

# 第八讲 控制基础

- 管理的目的是有效地实现组织目标，为此就要进行计划、组织、领导、控制。
- 计划工作为整个组织确定目标，作出总体规划和部署；
- 组织工作通过内部结构设计和组织关系的确定，明确组织内各部门的职责，以保证计划的落实和完成；
- 领导工作是管理者运用职权和威信施加影响，以充分发挥每个人的积极性，指导各类人员努力实现组织目标；
- 控制工作通过检查、监督、对所出现的偏差加以纠正，从而确保整个计划及组织目标的实现。

# 一、控制及其前提

- 控制是组织在动态的环境中为了实现既定的目标而进行的检查和纠偏活动或过程。
- 控制是计划、组织、领导有效进行的必要保证，离开了适当的控制，计划、组织、领导都有可能流于形式。

# 1、现代控制产生的原因

- **组织环境的不确定性：**为了使目标计划与变化的环境相适应，需**监控环境的变化和发展；**
- **组织活动的复杂性：**为了避免本位主义，保证各项活动的顺利进行，要**监控各部门及其各岗位的工作情况。**
- **管理失误的不可避免：**为及时发现失误，明确问题之所在，必须进行经常性的**监督检查。**

**管理者需要建立控制系统，以便自始至终地掌握下属的情况，以确保预定目标的实现。**

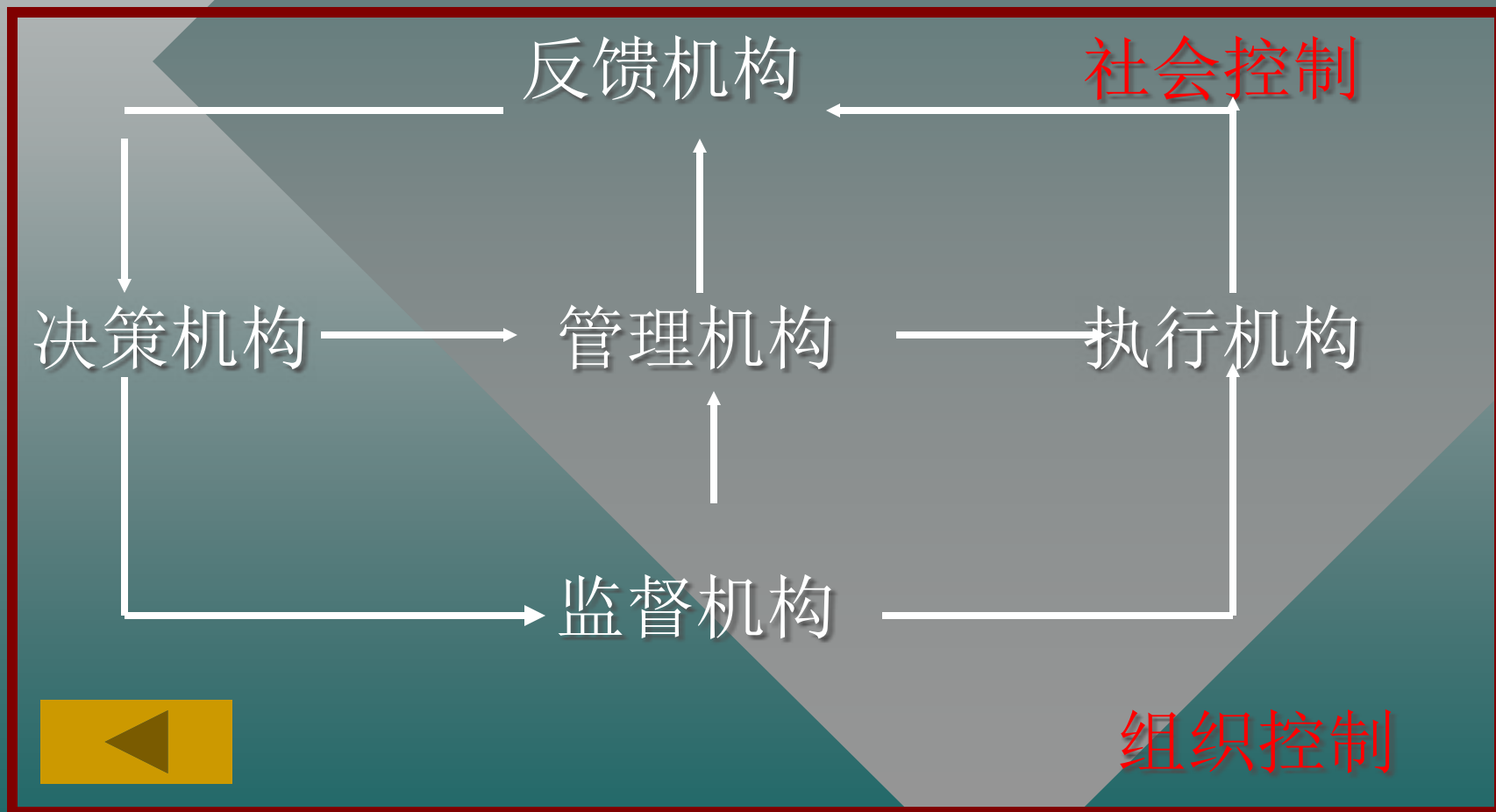
## 2、控制系统的构成

- 控制目标体系（目标要求）——总目标及其分目标及各项计划指标，控制本身不是目的，无目标的控制是不成立的；
- 控制的主体（考核人或部门）——各级管理者及其所属的职能部门，控制主体的控制水平高低决定了一个控制系统的控制水平；
- 控制的对象（考核内容）——整个组织，组织的控制应该是全面的统一的控制；
- 控制的方法和手段（考核方法）——包括控制的方法、手段和管理标准，各个组织应视其不同的情境选用相应的控制方法和手段。

### 3、控制的基本前提

- **要有一个科学的、切实可行的计划：**有效的控制是建立在科学的计划基础之上的；控制工作本身也需要有计划地进行。
- **要有专司控制职能的组织机构：**一个组织，如果没有专门的控制机构，就难以防止执行部门和管理部门由于自己的切身利益而出现制造假象、阳奉阴违、报喜不报忧等情况。
- **要有畅通的信息反馈渠道：**信息反馈的速度、准确性如何，直接影响到控制指令的正确性和纠偏措施的准确性。

决策机构 → 管理机构 → 执行机构



## 二、绩效考核

### 1、传统的绩效考核方法

- 由来：奖惩工作中出现的问题。没有考核，无法进行公平的奖惩。
- 方法：360度考评法（全员参与、全面评价、主观打分）
- 结果：流于形式且人际关系紧张、管理成本加大。
- 评价：难以达到考核的预期目的。





# 传统考核方法缺陷小结

- 受管理者或考核人主观印象影响很大。
- 评分趋于中庸化，无法显示员工个人差异；
- 将员工强行分级，导致员工间的不满及对立；
- 使员工易养成被动习惯，或导致上下级关系的紧张；
- 缺乏对员工有计划的培养及训练。

## 2、考核是一个系统的过程

- 考核不以职责为依据，考核工作就会偏离轨道；
- 考核权力若不与其所承担的职责相对应，就会导致权力滥用或难以尽责；
- 考核标准若无明确规定，就会导致考核的随意性；
- 考核结果若不与个人目标挂钩，考核就不会被重视，就起不到指挥棒的作用。
- 因此，考核要有明确的目标、标准，权力要与职责相对应，结果要与个人目标相挂钩。

# (1) 考核内容

- 绩效考核从总体上而言要以企业目标为依据，即考核内容是子目标或与目标实现有关的工作，工作标准是计划指标或目标要求，考核的轻重取决于该基本内容对企业总体目标实现的重要性程度。
- 具体到部门，就是要以公司对该部门的要求（部门职能和阶段性目标要求）为考核重点。
- 具体到岗位，就是该部门要以对该岗位的要求（岗位职责和任务要求）为考核重点。

# 实例：任务说明

| 任务说明 |          |      |                              |
|------|----------|------|------------------------------|
|      | 考核内容     | 所占比例 | 工作标准                         |
| 重点项目 | 新员工招聘    | 30%  | 按计划完成                        |
|      | 员工培训     | 15%  | 按计划落实教师                      |
|      | 企业文化建设   | 15%  | 10 日前拟定企业文化手册框架，20 日前组织讨论并确定 |
| 一般项目 | 人事管理制度完善 | 10%  | 组织讨论、确定公司考核制度                |
|      | 提出工作改进建议 | 10%  | 每月 1 份，25 日前交总裁办             |
|      | 公司内部投诉处理 | 10%  | 接诉后 2 天内着手调查，一周内反馈           |
|      | 部门其它职责履行 | 10%  | 无差错                          |

# 实例：考核方法制订

| 考核结果                                      |                   |                    |    |
|---|-------------------|--------------------|----|
| (管理标准) 考核方法                               | 考核核实部门            | 实际业绩               | 得分 |
| 招聘各项工作每愈期 1 天扣 1 分;<br>各项工作未达要求每项扣 1- 3 分 | 总裁办               | 总愈期 天<br>未达要求 项    |    |
| 教师落实未完成一项扣 2 分<br>教师名单未按期上报愈期一天扣 2 分      | 总裁办               | 未落实数<br>愈期 天       |    |
| 未按进度完成每拖延 1 天扣 0. 5 分                     | 总裁办               | 框架: 拖 天<br>确定: 拖 天 |    |
| 未组织讨论扣 10 分, 未确定视修改完善情况扣 1-5 分            | 总裁办               | 完成情况               |    |
| 未完成扣 10 分, 拖延一天扣 1 分<br>建设性意见每采纳 1 条+1 分  | 总裁办               | 拖延 天<br>采纳 条       |    |
| 未按要求处理每拖延 1 天扣 0. 5 分                     | 总裁办               | 拖延 天               |    |
| 出现差错每次扣 1-3 分                             | 直接上级              | 差错 次               |    |
| 部门审核意见                                    | 同意<br>部门经理签字_____ | 不同意 条              |    |

# 考核方法（管理标准）说明

- 考核方法根据工作标准和对考核成本、可考核性的考虑来确定；
- 对于能定量化考核的，尽量采用定量化方法；
- 对于一般性的难以量化的项目，为减少控制成本，采取依事实打分法；
- 对于涉及到多个部门的或较重要的定性项目，由一个部门凭事实按一定规则打分。

# 考核核实部门或人员的确定

- 原则：为谁服务，归谁管理，由谁考核；
- 经济指标：业务管理部或财务部；
- 检查性考核：综合管理部门
- 部门其它职责履行：直接上级
- 其它工作：相关部门



### (3) 考核与个人发展之间的关系

- 实际报酬：绩效考核结果与员工的报酬挂钩，实际报酬=F（名义报酬、考核得分）；
- 薪金升降：员工名义报酬与岗位考核结果挂钩，月度考核得分结果不同，所得晋级分不同，工资升降速率就不同；
- 职位升降：考评结果是员工职位升降的主要依据，升职须是优秀员工，而达不到一定绩效要求的员工将被降级或调岗、辞退。
- 荣誉称号：考评结果是评定优秀员工等称号的重要依据。



# 3、考核中的若干问题

## (1) 谁需要绩效考核

- **管理者**：通过绩效考核可落实各下属的职责，籍整合各岗位的工作来达成本部门的各项目标。同时，绩效考核提供管理者一个与下属检查工作行为的机会，通过考核，可指点下属并激励下属把工作做得更好。
- **被管理者**：通过绩效考核明确自己的任务及要求，从而明了工作的意义。通过考核可了解自己的弱势和长处，从而有意识地改进和完善自我，并不断明确个人的职业生涯。同时，通过考核结果，可看到自己的价值并享受成就感。

## (2) 对考核周期的认识

- 多长时间考核一次取决于对企业考核成本与失控可能导致的机会损失的权衡；
- 若一年考核一次，则考核的作用大大削弱，在这种情况下，考核只起到了为奖惩提供一定的依据的作用。
- 考核的间隔有多长，失控的时间就有多长；
- 考核的间隔有多长，预测的能力就要多强。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/855303303203011303>