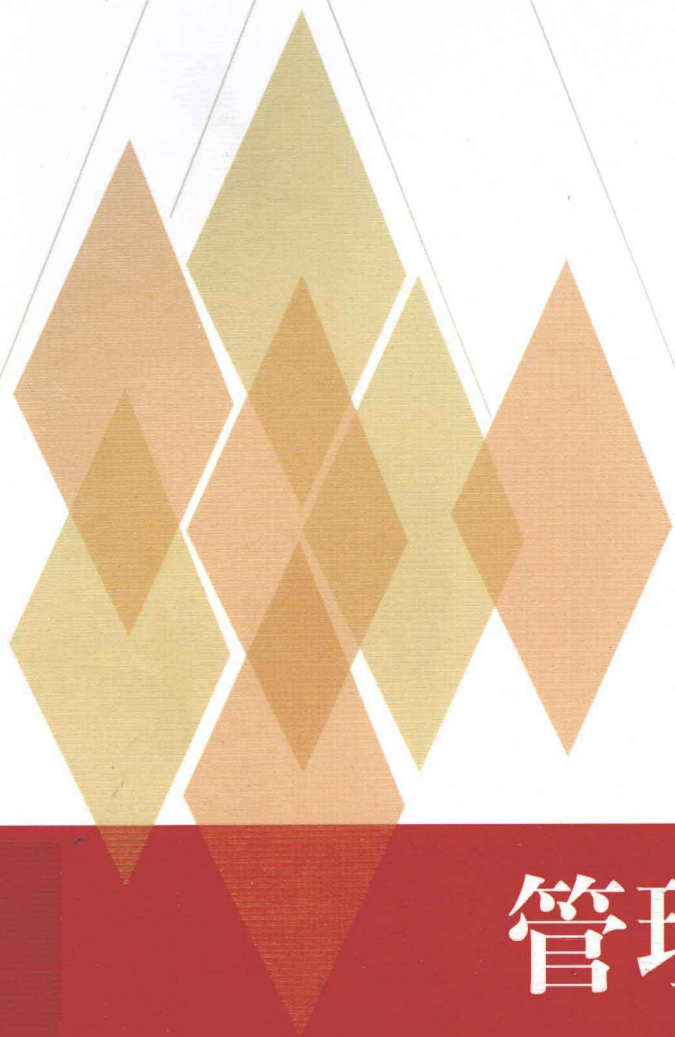


普通高等教育“十二五”规划教材

經管 華信 创优 · MBA系列



管理控制

——化战略为行动

MANAGEMENT CONTROL
TRANSLATING STRATEGY INTO ACTION

罗 彪 编著
梁 樑 主审

普通高等教育“十二五”规划教材

信華 创优 · MBA系列

管理控制

——化战略为行动

MANAGEMENT CONTROL
TRANSLATING STRATEGY INTO ACTION

罗 彪 编著
梁 樑 主审

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 · BEIJING

内 容 简 介

本书为中国科技大学研究生教改立项项目，国家自然科学基金项目研究成果。全书分四篇，共 11 章，主要内容为战略概述、管理控制概述、组织结构与控制意图、集团治理与总部建设、责任中心、转移定价、战略规划、预算管理、业绩管理、激励机制、构建管理控制系统。本书秉承罗伯特·安东尼的写作风格，依托多项国家自然科学基金研究项目，突出案例作用，以国内外典型情境案例为每章引入案例，行文中穿插实例以说明问题，章后有大型自编综合案例以启迪思考。读者可在华信教育资源网免费下载电子课件、视频材料等教学资源。

本书可作为普通高等院校管理类专业高年级本科生、研究生、EMBA、MBA 教材，也可作为企业中高级管理人员、管理会计、战略管理研究学者参考用书。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有·侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

管理控制：化战略为行动/罗彪编著. —北京：电子工业出版社，2012. 4

(华信经管创优·MBA 系列)

ISBN 978-7-121-15877-3

I. ①管… II. ①罗… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 021875 号

策划编辑：秦淑灵

责任编辑：秦淑灵

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：25.5 字数：703 千字 插页：2

印 次：2012 年 4 月第 1 次印刷

印 数：3000 册 定价：55.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

全球视野、中国情境下的集团管控问题

——《管理控制》一书推荐序

如果说自1978年改革开放后，我国陆续引入了一系列国外先进的管理理论，那么，近十年以来，我们在不断消化、吸收、学习的基础上，已经开始使用与国际接轨的规范方法开始独立研究，这些研究既有在理论、方法层面的深入和创新，也有在中国实践基础上的观察与提炼，尤其可贵的是，近年来国际主流管理学研究开始逐步接受并重视“中国情境的管理问题”，这既与中国经济的高速发展密不可分，更取决于中国的确出现了一些典型的情境化管理问题。中国科技大学管理学院历来重视国际化与本土化的结合，我们将学院的价值观定义为“全球视野、创新思维、社会责任”，同时也将学院的使命定义为“创一流成果服务中国，育一流人才建设中国”。这就要求我们所有教师，既要“顶天”，创造与国际接轨的一流创新成果；也要“立地”，扎根本土，立志为中国经济建设贡献智力、培育人才。值我院罗彪老师编著的《管理控制——化战略为行动》一书付印之际，就企业集团管控问题谈以下几点看法，以为推荐。

首先，管控并非新问题。随着企业组织复杂性的增加，管理控制的需求日益彰显。尽管管理研究中学派林立，但“控制”职能一直以来都被视为一个基本职能，与计划、组织、领导等职能并列，但也恰恰是这一职能，还未得到充分重视，我想可能的原因之一，就在于控制需求对企业管理而言，迫切性尚显不足。控制的复杂性往往伴随着企业规模的膨胀、内部组织流程的失效、业务协调的难度增加而出现。近年来，随着跨国公司的全球市场布局、大型企业集团的多元化业务扩张，协调多区域、多行业、多异质子公司以实现集团的整体目标，变得日趋困难，管理控制的重要性才开始被提上议事日程，也成为一批学者关注的焦点。正如教材中提到的，管理控制系统在西方研究兴起的密集时期是20世纪60年代以后，这也恰恰是西方“黄金十年”的尾声，处于由资本扩张带来的企业组织高度膨胀的巅峰时期，“管控”问题有充分的理由得到关注。如果我们审视当前的中国企业界，也可以清晰地发现，连续十年的高速增长，催生出一批中国的多元化企业集团，他们需要切实关注组织的“可控性”，需要加强各类母子公司交互的效率，以“管理控制系统”实现企业的“安全、稳定、可持续”的增长。

其次，管控确属大问题。管理控制决定企业战略的“作为能力”，也决定企业的发展空间。战略管理是现代企业克服资源劣势，扬长避短制定针对性行动方案，以滚动实现新的业务与发展目标的利器，但战略在实施过程中往往充满不确定性，这种不确定性既有来自外部环境的系统风险，也由企业内部的各种不匹配性导致，特别是对于现代大型企业集团而言，战略决定其资源配置，这种不确定性甚至带来了资源配置的风险，往往成为企业战略失败的诱因。大到国家的“五

年规划”，小到一家微型企业的年度经营计划，实现增长过程的“可控”已经成为一种重要需求。现实中，我们也看到大量企业战略思路清晰、行动方案有力，但往往因为对经营过程与组织体系失去掌控，而逐步丧失市场地位，甚至导致企业破产倒闭，书中提到的德隆国际的失败案例依然历历在目。

最后，管控依然是难题。管控之难不仅在于控制的对象是复杂的“管理者”，针对的载体是难测的“过程”，使用的方法是多种“工具”，实现的手段是大量“交互”，更大的难题在于，管控系统自身也需要不断适应外部环境的变化。书稿中提到的一个研究结论——业绩产出的“多源性”，这一理论本身就涉及很多复杂的管理问题，如企业内部的转移定价问题、经理人的考核问题、战略目标的确定问题、报酬契约的订立与“奖金池”的拨发问题等。为破解类似现实问题，本书从“动静结合”的角度，系统论述了现代企业如何建立保障战略实施的管控系统，既从“组织可控”的角度提出了组织结构优化、责任中心划分、转移定价、总部建设这样一些静态的组织建设工作，也从“交互可控”的角度，通过战略计划与预算的配合、过程的业绩报告与业绩结果的评价、激励机制的建立等角度系统解读了动态的交互工作，同时结合对经典管控范式的总结，阐述了国际上关于管理控制系统的最新研究进展。这些内容的组合，可以说是对管控难题的一次系统化剖析，值得企业家与研究者认真阅读。

管控的问题在当今的中国企业界已经进入未雨绸缪阶段，随着中国企业集团的日益增多、多元化业务的持续扩张、母子公司博弈的日趋复杂化，对管理控制系统的需求必将大量涌现，做好管控必将成为多数企业增长过程中的自觉需求。本书的出版既是对国际管理控制领域研究成果的一次系统梳理，也融入了作者本人及研究团队的大量最新研究成果，章节内容安排上理论与实践结合，案例中凸显中国特色。

作为工商管理类研究生以上层次的教材，本书在编写方法上也有一些鲜明的特色，如辅助教材的开发，作者大量开发并编制了有典型中国特色的管控案例，这些案例原汁原味、规范严谨；本书还大量使用了中插的说明性材料，这些内容能较好地辅助读者去理解管理控制问题及相应的工具、方法，使教材的可读性大为增强。

最后，祝贺本书的顺利出版，希望作者及其研究团队继续跟踪研究国内外最新管理控制问题，不断拿出更好的研究成果，为中国经济建设服务。

梁 樑*

* 梁樑，中国科学技术大学管理学院院长、教授，教育部长江学者、国家自然科学基金委创新群体项目主持人、“百千万人才工程”国家级人选、国家自然科学基金委“杰青”基金获得者。

为什么是“管理控制”

——写在付梓之际

近年来，一个新鲜的管理术语——“集团管控”，在不断冲击刚刚发展壮大的中国企业界，也成为中国企业家津津乐道的词汇，向来不甘寂寞的各类咨询公司也不断进入该领域，牵头为企业集团建立各种“管控体系”“管控架构”，“财务管控”“人力资源管控”“营销渠道管控”等书籍的出版更是推波助澜。一时间，“管控”成为企业家经常谈及的话题，其间，既有一些真知灼见，也有一些道听途说，甚至出现指鹿为马的传播者，作为一名长期在EMBA、MBA课程中教授相关课程的学者，似乎有必要花一些时间，系统整理一下“管控”的知识体系与架构了。

“管控”作为一个直译的舶来词，到底有何内涵？管控系统能解决企业的什么问题？从字面意思上看，“管控”是对管理控制（Management Control）一词的翻译。从短语构成上看，我们可知道两层意思：首先，它是“控制”职能的一种体现，考虑的是与总部监管相关的机制设计与制度流程管理问题，必然包含任何控制循环所特有的三类功能：目标确定、过程监测与结果反馈或纠偏；其次，这是一个“管理级别”的控制，与治理级别、战略级别的控制不同，也有别于特定工作任务的控制。治理级别的控制强调建立基于“委托—代理”关系的各类“激励相容”的运作机制设计，战略级别的控制考虑对战略的修正与挑战，侧重通过战略调整组织与环境之间的矛盾，而特定工作任务的控制类似于作业控制，强调基于工作标准的PDCA循环。管理级别的控制，顾名思义，面向组织，强调通过各类控制手段的综合运用，系统落实组织的战略目标。罗伯特·安东尼（1965）指出：“管理控制是管理者影响组织内其他成员以实现战略目标的全过程”，提出“其主要手段包括战略计划、责任中心管理、内部转移价格制订、预算控制、业绩评价和激励机制设计等”。根据这一定义，我们可将管控理解为“由企业高层管理者设计并使用的，旨在促进组织其他成员努力实现战略目标的一整套管理思路与方法的组合”。

由于规模化管理的需要，官僚层级制的结构让管理者日益脱离生产经营一线，这必然带来目标实现过程中天然的“信息不对称”。这种信息不对称，使占据信息优势一方的代理人，具有压低经营目标、违背组织契约、拒绝协作一致甚至操纵绩效产出的可能。这种表现，可称为“纵向不一致”，它使委托人失去对经营管理过程的把控，也使目标的实现“靠天收”。由此，早在20世纪60年代，一批欧美的管理学者，从管理会计的角度出发，开始系统研究组织的管理控制系统，试图通过营造一套方法体系，使组织成员携起手来，互相配合，持续开展面向目标分解的计划预算循环，滚动实现企业的中长期发展目标。并在这一过程中，使组织中的管理者与员工之间形成和谐互助的工作关系。这一理念不仅得到了各界研究者的关注，在当时的企业界也盛行一时。号称“美国职业经理人摇篮”的前GE公司CEO杰克·韦尔奇就曾经说过“我们并不称自己是世界管理思想的开创者，但我们敢称自己是最渴望追求伟大点子的人。不论这些点子的来源如何，只要是好点子，我们都极力欢迎。我们毫不胆怯地采纳并应用这些新点子”，这种对于“新战略”的自信与GE公司的年度计划管理循环的高效运作密不可分。华润集团作为在港的四大中资企业，自2000年以来，通过连续的五年规划，从一家以贸易为主业的多元化集团成功转型为

“集团层面多元化、行业领域专业化”的实业型企业集团，陈新华董事长、宁高宁总裁一手锻造的“6S 管理体系”功不可没，而从“6S”体系的构成上看，责任中心、绩效评价、业绩报告、计划预算管理的影子无处不在，因此，“6S”体系可谓结合中国国情，应用管理控制系统的典范。

为什么一批“基业长青”的企业能够不断复制成功？或者说，我们总是称道的那些跨国公司，如宝洁、苹果、沃尔玛，为什么它们总是能够不断实施新的发展战略，并不断获得新的成功？这也是一批学者终其一生思考的问题。有人将其归结为“战略”的成功，认为这些企业总能够适时制定新的发展战略；也有人将其归结为“管理模式”的成功；甚至还有人将其归结为“英明”的领导团队。各家之言暂时搁置一边，对于这个问题的理解，我们不妨换个角度，从“为什么一些曾经成功的企业不能重复成功”的角度去研究。在中国科学技术大学 EMBA《集团管控》课程第一单元的案例研讨中，我一般会安排对新疆德隆国际“战略失败”的案例讨论。德隆公司涉足投资的产业不可谓没有卓越的洞察力，其战略制定过程也是缜密与审慎的，其战略实施过程充满创意，如果排除不合规、不合法的“金融混业经营”手段，德隆在战略设计上堪称完美。早在钾盐资源、汽车零配件、现代规模农业的重要性尚未被广泛认知的 21 世纪初期，德隆国际就连续开展了以下战略实践：投资罗布泊钾肥、整合汽配产业链、拓展现代规模农业产业链……，战略的制定如此精准，这使我们不得不转而从战略实施的视角去审视其失败的根源：长期投资项目以短期贷款融资，产业之间商业模式缺乏匹配性，对下属业务单元授权充分但缺乏监控，计划完美但控制职能短缺，等等。德隆的陨落，在扼腕叹息之间，也让我们对战略的实施过程充满敬畏。

在战略实施中，需要围绕目标的实现，综合考虑组织架构、资源配置、制度设计、激励机制与战略环境的匹配性，而这些要素之间不会天然“自治”。因此，需要一个管理机制去整合，以形成一个闭环运行系统，不断促进组织目标的实现。我们在企业管理实践中，经常能够发现类似不匹配因素的存在：以职能制方式管理大型企业导致产品责任无法追溯，部门之间相互推诿、掣肘；大型企业缺乏对未来经营活动计划的分解与控制，导致目标完成“靠天收”；绩效考核导致多数企业不愿意投资于研发、培训、知识转移等“前人栽树、后人乘凉”的工作；“为绩效付酬 (pay for performance)”机制的实施，让太多经理人把工作埋头于和目标相关的工作，“各人自扫门前雪，莫管他人瓦上霜。”并且，往往会利用自身对行业、企业的了解，在计划阶段虚减目标，在实施阶段虚增结果……

同时，我们也能发现，一些与管理控制相关的创新往往能够极大地激发组织的绩效创造力。2001 年，300 亿元规模的海尔集团发展到 2009 年，营业额为 1300 亿元，期间海尔进行了“流程型组织再造”的实践。同期，美的集团从当年的 100 亿元规模进化到目前的 1000 亿元，以“事业部分权 + 目标绩效考核”为核心的责任中心管理模式屡建奇功。当年的邯钢以“模拟市场成本核算”倒推成本控制指标的实践；沃尔玛通过提高库存周转率实现低成本战略的实践，都在不断重复告诉我们：组织内部交易价格的市场化以及对战略成本驱动因素的分析，能使成本控制潜力不断得到挖掘；“开滦集团的全面预算管理”、“华润公司的砌墙式战略”、“美孚石油公司的战略地图”更是将计划的功能演绎得精彩纷呈。当然，招商局集团依靠以总部建设为核心，以“过程控制”为手段，实现了以“削藩”为基础的强势总部，创造了“三年再造一个招商局”的奇迹，也是母子公司交互控制模式创新的一个经典案例。

目标形成机制、组织行为控制、责任中心管理、转移定价、计划预算、绩效评价、总部建设等一系列模式构成了“动静结合”的管理控制系统工具包。从静态的组织安排角度看，管理控制系统由治理安排、组织架构配置、责任中心管理、制度流程设计和一系列的控制规则组成，责任中心的

分解与分类管理让组织具备“可控”的基础，转移定价制度的实施让有合作关系的部门考核变得真实、生动，总部建设让总部的“价值创造”与“损失防止”功能彻底发挥，集团由此集分有序。从动态的交互控制角度看，计划预算控制将战略目标不断分解，战略目标至此落地；业绩报告、业绩考核让绩效产出的控制周期缩短且效率增强，报酬契约的签订不仅考虑了直接绩效结果，还结合了横向标杆企业表现与纵向的历史业绩。最新的研究表明，同一企业集团内部不同企业的表现也成为修正直接绩效产出的必要参照，动态的交互过程让管理控制变得更富灵活性，更具人性化。一静一动，组合得好的企业，战略目标一旦形成，就可以在这一体系中滚动实现，管理者由此具备“作为能力”，去发掘更多行业内的机遇，并将其不断转化为企业绩效，藉此厚增股东回报。

事实上，哈佛商学院的管理会计教授罗伯特·安东尼与维杰伊·戈文达拉扬早在1965年就出版了第一本系统研究管理控制系统的书籍《Management Control System》，迄今，英文版累计再版12次。管理控制系统的研究来源于管理会计，但在发展中日益独立，自成一体，这一点，我们依然可以从多数研究管理控制的经典文献来自于《Management Accounting》期刊中窥见一斑。

中国企业的实践已经对管理控制系统的完善形成了大量创新型的案例，中国学者的研究已经在不断拓展管理控制的思路与方法，这期间我们也发现了大量优秀的案例，作为一名植根其中、乐于发现的学者，我们有义务将最新的研究成果与案例总结归纳，助企业战略实施以一臂之力，这也正是我们编著本书的初衷。

本书的结构与章节安排如下：

全书分为四篇，共11章。

第一篇 管理控制导论。

第1章以目标为线索介绍了浓缩版的战略管理知识，以“Cross 德隆——唐氏帝国兴衰史”为综合研讨案例以重现整个战略失败过程。

第2章对管理控制的概念、边界、控制方式，以及管理控制的基本模型和研究范式进行了介绍，提供了“奇瑞科技有限公司”的管控案例，供读者直观地了解企业集团管控的实施过程。

第二篇 管理控制基础。

第3章介绍了组织结构、目标一致性、组织目标一致性与管理控制之间的关系，不同层次的战略与组织结构的关系，效率/学习导向组织、集分权组织以及职能/事业部组织与管理控制系统之间的关系，并提供了“海尔的SBU管理”案例，详细介绍了海尔集团以流程型组织转型响应环境变化的过程。

第4章介绍了企业集团的控制问题，包括企业集团概述，管理控制模式、集团治理、企业集团总部建设等内容，并提供了“华润集团‘砌墙’式战略演绎精彩转型——华润战略转型若干问题跟踪研究及思考”的案例。

第5章介绍了责任中心的基本概念和性质，并对成本中心、收入中心、利润中心和投资中心四种类型的责任中心展开分析，分别介绍了每种责任中心的性质、特征与考核重点等，并提供了延伸案例“中国科学技术大学研究生院——信息化打破‘有形管理’坚冰”，介绍了职能部门向服务中心转变的过程。

第6章介绍了管理控制的另一个基础——转移定价，并提供了“邯钢的虚拟成本核算”案例，详细介绍了企业以市场压力倒逼各成本中心创新成本控制方法的实践。

第三篇 管理控制过程。

第7章介绍了管理控制系统中的关键步骤——战略计划，对其含义、本质、作用、工作内容

和管理进行了概述，并提供了“战略困扰你？把它绘成地图”的案例。

第8章介绍了预算的本质、编制和控制思路，其中预算控制方法中又分别阐述了预算松弛、超越预算、预算参与和作业预算等分类方法，并提供了“开滦集团全面预算管理系统”案例。

第9章介绍了业绩管理的相关内容，并对业绩操纵和业绩管理工具进行了简要介绍，还为读者提供了“沃尔玛货币周转率的实现”案例。

第10章介绍了激励机制的含义、设计和影响管理层激励的控制问题，并提供了“换帅风波与长虹接班”的案例。

第四篇 管理控制应用。

第11章为管理控制系统应用，介绍了组织设计管理控制系统时的情景化因素，介绍了管理控制系统的构建工具及一些典型企业集团的管理控制模型，并提供了“透视华润6S管理体系”的案例。

在本书的编著过程中，中国科技大学管理学院博士研究生郑姗姗承担了协调编写与协助统稿的职责，硕士研究生万亮、高丽丽、李嘉玲、汪小平、闫维维、张哲宇、朱晓梅、许崇春等为本书各章节内容及案例的编撰与文字修校做了大量基础性工作，博士研究生余杰杰和王琼为本书最后校对做出了贡献。

本书的出版既让我感到欣慰，也给我本人及其研究团队成员以更大的压力。罗伯特·安东尼的《管理控制系统》一书，堪称巅峰与经典之作，国内外管理控制的研究如火如荼，大量企业创新案例让我们目不暇接、挂一漏万。由此，我想起十多年前听到的一句话：“完美的准备就是‘在路上’”。本书的出版，意味着由我领衔的“中国科大—奇瑞集团管控研究中心”有了第一本系统阐述团队研究思想的著作，尽管可能还有粗糙之处，也可能不够全面、系统，至少，我们已经把它整理出来，就让这个“丑媳妇”早点见到各位“公婆”吧，我们深知，各位读者的鼓励与鞭策是我们继续前行的动力！

本书的完成得到了各家单位及其管理人员的大力协助，这里一并表示由衷的感谢，他们包括但不限于：奇瑞控股有限公司、招商局集团、华润集团、中国科学技术大学研究生院、中国科学技术大学学位办公室、华环国际烟草公司、丰原药业股份公司、安徽省中烟工业公司、安徽省烟草专卖局，以及其他所有正文及案例涉及的企业。

感谢国家自然科学基金委、教育部博士点基金、安徽省自然科学基金委对本书研究成果的资助；感谢中国科学技术大学研究生创新项目对本书的支持；感谢电子工业出版社编辑对本书出版的精心设计与推动；感谢中国科学技术大学管理学院及梁樑院长，是他们构建了一个宽容、上进的科研氛围；感谢中国科学技术大学EMBA中心历届学员对本书思路的启迪，也为MCRC团队各位工作人员的配合、协作、冲劲感到由衷的自豪。

如果本书对读者还有些许启发，全部贡献都应归功于他们；本书的所有瑕疵与不足之处，全部责任都在本人。

最后，仅以本书，向默默支持我的家人，致以发自内心的感谢！

作 者
于中国科技大学

本书电子课件、视频材料请在华信教育资源网 <http://www.hxedu.com.cn> 注册下载。

目 录

第一篇 管理控制导论

第1章 战略概述	2
引入案例 肯德基与麦当劳“分手”——离开城市，去农村	2
1.1 战略概述	5
1.1.1 组织目标	5
1.1.2 战略目标体系	10
1.1.3 业绩目标	12
1.1.4 战略目标与业绩目标	15
1.2 战略制定	18
1.2.1 战略管理	18
1.2.2 战略制定过程	19
1.2.3 SWOT分析	20
1.3 战略实施	21
1.3.1 战略实施要素	23
1.3.2 战略实施障碍	24
1.3.3 企业进行管理控制的原因	25
本章小结	27
延伸案例 Cross 德隆——唐氏帝国兴衰史	27
附录1 “德隆系”企业架构图	33
附录2 德隆大事记	34
第2章 管理控制概述	35
引入案例 三个典型的控制系统	35
2.1 管理控制内涵	36
2.1.1 管理控制理论发展	36
2.1.2 相关概念	39
2.1.3 管理控制边界	41
2.2 管理控制方式	45
2.2.1 间接控制和直接控制	45
2.2.2 结果控制和过程控制	46
2.2.3 反馈控制、实时控制和前馈控制	46
2.2.4 市场控制、行政控制和部落控制	47
2.3 管理控制模型	48
2.3.1 管理控制基本模型	49
2.3.2 管理控制研究范式	50
本章小结	55

延伸案例 奇瑞科技有限公司	56
附录 1 奇瑞科技对子公司的持股比例情况	63
附录 2 奇瑞科技对子公司经营考核的模板	64

第二篇 管理控制基础

第 3 章 组织结构与控制意图	66
引入案例 海尔的流程型组织与美的的分权型组织	66
3.1 组织结构	68
3.1.1 内涵及构成要素	68
3.1.2 典型组织结构	70
3.1.3 新型组织结构	75
3.2 组织目标一致性	78
3.2.1 组织的三个层次	78
3.2.2 概念界定及影响因素	80
3.2.3 组织目标与管理控制的关系	85
3.3 战略、组织结构与管理控制系统	86
3.3.1 战略与组织结构	86
3.3.2 组织结构与管理控制系统	90
本章小结	92
延伸案例 海尔的 SBU 管理	92
附录 1 海尔流程型组织建设进程	96
附录 2 海尔流程改造前的组织结构图	99
附录 3 海尔流程改造后的组织结构图	100
第 4 章 集团治理与总部建设	101
引入案例 秦晓削藩	101
4.1 企业集团	104
4.1.1 含义与特征	104
4.1.2 企业集团分类	105
4.2 集团治理	107
4.2.1 治理内涵	107
4.2.2 产权关系	108
4.2.3 治理模式	108
4.2.4 集团对子公司的管理	109
4.3 分权	112
4.3.1 权力	112
4.3.2 集权与分权	112
4.4 集团总部功能	115
4.5 总部价值创造	116
4.5.1 协同效应	116
4.5.2 共享服务	117
4.5.3 业务影响	121

本章小结	122
延伸案例 华润集团“砌墙”式战略演绎精彩转型	122
第5章 责任中心	128
引入案例 能赚钱的成本中心?	128
5.1 责任中心概述	129
5.1.1 责任中心的由来	129
5.1.2 责任中心划分	131
5.2 成本中心	132
5.2.1 成本中心的划分	133
5.2.2 成本中心建立原则	133
5.2.3 成本中心考核	134
5.3 收入中心	135
5.4 利润中心	136
5.4.1 利润中心的组织形态	138
5.4.2 利润中心的实施与考核	139
5.5 投资中心	142
5.5.1 投资中心的特点与运作	143
5.5.2 投资中心的考核	143
5.6 特殊的责任中心	144
5.6.1 人力资源部门	144
5.6.2 内部审计部门	146
5.7 责任中心管理控制	147
本章小结	148
延伸案例 中国科学技术大学研究生院——信息化打破“有形管理”坚冰	148
附录1 研究生院管理向服务转变前后相关流程优化——以研究生离校为例	153
第6章 转移定价	154
引入案例 武汉钢铁集团公司转移价格制定	154
6.1 转移定价概述	155
6.1.1 转移定价的产生	156
6.1.2 转移定价系统的目标与要求	157
6.2 转移定价的不同方法及其控制意义	158
6.2.1 基于市场定价	159
6.2.2 基于成本定价	161
6.2.3 协商转移定价	163
6.2.4 服务转移定价	163
6.2.5 不同转移定价方法的管理控制意义	164
6.3 转移定价管理	166
6.3.1 转移定价的考虑因素	166
6.3.2 转移定价的应用	169
6.3.3 转移定价系统	172

6.4 跨国公司转移定价	175
6.4.1 跨国公司的特征	175
6.4.2 跨国公司转移定价的主要目的及其影响因素	176
6.4.3 跨国公司转移定价的监管	178
本章小结	180
延伸案例 邯钢的虚拟成本核算	181

第三篇 管理控制过程

第7章 战略计划	194
引入案例 斯堪尼亚战略计划	194
7.1 战略计划的本质	195
7.1.1 战略计划的含义	196
7.1.2 战略计划的组成	198
7.1.3 战略计划的作用与局限	200
7.2 战略计划的工作内容	202
7.2.1 战略计划的有效性	202
7.2.2 项目分析	204
7.2.3 战略计划的过程	210
7.3 战略计划中的管理控制问题	213
7.3.1 讨价还价	213
7.3.2 战略沟通	215
本章小结	218
延伸案例 战略困扰你？把它绘成地图	218
附录1 美孚的战略地图	222
第8章 预算管理	224
引入案例 一位商学院院长的难题	224
8.1 预算本质	225
8.1.1 预算的含义	225
8.1.2 预算的主要影响因素	226
8.1.3 预算的作用	226
8.1.4 预算的种类	228
8.2 预算编制	231
8.2.1 预算编制的基本方法	231
8.2.2 预算编制的基本方式	233
8.2.3 预算编制过程	234
8.3 预算控制	237
8.3.1 预算松弛	237
8.3.2 预算参与	246
8.3.3 作业预算	248
8.3.4 超越预算	251
8.3.5 预算控制中的行为问题	256

本章小结	257
延伸案例 开滦集团全面预算管理系统	258
第9章 业绩管理	264
引入案例 杜拉拉升职记	264
9.1 概述	266
9.1.1 业绩的界定	267
9.1.2 业绩信息	271
9.1.3 业绩影响因素	272
9.2 业绩报告	272
9.2.1 概念及类型	273
9.2.2 构成内容	274
9.2.3 业绩报告的设计	276
9.3 业绩管理	278
9.3.1 理论基础与发展历程	278
9.3.2 概念、指标体系与结果应用	284
9.4 业绩操纵	289
9.4.1 业绩操纵的概念	289
9.4.2 操纵动机和手段	290
9.4.3 业绩操纵的管理控制	291
9.5 业绩管理工具	296
9.5.1 360度业绩考核	297
9.5.2 KPI评价体系	299
9.5.3 过程业绩管理系统	303
9.5.4 业绩管理工具选择的影响因素	305
本章小结	307
延伸案例 沃尔玛货币周转率的实现	308
第10章 激励机制	317
引入案例 游戏式管理下的自我激励	317
10.1 概念界定	319
10.1.1 激励	319
10.1.2 激励机制	320
10.2 激励机制设计	320
10.2.1 相关理论	320
10.2.2 基本原则	324
10.2.3 分类结构	325
10.3 管理层激励	330
10.3.1 管理层激励的基本内涵	330
10.3.2 管理层激励机制的主要内容	333
10.3.3 对公司高层人员的激励	339
10.3.4 对业务单元经理的激励	341

10.4 影响管理层激励的管控系统要素	343
10.4.1 业绩目标的设定	344
10.4.2 预算的编制过程	345
10.4.3 绩效评价	347
10.5 影响管理层激励的环境要素	347
10.5.1 公司治理	347
10.5.2 企业文化	348
10.5.3 竞争机制	349
本章小结	350
延伸案例 换师风波与长虹接班	351

第四篇 管理控制应用

第11章 构建管理控制系统	356
引入案例 广州标致汽车管理信息系统失败案例解析	356
11.1 管理控制系统的情景变量	358
11.1.1 外部环境	358
11.1.2 技术	359
11.1.3 组织结构	360
11.1.4 文化	360
11.1.5 战略	361
11.1.6 规模和发展阶段	363
11.2 管理控制系统构建工具	363
11.2.1 目标管理	363
11.2.2 经济增加值	366
11.2.3 平衡记分卡	370
11.2.4 作业基础管理	373
11.2.5 管理控制系统包	375
11.3 典型企业集团的管理控制模式	375
11.3.1 麦肯锡公司——基于 KPI 的 MBO 循环	375
11.3.2 贝恩公司——经济利润考核	376
11.3.3 埃森哲公司——测试指标集的 BSC	377
11.3.4 凯捷安永公司——联系战略和价值的业绩管理	377
11.3.5 新加坡淡马锡公司的业绩管理体系——财务管控型典范	379
11.3.6 国资委“综合绩效评价体系”——经营管控型经典	381
本章小结	384
延伸案例 透视华润 6S 管理体系	384
参考文献	390

第一篇

管理控制导论

第 1 章 战略概述

第 2 章 管理控制概述

第1章 战略概述

战略是现代企业经营谋划的理念与技术，它通过对组织内外部环境的深入分析，发掘外部环境中的机遇与威胁，判断企业内部资源能力方面存在的优势与劣势，并通过制定扬长避短的总体与业务战略，创造性地运用职能战略，实现组织的战略目标。

当战略制定出来后，它不会自动被实现，在战略的实施过程中充满了各种风险与不确定性。首先，这种风险来自于被执行的战略方案本身，因为任何方案都依赖于特定的环境条件假设，在新战略的实施过程中，企业内外部环境依然在不断变化，战略的假设可能出现重大变化。其次，这种风险来自于战略实施过程中的人，尤其是各级管理者。人作为有限理性的主体，有明确的自我利益诉求，当战略方案的要求与其个体目标发生冲突时，执行效率自然就会下降。再次，这种风险来自于组织的运行机制，战略既靠人来实施，也靠组织运行机制来落实。人在组织内被划分至不同的部门、岗位，相互之间需要沟通、协调才能完成具体的行动方案，如果组织运行机制设计不合理，战略行动的效果依然会大打折扣。最后，如果组织存在多级“委托代理”关系，如采用集团公司的组织方式，战略实施的风险还取决于不同公司间的协作水平与母子公司的博弈结果。

当然，可以看到，一些能力卓越的 CEO，如 GE 的杰克·韦尔奇、苹果公司的史蒂夫·乔布斯、中粮集团的宁高宁，他们似乎是在靠自身的卓越领导力带领企业不断实现新的战略目标，企业发展的财务数据更是佐证了这种惊人的能力。事实上，在他们的组织中都存在一套精心设计的控制系统，这个系统可以不断接受新型战略方案的“输入”，通过体系化的运作，不断分解、控制行动方案，将新战略需要达成的目标实现，并最终变成结果“输出”。以至于杰克·韦尔奇可以自豪地说：“我们敢称自己是最渴望追求伟大点子的人。不论这些点子的来源如何，只要是好点子，我们都极力欢迎。我们毫不胆怯地采纳并应用这些新点子……”，其底气恰恰来自于这些“点石成金”、“化腐朽为神奇”的系统，它们有一个共同的名称“管理控制系统（Management Control System）”。

管理控制系统是战略实施的系统工具包，依据战略实施的要求打造，因不同的企业组织、不同性质的行动任务、不同行业的关键成功要素以及不同的内外部环境特点而异。同时，在一个特定的时间段内，它的方法体系与管理控制思路又相对固化，由此，才能保证组织战略的一致性与稳定性。因此，管理控制系统首要关注的是保障组织战略目标的实现。在系统看待什么是管理控制系统之前，我们还需要回顾一下，什么是战略、战略管理的过程、战略实施的要求以及为什么要拥有一套管理控制系统。

本章对战略进行概述，目的是通过对战略管理相关概念的介绍，引出“战略失效”问题及讨论管理控制的必要性，并为第3~10章所讨论的管理控制系统的前提与过程提供一个针对性的背景。

引入案例

肯德基与麦当劳“分手”——离开城市，去农村

“我们驾车经过时，看到店里满满扑扑全是人”，“大年初三我带着老公的两个侄子去光顾，愣是排了大半小时队才买到。”这是网友 Maggie 在 2010 年春节前夕，随老公从上海回安徽滁州公婆家过年，正赶上当地第一家肯德基开业遇见的情景。滁州，这个只有 50 万