

公共管理硕士管理学复习：管理学复习要点（十八）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/231/2021_2022__E5_85_AC_E5_85_B1_E7_AE_A1_E7_c72_231578.htm 控制 一、控制含义

：法约尔：认为控制在企业中对每个人、事都起作用；厄威克：建劳动大军。现代：控制指对组织内部管理活动及其效果进行衡量和校正，以确保组织目标以及为此制定的组织计划得以顺利实现的管理活动。 含义四点：1）一项重要的管理活动。2）一个是检验计划执行成效及计划正确性的过程。3）须遵循一套科学的程序。（拟订标准、衡量成效、纠正偏差）4）具有明确的目标：（防止偏差产生及扩大、增强组织适应环境的能力、处理组织内部复杂局面、降低成本，节约资源） 广义控制目的：维持现计划和打破现计划。管理突破过程：打破现计划解决慢性问题（素质）需要的时间，关键是了解其产生的原因及表现。（步骤：论证必要性组织落实问题诊断与治疗克服阻力落实诊断方案在新水平上控制） 控制与监督区别：监督是衡量尺度，针对已发生事实，对目标维护；控制指导方向，立足事实针对期望，对目标促成。 与计划的区别：封闭系统，与计划密不可分。一是计划是控制前提，控制是计划实现的保证，一题两面；二是管理人员首先制定计划，计划作为评定行动及效果是否符合实际的标准，计划越明确、全面、完整，控制效果越好；三是没有计划就失去评价成效的依据，不知是否发生偏差，更谈不上纠偏；四是没有控制，放弃收集计划执行情况有关信息，因此不知计划是否完成，更不知其正确性和合理性，计划毫无意义。 二、重要性：1、任何组织、活动都需要进行控制。 2、

是管理职能不可分割的组成部分。（封闭）3、是管理创新的一种推动力量。

三、基本条件：1、必须明确标准。2、必须能获得实际与标准结果偏差信息。3、必须有可能采取措施纠正此偏差。

四、特征：整体性（控制全体成员职责，完计划共同责任，参与控制共同任务；对象是组织各方面）；动态性（内外部情况变化）；对人控制和由人执行；提高下属工作能力手段。

五、功能：（对管理这来说重要不是工作有无偏差，或有可能出现，而是能否及时发现并采取措施加以纠正，确保组织活动正常进行，顺利实现组织目标）1、对组织环境变化迅速作出反应；2、协调组织行为；3、提供修改计划的依据。

六、分类：

七、控制原理：1、反映计划要求（围绕计划进行，计划是标准）2、控制关键点（抓住关键意义因素，提高效率；选择关键点，美北极星及阿波罗登月；用计划评审技术确定关键线路和关键作业）3、控制趋势（现状所预示的趋势）4、组织适宜性（组织结构及部门特点来进行控制）5、控制例外（超一般情况，特别好坏的情况，平均值控制图；仅注意例外还不够，并非所有例外都重要，有些微不足道偏差也会预示更严重后果，注意把例外与关键结合，关键强调选择控制点，例外强调控制点以外的异常偏差）6、直接控制（人）。

八、有效控制前提和要求：

前提：1、控制要有计划（关系，本身也要有计划头痛医头，脚痛医脚）。2、要依据有效信息。3、要有组织。（专门机构及注意协调）4、必须建立明确责任制。

要求：1、适时控制：（及时掌握信息，迅速作出反应）2、适度控制：作用效果力度、范围和频度三维空间恰到好处。（防止控制不足或过度；力度频度要考虑多种因素 活动性质、层次幅度及

下属素质受训程度 全局统筹，突出重点；有经济上合理性）3、客观控制（超时1分钟罚款1元）4、弹性控制（有效的控制系统在遇到突发的、无力抗拒的变化且使组织计划与现实条件严重背离情况，控制系统仍发挥作用，维持组织正常运营，具有灵活性和弹性。与控制标准有关。）九、控制过程：1、控制标准制定：实施控制关键性步骤选择关键点。标准：定性，量（实物量 床位数、来信数 货币，时间任期、年度预算，综合 纪检部门立案件数、失业率、GDP增长率 方法：确定控制对象（组织成果因素：对外部环境变化预期及发展趋势的把握；资源投入；员工活动）选择控制重点（关键点）制定标准具体方法（统计、经验评估、工程标准法。注意：标准可操作性量化度高；应是组织目标具体化一致；可行、先进努力才达到；弹性适应环境变化。2、衡量实际工作。要求：除信息准确性外，及时性、可靠性、适用性提出基本要求。一是衡量必须与标准直接相关，通过衡量成绩，检验标准的客观性和有效性。二是样本具有代表性（渠道不可单一）三是衡量的可靠性（检测系统稳定性）四是信息适用性（针对不同部门提供不同信息）五是确定适宜衡量频度。获取信息方式：口头汇报；书面汇报；直接观察。（各种财务报表和报告、直接观察亲自检查和询问获得信息、通过开会或听取下级汇报）信息分类：计划（高层，来自外部）控制（中层，内部）作业（基层，内部）管理信息系统创始人：高登·戴维斯：三要素系统观点、数学方法、计算机应用。功能：1）准备提供统一格式信息，成本最低；2及时全面提供不同要求、程度信息，最快分析解释现象，及时产生正确控制；3全面系统保存信息，能很快查询

和综合信息，为决策提供信息支持；4利用各种经济管理方法和模型处理信息，预测未来和科学进行决策。开发方法：结构优化。

3、签定偏差与纠正措施。偏差分析可预防头医脚医；原因：一是外环境变化使原目标计划无法实现；二是由于组织调整了经营方针和经营战略。三是原来计划不合理，需要调整计划；四是管理不佳。手段：1人员配备控制；2实施评价控制（职工内在激励、自我控制、群体控制、外在控制）；3正式组织结构控制（建立权力机构、信息沟通渠道、合适控制跨度）；4政策与法规控制；5财务控制；6自适应控制（计算机原油冶炼）注意：优选方案；充分考虑原先计划的实施影响（追踪决策）；进行纠偏时争取多数人支持）

十、控制方法：类型：财务控制，人员控制，综合控制。

1、预算控制（预算是计划和控制手段）：内容：为实现组织计划目标，规定各种管理工作投入与产出的数量；投入与产出的原因说明；实现投入与产出的时间预计。作用：改进计划，促进组织协调和控制。目的：改进计划；促进组织协调；有利于控制。分类：收支（货币，收入是最基本销售预算；支出：直接材料、人工和附加费用）实物量（直接工时台时数原材料数量占地面积和生产量）、投资（固定资产基本建设）、现金（剩余资金投资计划最重要）、资产负债表预算。缺陷：过细会过严，束缚手脚；取代组织目标；依据不足；最大缺乏灵活性。克服缺陷：可变预算费用项目分析，确定各个费用项目应怎样随产量变化而变化；零基预算彼得·菲尔，美国“日落法”。核心不因循守旧，一切依据组织目标重新考虑。注意：一是组织活动的目标，预算要达到的目标；二是分析目标的必要性及项目的实施结果；三是实施项目

的备选方案的数量及选择的方案是否最佳；四是分析项目需要的资金数量、资金来源及使用是否具有合理性。

2、程序控制：必要性体现：一是使管理活动规范有序；二是助于提高管理效率；三是调动管理人员积极性。原则：程序数量最少原则；程序目标原则；程序可行原则；程序权威原则。步骤：分析工作过程工具业务流程图和程序说明绘制和编制二者。

3、审计控制：产生古代埃及寻求信息和核实信息。内容：财务、组织业务发展、组织的各项职能及战略目标审计。外部审计、内部和管理（内部发展，对所有组织管理工作绩效全面评估和评价签定方法。财务报表分析：三种：利润率、流动性、生产率。方法：实际数字法；比率分析法（财务 流动、负债、销售利润率、资金利润率 和经营比率 库存周转、固定资产周转、收入与销售费用比率 ）。4、人员及综合控制：人员：签定式评价法、实地审查法、强选择列（晋升）成队列、偶然事件评价法。综合：资料设计控制法（程序）；审计；网络分析技术（项目用人力、物力、财力平衡，控制项目时间和成本，出现偏差时找原因和关键因素）；目标管理（核心各级组织都参与目标制定）。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com