

资本市场与金融衍生品博士论丛

主编 黄运成

现代公司控制 ——原理与技术

Modern Corporation Control—principle and techniques

黄运成 苏文 编著



经济科学出版社
Economic Science Press

资本市场与金融衍生品博士论丛

主编 黄运成

现代公司控制 ——原理与技术

Modern Corporation Control—principle and techniques

黄运成 苏文 编著



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

现代公司控制：原理与技术 / 黄运成，苏文编著. —北京：经济科学出版社，2007. 5

(资本市场与金融衍生品博士论丛 / 黄运成主编)

ISBN 978 - 7 - 5058 - 6249 - 4

I. 现… II. ①黄…②苏… III. 公司 - 企业管理 - 研究
IV. F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 044169 号

责任编辑：张 频

责任校对：王肖楠

版式设计：代小卫

技术编辑：董永亭

现代公司控制——原理与技术

黄运成 苏 文 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www. esp. com. cn

电子邮件：esp@ esp. com. cn

欣舒印刷厂印刷

华丰装订厂装订

787 × 1092 16 开 17 印张 390000 字

2007 年 5 月第一版 2007 年 5 月第一次印刷

印数：0001—3500 册

ISBN 978 - 7 - 5058 - 6249 - 4/F · 5510 定价：28.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

总序

现代市场经济中的资源配置，主要是通过资本市场来进行的。资本市场的发展是现代市场经济发达程度的标志。资本市场的发育滞后，不但会影响整个社会的资源配置效率，而且还会导致整个市场机制的扭曲和变形，并进而造成社会经济运行的失序或无序。

对处于经济体制转轨过程中的中国而言，资本市场的发展具有非常特殊的意义。可以说，中国的经济体制能不能从计划经济全面走向市场经济，能不能从外延扩张最终走向内涵提高，资源配置机制能不能从简单组合逐步过渡到要素整合，在很大程度上都取决于资本市场的发展水平。当前，中国已经具备大力发展资本市场并努力构建现代金融体系的宏观和微观基础，在今后相当长的时间内，推进资本市场的健康快速发展，是我们所要追求的目标。

投资银行在资本市场发展中具有特殊意义。在中国，证券公司虽然数量不少，但规模小，业务创新不足，盈利模式单一，在国际市场竞争中实力较弱。中国投资银行业未来发展应通过为资本市场提供高质量的金融媒介服务、开展工具和业务模式创新等方面赢得利润，重新定位。

国际资本市场在 20 世纪 80 年代之后获得了持续高速发展，并在整个金融体系中成为替代传统商业银行的主导力量，其关键在于这个市场所具有的成长性和透明度。在当前中国资本市场发展的关键阶段，寻求优化上市公司资本结构的制度基础和技术措施，保证公司如实披露信息、保持足够透明度的公司治理结构，具有重要的理论价值和很强的现实意义。研究资本结构和公司治理就是要提高上市公司质量乃至整个资本市场的成长性和透明度。影响公司资本结构的因素主要是包括股东和股权结构、激励机制等制度性因素和行业的成长周期及其市场竞争程度等非制度性因素。公司治理所追求的目

标函数则经历了从公司利润最大化到股东资产价值最大化再到相关者利益最大化的演变。资本结构在深层次上影响着治理结构，并共同作用于公司价值。

作为资本市场中最为重要的组成部分，金融衍生品市场是市场经济发展到一定阶段的产物，也是金融市场为现货市场服务的最为有力的工具之一。衍生品市场的发展是金融市场风险管理的需要，金融市场的风险不因衍生品出现而消失，但通过衍生品市场，金融市场风险可以被转移和重新配置，这就是风险管理的意义。衍生品交易的实质在于将金融风险从风险厌恶者转移到风险偏好者那里，从而使得每一个参与者都实现了与其相适应的风险水平，结果是吸引更多的资金投入基础市场。在中国目前日益国际化的经济环境下，如果不能加快发展金融衍生品市场并发挥其价格发现和风险对冲的功能，那么这种现状本身就是我们面临的最大问题和需要解决的最严重风险。

尽管金融衍生品市场没有融资功能，但它提供了与融资功能密不可分的一项职能：风险管理。通过利用衍生品市场进行风险管理，与传统手段相比，具有更高的准确性和时效性。金融衍生品的流动性可以对市场价格变化做出灵活反应，并可以随着基础交易头寸的变动而随时调整，较好地解决了传统风险管理工具管理风险时的时滞问题。金融衍生工具操作时多采用财务杠杆方式，大大降低了交易成本，同时具备更大的灵活性。如果没有完善的金融衍生品市场，货币市场和资本市场的融资规模不可能得到有效扩大，融资效率也不可能得到显著改善。

从国际经验看，金融衍生品正在改变着基础市场。金融衍生品市场的发展，对资本市场乃至整个金融市场的规模、效率、功能、完整性、安全性、国际化等诸多方面大有帮助。其主要作用表现在直接和间接两个方面：一方面，金融衍生品市场是资本市场的一个重要组成部分，有助于健全市场架构，扩大市场规模；另一方面，金融衍生品市场的发展又可以大大促进资本市场各组成部分的快速发展。衍生品市场为参与市场的各方投资者提供了一个风险管理的市场，使资本市场得到补充和完善。

加入 WTO 以来，中国市场就暴露在了巨大的国际市场风险面前，尚未完全市场化的中国经济将逐步真正参与到资源的全球优化配置中，这也意味着中国经济将承受来自国际市场风险冲击的严峻考验。国内与国际两个市场充分衔接，与国内工业尤其是制造业相关的各类资源、各类产品的价格将局部与世界范围内同类商品价格同步，接踵而来的是国际市场由于需求、价格波动带来的随机的、不可预测的风险。这其中，不能回避的一个现实是中国应该有一个完备的市场体系，尤其是应该有一个完备的由商品期货期权和金

融期货期权组成的衍生品市场。因为只有金融衍生品的不断发展完善，才能为国内外的经营和投资主体提供一个风险规避、套期保值和增加收益的金融市场。

中国经济市场化整体水平已经得到了很大提升，随着货币价格市场化进程的推进、基础金融市场的发展和机构投资者队伍的壮大，开发并推出金融衍生产品的时机已经成熟。发展成熟的金融衍生品市场，充分发挥其风险管理和价格发现功能，将有助于经济稳定和资源配置效率的提高，也有助于政府掌握准确的经济动态信息，丰富宏观调控手段。

处于经济转轨阶段的中国正面临国际商品和金融市场价格波动所带来的机遇和挑战，在这一形势下，积极发展金融衍生品，对于维护国家经济利益、保持经济金融的稳定、保障资本市场的稳步发展都具有重要意义。目前正在筹备中的沪深300股指期货以及发展、建设中的中国金融期货交易所，正是对金融衍生品的研究与开发的具体实践。

“资本市场与金融衍生品博士论丛”的作者均拥有相关学科的博士学位和具有多年从事资本市场与金融衍生品方面的理论研究与实际操作的经验。该丛书的内容来自三个方面：一是作者的博士论文；二是作者承担的国家级课题；三是作者在实际过程中的总结和最新研究成果。丛书内容资料翔实，论述全面，分析深刻。相信这套博士论丛的出版必然会对我国资本市场和金融衍生品市场的实际操作、科学研究和政府监管提供非常重要的参考价值。

黄运成
2007年3月

前 言

20 世纪中叶以来，随着经济全球化、社会信息化和新经济浪潮的掀起，尤其是技术创新和扩散速度的加快，企业经营的环境日趋复杂、多变，产品及产业生命周期不断缩短，企业之间的竞争也因为这些因素而转变为“超级竞争”，企业管理的内涵因而发生了很大变化。面对环境的结构性变化和不确定性，企业必须迅速做出反应，准确把握战略方向，灵活调度和组织公司持续发展的各种资源，使这些资源能够按照战略的需要，实现动态配置，发挥最优的价值创造能力。

综观中外企业发展史，那些生命力旺盛的企业，它们的持续发展不仅仅依靠的是不断改进生产技术和手段，更重要的是根据环境的变迁，运用各种控制技术对其内部资源、经营业务不断进行调整、优化甚至脱胎换骨式的转型，从而创造战略资产，获得长期竞争力。《财富》全球 500 强的企业资料显示，1970~1980 年之间，500 强中有 32% 的企业消失了；1980~1990 年之间，这个数字提高到了 47%；1990~1998 年之间，《财富》500 强中消失的企业竟达到了 54%。这一系列数字说明：企业的持续竞争力取决于综合优势，其综合优势的取得依赖于公司的控制技术。如果一个企业不能随着环境的变化，灵活运用各种企业控制技术，对其拥有的战略资源、核心技术、多元化业务和生存危机进行有效的综合控制，就必然走向死亡之路，因而控制在实际运作中具有重要的价值。

现代市场经济中，大多数企业都采用公司形式，因此，本书立足于公司运作的实践，运用丰富的案例分析，突破单一的金融或管理分析的范式，从公司金融和公司管理相结合的角度来分析公司控制问题。本书提出，公司控制是公司在不确定性和“超级竞争”环境下，以取得公司发展的整体动态竞争优势为目标，以持续的战略观审视公司内部和外部的资源及超越公司本身的更广泛、更有价值的信息，灵活运用多种控制技术，指导公司的投资和资源配置，把握各种潜在的机会，最大限度地增加公司的盈利能力和价值创造能力，提升公司的综合优势。因此，公司控制技术超越了传统的管理手段，是从公司营运的全局出发，根据公司持续发展的需要，涉及公司运作的

各个方面，不但包括公司的日常经营活动，还包括公司的扩张、收缩、重组乃至破产等活动。

本书站在高层决策者运筹的角度来研究公司控制涉及的主要问题，共分10章，在内容上大致有三个层次：第一个层次是公司日常经营活动的控制，包括公司战略、公司治理、公司控制权、财务控制和管理控制；第二层次是关于公司的扩张和收缩中的控制问题；第三个层次是公司的重组和破产中的控制。本书是对公司控制问题的一个有益的探索，读者对象主要针对高等院校经济管理类师生、企业经营管理人员及其他有兴趣的读者。我们期望，本书的出版能引起有关人士对公司控制问题更多的关注。

本书的编著历时两年，是一部集体智慧的结晶，黄运成教授、苏文教授组织了书稿编写的全部过程，制定了全书的提纲，多次调整书稿的结构和框架，并最终总撰全文。一批年轻的博士和学者也先后参与了本书的策划、撰写和修改工作。在书稿的前期写作中，邓学衷做了大量的工作，协助组织并与徐毅、卢浩、赵山、李畅、何来维、黄解宇等完成了初稿。黄格非、申屹、唐衍伟、葛蓉蓉、徐毅、赵山等又在初稿的基础上做了进一步的更新、补充和修改，张静女士为本书的出版也做了大量认真细致的工作，在此一并表示感谢。

由于中国经济、金融市场的发展日新月异，且因编著者水平所限，文中难免有错漏之处，恳请各位学界专家、学者、同仁及读者予以指正。

作者

2006年12月

目 录

(25)	讨论案例 1.2.5	
(26)	讨论案例 1.2.6	
(27)	讨论案例 1.2.7	
(30)	组合因素对控制的影响	1.2.4
(31)	内部控制内容	1.3
(31)	控制目标	1.3.1
(32)	控制单元	1.3.2
(32)	控制期限	1.3.3
(33)	控制的有效性	1.3.4
(33)	控制的有效性	1.3.4
第1章 公司控制导论		(1)
1.1 公司控制概述		(1)
1.1.1 公司控制的含义		(1)
1.1.2 关于公司控制的几个相关问题		(2)
1.2 公司运作的控制结构		(4)
1.2.1 公司运作的内部控制结构		(4)
1.2.2 公司运作的外部控制结构		(4)
1.2.3 公司控制结构的影响因素		(5)
1.3 公司控制：现代公司发展的永恒主题		(5)
1.3.1 公司控制是公司发展的杠杆		(6)
1.3.2 公司控制的动因		(7)
1.3.3 公司控制的绩效		(8)
案例1-1 安然之“死”——公司控制的失败		(8)
1.4 公司控制的理论解释		(11)
1.4.1 企业边界理论与公司控制		(12)
1.4.2 竞争战略理论与公司控制		(12)
1.4.3 企业能力理论与公司控制		(13)
1.4.4 证券设计理论与公司控制		(14)
案例1-2 控制结构失衡——基尔希集团的苦果		(15)
第2章 公司战略		(17)
2.1 公司战略与竞争优势		(17)
2.1.1 竞争强度		(17)
2.1.2 公司战略要素		(18)
2.1.3 基本竞争战略		(19)
2.1.4 持续竞争优势		(23)
2.2 战略环境		(24)

2.2.1	环境分析	(25)
2.2.2	行业分析	(26)
2.2.3	资源分析	(27)
2.2.4	战略环境因素合成分析	(30)
2.3	战略内容与制定	(31)
2.3.1	总体战略	(31)
2.3.2	经营单位战略	(32)
2.3.3	职能战略	(32)
2.3.4	战略制定的方法	(33)
2.4	战略实施与控制	(35)
2.4.1	战略实施的组织结构调整	(35)
2.4.2	企业资源配置	(36)
2.4.3	战略控制与协调	(36)
2.4.4	战略联盟	(37)
2.5	战略评估	(38)
2.5.1	基本的战略评估方法	(38)
2.5.2	战略测定与重新定向	(43)
	案例2-1 G证券公司的战略管理	(45)
第3章 公司治理 (50)		
3.1	内部治理	(50)
3.1.1	董事会结构与公司治理绩效	(51)
3.1.2	独立董事与监事会	(55)
3.1.3	经理层激励与内部人控制	(58)
3.1.4	大股东控制	(59)
3.2	外部治理机制	(62)
3.2.1	外部治理机制的层次架构	(62)
3.2.2	中美公司的外部治理机制比较	(63)
3.3	利益相关者与公司治理	(64)
3.3.1	债权人介入治理	(65)
3.3.2	机构投资者治理行为分析	(67)
	案例3-1 中航油——公司治理失败的典型	(71)
第4章 控股权与公司控制 (76)		
4.1	控股权与控制权	(76)

(111)	4.1.1 控股权的含义	(76)
(111)	4.1.2 控股权与公司控制权	(78)
(111)	4.1.3 股权集中度与公司控制权	(79)
(050)	4.2 投票选举、控制权与董事制度	(81)
	4.2.1 股东大会的决议事项	(82)
(151)	4.2.2 董事会的投票选举程序	(83)
(151)	4.2.3 阻止少数股权方选举董事的方法	(84)
(151)	4.2.4 投票委托书的争夺	(84)
(151)	4.2.5 董事的任期与罢免	(85)
(151)	4.3 相互持股与多层次控股关系	(85)
(151)	4.3.1 相互持股的形式	(86)
(151)	4.3.2 相互持股的后果	(86)
(151)	4.3.3 持股对法律的规避	(87)
(151)	4.3.4 多层次控股关系	(88)
(151)	4.4 股权控制的财务评价与优化	(88)
(151)	4.4.1 股权控制的财务战略效应	(88)
(151)	4.4.2 基本控股关系的股权价值计算模型	(89)
(151)	4.4.3 控股结构的评价与优化	(91)
(151)	4.4.4 公司控制权价值	(93)
(151)	案例4-1 金帝建设——4年控制权之争	(94)
(181)		
(011)	第5章 公司管理控制	(97)
(111)	5.1 管理控制概述	(97)
(141)	5.1.1 管理控制的定义	(97)
(141)	5.1.2 管理控制的过程	(98)
	5.1.3 管理控制的原则	(100)
	5.1.4 管理控制的分类	(101)
(141)	5.2 组织(人员)控制	(103)
(141)	5.2.1 组织结构设计与组织控制	(104)
(141)	5.2.2 组织制度与组织控制	(107)
(141)	5.2.3 组织人员与组织控制	(109)
(141)	案例5-1 英特尔的人才管理	(109)
(141)	5.3 生产控制	(110)
(141)	5.3.1 生产计划控制	(110)
(121)	5.3.2 生产质量控制	(113)
(121)	5.4 营销控制	(114)

5.4.1	营销控制的目的与意义	(114)
5.4.2	营销控制的类型	(115)
5.4.3	营销控制的方法	(117)
案例5-2	沃尔玛的成功——有效的控制环境	(120)
第6章	公司财务控制	(126)
6.1	资本结构在公司控制中的重要性	(126)
6.1.1	资本结构与公司的风险和价值	(126)
6.1.2	资本结构的控制权效应	(127)
6.1.3	资本结构的激励机制	(128)
6.1.4	资本结构的信号效应	(128)
6.2	资本结构控制	(129)
6.2.1	资本结构控制的目标模式	(129)
6.2.2	资本结构控制的判断标准	(131)
6.2.3	资本结构控制的主要影响因素	(131)
6.2.4	资本结构的动态控制	(132)
6.3	财务控制	(133)
6.3.1	财务控制的类型和目标	(133)
6.3.2	控股公司财务控制的重点	(134)
6.3.3	控股公司实现财务控制的技术方式	(138)
6.4	财务控制模式选择	(140)
6.4.1	集权式控制模式	(141)
6.4.2	分权式控制模式	(141)
6.4.3	集权与分权相结合的控制模式	(142)
案例6-1	中国神马企业集团的财务控制模式	(143)
第7章	公司风险控制	(146)
7.1	公司风险的概述	(146)
7.1.1	公司风险的本质	(146)
7.1.2	公司风险分类及来源	(148)
7.1.3	公司风险控制的一般程序	(148)
7.2	公司风险的识别与评估	(149)
7.2.1	风险识别	(149)
7.2.2	公司风险的度量与评估	(150)
7.3	公司风险控制技术	(153)

7.3.1	公司风险控制技术——事前性风险管理	(153)
7.3.2	公司风险管理——事后性风险管理	(159)
案例 7-1	德隆：国际化战略的失败	(160)
案例 7-2	“中航油事件”引发的内控新思考	(164)
第 8 章	公司扩张	(171)
8.1	公司兼并与收购的界定	(171)
8.1.1	公司并购的经济学原理和法学界定	(171)
8.1.2	公司并购的形式和特征	(173)
8.2	并购获取公司控制权的模式分析	(174)
8.2.1	无偿划拨获取上市公司控制权	(174)
8.2.2	司法裁定和拍卖获取上市公司控制权	(175)
8.2.3	收购上市公司母公司股权间接获取控制权	(175)
8.2.4	运用吸收合并获取上市公司控制权	(176)
8.2.5	二级市场直接收购获取公司控制权	(176)
案例 8-1	丽珠集团并购	(177)
8.3	管理层收购 (MBO)	(183)
8.3.1	管理层收购 (MBO) 的理论分析	(183)
8.3.2	国内外 MBO 的特点比较	(184)
8.3.3	MBO 的定价分析	(185)
8.3.4	MBO 实施的主要步骤	(186)
案例 8-2	宇通客车的管理层收购	(189)
案例 8-3	京东方曲线 MBO	(191)
8.4	跨国并购	(193)
8.4.1	跨国并购的战略含义和理论分析	(193)
8.4.2	外资并购国内企业的现状、特点和对策分析	(195)
8.4.3	国内企业跨国并购的运作分析	(196)
案例 8-4	米其林反向收购轮胎橡胶	(198)
8.5	并购融资	(200)
8.5.1	并购融资的理论分析	(200)
8.5.2	国外并购中融资工具的运用分析	(202)
8.5.3	国内并购融资的模式	(203)
第 9 章	公司紧缩	(207)
9.1	公司紧缩概述	(207)

9.2	公司紧缩的类型	(208)
9.2.1	资产剥离	(208)
9.2.2	公司分立	(213)
9.2.3	分拆上市	(216)
9.2.4	定向股	(220)
9.2.5	股份回购	(223)
案例9-1	同仁堂分拆上市	(229)
案例9-2	申能股份回购	(231)
案例9-3	TCL的分拆上市	(234)
第10章	公司重整与破产	(238)
10.1	公司财务失败及预警	(238)
10.1.1	公司财务失败	(238)
10.1.2	公司财务失败的成本及原因	(239)
10.1.3	公司财务失败的预警机制	(240)
10.2	公司重整	(242)
10.2.1	公司重整的作用	(242)
10.2.2	公司重整的方式	(243)
10.2.3	公司重整的程序	(244)
10.2.4	公司重整的财务决策	(245)
10.3	公司破产清算	(246)
10.3.1	公司破产的含义	(246)
10.3.2	破产界限	(246)
10.3.3	破产制度的作用	(247)
10.3.4	破产清算的程序	(247)
10.3.5	破产清算的财务政策	(249)
案例10-1	北京“玫瑰园”公司的破产拍卖	(256)
案例10-2	北京“华飞”破产案例简析	(258)

第 1 章

公司控制导论

公司控制理论的研究，最初是由美国学者提出的。随着现代企业制度的建立，公司控制理论的研究日益受到重视。公司控制理论的研究，不仅有助于企业提高经营效率，而且有助于企业实现可持续发展。

公司控制理论的研究，可以分为两个层次：一是微观层次，即企业内部的控制；二是宏观层次，即企业外部的控制。微观层次的控制，主要是指企业的组织结构、管理制度、激励机制等方面的控制；宏观层次的控制，主要是指企业的战略控制、风险控制、社会责任等方面的控制。

1.1 公司控制概述

从全球《财富》500强企业的资料中，可以发现这样一个有趣的现象：在过去30年内，《财富》500强企业的淘汰率非常之高。1970~1980年之间，全球财富500强中有32%的企业消失了；1980~1990年之间，这个数字提高到了47%；1990~1998年之间，竟达到了54%，也就是说，9年期间有一半以上的财富500强企业消失了。总结500强企业的发展变迁，可将其归纳为两类：一类是历史悠久而又享有盛名的百年企业，如美国通用电气公司，由爱迪生于1892创建，1996年全球排名第12位，2000年全球排名第8位。另一类是20世纪下半叶，特别是80年代以来超高速增长的企业，可以列出的有微软、英特尔、苹果电脑、三星等公司。这些企业的一个共同特征是面对极度不确定性的竞争环境，能够灵活运用各种控制技术，对企业的战略资源、核心技术、多元化业务和生存危机进行有效的综合控制。

1.1.1 公司控制的含义

控制论对“控制”的解释是“调整、检查、制约”。孔茨 (Koontz, H.) 和韦里克 (Weirich, H.) 所著的《管理学》认为，控制的基本过程都包括三个步骤：(1) 确定标准；(2) 对照这些标准衡量业绩；(3) 纠正偏离标准的情况。国际会计准则对“控制”的定义是：“控制，指统驭一个企业的财务和经营政策，籍此从该企业的活动中获得利益的权力”（《国际会计准则27》，1992）。

在学术界，现代公司控制论产生于20世纪80年代的并购10年，研究的重点是公

司控制权市场。对于“公司控制”的确切定义,《新帕尔格雷夫经济学大词典》没有相应的权威条款。笔者立足于公司运作的实践,突破传统的单一金融或管理分析的范式,从公司持续发展的视角,来分析公司控制问题。认为,公司控制是公司在环境不确定性和超级竞争的条件下,以取得公司发展的整体动态竞争优势为目标,以持续的战略观审视公司内部和外部的资源及超越公司本身的更广泛、更有价值的信息,以此为基础,灵活运用多种控制技术,指导公司的投资和资源配置,把握各种潜在的机会,最大限度地增加公司的盈利能力和价值创造能力,提升公司的综合优势。

在新经济时代,公司的持续竞争力取决于综合优势,而综合优势的获取依赖于公司的控制技术。公司控制具有广泛的可供深入的研究领域,同时公司控制在实际运作中具有重要的价值。作者认为,现代公司控制包括以下几个要点:

(1) 公司控制遵循企业为中心的理论学说,从金融、经济和管理相结合的技术路线来探求公司运作过程的控制原理和技术。

(2) 公司控制的对象是公司的资源系统,其核心是公司资源在时间和空间上的动态配置;在内容上可大致划分为战略控制、股权控制、管理控制、危机控制,等等。

(3) 公司控制的技术超越了传统的管理手段,从公司营运的全局出发,根据公司持续发展的需要,开发和运用新的技术手段。主要有金融、管理、法律、技术、信息和文化。

(4) 公司控制是站在高层决策者运筹的角度来研究公司行为和公司控制技术的运用,是决策者依据市场环境和资源层次对公司发展进行“收放自如”的运用。

(5) 公司控制的目标是在不确定性和竞争的市场环境中创造公司的动态竞争优势和保持公司的持续发展。

1.1.2 关于公司控制的几个相关问题

1. 公司战略与公司控制

公司战略主要涉及公司的远期发展方向和范围,在理想的情况下,它应使公司的资源与变化的环境,尤其是它的市场、消费者或客户相匹配,以便达到所有者的期望。

战略控制通常包括信息的前馈和反馈。前馈控制使公司能够保持主动,在公司运作的初期考虑公司的资源和可能影响战略计划的环境发生改变;反馈控制用来与目标进行比较以便做出改变的需要。战略控制是一个既要监控公司内部状况,又要监控公司外部营运环境状况的持续过程。影响战略控制的因素可分为三类:需求和市场、资源和能力、组织和文化。战略控制就是要在考虑这些影响因素的同时,指导公司运作快速接近于战略目标。

公司控制的侧重点区别于战略控制。公司控制要接受战略的指导,在公司的某个具体营运阶段,公司控制又包含了战略控制。公司控制是一种全方位的具体行为,更强调整个公司实体的专注、投入和协调的技术。它通过开发和运用控制技术,灵活调度和组织公司发展的资源,使这些资源能够按照战略的需要,实现动态配置,发挥最优的价值创造能力。

2. 公司管理与公司控制

管理控制与公司控制存在互动关系。管理控制是对公司具体营运过程的控制，是管理人员确定目标和实现目标所采取的具体行动。公司扩张、紧缩、应对危机等控制技术的运用都必须以管理控制为基础；管理控制和公司控制的最终目标都是为了实现公司的价值创造。公司控制超越了管理控制：

(1) 从涉及的主体看，管理控制主要涉及顾客、经营者、债权人、雇员和所有者；公司控制是对实现公司综合优势的资源的控制，相关的主体更多存在于公司外部。

(2) 从技术手段看，管理控制是运用现代管理思想、管理组织、管理方法和管理手段，整合公司现有的内外部资源，谋求公司效益的最大化，重视公司的运营效率；公司控制是综合运用金融、管理、技术、法律、信息等多种手段，对公司发展的各种资源实施有效控制，创造战略资产，关注公司的综合优势。

(3) 从层级结构看，管理控制立足于公司内部组织结构；公司控制要体现内部组织结构、外部资源结构和公司发展的总体协调。

(4) 从运作的实施基础看，管理控制是基于一种行政权威关系；公司控制主要是各种契约关系和适应环境的调整关系。

(5) 从控制的边界看，管理控制在公司的组织边界内；公司控制是以综合优势为目标的资源边界。

3. 公司治理与公司控制

公司治理是企业治理制度的安排，它为公司提供一套运行的基础和责任体系框架。按照这一框架建立参与公司经营行为的各有关人员之间的激励和约束相容机制，从而实现公司市场价值的最大化和利益相关者收益的最大化。其中最主要的利益关系有：(1) 股东；(2) 董事会；(3) 总经理领导的经理人；(4) 公司员工、供应商、客户、债权人；政府和社区。

公司治理通过合理划分公司各利益相关主体之间的责权利关系，实现剩余索取权和剩余控制权的均衡，为公司价值创造提供制度保证。

公司控制要按照公司治理的既定框架，在不确定性和竞争的环境下，谋取对公司发展所需资源的控制力，以创造公司综合竞争优势。不同的治理模式制约着公司控制的技术方法；公司控制链的变化会引起公司治理边界的放大或缩减，并改进治理效率见图 1.1。

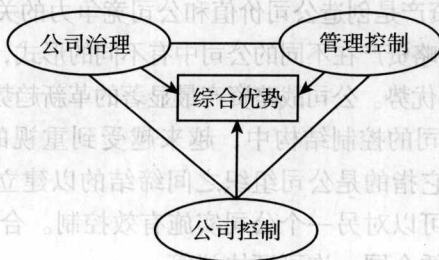


图 1.1 公司控制关系