



财经商贸类专业创新型“互联网+”精品教材
安徽省高等教育“十三五”规划教材

ERP 沙盘及其应用

ERP 沙盘 及其应用

主 编 胡孝东 方 敏



扫描二维码
共享立体资源



主 编
胡孝东 方 敏

北京出版集团
北京出版社

北京出版集团
北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

ERP 沙盘及其应用 / 胡孝东, 方敏主编. — 北京:
北京出版社, 2020.8 (2023 重印)

财经商贸类创新型精品教材

ISBN 978-7-200-15738-3

I. ① E… II. ①胡… ②方… III. ①企业管理—计算机
管理系统—高等教育—教材 IV. ① F272.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 142243 号

ERP 沙盘及其应用

ERP SHAPAN JIQI YINGYONG

主 编: 胡孝东 方 敏

出 版: 北京出版集团

北京出版社

地 址: 北京北三环中路 6 号

邮 编: 100120

网 址: www.bph.com.cn

总 发 行: 北京出版集团

经 销: 新华书店

印 刷: 定州启航印刷有限公司

版 印 次: 2020 年 8 月第 1 版 2023 年 6 月修订 2023 年 7 月第 2 次印刷

成品尺寸: 185 毫米 × 260 毫米

印 张: 9

字 数: 197 千字

书 号: ISBN 978-7-200-15738-3

定 价: 32.00 元

教材意见建议接收方式: 010-58572162 邮箱: jiaocai@bphg.com.cn

如有印装质量问题, 由本社负责调换

质量监督电话: 010-82685218 010-58572162 010-58572393

目录

项目一 沙盘起源 / 1

- 1.1 ERP 沙盘模拟简介 / 1
- 1.2 ERP 沙盘模拟职能中心 / 1
- 1.3 沙盘模拟教学的环节 / 4
- 1.4 重要性分析 / 7
- 1.5 综合素质分析 / 8
- 1.6 ERP 沙盘模拟背景 / 9

项目二 经营前期准备 / 11

- 2.1 岗位分析 / 11
- 2.2 团队组建 / 15

项目三 沙盘模拟实训规则介绍 / 16

- 3.1 全年运营流程说明 / 16
- 3.2 操作说明 / 20
- 3.3 年末运营操作 / 22
- 3.4 流程外运营操作 / 25
- 3.5 每季度运营操作 / 27

项目四 企业经营规划 / 46

- 4.1 战略规划 / 46
- 4.2 财务规划 / 51
- 4.3 生产规划 / 54
- 4.4 原料采购规划 / 55

项目五 企业资源沙盘实训实战 / 57

- 5.1 初始年度设定 / 57
- 5.2 报表认知 / 59
- 5.3 模拟企业运营演练 / 64

项目六 企业资源管理沙盘规则附录 / 97

- 6.1 生产线 / 97
- 6.2 融资 / 98
- 6.3 厂房 / 98
- 6.4 市场开拓 / 98
- 6.5 ISO 资格认证 / 99
- 6.6 产品研发 / 99
- 6.7 原料设置 / 100
- 6.8 其他说明 / 100
- 6.9 重要参数 / 101
- 6.10 市场预测 / 101

项目七 互联网 + 创业模拟实践 / 105

- 7.1 创业认知 / 105
- 7.2 互联网 + 企业模拟经营认知 / 108

项目八 创业模拟企业规则介绍 / 111

- 8.1 企业背景介绍 / 111
- 8.2 通用规则介绍 / 111
- 8.3 重要规则讲解 / 112

项目九 互联网 + 企业经营操作 / 117

- 9.1 课程重点 / 117
- 9.2 规则讲解重点 / 118
- 9.3 起始年操作要点 / 119
- 9.4 年末结果 / 122

项目十 创业模拟企业实战 / 123

- 10.1 第一年经营操作 / 123
- 10.2 第二年经营操作 / 124
- 10.3 第三年经营操作 / 127
- 10.4 第四年经营操作 / 130

项目一

沙盘起源

1.1

ERP 沙盘模拟简介

ERP 模拟沙盘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）设计的角色体验的实验平台。ERP 模拟沙盘教具主要包括：若干张沙盘盘面，代表若干个相互竞争的模拟企业。模拟沙盘按照制造企业的职能部门划分了职能中心，包括营销与规划中心、生产管理中心、物料管理中心和财务管理中心。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，由受训者组成六个相互竞争的模拟企业，模拟企业 4～6 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，其融合理论与实践为一体、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。

1.2

ERP 沙盘模拟职能中心

ERP 沙盘模拟教学以一套沙盘教具为载体。沙盘教具主要包括：沙盘盘面六张，代表六个相互竞争的模拟企业。沙盘盘面按照制造企业的职能部门划分了四个职能中心，分别是营销与规划中心、生产管理中心、物料管理中心和财务管理中心。各职能中心覆盖了企业运营的所有关键环节：战略规划、市场营销、生产组织、采购管理、库存管理、财务管理等，是一个制造企业的缩影。

1.2.1 营销与规划中心（图 1-1）



图 1-1 营销与规划中心

1.2.2 生产管理中心（图 1-2）

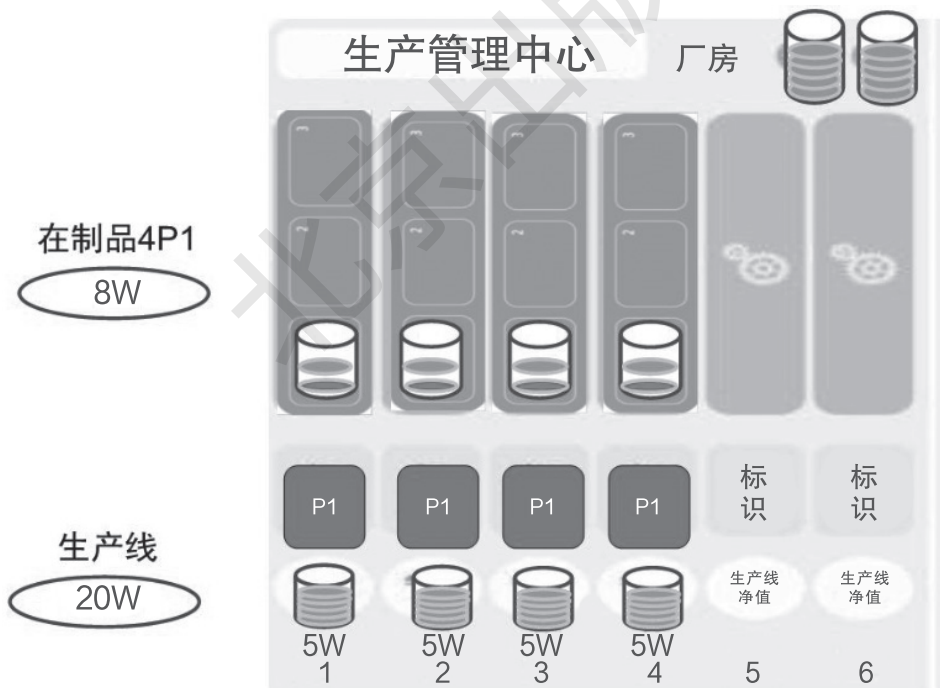


图 1-2 生产管理中心

1.2.3 物料管理中心（图 1-3）

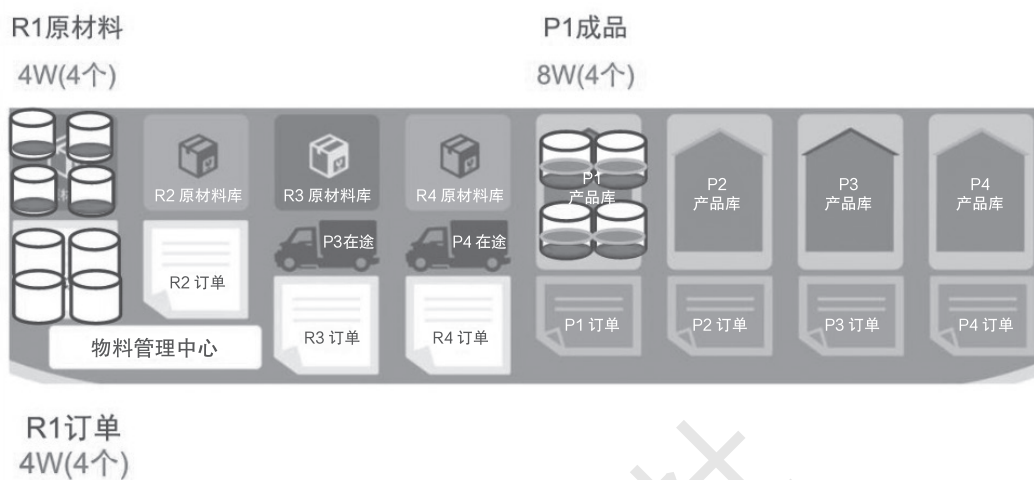


图 1-3 物料管理中心

1.2.4 财务管理中心（图 1-4）

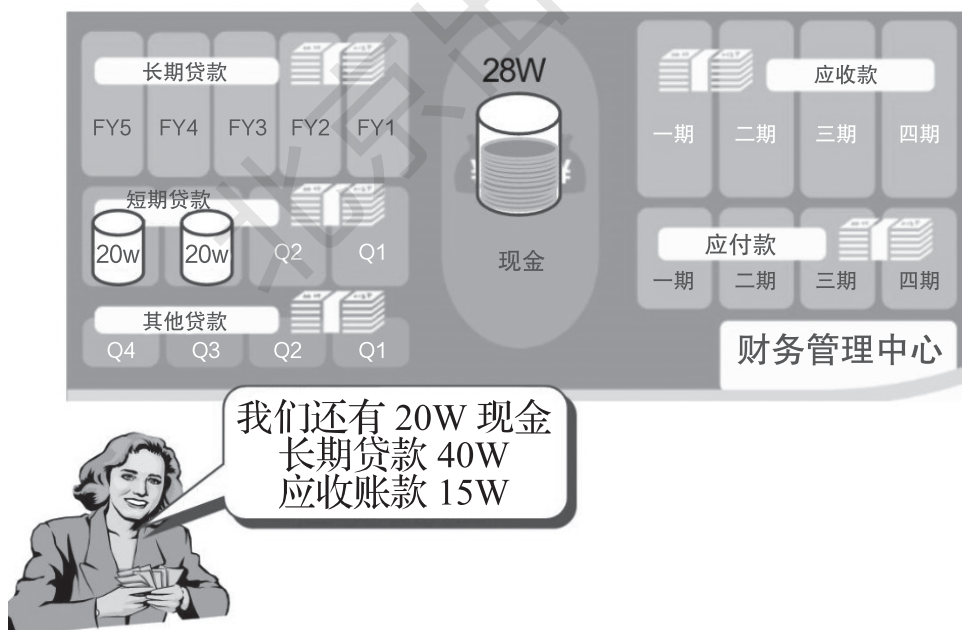


图 1-4 财务管理中心

1.3

沙盘模拟教学的环节

1.3.1 组织准备工作

组织准备工作是 ERP 沙盘模拟的首要环节。主要包括三项内容：首先是学员分组，每组一般为 5 ~ 6 人，这样全部学员就组成了六个相互竞争的模拟企业（为简化起见，可将六个模拟企业依次命名为 A 组、B 组、C 组、D 组、E 组、F 组），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 CEO、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：诚信和亲力亲为。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，学习的目的就是发现问题，努力寻求解决问题的手段。在学习过程中，谁犯的错误越多，谁的收获也就越大。

1.3.2 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了补充说明。

1.3.3 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。综合考虑市场竞争及企业运营所涉及的方方面面，简化为以下八个方面的约定。

- （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）产品生产和原材料采购。
- （6）产品研发与质量、管理体系认证。
- （7）融资贷款与贴现。
- （8）综合费用与折旧、税金。

1.3.4 初始状态

ERP 沙盘模拟不是从创建企业开始，而是接手一个已经运营了一年的企业。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。

1.3.5 企业经营竞争模拟

企业经营竞争模拟是 ERP 沙盘模拟的主体部分，按企业经营年度展开。经营伊始，通过公告信息发布市场预测资料，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 CEO 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。

1.3.6 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. 教师与学员在模拟中的角色分工

在沙盘模拟的各个不同阶段，结合具体任务，教师与学员扮演着不同的角色，表 1-1 列出了这些角色的不同。

表 1-1 课程的不同阶段教师与学员的角色

课程阶段	具体任务	教师角色	学生角色
组织准备工作		引导者	认领角色
基本情况描述		企业旧任管理层	新任管理层
企业运营规则		企业旧任管理层	新任管理层
初始状态设定		引导者	新任管理层
企业经营竞争模拟	战略制定	商务、媒体信息发布	角色扮演
	融资	股东、银行家、高行贷者	角色扮演
	订单争取、交货	客户	角色扮演
	购买原料、下订单	供应商	角色扮演
	流程监督	审计	角色扮演

续表

课程阶段	具体任务	教师角色	学生角色
	规则确认	咨询顾问	角色扮演
现场案例解析		评论家、分析家	角色扮演

2. 沙盘模拟过程中应注意的事项

(1) 财务问题的重要性：企业的经营活动、破产危险都取决于企业的现金流活动，要最大限度提高企业效益的同时避免坍塌危险，就必须有准确的财务分析和预测。

(2) 竞争的不确定性：竞争是一种互动关系，竞争参与者的决策往往取决于环境的变化和竞争对手分析的结果。

(3) 战略目标的达成：SWOT 分析其实是很有用的，不一定要清晰地列出来，起码要想想自己有什么、没有什么、喜欢什么、怕什么。

(4) 经营确实是一个非常复杂的过程，往往从经营计划到前提条件分解分析，再修订计划，再了解前提条件……经过从销售部门—生产部门—研发和人力资源部门—财务部门，至少要两次以上的循环讨论和互动过程，一系列缜密的分析和计算，对不同战略方案深入探讨，做出取舍，才能确保科学性和可执行性。

(5) 通过这个游戏，发现自己确实缺乏企业整体运作的思路 and 工具。今后的学习中，在了解各种管理工作具体方法和内容的同时，要注意思考部分工作在企业整体运作中的位置和影响，站在全局的高度思考具体工作的方向。

(6) 研发产品的方向，不一定只有市场最广的，可能市场小的产品竞争者少，效益更好。

(7) 对企业运作的瓶颈部分，要做出特别激励，即使只是保证刚好完成任务，也是对企业具有很大贡献。

(8) 一个工序（部门）产量（工作量）相同，采用不同的运作方式会对企业整体效益有不同影响：如完成 50% 交付 50% 与全部完成一次性交付，对企业整体绩效影响很大。

(9) 人员要培训才能达到企业要求：这个游戏中专门设置了新招聘员工必须 1 年以后才能上岗的规则，使我们发现，其实企业真的常常忘记新员工应该培训后才能上岗。

(10) 跟随型公司策略：市场（品牌）领先者地位的取得需要付出非常大的成本，尽管这个地位可以给企业营销带来很大好处，但巨大的成本也可能把企业拖垮，有些央视标王就因为高估这个领先地位能给企业带来的营销帮助，而忽略了企业实际财务状况，导致失败。因此，有时候，采用跟随者战略，往往企业投入的性价比可能更好。

(11) 合作谈判一定要与对方企业的关键人物——能够保证决策权和合作进

程的人排他性的进行，避免以为合作达成的时候恰恰是对方已经与其他方面达成了合作。

（12）市场竞争中，相互间信息情报的了解非常重要，了解对手的财务状况对于了解对手的竞争实力和决策倾向，具有极大帮助。

1.4

重要性分析

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 ERP 沙盘模拟，可以强化学员的管理知识、训练学员的管理技能、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，可以使学员多方位拓展知识体系，在参与、体验的过程中完成从知识到技能的转化。

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

1.4.1 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。

1.4.2 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、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。

1.4.3 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、积极思考，在不断的成功与失败中获取新知。

1.4.4 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。

1.4.5 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。明确只有在组织的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。

1.4.6 基于信息管理的思维方式

通过 ERP 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。

1.5

综合素质分析

ERP 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。

1.5.1 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。

1.5.2 全局观念与团队合作

通过 ERP 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。在企业运营这样一艘大船上，CEO 是舵手、CFO 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，才能赢得竞争，实现目标。

1.5.3 保持诚信

诚信是一个企业的立足之本、发展之本。诚信原则在 ERP 沙盘模拟课程中体现为对“游戏规则”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。

1.5.4 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 ERP 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。

1.5.5 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，更是在人生中需要不断抉择的问题，经营自己的人生与经营一个企业具有一定的相通性。

实现从感性到理性的飞跃：在 ERP 沙盘模拟中，学员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实践经验转化为全面的理论模型。学员借助 ERP 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，从而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。

1.6

ERP 沙盘模拟背景

ERP 沙盘模拟培训来源于军事上的战争沙盘模拟推演。在战争中使用的沙盘是根据地形图或实地地形，按一定的比例用泥沙、石土等材料堆制而成的一种模型，供指挥者研究地形、敌情、作战方案、组织协调和实施训练时使用。用沙盘研究作战情况在我国有着悠久的历史。《史记·秦始皇本纪》中记载：“以水银为百川江河大海，机相灌输，上具天文，下具地理。”

据说，秦在部署灭六国时，秦始皇亲自堆制沙盘研究各国地理形势，在李斯的辅佐下，派大将王翦进行统一战争。后来，秦始皇在修建陵墓时，堆塑了一个大型的地形模型。模型中不仅砌有高山、丘陵、城池等，而且还用水银模拟江河、大海，用机械装置使水银流动循环，可以说，这是最早的沙盘雏形，至今已有 2200 多年历史。《后汉书·马援传》中记载：汉建武八年（公元 32 年），光武

帝征伐天水、武都一带地方的豪强时，大将马援“聚米为山谷，指画形势”，使光武帝顿有“虏在吾目中矣”的感觉。

这是我国战争史上运用沙盘研究战术的先例。战争沙盘推演跨越了通过实战检验与培养高级将领的巨大成本障碍和时空限制，受到世界各国的普遍运用。同样，企业在培养优秀管理人才时，也面临培训成本高昂的困扰。因此，英、美知名商学院和管理咨询机构开发出了 ERP 沙盘模拟培训这一新型现代培训模式。

ERP 沙盘模拟培训不同于传统的课堂灌输授课方式，通过运用独特直观的教具，模拟企业真实的内部经营环境与外部竞争环境，结合角色扮演、情景模拟、教师点评，使学生在虚拟的市场竞争环境中，真实经历数年的企业经营管理过程，运筹帷幄，决战商场。ERP 沙盘模拟培训一经推出，就以独特新颖的培训模式、深刻实用的培训效果受到中外企业、著名高校的青睐。目前 ERP 沙盘模拟培训已经成为世界 500 强中大多数企业的中高层管理人员管理培训的首选课程。

ERP 沙盘模拟培训将企业的主要流程缩小在整张沙盘上。企业的物流：下原料订单、原料入库、组织生产、接订单销售；企业的资金流：现金、贷款、应收账款、人工成本、设备维修、固定资产折旧等制造费用支出，广告投入、市场开拓、产品研发、ISO 认证等管理费用支出等；企业的信息流：市场预测分析、竞争环境、竞争对手经营情况分析等。

在 ERP 沙盘模拟培训中，5 ~ 8 位学生被分为六个小组，每个小组代表一个企业。每个企业的主要职能定位分别为：公司总裁 CEO，负责企业长期经营战略决策，制定每年经营规划，分配成员角色，协调团队沟通合作等；财务总监 CFO，负责企业资金筹措、资金运用、费用成本控制、现金流管理、财务核算等；生产总监，负责企业生产战略制定，编制和执行生产计划、设备更新计划等；采购总监，负责采购计划制订和执行、企业内部物流控制等；营销总监，负责企业营销战略、新市场开拓规划、新产品研发计划、广告投放策略制定和执行等。

每个小组都拥有等同的资金、设备和固定资产。通过用现金为企业做广告，从市场上赢得订单，用现金购买原材料入库和新生产线，投入生产，完工交货，从客户手中获得现金，用现金开发新的产品和新的市场，用现金支付员工工资、税收等。当资金短缺时可向银行申请贷款或变卖固定资产。经过六年的经营，最终根据每个企业的所有者权益多少评出优胜企业。

ERP 沙盘模拟培训，突破了传统的管理实训课程的局限性，让学生通过模拟企业运行状况，在制定战略、分析市场、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，在各种决策的成功和失败的体验中，学习、巩固和融会贯通，掌握管理技巧，从而深刻理解 ERP 的管理思想，领悟科学的管理规律，提升管理能力。

项目二

经营前期准备

2.1

岗位分析

2.1.1 企业目标

企业经营的目标是利用有限的资源追求最大的产出。从外延上看，是追求利润，本质是资源的合理利用。ERP 沙盘实训就是通过对抗的方式来进行的相关培训。ERP 沙盘对抗融角色扮演、案例分析和专家诊断于一体，最大的特点是在参与中学习，学员的学习过程接近企业现状，在短短几天的训练中，会遇到企业经营中经常出现的各种典型问题。

2.1.2 团队岗位介绍

ERP 沙盘课程一般会把参加训练的学员分成多组，每组 5 ~ 6 人，分别担任总经理（CEO）、财务总监（CFO）、市场总监（CMO）、生产总监（COO）、采购总监（CPO）等岗位。每组各代表不同的虚拟公司。在这个训练中，每个小组从股东那里得到初始资金（资金数额由指导教师决定），自己决定生产什么样的产品。在经营过程中要面对同行竞争、产品老化、市场单一的情况，公司要如何保持成功及不断成长，是每位成员面临的重大挑战。该实训涉及整体战略、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的内容。

2.1.3 团队建设意义

通过 ERP 沙盘对抗，学员要在模拟出来的这几年经营中，在客户、市场、资源及利润等方面进行一番真正的较量。这种模拟有助于学员形成宏观规划、战略布局的思维模式。通过这一模拟，学员可以对生产企业各环节的业务都达成一致的理性及感性认识，形成共通的思维模式，形成促进沟通的共同语言。ERP 沙盘

对抗可帮助学员站在高层领导的角度认清企业运营状况，建立企业运营的战略视角，了解企业中物流、资金流、信息流如何做到协同统一；可以帮助学员站在中层经理的角度了解整个公司的运作流程，提高全局和长远策略意识，了解各部门决策对企业业绩产生的影响；可以帮助学员站在一线主管的角度上认识到企业资源的有限性和企业一线生产研发等部门之间的紧密联系，从而提升其策略性思考的能力，提高与下属沟通的技巧；可以帮助学员站在企业员工的角度上从市场、财务、业务、工作流等相关角度深入理解企业资源运营。

2.1.4 总经理

在企业经营中要做出各种决策，这就要求 CEO 具备比较强的协调能力、组织能力和大局观念，能迅速果断地针对企业所处环境做出正确决策（图 2-1）。



- 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

图 2-1 总经理及其职责

2.1.5 财务 / 会计主管

如果说资金是企业的血液，那么财务部门就是企业的核心。资金断流预示企业破产，所以财务总监要参与企业重大决策方案的讨论，比如投资设备、产品研发等，财务总监不仅要做好经济业务的记录，更要做好资金的预算。所以担任财务总监的成员就要比较细心，对财务的相关知识掌握扎实，确保企业运营必需的现金流（图 2-2）。



- 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

图 2-2 财务 / 会计主管及其职责

2.1.6 市场销售主管

企业销售部门站在企业的最前沿，谁赢得市场，谁就赢得了竞争。担任营销总监的成员必须有纵观全局的能力，有较强的市场分析和敏锐的洞察力，性格活泼开朗，公关能力强，掌握一定的营销管理知识（图 2-3）。

2.1.7 生产主管

生产中心是生产型企业利润的源头，所有产品都在这里生产出来。生产部门要能正确地估计产能，按时完工，为营销部门支付广告费和争取销售订单提供信息支持。所以生产主管要思路清晰，必须与销售主管、财务主管、采购主管有良好的沟通（图 2-4）。

2.1.8 采购主管

采购中心保证企业生产所需的物料，及时准确地提供给生产部门，同时保证零库存状态。如果出现差错，直接影响以后的生产，而生产的产品又影响交单情况。所以担任采购主管的成员必须细心、精打细算，切记不要造成“停工待料”的局面（图 2-5）。



- 市场调查分析
- 市场进入策略
- 品种发展策略
- 广告宣传策略
- 制订销售计划
- 争取订单与谈判
- 签订合同与过程控制
- 按时发货与应收款管理
- 销售绩效分析

图 2-3 市场销售主管及其职责



- 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

图 2-4 生产主管及其职责



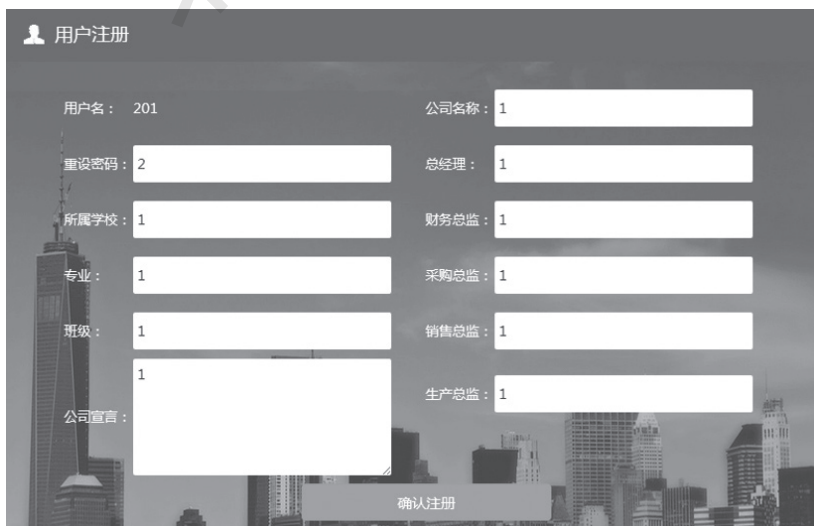
- 编制采购计划
- 供应商谈判
- 签订采购合同
- 监控采购过程
- 到货验收
- 仓储管理
- 采购支付抉择
- 与财务部协调
- 与生产部协同

图 2-5 采购主管及其职责

2.2

团队组建

团队组建如图 2-6 所示。



用户注册

用户名： 201

重置密码： 2

所属学校： 1

专业： 1

班级： 1

1

公司宣言：

公司名称： 1

总经理： 1

财务总监： 1

采购总监： 1

销售总监： 1

生产总监： 1

确认注册

图 2-6 团队组建