



普通高等教育“十二五”规划教材

# 企业经营 模拟实战演练

于兆河 李艳杰◎编著

中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

教·育·出·版·中·心



普通高等教育“十二五”规划教材

# 企业经营 模拟实战演练

于兆河 李艳杰◎编著

中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

教·育·出·版·中·心

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营模拟实战演练 / 于兆河, 李艳杰编著. —北京: 中国石化出版社, 2015. 1

ISBN 978 - 7 - 5114 - 3171 - 4

I. ①企… II. ①于… ②李… III. ①企业管理 - 计算机管理系统  
IV. ①F270. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 011520 号

未经本社书面授权, 本书任何部分不得被复制、抄袭, 或者以任何形式或任何方式传播。版权所有, 侵权必究。

### 中国石化出版社出版发行

地址: 北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编: 100011 电话: (010) 84271850

读者服务部电话: (010) 84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail: [press@sinopec.com](mailto:press@sinopec.com)

北京富泰印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

\*

880 × 1230 毫米 32 开本 4.5 印张 107 千字

2015 年 2 月第 1 版 2015 年 2 月第 1 次印刷

定价: 20.00 元

# 前 言

企业经营模拟实战演练通过引领参与者进入一个高度竞争的模拟行业,由参与者分组成立若干“企业”,在严酷的市场环境下,进行若干年度的模拟经营活动,参与者通过各自“企业”系统经营管理活动的体验,完成经营理念的蜕变。

“阅读的信息,我们能够记得 10%;听到的信息,我们能够记得 20%;但自己所经历的过程,我们却能记得 80%。”所以体验式教育以其独特的魅力和持久的优势而得到迅速推广。目前很多学校都开设了模拟企业经营及类似的课程,企业培训也越来越多的应用模拟经营课程以提高管理者思维能力。

本书适用于本、专科学生和企业培训课程。全书共分三部分:预备篇、引导篇和演练篇。预备篇介绍演练的内容和演练前的准备;引导篇对演练的规则、流程以及演练中运用的理论知识进行引导;演练篇分三个阶段以学生为主进行经营模拟实战。

本书由辽宁石油化工大学于兆河、李艳杰编著。在指导学生模拟企业经营实战演练的基础上,强调体验为主,兼顾知识引导,达到在体验中学习的目的。

企业经营模拟实战演练最大的亮点在于它能整合经营管理的理念,激发创业激情,提升创业能力,这也是出版此书的原因。

由于时间仓促,难免有误,但求能带给您启发和收获。

# 目 录

## 预 备 篇

|                      |    |
|----------------------|----|
| 第一章 走近企业经营模拟演练 ..... | 3  |
| 第一节 简介 .....         | 4  |
| 第二节 主要内容 .....       | 12 |
| 第二章 组建公司 .....       | 20 |
| 第一节 背景介绍 .....       | 20 |
| 第二节 组建团队 .....       | 28 |

## 引 导 篇

|                  |    |
|------------------|----|
| 第三章 规则引导 .....   | 39 |
| 第一节 企业生存规则 ..... | 39 |
| 第二节 市场规则 .....   | 40 |
| 第四章 流程引导 .....   | 52 |
| 第一节 设定初始盘面 ..... | 52 |
| 第二节 流程引导 .....   | 56 |
| 第五章 知识引导 .....   | 68 |
| 第一节 营销与规划 .....  | 68 |
| 第二节 生产管理 .....   | 73 |
| 第三节 企业物流管理 ..... | 79 |
| 第四节 会计与财务 .....  | 82 |

## 演 练 篇

|                |     |
|----------------|-----|
| 第六章 小试牛刀 ..... | 97  |
| 第七章 加深认识 ..... | 111 |
| 第八章 沙盘决胜 ..... | 123 |
| 附录 1 .....     | 135 |
| 附录 2 .....     | 138 |



# 预备篇

---



# 第一章

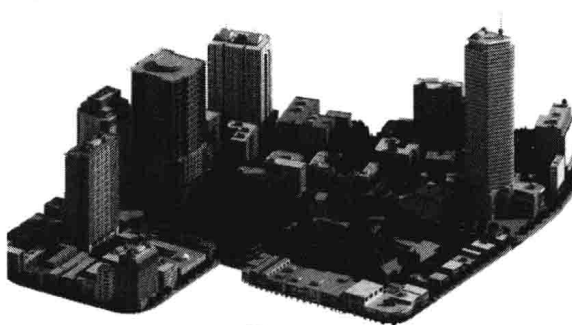
---

## 走近企业经营模拟演练

孔子云：“知之者不如好知者，好知者不如乐知者”。兴趣是学习的动力。企业经营模拟实战演练正是这样一门寓教于乐的课程，它通过管理沙盘的实战模拟，使参加者身临其境地感受到企业经营者承担的经营风险与责任，感受到市场竞争的精彩与残酷，从而深刻理解和掌握管理知识与运作技巧。

## 第一节 简介

提到“沙盘”，你想到了什么？如图 1-1 所示，是军事沙盘？还是房地产沙盘？



房地产沙盘

图 1-1 沙盘缩略图

这些沙盘清晰地模拟了真实的地形地貌，使得观察者不必亲

临现场，也能对所关注的问题（位置）了然于胸，从而运筹帷幄，制定决策。

管理沙盘，是以立体直观的教具为载体，融入市场变数，全真模拟演练企业运营过程。

它是通过模拟一个高度竞争的行业，由学员分组建立若干模拟公司，围绕形象直观的沙盘教具，模拟演练企业的经营管理与市场竞争，在经历模拟企业的荣辱成败过程中提高战略管理能力，感悟经营决策真谛。

## 一、演练的形式

企业经营模拟实战演练是通过沙盘模拟实现的，是由学员、竞争规则、竞争策略、收入和支付等基本要素组成。

每5~8名学员成立一个公司，分任总经理、财务部经理、销售部经理、信息部经理、生产部经理、采购部经理等，形成多个相互竞争的模拟公司，连续从事5~8年的经营活动（图1-2）。

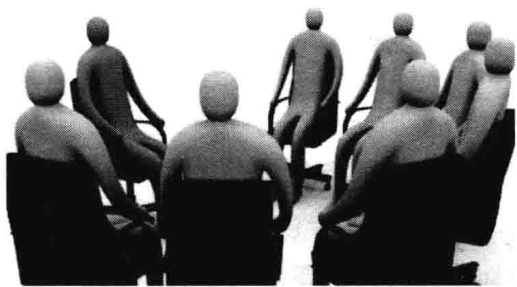


图1-2 演练形式图

每个模拟公司依照竞争规则，做出购买、研发、生产、竞

标、广告、培训、销售等经营决策，并用“资产负债表”和“利润表”记录经营结果、计算出经营效率。

通过模拟演练企业的整体运营过程，深入分析企业内外部环境，制订战略方案、市场及产品决策、生产决策、营销决策、财务决策，体验企业的经营决策全过程，从而掌握制定决策的方法。远离决策陷阱和误区，洞悉企业成功经营的核心要素，迅速提升战略决策和运营管理的能力，并深入体会信息化的重要性和必要性。

## 二、企业管理模拟演练的特点

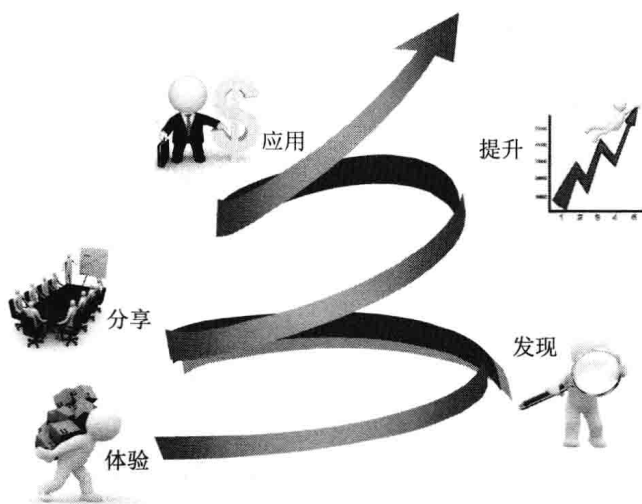


图 1-3 企业管理模拟演练过程图

### 1. 体验中学习

在模拟演练过程中，胜利者自会有诸多经验与感叹，而失败者则会在遗憾中体会、感悟和总结。这就是企业经营实战演练，一种体验互动式的学习，一种让团队快速掌握管理理论，并能真正运用于实际工作之中的学习。这种学习方式是让人们通过

“做”来“学”，参与者通过自我观察、自我体验、自我开发，最终牢固掌握经营管理知识。

## 2. 直观的发现

剥开经营理念的复杂外表，直探经营本质。企业结构和管理的操作全部展示在模拟沙盘上，将复杂抽象的企业管理理论以最直观的方式进行体验、学习和自我发现。完整生动的视觉将极为有效地激发学习兴趣，增强学习能力。这种感觉是直接的，可触摸、可体验的。在课程结束时，参与者们对所学的内容理解更透彻，记忆更深刻。

## 3. 快乐的分享

模拟演练增强了娱乐性，使枯燥的课程变得生动有趣，自始至终洋溢着趣味竞争的热烈气氛。模拟演练既体现竞争，又追求“义”与“利”的统一，强调团队协作。当参与者产生的不同观点进行分析时，需要不停地进行对话。除了学习商业规则和财务语言外，参与者增强了他们的沟通技能，并学会了如何以团队的方式工作。培训现场不仅是学习管理知识、提高管理技能的课堂，而且是学员交流思想、联络沟通、增进情感的平台。

## 4. 快速的提升

模拟演练是管理者经营理念的“实验田”，这是管理者变革模式的“检验场”。即便失败，也不会给企业和个人带来任何伤害，但是模拟经营中那些痛苦的教训和失败的经历却刻骨铭心。正是这些刻骨铭心的教训使得参与者的能力和素质得到快速提升，从而避免经营悲剧在现实中的重演，这是模拟演练的特殊收获，也是沙盘模拟培训的超强“纠错功能”。

## 5. 学以致用

管理课程一般都以“理论+案例”为主，相对枯燥而且很难

把迅速掌握的理论应用到实际工作中。企业经营模拟演练能最大限度的调动学员的学习兴趣，使学员在培训中处于高度兴奋状态，充分运用听、说、学、做等一系列学习手段，开启可调动的感官功能，对所学内容形成深度记忆，能够将学到的管理思路和方法在实际工作中很快实践与运用。学习效果更深远，更持久。

### 三、模拟演练的流程

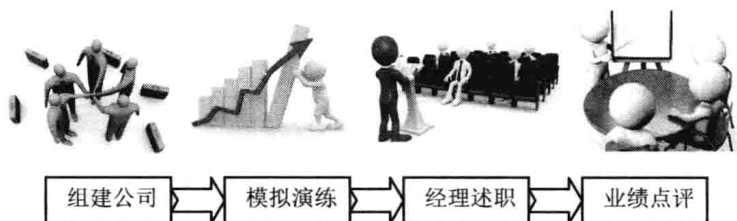


图 1-4 模拟演练流程图

#### 1. 组建公司

学员将以小组为单位建立模拟公司，注册公司名称，组建管理团队，参与模拟竞争。小组要根据每个成员的不同特点进行职能的分工，选举产生模拟企业的第一届总经理，确立组织愿景和使命目标。

#### 2. 模拟演练

分析经营环境，发现环境中蕴藏着的有利机会和主要威胁；制定、调整企业战略。包括：公司战略（大战略框架），新产品开发战略，投资战略，新市场进入战略，竞争战略等；依据公司战略安排，做出本期经营决策，制定各项经营计划。其中包括：融资计划、生产计划、固定资产投资计划、采购计划、市场开发计划、市场营销方案。根据规则组织实施模拟运营。

### 3. 经理述职

各公司在盘点经营业绩之后，围绕经营结果召开期末总结会议，由总经理进行工作述职，认真反思本期各个经营环节的管理工作和策略安排，以及团队协作和计划执行的情况。总结经验，吸取教训，改进管理，提高学员对市场竞争的把握和对企业系统运营的认识。

### 4. 业绩点评

根据各公司期末经营状况，对各公司经营中的成败因素深入剖析，提出指导性的改进意见，并针对本期存在的共性问题，进行案例分析与讲解。最后，按照逐层递进的课程安排，引领学员进行重要知识内容的学习，使以往存在的管理误区得以暴露，管理理念得到梳理与更新，提高了洞察市场、理性决策的能力。

## 四、管理沙盘模拟演练的收获



图 1-5 企业经营模拟实战演练收获

### （一）多方位拓展知识体系

模拟演练的内容涉及了诸多企业管理方面的知识，如企业整体战略、产品研发、生产排程、市场营销、财务管理（会计核算）、团队沟通与合作等多个方面。通过模拟体验，对企业经营管理的全方位展现，可以使学员在以下几方面获益：

### 1. 整体战略方面

(1) 评估内部资源与外部环境，制定企业的长期和中短期经营策略；

(2) 预测市场趋势及调整既定战略。

### 2. 产品研发方面

(1) 产品研发决策；

(2) 修改研发计划，必要时甚至中断原项目计划。

### 3. 生产方面

(1) 选择获取生产能力的方式（购买或租赁）；

(2) 设备更新与生产线改良；

(3) 全盘生产流程调度决策，匹配市场需求、交货期、产品品种和数量及设备生产能；

(4) 库存管理以及产销配合。

### 4. 市场营销方面

(1) 市场开发决策；

(2) 新产品开发、产品组合与市场定位决策；

(3) 模拟在市场中短兵相接的激烈竞标过程；

(4) 刺探同行商情，抢攻市场；

(5) 建立并维护市场地位，必要时做出退出市场的决策。

### 5. 财务方面

(1) 制定投资计划；

(2) 预测企业的长期资金和短期资金的需求，寻求资金来源；

(3) 掌握资金的来源与用途，妥善控制成本；

(4) 洞悉资金短缺前兆，争取以最佳方式筹措资金；

(5) 分析财务报表，掌握报表重点与数据含义；

(6) 运用财务指标进行内部诊断, 协助总经理进行管理决策;

(7) 如何以有限资金扭亏为盈, 并力争创高额利润;

(8) 编制财务报表、结算投资报酬和评估决策效益。

## 6. 团队合作与沟通方面

(1) 实地学习如何在立场不同的各部门之间进行沟通协调;

(2) 培养不同部门人员的共同价值观与经营理念;

(3) 建立以整体利益为导向的团队协作式组织。

## (二) 全面提高学员综合素质

### 1. 树立共赢理念

市场竞争是激烈的, 也是不可避免的, 但竞争并不意味着你死我活。寻求与合作伙伴之间的双赢、共赢才是企业发展的长久之道。这就要求企业知彼知己, 在分析市场、分析竞争对手上做足功课, 在竞争中寻求合作, 企业才会有无限的发展机遇。

### 2. 全局观念与团队合作

通过实战模拟对抗演练, 可以深刻体会到团队协作精神的重要性。在企业运营这样一艘大船上, 总经理是舵手、财务总监保驾护航、营销总监冲锋陷阵……。在这里, 每一个角色都要以企业总体最优为出发点, 各司其职, 相互协作, 才能赢得竞争, 实现目标。

### 3. 保持诚信

诚信是一个企业立足之本, 发展之本。诚信原则在模拟演练中体现为对“游戏规则”的遵守, 如市场竞争规则、产能计算规则、生产设备购置以及转产等具体业务的处理。保持诚信是立足社会、发展自我的基本素质。

#### 4. 个性与职业定位

每个个体因为拥有不同的个性而存在，这种个性在模拟对抗中会显露无遗。在分组对抗中，有的小组轰轰烈烈，有的小组稳扎稳打，还有的小组则不知所措。虽然，个性特点与胜任角色有一定关联度，但更多的情况是需要大家“干一行”就“爱一行”的。

#### 5. 感悟人生

在市场的残酷与企业经营风险面前，是“轻言放弃”还是“坚持到底”，这不仅是一个企业可能面临的问题，更是在人生中不断需要抉择的问题，经营自己的人生与经营一个企业具有一定的相通性。

### （三）实现从感性到理性的飞跃

在沙盘模拟中，参与者经历了一个从“理论—实践—理论”的上升过程，把自己亲身经历的宝贵实践经验转化为全面的理论模型。借助沙盘推演自己的企业经营管理思路，每一次基于现场的案例分析及基于数据分析的企业诊断，都会使学员受益匪浅，达到磨练商业决策敏感度，提升决策能力及长期规划能力的目的。

## 第二节 主要内容

### 一、沙盘教具

模拟企业经营是以沙盘为载体进行的，如图 1-6。