



现代管理综合训练

• 孙军 编著 •

中国铁道出版社

现代管理综合训练

孙 军 编著

中 国 铁 道 出 版 社
2001 年 · 北京

(京)新登字 063 号

内 容 简 介

本书针对管理专业课程中缺乏真实有效的模拟训练而精选了国内外多家公司、企业近年来在生产经营中的决策过程作为训练内容,配以详尽的分析与总结,以提高训练参与者管理分析能力。

本书可供企业、公司经营者学习管理艺术与经营理念,也可供管理专业学生作为教材使用。

图书在版编目(CIP)数据

现代管理综合训练/孙军编著. - 北京:中国铁道出版社,2001.12
ISBN 7-113-04479-4

I. 现... II. 孙... III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 091595 号

书 名:现代管理综合训练

著作责任者:孙 军

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

责任编辑:夏 伟 编辑部电话:(021)73094(路) (010)51873094(市)

封面设计:冯龙彬

印 刷:中国铁道出版社印刷厂

开 本:787×960 1/16 印张:8.5 字数:150 千

版 本:2001 年 12 月第 1 版 2001 年 12 月第 1 次印刷

印 数:1~3 000 册

书 号:ISBN 7-113-04479-4/F·343

定 价:15.00 元

版权所有 盗印必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

发行部电话:(021)73169(路) (010)63545969(市)

前 言

为适应市场经济条件下企业管理的需要,培养全面发展的务实型管理人才,必须改革传统的管理教育方法,既要改变传统管理教育方法中存在的重理论轻实务、重传授轻参与等缺陷。管理模拟情形训练是现代管理教育中一种不可替代的重要方法,它是通过特定的管理情形和管理过程,建立真实的管理感受和寻求解决问题的方法,它的主要功能是培养学生的实际管理能力,其中包括综合运用所学理论解决实际管理问题的能力、系统分析能力、处理人际关系、管理决策等。

本书作者参考了国内外出版的有关管理教程和案例,结合中国国情和自身的管理研究经验与体会编著了这本书。全书由华北航天工业学院孙军组织编写、总纂、定稿。编写人员有:孙军,编写训练1~26、模拟试验一和模拟试验二;刘瑛莹,编写训练27~28;刘二亮、纪艳彬,编写训练29~31;孟庆强,编写32~37。同时感谢中国铁道出版社熊安春、夏伟同志对本书提出的宝贵意见。

本书在编著过程中参考和借鉴了不少国内外的书籍、杂志和资料,为适应中国国情和出于教学的方便与需要,我们对引用的一些资料作了一定的修改,在此对有关作者和出版社表示深切的谢意!由于作者水平有限,书中难免有不妥之处,恳请诸位同行专家及教师、学生和广大读者批评指正。

编著者

2001年12月

目 录

训练 1	该负什么责任	(1)
训练 2	预测考虑的因素	(1)
训练 3	管理的科学方法	(2)
训练 4	目标管理	(3)
训练 5	岗位设计	(4)
训练 6	组织结构设计	(6)
训练 7	有效的指挥	(7)
训练 8	如何决策	(8)
训练 9	商务谈判(一)	(15)
训练 10	商务谈判(二)	(18)
训练 11	Ryka 公司 - 运动鞋之魂	(22)
训练 12	海尔的兼并战略	(36)
训练 13	船夫与哲学家	(47)
训练 14	管理人员及管理职能的重要性	(48)
训练 15	杰尔·L·斯特德生活中的两天	(50)
训练 16	国际商用机器公司	(52)
训练 17	新达公司的效率	(54)
训练 18	管理人员的基础课程	(55)
训练 19	达许曼公司	(56)
训练 20	奥林匹玩具公司	(57)
训练 21	阿迪达斯与耐克	(58)
训练 22	公司的治理结构	(60)
训练 23	企业战略	(63)
训练 24	企业组织	(65)
训练 25	企业组织战略与组织演进	(67)
训练 26	企业组织过程与再造	(68)

训练 27	一次成功的退出	(70)
训练 28	与巨人的较量	(74)
训练 29	薄涛精彩演绎中国服装名牌	(78)
训练 30	海信——创新的一天	(82)
训练 31	索尼的神话	(87)
训练 32	雅戈尔启动“江苏年”	(94)
训练 33	“金利来”创名牌	(96)
训练 34	公关助“玉环”起死回生	(98)
训练 35	杜邦公司的方格管理	(102)
训练 36	铱星移动电话的悲怆交响曲	(104)
训练 37	可口可乐公司	(106)
模拟试验一		(113)
模拟试验二		(128)

训练1 该负什么责任

情形

设备部经理王威吩咐领班刘江带一班人马去安装一套新的燃气系统,而这套系统却出现渗漏,王威的上司认为,王威必须对此负责,尽管系统安装的时候王威正出差在外。同样,王威会认为刘江必须对此负责,尽管刘江从来不直接施工。

问题

作为管理人员,王威与刘江为什么要对这一失误负责?他们究竟该负什么责任?

分析要点

由于他们没有正确地履行自己的管理职能,所以 they 要负责。举例来说:

1. 在计划方面,王威或刘江对于这项任务,要么在工作日程表上将时间安排得过于紧凑;要么由于计划订得很糟,这项任务安排不当,无法做好。
2. 在组织方面,可能是王威组建的这个设备部差劲得没法让刘江从工程进程时间表中得到正确的时间估算;或者是刘江在组建他的安装队时,没有雇佣足够的一流技工来进行某个关键作业。
3. 在配置方面,可能是王威选错了人,刘江无法胜任燃气系统安装队的领班一职;或者是,刘江在配置人马时用了一班未经培训的、不合格的人。
4. 在指挥方面,可能是王威无法调动刘江的积极性,因而也命令不了他带领手下的人不折不扣地去干一项艰苦的工作;或者是刘江没有清楚地指示那些负责安装的技工们。
5. 在控制方面,也许是王威没有去检查颁布的日程表,看看它是否现实;也许是刘江听任手下慢吞吞地干活,而不去监督他们的工作。

当手下的职工们没有干好工作的时候,最好先去查一查有关的管理人员是否正确地履行他的管理职能,反之,当任务完成得很漂亮,也正体现了管理人员们尽善尽美地履行了他们的职能。

训练2 预测考虑的因素

情形

在一家大型食品杂货连锁公司里,李军负责采购冷冻食品。眼下,他正与一个大型供应厂家在讨价还价。他所考虑的是,公司下属的零售商店经理们怕存

讨论提要

货压库,一直在要求限制这类货品的采购量,李军的上司过去也曾提醒他一次别购入太多。他的谈判对手叫张凡,是那个供应厂家的推销员,他总是以更低的价格作诱饵,让李军下大订单。上一次张凡来时,李军头脑发热,他以低价订了一大批货,结果在冷库里囤放了好几个星期才分销完。

这一次,李军认为自己占了上风,无论是他的上司还是零售商店经理们,都没有催他进货。于是,李军出了个低价,而且只采购最少限量的货。张凡只得与自己厂里联系,而他们却一口回绝:“没门。”李军满不在乎地说:“那就太糟了,我们今天不订货了。等你下次来时,我们以更低的价格多订一些吧。”一个星期后,李军接到上司的电话,他说:“下面的零售商店都在抱怨冷冻食品紧缺,至少有三家商店连库存也卖完了。这究竟是怎么回事?”

问题

你认为是什么原因让李军下不了台?

分析要点

李军应该多长几个心眼,多考虑一些因素。他应该知道,自己经营得如何就看成果与资源之间的运转是否良好。可是在他看来,这项工作很简单,就是花最少的钱,采购最多的货。遗憾的是,这种衡量尺度必须揉进其他方面的考虑。首先,让冷冻食品的库存少到零售商店竟会卖空——因而公司失去了顾客。其次,李军上一次订货太多,也许那时正遇上销售的淡季,而现在却是节日销售的旺季。第三,那些零售商店的经理们一想起他们为了减少库存曾经受到的压力就心有余悸,并极其希望将压库的责任推卸给李军一人承当。第四,那个供应厂家也许在淡季还愿意和李军谈生意,可是一到销售旺季,却就不那么热切了。

如果李军追求的是合理的成果,每次他决定采购多少的时候,就应机动灵活地考虑季节变化,零售商店经理们的态度,销售一空的风险,以及今后还要和哪个供应厂家做生意等等。

训练3 管理的科学方法

情形

张红是万博办公设备公司的信贷部经理。上个星期,她在工作中遇到三个问题:

一、销售部经理埋怨信贷部回绝了一位常来赊账购物的老客户,张红回办公室与手下的办事员核实了一下,她发现他们双方对赊销尺度各有各的看法。

二、张红查阅了本部门的缺勤记录,发现这个月的工作高峰时期,有个办事员显然比其他员工缺勤得多。

三、公司宣布了一个计划,要安装一套办公室自动化系统。这套系统将大大地影响张红部门的业务,在这个项目里,几十个因素象一团乱麻,比如设备的数

目与型号、工作地点的布局、成本费用、安装电话线路以及分类文件形式的重新设计等等。

问题

1. 张红应该用哪一种方法解决第一个问题？科学管理的？行为管理的？还是管理科学的？
2. 张红应该用哪一种方法来解决第二个问题？
3. 张红应该用哪一种方法来解决第三个问题？

分析要点

1. 科学管理具有系统化、程序化的特征，看来它最适合这一情况。张红应该设置一个明确的程序，并且以书面形式来表达。如果这还不行的话，那么她也许应该试一试行为管理的方法，它涉及到调动员工的积极性以及对雇员的培训。如果非得把常靠信贷购物的所有客户都编入电脑程序以避免失误的话，她甚至可以用一下管理科学的方法。

2. 看来，最恰当的是用行为管理的方法。缺勤与员工的个性因素、动机以及工作条件有关，对此应该作劝告。但在另一方面，张红也不能排除一种可能性，用计量方法（管理科学）使高峰时期的进度趋于平缓，减少员工们在那时候的工作压力，这样的话，让工作更轻松愉快，也有助于减少缺勤。

3. 这自然是用管理科学的方法，尤其是统筹法（PERT）、要径法（CPM）或网络计划，因为它需要大量处理各种可变因素。这种普通的系统分析方法非人力所及，要借助于数理技巧与电脑程序。还有，科学管理的系统方法也是需要的，它将为运用管理科学作一些准备工作。另外，在安装这套系统的时候，不可避免会造成混乱，大大地影响部门里员工们的业务操作，因此在这一阶段，应该以适当的行为管理技巧，对他们好言相劝。

训练 4 目标管理

情形

徐辉是食品公司的一位地区部经理，他管辖一批连锁超市，他在新年前夕向各经理发出下列通知：

我们打算在市场价格上成为最具有竞争力的连锁公司，为了保持这种地位，希望每一位商店经理做到：将食品的腐损降低到最小程度；将加班费尽可能地降下来；把商品库存压缩到最低程度；订货单尽早地发出，以便公司采购员有足够时间去讨价还价；确保广告费不得超支；对采用购物优惠券要格外当心。

6个月后，公司总经理吴明光把这位地区部经理叫去训斥时，他再也高兴不起来了。她查询了他下列几个问题：（1）在他管辖的那个地区，利润并非像预计的那么高；（2）她认为食品的质量和为顾客的服务比削价更能获得利润。她还

讨论提要

向他出示了上半年6个月里在他管辖的地区各商店经营的财务分析报表,食品的腐损与加班费都已超过了公司的平均水平,广告开支也是如此。不过,库存积压是减少了,购物优惠券的费用是少了。但是,各商店经理的订货单要么来得太晚,要么急得要命,采购部门一再向她抱怨这类事。

问题

这位总经理的埋怨中,有哪些地方是不公平的?为了使年底汇总报表富有成效,这位地区部经理还能做些什么?

分析要点

总经理比一位地区部经理对公司的使命负有更大的责任。这家公司的使命是获得最大的利润吗?如果是这样的话,靠什么方式?是薄利多销呢,还是提高食品的质量,或者是对顾客的服务更周到些?在这些方面,公司的使命报告书必须写得一清二楚,才能使目标富有意义,使命是高于目标的。

这位地区部经理的目标说明书内涵不明,没有量化指标,也没有规定各种目标完成的期限。它所采用的词汇是“最低程度”、“尽可能地少”、“尽早发出”、“不要超支”和“格外当心”。作为目标的具体期限,他的指令最好是“不推迟于6月底”。就各项目标而言,具体数字可以澄清一切含糊之处。例如,食品的腐损“少于5%”,加班费“每个商店每个月不得超过500小时”,库存积压“低于每月销售量的20%”,订货单“不得迟于上市前3个星期”,广告费“占销售额的4%”,以及购物优惠券“要99%的回笼兑现”。

这个实例表明了几件事:(1)企业的使命报告书为建立目标提供了构架;(2)目标应与时间相关,并要量化;(3)一个企业里存在着多个目标;(4)目标是有层次的。例如,在这个实例中,哪一些目标显得比其他的更重要呢?这里隐含着—个层次,利润是首先考虑的,随后依次是库存水平、重新进货、广告费用、食品腐损、加班费以及购物优惠券。

训练5 岗位设计

情形

宋晓晓在英达图书音像出版公司工作,她是文字处理部门的经理。她正在着手组建这个部门,而工作程序的第一步是把有关工作分门别类,形成一个个职务,以待分配任命。她仔细分析了文字处理工作在处理各种文件中的各个环节,由此得出了自己的分析结果。这些工作环节有如下一些内容:(1)取来文字原件,或者口述录音磁带;(2)打开电动抄录器;(3)备好一张空白的磁盘;(4)把磁盘格式化;(5)用键盘写入文件;(6)在电脑显示屏上检查文件的每一页;(7)在磁盘上设制一个目录;(8)打印文件;(9)在电脑显示屏上校对修改文字上的错误;(10)打印修改好了的文件;(11)把磁盘存入档案;(12)把打印好了的文件放

在待人来取的文件筐里。

在宋晓晓看来,这些工作是一般文字处理工作的细节,不像生产工序那样可以分开,因而不值得去分成一个个单独的职务。于是,她根据本部门要处理的文件种类,来考虑划分工作职务的可能性。

文件种类如下:A、个人文件;B、正式信函;C、技术性报告;D、项目情况的报告;E、为各类报告作梗概;F、各类数据图表。

宋晓晓认为,给这些文件作准备,才算得上专业化的工作,可以分别形成不同的职务。因此,她在组建自己的部门时,安排了6项职位。由于有些职务的工作量大,需要更多的人手,她就多雇佣些人来做。比如说,打印正式信函呀,画数据图表呀,而打印个人信件或给报告作梗概,就不需要太多的人。

她以这种方式组建了文字处理部门。6个月过去了,她听到有些职员在抱怨,那些打信画图表的人认为自己的工作老是在重复,不仅如此,而且这些职员的工作成绩也没有达到她所设定的标准。

问题

如果宋晓晓想提高自己部门的工作效率,她应该怎样重新设计那些工作岗位?

分析要点

宋晓晓对目前工作岗位的设制也许太专业化了,那些牢骚和成绩不佳就是证明。以下列出三种解决方案,可供参考,宋晓晓可以选择其中的一种,也可以综合利用:

第一种方案:把工作岗位B(打印信函)与工作岗位F(打印各类数据图表)结合起来。这种横向组合,扩大了工作范围,而且富有挑战性。那些厌烦于老生常谈写客套信的职员,也许想试一试画精密的数据图表;反过来,那些埋头画数据图表的人想换换口味,松一口气。这种职务扩大的方法,同样也适用于把工作岗位C、D、E结合在一起,因为它们都和报告有关。

第二种方案:把工作岗位B与工作岗位A结合起来,纵向丰富了工作岗位B的职权。工作岗位A(个人信件)需要多面手,能言善辩。对一切工作岗位来说,职务提高,还可以采取的办法有:(1)要求职工自我检查或彼此核查工作是否准确无误;(2)允许职工选择、设计自己的工作方式;(3)邀请职工参与制订和检测他们自己的工作标准。

第三种方案:只设立两项工作岗位。其一是,一般文字处理;其二是,资深文字处理。第一种就是把工作岗位A、B、F结合在一起,第二种是把工作岗位C、D、E结合在一起。在这两类工作各自的范围里,允许和鼓励职员们自己斟酌决定,轮流干哪一种活。

讨论提要

训练6 组织结构设计

情形

惠光设备制造公司雇佣施斌当副总经理好多年了。施斌是位科学家,负责公司里的研究开发工作。在他的领导下,建立了正规的研究机构,它有五个管理层次。施斌手下有三个关键人物:研究部主任、行政管理部经理和专利注册部经理。研究部主任支配两个处长,一个抓基础研究,另一个搞应用开发。这两个处,各有五个探索领域:物理、有机合成、化学工艺、反应装置和分解学。依次类推,负责每个领域的科长手下有两、三个具体抓课题的组长。在整个研究开发过程中,由施斌不时地复审所有的项目,然后拨款放权,让这些项目进入下一个阶段。

如此安排,使研究工作大见成效,公司长期来生意兴隆,获得了上千项专利。但是近两年来,日本、德国的一些公司在竞争中不断地有惊人的突破,它们的研究队伍很快就探听到技术上的新改进,并且捷足先登地投入生产开发。当施斌退休时,公司任命了一位新的副总经理来负责研究工作,授权他重新组织研究队伍,以便从整体上对环境作出快速反应,更见成效。

问题

这位新上任的副总经理应该采取哪些基本措施来改进研究活动,提高工作效率呢?

分析要点

1. 研究工作的管理层次应该减少。
2. 管理人员的控制范围应该扩大。副总经理只抓三个部门,研究部主任仅管两个处长,每个处长手下有五个科长,而每个科长又只有两三个课题组长。
3. 权力应该下放。对整个研究过程来说,最高决策人要复审全部项目,显然会阻碍下面发挥积极性与创造力,同时也拖延了对外界变化反应的时间。
4. 一个权力下放的企事业,管理层次少,管理范围广,对这家公司来说,它可以这样来设计:

(1) 那位副总经理负责七个部门:物理、有机合成、化学工艺、反应装置、分解学、行政管理与专利注册。在这一管理层次上,不必顾及基础研究与应用开发之间的区别,每个研究领域由一位部主任牵头。

(2) 每一位研究部主任手下有五个以上的项目带头人,从事专题研究,外加一个人来协调产品开发工作。

(3) 由于只有三个管理层次,这五位研究部主任有权审批各种项目的进展,而副总经理只须介入每一研究部门的总资金问题。

训练7 有效的指挥

情形

刘辉是一个服装连锁商店的地区部经理,他告诉商店经理们,每天晚上关门之前,手边所有的现金必须就近存入银行的保险库。他反复强调了这一点,说道:“公司不想仅仅因为你们把现金平安无事地在店里放过夜而冒一次夜盗之险。”大部分经理认为这个指令合情合理,也不难照办。但有的商店位于市区,晚上去银行并不安全,或者有的商店离银行太远,他们的经理不总是照刘辉的指示去办。

不出所料,一家市区商店被夜盗,2 000 多元的现金不见了。刘辉当面对那个经理说:“你被解雇了! 你知道这个规定,每天晚上要把现金存入银行保险库,你是故意违反它的。”

那个商店经理反驳到:“这个规定对我来说太过分了,你应该知道。我们这个地段晚上人们去银行解款时已经发生过好几次半路打劫,我想告诉你,可你根本听不进去。再说,我知道商店已为这次损失保了险,无论怎么说,你不能为此解雇我。这一规定又不是书面条文,不得已的话,我把这件事递交公司总裁。”

问题

1. 如果你是公司总裁,你会怎么做?
2. 你如何评价这位地区部经理的指挥能力?
3. 你认为刘辉相信麦格雷戈的 X 理论还是 Y 理论?

分析要点

1. 公司总裁很可能不支持刘辉,不同意解雇那位商店经理。当然,不管刘辉的这个规定是否是书面的,那位商店经理的过错是严重的。但是,地区部经理对有些事要减轻处罚应有所估计,并且尽力防患于未然。

2. 公司总裁也许不难找到刘辉在指挥中的毛病。首先,任何规定重要到足以解雇一个人,就必须书面下达通知。其次,刘辉应该一清二楚地告诉商店经理们违反规定的后果会如何。在这件事中,工作保障对这位商店经理的个人需要来说,显然是重要的,那么可能遭到解雇就是一种强烈的动机因素。第三,如果地区部经理警觉到街上遭劫的危险,他应该有领导能力为商店经理避免此类事的发生找到有效的办法,比如说,要求警方一路护送商店经理去银行的保险库。

良好的沟通、出色的鼓动、妥善的领导,是完全有可能预防那家商店的夜盗。对其他一些难以执行这条规定的商店来说,也是一样的。

3. 刘辉看来是认可 X 理论的信条。如果他用 Y 理论的方法,就会把如何处置现金过夜作为一个尚待解决的问题,求助于商店经理们。他不必威逼相加,相反地,他会坦诚相告,鼓励他们广开思路防止商店的现金被盗。

讨论提要

训练 8 如何决策

情形

新声公司是一家拥有零售电子音响设备连锁店的公司。1974 年张黎和刘永在香港创办了一家商店,公司就此成立。张黎夫妇各投入同等金额的股本。公司发展迅速,到 1987 年他们已在南部开了 10 家大商店。为了继续扩展,1987 年他们通过证券交易所安排了新股上市。随着资本的增加,他们继续扩张连锁店,现在该公司已拥有 17 家商店。

张黎把他们的成功归于公司的全面营销战略。张黎夫妇的商店货色齐全,且有一支能为消费者提供建议的专业销售队伍。除此之外,他们将许多音响设备安装在不同的试听室以便顾客在购买前能做出明智的选择,公司还为消费者提供了慷慨的信贷条件。公司注重商店的布局、装饰和商品的陈列,因此给人一种独特的感觉和一个清晰的公司形象。为扩大公司的业务范围,张黎夫妇曾出售了两个专卖权,但这一做法并不成功,因为他们无法按照他们的意愿控制专卖店的经营。最近,公司又把这两个专卖权买了回来。

每家商店都有一位经理直接向张黎夫妇汇报,而张黎夫妇借助与商店经理一同制定的详细财务目标实行监控。由于商店经理们介入目标制定,这一体制在许多方面效果不错,张黎把它称为目标管理。大多数商店都生意兴隆,但也有少数人担心公司对商店控制过严。中部一家分公司的经理说当地新开了一家店,他有在竞争中败北的危险,他想引进家用电脑作为新品种,但张黎夫妇反对这一类的多种经营。刘永很清楚地告诉大家,重点应该是在他们最熟悉的领域拓展,而要拓展,与其拓宽出售产品的范围不如开办更多的商店。今年初,他们对经理们严肃地重申了公司的指示,以保证各地的分店都遵循公司的同一政策。然而,其不利之处是经理们的某些自主性和独立性可能会受到限制。

张黎从几位经理那儿听到的另一种抱怨是有关人员的问题。由公司实行的培训计划很全面,但花钱相当多。有些经理担心他们的雇员将会被其他的公司挖走或辞职去开办自己的小零售店,这将使经理们的工作更困难,因为他们要更忙于招收新员工,而不能像以往那样花较多的时间来管理商店。张黎开始感觉到公司不久将会失去这批经理,这将严重影响公司的其他业务。“这是我们成功所必须支付的代价之一,”在一次策略会议上她对刘永抱怨道,“我认为我们应该给他们加薪,才能保证他们留下来。让他们能按自己的意愿来管理商店毕竟也是有关经理政策的一件大事。我知道有些经理正在谈论我们应该变更现有的存货以适应他们的需要,但是他们并没有看到大局。我想,如果他们愿意提高销售量,我们就可以为他们加薪。由于竞争加剧,我们的利益已受到冲击,如果要保持现有的利润,就必须追求更高的生产率。增加薪水显然能进一步调动他们的积极性。”大家一致赞同由张黎来思考这一问题,并竭力寻求解决的方法。

正当公司举棋不定时,证券交易所批准该公司的核定股本为 1 000 000 港元,公司以面值 25 港元发行了 3 000 000 股股票。张黎夫妇各拥有 800 000 股,以便他们能保持对公司的控制。市盈率现在为 15。在题后附录中有预计资产负债表和损益表。

张黎夫妇希望继续他们目前已取得的发展,但是在为继续扩展融资方面存在许多困难。他们知道必须保持诸如新股本和长期贷款这类外部资金来源与内部资金来源的平衡。每个新店开张要花 900 000 港元——这比公司创业时的价格要高得多,那时地产价格较低,装修费也不贵。为保持公司雄心勃勃的营销形象与设备新潮的市场形象,开业较早的商店已做了较大的整修。因为销售量一直很高,公司能够保持其产品的价格富有竞争力。大多数出售的商品价格相当昂贵,但关键是强调物有所值。

他们发现对高保真产品的需求呈收入弹性,这使得商业周期的波动以及影响收入水平的政府政策都对这一市场影响很大。

商店出售设备的品牌或型号是张黎最常做的决策之一,当然,场地是有限制的,必须作出选择。这些决策由总部做出,所有的商店执行决策,这使得部分经理抱怨没有灵活性,但却有利于公司更易作出采购决策。这一策略的两大益处就是批量购买协议书和更大程度地控制存货。

公司正打算在东北部开两家新店,但对那里可能的销售量还不是很有把握,因为南部收入更高。不过如果把产品的种类扩大到唱片、磁带和激光唱碟,公司将会盈利。他们需要考虑怎样筹集资金,同时张黎认为这有点难办,因为她担心再借款可能会压低股票价格,而她自己有大笔钱投入公司,她可不愿股价下跌。张黎夫妇很清楚他们不希望公司的财务杠杆率很快上升到 40% 以上,因为银行方面已表示如果杠杆率达到财务 42%,银行将取消透支。刘永赞同扩张,因为他认为如果在新商店中可接受更广泛的产品种类,这将为其他商店开辟一块新的发展天地。他相信假如公司不继续扩展的话,将会失去大部分优势。

参照以前在不同地区的开张情况来看,刘永认为新开张的商店(合在一起计算)第一年的利润如下:如果开张非常成功,利润为 500 000 港元;如果反应一般,利润为 300 000 港元;如果进展不利,公司将亏损 100 000 港元。最终结果如何将依赖于新声公司是否肯花钱做广告(广告将增加成本,并减少上述列出的利润)。若没有广告,刘永估计成功的可能性大约为 20%;反应一般的可能性将是 30%。但是如果花 200 000 港元做广告,开张成功的可能性将是 40%,不成功的可能性只有 20%。尽管刘永知道张黎对这一预期值的看法并不乐观,但他还是希望能说服张黎认同这些数据。

讨论提要

附录:(单位:百万港元)

新声股份有限公司预计损益表

(截至 20 × 1 年 12 月 30 日)

销售收入		3.60	
成本			
进货			
(电子音响设备)	1.10		
工资	0.50		
折旧	0.40		
管理费用与销售费用	0.50	2.50	
		<u>1.10</u>	
利息		0.40	
税前利润		<u>0.70</u>	
30%税金		0.21	
税后利润		<u>0.49</u>	
股利		0.20	
留存利润	0.29		

新声股份有限公司预计资产负债表

(截至 20 × 1 年 12 月 31 日)

固定资产			
土地与房屋		6.0	
设备与器材	5.5		
减:累计折旧	1.5	4.0	
		<u>10.0</u>	
净流动资产			
流动资产			
存货	0.5		
应收账款	0.9		
现金	0.2	1.6	
减:流动负债			
应付账款	0.5		
银行透支	0.7	1.2	0.4
净资产			<u>10.4</u>
资金来源			
股东基金(核定为面值 25 港元的 3 百万股)			
发行股本金(面值 25 元的普通股)	0.75		
公积金	5.65	6.4	
长期负债			
10%地产抵押贷款		4.0	
净资本			10.4

问题

1. 解释术语:

(1) 目标管理; (2) 核定股本; (3) 市盈率; (4) 商业周期;
(5) 预期值。

2. (1) 如果公司要在东北部开两家新店,那么可以从公司内部筹得多少资金?

(2) 为了筹得余下的资金,您认为通过长期贷款的融资额应为多少才是合理的? 所需资金的差额如何通过发行股票筹得?

3. (1) 运用决策树模型和课文中的数据,说明公司是否应该为新商店开展广告活动。

(2) 对于这个模型您有什么看法? 在做出决策前,您还要考虑哪些因素?

4. 讨论张黎可以用什么方法来解决经理们提出的问题。

5. 您预测哪些因素将会影响新声公司以后几年的利润。

分析要点

1. (1) 目标管理是上级与下级一致同意设立目标并定期检查的机制。根据变动的外部/内部环境及限制可调整目标。

(2) 核定股本代表由股东核准的所发行的普通股和优先股。发行股本决不能大于核定股本(尽管反过来可能是对的)。

(3) $\text{市盈率} = \text{每股市场价格} / \text{每股收益}$

市盈率是衡量股票市场对公司未来业绩/发展预期的一个指标。因为市场价格反映对未来业绩的预期而每股收益反映目前已实现的业绩。

(4) 商业周期是一定时期内经济的收入水平和产出水平的波动,显示出周期性上升与下降、繁荣与衰退。

(5) 预期值用于决策树分析。预期值是将各种可能的结果加权得出平均值,它们与实际结果不是同一值,以某一结果的经济影响乘以其发生的可能性可计算出预期值。

2. (1) 新声公司要为两家新店各筹资 900 000 港元,总计为 1 800 000 港元。公司内部可拿出以下数额(记住 1993 年留存利润和折旧 690 000 港元已在 1993 年预计资产负债表中被“占用”了,也不能选择出售和收回租出的价值 6 000 000 港元的土地房屋,因为它们被作为长期贷款的抵押品。)

减少红利:张黎夫妇持有 53.3% 的股票,因此对新店的投入可能导致不分配红利,这很可能会降低股票价格,影响新股的发行。他们通过减少红利,可筹资 200 000 港元。

减少存货:目前公司的存货水平为: