

## 第15章 控制方法

笔记本： 管理学原理

创建时间： 2019/12/19 13:02

更新时间： 2020/3/5 19:35

作者： jinjiaying@pku.edu.cn

---

### 预算控制

- 一种计划技术
- 预算种类
  - 收支预算：以货币表示的组织收入和经营费用支出的计划（损益表）
  - 实物预算：以实物为计量单位的预算
  - 生产成本预算：生产成本/销售价格（边际利润）
  - 投资预算：一种专项预算
  - 现金预算：现金收支的一种预测
  - 综合预算：
- 预算的方法
  - 固定预算（静态预算）
  - 弹性预算（可变预算）：针对预算中可变化的预算，根据生产量不同，费用可能不同
  - 定期预算（阶段性预算）：会计与年度相配合
  - 滚动预算：自动延伸
  - 零基预算：对所有的预算支出均以零为起点，根据必要性来确定预算额的预算。（可以节约钱）
  - 概率预算：根据预算种可能变动的范围和在该范围内出现的可能性，然后对各变量进行调整，计算期望值，编制预算。
- 全面预算体系
  - 材料、人工、制造未用一定需要现金预算，计划的落实都要涉及到财务。
- 预算的可能危害
  - 预算目标取代组织目标
  - 预算缺乏灵活性
  - 预算过于细致
  - 预算造成思维定势
  - 预算难以反映无形价值

### 作业控制（成本、质量、库存）

- 成本控制
  - 定义：按照既定的成本目标，对成本形成过程的一切耗费进行严格的计算、调节和监督，提示偏差，及时纠正，保证成本目标的实现
  - 程序
    - 目标成本确定
    - 实际成本和目标成本比较
    - 成本偏差纠正
  - 成本控制方法
    - sha
    - 价值链分析法
      - 价值：买方愿为企业支付的
      - 一系列由各种纽带连接起来的相互依存的价值活动的集合，企业通过协调或优化这些有联系的价值活动来创建整体成本优势，控制总成本
    - 目标成本规划法
      - 目标成本：企业在新产品开发设计过程中，为实现目标利润而必须达到的成本目标值
      - 核心工作：指定目标成本，并且通过各种方法不断改进产品与工序设计，最终使得最终产品的**设计成本**小于或等于预期目标成本

- 实质：成本的前馈控制
  - 例子：丰田式成本控制模式
    - 在开发产品是，设定顾客需求的品质、价格、依赖性、交易期等目标，透过上游到下游的所有过程；具有协同作业性
  - Kaizen成本法
    - 定义：小的，连续的，渐进的改进
    - 方法：通过改进一系列生产经营过程中的细节活动，来减少非增值活动
- 质量控制
  - 定义：以监控质量来保证质量满足预先制定的标准
  - 发展阶段：
    1. 事后检验：在产品已经完成后做终端检查
      - 缺陷:检验人员的茶萃，计时全数检验也可能错检、漏检
      - 对需要做破坏性试验的产品难以检测
    2. 统计质量控制：设计程序监测，发现波动认为出现问题；针对生产过程进行的控制方法
      - 对生产过程中的每道工序采取**随机抽样检验**
    3. 全面质量管理
      - 特点：
        - 全过程的质量管理（24小时）
        - 全企业的质量管理（各个部门）
        - 全员的质量管理（每个人）
      - PDCA循环

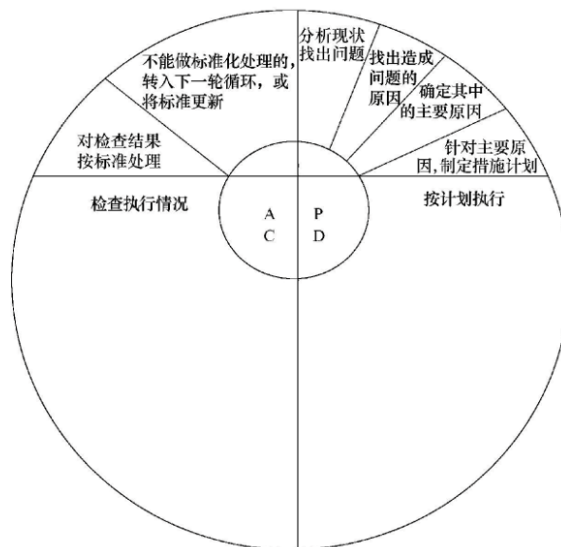
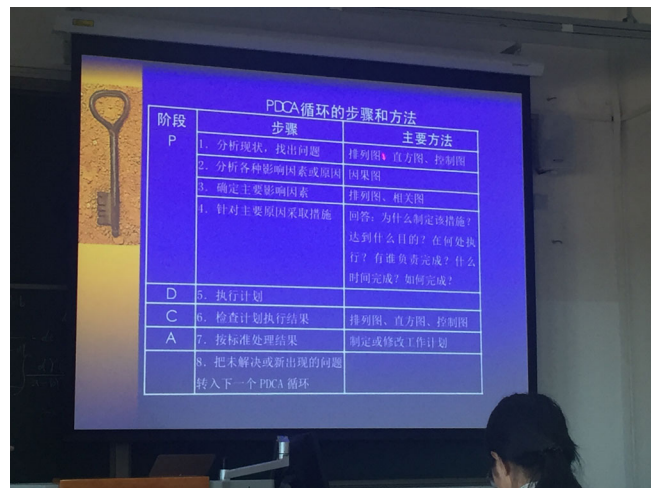
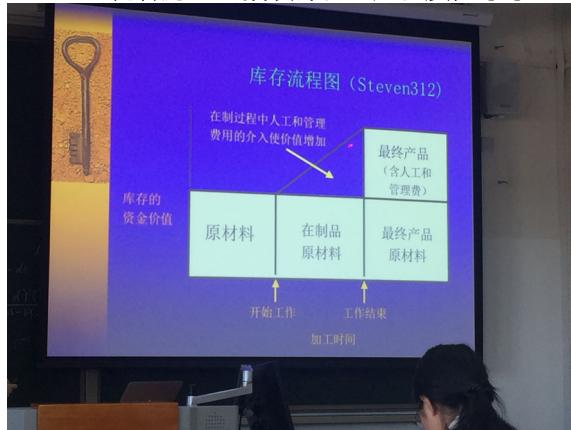


图16.1 PDCA循环



- ISO9000族标准结构

- ISO9000标准：描述质量管理体系的概念并规定其专用术语
- ISO9001为做好：包括设计、生产、质检等等



- 库存控制
  - 库存流程图
    -
  - 库存什么？
    - ABC分类法：20%的库存物品需要80%的库存管理，即少量因素带来大量结果
    - 企业物资按其资金占用比重排列为
      - A类：品种占20—15%，资金占70—80%
      - B类：品种占20—30%，资金占15—20%
      - C类：品种占60—65%，资金占5—15%
    - 分类管理
      - A类：严格控制库存适量，严格盘点，采购间隔期尽量短
      - C类：适当延长采购间隔期，简化管理
      - B类：适当的管理方式
  - 库存控制模型
    - 定量订货模型：
      - 目的：对库存进行连续性监控，当库存降到某一特定水平是，立即订购一个固定数量的新物资来补充库存
      - 应用：主要解决订货批量和再订购时间的问题
      -
    - 定期订货模型：
      - 应用：当库存无法得到连续性监控式，就不能采用定量订货模型，而要用定期订货模型。
      - 功效：有助于与供应商形成良好合作和进行物品承租订货，能够减少运输成本。
      - 缺陷：较之于定量订货，定期订货需要防止间隔期内缺货，一定程度增加了存储成本
    - 即时库存：
      - 主张：所有的生产都正好在他们需要的时间进行
      - 理念：使物资在所需的时刻到达
      - 目标：在需要的时间和地点，生产绝对必要的数量和完美的产品，实现零库存、零废品、零准备时间
      - 定义：无库存生产方式
      - JIT拉动系统



## 信息控制（管理信息系统）

- 管理信息系统的要素
- 企业管理信息系统的结构

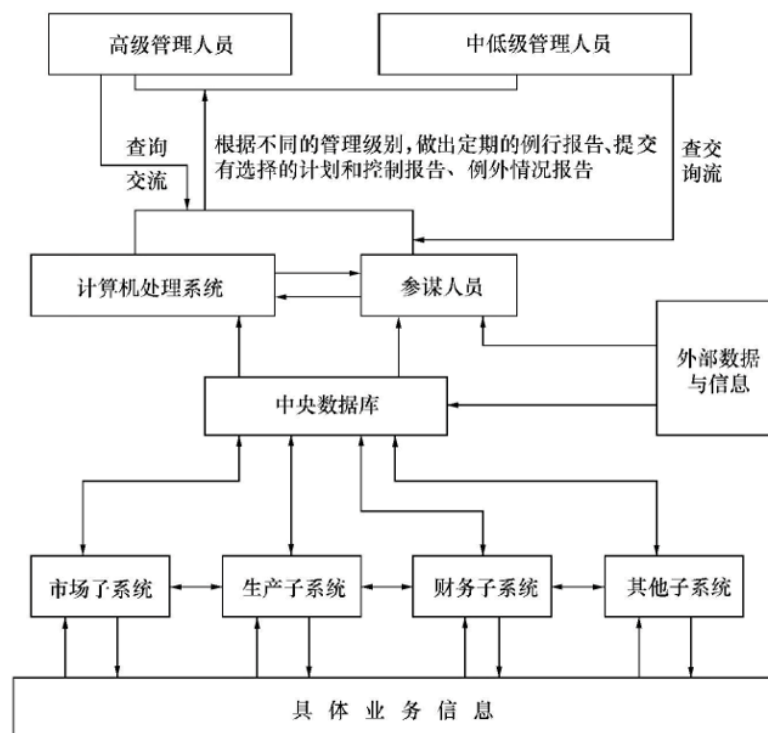


图16.5 管理信息系统内部运行结构

- 管理信息系统对管理控制工作的影响

## 其他

- 线性规划法
- 经营审计
- ??
- 排队法

## 案例分析

