

WO ZHIDAO SHENME



我知道什么？

管理控制

[法] J·梅叶 著

商务印书馆

我知道什么？

管 理 控 制

[法] J. 梅叶 著

陈传明 译

商 务 印 书 馆

1998年·北京

图书在版编目(CIP)数据

管理控制/(法)梅叶著;陈传明译. -北京:商务印书馆,1998

(《我知道什么?》丛书)

ISBN 7-100-02445-5

I.管… II.①梅… ②陈… III.管理控制 IV.C935

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 03593 号

我知道什么?

管 理 控 制

[法] J. 梅叶 著

陈传明 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码100710)

新华书店总店北京发行所发行

北京外文印刷厂印刷

ISBN 7-100-02445-5/F·315

1996年12月第1版

开本 787×960 1/32

1996年12月北京第1次印刷

字数 64 千

印数 3 000 册

印张 4 3/8

定价:7.50 元

《我知道什么?》丛书 出版说明

世界闻名的《我知道什么?》丛书,是法国大学出版社 1941 年开始编纂出版的一套普及性百科知识丛书。半个多世纪以来,随着科学知识的不断发展,该丛书选题不断扩大,内容不断更新,已涉及社会科学和自然科学的各个领域及人类生活的各个方面。由于丛书作者都是有关方面的著名专家、学者,故每本书都写得深入浅出,融知识性和趣味性于一体。至今,这套丛书已印行 3000 余种,在世界上产生很大影响,被译成 40 多种文字出版。

“我知道什么?”原是 16 世纪法国哲人蒙田的一句话,它既说明了知识的永无止境,也反映了文艺复兴时期那一代人渴求知识的愿望。1941 年,法兰西民族正处于危急时期。法国大学出版社以蒙田这句话为丛书名称出版这套书,除了满足当时在战争造成的特殊形势下大学教学与学生读书的需要外,无疑具有普及知识,激发人们的读书热情,振兴法兰西

民族的意义。今天,我国正处在向现代化迈进的新时期,全国人民正在为把我国建设成繁荣富强的社会主义国家而努力奋斗,我们相信,有选择地陆续翻译出版这套丛书,对于我们来说也会起它应有的作用。

这套丛书的翻译出版得到法国大学出版社和法国驻华使馆的帮助,我们对此表示真诚的谢意。由于原作为数众多,且时间仓促,所选所译均难免不妥之处,个别著作持论偏颇,尚希读者亮察。

商务印书馆编辑部

1995年5月

目 录

导论	1
----------	---

第一篇 基础知识

第一章 管理	7
一、作为行动整体的企业	7
二、管理活动的内容与特点	9
三、企业管理的实践	12
四、决策学说与管理	15
五、几个例证	19
第二章 管理标准	26
一、管理标准的特征	26
二、管理标准的制定	31
三、管理标准的制定者	40

第二篇 程序与实施

第三章 控制与管理	44
-----------------	----

一、管理控制的特征	45
二、管理控制的内容	49
第四章 控制者与控制形态	57
一、管理控制工程师	58
二、一种控制形态的分析	66

第三篇 控制工具

第五章 成本分析	79
一、概述	79
二、成本技术分析 与成本 经济分析	80
三、成本分析的运用	85
四、成本分析的贡献与局限	91
第六章 比率分析	92
一、比率研究的步骤	92
二、比率分析的运用	95
三、方法运用的困难	97
四、比率分析的贡献与局限	99
第七章 预算控制	100
一、预算过程	100

二、与控制有关的各个方面	105
三、预算控制的贡献与局限	108
第八章 经营控制一览表	111
一、一览表定义	111
二、一览表构成	111
三、一览表的使用	114
四、一览表的贡献与局限	117
结语	119
注释	123
参考书目	128

导 论

管理控制,作为改善经济绩效的手段,是新近才出现的事。用 F. 佩鲁的话来说,它属于“无作者的创新名词”类。这个名词究竟始于何时,我们很难确定。它在美国与欧洲的发展也许能说明某种问题。

在美国,管理控制主要是在 1930 年以后以各种形式(如预算控制,成本分析,盈利性研究,等等)开始出现的。经济大危机促使企业在努力维持现行动作的同时,不断地寻求资源组合的更好方式,以适应变化多端的市场。1941—1945 年的战争促进了企业朝这个方向继续努力。为了以最低的成本进行战争,联邦政府征用了最活跃的企业控制者,并因此而使得各种控制方法在许多企业得到推广。1945 年以后,这些努力坚持了下来,并由于那些源自战争的技术(运筹方法)以及控制未来的更大欲望(中长期计划)而不断完善。目前的发展表现为该名词运用范围的扩展,已涉及战略,远远超过了管理本身的控制。顺便提一下,在麦克纳马拉的倡导和联邦政

府的促进下,出现了运用同类方法的规划预算系统(Planning Programming Budgeting System)。

在这个时期,欧洲与法国对管理控制的态度差异颇大。概念本身(成本,预算控制)已为人们所知,但很少被运用或运用效果很差。1929年的经济危机引发了一种旨在维持现状、保护现有企业免受市场萎缩之害的内贸和外贸保护主义。1939—1945年的战争没有给这种状况带来多少改变。正如人们所知的,德国在第三帝国境内以及整个欧洲的战争准备是在经济一片混乱的情形下进行的,——虽然这种混乱在德国及其占领国原因是不同的。1945年以后的经济重建是在一种新的思维方式下进行的,但这种思维方式对管理控制不利:必须生产,且不论以何种代价来组织生产。这种与需求“高度过剩”相联系的看事和行事的方法在西欧持续了10年,且在东欧仍然存在着。

由于下述多重因素的影响,这种状况自1950年开始逐渐改变:

1. 自1949年开始,在美国政府资助下,不少人被派送到美国工厂和大学接受培训,从而使欧洲人了解了“他们是怎么干”的;

2. 不同部门相继出现的某种程度的收入丰裕性使得需求、从而市场重新具有某种权威性。不过,

不同国家的不同部门是在不同时期出现这种趋势反转的；

3. 1957年罗马协定的签署预告了共同市场的逐步建立。这种边界的开放一开始就被那些经营业务尚限于国内的企业家们视作一个非常重要的事件。

4. 并未受到1973和1979年经济危机引起的混乱的严重影响的国际贸易的发展同样也促进了管理控制概念的发展。

这样，在50年代，法国和欧洲的企业在不得不面对愈来愈残酷的竞争形势的同时，大量掌握着有关美国经验的信息。各种社会机构（如生产率研究所，职业介绍机构，大学，等等）以前所未有的规模大力推进了各种培训。这些培训显然是对企业有利的。企业逐步地将这种培训的成果运用于实践，特别是在一定程度上系统地运用了管理控制的概念：最初以成本（特别是生产成本）的概念为重心，1960年以后逐渐转向预算管理型的短期整体控制，其中最为先进的企业目前已发展到中、长期规划的运用。虽然经过15年左右时间的努力追赶，欧洲与美国相比在管理控制方面仍然存在一定程度的差距。这种差距也许在未来的年头里能够不断缩小。

1973年以后经济形势出现转折：恶化（竞争加

剧,价格上涨)且动荡不定(需求不稳定,价格上涨)。在这种背景下,管理控制显得前所未有的重要,并在艰巨的条件下推进着。

上述简短的历史回顾可以使我们了解管理控制的逻辑条件。这种控制不应被简单地视作一种技术,而实际上反映了某种社会经济背景。

一方面,管理控制的目标是经济活动,或一般地说,是可用经济标准测度的活动。起初,它主要应用于工业生产、销售、服务以及农业。在这些领域,人们可以用利润最大化或成本最小化的标准来进行推理。目前的趋势是将这个领域扩展到那些并不必然导致销售的活动(公共服务,军队,教育,文化活动,等等),但这些活动能够根据成本最小化的标准来进行推论。在后一种情况下,盈利的概念被排除了,人们追求的是如何以最低成本组合投入的各种资源以实现事先规定的目标。

另一方面,管理控制的推广还与生产者感受到的各种压力以及(广义的)稀缺性有关。

它首先假定生产者的努力与物品和服务的需求相比相对过剩。这种竞争压力可能诱致生产者的经济合理化努力,当然还可能出现许多其他反应。必须指出,企业还受到那些源自生产要素稀缺性的其他压力的影响。以西方发达经济为例,人们可以列

举出这样一些压力：高昂的资本成本（特别自 1967 年以来），原料和能源的压力（特别是自 1973 年以来）。劳动力的情况稍有区别：虽然失业率很高，但由于其素质以及工会组织等原因，其成本依然很贵。

从某种意义上来说，管理控制引导人们对不同的稀缺性做出判断，用机械劳动或自动化劳动取代人力劳动，监视资本的有效运用，尽可能地运用成本低廉的能源形式。由于这个原因，在一定程度上免受这些问题困扰的经济欠发达国家对管理控制问题只表现出极低的兴趣。

在非盈利活动领域，压力所在不一样。一方面，机构是由某个出资集体提供的资源所维持的，另一方面，这个出资者强烈地推动着机构的管理改善，从而替代了市场的压力。

另外，人们可以感受到的思想认识是管理控制的一个根本性条件。只有那些对变化和进步感兴趣并从经济角度来考虑这些问题的人，才会将管理控制付诸实施。关于这一点，必须承认，“一般”美国人要领先欧洲人很多。美国经营界的特点是对创新与低成本的追求，欧洲人的思想意识要僵硬得多，对经济问题还不甚敏感。不过，欧洲目前正发生着深刻的变化；战后出生的人在这个问题上特别相异于他们的前辈。由此产生的代沟冲突表明，从“无论以何

种代价都必须生产”的时代向“必须以最低成本生产”的时代的过渡不是没有困难的。

最后,管理控制以一系列信息及其处理技术为基础。关于这一点,我们可以在好几个层次上进行考查:

——信息内容:必须同时了解应该达到的标准(经营标准)和实际获得的结果;

——信息处理:必须拥有能比较标准与实际的方法以及能够实施这种比较的(人工的,机械化的,或自动化的)物质手段;

——控制手段:有许多方法可以利用,比如成本价格,各种比率,预算,控制表,等等。

由此获得的信息和结果可以使企业制定经济合理的决策。

本书旨在介绍目前法国企业正在实践中的管理控制的原则及其应用。前两章介绍有关控制的基础知识(经营以及管理标准),然后我们将试图以后几章来回答三个问题:何谓控制?(第三章)谁控制?(第四章)如何进行控制?(第五章至第八章)

第一篇 基础知识

第一章 管理

“管理”这个词的历史渊远流长。在日常用语中,它是掌管、领导、从事一项事业的同义语。毫无疑问,这些词属于那种近 15 年来广为运用的词语种类。但是它们在企业中的运用,有时使人们难以将其与治理、指挥、决定、行政甚至执行的概念相区分。因此有必要对这些概念给予明确的定义,分析它们的内涵,确定它们在理论研究以及企业实践中的地位。

一、作为行动整体的企业

表现企业社会存在的各种活动是一个复杂的整体。这些活动实际上是一个相互联系的目标与手段链。

人们可以把目标理解为企业目的或其中的一个部分,比如盈利性、市场份额、活动领域等;把手段理

解为企业拥有或可以寻求和获得的人、资本以及机器设备。

表 1 企业中的活动

构 成	类 型		
	领 导	管 理	执 行
目 标	不 确 定	确 定	确 定
手 段	不 确 定	不 确 定	确 定
经济标准	盈 利 性	最 优 化	服 从 性

任何与企业目标并相应地与实现目标的必须手段相联系的行动都可以被称作领导行动。开发一种新产品、建造一家新工厂、安装一套现代化的电子管理系统都属于这类行动,其目的在于提高企业的获利性,⁽¹⁾也就是说使企业资源得到最优运用。

如果某个负责人的行动表现为利用其可支配的手段以实现要求他必须达成的某个目标,则其行动属于管理的范畴。支配一笔可用于广告的款项,并努力以最优的方式运用这笔款项,显然属于他的管理行动。通常将其称为“追求最优化”。

如果目标既定,手段的运用本身也已确定,不存在行为者自主行动的空间,则可以明确地认定这类行动属于执行性质。大商场女售货员的工作明显地表现出这类行动的特点。其最主要的素质要求是使

自己的行动符合给定的指示。

根据这个分析,管理介于领导与执行之间,前者即可控制目标,又可控制手段,而后者则既不能控制目标,亦不能控制手段。管理活动表现为一个负责人为达成某种既定目标而对其可支配的手段的最优运用。^[2]

二、管理活动的内容与特点

对如上定义的管理活动进行经济分析,包括研究需确定的目标、可支配的手段以及如何进行最优化调整。

1. 在可将活动目标量化处理的条件下,人们常将目标分解成数量、质量、期限以及盈利性等四个维度:

——数量:表现为生产、销售、购买等的单位数量。既可指产品,亦可指服务,如资料提供、设备维修、培训等,其经济表现是生产成本;^[3]

——质量:以废次品的数量记录来衡量。这些记录是反应经济效果的一个基本指标,但质量问题还可能导致一些难以量化表示的扩散性影响:顾客的不满意将会影响未来的销售,员工雇用的不恰当可能干扰相关部门的未来运营,等等;