

企业管理 控制机制研究

刘 霞/著



科学出版社

企业管理控制机制研究

刘 霞/著

河北省人文社科重点研究基地

河北大学政府管理与公共政策研究中心

资助

科学出版社

北 京

内 容 简 介

美国的 COSO 内部控制框架是内部控制理论研究发展中的里程碑,但它在实践过程中却存在种种困难,难以有效发挥其系统控制的作用。基于这一问题,本书从控制机制切入,借鉴管理控制理论,解析内部控制运行原理,构建以企业资源优化配置为导向的内部控制机制。本书的特色在于通过理论解读、模型检验和案例分析,构建控制机制整合体系。以企业战略目标为方向性目标、以经营活动效率效果为执行性目标、以财务报告可靠性为结果性目标、以法律法规遵循为约束性目标,整合内部控制目标体系,并基于“限制+鼓励”的原则,构建由引导机制、激励机制、约束机制和监督机制共同构成的管理控制机制,从而实现内部控制的根本目的。

本书适用于工商管理、经济学等相关专业的硕士研究生、博士研究生、教学科研人员,以及对学术研究具有浓厚兴趣的本科生。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理控制机制研究/刘霞著. —北京:科学出版社, 2016

ISBN 978-7-03-047356-1

I. ①企… II. ①刘… III. ①企业内部管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 029412 号

责任编辑:马 跃 徐 倩/责任校对:张 红

责任印制:徐晓晨/封面设计:无极书装

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京康华虎彩印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2016 年 2 月第 一 版 开本: B5 (720 × 1000)

2016 年 2 月第一次印刷 印张: 9 1/2

字数: 189 000

定价: 58.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

前 言

本书是基于前人关于管理控制机制的研究成果，对企业控制机制进行的系统研究，为我国企业建立健全管理控制机制、全面落实内部控制规范提供有价值和有意义的借鉴和参考。

本书主要的研究结论包括以下几个方面。

第一，纵观国内外内部控制框架的发展历程无不站在监管者的角度构建，控制框架在指导企业内部控制实践上显得软弱无力，因为其与企业的本质——优化资源配置相矛盾。企业的本性是逐利，建立和实施内部控制应是企业自身的需要，只有如此，内部控制才能从企业被迫接受变为主动需求，发挥其重要作用，提高企业管理水平。

第二，在 COSO 内部控制框架中，所有内部控制要素都是根据目标并服务于目标的。控制目标对于控制要素具有直接的统驭作用，是整个控制系统的“经线”。但是这个纲领性的“经线”只是明确了控制要素的内容，对如何将各个要素有机地串联发挥作用则无能为力，这就需要建立控制机制。控制机制将控制目标、控制要素与企业管理实践相互连接，使得业务流程的各个层面都能体现控制要素的作用，将控制理论价值真正落实到实践中。正是有了控制机制，内部控制目标和要素才能构成一个相对完整、严密的理论体系。

第三，控制是一个系统，同样以目标为导向。当今无论是美国的 COSO 内部控制框架，还是加拿大、英国、澳大利亚等国的内部控制指南，都是站在注册会计师的立场，从监管者的角度设计的。内部控制变成了以“纠错防弊，遵纪守法”为目标，这与内部控制的本质和企业的实际需求显然相去甚远，而且难有作为。本书认为，内部控制应基于企业资源优化配置，经营活动的效率效果是内部控制的核心目标，财务报告可靠性是内部控制的重要目标，而法律法规的遵循性是内部控制的基础目标。

第四，在管理控制研究中，对控制机制的探讨一直是学者们比较关心的问题。本书通过回顾管理控制学者构建控制框架时所运用的各项机制，并根据人的本质属性，提出引导、激励、约束和监督共同组合而成的控制机制体系。

第五，内部控制系统不是单纯依靠某一个或几个控制机制的运作而实现控制目标的，而是通过基础机制和辅助机制的协同作用，相互补充、完善，共同运作的。控制机制是一个整合体系，各项机制相互支持，并通过信息沟通与反馈连接，

共同实现企业目标。

本书的研究有一定的局限性，主要在于以下几个方面。

第一，由于当前详细披露企业内部控制信息的企业较少，在今后的研究中，将继续关注企业管理控制中控制机制的实施状况，对其进行案例分析。

第二，内部控制规范的落实是一个庞大的课题，涉及的学科面较广，鉴于笔者知识的局限性和条件的有限性，许多研究还有待进一步完善和考察。管理控制机制本身既属于内部控制规范的范畴，同时又因为企业实际情况的千差万别，统一规范实施的过程和方式可能也存在差异，很难制定一个统一的实施机制或实施指引。

第三，为了更加深入地了解内部控制机制的实施情况，还应该针对案例进行实地分析。然而，受条件限制，本书进行实地分析深度有限。因此，对企业内部控制的实施情况的了解不够全面。

本书的完成要特别感谢科学出版社的各位工作人员，没有他们的参与，本书不可能顺利完成。

刘 霞

2015年12月31日

目 录

前言

第1章 绪论	1
第2章 控制机制概述	7
2.1 受托责任、控制和控制机制	7
2.1.1 控制的含义和本质	7
2.1.2 控制机制的内涵与外延	10
2.2 控制机制有效性的判断标准	11
2.3 控制机制的功能	13
2.4 控制机制的结构	14
2.5 控制机制研究的必要性	17
2.5.1 控制机制研究是我国企业内部控制的现实需求	17
2.5.2 控制机制研究是企业健康发展的需要	18
2.5.3 控制机制研究是完善内部控制理论的需要	19
2.6 内部控制与管理控制的关系	21
2.6.1 内部控制与管理控制的辨析	21
2.6.2 借鉴管理控制理论,构建控制机制	23
第3章 相关理论梳理	25
3.1 国外管理控制机制的研究	25
3.1.1 会计学者对管理控制的研究	25
3.1.2 管理学者对管理控制的研究	27
3.1.3 经济学者对管理控制的研究	32
3.1.4 基于控制包的整合控制机制	35
3.2 国内管理控制机制的研究	37
3.3 管理控制研究文献评述	38
第4章 控制机制的方向标	42
4.1 各方对管理控制的需求	42
4.1.1 企业所有者	42
4.1.2 企业管理者	43
4.1.3 外部监管者	43

4.1.4 外部审计师	43
4.2 管理控制应以资源优化配置为导向	44
4.2.1 管理控制目标的演变趋势	44
4.2.2 资源优化配置是控制的核心目标	45
4.2.3 各方的需求导致控制要以资源配置为目标	47
4.3 经济性、效果性和效率性是控制目标有效性的判据	48
4.3.1 经济性、效果性和效率性是资源优化配置的具体体现	48
4.3.2 经济性目标的构成	49
4.3.3 效率性目标的构成	50
4.3.4 效果性目标的构成	50
4.4 管理控制目标体系的层级	51
4.4.1 明确控制目标层级的必要性	51
4.4.2 战略目标是方向性目标	52
4.4.3 财务报告可靠性是结果性目标	52
4.4.4 遵循性是约束性目标	53
4.4.5 管理控制各目标的相互关系	53
第5章 引导机制	55
5.1 引导机制是一种内在化的自我控制机制	55
5.1.1 自我控制源于人的本性	55
5.1.2 推动规范内在化	56
5.1.3 实现激励内部化	57
5.2 引导机制的构成	57
5.2.1 企业目标和价值观是凝聚点	57
5.2.2 责任感是引导机制的动因	59
5.2.3 沟通与反馈是引导机制的转换器	59
5.3 引导机制的关键因素	60
5.3.1 管理者经营理念是原动力	60
5.3.2 职员素质是重要因素	61
5.3.3 沟通的畅通是保障	62
5.3.4 多途径实现有效沟通	62
5.4 引导机制中的控制要素	64
5.4.1 控制环境	64
5.4.2 风险评估	64
5.4.3 控制活动	65
5.4.4 信息与沟通	65

5.4.5 监督	65
5.5 引导机制的实现过程	65
第6章 激励机制	67
6.1 激励机制是一种内外互动性的控制机制	67
6.1.1 激励是控制的基础机制	67
6.1.2 激励机制推动和强化正面行为	68
6.1.3 激励机制串联控制系统各个部分	68
6.1.4 有了激励机制,才能更好地管理控制	69
6.2 激励机制的关键要素	70
6.2.1 激励目标的设定	70
6.2.2 业绩评价	71
6.3 激励水平的设置	72
6.4 激励方式	73
6.4.1 物质激励	73
6.4.2 精神激励	73
6.5 激励机制中控制要素	74
6.5.1 控制环境	74
6.5.2 风险评估	75
6.5.3 控制活动	75
6.5.4 信息沟通与反馈	75
6.5.5 监督	76
6.6 激励机制的实现过程	76
第7章 约束机制	79
7.1 约束机制是一种外生强制性的控制机制	79
7.1.1 控制系统本身要求约束	79
7.1.2 约束机制是经营效率和效果的重要保障	80
7.1.3 约束机制是制度规范的核心	81
7.1.4 约束机制贯穿各项业务流程	82
7.2 约束机制的关键因素	82
7.3 对流程运行的约束	83
7.3.1 流程约束的内涵	83
7.3.2 流程控制的主要内容	84
7.3.3 规范核心流程	85
7.4 对标准使用的约束	85
7.4.1 标准的种类	86

7.4.2 标准的建立原则	86
7.5 对职权运用的约束	87
7.5.1 组织架构	88
7.5.2 岗位设置	90
7.5.3 授权	91
7.6 约束机制中的控制要素	93
7.6.1 控制环境	93
7.6.2 风险评估	93
7.6.3 控制活动	94
7.6.4 信息与沟通	94
7.6.5 监督	95
7.7 约束机制的效力保障	95
第8章 监督机制	97
8.1 监督的含义	97
8.1.1 监督机制贯穿整个业务流程	97
8.1.2 监督机制是经营效率效果的动态保证	98
8.1.3 监督机制保证信息的说服力	99
8.1.4 监督机制保证控制系统适时有效	99
8.1.5 监督机制实现资源的优化配置	100
8.2 监督机制应以风险为导向	100
8.2.1 执行监督要进行风险排序	100
8.2.2 依据风险评估结果, 识别关键控制	101
8.2.3 依据风险评估结果, 识别有说服力的信息	101
8.2.4 依据风险评估结果, 选择监督程序	102
8.3 监督机制的关键因素	102
8.3.1 风险导向理念是监督机制的着力点	102
8.3.2 监督人员的专业胜任能力和客观性	103
8.3.3 内外信息交流	104
8.3.4 多层级监督相结合	105
8.4 监督机制中的控制要素	106
8.4.1 控制环境	106
8.4.2 风险评估	106
8.4.3 控制活动	106
8.4.4 信息与沟通	107
8.4.5 监督	107

8.5 监督机制运作过程	108
8.5.1 建立良好的监督基础	108
8.5.2 设计和执行监督程序	109
8.5.3 评估和报告结果	109
第9章 管理控制机制有效性实证分析	111
9.1 假设提出	112
9.1.1 管理控制机制的权变因素	112
9.1.2 权变因子与管理控制机制的假设	113
9.1.3 协同合作与管理控制机制	114
9.1.4 协同合作与战略导向业绩评价系统	114
9.2 研究方法	115
9.2.1 样本选取与资料归集	115
9.2.2 变量衡量	116
9.2.3 问卷预测与先导测试	117
9.2.4 资料处理方法	118
9.3 实证结果分析	118
9.3.1 管理控制机制的权变模型检验	118
9.3.2 衡量模型的信度与效度检验	120
9.3.3 假设检验	122
9.4 进一步分析	124
9.4.1 采用客观业绩指标	124
9.4.2 控制企业文化的影响	125
9.5 访谈结果分析	125
9.5.1 访谈方法	125
9.5.2 结果分析	126
9.6 结论与建议	128
第10章 控制机制的整合	132
10.1 控制机制的整合必要性	132
10.2 整合控制机制的特点	132
10.3 整合控制机制的原则	133
10.4 控制机制的运作	134
参考文献	136

第1章 绪 论

内部控制^①对企业的重要性是不言而喻的。良好的内部控制是完善公司治理的基石，是公司在法律法规框架约束下，实现公司战略目标、经营目标和提供可靠信息的基本保障。内部控制作用的发挥需要以内部控制的有效性为前提。不幸的是，实践中屡屡发生的财务或会计丑闻，一次次打击着人们对内部控制有效性的期望和信心，就连目前已被世界广泛认可的“COSO 内部控制框架”，也因实践中屡屡发生的“丑闻”而引发人们对其有效性的怀疑。我们不禁要问：内部控制有效性到底该如何实现？看似完美的 COSO 内部控制框架（和依此为基础的其他内部控制框架）到底缺了什么？有无理论基础和路径解决这些重要问题？带着这些疑问，我们开始重新解析内部控制的基本原理，从 COSO 内部控制框架到我国五部委的内部控制基本规范与实施指南，反思内部控制实务中的问题；从会计审计学理论领域到管理控制理论领域，广泛寻求理论支持。结果发现，现有的内部控制框架研究与实务主要是站在监管者的立场上设计的，监管者希望通过内部控制防范风险，化解危机；而企业作为以盈利为目的的经济主体，最终目标是实现资源的优化配置（资源配置均衡），因此，管理者建立内部控制系统更希望其能引导资源配置，落实责任，应对风险，抓住机遇和实现企业战略与经营目标，进而成为企业创造价值的工具。由于双方的目标和利益不同，监管主体和企业主体对内部控制的认知在多方面都存在矛盾，这也说明只从监管或法律的单一视角来解决复杂多变环境中的内部控制失效问题很难奏效。

如何改变内部控制面临的困境，统筹兼顾监管立场和管理层立场，实现内部控制的有效性，是一个摆在我们面前亟待解决的课题。根据我们初步研究分析与反思的基本结果，认为造成内部控制系统有效性不足的主要原因在于现行内部控制整合框架缺乏有机性和系统性，而解决这一问题的主要路径是建立内部控制机制。因此，本书以内部控制机制为主题展开的规范性理论研究，具有重要的理论价值和现实意义。

有关内部控制的研究近年来一直围绕控制框架、控制要素和控制评价展开，着重从操作层面阐述原理和规范，机制似乎成了内部控制系统的内生变量，这不能不说是一种缺憾。人类组织较一般的自然系统具有更多的随机因素，这些因素

① 若无特殊说明，本书不区别“控制”和“内部控制”。

导致了内部控制理论研究的复杂性,表现为人们可以从不同的角度描述内部控制问题,形成不同的理论体系,大有内部控制理论“丛林”之势。我们尝试性地从支配现象的机制出发来研究内部控制,从更深的层面揭示企业控制的规律性,或许是走出“丛林”的路径之一。

对企业这一特殊的人类组织进行控制,需要关注企业中人的行为、能力、道德水平等直接影响着企业控制系统效率效果的因素。因此,在企业管理控制系统中,控制不再只是强制性的限制,调动人们的积极性也成为关注的焦点。如何整合现有各学科的研究成果,将控制受托人履职问题纳入控制机制中进行研究,使内部控制更加人性化、更加富有效率效果是本书研究的目标。

一切制度的核心在于执行。对内部控制框架体系的建设,国内外学者已经做了大量的研究,本书并不打算对此进行更多的讨论。本书的重点是在现行主流内部控制框架基础上,着重探讨有效加强企业内部控制的建设和落实问题,这对提高内部控制制度框架的有效性具有十分重要的现实意义。

各国的内部控制框架的设计均是基于控制目标、控制要素和企业层级所构建的一个控制三维体,虽然理论界和实务界人士都认识到控制的实施需要控制目标、控制要素和企业各层级成员的共同努力,但对如何将他们整合在一起,共同发挥合力作用则关注较少。控制机制是实现控制目标、控制要素和企业各层级成员有计划 and 系统化的工具,它推动控制系统灵活有效地实现目标。

本书主旨是基于管理理论、控制论和系统论的观点和思维方法,对控制机制进行规范性研究。既从理论上对企业内部控制的实施机制进行梳理、分析和总结,补充、完善现有内部控制理论研究的薄弱环节,又期望为当前中国企业内部控制制度框架的有效实施提供理论依据和借鉴。本书试图进行两方面尝试,一是希望利用管理理论、控制论和系统论,对企业内部控制机制进行研究,建立基于资源配置,由引导机制、激励机制、约束机制和监督机制共同组成的控制机制体系,为中国企业内部控制理论研究拓展思路和建立新的研究基础;二是为解决内部控制实施难的问题提供解决路径,推进《企业内部控制基本规范》及其指引的全面落实。

运用管理理论、控制论和系统论,通过系统思考问题的方式对企业内部控制机制进行规范性研究。企业内部控制是基于自身的管理需求而建立的,因此,管理理论与内部控制的联系更为紧密。本书首先,对前人在管理控制机制方面的研究成果进行较为详细的分析和比较,概述学者们所构建的管理控制框架,并比较分析框架中所蕴含的各项机制。其次,在企业控制目标分析的基础上,借鉴国外成熟的控制机制,以受托责任学说为理论基础,结合人的本质属性,揭示控制系统各机制之间的内在联系和运行原理,构建企业内部控制机制体系,为企业设计控制机制提供参考依据。控制机制是深藏于企业行为之后的“看不见的手”,是各

种硬性规定和软性要素的耦合关系,是诱导、引发积极性与规范、限定行为的功能组合,本书通过从理论分析、经验事实与案例中总结、归纳和提炼出“一般有限性”的控制机制规则。本书主要采用归纳法对学者们构建管理控制框架时所运用控制机制的规律性进行分析。最后,在总结出控制机制基本体系后,将此一般性结论运用到现行企业内部控制运行中,用演绎法探讨企业内部控制规范的实施状况,并由此分析各项控制机制。在分析过程中,还采用案例分析法,探讨企业管理实践中对控制机制的运用。

本书共10章,每章具体内容如下。

第1章绪论。从内部控制研究的发展和当期企业落实内部控制规范的现实需要出发,提出控制机制研究的必要性,揭示其理论意义和实践意义,说明本书的研究思路、框架和内容,为整个研究工作规划一个蓝图。

第2章控制机制概述。“企业组织发展的历史长河中洒满了受托责任失败的残骸”,因此,受托责任是“我们行为和决策中最具渗透性的因素”。按照受托责任学说,控制的本质是确保受托责任的有效履行,因此,本书将受托责任学说作为理论基础。首先,根据受托责任学说,明晰控制和控制机制等概念,为后续的研究提供概念工具。其次,将讨论控制机制的功能和有效性的判断标准。由于委托人和受托人的目标和利益不同,本章将基于“限制+鼓励”的原则,构建由引导机制、激励机制、约束机制和监督机制构成的控制机制体系。此外,本章还针对内部控制与管理控制的关系进行辨析,为后文借鉴管理控制理论构建控制机制做了铺垫。

第3章相关理论梳理。会计学者和管理学者均对控制机制进行了各种研究,由于管理学者更加关注内部控制的战略面和经营面,较少关注内部控制的合规性,故本章将分析、总结管理学者们对控制机制的研究成果,揭示管理控制框架构建的发展趋势。控制机制问题的研究成果非常丰富,涉及管理学、经济学、社会学、心理学等诸多学科,其中社会学和心理学的研究成果已为管理学者所吸收,因此,本章将分别从会计学者、管理学者和经济学者等角度出发,分别进行总结和评述。

第4章控制机制的方向标,分析控制系统的目标层级。内部控制是目标导向的,控制机制即协助控制目标的实现,因此,构建控制机制体系必须要明确内部控制的目标。本章立足于各方对控制的需求,批判性地分析了基于注册会计师立场和监管者立场所设计的以“纠错防弊,遵纪守法”为目标的通行控制框架,提出现代内部控制应以企业资源优化配置为导向,建立以战略目标为方向性目标,以经营活动的效率效果为执行性目标,以财务报告可靠性为结果性目标,以法律法规的遵循性是为约束性目标的控制目标体系。

第5章引导机制,分析和建立引导机制。引导机制是控制机制的首要内容,

关系到企业职员的努力方向。本章首先,立足于人的社会性和文化性,以及企业核心价值观的重要性,提出以价值观的信念导向作为引导机制设计的主线;其次,在行为与目标之间,充分借助信息沟通与反馈的作用,将人的积极性引至实现企业目标的轨道上;最后,讨论引导机制的作用过程和一些注意事项。

第6章激励机制,分析和建立激励机制。引导机制负责方向引导,激励机制则放大和强化工作动力。通过引导机制的落实,实现个人目标与企业目标的融合,把企业目标转化为个体职员的共同追求。但职员个人为什么要追求企业目标?这就需要与之配比的激励机制,引导机制为激励提供标靶,激励机制为职员注入活力。本章首先,探讨激励机制对于控制系统的重要性,指出为达成经营活动的效率效果性,控制系统必须涵盖激励机制;其次,分析管理实践中激励机制的运作情况、激励机制的组成及激励机制的具体运用。

第7章约束机制,分析和建立约束机制。由于人性的特点和利益取向的多元化,即使有了引导机制和激励机制也不能保证职员追求企业目标,必须经由规章制度予以约束。本章将讨论约束机制对于控制系统的必要性,厘清约束对于控制的作用,分析约束机制的层次,包括对流程运行的约束、对职权运用的约束、对标准使用的约束。此外,本章还将分析约束机制实施的关键因素,并论述有效约束机制的关键在于实施责任追究制。

第8章监督机制,分析和建立监督机制。引导机制和激励机制是通过积极的、鼓动性的方式诱导,而约束机制和监督机制与之相反,是通过消极的、限制性的方式推动的。约束机制是静态的、预防性的规范体系,监督机制则是动态的、干预性的调节体系,当职员没能达成目标或行为逾越边界时,监督机制便要发挥作用。因此,企业运行必须置于有效的监督之下,控制机制必然要包括监督机制。本章将从监督的发展过程——从要素到机制着手论述,分析监督机制对于控制机制的必要性,建立以风险为导向的监督机制。此外,本章还分析监督机制的关键因素、监督机制运作流程,以及监督机制中内部审计和控制自我评估的作用。

第9章管理控制机制有效性分析。外部不确定性不断加大是当前制造业企业面临的重大难题,本章分析了面临采购市场风险和与供应商合作两种企业常见的风险情境时,管理控制机制能否有效管理不确定风险、协调与供应商的合作,从而提升企业经济效益。本书以河北省制造业企业为样本,基于权变理论构建管理控制机制权变模型并通过问卷调查进行检验。结果发现,管理控制机制能够帮助企业有效管理风险,并且采购市场不确定性与协同合作能够通过管理控制机制影响企业业绩。

第10章控制机制的整合。控制系统不是单纯依靠某一个或几个控制机制的运作而实现控制目标的,而是通过各项机制的协同作用,相互补充、完善,共同运

作的。控制机制是一个整合体系，各项机制相互支持，并通过信息沟通与反馈连接，共同实现企业目标。本章首先分析控制机制整合的必要性，其次分析构建整合机制应遵循的原则，系统地总结了控制机制建立的基本思路和设计规范。

本书研究框架如图 1.1 所示。

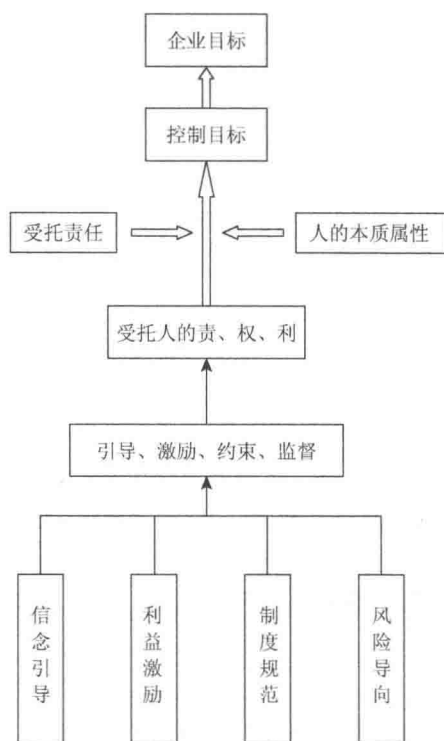


图 1.1 本书内容框架图

本书创新点主要体现在以下几点。

首先，本书从机制的视角研究企业控制问题，认为控制机制是产生控制规范的决定因素，主张控制的第一要务是机制设计。在科学的控制机制下，管理者将控制目标、控制要素和控制流程相连接，使监管部门颁布的控制规范能够“接地气”，得到落实。本书将受托责任理论和人的本质属性作为机制设计的指导思想，以系统论、控制论等作为分析工具，借鉴管理控制、管理学和经济学的研究成果，初步建立了涵盖受托责任和人性特点的控制机制，将人的经济性、社会性和文化性转化为追求企业目标的动力，为建立适合中国国情的控制机制奠定了基础。

其次，本书提出利用受托责任中的责、权、利建立控制机制。权力、责任、

利益是受托责任履行的基本元素，利益带来动力、权力带来能力、责任带来压力，三者适当配置形成控制机制的结构：引导机制、激励机制、约束机制、监督机制。本书以权责利配置为内核，阐述了控制机制的运行模式，为分析控制问题和设计控制机制提供了较新的思维方式。

最后，本书通过对人的本质属性的研究，提出了既考虑利益导向又考虑信念引导的机制设计原则。这些探索可以作为控制机制分析和控制规范设计的参考规则，为我国控制理论的完善增添一点新内涵。

第2章 控制机制概述

为什么我们要研究控制机制，机制对于控制的重要程度到底有多大，下面的这个例子便可以充分说明。澳洲殖民初期，英国政府雇用商船把囚犯运往澳洲，双方约定按照上船人数当即付费，后来政府发现很多囚犯途中死亡，疑为虐待所致，于是派遣官员随船监督，起初死亡率降低，但后来不仅死亡率回升，而且经常有督察官员“病死”途中，那么英国政府是否应该武装督察，以加强控制力度？最后有人提出改变结算方法——按照到岸人数结算，结果出乎意料：在没有监管的情况下，死亡率大大降低了。这个案例充分说明了控制机制的重要性，政府希望控制船主的行为，确保移民的数量和质量，但政府和船主的目标函数不相容，前者追求移民效率，后者追求商业利润。在前一控制机制下，按照上船人数结算，对船主来讲装船人数是多多益善的，这就导致空间拥挤、食品药品短缺，即使政府派人看管施加约束，也难以取得持久的效果。而后来按照到岸人数结算的方式，将政府的目标与船主的目标捆绑在一起，推动船主主动关心囚犯的生命安全。因此，要想真正将控制规范的各项目标落实到企业日常管理流程中，就必须配备合理的机制。没有控制机制，无论多么合理有效的控制框架、控制措施，都只是空中楼阁。

2.1 受托责任、控制和控制机制

2.1.1 控制的含义和本质

1948年，诺伯特·维纳出版的《控制论——动物、机器中的控制和通讯》一书，奠定了控制论的理论基础。控制论是研究各类系统调节和控制规律的科学，将各种系统，无论是自动机器，还是神经系统、生命系统甚至经济系统、社会系统，都看做一个自动控制系统。在这类系统中，有专门的调节装置控制系统的运转，以维持自身的稳定和系统的功能。在控制论研究中，受控者一般都有多种可能的行为，控制就是在多种可能的行为中选择一个最合乎目标的行为，避免不合乎目标行为的发生。对于施控者而言，应有多种手段，不同手段作用于受控者有不同的效果，控制就是在多种手段中选择最有效的手段，以达到最佳的控制效果。在一般意义上，所谓控制就是施控者选择适当的手段作用于受控对象，以引起受