

- 1. 计划与控制（相辅相成）
 - 1.1. 目标与目标管理
 - 1.1.1. 目标的概念与特征
 - 1.1.2. 目标管理（MBO）
 - 1.2. 计划
 - 1.2.1. 计划的概念、特征及作用
 - 1.2.2. 计划的类型
 - 1.2.3. 计划编制的原则
 - 1.2.4. 计划编制的步骤
 - 1.3. 控制
 - 1.3.1. 控制的性质与控制系统的构成
 - 1.3.1.1. 控制的含义、前提及重要性
 - 1.3.1.2. 控制的类型（2011年真题、2020年真题）
 - 1.3.1.3. 控制系统的构成
 - 1.3.2. 控制的基本过程与有效性
 - 1.3.2.1. 控制的基本过程
 - 1.3.2.2. 有效控制特征

1. 计划与控制（相辅相成）

【计划和控制】两者相互依存，两者的关系是计划为控制提供了衡量的标准，没有计划，控制就成了无本之木；计划是控制的前导，控制将保证计划实施和组织目标实现。

【目标管理】，为计划指明方向，为控制提供标准。

1.1. 目标与目标管理

1.1.1. 目标的概念与特征

1. 目标

组织在未来一段时间内所要达到的目的。既是一切管理活动的出发点，又是一切管理活动所指向的终点；既是管理活动的依据，又是考核管理效率和效果的标准。

2. 目标的特征：层次性、多重性、网络性、时间性。

- (1) 层次性：上层目标指导下层目标，下层目标保证上层目标实现；越往上则越模糊和不可控，越往下则越具体和可控。
- (2) 多重性：多重性是组织适应内外部环境的要求而导致的必然结果，平衡。
- (3) 网络性：目标构成比较复杂的网络系统，协调。
- (4) 时间性：目标有时间跨度，并随时间发展变化。

1.1.2. 目标管理（MBO）

彼得·德鲁克 1954年《管理实践》

1. 目标管理的概念：

组织中的上级和下级一起商定组织的共同目标，由此决定上下级的责任和分目标，并以此作为经营、评估和奖励每个单位与个人贡献的标准。

2. 目标管理的【基本思想】（目标和人）：（2009年真题）

- (1)强调以【目标】为中心的管理：管理活动的开始，行为的导向，考核的依据。

(2)强调 以【目标网络】为基础的 系统管理：组织目标的整体性和一致性。

(3)强调 以【人】为中心的 主动式管理：管理目标体系的建立是管理者和被管理者共同参与的结果，更符合实际，更具可行性，有利于调动积极性和创造性。

3. 目标管理的【步骤】：（2008年真题、2012年真题）

1. 制订目标和目标展开 。2. 逐级授权 （下属）。3. 过程管理 （执行者）。4. 成果评价 。

i. 制订【目标】和目标展开 。

①最高管理层根据企业的实力和外部条件，制定出总目标。

② 展开总目标，依次确定下级的分目标，使全厂明确各自的具体目标。

③ 总目标指导分目标，分目标服从总目标，形成以总目标为中心的目标体系。

ii. 逐级【授权】（下属）。

上级根据目标要求，授予下级相应的权力，让其在职责权限范围内开展业务活动，实行自主管理。上一级的管理主要是提供帮助和创造条件。

iii. 【过程】管理（执行者）。

指 目标实施过程的管理，靠目标 执行者进行自主管理，主动的创造性地工作，实行自我控制。上级的责任是了解情况，检查工作和帮助下属。

iv. 【成果】评价 。

也是 下一目标管理周期的开始。考核目标执行者的工作成果，为奖惩提供依据；总结经验教训，改进方法，促进职工做好工作。

4. 目标管理的【优点】：（2013年真题）

(1)把【目标】的制订和【个人】的激励 联系起来。

(2) 更好地进行管理：为计划指明方向，为控制提供标准，实现管理的改进。

(3) 发掘组织功效：明晰组织架构，发现组织不足，注意授权和分权。

(4) 有利于员工发展：

a.人力资源部门的目标发现人事方面的薄弱环节；

b.为员工提供努力的方向及工作指导；

c.目标的完成情况作为年度绩效考核的组成，提供晋级、加薪及奖励依据。

(5) 开展有效的控制：明确可检验的目标为控制提供依据，以便能及时纠偏。

5. 目标管理的【缺点和问题】：

(1)其 哲学假设不一定存在，对于人类动机的假设过分乐观。

(2)对目标管理的 原理阐明不够，没有得到下属的理解和支持。

(3) 难以制订量化和具体化的目标，可能是下属的因素、管理者的因素、组织本身的目标含糊不清、变数太多。

(4)目标的制订 花费时间较多，需要上下级双向沟通，或需以书面的形式表示。

(5) 大多数规划的是短期目标，过分强调短期目标 往往会影响长期目标。

1.2. 计划

1.2.1. 计划的概念、特征及作用

1. 计划

预先进行的行动安排，包括对事项的叙述、目标和指标的排列、所采用手段的选择以及进度的规定等。

2. 计划的【特征】：

(1) 目标性：企业的经营目的和目标的实现。

(2) 领先性：确立目标，制订实施措施及步骤，确定组织形式和合适的人选，明晰计划实现的控制方法。

(3) 普遍性：各级主管人员共同职能。

(4) 效益性：以实现计划的所得扣除所费之后的总额来衡量的。

3. 计划的【作用】：

i. 计划的重要性：其结果对组织的工作 可以起积极的作用，也可以起消极的作用，甚至使组织陷入严重的困境。

ii. 计划的积极意义 (2011年真题)

- (1) 弥补【未来不肯定性和变化】带来的问题：最大限度地提高计划的科学性。
- (2) 有利于 管理人员把【注意力】集中于目标：周密的计划可释放主管人员精力。
- (3) 有利于 提高组织的【工作效率】：使组织资源被充分地利用，产生协同效应。
- (4) 有利于 有效地进行【控制】：用计划作为标准开展控制。

1.2.2. 计划的类型

1. 分类一：按 广度

- (1) 战略计划：指应用于组织整体的，为组织设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。
- (2) 作业计划：指规定总目标如何实现的细节的计划。

2. 分类二：按 时间跨度

- (1) 长期计划：指为实现组织的长期目标服务的，具有战略性、纲领性指导意义的综合性发展规划。其时间跨度一般在5年以上。
- (2) 中期计划：指根据长期计划提出的战略目标和要求，并结合计划期内的实际情况制订的计划。其时间跨度一般为2-4年。
- (3) 短期计划：指为实现短期目标服务的计划，短期计划是对长期和中期计划的具体落实，其时间跨度一般为一年以下。

3. 分类三：按 明确性

- (1) 指令性计划：指由上级下达的 具有行政约束力 的计划。它具有明确规定的目标，不存在模棱两可或容易引起误解的问题。
- (2) 指导性计划：指由上级给出 一般性的指导原则，指出重点但不把管理者限定在具体的目标或特定的行动方案上，具体如何执行具有较大的灵活性的计划。

1.2.3. 计划编制的原则

- (1) 统筹原则：全面考虑 内外部对象及其相互关系。
- (2) 重点原则：分清主次轻重，抓住关键和要害环节。
- (3) 交互原则：要素间的 相互 作用。
- (4) 发展原则：预见未来的发展，及时调整。
- (5) 便于控制 原则：明确、具体，易于考查绩效。
- (6) 经济原则：编制计划的 过程经济，计划执行的结果经济。

1.2.4. 计划编制的步骤

1. 估量【机会】和确定【目标】。2. 确定【前提条件】。3. 确定【备选方案】。4. 评价备选方案。5. 确定【方案】。6. 拟定【辅助计划】。7. 用预算使计划数字化。

1. 估量【机会】和确定【目标】。

估量机会：指在实际计划工作前，对机会各方面 做出现实判断。

确定目标：指为整个组织和下级单位 确定计划工作的目标。

2. 确定【前提条件】。

前提条件是计划工作的假设条件，即计划执行时的预期环境。要确定对计划的贯彻实施影响最大的那些前提。

3. 确定【备选方案】。

探索和考察可供选择的行动方案。

4. 【评价】备选方案。

找出各种备选方案并考察各自优缺点后，按前提和目标来权衡各种因素，并以此对各个备选方案进行评价。

5. 【确定】【方案】。

①应选出 可行性、满意性和可能带来的结果结合得最好 的方案。

②应选出 投入产出比率尽可能大 的方案。

6. 拟定【辅助计划】。

做出决策后，计划工作还没完成，需要 辅助计划来扶持。

7. 用预算使计划数字化。

综合预算表明其收入、支出和盈余的预算总额。所属每个部门或每方面的方案都有各自的预算，再汇总为综合预算。

1.3. 控制

1.3.1. 控制的性质与控制系统的构成

1.3.1.1. 控制的含义、前提及重要性

1. 控制的含义：

- i. 控制：按照计划标准，衡量计划的完成情况并纠正计划执行中的偏差，以确保计划目标的实现。
- ii. 控制的作用：用于 衡量计划，判断偏差并纠正。
- iii. 控制的能力：
控制机制的建立并不一定能保证控制工作的有效性。
无效的控制会引起计划无效和组织无效。

2. 控制的前提：

- (1)预先制订计划：计划是控制的前提和依据，控制是计划实现的保证。
- (2)明确的组织机构：控制过程中一旦出现偏差，管理人员必须知道问题的位置和合适的处理人，组织中应当设置专门的、具有控制职能的组织机构，并建立和健全相应的规章制度。
- (3)信息反馈：信息反馈的速度和准确性，会直接影响到控制的效果。

3. 控制的重要性：

- (1) 组织【活动】的复杂性：组织规模和内部结构日益庞大和复杂，大型的、多元化的、跨地域的组织等都要求持续和适当地应用控制系统来衡量效果，以保证各项工作紧紧围绕目标进行。
- (2) 组织【环境】的快速变化：目标和计划是在特定的时间、特定的环境下制订的，但组织的环境是不确定的和快速变化的，需要通过控制系统来不断地对组织的计划进行再评估，及时采取有效的行动。
- (3) 管理的【失误】不可避免：控制使得出现失误后能及时纠正。

1.3.1.2. 控制的类型（2011年真题、2020年真题）

管理中的控制可以在行动开始之前、行动进行之中或行动结束之后实施，即控制活动的重点可分别集中在组织系统的输入、转换过程和输出三个位置，由此形成三种不同的控制类型：前馈控制、同步控制和反馈控制。

控制的三种形式对应的组织系统的哪三个位置？

控制活动的重点可分别集中在组织系统的 输入（前馈控制）、转换过程（同步控制）和输出（反馈控制） 三个位置。

- (1) 前馈控制（预先控制）：通过事前考虑可能出现的问题来预测并预防偏差的出现。
- (2) 同步控制（现场控制/实时控制）：在活动进行中控制，可在发生重大损失之前及时纠正问题。最常见的方式是直接视察，技术设备也可设计成具有同步控制的功能。
- (3) 反馈控制（事后控制）：最常见的控制类型，控制发生在行动之后，改进以预防未来发生偏差。无法预见未来时实用，缺点是已经造成损失，可提供对于计划和员工的评价信息，提高积极性。

1.3.1.3. 控制系统的构成

(1)目标体系：控制活动都有一定的目标取向，组织的总体目标及派生出来的分目标都是控制的依据。控制的目标体系与组织的目标体系相辅相成。

(2)主体：即各级管理者及其所属的职能部门。其控制水平的高低是控制系统作用发挥程度的决定因素。一般中层和基层管理者实施例行的、程序性的控制，高层管理者实施例外的、非程序性的控制。

(3)对象：即整个组织的活动。①是全面的控制，组织中各种资源、部门、业务活动都是控制的对象。②是统一的控制，从整体优化的角度出发，整体控制所有活动，协调一致。

(4)机构、方法和手段：控制机构从纵向看可分为不同管理层次的控制，从横向看可分为不同专业的控制。组织应根据具体情况采取适合的控制方法和手段。

1.3.2. 控制的基本过程与有效性

1.3.2.1. 控制的基本过程

1. 确定控制【标准】 2. 衡量实际绩效 3. 采取行动。

1. 确定控制标准

i. 标准

指一种作为模式或规范而建立起来的测量单位或具体尺度。管理人员可以对照标准判断绩效和成果，标准是控制的基础。

标准从计划中来，但不能用计划代替标准，由于计划的多样性，直接用计划作为控制标准会使控制混乱，因而需要确定专门的控制标准。

ii. 方法

只选取若干关键点，把处于关键点的工作预期成果作为控制标准。关键控制点指在组织活动中受限制或对完成计划更有利的因素。

iii. 关键控制点的选择

- ①要使主要的工作和事务得到正确的管理。
- ②关键点应能及时反映并发现问题。
- ③关键点应能全面反映并说明绩效的水平。
- ④选择的关键点应经济实用。
- ⑤关键点的选择应注意平衡。

iv. 分类

分为定量标准和定性标准，前者便于度量和比较，是主要的表现形式。最常见的是时间标准、数量标准、质量标准和成本标准。

2. 衡量实际绩效

i. 定义

指依据标准检查工作的实际执行情况，以便与预期的目标相比较。是控制工作的中间环节，是发现问题的过程。

ii. 目的

给管理者提供有用的信息，为采取纠正措施提供依据。

iii. 方法

亲自观察、分析报表资料、召开会议和抽样调查等，管理者应当根据需要采用合适的方法。

3. 采取行动

i. 含义

指将衡量结果与标准进行比较。若有偏差在规定容限外，要分析其产生的原因并采取措施。

ii. 偏差产生原因

分为执行【过程中】发生的、计划本身【不符合】客观实际或情况变化造成的两类：

- ①若是由于绩效不足，应改进实际绩效。
- ②若是由于标准本身的制定引起的，则应重新修订标准。

iii. 偏差纠正措施

- ①立即纠正措施，指立即将出现问题的工作纠正到正确的轨道上。
- ②彻底纠正措施，指要分析偏差的产生过程和原因，从产生偏差的地方进行纠正行动。

iv. (2007年真题) 在控制中，通常纠偏行动可分为哪几种？

答：在控制的过程中，衡量实际绩效之后，应将衡量结果与标准进行比较，若有偏差则要分析其产生的原因，并采取相应的措施。

- a. 偏差产生的原因一般可以分为两大类：
 - ①执行过程中发生的。
 - ②计划本身不符合客观实际或是情况变化造成的。
 - b. 管理者应针对具体情况采取相应的纠正措施，通过纠偏行动可分为两种：
 - ①立即纠正措施，指立即将出现问题的工作纠正到正确的轨道上。
 - ②彻底纠正措施，指要分析偏差是如何发生的和为什么会发生，然后从产生偏差的地方进行纠正行动。
- 当有偏差出现时，管理者应首先采取立即纠正措施，避免造成更大的损失；然后应对偏差进行认真的分析，采取彻底纠正措施，使类似的问题不再发生。

1.3.2.2. 有效控制的特征

- 1. 准确性和客观性：应提供客观的信息。管理者应采用科学的方法，尊重客观事实。
- 2. 及时性：应及时提供控制所需的信息，避免时滞使控制失去应有的效果；同时估计未来可能的变化，使纠正措施的安排具有预见性。
- 3. 经济性：控制系统产生的效益要与其成本进行比较。要精心选择控制点，降低各种耗费，改进控制方法和手段，用少的成本取得所期望的效果。
- 4. 指示性：有效的控制系统应在指出问题时明确问题的性质并给出解决方法。
- 5. 灵活性：要制定多种应付变化的方案，采用多种灵活的控制方式和方法。
- 6. 可理解性：任何控制系统对所涉及到的员工来说都必须是可以理解的。
- 7. 标准的合理性与多重性：
 - ①控制的标准应是富有挑战性、经过努力可以达到的合理标准。
 - ②应采用多重标准，更准确地衡量实际工作。
- 8. 重点与例外相结合：
 - ①要突出重点，即要针对重要的、关键性的因素加以控制。
 - ②重视计划实施中的例外情况，精力集中在需要和应该注意的问题上。
 - ③例外与重点要结合起来，即控制要注意关键点上的例外情况。