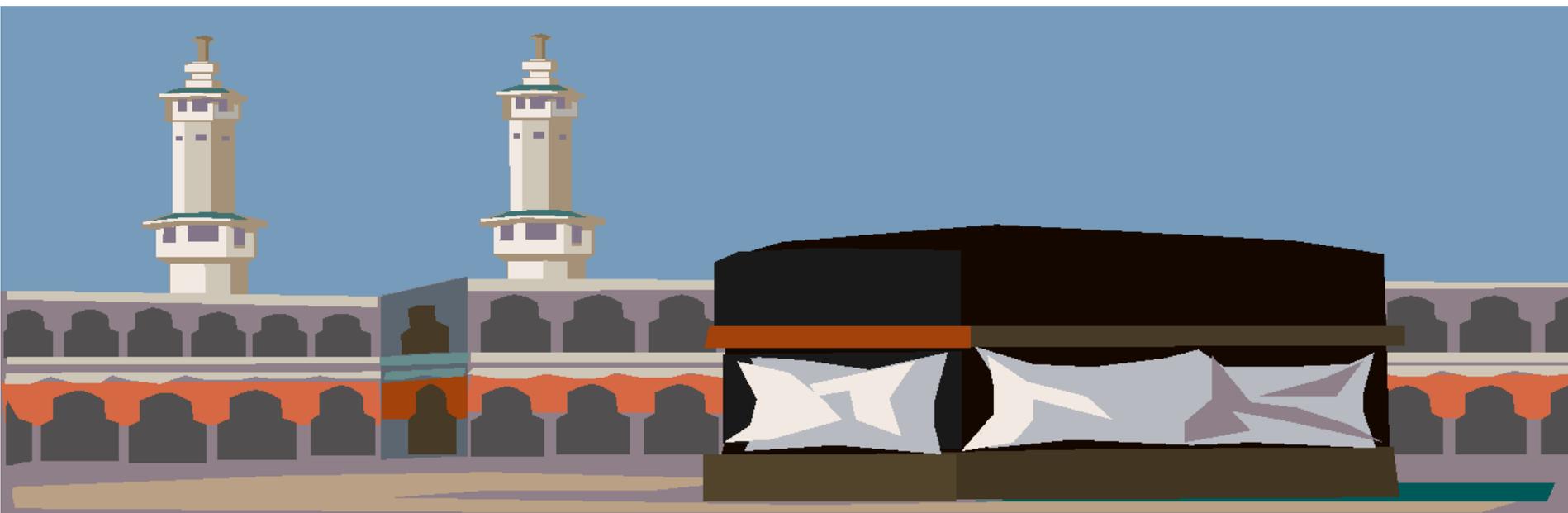


控制

CONTROL



【学习目标】

知识点

1. 解控制职能的涵义，理解控制的必要性、目的与原则；
2. 掌握管理控制的基本类型与内容；
3. 掌握控制的基本程序，特别把握如何实现有效控制；

技能点

掌握有效控制的要领

主要内容

- 第一节 控制概述
- 第二节 控制的类型与过程
- 第三节 有效控制的原则
- 第四节 控制的内容与方法

第一节 控制概述

- 一、控制的概念
- 二、控制的必要性
- 三、控制与其他管理智能的关系
- 四、控制的目的

一、控制的概念

- 控制是组织在动态的环境中为了实现既定的目标而进行的检查和纠偏活动的过程。
- 从狭义讲，控制就是指“纠偏”，针对出现的偏差情况采取纠正措施。
- 从广义概念讲，控制并不仅限于“纠偏”，同时还包含着在必要时修改计划标准。

二、控制的必要性

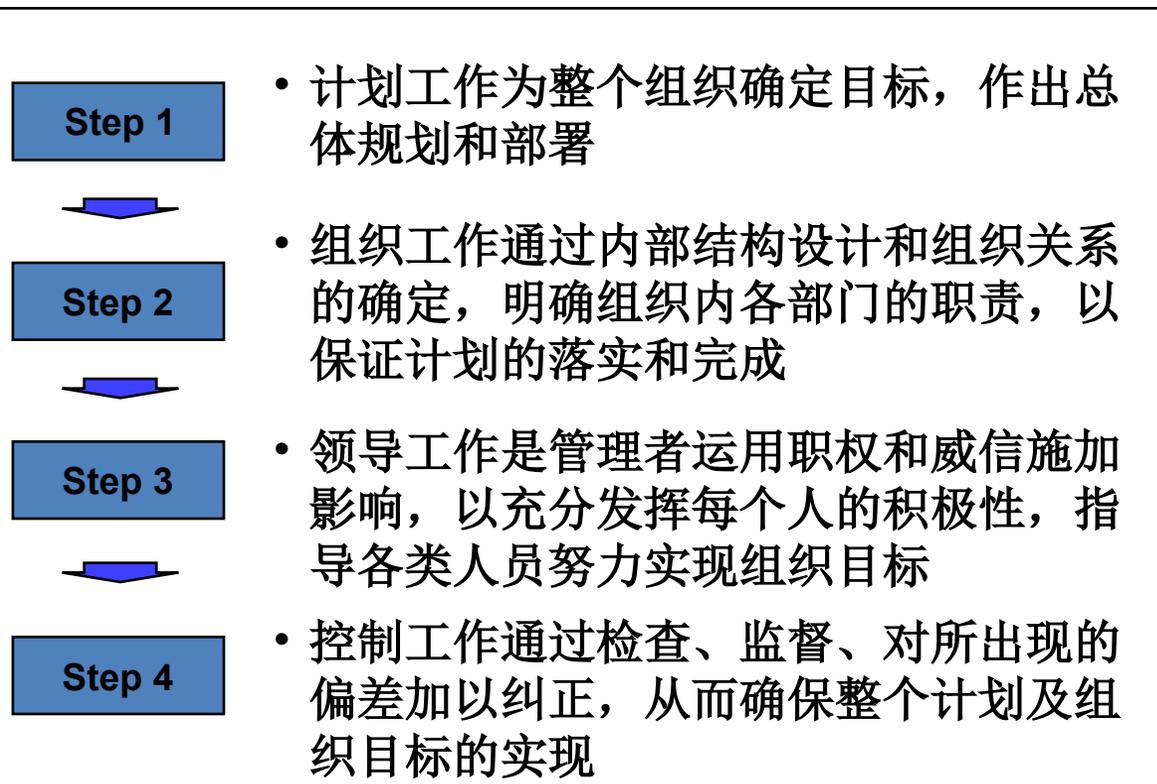
尽管计划可以制定出来，组织结构可以调整得非常有效，员工的积极性也可以调动起来，但是这仍然不能保证所有的行动都按计划执行，不能保证管理者追求的目标一定能达到。（斯蒂芬·罗宾斯）

具体而言控制工作之所以重要，乃是因为：

- a. 环境的变化
- b. 管理权力的分散
- c. 工作能力的差异

二、控制与其他职能的关系

管理的目的是有效地实现组织目标，为此就要进行计划、组织、领导、控制。



控制是计划、组织、领导有效进行的必要保证，离开了适当的控制，计划、组织、领导都有可能流于形式，组织目标就有可能无法实现。因此，控制是一项重要的管理职能。

(一) 控制与计划的关系

- 计划和控制是一个问题的两个方面。
- 计划产生控制的标准，是控制的前提，而控制是计划目标能够实现的保证。
- 在一般情况下，控制工作既是一个管理过程的终结，又是一个新的管理过程的开始。

（二）控制与组织的关系

- 要进行有效的控制，必须要有组织的保证。
- 组织为控制职能的发挥提供了人员配备和结构，这种结构就规定了组织中信息联系的渠道，为组织的控制提供了信息系统。
- 组织机构越明确、全面和完整，所设计的控制系统越是符合组织机构中的职责和职务的要求，控制工作就会越有效果。

（三）控制与领导的关系

- 领导影响到组织控制系统的建立和控制工作的质量。
- 控制要有效进行，还必须配备合适的人员，必须给予正确的指导和领导，必须调动广大参与者的积极性。
- 同样，控制也有利于改进领导者的领导工作，提高领导者的工作效率。
- 一个有效控制系统的形成，还必须依赖于管理者的充分授权，形成一种有效的控制系统。

四、控制的目的



第二节 控制的类型与过程

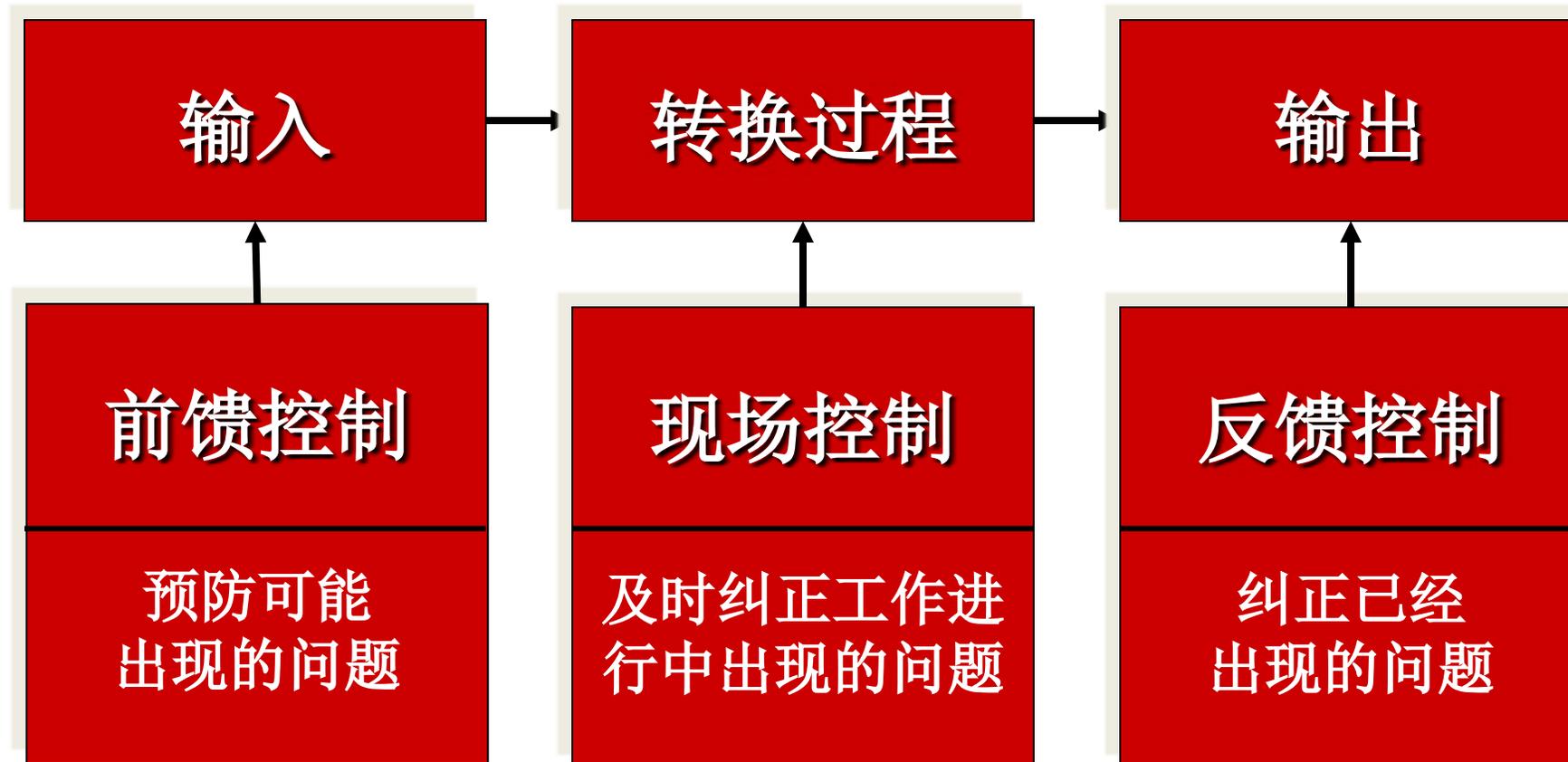
- 一、控制的类型
- 二、控制的过程

一、控制的类型

(一) 根据控制发生的时期不同可分为:

- 前馈控制
- 现场控制
- 反馈控制

控制类型及比较示意图



控制类型比较分析

类型	优点	缺点
预先控制	①可防患于未然；②适用于一切领域中的所有工作；③不针对具体人员，不会造成心理冲突，易于被职工接受并付诸实施。	前提条件较多。大量准确可靠的信息；计划行动过程清楚了解；计划行动本身的客观规律并要随着行动的进展及时了解新情况和新问题。
现场控制	具有指导职能，有助于提高工作人员的工作能力和自我控制能力。	①容易受管理者的时间、精力、业务水平的制约；②应用范围较窄；③容易形成心理上的对立，损害被控制者的工作积极性和主动精神。
事后控制	为进一步实施预先控制和现场控制创造条件，实现良性循环。	在实施矫正措施之前，偏差业已产生。

(二) 直接控制与间接控制

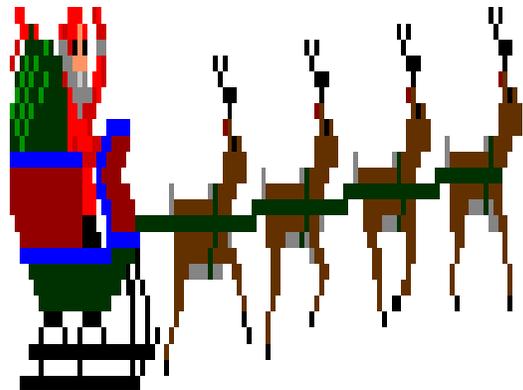
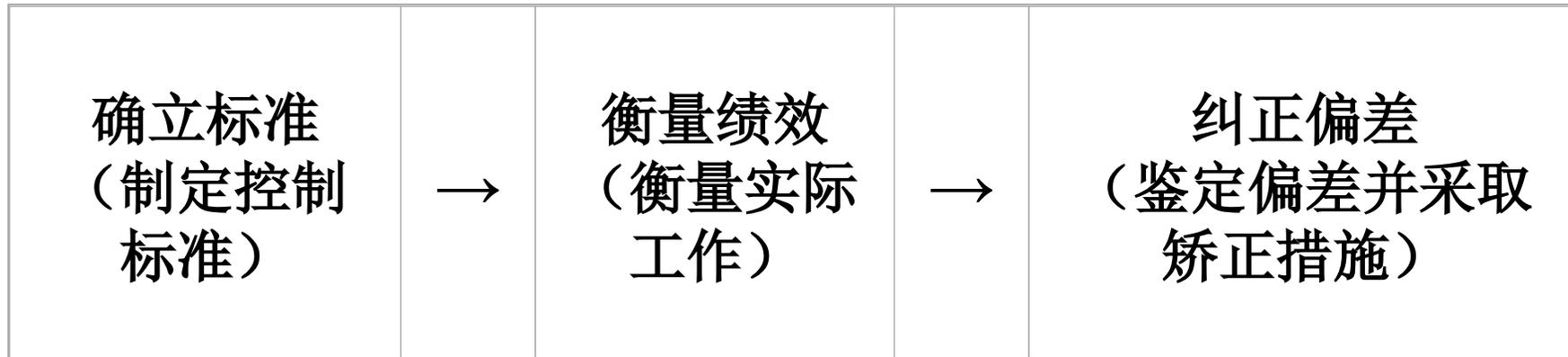
1、直接控制

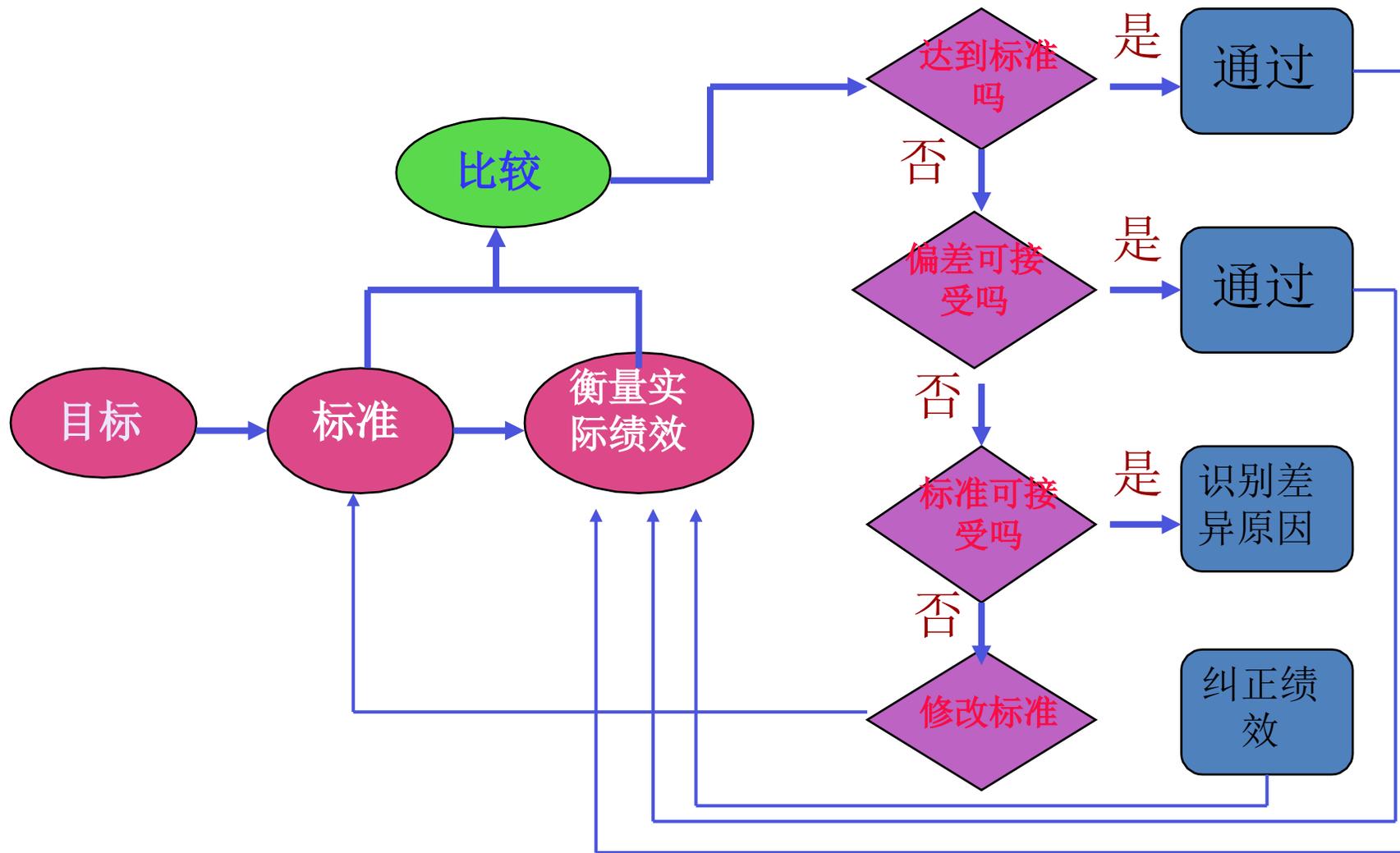
- 指通过提高主管人员素质，使他们改善管理工作，从而防止出现因管理不善而造成不良后果的一种控制方式。
- 特点：通过培训等形式，着力提高主管人员的素质和责任感，并在控制过程中实施自我控制。

2、间接控制

- 指根据计划和标准考核工作的实际结果，分析出现偏差的原因，并追究责任者的个人责任以使其改进未来工作的一种控制方法，多见于上级管理者对下级人员工作过程的控制。

二、控制过程





控制过程

(一) 确立标准

- **1、控制标准的分类**
 - ①实物标准。
 - ②价值标准。
 - ③时间标准。
- **2、寻找控制的关键点**

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/258020027042007005>