

商业银行培训系列教材
SHANGYE YINHANG PEIXUN XILIE JIAOCAI

总主编 朱耀明 宋良荣

商业银行内部控制

宋良荣 编著



立信会计出版社
LIXIN KUAJI CHUBANSHE

商业银行培训系列教材
SHANGYE YINHANG PEIXUN XILIE JIAOCAI

总主编 朱耀明 宋良荣

商业银行内部控制

宋良荣 编著



立信会计出版社
LIXIN KUAJI CHUBANSHE

图书在版编目(CIP)数据

商业银行内部控制/宋良荣编著. —上海:立信会计出版社, 2006. 7

(商业银行培训系列教材)

ISBN 7-5429-1086-8

I. 商… II. 宋… III. 商业银行-银行监督-技术培训-教材 IV. F830. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 070257 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64388409 (021)64391885(传真) (021)64695050
网上书店	www. Lixinbook. com (021)64388132
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
网 址	www. lixinaph. com
E-mail	lxaph@sh163. net
E-mail	lxzbs@sh163. net (总编室)

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	787×1092 毫米 1/16
印 张	15. 75
插 页	2
字 数	278 千字
版 次	2006 年 7 月第 1 版
印 次	2006 年 7 月第 1 次
印 数	3 000
书 号	ISBN 7-5429-1086-8/F·0994
定 价	26. 00 元

如有印订差错 请与本社联系

总 序

进入 21 世纪以来,中国银行业的改革与发展,正在快速地向
前推进,同时也面临着严峻的挑战和大好的机遇。其中一个突出
的问题是需要人才的支持,特别需要懂经营、会管理,又熟悉银行
业务及市场经济规则的高素质人才。造就一大批职业经理人和
银行家,是当前中国银行业面临的一项紧迫任务。而人才的培
养,需要教育与培训,因此,银行对人才的培训应有大的进展,使
各家商业银行成为真正的“学习型组织”。

但是,银行人才的教育培训,要求甚高,专业性较强,要做好
并不容易。结合这几年培训的实践,我们体会到,要做好银行人
才培训,必须要解决好三个问题:一是课程设计;二是教师选聘;
三是教材编写。

银行人才培养,除通常的那种资格认证及考试的培训外,更
多的是一种应用型和发展型的培训。委托做人才培养的银行及
参加培训的员工,十分注重课程内容的实用性、知识的新颖性,以
及能否达到提升银行竞争力和个人能力的目的。一句话,培训的
目的全在于应用。为此,培训课程的设计应努力做到:

1. 培训项目要多元化,即要设计并推出能满足各种各样需求
的培训项目和培训课程。银行人才培养,既有不同的层次,即高、
中、低各级管理人员的培训;又有各业务条线的专业培训,如人力
资源管理、风险管理、信贷业务、会计业务、稽核业务等培训;既有

服务于银行业务发展的专业培训,又有适应员工“充电”和职业发展需要的培训。一个培训机构,如果只有为数不多的几个培训项目,就无法满足这多种多样的需求。培训项目多元化,必然要求培训课程及培训内容紧跟市场需求,灵活多变,应有尽有,市场需要什么,就有什么,以较好地适应和满足各单位提出的培训需求。

2. 培训内容要体现个性化要求,即各培训项目的课程及内容,既要有层次高低、内容繁简的区分,更要突出专业和岗位的特殊要求。比如,银行行长(信用社主任)培训班,不同于一般的业务操作培训,过于具体的业务知识和操作技能,一般并不需要。对他们来说,课程内容要宏观一点,并更具哲理性,特别需要传授现代商业银行经营管理的理念和知识,需要国内外同行先进经验的介绍和交流。又如,信贷业务培训,课程设计要强调其专业性,要尽可能多地讲授客户信用分析、会计信息(含财务报表)真假识别、授信业务尽职调查和问责制、贷款风险控制及防范、贷款决策与审批、问题贷款成因、识别、监测和不良资产清收等内容。显然,唯有专业性,才体现出差别化和个性化;唯有专业性,才有培训的针对性和实用性。

3. 培训课程要有较强的实用性,即课程设计要坚持面向银行改革和发展中一些重大而迫切的问题。如这几年,各银行实行流程再造,推行客户经理制,故我们推出的市场营销和客户经理的培训课程,就较受欢迎。对单独办班的单位,根据其提出的需求,课程设计“量身定做”,由于针对性较强,因而更受到委托银行的欢迎。

4. 培训内容要有一定的前瞻性,即培训课程内容要考虑银行发展前沿的需要,有一点“提前量”。如眼下各银行普遍实行扁平化管理,原来的办事处、分理处和储蓄所,纷纷升格为二级支行和路支行。于是,对二级支行和路支行行长或网点负责人的培训,

显得尤为必要。适时地推出“二级支行(网点)行长研修班”培训课程,正好适应了这种需求。

二

培训业,属于知识密集型的服务业。而银行培训,更因其培训对象是高素质、高智商的银行员工,并有较强的专业性,故一般属于高端培训。这就意味着对培训师资的选聘,要设置较高的“门槛”。这里包括:教师的层次、素质、知识结构等方面较高的要求。高端培训和高层次师资,两者相匹配,方可以满足银行高层次的需求,培训质量也更有保证。同样地,培训课程设计的一些要求,也要靠一支高素质的师资团队去实施,否则再好的设计,只能是“纸上谈兵”。

应付考试或认证的培训,可以靠“卖证书”赚钱。而应用型和发展型的银行培训,“卖”的是真才实学,“卖”的是有实用价值的培训产品。而所有这些全要靠教师的创造性活动来实现。可以说,一个培训机构存在的价值,就在于它有一支水准较高的师资队伍;一个培训项目的成功与否,就看它师资的选聘和配备;一家培训机构的培训质量,也主要看它的教师水平及教师结构,教师聪明才智的发挥。否则,课程设计得再好,广告做得天花乱坠,到头来,只会使人大失所望。

那么,高素质的师资队伍,是否就意味着对培训的师资必须有高学历(如硕士、博士等)和高职称(如副教授、正教授)的要求。我们的回答,既是,又不完全是。银行培训,需要高学历和高职称者加盟,这是必须要肯定的。因为,银行业是靠“精英”打拼的行业,社会的佼佼者云集于银行。面对“双高”(高学历、高职称)的员工队伍,培训师资团队的结构和层次是否应该更高一些呢?有人说,“什么博士、硕士,没干过实事,什么也不是”,还有人一概排

斥所谓“学院派”(高校教授、副教授)入主培训机构。这些说法和做法,都有点偏颇。应当承认,硕士、博士有较扎实的理论功底,对国外银行的新东西,尤其是一些新的理念、方法、工具较为熟悉,无论是现在还是将来,他们都是师资团队中最活跃的一支力量。高校教授的讲课,内容较为深入、丰富,且有教学经验,系统性、逻辑性较强,为大家所公认。在银行培训的师资团队中,受到欢迎的教授,为数不少,就是明证。

但我们的经验也证明,单由高校教师组成的师资团队,而没有具有银行实际工作经验的行长、老总们加盟,这样的培训往往压不住阵脚,也缺乏说服力和吸引力。如果一个老师,从来没有干过银行,缺乏银行工作的实际知识和实际经验,就无法胜任应用型的培训课程。而这类课程,对来自于银行的老领导、老同志来说,则轻车熟路,他们的讲课自然、亲切,便于同行之间的交流,效果一般都比较良好。对此,有一个现象可以佐证:讲课间隙或结束后,学员团团围住主讲教师,问这问那,不肯散去,还争相交换名片,那位老师很可能就是某银行的行长或老总。当然,问题的另一面是,作为银行行长或老总,做得好又讲得好的不是很多。尤其是在职的行长、老总,因工作过于紧张,能抽出时间来讲课的则更少。好在上海银行机构集中,人才济济,只要用心去“挖掘”,总能找到做得好、讲得好,又愿意接受授课任务的行长和老总。这可能正是地处上海的银行培训机构所具有的条件和优势。

好的教师,要千方百计地去“挖”,真心诚意地去请。但这还不够,重要的是对讲课教师,要不断地进行筛选,即把优秀的教师留下来,次优的列入B角(预备队),不适合的果断地割爱或舍弃,如此等等。一位优秀的教师,有可能打造出精品的课程,但这要有个过程。作为培训机构来说,一则对教师要有信心,给予他们足够的时间;二则要加以扶持,对同一个讲题,有意识地安排教

师,反反复复地去讲,不断地打磨和不断地提高。

这里,还有个需要提高认识并着力解决的问题是:如何调动和提高教师的积极性,让他们下工夫研究所讲授的课题,准备好讲课的内容,上好每一堂课。目前社会上对精神产品包括培训讲课在内,估价普遍偏低。但委托单位,仍对培训费用压了又压;而培训机构,为了吸引、保留优秀老师,都支付较高的薪酬,希望进一步提高培训收费标准,这可能是一个两难的问题。培训收费标准要逐步提高,教师授课薪酬也要随之不断增加,这种趋势恐怕是难以逆转的。

三

好的培训项目,除了好的课程设计和配备优秀师资外,还要有适用的培训教材。培训教材,无论是作为教师讲课的“脚本”,还是作为供学员自学的材料,都是不可缺少的。没有培训教材,或培训教材不适用,培训效果会大打折扣。因此,根据培训的要求,编写专门的银行培训教材还是很有必要的。

对好的培训教材,有这样几项要求:(1)适用性好。现成的金融专著、译作和大专院校教材,不能代替培训教材。原因是:有的学术性较强,过于艰深;有的内容过于宽泛,同培训要求相去甚远。出路只有一条,根据培训的内容和要求,选择好的作者,去编写与此相配套的教材。(2)可读性强。培训教材不同于一般金融论著,也不同于高等院校金融专业用的教材,其最大的特点是,深入浅出,言简意赅,并有较多案例和实际材料。实际上,培训教材作为一种普及性读物,但又不失其专业性和学术性。这方面的要求可能是比较高的,并不是所有作者都能做到的。(3)篇幅要小。因为培训时间有限,学员工作又忙,根本没有时间和精力去“啃”那些鸿篇巨著。俗话说,少则得,多则惑。我们相信,少而精、普

及型的培训教材,只要内容充实、写得好,很可能成为“热门书”和“畅销书”。

教材编写,关键是要物色水平较高又热心于写作的作者。教材的作者队伍,除高校教师外,还要注意物色在银行从事实际工作的同志参加,调动他们的著书立说的积极性。另外,培训教材要尽可能多搞小册子,不要片面追求系统性、学术性,搞大部头著作。在选题时,“手册”、“指南”一类实用性强、读者面广的工具类书,似可多选一点。

编写和出版《商业银行培训系列教材》,是我们在银行培训教材建设方面的一种尝试。计划每年出版十种左右,并坚持3~5年。届时,可能有四五十种教材面世,自成一体,蔚为大观。

诚然,我们深知自己的水平不高,力量也有限,仅是想为银行培训教材建设做一点基础性工作而已。期待得到银行界领导的鞭策与支持,期待得到读者的批评与指正。

(<http://www.msbank.org.cn> msbank@msbank.org.cn)

上海理工大学中小银行研究中心

主 任 朱耀明教授

副主任 宋良荣博士、教授

2006年6月

前 言

商业银行是经营货币这类特殊商品的企业,为确保实现其价值增值的目标,商业银行必须根据组织内部的“授权”结构,设计、开发、安装和运行适当有效的内部控制系统。内部控制是商业银行的一个自我证明系统,就像天然具有“自我净化”功能的小河水一样,能够让商业银行的组织体系具备类似的净化功能和免疫能力。由于商业银行是区别于一般工商企业的特殊企业,经营风险高于一般的工商企业,其内部控制系统的设置比一般工商企业更完整、更有效、更庞大、更精细。内部控制是商业银行的“免疫”系统,是一种可再生的经济资源,具有价值增值的功能,主要表现在商业银行现金流量的改善、风险的控制和保障经营的可持续性。

内部控制系统是针对可能遇到的风险而设置的,因此设计内部控制制度时首先应对商业银行的风险进行评估,发现风险点,根据风险点设计相应的内部控制系统,并落实到有关岗位和相关人员执行。内部控制在运行过程中还需要有一个独立的机构对其设计的合理性和执行的有效性进行监督评价,并推进内部控制的执行,这个独立的机构就是审计部门,包括外部的独立审计和商业银行内部审计。商业银行管理当局应根据审计部门在内部控制测评中发现的缺陷,对内部控制系统进行持续的改进和完善。

鉴于此,本书运用系统论、控制论、信息论和现代金融工程的基本原理,全面、系统、深入地论述了商业银行内部控制的技术与方法。首先,阐述了内部控制在不同发展阶段的特征、内部控制的目标导向、构成要素和内部控制的测评。然后,探讨了商业银行由现行的部门管理向流程管理和系统管理的演变过程中,内部控制应如何适应流程银行的组织结构和授权结构,分析了客户服务流程和后台支持流程内部控制的设计,并对战略导向下的全面预算控制设计做了比较系统的研究。希望本书的出版能起到抛砖引玉的作用,为商业银行建立健全内部控制制度、营造良好的内部控制文化提供一点帮助。

限于篇幅,本书不可能对当前商业银行内部控制的所有问题一一详述,只是对内部控制的基本原理和常见的一些失控现象展开讨论,遗漏之处在所难免。加之时间仓促,可能还存在不妥或不当之处,希望广大读者能批评指正,并请方便时把意见发往电子邮箱:liangrong532@sohu.com,



或liangrong1966@163.com, 本作者一定会虚心接受。同时, 此书在编辑过程中, 参考了部分作者的资料, 研究生陈云鹏、施燕参与了本书案例和第五章的编写, 特此说明并表示真诚的感谢!

最后, 希望商业银行能始终重视对全体员工的内部控制教育, 形成良好的控制意识, 让控制成为商业银行每位员工的一种习惯, 实现由“他控、互控”向“自控”的飞跃。

宋良荣

2006年6月18日于上海



目 录

第1章 导论	1
1.1 内部控制的产生与发展	1
1.2 商业银行内部控制的目标与经济价值	21
1.3 商业银行内部控制的缺陷与局限性	28
案例 金融诈骗案花样翻新	30
第2章 内部控制要素	32
2.1 内部控制系统及其构成要素	32
2.2 内部控制环境	35
2.3 风险识别与评估	51
2.4 内部控制措施	62
2.5 信息交流与反馈	70
2.6 监督评价与纠正	71
案例 银行内鬼滋润生活:西安5亿元金融大案惊现贪污链	73
第3章 内部控制测试程序与一般性内部控制测评	75
3.1 内部控制的了解与描述	75
3.2 内部控制的测试与评价	81
3.3 商业银行一般性内部控制的测评内容	83
案例 某银行会计报表造假案始末	91
第4章 经常性业务的内部控制测评	93
4.1 现金资产业务内部控制测评	93
4.2 存款业务内部控制测评	97
4.3 贷款业务内部控制测评	109
4.4 贷款损失准备内部控制测评	118
4.5 拆入资金业务内部控制测评	121
4.6 拆出资金业务内部控制测评	125
4.7 保证金业务内部控制测评	129

4.8	结算业务内部控制测评	134
4.9	清算业务内部控制测评	138
案例	小小出纳员盗空信用社金库.....	148
第5章	流程内部控制设计	150
5.1	商业银行流程再造:打造“流程银行”.....	150
5.2	客户服务流程控制	162
5.3	后台支持流程控制	172
案例	银行内部计算机犯罪.....	176
第6章	全面预算控制设计	179
6.1	全面预算控制的理论依据与基本原则	179
6.2	全面预算控制的战略导向与预算目标的确定	183
6.3	全面预算控制的内容与指标体系	193
6.4	责任中心与预算目标的确定机制	205
6.5	责任中心的预算编制技术	211
6.6	全面预算控制的其他相关问题	228
案例	远东城市银行全面预算控制试点方案.....	235
参考文献		240

第 1 章

导 论

内部控制是一个古老而又充满活力的话题,它源于组织内部的“授权”,在西方国家已经有比较长的历史,但在我国企业,特别是商业银行还属于一个比较新的概念。本章阐述了内部控制在不同发展阶段的特征,商业银行内部控制的目标与经济价值,以及内部控制的缺陷与局限性。

1.1 内部控制的产生与发展

任何事物都是在特定的条件下,基于某种需要而产生,并遵循一定规律向前发展而演进的。严格来说,人类自从有了群体活动,即有了一定意义上的控制(controls)。我国古代的御使制度,早期西方的议会制度,均属于控制制度的演变。现代意义上的内部控制是在长期的经营实践过程中,随着组织(单位)对内加强管理和对外满足社会需要而逐渐产生发展起来的自我检查、自我调整和自我制约的系统,其中凝聚了世界上古往今来的管理思想和实践经验。在不同的国家或地区,在不同的历史发展阶段,受当地或当时特定经营实践和管理制度的影响,内部控制的内容、形态和作用往往存在或多或少的差异。综观内部控制理论与实践产生和发展的漫长演进历程,可以将内部控制的发展划分为以下几个不同阶段。

1.1.1 内部牵制阶段

内部控制系统的最初形式是内部牵制系统(internal check systems)。在 20 世纪 40 年代前,人们习惯用内部牵制这一概念。据史料记载,早在公元前 3600 年以前的美索不达米亚文化时期,就已经出现了内部牵制的实践,在当时极为简单的财物管理活动中,经手钱财的人就用各种标志(如“结绳记数”)来记录财物的生产和使用情况,以防止

财物的丢失和私自挪用,如经手钱财者要为付出款项提出付款清单,并由另一记录员将这些清单汇总报告。

在法老统治的古埃及中央财政银库里,已经粗具内部牵制的雏形:银子和谷物等物品接收时数量的记录、入库时数量的记录与实物的观察、接收数量与入库数量的核对,分别由三名人员完成。仓库的收、发、存记录由仓库管理员的上司定期检查,以确保记录正确,账实相符。在古罗马时代,随着会计账簿的设置,尤其是“双人记账制”的出现,内部牵制的技术措施得到了丰富。在罗马帝国的和平时期,宫廷库房规定,一笔业务发生后,必须由两名记账员在各自的账簿中同时加以反映,然后再定期将双方账簿记录加以对比考核,以审查有无差错或舞弊行为,从而达到控制财物收支的目的。

在我国西周时代(公元前1100年~前770年),也闪烁着内部牵制制度的思想火花。据《周礼》记载:“虑夫掌财之吏,渗漏乾后,或者容奸面肆欺……”,并有“听出入以要会”的记载,即以会计文书为依据,批准财物收支事项。当时的统治者为防止掌管和使用财赋的官吏弄虚作假甚至贪污盗窃所采用的分工牵制和交互考核等办法,达到了“一豪财赋之出入,数人耳目之通焉”的程度^①。对此,美国著名会计史学家迈克尔·查特菲尔德曾高度评价^②:“在内部控制、预算以及审计程序等方面,古代世界几乎没有可以与中国周代相伦比的国家。”

到15世纪末,随着资本主义经济的初步发展,内部牵制也发展到一个新的阶段。以意大利出现的复式记账方法为标志,内部牵制渐趋成熟。它以账目间的相互核对为主要内容并实施一定程度的岗位分离,在当时一直被认为是确保所有钱财和账目正确无误的一种理想控制方法。18世纪工业革命以后,企业规模逐渐扩大,公司制企业开始出现。当时,美国铁路公司为了对遍及各方的客货运业务进行控制和考核,采用了内部稽核制度,因收效显著而为各大企业纷纷效仿。20世纪初期,资本主义经济迅猛发展,股份有限公司的规模迅速扩大,生产资料的所有权与经营权逐渐分离。为了能提高自己的市场竞争力,攫取更多的剩余价值并防范和揭露错弊,美国的一些企业逐渐摸索出一些组织、调节、制约和检查企业生产经营活动的办法。

一般来说,内部牵制的执行大致又可分为以下四个方面:

① 朱熹:《周礼理其财之所出》一文,出自《古代图书继承》第696册,第12页。

② [美]迈克尔·查特菲尔德著、文硕等译:《会计思想史》,中国商业出版社1989年版,第8页。

(1) 实物牵制。例如,把重要保险柜的钥匙交给两个以上的工作人员持有。非同时使用这两把以上的钥匙,保险柜就打不开。

(2) 机械牵制。例如,保险柜的大门若非按正确程序操作就打不开。

(3) 体制牵制。采用双重控制措施来预防错误和舞弊的发生。

(4) 簿记牵制。采用复式记账,要求借贷平衡,进行平行记账,定期将明细账与总账进行核对等。

人们对于内部牵制的认识是基于以下两个基本设想:两个或两个以上的人或部门无意识地犯同样错误的机会可能性很小;两个或两个以上的人或部门有意识地合伙舞弊的可能性也大大低于一个人或部门舞弊的可能性。于是,人们建立了“内部牵制制度”,规定有关经济业务或事项的处理不能由一个人或一个部门总揽全过程。实践证明这些假设是合理的,内部牵制系统确实有效地减少了错误和舞弊行为,因此在现代内部控制理论中,内部牵制仍占有重要的地位,成为有关组织机构控制、职务分离控制的基础。

值得研究和借鉴的是,在这一历史阶段我国山西的“票号”在经营中实行了一套完备的激励及约束机制,包括先进的人力股制度、严格的号规以及伦理道德约束。山西票号产生于 19 世纪,是现代商业银行的前身。作为专门从事存、放、汇的金融机构,票号在中国金融界活跃了近一个世纪。其分号遍布全国各地乃至海外,执中国金融之牛耳,在健全有效的激励机制和内部控制保证下取得过辉煌的成就,在我国金融史及商业史上有着极其重要的地位。

1.1.2 内部控制制度阶段

20 世纪 40 年代至 70 年代初,在内部牵制思想的基础上,产生了内部控制制度的概念。内部控制制度的形成,可以说是传统的内部牵制思想与古典管理理论相结合的产物。工业革命在欧美各国的相继完成,极大地推动了生产关系的重大变革。尤其是进入 20 世纪以后,生产的社会化程度空前提高,股份公司也相应迅速发展起来,并逐渐成为西方各国主要的企业组织形式;市场竞争日益加剧,资本家为了攫取超额剩余价值,一方面,采用扩大生产规模,采用新技术、新工艺、新设备等手段降低生产成本,这迫切需要在企业管理上采用更为完善、更为有效的控制方法以改变传统的靠小生产方式及经验管理对企业的影响;另一方面,为了适应当时社会经济关系的要求,保护投资者和债权人的经济利益,西方各国纷纷以法律的形式要求强化对企业财务会计资料



以及各种经济活动的内部管理。在这种形式下,与手工工厂相适应的局限于会计事项完整性的内部牵制显然已难以满足企业内部管理的现实需求。与此同时,一大批管理者结合自己的实践经验,深入研究探索如何加强企业管理。素有“科学管理之父”之称的泰勒以及法约尔等人创立的科学管理与组织管理理论,使企业管理逐渐摆脱了传统的经验管理对企业的影响,开始注重并实施工作标准化、组织分工等科学的方法对内部的经营管理活动进行控制。法约尔认为,在一个企业中,控制在于检验每一件事情是否同所拟定的计划、发出的指示和确定的原则相符合,旨在发现、纠正和防止重犯错误。对物、对人、对行动都可以进行控制。可见,在 20 世纪初人们将控制是视为预防性的。

第二次世界大战以后,伴随着自然科学技术的迅猛发展及其在企业中的普遍应用,企业生产过程的连续化、自动化程度以及生产的社会化程度空前提高,许多产品和工程需要极大规模的分工与协作并辅之以极其复杂的生产过程和激烈的竞争环境,管理者一方面要实行分权管理,以调动员工积极性,提高经济效益;另一方面又需要采取比单纯的内部牵制更为完善的控制措施,以达到有效经营的目的。在管理理论的指导和企业管理的现实需求下,欧美一些企业在传统内部牵制思想的基础上,纷纷在企业内部组织结构、经济业务授权、处理程序等方面借助各种事先制定的科学标准和程序,对企业内部的生产标准、质量管理、统计分析、采购销售、人员培训等经济活动及相关的财务会计资料分别实施了控制,基本做到了业务处理程序标准化、规范化,业务分工制度化;人员之间相互促进、相互制约、从而达到防范错弊、保护企业财产物资及相关资料的安全与完善、确保经营管理方针的贯彻落实及提高企业经营效率的目的。因此,以账户核对和职务分工为主要内容的内部牵制,从 20 世纪 40 年代开始逐步演变为由组织结构、岗位职责、人员条件、业务处理程序、检查标准和内部审计等要素构成的较为严密的内部控制系统。

人们已经认识到,控制不再是套在自己身上的枷锁,相反,它已成为管理人员的助手。美国著名的管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为,控制职能就是按照计划标准衡量计划的完成情况并纠正计划执行中的偏差,以确保计划目标的实现。在某些情况下,控制职能可能导致确立新的目标、提出新的计划、改变组织机构、改变人员配备,或在指挥和领导方法上作出重大的改变等。可见,现代管理与传统管理是不同的,它已经将控制看作是一种帮助,而不是一种压制。控制可用于自我衡量,能激励人们改进工作。良好的控制不仅保护企业,也