



哈佛大学教授作品集

管理控制系统

第9版

罗伯特 N. 安东尼
(美) 维杰伊·戈文达拉扬 著
许 锐 牛国锋 彭玉辉 译

Management Control Systems

(9th Edition)

Robert N. Anthony
Vijay Govindarajan



机械工业出版社
China Machine Press



McGraw-Hill

哈佛大学教授作品集

管理控制系统

Management Control Systems

(9th Edition)

(美) 罗伯特 N. 安东尼 著
维杰伊·戈文达拉扬
许 锐 牛国锋 彭玉辉 译



机械工业出版社
China Machine Press

本书描述了和管理控制系统相关的概念、内容和案例(68个, 多为世界500强企业), 提供了与公司管理相关的知识和考虑问题的出发点, 以便读者在实际工作中, 为实现公司的战略而应用和实施管理控制系统。文中重点论述了管理控制的方法及其在实际应用中应注意的方面。

本书可作为大学管理会计及MBA教材, 也可供从事企业管理及行政人员参考。

Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan: Management Control Systems, 9th ed.

Copyright © 1998 by McGraw-Hill, Inc.

All rights reserved. For sale in Mainland China.

本书中文简体字版由McGraw-Hill公司授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行, 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: 01-1999-0970

图书在版编目 (CIP) 数据

管理控制系统/(美)安东尼(Anthony, R.N.), (美)戈文达拉扬(Govindarajan, V.)著; 许锐等译. - 北京: 机械工业出版社, 1999.8

(哈佛大学教授作品集)

书名原文: Management Control Systems

ISBN 7-111-07319-3

I. 管… II. ①安… ②戈… ③许… III. 管理控制 - 控制系统 - 教材 IV. C935

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第33209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: 邓瑞华

北京市密云县印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

1999年10月第1版·2001年6月第2次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 40.5印张

定 价: 68.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

译者的话

现在呈现给读者的《管理控制系统》一书已经是原著的第9版了。30年前，作者首次探讨辅助战略实施的管理控制系统的专著《管理控制系统》一书一出版，就引起了社会各界的广泛关注，哈佛商学院率先用本书开设了课程。

在阅读第9版的《管理控制系统》时，您会发现许多在实际工作中与 Company 管理相关的、为实现公司战略而运用的知识和考虑问题的出发点。它们包括：责任会计、费用中心、利润中心、投资中心、转移价格、关键变量、随机费用、预算、专家系统、学习曲线、决策树、敏感性分析、线性和非线性规划等。

为了使您可以对管理控制理论的发展沿革形成连贯认识，作者还讨论了这样两种话题：一是过去曾经十分热门的话题，而现在已经少有提及的，如人力资源会计、PERT 成本和变量的战略重要性分析；二是在发展中由旧观点中创新的新术语，如利润中心类型的业务部门、全面质量管理、价值链分析等。

学习本书，您不必担心您的努力和研究在几年之内过时。这一点要归功于作者安东尼教授和戈文达拉扬教授。30年结晶于作者的实践经验和杰出研究成果的《管理控制系统》，旨在给读者提供一个可以不断用具体的进步和认识上的推进来丰富和完善的、经得起时间和实践检验的关于管理控制系统的框架。读者可以在这个比较完备的、并且包容力很强的框架中，发挥自己的才智，为特定情形下的组织设计、实施合理而又有效的管理控制系统。作为译者，我们之所以敢于这样讲，原因正如作者安东尼教授在“前言”中提到的那样，回顾过去，我们得到的启示是：尽管科技会以现在无法预计的方式改进管理控制系统，但其框架将不会发生本质的变化。因为我们所总结的管理控制系统是建立在理解人类天性的基础上的。

在中国迈向社会主义市场经济的进程中，建立在经济人理性行为基础上的活动会在组织中扩散，在市场中接受检验和获得回报。管理就是效率，管理就是效益；管理意味着价值的实现和成功的取得。我们认为本书可以帮助那些有志在新的经济浪潮中搏击的真正的管理者提供不同于以往的、高效的管理控制模式。

在本书的翻译过程中，我们得到了中国人民大学财政金融学院刘凤英教授的大力支持，她在整个翻译过程中倾注了关心、支持与帮助。此外，我们还要感激中国人民大学工商管理学院的李金轩教授和马龙龙教授，他们也对翻译工作提出了许多宝贵的意见。翻译中的具体分工是：许锐：第一部分1~7章，彭玉辉：第二部分8~12章，牛国锋：第三部分13~18章。作为译者，我们还要由衷地感谢责任编辑，他们的辛勤工作弥补了我们翻译工作的许多不足。最后，由于时间仓促，水平有限，难免会有不尽人意的地方，所以我们真诚地希望得到读者的意见和建议，我们会像咀嚼原著那样阅读您的来信。

译者

1999年3月18日于人民大学

前言

本书的第1版于30年前出版，出版商邀请我对过去30年间发生的变化给予评价。

和我的同事John Dearden和Dick Vancil合作的第1版《管理控制系统》由若干讲义组成，而不是一本前后连贯的教材。第1版有42个案例，而第8版有80个案例。

然而，我们试图分析和解决问题的途径没有变化。我们将重点放在管理系统，它是用于帮助实施战略的。管理控制是计划和控制过程三种类型中间的过渡类型。其一个极端是战略计划，战略计划根本就是非系统的；而另外一个极端是任务控制，这是可以高度结构化的。本书重点在于管理，用于评价管理行为的标准是效率和效用。本书也是最先将重点放在此方面的教科书。

第1版表述了现在仍然十分重要的观点：责任会计、费用中心、投资中心、转移价格、关键变量、随机费用和预算。我们还有一些出于行为考虑的材料，但是与我们的重点相去甚远。我们重视区别那些由于不同公司类型造成的管理控制系统的差别（如，在重视低成本时重点考虑产品差异性；单个行业、相关行业和集团；跨国公司；服务公司；金融机构；非盈利性组织，政府）。银行和其他金融机构在过去的30年中在其管理控制系统方面获得了长足的进步，医院也是。而相比较而言，政府，特别是州政府，待改进的地方还很多。我们甚至没有将行政补偿作为一种激励机制，或是对项目的管理控制。在新近几版中有关这些重要问题的讨论材料增加了。

本版最大的变化在于强调了我们称为战略计划的部分，它是管理控制过程的第一步。第1版中，对于这个论题只有一个短篇和一个案例，反映了很少有公司拥有正式的战略计划系统。从20年代开始，越来越多的公司开始使用这一过程，它随即被称为规划或长远计划。起初的尝试大多是不成功的。70年代和80年代早期出版的书的案例描绘了这些努力；大体上讲，它们包括了太多的书面工作，并没有对未来进行细致的思考。目前这一过程在许多公司中运行良好。

另外一个重要的变化与计算机的发展有关。第1版中我们举了两个讨论是否应该在公司中引入计算机的案例。事实上其中之一是非常有趣的：拟议中的UNIVAC占地1 400平方英尺，包括60t重的空调和75kVA的电流（同今天占地仅仅3平方英尺、不用空调、微小功率的台式计算机相比）；23条指令（同今天不计其数的指令相比）；10 000个字符内存（同今天100万或更多字符相比）。UNIVAC的价格是488 000美元（今天一台优质计算机只有2 000美元）。第1版中的两个案例告诫公司在计算机上不要走得太远：“管理控制信息能自动化吗？”和“EDP中有7个致命的危险。”

我们没有预见到公司内部和公司外部之间实行的电子信息交换。磁性字符识别用于处理票据，这也是条形码广泛使用的前提条件。我们甚至不能想象如全球股票发端的证券交易价格对于任何地点的用户进行决策支持在瞬间就可以得到。在一些情况下，他们可以自动引发买卖决策。那时，还没有计算机控制的机器。

在前几版中，我们扩充了信息处理方面的材料。但是我们目前很少讲这个论题。我们简单地假定所有公司都有计算机。

已经开发了许多新的、有用的技术：公司和特定问题的计算机模拟、专家系统、风险/回

报均衡、利润/成本分析、学习曲线、决策树、敏感性分析、线性规划，甚至是非线性规划。

我们也讨论了一些曾经是热门的话题，如今却少有提及的论题：人力资源会计——将员工在会计中视为资产——在70年代讨论很多，但是也不常用，甚至几乎不提及了。关于零基础预算也写了不少书，目前这种方式已经被认为不可行了。PERT成本和变量的战略重要性分析也是如此。

我们也使用在文献中和应用旧观点中发现的新术语：某些利润中心类型的业务部门；以工序为基础的成本计算；资源分配的成本驱动；全面质量管理和任何旨在改进操作的价值链分析；权力下放等。

其他两位合著者：Norton Bedford对于概念部分作出了重大贡献。维杰伊·戈文达拉扬基于自己的实践经验和杰出的研究加深了对战略和管理控制之间关系的理解。

推断

许多教育家和教育评论人士认为学生在商学院中学到的知识在几年中就会过时，但是以上回顾证明这种结论过于悲观。学生们几十年前学习的管理控制的框架今天也基本有效。不断学习固然是重要的，但是它由向总体框架中添加具体改进来完成，这要比无体系地学习简单得多。当然，有一天会开发出新的框架来。教师必须认识到这种可能性，并且在它出现时接受它。但是即便那时，也不必担心现行教材的框架会过时。

因此，从这一回顾中可以得到对未来发展的两个启示。第一，科技会用现在无法预见的方式来提高管理控制系统的效率和效用。但是第二，尽管观点可能会更加清晰地表达，框架不会变化，因为它基于人类天性。

罗伯特 N. 安东尼

1995年1月

绪 论

本书提供了和管理控制系统相关的概念、内容和案例。写作本书的目的在于为学生提供与公司管理相关的知识和考虑问题的出发点,以便在实际工作中,为实现公司的战略而运用和实施管理控制系统。本书的重点没有放在成本会计、预算程序等其他会计课程中已经独立阐述过的问题。基于以上写作目的,本书的重点在如下的几个方面:1.管理控制的方法,如转移价格、预算编制、管理的报酬等;2.在运用以上方法时应该注意的实践考虑,如动机、目标的一致性、领导和下属之间的相关角色等。

本书分成三个部分:第1章介绍本书的概念体系;第一部分(第2章~第7章)描述管理控制发生的环境;第二部分(第8章~第12章)描述了典型的管理控制过程的步骤,如战略计划、预算编制、控制程序的运行以及对运行程序的分析;第三部分(第13章~第18章)描述了管理控制系统的变量,如:如何对变化的战略、服务组织、多元组织或项目进行控制等。

内容的创新

在保持了前8版的优点以外,为了提高教材的实用性,新版对正文以及案例的素材都进行了调整。为达到这一目的,对前8版的读者进行了调查,这次改版得益于读者们建设性的批评和建议。

为了支持学生的学习,新版做了以下改进:扩展章节的引言、使用尽可能多的案例和图示、更多地运用现实生活中的例子、扩充章节的小结等。在此应该特别指出的内容上的改动有:

1. 重新组织了章节,新版的第2章讨论的是作为管理控制系统素材的管理战略。第2章是本书的重要内容。

2. 第2章中,我们将“额外收入”更名为“经济价值增量”,以与实际情况相符。

3. 第11章是本次改版新增加的内容。在这一章中讨论了有关“均衡记分卡”的问题。这一方法将财务信息和非财务信息联合起来支持战略的实施。第二部分还讨论交互式控制——管理控制信息在开发新战略中的运用。

新版书在内容材料的组织上是严密的,文字是精练的,案例是丰富而详实的,而且不乏流行的理论和管理控制的实践。

案例的变革

本书的一大优势是它包容了大量的实战案例。这些案例来自哈佛等著名商学院。这些案例不仅要求学生分析背景,而且可以使学生体会到在公司中实际发生的情况。然而这些体会是难以在单一的章节讲述中得到的,从这个意义上讲,案例可以看作是实践的延伸。

所选择的案例并非都能证明管理方式是正确的。因为在众多的案例中并没有所谓的答案。案例的教学价值来源于学生在分析管理控制问题和在课堂上争论与课前预习之中。

新版保留了那些读者认为在实现他们的业务目标时非常有用的案例。在本版的68个案例中,47个都源自第8版。本版中新加了21个(30%)案例。

本版新增案例是:

案例2-1 T&J公司

案例2-3 DairyPak公司(DP)

案例3-2 国家拖拉机和设备公司
 案例4-4 尊仕牛仔服饰公司
 案例5-1 利润中心问题
 案例7-2 投资 中心问题(二)
 案例7-4 IP 公司
 案例8-3 Allied 文化用品公司
 案例9-2 Pasy 公司
 案例9-3 波士顿Creamery 公司
 案例10-2 Solartronics 公司
 案例11-1 Analog Devices 公司
 案例11-2 Warren保险公司
 案例11-3 通用电气公司
 案例12-3 Anita 时装公司
 案例12-4 威赛(Wayside)旅馆连锁公司
 案例12-5 玫琳凯化妆品公司
 案例13-2 纽克公司(Nucor Corporation)
 案例13-4 德州仪器公司(TI)和惠普公司(HP)
 案例13-5 德州仪器公司
 案例15-1 曲奇公司

教师定会发现这次选择的案例很好地满足了课堂需要，因为：

1. 许多案例来自知名的大公司。
2. 涉及的公司类别丰富，包括国内、国外，以及全球公司。
3. 案例使学生面对的是一个变化的、丰富的环境，有缩小的组织、扩大的组织、生产性组织、服务性组织和公益性组织等。
4. 文中提供了学生将会认同、喜欢并从中有所收获的当代有意义的案例。
5. 本书非常重视案例的繁简程度。保证大部分案例精练，并将较长的案例分为两部分。
6. 案例在起承转合上具有灵活性，并且易于教学。

读者对象

本书可以为以下用途提供帮助：

1. 为选修管理会计或希望更深入地理解管理控制的本科学生设置一个学年或一个学期的课程。
2. 为已经学过一两门关于管理会计课程的三四年级学生设置学年或学期课程。
3. 行政人员的培训课程。
4. 管理者、管理咨询者、计算机管理系统设计者和主计长的手册。这些人或者置身于管理控制过程之中，或受到管理控制过程的影响。

非常欢迎读者对本书内容发表看法，帮助我们改正存在的错误。

罗伯特 N. 安东尼
 维杰伊·戈文达拉扬
 1997年4月

作者简介

罗伯特 N. 安东尼

罗伯特 N. 安东尼(Robert N. Anthony)是哈佛商学院管理控制教授。除了1940年到1946年他在海军供给部队服役,以及1965年到1968年在国防部任助理这两个时期以外,哈佛一直是他的大本营。

安东尼教授自己写作和与他人合作了共计27本书并被译成14种文字。从1956年起,他一直担任会计系列教材的作者和主编。他所著的《会计学基础》,目前已经是第6次再版,是广为选用的教科书。

安东尼教授担任过Carborundum公司及Warnaco有限公司的董事,这两家公司均属全美500家大型公司之列。他还担任过25年的Colby大学的托管人,其中5年为托管委员会的主席。他还担任过许多公司和政府机构的顾问,其中包括通用汽车公司、美国电话电报公司、成本会计协会会员。他还参与过在北美、南美、欧洲、澳洲和亚洲的短期会计教育培训课程。

安东尼教授得到过许多荣誉,其中有Colby大学的MA和LHD学位,入选会计名人录,美国会计协会杰出教育者奖, Beta Alpha Psi颁发的会计教育者年度奖,总统办公室颁发的杰出服务奖章,美国联合会计师协会Comptroller奖励,哈佛商学院联合会杰出服务奖章。

最近,安东尼教授荣获了管理会计师协会颁发的R.Lee Brummet奖。这一奖励是授予在管理会计领域,对学术和世界商业产生重大影响、公认的、杰出的教育家。

维杰伊·戈文达拉扬

维杰伊·戈文达拉扬(Vijay Govindarajan)教授是达特茅斯大学Amos Tuck商学院国际商业教授。到达特茅斯之前,他是俄亥俄州立大学、哈佛商学院、印度管理学院的教授。他还是法国INSEAD、日本国际大学、Helsinki经济学院的访问教授。其专业领域所获得的荣誉有:MBA学生评选出来的年度优秀教师奖、《商业周刊》在最优工商管理院校排名中提名的优秀教师,教育委员会的十佳商学院教授之一。

戈文达拉扬教授的主要教学和研究领域为全球战略和组织、战略实施、管理控制及战略成本管理。他关于对不同战略实施不同控制的论文在1980到1985年,以及1986年由哥伦比亚大学Donald Hambrick教授进行的调查中,都名列战略管理类文章的前列。目前主要的研究领域是跨国组织中的合作和控制机制。以这方面研究为基础的一篇论文得到了管理学会的Glueck最佳研究论文奖。

戈文达拉扬教授有40多篇论文在《管理科学》杂志、《管理研究》、《会计研究》、《会计世界》、《会计组织与社会》、《会计教学问题》、《成本管理》杂志、《管理会计研究》杂志、《管理会计》、《Sloan管理研究》等刊物上发表。他和John K Shank教授共同出版了《战略成本管理》一书,该书获得美国会计协会管理会计部门颁发的管理会计科学突出贡献奖。

戈文达拉扬教授给许多组织担任过顾问,其中包括ABBORT实验室、美国电话电报公司、Eastman柯达、BF、Goodrich、GTE、IBM、惠普、摩托罗拉、Price Waterhouse和Weyerhaeuser。

戈文达拉扬教授从哈佛商学院以优异的成绩获得了MBA学位,在校期间,他被收入院长荣誉名录。他又从哈佛获得了博士学位,并因最佳论文而获得罗伯特·布朗奖学金。在这之前,戈文达拉扬教授在印度得到了他的注册会计师资格。他因获得的优异成绩而被授予校长金质奖章。

目 录

译者的话

前言

绪论

作者简介

第1章 管理控制系统的实质	1
1.1 基本概念	1
1.2 管理控制的若干限制	4
1.3 读者指南	9
1.4 小结	11
案例1-1 通用电气公司(GE)(一)	12
案例1-2 施乐公司(一)	22
案例1-3 斯蒂沃特包装盒公司(SBC)	27
课外阅读材料	33

第一部分 管理控制的环境 35

第2章 理解战略	37
2.1 目标	37
2.2 战略的概念	39
2.3 公司层次的战略	41
2.4 业务部门的战略	43
2.5 小结	50
案例2-1 T&J公司	51
案例2-2 通用汽车公司	53
案例2-3 DairyPak公司(DP)	57
课外阅读材料	66

第3章 组织中的行为	67
3.1 目标一致性	67
3.2 影响目标一致性的非正规因素	67
3.3 正规控制系统	70
3.4 组织的类型	72
3.5 主计长的功能	76
3.6 小结	78
案例3-1 仁姆戴尔公司	79
案例3-2 国家拖拉机和设备公司	85
课外阅读材料	91

第4章 责任中心：收入和费用中心 92

4.1 责任中心	92
4.2 收入中心	95
4.3 费用中心	96
4.4 管理和支持中心	100
4.5 研究和开发部门	101
4.6 市场中心	103
4.7 小结	104
案例4-1 新泽西保险公司	105
案例4-2 惠兹计算器公司	110
案例4-3 威斯特鲍特电器公司	113
案例4-4 尊仕牛仔服饰公司	117
课外阅读材料	120

第5章 利润中心 121

5.1 总体考虑	121
5.2 作为利润中心的业务部门	124
5.3 其他利润中心	126
5.4 衡量利润能力	128
5.5 小结	131
案例5-1 利润中心问题	133
案例5-2 北国汽车公司	134
案例5-3 鲍丽莎有限公司	138
案例5-4 阿布拉姆公司	145
课外阅读材料	148

第6章 转移价格 149

6.1 转移价格的目标	149
6.2 转移价格方法	149
6.3 给公司服务定价	155
6.4 转移价格的管理	158
6.5 小结	159
案例6-1 转移价格问题	161
案例6-2 Birch纸业公司	165
案例6-3 通用家电公司(General Appliance Corporation)	167
案例6-4 施密德化学公司	174
案例6-5 麦道克公司	176
课外阅读材料	178

第7章 使用资本的衡量和控制	179	10.2 实际的演变	309
7.1 分析的结构	179	10.3 偏差分析的局限性	311
7.2 衡量使用资产	181	10.4 业绩评估的行为分析	312
7.3 EVA和ROI	189	10.5 小结	316
7.4 评价管理者的其他方法	191	案例10-1 偏差分析问题	317
7.5 评价实体的经济业绩	193	案例10-2 Solartronics公司	320
7.6 小结	193	案例10-3 Galvor公司	321
案例7-1 投资中心问题(一)	195	课外阅读材料	331
案例7-2 投资中心问题(二)	198	第11章 业绩评定	332
案例7-3 QM服务中心	202	11.1 控制中所使用的信息	332
案例7-4 IP公司	208	11.2 业绩评定系统	333
案例7-5 玛登公司	213	11.3 交互式控制	340
案例7-6 兰佛特公司	214	11.4 小结	341
课外阅读材料	215	案例11-1 Analog Devices公司	343
第二部分 管理控制过程	217	案例11-2 Warren保险公司	354
第8章 战略计划	219	案例11-3 通用电气公司(GE)(二)	359
8.1 战略计划的特征	219	案例11-4 Enager工业公司	364
8.2 分析提出的新项目	224	课外阅读材料	368
8.3 分析正在实施中的项目	226	第12章 管理的报酬	369
8.4 战略计划过程	231	12.1 关于组织激励的研究发现	369
8.5 小结	233	12.2 激励性报酬计划的特征	370
案例8-1 Codman&Shurtleff公司	235	12.3 对公司领导的激励	373
案例8-2 Copley制造公司	245	12.4 业务部门经理的激励	374
案例8-3 Allied文化用品公司	250	12.5 代理理论	380
案例8-4 Emerson电气公司	257	12.6 小结	383
课外阅读材料	267	案例12-1 林肯电气公司(一)	384
第9章 预算编制	268	案例12-2 林肯电气公司(二)	394
9.1 预算的本质	268	案例12-3 Anita时装公司	395
9.2 其他的预算	272	案例12-4 威赛(Wayside)旅馆连锁公司	401
9.3 预算编制过程	272	案例12-5 玫琳凯化妆品公司	409
9.4 行为方面的分析	275	课外阅读材料	419
9.5 数量技术	277	第三部分 管理控制的变化	421
9.6 小结	278	第13章 不同战略控制	423
案例9-1 Sound Dynamics公司(SD)	279	13.1 公司战略	423
案例9-2 Pasy公司	288	13.2 业务部门战略	426
案例9-3 波士顿Creamery公司	293	13.3 高层管理人员的风格	433
课外阅读材料	302	13.4 小结	435
第10章 分析财务业绩报告	303	案例13-1 联合仪器总公司	436
10.1 计算差额	303	案例13-2 纽克公司(Nucor Corporation)	438

案例13-3 3M公司	446	16.2 商业银行和储蓄机构	536
案例13-4 德州仪器公司(TI)和惠普 公司(HP)	450	16.3 证券公司	540
案例13-5 德州仪器公司	453	16.4 保险公司	543
课外阅读材料	465	16.5 小结	545
第14章 现代控制方法	466	案例16-1 化学银行(Chemical Bank)	546
14.1 准时化(JIT)	466	案例16-2 大城市银行(Metropolitan Bank)	557
14.2 全面质量管理	468	案例16-3 印度尼西亚的花旗银行 (Citibank Indonesia)	563
14.3 计算机集成制造(CIM)	470	课外阅读材料	569
14.4 决策支持系统	472	第17章 跨国组织	570
14.5 小结	474	17.1 总述	570
案例14-1 Iron River造纸厂	475	17.2 转移价格	571
案例14-2 摩托罗拉(Motorola)公司	484	17.3 汇率	576
案例14-3 责任会计系统和准时方法	491	17.4 小结	583
课外阅读材料	495	案例17-1 Thorsten公司	584
第15章 服务组织	496	案例17-2 Vick国际分部: Tom McGuire	591
15.1 服务组织总述	496	案例17-3 雀巢公司	602
15.2 专业组织	498	案例17-4 施乐公司(二)	609
15.3 保健组织	502	课外阅读材料	613
15.4 非盈利性组织	504	第18章 项目的管理控制	614
15.5 政府组织	506	18.1 项目的特性	614
15.6 商业组织	508	18.2 控制环境	616
15.7 小结	508	18.3 项目计划	619
案例15-1 曲奇公司	510	18.4 项目实施	621
案例15-2 Williamson和Oliver公司	514	18.5 项目评价	626
案例15-3 Harlan基金	521	18.6 小结	628
案例15-4 Piedmont大学	524	案例18-1 东北研究实验室(NRL)	629
案例15-5 Riverview公司	527	案例18-2 现代飞机公司(MAC)	635
课外阅读材料	533	课外阅读材料	636
第16章 金融服务组织	534		
16.1 金融服务组织总述	534		

第 1 章

管理控制系统的实质

本章为介绍性章节，其第一部分阐述了在本书标题中出现的三个词汇：控制、管理和系统。第二部分将重点讲述的管理控制功能同另外两种计划和控制功能：战略设计和任务控制区别开来。第三部分提供了对本篇内容的一个综述，同时也对每一章的内容给予简单的概括。

1.1 基本概念

1.1.1 控制

踩住刹车踏板，汽车就减速或停止。踏住加速器，汽车就会以更快的速度运行。转动方向盘，汽车就会改变方向，驾驶员使用这些装置就可以控制车辆的速度和方向。如果任一装置失灵的话，汽车将无法按驾驶员的意志运动，也即失去控制。一个组织也必须加以控制；也即那些保证组织按领导者的意愿行事的装置必须是有效的。当然在一个组织中的控制远比控制汽车复杂得多。将从描述简单状态下的控制入手导出对组织控制的讨论。

关于控制系统的例子

任何控制系统至少有四个要素：

1. 一个探测器或感应器，它是说明在过程控制中究竟发生了什么事情的测量设备。
2. 一个鉴定器，它是评定所发生事情重要性的设备。通常重要性通过一些标准或对事物的期望来比较实际发生的信息。
3. 一个受动器，它是在鉴定器指示行为变动的必要性时改变运动的设备。也称“反馈设施”。
4. 一个通信网络，它是在感应器和鉴定器、鉴定器和受动器之间传输信息的装置设备。

以上控制系统的基本要素在图1-1中以图表的方式加以列示。将用三个例子来予以说明：自动调温器、体温的调节和汽车驾驶员。¹

¹ 控制系统的这些例子是按复杂程度逐渐增加的顺序排列的。系统理论家指出，宇宙是由许多不同等级的系统组成的，其中，高级系统要比低级系统复杂。例如一个等级排列是：原子、分子、结晶体、病原体、细胞、器官、生物(如人类)、小组(如小队)、组织、社会、超国家组织。参见James G. Miller, "Living Systems: Basic Concepts," *Behavior* 10, no. 4(1965), pp.192-236. For additional information on systems theory, see Norbert Wiener, *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and Machine* (New York: John Wiley & Sons, 1948); W. Ross Ashby, *Design for a Brain*, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1960); Michael C. Jackson, *Systems Methodology for the Management Sciences* (Plenum Publishing, 1991).

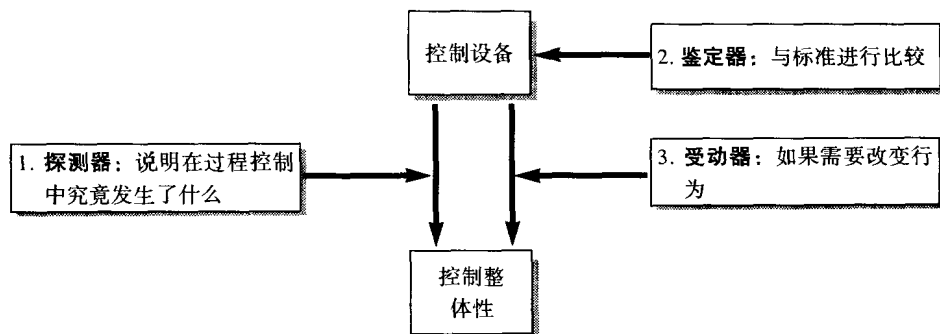


图1-1 控制系统基本要素

自动调温器(恒温器) 自动调温器是控制室内温度的装置。它的要素有：1.一个感应器，它是一个测量室内当前温度的温度计。2.一个鉴定器，将当前温度同一个现成的设定温度进行比较。3.一个受动器，如果实际温度低于标准温度它将驱动一个火炉或其他加热装置给室内加温(或者如果温度高于标准则会启动空调)，并且在温度达到标准之后关闭所启动的设备。4.一个通信网络，它将信息从温度计传递给鉴定器，再从鉴定器传递给加热或降温装置。

体温的调节 大多数的哺乳动物天生就拥有理想的体温，对于人类而言这个温度是华氏98.6°F，体温的控制是通过下列步骤获得的：1.感应器是遍布全身的神经系统。2.鉴定器是大脑中的脑丘下部，它可以将从神经系统那里获得的信息同标准的98.6°F相比较。3.受动器是肌肉和器官，如果高于标准温度就会通过喘息、出汗、打开汗毛孔来降低温度，如果低于标准温度就会关闭汗毛孔或打颤来提高温度；4.通信系统就是神经系统。这个控制过程叫做自我平衡(原状稳定)，亦即自我调节。如果系统运行良好，它将不需要人类有意识的努力就可以对相对于理想状态的偏差自动修正。

由于存在两个重要的差异使得理解体温控制系统比理解温度计更困难。首先，体温系统更加复杂：感应器遍布全身，由脑丘下部指挥的运动牵扯了多种肌肉和器官。其次，尽管知道脑丘下部做些什么，科学家们实际上并不清楚其中的原理。

汽车驾驶员 假设一个汽车驾驶员在限速65公里/小时的公路上行驶，驾驶员的控制系统如下运作：1.真实的速度通过用眼观察记速器而来(或者对速度的感觉通过对运动的一个总体认识来推测)。2.大脑将这个速度同驾驶员期望的速度相比较。3.如果大脑判断速度过快则会指示脚停止踩踏加速器。4.就如同体温一样，这些探测到的速度和行为通过神经系统来传输。

这个控制系统有比体温系统更进一步的含义；目前无法非常确定，哪怕是一点，在实际速度超过65公里/小时大脑将会支配什么样的行动。一些人遵守速度限制将会放松加速器；另外一些人有时遵守时限，而有时则不在这个系统中，控制不是自动的；必须了解驾驶员的个性来推测汽车的真实速度。

1.1.2 管理

一个组织包含有一组在一起工作的工人。组织有目标——也即，它期望实现一定的结果。² 在一个商业组织中，获得一个满意的利润经常是一个非常重要的目标。组织的领导者即它的管理者。存在一个管理者的等级制度，顶部是首席执行官(CEO)，在其下有业务、部门、分部

² 实际上，这个组织没有生气，因而没有目标。这些目标是组织者中的领导或领导者们的目标。

和其他管理者。根据组织的规模和复杂程度,在等级制度中存在许多上下层次。除了首席执行官以外,每个经理既是一个管理者也是一个下属,向一定的人汇报。这种关系经常以组织结构图的形式表示出来。

首席执行官(或者在一些组织中的高级管理人员小组)决定用于实现组织目标的战略。如果组织由业务部组成,业务部的经理决定该部门的战略,但需要首席执行官的批示。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。

同简单的控制过程进行对比

管理者使用的控制过程同以上描述的控制系统有相同的要素:探测器、鉴定器、受动器和一个通信系统。探测器报告在组织内部实际发生的情况;鉴定器将这个信息同期望的状态即战略的实现相比较;受动器在真实状态和预期状态存在较大差异时采取修正行动;并且存在一个通信系统,告诉组织人员实际发生的情况,并将其同预期状态进行对比。然而在管理控制系统和前述例子之间有明显的区别,其中最为重要的有如下几点:

1. 不像温度计或体温系统,标准不是现成的,它是一个有意识的计划过程的结果。在这个过程中,管理者决定组织应该做什么;而且控制过程的一部分是将实际收效同计划作比较。在许多情况下,计划和控制可以被看成两个相互独立的过程。然而管理的控制既包括计划也包括控制。

2. 如控制汽车一样,却不同于温度计和体温系统,管理控制不是自动的。一些探测器(如用于检测组织中正在发生什么的设备)是机械的,但是重要信息经常通过管理者的眼睛、耳朵和其他器官来检测。尽管存在一些将正在发生的情况同一些应该发生的情况相对比的常规方法,管理者自己必须判断真实情况同标准情况之间的差异是否足以引发修正行为,如果是,应采取什么行动。试图改变组织行为的行动要涉及到人,为了实现改变,管理者必须同其他人合作。

3. 不像只涉及到一个人的汽车驾驶或在一些情况下的驾驶员,管理控制需要人与人之间的合作。一个有许多分部和管理控制的组织必须保证这些部门之间可以协调运行。这种需要在温度计的例子中不存在,在需要许多器官控制身体温度的例子中也只有一定限度的体现。

4. 在行动需要的观测和为获得期望的行动而要求的行为之间的联系并不清晰。在鉴定功能上一个管理者可能认为“成本太高”;但不存在轻松或自动的行为或一系列行为可以保证将成本降低到应该有的标准上。黑箱理论用于描述其真实特性没有被发现的操作。一个管理控制系统就是一个黑箱。我们不知道当预期行为和实际行为出入很大时管理者将会采取什么行动,也不知道其他人对管理者的指示会有什么回应。一个温度计不是一个黑箱。因为准确地知道它什么时候会指示采取行动和行动是什么。在汽车驾驶例子中,鉴定阶段包含判断,但受动阶段是自动的。

5. 控制不是独立的发生的,或更重要的是内部调节设备如温度计采取行动的结果。很多控制是自我控制:即人们以自己的方式行事,并不因为从其管理者那里得到了特定的指示。遵守时速65公里限制的驾驶员这样做,并不是因为路标要求他们这样做,而是因为他们潜意识认为遵守规则是符合他们利益的。

1.1.3 系统

系统是实现在一种行动或一系列行动的规定的方式,而这种行动经常重复出现。温度计和体温系统就是例子。一个控制了计算机实现操作的成千上万个步骤的软件程序是另外一个例

子。大多数的系统都没有计算机程序精确：它们的指标无法覆盖每一个细节；系统的使用者在任何一个所能预料到的事件发生时都必须做出判断。然而，正是那些或多或少的有节奏的、循环的、合谐的一系列旨在完成特定目标的步骤构成了系统的特点。

许多管理行为是非系统的。管理者经常会遇到规则和系统没有完全定义的情况，而必须在行动中运用他们的判断。在管理者之间或管理者和下属之间的使用就属于这类。合理的反应由管理者处理人际关系的技巧决定，而不是由系统规定的规则决定(尽管系统可能建议了正确回应的总体特征)。如果所有系统给所有情形都提供了正确的行动，就不需要人类管理者了。这是一个自动化工厂面临的问题：只有在系统失灵时才需要管理人员。

在本书中，首要重视的是系统的、正规的管理控制功能的方面。下文相当深入地探讨系统中不同步骤的特征和控制系统运作的原则。这些都取决于所涉及人员的技艺和个性特征、他们之间的相互关系、当一个问题产生时存在的环境以及许多其他因素。因此，本书主要解决的是管理控制过程的常规问题。然而还要认识到，正规控制系统设计的方式将会影响到组织中的非常规过程。

1.2 管理控制的若干限制

管理控制是在组织中发生的若干类型的计划和控制行为之一。这部分给管理控制和其他两种类型的计划和控制——战略规划和任务控制——下定义，目的是划定将管理控制同其他类型相区别的界限。如果适用于一种行为的原则和概略认识被用于另一种不适用的行为将是非常危险的。

如下文将看到的那样，管理控制在一些方面介于战略规划与任务控制之间。战略规划是三者当中最不系统化的，而任务控制则最具系统性，管理控制则介于两者之间。战略规划的重点在长期目标，任务控制的重点在短期工序的运行，而管理控制介于两者之间。每个行为都包含计划和控制；但由于行为的不同，重点也不同。在战略规划中计划过程更为重要，在任务控制中控制过程更为重要，而在管理控制中计划和控制同等重要。

这些行为之间的相互关系用图1-2来表示。在以下各个部分将对每一个部分加以定义和描述，并对它们进行比较和对照。

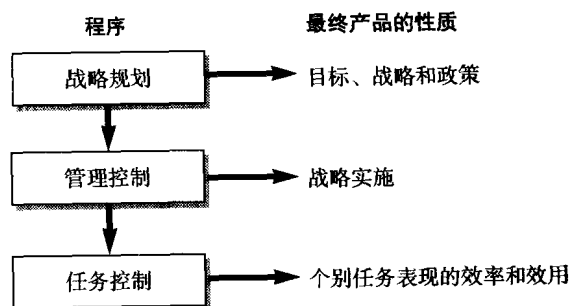


图1-2 计划和控制功能之间的总体关系

1.2.1 管理控制

管理控制是管理者影响组织中的其他成员以落实组织战略的过程。

有关这个概念的几个方面在下面加以说明。

1.2.1.1 管理控制行为

管理控制包括多种多样的行为,包括: 1.计划组织应该做什么。2.协调组织中多个部门的行为。3.传递信息。4.评价信息。5.如果需要,决定应该采取什么行动。6.影响人们去改变他们的行为。

管理控制并不必须意味着行为必须同计划和预算一致。制定的计划是取决于它们制定时的,被认为存在于组织内部或外部的环境。如果确信环境同计划制定时的环境不一致了,计划中的行为也就不适合了。温度计要对室内的真实温度作出反应。通过对比,管理控制也应该可以预期未来的环境将会怎样。

管理控制的目的是保证战略被执行从而使组织的目标得以实现。如果管理者发现了一种操作的更佳方式的话——比计划中的行为更能达到组织目标的行为——那么管理控制系统不应该禁止他以新的方式行事(在一般情况下,管理者需要为这种偏离而获得许可)。遵守预算并不一定是好的,偏离预算也未必是坏的。

1.2.1.2 行为考虑

尽管是系统化的,管理控制过程无论如何不是机械的。这个过程包括不同个体之间的交流;对这些交流没有什么机械的描绘方式。

管理者有个人目标,控制的中心问题是引导他们在寻找个人目标实现的同时,帮助实现组织的目标,这叫做目标合一,也即意味着组织中个人的目标应该尽可能地同组织自身的目标相一致。完善的目标合一是无法获得的,其中的原因将在第3章解释。然而在这个方面系统必须向这个目标努力。最优补偿计划和其他激励措施的产生在促进目标合一上是非常重要的考虑。

1.2.1.3 落实战略的工具

管理控制系统在于对推动组织实现其战略目标的管理给予帮助。因此管理控制过程首先重视战略落实。

管理控制只是管理者落实目标战略而采用的若干工具之一。如图1-3所示,战略通过管理控制、组织结构、人力资源管理和文化来实现。

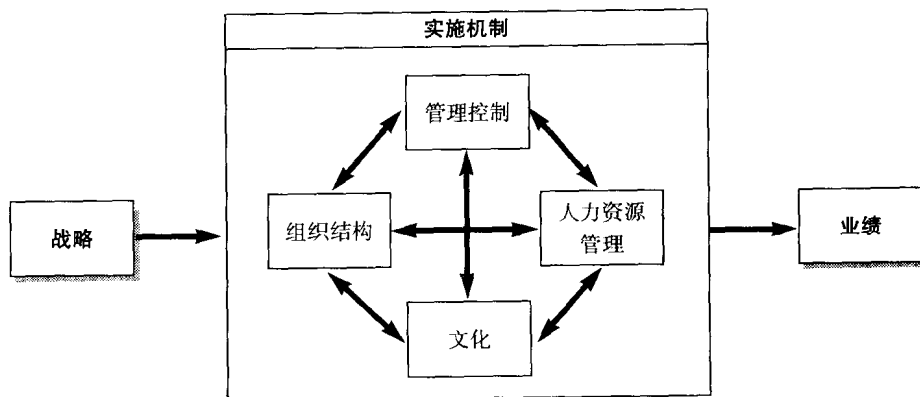


图1-3 战略实施的框架