业，连续从事1至6个会计年度的经营活动，演练企业“成长期、成熟期”的经营过程，体验企业经营思想。通过案例分析、本团队点评、交叉点评和老师点评，使各经营团队自“形成期”开始，顺利渡过“震荡期”，缩短“规范期”，快速到达“超越期”。

总之，通过直观的企业沙盘模型进行企业经营演练，每个同学直接参与企业的模拟经营，调动同学们的主观能动性，达到以下要求：

- (1) 清晰了解企业战略和关键成功因素；
- (2) 用战略的眼光看待企业的财务管理、企业运营和决策；
- (3) 运用策略改进企业运营状况、创造价值；
- (4) 能找到跟踪企业运行状况的“仪表盘”；
- (5) 适时把握企业方向的“驾驶技能”。

1.3.2 课程能力训练模块

1. 基于企业工作过程设计训练内容

企业经营沙盘模拟课程是针对代表先进的现代企业经营与管理技术——ERP（企业资源计划系统），设计的角色体验实验平台。模拟沙盘按照制造企业的职能部门划分了职能中心，如图1-1所示，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为设计主线，把企业运营所处的内外环境抽象为一系列的规则，由受训者组成若干个相互竞争的模拟企业，模拟企业5~6年的经营，通过学生参与—沙盘载体—模拟经营—对抗演练—讲师评析—学生感悟等一系列的实验环节，其融理论与实践于一体、集角色扮演与岗位体验于一身的设计思想，使受训者在分析市场、制定战略、营销策划、组织生产、财务管理等一系列活动中，参悟科学的管理规律，培养团队精神，全面提升管理能力。同时也对企业资源的管理过程有一个实际的体验。

沙盘模拟作为一种体验式的教学方式，是继传统教学及案例教学之后的一种教学创新。借助企业经营沙盘模拟，可以强化学员的管理知识、训练管理技能、全面提高学员的综合素质。沙盘模拟教学融理论与实践于一体、集角色扮演与岗位体验于一身，可以使学员在参与、体验中完成从知识到技能的转化。

企业经营沙盘模拟通过对企业经营管理的全方位展现和模拟体验，可以使学员在以下几方面获益：

(1) 战略管理

成功的企业一定有着明确的企业战略，包括产品战略、市场战略、竞争战略及资金运用战略等。从最初的战略制定到最后的战略目标达成分析，经过几年的模拟，经历迷

茫、挫折、探索，学员将学会用战略的眼光看待企业的业务和经营，保证业务与战略的一致，在未来的工作中更多地获取战略性成功而非机会性成功。

(2) 营销管理

市场营销就是企业用价值不断来满足客户需求的过程。企业所有的行为和资源，无非是要满足客户的需求。模拟企业几年中的市场竞争对抗，学员将学会如何分析市场、关注竞争对手、把握消费者需求、制定营销战略、定位目标市场，制订并有效实施销售计划，最终达成企业战略目标。

(3) 生产管理

在模拟中，把企业的采购管理、生产管理、质量管理统一纳入到生产管理领域，则新产品研发、物资采购、生产运作管理、品牌建设等一系列问题背后的一系列决策问题就自然地呈现在学员面前，它跨越了专业分隔、部门壁垒。学员将充分运用所学知识，并积极思考，在不断的成功与失败中获取新知识。

(4) 财务管理

在沙盘模拟过程中，团队成员将清晰掌握资产负债表、利润表的结构；掌握资本流转如何影响损益；解读企业经营的全局；预估长短期资金需求，以最佳方式筹资，控制融资成本，提高资金使用效率；理解现金流对企业经营的影响。

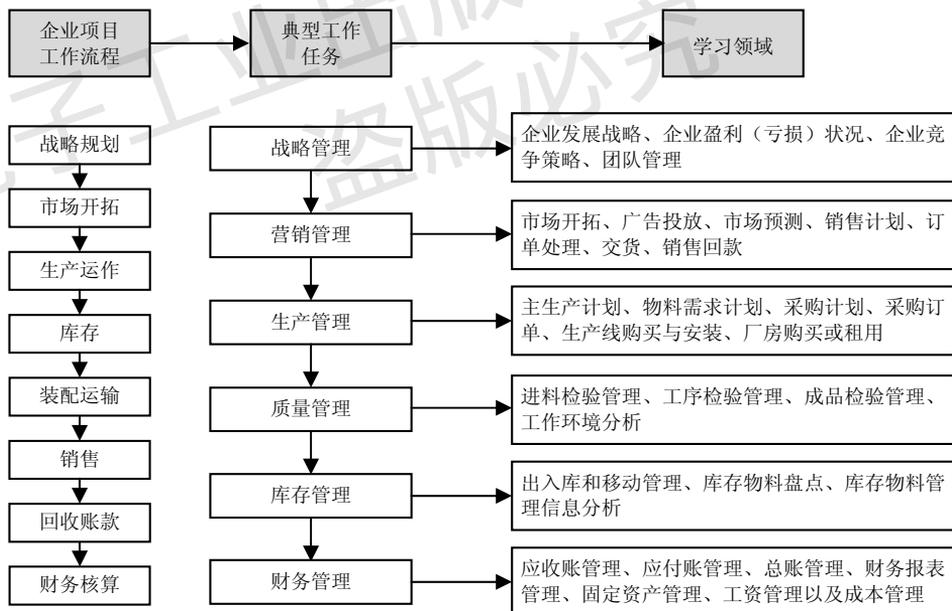


图 1-1 企业经营沙盘模拟训练模块内容

(5) 人力资源管理

从岗位分工、职位定义、沟通协作、工作流程到绩效考评，沙盘模拟中每个团队经

过初期组建、短暂磨合、逐渐形成团队默契，完全进入协作状态。在这个过程中，各自为战导致的效率低下、无效沟通引起的争论不休、职责不清导致的秩序混乱等情况，可以使学员深刻地理解局部最优不等于总体最优的道理，学会换位思考。明确只有在全体成员有着共同愿景、朝着共同的绩效目标、遵守相应的工作规范、彼此信任和支持的氛围下，企业才能取得成功。

(6) 基于信息管理的思维方式

通过企业经营沙盘模拟，使学员真切地体会到构建企业信息系统的紧迫性。企业信息系统如同飞行器上的仪表盘，能够时刻跟踪企业运行状况，对企业业务运行过程进行控制和监督，及时为企业管理者提供丰富的可用信息。通过沙盘信息化体验，学员可以感受到企业信息化的实施过程及关键点，从而合理规划企业信息管理系统，为企业信息化做好观念和能力上的铺垫。

2. 教学组织学时分配表

教学组织学时分配表如表 1-1 所示。

表 1-1 教学组织学时分配表

序号	实验项目	实验内容提要	学时	实验类型
1	组织准备工作	熟悉实验室、学习实验室规则、播放录像、学员分组、职能定位、就职演说	2	演示性
2	基本情况描述（一）	企业的初始状态，企业的运营规则，市场规则	2	演示性
3	基本情况描述（二）	管理知识的巩固	2	演示性
4	初始状态设定	由教师带领完成第零年企业运营，总结管理知识	2	验证性
5	企业第 1 年运营	战略设计，流程操作	2	实操性
6	总结及讲解	各组汇报，营销知识巩固	2	演示性
7	企业第 2 年运营	战略设计，流程操作	2	实操性
8	总结及讲解	各组汇报，SWOT 分析模型巩固	2	演示性
9	企业第 3 年运营	战略设计，流程操作	2	实操性
10	总结及讲解	各组汇报，财务报表指标分析巩固	2	演示性
11	企业第 4 年运营	战略设计，流程操作	2	实操性
12	总结及讲解	各组汇报，目标管理分析巩固	2	演示性
13	企业第 5 年运营	战略设计，流程操作	2	实操性
14	总结及讲解	各组汇报，企业核心竞争力巩固	2	演示性
15	企业第 6 年运营	战略设计，流程操作	2	实操性
16	对各个企业进行点评	各组汇报，团队管理巩固	2	演示性
17	沙盘总结——教师与学生交流	各组汇报，综合分析	2	综合性
18	沙盘总结——教师点评		2	综合性
课时合计			36	

1.3.3 教学流程设计

教学流程可以分为四个阶段，每个阶段都有不同的实训内容，如图 1-2 所示。

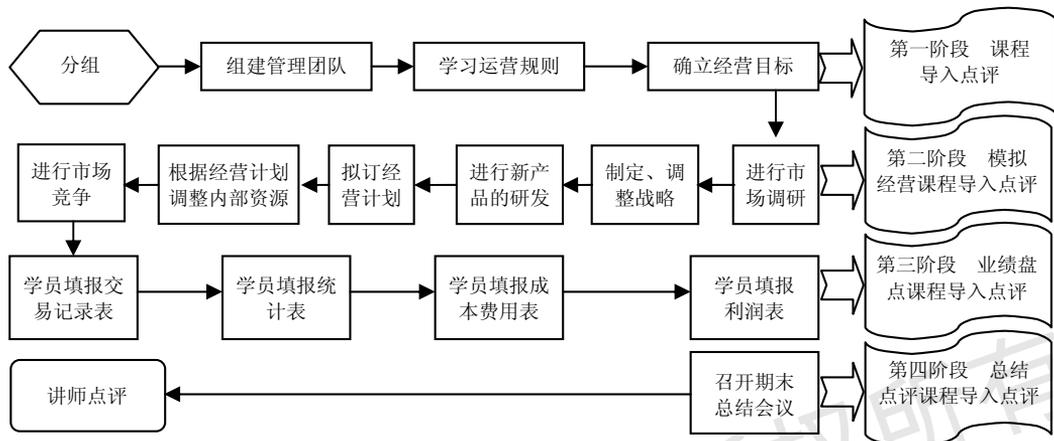


图 1-2 实训环节

1. 组织准备工作

组织准备工作是企业经营沙盘模拟的首要环节。主要内容包括三项：首先是学员分组，每组一般为 4~6 人，这样全部学员就组成了若干个相互竞争的模拟企业，然后进行每个角色的职能定位，明确企业组织内每个角色的岗位责任，一般分为总经理、营销总监、运营总监、采购总监、财务总监等主要角色。当人数较多时，还可以适当增加商业间谍、财务助理等辅助角色。在几年的经营过程中，可以进行角色互换，从而体验角色转换后考虑问题的出发点的相应变化，也就是学会换位思考。特别需要提醒的是：诚信和亲历亲为。诚信是企业的生命，是企业生存之本。在企业经营模拟过程中，不要怕犯错误，学习的目的就是为了解决问题，努力寻求解决问题的方法。在学习过程中，谁犯的错误越多，谁的收获也就越大。

2. 基本情况描述

对企业经营者来说，接手一个企业时，需要对企业有一个基本的了解，包括股东期望、企业目前的财务状况、市场占有率、产品、生产设施、盈利能力等。基本情况描述以企业起始年的两张主要财务报表（资产负债表和利润表）为基本索引，逐项描述了企业目前的财务状况和经营成果，并对其他相关方面进行补充说明。

3. 市场规则与企业运营规则

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一定的规则。学员应综合考虑市场竞争及企业运营所涉及的方方面面，简化为以下几个方面的内容：

- (1) 市场划分与市场准入;
- (2) 销售会议与订单争取;
- (3) 厂房购买、出售与租赁;
- (4) 生产线购买、转产与维修、出售;
- (5) 产品生产;
- (6) 产品研发与 ISO 认证;
- (7) 融资贷款与贴现。

4. 初始状态

企业经营沙盘模拟不是从创建企业开始,而是接手一个已经运营了有一定基础的企业。虽然已经从基本情况描述中获得了企业运营的基本信息,但还需要把这些枯燥的数字活生生地再现到沙盘盘面上,由此为下一步的企业运营做好铺垫。通过初始状态设定,可以使学员深刻地感觉到财务数据与企业业务的直接相关性,理解到财务数据是对企业运营情况的一种总结提炼,为今后“透过财务看经营”做好观念上的准备。

5. 企业经营竞争模拟

企业经营竞争模拟是企业经营沙盘模拟的主体部分,按企业经营年度展开。经营伊始,通过发布市场预测资料,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,在总经理的领导下按一定程序开展经营,做出所有重要事项的经营决策,决策的结果会从企业经营结果中得到直接体现。

6. 现场案例解析

现场案例解析是沙盘模拟课程的精华所在。每一年经营下来,企业管理者都要对企业的经营结果进行分析,深刻反思成在哪里?败在哪里?竞争对手情况如何?是否需要对企业战略进行调整?结合课堂整体情况,找出大家普遍困惑的情况,对现场出现的典型案例进行深层剖析,用数字说话,可以让学员感悟管理知识与管理实践之间的距离。

1.3.4 教学方法设计

1. 体验式教学

体验式教学是指在教学过程中,根据学生的认知特点和规律,通过创造实际的或重复经历的情境和机会,呈现或再现教学内容,使学生在亲历的过程中理解并建构知识、发展能力、产生情感。体验式教学在其他许多学科的教学中得到广泛应用,最典型的是军事教学中的沙盘推演、军事演习。沙盘模拟对抗实训课程充分体现了体验式创新教学法的精髓。体验式创新教学法表现在:沙盘模拟对抗实训课程使学生感受到现场逼真的

实战气氛。学生在模拟企业实战时，会遇到企业经营中经常出现的各种典型问题，针对出现的问题，学生们必须通过团队去共同分析问题、找出对策、制定决策，并组织实施。

2. 多元化教学手段

在选择教学手段时，强调传统手段与现代手段相结合，模拟仿真手段与实际操作手段相结合，从而形成一套融情景式教学、互动教学、自主学习、角色实训为一体的、较为完善的教学体系。

1.4 考核方案设计

1.4.1 考核标准

考核标准可以从以下几方面进行衡量：

- (1) 学员是否认真、积极参与。
- (2) 各个创建企业的经营业绩。
- (3) 企业长期发展的能力。
- (4) 实验报告格式是否正确，内容是否符合要求。

1.4.2 评分标准

评分标准可以综合考虑如下因素。

(1) 分数等级：优为 90 分以上，良为 80 分以上，中为 70 分以上，及格的为 60 分以上，不及格的为 60 分以下。

(2) 分数比例：学生出勤占 20%，经营状况占 40%，团队精神占 20%，实验报告占 20%。

(3) 扣分标准：

- ① 对企业经营过程进行评分。
- ② 态度分：是否认真、投入。
- ③ 经营分：所有者权益的变化、企业成本费用的控制等。
企业长期发展能力：是否进行长期投资，是否有长远规划等。
- ④ 对实验报告考核。

从质、量两方面考核。以内容和字数是否达到要求为主评分。抄袭的为零分。内容尚可，字数不足 1000 字的扣 10 分，内容空洞最高扣 40 分，格式不符的最高扣 10 分，错字较多的最高扣 10 分。按百分制评分，在总成绩中占 20%。

评分标准如表 1-2 所示。

表 1-2 评分标准

主要考核指标	权重	主要考核标准				
		优秀 (90分以上)	良好 (80~89分)	中等 (70~79分)	及格 (60~69分)	不及格 (0~59分)
团队精神	20	凝聚力特别强,处处体现团队精神	凝聚力强,较好地体现团队精神	凝聚力一般,团队精神体现不够	凝聚力不够,团队精神体现不明显	成员较为懒散,很少体现团队精神
经营业绩	40	连续经营六年,经营业绩列第一位	连续经营六年,经营业绩列第二位	连续经营六年,经营业绩列第三、第四位	连续经营六年,经营业绩列第五位	不能完成六年的经营
实训报告	20	收获体会真实,经验教训有重要意义	收获体会较真实,经验教训比较有意义	收获不够真实,经验教训有意义	收获体会不够真实,经验教训意义不大	收获体会不真实,经验教训没有意义
出勤率	20	平均达到95%以上	平均达到85%~95%	平均达到75%~85%	平均达到70%~75%	平均70%以下

1.4.3 经营业绩计分公式

各组经营业绩得分=权益×(1+总分/100)

其中,总分根据如下原则计算(截止到第六年):

技术研发完成的产品: Crystal 产品加 20 分, Ruby 产品加 30 分, Sapphire 产品加 40 分。

开发完成形成销售的市场: 区域加 10 分, 国内加 20 分, 亚洲加 30 分, 国际加 40 分。

完成 ISO 认证: ISO 9000 加 15 分, ISO 14000 加 30 分。

目前拥有的安装完成的生产线: 手工线加 5 分/条, 半自动线加 10 分/条, 全自动线加 15 分/条, 柔性线加 20 分/条。

目前拥有的自主产权的厂房: A 厂房加 40 分, B 厂房加 30 分, C 厂房加 20 分。

未借高利贷加 20 分, 未贴现加 20 分。

还有长贷未还减 5 分, 还有短贷未还减 10 分。

产品市场排名第一, 10 分/第一, 如表 1-3 所示。

表 1-3 产品市场排名统计表

组名	最终市场排名			
	Beryl	Crystal	Ruby	Sapphire
本地				
区域				
国内				
亚洲				
国际				

得分注意事项:

① 为保证沙盘模拟比赛竞争的公平性,大赛过程中将不允许使用追加股东投资,破产将退出比赛。

② 比赛过程中广告投放时间限定为 10 分钟,超时将失去广告投放机会;每年经营总时间限定为 40 分钟,每超时 1 分钟扣 10 分。

1.4.4 实训报告参考格式

实训报告是学生企业经营沙盘学习后的综合衡量,一方面记录和分析在沙盘实训过程中的过程提要,另一方面剖析自身的优势和不足,如表 1-4 所示。

表 1-4 实训报告表

姓 名		班 级	
实训时间	年 月 日~ 年 月 日		
实训内容			
实训地点			
指导老师			
实训报告(不少于 1 000 字,字体为宋体、字号为小四、行距为 18 磅,打印或手写)			
			签名: 年 月 日
实训鉴定评语		综合成绩:	
		指导老师签名: 年 月 日	