

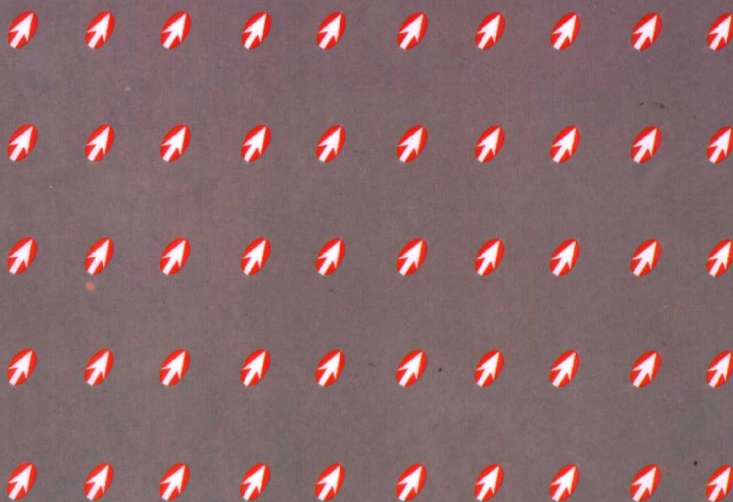


财经模拟课堂

新世纪高校工商管理专业系列教材

赵 树 主 编
毛江霖 副主编

工商管理模拟



GONGSHANG GUANLI MONI

上海财经大学出版社

财经模拟课堂

新世纪高校工商管理专业系列教材

工商管理模拟

赵 树 主 编

毛江霖 副主编

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

工商管理模拟/赵树主编,毛江霖副主编. —上海:上海财经大学出版社,
2005.3

(财经模拟课堂、新世纪高校工商管理专业系列教材)

ISBN 7-81098-321-0/F·285

I. 工… II. ①赵… ②毛… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 002580 号

- ☐ 策 划 何苏湘
- ☐ 责任编辑 何苏湘
- ☐ 封面设计 周卫民

GONGSHANG GUANLI MONI

工 商 管 理 模 拟

赵 树 主 编

毛江霖 副主编

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海崇明裕安印刷厂印刷装订

2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷

850mm×1168mm 1/16 11 印张(插页:6) 281 千字

印数:0 001—4 000 定价:22.00 元

(本书含光盘一张)

前 言

“工商管理模拟”作为模拟实践课程和智能教学形式之一,它是充分利用计算机和网络的模拟系统辅助教学过程的一种管理类课程和教学模式,在我国是一种正处于探索、发展阶段的新型的注重实践性的教学方式和课程。研究和运用工商管理模拟的教学原理、方式,认识和掌握其实践性特点、过程和应用价值,对于完善管理类学科的教学方法和模式,提高各类管理类人员的专业实践能力和综合素质,具有积极的促进作用和重要的现实意义。

本书作为“工商管理模拟”课程教学的专用教材,在内容上既充分考虑了管理专业学生或学员的能力培养目标,又充分考虑了学员的综合知识起点和实践基础,以阐述工商企业管理的基本原理、技能和方法为基础,通过对工商管理模拟实践系统和过程的介绍,注重阐明工商企业运营中的环境分析、策略运用、决策和计划制定等方法 and 步骤,以及对企业经营过程和结果进行综合分析和综合评价的方法等。作为对相关教学软件的配套应用,本书除了对模拟过程组织、模拟实践操作步骤、内容和方法作详尽介绍外,还对上机模拟操作和上机测试等过程作了具体说明,这不仅有助于学员对模拟实践过程的掌握和对学习内容的理解,而且,还有助于学员了解和掌握工商企业经营管理的基本规律和完整过程,并从中获得管理实践方面的真切体验,加深对管理理论知识运用于实践的感性认识。从而达到强化学员深入理解和掌握现代企业管理理论、原理和方法,训练和培养学员运用所学的管理知识去解决实际问题的专业技能,提高学员从事管理活动的实践能力和综合素质的目的。

全书共分四篇,第一篇“工商管理模拟概述”,内容包括:模拟原理和模拟系统,模拟环境和模拟企业;第二篇“工商企业管理基本原理”,内容包括:工商企业运营基础,工商企业管理理念和管理原理,工商企业运营决策和策略;第三篇“模拟过程和实践”,内容包括:生产决策与计划制定,销售决策与计划制定,财务决策与计划制定,经营分析与综合评价;第四篇“模拟操作”,内容包括:上机模拟操作,上机测试。本书还配有《工商管理模拟决策练习程序》光盘。

本书在编写过程中,既努力反映出模拟型智能教学方式的运用,又充分体现了注重实践和动态案例式的管理教学过程和教学内容。本书适合作为高等院校管理专业的研究生、本科生,以及企业各层次管理人员培训的教学用书。在国外,许多工商管理类院校和大公司以及相关机构都把管理模拟教学作为培训工商管理人才培养管理专业人员的主要方法之一,并取得了很好的效果。在我国,“工商管理模拟”教学实践尚处于起步阶段,尽管受到教学条件和软件制作等方面制约,但因其具有科学性、先进性、新颖性、较强的实践参与性等特征,其前景相当看

好。本课程已作为上海财经大学研究生、本科生的专业必修课,并在上海经济管理干部学院等大专院校和上海市紧缺人才(即各类项目和职业经理)培训工程中作为主干课程,其教学内容和教学效果得到了广泛的好评。

本书由毛江霖编写第一篇第一章、第二篇第三章和第五章;由赵树编写第一篇第二章,第二篇第四章,第三篇第六章、第七章、第八章、第九章,第四篇第十章、第十一章、附录等;最后由赵树统稿。

在本书的编写过程中,作者曾得到上海财经大学国际工商管理学院王玉教授、上海市经济管理干部学院罗健生教授的积极支持和悉心指教,上海财经大学出版社教材编辑室何苏湘主任也给予了全力的帮助,在此,谨表示衷心的感谢。

在本书的编写过程中,作者还参考了大量的中外文献资料和著作,在此,谨向有关作者表示深切的谢意。由于编写“工商管理模拟”专用教材在国内尚属一种新的尝试,本书无疑存在着一些不足之处,殷切期望有关专家学者和广大读者对本书提出宝贵的批评和建议,以帮助我们以后对本书的完善和修改。

赵 树

2004年12月于上海财经大学

目 录

前言	(1)
----------	-----

第一篇 工商管理模拟概述

第一章 模拟原理和模拟系统	(3)
第一节 模拟原理	(3)
第二节 模拟系统	(5)
第三节 模拟组织	(7)
第四节 模拟特点和要求	(10)
第二章 模拟环境和模拟企业	(12)
第一节 企业经营环境	(12)
第二节 模拟环境构成	(19)
第三节 模拟企业资源	(21)

第二篇 工商企业管理基本原理

第三章 工商企业运营基础	(31)
第一节 企业运营的系统结构	(31)
第二节 企业运营的主体活动	(34)
第三节 企业运营的管理活动	(36)
第四章 工商企业管理理念和管理原理	(38)
第一节 管理理念	(38)
第二节 生产与库存管理	(41)
第三节 技术与质量管理	(45)
第四节 产品寿命与营销管理	(48)
第五节 成本与资金管理	(52)
第五章 工商企业运营决策和策略	(57)
第一节 有效决策在企业运营中的运用	(57)
第二节 企业运营决策体系	(62)
第三节 企业战略与策略决策	(65)

第三篇 模拟过程和实践

第六章 生产决策与计划制定	(77)
第一节 产量、设备与研究计划	(78)
第二节 生产成本计划	(81)
第三节 奖励费用计划	(83)
第四节 材料计划	(85)
第五节 产成品库存计划	(91)
第七章 销售决策与计划制定	(94)
第一节 销售市场	(95)
第二节 顺延合同计划	(97)
第三节 产销量平衡计划	(98)
第四节 销售市场分析	(100)
第五节 市场策略计划	(101)
第六节 运输费用计划	(106)
第七节 销售利润计划	(107)
第八章 财务决策与计划制定	(109)
第一节 财务要素	(110)
第二节 货币资金收支计划	(112)
第三节 利润和利润分配计划	(118)
第四节 股票投资计划	(121)
第九章 经营分析与综合评价	(124)
第一节 经营分析的方法	(124)
第二节 经营分析的内容	(126)
第三节 综合评价	(132)

第四篇 模拟操作

第十章 上机模拟操作	(139)
第一节 用户设置与前期报告	(140)
第二节 模拟计划与策略预演	(144)
第三节 统计分析与附加功能	(146)
第十一章 上机测试	(151)
第一节 人机对策与预备设置	(151)
第二节 模拟对策与成效显示	(153)
第三节 过程监控与系统控制	(156)

附录	
一、企业经营报告	(161)
二、企业决策与计划报表	(166)
参考文献.....	(167)

第一篇

工商管理模拟概述

第一章 模拟原理和模拟系统

第一节 模拟原理

一、企业经营的原理

从管理学原理来说,企业经营的好坏是客观环境(外部环境和内部条件)和主观管理努力(管理者决策行为)共同作用的结果。在企业的客观环境中,外部环境通常表现为宏观经济发展状况、市场需求变化和同类企业(竞争对手)的经营状况等,而企业自身的财力、物力、生产能力等则构成企业的内部条件。没有良好的外部环境和有利的内部条件,企业要想取得经营成功是难以想像的。但是,当企业处于有利的客观环境和条件时,它的成功与否就要取决于企业的经营管理者了。企业所处的客观环境条件和企业经营者的主观管理行为是一个企业能否取得成功的关键因素,两者缺一不可。图 1—1 为企业经营成败成因。作为一个企业经营管理者,要在各种复杂变化的环境下作出科学合理的决策,提出切实可行的经营管理方法,这既是向管理者提出应具备的管理理论和知识的基本要求,也是衡量其能否将掌握的理论知识转化为实践能力的具体体现。

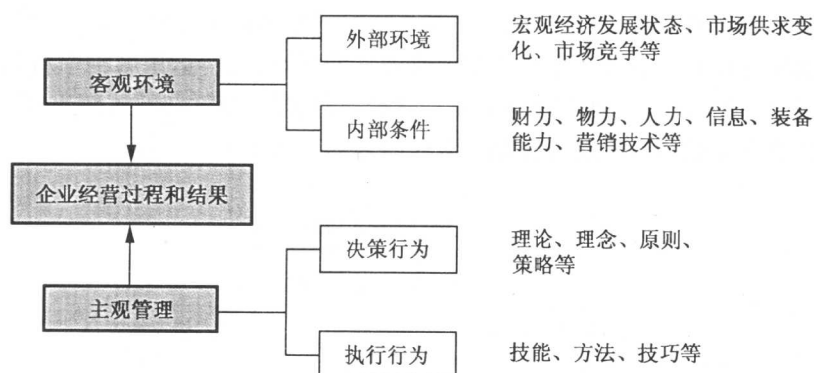


图 1—1 企业经营成败成因

二、模拟原理

工商管理模拟教学,作为培养、造就管理专业学员应具备管理实践技能的教学模式,其前提是构造出一个模拟“模型”,这个模型能仿真企业经营的基本过程、模拟企业经营管理过程中各种不断发展变化的市场环境和经济形势,并给出企业运行的一定基本条件和提出所需要决策、解决的问题。然后,要求学员作为企业经营管理者充分掌握各种信息,并根据模拟环境条件的变化和发展,综合分析和深入思考,对本企业的资源分配、生产能力调整、产销数量确定、材料储备、产品定价、成本和盈亏预算、市场投向、银行贷款等问题及时作出决策,并确定相应

的经营战略和策略。在将学员制定的经营管理方案中的各种决策数据输入计算机后,经过模拟程序运算便得到有效的经营成果,这一成果就是反映学员经营管理企业所取得的基本成效。如图 1-2 所示。

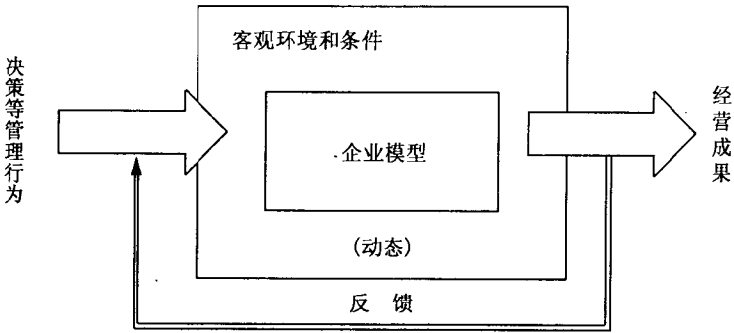


图 1-2 模拟原理

模拟过程是按周期反复进行的,每一次可作为一个经营周期(即可设定为月、季或年度),学员对每一周期进行决策,得到了该期的阶段性成果,而下一周期的决策则在上一期经营成果基础上进行,如此反复,最后一个周期的结果,就是学员从事经营管理企业的最终成果(即所反映的绩效和成绩)。在模拟教学过程中,模拟主持人是教师。主持人通过制定模型参数来决定模型总的初始状态(即企业初始面临的内、外环境条件等),控制和调整每一周期模拟环境中的多种变量参数,引导和要求学员按管理原理和方法,决定自己的经营管理行为,同时指导学员分析和评价企业的经营环境、经营问题、管理行为和经营成果。由于合理的决策和管理行为需要综合运用管理学、市场学、经营学、财务管理学、生产管理学、运筹学、博弈论等多方面的知识,因此,通过模拟教学过程,可巩固和加深学员对所学的有关管理理论的理解,强化学员进一步认识和掌握现代企业经营所需要的基本管理技能,学会综合运用各种学科知识来解决企业管理实际问题的能力,并对直接参与企业经营管理的实践有所体验,从而达到培养和提高学员在企业经营管理方面的专业能力和综合素质的目的。如图 1-3 所示。

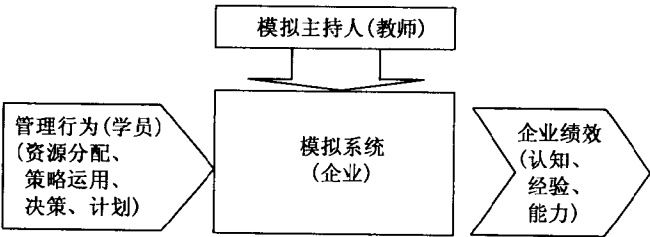


图 1-3 模拟教学原理

模型反映多个企业经营情况。在模拟时,将所有参加模拟的学员分成若干小组,每组代表一个企业。每一组的学员作为本企业的决策者共同讨论制订经营计划。由于有几个小组代表多个企业同时地、互相独立地作决策,而各组决策又互相影响和互相制约,所以,模拟过程能比较真实地反映市场上不同企业之间的竞争现象。

第二节 模拟系统

一、模拟教学过程

模拟教学过程主要由教师分析讲解;学员分组、讨论和集体决策;学员上机模拟,师生人机对话;学员自我分析总结,教师综合分析和评价等教学活动组成。整个模拟教学过程分为以下四个阶段:

1. 第一阶段,教师讲授

由教师讲授现代工商企业管理的基本思想、观点;工商企业经营管理的主要过程和原理;企业进行环境分析、竞争对手分析和确定相应对策的思路、策略和方法;提示和分析模拟环境的变量及其主要影响因素。

2. 第二阶段,学生分组进行分析、讨论和集体决策

学员分组后,可通过行为性格测试决定组内每个成员适合担任的管理角色(如确定总经理、生产经理、销售经理、财务经理等角色分工),形成企业的管理群体;每个组在分析、讨论过程中由各组学员对各自负责的管理业务提出管理、决策意见,最后由总经理协调各方面意见后,最终形成企业整体经营策略和经营方案。

3. 第三阶段,学生上机模拟,师生人机对话模拟实践过程

在模拟系统环境中,模拟者提出和反复测算企业经营决策的方案,对所要解决的问题提出各种假设、试验并加以确认,最后由模拟程序综合运行加以验证。

4. 第四阶段,综合评价

先由学员组对自己的经营成果进行分析总结,发现经营缺陷和存在的管理问题,然后,由教师对每个“企业”(学员组)的每一期经营管理成果进行综合分析和评价,并按经营周期发布和创设“有关宏观经济形势及与市场相关的各类信息”,引导各“企业”进入新一轮经营运行周期的经营计划、决策等管理活动。

二、模拟实践过程

由于模拟过程是按经营周期逐渐延伸、多次反复进行的,因此,教学过程的四个阶段也表现为周期反复的过程。模拟学习实践循环过程,如图 1-4 所示。模拟过程中企业管理部门与社会组织、消费者关系如图 1-5 所示。

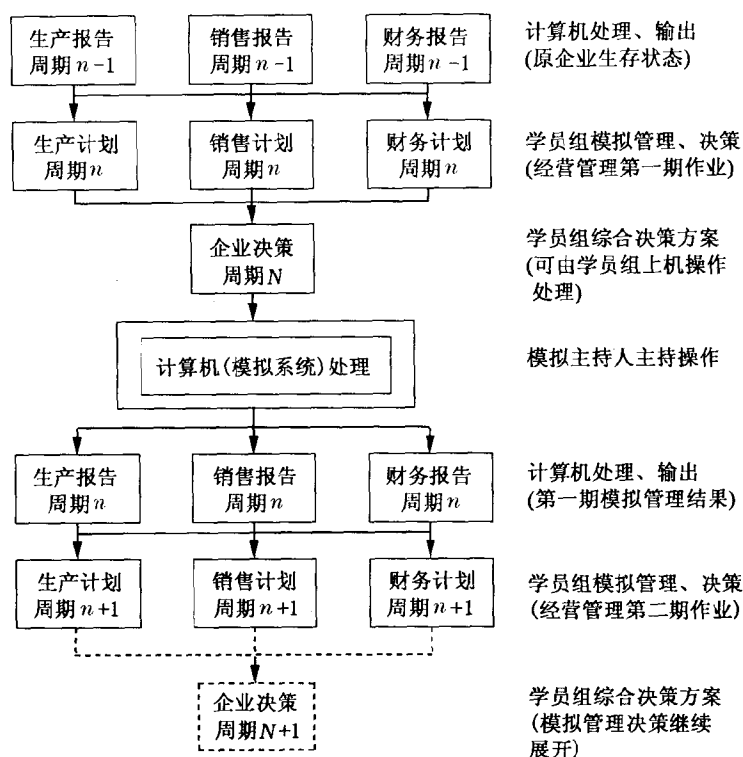


图 1-4 模拟学习实践循环过程

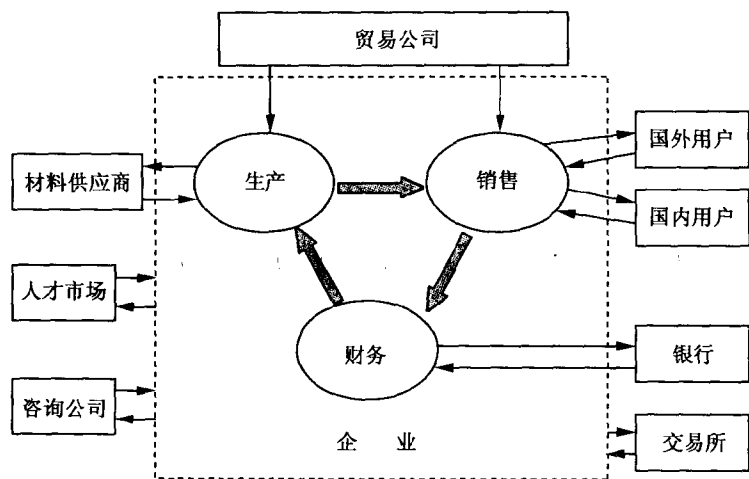


图 1-5 企业管理部门与社会组织、消费者关系

第三节 模拟组织

一、组建模拟公司

1. 人员分组

模拟学习中,学员的分组可以自愿原则或由主持人指定方式来组成。每个组代表一个企业,组内成员在模拟中要有分工,以分别出任企业的生产经理、销售经理、财务经理和总经理角色,并对各自负责的部门业务提出决策意见,总经理作为最高决策者和协调者,最终决定形成企业的整体经营行为和经营方案。分组后,一组内成员较少时,学员可采用兼职的方式完成管理角色的任务;当组内成员较多时,可以助理或以参谋身份协助管理角色完成任务。

2. 成立公司

学员在分组后,在对企业开展具体经营管理活动前,先要进行企业注册。其内容有:(1)确定公司名称,对企业的取名既要形象反映企业生产经营的内容和特色;又要符合工商企业登记注册的有关规定,不能用外文或拼音及其缩写。(2)提出企业经营宗旨,反映企业经营思想和经营战略。(3)拟定企业广告语,以反映企业的整体形象和产品形象,形成企业的无形资产。

3. 人事安排

经分组、成立公司后,对于组内成员担任的管理角色安排,需要按每个成员的性格和特长来进行,这样,才能互相取长补短,更好地进行合作,提高工作效率,形成有效的企业管理群体。具体安排的方法有:(1)由组内学员自荐或协商的办法来确定;(2)通过“行为性格测试”的方法来确定由组内每个人担任适合的管理角色;(3)由组内成员轮流担任各种管理角色。

二、模拟角色关系

在模拟中,学员组之间是同类企业的相互竞争的关系。学员与教师之间的关系,既有学习指导、帮助、沟通的关系,又有与社会有关机构发生各种联系的关系。如图 1—6 所示。

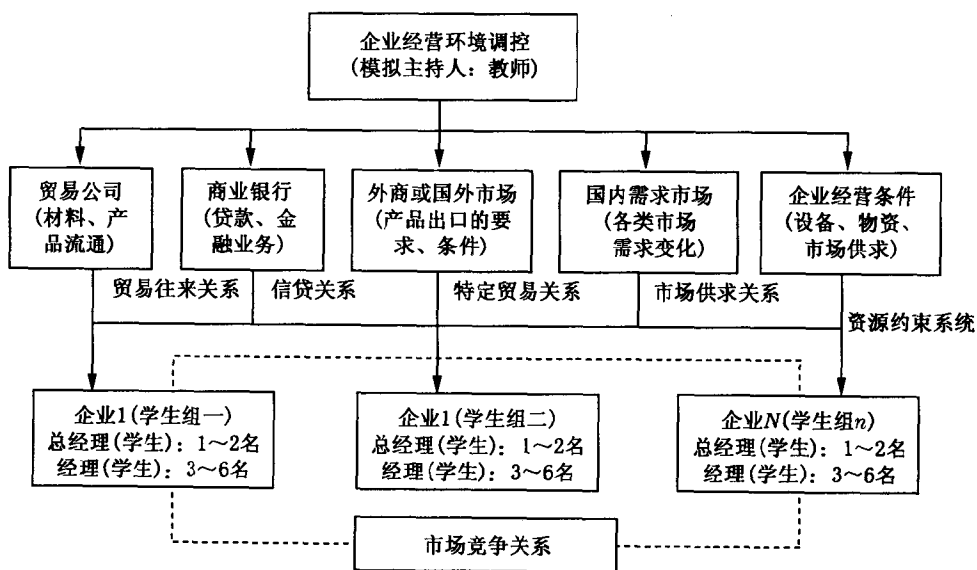


图 1—6 模拟中成员角色关系示意

三、模拟者角色能力测试

模拟者角色能力测试可采用“行为性格测试”方法来进行,具体有以下步骤。

1. 选题测试

请见表 1—1。

表 1—1

行为性格测试表

(1)选择	1	2	3	4	5	问题及回答
						1. 决 策 我能够接受其他人作出的决策 在决策时,我注重保持友好关系 我只重视可行的决策 我努力寻找尽可能多的可行决策,尽管它不一定完善 我重视得出尽可能正确的决策,它不但要使人理解,而且要使人能接受
						2. 信 念 我同意其他人的观点、行为和想法或试图不站在任何一方 我宁愿接受其他人的观点、行为和想法,而不坚持自己的观点 我强调自己的观点、行为和想法,尽管这样可能会得罪其他人 如果出现与我不同的建议、观点和行为时,我努力保持中立 我注意听取和了解其他人的与我不同的建议、观点和行为,我虽然自信,但善于接受好的建议,并改变自己的观点
						3. 纠 纷 如果出现纠纷,我试图保持中立或从中解脱 我试图阻止纠纷的发生。而出现纠纷时,我总是试图弥补双方的缺陷,保持友好合作 如果出现纠纷,我总是设法解决它,以达到我自己的意图和想法 若出现纠纷,我总是设法合理坚持自己的意见,并要得到一个公正的解决办法 如果出现纠纷,我总想设法找出它的原因和排除它产生的后果
						4. 情 绪 我很少激动,因为我保持中立 我知道紧张的气氛会造成干扰,所以我对友好的、热诚的方式感兴趣 如果事情进展不顺利的话,我就为自己辩护或提出一定的理由进行辩解 在紧张的气氛中我会不知所措,或有必要我会改变自己的观点,以避免压力 如果我兴奋的话,我会努力控制自己,虽然我的抑制会被人察觉我也会这样做
						5. 幽 默 我的幽默会被其他人认为是不妥当的 我的幽默是为了保持好的关系,若出现紧张气氛,把注意力从纠纷中引开 我认为幽默会使人难以接受 我认为幽默会有利于我和我的地位 我的幽默与实际相符合,并且是恰如其分的,即使在有压力的情况下我也保持自己的幽默
						6. 努 力 我只作出必要的努力 我很少去指挥别人,但是能到处帮助大家 我自己努力,也督促其他人努力工作 我喜欢以一个合适的、均衡的工作速度来工作 我自己非常努力,也要求其他人听从我,像我一样非常努力
(2)累计						计算积分
	1	1	9	5	9	(左边总数)(右边总数) —X坐标值 Y坐标值— 至图 1-7。

测试者针对《行为性格测试表》第一部分(如表 1-1 所示)所列的 6 个问题,每个问题下面有 5 个回答,选择你认为最合适的、最认可的一个答案。然后,将每个问题的选择进行累计,即在 6 个问题中选择答案 1 的有几个,选择答案 2 的有几个,也许某一序列的答案一个都没有选到过,则该累计数为 0。将各列的累计数分别填入表格的相应空格里。测试题是从多方面反映出你面对工作和关系的态度、处事原则。

2. 计算积分

积分计算是将每个选项累计加总后得到的数值分别乘上各自相应的权数,然后加总并除以 6,这样,就得到测试后的左边总值(为 X 值)和右边总值(为 Y 值),见表 1-1 所示的第二部分。其公式如下:

$$X \text{ 值} = \sum (\text{每一答案选项累计数} \times \text{左边对应的权数}) / 6$$

$$Y \text{ 值} = \sum (\text{每一答案选项累计数} \times \text{右边对应的权数}) / 6$$

将这两个数值作为(X,Y)坐标值,填入管理方格(如图 1-7 所示),就能依此确定相应适合的管理角色定位。

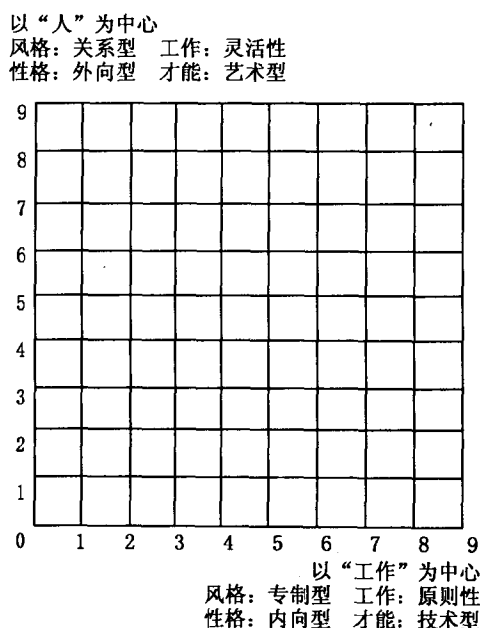


图 1-7 管理方格

3. 角色定位

在管理方格图上添加四条辅助线,形成管理角色定位,如图 1-8 所示。管理角色定位图给出各种管理角色的坐标区域,说明测试结果落入不同区域的测试者其性格、能力大致适合担任的管理角色。测试者依据其测试的结果坐标定位,参照管理角色定位图的导向,就可确定其在模拟中可扮演的管理角色。