

MM5112: 組織和管理

第五部分： 管理者職能 – 控制 Controlling

王莉，工商管理博士
Dr. Vivian Lee Wong



管理基础
管理和执行
外部环境内部环境

管理者职能
决策 Decision Making
策略规划 Strategic Planning

管理者职能
组织 Organizing

管理者职能
领导和激励员工 Leading

管理者职能
控制和监管 Controlling

- 官僚控制
 - 一般官僚控制
 - 会计审计
 - 预算控制
 - 财务控制
- 市场控制
- 宗族控制

管理控制

Managerial Control





管理控制

Managerial Control

管理控制的定义：

- 引导个体向实现组织目标的方向发展的过程。
- 确保活动按计划进行的有效性

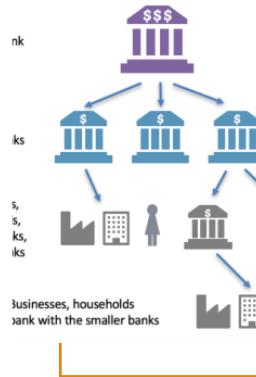
所以，管理者要实践管理职能，就必须在制订目标和计划后：

- 确保计划可以被执行
- 确保其有关人员都在做需要做的事
- 如果计划没有被合理地执行，管理就必须采取相应的措施去纠正问题。

这一过程就是管理的控制功能。

三种管理控制

管理者可以通过三种方式实现对组织的控制：



官僚控制 (bureaucratic control)

- 运用规则、法规和权威来规范组织成员行为。
- 通过预算、统计报告及绩效评估等，对行为和结果进行规范。



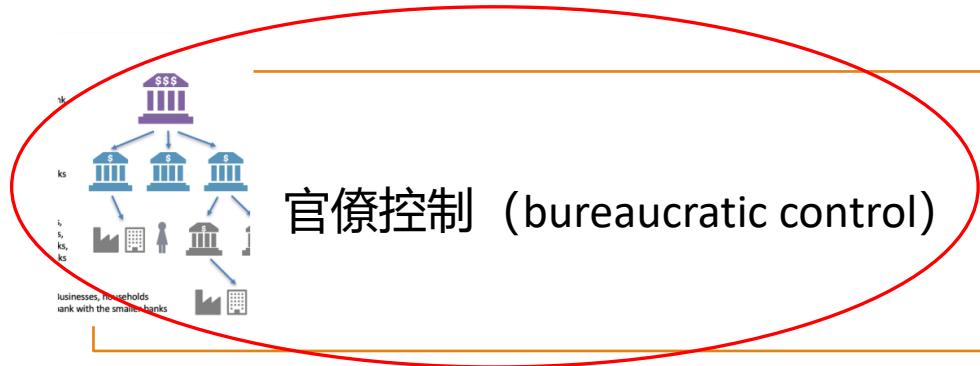
市场控制 (market control)

- 利用价格机制 Pricing Mechanism去规范组织活动。
- 业务部门都被视作利润中心 Profit Center，盈亏情况是考核这些部门经理业绩的基础。



宗族/文化控制 (clan/ cultural control)

- 员工们和公司共享价值观shared values与目标 goals，并在此基础上行动。
- 当成员拥有同样的价值观、目标，并相互信任时，正式的控制就不那么必要了。



市场控制 (market control)



宗族控制 (clan control)

官僚控制 (BUREAUCRATIC CONTROL)

官僚控制体现

控制流程 Control Cycle



官僚控制流程

步骤一：设定绩效标准

Setting Performance Standard

标准可以用不同的维度来衡量，比如收入增长10%，盈利增长10%，创新能力，产品质量，顾客和员工满意度等。

标准用来确立期望的绩效水平并作为对实际绩效进行评价的依据。



课堂讨论 - 特斯拉

假如你是特斯拉中国的管理层，你会怎么对这些部门设计绩效标准？

- 中国区业务
- 研发部
- 产品生产部
- 市场营销部
- 客服部
- 维修部



案例 - 特斯拉绩效标准（建议）

如果你是特斯拉中国的管理层你会怎么对这些部门设计绩效标准？

管理层

- 销量(unit sales), 市场占有率(market share), 单车毛利率(gross profit), 库存周转天数 (Days of Inventory turnover)

研发部

- 季度新专利数量, 新技术成功落地率, 跨部门协作满意度

产品生产部

- 生产合格率, 单车成本, 单车生产周期时间, 安全事故率

市场营销部

- 广告投放转化率、获客成本, 品牌知名度, 门店销售转化率, 门店客户等候时间

客服部

- 客户满意度, 投诉等候时间, 投诉解决时间



官僚控制流程

步骤二：衡量绩效水平

Measure Actual Performance

绩效评估的数据通常有三个来源：

- **书面报告：**例子：部门每月盈亏报告
- **口头报告：**例子：销售人员每天工作结束时，向管理者汇报当天的工作完成情况、问题及客户回馈
- **个人观察：**直接观察工作方法、员工的非语言信号和一般的生产运行情况。个人观察可以获得第一手的详细资料，但信息通常具有主观性。



官僚控制流程

步骤三：将绩效与标准进行对比

Compare actual performance with the standards

如果绩效和标准有偏离，比如销售或顾客满意度处于目标水平以下，管理者适当跟进和处理。

管理的**例外原则**（principle of exception）指出，将绩效与标准进行比较时，管理者需要将注意力集中在例外情况。



官僚控制流程

步骤四：采取更正行动并促进成功

Corrective actions

控制的最后一步是对发现的重大或者重要偏离采取适当的行动，例如，产品故障率，客户不满意度，单品成本大幅提高等等。

这一步骤在于对运营情况进行必要的调整，以确保达到计划的效果。

官僚控制的三种方法

前馈控制 (feedforward control)

- 发生在经营开始之前，包括设定生产/运营的政策、程序和规则。确保活动和有关人员会按计划合理进行
- 例如原材料的检查和采购的流程和规定，以及员工的培训。

同期控制 (concurrent control)

- 同期控制发生在计划执行过程中
- 包括现场指导、监督和协调修正。

反馈控制 (feedback control)

- 与标准进行比较，并利用比较后的结果，集中对已经发生的偏差进行修正。
- 例如利用六西格玛 (six sigma)作为反馈控制的工具。

六西格玛 (six sigma) 水平是指每百万次机会仅产生少于3.4次差错的过程，这意味着它的经营维持在99.99966%的准确度。六西格玛水平的公司不仅意味着产品或服务接近零缺陷率



前馈控制示例 – 职场恋爱

恋情如果发生在一名高管和下属之间，就会可能发生在以下问题：

- 利益冲突
- 控诉性骚扰
- 其他员工可能解读为可以将私人关系作为提升的一个捷径
- 恋情的过程也可能影响有关人事在工作中的情绪和效率

前馈控制是可以避免在组织中发生此类问题的一个有效方法：

- 避免性骚扰培训
- 禁止同事间建立恋爱关系。或者，要求他们签订“恋爱合约”，在这份合约中表示他们的关系是自愿及愉悦的。



管理审计 Management Audits

- 管理审计: 对组织内部各类系统的效能 Efficacy与效率 Efficiency 进行评估.
- 最普遍的评估内容包括会计控制 (比如预算控制) 。
- 审计的过程可以是由外部组织进行 (External Audit), 或者组织内部进行 (Internal Audit)



预算控制

Budgetary Control

- 预算控制是最广泛认可和采用的管理控制方法之一。
- 它结合了前馈、同期和反馈控制
- 预算控制通常被称为预算（budgeting）
- 预算控制通常对销售额，成本，其他支出进行预算，监察，比较和纠正。
- 预算的类型包括：销售预算，生产预算，**成本预算**，等等。



This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY-NC-ND

作业成本法 Activity-Based-Costing, ABC

计算成本时，传统成本法按单一标准（比如，产品数量）分摊间接成本 (Indirect Costs)到不同的产品线，导致偏差（比如，复杂产品成本被低估，简单产品成本被高估）

因此，现代企业多采用作业成本法（Activity Based Costing ABC）。其逻辑是：产品制作过程中牵涉不同的活动 (**Activities**)，如采购，质检，运送等等，所以，应按每种产品线实际消耗不同的活动的程度（**作业量**）来分摊成本。

这种方法能更精确地计算成本，揭示真实的**成本动因 (cost driver)**

作业成本法示例 Activity-Based-Costing, ABC

产生产动中心
Activity Center

间接成本
Indirect Costs

成本动因
Cost Driver

机器设置

机器使用

发货 / 运输

机器设置费用

电力, 折旧, 维护费用

物流费用

设置时长

使用时长

运输次数

电动车 爆款 1

电动车 爆款 2





Financial Control

财务控制

除了预算表(Budgets)，企业通常会采用一些标准财务报表 Standard Financial Statements以对财务状况进行控制。其中两个最主要的报表是

- 利润表（profit and loss statement / Income Statement）
- 资产负债表（balance sheet）

利润表

Profit and Loss Statement /
Income Statement

利润表/损益表 *Income Statement*

收入 - 支出 = 盈利

1. 收入 Revenue:

- 企业在一时期内(比如, 一年)成功为客户提供的服务或产品的价值

你们想到一些企业可以记录收入的情景例子吗?

利润表/损益表 Income Statement

收入 - 支出 = 盈利

支出 Expense:

销售成本 (Cost of Goods Sold, COGS)

- 销售成本是对生产产品有直接影响的成本。比如，原材料的成本，工厂工人的工资，生产的机器的成本。

其他开支 (Other expenses)

- 其他开支是和生产产品没有直接的关系的企业运营的成本。比如，市场推广支出，高层管理层的工资。

你们想到一些企业的销售成本和其他开支的情景例子吗？

XX科技有限公司利润表 / Income Statement of XX Technology Co., Ltd.

报表期间 / For the Period Ended: December 31, 2024 and December 31, 2023

货币单位 / Currency Unit: 人民币 元 / RMB Yuan

项目 / Item	2024年 / 2024	2023年 / 2023
营业收入 Revenue	1,200,000	1,000,000
营业成本 Cost of Goods Sold (COGS)	(700,000)	(600,000)
毛利润 Gross Profit	500,000	400,000
营业费用 Operating Expenses		
租金费用 Rent Expense	(120,000)	(100,000)
薪资费用 Salary Expense	(180,000)	(150,000)
营销费用 Marketing Expense	(50,000)	(40,000)
营业费用合计 Total Operating Expenses	(350,000)	(290,000)
营业利润 Operating Income	150,000	110,000
利息支出 Interest Expense	(20,000)	(25,000)
利润总额 Income Before Tax	130,000	85,000
所得税费用 Income Tax Expense (25%)	(32,500)	(21,250)
净利润 Net Income	97,500	63,750

资产负债表

Balance Sheet

资产，负债，股东权益



资产
(Assets)

资产是企业所拥有的资源的价值

- 流动资产 Current Assets:

- 定义为在一年内预期会转化为现金的流动性比较强的资产。比如：

- 现金 Cash and cash equivalent (e.g. 股票/短期债券 Stocks and T-Bills)

- 库存 Inventory

- 长期资产 Long-Live Asset

- 有型资产 Tangible Assets: 地, 工厂, 机器

- 无型资产 Intangible Assets: 知识产权(Intellectual Property), 专利(Patents)

资产，负债，股东权益



负债 Liabilities

负债是企业在未来需要支付给第三方的款项。比如：

- 银行的借款利息和本金
- 员工未付的工资
- 一年内需要还清的负债是流动负债(*Current Liability*)，一年后才需要还款的负债项目是长期负债(*Long Term Liability*)

资产，负债，股东权益



股东权益

Equities /
Shareholders
Equities

- **投入资本 (Contributed capital):** 股东为换取公司股份而投入到公司的总金额。
- **留存资本 (Retained capital):** 公司通过经营活动获得的利润，减去其以股息形式返还给股东的金额后的部分。

基本会计定律

资产 = 负债 + 股东权益



XX科技有限公司资产负债表					
Balance Sheet of XX Technology Co., Ltd.					
截至日期 / As Of: December 31, 2024 and December 31, 2023					
项目 / Item	2024	2023	2024	2023	
资产 Assets			负债 Liabilities		
流动资产 Current Assets			流动负债 Current Liabilities		
现金及银行存款 Cash and Cash Equivalents	280,000	250,000	应付账款 Accounts Payable	40,000	30,000
应收账款 Accounts Receivable	95,000	80,000	短期借款 Short-term Debt	120,000	100,000
存货 Inventory	135,000	120,000	流动负债合计 Total Current Liabilities	160,000	130,000
流动资产合计 Total Current Assets	510,000	450,000	非流动负债 Non-Current Liabilities		
长期借款 Long-term Debt			长期借款 Long-term Debt	180,000	200,000
负债合计 Total Liabilities			负债合计 Total Liabilities	340,000	330,000
非流动资产 Non-Current Assets			所有者权益 Shareholders' Equity		
固定资产（设备） Fixed Assets (Equipment)	450,000	400,000	实收资本 Paid-in Capital	500,000	500,000
无形资产 Intangible Assets	70,000	50,000	未分配利润 Retained Earnings	190,000	70,000
非流动资产合计 Total Non-Current Assets	520,000	450,000	所有者权益合计 Total Shareholders' Equity	690,000	570,000
资产总计 Total Assets	1,030,000	900,000	负债和所有者权益总计 Total Liabilities and Shareholders' Equity	1,030,000	900,000

基本财务比率

Basic Financial Ratios

盈利能力比率 (Profitability Ratios)

毛利率 Gross Margin

(收入 - 销售成本) / 营业收入

(Revenue - COGS / Revenue)

每卖出100元的产品，在扣除直接生产成本后，公司能赚多少毛利润。

这是衡量控制产品的生产成本和定价能力的核心指标。

盈利能力比率 (Profitability Ratios)

净利率 Net Profit Margin

净利润 / 营业收入
(*Net Income / Revenue*)

每卖出100元的产品，公司最终能赚多少钱。

这是衡量公司盈利率的最直接指标。比率越高，说明公司的盈利能力越强。

运营效率比率 (Efficiency Ratio)

库存周转率 (Inventory Turnover Ratio)

营业成本 / 平均库存
(Cost of Goods Sold / Average Inventory)

衡量一家公司在一定时期内（通常是一年）卖出并补充其全部库存的次数。

比率越高，说明产品越畅销，库存流动性强，资金占用成本低。但过高也可能意味着库存不足，有缺货风险。

比率越低，说明产品滞销，库存积压严重，资金效率低下。

偿债能力比率-短期 Liquidity Ratio

流动比率 Current Ratio

流动资产 / 流动负债
(*Current Assets / Current Liabilities*)

衡量公司用短期资产偿还短期债务的能力。

比率 > 1 表示有偿债能力。比率过高也可能意味着资金利用效率低，通常认为 **1.5 - 2** 是健康水平。

杠杆比率 (Leverage Ratio)

资产负债率 Debt-to-Asset Ratio

总负债 / 总资产

(Total Liabilities / Total Assets)

衡量公司的资产中有多大比例是通过借债来融资的。

比率越低，说明公司财务越稳健，依赖债务越少。比率过高则意味着财务风险较大。

市场指标 (Market Metric)

市值 Market Capitalization

总股本 × 每股市价

(Total Shares Outstanding × Market Price per Share)

在股票市场上，收购整个公司需要支付的理论价格。它代表了市场对该公司当前价值的共识。

市值大小反映了公司的规模和市场影响力。但它受市场情绪影响很大，每天都在波动。

估值比率 (Valuation Ratio)

市盈率 Price-to-Earnings Ratio (P/E Ratio)

每股市价 / 每股收益

Market Price per Share / Earnings per Share (EPS)

衡量投资者愿意为每1元公司利润支付多少钱去拥有一股股票。这是股票市场最常用的估值指标。

比率高可能意味着股票被高估，或者市场预期其未来增长很高。

比率低可能意味着被低估，或公司存在一些问题。。



官僚控制案例-

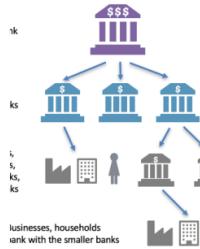
成功案例 - 麦当劳 (McDonald's)

系统特点: 高度规范化的规章制度、标准化流程、严格的质量与操作手册，以及对加盟店的定期审核。

竞争优势: 官僚控制确保了全球范围内产品的一致性（“巨无霸在世界各地味道相同”），增强了品牌信任与运营效率。

结果: 帮助麦当劳成功扩展至 100 多个国家。

*McDonald's Corporation: Case Study by Rothaermel & Arthaud-Day (2015)
The McDonaldization of Society" by George Ritzer*



官僚控制 (bureaucratic control)



市场控制 (market control)



宗族控制 (clan control)

市场控制 MARKET CONTROL

市场控制 market control

与官僚控制不同，市场控制利用**市场经济力量**及其附带的定价机制 **Pricing Mechanism**来**规范绩效**。其核心在于利用外部市场信号和竞争压力来指导内部决策、评估绩效并激励员工或部门。

组织将内部的部门视为独立的**利润中心 profit center**，让它们相互竞争或用外部的市场指标（如市场份额、投资回报率、股价、竞争对手的业绩）来评估它们的绩效。



This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY-SA

案例 - 腾讯（早期）的“赛马制”与市场控制



你觉得赛马制这种市场控制的优劣是什么？

赛马制

是指腾讯内部不同团队在同一领域同时开发类似产品，由市场表现来决定哪一个团队的产品获胜并被保留或者增加投入。

这一制度充分体现了**市场控制**的逻辑：通过结果导向的市场反馈（用户数、收入、活跃度等KPI）来决定资源配置。

成功案例

当年腾讯内部有多个团队同时开发移动即时通讯工具。最后，微信凭借市场表现胜出，成为全球最成功的社交应用之一。

案例 - 腾讯的“赛马制”与市场控制

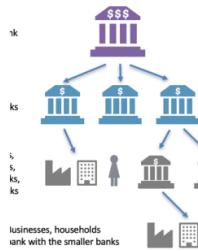


优势（赛马制/市场控制成效）

- 保证公司能快速响应外部市场变化。
- 多个团队竞争提高成功概率，降低战略失误的风险
- 市场反馈成为最直接的控制机制，避免单纯依赖管理层的判断

局限与问题：

- 容易造成内部内耗和资源浪费，不同团队之间缺乏协作。
- 失败团队的士气受打击，导致员工压力大甚至离职。



官僚控制 (bureaucratic control)



市场控制 (market control)



宗族/文化控制 (clan/cultural control)

宗族/文化控制 (CLAN/CULTURAL CONTROL)

宗族控制 Clan Control

官僚和市场机制的控制体系很多时候已不足以引导和充分激发当今的员工队伍。其原因主要有以下几点：

员工工作本质的改变

越来越多的工作以知识为基础，难以进行直接监控。

管理方式的改变

比起以前，更多员工从体力劳动转向**知识型工作**。这些员工很可能比管理者更清楚自己的工作内容。

当核心的专业能力集中在基层时，层级控制就不再那么有效和实用。

雇佣关系的改变

以往的员工最关心薪酬、工作保障和工时；现在越来越多人希望加入决策、解决复杂问题以及承担具有挑战性的任务。所以核心以奖金为主的市场控制也没有那么有效了。



宗族控制 Clan Control

因为以上的原因，赋与员工更多的权力和责任 (Empowerment)，以及适度的民主参与，已成为管理者控制手段中至关重要的组成部分。

宗族控制依靠**共享的价值观、传统、企业文化**等等来引导员工行为与组织目标保持一致，而不是依赖严格的规章制度（官僚控制）或市场机制。

但是，宗族控制的形成往往需要漫长的时间，而若要改变，则需耗费更久。

官僚 + 市场 + 宗族控制案例 – 海底捞（上）

海底捞的宗族控制：

强烈的企业文化

- 强调服务至上的价值观，使员工形成高度一致的行为规范。例如，员工被鼓励主动为顾客提供超预期的服务，这些行为并非通过制度强制，而是通过文化认同与集体规范形成

重视内部人才培养与晋升通道

- “师徒制”：新员工由资深员工带领，传授技能与企业文化，让员工有社群感与归属感
- 公司内部晋升制度透明，大多数管理者均由一线服务员晋升而来，强化员工对企业的忠诚

关怀措施与荣誉体系

- 免费提供食宿、员工活动、表彰杰出员工，使员工感受到企业对其生活与尊严的重视。



官僚 + 市场 + 宗族控制案例 – 海底捞（下）

海底捞的官僚和市场控制：



官僚控制

设定绩效标准: 通过量化指标与财务绩效来规范员工行为。比如，海底捞的门店管理高度依赖于关键绩效指标（KPI），包括翻台率、顾客满意度、单位营收与成本控制等。

评估绩效: 这些指标直接关系到门店负责人及员工的奖金与晋升机会

市场控制

严格的淘汰机制，对于长期绩效不佳的门店，公司会直接关闭或进行调整。绩效好的门店管理者可以扩大族群，多开分店

管理基础
管理和执行
外部环境内部环境

管理者职能
决策 Decision Making
策略规划 Strategic Planning

管理者职能
组织 Organizing

管理者职能
领导和激励员工 Leading

管理者职能
控制和监管 Controlling

- 官僚控制
 - 一般官僚控制
 - 会计审计
 - 预算控制
 - 财务控制
- 市场控制
- 宗族控制

Nov 19 总复习安排

Nov 19 Peer Learning

- **Study all the chapters** (to prepare for the exam)
- Self-select the material from your assigned chapter
- Give 1-2 minutes peer lecture on Nov 19 afternoon. I will record for you.
- **[OPTIONAL] 2-points bonus]**
 - Self reflect and analyze your own lecture performance (communication skills, presentation skills, etc.). Give two areas that you did well, two areas that you could have done better
 - Due by the end of Nov 20 (Thursday)