



中国矿业大学(北京)
China University of Mining & Technology, Beijing

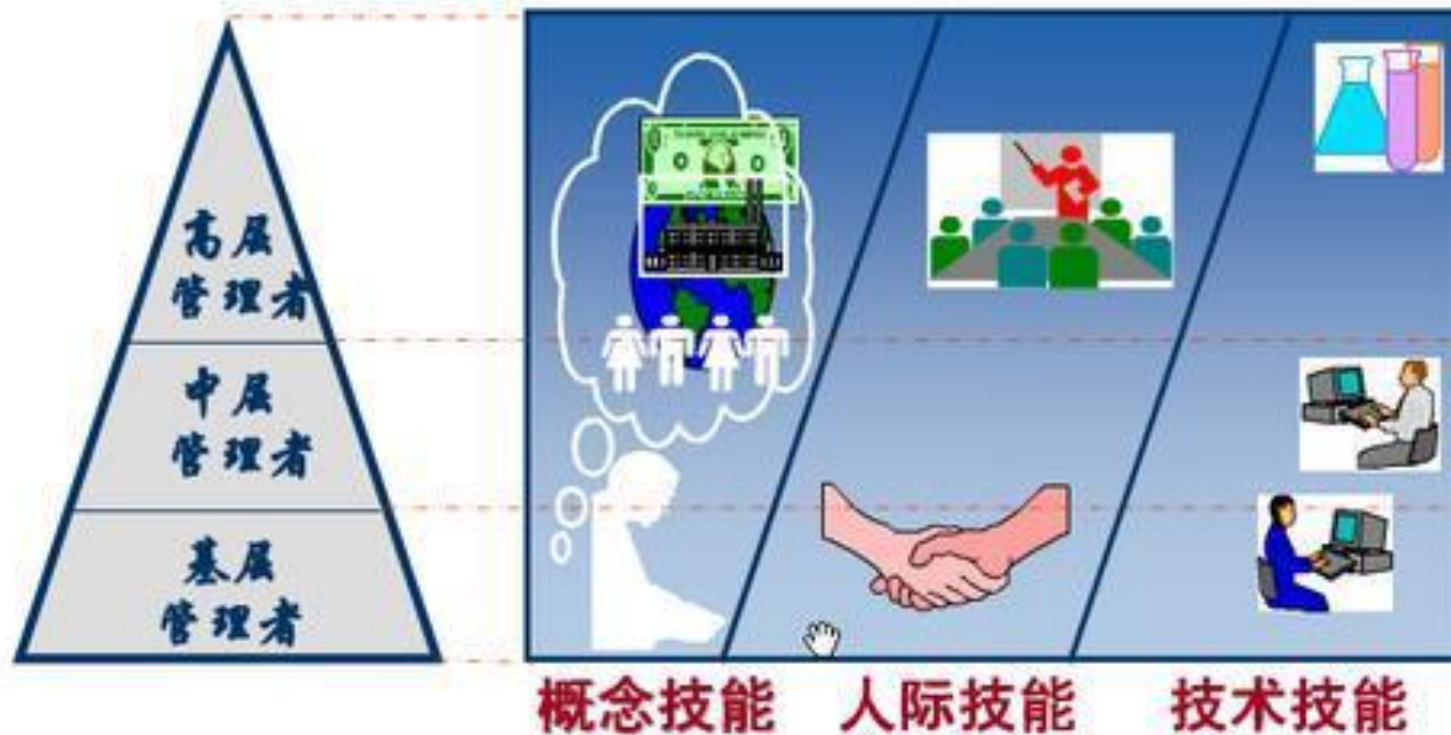
第六章 管理的职能

管理学院

荣立松

ronglisong@cumtb.edu.cn

复习



亨利·明茨伯格的管理者角色

人际角色		信息角色		决策角色	
代言人	以团队首脑的身份参与一些活动。	监听者	作为信息中枢，获取特定信息。	企业家	变革、创新，以便适应不断变化的环境。
领导者	对员工的工作负责。	传播者	将获取的信息传递给其他团队成员。	局面控制者	管理者必须善于处理冲突或解决问题
联络者	垂直指挥链之外与人接触的联络角色。	发言人	把一些信息发送给组织之外的人。	资源分配者	管理者决定组织资源用于哪些项目。
				谈判者	谈判是管理者不可推卸的职责，而且是工作的主要部分。

复习

- 波特五力分析模型（微观环境）

- PEST分析（宏观环境）

外部环境

- 管理内部环境：资源、物理、心理、文化

- 管理的基本职能：计划、组织、领导和控制

管理的职能

- 第一节 计划
- 第二节 组织
- 第三节 领导
- 第四节 控制



企业管理活动

- 人力资源管理
- 财务管理
- 物资与设备管理
- 企业信息管理
- 生产与运作管理
- 质量管理
- 研发管理
- 营销管理

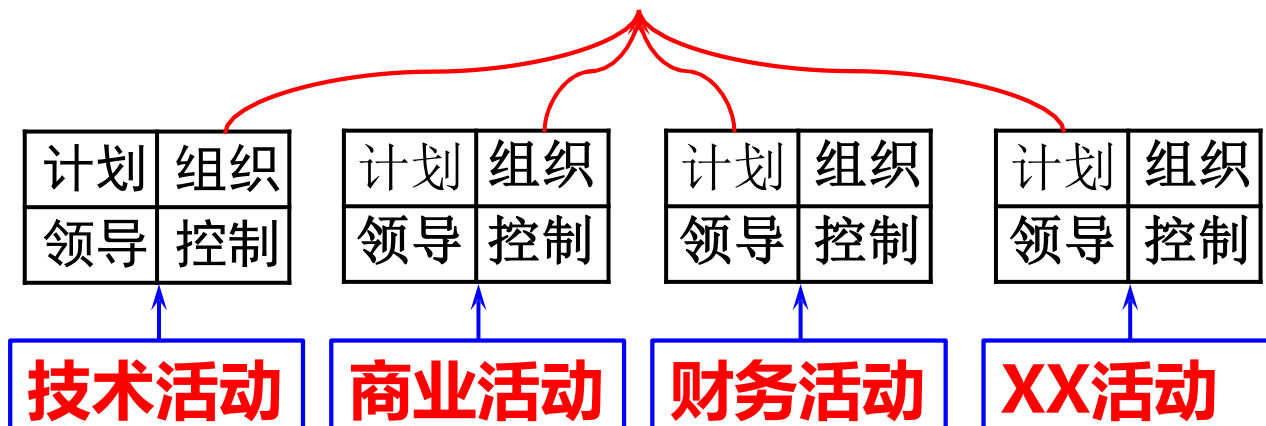
管理职能

- 在管理工作中，管理者进行的管理行为往往包含某些类似的程序和某些具有共性的内容；
- 对这些管理行为加以系统性归纳，逐渐形成了“管理职能”的概念。

管理职能

- 现代管理理论将一般管理归为4大职能：

一般/普适管理职能：计划、组织、领导、控制



导入案例

- 曾经有人做过这样一个实验：组织三组人，让他们沿着公路步行，分别向10公里外的三个村子行进。
- 第一组不知道去的村庄叫什么名字，也不知道它有多远，只告诉他们跟着向导走就是了。这个组刚走了两三公里时就有人叫苦了，走到一半时，有些人几乎愤怒了，他们抱怨为什么大家走这么远，何时才能走到。有的人甚至坐在路边不愿走了。越往后人的情绪越低，七零八落，溃不成军。

是什么影响到他们的心情呢？

导入案例

- 第二组知道去哪个村庄，也知道它有多远，但是路边没有里程碑，人们只能凭经验估计大致要走两小时左右。这个组走到一半时才有人叫苦，大多数人想知道他们已经走了多远，比较有经验的人说：“大概刚刚走了一半的路程。”于是大家又簇拥着向前走。当走到四分之三的路程时，大家又振作起来了，加快了脚步。



跟第一组有什么不同？

导入案例

- 第三组最幸运，大家不仅知道所去的是哪个村庄也知道它有多远，而且路边每公里有一块里程碑。人们一边走一边留心看里程碑。每看到一个里程碑，大家便有一阵小小的快乐。这个组的情绪一直很高涨。走了七八公里后，大家确实都有些累了，但他们不仅不叫苦，反而开始大声歌唱、说笑，以消除疲劳。最后的两三公里他们越走情绪越高，速度反而加快了。因为他们知道，要去的村庄就在眼前了。

上述实验说明了什么呢？

导入案例

上述实验表明：

- 要想带领大家共同完成某项工作，首先要让大家知道要做什么，即要有明确的目标(走向那个村庄)；其次要指明行动的路线，这条路线应该是清楚的、快捷的(如路标)，也就是说，要提出实现目标的可行途径，即计划方案。这些是有效开展工作的前提。
- 确定目标及计划行动方案是计划职能的核心任务。

管理的职能

- 第一节 计划
 - 计划的基本概念
 - 目标管理
- 第二节 组织
- 第三节 领导
- 第四节 控制

（一）计划的含义与内容

计划的两重含义

- 计划工作——根据对组织外部环境与内部条件的分析，提出在未来一定时期内要达到的组织目标以及实现目标的方案途径。
- 计划形式——用文字和指标等形式所表述的，组织在未来一定时期内关于行动方向、内容和方式安排的管理事件。

（一）计划的含义与内容

● 计划工作的内容

What（什么）	——计划的目的、内容
Who（谁）	——计划的相关人员
Where（何处）	——计划的实施场所
When（何时）	——计划实施的时间范围
Why（为什么）	——计划的缘由、前景
How（如何）	——计划的方法和运转实施
How much（多少）	——计划的预算
Effect（效果）	——预测计划实施的结果、效果

（二）计划的作用

计划是其他管理职能的前提和基础，并渗透到其他管理职能中：

- 计划是组织生存与发展纲领：预测变化，降低不确定性
- 计划是组织协调的前提：指明方向，协调活动
- 计划是指挥实施的准则：减少浪费，提高效益
- 计划是控制的依据：设立尺度和标准，有利于有效控制

（三）计划的类型

计划的广度：战略计划和作业计划

- 是否研制原子弹——战略部署；
- 是否真的使用——策略规划；
- 应怎样研制——作业计划。

（三）计划的类型

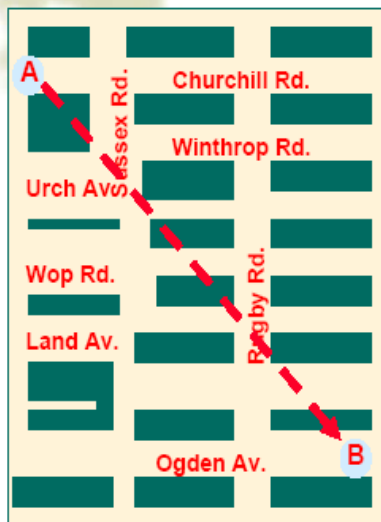
时间架构

- 长期（一般五年以上）；
- 中期（介于长、短期计划之间）；
- 短期（一年或一年以下）；

(三) 计划的类型

明确程度

指导性计划



具体计划



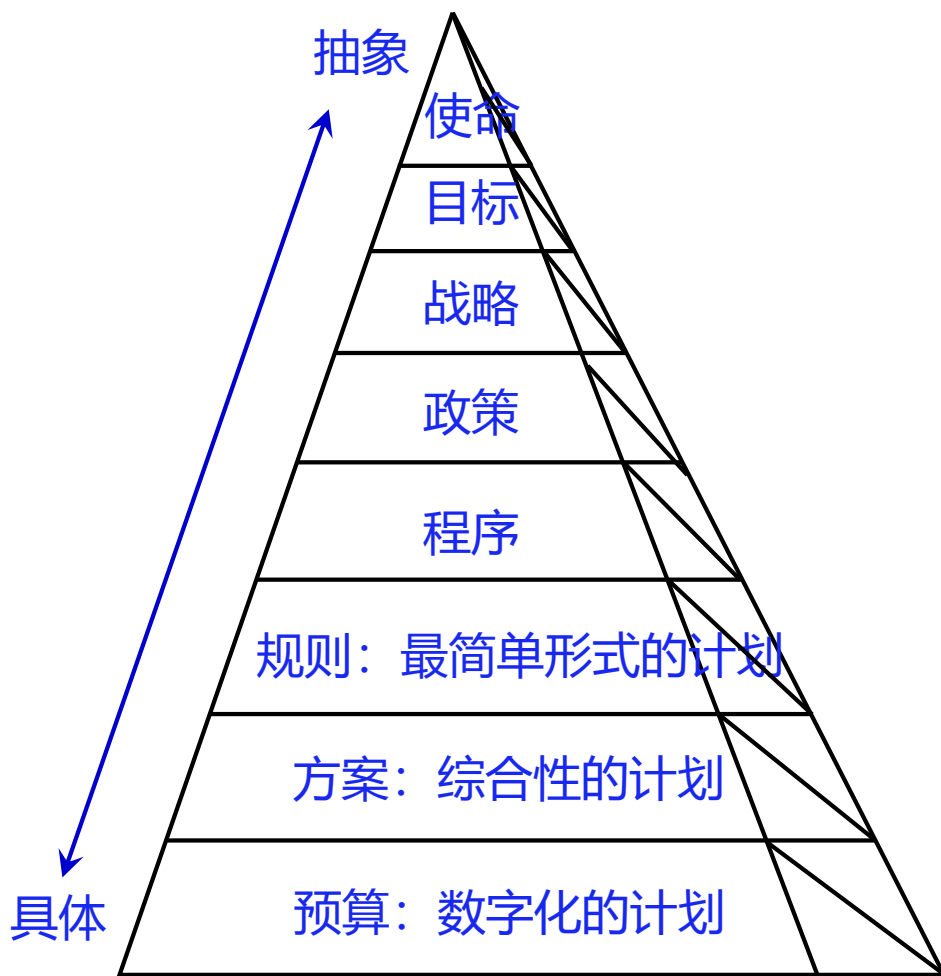
（三）计划的类型

使用频率

- 一次性计划：救灾计划
- 持续性计划：生产计划

（三）计划的类型

表现形式



CUMTB的发展计划:

使命: 培养德才兼备, 知行合一的人才

目标: 涌现领军、领袖人物, 为国家矿业做出重大贡献

战略: 以理工为主、以矿业与安全为特色, 理工文管法经等多学科协调发展的学科专业体系和多科性大学的基本格局

政策: 人才、资金、科研政策...

程序: 组织与决策流程、职位结构

规则: 各类管理规范

方案: 沙河校区、校企合作、学生培养方案...

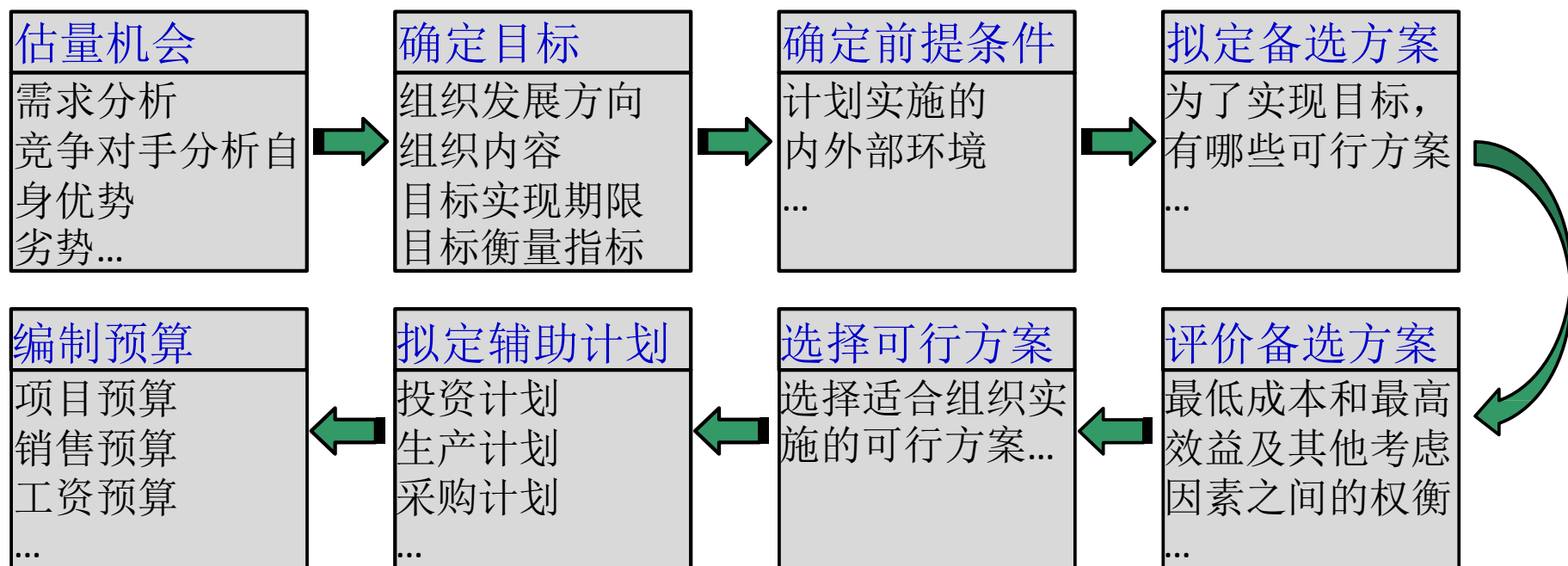
预算: 科研经费、一流学科经费、企业经费、教育经费...

（三）计划的类型

- 职能：生产、设备、技术、销售、财务、人事
- 计划内容：专项计划和综合计划
- 组织层次：高层、中层和基层管理计划

（四）计划的程序和工具

- **计划的程序**：估量机会、确定目标、确定前提条件、拟定备选方案、评价备选方案、选择方案、制定辅助计划以及编制预算。



二、目标管理

（一）目标管理的含义

- 以目标为导向，以人为中心，以成果为标准，使组织中的上级和下级一起参与组织目标的制定，由此明确各层级的职责范围，并依此管理、评价和决定其贡献及奖励报酬等，最终使组织取得理想业绩的一整套系统化的管理方式。

二、目标管理

（一）目标管理的含义

目标管理的优点

- 克服传统管理的弊端；
- 提高工作成效；
- 激励和提高员工的能力；
- 改善组织内部人际关系；

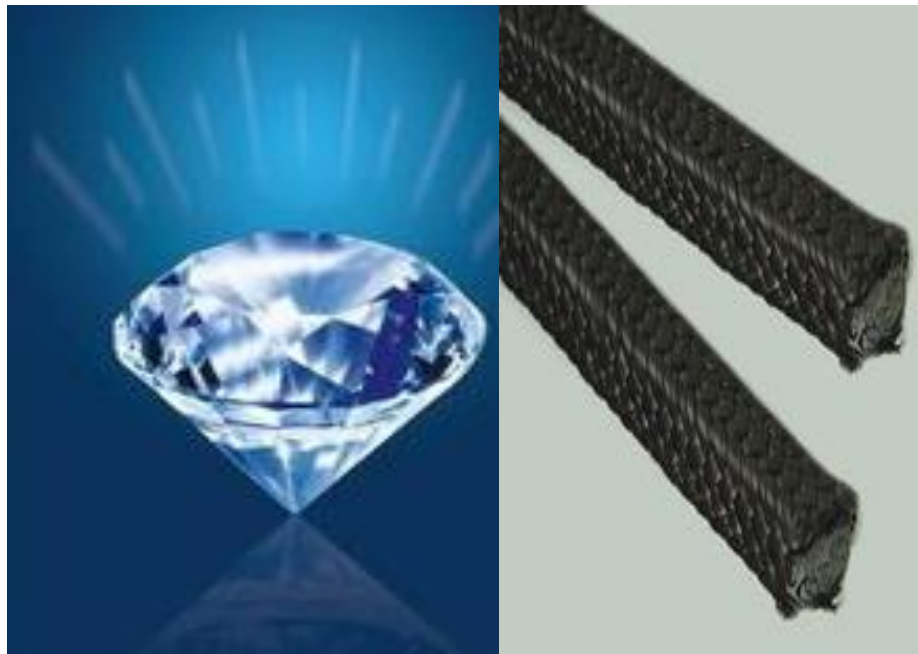
（二）目标管理的程序和步骤

- 建立一套完整的目标体系：由上而下地逐级确定与组织结构相适应的组织目标。
- 明确责任：要求每一个分目标都有确定的责任主体，明确目标责任者和协调关系。
- 组织实施：目标管理重视结果，强调自主、自治和自觉。
- 检查和评价：对各级目标的完成情况，要事先规定出期限，定期进行检查。

管理的职能

- 第一节 计划
- 第二节 组织
 - 组织职能概述
 - 组织结构设计 with 组织目标实现
- 第三节 领导
- 第四节 控制

钻石与石墨



组织

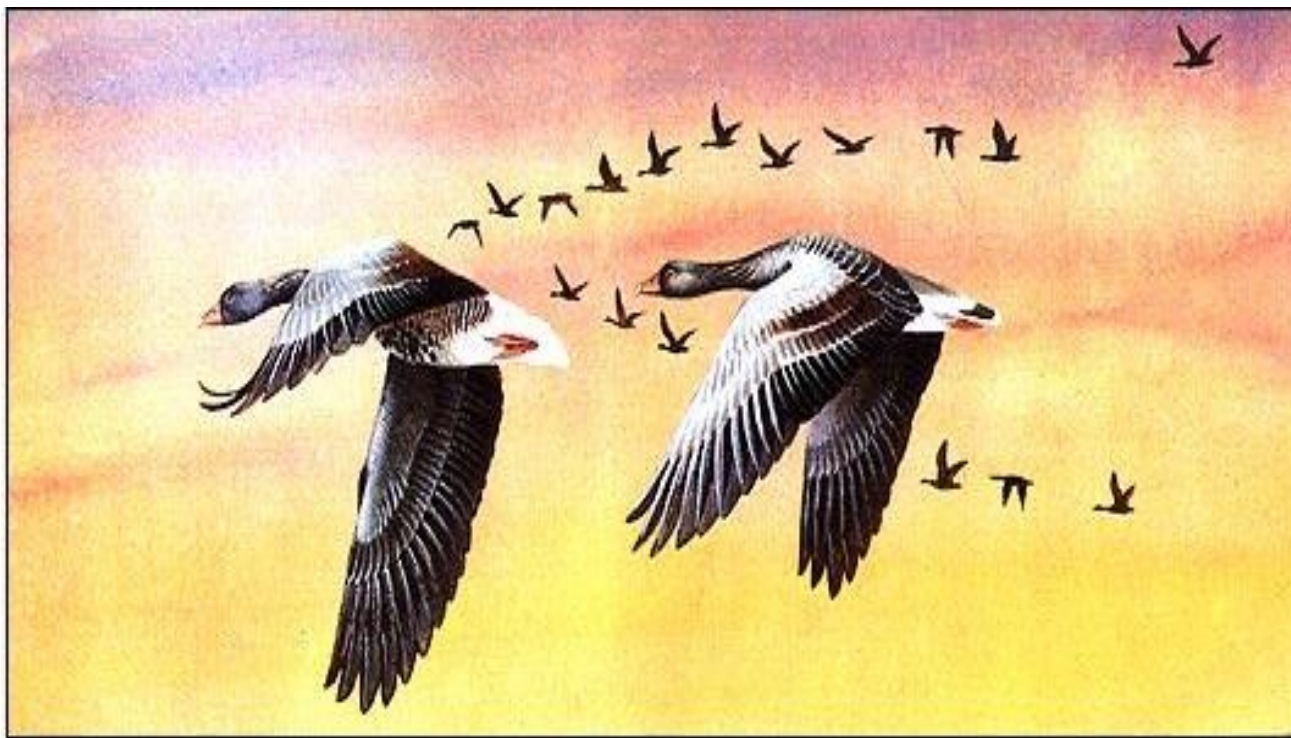
中国有两句俗话：

- “一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝。”
- “三个臭皮匠胜过诸葛亮”



组织

- 大雁迁徙为什么要排 V 型？



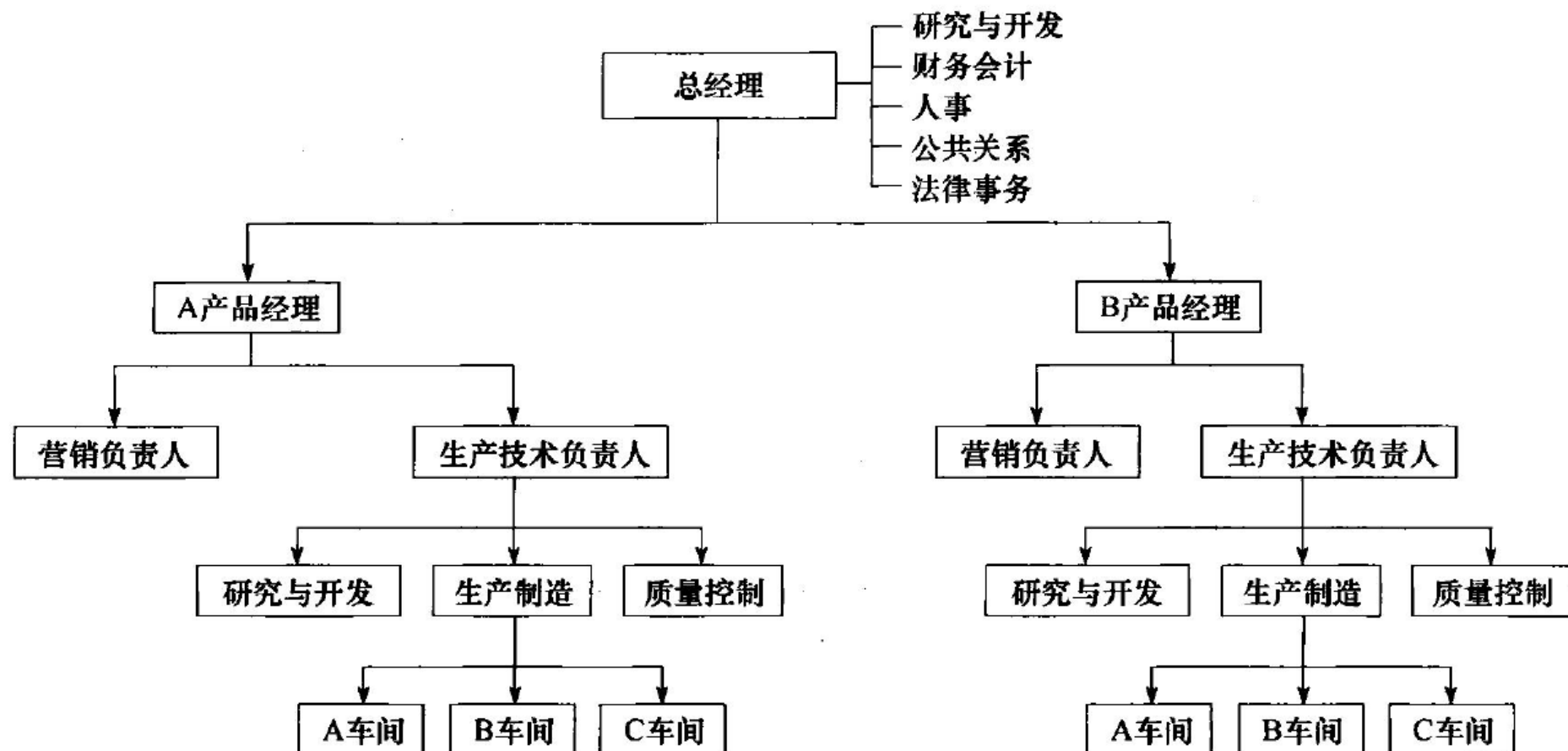
鸟飞行时翅膀尖端会产生一股向前流动的气流，叫做“尾涡”。后面的鸟利用前面的“尾涡”，飞行时要省力得多。

组织

科学家经过大量的调查研究发现：大雁以这种方式飞行要比单独飞行多出12%的距离，飞行的速度是单独飞行的1.73倍。因为大雁在飞行过程中，一般是由一只比较强壮的大雁在前面开路，能帮助它后面或两边的大雁形成局部的真空，减少飞行的阻力，并且领头雁时常发出叫声，以此鼓励其他的大雁不要掉队。当领头雁感觉疲倦无力，另外的大雁会及时补上，以此保持飞行的速度，大雁就是通过这种团结协作的精神才完成长达1至2个月的飞行。

- 启示：部分组成的整体，经过优化设计后，产生 $1+1>2$ 的效果。

企业组织架构



一、组织职能概述

组织：对完成特定使命的人们进行的系统安排。

组织的三要素：

- 明确的目标
- 由人组成，人群数量 ≥ 2
- 系统性的结构

一、组织职能概述

- 职位设计
- 部门划分
- 职权配合
- 人力资源管理
- 协调整和
- 组织变革

1、职位设计

职位设计

横向管理部门设计

纵向管理层级设计

2、部门划分

部门划分

职能

框架

协调方式

管理规范

3、职权配合

- 对于各个部门，为了便于进一步管理，必须在整个组织范围内进行职权划分，设定各部门的权限。
- 进一步，在各部门设定管理者，管理部门内部事务，并规定被管理者的工作范畴，这就是组织职权配合的过程。
- 合理的职权配合是组织功能有序、不紊乱的重要保证。

4、人力资源管理

- 人力资源是组织的核心资源，由于每个部门都包含不同类型的职位，组织需要根据部门及职位的需要，在各个职位上选拔并分配合适的人选。
- 在市场竞争日趋激烈、人才需求量巨大的情况下，如何选取高水平人才，如何配合工作人员，怎样才能发挥每个人最大的潜力，是组织人力资源管理重点所在。

5、协调整合

- 在人力资源合理配合之后，组织还需要对组织结构进行协调整合。
- 协调整合的目的是优化组织结构，使得各个部门、各个职位紧密的联系在一起，形成一个有机整体，而不是零零散散相互独立的各个模块，这个过程会让组织运转更加高效。

6、组织变革

- 作为一个有机整体，组织遵循“优胜劣汰”。

- 环境变化促使组织变革

当新的环境出现时，组织必须做出适应性的调整，有时这种调整幅度可能是巨大和革命性的，直接引发企业的再造。

- 组织目标变化促使组织变革

组织的目标也会随着时间的推移而逐渐改变，这也使得组织变革成为了必要之举。

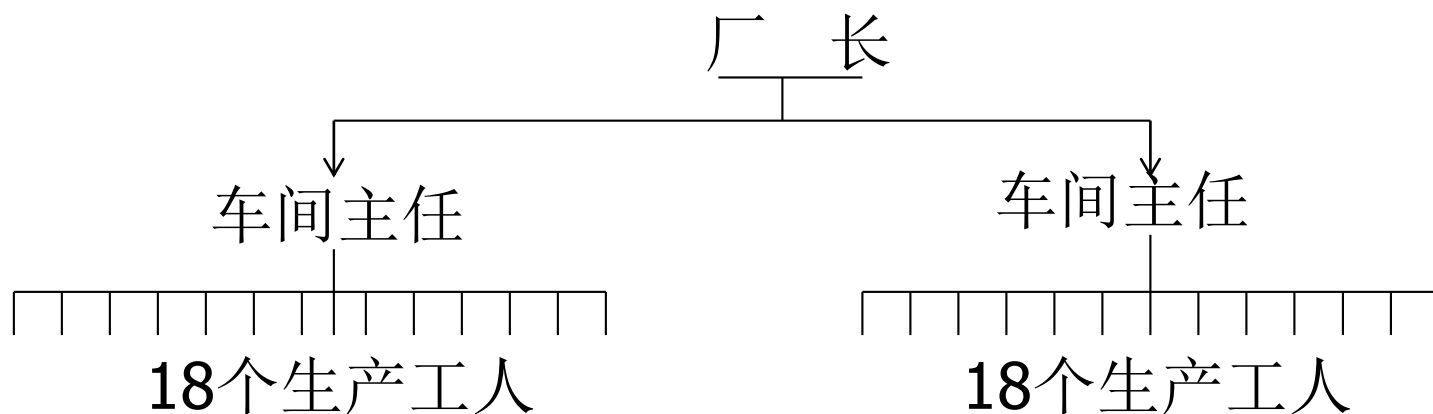
二、组织结构设计 with 组织目标实现

（一）组织结构设计：

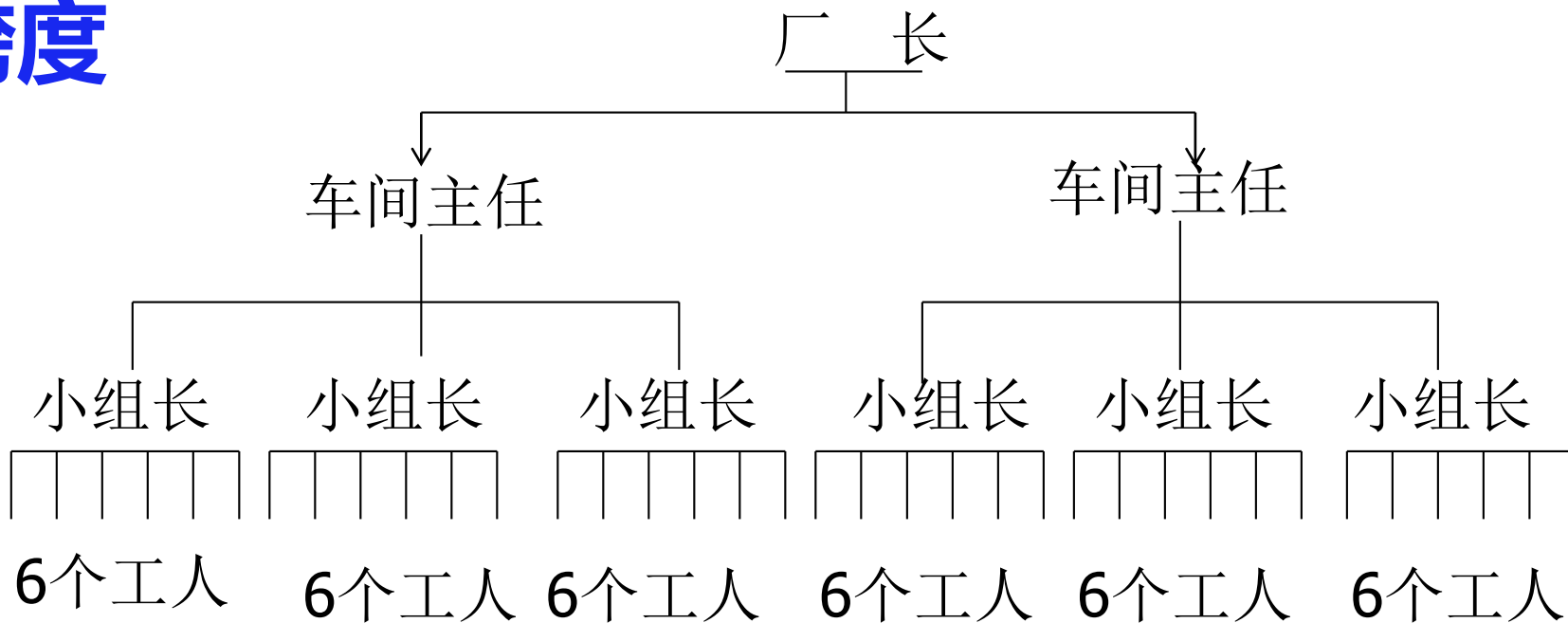
- 明确谁去做什么，
- 谁要对什么结果负责，
- 消除由于分工不明而造成的工作中的障碍，
- 建立沟通网络。

(一) 组织结构设计

宽跨度



窄跨度



(一) 组织结构设计

- 窄跨度高耸型如大型跨国公司

全球总裁

全球副总裁

亚太区总裁

大中华区总裁

中国区总裁

部门经理

.....

案例：孔明之死

- 早期，西蜀还只是一个公司，行业里诸侯割据，诸葛孔明攻城掠地，神机妙算，胜赤壁、得荆州、取西川、定汉中，盛极一时。随着市场做大，下属以州、郡等为单位的公司越来越多.....
- 一方面是公司越来越大，另一方面是孔明越来越操劳，任免一个县官这样的芝麻小事，孔明也要亲自处理。事无巨细、亲历亲为、日理万机、鞠躬尽瘁。司马懿评价说：“孔明食少事烦，其能久乎？”

案例：孔明之死

- 而与之相对比，曹操采取的人才策略是：“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”，曹操广纳天下贤才，达到人才的整合效应，用分工与协作产生更多的“诸葛”，就是说在公司形成高、中、基三个管理层次：战略决策层、战术执行层、运营层，让合适的人做合适的事。
- “出师未捷身先死，长使英雄泪满襟”，诸葛孔明一生事必躬亲，积劳成疾，卒于军中，终年54岁，虽业绩彪炳，却始终未能为蜀国培养出一些象样的人才，最后落得“蜀中无大将，廖化做先锋”，国家大业后继无人的结局。

(一) 组织结构设计

窄跨度组织

优点

严密的监督
严密的控制
上下级之间联络迅速

缺点

上级过多地参与下级的工作
管理层次多
多层次引发高费用
最底层与最高层间距过大

宽跨度组织

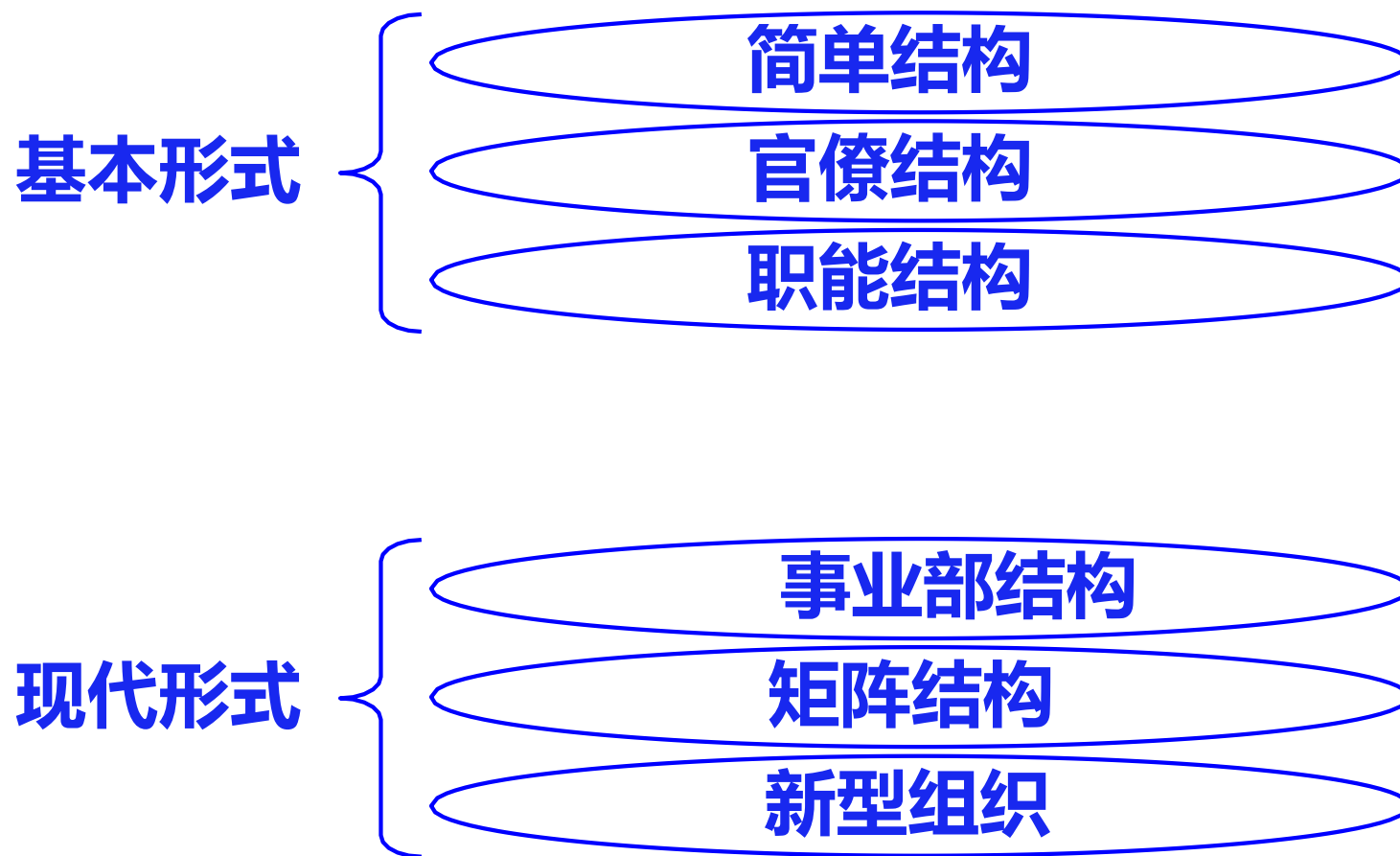
迫使上级授权
必须制定明确的政策
必须谨慎地选择下属

上级负担过重
决策容易出现瓶颈
上级有失控的危险
要求管理人员具备特殊的素质

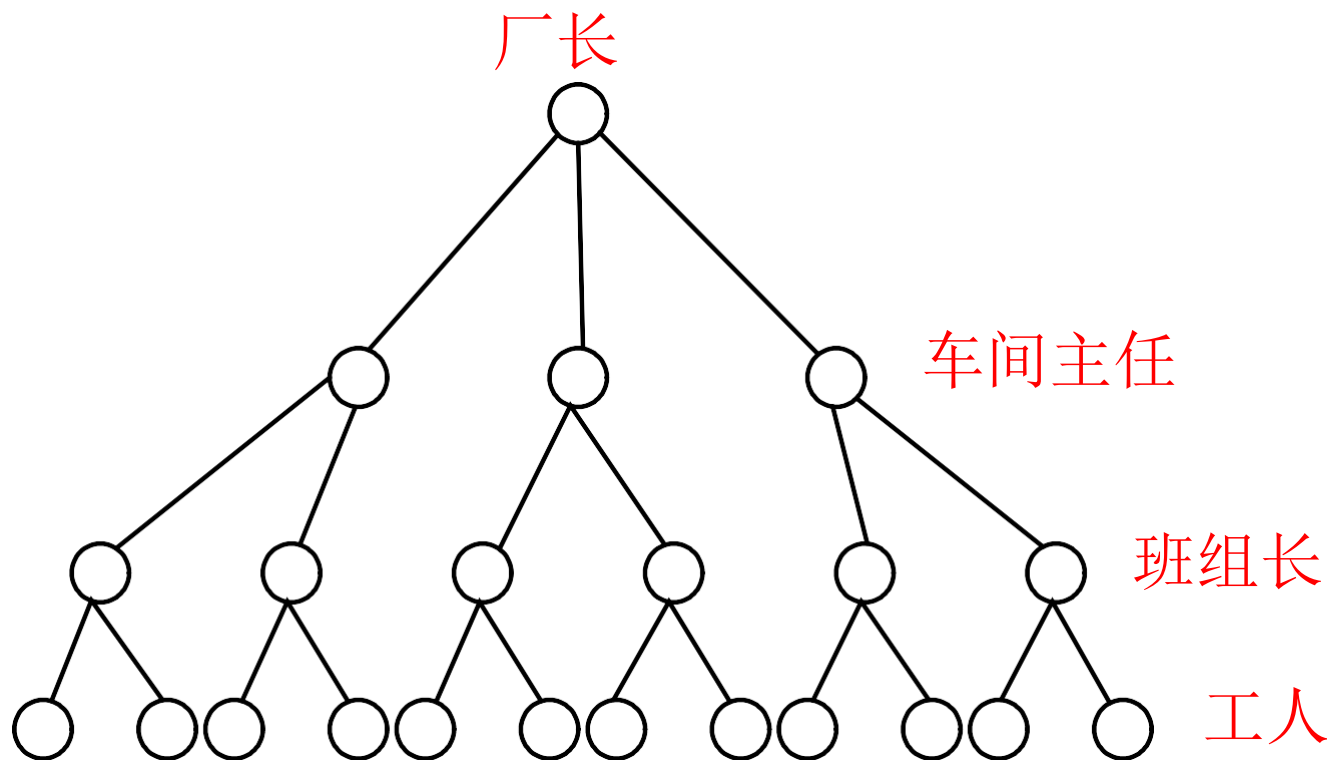
（二）组织结构设计所考虑的因素

- 战略目标：
 - 成本最低战略； 产品差异化战略； 核心竞争战略； 模仿战略
- 环境因素：
 - 变化与稳定
- 技术因素
- 组织规模

(三) 不同类型的组织结构



1. 简单结构



1. 简单结构

优点：

- ①机构简单，沟通迅速；
- ②权力集中，指挥统一；
- ③垂直联系，责任明确。

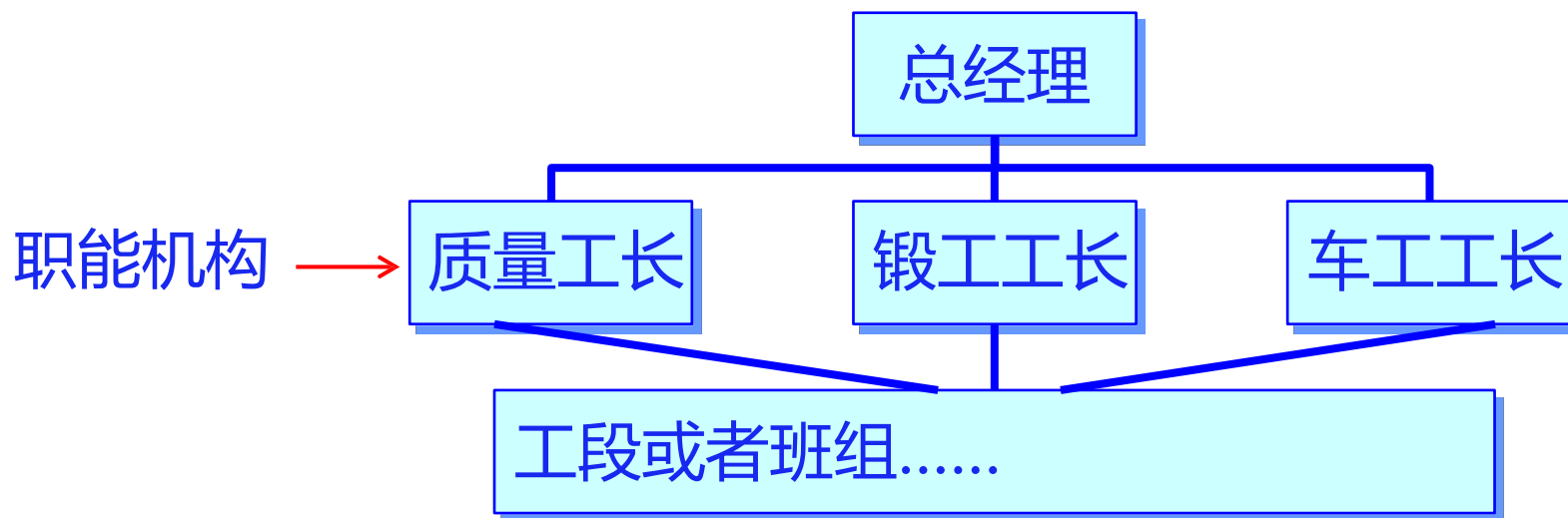
缺点：

- 没有职能结构，管理者负担重，难以胜任多种能力要求。

2. 官僚结构

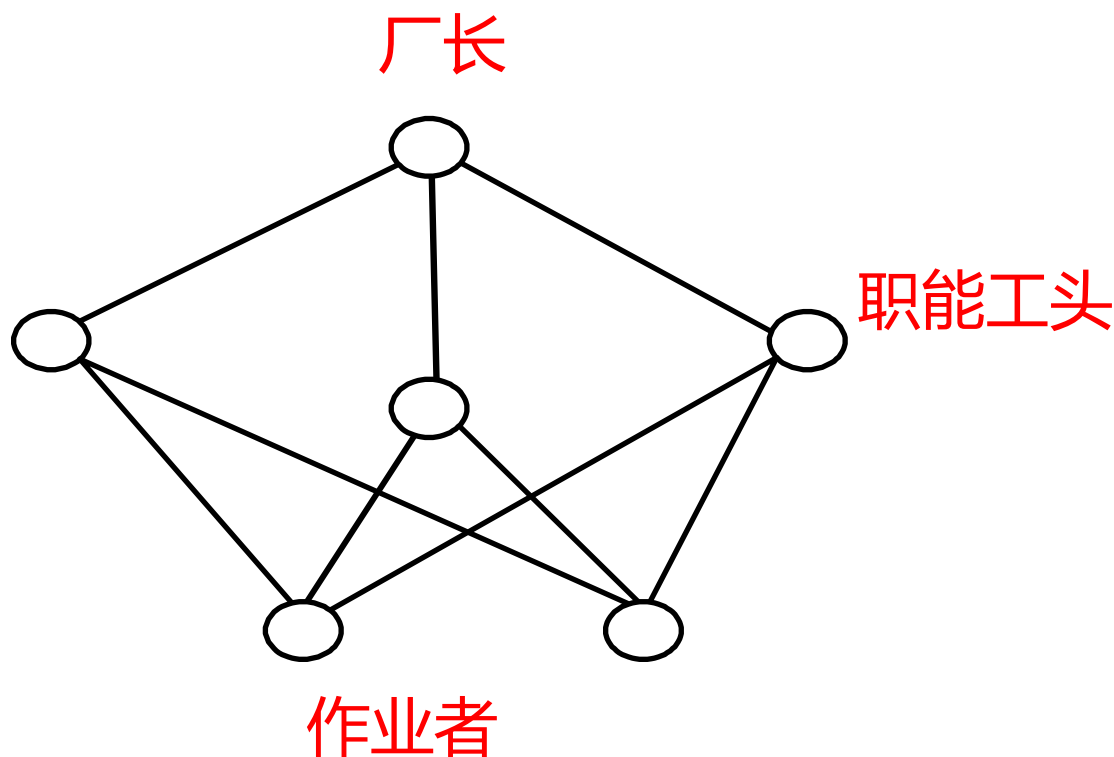
- 标准化程度高，组织结构较为严密
- 标准化工序进行协调和控制
- 工作专业化，部门化
- 部门之间的对立
- 高度集权化
- 组织规章制度明确，不够灵活

3. 职能结构



3. 职能结构

- 组织同一层级按照职能横向划分为若干个部门，每个部门互不统属、相互分工合作。
- 职能部门主管根据某项职能工作，可以对所有工人发号施令，因此可能导致多头领导。



4. 事业部结构



4. 事业部结构

腾讯事业部

- 1.TEG技术工程事业群：没有直接的商业产品，是其他事业群的支撑平台
- 2.CDG企业发展事业群：有财付通部门，负责战略投资的部门，现在腾讯投资了很多公司，比如京东、搜狗、大众点评、58同城、滴滴打车、金山
- 3.IEG互动娱乐事业群：腾讯游戏，文学，动漫；最有钱的土豪部门了
- 4.SNG社交网络事业群：QQ聊天工具,广点通、腾讯云、QQ音乐、QQ空间；这是腾讯的标志性部门，很多人都把QQ当作腾讯的代名词了
- 5.WXG微信事业群：微信、qq邮箱、foxmail; 这是新发展起来相当有前景的部门
- 6.OMG网络媒体事业群：腾讯网、腾讯视频、腾讯微博、微视；微博是基本上快废掉了，不过腾讯网和视频还是不错的；腾讯网靠着弹窗口这个杀手招成为中国第一大门户网站，视频刚开始不行，现在砸了那么多钱进去买版权还是有搞头，没办法有钱就是任性
- 7.MIG移动互联网事业群：qq浏览器、qq管家、腾讯地图、应用宝

4. 事业部结构

优点：

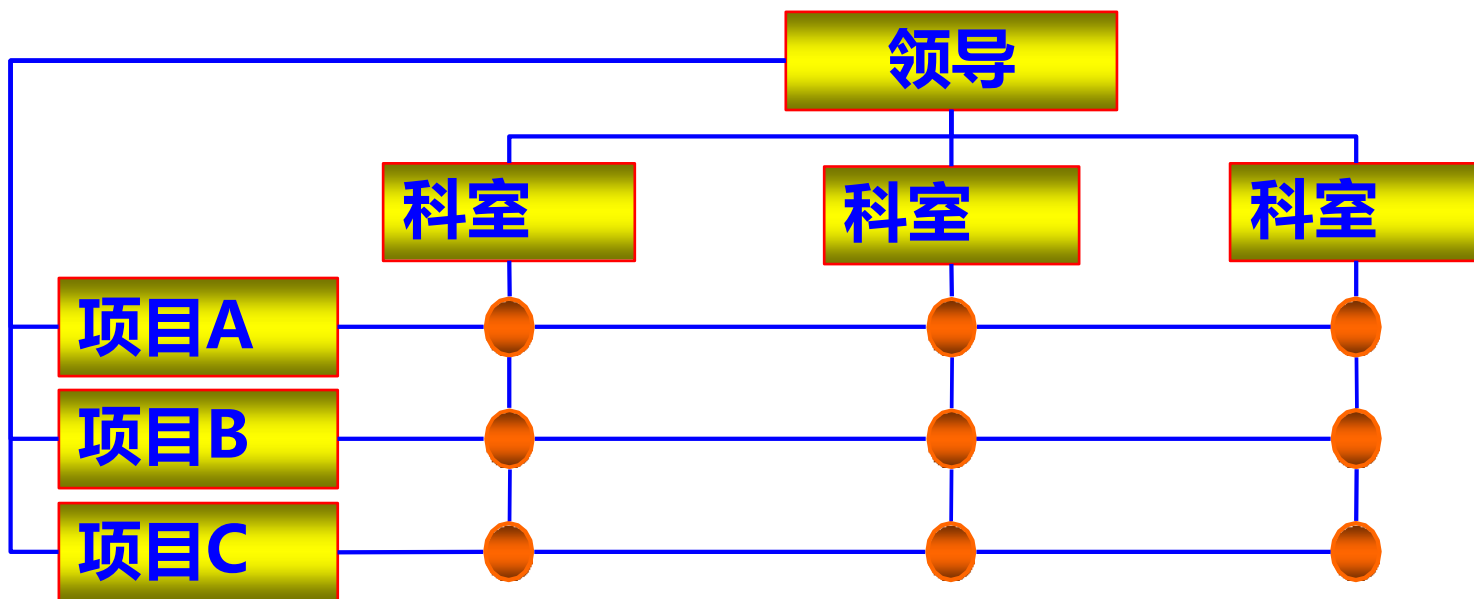
- (1) 有利于发挥各事业部的积极性、主动性，放权搞活，更好适应市场；
- (2) 有利于高层管理者摆脱日常事务，集中精力考虑宏观战略；
- (3) 有利于锻炼和培养综合管理人员。

缺点：

- (1) 指挥不灵，企业整体性差；管理人员增多；
- (2) 要求管理者具备很高的管理素质，否则会造成事业部管理的困难。

5. 矩阵结构

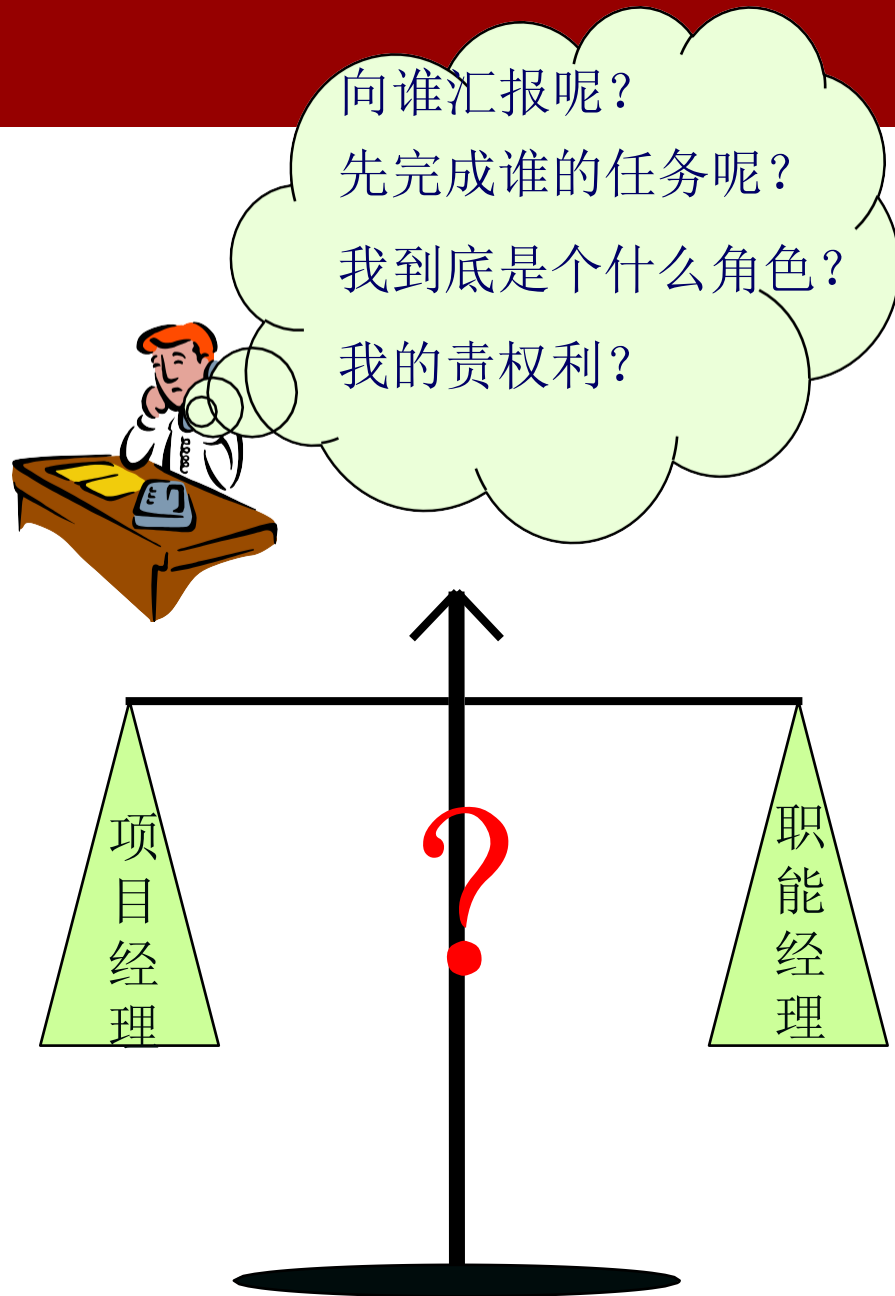
- 它由纵横两套管理系统叠加在一起组成一个矩阵，其中纵向系统是按照职能划分的指挥系统，横向系统一般是按产品、工程项目或服务组成的管理系统。适用于变动性大或者临时性的工作项目。



5. 矩阵结构

项目经理需要考虑以下问题：

- 如何激励一个人
为项目而工作？
- 当项目经理对于
雇员的要求与职
能部门的政策相
矛盾时，项目经
理如何使雇员相
信应该根据项目
指导行事呢？



5. 矩阵结构

优点：

- (1)企业组织形成纵横结合的联系，加强了各职能部门之间的配合，能发挥专业人员综合优势；
- (2)具有较强的组织灵活性，既可以根据需要快速构建，也可在完成任任务后随时撤销。

缺点：

- (1)组织成员接受双重领导，破坏了统一指挥原则；
- (2)工作出现差错时，不易分清领导责任。

6. 新型组织

- 团队结构
- 虚拟组织：职能外包，部门虚拟化
- 无边界组织：取消各种职能部门，代之以授权的团队

管理的职能

- 第一节 计划
- 第二节 组织
- 第三节 领导
 - 领导职能概述
 - 沟通
 - 激励
- 第四节 控制

“领导行为与爱情差不多，人人都知道它存在，但却难以说清楚。”

——美国知名领导学家华伦班尼斯

领导的本质：影响力

管理故事——三只鹦鹉



一个人要去买鹦鹉.....



看到一只鹦鹉前面的牌子上写着：



此鹦鹉会两门语言，
售价二百元。

另一只鹦鹉前，则标道：

此鹦鹉会四门语言，
售价四百元。



该买哪只呢？

它们都：

毛色光鲜

聪明活泼

灵活可爱

能说会道



这人转啊转，拿不定主意.....



结果突然发现一只老掉了牙的鹦鹉，毛色暗淡散乱，标价

八百元



这人赶紧叫来老板

领导

问：这只鹦鹉是不是会说八门语言？

答：不会。

问：那为什么又老又丑，又没有能力，会值这个数呢？

答：因为另外两只鹦鹉叫这只鹦鹉：老板。



领导

管理心得

- 真正的领导人，不一定自己能力有多强，只要懂信任，懂放权，懂珍惜，懂选择，管理并团结自己的下级，就能更好地利用在某些方面比自己强的人，从而自身的价值也通过他们得到了提升。

领导要善于培养自己的影响力。



**领导者的典型姿态
是怎样的？**

领导



描述：紧握双拳、
目光坚定



描述：高瞻远瞩，
一指定天下



描述：神情亲切、
随和、富有爱心

干劲、激发力

认知能力
业务能力

诚实和正直

自信

描述：胜利的手势、
淡定的微笑



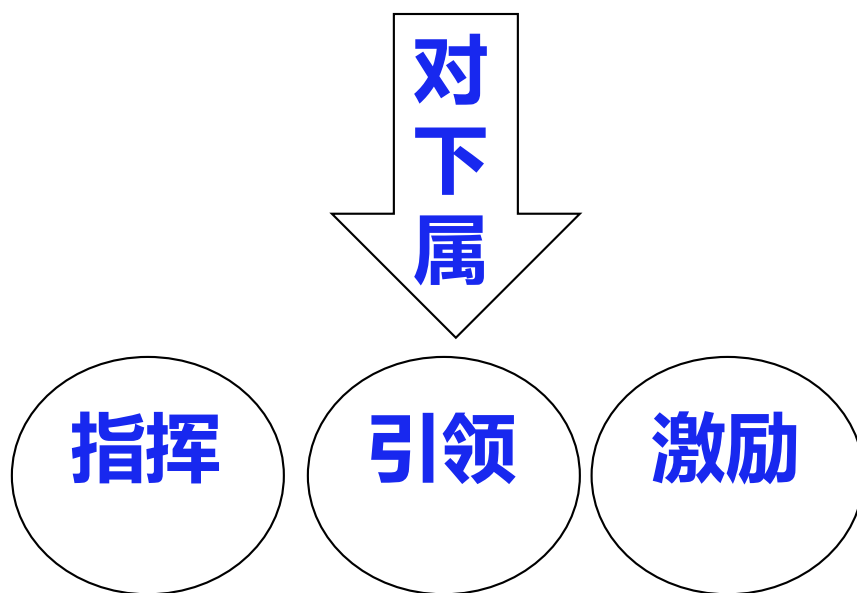
领导

领导作为名词指“领导者”，作为动词指“领导过程”，是一种管理职能，但不同于例行管理：

- 管理是指管理人员按照组织的规章制度，明确的层次和职位关系，对下属分配任务、指导工作，活动是有序的；
- 领导是领导者运用自身魅力影响下属以执行组织计划，完成组织活动的行为，可能会在一种无序状态下进行。

一、领导职能概述

- 领导：通过对人们的有效影响而使其具有强烈意愿并努力达成组织目标的一种艺术或一种过程。



一、领导职能概述

- 三个要素：人、影响和目标
- 领导的实质在于影响，领导通过对人的影响达到预期的目标。



一、领导职能概述

如何实现领导？

告诉对方需要做什么——沟通

引导对方完成任务——激励



二、沟通

成功的领导，需要对人施加影响，施加影响的基本手段就是有效的沟通。

- 沟通是信息交换并被两个或两个以上的人理解的过程，这个过程通常伴有激励或影响行为的意图。
- 沟通的四要素：发送人、接收人、信息和渠道
- 任何一个要素处理不好，都会导致沟通障碍。

沟通障碍与克服

1. 无计划沟通

- 尽量做足够的准备，要对沟通的目的和内容了然于心，不出现慌乱、遗忘等现象。

2. 表达不清或理解不清

- 信息发送者要理清思路，组织好语言；接收者要学会聆听，努力把握信息要点，并及时做出反馈。双方积极互动，保证信息的准确性，完成沟通的循环。

沟通障碍与克服

3.文化或语言障碍

- 尽量用双方都能理解的语言或者符号，争取避免涉及文化差异的内容，如果有可能，努力的去了解异域文化及语言。

4.偏见、个人情绪

- 在沟通的过程中，应去除偏见，控制个人情绪，保持良好的心态。

5.不良的沟通方式

- 选择合适的沟通方式。

沟通障碍与克服

6.过滤

- 在组织内设置监督机构，以保证准确的信息能够从低层传递到高层，避免信息操控者的出现。

7. 信息过量

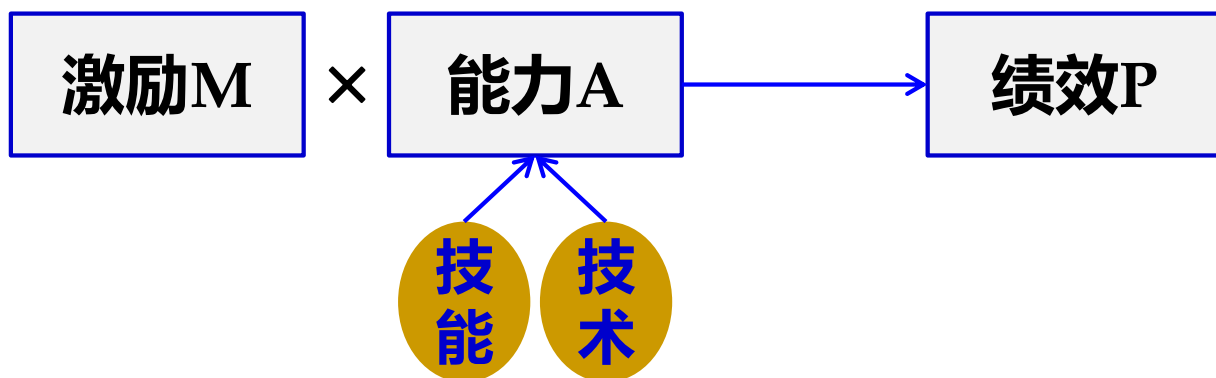
- 信息的提供要适量。

8.其他沟通障碍，如年龄、性别、专业领域等

三、激励

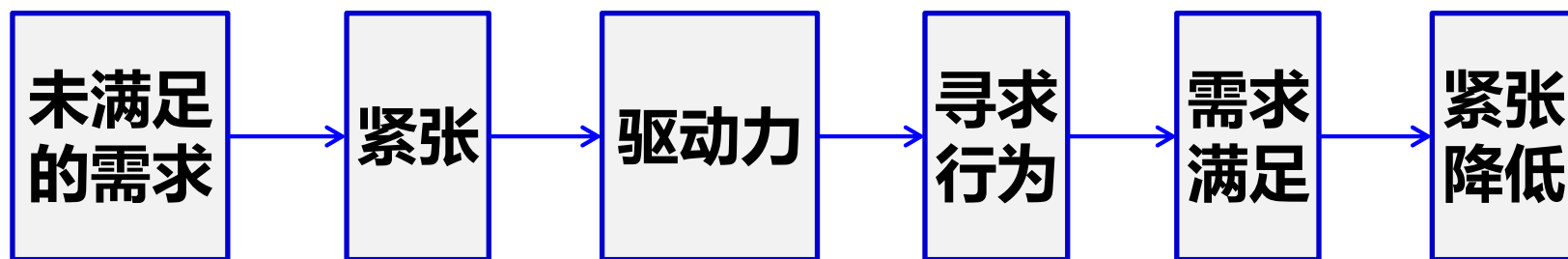
(一) 激励与绩效

- 激励是激发人的行为的心理过程，是领导者激发下属能力的重要方法；
- 从效果上看，受到激励的人往往能够比没有受到激励的人付出更大的努力，表现出更好的绩效。



激励的基本过程

- 未被满足的需求是激励的基点，由此产生紧张心理，引发驱动力，在驱动力的牵引下，人们寻求实现特定目标的行为以满足需求，需求得到满足后紧张的心态也就降低了。



（二）几种激励理论

- 马斯洛层次需求理论
- 双因素理论
- 麦克利兰需求理论
- 公平理论
- 期望理论

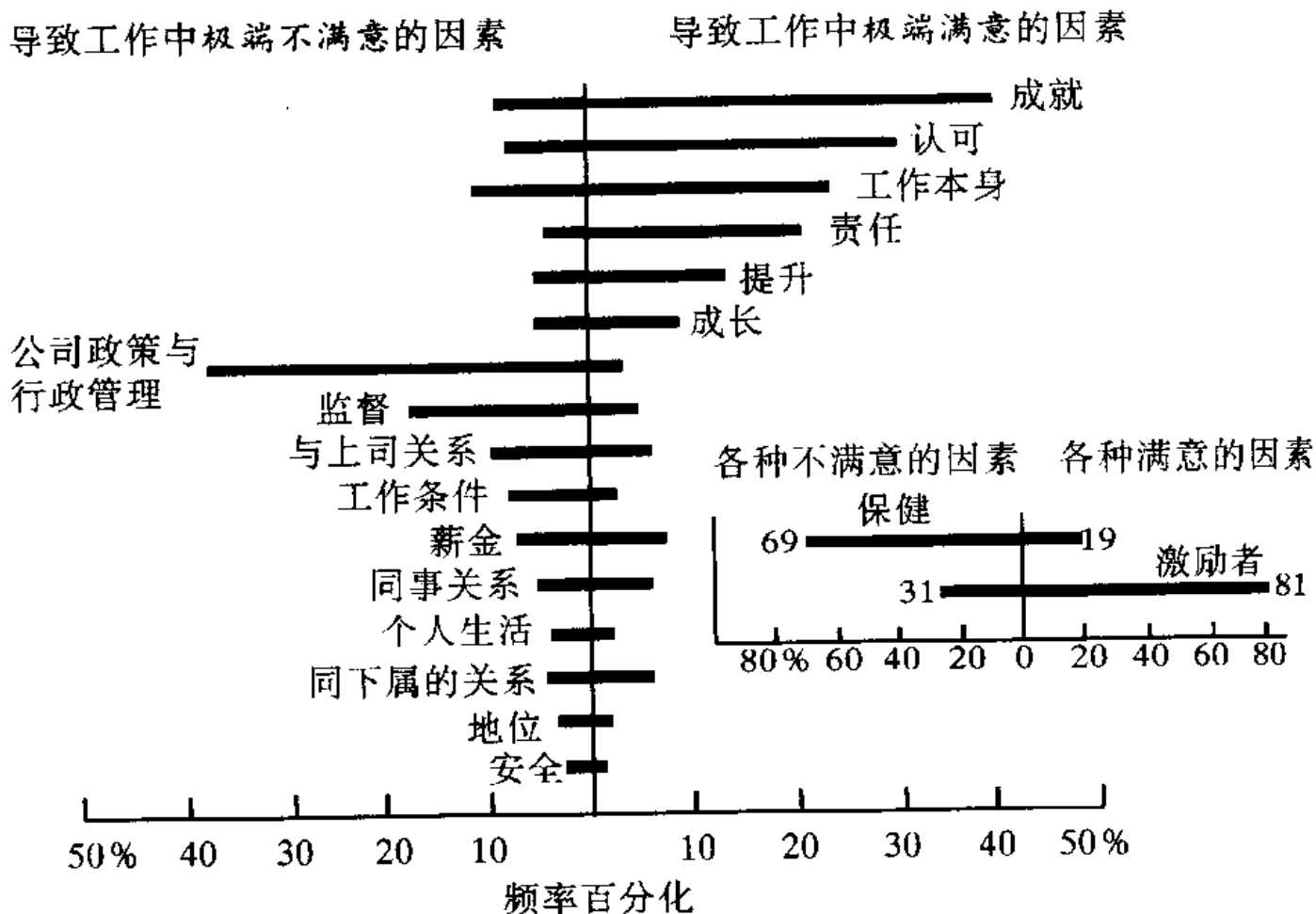
1、马斯洛层次需求理论



2、双因素理论—赫茨伯格

- **保健因素**：满足员工所需的保健因素，并不会产生激励作用，只能使员工保持平静，防止出现不满情绪；但是，一旦保健因素不能得到满足，员工就会产生不满情绪。
- **激励因素**：激励因素得不到满足，员工不会产生不满情绪，并且仍然保持平静；一旦激励因素得到满足，就会激发员工的积极性。

2、双因素理论—赫茨伯格



资料来源: Reprinted by permission of *Harvard Business Review*. Frederick Herzberg, "One More Time: How Do You Motivate Employees?" (January-February 1969): 57. Copyright © 1969 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

2、双因素理论—赫茨伯格

保健因素	激励因素
管理方式	得到赏识
报酬	升职
工作环境	获得认同
人际关系	成就
工作安全	责任感

2、双因素理论—赫茨伯格

管理小故事：保健因素与激励因素的转换

- 有一个故事:有一群小孩子，总是在一起玩闹，骚扰了一个邻居老头。这个老头想了一个办法:只要这些小孩子来玩，那么就每天给10元钱，一开始这些小孩子很开心。过几天以后，老头说，我只能给5元；这些小孩子有些不情愿了。再过几天，老头说，我没有钱可给了。这些小孩就不愿意再到他那里去玩了。

3、麦克利兰需求理论

麦克利兰在前人研究的基础上，提出了三种需求：

- 成就需求
- 权力需求
- 归属需求

4、公平理论—亚当斯

- 根据与他人投入与报酬的对比，进行主观判断。

$$\frac{\text{自己得到的报酬}}{\text{自己的投入}} = \frac{\text{他人得到的报酬}}{\text{他人的投入}}$$

- 如果员工通过自己和他人的比较，发现这个等式是平衡的，会感到公平。
- 如果他根据主观判断发现这个等式并不成立，就会感到不公平。

5、期望理论—弗鲁姆

- 企业因一客户拖欠货款而周转不灵，但利用多种方法也没催回。领导认为“重奖之下必有勇夫”，因此设重奖奖励能催回货款的人，但反应寥寥无几。为什么？

5、期望理论—弗鲁姆

- 如果一个人预期他所追求的目标以及他的努力是有价值的，那么这将会对他产生一定的激励。

$$\text{激励} = \text{效价} \times \text{期望}$$

- 激励：个体受到的激励程度
- 效价：个体对一个成果的偏好程度
- 期望：特定的行为能够导致预期成果的概率

管理的职能

- 第一节 计划
- 第二节 组织
- 第三节 领导
- 第四节 控制
 - 控制的内容与类型
 - 控制过程及其有效性
 - 控制技术

一、控制的内容与类型

- 控制是管理职能之一，是管理者根据组织的计划和事先设立的标准，监督检查各项组织活动的开展过程和结果，并根据偏差调整行动或计划，使计划和实际相吻合，从而保证目标实现的过程。

作用：

- 限制偏差的积累
- 适应环境的变化

一、控制的内容与类型



一、控制的内容与类型

内容：

- 对组织人员的控制；
- 对财务的控制；
- 对作业的控制；
- 对信息的控制；
- 对组织绩效的控制

一、控制的内容与类型

1、按照控制点处于管理活动进程的阶段划分

- 前馈控制
- 过程控制
- 反馈控制

一、控制的内容与类型

前馈控制

- 也称预先控制或事前控制，是组织在一项活动正式开始之前所采取的管理行动。

过程控制

- 也称现场控制或并行控制，是在活动进行过程中，管理者在现场对正在进行的活动始终给予指导和监督，保证活动按规定的政策、程序和方法进行。

反馈控制

- 也称事后控制，是活动结束后，通过活动过程中已发生的问题，分析不足并总结经验教训，为后续的管理工作提供参考和借鉴，使下一步工作能正常进行，是一种“亡羊补牢”式的控制模式。

一、控制的内容与类型

2、按控制主体的不同划分

- 外部控制

以组织机构为控制主体，将组织成员的素质和能力视为既定条件，通过调整工作环境和条件达到改进工作状况的目的。

- 自我控制

以组织成员为控制主体，通过组织成员自我努力达到改进工作状况的目的；

一、控制的内容与类型

3、按照不同的控制手段划分

- 预防性控制

是管理者更多地进行自我控制，从而主动地对潜在的问题采取纠正措施，避免产生错误以尽量减少日后的纠正活动，防止资源的浪费。

- 纠正性控制

指由于管理者没有预见到问题，当出现偏差时采取措施，使行为或活动回归到事先确定的或所希望的水平。

二、控制过程及其有效性

控制工作的环节大致遵循：

- ①确立控制标准
- ②衡量实际绩效
- ③进行偏差分析
- ④采取纠偏措施



控制原则：

- ①反映计划要求
- ②组织适宜
- ③控制关键点
- ④强调例外
- ⑤控制趋势

三、控制技术

1、预算控制

- 预算控制是事先预算规定收入与支出的标准，然后根据该标准来检查和监督各部门活动，以保证组织经营目标的实现，并使费用支出受到严格有效约束的过程。

预算常见类型

- 经营预算
- 投资预算（资本预算）
- 财务预算

三、控制技术

2、作业控制

- 作业控制是针对组织生产运作过程的各个环节进行针对性的管理控制。

常见的作业控制

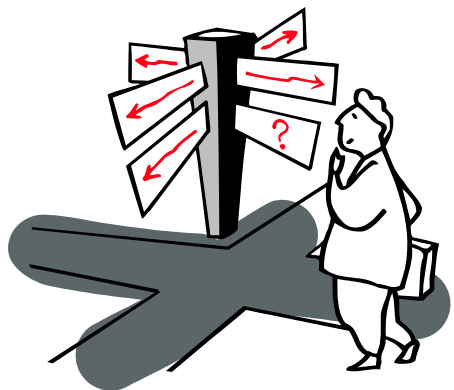
- 成本控制
- 采购与库存控制
- 质量控制



三、控制技术

3、审计控制

- 审计控制是根据预定的审计目标和既定的环境条件，按照一定的依据和审计原则审查、监督被审计单位的经济运行状态，并调整偏差，排除干扰，使被审计单位的经济活动运行在预定范围内且朝着期望的方向发展，以达到提高经济效益的目的。



审计控制分类

- 财务审计
- 管理审计
- 内部审计
- 外部审计

Q&A