

经济管理实践系列教材

公司

GONGSI
CHUANGJIAN
YU YUNYING

创建与运营

主 编◎曲振涛
副主编◎张 莉 鲁啸军

中国物资出版社

经济管理实践系列教材

公司创建与运营

主 编 曲振涛

副主编 张 莉 鲁啸军

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司创建与运营/曲振涛主编. —北京: 中国物资出版社, 2011. 2

(经济管理实践系列教材)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3747 - 2

I. ①公… II. ①曲… III. ①公司—企业管理—教材 IV. ①F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 016845 号

策划编辑 郑欣怡

责任编辑 郑欣怡

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 19.5 字数: 404 千字

2011 年 2 月第 1 版 2011 年 2 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3747 - 2/F · 1480

印数: 0001—3000 册

定价: 35.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前 言

创业教育是一种新的教育观念，它不仅体现了素质教育的内涵，注重学生实际能力的培养，更强调学生就业观念的转变、学生创新意识和创业能力的提高。它是继文化教育、技能教育之后的第三本教育护照，是世界教育发展的方向，也是 21 世纪中国高等教育改革的新亮点和必然选择。

为适应创新、创造的时代要求，满足大学生就业的现实需要，培养大学生的创新意识和创业能力，哈尔滨商业大学在本科生中开展创业教育的尝试，开设了“公司创建与运营”实习、实践环节，课程性质为必修，计划学时为 3 周，计 3 学分，旨在吸收、借鉴国内外实践教学经验的基础上，结合商科类院校的实践特点，探索出一条具有中国特色的创业教育之路。

本书主要由三部分组成，上篇为“企业运营模拟系统”，以 Top - boss 软件为企业运营教学模拟平台和工具，以理论知识为基础、以实践操作为中心、以能力提高为目标，强调的是企业的生命周期的全过程；中篇为“ERP 沙盘模拟经营”，以电子沙盘为教学实践平台和工具，教授和训练学生企业的规范性的内部管理流程，强调的是产品的生命周期；下篇为“公司创建与运营概论”，对企业创业等职场元素进行分析和介绍，通过测量工具和团队游戏帮助学生了解创业者基本特征和所需要的素质，使学生了解从产生创业想法、撰写商业计划书、组建企业直到运营的企业发展、运作的基本过程。

本书融教学、竞赛、实践和培训于一体，理论与实践结合、教育与教学结合、竞赛与培训结合，通过科学组织完善学生知识结构，营造浓厚学习氛围，提升学生实践能力。

本书可作为高等院校经济管理类专业实训课程教材使用，也可作为企业管理人员的培训教材和参考资料。

本书主要参编人员有谢红燕、哈金华、李健、陈彦丽，其他参与编撰的人员还有姜雪松、陈旭、王艳红、章刘成、王宇慧。

由于编写时间和编者水平所限，书中难免有疏漏之处，敬请读者批评指正。

编 者

2010 年 12 月

目 录

上篇 企业运营模拟系统

第一章 企业运营模拟系统 (Top - boss) 概述	3
第一节 Top - boss 介绍	3
第二节 Top - boss 的基本架构和运行流程	6
第三节 Top - boss 的决策项目与胜负标准	8
第二章 企业运营模拟系统 (Top - boss) 管理者操作规则	10
第一节 Top - boss 管理者进入	10
第二节 Top - boss 竞赛公司管理	13
第三节 Top - boss 竞赛产生与运行	17
第四节 Top - boss 竞赛结算与退出	29
第三章 企业运营模拟系统 (Top - boss) 竞赛者操作规则	31
第一节 Top - boss 竞赛者进入	31
第二节 公司设定	36
第三节 Top - boss 经营决策	40
第四章 公司绩效评估	73
第一节 企业策划部门	73
第二节 营销管理部门	74
第三节 生产管理部门	76
第四节 采购管理部门	77
第五节 财务管理部门	79

第六节 管理部门汇总	80
第五章 Top - boss 公式集锦	84
第一节 业务状况表	84
第二节 资产负债表	84
第三节 损益表	85
第四节 现金流量表	88
第六章 Top - boss 运行常见问题	89
第一节 基本问题	89
第二节 细节问题	90
第七章 Top - boss 运营策略	94
第一节 Top - boss 决策依据	94
第二节 Top - boss 决策建议与提示	98

中篇 ERP 沙盘模拟经营

第八章 ERP 沙盘模拟经营总论	103
第一节 ERP 沙盘模拟经营的含义	103
第二节 ERP 沙盘模拟经营的构成要素	103
第三节 ERP 沙盘模拟经营规划	105
第九章 ERP 沙盘模拟经营规则	110
第一节 市场运行及监督规则	110
第二节 企业生产运营规则	112
第三节 企业资金筹集规则	115
第四节 特殊规则	117
第五节 重要参数	117
第六节 竞争评比规则	117
第十章 ERP 沙盘模拟经营初始阶段	120
第一节 ERP 沙盘模拟企业概况	120
第二节 初始状态设定	122
第三节 手工沙盘教学年运营	125

第四节 电子沙盘教学年运营	140
第十一章 ERP 沙盘模拟实战	155
第一节 金晨公司模拟实战案例	155
第二节 滨阳公司模拟实战案例	181
第十二章 创业者经营模拟系统	209
第一节 创业者经营模拟系统安装说明	209
第二节 创业者经营模拟系统学生端操作说明	210
第三节 创业者经营模拟系统教师端操作说明	217
下篇 公司创建与运营概论	
第十三章 企业的概念	225
第一节 企业的含义	225
第二节 企业的法律形式	226
第三节 企业设立登记程序	229
第四节 企业的责任和义务	231
第十四章 创业的目的	235
第一节 企业精神的含义	235
第二节 创业在社会中的作用	237
第三节 创业的动因	238
第四节 创业的利弊	239
第十五章 什么样的人能成为创业者	243
第一节 创业者的含义	243
第二节 识别创业者特征	244
第三节 从创业者的角度审视自己	246
第四节 增强自身的创业能力	247
第十六章 如何找到一个好的企业项目	249
第一节 企业想法的产生	249
第二节 识别和评估商业机会	252
第三节 选择企业项目的原则	253

第四节 企业项目的运营模式	255
第十七章 如何组建一家企业	258
第一节 选择合适的市场	258
第二节 选择合适的地点	259
第三节 筹措创业资金	265
第四节 组建企业团队	269
第十八章 如何经营一家企业	273
第一节 管理员工	273
第二节 采购存货、原材料或服务	275
第三节 生产管理	278
第四节 为顾客服务	280
第五节 掌握和控制成本	281
第六节 制定价格	282
第七节 业务记录	283
第八节 组织办公室的工作	283
第十九章 创业准备：商业计划书	285
第一节 准备商业计划书	285
第二节 商业计划书的组成	285
第三节 如何产生一份好的商业计划书	288
附 录	291
附录 A 广告竞单表	291
附录 B 采购登记表	293
附录 C 市场、产品、ISO 投资登记表	294
附录 D 贷款申请表	295
附录 E 应收账款登记表	296
附录 F 企业经营流程及财务报表	297
附录 G 高校毕业生创业优惠政策汇编	300
参考文献	303

上篇 企业运营模拟系统

第一章 企业运营模拟系统 (Top - boss) 概述

第一节 Top - boss 介绍

一、Top - boss 基本情况

企业运营模拟系统 (Top - Business Operating Simulation System, Top - boss) 是台湾特波国际公司开发的在一种模拟真实市场竞争环境中, 进行企业经营管理教学的模拟教学工具。学生在不同的公司中, 扮演总经理、生产经理、财务经理、市场经理、采购经理等经营者角色, 充分参与、体验, 互相切磋、博弈。Top - boss 软件根据各公司的决策, 形成各公司在市场上的最终博弈结果, 学生更可把模拟过程和实际工作联系起来, 对自己在模拟公司的经营方式进行反思, 学习如何从财务数据中洞察经营本质, 从而系统整理已掌握的经营管理知识和经验, 引导学生在更高层面进行逻辑性、系统性思考。

Top - boss 采用组队的方式进行, 每队由 6 ~ 8 个队员组成一家虚拟的公司与其他的几家公司 (最多 10 家公司) 在同一市场中进行竞争。比赛开始, 各组将收到第 0 期总体经济环境与产业环境情报及所接管公司的业务与财务报表等经营信息。各组成员分工合作, 分析企业外部和内部的各种信息, 试算公司自身各种资源投入的可能组合, 作成决策后输入 Top - boss 系统。各组输入决策后, 竞赛主持人 (指导教师) 结算第 1 期竞赛结果, 各组公司立即可以在客户端看到公司经营结果以及其他竞争者的经营成绩。接着, 重新评估和分析各种外部状况与公司内部状况, 并可购买产业或竞争者情报 (情报功能可以设置为开启或关闭) 加以分析。之后, 再输入相应的决策值, 如此反复进行竞赛, 直到主持人设定的期数 (一般为 8 期) 完成为止。最后由主持人根据标准 (如期末业主权益或 NPV 净现值) 判定企业经营的绩效并决定胜负, 排出竞赛名次。

二、Top - boss 主要功能

（一）学生端功能

- （1）公司申请。
- （2）公司设定，包括总经理、企划经理、生产经理、采购经理、市场经理、财务经理和经营顾问七项设定。
- （3）经营决策。
- （4）运营资讯。
- （5）绩效评估，包括八项功能（企划部门、生产部门、采购部门、营销部门、财务部门、评估汇总、财务比率和杜邦图）。
- （6）情报交易，包括两项功能（购买产业情报和查看情报内容）。
- （7）BOSS 讨论。

（二）教师端功能

- （1）公司管理。
- （2）产生竞赛，包括社会经济成长指数、通货膨胀指数等宏观环境设置，市场状况、设备投资及生产方式等微观环境设置。
- （3）起始竞赛，包括四种难易程度选择（BOSS1、BOSS2、BOSS3、BOSS4），竞赛时一般都选择 BOSS4。
- （4）主持竞赛，包括八项功能（进行下期竞赛运算、更新竞赛状态、竞赛起始状态表、企业经营成果报表、设定情报交易、企业经营成果汇总、部门经营绩效汇总和市场产业情报）。
- （5）期末结算，产生各企业最终各项报表及图示信息。
- （6）竞赛记录，查询各期、各队竞赛记录。
- （7）系统管理，设定管理密码等。

三、Top - boss 决策需要了解的背景资料

学生进行 Top - boss 决策需要了解的背景资料和信息主要包括以下几个方面：

- （1）宏观经济环境，包括通货膨胀率、经济增长速度、银行利率、税率等。
- （2）产业背景资料，包括生产方式的确定、折旧方式、产品生命周期、研究发展费用的影响、设备投资的影响等。

（3）市场环境资料，包括产品季节影响、市场价格弹性、促销活动影响、市场占有率、产品市场占有率递延效果等。

（4）接手企业的基本信息，了解接手企业的财务、产品库存、原材料库存及市场占有率等原始状况资料，并进行深度分析。

（5）规则和相关公式，了解并应用 Top - boss 系统中的规则和相关公式。

四、Top - boss 功能特点

（1）仿真性，能创造接近企业真实运营现状的社会总体经济环境、各类市场环境和竞争环境等。

（2）博弈性，企业之间对抗特征明显，竞赛者获胜心理强烈，且极具挑战性。

（3）可变性，提供动态学习的环境，每次结果都是随着对手决策、市场、环境的不同和竞赛者自己决策的改变而变化。

（4）激励性，学习成果立即显现，在各队决策输入后的一分钟内企业利润、市场占有率、销售量、各部门业绩、企业经营综合报表等各项指标全部呈现。所有参与者立刻能够获悉决策所引发的结果，激励学生立即对自己决策负责，并进行反省与检讨，经验得以迅速积累，在修正之后又能立刻再投入下一期的决策。

（5）量化性，强调数字分析、重视理性研究和判断，提供各种业务报表和财务报表、图形进行分析。

（6）创新性，据角色扮演的效果，培养参与战略决策的创新能力。

（7）组织性，每个企业团队由 6 ~ 8 人组成，由总经理统一领导，通过沟通会和研讨会，建立整体团队合作理念，共同协作完成决策项目，实现企业经营和战略目标。

五、Top - boss 实训后应达到的学习效果

（1）正确理解企业管理的基本功能、特性及其相互影响，了解管理与科学决策对于各功能的重要影响。

（2）懂得战略计划的重要性，了解好的企业经营战略是企业经营目标实现、企业的执行能力得到提高和避免犯错误的基础条件。

（3）了解市场竞争环境的特性与企业有效管理的重要性，掌握竞争因素的预期、评价与分析 and 应对策略。

（4）了解企业财务管理的目标和内容，能正确地阅读与解释三个财务报表（资产

负债表、损益表和现金流量表)并能够分析报表,从而获得支持企业决策的财务信息。

(5)学会对决定性的经济背景参数(如产品生命周期、通货膨胀率等)的分析、把握和应对方法。

(6)学会通过查阅各种资料来分析竞争对手的优、劣势,懂得产品销售定价与产品品质、品牌、市场需求等各相关因素的关系。

(7)掌握企业经营的基本要求,学会如何发掘与有效运用所获得的企业经营经验。

(8)真正懂得企业的利润来源。

(9)懂得产、供、销平衡以及产、供、销、财等企业各部门相互沟通与协调的重要性。

(10)让学生将学过的企业管理、市场营销、战略管理、生产运作、财务管理等各管理学专业课程的知识点串联起来,应用于实践,并检验其效果。

第二节 Top - boss 的基本架构和运行流程

一、Top - boss 的基本架构

Top - boss 系统共包括四种经营模式:BOSS1、BOSS2、BOSS3、BOSS4。从BOSS1到BOSS4的复杂和难易程度逐渐增加,在初学和平时学习训练过程中指导教师可以根据学生情况灵活选择其中一种,而在组织企业运营模拟比赛时常常选择BOSS4。本教程主要介绍BOSS4。

BOSS4除了具备多市场之外,又增设了地区成品仓库,从而衍生出仓储分配量的决策项目,决策项目增加到18项。该模式提供了一组职能部门的绩效评估系统,便于学生进行职务分工及绩效评估。

二、Top - boss 的运行流程

Top - boss 的运行流程如下页图所示。

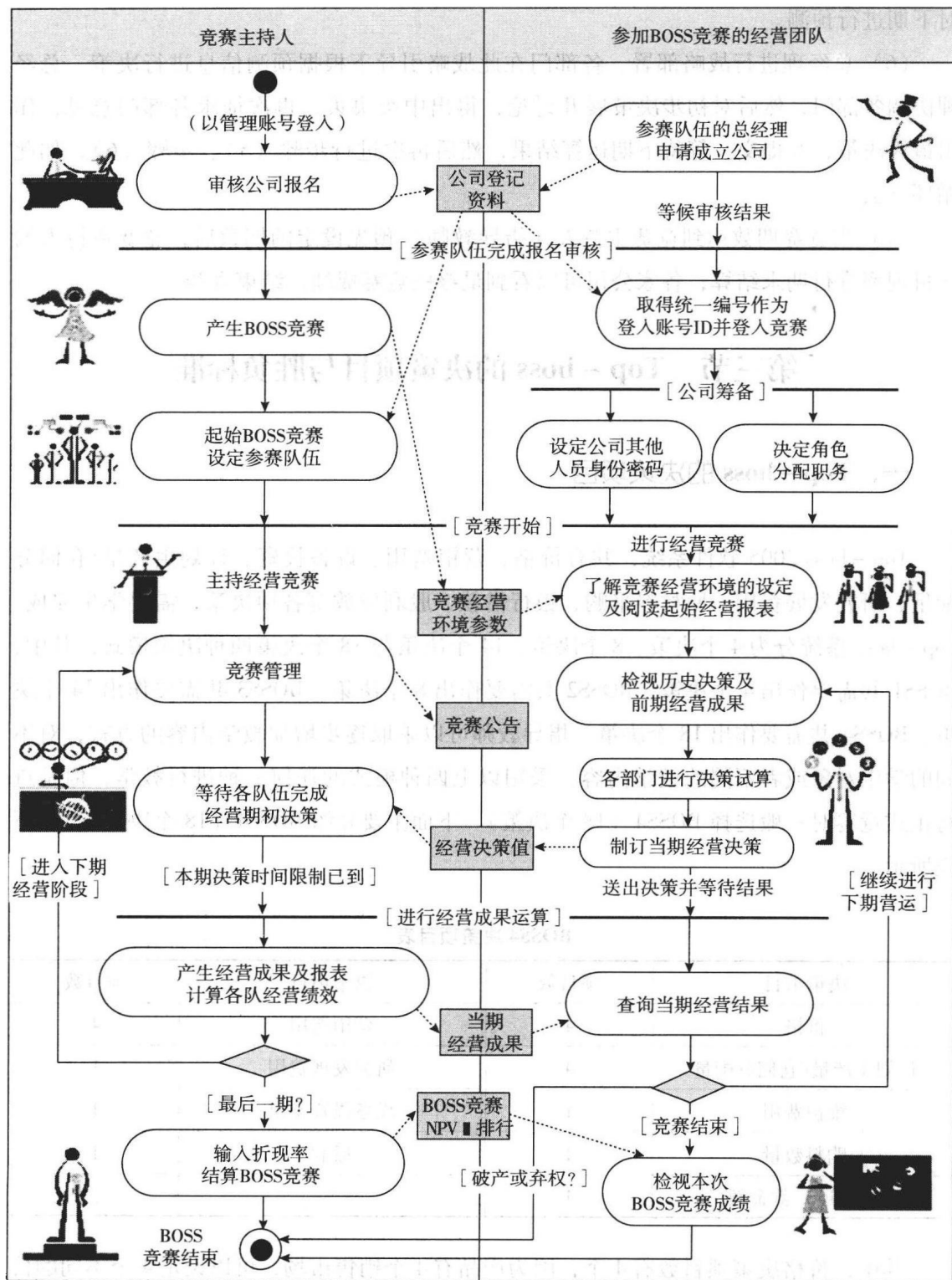
具体流程和步骤可以概括如下:

(1)公司申请登记,填写公司名称、简介、设置密码等,填好后送出申请,等待指导教师审核。

(2)公司申请审核通过之后,先以总经理身份登入。

(3)总经理首次登入之后,进行公司基本资料的设置。

(4)各个部门主管登入系统,查看角色说明、竞赛规则、竞赛背景资料等。



Top-boss 的运行流程图

(5) 各部门主管查看相应的信息，并提取有价值的信息，分析内部以及对手情况，对下期进行预测。

(6) 总经理进行战略部署，各部门在此战略引导下根据预测信息进行决策，总经理协调各部门，然后对初步决策展开讨论，得出中级决策，再次征求各部门意见，作出最终决策，并提交。等待下期运算结果，然后再次进行步骤(5)、步骤(6)，如此循环下去。

(7) 当竞赛期数达到竞赛主持人(指导教师)预先设定的期数后，竞赛主持人输入折现率进行期末结算，各家公司可以看到最终的竞赛成绩，结束竞赛。

第三节 Top - boss 的决策项目与胜负标准

一、Top - boss 的决策项目

Top - boss 2005 软件系统，共有价格、营销费用、设备投资、计划生产量/仓储分配量、研究发展费用、原材料采购、银行借款、股利发放等各项决策，需要学生完成。Top - boss 系统分为 4 个决策、8 个决策、14 个决策与 18 个决策四种决策模式，其中，BOSS1 共需要作出 4 个决策、BOSS2 共需要作出 8 个决策、BOSS3 共需要作出 14 个决策、BOSS4 共需要作出 18 个决策。指导教师可以采取逐步增加教学内容的方式，对不同的学生对象或者不同的教学内容，采用以上四种模式的任何一种进行教学，但是进行正式竞赛时一般选择 BOSS4 (18 个决策)。下面主要介绍 BOSS4 (18 个决策)，如下表所示。

BOSS4 决策项目表

决策项目	项目数	决策项目	项目数
价格	4	营销费用	4
计划生产量/仓储分配量	4	研究发展费用	1
维护费用	1	设备投资支出	1
购料数量	1	股利	1
借(还)款金额	1		

其中，价格决策项目数有 4 个，因为产品有 4 个销售市场，可以设定 4 个不同的价格；计划生产量/仓储分配量决策项目数有 4 个，因为 4 个市场有 4 个不同的仓库；同样营销费用决策项目数也有 4 个，因为 4 个市场可以进行不同的营销策略，投入不同

的营销费用；维护费用、购料数量、借（还）款金额、研究发展费用、设备投资支出和股利各 1 个决策项目，共计 18 个决策项目。

二、Top - boss 的胜负标准

Top - boss 系统运行结束时会出现两种结果：正常运营和破产。

（一）正常运营

竞赛主持人进行期末结算后，会产生各公司经营结果汇总表，在该报表中，竞赛名次的排定是依据 NPV 的价值高低而定的，而 NPV 值由下面的计算公式得到：

$$NPV \text{ 值} = \sum_{i=1}^{n-1} \frac{\text{第 } i \text{ 期股利}}{(1 + k/4)^i} + \frac{\text{第 } n \text{ 期股利} + \text{第 } n \text{ 期期末经济权益}}{(1 + k/4)^n} - \text{期初业主权益}$$

式中：n 代表竞赛期数；k 代表折现率，由竞赛主持人来决定。

期末经济权益 = 期末业主权益 - 设备账面价值 + 设备重置成本

（二）破产

公司由于经营不善，而造成总负债超过业主权益 10 倍以上的状态下，系统将自动宣告该公司破产，并于当期经营报表上公告，此时该竞赛公司将被迫退出此次竞赛，无法再参加之后的各期经营竞赛。