

美国现代企业管理

下 案 例

美国 陈 国 忠 合著
罗伯特·E·麦克加拉

潘志鸿 吕行健 合译

中国 友谊出版公司

级或下级来支持或贯彻的),但对于其他管理人员来说,则可能不是最佳决定。甚至讨论这一案例的大多数人,他们选择的行动方针也确定它不是最佳的决定。

测验管理人员对教材中一些概念或技术的理解程度,是为了让大家努力应用它们。案例不象教材那样在每章后面附有问题,它只描述真实的情况,其中,问题和有关技术都可能是不明显的。而且,定义或问题所起的作用以及作出决定的手段,很可能会引起争论。

显然,对人们的直觉、态度或行为,对案例中提出的有关事实或原则,及其对企业团体经营的生产率、利润率和效率的未来增长所起的影响,必须作出假设。

讨论案例时引起的争论和妥协,有助于提高大家从具体情况中选择事实、解释和解决问题的能力。善于分析、当机立断、有说服力,这是有魄力的管理人员的基本素质。但是善于诱导、倾听并吸收别人的分析和说理,也是管理人员必要的素质。因此,我们认为,研究、分析和讨论案例实质上包含了管理的实践。这种实践是获得管理企业团体经营的生产力所需的知识、技术和正确态度的最有效方法。

前 言

本书案例中的企业组织或公司虽然使用了假名，但大多数案例的内容还是描述了影响生产力管理的实际情况。某些案例要解释或解决的问题反映得比其他一些案例更加清楚了。但是从总体上说，每个案例对学生都会有所教益，鞭策他们从影响企业团体经营的各个方面去解释和解决问题。

几乎在所有的情况下，人们都会毫不费力地断言：手头掌握的信息还不足以叙述或提出公司的管理部门应该采取什么行动。而真实情况确是如此，没有一个管理人员会拥有他想要得到的有关过去、现在或未来状况的全部信息。经常是既无时间又无可用的办法来这样做。因此，经营管理人员必须利用有关的经验以及从案例所提供的事实中得到信息，对内在和外在的因素加以推理和假设。这可能有助于人们在感情和理智上把自己放在一个重要管理人员的位置上，然后决定企业应该采取什么行动。根据某一案例的技术、经济或法律原则作出的决定，可能与根据同一案例的道德和伦理原则作出的决定发生抵触。因此，任何一种解决办法都不是完美无缺的。对于某个管理人员来说这是赖以生存的最佳决定和推断(即必须辩护或说服同级、上

目 录

前言

1	ABC复写纸公司	1
2	宇航电子系统公司	12
3	安德鲁斯机器公司	26
4	阿派克斯器械公司	33
5	伯克利储蓄与贷款协会	46
6	加州国民石油公司(A)	58
7	加州国民石油公司(B)	81
8	化肥公司	95
9	芝加哥汽车零配件供应公司(A)	98
10	芝加哥汽车零配件供应公司(B)	117
11	王冠乳制品公司	135
12	杜洛公司(A)	142
13	杜洛公司(B)	144

14	福斯特光学仪器公司	149
15	家庭用品公司	162
16	凯尔多公司	183
17	马萨诸塞州阿默斯特的土地使用管理机构	197
18	通用汽车公司洛兹敦厂(A)	208
19	通用汽车公司洛兹敦厂(B)	221
20	麦基油漆公司	236
21	梅萨体育用品公司	242
22	大都会电力公司	258
23	克林洗衣店	274
24	改善纳休阿河水质方案	283
25	国家电子公司	291
26	北约隼式导弹生产计划	299
27	尼克奇公司	355
28	佩恩电器公司	372
29	法马制药公司	375
30	联合食品公司(A)	382
31	联合食品公司(B)	401
32	大学书店	424
33	大学劳务工厂	442

ABC 复写纸公司

1

要点 预测·决定厂房设施的地点

参考 教材第二、三章

ABC 复写纸公司设在纽约州奥尔巴尼附近,制造供商业用的一次性复写纸。1980年的年销售额约为225.5万美元。这一产品的50%是由代销公司行销的,代销公司大多设在奥尔巴尼工厂附近。不过,这些公司的某些分销处则设在中西部和东南部。ABC 复写纸公司也向新英格兰、纽约、宾夕法尼亚以及美国东南部各地的顾客供销产品。

1981年春季,ABC复写纸公司考虑在美国东南部设立分公司以供应当地顾客的可能性。它的考虑是下述几个因素引起的:

第一,奥尔巴尼工厂目前全力开工尚不能满足顾客的需要。该厂拥有四个生产复写纸的大槽,每个大槽每年能生产价值55万美元的复写纸。

第二,由奥尔巴尼向南部运货,运费太贵,而且,ABC公司又无能力对顾客,特别是对代销公司的那些分销处提供服务,而ABC公司却急于保住那些顾客。ABC公司在亚特兰大市的两个最大的竞争者有能力在3~4天内向南部的代销公司提供服务,而ABC公司通常需要1~2周的时间才能交货。

从奥尔巴尼往外运货尽可能使用卡车,但是还经常需

要用船运送某些货物，使费用大增。ABC公司知道，他们在南部的经营刚在开展，因此，没有积极地要求增加业务。他们派驻亚特兰大市的一名推销员每年向各代销公司销售约17万美元的货物。销售给该地区直接代销公司的分销处达6.885万美元，在北卡罗来纳州的销售额为4.2万美元。这些顾客都是直接由奥尔巴尼供应的。据估计，由于没有能力交货而失去了另外一笔价值6.3万美元的销售额。

ABC公司怀着未来某天将把经营扩展到东南部的期望，保留了这些外地的代销公司。ABC公司的管理部门认为，有若干原因使它感到现在可能是考虑这一扩展计划的时候了。首先，由于商业全面发展以及计算机越来越多地使用于商业系统，在国内，商用表格的产业正以10%的增长率发展着。其次，美国东南部看来有很大的销售潜力，未来的发展大有希望。仅在北卡罗来纳一州，前半年就有三家新的商用表格的制造商开始了营业。

为了对厂址作出明智的选择，决定对东南部商用表格的市场潜力作一次更加具体的估计。由于在该地区只能设置一个工厂，才会有利可图，ABC公司想把厂址选择在现在和将来都能为顾客提供有效服务的地段。

要想得到市场潜力的信息是不大容易的，因为大多数商用表格制造公司是私人所用，各公司商用表格销售量或由商用表格构成的销售百分比（相对公司总销售量而言）的数据也是不容易得到的。此外，还必需懂得一些有关预期增长率的问题，因为，在这一地区的商业似乎要比国内其他地区发展得快。

为了获得这一必要的信息，这里设计了一张调查表

(表1-1), 并把它发给东南部七十多家印刷公司。第一个问题是要了解不同地区感到称心的厂址是在哪里, 答案见表1-2。公司认为, 如有50%的调查表有了答复, 则就看作对市场作了公正而全面的描绘。(第二个问题是) 对于那些未作答复的公司的商业用表格销售量也作了估计, 以便使调查尽可能地全面。表1-3表明送往各地区

调查表

表 1- 1

请逐项核对或填入适当的回答

1. 你如何根据商业气候来评价你的地区?

	优	良	中	差
税收	_____	_____	_____	_____
企业团体服务	_____	_____	_____	_____
工业服务	_____	_____	_____	_____
运输	_____	_____	_____	_____
不动产费用	_____	_____	_____	_____
人工费用	_____	_____	_____	_____
劳工关系	_____	_____	_____	_____
生活费用	_____	_____	_____	_____
其他(请具体化)	_____	_____	_____	_____

2. 你期望今后五年内在你的地区销售总额将以什么比率来扩大?

(____不到5%) (____5-10%) (____10-15%)
(____15-20%) (____20%以上)

3. 你期望今后五年内你的企业的销售额将以什么比率来扩大?

(____不到5%) (____5-10%) (____10-15%)
(____15-20%) (____20%以上)

4. 你是否感到你的企业的增长直接随着总的商业趋势而变动, 而且
增长率也同总的商业趋势一样?

____是 ____否

如果不是, 你感到其间存在什么关系? _____

5. 你是否预见到你所预计的增长率会有发生突然变化的理由?
是 否
如果是的话, 是什么理由?

6. 贵公司的销售总额(1964年)大约是多少?

7. 你的主要产品是什么? 占销售总额的%

①

%

②

%

③

%

谢谢你的合作。
请不用签名或不用任何方法证明自己身分。

总的商业趋势 表1-2

亚特兰大(5)①				
	优	良	中	差
纳税		5		
企业团体服务	5			
工业服务	4	1		
运输	2	2	1	
不动产费用		5		
人工费用	1	4		
劳工关系		5		
生活费用		5		
其他(请具体化)				
佐治亚不包括亚特兰大(4)①				
	优	良	中	差
纳税	1		2	1

续表1-2

企业团体服务	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u> </u>
工业服务	<u>2</u>	<u>1</u>	<u> </u>	<u>1</u>
运输	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u> </u>
不动产费用	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u> </u>
人工费用	<u> </u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u> </u>
劳工关系	<u>2</u>	<u>2</u>	<u> </u>	<u> </u>
生活费用	<u> </u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u> </u>
其他(请具体化)	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
北卡罗来纳(8)①				
	优	良	中	差
纳税	<u> </u>	<u>6</u>	<u>2</u>	<u> </u>
企业团体服务	<u>3</u>	<u>5</u>	<u> </u>	<u> </u>
工业服务	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>1</u>	<u> </u>
运输	<u>4</u>	<u>4</u>	<u> </u>	<u> </u>
不动产费用	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>1</u>	<u> </u>
人工费用	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u> </u>
劳工关系	<u>5</u>	<u>3</u>	<u> </u>	<u> </u>
生活费用	<u>1</u>	<u>6</u>	<u>1</u>	<u> </u>
其他(请具体化)	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

①括号内数字系指收回的调查表的数目

的调查表数目以及收回来的数目。

第三个问题的答案，显示了人们期望的增长率是多少。在北卡罗来纳和佐治亚，多数人期望增长15~20%，而在其他地区，据称约为10%。

调查表统计

表1-3

地 区	发出	收回	收回所占%
亚特兰大	11	5	45.5
佐治亚(不包括亚特兰大)	7	5	71.4
田纳西	11	5	45.5
北卡罗来纳	19	10	52.6
亚拉巴马	8	2	25.0
密西西比	3	2	66.7
佛罗里达	8	5	62.5
南卡罗来纳	3	2	66.7
华盛顿特区和弗吉尼亚	3	2	66.7
总计	73	38	52.1

表1-4表明研究的成果,假设商用表格总销售额的15%代表着复写纸的销售额,当前对复写纸的需求的总规划量计算起来约为310万美元。(15%的假设是以过去的经验为基础的。)

规划中的当前复写纸销售潜力

表1-4

地 区	商用表格销售额(美元)	复写纸销售额(美元)
佐治亚(不包括亚特兰大)	888,500	133,275
亚特兰大	5,956,000	893,400
北卡罗来纳	5,677,000	851,550
佛罗里达	2,250,000	337,500
田纳西	5,300,000	795,000
亚拉巴马	596,000	89,400
总计	20,667,500	3,100,125

ABC公司可以合理地期望在目前和今后五年中赢得多大部分的潜在复写纸销售额，仍有一些问题。据认为，ABC公司对它目前代销公司的市场渗透能力是30%，而且它可以合理地期望保持这一30%的平均数。在同新顾客的交易中，人们认为ABC公司可能有能力向尚未与之联系的半数代销公司推销产品。这使得预期的实际市场渗透能力问题变得不那么明显，表1-5和表1-6准备表明，假定1981年的销售额和其后

在不同程度市场渗透能力下的潜在销售额(当前)① 表1-5

地 区	10%(美元)	15%(美元)	20%(美元)	30%(美元)
佐治亚	127,605	127,919	128,235	128,865
佛罗里达	89,100	92,138	95,175	101,250
北卡罗来纳	143,231	163,815	184,398	225,566
田纳西	79,500	119,250	159,000	238,500
亚拉巴马	11,820	15,570	19,320	26,820
亚特兰大	86,918	87,234	87,548	87,870
总计	497,484	565,241	632,989	767,876

① 指ABC公司向代销公司提供服务中各种程度的市场渗透能力，渗透的程度保持30%的水平

在不同程度市场渗透能力下的潜在销售额(5年)① 表1-6

地 区	10%(美元)	15%(美元)	20%(美元)	30%(美元)
佐治亚 ^②	171,500	172,115	172,728	173,956
佛罗里达 ^③	136,324	143,671	145,618	154,914
北卡罗来纳 ^②	279,299	319,438	359,577	439,853
田纳西 ^③	121,635	182,453	243,271	361,905

续表1-6

地 区	10%(美元)	15%(美元)	20%(美元)	30%(美元)
亚拉巴马 ^③	18,085	23,823	29,560	41,035
亚特兰大 ^②	262,880	290,721	319,376	376,690
总计	989,723	1,132,221	1,270,130	1,548,353

①ABC公司向代销公司提供服务中各种程度的市场渗透能力,渗透的程度保持30%的水平。

②有 4 年是每年扩大13%，另一年假设为5%。

③有 4 年是每年扩大10%，另一年假设为5%。

五年的计划销售额的不同程度的渗透，以及在此情况下可以预期的潜在销售额。

为代销公司服务的可能方法

可以考虑这样几种可能方法来为代销公司服务。第一种被人重视的方法是，在南部建立一个制造厂。由于大部分商业是在北卡罗来纳和佐治亚进行的，因此选择其中之一为佳。看来较有前途的两个厂址是北卡罗来纳的夏洛特以及亚特兰大的郊区。

另一个可供选择的方法是，在南部建立一座仓库。所有的复写纸全部在奥尔巴尼制造，用货车运载到仓库。这就需要在奥尔巴尼至少扩充 1 万平方英尺的空间来添置机器。南部的仓库大约占据5,000平方英尺，可以用一人来经营。夏洛特和亚特兰大又被认为是建立仓库的最佳地址，因

为它们正处于运货的中心点。

有关这一解决办法的信息可参见表1-5至表1-9各表。如果你是ABC复写纸公司的主管人员，你会采取什么行动？

建议中的投资(单位: 美元) 表1-7

南部工厂所需的投资总额	
机器:	
大槽	27,000
切口机	17,000
热水管道	3,000
安装管道	7,000
焚化炉	500
各种装备	3,000
	61,500
营运资金:	
30天应收票据	40,000
银行现金	6,000
库存:	
纸	20,000
墨水和各种供应品	10,000
打包等	
成品	137,500
各种开支和活动	15,000
	152,500
假如在奥尔巴尼增添新原料槽所需投资	
去心器	1,000
工涂料锅(两个)	3,000

续表1-7

机器:	
新的大槽	27,000
新切口器	17,000
营运资金:	
30天应收票据增加量	40,000
库存:	
由于资金的增加原料可能增加	15,000
	<u>99,000</u>

经营的恰当费用 表1-8

以 X = 总销售额, 与销售额有关的制造成本是:	
薄纸	0.454 X
其他物资	0.11 X
运费(指原材料运入费)	0.02 X
工厂供应品	0.02 X
销售佣金	15,000 + 0.01 X
货运供应品	0.02 X
行政开支	0.02 X
人工费用	领班 \$8,200 + 4人一班轮流 管着每台大槽 (一个大槽每 年生产价值55万美元可供销 售的产品)

除去销售和行政费用后的毛利润是26%。
除从奥尔巴尼运货的费用外纯利润是11%。

经营的恰当费用

续表1-8

人工费用

夏洛特	\$ 96 / 周
佐治亚	\$ 106 / 周
纽 约	\$ 110 / 周

租金

夏洛特	60c / 平方英尺 / 年
亚特兰大	75c / 平方英尺 / 年
雅典(按系波士顿的别称)	50c / 平方英尺 / 年
奥尔巴尼	60c / 平方英尺 / 年

运费(单位: 美元)

表1-9

	当前10%	当前15%	5年15%	5年20%	5年30%
从奥尔巴尼到					
南部诸点	60,832	69,069		无关	
从奥尔巴尼到					
亚特兰大TL	28,960	32,905	65,912	73,939	90,136
从奥尔巴尼到					
夏洛特TL	29,138	33,107	66,316	74,393	90,689
从夏洛特到					
南部诸点	34,791	39,520	67,121	74,922	90,409
从亚特兰大到					
南部诸点	28,594	32,950	56,625	64,483	80,075
从波士顿到					
南部诸点	33,403	38,382	67,643	76,244	93,224

要点 财政与经营管理控制的矛盾·库存管理

参考 教材第四、六章

加利福尼亚大学洛杉矶分校企业管理学院的泰尔伯特教授(Professor R.B. Talbot),在接受加利福尼亚洛杉矶的宇航电子系统公司总经理金迪格(G.A. Kindig)先生委托的咨询任务时,并不明确自己已属智囊人物。用泰尔伯特教授的话来说,“花了一个多月的功夫,同宇航电子系统公司的所有重要管理人员进行了实质性的交谈后,我感到我所谈的更多还是表面症状,没有触及公司问题的实质原因。”(泰尔伯特教授为了保护其委托人的利益,在谈论他的咨询任务时使用了掩护名义。)

金迪格先生给泰尔伯特教授看了一张用美元计算的日出厂量表(图2-1)。从表上看出,每个财政月份的出厂量有50~70%是在该月的最后一周完成的。金迪格说,他一直弄不懂为什么每月最后一周的日出厂量会持续呈现高峰模式。他请泰尔伯特教授调查情况,并就月底出现高峰这一出厂模式提出改进性建议。泰尔伯特用几天工夫考虑了这个请求,随后打电话给金迪格,表示接受这项委托。金迪格说,他对此感到高兴,他将要求一切在职管理人员为泰尔伯特提供他所需要的一切信息(图2-2)。