

远°东文库 · 剑桥 商务决策经典

案例是现实问题的缩影。
对不同行业不同组织形式的15家企业典型案例的分析。
助您解决现实的决策问题。



决策案例分析

Case Studies for Decision Making

上

〔英〕 约翰·鲍威尔 编著 邹美兰 刘雯祺 毛凡宇 等译

上海遠東出版社

远东文库

决策经典

决策案例分析(上)

[英] 约翰·鲍威尔 编著

邹美兰 刘雯祺 毛凡宇 等译

上海遠東出版社

远东文库 剑桥商务决策经典

决策案例分析(下)

[英] 约翰·鲍威尔 编著

邹美兰 刘雯祺 毛凡宇 等译

上海远东出版社

© Cambridge Business Project Trust 1976, 1977, 1978, 1983, 1984, 1991

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieved system, or transmitted in any form or by any means without the prior written permission of the Publishers.

本书中文简体字版由上海远东出版社独家出版, 未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

决策案例分析 (上、下)

编 著/[英] 约翰·鲍威尔
译 者/ 邹美兰 刘雯祺 毛凡宇

责任编辑/ 匡志宏
封面设计/ 吴俊青
责任制作/ 晏恒全
责任校对/ 吴明泉

出 版/ 上海远东出版社
(200336) 中国上海市仙霞路 357 号
<http://www.ydbook.com>

发 行/ 新华书店 上海发行所
上海远东出版社

排 版/ 上海希望电脑排印中心
刷 印/ 上海长阳印刷厂
装 订/ 上海长阳印刷厂

版 次/ 2001 年 8 月第 1 版
印 次/ 2001 年 8 月第 1 次印刷
开 本/ 850×1168 1/32
字 数/ 200 千字
印 张/ 8.5
插 页/ 8
印 数/ 1-10200

著作权合同登记图字: 09-1998-056

ISBN 7-80613-740-8

F·263 定价: 15.00 元(全套上下册)

本书译者：

邹美兰	案例 1~5
刘雯祺	案例 6~11
毛凡宇	案例 12~15

本书审稿：

杨玉凤	主审
邹美兰	第一稿初审
张蕊	案例 1

总序

本丛书为商务决策学习展示了一套新颖的方法。经过近 20 年的发展、充实和完善,该丛书不仅可以帮助人们认识商务活动的性质和目的,而且也有助于激发人们的智慧。它适用于年轻的管理人员、大学学生和具有中等学历的相关人员。

本丛书对组织机构内部人们所遇到的疑难问题及他们的行为进行了分析认知。丛书的正文部分讨论了这些疑难问题的性质,并探索了有助于解决这些问题的概念和原理;练习内容则选自工商业组织、公营和私营部门以及非营利机构的案例。学完本丛书,会对企业团体和组织机构的运作有一个全面的了解,为从事商务工作的人员或专业人士提供帮助。

作为解决问题的一种方法,决策分析需要集思广益,形成切合实际的有效解决方案,并使人们明确解决问题的目的和所面临的挑战。任何企业组织唯有通过决策分析决定怎样在不断变化的环境中,实施和控制各种活动,才能力求达到大体上经过缜密规划的目标。本丛书仔细考察了决策分析的过程,为人们提供了全面实质的认识。《组织管理决

策》主要考察组织机构的性质、组织机构运作的经济和法律环境以及人们进行决策时所采取的行为方式;另有两本涉及管理信息的主要内容:《定量决策分析》主要关注数字信息,《财务与会计决策》则讲述财务会计管理监控的原则和实际操作;而《营销与生产决策》将这三本书的方方面面和相关的补充概念运用到了生产和营销领域;最后的决策分析案例集,即《决策案例分析》,汇集了各种决策理念,以考察实际运用决策技巧的能力。

重新修订出版的本套丛书,经精心设计以满足商务专业人士和师生的需求。所选材料内容新颖,联系实际,形式多样。管理类专业可使用本丛书向从业人员介绍和分析概念;高等教育的管理课程则可用它作为基本教材,也可选用其中的经过反复验证的时新案例;研究生和具有研究生同等学历的学生可以选择使用本丛书中的任何一本,也可使用全套五本。为满足不同的需要,丛书中的每一本既可配套使用,又可单独使用。

丛书的前四本具有相同的章节格式:

- 各章列出学习宗旨和内容提要,以便学习目的和章节内容清晰明了;

- 每篇课文联系实际,解释透彻,并附有适用性强的案例;

- 各课的练习部分为学习、应用和讨论提供了详尽的材料。

练习是正文的有机组成部分,可让人们通过实践获得认识。练习大致分为三部分:①简单的复习题;②系列练习题和案例问题,用于考察实际运用能力,提高对有关章节内容的认识;③若干讨论题和分析题。

每本书的下册,分别介绍各章节的要点,给精选的材料提出建议方案并提供附加练习题,还为练习部分包括案例研究提供了适当的解答。

本丛书的原理、方法和内容是在与商界人士和教师们进行探讨后编写而成的,而取得的教学经验又使正文内容和大部分练习更为完善。本套丛书的成功有赖于剑桥商务研究项目信托

公司的通力合作。我特别感谢本书的奠基人约翰·丹西(John Dancy)教授、迈克尔·克拉彭(Michael Clapham)爵士、大卫·戴尔(David Dyer)、尼古拉斯·古德森(Nicholas Goodison)爵士、大卫·迈德尔顿(David Myddelton)教授、奥斯汀·罗宾逊(Austin Robinson)爵士和彼得·泰尼斯伍德(Peter Tinniswood);同时感谢沃尔芬森基金会、艾斯梅·费尔巴恩信托公司、壳牌国际、B.P. 润滑油公司和工业贸易部给予的慷慨资金援助;我也同样感谢各位作者,他们将丰富的专业知识融入了本套丛书。

丛书编辑 理查德·巴克
(Richard Barker)

致 谢

本书采用的案例以剑桥大学地方考试管理会特别委员会为高级商务研究考试预备的案例为基础,并做少量修改(如更新数据),但相对来说改动并不大。

在此特别感谢理查德·巴克(Richard Barker)、罗杰·戴维斯(Roger Davies)、彼得·泰尼斯伍德(Peter Tinniswood)和马里克·科维特考斯基(Marek Kwiatkowski),他们为完善这些教材起了相当大的作用。也特别感谢马波罗学院(Marlborough)的学生们,他们对案例的评论以及提出的相关解答都是非常宝贵的。

本书有不当或错误之处,欢迎读者批评指正。不必说,书中任何差错都由我承担。

约翰·鲍威尔
(John Powell)

前言

无论对研究生、本科生还是专科生而言,案例分析都是商务教学的一个独到之处。案例是现实问题的一个缩影,是为帮助推进学习进程而设计的。案例分析法的特点是,问题的解决方案必须将组织机构和经济环境融为一体,考虑广阔的背景,并要求学生提炼所学的知识以满足分析的特殊需要,从而使理论知识在实践中得到巩固和提高。

要找到案例分析的答案,必须详细阅读所有的材料。由于用于解决某个问题的方法常常会影响到另一个问题的结果,在思考过程中,脑海里必须一直有一幅全景图。

作为学习过程中的一部分,案例分析可用于两方面。首先,案例提出问题,这些问题经进一步研讨之后,方能找出答案;亦或,案例提供了将所学知识综合起来以解决手头问题的一种方法。其次,案例可用作考试的内容。

在作案例分析之前,迅速浏览一下问题的设置,对于正确理解案例是非常重要的。在作深入分析之前,快速阅读并做一些简单的笔记是有益的。只有掌握了整体意思,辨别清楚与问题相关的内容,才能写出自己的

答案。案例的每个问题都有不同的分数,其目的是让学生了解每一部分要花多少时间,如果整个案例要花 150 分钟,而最初的阅读和计划大约要花 20 分钟,那么一个 20 分的问题可能要花 25 分钟左右来回答。

联系理论有益于寻求答案。在分析案例时务必注意答案不仅仅是对理论的叙述,理论必须与手头的问题相联系,这样才能找到解决问题的方法。同样地,从课本或现实生活中选取例证也有助于得出答案。最重要的是要记住,组织机构是在更广阔的环境中运作,分析时,要注意考虑各种各样的竞争、法律和经济因素。

案例分析结束后,并不等于研究案例的结构性分析方法也可弃之一边了。这个方法仍然可以为考察现实世界提供很好的基础。

使用须知

每个案例开头都设有简单的情景介绍,这有助于将案例材料与其他的分析联系起来。能提供进一步帮助的参考资料也随后列出,它们是朗文公司于1991年2月出版的“剑桥当代商务决策分析”丛书的另外四本,即《财务与会计决策》、《营销与生产决策》、《组织管理决策》和《定量决策分析》。不要错误地认为只要粗略地阅读参考资料就能够解决案例问题了,其实这只是一个起点。即使只是一个技术问题,如财务方面的问题,要想有一个完美的答案,也必须对商业环境和案例的情境有一个全面的认识。许多案例的问题与上述四本书并无具体的联系,而只是要求对整个商业活动的分析有一个全面的认识。通常,解决一个问题可能需要涉及多个迥然相异的领域。

本书译者：

邹美兰	案例 1~5
刘雯祺	案例 6~11
毛凡宇	案例 12~15

本书审稿：

杨玉凤	主审
邹美兰	第一稿初审
张 蕊	案例 1

前言

无论对研究生、本科生还是专科生而言,案例分析都是商务教学的一个独到之处。案例是现实存在问题的一个缩影,是为帮助推进学习进程而设计的。案例分析法的特点是,问题的解决方案必须将组织机构和经济环境融为一体,考虑广阔的背景,并提炼所学的知识以满足分析的特殊需要,从而使理论知识在实践中得到巩固和提高。

要找到案例分析的答案,必须仔细阅读所有的材料。由于用于解决某个问题的方法常常会影响到另一个问题的结果,在思考过程中,脑海里必须一直有一幅全景图。

案例分析作为学习过程中的一部分,可用于两方面:通过案例可提出问题,在回答之前,需要做进一步的研究;案例分析也为我们把所学知识的方方面面联系起来进行综合、归纳,提供了一种方法。在前者中,案例可作为同步材料融入学习课程,用案例来考试将涵盖考试大纲的大部分内容;即使整个案例没有得到解决,某个问题也有益于将现学的知识与更广阔的背景相联系。在后者中,案例可以作为考试内容的一部分,如果在完成整个大纲的教学任务时进行考试,本书中的

案例,按设计要求,应在两个半小时之内完成,时间也可略长,但是期望答案,尤其是对问答题,探讨得更深刻。

着手进行案例分析时,快速浏览一下问题的设置对正确理解案例十分重要。在作深入分析之前,浏览并做一些简略的笔记是有益的。只有掌握了整体意思,辨别清楚与问题相关的内容,才能写出答案。案例的每个问题都有不同的分数,目的是有助于了解每一部分要花多少时间;若整个案例要花 150 分钟,拿出 20 分钟作初步阅读和计划,那么一个 20 分的问题可能要花大约 25 分钟来回答。

联系理论有益于寻求答案。在分析案例时,务必注意答案不仅仅是叙述理论要点;理论必须与手头的问题相联系才能找到解答方法。同样,从课本或现实生活中的实例也有助于得出答案。最重要的是要记住,组织机构是在更广阔的环境中运作,分析问题时,要注意考虑各种各样的竞争、法律和经济因素。

剑桥大学地方考试管理会特别委员会对本书中选自过去试卷中的问题解答范例概不负责。

本书提供的解答方法不应作为标准答案。它们只是处理问题的方法范例,没有“正确答案”;如果对一个问题的处理真正有创造性、有分析、有归纳,那么新颖独到的见地比起那些常规的答案来说,更有价值得多。

目 录

总序	1
致谢	5
前言	7
使用须知	9

案例

书中每个案例都涉及广泛的主题,这些主题常常融为一体。读者将发现,了解每一案例的重点是非常有益的。在以下列出的案例中,每一案例的主要论题用字母标明如下:

A: 会计	B: 预算
C: 成本与成本计算	E: 国内经济
F: 金融、财务	H: 人事问题
	M: 营销
I: 国际经济学	O: 组织
P: 生产	Q: 统计等

1. 哥特罗有限公司(1985)	1
有大量出口销售的工程元件公司	
A, H, I, P	

2. 伍德有限公司(1986) 10
为顾客提供园艺产品和幼苗的公司
B,C,E,F,M
3. 豪华家具股份有限公司(1987) 19
成功的家具生产公司存在扩张问题
A,C,F,H,M,O,Q
4. 新声股份有限公司(1988) 26
一家高保真零售连锁店希望增加融资
D,F,I,Q
5. 百得威有限公司(1989) 34
一家工程公司正考虑进入欧共体市场进行多样化经营
A,F,H,I,M
6. 帝国电视机股份有限公司(1979) 43
一家电子公司正考虑择新址建立一座新的产品制造工厂
D,H,I,P
7. 威克斯音乐节有限公司(1980) 50
一音乐节组织存在预算控制问题
B,F,H,M
8. 摩顿·帕克旅店(1982) 58
一家海岸旅店,审查其成本、收入及经营结构
C,H,I,M,P,Q