

■ MBA 自学教材(核心课程系列) ■

管理方法速成

· 学 · 习 · 材 · 料 · 编 · 写 · 组 · 编 · 写 · 的 · 第 · 一 · 本 · 书 ·

(下 册)

MBA 自学教材编写组

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理方法速成/MBA 自学教材编写组编. - 北京:企业管理出版社,2001.10

ISBN 7-80147-612-3

I. 管… II. M… III. 企业管理-方法-研究生-自学参考资料 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 075427 号

书 名: 管理方法速成

作 者: MBA 自学教材编写组

责任编辑: 齐 观

封面设计: 康笑宇工作室

书 号: ISBN 7-80147-612-3/F·610

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京市顺义康华印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 1/32 开本 19 印张 461 千字

版 次: 2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 47.00 元(上、下册)

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

MBA 自学教材(核心课程系列)

《管理方法速成》

编辑委员会

主 编 甘华鸣

副主编 (以姓氏笔画为序)

陈宝明 赖德祥

下册目录

287	第十七章 控制技术
287	第一节 传统的控制方法:预算
297	第二节 项目预算
300	第三节 如何使传统的预算控制发挥作用
302	第四节 传统的非预算控制方法
308	第五节 提高信息处理的效能
316	第六节 程序的计划和控制
320	第七节 用运筹学的技术进行控制
325	第八节 时间—事件网络分析
332	第九节 把比率分析应用于控制
337	第十节 一些常见的局部控制方法
346	第十八章 工作成效的全面控制
347	第一节 预算汇总表和预算报表
349	第二节 损益控制
351	第三节 用投资回收率进行控制
358	第四节 人事因素的衡量和控制
364	第五节 企业的自我审计法
366	第十九章 直接控制:确保管理的有效性
367	第一节 间接控制的弱点
371	第二节 直接控制的原理
374	第三节 管理审计
380	第四节 培养更有能力的主管人员
384	第二十章 控制的主要原则小结

389	第二十一章 案 例
	第四篇 决 策
403	引 言
409	第一分篇 决策(一):独立决策
409	导 语
410	第二十二章 信息充足的独立决策
410	第一节 决策准则和方法
426	第二节 案 例
441	第二十三章 信息不充足的独立决策
441	第一节 决策原则
441	第二节 案 例
453	第二分篇 决策(二):独立决策
453	导 语
455	第二十四章 信息充足的互动决策(一):对抗
455	第一节 决策准则和方法
460	第二节 案 例
469	第二十五章 信息充足的互动决策(二):补偿
469	第一节 决策准则和方法
474	第二节 案 例
497	第二十六章 信息充足的互动决策(三):非 补偿
497	第一节 决策准则和方法
500	第二节 案 例
520	第二十七章 信息充足的互动决策(四):非 合作

520	第一节	决策准则和方法
523	第二节	案 例
529	第二十八章	信息不充足的互动决策
529	第一节	决策原则
533	第二节	案 例
588	参考文献	

第十七章 控制技术

管理控制的基本性质和目的虽然没有改变,但是近些年来,主管人员采用了各种控制手段和方法来完成这项工作。我们从所有这些方法中可以看到,它们首先都是采用计划工作的手段。这些方法说明了一个基本事实,即控制的根本任务是实现计划,因此,在控制中自然必须反映计划。

有些控制方法长期以来就被主管人员所使用,因此可以当作传统的方法。另一些方法,如计划评审法(简称 PERT)则代表了新一代的计划工作和控制的方法。本章没有讨论到的方法还有很多。一般说来,这些较新的方法反映了自然科学中已长期使用的系统方法。我们在前面讨论决策工作时提到的运筹学就是这样一种方法。它应用数学和计算机技术模拟现实问题的目标、变量及其相互关系,建立一个模型。如果主管人员在计划工作中有这样一个模型作指导,那么他们也能将其用于控制。因为他们知道什么是自己的目标,也知道什么是影响工作成效的因素。在这种情况下,发现偏差和采取纠正措施会很明确。

尽管有这么多的新的计划和控制的方法,但传统的方法还是极为重要的。实际上,它们在大多数管理控制系统还在应用。

第一节 传统的控制方法:预算

预算是在管理控制广泛运用的一种手段。的确,有时还被看作是实现控制的重要手段。尽管如此,我们在下文中还要看到,

许多非预算的手段也是很重要的。过去,人们对预算的理解往往很消极,因而人们常常更加积极地使用“利润计划工作”这个说法,所以,此后就把预算称为“利润计划”。

一、预算的概念

预算是用数字形式编制的未来一定时期的计划。因而,预算既是用财务术语(如在收益预算、支出预算和资本预算中)或非财务术语(如在直接工时、原材料、实物销售量或产量等的预算中)说明预期的成果。人们有时说,财务预算反映了“美元化”的计划。

人们有时候不能理解,预算为什么必须建立在计划的基础之上。事实上,某些企业,特别是某些非营利性企业,确实是在不知道计划的情况下制定预算的。在这种情况下,分配给人员的经费和他们的工资、办公室面积和设备以及其他各种费用支出是某个高层主管部门和企业中主管人员之间讨价还价的结果。而这些预算往往不是根据实现预期目标的真正需要而确定的。只有明确的目标和实现目标的计划,才能使处于最高权力机构的每个人知道究竟需要多少资金来达到预期的目的。

二、预算的目的

预算把计划目标数字化,并把计划分解成与组织机构相一致的各个组成部分,从而把各部门的计划工作联系起来,实现了不失去控制条件下的授权。换句话说,把计划缩简为几个数字,促使了一种条理的形成,使主管人员可以清楚地看到,应由谁、在哪里使用哪些资本,以及计划将涉及的费用、收益和表现为实物的投入量和产出量。明确了这些以后,主管人员就能够更自由地分派权力,在预算规定范围内实行计划。此外,要使预算对每个层次的主管人员都有用,就必须使它能够反映该组织的机构状况。只有当计划按照各个部门业务工作的需要来完成、协调并进行完善时,才有

可能编制一个足以作为控制手段的分部门的预算。

三、预算的种类

由于预算是对计划的表述,而典型的企业中有着各种各样的计划,所以预算的种类也有很多。基本上可以把预算分为六类,此外还有概括地描述所有各种预算的总计划状况的总预算。这六类预算是:①收支预算;②时间、面积、原材料和产品预算;③投资预算;④现金预算;⑤资产负债表预算;⑥财务预算。

1. 收支预算

企业中最常用的预算都是以货币形式把收入和经营费用支出计划表示出来。其中最基本的是销售预算,它是对销售预测的正式和详尽的表述。由于销售预测是计划工作的基础,销售预算就是预算控制的基础。尽管企业可能还对其他收入,如预期的租金收入、专利权收入或其他来源的各种收入进行预算,但产品销售或服务的收入是企业赖以维持其经营费用的支出和产生利润的基本收入。

经营费用预算可以与企业的会计账目费用分类和组织机构中的部门一样多。这些预算可能涉及每一个费用项目,如直接人工费用、原材料费用、管理费用、办公费用、租金、取暖费、电费、差旅费、招待费、办公用品、工厂用品以及其他各种费用等。有些部门领导只对其中重要的项目编制预算,而把其他项目概括成一个控制项目。例如,某个小部门的主管人员预期每年只有一次总支出为 240 美元的出差机会,那么如果把这一费用按每月 20 美元来编制预算,那么对月度计划工作或控制来说就没有多大意义了。

2. 时间、面积、原材料和产品预算

有许多预算以实物单位表示比以货币单位来表示更好。尽管这样的预算通常还是要转化为货币量,但在计划和控制的某个阶段,以实物数量单位形式表示更有意义。其中较常见的实物单位预算有:直接工时数、台时数、单位原材料、划拨的平方英尺面积和

生产数量等。大多数的企业都预算其产出量,而大多数的生产部门都预算其在最终产品的零部件中占有的比重。此外,用工时或工日来预算所需要的劳动力也是很常见的。

3. 投资预算

投资预算主要是对企业各类投资活动(如固定资产的购置、扩建、改造、股权投资等)所作出的预算。无论是长期投资活动,还是短期投资活动,都将涉及企业最重要的资源限制因素——资本的支出,因而对这种涉及企业资本的预算计划,必须有具体的形式和内容,投资预算一般主要解决以下问题:企业何时进行投资,投资金额,资金来源,预期投资收益率,投资的回收期等。一般而言,投资预算应与企业的长期计划结合起来。

4. 现金预算

现金预算是对简单现金收入和支出的预测,它对实际的现金情况进行衡量。不管能否把它叫做一种预算,但它也许是一个企业中最重要的一项控制了。企业得以生存的首要条件是有足够的现金用于偿付到期的债务。如果企业的可观的利润都以库存、机器或其他非现金形式积压下来,不会给企业带来多大好处。现金预算控制能表明出现多余现金的情况,使为剩余现金编制投资计划成为可能。

5. 资产负债表预算

资产负债表预算是对将来某一特定时期的资产、负债和资本账户的状况进行预测。由于资产负债表中项目的变化是由各种其他预算引起的,所以资产负债表也能起到衡量所有其他预算的准确度的作用。除了资产负债表预算本身以外,该表中的各项目还可以另编详简不同的预算。其中比较常见的项目除现金和投资预算以外,还有应收账款、库存和应付账款等专门的预算。

6. 财务预算

财务预算,通常也被称为总预算,它是指企业在计划期内对企

业的损益情况、现金收支、财务状况等各方面的预算,它通常以预算汇总表的形式表现出来。它把各部门的预算集中、归结在一起,首先编制预测的损益表,然后再编制预测的资产负债表。预测的损益表一般以汇总的形式列出收入、支出、亏损和利润等主要项目(如年销售额、毛利、管理费用和销售费用、净经营利润,其他的营业外收入和费用、所得税和毛利)。预测的资产负债表,则反映预测的企业财务状况。

四、预算工作中的危险

预算工作中的危险有以下几种:

预算工作中的第一个危险是预算过繁。有些预算控制计划太完整,也太详细,以致显得累赘、毫无意义,而且花费太多。由于详细列出次要的费用,从而束缚了主管人员管理本部门所必需的自由,这就出现了预算工作过繁、过死的危险。例如,由于办公用品的开支超过了预算的估计数,竟使一个部门的领导在重要的推销上受到阻挠,即使该部门的总费用没有超过预算,而且也有现金给编写销售宣传书信的人支付工资,但效益并没有增加。在另一个部门中,对费用编制了详尽的毫无用处的预算,以致使许多项目的预算费用超过了要控制的费用本身。

预算工作中的另一个危险在于允许预算的目标取代企业目标。主管人员在热衷于使自己部门的经营费用不超过预算时,可能会忘记了自己的首要职责是设法实现企业的目标。有一家公司,它拟订有详尽的预算控制计划,但它的销售部门无法从工程部门获得所需要的信息,原因是工程部门的预算中没有这笔费用。在全局与局部的控制目标之间存在的矛盾,有些部门拥有过分的独立性,以及随之而引起的部门之间缺乏协调等等,都是管理不善的征兆。计划应当是互相促进、支持,互相联系的网络,每一个局部计划应当以系统的形式在预算中得到反映。

在预算中有时还能发现一种危险,就是隐蔽的效能低下。预算常常是依据过去的情况来制定的,过去支出的某一费用可以成为现在和将来这一费用合理性的证据;如果一个部门曾经为供应品花了一笔款项,这一款项就成了今后预算的起始额。而且,主管人员往往都认为,预算所要求的数额在最后批准时可能会被大大压缩,因此,他们都要求超过他们实际需要的预算数额。如果在制定预算时不是不断地复查标准和换算因素(计划是根据这些标准和换算因素用数字形式表达的),则预算很可能成为管理工作马虎草率和效能低下的保护伞。

预算中最大的危险是不灵活性。即使没有以预算工作替代管理工作,但是把计划分解为数字也往往会造成对计划的误解。事实完全可能证明,某种人工费用或材料费用应该花费较大而另外的则应花费较小,或者实际销售将超过或低于预测数。这种差异可能会使预算墨迹未干而已失效。在这种情况下如果仍然要求主管人员按照预算办事,则会使预算的有效性减弱以致消失。在较长的时间之前预先制定预算时,这种情况发生的可能性更大。

五、可变的预算

预算中的危险有些是由于缺乏灵活性造成的,并且由于与效率相一致的最大限度的灵活性是构成良好计划工作的基础,所以人们对可变的或弹性的预算日益重视。这种预算一般是随着销售量或其他产品计量尺度的变化而变化的,因此,可变预算主要限于费用预算。可变预算是以对费用项目的分析为基础的,以确定每一项费用应当怎样随产品数量的变化而变化。有些费用不随产量的变化而变化,特别在很短的时间里,如一个月、六个月。在这些费用当中有折旧费、财产税和保险费、厂房和设备的维修费用和在保证可以随时投入工作的前提下维持最少量的基层主管人员和其他关键职员的费用。对这些辅助或固定费用,如维持一个最低数量经过训练的广告或推销人员或者研究人员队伍,则需根据管理

政策而定。

随着产量的变化而变化的费用,可以是完全可变的费用,也可以只是轻微可变的费用。可变的预算工作的任务就是选择某种能反映产量的计量单位,检查各种费用项目(通常根据会计报表),通过统计研究、工程分析以及其他方法确定这些费用如何随产量的变化而变化。在这一阶段,每一种费用与产量都相关,有些费用随产量的增加而逐步增加,有些则是在产量增加时按一定的比例系数相应地增加。然后按项目传达给各个部门,同时也告诉他们各自的固定费用或基本费用的准确金额。在此之后,定期地(一般是按月)将下一阶段的预测产量通知各个部门负责人,并按此来计算可变费用总额及编制预算。用这一方法,就可预先制定为期六个月或一年的基本预算,但是随着销售量和产量的短期变动,可以进行改变。

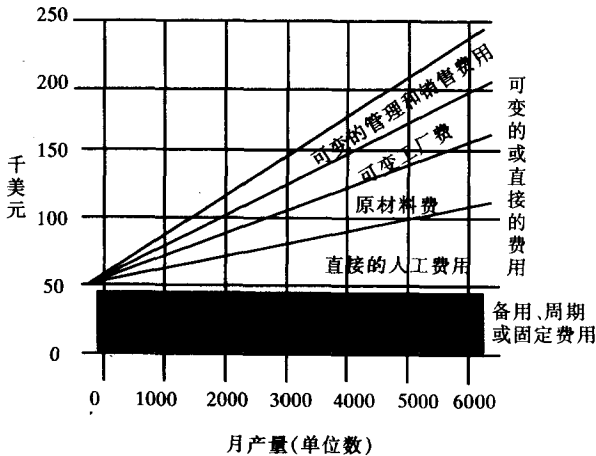


图 3-17-1 可变预算示意图

这类预算可以用图 3-17-1 来表示,它描述了企业的固定成本和可变成本的部分。部门预算的表格基本上是同样形式的,其中有合适的成本部分。费用这个图表利用每月的产量件数作为产量的基础,而且包括了直接人工和原材料费用,许多可变的预算都假设产量会自动控制直接人工和原材料费用,因而可变预算仅仅用来控制间接的和一般的费用。

我们可以看到,该图是以下列假设为基础的,即固定成本在产量为 0—6 000 件时保持不变。在大多数情况下,可变预算总是定出一个产量幅度,在此幅度之内,厂房、管理、组织机构以及其他周期性的费用要素不变。但是,在实际工作中,这一产量幅度可能是 3 000—10 000 单位。如果低于 3 000 单位,就应该有一个不同的可变预算,以便与较低产量的周期费用相一致;如果产量超过了 10 000 单位,那么为了按较大生产规模来考虑必须的固定费用,也应另外制定一个不同的可变预算。

表 3-17-1 表明了一个根据上述分析所得出的典型的可变预算。它表明了一个每月销售额从 575 000 美元到 875 000 美元的整个公司的费用预算。它的假设是,如果销售额低于 575 000 美元,公司将重新组织它的经营以使这个较小的销售额也能有利可图。如果销售额增长到 875 000 美元以上,对扩展公司厂房和组织机构将要求有一个全新的可变预算。

各种可变预算中存在的一个困难是,部门主管人员还必须制定未来的计划。对一个基层主管人员来说,这样通知他们可能是比较容易的:在 5 月份可以使用 12 名经过训练的电子设备装配工,然后经过几周以后,在 6 月份可以使用 15 名这样的工人,1 个月以后,即 7 月份的预算将会只允许使用 10 名。但是,雇用和培训有才能的人员产生的问题这样多,使这种做法花费太多,从而得不偿失。换句话说,效率问题要求一个部门的主管人员在决定他们的预算费用时不要随产量在短期内的变动而变动。为了探索预算

表 3-17-1 一个总公司的典型的可变预算

费用项目	月 销 售 额 (千美元)						
	575	625	675	725	775	825	875
原材料	184	200	216	232	248	264	280
直接人工	70	76	82	88	94	100	106
车间管理费用	150	155	161	168	170	171	174
生产费用	404	431	549	488	512	535	560
工程	35	36	38	38	38	38	40
研究与开发	10	10	10	10	12	12	12
销售和广告	64	66	69	72	73	74	75
行政管理费用	60	22	63	63	64	65	66
总费用	573	605	639	671	699	724	753
经营利润	2	20	36	54	76	101	122
销售利润率	0.3%	3.2%	5.4%	7.5%	9.8%	12.3%	14%

的可变性,明智的主管人员要和采取其他管理的方法一样,不会盲目遵从任何一个系统方法,而无视企业的基本目标和效率。

对实际工作中的许多可变的预算进行的观察,得出了一个结论:如果能够相当准确地预测出销售量或其他产量,合理地拟订长期计划,从而使费用没有必要如此频繁地变动,使基层主管人员不必经常注意这些变动,以免感到工作无法忍受,那么,可变预算就取得了很好的效果。在这种情况下,人们最好弄清可变预算的优点是什么。尽管固定的预算会由于合适的计划和准确的销售预测

而取得好的效果,但是,可变预算却可以“迫使”人们专心研究如何把工作量换算为劳动或费用需要量的各种换算系数。仔细地制订换算系数(事先制定并加以应用)对于任何有效的预算工作来说都是必要的。正是这一点,而不是灵活性本身,似乎才是可变预算的基本优点。

六、零基预算

还有另一种预算工作方法,它同效果良好的可变预算有许多共同之处,叫做零基预算。这种方法所运用的基本思想是:在每个预算年度开始时,将还在进行的各项管理活动都看作是重新开始,即以零为基准。各个部门根据组织目标分别拟订各自的活动安排和预算及所需资源数量的一揽子计划。上层主管则根据组织目标,重新审查各项活动对实现组织目标的意义和效果,并在费用——效益分析基础上,重新排出各项计划活动的优先次序,并按照这种优先次序来分配资金和资源。由于是根据组织目标来重新安排活动和费用预算(以零为基准),因而也就避免了在编制预算时,一般只注意前段时期变化的共同倾向。

由于这种方法是以为这样的假设为前提,即在市场、研究与开发、人事、计划和财务等方面的大多数计划上,人们对费用的数量都有一定的自主权,所以它一般适用于所谓的辅助业务方面,而不适用于实际生产方面。把认为较好的各种不同方案,根据它们对企业的得益进行费用计算并审查,然后根据得益多少按顺序排列,并根据费用效益标准对这些计划进行评选。

这个方法迫使主管人员重新安排每个一揽子计划,这是它的主要优点。这样做可以从整体出发连同新计划及其费用一起来考察所确定的计划及其费用。

七、可抉择的和补充的预算

编制可变预算的另一个方法就是为可能出现的每个不测事件

编制一个可选择的预算。一个公司经常按上、中、下三种经营水平来编制预算,给整个公司和每一个组织部门都提前六个月或一年批准三种预算。然后,在一定时期,就要通知主管人员在他们的计划工作和控制中采用哪种预算。可选择预算是可变预算的一种变型,只不过可变预算实际上是不受限制的,而可抉择的预算则被限定在少数几个抉择方案上。

预算的灵活性也可通过被称为“每月补充预算”的方法来获得。在这种情况下,制定为期六个月或一年的预算的主要目的是为了概括公司计划的框架,协调各部门之间的计划以及确定部门的目标。这是一个基本的或最起码的预算。然后,就在每个月都根据当月的企业预测数准备一个补充的预算。这个预算给予每个主管人员安排产量和使用超过基本预算以上的资金的权力,如果短期计划在一定程度上证明是正确的话。月度补充预算避免了在典型的可变预算的情况下所必不可少的某些琐碎的计划。但是,这种预算方法一般没有促使人们全面分析各种成本并将预算同产量联系起来的优点。

第二节 项目预算

项目的计划和预算,简称项目预算,是一种流传更广的计划工作和控制的手段,主要应用于政府部门的业务管理,也适用于任何企业。虽然,至少在其基本点方面这两种方法也并不比一般的预算有任何新奇之处。然而,它的着重点、方法,以及它开始曾经一度流行但现已不受人瞩目的状况,足以使其值得作为一种特殊的管理方法而加以分析介绍。

一、什么是项目预算

项目预算法基本上是一种提供一个为企业分析资源的系统的