

控制

第一节 控制概述

第二节 控制的原则和过程

第三节 控制的技术和方法

控制

第一节 控制概述

一、控制的含义与特点

控制是指控制者按照给定的条件和目标，对受控者施加影响的过程和行为。

自从美国应用数学家、控制论的创始人诺伯特·维纳(Norbert Wiener)的《控制论——关于在动物和机器中控制和通信的科学》问世以来，控制的概念更加广泛，它已被用于生命机体、人类社会和管理系统之中。

一般来说，管理中的控制则是指管理者为了达到一定的目的，运用一定的控制机制和控制手段，对被管理者施加影响的过程。

控 制

在管理中，构成控制活动必须具备三个条件：

第一，要有明确的目的或目标，没有目的或目标就无所谓控制；

第二，受控者必须具有多种发展可能性，如果事物发展的未来方向和结果是唯一的、确定的，就谈不上控制；

第三，控制者可以在被控者的多种发展可能性中通过一定的手段进行选择，如果这种选择不成立，控制也是无法实现的。

控制

控制具有如下特点：

- (1) 控制是一种有目的的活动。
- (2) 控制是一种整体性的活动。
- (3) 控制是一种动态性的活动。

控制

二、控制的目的是与作用

(一) 控制的目的是

控制的主要目的是保证组织在复杂多变的内外部环境中实现事先设定的目标，具体包括以下两个方面的内容：

- (1) 通过维持现有状况确保组织实现计划目标。
- (2) 通过突破现有状况促进组织目标实现。

控制

(二) 控制的作用

1. 控制是完成计划任务，实现组织目标的保证
2. 控制是及时改正缺点、提高组织效率的重要手段
3. 控制是组织创新的推动力

控制

三、控制的相关理论

(一) 控制论

1834年法国物理学家安培写了一篇论述科学哲理的文章，把管理国家的科学称为“控制论”，在这个意义下，“控制论”一词被编入19世纪许多著作词典中。

1948年，美国应用数学家、控制论的创始人诺伯特·维纳(Norbert Wiener)发表了《控制论——关于在动物和机器中控制和通信的科学》一书。

控制论包括三个基本部分：

- (1) 信息论。
- (2) 自动控制系统的理论。
- (3) 自动快速电子计算机的理论。

控制

控制论中，“控制”的定义：为了改善某个或某些受控对象的功能或发展，需要获得并使用信息，以这种信息为基础而选出的、加于该对象上的作用，就叫控制。从该定义可以看出，控制的基础是信息，一切信息传递都是为了控制，而任何控制又都依赖于信息反馈来实现。

控制论是研究包括人在内的生物系统和包括工程在内的非生物系统以及与二者有关的社会经济系统的内部通信、控制、组织、平衡、稳定、计算及其与环境相互反馈作用的科学方法论。

管理中最成功地应用控制理论的是计算机集成控制系统（Computer Integrated Manufacturing System, CIMS）。

控制

(二) 反馈

1、反馈的基本概念

反馈 (Feedback) 的概念最初是由美国贝尔电话技术实验室的哈罗德·布朗克 (Harold Bronk) 在20世纪20年代提出来的。

20多年后, 美国电信工程师维纳拓展了反馈概念, 将它发展成为控制论的两大基本概念之一。

在控制论中, 反馈就是: 把施控系统的输入信号作用于被控系统后输出的结果, 再送回到系统的输入端, 并重新对系统的再输入发生影响的过程。这种用系统活动的结果参与调整系统活动的方法叫做反馈方法。

控制

2、反馈的类型

如果系统的输入信息和反馈信息之和加剧系统偏离目标的运动,这种反馈将使系统趋于不稳定状态,这种性质的反馈通常被称为正反馈;如果输入信息和反馈信息之和反抗系统偏离目标的运动,这种反馈就会使系统趋向稳定状态,这种性质的反馈被称为负反馈。

3、反馈与管理控制

控制

(三) 时滞

反馈是在系统由于内外因素的变化和干扰而出现偏差后,发挥检测和纠正偏差的作用。也就是说,正负反馈只有在系统出现偏差后才能起到作用。然而在现实中,任何系统的运行都存在着惯性和时间延迟现象,即遇到干扰后需要一定的时间和过程,偏差才能反映出来,而这种偏差一旦出现又不易很快得到纠正,因此调控效果的显现往往存在着滞后的现象。这种现象称之为**时滞** (Time Lag)。

时滞对一个系统控制影响是很大的,它的存在使组织很难实现实时控制,它可能造成系统输出的剧烈波动和不稳定。

控 制

四、控制的类型

（一）按控制的主体分类

按控制的主体分类：

直接控制是相对于间接控制而言的，它是通过提高管理人员的素质和领导水平，从而消除或减少由于管理不善造成偏差的一种控制。

间接控制是观察管理人员的未来行动，跟踪和找出造成不良结果的原因，追究个人责任并使他们在实践中改正的过程。

控制

（二）按控制的环节分类

按控制的环节分类，控制分为：

前馈控制是指在活动开展之前就认真分析、研究，进行预测，并采取防范措施，使可能出现的偏差在事先就可以筹划和解决的控制方法。

现场控制是指计划正在执行的过程中，主要由基层管理人员采取的一种控制工作的方法。

反馈控制是指管理人员分析以前工作的执行结果，将它与控制标准相比较，发现已经发生和即将出现的偏差，分析其原因和对未来的可能影响，及时拟定纠正措施并予实施，以防止偏差继续发展或再度发生。

控制

在实际中，反馈控制还有很多类型：

1. 定值控制

定值控制是一种预期量不随时间而变化的常量反馈控制。

2. 程序控制

程序控制是一种预期量是一个预先知道的时间控制程序的反馈控制。

3. 超前控制

超前控制也称预先控制，是指观察作用于系统的可以测量的输入量和主要扰动量，分析它们对系统输出的影响关系，在这些可测量的输入量和扰动量产生不利影响之前，通过及时采取纠正措施，来消除它们的不利影响。

控制

4. 过程控制

过程控制也称自动控制，是指在无人直接参与的情况下，采用自动化装置使各生产或其他活动环节能以一定的准确度自动调节的控制。

5. 优化控制

优化控制是指在给定的约束条件下，寻求一个控制系统，使给定的被控系统性能指标取得最大值或最小值的控制。

6. 自组织控制

自组织控制是指工作条件和外部发生不确定性变化时，系统能改变自身组织结构，以达到预期的理想目的的一种控制。

控制

五、管理控制的对象

(一) 人员控制

管理控制首要的是对组织活动的相关人员进行有效的控制。对人员控制最常用的方法是直接巡视和实施评估。直接巡视是指管理人员深入工作岗位直接观察员工的工作，并纠正工作中出现的问题。

对人员的控制主要是对员工行为的控制，是管理控制活动中最重要也是最困难、最灵活的一项内容。

控制

(二) 财务控制

财务控制是为了实现企业预期财务目标，对企业财务活动的各个环节、各个方面以及影响和制约公司财务绩效的各因素实施约束，并对脱离预算或适度的偏差进行调节的一种管理活动。

(三) 作业控制

- (1) 订货控制
- (2) 存货控制
- (3) 质量控制
- (4) 生产设备、设施的控制

控 制

(四) 信息控制

以计算机为工具的管理信息系统（MIS）在目前组织的信息管理活动中应用广泛。

(五) 组织绩效控制

斯蒂芬·P. 罗宾斯：组织绩效 (Organizational Performance) 是所有组织中工作流程和活动的最终累积结果。

可以从五个方面来衡量组织绩效：组织的生产率、组织财务状况、客户对组织的满意度、组织核心业务流程、组织学习成长和创新能力。

对于组织绩效的控制是一种综合控制，它在很大程度上是通过对组织的财务活动进行控制来实现的，如总预算、损益控制及投资回收率等。此外还有一些非财务方法：（1）平衡记分卡 (Balanced Score Card)；（2）标杆管理 (Benchmarking)

控制

第二节 控制的原则和过程

一、控制的原则

- (一) 合理性和多重性原则
- (二) 系统性原则
- (三) 突出例外原则
- (四) 及时准确性原则
- (五) 灵活性原则
- (六) 经济性原则

控 制

二、控制过程

控制过程（Control Process）由三个基本环节构成：拟定标准、衡量绩效、纠正偏差，如图11-1所示。

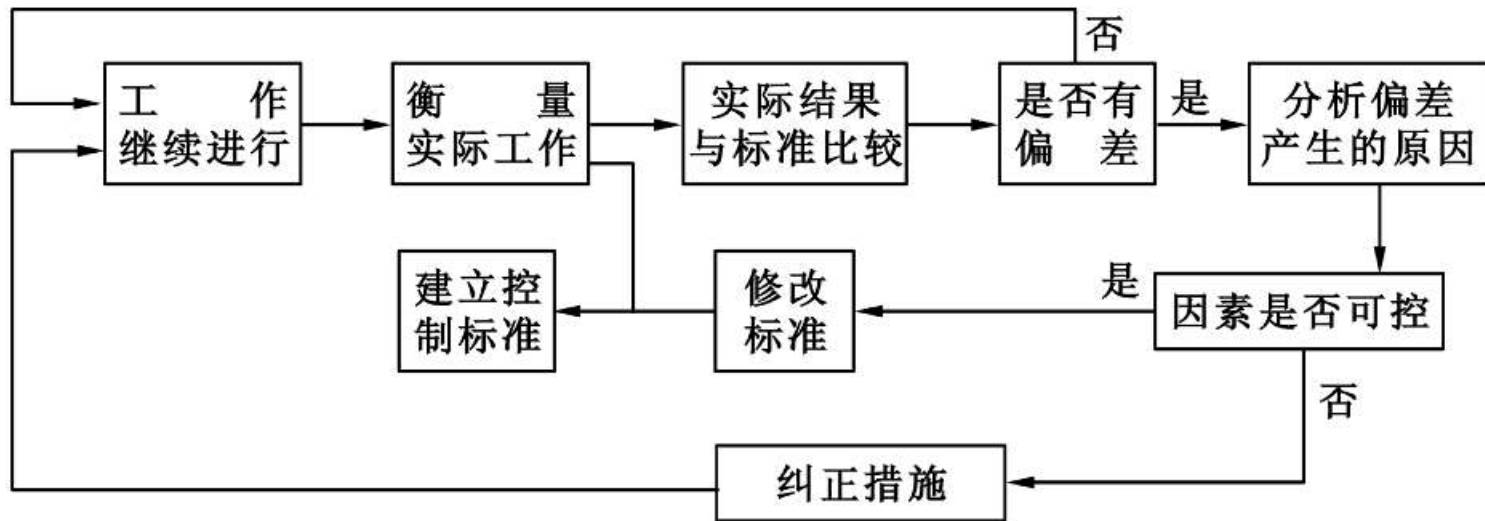


图 11-1 控制过程

控制

（一）拟定标准

标准（Standard）是衡量实际或预期工作成果的尺度。

1、衡量标准的要求

一个有效的衡量标准要求做到：

- （1）客观实际。
- （2）简明适用。
- （3）一致可行。
- （4）具体可操作。



控制

2、控制标准的类型

- (1) 实物标准, 或物理标准。
- (2) 费用标准, 或成本标准。
- (3) 资金标准, 或资本标准。
- (4) 收入标准, 或收益标准。
- (5) 计划标准, 或程序标准。
- (6) 无形标准。

3、制定标准的方法

- (1) 统计分析法。
- (2) 工程测量法。
- (3) 经验估计法。

控制

(二) 衡量绩效

1、明确衡量的对象

2、确定衡量的方法

(1) 现场观察法（走动管理法）。

(2) 报告法。

3、落实进行衡量和检查的人员

4、通过衡量-对比过程获得偏差信息

控制

(三) 纠正偏差

1、纠偏措施

- (1) 经营阶段：①及时调查偏差原因；②决定所需纠偏措施；③根据决策,对纠正情况及时予以指导；④紧密监督纠偏措施,从而确保它是根据指导的要求得以实行的,并确保其有效性。
- (2) 行政管理阶段：进一步调查重复出现的问题,确定对此负有责任的人为或物质的基本因素；根据情况的要求,采取积极的或消极的惩罚措施；制订创造性计划防止偏差情况的重复出现；认清所处的环境状况,并引入已计划好的措施。

2、贯彻阶段

建立具体的程序,并清晰地分配责任以确保纠偏措施得以贯彻执行。

控制

第三节 控制的技术和方法

一、预算控制

(一) 预算的概念

预算(Budgeting), 也可以称之为预算编制, 是一种计划, 是用数字编制来反映组织在未来某一个时期的综合计划。

- (1) 预算是一个比较宽泛的概念。
- (2) 预算是一种计划。
- (3) 预算是一种预测。
- (4) 预算主要是一种控制手段。

控制

(二) 预算控制

预算控制是指通过编制预算并根据预算规定的收入和支出标准为基础，来检查、监督和控制组织各个部门的生产经营活动，在活动过程中比较预算和实际的差距及原因，以保证各种活动或各个部门在充分达成既定目标实现利润的过程中对经营资源的利用，从而费用支出受到严格有效的约束。组织中的预算控制体系如表11-1所示。

控制

表 11-1 组织中的预算控制体系

组织层次	控制的内容
公司层次	◇利润 ◇在行业中的位置 ◇方针 ◇组织结构 ◇销售 ◇采购 ◇财务 ◇研究与发展
分公司层次	◇产出 ◇原材料和人工成本 ◇产品质量
运作层次	◇人工标准 ◇原材料标准 ◇间接变动成本 ◇废品
职能层次	◇销售:产品、广告、赊销、销售人员、产品组合 ◇采购:质量、成本、存货 ◇财务:现金、应收账款和应付账款、资本支出、资本结构 ◇研究与开发:纯理论和应用型、新产品、降低成本、单个项目 ◇人事:选拔和培训、激励、工资和薪水

控制

(三) 预算的内容

1、收支预算

(1) 销售预算。

(2) 生产预算。

(3) 直接材料采购、直接人工和制造费用等预算。

2、时间、地点、原材料和产品预算

3、资本预算

4、现金预算

5、资产负债预算

6、总预算

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/725010110114012010>