

高等学校管理类专业主干课程教材

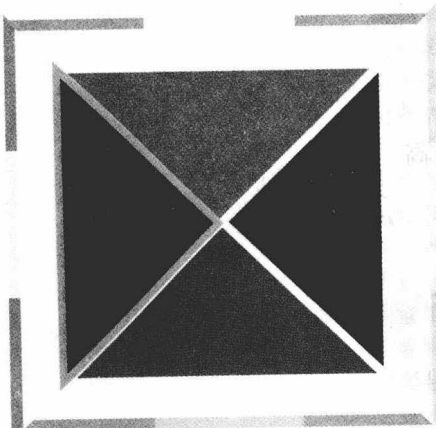
企业经营决策 沙盘实战教程

□ 陈冰 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

高等学校管理类专业主干课程教材



企业经营决策 沙盘实战教程

Qiyè Jīngyíng Juécè Shápán Shízhàn Jiàochéng

□ 陈冰 主编



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容简介

本书共分九章,旨在为读者在参加企业经营决策的过程中,获得有益的支持。本书按初次参加企业经营决策沙盘实战者的认识过程,由浅入深、由简入难,逐步介绍一个企业经营决策者需要掌握的最基本的能力。本书从最基本的工具“报表”入手,经过投资、筹资、生产、营销到量本利分析与战略规划,为求通过实战训练落实企业经营决策中的各项技能。此外,书中还专门摘选了同学们的实战感受,为读者提供更具有“硝烟”味的场景。

本书可作为全国普通高等学校企业经营决策模拟课程教材,也可作为企业经营决策培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

企业经营决策沙盘实战教程/陈冰主编. -- 北京:高等教育出版社,2012.3

ISBN 978-7-04-031657-5

I. ①企… II. ①陈… III. ①企业管理-经营决策-高等学校-教材 IV. ①F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第256991号

策划编辑 张欣

责任编辑 张欣

封面设计 张志

版式设计 杜微言

插图绘制 尹莉

责任校对 刘春萍

责任印制 张福涛

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100120
印 刷 北京奥鑫印刷厂
开 本 787mm×960mm 1/16
印 张 14.75
字 数 270千字
购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
版 次 2012年3月第1版
印 次 2012年3月第1次印刷
定 价 22.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 31657-00

前 言

随着国内对企业经营决策模拟教学认识的深入,企业经营决策类课程的名称在国内五花八门,根据内容和性质,我们将其定位在“企业经营决策模拟”,请各位专家学者和广大同学讨论。本课程的教学核心在“决策”,包括决策思路、决策方法、决策技巧和决策工具。因此本书从书名、结构、章节、内容直至使用,都力图突出和强化“决策”。^①

全书包括9章和附录。第一章概述了沙盘教学的意义、类型、在我国的发展情况以及教学组织的基本方法等。第二章介绍了企业经营报表的结构、格式和定义等,为学习者表达自己的决策思想和观察决策效果提供基本工具。第三、四、五、六各章则分别从投资、筹资、生产和营销四个方面具体介绍决策技巧和应注意的事项。第七章阐述了量本利分析方法在企业经营决策中的应用。第八章从战略的高度阐述决策的思路。第九章则从事后的视角回顾企业经营决策中的得失,希望能为读者未来的实战有所助益。本书附录包含11张报表,是专门为企业经营模拟决策实战设计的,是表达决策思想、记录企业资源运动过程及结果和披露经营成果的重要工具。

本课程是21世纪初从欧洲引进的。在我国传播的这10余年中,大量的专家和学者为本课程的建设和发展作出了卓越的贡献。这些在本书的第一章中有所描述。为了介绍本课程的发展史,模拟领域著名权威、博士生导师 Igor S. Mayet 教授郑重推荐了 *Developments in Business Gaming: A Review of the Past 40 Years*《企业经营模拟发展40年回顾》一文。

本书由陈冰主编,负责全书策划、制订框架、确定写作宗旨、审阅书稿以及最后统稿,并撰写第一章的部分内容、第二章和附录;曹阳协助主编审阅部分书稿并撰写第七章、第八章;颜颖撰写了第一章的部分内容并全文翻译了 *Developments in Business Gaming: A Review of the Past 40 Years*;张予撰写了第三章;牟彩艳撰写了第四章;王莹撰写了第五章;周付安撰写了第六章并参与统稿第九章;方子舟、浦怡然、刘吟、孟令晨和李佩佩等撰写了第九章各节。

本书在编写过程中得到王其文、张以宽、李金轩、黄先开、周丽、祝钧、沈文华、马德富、柯明、张静、杨有红、顾红、欧阳爱平、秦艳梅、赵学凯、王峰娟等专家、

^① 本书可与各种沙盘教学软件配套使用,故相应地淡化了部分具体的操作方法,特此说明。

学者的支持和指导。

本书中的决策思想,大量地来自于实战比赛。在此,我们感谢历次企业经营决策比赛的冠军们和在相关活动中作出卓越贡献的同学们,他们是:刘辉、景卫红、郭静、纪程祁、于柳祎、高冉、陈东、段励锋、靳晶博、辛梓豪、曾云鹤、苗雪、马伟伟、赖建辉、陈海琴、徐娇。他们为本书提供了大量的鲜活案例和前沿思想。在本书策划前期,田芬、孙钥燿、黄婉秋、徐凤等参与了讨论,徐凤等还参与了资料整理工作。我们谨借此机会,向上述所有参加、帮助或支持本课程建设、本书编写的人们致以诚挚的感谢!

企业经营决策模拟在我国还属于新生事物,大家还在探索过程中。本书的大部分内容,属于原创。鉴于我们的能力和对该课程的认识有限,书中肯定会存在各种问题。热诚欢迎各界人士批评指正。有关建议和意见,可寄至邮箱:chenbing@btbu.edu.cn。谢谢大家!

陈 冰

2011 年元旦于北京

高等学校管理类专业主要课程教材

非管理专业管理类基础课程教材

经济管理基础(第二版)(送教师课件)	席酉民
企业管理概论(第四版)(送教师课件)	尤建新
技术经济学概论(第三版)(送教师课件)	吴添祖
简明市场经济学(第三版)(送教师课件)	荣朝和

管理类专业主干课程教材

系统工程简明教程(第三版)(送教师课件)	汪应洛
财政与金融(第五版)(送教师课件)	朱耀明等
国际贸易理论、政策与实务(第三版)(送教师课件)	李左东
国际贸易实务与操作(送教师课件)	张晓明
企业战略管理(第三版)(送教师课件)	杨锡怀
企业战略管理(送教师课件)	韩伯棠
企业国际化战略(送教师课件)	金占明等
生产与运作管理(第三版)(送教师课件)	陈荣秋
运作管理案例集	谢滨
项目评估(第二版)(送教师课件)	张少杰
质量管理学(第三版)(送教师课件)	孙静
质量管理学(第三版)辅导与案例	孙静
企业管理控制系统(送教师课件)	韩伯棠
管理科学研究方法(送教师课件)	西宝
企业研究方法(送教师课件)	陈洪安
实验管理学(配学科网站,送教师课件)	万迪昉
管理沟通(第二版)(送教师课件)	张莉
管理心理学(送教师课件)	王重鸣
企业伦理与道德(送教师课件)	李金轩
企业运作仿真综合实习教程(送教师课件)	刘良惠等
企业经营决策沙盘实战教程	陈冰等

管理类专业前沿课程教材

公司治理学(第二版)(送教师课件)	李维安
公司治理	席酉民、赵增耀
中小企业管理(第二版)(送教师课件)	林汉川
研究、发展与技术创新管理(第二版)(送教师课件)	许庆瑞
企业信用管理(送教师课件)	叶陈毅

郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话：(010)58581897/58581896/58581879

反盗版举报传真：(010)82086060

E-mail: dd@hep.com.cn

通信地址：北京市西城区德外大街4号 高等教育出版社打击盗版办公室
邮 编：100120

购书请拨打电话：(010)58581118

目 录

第一章 绪论	1
第一节 企业经营决策模拟的产生、意义与发展	1
第二节 沙盘课程的组织	6
第三节 沙盘课程进阶教学	8
本章小结	16
思考题	16
第二章 企业报表	17
第一节 报表的种类及其格式	17
第二节 报表的编制方法	24
本章小结	31
思考题	32
第三章 投资	36
第一节 固定资产投资	36
第二节 无形资产投资	40
第三节 投资工具	43
本章小结	50
思考题	50
第四章 筹资	51
第一节 筹资规则	51
第二节 筹资方式与成本分析	54
第三节 筹资方案分析	60
第四节 筹资规划的编制方法	62
本章小结	66
思考题	66
第五章 生产管理与生产策略	67
第一节 生产过程及生产管理	67
第二节 生产计划与控制	71

第三节 生产策略	73
第四节 采购计划和库存控制	80
第五节 按订单交货	83
本章小结	91
思考题	92
第六章 市场营销	93
第一节 市场营销概述	93
第二节 市场分析	97
第三节 营销策略制订	109
第四节 场外交易	119
本章小结	121
思考题	122
第七章 保本保利与企业风险分析	123
第一节 产品成本及其性态	123
第二节 保本保利分析	131
第三节 企业风险分析	135
本章小结	143
思考题	144
第八章 沙盘企业的战略规划	145
第一节 企业战略规划的主要内容	145
第二节 沙盘企业年初经营战略规划	151
第三节 主要管理岗位的职责与业绩评价	156
本章小结	168
思考题	169
第九章 沙盘实战经验谈	170
第一节 沙盘实战进阶	170
第二节 竞赛总结	181
第三节 沙盘大赛全国赛总结	186
第四节 沙盘大赛总结	189
第五节 市场营销经验总结	194
本章小结	204
思考题	204
附录 企业报表	205
参考资料	229

第一章 绪 论

内容提要 企业经营决策课程以学生直接参加企业经营决策模拟实战为主要形式,具有真实情景模拟、融会贯通所学知识以及增强学生学习兴趣等特点。实战规则和三种语言是本课程的基础。统筹安排和长远规划是实战的核心。发现短板和风险控制是团队水平的体现。

第一节 企业经营决策模拟的产生、意义与发展

一、企业经营决策模拟课程的产生及意义

从 20 世纪 20 年代,就有人把军事沙盘引进到商业领域,开发出第一个企业经营决策模拟系统。到 20 世纪后半叶,企业经营决策模拟才在经济管理专业教学中得到了迅猛发展。

20 世纪 80 年代,企业经营决策模拟沙盘开始进入中国,并率先在企业中高层管理者的培训中使用。进入 21 世纪以来,企业经营决策模拟课程在我国高校中得到迅速推广,已成为许多高校实践教学的热点课程。

企业经营决策模拟课程具有科学、实用、生动、有趣等特点,对于强化学习者的管理知识、训练其管理技能、全面提高其综合素质具有积极作用,是一种极有价值的体验式教学模式。开展企业经营决策模拟课程具有以下几个方面的意义。

(一) 完善知识结构

企业经营决策模拟沙盘课程将参与者分为若干团队,每个团队模拟一个企业的运作。团队成员分别担任公司中的总经理(CEO)、财务总监(CFO)、市场总监(CMO)、生产总监(COO)、信息总监(CIO)等管理职位,体验企业经营决策的完整流程。扮演不同的角色,要求参与者具有不同的岗位知识、专业技能,这突破了专业方向对参与者的限制,促进了参与者对企业经营管理相关知识的学习和强化。

例如,总经理要对企业的发展有全局的把握,带领团队制订明确的发展战略,包括产品战略、市场战略、竞争战略、资金运用战略等;市场总监,要把握消费者需求,分析市场环境,关注竞争对手,确定目标市场,制订营销策略;生产总监,要负责新产品研发、物资采购、生产运作管理、品牌建设等;财务总监,要有效预估

长、短期资金需求,控制融资成本,提高资金使用效率等。同时,企业的运作成功是一个团队齐心协力、互相配合的过程。每个团队成员都要熟悉各个岗位的专业知识,这也大大拓展了参与者的知识面,有助于全面提升参与者的管理能力。

(二) 提高综合素质

对于经济管理类专业的学生,传统的评价标准是该生在会计学、财务学、经济学、管理学、营销学等专业知识的掌握

程度,如图 1-1 所示。但事实告诉我们,对企业的管理是一个管理者综合素质的体现,它不仅仅涉及相关学科知识,更注重对学科交叉领域知识的掌握和运用,而这往往是我国经济管理类专业大学生最薄弱的环节,成为限制其综合能力提高的“短板”,如图 1-2 所示。因此,加强经管类专业学生相关知识的综合应用,培养其实践能力,是不断提升其综合管理素质的重要途径,如图 1-3 所示。

另外,对于培养参与者的全局观

念、锻炼其团队合作意识、树立在竞争中共赢的理念以及磨炼持之以恒的坚强信念都是提高其综合素质的重要内容。

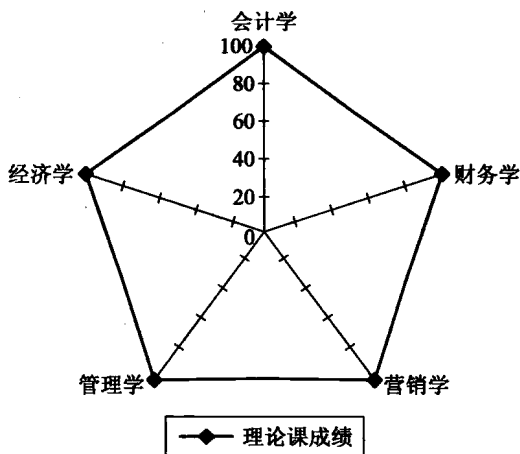


图 1-1 传统评价标准图

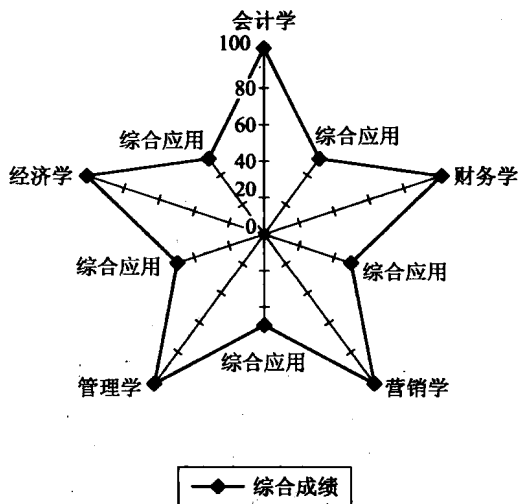


图 1-2 考虑综合运用能力的评价图

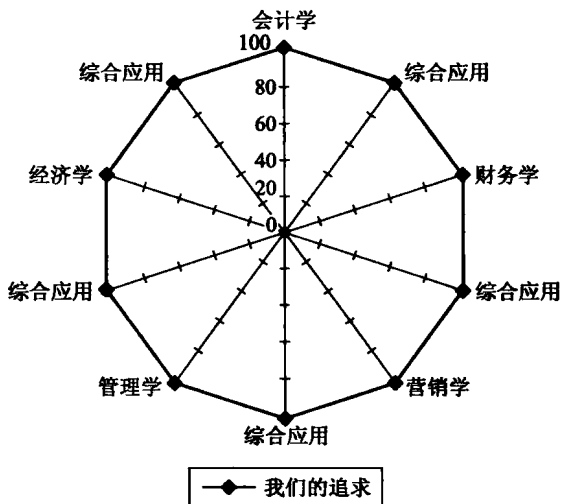


图 1-3 综合运用能力培养目标图

(三) 激发学习兴趣

学习一直以来被大多数人认为是一个艰苦的过程,古人用“学海无涯苦作舟”、“十年寒窗苦”等来形容求学的艰辛。而企业经营决策模拟沙盘实战这一体验式教学方法,使得学习过程不再枯燥,知识不再晦涩。知识以最直接、最生动的方式呈现出来,最大程度地激发参与者的积极性。就像企业不再采用传统的金字塔式管理方式,而改以信息透明、信息共享、让所有员工融入的扁平式管理;课堂不再是老师一人“满堂灌”,而是让同学亲自参与企业经营全过程的模拟,体验不同角色的职责。“兴趣是最好的老师”,有了自主学习的动力,知识掌握起来也更加容易,技能锻炼得更加扎实。

二、企业经营决策模拟课程在我国的发展

企业经营决策模拟课程的教学类型可分为两种:桌面沙盘教学系统和电子沙盘教学系统。从使用教具看,桌面沙盘教学系统有盘面、筹码和标识等,而电子沙盘教学系统则没有。本书专为桌面沙盘教学系统编写(以下桌面沙盘教学系统简称沙盘)。

沙盘课程进入我国后以其强烈的现实情境感获得了迅速发展,很多高校、企业培训机构都逐步开设了沙盘课程。我国不少研究人员、软件开发商也在此基础上对原有的沙盘及相关技术进行了优化和改进,对于沙盘课程的丰富和完善作出了不少贡献。下面简单叙述沙盘课程引入我国后的一些发展。

(一) 原始的手工沙盘

最早引入我国的原始沙盘是基于手工操作的。上课时,指导教师黑板上画一张表,如表 1-1 所示。

表 1-1 沙盘实战成绩一览表

年份 小组	起始年	1	2	3	4	5	6	总分
A 权益 利润	63	31	4	1	20	34	37	114.7
	5	-32	-27	-3	19	14	3	
B 权益 利润	63	40	19	40	37	35	38	123.5
	5	-23	-21	21	-3	-2	3	
C 权益 利润	63	36	23	16	15	23	68	227.8
	5	-27	-13	-7	-1	8	45	
D 权益 利润	63	34	9	-10	-19	-2	10	24.5
	5	-29	-25	-19	-9	17	12	
E 权益 利润	63	47	28	27	27	22	15	47.25
	5	-16	-19	-1	0	-5	-7	
F 权益 利润	63	47	31	11	15	30	58	165.3
	5	-16	-19	-15	4	15	28	

随着课程的进行,每个小组按年填写数据。通常每个小组的数据占一大行,行中每个单元格左下角填写本年利润,右上角填写年末权益,最后计算总分。该方法简便易行,目前仍有部分培训机构和院校在使用。它的主要问题是便于审核报表的平衡关系。

(二) 数据电子化

1. 集中式录入原始数据

沙盘课程进入我国不久,国内企业就研发了相关配套软件。此类软件在使用过程中由教师把同学填制的“资产负债表”和“利润表”中的原始数据录入计算机并进行数据管理。这种由教师集中录入的方式称为集中式录入报表。但是由于其录入数据仅为加工后的报表数据,因此缺乏对实战过程的监控,结果分析相对片面。

2. 步进式录入原始数据

步进式录入原始数据是为了更好地监控实战过程,是在集中式数据录入方式的基础上改进而成。在这种方式中学生需要把企业经营的操作过程逐步录入计算机系统,这相当于录入了实战企业的全部原始凭证,为全面管理数据提供了

方便。当然,这种步进式录入也存在一定的不足。例如,原则上录入的数据是不可修改的,输入过程一旦发生错误就无法修改。但该类软件系统大多增加了“退回”或“返回”功能,为录入错误等情况开辟了特殊通道,可作为局部补救、改善的途径。此外,该类系统只能作为数据管理平台,无法实现辅助决策功能。

(三) 数组的扩大

传统的沙盘一次最多安排六组人员进行企业经营实战,以下简称实战。为了让更多的人参与到这项实训课程中来、更好地解决多组同时实战的问题,我国研究人员做了大量工作。表面上看,对原始的“六组”进行扩大似乎很简单。但实际上,这是由于实现了数据的电子化管理后才可能进行的。

组数扩大以后,系统可以容纳的组数明显增加,每个同学的参与度也明显增加。例如:采用原来 6×6 (一共 6 组,每组 6 人) 的模式,由于实战岗位的分配问题将会有部分同学处于实战的边缘地带;而如果采用 12×3 (一共 12 组,每组 3 人) 的模式,每位参与者都将处于实战关键岗位,这就会使每个参与者更充分地参与其中。

当然,从技术上说,组数可以是无限增加的,同时参与实战的人数也是可以任意扩大的。但在实际课程中,参加实战人数过多会直接影响教师课堂管理和指导的效果。另外,选单时间也不能无限增加。因此,教师要慎重对待,既要充分调动参与者的主观能动性,又要保证实战过程的流畅。

(四) 网络及其他发展

经营决策沙盘从最初的纯手工操作沙盘,到使用单机版沙盘配套软件,再到局域网环境的沙盘软件,最后过渡到广域网环境的动画沙盘系统,经历了不断的改进和完善。目前许多沙盘软件都可以在互联网上运行。

沙盘的另一个发展方向是沙盘类型的多样化,一些公司和院校研发了非一般制造型企业的沙盘,如营销沙盘、物流沙盘、人力资源管理沙盘、金融沙盘等。这些沙盘无一例外地继承了原有沙盘的对抗性、趣味性和实战性等基本要素。

(五) 经营决策动画沙盘

沙盘教学方式进入我国高校的时间虽然不长,但学界对沙盘教学系统的优化作出了大量的贡献。

目前的沙盘教学系统,优点很多,同时也存在一些值得改良的地方。

首先,传统沙盘需要专门的教室(参见图 1-4),投入大且学习、使用和管理多有不便。如能利用现代信息技术把传统沙盘教具(盘面、标识和筹码)转换成电子形式,以“动画”方式展示各个方案的运行过程和结果,并提供可资对比的可视化信息,则不仅能避免传统沙盘的缺点且能保持其直观的现场感。

其次,上述数据录入的方式,可优化为“一览式决策表录入”。该方式能支持全屏幕编辑修改,甚至可以一次录入若干年(或若干个)方案。

另外,我国目前流行的沙盘,大多直接引自外国,规则和报表也有待逐步适应我国当前的实际情况。

使用动画沙盘系统,学生可以集中精力进行决策研讨,最终结果只需以“确认”方式进行操作,即可由系统自动完成数据采集任务。然而,由于动画沙盘系统的数据管理模块要承担比赛的组织和仲裁功能,其严谨性不允许有半点差错。因此,动画沙盘系统的开发进程相对缓慢,目前市面上尚未有成熟的软件。

第二节 沙盘课程的组织

沙盘实战可分为三个主要阶段:准备阶段、实战阶段、总结阶段。其中,实战阶段是各类沙盘课程教学的重点,一般应保证至少 28 课时。实战过程中还应分为入门实战和提高实战等阶段,每个阶段都争取完成全部经营过程,中间贯穿指导教师点评环节,从而取得较好的实战效果。

一、专用教室

经营决策沙盘实战需要配备专门的教室,教室内设置相应数量的桌子,同学分成若干小组,围坐在一张“学生桌”周围,以团队形式开展公司运营。以我国高校大多数自然班级拥有学生 40~50 人计算,可分为 12~16 组,布局如图 1-4 所示。

二、课时与内容安排

本课程建议授课时间为 32~48 学时。授课阶段分为准备阶段、实战阶段(含三个轮次)和总结阶段,各阶段建议授课学时如表 1-2 所示。其中,教师讲解、指导、点评占 4~8 学时左右,主要分布在课程的开始和结束阶段,并贯穿整个教学过程;学生动手实战时间应保证在 28 学时(或以上)。准备阶段,以“教师讲授—学生听课”形式为主,进行沙盘运行规则的讲解。实战阶段,以“学生动手—教师指导”形式为主,组织学生以经营团队形式参加实战。实战可分为三个轮次,其中第一轮次是学生的初期体验轮,目的是让学生尽快熟悉企业的环境、规则与方法;后两轮则以学生为主开展实战对抗。总结阶段,通过“教师点评—学生总结”的形式,对参赛过程进行回顾。总的来说,该课程以学生参与为主、教师指导为辅的方式进行,注重对学生综合素质及应用能力的锻炼、提高与考察。

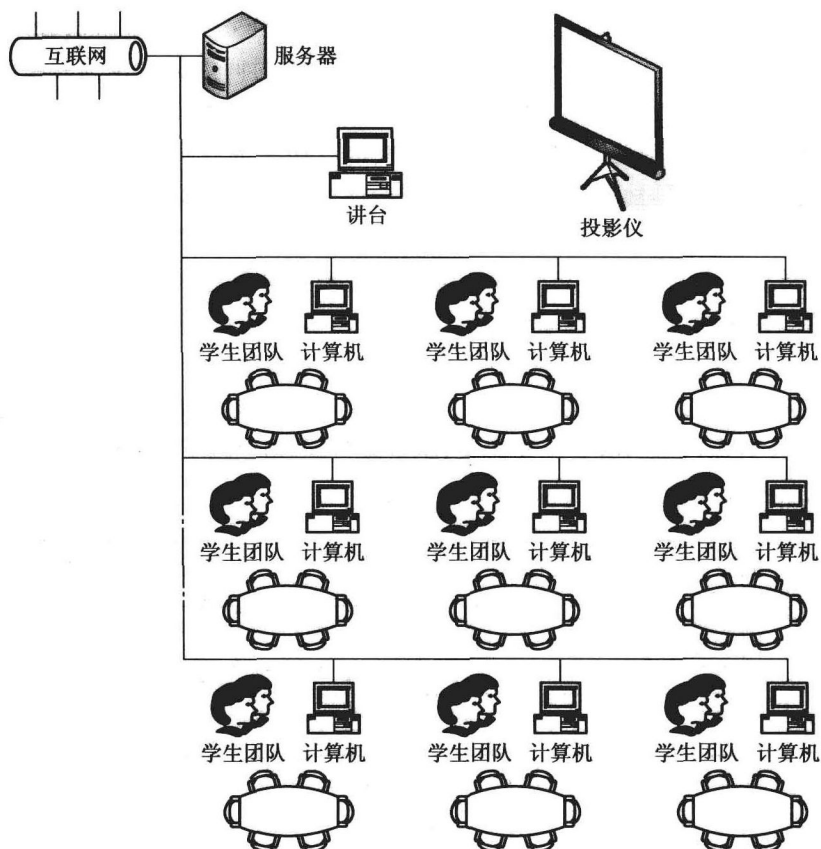


图 1-4 专用沙盘教室布局示意图

表 1-2 课程各阶段建议学时分配表

课程阶段	准备阶段	实战阶段 1	实战阶段 2	实战阶段 3	总结阶段	机动学时
建议学时	8~10 学时	8~10 学时	8~10 学时	8~10 学时	4 学时	4 学时

准备阶段是沙盘课程的开始。在这一阶段,教师首先要为学生介绍本课程的主要内容、沙盘的相关知识和经营实战的基本流程;在此基础上,带领学生熟悉企业经营决策沙盘实战的各项操作规则及评分标准,并通过示范,让学生体验沙盘的操作及企业实战的方法、过程。教师示范实战的企业运营时间以两年为宜,也可根据学生掌握的情况自行调整。

实战阶段是沙盘课程的核心阶段。这一阶段,需要学生在掌握沙盘操作规则、熟悉实战流程的基础上,将企业的发展战略、经营理念融入实战过程,体会各种决策变化给企业带来的收益或损失。实战以分组体验、竞争对抗形式展开,学生组创自己的公司团队,团队成员分成总经理、财务总监、市场总监、生产总监、

信息总监等不同角色,负责企业的各项事务,互相合作,完成企业的资金筹措、备料生产、产品销售等一系列工作。企业实战运营的时间通常设定为六年。第一轮次又叫体验期,教师通过讲解和现场指导等方式为各团队提供支持,同时报表可以“无偿”提供。通过此方式引导团队成员尽快掌握沙盘企业报表的编制方法,并逐渐培养自己独立思考和综合分析的能力。第二、三轮次的实战是学生的提高阶段。在此阶段中,每个团队应连续完成六年企业经营决策的实战,同时教师不再提供免费的报表支持,而将重点放在考查学生对沙盘、企业运营理念和策略的掌握程度及决策效果点评上。

总结阶段包括教师对实战及课程开展情况的整体评价,各团队成员对自身经营决策过程及结果的分析、总结。这一过程,对于加深团队成员对企业决策的理解,启发其深入思考有着重要意义;也是提升课程质量的关键环节。

以上各阶段的主要安排如图 1-5 所示。

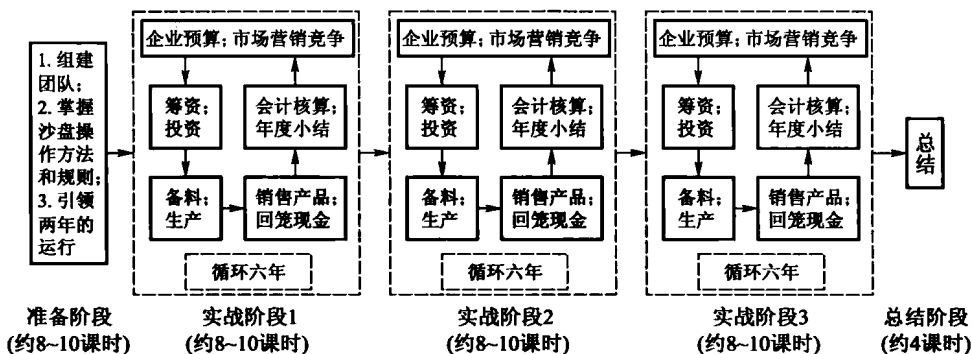


图 1-5 教学环节设置

第三节 沙盘课程进阶教学

企业经营决策沙盘实战课程是一个旨在培养和锻炼经营团队企业运营管理综合能力的实训课程。然而对于团队能力的培养不是一蹴而就的,需要循序渐进的引导和锻炼。在这一过程中,团队成员可按下列层次逐步提高:实战规则;实验语言;统筹安排;长远规划;发现短板;风险控制。

一、实战规则^①

企业由各职能部门构成,在发展中受内外部环境、自身因素等多重制约。这

^① 这里的“实战规则”为本教材的主要讲述依据。各校授课时请以所用教学系统中规则的参数为准。