



《以终为始》—企业经营目标管理与计划沙盘模拟课程

美国ACI版权认证课程

国际ACI注册沙盘讲师：魏滨

一、培训对象：恒大地产哈尔滨公司

二、培训规模：中、高层管理者

三、授课时间：3.5小时（模拟经营一年）

四、认识沙盘：

沙盘模拟培训是一种极具实战色彩的体验式管理培训课程。是西方知名商学院借鉴军事沙盘推演，开发出的优秀高端教学模式。

军事沙盘推演是红、蓝两军借助形象直观的沙盘道具演绎各种战争要素，通过在战略、战术上的不断对抗与较量，达到检验和提高指挥员作战能力的目的。而沙盘模拟培训则是由参加学习的企业中、高层经理组成若干相互竞争的“公司”，围绕与培训主题相关的经营活动，进行模拟演练，达到共同提高的学习目的。

沙盘模拟演练课程是欧、美工商管理硕士的核心课程之一。欧、美、日等发达国家的众多大中型企业将其作为中高层经理的常设必修课程，目前，沙盘模拟培训已风靡全球，成为世界500强企业中高层管理人员经营管理能力提升的首选课程。

五、课程目标

1、亲身体验一个企业管理的完整决策过程，包括：战略决策、战略执行；企业“三流”（物流、资金流和信息流）的决策与协同；企业运作中各部门的决策和部门之间的配合

2、理解企业的“血液系统”——现金流控制的重要性：体验企业财务决策的过程以及贷款、融资、资产回报率（ROA）、权益回报率（ROE）等因素对业绩的影响

3、理解企业的“消化系统”——感受企业生产运营的决策过程，包括销售定单、原材料采购、产品销售、生产、库存等物流管理的相互协调、以及产销排程、成本控制、合理开支、准时生产等，从而掌握科学运营的理论和方法

4、理解市场战略、分析与预测企业营销环境、找准市场的切入点、合理进行市场投入、品牌建设的作用，以及深刻剖析你的竞争对手——出其不意，攻其不备的重要性

5、理解企业的“神经系统”——各种基础数据信息的获得流程，以及信息流对企业决策的关键作用

本课程的最经典之处：根据所有学员的实际操作数据，动态分析企业经营决策成败原因和关键因素，帮助学员透彻理解自身经营管理的得与失、局部经营与整体管理关系理解上的偏与颇、优胜企业与失败企业之间差异的实与虚……从而让你顿悟：经营管理的本质和关键在于决策。

六、课程形式

分组研讨 + 角色扮演 + 情景演练 + 数据分析 + 讲师点评

七、课程价值

拓宽认识：提升对企业制胜之道——科学决策的领悟和认知

增强体验：促使学员深刻体察企业经营的艰辛和管理的不易

促进反思：促使学员暴露自己“错误”，实现“在错误中学习”、“在学习中成长”

指导应用：本课程是企业综合决策的“预演”、“彩排”，直接指导今后的经营管理实践

培训开发：促进学员尽快成为具有前瞻性、全局性、系统性经营管理人才。本课程是企业人力资本开发最为有效的一种形式。

八、课程介绍

1、环境设定：

来自董事长的一封信，你将拥有一家公司，拥有 100 万资产，资金充裕，银行信用良好；但是产品单一，而且正在老化，并且目前只在本地市场销售，但本地市场需求不足；竞争越来越激烈，预计未来几年销售收入将继续下降；同时，还有 5 家公司面临同样的市场发展机会、新产品开发机会和融资渠道，组建您的团队，依据市场信息决定自己的定位和市场策略，独自进行经营管理决策——决定何时投资于何种新产品、何时进入哪个目标市场投资多少广告、计划获得多少市场份额、估算产品的盈亏平衡点。决定如何扩展生产能力使之与市场策略相适应；决定如何融资、如何平衡资金。经营管理决策能力导致各家公司选择的策略和运作结果各不相同，竞争态势又变化无常、此消彼长，股东们更在追问着超常回报……

在这样的经营环境中，你将如何作为。——这是摆在所有参加《企业经营决策沙盘模拟训练》课程学员面前的严峻挑战。

2、课程体验：

经过奋战，几家欢乐几家愁：有的公司破产，有的公司壮大。“为什么？”他们的问题出在哪里。他们的决策有哪些失误。渴望知道答案的他们，开始 200%地投入到讲师的分析讲解中。分析切中要害，于是改进计划出炉，接着便是模拟行动，新一轮的经营决策开始，又一轮的管理检验进行……这是一个在短短的半天内，学员能够深刻体验企业经营决策的沙盘演练、一个让决策者统观全局的过程、一个提炼、检验和反思经营决策思路的机会、一个培养接班人跳出狭隘领地的突破、一个改进不同职能之间的沟通，把大家的聪明才智导向共同经营目标的洗礼、一个让所有学员获得经营顿悟、冲击管理思维的课程本课程让人刻骨铭心的体验是：对经营管理“决策”到底是怎么回事豁然顿悟……

课程流程分析知识点及时间节点（计划授课 3.5 个小时）：

上午

第一部分 沙盘认知、组建公司

14 : 00-14 : 45

- ◆课程导入 沙盘模拟课程的缘起（了解沙盘）
- ◆公司注册 组建团队、确定公司发展目标
- ◆小试牛刀：沙盘引导年经营模拟操作
 - 1) 引导年运行规则说明
 - 2) 引导年运行流程说明
 - 3) 培训师带领学员模拟操作一遍
 - 4) 团队讨论：搜集小组成员感到疑惑的问题，培训老师解答

14 : 45-16 : 00（中间安排休息 10 分钟）

第二部分 第一年沙盘运营

- ◆开局布阵：模拟企业第一年战略实施
- ◆沙盘模拟实战对抗第一年过程体验
- ◆沙盘分享：企业经营本质、产品生命周期、企业利润增加的“关键”、企业目标管理。

16 : 00-17 : 20

讲师分享（经营线）：

1、企业经营本质

- 掌握盈亏平衡点
- 制定投资计划，预估长、短期资金需求，寻求资金来源
- 掌握资金来源与用途，妥善控制成本
- 分析财务报表、掌握报表重点与数据含义
- 运用财务指标进行内部诊断，协助管理决策

2、企业目标管理

- 设定目标的五项原则
- 目标管理五大要素
- 目标达成方法
- 目标管理——预算解析

3.整体战略方面

- 多元化 OR 专业化
- 期初战略规划制定
- 年初战略规划五个思考
- 评估内部资源与外部环境，制定长、中短期策略
- 预测市场趋势、调整既定战略

4.科学管理决策管理方面

- 决策目标——决策的出发点归宿
- 备选方案——多个方案备选评估
- 决策过程——决策不是瞬间行动
- 科学管理决策的框架解析

17 : 20-17 : 30

◆各公司 CEO 根据小组讨论情况述职，参训心得，学习收获。

◆讲师总体点评，进行课程总结，颁奖，合影留念。

17 : 30 课程结束

(备注：课程会根据实际情况，时间节点会有所变化或适当延长授课时间)