

哈佛商学院 管理全书

哈佛商学院教程研究工作室 主编

MBA

Harvard

Business School
Management Encyclopedia



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

哈佛商学院管理全书

(第二册)

哈佛商学院教程研究工作室 主编



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛商学院管理全书 / 哈佛商学院教程研究工作室
主编. — 北京: 中央编译出版社, 2012. 7
ISBN 978-7-5117-1422-0

I. ①哈… II. ①哈… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 130790 号

哈佛商学院管理全书

著 者: 哈佛商学院教程研究工作室

责任编辑: 崔建刚

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京市西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座 邮编: 100044

电 话: (010) 52612345 (总编室) (010) 52612363 (编辑室)
(010) 66161011 (团购部) (010) 52612332 (网络销售)
(010) 66130345 (发行部) (010) 66509618 (读者服务部)

网 址: www.cctpbook.com

经 销: 全国新华书店

印 刷: 三河市信达兴印刷厂

开 本: 850 毫米×1168 毫米 1/32

字 数: 2300 千字

印 张: 97

版 次: 2012 年 7 月第 2 版第 1 次印刷

定 价: 680.00 元 (全十册)

目 录

第五章 会计与财务	(295)
第一节 怎样看懂财务报表	(297)
一、资产负债表	(297)
二、收益表	(303)
三、现金流量表	(307)
四、如何阅读年度报告	(308)
第二节 如何合理地减少纳税	(312)
一、企业的结构	(312)
二、购买的时机	(312)
三、坏账冲销的时机	(313)
四、折旧	(313)
第三节 投资分析	(317)
一、分析模式	(317)
二、投资计划分析的实例	(320)
第四节 财务结构分析	(329)
一、负债经营的利害关系	(329)
二、选择适当的财务结构	(334)
三、改善财务结构	(337)
第五节 成本分析	(341)
一、实施成本控制	(341)
二、人工成本控制	(345)

三、成本管理的新观念 (350)
第六节 财务分析、规则与控制 (358)

案 例

[案例一] 日本企业独特的成本管理体系 (364)

- ①你认为日本许多公司的成本管理在其它国家能否使用？
- ②如果你是一个公司的主管，你将怎样设计一套成本管理制度？

[案例二] 日本企业财务管理 (372)

- ①怎样看待日本企业财务管理体制？
- ②日本企业财务管理在美国能不能用？为什么？
- ③作为一个庞大的企业，在财务上是应该有一整套体制；假如你是松下集团总裁，你怎样设计财务管理制度？
- ④你认为日本的这一套体制合不合理？

[案例三] 巴林银行的倒闭 (377)

- ①案例最后，里森说的一番话有何意义？从中能吸取什么教训？
- ②你认为导致巴林银行倒闭的最根本原因是什么？
- ③一个如此历史悠久的金融集团，是如何被一点一点蚕食的？银行的管理制度是否让里森钻了空子？为什么巴林银行对里森的行为一无所觉？

[案例四] 5个1分钱与1个5分钱 (385)

- ①狮王公司起死回生的主要原因是因为它采取了低价策

略吗？为什么？

- ②为什么别的公司“照方抓药”却无法成功？
- ③“5个周转着的1分钱价值大于1个闲置着的5分钱。”这句话你如何理解？

[案例五] 金融巨子——贾尼尼 (391)

- ①美国银行业投机性质很大，而贾尼尼创办的意大利银行却一改普通商业银行的作风，而且获得了成功，你认为他成功的主要原因是什么？
- ②在数次金融危机中，贾尼尼采用了意想不到的办法使意大利银行转危为安，从他的办法中，可以得到什么启示？
- ③为什么贾尼尼自始至终都不卖给公司元老以外的人10股以上的股份？

[案例六] 麦道克的债务危机 (428)

- ①为什么这次债务危机中麦道克有惊无险，他凭借的是什么？
- ②“从这件事可以看出，麦道克支付能力很差”这个观点正确吗？如果正确为什么很多银行还愿意贷款给他？
- ③请分析高负债经营的优缺点。

[案例七] 佳宝：冒险的代价 (434)

- ①试述过度举债经营会给一个企业带来的后果。
- ②一般企业在收购公司后都要将被收购公司重组、精减，而佳宝似乎并未这样做，这对它的经营管理有何影响？
- ③1989年底，佳宝说服里奇曼家族，带来了一线希望佳

宝是否充分利用了这个机会呢？如果是你，你将会采取什么措施？

[案例八] 美国储贷业的灾难 (440)

- ①这次灾难的根源是什么？美国政府是如何对付的？
- ②美国政府和金融机构采取的措施中有无失误？如有，如何避免？
- ③为什么在这场危机中仍有很多储贷公司能够生存下来、繁荣发展？

[案例九] 世界最大的金融丑闻——住友 (449)

- ①从住友事件中，我们能得到什么启示？
- ②住友事件给国际金融市场带来了什么结果？
- ③如果事件发生后，住友不做多头平仓，你认为金属期货交易市场价格会有怎样的变动？

[案例十] LTV 的融资之道 (455)

- ①在现代，这种融资手段已司空见惯，但在当时，却需要极大的勇气，试分析这种方法需要什么样的外界条件。
- ②这种方法在现代常常被用作各类金融诈骗活动，如何区分合法融资与金融诈骗？
- ③试分析 LTV 公司使用这种方法而造成的金融方面的弱点。

[案例十一] 利利公司转危为安 (461)

- ①危机发生后，利利公司先后采用了两种不同的方法各是什么？导致的结果是什么？
- ②从这个案例中，你总结出什么经验？
- ③利利公司渡过了难关，但要重振昨日雄风，还需要一定时间，请你制订一个在紧急情况下的行动计划或防

目 录

卫战略，以应付突然降临的灾难。

第六章 生产与作业管理	(471)
第一节 生产管理	(473)
一、计 划	(474)
二、生产组织	(477)
三、资源的结合	(480)
四、生产管理图表体制的应用	(481)
第二节 工厂管理	(492)
一、中心卫星工厂的意义	(492)
二、建立中心卫星工厂制度的基础	(493)
第三节 品质管理	(498)
一、品质管制计划实例	(499)
第四节 作业管理	(508)
一、规模经济：数量对成本的影响	(508)
二、交叉点分析：哪种产品更经济	(512)
三、保本分析：如何确定盈亏平衡点	(514)
四、帕累托原理：80/20 规则	(516)
五、准时生产制	(517)
第五节 新产品发展决策的研究	(519)
一、新产品发展的矛盾性	(519)
二、投资新产品成功的要件	(520)
三、评估新产品的过程	(521)

案 例

[案例一] 波罗啤酒厂的九死一生	(539)
------------------------	-------

- ①波罗厂原有的文化氛围有什么缺点？生力公司为什么不愿放弃它？
- ②波罗厂的领导们是如何推动变革、改造企业文化的？
- ③前景沟通、激励是变革中不可或缺的部分，波罗厂的领导是如何做的？
- ④如果你于1990年上任波罗啤酒厂的厂长，你将如何设计变革的步骤、措施及方针？

[案例二] 苹果公司生死存亡之际 …………… (544)

- ①苹果公司有什么样的传统文化？新总裁斯平德勒有什么个人风格，这两种型态能相容吗？
- ②苹果公司为什么会处于危险边缘？其市场战略有什么失误？你如果是斯平德勒，将如何挽救苹果？
- ③苹果公司文化中“独行侠”的传统，不愿与其它大公司合作或结成同盟的作风，在信息时代会造成什么后果？苹果有很强的创造性，最早推出个人电脑易于使用的鼠标软件等，但都被后来进入这些新辟市场的竞争对手所超越，其失误原因是什么？
- ④面对1995年的困境，如果你是苹果公司新当选的裁，你将如何制订、推行1996年的新计划？

[案例三] 日本丰田汽车公司让产品自己说话 …… (555)

- ①日本丰田汽车公司为什么会占有这么大的市场？
- ②日产公司的“轿车大王”宝座的失去，说明了一个什么问题？有什么现实意义？
- ③怎样看“质量是企业生命”这句话？
- ④丰田公司靠质量取胜的依据是什么？其指导原则是什么？

目 录

[案例四] 德国“奔驰”质量走天下 (557)

- ①“奔驰”取胜的条件是什么？为什么“奔驰”价位这么高，反而在市场上具有雷打不动的占有率？
- ②“奔驰”的生产与销售制度是怎样的？
- ③假如你是“奔驰”车的厂长，你会从哪几个方面为“奔驰”创名牌？

[案例五] 美国太麦克斯手表的出奇制胜 (560)

- ①在太麦克斯手表的“拷打试验”里，你能发现一个商业道理吗？
- ②太麦克斯手表成功的基石是什么？
- ③假如太麦克斯表没有通过“拷打试验”，你将怎样看待此表？
- ④你认为太麦克斯表的前景如何？为什么？

[案例六] 柯达与富士的角逐 (562)

- ①案例六是怎样维护产品质量进行攻关宣传的？
- ②柯达与富士的较量你认为谁是胜者？
- ③你能给案例六设计一套以质取胜的销售方案吗？
- ④你认为未来市场的王者应该是谁？

[案例七] A. C. 吉尔伯特公司的惨败 (564)

- ①A. C. 吉尔伯特公司为什么会失败？
- ②吉尔伯特为什么会一而再、再而三地错误下去，在整个过程中，产品质量是不是一个因素？具体表现在哪些方面？
- ③如果你是吉尔伯特公司的一个董事，你将怎么办？

[案例八] 雀利特公司的困惑 (574)

- ①雀利特公司现在面临哪些问题？

- ②由于产品质量问题，雀利特公司会不会出售已产出的不合格产品？
- ③你如果能想出一条更好的办法，不妨说出来，或许能将雀利特公司从困境中摆脱？

[案例九] 奋斗不息的钢铁大亨——威耶 …………… (579)

- ①国际钢铁公司是怎样产生的？
- ②威耶的减薪与加薪行为，体现出威耶的什么工作作风？
- ③你认为国际钢铁公司有无能力在将来超过美国钢铁公司？

第五章

会计与财务

第一节 怎样看懂财务报表

财务信息的主要来源是企业的年度财务报告（由社会公众拥有的公司，即公开发行股票的公司，要按照法律的要求编制这些报告；而私人拥有的公司勿需如此）。这些文件包括资产负债表、收益表和现金流量表。这些财务报表必须按照公认的会计准则来编制，该准则是会计师，尤其是注册会计师从事业务的普遍依据和标准。此外，审计师（主要是注册会计师）还必须证明财务报表中所包含的信息均已公允地表达，并遵循公认的审计准则，这些准则也是专门针对编制和审核年度财务报告中财务报表的会计师和审计师的基本标准。

在年度财务报告中，会发现题为管理讨论与分析的部分。这是企业管理者对管理中出现的问题和机会，以及其对将来的计划所做的一个基本而又微妙的说明财务报表附注虽然是以脚注的形式对财务报表所提供的信息进行的解释，但实际上，这与财务报表本身同样重要。这些附注可能会揭示企业的一些重要事项，例如重要的法律诉讼案、会计方法的变更、高级职员组成结构的变化、以及各商业分部的买卖和重组等。

一、资产负债表

首先让我们来看看关于会计的两个重要公式。

公式 1 借方 = 贷方

会计的基础课程始于借方和贷方。许多外行人经常被它搞糊

涂，以为是指金钱的借入与贷出，为了方便起见，请暂且先记住：借方在账簿的左侧，贷方在账簿的右侧。假设，要到银行存入一万元，这时账簿应该如何登记？答案是双方皆记，这也就是所谓的“复式簿记”。

在这里，先牢记一项不变的定律：“借方=贷方”。换句话说，无论发生任何交易，都必须同时登记到账簿的左右两侧。其原则如下：

(1) 资产增加时，记入左侧；资产减少时，记入右侧。

(2) 负债增加时，记入右侧；负责减少时，记入左侧。

根据上述原则，银行存款增加一万元，属于资产增加，在左侧（借方）登记“银行存款一万元”，可是相对地，手头的现金减少一万元，属于现金资产减少所以在右侧（贷方）登记“现金减少一万元”。

公式 2 资产=负债+股东权益

会计学上最重要的概念是“平衡”，它的主体就是方才提过的借方与贷方，简言之，资产增加是借方；负债或股东权益增加是贷方，双方相抵即所谓的“平衡”。

如何做出资产负债表？下面举实例说明：

假定你是一名有意赚外快的学生，经过仔细地观察，发现校园中每年春季的毕业生都会贱价拍卖用过的物品，如冰箱、台灯等等，而秋季入学新生为了省钱，也多半会购买这些二手货。

这引发了你的灵感，何不赚取中间的差额呢？打定主意后，等到5月，便从银行提出100元的存款，以每股一元，总数100股做为事业的基础，这100元就是你的权益。

现在，请先记住一个名词——“分类账”，或称“流水账”，是指将每一笔交易各自记入借贷双方的应属科目下的作业程序。

第五章 会计与财务

上面的交易，应该是：

借方 (资产)		贷方 (负债、股东权益)	
现金 \$	100	资金 \$	100

但是，作为发展事业的基金，100元未免不够用，经过仔细核算，并考虑它的风险性，你说服了同学，请他投资1000元，双方约定基本利率10%，外加30%的红利，事后你又觉得，红利30%似乎多了点，再度与对方沟通，最后敲定，由你开出一张期票，限定某日连本带利一起归还。这时，你的资产负债表如下：

现金 \$	100	期票 \$	1000
		股票 \$	100
资产合计 \$	1100	负债、股东权益合计 \$	1100

注意！“资产=负债+股东权益^①”的公式至此成立。

如此一来，资金的周转就灵活得多了。接下来就是收购旧冰箱的工作。总共购进52台，每台平均20元，所需金额为1040元，所需金额为1040元，等于现金减少1040元，但商品部分增加了五十二台冰箱，此时的资产负债表如下：

借方 (资产)		贷方 (负债、股东权益)	
现金 \$	60	期票 \$	1000
商品 \$	1040	股票 \$	100
资产合计 \$	1100	负债、股东权益合计 \$	1100

两侧同样保持平衡。整个夏天，你把存货暂且放在家里的地

^① 股东权益：也称之为资本、所有者权益。

下室，好不容易盼到几月，新学期开始，把 52 台冰箱全数推销出去，其中 50 台以现金交易，另外 2 台赊账。

接着开始整理你的会计账目。首先，52 台冰箱，每台售价 50 元，总计卖得 2600 元。其成本为 1040 元，其余利润 1560 元，可是当中的 2 台尚未收到货款，所以手上的现金只有 2500 元。赊欠部分，在会计学上称之为应收账款。此时的资产负债表应该是：

借方 (资产)		贷方 (负债、股东权益)	
现金 \$	2560	期票 \$	1000
商品 \$	100 (冰箱)	利润	1560
		股票 \$	100
资产合计 \$	2660	负债、股东权益合计 \$	2660

截至目前为止，你的事业尚且称得上一帆风顺。

可惜好景不常，虽然三番两次地催讨债款，赊账的两名同学却自恃身材高大（他们是橄榄球校队队员），硬赖着不肯还钱，在百般无奈的情况之下，只好将它归列为呆账，从利润中扣除 100 元。

结果，资产负债表变更如下：

借方 (资产)		贷方 (负债、股东权益)	
现金 \$	2560	期票 \$	1000
应收账款……		利润	1460
		股票 \$	100
资产合计 \$	2560	负债、股东权益合计 \$	2560

到了期票限期的那一天，你除了还给同学本金 1000 元，又另外付他六个月的利息 150 元，这笔利息同样从利润中扣除。

所以，这项事业最后的资产负债表如下：