

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

统御——管理控制的理论与实践



统御——管理控制的理论与实践
史斌

《统御——管理控制的理论与实践》控制工作概述
管理控制和锅炉的恒温系统相近。

一、管理控制的含义

管理控制和锅炉的恒温系统相近。恒温器记录着房子里的实际温度，将其与所要求的温度相比较，并根据房子里是太热还是太冷而将暖气关上或打开。企业中的许多活动也需要类似的控制——应当根据计划对实际结果加以衡量和比较，然后采取纠正措施，以取得更接近于所希望的结果。然而，对于企业经营活动的控制，不可能简化成为所比喻的恒温器那样的一种机械过程。这里涉及到人，而人将这一过程复杂化。在纠正行动阶段则人的行为尤为重要。比如说，经理人员和实际操作者都预先知道要对他们的工作进行衡量，而且也都预先考虑到这些衡量的后果——不管是好的还是坏的。因此，他们可能会做出特殊努力来取得预期的结果。但是，如果他们觉得衡量不合理或者不公平，控制制度就会带来消极的效果。衡量和控制既依赖于又有利于其他管理过程——组织、计划和领导等。没有确立目标和详细规定活动的计划，控制将毫无意义。没有组织，就会在谁应做评价、谁应采取纠正措施上缺乏指导。没有有效的领导，即使有成车的衡量报告，那也不会对实际工作产生任何影响。所以，我们必须谨慎细心地在所有这些管理阶段中把各种实施活动协调起来。

□ 管理控制的概念

在管理工作中，作为管理职能之一的控制工作是指，为了确保组织的目标以及为此而拟定的计划能够得以实现，各级主管人员根据事先确定的标准或因发展的需要而重新拟定的标准，对下级的工作进行衡量、测量和评价，并在出现偏差时进行纠正，以防止偏差继续发展或今后再度发生；或者，根据组织内外环境的变化和组织的发展需要，在计划的执行过程中，对原计划进行修订或制订新的计划，并调整整个管理工作过程。因此，控制工作是每个主管人员的职能。主管人员常常忽视了这一点，似乎控制工作是上层主管部门和中层主管部门的事。实际上，无论哪一层次的主管人员，不仅要对自己的工作负责，而且都还必须对整个计划的实施和目标的实现负责，因为他们本人的工作是计划的一部分，他们下级的工作也是计划的一部分。因此各级的主管人员，包括基层主管人员都必须承担实施控制工作这一重要职能的责任。

□ 管理控制与控制的比较

1. 管理控制与“控制”的相似处

管理活动中的控制工作，是一个完整的复杂过程，也可以说是管理活动这一大系统中的子系统，其实质和控制论中的“控制”一样，也是信息反馈。从图 1.1 所示的管理控制工作中的反馈过程可见，管理活动中的控制工作与控制论中的“控制”在概念上有相似之处：

（1）二者的基本活动过程是相同的。无论是控制工作还是“控制”，都包括三个基本步骤：确立标准；衡量成效；纠正偏差。为了实现控制，需事先确立控制标准，然后将输出的结果与标准进行比较；若发现有偏差，则采取必要的纠正措施，使偏差保持在容许的范围内。

（2）管理控制系统实质上也是一个信息反馈系统，通过信息反馈，揭示管理活动中的不足之处，促进系统进行不断调节和改革，以逐渐趋于稳定、完善，直至达到优化的状态。同其他系统中的控制一样，在现代化管理中有许多情况需要正反馈。两个组织之间的竞赛或竞争就是一例，你追我赶，相

互促进。但是大量的还是为了缩小和消除与既定目标的差距的负反馈。

(3) 管理控制系统和控制论中的控制系统一样，也是一个有组织的系统，它根据系统内、外的变化而进行相应的调整，不断克服系统的不肯定性，而使系统保持在某种稳定状态。

2. 管理控制与“控制”的区别

(1) 控制论中的“控制”，实质是一个简单的信息反馈，它的纠正措施往往是即刻就可付诸实施的。而且，若在自动控制系统中，一旦给定程序，那么衡量成效和纠正偏差就往往都是自动进行的，而管理工作中的控制活动就远比上述的更为复杂和实际。主管人员当然是要衡量实际的成效情况，并把它与标准相比较以及明确地分析出现偏差的原因。但是随后主管人员需作出必要的纠正，他必须为此而花费一定的人力、物力和财力去拟订计划，并实施这一计划，才有可能纠正偏差以达到预期的成效。

(2) 简单反馈中的“信息”，是一个一般意义上的词汇，即简单的“信息”，包括能量的机械传递、电子脉冲、神经冲动、化学反应、文字或口头的消息，以及能够借以传递“消息”的任何其他手段。对于一个简单反馈的控制系统来说，它所反馈的信息往往是比较单纯的。而对于管理控制工作中的“信息”来说，它是根据管理过程和管理技术而组织起来的在生产经营活动中产生的，并且经过了分析整理后的信息流或信息集合，它们所包含的信息种类繁多，数量巨大。这种管理信息（包括管理控制工作中的信息）和管理系统结合在一起，就形成了一个系统——管理信息系统。这种系统，由于既要反映产品的生产过程，以便使信息系统能起到控制产品生产过程和产品的价值形成过程的作用；又要适应管理决策的需要，使信息系统能起到为各级管理服务的作用，使信息的流动符合管理决策的需要，使信息系统成为进行科学管理和严格执行计划的有力工具。因此，我们就要求它具有如下功能：

处理信息及时、准确； 控制计划和经营管理，使之处于最佳状态；
便于进行方案比较和择优； 有助于进行预测工作。

管理是否有效，其关键在于管理信息系统是否完善，信息反馈是否灵敏、正确、有力。灵敏、正确和有利的程度是一个管理制度或一个管理职能部门是否有充沛生命力的标志，这就是现代管理理论中的反馈原理。要“灵敏”，就必须有敏锐的“感受器”，以便能及时发现变化着的客观实际与计划目标之间的矛盾。要“正确”，就必须有高效能的分析系统，以过滤和加工感受来的各种消息、情报、数据和信息等，“去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里”。“有力”就是把分析整理后得到的信息化为主管人员强有力的行动，以修正原来的管理行为，使之更符合实际情况，以期达到管理和控制的目的。

(3) 按照“控制论”的观点，生物或机械等各种系统的活动均需要控制。进行这种控制活动的目的是设法使系统运行中所产生的偏差不致超出允许的范围而维持在某一平衡点上。

对管理来说，控制工作的目的不仅是要使一个组织按照原定计划，维持其正常活动，以实现既定目标；而且还要力求使组织的活动有所前进，有所创新，以达到新的高度，提出和实现新的目标。也就是说，管理的五个职能活动，通过信息反馈，形成了一个闭合回路系统。管理活动无始无终，一方面要像控制论中“控制”一样，使系统的活动维持在一平衡点上；另一方面还要使系统的活动在原平衡点的基础上，求得螺旋形上升。全面质量管理中

推行的 PDCA 工作法，实际上就是体现了这个特点。

二、控制工作的目的和作用

在现代管理系统中，人、财、物等要素的组合关系是多种多样的，时空变化 and 环境影响很大，内部运行和结构有时变化也很大，加上组织关系错综复杂，随机因素很多，处在这样一个十分复杂的系统中，要想实现既定的目标，执行为此而拟定的计划，求得组织在竞争中的生存和发展，不进行控制工作是不可想象的。

在早期的管理活动中，往往是通过财务审计来进行控制工作的。那时的组织规模不大，涉及到的范围较小，业务活动种类也比较简单，所以进行财务审计的目的是防止有限的资金在使用过程中出现浪费或流失，并保障能获得最大的收益。随着社会和科学技术的进步，组织的活动规模越来越大，活动内容也增加并日益复杂，因而控制工作的内容也越来越多，已不仅仅是财务审计所能概括得了的。但尽管如此，财务审计仍不失为一种重要的控制方法。

在现代的管理活动中，无论采用哪种方法来进行控制工作，要达到的第一个目的（也就是控制工作的基本目的）是要“维持现状”，即在变化着的内外环境中，通过控制工作，随时将计划的执行结果与标准进行比较，若发现有超过计划容许范围的偏差时，则及时采取必要的纠正措施，以使系统的活动趋于相对稳定，实现组织的既定目标。

控制工作要达到的第二个目的是要“打破现状”。在某些情况下，变化的内、外部环境会对组织提出新的要求。主管人员对现状不满，要改革，要创新，要开拓新局面。这时，就势必要打破现状，即修改已定的计划，确定新的现实目标和管理控制标准，使之更先进、更合理。

在一个组织中，往往存在两类问题：经常产生的可迅速地、直接地影响组织日常经营活动的“急性问题”（Acute problem）；长期存在会影响组织素质的“慢性问题”（Chronic problem）。解决急性问题，多是为了维持现状。而要打破现状，就须解决慢性问题。在各级组织中，大量存在的是慢性问题，但人们往往只注意解决急性问题而忽视解决慢性问题。这是因为慢性问题是在长期的活动中逐渐形成的，产生的原因复杂多样。人们对于其存在已经“习以为常”，以至适应了它的存在，不可能发现或者即使是已经发现了也不愿意承认和解决由于慢性问题所带来的对组织素质的影响。而急性问题是经常产生的，对多数人的工作和利益会产生显而易见的影响，故容易被人们发现、承认和解决。因此，要使控制工作真正起作用，就要像医生诊治疾病那样，重点解决慢性问题，打破现状，求得螺旋形上升。

要打破现状，解决慢性问题，是需要一定时间的。这段时间就叫做“管理突破过程”。例如，在企业管理中，要分析企业的产品质量，可以将产品的优等品率作为考核评价指标之一。

若一个企业要把产品的优等品率从原来的 80% 提高到 95% 就需要有一个过程。如图 1.2 所示。

尽管在平常控制工作的目的主要是前述两个，但进行控制工作的最佳目的是防止问题的发生。这就要求管理人员的思想应当向前看，把控制系统建立在前馈而不是简单的信息反馈的基础上，在不应发生的偏离计划的情况出现以前就能预测到并能及时采取措施来加以防止。

三、控制工作的职能

管理的控制职能，是对组织内部的管理活动及其效果进行衡量和校正，以确保组织的目标以及为此而拟定的计划得以实现。控制职能是每一位负责执行计划的主管人员的主要职责，尤其是直线主管人员的主要职责。与管理的其他主要职能一样，控制职能也有其原理和方法，正确地因地制宜地运用这些原理和方法，是使控制工作更加有效的重要保证。

自从诺伯特·维纳（Nobert Wiener）创立控制论（Cybernetics）以来，控制论的概念、理论和方法，被许多学科广泛吸收，用来丰富自己的理论和方法体系，管理学就是其中之一。从某种意义上说，“控制论”之于管理恰似青出于蓝。用控制论的概念和方法分析管理控制过程，更便于揭示和描述其内在的机理。这也就是为什么我们要从控制论的角度引入管理控制职能的基本概念和管理控制过程基本模式的原因。

□控制工作职能与计划工作职能的联系

要理解控制工作职能的含义，必须把它放在与计划工作职能的联系中加以说明。控制工作职能意指按计划标准来衡量所取得的成果并纠正所发生的偏差，以保证计划目标的实现。如果说管理的计划工作是谋求一致、完整而又彼此衔接的计划方案，那么管理控制工作则是务使一切管理活动都按计划进行。

计划和控制是一个问题的两个方面。主管人员首先制定计划，然后计划又成为用以评定行动及其效果是否符合需要达到的标准。计划越明确、全面和完整，控制的效果也就越好。这个基本观点在实际工作中有几重意义：

（1）一切有效的控制方法首先就是计划方法，例如预算、政策、程序和规则，这些控制方法同时也是计划方法或计划本身。而我们后面要阐述的“计划评计划评审法”则更是兼有二者的特征。

（2）如果不首先考虑计划以及计划的完善程度，就试图去设计控制系统的话，那是不会有效果的。换句话说，之所以需要控制，就是因为要实现目标和计划。控制到什么程度、怎么控制都取决于计划的要求。

（3）控制职能使管理工作成为一个闭路系统，成为一种连续的过程。在多数情况下，控制工作既是一个管理过程的终结，又是一个新的管理过程的开始。控制职能绝不是仅限于衡量计划执行中出现的偏差，控制的目的在于通过采取纠正措施，把那些不符合要求的管理活动引回到正常的轨道上来，使管理系统稳步地实现预定目标。纠正的措施可能很简单，例如批评某位负责任的主管人员。但是更多的情况下，纠正措施可能涉及到需要重新拟定目标、修订计划、改变组织机构、调整人员配备、并对指导或领导方式作出重大的改变等等。这实际上是开始了一个新的管理过程。从这个意义上说，控制工作不仅是实现计划的保证，而且可以积极地影响计划工作。

必须明确，控制职能是每一位主管人员的职责，尤其是直线主管人员的职责。制定标准的工作可以由计划人员来做；收集信息、分析偏差和造成偏差的原因的工作可以由财务人员、统计人员、销售人员来完成，在装备有计算机化的管理信息系统的组织内，这些工作甚至可以完全由机器来完成；但是采取纠正措施的职责，必须主要由直线主管人员来履行，因为他们掌握着直线职权，承担着实现组织目标和计划的主要责任。

要进一步说是管理控制工作职能的原理，就必须更深入地了解控制过程

的作用机理。这就需要将管理系统作为一种控制论系统来看待，并借助控制论的概念和方法对其进行分析。

□控制论

自从 1948 年诺伯特·维纳发表了著名的《控制论——关于在动物和机器中控制和通讯的科学》一书以来，控制论的思想和方法已经渗透到了几乎所有的自然科学和社会科学领域。维纳把控制论看作是一门研究机器、生命和社会中控制和通讯的一般规律的科学，更具体他说，是研究动态系统在变化的环境条件下如何保持平衡状态或稳定状态的科学。他特意创造了“Cybernetics”这个英语新词来命名这门科学。“控制论”一词最初来源于希腊文，原意为“掌舵术”，就是掌舵的方法和技术的意义。在柏拉图（古希腊哲学家）的著作中，经常用它来表示管理人的艺术。1834 年，著名的法国物理学家安培写了一篇论述科学哲理的文章，他在进行科学分类时，把管理国家的科学称为“控制论”，他把希腊文译成法文“Cybernetique”。在这个意义下，“控制论”一词被编入 19 世纪许多著名词典中。维纳发明“控制论”这个词正是受了安培等人的启发。

1. 控制论的三个基本部分

（1）信息论。主要是关于各种通路（包括机器、生物机体）中信息的加工、传递和贮存的统计理论。

（2）自动控制系统的理论。主要是反馈论，包括从功能的观点对机器和生物体中（神经系统、内分泌及其他系统）的调节和控制的一般规律的研究。

（3）自动快速电子计算机的理论。即与人类思维过程相似的自动组织逻辑过程的理论。

2. “控制”的定义

为了“改善”某个或某些受控对象的功能或发展，需要获得并使用信息，以这种信息为基础而选出的、加于该对象上的作用，就叫作控制。由此可见，控制的基础是信息，一切信息传递都是为了控制，而任何控制又都有赖于信息反馈来实现。信息反馈是控制论的一个极其重要的概念。通俗地说，信息反馈就是指由控制系统把信息输送出去，又把其作用结果返送回来，并对信息的再输出发生影响，起到控制的作用，以达到预定的目的。

□时滞

时滞或时间延迟，是控制系统普遍存在的一种现象。从测量信息、传递信息、找出偏差、采取纠正措施到使系统恢复到预定状态，这一过程中的每个环节都需要时间，这些时间加在一起就构成了系统的时滞。时滞对一个系统的控制影响是很大的，它可能造成系统输出的剧烈波动和不稳定；由于不能及时采取纠正措施或由于纠正措施实际生效需要一定的时间，使得在这段时间内，系统的状况可能继续恶化。时滞的存在给实现理想中的实时控制造成了困难。

虽然电子数据采集和计算机化的管理信息系统的应用，使得收集实时信息在技术上成为可能，例如，超级市场和百货公司所采用的电子收款机能够立即将一笔销售数据输入到信息贮存装置中心，从而能够立即获得有关销售量、库存量、销售款、毛利额和其他方面的数据；一个工厂经理也可能利用这样的系统随时报告生产进度、耗用工时总数、某项产品是否能够准时生产出来等有关生产计划的执行情况；但仍然不可能做到实时控制。因为对偏差原因的分析、纠偏方案的制定以及方案的执行等，都是一些需要时间的事。

管理控制系统的时滞说明，仅仅用系统输出信息的反馈，并通过衡量这一输出与预定目标之间的偏差作为控制手段是不够的。要使控制有效，就必须采取一种面向未来的控制方法。换句话说，只有当主管人员能够对于即将出现的偏差有所觉察并及早采取某些措施时，他们才能进行更有效的控制。

四、信息管理

□信息是组织的一种资源

一般认为，信息是具有新内容、新知识的消息(如书信、情报、指令等)。信息与数据既有联系又有区别。数据(Data)是对情况的记录，信息的含义不仅限于数值数据，而且还包括非数值的数据，例如声音、各种特殊符号、图像、表格、文字等。信息是经过加工处理后对组织的管理决策和管理目标的实现有参考价值的数据。作为一种资源的信息具有如下特点：

- (1) 影响和决定组织的生存。
- (2) 能够为组织带来收益。
- (3) 获取和使用信息要支付费用和成本。
- (4) 信息具有很强的时效性，延迟的信息可能起到相反的作用。
- (5) 信息的使用者应当考虑信息的费用与它为改善管理所带来的功效相比是否合算。

显然，无论是从改进计划工作、组织工作、人员配备、指导与领导工作的角度，还是从直接利用信息资源的角度，都必须加强对信息的管理。虽然管理信息要支出费用，并且可能还会很高，但对信息管理不善而付出的代价也许更高。

□信息管理的任务

要对信息进行有效的管理，就要对信息进行科学的分类。

1. 按组织不同层次的要求分类

(1) 计划信息。这种信息与最高管理层的计划工作任务有关，即与确定组织在一定时期的目标、制订战略和政策、制订规划、合理地分配资源有关。这种信息主要来自外部环境，诸如当前的和未来的经济形势的分析预测资料、资源的可获量、市场和竞争对手的发展动向，以及政府政策及政治情况的变化等。

(2) 控制信息。这种信息与中层管理部门的职能工作有关。它帮助职能部门制定组织内部的计划，并使之有可能检查实施效果是否符合计划目标。控制信息主要来自组织的内部。

(3) 作业信息。这种信息与组织的日常管理活动和业务活动有关，例如会计信息、库存信息、生产进度信息、质量和废品率信息、产量信息等。这种信息来自组织的内部，基层主管人员是这种信息的主要使用者。

2. 按信息的稳定性分类

(1) 固定信息。它指具有相对稳定性的信息，在一段时间内，可以供各项管理工作重复使用而不发生质的变化。它是组织或企业一切计划和组织工作的重要依据，以企业为例，固定信息主要由三部分组成：

定额标准信息。它包括产品的结构、工艺文件、各类劳动定额、材料消耗定额、工时定额、各种标准报表、各类台帐等。

计划合同信息。它包括计划指标体系和合同文件等。

查询信息。属于这种信息的有：国际标准、国家标准、专业标准和企业标准、产品和原材料价目表、设备档案、人事档案、固定资产档案等。

(2) 流动信息。又称为作业统计信息，它是反映生产经营活动实际进程和实际状态的信息，是随着生产经营活动的进展不断更新的。因此，这类信息时间性较强，一般只具有一次性使用价值。但及时收集这类信息，并与计

划指标进行比较，是控制和评价企业生产经营活动，不失时机地揭示和克服薄弱环节的重要手段。

一般来说，固定信息约占企业管理系统中周转的总信息量的 75%，整个企业管理系统的工作质量很大程度上取决于固定信息的管理。因此，无论是现行管理系统的整顿工作，还是应用现代化手段的计算机管理系统的建立，一般都是从组织和建立固定信息文件开始的。

有人形容当今的时代特点是“信息爆炸”。的确，信息的大量增加，给计划工作人员和各级主管人员带来了沉重的负担，甚至产生了适得其反的作用。大多数主管人员的抱怨都集中在以下几方面：

第一，类型不对的信息太多，合乎要求的信息不足。

第二，信息被分散存贮于组织的各个单位，以至要使用它们对极简单的问题给出答案都很困难。

第三，查询极不方便。

第四，一些重要的信息经常不能及时送达需要它的主管人员手中。

第五，数据太多，有用的信息太少。就是说，对大量数据的加工、提炼、处理工作，远远不能满足主管人员的要求。

管理实践表明，要提高计划工作的水平，要提高整个管理工作的效率和效果，就必须对信息进行有效的管理。信息管理的主要任务是：识别使用者的信息需要，对数据进行收集、加工、存贮和检索，对信息的传递加以计划，将数据转换为信息，并将这些信息及时、准确、适用和经济地提供给组织的各级主管人员以及其他相关人员。这是一项艰巨的、浩繁的任务。计算机化的管理信息系统的建立，为完成这一任务提供了强有力的手段。

□ 管理信息系统

“管理信息系统”（Management Information System，缩写为 MIS），就是向组织内各级主管部门（人员）、其他相关人员，以及组织外的有关部门（人员）提供信息的系统。更具体他说，我们可以把管理信息系统的定义表述如下：管理信息系统是一种由许多个人、各种机械装置以及有关程序所组成的用以从内源和外源两方面提供有关信息的结构性综合体。它通过提供作为决策依据的统一的信息来为一个组织的计划工作、组织工作、人员配备、指导与领导工作、控制工作，以及日常的作业服务。一个管理信息系统应当向主管部门提供四种主要的信息服务：确定信息需要、搜集信息、处理信息、使用信息。

考查一下管理信息系统的不同发展阶段及其对管理决策和组织结构的影响是很有意义的。由此我们不仅可以看到计划工作的重点日益集中在决策上，而且可以看到，影响组织结构的主要因素，除了目标与战略、工艺和技术、环境和人际关系以外，还有信息管理方式和手段的因素。管理信息系统的发展是与计算机技术的发展密切相关的。自从 1946 年美国宾夕法尼亚大学穆尔工学院研制成功世界上第一台电子计算机（ENIAC）以来，计算机技术已经历了四代革新。与此相应的，管理信息系统的发展也大体经历了四个阶段。

（1）第一阶段（1953—1958）。第一代计算机开始进入大企业。大企业把计算机看作企业先进的标志，当时流行的观念认为：要先进，就得有计算机。这一代计算机的硬件是由电子管和磁带记录器组成的，软件很少，因而功能有限，多用于企业的财会部门，从事单项数据处理。第一代计算机对管理决策和企业组织结构的影响还是潜在的。

(2) 第二阶段(1958—1966)。计算机技术进入了第二代,晶体管代替了电子管,磁芯存储器取代了磁带存储器,计算机的内存扩展了,运算速度加快了,输入—输出功能更强了,特别是软件的进步是这一代计算机的重要标志。第二代计算机在管理应用方面最显著的成果是发展了联机系统,例如航空公司预订机票系统、旅馆预订房间系统以及股票市场行情系统等。管理信息系统的发展开始进入数据的综合处理阶段。第二代计算机对组织的影响主要是开始改变中层事务管理的方式,原有的大量核算、登帐、查找、统计和报表等工作逐步交由计算机来完成。但业务人员并未因此而大量减少,多数情况反而增加了业务人员,例如系统分析人员、程序设计人员、数据录入人员和计算机维护人员等。

(3) 第三阶段(1966—1974)。第三代计算机问世,采用的是集成电路装置,从而使计算机日益朝着大型化方向发展。通过与终端的远距离通讯,把信息集中到中央处理机,提高了信息处理的能力,扩大了资源共享的程度。第三代计算机引起的组织变化是很大的。设置在总部的中央处理机系统,使得全公司的信息实现了高度集中统一的管理。并且为了设计、使用和维护大型计算机的软件和硬件,在大公司的管理组织中分化出了专门的信息处理职能和相应的机构,这是一种专业化的具有通讯和控制功能的高度集权的组织。管理学家们注意到第三代计算机促进了大公司重新集权化的趋势。

(4) 第四阶段(1974—至今)。我们仍处在应用第四代计算机的阶段。超大规模集成电路和更加丰富的软件,一方面继续扩展计算机的功能;另一方面使计算机日益小型化、微型化、廉价化。微型计算机逐步进入家庭,集成电路被装在诸如电话、复印机、打字机,传真机等各种办公设备上,使之成为一种“智能化”的装置。特别是分布式数据库技术和计算机网络管理软件使得管理信息系统的发展进入了数据的系统处理阶段。计算机已经能够把企业生产经营过程中的数据全面地收集和存储起来,并向企业的各个环节或职能部门提供信息,形成了以信息系统为主的管理中心,使管理职能进一步集中,使整个管理系统发生了质的变化。

管理信息系统的最大特点是数据的集中统一。正是有了数据的集中统一,才使得信息真正成为—种资源,并且实现了信息资源的共享。这项工作是通过数据库系统实现的,数据库系统是管理信息系统的核心,也是其最显著的特征。

然而,在管理信息系统的实践中,人们发现它还是不能像预期的那样带来实际的巨大的经济效益。管理信息系统虽然将企业内部的各种信息统一管理起来,加强了对企业生产经营活动的计划与控制,大大改善了企业的中层管理工作,提高了整个企业的效率。但对企业的上层管理并没有产生决定性的影响。企业上层主管人员的主要任务是确定目标、选择战略和进行重大决策,对他们来说,重要的不是工作的效率,而是决策的效果,即主要不在于“正确地做事”,而在于“做正确的事”。这使人们认识到,完成例行的信息处理任务,只是计算机在管理中发挥作用的初级阶段,要对管理目标做出实质性的贡献,必须更直接地面向决策,面向在不断变化的环境中出现的不那么固定的信息需求。这也就是决策支持系统(DecisionSupportSystem,缩写为DSS)产生的原因及背景。

简单地说,决策支持系统就是为主管者提供信息,以便帮助他们作决策的系统。DSS与MIS的一些主要区别和联系在于: MIS考虑的主要是企业内

部的数据，在多数情况下主要是反映当前情况的数据；而 DSS 则向决策者提供大量历史的和外部的数据。经验表明，这些数据往往难于统一格式，从而对数据库的设计提出了更高的要求。各种运筹学和数理统计方法虽然在 M1S 和 DSS 中都得到使用，但是使用的方式不同。在 M1S 中，它们构成例行工作中的某一环节定期地按固定方式得到使用；而在 DSS 中，它们按照决策问题的性质和决策者的需要随时以灵活易用的方式组织起来。从功能上看，M1S 的主旨是代替人们做某一部分处理工作；而 DSS 的主旨是协助人们做好决策工作。

DSS 的上述主要功能决定了 DSS 的特殊的总体结构。它不是像 M1S 那样以数据库为核心，而是以模型库为核心，包括方法库和数据库以及人一机对话式的接口在内的计算机化的信息系统。国外已有一些决策支持系统或具备某些 DSS 功能的系统投入使用。在我国，由于计算机的应用起步较晚，目前还处在建立和推广 M1S 的阶段。但我们应当吸收国外在 DSS 方面的研究成果，比较全面地认识信息系统，科学地组织信息系统的研制工作，建立适合我国情况的具有中国特色的管理信息系统。

五、控制工作的过程

对于资金、办事规程、产品质量、员工情绪或其他控制对象所构成的控制系统和所运用的控制技术在本质上都是一样的。如前所述，作为一种反馈控制系统，基本的控制过程都包括三个步骤：确立控制标准；评定活动成效；纠正错误手段，消除偏离标准和计划的情况。

□ 确立控制标准

管理控制过程的第一步就是拟定一些具体标准。这里所说的标准（Norm），是指评定成效的尺度，它是从整个计划方案中选出的对工作成效进行评价的关键指标。标准的设立应当具有权威性。标准的类型有多种。最理想的标准是以可考核的目标直接作为标准。但更多的情况则往往是需要将某个计划目标分解为一系列的标准，例如，将利润率目标分解为产量、销售额、制造成本、销售费用等。此外，工作程序以及各种定额也是一种标准。

（1）确立控制标准的三种方法。具体包括：

统计方法，相应的标准称为统计标准。它是根据企业的历史数据记录或是对比同类企业的水平，运用统计学方法确定的。最常用的有统计平均值、极大（或极小）值和指数等。统计方法常用于拟定与企业的经营活动和经济效益有关的标准。

经验估计法，它是由有经验的管理人员凭经验确定的，一般是作为统计方法和下面将要提到的工程方法的补充。

工程方法，相应的标准称为工程标准。它是以准确的技术参数和实测的数据为基础的，例如，确定机器的产出标准，就是根据设计的生产能力确定的。工程方法的重要应用是用来测量生产者个人或群体的产出定额标准。这种测量又称为时间研究和动作研究，它是由 F·W·泰罗首创的。经过几十年乃至上百年的实践和完善，形成今天所谓的“标准时间数据系统”（Standard Data System，缩写为 SDS）。这是一种计算机化的工时分析软件，使用者只要把一项作业所规定的加工方法分解成相应的动作元素，输入计算机，就可以立刻得出完成该项作业所需要的工时。SDS 的特殊之处在于，它可以在待定时工的作业进行之前，就将整个作业的工时预先确定下来。SDS 的这一特点，决定了它可以用于成本预算、决定一个特定零部件是自制还是外购以及决定一项业务是否应当承揽等工作。

（2）确定好的成效特征。一位希望对在他监督下的作业的某一部分实施控制的管理人员常常会发现该工作有着某些特点，他必须根据这些特点来设想什么才是好的成效。我们注意到具有分权作业分部的那些公司已经发现利润并不是一个衡量成就的恰当标准。除了利润之外，许多公司现在都在考虑市场地位、生产率、领导、人事发展、雇员态度和公众责任感等因素。当然，可以把控制集中在一项工作的某一方面上，例如目前的利润或者市场地位。但是，要是不首先对所有构成好成效的特征予以考虑，或者在控制制度中对这些特点有所规定，后果则难以想象。

经理在每次制订一些新的控制制度时，都面临着需要考虑那些特点这样一个问题。一种对某些工作（虽然不是对所有工作）有启发的做法是对下述三方面的问题进行考虑：

产出。要求达到何种服务或功能。每一项或许都能按数量、质量和时间来给以确定。

开支。为取得这种产出，什么样的直接开销是合理的？从监督、助理参谋人员、对别人工作的干预以及所丧失的进行其他工作的机会等方面来看，什么样的间接开支将是正常的？

资源。此项经营活动是否需要库存、设备或者其他“资产”方面进行投资？是否将会涉及稀有的人力资源或者公司的声誉？如果是这样的话，就应考虑资源的有效利用问题。

（3）每种特征的标准。在确定良好成效的特征之后，我们必须决定我们希望在每一个特征方面应达到的水平。更确切地说，对良好的工作成效的合理要求，或者说标准是什么？

对于多数特征说来，标准只不过是一种通常可能取得的成就水平。超出这个水平经常是可以做到的——像产量超过标准或者开支低于标准。但是，在特殊的情况下，如流水装配线上的生产率，其超过或低于确立标准的幅度可能是非常有限的。

公路上的时速限制是一种适用于所有的司机的同一的标准。同样，在企业里，一项简单的标准可能适用于某类活动，诸如送货服务的质量。但是，对许多其他的特点来说，我们就可能要调整一下标准，以适用于某一个人或某一具体情况。一位试用过这种因人而异的方式的某一全国性销售组织的分公司经理这样说：

不要以小组的平均水平来衡量某一个人，而应以为其所确立的“标准”来评价。在最近的销售活动检查中，我将这个方法用在了评比销售总额和责任区域的定额上。结果很有趣，推销员们比我所知道的人以往任何时候都更关心定额。我发现他们在达到自己的标准中，比为“超过最高的人”或超过小组平均定额时更卖劲儿得多。而且每个人都比以前更关心他自己的定额（通过能获得利益）和总的水平。

通过调整标准取得灵活性。在控制方面，和在管理的其他阶段一样，我们对灵活性有着某种合理的需要。例如，一家公司如果能事先预测出原料短缺，就可能增加其库存量；在知道销售额将不合于要求时，它会削价以利竞争；在危机期间它可能决定不根据生产下降的比例来裁减雇员，以及其他等等。

遗憾的是，“灵活性”有时被用来做为完全无视控制的借口。因为以前的标准不再是合理的，因而就容易说控制是行不通的。一种较为明智的应付未预见情况的方法是调整标准。如果成败特征能得到注意的话，衡量和报告就将继续有用。我们只需将预期达到的水平加以改变即可。

（4）对确立标准进程的检查。在前面关于控制标准的讨论里，我们强调的是工作的成果，而不是完成该工作的方法。即使早期的战略控制点基本上是属于一种预测结果的手段。然而，对方法的控制有时候会比对结果的控制更为有效。

有时我们制订有关工作方法的控制办法，这只是因为观察方法比观察成果要经济得多。另外，管理人员可能会认为成果是那么重要，他必须在可能的地方都实施控制：宇宙飞船或者着陆装置生产中的金刚石切割和质量控制中，就可能既对方法又对成果实施控制。

对大量职员的工作主要得依据工作是如何完成的来进行评价。例如，对于法律顾问的工作成果我们能确立什么样的标准呢？如果他出了个大错，我们可能会从结果中发现它。但是，这类明显的错误是不大可能发生的。棘手

的案子都具有高度的特性，而且将涉及许多判断因素。我们最多只能做到看他是否受到其他律师的尊重，是否在行为上表现出聪明并给人以深刻的印象。

因此，不管在什么时候实施控制，从整个公司一直到个人的工作，我们都需要考虑应把什么样的成果和标准水平融和到我们的标准中来。由于繁忙的管理人员不可能对所有整套标准都给以经常的关注，我们就应当确定实施观察的战略点：全面成果的总结报告，关键活动的结果，关于即将出现麻烦的警报，以及——对某些工作——工作是怎样完成的。优良的管理艺术之一就是在正确的控制点上确立正确的标准。

□ 评定活动成效

如果有了合理的标准，又有能确切评定下属人员实际工作情况的手段，那么对实际的或预期的执行情况进行评价就会容易得多。事实上，如何评定管理活动成效的问题，在拟定标准时就已经部分地得到了解决。也就是说，通过制定可考核的标准，同时也就将计量的单位、计算的方法、统计的口径等确定下来。因此，对于评定成效而言，剩下的主要问题是如何及时地收集适用的和可靠的信息，并将其传递到对某项工作负责而且有权采取纠正措施的主管人员手中。

在这里，从管理控制工作职能的角度看，除了要求信息的准确性以外，还对信息的及时性、可靠性和适用性提出了更高的要求。

（1）信息的及时性。所谓及时，有两层含义：

对那些时过境迁后不能追忆和不能再现的重要信息要及时记录。例如工序质量的检验信息、班产量信息、生产调度信息、重要会议上的发言和最后决议等等信息。

信息的加工、检索和传递要快，如果信息不能及时提供给各级主管人员及相关人员，就会失去它的使用价值，而且可能给组织带来巨大损失。例如，产品订货会议上用户的需求信息，尤其是大用户对产品的价格、数量、设计改动和交货期的特殊要求，这些信息必须以最快的速度传递给企业销售部门的主管人员及相关部门和人员甚至企业的最高领导人，以便他们不失时机地进行决策。

（2）信息的可靠性。信息的可靠性除了与信息的精确程度有关外，还与信息的完整性有一种正比关系。例如，仅从市场上家用吸尘器一时的紧俏，还不能完全说明市场对这种耐用消费品的长期大量需求，因而，对于拟从国外进口主机和生产线，急于扩大生产规模的企业来说，这种单一的信息通常是不可靠的。企业还必须收集有关消费者平均收入水平、消费结构、竞争企业的生产能力甚至宏观经济政策等多方面的现状信息和变化信息，进行综合分析，才能作出正确判断。信息可靠性与完整性的关系证明，要提高信息的可靠性，最简单的办法和大多数情况下唯一的办法，就是尽量多地收集有关的信息。但是又出现了与信息的及时性的矛盾。因此，信息的可靠性是个程度问题。上层主管人员的重大决策大都是以不完全的信息为基础的，贻误了时机，再可靠的信息也没有用。因此，在可靠性与及时性之间几乎经常要作出折衷，这是一种管理艺术。

（3）信息的适用性。管理控制工作需要的是适用的信息，也就是说，不同的管理部门对信息的种类、范围、内容、详细程度、精确性和需要频率等方面的要求是各不相同的。如果向这些管理部门不加区分地一样地提供信

息，不仅会造成信息的大量冗余，从而增加信息处理工作的负担和费用，而且还会给这些部门的主管人员查找所需要的信息带来困难，造成时间浪费甚至经济上的损失。

信息适用性的另一个要求是，信息必须经过有效的加工。例如，反映实现利润情况的信息，可以把利润表示为销售收入的百分比、投资回收的百分比、总资金的百分比和与去年同期相比的增减比率等，这就便于反映实现利润与企业经营的全面情况，从而发现经营中的问题，以便及时采取纠正措施。如果仅仅是一个利润额的数字是说明不了多少问题的。

□拟出控制报告

只有在把有关评价的结果传递给能够采取纠正行为的管理人员时，对成效的衡量才具有价值。这种报告是有效的评价中的一个关键阶段。

作业单位越小，所需的控制报告就越简单。实际上，在小公司或者大公司里的小单位，监督管理者常常是自己来评价结果的。仅有的报告也只是同工作受到评价的个人进行的一次口头讨论。许多控制，或许是最有效的控制，都具有此种非正式的特性：存在着控制的基本步骤——确立标准、评价结果、采取纠正行动，但是正规的有关成果的记录和与标准的对照比较却是简单而又不完全的；所涉及的人少，事实为人所共知，而控制的主要目的，只是引起人们注意成效是否很好地达到了确认的标准，从而采取调整措施。

控制报告的及时性是很可贵的。如果某项工作没有得到正确地处理，那么越早报告和纠正，造成的破坏就越小。还有，如果毛病的原因不明显，及时进行调查就更有可能找出真正的原因。这将比事件在有关人员的记忆中已变得淡漠了的时候再进行要有效得多。如果一个学生迟交了作业，那他当场做出的解释要比等到学期结束时所作出的解释好得多。

为进行全面评价的控制和主要目的在于指导人们注意的控制两者之间的区别对及时性的重要意义有着重大的影响。对后者来说，及时采取措施特别重要，因为如果拖拉，这种控制就将失去其应有的效力。

遗憾的是，要想既及时又准确常常是困难的。一项准确的评价可能需要进行一定的调查研究和反复核算。进行评价的人自然地希望他能确切地证实其结论，尤其是当这些结论是要把注意力引向某个人工作中的缺点时。再者，如果报告是由一个受过训练而精于平衡帐目的人来准备的话，拖延就很可能有增无减。例如，一位医院的管理人员在降低开支上遇到很大困难，其部分原因就是由于开支报告（在每月月末努力编制）要等到受控事件发生后的 6 到 8 个星期才能准备好。

使用控制报告的管理人员应当充分了解他们得到的是何种情报。如果他们坚持要迅速及时的报告，他们就得学会忽视非重要的差异变量并准备接受虚假的情报。另一方面，如果我们的兴趣在于取得完整的数据和审慎地采取行动，那我们需要的就是另一种不同的报告。由于多数公司需要既准确又及时的报告，因此就要求管理技能来保证其控制报告是真正符合其目的。

□纠正错误的手段

控制报告将使人们注意到偏离计划的表现，但是它们只是一种指出毛病的信号。只有采取了纠正行动才能产生收效。控制情报应指引对问题的调查，和迅速决定克服的办法，以及对作业的调整。

（1）找出偏离的原因。一方面，偏差可能是由复杂的原因引起的。必须花大力气找出造成偏差的真正原因，而不能仅仅是头痛医头、脚痛医脚。例

如，销售收入的明显下降，无论是用同期比较的方法，还是用年度计划目标来衡量都很容易发现问题，但引起销售收入下降的原因，却不那么容易一下就找准：到底是销售部门营销工作中的问题或是对销售部门授权不够；还是制造部门制造质量下降和不能按期交货；还是技术部门新产品开发进度太慢致使产品老化，竞争力下降；或是由于宏观经济调整造成的；等等。每一种可能的原因与假设都不可能通过简单的判断确定下来。而对造成偏差的原因判断得不准确，纠正措施就会是无的放矢，不可能奏效。

另一方面，在查明原因后，纠正偏差的工作可能涉及一些主要的管理职能。针对偏差产生的原因，主管人员可能采用重新制订计划或修改目标的方法来纠正偏差；也可能利用组织手段来进一步明确职责、补充授权或是对组织机构进行调整；还可能用撤换责任部门的主管或是增配人员的办法来纠正偏差；此外，他们还可能通过改善领导方式增加物质鼓励等办法来纠正偏差。

（2）纠正性的调整。一项有关不利情况的控制报告将指引我们进行调查研究。经研究一旦查出了毛病之所在，我们很快就进入采取纠正性调整阶段。如果是活动情况偏离了原定计划——也许是由于港口装卸工罢工耽误了原料供应或者是计算机出了故障，我们就要采取步骤使工作条件恢复正常。如果是下属无效能，我们就要向他们澄清指令，必要时给以额外培训，考虑是否缺乏激励，也许得重新分配工作等。或者，克服困难的措施超越了我们的权限，比如，顾客们就是不愿意买我们的产品，我们就必须重新确立目标和计划。从管理的角度看，只有采取了必要的纠正行动之后，控制才是有效的。

《统御——管理控制的理论与实践》

控制工作的原理和要求

选择关键控制力的能力是管理工作的一种艺术，有效的控制在很大程度上取决于这种能力。

一、控制工作的原理

任何一个负责任的主管人员，都希望有一个适宜的、有效的控制系统来帮助他们确保各项活动都符合计划要求。但是，主管人员却往往认识不到他们所进行的控制工作，是必须针对计划要求、组织结构、关键环节和下级主管人员的特点来设计的。他们往往不能全面了解设计控制系统的原理。因此，要使控制工作发挥有效的作用，在建立控制系统时必须遵循一些基本的原理。

□反映计划要求原理

这条原理可表述为：控制是实现计划的保证，控制的目的是为了实现计划，因此，计划越是明确、全面、完整，所设计的控制系统越是能反映这样的计划，则控制工作也就越有效。每一项计划和每一种工作都各有其特点。所以，为实现每一项计划和完成每一种工作所设计的控制系统和所进行的控制工作，尽管基本过程是一样的，但在确定什么标准、控制哪些关键点和重要参数、收集什么信息、如何收集信息、采用何种方法评定成效，以及由谁来控制和采取纠正措施等方面，都必须按不同计划的特殊要求和具体情况来设计。例如，质量控制系统和成本控制系统尽管都在同一个生产系统中，但二者之间的设计要求是完不同的。

□组织适宜性原理

控制必须反映组织的结构的类型。组织结构既然是对组织内各个成员担任什么职务的一种规定，因而，它也就成为明确执行计划和纠正偏差职责的依据。因此，组织适宜性原理可表述为：若一个组织结构的设计越是明确、完整和完善，所设计的控制系统越是符合组织机构中的职责和职务的要求，就越有助于纠正脱离计划的偏差。例如，如果产品成本不按制造部门的组织机构分别进行核算和累计，如果每个车间主任都不知道该部门产出的产成品或半成品的目标成本，那么他们就既不可能知道实际成本是否合理，也不可能对成本负起责任。这种情况不是谈不上成本控制的。

组织适宜性原理的另一层含义是，控制系统必须切合每个主管人员的特点。也就是说，在设计控制系统时，不仅要考虑具体的职务要求，还应考虑到担当该项职务的主管人员的个性。在设计控制信息的格式时，这一点特别重要。送给每位主管人员的信息所采用的形式，必须分别设计。例如，送给上层主管人员的信息要经过筛选，要特别表示出与设计的偏差、与去年同期相比的结果以及重要的例外情况。为了突出比较的效果，应把比较的数字按纵行排列，而不要按横行排列，因为从上到下要比横看数字更容易得到一个比较的概念。此外，还应把互相比的数字均用统一的足够大的单位来表示（例如万元、万吨等），甚至可将非零数字限制在两位数或三位数。

□控制关键点原理

控制关键点原理是控制工作的一条重要原理。这条原理可表述为：为了进行有效的控制，需要特别注意在根据各种计划来衡量工作成效时有关键意义的那些因素。对一个主管人员来说，随时注意计划执行情况的每一个细节，通常是浪费时间精力和没有必要的。他们应当也只能够将注意力集中于计划执行中的一些主要影响因素上。事实上，控制住了关键点，也就控制住了全局。

控制工作效率的要求，则从另一方面强调了控制关键点原理的重要性。

所谓控制工作效率是指：控制方法如果能够以最低的费用或其他代价来探查和阐明实际偏离或可能偏离计划的偏差及其原因，那么它就是有效的。对控制效率的要求既然是控制系统的一个限定因素，自然就在很大程度上决定了主管人员只能在他们认为是重要的问题上选择一些关键因素来进行控制。

选择关键控制点的能力是管理工作的一种艺术，有效的控制在很大程度上取决于这种能力。迄今为止，已经开发出了一些有效的方法，帮助主管人员在某些控制工作中选择关键点。例如，计划评审技术就是一种在有着多种平行作业的复杂的管理活动网络中，寻找关键活动和关键线路的方法。这是一种强有力的系统工程方法，它的成功运用确保了像美国北极星导弹研制工程和阿波罗登月工程等大型工程项目的提前和如期完成。

□控制趋势原理

这条原理可表述为：对控制全局的主管人员来说，重要的是现状所预示的趋势，而不是现状本身。控制变化的趋势比仅仅改善现状重要得多，也困难得多。一般来说，趋势是多种复杂因素综合作用的结果，是在一段较长的时期内逐渐形成的，并对管理工作成效起着长期的制约作用。趋势往往容易被现象所掩盖，它不易觉察，也不易控制和扭转。例如，一家生产高压继电器的大型企业，当年的统计数字表明销售额较去年增长 5%。但这种低速的增长却预示着一种相反的趋势。因为从国内新增的发电装机容量来推测高压继电器的市场需求，较上年增长了 10%，因而，该企业的相对市场地位实际上是在下降。同样是这个企业，经历了连续几年高速增长后，开始步入一个停滞和低速增长的时期。尽管销售部门作出了较大的努力，但局面却仍未根本扭转。这迫使企业的上层主管人员从现状中摆脱出来，把主要精力从抓销售转向了抓新产品开发和技术改造，因而从根本上扭转了被动的局面。

通常，当趋势可以明显的描绘成一条曲线，或是可以描述为某种数学模型时，再进行控制就为时已晚了。控制趋势的关键在于从现状中揭示倾向，特别是在趋势刚显露苗头时就敏锐地觉察到。这也是一种管理艺术。

□例外原理

这一原理可表述为：主管人员越是只注意一些重要的例外偏差，也就是说越是把控制的主要注意力集中在那些超出一般情况的特别好或特别坏的情况，控制工作的效能和效率就越高。

质量控制中广泛地运用例外原理来控制工序质量。工序质量控制的目的是检查生产过程是否稳定。如果影响产品质量的主要因素，例如原材料、工具、设备、操作工人等无显著变化，那么产品质量也就不会发生很大差异。这时我们可以认为生产过程是稳定的，或者说工序质量处于控制状态中。反之，如果生产过程出现违反规律性的异常状态时，应立即查明原因，采取措施使之恢复稳定。

工序质量控制中广泛采用“平均值控制图”来判断工序质量是否处于控制状态。如图 2.1 所示。这是一张根据产品质量指标 X 的分布作出的图形，中间的横线表示质量指标 X 的期望值。记作 a ，标记为和的上下对称的两条平行线，称为置信水平（一般为 90% 或 95%）的偏差控制线。当质量指标 X 的样本平均值 $\bar{X}$ 落在与所围成的区域以内时，我们有 90% 的把握认为工序质量处于稳定状态。而一旦 $\bar{X}$ 值接连落在上述区域以外时，我们就有理由认为生产过程出了问题。这时，需要尽快查明原因，采取纠正措施。

需要指出的是，只注意例外情况是不够的。在偏离标准的各种情况中，

有一些是无关紧要的，而另一些则不然，某些微小的偏差可能比某些较大的偏差影响更大。比如说，一个主管人员可能对利润率下降了一个百分点感到非常严重，而对“合理化建议”奖励超出预算的 20% 不以为然。

因此，在实际运用当中，例外原理必须与控制关键点原理相结合。仅仅立足于寻找例外情况是不够的，我们应把注意力集中在关键点的例外情况的控制上。这两条原理有某些共同之处。但是，我们应当注意到它们的区别在于，控制关键点原理强调选择控制点，而例外原理则强调观察在这些点上所发生的异常偏差。

□ 直接控制原理

直接控制，是相对于间接控制而言的。一个人，无论他是主管人员还是非主管人员，在工作过程中常常会犯错误，或者往往不能觉察到即将现出的问题。这样，在控制他们的工作时，就只能在出现了偏差后，通过分析偏差产生的原因，然后才去追究其个人责任，并使他们在今后的工作中加以改正。已如前述，这种控制方式，我们称之为“间接控制”。显而易见，这种控制的缺陷是在出现了偏差后才去进行纠正。针对这个缺陷，直接控制原理可表述为：主管人员及其下属的工作质量越高，就越不需要进行间接控制。这是因为主管人员对他所负担的职务越能胜任，也就越能在事先觉察出偏离计划的误差，并及时采取措施来预防它们的发生。这意味着任何一种控制的最直接方式，就是采取措施来尽可能地保证主管人员的质量。

二、控制工作的要求

要使控制工作发挥作用，取得预期的成效，设计控制系统与技术的系统专家在具体运用上述六条原理时，还要特别注意满足以下几个要求。

□控制系统应切合主管人员的个别情况

控制系统和信息是为了协助每个主管人员行使其控制职能的。如果所建立（或设计）的控制系统，不为主管人员所理解、信任和使用，那么它就没有多大用处。因此，建立控制系统必须符合每个主管人员的情况及其个性，使他们能够理解它，进而能信任它并自觉运用它。例如，不同的人提供的信息形式是不同的，统计师和会计师喜欢用复杂的表格形式；工程技术人员喜欢用数据或图表形式，甚至还有少数人，如数学家，则喜欢用数学模型；而对主管人员来说，由于知识水平所限，不可能样样精通。因此，提供信息时就要注意他们的个性特点，要提供那些能够为他们所能理解、所能接受的信息形式。同时，控制技术也是如此，不同的主管人员适用不同的控制技术。因为即使是很聪明的主管人员，也可能由于系统专家的某些复杂技术而被“难倒”。为此，一些明智的专家是不愿向他人去炫耀自己是如何的内行，而宁愿设计一种使人们容易理解的方法，以使人们能够运用它。这样的专家愿意正视这一点，即如果他们能从一个虽然粗糙，但却是合理的方法中得到 80% 的好处，那么总比虽然有一个更加完善但不起作用，因而一无所获的方法要好得多。

□控制工作应确立客观标准

管理难免有许多主观因素在内，但是对于下属工作的评价，不应仅凭主观来决定。在需要凭主观来控制的那些地方，主管人员或下级的个性也许会影响对工作的准确判断。但是，如能定期地检查过去所拟定的标准和计量规范，并使之符合现时的要求，那么人们客观地去控制他们的实际执行情况就不会很难。因此，可以概括地说，有效的控制工作要求有客观的、准确的和适当的标准。

客观标准可以是定量的，例如每一个预防对象的费用或每日门诊病人数，或工作完成的日期。客观的标准也可以是定性的，例如一项专门性的训练计划，或者是旨在提高人员质量的专门培训计划。问题的关键在于，在每一种情况下，标准都应是可测定和可考核的。

□控制工作应具有灵活性

控制工作即使在面临着计划发生了变动，出现了未预见到的情况或计划全盘错误的情况下，也应当能发挥它的作用。这就是说，在某种特殊情况下，一个复杂的管理计划可能失常。控制系统应当报告这种失常的情况，它还应当含有足够灵活的要素，以便在出现任何失常情况下，都能保持对运行过程的管理控制。换言之，如果要使控制工作在计划出现失常或预见不到的变动情况下保持有效性的话，所设计的控制系统就要有灵活性。这就要求在制定计划时，要考虑到各种可能的情况而拟定各种抉择方案。一般说来，灵活的计划有利于灵活的控制。但要注意的是，这一要求仅仅是应用于计划失常的情况，而不适用于在正确计划指导下人们工作不当的情况。

□控制工作应讲究经济效益

控制所支出的费用必须是合算的。这个要求是简单的，但做起来却常常很复杂。因为一个主管人员很难了解哪个控制系统是值得的，以及它所花费

的费用是多少。所谓经济效益是相对而言的，它随经营业务的重要性及其规模而不同，也随着缺乏控制时的耗费情况和一个控制系统能够作出的贡献时的情况而不同。例如，为调查某种原因不明的流行病而花费大量的人力和时间去拟定调查表格，这被认为是值得的。但谁也不会说花费同样的费用去拟定一个旨在了解本单位医护人员技术状况的表格也是合算的。

由于控制系统效果的一个限定因素是相对的经济效益，因而自然就在很大程度上决定了主管人员只能在他认为是重要的方面选择一些关键问题来进行控制。因此可以断言，如果控制技术和方法能够以最小的费用或其他代价来探查和阐明偏离计划的实际原因或潜在原因，那么这就是有效的。

□控制工作应有纠正措施

一个正确的有效的控制系统，除了应能揭示出哪些环节出了差错，谁应当对此负责外，还应确保能采取适当的纠正措施，否则这个系统就等于名存实亡。应当记住，只有通过适当的计划工作、组织工作、人员配备、指导与领导工作等方法，来纠正那些已显示出的或所发生的偏离计划的情况，才能证明该控制系统是正确的。

□控制工作应具有全局观点

在组织结构中，各个部门及其成员都在为实现其个别的或局部的目标而活动着。许多主管人员在进行控制工作时，就往往从本部门的利益出发，只求能正确实现自己局部的目标而忽视了组织目标的实现，因为他们忘记了组织的总目标是要靠各部门及成员协调一致的活动才能实现的。因此，对于一个合格的主管人员来说，进行控制工作时，不能没有全局观点，要从整体利益出发来实施控制，将各个局部的目标协调致。《统御——管理控制的理论与实践》

控制工作的类型

控制的有效性取决于主管人员的个人素质，个人作风。主管人员的言传身教具有很大的作用。

计划工作一旦付诸实施，就会产生许多信息。这些信息以不同的方式，通过不同的渠道反映到各级主管人员那里，经过分析、整理，主管人员对不同的控制对象确定了不同的控制工作重点，并采用不同的控制工作类型进行控制。控制工作的类型，按照不同的标志可分成许多种。例如按照业务范围可把控制工作分为生产（作业）控制、质量控制、成本控制和资金控制等；按照控制对象的全面性，又可分为局部控制和全面控制。

下面我们介绍的控制工作类型，是按照另外两种分类标志来划分的：根据纠正措施的作用环节不同，将控制工作分为现场控制、反馈控制和前馈控制三类；根据主管人员改进他们将来工作的方式不同，将控制工作分为间接控制和直接控制。

一、现场控制、反馈和前馈控制

我们已经知道，控制工作的实质是“信息反馈”。在计划付诸实施后，如果不重视信息反馈，那就是一种官僚主义的态度。随着计算机的普及和在数据的收集、传递、贮存上的应用，实时信息系统得到了很大的发展。所谓实时信息就是指事件一发生就出现的信息。它的出现为实时控制提供了条件。例如，一些航空公司利用这样的系统来取得机舱座位的信息情况：把航机班次、旅行地点和日期输入贮存系统，立即就能作出是否还有座位的回答（输出信息）。又如，厂长可以利用这种实时信息系统随时了解生产计划的执行情况、生产的进度和耗用的累计工时数、某个项目的生产制造是否及时或延误等。但是，在目前大多数的管理活动中，得到的信息却都是“时（间）滞（后）信息”。因此，经常在信息反馈和采取纠正措施之间出现时间延迟，以致纠正措施往往作用在执行计划过程中的不同环节上，如图 3.1 所示。

□现场控制

这类控制工作的纠正措施是作用在正在进行的计划执行过程。它是一种主要为基层主管人员所采用的控制工作方法。主管人员通过深入现场亲自监督检查、指导和控制下属人员的活动。它包括的内容有：向下级指示恰当的工作方法和工作过程；监督下级的工作以保证计划目标的实现；发现不合标准的偏差时，立即采取纠正措施。在计划的实施过程中，大量的管理控制工作，尤其是基层的管理控制工作都属于这种类型。因此，它是控制工作的基础。一个主管人员的管理水平和领导能力常常会通过这种工作表现出来。

在现场控制中，组织机构授予主管人员的权力使他们能够使用经济的和非经济的手段来影响其下属。控制活动的标准来自计划工作所确定的活动目标和政策、规范和制度。控制工作的重点是正在进行的计划实施过程。控制的有效性取决于主管人员的个人素质、个人作风、指导的表达方式以及下属对这些指导的理解程度。其中，主管人员的“言传身教”具有很大的作用。例如，工人的操作发生错误时，工段长有责任向其指出并作出正确的示范动作帮助其改正。在进行现场控制时，要注意避免单凭主观意志进行工作。主管人员必须加强自身的学习和提高，亲临第一线进行认真仔细的观察和监督，以计划（或标准）为依据，服从组织原则，遵从正式指挥系统的统一指挥，逐级实施控制。

□反馈控制

反馈控制是管理控制工作的主要方式。我们已经从反馈控制的观点分析了管理控制工作过程的三个基本步骤或要素。实际的控制过程要比这三个要素所描述的情况复杂得多。

反馈控制既可用来控制系统的最终成果，例如产量、销售收入、利润、利润率等，也可用来控制系统的中间结果，例如新产品样机、生产计划、生产过程、工序质量、在制品库存量等。前者称为端部反馈；后者称为局部反馈。局部反馈对于改善管理控制系统的功能起着重要作用。通过各种局部反馈，可以及时发现问题，排除隐患，避免造成严重后果。例如工序质量控制、月度检查、季度检查等，就属于局部反馈。它们对于保证最终产品的质量和保证年度计划的实现无疑起着重要作用。局部反馈与端部反馈之间是一种多重嵌套关系。这种结构是复杂的动态系统的一个主要特征。反馈控制具有稳

定系统、跟踪目标和抗干扰的特性。这些主要的性质可以用来改善管理控制工作，即可以利用反馈控制具有稳定系统的作用，当系统不稳定时，就加强反馈控制。例如，当员工对某些问题意见纷纷，情绪不稳定时，通过开辟对话渠道，加强领导与员工的对话，能够在一定程度上起到稳定员工情绪的作用；还可以利用反馈控制的随机性质，当要控制某个变量时，就以这个变量作为反馈变量；此外，还可以利用反馈控制抗干扰的性质，对某个受到多种不肯定性干扰影响的环节，不一定要逐一地去排除干扰，而是设法建立一个局部反馈回路，将此环节置于其中。

□ 前馈控制

仅仅用系统的输出作为反馈信息的缺点是，只有当输出量偏离目标时，校正作用才能开始产生。因此，这是一种事后控制。特别是对于系统最终成果的反馈控制，由于系统存在时滞，所以待偏差出现之后，再采取纠正措施，在有些情况下，可能造成损失已既成事实，无可挽回了。主管人员更需要这样的控制系统：它能在还来得及采取纠正措施时就告诉主管人员信息，使他们知道如再不采取措施就会出问题了。“防患于未然”不仅是对计划工作的要求，也是对控制工作的要求。

1. 抵消系统时滞和改善反馈控制的方法

(1) 采用基于预测的反馈控制。也就是在获取了系统输出的最新变化信息之后，对系统输出的未来变化趋势进行预测，然后将预测结果与计划目标相比较，在此基础上采取措施消除系统将要出现的偏差。这里，预测期限的长短，取决于系统时滞的大小。工程中、生活中可以找到大量基于预测的反馈控制的例子。如高射炮打飞机必须取提前量；猎人瞄准奔跑中的猎物也要取提前量；温度控制系统一般都存在较大的热惯性，所以在升温时，必须在温度还未达到预定目标值之前就停止加温，等等。管理中类似的例子也很多。例如，某公司的销售预测表明，销售额将下降到比期望更低的水平，在这样的情况下，主管人员就会通过制订新的广告宣传计划、增加销售人员和零售网点、开发新产品等以改善销售的预期结果。

(2) 采用前馈控制（或称为顺馈控制）。所谓前馈控制，就是观察那些作用于系统的各种可以测量的输入量和主要扰动量，分析它们对系统输出的影响关系，在这些可测量的输入量和主要扰动量的不利影响产生以前，通过及时采取纠正措施，来消除它们的不利影响。工程中广泛地利用前馈控制的优点，将其与反馈控制结合在一起，构成复合控制系统，以改善控制的效果。

2. 前馈控制与反馈控制的主要区别

反馈控制是以系统输出的变化信息作为馈入信息，其目的是防止已经发生或即将出现的偏差继续发展或今后再度发生。前馈控制则是以系统的输入或主要扰动的变化信息作为馈入信息，其目的是防止所使用的各种资源在质和量上产生偏差，在系统运行过程的输出结果受到影响之前就作出纠正。因此，前馈控制克服了反馈控制中因时间滞差所带来的缺陷，并且前馈控制的纠正措施往往是预防式的，作用在计划执行过程的输入环节上。也就是说，控制原因，而不是控制行动结果，这是前馈控制在现代化管理中的一个很重要的特点。

可以想象，前馈控制系统一定是相当复杂的，因为它不仅要输入各种影响计划执行的变量，还要输入影响这些变量的各种因素，同时还必须注意“干扰”因素——一些意外的或无法预计的因素。但是，所有这些并不妨碍前馈

控制的日益广泛的应用。

生活中应用前馈控制的例子是很多的。例如一个驾驶汽车的人为了保持一定的速度，在上坡时绝不会等到速度表上显示速度下降以后才去踩加速器。相反，因为知道上坡是影响速度的变量，他就会在车速下降之前就踩加速器来补偿这个变量的影响。管理中应用前馈控制的例子也是很多的。我们可以举一个简化了的原材料库存控制系统的实例来加以说明，如图 3.2 所示。

图 3.2 所示的系统是一个复合控制系统。其中两个反馈回路，一个用来将库存量的信息与订货点进行比较，当库存水平降至订货点以下时，就制订采购计划并开始订货，该反馈回路起着维持库存水平的作用；另一个局部反馈回路用来将到货情况与采购计划比较，以便对偏离计划的情况及时采取纠正措施，保证采购计划的实现。除此之外，系统还受到一些主要的外部干扰的影响，例如生产计划变更或设计改动引起的车间领用量的变化、货运时间延长造成不能按期到货，以及供货方未履行合同按期发货等。由于系统存在大的时间延迟，因此若待到这些干扰因素影响到库存后再采取纠正措施就会为时已晚。所以，必须针对这些干扰因素采取前馈控制，例如在制订采购计划时，就将生产计划变更和设计改动要求考虑进去；当货运时间出现延长趋势时就修订订货提前期，重新计算订货点；同时，应定期检查对方是否按期发货，必要时派人催货等等。

3. 前馈控制的必要条件

必须对计划和控制系统作出透彻的、仔细的分析，确定重要的输入变量； 建立前馈控制系统的模式； 要注意保持该模式的动态特性，也就是说，应当经常检查模式以了解所确定的输入变量及其相互关系是否仍然反映实际情况； 必须定期地收集输入变量的数据，并把它们输入控制系统； 必须定期地估计实际输入的数据与计划输入的数据之间的偏差，并评价其对预期的最终成果的影响； 必须有措施保证。前馈控制的作用同任何其他的设计和控制在方法一样，其所能完成的任务就是向人们指出问题，显然还要采取措施来解决这些问题。

二、间接控制和直接控制

从前面的介绍中可知，控制工作所依据的事实是：计划的执行结果要受到人的影响。例如，一个教学质量较差的教育机构，不可能用指责其产品（不合格的毕业生）的办法来加以控制；一个出产劣质产品的工厂，也不可能用将其产品送到废品堆去的办法而加以控制。但实际上出现的这些偏差是可以控制的，因为出现这些偏差的责任主要在于那些决策不当的人。这可以通过进一步培训、修改计划或实施新的方法等办法，来使有关主管人员改进未来采取的行动。这就是控制管理工作质量的关键所在。因此，从另一个角度来看，控制工作又可以分成以下两类：着眼于发现工作中出现的偏差，分析产生的原因，并追究其个人责任使之改进未来的工作。这可以称之为“间接控制”。着眼于培养更好的主管人员，使他们能熟练地应用管理的概念、技术和原理，能以系统的观点来进行和改善他们的管理工作，从而防止出现因管理不善而造成的不良后果。这可称之为“直接控制”。

□ 间接控制

所谓“间接控制”是基于这样一些事实为依据的：即人们常常会犯错误，或常常没有察觉到那些将要出现的问题，因而未能及时采取适当的纠正或预防措施。他们往往是根据计划和标准，对比和考核实际的结果，追查造成偏差的原因和责任，然后才去纠正。实际上，在工作中出现问题，产生偏差的原因是很多的。所订标准不正确固然会造成偏差，但如果标准是正确的，则不肯定因素、主管人员缺乏知识、经验和判断力等也会使计划遭到失败。所谓不肯定因素包括了不能肯定的每一件事情。例如，一个制造活塞计划的成功与否，不仅取决于已知的各项前提条件，而且还取决于这样一些不肯定因素：未来的世界状况；已知的和尚未发现的金属材料的竞争；以及会把现有最好的活塞发动机淘汰掉的新的动力技术的发展等等。对于这些不肯定因素造成的管理上的失误是不可避免的，故出现这种情况时，间接控制技术不能起什么作用。但对于由于主管人员缺乏知识、经验和判断力所造成的管理上的失误和工作上的偏差，运用间接控制则可帮助其纠正；同时，间接控制还可帮助主管人员总结吸取经验教训，增加他们的经验、知识和判断力，提高他们的管理水平。

当然，间接控制还存在着许多缺点，最显而易见的是间接控制是在出现了偏差，造成损失之后才采取措施，因此，它的费用支出是比较大的。此外，间接控制的方法是建立在以下五个假设之上的：

工作成效是可以计量的；
人们对工作成效具有个人责任感；
追查偏差原因所需要的时间是有保证的；
出现的偏差可以预料并能及时发现；
有关部门或人员将会采取纠正措施。

然而这些假设有时却不能成立：有许多管理工作中的成效是很难计量的。例如，主管人员的决策能力、预见性和领导水平是难以精确计量的；对完成计划起关键影响作用的部门的工作成效是不能和非关键部门的工作成效相比拟的，即便是前者的工作成效大，也不能说明后者的工作难度一定低于前者。责任感的高低也是难以衡量的。有许多工作，其成效不高，却与个人责任感关系不大或无关。例如由于缺乏廉价燃料时不得不使用另一种昂贵的能源而使费用支出增加。有时主管人员可能会不愿花费时间和费用去进行调查分析造成偏差的事实真相，这往往会阻碍对明显违反标准的原因进行

调查。有许多偏离计划的误差并不能预先估计到或及时发现，而往往是发现太迟以至难以采取有效的纠正措施。有时虽能够发现偏差并能找到产生的原因，却没有人愿意采取纠正措施，大家互相推卸责任，或者即使能把责任固定下来，当事的主管人员却固执己见，不愿纠正错误。由此看来，间接控制并不是普遍有效的控制方法，它还存在着许多不完善的地方。

□直接控制

控制工作所依据的是这样的事实，即计划的实施结果取决于执行计划的人。销售额、利润率、产品质量等这些计划目标的完成情况，主要取决于直接对这些计划目标负责的主管人员。因此，通过遴选、进一步的培训、完善管理工作成效的考核方法等等，以改变有关主管人员的未来行为，是对管理工作质量进行控制的关键所在。

(1) 直接控制是相对于间接控制而言的，它是通过提高主管人员的素质来进行控制工作的。直接控制的指导思想认为，合格的主管人员出的差错最少，他能觉察到正在形成的问题，并能及时采取纠正措施。所谓“合格”，就是指他们能熟练地应用管理的概念、原理和技术，能以系统的观点来进行管理工作。因此，直接控制的原则也就是：主管人员及其下属的质量越高，就越不需要进行间接控制。

(2) 这种控制方法的合理性是以下列四个较为可靠的假设为依据的：合格的主管人员所犯的误差最少；管理工作的成效是可以计量的；在计量管理工作成效时，管理的概念、原理和方法是一些有用的判断标准；管理基本原理的应用情况是可以评价的。

(3) 进行直接控制的优点：在对个人委派任务时能有较大的准确性；同时，为使主管人员合格，对他们经常不断地进行评价，实际上也必定会揭露出工作中存在的缺点，并为消除这些缺点而进行专门培训提供依据。直接控制可以促使主管人员主动地采取纠正措施并使其更加有效。它鼓励用自我控制的办法进行控制。由于在评价过程中会揭露出工作中存在的缺点，因而也就会促使主管人员努力去确定他们应负的职责并自觉地纠正错误。直接控制还可以获得良好的心理效果。主管人员的质量提高后，他们的威信也会得到提高，下属对他们的信任和支持也会增加，这样就有利于整个计划目标的顺利实现。由于提高了主管人员的质量，减少了偏差的发生，也就有可能减轻间接控制造成的负担，节约经费开支。

《统御——管理控制的理论与实践》

预算控制

预算最清楚地表明了计划与控制的紧密联系。

在管理控制中使用最广泛的一种控制方法就是预算控制。预算控制最清楚地表明了计划与控制的紧密联系。预算计划的数量表现。预算的编制是作为计划过程的一部分开始的，而预算本身又是计划过程的终点，是一种转化为控制标准的计划。然而，在一些非营利的组织中，例如政府部门、大学等，却普遍存在着计划与预算脱节的情况。在那里，二者是分别进行的，而且往往互不通气。在许多组织中，预算编制工作往往被简化为一种在过去基础上的外推和追加的过程，而预算审批则更简单，甚至不加研究调查，就以主观想象为根据，任意削减预算，从而使得预算完全失去了应有的控制作用，偏离了其基本目的。正是由于存在这种不正常的现象，促使一些新的预算方法发展起来，它们使预算这种传统的控制方法恢复了活力。

在本章中，我们将首先阐述预算的性质和作用以及预算的各种类型；然后，简要地介绍“零基预算法”和“规划—计划—预算（PPB）法”的思想和编制程序。

一、预算控制概述

□预算的性质和作用

预算就是用数字编制未来某一个时期的计划，也就是用财务数字（例如在财务预算和投资预算中）或非财务数字（例如在生产预算中）来表明预期的结果。西方与我国习惯所用的“预算”概念，在含义上有所不同。在我国，“预算”一般是指经法定程序批准的政府部门、事业单位和企业在一定期间的收支预计；而西方的预算概念则是指计划的数量说明，而不仅是金额方面的反映。

（1）预算是一种计划，从而编制预算的工作是一种计划工作。预算的内容可以简单地概括为三个方面：

“多少”——为实现计划目标的各种管理工作的收入（或产出）与支出（或投入）各是多少；

“为什么”——为什么必须收入（或产出）这么多数量，以及为什么需要支出（或投入）这么多数量；

“何时”——什么时候实现收入（或产出）以及什么时候支出（或投入），必须使得收入与支出取得平衡。

（2）预算是一种预测，它是对未来一段时期内的收支情况的预计。确定预算数字的方法可以采用统计方法、经验方法或工程方法。

（3）预算主要是一种控制手段。编制预算实际上就是控制过程的第一步——拟定标准。由于预算是以数量化的方式来表明管理工作的标准，从而本身就具有可考核性，因而有利于根据标准来评定工作成效，找出偏差（控制过程的第二步），并采取纠正措施，消除偏差（控制过程的第三步）。无疑，编制预算能使确定目标和拟定标准的计划工作得到改进。但是，预算的最大价值还在于它对改进协调和控制的贡献。当为组织的各个职能部门都编制了预算时，就为协调组织的活动提供了基础。同时，由于对预期结果的偏离将更容易被查明和评定。预算也为控制工作中的纠正措施奠定了基础。所以，预算可以导致出更好的计划和协调，并为控制提供基础，这正是编制预算的基本目的。

如果要使一项预算对任何一级的主管人员真正具有指导和约束作用，预算就必须反映该组织的机构状况。只有充分按照各部门业务工作的需要来制定、协调并完善计划，才有可能编制一个足以作为控制手段的分部门的预算。把各种计划缩略为一些确切的数字，以便使主管人员清楚地看到哪些资金将由谁来使用，将在哪些单位使用，并涉及哪些费用开支计划、收入计划和以实物表示的投入量和产出量计划。主管人员明确了这些情况，就有可能放手地授权给下属，以便使之在预算的限度内去实施计划。

□预算的种类

预算在形式上是一整套预计的财务报表和其他附表。按照不同的内容，可以将预算分为经营预算、投资预算和财务预算三大类。

1. 经营预算（Operational Budget）

经营预算是指企业日常发生的各项基本活动的预算。它主要包括销售预算、生产预算、直接材料采购预算、直接人工预算、制造费用预算、单位生产成本预算、推销及管理费用预算等。其中最基本和最关键的是销售预算，它是销售预测正式的、详细的说明。由于销售预测是计划的基础，加之企业

主要是靠销售产品和劳务所提供的收入来维持经营费用的支出和获利的，因而销售预算也就成为预算控制的基础。生产预算是根据销售预算中的预计销售量，按产品品种、数量分别编制的。在生产预算编好后，还应根据分季度的预计销售量，经过对生产能力的平衡，排出分季度的生产进度日程表，或称为生产计划大纲，在生产预算和生产进度日程表的基础上，可以编制直接材料采购预算、直接人工预算和制造费用预算。这三项预算构成对企业生产成本的统计。而推销及管理费用预算。包括制造业务范围以外预计发生的各种费用明细项目，例如销售费用、广告费、运输费等。对于实行标准成本控制的企业，还需要编制单位生产成本预算。

2. 投资预算 (Investment Budget)

投资预算是对企业的固定资产的购置、扩建、改造、更新等，在可行性研究的基础上编制的预算。它具体反映在何时进行投资、投资多少、资金从何处取得、何时可获得收益、每年的现金净流量为多少、需要多少时间回收全部投资等。由于投资的资金来源往往是任何企业的限定因素之一，而对厂房和设备等固定资产的投资又往往需要很长时间才能回收，因此，投资预算应当力求和企业的战略以及长期计划紧密联系在一起。

3. 财务预算 (Financial Budget)

财务预算是指企业在计划期内反映有关预计现金收支、经营成果和财务状况的预算。它主要包括“现金预算”、“预计收益表”和“预计资产负债表”。必须指出的是，前述的各种经营预算和投资预算中的资料，都可以折算成金额反映在财务预算内。这样，财务预算就成为各项经营业务和投资的整体计划，故亦称“总预算”。

(1) 现金预算。主要反映计划期间预计的现金收支的详细情况。在完成了初步的现金预算后，就可以知道企业在计划期间需要多少资金，财务主管人员就可以预先安排和筹措，以满足资金的需求。为了有计划地安排和筹措资金，现金预算的编制期应越短越好。西方国家有不少企业以周为单位，逐周编制预算，甚至还有按天编制的，我国最常见的是按季和按月进行编制。

(2) 预计收益表(或称为预计利润表)。是用来综合反映企业在计划期间生产经营的财务情况，并用作预计企业经营活动最终成果的重要依据，是企业财务预算中最主要的预算表之一。

(3) 预计资产负债表。主要用来反映企业在计划期末那一天预计的财务状况。它的编制需以计划期间开始日的资产负债表为基础，然后根据计划期间各项预算的有关资料进行必要的调整。

综上所述可见，企业的预算实际上是包括经营预算、投资预算和财务预算三大类，由各种不同的个别预算所组成的预算体系。各种预算之间的主要关系如图 4.1 所示。

□ 编制可变预算

由于缺乏灵活性的预算会带来危险，而与效率相一致的最大限度的灵活性，则是良好的计划工作和控制工作的基础，所以人们越来越注意可变预算的应用。这种预算通常是随着销售量的变化而变化的，所以它主要是限于在费用预算中应用。由于当单位可变费用(成本)不变时，可变费用总数是随销售量的变化而变化的，因此，实际当中可变预算主要是用来控制固定费用(成本)的。

事实上，固定费用并非绝对不变，而只是在一定的产量范围内基本保持不变。固定费用随产量（或销售量）的变化呈现出一种阶梯状的变化关系，如图 4.2 所示。所以，在大多数情况下，可变预算总是提出一个产量幅度，在这个幅度内，各种固定性的费用要素是不变的。如果产量低于该幅度的限，就要考虑采用一个更适合于较低产量的固定费用，例如压缩行政人员、处理闲置设备等。如果产量超过了该幅度的上限，那么为了按较大生产规模来考虑必需的固定费用，例如增加设备、扩大厂房面积等，则应另外编制一个不同的可变预算。

二、零基预算

□ 零基预算的来源

1. 传统的预算编制方法的步骤

- (1) 以外推法将过去的支出趋势（或上年支出额）延伸至下一年度。
- (2) 将数额酌情予以增加，以适应工资提高和物价上涨引起的人工成本和原材料成本的提高。
- (3) 将数额再予提高，以满足修改原计划和修改原设计方案所需追加的预算支出，通常这方面达到原预算的 30% 或更多。

2. 传统预算编制方法

- (1) 上年的每个支出项目均为必要，而且都是实现组织目标和任务所必不可少的。
- (2) 上年的每个支出项目在下一年度中仍有继续进行的必要，且均较别的新计划或新方案更为必要。
- (3) 上年的每个支出项目均系以成本—效益最大的方式实施的。
- (4) 上年的每个支出项目在下一年将仍然需要，充其量只需对其人工成本和原材料成本做某些调整。

3. 危险倾向及结果

- (1) 每届预算年度开始，各单位以上年实际支出为基础，再增列一笔金额，巧妙装饰后，作为新计划提交最高领导层审批；
- (2) 主持预算审批的领导，明知预算中的“水分”，但因不能透彻了解情况，只得不分良莠，一律砍掉 30%（或更多），随后开始一个争吵过程；
- (3) 经过一段时间后，预算编制完成。几乎所有的申请单位都意见纷纷，大家都感到这套办法必须改革，但年复一年，仍不见有多少起色；
- (4) 这种不分青红皂白砍一刀的作法，使有经验的财务人员有意把预算造得大大超过实际需要，以便“砍一刀”后还能满足需要，而对那些老老实实造预算者来说则叫苦不迭。好在吃一堑，长一智，明年再造预算时就乖了。结果，不啻是在鼓励下级欺骗上级。

针对传统编制方法存在的问题，美国得克萨斯仪器公司的彼德·A·菲尔（Peter A. Pyhrr）于 1970 年提出了“零基预算法”（Zero—Base Budgeting，缩写为 ZBB）的概念。美国的政府部门，特别是乔治亚州政府最早采用 ZBB，并取得了成效。随后，企业组织也相应采用。

□ 零基预算法的含义

零基预算法的含义，大体可以表述如下：在每个预算年度开始时，将所有还在进行的管理活动都看作重新开始，即以零为基础。根据组织目标，重新审查每项活动对实现组织目标的意义和效果，并在费用—效益分析的基础上，重新排出各项管理活动的优先次序。资金和其他资源的分配，是按重新排出的优先次序，即按每个方案与其他同时点方案相比的优点进行的，而不采用过去那种外推的办法。

美国一些州政府还将这种方法推广应用于部门的设立，称为“日落法”。即每年年终，现有的各个部门，特别是一些临时设立的部门像太阳落山一样将宣告结束。当新的一年开始时，各部门必须向专门的审议机构（在美国是州议会）证明自己确有存在的必要，才能像“旭日东升”那样重新开始。

零基预算法要求在编制预算之前回答以下四个问题：

(1) 组织的目标是什么？活动要达到的目标又是什么？

(2) 能从此项活动中获得什么效益，这项活动为什么是必要的，不开展这项活动行不行？

(3) 可选择方案有哪些，目前的方案是不是最好的，有没有更好的方案？

(4) 各项活动的重要次序是什么？从实现目标的角度看到底需要多少资金？

□ 零基预算法的程序

(1) 在审查预算前，主持这一工作的主管人员首先应明确组织的目标，并将长远目标、近期目标、定量目标和非定量化目标之间的关系和重要次序搞清，建立起一种可考核的目标体系。

(2) 在开始审查预算时，将所有过去的活动都当作重新开始。要求凡是在下一年度继续进行的活动或续建的项目，都提交计划完成情况的报告；凡是新增的项目都必须提交可行性分析报告；所有要继续进行的活动和项目都必须向专门的审核机构证明自己确有存在的必要；所有申请预算的项目和部门都必须提交下一年度的计划，说明各项开支要达到的目标和效益。

(3) 在确定出哪些项目是真正必要的之后，根据已定出的目标体系重新排出各项活动的优先次序。

(4) 编制预算。资金按重新排出的优先次序分配。尽可能满足排在前面的需要，如果分配到最后，对于一些可进行但不是必须进行的活动，已无多少剩余的资金可供分配，那么最好将这些活动暂时放弃。

三、项目预算

□制定规划和制定预算分别进行的传统

项目的计划和预算 (Program Planning and Budgeting, 缩写为 PPB) 简称项目预算, 是一种主要应用于政府部门的将规划—计划—预算结合在一起的系统控制方法。它最初是在 60 年代由美国国防部首创的, 其后曾一度流行。为了说明这种方法的原理和程序, 我们需要简要地叙述一下此方法产生的背景。

按照惯例, 美国国防部的军事计划和预算工作是两种互不通气的工作, 前者属于参谋长联席会议和各军种计划部门的职责; 后者属于审计长的职责。每年制订预算, 按职能分成如下几类: 军事人员、作战与维修、采购、研究、研制、试验和评定, 以及军事工程。而制定军事规划时则采用另一种完全不同的分类, 即按军种和任务分类, 例如, 战略报复、地面防空、反潜战争, 等等。在制订军事计划时, 并不考虑可以获得的资源, 因此这些计划的费用往往大大超过总统提交国会的预算数字。此外, 军事计划主要是由各军种自搞的, 从而部队、武器系统以及工作安排的优先次序在很大程度上是根据每个军种的任务来确定的, 而不是根据国防部的总任务来确定的。

这种按职能安排的预算, 虽然适用于许多其他问题, 但并不能把力量集中放到与任务有关的部队和军事计划上去, 而后者恰是国防部高级管理机构最关心的一项决策工作。此外, 这种按职能安排的预算并不能提供直接说明武器系统的费用同军事效用之间的关系的的数据。并且, 由于预算的时间范围往往只限于一年, 所以它也不能说明所提出的计划中各段时间加起来的总费用。

因此, 国防部长每年总是面临这样的境遇: 在审查预算的几星期内, 在没有充分资料的情况下, 需要对部队和计划作出重要决定。由于抉择时只能对许多重大的和长期的资源问题作猜测和估算, 所以作出的决定往往很不成熟, 或是在没有全面地考虑各种方案下就作出决定。这些决定往往导致预算的“额外追加”, 或是在大量投资后全部取消计划。

更有甚者, 国防部过去一直有这样的倾向, 即只是绝对地叙述军事需求, 而不考虑费用。但是任何武器系统的军事效率和军事价值, 绝对不能孤立地来考虑, 而是应当联系到费用予以综合考虑。此外, 在资源有限的世界里, 还应当联系到资源的其他各种用途来考虑。只有联系费用来考虑效益, 军事需求才富有意义。

为了消除制定规划和制定预算分别进行的这种传统方式的弊端, 需要采取一种将二者结合在一起进行的方法, 这就是项目预算法。

□项目预算法的含义

项目预算法基本上是一种寻求最有效地调配资源以实现目标的系统方法。由于这种方法强调的是目标和实现目标的规划, 以及是按规划的项目或方案拨款而不是按职能部门上年的预算基数增加或减少一笔开支, 所以它克服了各种预算 (包括企业预算) 中所共有的缺点, 摆脱了过分地受会计期 (如月度、季度、年度) 时间框框的限制。

项目预算法强调选取实现目标的最佳途径, 也就是要对各种可能的方案进行费用效果分析。因为规划中的失误是不能通过其后的计划和预算来弥补的。所谓费用效果分析, 即是对不同方案实现目标的效果和所需的费用进行

综合的对比分析，然后根据一定的标准来选取最佳方案。选择的标准可能是：以最少的费用实现一个既定的目标，或是以现有的资源实现最大的效果。通常要采用数学模型对费用和效果的变化模式以及费用和效果的关系进行量化描述。

此外，项目预算不是简单地按会计科目在过去的基礎上分配經費，而是按规划的项目分阶段拨款。例如，美国国防部在实行项目预算法时，是按研究、研制、试验和评定工作四大项拨款，分别拨给陆、海、空三军和国防部的独立单位。上述四项拨款又一共分为 340 个部分，这些部分在预算结构和计划结构方面是相同的。在预算结构中，它们叫做“分项”；在计划结构中，它们是计划分目中的研究、研制、试验与评定工作的组成部分。为了对项目拨款进行审核，需要确定出 340 个分项中每一分项的费用水平，以此作为标准。如果某个项目的某个分项预算超出标准 200 万美元以上时，必须由国防部长办公厅特别批准。

项目预算虽然主要适用于政府部门和事业单位，但对企业尤其是大型企业也同样适用。事实上，在许多大型企业中，也不同程度地存在制定计划与制定预算脱节的现象。制定预算一般是企业财务部门的职责，而制定计划是企业的计划部门和各个职能部门的工作。财务部门在制定预算时，由于时间和其他条件的限制，很少能够搞清技术开发、工程、销售、人事等部门计划的实际经费需要，而这些部门为了自身的利益，也有意夸大实际的经费需要。此外，按会计科目编制预算是很难制订出合理标准的。例如差旅费、印刷费及办公用品费、描图费、售后服务费、教育培训费等，如果不是从计划的角度，逐项确定然后加以汇总则是很难说清楚总支出到底应该是多少的。因此，采用项目预算法能够在一定程度上改善这种状况。

《统御——管理控制的理论与实践》

非预算控制

人走路都喜欢走最近的路，企业控制也要走关键路线。

除了预算控制方法以外，管理控制工作中还采用了许多不同种类的控制手段和方法。有些方法属于传统的控制方法，例如亲自观察。另外一些方法，例如计划评审法，则代表了新一代的计划和控制方法，它说明科学技术的进步、社会活动规模的扩大必然伴随着管理理论的发展和管理技术的进步。从另一种分类角度来看，有些方法是适用于局部控制的，例如程序控制方法，而另一些方法是用于综合控制的，例如损益控制法。随着组织规模的扩大和分权管理的发展，对管理工作的综合控制显得日益重要。此外，我们还注意到一个显著的特点，那就是许多控制方法同时也是计划方法。这就再一次说明了一个客观事实，即控制和计划是一个问题的两个方面，控制的任务就是使计划得以实现。因此，显而易见的道理是，控制必须反映计划。

一、传统的非预算控制方法

□ 视察

视察也许算得上是一种最古老、最直接的控制方法，它的基本作用就在于获得第一手的信息。作业层（基层）的主管人员通过视察，可以判断出产量、质量的完成情况以及设备运转情况和劳动纪律的执行情况等；职能部门的主管人员通过视察，可以了解到工艺文件是否得到了认真的贯彻，生产计划是否按预定进度执行，劳动保护等规章制度是否被严格遵守，以及生产过程中存在哪些偏差和隐患等；而上层主管人员通过视察，可以了解到组织的方针、目标和政策是否深入人心，可以发现职能部门的情况报告是否属实以及员工的合理化建议是否得到认真对待，还可以从与员工的交谈中了解他们的情绪和士气等。所有这些，都是主管人员最需要了解的，但却是正式报告中见不到的第一手信息。

但是，视察的优点还不仅仅在于能掌握第一手信息，它还能够使得组织的管理者保持和不断更新自己对组织的感受，使他们感觉到事情是否进展得顺利以及组织这个系统是否运转得正常。视察还能让上层主管人员发现被埋没的人才，并从下属的建议中获得不少启发和灵感。此外，亲自视察本身就有一种激励下级的作用，它使得下属感到上级在关心着他们。所以，坚持经常亲临现场视察，有利于创造一种良好的组织气氛。

当然，主管人员也必须注意视察可能引起的消极作用。例如，也存在着这样的可能，即下属可能误解上司的视察，将其看作是对他们工作的一种干涉和不信任，或者是看作不能充分授权的一种表现。这是需要引起注意的。尽管如此，亲临视察的显著好处仍使得一些优秀的管理者始终坚持这种做法。一方面即使是拥有计算机化的现代管理信息系统，计算机提供的实时信息，作出的各种分析，仍然代替不了主管人员的亲身感受、亲自了解；另一方面，管理的对象主要是人，是要推动人们去实现组织目标，而人需要通过面对面的交往所传达的关心、理解和信任。

□ 报告

报告是用来向负责实施计划的主管人员全面地、系统地阐述计划的进展情况、存在的问题及原因、已经采取了哪些措施、收到了什么效果、预计可能出现的问题等情况的一种重要方式。控制报告的主要目的是提供一种如有必要，即可用作纠正措施的依据的信息。

对控制报告的基本要求是必须做到：适时；突出重点；指出例外情况；尽量简明扼要。通常，运用报告进行控制的效果，取决于主管人员对报告的要求。管理实践表明，大多数主管人员对下属应当向他报告什么，缺乏明确的要求。随着组织规模及其经营活动规模的日益扩大，管理也日益复杂，而主管人员的精力和时间是有限的，从而，定期的情况报告也就越发显得重要。

（1）负责实施计划的上层主管人员需掌握的情况，可归纳为以下四个方面：

投入程度。主管人员需要确定他本人参与的程度；他需要逐项确定他应在每项计划上花费多少时间，应介入多深。

进展情况。主管人员需要获得哪些应由他向上级或向其他有关单位（部门）汇报的有关计划进展的情况，诸如：我们的进度如何；怎样向我们的客户介绍计划进展情况；在费用方面我们做得如何；如何向客户解释费用问题

等。

重点情况。主管人员需要在向他汇报的材料中挑选哪些应由他本人注意和决策的问题。

全面情况。主管人员需要掌握全盘情况，而不能只是了解一些特殊情况。

(2) 为了满足上级主管人员的上述四项要求；美国通用电器公司建立了一种行之有效的报告制度。报告主要包括以下八个方面的内容：

客户的鉴定意见以及上次会议以来外部的新情况。这方面报告的作用在于使上级主管人员判断情况的复杂程度和严重程度，以便决定他是否要介入以及介入的程度。

进度情况。这方面报告的内容是将工作的实际进度与计划进度进行比较，说明工作的进展情况。通常，拟定工作的进度计划可以采用“计划评审技术”。对于上层主管人员来说，他所关心的是处于关键线路上的关键工作的完成情况，因为关键工作若不能按时完成，那么整个工作就有可能误期。

费用情况。报告的内容是说明费用开支的情况。同样，要说明费用情况，必须将其与费用开支计划进行比较，并回答实际的费用开支为什么超出了原定计划，以及按此趋势估算的总费用开支（超支）情况，以便上级主管人员采取措施。

技术工作情况。技术工作情况是表明工作的质量和技术性能的完成情况和目前达到的水平。其中很重要的问题是说明设计更改情况，要说明设计更改的理由和方案，以及这是客户提出的要求还是我们自己做出的决定等。

以上关于进度、费用和技术性能的报告，从三个方面说明了计划执行情况。下面是要报告需要上层主管人员决策和采取行动的那些项目，分为当前的关键问题和预计的关键问题两项。

当前的关键问题。报告者需要检查各方面的工作情况，并从所有存在的问题中挑出三个最为关键的问题。他不仅要提出问题所在，还须说明对整个计划的影响，列出准备采取的行动，指定解决问题的负责人，以及规定解决问题的期限，并说明最需要上级领导帮助解决的问题所在。

预计的关键问题。报告的内容是在指出预计的关键问题的同时详细地说明问题，指出其影响，准备采取的行动，指定负责人和解决问题的日期。预计的关键问题对上层主管人员来说特别重要，这不仅是他（们）制定长期决策时提供选择，也是因为他（们）往往认为下属容易陷入日常问题而对未来漠不关心。

其他情况。报告的内容是提供与计划有关的其他情况。例如，对组织及客户有特别重要意义的成就，上月份（或季、年）的工作绩效与下月份的主要任务等。

组织方面的情况。报告的内容是向上层领导提交名单，名单上的人员可能会去找这位上层领导，这位领导也需要知道他们的姓名。同时还要审查整个计划的组织工作，包括内部的研制开发队伍以及其他的有关机构（部门）。

二、程序控制

□程序控制的必要性

程序是对操作或事务处理流程的一种描述、计划和规定。组织中常见的程序很多，例如决策程序、投资审批程序、主要管理活动的计划与控制程序、会计核算程序、操作程序、工作程序等。凡是连续进行的、由多道工序组成的管理活动或生产技术活动，只要它具有重复发生的性质，就都应当为其制定程序。

1. 程序是一种计划

它规定了如何处理重大问题以及处理物流、资金流、信息流等的例行办法。也就是说，对处理过程包含哪些工作、涉及哪些部门和人员、行进的路径、各部门及何关人员的责任，以及所需的校核、审批、记录、存贮、报告等等，进行分析、研究和计划，从中找出最简捷的、最有效的和最便于实行的准确方案，要求人们严格遵守。

2. 程序是一种控制标准

它通过文字说明、格式说明和流程图等方式，把一项业务的处理方法规定得一清二楚，从而，既便于执行者遵守，也便于主管人员进行检查和控制。程序所隐含的基本假设是，管理中的种种问题都是因为没有程序或没有遵守程序而造成的。

3. 程序还是一种系统

一个复杂的管理程序，例如新产品开发、成本核算等，往往涉及多个职能部门、多个工作岗位、不同的主管人员和专业人员、各种计划、记录、帐簿、报告，以及各种类型的管理活动，例如调研、计划、设计、会审、校核、登帐、核算等等，因而应将其看作是一种系统，用系统观点和系统分析方法来分析和设计程序。从系统的观点来看，一个管理系统的程序化水平，是这个系统“有序”程度的一种标志。

□程序控制的准则

实践经验表明，主管人员在对程度进行计划和控制时，应遵循下列准则：

1. 使程序精减到最低程度

对主管人员来说，最重要的准则就是要限制所用程序的数量。程序控制有一些固定的缺点，例如增加文书工作的费用，压抑人们的创造性，对改变了的情况不能及时作出反应等等；所有这些都是有关的主管人员在制定程序之前要反复考虑的。换句话说，主管人员必须在可能得到的效益、必要的灵活性和增加的控制费用之间权衡得失利弊。

2. 确保程序的计划性

既然程序也是计划，因而程序的设计必须考虑到有助于实现整个组织的（而不仅仅是个别部门的）目标和提高整个组织的效率。主管人员应当向自己提出如下的问题并作出满意的回答：程序是否已计划好？如果建立某一程序是必要的，那么所设计的程序能否收到预期的效果？能否有助于实现计划？举个例子，间接材料的发放程序必须起到监督间接材料的领用、控制间接材料的消耗、加强成本核算、降低成本、提高企业经济效率的作用。

3. 把程序看成是一个系统

任何一个程序，无论是工资发放、材料采购、成本核算还是新产品开发等程序，其本身都是包含着许多活动的呈网络关系的系统。同时，从组织的

整体角度来考虑，任何一个程序又都是一更大的系统的组成部分或要素。我们可以将由许多程序组成的系统称为程序系统。将程序看作系统，就是要从整体的角度细微地分析和设计程序，务必使各种程序的重复、交叉和矛盾现象减少到最低限度。此外，将程序看作系统，还有助于主管人员追求整体的最优化而不仅仅是局部的次优化。

4. 使程序具有权威性

程序能否发挥应有的作用，一方面取决于它设计得是否合理；另一方面取决于它执行得是否严格。程序要求人们按既定的方式行事，但人们往往总是想按照习惯的方式或是随意性的方式处理事情。这就给程序的实施带来不少阻力的，因而也就对程序的控制提出严格的要求，这就是使程序具有权威性。具体地说，这就要求：

（1）程序的制定和发布要具有权威性。在国外一些企业中，设有专门的标准委员会，负责统一制定、协调和发布程序及其他管理标准和技术标准，并监督其实施。而且，一般是企业的最高主管亲自兼任标准委员会的主任。

（2）各级主管人员特别是上层主管人员要带头遵守程序。尤其是人事任命、费用开支和投资计划审批的程序等，最容易在上层主管人员那里受到破坏。上行下效，上级不遵守，下级自然会乱来。

（3）必须长期坚持对程序实施的检查监督。这要求有三个步骤：把程序以手册或其他文字形式分发给必须依此办事的人；必须使员工懂得为什么这些程序的每一个步骤都是必要的，以及设计这些程序想达到什么目的，并教会员工如何在程序的指导下工作；通过内部审核等职能性活动，定期检查程序的实施情况，特别是要对因违反程序造成的事故和损失进行认真的追究和严肃的处理。

程序的重要性是毋庸置疑的。但由于程序的计划和控制工作单调枯燥，看似简单平凡，所以主持其事的人往往得不到最高主管部门人员的关心和支持。在我国，真正对程序的计划和控制持认真态度的企业或其他组织还不多，即使在这些组织中，有的也只是“认真”过一个时期，后来因为各种原因而流于形式。所以，真正实行政程序化、标准化管理并不是件容易的事。不过，我们也应当看到，随着改革开放的深入进行，随着各方面管理工作的不断完善以及引进、吸收、消化同外先进的管理方法、技术、手段等，有不少组织也已真正开始重视并认真对待其管理当中有关程序的制订和控制工作，并已取得良好的效果。实践证明，推行管理的程序化和标准化，是改革传统管理方式，实现管理现代化的重要步骤之一。

三、计划评审技术

□计划评审技术的由来和含义

当代的许多管理活动有两个显著的特点：一是时间成为做任何事都必须考虑的重要因素；二是协作关系十分复杂。例如，大型的军事工程、大型水坝的建设工程、大城市交通枢纽工程（例如立交桥的施工）、企业中关键设备的检修工程等等，都是要求在规定的时间内，利用有限的资源去完成十分复杂的工程项目。这就对计划与控制工作提出了很高的要求，需要有一套科学的计划与控制方法。计划评审技术就是适应这种需要而发展出的一种行之有效的科学管理技术。

所谓计划评审技术（Program Evaluation and Review Technique，缩写为 PERT），是把工程项目当作一个系统，用网络图或表格或矩阵来表示各项具体工作的先后顺序和相互关系，以时间为中心，找出从开工到完工所需时间最长的关键线路，并围绕关键线路对系统进行统筹规划、合理安排以及对各项工作的完成进度进行严密控制，以达到用最少的时间和资源消耗来完成系统预定目标的一种计划与控制方法。计划评审技术最初是美国海军特别规划处在建造北极星核潜艇的过程中发展出的一种管理方法。由于应用了计划评审技术，使该项工程比原计划提前两年交付使用，取得了巨大的成功。随后，这种方法推广应用于民用工程管理和企业管理中。我国从 60 年代初期开始在国防、建筑、水利和冶金等部门推广使用，称之为“统筹法”，也取得了显著成效。

□计划评审技术的特点

（1）体现了系统工程的整体性、综合性和科学性的原理。

（2）能够帮助主管人员进行计划，并掌握全局，找出主要矛盾，抓住关键环节。通过网络分析，可以了解哪些工序是关键，是必须保证的，哪些工序还有潜力可挖，从而可以在保证总工期的前提下，抽调非关键工序的人力和物力来支援关键工序。

（3）能够有效地对工作进度进行控制。特别是当某道工序的完成进度拖期时，能够分析出它对全局的影响，便于及时采取正确的补救措施。

（4）工程项国越复杂，其优点越显著。由于计划评审技术使复杂的管理问题得以数学模型化，所以可以充分利用计算机和数据库技术。

□网络记载

与其他任何控制一样，我们由行动计划开始。假设我们的目标是推行一项新产品或把一颗通讯卫星发射入轨道，而且我们已知道为达到我们的目标我们所应采取的行动。PERT 分析法的第一阶段是仔细了解每一个行动步骤，我们进行每一步骤的顺序以及每一步骤所需的时间。我们将这种信息用网络图的形式记载下来——常常记载于如图 5.1 所示之图中。

图 5.1 是一幅高度简化了的网络图，因而我们很容易把握住其主要的特点。这张图说的是美国一家汽车设备制造商在销售一种新的消烟器时所应遵循的步骤图。该厂商购进了一项欧洲的专利，因而使其适应美国要求的工作将很简单，而且该厂家已具有了一家组织良好的工厂，销售网也已建立。图中篇头表明的是为使其新产品进入市场，他应进行的事项的顺序，箭头上的数字表示的是每一步骤所需的时间。

此图说明：圆圈表示事件，即每一步骤的起点或完成；箭头表示事件之

间的顺序；箭头线上的数字表示从一个事件到另一事件所需之时间（天数）。
圈内的字母依次代表：

A. 增加产品的决策；B. 工程工作的完成；C. 奖金安排完毕；D. 材料购货车发出；E. 生产工作开始；F. 安排完推销计划；G. 收到第一批订单；H. 第一批订单发出。

请注意这一网络实际上是记载“规划”的一种方法。各事项的名单、顺序以及所需的时间等都是规划计划需要的数据。

网络图并不说明每一步骤所需的资源，但是，在我们对每一步骤所作的估算时间中暗含着所需的人员、机器和资金。用网络图表示规划的主要优点是它突出地强调了顺序和事件之间的相互关系。

□ 关键路线

在这里我们注意的是时间，所以我们希望知道哪里的迟延将最严重。网络图很有助于进行此种分析。我们通过追溯每一条顺序线，并将每一步骤的估计时间加起来，即可确定出哪条顺序线将需要的时间最长。这条需要时间最长的顺序线即为“关键”路线。其他顺序线需较少的时间，因而就不那么重要。

在计划和控制中，关键路线具有特殊的重要作用。这条路线出现的任何迟延都将推迟整个工程的完工期。另外，当我们事先知道了哪些步骤是关键性步骤后，为了缩短整个工期的时间，我们可以重新安排计划（分配更多的资源，同时进行某些工作等等）。换句话说，我们可集中控制那些最重要的地方；我们处于能及早发现潜在问题的有利地位；我们可以避免对那些对提前完工无什么重大作用的活动给以过多的压力。

此外，在工作进行中，关于某些工作超出或落后计划的各种报告，将使我们有可能重新审查时间的安排。或许某一未预料到的延迟的出现将会形成一条新的关键路线（例如，装置设备工作——图 5.1 中 B 至 E——要求增加 30 天，即会形成一条新的关键路线）。于是，我们可以采取纠正行动，将注意力转向新的无松弛的时间顺序线。

□ 计划评审技术的优越性

计划评审技术即 PERT 的特长在于对时间的控制。然而，人们对成效某一方面的控制往往又会减弱人们对其他方面的注意。因而，如果注重了时间，成本就很有可能会超出现定。为了消除这种倾向，原来的 PERT 概念已被扩大，从而将时间与成本都包括进来。

简单地说，多数 PERT/成本系统只是简单地在网络图每一步骤上附加上预估成本或预算成本。然后，随着工作的进展，像将实际时间与预估时间进行比较那样，要将实际成本与预估成本给以比较。成本费用的控制机制基本上与通常的成本预算控制相同。

PERT/成本法的独特之处在于它与整个作业中之每一单独的步骤之间的直接联系。PERT/成本法为我们提供了一种独特的测量工作进展的方法，如果我们对每一具体步骤又都有一个成本标准，我们即可看出费用是否超出。一般的会计，并不如此地掌握控制成本，因此，PERT/成本法也可以说这是一种新的可行的成本控制方法。

PERT/成本法的独特之点也正是其缺点之所在。网络中每一步骤的成本是既难预算又难控制的。即使把很多小的步骤合计到一起，公司在制定标准和进行测量上仍有各种困难。PERT/成本法所处理的问题常常都是些新的问题，

而这就使得对成本的估算较困难。同时，这种方法经常强调不同部门的共同贡献，这就使间接费用的分摊有困难。因而，我们要使 PERT/成本制度能很好地工作，还要进行许多的研究。

□ 计划评审技术的局限性

计划评审技术尽管有许多的优点，但也有一定的局限性。主要的问题是：

（1）很难对具体的作业时间估计得很准确。

（2）当网络很复杂时，一旦某项关键工作完工拖期，重新调整网络计划和寻找关键线路要花费大量时间和人力。尽管计算机的应用在很大程度上缓解了这个问题，但提供给高级主管人员的网络图仍不应太复杂。

（3）计划评审技术绝不是灵丹妙药，虽然它推动了计划工作，但它本身并不是计划工作。虽然它建立了一种重视和正确利用控制原则的环境，但它并不能自动地进行控制。其实不仅是计划评审技术，任何一种计划技术和控制技术的作用都取决于主管人员对其掌握和运用的程度，以及认识和重视的程度。

四、管理工作绩效的综合控制

一般而言，大多数控制方法都是根据特定的控制对象而具体设计的，例如政策控制、程序控制、产品质量控制、生产费用控制、现金预算等等。这些控制方法一般只针对组织某一方面的工作，其控制的重点是管理过程本身或是其中的某个环节，而不是管理工作的全部绩效和最终成果。但经验表明，高效率不一定带来高效益。因此，还必须提出一些能够控制企业整个工作绩效的方法。此外，在一些实行分权管理或事业部制的企业中，如何对那些具有相对独立性的单位或部门进行有效的控制，在不干预其内部管理过程的前提下使之达到预期的目标，也需要有一些有效的综合控制办法。

综合控制首先要解决的问题是确定衡量全部绩效的标准。从根本上说，衡量一个组织全部工作绩效的综合标准和最终标准应是经济方面的指标（对企业来讲就是利润和利润率）。因此，一般说来，综合控制主要是财务方面的控制，也就是说从财务的角度控制那些直接影响经济指标（利润和利润率）大小的因素，例如投资、收入、支出、负债等。这方面主要的方法有预算控制和损益控制与投资报酬率控制方法等。但是，利润和利润率高并不意味着企业就一定是管理完善，因为即使管理得很差，也可能因为在经营方面，例如销售、投资或利用环境机会方面做得出色而取得成就。经营毕竟不等于管理，经营顺利掩盖了其管理不善，这样的企业，一旦外部环境条件恶化，就会陷于困境甚至破产。因此，组织绩效的综合控制，还应包括对管理工作质量和水平的评价和控制。目前，这方面比较有效的控制方法之一，就是管理审核。

□ 损益控制法

损益法是根据一个组织（企业）的损益表，对其经营和管理成效进行综合控制的方法。由于损益表能够反映该企业在一定期间内收入与支出的具体情况，从而有助于从收支方面说明影响企业绩效的直接原因，并有利于从收入和支出的方面进一步查明影响利润的原因。所以，损益控制的实质，是对利润和直接影响利润的因素进行控制。显然，如果损益表能采取预测的形式，将会使控制更为有效。

一般说来，损益控制法主要适用于那些实行分权制或事业部制组织结构的企业，它将受控制的单位看作利润中心，也就是直接对利润负责的单位。实行损益控制意味着充分地授权。作为利润中心的单位或部门，可以按照他们认为是有利于实现利润的方式相对独立地开展经营。他们往往有权决定销售价格；有权订货、采购、制造、雇佣和解聘员工；有权决定工资及奖金的分配制度等。由此可见，一个组织其所属各部门各单位的职能越完整，就越有利于实行严格的损益控制法。反之，为了充分发挥损益控制法的积极作用，应当使受控制的单位或部门的职能尽可能完整，从而能够最大限度地承担起对利润负责的责任。

由于损益控制法的优点，使得一些以职能制和专业化原则为基础组织起来的企业，在其内部的各部门之间也实行损益控制。例如，在一些大型机构制造企业中，将铸造、热处理、镀金、机加工、装配车间也看作是“利润中心”。铸造车间将铸件“出售”给机加工车间；而后者又将它的半成品“出售”给装配车间；装配车间再将产成品“出售”给销售部门；最后由销售部门出售给客户。严格地说，这种形式的利润中心只是一种“模拟利润中心”，

相应的损益控制应当称为“模拟损益控制”。这种情况下，“利润”是根据预先制订的“内部转移价格”来计算的。这种“模拟损益控制”的好处是，可以强化企业内部各部门的经济责任，强化各部门主管人员的成本意识和质量意识，使部门的目标与组织的目标取得较大程度的一致性。当然，这种做法也存在一些缺点。一个主要的缺点是，内部转移价格的制订和核算工作要花费大量的精力，而且很难完全准确，从而使内部利润并不能真正反映一个部门的工作绩效，结果形成“假帐真算”，失去了应有的控制作用。所以，模拟损益控制只适用于产品比较单一、生产相对稳定、管理基础工作较好的企业，而一般不适用于政府部门或是企业的职能管理部门。

□ 投资报酬率控制法

投资报酬率控制法是以投资额和利润额之比，从绝对数和相对数两方面来衡量整个企业或企业内部某一部门的绩效。这种方法与损益控制法的主要区别在于，它不是把利润看成一个绝对的数字，而是把它理解为企业运用投资的效果。由于企业的投资最终来源于利润，因此，如果企业的投资报酬率只相当于或者甚至低于银行利率，那么企业的投资来源便会趋于枯竭，从而使企业发展陷于停滞。所以，企业的目标不仅是最大限度的利润额，更应当是最大限度的投资报酬率。投资报酬率的计算方法如下：

$$\text{投资报酬率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{投资总额}} \times 100\%$$

投资总额

$$= \frac{\text{净收益} + \text{利息费用} + \text{所得税}}{\text{投资总额}} \times 100\%$$

投资总额

可将此公式变形为：

$$\text{投资报酬率} = \frac{\text{利润总额}}{\text{产品销售收入}} \times \frac{\text{产品销售收入}}{\text{投资总额}}$$

产品销售收入投资总额

式中，利润总额与产品销售收入之比是销售利润率；产品销售收入与投资总额之比是投资周转率。上式可改写为：

$$\text{投资报酬率} = \text{销售利润率} \times \text{投资周转率}$$

正如上文指出的，对销售利润率和投资周转率的进一步分解和分析，可以透视出企业各个方面的财务情况和经营效果。图 5.2 清楚的反映了影响投资报酬率的各种因素之间的相互关系。

投资报酬率主要用于那些实行分权制或事业部制管理体制的企业的内部控制。在这种体制下，事业部不仅是利润中心，而且是投资中心。也就是说它不仅需对成本、收入、利润负责，而且是投资中心。也就是说它不仅需对成本、收入、利润负责，而且还要对所占用的全部投资（即全部固定资产和流动资产）承担责任。这就有助于使事业部的主管人员从企业最高主管部门的角度来考虑自己的经营问题，有助于克服争投资、买设备、上项目，而不顾投资效果的倾向，使他们的经营行为合理化，使各个分权单位的目标与企业目标取得最大限度的一致。

在那些典型的按职能和直线制组织起来的企业中，可以将投资报酬率控制法应用在不同的产品系列中。这需要按不同的产品系列分摊销售收入、销售费用、工厂成本以及固定资产和流动资产。其中直接成本的分摊比较简单，间接成本的分摊可以按工时或其他标准进行。销售费用可以按销售额分摊。此外，现金、应收帐款等也可按销售额分摊，库存可以按产品系列分摊。固定资产的分摊比较困难，但如果生产组织是按产品专业化原则设计的，则分

摊就容易得多。如果上述分摊工作进行得比较细微和准确，那么投资报酬率就可以显示出资金投在哪些产品上才是最有利的，哪些产品是企业的优势产品，哪些产品已经过了其发展巅峰进入衰退期，从而资金以及其他资源应从这些产品中转移到其他优势产品或新产品中去，等等。

尽管投资报酬率控制法有显著的优越性，但要建立一个投资报酬率控制系统却不是一件轻而易举的事。最大的困难也许是在观念方面，企业的部门主管人员习惯于从职能和专业的角度看待经营和管理问题，要使他们按损益控制法的要求来考虑经营和管理问题，就已经很不容易；若要求他们按投资报酬率控制法的要求来考虑问题和作决策，则会更加困难。此外，从会计核算和财务的角度看，也有一些问题，例如，究竟应按固定资产原值或重置成本来计算，还是按折旧后的固定资产净值计算，这应当慎重考虑。按重置成本来计算的办法可比性高，并可避免因固定资产使用年限延长而出现投资报酬率虚增的现象；按净值来计算的办法则强调在固定资产发挥作用期间，折旧基金可以重新作为投资形成新的固定资产或用作流动资产，因而应按同样的投资报酬率考核这部分资金的运用效果，这样一来，投资收益的主要控制重点是放在新置的固定资产上，而不是放在已经陈旧或磨损的固定资产上。

必须注意的是，投资报酬率控制法可能会出现消极作用。由于投资报酬率一般是以高于资金成本（即从外部取得资金的代价）的一定比率作为最低标准，所以，它不利于促使事业部去开发新产品和新技术的创新意识和敢于冒风险的意识而易导致企业的衰落，为了弥补投资报酬率控制法的这个缺陷，可以在投资报酬率控制的基础上增加对剩余收益的考核与控制。所谓“剩余收益”，是指投资中心的销售利润减去按最低限度投资报酬率计算的投资收益的余额。它的计算公式如下：

$$\text{剩余收益} = \text{销售利润} - (\text{总投资} \times \text{预期最低投资报酬率})$$

上述公式中的预期最低投资报酬率，一般是等于或略大于银行的存款利率。采用剩余收益作为评估与考核投资中心的绩效的辅助性指标，有利于防止各投资中心的保守观念和本位主义，促使它们从整体利益出发，乐于接受比较有利的投资。努力多创销售利润，使各投资中心的目标和整个企业的目标趋于一致。

□ 管理审核与经营审核

管理审核（Management Audit）是指系统地评价鉴定全部管理工作绩效的一种控制方法。经营审核（Operational Audit）一般是指系统地评价鉴定经营活动工作质量的一种控制方法。如同管理与经营一样，二者既有区别又有密切联系。管理审核侧重于管理职能方面的审核，其中包括对于计划工作、组织工作、人员配备、指导与领导工作，以及控制工作的评价。经营审核则侧重于管理决策方面的审核，其中包括对组织中关于计划、工程技术、生产、营销、人事、会计，以及财务方面长期性决策质量的评价。二者的区别类似于评价主管人员的管理能力和评价主管人员在制定和实现目标方面的能力之间的差别。在实际工作中，这两种审核的内容与范围，有相当程度的重合与交叉，因此也就很难作严格的区分，视目的不同而有不同的称谓。按照执行审核工作的人的不同，两种不同的审核都有外部与内部审核之分。外部审核是指由组织以外的专门机构（例如咨询公司）或专家对本组织的经营与管理情况进行审核。内部审核则是组织内上层主管人员领导下组织有关部门的人员进行的审核。

1. 管理审核

管理审核最早的尝试性规定是由美国管理协会的杰克逊·马丁德尔（Jackson Martindell）所发展起来的一套评价方法。马丁德尔设计了一套多达 301 个问题的问卷，对公司的下列十类管理工作绩效逐一给予评价：

- （1）经济职能。
- （2）公司结构。
- （3）盈利状况。
- （4）股东服务。
- （5）研究与开发。
- （6）董事会人选。
- （7）财务政策。
- （8）生产效率。
- （9）销售效能。
- （10）管理当局的评价。

在这十个方面中，给每个方面的问题都规定了加权分值。例如经济职能为 400 分；盈利状况为 600 分；销售效能为 1400 分；管理当局的评价为 2400 分不等，总分为 10000 分。在这 10000 分中，有关管理的因素只有 3500 分，余下的分值都是其他方面的。按这个协会所规定的标准，一家公司必须得到 7500 分以上，才能被认为是优秀的。

由于马丁德尔本人是从事投资咨询业务的，所以他的评价方法难免较多地着重于投资者所关心的一些因素。此外，评分定级的许多问题带有很大程度的主观性，其实这也是各种评价方法的共同缺点。尽管如此，美国管理协会发展起来的这种管理审核方法所强调的、应把注意力放在管理工作的一些主要方面的综合质量上，而不是集中在一两个容易测量的业务活动领域上的观点，却是极其重要的。当然，如有必要，各项业务活动还可另作单项的管理审核，例如质量管理审核、财务管理审核，等等。

2. 内部审核

随着组织规模的扩大和管理工作的日益复杂化，对计划和控制工作的效率和质量的控制，也日益重要起来。这方面，内部审核工作可以为组织的上层主管人员提供有效的控制信息。

《统御——管理控制的理论与实践》

实施控制工作的心理学

当一个人真正地参与了筹划计划和制定标准时，他会在心理上觉得介入了该项工作。

一、人们反对控制的原因

人们对标准、测度、报表以及其他控制措施的反应自然是取决于各自的情况。一个人对其上级的感觉印象、他是否喜欢他的工作、他所具有的自我表现的机会，以及其他一些类似的因素都将影响他对控制和其他管理活动的反应。在下面的讨论中，我们将讨论一个范围较小的问题，控制本身有些什么东西使得如此之多的人反对它？为什么我们经常听到人们说：“这儿工作倒是很好，但我确实讨厌那些鬼控制。”

控制（至少我们知道的那些）是不受人们欢迎的。学生抱怨考试，经理讨厌费用预算，会计人员不耐烦地回答查帐员的提问，这些当然都是我们听惯了的事。但是这种反应并非都是不可避免的，而且如果我们能找到避免消极反应办法，那么使控制有效的机会就将大大增加。

□不能接受目标

人们为什么不喜欢控制的一个原因是他们对完成控制目标没有真正的兴趣。一位电影摄影师可能根本不注意节约，因为他可能认为，“公司有有的是钱”。一位分支公司的经理可能对推销新的低价产品系列并不感兴趣，因为他认为“这些是冒牌货，它们并非是能给公司增加信誉的产品”。或许有的人认为顾客并非真正需要他们提出的那些服务工作。所以这类人对为了降低成本，为了推销新产品系列和为了向顾客提供充分的服务而设置的控制活动不感兴趣，也就不足为怪了。

我们每个人的精力都是有限的，但却有众多个自己想要做的事。一项控制活动就其本性来说是要推动人们向某一具体方面花费更多的精力。如果控制指导我们去做的事并不像我们所做的其他那些事情那样令人感兴趣，那么我们对这种推动就会感到厌烦。

出于各种原因，一个人可能会认为某一目标是有价值的从而接受该目标，而对于他所接受的各目标又可能作出不同程度的努力。

如果一个人未能接受一项目标，并将其归入个人的需求，他即会对推动他完成这些目标的任何控制机制感到讨厌。

□感觉标准不合理

常常一个人可能会同意某一目标，但却不喜欢某种控制，因为他认为有关成效的标准定得过高了。推销员对他定的销售定额，或采购员对压低存货计划的口头反应可能是“不合理”。

特别让接受控制的人感到不满的是变化不定的指标。一个人可能会说：“老板永远不会满足。不管我工作完成得多好，他总是要求你做得还要更多些。”在这种情况下，尽管人们的工作已达到了原先被人们认为极好的水平，而控制则仍将是一种催促人们作出更大努力的手段。早期科学管理之所以遭到反对的一个原因，就是当时某些管理人员目光短浅的作法造成的。当操作人员刚刚取得超出其工作所获得的收入时，管理人员即马上提高产出标准。

一项标准是否被人认为合理，也还取决于其执行的情况，一些超出被控制人的影响范围之外的事件，也会影响他实际取得的成绩；或者标准定得太高，完成标准的概率只有50%。如果一个监督员能认识到这些，并在其下属未能达取标准时能很好地运用其判断作出决断，那么就可能不会引起严重的抱怨。但是如果生硬地实施标准，只需一两件“不公平”的处理就可能引出对控制的持久的厌恶感。

一个人认为控制不合理的感觉也将受他所承受的控制的数目的影响。大多数人期望，甚至欢迎对他的活动有某些控制，但是，当他的工作受到标准检查和报表等愈来愈多控制时，他就将产生一种“受压感”。而某些过去已为某接受的标准，比如每周走访顾客的数目，因为又附加了其他方面的控制，现在也可能会变得使人讨厌。

□认为测度不恰当

当有关人员测度缺乏信赖时，控制即可能引起部门之间的争吵。例如，一家根据订货单进行生产活动的公司，制订了一项控制从接受订货单直至发货为止所需时间的控制制度，这样就使得销售、工程和制造部门的争吵极度地尖锐化。每一个部门都想尽量加速自己的加工过程。而工程部门则抱怨销售部门未能送来具有完整要求的订单、生产部门走向另一个部门的时间是很简单的，但是，要测定一项包括很多细节的工作的质量则将是非常困难的。在这样的情况下，由于考虑到其合作精神的不良影响，该公司决定停止对从一个部门到另一个部门的流程时间作控制。实际上，这种控制是非常不得人心的，以致几位主要领导人要求完全废除有关处理订货单时间的任何记录 and 标准。

监督员手册中常有这样一条忠告：“在你批评人前，首先搞准你掌握的事实情况。”这一忠告也适用于控制制度。

□厌弃使人不愉快的事情

另一个使控制不受人欢迎的根本原因是控制报告总是一次又一次地带来坏消息。一个不喜欢听令人不愉快消息的人，几乎总是希望控制制度能尽快地消亡。

我们每一个人对工作都有个人自己的期望。这即包括着希望，也包含着自己的推断。这种期望反映着我们的“自我设想”——自己是哪种人和哪一种水平的工人。控制报告则是我们了解自己是否达到期望推断的水平的一种手段。我们常常经受失败，一个现实的人会根据此调整期望和现实之间的差距。他甚至会重新调整他的希望。然而，有些人不能接受生活中的现实，从而会产生一种受挫感。由于一个受挫的人需要有某种发泄，故很自然的，他将自己的部分指责归于告知其成绩并非自己想像的那样好的控制机制。

另外，控制报告可使我们在同事中处于不利的地位。控制制度是测度我们行动的，就这个意义来说，控制报告可表现我们强有力的一面，也可表明不足的方面。棒球队的平均击球率、销售部门获得的订货单和大学中的等级名次等，都被认为是对一个人的衡量准则。同样，如果这些测度标准将表明我们是愚蠢和无能的，那么，我们就将不喜欢这种测度制度。

对不愉快后果的忧惧也能增加我们对控制的厌恶。如果一份于我们不利的控制报告可能导致我们的降级、减薪甚或挨一顿臭骂，那么，我们将不会对这种控制制度产生好感。

□“非正统”的调整压力

一旦一个企业建立起了其社会结构，人们就将对何种行动是正统的这一点变得很敏感，但表现的形态各不相同。例如，大学里的讲师会期待本学科领域中的同行，向他就有新课程的教学内容和方法方面提出建议。与此相反，如果学校的管理者或者其他系的教授试图给他以指导，这种行为就会被他看作是对他学术自由权的侵犯。在实施控制中情况与此很相似。如果控制来自雇员们认为的非正统的方面，即会引起强烈的反对。

正统的观念像其适用于人那样也适用于事。如果高度分权化已成为某公司的经营传统，很多工作人员都会将某些问题看作是由自己来决定。比如一家以东部为基地公司的西海岸分公司经理，可能会认为他有权选雇当地的雇员，并为他们定薪。如果总公司的任何人——甚至他的上司——试图检查他雇用的雇员的质量和他们的薪资是否适宜，分公司的经理很可能会对这种新的控制产生反感。这样的分公司的经理常常对自己负责的工作有一种强烈的自尊心，他很可能会把来自他人的任何新控制看作为是一种对他的私生活的干预。

□ 与公司控制相抵触的社会压力

当群体直接反对管理者建立的标准时，群体的态度常常是很严厉的。典型的例证是群体的产出标准常常明显地低于管理制定的标准，以及群体对那些参与管理的“加速”行动的人员将施以强大的压力，甚至以暴力行为相威胁。

另一方面，也有很多社会压力支持管理控制的事例特别是在管理层范围内。在这里起重要作用的是同事们的态度，因为任何人都需要与其同事保持友好和相互尊敬的关系。如果这些人觉得控制的标准及其测度就是公正的，与管理合作是正当的行为，那么就会形成一种支持该标准的社会力量。因此，对控制偷钱就会有一种强大的社会支持，而对通过节约不必要的开支来控制乱花钱的控制，则只有在雇员觉得管理在实施这种控制时是适宜的情况下才能得到支持。实际上，这些同事可能并不很了解具体的某一项控制；只要他们认为管理在要求操作人员和管理人员做什么方面一般是公平合理的，他们就会实施一种社会压力来支持作为一个整体的控制制度。

在群体的两种极端态度，直接反对和强烈支持之间当然还有很多不同的态度。可能一个群体对管理所要完成的任务并不关心，而可能有其自身的某种目标，如群体的团结（“把该集团聚集在一起”）。即使如此，在当不能同时完成公司的目标与群体目标时，群体的压力将变得明显起来。或者一个群体可能对控制制度的结果持中立态度，但对某些具体东西却有强烈的意见——如在建立标准中使用的基本数据的表格、政府统计数字的可靠性，以及那些由从未从事过该项被控制的工作的人员所做出的评价等。群体也有可能影响到对谁是“正统的”可进行控制工作的人的观点。总之，群体如何影响一个人对控制的准确感情情况，需分别根据各自的情况给以研究。

在了解群体的影响方面还有一点是值得注意的。群体对控制的态度并不是无法预测的，也不是一成不变的。这种态度产生于群体成员以往的经验，特别是非正式领导人的经验。而这些个人经验又都受到对目标的接受与否，对标准的合理性的认识，对测度的信赖，根据不利的报告作自我调整以及对控制的合法性的看法等的影响。管理人员不能左右群体的态度，但他可通过自己的行为影响群体的态度。

二、诱发对控制的积极态度

在诱发对控制的积极反应中管理者已发现的有益的重要措施如下：

保持一种不带偏见的控制观； 鼓励下属参与制定标准； 运用“事实控制”，而不用主管的、权威的控制； 使控制制度具有弹性； 在实施控制中应对个人需求和社会压力具有敏感性。

□不带偏见的控制观

一旦在控制过程中牵涉到两个或两上以上的人时（特别是在纠正行动的阶段），我们常常会作出动情感的反应，会从个人身上查找和思考他们为什么这样干，或者他们为什么反对我们。这种倾向可能在监督者和被监督者的两方面都存在。

这种共同的愿意作出动感情的反应的倾向，提出了管理人员在改进其控制的人性方面时首先要做的一件事。他必须学会采取一种客观的、不动感情的方法来寻找控制所发现的问题的产生原因和解决方案。人类行为中的偏差正如机器故障一样是有其产生原因的。在上述两方面其发生问题的原因都有可能很容易找到或很难确定。在涉及人的情况下，感情和态度都是应该考虑的问题，正如我们应考虑现金缺乏和有毛病的活塞一样。当一个未能按期望进行的模式进行工作时，一个成功的管理者将不是对他作出一个人应如何行动的道德评断和发怒，而是学习毫无偏见的和有分析的解决控制上的问题。

然而，这样的管理者对个人的感情并非冷淡和无动于衷。相反，他应是敏感的和有感知力的。他既注意既定的目标，也考虑达到目标所必需的行动。他知道控制只是发现问题的手段，使用这些手段的目的在于寻求解决办法，而不是责备人。上级主管对控制的态度常常在其下属身上得到反应。当然，这也不是说在任何时候都总是如此，但是只要上级能保持客观冷静的观点，那么其下级迟早会学会采取与上级相同的方法来处理问题。

□参与制定目标

参与在使下属接受制定的目标、行动的标准和测度的方法等方面是很有助益的。当一个人真正地参与了筹划计划和制定标准时，他这会在心理上觉得介入了该项工作。他常会变得愿意承担责任，或至少对该事情获得更充分地了解。

公司实施参与的方式当然应适应每个公司的具体情况。

实际上，有很多公司发现适用于销售部门的方法，在工厂就可能行不通。有许多工厂在制定预算中已获得了全面的参与，而其他的工厂可能觉得这种作法将使标准松弛，而当管理驳回下属的建议时还将损伤士气。

在制定网络图中，各步骤所需之时间通常是由完成每一步骤工作的人提出的。有时使用有关最佳、正常和最慢三个时间的加权平均数，但这些一系列的估计数字也是来自于参与者的。

这种方法能否成功取决于管理者建立可为人们接受的前提和基本规则的能力，取决于他是否愿意花时间和冒必然存在的风险。但总的来说，在制定控制标准中使用参与的方法所取得的成就，表明能向寻求其下属对控制的积极态度的管理者们推荐这种方法。

□实情控制

与参与有关联的一个概念是实情控制（factcontrol）。这里强调任何纠正行动应是根据某一环境中的事实提出的，而不应根据来自一位监督管理人

员的压力而提出。如果一位两臂抱满图书的女同学在走廊里掉下一本书，你会毫不思索地拾起书，并将书还给她。但是，如果一位训导员在走廊里要求你从地上捡起一张纸递给他，你很可能会觉得他在强迫你做事情。

在一家生产复杂的加工设备的公司发生了一件类似的事情。在我们所说的这件事情发生的前几个月，公司将一个重要客户的一大批订货的可能发货日期通知了该客户。当半年后这批订货单最后排入日程时，工程部和生产部都排满了工作，而且都正在盼望夏季假期的公休。在这种情况下，有关的管理人员说假期前付货是“不可能的”。但是这个客户过去曾与公司做过大笔的生意，而且今后可能继续这样做。同时他的需求显然是很紧迫的。因而，在经过充分地研究后，同意努力按新发货日期发货。

管理者并未生硬地规定紧迫的工作日程，并没有拍桌子，也并没有说必须按日期完成工作，否则得垮台。相反，他们只是将这项工作的情况完完全全地告知每一个参加该项工作的人。当客户的工程师们来厂访问时他们会见了承担这项“不可能完成”工作的人员。同时，雇员们也完全了解客户工厂工程的进展情况。几个星期来，人们的总的情绪一直是“我们知道不行，但我们将试试看”。继而人们的情绪发生了转变，“如果一切进行顺利，我们即能按期完成”。

实际上，这项订货在工厂放假休工的前一天即发了货。从设计开始直至发货，总的工期只相当于正常生产所需工期的一半。人们工作得都很努力，他们彼此相互帮助，并自愿地放下正常的工作而去进行眼下最重要的事情。发货前的最后试车和调整工作也比平常减少了。机器一次试车成功。当然生产成本比通常稍高，但保证了交货的日期。

在这种情况下，使用详细的控制图和来自高层管理的压力可能只能使成绩比平常稍好点，而这样是不足以按期交货的。而让大家充分地了解实际的情况，并对情况的要求作出反应，工作都完成了。这样来处理工作，士气比采用压力和生硬的控制时更高，而压力和生硬的控制还可能会导致紧张的情绪和不满。

在需要显而易见而情况又特殊的情况下，实情控制并非罕见。例如，一场大风雪使得一家大银行的一半职员未能到达银行上班，而设法到行的职员却设法使当天的工作完成了。但在较正常的作业中，实情控制的目的并非是希望人们卖尽全力来工作，相反对工作的控制和压力决定于情况的需要。当这种观点能得到普及时，即可避免很多对控制的不利感情。

□控制制度的灵活性

“灵活性”这个词像“公正”这个词一伴，是用来为好的或坏的行动作合理的解释的。存在着这样的一种危险，一个人可甲灵活性为其逃避正常的管理措施作借口。然而，在现实生活中确有一些时候偏离通常的水平或理论原则倒是可取的，而且我们不能因为这条道理有可能被人滥用而不承认这一科学道理。

灵活性对人们对控制的态度有着重大的影响作用。如果人们觉得某项有关成效的标准未能很好地考虑具体的局部的某些因素，那么对于他们来说这项标准即是“不合理”。问题的关键是如何地使用灵活性，以使控制仍保持为有益的管理手段。

将灵活性引进控制制度，而又能保持控制制度的完善性的办法之一就是使调整工作自动化。例如，灵活的预算和成本标准都将包含着一种随工作量

的起伏而变化的费用标准。当我们将销售定额与企业的总活动或某一行业的目前活动相联系时，就会具有一种类似于上述类型的调整。在所有的此类计划中，变动控制标准的依据就建立在制度本身之中。

在另一些情况中，工作的变化很大，因而无法实施任何正规的确立标准的制度。无论怎样，任何正规的制度都将可能引起很多纠葛，因而使其带来的弊大于利。但是，一家顾问公司却曾建立了一种能在这种情况下对产出和工作进度取得某种程度控制的方法。这种方法可应用于办公室的工作、仓库和维修工作，简言之，可应用于很多种不同的工作。抛开可使咨询服务工作更“畅销”的口头言词之外，该方法的中心之点是：当一位上司每次向其下属分派一项任务时，他写下他对完成该项工作所需时间的估计。他首先将同完成该项工作的工人共同简要地研究所作的估计，而且他们都知道这只是根据过去的经验所作出的一种主观的估计。然后，主管人员记录下该项工作实际完成的时间。如果所需的时间超过了估计的时间，主管人员和进行该工作的人员都将记下超过时间的原因。每个人都认识到了可能会发生意外的延迟，故而任何人都不会由于受到压力而来寻找任何借口，他只需简单地记录下受到的干扰。造成延迟的各种原因将被收集起来，并对其进行仔细地分析。当这种原因再次出现时，人们即可作出努力来排除它。

这种计划的方法很简单，只需制作几种特殊的表格以便于记录估计的时间，实际使用的时间和写出迟延的原因，真正增加的任务只是对各种报告的集中发分析工作，而这一任务也无须详细地说明。

当这种计划得到适宜的实施时，可取得很好的结果。监督人员和操作人员都会变得有意识地抓紧时间，因而时间的浪费即会减少，特别是中午和下班前的一段时间。确定出延迟的原因也能导致节约。在几个月的实践之后，监督人员和操作人员都将更善于估价时间，在这种情况下将比以前更有可能对工作进度进行严密地控制。这种计划的中心点似乎有以下五个方面：注意力系统化；使所有的有关人员了解实际的情况；高度的自我控制；有采取纠正行动的机会；控制的基础是合作精神而不是压力。这最后一点尤为重要，因为以估计作为替代压力的手段将不可避免地引起人们放慢工作和逃避工作的情况，而这种放慢工作的方式又是管理无法检测的。别外，如果没有合作精神，工作人员就很可能觉得他们所面临的仅只是另一种令人讨厌的控制手段而已。

这种获得灵活性的特殊的方法也并非任何人都可不作任何改变地应用于任何公司的。然而，这些方法说明，只要我们稍具独创性即可能使控制制度具有灵活性。只要这种调整能使被控制的人相信这个制度是“合理的”，这一制度取得成功的机会就能增大。

《统御——管理控制的理论与实践》

管理过程中的控制策略

同样一个人，为何有时干劲冲天，有时消极怠工？激励是一种精神力量，起加强、激发和推动作用。

一、不丧失控制的授权

每当管理向其下属授权工作（作业工作和管理工作），也就产生了他需要知道该工作进行得满意与否的问题，因而授权就不可避免要产生控制问题。在简单的情况下，监督员可在工作进行时进行观察，但是当授权的工作增大，通过直接观察来进行监督就不再可能。因而，很大一部分计划工作和作业性工作被授权给别人，这就会增加新的复杂性。因为如果一个管理人员试图控制其下属的决策，那么他不就又否定了他起初所授权给下属的计划工作吗？

这一最后的问题困扰着很多管理人员。他们知道高度分权所带来的好处，但他们也知道他们将继续负有责任。他们常常希望能充分地分权——条件是他们这样做将“不会丧失控制”。

□当分权增加时控制将如何改变

当一个管理人员向其下属授权大量的计划工作时，他并非一定要丧失控制权，但是他应当准备改变他的控制。这种替代性变化见表 7.1 所示。首先，控制标准之类型要适合于变革。当决策集中时，管理者自己要为工作的各个阶段制订详细的有关工作方法和产出的标准。但是，当他愈来愈多地授出了计划和决策的职权时，他应将其注意力从作业的细节转向取得的成绩。然而，这并不是一种突然从黑到白的转变。当就各种不同的问题授出的决策权的程度逐渐变化的同时，标准所包括的细节的多少也将随之而变。作为一般性的建议，管理者要放弃某个人对细节的控制，而要逐渐地依靠对成绩的评价。

评价的次数也将有所变化。因为管理人员不再注意细小的活动，可以放弃多数（如果不是所有的）的日报表。随着管理者注意力的转移和分权程度的增长，将愈来愈注重总的成果，而报告所包括的时间一般亦将更长。一个在利润分散化基础上经营的作业分部，其月度损益说明书和资产负债表将成为高层管理所需要的主要报告。其他指标，如市场地位和产品发展等可能只需要一季度报告一次。

□保留的安全措施

人们将注意力从频繁细致的控制报告转向定期的总的评价报告，并不排除使用一些警告信号式的控制。当授权程度增大，通常希望有一位下属来帮助上司注意即将出现的问题，而不使其上司在情况正常的时候受一般控制信息的干扰。当脱离标准的偏差超出某一规定时，管理人员可能需要别人来提醒他，从而应用计划工作中的“例外原则”。

另外，对某些重大行动，如巨额的资本支出和主要经理人员的任命等通常将使用事先的控制（Pre-action Control）。在这种情况下，当分权程度增长，同样建议行动需要经过批准的数目将下降。

另一种安全措施是坚持低层管理使用某种具体的控制手段，尽管高层管理人员自己可能并不为其制订标准，也并不接受其有关成绩的报告。例如，一位主管生产的副总经理可能关心的只是作业单位应采用可靠的质量检查计划，但他本人并不一定亲身参与该计划的具体实施工作。当需要他决定产生某一具体问题的原因时，他只希望随手能拿到足够的资料。

□自我控制的重要性增加

当主管人员将更多的职权授予他的一位下属，而他自己的控制也从工作的具体细节转向评价总的成绩时，该下属对控制的责任即将增大。工作的细

节仍旧是需要照管的，但是，这将更多地依靠于低层的人员。下属人员必须控制他自己的活动。

控制问题部分是个态度和习惯问题。在传统的作法一直是集中控制的情况下，作业人员自然而然会依赖于上级管理和他们的参谋人员来发现错误并采取纠正行动。当职权已下放给他们，他们即需要形成一种新态度。同时也需要重新指导设计信息流，以使下层人员能获得他们进行自我控制所需的信息。

□多辅导，少命令

由于管理者不再注意日常作业中的细小问题，也不再试图解决大量的现场存在的问题，故很自然将会发出较少的命令。

他应该在他和其下属之间建立起一种辅导性关系的替代命令关系。如果已建立了有关成果的标准，下属和管理者都将知道应期待什么。同时，他们都将完全一致地希望取得这一成果，而且如果下属曾参与制订标准和测量成效的方法时，双方将会以同一的观点来解释控制信息。在这种情况下，管理人员将很容易地转变成为一位辅导员。他不必发号施令，而只需向人们提出有关如何完成预期成果的建议。控制的机制——标准、测度和报告书——仅指明需要，而上级的辅导则是努力帮助人们去完成该任务。

在这种情况下，理想的是采取纠正措施的主动性来自下属。为了培育一种使下属不惧怕在棘手的问题上给管理提意见，管理者应：避免使下属产生承认困难问题即表明自己的无能；要注意不要单方制定决策，因为这样做实际上即又将下属手里的职权收回来了。

□设置环境

我们现在讨论的控制的类型以及与其相应的各种关系，只有在有利的气氛下才能成长起来。为了创造这种有利的环境，我们必须为所授权的任务制订出一组清楚的目标，并为测定这些目标达成的成绩制订出测度的方法。同时，也必须清楚地知道哪些政策、组织、管理方法和其他的公司规定是必须遵循的，以及哪些可只看作推荐性的作法。另外，对那些需要上级事先批准的行动必须给以清楚的说明。除了上面我们所列举的这许多有关计划和组织的说明外，高度的分权要求具有适当的人选。必须选拔、培训和很好地激励能够行使客观存在职责的下属人员。而经理人员本身也必须能够，而且愿意调整自己的行为，而且授权所涉及的双方必须相互配合和相互信任。缺少和严重减弱这种环境的任何一个方面，不丧失控制的分权化的程度即将相应地降低。

总之，为了能不失控制地分权，我们必须真正知道我们所期望的成果和如何测度所取得的成果。然后我们应建立控制，从而使监督的经理和接受任务的人员能够跟踪了解正在发生的情况。这些“记分牌”式的控制通常将由一些其他措施而得到补充。这些措施包括，警告即将发生的问题的措施，坚持事先批准的措施等。这种控制设计只有在具有了经过挑选、培训和激励能胜任的人员时；只有在下属人员具有了行动自由，并对很多日常细小的作业建立了自我控制手段；以及在经理和下属问题上建立了有利的辅导关系时，才能很好地发挥作用。

二、使领导了解情况

我们所讨论的分权和将相互关联的活动组织在一起的目的都在于想减少交往更高层管理的控制报告的数量。解除这些管理人员对细小事情的控制将会使他們有更多的时间来进行别的工作。但是，在这一点上我们是否走得太远了呢？我们是否正在使这些管理人员脱离实际的作业活动，从而使他们不再了解实际正在发生的事情？

对管理人员所需之信息的简短的分析将使我们对此问题有所了解。这种分析的主要目的在于看一看高层管理是否需要多于我们所建议的信息。总的来说，我们前面的讨论表明高层管理需要有关下列的信息：

□评价成果

首先一个管理人员需要根据授权给下属或作业人员对建立的标准来测度工作成果。在组织的高层测度可能是很概括而又不那么经常的——因而产生了前面我们所提到的脱离实际的担心。然而，请注意这种评价可能包括对偏离标准的解释，从而管理人员可能会接受大量的、非重复性的补充信息。

□预告重大的问题

即使在高度分权的组织里，高级管理人员也不愿意在作业成果展现出来后才知道自己遇到了困难情况。他们可以用任何一种或所有的下列措施来避免这种情况：定期的接受有关关键事态的报告；当关键事态偏离正常范围时，他应得到通知；要求下级告知即将来临的重大问题。

□确保政策和标准方法得到遵从

这一步主要是与规定有关，而不是与人们建议的作法发生关系。这种非财务性的审计通常通过抽样的方法由参谋人员来进行的。只是当规定未得到遵从时，管理人员才听取有关的汇报”但是，如果各项规定都得到了遵从，那么正如我们建议的那样，管理人员收到的有关此类情况的信息也应该是极少的。

□解决例外问题的资料

当一位管理者使用“例外原则”时——也就是他授权别人解决通常的问题而要求自己来解决例外问题时，他当然也需要接受有关产生非常规问题环境的信息。在处理这类特殊问题中，管理者可能需要了解何时作业脱离了控制。然而，过分地使用例外原则可能是很耗费时间的。

□进行事先批准的基础

出于深思熟虑，人们至少会要求某些重大的交易在协商结束前得经过高级管理人员的批准。这种重大的事件可能包括大笔的设备或广告投资，超过既定份额的客户订货，任命重要的人员，为产品系列增添新产品或者其他任何将对公司产生巨大影响的事件等。很自然，有关的经理在对这类事件作出判断前，会要求占有足够的背景材料。

□制订长期计划、新政策等

一位主管参与这类重要的计划活动的程度将随其职位而有所不同。但是，所有的主管人员只要摆脱了对工作细节的控制，即将在某种程度上参与重大的计划工作。为了这一任务，他们除了需要有关未来预期情况的信息以外，还需要了解正在发生的事情以及目前存在的问题。

□为与外界的接触建立背景知识

所有的主管人员至少偶尔地要与对公司具有重要意义的顾客、供应者、

银行家、法令制定者、竞争者以及其他一些外在人员进行联系。高层管理人员要进行很多这样的联系。虽然并不指望一个主管人员了解公司作业的一切细节，但他不能对此一无所知，而仍然希望能给这些外方人员一个好的印象。如果他所接触的正好是他比较熟悉的公司对外联系方面，那么这将是一件好的公共关系活动。因而，当了解到主管人将与有影响的人物见面时，人们常常给主管人一份有关目前情况的“简报”。

□ 辅导与仲裁

如果一位管理人员将辅导其下属，过问有洞察力的问题和仲裁纠纷，他即需要有关每一具体情况资料。为了达到上述我们所讨论的各种目的，毫无疑问他应该具有很多有关的背景知识。然则，为了有效地行使他的监督职能，管理者时常发现他将需要收集掌握更进一步的有关资料。

解决任何问题都需要与具体的可靠的事实打交道。重要的问题是一个管理人员不应沉溺于大量重复发生的琐碎的信息（这种信息有很多对他没有用处）。而信息应存于某处随时供其使用，管理者根据需要从这个信息储存处提取和选择信息。一位主管人员不会总是持续不断地需要他在解决某一具体问题所需要的某类信息。因为一位主管如果工作得很好，那么昨天的问题将被解决，而明天的问题将是他要解决的新问题。

三、在控制中使用参谋人员

参谋人员协助人们完成管理工作。多数参谋人员是协助人们进行计划工作的，但也并非必须仅限于管理的这一个方面。那么在控制中对参谋人员的使甲又应到何种程度呢？

通过提供有用的建议，一个参谋人员能变成一个很起作用的人。他的专门知识、判断力、慎重处理问题的能力和其无私的献身精神在使其成为有影响的人物方面都具有重要的作用，但其附加的控制职责将使参谋人员与组织中其他人员的关系复杂化。由于我们前面所讨论的各种原因，人们很自然是讨厌控制的，他们对那些可以合法地实施控制的人更是特别敏感。因而，在我们向参谋人员分派控制职责时，我们必须确保该任务很适合某个处于辅助性职位的人，同时也应确保这种控制职责不使他难于行使他的其他参谋职务。

由于在控制中使用参谋人员是一项需谨慎对待的工作，所以我们将研究各种不同的任命，包括从比较清楚的情况直到对参谋人员的作用有争议的情况。

□ 制定标准

在制定控制标准中常常使用参谋人员。自从科学管理的初期开始，工业工程师（通过时间研究和动作研究）即负责制订产出标准，产品工程师负责制订质量标准，而成本会计师负责制订关于产品和加工过程的成本。市场研究人员常常参与为每个推销人员拟订销售客额的工作。而在很多政府企业里，预算主任负责准备预算草案的数字，同时他对最后的预算具有赞同权。

利用参谋人员协助制订标准的理由是很清楚的，制订标准可能需要特殊的技能，比如说在工程和研究方法方面。另外，制订标准常常是很费时间的，而一位作业经理不能对一切细节都给以注意。当然，当我们研究一个公司所使用的全部标准时，很明显，许多标准的建立并没有参谋人员的协助。然而，当控制正式化和具体化时，参谋人员就很可能是积极的参与者。

但是，参谋人员的积极参与又常是控制中人员问题产生的一个主要的根源。被控制的人常常会觉得标准不合理和控制的压力来得不合法。一个参谋人员（比如一位工程师）的技术行话，他对一个问题的某些先入为主的意见，他在价值观方面的差异，以及他期望表现的心愿都将使工人和低层监督人员对他制订的标准缺乏信心。另外，如果参谋人员为了达到标准而使用压力和提议采取纠正行动的话，那就将是火上烧油。人们的反应可能会是“这个玩计算尺的能手把他自己看成什么人了。”进一步说，如果参谋人员犯了过于积极的错误，专业的直线管理人员常会放弃其职责。常常是，如果来自被控制的人员的反对呼声不太大，那么参谋人员提出的标准即已为人们毫无问题地接受了，可以肯定他近年来在“向人们推销标准”方面下了不少口头上的功夫；不幸的是，在这种努力的后面没有真诚的期望作为其后盾，而且对如何真正获得人们的接受缺乏深刻地了解。看来补救的办法有两个：

（1）应教导作业管理人员在标准付诸实施之前，要更多地注意对标准的评价和更多地与执行标准的人们一起讨论标准。

（2）应使参谋人员认识到他们最积极的贡献，在于向组织等级结构中上上下下的人员提供良好的建议，而又不侵犯直线管理人员的合法职能。

□ 客观的评价

当控制标准是以精确的方式或金钱的方式表示时，实际成效与标准的比较（正如检查中那样）是比较简单的。但是测度的尺度常常是模糊的，我们为员工的疾病、竞争和一些其他影响所留的允许差额是凭主观的判断来制订的。在这种情况下，为了对成绩作出评价，我们得解释说明所取得的事实资料。人们对参谋人员参与此类评价的价值有很大的争议。

一般，人们认为作业经理在评价工作时常常缺乏客观性。他们对计划已承诺了责任，而为了使计划取得成功他们需要乐观的精神和作“不可能做的事情”的决心。另外，管理者必须评价他私人朋友的工作，而他对评价给这些人的士气所可能带来的影响又是很敏感的。从另一方面，人们认为虽然参谋人员能具有更大客观性，但他们对一些事实又缺乏清楚地了解。特别是当他们只从人事、工程或公共关系方面来观察情况时，同样也会具有偏见。

这两种评价，管理都需要。参谋人员所作的客观的评价可能是极有价值的。但是，这种评价的用处在于制订新计划中，要比我们在按既有的计划控制活动中的用处更大些。纠正行动基本上是直线人员的活动，直线管理者必然将主要依赖自己的判断。然而，当制订新的计划时，作业管理者通常将花费更多的时间来进行构思，而在这种活动中参谋人员的评价和建议将起很大作用。

□事前的控制

在特殊的情况下，参谋人员像作业经理一样可以行使事先控制。例如，在销售经理最后决定雇佣一位新的销售人员之前，他必须得到人事部门的批准。同样，资金支出可能需要得到会计主任的批准，组织的变革需要管理计划部门的批准，财产的租借需经负责法律事务的参谋人员批准。当参谋人员实施事先控制时，我们说他具有“同意的职权”。

在对于参谋人员籍以对某一建议表示同意或反对的标准具有明确的规定时，同意权最有效用。对于那些任何错误都将带来严重后果而时间要求又不紧迫的交易来说，同意权将是一种理想的安全措施。大多数参谋人员行使事先控制的问题产生在当否决一项建议的决策基本是靠主观的判断来制订的时候。会计主任说某一广告活动的费用已用完是一回事，而当他看到该厂广告在某一衰退时期不会有收效而否决该建议就是另一回事。当作业经理认为一位参谋人员在他进行判断的领域内缺乏真正的技术能力时，他的计划被搁浅会使他感到特别恼火。一种替代的安排是由参谋人员提供建议，我们可以坚持要求进行协商，但我们要保证最后将以作业经理的判断为主要依据。很清楚，当决定在哪些地方将赋予参谋人员事先控制权时仍需要审慎地考虑。

□纠正行动

正如前面我所说到的，有许多控制工作可使用参谋人员。但是经验也提出了一种否定的原则——勿使参谋人员插手纠正行动。控制中的这一部分工作是最明显的属于监督人员的工作。激励、限制以及为使工作能按计划进行而作的各种调整工作等是主管人员的职能。主管人员应判断何种潜在的问题最可能引起严重困难，应按何种顺序来解决这些问题，何时对他的人员施加附加的压力将弊多于利，以及如何能使数种调整协调一致起来等。在管理者这部分敏感的工作中没有参谋人员的位置。当然，他可以提供某种类型的信息。实际上，他可帮助设计作业经理使用的控制机制，但是如果他自身介入纠正行动，他就很可能把水搅混。

总之，参谋人员在核查和客观评价中可以作出他们独特贡献。另外在适

宜的情况下，在进行明确规定的事前控制中和在制订标准中的技术性的和具体的工作中，参谋人员都是很有用的。但是，当参谋人员越出了这一范围时，即将产生严重的危险，制订标准，在主要依靠个人判断的领域行使同意权，以及积极地参与纠正行动，都将使参谋人员过多地介入通常被视为直线职能的合法领域，因而往往会招致反对，忽视人们对控制的反应所造成的后果将不只是抵消其收益。而且，一旦过多地介入控制，在其他问题上作为友好的顾问者的参谋人员的作用也可能会受到削弱。

四、通过领导行动加强控制

实施的标准能自己说明其含义。不管主管人员和组织手册中是怎么说的，实施中的标准对于那些被控制的人来说，都是向他们指明了什么是必须作好的工作，以及什么是无关紧要工作的极明确的指导原则。例如，他们会很快地得知一项有关“不准吸烟”的规定将真的像其所说的那样呢，还是仅仅只是关于理想行为的建议。监督者是坚决维护标准，还是忽视标准，他们在这方面的行动将使控制具有真正的含义。

一位明智的、每月与他的分部经理一起检查一次实际工作成效的高级经理发现：

（1）凡是努力使其工作达到预算标准的人，用不着对他们为什么达不到标准作令人烦恼的解释；

（2）即使出现了令人不愉快的偏离，在会议以前他们已努力采取纠正行动，因而他们在会上也可向人们说明他们正在如何纠正对标准的偏离。因而这些预算就能影响分部经理的行为，但是总经理对预算制度的密切关注，将是使所有这一切得以实现的一种重要的促进因素。

领导风格与控制的数目和性质之间的很好的匹配对于控制的实效和领导人的成功都是很重要的。

五、用于控制的沟通网络的设计

组织中具有大量的通过非正式的和面对面的沟通进行的信息流。因而，为了确保良好的控制我们需要一个定期的正式的报告制度。每一个管理人员都应注意他自己部门和公司的报告体系是否能将适宜的信息，在适宜的时候传递给适宜的人，以使其对工作的控制富有实效。

□ 反馈环

公司内存在大量的控制因而产生了各种不同的信息反馈安排。作为一般的原则，人们总是希望反馈环愈短愈快愈好。这一原则部分是基于这样一种思想，即自我控制——或至少是在比较小的单位内的控制——将是最好的采取纠正行动的方式。要求又短又快的反馈的第二个理由在 J·w·福莱斯特（J·w·Forrester）的下面这段话中得到了很好的说明：

“对反馈系统的研究将涉及用于控制目的信息的方式，它将有助于我们了解纠正行动的数量，和具有内在联系的各系统之间的时间延迟将如何导致出不稳定的波动。驾驶汽车是一个很好的例子：

信息和控制环将从方向盘开始传向汽车、车辆行驶的道路、我们的眼和手，然后再回到方向盘。如果驾驶员蒙起眼睛而由坐在前排的同伴来指挥其驾驶，这样产生出的信息延迟和变形将造成错误的驾驶。如果蒙着眼的驾驶员只能根据其同伴从后窗中看到的有关他刚才处于何处的指令来驾驶的话，他的驾驶将更加错误。

然而，这与企业所处的环境是很相似的。高层管理者并看不见推销员访问顾客，也看不见有希望的顾客在商业广告。他们不参加竞争对手的董事会。他们并不能清楚地看到前方的道路。他们有把握的告诉你的唯一的事情（在这方面有时也还有疑问之处）是公司去年工资、销售、材料成本、利润率等方面情况。”

在可能的情况下，我们该使控制直接与一位管理者或作业人员相联系。因而，控制数据通常应首先送给这个人或至少在送往别处的同时也传送给他人。换句话说，我们不应将控制数据反馈给上司或其他任何一位处于领导地位的人因而使他可能使被控制的人处于困境（除非我们也已将同样的资料送给了这个人）。大多数控制数据资料可只传到被控制的人。

□ 定期评价报告流程

不时地要对控制报告内容、收受情况和报告的时机等机行检查，原因有二：为了保证使适宜的人都得到可用的信息。努力发现在准备和散发报告方面的经济性如何。

报告制度的惰性并非全是坏事。人们熟悉某一给定报告的内容与形式是要花一定时间的，而能迅速地提供情报也是一大优点。另外，一位经理常常需要知道某一信息是否已（或尚未）传递至其下属和其他的经理，因为这将影响他须将主要的信息传递给别人的要求。因而，总沟通结构中具有某些稳定性是有益的。然而公司作业变化了，信息的需求也将变化，因而定期检查报告制度也就必要的。

六、平衡控制的结构

通常经理人员总是把控制问题作为单独的、具体的问题来处理的。例如，一个时期他的注意力可能集中于对国外客户的服务质量；而另一个时期注意的问题可能是库存投资问题或者其他别的问题等等，然而，至少他应不时地从整体的角度来考虑这些控制问题。在某一个时期内所有的控制对工作的总的影晌是什么？

任何一项控制的效益都将部分地取决于现有多少其他控制正在运用之中。比如，维修部的经理一直以他几年来使工厂的机器保持良好的运转状态而自豪。他密切关注着由于机器损坏而造成生产延误的报告。后来当新的管理建立了关于费用的预算控制，要求就工作的计划工时与实际工时的对此作出报告，坚持要求按设备的类型制订预防性维修计划，而且为每一雇员建立了半年度的工作成效评定计划，这样做后公司出现的机器坏损的问题反而比以前更多了。维修经理对此的解释是他现在要注意很多不同的事情，因而他不能再将其主要的精力用于保持机器的正常运转上了。这就某种意义上说正好是新增加控制的负反应，但是这也表明当我们增加控制的数量，我们可能会走向“生产力递减”。没有什么简单的法则可以用来警告我们何时控制过多了。控制过剩的标准点取决于各项工作的性质、授权的程度、公司的传统、实施控制的方式以及其他一些因素。但很清楚，当我们考虑任何一项控制时，都应当想到整个的控制制度。

□直接和间接的作用

对作业某一方面的控制可能导致对其他方面的不那么注意。正如学生从自身的经验中体会到的，写文章报告时如强调长度，在质量方面就可能受到损害，反之亦同。同样，在一个办公室和医院中，当控制加压要求雇员增加产出，那么对工作的质量，对设备的爱护和防止浪费材料等方面就必须受到忽视。这就像挤压汽球一样，当一方受压，另一方就会胀出。因而，在设计控制时我们必须注意直接影响，同时也得注意其间接的影响。如果某项控制可能产生间接的不良影响，那即可能需要建立一项辅助性的控制。例如，一家公司由于缺少购进的部件而变得对生产中的延迟比较关心。人们作出了一项特别的报告来列举每一生产延误的原因，而这正好成为一种对采购部门为生产部门提供的服务的控制。在几个月内，“缺少材料”的事件几乎没有再出现。然而，司库很快发现原材料的库存增长 25%。采购人员为了应付新建的控制，正在采取保险的作法，在需求前大量订购了原材料。因此，公司即又增加了一项对库存量的控制。只有当建立了这两种控制，而使其取得了平衡，公司才能实际控制这一局面。

在各项控制中保持平衡的最大的困难之一是有些工作与其他工作比较要更容易测量些，推销人员所接受的订货或某一具体部门所花费的费用等都是可计量的数字，而且较易于收订。因而人们自然很愿意将这些数字用于控制。无形的成效，诸如客户的信誉或与其他各部之间的合作等都是难于测量的。这种在测量度难易方面的差异常常造成对工作的有形方面的偏重。因而，如果我们将控制集中于这些可见的要素，结果可能造成更大的不平衡。管理应随时注意这种危险。实际改进控制过程的最大的可能性在于设计能产生平衡结果的控制。

□控制结构与计划层次结构的配合

每一个人都有他自己的具体目标，这些目标都将对他的工段或部门的更大的目标作出贡献。同样，部门的目标将对公司的更大的目标作出贡献。记分牌式的控制应匹配于这些目标。从理论上说，一个配有能根据各单位的目标测度其工作成效的控制结构的良好的目标层次结构，将能为人们提供一种一体化的机制，以使公司中的各种不同的活动汇集起来，完成公司的共同目标。例如，如果对一座新建筑工程的各项全面的计划得到了很好的统一，而且对基础工程转包商的工作也制订了检查办法，对钢结构转包商，对电气转包商以及其他对总结构具有关系的任何人都有了检查办法，那么最后的成果就应该是一座与建筑师的设计一样的建筑物。不幸的是控制结构与公司目标之间的这种匹配是很难达到的。一个通常的困难是当目标变化了而控制不能随着进行调整。举一个由于竞争或技术上的变化而需要削减某一产品系列的极简单的例子：尽管总收入和支出目标已作了调整以适应新情况，而对工程和其他服务部门的控制标准将仍旧保持不变，这样的情况是完全可能的。或者假设公司的总经理决定增加组织中受过广泛培训的年轻人的数量，以作为填补高层管理职位的后备力量。如果控制那些实际负责雇佣大学生的人的职位说明没有时行调整，那么各个招雇中心的具体行动将不能与新目标协调一致。

将公司的新目标转化成公司各个不同部门的次目标将经过几个步骤，要保证这些新目标为人们所了解和接受，根据新目标调整控制标准和测度，使用控制机制从而使其真正影响人的行为——所有这些都将是需要花费时间和精力。在极端的情况下，惰性是相当大的，公司目标和实际实施中的控制之间的不一致会无限期的继续下去。控制结构和目标层次结构之间存在的另一种不一致是关于细节的多少问题，如果一个具体分部和部门的目标是用一般的方法表达的，他们认为处理具体细节的权力已委任给该单位的管理人员了，那么测量也就应是一般方式的控制，就将削弱委任并将在谁负责什么这个问题上引起极大的混乱。相反，如果一个具体单位的目标是以非常具体的形式表达的，那么在控制中也应具有相应的具体性。

《统御——管理控制的理论与实践》

控制工作的保障——组织

设计、建立并保持一种组织结构，基本上就是主管人员的主要组织工作职能的内容。

一、组织理论与组织工作

□组织理论

组织理论是管理科学的一个重要组成部分。从历史上看，“组织”（动词和名词）与“管理”曾被看成同义词，因此，从某种意义上说，管理理论是从首先从组织理论的研究开始而逐步发展形成的。

确实，“组织”与“管理”二者极为密切，但仍是有所区别的，主要是二者所涉及的范围和所研究的角度不同。现在，组织理论已成为管理科学中的一个独立的研究领域。组织理论实质上就是研究如何合理、有效地进行分工。这里的“分工”包括业务工作的分工、工作量的分配、职责和权限的划分，以及分工之后的配合、协作关系等等。根据什么原则或标准来具体进行“分工”？怎么样的分工才算“合理”、“有效”？如何协调分工后的各项活动？等等，就是组织理论要研究的基本内容。

组织理论研究的对象就是“组织”。组织的概念有两个含义。

1. 一般意义的组织

这是人们进行合作活动的必要条件。一般泛指各种各样的社会组织或事业单位，企业、机关、学校、医院、工会等等。美国管理学家切斯特·巴纳德认为：由于生理的、心理的、物质的、社会的限制，人们为了达到个人的和共同的目标，就必须合作，于是形成群体，即组织。

2. 管理学意义的组织

这是按照一定目的和程序而组成的一种权责角色结构（The structure of roles），其中有四个重要概念：

（1）职权（Authority）。指经由一定的正式程序所赋予某项职位的一种权力。居其位者，可以承担指挥、监督、控制，以及惩罚、裁决等工作。这种权力是一种职位的权力，而不是某特定个人的权力。

（2）职责（Responsibility）。指某项职位应该完成某项任务的责任。

（3）负责（Accountability）。反映上下级之间的一种关系。下级有向上级报告自己工作绩效的义务或责任；上级有对下级的工作进行必要指导的责任。

（4）组织系统图（Organizational Chart）。反映组织内各机构、岗位上下左右相互关系的一种图表。如图 8.1 所示。

□组织工作

1. 组织工作的含义和内容

组织工作作为一项管理职能是指在组织目标已经确定的情况下，将实现组织目标所必需进行的各项业务活动加以分类组合，并根据管理宽度原理，划分出不同的管理层次和部门，将监督各类活动所必需的职权授予各层次、各部门的主管人员，以及规定这些层次和部门间的相互配合关系。它的目的就是要通过建立一个适于组织成员相互合作、发挥各自才能的良好环境，从而消除由于工作或职责方面所引起的各种冲突，使组织成员都能在各自的岗位上为组织目标的实现作出应有的贡献。

组织工作这个职能是由人类在生产劳动中需要合作而产生的，正如巴纳德所强调的那样，人类由于受到生理的、心理的和社会的种种限制，为了达到某种目的就必须进行合作，而合作之所以能有更高的效率、能更有效地实现某种目标，在多数情况下就是由于有了组织结构的缘故。因此，从组织工

作的含义看，设计、建立并保持一种组织结构，基本上就是主管人员的组织工作职能的内容。具体地说，组织工作职能的内容包括以下四个方面：

- （1）根据组织目标设计和建立一套组织机构和职位系统；
- （2）确定职权关系，从而把组织上下左右联系起来；
- （3）与管理的其他职能相结合，以保证所设计和建立的组织结构有效地运转；
- （4）根据组织内外部要素的变化，适时地调整组织结构。

2. 组织工作的特点

（1）组织工作是一个过程。设计、建立并维持一种科学的、合理的组织结构，是为成功地实现组织目标而采取行动的一个连续的过程，这个过程由一系列的逻辑步骤所组成：

- 确定组织目标；
- 对目标进行分解，拟定派生目标；
- 明确为了实现目标所必需的各项业务工作或活动，并加以分类；
- 根据可利用的人力、物力以及利用它们的最佳途径来划分各类业务工作或活动；
- 授予执行有关各项业务工作或活动的各类人员以职权和职责；
- 通过职权关系和信息系统，把各层次、各部门联结成为一个有机的整体。

这个过程的前两步实际上是组织工作的依据，有了这个依据，组织工作才有必要和可能进行，其后几步才真正是组织工作的实质内容。一般地，组织工作实务同这个过程是相吻合的。主管人员通过这一过程来消除混乱，解除人们在工作或职责方面的矛盾和冲突，建立起一种适合组织成员互相默契配合的组织结构。

组织工作过程的结束，其最终表现或最终成果就是一系列的组织系统图和职务说明书。组织系统图描述的是一个组织内部的各种机构（包括层次和部门），以及其中相应的职位和相互关系。而职务说明书则是详细规定了各个职务的职权和职责以及与其相关的上下左右的关系。

（2）组织工作是动态的。通过组织工作建立起来的组织结构不是一成不变的，可是随着组织内外部要素的变化而变化的。由于任何组织都是社会系统中的一个子系统，它在不断地与外部环境进行能量、信息、材料等的输入和输出，而这种输入和输出一般地都会影响到组织目标。随着时间的推移，原来的目标由于环境变化，可能不太适宜了，那么这时依据计划工作中的改变航道原理，必须根据环境条件的变化，不断地修正目标。目标的变化自然又会影响到随同目标而产生的组织结构，为使组织结构能切实起到促进组织目标实现的作用，就必须对组织结构作出适应性的调整。例如，近年的健康资料表明，随着人民生活水平逐渐提高，人群死因谱已发生改变，传染病的死亡率在下降，而一些与文明社会伴随而来的诸如心血管疾病、恶性肿瘤等的死亡率在上升。在这种情况下，许多医院的内部结构也必将随之发生某些变动，比如成立心理健康咨询门诊、精神病科等等。此外，即使组织的内外部要素的变化对组织目标影响不大，但随着社会的进步，科学技术的发展，当原有的组织结构已不能高效地适应实现目标的要求时，也需要进行组织结构的调整和变革。所以，我们说组织工作具有动态的特点。根据这一特点，在具体从事组织结构的调整时，前述的组织工作过程的逻辑步骤基本上是适

用的。但其中应加上对现有组织结构进行分析这一步骤。

(3) 组织工作应重视非正式组织。由霍桑试验以及巴纳德等人的研究成果可知，组织有正式组织和非正式组织之分。在组织工作职能的实施过程中，随着组织结构的建立，一个正式组织就形成了。但是任何正式组织中都必然伴随着非正式组织。非正式组织是在组织成员之间感情相投的基础上，由于现实观点、爱好、兴趣、习惯、志向等一致而自发形成的结伙关系。关于非正式组织为什么能够存在以及怎么样存在等问题的研究是属于社会心理学研究范围的，但了解一些非正式群体的特点，对主管人员来说则是非常重要的。在组织工作中，应着重考虑非正式组织的这样两个特点：非正式组织在满足组织成员个人的心理和感情需要上，比正式组织更有优越性。所以应发挥非正式组织比正式组织具有更强的凝聚力的作用。非正式组织形式灵活，稳定性弱，覆盖面广，几乎所有的正式组织的成员都介入某种类型的非正式组织。根据这两个特点，主管人员在组织工作中应有意识、有计划地促进某些具有较多积极意义的非正式组织的形成和发展，例如技术钻研、学习互助、业余娱乐等，使其成为正式组织的辅助。在时机成熟和条件许可的情况下，也可将其中一些转化为正式组织，使其成为组织工作所设计和保持的组织结构的有机组成部分。

3. 组织工作的分析方法

彼德·德鲁克总结了组织工作的三种分析方法，对我们执行管理的组织工作职能有重要的参考意义。

(1) 业务活动分析 (Activities Analysis)。主要分析组织为实现目标应该有哪些活动。只有利用严密的业务活动分析，才能使主管人员明确必须执行哪些任务，哪些任务属于同一类，以及应该如何着重强调每项业务工作的轻重缓急。

(2) 决策分析 (Decision Analysis)。主要分析在各项业务活动中有哪些种类的决策，这些决策的重要程度如何，应该由哪一层次、哪一部门或人员作出，以及各级主管人员参与决策的方式和程度等。

(3) 关系分析 (Relationship Analysis)。主要分析职权关系、职责关系、负责关系、沟通关系等。

4. 组织工作要回答或解决的基本问题

总的说来，组织工作的成果之一就是形成了一个“组织结构”，人们常说的“组织设计”，指的就是组织结构的设计。因此，组织工作要回答或解决的基本问题就包括：

(1) 决定管理宽度，从而引起组织机构分级的因素是什么？

(2) 决定各种类型部门划分的因素是什么？各类基本部门划分的优缺点有哪些？

(3) 在把各种业务工作指令下达给既定部门时，要注意哪些因素？

(4) 在一个组织中存在着哪些职权关系？

(5) 为什么应该把职权分散到整个组织结构的各个部分？确定分散程度的因素是什么？

(6) 委员会在组织中处于什么地位？

(7) 经理应该如何把组织理论应用到实际工作中？

这些问题实际上也就是组织理论要研究的基本问题。

二、组织的类型

组织结构 (Organizational Structure) 就是表现组织各部分排列顺序、空间位置、聚集状态、联系方式以及各要素之间相互关系的一种模式,它是执行管理和经营任务的体制,如图 8.2 所示。管理系统的组织结构犹如人体的骨架。206 块骨头组成的骨架在人体起着支架、保护的作用,正是有了骨架,消化、呼吸、循环等系统才能发挥正常的生理功能。组织结构在整个管理系统中同样起“框架”作用,有了它,系统中的人流、物流、信息流才能正常流通,使组织目标的实现成为可能。所不同的是组织结构是主管人员有意识地创造的结构,组织能否顺利地达到目标,能否促进个人在实现目标过程中作出贡献,在很大程度上取决于这种结构的完善程度。也正因为组织结构是“人造”的而不是天生的,因而也就表现出各种各样的类型。

□影响组织结构类型的因素

(1) 组织规模。涉及多种具体的因素,例如:社会生产力水平;科学技术发展的程度;组织“产出”(即产品、服务)的生产技术特点及数量;组织的服务对象(顾客)的特点和数量;等等。

(2) 管理哲学(或思想)。设计或选择者的指导思想。大体上有两个“极端”:一个是机械式(Mechanism)组织结构,它较多地从经济学意义上考虑问题,强调理性和逻辑因素,强调运用正式程序、职权、规章等等方法来规范组织内人与人之间的关系及行为。另一个是有机式(Organic)结构,它较多地从社会学意义上考虑问题,强调非理性因素、因地制宜,强调分工不宜过细,不宜过于“程式化”,要根据任务的需要加以弹性划分,根据“感情因素”(也即满足组织成员的各种需要)灵活应用,强调人员行为的自我调节和非正式的关系。

应该指出,纯粹的机械式结构或有机式结构是不存在的,这仅仅是理论上的抽象。在实际工作中存在的结构一般是介乎二者之间。我们所说的组织结构类型就是从这个角度来划分的。

□直线型组织结构

直线型组织结构是最早、最简单的一种组织结构形式。它的特点是:组织中各种职务按垂直系统直线排列,各级主管人员对所属下级拥有直接的一切职权,组织中每一个人只能向一个直接上级报告,即“一个人,一个头儿”。其优点是结构比较简单,权力集中,责任分明,命令统一,联系简捷。其缺点是在组织规模较大的情况下,所有的管理职能都集中由一人承担,往往由于个人的知识及能力有限而感到难于应付,顾此失彼,可能会发生较多失误。此外,每个部门基本关心的是本部门的工作,因而部门间的协调比较差。一般地,这种组织结构形式只适用于那些没有必要按职能实行专业化管理的小型组织,或者是现场的作业管理。

直线型组织结构形式如图 8.3 所示。其中 L_i ($i = 1, 2, 3$) 表示组织第 i 层次管理人员。

□职能型组织结构

职能型组织结构的特点是,组织内除直线主管外还相应地设立一些组织机构,分担某些职能管理的业务。这些职能机构有权在自己的业务范围内,向下级单位下达命令和指示,因此,下级直线主管除了接受上级直线主管的领导外,还必须接受上级各职能机构的领导和指示。如图 8.4 所示。它的优

点是能够适应现代组织技术比较复杂和管理分工较细的特点，能够发挥职能机构的专业管理作用，减轻上层主管人员的负担。但其缺点也比较明显，即这种结构形式妨碍了组织必要的集中领导和统一指挥，形成了多头领导，对基层来讲是“上边千条线，下面一根针”，无所适从。因此，不利于明确划分直线人员和职能科室的职责权限，容易造成管理的混乱。图 8.4 中， L_i ($i = 1, 2$) 表示直线部门；F 表示职能部门。

□ 直线参谋型组织结构

直线参谋型组织结构吸取了以上两种结构形式的优点，并克服其缺点。它的特点是设置了两套系统。一套是按命令统一原则组织的指挥系统；另一套是按专业化原则组织的管理职能系统。直线部门和人员在自己的职责范围内有决定权，对其所属下级的工作实行指挥和命令，并负全部责任，而职能部门和人员仅是直线主管的参谋。只能对下级机构提供建议和业务指导，没有指挥和命令的权力。可见，这种组织形式实行的是职能的高度集中化。其优点是领导集中、职责清楚、秩序井然、工作效率较高，整个组织有较高的稳定性。而缺点则是下级部门的主动性和积极性的发挥受到限制；部门间互通情报少，不能集思广益地作出决策，当职能参谋部门和直线部门之间目标不一致时，容易产生矛盾，致使上层主管的协调工作量增大；难于从组织内部培养熟悉全面情况的管理人才；整个组织系统的适应性较差，因循守旧，对新情况不能及时作出反映。这种组织结构形式对中、小型组织比较适用，但对于规模较大、决策时需要考虑较多因素的组织，则又不太适用。图 8.5 表示直线参谋型组织结构。

图中的 L_i ($i = 1, 2, 3$) 表示第 i 层次直线部门； F_i ($i = 1, 2$) 表示第 i 层次起参谋作用的职能部门。

□ 直线职能参谋型组织结构

直线职能参谋型组织结构结合了直线参谋型组织结构和职能型组织结构的优点，它是在坚持直线指挥的前提下，为了充分发挥职能部门的作用，直线主管在某些特殊的任务上授予某些职能部门一定的权力，例如决策权、协调权、控制权等等。他们可以在权限范围内直接指挥下属直线部门。这种类型的组织结构形式在生产企业中用得比较多，例如协调性的生产调度部门，控制性的经营销售部门以及技术检验部门等，上层直线主管授予他们相应的权力可以大大提高管理的有效性。

直线职能参谋型组织结构形式如图 8.6 所示。图中的 L、F 示意同上图：“——”表示直线指挥权；“—→”表示业务指导及部分直线指挥权。

□ 事业部制组织结构

事业部制组织结构首创于 20 年代的美国通用汽车公司，它是在总公司领导下设立多个事业部，各事业部有各自独立的产品和市场，实行独立核算。事业部内部在经营管理上则拥有自主性和独立性。这种组织结构形式最突出的特点是“集中决策，分散经营”，即总公司集中决策，事业部独立经营，这是

在组织领导方式上由集权制向分权制转化的一种改革。

事业部制这种组织结构形式的主要优点是组织最高层管理摆脱了具体的日常管理事务，有利于集中精力作好战略决策和长远规划，提高了管理的灵活性和适应性，有利于培养和训练管理人才。它的缺点是，由于机构重复，造成了管理人员的浪费；由于各个事业部独立经营，各事业部之间要进行人

员互换就比较困难，相互支援较差；各事业部主管人员考虑问题往往从本部门出发，而忽视整个组织的利益。

这种组织结构多适用于规模较大的一些公司等组织，在国外已相当普及，而我国则刚在个别的联合公司、大企业开始采用。事业部制组织结构形式如图 8.7 所示。图中的 F 表示职能部门。

在事业部制组织结构的基础上，70 年代在美国和日本的一些大公司又出现了一种新的组织结构形式——超事业部制组织结构。它是在组织最高管理层和各个事业部之间增加了一级管理机构，负责统辖和协调所属各个事业部的活动，使领导方式在分权的基础上又适当地集中。这样做的好处是可以集中几个事业部的力量共同研究和开发新产品，可以更好地协调各事业部的活动，从而能够增强组织活动的灵活性。

□ 矩阵型组织结构

矩阵型组织结构，又称规划—目标结构。它是把按职能划分的部门和按产品（或项目，或服务）划分的部门结合起来组成一个矩阵，使同一员工既同原职能部门保持组织与业务上的联系，又参加产品或项目小组的工作。为了保证完成一定的管理目标，每个项目小组设负责人，在组织的最高主管直接领导下进行工作。如图 8.8 所示。这种组织结构形式的特点是打破了传统的“一个员工只有一个头儿”的命令统一原则，使一个员工属于两个甚至两个以上的部门。它的优点是加强了各职能部门的横向联系，具有较大的机动性和适应性；实行了集权与分权较优的结合；有利于发挥专业人员的潜力；有利于各种人才的培养。其缺点是，由于这种组织形式是实行纵向、横向的双重领导，处理不当，会由于意见分歧而造成工作中的扯皮现象和矛盾；组织关系较复杂，对项目负责人的要求较高；由于这种形式一般还具有临时性的特点，因而也易导致人心不稳。

□ 多维立体型组织结构

多维立体型组织结构是由美国道—科宁化学工业公司（DowCorning）于 1967 年首先建立的。它是矩阵型组织结构形式和事业部制组织结构形式的综合发展。这种结构形式由三方面的管理系统组成：按产品（项目或服务）划分的部门（事业部），是产品利润中心；按职能如市场研究、生产、技术、质量管理等划分的专业参谋机构，是职能利润中心；按地区划分的管理机构，是地区利润中心。在这种组织结构形式下，每一系统都不能单独作出决定，而必须由三方代表，通过共同的协调才能采取行动。因此，多维立体型组织结构能够促使每个部门都能从整个组织的全局来考虑问题，从而减少了产品、职能、地区各部门之间的矛盾。即使三者之间一旦有摩擦，也比较容易统一和协调。这种类型的组织结构形式最适用于跨国公司或规模巨大的跨地区公司。美国道—科宁公司运用这种结构形式收到了显著的经济效果，1967—1976 年营业额平均每年都增加 15% 左右。

以上介绍的八种类型是到 80 年代末为止的一些主要的和基本的组织结构形式的类型。需要指出的是这些类型基本上是对实际存在的组织结构形式一定程度的理论抽象，仅仅是一个基本框架，而现实组织则要比这些框架丰富得多。此外，多数组织的组织结构并不是纯而又纯的一种类型，而是多种类型的综合体。随着社会生产力的发展和人们对管理客观规律认识的逐步深化，组织结构形式的类型也必将得到更进一步的完善和发展。

三、组织工作的基本原理

设计和建立合理的组织结构，根据组织由外部要素的变化适时地调整组织结构，其目的都是为了更有效地实现组织目标。那么，怎样才能做好组织工作，使通过组织工作所设计、建立并维持的组织结构及其表现形式更好地促进组织目标的实现呢？长期以来，管理学家及管理工作者们进行过许多有益的探索和研究，综合国内外经验，我们认为，进行有效的组织工作应遵循以下基本原理。

□目标统一性

目标统一性原理可以表述为：组织结构的设计和组织形式的选择必须有利于组织目标的实现。任何一个组织，都是由它的特定的目标决定的，组织中的每一部分应该都与既定的组织目标有关系，否则，它就没有存在的意义。例如，医院的目标是治病救人，为人民服务，那么它的组织机构及其形式：内、外、妇、儿科、门诊科室、药房、供应科、财务科等等，就是围绕实现医院的目标而设置的。同样道理，每一机构又有自己的分目标来支持总目标的实现，则这些分目标就又成为机构进一步细分的依据。为此，目标层层分解，机构层层建立下去，直至每一个人都了解自己在总目标的实现中应完成的任务，这样建立起来的组织机构才是一个有机整体，才能成为保证组织目标的实现奠定组织基础。

这一原理还要求在组织设计中要以事为中心，因事设机构、设职务，做到人与事高度配合，避免出现因人设事、因人设职的现象。

□分工协调

分工就是按照提高管理专业化程度和工作效率的要求，把组织的目标分成各级、各部门以至各个人的目标和任务，使组织的各个层次、各个部门，每个人都了解自己在实现组织目标中应承担的工作职责和职权。有分工就必须有协调，协调包括部门之间的协调和部门内部的协调。分工协调原理可以这样来表述：组织结构的设计和组织形式的选择越是能反映目标所必需的各项任务和工作的分工，以及彼此间的协调，委派的职务越是能适合于担任这一职务的人的能力与动机，其组织结构和形式就越有效。组织结构中的管理层次的分工、部门的分工及职权的分工，各种分工之间的协调就是分工协调原理的具体体现。

□管理宽度

管理宽度原理可以表述为：主管人员有效地监督、指挥其直接下属的人数是有限的。管理宽度的限度取决于多方面的因素，例如工作类型，主管人员以及下属的能力等等。因此，管理宽度是因组织、因人而异的。由于管理宽度的大小影响和决定着组织的管理层次，以及主管人员的数量等一些重要的组织问题，所以，每一个主管人员都应根据影响自身管理宽度的因素来慎重地确定自己的理想宽度。

□权责一致

权责一致原理可表述为：职权和职责必须相等。在进行组织结构的设计时，既要明确规定每一管理层次和各个部门的职责范围，又要赋予完成其职责所必须的管理权限。职责与职权必须协调一致，要履行一定的职责，就应该有相应的职权，这就是权责一致原理的要求。只有职责，没有职权、或权限太小，则其职责承担者的积极性、主动性必然会受到束缚，实际上也不可

能承担起应有的责任；相反，只有职权而无任何责任，或责任程度小于职权，将会导致滥用权力和“瞎指挥”，产生官僚主义等等。因此，在实际的组织设计中应尽量避免这两种倾向。科学的组织结构设计应该是将职务、职责和职权形成规范，订出章程，使无论什么人，只要担任该项工作就得有所遵从。

□统一指挥

统一指挥原理可表述为：组织的各级机构以及个人必须服从一个上级的命令和指挥，只有这样，才能保证命令和指挥的统一，避免多头领导和多头指挥，使组织最高管理部门的决策得以贯彻执行。根据这一原理，上级指示从上到下逐级下达，不许发生越级指挥的现象，下级只接受一个上级的领导，只向一个上级汇报并向他负责，这样，上下级之间就形成了一个“指挥链”。在这个指挥链上，上级既能了解下属情况，下属也容易领会上级的意图。因此，按照统一指挥原理去办，指挥和命令如果能组织安排得当，就可做到政令畅通，提高管理工作的有效性，而那些由于“多头领导”和“政出多门”所造成的混乱就可避免。

统一指挥的原理在实践中可能会出现一些麻烦，例如缺乏横向联系和必要的灵活性等等。为弥补这一缺陷，在应用中往往还规定主管人员有必要的临时处置、事后汇报之权，其依据的原则是“法约尔桥”。这个原则规定，根据统一指挥的原理，上级可授权下级相互进行直接的联系，但必须将行动结果报告各方的上级，这样才不致于削弱而且还有助于统一指挥的实施。

□集权与分权相结合

这条原理可以表述为：为了保证有效的管理，必须实行集权与分权相结合的领导体制。该集中的权力集中起来，该下放的权力就应该分给下级，这样才能够加强组织的灵活性和适应性。如果事无巨细，把所有的权力都集中在最高管理层，不仅会使最高层主管淹没于繁琐的事务当中，顾此失彼，而且还会助长官僚主义、命令主义和文牍主义作风，忽视了组织有关战略性、方向性的大问题。因此，高层主管必须将与下属所承担的职责相应的职权授予他们，使下属有职、有责、有权，这样就可以使下属充分发挥他们的聪明才干，调动他们的积极性，以保证管理效率的提高，也可以减轻高层主管的负担，以集中精力抓大事。当然，在具体的组织中，究竟哪些权力应该集中，哪些权力应该分散，这并没有统一的模式，往往是根据组织的具体性质结合一定的管理经验来决定的。

□精于高效

无论任何一种组织结构形式，都必须将精干高效原理放在重要地位。精干高效原理可表述为：在服从由组织目标所决定的业务活动需要的前提下，力求减少管理层次，精简管理机构 and 人员，充分发挥组织成员的积极性，提高管理效率，更好地实现组织目标。一个组织只有机构精简，队伍精干，工作效率才会提高；如果组织层次繁多，机构臃肿，人浮于事，则势必导致浪费人力，滋长官僚主义、办事拖拉、效率低下。因此，一个组织是不是具备精干高效的特点，这是衡量其组织结构是否合理的主要标准之一。

□稳定性与适应性相结合

这一原理可表述为：组织结构及其形式既要有相对的稳定性，不要总是轻易变动，但又必须随组织内外部条件的变化，根据长远目标作出相应的调整。

已如前述，任何组织都是一个开放的社会子系统，在其活动过程中，都

与外部环境发生一定的相互联系和相互影响，并连续不断地接受外来的“投入”而转换为“产出”。一般他说，组织要进行实现目标的有效活动，就要求必须维持一种相对平衡的状态，组织越稳定，效率也将越高。组织结构的大小调整和各部门职权范围的每次重新划分，都会给组织的正常运行带来有害的影响。因此，组织结构不宜频繁调整，应保持相对稳定。但是，不但组织本身是在不断运动的，而且组织赖以生存的大环境也是在不断变化的，当组织结构相对地呈现僵化状态，组织内部效率低下，而且无法适应外部的变化或危及生存时，组织的调整与变革就是不可避免的了。因为只有调整和变革，才会给组织重新带来效率和活力。

□均衡性

这一原理可表述为：同一级机构、人员之间在工作量、职责、职权等方面应大致平衡，不宜偏多或偏少。苦乐不均、忙闲不均等等都会影响工作效率和人员的积极性。

四、管理层次的划分和管理宽度

□管理层次的产生

当生产力十分低下，社会分工极其简单的时候，基本的生产劳动是个体的，计划、组织、实施、执行直至成果地享受，可能都是一个人。所谓的管理者也就是劳动者自己。随着生产力的进一步发展，人们的活动也复杂起来。劳动的方式逐渐由个体向群体发展，一项工作往往需要有好几个人一起做，并有分工协作，这就出现了人与人之间的关系问题，出现了管理者与被管理者。一开始，管理者与被管理者关系比较简单，管理者领导较多的人尚能有效地实现目标。但随着生产力的发展，科技的进步，以及经济的增长，组织规模越来越大，管理者与被管理者的关系随之复杂化。为处理这些错综复杂的关系，管理者需要花费大量的时间和精力，而对于一个主管者来讲，其能力、精力和时间都是有限度的，例如现代心理学研究定量地证明：对于大多数人来说，同时思考两个以上问题时，思维效率将大大降低。因此，主管者要想有效地领导下属，就必须考虑究竟能直接有效管辖多少下属的问题，即管理宽度问题。

管理宽度（Span of management）又称“管理跨度”或“管理幅度”，指的是一名主管人员有效地监督、管理其直接下属的人数是有限的。当超过这个限度时，管理的效率就会随之下降。因此，主管人员要想有效地领导下属，就必须认真考虑究竟能直接管辖多少下属的问题，即管理宽度问题。换句话说，超过了管理宽度时，就必须增加一个管理层次（Administrative levels）。这样，可以通过委派工作给下一级主管人员而减轻上层主管人员的负担。如此下去，便形成了有层次的结构。但是，上级主管人员减轻这部分负担的同时，也带来了监督下一级主管人员怎样执行的工作负担，而监督也需要时间和精力。所以，增加管理层次节约出来的时间，一走要大于用于监督的时间，这是衡量增加一个管理层次是否合理的重要标准。

管理层次与管理宽度有关。较大的宽度意味着较少的层次，较小的宽度意味着较多的层次。这样，按照管理宽度的大小及管理层次的多少，就可形成两种结构：扁平结构和直式结构。所谓扁平结构（flat structure），就是管理层次少而管理宽度大的结构；而直式结构（tall structure）的情况则相反。扁平结构与直式结构各有利弊：扁平结构有利于缩短上下级距离，密切上下级关系，信息纵向流通快，管理费用低，而且由于管理幅度较大，被管理者有较大的自主性、积极性、满足感，同时也有利于更好地选择和培训下层人员；但由于不能严密地监督下级，上下级协调较差，管理宽度的加大，也加重了同级间相互沟通联络的困难。直式结构具有管理严密、分工明确、上下级易于协调的特点。但层次增多，带来的问题也越多。这是因为层次越多，需要从事管理的人员迅速增加，彼此之间的协调工作也急剧增加，互相扯皮的事会层出不穷。管理层次增多之后，在管理层次上所花费的设备和开支，所浪费的精力和时间也自然增加。管理层次的增加，会使上下的意见沟通和交流受阻，最高层主管人员所要求实现的目标，所制定的政策和计划，不是下层不完全了解，就是层层传达到基层之后变了样。管理层次增多后，上层管理者对下层的控制变得困难，易造成一个单位整体性的破裂；同时由于管理严密，而影响下级人员的主动性和创造性。因此，一般来说，为了达到有效，应尽可能地减少管理层次。

□影响管理宽度的因素

研究管理宽度问题，首先需要了解影响管理宽度的因素是什么？根据许多管理学家所进行的大量的实证研究，影响管理宽度的因素概括起来主要有以下几个。

（1）主管人员与其下属双方的素质和能力。凡受过良好训练的下属，不但所需的监督比较少，而且不必时时事事都向上级请示汇报，这样就可以减少与其主管接触的次数，从而增大管理宽度。同样道理，素质和能力均较强的主管人员能够在不降低效率的前提下，比在相同层次，担负类似工作的其他主管人员管辖较多的人员而不会感到过分紧张。

（2）面对问题的种类。主管人员若经常面临的是较复杂、困难的问题或涉及方向性、战略性的问题，则直接管辖的人数不宜过多。反之，若主管人员大量面临的是日常事务，已有规定的程序和解决方法，则管辖的人数可以较多一些。

（3）工作任务的协调。工作任务相似及工作中需协调的频次较少，则宽度可加大，组织层次也可减少。

（4）授权。适当的和充分的授权可以减少主管人员与下属之间接触的次数和密度、节约主管人员的时间和精力，以及锻炼下属的工作能力和提高其积极性。所以，在这种情况下，管辖的人数可适当增加。不授权、授权不足、授权不当或授权不明确，都需主管人员进行大量的指导和监督，效率不会高，因而宽度也不会大。

（5）计划的完善程度。事前有良好的计划，使工作人员都能明了各自的目标和任务，可减少主管人员指导及纠正偏差的时间，那么管辖的人数就可以多一些，反之则不然。

（6）组织沟通渠道的状况。组织沟通渠道畅通，信息传递迅速、准确，所运用的控制技术比较有效，对下属的考核制度比较健全，在这种情况下，管理宽度可考虑加大一些。

此外，工作对象的复杂性、下属人员的空间分布，以及组织的稳定程度等因素也影响着管理宽度。

□格拉丘纳斯的上下级关系理论

法国管理顾问格拉丘纳斯（V.A.Graicunas）在1933年首次发表的一篇文章中，分析了上下级之间可能存在的关系，并提出了一个用来计算在任何管理宽度下，可能存在的人际关系数的数学模型。他的理论把上下级关系分为三种类型：

（1）直接的单一关系。指上级直接地、个别地与其直属下级发生联系。

（2）直接的组合关系。存在于上级与其下属人员的各种可能组合之间的联系。

（3）交叉关系。即下属彼此打交道的联系。

如果A有三个下属B、C、D，那么他们之间存在的这三种关系如表8.1所示。

表8.1 上司与下属的关系表

直接的单一关系/直接的组合关系/交叉关系

$A \rightarrow B/A \rightarrow B$ 和 $C/B \rightarrow C$

$A \rightarrow C/A \rightarrow B$ 和 $C/B \rightarrow D$

$A \rightarrow D/A \rightarrow C$ 和 $D/C \rightarrow B$

//A→C 和 B/C→D

直接的单一关系/直接的组合关系/交叉关系

//A→D 和 B/D→B

//A→D 和 C/D→C

//A→B 和 C 及 D

//A→C 和 B 及 D

//A→D 和 C 及 B

可能有人会认为类似 A→B 和 C 与 A→C 和 B 这样的关系是一样的，但格拉丘纳斯认为是不同的。因为其中有一个由“以谁为主”的问题所造成的心理状态。

通过这三种上下级关系的分析，格拉丘纳斯认为，在管理宽度的算术级数增加时，主管人员和下属间可能存在的互相交往的人际系数几乎将以几何级数增加。据此，他提出了一个可以用在任何管理宽度下计算上下级人际系数目的经验公式：

$$C=n[2n-1+(n-1)]$$

式中，C——可能存在的人际系数；

n——管理宽度。

根据这一公式，不同下属人数的可能关系数可见表 8.2。表 8.2 不同下属人数的可能关系表 n(下属人数) / C(关系数)

1/1

2/6

3/18

4/44

5/100

6/222

7/490

8/1080

9/2376

10/5210

11/11374

12/24708

13/2359602

由此可见，随着管理宽度的增加，上下级之间的相互关系数量也在急剧上升。这说明管理较多下属的复杂性，因此主管人员在增加下属人数前一定要三思而行。

需要指出的是，格拉丘纳斯的这个公式没有涉及上下级关系发生的频次和密度，因而它的实用性受到了一定的限制。对一个主管人员来说，相互关系和所发生的频次和密度（可用所需时间来计算）也应是在确定下属人数时所考虑的重要因素。

□ 变量依据法

70 年代，美国洛克希德导弹与航大公司（Lockhead）对管理中依据的变量与管理宽度的关系进行了研究。他们验证了若干决定管理宽度的重要变量。这些变量主要有以下几方面。

（1）职能的相似性。指一名主管人员领导下的各部门或人员所执行的职

能的异同程度。显然，下属职能相似程度高，则管理宽度可较大。

(2) 地区的邻近性。指一位主管人员领导下的单位或个人在地理位置上的集中或分散程度。下属较为集中的，管理宽度可较大。

(3) 职能的复杂性。指要完成的任务和要管理的部门的特点和工作性质的难易程度。

(4) 指导与控制的工作量。它包括领导一方与被领导一方的工作能力、业务熟练程度、需要训练的工作量、授权的多少，以及需要亲自关心的程度等。

表 8.3 管理宽度诸变量对主管工作负担量

影响宽度的主要变量/工作量的级差与权数

职能相似性/完全相同 1/基本相同 2/相似 3/基本不同 4/根本差别 5

地区邻近性/完全在一起 1/同一办公楼 2/同一工厂不同办公楼 3/地区同一，不同地点 4/不在同一地区 5 职能复杂性/简单的工作 2/例行公事 4/稍微复杂 6/复杂多变 8/非常复杂而且多变 10

(5) 协调的工作量。指本单位与上级单位、同级单位之间，以及与下属各部门之间的协调配合所需花费的精力和时间。

(6) 计划的工作量。指用来反映主管人员及其所在单位的计划工作职能的重要性、复杂性和时间要求。

在明确了决定管理宽度的变量依据之后，该公司把这些变量按困难程度分成五级，每级规定一个权数，表示影响管辖人数的重要程度，如表 8.3 所示。表中所列的权数是根据 150 个中层管理的实例得出的，具有一定的统计规律性。

在此基础上，他们又分析了若干组织与管理较得法的企业，得出了一个由不同变量影响程度的权数总和所对应的建议管理宽度标准值表，供各级主管人员参照和对比，见表

指导与控制/管理训练工作极少 3/管理工作量有限 6/适当的定期管理 9/经常持续的管理 12/始终严密的管理 15

协调/与他人的关系极少 2/明确规定的有限关系 4/适当的便于控制的相互关系 6/相当密切的关系 8/相互间接触面广，但又不重复的关系 10/计划工作/规模与复杂性都很小 2/规模与复杂性有限 4/中等规模和复杂性 6/要求相当的努力，有有关政策指导 8/要求极大努力，范围与政策均不明确 10

表 8.4 建议的管理宽度标准值表

影响管理宽度诸变量权数之和/建议的标准宽度人数

22—24/8—11

25—27/7—10

28—30/6—9

31—33/5—8

34—36/4—7

37—39/4—6

40—42/4—5

从表 8.4 可看出，权数总和越小，管理宽度越大；反之，则越小。但需要说明的是，对表 8.4 的具体运用，由于尚有些未能考虑到的因素，诸如主管人员配备有秘书、助手，以及其他一些特殊情况，因此，还应根据不同情况对所得的权数总和加以修正。例如，当有担负一部分主管人员工作的直线

助理时，所得的权数总和乘以一定的系数，然后再同标准的宽度值相比较，这样确定的管理宽度的数值才可能是比较适用的。

总之，管理宽度问题存在于各类、各级组织之中，它是研究和具体设计组织结构时要考虑的最基本的问题。我们知道，管理宽度的确定受许多因素的影响，但这诸方面因素影响程度的不同，决定了管理宽度的弹性是很大的，并没有一个固定的数值。因此，这就要求处于各级主管职位的主管人员应根据本单位的具体情况，随机制宜地考虑各种影响因素，运用各种方法，来确定自己理想的管理宽度。

□组织层次的分工以及相互关系

在组织的纵向结构中，通过组织层次的划分，组织目标也随之之作呈梯形状的分化。因此，客观上要求每一管理层次都应有明确的分工。

一个组织中管理层次的多少，应具体地根据组织规模的大小，活动的特点以及管理宽度而定。如前所述，一般说来，大部分组织的管理层次往往可以分为二层，即上层、中层、基层。对于上层来讲，其主要任务是从组织整体利益出发，对整个组织实行统一指挥和综合管理，并制定组织目标以及实现目标的一些大政方针。中层的主要任务是负责分目标的制定、拟定和选择计划的实施方案、步骤和程序，按部门分配资源，协调下级的活动，以及评价组织活动的成果和制订纠正偏离目标的措施等。基层的主要任务就是按照规定的计划和程序，协调基层员工的各项工作，完成各项计划和任务。美国斯隆管理学院提出一种叫做“安东尼结构”（Anthony Structure）的经营管理层次结构。该结构把经营管理分成三个层次，即战略规划层、战术计划层和运行管理层。这相当于我们上面所说的上层、中层、基层的划分法。

这三个层次的情况如表 8.5 所示。表 8.5 经营管理层次

层项目	上层	中层	基层
主要关心的问题	是否上马	什么时候上马	怎样上马
时间幅度	3—5 年	半年—2 年	周或月
视野	宽广	中等	狭窄
信息来源	外部为主，内部为辅	内部为主，外部为辅	内部
信息特征	高度综合	中等汇总	详尽
不肯定的冒险程度	高	中	低

从表 8.5 可看出，“安东尼结构”中的战略规划层考虑的是组织的全局性、方向性以及涉及到与目标有关的大政方针问题，例如一个项目要不要上马，什么时候上马合适，这些都是一个组织中的最基本的决策问题。一旦决策失误，那么效率越高就意味着损失越大。战术计划层主要考虑的是在既定方针下怎样组织和安排，即要回答的是怎样上马的问题。而运行管理层则关心的是怎样干好的问题，即具体实行计划、组织生产是他们的任务。

任何组织无论怎么划分其管理层次，各层次之间的相互关系总是一定的，即管理层次是自上而下地逐级实施指挥与监督的权力。较低层次的主管人员处理问题的权限由较高一级的主管人员给予规定。他必须对上级的决策作出反应，并且向他的上一级主管汇报工作。组织的上层管理在一般情况下向更高一级的委派者负责。在西方国家，无论组织采取什么形式，上层主管只向业主或股东（代表）大会或董事会汇报工作。而在我国，尤其是在全民所有制性质的组织中，上层主管具有双重身份，既代表国家，又代表职工，

因此，他必须向这个组织的上级管理机关以及职工代表大会汇报工作。随着社会主义市场经济体制的建立和完善，以及国有企业向现代企业制度的转变，这种情况将会有重大变化。

五、部门的划分

要提高工作效率，必须对整个组织的工作进行充分细致的分析，并进行明确的分类。在此基础上进行科学的综合，就形成我们通常所指的部门。部门是指组织中主管人员为完成规定的任务有权管辖的一个特定的领域。“部门”

(Department) 这个术语在不同的组织有不同的称呼，企业组织称为分公司、部和处；军队用师、团、营、连；政府单位则称部、局、处、科等。

部门划分的目的，在于确定组织中各项任务的分配与责任的归属，以求分工合理、职责分明，有效地达到组织的目标。正如法约尔所指出的，它是“为了用同样多的努力生产更多和更好的产品的一种分工”。

□ 部门划分的主要标志、方法及特点

组织活动的特征，随着目标的不同而千差万别。但大量的实证研究表明，部门划分的标志与方法却具有普遍适用性。这些标志与方法主要有：

1. 按人数划分

单纯地按人数多少来划分部门可以说是一种最原始、最简单的划分方法。军队中的师、团、营、连即是用此方法划分的。这种按人数划分部门的方法是抽取一定数量的人在主管人员的指挥下去执行一定的任务。一般来讲，这种划分方法的特点是仅仅考虑人力，因此在现代高度专业化的社会中有逐渐被淘汰的趋势。当然并不排除在现代社会的某些场合，尤其是在基层的部门划分中仍然适用。

2. 按时间划分

这种方法多见于组织的基层。它是在正常的工作日不能满足工作需要时所采用的一种划分部门的方法。例如许多工业企业按早、中、晚三班制进行生产活动，那么部门设置就可三个。此外，交通、邮电、医院等组织也采用这种轮班制的方法来进行部门的划分。这种划分方法给管理带来的主要问题是监督、效率以及中晚班的费用比较高，除此而外，没有什么别的问题。

3. 按职能划分

按职能划分部门是许多组织广泛采用的一种方法。这种方法是根据生产专业化的原则，以工作或任务的性质为基础来划分部门的。这些部门可以被分为基本的职能部门和派生的职能部门。基本的职能部门(也即企业的职能)处于组织机构的首要一级，在每一个基本职能部门之内一般还需进一步的细分。细分的结果就形成了派生的职能部门。细分的前提是基本职能部门的主管人员感到其管理宽度太大，不能保证有效的管理时，才需要建立派生的职能部门。例如，一个企业，当其规模随着业务活动的扩展而有必要将其中的采购职能分离出来并委派一名负责人来主管这项工作，这个新的采购单位就是一个派生的职能部门。这种派生职能部门的划分，只要存在进一步划分的充分根据，就可能要持续进行若干级。图 8.9 是一个以制造业公司为例的典型的按照职能划分各部门的示意图。

总经理

总经理助理

人事部门

工程

生产

销售
财务
生产计划
工业工程
生产工艺
采购
加工
综合生产
质量控制
购买
催货
收货和储存

图 8.9 制造业公司按职能划分的部门

按职能划分部门的优点在于，它遵循分工和专业化原则，因而有利于充分发挥专业职能，使主管人员的注意力集中在组织的基本任务上，有利于目标的实现，同时它简化了训练工作，为上层主管部门提供了进行严格控制的手段。但是这种划分，容易使各职能部门的专业人员产生“隧道视野”，即除了自身领域外，其他什么也看不见，从而给各部门之间的横向协调带来一定的困难。

需要指出的是，如前所述，法约尔曾把企业的职能分为六种基本职能：

技术职能（生产）；商业职能（购买，销售与交换）；财务职能（资本的筹集与运用）；安全职能（财产和人身的保护）；会计职能（包括统计）；管理职能。大多数组织在采用按职能划分部门时，基本上就是按这些职能作为标志的，不过只是在具体细分时各有差别。例如技术职能细分为工程、生产，又如商业职能细分为销售、采购，等等。至于企业的管理职能，则是一个综合性的职能，拉此职能设立的部门，一般是综合部门，例如总经理办公室。

4. 按地区划分

对于在地区分散的组织来说，按地区划分部门是一种比较普遍采用的方法。这种方法是在当组织地理位置分布于不同地区，各地区的政治、经济、文化等因素影响到组织的经营管理时，把某个地区或区域内的业务工作集中起来，委派一位经理来主管其事。其目的是为了调动各个地区的积极性，从而取得地方化经营的优势效益。图 8.10 是一个以生产制造公司为例，典型的按地区划分的组织机构示意图。

总经理
销售
人事
采购
财务
西部地区
西南地区
中部地区
东南地区
东部地区

人事
工程技术
生产
会计
销售

图 8.10 典型的按地区划分的组织机构（制造业公司）

这种按地区划分部门的方法，责任下放到基层，有利于改善地区内的协调，取得地区经营的经济效益，同时也有利于主管人员的培养和训练。但是，这种方法的缺点是，需要更多的具有全面管理能力的人员，增加了最高主管部门控制的困难，而且地区之间往往不易协调，集中的经济服务工作也不容易进行等等。

5. 按产品划分

按产品划分部门是按产品或产品系列来组织业务活动的一种方法。例如大学里的系、研究所就是按照不同领域里的课

程和研究而设置的。

这种按产品划分部门的方法一般能够发挥个人的技能和专长，发挥专用设备的效率，有利于部门内的协调。同时，它还使各部门的主管人员把注意力集中在产品上，这对产品的改进和发展是十分重要的。但是，这种方法要求更多的人具有全面管理的能力，各产品部门的独立性比较强而整体性则比较差。这就加重了主管部门在协调和控制方面的困难。如图 8.11 所示。

总经理
销售
人事
采购
财务
器械分公司
指示器光源分公司
工业工具分公司
电子仪表分公司
工程
会计
工程
会计
生产
门市销售
生产
门市销售

图 8.11 典型的按产品划分的组织机构（制造业公司）

6. 按服务对象划分

这是一种多用于最高主管部门以下的一级管理层次中的划分部门的方法。它根据服务对象或顾客的需要，在分类的基础上来划分各个部门。这种方法也是许多不同类型的组织中所普遍采用的。例如一所大学的学生，可以分为研究生、本科生、专科生、进修生、函授生、夜大学生等类型。那么，对这些不同类型的学生的安排，就形成了学校的不同部门。

这种按服务对象划分部门的方法，最大的优点就是能满足各类对象的要求，社会效益比较好。但按这种方法组织起来的部门，主管人员常常要求给予特殊的照顾，从而使这些部门和按照其他方法组织的各部门之间的协调发生困难。此外，这种方法有可能使专业人员和设备得不到充分的利用。如图 8.12 所示。

卫生局长
妇产医院
儿童医院
老年病院
妇幼健院

图 8.12 按服务对象划分的组织机构

7. 按设备划分

这也是一种划分部门的基本方法。这种方法常常和其他划分方法结合起来使用。例如医院的放射科、心电图室、脑电图室、超声波室等部门的形成，就是按这种方法划分的。又如现在许多组织都已建立起来的电子计算机站或信息处理中心，也是这种划分方法的一个例子。这种划分方法的优点在于，能够经济地使用设备，充分发挥设备的效益，使设备的维修、保管以及材料供应等更为方便，同时也为发挥专业技术人员的特长以及为上级主管的监督管理提供了方便。

以上介绍的是一些划分部门的主要的基本方法，除此之外，还有一些方法如按市场销售渠道划分、按工艺划分、按字母或数字划分等等。限于篇幅，这里就不一一细述。总而言之，设计组织的横向结构，即划分各层次的业务部门，是为保证组织目标的实现而对业务工作进行安排的一种手段。所以，在实际的运用中，每个组织都应根据自己的特定条件，选择能取得最佳效果的划分方法。但应该指出的是，划分方法的选择不是唯一的，并不一定要求各层次的业务部门都整齐划一。在很多的情况下，常常采用混合的方法来划分部门，即在一个组织内或同一组织层次上采用两种或两种以上的划分方法。例如一所大学，在中层这个管理层次上，就可以按领域划分为各个系、所；按职能划分为教务处、人事处、后勤处、财务处、保卫处、外事处等；按服务对象划分为研究生院、函授学院；按设备划分为数据处理中心等等。这种混合划分部门的方法，常常能够更有效地实现组织的目标。

□ 矩阵组织和项目小组

上述几种部门划分的标志，最主要的是按职能划分，其他各种，归根到底还是要按职能作进一步划分，例如按产品划分部门，在部门内还要分职能。因此，实际工作中常常是结合几种方法进行部门划分的。近几年来被广泛应用的一种方法是“矩阵组织”（Matrix Organization）。我们在第九章介绍组织结构类型时，也曾提到“矩阵型组织结构”。这里着重从设计组织的角度作进一步介绍。

矩阵组织和项目小组是在 50 年代开始出现的一种组织结构形式，它的实质是：在同一个组织结构中，按职能划分部门的形式同按产品划分部门的形式相结合。它主要应用在一些新兴行业（电子、航天）的工程部门、研究与发展部门。其典型形式如图 8.13 所示。

矩阵组织实际上可以称之为“临时性的组织”。为了完成某一项目，由各职能部门抽调人员组成项目经理部（项目小组），该项目经理部中包括了

为完成项目所必需的各类专业人员。当项目完成之后，各类人员仍回原部门，此项目经理部即不复存在。多个项目经理部以图 8.13 的形式排列在一起，即成为矩阵组织。

职能工程/原如设计总工程师/机械总工程师/电气总工程师/液压总工程师/QM.....项目 A

项目 B

项目 C

项目 D

图 8.13 矩阵组织

矩阵组织具有这样一些优点：加强了横向联系，克服职能部门相互脱节，各自为政的现象；专业人员和专用设备能够得到充分利用；具有较大的机动性，任务完成即解散，各回原来的部门；各行各业人员互相启发，克服“近亲繁殖”。

矩阵组织的缺点是人员受双重领导，出了问题难以查清责任。克服缺点的办法是：授予项目经理的全面职权；独立预算；项目经理与职能经理共同制定进度与确定重点，如有矛盾，提交上一级解决。

□ 部门划分的原则

部门划分应遵循分工原理。分工原理告诉我们，一个组织机构越是能够反映为达到组织目标所必要的任务或工作、以及有助于它们的协调，所确定的各种职务越是适合于承担这些职务的人的能力和动机，就越是一个有效能和有效率的机构。具体原则如下。

(1) 力求维持最少部门。组织结构是由管理层次、部门结合而成的。组织结构要求精简，部门必须力求量少。但这是以有效地实现组织目标为前提的。现实中大概是出于美学和控制方面的理由，常常有些主管者坚持在组织机构第一级以下的一切部门，都要按照完全相同的方式划分业务工作，建立在组织结构中各级平衡并以连续性和对等性为特征的刻板结构。这是。

(2) 组织机构应具有弹性。划分部门应随业务的需要而增减。在一定时期划分的部门，没有“永久”性的“商标”，其增设和撤销应随业务工作而定。可设立临时部门或工作组来解决临时出现的问题。

(3) 确保目标的实现。必要的职能均应具备，以确保目标的实现。在企业中，其主要职能是生产、销售和财务等，在医院里，主要职能是医疗服务等，像此类的职能都必须要有相应的部门。当某一个职能与两个以上部门有关联时，应将每一部门所负责的部分，加以明确规定。

(4) 各部门职务的指派应达到平衡，避免忙闲不均，工作量分摊不均。

(5) 检查职务与业务部门分设。考核和检查业务部门的人员，不应隶属于受其检查评价的部门，这样就可以避免检查人员的“偏心”，真正发挥检查职务的作用。

总之，部门的划分，解决了因管理宽度的限制而约束组织规模扩大的问题，同时把业务工作安排到各个部门中去，有利于组织目标的实现。由于业务工作的划分难以避免地带来部门间不协调的问题，因此，在划分部门的同时，也必须考虑到这种不协调所带来的消极影响。

《统御——管理控制的理论与实践》

控制工作的效率——沟通

从非正式沟通中探听消息，其结果会造成“谍报网”和打“小报告”的现象。

沟通联络（Communication），就是我们通常所说的信息交流。这在管理工作的各个方面都已得到广泛的应用。沟通可以是通讯工具之间的信息交流（这是通讯科学技术所研究的课题，例如通讯卫星、电视、电传、电话等）；也可以是人与机器之间的信息交流（这是工程心理学所研究的课题）。沟通还可以表现为组织之间的信息交流，人与人之间的信息交流（这既是社会心理学、行为科学及管理心理学的研究课题，也是现代管理学研究的内容之一）。

本章着重从管理学的角度，特别是从执行指导与领导工作职能的要求，阐述有关沟通联络的问题。

一、沟通联络的概念、目的和作用

□沟通联络的概念

沟通联络有时也简称为沟通，也就是信息交流。确切地说，所谓沟通是指将某一信息（或意思）传递给客体或对象，以期取得客体作出相应反应效果的过程。根据这一概念，沟通包含着以下三个含义。

第一，沟通是双方的行为，而且还要有中介体。其中“双方”既可以是“人”，也可以是“机”，因而就有三种表现形式，即：

（1）人—人之间的沟通。例如主管人员（或下属）发出情报，通过联络人员进行组合编排、整理，然后传递给下属（或主管人员）。

（2）人—机之间的沟通。将各种情况通过人或其他手段，将人的语言转变为机器的语言，使机器接收并执行，例如自控车床。

（3）机—机之间的沟通。例如电传打字机等等。

由于在管理过程中各种信息的交流、沟通都是相互关联、不可分开的，所以主管人员把各种信息的交流过程看成是一个整体，称为管理信息系统（Managerial Information System，缩写为 MIS）。

显然，这并非本章所研究的主要内容。因为，对人—机、机—机之间的沟通，已有众多的“工程学”加以研究，并且在本篇的“控制工作”一章中将有所涉及，所以，本章主要阐述人—人的交流形式，并把着重点放在组织内部的信息沟通。这是指导与领导工作的重要组成部分。

应当指出，人与人之间的沟通过程有不同于其他沟通过程的特殊性：人与人之间的沟通主要是通过语言（或语言的文字形式）来进行的。人与人之间的沟通不仅是消息的交流，而且包括情感、思想、态度、观点的交流。

在人与人之间的沟通过程中，心理因素有着重要意义。在信息的发出者与接收者之间，需彼此了解对方进行信息交流的动机和目的，而信息交流的结果是会改变人的行为的。在人与人之间的沟通过程中，会出现特殊的沟通障碍。这种障碍不仅是由于信息渠道（即传递）的失真或错误，而且还是人所特有的心理障碍。例如，由于人的知识、经历、职业、政治观点等不同，对同一信息可能有不同看法和不同理解。这些特性表明，在研究人与人之间的沟通过程时，需要研究其特殊规律。

第二，沟通是一个过程。完整的沟通过程包括七个环节。

（1）沟通主体，即信息的发出者或来源。

（2）编码，指主体采取某种形式来传递信息的内容。

（3）媒体，或称沟通渠道。

（4）沟通的客体，即信息的接收者。

（5）译码，指客体对接收到的信息所作出的解释、理解。

（6）作出反应，也即体现出沟通效果。

（7）反馈。

沟通联络过程如图 9.1 所示。

第三，编码（Encoding）、译码（Decoding）和沟通渠道（Channel）是沟通联络过程取得成效的关键环节，它始于主体发出信息，终于得到反应。用语言、文字表达的信息，往往含有“字里行间”和“言外之意”的内容，甚至还会造成“言者无意，听者有心”的结果。

□沟通联络的目的

从广义上讲，组织中沟通的目的是促进变革，即按有利于组织的方向左右组织的行动。由于组织规模的大小和社会环境的变化，不同类型组织和不同规模的组织对沟通联络的着重点也有所不同。譬如说，在“企业主”也参加劳动，规模很小的工厂（或工场）中，沟通几乎全是对外的。小企业主需要从外部获得情报，以便利用它来使自己的事业兴旺发达。他们着重注意社会环境的信息，从而注意社会的变化，以确定他们的产品、生产方向、方式等问题。由于社会的发展，大型组织的出现，使大型组织的主管人员不仅只是注意同社会环境的沟通，而且把相当大的注意力放在组织内的沟通联络上。因为在员工众多的组织中，要对外界输入的信息立即理解，并见之于行动是有一定困难的。人的因素需要特殊对待。因为他必须首先理解，然后才能采取行动。组织中的人员越多，问题涉及就会越广，而且有些事情不一定会得到完美地解决。

使组织中每一个成员认识沟通联络的目的是至关重要的。不仅是最高主管人员发出信息，其他人接收信息；也不仅是下级发出信息，上级主管人员听取信息。事实是，组织中的每个成员既是信息的发出者，又是信息的接收者。这取决于组织中的职权关系、职能关系和协作关系。这就是说，组织中的任何人都需要知道传递的是什么信息、向谁传递、何时传递，以及传递信息的有效方法。组织要求其每个成员都有沟通情报的技能，为此也要求组织必须经常培养主管人员及其下属的这种技能。

□ 沟通联络的作用

（1）使组织中的人们认清形势。“认清形势”在这里是指，为明智的行动提供必要的情报。在开始向所有新来的人员介绍他们所处的物质环境和人员情况时，更重要的是简单介绍当前的和长远的组织活动情况。显然，一个人对自己的工作和工作环境知道得越多，就能工作得越多。这包括三方面的工作：

使新来的人员认清形势。这项工作可以由人事部门来做，但从管理的角度来看，更应该由顶头上司即上一层的主管人员来做。其内容包括：现在组织的处境，例如物质条件、环境因素、人员情况、组织发展的未来等等，更重要的是要介绍即将要派给他们的有关任务的主要情况，鼓励他们用一些可考核的方法来理解他们的职务和目标；讲解他们的职务与其他工作的关系，明确他们的职责范围以及相应的权力界限；使他们了解如何汇报工作，如何使工作顺利，如何与其他人们进行交往、联系和工作。

不断地认清形势。这是指在确定目标以后，在实现目标的过程中，主管人员不断地讲解和引导，使下级人员领会、认识、明确他们的各项工作，尤其必须经常地对新的或修改过的目标、任务、组织工作的变动情况（与政策、组织、服务对象等有关）以及主管人员的变动认识清楚。

不断认清形势的困难是：人们对必须重复做的、而且能完成的工作渐渐不感兴趣。使一个新来的人员很快而且准确地认清形势很较容易的，而主管人员要不断地认清形势则要有坚韧的毅力。

使主管人员认清形势。如果上级对形势的认识不足，甚至常常认为没有必要去认识，这会给工作带来很大的困难。当然，上级可以通过控制报告和会议使自己了解情况，但这是很不够的。

上级应该主动去认清形势，与此同时，每个下级应经常向他的上级汇报情况，并且准确地理解上级的需要，以便对报告的内容进行选择，使上级从

情报资料堆里摆脱出来，而对于他们自己的有不利影响的情报也决不擅自删改。

（2）使决策能更加合理和有效。主管人员要根据情报作出决策。任何组织机构的决策过程，都是把情报信息转变为行动的过程。准确可靠而迅速地收集、处理、传递和使用情报信息是决策的基础。

为决策目的所需的信息流，同组织层次有密切的关系。信息由基层一级向上传输，各部门的主管人员把收到的信息进行总结、消化，并在自己的职权范围内采取行动。然后，他们又把信息向更高一级传输，在那里再进行总结，采取行动，并传输到最高主管部门。最高主管部门对收到的信息进行总结归纳，并用来进行决策。

在决策过程中，由上而下地传输信息要考虑传输的时间、范围和方法。通过各级组织层次由上而下地传递情报要花费时间，而延误时间会铸成失败。因此，大部分机灵的高级主管人员都坚持把情报直接送到需要它的部门。

（3）稳定员工的思想情绪，统一组织行动。从一个人被招聘到组织内某一岗位（或职位）开始，直至退休（或调出），有效的沟通都是极其重要的。在招聘过程中，进行沟通可使未来的员工相信在本组织中工作的好处，主要是使他们对组织整个状况有所了解，并产生一个好的印象。同时，还要使他们了解组织的内部政策、习惯做法、结构，以及他们的岗位等，从而使他们在进入岗位之前，在心理上有所准备。

在趋向性方面，情报沟通就是要使员工熟悉他们的工作，使他们感到其工作安全。人们认为，使员工在精神上感到满意，他们的工作就更有效果，就愿意留下来工作。

员工要做好工作，就需要有充分的情报。经验表明，繁琐的指导和严密的监督对有文化的、肯负责的员工不是行之有效的办法。他们能对自己的工作负责并做好，他们需要了解自己的工作同整个工作的关系，以及对组织的重要性等方面的情况。

在个人考评方面，上级主管人员评价其下级对组织所做的贡献，并将此评价传达给下级是十分重要的。因为这有利于使下级了解自己的地位，了解上级对他们完成任务的看法，了解他们如何改进自己对组织的贡献，以及了解他们的未来前途等。如果这种考评是明智的，将会大大激发员工的士气。

每个人，特别是每个员工都承认在有组织的活动中需要纪律，在这方面进行情报沟通就是使员工了解组织的各项规章制度，以使它们能遵守这些制度，从而保持组织的统一性。

二、组织内的沟通渠道

在一正式组织内，成员间所进行的沟通，可因其途径的不同分为正式沟通与非正式沟通两种系统。正式沟通是通过组织正式结构或层次系统运行。近年已发展为具体的信息系统。非正式沟通则是通过正式系统以外的途径来进行的。

□ 正式沟通

正式沟通一般指在组织系统内，依据组织明文规定的原则进行的信息传递与交流。例如组织与组织之间的公函来往、组织内部的文件传达、召开会议、上下级之间的定期情报交换等。

根据古典管理理论，沟通应遵循指挥或层级系统进行。严格地说，越级报告或命令，或不同部门人员间彼此进行沟通，都是不允许的。因此，在组织内只有垂直（纵向）的沟通流向（Vertical communication flow），很少有同一水平的横向沟通流向（horizontal communication flow）。实际上，按照这种模式进行沟通，不但是不可能的，而且不能符合组织的需要。因此产生了委员会，或公文抄报之类的措施，以便在同级之间的横向沟通，但这仍然属于组织正式结构所安排的路线，仍属正式沟通性质。

正式沟通有下向（downward）、上向（upward）、横向（lateral）、外向（outside）沟通等几种，如图 9.2 所示。

（1）下向沟通。这是在传统组织内最主要的沟通流向。一般以命令方式传达上级组织或其上级所决定的政策、计划、规定之类的信息，有时颁发某些资料供下属使用等等。如果组织的结构包括有多个层次，则通过层层转达，其结果往往使下向信息发生歪曲，甚至遗失，而且过程迟缓，这些都是在下向沟通中所经常发现的问题。

（2）上向沟通。主要是下属依照规定向上级所提出的正式书面或口头报告。除此以外，许多机构还采取某些措施以鼓励向上沟通，例如意见箱、建议制度、以及由组织举办的征求意见座谈会、或态度调查等等。有时某些上层主管采取所谓“门户开放”政策（open-door policy），使下属人员可以不经组织层次向上报告。但是据研究，这种沟通也不是很有效的，而且由于当事人的利害关系，往往使沟通信息发生与事实不符或压缩的情形。

（3）横向沟通。主要是同层次，不同业务部门之间的沟通。在正式沟通系统内，一般机会并不多，若采用委员会和举行会议方式，往往所费时间人力甚多，而达到沟通的效果并不很大。因此，组织为顺利进行其工作，必须依赖非正式沟通以辅助正式沟通的不足。

正式沟通的优点是：沟通效果好，比较严肃，约束力强，易于保密，可以使信息沟通保持权威性。重要的消息和文件的传达，组织的决策等，一般都采取这种方式。其缺点在于，因为依靠组织系统层层传递，所以很刻板，沟通速度很慢，此外也存在着信息失真或扭曲的可能。

正式沟通有几种具体的沟通形态。据研究，以 5 个人为一群体为例，基本上可有五种沟通形态，即：链式（chain）；环式（circle）；Y 式（Y）；轮式（wheel）；全通道（All Channel）。见图 9.3。

（1）链式沟通。这是一个平行网络，其中居于两端的人只能与内侧的一个成员联系，居中的人则可分别与两人沟通信息。在一个组织系统中，它相当于一个纵向沟通网络，代表一个五级层次，逐渐传递，信息可自上而下或

自下而上进行传递。在这个网络中，信息经层层传递，筛选，容易失真，各个信息传递者所接收的信息差异很大，平均满意程度有较大差距。此外，这种网络还可表示组织中主管人员和下级部属之间中间管理者的组织系统，属控制型结构。

在管理中，如果某一组织系统过于庞大，需要实行分权授权管理，那么，链式沟通网络是一种行之有效的方法。

(2) 环式沟通。此形态可以看成是链式形态的一个封闭式控制结构，表示 5 个人之间依次联络和沟通。其中，每个人都可同时与两侧的人沟通信息。在这个网络中，组织的集中化程度和领导人的预测程度都较低；畅通渠道不多，组织中成员具有比较一致的满意度。组织士气高昂。如果在组织中需要创造出一种高昂的士气来实现组织目标，环式沟通是一种行之有效的措施。

(3) Y 式沟通。这是一个纵向沟通网络，其中只有一个成员位于沟通内的中心，成为沟通的媒介。在组织中，这一网络大体相当于组织领导，秘书班子再到下级主管人员或一般成员之间的纵向关系。这种网络集中化程度高，解决问题速度快，组织中领导人员预测程度较高。除中心人员 (C) 外，组织成员的平均满意程度较低。此网络适用于主管人员的工作任务十分繁重，需要有人选择信息，提供决策依据，节省时间，而又要对组织实行有效的控制。但此网络易导致信息曲解或失真，影响组织中成员的士气，阻碍组织提高工作效率。

(4) 轮式沟通。属于控制型网络，其中只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心。在组织中，大体相当于一个主管领导直接管理几个部门的权威控制系统。此网络集中化程度高，解决问题的速度快。主管人 (当然是 C) 的预测程度很高，而沟通的渠道很少，组织成员的满意程度低，士气低落。

轮式网络是加强组织控制、争时间、抢速度的一个有效方法。如果组织接受紧急攻关任务，要求进行严密控制，则可采取这种网络。

(5) 全通道式沟通。这是一个开放式的网络系统，其中每个成员之间都有一定的联系，彼此了解。此网络中组织的集中化程度及主管人的预测程度均很低。由于沟通渠道很多，组织成员的平均满意程度高且差异小，所以士气高昂，合作气氛浓厚。这对于解决复杂问题，增强组织合作精神，提高士气均有很大作用。但是，由于这种网络沟通渠道太多，易造成混乱，且又费时，影响工作效率。

上述种种沟通形态和网络，都有其优缺点。作为一名主管人员，在管理工作实践中，要进行有效的人际沟通，就需发挥其优点，避免其缺点，使组织的管理工作水平逐步提高 (见表

□ 非正式沟通

非正式沟通和正式沟通不同，因为它的沟通对象、时间及内容等各方面，都是未经计划和难以辨别的。已如上述，非正式组织是由于组织成员的感情和动机上的需要而形成的。其沟通途径是通过组织内的各种社会关系，这种社会关系超越了部门、单位以及层次，如图 9.4 所示。

在相当程度内，非正式沟通的发展也是配合决策对于信息的需要的。这种途径较正式途径具有较大弹性，它可以是横向流向，或是斜角流向 (Diagonal flow)，一般也比较迅速。在许多情况下，来自非正式沟通的信息，反而获得接收者的重视。由于传递这种信息一般以口头方式，不留证据、不负责任，许多不愿通过正式沟通传递的信息，却可能在非正式沟通中透露。

但是，过分依赖这种非正式沟通途径，也有很大危险，因为这种信息遭受歪曲或发生错误的可能性相当大，而且无从查证。尤其与员工个人关系较密切的问题，例如晋升、待遇、改组之类，常常发生所谓“谣言”(rumors)。这种不实消息的散布。对于组织往往造成较大的困扰。

但是，任何组织都或多或少地存在着这种非正式沟通途径。对于这种沟通方式，主管者既不能完全依赖用以获得必需的信息，也不能完全加以忽视，而是应当密切注意错误或不实信息发生的原因，设法提供组织人员正确而清晰的事实，加以防止。

1. 非正式沟通的意义及性质

所谓非正式沟通是指通过正式组织途径以外的信息流通过程。这些途径非常繁多且无定型，例如同事之间任意交谈，甚至透过家人之间的传闻等等，都算是非正式沟通。所以非正式沟通和个人间非正式关系，往往平行存在。很多研究者认为，由于非正式沟通不必受到规定手续或形式的种种限制，因此往往比正式沟通还要重要。在美国，这种途径常常称为“葡萄藤”(grapevine)，用以形容它枝茂叶盛，随处延伸。

(1) 非正式沟通的产生，可以说是人们的天生的需求。通过这种沟通途径来交换或传递信息，常常可以满足个人的某些需求。例如人们由于某种安全的需求，乐意探听有关人事调动之类的消息；朋友之间交换消息，则意味着相互的关心和友谊的增进，借此更可以获得社会需求的满足。这种消息对于组织成员来说，往往是他们最感兴趣可又是最缺乏的消息。因此，对依靠非正式沟通可以获得这种信息的环境，组织成员是会感到满意的。

(2) 非正式沟通的优点：沟通形式不拘，直接明了，速度很快，容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”。非正式沟通能够发挥作用的基础是组织中良好的人际关系。其缺点表现在：非正式沟通难于控制，传递的信息不确切，容易失真，而且，它可能导致小集团、小圈子，影响组织的凝聚力和人心稳定。

(3) 非正式沟通具有以下几个特点：消息越新鲜，人们谈论得就越多；对人们工作有影响的；最容易招致人们谈论；最为人们所熟悉者，最多为人们谈论：在工作上有关系的人，往往容易被牵扯到同一传闻中去；在工作中接触多的人，最可能被牵扯到同一传闻中去。对于非正式沟通的这些规律，主管者应该予以充分注意，以杜绝起消极作用的“小道消息”，并利用非正式沟通为组织目标服务。

2. 非正式沟通的类型

上述沟通的五种基本形态，是指在实验状况下，由研究者设计和控制所造成的。那么在自然状况下，非正式沟通是以什么流通形态出现呢？人们发现有四种形态，如图 9.5 所示。依照最常见至较少见的顺序分别为：集群连锁(clusterchain)。即在沟通过程中，可能有几个中心人物，由他转告若干人，而且有某种程度的弹性。如图 9.5(a) 中的 A 和 F 两人就是中心人物，代表两个集群的“转播站”。密语连锁(gossipchain)。由一人告知所有其他人，犹如其独家新闻，如图 9.5(b)。随机连锁(probabilitychain)。即碰到什么人就转告什么人，并无一定中心人物或选择性，如图 9.5(c)。单线连锁。就是由一人转告另一人，他也只再转告一个人，这种情况最为少见。

3. 非正式沟通在管理上的意义及对策

在传统的管理及组织理论中，并不承认这种非正式沟通的存在；即使发现有这现象，也认为要将其消除或减少到最低程度。但是，当代的管理学者知道，非正式沟通现象的存在是根深蒂固，无法加以消除的。应该加以了解、适应和整合，使其有效担负起沟通的重要作用。例如，主管者可以设法去发现在非正式沟通的网状模式中，谁居中处于核心和“转播站”的地位，也许通过这种沟通网可以使信息更迅速传达。他也可以设法自非正式沟通中去发现所流传的信息内容。不过，这些做法也有其危险或代价；过分利用非正式沟通的结果，会冷落或破坏正式沟通系统，甚至组织结构。而设法自非正式沟通中探听消息，其结果会造成组织背后的一套“谍报网”和打“小报告”者，从而带来管理上的问题。

我们认为，对于非正式沟通所采取的立场和对策是：

（1）非正式沟通的产生和蔓延，主要是由于人员得不到他们所关心的消息。因此，主管者愈故作神秘，封锁消息，则背后流传的谣言愈加猖獗。正本清源，主管者应尽可能使组织内沟通系统较为开放或公开，则种种不实的谣言将会自然消失。

（2）要想予以阻止已经产生的谣言，与其采取防卫性的驳斥，或说明其不可能的道理，不如正面提出相反的事实更为有效。

（3）闲散和单调乃是造谣生事的温床。为避免发生这些不实的谣言，扰乱人心士气，主管者应注意，不要使组织成员有过分闲散或过分单调枯燥的情形发生。

（4）最基本的做法，乃是培养组织成员对组织管理当局的信任和好感，这样他们比较愿意听组织提供的消息，也较能相信。

（5）在对于组织主管人员的训练中，应增加这方面的知识，使他们有比较正确的观念和处理方法。

三、沟通的方法

作为主管人员，除应知晓沟通的形态与网络外，还必须掌握其方法。

沟通中的方法是多种多样的，除了前面所述的沟通形态等具体的方法外，还应包括发布命令、会议制度、个别交谈等。沟通的方法运用要随机制宜，因人而异。

1. 发布指示

在指导下级工作时，指示是重要的。指示可使一个活动开始着手、更改或制止，它是使一个组织生机勃勃或者解体的动力。

（1）指示的含义。指示作为一个领导的方法，可理解为是上级的指令，具有强制性。它要求在一定的环境下执行任务或停止工作，并使指示内容和实现组织目标密切关联，以及明确上下级之间的关系是直线指挥的关系。这种关系是不能反过来的，如果下级拒绝执行或不恰当地执行了指示，而上级主管人员又不能对此使用制裁方法，那么他今后的指示可能失去作用，他的地位将难以维持。为了避免这种情况的出现，可在指示发布前听取各方面意见，对下级进行训导，或将下级尽可能安排到其他部门工作。

（2）指示的方法。管理中对指示的方法应考虑下列问题。

一般的或具体的。一项指示是一般的还是具体的，取决于主管人员根据其对周围环境的预见能力以及下级的响应程度。对授权持有严格观点的主管人员倾向于具体的指示，而在对实施指示的所有周围环境不可能预见的情况下，大多采用一般的形式。

书面的或口头的。在决定指示是书面的还是口头的时候，应考虑的问题是：上下级之间关系的持久性、信任程度，以及避免指示的重复等。如果上下级之间关系持久，信任程度较高，则不必书面指示。如果为了防止命令的重复和司法上的争执，为了对所有有关人员宣布一项特定的任务，则书面指示大为必要。

正式和非正式的。对每一个下级准确地选择正式的或非正式的发布指示的方式是一种艺术。正确采用非正式的方式来启发下级，用正式的书面或口述的方式来命令下级。

2. 会议制度

指导与领导工作的实质是处理人际关系，而人与人之间的沟通是人们思想、情感的交流，采取开会的方法，就是提供交流的场所和机会。会议的作用表现在：

（1）会议是整个组织活动的一个重要反映，是与会者在组织中的身份、影响和地位等所起作用的表现。会议中的信息交流能在人们的心理上产生影响。

（2）会议可集思广益。与会者在意见交流之后，就会产生一种共同的见解、价值观念和行动指南，而且还可密切相互之间的关系。

（3）会议可使人们了解共同目标，自己的工作与他人工作的关系，使之更好地选择自己的工作目标，明确自己怎样为组织作出贡献。

（4）通过会议，可以对每一位与会者产生一种约束力。

（5）通过会议，能发现人们所未注意到的问题，而认真地考虑和研究。

会议的种类主要有工作汇报会、专题讨论会、员工座谈会等。必须强调的是，虽然会议是主管人员进行沟通的重要方法，但决不能完全依赖这种方

法。而且，会议要有充分准备，民主气氛浓厚，讲求实效，切忌“文山会海”的形式主义。

3. 个别交谈

个别交谈就是指领导者用正式或非正式的形式，在组织内外，同下属或同级人员进行个别交谈，征询谈话对象对组织中存在的问题和缺陷提出他自己的看法，对别人或对别的上级，包括对主管人员自己的意见。这种形式大部分都是建立在相互信任的基础上，无拘无束，双方都感到有亲切感。这对双方统一思想、认清目标、体会各自的责任和义务都有很大的好处。在这种情况下，人们往往愿意表露真实思想，提出不便在会议场所提出的问题，从而使领导者能掌握下属人员的思想动态。在认识、见解、信心诸方面容易取得一致。

总之，沟能的方法是多种多样的。前面所述的沟通的形态和沟通的网络都属于沟通的方法，除此之外，还应包括发布指示、会议制度、个别交谈等。

四、沟通联络的障碍与控制

□沟通联络的障碍

一般来讲，沟通联络中的障碍主要是主观障碍、客观障碍和沟通方式的障碍三个方面。

1. 主观障碍

(1) 个人的性格、气质、态度、情绪、见解等的差别，使信息在沟通过程中受个人的主观心理因素的制约。

(2) 在信息沟通中，如果双方在经验水平和知识结构上差距过大，就会产生沟通的障碍。

(3) 信息沟通往往是依据组织系统分层次逐级传递的。然而，在按层次传达同一条信息时，往往会受到个人的记忆、思维能力的影响，从而降低信息沟通的效率。

(4) 对信息的态度不同，使有些员工和主管人员忽视对自己不重要的信息，不关心组织目标、管理决策等信息，而只重视和关心与他们物质利益有关的信息，使沟通发生障碍。

(5) 主管人员和下级之间相互不信任。这主要是由于主管人员考虑不周，伤害了员工的自尊心，或决策错误所造成，而相互不信任则会影响沟通的顺利进行。

(6) 下级人员的畏惧感也会造成障碍。这主要是由于主管人员管理严格，咄咄逼人和下级人员本身的素质所决定。

2. 客观障碍

(1) 信息的发送者和接收者如果在空间距离太远、接触机会少，就会造成沟通障碍。社会文化背景不同，种族不同而形成的社会距离也会影响信息沟通。

(2) 组织机构过于庞大，中间层次太多，信息从最高决策层到下级基层单位，而产生失真，而且还会浪费时间，影响其及时性。这是由于组织机构所造成的障碍。

3. 沟通联络方式的障碍

(1) 语言系统所造成的障碍。语言是沟通的工具。人们通过语言、文字及其他符号将信息经过沟通渠道来沟通。但是语言使用不当就会造成沟通障碍。这主要表现在：误解。这是由于发送者在提供信息时表达不清楚，或者是由于接收者接收失误所造成的。歪曲。这是由于对语言符号的记忆模糊所导致的信息失真。信息表达方式不当。这表现为措词不当，词不达意，丢字少句，空话连篇，文字松散，句子结构别扭，使用方言、土语，千篇一律等。这些都会增加沟通双方的心理负担，影响沟通的进行。

(2) 沟通方式选择不当，原则、方法使用不活所造成的障碍。沟通的形态和网络多种多样，且它们都有各自的优缺点。如果不根据组织目标及其实现策略来进行选择，不灵活使用其原则、方法，则沟通就不可能畅通进行。在管理工作实践中，存在着信息的沟通，也就必然存在沟通障碍。主管人员的任务在于正视这些障碍，采取一切可能的方法消除这些障碍，为有效的信息沟通创造条件。

□沟通联络的控制

在每个组织中，所有的主管人员都能体会到实施沟通控制的实际困难，

所以仅仅描述沟通的方式和原则、方法是无济于事的，这就需要对沟通进行控制，以便使管理工作能更健康、更有效地进行。信息沟通离不开信息的收集、加工处理以及信息的传递，因而对沟通的控制也应从这几个方面入手。

1. 收集工作

信息收集是进行信息沟通的前提，也是进行管理决策的前提。没有信息就无法进行决策。因此，在沟通的控制中，首先应在收集工作上下功夫。

（1）在管理中，要收集到及时、有用的信息，关键在于信息员的素质。因此，要提高信息沟通的水平，首先要提高信息员的政治方面、知识方面和能力方面的水平，建立一支反应灵敏的信息员队伍。

（2）在收集信息时，要开辟尽可能多的渠道，力求所收集的信息完整齐备，而且，在疏通这些渠道时，又要求树立全面观念、政策观念、时效观念和求实观念。

（3）信息收集工作要求信息来源真实可靠，原始记录准确无误。切忌使用模棱两可的信息。

（4）在信息收集过程中，常常会遇到“报喜易、报忧难”的情况。因此，对信息收集工作进行控制的关键是如实报告。

2. 加工处理信息

对收到的信息进行加工处理也是对信息沟通进行控制的一个重要环节，而且，只有通过加工处理过的信息，才能进行传递。

（1）信息的加工处理必须遵循准确、及时、系统和对实际工作具有指导意义的要求。

（2）在对信息进行加工处理时，要依据其来源、时效的不同方式。归口处理，以提高工作效率。

（3）对信息加工处理的反馈。这是确保信息准确性的一条可靠途径。这种反馈是双向的，即下级主管部门经常给上级领导提供信息，同时接收上级领导的信息查询；上级领导也要经常向下级提供信息，同时对下级提供的信息进行反馈，从而形成一种信息环流。

3. 传递的控制

信息的生命在于传递，所以，要有效地控制信息沟通，必须努力做好信息传递工作。

（1）信息传递要贯彻“多、快、好、省”的原则，这是一般要求。在信息传递中，这几方面互相联系，互相制约，要加以协调控制。

（2）传递信息要区分不同的对象，选择信息传递的目标，确保信息的效用。同时，在提高信息传递的针对性时，注意信息的适用范围，考虑到信息的保密度，防止信息大面积扩散、泛滥。

（3）要适当控制信息传递的数量，但要注意信息过分保密和随意扩散的倾向。

（4）要控制越级传递和非正式渠道的沟通，尽可能地使之成为对层层传递和正式沟通渠道的补充，共同完成组织目标。

五、组织角色与沟通

□地位与角色

在组织内所发生的沟通现象，往往受到组织成员的地位或角色所影响，因为每一个人都会根据他的地位或角色，对于所流通的信息，给予不同的理解和解释。

1. 地位

一般是指某人在某一层次系统中所处的位置，因此有高低之分。在任何组织中，都会发展出这种地位现象：有人较高；有人较低。地位可分“社会地位”（social status）及“组织地位”（organizational status）两种，

社会地位指某人在某一社区或社会中的声望（prestige），常常决定于年龄、家庭、职业等因素。组织地位指某人在组织内的层次位置，常常表现在不同名衔、职位上面。

2. 角色（Role）

是社会学的一个概念，一般是指对于居于某种位置的人（不管是谁）所被期望表现的某类行为。例如在一非正式群体中，常常会渐次发展出不同角色，由不同成员担任；有人担任倡议者；有人担任附和者；有人担任质疑者；诸如此类。角色一旦形成以后，很自然地，其他人都期望担任某种角色的人会表现特定的某种行为，或不会表现某种行为。又如，一个经常总是唱高调、提反对意见的人，如果某天忽然会立即附和是一个非常现实的意见，其他人都感到奇怪，因为这不符合他的角色行为。同样地，在一正式组织内，居于不同地位或位置的人，也会由于他所居地位或位置而表现出某种特殊行为形态。例如，一位总经理会怎样说话和表现怎样的态度；一位营销经理会采取怎样的立场，不待真正发生，大家都事先有了某种期望。否则，就会有“望之不似人君”的感觉了。

严格说来，虽然地位和角色代表不同的观念，但在本节讨论中，由于我们限于组织环境以内，为方便起见，都称为组织角色（organizational role）。

□组织角色对于沟通的影响

在组织内的每一个人，都有其不同的组织角色。例如上层管理者、中层或基层管理者，其组织角色不同；又如不同职能部门的工作者，也会由于本身属于销售、生产或财务部门，表现为不同的组织角色。

由于所担任的组织角色不同，就会产生不同的态度和观点与不同的利害关系，因而每逢接触到什么新的信息时，就会依本身的态度或利害加以评估，因此导致不同的意见和结论。这说明了，为什么在企业组织内，不同职能部门间会产生那么多的争论。曾经有人利用一次中级主管训练场合，要 23 位经理人员就一个案例分析主要的问题所在。结果是：83% 的销售经理认为，这个案例中最重要的问题在于销售方面；80% 的生产经理认为是在组织方面。这也显示了，虽然他们所获得的，乃是相同的信息，但这些信息所代表的意义，却受每人组织角色的影响而不同。

有关组织角色对于沟通的影响问题，最为严重的是主管与下属之间的组织角色关系所造成的。

□上级与下属间的沟通关系

（1）上级和下属之间，往往不能像平常人们一样的沟通，因为他们具有特殊的组织角色关系，因而发生种种问题。下属在组织内的发展前途，在相

当大程度内，操之于上级之手。这使得下属在与上级接触的时候，很自然地会怀着一份特别的心理状态，影响了他与上级间的整个沟通过程。一方面，从下属上向沟通而言，他不愿意在这上面发生对自己有什么不利的影响，因此对于沟通内容不免加以选择和控制。他可能会尽量掩盖对自己不利的事实，或者如果必须报告，就企图加以有利的解说；即使与自己没有直接相关的消息，为投上级之所好，也倾向于只挑选上级喜欢知道的部分，提出报告。这都使得其间沟通发生歪曲现象。另一方面，下属对于上级所传达给他的“下向沟通”也同样会因上级和下属关系而发生歪曲。由于下属想从沟通中得到更多或微妙的信息，每每从字里行间去揣测可能的涵意，往往捕风捉影，自以为是。上级一句非常漫不经心的话，可能被一位下属解释为带有特别的意义（即“言者无意，听者有心”），以致造成“庸人自扰”或“自我感觉良好”的结果。

（2）上级方面也不是没有问题的。由于上级所接触的范围较广，知道的事情可能较多，因此在与下属接触的时候，往往一个人滔滔不绝，变成单向的沟通。甚至有些上级在心理上就认为，在上级和下属之间，上级就应该担任“讲”的角色，下属只有“听”的份。这也不能认为是有效的沟通。

当然，并非所有上级和下属之间的沟通，都会发生上述情况；或即使发生，也未必会达到相同的严重程度。这取决于上级和下属之间的原来关系如何而定。例如，凡是属于权威型的领导，愈可能发生上述情况；反之，如果上级一般表现为能容忍下属某些错误，自己又能接受某种程度的批评，也许可使沟通所发生的歪曲程度大为减少。但是，最基本的，还是上级不要忘记或疏忽在沟通中还有“听”的一面。

（3）“听”的一面。在社交生活中，我们常常听到一些有经验的人的忠告，不要只顾“讲”，还要讲求“听”或“听的艺术”。在上级与下属的沟通关系中，这一忠告也同样可以应用在上级身上。不过，这种“听”不是“听听”就算了，而是能够设身处地（站在说的人的立场）去“听”，或称为“倾听”（empathetic listening）。这种倾听的要点是，先不要有什么成见或决定，应密切注意讲的人所要表达的内容及其情绪。这样才能使后者畅所欲言，无所顾忌。而后听的人才能得到比较真实而完整的沟通意义，供他做为判断和行动的依据。

根据临床心理学及心理治疗的研究与经验，可以把这种“倾听”的技术，归纳出以下几条要求：

即使你认为对方所讲的无关紧要或者错误，仍然从容而耐心地倾听。虽然不必表示你对他所说的都赞同，但应在适当间歇中以点首或应声之类举动，表示你的注意和兴趣。

不仅要听对方所说的事实内容或说话的本身，更要留意他所表现的情绪，加以捕捉。

必要时，将对方所说的予以提要重述，以表示你在注意听，也鼓励对方继续说下去。不过语调要尽量保持客观和中立，以免影响或引导说的方向。

安排有较充分而完整的交谈时间，不要因其他事而打断，更不要使对方感到这是官式谈话。

在谈话中间，避免直接的置疑或反驳，让对方畅所欲言。即使有问题，留到稍后才来查证。此时重要的，是获知究竟对方怎么想法。

遇到某一你确实想多知道一些的事情时，不妨重复对方所说的要点，

鼓励他做进一步解释或澄清。

注意对方尽量避而不谈的有哪些方面，这些方面可能正是问题的症结所在。

如果对方确实想要知道你的观点，不妨诚实以告。但是在“听”的阶段，仍以了解对方意见为主，自己意见不要说得太多，以免影响对方所要说的话。

不要自己在情绪上过于激动，此时尽量要求了解对方；不管赞成也好，反对也好，稍后再加评论。

可以想象这些要求的正确运用属于管理或沟通的艺术范畴，有待主管者不断尝试、磨练及体会。但是“听的一面”的重要性，是毋庸置疑的。

倾听，并不是任何情况下都能应用，或应用之后都能生效，还须考虑以下条件：

主管者是否有这么多的时间用于倾听，或者说，是否值得投下较多时间于倾听下属的意见或反应。如果没有这种时间，则不可能做到上述地步。

必须认识到每个人都有每个人特殊之处，包括他的态度、价值观念和情绪之类，这样才会去注意和发掘各个人的特点和问题。

主管者本身要有适当的修养，保持冷静和客观。

在讲的一方，也要有说的意愿。否则，吞吞吐吐或沉默不语，则场面势必变得十分尴尬和冷漠。

《管理精英文库》总目

1. 中国商训——传统生意经.....田向东 编著
2. 公司革命——股份制企业的组建与管理.....甘华鸣 编著
3. 至尊制度——成功企业规章制度典范.....李军 编著
4. 至尊表格——成功企业经典管理表格.....卢建成 编著
5. 管理超市——最新企业管理方法 108.....孙剑华 编著
6. 拍板——企业领导决策方法.....金宁 编著
7. 统御——管理控制的理论与实践.....史斌 编著
8. 复眼——企业管理信息系统.....殷浩强 编著
9. 释放能量——企业人力资源管理.....李玲琚 编著
10. 大动脉——企业人事管理基础.....孙宝国 编著
11. 艳阳半边天——女职员管理艺术.....易季鹃 编著
12. 有话好说——管理沟通艺术.....樊景丽 编著
13. 大管家——企业总务管理.....王培 编著
14. 把握金脉——企业财务管理.....朱梅红 编著
15. 稽核与控制——企业审计手册.....宋杰 编著
16. 金算盘——经理人会计.....李莉 编著
17. 盈亏暗雨计——务报表阅读指南.....左伊 编著
18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册.....卫文 编著
19. 飞钱——企业票据管理手册.....时闵南 编著
20. 明察秋毫——现代查帐手册.....胥惠媛 编著
21. 财会革命——会计电算化.....郑朝英 编著
22. 无敌保险箱——会计错弊防范手册.....刘宗沛 编著
23. 企业航图——高效办公室管理.....廖普祥 编著
24. 成功有约——高效会议手册.....马建国 编著
25. 世纪护照——经理人电脑学习手册.....梁通才 编著
26. 手法革命——管理者工作效率手册.....李子英 编著
27. 流金岁月——时间管理艺术.....王林 编著
28. 文案高手——企业常用文书范本.....张红 编著
29. 秩序与高效——生产与作业管理.....赵小辉 编著
30. 生命线——质量管理手册.....刘晓莉 编著
31. 市场直通车——LS09000 系列操作指南.....唐敏 编著
32. 决胜千里——市场营销战略与战术.....宋均 编著
33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测.....郭国庆 编著
34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位.....黄建军 编著
35. 百川入海——分销渠道决策.....张红侠 编著
36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务.....刘慧珠 编著
37. 纵横四海——国际市场营销指南.....蒋维静 编著
38. 点石成金——企业广告实务.....韩欣 编著
39. 卖手——冠军推销手册.....赵月华 编著
40. 掏心战略——市场购买行为分析.....郭少丽 编著
41. 干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术.....戴超 编著
42. 尖兵——门市经理手册.....浦洁 编著

43. 商业担保——信用证 ABC.....翁芹 编著
44. 翻云覆雨——股市赢家战略.....罗锐韧 编著
45. 因形造势——股市明星风采录.....何斌 编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践.....贾润莲 编著
47. 商战护身符——企业法律实务指南...杨小燕 编著
48. 神圣职责——企业依法纳税指南.....邓益志 编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税.....刘洁 编著
50. 签约助手——常用合同参考样本.....唐涛 编著
51. 帮你订合同——企业签约实务.....梅燕 编著
52. 钱生钱——企业金融手册.....葛长银 编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力...李佩兰 编著
54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧...韩红旗 编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范刘宝万 编著
56. 以人为本——企业劳动保护.....罗宁 编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务.....陈平 编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术.....赵向标 编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝.....孙秀梅 编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治.....潘小玲 编著
61. 魔道斗法——成功讨债技巧.....李玮 编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决.....翟胜民 编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例.....李维平 编著
64. 管理导航——企业目标管理手册.....卫虎娃 编著
65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并.....钟鸣 编著
66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策.....李永平 编著
67. 科学决策的工具——管理经济学.....姜东 编著
68. 团队组织与运转——组织行为学.....莫莉 编著
69. 点燃心火——员工激励手册.....昌文彬 编著
70. 纵横捭阖——哈佛谈判术.....张丽 编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活用术.....程冶冰 编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理.....欧阳逸 编著
73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略.....姜瑞清 编著
74. 商用兵法——管理实战韬略.....周辉 编著
75. 新 编一千零一夜——故事中的管理.....朱大明 编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法.....杨文士 编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略.....姬仲鸣 编著
78. 商用论语——管理大师经典语录.....李春华 编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册.....赵向标 编著
80. 樱花与剑——日本商业智慧.....周辉 编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式.....夏维德 编著
82. 世界的本田——本田公司成功之路.....李亚龙 编著
83. M 的奇迹——麦当劳商法.....杨晖军 编著
84. 经营之神——松下幸之助商法.....周佩 编著
85. 金钱魔杖——现代犹太商法.....明起伟 编著

86. 放飞的龙——海外华侨成功商法.....郑富英 编著
87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式.....南国昌 编著
88. 完美人生——管理者身体健康手册.....侯章良 编著
89. 精英风采——管理者形象设计手册.....南兆旭 编著
90. 会当凌绝顶——成功领导典范.....吴岩 编著
91. 超越巅峰——管理精英行为典范.....胡国红 编著
92. 一代天骄——世界著名企业家成功典范.....尹宝虎 编著
93. 强者风采——现代商用礼仪.....杨晓静 编著
94. 心灵之光——经理人心理健康指南.....王桂香 编著
95. 讨厌的上司——管理者反省手册.....张红慧 编著
96. 新官上任——新任经理人工作指南.....王福奎 编著
97. 长袖善舞——管理者人际关系谋略.....郭瑞莲 编著
98. 一诺千金——管理者的语言艺术.....李亚萍 编著
99. 漫步地球村——管理者国际交往手册.....梁桂宽 编著
100. 路路通——企业办证指南.....孙建汉 编著

