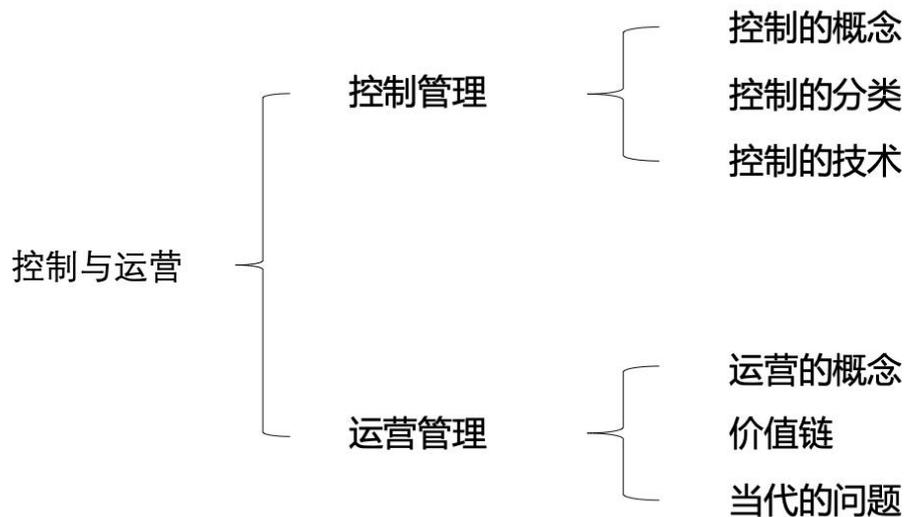


## 第十二讲 控制与运营



### 一、控制的概念及过程

#### 一、什么是控制？

**控制** (controlling)： 监控、比较和纠正工作绩效的过程。

**控制的目的是：** 确保所有的行动都是按照实现目标的方式完成的。

#### 二、控制为什么重要

控制职能的价值体现在三个具体的方面：

##### 1. 确保组织目标的实现

如果管理者不进行控制,他们无法知道自己的目标和计划是否实现以及未来应该采取怎样的措施。

##### 2. 确保信息的质量

控制系统可以提供员工绩效的信息和反馈,将潜在问题的可能性降到最低。

##### 3. 经济且有效地利用组织资源

保护组织和组织的资产。

#### 三、控制过程

**控制过程** (control process)： 是一个确定标准、测量实际绩效、比较实际绩效和标准以及采取管理行动来纠正偏差和调整不合理标准的过程。

##### 步骤 1：确定标准

**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。

##### 步骤 2：测量实际绩效

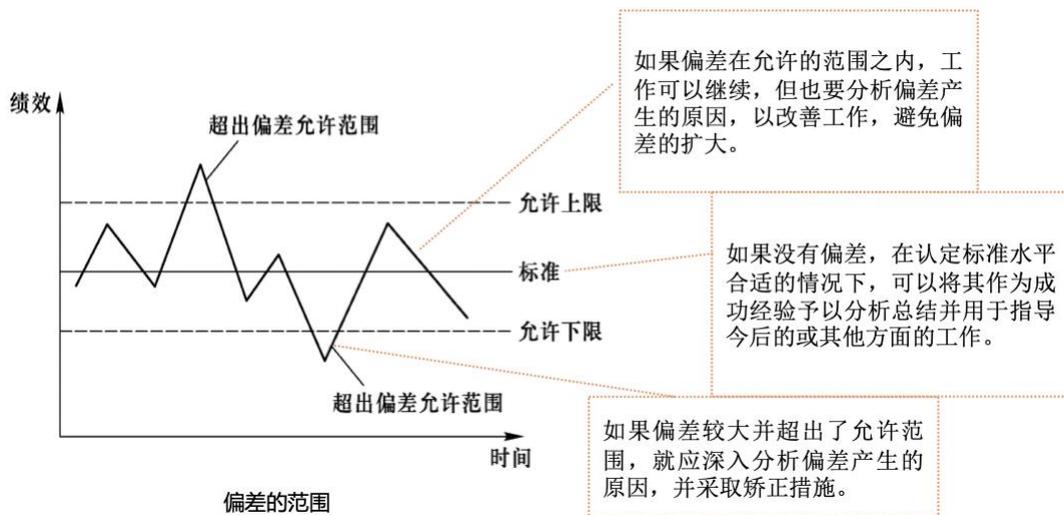
- 如何测量——一个人观察、统计报告、口头汇报和书面报告
- 测量什么——在控制过程中测量什么可能比如何测量更为关键。

### 步骤 3: 比较实际绩效和标准

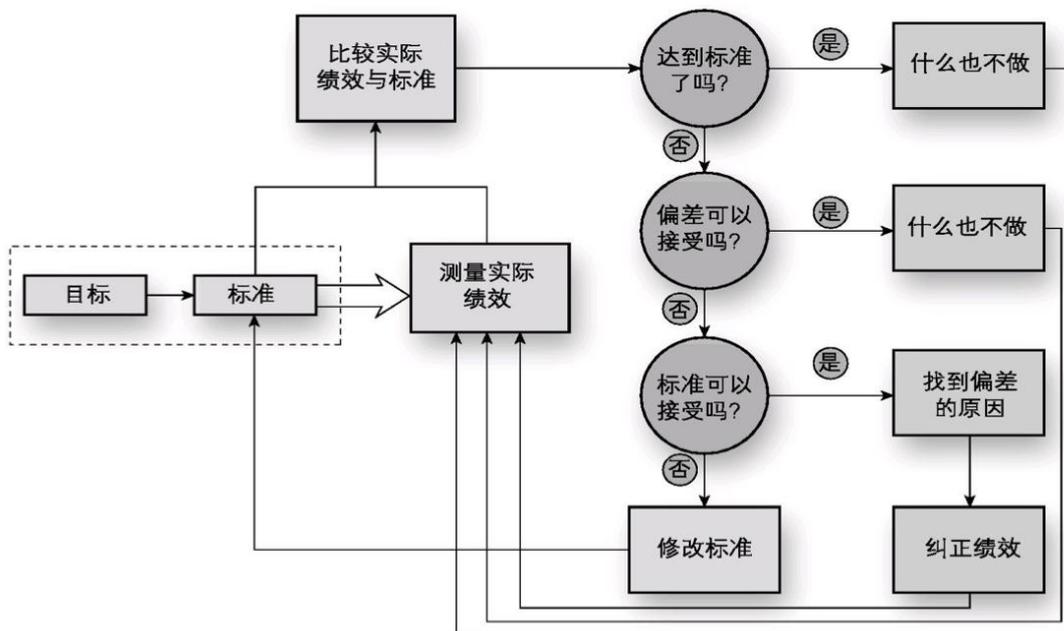
- 判断实际绩效和标准之间的偏差。
- 偏差范围 (range of variation): 实际绩效和标准之间的偏差的。

### 步骤 4: 采取管理行动

- **直接纠正行动:** 为了立即纠正问题以使绩效回到正确轨道上所采取的行为。
- **彻底纠正行动:** 首先考察绩效偏差产生的原因和机制,然后纠正产生偏差的根源。
- **修改标准:** 如果实际绩效持续超过目标,那么管理者应该看一看设定的目标是否太过简单,需要提高标准。管理者必须对降低标准谨慎行事。



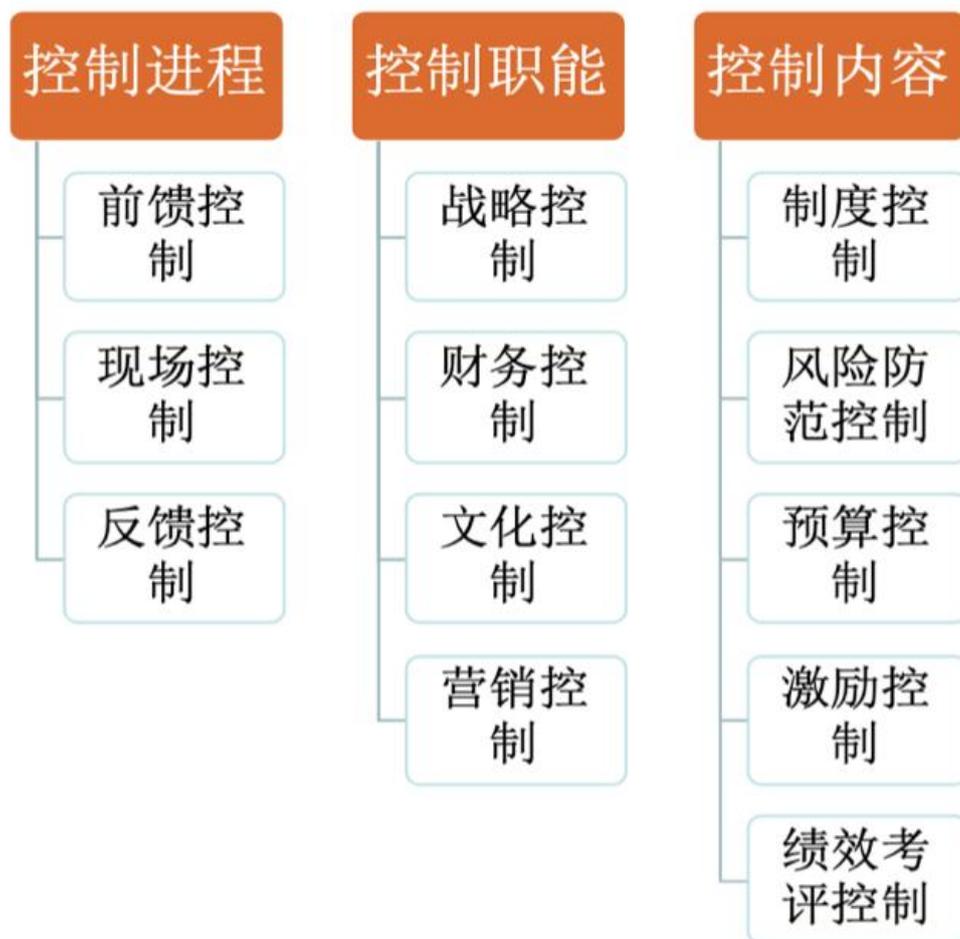
## 四、控制过程中的管理决策



## 有效控制的原则

- 重点原则：抓住活动过程的关键和重点；
- 及时性原则：及时的检测、反馈，满足决策者的需要；
- 灵活性原则：制定多种方案应对变化；
- 经济性原则：注意投入的资源和获得的汇报，提高效率；

## 二、控制的类型



### 一、控制进程

#### (1) 前馈控制

发生在实际活动之前的控制。

#### (2) 同期控制 (现场控制)

发生在工作活动进行的时候的控制。

例如：走动式管理——管理者在工作现场直接与员工进行互动。

#### (3) 反馈控制

控制发生在活动之后。

例如：了解计划的完成情况、增强对员工的激励。

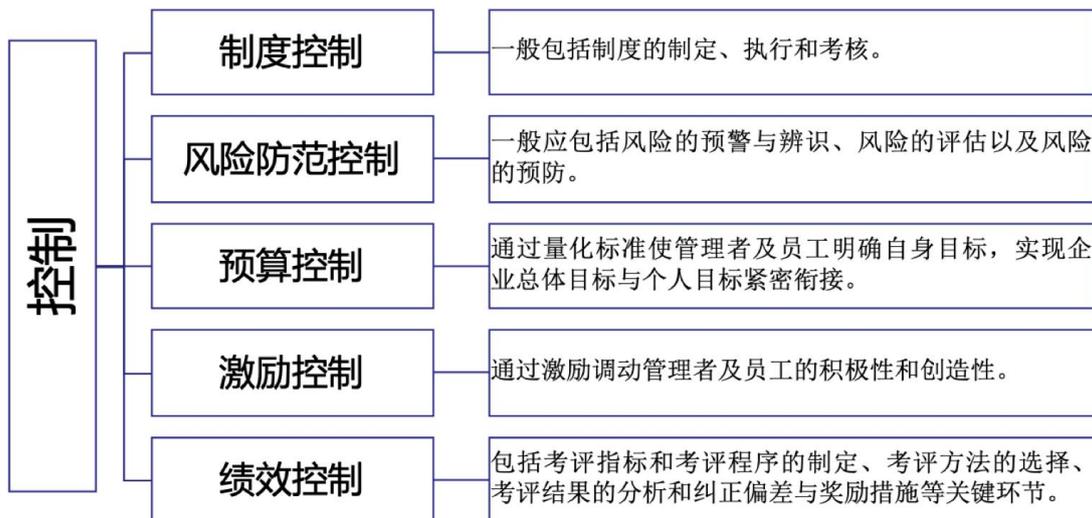
## 二、控制职能

战略控制、财务控制、营销控制

战略控制	财务控制	营销控制
<ul style="list-style-type: none"><li>企业战略管理者和一些参与战略实施的管理者，依据战略既定目标和行动方案，对战略的实施状况进行<b>全面评价</b>、<b>发现偏差</b>并进行<b>纠正</b>的活动。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>传统的财务控制衡量标准有<b>比率分析</b>（流动性比率、杠杆比率、活动性比率、收益率等）和<b>预算分析</b>（投资预算、现金预算、收益预算和资产负债预算等）。</li><li>除了传统的财务工具，管理者还使用<b>经济附加值</b>和<b>市场附加值</b>等工具。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>是企业用于跟踪营销活动过程的每一个环节，确保能够按照计划目标运行而实施的一套完整的工作程序。主要包括<b>年度计划控制</b>、<b>盈利控制</b>、<b>效率控制</b>以及<b>战略控制</b>。</li></ul>

## 三、控制内容

制度控制、风险防范控制、预算控制、激励控制、绩效控制



## 三、控制的技术

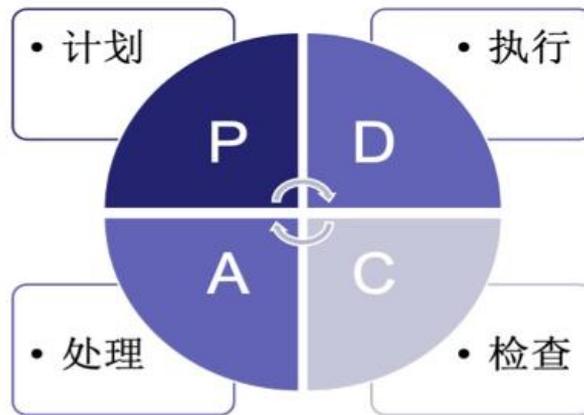
### 一、质量管理

质量管理是指确定质量方针、目标和职责，并通过质量体系中的质量策划、质量控制、质量保证和质量改进来实现管理职能的全部活动。

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**。

## PDCA



## 二、6 $\sigma$ 管理

六西格玛管理 (6 $\sigma$ ) 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。

- 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。

## DMAIC

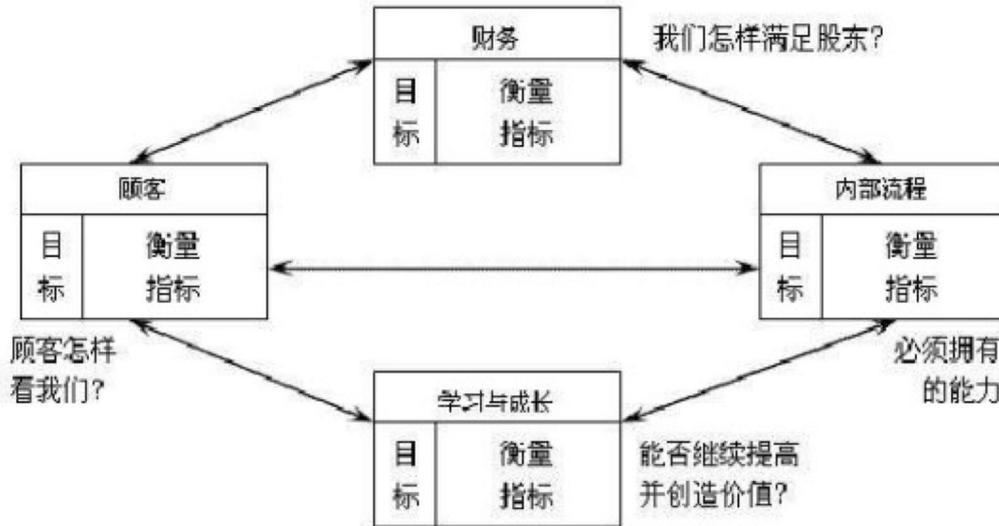
绝大多数企业在实施六西格玛管理时，都是采用边培训边实施的方式 (learning by doing) 六西格玛业务改进最常用的方法是 DMAIC:



## 三、平衡计分卡

平衡计分卡 (balanced scorecard): 是常见的绩效考核方式之一，平衡计分卡是从财务、客户、内部运营、学习与成长四个角度，将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效管理体系。

- 财务
- 顾客
- 内部流程
- 学习与成长 (人员/创新/成长性资产)



#### 四、当代的控制问题

##### (1) 针对跨文化差异和全球市场动荡的控制

- 不同国家的控制技术截然不同。
- 这些差异主要在控制过程的测量和纠正行为的步骤
- 在国外工作的管理者还需要注意对调查投诉和他们所能采取的纠正行为的限制。
- 在全球动荡和灾难时期实施恰当的控制来保护组织的员工和其他资产。

##### (2) 工作场所隐私

- 管理者可以做到：
  - 查阅你的邮件 • 对你的电话进行录音 • 通过电脑监视你的工作 • 存储和查阅电脑文件
  - 监视你在员工洗手间和更衣间的行为 • 通过公司的交通工具查看你的行踪

##### (3) 员工偷窃

员工未经允许就将公司财产据为己有的行为。

控制的例子——控制员工偷窃

前馈控制	同期控制	反馈控制
雇佣前进行仔细的筛选	尊重员工	确保员工知道何时发生了偷窃和欺诈——不要点名，但要让员工知道这是不可接受的行为
制定具体的规章制度来界定偷窃、欺诈以及相应的纪律程序	公开传播偷窃的代价	利用专业调查员的服务
让员工参与规章制度的制定	定期让员工了解他们在预防偷窃和欺诈方面的成就	重新设计控制措施
就规章制度对员工进行教育和培训	如果条件允许，使用摄像监视设备	评估组织文化以及管理者与员工之间的关系
对内部安全控制进行专业化的检查	在电脑、手机和电子邮件中安装“锁定”选项 利用公司的热线电话进行举报 树立良好的典范	

(4) 工作场所暴力

- 每年有将近 200 万的美员工是工作场所暴力的受害者。
- 导致工作场所暴力的因素：不确定的经济环境、工作的不确定性、过长的工作时间、信息超载、不断减少的福利待遇等。

控制的例子——控制工作场所暴力

前馈控制	同期控制	反馈控制
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 利用走动式管理发现潜在的问题,观察员工是如何对待彼此,如何互动的。</li> <li>• 提供员工援助计划来帮助问题员工。</li> <li>• 强调对工作场所愤怒、攻击以及暴力零容忍的组织政策。</li> <li>• 雇佣前进行仔细的筛选。</li> <li>• 千万别忽视威胁。</li> <li>• 培训员工在特殊情况下如何避免危险。</li> <li>• 将政策清楚地传达给员工。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 确保管理层建立有序而非功能混乱的工作环境。</li> <li>• 在组织重大变革时期,允许员工或工作团队“伤心难过”。</li> <li>• 在如何对待他人方面树立榜样。</li> <li>• 利用公司热线和其他机制对暴力事件进行举报和调查。</li> <li>• 进行快速果断的干预。</li> <li>• 当暴力事件发生时,从专家处获取专业帮助。</li> <li>• 提供必要的设备和程序(手机、警报系统、代码或短语等)来处理暴力事件。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 公开沟通暴力事件以及所采取的措施。</li> <li>• 调查暴力事件并采取合理的行动。</li> <li>• 如果必要,对公司政策和变革进行检验。</li> </ul>