

培养引领中国未来发展的健康力量
CULTIVATING THE HEALTHY POWER LEADING THE FUTURE OF CHINA

创新与创业管理强化班



第十一讲 控制

浙江大学管理学院

吴晓波 教授

xbwu@zju.edu.cn

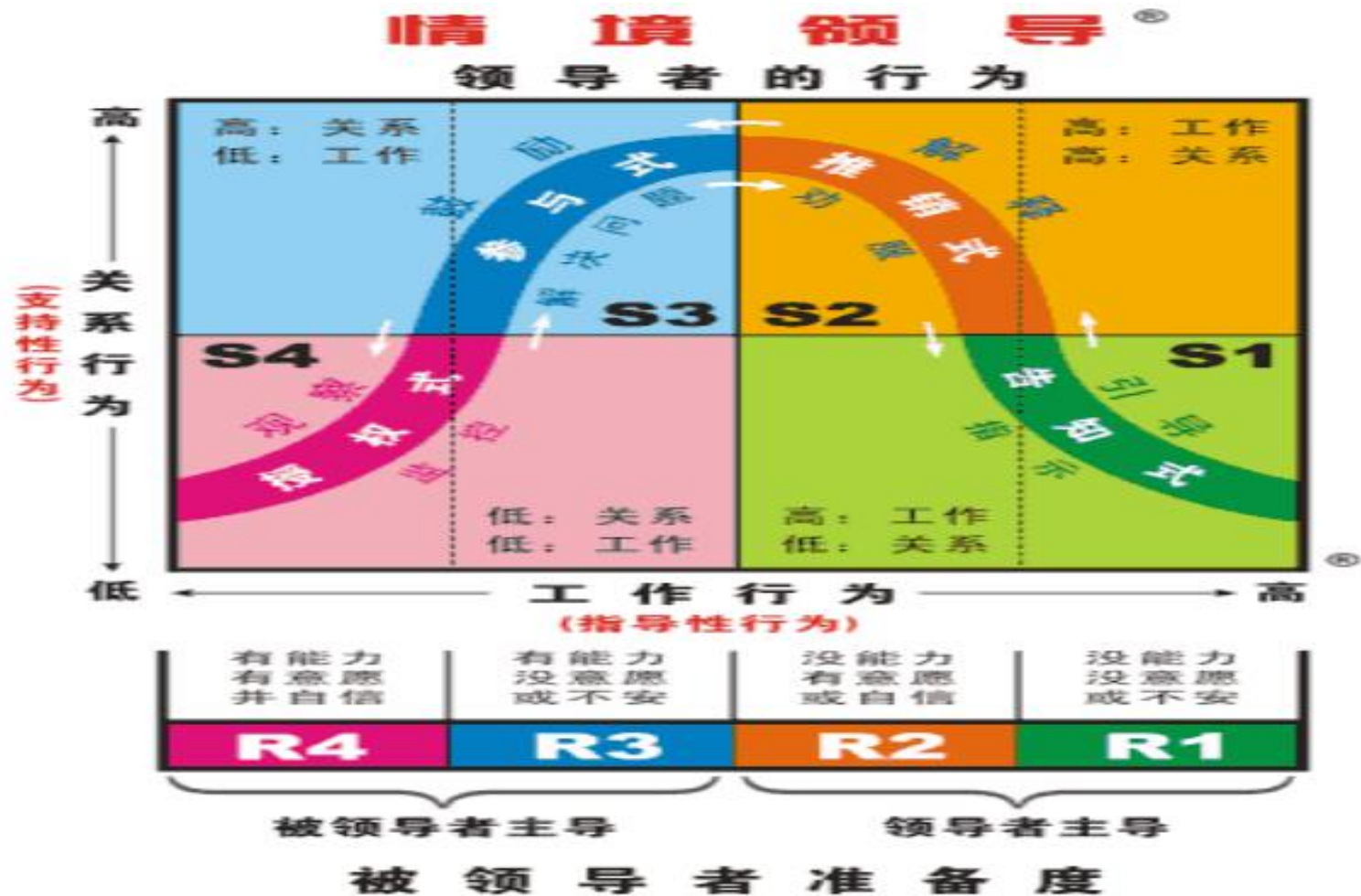
国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江大學 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



情境领导模型





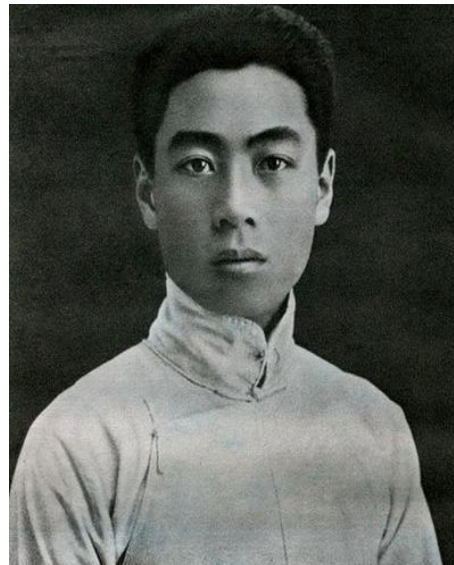
领导理论小结

- 领导理论是研究领导有效性的理论

主要理论	主要观点	主要缺陷	代表理论
特性理论	领导者在生理和心理上具有超群素质，领导者具有共同的特征	■忽略下属需要 ■忽略了情景因素 ■没有区分素质的重要性	
行为理论	领导者的有效性取决于其领导行为，而不是其内在素质	■忽略了情景因素	■管理方式理论、 ■领导四分图理论、 ■管理方格理论、 ■领导连续统一体理论 ■.....
权变理论	领导的有效性依赖于任务结构、领导成员关系、领导权威、下属的主导性需求等情境因素	■对权变量的确定具有一定困难，对实践来说显得过于复杂	■菲德勒权变模型、 ■情境领导理论、 ■路径目标理论、 ■领导者参与模型 ■.....



喜欢谁的领导风格?





为什么我们需要控制？

- 虽然管理者可以制定出周密的计划，将组织结构设计的非常有效，通过领导工作充分地调动员工的积极性，但这些往往并不足以保证所有的行动都能按计划执行，不能保证管理者追求的目标一定能达到。
- 控制是管理工作过程中不可或缺的一个环节



控制与计划



- 计划为控制工作提供标准，没有计划，控制也就没有依据。
- 但如果只编制计划，不对其执行情况进行控制，计划目标就很难得到圆满实现。
- 计划和控制是同一事物的两面。计划越明确、全面和完整，控制的效果就越好；控制工作越科学、有效，计划也就越容易得到实施。



11.1 控制的作用

■ 控制的定义

- 监视各项活动以保证它们按计划进行，并根据动态环境进行纠偏的过程

■ 控制的必要性

- 组织环境的不确定性
- 组织活动的复杂性
- 管理失误的不可避免性





11.2 控制的过程

■ 衡量实际绩效

- 如何衡量：综合使用四种信息：个人观察、统计报告、口头汇报、书面报告
- 衡量什么：定量+定性能=决定员工行为导向

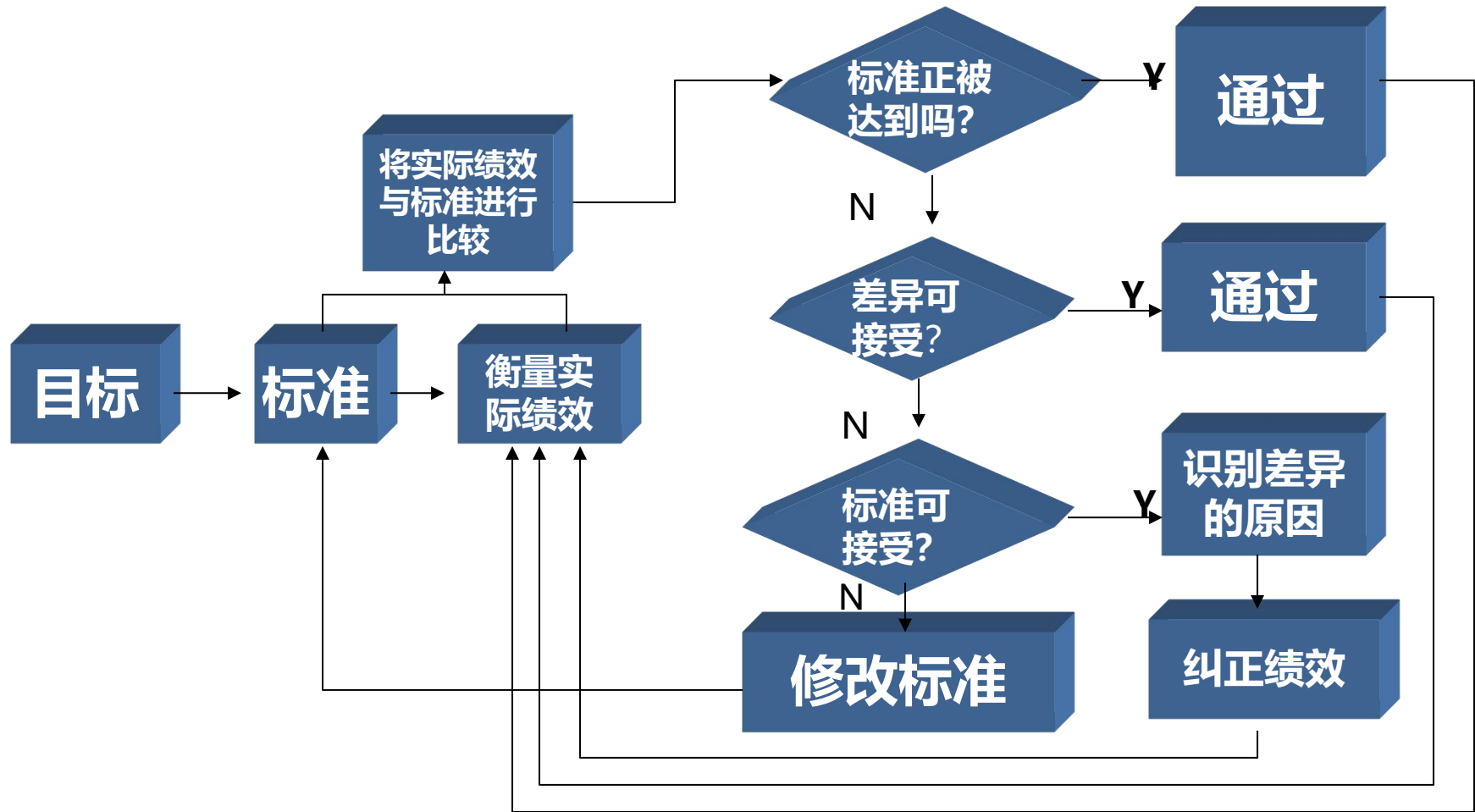
■ 将实际绩效与标准进行比较：偏差范围

■ 采取管理行动来纠正偏差或标准

- 纠偏：立即纠正+根本纠正
- 修订标准：应特别小心。

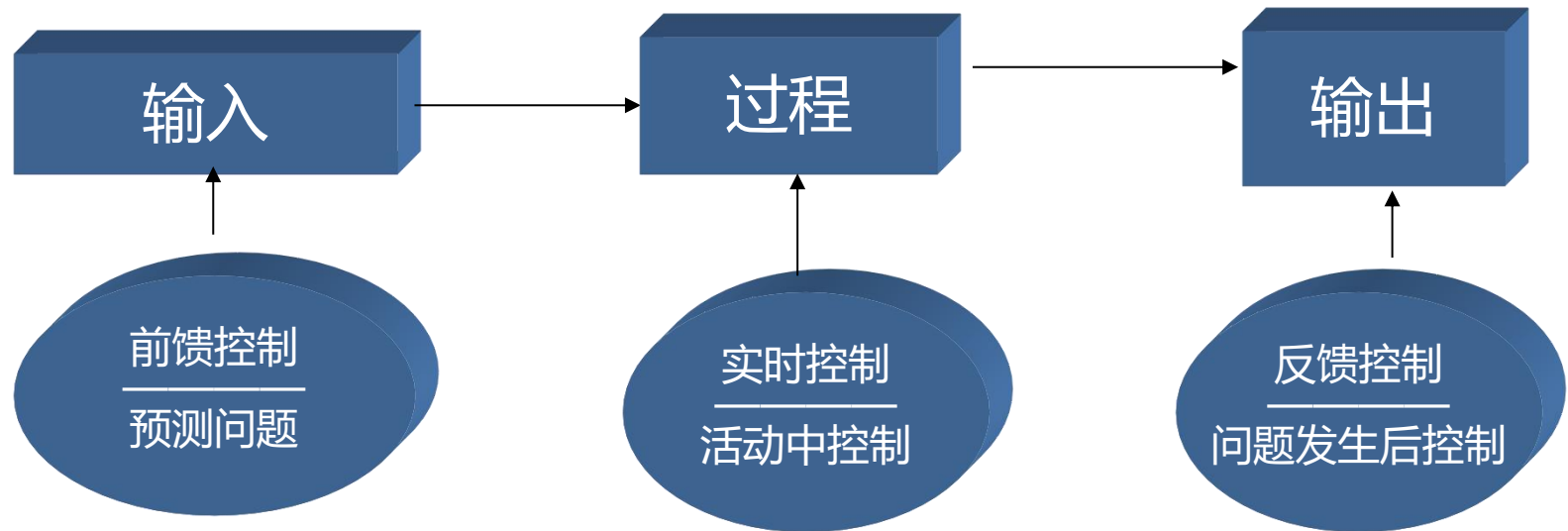


控制过程流程图





11.3 控制的类型



- 前馈控制：最渴望的控制类型—避免预期出现
- 实时控制：活动中的控制
- 反馈控制：测量实际偏差，强化员工积极性



11.4 控制的焦点

- 人员：甄选、目标、职务设计、定向、直接监督、培训、传授、正规化、绩效评估、组织报酬、组织文化
- 财务：流动性检验（流动比率、速率）、财务杠杆（负债比、收益率）、运营检验（周转率）、盈利性（销售利润率、投资收益）
- 作业：组织的转换过程效率与效果
- 信息：管理信息系统——速变中的信息管理
- 组织绩效：组织目标、目标与手段、战略伙伴



11.5 控制的基本原则

■ 重点原则

- 关键目标 + 关键例外

■ 及时性原则

- 及时、准确获取信息 + 及时估计可能变化

■ 灵活性原则

- 未来的不可预测性

■ 经济性原则

- 控制的成本与效益分析：有选择的控制



11.6 控制的改善

■ 有效控制系统的特性

- 准确性
- 适时性
- 经济性
- 灵活性
- 通俗性
- 标准合理性
- 战略高度
- 强调例外
- 标准体系与记录备查制度
- 纠正行动





11.7 控制中的权变因素

■ 组织的规模

- 随着组织规模的增大，直接视察将被更加正式的控制方法所取代

■ 职位和层次

- 一个人在组织层次结构中的地位越高，对多种控制标准的需求就越强

■ 分散程度

- 分权的程度越高，管理者对绩效反馈的需求就越高

培养引领中国未来发展的健康力量
CULTIVATING THE HEALTHY POWER LEADING THE FUTURE OF CHINA

创新与创业管理强化班



管理理论与实践-辩论赛

快速反应练习

国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江大學 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



辩论赛-赛制

1 规模：两组各派出4名队员参与PK，无提前安排讨论时间，即兴看题、开始辩论。

2 准备：各组每名队员准备1条论证逻辑，需确保同组内逻辑不要重复、冲突。

3 现场：总计约15分钟

主持：介绍PK规则、每组题目、出场双方立场/角色，组织投票并宣读结果，控制时间。

辩手：依次上场，在台前面向听众。

Round 1：2分钟

- 正方一辩立论，时间1分钟。
 - 反方一辩立论，时间1分钟。
- 时间剩余10秒时，主持人提示。

Round2：4分钟

- 反方未上场组员向正方辩手提问。
 - 正方二三辩进行回答。
 - 正方未上场组员向反方辩手提问。
 - 反方二三辩进行回答。
- 时间：均为1分钟，剩余10秒时，主持人提示。

Round3：5分钟

- 自由辩论，时间各2.5分钟。
- 时间剩余30秒时，主持人提示。

Round4：4分钟

- 反方四辩总结，时间2分钟。
 - 正方四辩总结，时间2分钟。
- 时间剩余15秒时，主持人提示。

Round5：5分钟

- 大众评委组分别向两组各提问1个问题。
- 老师点评。



辩论赛-TIPS

1. 本次辩论赛时间较为紧张，故**不设置单独的投票时间**，在每一组辩论的全程，所有同学随时都可以进行投票，投票统计将在**每一组辩论结束时立刻公布结果**，所以请同学们把握好投票的时机。同时，**投票一经投出及不可更改**，所以希望同学们能够在审慎考虑后再投出自己宝贵的一票，建议是在双方的结辩阶段进行投票。
2. 本次辩论赛共计会给出三类奖励，分别授予**本场的MVP**（由全班同学投票选出），**获胜队伍的全体同学**，以及**每一支队伍表现最好的辩手**。所以，希望每一位同学都能够积极地表现自己！
3. 辩论中请注意即兴即时即刻回复！对方辩手阐述观点结束5秒后就会开始新一轮计时。

希望每一位同学都能够享受今天的辩论赛！



即兴辩论赛-辩题一

00:00

1975年，柯达发明了世界上第1台数码相机，然而之后却没有继续研发，而是妄图通过专利保护，把数字影像技术雪藏，以保护胶卷生意。之后，数码相机以其在功能上的优越性，迅速占领了市场，柯达最终无力回天，被迫申请破产。另一方面，上个世界50-60年代，可口可乐曾经收购了濒临破产的哥伦比亚影业公司，通过免费供应一部分可乐，再通过自己的海报、广告与分销商等协助宣传影片，实现交叉营销，但终究可口可乐并不懂影视运作的套路，最后还是放下了这一业务。根据上述两个案例，你认为企业更应该深耕自己擅长的业务（exploitation）还是开拓新的版图（exploration）？

正方：利用（exploitation）比探索（exploration）更重要

反方：探索（exploration）比利用（exploitation）更重要



即兴辩论赛-辩题二

00:00

同为互联网公司，google公司的组织架构清晰，产品和部门之间相互交错，而facebook架构分散，就像一张散开的网络，那么，你认为哪一种组织架构是更加适合互联网公司的长期生存呢？

正方：去中心化的网络结构更适合互联网公司的长期发展

反方：交错式的组织结构更适合互联网公司的长期发展



即兴辩论赛-辩题三

00:00

为了有效缩短洗手间门口的队伍长度、减少员工单次如厕时间（以尽可能增加员工工作时长），各大互联网公司各显神通：快手的厕所隔间顶部加装了计时器，屏幕直接显示使用者的如厕时间，精确到秒；360和搜狐公司都开发了专门的小程序或App，可以随时查询各楼层厕所使用情况以及预计排队等位时间……数字技术的发展固然为企业内部控制效率的提升提供了巨大的助力，但与此同时，人的天性似乎也收到了压抑，那么，你认为企业监督和员工自律哪一个更重要呢？

正方：企业监督比员工自律更重要

反方：员工自律比企业监督更重要



期末团队作业

管理功能：计划、组织、领导、激励、沟通、协调、控制

从上述管理功能中选择一个主题，各组分别就一个管理冲突情景，用所学管理知识编辑一个10分钟管理短剧，要求每位成员均有角色扮演和表现。

6月5日汇演；10分钟表演，3分钟点评、打分

脚本PPT于06月03日24:00前在学在浙大上提交

同步发至 (linfx@zju.edu.cn)

邮件及PPT文件名称：团队组别+组长名+管理学期末汇演

（例：第二组+张三+管理学期末汇演）

PPT首页注明小组名称和组员名字，末页备注中注明小组成员的分工和工作量百分比。

培养引领中国未来发展的健康力量
CULTIVATING THE HEALTHY POWER LEADING THE FUTURE OF CHINA

谢谢！



国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY