第1章

企业活动的性质与布局

需要全本请访问 www.ertongbook.com

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，并了解与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中其他教材的基础。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其他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	个人储蓄银行贷款	业主负责所有债务	业主留存所有利润	业主全权负责
合伙企业	2→20 虽然有时可达 50 人	律师医生约翰·路易斯合伙公司	个人储蓄,银行贷款,抵押,贷款	至少一合伙者承担所有债务	根据合伙情况分配利润	所有合伙人具有同等权利(除了隐名合伙人)
非上市有限公司	2→∞	地方建筑公司,里特伏德公司	同上,加上对有关人员发行股票	所有股东分担有限责任	以红利形式在股东中分配	由股东所持股票数决定
上市有限公司	2→∞	帝国化学工业公司,利兹银行,英国电讯公司	同上,但股票是通过证券交易所上市	所有股东承担有限责任	同上	股东推选董事会

需要全本请访问 www.ertongbook.com

·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的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

评论

·1988 年前,销售额猛增,此后又有所下跌,到 1992 年可能回升;

·用于控制通货膨胀的高利率是导致销售额下降的主要原因,它导致经济活动的普遍衰退;

·从 1988 年起,利润下降的速度大于销售额下降的速度,主要原因:为了保证股东利益,将部分利润作为回报分配给股东。

c.萨姆和杰奎用的是完全不同的标准来衡量拉夫斯达有限公司的规模。可以有几种衡量方法,公司劳动密集型的生产过程使其人数明显超过其他公司。记住,市场资本的衡量方法实际上不能使用,因为拉夫斯达公司是一家非上市有限公司。

d. 可包括的要点:

- 工厂租金近期上涨
- 南方和西南销售渠道的集中
- 因为生产过程中体积增加的性质;以及相对较大的产品体积和价值的比率,生产地点有必要靠近市场
- 员工的招聘和保留导致问题的产生
- 新厂房的潜在灵活性
- 单位产品成本的预期下降

第2章

企业的目标与社会的需求

需要全本请访问 www.ertongbook.com

引言

学习宗旨

了解企业目标的性质以及为什么和如何确定企业目标。

内容和方法

企业目标是进行决策分析的核心部分，应让学生明确企业目标的重要性。但是，大多数学生不可能了解任何一种正式目标的确定过程，无论对他们自己的目标还是对所涉及企业的目标都是如此。可以组织学生进行小组讨论，探讨其个人目标并强调目标在个人决策时的重要性。讨论的范围也可以扩展到学生亲自参加的组织机构的目标(例如,青年俱乐部等)。

本章开始时通过一个类比例子，揭示日常生活中制定计划时方向和目标的性质，虽然这种方法有点琐碎。然后，方向和目标被放置于企业环境中讨论，目标按等级进行排列，并说明了其相互依赖性。应反复强调作为制定决策框架中方向和目标的重要性，及其在一般商务课程学习中的重要性，应尽量让学生懂得目标是如何主导各种形式的活动的，在进行个人决策时尤其如此，学生可以在这个方面更好地联系实际（这个问题在案例题 B2 中展开）。概念常常容易混淆，因此教师有必要多花一些时间解释‘ 战略 ’和‘ 战术 ’的含义,以澄清不同层次目标的含义。

本章接着讨论目标与企业法律属性之间的联系。私营企业的目标一般清楚明了（虽然所有权与控制权分离的目标不可能

有普遍意义）。公有组织的目标范围很广。如果过分简化后者的目标则会掩盖公有组织的多样性，政府的立场也是应该考虑的因素。随时与政府的观点保持一致是重要的，尤其是在大选期间或私有化快速进行时。当地报纸会刊登一些文章（如削减体育中心开支），从中可发现公有组织所处的艰难境地，尤其是考虑到它们的目标时。

在考虑组织目标时，运用了耶斯特和马切关于企业内部利益集团的研究，这一研究至今仍很重要。讨论组织内利益集团之间的分歧和共识有助于学生认识到人是决策改变的最大障碍,因为一个问题通常没有‘正确’的答案。

目标的确立过程强调了问题的实际性，目标管理在第八章详细论述，在本章也有初步介绍。

本章最后部分将企业组织作为一个整体来进行探讨（在前两章曾对企业组织进行过划分），从而评估企业在社会中所起的积极或消极作用。这种练习适宜讨论“有争议”的地方性企业(真实的或虚构的)的影响 例如,召开公众大会,讨论对‘违法”废料处理的指责，或讨论合理化生产过程中裁减员工 50% 的计划等。讨论会应使学生有大量机会扮演某一利益集团内或集团外的成员。

练习指南

B1 乔·布拉格斯的目标等级图如下所列：

方向——进入工程行业

战略目标

·选择合适的一组学术科目

·成绩都获得“A”

·继续进入高等学府学习工程

战术目标

·为未来的六学期设计工作模式如下：

·一学期——各门功课打好基础

·二学期——巩固所学内容

·三学期——由于要参加体育活动，所以要安排好时间

·四学期——弥补没有打好的基础

·五学期——努力应考

·六学期——为毕业考试最后一搏

·同时制定每学期每周每门功课的安排表

限制条件

·学习之外的社交活动

·资金和假日打工

·学术能力（这似乎不很成问题）

现在制定目标可以在未来两年内指导乔的学习，使她能确定何时要苦读，何时可以放松一下，总而言之，这可使她更有成效地学习。此外，她的计划中还须留有一点余地，以应付任何突发事件。

B2 本练习没有固定的答案，它鼓励学生根据目标的等级性来形成自己的观点。在（C）题中，应强调方向和两个层次目标的

相互依赖性。可以预期，这个练习会成为学生自我评价、尤其是对商业学习进展评价的中心部分。

B3 这是又一个开放型练习，可为课程的其他部分提供材料。公司的账目相对较易获得，只须给公司秘书或公关部写信索取即可。学生除了要理解公司的方向和目标外，还应明确资金来源和进行账目分析。使用实际的材料可增加所讲授理论的可信度，有助于提高学生对企业活动的整体意识。

B4 这是一个比较长而且十分详细的案例分析题，可以结合特许经营权的研究，这是商界目前日益发展的一个领域。本案例的主要吸引力在主题上——一家所有学生都可能听说过的公司，其经营之道与传统的企业经营和环境保护观点不相吻合（公司盈利状况较好，因此讨论的焦点应集中在博迪肖普，确实可以作为一个特别的案例）。因为篇幅较长，学生应进行预习。

下面回答的仅是大纲，班级讨论以及参考当地的一些企业活动会使得出的结论导向其他方向，应重新回顾本章的主题，因为学生有时会埋头于其他概念而忽视应学内容。需要强调的是大多数要点都隐含在课文中，并不是显而易见的，且因各人理解的不同而不同。

a、方向——开办一个盈利企业，同时识别环境和相关利益集团的重要性。

战略目标
- 合格的产品；
- 给股东以具有诱惑力的红利
- 与供应商保持良好的关系
- 工人高度参与
- 促进与当地社区的联系

战术目标
- 不断改进产品和设计
- 给供应商以合理价格

· 良好的工作环境

·25% 的利润投入所在社区

· 其他

b. 内部利益集团——所有者／股东,经理,员工 外部利益集团——客户，供应商，当地社区。所有团体的主要目标似乎都得到了满足：利润在增加，股东们的红利稳定上升；经理可行使权力，并得到了丰厚的薪水；员工似乎很高兴工作；顾客也愿意付高价购买无污染的产品；供应商得到合理的价格；当地社区从中明显得益；肥皂厂项目似乎使众多团体的目标统一起来。虽然是利润是如他们所说的那样高，但所有者和股东的利益一定是置于其他利益集团之上的。

c. 肥皂厂项目在不同的经济环境中不太容易上马，尤其是在失业不十分严重，或其他公司也存在的情况下。虽然顾客和供应商不会受到厂址所在地变化的影响，股东和员工则处于完全不同的一种情况。高薪水，以及随之而来的高成本，会对利润产生压力，因而影响某些目的和目标。

d. 相似点 · 利润仍是主要目标

· 严格的财务控制

不同点 · 利润的分配方式（文章中已经表明，今后收入的重新分配会向供应商和社区倾斜，而不是倾向股东）

· 特许经营权的扩展

· 员工更多的参与（虽然不是在制定决策方面）

· 允许利用工作时间参与社区活动

· 其他

e. 这是一个开放型的练习，应能激发一些有益的争论。

B5 拉夫斯达有限公司

本案例是贯穿全书的系列案例分析中的一个。这一系列案例都以同一个公司即拉夫斯达有限公司及其职员为基础。所有

的案例都贯穿了一定的主题，每个案例又自成一体。在分析本案例时，学生应熟悉第一章案例所提供的信息。

本案例有些方面类似于博迪肖普案例，在此的目的在于提供更多的有关拉夫斯达公司的背景材料。

a.方向——在家具市场上有更大更快的发展

战略目标·以质量求声誉

·保持工作稳定

·培养良好的员工关系

·采用无污染原材料

战术目标·保证高质量

·赋予员工一定的自主权和责任心

·其他，可在拉夫斯达公司的经营方式中得到启示

（如果时间允许，可安排学生讨论战略目标和战术目标之间的区别）

b. 早期利润的迅速增长使各利益集团的愿望较容易实现，但最近由于利润的下降，情况变得有些糟糕。如果没有利润，公司就不能再投资以保证生存和长期发展，因此各利益集团的位置就必须仔细考虑。生存的需要迫使所有利益集团接受（至少是暂时接受）公司营业带来的不尽如人意的酬劳。

c和 d 均为开放型问题，要求学生从经理的角度考虑公司面临的困境。可以组织学生进行小组讨论，给每个小组同样的任务，但必须从不同的角度进行讨论——例如从员工的、经理的角度等。

e.过去设立的目标可以使公司根据目标运转，因为根据目标，经理们就有了一系列指导工作的原则。现在设立的目标可以指导他们未来的工作，同时有利于改进他们的计划，并控制和检查操作过程。

需要全本请访问 www.ertongbook.com