

# 第17讲 控制工作概述

---

## □ 一、控制工作的含义

### □ 识记：

#### □ 1、控制工作的概念

□ 是指管理者根据事先确定或根据组织内外环境的变化和组织的发展需要重新拟定的标准，对下属的工作成效进行测量、评价和采取相应纠正措施的过程。

#### □ 2、管理突破

□ 是指通过解决组织的慢性问题，增强组织素质的、有组织的活动过程。

---

□ 领会：

□ 1、控制工作的重要性

□ （1）任何组织、任何活动都要进行控制

□ （2）控制工作可以维持或改变其他管理职能活动

---

## □ 2、一般控制论的控制与控制工作的异同

### □ 相同点：

□ （1）同是一个信息反馈过程；

□ （2）都有两个前提条件：控制标准、控制机构；

□ （3）都包含三个基本步骤：拟定标准、衡量成效、纠正偏差

---

□ 不同点：

- （1）一般控制是一个简单的信息反馈，它的纠正措施往往是立刻付诸实施的，而控制工作要复杂得多。
- （2）一般控制中的反馈信息是一个简单的信息。管理控制工作中的信息是在生产经营中产生的，种类繁多，数量巨大。
- （3）一般控制的目的是维持系统活动在某一平衡点上。控制工作的目的不仅要按照原定计划维持组织的正常活动，实现既定目标，而且还要力求使组织有所创新，以达到新的高度，提出和实现新的目标。

---

### □ 3、急性问题和慢性问题

- 组织中往往存在两类问题：一类是经常产生的可迅速、直接的影响组织日常活动的急性问题，容易被人们发现、承认和解决；另一类是长期存在、会影响组织素质的慢性问题，人们对其存在已经习以为常，不容易发现或即使发现了也不愿意承认和解决。

---

## □ 4、管理突破的步骤

□ （1）论证必要性

□ （2）组织落实

□ （3）进行诊断

□ （4）治疗过程

□ （5）克服阻力

□ （6）在新的水平上控制

## 二、控制工作的类型

---

- 领会：
- 1、反馈控制
- 分析工作的执行结果，与控制标准相比较，发现已经发生或即将出现的偏差，分析原因和对未来的可能影响，及时拟定纠正措施并予以实施。
- 2、现场控制
- 用于正在进行的计划执行过程，管理者深入现场监督检查、指导和控制下属人员的活动。

---

### □ 3、前馈控制

- 管理者运用最新信息，认真的对可能出现的结果进行预测，将其同计划进行比较，在必要时调整计划或控制影响因素，以确保目标的实现。

### □ 4、间接控制

- 人们常常会犯错误，或者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，对比和考核实际标准，追查出现偏差的原因和责任，然后才去进行纠正。

---

## □ 5、直接控制

- 合格的管理者出的差错最少，他能觉察到正在形成的问题，并及时采取纠正措施。

# 三、控制工作的要求

---

- 领会：控制工作的要求
- （1）控制系统应符合管理者的个别情况
- （2）控制工作应确立客观标准
- （3）控制工作应具有灵活性
- （4）控制工作应讲究经济效益
- （5）控制工作应有纠正措施
- （6）控制工作应具有全局观点
- （7）控制工作应面向未来

## 四、控制工作的原理

---

□ 识记：

□ 1、反映计划要求原理

□ 是指计划越是明确、全面、完整，设计的控制系统越能反映这样的计划，控制工作也就越能有效的为管理者的需求服务。

□ 2、组织适宜性原理

□ 是指组织机构越是明确、全面、完整，设计的控制技术越能反映组织机构中的岗位职责，也就越有利于纠正偏离计划的误差。

---

### □ 3、控制关键点原理

□ 是指管理者越是尽可能选择计划的关键点作为控制标准，控制工作就越有效。

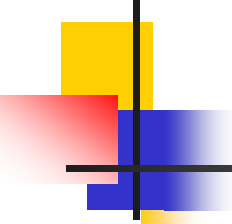
### □ 4、例外情况原理

□ 是指管理者越是把注意力集中在例外的情况，控制工作就越有效。

---

## □ 5、直接控制原理

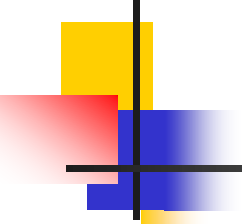
- 是指管理者及其下属的素质越高，就越能胜任所承担的职务，就越不需要间接控制。

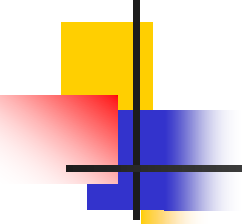


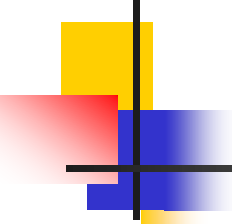
# 一、单项选择题

---

- 1、（P369）控制论的创立者是（     ）
- A、香农 B、韦伯 C、维纳 D、舒尔茨
- 2、（P374）控制工作要达到的第二个目的是（     ）
- A、认识现状 B、维持现状 C、打破现状 D、A和C

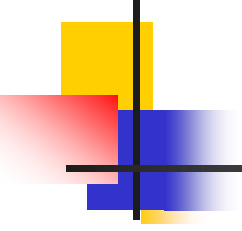
- 
- 3、（P376）现场控制方法主要适用于（      ）
  - A、高层主管人员   B、中层主管人员   C、基层主管人员   D、非主管人员
  - 4、（P379）强调预防作用的控制方法是（      ）
  - A、现场控制   B、反馈控制   C、前馈控制   D、间接工作

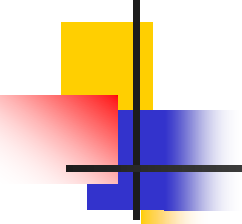
- 
- 5、（P384）直接控制的指导思想认为，合格的管理者出的差错（      ）
    - A、最少   B、时多时少   C、最多   D、难以判断
  - 6、（P388）计划越是明确、全面、完整，所设计的控制系统越是能反映这样的计划、控制工作也就越能有效地为管理者的需要服务，是指（      ）
    - A、反映计划要求原理   B、组织适宜性原理   C、控制关键点原理   D、例外情况原理

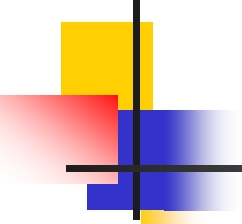


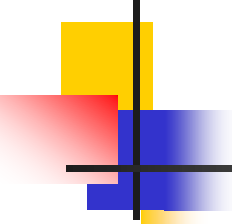
## 二、多项选择题

- 1、（P369）控制是一个信息反馈过程，它有两个前提条件，即（     ）
- A、控制标准 B、控制人员 C、控制突破 D、控制机构 E、控制目标
- 2、（P374）控制工作的目的有（     ）
- A、提高管理水平 B、提高技术水平 C、维持现状 D、打破现状 E、维持技术水平

- 
- 3、（P378）在组织中最广泛应用的反馈控制方法包括（        ）
  - A、财务报告分析   B、标准成本分析   C、质量控制分析   D、工作人员成绩评定   E、成本控制分析

- 
- 4、（P384）较为可靠的假设是直接控制法合理性的依据，这些假设是（     ）
  - A、合格的主管人员所犯的误差最少
  - B、管理工作的成效是可以计量的
  - C、在计量管理工作成效时，管理的概念、原理和方法是有用的判别标准
  - D、出现的偏差可以预料并能及时发现
  - E、管理基本原理的应用情况是可以评价的

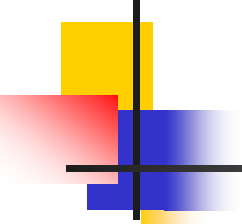
- 
- 5、（P390）关于运用控制关键点原理，下列说法是正确的有（ ）
  - A、这是由于管理者精力有限 B、管理者要注意各种细节 C、管理者要集中注意主要因素
  - D、选择关键点是一种管理艺术 E、强调要注意那些需要观察的点

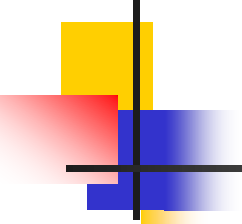


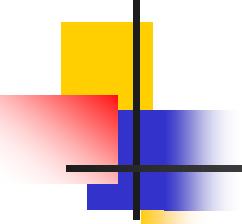
# 历年考题

---

- 1、（P391）管理者及其下属的素质越高，越能胜任所承担的职务时通常采用的控制原理是（     ）
- A、例外情况原理   B、控制关键点原理  
C、组织适宜性原理   D、直接控制原理

- 
- 2、（P374）控制工作的首要目的是（      ）
    - A、维持现状   B、打破现状   C、改革、创新   D、修改已有的计划
  - 3、（P378）人员的配备工作，属于（      ）
    - A、现场控制   B、前馈控制   C、反馈控制   D、直接控制

- 
- 4、（P374）控制工作中采用管理突破的目的是（     ）
  - A、纠正超过计划允许范围的偏差
  - B、解决组织在长期活动中存在的慢性问题、增强组织素质
  - C、解决直接影响组织日常活动的“急性问题”
  - D、对生产过程平稳性的开展

- 
- 5、（P378）在管理控制中，主管人员对即将出现的偏差有所察觉并及时采取某些纠正措施所进行的有效控制是（ ）
  - A、反馈控制 B、前馈控制 C、间接控制 D、直接控制
  - 6、（P390）例外情况原理
  - 7、（P385）简述控制工作的要求