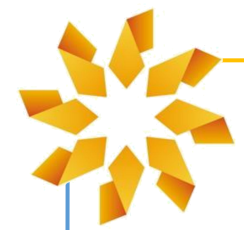




现代管理学

以学教育

授课老师：加依娜



第四章	第五章	第六章
第七章	第八章	第九章

第八章 激励



目录

01

激励概述

02

内容型激励理论

03

过程型激励理论

04

行为改造型激励理论



考核目标

第一节 激励概述

识记：激励的含义，小克劳德·乔治提出的激励原则。

领会：激励的过程，激励因素。



第一节 激励概述

一、激励的含义与过程

激励是激发人的动机，诱导人的行为，使其发挥内在潜力，为实现既定目标而努力的过程。

激励的含义包括以下内容：

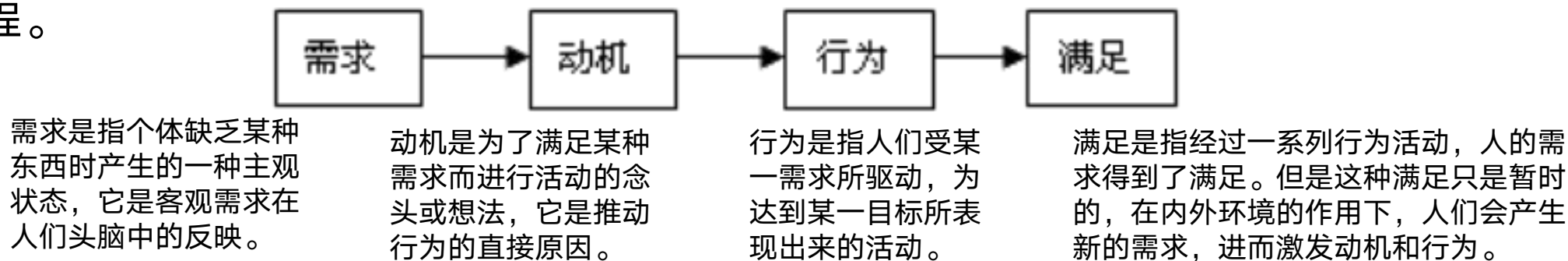
- 1) 激励的**对象**是**人**，准确地说是组织范围内的成员。
- 2) 激励的**目的**是**诱导人的行为**，**发挥人的潜力**。
- 3) 激励是一个**持续反复的过程**。



第一节 激励概述

一、激励的含义与过程

激励的过程实际上是了解人的需求，满足需求的过程，所以需求、动机、行为、满足就构成了激励的过程。



从人的心理与行为过程来看，激励主要是指由一定的外部刺激，激发人的动机，使人产生不同程度的内在动力，并朝着希望实现的目标而努力的心理活动过程。

从管理的本质看，激励是为了调动人的主动性、积极性与创造性的过程。



第一节 激励概述

二、激励因素与激励原则

激励因素就是能影响个人行为的某种东西，它对一个人是否愿意做什么事情有重大影响。

利益（包括物质利益和精神利益）能激励人，能够满足需求的利益就是激励因素。

目前较多采用的**激励方式**有：**目标激励**、**奖惩激励**、**竞赛与评比激励**、**关怀与支持激励**、**榜样激励**等。

通常认为**激励原则**有：

- （1）**目标明确**；（2）**提前参与**；（3）**从实绩出发**；（4）**及时交流**；（5）**重在鼓励**；
- （6）**真诚相待**；（7）**表扬要坦率、真诚**；（8）**化解消极因素**；（9）**思想开放**；
- （10）**少批评**；（11）**尽可能使人们对工作感兴趣**；（12）**不要怕放权**；（13）**少威胁**；
- （14）**宽宏大量**；（15）**关爱员工**；（16）**确定目标**。



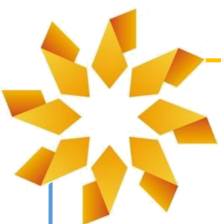
考核目标

第二节 内容型激励理论

识记：人类需求的五个层次，人的基本社会需要的内容，激励因素与保健因素的含义与构成。

领会：需求层次理论、成就需要理论、双因素理论的基本观点。

简单应用：评述需求层次理论、成就需要理论、双因素理论。



第二节 内容型激励理论

内容型激励理论	马斯洛的需求层次理论 麦克利兰的成就需要理论 赫茨伯格的双因素理论
过程型激励理论	弗鲁姆的期望理论 亚当斯的公平理论 波特-劳勒模式
行为改造型激励理论	斯金纳的强化理论 凯利和韦纳的归因理论

内容型激励理论专门研究人类需求满足与行为发生的相互关系，主要包括：
马斯洛的需求层次理论、麦克利兰的成就需要理论和赫茨伯格的双因素理论。【单选】 【多选】



历年真题

1. 内容型激励理论专门研究人类需要满足与行为发生的相互关系，主要包括

- A. 公平理论
- B. 期望理论
- C. 需求层次理论
- D. 成就需要理论
- E. 双因素理论

2. 内容型激励理论是激励理论的重要组成部分，主要包括

- A. 斯金纳的强化理论
- B. 马斯洛的需求层次理论
- C. 凯利和韦纳的归因理论
- D. 赫茨伯格的双因素理论
- E. 麦克利兰的成就需要理论



历年真题

1. 内容型激励理论专门研究人类需要满足与行为发生的相互关系，主要包括

- A. 公平理论
- B. 期望理论
- C. 需求层次理论
- D. 成就需要理论
- E. 双因素理论

2. 内容型激励理论是激励理论的重要组成部分，主要包括

- A. 斯金纳的强化理论
- B. 马斯洛的需求层次理论
- C. 凯利和韦纳的归因理论
- D. 赫茨伯格的双因素理论
- E. 麦克利兰的成就需要理论



历年真题

3. 行为改造型激励理论是激励理论的重要组成部分，主要包括

- A. 斯金纳的强化理论
- B. 马斯洛的需求层次理论
- C. 凯利和韦纳的归因理论
- D. 赫茨伯格的双因素理论
- E. 麦克利兰的成就需要理论

4. 下列选项中，属于内容型激励理论的是

- A. 公平理论
- B. 期望理论
- C. 成就需要理论
- D. 强化理论



历年真题

3. 行为改造型激励理论是激励理论的重要组成部分，主要包括

A. 斯金纳的强化理论

B. 马斯洛的需求层次理论

C. 凯利和韦纳的归因理论

D. 赫茨伯格的双因素理论

E. 麦克利兰的成就需要理论

4. 下列选项中，属于内容型激励理论的是

A. 公平理论

B. 期望理论

C. 成就需要理论

D. 强化理论



第二节 内容型激励理论

内容型激励理论

马斯洛的需求层次理论
麦克利兰的成就需要理论
赫茨伯格的双因素理论

一、需求层次理论

美国心理学家和行为科学家亚伯拉罕·马斯洛在1943年出版的《人类动机理论》一书中，提出了需求层次理论。

需求层次理论的主要内容有：

1. 人类的基本需求 生理需求、安全需求、归属需求、尊重需求和自我实现需求

2. 人类需求层次之间的递进关系

马斯洛划分的人类需求的五个层次中，处于低层的生理与安全需求属于物质需求，处于高层的归属需求、尊重需求和自我实现需求属于精神需求。人们只有在较低层次的需求得到合理满足后，才依次追求更高层次的需求，一般人都是按照需求的层级关系逐级追求、逐级满足。

3. 人类需求的动态性、发展性与个体差异性

人在不同的成长阶段有着不同的需求，随着年龄增长，高层次的需求越来越多。社会经济的发展程度不同，个体的需求不同。人类需求的个体差异性还表现在对高层次需求，尤其是对自我实现需求的认识不同。在需求层次结构中，越往低层，人与人之间越具共性；越往高层，人与人之间越具差异性。



第二节 内容型激励理论

内容型激励理论

马斯洛的需求层次理论
麦克利兰的成就需要理论
赫茨伯格的双因素理论

一、需求层次理论

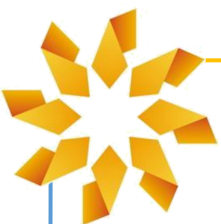
评述（综合应用）：

马斯洛需求层次理论是激励理论的基础：

- 1) 它为我们研究人的行为提供了一个较为科学的理论框架，即从人的需求出发研究人的行为；
- 2) 它将人类千差万别的需求归纳划分为五个层级，符合人们的心理发展规律，揭示了人的需求与行为之间的内在逻辑；
- 3) 它分析了人类需求的多样化及个体差异性，为实践中丰富激励方法、采取灵活多变的激励措施提供了理论依据。

需求层次理论也有其**局限性**，主要表现在：

- 1) 马斯洛对人类需求层次的概括过于简单化。
- 2) 马斯洛对人类需求层次递进关系的分析过于机械。
- 3) 需求层次理论存在一些难以解释的问题。



第二节 内容型激励理论

内容型激励理论

马斯洛的需求层次理论
麦克利兰的成就需要理论
赫茨伯格的双因素理论

二、成就需要理论

美国行为科学家戴维·麦克利兰提出的成就需要理论，代表著作《成就动机》和《有成就的社会》。成就需要理论的主要内容有：

1.人的社会性需要并非与生俱来

人类的许多需要都不是生理性的，而是社会性的；
人的社会性需要绝不是先天的，而是后天的，是在生存环境、个人经历、培养教育条件影响下产生的；
人的某一行为模式受到肯定、得到报偿后，会强化这种行为模式，并进一步形成需求倾向。

2.人类社会性需要的内容【多选】

成就需要、即按高标准行事，或在竞争中取胜的愿望
权力需要、即影响和控制他人心理和行为的愿望
社交需要、即通过与他人交往获取认可、理解、支持与尊重的愿望。

3.有效管理者的需要结构【多选】

高度权力需要、**适度**成就需要、**低度**社交需要

评述：成就需要理论是从人的社会性需要的角度，对马斯洛需求层次理论的发展和补充，对激励理论的完善和激励方法的创新具有重要价值。



第二节 内容型激励理论

内容型激励理论

马斯洛的需求层次理论
麦克利兰的成就需要理论
赫茨伯格的双因素理论

三、双因素理论

美国行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格提出的双因素理论，代表著作是《工作的激励因素》和《工作与人性》。

赫茨伯格把影响人心理和行为的因素划分为保健因素（不满意因素）和激励因素（满意因素），认为提高劳动生产效率的关键在于使工作丰富化。【单选】

1.保健因素（不满意因素）指工作环境因素，即工作本身之外的环境条件。

如：管理政策、管理方式、监督方式、工资收入、人际关系、安全状况、生活条件等。【单选】

2.激励因素（满意因素）是从没有满意到满意这个连续体中的影响因素，是工作本身或工作内容方面的。如：工作富有成就感、工作成绩得到肯定、工作具有挑战性、负有更大责任、职业得到发展等。



第二节 内容型激励理论

内容型激励理论

马斯洛的需求层次理论
麦克利兰的成就需要理论
赫茨伯格的双因素理论

三、双因素理论

3.不同需要追求者的心理与行为特点

赫茨伯格认为，人的需要都可以归结于保健需要或激励需要，不同需要的追求者，其心理与行为特点不同。

4.提高效率的关键在于使工作丰富化

工作丰富化具有两层含义：一是**职务内容的扩大化**；二是**工作意义的丰富化**。

评述（综合应用）：赫茨伯格的双因素理论是激励理论的重要组成部分，在国内外有着很大影响，但也存在一些**缺陷**：1）实验中调查取样数量较少，且缺乏代表性。2）影响人们心理和行为的两大因素相互联系，并可相互转化，把二者截然分开不够妥当。3）赫茨伯格没有使用“满足尺度”的概念，其结论中人们要么满意、要么不满意。这显然过于简单化。



历年真题

1. 赫茨伯格的双因素理论认为，提高劳动效率的关键在于

- A. 改变工作环境
- B. 加强工作监督
- C. 按时发放工资
- D. 使工作丰富化

2. 麦克利兰的成就需要理论把人的社会需要划分为

- A. 成就需要
- B. 安全需要
- C. 生存需要
- D. 权力需要
- E. 社交需要

3. 赫茨伯格认为，提高劳动生产效率的关键在于

- A. 使工作丰富化
- B. 提高工资水平
- C. 加强监督管理
- D. 提高技术能力



历年真题

1. 赫茨伯格的双因素理论认为，提高劳动效率的关键在于

- A. 改变工作环境
- B. 加强工作监督
- C. 按时发放工资
- D. 使工作丰富化**

2. 麦克利兰的成就需要理论把人的社会需要划分为

- A. 成就需要**
- B. 安全需要
- C. 生存需要
- D. 权力需要**
- E. 社交需要**

3. 赫茨伯格认为，提高劳动生产效率的关键在于

- A. 使工作丰富化**
- B. 提高工资水平
- C. 加强监督管理
- D. 提高技术能力



历年真题

4. 按照麦克利兰的成就需要理论，有效管理者的需要结构是

A.高度权力需要

B.高度成就需要

C.高度社交需要

D.适度成就需要

E.低度社交需要

5. 依据双因素理论，下列属于保健因素的是

A. 管理方式与管理政策

B. 工作具有挑战性

C. 职业发展与成就

D. 行为表现受表彰



历年真题

4. 按照麦克利兰的成就需要理论，有效管理者的需要结构是

A.高度权力需要

B.高度成就需要

C.高度社交需要

D.适度成就需要

E.低度社交需要

5. 依据双因素理论，下列属于保健因素的是

A. 管理方式与管理政策

B. 工作具有挑战性

C. 职业发展与成就

D. 行为表现受表彰

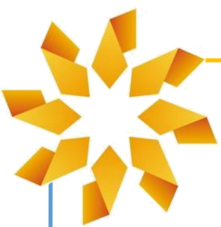


第三节 过程型激励理论

识记：公平的含义。

领会：期望理论、公平理论、波特—劳勒模式的基本观点，公平的影响。

综合应用：评述期望理论、公平理论、波特—劳勒模式。分析个人努力与绩效、绩效与奖励、奖励与满足个人需要之间的关系。分析工作绩效与个人能力、个人的角色认识以及环境之间的关系。



第三节 过程型激励理论

过程型激励理论

弗鲁姆的期望理论
亚当斯的公平理论
波特-劳勒模式

一、期望理论

美国行为科学家维克托·弗鲁姆在《工作与激励》一书中，首先提出了比较完备的期望理论。

期望理论是以“不满足—生产效率”这一假设为依据，认为正是由于人们感到不满足，生产效率才得以提高。

弗鲁姆认为，管理实践中各种激励因素作用力的大小，取决于人们对他所能得到的结果的期望价值和他认为得到该结果的概率。

用公式表示为： $M = V \cdot E$

【M-激励力量 V-目标效价 E-期望值】

高M = 高V · 高E
中M = 中V · 中E

低M = 低V · 低E
低M = 低V · 高E

低M = 高V · 低E

要调动工作积极性，必须处理好三方面的关系，即个人努力与绩效的关系、绩效与奖励的关系、奖励与满足个人需要的关系。



第三节 过程型激励理论

过程型激励理论

弗鲁姆的期望理论
亚当斯的公平理论
波特-劳勒模式

一、期望理论

1. 个人努力与绩效的关系

人们行为积极性的高低首先取决于个人努力与绩效的关系，取决于对个人能力大小与绩效目标高低的比较判断。因此，管理者的行为选择：一是科学合理地确定工作目标，使之切实可行；二是坚持能位一致原则，并通过有效的工作指导和有针对性的人事培训，使人员能力与绩效目标相适应。正确处理努力与绩效的关系是调动人员积极性的基础。

2. 绩效与奖励的关系

人们行为积极性的高低取决于绩效与奖励的相关性，由此决定了管理人员的行为选择：一是制定和执行科学合理的工资分配与奖励制度，使工作绩效和奖励有机结合；二是信守诺言，言出必行，严格执行绩效奖励标准。

3. 奖励与满足个人需要的关系

所得奖励是人最重要、最迫切的需要，还是一般性可有可无的需要，甚至根本就不需要，决定了激励力量的大小、有无。



第三节

过程型激励理论

过程型激励理论

弗鲁姆的期望理论
亚当斯的公平理论
波特-劳勒模式

一、期望理论

评述（综合应用）：

弗鲁姆的期望理论不仅体现了需要理论的各种基本观点，而且更完整地反映了工作动机或激励的基本规律。因此，期望理论是所有激励理论在实践中应用最广泛的一个理论。

不足集中体现在两个方面：

一是忽视了批评、惩处等负强化因素在管理控制中的作用；

二是认为人都是理性的，事实上，人的行为并非绝对理性，任何人都可能因一时冲动而产生非理性行为。



第三节 过程型激励理论

过程型激励理论

弗鲁姆的期望理论
亚当斯的公平理论
波特-劳勒模式

二、公平理论

美国行为科学家**亚当斯**20世纪60年代提出了公平理论，也称**社会比较理论**，或**等价理论**。

公平理论侧重研究利益分配，尤其是工资报酬分配的合理性、公平性对人的心理和行为的影响，人们主要通过纵、横两方面的比较以判断所得报酬是否公平。

1.公平的含义及影响

公平是一种**主观感受**，人们对投入与收益比率进行比较，如果感到得到的收益与投入是相称的，人们会觉得公平。

员工的工作态度与生产积极性，不仅取决于他（们）所获报酬的绝对量，而且还取决于他（们）所获报酬的相对量。



第三节 过程型激励理论

过程型激励理论

弗鲁姆的期望理论
亚当斯的公平理论
波特-劳勒模式

二、公平理论

2.不公平条件下人们的心理与行为表现

如果有人产生了不公平感，他会采取特定的措施，调整自己的主观认识或行动以满足其需要，

重新确立公平感：

- ① 改变自己的投入与收益；
- ② 改变他人的投入与收益；
- ③ 既改变自己的投入与收益，又改变他人的投入与收益；
- ④ 通过自我解释，使得客观上的不公平变为主观上的公平，达到自我安慰的目的；
- ⑤ 调换一个比较对象；
- ⑥ 通过发牢骚、泄怨气，或制造人际矛盾等手段，去得到“新的补偿”以摆脱不公平感；
- ⑦ 更换工作环境。



第三节

过程型激励理论

过程型激励理论

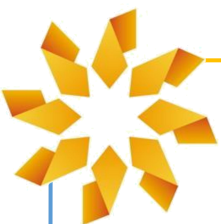
弗鲁姆的期望理论
亚当斯的公平理论
波特-劳勒模式

二、公平理论

评述：

公平理论的基本观点是客观的。该理论的核心内容：“人们不仅关心所得报酬的绝对量，而且关心所得报酬的相对量”，这对于在管理中正确处理工作绩效与报酬之间的合理性很有启发。

公平理论的不足表现在：只注重分配公平，即物质报酬数量分配的公平，忽视了程序公平，即确定利益分配程序的公平；公平本身是一个极其复杂的问题，公平理论不能提供具体标准（即公平与个人的主观判断有关、公平与个人所持的标准有关、公平与绩效评定有关）。



第三节 过程型激励理论

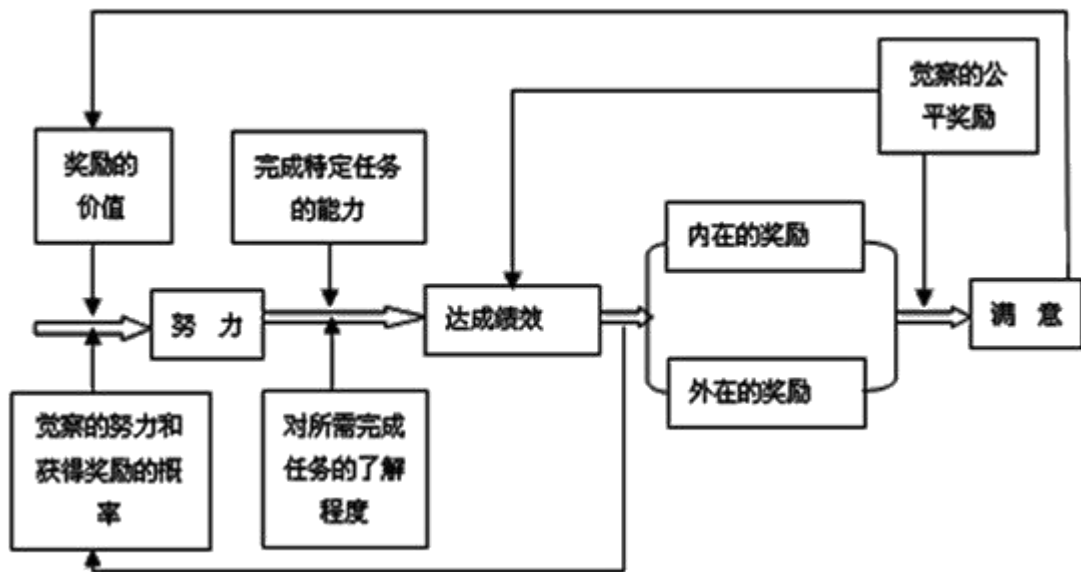
三、波特-劳勒理论

波特-劳勒模式是美国行为科学家**莱曼·波特**和**爱德华·劳勒**提出的，是20世纪60年代至70年代有着较大影响的激励理论之一。

基本观点是：一个人的努力程度由工作获得报偿的价值（奖励的价值）和个人觉察的努力以及获得奖励的概率所决定。一个人的工作绩效不仅依赖于努力程度，同时还依赖于个人能力、个人的“角色认识”（对所需完成任务的了解程度）以及所处环境的限制。

过程型激励理论

弗鲁姆的期望理论
亚当斯的公平理论
波特-劳勒模式



第一，个人是否努力以及努力程度取决于激励力的大小。
第二，工作绩效不仅取决于努力程度，还取决于个人能力以及对所承担目标任务的了解程度。
第三，奖励的价值应以工作绩效为标准。
第四，一个人对奖励满意与否以及满意程度取决于他对奖励是否公平的判断。
第五，人们对所得奖励满意与否以及满意程度将影响下一次承担目标任务的行为。



第三节 过程型激励理论

过程型激励理论

弗鲁姆的期望理论
亚当斯的公平理论
波特-劳勒模式

三、波特-劳勒理论

评述（综合应用）：

波特—劳勒模式是对激励系统比较全面、完整的概括，它告诉我们：

- 1）奖励与绩效之间并不是简单的因果关系，奖励未必能收到预期的效果；
- 2）激励作用的发挥，还必须考虑到奖励内容、奖励制度、组织分工、目标设置、公平考核等一系列综合因素，考虑到满意程度反馈对努力程度的重要影响。



第四节 行为改造型激励理论

识记：强化的含义，强化的类别，归因的含义。

领会：强化的作用，强化的原则，人们行为成功或失败的归因倾向。

综合应用：评述强化理论和归因理论，强化理论与归因理论的运用。



第四节 行为改造型激励理论

行为改造型激励理论	斯金纳的强化理论 凯利和韦纳的归因理论
-----------	------------------------

一、强化理论

强化理论又称行为修正理论，其代表人物是美国的心理学家和行为科学家布尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳，代表著作是1938年出版的《有机体的行为》。

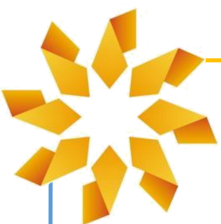
1.强化的含义

强化是指对某种行为肯定或否定的后果（奖励或惩罚）能在一定程度上决定该行为今后是否会重复发生。

2.强化的类别

（1）依据作用发挥的差异，强化可以划分为积极强化、消极强化、惩罚、消退四种。

积极强化，也称正强化，是指对某种行为予以鼓励、肯定、奖赏，使之更加频繁地发生并



第四节 行为改造型激励理论

行为改造型激励理论	斯金纳的强化理论 凯利和韦纳的归因理论
-----------	------------------------

一、强化理论

2.强化的类别

（1）依据作用发挥的差异，强化可以划分为积极强化、消极强化、惩罚、消退四种。

奖励性
强化措施

积极强化，也称**正强化**，是指对某种行为予以鼓励、肯定、奖赏，使之更加频繁地发生并不断强化。

消极强化，也称**负强化**，是指通过撤销、解除消极行为后果（惩罚）以鼓励积极性行为的方法。

惩罚性
强化措施

惩罚是指对某种消极行为采取具有警戒性的强制措施，以期降低这种行为出现的概率或消除这种方法。

消退是指撤销对某种所谓的“积极”行为的强化，以降低该行为出现的概率或消除这种方法。

（2）依据使用频率和时间方面的差异，强化可以分为连续强化和间断强化。

连续强化是对所有积极行为都及时采取措施予以鼓励、支持。

间断强化即非连续的强化，又可分为固定比例强化、可变比率强化、固定间隔强化和可变间隔强化。



第四节

行为改造型激励理论

行为改造型激励理论	斯金纳的强化理论 凯利和韦纳的归因理论
-----------	------------------------

一、强化理论

3.强化的原则

- (1) 设立目标体系;
- (2) 快速反馈、及时强化;
- (3) 奖罚结合, 以奖为主;
- (4) 奖人所需, 形式多变;
- (5) 多用不定期奖励。

评述: 斯金纳的强化理论有助于我们理解人的行为, 正确引导人的行为。通过对行为与结果相互关系的分析, 可以发挥引导与控制作用, 使人们知道不同行为的具体后果, 并依据对行为后果的判断有目的地开展活动。



历年真题

1. 小张喜欢做表面文章，善于在领导面前表现自己，领导决定对他采取视而不见，不予理睬的方法。这种强化属于

- A. 积极强化 B. 消极强化 C. 惩罚 **D. 消退**

2. 在强化理论中，撤销对某种所谓“积极”行为的强化，以降低该行为出现概率的方法称之为

- A. 积极强化 B. 消极强化 C. 惩罚 **D. 消退**

3. 小赵一贯表现良好，最近又完成了一项技术发明，李主任及时在车间大会上给予表扬和奖励。这一强化手段属于

- A. 惩罚 B. 消退 C. 消极强化 **D. 积极强化**



第四节

行为改造型激励理论

行为改造型激励理论	斯金纳的强化理论 凯利和韦纳的归因理论
-----------	------------------------

二、归因理论

美国行为科学家、心理学家凯利和韦纳等人提出的归因理论。

归因是心理学术语，是指依据人的外部表现或行为特征对其心理状态做出解释和推断。

归因理论认为，人们的动机和行为的起因复杂多样，许多因素无法直接观察、确认，无法做出准确判断，但人们的行为和认知，尤其是和知觉密切相关，因此要研究知觉与行为的相互关系。

1.人们行为的内部原因或外部原因

归因理论认为，在人的知觉过程中，人的行为可归结为内部原因或外部原因，前者指知觉者本人的特点，后者包括知觉对象的特点、知觉者与知觉对象交往时所处的情境。

判定标准：（1）一贯性标准，即人们的行为在不同的时间、地点是否统一，是否保持一致。

（2）普遍性标准，即知觉对象在其他人身是否引起了相同的反应。

（3）差异性标准，即知觉者对其他知觉对象是否以同样的方式做出反应。



第四节 行为改造型激励理论

行为改造型激励理论	斯金纳的强化理论 凯利和韦纳的归因理论
-----------	------------------------

二、归因理论

2.成功或失败的归因倾向

人们的行为获得成功或遭到失败主要归因于努力、能力、任务难度和机遇等。可以从三个方面来认识：一是内因或外因；二是稳定性；三是可控性。

人们把成功或失败归因于何种因素，不是一般的认识方法、认识水平问题，而是对工作态度、行为积极性有着直接、重大影响的问题。

评述：归因理论帮助我们认识、理解人们的归因倾向，掌握成功或失败归因的规律，以便指导和培养人们正确的归因倾向，客观地分析总结工作中的经验与教训，不断提高管理水平和工作效率。不足在于：把人们的行为后果主要归因于内在的心理活动，忽略了人们心理活动产生的客观条件；往往作出单因素的归因结论，事实上，人的行为常常应归因于多种因素。



历年真题

1. 在归因理论中，韦纳认为人们的行为获得成功或遭到失败主要归因于（ ）

A. 努力

B. 任务难度

C. 人际关系

D. 能力

E. 机遇



历年真题

1. 在归因理论中，韦纳认为人们的行为获得成功或遭到失败主要归因于（ ）

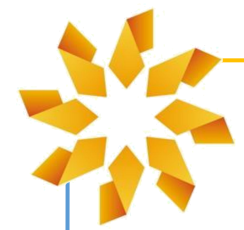
A. 努力

B. 任务难度

C. 人际关系

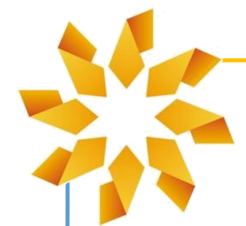
D. 能力

E. 机遇



第四章	第五章	第六章
第七章	第八章	第九章

第九章 控制



目录

01

控制概述

02

控制的类型与过程

03

控制的方法



考核目标

第一节 控制概述

识记：控制的含义，控制的内容。

领会：控制与创新的关系，控制职能与计划职能的联系，控制的作用，人员控制、财务控制的含义，组织绩效是实施控制的根据。



第一节 控制概述

一、控制的含义

管理控制是指管理者根据计划目标的要求，对计划执行情况进行监督、检查，及时发现和纠正计划执行中的偏差，以保证计划目标实现的过程。

管理控制的目的在于指出计划执行过程中的偏差和错误，及时采取有效措施加以调整和纠正，以保证实际工作和计划相一致，使各项活动保质保量按时完成，达到既定目标。

管理控制要有效进行，必须具备两个前提：

一是要有**计划**。计划是控制的依据，控制是完成计划的重要手段。计划又是控制的标准，标准愈明确，控制效果就愈明显。

二是要有**组织机构**。建立控制的组织机构，明确由哪个单位、哪些人员负责实施控制。



第一节 控制概述

一、控制的含义

管理控制是存在于管理的各个环节、各个阶段的一个有序的过程，一般包括确定标准、衡量成效和纠正偏差三个步骤。【简答】

管理控制的基础是信息。

检查监督是管理控制的主要手段。



第一节 控制概述

二、控制的内容

1. **人员**。意义：其一，通过各种方式观察被管理者的工作并纠正出现的问题；其二，作为一种常规的方法，通过对被管理者的工作进行系统化的评估，使每一位下属的绩效都得到鉴定，然后根据绩效情况找出原因，加以解决。

2. **财务**。财务控制适用于一切组织，所有的管理者都应关心组织运行中的财务问题。

3. **作业**。日常管理的绝大部分内容是作业控制，而且一切管理工作的根本都要归结到作业控制的成功与失败上来。

4. **信息**。重视信息的作用，开发出有效的管理信息系统，使它能在正确的时间、以适当的数量、为正确的人提供正确的数据。

5. **组织绩效**。组织绩效是管理者关注的核心，这是由管理的效益原则决定的，管理者的一切管理行为都是以绩效为宗旨的。



历年真题

1. 控制是管理者行使管理职能的主要手段及过程，管理者控制的主要内容包括

A.人员

B.财务

C.作业

D.信息

E.组织绩效



历年真题

1. 控制是管理者行使管理职能的主要手段及过程，管理者控制的主要内容包括

A.人员

B.财务

C.作业

D.信息

E.组织绩效



第一节 控制概述

三、控制的作用

任何组织的活动都需要控制。通过控制，能够为管理者提供有用的信息，使之了解计划的执行进度、执行中出现的偏差以及偏差的大小等情况，并据此分析偏差产生的原因。

组织成员需要控制。是否每一个组织成员都履行了自己的职责，他的工作绩效如何，需要及时地加以评估并找出原因，以便确定全体组织成员下一步的行动。

整个管理系统也需要控制。需要及时地发现计划和预设方案中的不足之处，并加以修正。



考核目标

第二节 控制的类型与过程

识记：控制的类型划分，前馈控制、现场控制、反馈控制的含义。

领会：前馈控制是一种面向未来的控制，影响前馈控制的因素。现场控制兼有前馈控制和反馈控制两方面的特征。反馈控制不是最好的控制，但却是最为普遍的控制。控制的三个步骤，标准是控制的基础，控制是一个连续的过程。

简单应用：比较前馈控制与反馈控制，分析控制三个步骤的功能。



第二节 控制的类型与过程

一、控制的类型

按业务范围可以分为生产控制、质量控制、成本控制和资金控制等；

按控制对象的范围，可以分为局部控制和全面控制；

按管理者与控制对象的关系，可以分为间接控制、直接控制；【单选】

按管理者的控制方式，可以分为集中控制、分散控制、分层控制；

按控制的客观形式，可以分为复合控制、动态控制；

按控制的内容和效果，可以分为程序控制、稳定控制和最优控制；

按控制发生在一个完整的管理过程中的阶段性，可以分为前馈控制、现场控制和反馈控制。【多选】



第二节 控制的类型与过程

一、控制的类型

前馈控制是一种在计划实施之前，为了保证将来的实际成果能达到计划的要求，尽量减少偏差的控制。【单选】由于前馈控制把控制活动提前到管理过程的前端，因而也被称作预先控制或事前控制。

前馈控制是一种面向未来的控制，它是在组织运行之前对“条件”的控制，在还没有产生结果时就对可能发生的偏差做出估计，并力图加以避免。【多选】

前馈控制的效果取决于对情况的观察、规律的掌握、信息的获得、趋势的分析和可能发生的问题的预计，它具有防患于未然的优越性。



第二节 控制的类型与过程

一、控制的类型

现场控制是一种发生在计划执行过程中的控制，是直接对计划的执行情况进行现场检查，并纠正其偏差。【单选】*3

由于现场控制是在工作过程中进行的，因此又被称作随机控制、实时控制、即时控制、过程控制等。现场控制是比较及时的控制，因而损失往往较小。

现场控制往往是在偏差已经出现但尚未造成严重后果的情况下进行的，它可以分析研究造成偏差的根源，并预测偏差继续发展的可能方向，然后做出控制。兼有前馈控制和反馈控制的特征。



第二节 控制的类型与过程

一、控制的类型

反馈控制是一种针对结果的控制，是由管理者通过分析以前计划的执行结果，将它与控制标准相比较，发现偏差及造成偏差的原因，拟定纠正措施，防止偏差发展或继续存在的控制活动。【单选】

由于反馈控制是在计划执行中偏差已经出现并造成了一定后果的情况下进行的，所以也称事后控制。

反馈控制时偏差已发生，损失已造成，不是最好的控制。但却是使用最为普遍的控制，主要是因为预测受各种条件限制，人们在执行计划中也会出现失误。



历年真题

1. 按照控制发生在一个完整的管理过程中的阶段性特征来分,控制可以分为

A.前馈控制

B.动态控制

C.现场控制

D.反馈控制

E.程序控制

2. 某地方政府针对当地洪涝灾害,在河堤上成立应急指挥部,有关领导和专业人员处理随时发生的问题。这种做法,在控制分类中属于

A.前馈控制

B.现场控制

C.反馈控制

D.程序控制



历年真题

1. 按照控制发生在一个完整的管理过程中的阶段性特征来分,控制可以分为

A.前馈控制

B.动态控制

C.现场控制

D.反馈控制

E.程序控制

2. 某地方政府针对当地洪涝灾害,在河堤上成立应急指挥部,有关领导和专业人员处理随时发生的问题。这种做法,在控制分类中属于

A.前馈控制

B.现场控制

C.反馈控制

D.程序控制



历年真题

3. 按照主管人员与控制对象的关系，控制可以分为

A.生产控制和质量控制

B.间接控制和直接控制

C.复合控制和动态控制

D.成本控制和资金控制

4. 在控制类型中，面向未来，比较经济的控制是

A.前馈控制

B.现场控制

C.实时控制

D.反馈控制



历年真题

3. 按照主管人员与控制对象的关系，控制可以分为

A. 生产控制和质量控制

B. 间接控制和直接控制

C. 复合控制和动态控制

D. 成本控制和资金控制

4. 在控制类型中，面向未来，比较经济的控制是

A. 前馈控制

B. 现场控制

C. 实时控制

D. 反馈控制



历年真题

5. 某市出现交通拥堵，市政府召集相关部门和人员到拥堵地点检查原因，解决问题，这做法是

- A. 前馈控制
- B. 现场控制
- C. 间接控制
- D. 程序控制

6. 为减少交通事故，保障司机安全，我国相关法律规定，司机驾车必须佩戴安全带。这种控制方式是

- A. 反馈控制
- B. 现场控制
- C. 随机控制
- D. 前馈控制



历年真题

5. 某市出现交通拥堵，市政府召集相关部门和人员到拥堵地点检查原因，解决问题，这做法是

A. 前馈控制

B. 现场控制

C. 间接控制

D. 程序控制

6. 为减少交通事故，保障司机安全，我国相关法律规定，司机驾车必须佩戴安全带。这种控制方式是

A. 反馈控制

B. 现场控制

C. 随机控制

D. 前馈控制



历年真题

7. 为防止发生火灾，消防官兵深入仓库检查消防设施及制度执行情况，这种活动属于

- A. 计划控制
- B. 现场控制
- C. 间接控制
- D. 反馈控制

8. 管理者通过分析计划的执行结果，将它与控制标准相比较，发现偏差及造成偏差的原因，拟定纠正措施，防止偏差继续的控制活动属于

- A. 前馈控制
- B. 事前控制
- C. 反馈控制
- D. 间接控制



历年真题

7. 为防止发生火灾，消防官兵深入仓库检查消防设施及制度执行情况，这种活动属于

- A. 计划控制
- B. 现场控制**
- C. 间接控制
- D. 反馈控制

8. 管理者通过分析计划的执行结果，将它与控制标准相比较，发现偏差及造成偏差的原因，拟定纠正措施，防止偏差继续的控制活动属于

- A. 前馈控制
- B. 事前控制
- C. 反馈控制**
- D. 间接控制



第二节 控制的类型与过程

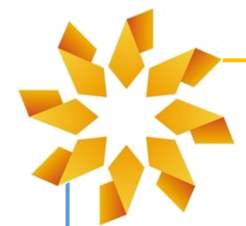
二、控制的过程

控制过程是由三个步骤或三个交叉重叠的要素构成的，即**确立标准**、**对照标准检查实际绩效**，以及**采取措施纠正偏差**。【单选】*2

1.**确立标准**。标准是控制的基础，对照标准，管理人员可以判断绩效和成果，而离开标准，就无所谓判断和评估。标准是从目标而来的，因为一切绩效和成果都是针对目标而言的。

2.**检查实际绩效**。通常通过评估、考核、检查等活动发现计划、方案与实际情况之间的偏差，同时认真分析和研究造成偏差的原因。

3.**纠正偏差**。在控制过程中，已经出现的偏差可能是由复杂原因引起的，必须找出造成偏差的真正原因，才能确定采取什么措施加以纠正，否则，就是无的放矢。



历年真题

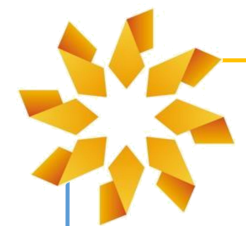
1. 管理控制过程的第一步是

A. 确立标准

B. 检查绩效

C. 找出原因

D. 纠正偏差



历年真题

1. 管理控制过程的第一步是

A. 确立标准

B. 检查绩效

C. 找出原因

D. 纠正偏差



第三节 控制的方法

领会：传统控制方法与现代控制方法。



第三节 控制的方法

一、传统的控制方法

1. **现场观察法**。现场观察法是一种最古老、最直接的控制方法。【**单选**】高层管理者通过现场观察，可以发现组织目标与计划的执行、完成情况，了解有关职能管理部门呈报的数据是否属实，了解员工对组织的意见或合理化建议，并及时发现组织运行中存在的问题。

现场观察法的**最大优点**在于**可以获得真实的第一手信息**。现场观察法还可以帮助管理者发现员工中的优秀人才，判断组织系统的运转是否正常，从下属的合理化建议中获得灵感与启发。此外，现场观察法还可以起到对员工的激励作用，营造一种和谐的组织氛围。

2. **统计数据资料分析法**。统计数据资料分析法是管理者对组织或部门活动中的各种统计数据和资料进行分析，发现问题并采取纠正措施的方法。管理者要善于利用组织或部门的统计数据资料进行控制，以增强控制的针对性、有效性。



第三节 控制的方法

一、传统的控制方法

3. **专题报告分析法**。专题报告是用来向管理者全面、系统地阐述计划进展情况、存在问题与原因、采取的措施及效果、潜在的问题等情况的一种形式。

通过对专题报告的分析，有利于管理者对具体问题进行控制。专题报告的主要目的在于为管理控制提供必要的信息依据，它一般由部门或下级单位完成，也可由领导身边的参谋小组完成。

4. **人员控制法**。管理者在人事管理方面的控制工作，具体体现在员工工作表现、绩效评价和主要人事比率的分析两个方面。管理者对员工的表现与绩效进行全面、客观的评价，有利于激励先进，督促后进。**步骤**：第一，**工作分析**；第二，**制定工作标准**；第三，**衡量、鉴定员工的工作表现及成绩**；第四，**评价与反馈**；第五，**分析组织中各种人员的比率与组织任务、组织目标的关系**。



历年真题

1. 在传统控制方法中，最古老、最直接的控制方法是

A. 现场观察法

B. 统计数据资料分析法

C. 专题报告分析法

D. 人员管理控制法



历年真题

1. 在传统控制方法中，最古老、最直接的控制方法是

A. 现场观察法

B. 统计数据资料分析法

C. 专题报告分析法

D. 人员管理控制法



第三节 控制的方法

二、现代控制方法

(一) 程序控制方法

程序是对组织或部门中操作或事务处理流程的一种描述、计划与规定，它确立了处理那些重复的例行问题的标准和方法。【单选】程序具有以下特征：

程序是一种优化了的计划、程序具有系统性、程序是一种控制标准。

程序控制是依据程序所提供的标准而展开的控制活动。

程序并非任何情况下都是有效的，我们称之为程序失效。导致程序失效的因素是：程序冲突、过分依赖程序、程序过时、对程序不了解。

避免程序失效，应注意以下几个方面：将程序视为一个系统、将程序减至最少、保证程序的计划性、关注程序运行所需的费用、控制程序的运行、使程序具有权威性。



第三节 控制的方法

二、现代控制方法

(二) 预算控制方法

预算指组织或部门在一定时期内计划的财务活动的表现形式。预算作为一种主要的控制手段，属于计划的范畴，是对未来一段时期内组织收支情况的设计。管理人员可以根据预算指标来衡量计划的执行情况，并据以采取有针对性的控制行动。

按照内容划分，将预算分为经营预算、投资预算和财务预算三类。

预算作为一种重要的控制工具，具有有利于管理者制定控制标准、协调组织资源、评价组织对资源的运用情况、对管理者和员工工作进行评价等作用。

在实际的预算编制和执行过程中，由于过于推崇预算方法的作用，或预算编制本身的失误，会导致出现一些副作用，所以，必须慎重选择预算控制的具体方法。



第三节 控制的方法

二、现代控制方法

(二) 预算控制方法

实践表明，有两种方法可以有效地避免传统预算方法可能产生的副作用。

1) **零基预算法**。其基本的指导思想是在编制预算时，不以过去的实际开支为标准，而以组织目前的需求和发展趋势重新估量，通过对每项费用开支合理性的重新审定，在成本-效益分析的基础上确定预算。【单选】

优势：有利于控制组织内部的各种随意性开支，对组织的预算膨胀趋势起到制约作用，可大大节约成本；有利于高层管理者将精力集中于战略性的重大项目上，并将组织的当前目标、实现的效益与长远目标有机地结合起来；有利于对整个组织做全面的审核；有利于提高管理者在计划、预算、控制等方面的水平。

2) **项目预算法**。项目预算法是一种把组织目标分解为项目，从项目出发合理配置资源的方法。这种预算法兼顾了组织可用资源状况，着眼于目标及规划的实现，强调项目成本的最小化。

其主要**特点**有二：一是强调选取实现组织目标的**最佳项目**，着眼于对实现项目各种方案的费用效果分析。二是按规划的项目进行分阶段拨款，而不是简单地按会计科目在**过去的基础上**分配资金。



第三节 控制的方法

二、现代控制方法

(三) 全面控制方法

全面控制方法是针对局部控制方法的局限性而产生的，主要有损益控制法、投资报酬率分析法和**管理审计**等方法。

- 1) **损益控制法**是指根据组织或部门的损益分析表，对其经营状况、管理绩效进行综合控制的一种方法。
- 2) **投资报酬率分析法**的基本做法是，以投资额与利润之比，从绝对数和相对数两方面衡量整个组织或组织内部某一部门的绩效并依此进行控制。
- 3) **管理审计**指组织或部门全面、系统地评价、分析管理工作绩效的一种控制方法，其实质就是针对整个组织开展的审计。



历年真题

1. 不以过去的实际开支做标准，而是根据组织目前的需求和发展趋势重新估量，通过对每项费用开支合理性的重新审定而做出预算的方法是

- A. 项目预算法
- B. 零基预算法
- C. 传统预算法
- D. “总预算”法

2. 对一个部门内事务处理流程的描述、计划与规定称为

- A. 程序
- B. 决策
- C. 控制
- D. 目标



历年真题

1. 不以过去的实际开支做标准，而是根据组织目前的需求和发展趋势重新估量，通过对每项费用开支合理性的重新审定而做出预算的方法是

A. 项目预算法

B. 零基预算法

C. 传统预算法

D. “总预算”法

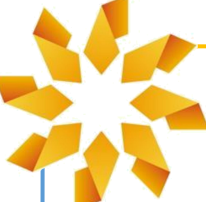
2. 对一个部门内事务处理流程的描述、计划与规定称为

A. 程序

B. 决策

C. 控制

D. 目标



谢谢倾听~下节课再见~

