



职业技术·职业资格培训教材

(高级)

营 销 员

劳动和社会保障部教材办公室
上海市职业培训指导中心

组织编写



职业技术·职业资格培训教材

(高级)

营销员

主 编 叶祖谦
副主编 顾维生
主 审 孙天福
参 审 曾海燕

图书在版编目(CIP)数据

营销员：高级/叶祖谦主编. —北京：中国劳动社会保障出版社，2006

职业技术·职业资格培训教材

ISBN 7-5045-4834-0

I. 营… II. 叶… III. 市场营销学-技术培训-教材 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 022627 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码：100029)

出版人：张梦欣

*

世界知识印刷厂印刷装订 新华书店经销

787毫米×1092毫米 16开本 19印张 415千字

2006年7月第1版 2006年7月第1次印刷

定价：32.00元

读者服务部电话：010-64929211

发行部电话：010-64927085

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话：010-64911344

内 容 简 介

本教材由劳动和社会保障部教材办公室、上海市职业培训指导中心依据上海 1+X 职业技能鉴定细目——营销员（国家职业资格三级）组织编写。本书从强化培养操作技能，掌握一门实用技术的角度出发，较好地体现了本职业当前最新的实用知识，对于提高从业人员基本素质，掌握高级营销员的核心知识有很好的帮助和指导作用。

本教材分为十单元，主要内容包括：企业经营管理，市场营销环境，目标市场营销，产品策略，价格策略，分销渠道策略，促销策略，市场信息、营销策划、营销决策，营销人员的素质和商务谈判技巧，相关法律知识等。

为便于读者掌握本教材的重点内容，教材每单元后附有单元测试题及答案，全书最后附有知识考核模拟试卷和技能考核模拟试卷及答案，用于检验、巩固所学知识与技能。

本教材可作为营销员（国家职业资格三级）职业技能培训与鉴定考核教材，也可供中高等职业院校师生，以及相关从业人员参加岗位培训、就业培训使用。

前 言

职业资格证书制度的推行,对广大劳动者系统地学习相关职业的知识和技能,提高就业能力、工作能力和职业转换能力有着重要的作用和意义,也为企业合理用工以及劳动者自主择业提供了依据。

随着我国科技进步、产业结构调整以及市场经济的不断发展,特别是加入世界贸易组织以后,各种新兴职业不断涌现,传统职业的知识和技术也越来越多地融进当代新知识、新技术、新工艺的内容。为适应新形势的发展,优化劳动力素质,上海市劳动和社会保障局在提升职业标准、完善技能鉴定方面做了积极的探索和尝试,推出了1+X的鉴定考核细目和题库。1+X中的1代表国家职业标准和鉴定题库,X是为适应上海市经济发展的需要,对职业标准和题库进行的提升,包括增加了职业标准未覆盖的职业,也包括对传统职业的知识 and 技能要求的提高。

上海市职业标准的提升和1+X的鉴定模式,得到了国家劳动和社会保障部领导的肯定。为配合上海市开展的1+X鉴定考核与培训的需要,劳动和社会保障部教材办公室、上海市职业培训指导中心联合组织有关方面的专家、技术人员共同编写了职业技术·职业资格培训系列教材。

职业技术·职业资格培训教材严格按照1+X鉴定考核细目进行编写,教材内容充分反映了当前从事职业活动所需要的最新核心知识与技能,较好地体现了科学性、先进性与超前性。聘请编写1+X鉴定考核细目的专家,以及相关行业的专家参与教材的编审工作,保证了教材与鉴定考核细目和题库的紧密衔接。

职业技术·职业资格培训教材突出了适应职业技能培训的特色,按等级、分模块单元的编写模式,使学员通过学习与培训,不仅能够有助于通过鉴定考核,而且能够有针对性地系统学习,真正掌握本职业的实用技术与操作技能,从而实现我会做什么,而不只是我懂什么。每个模块单元所附单元测试

题和答案用于检验学习效果，教材后附本级别的模拟试卷，使受培训者巩固提高所学知识与技能。

本教材结合上海市对职业标准的提升而开发，适用于上海市职业培训和职业资格鉴定考核，同时，也可为全国其他省市开展新职业、新技术职业培训和鉴定考核提供借鉴或参考。

新教材的编写是一项探索性工作，由于时间紧迫，不足之处在所难免，欢迎各使用单位及个人对教材提出宝贵意见和建议，以便教材修订时补充更正。

劳动和社会保障部教材办公室
上海市职业培训指导中心

目 录

第一单元 企业经营管理	(1)
第一节 企业管理职能	(1)
第二节 企业基础管理	(9)
第三节 市场营销管理	(16)
单元测试题	(26)
单元测试题答案	(27)
第二单元 市场营销环境	(28)
第一节 营销环境与营销活动	(28)
第二节 市场营销间接环境	(30)
第三节 市场营销直接环境	(41)
第四节 营销环境分析	(48)
单元测试题	(52)
单元测试题答案	(53)
第三单元 目标市场营销	(55)
第一节 市场细分策略	(56)
第二节 目标市场选择	(62)
第三节 目标市场定位	(67)
第四节 规模定制	(73)
单元测试题	(76)
单元测试题答案	(77)
第四单元 产品策略	(78)
第一节 产品整体概念	(78)
第二节 产品生命周期	(81)
第三节 产品组合分析	(86)
第四节 产品品牌策略	(90)
第五节 产品包装策略	(96)
单元测试题	(100)
单元测试题答案	(101)

目 录

第五单元 价格策略	(102)
第一节 影响企业定价的因素	(102)
第二节 定价方法	(110)
第三节 定价技巧与策略	(119)
单元测试题	(128)
单元测试题答案	(129)
第六单元 分销渠道策略	(130)
第一节 分销渠道性质	(130)
第二节 分销渠道的模式	(132)
第三节 分销渠道的分析和评估	(142)
第四节 分销渠道的管理	(154)
单元测试题	(158)
单元测试题答案	(159)
第七单元 促销策略	(160)
第一节 促销组合策略	(160)
第二节 人员推销	(164)
第三节 广告策略	(173)
第四节 营业推广	(179)
单元测试题	(182)
单元测试题答案	(183)
第八单元 市场信息、营销策划、营销决策	(184)
第一节 市场信息收集和应用	(184)
第二节 营销策划	(207)
第三节 营销决策	(217)
单元测试题	(228)
单元测试题答案	(229)
第九单元 营销人员的素质和商务谈判技巧	(230)
第一节 营销人员的心理素质	(230)
第二节 商务谈判技巧	(234)
第三节 商务谈判的礼仪规范	(250)
单元测试题	(256)
单元测试题答案	(258)
第十单元 相关法律知识	(259)
第一节 公司法和企业登记注册制度	(259)
第二节 经济仲裁和经济诉讼	(267)
第三节 税收法	(272)

单元测试题.....	(278)
单元测试题答案.....	(279)
知识考核模拟试卷.....	(280)
知识考核模拟试卷答案.....	(286)
技能考核模拟试卷.....	(287)
技能考核模拟试卷答案.....	(290)

第一单元 企业经营管理

第一节 企业管理职能

企业是社会的经济组织，它作为社会商品的生产者及提供商品的服务者，肩负着为社会经济发展创造财富，提高人们物质和文化生活水平的责任，是市场运营的主体。企业在实现自身价值的同时需要获得赢利，使自己在为社会做出贡献的同时得到进一步的发展。因此企业必须建立一个严密的组织体系，使整个组织系统的资源（人、财、物）优化组合，合理使用，使系统运转高效有序。

企业经营管理就是经营管理者为有效地实现组织目标，对组织的资源不断优化组合，进行计划、组织、协调、指挥和控制，以获得经济效益的活动。企业管理是社会化大生产发展的要求，随着企业生产经营规模的扩大，生产技术难度的提高，劳动者生产人数的增加，企业经营管理日益显示出它的重要作用。马克思说：“一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”这里的指挥指的就是管理。

企业经营管理的职能体现在合理组织生产力和完善生产关系两个方面，它是通过具体的管理工作进一步细化为若干个职能，包括产品的开发、生产、经营、销售；原材料的采购、供应、仓储；劳动力的使用、调配、安全保护等，其中最基本的职能是计划、组织、激励、领导和控制等。

一、企业管理的计划职能

计划是企业管理的首要职能。计划是企业通过科学的调查研究，根据外部环境和内部条件，权衡客观需要和自身的主观能力，提出未来一定时期企业需要达到的具体目标及实

现目标的措施与方法。

1. 计划职能的内容

(1) 确定目标。即具体规定企业及其各个部门的经营管理活动在一定时期应当实现的具体成果。它包括企业经济效益的利润目标,企业生产经营的产量、产值目标;实现销售的销量、毛利目标;市场拓展的占有率、增长率目标以及为确保企业总体目标完成而分解落实到各部门的分目标。

企业应当有明确的目的、使命和任务。任何企业的存在都是为了完成一定的生产和经营任务,离开了这些任务,企业也就失去了存在的意义。因此明确的目的、使命和任务是确定企业计划目标的依据。

(2) 制定政策。政策是企业在决策或处理问题时指导及沟通思想活动的方针,它指明了组织活动的方向和范围,以保证人员行动与组织目标相一致。

(3) 确立规则。规则是针对某些具体情况,允许或不允许采取某种行为的规定。

(4) 确定程序。程序规定了如何对那些重复发生的事件采取处理步骤,也对所要进行的行动规定了时间顺序。

(5) 进行预算。预算又称为“数字化”的规划,是一份用数字表示预期结果的报表。预算作为计划内容,可使计划工作更为细致、精确。

2. 计划的分类

按企业的需要,从不同角度,可以将计划分为以下类型:

(1) 按企业的职能分类。计划可分为经营计划、销售计划、生产计划、财务计划、供应计划、产品开发计划、人力资源计划、劳动安全计划等。这些计划一般与企业按职能划分的管理部门的组织体系相对应。

(2) 按计划的综合程度分类。计划可分为专项计划与综合计划。专项计划是为完成某一特定任务而拟订的计划,如新产品试制开发计划、基本建设计划等。综合计划是对企业经营活动所做出的整体安排,也称为综合性的经营计划。综合计划与专项计划之间的关系是整体与局部的关系,因此专项计划是综合计划中某些重要项目的专项安排,它必须以综合计划为指导,并保证综合计划的完成。

(3) 按计划所涉及的时间分类。计划可分为长期计划、中期计划和短期计划。长期计划是战略性计划,它规定组织在较长时期的目标以及实现目标的途径;短期计划是指年度计划,它是根据中长期计划规定的目标和当前的实际情况,对计划年度的各项活动所做出的具体安排;中期计划是介于长期计划与短期计划之间所做出的计划安排。

3. 计划工作的程序

(1) 估量机会。估量机会是根据企业的目的、使命和任务,分析企业在市场中的优势与劣势,机会与威胁,明确所处的地位,对将会出现的机会做出估计,对可能出现的不确定因素与威胁进行估量,对可能取得的成果进行机会成本分析。

(2) 确定目标。计划工作的目标是指企业在一定时期内所要实现的具体成果。它要求

在确定整个企业目标的基础上，制定每个层次工作单位的目标，包括确定长期、中期和短期目标。

(3) 预测执行计划的环境。由于未来环境的变化会影响计划的实施和执行，因此研究与预测计划执行时的环境是确定计划工作的前提。由于影响计划环境变化的因素比较多，并且复杂多变，因此应该选择一些对计划工作具有关键性、影响大的因素进行预测。

(4) 制定可供选择的计划方案。要制定几个可供选择的方案，有利于从中比较分析。

(5) 评价各种计划方案。对制定的各种可供选择的方案进行分析评估，评价各种方案的优缺点和利弊得失。

(6) 选择计划方案。通过对各种备选方案的比较分析，从中选择一个或两个方案作为正式通过的方案。当选择两个方案时应确定一个正式方案，另一个为备选方案。

(7) 制定分计划。总计划确定后还需制定各种分计划来保证总计划的实现。

(8) 编制预算计划。把计划转化为预算，即用预算形式使计划数字化，它是计划工作的最后一项程序。预算实质上是资源的分配计划，它既是各种分计划的汇总工具，又是衡量计划工作完成进度的重要标准。

二、企业管理的组织职能

1. 组织的概念

组织是为了达到共同目标，把各种人员通过分工与协调而结合起来的一种形式。因此当有两个以上的人员为了既定的目标而分工合作并协调相互间活动时，组织就形成了。

在企业管理中，组织的含义可以从静态与动态两个方面来理解。从静态方面看，组织是指组织结构，反映人、职位、任务以及它们之间特定关系的网络。这一网络可以把分工的范围、程度、相互之间的协调配合关系确定下来，形成组织的构架体系。从动态方面看，组织是维持与变革组织结构，以达到完成组织目标的要求。通过组织机构的建立与变革，将生产经营活动的各个要素、各个环节，从时间上、空间上科学地组织起来，产生新的、大于个人和小集体功能简单加总的整体功能。

因此，企业的组织结构，是全体员工为实现组织目标，在管理工作中进行分工协作，在职务范围、责任、权利方面所形成的构架体系。

2. 企业组织的类型

企业组织一般有正式组织与非正式组织两种类型。

正式组织是指企业中体现组织目标所规定的成员之间职责的组织体系。正式组织中，其成员保持着协作关系，以完成企业目标为行动的出发点和归宿点。在企业中一般讲的组织都是指正式组织。

非正式组织是指企业中自发产生的，具有共同情感的团体。如由工作关系、兴趣爱好、血缘关系等原因而自发形成的非正式组织。企业只有尊重并正确地引导和利用它，才能使正式组织的职能作用变得更有效率。

3. 划分组织部门的原则

(1) 任务目标原则。企业组织设计的目的是为了企业的战略任务和经营目标。企业的管理组织结构及其每个部门的构成都应有特定任务和目标,并且这些任务和目标应当服从实现企业整体经营目标的要求。设置组织机构要以事为中心;因事设机构、设岗位、设职务,配备适宜的管理人员,做到人和事的高度配合。当企业的目标任务发生重大变化时,组织机构必须做相应的调整和变革,以适应新的目标任务的需要。

(2) 责权利相结合的原则。责任、权力、利益三者之间是不可分割的,而且必须是协调、平衡和统一的。权力是责任的基础,有了权力才可能负起责任;责任是权力的约束,有了责任,权力拥有者在运用权力时就必须考虑可能产生的后果和必须承担的责任,不至于滥用力。利益的大小决定了管理者是否愿意承担责任和接受权力的程度。有责无权、有权无责、责权不对等,或者责权利不统一,都会使组织结构不能有效运行,难以完成组织的任务和目标。

(3) 分工协作、精干高效的原则。企业任务目标的完成,离不开企业内部的专业化分工和协作。因为现代企业管理设置了不同的专业部门,在合理分工的基础上各专业部门必须加强协作和配合,有利于提高管理工作的效率,保证各项专业管理工作顺利展开,以达到组织的整体目标。专业化分工有利于提高企业的效率,但随着分工的深入,会增加管理组织结构的单位和人员,增宽管理组织的横向幅度,使管理的协调任务加重和协调难度加大。因此,企业在设置管理组织结构时,既要有分工又要有协作,既要组织精干又要使组织高效。

(4) 管理幅度原则。管理幅度是指一个主管能够直接有效地指挥下属人员的数目。由于受个人精力、知识、经验等条件的限制,一个主管所管辖的人数是有限的,但究竟多少比较合适,很难有一个确切的数量标准。同时,从管理效率的角度出发,每一个企业不同的管理层次因管理权责的不同,使主管的管理幅度也会不同。对已有一定人员规模的企业来说,管理幅度的大小同管理层次的多少成反比关系,因此在确定企业的管理层次时,必须考虑有效管理幅度的制约。

(5) 统一指挥、权力制衡的原则。统一指挥是指对任何一件工作来说,一个下属人员只应接受一个主管领导的命令。权力制衡是指任何一级领导人,其权力运用必须受到监督。统一指挥是基本的组织设计原则,它可以防止两个或两个以上相互冲突的命令使下属无所适从,使组织效率下降的局面。权力制衡原则可以制约某个领导人做出重大决策失误,当组织利益可能受到严重损害时,可以有效制止其权力的运用。

(6) 集权与分权相结合的原则。企业进行组织设计时,既要有利于权力集中,又要有利于权力分散,两者不可偏废。集权有利于保证企业的统一领导和指挥,有利于人力、物力、财力的合理分配和使用。而分权有利于调动下级人员的积极性和主观能动性;有利于基层领导根据实际情况迅速做出决策,使上级领导摆脱日常事务,集中精力抓好重大问题和决策。集权和分权是相辅相成,相对统一的一个权力体系。没有绝对的分权,也没有绝对的集权,企业应考虑以下因素来确定其内部上下级之间的权力分工。

1) 公司规模大小。规模大,一般采用适度分权模式,有的甚至采用分权的模式。规模小,决策和经营管理等方面重要权力宜集中在公司总部,中下层管理机构单位只有执行权。

2) 公司产品种类多少。公司产品种类多,企业应采用多角化经营,可采用适度分权或分权的模式。如果是专业化生产的企业,尽管规模很大,仍然可采用集权的模式。

3) 公司经营单位的数量、区域分布和产品市场范围。公司的分公司、子公司数量多,而且分散的范围大,就可以采取分权的模式管理,反之就应当采取集权的模式管理。同样,公司的产品市场范围比较大,特别是要进入国际市场,企业应采用分权的管理模式;反之,公司的产品市场范围小,如只在国内,或只在国内某些地区销售,公司对产品销售比较容易管理,总部集中的权限就可以多些,或采用集权的模式管理。

4) 公司的发展战略。公司发展战略与企业组织模式的选择有很大的关系。一般来说,采取多角化经营战略发展的企业更多地采用分权的模式管理,反之可采用集权或适度分权的模式管理。

三、企业管理的激励职能

1. 激励的含义

激励是指人们为加强和激发动机,推动并使其行为指向预定目标的一种内心活动状态。如人们内心的需要、欲望、需求等都构成了对人的激励。心理学家认为,人的一切行为都是由动机所支配的,动机是人们通过努力去满足或达到某一目标的心理活动。

激励的过程就是一个由需要开始,到需要得到满足为止的动态反应活动。当人们产生需要而未得到满足时,会产生一种紧张不安的状态。当遇到能够满足需要的目标时,这种紧张不安的心理会转化为动机,并在动机的驱使下向目标努力。当目标达到后,需要得到满足,紧张不安的心理状态会消除,随后又会产生新的需要,引发新的动机并产生相应的行为,这就是激励的过程。

因此,激励的实质就是以未满足的需要为基础,利用各种目标诱因激发动机,驱使和诱导行为,促使目标实现,提高需要满足程度的连续心理和行为的过程。

2. 激励的内容和方法

(1) 报酬激励。报酬是人们付出一定劳动量的补偿,即劳动的回报,一般是用金钱作为报酬。金钱的经济价值是满足人们生活、生理和安全需要的手段。对满足不同需求的人来讲,金钱的激励作用是有区别的。对急需抚养一个家庭的人来讲,金钱的需要是必须和基本的;而对那些已经满足基本需要,为实现自我功名的人来说,他追求的目标是事业的成功,可以不计报酬而贡献自己的劳动,金钱对他则不是十分重要。因此从一般意义上来说,要使金钱成为一种有效的激励手段,必须使薪金和奖金能够反映出每个人的工作实绩,即按劳计酬,否则,不会有很大的激励作用。

(2) 职工参与管理。职工参与管理是指让职工和下级人员不同程度参与组织的各级管理活动和决策的研究讨论。从行为科学的角度来说,职工或下级人员参与管理,可以使他

们感受到上级领导的信任、重视和赏识,能够满足人们归属感和尊重的需要;可以使他们把自己的利益与组织的利益密切相结合,而产生实现自我价值的责任感和使命感。

(3) 工作丰富化。使员工的工作具有挑战性和富有意义,也是激励的一种有效方法。工作丰富化不同于工作内容的扩大和工作负荷的加重,它是在工作中建立一种向更高要求挑战的成就感,以通过多样化的工作内容和形式使工作丰富起来。

1) 在决定工作方法、程序和进度各方面给员工以最大的自主权。

2) 鼓励员工或下属人员积极参与管理,相互交流,提出工作改进的合理化建议或改革。

3) 提高员工对完成任务的责任感和使命感。

4) 采取有效的方法使员工能够看到他们自己的工作实绩和对组织所做出的贡献,以进一步激励和提高他们的劳动积极性。

四、企业领导的领导职能

1. 领导的含义

领导是领导者在一定的组织和群体内,为实现组织目标,运用其法定的权力和自身的影响力引导被领导者的行为,使其导向组织目标的过程。

领导是一种活动过程,它包含着领导者、被领导者和客观环境等多种因素。领导的基本职责是为一定的组织确定目标,制定战略,进行决策,编制规划和组织实施等;领导的主要职能是率领、引导、组织、指挥、协调、控制其下属人员为实现预定目标而共同奋斗;领导的本质是妥善处理好各种人际关系,形成以主要领导者为核心的,团结一致为实现预定目标而共同奋斗的合力;领导的工作绩效不是由领导者个人,而是由被领导者的群体活动成效而表现出来的。

2. 领导的方式

研究领导者采取何种方式开展领导活动,以何种方式对下属施加影响,以及用该方式对达到组织目标的有效性,是进行有效领导的重要内容。按照不同的类型对领导方式划分如下:

(1) 按权力控制程度,可分为集权型、分权型和均权型领导。

集权型领导偏重于运用权力推行工作,而不注意向部属宣传组织目标,对工作任务、方针、政策及完成任务的方法都由领导决定,然后布置给部属执行,因而会发生抑制部属积极性、创造性、责任感的副作用。

分权型领导对工作只决定目标、政策和任务的方向,对部属如何完成任务的日常活动不加干预,只问工作的效果,不干预工作过程与细节。这种领导方式被称为“效果管理”。

均权型领导对领导者与具体工作人员的职责权限划分明确,主张分工负责,分层负责,工作人员在职权范围内有自主权,以提高他们的工作责任感和工作效率,有利于达成工作目标。

(2) 按领导重心所向,可分为以事为中心型、以人中心型、人事并重型领导。

以事为中心型的领导以工作为中心,强调工作效率,以最经济的手段来取得最大的工作成果,以工作的数量与质量及达成目标的程度作为评价工作成绩的标准。这种领导工作抓得紧,但对部属关心不够,感情不深。

以人中心型的领导认为只有部属愉快地愿意工作,才会产生高效率的工作效果。因此,领导者注意尊重部属的人格,不滥施惩罚,注重鼓励等奖赏,注重改善工作环境和给予他们合理的物质待遇以积极发挥部属的主观能动性,从而保持其身心健康和精神愉快。

人事并重型的领导既重视人,也重视工作,两者不偏废。他们既充分发挥部属的主观能动性,也要改善工作的客观条件,使部属既有饱满的工作热情,又有主动负责的工作精神。领导者对工作要求严格,必须按时保质保量地完成工作任务,以期创出最佳成果。

(3) 按领导者的态度,可分为体谅型、严厉型领导。

体谅型领导对部属十分体谅,注意关心他们的生活,建立互相依赖、互相支持的友谊,注意赞赏和表扬部属的工作成绩。

严厉型领导对部属十分严格,重组织、轻个人,要求部属牺牲个人利益服从组织利益,执行组织纪律,严格每个人的责任并重视对下属人员的监督与考核。

(4) 按决策权力的大小,可分为专断型、民主型、自由型领导。

专断型领导把决策权集中于个人手中,以权力推行工作。当客观条件发生变化,或主观决策错误,使部属贯彻执行发生困难时,不查明原因,更多地归罪于下级。在日常工作中对下级奖惩缺乏必要的客观标准,只按领导的“长官意志”来决定。

民主型领导注意同部属相互交流、相互尊重、彼此信任。通过沟通和交流商讨工作决策,注意按职授权,培养部属的主动自觉意识和工作能力。在工作中不以个人好恶行事,奖惩有客观标准。

自由型领导有意分散领导权力,给部属极大的自由程度,只检查工作成果,不注重工作过程,除非因部属的要求,一般不对他们主动进行指导。

五、企业管理的控制职能

控制是指组织为确保实现既定的目标,在动态变化的环境中,进行检查、监督、纠偏等管理活动。因而控制要在管理活动中将各种信息收集、整理、分析,并根据信息处理结果提出解决问题的措施。因此控制工作的实质是进行“信息反馈”。

1. 控制的类型

(1) 前馈控制、现场控制与反馈控制。前馈控制又称为“事先控制”,是通过情况观察、信息收集整理、趋势预测等活动,正确预计未来可能出现的问题,并在其发生之前采取适当措施及时纠正,将可能发生的偏差消除在萌芽状态中。可见,前馈控制是一种努力促使整个管理过程不发生偏差的控制方法,它能够在事故发生之前就采取有效的预防措施,做到“防患于未然”。

现场控制又称为“事中控制”,是指某项经济活动或工作过程中,管理者在现场对正在进行的活动或者行为给予指导、监督,以保证活动和行为按规定程序和要求进行而实施

的控制。现场控制是一种管理者与被管理者面对面进行的控制活动,其目的是及时纠正工作中出现的各种偏差。

反馈控制就是将活动结果的信息作用于工作过程并对之产生影响的控制活动。如输出的结果信息使原来的系统活动加速向正方向运动,称为正反馈;如输出的结果信息使系统活动向相反方向运动,称为负反馈。

(2) 直接控制与间接控制。直接控制是管理者与被管理者进行面对面的控制。它着眼于提高被管理者的能力和素质,使他们能够熟练地运用管理理论与技术,不断完善和改进管理工作,防止因管理不善而出现不良后果。

间接控制是管理者通过有关部门及部门中的有关人员完成任务的情况进行的控制。它着眼于发现工作中的偏差,追究偏差原因和当事人的责任并使之改进工作。间接控制强调通过计划执行结果与计划的标准加以对比来进行控制。

(3) 集中控制、分层控制与分散控制。集中控制是指企业中建立一个相对稳定的控制中心,由控制中心对企业内外的各种信息进行统一加工处理,从中发现问题并提出解决问题的方案。在集中控制中,信息处理、偏差检测、纠偏措施等都是由一个中心统一完成的。集中控制的最大优点就是能够保证企业控制的整体性和一致性。但是由于各种信息都要集中到控制中心,各种措施都要由控制中心统一拟定,容易造成下层管理人员缺乏积极性,甚至会导致企业反应迟钝,也可能出现控制中心失误,使整个企业工作坍塌。集中控制适用于企业规模较小或必须时刻保持上下管理高度一致的企业。

分层控制是将管理组织分为不同的层级,由各个层级在服从整体控制的基础上,相对独立开展的控制活动。

分散控制是将管理系统分为不同的相对独立的子系统,每一个子系统独立地实施内部直接控制。在分散控制中,由于各个子系统各自独立地进行控制,即使个别子系统出现失误,也不会影响整个系统出现混乱。但是,在分散控制中,由于各个子系统各自独立地进行控制,使不同系统之间协调困难,难以保证各个子系统目标与总系统目标的高度一致,有可能影响整个系统的优化。

2. 控制的过程

(1) 制定控制标准。标准是评定企业或个人某个活动成效的尺度。个人或企业的行为活动的控制都是相对于某个确定的标准进行比较而进行的。因此控制过程的首要步骤就是要拟定具体可以用来作为对照的控制标准。

(2) 控制标准的贯彻执行。制定标准是控制工作的出发点,贯彻实施标准是控制工作的目的和终点,是为了保证组织目标的实现。把实际工作状况与控制标准作比较,可以衡量实际的工作业绩,使过程的工作质量符合标准,能达到预期的效果。

(3) 纠正偏差。纠正偏差是为了使各项工作沿着计划要求的轨迹方向进行。即通过实际业绩与控制标准之间的比较,可以确定两者之间的差异,并根据差异的大小判别是否在标准允许的范围内,如果差异不在允许范围内,则应深入分析原因,采取相应的纠偏措