

# 公司治理、控制方式对控制绩效影响的实证研究<sup>①</sup>

程新生<sup>1</sup>，李海萍<sup>1</sup>，程璐<sup>1</sup>，申拴亮<sup>1</sup>

(南开大学 公司治理研究中心/南开大学 商学院，天津 300071)

**摘要：**公司治理是为了凝聚力量、化解分歧，实现科学决策，维护股东为首的利益相关者的权益。内部控制的核心是促进组织中目标不完全一致的个体进行合作，向着组织的既定目标努力。内部控制方式是为实现控制目标，在权责配置、制度设计等方面采取的行为方式和手段。在本文中，企业的控制方式从权力集中程度划分为委托控制型和直接控制型，从制度设计角度划分为正式控制和非正式控制，研究不同控制方式对控制绩效的影响效果，以及企业特征与这些控制方式的交叉作用对控制绩效的影响效果。以控制理论为指导，通过实地调研和调查问卷研究，发现采用委托型控制方式的企业，其控制绩效优于采用直接型控制方式的企业；采用非正式控制方式的企业，其控制绩效优于采用正式控制方式的企业；同时采用委托型控制和非正式控制方式的企业，控制绩效会优于其他交叉使用类型的企业。董事会、职位与内部独立审计部门这些企业特征与控制方式的交互作用对控制绩效都有显著影响，但是影响控制绩效的表现形式不同，并且影响程度也存在差异，其中董事会的影响幅度最大。

**关键词：**公司治理；控制方式；委托型控制；正式控制；控制绩效

**中图分类号：** F      **文献标识码：** A

## 1 引言

控制是保证组织活动不偏离目标的有效手段。Merchant (1985) 指出，合理的控制可使使一个获得相关信息的员工能够理性地预期不会出现不合理的结果，合适的控制机制能够使期望目标的实现更加可以预测。多年以来，学者们从各自不同的研究角度对内部控制方式及其控制绩效进行了研究 (Ittner 和 Larcker, 1997; Anderson 和 Dekker 2005; Sally K. Widener, 2007 等)。不同的控制方式对组织绩效、组织员工行为等会产生不同的影响，如 Chi-Ko (2005) 等人指出，上级管理人员的正式控制与同事的非正式控制共同实现了对员工违背组织目标行为的控制。权变理论认为控制方式产生的控制效果又会受到某些组织环境因素的影响 (Chenhall, 2003)。在内部控制实施受到关注的背景下，本文从权力配置和制度设计与实施两个角度对控制方式进行分类，划分为委托型控制-直接型控制和正式控制-非正式控制 (程新生, 2008)，研究不同控制方式对控制绩效的影响效果，以及企业特征与这些控制方式的交叉作用对控制绩效的影响效果。

## 2 理论分析和假设

### 2.1 委托型控制-直接型控制对控制绩效的影响

<sup>①</sup>基金项目：国家自然科学基金资助项目 (70771048)，教育部人文社科规划项目 (批准号 06JA630030)，南开大学“985”项目。

作者简介：程新生 (1963-)，男，山西省大同市人。南开大学公司治理研究中心公司治理评价研究室主任，南开大学商学院教授，博士生导师；《南开管理评论》副主编。Email: xinsheng86@126.com  
李海萍：南开大学商学院博士研究生；程璐，申拴亮：南开大学商学院硕士研究生

Whitley (1999) 较早将控制系统划分为委托型控制系统和家长型控制系统。委托型控制组织中, 给予经理层和员工较大的授权和自由, 他们参与目标的制定, 组织对他们的长期绩效进行评价, 有时可能要长达数年; 员工对知识、对个体和事业的成长有着持续的追求。在委托型控制环境中, 员工的工作具有高创造性、工作成果难以量化、工作时间灵活, 员工的工作有时需要延续到八小时以外。委托型控制强调委托人与受托人之间的信托责任和契约关系, 重视受托人的自我约束与自我控制以及授权, 委托人给受托人设定一个活动的框架, 受托人在这个框架中发挥自己的能动作用。Aghion et al. (1997) 指出, 控制权的分配往往是相机选择的, 相机授权是介于授权和不授权的中间。委托人将实际控制权授予给代理人, 会提高他们的积极性; 但是授权也可能导致委托人实际控制权的丧失。因而委托人更有可能授权那些相对不重要的决策; 也有可能授权那些委托人可以相信的决策或者对代理人重要的决策 (即对代理人私人收益影响很大或者委托人很容易伤害代理人利益的决策); 如果委托人的控制权范围过大、决策需要尽快做出, 或者委托人民主方面的声誉效应以及存在多重委托人等因素, 这时需要多授权给代理人实际控制权, 他们还证明了组织权力的过度集中可能会压抑组织内的信息交流。Faure et al. (2003) 设计了一个模型, 在这个模型里有一个委托人和两个代理人, 两个代理人中一个从事生产性任务, 为生产性代理人; 另一个代理人从事监督性任务, 为监督人。生产性代理人有关于其本身生产效率的私人信息 (其边际生产成本不为他人所知); 监督人为风险规避者, 可以观察到与生产性代理人边际成本有关的信号; 委托人观察不到两个代理人的信息。他们研究表明, 分权组织结构是一种防范串谋的最优机制, 即授权监督人设计生产性代理人的激励机制可能会获得更高的产出。Kolb, Judith (1995) 研究发现企业领导行为与员工情感承诺、持续承诺密切相关, 诸如给员工足够的自由空间发挥其才能, 允许下属在执行任务时, 拥有自主空间等与授权相关的领导行为会提高他们对领导的信任程度和满意程度, 从而进一步影响他们对组织价值观的认同以及自愿为组织做出贡献的心理。因此, 管理者可以通过控制方式的变化来调整组织员工对该组织的满意度和组织承诺。

直接型控制 (家长式控制) 是指委托人掌握了主要的控制权, 由其做出决策, 规范受托人行为, 如家族企业的家长式控制、非家族企业的集权管理和 “一支笔” 审批 (所有支出由一个人批准) 等。高层领导者控制着企业的一切活动, 他们的意志贯穿于企业的各个层面, 员工的自由度较小, 导致了职能制或直线职能制 (U 型组织结构), 强调职能分工, 但在大型组织可能出现机构臃肿、效率低下、协调工作量大等问题。组织内控制权的分配需要在代理成本和信息成本之间权衡, 控制权分配机制设计的目标是提高组织的经济效率 (汪建新, 2008)。从代理理论来分析, 代理人 (受托人) 的权力越小, 代理风险越小。直接型控制消除了代理成本, 但可能增加内部目标不一致带来的损失以及导致信任缺失、效率下降等问题。采用直接型控制的企业, 其控制绩效可能低于委托型控制的企业, 员工的满意度比较低。企业要达到良好的组织绩效, 应在组织中适度分权, 强调基层员工的广泛参与, 从而使管理人员做出具有前瞻性的规划 (刘海建, 陈传明, 2007)。基于以上分析提出假设 1:

H1: 采用委托型控制的企业, 其控制绩效优于采用直接型控制的企业。

## 2.2 正式控制-非正式控制对控制绩效的影响

Ouchi (1979) 提出三种控制手段, 即市场控制、制度控制、团队控制, 其中制度控制指在环境和技术稳定的环节 (如生产车间), 企业可以采用一些成熟的规章制度对该环节进行控制; 团队控制是在一些由团队成员共同完成的活动中, 团队成员的绩效无法单独评价的情况下采用的一种控制手段, 这种控制强调的是团队合作, 是一种非正式的控制手段。Richard et al. (1982) 等人认为, 对于员工违背企业制度的行为, 通过非正式的社会控制机制, 能够更好的防止他们违背公司制度, 员工所在的群体对于某种行为的看法, 比企业正式制度能够更有效的约束员工的这种行为。Jermier (1998) 指出, 当人们以组织活动加入到各种团体时, 总能够在他们想要达到的有效、有影响和合作的过程中找到组织结构, 考察怎样通过 “铁拳” (强制政策) 包装成

“天鹅绒手套”（怀柔政策）来控制其成员。正式控制是指通过制定各种规章、制度等契约性规范来实现的控制。正式系统使得企业的领导者能够利用正式组织的结构，使企业员工遵循并执行政策和程序。正式控制制度规定了企业所有员工必须执行的行为准则，对员工的限制比较明显，有可能影响组织效率和经营绩效。

非正式控制是指通过企业文化、共享的价值观、承诺、传统、信念等隐性契约来控制行为的过程。它通过信任、企业文化、价值观、信念等隐性契约，微妙地影响员工的心理，使员工违规的心理得到抑制或者促使员工朝着企业的既定目标努力。Jerry（1988）研究了控制与组织秩序的关系，认为任何一个持续经营的组织，都包含四个基本要素的管理系统：领导人（管理者）、利益相关者、制度（相关正式或非正式模式）、思想体系（理念）。传统的控制模型几乎完全将注意力集中在管理者，只有管理者的理念被认为是合适的，只有管理者的喜好的制度，通常是正式的，才会被实施。控制或制定组织秩序的系统有两个部分构成：一部分是管理者提出的规则，一部分是自我规范活动，这些活动是不同组织团体相互协商达成一致的结果，而不仅仅是高级管理层。这个秩序指导参与者互动，以此产生有效的，被认可的权力来保证稳定性。Simons（1994）年提出了四种控制，即边界控制、诊断控制、信念控制、交互控制，其中信念控制系统是一个肯定系统，它激励组织成员寻求机会，目的是激发和指导企业去探索和发现，追求企业或组织的核心价值；交互控制系统重视未来和变化，针对战略的不确定性因素，管理者参与下属的决策过程，上下级共同讨论运用反馈信息指导计划执行。

Bouillon et al.（2006）检验了目标一致性在管理控制系统中的重要性，考虑经理人员与组织战略的一致性（委托代理利益的一致性）、经理人员之间目标一致性（代理人的目标一致性），研究表明，目标一致性也不只依靠对业绩计量和激励机制的正确选择来改善效率和道德风险，基于战略认同和激励改善的目标一致性可以使管理控制系统更有效。管家理论认为，代理人愿意显示出合作和有组织的行为，因为他们可以通过合作获得比采用自利行为更多的效用。当经理人员做出正确的选择，认识到目标一致并规避风险时，个人效用会增加。管家理论认为，当经理人员自愿采取与组织目标相一致的行为时，监督和激励成本都回下降。采取集体主义行为会比采取个人主义行为给个人带来更多的效用。组织目标的一致性会产生重要的经济收益。证据显示，经理人员的行为不仅受个人机会主义动机的影响，目标一致性的实现也不只靠对正确的业绩评价和激励机制的选择，过度地依赖财务激励会破坏组织绩效及经理人的合作意愿。

李焱等（2006）对组织中的心理契约进行研究，认为改善员工的心理契约有利于提高组织绩效。在企业中广泛采用非正式控制的控制方式，会提高员工对企业的忠诚度，为了在日益变化的经济和政治环境中保持竞争力，企业需要同时对不同的战略需求产生反应。吕福新等（2007）认为，培育和提高员工的组织公民行为是企业平稳运行与和谐建设的保障之一，也是提高组织绩效和生存能力的关键因素。培育和提高员工对制度与规则的信任，使其形成和加强对企业的责任感，产生、加强和提高对企业的规范承诺为基础，广泛和充分地听取员工的意见，有效沟通，鼓励、吸引和支持员工参与决策、管理，多关心员工的工作和生活，提供学习和培训机会，增强员工对企业及其文化的认同，形成对企业的情感承诺。非正式控制能够使母子公司在经营理念、战略意图、行为方式等方面保持一致，降低上下级间的沟通成本，提高了企业的响应速度。从这个意义上说，在复杂多变的环境中，非正式控制是具有生命力的。基于以上分析提出假设 2：

H2：采用非正式控制方式的企业的控制绩效会优于采用正式控制方式的企业。

### 2.3 委托型/直接型控制-非正式/正式控制交叉作用下的控制绩效

委托型/直接型控制-非正式控制/正式控制的交叉作用体现为控制强度，控制强度对控制绩效的影响可以通过组织承诺（含信任关系）、企业发展等方面表现出来。在整体上保持科层制组织结构的前提下，在局部领域建立有机式结构单元，把集权和分权、稳定和变化、单一和多样

统一起来，提高了整个组织的适应性。两种控制模式能够控制企业战略边界，它们决定了企业向哪里发展、怎么发展，在企业发展过程中发挥协同作用。正式控制是企业日常管理的基础，也为发展前景指明了方向，但是在委托型控制作用下，这一方向中可能仍然有多种业务选择。如企业财务控制可能要求负债率不能超过某一个比率，限制了企业通过大量举债扩大规模的横向一体化战略实施；企业要求的最低投资回报率可能限制了企业向某一领域的投资，尽管这一领域的长期收益率可能很高。

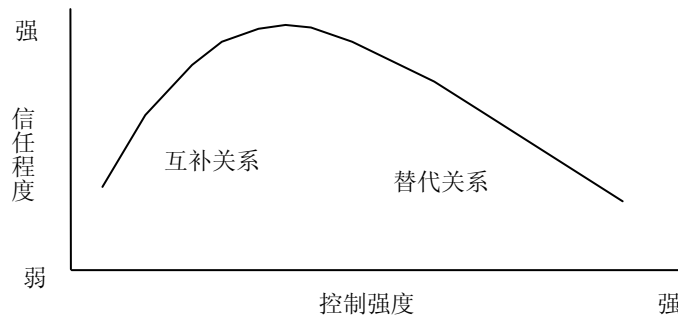


图 1 信任/授权与控制关系

在一个组织中，授权和正式控制都有存在的必要。组织中的信任有利于合作，可以降低交易成本，防范投机行为，促进合作的顺利进行，促进组织成员对组织目标的认同，提升组织凝聚力、增强组织成员合作。如果没有信任所包含的感情因素和自我约束而过分依赖正式手段，委托—代理关系将因投机行为或者为了防范投机行为而产生过高的交易成本，但过分依赖信任又会引发合作的风险（Eisenhardt, 1985）。如果过度使用正式控制，就会带来“信任危机”，对于组织间关系信任的建立产生不利影响（Dekker, 2004）。信任与正式控制的程度存在此消彼长的关系，如果控制力度和范围超过了一定限度，或者控制强度增长过快，组织成员会产生反感，过度的控制会降低信任，严重时可导致经营人员辞职（陈春花，马明峰，2006）。组织中的信任并不是盲目的，它是在组织发展的一定阶段，在已经实施的正式控制基础上，促进员工朝着企业既定目标努力，要依靠制度和外在的保障力量来维持以控制为基础的信任（Sydow, 2003）。组织信任与控制关系见图 1。

两类控制交叉作用下的控制绩效关系如图 2 中假设 3（H<sub>3</sub>）所示。

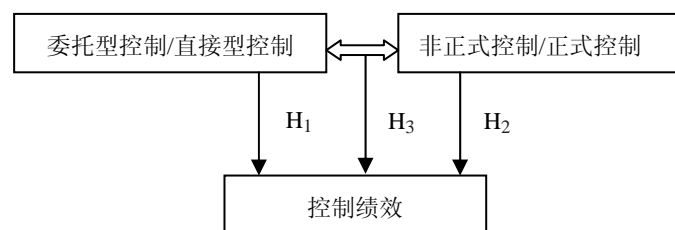


图 2 理论模型

H<sub>3</sub>：同时采用委托型控制和非正式控制方式的企业，控制绩效会优于其他交叉使用类型的企业。

## 2.4 企业特征与控制方式的交互作用对控制绩效的影响

控制方式产生的控制效果会受到某些组织环境因素的影响（chenhall,2003）。因此，不同的企业即便使用同一控制方式，也可能产生不同的控制绩效，如董事会以及内部独立的审计部门设立情况、职位、企业性质、规模等，他们抑或直接对组织绩效产生影响，抑或与各种控制方式发生交互作用而影响组织的控制绩效。

### 2.4.1 董事会

董事会作为一种经济制度，理论上其作用在于帮助解决公司结构中存在的代理问题，负责决定 CEO、监督管理层，对诸如并购、股票回购等重要问题投票等。董事会作为公司治理机制，能够减少管理者的机会主义行为和道德风险，降低代理成本，从而提高组织绩效（Hermalin&Weisbach,1998）。因此，董事会的设立，会降低委托型控制带来的交易成本，有利于组织绩效的提高。同时，董事会作为公司最高的战略决策机构，参与战略制定、战略执行等过程，对于公司战略负有重大责任（龚红，2007）。董事会对中层经理的建议可以减少董事和高层经理之间的信息不对称，同时可以减轻高层管理者和中层经理之间的认知冲突（Amason,1996;Dooley&Fryxell,1999）。因此，董事会的设立，董事会对高层管理者的监督、战略制定与执行的关注等，会促使中高层管理者加强与员工间的沟通交流，鼓励更多的员工积极参与，从而会提高员工对组织的精神投入、情感投入等。共同的价值观和目标是影响战略执行的一个重要因素，在经济全球化的环境协同发展中，战略执行的过程必须注重人的因素（Weathersby,1998）。员工的满意度、组织文化、组织冲突、部门协作关系等都会影响战略管理过程中的组织行为（Karami,2005）。非正式控制方式通过企业文化、共享的价值观、承诺、信念等隐性契约，有助于员工对战略目标的认同，保障战略目标实现。基于以上分析，提出假设 4-1、4-2、4-3：

H<sub>4-1</sub>: 公司董事会设立的情况下，相对于直接型控制，委托型控制会产生更高的控制绩效

H<sub>4-2</sub>: 公司董事会设立的情况下，相对于正式控制方式而言，非正式控制方式会产生更高的控制绩效

H<sub>4-3</sub>: 公司董事会设立的情况下，同时采用委托型控制和非正式控制方式的企业产生的控制绩效优于其他交叉使用类型的企业

### 2.4.2 内部审计部门

内部审计部门包括审计委员会、内部审计机构等，从代理理论出发，审计委员会为董事会监督与控制服务，以确保财务控制有效运行及财务信息质量。中国证监会（2002）要求上市公司设立内部审计部门；《审计署关于内部审计工作的规定》（2003）再次提出，国家机关、金融机构、企事业单位、社会团体以及其他单位，应当建立健全内部审计制度。中国证监会等发布了《中国上市公司治理准则》（2002），建议董事会中设立审计委员会，以改善公司治理。Zahra et al. (1989)得出的结论是，审计委员会能够帮助董事会有效监督。Abbott et al. (2004)认为审计委员会作为董事会财务监控目标的实现模式之一，强化了董事会的监督功能。有效的审计委员会有效的审计委员会能指导内部审计，降低委托代理成本，提高组织绩效。由此提出假设5-1、5-2、5-3：

H<sub>5-1</sub>: 公司内部审计部门设立的情况下，相对于直接型控制，委托型控制会产生更高的控制绩效

H<sub>5-2</sub>: 公司内部审计部门设立的情况下，相对于正式控制方式而言，非正式控制方式会产生更高的控制绩效

H<sub>5-3</sub>: 公司内部审计部门设立的情况下，同时采用委托型控制和非正式控制方式的企业产生的控制绩效优于其他交叉使用类型的企业

### 2.4.3 职位

不同管理层在组织中面对的任务是不一样的，管理层次越高，需要处理的事务就越多，所面对的任务的不确定性也越高。例如，高层管理者通常会面临由于环境、市场竞争等变化带来

的机会和威胁，基层管理者则主要是根据中高层管理者的要求去执行具体的作业活动。而管理者的能力是有限的，通过授权赋予高层次管理者更大的自主空间，依靠企业文化、信任等隐性契约去约束他们的行为，可以提高管理者的管理效率，但同时又会产生委托-代理成本。而通过设立董事会，则会有助于减少代理成本，有效的发挥授权的优势，提高组织绩效。由此提出假设6-1、6-2、6-3：

H<sub>6-1</sub>: 公司董事会设立的情况下，针对高层次管理者，采用委托型控制相对于直接型控制会产生更高的控制绩效

H<sub>6-2</sub>: 公司董事会设立的情况下，针对高层次管理者，采用非正式控制方式相对于正式控制会产生更高的控制绩效

H<sub>6-3</sub>: 公司董事会设立的情况下，针对高层次管理者，同时采用委托型控制和正式控制产生的控制绩效优于其他交叉使用类型的企业

此外，企业的所有权性质、规模、行业等对组织员工行为或组织绩效也存在影响。如在经济转型的背景制度下，有些国有企业仍沿袭“唯上文化”，经营者关注的是上级主管部门的评价，其主要精力也放在与政府有关部门协调关系上。而企业面临的市场竞争日益激烈，这使员工对企业失去信心和信任，或明或暗地减少对企业的投入，甚至产生离开企业的想法；而外资企业更加注重跟踪市场环境的变化，通过授权、非正式控制方式，鼓励员工积极参与应对市场变化，更适合新一代知识型员工较高层次的精神需求（如职业发展机会等）。Huyton 和 Sutton (1996) 研究发现，在合资企业中，老一代员工不太喜欢国外管理者的管理方式，而新一代员工却非常喜欢他们的行事作风。企业规模可以通过总资产、员工人数等变量来衡量，企业员工人数在一定程度上反映了企业的不同发展阶段，初创期的企业规模小，员工人数较少，而成熟期的企业规模较大，员工较大，处于不同发展阶段的企业给员工带来的风险性、稳定性、安全感等也不一样。而总资产规模、行业又影响着企业财务绩效的变化。因此，将企业性质、规模、行业作为控制变量来考虑。

### 3 研究方法

#### 3.1 变量表

根据以上的理论分析和研究假设，设计调查问卷及相关变量。对于含有潜变量的交互作用分析进行了研究，认为当前直接利用结构方程模型研究潜变量的交互作用还存在一定困难，指出利用潜变量的因子得分进行多元回归分析交互变量关系也是当前一种通行做法（温忠麟，侯杰泰，2003）。变量表见表 1。

#### 3.2 样本

本研究挑选样本基于以下原则：（1）样本必须是企业，而不能是事业单位和行政单位；（2）样本企业必须是一个独立的企业法人；（3）样本企业必须是一个完整的经营实体，要有推向市场的产品、固定的销售渠道与生产技术，而不是仅仅执行一部分职能的企业。问卷的调查对象主要来自天津、北京等地区外资企业、民营企业、上市公司和国有企业中各个层级的员工。在发放调查问卷时，要求答题人以匿名的形式填写。我们设计出初步问卷后，首先选取了 12 家有代表性的企业作试调查，然后再通过与多位企业中高层管理人员面对面的访谈，并参考专家的意见对初始问卷进行了修正，以使问卷更通俗易懂，期间征求过 10 位学术人士的意见。问卷发放时间为 2007 年 10 月-2008 年 3 月。

表 1 变量表

变量	符号	含义	定义
----	----	----	----

董事会	Board	反映被企业是否设立董事会	设立为 1, 否则为 0
企业性质	Ownership	企业所有权性质分为国有和其他	国有企业为 0, 其他为 1
职位	Position	被调查者在公司中是处于高层还是其他	高层为 1, 其他为 0
行业	Industry	企业主营业务所处的行业, 分为制造业和非制造业	制造业为 0, 其他为 1
总资产	Size	代表企业规模	1 亿以上为 1, 其他为 0
职工人数	Employee	代表企业规模	1000 人以上取值 1, 其他取值 0
审计部门	Audit	是否成立独立的审计部门	设立为 1, 否则为 0
控制方式一	Control Mode <sub>1</sub>	企业倾向于采用直接型控制还是采用委托型控制	值越大表明越倾向于委托型控制
控制方式二	Control Mode <sub>2</sub>	企业倾向于采用正式控制还是非正式控制	值越大表明越倾向于非正式控制方式
交叉项	Control Mode <sub>1</sub> * Control Mode <sub>2</sub>	反映控制方式的交互使用	值越大表明越倾向于委托型控制和非正式控制的交互使用
组织承诺	KF <sub>CN</sub>	反映控制绩效	值越大表明控制绩效越高
客观指标	KF <sub>KG</sub>	反映控制绩效	值越大表明控制绩效越高

### 3.3 问卷设计

调查问卷包括两类: A 卷与 B 卷。A 卷和 B 卷的所有问题都相同, 但是问题的顺序不同, 这样可以对比研究问题的顺序不同是否会对问卷的效果产生影响。两问卷都采用了 Likert 量表的方式进行 6 点分类。一些学者研究发现, 不同文化背景下的被调查者答题的心理倾向不同。在具有中庸文化的组织环境中, 如果对这些被调查者采用奇数 Likert 量表, 则倾向于选择中间数值。国内一些学者采用偶数 Likert 量表来进行调查研究(陈永霞等, 2006)。本研究采用了 6 点 Likert 量表。1 表示非常不同意, 2 表示不同意, 3 表示基本不同意, 4 表示基本同意, 5 表示同意, 6 表示非常同意。正式调查问卷包括两部分: 第一部分是企业的基本情况, 包括公司是否成立董事会、企业规模、被调查者所担任的职位在公司中的级别、公司的成立年限、所有制性质、公司的主营业务所属的行业、公司所在省份、公司是否设立了独立的审计部门等。第二部分是企业的控制方式和控制绩效的度量以及被调查人的主观倾向的测量。

### 3.4 测量

#### 3.4.1 自变量

关于控制方式一(直接型控制/委托型控制)和关于控制方式二(正式控制/非正式控制)的度量, 本文参考了(Brownell, 1982; Mia et al., 1994)的问卷设计, 以前的研究指出, 这种设计具有满意的信度和效度。本研究中设计了如下几个问题来反映企业的直接型控制或委托型控制: 您有足够机会对公司的发展提出看法并传达给您的上级、您的上级在做出决策时通常会考虑您的建议、高层经理们通常允许自己的下属提出不同意见、您的上级和自己的下属经常接触和沟通、您对自己上级的领导方式非常满意。项目取值越大则更倾向于委托型控制。本研究中设计了如下几个问题来反映企业的正式控制或非正式控制: 您的上级通常通过人格魅力来领导下级、您的上级在遵守公司制度时可以以身作则、您的上级通常信奉身教重于言教, 肯定重于否定。项目取值越大则越倾向于非正式控制方式。

#### 3.4.2 因变量

控制绩效反映各种控制方式产生的效果。控制方式的最终目标是提高组织绩效，通过控制方式能够使期望目标的实现更加可以预测，减少不合理地结果的出现，从而提高组织绩效，即控制的效果直接表现为组织绩效的变化；另一方面，控制方式还可能会影响组织员工对该组织的工作投入、精神投入、情感投入等，继而引起组织绩效的变化。因此，本文的控制绩效由两个指标反映：组织承诺指标和客观指标，其中组织承诺指标受个人倾向影响，所以本文在调查问卷中测试了被调查人员的个人倾向，在筛选问卷时，将个人倾向问题严重的问卷已经予以剔除。本文对控制绩效的度量采用了心理学的研究方法，通过组织员工对反映控制绩效的指标进行打分来确定企业控制绩效的高低。本研究参考了 Mowday et al. (1979) 以及 Blau (1987) 的问卷设计。采用如下 5 个指标来反映员工的组织承诺，从而来间接反映控制绩效的高低：我愿意付出正常期望的努力帮助公司成功、我告诉我的朋友我的公司是一个适合工作的公司、我真心关注公司的命运、我发现我的价值观与公司价值观非常相似、作为公司的一员我非常自豪、我认为我所在的公司构成了一个和谐的团队。采用如下的客观指标来反映控制绩效的高低，包括：我所在的公司经常受到上级的表彰和奖励、我所在的公司财务业绩逐年上升、我所在的公司总是能够按时完成年度任务。上述各项指标取值越大，相应的控制绩效（组织承诺或客观指标）越高。

### 3.4.3 评价可能的偏差

偏差可能来自两个方面：(1) 问题顺序的影响 (2) 社会满意性 (social desirability responding, SDR)。本研究进行了两个版本的调查，两个版本只有问题顺序不同其他相同，方差分析发现变量之间不存在显著的差别。为了避免 SDR 的影响，本研究采用了个人倾向指标，考察问卷的有效性。

## 3.5 模型建立

### 3.5.1 控制方式对控制绩效影响模型

根据理论分析和研究假设建立模型 (1) 和 (2) 来反映控制方式对控制绩效的影响。前面理论分析表明一些企业特征对控制绩效有影响，但影响的路径不一样，包括组织员工价值观、对组织的情感承诺等隐性契约的变化和组织财务绩效等客观指标的变化两种途径。因此，模型 (1) 与模型 (2) 分别是控制方式对组织承诺和客观指标的影响来验证控制方式对控制绩效的影响，而且控制变量也不一样。其中，企业所有权性质对控制绩效的影响体现为组织承诺，而独立的内部审计部门的设立情况对控制绩效的影响直接体现为组织的财务绩效方面；董事会的监控职能影响组织财务业绩等客观指标，同时还可以通过董事会对战略制定、战略执行等过程的参与，与中高层管理者的交流沟通来提高组织员工对该组织的情感承诺、持续承诺等，因此，董事会的设立情况即对组织承诺有影响，又对客观指标有影响；被调查者的职位不同，其对组织承诺和客观指标的影响也不同，一般来说，高层管理者相对其他管理层对组织承诺和客观指标的影响要大；此外，规模和行业对组织承诺和客观指标都有影响，但对于企业规模来说，组织承诺的影响主要表现为职工人数的多少，而总资产规模对客观指标的影响要大，因此，在两个模型中针对企业规模这一控制变量，需要选用不同的指标来衡量。

$$KF_{cn} = \text{constant} + \alpha_1 \text{Board} + \alpha_2 \text{Position} + \alpha_3 \text{Industry} + \alpha_4 \text{Ownership} + \alpha_5 \text{Employee} + \alpha_6 \text{Control Mode} + \xi_1 \quad (1)$$

$$KF_{kg} = \text{constant} + \beta_1 \text{Board} + \beta_2 \text{Position} + \beta_3 \text{Industry} + \beta_4 \text{Audit} + \beta_5 \text{Asset} + \beta_6 \text{Control Mode} + \xi_2 \quad (2)$$

模型 (1) 和模型 (2) 中解释变量 Control Mode 代表 Control Mode<sub>1</sub>、Control Mode<sub>2</sub> 和



Control Mode<sub>1</sub>\* Control Mode<sub>2</sub>,  $\xi_1$  和  $\xi_2$  为残差项, 其余的是控制变量。系数  $\alpha_6$  和  $\beta_6$  分别从组织承诺和客观指标反映了控制方式对控制绩效的影响程度。

### 3.5.2 企业特征与控制方式交互作用对控制绩效影响模型

前面理论分析表明, 内部审计部门的设立情况与控制方式的交互作用对控制绩效的影响, 表现为客观指标的变化, 董事会与控制方式的交互作用以及职位与控制方式的交互作用对组织承诺产生影响, 而且, 在董事会设立的情况下, 委托代理成本得以降低, 从而职位与控制方式的交互作用还会对客观指标及组织承诺产生影响。此外, 将企业性质、行业以及企业规模作为控制变量。建立模型 (3) 和模型 (4):

$$KF_{cn} = \text{constant} + \gamma_1 \text{Board} + \gamma_2 \text{Industry} + \gamma_3 \text{Position} + \gamma_4 \text{Ownership} + \gamma_5 \text{Employee} + \gamma_6 \text{Board} * \text{Control Mode} + \gamma_7 \text{Position} * \text{Control Mode} + \gamma_8 \text{Board} * \text{Position} * \text{Control Mode} + \xi_3 \quad (3)$$

$$KF_{kg} = \text{constant} + \delta_1 \text{Board} + \delta_2 \text{Industry} + \delta_3 \text{Audit} + \delta_4 \text{Asset} + \delta_5 \text{Board} * \text{Position} * \text{Control Mode} + \delta_6 \text{Audit} * \text{Control Mode} + \xi_4 \quad (4)$$

模型 (3) 和模型 (4) 中解释变量 Control Mode 代表 Control Mode<sub>1</sub>、Control Mode<sub>2</sub> 和 Control Mode<sub>1</sub>\* Control Mode<sub>2</sub>,  $\xi_1$  和  $\xi_2$  为残差项, 企业特征与控制方式的交互作用对控制绩效的影响则由各交叉项表示。

## 4 研究结果

### 4.1 问卷的描述性统计

本次问卷调查中, 针对一些基本问题, 如企业类型、被调查人员所担任的职位、公司成立年限、公司的总资产、是否设立了独立的审计部门等。本次问卷调查我们共发放纸质 A 问卷 88 份, 发放纸质 B 问卷 (所提问题与 A 卷相同, 但提问顺序有所变化) 102 份, 发送电子邮件问卷 110 份, 共发放 300 份。最后回收有效 A 问卷 62 份, 回收有效 B 问卷 80 份, 回收有效电子邮件问卷 42 份。有效问卷共 184 份, 有效回收率为 61.33%。在 184 家样本公司中, 建立董事会的企业占 75%。国有企业占到 47.82%, 民营企业占 11.96%, 外资企业占 31.52%, 其他所有制企业占 8.70%。从企业规模来看, 大中型企业占 51.09%, 小型企业占 48.91%。从企业所分布的省市来看, 天津地区的企业占 58.7%, 非天津地区的企业占 41.3%。从企业成立时间来看, 61.96% 的企业成立时间超过了 10 年。从被调查人员所处职位来看, 中层人员占 51.09%, 高层和基层人员占 48.91%。从被调查企业是否成立独立的审计部门来看, 64.13% 的被调查企业都已经成立了独立的审计部门。从被调查企业所处的行业来看, 35.87% 的企业主营业务属于制造业, 64.13% 的企业属于非制造业。基本问题的描述性统计如表 2 所示。

表 2 基本问题的描述性统计表

	企业背景	样本数	百分比
是否有董事会	有	138	75%
	无	46	25%
企业性质	国有企业	88	47.83%
	民营企业	22	11.96%
	外资企业	58	31.52%
	其他	16	8.70%
总资产	小型企业 (1 亿以下, 包括 1 亿)	38	20.65%

	中型企业（1-10 亿，包括 10 亿）	56	30.44%
	大型企业（10 亿以上）	90	48.91%
职工人数	1000 以下（包括 1000 人）	126	68.48%
	1000 以上	58	31.52%
参加调查人员所处职位	高层	12	6.52%
	中层	94	51.09%
	基层	78	42.39%
是否有独立的审计部门	有	118	64.13%
	没有	66	35.87%
企业所处行业	制造业	66	35.87%
	非制造业	118	64.13%
企业所在地区	北京市	56	30.43%
	天津市	108	58.70%
	其他	20	10.87%
企业成立时间（年）	1-3 年（包括 3 年）	18	9.78%
	4-10 年（包括 10 年）	52	28.26%
	10 年以上	114	61.96%

在样本企业中，国有企业和外资企业所占比例相对较大，分析这两类样本企业控制方式使用的情况，发现：委托型/直接型控制中，国有企业均值为 3.76，外资企业均值为 4.28，说明国有企业更倾向于直接型控制；在正式/非正式控制中，国有企业均值为 4.14，外资企业均值为 4.02，说明国有企业更倾向于正式控制；国有企业的组织承诺指标均值为 4.25、客观绩效指标均值为 4.54，外资企业组织承诺指标均值为 4.4、客观指标均值为 4.8，一定程度上反映了外资企业优于国有企业。而在不同规模的企业中，委托型/直接型控制、在正式/非正式控制、组织承诺指标、客观绩效差异不大。

采用因子分析方法，计算所有样本企业的委托型控制/直接型控制、正式控制方式/非正式控制方式、组织承诺、客观指标以及个人倾向的因子得分，对各因子得分进行描述性统计（见表 3），表明所有样本企业使用委托型/直接型控制的平均水平为 4.01，正式/非正式控制的平均值为 4.12，所以两类控制方式在样本企业中的平均水平差异不大；组织承诺指标与客观绩效的平均值分别为 4.33 和 4.62，评价控制绩效的两种指标的差距也不大。个人倾向性指标的均值为 4.62，在具体分析中，对个人倾向性严重的问卷予以剔除。

表 3 因子的描述性统计表（184）

	最小值	最大值	平均值	标准差
委托型或直接型控制	1.6	6	4.01	1.01
正式或非正式控制	1	6	4.12	1.14
组织承诺	1.33	6	4.33	0.98
客观指标	2	6	4.62	0.91
个人倾向指标	2.5	6	4.71	0.72

#### 4.2 问卷的信度和效度检验

对涉及到的变量进行探索性因子分析（见表 4）。20 个问题共提取出 5 个因子，这 5 个因子按照顺序分别是组织承诺、委托型或直接型控制方式、正式和非正式控制方式、客观指标与个人倾向指标，共解释了总变异量的 73.16%。按照 Hair et al.（1997）的观点，在社会科学中，总变异量在 69% 以上就是充分而有效的。经克伦巴赫  $\alpha$  系数的检验，其中各变量的 Cronbach'  $\alpha$  系数都大于研究建议的可接受水平 0.60，显示了很好的内部一致性信度（reliability）。具体为：

直接型和委托型控制方式问卷的信度，该量表总的一致性系数为 0.885；正式控制和非正式控制方式问卷的信度，该量表总的一致性系数为 0.867；控制绩效中的组织承诺问卷的信度，该量表总的一致性系数为 0.906；控制绩效中的客观指标问卷的信度，该量表总的一致性系数为 0.787；关于被调查人个人倾向指标的信度，该量表总的一致性系数为 0.616。每个变量的测量都是通过多个题目（这多个题目构成测量各个变量的量表），对该量表单独进行因子分析，如果这多个题目只提取出一个因子则说明问卷的效度较高。从该验证性因子分析的输出结果看，本次研究的 6 个变量都只提取出了一个因子，并且所提取的因子的方差贡献率都在 70%左右，说明本次调查问卷的效度是比较高的。

表 4 探索性因子分析结果

	因子 (Factor)				
	组织承诺	委托型/直接型控制	正式/非正式控制	客观指标	个人倾向指标
我告诉我的朋友我的公司是一个适合工作的公司	0.79	0.12	0.23	0.19	-0.05
我发现我的价值观与公司价值观非常相似	0.74	0.33	0.24	0.13	0.10
我真心关注公司的命运	0.71	0.40	-0.04	0.15	0.30
作为公司的一员我非常自豪	0.71	0.34	0.21	0.27	0.16
我认为我所在的公司构成了一个和谐的团队	0.61	0.09	0.38	0.32	0.07
我愿意付出正常期望的努力帮助公司成功	0.56	0.43	0.03	0.26	0.39
您有足够机会对公司的发展提出看法并传达给您的上级	0.21	0.80	0.13	0.04	-0.11
您的上级在做出决策时通常会考虑您的建议	0.17	0.79	0.24	0.23	0.00
高层经理们通常允许自己的下属提出不同意见	0.39	0.72	0.23	0.06	0.06
您的上级和自己的下属经常接触和沟通	0.13	0.63	0.28	0.11	0.20
您对自己上级的领导方式非常满意	0.23	0.60	0.35	0.18	0.17
您的上级在遵守公司制度时可以以身作则	0.22	0.19	0.81	0.11	0.09
您的上级通常通过人格魅力来领导下级	0.09	0.26	0.80	0.03	0.16
您的上级在遵守公司制度时可以以身作则	0.24	0.24	0.80	0.15	0.04
我所在的公司财务业绩逐年上升	0.20	0.12	0.13	0.82	0.14
我所在的公司总是能够按时完成年度任务	0.28	0.02	-0.02	0.76	0.19
我所在的公司经常受到上级的表彰和奖励	0.11	0.28	0.20	0.75	0.01
我从来没有故意说一些伤害别人感情的话	0.17	0.18	0.02	0.16	0.79
我从来不因为别人和我意见不同而被激怒	-0.04	-0.08	0.20	0.17	0.79
我从来没有强烈讨厌过任何人	0.48	-0.03	0.07	-0.07	0.59
Cronbach's Alpha	0.906	0.885	0.867	0.787	0.616

### 4.3 对研究假设的检验结果

#### 4.3.1 不同控制方式对控制绩效影响的检验

采用模型（1）和模型（2）来反映控制方式对控制绩效的影响。

表 5 是控制方式一（委托型/直接型控制方式）对控制绩效影响（组织承诺和客观指标）的回归结果。在组织承诺的回归模型结果中，回归调整后的相关系数  $R^2$  为 0.439，模型的 F 值 11.084，通过 1% 的显著性水平检验，说明模型的拟合度很好。控制方式一在 1% 的显著性水平下与组织承诺正相关，系数为 0.629，表明采用委托型控制方式的企业，其组织承诺要高于直接型控制企业。在客观指标的回归模型结果中，调整后的相关系数  $R^2$  为 0.205，模型的 F 值 3.644，

在 1%的水平下显著，说明模型的拟合度很好。回归系数为 0.363，并且通过 1%显著性水平检验，表明采用委托型控制方式的企业，其客观指标要高于直接型控制企业。这表明委托型控制方式的控制绩效要高于直接型控制方式，假设 1 成立，而且委托型控制方式对组织承诺的影响要高于客观指标，即委托型控制的控制效果更多的体现为对组织员工行为的影响，同时，其控制绩效在组织承诺和客观指标这两个方面的表现都要优于直接型控制方式。

表 5 控制方式一（委托型/直接型控制方式）对控制绩效影响的回归结果

模型	因变量：组织承诺			因变量：客观指标		
	B	t	Sig.	B	t	Sig.
回归系数和显著性 (Constant)	1.652	3.871	0.000***	3.367	7.320	0.000***
Board	-9.794E-02	-0.522	0.603	-0.274	-1.349	0.181
Position	0.146	0.426	0.671	0.335	0.862	0.391
Industry	0.275	1.613	0.110	-0.262	-1.397	0.166
Ownership	7.834E-02	0.456	0.649			
Employee	9.873E-03	0.060	0.952			
Audit				0.166	0.818	0.416
Asset				-0.262	-1.397	0.166
Control Mode <sub>1</sub>	0.629	7.369	0.000***	0.363	3.968	0.000***
F(Sig.)	11.084(0.000***)			3.644(0.003***)		
R <sup>2</sup>	0.439			0.205		

\*\*\*表示 1%的显著水平，\*\*表示 5%的显著水平，\*表示 10%的显著水平

表 6 是控制方式二（非正式控制/正式控制方式）对控制绩效影响（组织承诺和客观指标）的回归结果。在组织承诺和客观指标的回归结果模型中，回归调整后的相关系数 R<sup>2</sup> 分别为 0.305 和 0.157，模型的 F 值分别为 6.217 和 2.634，在 1%的水平下均显著，说明模型的拟合度很好。在组织的回归模型结果中，控制方式二在 1%的显著性水平下与组织承诺正相关，系数为 0.421，表明非正式控制方式下的组织承诺要高于正式控制方式。在客观指标的回归模型结果中，控制方式二对客观指标的回归系数为 0.258，并且在 1%的水平下显著，表明非正式控制方式的客观指标要高于正式控制方式。这表明非正式控制方式的控制绩效要高于正式控制方式，假设 2 成立，而且非正式控制方式对组织承诺的影响要高于客观指标，同时，其控制绩效在组织承诺和客观指标这两个方面的表现都要优于正式控制方式。

表 6 控制方式二（非正式控制/正式控制方式）对控制绩效影响的回归结果

模型	因变量：组织承诺 1			因变量：客观指标		
	B	t	Sig.	B	t	Sig.
回归系数和显著性 (Constant)	2.557	6.085	0.000***	3.840	9.102	0.000***
Board	-0.105	-0.500	0.618	-0.227	-1.085	0.281
Position	0.477	1.277	0.205	0.419	1.051	0.296
Industry	0.307	1.618	0.109	-0.263	-1.363	0.177
Ownership	-0.251	-1.353	0.180			
Employee	1.829E-02	0.100	0.921			
Audit				6.629E-02	0.320	0.750
Asset				-1.415E-02	-0.061	0.952
Control Mode <sub>2</sub>	0.421	5.239	0.000***	0.258	3.168	0.002***
F(Sig.)	6.217(0.000***)			2.634(0.022***)		

R <sup>2</sup>	0.305	0.157
----------------	-------	-------

\*\*\*表示 1% 的显著水平, \*\*表示 5% 的显著水平, \*表示 10% 的显著水平

表 7 是委托型控制与非正式控制方式对控制绩效交叉影响对控制绩效影响（组织承诺）的回归结果，VIF 值都远小于 10，自变量之间不存在多重共线性。在组织承诺和客观指标的回归模型中，回归调整后的相关系数 R<sup>2</sup> 分别为 0.440 和 0.199，模型的 F 值分别为 11.123 和 3.518，在 1% 的水平下均显著，说明模型的拟合度很好。自变量对组织承诺和客观指标的影响系数分别为 0.08361 和 0.04794，并且均通过 1% 的显著性水平检验，说明委托型控制与非正式控制方式的交叉使用对组织承诺和客观指标的影响最大，即控制绩效要高于其他交叉使用类型，假设 3 成立，而且委托型控制与非正式控制方式的交叉使用对组织承诺的影响程度要大于对客观指标的影响。

表 7 两类控制方式交互作用下的控制绩效

模型	因变量：组织承诺 1			因变量：客观指标		
	B	t	Sig.	B	t	Sig.
回归系数和显著性						
(Constant)	2.775	8.971	0.000	4.019	11.588	0.000
Board	-8.364E-02	-0.446	0.657	-0.243	-1.194	0.236
Position	8.737E-02	0.253	0.801	0.268	0.678	0.500
Industry	0.273	1.605	0.112	-0.276	-1.470	0.145
Ownership	-7.417E-02	-0.443	0.659			
Employee	6.659E-02	0.404	0.687			
Audit				0.144	0.710	0.480
Asset				4.024E-02	0.178	0.859
Control Mode <sub>1</sub> * Control Mode <sub>2</sub>	8.361E-02	7.383	0.000***	4.794E-02	3.878	0.000***
F(Sig.)	11.123 (0.000***)			3.518 (0.004***)		
R <sup>2</sup>	0.440			0.199		

\*\*\*表示 1% 的显著水平, \*\*表示 5% 的显著水平, \*表示 10% 的显著水平

#### 4.3.2 企业特征与控制方式交互作用对控制绩效影响的检验

采用模型（3）和模型（4）来反映企业特征与控制方式交互作用对控制绩效的影响。

表 8 是企业特征与控制方式一（委托型/直接型控制方式）交互作用对控制绩效影响（组织承诺和客观指标）的回归结果。在组织承诺和客观指标的回归模型结果中，回归调整后的相关系数 R<sup>2</sup> 分别为 0.436 和 0.230，模型的 F 值分别为 8.007 和 4.225，在 1% 的水平下均显著，说明模型的拟合度很好。

在回归模型结果中，交叉项 Board\*ControlMode<sub>1</sub> 对组织承诺的回归系数为 0.711，并且在 1% 显著性水平下通过检验，说明在设立董事会的情况下，委托型控制方式下的控制绩效要高于直接型控制方式，假设 4-1 成立，同时这种董事会与委托型控制/直接型控制交叉作用产生的绩效体现在组织承诺上。

交叉项 Position\* ControlMode<sub>1</sub> 对组织承诺的回归系数没有通过显著性水平检验，但是交叉项 Board\* Position\* ControlMode<sub>1</sub> 对客观指标的回归系数在 5% 水平下是显著的，系数为 0.172，这说明在董事会设立的情况下，对高层管理者实施委托型控制产生的控制绩效要高于直接型控制方式，假设 6-1 成立，而且这种交叉作用对控制绩效的影响表现为客观指标的变化，对组织承诺没有影响。

交叉项 Audit \* ControlMode<sub>1</sub> 对客观指标的回归系数为 0.483，并且在 1% 显著性水平下通过

检验，说明在设立内部审计部门的情况下，委托型控制方式下的控制绩效要高于直接型控制方式，假设 5-1 成立，同时这种内部审计部门与委托型控制/直接型控制交叉作用产生的绩效体现在客观指标上。

表 8 企业特征与控制方式一（委托型/直接型控制方式）交互作用对控制绩效影响的回归结果

模型	因变量组织承诺 1			2		
	B	t	Sig.	B	t	Sig.
回归系数和显著性 (Constant)	4.245	17.741	0.000***	4.906	18.139	0.000***
Board	-2.929	-6.490	0.000***	-0.356	-1.754	0.083*
Industry	0.151	0.843	0.402	-0.283	-1.533	0.129
Position	-0.447	-0.206	0.838			
Ownership	3.541E-02	0.198	0.843			
Employee	-3.391E-03	-0.020	0.984			
Audit				-1.788	-3.740	0.000***
Asset				9.474E-02	0.428	0.670
Board*ControlMode <sub>1</sub>	0.711	6.743	0.000***			
Position* ControlMode <sub>1</sub>	7.046E-02	0.164	0.870			
Board* Position* ControlMode <sub>1</sub>	7.493E-02	0.437	0.664	0.172	2.151	0.034**
Audit * ControlMode <sub>1</sub>				0.483	4.226	0.000***
F(Sig.)	8.007(0.000***)			4.225(0.001***)		
R <sup>2</sup>	0.436			0.230		

\*\*\*表示 1% 的显著水平，\*\*表示 5% 的显著水平，\*表示 10% 的显著水平

表 9 是企业特征与控制方式二（正式/非正式控制方式）交互作用对控制绩效影响（组织承诺和客观指标）的回归结果。在组织承诺和客观指标的回归模型结果中，回归调整后的相关系数 R<sup>2</sup> 分别为 0.319 和 0.180，模型的 F 值分别为 4.855 和 3.113，在 1% 的水平下均显著，说明模型的拟合度很好。

在回归模型结果中，交叉项 Board\*ControlMode<sub>2</sub> 对组织承诺的回归系数为 0.472，并且在 1% 显著性水平下通过检验，说明在设立董事会的情况下，非正式控制方式下的控制绩效要高于正式控制方式，假设 4-2 成立，同时这种董事会与非正式控制/正式控制交叉作用产生的绩效体现在组织承诺上。

交叉项 Position\* ControlMode<sub>2</sub> 对组织承诺的回归系数没有通过显著性水平检验，但是交叉项 Board\* Position\* ControlMode<sub>2</sub> 对客观指标的回归系数在 5% 水平下是显著的，系数为 0.163，这说明在董事会设立的情况下，对高层管理者实施非正式控制产生的控制绩效要高于正式控制方式，假设 6-2 成立，而且这种交叉作用对控制绩效的影响表现为客观指标的变化，对组织承诺没有影响。

交叉项 Audit \* ControlMode<sub>2</sub> 对客观指标的回归系数为 0.377，并且在 1% 显著性水平下通过检验，说明在设立内部审计部门的情况下，非正式控制方式下的控制绩效要高于正式控制方式，假设 5-2 成立，同时这种内部审计部门与非正式控制/正式控制交叉作用产生的绩效体现在客观指标上。

表 9 企业特征与控制方式二（正式/非正式控制方式）交互作用对控制绩效影响的回归结果

模型	因变量组织承诺 1			2		
	B	t	Sig.	B	t	Sig.
回归系数和显著性						

(Constant)	4.425	16.871	0.000***	4.848	17.429	0.000***
Board	-2.100	-4.589	0.000***	-0.275	-1.321	0.190
Industry	0.214	1.097	0.276	-0.289	-1.519	0.132
Position	-0.608	-0.336	0.738			
Ownership	-0.270	-1.421	0.159			
Employee	-2.900E-02	-0.158	0.875			
Audit				-1.474	-2.998	0.004***
Asset				0.108	0.471	0.639
Board* ControlMode <sub>2</sub>	0.472	4.714	0.000***			
Position* ControlMode <sub>2</sub>	6.407E-02	0.150	0.881			
Board* Position* ControlMode <sub>2</sub>	0.174	0.820	0.415	0.163	2.029	0.046**
Audit * ControlMode <sub>2</sub>				0.377	3.410	0.001***
F(Sig.)	4.855(0.000***)			3.113(0.008***)		
R <sup>2</sup>	0.319			0.180		

\*\*\*表示 1% 的显著水平，\*\*表示 5% 的显著水平，\*表示 10% 的显著水平

表 10 是企业特征与两类控制方式交互作用（委托型控制/直接型控制和正式/非正式控制方式）对控制绩效影响（组织承诺和客观指标）的回归结果。在组织承诺和客观指标的回归模型结果中，回归调整后的相关系数  $R^2$  分别为 0.449 和 0.254，模型的 F 值分别为 8.443 和 4.828，在 1% 的水平下均显著，说明模型的拟合度很好。

在回归模型结果中，交叉项 Board\*ControlMode<sub>1</sub>\* ControlMode<sub>2</sub> 对组织承诺的回归系数为 0.09953，并且在 1% 显著性水平下通过检验，说明在设立董事会的情况下，同时采用委托型控制和非正式控制方式下的控制绩效要高于其他交叉类型使用效果，假设 4-3 成立，同时这种交叉作用产生的绩效体现在组织承诺上。

交叉项 Position\* ControlMode<sub>1</sub>\* ControlMode<sub>2</sub> 对组织承诺的回归系数没有通过显著性水平检验，但是交叉项 Board\* Position\* ControlMode<sub>1</sub>\* ControlMode<sub>2</sub> 对客观指标的回归系数在 5% 水平下是显著的，系数为 0.00917，这说明在董事会设立的情况下，对高层管理者同时采用委托型控制和非正式控制方式产生的控制绩效要高于其他交叉类型使用效果，假设 6-3 成立，而且这种交叉作用对控制绩效的影响表现为客观指标的变化，对组织承诺没有影响。

交叉项 Audit \* ControlMode<sub>1</sub>\* ControlMode<sub>2</sub> 对客观指标的回归系数为 0.07737，并且在 1% 显著性水平下通过检验，说明在设立内部独立审计部门的情况下，同时采用委托型控制和非正式控制方式下的控制绩效要高于其他交叉类型使用效果，假设 5-3 成立，同时这种交叉作用产生的绩效体现在客观指标上。

表 10 企业特征与两类控制方式交互作用对控制绩效影响的回归结果

模型	因变量组织承诺 1			2		
	B	t	Sig.	B	t	Sig.
回归系数和显著性						
(Constant)	4.315	18.272	0.000***	4.878	18.414	0.000***
Board	-1.797	-5.932	0.000***	-0.333	-1.674	0.098*
Industry	0.134	0.759	0.450	-0.305	-1.682	0.096*
Position	0.450	0.404	0.687			
Ownership	-9.917E-02	-0.574	0.568			
Employee	5.702E-02	0.343	0.732			

Audit				-1.182	-3.584	0.001***
Asset				0.138	0.634	0.528
Board* ControlMode <sub>1</sub> * ControlMode <sub>2</sub>	9.953E-02	6.903	0.000***			
Position* ControlMode <sub>1</sub> * ControlMode <sub>2</sub>	-2.260E-02	-0.418	0.677			
Board* Position* ControlMode <sub>1</sub> * ControlMode <sub>2</sub>	9.170E-03	0.258	0.797	3.152E-02	2.206	0.030**
Audit * ControlMode <sub>1</sub> * ControlMode <sub>2</sub>				7.737E-02	4.598	0.000***
F(Sig.)	8.443(0.000***)			4.828(0.000***)		
R <sup>2</sup>	0.449			0.254		

\*\*\*表示 1% 的显著水平, \*\*表示 5% 的显著水平, \*表示 10% 的显著水平

由表 8、表 9、表 10 可以发现董事会、职位与内部独立审计部门与控制方式的交互作用对控制绩效影响的表现形式因企业特征不同而不同,但是,同一企业特征因素,无论是与委托型控制/直接型控制、正式控制/非正式控制还是两类控制交互,对控制绩效的影响表现形式是一样的。其中,董事会表现为组织承诺,内部独立审计部门则表现为客观指标,而职位在董事会设立的情况下,与控制方式的交互作用影响表现为客观指标。而且,董事会与控制方式交互作用的影响效果始终最大,其次是内部独立审计部门。

需要补充说明的是,对上述各模型都进行了多元共线性检验, VIF 值都远小于 10,自变量之间不存在多重共线性。

## 5 结论与局限性

安东尼等 (Anthony et al., 2004) 以组织学理论分析管理控制,认为控制系统的核心是促进组织中目标不完全一致的个体进行合作,向着组织的既定目标努力。我们的研究对象中国企业占 47.83%, 外资企业占 31.52%, 这两类企业占了大多数,控制方式是不同的,这些不同的控制方式对企业的绩效会产生不同的影响。

研究发现采用委托型控制方式的企业,其控制绩效优于采用直接型控制方式的企业;采用非正式控制方式的企业,其控制绩效优于采用正式控制方式的企业;同时采用委托型控制和非正式控制方式的企业,控制绩效会优于其他交叉使用类型的企业。两类控制方式以及交互作用对控制绩效的影响同时体现在组织承诺和客观指标两方面,而且对组织承诺的影响程度相对来说要大。

不同的企业即便使用同一控制方式,也可能会产生不同的控制绩效,研究表明董事会与内部审计部门的设立情况以及职位等企业特征与控制方式的交互作用对控制绩效都有显著的影响,而且这种影响效果或者通过组织承诺或者通过客观指标来表现,并且董事会与控制方式交互作用的影响效果最大,其次是内部审计部门。这说明,企业可以通过发挥董事会、内部独立审计部门的作用来提高各种控制方式的控制绩效。

本研究还存在一些不足,包括在企业不同的发展阶段,控制方式可能有重要变化,但本文未考察企业不同发展时期内部控制的特点;在控制绩效的度量方面,以组织承诺作为控制绩效的替代变量仍然需要进一步探讨等。

## 参考文献

- [1] 陈春花, 马明峰. 组织内信任与控制: 一个理论模型 [J]. 南开管理评论, 2006 (2): 102-105.
- [2] 陈永霞, 贾良定, 李超平等. 变革型领导、心理授权与员工的组织承诺: 中国情境下的实证研究. 管理世界 [J]. 2006 (1): 96-105.



- [3] 程新生. 企业内部控制. 高等教育出版社, 2008: 143-153.
- [4] 崔勋. 员工个人特性对组织承诺与离职意愿的影响研究[J]. 南开管理评论. 2003. 4: 4-11.
- [5] 龚红, 宁向东, 崔涛. 董事会对公司战略过程评价: 逻辑架构与指标体系[J]. 南开管理评论. 2007. 5 (1): 26-30.
- [6] 李焱, 魏峰, 任胜钢. 组织心理契约违背对管理者行为的影响. 管理科学学报[J]. 2006 (5): 88-94.
- [7] 刘海建, 陈传明. 企业组织资本、战略前瞻性与企业绩效: 基于中国企业的实证研究. 管理世界[J], 2007 (5): 83-93.
- [8] 吕福新, 顾姗姗. 心理所有权与组织公民行为的相关性分析. 管理世界[J], 2007 (5).
- [9] 汪建新. 组织内控制权分配: 机制设计的视角. 南开管理评论[J]. 2008 (2).
- [10] 温忠麟, 侯杰泰. 潜变量交互效应分析方法. 心理科学进展[J]. 2003, 11 (5): 593-599.
- [11] ABBOTT, L. J., S. PARKER, G. F. PETERS. Audit committee characteristics and restatements: A study of the efficacy of certain Blue Ribbon Committee recommendations, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 2004.3 ,(23): 69 ~ 87.
- [12] AGHION, P., AND J. TIROLE. Formal and Real Authority in Organizations. *Journal of Political Economy*, 1997, 105: 1-29.
- [13] AMASON, A. C., Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams, *Academy of Management Journal*, 1996.39(1):123-148.
- [14] ANTHONY ROBERT N., VIJAY GOVINDARAJAN, *Management Control Systems*, 11<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, 2004.
- [15] ANDERSON, S. W., DEKKER, H. C.. Management control for market transactions: the relation between transaction characteristics, incomplete contract design, and subsequent performance. *Management Science*, 2005 (51) : 1734-1752.
- [16] BLAU G.. Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 1987 (30), 240-257.
- [17] BOUILLON, MARVIN L, FERRIER, GARY D., STUEBS, MARTIN T. WEST, TIMOTHY D. The economic benefit of goal congruence and implications for management control systems, *Journal of Accounting and Public Policy*, May-June, 2006 (3): 265-298.
- [18] BROWNELL P., The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation, and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research*, 1982 (20), 12-27.
- [19] CHI-KO KWOK, WING TUNG AU, JANE M. C. HO. Normative Controls and Self-Reported Counterproductive Behaviors in the Workplace in China. *International Association for Applied Psychology*, 2005, 54(4): 456-474.
- [20] DEKKER H.C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 2004, 29(1): 27-49.
- [21] DOOLE, R. S. FRYXELL, G. E., Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-making Teams. *Academy of*

Management Journal,1999.42(4):389-402.

- [22] EISENHARDT, K. Control: Organizational and Economic Approaches. Management Science, 1985(31): 134~149.
- [23] FAURE-GRIMAUD, A., J-J. LAFFONT AND D. MARTIMORT, Collusion, Delegation and Supervision with Soft Information, University of Toulouse. Review of Economic Studies, 2003, 70: 253-280.
- [24] HAIR, J. F. H., ANDERSON, R. E. & TATHAM, R. L., BLACK, W. C., 1997. Multivariate Data Analysis(Fifth Edition) . Prentice- Hall International, Inc.
- [25] HUYTON J. R, SUTTON, J. .Employee perceptions of the hotel sector in The People's Republic China[J ].International Journal of Contemporary Hospitality Management , 1996, 1 (18) .
- [26] ITTNER, C., & LARCKER, D.. Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. Accounting,Organizations and Society, 1997, 22: 293–314.
- [27] JERMIER JOHN M. The critical perspective of organizational control. Administrative Science Quarterly, 1998 (43) : 212-240.
- [28] JERRY DERMER. Control and organizational order. Accounting, Organization and Society, 1988 (13) : 130-159.
- [29] KOLB, JUDITH A.. Leader behaviors affecting team performance : similarities and differences between leader and member assessments. Journal of Business Communication ,1995.32.
- [30] Miles, R. E., Snow. Organizational Strategy, Structure and Process. New York, McGraw- Hill, 1978, p85.
- [31] MOWDAY R. T., STEERS, R. M., PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior. 1979(14), 224-247.
- [32] OUCHI WILLIAM G. A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. Management Science, Sep., 1979, Vol. 25, No. 9. pp. 833-848.
- [33] MERCHANT, K. Control in business organizations. Ballinger Publishing Company, New York, 1985.
- [34] MIA L. AND R.H. CHENHALL. The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness. Accounting, Organizations and Society. 1994, 19(1): 1-13.
- [35] RICHARD C. HOLLINGER JOHN P. CLARK. Formal and informal social controls of employee deviance. The Sociological Quarterly, summer, 1982, 23: 333-343.
- [36] RULEF M. Assessing Organizational Fitness on A Dynamic Landscape: An Empirical Test of the Relative Inertia Thesis. Strategic Management Journal, 1997(18), 837-853.
- [37] SALLY K. WIDENER.An empirical analysis of the levers of control framework. Accounting, Organizations and Society. 2007(32):757–788.
- [38] SIMONS ROBERT. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. Strategic Management Journal. 1994, 15: 169-189.
- [39] SYDOW, J. AND WINDELER A. Knowledge, Trust and Control. International Studies of Management & Organization, 2003, 33(2): 66-99.
- [40] WEATHERSBY,GEORGE B. Competing in a global economy. Management Review.1998.87(7):5

- [41] WHITLEY R. FIRMS, institutions and management control: the comparative analysis of coordination and control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 1999, 24: 507-524.
- [42] ZAHRA AND PEARCE. Boards of Directors and Corporate Financial Performance, Review and Integrative Model, *Journal of Management*, 1989, (15): 291~334.

## The Empirical Research of the Impact of Control Model on Control Performance

CHENG Xin-sheng<sup>1</sup>, LI Hai-ping<sup>1</sup>, LIU Si-si<sup>1</sup>, SHEN Shuan-liang<sup>1</sup>

(1. Center for Studies of Corporate Governance Nankai University, Tianjin 300071, China)

**Abstract:** The core of internal control is to promote individuals, whose objective is not consistent with organizational target, to cooperate in order to realize organizational target. Internal control method is organizational behavior manner and instrument on authority, responsibility and system design, which is to realize control target. In this paper, control method includes delegated control and patriarchal control in the view of power centralizing degree, formal control and informal control from the perspective of institutional design. In the guidance of control theory, this paper find, by field research and the questionnaire study, that the enterprises using delegated control methods have better control performances than those using patriarchal control methods; the enterprises using informal control methods have better control performances than those using formal control methods; and to the enterprises simultaneously using delegated control methods and informal control methods, their control performance will be superior to enterprises using other cross-cutting types of control method. The interaction of control method and some enterprises' characteristics, which includes Board of Directors, positions and internal independent audit departments, have a significant impact on control performance. But, the impact has different manifestations, and there are also differences in the extent of the impact, therein, the interaction of control method and the board of directors have the biggest impact on control performance.

**Key words:** corporate governance; control method; delegated control; formal control; control performance

**收稿日期:** 2009-04-20;

**基金项目:** 国家自然科学基金资助项目 (70771048), 教育部人文社科规划项目 (批准号 06JA630030), 南开大学“985”项目。

**作者简介:** 程新生 (1963-), 男, 山西省大同市人。南开大学公司治理研究中心公司治理评价研究室主任, 南开大学商学院教授, 博士生导师;《南开管理评论》副主编。Email: xinsheng86@126.com; 李海萍 (1980-), 女 (蒙古族), 南开大学商学院博士研究生; 程璐 (1987-), 女, 江西吉安人, 南开大学商学院硕士研究生

；申拴亮（1983-），男，河南辉县人，南开大学商学院硕士研究生。