

管理

张兵/著

GUANLI KONGZHI 控制

实用图解手册

SHIYONGTUJIESHOUCE

企业管理专家为你提供的有效、实用、便捷的管理工具

管理控制——从报告、各部门相关数据中读出公司当前的真实状况、找出问题、并以
此对公司进行管理和调整的控制方法，是管理企业的根本执行方式

管理的本质——对企业的有效控制

管理顾问丛书 Guanli Guwen

管理

张兵/著

GUANLI KONGZHI 控制

实用图解手册

SHIYONGTUJIESHOUCE

管理的本质——对企业的有效控制

中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理控制实用图解手册/张兵著. —北京: 中国工人出版社,
2006. 2

(管理顾问丛书)

ISBN 7-5008-3627-9

I. 管… II. 张… III. 企业管理-图解

IV. F270-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 160228 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010) 62350006 (总编室) 82075964 (编辑室)

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京时代华都印刷有限公司

版 次: 2006 年 2 月第 1 版 2006 年 2 月第 1 次印刷

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数: 160 千

印 张: 15

定 价: 26.80 元

版权所有 侵权必究

前言

“管理就是一场控制性的游戏，如果你足够聪明，你就会赢。否则就只能听天由命。”

精妙的语言揭示了管理的本质——对企业的有效控制就是如此简单。可以说，缺少了控制环节，管理也就不再称其为管理了。

1965年哈佛商学院管理控制学教授罗贝蒂·安东尼在其著作《A Framework for Analysis》中首次提出了现代管理控制的概念：

所谓管理控制，就是指管理人员在完成组织目标的过程中，确保获得所需资源并使资源得到有效和高效利用的过程。

简而言之，管理控制是一种通过对公司财务、人员考核报告等数据读出公司当前真实状况，并以此对公司进行管理和调整的控制方法。

要学会管理控制，就不可避免地会接触大量数据、报表，令人头疼。作为管理者，可以选择倾听财务总监的建议或者依靠助手向下传达命令。只是，通过别人来管理自己的公司，这无疑是把经营权无偿转让了出去。那么，如何才能有效而快捷地掌握管理控制呢？

本书以浅显实用的操作方法以及脉络清晰的图表，将深奥的经济理论和财务知识一一讲解，帮助读者深入浅出地学习管理控制，是管理者案头必备的“工具书”。另外，书中的章节独立性强，无论从哪里开始读，都有着清晰的结构。与此同时，更提供了大量企业管理控制需要用到的专业表格和财务统计的计算公式，方便读者即知即行。

成为管理控制的专业人才并非难事，现在，打开本书吧！

编者

目 录

前言

根基——管理中的控制

Chapter 1

1 为什么要学管理控制	2
2 你需要什么样的控制手段	3
3 管理控制的共同特性	6
4 如何构建合理的管理控制	9
5 管理控制也需要合适的土壤	10
6 升华——管理控制系统	12
7 本章小结	13

目标——战略的管理控制

Chapter 2

1 如何确定企业的战略目标	16
2 考核你的战略——制定战略对照表	24
3 掌握战略的执行方法	27
4 综合应用——战略的改变	37
5 综合应用——战略的升级	44
6 本章小结	50



企业理财——财务的管理控制

Chapter 3

1 需要关心哪些财务数据	54
2 制定一个合情合理的预算	55
3 读懂企业的财务报表	60
4 资产负债表——企业财务温度计	64
5 利润的数据分析	75
6 现金流量的管理控制	78
7 怎样进行财务报表分析	87
8 综合应用——财务比率与企业风险分析	94
9 综合应用——企业并购的财务分析	104
10 本章小结	115



人本位——

人力资源管理控制

Chapter 4

1 人力资源的测评控制	120
2 员工绩效考评控制	142
3 员工的管理和激励	166
4 综合应用——经理人控制方略	186
5 本章小结	194

C 生存——产品质量/ 服务的控制

Chapter 5

- | | |
|------------------|-----|
| 1 力求完美的 99.9997% | 198 |
| 2 产品质量流程控制 | 199 |
| 3 顾客满意度的评定方法 | 201 |
| 4 本章小结 | 218 |

C 实战演习—— 升级我们的管理控制水平

Chapter 6

- | | |
|----------------|-----|
| 1 A 集团管理控制情况简介 | 222 |
| 2 A 集团业绩考核制度分析 | 223 |
| 3 A 集团激励措施分析 | 226 |
| 4 本章小结 | 227 |
| 参考书籍、资料 | 229 |

Chapter 1

根基——管理中的控制

工欲善其事，必先利其器。

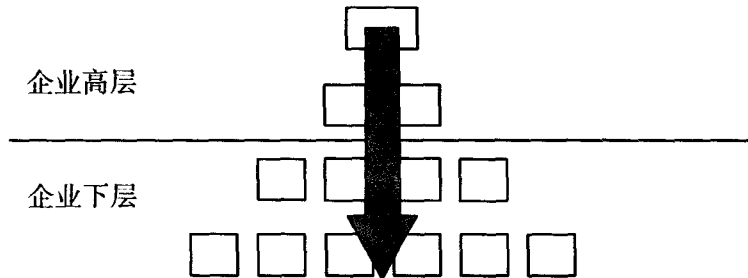
要掌握管理控制的方法，应该先彻底的认识一下什么是管理控制？它的好处、组成部分、特点以及适用范围究竟是怎样的？这样，才能根据企业自身的情况选择最为合适的控制方法，达到事半功倍的效果。

Chapter 1

1 为什么要学管理控制

当“管理控制”这四个字映入你的眼帘时，在你脑海当中所产生的第一印象是什么？“自上而下”、“标准化”、又或是“循规蹈矩”？

不得不承认，在许多人眼中，“控制”正是代表了这样一种情况：企业的高层制定计划和制度，下级则负责服从和执行。换句话说，这种控制，是自上而下的管理形式。



图表 1-1 旧控制体系

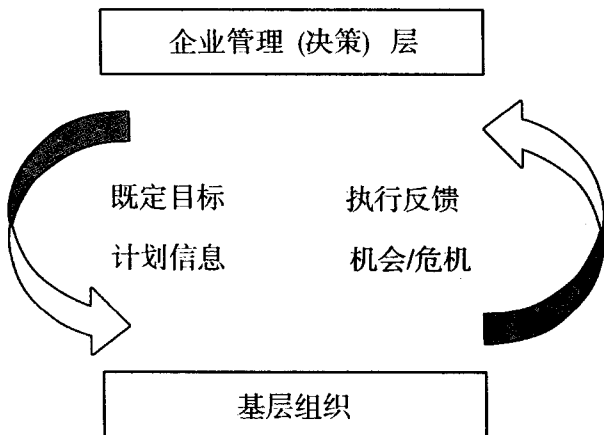
然而，随着经济的飞速发展，商业竞争的日益激烈，新的组织形式以及知识也开始快速地转变成为一种新的极具竞争力的资产。渐渐地，原有的企业控制技巧开始无法胜任竞争环境的需求。在这样一种情况下，企业管理控制的侧重点则发生了重大变化。如今的管理者们不但需要制定完善的战略目标，更重要的是，他们还需对基层组织反

馈的信息进行分析，从中提取必要数字，用以修改或完善既定策略。

日本本田汽车公司正是因为对基层信息的重视，才取得了在美国摩托车市场的大获全胜：

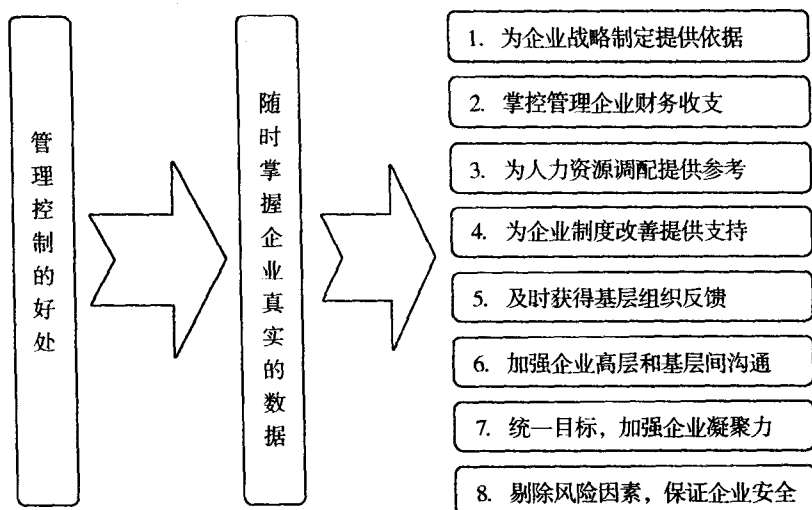
上世纪末，本田汽车公司开始将 250cc 和 305cc 的大排量摩托。因为公司决策者认为这样的摩托才会受美国人的欢迎。然而，实际情况却不尽人意。由于质量问题，这两种摩托纷纷受到美国用户的排斥。此时，本田公司在美国的销售人员敏锐地发现，自己骑的 50cc 摩托车却引起了顾客的极大兴趣。根据基层提供的这一信息，公司决定大量生产 50cc 的摩托车，并最终取得了胜利。

本田的成功，正是源自于这样的管理控制——管理者对基层组织提供信息进行分析，以此确立正确的企业发展战略。



图表 1-2 本田公司采用的新管理控制系统

从图表 1-2 中很容易看出，在新的管理控制系统中，管理者们必须十分重视各种反馈信息、数据的收集与分析并以此实现自身的目的。而这些目的，也正是管理控制所带给我们的好处：



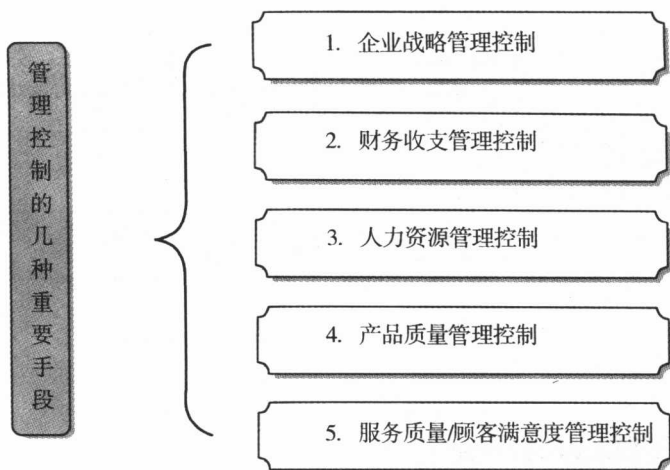
图表 1-3 新管理控制的优点

2 你需要什么样的控制手段

管理控制是针对企业的控制工具，它涵盖了企业经营的各个方面。就理论上而言，小到办公用品的管理，大到企业财务收支、人力资源的控制，都需要一套完整合理的控制手段对其进行管理，与此相应，管理控制的手段也自然是多种多样的。

然而，对于一个企业来说，如果要做到无论事情大小均用严格的管理程序进行控制，势必会分散管理者的大部分精力。因此，为了保证良好的控制效果，我们在制定管理控制策略时，只需抓住几个最关键的部分进行控制，除此之外再根据自身的特殊状况配以适当的辅助手段即可达到目的。

如前面所说，管理控制就是对数据进行分析并加以利用的管理手段。因此，对于财务收支、人力资源以及产品质量的管理控制，应该比较容易理解一些。不过，至于另外的两项——企业战略、服务质量



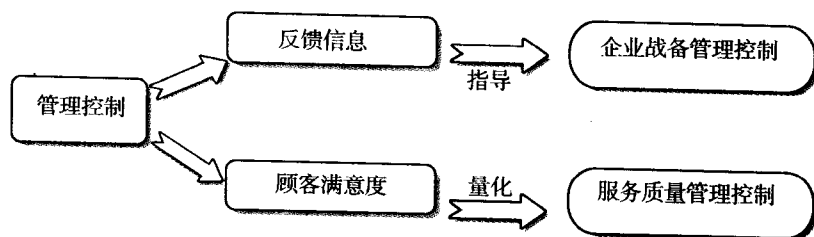
图表 1-4 管理控制的主要方式

看起来就似乎与数字扯不上什么关系了。然而，事实却并非如此：

首先，对于新的管理控制理论而言，对反馈信息的处理成为了决定企业生存的关键因素。而“反馈信息”不仅涵盖了对企业各种数据的统计管理，也包括了员工、顾客对公司管理者提出的建议、对手公司最近采取的促销活动等等。一个好的管理控制系统，完全可以对这些信息进行分析，从而指导和修正既定策略，正如本田公司根据反馈信息修改了既定策略（生产大排量摩托车），转而生产 50cc 的摩托车，最终大获成功。因此，凭借着优秀的反馈信息处理能力，企业管理控制自然就成为了制定和维护企业战略计划的不二之选。

其次，在通常的管理理念中，服务的概念被看成是一个无法量化的感性指标，如果真要评定，也无非是：非常好、好、一般、不好、非常恶劣等抽象的等级，无法用具体的数字来衡量。而且，对于顾客来说，不同的人有不同的喜好，A 顾客觉得好的，B 顾客却不一定觉得好。因此，对于服务的管理控制历来都是一个难题。不过，随着质量管理体系的改进，顾客满意度的概念也应运而生，这一理论使得服务质量这样一个模糊的概念实现了量化。于是，借助顾客满意度这样一个量化工具，我们同样也可以很方便地将管理控制运用到企业的服

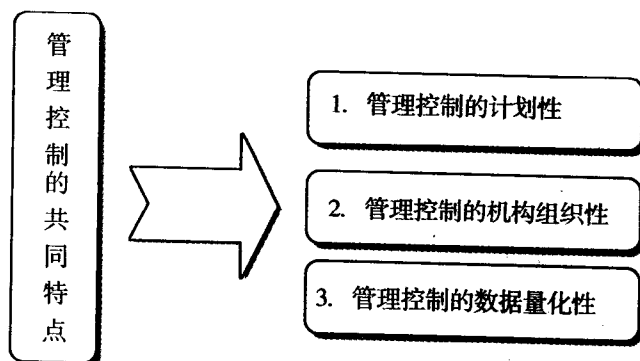
务上来。



图表 1-5 管理控制在战略和服务上的应用

3 管理控制的共同特性

作为管理的执行系统工具，管理控制更偏重于实际操作。因此，根据每个企业实际情况的差异，其使用的管理控制也有其特殊性。然而，无论对于哪类企业、哪种控制手段，在其内部进行的控制操作也都有着相同的特点，如果能够掌握其共性，对于我们更加深入地了解和使用管理控制这一工具将会大有裨益。



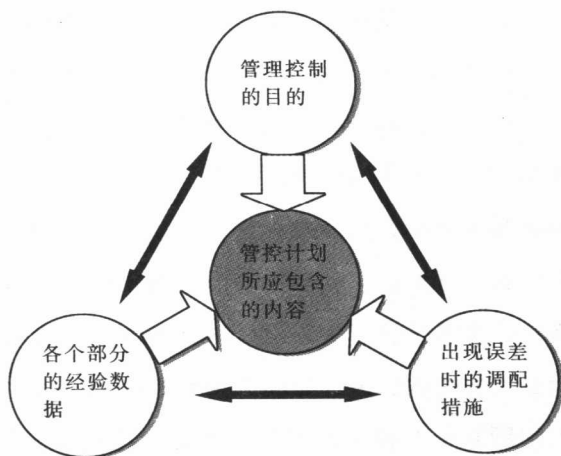
图表 1-6 管理控制的共同特点

计划性及其内容

管理控制必须是一个有计划性的行动。不仅如此，整个控制的计

划还必须明确、全面和完整。管理控制的计划制定得越详细、标准越切合实际，管理控制的效果也会越明显。

图表 1-7 中表示的则是一个合理的管理控制计划所必需包含的内容。



图表 1-7 管理控制计划的内容

管理控制的目的

例如，当我们决定对产品质量实施管理控制时，我们必须明确自己将要利用管理控制这个工具达到何种目标——如每一百万种产品中只有三四件是次品。

需要控制的各个部分的经验或理论数据

例如，当次品率小于 0.27% 时，企业已经达到了 3Sigma 的标准，而当次品率小于 0.0003% 时，企业质量标准则达到了 6Sigma 的要求。

出现误差时的控制手段

例如，当产品质量一旦小于 3Sigma，企业各个部门该如何行动？客户服务部是否应该邀请顾客举行座谈，将顾客意见及时反馈给高层。采购部是否应该重新考虑原材料的供应商。又或者，技术部是否应该建议采用新的生产工艺等等。

机构组织性

管理控制不是公司总经理个人或一个职能部门便能够完成的工作。它应是一个完整的管理体系（即管理控制系统）。管理控制的职责是从数据中发现偏差并加以纠正，而数据的产生、分析以及最终的控制操作，都需要不同的部门进行配合。

例如，根据公司报告显示，库存量比正常水平超出数百万元。当然，出现这个问题，首先应该受到调查的是负责库存计划与控制工作的单位。然而，现实情况是：这一单位不光要满足库存量的要求，还负有满足其他部门要求的职责，如果无法对其他部门进行调控，那么库存量超标的问题则仍旧得不到解决。因此，在实施管理控制之前，企业必须拟定一个明确完善的组织机构，以便一个部门出了问题，其他相关部门都将明白自己该如何调整以配合管理控制的顺利落实。

企业状况量化性

在制定了管理控制的计划和组织机构之后，我们需要的则是把企业情况量化，根据量化指标的结果选择适当的控制行为以及需要配合的部门。因此，管理控制的另一个特性，就是其控制对象的量化性——用数字决定管理控制的手段以及程度。

以人力资源配置为例，对于企业人才资源的控制，通常有如下几种衡量指标：

根据以上的几个公式，便可以很容易地计算出自己企业的人才资源情况。当人才资源密度小于某一个数值时，企业的管理者便应该展开对人才的引进工作。同样，当人才资源流动大于某个计划指标时，这个问题就应该引起高层管理者的重视：审查企业的薪资待遇、就业环境、人才管理制度等方面的工作，发现并解决其问题，以保证人才

$$\text{人力资源的职员密度} = \frac{\text{人才总数}}{\text{公司职员总数}} \times 100\%$$

$$\text{人才资源流动} = \frac{\text{流入量} + \text{流出量}}{\text{年末公司职员总数}} \times 100\%$$

$$\text{人才发展速度} = \frac{\text{报告时期人才水平}}{\text{基础期人才水平}} \times 100\%$$

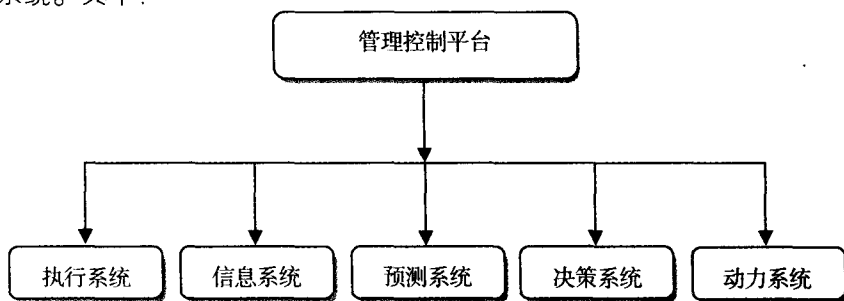
图表 1-8 企业人才资源衡量指标

的稳定。

4 如何构建合理的管理控制

要构建一个合理有效的管理控制平台，必须以其手段和特点为依据——既然管理控制的根本就在于对信息的预测和处理，那么，我们便可以根据这一原则进行管理控制平台的搭建。

一个完善的管理控制平台，至少应当包括如图 1-9 所示的五个子系统。其中：



图表 1-9 管理控制平台的组成部分

(1) 执行系统——就是指被管理的部分——战略制定、财务、人力资源或者产品/服务质量等。这一系统是管理控制的目的。

(2) 信息系统——对信息的收集和处理部门。公司的财务部、人力资源部、质量管理部以及售后服务部都属于这一范畴。

(3) 预测系统——对企业发展以及营销状况进行分析并加以预测的系统。它不是由某一个部门组成的，而是需要多个部门以及公司高层共同组成的系统。

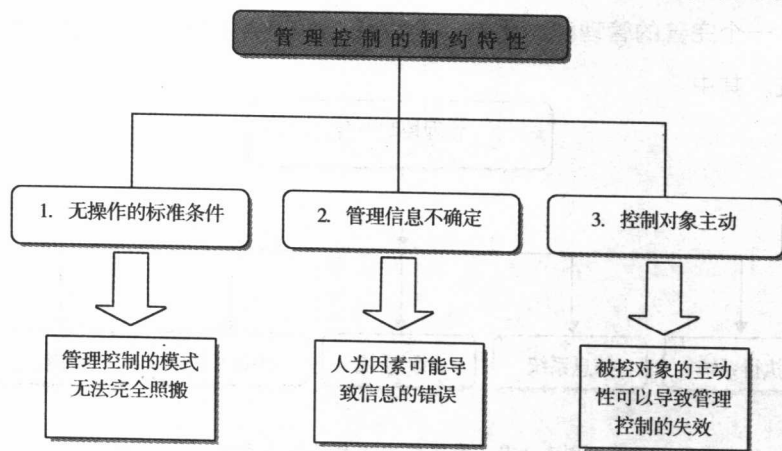
(4) 决策系统——管理控制的“头脑”。根据信息的处理结果，对企业各个受控部门进行调节和控制。通常由公司总经理或者股东大会担任。

(5) 动力系统——为决策者提供依据或执行信念的部分。如企业的各种管理控制文件、措施制度等等。

5 管理控制也需要合适的土壤

不可否认，管理控制由于其优秀的信息反馈和数据处理特质，成为了一种适应性非常广泛的管理手段。

然而，正如世界上并不存在真正万试万灵的灵丹妙药，管理控制



图表 1-10 管理控制的局限