

企业经营模拟 实训教程

主 编 王爽 丰澜 李文国

 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

企业经营模拟实训教程

主 编：王 爽 丰 澜 李文国

副主编：公丕国 李海玲 庞 威



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 提 要

本实训教程是“模拟企业管理综合实训课程体系”的实践指导用书。该课程体系将理论知识与案例分析相结合,以企业真实业务流程为导向,结合实际工作情景,使学生通过角色扮演完成任务。本教程不但可以作为学生学习课程用书,还可以作为相关工作人员的参考用书。

本教程本着务实、创新和发展的精神,将企业多年来传统化与信息化的管理思想、管理技术、业务流程及管理经验融为一体,充分体现了“全”“实”“新”“变”的特点。

本教程以“沙盘对抗”为主题,学生在沙盘对抗中直面激烈的市场竞争,通过不同角色的扮演,运用企业经营管理理论和信息化管理手段,培养市场选择、筹投资决策、生产运营、搏击商场、百战不殆的企业经营管理能力,在学习中砥砺真知,增长才干。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

企业经营模拟实训教程/王爽,丰澜,李文国主编. —北京:北京理工大学出版社,2016.9

ISBN 978-7-5682-3096-4

I. ①企… II. ①王… ②丰… ③李… III. ①企业经营管理-计算机管理系统-高等学校-教材 IV. ①F272.7-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第218959号

出版发行/北京理工大学出版社有限责任公司

社 址/北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编/100081

电 话/(010) 68914775 (总编室)

82562903 (教材售后服务热线)

68948351 (其他图书服务热线)

网 址/<http://www.bitpress.com.cn>

经 销/全国各地新华书店

印 刷/三河市华骏印务包装有限公司

开 本/787毫米×1092毫米 1/16

印 张/16

字 数/377千字

版 次/2016年9月第1版 2016年9月第1次印刷

定 价/55.00元

责任编辑/申玉琴

文案编辑/申玉琴

责任校对/周瑞红

责任印制/李志强

图书出现印装质量问题,请拨打售后服务热线,本社负责调换

中国的高等教育已经实现了从精英教育向大众教育的转变,这对于提高我国国民素质、综合国力和国际竞争力都起到了重要的作用。但是由于历史和现实的原因,高等教育正面临着不少问题和挑战,其中之一就是要解决理论教学 and 实际运用脱节的问题。

近年来,一些院校通过借鉴国外先进经验和自己的艰苦努力,建立了一批相当有水平的仿真实训中心,为学生提供高仿真的模拟训练。然而,在实践中也存在一些问题,由于传统的学科课程设置模式,造成课程之间的衔接不紧密,无法真正实现“工学结合”,学生无法建立起对职业的整体认识。

基于以上原因,我们编写了“企业经营模拟实训教程”,目的是通过课程学习,让学生对职业、对工作、对企业有一个清晰的认识,让他们有一个从学校到职业的思想转变,树立正确的职业心态,养成基本的职业素质,了解企业组织架构、岗位职责,掌握日常工作的基本常识,运用科学的方法、手段和流程管理企业,熟悉和应用企业的常用单据,让学生有一个全局观,提升学生统筹、计划、安排和管理的能力,使其懂得团队合作,增强职业性,成为具备综合职业能力的工作者、管理者。

本教程分为四部分:

第一部分为导入篇。意在让学生了解什么是沙盘和沙盘对抗,了解模拟企业的经营状况,认识沙盘道具并运用等。

第二部分为规则篇。主要将电子沙盘和物理沙盘的相关操作规则加以详细说明和讲解,让学生在教师的指导下进行沙盘盘面的初始设定,掌握模拟竞赛的市场规则和企业经营规则。

第三部分为实战篇。主要是受训者正式进行沙盘实战对抗,在这一部分,受训者将被赋予首席执行官、财务总监、营销总监、生产总监、采购总监和人力资源总监等角色,在模拟企业生产流程的过程中,进行市场预测、战略选择等管理工作,最终决出胜负。

第四部分为总结篇。这一部分主要是竞赛后的经验交流、教师点评以及各位受训者的总结报告等。

本教材由王爽起草写作大纲,王爽、丰澜、李文国担任主编,公丕国、李海玲、庞威担任副主编,徐香坤、孙一锴等参编。主要编写人员分工:王爽编写了第一篇、第二篇;徐香

坤、王爽编写第三篇；庞威编写第四篇。最后，由王爽通读全书，并做了适当修改。

本教材在编写过程中，得到了用友软件股份公司、中教景程（北京）科技有限责任公司的大力支持，也得到了学院领导和同事的积极支持和鼓励。同时北京理工大学出版社的张浩宇编辑也在本教材的编辑、出版过程中给予了大力支持，还有陈鹏飞同学也为本书的校订做了大量有益的工作，在此表示衷心的感谢！

由于时间和水平有限，书中难免有疏漏之处，敬请读者批评指正。

编 者

第一篇 导 入 篇

第一章 初识企业经营管理沙盘模拟	(3)
1.1 沙盘的起源	(3)
1.2 企业经营管理沙盘模拟的定义	(3)
1.3 企业经营管理沙盘模拟实训课程说明	(4)
1.3.1 沙盘模拟对抗实训的意义	(4)
1.3.2 沙盘对抗的阶段性说明	(4)
第二章 模拟企业的组织架构	(6)
2.1 CEO(首席执行官)	(6)
2.2 COO(首席运营官)	(6)
2.3 CFO(财务总监)	(7)
2.4 营销总监	(7)
2.5 生产总监	(7)
2.6 采购总监	(8)
2.7 人力资源总监	(8)
2.8 商业情报人员/商业间谍	(8)
2.9 其他角色	(8)
第三章 沙盘模拟教具的相关介绍	(9)
3.1 企业经营管理沙盘模拟的分类	(9)
3.2 企业经营管理沙盘模拟教具的说明	(9)
3.2.1 电子沙盘模拟教具	(9)
3.2.2 物理沙盘模拟教具	(11)

3.3 认识你所经营的企业及初始状态设定	(12)
3.3.1 电子沙盘模拟企业	(12)
3.3.2 物理沙盘模拟企业	(17)

第二篇 规 则 篇

第四章 企业经营管理沙盘模拟——电子沙盘对抗规则	(23)
--------------------------------	--------

4.1 年初三项工作	(23)
4.1.1 支付应交税金	(25)
4.1.2 营销活动——进行广告投入	(25)
4.1.3 参加竞单	(25)
4.2 每季度必做的十项工作	(27)
4.2.1 支付利息/更新短期贷款	(27)
4.2.2 更新应收/应付款	(28)
4.2.3 接收并支付一定原料	(28)
4.2.4 下原料订单	(28)
4.2.5 产品研发投资	(29)
4.2.6 更新生产/完工入库	(29)
4.2.7 更新/购买/变卖生产线/生产线转产	(30)
4.2.8 开始新生产	(30)
4.2.9 交货给客户	(31)
4.2.10 支付行政管理费	(31)
4.3 年末六项工作	(31)
4.3.1 更新长期贷款/支付利息/获得新贷款	(31)
4.3.2 支付设备维护费	(31)
4.3.3 支付租金/购买厂房/出售厂房	(32)
4.3.4 计提折旧	(32)
4.3.5 新市场开拓/ISO 认证投资	(32)
4.3.6 关账	(33)

第五章 企业经营管理沙盘模拟——物理沙盘对抗规则	(36)
--------------------------------	--------

5.1 年初工作	(36)
5.1.1 市场预测	(36)
5.1.2 市场划分及准入规则	(39)
5.1.3 广告投放	(40)
5.1.4 客户订单(市场需求)	(40)
5.1.5 销售会议及订单争取	(40)
5.2 日常工作	(41)

5.2.1 厂房购买、租赁与出售	(41)
5.2.2 生产线购买、转产、维护与出售	(41)
5.2.3 原材料采购	(42)
5.2.4 产品构成与产品生产	(42)
5.3 年末工作	(42)
5.3.1 产品的研发	(42)
5.3.2 市场开拓与国际认证	(43)
5.3.3 融资贷款与资金贴现	(43)
5.3.4 综合费用与折旧、税金、利息	(44)
5.4 财务报表编制说明	(44)

第三篇 实 战 篇

第六章 沙盘对抗准备工作	(49)
6.1 规则的掌握和运用	(49)
6.2 企业经营战略的选择和制定	(50)
6.3 经营团队的分工与协作	(51)
6.4 准备阶段表格的填写	(52)
第七章 企业经营管理电子沙盘对抗(按经营年度记录)	(55)
7.1 实战对抗初始年	(55)
7.2 小试牛刀第二年	(70)
7.3 峥嵘岁月第三年	(85)
7.4 苦心经营第四年	(100)
7.5 运筹帷幄第五年	(115)
7.6 激战正酣第六年	(130)
7.7 战地黄花第七年	(143)
7.8 基业长青第八年	(156)
第八章 企业经营管理物理沙盘对抗(按管理分工记录)	(169)
8.1 起始年运行	(169)
8.1.1 起始年运行说明	(169)
8.1.2 模拟企业每年的流程(以财务用表为例)	(169)
8.2 企业经营过程控制/监督表(首席执行官 CEO/首席运营官 COO)	(173)
8.3 企业经营过程记录表(财务总监 CFO)	(181)
8.4 企业经营过程记录表(营销总监)	(209)
8.5 企业经营过程记录表(生产总监)	(217)
8.6 企业经营过程记录表(采购总监)	(226)
8.7 人力资源总监附加表	(234)

第四篇 总 结 篇

第九章 沙盘对抗受训者交流思考	(239)
第十章 指导教师点评与分析	(240)
第十一章 沙盘对抗实训总结报告	(241)

第一篇 导入篇

初识企业经营管理沙盘模拟

1.1 沙盘的起源

沙盘源于军事，通过在沙盘盘面上的推演，可以发现双方战略战术上存在的问题并提高指挥员的作战能力。对于沙盘，我们并不陌生。在电视中，我们经常可以见到叱咤风云、挥斥方遒的将军在沙盘面前指挥千军万马。在日常生活中，我们也看到，房地产开发商制作小区规划布局沙盘以利于房屋销售。这些沙盘都清晰地模拟了真实的地形、地貌或格局，不必让其所服务的对象亲临现场，也能对所关注的位置了然于胸，不仅如此，更可以使其从宏观的角度全面地审视所处的环境局面，从而运筹帷幄、决胜千里。

1.2 企业经营管理沙盘模拟的定义

企业经营管理沙盘模拟，就是利用类似上述的沙盘理念，采用现代管理技术 ERP (Enterprise Resource Planning, 企业资源计划) 来实现模拟企业真实经营，使学生在模拟企业经营中得到锻炼、启发和提高。企业资源包括厂房、设备、物料、资金、人员，甚至还包括企业上游的供应商和下游的客户等。企业资源计划的实质就是如何在资源有限的情况下，合理组织生产经营活动，降低经营成本，提高经营效率，提升竞争能力，力求利润最大化。因此，可以说，企业的生产经营过程也是对企业资源的管理过程。

模拟说明了我们面对的不是一个真实的企业对象，而是具备了真实对象所拥有的主要特征的模拟对象。用友 ERP 企业经营沙盘模拟实训课程就是针对一个模拟企业，把该模拟企业运营的关键环节——战略规划、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、财务核算与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，由受训者组成六个相互竞争的模拟企业，每个受训者在模

拟企业中都担任着一定的角色,如 CEO(首席执行官)、COO(首席运营官)、CFO(财务总监)、营销总监、生产总监、采购总监、人力资源总监等,通过模拟企业六年的经营对抗(竞赛),使受训者在分析市场、制定战略、营销策划、组织生产、财务管理和人员考核等一系列活动中参悟科学管理规律,提升管理能力,并深刻体会到理论联系实际的重要性,对低年级学生起到激发学习兴趣的作用,对高年级学生起到学以致用作用。

这是一种全新的体验式教学手段和方法——既能让受训者全面学习、掌握经济管理知识,又可以充分调动受训者学习的主动性与参与性,让受训者身临其境,真正感受一个企业经营者的直面的市场竞争的精彩与残酷,承担经营的风险与责任,并由此综合提升受训者经营管理的素质和能力。

1.3 企业经营管理沙盘模拟实训课程说明

1.3.1 沙盘模拟对抗实训的意义

对于沙盘模拟对抗(以下简称沙盘对抗)实训的意义,下面主要从学生和企业两个角度来概括。

1. 沙盘对抗对学生所具有的意义

(1) 通过体验式培训,在“快乐中学习”,全面正确地了解企业的基本经营运作流程和规则。

(2) 熟练掌握沙盘规则,操作流程和教具的使用。

(3) 能够将理论与实践很好地结合起来。

(4) 掌握企业经营过程中专业名词的含义。

(5) 掌握企业中各种财务报表的编制。

(6) 对企业的经营管理思想有所认识和提升。

2. 沙盘对抗对企业所具有的意义

(1) 通过实训来应用和验证以往的管理思想和方法,更新管理理念,暴露管理误区。

(2) 全面了解企业运行流程,打破狭隘的部门分割,增强管理者的全局意识和团队合作意识。

(3) 分析生动鲜活的现场案例,认识不同战略的选择与经营业绩之间的逻辑关系以及现实企业战略安排的正确性。

(4) 练习团队沟通,体验交流式反馈的魅力,提高团队决策能力,学习积极向上的组织文化。

(5) 拓展管理视角,立足产业链价值分配原则,谋求创造有利于企业发展的外部条件。

1.3.2 沙盘对抗的阶段说明

沙盘对抗主要包括6个阶段。

1. 分组——构建企业经营实体

首先是构建虚拟的组织框架,即建立公司,把现场人员分为6组,每组一般为5~8人,

这样就形成了几个互相竞争的虚拟企业，并给企业命名。然后对每个小组成员进行角色定位，明确企业内每个角色的岗位职责，分为首席执行官（CEO）、财务总监（CFO）、营销总监（CSO）、采购总监（CPO）、信息主管（CIO）等主要角色，当人数较多时，可以适当增加商业间谍，财务助理等辅助角色。在经营过程中，可以进行角色互换，从而学会换位思考。通过分组，学生能具备“企业”的思想，从企业的角度去思考问题。各岗位职能在第二章中将会进行详细说明。

2. 简介——了解企业概况

我们目前经营的企业是一个市场范围狭窄、产品经营单一、生产设备落后的制造型企业。为了公司的长远发展，股东们决定让一批有能力的新人去管理，希望公司向健康的态势发展，公司的基本资料可以从公司的财务报表和业务流程图里得到。企业经营遵循“以销定产，以产定购”的原则。

3. 设置——期初状态设定

我们接受经营的企业，不是白手起家，而是一个经营了数年的企业。它拥有厂房、设备、负债以及库存材料等。通过沙盘教具可将企业枯燥的经营数据生动地反映在盘面上，为企业的经营做好铺垫。设定期初余额，可以真实地反映企业经营现状。

4. 对抗——企业仿真经营

企业仿真经营是本课程的主体，一般要进行8年的模拟经营。每年年初，根据沙盘提供的市场预测，做好长期和短期战略规划，然后开始经营。不同的企业会确定各自的发展战略，各企业成员在CEO的带领下开展工作。所有决策的结果都会在年终报表中得到体现。

5. 点评——现场分析总结

现场分析总结是沙盘对抗的亮点。每年经营完毕，教师对各个企业的经营情况进行分析，帮助各企业找出问题，进行剖析，结合现场案例与相关知识，用数字说明问题，做到理论与实践相结合。此外，各个企业也要对经营情况进行及时总结分析，一方面有助于本企业及时调整经营策略，另一方面也有利于其他企业汲取教训。

6. 互动——加强教师与学生的交流

在传统的灌输式教学中，教师往往是主导者，学生是受动者，教师与学生之间缺乏必要的沟通和互动，严重影响教学效果。在企业管理沙盘模拟实训活动中，教师随着活动的进行扮演多种角色，如股东、银行家、民间融资者、客户、供应商、审计、咨询顾问和评论家，从而保证活动的顺利进行，实现教师的引导作用，加强教师 and 学生的互动。

模拟企业的组织架构

企业创建之初，任何一个企业都要建立与企业类型相适应的组织结构。组织结构是保证企业正常运转的基本条件。在 ERP 企业经营沙盘模拟实训课程中，采用了简化企业组织结构的方式，企业组织由几个主要角色代表，包括：CEO（首席执行官）、COO（首席运营官）、CFO（财务总监）、营销总监、生产总监、采购总监、人力资源总监和商业情报人员/商业间谍等。

2.1 CEO（首席执行官）

CEO 负责和实施公司总体战略与年度经营计划；建立和健全公司的管理体系与组织结构，从结构、流程、人员、激励四个方面着手优化管理，实现管理的新跨越；主持公司的日常经营管理工作，实现公司经营管理目标和发展目标。现代企业的治理结构分为股东会、董事会和经理班子三个层次。

在 ERP 企业经营沙盘模拟实训中，省略了股东会和董事会，企业所有的重要决策均由 CEO 带领团队成员共同决定，如果大家意见相左，由 CEO 拍板决定。做出有利于企业发展的战略决策是 CEO 的最大职责，同时 CEO 还要负责控制企业按流程运营，保障其顺利运行。与此同时，CEO 在实训中还要特别关注每个人是否能胜任其岗位，尤其是一些重要岗位，如财务总监、营销总监等，如不胜任要及时调整，以免影响整个企业的运营及发展。

2.2 COO（首席运营官）

在实际企业中，COO 是个重要的角色，负责组织协调企业的日常运营活动。在本实训中，COO 协助 CEO 控制企业按流程运行，起着盘面运行监督的作用。此角色为可选角色，在受训者人数较少时可不选。

2.3 CFO（财务总监）

在企业中，财务与会计的职能常常是分离的，他们有着不同的目标和内容。会计主要负责日常现金收支管理，定期核查企业的经营状况，核算企业经营成果，制定预算及对成本数据的分类和分析。财务的职责主要是负责资金的筹集、管理，做好现金预算，管好、用好资金，妥善控制成本。如果说资金是企业的血液，财务部门就是企业的核心。财务总监要参与企业重大决策方案的讨论，如设备投资、产品研发、市场开拓、ISO 资格认证、购置厂房等。公司进出的任何一笔资金，都要经过财务部门。

在受训者较少时，将上述两大职能归并到财务总监身上，统一负责对企业的资金进行预测、筹集、调度与监控。其主要任务是管好现金流，评估应收款金额与回收期，预估长、短期资金需求，按需求支付各项费用、核算成本，做好财务分析；进行现金预算，洞悉资金短缺前兆，采用经济有效的方式筹集资金，将资金成本控制到较低水平，管好、用好资金。在受训者人数允许时，建议增设主管会计（财务总监助理）分担会计职能。值得注意的是，资金闲置是浪费，资金不足会破产，应该在两者之间寻求一个有效的平衡点。

2.4 营销总监

其主要负责进行需求分析和销售预测，寻求最优市场确定销售部门目标体系；制定销售计划和销售预算；建设与管理销售团队；管理客户，确保货款及时回笼；分析与评估销售业绩；控制产品应收款账期，维护企业财产安全；分析市场信息，为确定企业产能和产品研发提供依据。营销总监所担负的责任主要是开拓市场、实现销售。

企业的利润是由销售收入带来的，销售是实现企业生存和发展的关键。为此，销售总监应结合市场预测及客户需求制订销售计划，有选择地进行广告投放，运用丰富的营销策略，控制营销成本，并取得与企业生产能力相匹配的客户订单，并与生产部门做好沟通，保证按时交货给客户，监督货款的回收，进行客户关系管理。

销售总监还可以兼任商业间谍的角色和任务，因为他最方便监控竞争对手的情况，比如对手正在开拓哪些市场、未涉足哪些市场，他们在销售上取得了多大的成功，他们拥有哪类生产线、生产能力如何等。充分了解市场，明确竞争对手的动向可以有利于今后的竞争和合作。

2.5 生产总监

生产总监是企业生产部门的核心人物，对企业的一切生产活动进行管理，并对企业的一切生产活动及产品负最终的责任。生产总监既是生产计划的制定者和决策者，又是生产过程的监控者，对企业目标的实现负有重大的责任。他的工作是通过计划、组织、指挥和控制等手段实现企业资源的优化配置，创造最大经济效益。

在 ERP 企业经营沙盘模拟实训中，生产总监参与制定企业经营战略，负责指挥生产运

营过程的正常进行,生产设备的选购、安装、维护及变卖和管理成品库等工作,权衡利弊,优化生产线组合,保证企业产能。在本实训中,生产能力往往是制约企业发展的重要因素,因此,生产总监要有计划地扩大生产能力,以满足市场竞争的需要;同时提供季度产能数据,为企业决策和运营提供依据。

2.6 采购总监

采购是企业生产的首要环节。采购总监负责各种原料的及时采购和安全管理,确保企业生产的正常进行;负责编制并实施采购供应计划,分析各种物资供应渠道及市场供求变化情况,力求从价格上、质量上把好第一关,为企业生产做好后勤保障;负责管理供应商;负责统计与分析原材料库存的数据。

在 ERP 企业经营沙盘模拟实训中,采购总监负责依据生产计划制订采购计划、与供应商签订供货合同、按期采购原材料并向供应商付款、管理原料库等具体工作,确保在合适的时间点,采购合适的品种及数量的原材料,确保正常生产。

2.7 人力资源总监

21 世纪,国家经济的核心是企业,企业的核心是人才,人才是现代企业竞争的核心竞争力。一流的企业是由一流的人组成的,优秀的产品是由优秀的人创造出来的。人力资源是企业的第一资源。人力资源总监负责企业的人力资源管理工作,具体包括企业组织架构设计、岗位职责确定、薪酬体系安排、组织人员招聘、考核等工作。

在 ERP 企业经营沙盘模拟实训中,原来没有设定此角色,但经过多轮实训,我们觉得有必要增设此角色,特别是在受训人数比较多的情形下。他负责对每个受训者的参与度与贡献度进行考评,并提交 CEO,最终做出组内排名,以作为学生实训成绩评定的重要依据之一。

2.8 商业情报人员/商业间谍

知己知彼,方能百战百胜,闭门造车是不行的。商业情报工作在现代商业竞争中有着非常重要的作用,不容小觑。在受训者人数较少时,此项工作可由营销总监承担;在人数较多时,可设专人协助营销总监来负责此项工作。

2.9 其他角色

在受训者人数较多时,可适当增加财务总监助理、营销总监助理、生产总监助理等辅助角色,特别是财务总监助理很值得设置。为使这些辅助角色不被边缘化,应尽可能明确其所承担的职责和具体任务。这里需要特别说明的是,在电子沙盘模拟对抗中还需要设置一名信息主管(CIO),其主要负责电子盘面的系统操作。关于电子沙盘和物理沙盘将会在下一章节中进行详细的说明。