

★ 服务热线: 400-615-1233
★ 配套精品教学资源包
★ www.huatengedu.com.cn

ERP沙盘模拟实训教程

—— (第3版)



策划编辑: 张海红
责任编辑: 张海红
封面设计: 刘文东

ISBN 978-7-5635-7544-2



9 787563 575442 >

定价: 55.00元



ERP沙盘模拟实训教程 (第3版) 主编 常勇 安甜甜

北京邮电大学出版社




“十四五”职业教育国家规划教材

(第3版)

ERP沙盘 模拟实训教程

主编 常勇 安甜甜



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com



“十四五”职业教育国家规划教材

(第3版)

ERP沙盘 模拟实训教程

主编 常 勇 安甜甜



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

在当前全球经济面临挑战的情况下,加速数字化转型和加强技术创新治理,不仅有助于实现经济复苏,还能推动可持续发展和绿色经济的实现。近年来,以人工智能、区块链、可信计算、边缘运算、云计算、物联网等为代表的技术集群呈现“核聚变”式爆发的态势,新一代信息技术基础设施——“新基建”正在成为全新的社会运行操作系统,并将从智能医疗、智能制造、智慧城市、教育公平等方面对社会运行进行重构。数字经济在经历了计算机的发明与普及、互联网、移动互联网三个阶段后,正在向以 AI 为核心驱动力的智能经济新阶段进化。

在 2019 年的政府工作报告中,我国首次提出了“智能+”。2019 年 3 月 19 日,中央全面深化改革委员会第七次会议指出,探索创新成果应用转化的路径和方法,构建数据驱动、人机协同、跨界融合、共创分享的智能经济形态。

2023 年 2 月,中共中央、国务院印发《数字中国建设整体布局规划》强调,“全面提升数字中国建设的整体性、系统性、协同性,促进数字经济和实体经济深度融合,以数字化驱动生产生活和治理方式变革,为以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴注入强大动力。”

本次修订新增了数智企业经营管理沙盘的相关内容。在人工智能、云计算、物联网等技术驱动产业变革的背景下,传统企业数字化转型已从“可选项”变为“生存刚需”。为应对这一趋势,数智化沙盘作为一种沉浸式教学工具,通过模拟真实的技术生态,帮助学生构建系统性思维,掌握数字化转型的核心逻辑与实操能力。

第 3 版教材特色体现在以下几方面。

(1)紧随企业管理沙盘的新趋势,在人工智能与企业数字化发展的新时代,引入数智化沙盘,让学生了解到传统企业数字化转型的必然性及其转型过程,帮助学生适应企业数字化转型升级,并为此做出贡献。

(2)本次修订引入了数智企业经营沙盘的基本规则,让学生了解到数智企业经营沙盘的规则演变过程。

一方面,由于数智沙盘在其经营思维上不同于前几种企业经营沙盘,因此在学时分配上应根据教学目的有所侧重。如果教学或培训内容以传统企业经营为主,则建议将数智沙盘作为扩展性知识,并按以下学时进行分配。

内 容	学 时
学习情境一 初步认识 ERP 沙盘模拟	4
学习情境二 用友 ERP 手工沙盘的模拟环境	6
学习情境三 用友 ERP 手工沙盘的模拟过程	16
学习情境四 用友 ERP 商战电子沙盘的模拟过程	12
学习情境五 新道“约创”电子沙盘的模拟过程	12
学习情境六 数智企业经营管理沙盘的模拟过程	6
合计	56

另一方面,如果教学或培训内容以数智化转型企业经营为主,则建议将数智沙盘作为主要培训内容,并按以下学时进行分配。

内 容	学 时
学习情境一 初步认识 ERP 沙盘模拟	4
学习情境二 用友 ERP 手工沙盘的模拟环境	6
学习情境三 用友 ERP 手工沙盘的模拟过程	12
学习情境四 用友 ERP 商战电子沙盘的模拟过程	6
学习情境五 新道“约创”电子沙盘的模拟过程	6
学习情境六 数智企业经营管理沙盘的模拟过程	22
合计	56

本书由鞍山师范学院常勇教授、安甜甜副教授主编。在本次修订过程中,非常感谢新道科技股份有限公司张泽昊提供了很多宝贵的建议。

由于编者水平有限,书中难免存在不足之处,欢迎广大读者提出宝贵意见,以便进一步修改和完善。

编 者

企业经营沙盘模拟实训课程起源于瑞典,于1978年推出后便迅速风靡全球,成为世界500强企业广泛采用的经理人培训方法和众多MBA学院设立的必修课程。沙盘最初应用于军事,之后应用于日常生活中。房地产开发商在销售中心设置的小区规划布局便是沙盘的实际应用。

本着企业经营管理知识与ERP思想和理念相融合的原则,本书以仿真的企业经营管理环境和运营操作流程为主线,通过模拟实践使学生置身于一个仿真企业的经营环境中;运用独特、直观的教具,使学生亲自参与企业经营管理,领会企业经营中的决策要点和团结协作精神。

本书对用友物理手工沙盘和用友商战电子沙盘进行了详细的讲解,使教师在授课中能够顺利地手工沙盘过渡到电子沙盘,既能够满足ERP沙盘模拟实训或培训的最基本要求,通过手工沙盘的培训达到课程最基本的目的,也能够通过对电子沙盘的深入讲解使实训或培训过程得到技术上的提升,为学生参加相关ERP沙盘模拟经营大赛提供帮助。

本书分为四部分,学习情境一是对ERP沙盘模拟经营的初步认知,使学生对ERP沙盘模拟企业经营产生兴趣;学习情境二是用友ERP手工沙盘模拟经营环境认知,通过相关教具、盘面的介绍,使学生对手工沙盘有初步的了解;学习情境三讲解用友ERP手工沙盘模拟经营过程,这是本书的主要内容,使学生能够领略到生产企业在六年的经营过程中不同阶段的经营决策重点;学习情境四讲解用友ERP商战电子沙盘模拟经营过程,这也是本书的重要内容,使学生通过该情境的学习熟练操作用友商战电子沙盘,探索新的经营策略和竞争策略。

本书的特色体现在以下几个方面。

1. 本书对模拟企业发展规划进行了详细阐述

以往的ERP沙盘模拟经营教材注重企业经营流程的介绍,忽视了对企业发展规划的讲解,这样学生在实训过程中需要花费很长时间才能开始进行企业发展的规划,对学生的管理能力、规划能力提升不大。而本书在学习情境二中对模拟企业的经营规划进行了讲解,能使学生在经营之初就有规划的概念,并将其运用到整个实训过程。

2. 本书规范了模拟经营的信息传递流程

由于学生缺乏在企业中沟通协作的经验,因此在进行模拟经营时经常会出现信息传递不畅、导致企业遭受损失的现象。本书将各职务间信息的传递过程

和传递内容用图表的形式简单明了地列出,使学生可以清晰地记住传递信息的任务,并将其应用到模拟经营的过程中,降低了模拟企业因沟通问题造成损失的概率,也为学生进入企业后更快地适应企业沟通环境打下了基础。

3. 本书应用了 ERP 沙盘模拟实战案例进行策略分析

编者曾带领学生参加过 10 多年的用友 ERP 沙盘模拟经营大赛,对赛事比较了解,因此在本书中加入了沙盘模拟经营比赛的案例,在特定环境下进行经营策略分析,增强了本书的可读性和实用性。

本书各学习情境的学时分配建议如下。

内 容	学 时
学习情境一 初步认识 ERP 沙盘模拟	4
学习情境二 用友 ERP 手工沙盘的模拟环境	8
学习情境三 用友 ERP 手工沙盘模拟过程	20
学习情境四 用友 ERP 商战电子沙盘模拟过程	16
总学时	48

本书由鞍山师范学院高等职业技术学院常勇、安甜甜任主编。在编写本书的过程中,编者参阅了一些有关的著作与教材,在此向相关作者表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,书中难免存在不足之处,敬请广大读者批评指正。

编 者

Contents

目 录

学习情境一 初步认识 ERP 沙盘模拟

1

学习目标	1
素养目标	1
情境引入	1
模块一 了解 ERP 沙盘模拟	2
模块二 传统 ERP 沙盘模拟企业组织结构的设立	4
情境小结	7

学习情境二 用友 ERP 手工沙盘的模拟环境

9

学习目标	9
素养目标	9
情境引入	9
模块一 用友 ERP 手工沙盘的操作指南	10
模块二 模拟企业的市场环境分析	15
模块三 模拟企业的发展规划	16
情境小结	21

学习情境三 用友 ERP 手工沙盘的模拟过程

22

学习目标	22
素养目标	22
情境引入	22
模块一 用友 ERP 手工沙盘模拟的操作流程	23
模块二 用友 ERP 手工沙盘模拟的经营规则	28
模块三 用友 ERP 手工沙盘模拟的信息传递模式	43
模块四 学生实训总结	46
模块五 用友 ERP 手工沙盘实战演练	48
情境小结	60

学习情境四 用友 ERP 商战电子沙盘的模拟过程

61

学习目标	61
素养目标	61

情境引入	61
模块一 用友 ERP 商战电子沙盘的操作流程	62
模块二 用友 ERP 商战电子沙盘实战演练	80
情境小结	96

学习情境五 新道“约创”电子沙盘的模拟过程 97

学习目标	97
素养目标	97
情境引入	97
模块一 新道“约创”电子沙盘操作流程	98
模块二 总经理相关规则及操作手册	140
模块三 运营总监相关规则及操作手册	144
模块四 生产总监技术规则及操作手册	149
模块五 财务总监技术规则及操作手册	153
情境小结	158

学习情境六 数智企业经营管理沙盘的模拟过程 159

学习目标	159
素养目标	159
情境引入	159
模块一 数智企业经营管理沙盘角色分工及操作	160
模块二 数智企业经营管理沙盘相关规则	194
模块三 数智企业各岗位数字化管理	207
情境小结	224

附录 225

附录一 用友手工沙盘各职务用表	225
附录二 用友商战电子沙盘各职务用表	252
附录三 数智化沙盘完成数智化前用表	281
附录四 机械表规则	283



学习情境一

初步认识 ERP 沙盘模拟



学习目标

了解 ERP 沙盘模拟的发展史及实训目的；
进行模拟企业组织机构的设立及组员的职位分工；
树立团队合作观念。



素养目标

从 ERP 沙盘模拟经营的发展史中体会事物发展的规律，体会工匠精神；
从中国古代思想家的分工思想中领会组织机构职务分工的核心思想；
领会企业家精神的内涵。



情境引入

企业沙盘模拟培训源自军事上的战争沙盘模拟推演，近代发展为企业及商科专业学生的培训课程。企业沙盘模拟实训具有游戏性、竞赛性，寓教于乐。因此，培训对象能够深刻领会企业管理中的相关理论，并将其应用到实际工作中。

模块一 了解 ERP 沙盘模拟

一、什么是 ERP 沙盘

ERP(enterprise resource planning)即企业资源计划，是一种主要为制造行业企业设计的，对企业物质资源、资金资源和信息资源进行一体化管理的企业信息管理系统；是一个以管理会计为核心，可以提供跨地区、跨部门甚至跨公司整合实时信息的企业管理软件；是针对物资资源管理(物流)、人力资源管理(人流)、财务资源管理(财流)、信息资源管理(信息流)集成一体化的企业管理软件。

ERP 沙盘模拟是针对代表先进的现代企业经营管理技术——ERP 设计的角色体验实验平台。利用 ERP 沙盘模拟实物可以直观、形象地展示企业的内部资源和外部资源，如企业的厂房、设备、仓库、库存物料、资金、职员、订单、合同等各种内部资源；企业上下游的供应商、客户和其他合作组织，以及为企业提供各种服务的政府管理部门、社会服务部门等外部资源。一般来说，ERP 沙盘模拟经营展示的重点是企业的内部资源。

ERP 沙盘模拟在操作中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为四个职能中心，分别为营销与规划中心、生产中心、物流中心和财务中心；各职能中心覆盖企业运营的所有关键环节，如战略规划、市场营销、生产组织、采购管理、库存管理、财务管理等。因此，一个沙盘盘面是一个制造企业的缩影。

二、ERP 沙盘模拟的发展史

企业沙盘模拟培训源自军事上的战争沙盘模拟推演。战争沙盘通过模拟推演军队在战场上的对抗与较量使得作战指挥员不需要亲临现场就能总揽全局，发现双方战略、战术上存在的问题，从而运筹帷幄，做出决策。由于沙盘节省了实战演习的巨大经费开支，不受士兵演习时间与空间的限制，因而在世界各国运用广泛。

自 1978 年瑞典皇家理工学院的克拉斯·梅兰(Klas Mellan)开发了企业沙盘模拟训练课程后，该课程迅速风靡全球。20 世纪 80 年代初期，该课程被引进我国，率先在企业的中高层管理者培训中使用并快速发展。

21 世纪初，用友软件公司率先将沙盘实验引入中国高校 ERP 教学实验中，将其命名为用友 ERP 沙盘企业经营模拟仿真对抗实验。而后国内的金蝶公司也开发出自己的创业者沙盘。最初的沙盘形式均是物理沙盘，即参与者用手工教具进行沙盘模拟经营的操作。随着电子信息技术的发展，用友、金蝶、中教畅享等软件公司逐步开发出 ERP 沙盘模拟的软件，将手工教具的模拟情况以软件操作的形式进行表现。由于物理沙盘和电子沙盘各具特色，因此教学用 ERP 沙盘大多采用两者结合的形式。

 素养园地

沙盘最初起源于中国

据《后汉书·马援列传》记载,公元32年,汉光武帝刘秀想征讨陇西(今甘肃东部一带)的隗嚣。但他对西北地区地形地貌及隗嚣兵力部署不是很了解,于是光武帝便找马援了解。马援本是隗嚣的手下,被刘秀成功策反,收归己用。马援对陇西一带的地理情况很熟悉,但那么大的西北,也不是一两句就能说清楚的,说了半天,光武帝也没听明白。马援很是着急,回家后召集幕僚商讨该如何让光武帝听明白,可一时也没人想到好办法。

第二天,马援早起练剑,偶然看见一群孩童在堆沙子,一个个沙包星罗棋布,上面还插着木棍,好像一个个军营。马援顿时感觉眼前一亮,立刻回家,让随从打扫出东厢房,让人找来一块木板,再搬来几袋沙土倒在木板上,凭记忆让随从堆沙堆,并用竹牌刻上字插在沙堆上,标明隗嚣的军事部署。三天后,一个与实地地形相似的模型便做成了。马援把光武帝请到家里,对着模型为光武帝答疑解惑。光武帝这回听明白了,非常高兴地对马援说:“敌人全在我的眼中了!这个东西不错,叫什么?”马援一时语塞,灵机一动请光武帝给赐个名字。光武帝思考了一会儿,便对马援说:“这是一个大木盘子,里面装的是沙子,就叫沙盘吧。”马援连忙叫好。

1700多年后的1811年,普鲁士国王的军事顾问冯·莱斯维茨也采用了同样的方法给威廉三世介绍战场情况,只不过,他的沙盘较马援的沙盘已有了很大的进步,完全是一个标准的、真实的战场缩微模型。首先,用胶泥制作一个比例为1:2373的精巧的战场模型,模型布局与真实的战场情况相差无几。其次,这个模型不仅有山包,还用各种颜色把道路、河流、村庄和树林表示出来。最后,还用小瓷块把军队部署和武器装备标了出来。

三、ERP沙盘模拟的实训目的

在ERP沙盘模拟中将学员分成若干组,每组成员的任务是在股东投资相同的条件下,在同一个市场环境中竞争,学员通过生产管理、市场营销、财务管理等技能经营自己的企业,时限为六年,使本企业在与其他组别的竞争中取得优势,并使本企业的所有者权益、固定资产、无形资产得到最大限度的提升。最后根据经营六年后企业的所有者权益、固定资产和无形资产的情况对小组进行综合评分,其中,所有者权益项是决定性的因素。所有者权益是指企业资产扣除负债后由所有者享有的剩余权益,即企业股东在企业中拥有的资产价值,该数值越高,说明企业为股东的投资赚取的利润越高。

党的二十大报告指出,“必须坚持科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力,深入实施科教兴国战略、人才强国战略、创新驱动发展战略,开辟发展新领域新赛道,不断塑造发展新动能新优势。”我们的模拟企业在经营中也一定要注重创新的重要性,我们会看到创新型企业发展模式才是能够持续增长、持续盈利的。

因此,每个小组成员都围绕着一个目的而努力。成员在模拟经营过程中不是单独的个体,而是一个团队。只有团队赢了才能体现出成员的成功,否则再有能力的成员都是失败

的。通过这种评价方式可以最大限度地培养参与人员的团队合作意识和沟通协调能力。



企业家应具备的精神有哪些？请将你的观点填入下框中。

【参考】企业的领导者、决策者，是企业的核心人物。企业家应具有的精神主要如下。

（1）具有胸怀天下的爱国情怀。商业贸易是全球化的，但企业家是有国籍的，拥有国家和社会赋予的使命和担当，在危难关头要以国家利益为重，挺身而出。例如，大家都熟知的“孟晚舟事件”，其本质是中美高端科技技术之战，孟晚舟和任正非的坚持不仅关乎华为的前途命运，还关乎中国 5G 技术的发展进程，更关乎中国高科技发展的话语权。

（2）善于授权，选优配强管理队伍。放手让专业的人去做专业的事，充分授权，创建优秀强大的队伍，最大限度节约人力资源成本，才能推进企业行稳致远。

（3）要勇于创新。创新是企业家精神的内核和灵魂。惟创新者进，惟创新者强，惟创新者胜。企业家应该具有开拓性思维，能打破常规，革新思维。当 Apple 占据大部分市场份额时，雷军果断放弃外观、音质等硬件优化，专注数据配置提升，吸引大批技术粉，引领新潮流，迅速占领市场份额。

（资料来源：<https://www.mbachina.com/html/zx/202011/264875.html>，有删改。）

模块二 传统 ERP 沙盘模拟企业组织结构的设立

一、设立模拟企业

在 ERP 沙盘模拟实训中，要将所有成员分成若干个团队。在通常情况下，团队是自愿组建的，学员按照自己的性格特征分别担任首席执行官、财务总监、营销总监、运营总监。要打造一支高效的团队，应注意以下几点。

1. 有明确的目标

团队成员必须对模拟企业的经营目标有深入的了解，这样才能激发每一位成员的积极性，使团队成员的能力发挥到最大限度，为实现团队目标贡献自己的力量。

2. 确保团队成员有互补的能力

党的二十大报告中指出人才是第一资源,我们在选择自己的团队成员时应以同学的能力服务于企业经营为根本标准,同时要注意团结团队成员,这样才能产生合力,让每位成员产生更大的绩效。

担任不同职位的成员需要具备不同的性格特征和不同的能力,团队必须发展成一个完善的能力组合。例如,担任首席执行官的成员要果敢、有魄力,思考问题具有前瞻性,具有领导能力;担任财务总监的成员要细心,对数字比较敏感;担任营销总监的成员要打好心理战,对市场有一定的洞察力;担任运营总监的成员要极其谨慎,不能有一丝差错,同时要具备应对突发状况的能力。

3. 各成员要履行好各自的职责

各成员应该做好自己的本职工作,按照自己的岗位职责进行经营活动。此外,作为团队中的一员,为了更好地与成员协作,要做到以下几点。

(1) 尊重别人。在一个团队中每位成员都会有自己擅长的方面,所以在讨论过程中应尊重每个人的想法,营造一个畅所欲言的环境,这样才能使每个人发挥自身优势,为实现团队目标贡献力量。

(2) 能够接受批评,从批评中寻找积极成分。如果团队成员对你的错误大加批评,即使带有强烈的感情色彩也不要与之争论不休,而应该从积极方面来理解他的抨击。这样,不但有助于自己改正错误,而且能避免语言敌对场面的出现。

(3) 善于沟通。由于知识、能力、经历等不同,成员间在对待问题、处理问题时会产生不同的想法。这时需要及时沟通,把自己的想法说出来,并听一听其他成员的想法。只有沟通才能使问题得到有效的解决。

二、设立企业组织机构

模拟企业为直线式组织结构,在首席执行官的领导下,财务总监、营销总监、运营总监分别掌控企业的财务、市场与生产环节,如图 1-1 所示。



图 1-1 模拟企业的组织机构

三、企业的员工分配及员工各自的岗位职责

1. 首席执行官

- (1) 负责制定和实施企业的总体战略与年度经营计划。
- (2) 建立健全企业管理制度和管理结构。
- (3) 主持企业的日常经营管理工作,协调企业各职能部门之间的关系。
- (4) 带领团队实现企业每一年的经营目标和六年的总体战略目标。

首席执行官的人选需由团队成员一致选拔通过,这样才能使其成为企业的精神领袖。

2. 财务总监

- (1) 负责日常现金收付的记录,定期核查企业的经营状况。
- (2) 每年核算企业的经营成果和经营状态,按时报送综合费用明细表、利润表和资产负债表。
- (3) 对成本数据进行分类和分析。
- (4) 定期清查现金,盘点存货,确保账实相符。

3. 营销总监

- (1) 负责分析市场环境,把握市场机会,制定企业市场营销战略和制订每一年的实施计划。
- (2) 对企业市场营销计划进行监督和控制。
- (3) 负责市场的开拓,稳定现有的市场。
- (4) 通过分析每年的市场需求量、价格预测和企业的生产能力进行合理的广告投放,并取得合理的客户订单。
- (5) 沟通生产部门按时进行交货。
- (6) 监督贷款的回收,进行客户关系管理。
- (7) 负责对企业的竞争对手进行分析,明确竞争对手的动向以取得竞争的主动权。

4. 运营总监

- (1) 负责生产计划的制订和落实。
- (2) 组织落实质量管理制度,监控质量目标达成情况。
- (3) 组织新产品研发,使产品研发与市场需求、企业生产建设进度相协调。
- (4) 规划、优化配置,调动生产资源,保证及时交货。
- (5) 组织优化生产过程,推动工艺方法的改进,扩充并改进生产设备,不断降低生产成本。
- (6) 做好车间现场的管理,包括生产设备的维护、变更,管理成品库等。
- (7) 负责各种原材料的采购和安全管理,确保企业生产的正常进行。
- (8) 负责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,确保在合适的时间点采购合适的品种及数量的物资,为企业生产做好后勤保障。
- (9) 根据企业生产安排的调整及时调整采购供应计划。

5. 商业情报人员

在用友 ERP 沙盘模拟过程中,每年年度经营结束后还有商业间谍环节。因此,下面简单介绍兼任商业情报人员的工作职责。

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。在受训人数较少时,此项工作可由首席执行官或营销总监承担;在受训人数较多时,可设专人协助首席执行官或营销总监完成此项工作。商业情报人员应在规定时间内完成对竞争对手以下经营结果的调查。

- (1) 对手的产品研发、市场开拓、质量认证情况。
- (2) 对手的生产线建设情况,以及产品的产能与接单能力。
- (3) 对手的融资状况、现金状况和应收款状况。



资料

我国的企业经营环境

 素养园地

用人思想

清朝雍正皇帝云：“治天下惟以用人为本，其余皆枝叶事耳。”意思是说，如果将用人比作一棵大树的根和干，其余的事只能算作枝和叶了。可见用人对于治理天下是多么重要的事。其实，治理企业也一定要重视识人、用人。

《吕氏春秋》有这样一则故事：战国时期魏国的君主魏文侯以卜子夏（孔子的学生）为师，同田子方（贤者）交朋友，对段干木（贤者）以礼相待，于是“国治身逸”。《吕氏春秋》接着评论道：凡是贤明的君主，又何必亲自操劳辛苦、愁闷忧虑呢？只要抓住用贤这一要务就可以了。

毛泽东说过：“在这个使用干部的问题上，我们民族历史中从来就有两个对立的路线：一个是‘任人唯贤’的路线；一个是‘任人唯亲’的路线。前者是正派的路线，后者是不正派的路线。”

因此，在模拟企业组建选人的时候也不能只找和自己关系好的同学，而是应按照各个职务需求和每位同学自身的特长来选择适合和自己合作的人。

 情境小结

培训学员应领会 ERP 沙盘模拟实训的精髓——团队合作精神，并在合作中为实现企业的目标而努力。在企业组建期间，应按照民主推荐选举原则及自愿原则进行组员的工作分工，培训学员按照自身能力特点分别担任首席执行官、财务总监、营销总监和运营总监。在以后的企业模拟经营过程中，培训学员应与团队成员相互配合，争取最快、最好地完成任任务，最终实现企业目标。



请各位同学在自己的任职能力上进行评分（每项能力评分范围为 1~5 分），结果可作为之后模拟训练的角色分配依据。

1. 首席执行官评分

首席执行官评分表如表 1-1 所示。

表 1-1 首席执行官评分表

能力项目	能力项目权重	评 分	折算后评分
规划能力	0.4		
沟通能力	0.4		
号召力	0.2		
合计			

2. 财务总监评分

财务总监评分表如表 1-2 所示。

表 1-2 财务总监评分表

能力项目	能力项目权重	评 分	折算后评分
核算能力	0.3		
数据分析能力	0.3		
预算能力	0.3		
沟通能力	0.1		
合计			

3. 营销总监评分

营销总监评分表如表 1-3 所示。

表 1-3 营销总监评分表

能力项目	能力项目权重	评 分	折算后评分
市场分析能力	0.3		
数据分析能力	0.3		
灵活性	0.3		
沟通能力	0.1		
合计			

4. 运营总监评分

运营总监评分表如表 1-4 所示。

表 1-4 运营总监评分表

能力项目	能力项目权重	评 分	折算后评分
规划能力	0.4		
核算能力	0.4		
协调能力	0.2		
合计			

5. 商业情报人员评分

商业情报人员评分表如表 1-5 所示。

表 1-5 商业情报人员评分表

能力项目	能力项目权重	评 分	折算后评分
记忆力	0.4		
数据分析能力	0.4		
沟通能力	0.2		
合计			



学习情境二

用友 ERP 手工沙盘的模拟环境



学习目标

熟悉用友 ERP 手工沙盘的盘面；
能够对特定市场环境进行分析；
能够根据市场环境及企业现阶段状况进行相关发展规划。



素养目标

了解当前经济环境及公平竞争法制观；
了解规则的重要性，树立规则意识；
了解计划的重要性，“凡事预则立，不预则废”。



情境引入

用友 ERP 手工沙盘是学习企业模拟经营沙盘的入门，通过手工操作的方式可以使学员更容易理解相关的模拟企业经营规则，更容易领会企业经营管理中的相关要点。手工沙盘简单明了，能够直观地反映出 ERP 沙盘模拟经营的要点。

模块一 用友 ERP 手工沙盘的操作指南

一、用友 ERP 手工沙盘的工具

1. 资金

资金用灰色币表示，每一个币代表 1M(100 万元)，如图 2-1 所示。



图 2-1 资金

2. 贷款标识

贷款用标有 10M 的红色币表示，放在长期贷款或短期贷款处，如图 2-2 所示。



图 2-2 贷款

3. 产品设置

原材料 R1 用红币表示，原材料 R2 用黄币表示，原材料 R3 用蓝币表示，原材料 R4 用绿币表示。

产品 P1 由一个 R1 原材料和 1M 加工费构成，即一个红币和一个灰币构成；产品 P2 由一个 R1、一个 R2 和 1M 加工费构成，即一个红币、一个黄币和一个灰币构成；产品 P3 由两个 R2、一个 R3 和 1M 加工费构成，即两个黄币、一个蓝币和一个灰币构成；产品 P4 由一个 R2、一个 R3、两个 R4 和 1M 加工费构成，即一个黄币、一个蓝币、两个绿币和一个灰币构成，如图 2-3 所示。

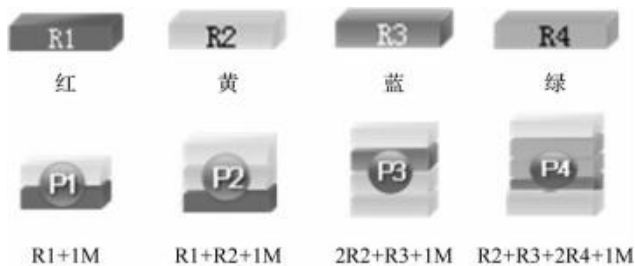


图 2-3 产品构成

P1、P2、P3、P4 产品均有自己的标识图，将其放在生产线下方，用于标识生产产品的种类，如图 2-4 所示。



图 2-4 产品标识图

4. 产品研发

产品研发完成后会获得资格认证,可领取资格认证图放置在盘面上,如图 2-5 所示。



图 2-5 产品资格认证图

5. 生产线

用友 ERP 手工沙盘工具有四种生产线,分别是手工线、半自动线、全自动线和柔性线,如图 2-6 所示。生产线上标有生产周期。产品上线是指将产品放在生产线 1Q 的位置;每个季度更新生产是指将产品推到 2Q 或下线,依此类推。



图 2-6 生产线

6. 市场准入与 ISO 认证

用友 ERP 手工沙盘的模拟市场中有本地市场、区域市场、国内市场、亚洲市场和国际市场。市场开拓完成后会获得市场准入资格,可以在该市场上销售商品。各市场准入资格证如图 2-7 所示。



图 2-7 市场准入资格证

当投入资金进行 ISO 国际标准体系认证并获得通过后,模拟企业将获得相应的认证资格。在模拟经营中,ISO 国际标准体系认证分为国际质量管理体系认证 ISO 9001 和国际环境管理体系认证 ISO 14000,相应的证书如图 2-8 所示。



图 2-8 ISO 9001 和 ISO 14000 资格认证书

二、用友 ERP 手工沙盘的盘面

用友 ERP 手工沙盘整体盘面如图 2-9 所示。

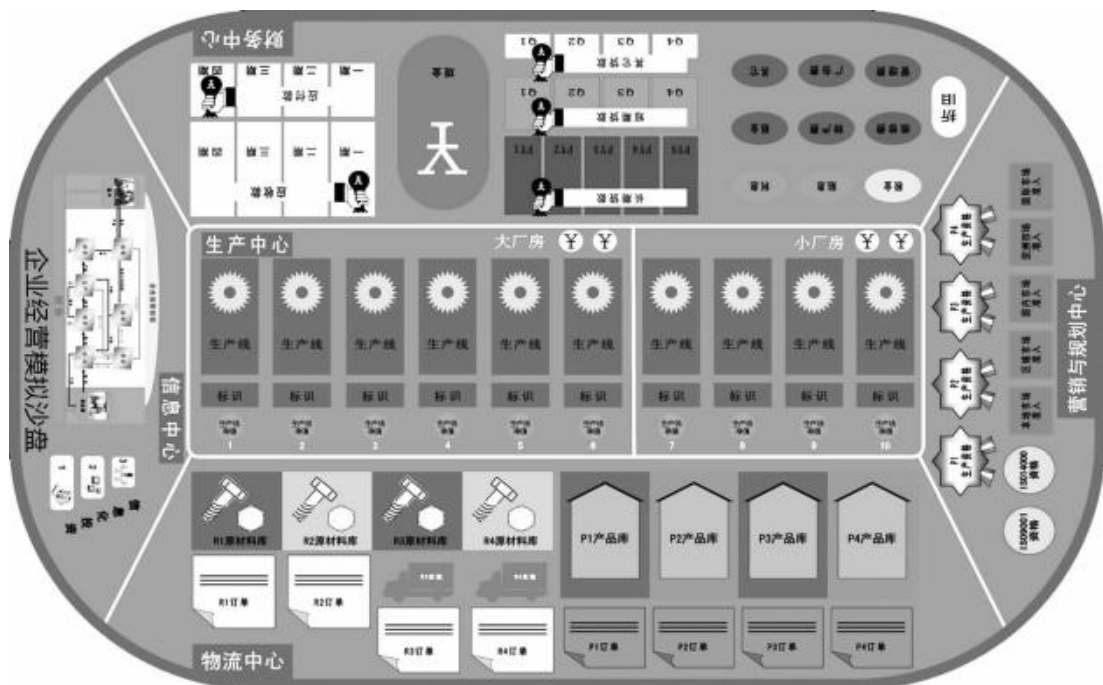


图 2-9 用友 ERP 手工沙盘整体盘面

1. 财务中心

财务中心由财务总监掌控,相关盘面如图 2-10 所示。

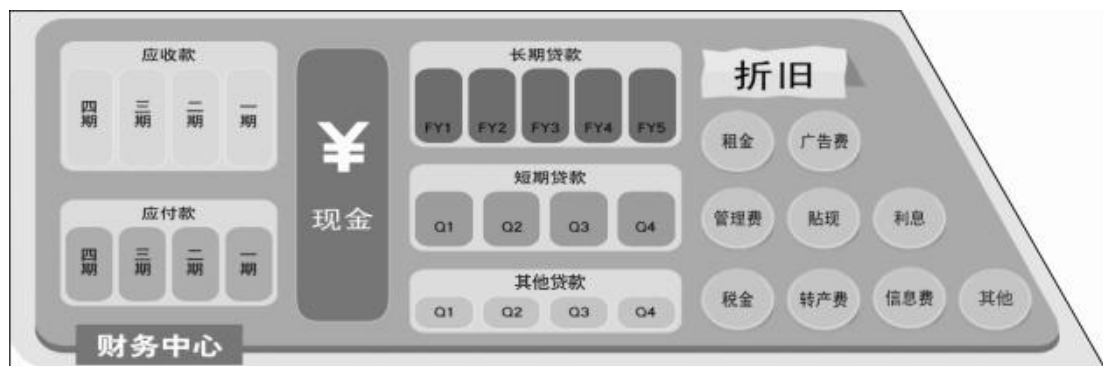


图 2-10 财务中心盘面

2. 生产中心

生产中心由运营总监掌控,用于安排厂房,放置生产线及产品生产资格证,如图 2-11 所示。

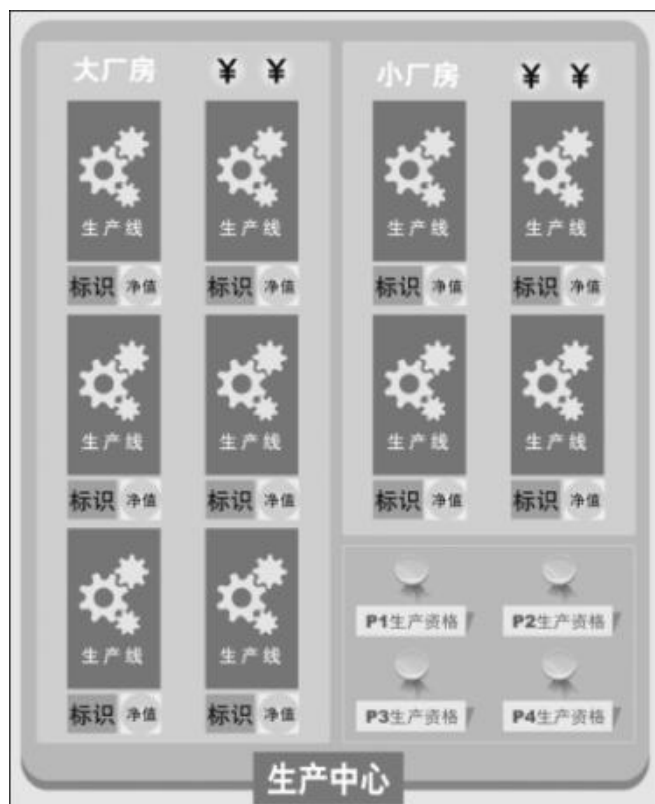


图 2-11 生产中心盘面

3. 物流中心

物流中心由运营总监掌控,用于标识原材料的采购和产品的库存,如图 2-12 所示。



图 2-12 物流中心盘面

4. 营销与规划中心

营销与规划中心由营销总监掌控,主要用于标识市场开拓情况,如图 2-13 所示。



图 2-13 营销与规划中心盘面

三、用友 ERP 手工沙盘的盘面摆放

1. 财务中心盘面的摆放

(1) 应收款项的摆放。当企业按订单交货后，财务总监将应收款项放在相应账期的应收款上，如 2 账期放在应收款的 2 期上。每季度更新应收款时将应收款项向现金库方向推进一期，当应收款推进现金库时代表收款。

(2) 应付款项的摆放。在手工沙盘经营规则中不涉及此项内容，故不需摆放。

(3) 长期贷款的摆放。当企业借入长期贷款时，应将资金放入现金库，同时将标识相应金额的贷款红币放在长期贷款上。例如，当企业借入 5 年期长期贷款时，应将标识相应金额的贷款红币放在长期贷款的 FY5 上，每年更新长期贷款时将贷款标识向现金库方向推进 1Y，当 5 年后贷款标识推进现金库时，表示需要归还贷款本金。

(4) 短期贷款的摆放。当企业借入短期贷款时，应将资金放入现金库，同时将标识相应金额的贷款红币放在短期贷款上。例如，当企业借入 1 年期短期贷款时，应将标识相应金额的贷款红币放在短期贷款的 Q4 上，每季度更新短期贷款时将贷款标识向现金库方向推进 1Q，当 1 年后贷款标识推进现金库时，表示需要归还本金及利息。

(5) 其他贷款的摆放。当短期贷款额度超出规定后，企业可以借入高利贷，这时应将资金放入现金库，同时将标识相应金额的贷款红币放在其他贷款上。例如，当企业借入 1 年期其他贷款时，应将标识相应金额的贷款红币放在其他贷款的 Q4 上，每季度更新其他贷款时将贷款标识向现金库方向推进 1Q，当 1 年后贷款标识推进现金库时，表示需要归还本金及利息。

(6) 费用类的摆放。当支付折旧、租金、广告费、管理费、转产费、税金等费用时，应将相应资金放在对应的位置上。贴现处摆放贴现利息，利息处摆放支付的各类贷款利息，信息费在手工沙盘经营规则中不需要支付，其他摆放企业的违约金和出售生产线产生的损失。

2. 生产中心盘面的摆放

(1) 厂房价值的摆放。当企业购买厂房时，将款项放在相应厂房的货币标识“¥¥”上；当企业出售厂房时，将款项移至相应的应收款处。

(2) 生产线的摆放。当企业安装生产线时，将生产线放在相应的厂房内。手工生产线不需要安装，直接放在厂房内；其他需要安装的生产线在建成前需要背面朝上摆放，并在生产线下标识处摆放生产的产品种类，净值处摆放投资生产线的资金。当生产线转产时，将生产线背面朝上表示改建中，转产后将生产线正面朝上，表示可以进行生产。当产品开始生产时，将产品所需的原材料从原材料库中取出并从现金库中拿出加工费，一同放在空的生产线上；每次更新生产时，将生产线上的产品往成品库方向推一格；全自动生产线和柔性生产线可在更新生产时将产品推入成品库；每条生产线上只能同时生产一种产品，不可以将多种产品放在同一条生产线上。

(3) 生产资格的摆放。每季度产品研发投资时,可以将相应的投资金额放在产品的生产资格处。当生产资格处的投资达到产品研发所需的金额时,可领取相应产品的生产资格标识摆放在此处。

3. 物流中心盘面的摆放

(1) 原材料的摆放。在下原材料订单时,将原材料放置于在途处;当原材料到货时,支付原材料货款后将原材料推入相应的原材料库。

(2) 成品库的摆放。当产品从生产线上生产出来时,将其放入相应的成品库;当产品数量满足订单数量时,将其从成品库中取出交货。

4. 营销与规划中心盘面的摆放

营销与规划中心的 ISO 认证和市场开拓认证均需每年进行。ISO 认证投资和市场开拓认证投资时,将资金放在相应位置上,当投资金额达到标准后即可领取相应的认证资格标识和市场准入标识。



假设你是一家手机生产企业的总经理,拟选定一个国家进行国际化的发展。请选择 2~3 个国家,从经营环境这个角度进行对比分析,陈述利弊。将具体对比分析内容填入下框中。填好之后,与同学交换,展开讨论。

模块二 模拟企业的市场环境分析

一、模拟企业初始状态

模拟企业最初由股东投资 66M 现金,各模拟企业的首席执行官自行决定如何进行资产投资建设。

二、P1 产品市场环境分析

P1 产品的市场价格整体上呈下降趋势,均价从 5M 降到 4M;只是在国际市场上表现不同,第六年,国际市场上的 P1 产品价格可达到 6M。P1 产品的价格在本地市场下滑较快,在区域市场比较平稳。国内市场的 P1 产品价格较区域市场要低,亚洲市场的 P1 产品价格是第六年是所有市场中均价最低的,国际市场第五、第六年的 P1 产品价格较其他市场稍高。从需求量上来看,第二年本地市场的 P1 产品需求量接近区域市场的两倍,之后每年需求量

都在下降；但是，本地市场 P1 产品的需求量总体上高于区域市场。国内市场、亚洲市场的 P1 产品需求量也高于区域市场，国际市场 P1 产品的需求量在后两年达到 18 或 16 左右。

三、P2 产品市场环境分析

P2 产品的价格为 6~8M，本地市场和区域市场的价格波动较大。在第三、第四年，P2 产品的价格达到最高价 8M，此价格在本地市场、区域市场、国内市场均可达到；但是在第五、第六年，P2 产品的价格在各市场上均下跌至 6M。从需求量来看，各市场上 P2 产品的需求量在第四年达到顶峰，每年需求量在 10~15；但是区域市场容量比其他市场要小，需求量一般在 10 以下；国际市场容量也较小，也在 10 以下。综合以上分析，P2 产品的市场状况在第五、第六年严重下滑。

四、P3 产品市场环境分析

P3 产品的市场价格在第三年与 P2 产品的市场价格相同，因此当年 P3 产品的利润低于 P2 产品的利润。第四年，P3 产品的国内市场价格仍维持在第三年水平；除国内市场外，P3 产品在其余各市场的价格均有所上涨。第五、第六年，P3 产品的价格升至最高价 9M。但是，国际市场比较特殊，国际市场到第六年才有 P3 产品的需求且价格为 8M。从需求量来看，P3 产品第三、第四年的需求量一般在 10 以下，并且逐年上涨；第六年，本地市场需求量最大，达到 17，其他市场在 10 左右，国际市场需求量最小。综合以上分析可知，P3 产品是 P2 产品的一种替代产品。

五、P4 产品市场环境分析

P4 产品主要在第四、第五、第六年有需求，但是其价格一直维持在与 P3 产品相同的水平，因此利润比 P3 产品低。P4 产品的市场需求量也极小，虽然每年有所上涨，但是每个市场均在 5 以下；第六年，本地市场、区域市场、亚洲市场的 P4 产品需求量在 5~10，国内市场仍然在 5 以下。自始至终，国际市场都没有对 P4 产品的需求。由上可知，P4 产品是在其他产品市场竞争极其激烈的情况下可以选择的一种产品。但是，由于其市场容量极小，一旦进入的企业超过两家，企业将无利可图。

模块三

模拟企业的发展规划

一、模拟企业的战略规划

党的二十大报告科学谋划了未来 5 年乃至更长时期党和国家事业发展的目标任务和大政方针，是党团结带领全国各族人民夺取中国特色社会主义新胜利的政治宣言和行动纲领。凡事预则立，企业的 CEO 在模拟经营过程中一定要起到这种制定行动纲领的作用，企业领导者的战略规划应该在 5 年，这样才能够让团队成员在经营过程中有的放矢。

1. 竞争状况分析

竞争状况分析主要是对竞争对手的产品、生产能力、发展方向等方面进行调查分析。首

先,应确定竞争对手的数量,在巡盘之前确定需要调查的竞争对手;其次,调查竞争对手的产品策略,如新产品开发情况、资格认证情况、产品的生产能力等,与本企业进行对比分析;最后,在每年广告投放时调查竞争对手的广告投放方式和销售倾向。

2. 企业产品定位分析

下面通过波士顿矩阵对 ERP 沙盘模拟企业的产品定位进行分析,如图 2-14 所示。

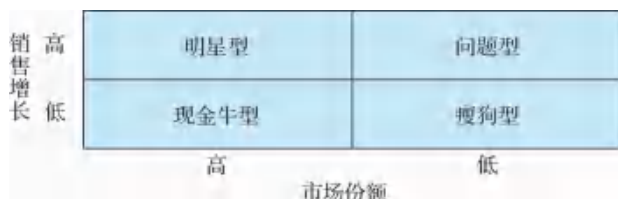


图 2-14 波士顿矩阵

(1) 明星型产品。这个领域中的产品处于快速增长期,且在市场占有支配地位。但是这种产品不一定产生正的现金流量,这主要取决于新厂房、新设备和产品开发对投资的需要量。明星型产品是由问题型产品继续投资发展起来的,可以被视为高速成长市场中的领导者,将成为企业未来的现金牛型产品。但这并不意味着明星型产品一定会为企业带来源源不断的现金流,因为市场还在高速成长,企业必须继续投资以保持与市场同步增长,并击退竞争对手。例如,从沙盘的市场预测来看,P3 产品在第四年正处于明星型产品时期。

(2) 问题型产品。处于这一领域的多是投机性产品,带有较大的风险。这些产品的利润率一般很高,可是占有的市场份额较小。这种产品往往是企业的新产品。为发展问题型产品,企业必须建立厂房、增加设备和人员,以便跟上迅速发展的市场并超过竞争对手,这些都意味着大量的资金投入。“问题”非常贴切地描述了企业对待这类产品的态度,因为企业必须慎重决定是否继续投资发展该产品。只有那些符合企业长远发展目标、能够增强企业核心竞争力的产品,企业才会继续投资。如果企业决定继续投资,则该产品适合采用增长战略,目的是扩大市场份额。企业可以适度放弃一些近期收入来达到这一目标,因为问题型产品要发展成明星型产品,其市场份额必须有较大的增长。如果企业决定不再继续投资,则该产品适合采用收缩战略。例如,企业为了取得市场地位而在第一年进行 P3 产品的研发与生产配备,第二年进行 P3 产品的销售。

(3) 现金牛型产品。处于这一领域的产品会为企业带来大量的现金流,但是未来的增长前景有限。这种产品是成熟市场中的领导者,是企业现金的来源。由于市场已经成熟,企业不必大量投资来扩展市场规模,同时作为市场的领导者,该产品享有规模经济和高边际利润的优势,因而为企业带来大量现金流。企业往往用现金牛型产品的收益来支付账款和支持其他三种需要大量现金的产品。现金牛型产品适合采用稳定战略,目的是保持企业的市场份额。例如,在前三年 P2 产品是企业相对容易取得收入来源的产品。

(4) 瘦狗型产品。这一领域的产品既不能产生大量的现金,也不需要投入大量的现金,这些产品没有改进绩效的希望。在一般情况下,这类产品常常是微利甚至是亏损的。瘦狗型产品存在的原因更多的是由于感情上的因素,如虽然一直微利经营,但像人养了多年的狗一样恋恋不舍而不忍放弃。其实,瘦狗型产品通常要占用大量的资源,如资金、生产资源等,维持该产品得不偿失。瘦狗型产品适合采用收缩战略,目的在于出售或清算业务,以便把资

源转移到更有利的领域。例如,P1 产品在后几年的发展前景有限,可是有些企业为了维持生存而将其作为主营产品进行经营。

二、模拟企业的市场发展规划

1. 广告投放

(1) 企业的广告投放策略要与企业自身市场地位和发展重点相结合,具体操作如下。

① 营销总监要确定企业某种产品总的销售范围。企业当年生产的某种产品的数量可以固定,也可以变动,具体依企业的经营战略而定。如果企业的生产线是全自动线和半自动线,那么企业不同产品的数量就是确定的;如果企业的生产线有柔性线和手工线,那么企业不同产品的数量就是不定的。营销总监需要在选单时根据不同产品的市场竞争情况临时决定不同产品的销售量,其宗旨是企业利润最大化。

② 要根据市场预测确定企业的产品在多个市场上计划达到多少销售量,并依此来预计广告费用的投入限度。为了使企业利润最大化,营销总监需在当年某种产品利润最高的市场投入最高的广告费。此时企业往往会遭到竞争对手的挤压,这样就会降低广告效益。因此,营销总监若计划将主打产品在利润最高的市场上销售,就要根据本市场预计销售毛利来确定该市场的最高广告投放额。同时,其他产品也要在该市场上进行销售,以增强企业在该市场上的地位。如果营销总监计划将产品投放在竞争较缓和的市场上,则无须投入大量广告费用。但由于这种市场是为了企业清理库存使用的,因此,若广告费用低于其他各组,则由于选单顺序靠后,拿不到理想数量的订单,达不到薄利多销的效果,将使企业面临库存危机。

③ 用友选单规则规定。当多个企业在某个市场上投放某产品的广告费用相同时,在该市场上投放广告总额多的组优先选单。因此,营销总监应尽量集中市场进行广告投放。

④ 若通过市场调查发现某种产品在市场上的竞争特别激烈,营销总监应采用集中化战略或在企业状况允许的情况下采用差异化战略进行广告投放。

a. 集中化战略是指企业将经营范围集中于行业内某一有限的细分市场,使企业有限的资源得以充分发挥效力,确保企业在某个局部市场的实力超过其他竞争对手,赢得竞争优势。

b. 差异化战略是指企业设法使自己的产品或服务有别于其他企业,在行业中树立起差异化的经营特色,从而在竞争中获得有利地位。

(2) 由于企业所处的市场地位不同,故其广告投放策略的目的也各有不同。广告投放策略的方向主要可以分为以下几种。

① 市场领先者是指在相关产品的市场上占有率最高的企业。市场领先者如果没有获得法定的垄断地位,必然会面临竞争者的无情挑战。一般来说,大多数行业都有一家企业被认为是市场领先者,它在价格变动、新产品开发、分销渠道的宽度和促销力度等方面处于主宰地位,为同业者所公认。因此,市场领先者必须保持高度的警惕并采取适当的策略,否则就可能丧失领先地位而降落到第二或第三位。市场领先者为了维护自己的优势,保住自己的领先地位,通常可以采取扩大市场需求总量、保护市场占有率、提高市场占有率三种策略。

② 市场挑战者和市场跟随者是指那些在市场上处于次要地位(第二、第三,甚至更低地位)的企业。这些处于次要地位的企业可以采取以下两种策略:一是争取市场领先地位,向竞争者挑战,即市场挑战者;二是安于次要地位,在共处的状态下求得尽可能多的收益,即市

场跟随者。每个处于市场次要地位的企业都要根据自己的实力和环境提供的机会与风险,决定自己的竞争策略是挑战还是跟随。市场挑战者如果要向处于市场领先地位的其他竞争者发起挑战,首先必须确定自己的战略目标和挑战对象,然后选择适当的进攻策略。

美国经济学家、营销学家莱维特(Levitt)认为,产品模仿有时像产品创新一样有利。因为一种新产品的开发需要花费大量投资才能取得成功并获得市场领先地位,而其他企业(市场跟随者)仿造或改良这种产品,虽然不能取代市场领先者,但因不需大量投资也可获得很高的利润,其盈利率甚至可能超过全行业的平均水平。

③ 市场跟随者与挑战者不同,它不是向市场领先者发动进攻并谋求取而代之,而是跟随在领先者之后自觉地维持共处局面。这种“自觉共处”状态在资本密集且产品同质的行业(如钢铁、化工等)中很普遍。因此,这些行业中的企业通常不互相争夺客户,不以短期的市场占有率为目标,即效法领先者为市场提供类似的产品,因而市场占有率相当稳定。在这些行业中产品差异性很小,而价格敏感度很高,随时都有可能发生价格竞争,结果将是两败俱伤。

但是,这不等于市场跟随者就要采取无所谓策略。每个市场跟随者都必须懂得如何保持现有客户,并争取一定数量的新客户;必须设法给自己的目标市场带来某些特有的利益,如地点、服务、融资等;还必须尽力降低成本并保持较高的产品质量和服务质量。市场跟随者也不是被动地单纯追随领先者,必须找到一条不致引起竞争性报复的发展道路。

2. 选单策略

营销总监在选单时需要注意以下几点。

(1) 要根据自己在各个市场进行的广告投放排名预计自己的选单名次,同时根据订单的数额预计本企业各种产品在每个市场的产品销售数量。

(2) 选单时的首要目的是将企业所有产能销售完成。

(3) 在产能销售完成的基础上考虑销售高利润产品,实现每种产品的利润最大化。

(4) 根据财务总监的提示,在选单的账期上尽量满足财务总监的现金流转要求。若企业有急需现金进行周转的现象,应在选择收款账期时先满足财务总监的要求,否则企业将面临现金断流风险。

3. 交货技巧

营销总监应全面了解企业的资金状况:在企业需要小规模资金周转时,为了避免短期贷款的还款压力过大,营销总监应选择数量少、账期短的订单优先交货;若企业在某个时期需要特定数量的现金入库,营销总监则应想办法按照账期反推交货期,争取交货后货款能在企业急需现金的前一期入账。在安排交货的过程中,营销总监应和运营总监保持紧密的沟通,以免产生违约、生产线空置等现象。

三、模拟企业的生产发展规划

1. 制订采购计划

采购计划是根据运营总监的生产计划进行安排的。采购计划表中采购原材料的种类是由产品的物料清单(BOM)结构展开的,按照生产计划减去原材料库存就得到每季的采购入库数量,进而倒推出每季的订购数量。每年第三季度、第四季度就应安排下一年的生产计划,并按照生产计划制订采购计划。

2. 采购时需考虑采购提前期、采购政策

如果采购政策规则中有批量采购的优惠,如批量采购可延期支付货款或折价购买,则采购时应尽量利用优惠政策。同时,也不能为了取得延期购买的优惠而购买过多的原材料,给企业资金造成较大压力。

四、模拟企业的财务规划

1. 现金预算

利用资金预算表进行资金预算,测算何时会出现资金短缺,以便采取合理的融资方式进行融资,控制资金成本,保证企业运营的正常进行。

2. 融资策略的选择

企业融资的方式有很多,包括长期贷款、短期贷款、高利贷、应收账款贴现、出售厂房等。企业要根据自身发展规划做好融资计划,以保证企业的正常运转,切不可因小利而影响到整个规划的实施。

企业的融资手段不应过于单一,应采取多种融资手段的最佳组合。如何巧妙处理各种融资手段之间的关系,以最低的成本融取最合适的资金是财务总监的重要职责。作为主要融资手段的长、短期贷款,长期贷款的费用成本高于短期贷款,但还款压力小;短期贷款的利息成本低,但还款压力较大,尤其在企业没有足够的利润保证时,容易导致还不上贷款而破产。但是从另一方面来说,如果长期贷款数额过高,将导致企业因长期支付高额的贷款利息而很难获取利润。一般来说,企业长期的投资项目需要用长期贷款进行融资,而日常经营的资金需求则可用短期贷款进行融资,具体操作应根据企业的经营策略而定。因此,财务总监需要对企业的经营战略、运营状况有一个长期、细致的分析,这样才能正确把握贷款时机并合理确定长、短期贷款的比例关系,在满足现金需求的情况下,使总的费用成本降到最低。

应收款贴现是企业为缓解暂时性资金紧张而采取的融资方式,前提是要有应收账款。在实际操作中应注意贴现的比例,一般来说,应首先考虑贴现账期较长的应收款。

高利贷是费用成本最高的一种融资方式,对企业所有者权益造成的损失较大,会使企业财务状况进一步恶化。因此,一般不提倡使用高利贷,要尽量考虑其他的融资方式和途径,只有在迫不得已的情况下才考虑此种融资方式。

素养园地

计划的重要性

对于事物发展的计划、规划,《礼记·中庸》中曾用“凡事豫则立,不豫则废”来阐述计划的重要性。

《孙子兵法·计篇》曰:“夫未战而庙算胜者,得算多也;未战而庙算不胜者,得算少也。多算胜,少算不胜,而况于无算乎?吾以此观之,胜负见矣。”意思是说,开战前就预计能够取胜的,是因为策划周密,胜利条件充分;开战之前就预计不能取胜的,是因为策划不周,胜利条件不足。策划周密、条件充分就能取胜;策划疏漏、条件不足就会失败,更何况不做策划、毫无取胜条件呢?我们根据这些来观察,谁胜谁负也就显而易见了。