

How to Improve the Winning Rate——Introduction to the Classic Case of Business Acuity Sand Table Simulation Training

Wei Ma

Simu4wisdom Co., Ltd., Shanghai, 200000, China

Abstract

Enterprises are paying more and more attention to the training of employees, and different training methods have their own characteristics. The sand table simulation experiment is a brand-new competitive experiential learning, the paper introduces the process, advantages and characteristics of the sand table simulation experiment as one of the enterprise training methods, and makes some thoughts on improving the effect of the sand table simulation training.

Keywords

operator management thinking; business mode and overall situation; business acumen

如何提高赢单率——商业敏锐度沙盘模拟培训经典案例介绍

马伟

上海习智企业管理有限公司, 中国·上海 200000

摘要

企业越来越重视对员工的培训, 不同的培训方式各有特点。沙盘模拟实验是一种全新的具有竞争性的体验式学习, 论文介绍了作为企业培训方式之一的沙盘模拟实验的过程、优势及特点, 并对提高沙盘模拟培训效果作出了几点思考。

关键词

经营者管理思维; 商业模式和运营全局; 商业敏锐度

1 引言

伴随业务的高速发展和成熟, 社会将是一个企业从单一体系业务向业务单元转变的过程。对客户价值的有效判断和销售服务人员的有效利用将对业务单元的部门管理者提出新的挑战。最重要的构建是管理者对销售项目、关键人员、收入、成本、现金流、预算的全局性认知, 从而平衡他们的经营行为, 达成公司的增长和盈利目标。我们把它称为“财务及商业敏锐度”。管理者在日常工作中需要在报表数据面前透视其背后的经营问题。

管理者需要和客户、财务部门、总经理沟通, 在多个约束条件和机会下做出或者合作出“最优”的决策。通盘考虑资源、成本、平衡风险与收益。不再以单个订单、收入、成本指标为目标, 而是考虑经营期内的收入增长和净利润水平为目标, 促进协调与沟通。

以上决定了管理者需要的所有财务知识都是为所处的商

业情境服务, 本质上为最终创造价值服务。

管理者最需要掌握的财务工具是报表及关键指标分析、年度预算规划、投资收益测算。更重要的是, 通过掌握了上述知识和技能, 管理者的经营视野从单纯的完成销量和客户扩展到创造更多的公司商业价值、组合关键人才、统筹规划成本、选择客户价值, 以增长和盈利为导向, 开展预算管理, 构筑起公司业务规模和股东价值创造的双重价值目标。

2 案例背景介绍 (客户需求)

2.1 客户简介

** 国际人力资源有限公司成立于 1996 年。作为中国最具规模的招聘咨询公司及亚洲领先的整体招聘解决方案提供商, 目前在大中华地区拥有 12 个直属分公司及 34 个重点城市分支机构, 超过 900 名专业招聘人员。** 国际致力于在 17 个细分行业与领域中为客户提供最优质的服务, 以满足客户在所有层次的招聘需求。在过去的一年中, ** 国际成功为企

业推荐的长期雇员及派遣雇员总数超过万人，中高级专业职位及管理职位超过 4500 个^[1]。

2009 年，** 国际荣获“福布斯中国潜力企业”称号及“2009 中国先锋人力资源服务商—最佳猎头机构”称号。2010 年，** 国际荣获 CHINA STAFF 杂志“年度最佳招募公司”称号。2011 年，** 国际荣获 HROOT “最佳招聘机构称号”。

2.2 客户公司面临商业情境

** 国际于 2004 年进军香港市场并与来自欧洲和其它地区的战略伙伴开展紧密的合作，开始在国际市场上全面亮相。2008 年，** 国际获得了全球知名风险投资公司—经纬创投 (Matrix Partners) 的注资。

“作为中国领先的和最具创新精神的招聘管理咨询公司之一，** 国际不仅业绩领先，还拥有独特的商业模式和创新的战略性业务，这种创新的业务模式有望突破传统招聘咨询行业发展速度的限制，给公司未来快速的业务扩张奠定坚实的基础。最重要的是，它还拥有一支强大的管理和服务团队。这些，都是我们看好 ** 国际的理由。”经纬中国合伙人 Harry Man 表示：“当然，中国持续高速发展的经济，庞大的中高级人才需求和相对短缺的人才资源，让招聘市场前景无限，也是我们看好中国招聘行业的前提。”

** 国际总裁高先生表示，“随着全球经济的一体化进程的加快，中国越来越成为世界的一部分，这必将驱动业务流程外包的飞速发展。作为其中一个分支，RPO 也将在欧美之后，成为在华跨国公司，以及走向国际的中国企业，来获取中高级人力资源，降低招聘成本和提高效率的一个必然选择。”

随着经纬中国资金的注入，** 国际将全面拓展其战略性的 RPO 业务，同时加速长期雇员招聘业务及短期及第三方雇员招聘业务的发展，另外在优化管理，建设团队方向，也在三方面致力于把 ** 国际做大做强。与此同时，** 国际的上市筹备工作也开始启动。

2.3 客户需求概述

随着市场的高速成长和公司上市前规模扩大的战略，** 的经营规模和团队规模会在未来两年内快速增加。目前大部分管理者来自于业务专家，需要通过掌握全局性市场和经营知识的来面对沟通和协作，以应对增长和效益的经营目标。

公司高层提出改善 RPO 业务和高级人才寻访经理的市场和经营能力。

(1) 需要建立专业服务业经营的基本知识和全局，管

理层间共同商业沟通的平台。

(2) 能够理解本行业的市场和人才挑战，并能有效经营决策和构建方案。

(3) 理解公司的经营结果并设定本部门的目标，在可管控的范围内做预算规划，确保通过培训提升部门经理和总监对专业服务业的商业本质和全局性认知，改善内部沟通，提升一线决策效率，在高速发展的市场下实现盈利性增长^[2]。

2.4 目标学员

有 TOP LINE (收入) 和 / 或 BOTTOM LINE (税前利润) 责任的业务经理和总监。

2.5 企业培训目标

(1) 了解销售和专业服务业的商业模式和运营全局，建立经营和管理思维。

(2) 策略性分析和应对外部市场变化和内部挑战，寻找短板并改善经营业绩。

(3) 理解销售服务业财务的商业本质，建立管理行为和结果之间的链接。

(4) 系统性平衡构建竞争优势和改善业务盈利，提升整体运营结果，对销售服务业中人才的选择、培养，利用做系统规划并与业务平衡。

3 课程具体解决方案

3.1 理解公司的需要

通过与客户公司的培训负责人和业务高层，财务高层进行访谈，了解客户公司需要亟待解决的问题及培训课程的预算，时间和范围。确定课程目标后与客户公司的部门经理 (学员) 进行访谈，了解学员的工作目标及目前工作中面临的难题。同时，通过沟通，了解学员感兴趣的学习方式。

3.2 转化商业目标成为培训目标

Menta professional service finance simulation
BIM (商业影响图) 澄清目标和能力之间的连接

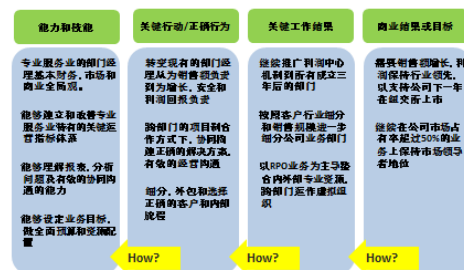


图 1

3.3 确定学习方式

本课程采用现场研讨和沙盘模拟相结合的体验式学习方式。

其优势表现在以下几方面:

- (1) 低成本的去模拟经营过程中可能面对的风险。
- (2) 在学习知识的时候内化行业关键成功因素。
- (3) 学员掌控学习过程,提升参与度和加速内化。
- (4) 去预演商业,管理和项目中可能会面临的挑战。



图 2

4 课程的业务结果

通过沙盘模拟课程,我们为**国际所有144名中高层管理者提供学习演练和辅导,帮助他们提升经营沟通能力、市场分析能力及经营规划能力,加强个人的领导效能。

为了进一步了解课程的价值,所有学员参与了课程影响及成果调查。92%的学员一致认为,通过本次培训,他们对行业和整个公司运营具有更深入地了解,并掌握资源配置,业务预算和市场分析所需技能。如果没有参与此次培训,他们短期内无法取得这些成果。在本课程之后,所有学员进行讨论与总结,对市场和客户做出分析和策略评估,对人才的能力和稳定性做出策略性评估,明确今后需要改进的方向,并为企业的发展提出了新的规划与目标^[1]。

5 学员评价

非常有趣且有意义的课程,第一次看到把猎头咨询公司搬到沙盘上。系统学习了财务和经营知识。”

“建立共享的后台资源太重要了,这样才能让我们的顾问更加集中精力在业务上”

“有些生意看起来很美,做起来很难,完成的时候一

算发现不挣钱,看来以后一定要仔细选择客户和订单”

“增加人手(关键服务资源)是个大的决策,要能和过去的业务,未来的销售预测结合起来。”

“课程的结构和数据设计很巧妙,互动过程层层递进,讲师点评深入浅出。”

6 课程应用

本课程适用销售型组织、知识型企业、专业咨询服务机构的业务管理者发展商业敏锐度和全局经营意识。掌握市场分析、经营规划、财务及预算管理。根据客户的具体要求,本课程可以针对企业独特的需求和管理者层级定制。

参考文献

- [1] 赵秀艳. 案例教学法在 ERP 沙盘实训课程中的应用思考 [J]. 财经界(学术版),2017(18):138-139.
- [2] 夏圣博. 浅析中小企业战略管理问题 [J]. 中国市场,2019(04):79-80.
- [3] 李国松. 经管类商业运营模拟训练系统的设计与实现 [D]. 哈尔滨: 哈尔滨工业大学,2017.

作者简介

马伟老师,专注管理培训领域19年,擅长沙盘模拟学习项目的定制化设计和交付。自2009年开始负责中国上海习智公司基于沙盘模拟的领导学习课程设计和项目交付工作,并担任多个企业大学课程体系咨询顾问。主要从事行业定制化模拟课程和学习项目开发、模拟化企业战略变革沟通、高潜力人才领导力发展等研究。

在此之前,马伟老师曾任中国某培训公司沙盘模拟课程业务负责人,所承担的角色涵盖培训项目交付、课程体系搭建等。专业领域包括领导力发展项目、管理培训生计划、继任者计划、销售人员整体发展方案、员工能效测评等。在其19年的职业讲师生涯中,服务超过千家企业,拥有优秀的职业名声和解决挑战性问题的经验。

在职业生涯早期,马伟老师在爱立信和摩托罗拉公司担任技术工程师、客户服务经理、渠道市场发展经理等职务,并在摩托罗拉大学负责华东区的销售、服务培训。理工科出身并在亚利桑那州雷鸟商学院 MBA 毕业的马伟先生在咨询,设计和培训项目交付中特别注重逻辑与细节,作风严谨,思维清晰,确保客户将学习成果转化。