

应用教育创新型实训教材系列丛书

YINGYONG JIAOYU CHUANGXINXING SHIXUN JIAOCAI
XILIE CONGSHU

企业运营管理 实训

QIYE YUNYING GUANLI SHIXUN

刘 斌/主编



中国财政经济出版社

应用教育创新型实训教材系列丛书

企业运营管理实训

刘 斌 主编

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业运营管理实训 / 刘斌主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2008. 5
(应用教育创新型实训教材系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0652 - 3

I. 企… II. 刘… III. 企业管理—高等学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 057764 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 9.75 印张 225 000 字

2008 年 5 月第 1 版 2008 年 5 月北京第 1 次印刷

印数: 1—3 060 定价: 18.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0652 - 3/F · 0526

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

编写说明

实践性和可操作性对工商管理教学来说十分重要。在管理类专业教育中,不但强调基础知识和基本原理的传授,更强调在实践中系统地运用这些基础知识和基本原理,使学生在实践中有机会感受和体验管理情景,树立科学决策的思想。因此,在管理类专业教学中引入实践教学,进一步提高学生的综合决策能力和实际操作能力,是十分必要的。随着计算机软件技术的发展,模拟实践越来越多地用于学校教育和企业培训中,企业运营管理模拟实践随之也出现在国内外工商管理教学中。

企业运营管理模拟训练提供了一个仿真的市场环境,学生通过经营自己的虚拟企业,分析各种信息、制定及执行企业竞争战略,在不断变化的竞争环境中逐渐获得全面的企业经营管理和决策的技能。企业运营管理模拟课程对于融会贯通管理知识,提高实践运用能力,了解企业经营全过程,培养科学管理的思维,锻炼分析问题、解决问题及应变能力,培养团队合作精神,锻炼人际沟通能力都能起到非常好的作用。因此,越来越多的学校和老师认识到综合的企业运营管理模拟教学在工商管理教育中的重要地位,使得近年来这类课程得到了快速发展。

在国内院校,企业运营管理模拟训练主要是以竞赛的形式进行。目前影响较大的有国际性赛事如国际企业管理挑战赛、欧莱雅商业模拟大赛,国内企业竞争模拟大赛。这些企业管理模拟赛事在各高校受到了热烈欢迎。但在教学方面,企业运营管理模拟实验教学的发展并不十分理想。从许多学校经管类模拟实验教学的实际情况可以看到,缺乏系统的实验课安排及授课内容,缺乏适合于教学的模拟软件及应用指导是实训教学顺利开展并取得实效的两大障碍。本书的出版正是从这个角度出发,希望通过教材给予企业运营管理模拟教学授课教师一定的帮助,促进企业运营管理模拟教学的开展,促进企业管理实践教学水平的提高,为国家培养更多的创新型、实用型人才。同时,也让更多的学生从企业运营管理模拟教学中获益。

本书编者曾获得国际企业管理挑战赛和企业竞争模拟两项大赛的冠军,并出版过模拟管理竞赛的培训书籍,同时曾在北京理工大学、北京工业大学讲授仿真企业管理及决策课程,对企业管理模拟实验教学有比较深刻的认识。希望

本书可以为广大工商管理类院校的老师和学生带来启发和帮助，为企业经营管理实践教学贡献一份力量。

本书将企业运营管理模拟实验课程按照教学班级内分组多轮次竞争来安排，使主要的工商管理类学科知识贯穿应用于实验教学中，并通过对抗来培养学生工商管理决策能力和技能。本书以北京市华普亿方软件科技有限公司的企业运营模拟教学软件作为范例，这款软件非常适合于实验教学。

本书的顺利完成要感谢华普亿方公司付鹏董事长的大力支持，感谢陈雪、闫循华及开发模拟教学软件的各位专业人士的辛勤工作。感谢在竞赛、教学过程中曾与作者共同奋斗的北京理工大学、北京工业大学的校友、教师和学生。此外，还要感谢中国财政经济出版社财经教材分社郑保华社长、李昊民等同志给予的热情帮助。

由于编者水平有限，不妥之处欢迎广大读者批评指正。

编者

2008年4月于北京

目 录

第一章 企业运营管理实验教学概述	(1)
一、企业运营管理模拟教学的意义	(1)
二、企业运营管理模拟实验教学	(2)
第二章 企业运营管理实验课程介绍	(6)
一、实验目的	(6)
二、实验准备	(6)
三、理论知识	(9)
四、实验操作	(15)
五、实验评价	(19)
第三章 企业运营模拟规则介绍	(20)
一、实验目的	(20)
二、实验准备	(20)
三、理论知识	(20)
四、实验操作	(23)
五、实验评价	(28)
六、实验提示	(28)
第四章 企业战略管理及第一次决策	(33)
一、实验目的	(33)
二、实验准备	(33)
三、理论知识	(34)
四、实验操作	(39)
五、实验评价	(43)
六、实验提示	(45)
第五章 市场需求预测及第二次决策	(48)
一、实验目的	(48)
二、实验准备	(48)

三、理论知识	(49)
四、实验操作	(51)
五、实验评价	(53)
六、实验提示	(53)
第六章 生产管理及第三次决策	(55)
一、实验目的	(55)
二、实验准备	(55)
三、理论知识	(55)
四、实验操作	(59)
五、实验评价	(63)
六、实验提示	(63)
第七章 供应管理及第四次决策	(66)
一、实验目的	(66)
二、实验准备	(66)
三、理论知识	(66)
四、实验操作	(68)
五、实验评价	(74)
六、实验提示	(74)
第八章 人力资源管理及第五次决策	(77)
一、实验目的	(77)
二、实验准备	(77)
三、理论知识	(77)
四、实验操作	(82)
五、实验评价	(89)
六、实验提示	(89)
第九章 市场营销管理及第六次决策	(92)
一、实验目的	(92)
二、实验准备	(92)
三、理论知识	(92)
四、实验操作	(95)
五、实验评价	(102)
六、实验提示	(103)
第十章 财务管理及第七次决策	(105)
一、实验目的	(105)

二、实验准备	(105)
三、理论知识	(105)
四、实验操作	(109)
五、实验评价	(118)
六、实验提示	(118)
第十一章 财务分析及课程总结	(121)
一、实验目的	(121)
二、实验准备	(121)
三、理论知识	(121)
四、实验操作	(123)
五、实验评价	(127)
六、实验提示	(127)
附录一 实验室布置及软硬件配置	(129)
附录二 华普亿方企业运营管理教学模拟软件竞赛手册	(131)
参考文献	(148)

第一章

企业运营管理实验教学概述

一、企业运营管理模拟教学的意义

管理既是一门科学，又是一门艺术。与其他学科相比，工商管理更注重实际性和可操作性。在管理类专业教育中，不但强调基础知识和基本原理的传授，更强调在实践中系统地运用这些基础知识和基本原理，使学生在实践中有机会感受和体验管理情景，树立科学决策的思想。课堂教学和案例教学在提高管理类专业教学质量方面取得了一定的效果，但在竞争意识、团队协作、经营决策等方面有不小的局限。因此，需要在管理类专业教学中引入实践教学环节，以进一步提高学生的综合决策能力和实际操作能力。

管理学是以社会发展实践作为自己的实验室，社会实践也成为判断管理理论是否正确的标准。但在管理学的教育和培训中，若以社会经济实践的实践作为学生实验的舞台，则会因管理实践活动的不可逆转性和不可复制性，使管理学实验教育出现难以控制和无法接受的成本代价。

随着计算机软件技术的发展，人们将模拟方法用于学校教育和企业培训中，模拟实验教学随之出现在国内外工商管理教学中。计算机软件技术的发展，使模拟教学的方式有了坚实的物质基础和技术平台，使管理类专业采用模拟实验教学成为可能。

模拟教学是一种在教学活动中模拟社会实际活动的教学方式。体验式模拟企业经营管理训练给我们提供了一个仿真的市场环境，参与者可以通过经营自己的虚拟企业，分析各种信息、政策的制定及执行企业竞争战略，在不断变化的竞争环境中逐渐获得全面的企业经营决策的技能。

在管理类专业教学中，大力推广模拟实验教学，对于丰富管理类专业教育方法、提高管理类专业教育教学质量具有重要的现实意义，具体表现在以下几方面：

1. 让学生融会贯通所学的工商企业管理知识，培养学生的综合应用能力。在进行模拟企业的经营决策时，涉及经济、企业管理的方方面面，如宏观微观经济、金融市场、生产、供应、营销、财务、企业战略、信息技术等，需要学生对各个学科的知识都有比较深入的了解，并能够应用到模拟实践中（见图1-1）。同时，学生需要对各种因素及相互关系作出正确的分析和判断，对企业的长期经营目标和短期经营决策作出有机的配合。通过在每一轮次

模拟决策中反复运用，并检验各种管理知识和管理方法，实现提高学生综合素质的目的。

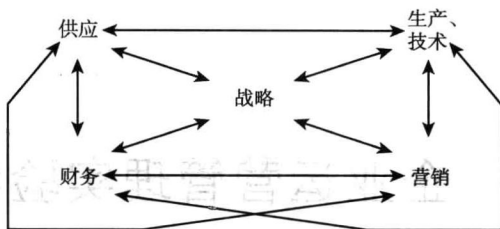


图 1-1 企业运营管理模拟关键知识点及联系

2. 提高学生的决策能力。以中高级管理人才为培养目标的管理类专业学生，需在经营管理决策方面有较高的经营意识、判断力和决断力。在模拟教学中，模拟参与者通过搜集信息、分析问题、提出目标、制订解决方案等环节，结合企业的目标和资源，灵活而有效地应用决策理论和决策方法，提高未来中高级管理人才的科学决策能力。

3. 培养学生的进取精神、竞争意识。由于工商管理模拟实验所提供的是完全市场竞争条件下的企业经营环境，参与者必须学会如何分析竞争对手的相关信息，注意竞争者的行为，预测竞争者的策略，了解竞争者的心理。因此模拟教学有利于培养管理类专业学生的进取精神、竞争意识，使学生掌握并灵活运用竞争策略和竞争手段。

4. 提高学生的团队合作精神和协调能力。在模拟教学中，一般由若干名参与者组成一个小组代表一个企业进行经营决策。为了让企业经营得更好，在市场中具有竞争优势，小组成员必须合理分工，有效沟通，发挥各成员的积极性和能动性，增强学生的合作精神和协作能力。同时，作为参与者中的组长和队长，领导能力也得到了锻炼。

此外，通过工商管理模拟实验可提高学生的社会实践经验和就业竞争力。在当今劳动力市场中，工商管理类毕业生的数量逐年增加，就业压力也随之增大。毕业生在进入社会之前就希望能获得一定的实践知识和经验，更快地适应工作环境。工商管理的模拟实验可以让学生对企业的经营有一个全盘的理解，并得到一定的实践锻炼，对于提升学生的竞争力有相当大的益处。

二、企业运营管理模拟实验教学

（一）企业运营管理模拟实验教学的形式

在企业运营管理教学模拟平台中，学生将扮演虚拟企业的总经理以及生产、供应、市场营销、财务、人力资源等部门的高级管理人员，根据现代企业管理知识，对所经营的虚拟公司的每个季度经营作出一系列决策，并与其他模拟参加者扮演的虚拟公司竞争。决策涉及企业经营的各个方面，同时还穿插着企业战略、金融、经济、信息技术等众多领域的知识点，最大限度地模拟一个公司在市场竞争条件下的真实运作状况。

模拟将以多个公司在同一市场竞争的形式进行，每个公司由 6 个角色组成，分别是生产经理、采购经理、营销经理、财务经理、人力资源经理和总经理。学生可自由组队组成公司

并决定扮演的角色,或由教师分组建立模拟竞争中的公司。学生建立的虚拟公司必须经过教师(或竞赛管理员)的审核才能进入赛事。

参赛者首先将看到系统给出的模拟参数和竞赛规则,借以了解比赛。竞赛将给出虚拟公司此前的运营情况,称之为运营报告,可能是一个周期或多个周期。学生通过历史报告可以了解公司之前的运营状况及所处的环境。模拟以一季度为一个决策周期,学员根据获得的公司运营报告,宏观经济、行业竞争态势等多种商业情报制定下一个阶段(下个季度)的企业经营决策。

各参赛队首先由各个部门经理制定其所负责的职能的决策,再汇总至总经理及财务经理处,由财务经理进行财务审核并向总经理提供建议。总经理作为最高决策者,将根据企业的战略规划协调各部门的决策,可要求各部门负责人修改或重新制定决策,最终决定形成企业的整体经营行为和决策方案,并由总经理提交给软件系统进行处理。

如果参赛者没有提交决策,模拟管理者可以将该公司上期的决策作为该公司下次的决策。全部决策提交完成后,各虚拟公司提交的决策经计算机模拟市场竞争处理后,将返回该季度的企业经营结果和市场环境,以供学生进行下一轮的决策。模拟过程如此反复进行,直到组织者设定的结束周期。

对模拟企业经营结果的评价依据是系统设定的综合绩效分。比赛结束后,最终综合评价最高的公司将成为竞争的胜利者。

(二) 企业运营管理模拟实验教学安排

实验教学的总体安排为:前期为教师讲解本门课程所需运用的基础企业管理知识,并指导学生熟悉软件的运行和竞赛规则;后期课程为组织学生通过软件展开模拟经营竞赛,在每轮模拟决策之后对上次模拟的结果进行分析,并讲授本课程所涉及的企业重点知识在竞赛中的应用,让学生在竞赛过程中逐步学习相关理论知识并在竞赛中加以运用。最后教师对教学及竞赛结果给予评价和总结。

教学最紧凑的安排可分20课时,可参考课时计划如下:

课时1~2:教师介绍课程、虚拟企业组织结构、经营目标、决策流程,学生分组

课时3~4:教师讲授模拟规则、虚拟企业的各类决策

课时5~6:教师讲授战略管理,学生进行第一次模拟决策

课时7~8:教师讲授市场需求预测,学生进行第二次模拟决策

课时9~10:教师讲授生产管理,学生进行第三次模拟决策

课时11~12:教师讲授供应管理,学生进行第四次模拟决策

课时13~14:教师讲授人力资源管理,学生进行第五次模拟决策

课时15~16:教师讲授营销管理,学生进行第六次模拟决策

课时17~18:教师讲授财务管理,学生进行第七次模拟决策

课时19~20:教师讲授财务分析,课程总结

(三) 企业运营管理模拟系统的比较

企业经营管理模拟仿真系统起源于20世纪70年代的欧洲,以现实案例和统计数据为依据,按照经济学理论建立一个计算机动态模型,来模拟现实企业的市场竞争活动。

目前,国内应用的企业经营管理模拟软件已经有以下几个比较成熟的代表产品:

1. 国际企业管理挑战赛(GMC)。该产品是由英国一家仿真软件公司设计开发的,是最早的企业管理仿真软件之一。经过三十多年的逐渐改进,已经成为仿真程度较高、模拟系统比较完善的产品。该产品为欧盟推荐的企业经营模拟软件。GMC以发达国家市场和完全竞争的经济环境为背景,定位于耐用消费品行业,注重企业整体经营管理模拟,重点于生产管理、营销管理、财务管理、资本市场等。在同一环境下竞争者数量限制为8个。

目前国际企业管理挑战赛已经推广到全球三十多个国家和地区,举办每年一度的公开性的国际大赛,数万人参加,主要为MBA学生。参赛者的水平在企业管理竞赛中是最高的,被誉为企业管理的奥林匹克。

其优点在于:(1)相对成熟;(2)经济环境仿真程度高;(3)对竞争市场的处理较好。

不足之处为:(1)系统相对复杂,入门门槛高,掌握比较困难;(2)企业评价机制不透明,不利于教学;(3)没有图表,数据不直观。

2. 欧莱雅商业模拟挑战赛(L'Oréal e-Strat Challenge)。该产品由欧洲人开发,以欧洲发达国家市场为背景,是为配合法国欧莱雅公司的招聘工作而设计的商业竞争模拟软件。产品以化妆品行业为背景,重点模拟了市场调研、营销管理和产品开发管理、品牌战略。在同一环境下竞争者数量限制为4个。

欧莱雅商业模拟挑战赛目前在全球数十个国家和地区进行,为每年一度的国际比赛。

其优点为:(1)相对成熟;(2)营销渠道、营销管理仿真程度高;(3)企业新产品开发处理设计比较出色。

不足之处为:(1)仅突出销售环节;(2)作为欧莱雅公司的招聘手段,公开性差,无法用于教学。

3. 代表产品3——企业竞争模拟(BUSIMU)。由北京大学知名教授根据IBM公司的模拟软件改造开发。模拟了普通消费品行业,也着眼于全面企业运营的模拟,重点为生产、供应和财务管理。在同一环境下竞争者数量限制为16个。

在国内已经作为教学软件,并形成了每年一度的全国竞赛。

其优点是:(1)财务管理突出;(2)教学成本低;(3)图表丰富,界面友好。

不足之处为:(1)市场及环境影响因素的模拟不太理想;(2)对企业经营的评价不够全面。

4. 企业运营管理竞争模拟。本软件是北京市华普亿方软件科技有限公司从全面体现现代企业各职能部门的经营活 动及之间的联系,制定更为科学的企业业绩评价系统,树立学生正确的企业经营观出发,与国内高校专家联手共同开发,在2007年推出的全新企业运营管理模拟软件。

其优点是:(1)以全面均衡的指标“综合绩效分”评价企业经营业绩;(2)模拟企业体现中国特色,从真实的国内企业中采集数据;(3)图表丰富,结果直观,给予参与者丰富多样的决策信息支持;(4)教师可设定环境和虚拟企业背景,教师可依据自己的需要开展模拟教学;(5)同一环境竞争队伍数不受限制,可适用于大规模的应用;(6)软件采用B/S结构,安装使用均十分方便。

不足之处为:软件面世时间较短,有待于进一步完善。

(四) 企业管理模拟系统简介

企业经营管理模拟仿真系统软件的核心是电脑动态仿真模拟系统,模拟标准化市场经济条件下(绝大多数是完全竞争的市场环境),将企业管理实践中重要的基本参变量体现在决策和企业经营结果中,并且仿真模拟出企业存在的市场环境因素,在此基础上,按照工商管理的基本理论建立一个互动的定量化的模型。

学生可以扮演虚拟企业的总经理以及生产、供应、市场营销、财务、人力资源等部门的高级管理人员,对所经营的虚拟公司的每个经营阶段作出一系列决策(涉及企业经营的各个方面),并在同一市场与其他模拟参加者管理的虚拟公司竞争,以虚拟企业经营的最终结果作为评判的依据。

由于学生在学校中普遍学习的是单科的知识,没有实践机会将这些知识综合运用,并且管理学科的实习比较困难,企业经营模拟软件可以发挥融会贯通的作用,让学生达到与企业实践相似的效果,提高学生的实际工作能力。

在模拟软件中,企业战略、企业管理、金融、经济等知识都可在决策过程中得以运用。学生可扮演多种管理角色,培养团队合作精神,增强人际沟通能力。企业经营管理模拟可以帮助学生体会企业运营的关键要素,增加实践经验,有力地提升就业竞争力,并对企业管理有更深层次的理解。

第二章

企业运营管理实验课程介绍

一、实验目的

1. 学生了解企业运营管理实验课程的内容、安排，对企业运营管理竞争模拟有一个初步的认识。
2. 学生了解模拟企业的结构、运作，评价模拟企业经营结果的规则。

二、实验准备

(一) 模拟教学软件的准备

1. 企业运营管理软件在服务器上的安装。

服务器应具备的硬件环境见附录一。

在服务器上安装 SQL Server 2000。服务器的操作系统是个人版的，安装 SQL Server 2000 的个人版本 (PERSONAL EDITION)；操作系统是服务器版的，应安装 SQL Server 2000 的标准版 (STANDARD EDITION)。安装完成后需安装 SQL Server 2000 的补丁包 SP4。启动 SQL Server 数据库。接下来安装 JDK 1.6 (附录光盘提供)。

运行附录光盘中的软件产品安装程序，安装企业运营管理竞赛软件。

运行加密锁安装程序，插入加密锁后，在管理员界面中的产品序号中应该能正确显示加密锁序列号，这时产品才能使用全部功能 (见图 2-1)。

注：管理员的用户名和密码由软件供应商提供。

2. 竞赛软件系统在客户端的安装。启动企业运营管理模拟软件，如果在浏览器中能正常显示企业运营管理软件的界面，说明软件可以正常运行 (见图 2-2)。

(二) 模拟教学软件的设置

1. 管理员操作。管理员由教学总体管理者担任。在教学开始之前，管理员有两项职责：一是对任课教师进行管理；二是对竞赛环境进行设置。对任课教师的管理主要包括：设置或

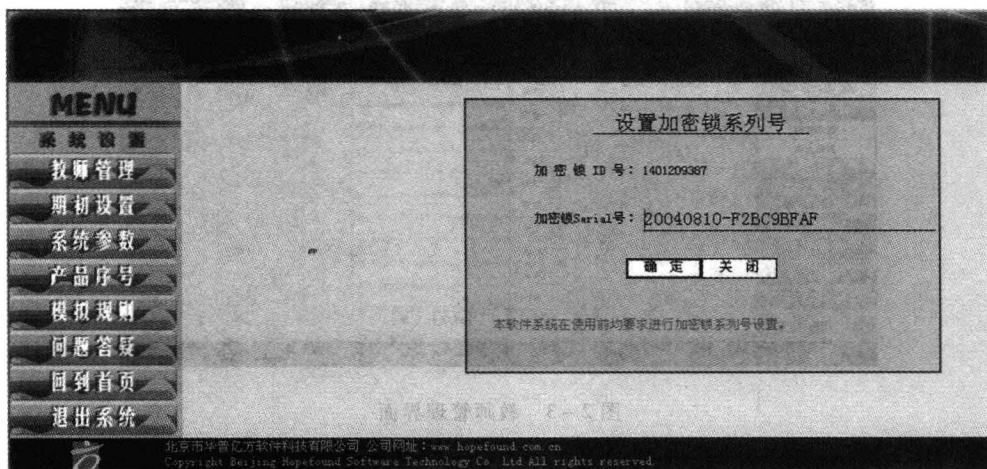


图 2-1 产品序号应能正确显示



图 2-2 软件登陆界面

修改教师的姓名、班级、账号、密码等（见图 2-3）。竞赛环境的设置包括：对比赛开始前企业状态参数的设置和比赛开始前企业决策的设置，实际上就是给定了竞赛中企业的基本状况（见图 2-4）。具体操作可参考附录的软件使用手册。

2. 教师对比赛的管理。教师可以对学生组建的公司进行管理，对比赛的环境进行设置，并对比赛的进程进行管理。教师可设定的内容有：

(1) 学生管理：教师可查看学生组建的公司，如果符合教学要求，即可批准其进入竞赛。未获批准的虚拟公司是无法参与比赛的（见图 2-5）。

(2) 比赛进程管理：比赛名称（与其他比赛相互区分）、比赛总轮数、每次决策间隔时间，教师可控制比赛的开始与结束，另外，教师还可以灵活掌握每一轮比赛的时间，可以提前进入下一轮次，根据课程进度的需要改变比赛的进行时间（见图 2-6）。

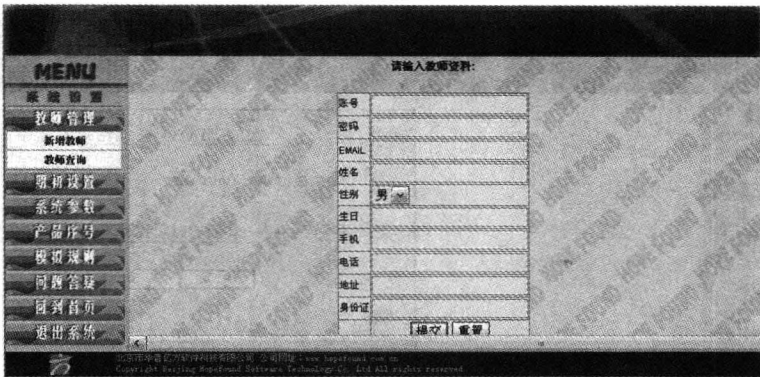


图 2-3 教师管理界面

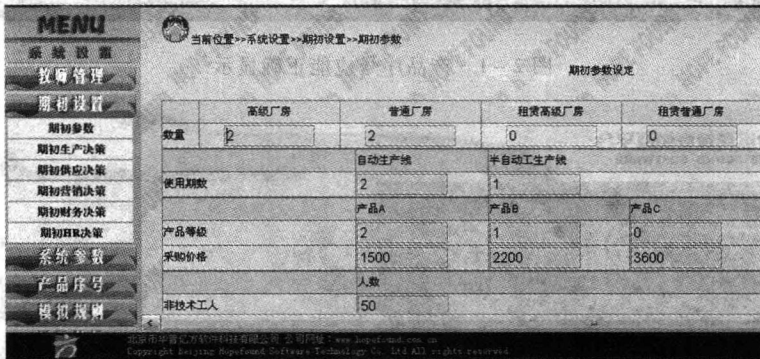


图 2-4 竞赛环境设置界面

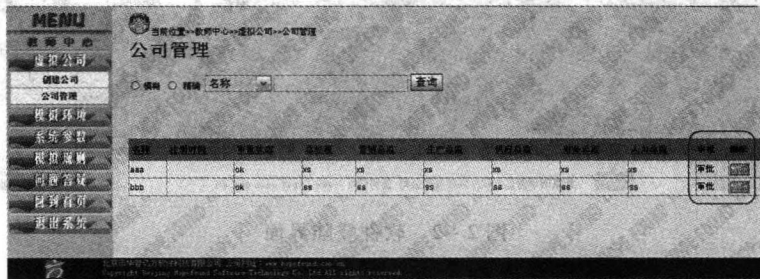


图 2-5 学生公司管理界面

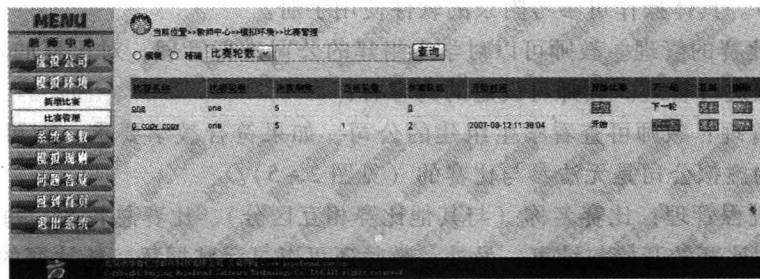


图 2-6 比赛进程管理界面

(3) 比赛环境设置：模拟过程中经济环境的变化趋势、居民可支配收入的变化趋势、汇率变化趋势、失业率变化趋势；季节对各个市场的影响，各市场对价格、广告、促销的敏感程度，各种贷款及债券的利率水平，原材料价格的变化趋势，等等（见图 2-7）。

通过这些设置，教师可以给模拟竞赛建立独特的经营环境，把握教学的知识点，灵活设定对学生的考察点。

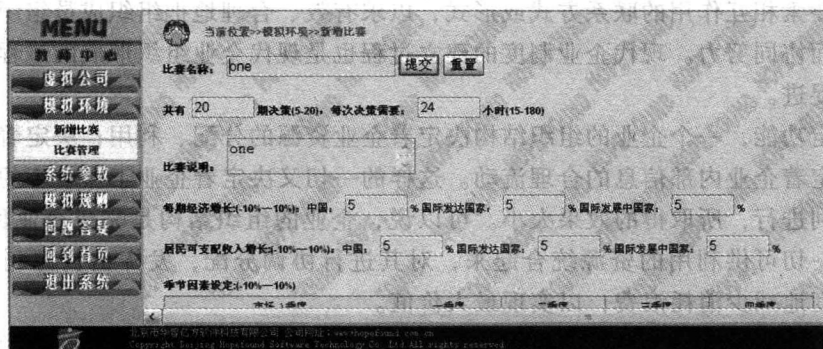


图 2-7 竞赛环境设置界面

总的来说，教师是企业运营知识的传授者，是模拟企业管理竞赛的组织者和管理者，同时也是竞赛的设计师（见图 2-8）。

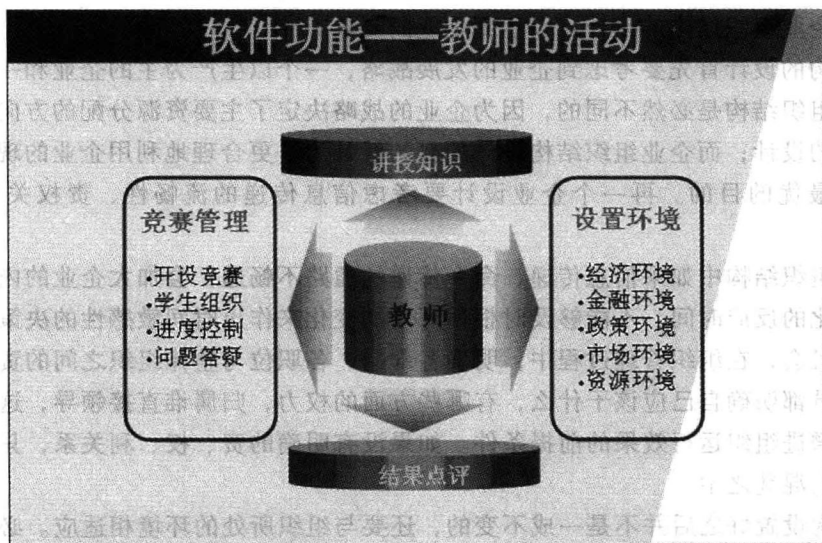


图 2-8 教师工作示意图

三、理论知识

(一) 公司结构

1. 企业组织结构设计的原则。企业组织结构是指企业全体员工为实现企业目标而进行