

第一部分 2009 年比赛疑难问答

在 2009 年全国 MBA 培养院校企业竞争模拟大赛中，参赛队提出了许多问题，我们有在各个赛区的公告栏中尽力给予解答。现将问答分类整理，供各参赛队参考，也希望能为各学校的决策模拟教学提供帮助。

一、【模拟规则理解类】

1) 问：企业时间序列数据中显示的“订货”列中的数值代表的含义是？

答：企业时间序列数据中显示的“订货”列中的数值，代表的是因为本期供不应求而转为对下期的订货。参见模拟规则中的“预订”部分。因为在供不应求时只有部分需求转为订货，所以，“订货”多并不是好事，这意味着定价不准，企业的利润受到了损失。

2) 问：我们上期对 D 产品投入了 40 万的研发费用，本期再投 10 万就可以生产了吗？还是这 40 万成为了沉没成本？本期必须投 50 万才能生产？

答：本期只要投入差额（10 万）即可。已经投入的即使不够，但仍然保留，以后某期补足即可。

3) 问：如果研发费用投入多了，会有什么影响？

答：模拟规则中指出：所列的研发费用是累计的，每次只要投入级别之间的差额。有的公司没有看清规则，多投入了。由于规定每期只升一级，剩余的研发费还可以在以后起作用。其不利影响是增加了当前的成本，因为资金是本期期初支付的，成本是按本期和下期平均分摊的。如果研发投入超过了最高级的需要，多出的部分就完全浪费了。

4) 问：纳税怎么操作？

答：纳税不需要自己决策，系统会根据各个公司的利润和税率扣除。如果因为前期亏损，作用负的利润可以在盈利是少交税，这就是纳税信用。

5) 问：现金收支次序表中，怎么没有研发费用，是在管理费里吗？

答：模拟规则的“现金收支次序”中有“研发费”，请仔细看看，在紧急贷款后面。

6) 问：根据比赛规则，由于运输原因，当起订购的原材料至多有 50%可以用于本期使用，那剩下的我们在这一期还要支付库存费吗？

答：本期的原材料库存是按期初和期末的平均值计算的。所以，本期没有使用的原材料会按一半计算为本期的库存费，另一半计算为下一期的库存费。

7) 问：本期成本包括本期购买机器的成本吗？

答：购买机器的支付不算作本期的成本。机器的成本是按 20 期平均折旧。比如，第 9 期购买 20 台机器，第 9 期末花 180 万元，从第 11 期可以使用时每期分摊折旧成本 9 万元。

二、【市场营销类】

1) 问：价格的敏感性问题？如果价格提升 1%，或提升 15%对产品销售有何影响？比如某个市场只有 3 家公司，总需求 100 件，三家的定价分别为 99 元，100 元，101 元；每家都供货 50 件，价格只相差 1%，这种情况下是每家都能销售 33 件（价格不敏感），还是前两家都能销售出去 50 件，而第 3 家销售为 0（价格敏感）。以上假设其他条件都相同。

答：市场销售不是先把价格低的买完再买价格贵一些的。但是，价格偏高时，需求小一些。如果价格相差甚微，如 2001 元、2000 元、1999 元，将相应的需求取整以后，也有可能是相等的。

2) 问：关于促销的作用：假设某期我在市场 1 投入 100 件产品，促销 10 万元，如果下期投入 400 件产品，为了达到同样的效果，是否就要 40 万元的促销呢？

答：促销费用并不要求按投放产品的数量成比例增加。促销费用对需求的影响是多种因素中的一种。所以，即使促销增加到 40 万，价格等因素都不变，也难以保证需求达到 400 件。同时，要注意经济学上常说的边际效益递减的规律。

3) 问：我们的产品价格很合理，市场也有需求，但我们的产品没有卖出去。

答：经检查，你们的产品销售畅通，而且供不应求，有不少转为下期订货。估计你看到的库存是工厂的库存。因为当期生产的产品有 75%可以运往市场，另外 25%是保持连续性的正常库存。

4) 问：为什么我们的 13 期 C 产品销售量比 13 期需求大？

答：因为你们上期 C 产品在该市场供不应求，有一部分没有满足的顾客转为本期的订货。而本期的需求只包括本期新的需求。如果你们的供应充足，销售量会等于两者之和。经检查，你们的情况正是如此。少数时候销售量还可能更多，是因为其他公司供不应求，部分顾客转移到你们公司。请看模拟规则中“库存与预订”。

三、【生产作业管理类】

1) 问：如果加工的话，是不是一定正班生产的每一种产品都是加工的同类产品数两倍以上。

答：不必。如果是第二班，加班生产正班产量的一半，是一种简单的排班方法，原因是加班工时是正常班工时的一半，但也可以有另外安排。第一班加班因为与第二班使用机器有冲突，更不必按正常班的一半来安排。

2) 问：比赛规则中“机器可在两班使用,但第一班加班和第二班用的机器总数不能多于公司机器总数。第一班加班用的机器在完工后的四小时也不能用于第二班正常班。”这句话怎么理解,第二班用的机器总数是什么意思,指的是二班正常班用的机器数和二班加班用的机器数中的较大者吗?

答：不是“第二班用的机器总数”，而是“第一班加班用的机器加第二班正常班用的机器之和”，因为它们的时间有冲突；第二班加班可以用的机器只要不超过公司拥有的机器即可。

总结为：1) 第一班正常班用的机器；2) 第一班加班用的机器加第二班正常班用的机器之和；3) 第二班加班用的机器；三者都不能超过公司可以用的机器数。

四、【财务管理类】

1) 问：为什么自己没发债券，每期却要还本息？

答：因为每个公司刚成立时发行了债券，分 20 期还清本金。

2) 问：请问公司在使用完 800 万贷款额度之后，在销售收入之前的会计项目出现负值怎么办？

答：在基本工资发放之后，会修改决策，削减相关的支出。若在基本工资之前，会启用高利率的紧急贷款。

3) 问：我们的决策单出问题了，导致我的收入严重缺少，而最后的现金也是负的，不是有紧急救援贷款的么？

答：紧急救援资金只在发基本工资阶段（见模拟规则“现金收支次序”），在后面现金不够时，决策会被改动。请想办法压缩成本，利用一切筹资手段，度过难关。

4) 问：当现金不足时，银行为什么没有自动给予贷款补足呢？我们的信用额度还有 8000000 啊！

答：若不足 300 万（不同模拟情景可能不同，请看规则），信用额度足够，银行在下期初会补足到 300 万。但不在本期末的会计项目显示。即使能自动补足，还是建议自己在决策单中填写，因为填写时可以根据需要多填。在企业规模扩大之后，人工和原材料费用增加，300 万不一定够。

5) 问：当期产品的材料已经按本期生产额计入了使用材料费,基本工资和特殊班工资也于本期支付,机器也已经折旧完毕,这些已经摊销进入本期的生产,材料也并无涨价,成品存储和运费也另行计费了,怎么还存在着库存变化费呢？

答：会计帐目中，将“使用材料费”、“基本工资和特殊班工资”、“机器折旧”、“成品存储”、“运费”等列入成本。但是，在后面计算本期总成本时需要调整。假如产品 A 期初

库存为 200，期末变为 100。即本期卖的产品 A 有 100 个是之前生产的。如果将本期销售收入减去本期成本作为利润，就会高估本期的利润，因为之前生产的那 100 个 A 的成本没有计算在内。所以，要将那 100 个的成本转移过来，增加到本期成本中。反之，如果这期只生产相当多，销售很少，大量积压，将成本都算到这一期也是不合理的，应该根据成品库存的变化将有些成本放到以后销售这些产品的期去。

6) 问：产品库存变化怎么计算？

答：产品库存变化科目是为了计算各期成本的，不牵扯现金支付。计算成品的成本只包括人工、机器折旧、原材料。计算办法请看“文献资料”中的“疑难解答”。

7) 问：能否解释一下，信用额度的含义。是一期的总额还是多期累计借款总额？

答：银行信用额度是整个比赛期间可以从银行贷款的总量上限，是为多期使用的。若从银行贷款 100 万，信用额度会减少 100 万。

8) 问：我想请问库存价值是怎么得来的

答：是以主要成本为基础进行计算的。请看“文献资料”中的“疑难解答”。

9) 问：我们公司在某期亏损，即税后利润为负，那么为何还会有分红？

答：你们公司从第 9 到 12 期没有分红。累计分红是前 8 期的分红，累计分红的“增加”是因为评价分红的时间价值的作用，不是你们新分的。

10) 问：还债券本金的计算问题。某期末的报表上会有两项数据：发债券和债券。假设上期发债券为 Z1, 债券为 Z, 那么本期的还债券本金是不是： $Z*0.05$ 呢？但我计算的结果却与本期出来报表上的数据不符，不知道差在哪里？

答：假如第 9 期发 200 万债券，分 20 期还本金，从第 10 期开始每期还 10 万。各个公司第一期都发过债券，每期还的本金是一样的。不是未还债券的 5%。债券的利息是按尚未还的债券计算的。

五、【人力资源管理类】

1) 问：第二班人员能否不干正班，直接加班？

答：不能。根据模拟规则，加班的人员不能多于相应的正班人员。

2) 问：关于特殊班工资的问题。我计算的结果还是与报表不相符，假设基本工资 W1, 第 1 班正班的工作人数是 R11, 加班 R12, 第 2 班正班的工作人数是 R21, 加班 R22, 闲置人数 R0, 工资分别为 10, 15, 12, 18, 那么基本工资和特殊班工资应该如何计算？

答：基本工资 = $(R11+R21+R0) * 520 * 10 * \text{工资系数}$

特殊班工资= (R21*520* (12-10) +R12*260*15+R22*260*18) *工资系数

3) 问:安排一个人加班,是不是指这个人在本季度所有时间都在加班,而不是只加班几天?

答:对。安排的排班方案是一个季度的,每天都相同。

六、【模拟软件运行类】

1) 问:公司可以自己修改密码吗?

答:可以。在“内部信息”栏里有。但密码首位设为0就不能再改了。所以,密码不要用0开头。

2) 问:我无法进入到决策页面,什么原因?

答:建议你先看是否学校的网络有问题。你可以试验是否能连接“新浪”等公共网络,若不能,是你使用的网络有问题。进而,可以试验是否能连接“北京大学”网页 [Http://www.pku.edu.cn](http://www.pku.edu.cn),如果不能连接,是连接教育网出了问题。如果,能连通北京大学,看能否连接“北京大学光华管理学院”的网页 [Http://www.gsm.pku.edu.cn](http://www.gsm.pku.edu.cn)。本比赛网页只在北京大学光华管理学院楼发生停电等少有情况下短期关闭,在绝大多数情况下是正常开通的。如果是计划之内的停电,我们会提前通知。

3) 问:我赛区某公司决策至始至终没有变过,是没有参加比赛电脑默认提交的吗?还是人家就是这样决策的?如果没有参加比赛,为什么电脑会一直默认提交呢?

答:如果公司没有提交决策,系统会默认用上期决策。不管是没有提交,或迟交,都是这样。若没有参加比赛,会一直用第8期的决策。

七、【决策被修改类】

1) 问:我们两期投入人力原料在C产品,怎么没有产出?

答:你们的研发投入不够1级的标准。估计是输入时少输了1个零。注意决策单是以K(1000)为单位的,不是以万为单位。累计的研发费用在“期末产品状况”中有。

2) 问:请问本期我对决策为何被改变?

答:经检查,你们原始决策单解聘工人栏为0,应该至少为期初工人数的3%(正常退休)。此项改动之后,会引起其它项的改动。

3) 问:我们在查看第9期结果时发现:某个产品在某个市场上的当期市场供货量不等于当期市场销售量、市场库存、废品三者之和。比如我们公司A产品在市场1的情况就是这样,请问这是什么原因?

答：你们的运输方案不可行，运输量被改动了，请参见“查看可行决策”。同时，还要考虑上期市场的存货。

4) 问：上期我们公司所做的决策为什么会改动呢？实在是想不通。

答：因为你们的现金不够支付特殊班工资和管理费用，所以修改了生产和运送决策。

5) 问：我们昨天提交的数据不是出来结果的数据，比如我们本来输入是 143，现在就变成 43 了，本来我们输入 142 现在就变成 0 了。请问一下怎么回事？

答：估计你们要买原材料 150 万，但填写成 150K，少写了一个 0。所以，生产决策因为原材料不足而被改动，从而运输部分也被改动了。

6) 问：什么情况下决策会被修改？我公司第 9 期决策被修改，却查找不出原因！

答：你们公司第 2 班正常班不安排生产，即第 2 班正常班上班工人数为零，所以不能有人加班。因此你们的第 2 班加班的生产被取消了，因为加班工人数不能大于正常班的工人数。

7) 问：我们的生产决策从理论上可以执行，为什么系统自动清零了呢？

答：你们的现金不够支付特殊班工资和管理费用，所以生产决策被改动了。

8) 问：我们的产品为什么生产出来运不到市场上去，都被库存起来了？我们的机时，人时，原材料都在需要范围内！

答：查看了你们的会计项目，到运输产品时现金不够了。虽然生产没有影响，但有些市场运费因运费不足而修改。在工厂库存的产品下期还可以运到市场销售。

9) 问：我们的广告费和促销费为什么被修改了，促销费都为零！而分红和购买机器的决策没有被改动，这不是说明现金够用吗？

答：在得到销售收入之前，你们的现金不足，所以，广告费和促销费被修改了。由于你们的销售收入有几百万，还有利润，所以分红和购买机器的决策没有被改动。请参阅模拟规则中的“现金收支次序”。

10) 问：请问我们 13 期的生产安排决策被修改了，是因为什么？机器、人力、原材料均够用，麻烦了！

答：你们投入产品 D 的研发费用不够 50 万，所以不能生产，因此修改了决策。请看模拟规则中的研发费用。

11) 问：我们公司的决策制定完毕后，可行决策为什么把所有的都改成 0 了呢？另：银行贷款不是每期都可以贷吗？

答：因为你们的银行信用额度已经用完，不能再贷款了。信用额度是整个比赛期间的，不是每期 800 万。你可以考虑用发公司债券的方式融资。

12) 问：现金收支次序表中，销售收入之前的现金为负那么生成决策就要被更改吗？

答：有可能改动，但不是必然改动。如果到特殊班工资、管理费用现金充足，原材料不缺，若生产方案可行，则不会改动生产决策。之后，若现金不够运输费用，则修改运输量；若不够广告或促销，则削减广告、促销费用。

第二部分 比赛和上课中的疑难问答

企业竞争模拟疑难问题解答，以下是同学上课或参加比赛时提出的问题，带有普遍性，现分类回答如下：

一、【市场营销类】

1.1 问：市场容量是不是不一定的，换句话说，是不是每期的市场销售产品总量都是一样的？

答：市场容量不是一定的。如果大家都抬价，顾客就少买；反之，顾客会多买。但是，市场的总容量也不是无限的。

1.2 问：广告费是一共 40000 元，还是每个市场 40000 元？

答：广告费是对产品的，但影响各市场。输入的数不是每个市场多少钱，是整体数量。同理，投入某市场的促销费用是整体数量，对该公司在此市场销售的各种产品起作用。

1.3 问：如果有的公司在定价时给出特别的低价或高价，对我们正常定价的企业会有什么影响？

答：如果某公司定价过高或过低可能影响市场的平均价格。但是，平均价格是按照各个公司在该市场上可以销售的产品数量加权计算的，不是价格的简单平均值。如果该公司价格奇特，但没有供货，该价格对其他公司没有影响。

如果该公司在市场上有供货，定价过高主要影响他自己产品的销售，造成积压，对其他企业可能有一点好的影响，因为他们的相对价格显得低了；如果该公司定价过低，比如 1 元，一方面能使其他公司相对价格变高，不利于销售，另一方面，1 元的低价能刺激很大的需求，若该公司不能满足需求，有些需求可能跑到其他公司那里去，综合起来，对其他公司的影响不一定是负面的。

程序对出现异常定价已经给予了考虑，但并不采取限价政策。

1.4 问：企业时间序列数据中显示的订单列中的数值代表的含义是？

答：企业时间序列数据中显示的“订货”列中的数值代表的是因为供不应求转为对下期的订货。参加模拟规则中的“预订”。因为在供不应求时只有部分需求转为订货，所以，“订货”多并不是好事，意味着定价不准，企业的利润受到损失。

1.5 问：关于促销的作用，假设某期我在市场 1 投入 100 件产品，促销 10 万元，如果下期投入 400 件产品，为了达到同样的效果，是否就要 40 万元的促销呢？

答：促销费用并不要求按比例增加。促销费用对需求的影响是多种因素的一种。所以，即使促销增加到 40 万，价格等因素都不变，也难以保证需求达到 400 件。同时，要注意经济学上常说的边际效益递减的规律。

二、【生产作业管理类】

2.1 问：生产中机器加工和工人劳动之间是如何考虑的？是一个人看一台机器吗？各自的工作时间是多少？

答：生产中有多道工序，在模型中将多种机器综合为一种，各种类型工作的工人综合为一种。所以。不要理解为一看几台机器，只考虑每种产品需要多少机时和人时。要注意工人的工作时间最多 12 小时，机器可以干两班，最多可以 20 小时。

2.2 问：机器和人的比例必须是 A 产品 100：180；B 200：180，不管机器还是人，若多余也没有用处，对不对？

答：对！机器和人的比例必须是按规则规定的比例。机器若多余，则闲置；人工若多余，则不上班，只领基本工资。

2.3 问：同一班可以在每期里生产两种产品，或者在正班和加班生产两种产品吗？

答：同一班可以在每期里生产两种产品，甚至 3 种、4 种产品，或者在正班和加班生产一种或多种产品都行。但需要注意生产的固定费用（管理成本），同时注意至少要先投入一级研发费用。

2.4 问：正常班和特殊班是根据什么确定的？有何特殊计算要求？

答：正常班指第一班正班，8 小时。公司聘用的工人至少要领正常班的工资，不管他是否真上班。其它的班，包括第一班加班，第二班正班和加班。如果工人上这些班，需要补上与正常班的工资差额。

2.5 问：为什么我没有加班，但却有特殊班工资 135100 元？

答：所有的工人不管是否工作，都发第一班正常班的工资。如果工人上第二班正常班，比第一班正常班高出的工资也算在特殊班工资里。我想原因是你们安排工人上了第二班。

2.6 问：决策的产品供货量指当期生产量，市场供给量，还是当期运入量？

答：决策表中的产品供货量指公司当期计划从工厂运往市场的数量，其上限是当期生产量的 75%或其它一种比例（此数字要看模拟规则的市场营销部分）加上公司上期末在工厂的库存量。公司在市场上的库存已经运往市场，不要再运了。

2.7 问：我们公司第十一期决策后，在 A、B 两产品累计投入的研发费用已经达到第 2 级，工资等级也大于 1，且与上期持平，为什么产品等级不到 2 级？

答：如果只投入初始的研发费用，实际的产品等级在 [1, 1.9]，因为最低的等级设置为 1。当研发费用达到 2 级时，实际的产品等级在 [1.1, 2.9] 之间。这时如果工资系数虽然大

于 100%，仍然可能使产品等级在 2 以下。增加研发费用和工资系数都会提高成本，但研发等级可以对以后各期起作用，而工资系数只对本期起作用。

2.8 问：通过研发，当期产品等级的提高对之前的库存产品的等级是否有影响？

答：支付了研发费用，产品等级提高后，对公司的产品需求提高，对原来库存的产品也产生影响。程序没有将不同期生产的产品分别考虑。

2.9 问：如果研发费用投入多了，会有什么影响？

答：模拟规则中指出：所列的研发费用是累计的，每次只要投入级别之间的差额。有的公司没有看清规则，多投入了。由于规定每期只升一级，剩余的研发费还可以在以后起作用。其不利影响是增加了当前的成本，因为资金是本期期初支付的，成本是按本期和下期平均分摊的。如果研发投入超过了最高级的需要，多出的部分就完全浪费了。

三、【财务管理类】

3.1 问：银行贷款是自动的吗？

答：只有在现金数量少于一个定量时（规则中有说明），若现金不足，在银行信用额度之内，银行会自动贷款，使现金达到此数量。但是，若想多贷款，或在现金超过该数量时也贷款，就需要在决策时将想借贷的数量填入决策单。

即使在银行能自动贷款的情况下，建议参赛者自己也填写贷款数量。

3.2 问：我们公司要买机器，现金不够，发债券好还是从银行贷款好？

答：这依赖于你购买机器的数量和资金状况。如果购买不多，银行信用额度比较充足，可以用银行贷款。用银行贷款的好处是利率低，缺点是当期期末要还本息。债券的利率虽高，但分 20 期还本，缓解资金的压力。在购买较多机器时，可能发债券好。

建议通过计算进行比较后再决定采用的筹资办法。

3.3 问：我们现在资金比较富余，能提前归还企业债券本金吗？

答：不能。企业债券本金分 20 期偿还，但每年要偿还债券利息。因为债券利率比国债利率高，一边买国债、一边发债券是不合算的。所以，在发债券时应该多加考虑，不要贸然决策。

3.4 问：在规则中，公司累计缴税和累计分红按 7% 的年息计算，在财务状况表中缴税及分红的累计金额是将实际的金额加上 7% 的年息计算的吗？

答：7% 只是在计算综合分时转换成净现值用，但实际记账时只按实际支付的现金计算。

3.5 问：在模拟的最后一期中，我们的累计分红不足 100 万元，累计盈利超过 400 万元，我们决策分红 300 万，最终结果被修改为：分红 74.7 万。分红有何更具体的要求？

答：在模拟规则的财务管理部分，说明了分红数量不能超过本期的税后利润。在最后一期，即使累积了许多利润，分红还受当期利润的约束。如果要增加分红，应该分散在多期。

3.6 问：比赛模型中净资产是如何计算的？比如库存产品是如何在净资产中体现的？研发、广告是否影响净资产？

答：库存产品和库存原材料在计算净资产时都加以考虑。库存产品的价值是按照产品需要的资源（包括人、机器、原材料）计算的价值。人是按照第一班的工资，机器费用是按每天工作一个正常班计算的折旧，原材料按标准价格。其它费用，如存储费、管理费用、运输费用、机器维修费用等等，都作为本期成本分摊在本期销售的产品上。研发、广告和促销在本期以现金支付。研发费用分两期分摊，作为成本，广告和促销作为本期的成本。

3.7 问：各种产品的成本是如何计算的？费用怎么摊到每个产品上面？包括哪些？比如机器维修费要不要摊？怎么摊，是按照产品价值在不同产品分摊，还是按实际的使用机器工作时间来分摊？

答：模拟程序评定企业绩效时只计算总成本，比如机器维修费，只是作为本期的成本。本期的收入（主要是销售收入）减去成本得出利润。

企业决策时为了估计各种产品的赢利能力，希望能估算各种产品的成本。机器维修的成本按产品需要的机器小时算比较合理，原材料库存费可以按产品使用的原材料计算。

3.8 问：在计算企业收益中有一项——“库存产品变化”，在会计中，存货变化并不直接影响企业损益。

答：库存变化虽然不影响现金损益，但影响本期的成本。假若本期生产了 200 个 A 产品，卖了 300 个，也就是库存减少了 100。如果不将从库存拿的 100 个相应的成本考虑在内，本期的利润就会很高，但这是虚假的高利润。相反，在库存增加的情况下，利润会显得很低，所以要调整。

3.9 问：季度末的库存产品价值和原材料价值是如何计算的，原料和产品库存是采取先进先出法还是后进先出法？

答：成品和原材料如何折算成净资产，有不同方法。此处，是按照产品需要的资源（人、机、原材料）计算的价值，它一般会小于销售价。没有采取先进先出法或后进先出法，库存中的产品不具体计算是哪批存的。

3.10 问：产品和原材料在什么情况下会产生库存费用？当期购买或生产并在当期消耗销售的也会有库存费，还是只有未消耗或销售的才有库存费？

答：产品和原材料从上期作为库存转到本期，或本期生产作为库存到下期，计算库存费。对当期购买或生产并在当期消耗或销售的原材料和产品不计算库存费。

3.11 问：原材料是使用批量差价买来的，在使用时是按标准价格计算的，是否扩大了成本？

答：程序没有具体计算哪批原材料，使用了简单的办法：将原材料运输费作为本期成本，原材料批量优惠作为本期收入。

3.12 问：我们期末的现金已经不足 3000000 元，为什么系统没有用银行贷款自动补足呢？

答：如果你的信用额度足够，3000000 元又是规则规定的现金基本数额，在下期期初银行会“自动”给你贷款，但不是本期期末，即不在会计帐目末尾显示。

最好不用“自动贷款”，而是自己在决策单上填写银行贷款。因为企业规模扩大以后，工资、原材料等大幅度增加，规则中规定的“基本数额”可能不够用。

3.13 问：公司会计帐目上的“工人基本工资”和“特殊班工资”是怎么算的？

答：“工人基本工资”是按本期在岗工人数（不包括退休和辞退工人，新工人 4 人折合 1 人）按第一班正常班的工资（每小时工资*520 小时*工资系数）计算的。没有安排生产的也要付基本工资。

“特殊班工资”包括工人上第二班正常班多出的部分工资、第一班加班和第二班加班的工资。

四、【人力资源管理类】

4.1 问：决策中工人解聘数是否包括退休人数，计算结果不是整数如何办？

答：决策单上的解聘数包括正常退休人员。如果输入的少于应退休人数，系统会改动。计算结果若是 7.6，按 7 人退休计算。

4.2 问：解聘人和雇佣人发生时间在期初还是期末，假如期初总人数 200，算工资成本时怎么算？

答：解聘人和雇佣人发生时间都在期初，解聘的人员在本期不再领工资。如果期初 200 人，退休 6 人，不再多解聘，不聘用新人，按 196 人计算基本工资。

4.3 问：第二班人员能否不干正班，直接加班？

答：不能。

五、【综合类】

5.1 问：比赛成绩如何计算？是分期统计，综合计算；还是只看最后一期排名？

答：比赛按最后一期的综合成绩排序。是否前面的决策没用？不是。7 项指标中有许多是累计指标，如累计缴税、累计分红；有些与历史的积累关系密切，如净资产。同时，在计算综合分时将前期的综合评分加权计入本期综合分，所以综合分有延迟的影响。当然，作为比赛，还是鼓励落后者能后来居上，所以当期的利润、市场占有率等起着重要作用。

5.2 问：什么失误是最致命的失误？

答：许多失误都可能让企业铸成大错。如果一定要挑一种失误，预留现金不足可能是致命的。轻者，产品运不出；重者，生产不能进行；严重者，可能导致破产。

5.3 问：在第三组的比赛中，最后一轮公司 6 的各项指标比公司 4 都好，但最后的评分却略低，这是什么原因？

答：在模拟规则的评比指标中的第 5 段，解释了出现这种现象的几种原因。需要注意的是：原来的综合评分对后面有滞后影响，预留的现金和原材料也是考虑的因素。

5.4 问：计算时难免会出现小数，请问是四舍五入还是进一？或者用别的方法？

答：属于决策的变量，输入是整数。比如，若需要解聘 8.4 人，就应该按 9 人计算。若计算能生产 120.6 个产品，则至多让生产 120 个，若生产 121 个就不可行了。

第三部分 2006 年以前比赛中的疑问解答

问：比赛过程中是否可以把数据导出进行分析？

答：可以，在显示的数据中选定好所需的数据块，复制后粘贴到文本文件。也可以复制后粘贴到 EXCEL 上，成为电子表格中的一列数据。再选定这列进行数据分列操作（分隔符号为空格），并根据需要调整。

问：万一不能打开所需的网页，怎么办？

答：连接 <http://162.105.29.4> 也可以。注意：首先在网页左上角输入自己公司所在的赛区号并回车，按网页上端的“参赛者”键（参见软件使用概述和软件说明书）。

问：本赛区的模拟规则在什么地方查看？

答：在“基础信息”中的“本赛区比赛规则”中。

问：为什么有些产品无法生产？产品的等级每期最多提高多少级？

答：企业要生产某种产品，需先投入基本的研发费用，其数量相当于等级 1，当期投入当期就可以生产。考虑研发费对产品等级的提高要循序渐进，每期最多提高一级。

问：为什么出现次品后会计项目中会有支出？

答：“次品”是指在厂内没检查出来，用户买去使用后发现不满意的产品。支出不是指“次品”本身已造成的损失，而是指要对购买者的时间、精力耗费和精神损失进行的赔偿和为用户更换产品的运输费用。

问：为什么会计项目中会有研发费分摊？

答：实际中的会计项目中研发可能不采用分摊的方法，但是一般是按年计算的。模拟时每期

相当于一个季度，若不分摊，会夸大研发期的成本。

问：可不可以直接下载公司的所有信息，还是只能将各种信息分别复制粘贴？

答：用“内部信息”的“输出所有信息”功能可以看到自己公司的全部信息。也可将它全选、复制、粘贴到文本文件，以便用 Excel 打开。

问：我们对这期的模拟结果有不同的意见。为什么我们计划生产了产品 C 和 D，并向市场运输，但市场中却没有我们的产品？

答：原因可能有几种：1) 没有投入研发费。新投产的产品必须有先期研发，即第一级研发。研发投入的当期就可以生产。2) 研发投入不足，比如：研发费用决策单中少输入一个 0。3) 运输费用不够，因为现金准备不足。请检查企业会计项目。4) 生产能力不足，入机器、人力的约束等。5) 管理费用不足等原因。

问：如果练习赛中只开放产品 A 和 B，为什么在第八期的公共信息中有对产品 D 的需求？

答：那是对应产品价格和其它市场因素的需求。因为没有投入基础研发，这种需求不能转变为订货。但是，它可以为企业开发该产品和产品定价提供参考信息。

问：银行贷款是本期借本期还，还是本期借下期还？

答：银行贷款的本利在本期的销售收入之后偿还，年利率为 8.0%（每期的利率为年利率的 1/4）。见“基础信息”中“本区比赛规则”的“现金收支次序”。

问：我公司在第九期买进 60 台机器，按比赛规则，每台价格为 40000 元，应计 2400000 元，但运行结果为扣了 3600000 元机器费用，直接导致本期我公司资金紧张，期末现金不足 2000000 元。我们感到很疑惑。

答：是模拟规则弄错了。每赛区难度和情景不同，应以“基础信息”中的“本区模拟规则”为准。“文献资料”中的“模拟规则”是在不确定赛区、难度和情景的情况下笼统的描述，不一定适合某一个赛区。

问：原材料库存量和成品库存量怎么计算？规则中说明太简单，能详细解释一下吗？最好举

个实例。当期订购的原材料至多有 50%可用于本期使用，那么剩下的 50%计入当期库存吗？
耗费库存费吗？

答：由于运输的原因，本期决策订购的原材料至多有 50% 可以用于本期使用。剩余的算库存，计库存费。库存量用期初和期末库存的平均值计算。

问：在同一班只生产一种产品与在同一班生产不同产品，对产品废品率或者成本等因素有关系吗？

答：与废品率没有关系，可能影响管理成本中的固定费用。

问：请问能否提供 Excel 格式的比赛结果？

答：用“内部信息”的“输出所有信息”功能，可以将与本公司有关的公共信息和公司信息复制、粘贴到文本文件，再用 Excel 打开即可；或直接拷贝到 Excel，再用“数据”里的“分列”进行整理。

问：为什么 D 产品没有生产出来，我公司确实投入研发的是 D 产品，已经研发了，可等级没有升。

答：D 产品达到不同等级需要的累积研发费用如下：（见本区模拟规则）

产 品	等级 1	等级 2	等级 3	等级 4	等级 5
产品 D	500000	600000	700000	850000	1000000

请检查是否少输入了 0。

问：为什么可行决策和原始决策有时不同？

答：原始决策不可行时（由于机器、人力、原材料、资金不足等原因），计算机软件会自动修正决策，以便使决策可行。最后按可行决策执行。

问：我们想请问一下正常 3%的辞退人数是四舍五入？还是取大数？

答：是取整数。比如，若按 3%算出来是 9.6 人，按 6 人计算。

问：系统是基于什么原则修改原始决策的？

答：如果提交的决策不可行(例如:机时不够、人力不足、原材料短缺，或资金不能支持)，计算机会自动修改决策。修改的标准是使决策可行，但不保证优化。这也是考察参赛者科学决策的能力。

问：如果某一期我不向某地区发货，是否该计算固定运输成本？如果某班不安排生产，是否该计固定费用？

答：只要有一个产品运往市场，就要付固定运输费用，若不运输，则不要付固定运输费用。生产的固定费用同理。(见“基础信息”中的“本区比赛规则”)。

问：我是根据机器最大负荷(每天 20 小时)安排生产的，为什么每期都给我大大压缩了产量？

答：产品生产受机器、人员、材料和排班方法的影响。例如：每个工人只能上一种班，加班人数不能多于本班正班人数。未值班的工人按第一班正班付工资。机器可在两班使用，但第一班加班和第二班用的机器有重合时间，总数不能多于公司机器总数。第一班加班用的机器在完工后的四小时也不能用于第二班正常班。(见“基础信息”中的“本区比赛规则”)。

问：如第 11 期末产品 A 等级为 1 级，第 12 期投入 200000 元研发费用，第 12 期当期生产的产品 A 的等级是否为 3 级？或是第 13 期初能否为 3 级？

答：当期就按规定提高产品等级，但是，每期至多提高 1 级。若研发费已经付出，下期还可以再升 1 级。要注意这样做会占用资金。

问：请问在期末现金不足 250 万的情况下，下期贷款后的现金是（250 万+贷款额）还是（期末现金+贷款额）？

答：模拟开始时各公司有现金 2500000 元。为了保证公司的运营，每期期末公司至少应有 2500000 元现金，若不足，在该公司信用额度的范围内，银行将自动给予贷款补足。补足后达到 250 万，不是补 250 万。要注意，当公司规模扩大后，250 万不一定够用。所以，财务经理要密切关注现金流，需要贷款时，还是主动在决策单上填写贷款好。

问：上期的订货，这期出售的产品，是否算在这期的市场份额中？

答：是算在这期的市场份额中。