

日照职业技术学院

管理学基础

商学院

任务2 选择控制方法

企业管理实践中运用着各种各样的控制方法。作为企业管理人员除了利用现场巡视、监督或分析下属依循组织路线传送的工作报告等手段进行控制外，还经常借助预算控制、非预算控制、作业控制、目标管理等方法进行控制。

一、预算控制

预算控制是管理控制中使用最广泛的一种控制方法。它最清楚地表明了计划与控制的紧密联系。预算计划的数量表现；预算的编制是作为计划过程的一部分开始的，而预算本身又是计划过程的终点，是一转化为控制标准的计划。然而，一些非营利的组织（例如政府部门、学校等）却普遍存在着计划与预算脱节的情况，这是由于二者是分别进行的而且往往互不通气。在许多组织中，预算编制工作往往被简化为一种在过基础上的外推和追加的过程，而预算审批则更简单，甚至不加研究调查，以主观想象为根据地任意削减预算，从而使得预算完全失去了应有的控制作用，偏离了其基本目的。正是由于存在这种不正常的现象，促使一些新的计算方法发展起来，它们使预算这种传统的控制方法恢复了活力。

1. 预算的性质与作用

预算是以财务术语（如收入、费用以及资金等），或者以非财务术语（如直接工时、材料、实物销售量和生产量等来表明组织的预期成果，它是用数字编制的反映组织在未来某一个时期的综合计划。预算可以称做是“数字化”或“货币化”的计划，它通过财务形式把计划分解落实到组织的各层次和各部门中去，使主管人员能清楚地了解哪些资金由谁来使用、计划将涉及到哪些部门和人员、多少费用、多少收入，以及实物的投入量和产出量等。

（1）预算是一种计划，从而编制预算的工作是一种计划工作。

预算内容可以简单地概括为三个方面：

① “多少”——为实现计划目标的各种管理工作的收入（或产出）与出（或投入）各是多少；

② “为什么”——为什么必须收入（或产出）这么多数量，以及为什么需要支出（或投入）这么多数量；

③ “何时”——什么时候实现收入（或产出）以及什么时候支出（或投入），必须使得收入与支出取得平衡。

（2）预算是一种预测，它是对未来一段时期内的收支情况的预计。定预算数字的方法可以采用统计方法、经验方法或工程方法。

(3) 预算主要是一种控制手段。编制预算实际上就是控制过程的第步——拟定标准。由于预算是以数量化的方式来表明管理工作的标准，从本身就具有可考核性，因而有利于根据标准来评定工作成效，找出偏差（制过程的第二步），并采取纠正措施，消除偏差（控制过程的第三步）。疑，编制预算能使确定目标和拟定标准的计划工作得到改进。但是，预算最大价值还在于它对改进协调和控制的贡献。当为组织的各个职能部门都制了预算时，就为协调组织的活动提供了基础。同时，由于对预期结果的离将更容易被查明和评定，预算也为控制工作中的纠正措施奠定了基础。以，预算可以导致出更好的计划和协调，并为控制提供基础，这正是编制算的基本目的。

如果要使一项预算对任何一级的主管人员真正具有指导和约束作用，算就必须反映该组织的机构状况。只有充分按照各部门业务工作的需要来定、协调并完善计划，才有可能编制一个足以作为控制手段的分部门的预算。

把各种计划缩略为一些确切的数字，以便使主管人员清楚地看到哪些资金由谁来使用，将在哪些单位使用，并涉及哪些费用开支计划、收入计划和实物表示的投入量和产出量计划。主管人员明确了这些情况，就有可能放地授权给下属，以便使之在预算的限度内去实施计划。

2. 预算的种类

不同组织，由于生产活动的特点不同，预算表中的项目会有不同程度的差异。一般来说，预算内容涉及以下几个方面：

(1) 收支预算

收支预算包括收入预算和支出预算。收入预算是指组织在预算期内以货币单位表示的收入预算，例如企业销售收入、租金等；支出预算即计划期内各种费用的支出，包括直接材料预算、直接人工预算、附加费用预算等。

(2) 实物量预算

这是一种以实物单位来表示的预算，是货币量收支预算的重要补充。常用的实物量预算的单位包括直接工时数、台时数、原材料数量、面积、重量和体积等。

(3) 资本支出预算

资本支出预算概括了专门用于厂房、机器、设备、库存和其他一些类目的资本支出。由于资本通常是企业最有限制性的因素之一，而且这类预算数额大、回收周期长，因此需要慎重考虑，单独列支，并将它与组织的长期计划工作密切结合起来。

(4) 负债预算

这是指考虑一定时期的资产、债务和资本等账户的情况，设计筹资方式、途径和数量以及还款时间、方式和能力，防止出现“资不抵债”的情况，保持财务收支的平衡。从某种意义上说，这种预算是组织中最重要的一种控制。

（5）总预算

通过编制预算汇总表，可以用于公司的全面业绩控制。它把各部门的预算集中起来，反映了公司的各项计划，从中可以看到销售额、成本、利润、资本的运用、投资利润率及其相互关系。总预算可以向最高管理层反映出各个部门为了实现公司总的奋斗目标而运行的具体情况。

为了克服预算存在的不足，使预算在控制中更加有效，有必要采用可变的或灵活的预算方案，主要有弹性预算、滚动预算和零基预算等，这里不再一一介绍。

3. 预算控制方法

（1）审计法

审计是一种常用的控制方法，财务审计与管理审计是审计控制的主要内容。所谓财务审计是以财务活动为中心内容，以检查并核实账目、凭证、财物、债务以及结算关系等客观事物为手段，以判断财务报表中所列出的综合的会计事项是否正确无误，报表本身是否可以信赖为目的的控制方法。通过这种审计还可以判明财务活动是否符合财经政策和法令。所谓管理审计是检查一个单位或部门管理工作的好坏，评价人力、物力和财力的组织及利用的有效性。其目的在于通过改进管理工作来提高经济效益。

（2）统计报告法

统计报告法是使用统计方法对大量的数据资料进行汇总、整理、分析，以各种统计报表的形式及分析报告，自下而上向组织中有关管理者提供控制信息。使用这种方法，要求企业具备良好的基础工作，有健全的原始记录和统计资料。管理者通过阅读和分析统计报表及有关资料，找出问题、分析问题并解决问题。

（3）财务报表分析

财务报表是用于反映企业经营的期末财务状况和计划期内的经营成果的数字表。财务报表分析，也称经营分析，就是以财务报表为依据来判断企业经营的好坏，并分析企业经营的优劣势。它主要包括：利润率分析，指分析企业收益状况的好坏；流动性分析，指分析企业负债与支付能力是否相适应，资金的周转状况和收支状况是否良好等；生产率分析，指分析企业在计划期间内生产出多少新的价值，又是如何进行分配将其变为人工成本、应付利息和净利润的。

财务报表分析法主要有实际数字法和比率法两种。实际数字法是用财务报表分析中的实际数字来分析，但有时这种绝对的数字因为可比性问题，不能准确地反映企业的不同时期或不同企业间的实际水平。比率法是求出实际数字的各种比率后再进行分析，因为是用相对数进行分析，所以，体现出了对比的科学准确性，比较常用。

二、作业控制

作业控制是为了保证各项作业计划的顺利进行而做的一系列工作。一般包括成本控制、质量控制、采购库存控制等。

（1）成本全面控制

成本全面控制是在对系统的所有工作做全面详细分析后，层层分解成本指标，以其作为衡量控制标准。也就是说，以成本为控制主线，确保在预定成本下获得预期目标利润。

（2）质量控制

为保证产品质量符合规定标准要求 and 满足用户使用目的，企业需要在产品设计、试制、生产制造直至使用的全过程中，进行全员参加的、事后检验和预先控制有机结合的、从最终产品的质量到产品赖以形成的工作的质量，全方位抓好质量管理。

20世纪80年代，随着国际竞争的加剧和顾客期望值的提升，许多企业采用全面质量管理(TQM)的方法来控制质量，把质量观念渗透到企业的每一项活动中，以实现持续的改进。全面质量管理有四大特征：

①全过程的质量管理。即质量管理不仅仅在生产过程，而且应“始于市场，终于市场”，从产品设计开始，直至产品进入市场，以及售后服务等，质量管理都应贯穿其中。

②全企业的质量管理。质量管理不仅仅是质量管理部门的事情，它和全企业各个部门都休戚相关，因为产品质量是做出来的，不是检验出来的，故每项工作都与质量相关。

③全员的质量管理。即每个部门的工作质量，决定于每个职工的工作质量，所以每个职工都要保证质量，为此，由职工成立了很多质量小组，专门研究在部门或工段的质量问题。

④全面科学的质量管理方法。它以统计分析方法为基础，综合应用各种质量管理方法，工作步骤按“计划——执行——检查——处理”（PDCA）四步循环进行。

三、库存控制

企业的生产要正常连续地进行，供应流不能断，需要一定的库存，但库存占用了大量的流动资金。库存增加，不仅占用生产面积，还会造成保管费用上升、资金周转减慢、材料腐

烂变质等；库存过少，又容易造成生产过程因停工待料而中断，产成品因储备不足而造成脱销损失等。所以，做好库存控制是非常重要的。

库存控制主要要解决这些问题：哪些物资要有库存？哪些应多存？哪些应少存？何时订货？订多少？等等。

(1) 库存什么。企业生产所需物质应根据数量和资金占用等情况分别对待，其中常用方法有ABC法。ABC分类法是根据80—20原则制定的，其基本思想是少数的关键因素起决定性作用。A类资金占用比重很大，但品种较少；C类则相反，品种较多，但资金占用比重很小；B类介于二者之间。通过分类，对各类物质实行不同的管理。A类是库存控制的重点，应严格控制库存数量，严格盘点，采购间隔期尽量短，以利于加速资金周转；C类可适当延长采购间隔期，简化管理；B类控制方式可根据具体情况，采取适当的管理方式。

(2) 库存量控制。库存量的控制要考虑总体采购资金、服务质量等因素。企业可控制采购间隔期或是采购批量来满足需要；也可设定一个订货点来控制，当库存量低于订货点时就需要再次订货了。

(3) JIT生产方式。虽然库存被认为是必需的，但库存给许多企业带来了极大的烦恼。基于此，日本丰田汽车公司的准时生产在这方面作出了良好的成绩，甚至被称为“无库存生产方式”。JIT用“拉动式”的“看板管理”在生产现场控制生产进度，使之达到准时生产的目的。“拉动式”生产方式根据市场需求制定生产计划后，只对最后的生产工序工作中心发出指令，最后工序工作中心根据需要向它的前道工序工作中心发出指令，这样按反工艺顺序逐级“拉动”。在生产现场，其“拉动”靠“看板”来实现，每一张看板代表一定的数量，很容易计算和检查。它实际上是将库存放在现场，由看板数量确定各零配件的库存数量，每当生产运行平稳后，就减少一些看板数量，使得生产中的一些问题暴露出来，从而采取措施，加以改进。