

杂货批发公司： 如何获取编制资本预算所需信息的案例

Linda M. Lovata
Professor of Accounting
Southern Illinois University Edwardsville
Edwardsville, IL

Susan M. Murray
Assistant Professor of Accounting
Southern Illinois University Edwardsville
Edwardsville, IL

背景

克里斯·琼斯是 KPG 杂货批发公司负责配送的副总裁。这是美国一家大型的地区性连锁杂货批发公司。该公司最初建在亚利桑那州，后来扩展到整个西部，现在向东扩展到印第安纳州也有它的店铺。该公司最近聘请泰勒·马歇尔担任其新设置的职务——可持续发展总监。一经受聘，马歇尔就和 KPG 的每一个总监讨论可持续发展的问题。下面是马歇尔和琼斯讨论的一部分内容。

马歇尔：如你所知，可持续发展已经成为当今的一个重要问题。董事会已经注意到，我们的许多竞争对手着重于减少他们的碳排放量。总的来说，我注意到 KPG 满足于象往常一样地经营杂货批发业。不过，董事会认为，为了保持我们的竞争优势和做一个良好的公司公民，我们应该考虑采取一些更环保的方法。

琼斯：我们试图回收利用和采用那些新型的灯泡，但我确实没有想到我们配送部应该怎么解决这个问题。我所负责

的只是把产品从一个地方移到另外一个地方。我们的那些卡车还比较新，所以我确实不知道我这个部门怎么样才能帮上忙。

马歇尔：其他零售商发现，如果把配送中心迁移到靠近零售店的位置，能够减少排污，甚至还能省钱。你能从这张地图上（见图 1）看到，我们现在用亚利桑那州凤凰城的配送中心，为远在印第安纳州、明尼苏达州和威斯康星州的商店服务，并且我们还计划继续向东扩张。我在考虑是否可以在离这些商店更近的地方开一个配送中心呢？例如密苏里州的圣路易斯。

琼斯：你的意思是要建立一个新的配送中心？我倒是一直认为这可能是一个好主意，因为我们能够藉此提高农产品的新鲜程度，并且能够向那里的商店提供更快捷的服务。确实，把配送服务集中化能获得规模经济。你认为董事会是否真的愿意为新的配送中心买单呢？

马歇尔：当他们雇用我的时候，他们向我保证，为了在可持续发展方面作出努力，他们是愿意花钱的。因此，即使需要多花一些钱，他们说他们认为这是一个很重要的问题，值得花钱。但是，董事会担心股东们的反应，所以他们需要知道销售量必须增加多少，才足以支付增加的费用。

琼斯：这听起来不错。你什么时候需要这个资料呢？

马歇尔：董事会要我准备一份包含全部内容的报告书，内容包括所有部门提出来的建议。因此，我们最好能够在一个月内得到你的资料。

琼斯：我不知道是否能如期完成。这段时间我忙得有点不可开交，我甚至还没有弄清楚，为确定需要增加的销售量，应该作出哪一类的分析。在预算中是否可以包括雇用一个咨询组，来考查我们的备选方案？

马歇尔：我说过了，董事会认为这是一个重要的问题，因此我想预算是不成问题的。只要不开支过多，就雇人干吧。

琼斯：好。过去我们编制的计划，即使有些项目的延续时间超过十年，我们也总是以十年为计划期间。董事会一般都认为所作的预测超过十年，就不正确了。这个项目是不是也如此呢？

马歇尔：我并不知道有这项政策，但这也言之有理。那样做很棒，我会确保其他部门的主管也这样做。这样，在我把各部门的建议汇总，写成给董事会的报告书时，就容易了。

会议之后，琼斯做了些初步的调查研究，将信息汇总起来，做了几个新的配送中心的选择方案：

1. KPG 可以什么都不做，继续使用它现有的在凤凰城的配送中心。如果在中部地区设置一个新的配送中心，可以期望它能够在来年一月份启用。这一新的配送中心能使 KPG 每年节省 700,000 英里的运输行程。

2. 可以圣路易斯郊区的潘顿海滩（Pontoon Beach）建一个新的配送中心。根据网上的信息，一块适当面积的土地，售价为 100 万美元。

3. KPG 可以在圣路易斯郊区的伍德河（Wood River）租用一些场地。

在研究这一问题时，琼斯无意中发现一篇有关卡夫食品公司（Kraft Foods）的文章；卡夫食品公司在密苏里州的斯普林菲尔德（Springfield）的一个地下配送中心，租用仓库场地。因为这个设施是在地下，它的冷藏成本低。琼斯甚至还看了 YouTube 视频网站上的一些录象（大部分是卡车司机上传的），看来这一类的设施可能也适合 KPG 公司。这样做，还能对可持续发展带来好处，可能得到马歇尔和董事会的赞赏。琼斯还找到另外一个名叫“Natural Chill（天然冷冻）”的地下设施，它也在圣路易斯郊区，他发了邮件询问有关租用该设施的更多的资料。

琼斯给你的咨询组打电话，要求对上述四个选项作出评估。你在两周内要召开会议来讨论这些选项，并在六个星期后的会议上当众演示你的分析。

图 1

主要市场和分销中心



IMA简介

美国管理会计师协会（IMA）在全球拥有近 65,000 名会员，它致力于帮助财会专业人员提升企业业绩，是全世界这一领域最重要的机构。IMA 通过提供执业管理会计师认证、开展研究、提供专业教育、构建人际网络以及提倡至高的道德和职业标准，为专业人士提供了一个富有活力的交流经验的场所，以帮助他们提升自己的职业生涯。若想了解更多有关 IMA 的信息，请访问 www.imanet.org。