

Gongsi Zhili yu Zhanlie Kongzhi 公司治理与战略控制

■ 主 编
副 编

程新生
罗艳梅

李海萍



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

公司治理与战略控制

Gongsi Zhili yu Zhanlue Kongzhi

主 编 程新生
副主编 罗艳梅 李海萍



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

公司治理与战略控制/程新生主编. —成都:西南财经大学出版社,2010.4
ISBN 978-7-81138-709-4

I. ①公… II. ①程… III. ①公司—企业管理—研究 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 061073 号

公司治理与战略控制

主 编:程新生

副主编:罗艳梅 李海萍

责任编辑:植 苗

封面设计:王正好

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
印 刷	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸	170mm×240mm
印 张	20.5
字 数	355 千字
版 次	2010 年 4 月第 1 版
印 次	2010 年 4 月第 1 次印刷
印 数	1—2000 册
书 号	ISBN 978-7-81138-709-4
定 价	38.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

前 言

本书是程新生教授和其他研究人员从事国家自然科学基金项目（基于战略的适应性企业控制系统研究，批准号：70771048）、教育部人文社科重点研究基地——南开大学公司治理研究中心重大项目、教育部人文社科基金项目（06JA630030）的研究成果。

本书以控制论、代理理论、组织行为理论、权变理论、战略管理理论等为指导，研究企业战略控制。既有系统的理论分析，又有翔实的案例。全书分为五篇十章，五篇分别为战略控制基础篇、战略控制层次篇、战略控制程序篇、战略控制方法篇、战略控制绩效篇。从控制层面上将内部控制分为公司治理的内部控制、管理控制两个层次；从控制程序来看，战略控制包括战略预算管理、战略绩效计量；从控制方法来看，战略控制包括诊断式控制、交互式控制、三阶段模型、四维度控制系统等；从控制绩效来看，包括战略控制评价、战略审计等，战略控制评价又包括公司治理层面的内部控制评价和管理控制评价。

战略控制系统涉及企业战略制定、战略实施以及战略调整的每一个环节，其中一个环节的控制失效就会导致整个战略全局的失败。在战略制定阶段缺乏有效地控制就会使企业的战略目标偏离正确的轨道，如内部人或控制性股东滥用权力就很难基于全体利益相关者的利益建立正确的战略目标。在战略实施阶段缺乏有效地控制，管理者就不能了解战略实施的全过程，就有可能偏离既定战略目标。通过细致的理论分析、系统的文献回顾、实证研究和深入的案例剖析，对战略控制的关键问题进行解答。

程新生教授提出总体规划、写作思路，并负责部分章节的写作，最终完成统稿；罗艳梅、李海萍对各章节内容进行了补充、修改。具体分工如下：总论、第一章、第三章由罗艳梅（黑龙江大学经济与工商管理学院）执笔；第二章、第九章由李海萍（天津城市建设学院管理工程系）执笔；第四章由郑毅、王建秀（太原师范大学）、李梅（太原师范大学）执笔；第五章由程璐、刘思思、马竞超执笔；第六章由谭有超、刘青松、

廖梦颖执笔；第七章由宋文洋、周雪、游晓颖执笔；第八章由李红玉、刘建梅执笔；第十章由陆智强、孙毅、姚效丽执笔。中美桥梁投资有限责任公司胡津铭经理、天津市政建设开发有限责任公司孙奎来经理以及李春芥、尹方义、扈豪等研究生参加了前期的研究；南开大学商学院MBA学员娄杰、刘雄志、张金山、张建刚等，MPAcc学员李健、宋曦、杨凡、李晓静等参加了资料收集、整理，并对本书编写提供了有益的建议。本书写作过程中，得到了南开大学公司治理研究中心和南开大学商学院诸多教授、博士们的帮助，在此一并感谢。作者特别感谢长江学者特聘教授、南开大学商学院院长李维安先生的帮助。

本书不足之处在所难免，敬请读者批评指正。

编者

2010年3月

目 录

总论	(1)
第一节 战略控制的产生和发展	(1)
第二节 战略控制相关研究	(8)
第三节 战略控制主要内容	(20)

战略控制基础篇

第一章 战略控制理论	(29)
第一节 控制论	(29)
第二节 代理理论	(32)
第三节 组织行为理论	(36)
第四节 权变理论	(41)
第五节 系统科学	(44)
第六节 战略管理理论	(50)
第二章 战略控制的适应性	(54)
第一节 战略控制分类	(54)
第二节 战略控制的适应性相关研究	(59)
第三节 战略控制适应性案例	(66)

战略控制层次篇

第三章 公司治理层面的战略控制	(75)
第一节 公司治理层面战略控制概述	(75)
第二节 公司治理层面战略控制的实施	(86)
第三节 公司治理层面战略控制案例	(90)
第四章 管理层面的战略控制	(97)
第一节 管理层面战略控制概述	(97)
第二节 管理层面战略控制的实施	(102)
第三节 管理层面战略控制案例	(105)

战略控制程序篇

第五章 战略预算管理	(125)
第一节 战略预算管理概述	(125)
第二节 战略预算的实施	(130)
第三节 预算管理实验研究	(137)
第四节 战略预算管理案例	(152)
第六章 战略绩效计量	(158)
第一节 战略绩效计量概述	(158)
第二节 战略绩效计量方法	(169)
第三节 战略绩效计量案例	(178)

战略控制方法篇

第七章 诊断式控制	(189)
第一节 诊断式控制概述	(189)
第二节 诊断式控制的实施	(194)
第三节 诊断式控制案例	(205)
第八章 交互式控制	(213)
第一节 交互式控制概述	(213)
第二节 交互式控制的实施	(225)
第三节 交互式控制案例	(229)

战略控制绩效篇

第九章 战略控制评价	(241)
第一节 战略控制评价概述	(241)
第二节 战略控制程序与方法评价	(247)
第三节 战略控制评价案例与实证研究	(255)
第十章 战略审计	(278)
第一节 战略审计概述	(278)
第二节 战略审计的实施	(283)
第三节 战略审计案例	(292)

参考文献	(297)
------------	-------

总 论

企业战略是为实现企业长期的全局目标而确立的指导整个企业经营活动的总谋略和总方针。战略具有时间范畴的属性,战略环境和前提的转化将导致旧战略的消亡和新战略的产生。战略管理在早期有两大范式:钱德勒的“环境—战略—结构”范式;“安东尼—安索夫—安德鲁斯”范式。安东尼对战略规划、管理控制和操作控制分析,认为战略规划决定长期目标、成长方式和组织结构,是关系企业成败的重要因素。波特战略学说的提出,从企业内、外部因素并重与匹配转向企业外部产业竞争环境。战略管理理论近期研究主要基于机制、能力、网络、系统、企业绩效、战略优劣性等来讨论战略问题,战略管理包括战略规划、战略实施、战略控制和战略修正四个阶段,具有目标长期性、利益全局性和因素全面性的特点。战略管理强调营销、生产、研发、财务、人力资源、信息系统等职能的整体协调统一;以实现企业的整体目标为导向,强调整体最优而非局部最优,顾及了主要利益相关者的权益;强调企业从长期和短期、结果和过程等多个视角来考虑问题。

战略控制是对战略规划、战略实施过程及结果进行的监控,通过建立与战略目标相匹配的激励约束机制,保证企业长期目标转化为经营现实,确保战略目标的实现;监控环境的变化,对战略进行动态调整,保证战略与环境相协调,并在战略执行的过程中及时纠正出现的偏差、调整失误的战略,保持企业的竞争优势。这些系统包括正式的基于信息的计划、预算、成本控制、环境扫描、竞争者分析、经营评估、资源配置和激励制度等。战略控制是较高层次的管理控制,它关注长期的、具有战略意义的问题。如评价一个单位的整体赢利能力及单位管理者的业绩、决定一个单位的保留还是撤销、如何激励约束管理者实现战略目标等。有效的战略控制系统代表了企业竞争力,国内外大量企业失败的案例表明,战略控制失效是重要的原因之一。

第一节 战略控制的产生和发展

战略控制是在管理控制的基础上发展而来的,经历了从重视控制工

具到全方位的控制,从反馈控制到前馈控制、三阶段控制、交互式控制、战略审计等过程,从封闭的单循环控制转向开放的双循环控制,从管理层面发展到治理层面战略控制。

一、管理控制

泰勒(Taylor)的科学管理理论主要强调控制标准、制度控制,这一控制思想是管理控制的重要基石。法约尔(Fayol)将控制作为管理的五项职能之一,认为控制适用于组织内的所有事情,用于检验发生的每一件事是否与所订的计划、发布的指令及建立的原则相一致。Tannenbaum(1968)把控制解释为一系列组织内人际关系的总和,控制是指任何有助于将个体行为同组织利益联系起来的过程。也有学者把控制当成信息的流动问题(Galbraith, 1973; Ouchi 和 Maguire, 1975),把控制作为通过等级权力系统建立的监督规则以及作为检验、衡量和提供反馈的过程。Ouchi(1979)认为,管理控制系统提供了在个人或组织的单位中获得合作的方式,这些个人和单位可能只部分地分享适合的目标,管理控制系统能够引导这些努力以达到一系列特定的组织目标。

管理控制可以看成是经营层面的控制,通过建立绩效标准,在管理过程中测度绩效、发现偏差,及时对执行过程调整,传统的控制系统很大程度上是反馈导向的(Schreyogg 和 Steinmann, 1987)。反馈式控制系统假定管理过程开始于计划,这种反馈控制假定计划是正确的、是相对固定的,遵循“计划—行动—评价”这样的单循环过程。Argryis(1976)认识到单循环反馈系统的缺陷,会产生两个潜在的问题:一是企业目标从制定开始就会由于预测、分析、判断等方面的原因产生失误,这时,计划的实施和控制越有效,企业偏离正确方向的程度就会越远。即使企业初期的计划目标是正确的,也会因为环境的变化而不再继续保持正确;还有可能未能对环境的变化做出及时反应以阻止失控情况的发生。二是传统的控制把结果与目标进行比较,没有考虑环境的变化仅适用于短期的计划,而对于长期的战略管理很难对目标进行及时评价并进行修正。同时,传统的控制主要以会计信息为导向,没有包含非财务信息等(Emmanue et al., 1990)

科层制的低效率、刚性等缺陷成为批判的重点。米歇尔·克罗齐埃(2002)认为,过分强调规则导致两个后果:一方面上级失去了对下属一切相机处置的权力,其作用只限于对执行规定的监督;另一方面下级也失去了给上级施压的权力与同他们谈判的权力,因为下级的行为也完全受规则所支配,从而降低了效率。默顿提出了“目标置换”理论来批评科层制,认为科层制过分强调规则导向固然可以保证管理的精确性和可

靠性,但是过分苛求规则的遵循也会导致将规则这一手段置于最终目标之上,规则从手段演变成目标,工具性价值转变为终极价值,“目标置换”(或者“目标替代”)就产生了。

进入20世纪90年代,环境的复杂化已经使传统的反馈控制不再有效,管理控制需要反馈控制与前馈控制相结合。管理控制开始关注前馈控制,检查目标是否持续有效。Jean Meyer(1991)指出,管理控制不应被简单地视作一种技术,而实际上反映了某种社会经济背景。管理控制以信息及其处理技术为基础:①信息内容:必须同时了解应该达到的标准(经营标准)和实际获得的结果;②信息处理:必须拥有能比较标准与实际的方法以及能够实施这种比较的(人工的,机械化的,或自动化的)物质手段;③控制手段:有许多方法可以利用,比如成本价格、各种比率、预算、控制表等。由此获得的信息和结果可以帮助企业制定经济合理的决策。管理控制过程包括六个阶段的工作,即分析标准与现实的比较、诊断、建议、指令、纠偏行动以及标准修订。虽然以上的大部分控制内容仍然是反馈式的,但是已经注意到通过对标准的修订进行事前的控制。Pearce和Robinson(2003)指出,管理人员碰到的一个重要问题是如何对战略效果追踪和评估,缺乏有效的战略信息会导致企业判断错误。信息控制涉及战略执行过程和效果的追踪,执行偏离预期目标时的修正行动。

斯科特将管理控制系统的发展分为四个阶段^①:①封闭、理性系统阶段。这一阶段的控制模式往往不考虑企业内外部控制环境,将内部管理控制目标明确化、量化,管理者在控制系统中处于执行的地位。②封闭、自然系统阶段。这一阶段的控制模式虽然也不考虑企业内外部控制环境的变化,但其内部管理控制目标是不确定的,管理者可确定并调整目标。③开放、理性系统阶段。这一阶段的控制模式往往考虑企业内外部控制环境变化,但其内部管理控制目标明确、定量,管理者不能随意调整控制目标。④开放、自然系统阶段。这一阶段的控制模型往往考虑企业内外部控制环境,同时其内部管理控制目标也由管理者根据控制环境的变化进行调整。斯科特认为,管理控制系统的演变是从封闭系统向自然系统转变,从理性系统向开放系统转变。

二、战略控制的发展过程

随着经营环境复杂性和竞争的加剧,战略管理在企业中重要性的增

^① 张先治. 控制环境与管理控制系统演变. 求是学刊, 2004(3): 56-61.

加, 战略控制受到关注。Wernerfelt (1984) 认为, 相对于战略的制定, 战略的实施在战略管理理论中尤为值得关注。Lorange 等 (1986) 认为控制就是为了确保组织的战略与确定的目标、规划保持一致。许多学者已经发现组织战略实施能力的重要性已经超过了战略本身 (Solieri, 2000)。赫雷比尼亚克 (Hrebiniak, 2006) 发现, 对于诸如 AT&T、强生、摩托罗拉和杜邦公司等著名公司而言, 最难的不是战略制定而是战略实施; 除了其他因素之外, 实施战略的能力与企业的成功具有非常强的正相关关系。Marsh 和 McLennan (2007) 调查显示, 公司价值蒙受的损失主要原因在于战略因素, 诸如竞争压力、不符合市场需求的产品、企业并购和企业信誉的缺失。

(一) 基于战略的管理控制

管理控制系统 (MCS) 是管理者确保资源有效获得和利用以实现组织战略目标的一种组织系统, 它较之以前的“经营决策”层面的竞争, 整体性和系统性更强、层次也更高。为了促进战略目标的实现, 将“管理控制”从“战略规划”和“经营控制”中分离出来, 管理控制成为一个“中间环节”, 它向上连接战略规划、向下连接具体经营控制 (Anthony, 1965)。Anthony (1989) 强调管理控制系统是管理者用于保证组织中的成员实现战略的过程, 管理控制并不意味着行为必须同计划和预算一致, 制订的计划是否有效取决于组织的内外部环境, 如果环境变化了计划也要进行相应的调整, 管理控制应该预期未来环境的变化。

在保证组织成员行为与组织利益相一致的机制或程序上, Anthony 认为会计控制是保证管理控制有效实施的基础, 其中“预算控制”属于管理控制系统的“基本元素”。预算控制应上联战略、下联具体经营业务为使管理控制更好地服务于组织目标的实现, 使用预算不仅要考虑预算如何与战略匹配、如何结合经营业务的流程, 还应当思考预算如何反过来影响战略的开发、如何促进业务流程的改进。管理控制系统除了财务指标之外, 还需引入非财务指标, 包括产品与服务质量、市场份额、即时运输、员工心理契约等。20 世纪 90 年代出现的平衡计分卡, 在管理控制中起到协调财务和非财务指标的作用。

(二) 战略的反馈控制

Lorange 和 Morton (1986) 认为, 利用战略控制系统, 管理人员可对商业战略与企业在实现目标的过程中所取得的进步进行评估, 如果两者之间存在差异, 则指出需要注意的地方。战略控制集中于两个问题: ①战略是否按照计划实施; ②由实施战略产生的结果是否达到预期要求, 这种战略控制是指战略管理过程中的最后一个步骤——反馈阶段 (Schreyogg 和 Steinmann, 1987)。战略的反馈控制假定战略在较长时间内

是保持不变的,而实证证据表明这种静态的控制方法已经在动态和不确定的环境中受到了挑战。尽管战略控制在20世纪八九十年代得到了发展,但是,目前的许多文献中仍然继续着这种反馈的、机械式的战略控制概念。

(三) 战略的前馈控制

企业由于对战略缺乏持续有效的信息,不能及时地对未预期到的变化作出反应。战略控制的重心逐渐从对既定战略的反馈控制转移到对外部环境的监控以发现和形成新的战略。Schreyogg 和 Steinmann (1987)认为,战略控制对计划、活动和结果进行评价,从而获得未来行动的信息。把对计划的评价引入战略控制,这种以未来为导向的前馈控制方法克服了传统控制系统的局限性,通过前提控制、实施控制和战略监督实现战略与环境的匹配。前馈控制通过连续地监控内外部环境的变化并预测它们对结果的影响,解决了反馈控制系统滞后的问题。

(四) 战略控制系统

Fiegener (1990)认为,战略控制帮助组织建立和保持战略方向,保证战略有效性以及进行战略整合的一系列正式的和非正式的程序,战略控制系统是为增加组织的能力,代表了实现战略目标的能力。战略方向是为保持战略的动态协调,即控制系统的建立和实施能够足以对战略以及战略目标的变化进行及时反应,使控制系统与战略相协调,实现时间的动态一致。战略的有效性确保形成的战略是有效的,并且随着时间的变化依然有效,即控制系统的建立和实施能够作出有效的战略决策,在持续挑战既定战略以及潜在的假设,及时提供要求战略调整的反馈和前馈信息。要求控制系统保证战略与环境相适应,在不断的调整中实现战略的有效。战略整合指控制系统的建立和实施需要组织内所有的要素保持协调,控制系统需要与各个水平上的控制保持一致性。

(五) 四维度战略控制

虽然组织和战略理论研究已经取得了巨大的进展,但是却忽视了如何实施和控制战略,原有的指挥与控制技巧已无法满足竞争环境的需要。自上而下制定战略的过程有很大的局限性,不同层面员工的创新精神在竞争环境下对企业成功至关重要,战略可以形成于企业的各个层次,战略实际上是一个既定战略与随机应变战略两者并举的过程。Simons (1995)突破了以往控制系统的局限,强调控制的核心是商业战略,核心价值观、规避的风险、关键绩效变量和战略不确定因素是四个主要的支点,提出了四维度的控制系统模式,包括信念控制、边界控制、诊断式控制、交互式控制(见图1)。

信念控制是管理者以任务及政策方式表达的愿景和宗旨等,目的是

激发和指导组织成员去探索和发现、追求企业的核心价值。边界控制主要是进行战略定位，目的是规定组织可接受的活动范围，阐明了企业所要避免的风险。诊断控制的目的是监督结果、纠正偏差，帮助管理人员追踪个体、部门是否背离企业的战略目标。交互式控制通过不同层面组织成员的沟通与互动，追踪环境的变化，注重收集与战略不确定性相关的、持续变化的信息，支持管理者作出战略调整。控制系统中的信念控制和交互式控制产生激励力量，边界控制和诊断式控制予以约束和确保服从命令。通过交互式控制产生的新战略或作出战略调整，之后需要调整诊断式控制的目标以反映新的战略定位和明确关键成功因素，并通过诊断式控制实现新的战略的目标。管理人员可以使用这四种控制系统，利用两种对抗性的力量实现一种动态平衡，有效地控制战略。

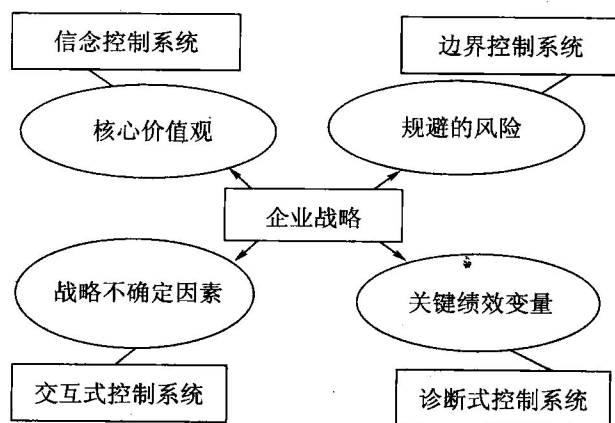


图1 四维度战略控制

(六) 适应性战略控制

企业经营管理具有内部复杂性、外部复杂性以及它们之间交互作用的复杂性，管理者很难把将来所有的战略方案都考虑周全，也难以用事先设定清楚的目标加以评价；管理者不应该把精力主要集中于在战略规划中已经识别的战略因素的管理上，更要关注随机、突发事件以及不可控事件对战略的影响，对企业战略进行动态管理，要具备战略柔性的能力。战略柔性是指在市场上重新定位、改变战略计划、废除当前战略或实施新战略的能力（Harrington, 1985）。变化的环境要求控制系统能够与之相适应，建立适应性控制系统（Maciariello 和 Kirby, 1994）。如果两个或多个控制子系统是内部一致的，各个系统间能够有效学习，该管理控制系统被认为是适应性的控制系统。复杂性科学为战略理论范式的转变和发展提供理论指导和分析方法，适应性战略控制系统能使管理者有效

地实施战略，并根据内外部环境的变化进行及时调整。战略控制要从方法上进行变革，以适应经济社会的复杂性、动态性、随机性以及突发性要求。

例如，2008年美国第四大投资银行、具有158年历史的雷曼兄弟公司（以下简称雷曼），在美国金融危机中倒闭。造成这一事件的原因是多方面的，除了次贷危机大环境等市场层面的风险外，雷曼自身在战略控制方面存在严重缺陷。雷曼建立了管理控制，这些管理控制在经营过程中并没有发挥应有的作用。风险在日常经营活动中积累起来的，雷曼过去的成功经历使其过于乐观，忽略了对风险的管理，当危机到来时，这些风险就会积聚在一起爆发。雷曼没有对环境变化进行及时监控，当风险来临时，也没有建立有效的应急管理措施，及时阻止风险的扩大。公司管理者权力过大，在缺乏董事会有效监控的情况下，管理者由于有限理性和过度自信，影响了战略决策的正确性。主要表现为：^①

一是业务高度集中，没有分散风险。雷曼在很长一段时间内注重传统的投资银行业务（证券发行承销，兼并收购财务顾问等）。20世纪90年代，随着固定收益产品、金融衍生品、房地产信贷等业务的快速发展，雷曼从传统的投资银行业务扩展到了这些新兴的领域，大力拓展高风险、高回报的业务，取得了巨大的成功，成为住宅抵押债券和商业地产债券的顶级承销商和账簿管理人。2003—2007年，雷曼的利润达到了160亿美元，股价平均上涨29%，特别是在美国房地产泡沫达到高峰的2005年，雷曼的营业收入达到320亿美元，利润32亿美元。诱人的利润使雷曼的业务高度集中于CDO、CDS等与房地产高度相关的高风险衍生金融工具，未能通过投资组合分散风险。虽然雷曼也涉及其他业务领域，但新型业务在次贷危机中受到重创，兼并收购、股票交易等其他业务缺乏应急手段。

二是杠杆率和不良资产过高。雷曼买入了大量的住房抵押债券和高风险资产，加上净资本不足，使其杠杆率达到了近30倍。2007年，雷曼资产中45%来自金融债务，这些债务中垃圾债券和贷款达327亿美元；2008年，雷曼自有资本占总资产的比例不足4%。在高杠杆率的同时，雷曼还持有大量不良资产。作为房地产抵押债券的主要承销商和账簿管理人，雷曼将很大一部分难以出售的债券留在了自己的账上。

^① 主要参考资料：张继德. 雷曼兄弟公司破产过程、原因和启示. 中国管理信息化, 2009 (3): 48-53; 张云华. 内部控制目标导向的选择—基于雷曼兄弟破产案件的思考. 内部控制, 2009 (2): 31-32; 薛旭娜. 雷曼兄弟破产原因及启示. 中国商界, 2009 (1): 50; 李志勇. 雷曼兄弟破产原因分析. 中国金融国际有限公司研究部, 2008 (10).

三是激励机制不合理。雷曼鼓励员工持股，员工相当比例的报酬以公司股票和期权的方式支付，且锁定期较长。巨大的财富在激励、调动员工积极性的同时也带来了弊端，职业经理人为了获取高收益忽视了公司的长期目标，不断追逐高风险项目使公司的风险不断积累。由于许多衍生金融资产没有相关的市场进行估价，资产持有者参考市场上最新交易的类似资产估价，或者使用自己设计的模型计算损益。业务部门的交易员和经理人存在着产品价值高估的动机，因为产品的估价越高，售出的产品越多，本部门的表现就越好，年底的奖金就越多。在市场情况好的时候，这些问题都会被暂时掩盖起来，当危机来临时，所有的问题都会集中在一起爆发。

四是董事会战略控制失效。雷曼 CEO 的权力过大，公司董事会未能履行监控责任。当 CEO 富尔德率领雷曼管理团队大举进军按揭市场，买下多间按揭公司及银行，并将按揭包装形成债券出售时，雷曼董事会并没有识别和发现巨大的债券投资将给公司带来高风险。当房地产市场由盛转衰，次贷危机爆发，雷曼持有的大量债券、抵押证券无法脱手。2008 年 6 月，当投资者对公司管理层表现不满时，为恢复市场信心，董事会才下决心对高管层进行整顿。但是，由于历史上几次成功的危机处理使富尔德树立了很高的威信，雷曼内部几乎无人质疑他的决策。富尔德盲目的自信丧失了将雷曼 25% 的股份以 40 亿~60 亿美元的价格卖给韩国产业银行的机会，并失去了借机起死回生的机会。

第二节 战略控制相关研究

战略控制相关研究包括战略控制如何保证战略目标实现，管理控制系统如何与战略相匹配，控制系统如何使战略与环境相适应并保持战略持续有效，战略控制与组织绩效关系研究，不确定环境下战略控制如何提高组织绩效，财务控制与战略控制的关系，战略绩效如何计量，战略控制的适用条件及其后果，董事会与战略控制关系等。

一、战略控制与战略执行相关研究

通常假定，只要对企业输入正确的战略，就会产生预期的结果。对战略执行的研究不多，对于如何有效地执行和控制既定的战略知之不多 (Noble, 1999)。组织的业绩很大程度上依赖于战略决策制定的质量和决

策的实施 (Dooley 和 Fryxell, 1999), 约 70% 的美国企业失败, 是因为战略没有被有效地执行。战略执行而不是战略本身, 已日益成为投资者判断企业价值中所考虑的最重要的非财务因素 (Ernst 和 Young LLP, 1998)。关于战略控制的研究主要集中在战略执行、战略控制与研究开发 (R&D) 强度、战略控制与董事会、企业创新以及财务绩效的关系等方面, 通过与财务控制相比较来研究战略控制在这几方面的特点。

战略执行是企业实现战略目标的计划、行动和控制过程, 由多项相互衔接的步骤组成: 战略制定、战略澄清、战略沟通、目标分解、计划拟定、资源分配、战略行动、业绩反馈、奖惩激励及学习调整。战略执行力理论框架由三个要素构成: 共识、协同和控制。战略共识是对企业愿景和战略的认同感和责任感, 战略协同使企业日常的运作与战略协调一致, 战略控制从信息控制和行为控制两个方面确保企业运营能够持续地与战略保持一致。三者对战略执行效果有显著影响。制定的战略如果不能得到执行者的认同, 即战略层级剥夺了组织的公民权, 则执行者难以认同组织的目标或投身于增强组织的竞争能力。Simons (1987, 1990, 1991, 1995) 提供了一系列的案例, 研究高管人员如何应用控制系统实施和形成战略, 他认为识别与特定战略联系在一起的控制系统并不重要, 重要的是管理者的注意力如何在控制子系统之间进行分配, 管理控制系统并不仅仅是约束和监督行为以确保组织目标得以实现的工具, 而在保持或改变组织活动方式上也起到重要作用。他提出的四维度控制模型, 有助于管理者在战略形成和实施过程中选择和应用不同的管理控制系统。

对战略进程的信息控制和行为控制能够有效地监控和及时调整战略执行的进程、效果。有的学者从行为的角度对战略控制进行分析, 认为行为控制将各层级员工的绩效考核和奖罚制度与战略执行相衔接, 使之按照预先制定的经营方向开展经营, 包括绩效评价制度与战略执行的匹配程度、对战略执行绩效的奖惩激励力度 (Brickley et al., 1995)。Kaplan 和 Norton (1996) 对企业如何运用平衡计分卡管理战略执行过程进行了分析, 将战略执行分为四个步骤: 澄清远景、沟通衔接、拟订计划、反馈学习。通过战略执行、计划以及沟通, 明确和澄清目标, 以反馈系统检验战略所依据的假设, 进行适时调整, 增进对战略的了解和认识, 进而更好地实现战略目标。斯坦纳 (2001) 认为, 战略控制最大的优点就是具有前瞻性, 能够事先模拟未来, 并根据未来可能存在的各种情形设计相应的对策。

Melville (2003) 认为, 战略控制已经发展成为以行为和激励为导向

的过程，而不是在科学管理早期盛行的结构式、命令式的控制系统。过度依赖组织结构实施命令式的控制对创造性和企业家精神具有负面的影响，而这些却被认为是高层管理者成功必不可少的因素。他们认为战略控制是未来导向的活动，通过传统的预算和利润目标等方法来实施战略控制是自相矛盾的，战略控制需要把定性的控制和战略决策评价方法包含进来，平衡计分卡有助于解决这些问题。他们认为，内部审计参与战略管理有积极的作用。

Pearce 和 Robinson (2003) 将战略执行分为三个阶段：细化、调整与控制。首先将长期目标转化为短期行动目标，细化为各部门的运营计划，并与激励机制相衔接，使各个层级的员工了解战略目标、日常经营活动，授权执行。通过调整组织结构和业务流程，保证运营活动与战略要求匹配，使员工职责在战略目标下清晰界定。对环境和战略执行效果及时跟踪，评估员工绩效、改善激励，持续实现战略计划。对战略进程的信息控制和行为控制能够有效的监控和及时调整战略执行的进程、效果。管理人员碰到的一个重要问题是如何对战略效果追踪和评估，缺乏有效的战略信息控制系统会导致企业判断错误。信息控制涉及战略执行过程和效果的追踪、执行偏离预期目标时的修正行动。

王玉等人 (2004) 发现，我国企业的战略活动被割裂封闭在高层或部分职能部门，这些问题如果不能解决，就难以提高企业竞争力。薛云奎等 (2005) 认为，战略执行力框架由三个要素构成：共识、协同和控制。战略控制从信息控制和行为控制两个方面确保企业运营能够持续地与战略保持一致，但三者相比较，协同与控制的作用相对突出，共识对目前中国企业战略执行有效性的贡献相对较小。对 169 家企业调查，发现战略决策“一言堂”现象明显，企业战略最终决策由董事长或总经理个人做出的比例占 70.9%，集体决策的占 14.2%，由董事会决策的占 0.6%，由上级主管机构决策的占 8.3%，其他方式占 6%。池国华 (2005) 对战略控制与管理关系进行了分析，认为绩效评价是控制系统的核心。如图 2 所示。

二、战略与管理控制关系研究

基于权变的视角考察在不同的战略下，控制系统如何设计以保证战略目标的实现和有效调整。Smith (1997) 及 Chenhall (2003) 对有关的研究进行了总结，主要结论有：①实施保守战略、防御战略以及成本领先战略的企业比实施扩张战略和产品差异化战略的企业更倾向于使用正