

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管理控制者，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；

——期限：在作业日程上的超前或滞后都意味着对预定期限的不遵从。这种不遵从导致在规定时间内产品或服务数量的过剩或短缺。库存不论过剩还是不足，都可能带来必须考察的成本增加。库存过剩通常不是很明显的，因此难以及时发现并准确地用数字表达。相反，库存不足则显而易见，由此带来的不利影响，如商业罚款和行政处罚，可以用数字准确表达。另外，库存不足亦可带来类似质量缺陷的扩散性影响，特别是机会损失；

——盈利性：通过比较一种产品或一种服务的生产成本与销售价格而获得的一种指标。^[4]两者之间的差额，盈余或亏损，测度了企业获得的经济收益。关于这一点，必须指出，一般来说，只有商业性活动才可进入市场，从而才与市场价格有关。其他活动，从原则上来说，没有权利使企业进入市场竞争。

因此，管理负责人的活动效率有时以成本最小化（数量、质量、期限）有时以盈利最大化的标准来评价。

表 2 管理活动的经济测度

测 度	目 标			
	数 量	质 量	期 限	盈 利 性
结 果	活动单位	废次品	库存余缺	成本价格比较
经济评价	成 本	成 本	成 本	成果(盈利/亏损)

2. 从手段这个层面来看，管理负责人的作用是双重的：获得手段并作出最佳选择。

——手段：管理者需要利用一系列手段。其中有些手段是经常性需要的，如厂房或设备等；有些是需要周期性地更换的，如人、资本、原材料等。为了获得必需的手段，管理者可能需要事先请示，这将限制他行动的自由度。他也可能享有一些事先确定限制条件的授权，——这样也许更为可取。⁽⁵⁾在这种情况下，管理者拥有相对的自主权。

——最佳选择：有些管理决策，比如易腐食品的价格制定，需要在短时间内迅速作出。但是一般来说，决策前总有一段时间让管理者在参谋人员的帮助下思考如何最合理地运用生产手段。⁽⁶⁾成本最小化、利润最大化的最优管理需要进行认真的思考，这种思考通常是与标准的制定⁽⁷⁾和行动的控制⁽⁸⁾相结合的。管理负责人的独立性却是位于这些控制标准的界域之内。这样，其决策就是在下述三极之间进行的波动（见图 1）。

3 调整：管理负责人在下述领域有权提出调整建议：

就目标而言，他或者可以提出新的目标，或者可以对原先的目标进行批评并提出修改意见：比如，讨论并建议修改与生产销售有关的目标；建议增加产

量、降低质量、延迟交货或做反方向的调整，等等。

就手段而言，他可以建议制造或购买新的、特别是与提高生产率有关的投资品，并论证其经济有用性，比如说可以降低成本。以水泥工业为例，工厂经理的任务在于建议并实现制造与运输的改善，以保证企业能够持续地降低水泥的生产成本，从而能够应对不断加剧的市场竞争。

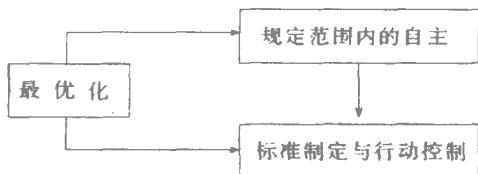


图 1

由于企业的实证原因和不断变化的特点，要跳出经济学的分析方法，赋予管理概念一个具体的内涵，把管理视作一种特殊的决策，似乎显得比较复杂。

三、企业管理的实践

在论及管理的概念、任务的内容以及结构的研究时，企业中运用的定义经常是混乱的：

1. 我们从目标与手段的角度对管理活动的定

义并未得到普遍的认同。比如，人们可以经常听到“日常管理活动”的说法。“日常”的限定表明存在某种已经形成的公式化的程序性工作。这种工作，在我们看来，更多地属于执行性、而非管理性活动。这个概念的过度利用也许是为了使那种在某些人眼中不那么诱人的工作显得壮观些。与之相反，这个词因广泛运用而成为以至于有时被趋于认为是领导的同义词。比如，有人便这样定义，“管理的职能是选择并保证实现目标”⁽⁹⁾。我们也常看到“企业管理”、“一般管理”这类使人联想到管理与领导的词义含糊的说法。

2. 另一方面，要列出在本质上属于管理的所有工作任务也非易事。比如，如果涉及棉花、皮革、橡胶这类可以期货形式购买的原料，则采购可能属于领导的职能。在这种情况下，价格预测对企业是至关重要的。如果仅涉及到现货购买或库存，这是比较常见的情况，那么，采购则属于管理的任务。最后，如果提出的问题属于次要、重复性的，或变成次要、重复性的，则问题的解决可能被下降为执行层的职能。一项具体工作究竟属于执行性任务还是属于管理，要视具体的情况而定。这时，工作的具体分析是不可或缺的。

3. 在谈到企业组织时，存在着这样一种倾向，

即趋于把领导(工作)管理、执行与领导者或高级干部、干部、工头以及执行者这样的等级层次相对应。这种导致把管理负责人与干部视为一体的经济分析与组织分析的重叠,在我们看来,可能存在某些障碍。

首先会遇到边界确定的问题:工头,亦称基层干部,有时也会被授予管理的责任。同样,中层干部和高层干部的工作也是难以明确界定的,因为这两者都无法直接介入领导的工作,——除非通过建议的形式。企业之间以及企业内部的不同层次,存在着大量的区别,这要求我们谈到此类问题时应谨慎小心些。

即便我们为方便起见,将现场生产监督人员归类为执行者,将高层干部归类为领导,中层干部的活动也不能完全包含管理这个概念的内涵。任何干部在日常工作中都需要应对一些执行性的任务,比如应用标准化的规则或程序,以简化其工作从而使之有更多的时间和精力去考虑更为重要的问题。也有这样一些干部,他们的工作几乎与管理活动没有任何关系,比如研究与开发人员,试验室的工作人员等。

也许是在领导的层次,其任务的范围最为广泛,各种活动的内容也最为不可分割地交织在一起。实践表明,领导需要同时进行管理与执行性的活动。

在一个组织合理化的企业中，这种交叉本不应存在。^[10]在领导活动与管理活动之间存在着持续的、必要的交叉。领导者依赖于管理活动，因为这些活动的结果影响企业的生存与发展。而且，这些活动的成功或失败反映了领导的有效性。它们促进了后者的发展、适应或调整。^[11]领导经常不得不在有损盈利水平的相互矛盾的管理活动的冲突中进行裁决。^[12]

表 3

企业	活动性质		
	领导	管理	执行
商业	改变销售形式： 转向自选市场	确定商品价格	销售、供货等
农业	改变活动类型： 从单一经营 转向多种经营	确定栽种面积	收割、挤奶等

在干部编制通常很少的中小企业，业主活动的复杂性也是非常明显的。描述一家小商业企业和一家小农业企业业主活动内容的上表可以表明这一点。

四、决策学说与管理

近 40 年来企业的变化可以从与决策制定有关

的各种学说的形成中窥见一斑。考查一下这些学说中的行政管理 (Administration) 与管理学 (Management) 的形成和发展, 可使我们了解企业变化的一般轨迹以及经营管理 (Gestion) 在企业中的地位。

1. 行政管理。——只是在本世纪初, 行政管理才用于专指含义。哈佛商学院 (严格的字面翻译应为“哈佛商业行政学院”, - School of Business Administration. ——译注) 于 1908 年成立。亨利·法约尔 (Henry Fayol) 的《工业行政和一般行政》(通常译为《工业管理和一般管理》, Administration generale et industrielle) 于 1916 年问世。^[13]

在法约尔看来, 行政管理的地位要相对逊于经营, 包括五种要素, 其中预测与控制作为第一和第五个要素, 其重要性得到强调。利润的概念也被列举, 但更多地是被视为行政管理的结果, 而非行动的动力。此外, 授权仅被不经意地提到: “如果领导人的才能、精力、智慧、经验、理解速度……允许他扩大活动范围, 他则可以加强集中, 把其助手作用降低为普通招待人的作用。相反, 如果他愿意一方面保留全面领导的特权, 一方面更多地采用协作者的经验和意见, 那么可以实行广泛的权力分散”。^[14]

从整体上来说, 法约尔概念中的行政管理不是

一组确定行动的组合。不论用近 60 年来变化中的观点看，还是用现代的术语来分析，法约尔都把这个概念有时视作领导的同义词（当他谈到一般行政时），有时与经营管理等意齐观（当他谈到工业行政时）。此外，在法约尔看来，在企业中工作的任何人都程度不同地具有行政的能力。

提到董事会 (Conseil d'Administration) 或授权董事 (administrateur délégué)^[15]，人们也许会立即想到，这是属于领导层的。与此相反，1955 年由 G. 贝尔吉创办的企业行政学院，提出了这样的问题：应针对何种类型的决策来培养其学员

行政学说在指挥概念上过于专制、对经济效率莫不关心的古典特征是显而易见的。这个概念在企业中也被运用，但用于专指某类特殊活动。行政部门的主要职能在于处理程序的制定与执行等问题，这可能涉及法律文件或企业内部的文献，比如情况通报、岗位定义、资料流通，等等。行政职能因此而贡献于企业运行。这种职能包含了领导活动（安装一台电脑）经营管理活动（确定资料流转线路）以及执行性活动。

2. “管理 (Management)”。—— 这是一个在美国广为运用的概念。在那儿，有关“管理学”的书籍