



管理學 12^{EDITION} MANAGEMENT

STEPHEN P. ROBBINS • MARY COULTER 著

林孟彥、林均妍 譯



Chapter

10 控制的基礎

- 10.1 控制的本質及重要性。
- 10.2 控制程序的三個步驟。
- 10.3 組織及員工績效是如何衡量的。
- 10.4 衡量組織績效的工具。
- 10.5 當代的控制議題。



管理聚焦：管理者的工作

- ▶ **Visa**金融卡資料中心(Operations Center East, OCE)是全球機密等級最高的地方之一，該中心與**20**億的金融卡用戶、**190**萬台**ATM**、**1**萬**5,000**家金融機構有即時的連線。由**Rick Knight**所率領**OCE**的**130**名員工，最主要的任務就是不計任何代價，阻絕駭客的入侵，並確保所有用戶能正常使用**Visa**卡。





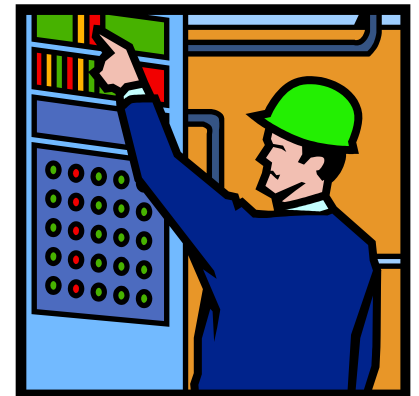
管理聚焦：管理者的工作

- ▶ 由於這件事情攸關重大，**Visa**甚至從來沒有透露**OCE**總部的所在地。除了阻絕駭客外，為了應付每秒鐘**2萬4,000**筆的交易，**OCE**的所有設備，包括電腦主機、磁碟、冷氣、電池等都有最嚴謹的備份。**Visa**的案例讓我們瞭解控制的重要性，唯有在適當的控制下，管理的功能才可順利執行，而公司的業務也才得以順利進展。

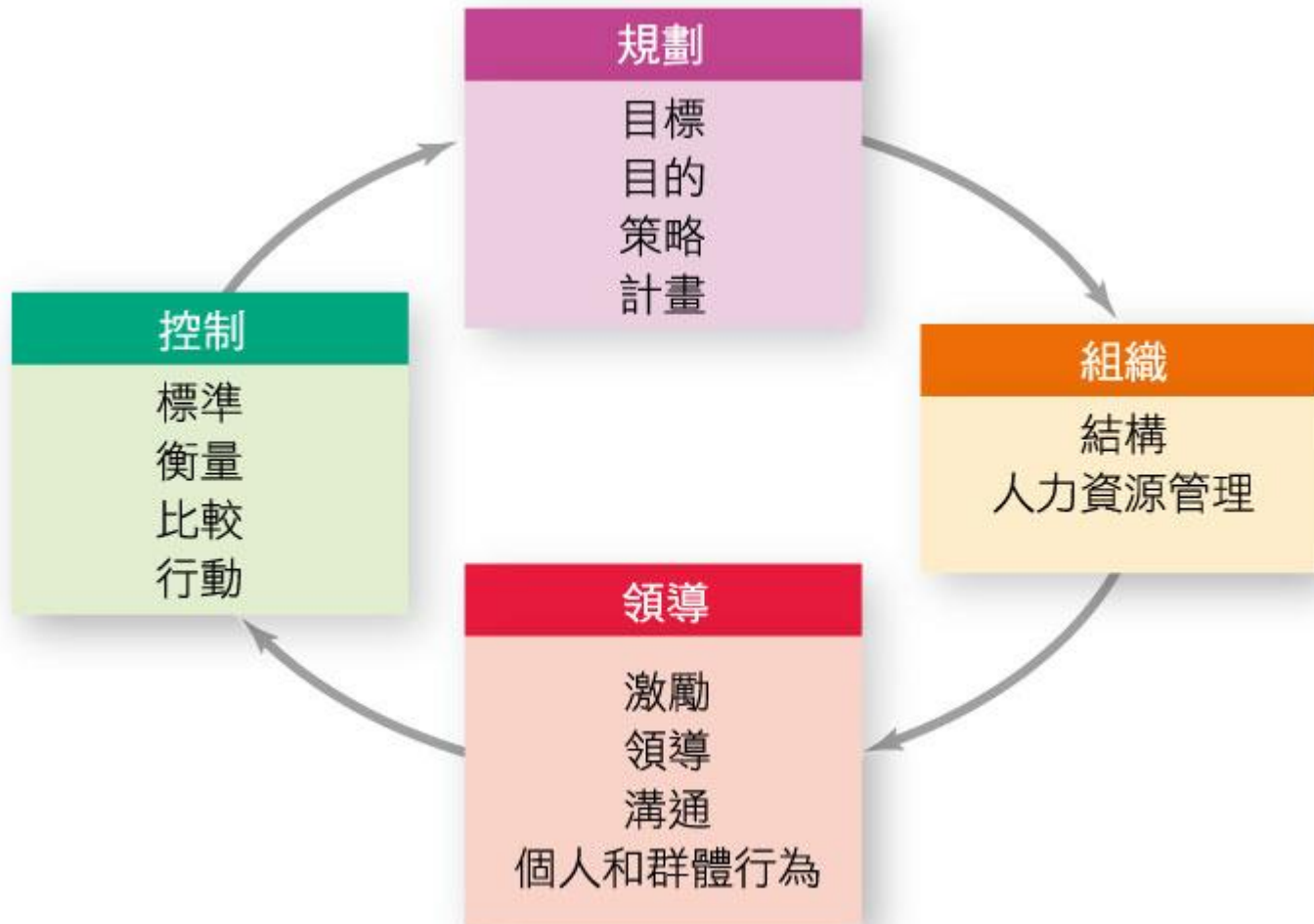


10.1 何謂控制？為何控制是重要的？

- **控制**(controlling)是一種監控、比較，並修正工作績效的程序。
- 有效的控制系統，可確保各項活動朝著達成組織目標的方向進行。
- 控制系統是否有效，端視其對組織目標的達成有多少幫助。



規劃 - 控制連結



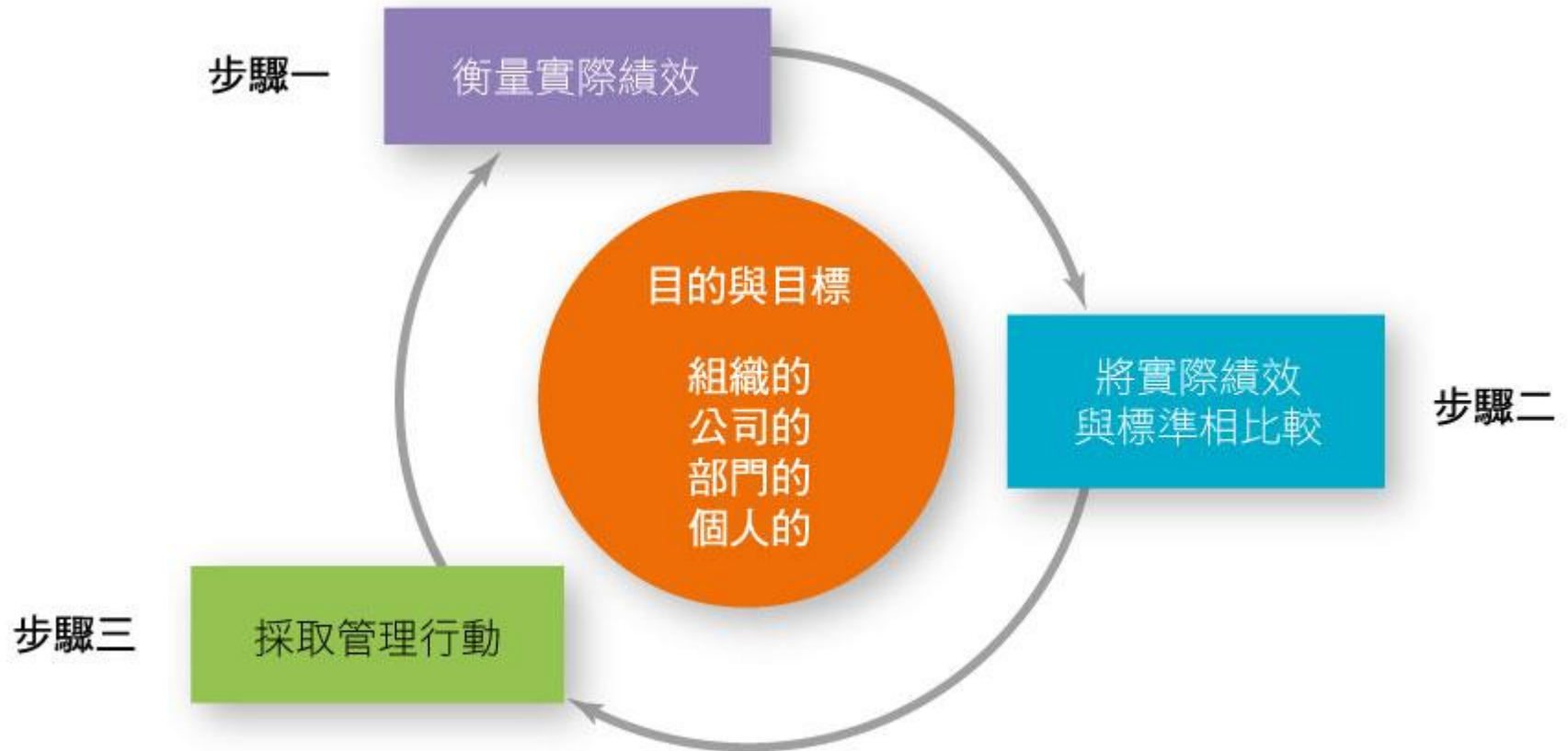
規劃 - 控制連結

- 控制為何如此重要？
 1. 規劃
 2. 授權
 3. 保護工作場所。



10.2 控制的程序

- 控制程序(control process)三步驟：



步驟一：衡量實際績效

● 如何衡量？

- 在衡量績效時，管理者的資訊來源通常有四：個人觀察、統計報告、口頭報告及書面報告。

	優點	缺點
個人觀察	<ul style="list-style-type: none">● 取得第一手訊息● 資訊未經過濾● 深入涵蓋工作活動	<ul style="list-style-type: none">● 易受到個人偏見影響● 費時● 有失周全
統計報告	<ul style="list-style-type: none">● 易於顯示● 可以有效的顯示關係	<ul style="list-style-type: none">● 提供的資訊有限● 會忽略主觀因素
口頭報告	<ul style="list-style-type: none">● 取得資訊的最快管道● 可以得到語言和非語言的回應	<ul style="list-style-type: none">● 資訊被過濾了● 資訊不易被記載下來
書面報告	<ul style="list-style-type: none">● 全面● 正式● 易於歸檔和檢索	<ul style="list-style-type: none">● 要花許多時間準備

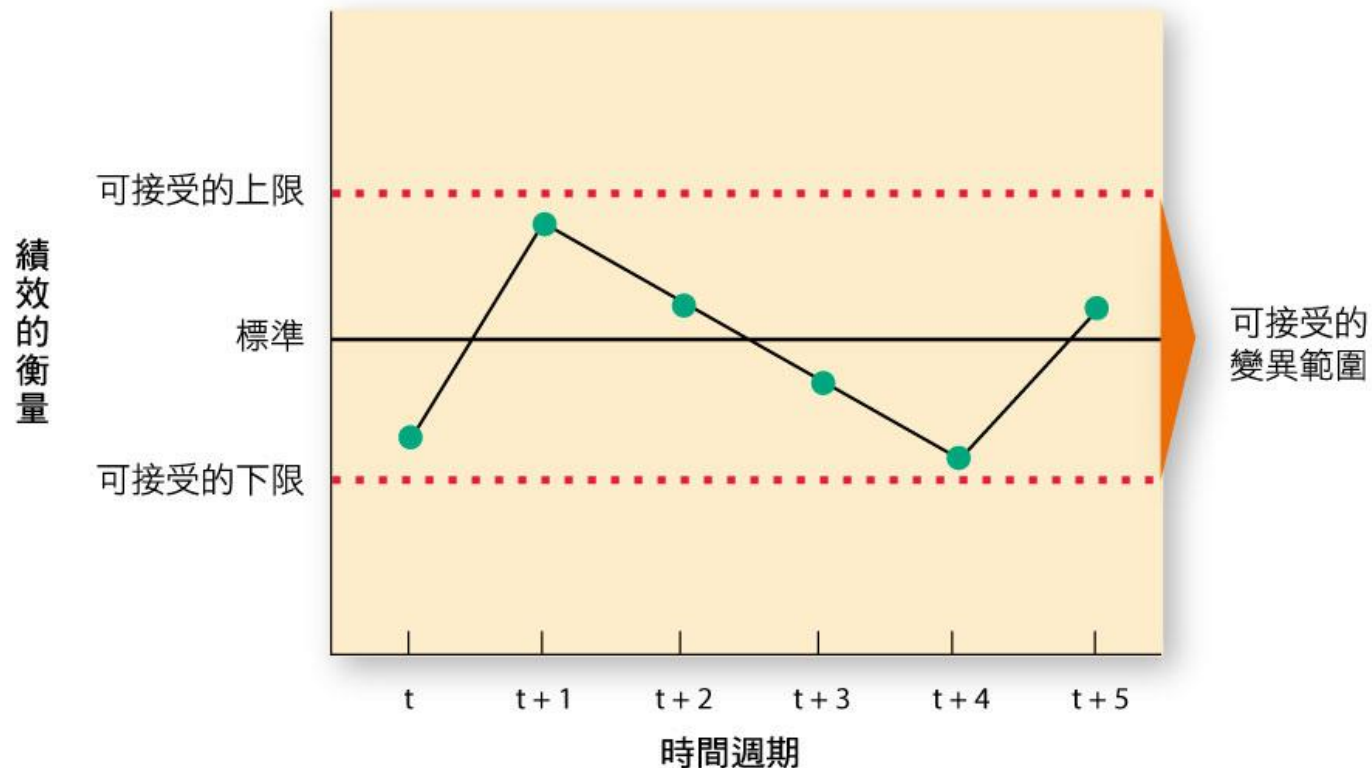
步驟一：衡量實際績效

● 衡量什麼？

- 有些指標適用於所有的管理環境，如：員工滿意度、離職率以及出缺勤等。
- 將成本開銷控制在預算額度內，也是一種常用的衡量標準。
- 考慮管理業務的多樣性，如：披薩外送店的經理，以每天運送的披薩量、平均運送時間，或折價券使用率等，作為衡量的標準。需的平均時間為衡量標準。

步驟二：將實際績效與標準相比較

- 訂出可接受的**變異範圍**(range of variation)
 - 變異範圍：在實際績效與標準間可接受的變數限度。



步驟三：採取管理行動

改正實際的績效

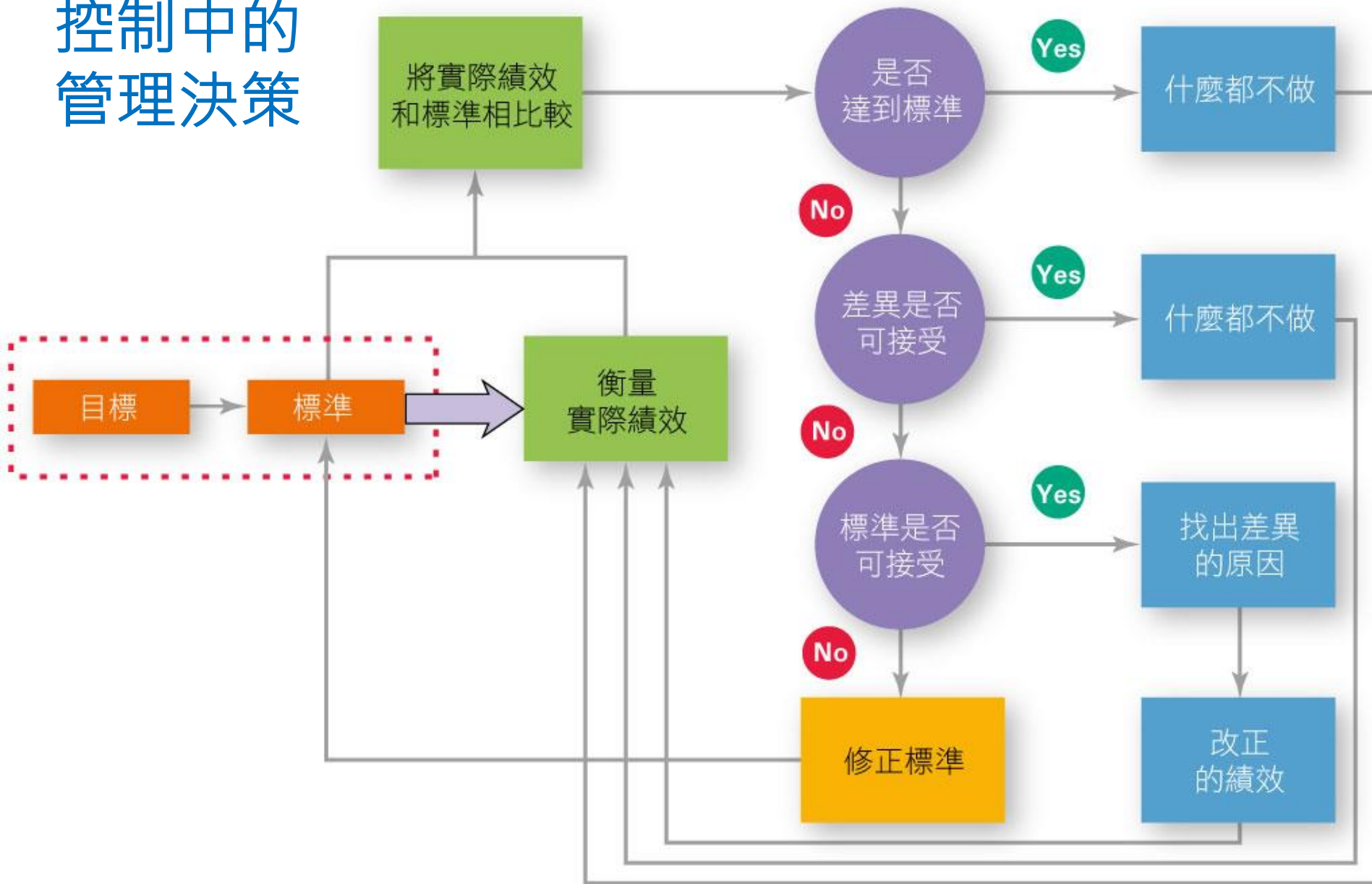
- **立即改正行動**(immediate correction action)是立刻解決問題，使工作重回正軌。
- **基本改正行動**(basic correction action)則著重於找出偏差的原因，並由偏差的來源做改正。
- 有效能的管理者會分析偏差的原因，並在必要的時候，採取基本改正行動，將問題的根源澈底解決。

步驟三：採取管理行動

修正標準

- 偏差的原因也可能是標準訂得太高或太低。在這種情形下，需要修正的是標準，而非工作本身。
- 在無法達到目標時，不應立即將責任歸咎於標準過高。如果管理者相信目標是合理、公平而可達成的，就應該堅持觀點，向員工說明立場，並期望他們下次有所改善，以達成預期的目標。

控制中的 管理決策



10.3 對組織與員工績效的控制

何謂組織績效？

- **績效** (performance)指一項活動的最終結果。
- **組織績效** (organizational performance)：組織全部活動所累積的最終結果。
- 管理者需要對影響組織績效的要素有所瞭解。

組織績效的測量

● 組織生產力

- **生產力 (productivity)**：「產品及服務的產出，除以製造所需的投入」所得到的值。
- 每一個組織都希望能提高生產力，他們希望以最少的投入，得到產品和服務的最大產出。
- 產出的衡量是根據產品銷售後的銷貨收入（售價 × 銷售量）來計算，而投入則是指取得資源，以及將資源轉換為產出時，所發生的一切成本。

組織績效的測量

- 組織效能

- 組織效能(organizational effectiveness)：指組織目標的合適性，以及組織成功達成其目標的程度。
- 是管理者常用的一種績效衡量指標，也是管理者在考量組織策略、工作活動與協調員工等各種決策時的指導原則。

組織績效的測量

● 產業與企業排名

- 如下頁圖表所示，有關產業與企業排名的調查非常多，每種排名都是由特定的績效指標所決定。
- 這些排名提供一項明確指標，讓大家瞭解某企業與其他企業相較之下的績效。



受歡迎的企業和公司排名

Fortune (www.fortune.com)

- 《財星》五百大企業
- 全球五百大企業
- 最受景仰的企業
- 一百大最佳就業企業
- 二十五大管理者最佳選擇企業
- 一百家最快速成長企業

Forbes (www.forbes.com)

- 二十五家最快速成長科技企業
- 發展事業和職涯生活的最佳企業

IndustryWeek (www.industryweek.com)

- 《工業週刊》一千大企業
- 《工業週刊》美國五百大企業
- 五十家最佳製造企業
- 《工業週刊》最佳工廠

Customer Satisfaction Indexes

- 美國顧客滿意指數——密西根大學商學院
- 顧客滿意度衡量協會

員工績效的控制

- 確認良好的績效回饋

- 管理者需要幫員工記錄與績效相關的資料，並給員工回饋，他們才知道自己的表現如何。

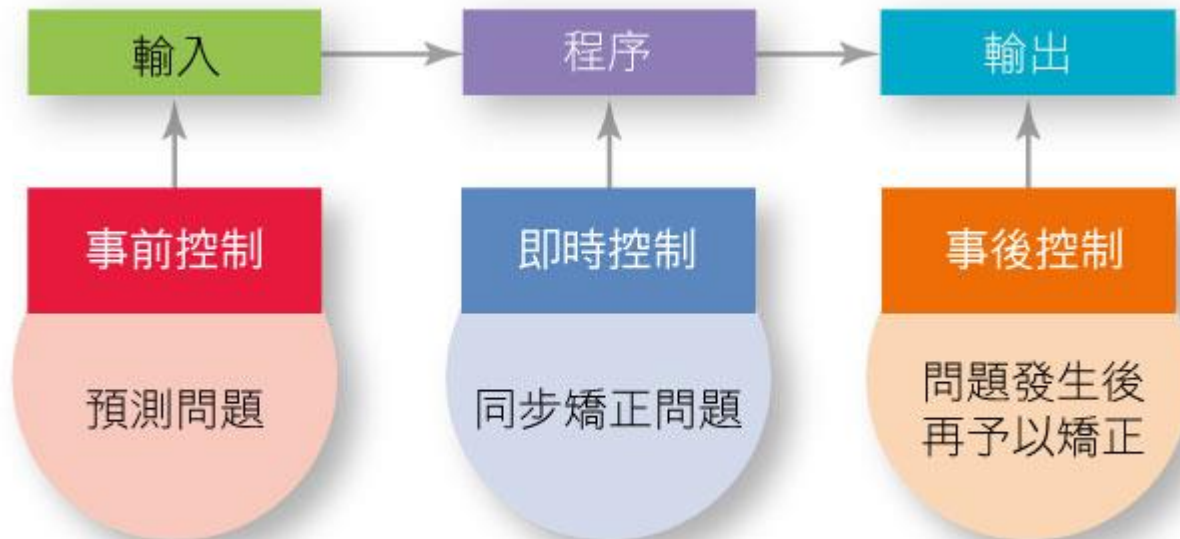
- 採取紀律行動

- 紀律行動(disciplinary actions)：管理者所採取的行動，以執行組織工作標準與規定。
- 常見的紀律問題類型及例子：

出缺勤	缺勤率、遲到率、病假過多
工作中的行為	不服領導、不依規定使用安全載具、酗酒或嗑藥
誠信	偷竊、說謊、申請資料造假
公司外的活動	犯罪、未獲准的罷工、為公司的競爭對手服務

10.4 控制組織績效的工具

- 事前控制 / 即時控制 / 事後控制



事前控制

- **事前控制 (feedforward control)**：著眼於未來並防範問題於未然的控制類型。
- 事前控制是最好的控制，例如：
 - 麥當勞計畫在莫斯科開第一家店時，它先派一位品管專家，去指導俄羅斯農夫種出高品質的馬鈴薯，也派一位烘焙師傅，去教他們製作高品質的麵包。
 - 各航空公司所排定的飛機預防保養計畫

即時控制

- **即時控制**(concurrent control)：指在事情發生時，立即採取控制行動。
 - 例如**Google**對線上廣告的監控。
- **走動式管理**(management by walking around)：管理者在工作區域中直接與員工互動。
- 即時控制可幫助管理者在事態嚴重之前就予以導正。

事後控制

- **事後控制(feedback control)**：指在行動完成後才進行控制。
- 缺點：當管理者知道訊息時，問題已經發生，而浪費或損害也已經造成。但對許多活動或工作而言，事後控制常是唯一可行的控制方式。
- 優點：
 - 提供了有意義的資訊，讓管理者知道他們的計畫是否有效。
 - 提供績效的相關資訊，讓員工知道他們的表現是否良好。

財務控制

- 管理者常用的財務控制工具包括：
 - 比率分析
 - 預算分析。

目的	比率	計算式	意義
流動性比率	流動比率	$\frac{\text{流動資產}}{\text{流動負債}}$	衡量組織應付短期負債的能力
	速動比率	$\frac{\text{流動資產} - \text{存貨}}{\text{流動負債}}$	在存貨周轉慢或銷售有困難時，對組織變現能力做更精確的檢測
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
經營效能比率	存貨周轉率	$\frac{\text{銷貨收入}}{\text{存貨}}$	比值愈高，存貨資產的使用愈有效率
	總資產周轉率	$\frac{\text{銷貨收入}}{\text{總資產}}$	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

資訊控制

資訊如何用於控制？

- **管理資訊系統**(management information system, MIS)：指定期提供管理所需資訊的系統。
- 所謂「**資訊**」是指經過處理及分析的資料，而不是未經處理的「**原始資料**」；所謂「**系統**」則包含了秩序、安排與目的等概念。

資訊控制

控制資訊

- 管理者必須有全面性的安全措施來保護資訊。其方法包括檔案加密、防火牆，檔案備份或其他資安技術等。
- 資安問題可能來自部落格、搜尋引擎，或推特 (Twitter) 帳號。
- 組織應該定時監控資訊系統，以確保所有的防護措施都正常運作。

平衡計分卡

- **平衡計分卡(balanced scorecard)**是一種從財務、顧客、內部程序與人員 / 創新 / 成長資產四個角度，來評量組織績效的方法。
- 許多管理者往往偏重計分卡的某些角度。例如，管理者可能特別重視顧客這個構面，而不太在意其他三個構面。管理者必須瞭解，他不可能只專注一個領域的績效，就可以達到全面的成功。

以最佳的實務為標竿

- **標竿管理(benchmarking)**：向競爭對手或非競爭對手學習「達到最佳績效」的作法。
- 目標是找出許多**標竿(benchmark)** - 亦即最優秀的標準，來作為衡量及比較的依據。
 - 例如：**Nissan**汽車執行長**Carlos Ghosn**就曾以**Wal-Mart**的採購、運送及物流作業，為其學習的標竿對象
- 企業內部也常有最佳實務的範例，只是需要被拿出來分享而已。

最佳實務：內部標竿之建議

1. 將最佳實務與組織的策略及目標連結：組織應該指出，哪一種最佳實務有很大的參考價值。
2. 找出組織內的最佳實務：應該想辦法找出不同工作領域或單位中的成功實務。
3. 發展最佳實務的獎酬系統：應給予誘因以鼓勵個人將知識分享出來。
4. 將最佳實務傳播於整個組織中：一旦找出最佳實務後，應與組織內的其他成員分享。
5. 建立一個最佳實務的知識分享系統：需有一個機制，讓組織成員將其創意與佳實務持續分享出來。
6. 培育最佳實務：建立一個「我們可以從每個人身上學習」，與強調資訊分享的組織文化。

10.5 今日的控制議題

- 今日的管理者面對很多控制相關的議題，以下，我們將探討其中四種：
 - 文化差異
 - 職場顧慮
 - 與顧客的互動
 - 公司治理

依文化差異及全球動盪調整控制

- 全球化企業的總部，常會仰賴大量的正式報告及資訊化科技來進行控制。
- 國外的管理者在採取某些改正行動時，可能會面臨一些限制，如有些國家的法律，不允許管理者關閉工廠、解雇員工、把錢匯到國外，或從國外引進新的管理團隊。
- 資料比對
- 在混亂與災難時，能有妥善保護員工與資產的機制。

職場顧慮

● 職場隱私權

- 許多公司都已實施職場的監視政策。管理者應確保這些政策的實施，不會使員工有不受尊重的感覺；同時，要將監視政策的規範事先讓員工知道。

● 員工偷竊

- 「員工未經授權，便任意拿走公司的財產作為私人用途」
- 利用事前、即時和事後控制的概念，來防止和減少員工的偷竊行為。



統計數字

Data Points



- ▶ **27%**的員工表示，他人的造訪最容易干擾工作的進行。
- ▶ **52%**的員工表示，他們聽過或曾看到辦公室的暴力事件。
- ▶ **47%**的員工表示，他們曾在工作時間內，整天玩網路電玩。
- ▶ 當學生們完成一件繁瑣工作後，放鬆一下自己，上網玩個十分鐘電玩，反而可增加**16%**的生產力。
- ▶ **69%**的美國人表示，在使用熱門網站時，他們會擔心網路安全的問題。
- ▶ **45%**的員工表示，要專心工作超過**15**分鐘，而不會被其他人或事所干擾，是很難的。

防止和減少員工偷竊和詐欺的控制措施

事前控制

- 在雇用員工前仔細地篩選
- 明確定義偷竊及詐欺行為，並訂出懲罰辦法
- 讓員工參與公司政策的制定
- 教育和訓練員工瞭解公司的政策
- 請專家檢視公司內部的安全控制系統

即時控制

- 尊重及維護員工的尊嚴
- 公開討論偷竊所造成的損失
- 讓員工知道公司在防止偷竊及詐欺上的成效
- 若情況允許，使用錄影監視設備
- 在電腦、電話及電子郵件上加裝「上鎖」的功能
- 使用公司的專線來回報實際狀況
- 建立一個良好的典範

事後控制

- 不必列舉姓名，但要讓員工知道偷竊和詐欺的發生，並讓他們知道這樣的行為是無法被接受的
- 請專家協助調查
- 重新設計控制的方法
- 衡量組織的文化以及管理者與員工之間的關係

職場暴力

- 引起職場暴力的主因：
 - 有時間、數量壓力及有危險顧慮的工作。
 - 工作上快速而不可預期的變化，所造成員工心理上不安定與不確定的感覺。
 - 管理者以不當方式進行溝通，如過度的侵略性、貶抑、爆發性及消極攻擊等作法，或過度揶揄他人及推卸責任。
 - 管理者用僵化和軍事化的權威領導，不允許員工挑戰管理者的想法，也不允許員工參與決策的制定。

職場暴力

- 引起職場暴力的主因：
 - 管理者採防禦性的態度，對員工的表現不給任何回應、只在乎數字績效，並用咆哮、威嚇及逃避的態度來處理衝突。
 - 在政策、程序及訓練機會上，採取雙重標準。
 - 因為沒有適當的處理機制，或只能靠單方面化解問題，所產生的心結；公司僵化規定所導致的忽視、工會保障條款、缺乏解決問題的誠意，或不適任的員工也受到保護等。

職場暴力

- 引起職場暴力的主因：
 - 管理者沒有意願幫助情緒有問題的員工。
 - 重複或無聊的工作，而沒有機會讓員工做其他的事情，或沒有新人加入。
 - 瑕疵、不安全的設備或訓練不足，使員工無法有效率地工作。
 - 危險的工作環境，包括：溫度、空氣品質、重複性動作、過度擁擠的空間、高噪音、過度加班等。為了降低成本，即使工作超載也不願多雇用員工，而導致危險的工作狀況。

職場暴力

- 引起職場暴力的主因：
 - 公司曾有個人暴力或傷害的案例，所造成的暴力文化；暴力或衝動性格的不當示範；容忍工作環境中的喝酒或吸毒。



避免及減少職場暴力的方法

事前控制

- 利用走動式管理 (managing by walking around, MBWA) 找出潛在的問題；觀察員工彼此相處及互動情形
- 利用員工協助計畫 (employee assistance programs, EAPs) 來幫助員工解決嚴重的行為問題
- 施行不容許職場發怒、侵犯或暴力行為的公司政策
- 在雇用員工前仔細地篩選
- 絕不漠視威脅的存在
- 訓練員工在事情發生時避免危險的方法
- 將組織政策清楚告知員工

即時控制

- 管理者努力於優良環境的建立
- 在組織發生重大變革時，允許員工發發牢騷
- 在對待他人時，做個好榜樣
- 使用公司的專線或某些機制來回報及調查事件
- 快速而果斷的即時介入
- 當暴力發生時尋求專家的協助
- 提供處理暴力個案所需的設備或程序（如手機、警報系統、代號或術語等）

事後控制

- 公開討論意外事件及處理情形
- 調查意外發生的原因並採取適當的行動
- 檢視公司政策，並於必要時改變之

控制與顧客的互動

- 如果想瞭解「規劃」和「控制」間是否有很好的聯繫，則「顧客服務」可能是最好的切入點。如果某企業宣稱顧客服務是其主要目標，那我們就可由顧客滿意度，來判斷該企業是否達到目標。
- **服務價值鏈(service profit chain)**：從員工、顧客到收益的一系列服務程序。
- 創造一個「幫員工建立優質服務自信，及幫員工傳遞高水準服務品質」的工作環境。



照片所示為加拿大國際車展中，積架(Jaguar，或稱捷豹) C-X16的新車發表，從1922年發展至今，積架已成為高級房車與賽車的代表。該公司藉由充分的顧客互動，來真正瞭解顧客需求，進而提供高品質的服務，並創造公司的長期發展。

公司治理

- **公司治理**(corporate governance)：一種用來管理企業，以維護業主權益的系統。
- 「**董事會的角色**」及「**財務報告**」是有關公司治理及改革的重點。

董事會的角色

- 董事會成立的最初目的，是在企業的管理部門外設一個獨立團體，以對股東利益做更好的維護，而其成員並不參與組織的日常管理。
- 董事會的成員，常和管理者發展出一種密切的關係，更進而彼此互相「照顧」。
- 沙賓法案(**Sarbanes-Oxley Act**)通過後，美國政府對公開交易公司董事會的職權與責任有更嚴格的規範。

財務報告和審計委員會

- 沙賓法案還要求更公開與透明的企業財報。
- 這些改變有助於更優質的資訊呈現 - 亦即公司的財務狀況，將以更正確與更清楚的方式表達。





管理議題之思考

1. 控制程序的三步驟為何？請討論之。
2. 何謂組織績效？
3. 請比較事前控制 / 即時控制 / 事後控制三者的不同。
4. 試討論監督與衡量組織績效的不同方法與工具。
5. 管理者需處理與控制工作場所的哪些相關事務？
6. 在與顧客的互動中，妥善的控制是很重要的。為什麼呢？



管理議題之思考

7. 我們曾在第七章探討「急流」的快速改變觀念。您認為在這樣的環境中，有可能建立並維持一個有效的標準及控制嗎？請說明之。
8. 「每位組織成員都在工作活動的控制中扮演重要的角色。」您同意這句話嗎？或您認為只有管理者才需肩負控制的責任？請說明之。