
组织运作实践模拟

角色扮演与情境体会

SCENARIO SIMULATIONS OF
AN ORGANIZATION

Role Plays and Situational Experiences

姚小涛 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

组织运作实践模拟

角色扮演与情境体会

SCENARIO SIMULATIONS OF
AN ORGANIZATION

Role Plays and Situational Experiences

姚小涛 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

组织运作实践模拟：角色扮演与情境体会/姚小涛著. —北京：北京大学出版社，2017. 1

ISBN 978 - 7 - 301 - 27736 - 2

I. ①组… II. ①姚… III. ①组织管理 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 270992 号

书 名	组织运作实践模拟：角色扮演与情境体会 ZUZHI YUNZUO SHIJIAN MONI:JUESE BANYAN YU QINGJING TIHUI
著作责任者	姚小涛 著
责 任 编 辑	徐 冰
标 准 书 号	ISBN 978 - 7 - 301 - 27736 - 2
出 版 发 行	北京大学出版社
地 址	北京市海淀区成府路 205 号 100871
网 址	http://www. pup. cn
电 子 信 箱	em@ pup. cn QQ: 552063295
新 浪 微 博	@北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书
电 话	邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926
印 刷 者	北京中科印刷有限公司
经 销 者	新华书店
	880 毫米×1230 毫米 A5 开本 4. 875 印张 94 千字
	2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷
印 数	0001—3000 册
定 价	20. 00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010 - 62752024 电子信箱：td@ pup. pku. edu. cn

图书如有印装质量问题，请与出版部联系，电话：010 - 62756370

前言

工商管理类的学生在学习书本中的理论知识之外，还应
对现实管理场景、管理操作、管理实践、管理流程、管理现象等有深刻的理解。目前提升学生对后者理解的教学方法无
外乎就是去现实组织中实习、调查研究或进行案例分析等传
统的方式。本书主要讲述如何在课堂上以角色扮演或情境体
会的方式去主动地参与并感受管理实践，具有传统方法无法
比拟的优势，它是培养学生实际管理能力与提升学生课堂参
与度的重要因素。角色扮演与情境体会是模拟的重要优势，
但是，工商管理类课程中的模拟要么是计算机模拟（缺乏学
生之间、学生与老师之间的互动以及课堂热烈氛围），要么是
片断性零碎式模拟（缺乏组织整体性流程体会），即使存在一
些企业经营类综合模拟，也无法就组织运作与管理相关的主题
集中进行展示。

综合来看，以完整的模拟作为一门课程内容来在课堂上
展示组织运作与管理方面的主题，这种教学方法与教学内容
在目前国内外较少采用，但是对教学却具有极为重要的意义。
基于这种考虑，本书构建了以模拟组织运作与管理主题为核心
的练习内容。

本书以组织发展的纵向逻辑为线索，将组织发展分为组
织创立、组织成长情境与组织变革三大块内容，并且针对这

三块内容分别设计了课堂参与性、互动性、体会性、手工性的模拟，旨在通过这种方式营造出组织运作氛围，并凸显不同的组织管理主题，从而为学生理解组织运作与管理逻辑提供操作性练习，活跃课堂气氛、提升教学效果。

本书是作者长期以来教学经验、实际体会与长期综合思考的结晶，相关内容已在作者所任教的西安交通大学管理学院作为课程教学内容使用多次，学生课堂参与热情、投入度高，教学效果良好，显示了本书中的内容与教学方法具有一定的可行性与创新性。

感谢这几年来参与我开设的与本书内容相关的课程的学生们，你们的全情投入与反馈使我获益良多。

本书的使用与参考范围广泛。首先，全部内容可以共同构成一门关于组织运作与管理的独立课程，为相关院校开设与选修提供借鉴，因此，本书可用于本科生组织分析、组织运作与管理、管理学等相关课程的实践教学环节配套课程的教学参考。其次，本书的三块不同模拟内容可供不同课程（如本科生层次、学术型与专业学位研究生层次的创业、投融资、组织变革、组织分析、组织理论、组织文化、战略管理、领导学、组织行为学、人力资源管理、团队管理、管理学等）作为实践情境体会内容选择性地嵌入各自的课堂教学活动中，从而，本书也可以作为上述课程的辅助用书。再次，本书的模拟内容具有开放性与启示性，可以为相关教学活动提供框架与方法，在教学中可以以本书中的模拟方法及内容为基础，进行修改、调整、增删、融合等，满足不同类型、不同课时

的教学活动，即本书可以为开展课堂模拟内容的各类教学活动提供参考与指导。最后，本书也可作为培训与咨询类活动的参考辅导用书。

作者特别感谢北京大学出版社的徐冰编辑。她在本书编辑、校对过程中倾注了大量的时间与精力，给出了许多很有建设性的建议，使得内容与形式在原稿基础上增色不少。

感谢陕西高校首批“人文英才计划”的资助。本书也被列为“西安交通大学‘十三五’规划教材”建设项目，在此一并致谢。

由于作者的才识有限，书中难免有错漏与不周之处，希望读者给予指正。对本书所述内容与方法有进一步交流意愿或有疑问的读者，可以通过电邮方式（yxt@mail.xjtu.edu.cn）与本书作者联系。

目录

第一部分 组织创立模拟 / 1

本模拟可以用来让学生感受组织创立及其过程、团队合作与人员投入、机构设置、创业管理、沟通与谈判等相关议题。

第二部分 组织成长情境模拟 / 25

本模拟可以用来让学生感受组织成长过程以及该过程中可能出现的主要组织问题。

第三部分 组织变革系列模拟 / 93

本系列模拟是以组织内裁员作为组织变革的具体情境依托，可以用来让学生感受组织变革、组织运作机制、决策及执行、冲突与协调、组织战略执行与调整、组织文化等相关议题。

组织创立模拟

本模拟流程如图 1-1 所示。

本模拟可以用来让学生感受组织创立及其过程、团队合作与人员投入、机构设置、创业管理、沟通与谈判等相关议题。

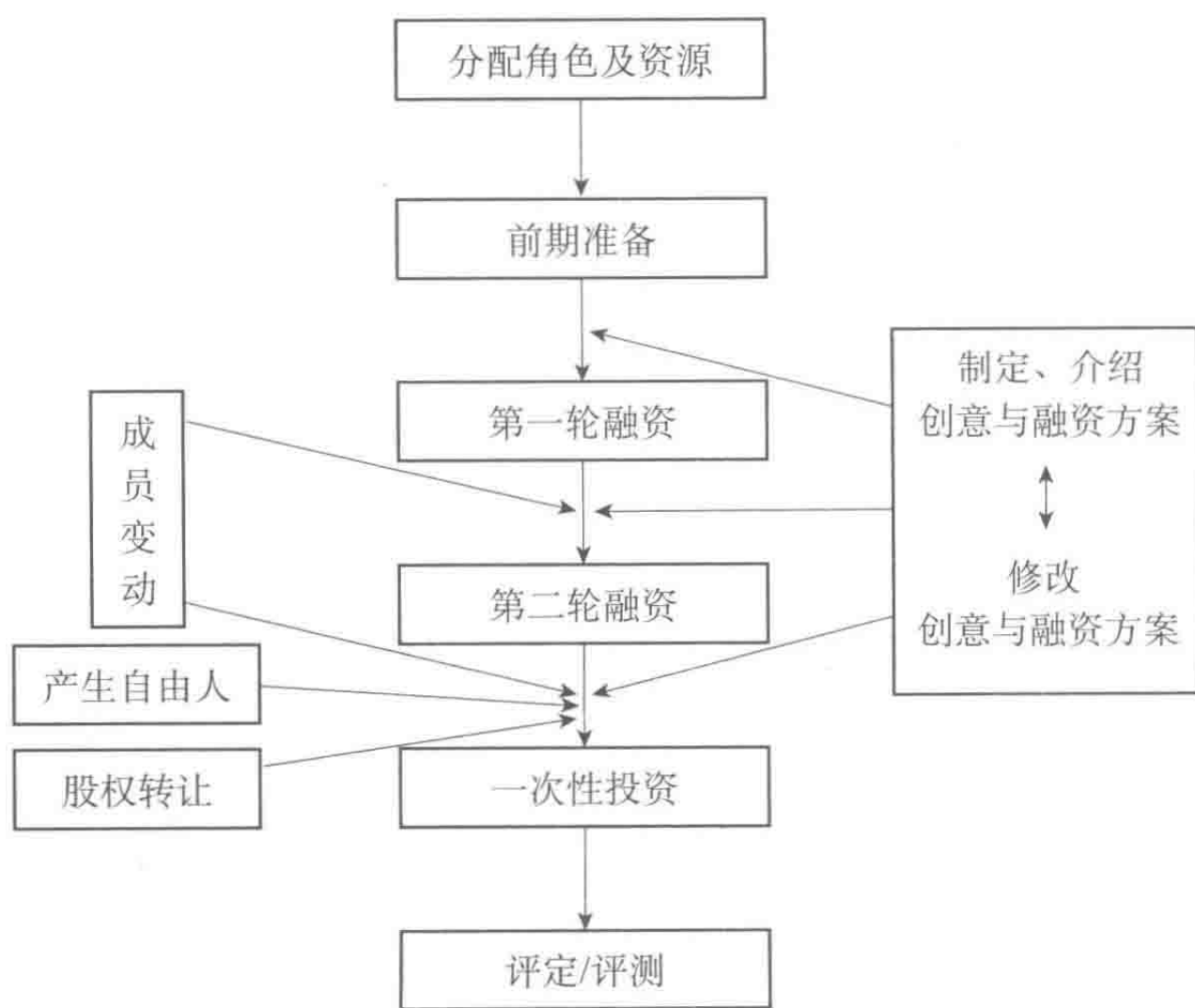


图 1-1 组织创立模拟流程示意图

一、情况介绍与模拟准备

首先选择少量学生作为此模拟中的投资者角色，除此之外，剩余学生分为若干小组，每组由若干学生构成。以 30 人的班级为例，可（随机）选择或确定 5 位学生作为投资者，其余学生分为 5 组，每组 5 人。

每个小组内的全部成员共同构成该小组的创业团队，每个成员均为创始人。每位成员的角色定位、分工等由各小组内部自行协商确定。

每一名投资者在模拟中的可投资金额均相等，由老师在第一次融资模拟活动开始之时点，综合各小组的融资方案现场赋予。该可投资金额是上限，具体用多少，由每位投资者自主决策，剩余的可转用于后续投资活动。每位投资者的总体可用投资额度及余额情况仅仅由投资者自己掌握，在整个模拟过程中，各个小组不知道也不能打听该信息，投资者也不能以任何方式和渠道透露给任何一个小组。

本模拟的全过程共包含两次融资模拟活动，以及最后环节中的一次性投资活动，每位投资者在这几次投资中自行做出决策。并且，投资者只投资并因此而占有股份，除非特别强调，投资者不参与、不掌控各小组的具体事务，也不能转换身份成为小组成员或任何形式的具体经营管理者，自始至终只能是投资者（与股东）的角色。考虑到第一次融资模拟中某些投资者可能会用尽其可用额度这种极端情况的存在，在这种情况下，除非老师根据具体情况给每个投资者追加可

用金额，否则这些投资者在后续任何投资中均不能再进行投资。投资者的每一次投资，都必须明确其在所投资小组中所占有的股权比例（注：最后阶段的一次性投资活动不占有股权）。

二、模拟开展

模拟共分为七个阶段。

1. 第一阶段

这一阶段的模拟可由学生在课堂外进行，当然，老师可视课程开展效果等因素，也可以在课堂上进行。

此阶段模拟开始之前，可以让学生预先对创业进行一定的调研作为前期准备工作。

每个小组根据前期的准备工作，在其内部充分研讨，构思并提出各自的商业创意方案。可以是任何方面的，老师不做特定限制，完全由各小组自主提出，但不建议设计为完全脱离实际的空想类或没有任何现实对应的虚拟类创意，也不建议是成立公益性组织或开展一次性活动等与商业活动无关或仅是某个时点上的小环节等创意，也就是说，创意方案提出的目标是吸引商业投资并致力于模拟建立商业性组织。在构思创意方案时，各小组之间不能相互交流。

在后续模拟中，创意方案会存在一个改进、完善、深化与具体化的过程，但这都是建立在初始方案的基础上的。每个环节前后紧密衔接，最终形成的方案将决定各个小组以及各个投资者的成绩。每个小组应从开始就了解此标准。

如果每个小组认为必要的话，可以自行明确各自小组内成员的角色定位、分工等（例如 CEO、CTO、CFO 等），当然，也可根据实际情况在这个阶段对此不做明确。小组内的所有创始人此时共同拥有 100% 股权，开始时可以明确也可以不明确各自的占股比例，这完全取决于每个小组各自的意愿。如果此时不明确各自的股权占比，可在后续的创意方案改进、完善、深化与具体化模拟阶段，再进行内部协商明确，当然，如果每个创始人都愿意，也可以在整个模拟过程中自始至终都不明确各自的股权占比。特别说明的是，整个模拟中所谓的“各小组内明确了其内部成员股权占比”的情况，是指对小组内所有成员均明确了其在小组内的股权占比（不管平均分配还是不平均分配），而如果某个小组只为其部分成员明确了股权占比，则仍属于未明确其内部成员股权占比的情况。

在此阶段，初始设定每个小组所拥有的资金均为 0，即每个小组均必须从外部投资者那里吸收投资用于支撑所提创意方案的实施。因此，需要各小组研讨制订首次融资预案，例如拟融资总金额，以及对应该金额所愿给予的股权比例。此次融资预案的制订完全由各小组内部协商自行决定，投资者不得干预。当然，在后面第一次融资活动中，吸收投资能否成功，也是各小组与投资者双方谈判的结果，虽然是否愿意以某种条件接纳某个投资者的最终决定权在各小组，但如果不尊重投资者的意见，也难以顺利吸收到理想的投资。

在初始创意方案制订过程中，应该设置哪些部门、董事会构成、高管团队构成、治理结构、股权设置情况、组织机构、开拓什么市场、吸引哪些人才、进行哪些投资、开展哪些宣传活动、开发什么技术等，模拟参与者每个人大致都有自己的判断，如果某个小组的方案本身以及拟吸收的投资额（包括应该对应的股权比例）之间没有对应性，则会让投资者产生较为负面的评判。

在此阶段中，对各个投资者进行限制，不得干预各小组的任何工作活动及决策制定，但可旁听并给出自己的建议，同时，不得将各小组的信息告知其他任何小组。

2. 第二阶段

（1）创意方案与融资预案介绍

每个小组宣讲各自的初始创意方案，包括创意内容、团队成员及其分工定位（如果明确了）等，并公布首轮融资预案，包括金额以及对应的股权占比等。拟融资额大于等于0元；融资可为0，意为本轮不融资。该预案只是一种意向，本次最终实际融到的资金及其股权占比可根据此轮融资活动的实际情况再进行调整，也就是说，实际融资结果是各小组与各投资者双方互动的结果，最后不一定与融资预案相同。

（2）融资活动的开展

由老师自己预估各小组的创意方案实际所需资金数，并综合各小组拟融资金额因素，赋予每位投资者可用的资金额度。该资金额度的具体数值由老师在课堂上自由确定，建议只要符合以下取值范围即可：将老师自己预估的各小组实际

所需资金数中的最高值与各小组拟融资金额中的最高值进行比较，以两者之中的最小值作为取值最高限，同时，将老师自己预估的各小组实际所需资金数中的最小值与各小组拟融资金额中的最小值进行比较，以两者之中的最小值作为取值最低限。例如共有 5 个小组，老师自己预估出各小组实际所需资金数分别为 100 万元、200 万元、120 万元、160 万元、240 万元，而各小组拟融资金额分别为 130 万元、180 万元、110 万元、180 万元、260 万元，则赋予每位投资者的资金额度应在 100 万元至 240 万元之间进行确定，取值越接近 100 万元，意味着模拟倾向于让各小组之间对有限资金的竞争越激烈，取值越接近 240 万元，意味着模拟倾向于鼓励各小组尽可能创造性地拓展其方案，至于倾向于哪种模拟导向，则由老师综合来掌握并确定。当然，以上取值范围只是一个操作性的建议，老师也可将取值低于上述最低限或高于上述最高限，以更加凸显模拟的某种特定导向。值得说明的是，除非后续给每位投资者追加赋予资金额度，否则这个额度便是整个模拟中每位投资者全部可投资金。每位投资者可用资金额度均相同。赋予投资额度后，融资活动随即开展，并遵循以下规则：

- ◆ 每个小组分别与投资者（全部投资者还是部分投资者由各小组自行决策）进行沟通与谈判，争取对方的投资。
- ◆ 每位投资者也有自主权来决定是否主动与各个小组来接触。
- ◆ 投资者也可以相互交流与沟通。
- ◆ 每位投资者可只投资一个小组，也可投资多个小组；

可独立投资，也可组团投资；可对某个小组独立投资，也可对其他小组组团投资；等等。如果要组团投资，各投资者之间协商决定是否要组成投资团共同进行某个投资，在这种情况下需要明确相互的出资额及股权占比情况。

◆ 各小组与拟投资的投资者相互沟通与谈判，最终确定出双方均认可的投资额及相应的占股情况，先达成投资协议者先获得投资。在某位投资者做出最终正式的投资决策前，每个小组均必须将小组内的完整信息告知该投资者，该投资者也都有权知道自己拟投资的小组已有其他哪些投资者进行了投资，以及其投资金额与占股情况。

吸纳哪位投资者，以及吸纳多少投资及其股权占比，是双方谈判的结果，但是，在本轮融资活动中要设定一个限制条件：先完成投资的投资者无权干涉各小组是否再吸引其他投资者及其投资额与股权占比等事宜，完全接受各小组与其他投资者的互动结果。只是，在完成本轮融资活动后，各小组均需将所有融资信息汇总并告知先前投资者。

在极端的情况下，创业者有可能在本轮融资活动中无法与任何一位投资者达成协议，即本轮融资失败。而投资者如果觉得条件不合适，也可以不进行任何投资。

投资者剩余的投资额度可以用作第二轮融资活动时的投资、各种股权收购以及用在最后一次性投资活动中。

（3）方案研讨活动

投资者给某个/些小组正式投资并注入资金后，可以对相应小组的初始创意方案提出进一步的意见、建议与要求。

(4) 融资结果介绍

所有小组在课堂上介绍各自融资的最终结果（可与融资预案不一致），每个小组不必公布吸纳的投资金额及其对应的股份占比等信息，但必须公布哪个投资者对自己进行了投资，以便各小组掌握大概动态。当然，投资者都知道自己所投小组的其他投资者对该小组投资的全部信息。

(5) 每个小组结合本轮融资结果，相应地按比例稀释组内每个成员所占的股权比例。

3. 第三阶段

此阶段模拟可由学生在课堂外进行，当然，老师可视课程开展效果等因素，也可以在课堂上进行。

每个小组成员有权在此阶段自行决定是否退出所在小组转而加入其他小组，各小组也可以主动去吸引其他小组成员，至于加入的条件则由该成员与拟新加入的小组自行协商。离开原来小组时，如果原所在小组成员明确了股权占比，则该小组直接无偿剥夺离开者的所占股权，其所占股权份额无偿平均（按人数平均）分配给小组内其他成员（但不分配给投资者）；如未明确股权占比，离开时不能带走任何原小组的股权，原小组剩余成员共同占有该离开成员的股权（同样，投资者不得占有）。如果在此阶段中，某个小组的所有成员都离开转而加入其他小组，则该小组在后续模拟活动中不复存在，此前投资者给该小组的所有投资都化为0，但该小组成员在模拟中的最终成绩按照其在新加入的小组中的成绩来确定。

每个小组在其内部充分研讨，结合各自的新情况以及投资者给出的建议与要求，对各自方案进行调整、改进、完善和深化，使其转化为较为具体可行、更为合理的方案。

每个小组内部协商是否对成员的股权占比、角色定位、机构设置等进行明确或调整。

对于没有明确各成员的角色定位或股权占比的，在此阶段可以加以明确；当然，如果小组成员均同意，也可以在此阶段继续不加以明确。

各小组研讨制订第二轮融资预案，例如拟融资总金额以及对应该金额所愿给予的股权比例。本轮融资预案的制订完全由创业团队内部协商自行决定，投资者不得进行干预。当然，在后面第二轮的融资活动中，吸收投资能否成功，也是各小组与投资者双方谈判的结果。

虽然在此阶段投资者被限制不得干预各小组的任何工作活动及决策制定，但可旁听并给出自己的建议。同时，投资者不得将各小组的信息告知其他任何小组。

4. 第四阶段

(1) 创意方案与融资预案介绍

每个小组宣讲各自完善调整后的方案，包括创意内容、团队成员及其分工定位（如果明确了）等，可不包括已吸纳的投资金额及其对应的股份占比信息。同时，公布第二轮融资预案，包括金额以及对应的股权占比等。拟融资额大于等于0元，0意味着本轮不融资。该预案只是一种意向，本轮最终实际融到的资金及其股权占比可根据此轮融资活动的实际