



## 《以终为始》—企业经营目标与计划管理沙盘模拟课程

国际ACI版权认证课程

国际ACI注册沙盘讲师：魏滨

一、**培训对象**：企业中、高层管理人员

二、**培训规模**：36-42人为宜

三、**授课时间**：两天（模拟经营3年）

四、**引言**：

通过沙盘模拟企业经营管理过程，达到提高管理者管理目标与计划执行能力。

五、**认识沙盘**：

沙盘模拟培训是一种具有极强实战色彩的管理培训课程。是西方知名商学院借鉴军事演习，开发出的优秀高端培训模式。

军事演习是通过红、蓝两军在战略、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、高层经理组成几个相互竞争的模拟公司，围绕与培训主题相关的经营活动，完成演练与学习。

六、**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。

七、**课程形式**

分组研讨 + 角色扮演 + 情景演练 + 数据分析 + 讲师点评

八、**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。

## 九、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《企业经营目标与计划沙盘》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管理决策的沙盘演练、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：对经营管理目标与计划到底是怎么回事豁然顿悟……

## 九、课程流程及时间节点：

### D1 上午

#### 第一部分 沙盘认知、组建公司

09：00-10：00

◆课程导入：体验式培训和传统式培训的区别

◆破冰，五秒钟体验

◆沙盘模拟课程的缘起（了解沙盘）

10：00-11：00

◆公司注册 组建团队

◆介绍团队成员，发表就职演说，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

11 : 00-12 : 00

第二部分 第一年沙盘运营（团队建设管理）

◆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、企业如何盈利、企业利润增加的“关键”…

D1 下午

14 : 00-16 : 00

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

- 目标及目标管理概念

- 不设定目标原因分析
- 目标设定与分解
- 目标设定的范围
- 设定目标的前提
- 设定目标的 SMART 原则

### **16 : 15-17 : 00**

- ◆小组讨论利用鱼骨分析图进行第一年度经营的得失并汇总
- ◆各公司 CEO 根据小组讨论情况，进行述职报告
- ◆各公司对第二年运营展开讨论并设定目标

## **D2 上午**

### **第三部分 第二年沙盘运营**

#### **09 : 00-10 : 00**

- ◆苦心经营：模拟企业第二年战略实施
- ◆沙盘模拟实战对抗第二年过程体验
- ◆沙盘分享：经营目标的解析、企业精细化管理……

#### **10 : 00-12 : 00**

#### **讲师分享（经营线）：**

##### **1.整体战略分析**

- 多元化 OR 专业化
- 期初战略计划制定

- 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

## 2、目标管理实现路径——计划管理

- 计划：由先干后算，到先算后干
- 计划分类
- 程序、规则与预算
- 计划工作的程序
- 编制计划的方法

### 1. PDCA 计划循环法（戴明循环管理法）

### 2. 预算管理

### 3. 目标管理工具：甘特图

## 第四部分 第三年沙盘运营

◆小组讨论利用鱼骨分析图进行第二年度经营的得失并汇总

◆各公司 CEO 根据小组讨论情况，进行述职报告

◆各公司对第三年运营展开讨论并设定目标

## D2 下午

14 : 00-15 : 00

◆初见成效：模拟企业第三年战略实施

◆沙盘模拟实战对抗第三年过程体验

**15 : 00-16 : 45**

讲师分享（经营线）：

## 1、科学管理决策分析

- 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

## 2、目标管理——赢在执行

- 执行的前提——建立以结果为导向的思维方式
- 做好时间管理——正确的时间做正确的事
- 时间管理的四象限与ABC工作法
- 五大执行智慧

### **16 : 30-17 : 00**

◆各公司 CEO 根据小组讨论情况，进行课程总结

◆讲师总体点评，参训心得，交流讨论，颁奖，合影留念。

### **17 : 00 课程结束**