

企业模拟综合 实训手册

廖建国 / 主编 李 杰 唐黎明 / 副主编



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS

广西师范大学出版社

QIYE MONI ZONGHE SHIXUN SHOUCE

企业模拟综合 实训手册

廖建国 / 主编 李 杰 唐黎明 / 副主编

 GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS
广西师范大学出版社

· 桂林 ·

图书在版编目(CIP)数据

企业模拟综合实训手册 / 廖建国主编. —桂林:
广西师范大学出版社, 2013.6
ISBN 978-7-5495-3973-4

I. ①企… II. ①廖… III. ①企业管理—计
算机管理系统—高等学校—教材 IV. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 133795 号

广西师范大学出版社出版发行

(广西桂林市中华路 22 号 邮政编码: 541001)
网址: <http://www.bbtpress.com>

出版人: 何林夏

全国新华书店经销

桂林漓江印刷厂印刷

(广西桂林市西清路 9 号 邮政编码: 541001)

开本: 720 mm × 960 mm 1/16

印张: 8.5 字数: 126 千字

2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷

定价: 18.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

序 言

“企业模拟综合实训”是把模拟企业作为课程主体,通过构建仿真企业环境,模拟真实企业的生产经营活动,把企业运营的关键环节——战略规则、资金筹集、市场营销、产品研发、生产组织、物资采购、设备投资与改造、会计核算与财务管理等部分设计为该实训课程的主体内容,把企业运营所处的内、外部环境抽象为一系列的规则,由受训者组成若干个相互竞争的管理团队,扮演着不同的角色,共同面对变化的市场竞争环境,参与到企业模拟运营的全过程之中。

本实训手册是针对用友软件股份有限公司开发的“ERP 沙盘模拟课程”的配套用书。本实训手册定位于初次接触该课程的中职学生,层次清晰,内容简明,方便实用。

本实训手册分为七章。第一章对本课程进行简介;第二章详细介绍了企业模拟运营规则;第三章对企业运营前的准备进行说明;第四章是企业运营记录表;第五章是教材监控用表;第六章是学生进行模拟实训的体会总结;第七章是模拟训练提高技巧部分,有效地提高学生的学习能力。

本实训手册由廖建国担任主编,李杰和唐黎明担任副主编,主编和副主编共同商定总体框架结构和写作提纲。第一、四、五章由廖建国编写;第二章由李杰

和任新磊共同编写;第三章由农新华负责编写;第六章由唐黎明负责编写;第七章由李杰负责编写。最后由廖建国对全书总撰、定稿。

编写组在写作过程中,借鉴和参阅了其他相关 ERP 沙盘模拟课程的教材,在此对文献的作者表示感谢。

由于写作时间和作者水平有限,疏漏及错误之处在所难免,望读者批评指正。

廖建国

2013 年 5 月 20 日

目 录

第一章 模拟企业实际运行课程简介	1
一、课程简介	1
二、课程教学特点	3
第二章 企业模拟运营规则	5
一、企业运营流程	5
二、市场开发和 ISO 认证	5
三、产品研发和生产	6
四、厂房和生产线	8
五、融资贷款与资金贴现	10
六、市场订单	12
七、评价标准	14
第三章 运营前的准备	16
一、市场调研与市场预测	16
二、公司的成立	24
三、职务分工安排	25
四、竞争战略的选择	26
五、企业内部环境分析	28
六、如何认识和完成财务报表	28

七、物流及原材料的采购规则(BOM表)	34
---------------------	----

第四章 企业运营记录表	35
--------------------	----

一、CEO(首席执行官)操作记录表	35
二、CFO(财务总监)操作记录表	43
三、营销总监操作记录表	71
四、生产总监操作记录表	79
五、采购总监操作记录表	87

第五章 教师监控用表	95
-------------------	----

一、原材料采购记录表	95
二、贷款记录表	98
三、公司应收账款记录表	99
四、产品研发/市场研发/ISO认证投资登记表	100
五、采购订单登记表	101

第六章 体会与总结	102
------------------	-----

一、参与者的日常记录	102
二、经营规划的再思考	104
三、改进工作的思路	105
四、实训考核标准及总结写作要求	105
五、实训指导教师点评与分析	111

第七章 ERP沙盘模拟训练提高技巧	112
--------------------------	-----

一、广告投入产出分析	112
二、如何完成财务报表	114
三、起始年的运行说明	117
四、第一年的运行提示	124

第一章 模拟企业实际运行课程简介

一、课程简介

管理大师德鲁克曾说过：“管理是一种实践，其本质不在于‘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。”现代企业中，对过程进行管理的年代已经结束，取而代之的是关注最终结果的管理思维。如何以结果为导向，实施简单有效的方法，是现代管理要研究和追求的目标。而这种为结果而工作，追求卓有成效的学习只能通过实践加以积累，通过实践来感悟。

企业经营决策模拟对抗课程的基础背景设定为一家已经经营若干年的生产型企业，此课程将把参加训练的学生分成4~6组，每组4~5人，每组各代表不同的一个虚拟公司，在这个训练中，每个小组的成员将分别担任公司中的重要职务（CEO、CFO、市场总监、生产总监等）。各个公司是同行业的竞争对手。他们从先前的管理团队中接手企业，在面对来自其他企业（其他学习小组）的激烈竞争中，将企业向前推进、发展。在这个课程中，学生必须做出众多的决策。例如新产品的开发、生产设施的改造、新市场中销售潜能的开发。每个独立的决策似乎容易做出，然而当它们组合在一起时，许多不同的选择方案自然产生。

本课程涉及整体战略、产品研发、生产计划安排、市场与销售、财务管理、团队沟通与建设等多个方面，具体内容包括：

1. 整体战略方面

- 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. R&D (Research and Development, 研究与开发) 方面

- 产品研发决策。
- 必要时做出修改研发计划,甚至中断项目决定。

3. 生产方面

- 选择获取生产能力的方式(购买或租赁)。
- 设备更新与生产线改良。
- 全盘生产流程调度决策;匹配市场需求、交货期和数量及设备产能。
- 库存管理及产销配合。
- 必要时选择清偿生产能力的方式。

4. 市场营销与销售方面

- 市场开发决策。
- 新产品开发、产品组合与市场定位决策。
- 模拟在市场中短兵相接的竞标过程。
- 刺探同行敌情,抢攻市场。
- 建立并维护市场地位,必要时做退出市场决策。

5. 财务方面

- 制订投资计划,评估应收账款金额与回收期。
- 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。
- 洞悉资金短缺前兆,以最佳方式筹措资金。
- 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。
- 如何以有限资金转亏为盈,创造高利润。
- 编制财务报表,结算投资报酬,评估决策效益。

6. 团队协作与沟通方面

- 实地学习如何在立场不同的各部门间沟通协调。
- 培养各部门人员的共同价值观与经营理念。
- 建立以整体利益为导向的组织。
- 培养团队中的互助精神。

二、课程教学特点

1. 生动有趣

一般管理课程都以理论+案例为主,比较枯燥而且很难把这些理论迅速掌握并应用到实际工作中。而通过模拟沙盘进行培训,增强了娱乐性,使枯燥的课程变得生动有趣。通过游戏进行模拟可以激起参与者的竞争热情,让他们有学习的动机——获胜。

2. 体验实战

这种培训方式是让人们通过“做”中“学”。参与者以切实的方式体会深奥的商业思想——他们看到并触摸到商业运作的方式。体验式学习使参与者学会收集信息并在将来应用于实践。

3. 团队合作

这种模拟是互动的。当参与者对游戏过程中产生的不同观点进行分析时,需要不停地进行对话。除了学习商业规则和财务语言外,参与者增强了沟通技能,并学会了如何以团队的方式工作。

4. 看得见,摸得着

剖析复杂的经营状况,探究经营本质。企业结构和管理的操作全部展示在模拟沙盘上,将复杂、抽象的经营管理理论以最直观的方式让学生体验、学习。完整生动的视觉感受,有效地激发学生的学习兴趣,增强学习能力。在课程结束时,学生对所学的内容理解更透彻、记忆更深刻。

5. 想得到，做得到

把经营中的决策带到课程中印证。在课程中模拟6年的企业全面经营管理,学生有充足的空间来尝试参与企业经营的重大决策,并且能够直接看到结果,这对培养学生的管理与决策是一个良好的锻炼机会。

第二章 企业模拟运营规则

一、企业运营流程

企业运营必须严格按照企业运营流程规则执行。CEO(首席执行官)按照任务清单中指示的顺序执行指令。每项任务完成后,CEO 须在任务项目对应的方格中打钩;CFO(财务总监)在任务项目对应的方格内填写现金收支情况;生产总监在任务项目对应的方格内填写在制产品的上线、下线情况;采购总监在任务项目对应的方格内填写原材料的入库、出库情况;销售总监在任务项目对应的方格内填写产品的入库、出库情况。在企业运营过程中,具体的操作见第四章的企业运营记录表,各职能部门要按表中的顺序认真执行。

二、市场开发和 ISO 认证

1. 市场开发按照下表所列规定进行

市场	区域	国内	亚洲	国际
完成时间	≥1 年	≥2 年	≥3 年	≥4 年
投资规则	1M/年	1M/年	1M/年	1M/年

注:M 代表模拟经营时的货币单位:一百万。下同。

操作:本地市场直接获得准入证,其他市场根据所需投资时间进行投入,费用记入综合费用中。具体操作如下:

(1)将投资放在准入证的位置处。

(2)当完成全部投资后,换取相应的市场准入证。

规则说明:每个市场开发,每年最多投入 1M,允许中断或终止,不允许超前投资。投资时,将 1M 投入到“市场准入”的位置处。换取准入证后,将其放在盘面的相应位置处,只有拿到准入证才能参加相应的市场订货会。

2. ISO 认证体系如下

管理体系	ISO9000	ISO14000
建立时间	≥2 年	≥3 年
所需投资	1M/年	1M/年

操作:

(1)每年按照投资额将投资放在 ISO 证书位置。

(2)当投资完成后,换取 ISO 资格证。

(3)只有获得 ISO 资格证后才能在市场中投入 ISO 广告。

规则说明:ISO 认证需分期投资开发,每年一次,每次 1M,可中断投资,但不允许集中或超前投资。

三、产品研发和生产

1. 生产资格

产品	P2	P3	P4
研发时间	5Q	5Q	5Q
生产资格	5M	10M	15M

注:Q 表示一年当中的一个季度。模拟经营中,一个经营年有 4 个生产季节。下同。

操作说明:

(1)每季度按照投资额将现金放在生产资格位置。

(2)当投资完成后,换取生产许可证。

(3)只有获得生产许可证后才能开工生产该产品。

规则说明:产品研发可以中断或终止,但不允许超前或集中投入。已投资的研发费不能回收。研发过程中,不能生产;研发完成当年,不可投入该产品广告费。

2. 产品标识与产品加工费

P1 产品	P2 产品	P3 产品	P4 产品
原料费(R1):1M	原料费(R2):2M	原料费(R3):3M	原料费(R4):4M
加工费均为1M			

注:R代表模拟经营中的原材料种类。

直接成本:P1=2M;P2=3M;P3=4M;P4=5M。原材料共有4种,分别R1、R2、R3、R4。

3. 原材料采购

采购原材料需经过下原料订单和采购入库两个步骤,这两个步骤之间的时间差称为订单提前期,各种原材料提前期如下表:

原材料	订单提前期
R1(红色)	1Q
R2(橙色)	1Q
R3(蓝色)	2Q
R4(绿色)	2Q

规则:

(1)没有下订单的原材料不能入库。

(2)所有下订单的原材料到期必须采购入库。

(3)原材料入库时,必须到交易处支付现金购买已到期的原材料。

(4)下原料采购订单时,必须填写采购订单登记表,然后携带采购总监

的运行记录和采购订单登记表到交易处登记。

根据上季度所下采购订单接受相应原材料入库,并按规定付款或计入应付款。用塑料空桶放置在沙盘图中订货处表示原材料订货,将其放在相应的订单上,R1、R2 订购必须提前一个季度;R3、R4 订购必须提前两个季度。

四、厂房和生产线

1. 厂房

厂房的购买、租金、出售及容量如下表所示。

厂房	买价	租金	售价	容量
大厂房	40M	5M/年	40M	6 条生产线
小厂房	30M	3M/年	30M	4 条生产线

2. 生产线

生产线的购买、转产与维护、出售如下表所示。

生产线	购买价格	安装周期	生产周期	转产周期	转产费用	维护费用	出售残值
手工线	5M	无	3Q	无	无	1M/年	1M
半自动线	8M	2Q	2Q	1Q	1M	1M/年	2M
全自动线	16M	4Q	1Q	1Q	4M	1M/年	4M
柔性线	24M	4Q	1Q	无	无	1M/年	6M

(1) 购买:投资新生产线时,按安装周期平均支付投资,全部投资到位的下一个季度领取产品标识,开始生产。

(2) 转产:现有生产线转产生新产品时,可能需要一定转产周期并支付一定转产费用,最后一笔支付到期一个季度后方可更换产品标识。

(3) 维护:当年在建的生产线和当年出售的生产线不用交维护费。

(4) 出售:出售生产线时,将出售的生产线的残值放入现金区,如果还有剩余的价值(即没有提完折旧),将大于残值的部分放入“其他”费用,记入当年“综合费用”,并将生产线交还给供应商即可完成变卖。

(5) 生产:开始生产时,按产品结构要求将原料放在生产线上并支付加工费,各条生产线生产产品的加工费均为 1M。各条生产线不能同时生产两个产品。

(6) 厂房变卖:厂房可以在运行的每个季度规定的时间进行变卖。变卖时,需要财务总监携带运行记录本、“应收账款登记表”和厂房价值(大厂房:40M,小厂房:30M),到交易处进行交易。经核准运作时间后,由交易处收回厂房价值,发放 4Q(季)的应收账款欠条,并在“应收账款登记表”中登记。

(7) 厂房购买:购买厂房只能在每年年末规定时间(参见运作记录表)进行。购买时,只需要将等值现金放到厂房价值位置即可。如果厂房中有生产线,购买厂房即可不支付当年的厂房租金,即到缴纳厂房租金操作时,在购买厂房与缴纳租金中选择一种操作即可。

(8) 支付厂房租金:是否支付厂房租金的决定条件是:当运行到“支付租金”任务时,如果厂房中有生产线,则不管什么时候投资的,也不管厂房是否当年出售的,都需要支付租金。如果当年使用过厂房(其中有生产线但没有生产产品),但到最后一个季度将生产线出售了,也就是讲运行到“支付租金”项目时,厂房已经没有生产线了,这种情况不需要缴纳租金。已购买的厂房不需要缴纳租金。厂房租金:大厂房:5M/年;小厂房:3M/年。

(9) 生产线折旧表如下表所示。

生产线	原值	残值	可使用年限	≥1 年	≥2 年	≥3 年	≥4 年
手工线	5M	1M	4	1	1	1	1
半自动线	8M	2M	4	2	2	1	1
全自动线	16M	4M	4	3	3	3	3
柔性线	24M	6M	4	5	5	4	4

说明:

(1)所有设备的可使用年限均为4年。

(2)4年折旧计提完成后,若继续使用,不再计提折旧,待设备出售时按残值出售。

(3)当年建成的生产线不计提折旧。

五、融资贷款与资金贴现

企业间不允许私自融资,在经营期间,只允许向银行贷款。

贷款类型	贷款时间	贷款额度	年息	还款方式
长期贷款	每年年末	权益的2倍	10%	年底付息,到期还本
短期贷款	每季度初	权益的2倍	5%	到期一次还本、付息
高利贷	任何时间	与银行协商	20%	到期一次还本、付息
资金贴现	任何时间	视应收款额	1:7	变现时贴息

1. 长期和短期贷款信用额度

长、短期贷款的额度分别为上年权益的2倍(长、短期分别计算贷款额度)。短期贷款必须按20M的倍数申请,最低申请额度为20M(最低受信权益为10M)。如果权益为11M~19M时,只能申请20M短期贷款;长期贷款必须按10M的倍数申请,最低的申请额为10M(最低的信受权益为5M)。上年权益低于5M的公司,不能申请任何(长期和短期)贷款。

2. 长、短期贷款时间

长期贷款每年只有1次,即在每年末(详见运营表);短贷每年为4次,分别为每季度初(详见运营表)。