

Caiwu yu Kuaiji

财务与会计

实验系列教材

Xilie Jiaocai



企业模拟经营实战演练教程

*Ziye Moxi Jingying Shizhan
Yanlian Jiaocheng*

主 编 傅仕伟 邹 燕
副主编 刘海燕 张 冬 李 丽



西南财经大学出版社
SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS



企业模拟经营实战演练教程

*Ziye Moni Jingying Shizhan
Yanlian Jiaocheng*

主 编 傅仕伟 邹 燕
副主编 刘海燕 张 冬 李 丽

西南财经大学出版社
SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业模拟经营实战演练教程/傅仕伟,邹燕主编. —成都:西南财经大学出版社,2009. 8

ISBN 978 - 7 - 81138 - 488 - 8

I. 企… II. ①傅…②邹 III. 企业管理—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 137098 号

企业模拟经营实战演练教程

主 编:傅仕伟 邹燕

副主编:刘海燕 张冬 李丽

责任编辑:杨琳

封面设计:大涛传媒

责任印制:封俊川

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.bookej.com
电子邮件:	bookej@foxmail.com
邮政编码:	610074
电 话:	028 - 87353785 87352368
印 刷:	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸:	148mm × 210mm
印 张:	3.625
字 数:	90 千字
版 次:	2009 年 8 月第 1 版
印 次:	2009 年 8 月第 1 次印刷
印 数:	1—2000 册
书 号:	ISBN 978 - 7 - 81138 - 488 - 8
定 价:	15.80 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

序 言

随着市场竞争的加剧和不断发展的信息化给企业管理带来的挑战,培养企业所急需的综合型管理人才的任务日益紧迫。着眼于大学生综合素质与实践能力的提高,培养能适应社会和经济发展的创新型人才,已成为我国高校教育教学改革中的一项重要任务。

事实证明,对现实世界进行模拟不仅能带给我们知识并提高我们的能力,而且使我们的学习和训练过程充满了尝试和发现所带来的无穷无尽的乐趣。企业经营模拟实战演练就是这样一门将“知”与“行”紧密结合起来的实践课程。

每个人都有不同的个性,这种个性在企业经营模拟实战演练中会显露无遗。在模拟企业内部,进行良好的沟通、协调以确保各部门良性运作,着眼于企业大局,舍弃部门的局部利益,开拓市场,以确保企业稳步发展等,这些能力都能在沙盘中得到很好的锻炼和提升。在残酷的市场竞争和企业经营风险面前,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,更是我们人生中需要不断抉择的问题。经营人生与经营企业是相通的。

体验沙盘不仅可以学到知识,还能开阔视野,优化思维方

式，锻炼与各方沟通协调的能力，增强团队意识，为以后从事企业管理工作打下坚实的基础。

金蝶软件（中国）有限公司成都分公司

服务与培训教育总监

黄 炯

2009年5月于成都

引言

学习背景

信息时代的来临，使得企业所处的商业环境发生了根本性变化。顾客需求瞬息万变、技术创新不断加速、产品生命周期不断缩短、市场竞争日趋激烈，这些构成了影响现代企业生存与发展的三大力量：顾客、竞争和变化（3C）。为了适应3C的外部环境，企业必须进行管理思想上的革命（Revolution）、管理模式与流程上的重组（Reengineering）和管理技术手段上的更新（Reform）（3R），从而在全球范围内引发了一场以企业再造（BPR）为主要内容的管理模式革命和以企业资源计划（ERP）系统应用为主体的管理手段革命。

随着社会对人才需求的变化，学科知识层次发展越来越丰富，学校的人才培养模式必须加以变革。如何适应时代的需要、培养多元化的复合型人才，消除专业偏执，拓宽知识面，已成为当今高校面临的一个重要的教改课题。

ERP沙盘模拟对抗演练课程就是在这种环境之下应运而生的。它是一种完全不同于传统的课堂灌输授课方式的体验式训练课程，通过直观的企业经营沙盘来模拟企业运行状况。该课程集角色扮演、案例分析和专家诊断于一体，让学员在分析市场、制定战略、组织生产、整体营销和财务结算等一系列活动中体验企业经营运作的全过程，认识到企业资源的有限性，从

而深刻理解 ERP 的管理思想，掌握管理规律，提升管理能力。

本书用途

● 高校教学

对于尚未踏入社会的学生而言，该课程可以有效地帮助他们深入体验工业企业中的市场、销售、采购、研发、生产、财务等全方面的业务流程，学会从企业整体的角度进行思考和决策，对于全面认识企业的经营过程，以及尽早融入企业并为企业的实际经营献计献策非常有效。

● 企业培训

生产型企业经营实战演练是面对企业中高层管理者的高端培训课程，能帮助企业界精英迅速提升管理能力。本课程涉及企业战略、产品研发、生产管理、市场营销、财务管理等多方面的管理知识与技能。本课程体系是将企业置身于国际化、信息化、瞬息万变的复杂环境中，通过模拟企业的整体运营过程，让学员分析企业内外部环境，制定战略方案、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过程，从而掌握制定决策的方法，远离决策陷阱和误区，达到提高学员决策能力的目的。课程班由 30~40 名学员组成，由 5~6 名学员组成一个企业，共形成 5~6 个相互竞争的模拟企业，连续从事六七期的经营活动。

● 管理学、财务学、营销学、人力资源学的入门指引

► 工商管理类学生在传统的教学模式中虽然获得了相当丰富的管理理论知识，但从来没有真正在实践中体会过管理决策，而金蝶生产型企业经营实战演练正好为学生提供了尝试的平台。他们可以在这个模拟经营中扮演企业经营者的角色，对企业整体运营、市场选择、年度发展投入等关系企业命运的事项进行决策，切身体会自己的每个决策给企业带来的影响。在模拟经

营的过程中, 让学生的思维不再局限于一个狭隘的空间里, 而是必须正确面对企业的整体运营。

► 财经类学生在传统的学习过程中只是从一个业务层面来看待财务这一职位, 涉及的只是财务日常处理的内容, 而在金蝶生产型企业经营实战演练过程中, 学生必须从企业整体运营的角度来关注财务状况, 不再是单纯从财务账本上看一些毫无意义的数字。在整个经营过程中, 财务总监必须关注企业的现金流情况, 做出每年的广告预算、分析研发成本和产品生产成本及贷款金额等。这些资金流动随时关系到企业的存亡。通过实战演练, 学生可以跳出平时财务专业学习时单纯的业务操作及账本数据的局限, 真正认识到财务管理对企业的重要性。

► 市场营销类学生在实战演练过程中, 可以切实体会到订单争取的激烈程度, 同行业之间谈判、合作的必要性及存在的困难。如何将自己的库存商品以最适当的价格推销出去, 是学生必须考虑的问题。

► 信息管理、人力资源管理类学生首先要做的是情报搜集, 然后对各个模拟企业的运营状况进行分析, 过滤其中虚伪的成分, 确定主要竞争对手、合作伙伴等信息, 将最精确的情报提供给 CEO, 从而使之作出最有利于企业发展的战略。在模拟过程中, 学生的逻辑思维能力、分析能力和判断能力将得到很大的提高, 由原先从一个角度看问题转换到从整体看问题。

本教程从财务、研发、采购、生产、市场销售等方面进行角色分工, 按照任务内容的不同进行分类讲解, 既有管理理论的剖析, 又有实战经验的总结, 深入浅出, 希望帮助读者快速找准自己的位置, 有效提升自己的能力。

本教程由企业和高校的沙盘专业讲师共同编写, 共分为五章。第一章由傅仕伟、刘海燕执笔, 第二章由邹燕、张冬执笔,

第三章由张帆、陈思执笔，第四章由周屹、曾晟执笔，第五章由易健、李丽执笔。最后由邹燕对全书进行修改并定稿。

在书稿的写作和修改过程中，我们听取了很多企业模拟经营实战演练参与者的建议，特别感谢西南财经大学 ERP 沙盘校队同学们的帮助，以及金蝶软件（中国）有限公司和西南财经大学出版社的支持。

书中的不足之处，敬请读者批评指正。

编者

2009 年 5 月

有用的图标



注意

引起注意的地方。



思考

引起思考的地方。



提示

书上内容相关知识的解释。



小贴士

小知识点的补充介绍或说明。



重点

文中相对重要的知识点。

目 录

第一章 企业模拟经营实战概述 1

第一节 实战的目的及意义 1

一、企业模拟经营实战的目的 1

二、企业模拟经营实战的意义 2

第二节 企业模拟经营工具——沙盘介绍 2

一、来源 2

二、发展现状 3

三、初级认识——履行自己的职责 4

四、初始年度财务状况 8

第四节 企业模拟经营规则总述 9

一、市场与销售规则 9

二、采购与生产规则 10

三、财务规则 13

四、评分标准 14

第五节 裁判须知 16

第二章 企业模拟经营前期筹划 20

第一节 组建团队——感性认知角色 20

一、首席执行官 (Chief Executive Officer, CEO) 21

二、财务总监 (Chief Financial Officer, CFO) 25

- 三、市场总监 (Chief Marketing Officer, CMO) 27
- 四、生产总监 (Chief Product Officer, CPO) 30
- 五、研发总监 (R&D Director) 31
- 六、其他角色 32
- 第二节 CEO 战略 33
 - 一、企业战略 33
 - 二、团队管理 34
- 第三节 预算知识热身 36
 - 一、市场预算 37
 - 二、生产预算 38
 - 三、财务预算 41

第三章 市场与销售 43

- 第一节 市场预测图——分析市场的第一步 43
 - 一、市场预测图的含义 44
 - 二、分析市场预测图 44
- 第二节 市场开拓 45
 - 一、市场研发 46
 - 二、产品质量认证 ISO 的研发 48
 - 三、产品研发 49
- 第三节 认识销售订单 49
 - 一、普通订单 49
 - 二、ISO 订单 50
 - 三、加急订单 50
- 第四节 年度订货会——投放广告费与争取订单 51
 - 一、广告单 51
 - 二、选单权——规定选单顺序 52
 - 三、市场总监投单风格 56

- 四、选择订单 57
- 五、获取订单 59
- 第五节 销售——按订单交货 59
 - 一、交货期 60
 - 二、订单违约 60

第四章 采购与生产 61

- 第一节 采购 61
 - 一、原材料介绍 61
 - 二、原材料的订购、在途与入库 63
- 第二节 产品研发 65
 - 一、分析产品需求 65
 - 二、研究产品构成 66
 - 三、合理研发产品 66
- 第三节 生产环境 67
 - 一、购买厂房 68
 - 二、租用厂房 68
- 第四节 生产设备 70
 - 一、生产设备的购置与安装 70
 - 二、生产设备的使用与折旧 72
 - 三、厂房与生产设备的配合 74
 - 四、产品研发与生产线投资的配合 75
- 第五节 生产产品 76
 - 一、产品成本 77
 - 二、生产周期与产能 77
 - 三、制订生产计划 78

第五章 财务与信息 81

第一节 融资 81

- 一、外部融资——贷款 82
- 二、内部融资——贴现 84
- 三、各种融资方式成本比较 85
- 四、融资的一般规律 86

第二节 登账与提交报表 87

- 一、综合管理费用明细表 87
- 二、利润表 88
- 三、资产负债表 90
- 四、资产负债表与损益表的联系 92
- 五、财务分析 93

第三节 现金预算 96

- 一、财务预算的重要性 96
- 二、如何进行现金预算 97
- 三、做预算需要考虑的因素 99

第四节 信息 100

- 一、信息搜集 100
- 二、信息处理 101

后 记 103

企业模拟经营实战概述

第一节 实战的目的及意义

一、企业模拟经营实战的目的

1. 对于高校教学

- 将课堂上所学的“知”应用于实际中的“行”。
- 将理论应用到行动计划和解决方案中。
- 学习解决问题的思路与方法。
- 提升择业就业的综合能力。

2. 对于企业培训

- 理解市场导向基础上的战略管理与财务管理。
- 学习战略决策的清晰思路、基本原则和简明方法。
- 培养统观全局的能力，学习像公司决策者一样面对全局

思考问题。

- 理解公司任一部门的行为对公司全局的影响。
- 了解资金在公司内如何流动，以及资金分配的重要原则。
- 认识变现计划与投资计划的重要性。
- 学习重要的财务知识，更好地解读财务报表，快速建立

“关注结果的经营思维”。

- 学习如何控制成本。
- 学会生产、库存管理与规划。
- 理解沟通与协作的重要性，培养团队精神。

二、企业模拟经营实战的意义

企业模拟经营实战演练完全不同于传统的课堂灌输授课方式，而是通过直观的企业经营沙盘来模拟企业运行状况，让参与者在分析市场、制定战略、组织生产、整体营销和财务结算等一系列活动中体验企业经营运作的全过程，认识企业资源的有限性，从而深刻理解 ERP 的管理思想，掌握科学的管理规律，提升管理能力。

该训练集角色扮演、案例分析和专家诊断于一体，最大的特点是“在参与中学习”。参与者的学习过程接近企业实际情况，在短短几天的训练中，参与者会遇到企业经营中经常出现的各种典型问题。参与者必须和同伴们一起去寻找市场机遇，分析规律，制定策略，实施全面管理。在各种决策的成功与失败的体验中，学习管理知识，掌握管理技巧，提高管理能力。

第二节 企业模拟经营工具——沙盘介绍

一、来源

“沙盘”一词在我国已有悠久的历史。《后汉书·马援列传》中记载，公元 32 年，汉光武帝征讨陇西的隗嚣，召名将马援商讨进军战略。马援对陇西一带的地理情况很熟悉，就用米堆成一个与实地地形相似的模型，从战术上做了详尽的分析。光武帝刘秀看后，高兴地说：“敌人尽在我的眼中了！”这就是

最早的沙盘作业。19 世纪末和 20 年代初，沙盘主要用于军事训练，第一次世界大战后，才在实际中得到运用。

二、发展现状

企业资源计划（Enterprise Resource Planning, ERP）是通过信息系统对信息进行充分整理、有效传递，使企业的资源在购、存、产、销、人、财、物等各个方面能够得到合理的配置与利用，从而提高企业的经营效率。

ERP 沙盘模拟仿真实验最早由瑞典皇家工学院的 Klas Mel-lan 于 20 世纪 70 年代末提出来的，其最大的特点是采用了体验式教学方式，即遵循“体验—分享—提升—应用”的过程进行学习，在体验教学过程中实现了学生对所学知识的巩固与应用。该课程推出后迅速风靡全球，并成为世界 500 强企业广泛采用的一种经理人培训方法和众多 MBA 学院的必修课。

ERP 企业经营实战演练现已在全球知名院校被广泛应用，以模拟训练来辅助教学实践，提升学生综合运用知识与实际经营决策的能力，已成为现今高校实践教学的最佳模式。另一方面，该课程也广泛应用于企业管理人员的综合训练，全球 500 强企业 70% 以上采用实战经营模拟课程来培训员工。



金蝶 ERP 模拟实战演练应用情况

● 高校类：中国人民大学、上海财经大学、天津大学、中央财经大学、中南财经政法大学、华南农业大学、武汉大学、西南财经大学、山西财经大学等。

● 企业类：全友家私、TCL、时代集团等。

三、初级认识——履行自己的职责

企业经营模拟依靠工业实物手工沙盘用具来完成，沙盘用具包括沙盘盘面（见图 1.1，即模拟企业的载体）、现金、生产线等实物模拟用具以及任务清单（见表 1.1）等表格构成。

1. 盘面

- 原材料库：已入库原材料的堆放处，位于大厂房上面。
- 中小厂房：图同大厂房，位于大厂房下面。
- 成品库：如原材料库，是产成品的放置处，位于中小厂房的下面。

- 订单区：在成品库下面。

2. 筹码

筹码共有四种：

- 灰色：代表资金，一个代表 1M，即 100 万元。
- 红色：代表贷款金额，分为 1M（100 万元）和 10M（1000 万元）。
- 蓝色：代表原材料，分为 M1、M2、M3、M4 四种，是产品的组成部分。
- 黄色：代表原材料订单，种类同蓝色币。

3. 任务清单

参与者需严格依据任务清单的顺序做出预算、完成任务，即模拟经营，且在经营过程中，运营顺序不能倒回操作；否则，视为违规。本清单由担任总经理角色的参与者填写，任务顺序由其控制，分组裁判进行监督，以辅助企业通过运用沙盘盘面的指引和模拟用具的辅助来模拟企业制定战略和决策，开展研发和生产，扩充投资和融资，维持企业日常经营，出具年度会计报告，完成“企业价值最大化”的终极目标。