

管理学第九讲：控制

刘雯雯

管理学博士、副教授、硕士生导师

什么是控制？

- 控制

- 管理控制就是监视组织各方面的活动，保证组织计划和实际运行状况动态适应的管理职能。

- 控制通过对组织内部的管理活动和管理效果进行衡量和校正，以确保组织的目标以及为此而制定的计划得以实现。

- 狭义的控制：按照计划标准衡量计划完成情况，针对出现的偏差采取纠正措施。

- 广义的控制：还包括在必要时修改计划标准，以使计划更适合于实际情况。

- 计划与控制的关系

- 计划和控制密不可分，计划越是明确、全面和完整，控制的效果越好；

- 控制工作越是科学、有效，计划越容易得到实施。

控制的目标

- 在现代管理活动中，管理控制的目标主要有两个：

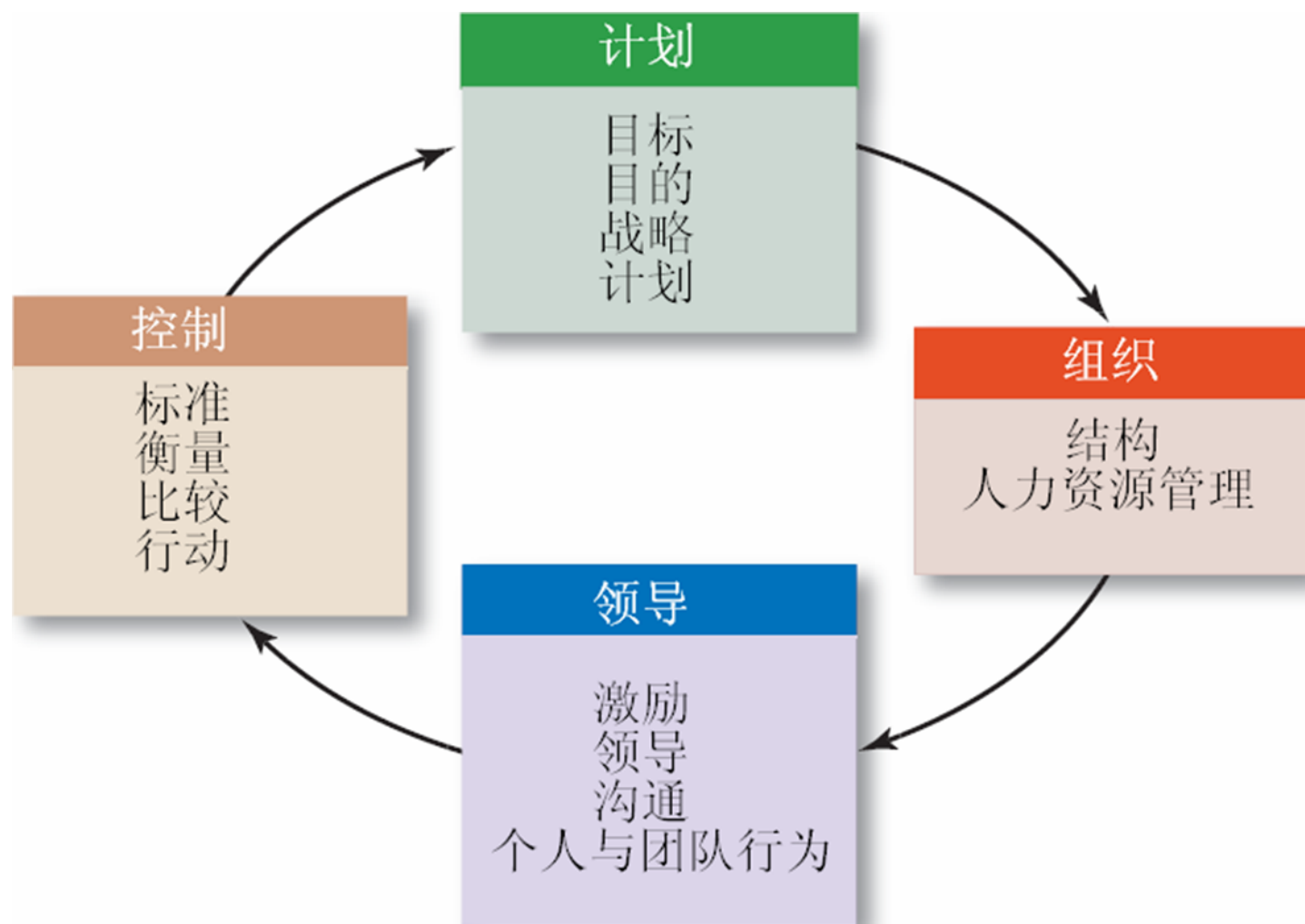
1. 限制偏差的累积：

- 一般来说，工作中出现偏差是不可避免的。但小的偏差失误在较长时间里会积累放大并最终对计划的正常实施造成威胁。因此有效的管理控制系统应当能够及时地获取偏差信息，及时采取有效矫正措施。

2. 适应环境的变化：

- 制定出目标到目标实现前，总是需要相当一段时间。在这段时间，组织内部的条件和外部环境可能会发生一些变化。
- 需要构建有效的控制系统，帮助管理人员预测和把握内外环境的变化，并对由此带来的机会和威胁作出正确、有力的反应

计划——控制链



控制的特点

1. 目的性：

- 管理控制无论是着眼于纠正执行中的偏差还是适应环境的变化，都是紧紧围绕组织目标的；

2. 准确性、及时性、经济性

3. 系统性

- 从控制的主体看，完成计划和实现目标是组织全体成员的职责；
- 从控制的对象看，管理控制覆盖组织活动的各个方面；

4. 动态性：

- 组织不是静态的，决定了控制标准和方法不可能固定不变，应动态，以提高适应性及灵活性；

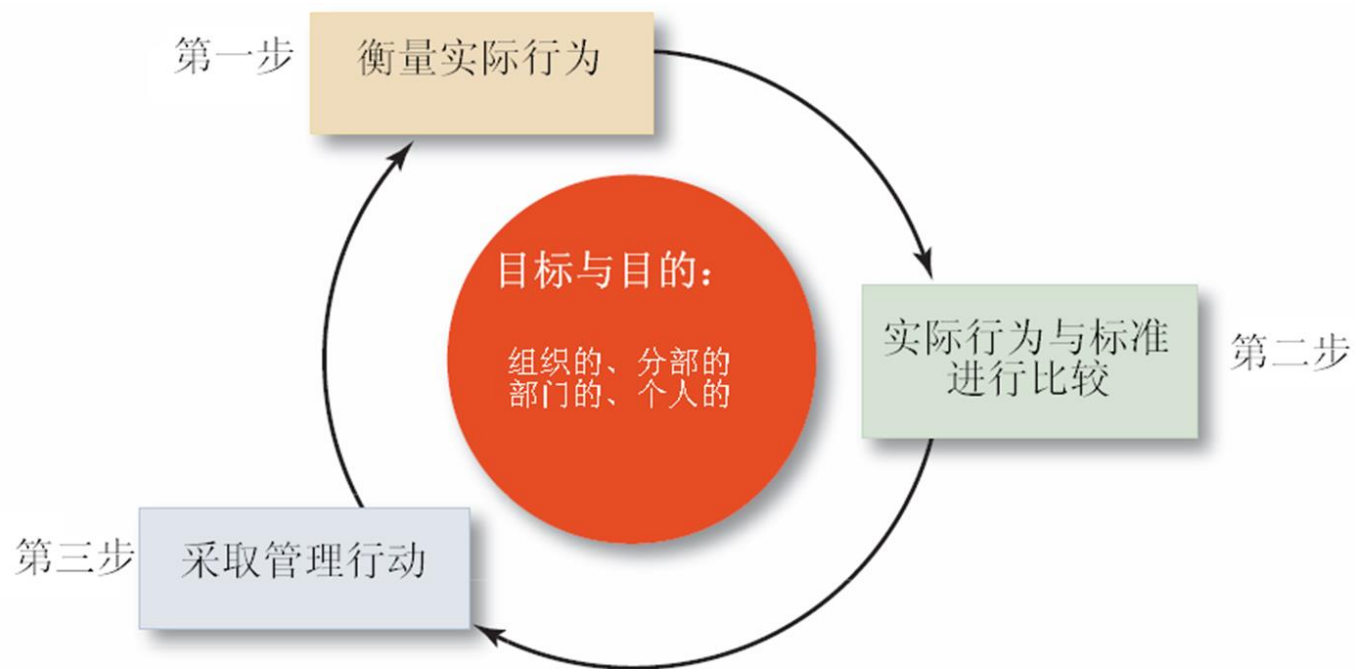
5. 人性：

- 管理控制本质上是由人来执行而且主要是对人的行为的控制。

控制过程

- 控制过程

1. 衡量实际绩效
2. 将实际绩效与标准进行比较
3. 采取管理行动来纠正偏差或不足



衡量：如何衡量与衡量什么

- 信息来源（如何）

1. 个人观察
2. 统计报告
3. 口头汇报
4. 书面报告

- 控制标准（什么）

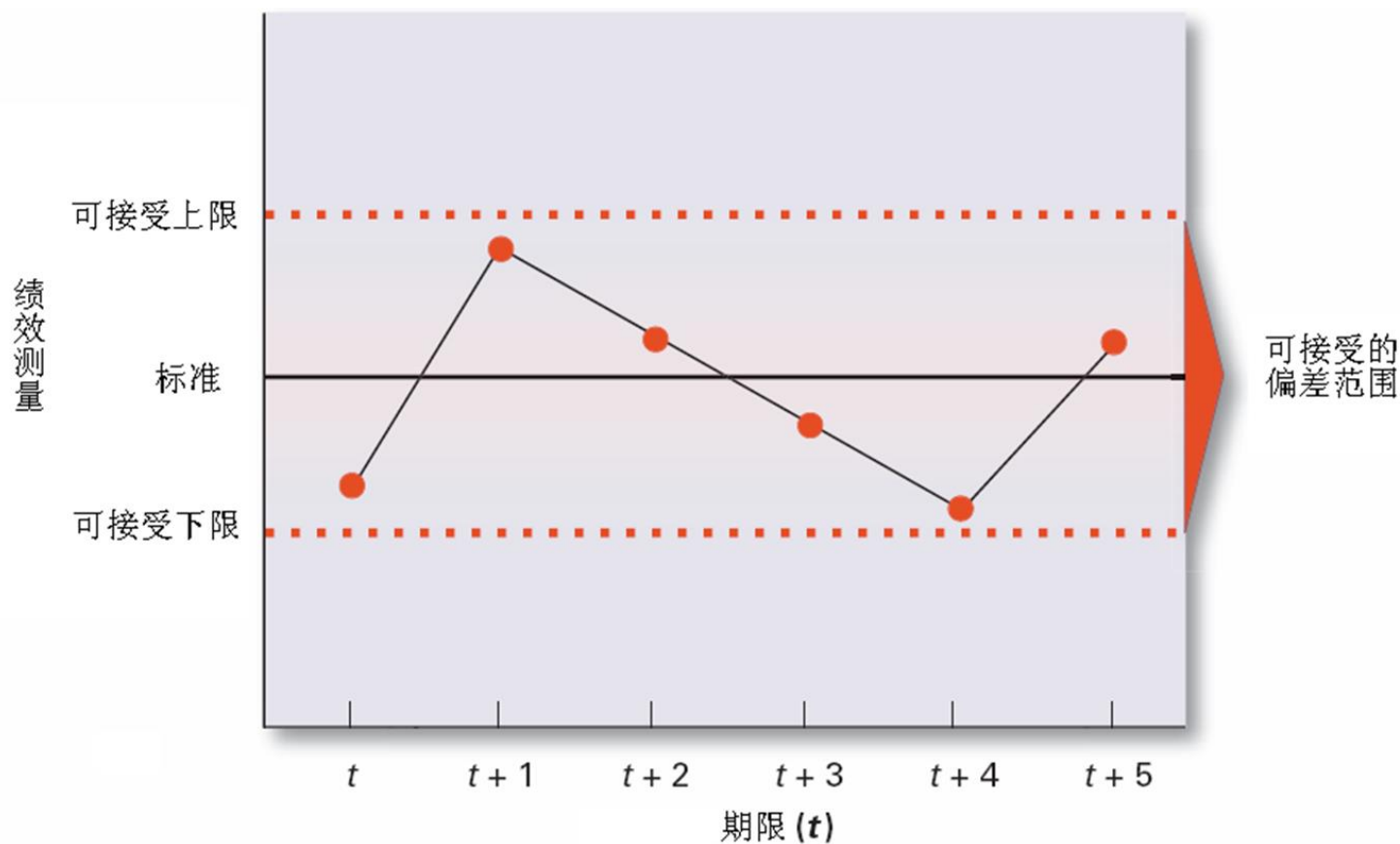
1. 雇员
 - 满意度
 - 营业额
 - 出勤率
2. 财政预算
 - 花费
 - 产出
 - 销售额

比较

- 确定实际工作绩效与标准之间的偏差

□值得注意的偏差决定于：

1. 可接受的偏差范围（预测或预算）
2. 偏差的大小和方向（上限和下限）



采取管理行动

- 行动方案

- “什么都不做”

- ✓ 偏离认为是微不足道时的行为。

- 改进实际工作

- ✓ 立即采取行动，纠正问题。

- ✓ 基本纠正行动，找到并纠正偏差的来源。

- ✓ 纠正措施

- 改变管理策略、组织结构、薪酬政策、培养计划、重新分配员工工作、解雇员工

采取管理行动

- 行动方案（续）

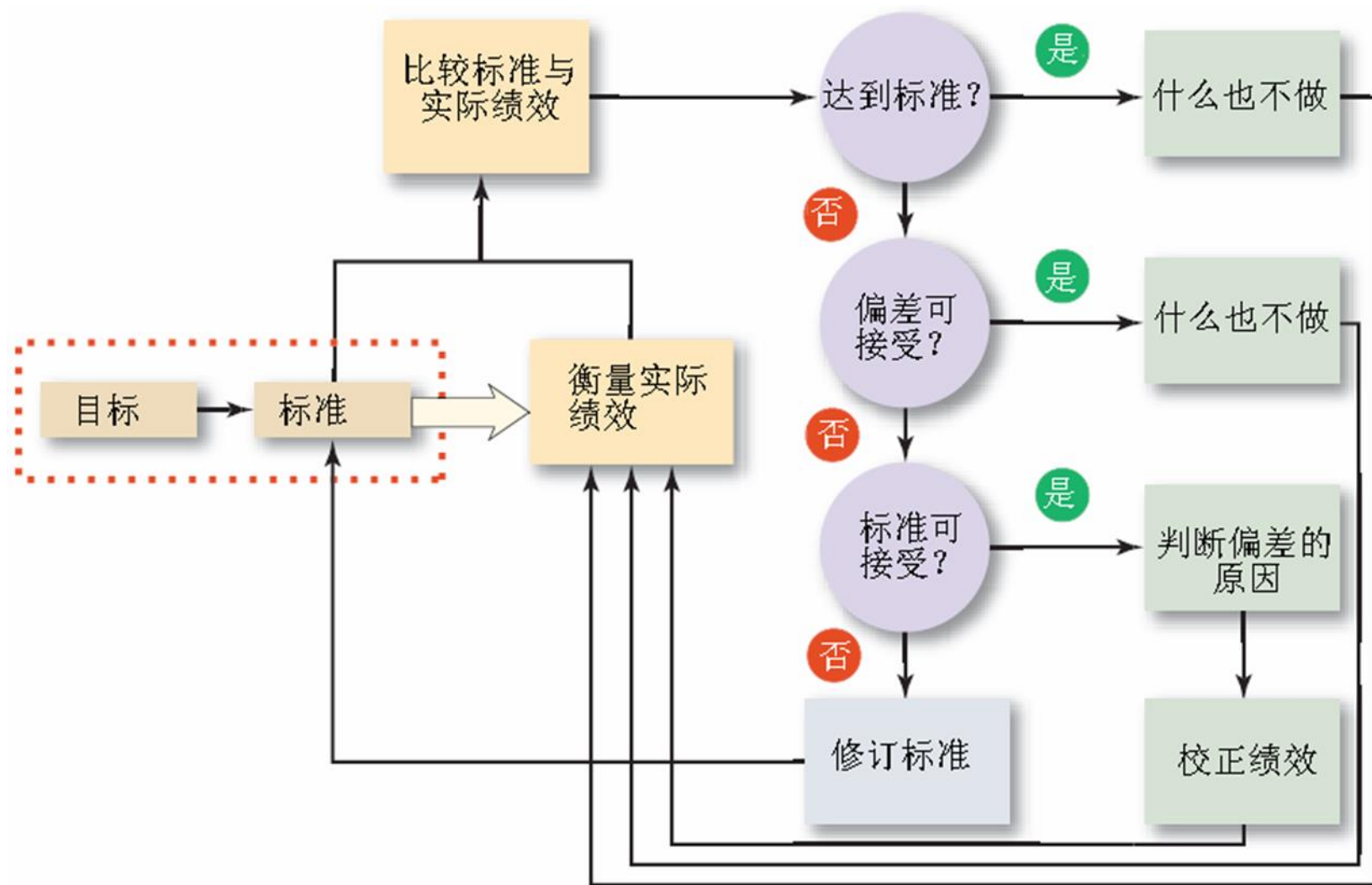
- 修订标准

- ✓ 审查标准，以确定是否标准是现实的，公平和可实现的。

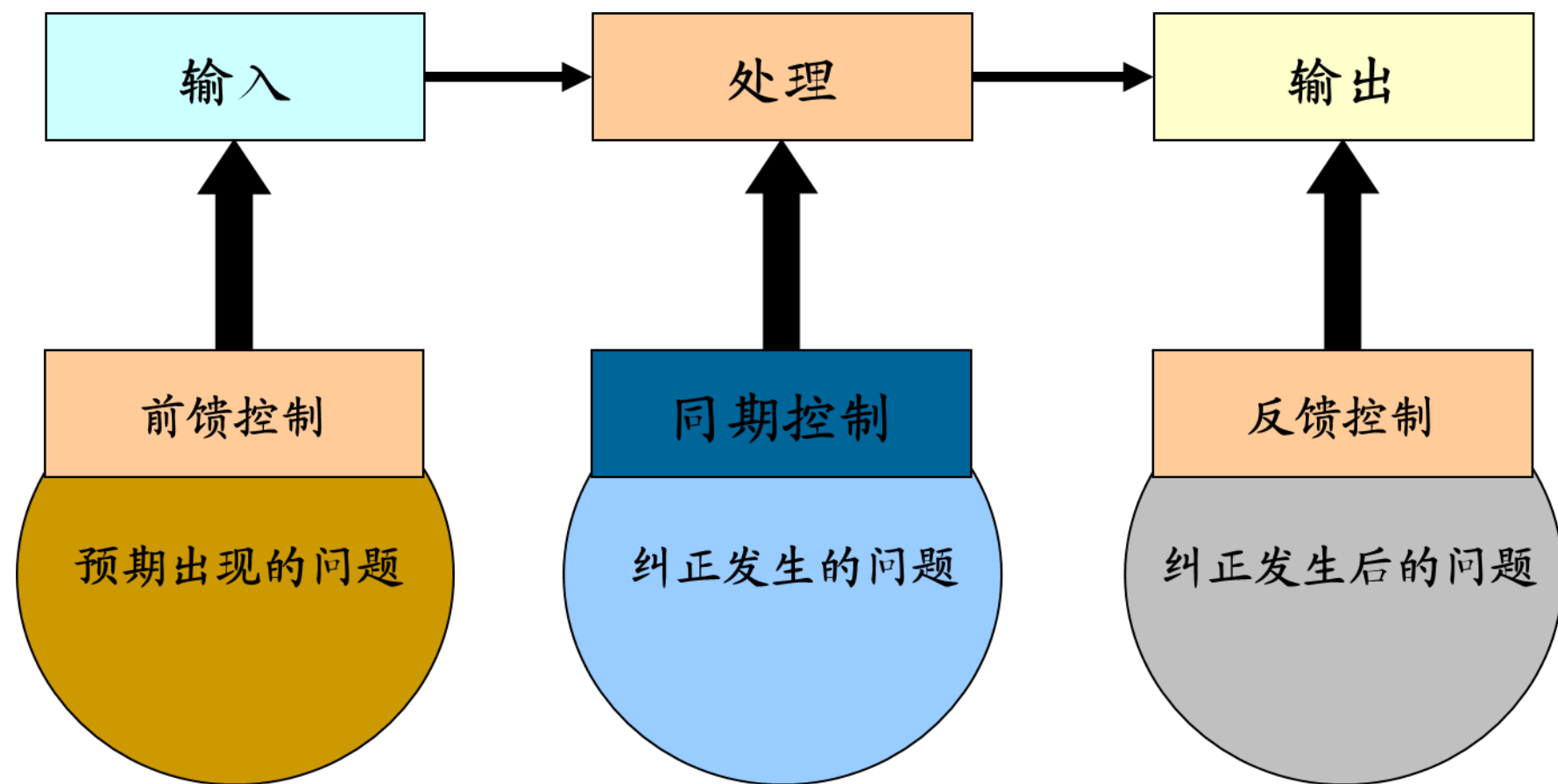
- 坚持标准的有效性。

- 重置最初定得过低或过高的目标。

控制过程中的决策管理



控制的类型



控制的类型

- 前馈控制

- 能够在问题出现前，阻止预期出现问题的控制

- 设计时考虑到建筑质量
 - 要求供应商符合ISO 9002

- 同步控制

- 发生在活动进行中的控制

- 直接视察：走动管理

- 反馈控制

- 控制作用发生在行动之后

- 当这个问题已经发生后，采取纠正行动

- 反馈控制的优点：

- 为管理者提供关于计划效果的真实信息
 - 增强员工的积极性