

哈佛管理经典之八、九

管理控制 管理经济学

主编摇摇摇摇

摇摇出版社

目摇摇录

第一章摇摇控制工作概述

摇摇一、管理控制的概念	(猿)
管理控制的概念 摇摇管理控制与控制的比较	
摇摇二、控制工作的目的和作用	(远)
摇摇三、控制工作职能的性质	(愿)
控制工作职能与计划工作职能的联系 摇摇控制论 摇摇时滞	
摇摇四、信息管理	(员园)
信息是组织的一种资源 摇摇信息管理的任务 摇摇管理信息 系统	
摇摇五、控制的基本要素	(员苑)
控制工作的过程	

第二章摇摇控制工作的原理和要求

摇摇一、控制工作的原理	(圆苑)
反映计划要求原理 摇摇组织适宜性原理 摇摇控制关键点原 理 摇摇控制趋势原理 摇摇例外原理 摇摇直接控制原理	
摇摇二、控制工作的要求	(猿)
控制系统应切合主管人员的个别情况 摇摇控制工作应确 立客观标准 摇摇控制工作应具有灵活性 摇摇控制工作应讲	

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 (源)
 现场控制 反馈控制 前馈控制
- 二、间接控制和直接控制 (源)
 间接控制 直接控制

第四章预算控制

- 一、预算控制概述 (源)
 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 (源)
 零基预算的来源 零基预算的含义和程序 采用零基预算应注意的几个问题
- 三、项目预算 (源)
 制定规划和制定预算分别进行的传统 项目预算的含义 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 (源)
 视察 报告
- 二、程序控制 (源)
 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 (源)
 计划评审技术的由来和含义 计划评审技术的特点

网络记载 轱关键路线 轱计划评审技术的优越性 轱计划
评审技术的局限性

摇摇四、管理工作绩效的综合控制 (愿猿)
损益控制法 轱投资报酬率控制法 轱管理审核与经营审
核

第六章 实施控制的心理学

摇摇一、人们反对控制的原因 (怨猿)
不能接受目标 轱感觉标准不合理 轱认为测度不恰当 轱
厌弃使人不愉快的事情 轱非正统”的调整压力 轱与公
司控制相抵触的社会压力

摇摇二、诱发对控制的积极态度 (怨缘)
不带偏见的控制观 轱参与制定目标 轱实情控制 轱控制
制度的灵活性 轱敏觉地实施控制

第七章 管理过程中的控制策略

摇摇一、不丧失控制的授权 (员猿缘)
当分权增加时控制将如何改变 轱保留的安全措施 轱自
我控制的重要性增加 轱多辅导 少命令 轱设置环境

摇摇二、使领导了解情况 (员猿愿)
评价成果 轱预告重大的问题 轱确保政策和标准方法得
到遵从 轱解决例外问题的资料 轱进行事先批准的基础 轱
制订长期计划、新政策等 轱为与外界的接触建立背景知
识 轱辅导与仲裁

摇摇三、在控制中使用参谋人员 (员猿员)
制定标准 轱客观的评价 轱事前的控制 轱纠正行动

摇摇四、通过领导行动加强控制 (员猿源)

摇摇五、用于控制的沟通网络的设计 (员猿缘)

反馈环 轸定期评价报告流程

摇摇六、平衡控制的结构 (页)

直接和间接的作用 轸控制结构与计划层次结构的配合

摇摇七、将控制与新计划相联系 (页)

第八章 管理经济学 企业管理与市场机制的经济分析

摇摇一、管理经济学的综合学科比较 (页)

管理经济学与传统经济学的关系 轸管理经济学与决策

学的关系 轸管理经济学与企业管理学的关系

摇摇二、市场供求及其运行机制 (页)

需求 轸供给 轸市场均衡、短缺与过剩 轸市场功能

第九章 需求分析与估计

摇摇一、需求函数与需求曲线 (页)

需求函数 轸需求曲线 轸需求函数与需求曲线的关系

摇摇二、需求弹性分析 (页)

需求价格弹性 轸弹性需求、单一需求与非弹性需求 轸极

端情况 轸价格弹性、边际收入与总收入之间的关系 轸价

格弹性的决定因素 轸价格弹性的某些用途 轸需求的收

入弹性 轸需求的交叉弹性

摇摇三、经验需求函数的量度方法 (页)

实验室试验法 轸采访法 轸市场试验法 轸需求弹性统计

法

第十章摇生产决策分析(一)投入要素

的最优组合

摇摇一、单一可变投入要素的最优利用 (页源)

总产量、平均产量和边际产量的相互关系 轸边际收益递减规律 轸生产的三个阶段 轸单一可变投入要素最优投入量的确定

摇摇二、多种投入要素的最优组合 (页园)

等产量曲线的性质和类型 轸等成本曲线及其性质 轸最优投入要素组合的确定 轸价格变动对投入要素最优组合的影响 轸生产扩展线

摇摇三、规模对收益的关系 (页四)

规模收益的三种类型 轸影响规模收益的因素 轸规模收益类型的判定

摇摇四、科布—道格拉斯生产函数 (页四)

科布—道格拉斯生产函数的形式 轸科布—道格拉斯生产函数的特征

摇摇五、生产函数和技术进步 (页五)

西方经济学关于技术进步的概念 轸生产率指标和技术进步速度的测定 轸技术进步在产量增长中所起作用的测定

第十一章摇生产决策分析(二)产品的最优组合

摇摇一、产品产量最优组合决策的理论方法 (页苑)

产品转换曲线 轸等收入曲线

摇摇二、产品产量最优组合决策的实用方法——线性

规划法 (页愿)

第十二章 摇风险决策分析

摇摇一、决策树方法	(员缘)
摇摇二、计算机模拟	(员苑)
摇摇三、极大极小决策准则	(员愿)
摇摇四、极小极大遗憾决策准则	(员愿)

第十三章 摇成本利润分析

摇摇一、成本的理论分析	(圆缘)
外显成本与内含成本 轱共分析决策用的增量成本与沉 没成本 轱成本函数 轱短期成本与长期成本 轱固定成本 和变动成本	
摇摇二、损益平衡分析	(圆圆)
损益平衡分析的例子 轱损益平衡分析的局限性 轱贡献 利润分析	
摇摇三、成本估计	(圆缘)
选择最优工厂规模的案例	

第十四章 摇市场结构与企业行为

摇摇一、完全竞争条件下企业的产量决策	(圆猿)
完全竞争的市场结构 轱完全竞争条件下 ,企业的短期产 量决策 轱完全竞争条件下 ,企业的短期供给曲线 轱完全 竞争条件下 ,企业的长期均衡 轱行业的长期供给曲线	
摇摇二、完全垄断条件下企业的价格和产量决策	(圆四)
完全垄断的市场结构 轱完全垄断条件下 ,企业的价格和 产量决策 轱完全垄断的弊病和政府的干预	
摇摇三、垄断性竞争条件下企业的价格和产量决策	(圆缘)
垄断性竞争的特征 轱垄断性竞争条件下 ,企业的价格和	

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 ()

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

摇摇摇摇

第一章

控制工作概述

《管理控制与管理经济学》

哈佛商学院 MBA 教程系列

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

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 10-1 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:

(一) 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。

(二) 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。

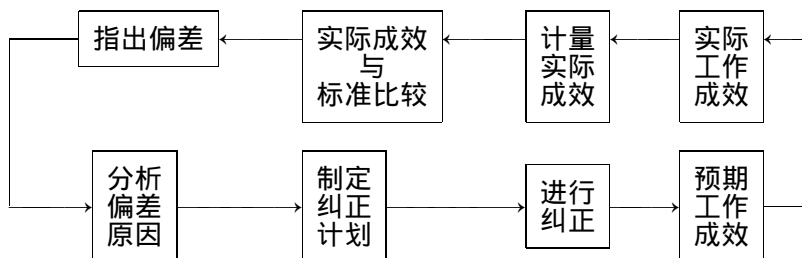


图 10-1 管理控制的反馈回路

(猿)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。

管理控制与“控制”的区别

(员)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。

(圆)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

析系统,以过滤和加工感受来的各种消息、情报、数据和信息等;去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里”。“有力”就是把分析整理后得到的信息化为主管人员强有力的行动,以修正原来的管理行为,使之更符合实际情况,以期达到管理和控制的目的。

(猿)按照“控制论”的观点,生物或机械等各种系统的活动均需要控制。进行这种控制活动的目的是设法使系统运行中所产生的偏差不会超出允许的范围而维持在某一平衡点上。

对管理来说,控制工作的目的不仅是要使一个组织按照原定计划,维持其正常活动,以实现既定目标,而且还要力求使组织的活动有所前进,有所创新,以达到新的高度,提出和实现新的目标。也就是说,管理的五个职能活动,通过信息反馈,形成了一个闭合回路系统。管理活动无始无终,一方面要像控制论中“控制”一样,使系统的活动维持在一平衡点上;另一方面还要使系统的活动在原平衡点的基础上,求得螺旋形上升。全面质量管理中推行的 马科姆 工作法,实际上就是体现了这个特点。

二、控制工作的目的和作用

在现代管理系统中,人、财、物等要素的组合关系是多种多样的,时空变化 and 环境影响很大,内部运行和结构有时变化也很大,加上组织关系错综复杂,随机因素很多,处在这样一个十分复杂的系统中,要想实现既定的目标,执行为此而拟定的计划,求得组织在竞争中的生存和发展,不进行控制工作是不可想象的。

在早期的管理活动中,往往是通过财务审计来进行控制工作的。那时的组织规模不大,涉及到的范围较小,业务活动种类也比较简单,所以进行财务审计的目的是防止有限的资金在使用过程中出现浪费或流失,并保障能获得最大的收益。随着社会和科学技术的进步,组织的活动规模越来越大,活动内容也增加并日益复杂,因而控制工作的内容也越来越多,已不仅仅是财务审计所能概括得了的。但尽管如此,财务

审计仍不失为一种重要的控制方法。

在现代的管理活动中,无论采用哪种方法来进行控制工作,要达到的第一个目的(也就是控制工作的基本目的)是要“维持现状”,即在变化着的内外环境中,通过控制工作,随时将计划的执行结果与标准进行比较,若发现有超过计划容许范围的偏差时,则及时采取必要的纠正措施,以使系统的活动趋于相对稳定,实现组织的既定目标。

控制工作要达到的第二个目的是要“打破现状”。在某些情况下,变化的内、外部环境会对组织提出新的要求。主管人员对现状不满,要改革,要创新,要开拓新局面。这时,就势必要打破现状,即修改已定的计划,确定新的现实目标和管理控制标准,使之更先进、更合理。

在一个组织中,往往存在两类问题:①经常产生的可迅速地、直接地影响组织日常经营活动的“急性问题”(粤制谋力建设);②长期存在会影响组织素质的“慢性问题”(悦制谋力建设)。解决急性问题,多是为了维持现状。而要打破现状,就须解决慢性问题。在各级组织中,大量存在的是慢性问题,但人们往往只注意解决急性问题而忽视解决慢性问题。这是因为慢性问题是在长期的活动中逐渐形成的,产生的原因复杂多样。人们对于其存在已经“习以为常”,以至适应了它的存在,不可能发现或者即使是已经发现了也不愿意承认和解决由于慢性问题所带来的对组织素质的影响。而急性问题是经常产生的,对多数人的工作和利益会产生显而易见的影响,故容易被人们发现、承认和解决。因此,要使控制工作真正起作用,就要像医生诊治疾病那样,重点解决慢性问题,打破现状,求得螺旋形上升。

要打破现状,解决慢性问题,是需要一定时间的。这段时间就叫做“管理突破过程”。例如,在企业管理中,要分析企业的产品质量,可以将产品的优等品率作为考核评价指标之一。

若一个企业要把产品的优等品率从原来的 80% 提高到 90%,就需要有一个过程。如图 1-1 所示。

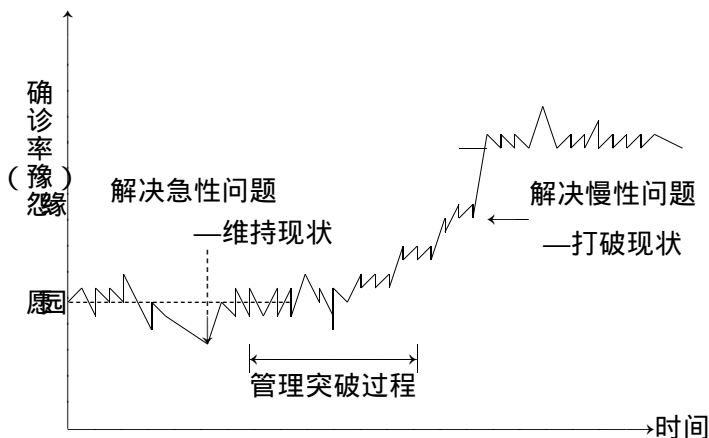


图 员圆 管理突破过程

尽管在平常控制工作的目的主要是前述两个 ,但进行控制工作的最佳目的是防止问题的发生。这就要求管理人员的思想应当向前看 ,把控制系统建立在前馈而不是简单的信息反馈的基础上 ,在不应发生的偏离计划的情况出现以前就能预测到并能及时采取措施来加以防止。

三、控制工作职能的性质

管理的控制职能 ,是对组织内部的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。控制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责。与管理的其他主要职能一样 ,控制职能也有其原理和方法 ,正确地因地制宜地运用这些原理和方法 ,是使控制工作更加有效

的重要保证。

自从诺伯特·维纳(~~曼罗维奇·维纳~~)创立控制论(~~控制论~~)以来,控制论的概念、理论和方法,被许多学科广泛吸收,用来丰富自己的理论和方法体系,管理学就是其中之一。从某种意义上说,“控制论”之于管理恰似青出于蓝。用控制论的概念和方法分析管理控制过程,更便于揭示和描述其内在的机理。这也就是为什么我们要从控制论的角度引入管理控制职能的基本概念和管理控制过程基本模式的原因。

□ 摇控制工作职能与计划工作职能的联系

要理解控制工作职能的含义,必须把它放在与计划工作职能的联系中加以说明。控制工作职能意指按计划标准来衡量所取得的成果并纠正所发生的偏差,以保证计划目标的实现。如果说管理的计划工作是谋求一致、完整而又彼此衔接的计划方案,那么管理控制工作则是务使一切管理活动都按计划进行。

计划和控制是一个问题的两个方面。主管人员首先制定计划,然后计划又成为用以评定行动及其效果是否符合需要达到的标准。计划越明确、全面和完整,控制的效果也就越好。这个基本观点在实际工作中有几重意义:

(员)一切有效的控制方法首先就是计划方法,例如预算、政策、程序和规则,这些控制方法同时也是计划方法或计划本身。而我们后面要阐述的“计划评计划评审法”则更是兼有二者的特征。

(圆)如果不首先考虑计划以及计划的完善程度,就试图去设计控制系统的话,那是不会有效果的。换句话说,之所以需要控制,就是因为要实现目标和计划。控制到什么程度、怎么控制都取决于计划的要求。

(猿)控制职能使管理工作成为一个闭路系统,成为一种连续的过程。在多数情况下,控制工作既是一个管理过程的终结,又是一个新的管理过程的开始。控制职能绝不是仅限于衡量计划执行中出现的偏差,控制的目的在于通过采取纠正措施,把那些不符合要求的管理活动引回到正常的轨道上来,使管理系统稳步地实现预定目标。纠正的措施可能很简单,例如批评某位负有责任的主管人员。但是更多的情况下,纠正措施可能涉及到需要重新拟定目标、修订计划、改变组织机构、