

第五篇 控制

控制篇

1. 控制与控制过程

2. 控制方法

3. 风险控制



第十二章

控制类型与过程

控制

一. 控制的内涵

二. 控制的分类

三. 控制的过程



第一节 控制的内涵

控制 (controlling) 是指对组织内部的管理活动及其效果进行衡量和矫正，以确保组织的目标以及为此而拟定的计划得以实现。



目的性



整体性



通过监督和纠偏来实现



是一个过程

第一节 控制的内涵

控制的作用

1. 检验作用

- 它检验各项工作是否按预定计划进行，同时也检验计划的正确性和合理性。

2. 调节作用

- 在计划的执行过程中，对原计划进行修改，并调整整个管理过程。

第一节 控制的内涵

控制与计划

- ✓ 控制是指监视各项活动以保证它们按计划进行并纠正各种重要偏差的过程。
- ✓ 控制是依据计划检查衡量计划的执行情况，根据偏差，调整计划使活动与计划相吻合。
- ✓ 计划是控制的前提，控制则是完成计划的保证，如果没有控制，没有实际与计划的比较，计划也就毫无意义。

第一节 控制的内涵

控制与组织

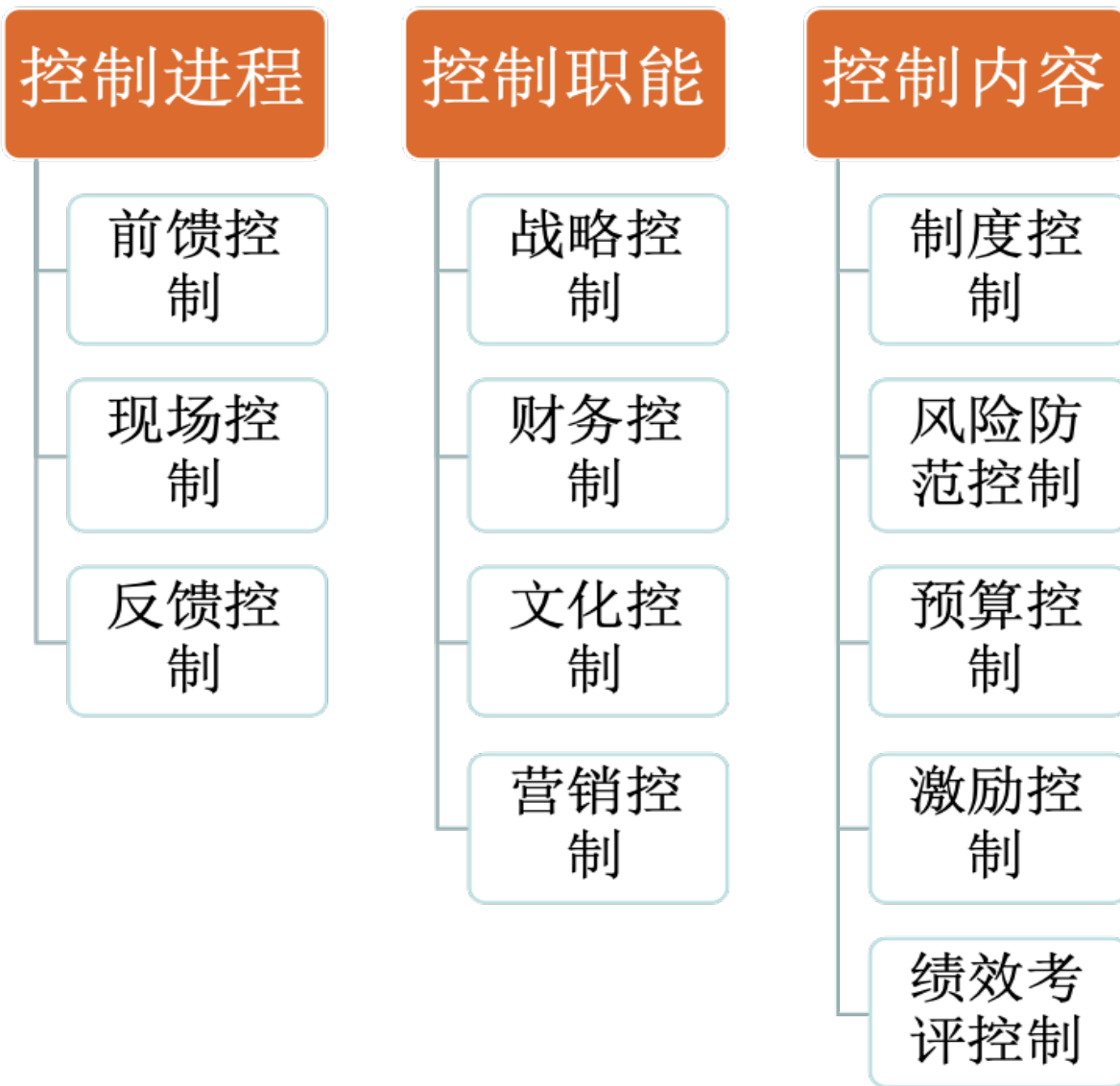
- ✓ 组织控制的目的是给管理者提供一个能够激励下属朝着实现组织目标方向努力的手段，并给管理者提供有关组织及其成员如何适当完成任务的具体反馈。
- ✓ 从组织控制的角度：控制是管理者监督和规范组织及其成员各项活动以保证它们按计划进行，并纠正各种重要偏差，使他们有效地从事实现组织目标所需的行动的过程。

第一节 控制的内涵

系统观看控制

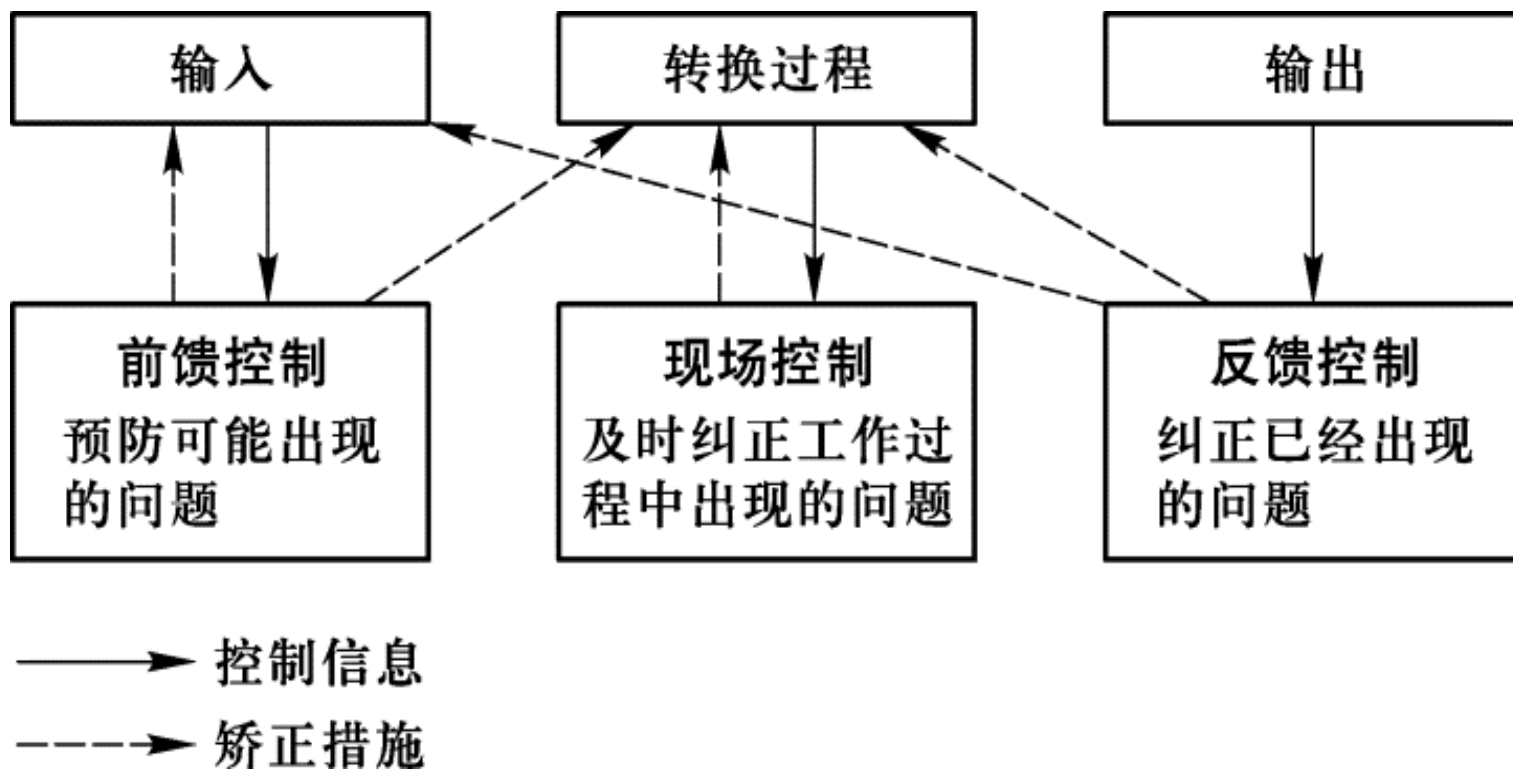


第二节 控制的类型



第二节 控制的类型

按控制进程分



第二节 控制的类型

按控制进程分

前馈控制

- **事前控制**或预先控制
- 是指组织在工作活动正式开始前对工作中可能产生的偏差进行预测和估计并采取防范措施，将可能的偏差消除于产生之前。
- 是一种**面向未来**的控制，强调防患于未然。

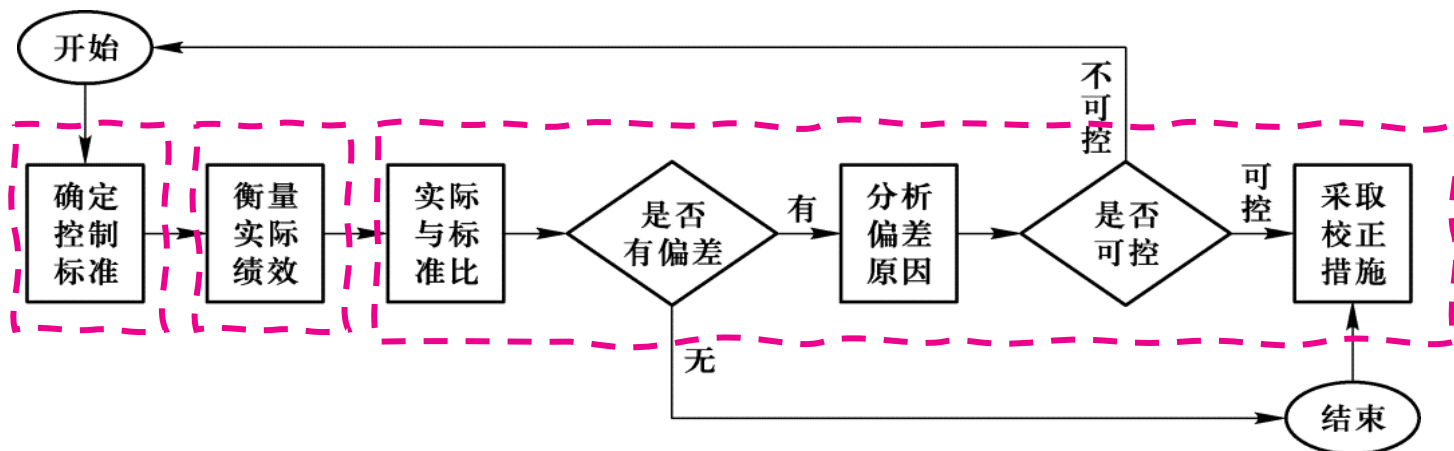
现场控制

- **同步控制**或同期控制
- 是指在某项工作或活动正在进行过程中所实施的控制。
- 是一种**面对面**的领导，目的是及时处理例外情况、矫正工作中发生的偏差，主要有**监督**和**指导**两项职能。

反馈控制

- **事后控制**
- 是指在工作结束或行为发生之后进行的控制。把注意力主要集中于工作或行为的结果上，通过对已形成的结果进行测量、比较和分析，发现偏差情况，据此采取相应措施，**防止之后再度发生**。

第三节 控制的过程



① 确定控制标准

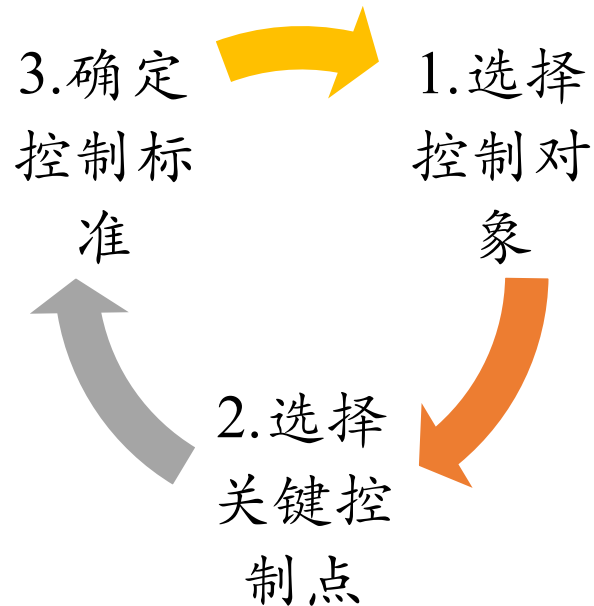
① 衡量实际成效

② 分析与纠偏

第三节 控制的过程

① 确定控制标准

- **标准 (standard)**，就是评定成效的尺度，是用来衡量组织中的各项工作或行为符合组织要求的程度的**标尺**。
- 通过将实际工作情况与标准相比较，管理者无须亲历工作就可以了解工作的进展情况。



第三节 控制的过程

① 确定控制标准

选择关键控制点

- ✓ 影响整个工作运行过程的重要操作与事项
- ✓ 能在重大损失出现之前显示出差异的事项
- ✓ 若干能反映组织主要绩效水平的时间与空间分布均衡的控制点

良好的控制来源于关键控制点的正确选择，因而这种选择或决策的能力也就成为判断管理者控制工作水平的一个重要标准。



第三节 控制的过程

② 衡量实际成效 (performance measurement)

控制过程的第二阶段是将**实际工作成绩**与**控制标准**进行比较，并做出客观的评价，从中发现二者的偏差，为进一步采取有效的控制措施提供全面准确的信息。



第三节 控制的过程

② 衡量实际成效 (performance measurement)

1. 衡量的主体:

工作者本人，还是同一层级的其他人员，抑或是上级主管人员或职能部门的人员？

2. 衡量的项目

需要衡量的是实际工作中与已制定的标准相对应的要素。

3. 衡量的方法

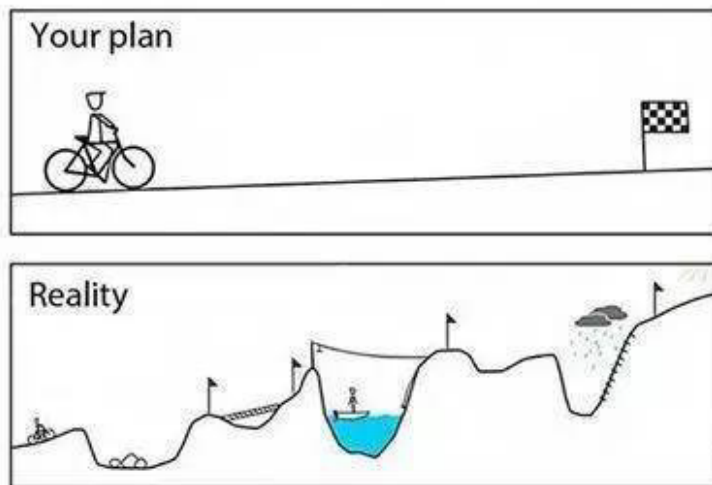
管理者可通过亲自观察、利用报表和报告、抽样调查等几种方法来获得实际工作绩效方面的资料和信息。

4. 衡量的频度

第三节 控制的过程

③ 分析与纠偏

在衡量实际绩效后，若没有偏差发生，或偏差在规定的“容限”之内，则该控制过程只需前两个阶段即可完成。但是如果存在偏差，且超出范围，就要采取措施加以纠正，并鉴定出偏差的大小和方向。



第三节 控制的过程

③ 分析与纠偏

(一) 分析偏差：

组织首先需要对偏差的性质进行分析和确认，以抓住问题的实质和重点。切忌“头痛医头，脚痛医脚”，找出偏差的真正原因，为对症下药制定纠偏措施提供保证。

造成偏差的原因

计划指标/工作**标准制定不科学**

脱离实际，本身存在偏差

外部环境中发生了意外变化

导致实际业绩偏离预期，出现偏差

组织**内部因素**的变化

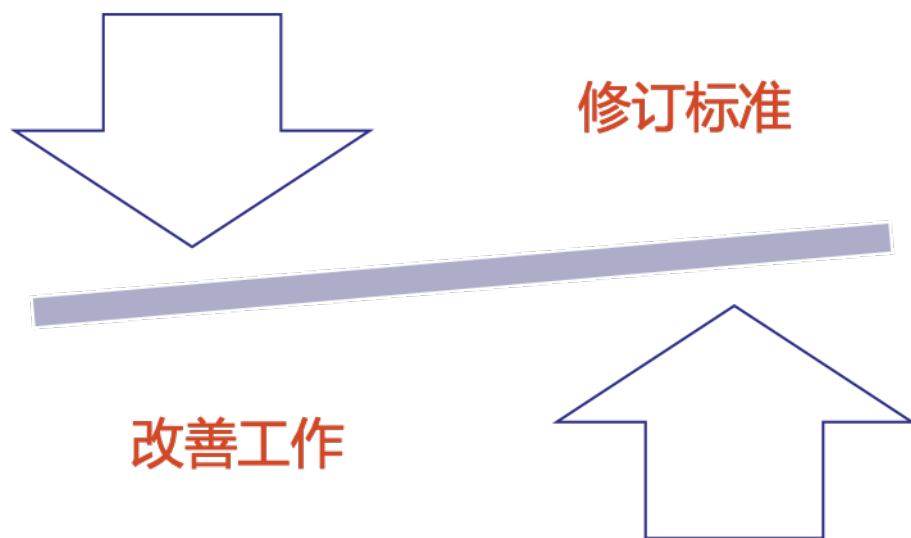
如工作方法不当、组织不力、领导无方等，导致业绩偏离预期。

第三节 控制的过程

③ 分析与纠偏

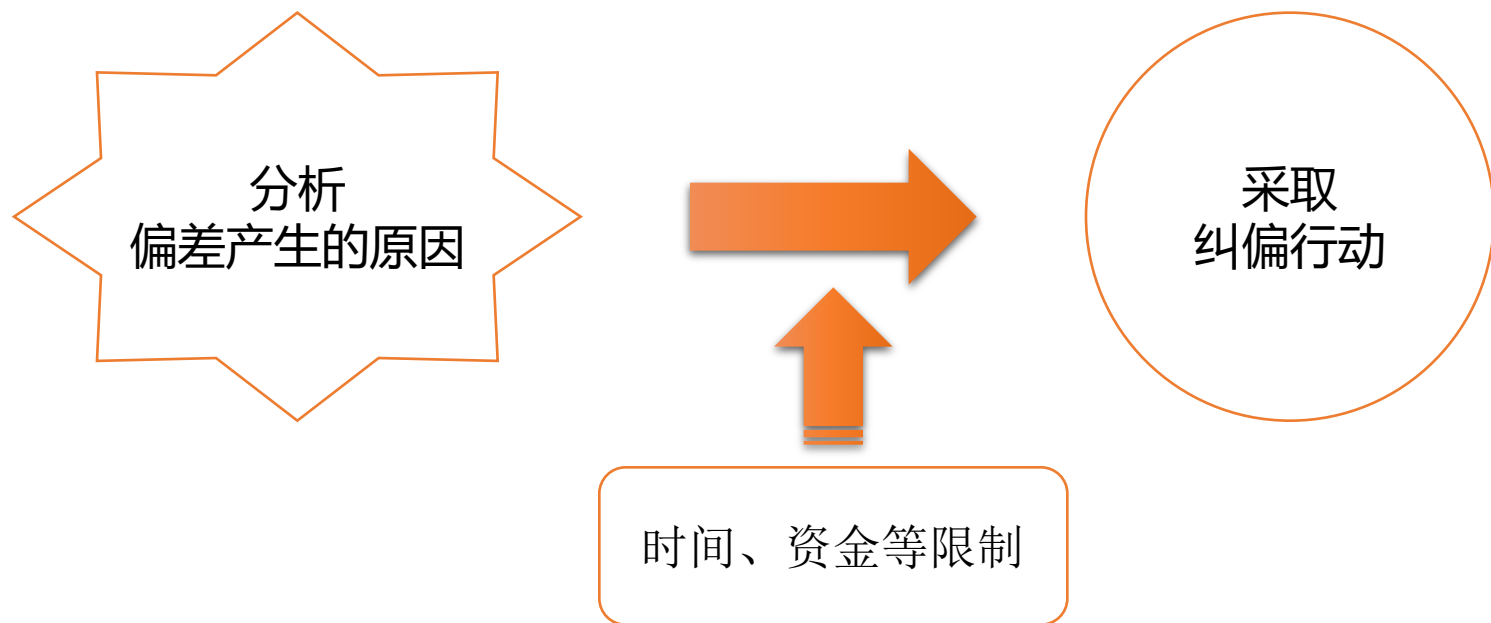
(二) 实施纠偏：

发现偏差后，只有采取了必要的纠偏行动，控制才是有效的。在深入分析并找出偏差产生的原因后，组织就应该有针对性地采取措施，对偏差进行处理和矫正。



第三节 控制的过程

③ 分析与纠偏



现实中，许多管理者往往以没有时间为借口或不愿变革而不采取彻底纠偏措施，仅仅满足于不断的救火式应急纠偏行动。事实证明，作为一个有效的管理者，对偏差进行认真的分析，并花一些时间以永久性地纠正这些偏差是非常有益的。



第十三章 控制方法

控制方法

从战略层次的角度，组织的控制方法可以划分为三类



控制方法

控制方法

预算控制

审计控制

财务控制

质量控制



预算控制

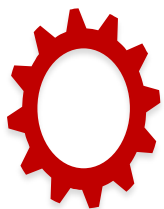
预算控制就是根据预算规定的收入与支出标准来检查和监督各个部门的生产经营活动，以保证各种活动或各个部门在充分达成既定目标、实现利润的过程中对经营资源进行有效利用，从而使成本费用支出受到严格有效的约束。

作为一种控制手段，预算控制是通过编制和执行预算来进行的。



审计控制

审计控制是指对反映组织资金运动过程及其结果的会计记录及财务报表进行审核、鉴定，以判断其真实性和公允性，从而起到控制的作用。审计是一项较独立的经济监控活动。



外部审计：由组织外部的机构（如会计师事务所）选派审计人员对组织财务报表及其反映的财务状况进行独立的检查和评估。

内部审计：由组织内部的机构或由财务部门的专职人员独立进行的，其目的是为组织内部控制提供一种手段，以检查和评价各项控制的有效性。



财务控制

财务控制是指对企业的资金投入及收益过程和结果进行衡量与校正，以确保企业目标以及为达到此目标所制定的财务计划得以实现。

1. 偿债能力比率
2. 盈利能力比率
3. 营运能力比率

质量控制

全面质量管理

根据国际标准化组织（ISO 8402：1994）的界定，**全面质量管理**（total quality management, **TQM**）

是指“一个组织以质量为中心，以全员参与为基础，目的在于通过让顾客满意和本组织所有者、员工、供方、合作伙伴或社会等相关者受益而达到长期成功的一种管理途径”。

全面质量管理的基本要求是“**三全一多**”，即**全过程**的质量管理、**全员**的质量管理、**全组织**的质量管理和**多方法**的质量管理。



质量控制

全面质量管理的八个原则

以顾客为关注焦点

管理的系统方法

领导作用

持续改进

全员参与

基于事实的决策方法

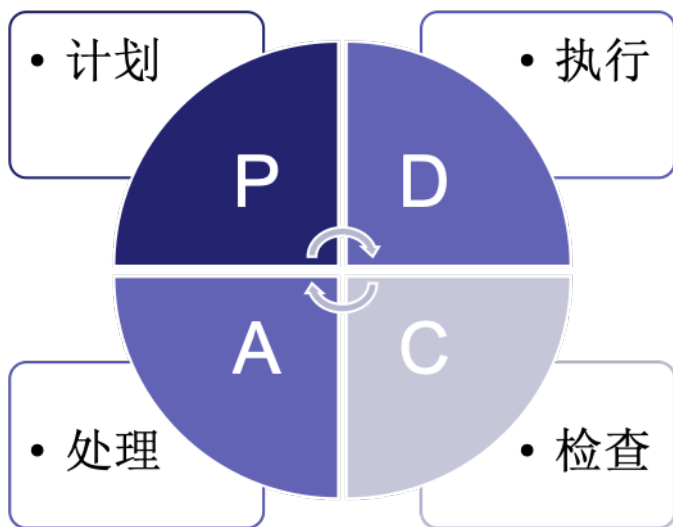
过程方法

与供方互利的关系

质量控制

全面质量管理的基本方法

PDCA循环可以反复使用，大环套小环，小环抱大环，相互衔接，相互促进，不断推进质量改进过程。熟练掌握和灵活运用PDCA循环方法，对于提高质量管理体系运行的效果和效率十分重要。



分析和评价现状，识别改进的区域

确定改进的目标

寻找可能的解决办法以实现这些目标

评价这些解决办法并做出选择

分析和评价现状，以识别改进的区域

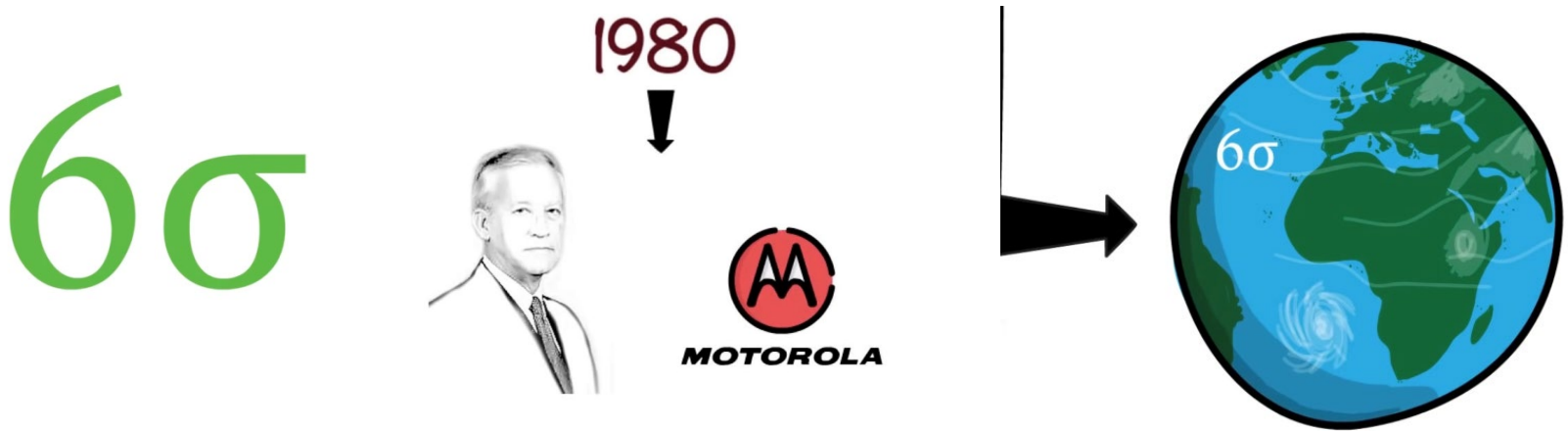
实施选定的解决办法

正式采纳更改

必要时对结果进行评审，以确定进一步改进的机会

质量控制：6 sigma管理

六西格玛管理（6 σ ）是一种建立在统计标准基础上、被设计用来减少瑕疵率以帮助降低成本、节省时间和提高顾客满意度的质量控制方法。



质量控制：6 sigma管理

- **宗旨**：消除无增值活动，缩短生产周期，提高客户的满意度。
- **指导思想**：重视从组织整体的角度，站在顾客的立场上考虑问题，采用科学的方法，在组织经营的所有领域追求无缺陷的质量，最大限度地减少组织的经营成本，提高竞争力。
- **作用**：六西格玛管理将组织的注意力同时集中在顾客和组织两个方面，**有利于降低成本和产品缺陷率，有利于缩短生产周期，有利于提高市场占有率和投资回报率，有利于提高顾客满意度。**



质量控制：6 sigma管理

六西格玛管理的六个原则

高度关注顾客需求

依据数据和事实管理

重视流程的改善

开展主动改进型管理

无边界合作

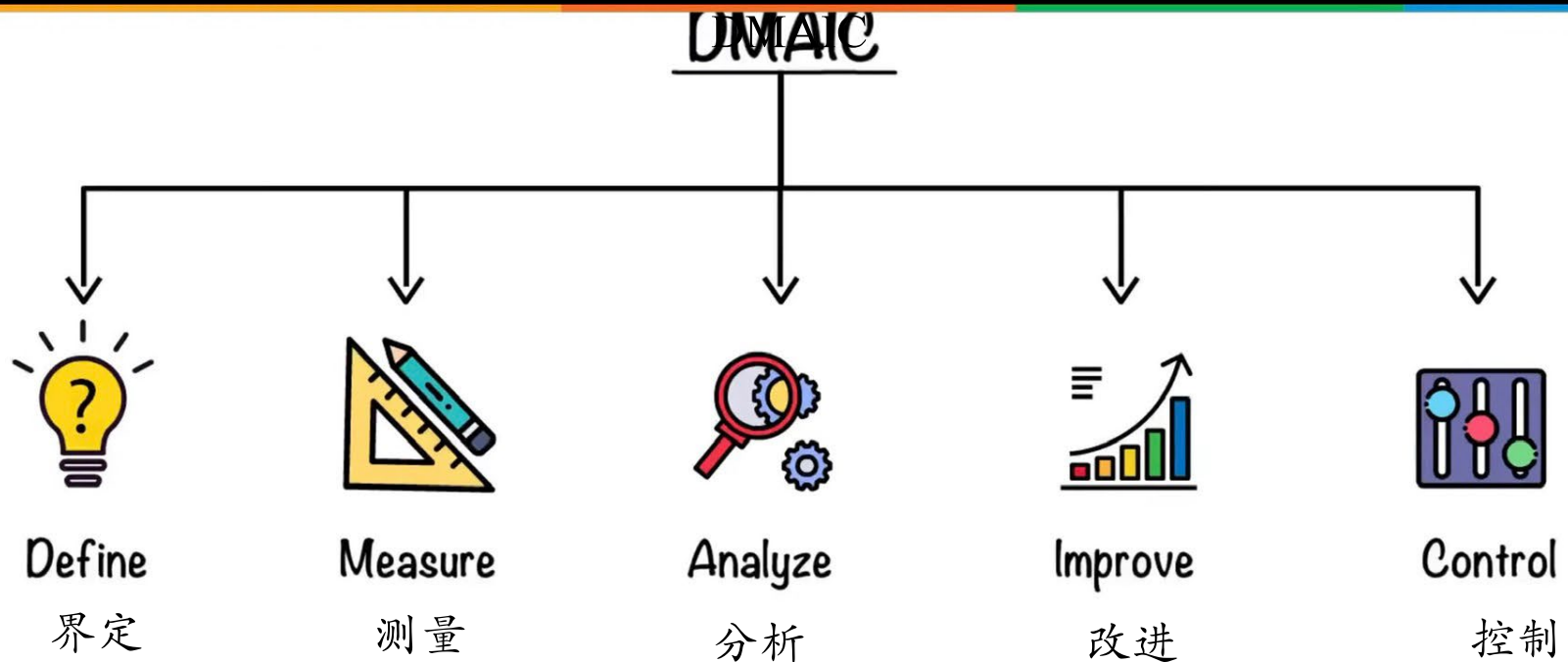
追求完美但容忍失败



质量控制：6 sigma管理

六西格玛业务改进方法

绝大多数企业在实施六西格玛管理时，都是采用边培训边实施的方式（learning by doing）。六西格玛业务改进最常用的方法是DMAIC与DMADV。



第五篇 控制

控制篇

1. 控制与控制过程

2. 控制方法

3. 风险控制

风险与风险管理

什么是风险？

- 是人类活动中固有的不确定性。既能带来机会又能构成威胁。
- 机会引诱人们从事各种活动，而风险蕴含的威胁，则唤醒人们警觉，设法回避、减轻、转移或分散之。
- 确定的事物，不管多么复杂或困难，都不能算风险。例如经过实践检验的自然规律、经济规律、社会规律等。不能将无知视为风险。

风险与风险管理

风险是指发生对组织不利事件的不确定性，包括事件发生的可能性及后果的大小。

风险客观说：

风险是客观存在的损失的不确定性，是可以预测的。在对风险事故进行观察统计的基础上，可以利用统计学等工具对风险的不确定性进行描述和度量。

风险主观说：

承认风险是损失的不确定性的同时，认为这种不确定性是个人对客观风险的评估，它同个人的知识、经验、精神和心理状态等因素有关，不同的人面对相同的风险会做出不同的判断。



风险与风险管理

风险管理：是指组织通过对风险的识别、衡量和处理，力求以最小的经济代价为组织目标的实现提供安全保障的管理活动。

- 风险管理规划
- 风险识别
- 风险定性和定量分析
- 制订风险应对措施并
- 风险应对活动进行监视与控制

应主动，创造条件，尽量扩大风险事件有利结果，妥善处理不利后果，以最小的代价实现活动的目的。

风险的计量

由可能性大小与后果两者决定

例如乘飞机、驾车与慧星撞击

驾车事故概率很高，但后果一般不大

乘飞机事故概率不大，但后果一般很严重

慧星撞击概率很小高，但后果极为严重