

目

Content

管理的控制功能	1
一、控制程序	1
(一) 为何组织需要控制	1
(二) 控制过程的要素	3
(三) 基本控制程序	4
(四) 控制的类型	13
(五) 有效控制	22
二、控制技术	24
(一) 预算与预算编制	24
(二) 财务报表	35
(三) 比率分析	37
(四) 审核	41
三、作业管理与控制	44
(一) 作业管理的重要论点	44
(二) 生产计划与控制	52
(三) 存货管理	57
(四) 品质管制	64
四、管理资讯系统	69

（一）管理资讯系统的定义	69
（二）从管理角度定义资讯系统	75
（三）管理资讯系统观念的演进	76
案例一：EverPrint Corp的管理思想	91
案例二：通用电气公司的组织管理	109

生产管理的控制功能

一、控制程序

（一）为什么组织需要控制

缺乏控制是格兰特（W. T. Grant）公司倒闭的主要原因。根据法院的证词显示，格兰特公司的采购人员常常要向供应商查询存货数量，因为公司本身没有资料可查。卖方也常接到格兰特公司赊账的要求。同时，各分店经理甚至缺乏对自身存货存量的控制权。最糟的还是大约有20%的赊销无法收得，而这项疏失从未被察觉。

这儿还有一个相关的例子——奥斯邦（Osborne）电脑公司，一个正积极

快速成长却缺乏控制的公司。该公司成立于 1981 年，它的营业额在短短十八个月内即直冲 10 亿美元之多，但是不过到了 1983 年 9 月 14 日，这个公司即不得不向破产法第十一章求助，以免受债权人的催讨。

类似的状况突出了控制的重要。如果在管理时能准确预测未来，则计划将不会有偏差，而控制也就不需要了。然而完美的预测可以说是不可能的。在计划执行中，许多公司内、外部事件的发生都会影响其进展。各项计划都有可能因经济状况、资源取得的便利度，及成本或人力、科技方面的表现等，而偏离预定进度。

关于计划为何往往会偏离原定进度，有四项因素。第一，环境常常发生一些令人意想不到的变化。例如在 1985 年间，由于美元的强势使得许多人在渡假时舍弃美国而去欧洲。于是许多渡假胜地，像南卡罗莱纳、Hilton Head 等在旅游旺季时，来访的游客就比预期为少。然而先前的管理设计原是基于大量的营收和游客，这样一来，许多员工因而在旅游旺季的中期即遭解雇。

第二，个人能力的限制。有时人们并不能真正了解他们的本分，或是他们到底能在职位上有多大表现。他们可能缺乏必需的能力、训练或信息。例如，公司可能有一个要求打开新市场的计划，但是行销人员却可能缺乏在该市场销售的能力。

第三，个人的目标可能和组织目标有所差异。因此，即使员工有充分的条件去执行计划，有些人仍可能选择不这么做。例如：一个产品副总裁可能希望不顾价格因素，而努力提升产品质量，而公司的策略却可能只在使产品的价格领先(price leader)，也就是组织目标是在市场中生产一种有竞争力而不昂贵的产品。

第四，个人使计划失败的因素，则是计划的本身常漏洞百出。以得克萨斯州仪器公司为例，该公司在打入家庭电脑市场上面遭到挫败，最主要的原因就是，由于在做管理上的规划活动时，未能注意到该市场已趋饱和，因此在

规划中未能包含应对的策略。摩托罗拉(Motorola)公司 20 世纪 60 年代进军电视机消费市场的失败, 则是因为它未能适时发展出完整消费网络(consumer network)。此外, 可口可乐公司在关于消费者对“新可乐”(New Coke)排斥心理的错估, 终于造成“新可乐”的失败, 则是另一著名的例子。

(二) 控制过程的要素

控制涉及实际绩效与期待标准的比较, 并在需要时采取修正行动。为了达到此目标, 一个控制过程因而涵盖数个要素。

1. 标准(standards)

标准是计划的子集合, 他们是实作性计划(operation plannings)的结果或产物。举例而言, 某一个标准是“每单位产品 2.1 个工时”。薪资、产品价格、劳工总人数、以及其他的因素, 都与此劳工效率计划标准有关。

2. 监控系统(monitoring systems)

为了衡量组织的实际产量(output), 组织必须建立起某种衡量方法。从上面的例子可知, 在某段特定期间内, 组织必须衡量单位产品生产总数以及所需总工作时数。

3. 评估系统(evaluating systems)

在产品的衡量上, 必须使用到某些评估方法, 以决定产品的生产是否符合标准, 或是否要采取修正行动。假设生产 62 个单位产品须使用 134 个工作时数, 即每单位产品大约需要 2.16 个工作时数, 评估系统因而可以决定 2.16 个工作时数与 2.1 个工作数间的差异是否达到显著水准, 若达到显著差异水准, 则须采取修正行动。

4. 反馈系统(feedback systems)

假若组织的生产未符合既定的标准, 此时通评估系统所获得的信息, 便

有助于组织采取修正行动，以使组织的生产达到标准。管理人员、员工、以及规划人员皆需要一些信息的反馈。假设员工被告知生产力(productivity)低落，则员工们可以快速采取修正行动，以提高生产力。反过来说，假若有数台机器发生故障了，则管理人员应考虑把这些故障的机器换掉。

5. 修正行动(corrective actions)

当实际的生产状况与标准产生显著性差异时，此时就须采取修正行动。有些组织重视症状的减轻(symptom alleviation)，有些组织会去修正问题的起因(Causative problems)，当公司的机器送修时，公司可临时租用其他的机器，以减轻生产力低落这个症状。寻找机器故障的原因可说是一种较长期的解决方式。机器的故障可能是缺乏维护，可能是没有时间维护。在制定员工生产力标准时，这些因素都应加以考虑。

6. 酬赏系统(reward systems)

被期待的行为若受到酬赏，则此被期待的行为将会重复出现。酬赏系统若能配合控制过程来实施，则此酬赏系统的效能可达最高。研究显示，假若员工能共享组织的利润，则他们的自尊心将会提高，并且在生产过程中会产生拥有感(ownership)。

(三) 基本控制程序

无论是管理跨国企业、地方团体或是政府机构，控制都包含了下列四个步骤：确立标准(establishing standards)、评估绩效(measuring performance)、比较绩效与标准(comparing performance to standards)、修正变异数(correcting deviation from standards)。

1. 第一阶段：确立标准

所谓标准(standard)，指的是设立一种目标，随后根据这项目标来评估绩效；设定标准的目的在于监督绩效表现。标准是由变动数字(variable)及固定数字(par)两种成分所组成。所谓变动数字指的就是由评估所得的实际

数字。固定数字则是归纳实测所得的许多变动数字，所得到的应当达到水准。举例来说，如果我们认为一个公司的各部门应该达到的获利率为 15% 的标准，则 15% 就是固定数字，因为这是我们渴望达到的目标，而实际赢得的利润，就是所谓的变动数字。为了要了解需不需要采取修正的措施，我们必须厘定一个适当而可接受的固定数字作为标准，而与实际估得的变化数字比较衡量。

或许下面的这个例子，更能和个人的生活经验相结合。一般认定，人的正常体温是华氏九十八点六度，实际测得的体温就是变动数字，而华氏九十八点六度就被称为固定数字。当体温高过或低于正常温度超过一度时，那表示：您可能有麻烦了！但是不幸的，在管理上遭遇的例子，并不像医药一类的问题那样精准。因此，我们很难设定标准和可接受的变异数（deviation，衡量偏差的一种数值）。在以后我们讨论到如何把绩效和标准做比较时，将会介绍较多关于可以接受的偏差水准的问题。标准又很可能随着时间而更改，像零售业就是一个很好的例子：要消费者对任何一家零售商感到兴趣，并且给予好的评价，是一件旷日废时的事。因此，一家零售商第一个月的销售目标（短期目标），和六个月的销售目标（中期目标），或两年的目标（长期目标），有着很大的不同。

常见的标准有下面几种类型：

（1）物质：这种标准适用于与货币无关的衡量方法。常用以估算物料使用、人员雇用、提供服务和制造生产等情况的操作水准，包括每单位产出所花费的工时、为产生一马力消耗的燃料量，以及评估货运量所使用的“吨-公里”（ton-miles）。

（2）成本：以成本作为标准，意在使货币价值和操作代价的概念相契合，例如，提供餐饮或保留飞机座位等服务的每单位预计成本（expected unit costs）。

（3）资金：这项标准主要作为衡量投资效益之用，重点并不放在操作成

本，关注的焦点是资产负债表而非损益表。像消防队之类的公营单位，必须建立一个标准，以确定应该要花每一个市民多少钱。

(4) 收入:指的是关于销售和收入的标准。例如游乐场可能会设法估计平均每个游客带来多少收入。

(5) 计划:当管理者被委派进行专案,例如,设定变动预算、从事新产品发展,或是改善销售能力的品质,是适宜使用计划标准的。虽然有些主观的判断也能适用于鉴定计划的绩效,最好还是使用客观的标准,以包括专案计划使用时间、目标的达到程度等项目。

(6) 无形因素:到目前为止,我们所列出的标准都是有形的。然而,某些标准——例如态度、士气、公共关系、形象、员工发展等——是无形的。在某种程度内,这些无形的标准,可以借由问卷、面谈与其他方式来评量,但

表 5-1 标准的可能范围

功能	因素			
	数量	品质	时间	成本
制造	输出 排班 存货	公差 临床抽检 企业形象	每日产出 轮班休息	生产预算
行销	销售单位数 市场占有率 销售人员	广告 每单位成本	年销售额 存货周转率	行销预算 工资
财务	销货成本 营运资金 直接人工成本	对每元 竞争价值 退货	短期或长期	利息 保险

是要客观地衡量这些无形的绩效，是极为困难的事。我们必须为一个组织的各种不同功能确立计划与相对应的控制；换句话说，一个整体性的计划，必须能显示组织绩效如何符合计划，以及标准间的相互关系。表 5-1 说明了在几种可能范围中，如何发展标准以适用不同的功能范围。表 5-2 说明了奇异电器公司(General Electric)如何善用各种不同类型的标准。奇异电器公司是一家大规模的公司，因此在许多不同的领域中分别建立适合的标准，这些领域涵盖了人力资源、行销、财务管理等各方面。管理人员可以遵循下列四种方式来建立：历史的、比较的、设计的和主观的，我们将在以下一一探讨。

表 5-2 奇异电器公司所使用的标准

-
-
1. 获利能力标准：一般而言，这一类标准说明了奇异电器公司在一定时间内可以获取多少利润，也就是所谓的投资报酬率。
 2. 市场地位标准：这些标准说明了，在某一特定市场内，奇异电器公司可以享有销售市场的多少部分，以及该公司相关竞争对手的资料。
 3. 产力标准：组织可以生产多少种不同的产品，是生产率标准关注的焦点。
 4. 生产领导标准：奇异电器公司可能想在产品革新上扮演领导的角色，这项标准足以说明，如何付诸行动可以赢得领导位置。
 5. 人事发展标准：这种领域的标准指示适当的训练计划类型，以便奇异电器公司能够循此适宜的发展。
 6. 员工态度标准：这些标准协助奇异电器公司的管理阶层发展员工态度。
 7. 社会责任标准：奇异电器公司明白：既然身为社会的一分子，就有责任对社会贡献捐输，这一项标准是行动的纲领，说明该做些什么样的事。
 8. 反映长、短期目标协调执行的标准：奇异电器公司发觉到：短期目标的设定有助于长程目标的完成。这些目标用意在于强调要达到长、短期目标所需加强的协调努力。
-
-

基于历史的方式来建立标准，则标准主要是根据组织过去的经验。像先前的成本、过去的销售历史，以至于过去的销售时间，都列入考量。例如：一家电视维修商，可以依据过去的经验，建立服务用车辆每个月汽油使用费用的标准。只要生产的其中一种因素与其他因素维持相当恒定的关系，使用历史性的资料可以发挥相当大的效用。相反的例子是：20 世纪 70 年代油价的大变动，造成旧有的油价资料失去功用。

比较的标准是建立于其他相类似的组织或组织单元的经验上。行业协会一般而言都会发行出版品，登载这个行业的平均销售报酬率、人工成本、广告费用及管理薪资等，提供给协会会员。管理者可以拿这些资料来做参考，来评估组织的绩效。

设计的标准是由许多预先决定的工作单位估计组合而成。预先假设：即使在任务尚未实行之前，物料、时间和成本等已经可以先决定出明确的标准。有时候标准无法进行估计，例如，像芝加哥的西尔斯摩天大楼(Sears Tower)，这种高达一百零三层楼的主要建筑计划就无法估计。因为这栋大楼是世界最高层楼的建筑，要完全依赖历史的或比较的信息势无可能，尤其是成本、施工期长短等方面。虽然我们可以先用比较的方法制定方案，然而接下来要定标准时，仍必须借由估计的方法。

第四种建立标准的方法是主观的，在前面我们已经叙述过：主观的估计是管理者经验和判断的产物。举例而言：如果管理者个人的经验确信可以建立适当合理的销售标准，就可以应用主观的方法替餐厅确立收入标准等指标。

一旦管理人员能够使用这四种方式来衡量绩效，接着我们再提出四个使标准可了解且易估计的因素。这四个因素分别是成本、时间、数量及质量，不论是可以估计或不能估计的情况下，这四种因素都能发挥功用。譬如一家鞋店可以设定一个标准，要让 95% 以上的顾客，在进入店里三分钟内，就能得到店员微笑的款待，为了达到这项标准，必须花薪水来雇用三名员工。在

这个例子中，对顾客的服务原本应是一种不具实体而难以估计的标准，但是按照前面的叙述，却变得清楚而可以估计，因为提到了成本（每一班轮值所需的支薪工人）、时间（3分钟）、数量（95%的顾客）以及品质（店员微笑的款待）。在具有实际数字的财务管理范畴中，更容易建立标准，财务管理的标准可能是类似这样的：所有的部门应该在不增加任何应收账款（应收账款是赊账而非现金交易）的情况下，增加5%的销货收入。

最后再提醒一件该注意的事：标准必须和策略性的重要关键点有关；这意味着只有当标准针对着能完成组织目标的绩效，才能达到有效的控制。举例来说：对一家鞋店而言，服务是最重要的功能，因此必须援引我们关于策略控制点的例子来做标准。控制标准不能够同时顾及企业的元素，因此，如何选择对组织绩效表现最重要的控制点，是不可忽视的。

2. 第二阶段：评估绩效

在首先决定了绩效标准之后，管理者必须提供一个机构，用来评估实际的结果，就像我们到目前为止所学习到的，第一阶段在确立应该做什么，第二阶段则在决定实际达到的情况。高层的管理者为每个部门或专职机构指定经济的绩效标准；正式的组织结构和会计功能，则替较低层的绩效衡量提供了评估工具；公司的正式政策和程序，则明确的指出控制的范围或责任中心、一般报告结构和衡量绩效的程序。

绩效衡量可以分短期、中期或长期来执行，这和标准依照这三种时间来制定的情况相类似，希尔顿大饭店可以做为很好的例子：希尔顿大饭店首先制定了住房率85%的标准，为了达到这项标准，饭店房间在两年前即已因会议或重要事件而预定的总数被估算且记录下来。有些饭店制定了长期的标准，希望能达到两年前订房率50%的标准。中期的绩效标准则包括了从一个星期到六个月前预先订房的成绩。旅客人潮过多或过少的时间被预测出来，以便采取改正的行动。例如：当预测住房率将格外偏低的时候，人员调度和设备的供

应可以调整更正以减少资源浪费。最后，短期的绩效评估则着眼于操作的成本。大部分短期的绩效评量是关于为服务每一顾客平均的人工投入或费用，或者是关于每名顾客每天所能带来的营收。有些成本是可以预先决定的，例子包括：房间女侍应生成本、洗衣成本及咖啡店收入——都是以每天平均为基础来计算的。任何绩效的测估如果要发挥效用，必须符合下述三个基本要求：

（1）评估必须与标准密切相关

评估如果没有和组织的标准直接联结，所提供的不过是没有关联的信息。所有的评估都要付出成本：因此，多余而不必要的评估将会降低效能；并且，在资料容易取得的情况下，从事诸如此类多余而不必要的评估，也会造成特别的问题。举例来说：在一家密集使用电脑的公司中，要搜集大量与工作形态无关却吹毛求疵的信息，其实是相当容易的。就像我们所提到的，虽然有些评估是无形的，但是一项评估都可以做到和标准相关，在这种情况下，需要用迂回的、代替性的方法来从事评估。例如：公司中的员工士气，是没有办法直接评估的，但是管理人员们相信，有些项目是和士气息息相关的，像员工流动率、员工诉苦和迟缓等等不一而足，于是便可以循着这些项目来做评估。

（2）对于某一样本的评估，必须代表整个母体

在某些情况下，我们只能评估整体的某些部分，因为这些情况下要评估每一个项目是不切实际的。例如美得公司（Minute Maid）并不检验果园中的每一个柳橙，来评估制造果汁用的柳橙品质是否合乎标准。当美得公司评估柳橙甜度、果汁品质或其他各方面时，通常抽检少数足以代表整个果园收获物的柳橙做为代表，相同的概念也同样可以应用在其他种类的评估上。然而要特别注意的是，像司迪克（Steak & Ale）一类的连锁餐厅，要进行对顾客的服务评估时，必须确定抽样评估的餐厅和工作人员，能够代表所有餐厅的一般情形。否则，如果选取的是表现最为杰出的餐厅和工作人员，管理者很可能就忽略了在大部分餐厅都存在的弊病。

(3) 评估必须可靠且有效

评估经过一段时期后，是否仍保持其稳定性，决定了评估的有效性，相同的情况理应产生相同的结果。让我们举个例子来说明：如果有一个消费者调查显示：每个人进入常去购物的地方，平均每天花费四十四块美元，在另一时间做的消费者调查应该也反映相同的结果。至于所谓的有效性，则意味着真正评估到了我们想要评估的东西。一份设法要了解员工对公司的态度或看法的问卷调查，只有在真正调查到员工看法时才算有效，否则不论调查出什么结果，都不算有效。一份设计拙劣的问卷调查，可能因为难以阅读，而只调查出员工的阅读能力，而非他们的态度。显然的，无效的评估只能导致错误的信息和薄弱的控制力。

3. 第三阶段：比较绩效与标准

这一阶段的重点是在比较实际的情况和应该达到的情况。由管理者来决定预期结果的完成度，决定到底偏离标准多少，才是可允许且相对来说是安全的，也是一项重要的课题。

倘若所制定标准是明白易懂的，且绩效已被正确的评估过了，则比较这个过程是一点也不难的。如果通用汽车公司(General Motors)所建立的获利标准是这样的：每个部门的资产报酬应达到7%，则如果在年底的时候，实际的绩效表现也是7%，就不存在任何控制的问题。但是，真正的表现往往不能和计划完全一致。事实上，计划的变异性(deviation)是一种正常的状态，而问题在于实际表现和计划表现相差多远时，组织可能会失去控制能力。管理当局不能对每一个小小的绩效偏差都做出反应，因此须建立一个偏差容许范围，而且这也显示了当绩效偏差标准或计划的数字未超出范围时，并不会引起关心。这种变异范围包含了控制的上限及下限，当绩效程度被评估落在这个范围之外的時候，即需要在管理上采行控制。这种使用上、下限来管理控制的方法，有个专门的术语称之为例外原则(exception principle)或例

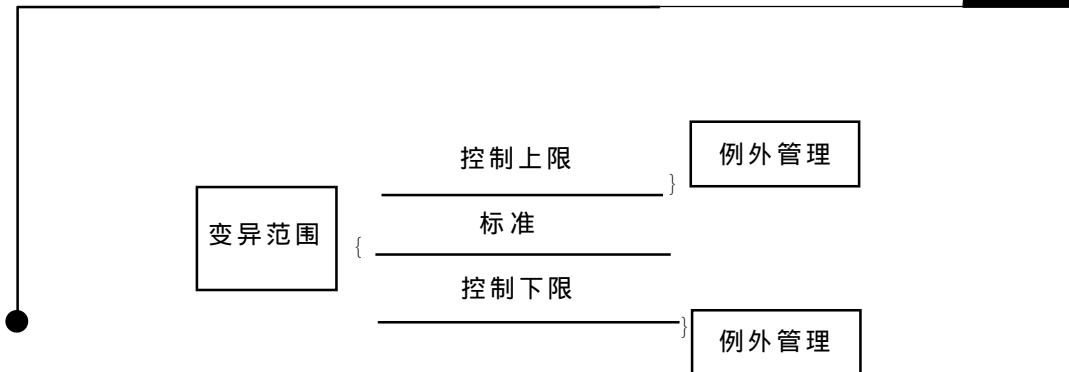


图 5-1 变异范围与例外管理

外管理(management by exception , MBE), 这些观念在图 5-1 中将有更详细的阐述。

例外管理(MBE) 使得只有在和标准相比较下, 产生明确的变异时, 才策动控制系统, 这样的情况下, 控制系统才不会花费太高的成本; 控制系统功能不管变异性是大是小, 都发出警报。控制成本包括所有管理人员与非管理人员搜集、沟通与分析那些为控制所需信息与设备的时间, 并且也包括取得信息的成本。如果投资在控制系统上所实现的利益并没有超过成本, 这样的控制系统是不经济且达不到预期目标的。例外管理的一项重要原则是: 较小的偏差由低层的管理人员负责掌握及控制, 连续性的较大偏差才由高层的管理人员负责控制。

有一个健康上的问题也提供了一种类似的关系: 当一个人只是轻微的擦伤, 或只是患了一点小感冒, 他不会去看医生。更正确的说, 当一个人要求医生的诊疗服务时, 他的身体离健康的标准已经有相当的距离了。同样的例子是著名的百货业连锁店——梅西(Macy ' s) 公司, 这家连锁企业有许多的商店, 每年的零售销售额高达数百万美元, 替例外管理的概念提供了很好的例子。假设管理当局计划来年能有三亿六千五百万元的销售额, 这个总额的数字, 相当于每个星期要有七百万元的销售额。如果在四月的第二个星期只有六百八十万美元, 管理当局并不需要太早拉警报。二十万美元的短缺可能会让小

零售商面临倒闭的厄运，但是对于像梅西公司这种大企业，只代表了一点小小的偏差。然而，如果减少二十万美元是集中在一家分店，那家分店的经理就必须特别要注意，并且实施控制策略。如果这家分店的偏差情况一直继续下去，将会受到高层管理人员的注意；比如说，较高阶层的管理人员可能发现分店经理所花用的促销费用低于控制的下限，而员工的流动率却高于控制的上限。像这种的变异性就需要采取行动来矫正，因为它们减低了收入。在这样的情况下，较高阶层的管理人员可能会用他们的权威来实行新科技以达到标准。

4. 第四阶段：修正变异

“发现火警并不一定就能扑灭火势”，前三个阶段的工作，只能算是控制过程中的“发现火警”，第四阶段的工作，才能真正防止火苗蔓延，并且加以扑灭，这个阶段所做的便是修正行动（corrective action），包括在前面已经大量讨论过的制定决策（decision making）。修正的措施可以为各种不同的管理程序的必要本质做为说明。举例来说：这个阶段可以发现计划可能已经和现在实际上执行的情况不太吻合了！或者因沟通不良和员工拒绝工作的原因，而使得计划没有适当的付诸实现。控制可以协助管理者发现变异，然而，真正要修正这些变异，就必须能机敏的解决问题以及对管理流程的通盘了解。对管理过程的全盘了解，有助于个人决定何者应修正标准、更换主要管理者、改变组织结构、实施新的人力资源计划等等。在1986年的时候，亨利威尔（Honeywell）公司察觉他们的盈余标准并未达到，因此管理阶层试图修正变异。于是实施大规模的组织改组工作、更易人事政策，并且严密监督费用的流向，在1987年的时候，盈余回升到预期的标准。建立有效的控制系统使得这次的改革获得成功。

（四）控制的类型

控制是一种未来导向（future-directed）的过程，研究控制系统已久的权威哈罗德·孔茨（Harold Koontz）曾经这样说过：“既然过去已经无法重头来

过，有效的控制目标应该锁定在现在和未来有违计划的偏差。”不论是不是属于类神经机制的控制，设计控制系统的目的都是在利用反馈来预防变异的发生。图 5-2 简单的介绍了反馈系统。运用类神经机制控制（cybernetic con-

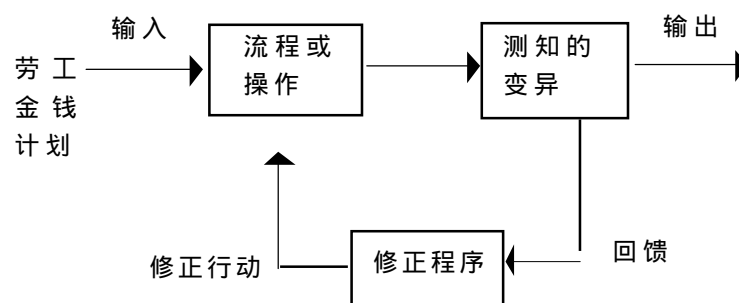


图 5-2 简单反馈

trol) 系统，使用的是自动导向的反馈控制系统。诺伯特·威恩纳（Norbert Wiener）为这种类神经机制的控制，提供了很好的概念；他解释说：这种控制系统经由内部信息的揭露以达到错误目标；并且自动自发的采取修正的措施。类神经机制的控制最明显的特色是监督和管理流程，是利用自动调节的机制。

物理、生物和社会系统也都使用类似神经机制的控制。例如说：当植物的感觉器官发现某个方向上的来光要较其他方向为多，它会渐渐地向光源趋近。自动调温器和火炉提供了另一个例子：当自动调温器发现温度达到一定的水准，便驱动火炉运作，这个例子中的自动调温器就是自行监控的，这种自行监控的性质在所有反馈控制系统中都发现的到。系统有它的目的和需求，首先从外界取得资源，再将这些资源转成供内部使用或运向外界的产品，在这个过程中，一直持续不断的自我监控以发现偏误。

非类神经机制控制（noncybernetic control），就需要外部的监控系统。再拿自动调温器来做为例子：自动调温器借着温度的测量，自动决定使不使用

壁炉，但是这其实是由一外部代理商自行设定温度标准的。如果我们想要有不同的温度，可以如前述调整自动调温器。因为在这个过程中需要有外部代理商，整个系统——温度、自动调温器和壁炉——也可以看做不是类神经机制的控制系统。原先由外部代理商设定的温度，可以视为“固定数字”。在一个真正非类神经机制的控制系统中，有机体建立标准，提供反馈并且做适当

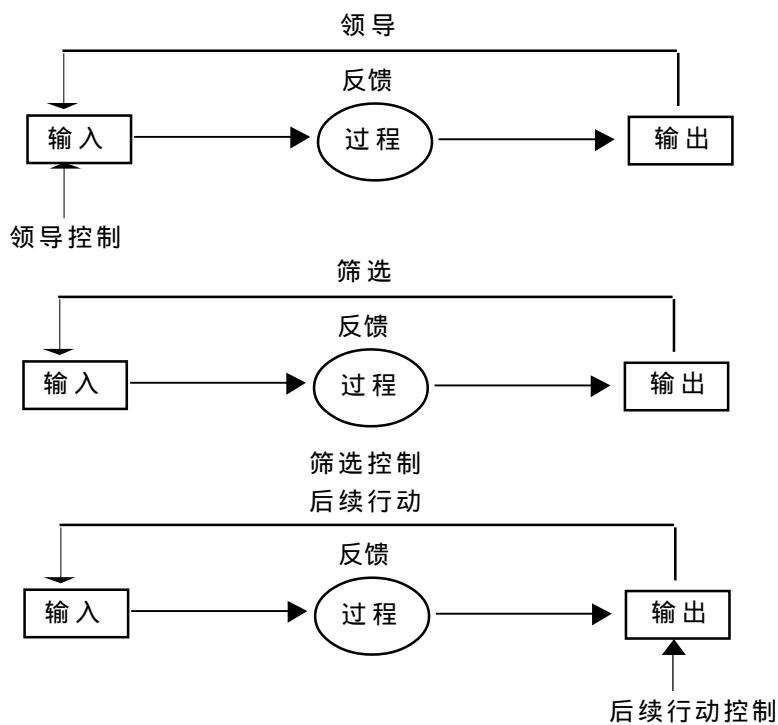


图 5-3 三种控制的类型

的调整。纯粹的一类神经机制的控制系统在管理上并不多见，因为我们常常早就从各种不同来源，得到外部代理商建立的标准和回馈。

三种非类神经机制的控制系统皆是使用于管理中：指导控制、筛选控制和后续行动控制。这三种控制都呈现在图 5-3 上。