



管理方法 下

MANAGEMENT METHODS

甘华鸣 主编

全球最佳商学院

- | | | | |
|----------------|----|---------------|----|
| ● 哈佛大学商学院 | 美国 | ● 斯坦福大学商学院 | 美国 |
| ● 哥伦比亚大学商学院 | 美国 | ● 欧洲工商管理学院 | 法国 |
| ● 宾夕法尼亚大学沃顿商学院 | 美国 | ● 洛桑国际管理发展研究所 | 瑞士 |
| ● 西北大学凯洛格管理学院 | 美国 | ● 阿什里奇管理学院 | 英国 |
| ● 麻省理工学院斯隆管理学院 | 美国 | ● 克兰菲尔德管理学院 | 英国 |

你是否觉得哈佛太远，2年太久？
全球顶级商学院，就在家门口

中国国际广播出版社



管理方法 下

MANAGEMENT METHODS

甘华鸣 主编

中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理方法/甘华鸣 主编. —北京:中国国际广播出版社,2003.9

(EMBA/MBA 必修核心课程)

ISBN 7-5078-2110-2

I. 管… II. 甘… III. 企业管理-方法-研究生-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 095367 号

管理方法

编 著	甘华鸣等
责任编辑	李晓珍
版式设计	王学英
封面设计	徐 昕
出版发行	中国国际广播出版社(电话:68036519 传真:68053304)
社 址	北京复兴门外大街 2 号(国家广电总局内) 邮编:100866
经 销	新华书店
排 版	凯凯工作室
印 刷	北京泽明印刷有限责任公司
装 订	北京泽明印刷有限责任公司
开 本	787×960 1/16
字 数	579 千字
印 张	39.5
版 次	2003 年 9 月北京第 2 版
印 次	2003 年 9 月北京第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5078-2110-2/F·258
定 价	58.00 元(上、下册)

国际广播版图书 版权所有 盗版必究

(如果发现图书质量问题,本社负责调换)

EMBA/MBA 必修核心课程

《管理方法》

编辑委员会

主 编：甘华鸣

副主编：陈宝明 赖德祥 姜钦华

下 册 目 录

第三篇 控 制

第十九章 控制系统与控制过程·····	(291)
第一节 控制与控制的重要性·····	(292)
一、什么是控制·····	(292)
二、控制工作的重要性·····	(293)
第二节 控制系统的两个基本前提条件·····	(294)
一、控制要有计划·····	(295)
二、控制要有组织机构·····	(296)
第三节 控制的基本过程·····	(296)
一、建立标准·····	(297)
二、评定成绩·····	(297)
三、纠正偏差·····	(298)
第四节 控制论意义上的控制工作·····	(299)
第五节 反馈控制·····	(300)
一、反馈控制的定义和原理·····	(301)
二、反馈控制的应用·····	(301)
三、反馈控制系统的基本要素·····	(302)
四、反馈控制存在的缺陷·····	(302)
第六节 实时信息与实时控制·····	(303)
第七节 前馈控制·····	(305)
一、需要有面向未来的控制·····	(305)
二、未来导向的控制方法·····	(306)

三、工艺管理的前馈控制	(307)
四、人体的前馈控制	(307)
五、前馈系统与反馈系统	(307)
六、主管工作中的前馈系统	(308)
七、前馈控制的必要条件	(311)
第八节 进行有效控制的必要条件	(311)
一、控制应当与具体的计划和职位相适应	(312)
二、控制系统应按每一个管理者的情况和他们的 个性制定	(313)
三、控制应强调关键的例外情况	(314)
四、控制应当是客观的	(314)
五、控制应当是灵活的	(315)
六、控制系统应当适应企业的组织环境	(315)
七、控制应当是经济的	(316)
八、控制应能提出纠正措施	(317)
第九节 关键的控制点和标准	(317)
一、实物标准	(318)
二、费用标准	(319)
三、资本标准	(319)
四、收益标准	(319)
五、计划标准	(319)
六、无形标准	(320)
七、可考核的目标标准	(320)
第二十章 控制技术	(321)
第一节 模型的构成	(321)
一、模型的建立	(321)
二、模型的控制	(324)
三、模型的可应用性	(326)
第二节 信息处理的方法	(328)
一、分析方法	(328)
二、预测方法	(337)
三、意念寻找方法	(341)

四、评价方法·····	(343)
五、估计或计量方法·····	(348)
第三节 信息处理的手段·····	(350)
一、可运用的手段·····	(350)
二、在电子计算机辅助下的控制·····	(351)
第四节 政策意愿形成的技术·····	(352)
一、争执的处理·····	(352)
二、促进统一性意愿的形成·····	(353)
三、进行深刻变革(深刻转变)的对策·····	(354)
第五节 附录:在不同计划层上的两种重要的控制技术·····	(356)
一、等价证券技术·····	(356)
二、预算技术·····	(361)
第二十一章 控制的组织·····	(365)
第一节 控制任务的分配·····	(365)
一、控制的任务及任务的承担者·····	(365)
二、控制的组织单位·····	(367)
三、计划理论作为在组织上设置一个控制系统的基础·····	(370)
四、在组织上设置一个控制系统的基本原则·····	(372)
第二节 控制的结构组织·····	(374)
一、中央计划部门的设想·····	(374)
二、控制组织的设想·····	(375)
三、双重组织的设想·····	(378)
四、项目组织的设想·····	(380)
第三节 控制的过程组织·····	(382)
一、在控制过程中对工作的确定·····	(382)
二、控制过程“逻辑性”和时间性设置的可能性·····	(384)
第二十二章 直接控制:确保有效的管理·····	(386)
第一节 间接控制·····	(386)
一、产生负偏差的原因·····	(387)
二、可疑的假设·····	(388)
第二节 直接控制的原理·····	(390)

一、直接控制原理的假设	(391)
二、优点	(392)
第三节 管理审计	(393)
一、管理审计与经营审计	(394)
二、管理审计与企业自我审计	(394)
三、美国管理研究所的最早规划	(395)
四、其他方法	(395)
五、管理审计与会计公司	(396)
六、合格的管理审计	(397)
第四节 对主管人员具有挑战性的任务	(398)
一、管理与现实	(399)
二、尚未解决的主要问题	(399)
三、管理的过时	(401)
第五节 培养更有能力的主管人员	(402)
一、乐于学习	(402)
二、加速管理学的发展	(402)
三、革新计划的重要性	(403)
四、对管理工作的衡量与奖励	(403)
五、对信息进行加工	(404)
六、对管理进行研究和发展的必要性	(404)
第六节 需要有才能的领导者	(406)
第二十三章 控制的主要原则小结	(407)
一、控制的目的和性质	(407)
二、控制结构	(409)
三、控制的过程	(410)
第二十四章 案 例	(412)

第四篇 决 策

引 言	(425)
-----------	-------

一、人类活动	(425)
二、事理学	(426)
三、使用活动	(428)
第一分篇 决策 (一): 独立决策	(431)
导 语	(431)
第二十五章 信息充足的独立决策	(432)
第一节 决策准则和方法	(432)
一、决策准则	(432)
二、决策方法	(432)
第二节 案 例	(448)
第二十六章 信息不充足的独立决策	(463)
第一节 决策原则	(463)
第二节 案 例	(463)
第二分篇 决策 (二): 互动决策	(473)
导 语	(473)
第二十七章 信息充足的互动决策 (一): 对抗	(474)
第一节 决策准则和方法	(474)
一、决策准则	(474)
二、决策方法	(475)
第二节 案 例	(479)
第二十八章 信息充足的互动决策 (二): 补偿	(488)
第一节 决策准则和方法	(488)
一、决策准则	(488)
二、决策方法	(488)
第二节 案 例	(494)
第二十九章 信息充足的互动决策 (三): 非补偿	(516)
第一节 决策准则和方法	(516)
一、决策准则	(516)
二、决策方法	(516)
第二节 案 例	(520)
第三十章 信息充足的互动决策 (四): 非合作	(538)
第一节 决策准则和方法	(538)

一、决策准则	(538)
二、决策方法	(539)
第二节 案 例	(542)
第三十一章 信息不充足的互动决策	(547)
第一节 决策原则	(547)
一、综合原则	(547)
二、类型原则	(548)
第二节 案 例	(552)
参考文献	(600)

第十九章 控制系统与控制过程

控制这一管理职能是每一位负责执行计划的主管人员的主要职责，尤其是直线主管人员的主要职员。其通过对组织内部的业务活动和管理活动及其效果进行衡量和校正，以确保组织的目标以及为此而拟定的计划得以实现。正如法约尔在几十年前明确指出的那样：“控制就是核查一个企业中所发生的每一件事是否符合规定的计划，已发布的指示及所制定的原则，其目的是要指出计划实施过程中所出现的缺点和错误，以便改正和避免再犯。对一切的事，人和工作活动都要控制。”又如戈茨在他的一个开创性的分析中指出：“管理计划工作是寻求有连续性的，一致的及彼此衔接的计划方案。”而“管理控制工作则是谋求迫使一切实践活动都按计划进行。”

控制是管理诸项职能中所必不可少的一环，它使组织的整个管理过程得以有效运转，循环往复。我们知道，管理的目的是有效地实现组织目标，为此就要进行计划、组织、人员配备、指导与领导、控制工作。计划职能选择和确定了组织的目标、战略、政策和方案以及实现它们的程序。然后，通过组织工作，人员配备，指导和领导工作去实现这些计划。为了保证计划的顺利实现，就必须在计划的实施过程中的不同阶段，根据由计划产生的控制标准，检查计划的执行情况，以发现偏差，纠正偏差，进而确保计划的实现。可以这样说，控制就好比是驾驶员的方向盘，它把管理的其他职能与计划工作中所预定的目标紧密地联系在一起：在组织的某项活动超过计划容许范围的偏差时，则采取必要的纠正措施，以使系统的活动趋于稳定，实现组织的既定目标；或者在必要时，修改已定的计划，确定新的现实目标和管理控制标准，使之更符合组织自身的条件和外部环境的变化。

需要指出的是，控制是组织中各级主管人员所必备的管理职能或方法。虽然不同的主管人员，他们所能控制的范围不一样，但对于所

有主管人员来说，他们都有实施计划的责任，因而他们必须通过控制活动来确保其管理范围内子计划或子目标的实现，进而保证组织整体计划和目标的实现。否则的话，任何一个环节出现差错和遗漏，则整个组织的计划就有可能落空。因而上至公司总裁，下至班组长，为了使组织的活动达到预定的效果，都必须尽职尽责，在设计、运行控制系统中发挥其应有的作用。

第一节 控制与控制的重要性

一、什么是控制

1948年，诺伯特·维纳发表了著名的《控制论——关于在动物和机器中控制和通讯的科学》一书，从此，控制论思想和方法渗透到了几乎所有的自然科学和社会科学领域，特别是在管理科学领域得到了日益广泛和深入的运用。

在控制论中，“控制”的定义为：为了改善某个或某些受控对象的功能或发展，通过获得并使用信息，并以这种信息为基础而选出的，并加于该受控对象上的作用，就叫做控制。

而在管理工作中，作为管理职能之一的控制工作是指，为了保证组织的目标以及为此而制定的计划能够得以顺利实现，各级主管人员依据事先拟定的标准或因为环境变化及组织发展的需要而重新拟定的标准，而对下级的工作进行衡量、计量和评价，并在出现偏差时进行纠正，以防止偏差的继续发生或今后再度发生；或者根据组织内外环境的变化及组织的发展需要，在计划的执行过程中，对原计划进行修订或制定新的计划，并调整整个管理过程，确保新的计划的实现。

要理解管理工作中控制职能需要注意以下两个方面：

①控制与计划互相联系，密不可分。事实上，计划和控制是一个问题的两个方面。控制的基本目的是保证组织目标或计划的实现，而事先拟定的计划却是主管人员实施控制活动中评价其下属活动的标

准。主管人员首先拟定计划然后计划又成为用以评定组织活动及其成效是否符合需要的标准。例如,假定某个组织决定要达到一定的利润水平,其单位产品的制造成本的最高限额为 500 元。那么这个 500 元就成为生产部门主管人员实施成本控制的标准。如果其单位产品成本在 500 元以下,则其生产活动在组织正常活动之列,假如成本超过 500 元,则说明生产活动出现偏差,应积极采取措施(如提高劳动生产率,降低料耗等)使成本回复到标准之内。当然,计划制定的科学程度也影响控制活动的效果,计划越明确、全面和完整,则控制的效果也就越好。

另外,需要说明的,一些有效的控制方法其本身就是计划方法。例如预算、程序、规则等。

②控制工作不仅仅意味着在组织活动偏离计划时,采取措施纠正偏差,以保证计划的实现,而且还包括:在组织内外环境出现重大变化时,对原计划作重大修改,甚至制定新的计划。因为原来制定的计划可能因为环境的变化而变得不相适应,无法实现。例如:某企业在 19×× 年 1 月份拟定其单位产品成本为 20 元,但在 3 月份,市场出现重大变故,原材料价格猛涨。(而且,长时期内这种状况不会改变)。此时,企业即使采取其他各项措施,也无法保证把成本控制在 20 元以下,此时,企业主管人员就应当根据实际情况拟定新的成本标准或计划。

二、控制工作的重要性

控制工作的重要性概括而言,就是保证组织活动有条不紊地进行,以达到组织目标的实现。一个组织若是缺少控制或有效的控制,就会产生混乱,甚至偏离组织正常活动的轨迹。具体而言,控制工作的重要性主要表现在以下几个方面:

①组织及组织活动的日益复杂。随着一国经济向全球经济的转化趋势,当今的组织变得越来越复杂,已出现了跨国公司及复合企业。一个企业可以跨地区,跨国界经营,也可以同时进入不同的市场及互不相关的行业,组织规模日益庞大,组织结构,组织活动日益复杂,所有这些都要求持续地,适当地应用控制系统来衡量各方面的工作成

效, 保证各方面的协调, 以保证公司整体目标有效地、协调地达成。

②持续地控制工作有利于强化下级或个人责任, 促使其更好地完成工作。要使员工尽职尽责, 切实地负起责任来, 就必须让他们知道他们的职责是什么, 它们的绩效是如何评价和考核的, 以及在评价的过程中有效的绩效标准是什么。离开了一定形式的控制, 员工也就无所谓负什么责任了, 这就会给主管人员的授权带来严重的问题。而通过制定控制标准, 不断对下级的工作进行评估, 则就可以给其造成持续不断的压力, 从而促使其更好地负起责任来, 并高效地完成分配的任务和子目标。

③组织未来环境的不确定性。任何组织的目标和计划都是基于对未来一定时期内的组织内外环境作出预测的基础上制定的, 是组织对未来一定时期内的努力方向和行动步骤的描述。在静态的环境中, 组织的实际活动一般能按计划进行, 那么也就无须进行控制。而事实上, 环境是不断变化的, 而且管理人员对环境所作出的预测也绝不会是百分之百的精确, 正基于此, 为了使目标、计划适应变化的环境, 保证组织目标和计划有效地实现, 组织中的主管人员就必须通过控制活动来及时了解环境变化的程度和原因, 并采取适应性的行动来使组织活动控制在正常的轨道中, 或对原定的计划和目标采取有效的调整和修正行动。

④纠正管理上的失误。人总难免要犯错, 管理者也常常会犯错误。认识并且纠正错误是管理水平提高的重要标志, 同时也是组织不断完善, 不断发展的必要前提, 而控制则是组织发现错误, 纠正错误的重要手段。控制本质上就是一个信息反馈的过程, 通过不断地检查, 评价、发现偏差、认识偏差产生的原因, 采取纠正措施等一系列周而复始的往复运动来达到改进工作, 推动工作不断前进的目的, 进而实现组织臻于完善。

第二节 控制系统的两个基本前提条件

组织中的控制活动是通过组织的控制系统来完成的, 而控制系统

主要包括以下几个方面:

①控制目标体系,即进行控制活动的目标取向,也是进行控制活动的依据,必须服从于组织的总目标。

②控制的主体,即执行控制活动的主管人员也即各级管理者及其所属的各职能部门。当然,不同的控制主体,由于其职位和权限的不同,控制的业务活动范围也将不同。

③控制的对象。控制系统控制的对象应是组织的整个活动。组织是通过其全部的业务活动来实现其目标的,因而,为了保证组织目标的实现,有必要对组织的所有活动进行控制,即组织的控制应是全面控制。

④控制的方法和手段,即为达到有效的控制,所采用的各种科学方法和手段,如统计分析法、审计法、计划评审技术、预算控制法等。

需要指明的是,许多主管人员在实施控制活动的过程中,通常总是把注意力过分集中在控制的方法和手段系统上,而往往忽视控制系统的两个基本前提条件,结果效果往往不甚理想。事实上,主管人员建立和维持一个控制系统,必须先具备两个基本前提条件,这是由控制活动本身的特点所决定的。

一、控制要有计划

显然,在运用控制方法或建立控制系统之前必须先有计划,因为控制是建立在计划基础之上的。计划拟定得越明确、越全面和越完整,控制工作就会越有效。道理很简单:如果主管人员事先不知道他们期望的目标是什么,那么,他们也就无法判断组织单位是否正在完成所期望的目标。

控制是计划工作的反面。首先,主管人员要拟定计划,然后计划又成为衡量组织活动是否符合需要的标准。在实际工作中这个简单的道理有好几层意思。第一,一切有意义的控制方法,首先都是计划工作的方法。第二,如果不事先考虑计划及计划的完善程度,就进行控制工作,那会是毫无结果的。这个简单的道理在预算工作的例子中可以最好地表现出来。就像前面我们论述计划工作时指出的那样,预算

被认为是计划的一种，它是数字化了的计划。如果仅仅把预算看作是控制的一种形式，就会使预算最终毫无意义，使它无法发挥其最大效用。然而，即使在今天，还有许多企业、许多政府机关以及其他一些组织似乎仍是以这种观点来看待预算工作。

二、控制要有组织机构

既然控制工作的目的就是发现偏差，并采取措施纠正偏差，进而保证计划目标的实现，所以我们也必须知道在一个企业中应该由谁来对实行计划工作中的偏差负责，并且应由谁采取措施纠正这一偏差。控制工作是由人来执行的，但是，如果组织的责任不明确、划分得不清楚，那么我们就无从知道计划实施的偏差应由谁负责，也不知道应由谁来采取必要的纠正措施。因此，控制工作的一个基本前提就是组织机构的存在，这就像控制工作的另一个基本前提计划一样，组织机构越明确、越全面和越完整，控制工作也就会越有效。

主管人员往往发现自己处在一个最令人沮丧的境地，这时他知道他所在的公司、机构或部门出了毛病，却不能确切地弄清应由谁对这个毛病负责。例如，一个企业如果成本太高，签订的合同无法如约履行，或者库存超出了正常的标准，主管人员却不知道应由谁来对这些出现的偏差负责，那么主管这件事的人对此是无能为力的。例如，在某个公司中，报告表明其库存已超出了正常的规定额几百万美元。如果深究究竟应该由谁来对库存的计划工作和控制工作负责，那么就会发现，除了公司总经理，没有人能对这件事负责，而公司总经理同时又有许多其他事情要做，因此也没有时间亲自过问库存控制的问题。

第三节 控制的基本过程

控制的技术和系统对于资金、办事规程、职工士气、产品质量或其他事项来说在本质上都是相同的。不论在什么地方，也不论控制的

对象是什么，控制过程基本上都有三个步骤：

- ①建立标准；
- ②用这些标准评定工作成绩；
- ③对在计划执行过程中出现的偏差进行纠正。

一、建立标准

由于计划是进行控制的依据，因此控制过程的第一步理所当然地就是要制定计划。可是，由于计划的详细程度和复杂程度不一样，主管人员也不可能观察每一件事的进展情况，因此，就需要制定一些具体的标准。简单地说，标准就是评定工作成绩的尺度，它是从整个计划工作的方案中挑选出来对工作成效进行评判的关键点。这样就使主管人员在执行计划过程中无须亲历全过程就能了解整个工作进展状况。

标准可以是多种多样的。其中最好的标准就是可考核的目标，不论是用定量形式表示，还是用定性形式表示，一般在管理得当的目标管理系统中都要确定这种目标。对此，本书的前一部分已有所论述。由于人们所负责达到的最后成果是是否完成计划的最好的评定尺度，因而可以作为控制的最好标准。这些目标标准和其他标准一样，可以用实物数量来表示，如产品数量、服务提供量、工时、速度或废品数量等；它也可以用金额来表示，如销售数量、成本、资本支出或利润等。它也可以用可考核的定性的形式或者其他任何能清楚反映工作成绩的方式来表示。

二、评定成绩

下面将讨论到，用标准来评定成绩的方法虽然在实际中并不常用，但是按理来说，应使它建立在“向前看”的基础之上，这样在偏差还没有真正出现之前就能发现这一偏差，并采取适当的措施预防其出现。机敏的、洞察力强的主管人员，常常能够预见到可能出现的偏差。但如果主管人员缺少这种能力，就应该尽早地揭示出已经发生的偏差。