

国家中小企业银河培训工程 推荐教材
全国中小企业经理人证书考试 指定教材
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业



企业经营模拟

王其文 主 编



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

国家中小企业银河培训工程 推荐教材
全国中小企业经理人证书考试 指定教材
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业

企业经营模拟

王其文 主编

陈福军 易学东 崔光野 任 菲 陈 冰 副主编

工业和信息化部中小企业发展促进中心 组编
教育部考试中心
中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营模拟/王其文主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 9
ISBN 978-7-300-14460-3

I. ①企… II. ①王… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 192316 号

国家中小企业银河培训工程 推荐教材
全国中小企业经理人证书考试 指定教材
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业
企业经营模拟

王其文 主编
陈福军 易学东 崔光野 任 菲 陈 冰 副主编
Qiye Jingying Moni

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.lkao.com.cn (中国 1 考网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京市易丰印刷有限责任公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2013 年 8 月第 1 版
印 张	12.25	印 次	2013 年 8 月第 1 次印刷
字 数	279 000	定 价	38.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

全国中小企业经理人证书考试
全国高等教育自学考试中小企业经营管理专业

教材编审委员会

主 任：朱宏任

副主任：郑 昕 秦志辉 戴家干 高德步 李金轩
刘军谊 许科敏 王建翔 狄 娜 贺耀敏
田 川 郑 红

成 员（按姓氏笔画为序）：

马胜利 王 莉 王 磊 王千里 王岩琴
王建民 王海林 韦向群 毛伟忠 叶定达
刘力群 刘世民 李 宏 吴义国 张 彦
张晓辉 陈 新 宋新力 罗英杰 周 丰
周 健 莫 郁 高松涛 黄殿文 童有好

总 编：秦志辉 李金轩

副总编：吴义国 张晓辉 王 莉 高松涛 罗英杰

编 委（按姓氏笔画为序）：

于 森 王文潭 王其文 方 虹 冯丽云
成 栋 刘双舟 刘东明 刘彧彧 朱晓武
孙茂竹 杨 晶 李 智 李先国 何广文
沙 馨 张国钧 张晓鹏 陈文昌 郑 沛
赵书华 郝洪强 娄 梅 郭笑文 崔校宁
彭松建 葛建华 褚福灵 樊颖晖 檀文茹

编 务：万 里 邓 健 王庆丰 介庆庆 石 洋
张庆华 苗彦敏 骆金涛 姚滢滢 黄 薇

总序

改革开放以来,我国中小企业发展迅猛,在繁荣经济、推动创新、扩大出口、吸纳就业等方面的贡献日益突出。目前,中小企业占全部企业总数的99%,创造的最终产品和服务价值约占国内生产总值的60%、上缴税收的50%,提供了80%左右的城镇就业岗位,正逐步成为推动中国经济社会发展的中坚力量。

党中央、国务院高度重视并把促进中小企业持续、健康发展作为我国的一项长期战略。为应对国际金融危机,国家采取了“保增长、扩内需、调结构、惠民生”的一揽子计划,在各项扶持政策措施的推动下,我国中小企业经受住了考验,开始由回升向好逐渐转向平稳较快发展,活力不断增强,经营状况明显好转。但同时也应该看到,我国中小企业发展面临的困难和不确定因素仍然很多。国际金融危机的深层次影响还没有完全消除,资源、环境及国内外市场竞争日趋激烈,技术进步和产业升级对中小企业科技创新提出了更高的要求。深入实施可持续发展战略,推动中小企业健康成长,提升中小企业经营管理者整体素质,提高中小企业市场竞争力,是我们新时期面临的重要课题。

加快中小企业人才培养和队伍建设,以教育提升中小企业从业人员的整体素质,是中小企业持续、健康发展的治本之策。为此,国家发展和改革委员会、工业和信息化部自2003年起开始实施国家中小企业银河培训工程(以下简称银河培训工程),2009年国务院出台了《关于进一步促进中小企业发展的若干意见》(国发〔2009〕36号),加大对各类中小企业人员的分层、分类培训。几年来,中央财政累计投入近1.8亿元,共完成30多万人次的免费集中培训、近50万人次的远程网络培训和110万人次的信息化培训,并带动各地投入专项资金,支持了约600万人次的培训。银河培训工程被中共中央组织部纳入《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020年)》,成为中小企业人员素质提升的重要途径。

工业和信息化部中小企业发展促进中心(以下简称中小企业中心)是工业和信息化部专门从事中小企业服务工作的直属单位,自2003年起承担了银河培训工程任务。几年来,中小企业中心不断创新培训模式,开展了中国中小企业竞争力讲堂、中国中小企业大讲堂、中国中小企业竞争力工程、中国中小企业健康成长计划等系列培训活动,免费为广大中小企业和地方经济建设提供智力服务和人才支持。截至2010年12月,在全国百余个城市

市举办了千余期各类培训班，培训了数万名中小企业经营管理者 and 专业技术人员，帮助中小企业提升竞争力。

在此基础上，中小企业中心联合全国高等教育自学考试指导委员会和教育部考试中心，经过三年的充分调研和科学论证，决定在全国共同推出高等教育自学考试中小企业经营管理专业和中小企业经理人证书考试项目，借助国内知名院校专家、学者的智力优势，通过公正的国家权威考试，藉由政府的社会公信力，以直接和间接两种方式推动我国中小企业产业调整、管理升级与核心竞争力的形成，并为长期以来备受困扰的中小企业培训市场带来了一缕春风，其推出与发展必将对我国中小企业管理培训健康、快速、有序发展起到不可估量的作用。

课程规划和教材建设是证书考试项目的生命力。为此，中小企业中心组织业内专家、学者借鉴国外相关学科建设的经验和方法，首创一套经营管理组合课程，并以我国中小企业发展现状、阶段特征及其经营管理者的切实需求为基准编写了这套教材。本套教材实用性强，适用面广，涵盖了中小企业管理诸多方面。无论是处于创业、成长、成熟等不同阶段的中小企业经理人，还是处在不同管理岗位的中小企业经营管理者，都能通过本套教材全面系统地学习，掌握现代中小企业经营管理的基础知识和基本技能，具备管理不同发展阶段企业的能力和素质。

“企业靠管理，管理要人才，人才在培养。”在当今经济全球一体化进程中，加强中小企业人才队伍建设，实施人才强企战略，努力提高经营管理者素质，强化和提升中小企业的“造血功能”和竞争能力，是大势所趋。可以说，在 21 世纪的今天，管理者的素质将决定中小企业的竞争力。本套教材的推出，可谓适逢其时，不但充分发挥了政府公共财政的引导作用，而且为将来形成科学的培训服务体系打下了坚实的基础。

2011 年是“十二五”规划实施的开局之年，我国中小企业发展正处在转型升级的关键时期，也必将会进入一个快速发展的新阶段。在此，我谨向本套教材的作者、编者、组织者和所有参与国家中小企业教育培训工作的同志们致以诚挚的感谢，并希望本套教材在国家中小企业教育培训工作中发挥有益的作用，为新时期中小企业持续健康发展提供强有力的人才保障和智力支撑。



2011 年 5 月

目 录

第 1 章 企业经营模拟概论	1
1.1 企业经营模拟的由来与发展	1
1.2 企业经营模拟的体验式学习特点	3
★1.3 体验式教学的建构主义理论基础	7
1.4 体验式教学中的教师角色分析	13
本章小结	25
思考题	25
阅读材料	25
参考文献	27
第 2 章 企业经营模拟系统介绍	29
2.1 进入企业经营模拟系统	29
2.2 企业经营模拟系统的基本模块	35
本章小结	52
思考题	53
第 3 章 战略决策模拟	54
3.1 战略决策的基本原理	54
3.2 经营环境分析	57
★3.3 战略决策分析方法	65
3.4 企业战略的基本选择	69
3.5 企业战略决策过程	76
本章小结	78

* 教材内容中未标“★”的部分为专科段（一级证书）和独立本科段（二级证书）共同的考核内容，标“★”的部分为独立本科段（二级证书）增加的内容。

思考题	79
阅读材料	79
参考文献	82
第4章 营销决策模拟	83
4.1 市场需求分析	83
★4.2 市场需求预测	87
★4.3 营销组合策略简介	94
4.4 营销决策流程	103
本章小结	104
思考题	105
阅读材料	105
参考文献	110
第5章 生产决策模拟	111
5.1 生产决策概述	111
5.2 生产计划简介	115
5.3 确定计划指标的常用方法	118
5.4 排班计划模型	122
5.5 生产管理决策流程	125
本章小结	126
思考题	126
参考文献	127
第6章 财务决策模拟	128
6.1 财务规划	128
6.2 财务分析	132
★6.3 财务预测	135
6.4 财务决策流程	140
本章小结	142
思考题	142
阅读材料	142
参考文献	148
第7章 市场结构与企业行为	149
7.1 结构—行为—绩效模型	149
7.2 企业在不同市场中的决策行为	154
★7.3 边际分析	158
★7.4 博弈论简介	163
本章小结	167
思考题	167
阅读材料	167

参考文献	170
第 8 章 实战案例分析	171
8.1 大意失荆州	171
8.2 决策欠优化	173
8.3 跌倒爬起来	174
8.4 资金是血脉	175
8.5 临门欠一脚	177
8.6 冲刺时刻	178
8.7 总结	180
本章小结	181
思考题	181
参考文献及网站	181
后 记	182

第 1 章

企业经营模拟概论

本章简要介绍企业经营模拟（也称企业竞争模拟）的发展历史，分析这种体验式教学的特点，并介绍其建构主义的理论基础；然后，在此基础上，重点论述教师在体验式教学中的“导游、导演和导师”角色。

1.1 企业经营模拟的由来与发展

虽然，在人类发明计算机之前就有了利用物理沙盘的企业经营模拟，但随着信息技术的快速发展与普及应用，被人们称作“电子沙盘”的企业经营模拟软件日趋完善，传统的物理沙盘也在寻求与计算机技术相结合。所以，本书所讨论的内容专指基于计算机技术的企业经营模拟。

企业经营模拟是管理教学与培训所采用的一种教学方式。在运用计算机技术模拟的市场环境中，模拟参加者分别担任多个虚拟企业的管理者，遵循一定的规则对企业的经营活动做出决策，按照一定的标准评定企业的经营绩效。竞争性、趣味性、学生在学习过程中的主动性，是企业经营模拟教学的特色。

Anthony J. Faria (1987)^① 详细回顾了企业经营模拟（商战游戏，Business Game）于 20 世纪 50 年代在美国兴起的历史。美国兰德公司于 1955 年最早开发了用于海军后勤的模拟程序。1956 年美国管理协会开发了企业管理模拟程序，并于 1957 年首次在华盛顿大学的教学中使用。1961 年美国有上百套经营模拟的软件，到 1969 年增加到 190 多套。根据 1962 年的调研，107 所 AACSB 院校有 71.1% 至少有一门课程运用了模拟教学，到 1967 年这一比例上升到 90.7%。这些数字说明在 20 世纪的 60 年代，经营模拟教学在美国已经兴盛起来。此后，经营决策模拟在欧洲也在兴起。

企业经营模拟教学在我国始于 20 世纪 80 年代初的中国工业科技管理大连培训中心

^① Faria, A. J. (1987). A Survey of the Use of Business Games in Academia and Business, *Simulation & Gaming*, 18 (2); 207-224.

(现大连理工大学管理学院)。1996 年的国际企业管理挑战赛 (GMC) 在中国大陆赛区的比赛由中国日报社主持,吸引了 96 个队参加。此后,每年都举行这样的比赛,参赛队越来越多,其中包含了大多数提供工商管理硕士学位教育的国内管理学院,也有些著名企业派队参加。该比赛是由葡萄牙主办的,使用的是英文界面的软件。中国赛区的优胜者获得参加国际比赛的资格。从 1997 年以来,北方交通大学、对外经贸大学、四川大学、中山大学、北京理工大学、北京工业大学、西南民族大学等学校的代表队,在国际比赛中获得了优秀的成绩。我国的一些学校也陆续从美国、加拿大、德国、日本等国家引进了一些模拟软件,有些学校(如大连理工大学、北京科技大学)还对软件进行了汉化。

从 1995 年以来,国内一些学校开始独立开发中文界面的企业经营模拟软件。根据作者所知,北京理工大学、北京大学、东华大学在同期推出了此类软件。这三款软件都于 1997 年分别获得了国家教委颁发的教学软件或教学成果奖。以下我们的介绍以北京大学开发的软件为例。

北京大学张国有、王其文曾于 1984 年开发过英文界面的企业经营模拟软件,随着计算机技术的进步,到 90 年代已经过时。1995 年秋,北京大学光华管理学院的王其文、张国有、葛锐、吴安等着手开发中文界面的企业竞争模拟软件。软件于 1996 年秋基本成型,在为工商管理硕士学生开设的“经营决策分析”课中使用,效果很好。学生在应用的过程中,对软件提出了许多宝贵意见。经过不断加工改进,在 1997 年 5 月通过技术鉴定。到 1998 年 8 月,该软件由北京大学出版社作为电子出版物正式出版发行。2000 年全国大学生电脑节“企业经营决策竞争模拟比赛”使用了北京大学光华管理学院开发的软件。该软件的开发及应用软件进行的决策模拟的教学实践,获得 2001 年北京大学优秀教学成果一等奖、北京市教育教学成果一等奖、全国优秀教学成果二等奖。2001 年开始的全国 MBA 培养院校企业竞争模拟比赛中使用了此软件,至 2011 年,该比赛已经成功进行了 10 届。从 1998 年开始,中国工商管理硕士教育指导委员会将“决策模拟”正式列为工商管理硕士 (MBA) 的推荐课程。

现在比较流行的软件是根据制造型企业建立的模拟模型。在进行经营模拟时,要把学员分成多个小组,每组管理一个企业(公司)。模拟按期进行。各公司在期初要制订本期的生产、运输、市场营销、财务管理、人力资源管理等决策计划,并在规定时间内按要求输入计算机。软件根据各公司的决策,依据模拟的市场需求决定各公司的销售量,各公司可以及时看到模拟结果。然后,各公司再根据所处的状况,做出下一期的决策,直到模拟结束。一般做一期决策需要一个多小时,一个比较完整的模拟过程一般需要 6 至 8 期。在每期模拟结束时,软件会按照多种经营指标对各公司进行排序。在整个模拟结束后,要按照多项指标加权平均评出经营模拟的优胜者。

企业经营模拟能训练学员在变化多端的经营环境里,面对多个竞争对手,分析判断市场环境,正确制定企业决策,达到企业的战略目标。它要求参加者能全面、灵活地运用管理学的知识,如生产管理、市场营销、财务会计、战略管理等知识和预测、优化、对策、决策等科学方法,考察学员的分析、判断和应变能力,并能培养团队合作精神。企业经营模拟所具有的竞争性、趣味性、实用性是其他课堂教学形式难以比拟的。

首先,它是一种让你从自己所犯的错误中学习,却又不会遭受任何经济损失的绝妙

工具。

高层决策者拥有关键业务领域的信息，掌握并制定出企业的战略计划，但是该计划在实际应用中却常常达不到目标，为什么呢？原因很简单：管理层通常将关键业务分派给不同的部门，但这些部门对全局却没有统一的认识，比如：营销部门只了解顾客的需求，但不了解这些需求可能与生产计划和生产策略有矛盾；生产部门只知道生产各种产品所需求的时间和成本，但对销售方面的信息可能不敏感。这样一来，各个部门对管理层制定的战略方向就会有不同的理解，因而，这些部门所做努力的共同结果就可能达不到预定的目标。

其次，该软件会向你提供企业经营中常用的信息，信息的数量也比较适当，学生有时间处理这些信息，并能试验如何将这零散的信息分析加工组成一个有机的整体。

需要指出的是，在企业经营模拟中虽然也有随机因素的作用，但其复杂性主要体现在竞争对手的策略变化莫测。每个模拟参与者都想在竞争中取胜，在产品选择、定价、广告和营销策略上都想出奇制胜。而且，一个策略在某种情形下会得胜，在另外的情形下却不一定，因为一个策略的效果如何还要依赖竞争对手的策略。

1.2 企业经营模拟的体验式学习特点

企业经营模拟或企业竞争模拟，是利用现代计算机技术模拟现实企业经营环境，供模拟参加者进行企业经营管理训练的学习方式。特点是学生主要从直接的体验中进行学习，因而重在综合管理能力的提高。与以往的传统教学模式相比，它具有很多新的特点。

1.2.1 企业经营模拟与传统教学模式的区别

企业经营模拟的原理是利用模拟软件来模拟市场运行机制。根据参加人数多少，可分成若干个“班次”、“赛区”或“行业”。在每个“班次”、“赛区”或“行业”中，有若干企业。一般是在3个以上不同特性的市场中进行3种以上不同产品的模拟经营活动。在每个经营周期（一般设定为季度）中，参加者要根据历史数据和上一周期的结果，相互独立地做出当期的经营决策。决策变量主要包括市场价格、产品广告、市场促销费用、供货数量、产品规模、生产安排、机器数量、原材料、人员、工资、贷款、债券、国债、分红等，其数量的多少依据模拟软件的侧重点不同而有所变化。比如，可以偏重于战略管理，或市场营销，或生产管理等；经营的结果包括市场份额、企业财务数据、市场销售信息和行业的综合排名等，这些都是多个企业竞争的结果。然后，在分析上期结果的基础上做出下一期的决策，如此连续重复多期。指导教师可根据情况决定总的模拟期数。

通过这种虚拟的“实践”，模拟参加者可以在短短的几个月甚至几天内，亲身“经历”企业实际工作中若干年的经营过程，“体验”各种近乎完整的企业管理环节。因此，它不仅给参加者提供了从理论到实践的演练机会，巩固和加深对所管理知识的理解，有利于进行全面系统的学习和把握，而且可使参加者在实验室里体验到企业实际经营中的酸甜苦辣，体验团队精神和思想交流的重要性，并结合决策的成败得失总结经验教训，积累难以言传的意会性知识。

与传统教学模式相比,企业经营模拟课程的学习具有以下一些特点:

1. 问题导向

在企业经营模拟过程中,参加者要围绕其所在企业和行业面对的问题展开学习,而不是传统的围绕某一学科、某一章节的知识进行学习。

对于管理专业的学生,特别是对参加自学考试的学生来说,由于他们许多人在入学前已经从事过一定的职业工作,是带着企业经营活动中遇到的各种各样的实际问题或疑问来学习的,因而学习动机具有较强的实用性。他们学习的目的主要是解决工作中存在的问题,而不是单纯的为了接受知识。因此,企业经营模拟的这种问题导向学习特点,为他们搭建了通过解决问题而获得管理知识和技能的平台。在解决问题的过程中,参加者不仅需要分析相关信息,找出存在的问题,而且要透过现象看本质,分析问题的原因,还要分清轻重缓急和解决的次序,有针对性地运用所需要的知识和技能;而且,还要根据反馈的结果,总结达成预定目标的经验,反思没有达到预期目标的原因,进行更深层次的思考,进而制定出下一轮的决策。

2. 自我学习导向

由于企业经营模拟教学一般采取以“企业”为单位的比赛形式,因此,“企业”的名次成为学习成绩的一个标志。这会激发学生的争强好胜之心,学生成为真正的学习主体。这与传统的以教师讲授方式有很大不同。

对于管理专业的学生而言,他们一般具有较强的自我意识,能够自己独立做出判断,更易于对学习进行调控。但是,由于企业经营模拟的动态性,各种场景变化相当复杂,企业经营模拟过程经常不是一帆风顺的。因此,在模拟过程中,面对无情的市场竞争,学生必须对模拟的过程和结果进行自我监控、自我诊断与自我反思,不断调整和校正自己的决策方法和思路,分析判断自己企业的进展以及与企业战略目标之间的差距。这种自我学习方式可以使学生更好地根据自身的需要和不断变化的情况修改自己的学习策略,以获得持续的进步,并强化自己的综合能力。

3. 合作学习导向

由于企业经营模拟中的企业一般由多人组成,他们分别对应于企业的不同职能,如营销管理、财务管理、生产管理、人力资源管理等。这些职能的关联性和任务的复杂性,决定了企业成员之间必须进行合作学习,这与传统的以个人为单位的学习形成了明显差异。

对于有实际工作经验的学生而言,由于他们的经历、特长不同,对于同一个问题,会有不同的理解,也会提出不同的办法。因此,通过合作学习,可以使他们有机会相互了解对方的思路和见解,从而丰富自己的见识。另外,由于他们分别在“企业”中担当不同的角色,只精通企业管理的一部分工作,如何将各种职能进行整合,从整体上解决企业的问题,需要企业成员之间相互切磋、相互沟通、相互合作、共同负责,从而形成团队的合力,达到共同的目标。其中的沟通能力训练对他们今后工作是一笔非常宝贵的财富。

4. 情境学习导向

与传统的以教材为载体的学习方式不同,企业经营模拟强调在模拟的管理情境中进行学习。它使学习者在一个完整的企业经营背景中,通过合作学习去发现问题、分析问题和解决问题。

由于企业经营管理的应用性专业教育特点,它更强调能力的培养训练。因此,基本概念、原理等结构化很强的初级学习只是经营管理学习中的很少一部分内容。大量管理情境中的问题解决都需要灵活运用基础知识,把握各种动态的不确定性。所以,在具体管理情境中进行学习,在具体情境中检验、评估学习的效果是企业经营模拟的最大特点。它能使 学生发挥其原有工作背景优势,促进其经验与知识、技能和体验的连接与整合,提高其解决复杂问题的能力。因而,这是一种非常适合企业经营管理人员的学习方式。

1.2.2 企业经营模拟的案例教学特点

情境学习导向这一企业经营模拟的最大特点决定了企业经营模拟具有案例教学的特点。因为案例就是某一个实际情境的描述。它通常包含一个或多个疑难问题。从总体上看,案例应该具备以下特征:

- (1) 案例讲述的应该是一个故事,叙述的是一个事例;
- (2) 案例的叙述要有一个从开始到结束的完整情节,并包括一些戏剧性的冲突;
- (3) 案例的叙述要具体、特殊,不应笼统描述,不应是抽象化、概括化的说明;
- (4) 案例的叙述要把事件置于一个时空框架之中,即要说明事件发生的时间、地点等;
- (5) 案例对行动等的描述要能反映管理工作的复杂性,揭示出人物的内心世界,如态度、动机、需要等;
- (6) 案例的叙述要能反映出事件发生的特定教育背景。

作为一种非常有效的学习方法,案例已经被世界范围的管理教学所证明。它的基本特点是在特定情境下使人的潜在能力得到充分发挥,并在激烈的思想碰撞中帮助人们找到解决问题的最佳方案。其目的在于训练学生挖掘出管理情境中隐含的问题,分清主次,探究原因,拟定对策,并做出决策的能力。它重在分析方法,而不是结果。即一个案例的正确答案往往不是唯一的。

对于企业经营模拟来说,首先,它是一个企业经营活动的情境描述。因而在教学过程中可以借鉴案例教学的一般方法和经验。在一些模拟软件中,如美国的《COMPETE》,参加者在开始学习的时候,首先面对的就是一个市场营销案例。它将美国的50个州划分为北部、南部和西部三个地区。每个地区都有总人口、家庭总数、平均年龄、平均家庭有效购买收入、制造工厂及雇员数量、农场及其收入数量、零售商店及零售额总数等详细的数字介绍。其他如生活方式、发展趋势、自然环境、文化特点、面积、人口的构成与迁移等都有具体的描述。需要对美国的三个市场和所经营的三种电子产品进行分析。然后,将分析结论变成数据化的决策参数。

其次,企业经营模拟的案例特点表现在参加者即是案例中的成员。他们要将所提供的初始模拟情境表演下去,从而构成一个完整的案例情节。由于一个企业由多人组成,群体决策成为一种固定的合作学习形式。为了寻求满意的决策,小组成员之间要说服他人和被他人说服,每个人都有为所在团队做出贡献的机会,每个人都要自觉不自觉地感受、体会到经营的喜悦和痛苦,其中的感受别有滋味。

最后,与一般案例不同的是,企业经营模拟是一定管理情境下的连续性的训练。它可

以根据需要进行十几甚至几十次（期）以达到预期的教学目标。并且，各期之间相互衔接、相互影响。由于不同的企业经营思路不同，相同的决策在不同的对手策略条件下结果会有非常大的差异，并且，它不仅可以执行、验证决策准确与否，还提供了继续分析、改进、“博弈”的机会。所以，与一般案例相比，企业经营模拟实际是一个由参加者及其行为所形成的连续动态的“活”的案例。企业经营模拟的这种“活”案例的特点，不仅有效克服了案例只是某一局部管理情境的某一时刻“快照”的不连续缺点，而且，它还弥补了一般案例只要求学生做出决策，但对决策的实施不负责任的不足。对经营决策过程而言，一般可分为发现问题、诊断病因、拟订方案、权衡比较、制定决策、贯彻执行和检查总结等环节或步骤。在一般案例学习过程中，其中的最后两个环节基本无法实践，因而容易形成案例教学的“瓶颈”。而模拟决策的连续性动态特点，则从机制上保证了决策过程的完整性和连续性。每个参加者都可以有机会改变这个“活”案例的结构和结果。

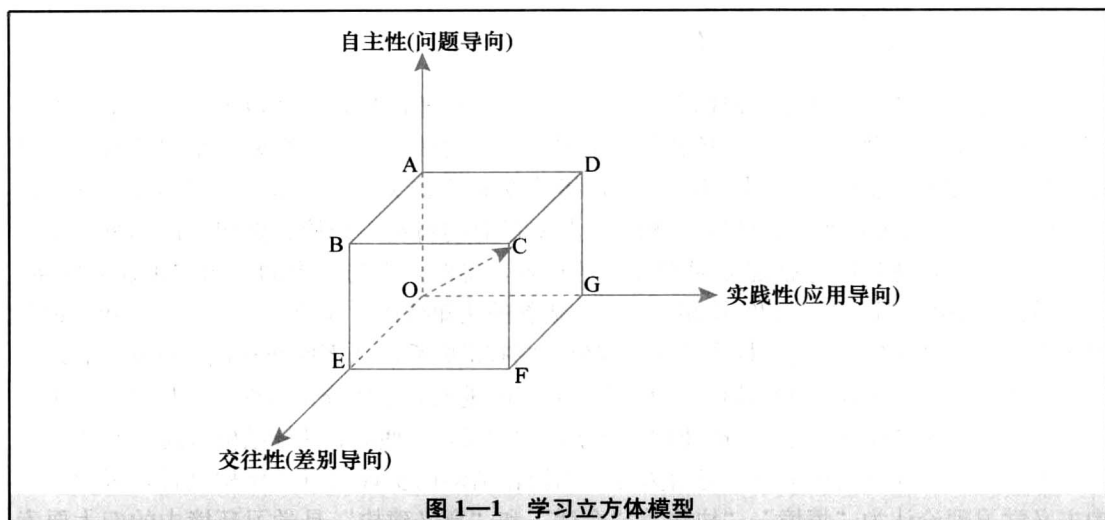
在具体的企业经营模拟教学过程中，模拟软件即是一个“案例实验室”。在这里，实验的条件即初始的管理情境，指导教师可以根据教学要求进行人为设定。如：以生产安排为主或以市场营销为主划分教学阶段；针对经营效果较好的公司特点，可以人为修改软件参数、设置“陷阱”以训练相关学生坚忍不拔的意志；在市场容量较大的情况下，可以调整成本因素以干扰其决策思路；在市场萎缩的情况下，则可适当增加市场份额分数的权重以鼓励企业竞争；在整个行业的行为趋同时（如打“价格战”或“广告战”），可以对有关参数进行调整（如减少价格、广告的作用系数等）以促进其创新；在经过一段时间比赛后，则可适时调整企业组成，将不同风格、不同思维的人员所组成的公司放在同一个行业以增加其“博弈”的难度；对个性较强的学生，可以有意识地让他和不同性格的人进行合作，利用无情的市场和对手的紧逼增加竞争过程的起伏跌宕等等。这样，就可以使同一套模拟软件会因为模拟实验参数的改变而形成不同的案例，发挥不同的作用。

实践证明，这种“活”案例的学习方式可以始终使学生处于兴奋的学习状态之中，有效地促进学生的学习效率和效果的提高。

1.2.3 企业经营模拟的“体验式”学习模型

与案例讨论、角色扮演、企业实习和咨询等一样，企业经营模拟属于一种体验式的学习方式。“体验式”学习特点详见图 1—1 的学习立方体模型。

在图中，OG 代表从抽象到具体的学习维度。即从 O 到 G 实践性越来越强，它反映了企业经营决策的实践性特点，是一种应用导向的学习，可形象地概括为“实践是检验真理的唯一标准”；OA 代表从被指导学习到自主学习的维度，是一种问题导向的学习，即从 O 到 A 表明学习的自主性和自信心越来越强，反映了经营决策中的渐进性学习特点，可归结为“知识就是力量”；OE 则代表从个人到群体的学习维度，从 O 到 E 意味着学习方式从个人到小组（团队）的转变，交往性越来越强，是一种差别导向的学习，它反映了经营决策的群体性特点，可形象地归纳为“团结就是力量”。虽然这些学习方式各有其优点，但是图中自主性、交往性和实践性都最强的 C 点则显然是企业经营模拟教学的目标所在。学生只有积极进行各种以问题为导向、以差别为导向和以应用为导向的“体验”之后，才能真正地跨越知识的学习与应用之间的鸿沟，实现从 O 到 C 的突破。



由于企业经营模拟要通过对现实情况的真实再现,使学习者“遭遇”到现实情况中的问题,为其提供一系列调查、决策和行动的环境,并使之获得采取行动之后的变化信息。因此,企业经营模拟教学不只是一要复制情境的特征,而且还要求学习者通过决策制定、问题解决和角色扮演来做出反应,即亲身“体验”企业经营活动的全过程。所以,通过“体验”来学习是企业经营模拟教学的核心。在这种“体验式”的学习方式中,课堂的“主角”已经是学生而不是教师,从而真正确立了学生的学习主体地位,把握住了素质教育的实质和核心。

作为一门综合性极强的应用实验课程,企业经营模拟需要参加者掌握企业战略、管理经济学、市场营销、财务管理、生产与运作管理、组织行为学、数据模型与决策等课程的基本知识,并在连续地应用“体验”过程中,不断进行强化训练以达到理论与实践的整合。

所谓整合,可以理解为一种从整体上考虑并解决问题的能力。它不是一般的简单加和,而必须以实现组合放大、功能聚变为目的。对企业经营模拟来说,它意味着以企业长期规划为指导,以销售预测为起点,根据市场总体趋势,在企业能力、现金支持下,进行企业总体效益最大化的经营过程。按照这种思路,可以将整个企业经营模拟分解为战略分析、谋略策划、运作设计、指标测算、整体经营等主要过程。这种整合“体验”的重要性,按照《孙子兵法》的说法,即所谓“未战而庙算胜者,得算多也;未战而庙算不胜者,得算少也。多算胜,少算不胜,而况于不算是乎!”

★1.3 体验式教学的建构主义理论基础

体验式教学模式源于建构主义学习理论的应用。作为“教育心理学中的一场革命”,自20世纪80年代以来,建构主义(Constructivism)得到了空前的发展,在国内外教育教学领域中形成了重大影响。

1.3.1 建构主义学习理论的基本观点

学习是获取知识的过程。建构主义认为,知识不是通过教师传授得到,而是学习者在一定的情境下,借助其他人(包括教师和学习伙伴)的帮助,利用必要的学习资料,通过意义建构的方式而获得。所谓“建构”,是指建立和构造关于新知识和认识结构的过程。“建立”一般是指从无到有的兴建;“构造”是对已有的材料、结构、框架加以调整、整合或重组。所以,建构既包括建立对新知识的理解,将新知识与已有的适当知识建立联系,又包括将新知识与原有的认识结构相结合,构成新的认知结构。其结果是,一方面新知识由于成为结构中的一部分,与结构中的其他部分形成有机联系,从而使新知识的意义在心理上获得了建构;另一方面,原有认识结构由于新知识的进入而更加分化和综合,从而获得了新的意义。可见建构新知识的过程既建构了新知识的意义,又使原有认知结构得到了重建。

由于学习是在一定情境下,通过人际间的协作活动而实现的意义建构过程,因此,建构主义学习理论认为“情境”、“协作”、“会话”和“意义建构”是学习环境中的四大要素或四大属性。

“情境”:这里的情境既包括社会文化背景,也包括学习者自我的经验背景和具体的教学场景。它为知识的建构提供一定的背景和线索,同时,本身也构成一种学习资源。所以,教师在课堂上的教学内容应反映真实的社会生活,从生活中取材。因为“体验一种相关的新知识与直接告知这种相关的新知识完全不同”,源于生活的取材有利于学生用真实的方式应用所学的知识,同时,也有利于学生认识到学习的有用性和意义性,从而维持对学习长期的积极性。

“协作和会话”:协作和会话是合作学习的重要形式,贯穿学习过程的始终。它主要通过语言和少数场合下的文字作为媒介来实现。在建构主义学习环境下,学习者在教师组织下,一起讨论和交流,共同就某一问题查找和分析资料,提出并验证假设,共同讨论和分享学习成果。每个学习者的智慧都被学习群体共享,这有助于学生用多重的观点来看待知识和信息,从而对知识和信息有一个全面的理解。

“意义建构”:是指学习者根据自身的经验,通过自己的努力学习,消化、吸收新知识,能用自己的理解和语言表达所学的内容。所要建构的意义是指事物的性质、规律以及事物之间的内在联系。在学习过程中帮助学生建构意义就是要帮助学生对当前学习内容所反映的事物的性质、规律以及该事物与其他事物之间的内在联系达到较深刻的理解。这种理解在大脑中的长期存储形式就是关于当前所学内容的认知结构。

在上述四个要素中,情境是意义建构的基本条件,教师与学生之间、学生与学生之间的协作和对话是意义建构的具体过程,而意义建构则是建构主义的学习目的。

由以上所述的“学习”含义可知,学习的质量是学习者建构意义能力的函数,即获得知识的多少取决于学习者根据自身经验去建构有关知识的意义的能力,而不取决于学习者记忆和背诵教师讲授内容的能力。

因此,建构主义提倡在教师指导下的以学习者为中心的学习,也就是说,既强调学习者的认知主体作用,又不忽视教师的指导作用。教师是意义建构的帮助者、促进者,而不是知识的传授者与灌输者。学生是信息加工的主体,是意义的主动建构者,而不是外部刺