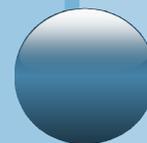


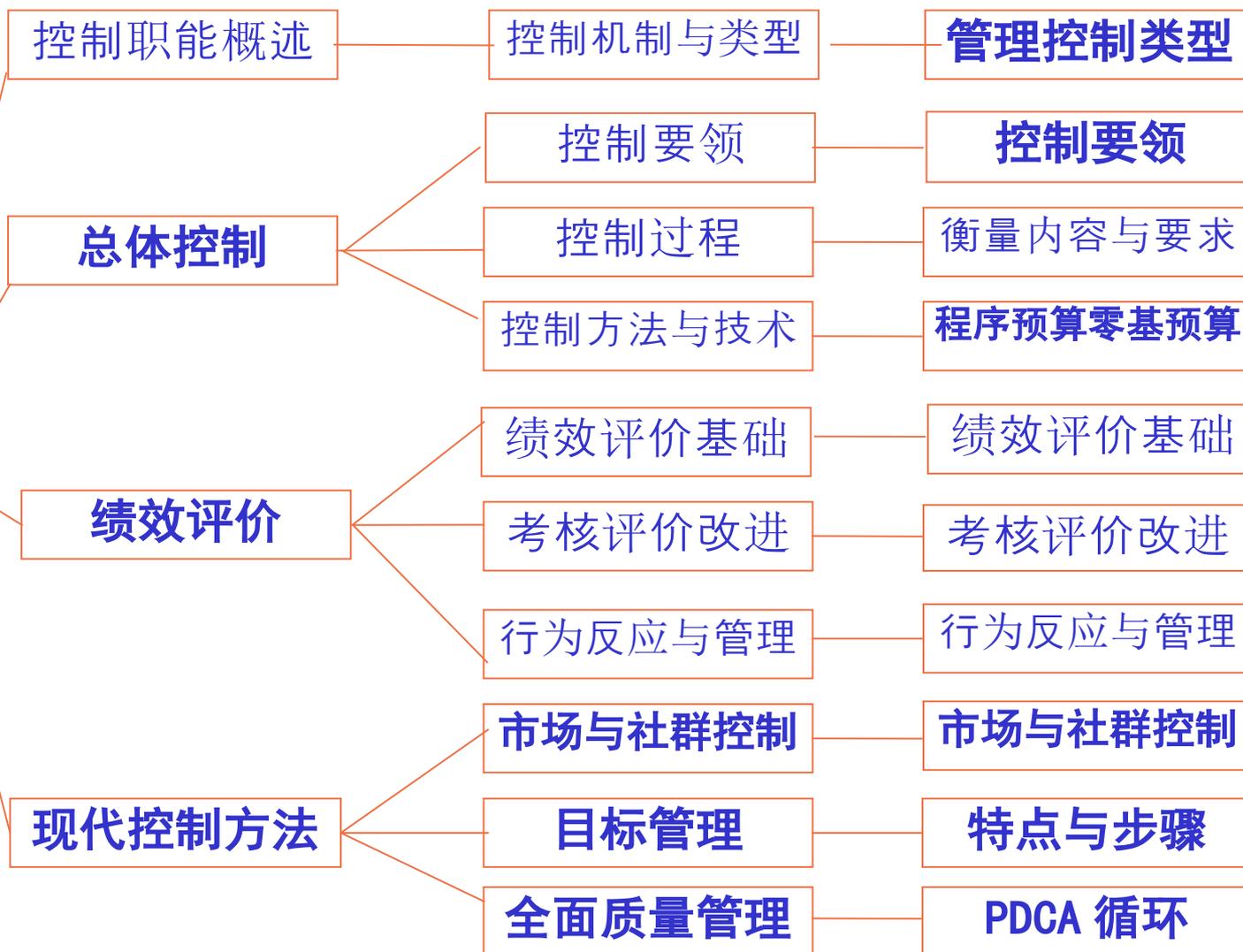
第六章 控制



LOGO

重点内容网络图

培养：
控制与信息处理能力



学习目标



知识点

1. 了解控制职能的涵义，理解管理控制的基本类型；
2. 掌握控制的要领、过程与方法；
3. 掌握绩效的考核评价与改进；
4. 掌握控制中的行为反应与管理；
5. 掌握现代控制方法。

学习目标



技能点

1. 培养初步的部门总体控制能力；
2. 培养绩效考核、评价与改进能力；
3. 培养运用现代控制方法的能力。



- 经过长达 15 年的精心准备，耗资 15 亿美元的哈勃太空望远镜最后终于在 1990 年 4 月发射升空。但是，美国国家航天局仍然发现望远镜的主镜片存在缺陷。由于直径达 94.5 英寸的主镜片的中心过于平坦，导致成像模糊。因此望远镜对遥远的星体无法象预期那样清晰地聚焦，结果造成一半以上的实验和许多观察项目无法进行……
- 哈勃望远镜的例子说明了，在一个组织机构中，如果没有控制将发生什么。



控制职能概述



- **控制的含义**：管理者为保证实际工作与计划一致，而采取的各种**检查**和**纠偏**等一系列活动或过程。
- **控制的作用——防止失控**
- **管理控制类型**：
 - 预先控制
 - 同步控制
 - 反馈控制

思考

溢美电器厂专门生产电子消毒碗柜，它通过八个驻外办事处的 300 名销售人员推销该厂产品。近半年来，发现一个月内的回款率由过去的 90 % 下降为 60 %。究其原因，一是有些销售员为了取得额外回扣，对客户延迟回款睁一眼闭一眼；二是竞争激化，销售人员怕得罪客户，不敢催款；三是办事处经理人员怕影响销售人员积极性，不敢在回款上严格要求，没有严格考核。市场部讨论出以下四种解决办法，请你选择一个见效较快而代价较小的方案。

- A . 实行先交款后发货制度。
- B . 对销售人员进行职业道德教育。
- C . 按回款百分比提取一部分奖金给销售人员。
- D . 加强考核，只有当回款 90 % 以上时，才兑现销售人员的销售额提成工资。

三种控制类型的比较信息流



预先
控制

同步
控制

反馈
控制

资 源

执行计划活动

执行计划结果

小故事：扁鹊论医术

流
制行动

控



思考

下列行为属于哪种控制类型？

- 挑选合格员工
- 对员工进行岗前培训，学习规章制度
- 对产成品进行抽检，分析产品在设计、制造过程中的缺陷
- 对成本报表进行分析，分析生产制造过程中各种资源消耗的合理状况
- 生产制造过程的进度控制
- 制订预算
- 对员工进行绩效考核，分析员工在工作中及其能力素质上存在的问题
- 对正在加工的产品进行抽检
- 原材料的进货检验
- 分析财务报告





- 下列哪一项不属于预先控制的情况？
 - A 猎人把瞄准点定在飞奔的野兔的前方
 - B 企业根据现有产品销售不畅的情况，决定改变产品结构
 - C 汽车驾驶员在上坡时，为了保持一定的车速，提前踩加速器
 - D 根据虫情预报，农业公司做好农药储备

- “治病不如防病，防病不如讲卫生”。根据这一说法，以下几种控制方式中哪一种方式最重要？
 - A . 预先控制
 - B . 实时控制
 - C . 反馈控制
 - D . 前馈控制



单元一 总体控制能力



一、控制要领

**实行例外控制；在战略要点上控制；
控制关键因素；有计划地控制。**



二、控制过程

**控制过程与控制条件；制定标准；
衡量工作；纠正行动。**

三、控制方法与技术

**预算控制。现代预算的方法：
弹性预算、程序性预算、零基预算。
行政控制；经济分析。**

四、控制过程中的行为反应与管理



实行例外控制



小故事

丙吉问喘

西汉宰相丙吉，在一年春天巡视时，遇到乡民打架，见有人被打死，他却不予理睬，催促随从快走。走出不远，见一头牛大喘气，则停下查询原因。从人不解，问他为何人命大事不管，而管一头牛的性命。丙吉说，打架杀人自有地方官管，不必我过问，否则，就是越俎代庖；而温度不高的天气，牛大口喘气很异常，可能引发瘟疫，关系民生疾苦，而这些问题，地方官吏和一般人又不太注意，这正是我宰相要管的事。



在战略要点上控制

- 通过对战略要点的控制，就可以保持对整个行动的实际控制，而不必挨个查找全部工作因素，从而收到事半功倍的效果。
- 利润是必须控制的战略要点。

小故事

一滴焊料的意义



控制关键因素



- 出现偏差的可能性大的因素。
- 直接决定工作成效的重点因素。
- 能使控制最有效又最经济的因素。

小故事

听话的猫

Tom的主人搬进了新房子，但却对房子里的老鼠头痛不已。于是他想了一个办法，决定采用奖惩制度来进行管理。他对懒惰的Tom说，你每天必须捉到一只老鼠，若完成任务，就奖励一条炸鱼，若完成不成任务，就要饿肚子。Tom心想，主人的条件也太苛刻了。每天都要捉一条炸鱼，哪有那么多的老鼠捉？又一想，主人也算大方，捉到一条就奖励一条炸鱼，那炸鱼的味道可比老鼠强得多，于是猫为这条炸鱼伤了脑筋。傍晚，它真的捉到了一只老鼠，它和蔼地对老鼠说：“不要怕，我不吃你，请你每天这个时候出来，我叼着你在主人面前遛一圈，你就会分到一块香喷喷的炸鱼。”于是，老鼠就每天都配合猫演这场戏，它们每天都得到炸鱼吃。



控制过程与控制条件

管理控制职能的三个基本阶段：

第一步是订立明确、科学的标准，

第二步是对受控系统的实际情况进行监测；

第三步是根据偏差分析结果，进行决策，制定纠正偏差措施，并付诸实施，以保证实际与目标一致

控制的必备条件：

(1) 控制标准，没有标准就没有控制；

(2) 受控系统的相关信息；

(3) 必要的权力。



订立控制标准

1. 确定建立标准的范围
2. 选择制定标准的方法
3. 确定标准的表达形式

○ 定量标准

原材料、能源的消耗标准、产量、销量

产品直接费用、间接费用、投资回收率、销售利润

时间标准：工期、生产周期、工时定额

○ 定性标准

例：麦当劳的“质量、服务、清洁、价值”

制定标准的原则

标准应当明确；定量标准优于定性标准；标准应符合实际（成本、资源限制）

案例

在某大型电子零件批发公司的一家连锁商店里，刚出任经理的比尔正为一些事搞得心烦意乱。店里两位售货员，每天上午轮流去隔壁的自助餐厅喝咖啡，吃甜馅饼。因为少了一个售货员，顾客们在店里等候服务已经司空见惯。更令人头痛的是，这家零售商店的营业额一直达不到公司的平均水平。当比尔对售货员们谈及这两件事时，他们不屑一顾地答道：“你看看公司付给我们多少工资！你还能要求什么？”

比尔对他们回应道：“在我们讨论工资的事并且谈出点眉目来之前，有一件要紧的事，就是要你们明确知道我对你们的工作有什么要求。让我们来确定三件事：第一，在安排好的上班时间内，谁也不可以离开商店。当然，在你们的午餐时间里，你们爱干什么都行。第二，如果这家商店还要营业，不搬到别处去的话，我们每天的平均销售额应该是 1000 美元。总公司的记录表明，每位顾客大约购买 5 美元的货，那就是说，一天要接待 200 位顾客。我们是两位售货员当班，平均一下，我要求你们每人每天接待 100 位顾客。第三，就是你们怎样来接待顾客，我希望你们做到一丝不苟，礼貌周到。他们想了解什么，你们要有问必答。这三件事你们清楚了吗？如果是这样的话，让我们来瞧一瞧你们的工资袋，看看出了什么毛病，想一想根据我们对这项工作提出的要求，应该干点什么事来跟那工资袋相称。你们考虑考虑。”

试有用有关的控制理论分析比尔的做法



分析

有效的控制需要预先订立并让当事人明确所要求他们的绩效标准是什么，没有标准，控制工作就很难取得理想的效果。

控制是管理工作的第四大职能。在管理过程循环中，如果说制定计划是管理工作的第一步，然后是组织和领导计划的实施，那么，接下来的问题便是要考虑计划实施的结果如何，计划所确定的目标是否得到顺利实现，甚至计划目标本身制定得是否科学合理？要弄清楚这些问题并采取妥善的处理措施，就必须开展卓有成效的控制工作。



衡量工作



1. 衡量的内容（衡量什么）
—— 有效控制的关键
2. 衡量的要求
3. 考核中的困难
4. 考核方法的要求
5. 偏差分析

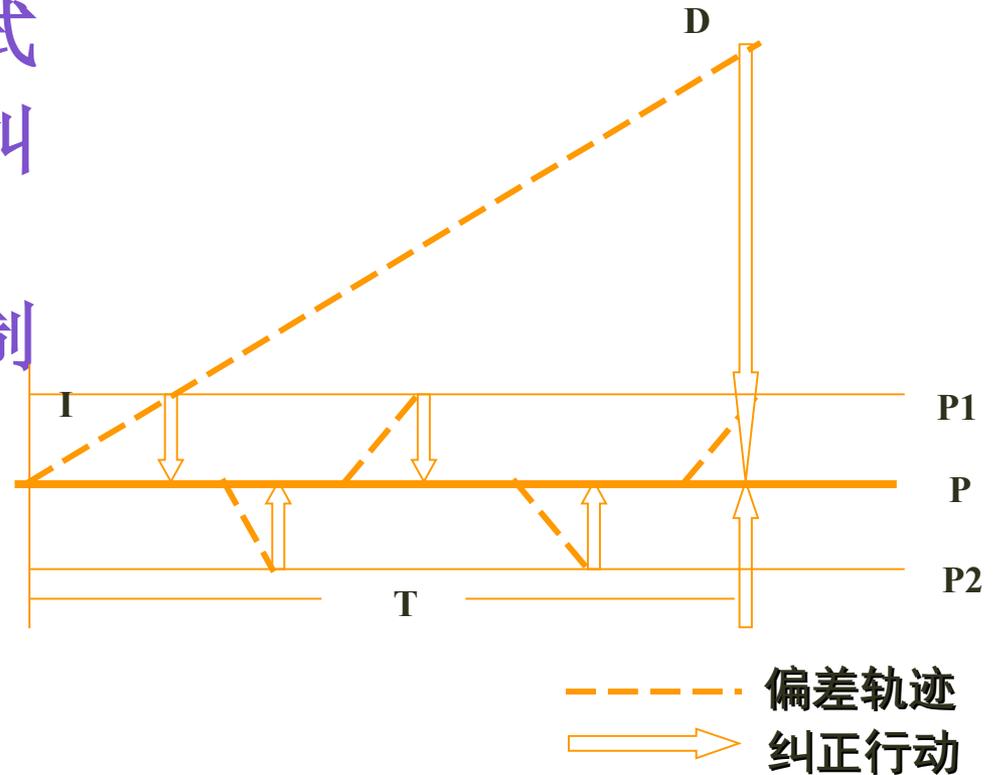
小故事

眼见未必为实



纠正行动

1. 选择纠正方式
2. 及时、迅速纠正
3. 实施适度控制



纠正偏差时误的比较



对控制的不良反应



- 被管理者个人对控制的抵制。
- 群体对控制的抵制。
- 强制控制的不良后果。



团体抵制的发展模式



1、产生抵制的原因

- 标准太严
- 测定不准确
- 厌恶纠正措施
- 管理者施控的态度

2、控制过程中的行为管理

- 管理者要树立正确的态度。
- 下放控制权，提倡实行自我控制。
- 采用科学的控制手段，并做好宣传解释、教育工作。
- 倚重工作保证体系进行控制。
- 归根结底是要做好人的工作。



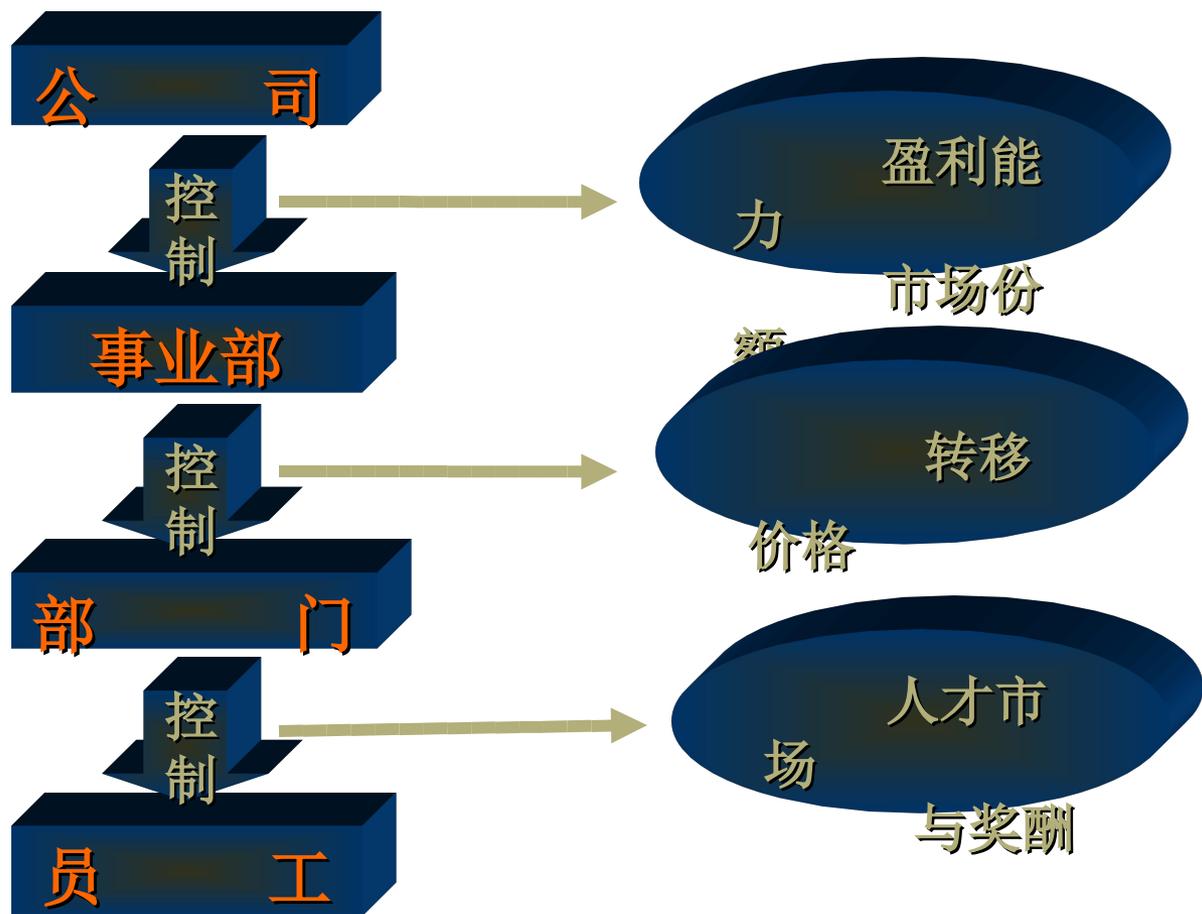
单元三 运用现代控制方法的能力



- 一、市场控制与社群控制
- 二、全面质量管理
- 三、目标管理

市场控制

市场控制：市场控制是指在企业内部管理的过程中，借用市场机制与市场价值体系进行评估与控制的方式。



市场控制的层次结构模型



社群控制



- **社群控制 (Clan control) 是指以一定文化为基础，一定的社会群体依靠共同价值和群体规范引导与约束其成员的一种社会控制方式。**
- 组织文化是社群控制的基础
- 授权赋能是社群控制的必要条件
- 建立自我指导型团队
- 实行实时控制



全面质量管理



1. 全面质量管理的含义

全面质量管理（简称 TQC），就是运用系统的观点和方法，把企业各部门、各环节的质量管理活动都纳入统一的质量管理系统，形成一个完整的质量管理体系。



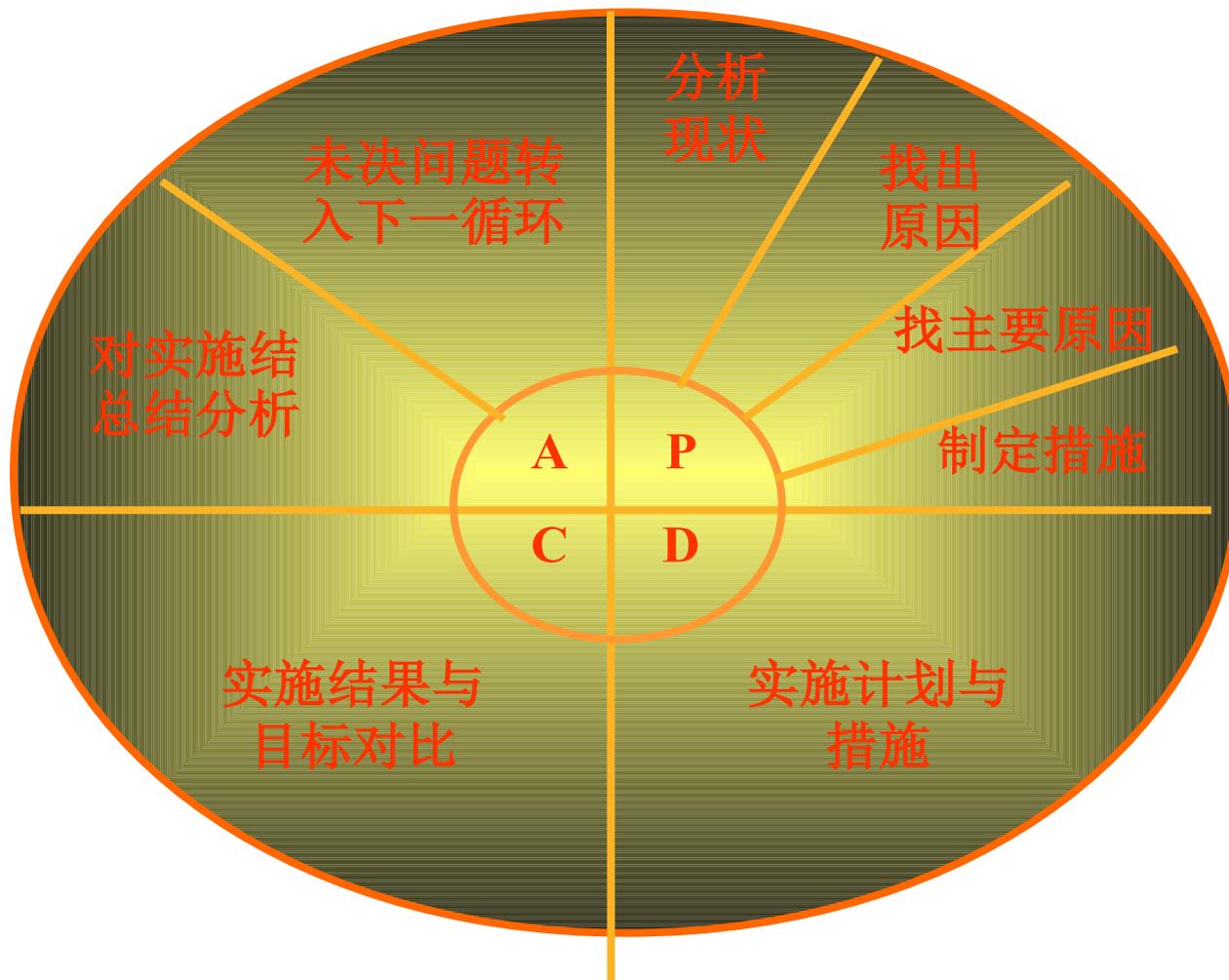
2. 全面质量管理的特点

（1）管理的对象是全面的；（2）管理的范围是全面的；（3）参加管理的人员是全面的。

3. PDCA 管理循环

PDCA管理循环是全面质量管理最基本的工作程序。即计划——执行——检查——处理（Plan、Do、Check、Action）。这四个阶段大体可分为八个步骤。

PDCA管理循环





目标管理



目标管理，是以制定和实现目标为中心的，被管理者自主控制达标过程，管理者实行最终成果控制的一种现代管理思想与管理方法。

目标管理的基本特点

- **以科学的目标体系为中心**
- **实行自我控制**
- **注重成果评价**



目标管理的基本步骤



1 . 目标制定

(1) 建立目标体系；(2) 建立严格的目标责任制；
(3)制定对策计划。



2 . 目标实施

(1) 权限下放和自我控制；(2) 下级在目标实施过程中，实现自我控制；(3) 对实施过程的检查与控制。

3 . 成果评价

目标成果评价有三个基本指标：“达到程度”、“复杂困难程度”、“努力程度”；另有调整指标“修正值”。

案例：一碗牛肉面折射出的管理经

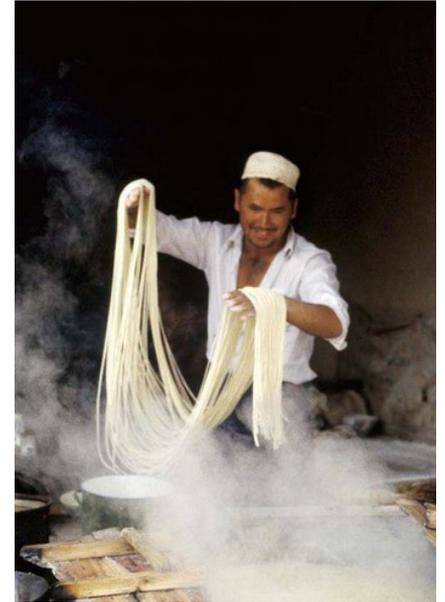
我跟朋友在路边一个不起眼的小店里吃面，由于客人不多，我们就顺便和小老板聊了会儿。谈及如今的生意，老板感慨颇多，他曾经辉煌过，于兰州拉面最红的时候在闹市口开了家拉面馆，日进斗金啊！后来却不做了。朋友心存疑虑地问他为什么。“现在的人贼呢！”老板说，“我当时雇了个会做拉面的师傅，但在工资上总也谈不拢”。“开始的时候为了调动他的积极性我们是按销售量分成的，一碗面给他5毛的提成，经过一段时间，他发现客人越多他的收入也越多，这样一来他就在每碗里放超量的牛肉来吸引回头客”，“一碗面才四块，本来就靠个薄利多销，他每碗多放几片牛肉我还赚那门子啊！”“后来看看这样不行，钱全被他赚去了！就换了种分配方式，给他每月发固定工资，工资给高点也无所谓，这样他不至于多加牛肉了吧？因为客多客少和他的收入没关系。”“但你猜怎么着？”老板有点激动了，“他在每碗里都少放许多牛肉，把客人都赶走了！”“这是为什么？”“牛肉的分量少，顾客就不满意，回头客就少，生意肯定就清淡，他（大师傅）才不管你赚不赚钱呢，他拿固定的工钱巴不得你天天没客人才清闲呢！”

看，很好的项目因为管理不善而黯然退出市场，尽管被管理者只有一个。



问题：

- ◉ 拉面店老板先后用了哪种薪酬机制？
- ◉ 如果你是拉面店老板，你将如何给大师傅发工资？
- ◉ 你还能给拉面店老板提供哪些建议？



分析



- 第1题：1、提成；2、固定工资
- 第2题：可采用底薪 + 提成的方法。提成的方法有两种，第一种是与销售量挂钩，同时规定每碗拉面放到牛肉的标准克数，要求每个月牛肉的消耗不能偏离定额太多，例如允许波动幅度为10%，否则只有基本工资。第二种提成的方法是与老板的利润相挂钩，例如老板利润的30%作为大师傅的提成（类似于“干股”）
- 第3题：1、标准化管理；2、掌握关键资源；3、薪水报酬上：参考社会上的平均工资和本店的盈利水平，结合师傅的劳动量、劳动结果（营业额的增加降低、顾客的反馈等）进行综合评定，建立有效的奖励和惩罚机制；4、实行有效的经营监督；5. 有效的沟通，以个人魅力和善待下属来激励人才。