

全国创业培训工作领导小组委员会推荐使用教材

创业实训手册

全国创业培训工作领导小组委员会创业实训项目专家办公室
全球模拟公司联合体中国中心 组编

全国创业培训工作指导委员会推荐使用教材

创业实训手册

全国创业培训工作指导委员会创业实训项目专家办公室
全球模拟公司联合体中国中心 组编



 中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业实训手册/全国创业培训工作指导委员会创业实训项目专家办公室, 全球模拟公司联合体中国中心组织编写. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2010

ISBN 978-7-5045-8521-9

I. ①创… II. ①全…②全… III. ①企业管理-手册 IV. ①F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 160710 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京市朝阳展望印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.25 印张 1 彩插页 260 千字

2010 年 8 月第 1 版 2011 年 3 月第 4 次印刷

定价: 30.00 元

读者服务部电话: 010-64929211/64921644/84643933

发行部电话: 010-64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

如有印装差错, 请与本社联系调换: 010-80497374

编者的话

“促进创业带动就业”是党的十七大提出的明确要求，也是做好新时期就业工作的一项重要任务和扩大就业的主要增长点。加大创业培训力度，加快创业培训和创业实训步伐，对促进创业带动就业，从根本上解决就业问题具有重要的现实意义。

创业模拟实训，作为拥有先进的培训技术和培训方法的体系，是创业培训中最贴近市场、最贴近实际的形式，更重要的是，在实践上形成了能够符合市场需求、符合社会需要、真正培养出更多企业家的一种培训模式。

创业模拟实训，是国际上通行的“以创业带动就业”的实岗培训体系，适用于包括大学生和失业人员在内的各类群体，目前已发展成为一种成熟的培训模式，并在世界上 42 个国家和地区开展。这个体系由系统的、有组织的业务活动组成一个真实的经营环境，学员以“员工”的角色“上班”，其工作场所是按母版公司的经营资料和业务流程设立的模拟公司。创业实训以“8 + X”为核心课程模式（8 次集训加 X 次模拟公司经营）。通过组建团队与架构公司、项目确定与公司注册、市场分析与战略规划、成本预算与营销策划、资金规划与销售管理、财务培训与财务管理、投资收益与风险评估、创业计划与开业准备八个模块的训练，体验真实的商业环境和商业行为，提高学员创办企业的心理素质、管理能力和经营能力，降低创业风险，提高创业者创办企业的成功率和职场竞争能力。

“模拟公司”从形式到经营都与传统公司一样，只有产品和货币是数字化的。模拟公司可以设于培训机构、企业或者学校内，由创业实训培训师（以下简称实训师）负责公司的统筹和组织，由学员担任各岗位的员工。工作岗位按模拟公司的经营需要设置，学员的日常工作实行“工作任务制”。模拟公司之间通过“运营系统”建立联系，通过“模拟银行”进行支付，通过各模拟公司间的互动产生业务，通过“母版公司”实现仿真。

《创业实训手册》由实训师和企业经营管理人员基于企业经营实务编写而成，涉及心理学、社会学、经济学、管理学等多学科知识领域。与传统的以“传授知识点”为主旨的教材相比，本教程以“实际问题”为核心，以“解决问题”为出发点，以“产生实效”为归宿，强调实操性、实务性和实用性，是理论与实践紧密结合、相辅相成的结晶。教程中涉及企业经营过程中需要完成的主要工作任务和可能出现的各种问题，以及学员在模拟公司工作

中解决问题的思路 and 过程。

《创业实训手册》展现出了创业的基本过程 and 核心工作任务。它既可以用于学员完成有组织的创业实训课程，也可以用于自发的创业模拟体验。反复使用这本手册，学员可以不断地完善自己的创业思路，在全球模拟公司联合体的经营环境中，借助实训师的辅导有计划地形成 and 修订自己的商业计划，并为以后的创业活动打下良好的基础。既可以将创业实训与经营规划相结合，也可以将理论学习与模拟实操相统一。

《创业实训手册》可直接用于指导创业者开展企业实际经营工作，并可与高校教学体系相衔接，作为高校必（选）修课程，对接课程学分。

本书主要编写人员：李新、裘永武、周海琴、陈险峰、毛杰、高桥。限于书的容量 and 编者水平，本教程在满足实训工作的需要上或许还有缺憾，我们期待专家和学员提出宝贵的改进意见。

二〇一〇年三月二十三日

目 录

编者的话

M ₁ 组建团队与架构公司	1
创业实践	3
M ₁ - U ₁ 竞聘总经理	3
M ₁ - U ₂ 组建团队	6
M ₁ - U ₃ 初定项目	9
P ₁ 创业机会评估	9
P ₂ 初定经营项目	11
P ₃ 初定公司名称	13
P ₄ 选定经营场所	14
P ₅ 启动资金筹划	15
M ₁ - U ₄ 导入创业计划书	17
网上实习	18
实岗演练	18
创业理论	19
M ₁ - U ₁ - T ₁ 创业必备的基础知识	19
M ₁ - U ₁ - T ₂ 创业实训项目介绍	22
M ₁ - U ₁ - T ₃ 创业自我评价	23
M ₁ - U ₂ - T ₁ 创业团队人员组成	25
M ₁ - U ₂ - T ₂ 人才招聘	26
M ₁ - U ₂ - T ₃ 创业团队类型	28
M ₁ - U ₃ - T ₁ 企业法律形态	30
M ₁ - U ₃ - T ₂ 公司名称	32
M ₁ - U ₃ - T ₃ 经营场所	33
M ₁ - U ₃ - T ₄ 创业资金	34

M ₁ - U ₄ - T ₁ 撰写创业计划书	35
M ₂ 项目确定与公司注册	39
创业实践	41
M ₂ - U ₁ 确定经营项目	41
M ₂ - U ₂ 确定公司名称	44
M ₂ - U ₃ 确定组织架构及部门职责	46
M ₂ - U ₄ 人员定岗及职责分配	49
M ₂ - U ₅ 公司注册流程	51
网上实习	53
实岗演练	53
创业理论	54
M ₂ - U ₁ - T ₁ 运用 SWOT 分析验证项目	54
M ₂ - U ₃ - T ₁ 岗位设置及职务分析	56
M ₂ - U ₅ - T ₁ 企业法人	58
M ₂ - U ₅ - T ₂ 工商行政登记	59
M ₂ - U ₅ - T ₃ 公司章程	60
M ₂ - U ₅ - T ₄ 验资证明	61
M ₂ - U ₅ - T ₅ 组织机构代码	62
M ₂ - U ₅ - T ₆ 依法纳税	63
M ₂ - U ₅ - T ₇ 创业实训运营系统简介	64
M ₃ 市场分析与战略规划	67
创业实践	69
M ₃ - U ₁ 市场策略	69
P ₁ 市场细分	69
P ₂ 目标市场定位	71
P ₃ 市场预测	72
P ₄ 赢利模式	73
M ₃ - U ₂ 核心价值曲线	74
P ₁ 确定核心价值曲线关键要素	74
P ₂ 运用核心价值曲线进行竞争分析	76
网上实习	79
实岗演练	79

创业理论	80
M ₃ - U ₁ - T ₁ 如何收集市场信息	80
M ₃ - U ₁ - T ₂ 评估你的市场	82
M ₃ - U ₁ - T ₃ 识别竞争者	84
M ₃ - U ₁ - T ₄ 市场细分	85
M ₃ - U ₁ - T ₅ 市场定位	87
M ₃ - U ₁ - T ₆ 市场预测	89
M ₃ - U ₁ - T ₇ 赢利模式	92
M ₃ - U ₂ - T ₁ 核心价值曲线	94
M ₃ - U ₂ - T ₂ 企业核心竞争力	96
M₄ 成本预算与营销策划	99
创业实践	101
M ₄ - U ₁ 成本费用预算	101
M ₄ - U ₂ 市场营销计划	103
P ₁ 制定产品策略	103
P ₂ 产品定价	105
P ₃ 渠道计划	108
P ₄ 促销推广计划	111
M ₄ - U ₃ 采购管理	113
P ₁ 采购计划	113
P ₂ 供应商管理	116
网上实习	118
实岗演练	118
创业理论	119
M ₄ - U ₁ - T ₁ 成本费用预算	119
M ₄ - U ₂ - T ₁ 市场营销计划	121
M ₄ - U ₂ - T ₂ 产品策略	123
M ₄ - U ₂ - T ₃ 产品定价	126
M ₄ - U ₂ - T ₄ 渠道计划	128
M ₄ - U ₂ - T ₅ 促销	131
M ₄ - U ₃ - T ₁ 采购计划	134
M ₄ - U ₃ - T ₂ 采购谈判	135

$M_4 - U_3 - T_3$ 采购价格	137
M_5 资金规划与销售管理	139
创业实践	141
$M_5 - U_1$ 预测销售收入	141
$M_5 - U_2$ 启动资金需求分析	144
$M_5 - U_3$ 启动资金筹集	146
$M_5 - U_4$ 商务谈判	147
P_1 商务谈判的原则和技巧	147
P_2 业务联系	150
网上实习	153
实岗演练	153
创业理论	154
$M_5 - U_1 - T_1$ 预测销售收入	154
$M_5 - U_2 - T_1$ 启动资金的概念和分析要点	155
$M_5 - U_4 - T_1$ 商务谈判	156
M_6 财务培训与财务管理	159
创业实践	161
$M_6 - U_1$ 编制利润表	161
$M_6 - U_2$ 编制现金流量表	164
网上实习	167
实岗演练	167
创业理论	168
$M_6 - U_1 - T_1$ 收入与收入管理	168
$M_6 - U_1 - T_2$ 支出与成本费用	169
$M_6 - U_1 - T_3$ 利润与利润表	172
$M_6 - U_1 - T_4$ 税务知识	173
$M_6 - U_2 - T_1$ 现金管理	175
$M_6 - U_2 - T_2$ 现金流危机及其应对措施	177
$M_6 - U_2 - T_3$ 财务报表的用途与相互关系	179
M_7 投资收益与风险评估	181
创业实践	183
$M_7 - U_1$ 盈亏平衡点分析	183

$M_7 - U_2$ 投资收益分析	185
$M_7 - U_3$ 创业风险分析	186
网上实习	188
实岗演练	188
创业理论	189
$M_7 - U_1 - T_1$ 盈亏平衡点分析	189
$M_7 - U_2 - T_1$ 投资收益分析	192
$M_7 - U_3 - T_1$ 创业风险分析	194
$M_7 - U_3 - T_2$ 如何降低创业风险	197
M₈ 创业计划与开业准备	199
创业实践	201
$M_8 - U_1$ 做好开业准备	201
$M_8 - U_2$ 完成创业计划	202
网上实习	203
实岗演练	203
创业理论	204
$M_8 - U_1 - T_1$ 开业基本条件	204
$M_8 - U_1 - T_2$ 开业前咨询	205
$M_8 - U_1 - T_3$ 制订行动计划	206
$M_8 - U_1 - T_4$ 完善行动计划	207
$M_8 - U_1 - T_5$ 做好开业准备	208
$M_8 - U_2 - T_1$ 创业计划书的检查和推介	209
$M_8 - U_2 - T_2$ 创业计划书的评价	212
参考文献	215



创业实训手册

全国创业培训工作指导委员会推荐使用教材

M₁ 组建团队与架构公司

模块实训目标

1. 通过总经理竞聘、人员招聘的模拟演练，组建创业核心团队。
2. 掌握招聘与竞聘的基本常识，组建模拟公司团队。
3. 了解创业机会评估标准，掌握选择项目的原则、方法和途径，初定经营项目。
4. 了解创业计划书的构成和重要性。

创业实践

M₁ - U₁ 竞聘总经理

学习指南

1. 竞聘人选的确定：学员通过自荐或推荐的方式确定参加总经理竞聘的人选。
2. 竞聘的过程：
 - (1) 参加总经理竞聘的学员进行竞聘演讲。
 - (2) 实训师针对总经理的岗位需求设计考核题目，由竞聘人员当场分析并作答。
 - (3) 实训师对竞聘者作出点评。
 - (4) 结合实训师意见，全体学员根据竞聘者演讲及答辩的综合表现，以投票方式确定总经理。

注意事项

1. 如何推荐总经理竞聘者可参考“思路拓展”中的创业能力。
2. 总经理竞聘者演讲要点：自我介绍、教育背景、工作经历、特长、主要工作业绩、对创业的理解与设想、创业目标以及采取的措施等。
3. 竞聘演讲者要在规定的时间内完成竞聘演讲，实训师指定专人计时、提醒。
4. 按照学员人数确定模拟公司数量，一般按照每家模拟公司 7~15 人来设定。

思路拓展

八项创业能力测试

测试方面：

- A. 创新能力；B. 分析决策能力；C. 预见能力；D. 应变能力；
E. 组织协调能力；F. 社交能力；G. 激励能力；H. 学习能力。

测试内容：

请根据自己的实际情况作出判断，在各观点后的“()”内画“√”或“×”。

1. 经常听到别人评价你的想法出乎意料。 ()
2. 对于别人的想法总是抱有怀疑态度,习惯先用自己的思路思考问题。 ()
3. 一个有新意的产品广告,或是一个创新的推广活动总能吸引你的视线。 ()
4. 经常认为一个问题的答案不止一个,通常想用两个以上的答案来权衡哪个答案更好。 ()
5. 认为“循规蹈矩”这个词不在人生的词典里。 ()
6. 去旅游之前,通常习惯把旅游计划制订得十分详细,连什么时间住哪个旅馆都计划在
内。 ()
7. 你对自己的优点和缺点很了解,知道怎样扬长避短。 ()
8. 遇到紧急情况时,虽然刚开始会有点慌张,但在很短的时间内能冷静下来思考问题。 ()
9. 自己喜欢的衣服,即使别人说很不好看,你也会继续穿。 ()
10. 当你遇到事情一筹莫展时,有一个办法具有一定的风险,但你仍然会采用该办法。 ()
11. 你经常能在大局中看出别人难以看到的细节。 ()
12. 由于情况紧急,晚上要去郊区见一个客户,你能在当天立即预订附近的旅馆,并预
计到可能会没有车回去,或者过于疲劳不能开车回去。 ()
13. 对信用卡用了多少钱心中有数,很少有支付不起而要借钱的现象发生。 ()
14. 对你的知己5年后将处于什么位置有一定的判断。 ()
15. 你能从国家政策的改变,判断未来的经济形势。 ()
16. 在公众场合发言时,有人站出来反驳你,你通过短暂的思考便能用得体的语言进行
回应。 ()
17. 不同意“人生在世,最好顺应环境,因为人很难改变命运”这种看法。 ()
18. 在紧急情况下,想到的是寻求别人的帮助。 ()
19. 在旅馆里,你会整齐有序地把衣服和随身用品按使用习惯摆放出来,而不是杂乱地
塞在旅行包里。 ()
20. 认为自己一个人独立生活的能力很强。 ()
21. 很少有不知道该让谁做一件事的情况。 ()
22. 同伴间的争吵很容易被你化解。 ()
23. 你会把一项工作分配到具体的人,并安排具体的时间。 ()
24. 每到一个地方,只要有时间就会约附近的朋友出来喝茶聊天。 ()
25. 虽然有些人很不讨人喜欢,但你仍然能做到以礼相待,与其保持正常的礼节性

- 交往。 ()
26. 利用聚会的机会,你会有和其他人结识的意愿,并交很多新朋友。 ()
27. 你交朋友不会受年龄限制,往往有比你大很多或小很多的人成为你的朋友。()
28. 发现别人的观点不是很准确的时候,你会巧妙、温和地引导他们向自己认为正确的观点靠拢。 ()
29. 对于一件事的结果,无论好坏,你通常会先鼓励或安抚责任人,而不是先评判责任人这件事做得是对还是错。 ()
30. 关注员工的兴趣爱好,善于利用非金钱的激励手段。 ()
31. 下属犯错后你不会当众批评他,尽量找机会私下和他说明白。 ()
32. 能将想要达到的业绩结果和激励方式紧密结合。 ()
33. 由于事情十分紧迫,对于不明事理的员工,只能采取严厉的措施逼迫其执行。 ()
34. 阅读是你的兴趣爱好。 ()
35. 你每个月至少读一本书。 ()
36. 你喜欢和其他公司的人聊天,看看其他公司是怎样运作的。 ()
37. 对感兴趣的新闻,你会分析其背后的原因。 ()

计分方法:

打“√”得1分,打“×”不得分:

得分 ≥ 30 分,创业综合素质极高;

23 分 $\leq$ 得分 < 30 分,创业综合素质良好;

得分 < 23 分,请思考你在哪些方面较为欠缺。

M₁ - U₂ 组建团队

学习指南

1. 总经理确定模拟公司的人员构成。
2. 学员填写个人简历，提交给总经理。
3. 总经理可先确定 1~2 名公司成员，组成招聘小组。
4. 在总经理的组织领导下，招聘小组经过简历筛选、面试、评估，确定本模拟公司人员。

注意事项

1. 面试过程中避免因背景、专业、爱好等因素对学员存有较大偏见。
2. 面试过程中要遵循平等、公平、竞争、优势互补的原则。

员工个人简历

个人信息						
姓名		性别		民族		照片
出生日期			户口所在地			
电话			E-mail			
住址				学历		
教育背景						
工作经历						
目标岗位						

思路拓展

如何讲话

在美国麻省理工大学的自选课外活动期间，计算机科学专业的 Patrick Henry Winston 教授开了一门著名的课，叫做“如何讲话”。在这个一直广受欢迎的课堂上，Winston 教授向观众们讲授关于掌握讲话艺术的、经过不断发展和打磨而逐渐成熟的注意事项及策略，可用公式概括为：

$$I=f(K, P, T)$$

你的影响力 I (Influence) 是一个关于你的演讲常识 K (Knowledge about speaking)、练习情况 P (Practice) 以及天赋 T (Talent) 的函数，这三者的重要性是按由强到弱排序的。Winston 的建议主要关注于演讲常识，这也是最能显著提高你的影响力又最简单的方法。

如何开始

1. 不要用笑话做演讲的开头。听众尚未习惯于你和你的讲话风格，因而幽默感在此刻也许不那么容易取得好的效果。
2. 以一个菜单开始演讲。准确告诉听众，你将要讲些什么，以怎样的顺序陈述。
3. 尊重并承诺听众的自由与权益，能够吸引并留住听众远比调动他们来听更重要。

重要提示

1. 反复重述

首先，简洁地提出你的思想，然后详细地阐述，最后再进行总结。用人工智能的术语讲，即：让你的听众载入图解表，继而将细节填充进去，最后让他们知晓，什么是有价值的信息，应当被编入大脑中的索引，为未来所用。

2. 准确措辞

这一方法可以使那些不慎走神的听众很容易重新回到讲话中。比如：“上面我们谈了第一条启示，即反复重述，下面我将要讲第二条启示，它会使你的讲话更有趣……”

3. 不要忽略其他说明

解释一种观点的时候，也应当引述一些其他与之不同但非常相关或相近的观点，这可以帮助听者更准确地理解你的观点中关键的部分。

4. 提出反问

不要问得太简单，也不要问得太难，等待答案的时间大概为 6 秒。