

<<决策案例分析>>

图书基本信息

书名：<<决策案例分析>>

13位ISBN编号：9787806618936

10位ISBN编号：7806618937

出版时间：2004-1

出版时间：上海远东出版社

作者：毛凡宁 等

页数：187

译者：邹美兰

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<决策案例分析>>

内容概要

本书选用的15个典型案例来自不同行业、不同组织形式的企业，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，并作了少量修改。每个案例开头都设有简单的情景介绍，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资料来源也随后列出，它们是本套丛书中另外四本，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》。许多案例的问题与另四本并无具体的联系，但要求读者对整个商业活动的分析有一个全面的认知。此外，每个问题后都有不同的分数，其目的是让读者了解每一部分要花多少时间。

<<决策案例分析>>

书籍目录

总序致谢前言使用须知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(重985)有大量出口销售的工程元件公司A，H，I，P2．伍德有限公司(1986)为顾客提供园艺产品和幼苗的公司B，C，E，F，M3．豪华家具股份有限公司(1987)成功的家具生产公司存在扩张问题A，C，F，H，M，O，Q4．新声股份有限公司（1988）一家高保真零售连锁店希望增加融资D，F，I，Q5．百得威有限公司(1989)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，M6．帝国电视机股份有限公司(1979)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，P7．威克斯音乐节有限公司(1980)一音乐节组织存在预算控制问题B，F，H，M8．摩顿·帕克旅店(1982)一家海岸旅店，审查其成本、收入及经营结构C，H，I，M，P，Q9．福莱玩具公司(1983)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，O10．比格斯兄弟公司(1984)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，Q11．李德沙森公司(1977)由合并构成的码头经营商计划资本支出A，F，H，M，P12．热能防护有限公司(1981)有新产品计划的工程公司A，F，H，I13．天才服装公司(1978)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，M14．商品咨询有限公司(1976)有许多新项目计划的国际咨询公司C，I，M，O，P15．剑桥建筑有限公司（1975）索引

<<决策案例分析>>

章节摘录

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率的提高。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

<<决策案例分析>>

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十可解决这各种各样的矛盾。

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 2. 解释哥特罗公司为什么在不断盈利的同时又面临现金流量问题，需要增加透支金额。

3. (a) 有什么迹象表明员工的士气低落？ (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？ 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。

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。

6. 汇率的大幅度波动将如何影响哥特罗公司？ 参考答案 1. (a)集中：考察的是某一行业的整体而不是公司。

集中可能导致：生产单位更大；该行业的公司更少；相对于同样份额的市场，竞争公司的数量减少(集中度降低)。

(b)规模经济?通过以较大的产量摊派成本及改变生产力水平，节约生产、营销、采购等的单位成本。

(c) 职能主管：是指在整个机构中掌管不同业务和人员活动的决策者，例如：生产部、人事部、研究发展部等(这与联合主管或部门主管相反，后者是在整个机构中的较小部门承担所有职责)。

他们是管理委员会的成员，要对业主或总公司董事会负责(就有子公司而言)。

按职能分工的机构任命主管有益于专业化，但会使得主管的关注焦点局限在本职能部门(不利于训练未来的总经理，后者的视野必须囊括整个企业)。

(d) 英镑币值：用其他货币来衡量的英镑价值。

它影响英镑的购买力，从而对价格也会产生影响。

币值是由外汇市场对英镑的供求决定的。

<<决策案例分析>>

(e) 批量生产：是一种生产方法，即将一组产品分批反复操作，直到所有的产品都通过了前一流程后才开始下一步操作。

就某种特定的机器需要长期运转与满足大批定单而言，批量生产有一定的益处；不过也有不利之处，如在制品库存相对过高，以致占用资金。

2. 透支是一种真正的负现金。

现金与利润的规定有很大不同。

利润是销售收入减去成本。

销售是根据实现原则来计算的(只有当货物发出或已提供服务时，才算销售)；成本则根据相应原则来计算(在已实现的销售中承担的开支)。

因此，货发出后，尽管实际付款还需要相当一段时间，但利润已记录在账上。

现金是一种存量(相对于流量而言)和流动资产。

会计期期末的现金头寸取决于初期余额以及这段时期内现金的流入量和流出量，它以实际的现金收入和支出为依据。

在客户尚未支付已收到货物的款项之前，其值以“应收账款”记录在资产负债表的流动资产项下。

本案例中该年获取的利润与现金流出量的差异为：折旧 应付账款 / 应收账款头寸 存货水平 固定资产的购买 / 出售 付款时间选择，例如，备付税金哥特罗公司正处于发展之中，在日益增长的现金销售收入尚未收到之前，流动资金需求将增加，需在高销售水平上为存货和应收账款融资。

(正因为这个原因，公司的负债清算往往在业务相对下滑之后进行，且要继续相当一段时间；对以存货和应收账款形式增长的活动，流动资金不足就难以满足需要。

)流动资金需求与利润无关。

<<决策案例分析>>

媒体关注与评论

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。

任何企业组织惟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：
· 简单的复习题；
· 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；
· 若干讨论题和分析题。

每本书的下篇，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)

<<决策案例分析>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>