

论ERP沙盘模拟实验的四个重要理念

曾廷敏 林祥友

(成都理工大学 成都 610059)

【摘要】 ERP沙盘模拟对抗实验课程是一种体验式的互动教学。将ERP沙盘模拟引入经济管理类专业课程教学中是一项重大的创新。而ERP沙盘模拟的实验参与者要在实验中成功地运作模拟企业,达到良好的实验效果,则需要具备并贯彻四个重要理念,即战略理念、系统理念、竞合理念、权衡理念。本文从这四个方面展开了分析。

【关键词】 ERP沙盘模拟 战略理念 系统理念 竞合理念 权衡理念

ERP(Enterprise Resource Planning),即企业资源计划,是建立在信息技术基础上,以系统化的现代管理思想,集成了企业的所有资源信息,并为企业提供决策、计划、控制与经营业绩评估的全方位和系统化的管理平台。ERP沙盘模拟对抗是一种风靡全球的体验式学习和竞赛方式,于20世纪50年代在国外出现,并于20世纪80年代初在我国管理教学中开始采用,现在被我国很多高校广泛应用。

ERP沙盘模拟教学是在沙盘上清晰、直观地標示出企业的现金流量、产品库存、生产设备、银行借贷等指标,其基础背景为一家已经经营多年的产品生产型企业,参与人员被分成若干组,每组5~6人,各小组成员担任公司中的重要职务包括首席执行官CEO、财务总监CFO、采购总监CBO、生产总监CPO、营销总监CMO等。由实验参与人员接管上述企业后,其管理团队根据市场需求预测和关注竞争对手动向,对公司的广告投入、订单争取、材料采购、厂房扩建、生产线购置、产品生产与研发、市场开拓、产品销售、融资方式等方面做出最优的决策,依次从事六个虚拟年度的生产经营活动,最后根据各管理团队对企业的经营过程和经营结果进行综合评价,让实验参与人员真正将相关知识运用到实验当中,切身体验到企业资源计划和企业经营管理的艰辛与乐趣。

针对ERP沙盘模拟课程的特点和我校将其作为全校公选课的实际授课情况,结合多年组织ERP沙盘模拟课程教学和竞赛的成功经验,我们总结出实验参与者要取得ERP沙盘模拟实验成功所应具备的四个方面的一个重要理念,即战略理念、系统理念、竞合理念、权衡理念。本文重在阐述这些重要理念,以此引导学生将其贯穿在实验过程中,真正做好企业的资源计划和经营管理。

一、每个年度的纵向规划需要具备战略理念

在ERP沙盘模拟实验中,实验参与者特别是首席执行官CEO应当具有高度的战略思想。因为在ERP沙盘模拟实验六个年度的运行中,每一个年度的运行是首尾相连的完整过程,前面年度的决策自然会对后续年度运行效果,以及后续决策产生重要的连锁影响。前面年度的决策失误,在后续年度的运

行中不可逆转改正,真可谓“一步走错,满盘皆输”。因此,作为虚拟企业管理团队的CEO在进行第一年或前面年度的决策时,应当将其上升到战略的高度,通观全局、总体权衡,进行正确的战略定位,将六个年度的企业资源进行全局性的安排,并在六个年度的运行中将其进行平稳有序推进。

首席执行官在构建企业战略时,应当做到以下几方面的内容:

第一,定位拳头产品。根据未来市场的需求预测价格走势,锁定自身的拳头产品,一旦确定了六个年度的主打产品之后,就需规划什么时候进行新产品的研发,什么时候进行产品转型,什么时候进行产品市场的拓展。

第二,锁定核心设备。在ERP沙盘模拟中,接手企业的初始状态为低端的生产线,为满足未来扩大产能的需要,可能需要购置先进但却昂贵的高端生产线。那么什么时候开始购置,什么时候开始安装,什么时候将其投入生产并发挥最大效能,都需要预先规划好。

第三,瞄准主导市场。企业未来以哪一个市场为主导市场,是本地市场、区域市场、国内市场、亚洲市场、还是国际市场?对此,一方面要考虑市场开拓的资金和时间,另一方面还要考虑对主打产品的市场容量。

第四,选择融资模式。融资模式包括:长期借款、短期借款、应收账款贴现还是高利贷,每一种融资方式都有一定的筹资成本和约束条件,企业需要根据自身对资金需求的特点进行合理选择。

二、各个职位的横向配合需要具备系统理念

在ERP沙盘模拟实验中,管理团队的每一个成员所扮演的角色都应当具有系统思想。其模拟的企业管理团队需要承担CEO、CFO、CBO、CPO、CMO等各种不同的角色,相对独立地完成各自的职责,实现企业的采购、生产、销售、融资、产品研发、设备购置、市场开拓等环节的良性有序运行。任何一个成员的决策都需要考虑与其牵连的其他部门的行为,以及对其他部门的影响。可谓“牵一发而动全身”。这就要求各个成员在作自身规划决策的时候,需要贯彻系统思想,考虑到自身

的任何举动都需要为整个企业系统的良性运行作贡献,而不能成为其正常运行的障碍。

根据ERP沙盘模拟实验的特点,每一年度的第一步决策是投入广告费,争取产品订单,这是典型的以销定产的导向。由此,企业各职能部门决策的传导路径如下:根据产品和市场分布确定出投入多少广告费;根据投入的广告费选择产品订单;根据产品订单安排生产线组织生产;根据生产安排确定原材料供应;根据原材料的库存和需求来安排原材料采购;根据经营运作中的资金供给和需求的分布安排融资方案。各职能部门需要考虑自身决策的制约条件,并考虑自身决策对其他部门的影响。

各管理团队内部各成员之间需要相互协作,才能把企业运行管理好。根据以往的经验,我们发现在组建的企业管理团队中,会呈现出各种不同的风格,有些管理团队成员各自为政,默不作声;有些管理团队争论四起,面红耳赤;而处于最佳状态的管理团队则通常是有争论,也有妥协,有分歧,也有统一的意见。这就需要管理团队中的CEO具备领导的魄力、组织的艺术和决策的头脑,实现管理团队相互之间的协作,将管理的企业之舟引领至成功的彼岸。

三、管理团队的相互之间应当具备竞合理念

各个独立的管理团队相互之间需要有竞争的理念,但在特定的情况下也需要相互合作,即需具备竞合思想。在ERP沙盘模拟实验中,各个管理团队同时接管一个具有相同初始状态的企业,在后续几个年度里按照各个团队的风格去运作这个企业,运作的绩效是对其经营能力的衡量标准。因此各管理团队相互之间是一种激烈的竞争关系,其行动会包括各管理团队对稀缺的市场资源、短缺的货币资金的争取,及对商业秘密的打探,这些无不充斥着竞争的火药味。所以各管理团队在经营过程中,既要想办法了解别人的商业秘密,又要保守自身的商业秘密;既要制定好自身的战略规划,又要根据对方的战略规划进行相机调整;只有这样,才能在激烈的对抗和博弈中赢得自身的一席之地。

但在某些特定情况下,竞争对手却可能成为对自己有利的合作伙伴。比如,某一个管理团队拿下巨额的市场订单之后,却遭遇产能瓶颈,无法完成订单数量的生产,面临着市场处罚,这时就急需转变观念,将求援的双手伸向昔日的竞争对手。此刻这个团队需要摆出友好合作的姿态,去向那些处于相反状况(即订单有限而产品过剩)的管理团队进行购买产品的谈判,只要产品的交易价格合适,产品买卖的双方就可能达成共赢格局。

可见,在市场这一个没有硝烟的战场上,没有永恒的竞争对手,也没有永恒的合作伙伴,有的只是利益的合理分割!基

于自身利益的考虑,在竞合思想的基础上需要相机而动。

四、管理决策的制定和实施应当具备权衡理念

各管理团队在进行纷繁复杂的各类决策时,难免左右为难、摇摆不定,这时就需要具备精明、权衡的思想理念去进行考虑和决策。比如企业在进行自身的融资规划时,ERP沙盘模拟的规则就为决策者设置了一个需要权衡的难题来对其进行训练。

按照ERP沙盘模拟的规则,企业的长期贷款和短期贷款的额度为其权益的两倍。根据以往经验,企业在六个年度的运行中,前三个年度很可能出现亏损,企业权益将萎缩,如果等权益萎缩之后再贷款的话,能够贷款的额度将大幅减少。可见,对一个急需资金的企业来说,进行六个年度的期初贷款,无疑是最佳选择。但根据财务杠杆的相关理论,如果企业在经营恶化的情况下,通过贷款进行高负债的经营,将放大企业的负面效应,无异于雪上加霜。那么,企业在六个年度的期初,进行还是不进行贷款,贷多还是贷少,这的确是一个困扰决策者的难题,需要进行仔细权衡。

还有一种情况也考验着决策者的权衡能力。某管理团队花了大量的资金争取到了最大的产品订单,但限于自身产能,该管理团队预计不能如期交货,面临着高额罚款。此时,该管理团队可以找到一个状况和其相反(即订单不足而产品过剩)的企业,这样两者之间能够发生产品的买卖,但其将面临艰难的讨价还价。此时,该管理团队是坦然接受违规罚款,还是委曲求全同对方企业讨价还价,需要决策者进行利益权衡后做出明智的决策。

五、结语

ERP沙盘模拟实验高度仿真地模拟了企业的资源规划和经营管理的诸多环节和细节,使得实验参与人员能够高度模拟企业管理人员,胸怀战略思想、系统思想、竞合思想、权衡思想,以职业的态度、专业的眼光做好资源计划和经营决策,这样才能取得实验的成功和竞争的胜利。

【注】本文系成都理工大学教改项目:“ERP沙盘模拟课程教学改革探讨(项目编号: SXZZJ07-02)”;成都理工大学教改项目:“创建省级实验教学示范中心与实验教学改革(项目编号: SXZZJ07-04)”;成都理工大学教改项目:“经管类实验公选课设置与管理创新研究(项目编号: 2009-XJ8-36)”的研究成果。

主要参考文献

1. 林祥友,程夏.ERP沙盘模拟课程教学改革探讨.财会月刊(综合版),2008;4
2. 林祥友,曾廷敏.ERP沙盘模拟中经营业务的拓展与运行规则的修订.中国管理信息化,2008;7