

The background of the slide features three bright green apples. One apple is in the foreground, slightly to the right, and is the largest. Two other apples are behind it, one to the left and one to the right, both slightly out of focus. The apples are set against a plain white background.

第10章 控制

主讲 毛翠云

江苏大学管理学院

目 录

- 第一节 控制的概述
- 第二节 控制的过程
- 第三节 控制的原则
- 第四节 控制的方法



本章学习目标

- ※ 理解控制的内涵和类型
- ※ 了解计划的控制的关系
- ※ 了解控制的必要性
- ※ 掌握控制的过程
- ※ 掌握控制的原则
- ※ 理解控制的方法



导入案例 人类的第一次登月

“休斯顿，川奎特基地，‘鹰号’已经着陆了。”这句话永远铭刻在全世界所有在1969年7月20日观看第一次人类登月的人们的记忆里。这一成功盛举背后的场面是令人难以置信的。因为看起来十分理想的顺利飞行，实际上，按照计划几乎面临着一场巨大的灾难。

把三个宇航员送入太空，其中两个驾驶太空飞船，然后着陆在月球上，这需要非常详细而周密的计划。从能量巨大的Saturn V火箭倒计时和起飞，到太空飞船的精密操作，每个细节都做了周密计划，技术专家和飞行控制人员都是这样考虑的。



导入案例 人类的第一次登月

当尼尔·阿姆斯特朗和巴兹·阿尔顿开始驾驶小型极易损坏的“鹰号”太空飞船向月球表面降落的时候出了差错。突然警报响了——一个‘1202’报警声音。在指挥中心从地球上监控“鹰号”下降的一个人回忆说，“我不太清楚‘1202’到底是什么。”离月球表面着陆只剩下8分钟的时候，除了史蒂夫·比尔斯，一个26岁的技术专家，指挥中心没有一个人知道“1202”意味着什么。整个太空项目组只能等待，看比尔斯是否放弃月球着陆。比尔斯最后决定，问题是由于飞船上的计算机信息太多不能处理而引起的，只要计算机不完全关闭，他们就能成功地在月球上着陆。尽管响了警报，指挥中心还是按计划向“鹰号”发出了继续着陆的信号。



导入案例 人类的第一次登月

当“Eagle”离月球表面只有5000英尺，且以100英尺/秒的速度飞向月球时，另一个问题发生了。指挥中心的计算机引导飞船进入着陆区，但是当尼尔·阿姆斯特朗从飞船窗口看月球表面的时候，他没有看到任何事先研究月球表面时所能认出的东西。计算机制导系统正引导他们进入一个岩石地带——与事先计划的完全不同。着陆在像大众汽车那么大的岩石上，精密的月球着陆器将会粉身碎骨。在离月球表面350英尺时，尼尔·阿姆斯特朗没有与休斯顿指挥部说一句话，就直接手动操纵飞船寻找着陆地点。指挥中心的工程师和技术人员只是坐着而不能给以任何帮助。当阿姆斯特朗离月球越来越近，他能看到的还是岩石。



导入案例 人类的第一次登月

同时，在休斯顿，计算机显示“鹰号”着陆油箱里的燃料已经很少了。那天指挥中心的一个成员回忆说，“从那时起，我们什么忙也帮不上。我们能做的只是告诉他们还剩下多少燃料。”指挥中心的决定是如果“鹰号”不能在60秒之内着陆，登月行动即告失败。25秒，20秒，阿姆斯特朗离月球表面只有100英尺了，这时他找到了一个着陆地点，如果他能及时降落到那里的话似乎是安全的。那时，指挥中心异常的寂静，什么声音都听不到。紧接着，通信系统中传来尼尔·阿姆斯特朗平静、镇定、冷静的声音：“休斯顿，川奎特基地，‘鹰号’已经着陆了。”



第一节 控制的概述

- ▣ 控制的概念
- ▣ 控制与计划的关系
- ▣ 控制的必要性
- ▣ 控制的类型



一、控制的概念

◆ 控制的概念

☞ 控制就是按既定计划、标准和方法对工作进行对照检查，发现偏差，分析原因，进行纠正，以确保组织目标实现的过程。

● 理解：控制的三个要点：

- 有很强的目的性
- 通过监督和纠偏来实现
- 控制是一个过程



二、控制和计划的关系

- ◆ 计划是控制工作的基本前提；
- ◆ 控制是计划良好实施的根本保障；
- ◆ 计划工作与控制工作是一个问题的两个方面，互为依存。
 - 有些计划本身的作用就已具有控制的意义；
 - 广义的控制职能实际上也包含了对计划在其执行期间内的修订或修改。

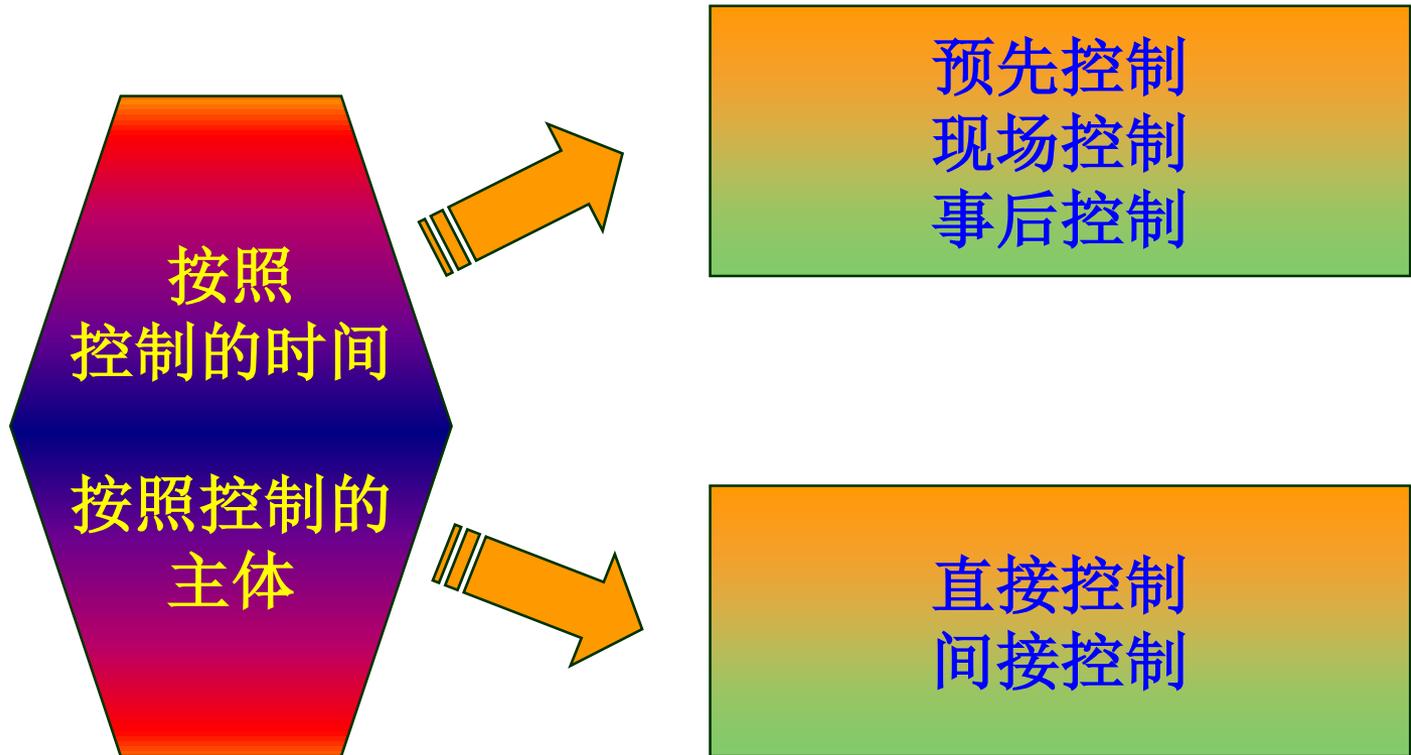


三、管理控制的必要性

- ◆环境的变化
- ◆组织的复杂性
- ◆管理权力的分散
- ◆授权中责任的体现



四、控制的类型



第二章 控制的过程

第二节 控制的过程

- 田 建立控制标准
- 田 衡量实际绩效
- 田 鉴定偏差并采取纠偏措施



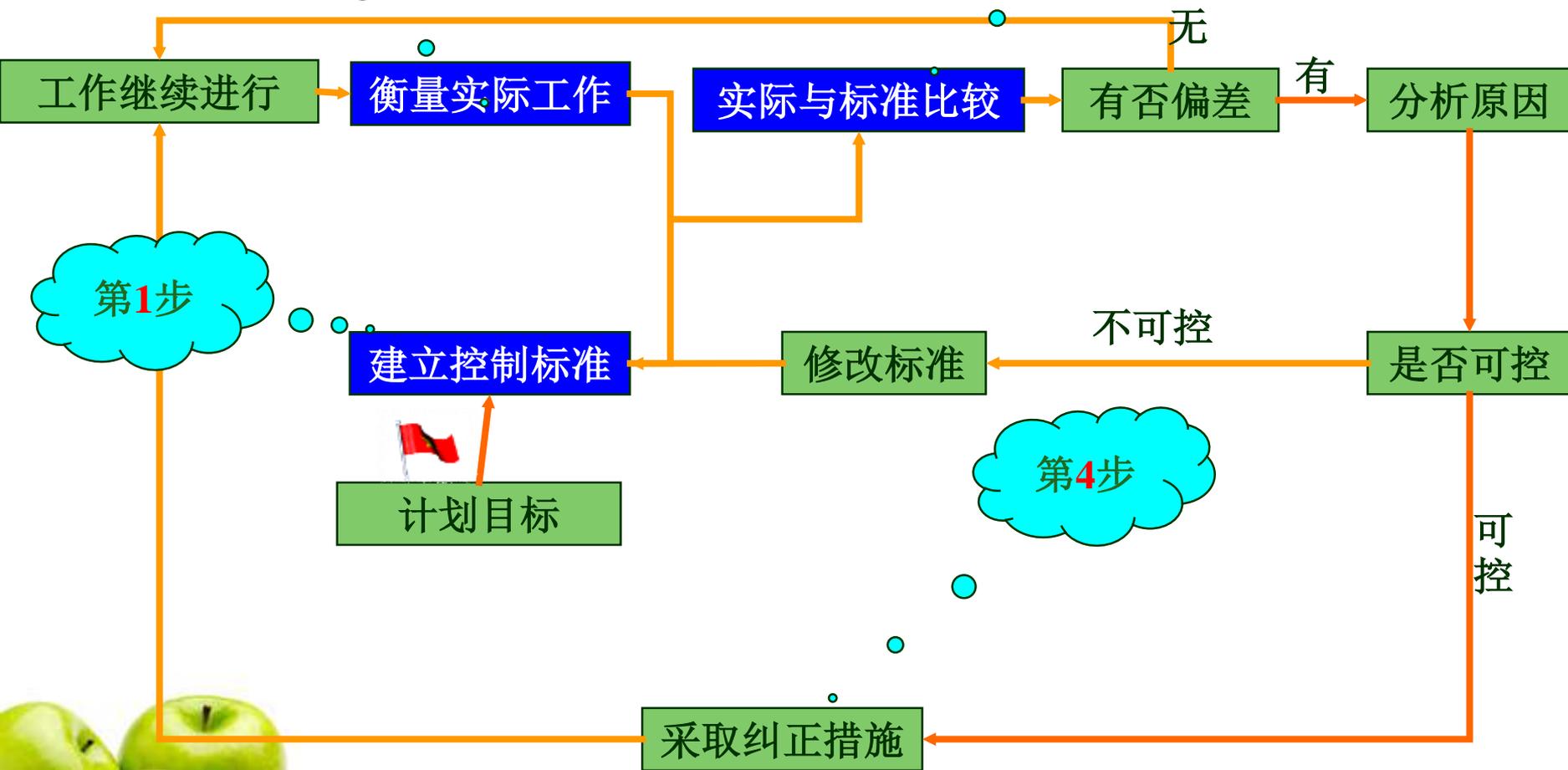
控制的过程

第2步

第3步

第1步

第4步



一、建立控制标准

◆ 控制标准的要求

- 简明性、
- 一致性、
- 可操作性
- 前瞻性

获利能力、市场地位
生产率、产品领导地位
人员发展、员工态度、公共责任
短期目标与长期目标的平衡

◆ 确定控制标准的过程

- 确定控制对象：结果控制
- 选择控制的重点——关键控制点

◆ 确定控制标准的方法

- 统计方法
- 经验和判断
- 工程（工作）标准



二、衡量实际绩效

◆ 确定适宜的衡量方式

- 衡量的项目
- 衡量的方法
- 衡量的频度
- 衡量的主体

◆ 建立有效的信息反馈系统

- 信息的及时性
- 信息的可靠性
- 信息的适用性

◆ 通过衡量实绩，检验标准的客观性和有效性



三、 鉴定偏差并采取矫正措施

◆ 找出偏差产生的主要原因

- 判断偏差的严重程度，是否对组织活动效率构成威胁
- 探寻导致偏差产生的原因

◆ 确定纠偏措施的实施对象

- 原计划和标准制定得不科学，在执行中发现了问题；
- 原标准和计划由于客观环境发生了预料不到的变化，不再适应新形势的需要。

◆ 选择恰当的纠偏措施

- 注意消除人们对纠偏措施的疑虑
- 充分考虑原先计划实施的影响
- 应急性矫正行动与永久性矫正行动并重
- 使纠偏方案双重优化



第一节 有效控制的原则

第三节 有效控制的原则

- 田 系统控制原则
- 田 以人为中心原则
- 田 例外与重点原则
- 田 弹性原则



有效控制的原则

系统控制原则

在控制中要树立目的性、全
全局性、层次性的观点

以人中心原则

人是控制的主体。在控制中应
充分发挥人的主观能动性作用

例外与重点原则

控制的重点放在对组织目标有重要
意义的事务上，对其它事务实行
“例外”控制，防止情况恶化为限。

弹性原则

充分考虑各种变化的可能性，使管理
系统整体或内部各要素、层次在各个
环节和阶段上保持适当的弹性。

第四章 控制的方法

第四节 控制的方法

- 田 预算控制
- 田 比率分析
- 田 审计控制



一、预算控制

- ◆ **预算**：数字化的计划，是用数字来表明预期的结果。把计划分解成以货币或其他数量单位的预算指标，要求各部门的运作和开支在预算范围内。
- ◆ **预算控制**：通过编制预算并以此为基础，执行和控制企业经营活动，在活动过程中比较预算和实际的差距及原因，然后对差异进行处理。
- ◆ **预算的形式**：任何预算都需用数字形式来表述
- ◆ **预算的内容**：收入预算、支出预算
 现金预算
 资金支出预算
 生产负债预算



二、比率分析

◆ 比率分析就是将企业资产负债表和收益表上的相关项目进行对比，形成比率，分析和评价企业的经营成果和财务状况。

◆ 财务比率

☞ 流动比率

☞ 负债比率

☞ 盈利比率

◆ 经营比率：

☞ 系，反映了

☞ 固定资产周

☞ 库存周转率

☞ 销售收入与销售

☺盈利比率是指企业利润与销售额或全部资金等相关因素的比例关系，反映了企业在一定时期从事某种经营活动的盈利程度及其变化情况。

☺销售利润率：销售净利润与销售总额之间的比例，反映企业从一定时期的产品销售中是否获得了足够的利润。

☺资金利润率：企业在某个经营时期的净利润与该期占用

的总资产，表明单位销售费用能够实现的销售收入，在一定程度上反映了企业营销活动的效率。

销售总额与固定资产之比；



三、审计控制

◆ 概念

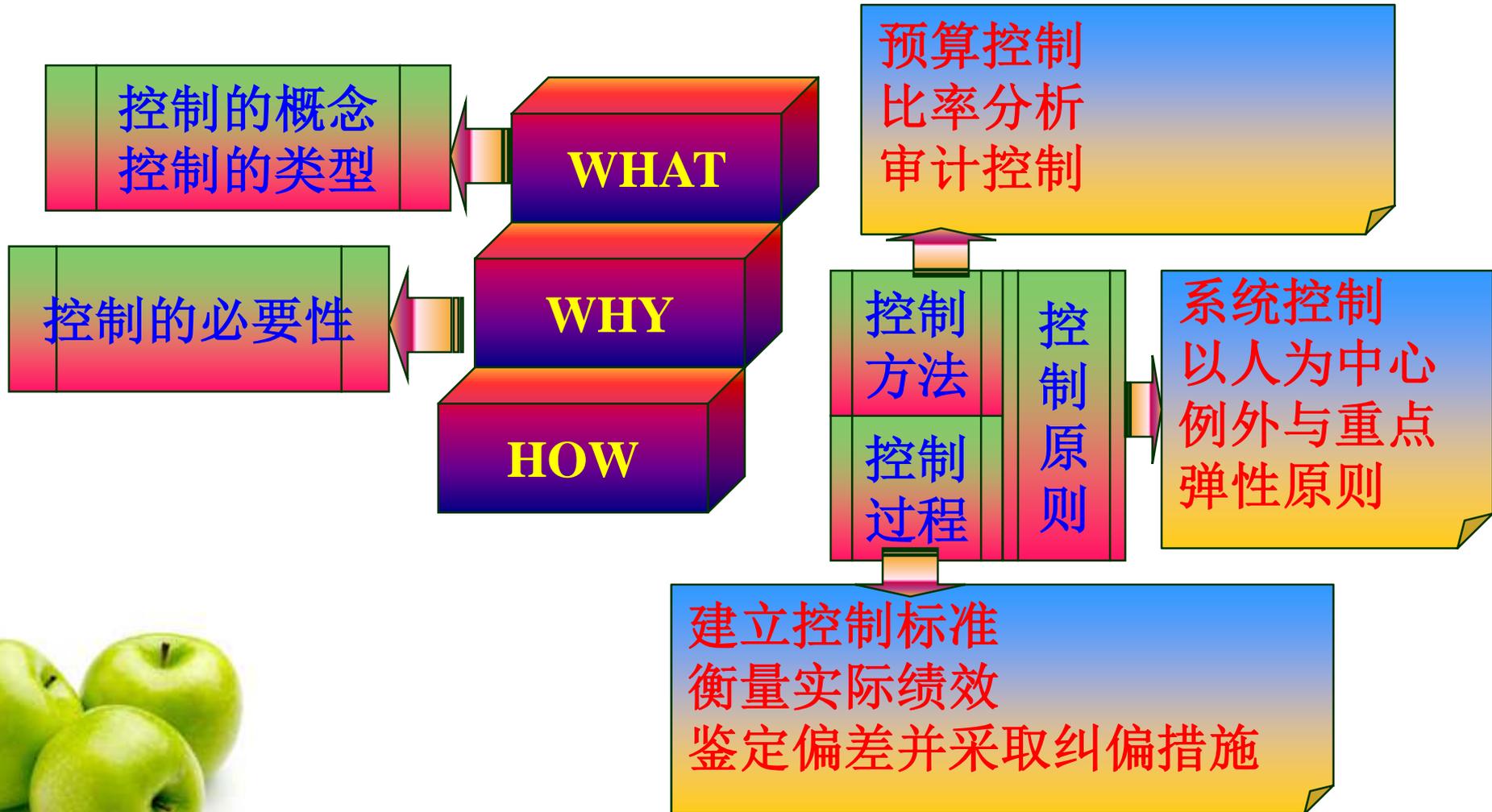
- 审计是对反映企业资金运动过程及其结果的会计记录及财务报表进行审核、鉴定，以判断其真实性和可靠性，为控制和决策提供依据。

◆ 主要类型

- 外部审计：由外部审计机构的审计人员进行；
- 内部审计：由内部专职人员对企业财务控制系统进行全面评估；
- 管理审计：由外部或内部的审计人员对管理政策及其绩效进行评估的。



单元小结



1995年2月27日，国际金融界传来令人震惊的消息，具有**233**年悠久历史的英国巴林银行宣布倒闭。而这一切源于巴林银行新加坡分公司的一名年仅**20**多岁的交易员尼克·里森的违规操作。里森在做股票指数期货的投机中，在日经指数大幅下降时，其日经指数期货多头风险部位达**6**万余口合约，同时在日本政府债券价格一路上扬之际，他却有空头风险部位合约**2.6**万余口，这样便出现了**8.6**亿英镑的损失，这几乎是整个巴林集团资本的两倍。这件事在世界各大新闻媒体引起极大关注，人们不禁要问，一个如此光耀悠久的金融集团为何会被一个小小的蛀虫蚕蚀？巴林银行对里森的行为难道一无所知？银行是否让里森钻了空子？



年轻的里森在巴林银行被视为期货和期权方面的专家，**1992**，巴林总部派他到新加坡分公司成立期货与期权交易部门，并出任总经理。在期货交易中，出错在所难免，比如有人会把“买进”手势误为“卖出”，有人会在不恰当的时机购进不恰当的合同，等等，关键是如何处理。按规定，对出现的各种错误，银行必须迅速妥善处理，并转入电脑中一个被称为“错误账户”的账户中，然后向总部汇报。里森于**1992**年在新加坡任期货交易员时，巴林银行已有一个“**99905**”的错误账户，**1992**年夏天，伦敦总部全面负责清算工作经理要求里森另行设立一个“错误账户”，记录较小的错误，并自行处理，以免麻烦伦敦总部，里森很快就设立了“**88888**”的错误账。



但几周以后，伦敦总部又打来电话，总部配置了新的电脑，要新加坡分行还是按老规矩办事，所有的错误记录仍经由“**99905**”直接向伦敦报告。“**88888**”错误账户刚刚建立就搁置不用了，但它成为一个真正的“错误账户”存于电脑之中。这个被人忽略的账户，提供了里森日后制造假账的机会，他从**1992**年**7**月起，在其中记录了从**2**万英镑起，到几百万、几千万的亏空，直至到**8.6**亿英镑。在这其间，由于里森同时任交易部和清算部主任，给他对失误瞒天过海提供了便利，总部虽然多次来查账，但都被里森搪塞过去了；即使在**1995**年**1**月**11**日，新加坡期货交易所的审计和税务部发函巴林，提出他们对维持“**88888**”账户所需资金问题的一些疑虑，而且此时里森已需要求伦敦每天汇入**1000**多万英镑，以支付其追加保证金，但伦敦还是没有引起足够的重视。



令人难以置信的是，巴林在**1994**年底发现资产负债表上显示**5000**万英镑的差额后，仍然没有警惕到其内部管理控制的松散及疏忽。在发现问题至巴林倒闭的两个多月里，有很多巴林的高级员和资深专家曾对此问题加以关注，更有巴林总部的审计部门式加以调查。但是这些调查，都被里森以极轻易的方式蒙骗过去。

连里森本人也说：“对于没有人来制止我的这件事，我觉得不可思议，伦敦的人应该知道我的数字都是假造的，这些人都应该知道我每天向伦敦总部要求的现金是不对的，但他们仍然支付这些钱。”



本课程到此结束！

谢谢大家！

祝大家学习进步，生活愉快！



Animation Factory
MEMBERS ONLY