

**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。

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知。通常，解决一个问题可能需要涉及多个迥然相异的领域。



# 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         |    |

9. 福莱玩具公司(1983) 64  
非常兴隆的玩具零售店,由于发展迅速,正面临  
财务和其他的困难  
A,H,M,O
10. 比格斯兄弟公司(1984) 72  
一家防盗用品公司正考虑改变营销和定价方法  
A,C,H,M,P,Q
11. 李德沙森公司(1977) 78  
由合并构成的码头经营商计划资本支出  
A,F,H,M,P
12. 热能防护有限公司(1981) 87  
有新产品计划的工程公司  
A,F,H,I
13. 天才服装公司(1978) 95  
一家纺织品公司正考虑进入另一市场将牵涉到的  
预算及营销问题  
B,C,H,M
14. 商品咨询有限公司(1976) 104  
有许多新项目计划的国际咨询公司  
C,I,M,O,P
15. 剑桥建筑有限公司(1975) 111  
房地产业务正面临衰退的压力  
A,E,H,O,Q

这些案例选自剑桥大学地方考试管理会特别委员会(U-CLES)在括号内所注年份首次出版的案例研究试卷。UCLES现在使用的案例研究试卷的格式已与本书的有所不同。

## 索引

120

# 案例 1

哥特罗有限公司

## 简介:

哥特罗公司是一家盈利但又存在现金流量问题的工程公司。案例主要内容涉及预测未来的资金需求和财务状况。由于公司经营出口业务,汇率变动也是公司面临的一个重要问题。

**参考资料:**《财务与会计决策》第4、5、7章;《定量决策分析》第8章;《营销与生产决策》第10章;《组织管理决策》第6章和第8章。

-----

哥特罗公司是工程器件行业中的一家小型公司,1993年6月雇有40名员工。自1989年初以来,爱德华兹先生担任执行董事已达四年之久。哥特罗公司本身生产并装配某些元件,但是其产量的绝大部分是由大宗买进的零件组装而成的,其中包括由远东进口零件组装的大量电子器件,哥特罗公司将这些产品的大部分再出口。当传统市场上的销售量下降时,哥特罗公司增加了再出口产品的品种。爱德华兹先生认为该公司能在80年代初幸存下来应归功于这些高科技产品。由于进口产品比国产货更物美价廉,这一行业在80年代经受了暴风骤雨般的袭击。到80年代末,这一行业进行了相当的合理化改革,变得更加集中。

哥特罗公司通过改变生产流程和裁减员工使生产经营合理化——1989年底,公司已解雇了35人,公司的业绩有所改善,1992年,该公司赢得了几年以来的首次小额利润。现在,即使

国内大公司和经营进口产品的公司在生产和销售方面具有相当的规模经济优势,哥特罗公司也有能力与它们抗衡。

1989年改组后留下的那些雇员对当前的形势并不乐观,对工作的前景和保障也没有把握。执行董事担心员工士气低落,但因没有员工代表要求见他,他认为问题应该不会太严重。对公司的所有员工他都实行月薪制,因为他知道这样做符合他们的利益。到了1992年底,公司的会计主管突然离开公司,声称他不可能在爱德华兹先生为他安排的条件下工作,他说爱德华兹先生需要的信息太多,而他又没有足够的内行帮手为他提供这些信息。他临别时评论道,“你们给会计部增添了新人员,而他们对我们的系统的操作一窍不通;又把我们搬到楼上新办公室办公,这就使事情更加难办,因为我们不再处于繁忙喧闹的中心。”的确,爱德华兹先生要求过许多信息,但那是因为他没有收到便于公司管理所必需的会计资料;同时爱德华兹先生对会计主管的评论感到困惑,尽管他知道那是偏见,因为他提出搬迁,目的在于帮助会计部避开商场和包装车间的嘈杂声。起初,会计部发现办公室变动时有过些麻烦,但事情已经平息了。爱德华兹先生认为事情总会有个结果,他不愿浪费太多的时间去解释他所做的变动。他相信员工们会很快明白实际上他已改善他们的工作环境,而且他相信这将会带来工作效益的提高。这些变动显然是相当有好处的,因此爱德华兹先生认为会计主管的抱怨是没有道理的。

爱德华兹先生刚作了一次海外商务旅行,这次旅行所花的时间比他预料的要多。六个星期没有呆在办公室,时间的确很长。回来后,他面对着一大堆要处理的文件和要做的决定,爱德华兹先生知道这是他来到公司后推行改组带来的后果。在先前工作的公司中,他觉得受制于董事会,而常常无法迅速作出决定。来到哥特罗公司后,他改变了这种结构,以便所有的信息直接反映到他这里,这样他就能了解事情的全部,便于迅速作出决

定,然后他将决定告诉**职能主管**,让他们去执行。像往常一样,他不知道以后是否应该让销售经理**鲍勃·琼斯**去作商务旅行,这些旅行对公司非常重要,他已经带回来了可观的订单,回来后交给了**鲍勃**。但**鲍勃**看到这些订单并不很高兴,也有可能是因为那天**鲍勃**心绪不佳,他再次抱怨公司的政策没有给销售人员可与竞争对手相媲美的佣金,还说要留住他的销售人员已愈来愈困难。

目前,哥特罗公司 60% 的销售来自海外(两年以前为 40%),在高度竞争的市场上价格似乎是决定销售的主要因素。尽管**英镑**币值有所变动,公司在国外的市场份额仍在上升。**爱德华兹**先生把这归功于不断增添新产品及维持稳定的发展计划,使公司拥有处在产品生命周期不同阶段的产品。最近,为保证和增加市场份额,尤其是海外市场,已削减了利润。

**爱德华兹**先生刚收到银行经理的来信,信中表示了对公司银行透支水平的忧虑,这使**爱德华兹**先生吃惊不小,因为公司与银行一直保持着良好关系,而且他认为公司现在在盈利并且保持着一定的增长势头。当他发现公司透支已大大地超过银行准许的最高限额,而今年还有七个月要过的时候,他感到非常震惊,他知道公司已缴了去年的税款,和往常一样是在 5 月份交税,但这并不能说明巨额透支的原因。

他找来**珍妮·巴克斯特**,会计主管离任后,她负责会计部门的工作。“你能用预测的销售数据(见附录 1),推测一下公司 1993 年的经营情况吗?”他问道。“记住,购入原材料和电子零件的费用要占去销售额的 50%。”

他没有想到**珍妮**会这样答复,“会计主管走后,您又外出,我一直都在努力弄清楚我们财务系统的真相,到目前为止,我只完成了去年的资产负债表(见附录 2)和 1993 年预计损益表(见附录 3)的编制,我现在刚开始着手了解我们的付款日程表。**鲍勃**坚决主张我们不能将销售给顾客的平均赊购条件削减至两个月



以下,从我们付给供应商的利率来看,似乎他们应给我们三个月的赊购信贷。我设想我们在每季度初必须支付的透支和贷款利息是 20,000 英镑;公司的各项管理费用在每季度末支付,另外每季度的折旧费估计是 20,000 英镑。我要花些时间把其间的差额整理出来。”

爱德华兹先生对这个答复并不满意,但对此又无能为力。他告诉珍妮编制出必需的现金数字,收到后他要核查。

随着销售额的增长,爱德华兹先生还面临着库存问题。由于工厂采用**批量生产**系统,存货水平居高不下,平均存货周期相当于买进的零件和原材料六个月的供应量。

这意味着整个存货水平在提高,他很担心这会对公司造成影响。生产经理说那些存货是必不可少的;鲍勃也是这样认为,他认定正是由于公司能够迅速交货,才赢得了新的订单。但珍妮·巴克斯特表示忧虑,爱德华兹先生不知道该如何解决这各种各样的矛盾。