



Series in Accounting Experiment of Beijing Technology & Business University

北京工商大学会计实验系列教材



北京市高等教育精品教材立项项目

企业经营实战 ——电子沙盘教程

◎主审 / 王其文

◎主编 / 陈 冰

QīYē JīngYīng ShíZhàn
DianZi ShaPán JiàoCheng



经济科学出版社
Economic Science Press



Series in Accounting Experiment of Beijing Technology & Business University

北京工商大学会计实验系列教材

北京市高等教育精品教材立项项目

企业经营实战

——电子沙盘教程

◎主审 / 王其文

◎主编 / 陈 冰

QiYe JingYing ShiZhan
DianZi ShaPan JiaoCheng



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营实战：电子沙盘教程 / 王其文主审，陈冰主编.
北京：经济科学出版社，2008.9
(北京工商大学会计实验系列教材)
ISBN 978 - 7 - 5058 - 7500 - 5

I. 企… II. 陈… III. 计算机网络 - 应用 - 企业管理 -
高等学校 - 教材 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 130120 号

责任编辑：齐伟娜
责任校对：徐领柱
版式设计：代小卫
技术编辑：邱 天

企业经营实战

——电子沙盘教程

主审/王其文

主编/陈 冰

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

北京欣舒印务有限公司印刷

德利装订厂装订

880 × 1230 32 开 6 印张 160000 字

2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7500 - 5/F · 6751 定价：14.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

总序

会计学属于应用型的经济管理学科，它不仅有独立完整的理论体系，而且有科学严格的操作规范。如何使学生在校学习期间更多地进行专业实验，不断地把所学的专业理论知识和基本原理、方法应用于实践活动中，在毕业进入工作岗位之前就具有基本的处理日常经济业务的能力，这是多年来普通高校经济与管理类专业本科教学中面临的一个难题。虽然我们很早（20 世纪 80 年代中期）就建立了会计手工模拟实验室，但实验在一定程度上受规模小、时间短的限制。为了实现培养适应社会主义市场经济需要的复合型、应用型人才的专业培养目标，从 2004 年开始，我们在会计专业实验教学方面进行了多方探索与尝试，具体从改革专业培养方案开始，强化了对会计学、财务管理专业的实验与实践教学。目前，会计学、财务管理专业在学校文科实践中心开设了《初级会计实验》、《中级会计实验》、《企业资源规划实践》、《财务诊断与决策实验》、《审计实战模拟》、《管理会计与控制实验》、《企业竞争模拟》、《计算机会计》等 8 门专业实验课，内容涉及基础实验、综合实验与创新实验三个层次，并从 2004 级开始列入专业培养方案，对学生实施系统的专业实训。实验教学作为现行教学模式的创新，实现了以“教”为主向以“学”为主的教学模式的转变，学生也由原来的“被动接受知识”变为“主动实验”。2005~2007 年，我们的学生在“全国大学生 ERP

沙盘模拟大赛”与“全国 MBA 培养院校企业竞争模拟大赛”等多项比赛中屡屡夺冠，正是得益于全面进行实验教学的举措。

教学离不开教材，实验教学亦如此。经过数轮实验及其摸索，我们各实验课的任课教师精心设计、编写了本套实验教材，由于这套教材与我们的专业实验课一一对应，从而形成“会计学专业实验系列教材”。其特点是：

1. 实验内容的系统性。实验课在学生学习理论课相关知识要求的基础上开设，但实验课不是理论课内容的简单模拟或操作，实验内容应讲究层次性。即：既要进行基础性实验，如《初级会计实验》、《中级会计实验》；也要有综合性实验课，如《审计实战模拟》、《管理会计与控制实验》；还要有创新性实验，如《企业资源规划模拟》等。此外，实验课不仅模拟业务的核算，企业生产经营的环境也非常重要，上述理念已在我们的实验教材中得到了充分反映。

2. 知识的科学性与综合性。每门课都有科学的知识体系与内容构架，有具体业务处理的科学技术与方法。本教材编写过程中，我们要求就重点内容进行实验，反映本课程的知识要点、重点、难点。综合性实验或创新性实验，要融合本专业和相关学科知识，要求和难度更高。从综合性来看，强调知识的综合应用是本套教材的又一特点。

3. 可操作性与团队意识。实验课及其教材的目的是培养学生的动手能力、对知识的综合运用能力，最终提高学生的决策与创新能力，实验内容无疑以可操作性为前提。无需操作或不能操作的内容，应在理论课堂教学中完成。

4. 寓教于乐。实验课在实验室轻松愉快的气氛中进行，有的还含有游戏成分，因此颇受欢迎。爱因斯坦曾说过：“兴趣是最好的老师。”我们的课堂教学也在强调调动学生的学习积极性。实验教学打破了传统教学模式，从教学“工艺设计”

上要效益，以全新的观念开展教学活动，让学生像投入游戏那样投入学习。

我们的专业实验教学一路走来，得到学校及其他方面的大力支持。本套教材作为 2007 年度北京市教委重点教改课题《会计学专业实验课程建设探讨》的主要成果，我们将其献给一直关心、支持会计学专业实验教学并为之努力的同仁。

实验教学为学生搭建了教学互动平台，还教学以“学”为本源。这种教学模式的创新，充分体现了深化教育改革、根据社会需要培养人才、开拓创新的理念。

实验是大学本科教学的重中之重，我们虽然进行了一些探索，但要走的路还很长。

北京工商大学会计实验系列教材编委会

2008 年 3 月

前言

在高等院校经管类专业通过建立模拟企业和市场环境，为学生提供综合实践教学模式，受到广大学生的热烈欢迎。我们建议应以更大的力度推广模拟企业教学新模式，为学生提供更好的服务。

计算机模拟教学方式可以追溯到 20 世纪 50 年代中期。80 年代初，在大连理工学院举办的企业管理人员培训班上，美国教授使用了计算机模拟软件，使参加培训的企业管理人员和大学教师大开眼界。此后，计算机模拟教学在国内一些学校逐步开展起来。在大连的工商管理培训之后，北京大学经济系的张国有、王其文两位教授便开始模拟软件的研制工作。软件的 3.3 版本于 1998 年 8 月由北京大学出版社正式出版发行。2001 年、2003 ~ 2007 年使用此软件组织了全国 MBA 培养院校企业竞争模拟比赛。本书就是在此背景下创作完成的。

• 本书为何而写

促使作者写这本书的原因有很多，最主要的原因有以下两个。

第一，作者深深感到，市场上没有一本关于“企业竞争模拟”专业的指导教材，这对于“企业竞争模拟”的继承和发展是十分不利的。

第二，教学改革的进程中需要这样一书记录下人们的智

慧结晶和点滴心血，以留给后人更多的宝贵经验。

本书作者集中了很大的精力，对“企业竞争模拟”进行了多年的研究和推广，并且亲身参加了多次大赛。这可以使得读者像亲临实战一样，体会战略思想是怎样产生以及怎样在实战中得到运用的。

• 本书为谁而写

企业经营成败的剖析，不仅要依据丰富的理论知识，更需要结合精确的工具来量化分析，“企业竞争模拟”培训中会利用资金预算、杜邦模型、波士顿矩阵对各模拟企业年度的经营进行量化分析，不仅从传统的财务角度分析，还从市场占有率、企业核心竞争力等关键指标去综合评介各企业的经营状况，让学员充分体验企业经营中数字说话的效率。在实战中进一步理解分析市场、分析竞争对手、控制投资、合理安排产能、有效利用资金，体验如何在激烈的竞争环境中生存和发展的正确思维方式与管理理念。

本书是一本关于“企业竞争模拟”的实用教材和使用手册。

如果你是一个参赛者，希望能够了解“企业竞争模拟”的参赛技巧和企业经营的战略思想，以便更好地用于实践，那么这本书就是为你而写。

如果你是一个组织者，希望能够进一步了解“企业竞争模拟”的起源以及策略决策的制定方法，以便能够指导学生制定出更优的方案，那么这本书就是为你而写的。

如果你是一位爱好者，希望能够知道“企业竞争模拟”的故事和背后的思想，那么这本书就是为你而写的。

• 本书的组织结构

本书采用逐篇递进、层层深入的方式，指导读者进行实战操作。全书的内容可以大体划分为三大部分：第一篇，讲述了

参赛的基本操作方法；第二篇，讲解了参赛的具体决策制定；第三篇，描述了参赛的多种作战技巧。

运行篇从参赛操作到规则详解，为读者解读了“企业竞争模拟”的每个环节，该篇适合初次接触本课程的同学研读；规划篇则从理论与实战相结合的角度指导参赛者制定相应决策，该篇适用于中级参赛者，是其制定准确、全面的战略决策的良好依据；而攻略篇则着重从实战案例中总结经验和结论，为高级参赛者提供战术指导，帮助其更好地把握参赛细节。

特别要指出的是，本书的讲解有三大特点。

第一，本书的讲解与“企业竞争模拟”系统紧密结合；

第二，本书的讲解列举了大量的作战实例；

第三，本书的讲解给出了详尽的作战指导。

● 怎样阅读本书

如果读者把本书当作一本手册，那么可以从书的任何一个章节开始阅读。本书的大多数章节都是与其他的章节相对独立、自成一体的，可以更有针对性地进行查找。

如果将本书作为自学或者教学的教材使用的话，则不一定要沿用模式的逻辑分类顺序，可以根据企业经营的业务流程等制定学习的顺序。

● 作者简介

本书能来到这个世界，首先要归功于王其文教授。王教授从20世纪80年代起，着手研究“企业竞争模拟”教学系统。风雨二十余载，坚韧不拔，带领教改团队，从一个200余行的BASIC程序，发展到如今风靡全国的经管类教学新模式。企业竞争模拟就像“斯芬克斯”之谜，本教材就是解谜过程中的一次认真的努力。本教材第一篇的主要内容，即来自王教授为该教学系统撰写的资料。

主编陈冰教授，农商工学 40 个春秋。从 2004 年开始，痴迷于模拟企业经营这种教学模式，5 年来乐此不疲。为了探索这座迷宫中的奥妙，十多次率队参加各种模拟企业经营类比赛，颇有斩获。大江南北，登门求教，集长补短。2006 年出版《ERP 沙盘实战》，2008 年再版。这次主持本教材，精诚所至，顶级权威欣然加盟；不拘一格，少壮新秀施展才华；设计本教材框架、执笔第二篇和第一篇第一章。

以曾国藩为学习榜样的曾云鹤，踌躇满志。因初次参赛止步决赛圈外而奋起，历经数月，成数万言，不仅率领自己的战友“一骑绝尘”^①于比赛场上，更将自己苦心研究的成果公布在网上，与对手（也是战友、朋友）交流切磋，共同提高。本教材的第三篇，就是曾云鹤研究各路高手之心得，几易其稿之成果。其功底和笔力，文中自见，不待多言。现曾云鹤已投身职场，我们相信他将秉承竞争与合作的参赛精神，与各位同仁共同打造出一片新的天地。

美丽热情的苗雪，堪称“企业竞争模拟”战场上的穆桂英。不仅才艺双绝，更以校队“政委”的身份，以其过人的组织才能，为庞大的“北工商军团”^②构建和谐氛围。她不仅用亲身的经历和生动的文笔为本书提供了“跋”和“学生的故事”，还直接执笔第一篇的改编和全书的文字润色工作以及“前言”初稿。有她绝妙的文笔为本书添彩，相信会使读者在辛苦的攀峰进程中，别有一番置身鲜花丛中的感觉。目前苗雪正在香港理工大学深造。我们祝愿她一天比一天更美丽，一年比一年更幸福！

全书初稿完成后，各位作者反复对各篇、章、节的内容以及表述方法仔细推敲，提出修改意见并相互讨论。

① 网友语。

② 网友语。

• 致谢

本书为之服务的课程，是一门新兴的课程。沈俞、李朝鲜、谢志华、黄先开、祝均、周丽、兰苓、何明珂、汤谷良、杨有红、赵宝卿、秦艳梅诸位教授，突破传统思维框架，为实践教学改革撑起一片蓝色的天空，在本教材的建设中更是提供了积极的人力、物力、财力，尤其是精神上的支持与鼓励；欧阳爱萍教授在百忙之中，亲自挂帅，主持本套丛书的建设，本教材还是2007年北京市教委重点教改课题《会计学专业实验课程建设探讨》的主要成果之一；陈禹、宋福根、軻明诸位教授开拓的事业，都为本教材提供了极有价值的营养。

段励锋、靳晶博、方林枫等诸位强者，因遭受无缘决赛的打击而奋起，合力创建了“模拟竞技”协会。经赖建辉、现在徐皎会长的领导，渐成磅礴之势。“一休”全体队员、北工商全体参赛队员的刻苦钻研、全国赛场上各友队间无私的交流与奉献，都是本书的营养源泉。在此一并致以诚挚的谢意！

在编写过程中，我们主观上希望充分展现我们的认识，对后来者有所助益，但能力所限难免捉襟见肘。如果读者使用本书时遇到问题，欢迎发E-mail到chenbing@ht.rol.cn.net（陈冰）、zengyunhe@yahoo.com.cn（曾云鹤）或forgetsnow_wind@163.com（苗雪）与我们联系。谢谢！

编者

2008年6月

目

录

Contents

第一篇 运行篇 / 1

运行1 “企业竞争模拟”概要 / 1

运行2 操作方法 / 5

方法2.1 进入程序 / 5

方法2.2 查看基础信息 / 6

方法2.3 查看内部信息 / 6

方法2.4 查看公共信息 / 7

方法2.5 决策过程 / 8

方法2.6 执行决策 / 11

运行3 评价标准 / 11

运行4 生产供应 / 12

生产供应4.1 生产作业 / 12

生产供应4.2 班次 / 13

生产供应4.3 管理费用 / 13

生产供应4.4 机器 / 14

生产供应4.5 员工待遇与激励 / 14

生产供应4.6 原材料 / 15

运行5 会计科目 / 16

会计科目 5.1 现金流 / 16

会计科目 5.2 计算公式 / 16

运行6 投资 / 18

投资 6.1 购买机器 / 18

投资 6.2 产品研发 / 19

投资 6.3 人力资源 / 20

运行7 资本 / 20

资本 7.1 银行贷款 / 20

资本 7.2 发债券 / 21

资本 7.3 国债 / 21

资本 7.4 所得税 / 22

资本 7.5 分红 / 22

运行8 市场营销 / 22

市场营销 8.1 市场机制 / 22

市场营销 8.2 产品分销 / 23

市场营销 8.3 营销手段 / 24

市场营销 8.4 库存与预订 / 25

第二篇 规划篇 / 27

规划1 可行决策 / 27

可行 1.1 企业模型 / 27

可行 1.2 接管企业 / 29

可行 1.3 决策及其可行性 / 36

可行 1.4 现金预算 / 37

规划2 生产运筹 / 40

生产 2.1 原则 (成本低、产量大)	/ 40
生产 2.2 线性规划	/ 40
生产 2.3 预算模型	/ 42
规划 3 供应安排	/ 45
供应 3.1 基本原则	/ 45
供应 3.2 预算模型	/ 45
规划 4 市场营销	/ 46
营销 4.1 产品配送	/ 46
营销 4.2 价格	/ 46
营销 4.3 广告	/ 47
营销 4.4 促销	/ 48
规划 5 投资规划	/ 48
投资 5.1 购置机器	/ 48
投资 5.2 聘用工人	/ 49
规划 6 战略及实现	/ 49
战略 6.1 阶段战略	/ 49
战略 6.2 扩张阶段	/ 49
战略 6.3 稳定阶段	/ 61
战略 6.4 投资边际贡献	/ 64
战略 6.5 决胜阶段	/ 65
规划 7 企业全面预算	/ 66
预算 7.1 投资预算	/ 66
预算 7.2 销售预算	/ 69
预算 7.3 筹资预算	/ 71
预算 7.4 经营预算	/ 71
预算 7.5 决策数据汇总	/ 75

规划 8 实战总结 / 76

第三篇 攻略篇 / 78

攻略 1 战略概述 / 78

攻略 2 团队构建 / 82

 攻略 2.1 团队组建 / 83

 攻略 2.2 团队协作 / 85

 攻略 2.3 打造核心竞争力 / 90

攻略 3 产品战略 / 92

 攻略 3.1 产品组合抉择 / 92

 攻略 3.2 产品结构优化 / 94

 攻略 3.3 研发策略 / 96

 攻略 3.4 产品生命周期 / 100

攻略 4 生产管理 / 101

 攻略 4.1 产能扩张 / 101

 攻略 4.2 生产班次安排 / 104

 攻略 4.3 工资系数 / 107

 攻略 4.4 原材料采购 / 111

攻略 5 市场营销 / 116

 攻略 5.1 产品投放 / 116

 攻略 5.2 需求影响因素分析 / 120

 攻略 5.3 市场消息 / 124

 攻略 5.4 定价策略 / 125

 攻略 5.5 产销结合 / 128

攻略 6 财务战略 / 128

 攻略 6.1 现金流管理 / 130

攻略 6.2	融、投资规划	/	134
攻略 6.3	成本核算及分析	/	136
攻略 6.4	全面预算	/	140
攻略 7	综合评分	/	142
攻略 7.1	上期综合评分的影响	/	143
攻略 7.2	现金减少与分数下调	/	144
攻略 7.3	分红	/	145
攻略 8	竞争分析	/	149
攻略 8.1	竞争战略选择	/	149
攻略 8.2	竞争环境分析	/	150
攻略 8.3	开局、中局、终局战略介绍	/	153
攻略 8.4	正确看待暂时的领先与落后	/	163
附：学生们的故事		/	166
跋		/	171

第一篇

运行篇

不以规矩，不能成方圆

——《孟子·离娄上》

你就要接管“自己”的公司了。当务之急：

- (1) 熟悉游戏规则；
- (2) 接收公司各项资源；
- (3) 熟悉经营环境。

运行1 “企业竞争模拟”概要

企业经营模拟类的课程有很多。如本教材为之配套的王其文教授开发的“企业竞争模拟”；上海东华大学旭日管理学院宋福根教授开发的“企业决策与决策支持系统”；英国 STRATHCLYDE 大学 5 名运筹学专业的教授于 20 世纪 70 年代初期开发的 EDIT515，现已发展成一项大型国际比赛“国际企业管理挑战赛”（Global Management Challenge, GMC）；法国 L'OREAL 公司主办的“欧莱雅全球在线商业策略竞赛”；台湾特波国际股份有限公司推出的“模拟企业经营”（Business Operations Simulation Systems, BOSS）等。再向前追溯，还有 IBM 公司的一位技术人员开发的“企业竞争模拟软件”（Business Simulation）；1957 年，华盛顿大学在经营策略课程中应用的高层管理决策游戏（Top Management Decision Game）；据王其文教授考证，第一个利用平板模型的经营游戏是 20 世纪