

## 附件 8

### 《企业经营决策沙盘模拟》教学大纲

课程编号：040582B

课程类型：☐通识教育必修课 ☐通识教育选修课

☐专业必修课 ☒专业选修课 ✓

☐学科基础课

总学时：32 讲课学时： 实验（上机）学时：32

学 分：2

适用对象：会计学、会计学（国际会计）专业

先修课程：《成本管理会计》、《财务管理》

#### 一、教学目标

本课程系专业提升课（专业选修课），属于会计专业（包括国际会计方向）的高级进阶课程。本课程旨在借助自研的“会计实践教学系列-模拟经营虚拟仿真系统 v1.0”和两套主流商品化教学软件（新道 ARE 和新道约创沙盘系统）通过实验教学形式让学生学习、体验、理解、掌握企业经营决策的流程、规则与方式方法，体验企业竞争性业财融合决策过程。通过实验训练，我们希望学生可以在做经营之前，有规划预测的意识，即首先要熟悉企业的内外部环境，预测市场走势，对后续的经营做出规划预算，然后进入平台对具体的业务做出决策。本课程基于企业财务转型对会计专业教育的现实挑战这一时代背景，侧重于培养学生充分运用公司战略与风险管理、财务管理、管理会计等课程所讲授的理论知识与

方法工具开展企业各类经营决策所需要的能力与素质，使会计专业学生能够更好地应对“人工智能会计”对会计从业者的挑战，提升本校会计专业学生的专业综合竞争力。

**知识目标：**通过本课程的实验教学使学生能够实现三个转换：通过系统换取最佳决策数据、通过决策数据推理价值创造数据、经过经验体会形成经营决策知识体系；

**能力目标：**通过本课程的实验教学培养学生六种典型的经营决策能力，使之能够更好地对接企业经营实战要求，增强学生对专业岗位的能力胜任度。

**素质目标：**培养知企业、懂管理、熟业务、强实战的综合素质，具备一定全局观，有系统化思维的企业管理型、创新型人才

**课程思政目标：**在企业经营决策过程中将价值创造与商业伦理准则遵守完美结合，培养知行合一、学以致用、拥有团队合作精神的高素质财会人才，重商业信用，重契约精神，不谋取通过违规违法来获得商业价值。

## 二、教学内容及其与毕业要求的对应关系

本课程主要教学内容主要围绕三类仿真教学软件来开展，其中新道 ARE 虚拟仿真教学平台是基于全新的场景化教学模式构建的软硬件一体化实践教学平台。依托前沿科技装备，将 AR（增强现实）&VR（虚拟现实）等技术融入实践教学，利用人机交互、感知识别等多种技术手段，以企业真实场景、真实管理业务为教学情境，以企业流程、管理报表、业务单据为教学内容，以智能感知设备、企业管理软件等为教学工具，以企业岗位工作内容、用人标准为培养路径，为用户提供企业认知、经营感知、岗位体验、认知实习等系列解决方案；新道约创沙盘是新道股份有限公司开发的约创沙盘系统为载体，让学生在了解企业经营流程的基础上，进一步掌握进行企业经营决策的方式、方法和基本理念，从而培养学生进行企业经营决策的能力；本校自研的酒店经营沙盘是为了给学生一个真正的管理

服务型企业的代表——酒店的体验，把财务管理决策、计划、控制过程和企业商战模拟（即业财融合决策应用场景）很好地结合在一起，让学生体会财务管理、管理会计等专业知识在企业经营决策中的应用，以及通过学生组建团队协作模拟企业的经营，培养学生的团队精神，全面提升管理决策能力。具体地，本虚拟仿真实验由学生经营模拟酒店，在动态博弈场景下实现多回合经营决策与结果。学生可以在每一回合制定决策的过程中，利用实验平台提供的各类分析工具，帮助本公司在市场竞争中调整战略，从而达到学习-实践-反思-再学习的良性循环，寓教于乐，有助于打破传统教育理论与实务的脱节。本模拟课程由若干个旺季和淡季决策回合组成，模拟课程的最终目的，也是财务管理的最终目标——股东财富最大化。

由于企业经营决策面临的环境很复杂，对于尚处于学习阶段的学生来说，要全面充分理解企业经营决策所面临的各种问题与实际可行的决策方法存在一定困难，因此，本课程教学时着重让学生理解掌握企业经营决策的典型场景中所面对的问题及其决策方法，以此举一反三。

本课程可为毕业要求的两个方面提供切实的支持和保证，一是能够应用管理会计、财务管理学的基本原理、方法工具对企业经营决策过程中的问题进行判断、分析和研究，提出相应决策方案和建议，并形成专业解决方案；二是具备较强的能力，包括业财融合决策能力、风险管控能力、团队协作能力、沟通协调能力、管理组织能力，能对财务状况进行分析与预测，具备熟练运用管理会计工具方法协同业务完成动态决策的能力。本课程侧重从生产经营决策、服务经营决策等典型场景来培养学生综合运用财会理论特别是管理会计、财务管理等学科专业知识与方法来诊断分析问题，提出决策方案，最终实现价值创造。这对于提升会计专业学生的财会专业综合问题分析与解决能力具有至关重要的作用。

### **三、各教学环节学时分配（黑体，小四号字）**

以表格方式表现各章节的学时分配，表格如下：（宋体，小四号字）

**教学课时分配**

序号	章节内容	讲课	实验	汇报	合计
1	第一部分实验 静态场景下经营决策沙盘模拟实验（ARE 沙盘模拟）（具体安排详见教学内容）		8	2	10
2	第二部分实验 动态博弈场景下经营决策沙盘模拟实验（基于新道约创沙盘）（具体安排详见教学内容）		12	2	14
3	第三部分实验 实验三 业财融合管理综合实训沙盘演练-酒店经营（基于自主研发的酒店经营沙盘系统）（具体安排详见教学内容）		6	2	8
合计			26	6	32

#### **四、教学内容（黑体，小四号字）**

以“章节”为单位说明本章节的教学内容、教学重点、难点、课程的考核要求和复习思考题等，各章节格式如下：

## 第一部分实验 静态场景下经营决策沙盘模拟实验（ARE 沙盘模拟）

该部分实验教学内容及具体学时安排如下表所示：

实验项目	实验内容	实验课时	备注
项目一	第一环节实验内容：全局认知-企业管理最佳实践（BP）游历体验；实验成果：团队组建，上岗；企业画像设计	2	
项目二	第二环节实验内容：流程认知-企业业财一体化流程可视化认知；实验成果：每组完成一套业财融合的业务流程设计	2	
项目三	第三环节实验内容：数据推演-基于仿真案例要求进行财务与供应链运营数据推演；实验成果：每组按设定的案例情境的推演完成运营报告	2	
项目四	第四环节实验内容：运营模拟-在 ARE 环境中模拟企业运营决策 1-1；实验成果：完成案例 1-6 部分，检测经营数据	2	
项目五	第五环节实验内容：运营模拟-在 ARE 环境中模拟企业运营决策 1-2；实验成果：完成案例 7-10 部分并呈现实训报告	2	
合计		10（含汇报）	

## 第二部分实验 动态博弈场景下经营决策沙盘模拟实验（基于新道约创沙盘）

该部分实验教学内容及具体学时安排如下表所示：

模块安排	课时 (14)	第一卡片 (实训主场景)	第二卡片 (教师授课)	第三卡片 (学生阅读)	实训作业 (课后练习)
Part1：课程概述 项目一：课程介绍 团队组建	1	课程概述（直接阅读）	1.企业经营流程认知 PPT 2.团队建设 ppt	岗位分工和进入课程操作视频	
Part2：第一年运行 项目二：创立新的实训课程（1-6 年） 注：选择标准规则 1 的各个组别模板（6，8，10 组模板）	3 教学年（3） 第 1 年运行（课后）	场景控制 开启第一年运行 年初（三阶段） 季中（4 季度） 年末 每阶段可以暂停时间，提前结束本阶段。教师可根据情况	1.教学年任务清单 PPT 2.各岗位相关的规则 PPT 3.课前准备：创立新的教学年（教学年引导用） 注：	岗位任务及相关规则视频讲解	场景控制： 开启第一年作为教学第 0 年进行引导操作讲解，将各月任务用投影展示，按照任务进行日期推进和操

		采用此功能控制进程	(1)选择 20 组标准规则 0 模板 (2)加入学生 (3)指定队长 (4)设定教学开始时间		作讲解
Part 3 : 第 2 年模拟经营 项目名称: 第二年经营	2	场景控制 复盘第 1 年各组运行状况	报表制作讲解 ppt 规则 ppt	经营基础知识讲解视频 学生讨论流程、方案	*选择开设比赛 选用教学模式 进行课后第一、二年经营训练
Part 4 : 第 3 年模拟经营 项目名称: 第三年经营	2	场景控制 复盘第 2 年各组运行状况	第 3 年操作注意事项及经营点评 1.经营中的盈利及权益关系问题 2.经营常识问题	会计知识介绍视频 学生自评、讨论	可选择第三章【实训作业】卡片进入课后第三 3 年经营练习
Part 5 : 第四年模拟经营 项目名称: 第 4 年经营	2	场景控制 1.复盘第 3 年各组运行状况	第 4 年操作注意事项及经营点评 1.如何精确制定业务计划 ( 引入甘特图 ) 2.如何发现商机( 供求动态捕捉商机 )	经营知识讲解视频 学生自评、讨论	可选择第三章【实训作业】卡片进入课后进行课后第 4 年练习
Part 6 : 模拟经营 项目名称: 第 5 年经营、第 6 年经营	2	场景控制 复盘第 4 年各组运行状况	第 5、6 年操作注意事项及经营点评 1.如何优化流程,加强协作 2.如何评估盈利能力	学生自评、讨论	可选择第三章【实训作业】卡片进入课后第 5、6 年经营练习
Part 7 : 成果物化 项目名称: 经营总结	2		1、经营成果评价体系 2、实训报告撰写要求		学生提交的报告 ( ppt 或视频 )

实验教学重点与复习思考题:

### (1) 课程导入准备

制造型企业经营所涉及的因素

企业物流运作的规则

企业财务管理、资金流控制运作的规则

企业生产、采购、销售和库存管理的运作规则

企业面临的市场、竞争对手、未来发展趋势分析

企业的组织结构和岗位职责等

### (2) 第一年经营

企业资金的流向

企业的资本结构

企业的资源构成

企业的费用结构

思考题

钱从哪来？

权益：股东资本（未分配利润）

负债：长期负债和短期负债

为什么花钱？

利用资源，提供产品或服务，获取利润

钱花在哪？

购买资产：厂房、机器设备、材料、、、

支付费用：工资、利息、管理费用、开发产品、广告费、、

你的钱花到哪了？一共花了多少钱？请分类汇总。

一年的基础费用是多少？

哪些钱是可以现在不花，以后再花的？

哪些钱是可以少花的？

### **（3）第二年经营**

利润和成本的关系

增加企业利润的关键因素

成本控制需要考虑的因素

如何增加企业的利润？

产品需求趋势分析

产品销售价位、销售毛利分析

以销定产、以产定购的管理思想

生产线改造和建设意义

### 思考题

利润不足的原因是成本高还是销售不畅？

什么原因造成成本高？如何解决？

什么原因造成销售不畅？如何开源？

行业利润空间过低，如何应对？

你是否关注市场的需求情况？

你的生产计划是如何制定的？

你的广告费投放的依据是什么？

你的生产线建设是否考虑了产品的需求趋势？

如何合理的安排采购和生产？

### **(4) 第三年经营 预算规划**

现金流控制策略

预算控制的作用

影响预算编制的因素

预算控制的范围

如何安排各个管理岗位的职能

如何对各个岗位进行业绩衡量及评估

理解“岗位胜任符合度”的度量思想

如何更有效地监控各个岗位的绩效

### 思考题

你的企业做预算了吗？

你的预算控制是否有效果？

预算应该控制哪些内容？

预算对企业发展的作用是什么？



你的团队合作是否成功？表现在哪？

你的团队分工是否考虑个人的优势？

你是否喜欢你现在的岗位？

如何考核每个岗位（分岗位）的工作业绩？

如何理解不同岗位间的合作关系？

#### **(5)第四年经营 经营总结**

企业的优势构成

影响企业竞争优势的因素

竞争与企业战略的关系

短期计划与发展战略的关系

思考题

你的优势何在？

你的优势是否给你的企业带来利润？

你的经营战略制定是否考虑了市场情况？

分析影响战略的执行的原因，如何调整你的经营战略？

细化你的产品战略、市场战略。

是否需要将未开发的市场、产品、认证都完成？原因何在？

是否还有扩大生产的能力？是否将生产能力扩到最大？原因何在？

#### **(6)总结阶段**

培训学员实际训练数据分析

优胜企业与失败企业的关键差异

思考题

企业的资源有哪些？你认为哪些资源最重要？

企业运作过程中物料是如何转变和流动的？

影响物料流转的因素有哪些？

如何规划物料的流转中应注意什么？

课程的考核要求：

实验过程中通过虚拟企业的模拟经营，学生能够实现对企业的认知，掌握企

业整体运作流程；熟悉企业组织机构设置及部门职能、岗位职责，了解企业经营管理决策的方式方法。通过完整的模拟经营实训，使学生具备企业经营管理的相关技能。本实验环节的具体要求：

(1) 熟知企业整体运作流程；(2) 熟知企业组织机构设置及部门职能；(3) 熟知企业岗位设置及岗位职责；(4) 理解并掌握企业的运营模式及管理方法；(5) 理解并掌握企业的管理决策方式方法。

**本部分实验的课程思政元素设计：**本实验系统设计了经营诚信度（简称 OI D）评分，是反应经营信用程度的指标，与公司运行行为关联，不符合规则的业务行为，将减少经营诚信度，每项业务的操作或对 OI D 产生增值的效应，或对 OI D 产生减值的效应。通过这种评分导向机制，让学生领会诚信经营的必要性以及价值。

### 第三部分实验 酒店经营沙盘系统实验教学

本实验为以自研的“会计实践教学系列-模拟经营虚拟仿真系统 v1.0”为操作平台的多回合决策模拟商战实验，学生以组为单位各自经营一家虚拟式家庭酒店，每回合在对市场预测的基础上，制定销售决策、运营决策、财务决策等，并将决策数据提交授课教师，授课教师在后台输入各组决策数据生成模拟运行结果，并将结果反馈至各组后本回合结束，学生根据反馈结果与市场预测开始下一回合决策，依此往复。最终以公司股东投资回报为评价标准对各组进行成绩评定。实验总计步骤 18 步，列表如下：

模块序号	步骤序号	步骤目标要求	步骤合理用时	目标达成度赋分模型	步骤满分	成绩类型
(一) 市场预测	第 1 步	企业设立与战略制定	1 课时 (4 回合合计)	企业筹备的完整性（30%）、合理性（20%）、丰富性（20%）、创新性（30%）；	8	<input type="checkbox"/> 操作成绩 <input type="checkbox"/> 实验报告 <input checked="" type="checkbox"/> 预习成绩 <input type="checkbox"/> 教师评价报告
	第 2 步	熟悉决策页面与环境设定		以学习时间和完整度评价	2	
	第 3 步	市场前景与市		以学习时间和完整度	2	

		场价格		评价		
(二) 销售决策	第 4 步	确定本期销售策略	1 课时 (4 回合 合计)	市场占有率 (50%); 销售毛利率 (50%)	10	√操作成绩 □实验报告 □预习成绩 □教师评价报告
	第 5 步	确定预售策略		预测准确度	3	
	第 6 步	确定营销策略		广告投入占比 (50%) 广告投入增长率 (50%)	3	
(三) 运营决策 (固定资产)	第 7 步	酒店设施扩建	1 课时 (4 回合 合计)	固定资产周转率	3	√操作成绩 □实验报告 □预习成绩 □教师评价报告
	第 8 步	酒店设施维护		酒店实际星级	3	
	第 9 步	成本控制		营业利润率	2	
(四) 运营决策 (人力资源)	第 10 步	制定员工数量与员工工资	1 课时 (4 回合 合计)	员工流通率 (负向, 50%); 员工工资收入占比 (50%)	2	√操作成绩 □实验报告 □预习成绩 □教师评价报告
	第 11 步	制定员工的培训预算		员工能力	2	
	第 12 步	预测员工能力等级与人员流通率		预测准确率	2	
(五) 财务决策	第 13 步	融资决策	1 课时 (4 回合 合计)	资产负债率 (负向, 40%); 长期贷款利率 (负向, 30%); 短期贷款占比(负向, 30%)	4	√操作成绩 □实验报告 □预习成绩 □教师评价报告
	第 14 步	股利分配		股利支付率	4	
(六) 综合分析	第 15 步	盈利分析	1 课时 (4 回合 合计)	销售净利率	10	√操作成绩 √实验报告 □预习成绩 □教师评价报告
	第 16 步	营运分析		总资产周转率(60%); 酒店利用率 (40%)	10	
	第 17 步	财务风险分析		利息保障倍数(50%); 负债现金比率 (50%)	10	
	第 18 步	综合分析		股东累计投资回报率	20	

每步骤实验赋分标准细则

模块序号	步骤序号	评分依据	评分标准 (旺季)	评分标准 (淡季)
(一) 市场预测	第 1 步	企业筹备的完整性 (30%)、合理性(20%)、丰富性 (20%)、创新性 (30%);	企业名称、LOGO、愿景、组织架构等要素是否完整, 公司战略、文化阐述内容是否合理、丰富, 并有一定创新性	

	第 2 步	以学习时间和完整度评价	观看视频完成度百分比*本部分满分分值	
	第 3 步	以学习时间和完整度评价		
(二) 销售决策	第 4 步	市场占有率 (50%);	市场占有率: $[60\%+40\%*(\text{公司总数}-\text{排名})/\text{公司总数}] * \text{满分分值}$	
		销售毛利率 (50%)	85%以上: 满分 80%-85%: 0.9*满分 70%-80%: 0.85*满分 70%以下: 0.8*满分	80%以上: 满分 75%-80%: 0.9*满分 65%-75%: 0.85*满分 65%以下: 0.8*满分
	第 5 步	预测准确度	预测数据/实际数据*满分	预测数据/实际数据*满分
	第 6 步	广告投入占比 (50%)	广告投入占比: $[60\%+40\%*(\text{公司总数}-\text{排名})/\text{公司总数}] * \text{满分分值}$	
		广告投入增长率 (50%)	25%以上: 满分 20%-25%: 0.9*满分 10%-20%: 0.85*满分 10%以下: 0.8*满分	20%以上: 满分 15%-20%: 0.9*满分 5%-15%: 0.85*满分 5%以下: 0.8*满分
(三) 运营决策 (固定资产)	第 7 步	固定资产周转率	25%以上: 满分 20%-25%: 0.9*满分 10%-20%: 0.85*满分 10%以下: 0.8*满分	20%以上: 满分 15%-20%: 0.9*满分 5%-15%: 0.85*满分 5%以下: 0.8*满分
	第 8 步	酒店实际星级	六星级: 满分 五星级: 0.9*满分 四星级: 0.85*满分 三星级及以下: 0.8*满分	
	第 9 步	营业利润率	60%以上: 满分 30%-50%: 0.9*满分 0%-30%: 0.85*满分 0%以下: 0.8*满分	50%以上: 满分 30%-50%: 0.9*满分 0%-30%: 0.85*满分 0%以下: 0.8*满分
(四) 运营决策 (人力资源)	第 10 步	员工流通率 (负向, 50%);	7%以下: 满分 7%-8%: 0.9*满分 8%-10%: 0.85*满分 10%以上: 0.8*满分	
		员工工资收入占比 (50%)	10%以上: 满分 8%-10%: 0.9*满分 6%-8%: 0.85*满分 6%以下: 0.8*满分	12%以上: 满分 10%-12%: 0.9*满分 8%-10%: 0.85*满分 8%以下: 0.8*满分
	第 11 步	员工能力	100%以上: 满分 95%-100%: 0.9*满分 90%-95%: 0.85*满分 90%以下: 0.8*满分	
	第 12 步	预测准确率	预测数据/实际数据*满分	预测数据/实际数据*满分
(五) 财务决策	第 13 步	资产负债率 (负向, 40%)	50%以下: 满分 50%-60%: 0.9*满分 60%-70%: 0.85*满分 70%以上: 0.8*满分	
		长期贷款利率 (负向, 30%)	3%以下: 满分 3%-3.5%: 0.9*满分 3.5%-4%: 0.85*满分 4%以上: 0.8*满分	
		短期贷款占比 (负向, 30%)	0%以下: 满分 0%-1%: 0.9*满分 1%-2%: 0.85*满分 2%以上: 0.8*满分	

	第 14 步	股利支付率	20%以上：满分 10%-20%：0.9*满分 0%-10%：0.85*满分 0%以下：0.8*满分	10%以上：满分 0%-10%：0.9*满分 0%以下：0.85*满分
(六) 综合分析	第 15 步	销售净利率	25%以上：满分 10%-25%：0.9*满分 0%-10%：0.85*满分 0%以下：0.8*满分	20%以上：满分 5%-20%：0.9*满分 0%-5%：0.85*满分 0%以下：0.8*满分
	第 16 步	总资产周转率（60%）	30%以上：满分 25%-30%：0.9*满分 15%-25%：0.85*满分 15%以下：0.8*满分	25%以上：满分 20%-25%：0.9*满分 10%-20%：0.85*满分 10%以下：0.8*满分
		酒店利用率（40%）	酒店利用率*满分	
	第 17 步	利息保障倍数（50%）	0 以下：满分 1.5 以上：0.9*满分 1-1.5：0.85*满分 1 以下：0.8*满分	
		负债现金比率（50%）	20%以上：满分 10%-20%：0.9*满分 0%-10%：0.85*满分 0%以下：0.8*满分	10%以上：满分 5%-10%：0.9*满分 0%-5%：0.85*满分 0%以下：0.8*满分
	第 18 步	股东累计投资回报率	[60%+40%*(公司总数-排名)/公司总数]*满分分 值	

## 模块一 市场预测

### 步骤 1 企业设立与战略制定

各组首先进入管理层的企业筹备会议。会议主要内容包括为酒店起名（可包含酒店 LOGO 设计等）、组内人员分工、企业战略与愿景制订等，筹备会议结束后，授课教师可组织学生对本组企业进行介绍。

### 步骤 2 熟悉决策页面与环境设定

决策页面由若干工作表组成，包括市场预测、销售、运营、财务分析、预计利润表、预计负债表、决策列表，其中销售与运营部分又分为国内与国际市场。每一回合设定为半年，并只设定冬、夏两季，冬季为旅游淡季，夏季为旅游旺季。

### 步骤 3 市场前景与市场价格

带领学生熟悉“市场预测”界面主要给出与市场预测相关的市场前景信息，以及本回合与费用相关的价格信息等。

模块一思考题：

1、公司总体战略和公司定位是什么？

2、公司的竞争战略是什么？（成本领先\差异化）

3、公司的各部门职能战略是什么？（市场营销战略\人力资源战略\基础设施投资战略）

## **模块二 销售决策**

### **步骤 4 确定本期销售策略**

决策任务为确定本期“房价”。需参考的其他信息含义如下：“总容量”代表酒店本期的销售上限，如按照每家酒店 50 间房的初始设定，本季总容量为  $50 \times 180 = 9000$ ；“本季已销售天数”（紫色单元格）需手动输入，为学生预测本期的销售量；在键入黄色与紫色单元格数据后，“剩余客房天数”、“酒店利用率”等数据自动更新。同时结合工作表右侧的上一季与上两季的预售信息，酒店的预计收入得以确定，进而其他工作表的相关预计信息如预计利润表、负债表等信息均自动更新，后续决策均同理，不再赘述。

### **步骤 5 确定预售策略**

决策任务仅为确定下一季与下两季的“本季已销售天数”，该数据确定后系统自动给出“房价”（如由合作的旅行社给出报价），二者成反向变动关系，预售房价一般情况下均低于当季确定的销售价格，因此学生需考虑预售量过高、预售价格过低带来的亏损可能。需要注意的是，预售天数未必会全部最终实现。若市场所有酒店的预售天数之和大于市场总需求量，则必然会有部分预售天数难以实现，未实现天数取决于酒店的综合状况。

### **步骤 6 确定营销策略**

决策任务为确定“营销费用”。营销费用可提高酒店销售的成功率，同时具有累积效应，即本期的营销费用可影响之后多回合的销售成功率。

模块二思考题：

1、公司盈利水平的行业比较和历史比较如何？

- 2、定价方法和预计销售量如何确定？
- 3、企业的保本点与保利点是多少？
- 4、有哪些改善公司盈利水平的策略？
- 5、实际模拟过程中战略是否得到执行？为什么？

### **模块三 运营决策（固定资产运营）**

#### **步骤 7 酒店设施扩建**

决策任务为选择“扩建方式”与“容量”。扩建方式包括自建与租赁两种，相关费用由前述工作表“市场预测”给定。二者决定后，“投资成本”自动生成。由于建设周期，不论自建或租赁，新的客房均在下一期方可使用。

#### **步骤 8 酒店设施维护**

决策任务为制定“装修维护费用”。由于市场损耗，酒店“设备状况”（以百分比列示）随时间下降。设备状况影响酒店评级进而影响酒店销售。装修维护费用可改善酒店设施状况并进而影响酒店本期与后期的评级。装修投入满足边际效益递减。因此如何决定该项费用需综合考虑酒店发展战略与财务状况。

#### **步骤 9 成本控制**

决策任务为确定“单位变动成本控制”和“管理成本控制”，分别影响单位直接服务成本与固定管理成本，如果不对成本控制项目进行投入，酒店的各项成本将因缺少控制而增加。

模块三思考题：

- 1、公司资产周转率的行业比较和历史比较如何？
- 2、固定资产（房屋）的周转水平如何？
- 3、选择自建\租借方式的理由是什么？
- 4、是否开拓国际市场？

### **模块四 运营决策（人力资源运营）**

员工分为固定员工与临时员工两类。固定员工的工资由酒店决定，临时员工工资由市场决定。不考虑其他因素的影响，固定员工的能力强于临时员工。但总体的“员工能力等级”（固定员工和临时员工分别列示，紫色单元格，需预测）还受到新老员工比例、培训预算（仅临时员工能力可通过培训提升）和新员工工资的影响。员工能力和员工数量以及相应的顾客需求决定员工压力，当员工压力过大（超过 150%）时，会导致员工罢工，拒绝服务新的客户。员工工资与员工压力共同决定员工流通率（紫色单元格，需预测）。即员工工资过低（与其他酒店比较），将导致员工离职，员工流通率上升，但如果员工承担压力过大，即使工资较高仍会导致员工离职。酒店招聘与解聘固定员工需承担相应的招聘与解聘费用。因此，本模块学生的决策环节包括以下步骤（非严格的先后顺序，需综合考量）：

#### **步骤 10 制定员工数量与员工工资**

决策任务为根据预测销售需求，确定“固定员工人数”与“临时员工人数”及固定员工的“工资/月”。本期与上期固定员工人数差额将产生相应的招聘与解聘费用。并影响总体的员工压力、员工能力等级等。本酒店与其他酒店固定员工工资对比将影响固定员工的流通状况。

#### **步骤 11 制定临时员工的培训预算**

决策任务为确定“每位员工的培训预算”。培训可提高临时员工的能力等级，进而影响总体的员工能力、员工需求与员工压力等。

#### **步骤 12 预测员工能力等级与人员流通率**

预测“员工能力等级%”和“人员流通率%”数值。员工能力等级数值不仅与本期固定员工与临时员工数量相关，而且取决于新老员工比例、培训预算与新员工的工资。人员流通率（仅包括固定员工）取决于市场整体的固定员工工资行情及员工压力。



模块四思考题：

- 1、人力资本的周转水平分析如何？
- 2、如何制定工资水平？
- 3、如何制定培训计划？
- 4、公司的人力资源战略是否在实际模拟中得以执行？

## **模块五 财务决策**

财务决策是学生需要做的最后一组决策。所有与金融市场有关的交易以总公司为准。学生需要对下列项目做决策：

### **步骤 13 融资决策**

学生需要利用所学财管知识判断本公司下一季需要的外部融资额，并通过长期贷款进行融资（本模拟案例不增发股票）。系统限定年底现金不得低于最低现金保有量（20 万元），如果低于最低现金保有量，系统会自动用短期贷款来填补空缺。当不需要短期贷款时，系统会自动还款。短期贷款利率通常要比长期贷款利率高，短期贷款额外利率会显示在“市场前景”页面中。同时，由于长期贷款的多少会影响资产负债结构，较好的资产负债结构可以取悦信贷机构，从而帮助公司降低贷款成本，如何在融资和优化结构上寻求平衡，也需要学生用所学知识进行判断。此外，由于付款日期会影响资产负债表中的往来账款的数目，学生还需要给旅行社和网上预订代理商的预售制定付款日期（以天计算）。

### **步骤 14 股利分配**

决策完成后，学生可以看到预计利润表和预计资产负债表。这些预计报表都是以学生的预测数据为基础产生的，和最后的实际结果很可能不一致，并且两个表格中的数据会随着学生的决策制定而不断更新。在支付给股东股息时，需要注意财务知识中的“股利支出之谜”，到底要支付多少股息需要学生进行判断。

## **模块六 综合分析**

学生将沙盘经营结果保存提交之后，授课教师会给学生反馈整个市场的本回合经营成果。反馈的市场成果分别为市场报告、运营报告、利润表、资产负债表和现金流量表。学生可以看到其他小组的主要经营决策和自己小组的排名情况，并最终根据所有财务数据，对本回合所有的经营成果进行分析，为以后期间的经营战略修订提供数据支持。

### **步骤 15 盈利分析**

在对企业盈利能力进行分析时，主要关注净利润、总资产回报率、净资产回报率、每股收益等盈利能力分析指标。学生从系统中自动提取企业的相关数据，并计算上述指标，可以与市场上的竞争对手进行对比。系统中设有预警条件，对于指标存在异常的情况会做出风险提示，并根据分析结果、行业对比情况和风险识别的情况，为学生提供下一步的经营建议。

### **步骤 16 营运分析**

营运分析区分国内市场和国际市场。在运营报告最上面是看到本回合的酒店容量和销售数据。客房占有率以百分比显示。今后两个回合的预售量和预售量所占的百分比也在此显示。本回合对于酒店容量的投资以投资的房间数量来表示。运营报告中还同时披露整个市场中的固定员工、临时员工、能力等级、员工费用和直接成本等信息。根据以上信息，可以计算出公司的直接成本，学生通过对比分析为下期决策提供支持。

### **步骤 17 财务风险分析**

本步骤实验目的主要是披露本回合的财务状况，并分析财务风险。

### **步骤 18 综合分析**

学生可对本公司本回合的财务指标进行综合分析。财务指标中设计了偿债能力分析、营运能力分析、盈利能力和发展能力分析四个板块。

#### **(1) 偿债能力分析**

在对企业偿债能力进行分析时，主要关注企业本期的短期偿债能力指标、长期偿债能力指标和动态偿债能力指标等。首先，学生从系统中自动提取企业的相关数据，并计算上述指标；然后根据系统生成的行业平均数据，与市场上的竞争对手进行对比，行业平均的生成办法除了全体行业平均外，也可以选择典型企业、PSM法等配对方法进行选取。软件系统中设定报警条件，对于指标存在异常的情况会做出风险提示，并根据分析结果、行业对比情况和风险识别的情况，为学生提供下一步的经营建议。

### （2）营运能力分析

在对企业营运能力进行分析时，主要关注各类反应企业资金运营周转情况的资产、负债项目的营运能力指标，例如总资产周转率、流动资产周转率、应收账款周转率、存货周转率等。学生与系统交互提取数据和分析的过程与偿债能力相同。

### （3）盈利能力分析

在对企业盈利能力进行分析时，主要关注净利润、总资产回报率、净资产回报率、每股收益等盈利能力分析指标。学生与系统交互提取数据和分析的过程与偿债能力相同。

### （4）发展能力分析

在分析企业发展能力时，主要关注营业收入增长率、营业利润增长率、总资产增长率等指标。学生与系统交互提取数据和分析的过程与偿债能力相同。此外，在发展能力分析板块中，还拟开发企业成长中的生命周期识别和发展战略识别功能，并根据发展战略和所处生命周期，提出风险点和经营建议。

## 模块六思考题

- 1、公司财务杠杆的行业比较和历史比较如何？
- 2、公司融资成本的行业比较、长期贷款的处理方式：是否借入\偿还？

- 3、如何确保最低资金持有量在安全范围内？
- 4、公司计划采用何种股利政策？为什么？
- 5、公司股利政策是否出现变更？为什么？
- 6、公司股东投资回报率水平如何？
- 7、公司权益净利率水平如何？
- 8、对其他关键指标的异常变化给出合乎逻辑的分析过程

### 课程的考核要求：

本虚拟仿真实验根据本科生培养方案、课程建设要求等学科建设制度规范，着重从实验态度、实验过程、实验结果和最终分析报告四个方面设置实验目标并对学生进行考核，详见下表。

**考核要求表**

考核要求	考核内容	评分细则	占比
实验态度	课前预习情况	4	20%
	课堂出勤	4	
	设备维护、实验室环境维护	4	
	实验过程中的态度	4	
	虚拟企业文化建设及宣讲是否到位	4	
实验过程	每轮竞争中经营决策讨论成熟度	10	20%
	课堂提问及反馈是否积极	10	
实验结果考核	第一轮实战经营竞争结果排名	8	40%
	第二轮实战经营竞争结果排名	8	
	第三轮（含突发事件）实战经营竞争结果排名	12	
	第四轮（含突发事件）实战经营竞争结果排名	12	
实验问题分析	虚拟企业的基本战略分析	4	20%
	虚拟企业的短期、长期经营决策分析	8	
	虚拟企业的业绩评价	4	
	实验总结与结论提炼	4	

#### ①实验态度考核（20 分）

考核内容涵盖：课前预习情况、课堂出勤、设备维护、实验室环境维护、实验过程中的态度、虚拟企业文化建设及宣讲是否到位等；每项 4 分，合计 20 分。

需要注意的是，虚拟企业文化建设是实验过程中非常关键的一环，涉及未来学生的工作动力和积极性问题，因此有必要单独列示并进行考核。此部分考核支持学生互评机制的引入，力求做到客观公正。

## ②实验过程考核（20分）

本虚拟仿真项目的实验过程以虚拟企业之间的模拟经营和市场竞争为主，基本的进行模式为“环境设置——决策讨论——决策实施——经营结果（组间比较）”，因此决策讨论是实验中的核心环节，需要对其进行重点关注和考核，特别的，要关注学生的战略思考及决策能力，这是培养环节中的重要组成部分；除此之外，学生还应熟悉并研究模拟经营中与环境、规则相关的内容，这一过程将主要表现为与教师的沟通情况，因此这一内容同样作为一项单独考核并设置了相关标准。

## ③实验结果考核（40分）

本部分为虚拟仿真项目的重点考核内容，主要考察学生对规则、经营环境、市场预期、自身企业状况甚至是竞争对手策略的探索、认知、掌握及熟悉程度。考虑到学生们的渐进式学习习惯，整个实验以一轮模拟+四至五轮实战的长度设置为宜，其中模拟轮不计入成绩考核，前两轮实战过后，可以引入外生突发事件（正面如奥运会举办、负面如新冠肺炎疫情等）考验学生的临场反应及策略调整能力，相应的，这两轮实战的考核权重可以更高一些。待所有实战轮次结束后，可以根据各轮经营排名按照权重算出综合名次，并以此为基础进行考核赋分。

## ④实验报告及个人心得总结（20分）

从考核的角度，可以将此部分内容作为实验结束后的事后考核环节，但在实际的项目执行过程中，教师需正确引导学生在每一季度的经营结果排名之后尝试进行业绩分析并总结自身策略的不足之处，以便在下一期进行成功的调整。实验报告及个人心得的撰写可以在教师提供模板的基础上由学员自行发挥，但长期、

短期经营决策分析作为本虚拟仿真项目的核心内容需要得到更高的考核权重。实验结束后可以预留出专门的课时供各组同学展示自己的学习成果。

**本部分实验的课程思政元素设计：**本实验系统嵌入了一些商业伦理规则，如：尊重员工（工资、压力、需求）准则，违反此准则，将导致企业员工罢工或离职，企业在就业市场也将难以招聘到员工；超额预订罚金（遏制恶性竞争）；理性顾客设定（即使市场严重供不应求时，“黑店”也无法盈利，模拟顾客需求）。通过系统内嵌企业应恪守的基本商业伦理道德准则，“润物于无声”，潜移默化达到课程思政育人的效果。

## 五、考核方式、成绩评定

本课程所采用或建议使用的考核方法：本课程主要以实验教学考核结果进行课程考核，三个实验项目考核占比：ARE 沙盘实验占 20%；新道约创沙盘模拟实训占 40%，酒店经营决策沙盘模拟仿真实训占 40%。

## 六、主要参考书及其他内容

- [1] 田芬编著. 企业经营决策模拟实训. 大连：东北财经大学出版社. 2016. 06
- [2] 董平军著. 创业实验 企业经营决策仿真. 北京：北京大学出版社. 2016. 07
- [3] 吴何编著. 现代企业管理 现实环境下的经营决策过程、中外企业多元化案例与实践（第二版）. 北京：中国市场出版社. 2015. 10
- [4] 赵合喜著. 企业经营决策沙盘模拟实训. 北京：高等教育出版社. 2016. 02
- [5] 张占军等编著. 约创沙盘--模拟企业经营实训教程. 中国财政经济出版社. 2019. 07
- [6] 姜宁宁等主编. 虚拟现实企业（ARE）经营管理综合实训教程. 北京：清华大学出版社. 2018. 10
- [7] 王新玲主编. ERP 沙盘模拟高级指导教程（第 4 版）. 北京：清华大学出版社. 2019. 10
- [8] 酒店模拟经营虚拟仿真实验教师使用手册、学生使用手册

执笔人：蔡立新 张悦

学院教学主任审核签名：