

第06章 管理的职能

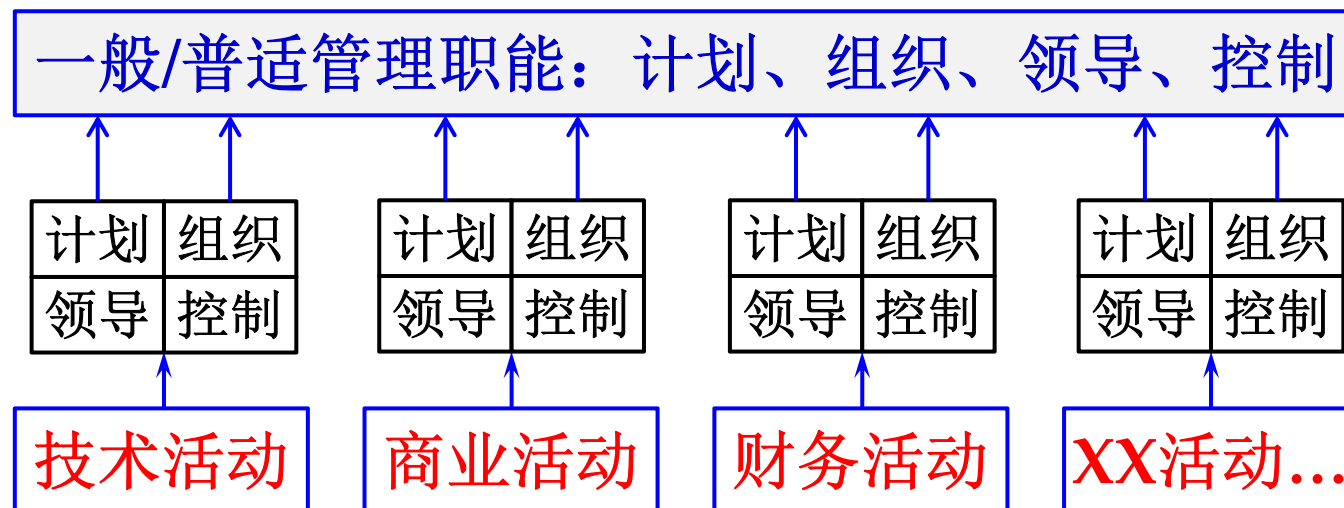
- 法约尔在1916年的著作《工业管理和一般管理》中，把企业的经营归结为6个基本活动：
 - (1) 技术活动：生产、制造、加工。
 - (2) 商业活动：购买、销售、交换。
 - (3) 财务活动：筹集和最适当地利用资本。
 - (4) 安全活动：保护财产和人员。
 - (5) 会计活动：财产清点、资产负债表、成本、统计等。
 - (6) 管理活动：计划、组织、指挥、协调、控制。

■ 法约尔认为：

- 前五种职能并不负责企业的总体经营问题，只有管理活动包含了计划、组织、指挥、协调和控制职能，负责企业的总体规划；
- 这些职能是“有关管理的、得到普遍承认的理论，是经过普遍经验检验并得到论证的一套有关原则、标准、方法、程序等内容的完整体系”，不仅适用于公私企业，也适用于军政机关和社会团体；
- 有关这类普适性管理职能的管理理论称为一般（General, 普适）管理理论。

■ 现代管理理论将管理归为4大职能：

- ✓ 计划
- ✓ 组织
- ✓ 领导
- ✓ 控制



在某种意义上，这四大职能可出现在企业任何经营活动的管理中，故称“一般管理理论”或说是“普适的”管理理论

第一节 计划

一、计划的含义与内容

(1) 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，是计划工作的结果/输出。

(2) 计划工作的广义和狭义之分

- **狭义**：是**制定计划**，即根据实际情况，通过科学地预测和分析，定义未来一定时期内组织要达到的目标，并确定实现目标所需要运用的一系列方案和方法的过程。
- **广义**：包括**制定计划、执行计划和检查计划执行情况**三个紧密衔接的工作过程

(3) 计划工作的内容

What （什么）	——计划的目的是、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、计划的作用和类型

(1) 计划的正面作用

- 计划是其他管理职能的前提和基础，并且渗透到其他管理职能之中，是管理过程的中心环节。
 - 计划是组织生存与发展的纲领——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，以利有效控制

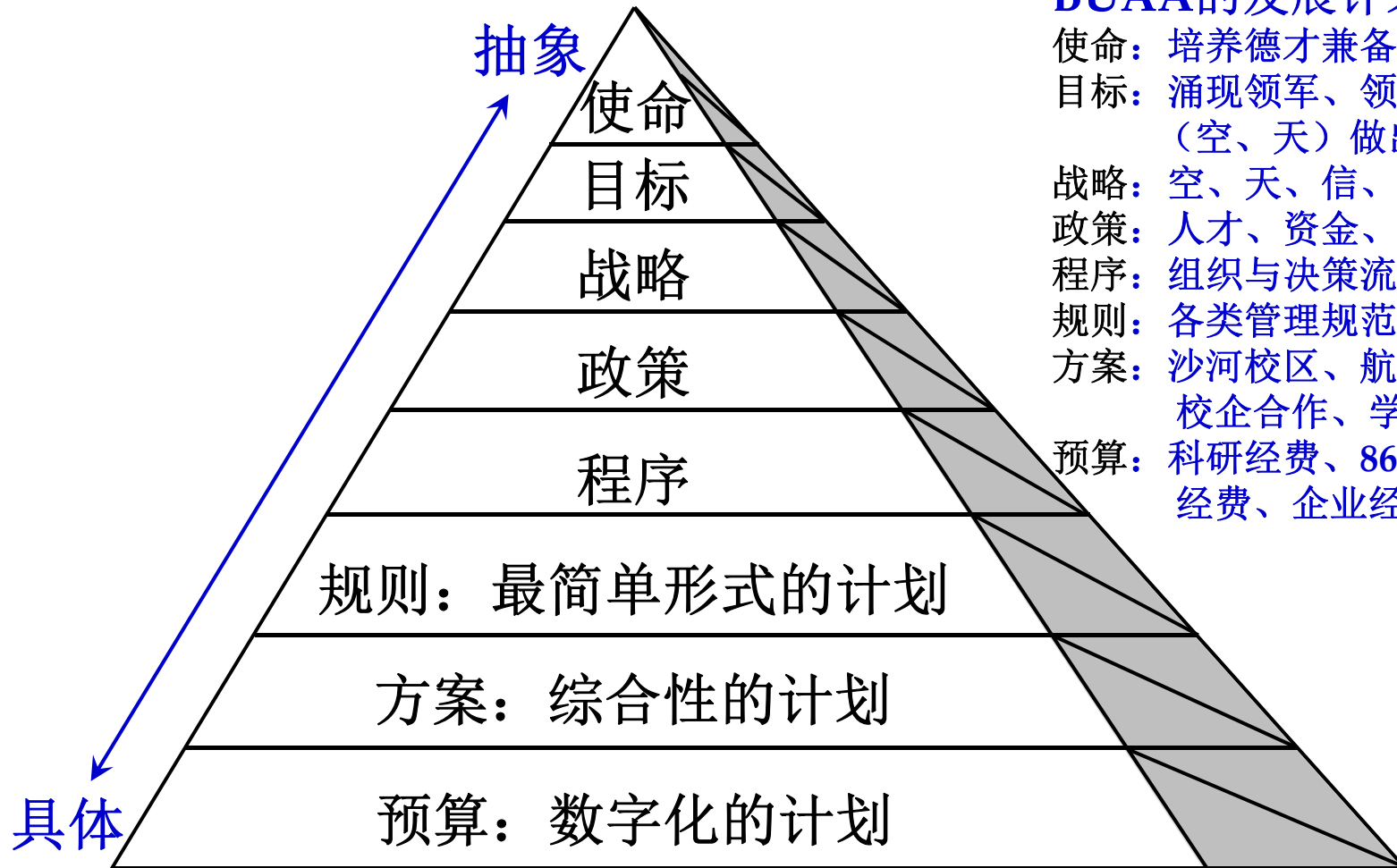
计划的局限和消极作用

- 计划可能过于集权和自上而下，由于上层不了解基层情况，使得计划者做出的决策脱离实际，计划不可实现或难以实施。
- 所有计划都建立在对未来的假设之上，这种假设难以确认，有时可能是错误的。
- 计划需要考虑变化。
 - 国家5年计划、GDP计划 —— 积极、消极作用

(2) 计划的类型

- 按计划的广度分类：战略计划和作业计划
- 按计划的时间构架分类：长期、中期和短期计划
- 按计划的确程度分类：具体性计划和指导性计划
- 按计划的使用频率分类：一次性计划和持续性计划
- 按组织职能分类：生产计划、营销计划、财务计划等
- 按计划内容分类：专项计划和综合计划
- 按组织层次分类：高层管理计划、中层管理计划和基层管理计划。

□ 按计划的表现形式（计划工作的输出）分类：

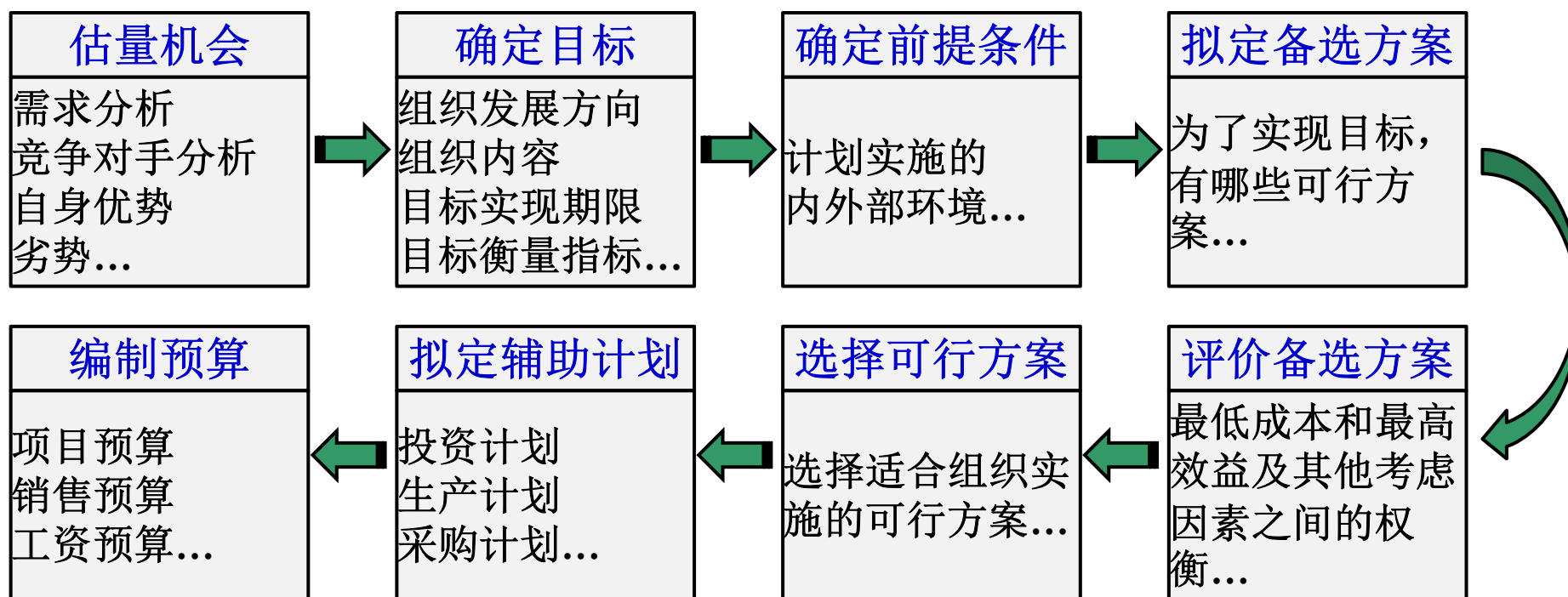


BUAA的发展计划：

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（空、天）做出重大贡献
战略：空、天、信、管、文布局
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、航天基地、地产开发、校企合作、学生培养方案...
预算：科研经费、863、973、985、211经费、企业经费、教育经费...

三、计划的程序和方法/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。



□ 计划的方法/工具

□ 传统计划制定方法：适于稳定可预测的管理环境

- 定额换算法、系数倒推法、经验平衡法等

□ 现代计划制定方法：可更好的应对复杂动荡的管理环境

- 运筹学方法、滚动计划法、甘特图法、网络计划技术、计划-规划-预算方法等

四、目标管理

- 确定目标是计划工作的重要内容，由此上升为目标管理（Management by Objective, MBO）。
- **目标**：组织在某一预定时期、某一领域所要达到的成果指标。
- **目标管理**：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。

(1) 目标管理的要点

- ✓ **明确目标**：把目标细分，将期望目标转化成定量的、可以进行度量与评价的目标。
- ✓ **参与决策**：上级与下级共同参与选择设定各对应层次的目标，目标转化过程既是“自上而下”的，又是“自下而上”的。
- ✓ **规定时限**：目标管理强调时间性，制定的每一个目标都有明确的时间期限要求。
- ✓ **评价绩效**：鼓励自我评价和自我发展的方法，鞭策员工对工作的投入，并创造一种激励的环境。

(2) 目标管理的功能和重要性

- ✓ 克服传统管理的弊端：工作缺乏预见性和计划以及组织过度集权。目标管理构建了一套完整的目标体系，强调下级员工的“自我控制”。
- ✓ 提高工作成效。
- ✓ 使组织员工的能力得到激励和提高。
- ✓ 改善组织内部人际关系。

(3) 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。

(4) 目标管理的缺点

- ✓ **目标可能难以制定：** 部分组织目标难以定量化、具体化；环境多变，组织活动不确定性大。
- ✓ **目标商定可能增加管理成本：** 目标商定要上下沟通、统一思想需要花费时间；关注自身目标，可能滋长本位主义和急功近利倾向；奖惩不一定都能和目标成果相配合， 很难保证公正性。
- ✓ **目标短期化行为：** 短期目标会导致短期行为，以损害长期利益为代价，换取短期目标的实现。
- ✓ **目标修正不灵活：** 目标是经过多方磋商确定，想修正一个目标体系，可能费时费力。

第二节 组织

一、组织的基本概念

(一) 组织的含义

组织的两重含义：

- 实体含义：表示由人类组成的有机整体。
- 职能含义：人与人或人与物之间资源的配置活动过程。

组织（实体）的定义：

- 是有目的、有系统、有秩序地结合起来，按照一定的宗旨和系统建立的集体。

组织的三要素：

- 明确的目标
- 系统性的结构
- 由人组成，人群数量 ≥ 2

（二）组织（注：动词）的职能

组织作为一种职能，指的是对人与人、人与物之间资源配置的活动过程，包括：

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



1) 职位设计

- 组织的形成是为了完成特定的目标，这一目标往往由多个活动来完成，组织首先需要将这些活动加以分类，根据类别形成特定的职位。
- 职位的设计是为了满足组织分工的需要，是组织活动较为细致的划分，有助于分离专业技能、专项发展、辨识个人的责任与成果。

2) 部门划分

- 将完成组织目标的各个活动进行有机的组合，形成各个部门，每个部门往往包含多个职位。
- 组成一个部门的各个职位必须具有良好的协调性，而且这些职位是根据工作的需要而被有机的组合在一起的，如果不能合理的安排这些职位，部门内会产生混乱，给组织运行带来一系列问题。
- 组织部门的划分很大程度上决定了组织的结构，因此部门的划分对组织至关重要。



3) 职权配置

- 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，这就是组织职权配置的过程。
- 合理的职权配置是组织功能有序、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，组织应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，如何配置工作人员，怎样才能发挥每个人最大的潜力，是组织人力资源管理的重点所在。



5) 协调调整和

- 在人力资源合理配置之后，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 组织结构形式

(一) 组织结构设计

- 组织结构的设计应该明确谁去做什么，谁要对什么结果负责，并要消除由于分工不明而造成工作中的障碍，还要提供能反映和支持企业目标的决策和沟通网络。
- 组织结构设计需要考虑的因素包括：管理层次与跨度、工作专业化、部门化、命令链、集权与分权、正规化

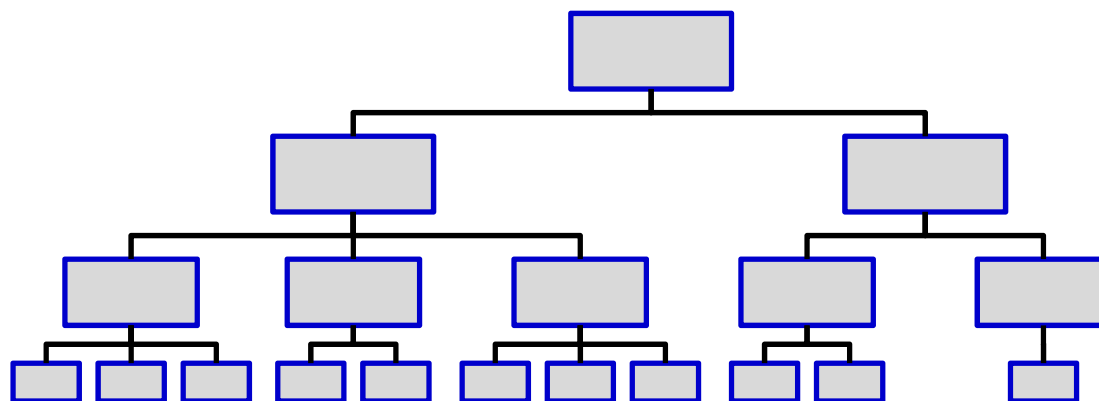
(1) 管理层次与管理跨度/幅度

- 管理跨度：管理人员能**直接管理**的下属的数量。
- 因为管理人员能够有效管理的人数是有限的，因此管理跨度有一定限制，一般在5-9人之间。
- 给定总人数，管理跨度与组织层次数成反比。
 - 组织跨度越宽，则组织层次越少
 - 管理跨度越窄，则组织层次越多

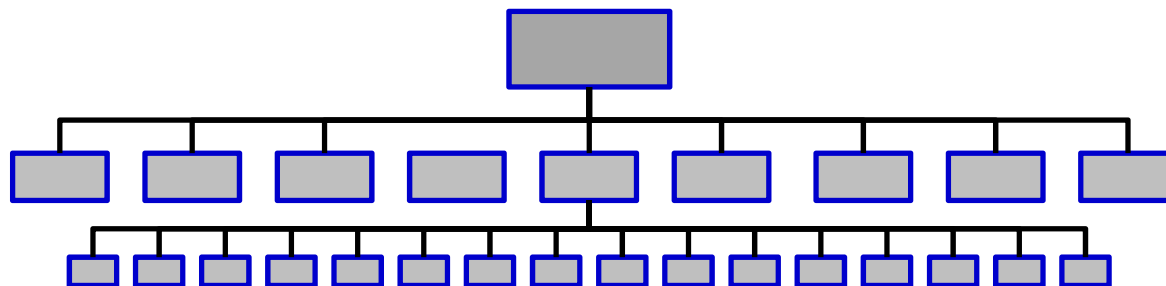


两类管理跨度

窄管理跨度



宽管理跨度



根据管理幅度和公司人员数量，一个组织可能形成高耸型组织结构和扁平型组织结构。

□ 高耸型如大型跨国公司：

全球总裁——鲍尔默(1998-2014)

Satya Nadella (2014-)

全球副总裁

亚太区总裁

大中华区总裁

中国区总裁（唐骏，2002-2004）

部门经理

.....





两类管理跨度的优缺点

	窄跨度组织	宽跨度组织
优点	严密的监督 严密的控制 上下级之间联络迅速	迫使上级授权 必须制定明确的政策 必须谨慎地选择下属
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	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

(2) 工作专业化

- 工作专业化（**work specialization**）是指将整个工作按照类别划分为多个不同的小部分，每一部分只需要一种或少量几种专业技能，这时每个人员只专门从事这一小部分的工作，而不是全部工作。
- 目的：提高工作效率。

(3) 部门化

- 部门化（**departmentalization**）是指在工作专业化将工作细分之后，按照各部分活动的特点将它们有机的组合起来，以便各部分工作相互协调，形成各职能部门。
- 划分标准：职能、产品、地域、生产流程、顾客类型、时间等。

(4) 命令链

- 命令链（**chain of command**）是一种从高层到低层不间断的职权路线。
- 命令链是组织设计的基石，它能够明确员工的责任以及员工之间的责任关系，形成职权和统一指挥系统。
- **职权**：管理职位所固有的发布命令，并期望命令被执行的权力；
- **统一指挥**：一个员工应该对应唯一一个主管。

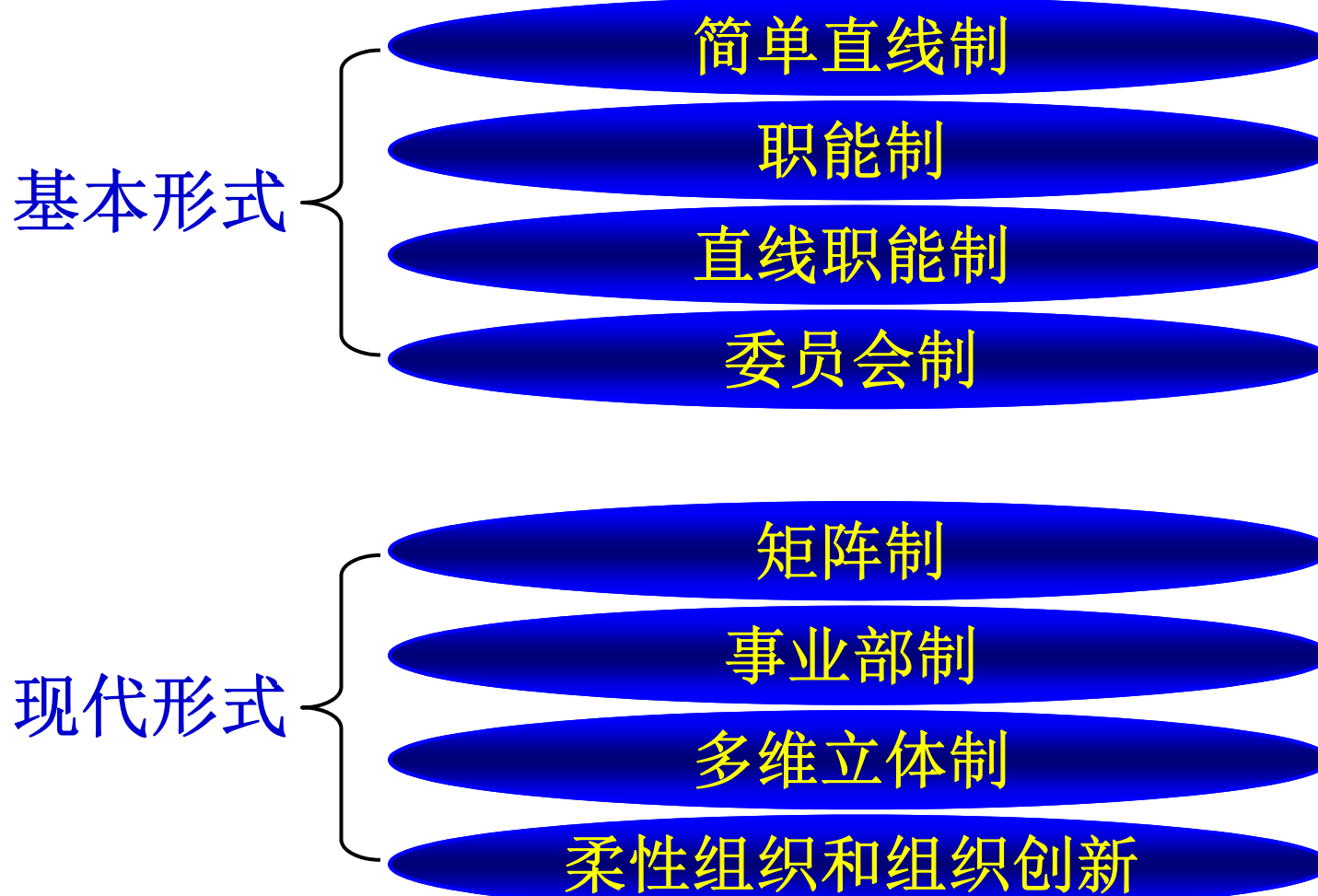
（5）集权与分权

- 集权化（**centralization**）是指组织的决策权集中于一点的程度，而分权化（**decentralization**）则相反，是指决策权分散于各个管理者乃至员工的程度。

（6）正规化

- 正规化（**formalization**）是指组织中的工作符合正式规范与特定标准的程度。

(二) 不同类型的组织结构



(1) 简单直线制

“组织理论之父”伟伯提出上下级应建立严格的指挥链条，所有计划和控制都由员工的直接上级进行。

是19世纪前后最流行的组织结构形式之一，适用于小规模企业。早期的IBM、GE、GM等企业由此获得成功。

优点：

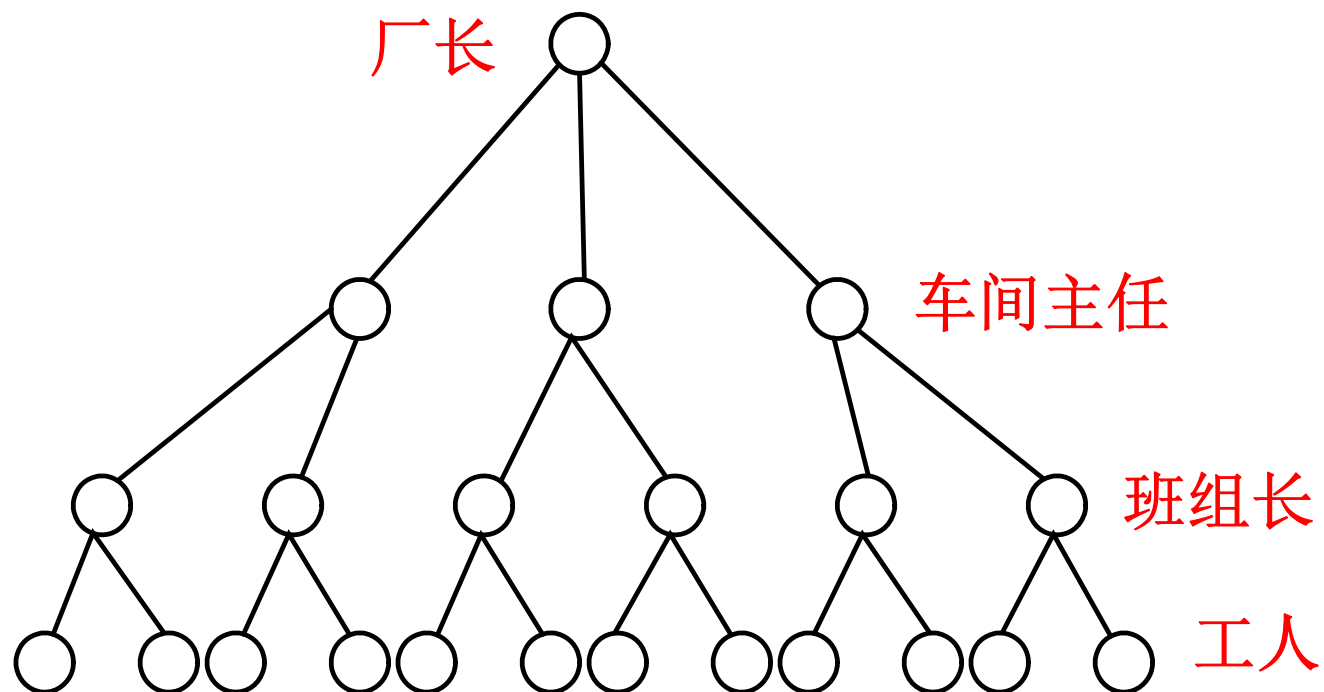
- ①机构简单，沟通迅速；
- ②权力集中，指挥统一；
- ③垂直联系，责任明确。

缺点：

没有职能结构，管理者负担重，难以胜任多种能力要求。



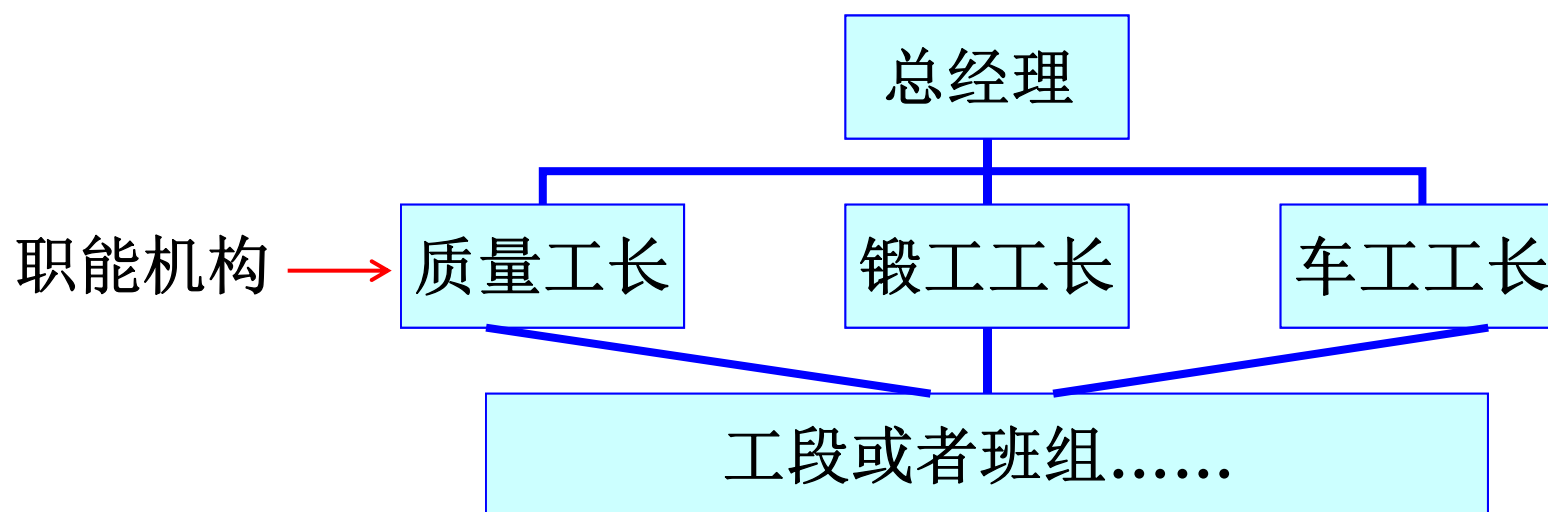
简单直线制



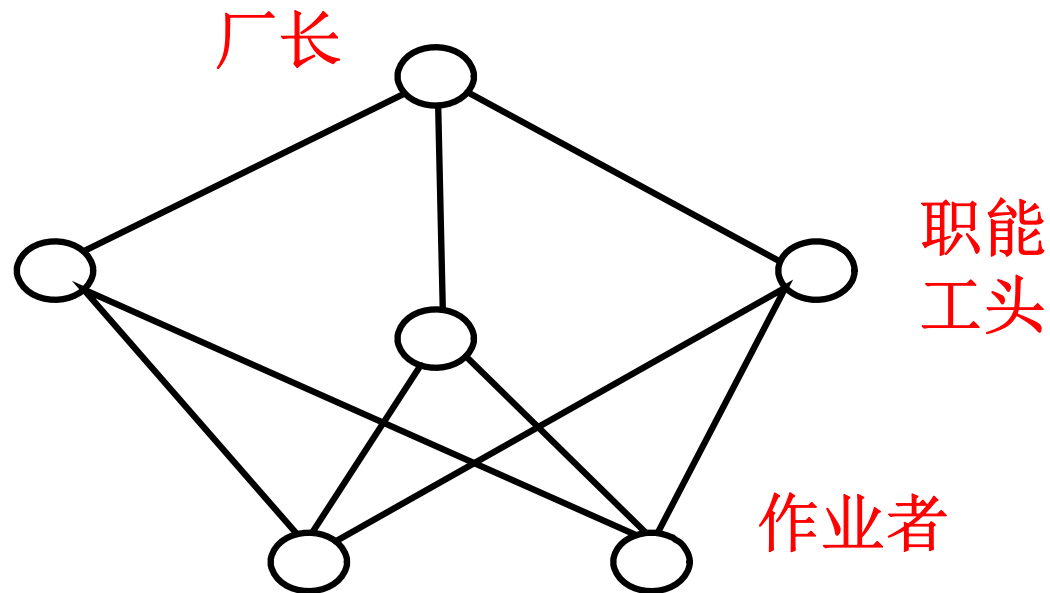
(2) 职能制

泰勒提出按照职能进行组织构建。管理人员或者基层员工在接受上级的任务、命令时，并不唯一负责于某个直接领导，而是根据自己所授的**技术职能**，确定是否承接属于自己业务范围的工作。

有利于专业化和专业管理，但可能政出多门而导致多头领导的混乱。在现实中很难实现该种结构。



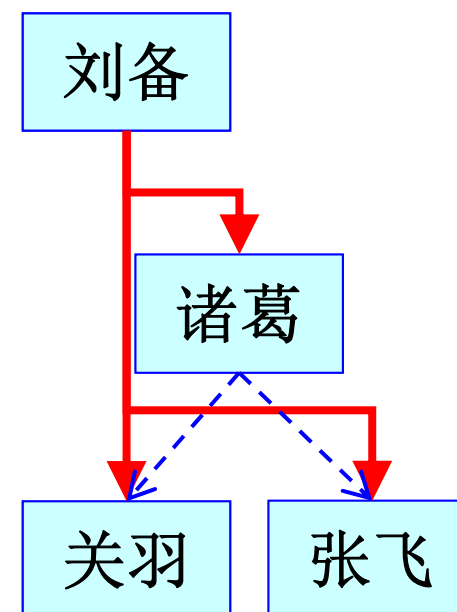
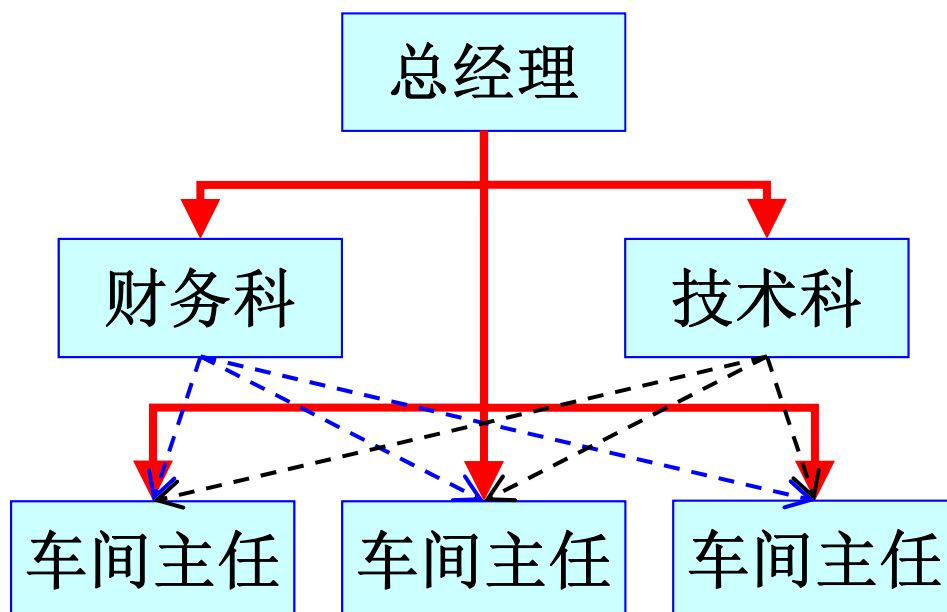
- 组织同一层级按照职能横向划分为若干个部门，每个部门互不统属、相互分工合作。
- 职能部门主管根据某项职能工作，可以对所有工人发号施令，因此可能导致多头领导。



(3) 直线-职能制

又称直线参谋职能制或生产区域制。它是把直线指挥的统一化思想和职能分工的专业化思想结合起来，在组织中设置纵向的直线指挥系统的基础上，再设置横向的职能管理系统而建立的复合模式。

该结构视具体情况被各类组织所采用。



- 各级行政单位除主管负责人外，还相应地设立一些按专业技术建立的职能机构。
- 直线领导人有对下级的指挥命令权，职能机构只给直线领导人作参谋。

优点：

既能统一指挥，又能强化专业管理。

缺点：

- ✓ 下级缺乏必要自主权；
- ✓ 各职能部门联系不紧密，可能管理脱节或难以协调；
- ✓ 若职权设计不合理，则直线人员和参谋人员有时难以协调。

(4) 委员会制

委员会是执行某方面管理职能并实行集体决策、集体领导的管理者群体模式。

该结构适用于需要集体领导或专项职能的组织。

中央军事委员会、学术委员会、技术委员会.....

优点：

集体领导决策，有效避免了因个人水平和能力有效导致的决策失误。

缺点：

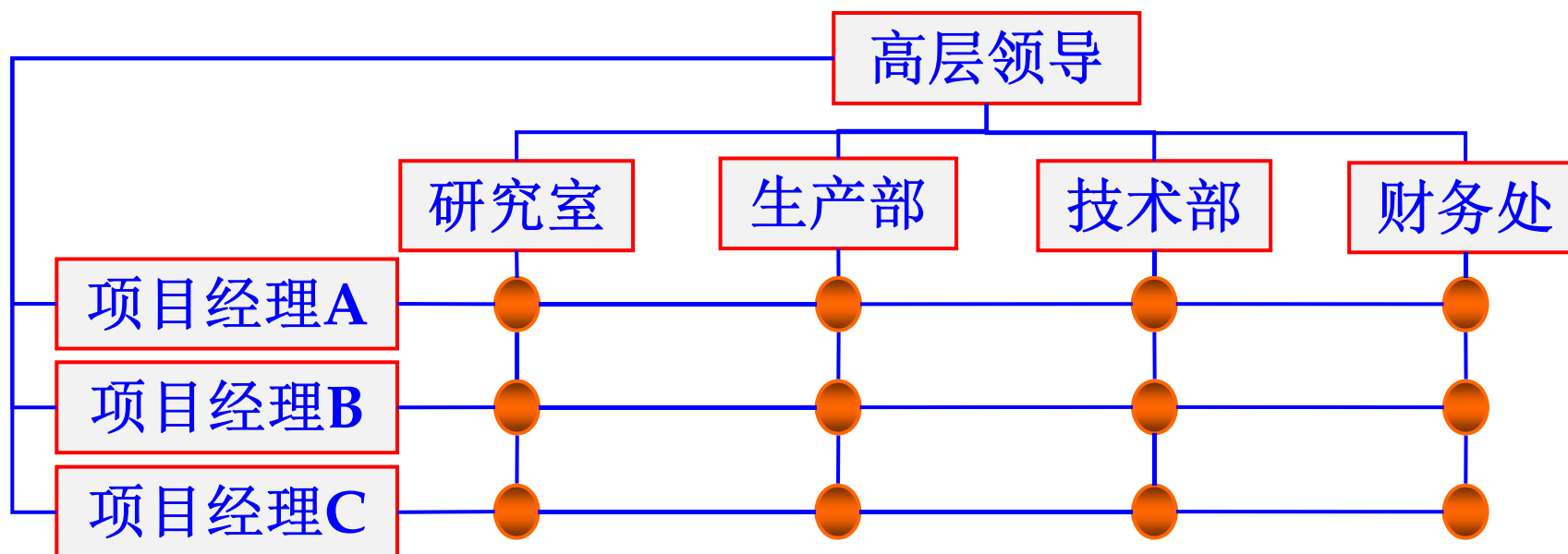
决策速度慢，不利于个人负责，责任不清：

集体负责 = 集体不负责。

(5) 矩阵制

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。



矩阵制优缺点

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。

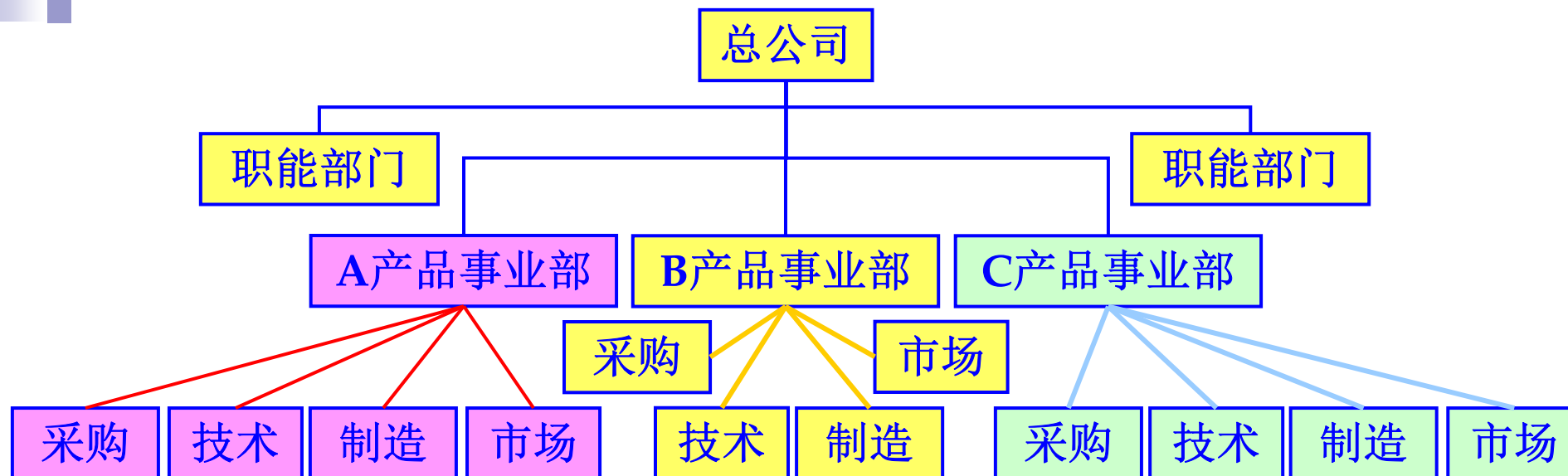
缺点：

- (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) 事业部制

美国通用汽车公司总裁斯隆于1924年首先提出。在总公司领导下设立多个事业部，其突出特点是总公司集中决策，而由事业部独立经营。公司重大方针的确定与控制是集权化的；而有关方针的运用与执行是分权化的。

适用于规模大或者面向不同市场的现代大企业。



优点:

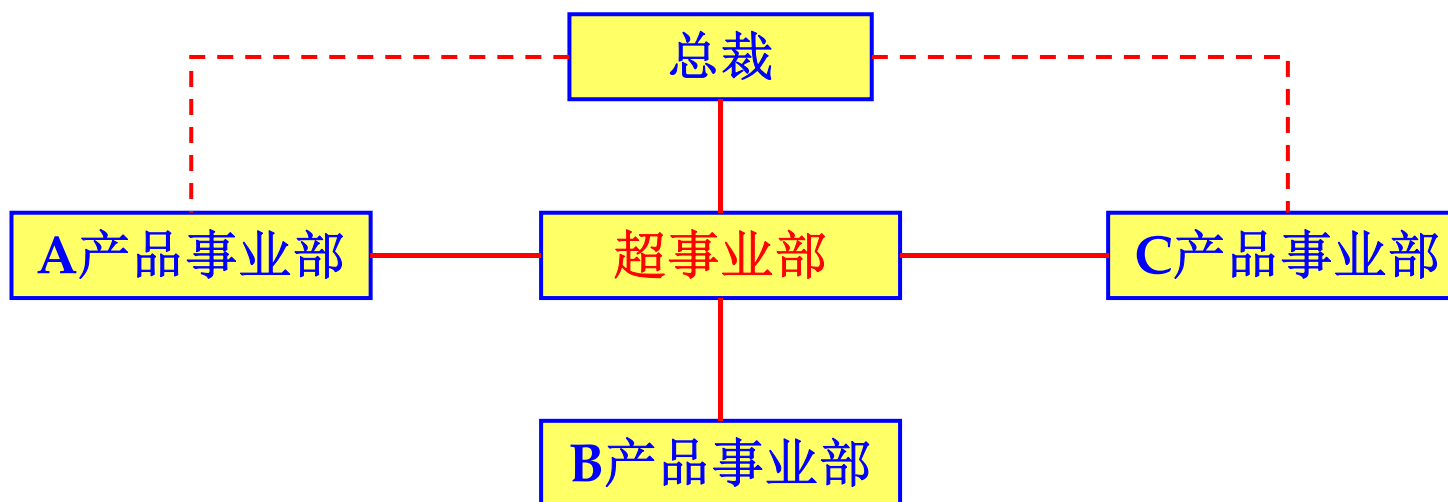
- (1)产品的生产和销售实行统一管理，自主经营自主核算，有利于发挥各事业部的积极性、主动性，放权搞活，更好适应市场；
- (2)有利于高层管理者摆脱日常事务，集中精力考虑宏观战略；
- (3)有利于锻炼和培养综合管理人员。

缺点:

- (1)可能造成本位主义；指挥不灵，企业整体性差；职能机构可能重叠，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。

超事业部制

为了协调各事业部之间的运营管理，70年代，通用汽车在总裁和事业部之间设定一个执行部，是为超事业部。据说优点是能更好的协调各事业部工作。

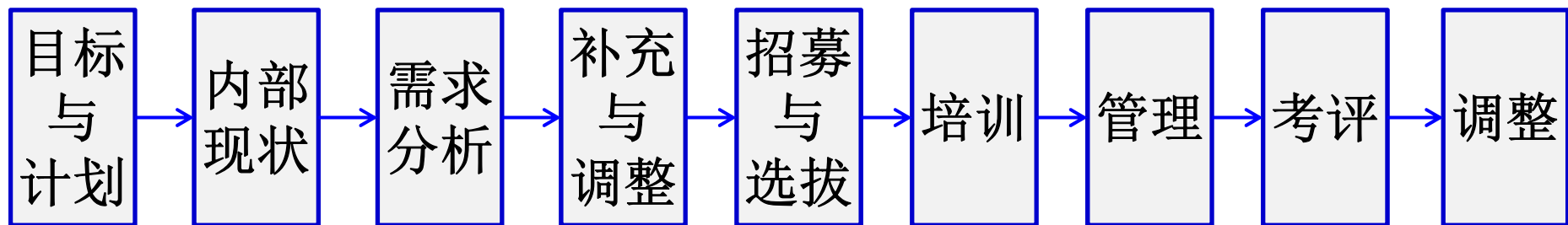


(二) 影响组织结构的因素

- 战略目标
- 环境因素
- 技术因素
- 组织规模

三、组织的人力资源

- 人力资源管理（**human resource management, HRM**）就是用合格的人力资源对组织结构中的职位不断进行填充的过程。它包括人力资源战略的制定，招募与选拔，培训与开发，绩效管理，薪酬管理，员工流动管理等一系列活动。



人力资源管理过程

(一) 人员招聘

- 招聘（**recruitment**）是一个吸引具有合适个性特质和技能的求职者来填补职位空缺的过程。
- 原因：组织对人才的需求。
- 目的：寻找适合组织的人才；向求职者乃至整个社会推销自己的公司。
- 来源：现有员工、推荐员工、中介、直接上门、直接投递、聘会、在线招聘等。

(二) 甄选

- 对员工从技术、能力、性格等多个方面进行评估，经过多个环节的考核，最终确定合适的人选。
 - 初试→复试→评审→核查→体检→入职
- 高端人才由专门的猎头公司负责物色，不一定遵循上述流程。
 - 2014年微软CEO鲍尔默离任，微软曾经想聘请福特公司前CEO，Allan Mulally，继任微软CEO，但Allan Mulally明确拒绝面试。

(三) 扩展与训练

- 目的：让新员工尽快适应新环境，领略企业文化，缩短过渡时间，提高工作效率。
- 扩展：让员工做一些重要的小事情，如阅读资料，参观建筑、访问公司网页、参与拓展训练等。
- 培训：
 - 脱产培训—离开岗位接受培训
 - 在职培训—边培训边工作的方式
 - 业余学习—利用工作以外的时间进行培训

（四）薪酬设计与绩效评估

- 薪酬设计：包括工资、奖金等现金报酬，也包括保险、带薪假、养老基金等非现金报酬。
- 绩效评估的目的：对员工进行评估，并给员工适当压力，根据评估结果确定报酬和奖励。
- 绩效评估：通过设定一定的绩效指标，对员工打分，评定绩效表现。
- 措施：升职、加薪、批评教育、淘汰等。

第三节 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：

一般的例行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；

领导则需打破组织中实体角色的划分，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**：通过对人们施加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。
- 领导职能的三个要素：人、影响和目标
 - 领导通过对人的影响达到预期的目标。
 - 领导的实质在于影响，这种关系不是被动的，是人与人之间的一种互动。
- 领导需要魅力，是一种艺术；而一般的例行管理，是一种标准体系和管理技术。

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、渠道
- 任何一个要素处理不好，都会导致沟通障碍。



有效沟通的障碍

- ① 无计划沟通
- ② 表达不清或理解不清
- ③ 文化或语言障碍
- ④ 偏见
- ⑤ 个人情绪
- ⑥ 过滤
- ⑦ 不良的沟通方式
- ⑧ 信息过量
- ⑨ 性别差异
- ⑩ 其他沟通障碍

如何克服有效沟通障碍

- ① 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 信息发送者需要理清思路，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。
- ③ 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。

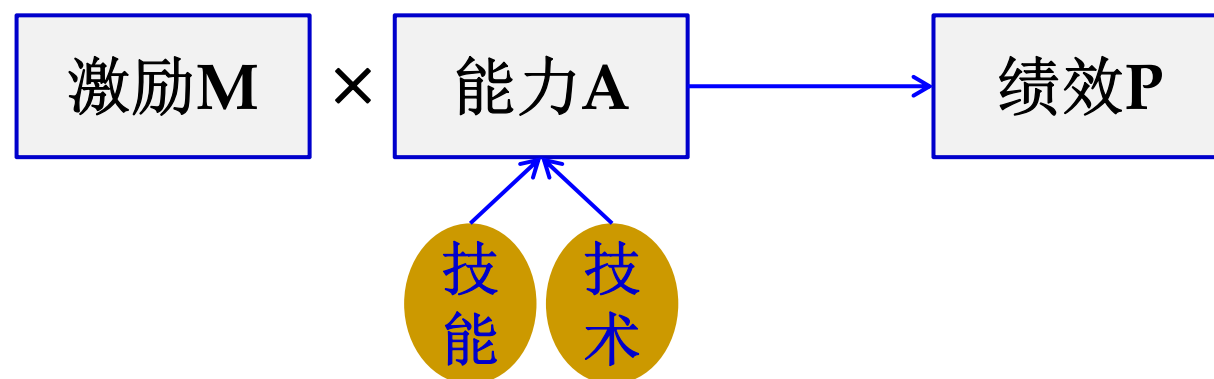
如何克服有效沟通障碍

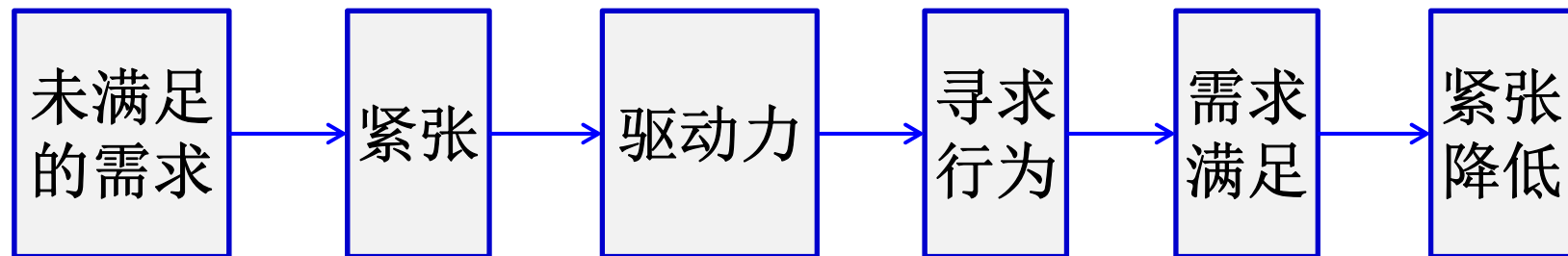
- ④ 在沟通的过程中，应去除偏见，控制个人情绪，保持良好的心态。
- ⑤ 在组织内设置监督机构，以保证准确的信息能够从低层传递到高层，避免信息操控者的出现。
- ⑥ 选择合适的沟通方式。
- ⑦ 信息的提供要适量。

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。

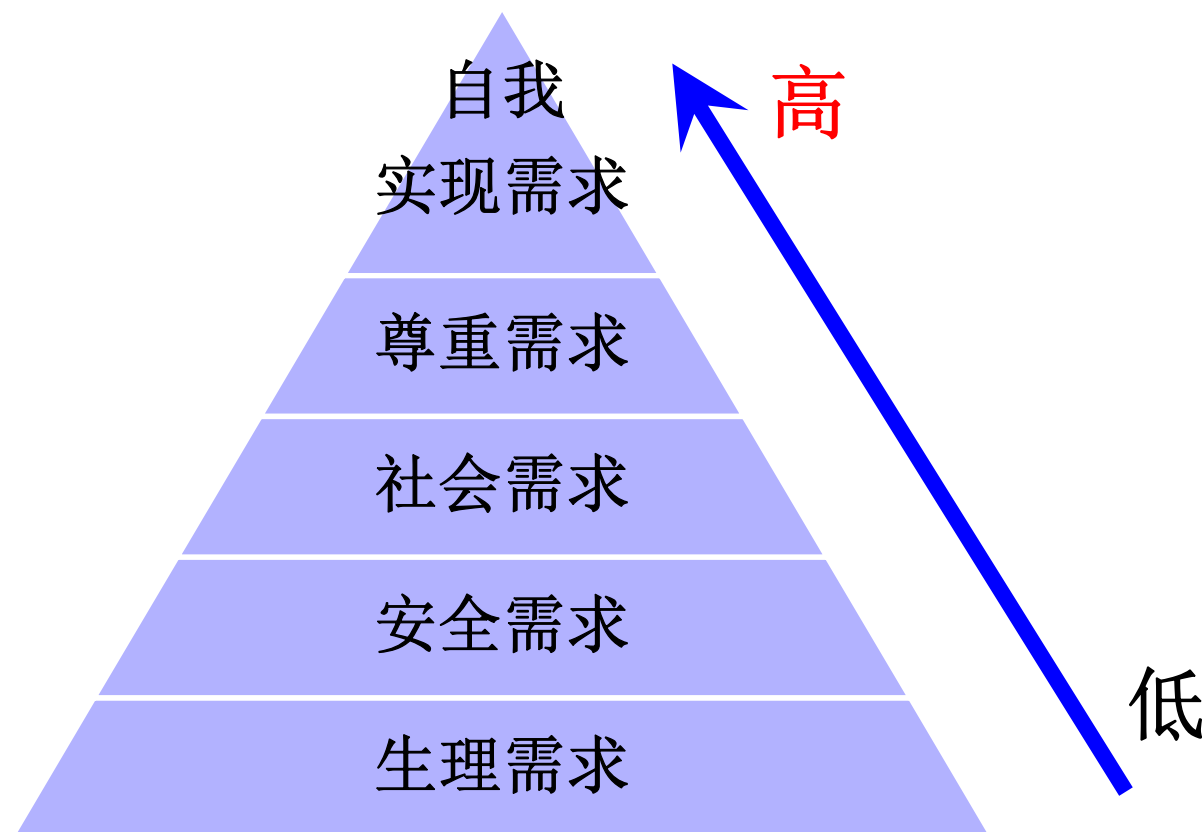


(二) 几种激励理论

- 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) 需求层次论

- 人的需求分层次，对已经满足的层次进行激励没有效果，高一层次才能激励人的能力。



- **生理需求**：维持人类生命延续的基本需求，包括食物、水、阳光、住宿等。
- **安全需求**：指免遭人身危险、心理伤害、财产威胁及安全的需求，这种需求紧随生理需求。
- **社会需求**：由于人的社会属性，人拥有感情、归属、接纳和友谊等需求。
- **尊重需求**：包括自尊、自主和成就等，这种需要将会产生对权力、威望、地位等方面的成就感。
- **自我实现需求**：最高层次的需求，是一种强烈的欲望，指人渴望达到自己理想中的标准，发挥其全部的潜力，以实现自我。



(2) 双因素理论—赫茨伯格

□ 赫茨伯格将影响工作的因素分为两类：

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

保健因素的作用：

- 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。

激励因素的作用：

- 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。

(3) 麦克利兰需求理论

- 麦克利兰提出了人的三种需求：
 - 成就需求：愿意努力获得成功。
 - 权力需求：追求权力和地位。
 - 归属需求：看重亲密的人际关系。
- 具有上述某种或多种需求的人，一旦被承诺或者能看到实现需求的可能，则会被激励而付出。

(4) 公平理论

□ 什么是公平？

$$\frac{\text{个人所得报酬}}{\text{个人的投入}} = \frac{\text{另一个人所得报酬}}{\text{另一个人的投入}}$$

□ 一个人会和别人比较，如果他发现等式基本平衡，那么会感到这是公平、正常、应该的，而如果他根据主观判断发现等式并不成立，就会感到不公平，甚至做出一些对组织不益的举动，或者离职、缺勤，甚至直接罢工。

(5) 期望理论

- 该理论认为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（**force**）：个体受到的激励程度
- 效价（**valence**）：个体对一个成果的偏好程度
- 期望（**expectancy**）：特定的行为能够导致预期成果的概率。

第四节 控制

一、控制的基本概念和基本类型

（一）控制的内涵

- 控制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。

(1) 控制与计划的关系

- 控制工作按计划、标准来衡量所取得的成果并纠正所发生的偏差，以保证计划目标的实现。
- 计划越明确、全面和完整，控制的效果也就越好。

(2) 控制与组织的关系

- 组织职能通过建立一种组织结构框架，为控制职能的发挥提供了人员配备和组织机构。

(3) 控制与领导的关系

- 领导职能的发挥影响组织控制系统的建立和控制工作的质量；反过来，控制职能的发挥也有利于改进领导者的领导工作，提高领导者的工作效率。

(二) 控制的内容

- ① **人员控制**，如员工工作监督、绩效评价等；
- ② **财务控制**，如财务报表的审核、现金存量和债务负担的控制等；
- ③ **作业控制**，如原材料采购控制、生产控制、库存控制等；
- ④ **信息控制**，以建立完善的管理信息系统为手段和目标；
- ⑤ **绩效控制**，通过对比组织完成目标的实际情况与所设标准的差异来衡量组织的绩效。

（三）控制的类型

（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。

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。

(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；
 - 重点在于改变自身，是组织成员的自觉行动，具有很大的自主空间，要求其理解和接受组织目标，顾全大局；
 - 一般需求层次和素质能力较高的人更具自我控制能力。

(3) 按照控制信息的性质划分

反馈控制

- 依据组织活动进行过程中反馈回来的信息发现偏差，并分析原因，采取相应的措施纠正偏差。

前馈控制

- 是指导将来的控制，即通过对情况的观察、规律的掌握、信息的分析、趋势的预测，预计未来可能发生的问题，在其未发生前即采取措施加以防止。

(4) 按照不同的控制手段划分

预防性控制

- 是管理者更多地自我控制，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、控制的过程

- 控制是一个连续的过程：根据计划要求，设立衡量绩效的标准，然后将设立的标准与实际工作结果进行对比，以确定偏差并针对性地采取必要的纠正措施。

控制的步骤：

- 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。

三、控制的原则和技术

（一）有效控制的原则

□ **有效控制**就是以较少的人、财、物以及较少的精力与时间使组织的各项活动处于控制状态，并能及时纠正偏差，使偏差所导致的损失降到最低限度。

原则：

- **反映计划要求**：控制是实现计划的保证。
- **组织适宜**：控制要适应组织结构，并由组织结构提供保证。
- **控制关键点**：关键因素进行重点控制。
- **强调例外**：对例外情况的偏差大小和影响程度，做应对措施。
- **控制趋势**：预测未来发展，面向变化。

（二）控制的技术和方法

管理控制包括预算控制、作业控制和审计控制三类方法。

（1）预算控制

- 是事先预算规定收入与支出标准，然后根据该标准来检查和监督各部门的活动，使费用支出受到严格有效约束，以保证组织经营目标的实现。
- **步骤**：①编制预算；②执行预算；③预算差异分析；④分析总结；⑤评价和考核预算控制的绩效。

预算控制的种类

- ①经营预算：是指企业日常发生的各项基本活动的预算。
- ②投资预算：又叫资本预算，是指组织为了今后更好的发展，获取更大的报酬而作的资本支出计划。
- ③财务预算：是指企业在计划期内反映现金收支、经营成果和财务状况的预算。

预算的常用编制方法

①固定预算与弹性预算

- **固定预算**：根据预算期内正常的、可实现的某一固定业务量（如生产量、销售量）水平作为唯一基础来编制的预算；
- **弹性预算**：在成本性态分析的基础上，按照可实现的预计业务量水平编制的考虑情况变化、能适应多种情况的预算。

预算的常用编制方法

②增量预算和零基预算

- **增量预算**：以基期的成本水平为基础，结合计划期的相关影响因素（如产量的增减、能够降低成本的措施等），调整有关费用而编制的预算。
- **零基预算**：不考虑以往时段所发生的水平，而是一切从零开始、从实际需要出发，逐项审议预算期内各项费用内容及其合理性，并在综合平衡的基础上形成的预算。

预算的常用编制方法

③定期预算和滚动预算

- **定期预算**：以不变的会计期间（如日历年度）作为预算期而编制的预算；
- **滚动预算**：预算期不以会计年度为期限，而是通过保持一个固定期间的逐期滚动，随着预算的执行不断延伸补充预算。

预算控制的优缺点

优点	缺点
<ul style="list-style-type: none">✓可为控制组织日常活动提供标准。✓可为考核、评价实际工作绩效提供依据。✓可以协调部门间关系以达到部门间的平衡。	<ul style="list-style-type: none">✓对于难以量化的因素，如企业文化、企业活力等管理，不适合做预算控制。✓非常具体、缺乏弹性、特别是涉及较长时期的预算可能会过度束缚决策者的行动，使企业经营缺乏灵活性和适应性。✓需要警惕预算目标取代组织目标的危险。✓可能会导致个别项目或部门虚报预算。

(2) 作业控制

- 作业控制是针对组织的生产运作过程的各个环节进行针对性的管理控制。
- 不同组织运作流程不一致，一般制造业的运作流程包括采购、库存、生产、批发、分销、零售、售后服务等，无论哪个运作环节没有有效的作业控制，都有可能使得组织目标不能顺利实现。
- 常见的作业控制有：成本控制、采购控制、质量控制和库存控制等。

(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，以提高经济效益。
- 包括：**财务审计**和**管理审计**两类，亦可分为**外部审计**和**内部审计**两种。

■ 本章小结

- ☐ 一般管理理论的特点和关注的问题
- ☐ 管理的职能
- ☐ 计划
- ☐ 组织
- ☐ 领导
- ☐ 控制