

控制制度應配合管理作風

理幾文集 第21集

許是祥 主譯





漢苑出版社 • 理幾企業研究中心

理幾文集 第21集

控制制度應配合管理作風

新台幣七十元

主 譯 許 是 祥

發行人 李 少 俊

出版者 漢苑出版社 • 理幾企業研究中心

台北板橋民生路一四二之三

電話 (〇二) 九六一——四二三一

郵政劃撥一九九〇八

總經銷：作者出版社

電 話：(02) 7018222

訂書處：台北市基隆路3段20-4號3樓

經銷處 各大書局

中華民國七十年十一月十日初版

新聞局登記台字第壹叁零叁號

版權所有 • 翻印必究

雜誌型的書籍・書籍型的雜誌

窮理於事物始生之處
研幾於心意初動之時
文集

實用性・理論性・時代性・永久性
重價值・不重價格・宜精讀・不宜裝飾

The Niche Series

企管翻譯名家——

☐是精讀書 是希望讀者放在身邊，一讀再讀的書。	☐不是裝飾書 不是希望讀者擺在書房客廳“代替酒櫃”的書。
☐是大眾書 是公司大小職員和同學人人買得起的書。	☐不是貴族書 不是要花費你一個月薪水纔能獲得的書。
☐是利用時間的書 是讀者有效利用時間隨時可讀的書。	☐不是打發時間的書 不是讀者信手拈來作為消遣消閒的書。
☐是資產 是會生金蛋的鵝。	☐不是財產 不是會生金蛋的鵝生下的金蛋。

控制制度應配合管理作風

理幾文集 第21集

原題：Fit Control Systems to
Your Managerial Style

原著：Cortlandt Cammann and
David A. Nadler

原載：Harvard Business Review
January - February , 1976

目錄

一、前言

控制制度效能不彰的原因

經理人對控制制度的運用

二、控制制度對部屬行為的影響

組織成員的努力方向

控制制度的行為影響

三、經理人運用控制制度的策略

用作“外加控制”的策略

“外加控制”策略的支持行為

有利的和不利的效果

用作“內在激勵”的策略

“內在激勵”策略的支持行為

有利和不利的效果

四、運用策略的選擇

策略選擇應考慮的課題

管理作風的配合

組織氣候，結構，和獎勵制度

業務績效測度的可靠性

部屬的個別差異

怎樣作明智的選擇

附錄——如何激發員工對控制制度的積極態度

控制制度 應配合 管理作風



一、前言

控制制度效能不彰的原因

不久前，美國童軍團部發現他們從各地報來的會員人數節節增高，可是所獲的數字卻浮而不實。童軍總團部展開了一項全國性的徵求會員運動，形成了對工作人員的壓力，因此使各方所報的人數作了誇大。同時，該總團部還發現了另一低為其他經理人也屢曾發現的現象：組織的控制制度常產生非本意的後果。擴大徵求會員運動，只是鼓勵了有關人員虛報新會員的人數，卻沒有鼓勵真正的新童軍的入會。

美國童軍總團部的這項經驗，正應驗了一個非常普遍的困擾現象

。許多組織花費了巨額的金錢，時間，和人力，設計了種種控制系統。那些控制制度的本意，原是爲了擴大組織的能力；一方面是爲了便利組織內各部門成員的協調，一方面也是爲了便於認定問題的出現。然而，結果組織的控制能力並沒有得到改善，反而使控制的效能降低了。

爲甚麼會有這種現象呢？

根據我們和許多別人所作的研究，問題乃是出在組織內的經理人運用各項控制制度的方式。大部份控制制度，例如預算制度、管理資訊制度、財務會計制度等等，本質上只是一種“測度”（measurement）。這些控制制度的作用，是分別針對組織績效的某一個層面，經常搜集實際的資料。

制度的本身，殊不能直接控制組織的績效。制度只是爲經理人提供資訊；只有經理人纔能掌握控制。如果經理人對資訊運用得當，控制制度便稱有效。反之，如果經理人對資訊運用不當，則控制制度便

許多組織花費了巨額的金錢，時間，和人力，設計了種種控制系統；本意原是爲了擴大組織的能力，一方面便利內部的協調，一方面便於認定問題的出現。然而，結果組織的控制能力並沒有得到改善，控制效能反而降低了。

只能產生非本意所在的效應了。

經理人對控制制度的運用

然而，值得注意的是：許多組織卻難得在訓練經理人運用控制制度上投下多少心血。常見組織的努力，只是投下不少時間，用在控制制度的設計、結構、和改善方面；大部份均屬於制度的技術性的課題。因此結果組織的控制制度雖然不斷的更加精細了，更加正確了，也更加進步，另兩項問題卻沒有得到應有的注意；那就是：

1. 一項制度在達成其當初設計的目的上，究竟有多大的效能？
2. 一項制度究應如何，纔能更有效能？

最近幾項以若干組織機構為對象的研究，對這兩個問題多少提供了部份答案。第一，研究發現一項控制制度的建立，足以影響組織成員對他們的本職的努力方向。第二，組織成員之如何因應各項控制制度，主要應視經理人如何運用這些制度而定。第三，經理人不同，則其運用控制制度所採的策略也往往不同。第四，經理人採用的策略，均必然有其缺點，同時也有其優點。

因此，惟有在經理人懂得了這些制度對他們的部屬的行為有怎樣的影響，和懂得了他們所採的策略有些甚麼優點和缺點之後，他們纔能對一項控制制度作最有效的運用。

本文的討論，最後還包括經理人決定自己對控制制度採取的作風之時，應該先作些怎樣的考慮。我們將就控制制度對管理行為的各種影響方式，一一予以檢討。然後我們將再就運用控制制度的策略，提

出最主要的兩種來討論；並研究經理人在選定策略時應考慮的各項課題，和最後的選擇可能產生的作用。

二、控制制度對部屬行為的影響

組織成員的努力方向

一項控制制度涵蓋了業務中的某一領域，則組織中的成員必將針對該項領域，找出其中需要作績效測度的項目來努力，求有進步而對其他項目，則可能忽略。

為甚組織成員的努力方向會有這種集中的現象，主要有下列三點理由：

- 1 某一業務領域中既然某些項目的績效需在控制制度中測度，則組織成員必然認為惟有這些項目纔是公司頂層管理心目中的重要項目，值得多加重視。
- 2 部門或單位的經理人對於部屬的工作績效，通常皆憑控制制度的測度結果來衡量。在部屬看來，經理人衡量自己的工作績效，必然影響自己所能獲致的報酬。因此，部屬便自然會對測度項目投進更多的努力了。
- 3 組織成員往往將績效的好壞，視為控制制度的好壞。因此，如果績效有了進步，便多以為是控制制度使然；組織成員便可能以此沾沾自喜了。

請參看附圖 1。該圖說明了績效的測度如何影響部屬努力的方向的情形。

附圖 1 代表兩個不同的組織；一個是美國西北部的一家公用事業，一個是中西部的一家銀行。圖中繪進的資料，是兩次調查的結果。第一次是詢問組織內的員工，在組織的三項主要業務中，控制制度實施績效測度的相對重點如何。後來又實施了另一次調查，請由組織員工分別就三項主要業務列出他們投進的時間和精力的情形。

由該圖所示，顯然可以看出一般的情況：員工“認為”某一業務經列為測度項目者的程度越高，則員工在該業務方面投進的時間和精力也越高；印證了上文的結論。

控制制度的行為影響

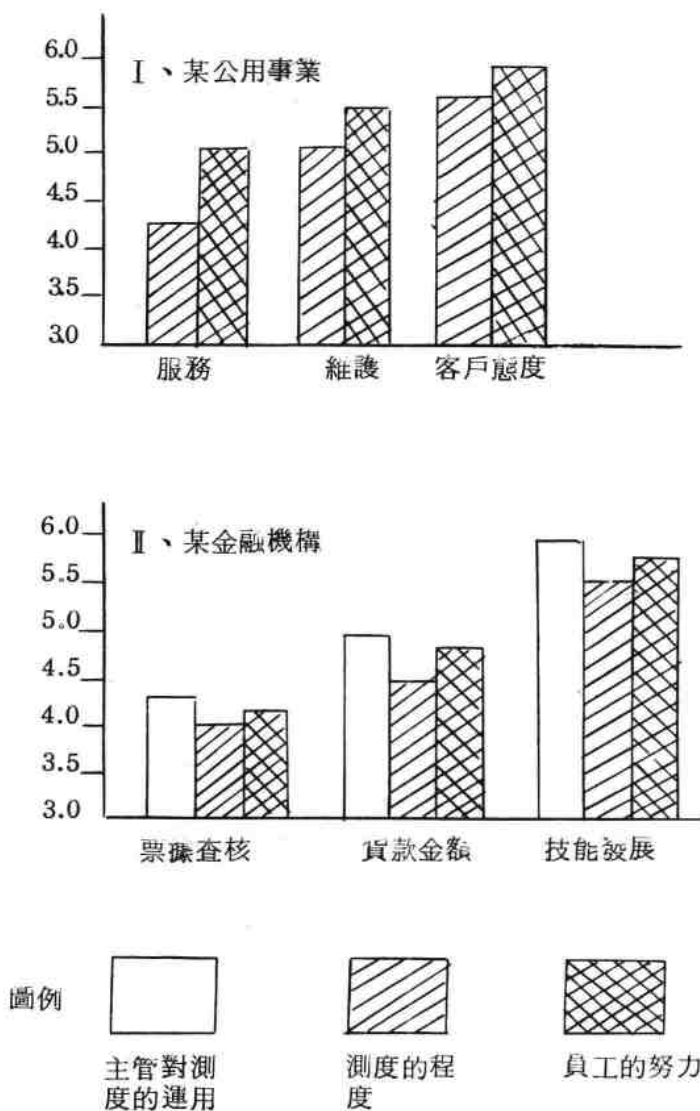
由此看來，一項控制制度的確有導引組織成員的努力於某項特定領域的作用。但是組織成員的努力，究竟是怎樣使用的呢？

這問題可分兩個層面來回答。

在一方面，部屬可能因控制制度的績效測度而受到激勵，從而提高他們的績效水準，提高他們的產量，或提高他們的工作品質。

在另一方面，績效測度也可能產生諸如本文開始時提到的美國童軍總團部的故事中的結果。部屬可能將他們自己的努力，導向於一場“競賽”（game playing），力圖“打擊制度”（to beat the system）。部屬或不免反其道而行，不肯從事追求良好績效的實現

附圖 1 兩個組織的業務測度項目，與員工努力
重點的對照



。他們也許訂下了一個極其容易達成的目標；他們也許“偽造”測度，表現出期望的成果來。但是實際上卻是制度的資訊基礎受到了破壞。

舉例來說：一個規模龐大的政府機構，要求每一同仁按期填報一份表單，將他們在辦公時間內，每二十分鐘的段落中的工作項目一一填明。這自然也是一種控制制度，本意是在激勵同仁善於運用他們的時間；同時也是希望藉此搜集一份資訊，俾了解工作同仁對各項工作項目的時間分配。

然而，結果卻南轅北轍，全與制度的本意相左。組織成員都認為這樣的制度，是為了束縛和限制他們的活動；因此產生的作用也就大有差異了。

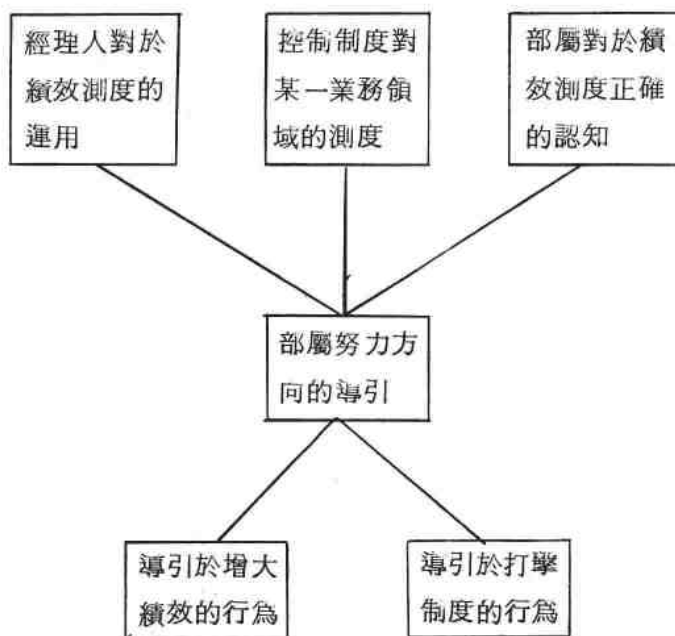
因此，此一機構設計的“工作時間記錄單”原本是一件很是有用的工具，但是到了同仁手中，卻變成一項“娛樂活動”了。——每到週末下班之前，同仁們便聚在一起，將整個星期的時間記錄一次“記”下來；而且彼此還展開一場“比賽”，看誰的記錄最漂亮，最能表現出最有效的工作績效。

績效測度可能產生反效果。組織為了控制制度而測度績效，部屬或不免反其道而行。績效測度本是很有用的工具，但是到了員工手中，卻變成一項“娛樂活動”了。

這樣的記錄，其與實際情況完全不符，誰說不是必然。這制度沒有激勵同仁提高績效，只激勵了同仁對制度展開的一場遊戲競賽。

請參看附圖 2。該圖將控制制度可能產生的反應彙為一表。控制制度對於某一業務領域的績效測度，誠然有影響部屬行為的效應。但是績效測度卻絕不是惟一的因素。績效的測度，還得看部屬是否也認為合理，以及經理人之如何運用這些測度，纔能導部屬行為於正軌。

附圖 2 控制制度對部屬行為的影響



三、經理人運用控制制度的策略

對於控制制度在任何一項業務項目的測度，經理人均必須慎重考慮如何運用的問題。經理人必須考慮自己採取的行動，在部屬行為的激勵方面可能產生怎樣的後果。

這就是運用的策略。經理人可以採取的運用策略，範圍甚廣。但本文將僅就其中對許多經理人均有參考價值的兩種策略提出來研究。一為“外加的控制”(external control)；一為“內在的激勵”(internal motivation)。

附圖 3 是這兩項策略的大要。由該圖可以看出，無論經理人採取那一項運用策略，均有賴於經理人本身也同時應有配合的行為。而且這兩項策略都可以引發部屬的有利的行為，也同樣可以引發部屬的不利的行為。

茲分別討論如次。

用作“外加控制”的策略

□ “外加控制”策略的支持行為

視控制制度為一種“外加控制”，乃是基於一種假定：認為部屬在該項制度的情況下，主要是受到外在獎勵的激勵，因而有由上級主管作適當控制的必要。在這種情勢下，控制制度的有效運用，當應遵照下列三個步驟。

附圖 3 運用控制制度的兩類策略

運用策略	用作“外在控制”		用作“內部激勵”	
支持策略應有的行為	☐ 目標的訂定應從嚴，偏於較高的水準。 ☐ 測度方式不受測度人的影響。 ☐ 獎勵應直接的及公開的以績效為依據。		☐ 目標的訂定應採取參與方式。 ☐ 測度結果用於問題的發掘和解決。 ☐ 獎勵應以總體性的績效為依據。 ☐ 着重總體的責任感，而非着重於測度數字的進步。	
可能出現的結果	有利的結果 ☐ 能導引部屬的努力方向。 ☐ 能有嚴密的行為控制。	不利的結果 ☐ 視制度如遊戲。 ☐ 可能誤導努力方向 ☐ 資訊流動減弱。 ☐ 過度小心，製造行動的信口。	有利的結果 ☐ 對目標能有高度的承諾。 ☐ 對任務績效有高度的激勵 ☐ 能有高度的滿足感 ☐ 減輕玩弄制度的可能性 ☐ 資訊流動較能順暢。	不利的結果 ☐ 對實際行為較難控制 ☐ 任務目標的訂定可能偏低 ☐ 部份員工可能無法適應

第一，凡與制度有關的目標和標準，訂定時均宜從嚴，使其比較難以達成。因此則部屬當能保持適度的緊張，不敢心存鬆懈。

第二，凡屬業務的測度方式，均應予以妥善的設計，務使測度工作得以不受“人”的影響，以防任何人企圖利用或操縱測度的結果。

第三，凡屬對部屬的獎勵，悉應直接的及公開的以績效為依據，俾部屬確能因工作勤勉而獲獎。

請舉一例。如果對經理人的考核，完全以其人主持的利潤中心的績效為依據；且利潤預算的編列偏高；同時對經理人的報酬，也直接根據利潤中心的利潤金額計算，那麼這就是所謂“外在控制”的辦法了。

□有利的和不利的效果

這種外加控制的運用策略，可能產生不同的效果。從一方面來說

經理人對績效測度偏採取“外加控制”的策略，則凡與制度有關的目標和標準，訂定時均宜從嚴，使其比較難以達成。因此部屬當能保持適度的緊張，不敢心存鬆懈。
