

# 第18讲 控制的技术与方法

---

## □ 一、预算控制

### □ 识记：零基预算

- 在每个预算年度开始时，将所有还在进行的管理活动都看作重新开始，即以**零为基础**，重新审查每项活动的意义和效果，重新排出各项活动的优先次序，并依此分配资金和其他资源。

---

## □ 领会：

### □ 1、三种预算类型

- （1）运营预算：企业日常发生的各项基本活动预算。
- （2）投资预算：对企业的固定资产的购置、扩建、改造、更新等，在可行性研究的基础上编制的预算。
- （3）财务预算：企业在计划期内反映有关预计现金收支、经营成果和财务状况的预算。

- 
- 2、预算的不足之处
  - （1）容易导致控制过细
  - （2）容易导致本位主义
  - （3）容易导致掩盖效能低下的缺点
  - （4）最大缺陷是缺乏灵活性

## 二、传统的非预算控制

---

- 领会：
- 1、比率分析
- 2、盈亏平衡分析
- 根据销售量、成本、利润三者之间的相互关系，对企业的盈亏平衡点和赢利情况的变化进行分析，又称量本利分析
- 3、其他传统非预算控制

- 
- (1) 流动比率。流动比率是指企业的流动资产与企业的流动负债之比，写成算式则为：流动比率 = 企业的流动资产 ÷ 企业的流动负债
  - 从财务上来讲，这个比值的理想值是2，即流动资产与流动负债应该保持2：1的关系。如果一个企业的流动比率大于2，通常认为这个企业的短期偿债能力比较强；如果一个企业的流动比率小于2，通常认为这个企业的短期偿债能力比较弱。
  - 但有时这个指标可能会造成一种错觉。比如流动资产中大量的是残损霉变、呆滞积压的商品等存货，或者是无法收回的应收账款，那么在这种情况下，即使比值大于2，也不能证明企业的偿债能力强。

- (2) 速动比率。为了进一步对企业短期偿债能力进行检验，还得使用另一个“化验”指标，即速动比率。速动比率，是指速动资产总额除以流动负债总额。
- $\text{速动比率} = \text{速动资产总额} \div \text{流动负债总额}$
- 从理论上讲，速动资产是可以迅速地转换成现金的资产。财政部有一个硬性的规定：迅速可以转换成现金的资产就是速动资产，它等于流动资产减去存货。
- $\text{速动资产} = \text{流动资产} - \text{存货}$
- 也就是说，存货不能迅速地转换成现金资产，其他的都视同可以迅速转换成现金的资产。其实剩下的资产也不一定都能够迅速转换成现金，这只是财政部规定的一个基本指标，财务专家也认可这样一种惯用的计算方法。

- 
- 在工商企业中，存货在整个流动资产中一般要占到**50%**左右。所以如果说流动比率是**2**，那么速动比率应该就是**1**。一般来说，速动比例的理想值是**1**。如果一个企业的速动比率大于**1**，通常认为这个企业的短期偿债能力比较强；如果企业的速动比率小于**1**，通常认为这个企业的短期偿债能力比较弱。
  - 当一个企业资产负债率偏高时，财务结构可能不稳定，而判断企业财务结构是否稳定的最主要因素就是短期偿债能力的强弱，所以要跟进检查两个内容：流动比率和速动比率。借着这两个指标，就可以检查企业的财务状况是否稳定。

---

### □ (3) 资产负债率与产权比率

□ 资产负债率 = 负债总额 ÷ 资产总额 × 100%

□ 这一比率是衡量企业长期偿债能力的指标之一。产权比率越高，说明企业偿还长期债务的能力越弱；产权比率越低，说明企业偿还长期债务的能力越强。

## 三、计划评审技术

---

### □ 识记：计划评审技术

□ 是把工程项目当作一个系统，用网络图或表格或矩阵来表示各项具体工作的先后顺序和相互关系，以时间为中心，找出从开工到完工所需时间最长的关键线路，并围绕关键线路对系统进行统筹规划、合理安排以及对各项工作的完成进度进行严密控制，以达到用最少的时间和资源消耗完成系统预定目标的一种计划与控制方法。

---

## □ 领会：

### □ 1、计划评审技术的特点

- （1）体现了系统工程的整体性、综合性和科学性的原理。
- （2）能够帮助主管人员进行计划，并掌握全局，找出主要矛盾，抓住关键环节。
- （3）能够有效的对工作进度进行控制。
- （4）能够通过网络分析，得出完成计划的多个可行方案，为选取最优方案创造条件。
- （5）工程项目越复杂，其优点越显著。

- 
- 2、计划评审技术的优点
  - （1）促使管理者去进行计划工作
  - （2）促使管理者将计划的拟定工作交给下级去做
  - （3）促使管理者把注意力集中在可能需要采取纠正措施的关键问题上
  - （4）从某种意义上说，它是一种前馈控制
  - （5）使具有分网络的整个网络系统有可能在恰当的时间针对组织结构中的恰当职位和管理层次，提出报告和为采取行动施加压力

- 
- 3、计划评审技术的局限性
  - （1）很难对具体的作业时间估计得很准确。
  - （2）当网络很复杂时，一旦某项关键工作完工拖期，重新调整网络计划和寻找关键线路要花费大量时间和人力。
  - （3）计划评审技术本身并不是计划工作，不能自动的进行计划控制。

## 四、综合控制

---

### □ 领会：

#### □ 1、损益控制法

□ 是根据一个组织（企业）的损益表，对其经营和管理成效进行综合控制的方法。

#### □ 2、投资报酬率控制法

□ 是以投资额和利润额之比，从绝对数和相对数两方面来衡量整个企业或企业内部某一部门的绩效。

#### □ 3、管理审核与经营审核

□ 是一个工作过程，它以管理学基本原理为评价准则，系统的考查、分析和评价一个组织的管理成效，进而采取措施使之克服存在的缺点或问题。

# 五、平衡记分卡

---

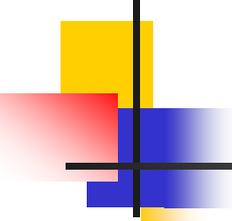
- **领会：**平衡记分卡的**四方面指标**
- (1) 财务
- (2) 顾客
- (3) 内部过程
- (4) 学习与成长

## 六、管理审核

---

### □ 识记：管理审核

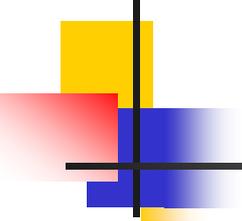
□ 是一个工作过程，它以管理学基本原理为评价准则，系统的考查、分析和评价一个组织的管理成效，进而采取措施使之克服存在的缺点或问题。

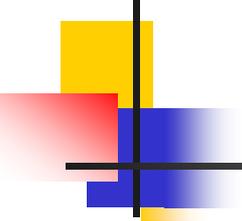


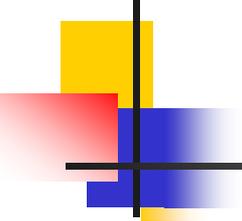
# 一、单项选择题

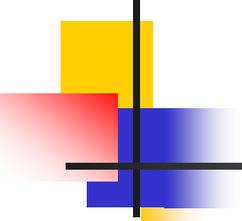
---

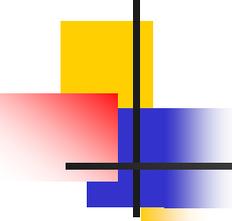
- 1、（P392）在管理控制中使用最广泛的一种控制方法是（     ）
  - A、计划控制   B、现场控制
  - C、反馈控制   D、预算控制
- 2、（P396）预算的最大缺陷是（     ）
  - A、导致控制过细   B、导致本位主义
  - C、缺乏灵活性   D、导致掩盖效能低下

- 
- 3、（P402）直接衡量企业经营成果的尺度是（ ）
    - A、营业利润率 B、应收账款周转率
    - C、资本金利润率 D、营业收入利税率
  - 4、（P410）我国从60年代初期开始在国防、水利等部门推广使用计划评审技术，称之为（ ）
    - A、计划法 B、预算法 C、控制法 D、统筹法

- 
- 5、（P412）综合控制首先要解决的问题是（ ）
  - A、确定衡量全部绩效的标准
  - B、确定衡量全部计较的方法
  - C、确定控制工作应达到的目标
  - D、确定综合控制运用的方法

- 
- 6、（P416）投资报酬率的技术公式可表示为（ ）
  - A、投资报酬率=销售利润率×投资周转率
  - B、投资报酬率=利润总额/负债总额
  - C、投资报酬率=（净收益+所得税）/投资总额
  - D、投资报酬率=（利润总额+资本金总额）×100%

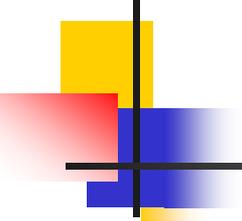
- 
- 7、（P423）管理审核的目标是评价（      ）
  - A、个别管理人员的工作质量
  - B、个别管理人员的管理水平
  - C、整个管理系统的管理质量
  - D、整个管理系统的经营业绩

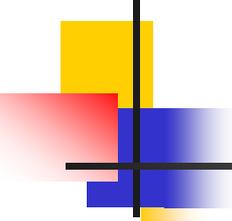


## 二、多项选择题

---

- 1、（P393）确定预算数字可以采用的方法有（      ）
- A、主观方法   B、客观方法   C、统计方法  
D、经验方法   E、工程方法
- 2、（P398）传统的非预算控制方法有（      ）
- A、报告   B、深入现场   C、比率分析   D、计划  
E、盈亏分析

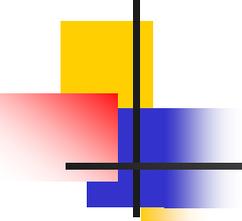
- 
- 3、（P403）评价企业盈利能力的比率指标有（ ）
  - A、销售利润率 B、营业收入利润率 C、资产负债率 D、流动比率 E、成本费用利润率
  - 4、（P415）一般说来，损益控制法主要适用于（ ）
  - A、集权制企业 B、分权制企业 C、事业部制企业 D、政府部门 E、企业的职能部门

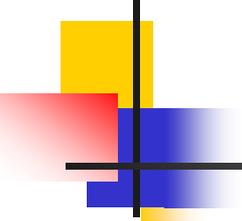


# 历年考题

---

- 1、（P394）对企业固定资产的购置、扩建、改造、更新等，在可行性研究的基础上编制的预算属于（ ）
- A、财务预算 B、运营预算 C、投资预算 D、生产预算

- 
- 
- 2、（P409）某企业生产某产品，固定成本为160000元，单位变动成本为10000元，每台售价为12000元，该产品的盈亏平衡点是（     ）
  - A、14台    B、20台    C、70台    D、80台

- 
- 3、（P397）预算年度开始时，将所有还在进行的管理活动都看作重新开始的预算是（ ）
  - A、可变预算 B、零基预算 C、生产预算 D、管理费用预算
  - 4、（P408）盈亏分析
  - 5、（P393）运营预算
  - 6、（P393）简述预算的三种基本类型