

《经营策略与执行》沙盘课程

课程容量：24 - 36 人

学时安排：2-3 天

授课形式：经营模拟（沙盘推演，市场模拟，分组竞争）

学员对象：负责企业全局决策的中高层管理者、参与企业战略制定与执行的中层管理人员、需要对企业利润负责的各级管理者

【培训宗旨】

目前，中国经济正处在高速发展时期，为中国企业发展提供了难得的良机，在国内企业面对国际一体化竞争过程中，对各中高层管理者的系统思维、执行能力，管理能力，提出更高的要求，肩负重任的各级管理者必须具备更加全面的管理能力和系统思考能力，面对更大的市场挑战。课程是专为国内企业的中高层管理者设计，其目的是为企业中高级管理人员提供关于全面经营管理能力与执行力方面的培训，以帮助各位中高层经理人员尽快提高全面的管理能力、系统思考能力和良好的执行能力，从而有力配合公司的整体发展。

【针对问题】

- ★ 企业经营战略的迷失往往不是因为机会太少而背水一战，恰恰是因为机会太多而无从选择。如何在错综复杂的商业环境中做出正确决策，这是一种经营智慧。
- ★ 高层管理者必须站在整体立场上思考企业问题，必须建立起全局意识，努力改善企业经营各个环节间的配合与协作，而这需要彼此的深入了解与融洽沟通。
- ★ 集团公司决策者常常苦恼经营战略无法被正确的理解、贯彻与执行，而 KA 经销商在战略实施中往往孤立无援，缺少和集团公司的密切配合、相互支持与有效协同。
- ★ 企业全部的经营决策最终需要付诸实施，需要执行力作为根本保障，然而，如何兼顾战略的长远性与执行的现实性，这是对企业经营人员面临的共同挑战。
- ★ 各级管理者必须时刻关注经营成果，必须学会通过可量化的考核指标来评价工作的价值，这需要对公司内部财务相关性的理解。
- ★ 企业的成功不仅仅是依靠企业家一个人，而是依靠团队的力量，公司各级管理者都需要不断提高企业家精神，以支撑企业未来的发展。

【培训目标】

1. 通过全面公司经营模拟，在实践中感悟管理的真谛。
2. 了解企业经营的本质与内在逻辑，提高系统思维与决策能力。
3. 增进学员对公司内部运营和财务相关性的理解，建立利润意识。
4. 提高全局意识，改善集团与代理商间的沟通并增强团队协作能力。
5. 加强企业经营决策与运营之间的协调性，并通过精细运营来创造成果。

【学员收获】

1. 通过沙盘推演与模拟市场竞争，检验决策思路，认识企业全局经营的思考要素。
2. 培养统观全局的系统思考能力，不断提高决策水平和管理效率。
3. 通过总结与反思，把握经营活动的全局及各环节间的关联性与相互影响。
4. 学会用财务指标、量化指标来评价经营成果，建立理性决策能力。
5. 树立全局观念，重视增进沟通交流，培养协作精神。
6. 将课程体验转化为实际的管理工具和方法，有效提升经营业绩。

【模拟场景】

■ 《经营策略与执行》经营模拟沙盘实训课程，属于商业模拟类经营管理高端培训课程，在国外许多名校的 EMBA、MBA 教育项目中均列为必修科目。

■ 它采用与传统讲授方式不同的培训设计方法，通过构建模拟的经营环境，使学员在模拟的情

境中，体验与感悟经营管理的成败与得失。正如管理大师彼得·德鲁克所言：管理就是实践，其核心不在于知，而在于行，其验证不在于逻辑，而在于成果，其唯一权威就是成就。本课程就是希望在模拟的“实践”中，去学习理解“管理”。

■课程将由构建公司开始，每组学员所组建的公司均将接手一家拥有1亿2千万资产，年销售额达5千万元的企业。如何通过确立明确的战略定位，不断优化内部资源配置，适时调整外部竞争策略，提高企业的竞争力与盈利能力，将是每一位学员所面临的巨大挑战。

■学员将通过沙盘实物教具，围绕市场竞争所面临的内外部环境和各项约束条件，对影响企业经营管理的诸多方面进行决策，制定战略方向并付诸执行。全部经营决策均在沙盘上进行推演，参加者能够清晰地观察到每一步决策对于企业经营运作结果的影响，并通过财务报表了解到企业运营的实际状况。

■通过特定的模拟经营环境，锻炼管理者的系统思考与决策执行能力，检验经营管理成果，通过实践、总结、反思、点评等环节，提高学员对战略决策与执行的理解与认知。

■在2-3天的模拟经营过程中，各组学员均要完成5-6年的经营决策与执行，除需制定明确的战略规划外，还需根据市场竞争态势，适时调整研发、销售、财务、生产、人力资源等方面的策略，以期不断地超越竞争对手，成功地走向未来。

【授课方式】

●它采用沙盘模拟的方式，通过沙盘上展示出企业运营的基本模式，并采用国内职能制分工的模式，模拟企业各职能部门间的合作、分工，最终达成相关的财务指标。

●在本培训课程中，所有的经营指标均由实物代表，所以，参加者能够清晰地观察到每一步执行细节对于企业经营运作结果的影响，并通过财务报表及时了解到企业运营的实际状况。

各模拟角色如下：

总经理： - 公司定位 - 公司盈利能力 - 企业资产回报率 - 企业整体经营策略	营销经理： - 市场开拓方案 - 客户细分策略 - 客户忠诚度管理 - 销售策略
财务经理： - 长期贷款、短期贷款 - 现金测算与折现管理 - 固定资产管理 - 应收帐款管理	运营经理： - 运营流程的设计和改造 - 投资回报分析 - 利润率和周转率的协调 - 公司运营管理
人力资源经理： - 人员招聘计划 - 人员上岗与培训管理	、 、 、 - 人员成本控制 - 人员考核与辞退

【学习要点】

系统思考方面：

- 企业所处行业结构和竞争态势分析
- 企业内外部环境关键要素分析及工具运用
- 企业战略管理方法及竞争战略的选择
- 企业全局战略与执行力

专业能力方面：

- 市场调查、分析与市场预测
- 产品生命周期及营销策略规划
- 企业资金运营管理，渠道和方式
- 量、本、利分析，企业财务核算
- 人力资源规划与过程管理
- 生产运营设计与管理

团队建设方面：

- 建设充满活力团队的要素，激发团队创新力
- 培养相同的价值观念与经营理念，思考企业文化建设与管理方法
- 组织变革阻力及应对策略

决策点、理论、工具、方法：

<p>经营决策：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 公司发展策略 - 市场发展、细分策略 - 产品/技术研发、改进及应用策略 - 业务流程改造及优化 - 绩效管理与考核 	<p>投资决策：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 投资回报分析 - 新项目的推广策略 - 市场研发 - 固定资产租用/购置
<p>市场决策：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 产品生命周期定位 - 市场竞争优势 - 市场选择策略 - 市场选择与企业资源配套策略 - 与竞争对手博弈策略 	<p>财务决策：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 长期贷款、短期贷款 - 折现 - 特殊贷款 - 固定资产变现 - 应收款管理策略
<p>理论：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 价值链竞争 - 竞争战略 - 杜邦金字塔 - 盈亏平衡点 - 波士顿矩阵 - 	<p>工具：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 现金流分析 - 现金预算分析 - 销售与成本预算 - 生产计划表 - 竞争对手分析表 - 各种投资测算比率