

普通高等教育经管类专业系列教材

数智沙盘模拟实训教程

于利东 姜 婷 张玉岭 主 编
王新玲 李 静 兰天宇 副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

“数智企业经营管理沙盘模拟”是高等院校经管类学科开设的一门企业经营管理实训课程。该课程将企业经营中的产供销、人财物、数智化建设等关键要素设计为模拟内容，采用角色体验式教学，成为继传统教学与案例教学之后的一种新的教学尝试。

本书包括课程导读、4个项目和1个附录。课程导读部分简要介绍了开设“数智企业经营管理沙盘模拟”课程的目标、内容及方法。项目一引导建立企业竞争组织并介绍了模拟企业背景；项目二对企业竞争规则做了综述；项目三通过引导起始年介绍了企业运营流程；项目四指导同学们在实战中获得成长。附录中给出了企业竞争模拟中各管理角色使用的记录表。

“数智企业经营管理沙盘模拟”课程及其教学方法不仅适用于高等院校经济管理专业及其他专业的实践教学，也适用于企业开展旨在提升管理知识、训练管理技能各类培训。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。举报：010-62782989，beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目(CIP)数据

数智沙盘模拟实训教程 / 于利东, 姜婷, 张玉岭主编. -- 北京 : 清华大学出版社, 2025. 6. -- (普通高等教育经管类专业系列教材). ISBN 978-7-302-69313-0

I. F272.7-39

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 2025FV5385 号

责任编辑：刘金喜

封面设计：范惠英

版式设计：妙思品位

责任校对：成凤进

责任印制：宋 林

出版发行：清华大学出版社

网 址：<https://www.tup.com.cn>，<https://www.wqxuetang.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-83470000 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市铭诚印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：185mm×260mm 印 张：8 字 数：175 千字

版 次：2025 年 7 月第 1 版 印 次：2025 年 7 月第 1 次印刷

定 价：48.00 元

产品编号：111702-01

在新时代的浪潮中，教育作为国之大计、党之大计，被赋予了前所未有的历史使命。党的二十大报告明确提出，要坚持教育优先发展。中共中央、国务院于2025年1月发布了《教育强国建设规划纲要(2024—2035年)》，为我国教育事业的发展指明了方向。在此背景下，加快教育创新，推动高等教育与产业发展深度融合，成为培养适应未来社会需求的高素质人才的关键。正是在这样的宏观背景下，《数智沙盘模拟实训教程》应运而生。该教程旨在通过产教融合、赛教融合的方式，为高等院校经管类学科的教学改革和人才培养注入新的活力。

自2005年首届全国高等院校数智化企业经营沙盘大赛成功举办以来，这项赛事已经走过了二十年的辉煌历程。它不仅见证了中国经管实践教学与创新创业教育的快速发展，更成为推动教育创新、提升学生实践能力的重要平台。数智沙盘作为近年来新道科技股份有限公司举办的技能大赛所采用的全新数智化实践教学平台，是数字化、智能化时代企业经营模拟实训的一次全新升级。相较于传统的ERP沙盘模拟，数智沙盘不仅增加了人力资源角色体验，还融入了企业数智化建设和人力资源两项重要资源，使得企业运营规则的复杂度大幅提升，更加贴近现实企业经营的实际情况。

《数智沙盘模拟实训教程》正是基于这样的背景编写的。本书作为高等院校经管类学科开设的一门企业经营管理实训课程的配套教材，旨在通过模拟企业经营中的产供销、人财物、数智化建设等关键要素，采用角色体验式教学方式，让学生在实践中学学习、在体验中成长。这种教学方式不仅打破了传统教学的局限，更成为继传统教学与案例教学之后的一种新的教学尝试，对于提升学生的实践能力、创新能力和团队协作能力具有重要意义。

从产教融合的角度来看，本书的价值和意义不言而喻。通过与企业紧密合作，将实际经营中的案例和场景引入课堂，让学生在模拟的环境中体验企业运营的全过程，不仅能够有效提升学生的实践能力，还能够促进企业与高校之间的深度合作，实现资源共享、优势互补。同时，本书还结合了全国高等院校数智化企业经营沙盘大赛的丰富经验和成功案例，为学生提供了更加贴近实战的实训平台，有助于培养更多具备实战能力的优秀人才。

在人才培养方面，本书更是发挥了不可替代的作用。本书通过引导学生建立企业竞争组织、了解模拟企业背景、掌握企业竞争规则、熟悉企业运营流程并参与实战演练，帮助学生在掌握企业经营管理的基本知识和技能的同时，培养创新思维、团队协作精神和解决问题的能力。这些能力对于未来走向社会、从事企业经营管理工作的大学生来说至关重要。

本书由天津城市职业学院于利东、天津城市建设管理职业技术学院姜婷、天津财经大学珠江学院张玉岭任主编，天津财经大学王新玲、天津商业大学李静、新道科技股份有限公司天津分公司副总经理兰天宇任副主编，他们都拥有多年沙盘模拟教学经验。同时，兰天宇为本书的编写提供了丰富的产业资源和实际案例。在此，我们对所有参与本书编写的老师和专家表示衷心的感谢！

本书PPT课件可通过扫描下方二维码下载。



PPT 课件

服务邮箱：476371891@qq.com

编者
2025年3月

目录

课程导读	目标·内容·方法	1	项目三	学习经营	41
目 标	·····	1	任务一	熟悉数智电子沙盘	····· 42
内 容	·····	4	任务二	认知企业经营流程	····· 47
方 法	·····	6	任务三	完成引导年工作任务	····· 48
项目一	团队组建	7	任务四	善用管理工具	····· 76
任务一	组建我们的团队	····· 7	项目四	在实战中成长	83
任务二	公司初创	····· 11	任务一	感悟管理	····· 84
任务三	企业战略规划	····· 15	任务二	知识库	····· 86
项目二	领会规则	19	附 录	数智沙盘企业经营记录表	101
任务一	企业经营评价标准	····· 20	第1年	团队总表	····· 101
任务二	营销总监需要领会的规则	····· 23	第2年	团队总表	····· 106
任务三	运营总监需要领会的规则	····· 29	第3年	团队总表	····· 111
任务四	人力资源总监需要领会的 规则	····· 34	第4年	团队总表	····· 116
任务五	财务总监需要领会的规则	····· 37			

人的时间和精力是有限的，在有限的生命中，我们每天都面临着这样的选择：做什么和不做什么。

决定做一件事之前，一般要了解“为什么”和“是什么”，着手做的时候则关心“怎样做”，做过之后会反思“做得怎样”，大千世界，事及万物，莫不如此。

课程导读中会告诉你：

- WHY——为什么要学习这门课
- WHAT——这门课是讲什么的
- WHO——谁需要学习这门课
- HOW——如何才能学好这门课

目 标

拓展知识体系，提升数智化管理技能

传统教育划分了多个专业方向，学习者只能择其一而修，专业壁垒禁锢了学习者的发展空间和思维方式。数智沙盘模拟是在产业快速升级，企业数智化发展驶入快车道的时代背景下，对企业经营管理的全方位展现。通过竞技式的企业经营对抗，沉浸式的学习体验，全面提升学生数智化时代的企业经营管理能力。

1. 全方位认知“数智企业”

数智化是全球企业实现转型升级的关键路径，“数智企业”是数字经济时代企业发展的新范式。全方位认知数智企业，了解



数智企业的组织机构设置、各管理机构的职责和作品内容，通过模拟数智企业经营理解其业务模式、流程、组织与管理，有助于受训者对未来的职业岗位方向建立基本认知。

2. 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、市场战略及竞争战略等。从最初的战略制定到最后的战略目标达成，连续几年的企业运作，受训者将完成从感性认知到理性思考，再到数智化管理的跨越，学会用战略的眼光看待企业的业务和经营，真正理解将数智化融入公司战略，并作为战略实现的关键路径，以此来保证业务与战略的一致性和可落地性，在未来的工作中更多地获取战略性成功而非机会性成功。

3. 营销管理

市场营销就是企业通过不断提供价值来满足客户需求的过程。通过几年的企业经营竞争模拟，受训者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、准确定位目标市场，制订出合理的营销计划并有效实施；同时引导受训者思考，数智化浪潮下数字营销如何帮助企业实现针对不同渠道、不同消费者的个性化营销，提高营销效果和客户满意度。

4. 运营管理

我们把生产过程管理、采购管理、质量管理、设备更新、产品研发设计、管理体系认证、“双碳”统一纳入运营管理领域，并结合数智化的工具提升其效能，在企业经营过程中，使学习者深刻感受生产与销售、采购的密切关系，理解产销协同、成本控制的重要性及管理方法。

5. 财务管理

在沙盘模拟过程中，团队成员将清晰地掌握资产负债表、利润表的结构，通过数智化工具实时生成财务报告，通过财务指标分析解读企业经营的全局，细化核算支持决策；掌握资本流转如何影响损益；理解“现金流”的重要性，学会资金预算，以最佳方式筹资，控制融资成本，提高资金使用效率。

6. 人力资源管理

企业之间的竞争归根结底是人才的竞争。人力资源管理从岗位分工、职位定义、人员招聘、员工培训、薪酬福利、绩效考评等方面对人才全生命周期进行管理，为企业正常运营提供人力保障；同时让受训者了解如何利用数智化工具从“选”“用”“育”“留”四个维度实现人力资源管理数字化转型，以此来赋能员工、激活组织。

7. 企业数智化

数智化即数字化和智能化。数智沙盘模拟可使受训者真切地体会到企业数智化的必要

性。决策来源于数据，数据来源于数智系统，企业数智系统如同飞机上的仪表盘，能够时刻跟踪企业运行状况，对企业运营过程进行控制和监督，及时为企业管理者提供丰富的决策信息。

全面提高受训者的综合素质

除了在提升专业知识和技能方面发挥作用，数智沙盘模拟还可以提高受训者的综合素质。

1. 树立竞争意识

市场竞争是激烈的，也是残酷的。面对竞争，不进则退，企业不能有丝毫懈怠。管理者要充分认识自己的社会责任和历史使命，树立竞争观念，增强创新意识，勇于探索、积极进取，充分激发个体的积极性、自主性和创造性，造就独立人格、自主意识和创新精神。

2. 全局观念与团队合作

通过数智沙盘模拟课程的学习，受训者可以深刻体会到团队协作的重要性。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，每一个管理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。

3. 诚信守则

诚信是一个企业的立足之本，发展之本。诚信原则在数智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、生产设备购置及转产等具体业务的处理。保持诚信是受训者立足社会、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，这种个性在数智沙盘模拟课程中会显露无遗。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的关联度，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”则“爱一行”。

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。

内 容



“数智沙盘模拟”释义

“数智沙盘模拟”是讲授企业经营管理的实训课程。它采用一种全新的授课方法，课程的展开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，由受训者组成若干相互竞争的模拟企业，通过模拟企业四年的经营，使受训者在分析市场、制定战略、营销策划、生产组织、财务管理、人力资源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。同时通过直观经营体验，全面了解新一代数字与智能技术给企业带来的生产变革、经营变革和管理变革。

经营是企业以市场为对象，以商品生产和商品交换为手段，为了实现企业的既定目标，使企业的投资、生产、销售等经济活动与企业的外部环境保持动态平衡的一系列有组织的活动。

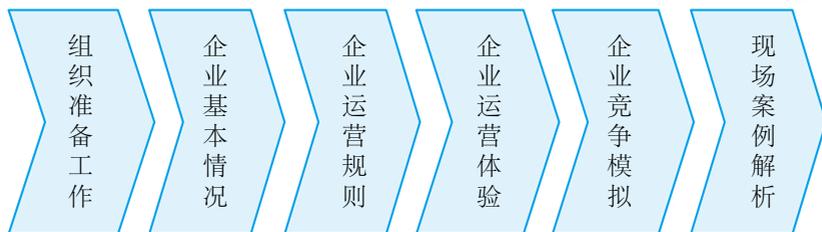
管理是人们为达到预定目标，对管理对象进行有意识的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。企业管理就是组织好人力、财力、物力、信息等资源，充分发挥资源效益，以实现企业目标。

企业的生产经营过程就是对企业资源的管理过程

数智沙盘模拟是把企业运营的关键环节——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、企业数智化建设等设计为电子沙盘模型，用于模拟企业运营，具有简单、直观的特点。

以简驭繁，以小见大！

“数智沙盘模拟”课程 1-2-3



1. 组织准备工作

- 学员分组
- 角色分配
 - 总经理
 - 财务总监
 - 营销总监
 - 运营总监
 - 人力总监

换位思考

2. 企业基本情况

- 行业背景
- 股东期望
- 初始状态

3. 企业运营规则

- 市场划分与市场准入
- 销售会议与订单争取
- 生产线购买、转产与维修、出售
- 研发生产一体化设计
- 原材料采购
- 产品研发与ISO认证
- 融资贷款与应收贴现
- 人员招聘、培训与激励
- 企业数智化建设

4. 企业运营体验

- 熟悉运营流程
- 熟悉岗位工作及需要遵守的规则
- 为下一步的企业运营做好准备

5. 企业竞争模拟

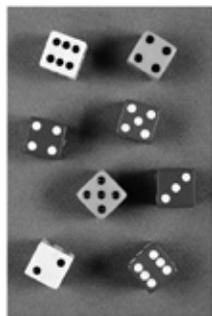
差异是由决策引起的!

- 市场分析
- 战略与计划
- 订单争取
- 经营体验
- 财务报告

6. 现场案例解析

用数字说话，用事实说话！

- 现场典型案例的深层剖析
- 深度反思
- 获得管理感悟



方 法

三天 = 四年! ?

用三天的时间获得四年的企业经营体验，很难不被诱惑。

这将是“痛并快乐着”的三天，这将是付出全部心智而尚不能判定经营成败的三天，这三天值得铭记并将影响你的一生。

为了使课程能够达到预期的效果，这里郑重提示以下几点。

1. 知错能进

学习的目的就是为发现问题，进而努力寻求解决问题的方法。在三天的学习过程中，谁犯的错误越多，谁的收获也就越大，因此不要怕犯错误。



深刻的痛容易被铭记！

2. 亲力亲为

“数智沙盘模拟”开体验学习之先河，每一个学员，都要担任某个管理岗位，全程参与企业的经营过程，以获得经营企业的切身体验。

旁观者不受欢迎！

3. 落实于行动

三天的课程带给人的是启迪、是逻辑、是法则，而企业是真实而具体的。只有落实于行动才能检验你学到了什么。

仅有高见是不够的！

项目一 团队组建

实训目标

- 认知企业的组织结构
- 理解各个角色的岗位职责
- 理解制造企业的运营流程

任务一 组建我们的团队

任务描述

任何一个企业都有与企业类型相适配的组织结构。企业组织机构是企业全体职工为实现企业目标，在管理工作中进行分工协作，在职务范围、责任、权力方面形成的结构体系。

企业经营管理涉及企业的战略制定与执行、市场营销、采购与生产管理、财务管理、人力资源管理等多项内容。在企业中，这些职能是由不同的业务或职能部门履行的，企业经营管理过程也是各部门协同工作，共同努力实现企业目标的过程。



实践步骤

企业组建

1. 学员分组。将一个教学班的学员分为若干组，每组5~8人，每个组运营一家企业
2. 企业命名。为企业命名，确定企业的宗旨和经营理念

角色分工

1. 每个企业首先推选出本企业的总经理，即CEO
2. 在CEO的带领下，确定营销总监、运营总监、财务总监、人力总监各角色

岗位认知

1. 各角色对自己的岗位职责建立清晰的认知
2. 厘清企业运营流程中各岗位的协同关系

要点提示

- ◇ 重要职能可以分配两名同学共同担任。
- ◇ 在经营过程中，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。

知识链接

1. 总经理岗位认知

职位概要：负责制定和实施公司总体战略与年度经营计划；建立和健全公司的管理体系与组织结构；主持公司的日常经营管理工作，实现公司经营管理目标和发展目标。

在“数智沙盘模拟”课程中，总经理肩负着核心的工作职责，其具体任务主要有以下几项。

(1) 组织年度规划会议和季度经营会议。组织年度规划会议和季度经营会议是确保企业战略规划与日常运营有效衔接的重要环节。在年度规划会议上，总经理需要带领团队成员共同讨论，制定科学的企业经营决策；当团队成员意见相左时，总经理需要发挥决断力，做出最终抉择，确保企业能够迅速应对市场变化。在季度经营会议上，总经理向财务总监、运营总监、人力资源总监、营销总监等关键部门的负责人分配季度工作任务，明确各自的责任与目标，确保企业各部门协同工作，共同推动企业目标的实现。

(2) 进行管理控制。管理控制是由规划、执行、查核与行动构成的闭环。首先，总经理带领团队成员制定企业经营目标及实施计划；其次，需要采取有效的行动方案去落实计划；再次，在计划执行过程中要接收来自各方面的经营反馈，检核目标的达成情况，分析差异原因；最后，及时总结经验，不断提升企业治理水平。

(3) 对企业整体经营结果负责。总经理对企业整体的经营结果负有最终责任。这意味着总经理需要全面关注企业的财务状况、市场竞争力、内部运营、客户满意度等多个维度，确保企业在复杂多变的市场环境中保持稳健的发展态势。总经理的工作成效将直接体现在企业的整体业绩和长期价值上。

2. 营销总监岗位认知

职位概要：营销职能在企业中通常由市场部和销售部履行。市场部负责分析市场环境，进行市场预测，把握市场机会，拓展市场空间，监控竞争对手。销售部负责确定销售目标；制订销售计划和销售预算；确定销售模式，投放促销广告，参与竞标，订单交付及销售管理；进行客户关系管理，确保货款及时回笼；进行销售业绩分析与评估。

在“数智沙盘模拟”课程中，营销总监扮演着至关重要的角色，其具体任务主要有以下几项。

(1) 分析市场，做出市场预测。负责市场竞争分析、营销策略的制定与执行，以及销售渠道的有效管理等多个方面。具体而言，营销总监需要深入分析市场趋势，精准做出市场预测，为企业的产品开发和市场拓展提供数据支持。

(2) 开拓经销商渠道。积极开拓经销商渠道，建立并维护良好的合作关系，以确保企业产品的市场覆盖率和销售渠道的畅通。

(3) 开发产品资质，进行质量认证。在产品资质和质量认证方面，营销总监也需投入大量精力，确保企业产品符合行业标准，提升市场竞争力。

(4) 投放促销广告。策划并执行促销活动，通过精准的市场定位和创新的营销手段，吸引更多潜在客户的关注。

(5) 经销商订单竞标。营销总监参与经销商订单的竞标过程，制定具有竞争力的销售策略，以确保企业能够成功中标并获得更多市场份额。

(6) 订单交付，销售管理。取得客户订单后，需要与运营部门协调以确保客户订单的准时交付，维护企业信誉，提升客户满意度。

(7) 网络营销投放，新媒体广告投放。在数字化营销日益重要的今天，营销总监还需关注网络营销的投放和新媒体广告的运用，通过创新的营销手段提升企业品牌知名度和市场占有率，推动企业在数智化转型的道路上不断前行。

3. 运营总监岗位认知

职位概要：运营职能在企业中划分为生产和采购。生产部门对企业的一切生产活动进行管理，并对企业的一切生产活动及产品负最终的责任。主要工作包括负责制订并实施生产计划；组织落实质量管理制度，监控质量目标的达成情况；规划、配置和调动生产资源，保证及时交货；优化生产组织过程，推动工艺路线的优化和工艺方法的改进，扩充并改进生产设备，不断降低生产成本。此外，生产部门还负责制订研究开发计划，组织新产品开发并进行有效的项目管理；持续扩大和改善产品系列，以最低的成本达到或超过客户的要求；主动、积极地研究新的技术实现手段来降低产品成本，提高性价比；确保为客户提供及时的技术支持；确保生产正常进行和新产品的顺利投产。采购部门负责各种原料的及时采购和安全管理，确保企业生产的正常进行；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，力求从价格上、质量上把好第一关，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；进行供应商管理；进行原料库存的数据统计与分析。

在“数智沙盘模拟”课程中，运营总监的主要任务有以下几项。

(1) 设备管理。运营总监负责生产设备的全生命周期管理，包括设备的选购、安装调试、日常维护、转产变更、变卖处理等，确保生产设备处于良好状态，支持生产运营的正常进行。

(2) 生产调度。合理安排生产工人的工作任务和班次，确保生产流程顺畅；同时关注工人技能培训和提升，提高生产效率和产品质量。当人员不足时，及时向人力资源提出用工需求。

(3) 原料采购及出入库管理。根据生产计划，及时订购所需原材料，并严格管理原材料的入库、存储和出库流程，确保原材料供应充足且库存成本合理。

(4) 管理产成品出入库。负责产成品的库存管理，包括成品的入库、存储、出库及发货等，确保产品能够及时交付给客户，同时控制库存水平，避免积压。

(5) 生产工艺管理。不断完善产品设计，管理产品设计图纸的存档，及时更新产品BOM，确保生产部门能够依据最新的设计图纸进行产品生产。

(6) 技术研发与升级。推动并管理企业技术研发活动，关注行业技术动态，引进和升级生产技术，提高生产效率和产品质量，为企业持续发展提供技术支持。

总之，运营总监在数智沙盘模拟实训中全面负责企业的生产活动，通过有效的设备、人员、物料和技术管理，确保生产过程的高质高效，以满足市场需求并实现企业的生产目标。

4. 财务总监岗位认知

职位概要：财务职能在企业中通常由会计核算部和资金管理部履行。会计核算部主要负责日常现金收付的记录，定期核查企业的经营状况，核算企业的经营成果，按时报送财务报表；对成本数据进行分类和分析；定期清查现金，盘点存货，确保账实相符。资金管理部主要职责是对企业的资金进行预测、筹集、调度与监控，其主要任务是管好现金流，按需求支付各项费用、核算成本，做好财务分析；进行现金预算，采用经济有效的方式筹集资金，将资金成本控制到较低水平，管好、用好资金。

在“数智沙盘模拟”课程中，财务总监的具体任务有以下几项。

(1) 管理企业现金流。负责监控和优化企业的现金流动情况，确保资金充足以支持业务部门的运营需求，并据此发放预算，保障各项目的顺利进行。

(2) 筹资管理与风险防范。分析不同的融资渠道和成本，制定有效的融资策略并执行，以满足企业的资金需求，同时优化资本结构，降低财务风险。

(3) 管理企业收款和付款。监督应收账款的回收进程，确保资金及时回笼，同时合理安排应付账款的支付计划，维护良好的供应商关系。

(4) 管理日常费用缴纳。负责企业日常运营中的各项费用管理，包括税费、租金、工资等，确保按时准确缴纳或发放，避免不必要的法律风险和财务损失。

(5) 编制财务报表。定期编制对外财务报表，包括资产负债表、利润表、现金流量表等，向企业内外利益相关者提供会计信息。

(6) 实时监控企业各项指标。通过财务分析，实时监控企业的财务健康状况，包括利润率、资产周转率、负债比率等，及时发现并解决潜在问题。

运用大数据技术进行财务分析，深入挖掘数据背后的业务含义，为企业的战略规划和发展方向提供数据支持和建议。

5. 人力总监岗位认知

职位概要：人力总监负责建立企业人力资源管理体系，完善人力资源管理制度及流程；完成定编、定岗、定员方案，组织制定各部门岗位职责；负责编制年度招聘计划，按计划开展人才引进工作；负责培训体系建设，规划、组织实施员工培训；组织实施薪酬绩效管理；负责员工劳动合同的签订、变更、终止、解除等工作。

在“数智沙盘模拟”课程中，人力总监的具体任务有以下几项。

(1) 人员招聘。根据企业业务需求和战略规划，制订并执行招聘计划，通过多渠道寻找并吸引合适的人才，确保企业各岗位得到及时、有效的补充。

(2) 薪酬管理。设计并维护公平、合理的薪酬体系，准确计算员工薪资，确保薪资发放的及时性和准确性。

(3) 职工培训。制订员工培训计划，组织并实施各类培训活动，提升员工的专业技能和综合素质，为企业发展提供有力的人才支持。

(4) 绩效管理。设计并实施有效的员工激励方案，包括涨薪、奖金发放等，以激发员工的工作积极性和创造力，提升其工作效率和公司团队凝聚力。

总之，人力总监在数智沙盘模拟实训中全面负责企业的人力资源管理工作，通过精准的人才招聘、合理的薪酬管理、有效的培训提升和科学的激励机制，构建和优化企业的人力资源体系，为企业的持续发展和竞争优势的保持提供坚实的人才保障。

任务二 公司初创

任务描述

首先我要恭喜你，你已经顺利地通过了笨笨公司招募管理团队的初选，即将进入复试阶段。复试将采用企业经营模拟竞争的方式进行，用三天的时间模拟企业四年的经营过程，胜出者就是笨笨公司的第一届领导班子。这是一个年薪百万的工作机会，愿君珍惜，祝君好运！

对于即将走马上任的新任管理层来说，需要尽快了解企业所处行业背景、竞争形势、消费者需求、生产技术、拥有资金、股东期望等，这是开展工作的先决条件。



实践步骤

企业基本情况调研	<ol style="list-style-type: none"> 1. 基本情况：所属行业、消费者市场、主营产品 2. 行业报告：收集行业报告并研读
企业初始财务状况	<ol style="list-style-type: none"> 1. 对于初创企业来说，企业的启动资金来源于股东投资 2. 资产负债表是揭示企业财务状况的财务报表
领会股东期望	股东是企业的所有者，为股东创造价值、满足股东期望是管理者的职责
解析企业运营流程	通过了解企业的运营流程，理解企业各部门的业务协作关系，理解物流、资金流、信息流的流动过程

知识链接

1. 企业基本情况

企业是市场经济的微观经济主体，是从事商品生产、流通和服务等活动，为满足社会需要和盈利，进行自主经营、自负盈亏，具有法人资格的经济组织。

1) 所属行业

笨笨公司属于制造业，制造业是立国之本、强国之基，是国家经济命脉所系。我国制造业规模已连续多年保持世界第一，在驱动经济发展、参与国际竞争中发挥着不可替代的重要作用。

2) 产品及特性

笨笨公司所在行业的主要产品(product)分为三种，简称为P1、P2和P3。

(1) P1为目前市场上的主流产品，需求量大，价格稳定。在数智沙盘标准版中，P1为小羊单车。

(2) P2是在P1基础上改进的产品。在数智沙盘标准版中，P2为小羊摩托。

(3) P3是P系列产品中科技含量满满的高精尖产品。在数智沙盘标准版中，P3为小羊pro。

产品是用于满足消费者需求的，不同群体的消费者关注的产品特性不同。特性也抽象为三类，简称T1、T2和T3。

(1) T1是最为普适的一种特性。在数智沙盘标准版中，T1特性为“安全舒适”。

(2) T2是潮人喜爱的一种特性。在数智沙盘标准版中，T2特性为“科技体验”。

(3) T3是狂热粉丝最中意的特性。在数智沙盘标准版中，T3特性为“外形拉风”。

产品与特性可以任意组合，这样就产生了九种不同的细分产品用于满足消费者需求。

3) 市场

未来四年，笨笨公司的产品可销往以下三个市场：M1国内市场、M2亚洲市场和M3国际市场。三个市场相对独立，彼此无包含关系。

2. 企业的财务状况

所谓财务状况，是指企业资产、负债、所有者权益的构成情况及其相互关系。企业的财务状况由企业对外提供的主要财务报告——资产负债表来表述。

资产负债表是根据资产、负债和所有者权益之间的相互关系，即“资产=负债+所有者权益”的恒等关系，按照一定的分类标准和一定的次序，把企业特定日期的资产、负债、所有者权益三项会计要素所属项目予以适当排列，并对日常会计工作中形成的会计数据进行加工、整理后编制而成的，其主要目的是反映企业在某一特定日期的财务状况。

资产负债表的右边揭示的是企业的资金来源，主要包括负债和所有者权益两部分。取得企业经营所需资金后，需要用这些资金购买厂房、设备等生产设施和原料等生产资料，因此资产负债表左方列示了资产项目，按资产的流动性大小排列。通过资产负债表，可以了解企业所掌握的经济资源及其分布情况；了解企业的资本结构；分析、评价、预测企业的短期偿债能力和长期偿债能力；正确评估企业的经营业绩。

笨笨公司创设之初，首先要筹集一定的资金，最初的资金来源于企业的投资人，即股东。股东投入的资本金计入资产负债表中的“实收资本”，同时计入流动资产的“库存现金”。在“数智沙盘模拟”课程中，根据课程设计所涉及的业务对资产负债表中的项目进行了适当简化，形成如表1-1所示的简易结构。

表1-1 简易资产负债表

资 产 负 债 表			
			单位：万元
资产	期末数	负债和所有者权益	期末数
流动资产：		负债：	
现金	60	长期负债	
应收款		短期负债	
在制品		其他应付款	
产成品		应交税金	
原材料			
流动资产合计	60	负债合计	
固定资产：		所有者权益：	

(续表)

资产	期末数	负债和所有者权益	期末数
土地与设备		股东资本	60
在建工程		利润留存	
		年度净利	
固定资产合计		所有者权益合计	60
资产总计	60	负债和所有者权益总计	60

提示:

◇ 假设企业的启动资金(即股东投资)为60万元。

3. 股东期望

近期,知名机构对行业前景进行了深入调研,并公开了一份行业预测,认为在新技术浪潮的加持下,P系列产品将向高科技产品发展。面对如此历史机遇,董事会希望新的管理层能够把握时机,抓住机遇,带领企业全面进入快速发展阶段。

投资P系列产品研发,实现多元化经营;积极拓展市场领域,扩大市场覆盖面;购置现代化生产设备,努力提高生产效率,增强核心竞争力;利用数字化技术,进行数据挖掘与分析,有效地支持管理决策。

4. 企业运营流程

笨笨公司的运营流程如图1-1所示。图中的箭头标示了通常意义上的信息流、物流和资金流。

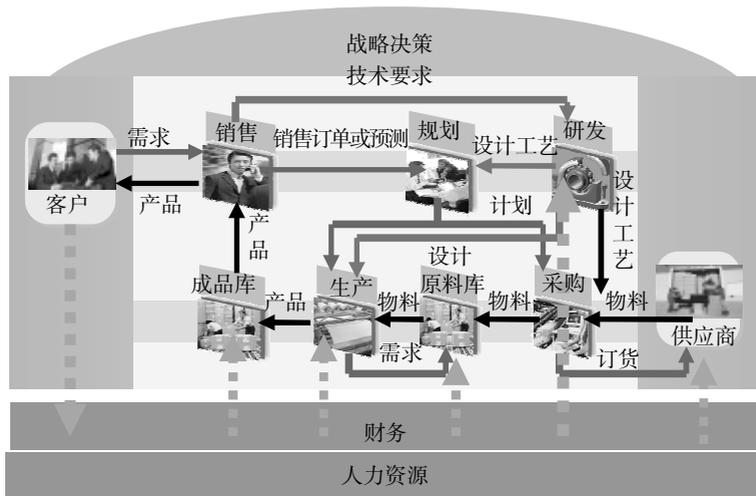


图 1-1 笨笨公司的运营流程

1) 信息流

每年,营销部根据消费者市场需求制定营销方案,在订货会上获取订单;生产部根据

当年订单及未来预测进行生产排程；采购部根据确定的生产计划制订采购计划，向供应商订购原材料。信息流是由市场营销拉动的。

2) 物流

企业运营时，需要向供应商订购原料，原料到货后入原料库；生产部生产时领料，加工完成入成品库；销售部从成品库提货发运给客户。物流和信息流呈反向流动。

3) 资金流

企业运营的每一个环节都需要资金，采购会发生原料费用，生产会发生人工费、设备维护费等，销售会发生营销费用，还有企业的管理费用。因此在采购、生产环节中表现为资金流出，只有产品卖掉了才能实现资金流入。

企业的各个职能部门应清晰理解在企业运营流程中的联结关系，产销协调、通力协作才能为企业创造最大价值。

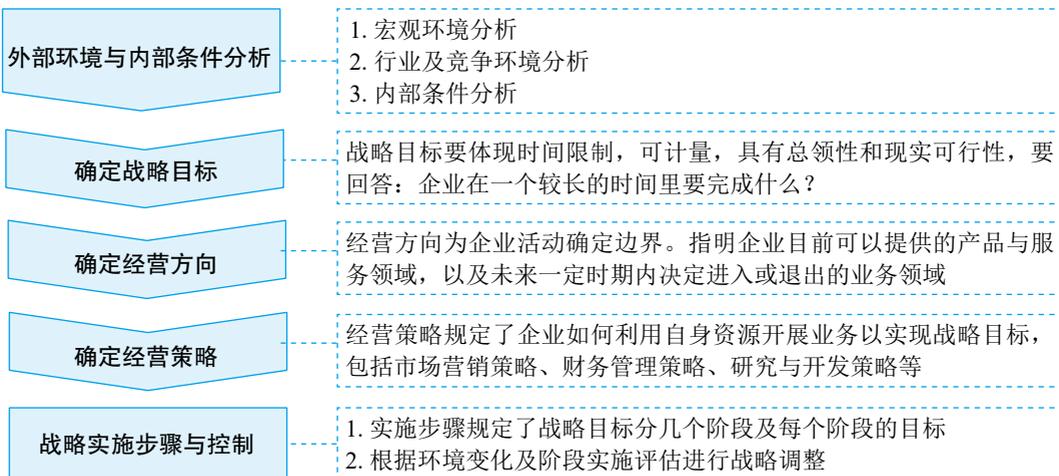
任务三 企业战略规划

任务描述

市场经济条件下，越来越多的企业意识到：企业经营犹如在波涛汹涌的大海中航行，虽有风平浪静，更有惊涛骇浪。我们知道，航船要驶向希冀的彼岸，就离不开罗盘和舵柄。企业要在瞬息万变的环境里生存和发展，就离不开企业战略。



实践步骤



知识链接

1. 什么是企业战略

在资源一定的条件下，企业必须选择做什么和不做什么，因此目标一定要明确。企业战略是企业根据其外部环境及企业内部资源和能力状况，为谋求长期生存和稳定发展，为不断地获得新的竞争优势，对企业发展目标、达成目标的途径和手段的总体谋划。

所谓战略，就是在企业的各项运作活动之间建立一种配称。

2. 企业战略的内容

一个完整的企业战略应该包括以下几个内容。

1) 外部环境 with 内部条件分析

企业要实现其作为资源转换体的职能，就需要达到外部环境和内部条件的动态平衡。要了解外部环境中哪些会为企业带来机遇、哪些会对企业形成威胁，进而了解企业内部资源条件是否充足、资源配置是否合理。只有全面把握企业的优势和劣势，才能使战略不脱离实际。

SWOT(strength, weakness, opportunity, threat)分析是制定企业战略时可以参照的一种方法。采用这种决策方法的根本目的是把自己公司和竞争对手公司的优势、劣势、机会和挑战进行比较，然后决定某项新业务或新投资是否可行。做SWOT分析有利于自己的公司在做新业务前充分发挥自己的长处而避免自己的短处，以趋利避害，化劣势为优势，化挑战为机遇，即所谓的“知己知彼，百战不殆”，从而降低公司的经营和投资风险。SWOT分析表如表1-2所示。

表1-2 SWOT分析表

企业外部机会与威胁	企业内部优势与劣势	
	内部优势(S)	内部劣势(W)
外部机会(O)	SO: 成长型战略 依靠内部优势，利用外部机会	WO: 扭转型战略 利用外部机会，克服内部劣势
外部威胁(T)	ST: 多经营战略 利用内部优势，回避外部威胁	WT: 防御型战略 减少内部劣势，回避外部威胁

2) 战略目标

战略目标就是要回答：企业在一个较长的时间里要完成什么？这个目标要体现时间限制，可计量，具有总领性和现实可行性。

企业战略目标的内容可以包括盈利能力，生产效率，市场竞争地位，产品结构，财务状况，企业的技术水平，企业的建设与发展，社会责任等。

3) 经营方向

经营方向指明了企业现在可以提供的产品与服务领域，以及在未来一定时期内决定进入或退出、决定支持或限制的某些业务领域。它为企业活动确定了界限。

4) 经营策略

经营策略规定了企业如何利用其自身资源开展业务活动以求实现战略目标。它应具体地规定企业管理阶层的工作程序和决策规则，研究和规划企业的经营重点，部署资源，明确企业的主要职能领域，如营销、生产、R&D(研究与开发)、人力资源、财务等各方面的工作方针及相互关系的协调方法。

5) 实施步骤

实施步骤规定了一个战略目标需要分为几个阶段及每个阶段所要达到的阶段目标。由于战略目标是一个立足于长远发展的目标，因此不可能一蹴而就，客观上需要循序渐进，同时在战略方案的长期实施过程中，外部环境与内部资源条件不可能一成不变。分阶段实施战略目标，可以帮助企业有机会对其行为效果做出回顾和评价，以期对战略方案做出适当的调整，从而更有效、更现实地追求战略目标。

3. 选择战略

在“数智沙盘模拟”课程中，企业管理层需结合企业现有资源、消费者市场、行业竞争等情况，进行战略选择。在此举几个例子。

(1) 我们想成为什么样的公司？例如规模如何(大公司或小公司)、生产产品如何(多品种、少品种)、市场开拓如何(许多市场、少量市场)、努力成为市场领导者还是市场追随者？为什么？

(2) 我们倾向于何种产品？何种市场？企业竞争的前提是资源有限，在很多情况下，放弃比不计代价地掠夺更明智，因此需要管理者做出决定：有限的资源是投放于重点市场、重点产品，还是全面铺开？

(3) 我们计划构建何种生产设施？因为每种生产设施的购置价格、生产能力、灵活性等属性各不相同，企业购置设备时需要对比可选设备进行比较分析。

(4) 企业计划采用怎样的融资策略？资金是企业运营的基础。企业的融资方式是多种多样的：发行股票、发行债券、银行借款、应收账款贴现等。每种融资方式的特点及适用性都有所不同，企业在制定战略时应结合企业的发展规划，做好融资规划，以保证企业的正常运营，并控制资金成本。

4. 战略调整

企业战略不是一成不变的，而是根据企业内外部环境的变化和竞争对手的发展情况不断动态调整的。每一年经营下来，都要检验企业战略的实战性，并且根据以后年度的市场趋势预测，结合公司自身优势和劣势，调整既定战略。

随着数智化、国产化、全球化“三化浪潮”的加速，企业数智化进入“加速期”，尤其是新质生产力作为国家政策层面的风向标将大大加快千行百业的数智化进程。数智化转型是指企业利用数字技术和智能化手段，对企业运营、管理、服务等各个环节进行深度改造和升级，以适应数字化时代的发展需求。我们更应该思考企业战略规划与企业数智化转型如何深度融合以推动企业持续创新、提升竞争力。