
ERP沙盘模拟

丁海霞

企业管理系

“ERP沙盘模拟” 释义

- “ERP沙盘模拟” 是讲授企业经营管理的实训课程，采用的是一种全新的体验式授课方法。本实训就是针对一个模拟企业，把企业运营所处的内外部环境定义为一系列的规则，由参训者组成六个相互竞争的模拟企业，通过模拟企业6年的经营，使参训者在分析市场、制定战略、产品开发、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，全面提升管理能力。

本实训的目的和任务：

- 了解企业与企业的组织架构；认清沙盘模拟与真实企业之间的关系；
- 熟练掌握竞赛规则；了解各角色的任务和作用；深刻认识你所担任角色的作用和任务；
- 按照企业运行流程，履行你所担负的职责；团队协作，努力争取竞赛的胜利；
- 做好实训总结，获得最大的收获；
- 对低年级学生，激发学习专业课的兴趣；对高年级学生，学会理论联系实际，学以致用。

课程成绩评定



实训项目	考核内容	评分标准	评分	比例
一、理论学习	1.知识问答	课堂及其表现提问	100	15%
	2.期终总结	学习总结、心得认真总结、善于思考，提出创新、建社性问题思考，或提出可行性建议，认识深刻，能够理论联系实际。	100	30%
	3.考勤	1) 无旷课记录，必须保证100%的出勤率2) 无迟到、早退记录	100	10%
	4.实训记录	记录完整，及时上交资料	100	5%
二、企业经营	1.沙盘模拟对抗	按沙盘模拟评分系统结果折算给分第一按100分比例计算	100	30%
	2.团队协作及权益排名	权益最大第一按100分比例计算	100	
	小组成绩	沙盘成绩30%+权益成绩70%		
三、总结	1.个人发言	体会深刻、表达清晰、善于思考，提出创新、建社性问题思考，或提出可行性建议	100	10%
	2. 教师点评	宣布成绩	100	100%
四、成绩	个人发言+小组成绩+考勤+总结+实训记录的比例			

重要提示：

- 只有懂得规则，才能游刃有余；
- 只有认真对待，才能获得收获；
- 只有积极参与，才能分享成就。

重要提示：

学习规则是比较枯燥的，但却是必须的。只有懂得规则才能游刃有余。因此，要有以下三点认识：

- 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”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。

企业经营目标

•外观:

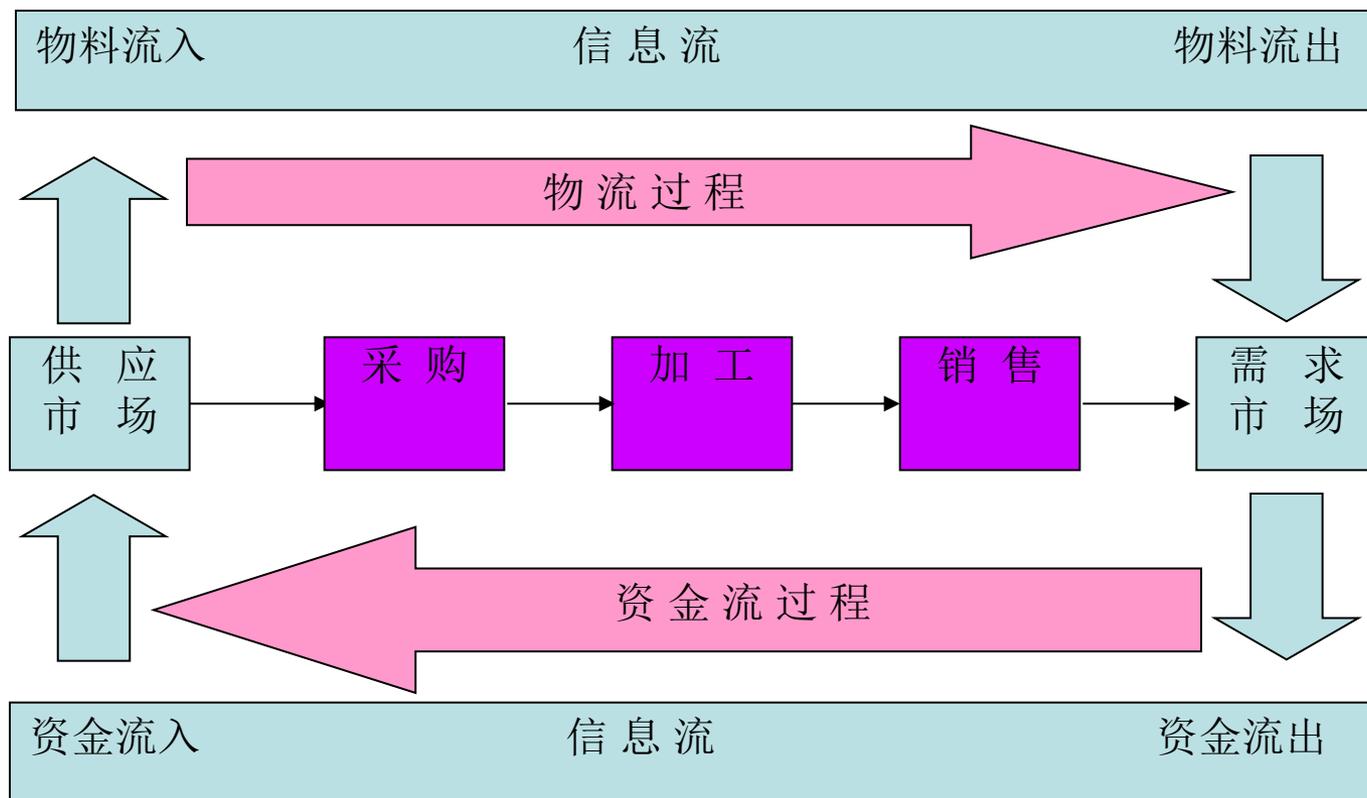
追求利润

•内涵:

追求企业资源的
合理有效的利用

ERP简介

企业供应链



ERP简介

ERP实质——

- 合理使用有限资源
- 合理组织生产
- 实现利润最大
- 实现成本最低

ERP沙盘模拟

- 仿照军事指挥沙盘，对企业进行经营管理实践
 - 企业经营管理必须经过实习
 - ERP沙盘模拟完全仿真企业经营环境
- 模拟企业经营的关键环节
 - 战略规划
 - 资金筹集与运用
 - 产品研发
 - 市场营销
 - 物资采购
 - 生产组织
 - 设备投资与改造
 - 财务核算与管理

ERP沙盘模拟

- 是对企业经营环境、企业管理的抽象
- 模拟1——6年的经营过程

- 市场分析
- 制定战略
- 营销策划
- 组织生产
- 财务管理

能力训练

掌握科学管理规律

提升管理能力

课程安排

- 一、组织准备工作
- 二、模拟企业概况
- 三、初始状态设定
- 四、企业运营规则
- 五、实际模拟训练

一、组织准备工作

1、团队组建

- 企业创建之初，任何一个企业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“企业经营沙盘模拟”实训中，采用了简化的企业组织结构，企业组织由几个主要角色代表，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。

一、组织准备工作

1、团队组建



总经理

- 制定发展战略
- 竞争格局分析
- 经营指标确定
- 业务策略制定
- 全面预算管理
- 管理团队协同
- 企业绩效分析
- 业绩考评管理
- 管理授权与总结

财务主管

- 日常财务记账和登账
- 向税务部门报税
- 提供财务报表
- 日常现金管理
- 企业融资策略制定
- 成本费用控制
- 资金调度与风险管理
- 财务制度与风险管理
- 财务分析与协助决策

营销主管

- 市场调查分析
- 市场进入策略
- 品种发展策略
- 广告宣传策略
- 制定销售计划
- 争取定单与谈判
- 签订合同与过程控制
- 按时发货应收款管理
- 销售绩效分析

生产主管

- 产品研发管理
- 管理体系认证
- 固定资产投资
- 编制生产计划
- 平衡生产能力
- 生产车间管理
- 产品质量保证
- 成品库存管理
- 产品外协管理

供应主管

- 编制采购计划
- 供应商谈判
- 签订采购合同
- 监控采购过程
- 到货验收
- 仓储管理
- 采购支付决择
- 与财务部协调
- 与生产部协同

心态开放

亲历亲为

团队协作

换位思考

成员及职能定位：

总裁CEO

营销总监CSO

运营总监COO

财务总监CFO

采购主管

财务助理

商业间谍

信息主管



首席执行官 (CEO)

制定企业发展战略规划

带领团队共同决定企业决策

审核财务状况

听取企业盈利 (亏损) 状况



提示：活动中如果大家意见向左，由CEO拍板决定

营销总监 (CSO)

开拓市场：稳定企业现有市场；积极
拓展新市场

销售管理：

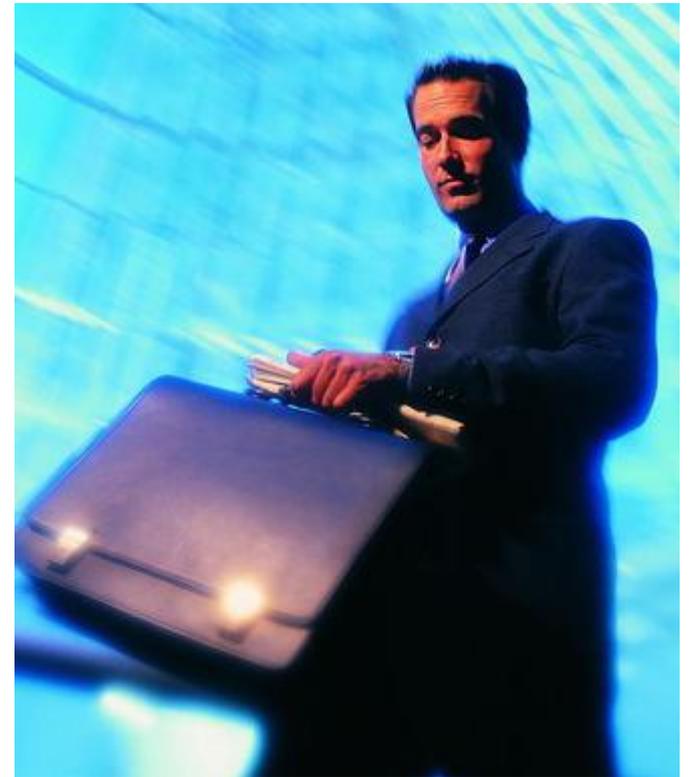
预测市场制定销售计划；

合理投放广告；

根据企业生产能力取得匹配的客
户订单；

沟通生产部门按时交货；

监督货款的回收。



生产总监——计划的制订者和决策者，生产过程的监控者

负责企业生产管理工作
协调完成生产计划，维持生产成本
落实生产计划和能源的调度
保持生产正常运行，及时交货
组织新产品研发，扩充改进生产设备
做好生产车间的现场管理



采购主管

编制并实施采购供应计划
分析物资供应渠道和市场变化
为企业做好后勤保障



财务总监 (CFO)

筹集和管理资金

做好现金预算，管好用好资金

支付各项费用，核算成本

按时报送财务报表，做好财务分析



财务助理

日常现金收支管理
定期审核企业经营状况
核算企业经营成果
制定预算
对成本数据进行分类和
分析



职能定位与职责

商业间谍

监控竞争对手的情况
明确竞争对手的动向

提示：对于由实践经验的受训者来说，可以选择与实际任职不同的职位，以体验换位思考。在课程进行的不同阶段，也可以互换角色，以熟悉不同职位的工作及流程。



职能定位与职责

信息主管

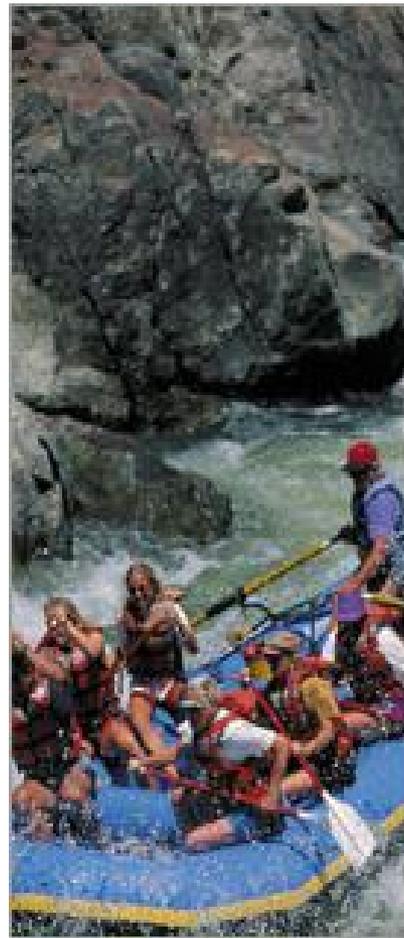
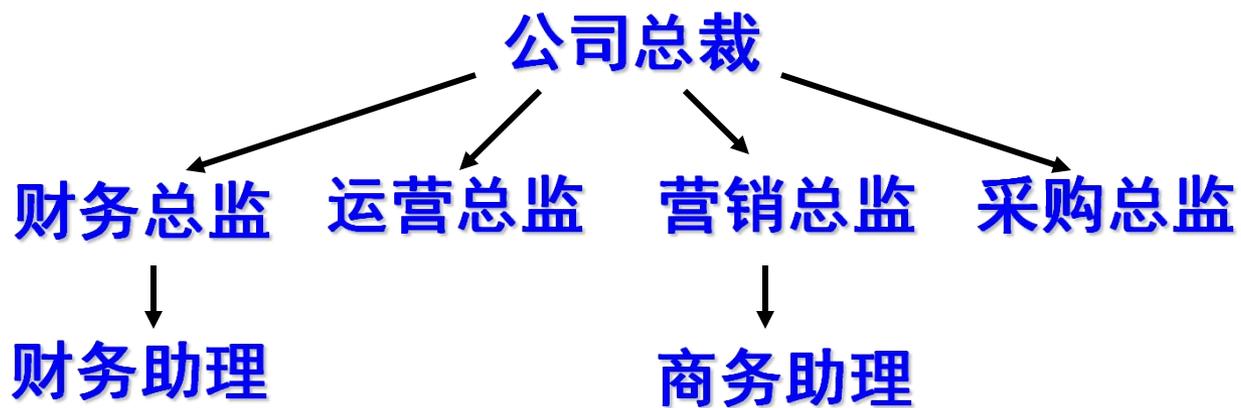
提供涉及到信息资源的各
种决策信息

跟踪、掌握先进信息技术
对企业业务影响的动态



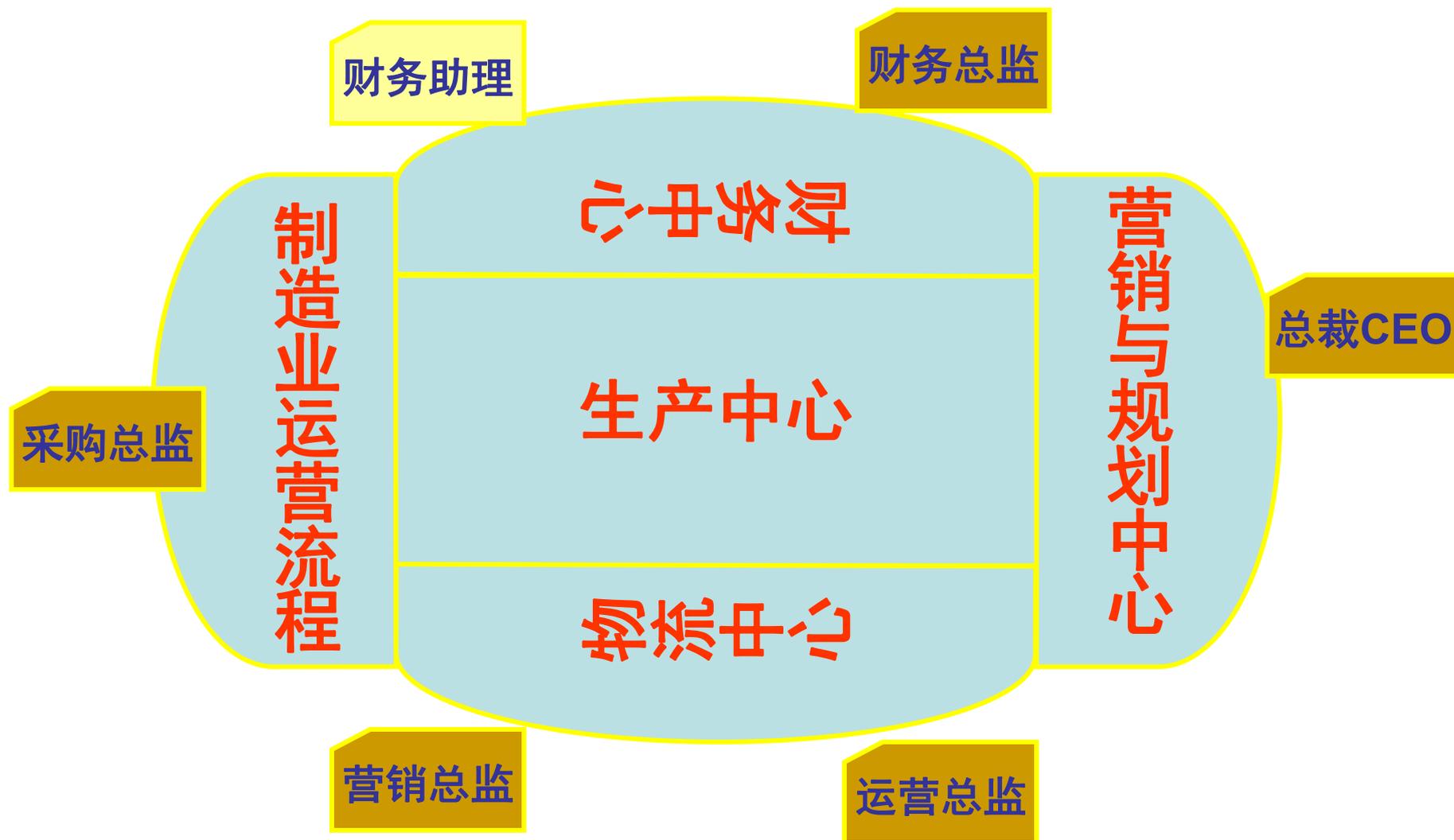
一、组织准备工作

1、团队组建



一、组织准备工作

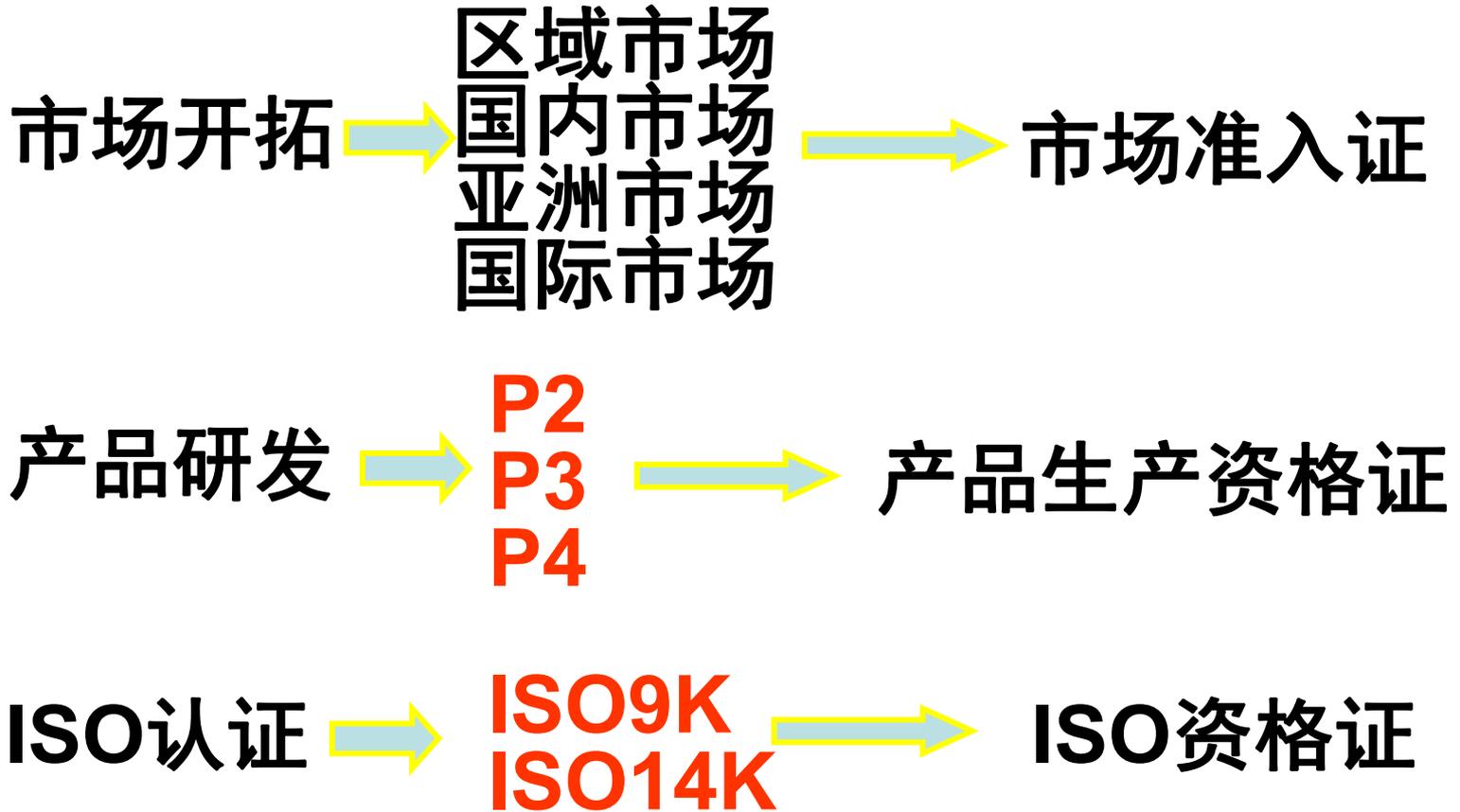
2、职能定位



2、职能定位

营销与规划中心

战略规划



营销策划

市场分析
市场定位
竞争分析
营销策略
广告投入

2、职能定位

生产中心 { 产品生产管理
生产运作管理

物流中心 { 采购管理
库存管理

财务中心 { 账务核算
财务管理

二、企业基本概况

- “希望”公司是一个典型的离散制造型企业，创建已有三年，董事会为了选出一个能够带领企业更好发展的领导团队，将采用企业经营模拟竞争的方式进行，用两天的时间模拟企业六年的经营过程，胜出者就是“希望”公司新的领导团队。

二、企业基本概况

1、公司发展与股东期望

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, 生产设施齐备, 状态良好。



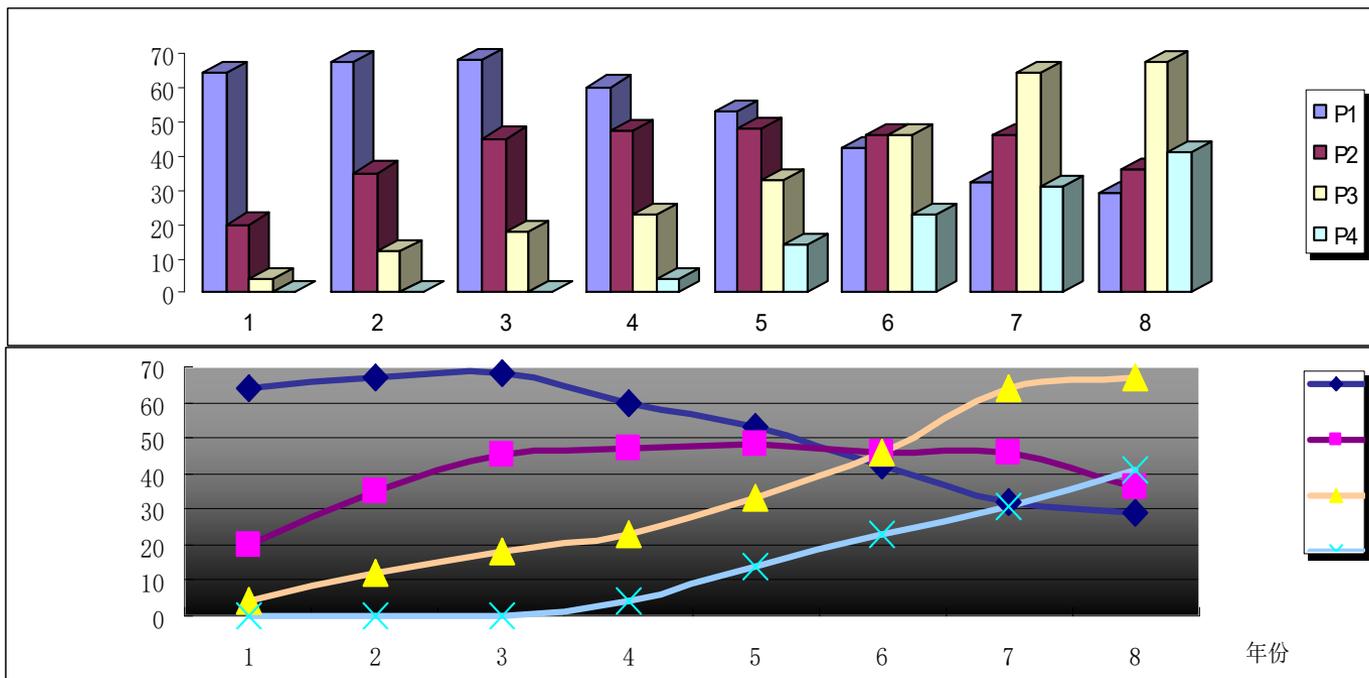
最近，一家权威机构对该行业的发展前景进行了预测，认为P产品将会从目前的相对低水平发展为一个高技术产品。

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——

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

二、企业基本概况

2、产品市场的需求预测



P1产品由于技术水平低，虽然近几年需求较旺，但未来将会逐渐下降
P2产品是P1的技术改进版，虽然技术优势会带来一定增长，但随着新技术出现，需求最终会下降。P3、P4为全新技术产品，发展潜力很大。

二、企业基本情况

3、企业经营简要说明

- 企业经营者需要了解：
 - 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
- 资产负债表
- 利润表

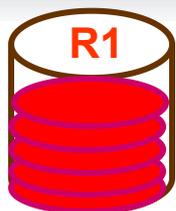
二、企业基本概况

4、企业财务现状描述

- 总资产为1.05亿（105M），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：现金20M，3个帐期（3Q）的应收帐款15M，在制品价值8M，成品价值6M，原料价值3M。
- 2. 固定资产53M：一个价值40M的大厂房和价值13M的生产设备，包括三条手工生产线和一条半自动生产线。
- 3. 负债41M：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：股东资本为50M，利润留存11M，年度净利3M。

三、初始状态设定——产品

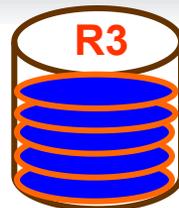
原料(供应商)



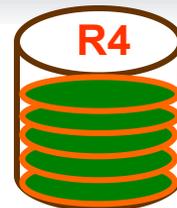
红色-R1



橙色-R2

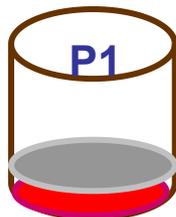


蓝色-R3

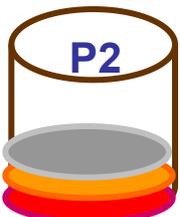


绿色-R4

产品/在制品



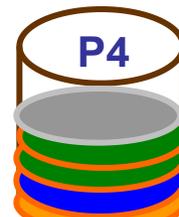
$$P1=R1+1M$$



$$P2=R1+R2+1M$$



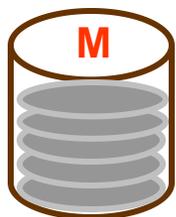
$$P3=2R2+R3+1M$$



$$P4=R2+R3+2R4+1M$$

产品BOM

资 金



原料订单



三、初始状态设定—生产中心



P1在制品
8M(4个)

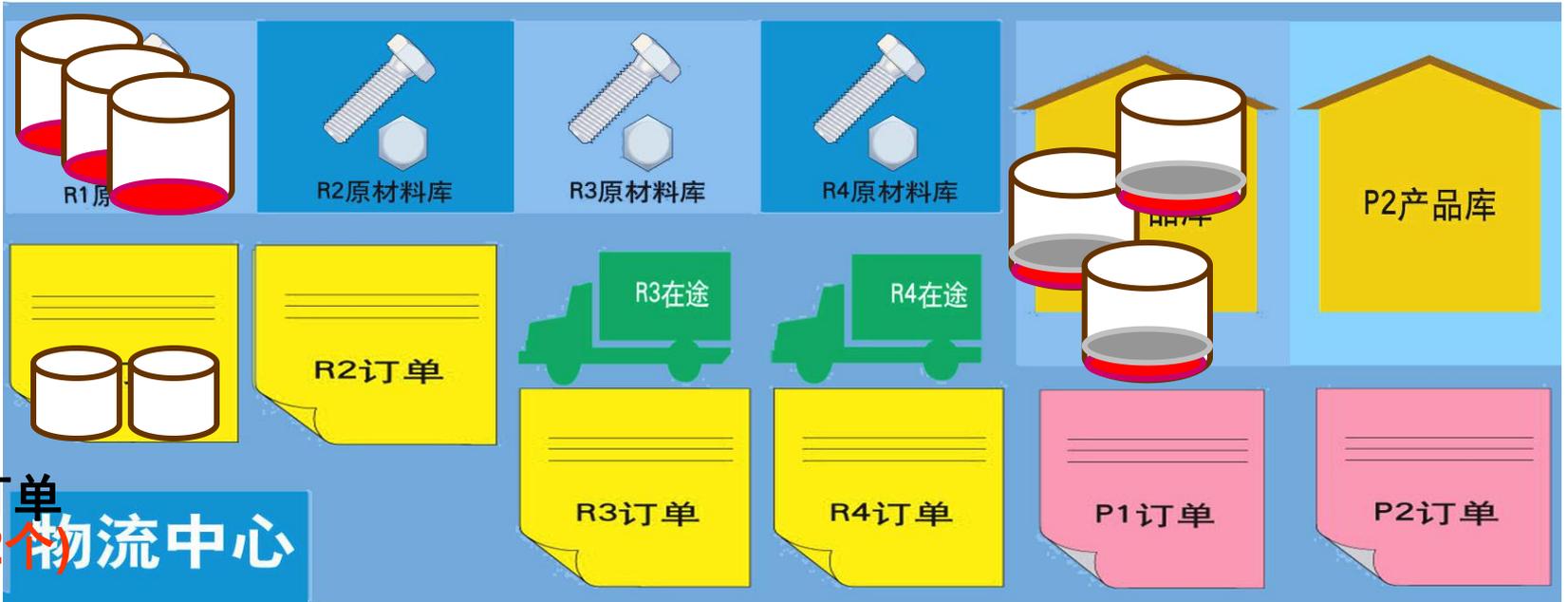
设备价值
13M

厂房
40M

三、初始状态设定—物流中心

R1原料
3M(3个)

P1成品
6M(3个)



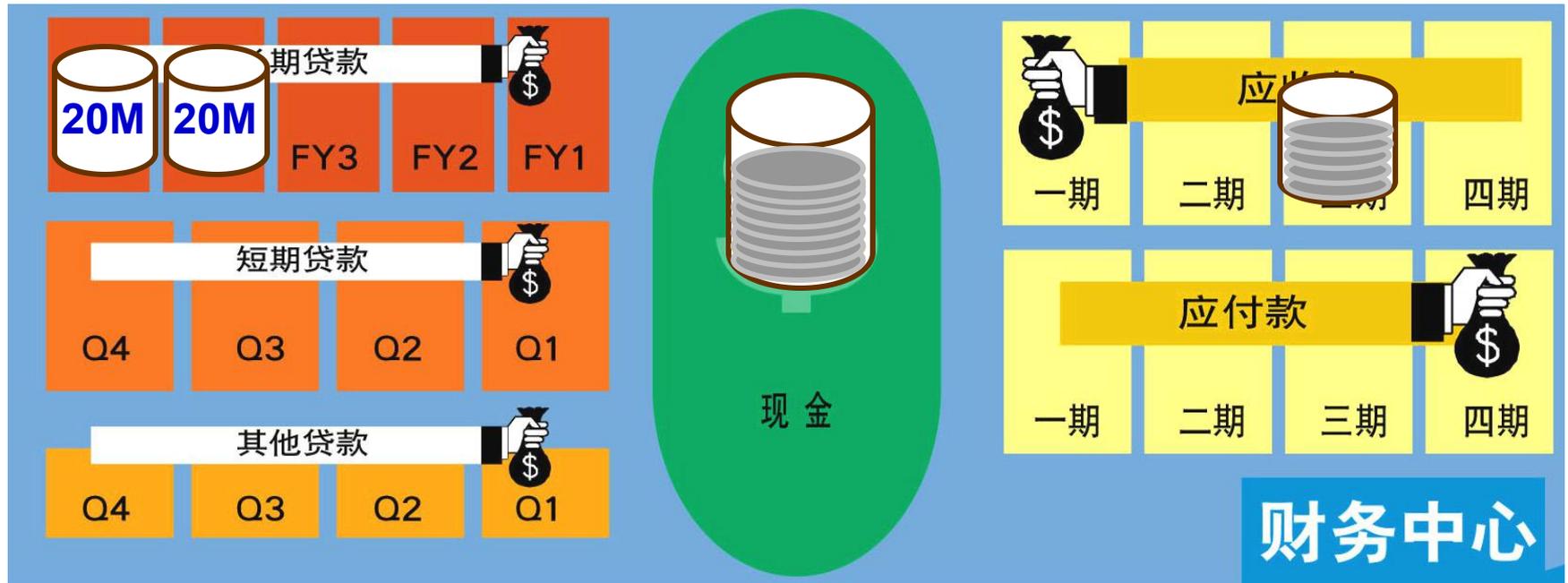
R1订单
2M(2个)

三、初始状态设定—财务中心

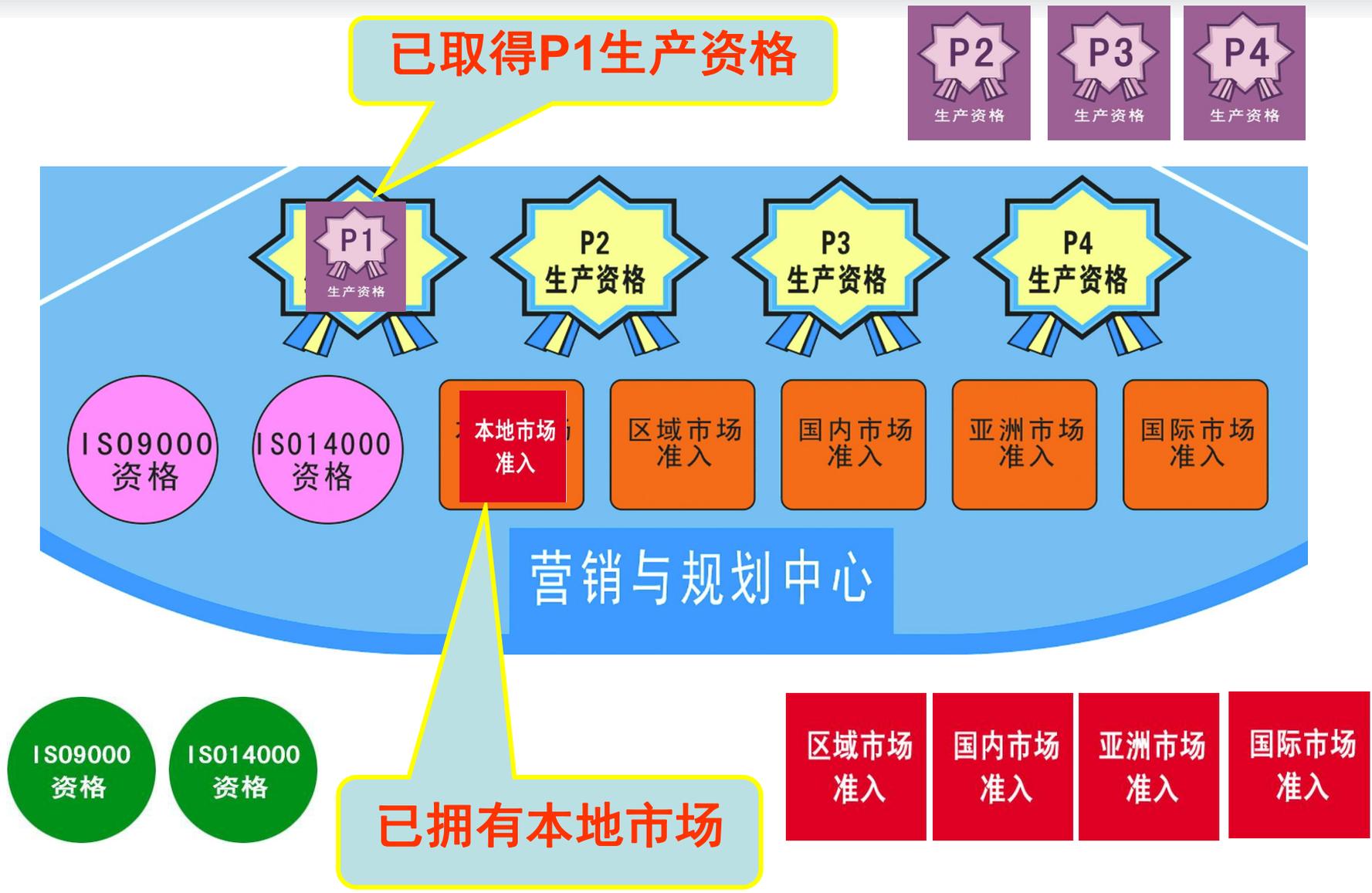
长期贷款
40M

现金 20M

应收账款
15M



三、初始状态设定—营销与规划中心



三、模拟企业概况

企业目前的财务状况及经营成果

利润表

单位：百万

		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

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	一年到期的长贷	+	0
流动资产合计	=	52	负债合计	=	41
固定资产			权益		
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
固定资产合计	=	53	所有者权益合计	=	64
总资产	=	105	负债+权益	=	105

四、企业运营规则

关于企业生存

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，就将宣告破产：

● 资不抵债

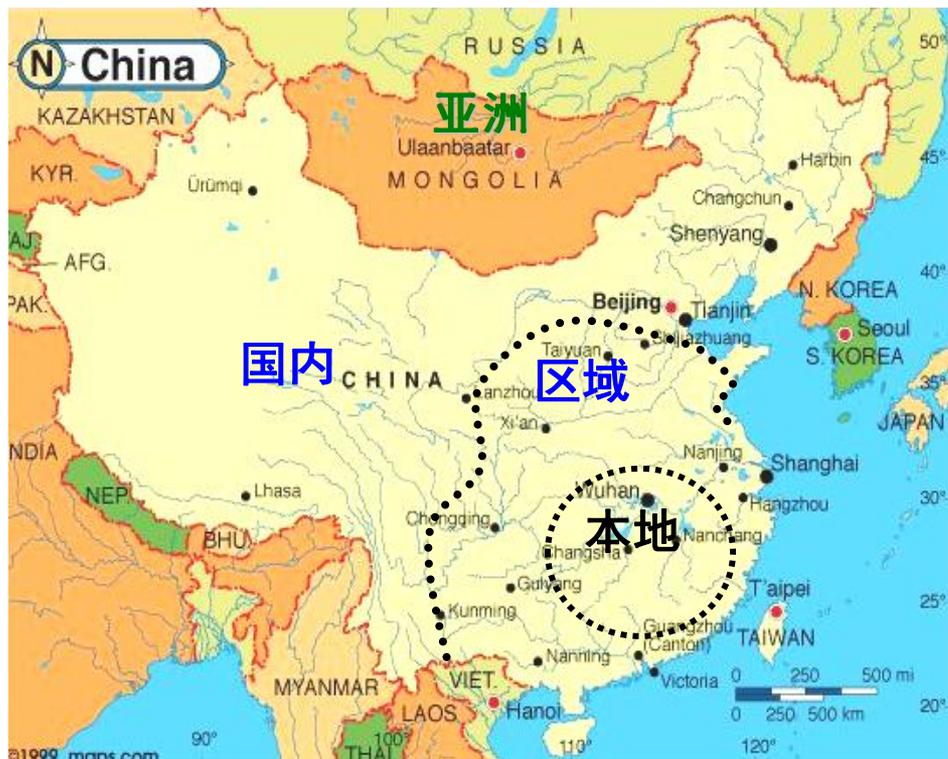
如果企业所取得的收入不足以弥补支出时，导致所有者权益为负时，企业破产。

● 现金断流

如果企业到期的负债无力偿还，企业也会破产。

四、企业运营规则

国际 1、市场划分与市场准入



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

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。
不同市场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。
所有已进入的市场，每年最少需投入1M广告维持，否则视为放弃了该市场。

市场	1	2	3	4	5
本地	√				
区域		√			
国内			√		
亚洲				√	
国际	最早进入时间				√

市场	1	2	3	4
P1	-----			
P2		✓		
P3			✓	
P4				✓

四、企业运营规则

2、销售会议与订单争取



按市场、产品P1—P4的顺序发放订单

填写广告费

分市场、产品填写广告费；
本地市场必须有产品投入广告费，
其余市场广告投入允许放弃；
有ISO的订单，需有认证、投入且
仅需投入1M。



四、企业运营规则

2、销售会议与订单争取

每年初各企业的销售经理与客户见面并召开销售会议，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，按顺序选择订单。

市场地位（市场老大）：针对每个市场，**上年**在该市场取得（所有产品的）**订单销售额**最高的企业为市场领导者。

如果上年的市场老大未能全部交货，
则取消市场第一的资格，本年没有老大。

四、企业运营规则

2、销售会议与订单争取

1M广告投入，仅获得一次拿单的机会；
每增加2M广告投入，可能增加一轮次拿单的机会。

选择订单的顺序原则

- 市场老大首轮优先选单（本市场有广告费的各产品）
- 无市场老大时，产品的广告投入量多者优先
- 产品广告投入相同，本市场广告总量（包括ISO）多者优先
- 市场广告总投入量相同，按上年该市场排名来决定
- 上年排名相同，采用竞标方式
- 每公司每轮只有一次选单机会

3、市场竞单实际操作（以P3为例）

第四年 --A 组（本地）					
产品	广告	定单总额	数量	9000	14000
P1				1	
P2					
P3	2	23	3		
P4					
第四年 --B 组（本地）					
产品	广告	定单总额	数量	9000	14000
P1				1	
P2					
P3	5	32 + 17	4 + 2		
P4					
第四年 --C 组（本地）					
产品	广告	定单总额	数量	9000	14000
P1					1
P2					
P3	1	18	2		
P4					

注意：

各个市场的产品数量是有限的，并非打广告一定得到订单。能分析清楚“市场预测”、并且“商业间谍”一定占据优势。

四、企业运营规则

4、交货规则

所有订单必须在规定的期限内按订单上的产品数量交货

- 加急订单：第一季度必须交货
- 普通订单：本年内任何交货期均可按订单的产品数量整单交货
- 交货违约处罚规则
 - 本年市场地位下降一级（如果是市场第一的，则该市场第一空缺）
 - 下年必须先交上违约的订单后，才允许交下年正常订单
 - 交货时扣除订单额25%的违约金

四、企业运营规则

5、厂房购买、租赁与出售

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

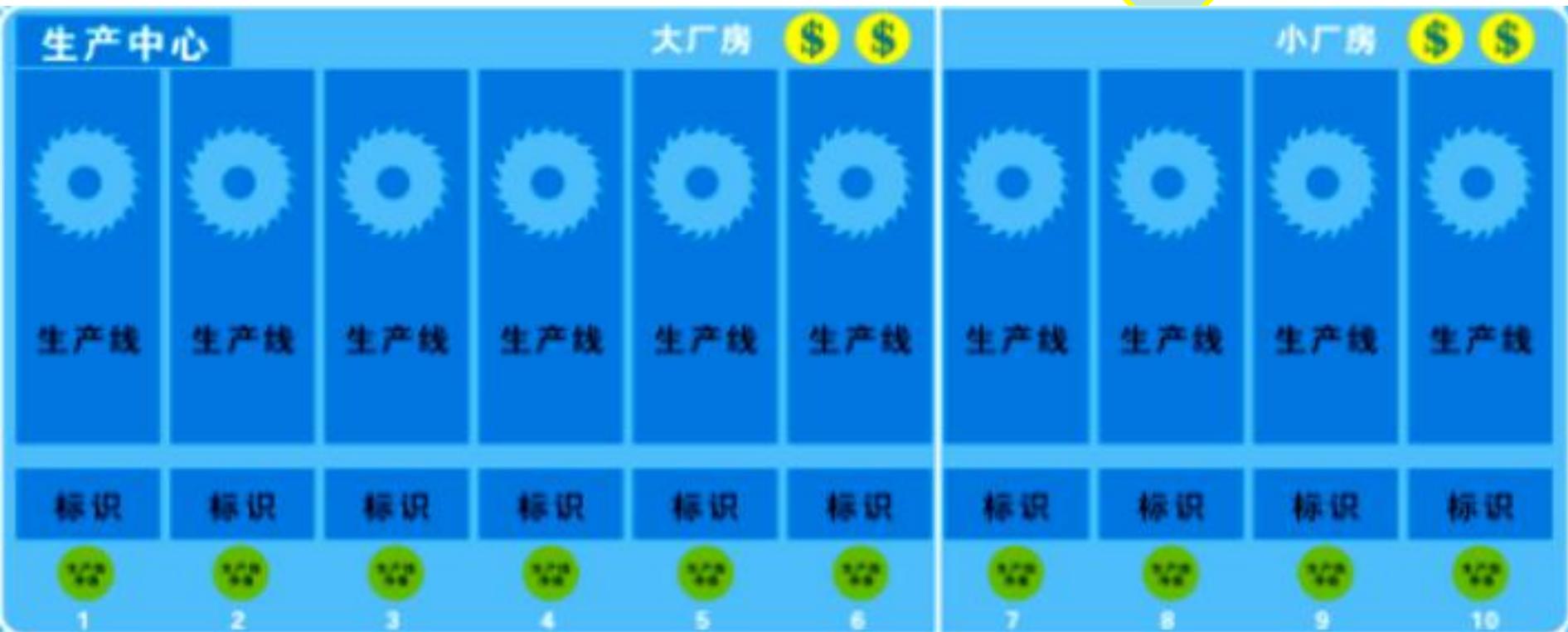
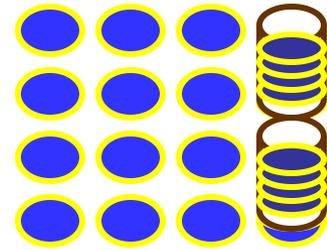
年底决定厂房是购买还是租赁，购买时放入等值现金；
厂房可随时出售，计入4Q应收款；
年末时，售出的厂房中有生产线，必须付租金；
厂房不提折旧。

购买与出售厂房

购买：从现金区取出现金放置厂房价值区

出售：从厂房价值区取出现金放置应收帐款4帐期处

现金

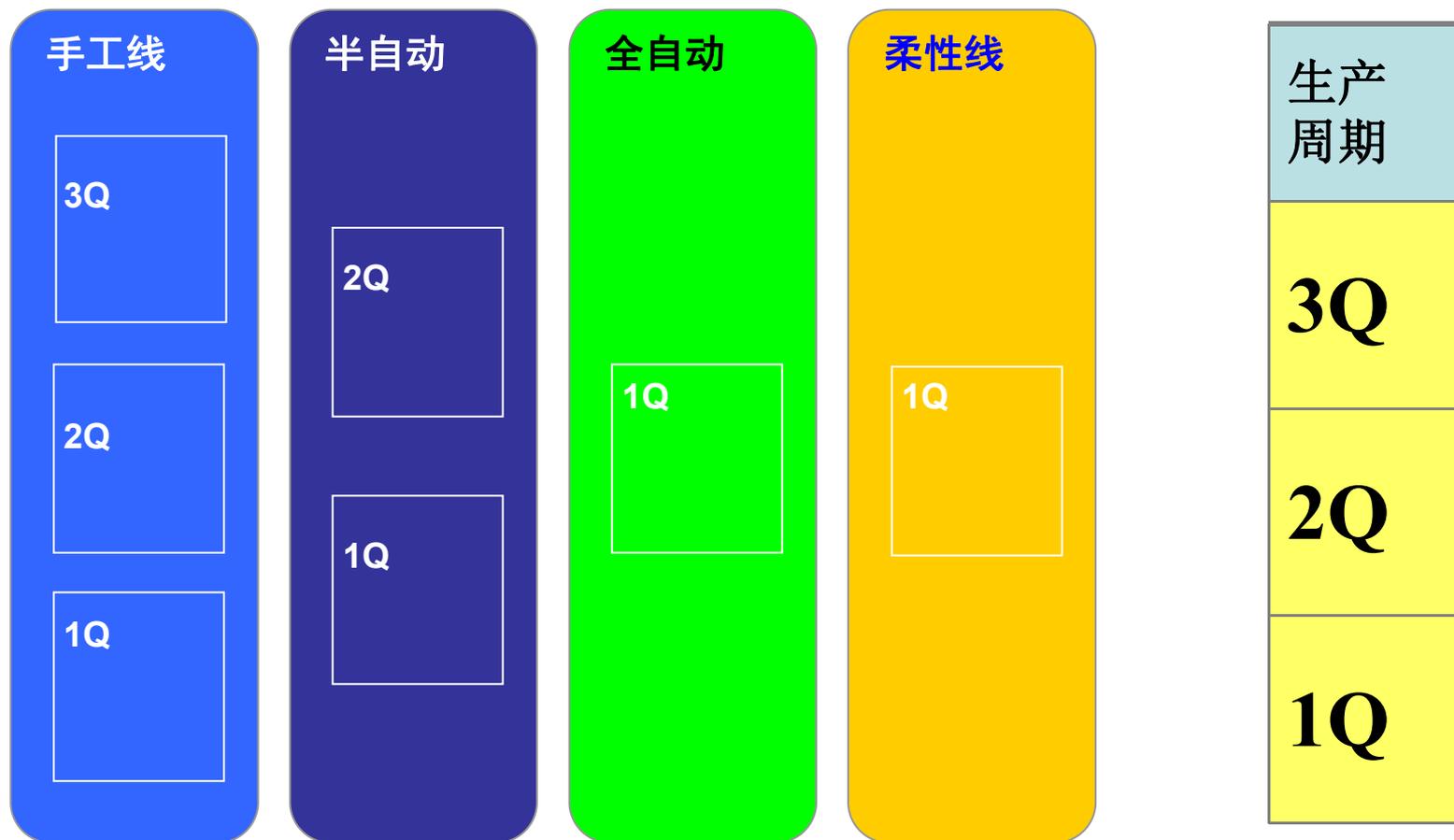


四、企业运营规则

6、生产线购买、转产与维护、出售

生产线	购买价格	安装周期	转产周期	转产费用	维护费用	出售残值
手工线	5 M	无	无	无	1M/年	1M
半自动	8 M	2Q	1Q	1M	1M/年	2M
全自动	16M	4Q	2Q	4M	1M/年	4M
柔性线	24M	4Q	无	无	1M/年	6M

投资新生产线/变卖生产线/生产线转产



四、企业运营规则

6、生产线购买、转产与维护、出售

手工线

3Q

2Q

1Q

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	5 M	无	3Q	无	无	1M/年	1M
半自动	8 M	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	6M

全自动

1Q

半自动

2Q

1Q

柔性线

1Q

所有生产线都能生产所有产品，所需支付的加工费相同，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：现有生产线转生产新产品时可能需要一定转产周期并支付一定转产费用，最后一笔支付到期一个季度后方可更换产品标识

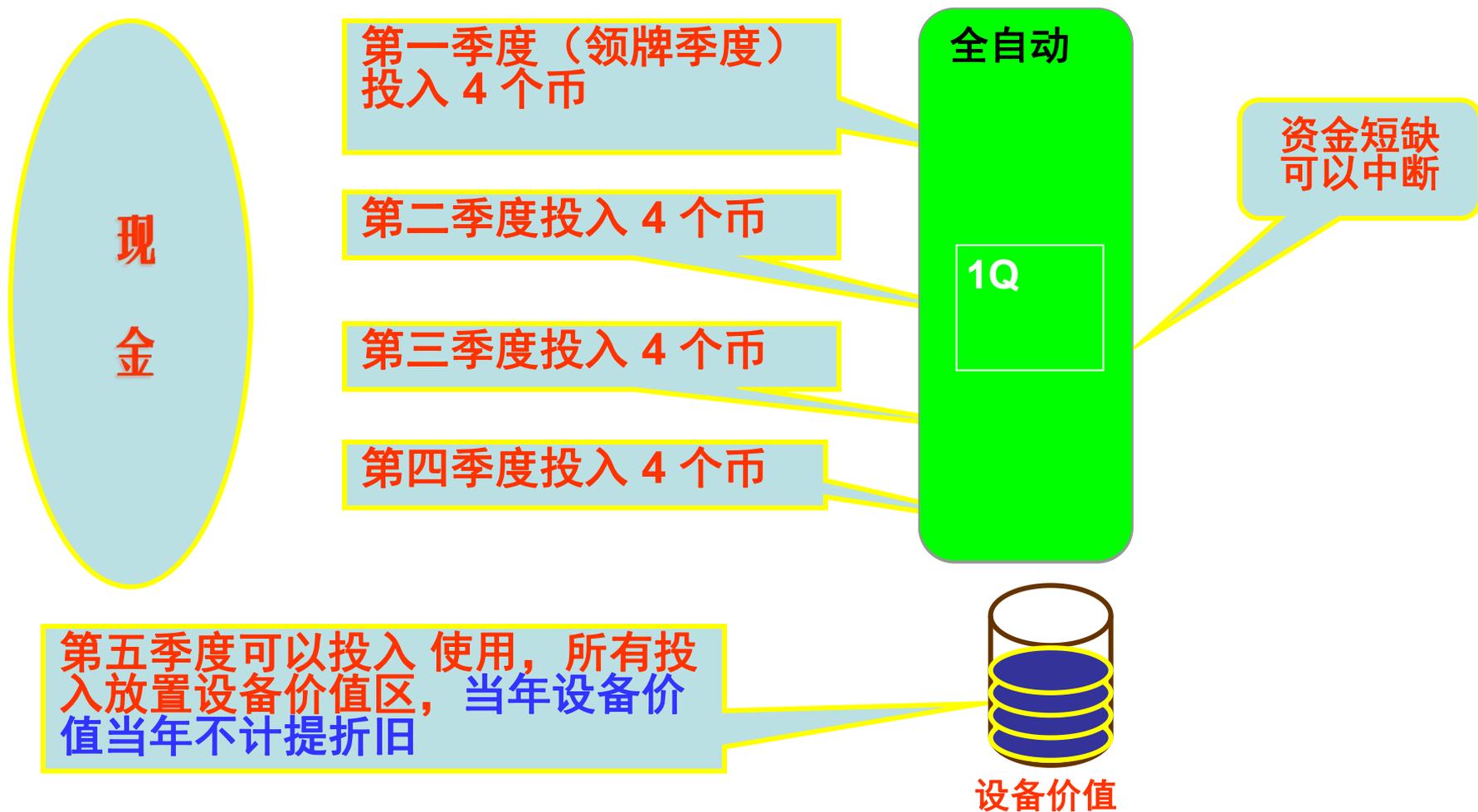
维护：在籍的、已经安装过的（包括转产）的生产线交维护费1M；

出售：出售生产线时，如果生产线净值小于残值，将净值转换为现金；如果生产线净值大于残值，将相当于残值的部分转换为现金，将差额部分作为费用处理（综合费用-其他）

折旧：当年建成的生产线不提折旧，每年提1M折旧，直至提至残值为止。

生产线购买具体操作（以全自动线为例）

自己领取生产线牌，放置到某个
厂房位置，放置 4 个空桶

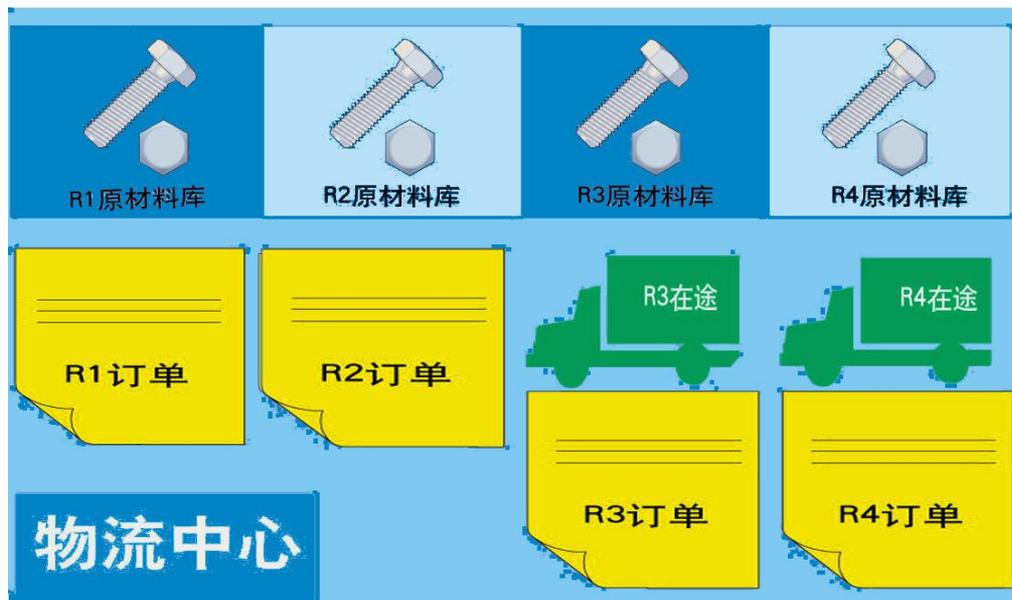


注意：

- 所有生产线可以生产所有产品。
- 投资新生产线时按照安装周期平均支付投资，全部投资到位后的下一周期为生产线的建成时间，可以领取产品标示，开始生产。另外，手工生产线无需安装周期，因此购买当季即可使用。资金短缺时，任何时候都可以中断投资。
- 生产线转产是指生产线转生产其他产品，如半自动生产线原料生产 P1 产品，如转产 P2 产品，需要改装生产线，因此需要停工一个周期，并支付 1M 改装费用。下一季度能且之能用于生产 P2 产品。
- 在建工程及当年新建成设备不提折旧，每条生产线单独计提折旧，折旧采用平均年限法，分 4 年折完。完成规定年份的折旧后，剩余的残值可能保留，该生产线也可继续使用，直到该生产线变卖为止。
- 在建工程及当年已售出的生产线不用支付维修费。
- 如何区分在建工程及当年新建的设备？举例说明：如全自动生产线安转周期为 3 季，由每年的前三个季度投资完成，则第四季度为建成时间，属于当年新建的设备，本年不提折旧，但需支付维修费用。若本年的第四季度为投资的最后一个季度，则下一年的第一个季度为建成时间，该生产线属于在建工程，本年不计提折旧，也不需要支付维修费用。
- 当生产线上的在制品完工后，可以变卖生产线。将变卖的生产线按残值放入现金库，将差额部分分置于资金费用的其他项，计入当年综合费用。

四、企业运营规则

7、产品生产与原材料采购

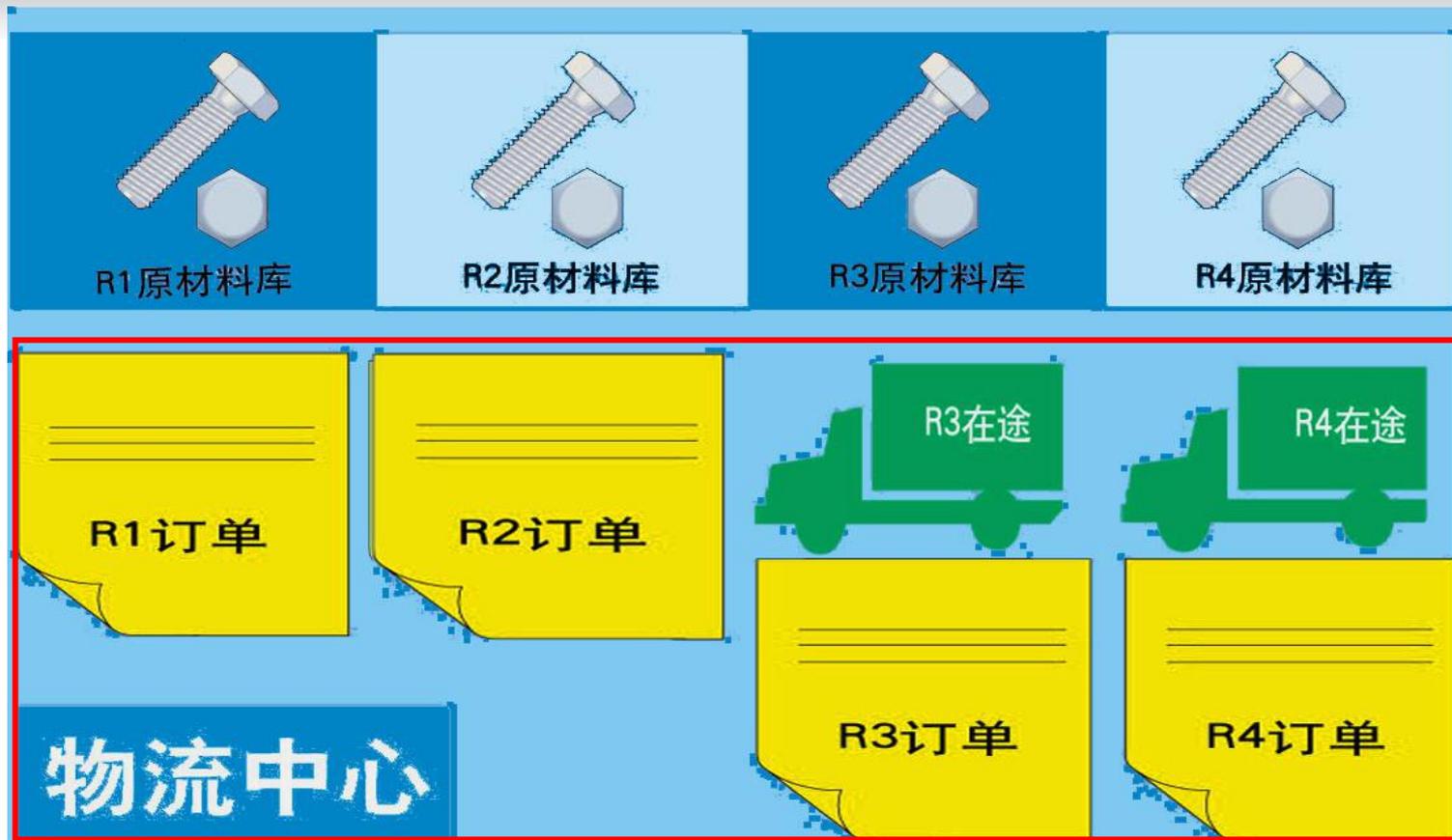


采购：根据上季度所下采购订单接受相应原料入库，并按规定付款或计入应付款用空桶表示原材料订货，将其放在相应的订单上，R1、R2订购必须提前一个季度；R3、R4订购必须提前两个季度。应付款周期同订购提前期。

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，各条生产线生产产品的加工费均为1M。

各线不能同时生产两个产品

下原料订单



材料采购规则

用空桶表示原材料订货，将其放在相应的订单上，

R1材料
采购提前期
1 Q

R 2 材料
采购提前期
1 Q

R 3 材料
采购提前期
2 Q

R 4 材料
采购提前期
2 Q

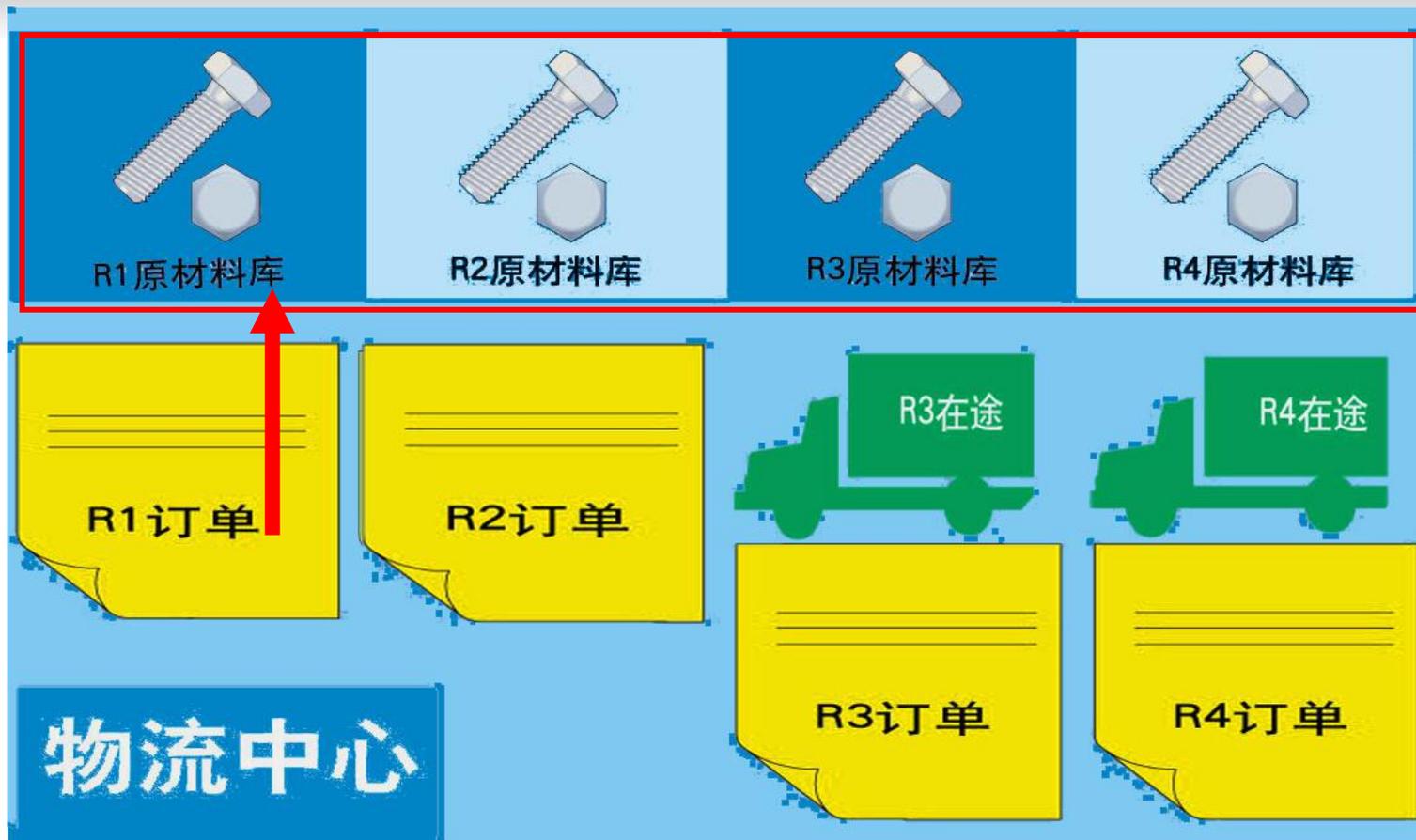
原材料入库

材料采购规则

R1材料 采购提前期 1 Q	R 2 材料 采购提前期 1 Q	R 3 材料 采购提前期 2 Q	R 4 材料 采购提前期 2 Q
R1每个 买价1 M	R 2 每个 买价1M	R 3 每个 买价1M	R 4 每个 买价1M

根据上季度所下采购订单接受相应原料入库，并按规定付款或计入应付款

原材料入库

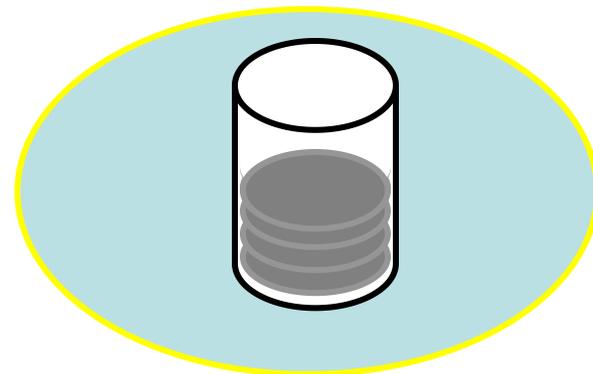
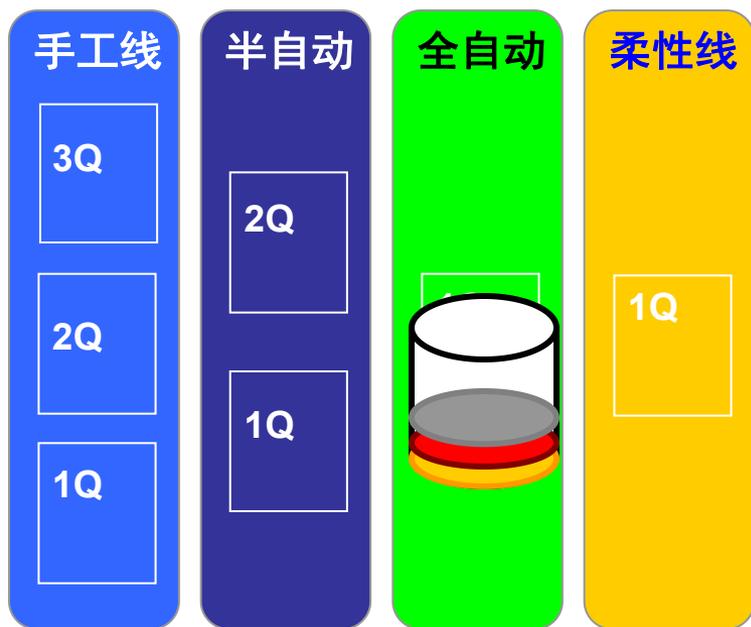


根据上季度所下采购订单接受相应原料入库，
并按规定付款或计入应付款

供应商

四、企业运营规则

上线生产操作示例（以P2为例）



现金

空生产线才能上线生产，一条生
产线只能生产一个产品

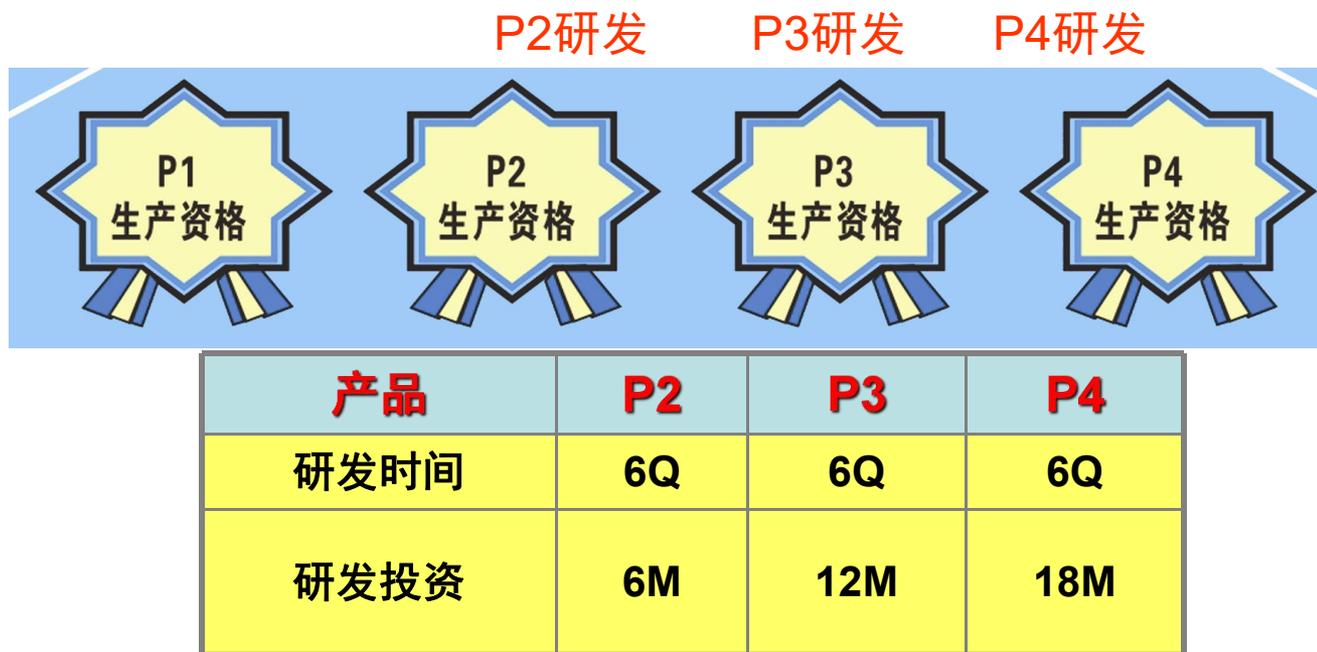
上线生产必须有原料，否则必须“停工待料”

R1原料库

R2原料库

四、企业运营规则

8、产品研发



新产品研发投入可以同时进行，按季度平均支付或延期，资金短缺时可以中断；但必须完成投资后方可接单生产

研发投入计入综合费用，研发投入完成后持全部投资换取**产品生产资格证**

四、企业运营规则

9、ISO认证

ISO9000
资格

ISO14000
资格

管理体系	ISO9000	ISO14000
建立时间	≥ 2 年	≥ 3 年
所需投资	1M/年	1M/年

ISO认证：两项认证投资可同时进行或延期，相应投资完成后领取ISO资格证。
下一周期可投入广告，有可能获得有ISO要求的订单

研发投资与认证投资计入当年综合费用。

新市场开拓/ISO资格认证投资



新市场开拓/ISO资格认证投资

随着客户的质量意识及环境意识越来越强，经过一定时间的市场孕育，客户对质量和环境的要求最终会反映在客户对企业产品的订单中，即要求产品通过 ISO 认证。企业要求进行 ISO 认证，需要经过一段时间花费一定费用，如表 2-8 所列。

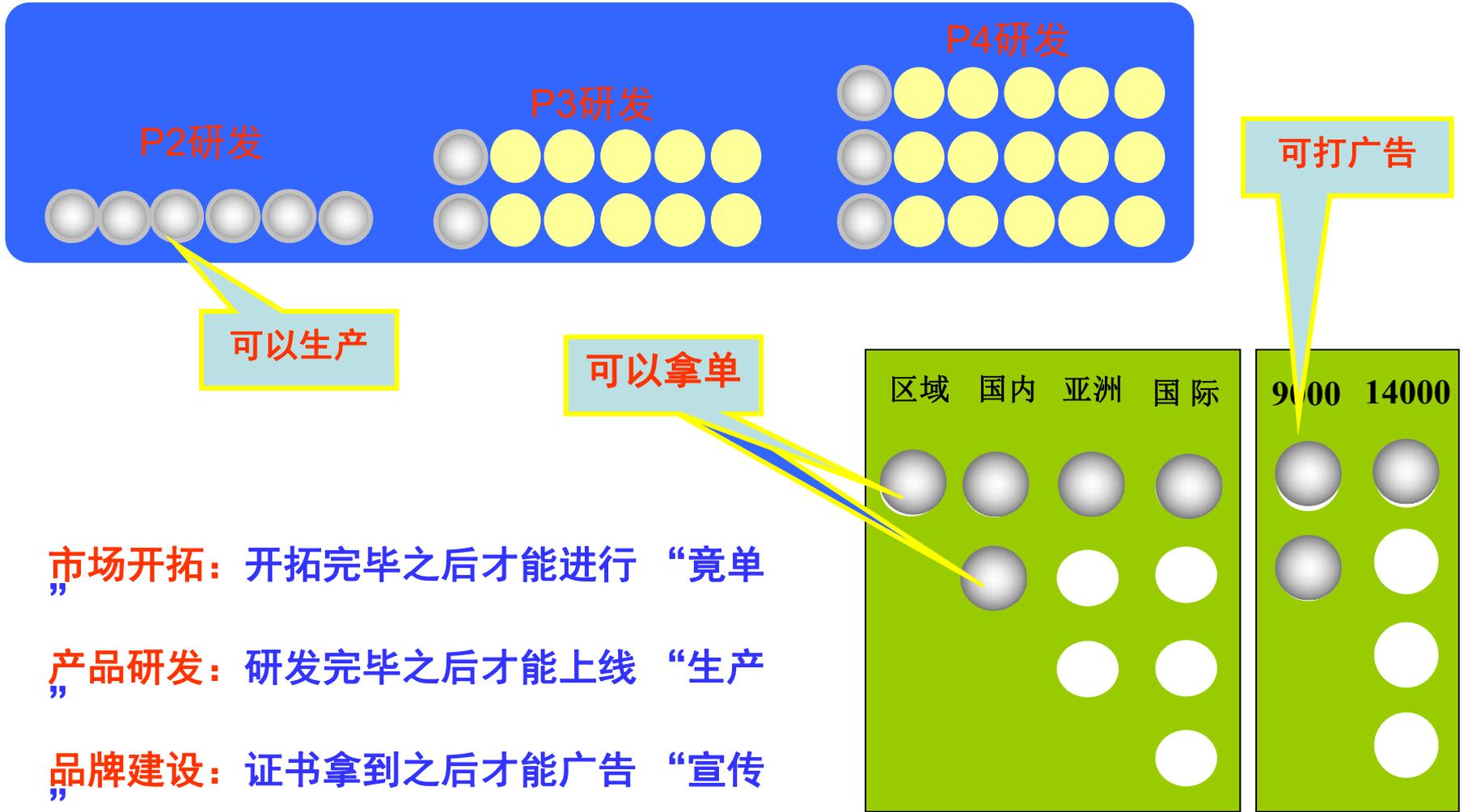
注意：

- 产品研发和 ISO 认证的研发投入都按照研发周期平均支付。
- 研发产品和 ISO 认证的支出计入当期的管理费用。

表 2-8 ISO 资格认证需投入时间及认证费用

ISO 认证体系	ISO9000 质量认证	ISO14000 环境认证	说明
持续时间	2 年	2 年	• 两项认证可以同时进行，按研发周期平均支付认证费用； • 在资金短缺的情况下，投资随时可以中断； • 认证完成后可以领取相应的 ISO 资格证。
认证费用	2M	4M	

市场开拓、产品研发、品牌建设操作规则示例



● 产品讲解

产品	P1	P2	P3	P4
研发时间		6Q	6Q	6Q
研发投入		6M	12M	18M
产品构成	R1	R1+R2	2R2+R3	R2+R3+2R4

四、企业运营规则

10、融资贷款与资金贴现

贷款类型	贷款时间	贷款额度	年息	还款方式
长期贷款	每年年末	权益的2倍	10%	年底付息，到期还本
短期贷款	每季度初	减已有贷款	5%	到期一次还本、付息
高利贷	任何时间		20%	到期一次还本、付息
资金贴现	任何时间	视应收款额	1:6	变现时贴息

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

贷款额度：各自为上年权益的2倍，减已有贷款的数目，以20的倍数申请
权益低于10M，不能贷款

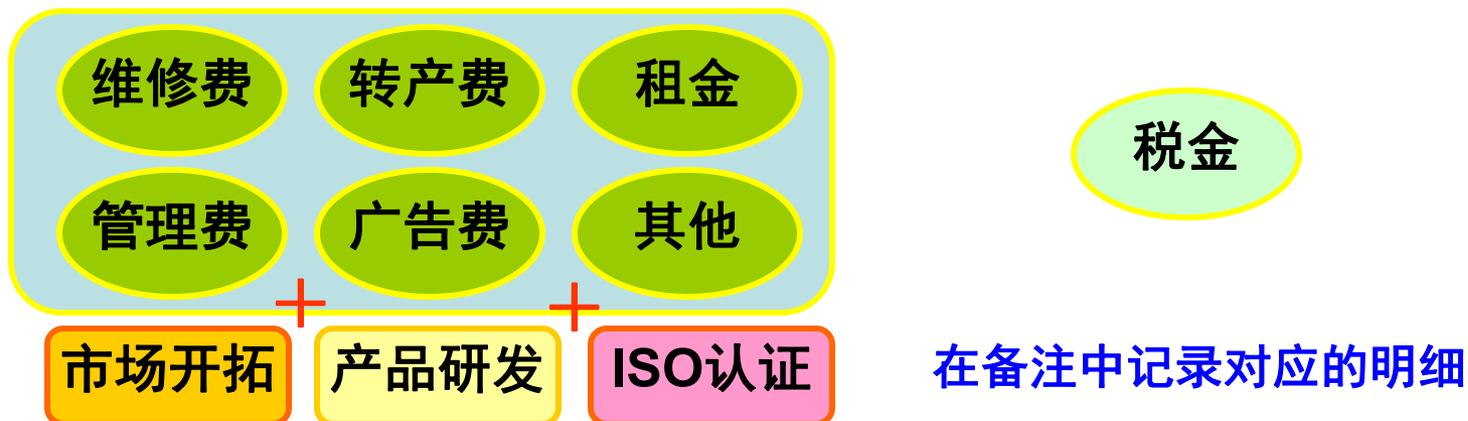
长期贷款每年需还利息，短期贷款到期时还本付息

资金贴现在有应收款时随时可以进行，金额是7的倍数，不论应收款期限长短，
拿出7M交1M的贴现费

高利贷：年息20%，期限一年，到期时还本付息，额度与银行协商

四、企业运营规则

11、综合费用与税金



综合费：行政管理费（1M/Q）、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。

其它：包括贴现、高利贷成本、出售生产线、市场维护等。在备注中说明

税金：（所得税税率为25%）每年所得税计入应付税金，在下一年初交纳。某年盈利可弥补前三年的亏损后计算税金

19、支付行政管理费



20、其它现金收支情况登记



22、支付设备维护费



五、企业经营模拟

起始年

起始年说明

- 不进行任何贷款
- 不投资新的生产线
- 不进行产品研发
- 不购买新厂房
- 不开拓新市场
- 不进行ISO认证
- 每季度订购1个R1原料
- 生产持续进行

五、实际模拟训练

1、销售会议完成后，请将市场订单登记在本表中

订单号	XXX								
市场	本地								
产品	P1								
数量	6								
账期	2Q								
销售额									
成本									
毛利									

交货时填写

初始状态设定—生产中心



五、企业竞争模拟——起始年运营流程

2、每年运行流程

1季	2季	3季	4季
----	----	----	----

新年度规划会议	★			
参加订货会/登记销售订单	1			
制定新年度计划	★			
支付应付税	1			
季初现金盘点	18	14	10	22
更新短贷/支付利息/获得新贷款	×	×	×	×
更新应付款/归还应付款	×	×	×	×
原材料入库/更新原料订单	2	1	1	1
下原料订单	★	★	★	★
更新生产/完工入库	★	★	★	★
投资新生产线/变卖生产线/生产线转产	×	×	×	×
向其他企业购买原材料/出售原材料	×	×	×	×
开始下一批生产	1	2	1	2
更新应收款/应收款收现	★	★	15	32
出售厂房	×	×	×	×
向其他企业购买成品/出售成品	×	×	×	×

按订单交货	×	★	×	×
产品研发投资	×	×	×	×
支付行政管理费	1	1	1	1
其他现金收支情况登记	×	×	×	×
支付利息/更新长期贷款/申请长期贷款				4
支付设备维护费				4
支付租金/购买厂房				×
计提折旧				(4)
新市场开拓/ISO认证投资				×
结账				★
现金收入合计	0	0	15	32
现金支出合计	6	4	3	12
期末现金对账	14	10	22	42

备注：“★”代表发生该业务但没有现金增减；数字代表对应金额；“×”代表没有发生该业务；

五、企业竞争模拟

3、填写产品核算统计表

	P1	P2	P3	P4	合计
数量	6				6
销售额	32				32
成本	12				12
毛利	20				20

五、企业竞争模拟

4、填写费用明细表

项目	金额	备注
管理费	4	
广告费	1	
保养费	4	
租 金		
转产费		
市场准入		<input type="checkbox"/> 区域 <input type="checkbox"/> 国内 <input type="checkbox"/> 亚洲 <input type="checkbox"/> 国际
ISO资格认证		<input type="checkbox"/> ISO9000 <input type="checkbox"/> ISO14000
产品研发		P2 () P3 () P4 ()
其 他		贴现、高利贷成本、出售生产线、市场维护等
合 计	9	

五、实际模拟训练

损益表

单位：百万

项目	上年	本年	
销售收入	35	32	① 主营业务收入
直接成本	12	12	② 主营业务成本
毛利	23	20	③=①-② 主营业务利润
综合费用	11	9	④ 营业费用、管理费用等
折旧前利润	12	11	⑤=③-④
折旧	4	4	⑥
支付利息前利润	8	7	⑦=⑤-⑥ 营业利润
财务收入/支出	4	4	⑧ 财务费用
额外收入/支出			⑨ 营业外收入/支出
税前利润	4	3	⑩=⑦+收入-支出 利润总额
所得税	1	1	(11)=⑩×25%
净利润	3	2	(12)=⑩-(11)

五、实际模拟训练

损益表

单位：百万

		上年	本年
销售收入	+	35	32
直接成本	-	12	12
毛利	=	23	20
综合费用	-	11	9
折旧前利润	=	12	11
折旧	-	4	4
支付利息前利润	=	8	7
财务收入/支出	+/-	4	4
额外收入/支出	+/-		
税前利润	=	4	3
所得税	-	1	1
净利润	=	3	2

资产负债表

单位：百万

资产		年初	本年	负债+权益		年初	本年
现金	+	20	42	长期负债	+	40	40
应收款	+	15	0	短期负债	+	0	0
在制品	+	8	8	应付款	+	0	0
成品	+	6	6	应交税	+	1	1
原料	+	3	2	1年到期的长贷	+		
流动资产合计	=	52	58	负债合计	=	41	41
<i>固定资产</i>				<i>权益</i>			
土地和建筑	+	40	40	股东资本	+	50	50
机器设备	+	13	9	利润留存	+	11	14
在建工程	+			年度净利	+	3	2
固定资产合计	=	53	49	所有者权益	=	64	66
总资产	=	105	107	负债+权益	=	105	107

五、实际模拟训练

请大家做好准备
现在开始由你们经营

第二部分 操作篇：

- 思路决定出路，格局决定结局。
- 企业为什么需要战略？根本原因是因为资源有限。
- 战略没有好坏，只有适合和不适合；适合自己的战略就是最好的战略。

第二部分 操作篇：

在进行模拟企业的实际操作前，你和你的团队必须解决以下三个问题：

- 一是彻底弄清导入篇所讲的市场规则和企业运行规则，这是企业有效运行的基础；
- 二是基于导入篇所提供的市场预测，制定企业的发展战略，明确企业的发展方向和目标，这是取胜的关键；
- 三是严肃组织纪律，使企业能在CEO的统一指挥下，严格按照企业流程各司其职、协调运作，这是成功的保障。

第二部分 操作篇：

关于运行规则：

- 了解规则并用好规则，是模拟企业顺利有效经营的基础。运行规则并不是只要CEO掌握就行了，每个人都应该熟练掌握，特别是涉及到你所负责业务部分的规则；
- 在实际操作中，不同角色的用表填法不同；
- 严格按照模拟企业运行流程一步步运作，不跳跃式运行；
- 关于竞争的胜负，不光看你当前的所有者权益，还要看你企业的发展潜力！

第二部分 操作篇：

关于战略选择：

- 1. 想成为什么样的公司？企业的经营目标和宗旨是什么？市场方向,市场地位,销售收入目标,利润目标等
- 2. 倾向何种产品、何种市场？准备何时实现？
- 3. 想发展到多大的产能？建什么样的生产线？准备何时实现？ 手工,半自动,全自动和柔性
- 4. 计划采用怎样的融资策略？想什么时候融资、融什么资、融多少资？ 长贷,短贷,高利贷,贴现

第二部分 操作篇：

关于团队协作：

- 本实训虽说是模拟企业六年经营，但在盘面上运作只有短短三天。作为一个临时团队，能否尽量缩短磨合时间，立即进入角色，并在CEO的统一指挥下、各司其职，协调有效地运作非常重要。
- 要求受训者：既要积极向前，又要听从指挥；既要勇挑重担，又不厚此薄彼；既要各抒己见，又要彼此尊重。各司其职是关键。
- 另一个值得注意的问题：就是不能搞一团和气、没有原则的团结。

第三部分 总结篇：

- 只有善于思考和总结的人，才能获得最大的收获与提高。
- 成长在于积累。笔记是积累的一种方式，这种方式最笨，也最聪明。它记录了你的发现，你的成长，你的感悟。把它们收集起来，这是你的财富，也是你永久的珍藏。
- 竞赛的过程是热闹的，但真正的收获与提高是在竞赛后的总结和交流。

第三部分 总结篇：

感性经营时代

开源：1、扩大销售市场

2、研发新产品

3、在资金保证的前提下扩大生产能力

节流：1、增加投入产出比

2、降低费用

3、合理开支

4、控制资金流

5、竞争对手分析

利润从哪来？

第三部分 总结篇：

对经营规划的再思考

- 1. 利润不足是成本过高还是销售不足？
- 2. 如果是成本太高，找出控制成本的有效方法。
- 3. 如果是销售不足，分析是什么原因造成的？
- 4. 如果企业所处行业已经没有利润空间，考虑尽早进行行业调整。
- 5. 如果通过市场分析，感觉企业的细分市场不够大，要么加大市场投入，要么需要重新定位。
- 6. 如果既不是行业的问题，也不是市场的问题，那么问题应该是出在管理上，就需要细化管理，内部改进。

第三部分 总结篇：

改进工作的思路

- 扩大销售
- 1. 提高产品和服务的质量，增加客户满意度
- 2. 提高附加服务
- 3. 市场渗透
- 4. 开拓新市场
- 5. 研发新产品、新技术
- 6. 加强企业品牌宣传，改善公司及产品形象
- 7. 集中资源重点投放
- 8. 并行工程
- 9. 扩建或改造生产设备，提高产能
- 10. 提高设备利用率
- 11.

第三部分 总结篇：

改进工作的思路

- 降低成本
- 1. 消除生产过程中的一切浪费
- 2. 考虑替代料
- 3. 考虑委外、外包
- 4. 节约资源
- 5. 寻求合作
- 6. 规模化、标准化
- 7.

第三部分 总结篇：

总结与交流

学习别人的长处，弥补自己的短处。

- 6组派代表进行经营总结交流，不一定是CEO，也可以是财务总监、营销总监、生产总监等不同角色。
- 同时允许个别发言，作为补充。
- 指导教师的点评与分析

第三部分 总结篇：

总分=权益* (1+分数/100)

❖ 厂房A+15分； 厂房B+10分； 厂房C+5分

❖ 手工生产线+5分/条； 半自动+10分/条； 全自动及柔性+15分/条

❖ 区域市场开发+10分； 国内+15分； 亚洲+20分； 国际+25分

❖ ISO9000+10分； ISO14000+15分

❖ P2产品开发+5分； P3+10分； P4+15分

❖ 最后一年本地、区域、国内、亚洲、国际每个市场第一+20分