# 案例 1

# 哥特罗有限公司

需要全本请访问 www.ertongbook.com

**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。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

## 附录 1

### 哥特罗有限公司：1993 年预计销售值

**（均为赊销销售收入）**

**（千英镑）**

| | 总销售值 |
|---|---|
| 1—9 月 | 812 |
| 10 月 | 180 |
| 11 月 | 100 |
| 12 月 | 60 |

## 附录 2

### 哥特罗有限公司：资产负债表

（1992年 12月 31 日）

（千英镑）

| | | | |
|---|---|---|---|
| 固定资产 | | | |
| 土地和房屋 | | 820 | |
| 机械成本 | 800 | | |
| 减累积折旧 | 320 | 480 | 1300 |
| 净流动资产 | | | |
| 流动资产 | | | |
| 存货 | 150 | | |
| 应收账款 | 100 | 250 | |
| 减 流动负债 | | | |
| 应付账款 | 90 | | |
| 银行透支 | 200 | | |
| 备付税金(1992) | 20 | 310 | (60) |
| 净资产 | | | 1240 |
| | | | |
| 资金来源 | | | |
| 股东基金 | | | |
| 已发行股本 | | 700 | |
| 公积金 | | 40 | 740 |
| 长期负债 | | | 500 |
| | | | 1240 |

## 附录 3

### 哥特罗有限公司：预计损益表

(1993 年 12 月 31 日)

| | 千英镑 | 千英镑 | 占销售值% |
|---|---|---|---|
| 销售 | | 1152 | 100 |
| 减 原材料和买进零件 | 576 | | 50 |
| 工资 | 288 | | 25 |
| 销售和管理费用 | 100 | | 9 |
| 折旧 | 80 | 1044 | 7 |
| | | 108 | |
| 减 利息 | | 80 | 7 |
| 税前利润 | | 28 | |
| 税率 50% | | 14 | 1 |
| 税后利润(留存) | | 14 | |
| | | | 100 |

# 练习

回答下列问题：

1. 解释课文中黑体字术语：
   (a)集中
   (b)规模经济
   (c)职能主管
   (d)英镑币值
   (e)批量生产 (15)
2. 解释哥特罗公司为什么在不断盈利的同时却又面临现金流量问题,需要增加透支金额。(15)
3. (a)有什么迹象表明员工的士气低落？(10)
   (b)您认为爱德华兹先生应怎样提高哥特罗公司员工的士气？(10)
4. 根据珍妮·巴克斯特、鲍勃·琼斯和生产经理提出的论据,您怎样向爱德华兹先生提出解决存货水平问题的建议。(15)
5. (a)运用案例中有关的假设,说明从 1992 年 12 月 31 日到 1993 年 12 月 31 日公司向银行透支额将上升达 30,000 英镑。
   (b)编制一份哥特罗公司 1993 年 12 月 31 日的预计资产负债表。(20)
6. 汇率的大幅度波动将如何影响哥特罗公司？(15)

# 案例 2

# 伍德有限公司

**简介：**本案例用来说明企业内部各独立部门成本和收益方面所产生的问题以及怎样确定盈利率；案例主要围绕成本计算和预算管理问题展开。根据公司对未来投资的不同方案,公司要广开筹资渠道,而推销方面问题的存在，又要求扩展营销范围。

参考资料：《财务与会计决策》第 11、12、15 章；《营销与生产决策》第 6 章；《组织管理决策》第 5 章。

由伍德先生经营的伍德有限公司专门提供园艺产品和幼苗。起初,公司只出售一定数量的幼苗和肥料,最近公司已扩展这一销售领域，并打入了园艺设备市场。公司的产品现分为三部分：园艺设备、幼苗和肥料。这三种产品都是劳动密集型产品,其中某些产品还需要进口,特别是球茎和盆栽幼苗要从荷兰进口。80 年代,因为通货膨胀,收入增加,更多的人把园艺作为一种业余爱好。公司以仅低于通货膨胀率的幅度提高价格，便成功地增加了销售额，规模经济又能使他们提高资产收益率。然而，他们的时运自那以后也改变了许多。他们要面对来自国外的强大竞争，特别是盆栽幼苗市场上来自欧洲其他地方的廉价进口产品逐渐侵入他们的传统市场。使消费者的可支配收入和公司的利息偿付倍率均有所下降的经济衰退（通货膨胀之后的)和高利率也无法改善这一局面 与此同时,更具竞争力的进口产品使公司销售额受到了相当大的冲击。伍德公司同时面临

需要全本请访问 www.ertongbook.com

着来自大型园艺中心连锁店和苗圃专营店的不断竞争。激烈的竞争导致利润下降，这就势必减少企业用于扩展和进一步投资的资金。

公司也承受着员工要求加薪的压力。因为与同一地区的同类雇员相比，他们所得薪水较低。公司一定程度的人员调整，或招收熟练技工既费时又昂贵。园艺设备部门面临着一个特殊的问题，即他们要经常改变设计方案以迎合不断变化的口味，这就为生产带来许多麻烦。此外，公司不仅要花大量的时间招收和培训新员工，还要用新方法培训已有的雇员。而一段时间以来，伍德先生已经意识到进一步提高生产机械化的可能性很有限，这就意味着不可能大幅度地裁减人员。然而，另一方面，如果公司不增加更多的人手，他就需要通过增加销售营业额来提高员工的效率。伍德先生原以为如果他能够买到更多的土地或在改变产品组合的同时提高生产率，便可使员工充分就业并增加产量。

公司目前使用的推销系统是批发商、园艺中心和园艺部的综合采购店。小零售商从批发商那里购买，公司则与当地的一些园艺中心直接交易。利润依购买者类型不同而不同。通常，批发商在伍德公司的价格上加价 50%，而零售商又在这个数额上再加价 30%，综合零售商和给园艺中心的销售价便是在伍德公司的出厂价上加价 60%。

部门是以产品为基础组建的，每个部门都要求盈利。有些部门，如销售部门和行政部门，实行集中管理，其成本以占销售额的百分比分配到各个部门。1992 年的成本数据见附录 1。为了便于理解，公司为每个部门按平均值计算了单位价格和成本。1992 年利润下跌，伍德先生正在考虑如何提高，他决定与各部门讨论这些数据，以作出适当的选择。他很想知道如何能解决进一步多元化经营的风险与在公司特别合适的范围集中经营之间的矛盾。

## 幼 苗 部 门

安德鲁斯先生经营幼苗部门已有好多年了，1992 年部门的业绩令他感到相当满意。他知道虽然缺少某些特种幼苗，但他与顾客的关系不错，出售的幼苗和球茎的质量也为顾客所喜爱。由于快捷便利的服务和售出幼苗的高质量，该部门已在顾客中建立了相当好的信誉。部门经营不可避免地具有季节性的特点，交货主要在春夏两季进行。对产品季节性需求的变动意味着应灵活使用劳动力，在不忙于准备幼苗交货时，他们就整治土地和培植幼苗，这样全年的工作量就分配得相当均匀。在圣诞节期间，他们经营和销售主要为进口的盆栽幼苗（尽管有些是在公司的温室里栽种的），或出售圣诞树。过去几年的经验表明这样做是成功的，因为利润提高了，幼苗和树也没有库存很久。安德鲁斯先生很清楚幼苗部门成功的原因之一，就是能让顾客同时很方便地购买肥料和园艺附属品，这样他们就能一次性购齐他们所需的各种物品。

## 园艺设备部门

最近伍德先生聘用特纳夫人以扩展园艺设备的销售。有些设备是由伍德公司生产的，而其他一些则是从海外供应商处购买的。该部门的产品具有利润高的优势，因此受到公司的特别关注。特纳夫人对今年的销售和利润超出预测数（见附录 2)感到特别高兴。1992 年是个好年份，销售额特别高，尽管部分原因是因为另一家供应商厂房失火而出人意料地来了几笔综合商场和园艺中心的大额定单。但是竞争对手的工厂很可能在 1993 年下半年恢复生产并将使用最新式的生产设备。特纳夫人对留住新顾客很有信心，她认为销售额的增加是因为她成功地扩充了她这一部门。

在考虑设备部门的生产问题时,伍德先生说:"你知道,我们的最高利润来自最时新的设计,这并不奇怪,因为它们承担了最大的风险。但是对我来说,它们的时间安排是个大问题,因为我们无法预先弄清楚这个市场需要什么,每年市场都在寻求新的设计。有时我们不是赢家,只能低价出售存货,但这个市场占了我们总市场的 25% 。在接近季节高峰期时,与生产相关的加班费也特别高。去年,因为在紧要关头采用了一条新的生产线,我们出了一些质量问题。我们是否可以改变我们的生产系统,以使全年的生产水平更持续稳定?"

## 肥 料 部 门

肥料部门采购原材料,将它们包装成袋,以伍德公司的品牌出售。根据 1992 年的销售数据,伍德先生对肥料部门的经营不善感到十分忧虑,甚至打算把它关闭。经营该部门的约翰逊先生在最近与伍德先生会面后很沮丧,他们在一起查看这些数据时,伍德先生说:"我们售出的每袋肥料都在亏钱,1992 年每袋肥料亏损 60 便士。尽管你预计销售量会有所增加,但那显然只会更进一步削减利润。无论如何,我们的包装生产线已接近满负荷运转,如果不进一步扩展,我们将没有地方来容纳所需的各种存货。依我的想法,最好是扩展园艺设备业务,因为这个部门更赚钱。"

约翰逊先生对这样的分析很不高兴。他认为他的部门分摊了过多管理费用,而肥料市场又是一个价格易波动的市场,利润也很低。在三个部门中,肥料部门所需的场地最小,销售和管理时间最少,他有些怀疑关闭他的部门会带来更好的结果,因为他认为公司的利润不会因此而增长。他认为如果增加肥料产量,肥料的买卖一定不错,因为大宗购买原料会降低单位成本进而增加销售。他的供应商表示,如果有 25,000 袋的订单,一种新

的原材料每袋将便宜 50 便士。他深信本部门有足够的能力处理这些新增的订单，即使不能达到他预期的销售额，这些存货也可保持到明年。

公司缺乏种植的空间和土地。伍德先生正在考虑花40,000英镑租用附近的一块场地，租赁期为五年，期满后将有权购买这块土地。此时公司已背负高负债率，但伍德先生十分自信能够获得必要的资金。租赁权必须在 1993 年付钱购买。附录 3 已列出了这项计划预期的净现金流量。现金流量受三大部门产品组合的影响,产品组合 A允许园艺设备部门的扩张并包括额外的促销费用，伍德先生认为这部分费用对于取得更高的销售额必不可少；产品组合 B 把重点放在幼苗和肥料部门，未来销售额的预测在这两个部门更有把握。两个组合都假设国外的竞争者没有增加，并根据过去的数据来推算未来的现金流量。公司的资本成本是 15%.

## 附录 1

### 伍德有限公司 1992 年利润表

（千英镑）

| | 幼苗部门 | 设备部门 | 肥料部门 |
|---|---|---|---|
| 销售量(单位) | 27,000 | 9000 | 15,000 |
| 销售收入 | 135 | 90 | 45 |
| 直接成本 | 81 | 45 | 37.5 |
| 管理费用 | 49.5 | 33 | 16.5 |
| 利润 | 4.5 | 12 | (-9) |

## 附录 2

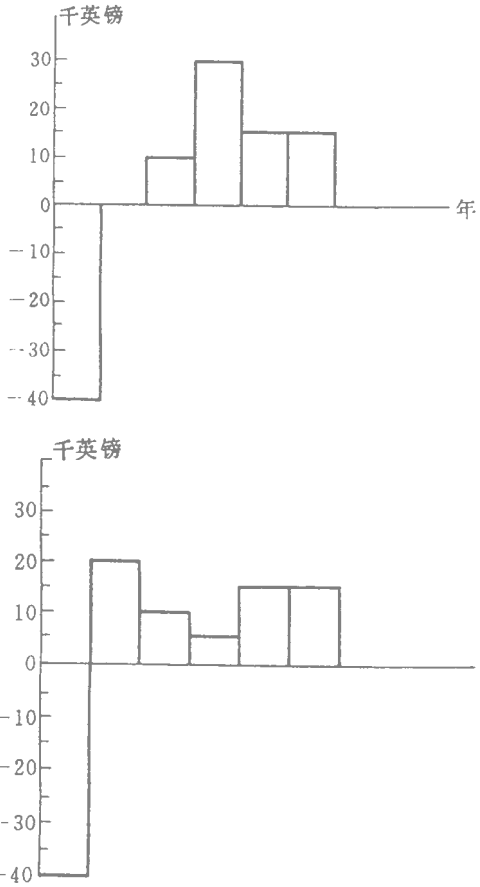
### 园艺设备部门 1992 年预测和实际数据

（千英镑）

| | 预 测 | 实 际 |
|---|---|---|
| 销售量(单位) | 7000 | 9000 |
| 销售收入 | 70 | 90 |
| 直接成本 | 32.48 | 45 |
| 管理费用 | 27.72 | 33 |
| 利润 | 9.8 | 12 |

## 附录 3

### 产品组合 A 和产品组合 B 预计净现金流量图




贴现率为 15%：

0 年：1.000；　1 年：0.870；　2 年：0.756；

3 年：0.658；　4 年：0.572；　5 年：0.497

需要全本请访问 www.ertongbook.com