

面向“十二五”高等院校应用型人才培养规划教材

企业经营管理模拟实训

——创业者潜质激发与素质培养

何炳华◎编著

基于
用友ERP
实验教材

Enterprise Management
Simulation Training

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

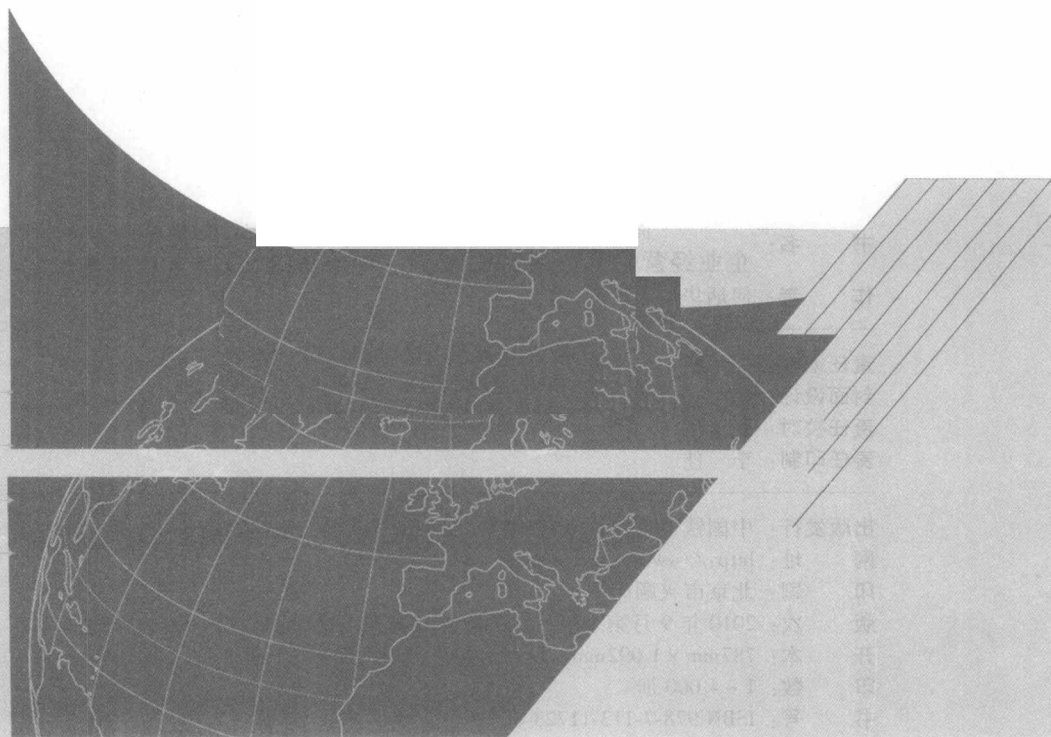
面向“十二五”高等院校应用型人才培养规划教材

企业经营管理模拟实训

——创业者潜质激发与素质培养

Enterprise Management Simulation Training

何炳华◎编著



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营管理模拟实训：创业者潜质激发与素质
培养 / 何炳华编著. —北京：中国铁道出版社，2010.9

面向“十二五”高等院校应用型人才培养规划教材

ISBN 978-7-113-11723-8

I. ①企… II. ①何… III. ①企业管理—高等学校—
教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 149299 号

书 名：面向“十二五”高等院校应用型人才培养规划教材
企业经营管理模拟实训——创业者潜质激发与素质培养
作 者：何炳华 编著

责任编辑：兰 鹏 电话：010-51873014
封面设计：薛小卉
责任校对：张玉华
责任印制：李 佳

出版发行：中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)
网 址：<http://www.tdpress.com>
印 刷：北京市兴顺印刷厂
版 次：2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷
开 本：787mm × 1 092mm 1/16 印张：10 字数：199 千
印 数：1 ~ 4 000 册
书 号：ISBN 978-7-113-11723-8
定 价：20.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书，如有缺页、倒页、脱页者，请与本社读者服务部调换。

电话：010-51873170 (发行部)

面向“十二五”高等院校应用型人才培养规划教材 编审委员会

主任委员

李维安 南开大学 商学院院长 教授
教育部工商管理专业教学指导委员会 副主任委员

副主任委员 (按汉语拼音顺序排序)

安 忠	天津理工大学	管理学院	教授
崔会保	山东理工大学	管理学院副院长	教授
董 原	兰州商学院	工商管理学院院长	教授
李长青	内蒙古工业大学	管理学院院长	教授
李向波	天津工业大学	管理学院副院长	教授
梁毅刚	石家庄铁道大学	经济管理分院院长	教授
刘邦凡	燕山大学	文法学院院长	教授
刘 岗	山东圣翰财贸职业学院	副校长兼工商管理学院院长	教授
刘家顺	河北理工大学	经济管理学院院长	教授
刘 克	长春工业大学	管理学院副院长	教授
吕荣杰	河北工业大学	土建学院党委书记	教授
潘福林	长春大学	校长	教授
彭诗金	郑州轻工业学院	经济与管理学院院长	教授
乔 梅	长春大学	管理学院副院长	教授
翁钢民	燕山大学	经济管理学院副院长	教授
魏亚平	天津工业大学	工商学院院长	教授
胥朝阳	武汉纺织大学	经济管理学院副院长	教授
徐德岭	天津师范大学	经济学院副院长	教授
席 群	南通大学	商学院副院长	教授
尹贻林	天津理工大学	管理学院院长	教授
袁 杰	兰州交通大学	经济管理学院院长	教授
张国旺	天津商业大学	商学院院长	教授
张 璞	内蒙古科技大学	经济管理学院院长	教授
张英华	天津财经大学	商学院院长	教授
左相国	武汉科技大学	武汉科技大学城市学院院长	教授

前言

企业经营管理模拟实训
Enterprise Management Simulation Training

Preface

近年来,着眼于大学生综合素质与实践能力的提高,培养能够满足经济和社会发展需要的创新型人才,已成为中国高等学校教育教学改革中的一项主要任务。作为大学生创新教育的一项重要补充,开展创业教育可以更好地把握创新的方向,巩固创新成果。创业教育不仅增强大学生自己的动手操作能力、组织协调能力、心理承受能力、团队合作精神和适应能力,同时也是促进大学生就业问题的一个比较现实的选择。然而有关调查显示,现阶段大学生创业失败的一个主要原因就是缺乏创业教育。而高校所开展的创业教育就是要培养大学生的创业意识、思维、理念,以及所需要的各种创业技能,这些正是开启创业之门的钥匙。基于这一认识,湖北工业大学依托管理学院建设了“大学生创新教育——创业实践基地”,并设想,以专业知识技能为基础,以公司经营模拟为核心,把创业搬进课堂,让商场走进教室,将实践延伸至企业,借以培养更多合格的创业者。

纵观现行创业实践教育,各高校偏重提供实践孵化条件供学生自谋职业为主线,再提炼出相应成果予以推介。然而,教育的职能应是,激活学生的创业潜质,提高学生的创业素质,对学生进行管理理念、生产控制、市场运作等有目的的创业教育及其实践指导,来培养合格的创业者。

因此,创业教育与实践体系的核心概念为:在创业教育与教师指导的干预下,将学生的创业意识由自发创业提高到自主创业,创业目的由自谋职业引导到创办企业,从而逐步成为成功的企业家。

以上设想的实现,很大程度上取决于创业教育与实践体系构建和有效实施。然而,怎样的创业教育与教师指导干预,才是有效的?作者通过多年的研究与探索,尝试构建了一套面向工科院校的创业教育与实践体系,及其有效实施的方法(见附录一)。

本教材以创业教育与实践体系及其有效实施的方法为依据,以用友 ERP 教学平台为出发点。第 1、2 章,先让学生通过 ERP 物理沙盘的学习与实践,全面了解企业经营管理过程,在模拟实训中感受企业管理者如何在市场中生存与发展,从而深入理解企业与市场。第 3 章,再在创业者电子沙盘中体会创业的艰辛与收获。第 4 章,介绍几种简单、实用的分析工具,供学生自主评价经营中的模拟企业。第 5 章,同步使用 E-Learning 自主学习平台,帮助学生补充经济管理相关知识,提高综合素质。

本教材附有:ERP 物理沙盘模拟实训记录册、创业者电子沙盘模拟实训记录册,可以

目录

Contents

企业经营管理模拟实训

Enterprise Management Simulation Training

前言

第1章 绪论	1
1.1 用友ERP系列课程简介	1
1.2 ERP沙盘实训诠释	2
1.2.1 ERP沙盘	2
1.2.2 ERP沙盘实训内容及意义	3
1.2.3 角色分配	4
第2章 ERP物理沙盘实训	7
2.1 ERP物理沙盘基本情况描述	7
2.1.1 ERP沙盘教具	7
2.1.2 教学年公司基本情况	9
2.1.3 商业情报	10
2.2 实训规则	11
2.2.1 企业生存	11
2.2.2 企业盈利	11
2.2.3 企业经营	12
2.3 教学年	16
2.3.1 初始状态说明	17
2.3.2 年初	18
2.3.3 年中	19
2.3.4 年末	21
2.4 企业经营	22
2.4.1 年度工作	22
2.4.2 第一年,感性认识	26
2.4.3 第二年,理性思考	27
2.4.4 第三年,科学管理	28
2.4.5 第四年,全面预算	30
2.4.6 第五年,平衡计分	30
2.4.7 第六年,信息管理	31

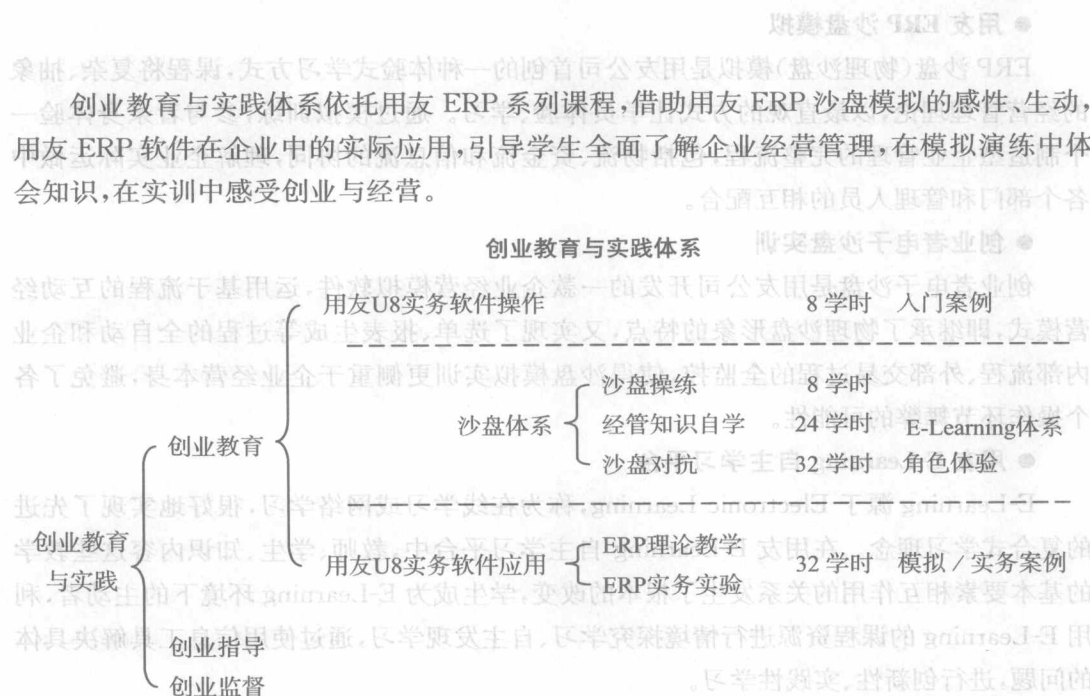
第3章 创业者电子沙盘实训	33
3.1 创业者电子沙盘简介	33
3.1.1 物理沙盘经营流程与创业者电子沙盘经营流程比较	33
3.1.2 经营规则	34
3.1.3 创业者电子沙盘选单顺序规则	37
3.2 操作流程	37
3.2.1 创业者电子沙盘系统登录	37
3.2.2 用户信息	38
3.2.3 操作界面	38
3.2.4 经营	39
第4章 经营分析	54
4.1 营销策略分析	54
4.1.1 广告投入产出分析	54
4.1.2 市场占有率分析	55
4.2 财务分析	56
4.2.1 财务分析的基本方法	56
4.2.2 指标分析	57
4.2.3 成本结构变化分析	61
4.2.4 产品盈利分析	61
4.2.5 杜邦分析	62
4.3 企业综合评价	63
4.3.1 企业综合发展潜力	63
4.3.2 经营模拟总成绩	63
第5章 E-Learning 自主学习平台	64
5.1 信息时代学习理念简析	64
5.1.1 终身学习理念	64
5.1.2 复合式学习理念	64
5.1.3 个性化学习理念	65
5.2 课程分类	66
5.2.1 861 课程	67
5.2.2 百家讲坛	69
5.3 使用流程	73
5.3.1 E-Learning 自主学习平台登录	73
5.3.2 E-Learning 自主学习平台体验流程	74
5.3.3 课程申请流程	75
5.3.4 自主学习流程	75

5.3.5 在线笔记	76
5.3.6 在线考试	77
5.4 推荐课程及自学要求	78
附录一 创业教育与实践体系	79
附录二 用友 ERP 沙盘模拟经营大赛、技能大赛简介	80
附录三 ERP 教学体系术语英汉对照	82
附录四 E-Learning 自主学习平台用户申请表	83
附录五 市场预测表	84
附录六 沙盘实训参考工具	86
参考文献	94
ERP 物理沙盘模拟实训记录册	95
广告登记表	131
创业者电子沙盘模拟实训记录册	133

创业教育与实践体系依托用友 ERP 系列课程,借助用友 ERP 沙盘模拟的感性、生动,用友 ERP 软件在企业中的实际应用,引导学生全面了解企业经营管理,在模拟演练中体会知识,在实训中感受创业与经营。

第1章 绪论

用友 ERP 教学系列课程包括:ERP 沙盘(物理沙盘、创业者电子沙盘)、ERP-U8 软件操作,以及 E-Learning 自主学习平台,即创业教育与实践体系中创业教育部分的内容。体系的落实顺序基本遵照:物理沙盘→创业者电子沙盘→ERP 软件应用,与各个阶段同步并行的是 E-Learning 自主学习平台。



用友 ERP 教学系列课程包括:ERP 沙盘(物理沙盘、创业者电子沙盘)、ERP-U8 软件操作,以及 E-Learning 自主学习平台,即创业教育与实践体系中创业教育部分的内容。体系的落实顺序基本遵照:物理沙盘→创业者电子沙盘→ERP 软件应用,与各个阶段同步并行的是 E-Learning 自主学习平台。

1.1 用友 ERP 系列课程简介

● 用友 ERP-U8 实务软件应用

用友 ERP-U8 软件是在全面总结、分析、提炼中国中小企业业务运作与管理特性的基础上,针对中小企业不同管理层次、不同管理与信息化成熟度、不同应用与行业特性的信息化需求而设计。ERP-U8 采用清晰直观的流程导航应用方式,典型流程的预配置,角色

责权的合理分配与控制,使系统应用简单方便,从而实现企业从前端到后台的全面企业应用。可针对企业所处不同行业、不同管理层次、不同信息化成熟度实现按需部署,帮助企业快速建立适应客户、渠道、销售、采购、生产、成本、质量、资金、信息、效率、人员、协同、战略等集成一体化应用,实现业务流程、信息、人的高度整合。

用友 ERP-U8 实务软件应用课程的主要任务是,在学生了解 ERP 产生背景、熟悉 ERP 概念及其管理流程的基础上,借助 ERP 实务案例,引导学生进入 ERP-U8 运行的基础数据环境,掌握 ERP-U8 软件操作,完成企业的总账管理、应收账款管理、应付账款管理、供应链管理、人力资源管理等实际工作流程。

● 用友 ERP 沙盘模拟

ERP 沙盘(物理沙盘)模拟是用友公司首创的一种体验式学习方式,课程将复杂、抽象的经营管理理论,以最直观的方式让学员体验、学习。通过模拟训练,参与者亲身体验一个制造型企业管理的完整流程,包括物流、资金流和信息流的协同,理解企业实际运做中各个部门和管理人员的相互配合。

● 创业者电子沙盘实训

创业者电子沙盘是用友公司开发的一款企业经营模拟软件,运用基于流程的互动经营模式,即继承了物理沙盘形象的特点,又实现了选单、报表生成等过程的全自动和企业内部流程、外部交易过程的全监控,使得沙盘模拟实训更侧重于企业经营本身,避免了各个操作环节舞弊的可能性。

● 用友 E-Learning 自主学习平台

E-Learning 源于 Electronic Learning,称为在线学习或网络学习,很好地实现了先进的复合式学习理念。在用友 E-Learning 自主学习平台中,教师、学生、知识内容这些教学的基本要素相互作用的关系发生了根本的改变,学生成为 E-Learning 环境下的主动者,利用 E-Learning 的课程资源进行情境探究学习、自主发现学习,通过使用信息工具解决具体的问题,进行创新性、实践性学习。

用友 ERP 系列课程,沿袭用友 ERP-U8 实务软件的管理流程,各课程间依次递进,相辅相成,学习过程贯穿感性认识、理性思考到实际应用,使学习者逐步成为 ERP 管理人才。本教材涉及该系列课程的后三部分。

1.2 ERP 沙盘实训诠释

1.2.1 ERP 沙盘

ERP 沙盘,是企业资源规划(Enterprise Resource Planning)沙盘的简称,即利用实物沙盘直观、形象地展示企业的内部资源和外部资源。通过 ERP 沙盘可以展示企业的主要物质资源,包括厂房、设备、仓库、库存物料、资金、订单、合同等各种内部资源;还可以展示包括企业上下游的供应商、客户和其他合作组织,甚至为企业提供各种服务的政府管理部



门和社会服务部门等外部资源。一般来说,ERP 沙盘展示的重点是企业内部资源。

1.2.2 ERP 沙盘实训内容及意义

ERP 沙盘实训是以企业中战略规划、资金筹集、市场营销、产品研发、生产组织、物资采购、设备投资与改造、财务核算与管理等为主线,把企业经营所处的内外环境抽象为一系列的规则,由受训学生组成多个相互竞争的沙盘企业,在一定的市场环境下,模拟企业连续多年的经营,融理论与实践于一体、集角色扮演与岗位体验于一身的综合实践过程。

ERP 沙盘模拟实训涉及企业经营管理的所有内容,主要包括以下内容。

1. 整体战略方面

训练学生如何评估内部资源与外部环境,制定长、中、短期策略;如何预测市场趋势、调整既定战略。

ERP 沙盘模拟实训引导学生在整个实训过程中,进行六年或更长时间的经营,在经营过程中,锻炼学生进行企业战略规划的能力,学生要根据市场预测的发展趋势、竞争对手情况,制订企业年度计划及六年或更长的整体目标规划。在企业经营过程中,根据市场变化、竞争环境变化来调整企业战略,以取得竞争优势。

2. R&D 方面

训练学生如何制订产品研发决策;如何根据市场变化、产品生命周期,做出修改研发计划,甚至中断项目决定。

沙盘实训涉及四个产品,其中三个要进行研发,取得生产资质后才能投产。这就要求沙盘企业对产品的研发进行决策,根据市场、竞争对手情况,以及企业的实力选择开发。对不同生命周期的产品考虑不同的组合。产品研发规则模拟现实企业状况,允许对研发计划进行修改和调整,甚至必要时中断研发计划。

3. 生产方面

训练如何选择获取生产能力的方式(购买或租赁);设备更新与生产线改良;全盘生产流程调度决策;匹配市场需求、交货期和数量及设备产能;库存管理及产销配合;以及必要时选择清偿生产能力的方式。

实训中对企业产能的建设以及生产计划,提出较高的训练要求。沙盘企业模拟经营中,有四种设备类型供选择,不同的设备类型有不同的生产周期、不同的购置成本及设备安装周期等。这就要求学生在训练时学会使用有效的管理工具,严格计算产能,以保证能够匹配市场需求及交货期的要求。在设备投资及改造中,要考虑设备投资回收期、投资成本及后续的维护和使用成本等多方面的因素进行决策,从而实现对生产流程的全盘规划及调度决策。

4. 市场营销与销售方面

训练如何制订市场开发决策,新产品开发、产品组合与市场定位决策;模拟在市场中短兵相接的竞标过程;刺探同行敌情,抢攻市场,建立并维护市场地位,以及必要时做退出市场决策。

实训中共有五个市场可以供沙盘企业开发拓展。四个产品五个市场就是二十个细分市场,如何选择细分市场,是采用专业化策略还是采用全面进入,这都是企业需要根据内部资源及外部竞争对手情况来进行决策的。多个沙盘企业在同样的市场环境下,谁掌握更多的信息谁就占据优势。因此,商业间谍、营销人员需要刺探竞争对手的情况,抢夺有利的市场并维护市场地位,放弃、退出没有潜力的市场。

5. 财务方面

训练如何制订投资计划,评估应收账款金额与回收期;预估长、短期资金需求,寻求资金来源;掌握资金来源与用途,妥善控制成本;洞悉资金短缺前兆,以最佳方式筹措资金;分析财务报表、掌握报表重点与数据含义;运用财务指标进行内部诊断,协助管理决策;如何以有限资金转亏为盈、创造高利润;编制财务报表、结算投资报酬、评估决策效益。

实训要求学生在沙盘企业经营过程中,制订企业投资计划,评估应收账款金额与回收期,进行现金流的预测,预估企业的长、短期资金要求,寻求资金来源,掌握不同的融资渠道,妥善控制成本,学习使用预测表揭示资金短缺的潜在风险,掌握预算的方法制订最理想的筹措资金方法;熟练使用企业多种财务表格(利润表、资产负债表、产品核算表、费用明细表等)和财务分析报告,掌握报表的重点和数据含义,运用杜邦分析及财务指标对沙盘企业经营进行诊断,协助管理决策。帮助企业运用有限资金实现最大化的盈利、创造企业财富。

6. 团队协作与沟通方面

实地学习如何在立场不同的各部门间沟通协调;培养不同部门人员的共同价值观与经营理念;建立以整体利益为导向的组织。

实训中每个沙盘企业由 5—6 人左右组成,分别担任沙盘企业经营过程中需要的主要管理人员。沙盘企业成员分别担任不同的工作,同时代表不同的部门。为了顺利完成工作,如何有效地与他人沟通及协作、提高效率、达成共识是每个参与者面临的共同问题。

1.2.3 角色分配

ERP 沙盘实训是利用 ERP 沙盘介质,模拟完成企业经营的关键环节,课程将把参加训练的学生分成若干组,每组 5—6 人。每组各代表不同的虚拟公司,在整个训练中,每个小组成员将分别担任公司中的重要职位:首席执行官(CEO)、财务总监(CFO)、营销总监(CMO)、运营总监(COO)、采购总监(CLO),人数较多时可增加信息总监(CIO)、财务助理、商业间谍等角色。

1. 首席执行官/总裁(CEO)

CEO 的主要职责包括:对公司的一切重大经营运作事项进行决策,如财务状况、经营方向、业务范围等;参与董事会决策,执行董事会决议,主持公司日常业务活动,如对外签订合同或处理业务,对内任免公司高层管理人员,定期向董事会报告业务情况,提交年度

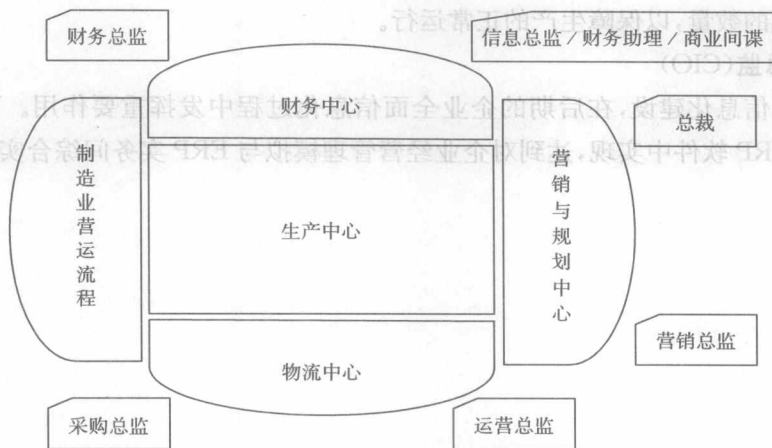


图 1.1 沙盘功能布局及角色定位

报告;还包括树立、巩固或变更企业文化,团队建设等。

沙盘实训中 CEO 角色最主要责任就是决策——沙盘企业所有重要决策均由首席执行官带领团队成员共同决定,若大家意见不统一,最终由 CEO 拍板。

2. 财务总监(CFO)

CFO 职责:日常财务记账和登账,向税务部门报税,提供财务报表,日常现金管理,企业融资策略制定,成本费用控制,资金调度与风险管理,财务制度与风险管理,财务分析与协助决策。

沙盘实训中 CFO 角色就是与钱打交道——涉及现实企业中会计和财务两方面的职能,主要工作包括管好现金流,按需求支付各种费用、核算成本,按时报送财务报表并做好财务分析;进行现金预算、采用有效方式筹集资金,将资金成本控制到较低水平。

3. 营销总监(CMO)

CMO 职责:市场调查分析,市场进入策略,品种发展策略,广告宣传策略,制定销售计划,争取订单与谈判,签订合同与过程控制,按时发货应收账款管理,销售绩效分析。

沙盘实训中 CMO 负责开拓市场与销售管理——制订市场开发计划、销售计划,做市场预测分析,广告费投入,参加订货会,选择订单(可以兼任商业间谍),销售产品。

4. 运营总监(COO)

COO 职责:产品研发管理,管理体系认证,固定资产投资,编制生产计划,平衡生产能力,生产车间管理,产品质量保证,成品库存管理,产品外协管理。

沙盘实训中 COO 主要对生产活动负责——购买或租赁厂房,选择并建立生产线,研发产品,组织生产与管理库存。

5. 采购总监(CLO)

CLO 职责:编制采购计划,供应商谈判,签订采购合同,监控采购过程,到货验收,仓储管理,采购支付抉择,与财务部协调,与生产部门协同。

沙盘实训中 CLO 主要与物资相关——制订采购计划,选择合适的时间点、合适的物

资品种和合适的数量,以保障生产的正常运行。

6. 信息总监(CIO)

关心企业信息化建设,在后期的企业全面信息化过程中发挥重要作用。可以将沙盘经营数据在 ERP 软件中实现,达到对企业经营管理模拟与 ERP 实务间综合实训的目的。

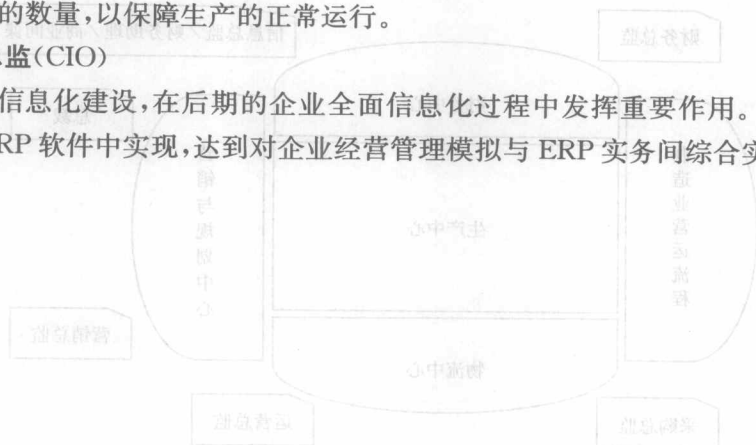


图 1-1 企业经营管理模拟实训沙盘系统图

财务总监(CFO)由运营总监负责,主要负责企业日常运营,包括资金管理、财务报表、税务筹划等。财务总监(CFO)由运营总监负责,主要负责企业日常运营,包括资金管理、财务报表、税务筹划等。

2. 财务总监(CFO)

财务总监(CFO)由运营总监负责,主要负责企业日常运营,包括资金管理、财务报表、税务筹划等。财务总监(CFO)由运营总监负责,主要负责企业日常运营,包括资金管理、财务报表、税务筹划等。

财务总监(CFO)由运营总监负责,主要负责企业日常运营,包括资金管理、财务报表、税务筹划等。财务总监(CFO)由运营总监负责,主要负责企业日常运营,包括资金管理、财务报表、税务筹划等。

3. 运营总监(OMD)

运营总监(OMD)由运营总监负责,主要负责企业日常运营,包括资金管理、财务报表、税务筹划等。运营总监(OMD)由运营总监负责,主要负责企业日常运营,包括资金管理、财务报表、税务筹划等。

运营总监(OMD)由运营总监负责,主要负责企业日常运营,包括资金管理、财务报表、税务筹划等。运营总监(OMD)由运营总监负责,主要负责企业日常运营,包括资金管理、财务报表、税务筹划等。

4. 运营总监(COO)

运营总监(COO)由运营总监负责,主要负责企业日常运营,包括资金管理、财务报表、税务筹划等。运营总监(COO)由运营总监负责,主要负责企业日常运营,包括资金管理、财务报表、税务筹划等。

运营总监(COO)由运营总监负责,主要负责企业日常运营,包括资金管理、财务报表、税务筹划等。运营总监(COO)由运营总监负责,主要负责企业日常运营,包括资金管理、财务报表、税务筹划等。

2. 财务总监(CFO)

财务总监(CFO)由运营总监负责,主要负责企业日常运营,包括资金管理、财务报表、税务筹划等。财务总监(CFO)由运营总监负责,主要负责企业日常运营,包括资金管理、财务报表、税务筹划等。

第2章 ERP 物理沙盘实训

2.1 ERP 物理沙盘基本情况描述

2.1.1 ERP 沙盘教具

沙盘盘面: 代表一个沙盘企业, 涉及生产中心、营销与规划中心、财务中心、物流中心等功

能区域。多年模拟经营过程在盘面上完成。

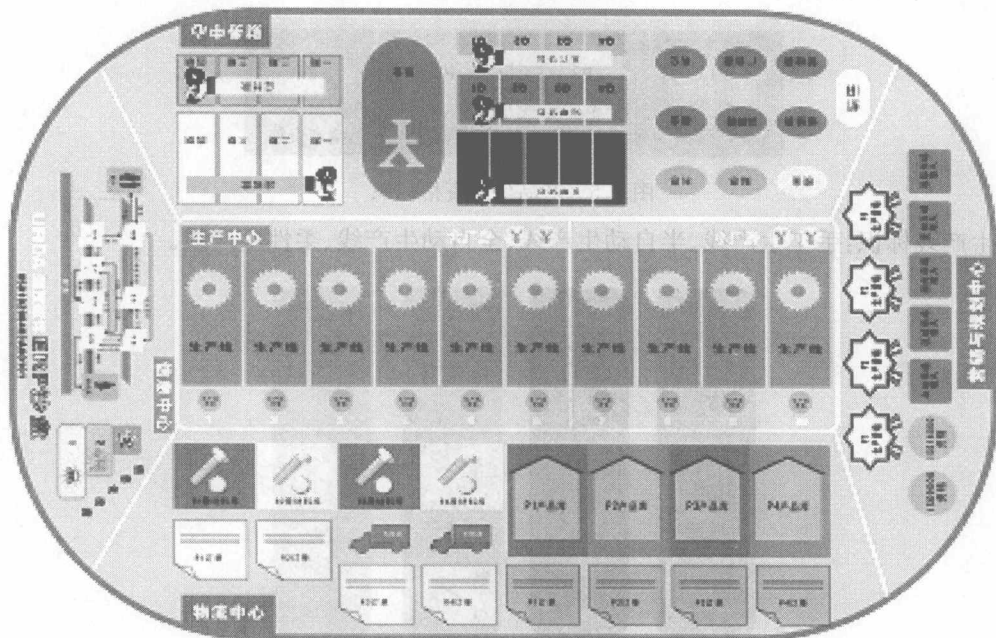


图 2.1 沙盘盘面

空桶: 可以代表银行贷款(每桶 20M), 也可以代表订单个数(个), 也是承装灰币、彩币的容器。

灰币:代表资金,每个 1M。



图 2.2 空桶与灰币

彩币:代表原料,R1 红色、R2 橙色、R3 蓝色、R4 绿色。

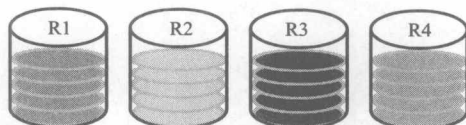


图 2.3 原料(供应商)

产品标识:P1,P2,P3,P4。



图 2.4 产品标识

产品生产资格标识:P1 生产资格,P2 生产资格,P3 生产资格,P4 生产资格。



图 2.5 产品生产资格标识

生产线标识:手工生产线、半自动生产线、全自动生产线、柔性生产线。

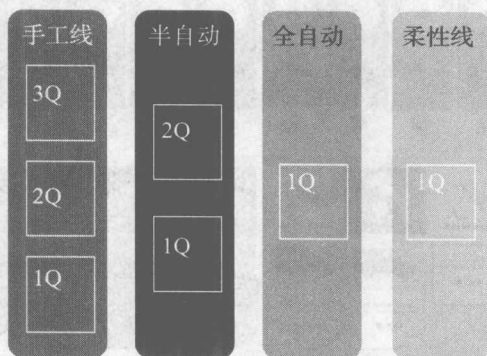


图 2.6 生产线标识