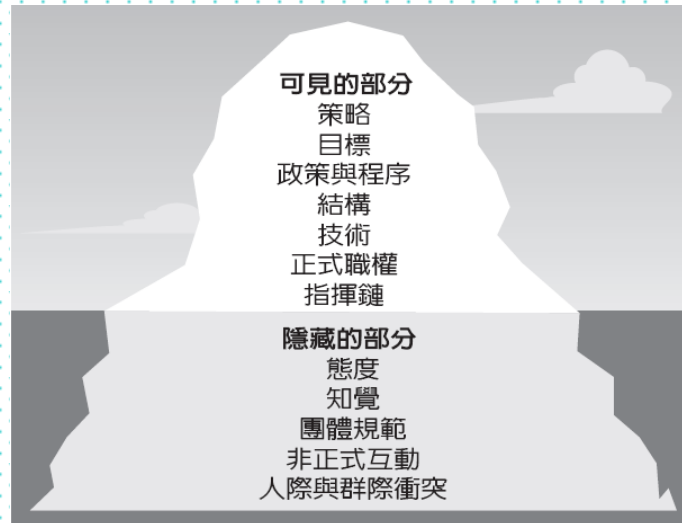


# 第 14 章

## 控制



# 學習重點

1. 何謂控制
2. 控制的重要性
3. 控制的程序
4. 衡量組織績效
5. 資訊控制

# 何謂控制？

## 控制

- 確保活動按計畫完成，並藉此矯正重大偏差的監督活動過程

## 控制的目的是

- 有效的控制系統能確保各項活動朝著完成組織目標的方式進行

# 設計控制系統

## 市場控制

- 著重使用外部市場機制，來建立控制系統的標準
  - ❖ 外部測量方法：價格競爭及相對市場占有率

## 官僚控制

- 強調的是組織的權威，以及仰賴行政規定、條例、程序和政策等行事

## 派閥控制

- 員工的行為受限於公司的價值觀、規範、傳統、儀式、信念和其他組織文化

# 控制的重要性

是管理功能的最後一環：

## ➤ 規劃

- ❖ 管理者藉由控制才能知道組織的目標與計畫是否達到預期，以及下一步該怎麼做

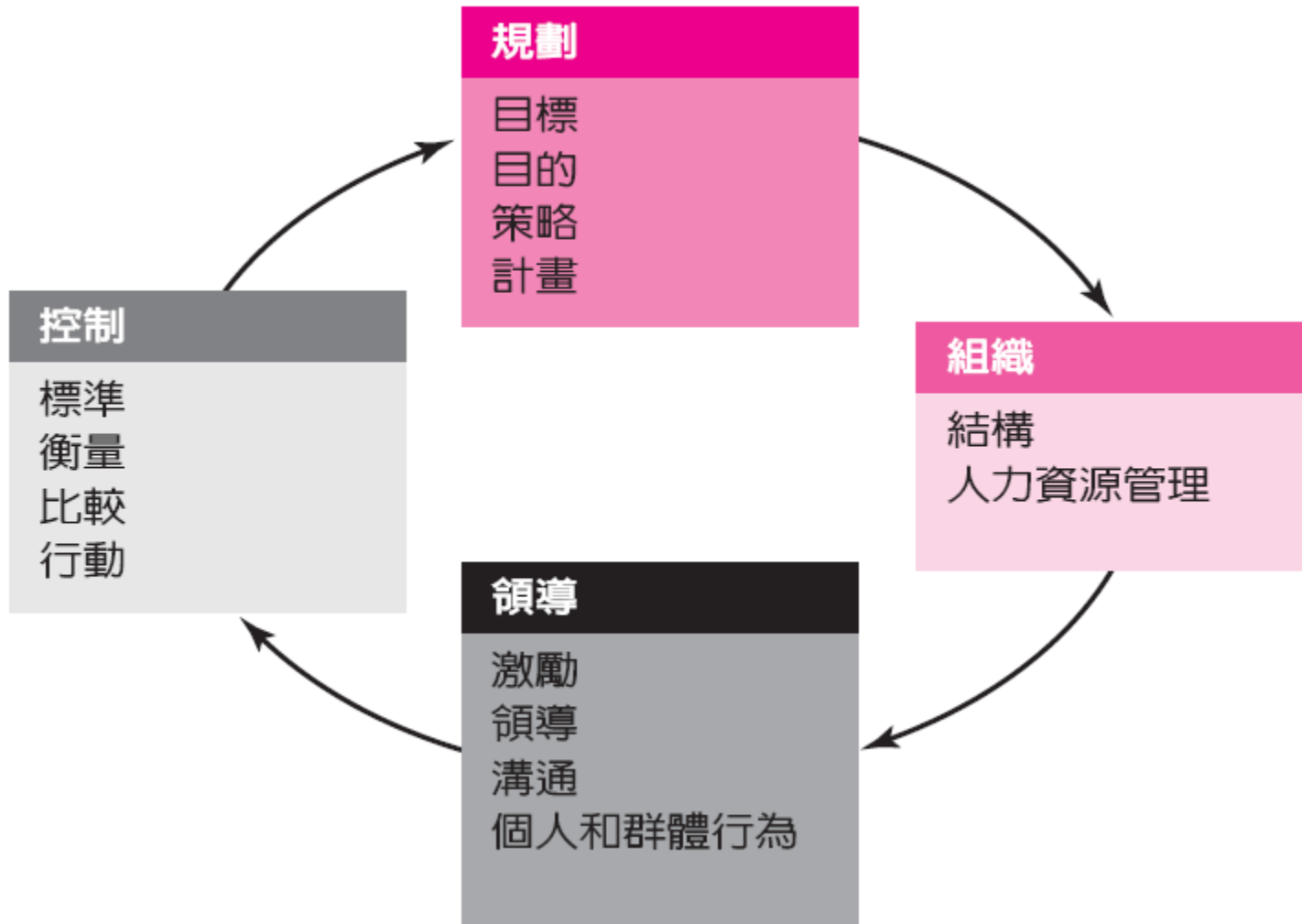
## ➤ 員工授權

- ❖ 控制系統能提供績效相關資訊給管理者

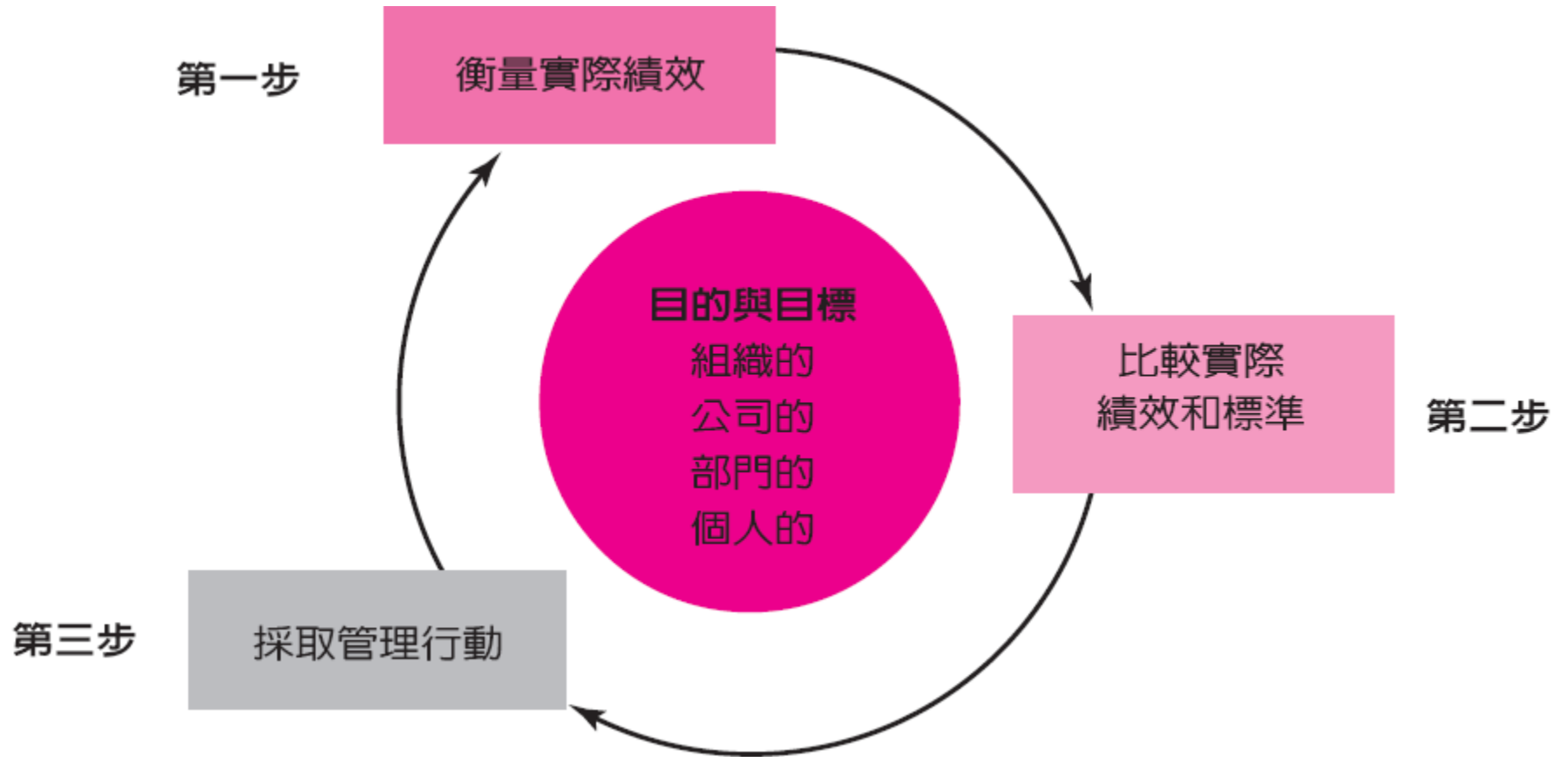
## ➤ 維護工作場所

- ❖ 能提高工作安全，並使工作場所的破壞降至最低

# 規劃—控制連結



# 控制的程序



# 衡量：如何衡量？衡量什麼？

## 資訊來源

- 個人觀察
- 統計報告
- 口頭報告
- 書面報告

## 控制指標

- 員工
  - ❖ 滿意度
  - ❖ 離職率
  - ❖ 出勤
- 預算
  - ❖ 成本
  - ❖ 產出
  - ❖ 業務



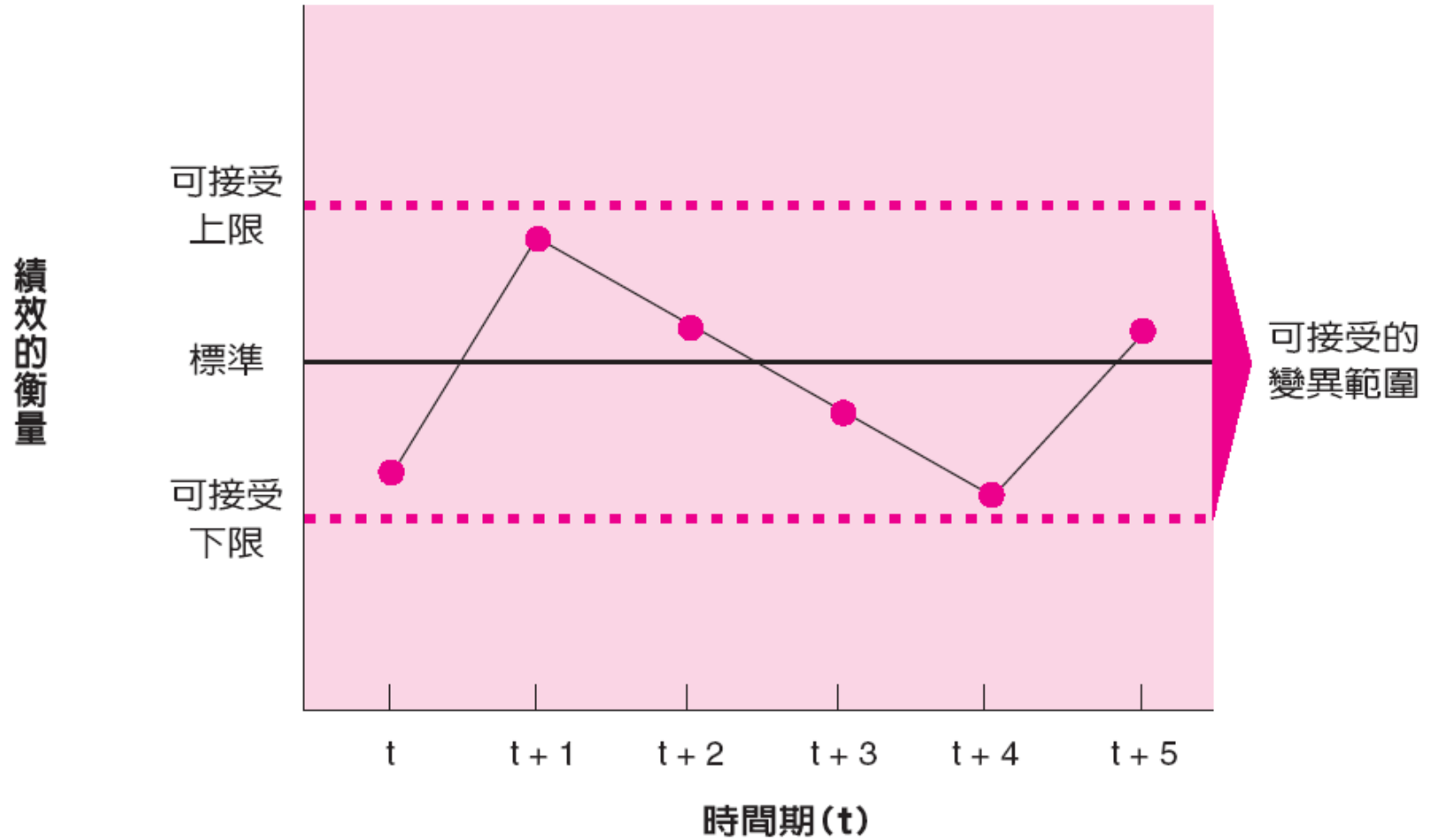
# 比較

透過比較可得知實際表現與標準之間的差異程度

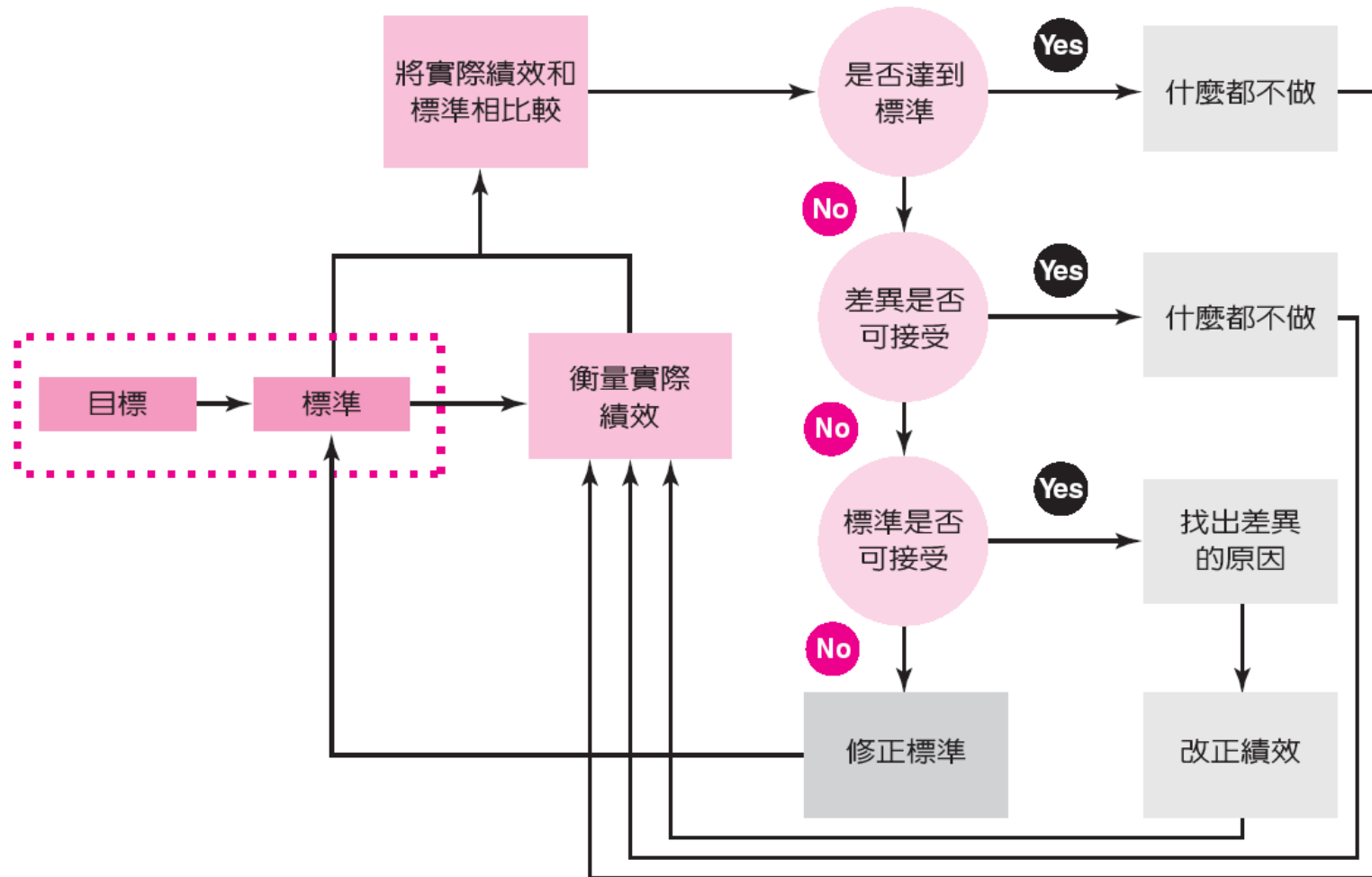
➤ 定義「變異」：

- ❖ 可接受的變異範圍
- ❖ 變異的大小和方向

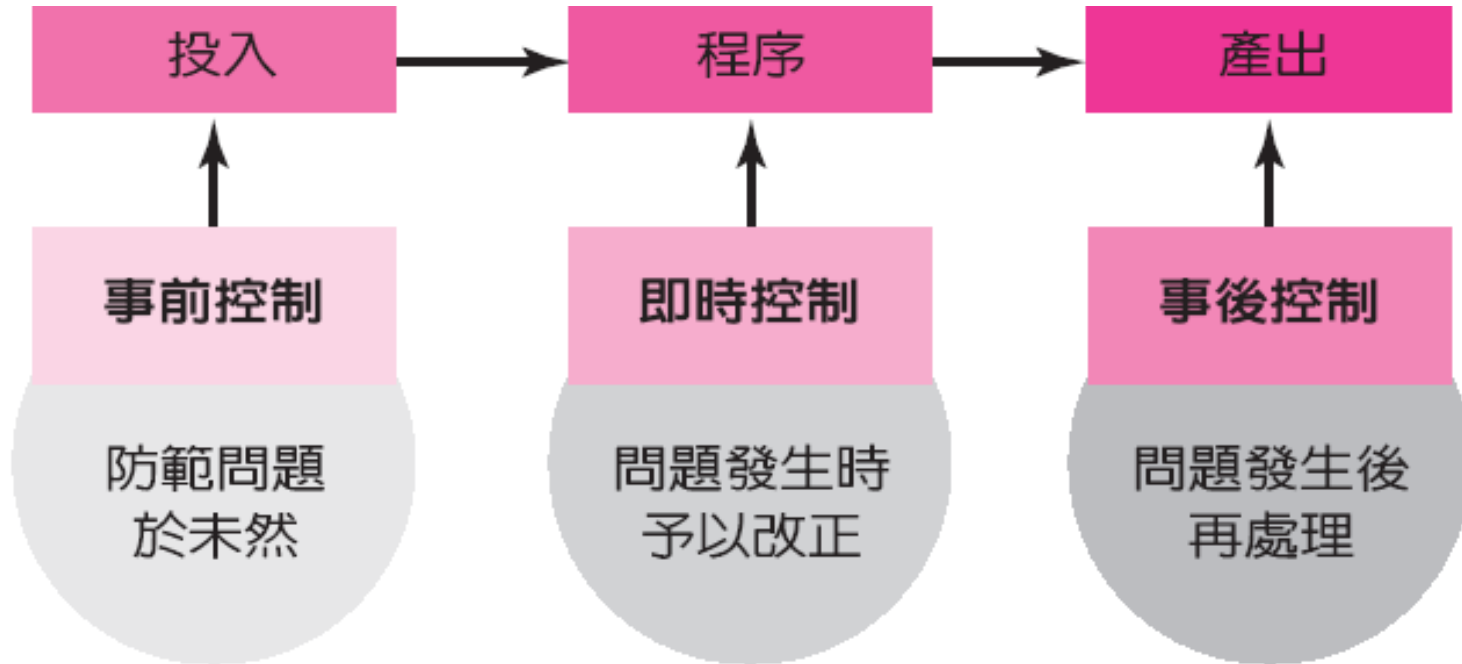
# 界定可接受的變異範圍



# 控制過程中的管理決策



# 控制的類型



# 衡量組織績效的工具：財務控制

## 傳統的控制

- 比率分析
  - ❖ 流動性比率
  - ❖ 槓桿比率
  - ❖ 經營效能比率
  - ❖ 獲利能力比率
- 預算分析
  - ❖ 量化的標準
  - ❖ 差距

## 其他工具

- 經濟附加價值法(EVA)
- 市場附加價值法 (MVA)

# 常用的財務比率

項目	比率	計算	意義
流動性比率	流動比率	$\frac{\text{流動資產}}{\text{流動負債}}$	測試組織應付短期負債的能力
	速動比率	$\frac{\text{流動資產} - \text{存貨}}{\text{流動負債}}$	在存貨週轉慢或銷售有困難時，對組織變現能力作更精確的檢測
槓桿比率	負債資產比	$\frac{\text{總負債}}{\text{總資產}}$	比值愈高，組織的槓桿作用愈大
	利息保障倍數	$\frac{\text{利息費用} + \text{稅前淨利}}{\text{總利息費用}}$	衡量在組織到達無法負擔利息費用之前，可以容許利潤下降的程度

## 常用的財務比率（續表）

經營效能比率	存貨週轉率	$\frac{\text{銷貨收入}}{\text{存貨}}$	比值愈高，存貨資產的使用愈有效率
	總資產週轉率	$\frac{\text{銷貨收入}}{\text{總資產}}$	使用較少的資產就可達成預定的銷售額，表示組織使用資產的效率愈高
獲利能力比率	銷售毛利率	$\frac{\text{稅後淨利}}{\text{銷貨收入}}$	確認各產品所創造的利潤
	投資報酬率	$\frac{\text{稅後淨利}}{\text{總資產}}$	檢測資產創造利潤的效率

# 衡量組織績效的工具：財務控制（續表）

## 其他財務控制工具

### ➤ 經濟附加價值法 (EVA)

❖ 衡量公司如何利用其資產創造經濟價值，也就是如何藉由不增加資本來獲取更多的利潤：*投資報酬率高於資金成本*

- 選擇透過更少的資本、或將資金投資於高回收率的計畫上，來改變組織或企業單位的經濟附加價值



# 衡量組織績效的工具：財務控制（續表）

## 其他財務控制工具（續表）

### ➤ 市場附加價值法 (MVA)

- ❖ 股票市場對公司資本投資計畫過去與未來價值的預估
- ❖ 如果公司的市場價值（所有未償付的股票加上公司的負債）大於所有資本的投資（從股票擁有者、債券擁有者與保留盈餘），則市場附加價值就是正值，代表管理者已創造了財富

# 衡量組織績效

## 平衡計分卡

- 管理者從以下四個方面設定目標來衡量公司績效的評量方法：
  - ❖ 財務、顧客、內部程序，以及人力／創新／成長資產

# 資訊控制

## 管理資訊系統 (MIS)

### ➤ 定期提供管理所需資訊的系統

- ❖ 資料：原始而未經處理或分析的事實（例如：未分類的客戶名單）
- ❖ 資訊：資料透過分析和組織，轉化為管理者可使用的相關資訊

# 最佳實務的標竿管理

## 標竿管理

- 從競爭或非競爭者中，找出能讓公司達到優越績效的最佳作法
  - ❖ 標竿：最佳的標準是透過測量和比較而來
- 可用來協助找出特定績效缺口以及可能改善的範圍

# 如何成功落實內部最佳實務標竿學習計劃

1. 連結最佳實務與策略及目標
2. 透過組織定義最佳實務
3. 發展最佳實務獎賞及表揚制度
4. 透過組織推廣最佳實務
5. 建立最佳實務知識分享系統
6. 在永續的基礎下發展最佳實務