

控制是执行必不可少的工具
哈佛商业图书精选

Levers of Control
How Managers Use Innovative
Control Systems to Drive
Strategic Renewal

控制

(美) 罗伯特·西蒙斯 (Robert Simons) 著
鲜红霞 郭旭力 译



机械工业出版社
China Machine Press

Levers of Control

How Managers Use Innovative
Control Systems to Drive
Strategic Renewal

控制

(美) 罗伯特·西蒙斯 (Robert Simons) 著

鲜红霞 郭旭力 译



机械工业出版社
China Machine Press

Robert Simons. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal

Copyright © 1995 by the President and Fellows of Harvard College.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Harvard Business School Press授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2003-4646

图书在版编目（CIP）数据

控制（美）西蒙斯（Simons, R.）著；鲜红霞，郭旭力译．—北京：机械工业出版社，2004.3

书名原文：Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal

ISBN 7-111-13678-0

I. 控… II. ①西… ②鲜… ③郭… III. 企业管理—经济发展战略 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2003）第121077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：刘照地 版式设计：刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年3月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·12.25印张

定价：28.00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：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

译者 序

罗伯特·西蒙斯是哈佛商学院的教授，其所从事的研究在战略管理领域备受瞩目，影响广泛。本书是西蒙斯教授在对美国50多家企业进行为期10年跟踪调查的基础上，推出的一部力作。对于那些要对常规战略管理方式加以变革、以创新的控制系统推动战略更新，使企业走向成功的人士来说，这是一部不能不读的好书。

企业置身于激烈动荡的竞争环境中，必须同时兼备创新能力和严格的掌控措施，才能走向成功。许多管理学家都断言，传统的等级制指挥控制系统已经过时，因为它束缚了管理层的手脚，制约了企业从战略上应对环境变化和适应内外环境的能力，难以保证战略实施获得最大绩效。这一点许多企业管理人士都有着深切体会。管理人员如何化管理控制工具为实现变革的工具，而不是约束行为的工具；如何利用创新型控制系统推动战略更新，激发组织的创新活力，这些对于企业的成败十分重要。在本书中，罗伯特·西蒙斯教授对转变管理方式进行了深入分析，提出了独到见解，为控制战略实施提供了一个崭新的思路。本书的翻译出版，无疑将为中国企业的决策者们实施战略控制带来新的认识与思考。

本书向读者详尽地介绍了一种新的商业战略控制理论。它利用授权与控制理论揭示制定目标与绩效测评的作用，通过战略管理来了解战略的制定与实施过程，通过经营策略来剖析高层管理人员在领导和管理企业方面所面临的挑战。最终深入阐述了在面临战略制定的从上至下过程与创造力产生的从下至上过程之间以及尝试与效率之间存在相互制约关系时，如何使之保持动态平衡的新方法，在战略

决策、会计和控制之间搭起了一座至关重要的桥梁。除了传统的诊断控制系统之外，西蒙斯教授还提出了3种新的进行战略变革的控制系统，即信念系统、边界系统和交互式控制系统。这4种控制系统是管理人员在实现战略目标过程中可以借助的基本杠杆，其作用正如西蒙斯教授所说：“战略控制不是通过某些新颖独特的系统来实现的，而是在信念系统、边界系统、诊断控制系统和交互式控制系统的综合作用下，通过控制既定战略的实施和新兴战略的制定来实现的。”本书还谈到了在机会无限、时间有限的情况下，管理人员如何利用这些控制系统，集中有限的注意力，在得到最大管理回报方面取得显著成效。

本书由鲜红霞、郭旭力、王国伦、鲜红珊等翻译。由于译者水平有限，书中如有不足之处，敬请读者和专家予以指正。

郭旭力

前

言

管理人员怎样在创新与控制之间保持一种均势？十多年前，我就是带着这样一个简单的问题开始撰写本书的。我从一百多家公司收集到的资料揭示了一个令人困惑的异常现象，即越是具有创新能力的公司越是更多地使用控制系统。而我原以为情况正好相反。现有理论指出，公司要想具有创新能力就应当尽可能地避免条条框框的束缚，减少官僚现象，以激发创造能力。

从那时起，我开始对几十家备受推崇的公司及其高层管理人员使用的控制杠杆进行详细考察。在哈佛大学教学期间，我对许多行业的案例进行了分析，并与公司经理和正在攻读MBA的学生们一起对某些概念进行了反复斟酌。不少组织已经成功推行了这些理念。本书是一部操作性很强的关于控制理论的书籍，力求在内容上做到既连贯又容易被理解。

在以往的管理学文献中没有就战略控制提出过系统性的指导意见，尤其是没有系统地讨论过在需要兼备创新精神与灵活性的组织里运用的战略控制系统。我们对市场分析和制定成功战略的过程十分熟悉，但是，制定得再好的计划如果不能成功实施，也是毫无用处的。本书试图借助讲述新的概念和新的工具，构建一座跨越这一鸿沟的桥梁，帮助管理人员正确把握开拓创新与实现既定目标之间的制约关系，最终实现利润增长。

本书主要面向：负责战略实施的总经理、设计并实施绩效测评与控制的专业人员、管理学院的学生以及管理学界正在探索管理行为理论的学者和顾问们。本书利用授权与控制理论来揭示制定目标与绩效测评的作用，通过战略管理来了解

制定与实施战略的过程，以及通过经营策略来剖析高层管理人员在领导和管理企业方面所面临的挑战。

本书着重分析如何把握机会与注意力之间的平衡，这是本书的重点。在两所著名大学——麦吉尔大学（McGill）和哈佛大学（Harvard）学习和工作的经历使我深信，掌握了重点知识，再加上有责任感，就能使正在显现的机会发挥作用。通过在麦吉尔大学管理学系撰写博士论文，我找到了一条远远超出我的期望并让我受益匪浅的道路。是哈伊姆·福尔克（Haim Falk）和亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）给我帮助和鼓励，让我踏上求索之路。在他们的引领下，我坚信在探求真理的漫漫旅途中，无论是做人还是掌握专业知识，都将得到回报。

哈佛商学院与众不同，其肩负的艰巨使命和无可比拟的智力资源令我敬畏。在此，我要特别感谢那些曾经给予我许多帮助的同事，尤其是系主任约翰·麦克阿瑟（John McArthur），正是他竭尽全力为我营造了一个十分有利的环境。在此，我还要特别提到两位人士，他们是哈佛的精英。一位是鲍勃·卡普兰（Bob Kaplan），是他一直在学识方面给予我支持和鼓励。难能可贵的是，作为同事和朋友，鲍勃既严格又开明，不仅能发现存在的重大问题，也能探索新的观点。另一位是沃伦·麦克法伦（Warren McFarlan），他利用个人的能力和影响力，充分调用公共资源支持我的研究和教学工作。同样，我还要感谢沃伦，在我的研究和教学工作需要做出重要决定的时刻，他给了我许多帮助，正是这些决定最终形成了本书所阐述的思想，事实证明他是一位令人敬重的同事和顾问。

我还要特别感谢克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）和希拉里·韦斯顿（Hilary Weston）。克里斯·阿吉里斯以极大的兴趣帮助我把论点既严谨又条理分明地组织在一起。希拉里·韦斯顿则与我共同花了1年的时间编写教学材料，把本书所讲的概念用于课堂教学。在百忙之中抽出时间与我共同完成本书的还有乔·鲍尔（Joe Bower）、比尔·布伦斯（Bill Bruns）、罗伯特·伯格曼（Robert Burgelman）、查克·克里斯坦森（Chuck Christenson）、大卫·科利斯（David Collis）、德怀特·克兰（Dwight Crane）、马克·爱泼斯坦（Marc Epstein）、特雷泽·弗莱厄蒂（Thérèse Flaherty）、杰伊·洛尔施（Jay Lorsch）、吉姆·麦肯尼

(Jim McKenney)、丹尼斯·尼特尔赫斯 (Denise Nitterhouse)、克里希纳·帕莱普 (Krishna Palepu)、汤姆·派珀 (Tom Piper)、理查德·罗森布拉姆 (Richard Rosenbloom)、比尔·罗奇 (Bill Rotch)、丹·申德尔 (Dan Schendel)、霍华德·史蒂文森 (Howard Stevenson)、约翰·沃格尔 (John Vogel) 和约翰·沃特豪斯 (John Waterhouse)。

博士生必须聆听教授们尚处于萌芽状态的观点，这可以说是一种不是特权的特权。作为正在接受培训的学者，他们急于验证这些观点的迫切心情和愿望对于新理论的开拓与形成起着至关重要的作用。有几位博士生以特有的热情，对本书提出了很好的建议，他们是艾伦·布兰森 (Alan Branson)、斯科特·卡姆林 (Scott Camlin)、托尼·达维拉 (Tony Davila)、戴尔·盖尔 (Dale Geiger)、斯科特·基廷 (Scott Keating)、肯塔罗·科格 (Kentarō Koga)、让-弗兰科利斯·曼佐尼 (Jean-François Manzoni)、萨拉·马夫林阿克 (Sarah Mavrinac)、查利·奥斯本 (Charlie Osborn) 和萨拉·塔斯克 (Sarah Tasker)。

我还要感谢哈佛商学院的全体MBA学生以及参与该项目的行政工作人员和高层管理人员。他们有意或无意地对本书所概括的理论及行动准则的产生和完善起到了帮助作用，低估他们的看法和反馈意见将会是一个严重的错误。波林·埃诺 (Pauline Henault) 和贝弗利·乌特勒姆 (Beverly Outram) 为我的各项研究和教学项目提供了宝贵的文案支持。贝克 (Baker) 图书馆的工作人员在我工作的各个阶段也给予我巨大的帮助。最后，得益于哈佛商学院印刷厂高级编辑卡罗尔·佛朗哥 (Carol Franco)、常务编辑巴巴拉·罗斯 (Barbara Roth) 和校样编辑帕特里夏·卡尔达 (Patricia Carda) 的鼓励和支持，原本粗糙的手稿才得以印刷成为你手中的这本书。

谨以此书献给我的父母，琼 (Joan) 和莱斯 (Les)，以及我的妻子，也是我的精神支柱朱迪 (Judy)，无论潮起潮落，她一直与我同行。

罗伯特·西蒙斯
于马萨诸塞州科哈西特

作者简介

罗伯特·西蒙斯是哈佛大学商学院商业管理学教授。在过去的11年间，西蒙斯教授一直承担哈佛工商管理硕士课程和行政教育课程的教学任务，讲授会计学、战略和管理控制等课程。西蒙斯教授还是加拿大注册会计师，曾在价格审计部门担任过审计员和顾问。后来，西蒙斯教授在麦吉尔大学获得哲学博士学位，重点研究控制与商业政策。

目前，他正在研究商业战略与管理控制系统之间的联系，并有多篇论文发表在学术杂志和论著中，如《战略管理》、《会计学》、《组织与社会》、《现代会计研究》、《会计与管理：专业研究之我见》和《会计文献》杂志等。

西蒙斯教授在许多公司兼任组织结构、战略规划和控制系统等方面的顾问。他还作为国家公用事业委员会和美国联邦法院的专家证人就专业内容出庭作证。他现在与妻子和3个孩子居住在南波士顿三十多公里外的科哈西特（Cohasset）。

目

录

译者序

前言

作者简介

第一部分 战略、组织与控制

第1章 绪论	2
1.1 组织中的控制与控制系统	3
1.2 控制商业战略	6
1.3 本书结构编排	8
第2章 平衡法则：需要驾驭的几种制约关系	10
2.1 创造价值的对抗性态势	10
2.2 制定战略的对抗性态势	15
2.3 个人动机的对抗性态势	18
2.4 商业战略控制的对抗性态势	24
2.5 本章小结	25

第二部分 基本控制杠杆

第3章 信任与边界：确定战略领域	28
------------------------	----

3.1 信念系统	28
3.2 边界系统	33
3.3 事实胜于雄辩	48
3.4 信念、边界和管理人员	48
3.5 信念、边界和专职控制人员	49
3.6 本章小结	50
第4章 诊断控制系统：实施既定战略	52
4.1 诊断控制的各种方法	54
4.2 既定战略与关键绩效变量	55
4.3 节省管理层的注意力	62
4.4 设计诊断控制系统的考虑事项	63
4.5 职能部门的任务	77
4.6 资产收购系统作为诊断控制系统	78
4.7 本章小结	80
第5章 交互式控制系统：适应竞争环境	81
5.1 战略不确定因素	83
5.2 交互式控制系统	85
5.3 交互式控制系统的概念与其他理论的联系	92
5.4 系统设计时应考虑的问题	96
5.5 管理人员和职能部门人员的任务	108
5.6 本章小结	110

第三部分 控制商业战略的动态结构

第6章 控制杠杆的实际应用	114
6.1 10位新任高层管理人员如何使用控制杠杆	116
6.2 第一类：战略改变	118
6.3 第二类：战略改进	125

6.4 相对成功	131
6.5 本章小结	134
第7章 战略控制的动态平衡	136
7.1 利用控制杠杆指导战略	136
7.2 在授权与控制之间保持平衡	144
7.3 对管理人员的建议	147
7.4 本章小结	154
附录A 控制杠杆对照表	156
附录B 信息技术的使用与滥用	161
参考文献	172

第

一

部

分

战略、 组织与控制

第 1 章

绪 论

本书详尽地阐述了一种新的商业战略控制理论。二十多年来，管理学界的理论家和经济学家花费了大量的精力探索如何制定适应市场竞争的战略。他们已经研究出了针对不同产品和服务相对经济优势的分析技巧，但却忽视了如何实施和控制战略。如果企业管理人员不掌握战略实施的工具及技巧，制定得再好的计划也无济于事。

尽管组织和战略理论研究最近取得了进展，但管理控制方法却仍在走20世纪60年代的老路。传统管理控制理论中的“命令与控制”一词，总是与下面这些词语相联系：自上而下制定战略、标准化与高效率、按计划产生的结果、实现既定目标以及循规蹈矩。

但是原有的指挥与控制技巧已无法满足竞争环境的需要，因为创造力与员工的首创精神在竞争环境下对企业成功至关重要。竞争日益激烈，产品与市场变幻莫测，新的组织形式以及知识作为一种极具竞争力的资产的重要性日见凸现等等，这些因素导致指挥与控制的焦点发生了变化，如市场导向战略、定制化、持续改善、满足客户需求以及授权等等，这些词语体现出了新的指挥与控制概念的重点之所在。

新旧指挥与控制理论间的摩擦反映了控制与管理基本哲理间更深层次的冲突：

旧 理 论	新 理 论
自上而下制定战略	顾客/市场导向战略
标准化	定制化
按计划	不断创新
循规蹈矩	满足客户需求
服从	授权

一个渴望不断创新和采用市场导向战略的企业怎能使用那些只求平稳的管理控制方法呢？授权与定制化又怎能与顺从标准和只求按计划行事的管理控制方法相调和？

在寻找这些问题的答案的过程中，我们不能草率地否认传统的控制方法。我们需要考虑一下，那些拥有一定自主权的企业如何提防下属因占有的信息和期望实现的目标可能与上级不相同而做出错误决定。或者琢磨一下，那些庞大的联合企业在不断寻求创新的过程中，做出不必要的尝试或提出相互矛盾的方案时，又该如何坚定不移地实现其目标？

对理论家和实践中的管理人员来说，了解在竞争激烈的市场上怎样对拥有一定自主权的企业加以控制非常重要。我的同事迈克尔·詹森（Michael Jensen）是美国金融协会会长，一次他在结束对美国金融协会发表的讲话时，以不容置疑的口气说道：“让公司的内部控制系统发挥作用是经济学家和管理学者在20世纪90年代所面临的重大挑战。”（Jensen, 1993）

我们需要一种承认在各种竞争需求间要保持平衡的控制理论。内部相互制约的因素必须加以控制，如自由与限制之间、授权与责任之间、自上而下的命令与自下而上的创新之间、尝试与效率之间。两者相互制约的问题不能通过二选一的方式来解决，例如，选择授权而放弃责任。组织中，管理人员必须两者并用的情况会越来越多。

本书详细介绍的这一理论展示了管理人员如何利用4种基本杠杆来控制战略：信念系统、边界系统、诊断控制系统和交互式控制系统。要想使上述制约关系保持一种平衡，不仅有赖于这些系统的技术设计，而且更多地有赖于管理人员掌握如何有效使用这些系统。这4种控制杠杆成一体系，可同时发挥作用但各有各的用途。

1.1 组织中的控制与控制系统

组织中实现控制的方式有多种，从直接监督到反馈系统到社会和文化控制。雷思（Rathe）指出，控制一词的含义多达57种。很显然，术语如果不加以准确定义，将会产生许多歧义。

本书将重点放在管理控制系统的信息方面——管理人员在组织内部传达和处理信息时使用的杠杆。为了便于下面讨论，我将管理控制系统的定义摘录如下：**管理控制系统就是管理人员为保持或改变组织内部活动模式而采用的正式的、基于信息的例行程序和步骤。**

这一定义有几个重要特点：首先，我重点阐述的是正式的例行程序和步骤，如计划、预算和市场份额监控系统，但也讨论了那些影响行为的非正式方法所产生的激励作用；其次，管理控制系统是基于信息的系统。高层管理人员利用信息有多种目的：指出下属应当在哪些领域探寻机会，传达计划与目标，记录计划与目标所取得的成绩，掌握信息并将新生事物告知他人（图1-1）。

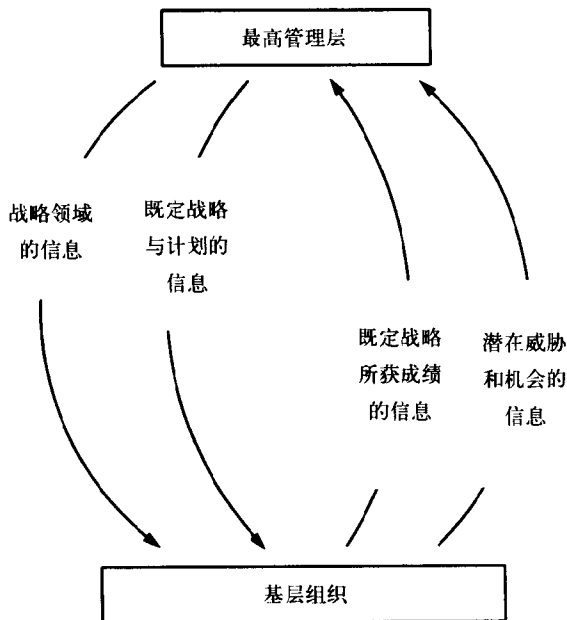


图1-1 最高管理层实施战略时需掌握的信息

当这些基于信息的系统用于保持或改变组织的活动模式时就成为控制系统。理想的模式不仅包括面向目标的活动（如确保新店按计划开张），而且也包括不曾预料到的创新（如发现分店员工尝试新的店内布局而使销售额比预期翻番）。员工的创新会带来惊喜，管理控制系统必须包纳既定战略，也要包纳员工主动尝试创新而形成的战略。最后，我还讨论了管理人员使用的控制系统，但不是那些用来

协调和管理业务活动的控制系统（例如，反复使用的质量控制步骤）。

图1-2展示了本书的层次结构。从该图可以看出，本书的核心部分是商业战略，即指导公司如何与对手面对面地竞争和正确定位。第2层次是4个主要支点：核心价值观、要规避的风险、关键绩效变量和战略不确定因素，要成功实施战略必须对这4个支点加以分析和掌握。这4个支点各有各的作用，分别受4种系统或4种杠杆的控制。这4种杠杆是：

1. 信念系统，利用该系统鼓励和指导探寻新的机会；
2. 边界系统，利用该系统为探寻机会的行为确立界限；
3. 诊断控制系统，利用该系统推动、监控和奖励某一特定目标所取得的绩效；
4. 交互式控制系统，利用该系统激发组织不断进取并促进新创意、新战略的诞生。

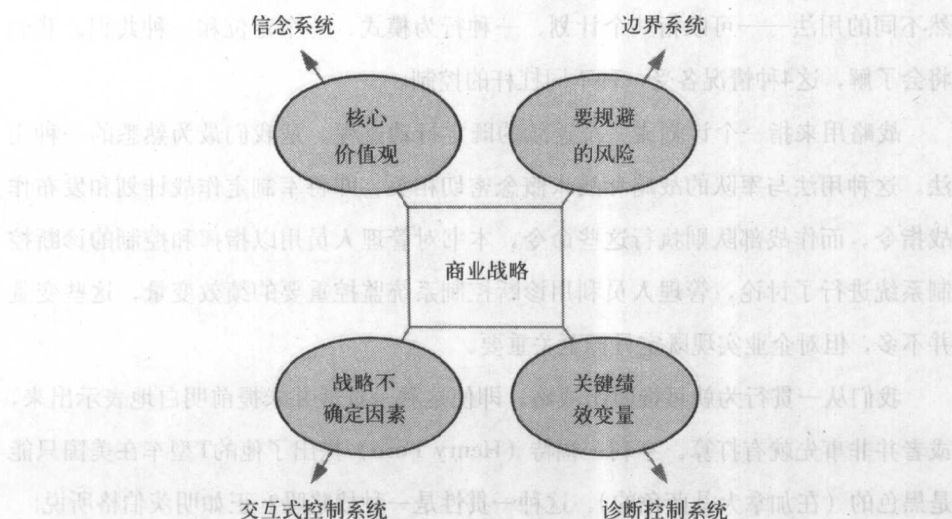


图1-2 商业战略的控制：需要分析的主要变量

这4种杠杆利用2种对抗性的作用力，即一阴一阳，来实现有效的战略实施。按照中国人的哲学观点，我们生存的世界正是以这种阴阳的相互转换、相互吸引、一分一合所构成。这些控制杠杆中有两种——信念系统和交互式控制系统——产生积极和鼓动力量，即为阳：代表太阳、温暖和光明；另外两种杠杆——边界系