

经管类应用型本科人才培养实训系列教材

张宏远 任真礼 主 编
胡志健 徐永其 副主编

工商管理 综合实训教程

Gongshang Guanli Zonghe Shixun Jiaocheng

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



经管类应用型本科人才培养实训系列教材

张宏远 任真礼 主 编
胡志健 徐永其 副主编

工商管理 综合实训教程

Gongshang

xun Jiaocheng



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大 连

图书在版编目(CIP)数据

工商管理综合实训教程 / 张宏远, 任真礼主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2017.9

(经管类应用型本科人才培养实训系列教材)

ISBN 978-7-5654-2880-7

I.工… II.①张… ②任… III.工商行政管理-高等学校-教材 IV.F203.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第194468号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街217号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连美跃彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm 字数: 149千字 印张: 9

2017年9月第1版 2017年9月第1次印刷

责任编辑: 孙 平 责任校对: 石建华 李 丹

封面设计: 张智波 版式设计: 钟福建

定价: 26.00元

教学支持 售后服务 联系电话: (0411) 84710309

版权所有 侵权必究 举报电话: (0411) 84710523

如有印装质量问题, 请联系营销部: (0411) 84710711

总 序

随着我国产业结构转型升级和现代产业体系的建立,社会迫切需要大批高素质的应用型人才。应用型人才能够将专业知识和技能应用于所从事的专业社会实践,熟练掌握社会生产或社会活动一线所需要的基础知识和基本技能。应用型人才培养的特点是以就业为导向,适应技术进步和生产方式变革以及社会公共服务的需要,专业设置与产业需求对接,坚持校企合作、工学结合,强调教学、学习、实训相融合。与学术型、工程型人才培养不同,应用型人才需要加大实习、实训在教学中的比重,创新顶岗实习形式,强化以育人为目标的实习、实训。

由于毕业生实践训练的缺失,不少用人单位认为我国高校培养的经济管理类毕业生存在适应能力不强、专业技能缺乏、创业与创新能力不足、可持续发展的潜质不如工科毕业生等缺陷,这一现实难题长期困扰着从事经济管理类本科教学的工作者,必须得到有效破解。

淮海工学院商学院受工程类专业“卓越计划”的启发,创新性地提出了经济管理类专业“柔性卓越计划”。“柔性卓越计划”是指在经济管理类人才培养过程中,借鉴、实施教育部推行的“卓越工程师教育培养计划”,针对经济管理类专业学生人数多、行业背景不明显的特点,形成适合经济管理类专业人才的培养模式,打造“卓越管理工程师”“卓越会计师”“卓越理财师”“卓越营销师”“卓越物流师”“卓越国际商务师”“卓越金融分析师”等。“柔性卓越计划”课堂教学主要引进“1+1”教学模式,即高校师资和企业方师资进行合作教学。每个专业确立8~10门卓越课程,采取校企双方师资联合授课形式,其中高校教师负责讲授理论与方法,企业师资负责讲授如何应用。同时,在实践教学方面,“柔性卓越计划”构建系统化的实践教学体系,加强省级、国家级实践教学平台建设,加强大学生创新与创业载体建设等。由此,我们采取校企

联合制订人才培养方案、联合培养“双师型”师资、联合教授部分专业课、联合建立实践教学基地、联合指导学生教学实践活动、联合打造学生的第二课堂、联合建立学生就业基地等具体措施。

作为强化学生专业实践应用能力的“柔性卓越计划”的一部分，我们在培养方案中要求经济管理类各专业学生必须经过经管类综合实训的集中强化训练，每个学生必须选择本专业以外的其他实训课程进行学习并通过考核。作为实训课程建设的一个组成部分，我们与相关企业合作，出版了这套实训教材，由在企业一线工作的专家担任部分教材的副主编，一些教材的案例、数据直接采用企业的真实业务数据。本套教材共7本，包括《国际贸易综合实训教程》《证券投资综合实训教程》《市场营销综合实训教程》《工商管理综合实训教程》《财务管理综合实训教程》《物流管理综合实训教程》《基础会计学实训教程》。

由于我们水平有限，书中错误恐难避免，恳请各位读者不吝赐教，以便修订再版时更正，使我们的实训教材能够更好地为经济管理类各专业实践教学活动提供服务。

经管类应用型本科人才培养实训系列教材编写委员会

2016年10月

前 言

企业经营决策是企业对未来经营发展的目标及实现目标的战略或手段进行最佳选择的过程。经营决策是企业管理全部工作的核心内容。在企业的全部经营管理工作中，决策的正确与否直接关系到企业兴衰成败和生存发展。

我国企业经营决策相关课程是21世纪初从欧洲引进的，经过大量专家和学者10多年的努力，课程的建设和发展取得了一定的成果。企业经营决策模拟是一门理论与实践紧密结合的课程，这就要求我们在培养学生时，既要系统讲授理论知识，又要充分结合企业实际。也正是基于此，我们开设了“工商管理综合实训”课程，旨在围绕“决策”，即决策思路、决策方法、决策技巧和决策工具等，借助企业模拟软件系统，将经营决策理论与市场竞争企业进行深度融合。本书的编撰就是将我们多年的理论积淀和授课经验进行归纳、总结和升华，以便更好地服务广大教师和学生。

全书包括九个模块和附录。实训一介绍了企业经营决策思路。实训二讲解了公司注册流程，以及如何进行运营信息分析。实训三阐述了如何根据实验数据制定企业运营规划。实训四、五、六、七则分别从组建公司和团队、筹备生产、市场营销、资本运作、财务分析等方面具体介绍决策技巧和应注意的事项。其中，实训七详述了财务数据与实训结果关系，以及如何根据相关信息进行下一次较优的决策。实训八介绍了在资本和原材料市场变化下进行实训的不同和决策特点。实训九介绍了综合实训和模拟对抗的规则，并从事后的视角启发学生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。

本书由张宏远、任真礼主编，胡志健、徐永其副主编。其中，张宏远负责全书策划、确定框架、确定写作宗旨、审阅书稿以及最后统稿，并撰写了实训一、实训二和实训三；任真礼撰写了实训四、实训五和实训六，并参与了书稿的校订；胡志健撰写了实训七、实训八和实训九；徐永其对全书进行了审阅并

参与统稿。本书在编写过程中得到了代向向、杜莹、操霖霖、高赛风、高展、姚文双、刘雯雯、徐露露等同学的支持，他们为本书提供了大量的鲜活案例和前沿思想，并参与了资料整理工作。我们谨借此机会，向上述所有参加、帮助和支持本课程建设、本书编写的人们致以真诚的感谢！

企业经营决策模拟实训教材在国内并不多见，我们更多地是在授课过程中进行探索和总结，鉴于我们能力和对该课程认识的有限，书中肯定会有各种问题。诚挚地欢迎各界人士批评指正。有关建议和意见，可发 E-mail 至 zhanghyuan04@126.com。谢谢大家！

张宏远

2017年8月

目 录

实训一 企业经营决策思路	1
实训二 公司注册流程和运营信息分析	14
实训三 根据实验数据制定运营规划	23
实训四 学习组建公司、筹备生产	32
实训五 获得订单, 体验市场营销	66
实训六 学习资本运作过程	90
实训七 财务分析	110
实训八 资本和原材料市场变化下的实训	118
实训九 综合实训与模拟对抗考试	126
主要参考文献	130
附录一 实训考核方式	132
附录二 实训/实验报告	134

实训一

企业经营决策思路

一、实训介绍

本部分实训内容主要让学生掌握企业经营涉及的主要模块和流程，进而了解企业进行经营决策的思路，从而培养学生对企业经营决策逻辑性和合理性的把握能力。

二、实训目的

1. 了解企业经营决策的思路以及架构。

2. 通过老师对企业经营决策思路以及各模块的讲解，使学生在正确使用过程中能正确地操作，理解企业经营决策及相关软件设计的思路以及各个模块数据的关联性，从而使学生在实训过程中能减少误操作，增加实训的连贯性，也对与工商相关的知识点做到深入全面的了解。

三、理论知识点

（一）总体思路

在相同资本和同等环境下，经营者按照工商注册登记流程在系统中登记注册自己的公司和品牌。从构建办公室、厂房、仓库开始，进而招聘员工、购买设备、采购原材料生产产品，通过研发技术、市场宣传、渠道建设提升品牌知名度和提高产品销量；系统提供了交易洽谈、招投标等销售渠道，增强经营的竞争性；运营中可进行短期贷款、长期贷款和民间融资，模拟汇率变化、利率变化、银行贴现等资本市场的变化，加大汇率和利率变化程度，制造原材料紧张的氛围，让经营者增加经营难度。经过N个周期的模拟运营，让经营者感受经营过程、市场变化、资本变化和交易洽谈，以及招投标的策略，系统最终比较各个公司销售额、利润率。

资本、信用、市场三要素贯穿模拟运营全过程。经营者违背商业规则经营

公司,系统降低其企业信用;信用降低到一定程度影响经营者的招投标效果,直接影响产品销售,并且信用降低到一定程度不能进行贷款等融资操作;经营者不能按时清偿欠款,系统宣告其“破产警戒”,直至“破产”,整体思路如图1-1所示。

(二) 三大报表

三大报表是指资产负债表、利润表及现金流量表,其中资产负债表的作用是了解企业所掌握的经济资源;反映企业所承担的债务和投资者所持有的权益;分析企业的偿债能力;分析企业的财务状况。利润表的作用是反映企业生产经营的成果;是考核企业计划完成情况的重要依据;是分析和预测企业收益能力的重要资料。现金流量表的作用是提供企业的现金流量信息,帮助投资者、债权人直接有效地分析企业偿还债务、支付股利及对外融资的能力;便于报表使用者分析本期净利与经营现金流量的差异,客观评价企业的盈利能力和经营周转是否顺畅;便于报表使用者分析与现金有关、无关的投资筹资活动,预测企业未来的发展趋势和现金流量。上市公司和非上市公司的财务三大报表都是一样的。

1. 资产负债表

资产负债表是反映企业财务状况的报表。企业财务状况的好坏,受诸多方面因素的影响,如企业控制的经济资源产生现金和现金等价物的能力、外部市场环境等。提供企业财务状况的资料,有助于预计企业的综合能力。

资产负债表正表的格式一般有两种:报告式资产负债表和账户式资产负债表。报告式资产负债表是上下结构,上半部分列示资产,下半部分列示负债和所有者权益。具体排列形式又有两种:一是按“ $\text{资产}=\text{负债}+\text{所有者权益}$ ”的原理排列;二是按“ $\text{资产}-\text{负债}=\text{所有者权益}$ ”的原理排列。账户式资产负债表是左右结构,左边列示资产,右边列示负债和所有者权益。不管采取什么格式,资产各项目的合计等于负债和所有者权益各项目的合计这一等式不变。

企业的资产负债表常采用账户式结构。账户式资产负债表分左右两方,左方为资产项目,大体按资产的流动性大小排列,流动性大的资产如“货币资金”“交易性金融资产”等排在前面,流动性小的资产如“长期股权投资”“固定资产”等排在后面。右方为负债及所有者权益项目,一般按要求清偿时间的先后顺序排列,“短期借款”“应付票据”“应付账款”等需要在一年以内或者长于一年的一个正常营业周期内偿还的流动负债排在前面,“长期借款”等在一年以上才需偿还的非流动负债排在中间,在企业清算之前不需要偿还的所有者权益项目排在后面。

2. 利润表

利润表是反映企业的经营业绩,尤其是获利能力的报表。企业经营业绩,特别是获利能力,是评价企业对所控制的经济资源的利用程度,并预计未来可能产生的现金流量的重要资料,也是判断企业可能控制的经济资源的潜在利用能力和新增资源利用程度的资料。利润表的理论依据是:利润=收入-费用。

利润表上所反映的会计信息,可以用来评价一个企业的经营效率和经营成果,评估投资的价值和报酬,进而衡量一个企业在经营管理上的成功程度,具体表现为以下几个方面:

(1) 综合反映生产经营情况。利润表能综合反映生产经营活动的各个方面,可以有助于考核企业经营管理人员的工作业绩。企业在生产、经营、投资、筹资等各项活动中的管理效率和效益都可以从利润数额的增减变化中综合地表现出来。通过将收入、成本费用、利润与企业的生产经营计划进行对比,可以考核生产经营计划的完成情况,进而评价企业管理当局的经营业绩和效率。

(2) 分析企业的获利能力,预测企业未来的现金流量。利润表揭示了经营利润、投资净收益和营业外收支净额的详细资料,可据以分析企业的盈利水平,评估企业的获利能力。同时,报表使用者所关注的各种预期的现金来源、金额、时间和不确定性,如股利或利息、出售证券的所得及借款的清偿,都与企业的获利能力密切相关,所以,收益水平在预测未来现金流量方面具有重要作用。

3. 现金流量表

现金流量表是反映企业现金流量的报表。通过反映企业现金流量的资料,可以了解企业在某一期间内的经营活动、投资活动和筹资活动对现金流量影响的全貌,了解企业取得现金和现金等价物的方式以及现金流出的合理性等财务信息。现金流量表主要是要反映出资产负债表中各个项目对现金流量的影响,并根据其用途划分为经营、投资及融资三个活动分类。现金流量表可用于分析一家机构在短期内有没有足够的现金去应付开销。现金流量表以收付实现制为编制基础。

现金流量表是一份显示指定期间(一般为一个月、一个季度、一年,主要是一年的年报)的现金流入和流出的财务报告。报告显示资产负债表及利润表如何影响现金和现金等价物,以及根据公司的经营,从投资和融资角度作出分析。作为一种分析工具,现金流量表的主要作用是决定公司短期生存能力,特别是缴付账单的能力。

现金流量表是反映一家公司在一定时期现金流入和现金流出动态状况的报表。其组成内容与资产负债表和利润表相一致。通过现金流量表,可以概括反映经营活动、投资活动和筹资活动对企业现金流入流出的影响,对于评价企业的利润实现、财务状况及财务管理,要比传统的利润表提供更好的基础。

现金流量表为我们提供了一家公司经营是否健康的证据。如果一家公司经营活动产生的现金流无法支付股利与保持股本的生产能力,从而它得用借款的方式满足这些需要,那么这就给我们一个警告,这家公司从长期来看无法维持正常情况下的支出。现金流量表通过显示经营中产生的现金流量的不足和不得不用借款来支付无法永久支撑的股利水平,来揭示公司内在的发展问题。

企业的现金流量由经营活动产生的现金流量、投资活动产生的现金流量和筹资活动产生的现金流量三部分构成。因此,现金流量表的分析可从以下几方面着手:

(1) 经营活动产生的现金流量分析。一是将销售商品、提供劳务收到的现金与购进商品、接受劳务付出的现金进行比较。在企业经营正常、购销平衡的情况下,二者比较是有意義的。比率大,说明企业的销售利润大,销售回款良好,创现能力强。二是将销售商品、提供劳务收到的现金与经营活动流入的现金总额比较,可大致说明企业产品销售现款占经营活动流入的现金的比重有多大。比重大,说明企业主营业务突出,营销状况良好。三是将本期经营活动现金净流量与上期比较,增长率越高,说明企业成长性越好。

(2) 投资活动产生的现金流量分析。当企业扩大规模或开发新的利润增长点时,需要大量的现金投入,投资活动产生的现金流入量补偿不了流出量,投资活动现金净流量为负数,但如果企业投资有效,将会在未来产生现金净流入用于偿还债务,创造收益,企业不会有偿债困难。因此,分析投资活动现金流量,应结合企业目前的投资项目进行,不能简单地以现金净流入还是净流出来说论优劣。

(3) 筹资活动产生的现金流量分析。一般来说,筹资活动产生的现金净流量越大,企业面临的偿债压力也越大,但如果现金净流入量主要来自于企业吸收的权益性资本,则不仅不会面临偿债压力,而且资金实力反而增强。因此,在分析时,可将吸收权益性资本收到的现金与筹资活动现金总流入比较,所占比重大,说明企业资金实力强,财务风险低。

(4) 现金流量构成分析。首先,分别计算经营活动现金流入、投资活动现金流入和筹资活动现金流入占现金总流入的比重,了解现金的主要来源。一般来说,经营活动现金流入占现金总流入比重大的企业,经营状况较好,财务风

险较低, 现金流入结构较为合理。其次, 分别计算经营活动现金支出、投资活动现金支出和筹资活动现金支出占现金总流出的比重, 它能具体反映企业的现金用于哪些方面。一般来说, 经营活动现金支出比重大的企业, 其生产经营状况正常, 现金支出结构较为合理。

4. 三大报表的联系与区别

(1) 现金流量表与利润表比较分析。利润表是反映企业一定期间经营成果的重要报表, 它揭示了企业利润的计算过程和利润的形成过程。利润被看成是评价企业经营业绩及盈利能力的重要指标, 但存在一定的缺陷。众所周知, 利润是收入减去费用的差额, 而收入费用的确认与计量是以权责发生制为基础, 广泛地运用收入实现原则、费用配比原则、划分资本性支出和收益性支出原则等来进行的, 其中包括了太多的会计估计。尽管会计人员在进行估计时要遵循会计准则, 并有一定的客观依据, 但不可避免地要运用主观判断。而且, 由于收入与费用是按其归属来确认的, 而不管是否实际收到或付出了现金, 以此计算的利润常常使一个企业的盈利水平与其真实的财务状况不符。有的企业账面利润很高, 看似业绩可观, 而现金却不敷出, 举步维艰; 而有的企业虽然巨额亏损, 却现金充足, 周转自如。

所以, 仅以利润来评价企业的经营业绩和获利能力有失偏颇。如能结合现金流量表所提供的现金流量信息, 特别是经营活动现金净流量的信息进行分析, 则较为客观全面。其实, 利润和现金净流量是两个从不同角度反映企业业绩的指标, 前者可称为应计制利润, 后者可称为现金制利润。具体分析时, 可将现金流量表的有关指标与利润表的相关指标进行对比, 以评价企业利润的质量。

(2) 现金流量表与资产负债表比较分析。资产负债表是反映企业期末资产和负债状况的报表, 运用现金流量表的有关指标与资产负债表的有关指标比较, 可以更为客观地评价企业的偿债能力、盈利能力及支付能力。

其中, 在偿债能力分析上, 流动比率是流动资产与流动负债之比, 而流动资产体现的是能在一年内或一个营业周期内变现的资产, 包括了许多流动性不强项目, 如呆滞的存货、有可能收不回的应收账款, 以及本质上属于费用的待摊费用、待处理流动资产损失和预付账款等。它们虽然具有资产的性质, 但事实上不能再转变为现金, 不再具有偿付债务的能力。而且, 不同企业的流动资产结构差异较大, 资产质量各不相同, 因此, 仅用流动比率等指标来分析企业的偿债能力往往有失偏颇。可运用经营活动现金净流量与资产负债表相关指标进行对比分析, 作为流动比率等指标的补充。具体内容: 一是经营活动现

金净流量与流动负债之比。这一指标可以反映企业经营活动获得现金偿还短期债务的能力,比率越大,说明偿债能力越强。二是经营活动现金净流量与全部债务之比。该比率可以反映企业用经营活动中所获现金偿还全部债务的能力,这个比率越大,说明企业承担债务的能力越强。三是现金(含现金等价物)期末余额与流动负债之比。这一比率反映企业直接支付债务的能力,比率越大,说明企业偿债能力越强。但由于现金收益性差,这一比率也并非越大越好。

在盈利能力及支付能力分析上,由于利润指标存在缺陷,因此,可运用现金净流量与资产负债表相关指标进行对比分析,作为每股收益、净资产收益率等盈利指标的补充。一是经营活动现金净流量与总股本之比。这一比率反映每股本获取现金净流量的能力,比率越大,说明企业支付股利的能力越强。二是经营活动现金净流量与净资产之比。这一比率反映投资者投入资本创造现金的能力,比率越大,企业创现能力越强。净利润指标应剔除投资收益和筹资费用。

总之,资产负债表是反映企业财务状况的报表。企业财务状况的好坏,受诸多方面因素的影响,如企业控制的经济资源产生现金和现金等价物的能力、外部市场环境等。提供企业财务状况的资料,有助于预计企业的综合能力。利润表是反映企业的经营业绩,尤其是获利能力的报表。企业经营业绩,特别是获利能力,是评价企业对所控制的经济资源的利用程度,并预计未来可能产生的现金流量的重要资料,也是判断企业可能控制的经济资源的潜在能力和新增资源利用程度的资料。现金流量表是反映企业现金流量的报表。通过反映企业现金流量的资料,可以了解企业在某一期间内的经营活动、投资活动和筹资活动对现金流量影响的全貌,了解企业取得现金和现金等价物的方式以及现金流出的合理性等财务信息。

四、实训条件

- 1.实训时间:4课时/40人。
- 2.实训地点:多媒体实验室。

五、实训内容(任务)与要求

(一) 营运信息

营运信息包括:公司概况、经营数据、股东列表、市场区域、公司信用、经营排名(如图1-2所示)。

经营数据是学生经营企业的数据的即时汇总,包括资产、营销区域、产品

库存、公司架构、市场情况等。



图 1-2 营运信息

(二) 公司架构

公司架构包括厂区的购买，厂房、仓库的购建，办公室的建立，设备的采购，以及公司组织结构搭建和人才招聘等模块。通过公司架构的操作，建立本公司的基本框架，为产品的生产创造先决条件。

学生在此可以增设厂区，厂区的购买是一切操作的先决条件。学生可以选择适合自己的厂区，可查看被选择厂区的容量以及规划（如图 1-3 所示）。

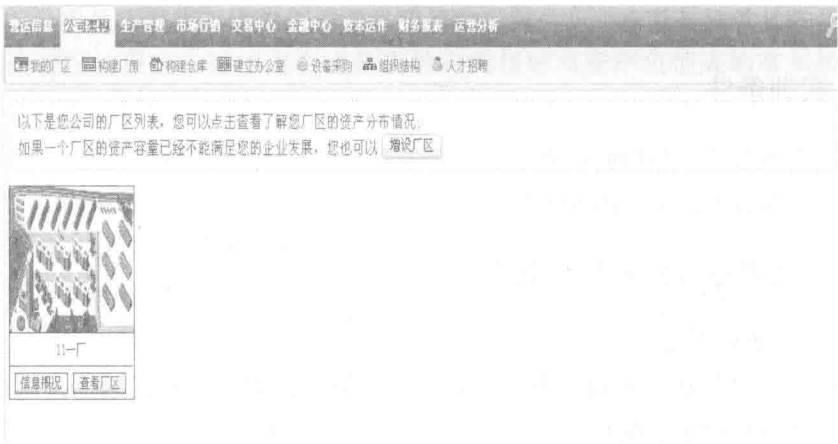


图 1-3 公司架构

（三）生产管理

生产管理包括原材料采购、技术研发、技术购买、产品生产和产品数据（如图1-4所示）。

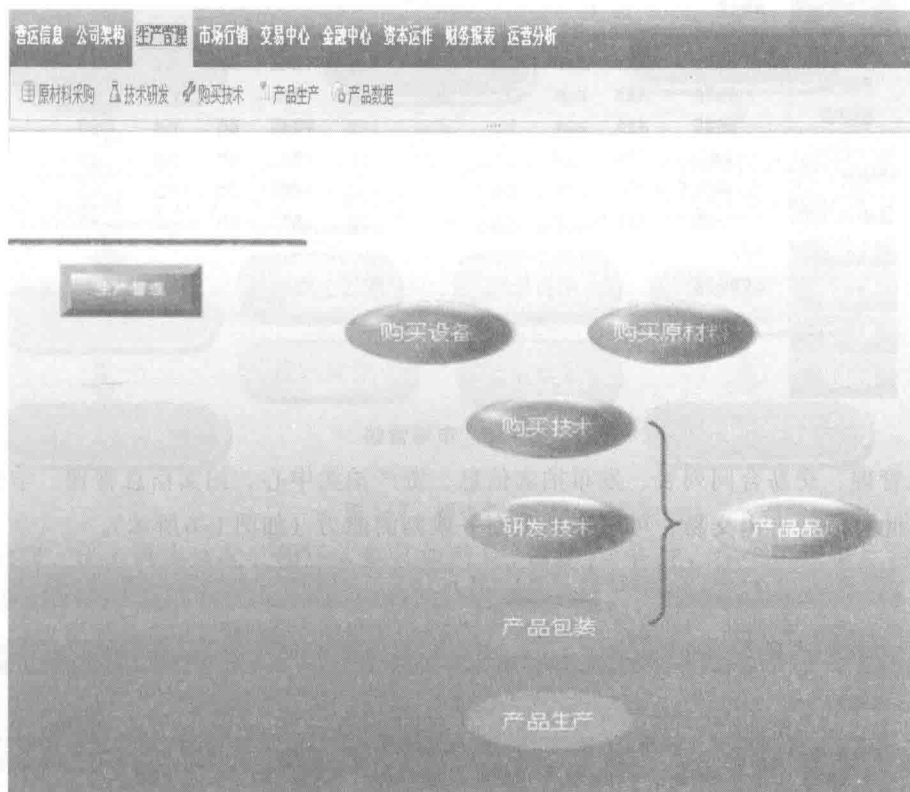


图1-4 生产管理

生产产品需要设备正常运转、原材料充足，有足够的生产工人，以及有充足的现金发放生产工人工资，有足够的仓库存放生产出的产品。

（四）市场营销

学生根据老师在后台添加的市场开拓内容，选择相应的区域，进行开拓投入，为之后本区域市场占有率的提升做好准备。其中，开拓分值是衡量开拓程度的强弱，是数据量化的方式。

通过不同的宣传方式，提高产品的品牌知名度，品牌知名度的提高有利于之后的渠道合作。学生在此可选择不同的宣传方式，针对自己所营销的区域进行合理投放（如图1-5所示）。

（五）交易中心

交易中心是软件的重要模块，包括竞标采购中心、交易信息中心、交易信