

哈佛商学院

MBA 教程系列

九项主修课程



管理控制与
管理经济学

MANAGEMENT CONTROL AND MANAGEMENT ECONOMICS

红旗出版社

H

arvard

B

usiness

S

chool

M

aster of

B

usiness

A

stration

哈佛商学院 MBA 教程系列

管理控制与管理经济学

主 编 罗锐韧 曾繁正

红旗出版社

图书在版编目(CIP)数据

哈佛商学院 MBA 教程系列/罗锐韧,曾繁正主编. —北京:红旗出版社,1997.9

ISBN 7—5051—0175—7

I. 哈… I. ①罗… ②曾… III. 商业管理—教材 IV. F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 21790 号

哈佛商学院 MBA 教程系列

主 编 罗锐韧 曾繁正
责任编辑 王农媛

封面设计 曾繁正
版式设计

红旗出版社出版发行
邮政编码 100727
(北京沙滩北街 2 号)

新华书店经销
郑州文华印刷厂印刷

880×1230 毫米 1/32 开
101 印张 3100 千字

1997 年 10 月北京第 1 版
1997 年 10 月第 1 次印刷

印数:1—26000 册 定价:158.40 元(全套八册,每册 19.80 元)

ISBN7—5051—0175—7/F·7

(版权所有 翻印必究·印装错误 负责调换)

前 言

哈佛商学院,神话中的圣殿,商界的梵蒂冈。

这里是培养年薪10万美元工商管理硕士(MBA)的成功摇篮,是造就总经理人才的精英工厂。30%的哈佛MBA毕业生25年后都成为公司总裁、董事长、合营企业或自办企业主;20%的MBA毕业生在美国500家最大的公司担任高层要职。另一项统计表明,美国500家大财团中三分之二的决策经理有哈佛商学院的学习背景。

在中国,哈佛商学院及其毕业生的轶事在商界广为流传,说哈佛、谈MBA亦成为一种时髦和时尚。哈佛为什么能成功,在大多数人心中却是谜一样的困惑。为此,一批真正的有识之士在一片浮躁的流行色中早已开始脚踏实地地学习和研究哈佛MBA最本质的东西:哈佛是怎样培养人才的?MBA们在哈佛究竟学到什么?

《哈佛商学院MBA教程》系列主编者历经5年半时间,潜心研究哈佛商学院MBA教程,在与MBA教育领域的知名专家、学者和工商管理人士无数次的探讨后,在有关哈佛的书籍泛滥的情况下,感到有必要根据哈佛商学院的教程设置和教学方式,结合中国实际,为那些向往哈佛,向往MBA的学生和工商管理者编写了这套适合中国国情、真实反映哈佛教学内容的系列丛书。《哈佛商学院MBA教程》系列的读者定位主要是从事工商管理工作或准备从事工商管理工作的经理和准经理,所以丛书编写的指导思想是:在介绍哈佛商学院MBA的内核真义

时,注重深入浅出和简洁实用,避免和排斥任何繁琐的学术式的高深,使读者在其中能了解哈佛商学院 MBA 的学习内容,得到像哈佛商学院学生一样的综合全面的“总经理能力”,而不是专深的“学科专家能力”:从巧妙处理复杂情况和解决问题的能力到熟悉企业经营管理复杂多变环境的适应能力,直至根据企业经营管理理论最新进展,站在管理前沿的创新能力。

《哈佛商学院 MBA 教程》系列汲取哈佛商学院关于怎么教和学什么的精髓,融汇哈佛商学院 MBA 教育九项主修课程,并借鉴大量哈佛管理经典案例,详尽、真实地反映哈佛商学院的案例教学方法,为工商管理精英提供制定各种决策方案的工具和框架,培训和强化各级经理,尤其是高层经理的管理技能和技巧。

《哈佛商学院 MBA 教程》系列共分为八册,分别为一、《经营战略与方针》,二、《组织行为学》,三、《人力资源管理》,四、《财务管理》,五、《市场营销管理》,六、《生产与作业管理》,七、《管理沟通》,八、《管理控制与管理经济学》。

《哈佛商学院 MBA 教程》系列主编者虽历经数载,殚精竭虑,力求全面、科学,但由于学识水平和精力有限,疏漏及舛误在所难免。希望广大读者不吝提出宝贵意见,以便再版时改进。

祝每位工商管理者:

借此书能够成为一名优秀的管理者,出色的领导人!

借此书能够登上总经理宝座!

主 编

一九九七年九月

目 录

第一章 控制工作概述

- 一、管理控制的概念 (3)
 管理控制的概念 / 管理控制与控制的比较
- 二、控制工作的目的和作用 (6)
- 三、控制工作职能的性质 (8)
 控制工作职能与计划工作职能的联系 / 控制论 / 时滞
- 四、信息管理 (12)
 信息是组织的一种资源 / 信息管理的任务 / 管理信息
 系统
- 五、控制的基本要素 (17)
 控制工作的过程

第二章 控制工作的原理和要求

- 一、控制工作的原理 (27)
 反映计划要求原理 / 组织适宜性原理 / 控制关键点原
 理 / 控制趋势原理 / 例外原理 / 直接控制原理
- 二、控制工作的要求 (31)
 控制系统应切合主管人员的个别情况 / 控制工作应确
 立客观标准 / 控制工作应具有灵活性 / 控制工作应讲

究经济效益 / 控制工作应有纠正措施 / 控制工作要具有全局观点

第三章 控制工作的类型

- 一、现场控制、反馈和前馈控制 (37)
现场控制 / 反馈控制 / 前馈控制
- 二、间接控制和直接控制 (42)
间接控制 / 直接控制

第四章 预算控制

- 一、预算控制概述 (47)
预算的性质和作用 / 预算的种类 / 预算的优点与缺点 / 编制可变预算 / 案例：新企业中预算的制定
- 二、零基预算 (62)
零基预算的来源 / 零基预算法的含义和程序 / 采用零基预算法应注意的几个问题
- 三、项目预算 (66)
制定规划和制定预算分别进行的传统 / 项目预算法的含义 / 应用项目预算法中存在的问题

第五章 非预算控制

- 一、传统的非预算控制方法 (73)
视察 / 报告
- 二、程序控制 (76)
用程序进行控制的必要性 / 程序控制的准则
- 三、计划评审技术 (79)
计划评审技术的由来和含义 / 计划评审技术的特点 /

目 录

网络记载 / 关键路线 / 计划评审技术的优越性 / 计划
评审技术的局限性

四、管理工作绩效的综合控制 (83)

损益控制法 / 投资报酬率控制法 / 管理审核与经营审
核

第六章 实施控制的心理学

一、人们反对控制的原因 (91)

不能接受目标 / 感觉标准不合理 / 认为测度不恰当 /
厌弃使人不愉快的事情 / “非正统”的调整压力 / 与公
司控制相抵触的社会压力

二、诱发对控制的积极态度 (95)

不带偏见的控制观 / 参与制定目标 / 实情控制 / 控制
制度的灵活性 / 敏锐地实施控制

第七章 管理过程中的控制策略

一、不丧失控制的授权 (105)

当分权增加时控制将如何改变 / 保留的安全措施 / 自
我控制的重要性增加 / 多辅导,少命令 / 设置环境

二、使领导了解情况 (108)

评价成果 / 预告重大的问题 / 确保政策和标准方法得
到遵从 / 解决例外问题的资料 / 进行事先批准的基础 /
制订长期计划、新政策等 / 为与外界的接触建立背景知
识 / 辅导与仲裁

三、在控制中使用参谋人员 (111)

制定标准 / 客观的评价 / 事前的控制 / 纠正行动

四、通过领导行动加强控制 (114)

五、用于控制的沟通网络的设计 (115)

反馈环 / 定期评价报告流程

六、平衡控制的结构 (116)

 直接和间接的作用 / 控制结构与计划层次结构的配合

七、将控制与新计划相联系 (119)

第八章 管理经济学：企业管理与市场机制的经济分析

一、管理经济学的综合学科比较 (123)

 管理经济学与传统经济学的关系 / 管理经济学与决策学的关系 / 管理经济学与企业管理学的关系

二、市场供求及其运行机制 (126)

 需求 / 供给 / 市场均衡、短缺与过剩 / 市场功能

第九章 需求分析与估计

一、需求函数与需求曲线 (143)

 需求函数 / 需求曲线 / 需求函数与需求曲线的关系

二、需求弹性分析 (148)

 需求价格弹性 / 弹性需求、单一需求与非弹性需求 / 极端情况 / 价格弹性、边际收入与总收入之间的关系 / 价格弹性的决定因素 / 价格弹性的某些用途 / 需求的收入弹性 / 需求的交叉弹性

三、经验需求函数的量度方法 (158)

 实验室试验法 / 采访法 / 市场试验法 / 需求弹性统计法

第十章 生产决策分析(一)投入要素

的最优组合

- 一、单一可变投入要素的最优利用 (164)
总产量、平均产量和边际产量的相互关系 / 边际收益递减规律 / 生产的三个阶段 / 单一可变投入要素最优投入量的确定
- 二、多种投入要素的最优组合 (170)
等产量曲线的性质和类型 / 等成本曲线及其性质 / 最优投入要素组合的确定 / 价格变动对投入要素最优组合的影响 / 生产扩展线
- 三、规模对收益的关系 (176)
规模收益的三种类型 / 影响规模收益的因素 / 规模收益类型的判定
- 四、科布—道格拉斯生产函数 (180)
科布—道格拉斯生产函数的形式 / 科布—道格拉斯生产函数的特征
- 五、生产函数和技术进步 (181)
西方经济学关于技术进步的概念 / 生产率指标和技术进步速度的测定 / 技术进步在产量增长中所起作用的测定

第十一章 生产决策分析(二)产品的最优组合

- 一、产品产量最优组合决策的理论方法 (187)
产品转换曲线 / 等收入曲线
- 二、产品产量最优组合决策的实用方法——线性规划法 (189)

第十二章 风险决策分析

- 一、决策树方法 (195)
- 二、计算机模拟 (197)
- 三、极大极小决策准则 (198)
- 四、极小极大遗憾决策准则 (198)

第十三章 成本利润分析

- 一、成本的理论分析 (205)
 - 外显成本与内含成本 / 供分析决策用的增量成本与沉没成本 / 成本函数 / 短期成本与长期成本 / 固定成本和变动成本
- 二、损益平衡分析 (212)
 - 损益平衡分析的例子 / 损益平衡分析的局限性 / 贡献利润分析
- 三、成本估计 (215)
 - 选择最优工厂规模的案例

第十四章 市场结构与企业行为

- 一、完全竞争条件下企业的产量决策 (223)
 - 完全竞争的市场结构 / 完全竞争条件下,企业的短期产量决策 / 完全竞争条件下,企业的短期供给曲线 / 完全竞争条件下,企业的长期均衡 / 行业的长期供给曲线
- 二、完全垄断条件下企业的价格和产量决策 (232)
 - 完全垄断的市场结构 / 完全垄断条件下,企业的价格和产量决策 / 完全垄断的弊病和政府的干预
- 三、垄断性竞争条件下企业的价格和产量决策 (235)
 - 垄断性竞争的特征 / 垄断性竞争条件下,企业的价格和

目 录

产量决策 / 对垄断性竞争市场结构的评价

四、寡头垄断条件下企业的价格和产量决策 (238)

寡头垄断的特征 / 建立卡特尔 / 非价格的竞争

第十五章 总案例:韦斯特福尔公司的管理决策

背景 / 需求估计

第一章

控制工作概述

《管理控制与审计经济学》

经济管理类 MBA 教材系列

人捉老鼠的方法不管设计得如何巧妙,往往会弄出差错。

——罗伯特·伯恩斯

如果计划从来不需要修改,而且是在一个全能的领导人的指导之下,由一个完全均衡的组织完善无缺地来执行,那就没有控制的必要了。不幸的是,组织通常不能总是一帆风顺地进行工作,而必须修改计划以适应变动情况。加之领导的实际效果也常是有争议的。因而,必须采取必要的纠正措施以保证完成组织规定的目标。

控制意味着在各方面都是客观的纠正措施,那些受到控制的人们的反应便可能是大动感情和充满愤慨。不论如何,管理者们必须理性地看待这一切,使企业朝着秩序的方向前进。

一、管理控制的概念

管理控制和锅炉的恒温系统相近。恒温器记录着房子里的实际温度,将其与所要求的温度相比较,并根据房子里是太热还是太冷而将暖气关上或打开。企业中的许多活动也需要类似的控制——应当根据计划对实际结果加以衡量和比较,然后采取纠正措施,以取得更接近于所希望的结果。然而,对于企业经营活动的控制,不可能简化成为所比喻的恒温器那样的一种机械过程。这里涉及到人,而人将这一过程复杂化。在纠正行动阶段则人的行为尤为重要。比如说,经理人员和实际操作者都预先知道要对他们的工作进行衡量,而且也都预先考虑到这些衡量的后果——不管是好的还是坏的。因此,他们可能会做出特殊努力来取得预期的结果。但是,如果他们觉得衡量不合理或者不公平,控制制度就会带来消极的效果。衡量和控制既依赖于又有利于其他管理过程——组织、计划和领导等。没有确立目标和详细规定活动的计划,控制将毫无意义。没有组织,就会在谁应做评价、谁应采取纠正措施上缺乏指导。没有有效的领导,即使有成车的衡量报告,那也不会对实际工作产生任何影响。所以,我们必须谨慎细心地在所有这些管理阶段中把各种实施活动协调起来。

□ 管理控制的概念

在管理工作中,作为管理职能之一的控制工作是指:为了确保组织的目标以及为此而拟定的计划能够得以实现,各级主管人员根据事先确定的标准或因发展的需要而重新拟定的标准,对下级的工作进行衡量、测量和评价,并在出现偏差时进行纠正,以防止偏差继续发展或今后再度发生;或者,根据组织内外环境的变化和组织的发展需要,在计划的执行过程中,对原计划进行修订或制订新的计划,并调整整个管理工作过程。因此,控制工作是每个主管人员的职能。主管人员常常忽视了这一点,似乎控制工作是上层主管部门和中层主管部门的事。实际

上,无论哪一层次的主管人员,不仅要对自己的工作负责,而且都还必须对整个计划的实施和目标的实现负责,因为他们本人的工作是计划的一部分,他们下级的工作也是计划的一部分。因此各级的主管人员,包括基层主管人员都必须承担实施控制工作这一重要职能的责任。

□ 管理控制与控制的比较

1. 管理控制与“控制”的相似处

管理活动中的控制工作,是一个完整的复杂过程,也可以说是管理活动这一大系统中的子系统,其实质和控制论中的“控制”一样,也是信息反馈。从图 1.1 所示的管理控制工作中的反馈过程可见,管理活动中的控制工作与控制论中的“控制”在概念上有相似之处:

(1)二者的基本活动过程是相同的。无论是控制工作还是“控制”,都包括三个基本步骤:①确立标准;②衡量成效;③纠正偏差。为了实现控制,需事先确立控制标准,然后将输出的结果与标准进行比较;若发现有偏差,则采取必要的纠正措施,使偏差保持在容许的范围内。

(2)管理控制系统实质上也是一个信息反馈系统,通过信息反馈,揭示管理活动中的不足之处,促进系统进行不断调节和改革,以逐渐趋于稳定、完善,直至达到优化的状态。同其他系统中的控制一样,在现代化管理中有许多情况需要正反馈。两个组织之间的竞赛或竞争就是一例,你追我赶,相互促进。但是大量的还是为了缩小和消除与既定目标的差距的负反馈。

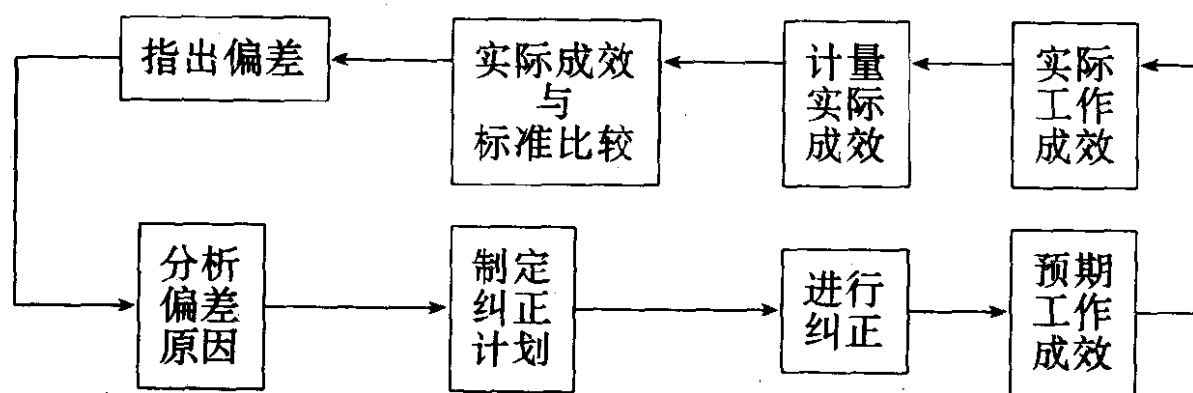


图 1.1 管理控制的反馈回路

(3)管理控制系统和控制论中的控制系统一样,也是一个有组织的系统,它根据系统内、外的变化而进行相应的调整,不断克服系统的不肯定性,而使系统保持在某种稳定状态。

2. 管理控制与“控制”的区别

(1)控制论中的“控制”,实质是一个简单的信息反馈,它的纠正措施往往是即刻就可付诸实施的。而且,若在自动控制系统中,一旦给定程序,那么衡量成效和纠正偏差就往往都是自动进行的,而管理工作中的控制活动就远比上述的更为复杂和实际。主管人员当然是要衡量实际的成效情况,并把它与标准相比较以及明确地分析出现偏差的原因。但是随后主管人员需作出必要的纠正,他必须为此而花费一定的人力、物力和财力去拟订计划,并实施这一计划,才有可能纠正偏差以达到预期的成效。

(2)简单反馈中的“信息”,是一个一般意义上的词汇,即简单的“信息”,包括能量的机械传递、电子脉冲、神经冲动、化学反应、文字或口头的消息,以及能够借以传递“消息”的任何其他手段。对于一个简单反馈的控制系统来说,它所反馈的信息往往是比较单纯的。而对于管理控制工作中的“信息”来说,它是根据管理过程和管理技术而组织起来的在生产经营活动中产生的,并且经过了分析整理后的信息流或信息集合,它们所包含的信息种类繁多,数量巨大。这种管理信息(包括管理控制工作中的信息)和管理系统结合在一起,就形成了一个系统——管理信息系统。这种系统,由于既要反映产品的生产过程,以便使信息系统能起到控制产品生产过程和产品的价值形成过程的作用;又要适应管理决策的需要,使信息系统能起到为各级管理服务的作用,使信息的流动符合管理决策的需要,使信息系统成为进行科学管理和严格执行计划的有力工具。因此,我们就要求它具有如下功能:

①处理信息及时、准确;②控制计划和经营管理,使之处于最佳状态;③便于进行方案比较和择优;④有助于进行预测工作。

管理是否有效,其关键在于管理信息系统是否完善,信息反馈是否灵敏、正确、有力。灵敏、正确和有利的程度是一个管理制度或一个管理职能部门是否有充沛生命力的标志,这就是现代管理理论中的反馈原理。要“灵敏”,就必须有敏锐的“感受器”,以便能及时发现变化着的客观实际与计划目标之间的矛盾。要“正确”,就必须有高效能的分析系