



管理学基础

控制



1

第一节 控制概述

2

第二节 控制过程

3

第三节 控制方法

引入案例



❖ 扁鹊的医术



魏文王问名医扁鹊：“你们兄弟三人，到底哪一位医术最好呢？”



扁鹊答说：“大哥最好，二哥次之，我最差。”



文王再问：“那为什么你最出名呢？”



扁鹊答：“我大哥治病，是治病于病症发作之前。由于普通人不知道他事先能铲除病因，所以他的名气无法传出。”



“我二哥治病，是治病于病症初起之时。一般人以为他只能治轻微的小病，所以他的名气只及于本乡里。”



“而我扁鹊治病，是治病于病症严重之时。一般人都看到我在经脉上穿针放血，在皮肤上敷药等大动作，所以以为我医术高明，名气因此响遍全国。”

引入案例



❖ 扁鹊的医术



案例提示：事后控制不如事中控制，事中控制不如事前控制，可惜大多数的事业经营者均未能体会到这一点，等到错误的决策造成了重大的损失才寻求弥补。而往往是即使请来了名气很大的“空降兵”，结果于事无补。

第一节 控制概述



一、控制的含义

所谓控制，就是指为了既定的组织目标，以计划为依据制定控制标准，由管理者对被管理者的实际执行活动进行检查、监督，衡量实际工作绩效找出偏差，并根据偏差或调整实际工作活动或调整既定标准，使两者相吻合的全过程。

第一，控制有很强的目的性，即控制是为了保证组织中的各项活动按计划进行；

第二，控制是通过“监督”和“纠偏”来实现的；

第三，控制是一个过程。

第一节 控制概述



二、控制的原则

1. 实事求是原则
2. 预见性原则
3. 有效性原则
4. 例外原则
5. 弹性原则
6. 战略性原则
7. 组织性原则
8. 经济性原则



第一节 控制概述



三、控制的必要性

1. 环境的变化
2. 管理权力的分散
3. 工作能力的差异



第一节 控制概述



四、控制的类型

(一) 按照控制时间的不同：

分为前馈控制、同步控制、反馈控制。

1. 前馈控制

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，叫做前馈式控制，又称预先控制或事前控制，它是最理想的控制类型。

(1) 前馈控制的优点

1)防患于未然。2)适用于一切领域所有工作；3)针对条件的控制，不对人，易于被接受并实施，不易与员工发生冲突。

(2) 前馈控制的缺点

由于未来许多不确定因素很难预测，前馈控制可以针对人力资源、原材料、资金等的控制。前馈控制的方案应当是一个动态的方案。

第一节 控制概述



四、控制的类型

(一) 按照控制时间的不同：

分为前馈控制、同步控制、反馈控制。

2. 同步控制

同步控制又称现场控制或现时控制，是指计划实施过程中，于现场及时发现存在的偏差或潜在的偏差，即时提供改进措施以纠正偏差的一种方式，它主要是基层主管人员采取的一种控制工作方法。

同步控制的主要发挥两大作用：一是监督作用，二是指导作用

(1) 同步控制的优点

同步控制具有工作监督和技术指导的职能，可以防微杜渐，有助于提高员工的工作能力和自我控制能力。

(2) 同步控制的缺点

1) 运用同步控制受管理者的时间、精力和业务水平的限制。2) 同步控制的应用范围较窄。3) 同步式控制容易在控制者与被控制者之间形成对立情绪，在控制管理的过程中使控制者或被控制者受到伤害。

第一节 控制概述



四、控制的类型

(一) 按照控制时间的不同：

分为前馈控制、同步控制、反馈控制。

3. 反馈控制

反馈控制是在工作结束或行为发生之后进行的控制，故常称作事后控制。

(1) 反馈控制的优点

- 1) 在周期性重复活动中，反馈控制可避免下一次活动发生类似的问题；
- 2) 反馈控制可以消除偏差对后续活动过程的影响，
- 3) 反馈控制可以通过信息反馈及纠偏行动来保证组织系统的稳定性，为组织员工的奖惩提供依据。

(2) 反馈控制的弊端

反馈控制的缺点是，当管理者获得有关信息时，损失已经造成了，这就好比“亡羊补牢”一样，只能在以后的工作中加以改进，所以反馈控制是控制工作中被动选择的一种控制方式。

第一节 控制概述



四、控制的类型

(二) 按照控制手段不同

分为间接控制和直接控制。

1. 直接控制

是指通过提高管理人员素质，使他们改善管理工作，从而防止出现因管理不善而造成的不良后果的一种控制方式。

直接控制的优点有：管理人员的质量可以得到提升，避免用人不当，从而使出现偏差的机会得到控制；可加速采取纠正偏差的措施并使其更加有效；由于提高了管理人员的素质，减少了偏差的发生，也就有利于减轻间接控制的负担，节约经费开支；直接控制的心理效果也给人以深刻的印象，管理人员的质量提高了，他们的威信也就得到了提高，下级人员对他们的信任和支持也会增加，这样就有利于整个组织目标的顺利实现。

第一节 控制概述



四、控制的类型

(二) 按照控制手段不同

分为间接控制和直接控制。

2. 间接控制

间接控制是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。

运用这种控制方式需要明确几个前提条件：①工作成效可以相互比较，并且也可以计量；②员工对工作任务负有明确的、可以分割的责任，这种责任和员工之间的尽责程度可以相互比较；③分析偏差和追究责任所需的时间、费用等是有充分保证的；④出现的偏差可以预料并能及时发现；⑤有关责任单位和责任人对出现的偏差会采取纠正措施。

第一节 控制概述



四、控制的类型

（三）按控制组织结构的不同

分为集中控制、分散控制和分级控制。

1. 集中控制

集中控制是指全系统的控制活动由一个集中的控制机构来完成，这种形式的特点是：所有信息（包括内部、外部）都流入控制中心，由控制中心集中加工处理，并且所有的控制指令也全部由控制中心统一下达。集中控制是一种较低的控制，只适合于结构简单的系统，例如，小型企业、家庭作坊。

优点：信息完整、集中；控制目标易协调、统一。

缺点：信息传输效率低；控制滞后性强；系统适应性差。

第一节 控制概述



四、控制的类型

（三）按控制组织结构的不同

分为集中控制、分散控制和分级控制。

2、分散控制

分散控制是指系统中的控制部分表现为若干个分散的、有一定相对独立性的子控制机构，这些机构在各自的职责范围内各司其职，各负其责，互不干涉，各自完成自己的目标。当然，这些目标是整个目标体系中的分目标。分散控制适应于结构较松散的组织系统，如城市各交叉路口的交通管理，企业集团公司对其下属企业的管理等。

优点：针对性强，信息传递效率高，控制效率高；操作简单，系统适应性强。

缺点：信息不完整，整体协调性较差。

第一节 控制概述



四、控制的类型

(三) 按控制组织结构的不同

分为集中控制、分散控制和分级控制。

3. 分级控制

分级控制又称等级控制，是指系统的控制中心分解成多层次、分等级的控制体系，一般呈宝塔型，同系统的管理层次相呼应。

分级控制的特点是：综合了集中控制和分散控制的优点，其控制指令由上往下传，越往下越详细，反馈信息由下往上传，越往上越精练，各层次的监控机构有隶属关系，分级控制的职责分明，分工明确；分级控制中心传递的信息有详有略，使各级部门能快速了解情况，迅速做出反应；整体目标易协调；系统组织适应性强。

第二节 控制的过程



管理控制过程一般包括三个基本步骤：

- 一、确定标准
- 二、衡量绩效
- 三、纠正偏差



第二节 控制的过程



一、确定标准

(一) 标准及其种类

1. 实物标准
2. 费用标准
3. 资本标准
4. 收入标准
5. 定性标准

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/938023045123007004>