

(原书第 11 版)

管理控制系统

罗伯特 A. 安东尼(Robert A. Anthony)

哈佛商学院

(美)

维杰伊·戈文达拉扬(Vijay Govindarajan)

达特茅斯学院

著

赵玉涛 刘寅龙 杜晓阳 译

Management
Control Systems
(11th Edition)



机械工业出版社
China Machine Press

会计教材译丛



(原书第 11 版)

管理控制系统

罗伯特 A. 安东尼(Robert A. Anthony)

哈佛商学院

(美)

维杰伊·戈文达拉扬(Vijay Govindarajan)

达特茅斯学院

著

赵玉涛 刘寅龙 杜晓阳 译

Management
Control Systems
(11th Edition)



机械工业出版社
China Machine Press

管理控制系统是管理会计的一个重要组成部分,在管理者的日常管理和战略管理中占据极其重要的地位。本书与其说是一本会计书,不如说是一本管理书。作者从一个与传统的管理会计不同的角度,从管理控制系统入手,把会计与管理紧密结合,通过把大量实例与理论相结合,条理清晰地说明了管理者在日常管理中遇到的多种具体的问题,并提出了相应建议。

本书可作为大学管理会计及MBA教材,也可供企业管理人员和行政人员参考。

Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan. Management Control Systems, 11th edition.

EISBN: 0-07-281931-6

Copyright © 2004 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by the McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and CMP.
All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-1872

图书在版编目(CIP)数据

管理控制系统(原书第11版)/(美)安东尼(Anthony, R. N.), (美)戈文达拉扬(Govindarajan, V.)
著;赵玉涛等译. - 北京:机械工业出版社, 2004.1

(会计教材译丛)

书名原文: Management Control Systems

ISBN 7-111-13233-5

I. 管… II. ①安… ②戈… ③赵… III. 管理经济学-教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第099240号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:魏杰 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年1月第1版第1次印刷

889mm×1194mm 1/16·37.5印张

定价:98.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话:(010) 68326294

投稿热线电话:(010) 88379007

总 序

迎接管理创新时代的到来

——“21世纪管理经典教材系列”总序暨更新版推荐序

20世纪初泰勒《科学管理原理》一书的问世，标志着人类告别经验管理的时代，进入了科学管理的殿堂。上一世纪科学技术的突飞猛进，推动着现代管理思想和理论的日新月异。从20世纪40年代开始，行为科学、数理学派、权变管理、企业文化、公司治理等管理理论的创立和运用，无不闪耀着人类智慧的光芒。今天，融科学性于艺术性于一体的开放型管理又将管理科学推上了一个新的台阶。

世纪之交是人类社会发展史上又一个崭新的、关键性的时期。世界经济的发展变化继续呈现出两大趋势，一是全球化，二是市场化。经济发展、科技进步和信息革命一浪高过一浪，将世界带入了前所未有的全球化时代；而市场化改革则使全球性竞争更加激烈，给企业的发展带来了全方位的挑战。经营多角化的过度展开或收缩使企业面临着不同的命运。波音与麦道、奔驰与克莱斯勒、埃克森与美孚的合并，不仅强化了人们对经济全球化的认识，也使它们遍布全球的同行和竞争对手们更加望尘莫及。曾经创造了世界经济奇迹的东南亚刚刚度过金融危机，西方世界又发生了安然、世通、安达信等大企业的公司治理危机……这一切都使我们更加清醒地认识到，21世纪带给我们的是更为严峻的挑战。而如何迎接这一世纪性的挑战，则成为各国政府、企业界和理论界共同关注的课题。

中国经过20多年改革开放的风雨历程，正在进入竞争日趋激烈的世界大市场，融入国际经济大循环。20多年的经济改革，中国取得了举世瞩目的成就，也逐步确立了一个大国的地位，这已是不争的事实。应当看到，随着国际市场竞争的日益激烈和管理水平的不断提高，中国经济要在全球化和经济一体化的国际竞争中发展，一方面应在宏观上把握经济的运行规律，搞好宏观调控；另一方面，也即更为重要的方面，是要在企业层面进行管理创新。随着国有企业和民营企业初次创业制度安排的完成、具有差别性的优惠政策的取消，改革的先发效应已变得不再明显。在现代企业制度相继建立和外资企业的深度进入的背景下，对于处在同一平台上的企业来说，要在竞争中取胜，还必须进行以管理创业为主导的“二次创业”，彻底转变在计划经济体制下形成的行政型、经验型、粗放型的管理模式，使之向市场化、知识化、集约化的方向发展，实现经营管理的现代化。也就是说，中国正在进入一个与管理相结合的改革和与改革相结合的新的时期。在这一时期，谁能够最快地吸收各种管理学的最新知识，谁就会获得竞争的主动权；谁拥有更多的知识，谁能够通过管理创新把更多的知识组合成独特的能力，谁就能够赢得未来。

作为祖国改革开放事业的见证人和参与者，尤其是作为推动管理创业、管理创新浪潮的管理学者，我们有义务、有责任为我国管理学科的发展添砖加瓦。我们在机械工业出版社的支持下，策划推出了“21世纪管理经典教材系列”，目的正是在于以最快的速度 and 最优的质量，把世界上最新的、一流的并被广泛使用与研读的教材以全面、成系列的方式介绍给我国的广大读者，为我国现代化管理事业及其人材的培养做出贡献。

在选择列入本系列的教材时，我们提出了一个口号：“与美国同步”。与此同时，还遵循了三个原则，即代表最新现代管理思想的权威之作、代表美国一流水平且在美国大学中广泛使用的教科书的最新版本、对中国现代管

理人材培养急缺的教材。在世界管理学科的发展史上,影响深远的管理学说、耳熟能详的管理大师大多出自美国。“与美国同步”,可以使读者迅速有效地了解与掌握管理科学的最新理论与发展趋势。

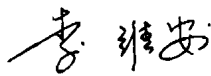
在坚持上述原则的基础上,作为全面、成系列的管理教材,本系列还具有以下几个特点:(1)注重系统性。首批以MBA教材为主,基本涵盖了我国目前MBA教学大纲中的所有核心课程。(2)突出专业化。结合MBA教育向专业化方向发展的趋势,分别在财务、营销和一般管理等几个专业方向推出了三门以上课程教材。(3)强调权威性。所选的原著大多数为各学科领域著名教授所著、在国外广为采用的教材。(4)关注学科新动态。增加了反映新学科分支的教材,如服务管理、物流管理等。(5)便利教学使用。大多数教材中提供了有关网址并配有成套的教学辅助材料。

此外,本系列教材还特别注重良好的适用范围。该系列可以作为MBA的系列教材和大学教师教学及科研的参考书。那些运筹帷幄、决战商场的企业家们,那些想直接学习和掌握当代国外最新管理知识的学子们,也可以从本系列教材中汲取丰富的营养。

我们组织翻译这套“21世纪管理经典教材系列”,还出于对我国高等管理教育改革和学科建设的密切关注。在建设一流管理学科方面,一流的教材建设是最基本、最重要的内容之一。而迅速、高质量地引进国外最新的一流教材,则是教材建设中十分必要和有效的途径。在我国的MBA教育方面,这一点尤为突出。20世纪90年代以来,我国的MBA教育取得了很大发展。1991年,国务院学位办授权包括南开大学在内的9所院校试办MBA教育,1994年授权学校增加到26所,1998年则扩大到56所,2003年更是扩大到89所,在校生规模也从1991年的86人增加到2003年的47 000余人。我国MBA教育的发展前景十分广阔,但在教材选择等方面存在着许多需要解决的问题。作为在国内外有相当知名度的高等学府和专门培养高级工商管理人才的管理类专业学院,我们愿意与我们的合作伙伴一道,弘扬“允公允能,日新月异”的精神,同时积极寻求兄弟院校的大力支持与合作,为我国的高等管理教育乃至我国的经济建设做出自己的贡献。

我们欣喜地看到,从1998年出版至今,这套系列教材在国内教学、科研和企业界均引起了很大反响,每本译著基本都成为国内MBA教育相应核心课程和专业化方向课程的主流教材,并再版和重印多次。国内很多知名企业也在改革和创新的过程中将这些译著作为他山之石来借鉴和研究。对此,我们深感欣慰。

在21世纪曙光的照耀下,我们迎来了新的机遇和挑战。一方面,这套经典管理著作中的大部分已经或正在更新,另一方面,在积极地引进和学习西方先进管理理论的同时,我们也应当看到,每一项成功的管理模式,都是管理理论和具体实践相结合的产物。任何一种先进的管理理论,都不可能“放之四海而皆准”。我们要有鉴别地吸收对我国的社会主义市场经济建设有借鉴价值的内容,并切实注意与中国企业的实际情况相结合。自古以来,先贤们为我们留下了以《孙子兵法》为杰出代表的博大精深的管理思想。我们相信,在改革开放的新时期、在中华民族复兴的关键时刻,我们一定能够在吸收国外先进管理思想精华的基础上,创立更加灿烂辉煌的有中国特色的管理理论!



管理学博士、经济学博士
管理学教授、博士生导师
南开大学国际商学院院长

2003年10月

译者序

管理会计是现代会计的重要分支，是多种学科相互渗透、互相结合的综合性学科。它突破了传统会计的界限，服务并参与企业内部的经营管理，是会计适应现代管理要求而不断发展的必然结果。管理控制系统是管理会计的一个重要组成部分，在管理者的日常管理及战略管理中占据极其重要的地位。

资本契约关系与人的契约关系构成了企业实施管理控制的两条途径。资本契约关系要解决企业价值最大化与企业可持续发展、企业资源结构配置与制度安排、利益关系设定与调整这三个问题；人的契约关系也要解决三个问题，即委托代理关系处理、经营业绩衡量和管理报酬激励。据此，本书在提出的管理控制系统模型中，对责任中心、转移价格、资产运用，以及包括战略规划、预算编制、财务业绩报告分析、业绩衡量和管理报酬在内的管理控制过程进行了详细的介绍；并对各种不同的战略、多种服务型组织、跨国公司以及项目的管理控制进行了深入的讨论。

中国改革开放以来，随着市场经济进一步发展，中国企业面临日益激烈的竞争。要在激烈的竞争条件下取得成功，管理者必须拥有准确的信息以促进管理的成功。同时，管理者还必须拥有一个有效的控制系统，从而能够为企业的发展做出正确的战略规划，合理利用企业的各种资源并有效控制企业的日常经营。

本书与其说是一本会计书，不如说是一本管理书。它从一个与传统的管理会计不同的角度，于管理控制系统入手，把会计与管理紧密结合，通过把大量实例与理论相结合，条理清晰地说明了管理者在日常管理中遇到的多种具体问题，并提出了相应建议，可以说是学生的良师，管理者的益友。

他山之石，可以攻玉。我们真诚地希望本书的出版不仅可以使广大学生大开眼界，为专家学者提供可资借鉴的研究资料，更可以为决策者和管理者提供促进改革、加强管理的有益建议，为中国企业加速与国际化的接轨做出应有的贡献。

在本书的翻译过程中，我们得到了对外经济贸易大学国际工商管理学院院长张新民教授的大力支持，他对翻译工作提出了许多宝贵的意见；感谢对外经济贸易大学国际工商管理学院吴革副教授的帮助，他对翻译的具体工作提出了指导性意见。

由于时间仓促，加之译者水平所限，译稿中难免会有不足之处和疏忽之处，恳请读者批评指正。

最后祝大家在学习过程和职业管理生涯中一帆风顺！

2003年8月
于对外经济贸易大学

作者简介

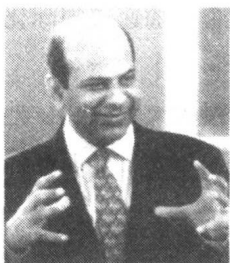


罗伯特 N. 安东尼 (Robert N. Anthony), 哈佛商学院管理控制专业罗斯·格雷汉姆·沃克荣誉退休教授。1940~1946年就职于美国海军供应部队, 1965~1968年担任美国助理国防部长, 此外一直在哈佛工作。

安东尼教授独立或与他人合作, 总共出版了27本书, 并且这些书已经被译成14种语言。1956年以来, 他一直担任Irwin出版社的编辑, 并担任Irwin出版社罗伯特 N. 安东尼/威拉德 J. 格雷厄姆会计系列的编辑顾问。他的《会计精要》(Addison-Wesley出版)一书在教学中广为应用, 现在已是第7版。

安东尼教授多年以来一直担任Carborundum公司和Warnaco公司董事。这两家公司都是入选《财富》杂志500强的企业。至今安东尼教授已经任科尔比学院理事30年, 其中有5年担任理事长一职。他还担任多家公司与政府机构的顾问, 其中包括通用汽车公司、美国电报电话公司、伊斯特曼柯达公司、审计总署和成本会计委员会。他还参加了在北美、南美、欧洲、澳大利亚和亚洲举行的短期教育计划。

安东尼教授所获的荣誉奖项有科尔比学院授予的文学硕士学位和古典文学博士学位、入选会计名人堂、美国会计协会颁发的杰出会计教育家奖、阿尔法贝塔协会颁发的会计教育家年奖、总统行政办公室颁发的优秀服务奖、国防部颁发的杰出公众服务奖章、美国审计总署颁发的优秀主计长奖以及哈佛商学院委员会颁发的优秀服务奖。



维杰伊·戈文达拉扬 (Vijay Govindarajan), 达特茅斯大学Amos Tuck工商管理学院国际商务教授, 同时,他还是该学院威廉姆 F. 阿特梅尔全球领导中心的主要创始人。他是Amos Tuck商业管理学院2020年全球领导项目的主要负责人之一。在《华尔街日报》连续两年的评选中, Tuck商业管理学院分别在商业学院和战略研究方面名列世界第一和第二。

维杰伊·戈文达拉扬的主要研究领域是战略, 尤其是在战略创新、工业转型以及全球战略和组织。其荣誉主要有被《商业周刊》评为最佳商学院优秀老师、公司经理教育委员会十大杰出教授之一和MBA学生评选出的年度最佳教师奖。此外, 他还被2002年1月的《NRI世界》评选为印度50名非本土杰出人士之一, 该杂志是针对海外印度人发行的生活及商业性刊物。

在Amos Tuck任教之前, 他曾在俄亥俄州立大学、哈佛商学院和印度管理学院执教。他还曾在法国的INSEAD、日本的日本国际大学、芬兰的赫尔斯基经济学院做访问学者。

戈文达拉扬教授被《国际管理评论》评为战略和组织领域北美20名最受欢迎的名人之一。他的一篇论文被颇具权威的《管理学术杂志》看做是整整40年来“引用次数最多的前十篇论文之一”。戈文达拉扬教授还获得过其他大量的学术奖项, 其中包括1991年管理学术委员会授予的企业政策和战略领域的最佳论文奖。他还曾经接受邀请在达特茅斯学院举办的第15届校长研讨会上发言。

戈文达拉扬教授先后在各种专著和期刊上发表了60多篇有关战略和组织方面的文章，其中包括《管理学术杂志》、《管理学术评论》、《战略管理周刊》、《会计、组织和社会》、《决策科学》、《企业战略杂志》、《企业地平线》和《斯隆管理评论》。他还出版了6本专著，其中包括《全球主导者的诞生》(Jossey-Bass, 2001)。

戈文达拉扬教授长期与全球500强企业的CEO及其管理团队合作，与他们共同探讨、更新企业战略问题。他还经常接受参与各种企业重大决策、会议、CEO论坛和领导开发计划。这些公司包括波音、英国电信、德州雪佛兰、查伯 (Chubb)、高露洁、惠普、IBM、国际纸业 (International Paper)、摩根大通、强生、纽约《时代周刊》、普华永道、索尼和UBS等。他曾在《商业周刊》CEO论坛、经济学家座谈会和国家社会人力资源计划会议上做主要发言。

戈文达拉扬教授在哈佛商学院获得了他的博士学位，并以其最佳论文报告被授予罗伯特·博文奖。他还在哈佛商学院获得MBA学位，并被列入院长荣誉名录。在此之前，戈文达拉扬教授在印度获得了特许会计师资格。他因成绩优异而被授予校长金质奖章。

如果您希望了解有关戈文达拉扬教授及其在全球领导中心的工作，可以登陆一下网址：www.vg-tuck.com和www.tuck.dartmouth.edu/cgl。

前 言

《管理控制系统》第11版为管理控制系统教学提供了相关的概念、理论和案例。学习本书能够使学生们掌握与公司经理设计、实施和利用计划与控制系统来执行公司战略相关的知识、观点和分析技巧。它并不详细讲述诸如成本会计和预算程序等方面的内容，这些内容在单独的会计课程中会得到详细讲解。本书的重点大致在以下方面：（1）管理控制过程的技巧（例如转移价格、预算编制、管理报酬）；（2）利用这些技巧时行为方面的问题（例如激励、目标一致、上下级的相关角色）。

本书主要分为三个部分。第1章介绍了本书的整体概念框架。第一部分（第2~7章）讲述了管理控制发生的环境（责任中心）。第二部分（第8~12章）按顺序讲述了一般的管理控制过程的各个步骤（战略计划、预算编制、营业分析）。第三部分（第13~16章）讲述了管理控制系统的一些衍生形式（对差异化战略、服务型组织、跨国公司的控制以及项目控制）。

正文内容的变化

在保留第10版优点的同时，我们还对教材的正文和案例部分均做了一些修改，希望这些修改能使本书更为实用。在进行这些修订之前，我们对第10版的用户进行了一次调查。这次修订就是得益于他们所提的极富建设性的评论和建议。

为了帮助学生学习，我们做了一些改进。这些改进包括：增加了每一章的引言部分、更多的图表、真实的例子、术语前后保持一致及扩充每章小结，并在每一章最后增加了最新的建议课外读物。特别应该提到的是，我们对第1章的内容进行了重新调整，这样，我们将在第2章中对战略的形成过程进行重点讨论，从而为管理控制系统的设计打下一个良好的基础，而后者正是本书所讨论的核心内容。

我们相信你会发现第11版的内容组织得更好，更为精简，案例新颖，并与当前管理控制的理论与实践紧密结合。

案例的变化

本书的一个突出优点就是收集了大量强调实务的案例。这些案例来自哈佛商学院、达特茅斯Amos Tuck学院和其他一些国内外的院校。这些案例不仅需要学生们分析形势，还要给学生们一种感觉，让他们感觉到公司内部实际正在发生什么事情，而这种感觉单凭正文部分的理论是难以传达给他们的。在这种意义上说，案例可以看做是实践的延伸。

这些案例并不是一定要对管理问题给出正确或不正确的处理方法。就如这种类型的大部分案例一样，并没有正确的答案。这些案例的价值来自于学生们在分析管理控制问题和在课前对他或她的分析进行讨论与辩护时所得到的实践经验。

使用者感到以前版本中有些案例对于课程目标的实现很有帮助，我们保留了这些案例。在这一版本的77

个案例中，有16个案例的版权属于哈佛商学院，25个案例的版权属于达特茅斯大学Amos Tuck商业管理学院，其余36个案例来自于其他资料。这一版的案例中有11个（20%）是新案例或是经过修改的案例。

我们相信，教师们会发现这些案例能够很好地满足课堂的需要，因为：

- 许多案例是以大型公司为研究对象的，这些公司有通用电气、Champion、施乐、ITT、Skandia、3M、德州仪器公司、惠普、通用汽车、雀巢、摩托罗拉、林肯汽车、诺克、花旗银行、汉华银行、Nordstrom和艾默生电气公司。
- 案例中公司类别丰富，既有国内公司，又有国外公司，还有跨国公司。
- 这些案例使学生们面对不同的内容：小型组织、大型组织、生产性组织、服务性组织和非营利组织。
- 这些案例为学生们提供了一种有趣的情景，使学生们可以从中进行分析，享受乐趣并从中学习知识。
- 我们特别注意案例的篇幅。我们付出大量的努力来确保大部分案例的篇幅较短。不过我们仍然保留了一部分中等或较大篇幅的案例、“两天”案例和“两部分”案例。
- 这些案例按课程顺序进行安排，并且这些案例易于教学。

目标读者

本书适用于以下用途：

- 对于已经学过管理会计而又希望深入研究管理控制的研究生，设置一个学期或者一个季度的课程。
- 对于已经学过管理会计方面的一两门课程的大三或大四本科生，设置一个学期或者一个季度的课程。
- 总经理、管理顾问、计算机系统设计人员和主计长的手册。这些人的工作涉及到管理控制过程或者受到管理控制过程的影响。

希望您能带着极大的热情来分享这本书中丰富的管理控制内容，以及学习我们所提供的学习方法。我们会一如既往地重视您为本书所提的建议和观点。欢迎您就本书内容提出宝贵建议并具体指出本书中的不足，我们将不胜感激。我们的联系方式是新罕布什尔州汉诺威市，达特茅斯大学Amos Tuck商业管理学院国际商务系，维杰伊·戈文达拉扬教授收；邮编：03755；电话：（603）646-2156；传真：（603）646-1308。E-mail：VG@dartmouth.edu。

罗伯特 N. 安东尼
维杰伊·戈文达拉扬
2000年3月
新罕布什尔州汉诺威市

目 录

总序		
译者序		
作者简介		
前言		
第1章 管理控制系统的本质	1	
1.1 基本概念	2	
1.2 管理控制的边界	4	
1.3 本书概览	9	
小结	11	
建议课外读物	11	
案例1A 诺克公司(A)	13	
案例1B 沃尔玛公司	22	
案例1C 斯图尔特包装公司	24	
案例1D 施乐公司(A)	30	
第一部分 管理控制环境		
第2章 了解战略	36	
2.1 公司目标	36	
2.2 战略的概念	38	
2.3 公司层次的战略	39	
2.4 业务部门的战略	42	
小结	48	
建议课外读物	49	
案例2A 思科系统公司(A)	50	
案例2B 思科系统公司(B)	52	
案例2C 技术说明:网络产品	56	
案例2D 德州仪器公司和惠普公司	58	
案例2E 摩托罗拉公司	61	
第3章 组织行为	67	
3.1 目标一致	67	
3.2 影响目标一致性的非正式因素	67	
3.3 正式管理控制系统	70	
3.4 组织的类型	71	
3.5 主计长的职能	75	
小结	76	
建议课外读物	77	
案例3A 西南航空公司	78	
案例3B 诺克公司(B)	80	
案例3C 通用汽车公司	82	
案例3D Rendell公司	86	
案例3E 数字设备公司	92	
案例3F 国家拖拉机和设备公司	97	
第4章 责任中心	103	
4.1 责任中心	103	
4.2 收入中心	105	
4.3 费用中心	106	
4.4 管理和支持中心	109	
4.5 研究和开发中心	110	
4.6 营销中心	112	
小结	113	
建议课外读物	113	
案例4A Vershire公司	114	
案例4B 新泽西保险公司	118	
案例4C NYPRO公司	123	
案例4D Whiz计算器公司	132	
案例4E Westport电器公司	135	
案例4F Grand牛仔服装公司	139	
第5章 利润中心	142	
5.1 一般问题	142	
5.2 作为利润中心的事业部	145	
5.3 其他利润中心	146	
5.4 衡量获利能力	148	
小结	151	
建议课外读物	151	
案例5A 利润中心问题	152	
案例5B North Country汽车公司	153	
案例5C Boise Cascade公司	159	
案例5D Abrams公司	167	

第6章 转移价格	170
6.1 制定转移价格的目的	170
6.2 制定转移价格的方法	170
6.3 公司服务的定价	176
6.4 转移价格的管理	178
小结	179
附录6A 本章相关理论	181
建议课外读物	182
案例6A 转移价格问题	183
案例6B Birch纸业公司	187
案例6C 通用家电用品公司	189
案例6D Strider化学公司	196
案例6E Medoc公司	198
第7章 在用资产的衡量与控制	200
7.1 分析构架	200
7.2 衡量投入的资产	202
7.3 经济增加值 (EVA) 与投资报酬率 (ROI)	209
7.4 事业部经理业绩衡量的更多思考	212
7.5 评估企业经济绩效	212
小结	213
建议课外读物	213
案例7A 投资中心问题 (A)	215
案例7B 投资中心问题 (B)	218
案例7C Quality Metal服务中心	222
案例7D Aloha产品公司	228
案例7E 戴尔计算机公司	232
案例7F Industrial Products公司	234
案例7G Marden公司	239
案例7H Lemfert公司	240

第二部分 管理控制过程

第8章 战略计划	242
8.1 战略计划的本质	242
8.2 分析提议的新项目	246
8.3 分析正在进行中的项目	247
8.4 战略计划制定过程	250
小结	252
附录8A Merck的研究计划模型	253
建议课外读物	254

案例8A 联合办公室用品公司	255
案例8B Copley制造公司	260
案例8C DairyPak	266
案例8D 艾默生电气公司	276
第9章 预算编制	285
9.1 预算的本质	285
9.2 其他预算	288
9.3 预算编制过程	289
9.4 行为学意义	292
9.5 定量性技术	293
小结	294
建议课外读物	294
案例9A Sound Dynamics公司	296
案例9B 波士顿奶制品公司	305
案例9C Riverview公司	314
第10章 财务业绩报告分析	319
10.1 差异计算	319
10.2 实务中的变化	325
10.3 差异分析的局限性	327
小结	328
建议课外读物	328
案例10A 差异分析问题	329
案例10B Solartronics公司	332
案例10C Galvor公司	333
第11章 业绩衡量	343
11.1 业绩衡量系统	343
11.2 交互控制	350
小结	352
附录11A 戴尔计算机公司	353
建议课外读物	354
案例11A Analog Device公司 (A)	355
案例11B Analog Device公司 (B)	367
案例11C CUP公司	373
案例11D Enager工业公司	378
案例11E Warren保险公司	382
案例11F 通用电气公司	387
第12章 管理报酬	392
12.1 组织激励的研究成果	392

12.2 激励性报酬计划的特点	392
12.3 对公司高层职员的激励	396
12.4 对事业部经理的激励	396
12.5 代理理论	402
小结	404
建议课外读物	404
案例12A 林肯电气公司 (A)	406
案例12B 克劳彭特家具公司	418
案例12C 沃辛顿工业公司	423
案例12D 安尼塔服装公司	426
案例12E 威赛德旅馆股份有限公司	431

第三部分 管理控制中 的衍生变形

第13章 对差异化战略的控制	440
13.1 公司战略	440
13.2 事业部战略	443
13.3 管理风格	447
小结	448
建议课外读物	448
案例13A Pelican仪器公司	450
案例13B 明尼苏达矿业与制造 (3M) 公司	452
案例13C 纽约时代周刊	454
案例13D 德州仪器公司 (TI)	463

第14章 服务型组织	474
14.1 服务组织总述	474
14.2 专业服务型组织	475
14.3 金融服务型组织	478
14.4 保健组织	480
14.5 非营利组织	482

小结	484
建议课外读物	485
案例14A 奥雷利联合公司	486
案例14B 威廉姆森和奥利弗公司	490
案例14C Harlan基金	498
案例14D 皮德蒙特大学	501
案例14E 化学银行	504
案例14F 大城市银行	515
案例14G 印度尼西亚花旗银行	522

第15章 跨国公司	528
15.1 文化差异	528
15.2 转移定价	529
15.3 汇率	533
小结	538
附录15A SFAS No.52: 外汇折算	539
建议课外读物	540
案例15A AB Thorsten公司	542
案例15B 林肯电气公司 (B)	548
案例15C Hindustan Lever有限公司 (HLL)	552
案例15D 雀巢公司	558
案例15E 施乐公司 (B)	564

第16章 项目管理控制	567
16.1 项目的性质	567
16.2 控制环境	569
16.3 项目计划	571
16.4 项目执行	573
16.5 项目评估	577
小结	579
建议课外读物	579
案例16A 东北研究实验室	580
案例16B 现代飞机公司	586

第1章

管理控制系统的本质

本书的核心内容在于战略实施。更重要的在于，本书提供了大量的理论、观点和分析技巧，帮助企业的高层管理人员设计和实施管理系统，从而有助于对公司的绩效加以规划和控制。管理控制系统的基本元素包括战略规划、预算、资源配置、绩效的衡量、考评与激励、责任中心的分配和转移价格等。本书的理论基础包括公司战略、组织行为学、人力资源和管理会计等。

管理控制对于任何一个非集中式管理的组织来说都是不可缺少的。一种观点认为，管理控制系统必须与公司战略相互配套。这意味着，公司首先需要通过一个正式、合理的程序开发自己的战略，而这个战略又制约着管理控制系统的设计。而另一种观点则认为，战略来源于实验，而实验则受到公司管理系统的影响。按照这种观点，管理控制系统影响着企业战略的开发。我们将对这两种观点以及它们在管理控制系统设计和实施过程中的意义逐一加以讨论。

处于工业行业中的公司，由于环境变化是可以预测的，因此，公司可以通过正式、合理的程序首先开发出自己的战略，然后设计出相应的管理控制系统，实施已经制定的公司战略。但是在瞬间即变的环境下，对于一个公司来说，它很难服从这样的模式：首先开发出自己的战略，然后设计相应的管理控制系统，实施既定的战略。在这种情况下，战略也许就只能来源于实验，而实验过程则受到公司管理系统的显著影响。

本书所论述主题的重要性已经得到了广泛的接受：超过90%以上的商业性（以及非营利性组织）在战略实施过程中存在着问题，这既有可能是因为没有自己的战略或所制定的战略不合理，也有可能是战略实施的成本太高或耗时太多。但是，我们应该意识到的是，无论战略本身的意图多么合理可行，只要不能变为现实，那么这个战略就是毫无意义的。相反，一个业绩不凡的公司却经常能够在实施过程中超越自己的战略目标。本书所提供的概念、理论框架和工具可以帮助读者获取这种“实施优势”。

我们可以看一下Tyco、Global Crossing、WorldCom和Enron公司的覆灭。导致它们破产的原因之一就是控制的失败。在这些公司中，CEO和高层管理人员的薪酬收入在很大程度上与股票期权联系在一起，这使得他们为了达到操纵短期股票价格的目的，而不惜人为篡改公司的财务状况。

我们还可以看一下一些世界顶级企业，例如艾默生电气、林肯电气、纽约《时代周刊》、沃辛顿工业公司、3M公司、诺克公司、戴尔计算机、沃尔玛、西南航空公司和思科系统等。它们的长期成功不仅仅在于它们拥有合理的战略目标，更重要的在于，它们拥有完善的控制系统和程序，激励着自己的员工有效地实施这一战略。本书包含了许多涉及这些公司的案例，可以帮助读者更好地了解这些在实施战略方面所具有的能力。

在当前盛行的网络经济中，人们更愿意把更多的精力放在战略制定方面，而对如何实施战略却似乎不大用心。三年以前，创新性的商业运作模式并不匮乏。但是到了今天，许多新的商业模式都受到了质疑，人们在思考网络经济崩溃的过程中，似乎已经认识到，失败的商业模式必然会带来商业上的失败。但是，很多互联网实践活动的理论基本上并不逊色，这已经与它们在成长初期发生了很大的变化。问题的关键在于基础设施的建设速度受到了制约，同时，消费者调整消费习惯的速度也存在着制约。最后导致投资量过大，投资进度过快。当越来越多的公司正在筹备着进行第二次网络经济创业的时候，他们应该在战略实施过程中，把更多的精力放在资源配置、预算、绩效评估以及其他核心管理控制方面。

我们用本书标题所包含的三个术语——控制、管理和系统——开始这一章。接下来本章的第二部分将把本

2 管理控制系统

书重点阐述的内容（管理控制职能）与另外两种同样涉及到计划与控制的职能（战略形成与任务控制）进行区分。本章的第三部分是整本书的概览，对每一章的内容做了简单介绍。

1.1 基本概念

1.1.1 控制

踩油门，你的汽车就会行驶得更快些。转动方向盘，它就会转弯。踩下刹车踏板，汽车就会降低速度或者停止行驶。有了这些装置，你就可以控制速度和方向；如果其中的任何一个装置不能正常工作，汽车就不会做你想要它做的事情。换句话说，它失去了控制。

一个组织也必须处于控制之中。也就是说，每一个部门都必须处于适当的位置来保证实现它的战略目标。但是控制一个组织的复杂程度远远超过控制一辆汽车。下面我们就以描述一个比较简单的系统中的控制过程开始探讨这个问题。

控制系统要素

每个控制系统至少包括四种要素：

- 探测器或传感器——探测受控过程中实际正在发生的事件的装置。
- 评定器——通过与某个标准或者期望值进行比较，从而确定实际正在发生的事件的重要程度的装置。
- 受动器——在评定器显示需要改变行为时，对行为进行改变的装置（或称做“反馈机制”）。
- 传输网络——在传感器与评定器之间以及在评定器与受动器之间传输信息的一些装置。

任何系统都具备这四种基本要素，如图1-1所示。我们将在复杂性逐渐升高的三个例子中对它们的功能进行描述：（1）用以调节室内温度的自动调温器；（2）调节体温的生物活动；（3）掌握方向和行驶速度的汽车司机。

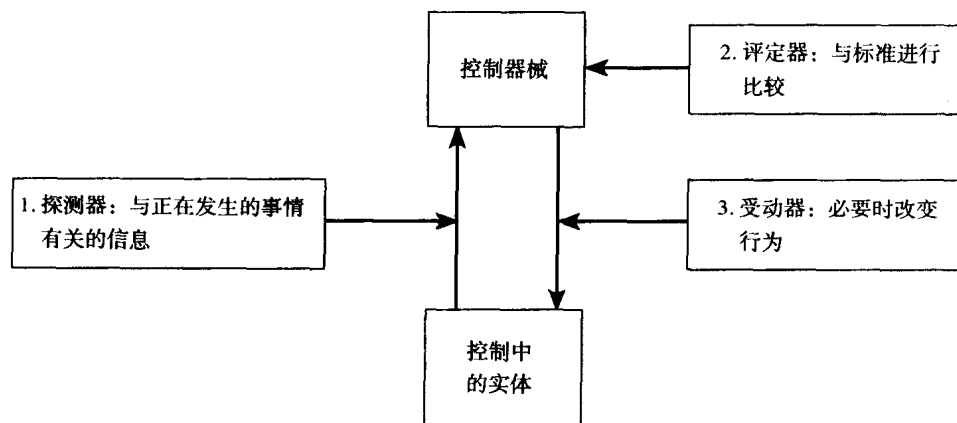


图1-1 控制过程的要素

自动调温器 自动调温器的组成包括以下部分：（1）温度计（探测器），用于度量当前室温；（2）评定器，用以把当前的室温与所能接受的温度标准进行对比；（3）受动器，给炉子鼓风使之放热（如果实际温度低于标准）或者是开动空调（如果实际温度高于标准），当温度达到标准水平时则关闭这些装置；（4）传输网络，用以把信息从温度计传向评定器以及从评估器传向加热部分或者冷却部分。

体温 大多数哺乳动物有一个固定的体温标准；人类的这个标准是98.6°F。身体得以保持这个标准的控制机制包括以下要素：（1）遍布全身的感觉神经（感应器）；（2）大脑中的下丘脑中心（评定器），这个部位把从感应器收到的信息与98.6°F的标准进行比较；（3）肌肉和器官（受动器）。当体温超过标准时，它们会降低体温（通过呼吸、出汗和打开皮肤上的毛孔）；当体温降低到标准以下时，它们会提高体温（通过颤抖和

关闭皮肤上的毛孔)；(4)神经的全身传送系统。

这种生物控制系统可以自我达到平衡，也就是说可以自我调节。如果系统功能正常，它就可以自动调节偏离标准的变化，而用不着进行有意识的调节。

由于感应器遍布全身以及下丘脑对涉及到大量肌肉和器官的活动的指挥，体温控制系统远比自动调温器复杂。它也非常神秘，科学家们知道下丘脑的功能，然而他们却不知道它是如何运行的。

汽车司机 假设你正行驶在高速公路上，那里的法定速度（标准）是65mph（英里/小时）。你的控制系统按照以下运行：(1)你的眼睛通过观察速度仪得到实际速度；(2)你的大脑（评定器）把实际车速与所希望的车速进行对比，并且检查相对于标准的偏离程度；(3)指挥你的脚（受动器）减小油门或加大油门；(4)就像体温调节一样，你的神经形成了传送系统，该系统把信息从眼睛传向大脑，然后又从大脑传向脚部。

但是就像体温调节比自动调温器复杂一样，对汽车的调节也比体温调节复杂。这是因为在收到和评价感应器传来的信息后，司机的大脑会做出什么样的反应还不能够确定。比如说，一旦他们断定汽车的实际速度超过了65mph，有一些司机想着把车速控制在法定限度以内，就会减小油门，而另一些司机由于各种各样的原因，却不会这样做。在这个系统里，控制不是自动的。如果要预测在这个过程之后汽车的最终速度会是多少，我们必须对司机的个性和司机所处的环境有所了解。

1.1.2 管理

组织是指为达到共同的目标（在企业组织里，一个主要目标就是赚取令人满意的利润）而一起工作的一群人。组织为多层经理所领导，其中包括最高层的首席执行官（CEO）以及在组织结构图中排在他或她之下的事业部、部门、处和其他子单位的经理。组织的复杂性决定了这个层级中层次的数量。所有的经理中，除了CEO，都既是上级又是下级；他们监督本单位的员工，并接受他们报告的经理们的监督。

CEO（在一些组织中是高级经理团队）决定组织的总体战略，该战略将指挥组织达到既定目标。在获得CEO批准以后，各个事业部的经理会制定更加详细的战略以细化这些目标。管理控制过程就是指处于所有层级的经理确保他们所监督的员工能够实施未来战略的过程。

与较简单控制系统的对比

管理者们使用的控制过程所包含的基本要素与上面介绍的简单控制系统相同：探测器、评定器、受动器和传输系统。探测器报告组织中正在发生的事件；评定器把信息与所希望的状态进行对比；如果察觉到实际状态与所希望的状态之间有较大的偏差，受动器采取纠正活动；传输系统会告诉经理们正在发生的事情以及与其期望的状态相比这是怎样的一种情况。

然而，管理控制过程与前面所述的简单过程有着很大的不同：

(1)与自动调温器或者体温调节系统不同，它没有事先设定的标准。相反，它是一个自觉的计划过程的结果。在这个过程中，管理层决定组织应该做什么，控制过程中有一部分是把实际结果与这些计划进行对比。因此，组织中的控制过程包括计划。在许多形势下，计划和控制可以被视为两项完全不同的活动。然而，管理控制既包括计划又包括控制。

(2)就像控制汽车一样（但是与调节室温和体温不同），管理控制不是自动进行的。组织中的某些发现者可能是机械式地去发现情况，但是管理者却经常会用他的眼睛、耳朵和其他感官去发现重要的信息。即使管理者可能会用一些常规的方法把所发生的事情和标准进行比较，但是他必须亲自执行评估的职能，判断实际和标准的差异是否足够大到需要采取某些行动的程度，以及如果需要采取行动的话，应该采取哪些行动。用于改变组织行为的行动当然会涉及到人，因此为使变化发生，管理者还必须与至少一个人打交道。

(3)与操纵汽车不同（它只是需要一个人），管理控制需要在多个人之间进行协调。一个组织包括多个不同的部分，管理控制必须保证每个部分都能与其他部分协调一致。而控制体温的各种器官之间并不怎么需要协调，在自动调温器的例子中协调根本就不存在。

(4)从察觉到需要采取行动，到决定采取什么样的行动来达到目标，这两者之间的联系可能并不清晰。

4 管理控制系统

作为评估人的管理者或许会断定“成本太高”，但是他却看不到有什么简单或自动的方法能把成本降低到标准所要求的程度。“黑箱”描述了其内在本质不可观测的一种操作。与自动调温器或者汽车司机不同，管理控制系统是一种黑箱。我们不知道当实际与标准之间产生重大差异时，一个管理者会采取什么样的行动，也不知道其他人会采取什么样的行动来对这位管理者的信号做出反应（如果是这位管理者进行评估）。相比较而言，我们能够确切地知道什么时候自动调温器会发出需要采取行动的信号，下一步将采取的行动将是什么；对于汽车司机而言，评估阶段可能会涉及到判断，但是一旦要实施的行动已经确定下来，则行动本身将自动执行。

（5）大量的管理控制是自动控制。也就是说，保持控制不是依靠诸如自动调温器之类的外部调节装置，而是依靠管理者自己的判断。他们并不是刻板地执行上级的命令。按照65mph的速度行驶的司机并不是因为某个信号要求他们这样做，而是因为他们潜意识里已经断定这样做符合他们的最大利益而已。

1.1.3 系统

系统是执行一项活动或一系列活动时一种既定的并且通常是带有重复性的方法。系统或多或少具有节奏性、协调性以及重复不断直至达到既定目标的特点。以上所述的自动调温器和体温控制系统就是系统的例子。就像我们所看到那样，管理控制系统非常复杂，需要进行大量的判断。

许多管理活动是非系统化的。管理者们经常会发现规则不明确，因此在做判断时，他们必须尽最大的努力来决定所要采取的行动。行动的效果受到他们与人打交道的艺术的影响，而不是系统规定的一项具体规则（虽然有时候系统会提示所做反应的性质应该如何）。如果所有的系统都能对所有情况下的纠正性活动做出保证，也就不会有管理者存在了。

在这本书中，我们的内容主要集中在管理控制职能的系统方面，也即正式方面。我们可以很详细地描述正式系统的各个阶段、各阶段所收集利用的信息以及使得系统操作成为一个整体的原则。但是抛开一般性情况不说，对于面临正式系统所不能预期的情况的管理者们来说，很难讲出他们所要采取的确切行动。在其他因素当中，这些情况依赖于所涉及到的人的技巧和个性、他们之间的相互关系以及问题所产生的环境。然而，这些非正式过程在很大程度上受到组织的正式控制系统设计和操作方式的影响。认识到这一点非常重要。

1.2 管理控制的边界

在这一部分，我们将对管理控制进行定义，并把它与其他两个包含计划与控制的系统或者活动——战略形成与任务控制——进行区别。如果把一个系统特有的原则与法则应用于另一个系统就会犯严重的错误。

你将会看到，管理控制会在几个方面产生于战略形成和任务控制之间。战略形成的系统性程度最低；任务控制的系统性最高；管理控制则介于两者之间。战略形成集中于长期活动，任务控制集中于短期活动，管理控制则集中于长期与短期之间。每一项活动既包括计划也包括控制，但其侧重点则随活动类型的不同而有所不同。计划过程在战略形成中更为重要，控制过程在任务控制中更为重要，计划与控制和管理控制中则差不多同等重要。

图1-2显示了活动中这些系统的相互关系。以下内容将对管理控制、战略形成和任务控制进行更加详细的描述，并将进一步探讨其差异。

1.2.1 管理控制

管理控制是指为执行组织战略，管理者向组织内的其他成员施加影响。以下详细介绍了该过程的几个方面。

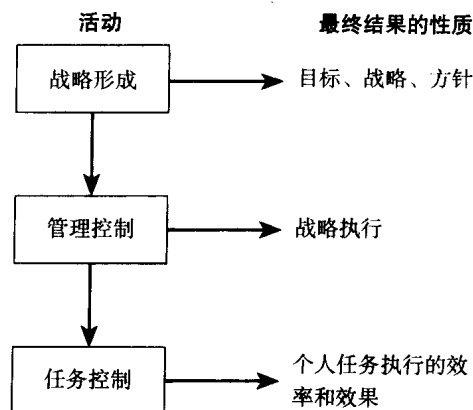


图1-2 计划与控制职能之间的一般关系