

〔英〕克里斯·迪尔登 迈克·福斯特 编著  
何晓勤 等译  
上海远东出版社

# 组织管理决策

Organizational Decision Making

(下)

成功的决策是企业的生命。对  
企业目标、活动性质和运行环  
境的分析和论述，有助于科学  
管理和合理决策。

剑桥当代商务决策分析

# 剑桥当代商务决策分析

来自英国剑桥大学的经典教材，由资深教授编写。

历经多次修订，不断发展完善，长盛不衰。

致力于对决策实践的指导，提纲挈领，言简意赅，有的放矢。

选材取自教学实践，灵活、开放式的正文内容和练习设计，引导读者参与，启发独立思考。

大量来自各行各业的生动案例涵盖不同主题，内容丰富，分析入理。

## “剑桥当代商务决策分析”包括：

组织管理决策

Organizational Decision-Making

财务与会计决策

Accounting and Financial Decisions

营销与生产决策

Marketing and Production Decisions

定量决策分析

Quantitative Decision-Making

决策案例分析

Case Studies for Decision-Making

ISBN 7-80613-739-4



9 787806 137390 >

ISBN 7-80613-739-4/F·266

著作权登记图字：08-1998-05L

定价：(上、下册) 28.00元

# 使用说明

(克里斯·迪尔登、迈克·福斯特所著)《组织管理决策》的下册可与其上册配合使用,以加深对教材的目的、设计及使用方法的理解。同时,下册对学生用书中的练习作出解答。因此,下册可供教师、学生和自学者使用。

下册的框架如下所述,引言部分阐述本书的目的,适合范围,内容及使用方法。随后的各章节为上册的相应章节提供指导,例如,对上册第五章的一些注解放在下册的第五章里。下册还包括对各章节的学习宗旨、教学要点的进一步说明和练习指南,并提供了练习B部分问题的答案。这些内容可作为读者的参考。需要说明的是,本书的编者注重读者的独立性,读者可以自行选择本书的内容,同时也可采纳其他方法和观点。

本书材料的选用涉及到丛书的另四本书:《财务与会计决策》(D·R·密道尔顿教授),《营销与生产决策》(彼得·M·泰尼斯伍德),《定量决策分析》(约翰·鲍威尔)《决策案例分析》(彼得·M·泰尼斯伍德)。读者将看到每本书中均提供了大量的练习题。我们期

望读者能够根据具体考试的需要从这些练习和其他材料中选取合适的内容。

上册中的序和引言没有收入本书,读者应已阅读这一部分内容,以便理解本丛书的目的和指导思想,从而确定贯穿全书的详细教学方法。我们期望,这些方法既有启发性又有趣味性。我们也赞同读者视具体需要选用材料,欢迎对本书提出意见,以便我们在再版时作出改进。

编辑:理查德·巴克

# 引言

《组织管理决策》是“剑桥当代商务决策分析”系列的核心教材,该书探讨了帮助和制约商业决策的因素。这些因素涉及面很广,教材的篇幅和所包含的范围足以说明这一点。然而,本书讨论的要点是一般意义上的决策分析。组织各部门中出现的具体问题已在前页中提及的其余教材中讨论。例如,若一个组织要确定两种产品的哪一种进入市场,那么制定决策的过程将在《营销与生产决策》一书中详细讨论。

本书通过讨论人力、经济和组织方面的因素,为具体决策的制定提供了一个大框架。

## 本书适用范围

本书的主要目的是为商务研究 AS 级和 A 级课程的考试和作业提供合适的材料,同时可用于商业、社会研究以及工业相关项目学习第一年的学位课程。

内容:

第一章介绍企业活动的概念和企业活动的不同组织形式,包括公有和私有组织之间

的重要区别,并对影响企业组织布局的各个因素进行了总结。第二章对组织目标和组织中个人的目标进行分析,同时考察了外部因素(如政府)对这些目标的影响。第三章从理论角度分析决策制定的过程,着重分析影响该过程的内部约束和外部约束条件。

第四、五、六各章分别讨论宏观经济领域里的问题。第四章首先考虑收入的循环流动,然后讨论了就业、通货膨胀和经济增长之间的关系。第五章讨论政府如何利用财政和货币政策直接干预经济。第六章阐述了商业活动的国际化,首先分析了国际贸易产生的原因,然后探讨了 GATT(关贸总协定)和欧共体对贸易的促进作用,此外,对汇率作用和国际收支平衡也作了详细的介绍。

第七章对英国法律体系的性质和结构进行了解释和说明,并分析了法律对商业组织产生制约的各个方面——而这些内容竟然在十几页的篇幅里完成!尽管如此,但论述的详细程度足以满足本书针对的层次和课程的需要。而且,在必要的情况下可随时增补专业教材。

第八章首先列出激励个人的各种理论,然后介绍了工作中各种实用的激励手段,第九章探讨交流问题以及如何提高组织中交流的方法问题。第十章论述组织机构本身的特征和结构。

第十一章、第十二章重点论述企业领导问题。首先讨论了各种领导理论和方法,然后对组织领导者在实际工作中的作用作了说明。

第十三章讨论劳资双方之间的协议和分歧的变化情况。变化的概念和如何应变在十四章里介绍。

## 使用方法

本书的编书意图旨在使不同的章节可根据需要恰当地在课程中使用。除了个别章节外,没有必要按章节排列顺序学习。

不熟悉本丛书的读者须知:每章末尾的练习分为三部分。A 部分旨在对各章节的内容进行分析,由一些简短的问题组成。B 部分包括简短和中等长度的案例分析,要求读者思考并将该章节所学知识应用于“实际”。C 部分提供了论述问答题,覆盖面涉及描述型、分析型等各种类型,许多问题选自主管此类考试的教育委员会设计的考卷,以便读者精选适合自己的问题,而不必讲究面面俱到(只有 B 部分习题的答案收入本书)。

# 目 录

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 使用说明              | 1   |
| 引 言               | 1   |
| 第 一 章 企业活动的性质与布局  | 1   |
| 第 二 章 企业的目标与社会的需求 | 11  |
| 第 三 章 决策的一般方法     | 18  |
| 第 四 章 企业活动的经济环境   | 29  |
| 第 五 章 企业决策与经济政策   | 38  |
| 第 六 章 国际经济中的企业活动  | 46  |
| 第 七 章 企业决策的法律约束   | 55  |
| 第 八 章 激励与组织成员的需要  | 61  |
| 第 九 章 交流需求        | 67  |
| 第 十 章 组织的结构和运作    | 73  |
| 第十一章 领导艺术         | 80  |
| 第十二章 实际工作中的领导职务   | 86  |
| 第十三章 工作中的意见一致与分歧  | 92  |
| 第十四章 对变革的管理       | 102 |
| 出版后记              | 110 |

# 第 1 章

## 企业活动的性质与布局

# 引言

## 学习宗旨

了解企业活动的性质及企业组织的各种分类方式,并了解企业布局决策相关的因素。

## 内容和方法

本章是介绍性的章节,其中涉及了大量基本术语。本章主要侧重讲事实,但领会其意义也尤为重要,因为本章内容是学习后面章节以及丛书其他教材的基础。我们建议,学生应在课外阅读本章(可在教师介绍之后),练习部分则可作为课堂教学和讨论的中心。

=====

本章起始部分讨论企业活动的性质,强调了简单生产环节中的第一产业部门、第二产业部门和第三产业部门的相互联系。当然,如果教师觉得有必要或时间充裕的话,这部分也可扩展,也可以结合当地的产业和服务业来加深学生的理解。如果以企业活动性质分类,学生必须了解三个产业部门在规模上的变化,因为这是决定企业布局、国际收支平衡和工会等方面情况的基础。按法律属性对企业组织进行分类显得乏味,但是学生可以借鉴亲朋好友的经历来增加对文章的理解,而且现在很多银行均设有业务顾问,他们愿意向学生介绍如何筹资、规划和建立一个新企业,通过这种方式,他们既可以提高自己的知名度,而且

也可以接触到他们未来的客户。以部门和规模对企业组织进行分类则列举了大量的事实,同时介绍了几个主要的概念。

企业布局是学生们在最初就愿意讨论的话题,有些学生可能在地理课中曾接触过该话题,但学生们应理解不同布局产生的商业效应及成本差异。这一部分也适宜于结合当地情形讨论;可以结合考虑当地工商业的情况。让学生们以小组为单位,利用所收集的信息和材料,为本地区设计一个合适的商业布局。

如第四、五、六章一样,数据应尽可能新。应对各个产业部门内企业的规模、不同法律属性企业组织的比例进行调控,因为两者都可能随着经济结构的变化而变化。

## 练习指南

B1 本题直截了当,要求学生考虑日用商品和服务的来源。学生应该明确第三个企业活动(如保险和销售),它们既可能发生在企业活动各个阶段,也可能出现在各个阶段之间。若时间允许,汽车旅行过程可追溯到汽油加工以及钢梁制造过程。同时应强调提供商品和服务过程中企业活动和决策及行为等环节之间的相互联系。

B2 可从课文里找到答案要点,也可利用其他材料进行补充考虑和评论。表 1.1 显示了最基本的要点。

B3 a. 上市有限公司(Public Limited Company)须在名称后写上“PLC”,非上市有限公司后应注明“Ltd”。上市有限公司的股票可在股市上自由交易,没有规则能够限制人们成为其潜在的股份持有者,上市有限公司由股东选举的董事会管理,而非上市有限公司则由股东自己管理。

b. 协会备忘录的主要功能是为负责公司注册的登记员提供某公司的详细资料,如名称、注册办事处及经营范围等。

c. 当成立上市有限公司时,负责公司注册的登记员所需的资料应在协会条文中查阅。例如,企业内部组织和股东的权力等。

d. 控股公司就是那些拥有、控制众多附属公司并对其有庇护作用的公司。

e. 可能因素

- 公司目标
- 资金的可供性
- 从规模经济中的受益程度

表 1.1

| 类型    | 所有者人数                   | 实例                                 | 资金来源                       | 债务责任             | 利润分配            | 管理和控制                            |
|-------|-------------------------|------------------------------------|----------------------------|------------------|-----------------|----------------------------------|
| 个体企业  | 1                       | 街角店水管工                             | 个人储蓄<br>银行贷款               | 业主负责<br>所有债务     | 业主留存<br>所有利润    | 业主全权负责                           |
| 合伙企业  | 2→20<br>虽然有时<br>可达 50 人 | 律师医生约翰·<br>路易斯合伙公<br>司             | 个人储蓄, 银行<br>贷款, 抵押, 贷<br>款 | 至少一合伙者<br>承担所有债务 | 根据合伙情况<br>分配利润  | 所有合伙人具<br>有同等权利<br>(除了隐名合伙<br>人) |
| 非上市公司 | 2→∞                     | 地方建筑公司,<br>里特伏德公司                  | 同上, 加上对有<br>关人员发行股<br>票    | 所有股东分担<br>有限责任   | 以红利形式在<br>股东中分配 | 由股东所持股<br>票数决定                   |
| 上市公司  | 2→∞                     | 帝国化学工业<br>公司, 利兹银<br>行, 英国电讯公<br>司 | 同上, 但股票是<br>通过证券市场<br>上市   | 所有股东承担<br>有限责任   | 同上              | 股东推选董事<br>会                      |

·预期的未来利润

B4 这一问题的(a)(b)(c)部分测试学生对材料中有关企业活动按规模分类这一节的理解;(d)和(e)部分讨论小企业的问题,包括政府对小企业政策及其在英国经济中的作用。

a. 可能采用的方法:

- 营业额
- 利润(与营业额有关)
- 市场份额(按价值还是按数量计算?)
- 市场资本

b. 员工的人数若作为公司规模指标可能会产生误导,因为这样可能忽视生产过程的性质(即劳动力密集型的生产)。

c. 小企业资本密集程度小于大企业,这是由以下原因所致:

- 经营市场更小
- 产量一般较低
- 缺少资金

d. 可能的答案:

- 使小企业营业税低于大企业
- 较少的官僚主义作风
- 不鼓励过分集中的工业(如酿酒),使小企业也可以进入运作
- 就业法的修改。

e. 小企业可以

- 提供专业服务
- 提供就业
- 往往是发明、革新的温床
- 成为未来的大企业

B5 提问之前,可以先让学生在一张空白的英国地图上找到大城市的位置,确定公路、机场的(或经济商业中心)方位;不要对学生的地理知识估计过高!(最好结合本章里的图 1.8)

本练习适宜进行小组讨论,教师可诱导学生集体讨论和争论,因为四个有关布局的问题没有正确答案,每个问题都强调一组不同的因素。

a. (i) 火力发电站

- 因为它是体积减少型的生产过程,所以应靠近原材料生产地
- 靠近被批准的废料处理设施
- 其他因素可能取决于电站是国家投资还是私人投资

(ii) 计算机辅助设计和制造仪器设备的制造商

- 靠近进口环节(零部件可能属于小型,且有高价值)
- 靠近专业人才
- 靠近相关的工业(外部规模经济)
- 因为它是体积增加型的生产过程,因此应相对靠近市场商品的技术性特点意味着应经常取得支持和联系

(iii) 生产利于环保的化妆品公司

- 靠近原材料和相当规模的劳力
- 因为销售方式的(邮购)特点,可相对自由变动

(iv) 建房互助会总部

- 靠近大量的员工
- 因为通讯技术的进步,可相对自由移动

b 和 c 题,不存在“正确”的答案,在小组讨论中应适当考虑(a)的因素,以使小组意见一致。每小组都应向全班简短地报告本组讨论的结果;然后将各小组的意见集中起来,互相比较、讨

论。

d. 本题一般附在一些大问题之后,学生应学会怀疑所提供的信息和数据的可靠性,必要时可自己收集一些数据。

**B6** 本题引入了书面报告的概念。学生应了解所要求的格式,包括以下(a)、(b)和(c)各要点。报告应针对的读者是布洛克顿工程有限公司的总经理。

a. 企业区和开发区因为得到政府贷款和税率优惠等能降低生产成本,同时提供了厂房空间,鼓励工业的匀称分布,因而一般来说会促进小型公司的发展。

b. 商业优势

- 前期工厂设备无须征得计划批准
- 良好的通讯联系
- 有经过培训或可以培训的劳动力
- 邻近港口
- 可获得计划援助

c. 四个其他因素

- 土地和厂房的成本
- 本地的工资水准
- 可获得的政府资助
- 在安格斯及其附近已建立的工厂

**B7** 拉夫斯达有限公司

本章节的案例可以作为以后各章案例的基础。总而言之,拉夫斯达公司因为其发展速度而受益。它的发展主要得益于80年代中期和末期英国住房建设热,所以它的发展并没有进行很多的规划和努力。房产市场的衰退导致了公司财富的下降,并导致了公司其他行业的大幅度降价,为保证股东的利益和雇员不失业,一部分利润作为回报给予股东,利润有所下降。此

后,即1990年初期,公司采用了市场导向型的经营方式,使公司出现了转机。

关于拉夫斯达有限公司的一系列案例体现了共同的特性和主题。如果随意抽取案例进行分析,有些就显得缺乏逻辑性(例如5,14,2)。尽管如此,各个案例还是具有各自的独立性,无需按部就班地研究。但要强调一点,学生在进行案例分析前,应熟悉公司的背景材料。

a. 优势

- 股东承担有限责任
- 股东拥有更多的控制权
- 不可被兼并

劣势

- 企业成长和发展的资金有限
- 在有些情况下,无法吸引专业人才

b.

(续表)

| 年份   | 销售额(英镑)   | 利润(英镑)    | 利润占销售额的比例(%) |
|------|-----------|-----------|--------------|
| 1984 | 350,000   | 50,000    | 14.3         |
| 1985 | 820,000   | 140,000   | 17.1         |
| 1986 | 2,900,000 | 160,000   | 20.7         |
| 1987 | 4,600,000 | 1,100,000 | 23.9         |
| 1988 | 5,800,000 | 1,300,000 | 22.4         |
| 1989 | 5,300,000 | 800,000   | 15.1         |
| 1990 | 4,000,000 | 480,000   | 12.0         |
| 1991 | 3,800,000 | 390,000   | 10.3         |
| 1992 | 4,200,000 | 430,000   | 10.2         |