

第十四章 控制的基礎

請尊重智慧財產權

學習目標

- 學完本章後，你應該能夠：
 - 定義控制
 - 描述三種控制方法
 - 解釋控制為何重要
 - 描述控制過程
 - 區分三種不同類型的控制
 - 描述一個有效的控制系統的特性
 - 討論影響一個組織的控制系統設計的權變原素
 - 解釋三個當代問題——工作場所隱私、員工偷竊、工作場所暴力——如何影響控制

請尊重智慧財產權

什麼是控制?

- 控制

- 對各項活動的監視，從而保證各項行動按計畫進行並糾正各種顯著偏差的過程
- 確定控制系統的有效性的準則就是看它在促進組織目標實現時做得如何
- 市場控制 -強調使用外在市場機製，在系統中建立使用標準來達到控制的方法
- 常用於產品或服務非常明確或確定
- 市場競爭激烈
- 評價的標準是各自對公司利潤貢獻的百分比

什麼是控制？

控制的三種方法：

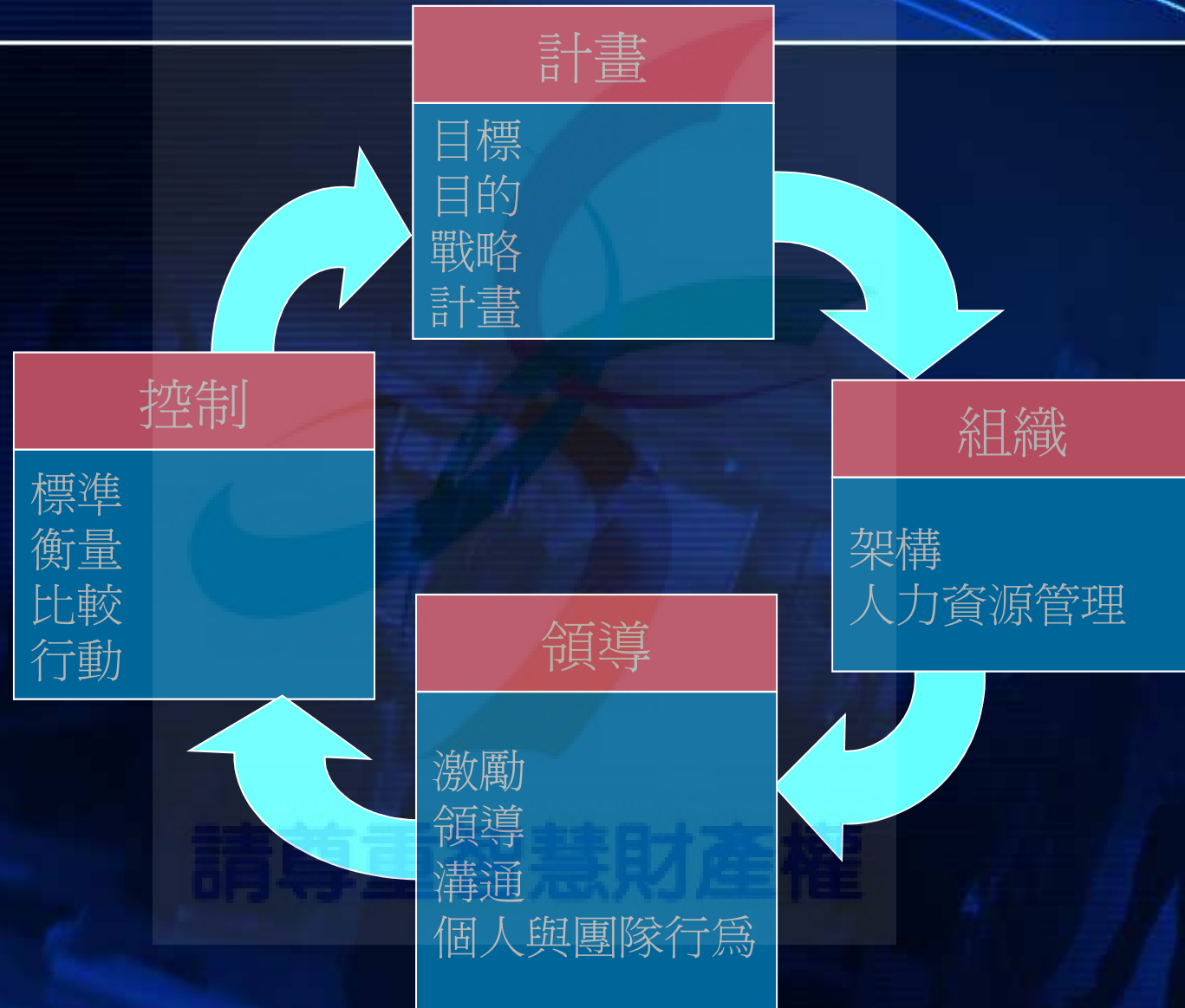
- 市場控制：強調外部市場機制進行控制的方式
 - 例：價格競爭或市場佔有率
- 科層控制：強調職權，依賴規則、法令、程序和政策
 - 依賴活動的標準化、用來引導員工活動界定完善的工作說明以及其他管理機制，如預算
- 群體控制：透過共享價值觀、規範、傳統、和信仰，來規範員工的行為
 - 大部份的組織依賴一種以上的控制系統
 - 設計可幫助組織更有效能及有效率的達成目標的適當的控制系統。

控制為何重要？

- 是管理職能環節中最後的一環
- 控制活動提供了回到計畫的關鍵聯繫
- 管理者知曉組織目標是否實現的辦法
- 管理者需要向員工授權
- 害怕下屬如果犯錯誤而由他來承擔
- 提供資訊並回饋員工的工作表現

請尊重智慧財產權

計畫—控制鏈



控制過程

- (1) 衡量實際的績效
- (2) 依據標準比較實際的績效
- (3) 採取管理行動來改正偏離或不當的標準

請尊重智慧財產權

控制過程

第一步

衡量實際行動

目標與目的：
組織的、分部的
部門的、個人的

實際行為與
標準進行對比

第二步

採取管理行動

請尊重智慧財產權

控制過程

- 如何衡量

- 個人的觀察

- 獲得最深入的第一手資料
 - 走動管理(MBWA)
 - 缺點 - 受個人偏見的局限，耗費大量時間，承受貿然闖入的嫌疑

- 統計報告

- 清楚有效地顯示各種數據之間的關係
 - 缺點 - 只能在少數可以用數值衡量的地方提供數據，忽略了其他許多重要原素

控制過程

- 如何衡量

- 口頭會報

- 各種會議或電話交談
 - 虛擬環境中工作的組織來說，可能最好方法
 - 資訊技術使口頭會報很容易錄製下來
 - 缺點-資訊是經過過濾了的

- 書面報告

- 比口頭會報的形式更精確和全面
 - 更易於分類存檔和查找
 - 必須綜合地使用這四種資訊

控制過程

- 衡量什麼

- 衡量什麼是比如何衡量更重要的一個問題
- 有一些控制標準是在任何管理環境中都可運用的：
- 員工的滿意程度以及出勤率等
- 將支出費用控制在預算之內
- 控制系統都必須承認管理者之間的多樣性
- 有些活動的結果是難以用數量標準來衡量的
- 許多活動是可以分解成能夠用目標去衡量的工作
- 當一種衡量成績的指標不能用定量模式表達時，管理者應該尋求一種主觀衡量方法

請尊重智慧財產權

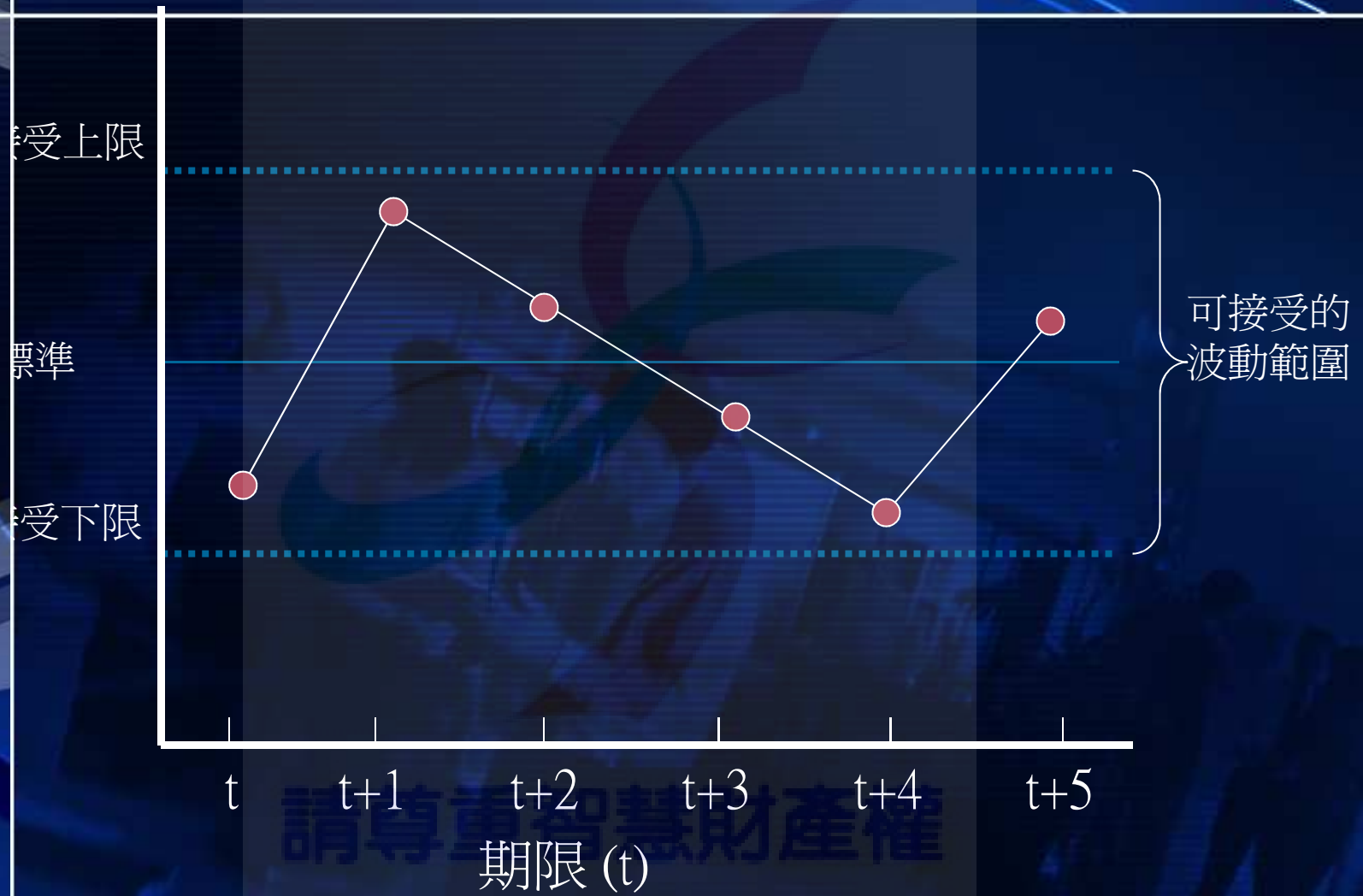
控制過程

- 比較

- 用來確定實際工作成績與標準之間的偏差
- 確定可以接受的偏差範圍 - 如果偏差顯著地超出這個範圍，就應該引起管理者的注意

請尊重智慧財產權

確定可接受的波動範圍



請尊重智慧財產權

控制過程

- 採取管理行動

- 改進實際工作 - 如果偏差是由於工作的不足所產生的，管理者就應該採取糾正行動
- 直接糾正行動 - 立即將出現問題的工作矯正到正確的軌道上
- 徹底糾正行動 - 首先要弄清工作中的偏差是如何產生的，為什麼會產生
- 再從產生偏差的地方開始進行糾正行動
- 修訂標準 - 偏差有可能來自不現實的標準
- 是標準值得注意，而不是工作表現
- 把標準降低，可能會引起更多麻煩

控制過程

- 前饋控制

- 避免預期出現的問題
- 是最渴望採取的控制類型
- 需要及時和準確的資訊，但不幸的是這些常常是很難辦到的
- 同期控制
- 發生在活動進行之中的控制
- 在發生重大損失之前及時糾正問題
- 最常見的同期控制模式是直接視察

控制過程

- 回饋控制

- 控制作用發生在行動之後
- 浪費或損失就已經造成了
- 最常用的控制類型
- 在許多情況下，回饋控制是惟一可用的控制手段
- 回饋控制在兩個方面較優
- 為管理者提供了關於計畫的效果究竟如何的真實資訊
- 可以增強員工的積極性

控制的類型

- 管理當局在活動開始著手前、進行中或在進行後實施控制程序
 - 第一種方式稱為事前控制
 - 第二種是事中控制
 - 第三種是事後控制

請尊重智慧財產權

控制的類型

事前控制

- 最適切的控制方式是防範問題的發生，事前即已採取管理行動，是未來導向的
- 控制發生在問題發生之前

請尊重智慧財產權

控制的類型

何時使用事中控制?

- 控制發生在活動進行中
- 當在工作進行中同時實施控制，管理階層就可在問題還未造成重大損失前，及時改正問題

請尊重智慧財產權

控制的類型

爲什麼事後控制如此普遍？

- 最常用的控制方式是依賴回饋，控制發生在行動之後
- 主要缺點是當經理人知道有問題發生的消息時，損失也已經產生，如同「亡羊補牢」
- 事後控制有兩項優點：
 - 事後控制提供經理人資訊，以了解規劃是否有效
 - 事後控制可加強員工的動機

請尊重智慧財產權

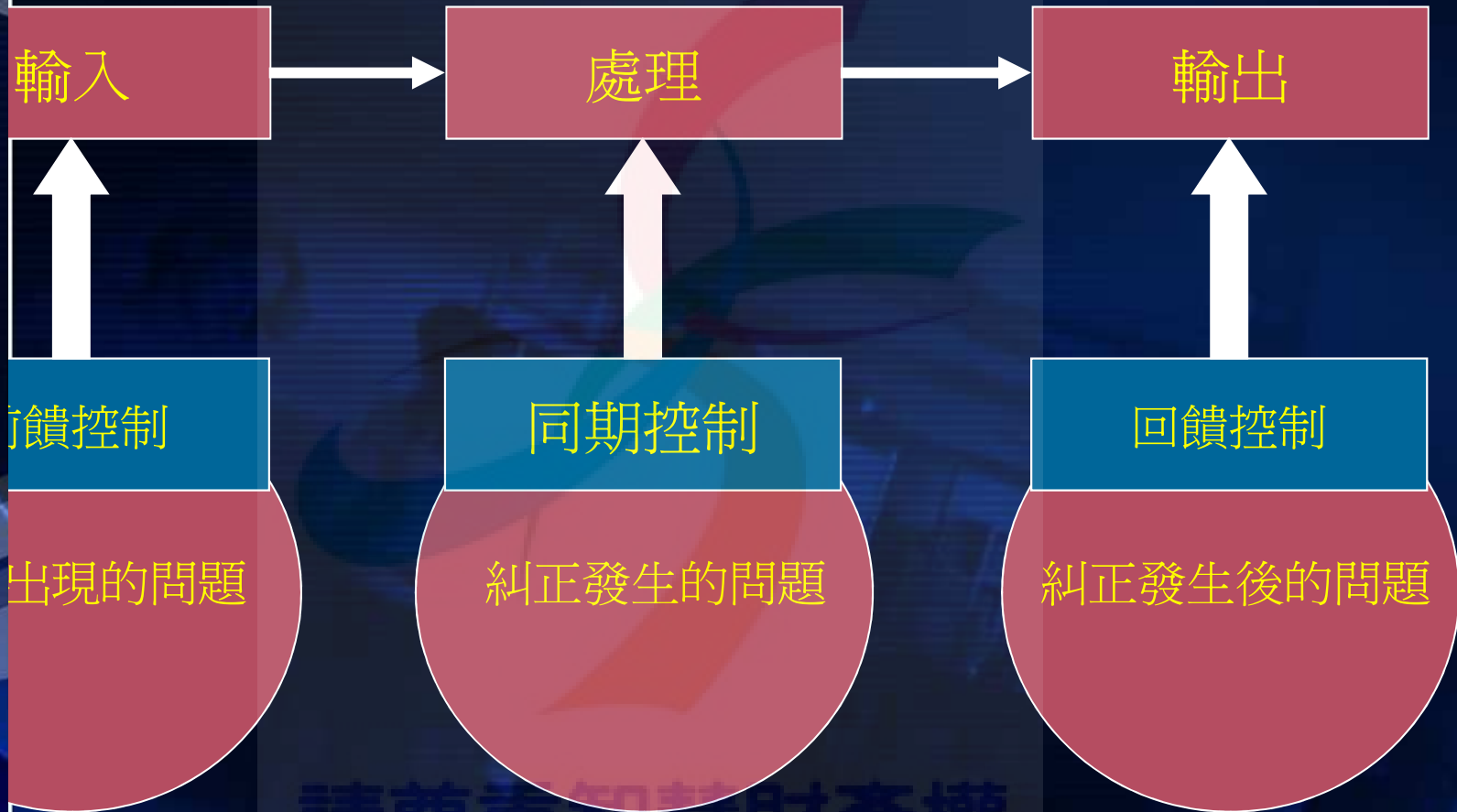
控制的類型

爲什麼事後控制如此普遍？

- 最常用的控制方式是依賴回饋，控制發生在行動之後
- 主要缺點是當經理人知道有問題發生的消息時，損失也已經產生，如同「亡羊補牢」
- 事後控制有兩項優點：
 - 事後控制提供經理人資訊，以了解規劃是否有效
 - 事後控制可加強員工的動機

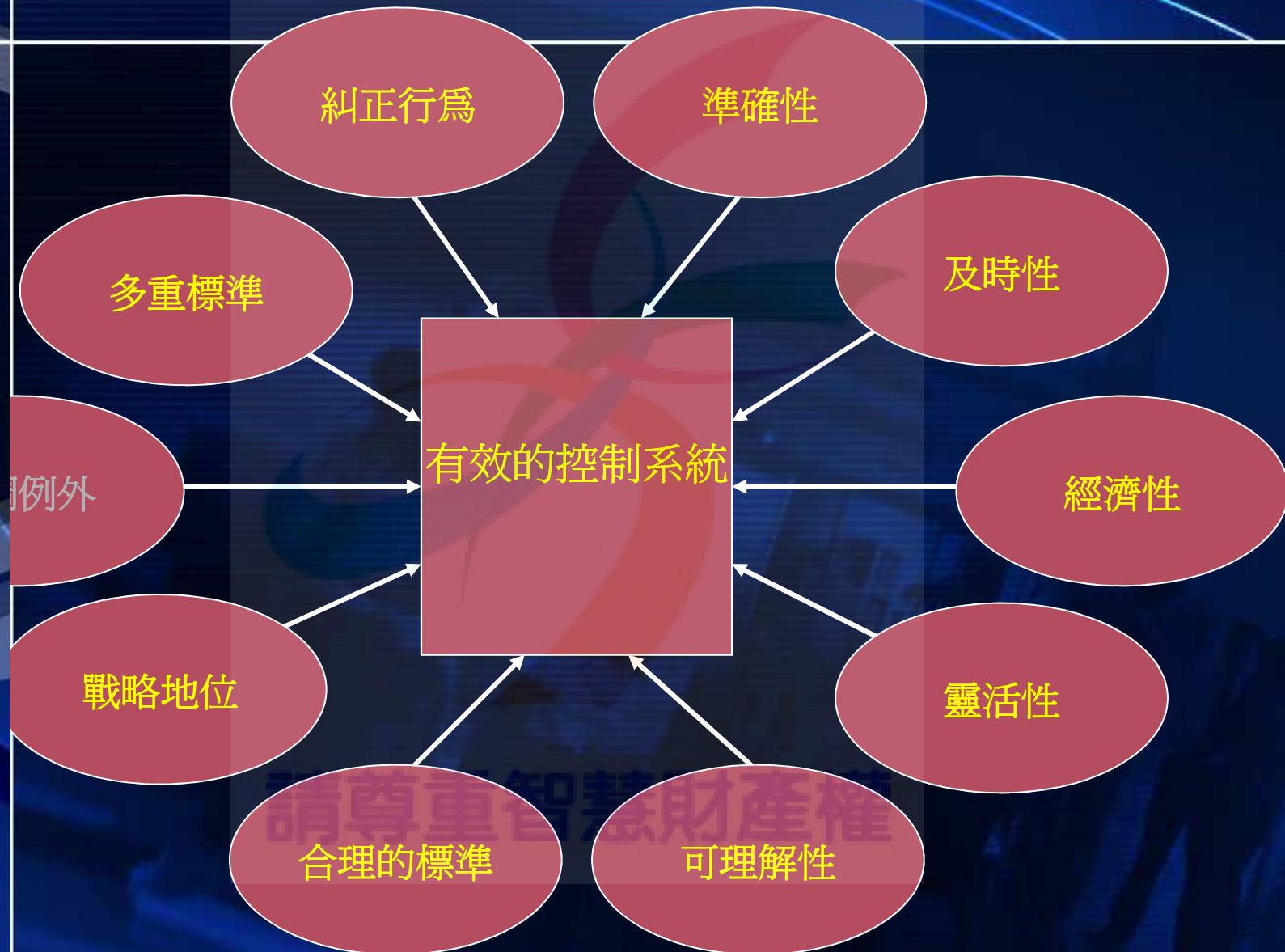
請尊重智慧財產權

控制的類型



請尊重智慧財產權

有效的控制系統的特性



對管理者的意義

- 針對文化差異調整控制

- 控制人與工作的方法在不同的國家差別非常大
- 差異主要是控制過程中的衡量方法和糾正行動
- 在技術發達國家，更多地使用間接控制手段
- 在技術欠發達的國家，更多地依靠直接視察和高度集中的決策來控制
- 一些國家的法律對管理者在採取什麼樣的糾正行為時會有一些約束
- 用以控制的數據在不同國家不具有可比性

請尊重智慧財產權

當代控制問題

- 工作場所隱私

- 員工們可以讀你的電子郵件聽你的電話，透過計算機監視你的工作，儲存和檢查計算機檔案，以及在員工澡堂或更衣室監視你
- 監視員工在做什麼是防止：
 - 在網上瀏覽休閒
 - 為家庭或朋友買禮物
 - 機密的洩漏
- 聯邦電子通信隱私法案 - 1986
- 禁止未經授權的電子通信竊聽

當代控制問題

- 工作場所隱私

- 這並非意味著在工作場所進行的電子監視違法
- 許多公司都開始實行工作場所監視政策
- 製定清晰明確的計算機使用規定
- 告訴員工使用的計算機隨時都會受到監視
- 提供明確具體的原則說明什麼是可以接受的網站和電子郵件系統使用方法

請尊重智慧財產權

工作場所監控

- 電話跟蹤 39%
- 儲存和檢查員工電子郵件 27%
- 儲存和檢查計算機檔案 21%
- 計算機登錄時間和鍵盤輸入 15%
- 記錄和檢查電話對話 11%
- 儲存和檢查聲音郵件 6%

請尊重智慧財產權

當代控制問題

• 員工偷竊

- 指任何未經允許將公司財產拿出作為員工個人使用的行為
- 在各類組織中都是越來越嚴重的為題
- 不同的解釋原因
 - 產業保安人員 -由於鬆懈的控制和有利的環境造成了偷竊的機會
 - 犯罪學家 -由於財務方面的壓力（或惡習造成的壓力
 - 醫療心理學家 -由於他們認為，他們所做的一切都是正確和適當的行為，都是合理的

當代控制問題

- 工作場所暴力

- 形成工作場所暴力的因素，包括

- 員工是由TNC（時間、數字、危機）來驅使工作的
 - 快速和不可預測的變化引起的不穩定性和不確定性折磨著員工
 - 管理者溝通時採用過分放肆、恩賜、暴躁、過分消極等有害的交流模式；工作場所過度的取笑戲弄或找替罪羊
 - 獨裁領導以嚴厲、窮兵黷武模式對待員工。員工不允許提出疑問、參與決策或建立工作團隊
 - 很少採取或根本沒有績效回饋的頑固態度；只管數量；以咆哮、恐嚇和迴避的態度處理衝突

當代控制問題

- 工作場所暴力

- 形成工作場所暴力的因素，包括

- 對管理者和員工在規章、程式、培養訓練機會等方面施行雙重標準
 - 由於缺乏機製或只有敵對方來解決問題而造成懸而未決的冤情。由於長期存在的規章、以前的工會條約或不願意解決問題而使一些失職的個人受到保護或忽視。
 - 受情緒激動困擾的員工由於管理者的不情願而使他們得不到幫助。
 - 沒有機會做其他事情或沒有新同事加入而造成單調乏味的工作。

當代控制問題

- 工作場所暴力

- 形成工作場所暴力的因素，包括

- 有故障及不安全的設備或缺乏培養訓練使工人不能高效率及有效地工作。
- 災難性的工作環境，如溫度、空氣質量、重複動作、過度擁擠的空間、噪聲水準、加班時間過長等等。為使成本最小化，工作負擔過重也不另外招募工人，導致工作條件等具有潛在危險。
- 由於個人暴力或漫罵的歷史使組織具有暴力文化；有暴力或爆發典型存在；容忍工作時間飲酒或濫用毒品

工作場所暴力

- 目睹喊叫或漫罵 42%
- 自己對同事喊叫 29%
- 爲與工作有關的事情哭泣 23%
- 看見有人故意毀壞機器或家具 14%
- 親眼看見有人在工作場所打架 10%
- 擊打同事 2%

請尊重智慧財產權

控制的反效果

- 1.當控制標準沒有彈性或不合理時，員工會忽略組織的整體目標。
- 2.控制可能駕馭組織，而非組織駕馭控制
- 3.控制反效果的行爲
 - 控制系統若只衡量數量，員工就會犧牲品質
 - 證據顯示，操縱控制數據不是偶發的現象
- 4.沒有彈性的控制系統所帶來的問題，遠大於控制系統想要管制的問題

請尊重智慧財產權

控制的倫理議題

- 科技的進步，已使控制的過程更爲容易，提供雇主更仔細監管員工的工具
- 監管是要增強員工的生產力，但它也已成爲知道工人隱私的來源
- 監看你的電子郵件(甚至機密的訊息)，偷聽你的工作電話
- 藉由電腦監管你的行動及你在公司範圍內的行爲
- 電子郵件溝通是有關於員工工作場所隱私道德的一個關切構面
- 電腦監控是另一個產生道德問題的領域

請尊重智慧財產權

控制的倫理議題

- 如何才能受惠電腦監控好處，又能減少電腦監控的缺失呢？
 - 告訴現有員工和新進員工，他們會受到監控
 - 公告一份監控的書面政策，讓每位員工都知道，並且人手一份
 - 僅僅監控那些與合法企業目的相關的狀況

請尊重智慧財產權

控制的倫理議題

- 組織應該控制多少員工在工作以外的私人生活呢？
 - 很多追求控制安全及健康保險成本的組織一再的探究其員工的生活
 - 法律是基於「若員工不喜歡這些規則，他們可選擇辭職」的前提
 - 但是法律上的適當並非倫理上的適當

請尊重智慧財產權

衡量組織績效的重要性



組織績效的衡量

- 組織績效的衡量

- 組織生產率

- 生產率-商品和服務的總產出除以產生那些產出的總投入。

- 組織盡力多產出

- 產出可以用一個組織獲得的銷售額來測量

- 投入可以用獲得和運輸組織資源並投入生產的成本來衡量

- 組織生產率 - 一個衡量員工工作效率的指標

請尊重智慧財產權

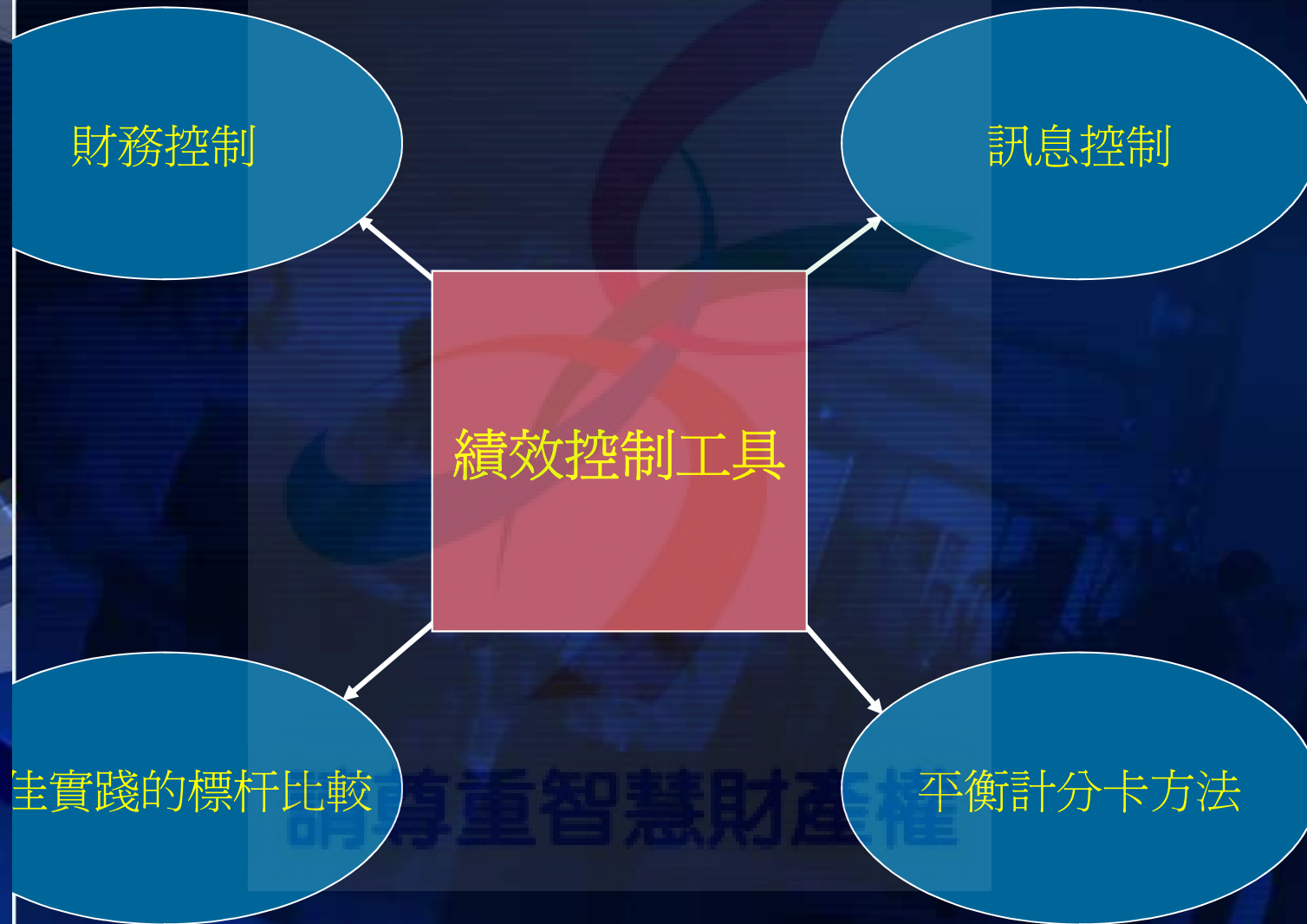
組織績效的衡量

- 組織績效的衡量

- 組織有效性 - 一個組織目標有多合適以及組織達到那些目標有多好的衡量標準
- 有很多不同的組織有效性的模型
- 產業中排名 - 各種不同類型的產業和公司的排名
- 排名由特定的績效衡量指標決定
 - 例如，財富、商業周刊、福布茲、產業周刊

請尊重智慧財產權

績效控制的工具



衡量組織績效的工具

- 道統的財務控制衡量

- 取自組織主要的財務報告
- 組織中常用的財務比率
- 流動性比率 - 組織償還近期債務責任的能力
- 杠杆比率 - 組織的為資產提供資金的負債的運用和它是否能夠滿足負債利息的償還
- 活動性 - 公司運用它的資產的效率程度
- 收益率 - 公司應用資產來產生利潤的效率和效果程度

請尊重智慧財產權

衡量組織績效的工具

- 道統的財務控制衡量

- 預算提供了定量的分析標準：哪個需要衡量和比較資源消耗，指出實際消費和標準之間的差別
- 其他財務控制衡量標準 逐步流行
- 經濟附加值 (EVA) - 一個公司對它的資產應用創造了多少經濟價值減去公司對它的資本中所作的投資
- 市場附加值 (MVA) - 股市對一個公司過去或預期的資本投資項目的價值的評價

監控和衡量組織績效的工具

- 資訊控制

- 管理資訊系統 - 一個在正常的基礎上用來為管理提供必要的資訊的系統
- 提供資訊，而不僅僅是數據
- 數據 - 是未加工的、未經分析的東西
- 資訊 - 分析和處理過的數據
- 從某個有意義的方面組織好數據
- 可以在合理的時間內得到這些資訊

請尊重智慧財產權

監控和衡量組織績效的工具

- 資訊控制

- 資訊系統是怎樣用於控制的？
- 管理者需要的資訊：
- 所發生事情的資訊
- 有關標準是什麼的資訊
- 可接受的偏差範圍
- 合適的行動過程

請尊重智慧財產權

衡量組織績效的工具

- 平衡計分卡方法

- 一種關注以下四個領域的績效衡量工具

- 財務

- 顧客

- 外在過程

- 人力/改革/資產增長

- 透過衡量各領域來確定目標是否達到

- 管理者仍然願意關注於那些他們相信能使他們公司成功的領域

- 平衡計分卡反映了組織的策略

監控和衡量組織績效的工具

- 最佳實踐的標杆比較

- 從競爭者和非競爭者中尋找導致他們成功的最佳實踐
- 意味著向其他人學習
- 用來確定具體的績效差距和潛在的需要提升的領域
- 尋找可以共享的內在最佳實踐
- 最好的做法已經在公司裡存在但卻常常沒有得到確認和利用

請尊重智慧財產權

內部標杆比較最佳做法步驟

在正在進行的基礎上培養最佳實踐

創造一個最佳實踐知識共享系統

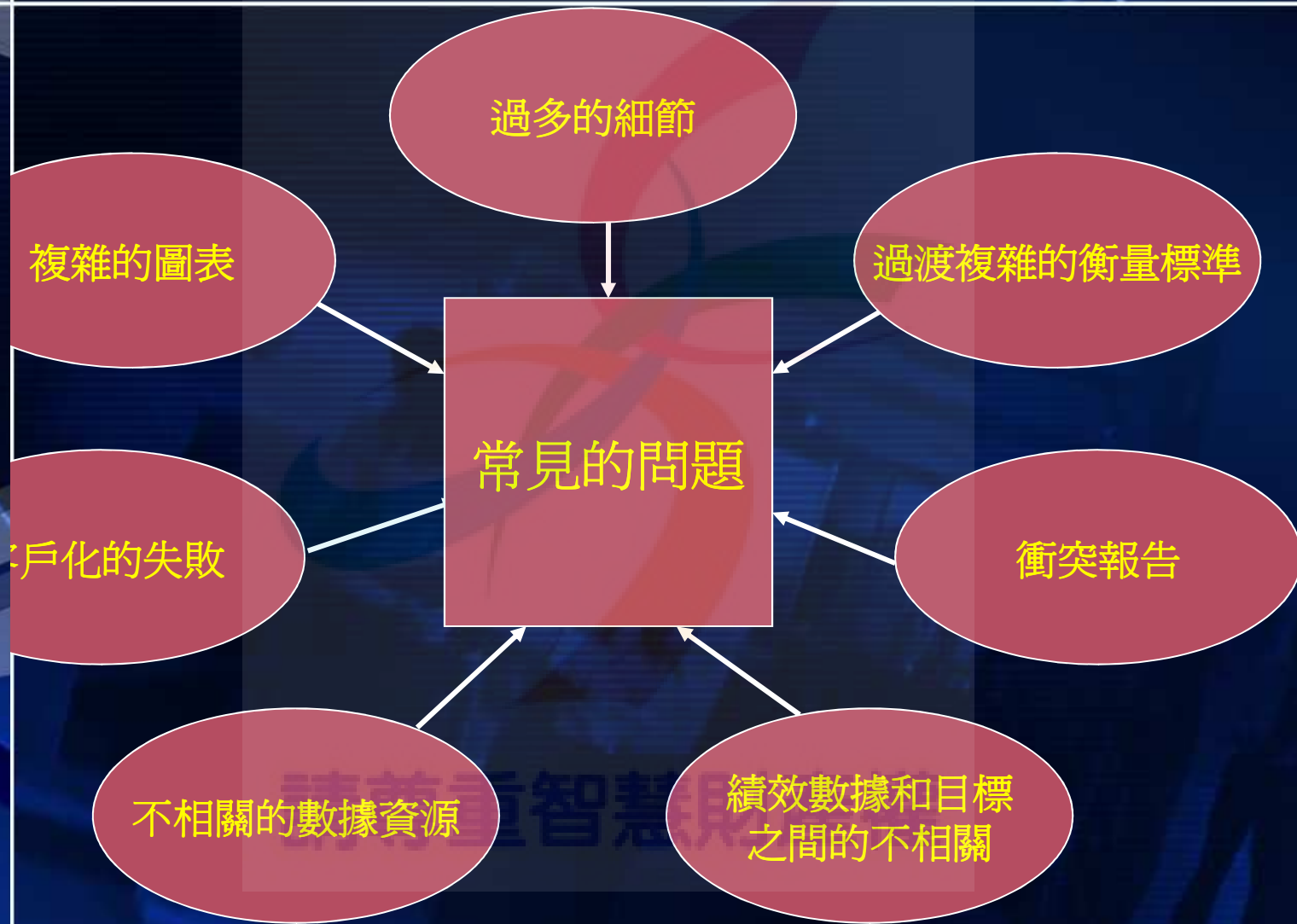
在整個組織中進行最佳實踐的溝通

發展最佳實踐獎賞和承認系統

確定整個組織的最佳實踐
實踐同組織目標聯繫起來

請尊重智慧財產權

常見的績效測量和報告問題



組織獲取高績效的經理角色

