

普通高等教育规划教材

企业模拟经营 实验教程

QIYE MONI JINGYING SHIYAN JIAOCHENG

左两军 张海燕 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

普通高等教育规划教材

企业模拟经营实验教程

主 编 左两军 张海燕

副主编 杨学儒 李晓明

参 编 赵 汴 高玉荣 李伟俊 廖家俊

机 械 工 业 出 版 社

本实验使用用友软件股份有限公司的手工沙盘与电子沙盘作为教学工具,教学对象主要是管理类相关专业的本科生与研究生。本教材的目的是提供一个企业模拟经营实验指导工具,引导学生了解企业运营的基本流程和关键环节,掌握战略规划、生产运营、财务管理、市场营销等基本理论与管理方法。本教材主要内容分为六个部分,分别为:实验目的与实验流程;企业组建与职能分工;基本理论与工具准备;市场与企业运行规则;企业模拟运营;实验结果分析评价。实验设计遵循自主式学习理念,采用引导式方法由学生根据问题查找资料、讨论,并设计方案,最终达到“干”中“学”的目的。

图书在版编目(CIP)数据

企业模拟经营实验教程/左两军,张海燕主编. —北京:机械工业出版社,2014.5

普通高等教育规划教材

ISBN 978-7-111-46824-0

I. ①企… II. ①左…②张… 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(2014)第108126号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:易敏 曹俊玲 责任编辑:易敏 刘静

版式设计:赵颖喆 责任校对:薛娜

封面设计:马精明 责任印制:刘岚

北京中兴印刷有限公司印刷

2014年7月第1版第1次印刷

169mm×239mm·8印张·76千字

标准书号:ISBN 978-7-111-46824-0

定价:19.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066 教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010)68326294 机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010)88379649 机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010)88379203 封面无防伪标均为盗版

前 言

随着科学技术与经济水平的不断发展, 社会组织的构成与运作更加复杂, 管理的难度大大增加, 传统的管理理念与方法已跟不上技术进步带来的社会经济各方面的变化。如何培养新型管理类人才, 特别是企业管理人才, 已成为国家教育战略的一个重要任务。《国家中长期人才发展规划纲要(2010~2020年)》明确提出: “统筹抓好党政人才、企业经营管理人才、专业技术人才、高技能人才、农村实用人才以及社会工作人才等人才队伍建设……”。

新型管理人才的培养需要新的理念与方法。著名管理学家德鲁克说过: 管理不在于“知”, 而在于“行”。在现实中, 真正“行”的成本多数情况下很高, 而企业模拟经营沙盘的出现为管理类专业教学提供了一个很好的仿真实践平台。这种实验教学方式以“行动式学习”与“体验式学习”理论为指导, 让学生在模拟市场环境下, 通过对自建虚拟企业的运营, 理解企业经营的实质, 掌握战略管理、运营管理、财务管理、营销管理等一系列知识, 同时锻炼其决策、应变等综合能力。这种实验教学不仅可以降低“行”的成本, 同时具有系统性与趣味性等特点。鉴于其各种优点, 该实验课程受到越来越多学校的重视, 并被列为必修课。

本实验使用用友软件股份有限公司的手工沙盘与电子沙盘为教学工具, 教学对象主要是管理类相关专业本科生与研究生。本教材的目的是提供一个企业模拟经营实验指导工具, 引导学生了解企业运营的基本流程和关键环节, 掌握战略规划、生产运营、财务管理、市场营销等基本理论与管理方法。本教材主要内容分为六个部分, 分别为: 实验目的与实验流程; 企业组建与职能分工; 基本理论与工具准备; 市场与企业运行规则; 企业模拟运营; 实验结果分析评价。实验设计遵循自主式学习理念, 采用引导式方法由学生根据问题查找资料、讨论, 并设计方案, 最终达到“干”中“学”的目的。

本教材由华南农业大学经济管理学院企业模拟经营实验课程组老师共同完成，左两军负责总体设计与主要章节撰写；杨学儒、李晓明、赵汴、高玉荣分别对实验流程进行了测试，并对实验规则进行了修订；华南农业大学 ERP 研究社的李伟俊、廖家俊等同学对实验表格进行了整理；用友新道科技有限公司广东分公司总经理张海燕对教材的编写提出了总体指导意见。本教材是校企合作、师生合作的一个共同成果。

由于水平有限，疏漏之处恳请读者指正，期待共同讨论完善。

编 者

目 录

前言

第一章 实验目的与实验流程	1
一、实验目的	1
二、实验需要的教学条件	2
三、实验学时与安排	2
四、建议实验考核方式	3
五、实验基本流程	4
第二章 企业组建与职能分工	5
一、企业组建	5
二、企业组织架构与职能划分	6
第三章 基本理论与工具准备	8
一、经营管理者需要具备的主要技能	8
二、经营管理基本理论与方法	9
三、Excel 工具使用	17
第四章 市场与企业运行规则	19
一、市场与产品规则	19
二、企业生产运营规则	22
三、企业运营结果规则	28
第五章 企业模拟运营	29
一、企业战略规划	29
二、企业试运营第一年	31
三、企业试运营第二年	43
四、企业运营第一年	55
五、企业运营第二年	65
六、企业运营第三年	77
七、企业运营第四年	89

第六章 实验结果分析评价	103
一、企业经营结果自评	103
二、财务状况评价	105
三、企业整体状况评价	113
四、实验启示	117
参考文献	

第一章 实验目的与实验流程

一、实验目的

本实验为经管类综合实验，主要面向本科三、四年级以及研究生开设。实验的主要目的是：了解企业的基本架构、运营流程；掌握企业管理的基本理论、管理方法、决策工具等；理解企业管理的实质、企业家精神以及团队合作的作用等内容。实验目的的具体包括以下几点：

- (1) 了解企业的组建过程。
- (2) 了解并熟悉制造企业运作的基本流程。
- (3) 了解并掌握战略管理的基本理论与方法。
- (4) 了解并掌握生产运营管理的基本理论与方法。
 - 1) 理解 ERP、MRP 的基本概念。
 - 2) 掌握 ERP、MRP 的基本原理与方法。
 - 3) 理解 ERP 在企业运营中的作用。
 - 4) 理解合作的形成过程与影响因素。
- (5) 掌握财务管理与会计的基本原理与方法。
 - 1) 企业的筹资与投资管理。
 - 2) 企业的运营资金管理。
 - 3) 资产负债表、利润表的基本结构与编制方法。
 - 4) 现金预算表的编制。
 - 5) 企业财务绩效评价方法。
- (6) 理解并掌握市场营销管理的基本原理与方法。
 - 1) 市场预测与分析。
 - 2) 市场定位。
 - 3) 市场策略。
- (7) 了解管理决策的影响因素与方法。

(8) 理解管理者应具备的基本素质与技能。

二、实验需要的教学条件

(1) 用友工业企业模拟经营电子沙盘（商战版）或用友 ERP 手工模拟沙盘（V4.1）。

(2) 计算机。

三、实验学时与安排

本实验分为公司组建、市场环境 with 运营规则学习、基本知识准备、生产模拟运营、实验分析评价五个环节，由课堂内与课堂外两个部分组成。公司组建、运营规则学习与基本知识准备主要在课堂外完成，生产模拟运营与实验分析评价主要在课堂内完成。此实验全部完成一般需要三周时间，课堂内一般需要 24 ~ 32 学时。其具体内容如表 1-1 所示。

表 1-1 企业模拟经营实验学时与安排

序 号	任 务	内 容	学 时 数
一	公司组建	1. 招聘总经理 2. 招聘销售总监、运营总监、财务总监、 采购总监及各职位经理 3. 确定公司名称及基本目标 4. 确定岗位职责	16 学时（课堂外 一周内完成）
二	市场环境 with 运营 规则学习	1. 细分市场构成及进入规则 2. 产品研发规则 3. 生产运营规则 4. 资金筹集规则 5. 业绩评价规则	16 学时（一周内 完成）
三	基本知识准备	1. 战略制定 2. 市场分析 3. 市场与产品开发 4. 企业资源计划（ERP） 5. 现金预算 6. 企业对外会计报表的结构与编制 7. 成本管理与控制 8. 企业财务分析与评价	16 学时（一周内 完成，可以与运营规 则学习交叉）

(续)

序 号	任 务	内 容	学 时 数
四	生产模拟运营 前期准备	1. 规则答疑 2. 市场预测分析 3. 制定经营战略 4. 企业模拟试运行	8 学时（两天内完成，主要在课堂外进行）
	生产模拟运营	1. 第一年运营 重点理解并掌握企业运营基本流程 2. 第二年运营 重点理解并掌握企业预算管理和会计报表的编制 3. 第三年运营 重点理解并掌握企业资源计划在企业管理中的作用、各职能之间的相互关系 4. 第四年运营 重点理解并掌握企业绩效的评价方法，以及企业绩效的主要影响因素	16 学时（两天完成，主要在课堂内完成）
五	实验分析评价	1. 实验结果各组总结 2. 实验结果老师点评 3. 实验报告撰写上交	8 学时（任务 1 和 2 在课堂内完成，任务 3 在课堂外完成）

四、建议实验考核方式

本实验课程建议采用过程性考核与结果考核相结合的方式，以小组为单位计成绩，总分 100 分。其中：

- （1）运营结果占 40%，分为 40 分、35 分、30 分、25 分、20 分、15 分六个档次。
 - （2）过程性档案记录占 20%，分为 20 分、15 分、10 分、5 分四个档次。
 - （3）团队合作与遵守规则占 20%，分为 20 分、15 分、10 分、5 分四个档次。
 - （4）实验报告占 20%，分为 20 分、15 分、10 分、5 分四个档次。
- 此外，还可以设鼓励加分，分为 3 分、5 分、8 分和 10 分四个档次，各

档次对应以下行为:

- 1) 根据实验结果,发现有兴趣的问题,并用经济管理理论解释。
- 2) 对实验设计、实验流程改进提出建设性意见。
- 3) 形成创业思想,撰写商业计划。
- 4) 参与创业经营类比赛获奖等。

五、实验基本流程 (图 1-1)

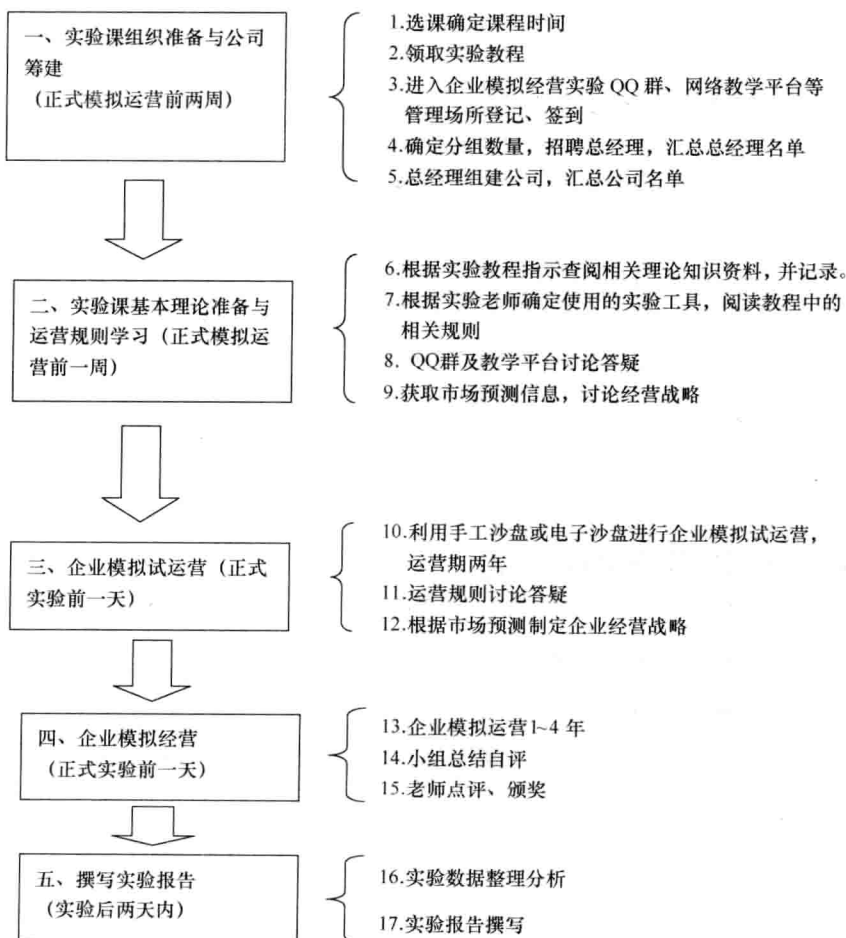


图 1-1 实验基本流程

第二章 企业组建与职能分工

新太阳是一家大型的跨国集团公司，董事会经过谨慎的市场调查，发现 P 产品市场未来有发展前景，现决定成立一家分公司专门进行 P 产品系列的生产与经营。董事会决定招聘组建一个经营管理团队，开发 P 产品市场。分公司初始投资由集团公司投入。

本阶段各位同学的任务是寻找合作伙伴，组建分公司，开拓 P 产品市场，实现母公司的战略目标。

一、企业组建

新创企业将面临众多市场机会，同时也会遇到各种危机与挑战。这需要企业领导者与团队成员共同付出努力，赢得市场，获取收益。在这个过程中，“创业精神”将激励各位坚持到胜利。“创业精神是一个与愿景、变革和创造有关的动态过程。它要求人们充满活力、满怀热情地创造并实施新想法和创造性的解决方案。构成创业精神的重要因素包括：愿意承担时间、股权或职业等可预见风险；能够组建有效的创业团队；具备调配所需资源的创造性技能；具备制定可靠的商业计划的基本技能；具备能够在他人看来充满混乱、矛盾和困惑的环境中发现机遇的洞察力。”（唐纳德·库拉特科，理查德·霍杰茨，2003）

21 世纪的年轻一代被视为“创业的一代”，下面就请各位为自己的公司起一个很棒名称，确定一个合理的发展愿景，提出一个展示公司梦想的宣传口号吧！

1. 公司名称：_____

2. 公司发展目标（愿景）：_____

3. 公司宣传口号：_____

2. 公司组织架构与岗位划分

根据上一步评价结果设置公司职位，并明确岗位职责，可整理成表 2-2 的形式。

表 2-2 公司组织架构与岗位职责

职位名称	姓名	具体职责（尽可能根据具体任务细分）
总经理		
财务总监		
运营总监		
市场总监		
采购总监		
岗位助理		

第三章 基本理论与工具准备

创业与企业经营管理是一个复杂的系统工程，不仅需要激情，而且还需要技能。在本步骤，各位需要根据列出的内容查阅并掌握一些经济管理的基本理论和工具。注意，所查内容必须标注出处。

一、经营管理者需要具备的主要技能

经营管理者所需要的技能可以分为三个主要方面：技术技能、经营管理技能和个人创业技能。技术技能涉及如书写、倾听、口头表达、组织、指导、成为一名成员，以及技术决策等方面。经营管理技能包括在创办、发展和管理企业方面的能力。决策、营销、管理、财务、会计、生产、控制和谈判等技能都是创建和发展新企业的基础。最后一项技能是个人创业技能，其中涉及的一些技能，企业家与管理者会有所差异，如承担风险、创新、使命感和变革导向等。请根据表 3-1，确定自己重点需要提高的方面。

表 3-1 企业家与管理者需要具备的主要技能类型

技能种类	自己重点关注
技术技能	
写作	
口头沟通	
控制环境	
技术业务管理	
人际关系	
倾听	
组织能力	
网络建设	
管理风格	
指导	
成为团队成员	

(续)

技能种类	自己重点关注
经营管理技能 计划和设置目标 决策 营销 财务 会计 控制 谈判 成长管理	
个人创业技能 自我管理 承担风险 创新 变革导向 管理变革的能力 坚持 具有使命感	

二、经营管理基本理论与方法

任何组织的成立都要追求一定的战略目标。群体的协同努力比个人的单独工作更有利于目标的实现。典型的企业组织有三个基本职能：市场营销、财务管理、生产运作。通常一个组织的成功不仅依赖战略制定的正确，同时还依赖于这些职能相互的协调程度。企业战略与三个基本职能的关系如图 3-1 所示。

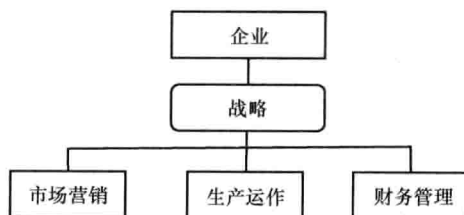


图 3-1 企业战略与基本职能

(一) 战略管理

所谓战略，是指实现组织目标的计划，它描绘了组织实现目标的总体行动方向。企业的基本目标有多种，但通常最重要的是保持盈利能力和使股东价值最大化。

战略分为两个层面：①整个组织的战略；②组织内部各经营单元的战略。据统计，85%的美国《财富》500强工业企业都具有不止一个经营单元，因此需要制定两个层面的战略。尽管两个层面的战略选择各异，但各经营单元战略与公司层面的战略必须保持一致。两者的比较如表3-2所示。

表3-2 公司层面与经营单元层面战略

战略层面	主要战略问题	基本战略选择	涉及的主要组织层面
公司层面	所跨行业正确吗？	单一经营	公司总部
	应介入哪些行业或行业分支？	相关多元化 非相关多元化	
经营单元层面	经营单元的经营宗旨应该是什么？	拓展 维持 收获 剥离	经营单元总经理
	经营单位如何竞争以实现其经营宗旨？	低成本 差异化	

战略管理是一项综合管理，通过整合企业内部管理、营销、财务与会计、生产与运作、研究与开发，以及计算机信息管理系统谋求组织取得成功。战略管理包括战略制定、战略实施和战略评价三个阶段。请查阅相关资料了解战略管理的相关概念与基本方法，然后填写表3-3（详细内容请另附纸）。

表3-3 战略管理的基本问题、概念与主要内容

主要内容	要求	基本要点	查阅出处
1. 如何进行战略制定？	了解概念与流程		
2. 如何进行战略实施？	了解流程掌握方法		
3. 如何进行战略评价？	理解掌握基本方法		
4. 什么是核心竞争力？	理解基本概念		
5. 如何使用波特五力模型？	理解基本内容与使用方法与范围		
6. 如何进行价值链分析？	理解使用方法与范围		
7. 如何使用波士顿矩阵（BCG模型）？	理解使用方法与范围		
8. 如何使用PEST模型？	理解基本内容与适用范围		