

文化控制、正式控制与组织创新

——基于 HNZL 医院管理会计信息系统的实地研究

王悦 周琳 沈红波 韩斌斌

摘要：近年来，管理会计的实践应用蓬勃发展，各单位对管理会计信息系统的建设也在加强。本文借助公立医院医疗改革对医院管理会计创新行为的影响，调查实地组织如何将文化控制与正式控制系统相结合，从而积极促进管理会计信息系统建设这样一个组织创新活动。研究内容包括：首先，详细介绍了在案例组织中，文化控制的多种形式，促进了正式管理控制的实施；其次，通过与文化控制的交互作用，正式的管理控制更能发挥对创新的积极作用；最后，提供了文化控制、正式控制机制和组织创新之间逻辑关系的实地证据，表明文化控制能够更好地促进正式控制作用的发挥。本文基于鲜活的实地案例，进一步丰富了文化控制影响管理控制系统和组织创新的理论研究和实务证据。

关键词：组织文化；管理控制系统；创新绩效；非正式控制；实地研究

中图分类号：F234.3 **文献标志码：**A **文章编号：**2095-8838(2019)06-0073-10

一、引言

创新对经济增长和组织发展的影响不言而喻。为了保证创新活动的顺利进行，组织需要建立专门的管理控制系统(Management Control System, 简称MCS)对其进行计划与控制。MCS包括预算、业绩考评和薪酬激励等正式的控制系统，也包括文化控制在内的非正式控制系统(Ouchi, 1980; Birnberg 和 Snodgrass, 1988; Cardinal, 2001)。科学的MCS有利于降低代理成本(Fisher和Govindarajan,

1992)、贯彻组织意图、提高经营活动的效率和效果、减少管理失误以及提高学习能力(Lawrence和Lorsch, 1967)，提高研发效率和效果，从而提升组织的创新能力与竞争优势(Grabner等, 2018)，但这离不开正式控制和非正式控制作用的恰当结合。

在医院这类注重人力服务的组织中，由于核心业务较为复杂且需要依靠专家们的经验和专业进行判断，所以应由专家主导。而正式的管理控制方式会限制专家的工作，因此，创新型组织的管理控制方式应该多样化，例

收稿日期：2019-07-23

基金项目：国家自然科学基金项目(71402086, 71972120)；教育部重点研究基地重大项目(15JJD630008)；上海财经大学创新团队支持计划

作者简介：王悦，通讯作者，上海财经大学会计学院副教授；

周琳，河南财经政法大学会计学院副教授；

沈红波，复旦大学经济学院副教授；

韩斌斌，河南省肿瘤医院正高级会计师。

如引入文化控制(Peters和Waterman, 1982)。文化控制作为一种非正式控制(Efferin和Hopper, 2007; 汤谷良和夏怡斐, 2009), 是控制组织内行为、工作态度、价值观以及关系设定的规范, 是组织成员共同的价值观体系, 使组织独具特色, 有别于其他组织(Martin, 2001)。文化控制关注管理者如何间接影响员工的行为(Kraus等, 2017), 包括管理者对组织仪式、符号的使用以及组织成员对组织文化的口头交流, 它是一种以员工的信念、情感与价值观为目标的管理机制(Alvesson和Karreman, 2004)。但是, 作为一种间接的控制机制, 文化控制无法替代正式的控制机制。所以本文研究的是文化控制与正式控制相结合对组织创新行为的影响。管理会计信息化建设对于公立医院是一种组织创新上的挑战, 对其管理控制系统也具有很高的要求。因此, 研究管理会计信息系统(Accounting Information System, 简称AIS)的创新绩效, 是研究组织创新的一个较好切入点。

本文探讨在公立医院医疗改革背景下, 医院组织如何将文化控制与正式控制系统相结合, 积极影响管理会计信息系统的创新, 以期为理论界和实务界提供鲜活的经验证据^①。研究发现, 通过建立组织内部成员之间的文化交流, 能够让员工更好地理解并遵从组织目标, 凸显组织对员工的尊重, 使员工感受到自己是重要的、独一无二的, 因此文化控制在组织中具有特定的意义。并且, 使用文化控制以及它所创造的强大的组织认同感有利于发挥正式控制对创新绩效的积极作用。研究贡献在于: 首先, 关于管理控制系统与组织价值关系的实地研究很少能从文化控制的角度进行探究, 而本文详细地介绍了在实地组织中, 完善的文化控制对正式管理控制实施的影响及其重要性; 其次, 通过与文化控制的交互作用, 正式的控制机制对创新的影响更加积极; 最后, 之前的研究对三者的关系缺乏足够的逻辑链条和证据, 我们基于鲜活的实地案例, 提供了文化控制、正式控制和组织创新之间逻辑关系的实地证据, 进一步丰富了文化控制影响管理控制系统和组织创新的理论研究和实务证据。

余文结构安排如下: 第二部分是理论基础与研究框架, 第三部分是实地组织背景, 第四部分是实地组织中文化控制的作用, 最后是结论与启示。

二、理论基础与研究框架

(一)文化控制——组织“对话”

组织文化明确了什么行为在组织中是可以接受和不可接受的(Pfister, 2009; 陈志军和王宁, 2009), 并通过例会、仪式、语言交流等形式规范组织成员的行为(Ouchi, 1979), 从而实现组织的价值和目标(Collins, 1982)。大多数组织同时使用文化控制和正式控制, 只是两者使用的程度差异较大(Etzioni, 1975)。正式的控制机制并不总能有效地管理和影响员工的行为, 甚至在有些情况下会遭到员工的抵制或不作为(Abernethy和Stoelwinder, 1995); 而文化控制能够影响员工的思想, 有助于正式控制机制的完善。领导者在文化控制中起决定性的作用(Etzioni, 1975), 有思想和影响力的领导能够激起员工参与、追随和承诺的动力。因此, 领导者如何使用文化控制为员工提供特定的组织经验, 并激发员工的使命感, 对实现组织目标极为重要。

Czarniawska和Jorges(1988)认为, 组织领导进行文化控制时可以通过“对话”这种方式进行。“对话”作为一种人事管理的工具, 能实现组织文化、组织象征以及组织现实之间的联系, 是一种消除组织不确定性的互动方式。相对于指挥、惩罚等具有强迫性的正式控制措施, “对话”能够使管理者向组织成员进行解释, 更加人性化地获取员工支持和赞成, 从而更加稳定。如果组织具有开放的沟通方式、意愿和自由的信息交流, 并且员工积极参与其中, 那么组织文化将会更好地支持组织创新(Mintzberg和Waters, 1985)。本文关注的文化控制就是领导与员工的各种“对话”方式, 包括各种形式的例会、讲座、座谈会等。

管理者通过“对话”使员工更加理解组织愿景, 有助于强调组织的独特性和重要性, 从而赋予管理者强大的控制能力(Czarniawska和Jorges, 1988)。一个组织在采用文化控制的时候, 往往面临与正式控制机制相配合的问题。因此, 本文也对正式控制的存在和作用进行分析。

(二)正式控制

目前的荟萃分析(meta-analysis)并没有发现正式控制对组织创新有明确的影响(Calantone等, 2010)。正式控制在有些情景下, 能够减少任务的模糊性、降低决策错误和

^①本文调查的案例医院的创新活动具体是指其管理会计信息系统(Accounting Information System, 简称AIS)的创新。

成本,从而提升创新绩效,例如将规则和效率引入创新管理;有些情景下,则会因严格的控制导致创新激励下降而影响创新绩效。所以研究更应该关注正式控制系统如何与非正式控制系统相结合以激励创新。

本文主要关注了两种正式的控制机制:过程控制和产出控制(Ouchi, 1979; Eisenhardt, 1985; Turner和Makhija, 2006),它们用来保证组织成员的行为与组织目标的一致性。过程控制规定了团队成员必须从事的行为和过程;产出控制规定了期中和期末的产出,并具有明确的标准和要求。两者具有同一个功能:减少组织成员之间信息和知识分布的不均衡(Jaworski和Macinnis, 1989)、促进不同成员之间活动的协调以提高创新团队的激励(Turner和Makhija, 2006)。正式控制不仅加强了内部的沟通联系(Henderson和Clark, 1990),而且提供了创新任务的结构和顺序(Tatikonda和Montoya-Weiss, 2001),可以实现更加清晰的组织目标、行动和结果,也能稳定创新项目的资源分配和决策过程(Benner和Tushman, 2003)。

1. 过程控制

过程控制是指明确规定员工的行为,持续监督员工直到工作的完成(Snell, 1992),包括高度形式化的标准、明确的规则、专业化的职责描述、明确的层级关系以及结构合理的工作团队(Jaeger和Baliga, 1985)。这要求员工的行为可以得到观察和计量,并且能够与标准的经营过程相比较(Ouchi, 1979)。

根据Cardinal(2001)对正式控制影响创新活动的研究,我们认为有三类过程控制的机制:(1)“分权管理”,反映决策权下放到基层专家手中的程度;(2)“形式化”,反映控制行为的规则、明确规划的程度;(3)“业绩评价的频率”,反映行为计量和评价的程度。

2. 产出控制

产出控制是依据工作结果进行的管理和调节,计量和监控企业经营以及员工的工作,最鲜明的特点是对员工产出有明确的要求(Eisenhardt, 1985),并设定预期的产出标准,协调产出,提出奖惩方式(Merchant, 1985)。产出控制依赖于体现员工努力水平的评价和激励机制,如基于产品销售、生产数量或者利润的奖励。

根据Cardinal(2001)对正式控制影响创新活动的研究,我们认为有三类产出控制的机制:(1)“目标特征”,提供明确的标准,反映目标明确定义清晰的程度;(2)“对产出的重视”,反映业绩评价和报偿中对成果质量的重视程度

以及产出的专业性受重视的程度;(3)“奖励和表彰”,反映研发人员因为杰出贡献而获得公众认可的程度。

(三)文化控制与正式控制之间的交互作用

组织不仅会通过规定行为或者期望产出进行正式的控制,还会对成员进行文化控制。研究发现在一些非盈利组织中,员工在工作中更看重自主性和专业判断,而非正式的控制。

创新型文化能够提供给组织产生新思想、激发好奇心和发现创新机会的工作环境(Chenhall等, 2011),但是将创新思想转化成具有价值的成果是不能缺少正式控制的。因为正式控制能够确定创新的潜在领域、测试潜在创新的有效性、激励创新行为,并将创新聚焦于组织目标。

不同于单纯的正式控制会带来进度和考核的压力,文化控制通过宣传组织文化和思想,使员工更好地领会组织目标的内涵和意义,明确哪些创新想法更加符合组织目标且可行,使员工有信心、有动力把握创新思想的开发和执行(Davila等, 2006; 陈志军等, 2018)。研究发现通过组织文化的影响,员工不再抵制正式的控制(Kraus等, 2017),原因在于,文化对管理控制系统(MCS)有两个重要的作用:一是影响个人对激励方式的选择,二是影响个人对激励的价值判断(Birnberg和Snodgrass, 1988)。组织可以选择适合自己目标的文化来引导员工选择组织期望的价值观和激励方式,使其积极从事创新活动,实现创新目标。

(四)本文的研究框架

本文借助实地组织实施管理会计信息系统(Accounting Information System, 简称AIS)的创新事件,研究文化控制与正式控制相结合对创新绩效的影响。我们认为文化控制能够体现组织的变化,因此能帮助员工认同创新工作的重点,规范员工对组织创新的认知和承诺,促进正式控制机制发挥作用,从而对组织创新产生积极的作用。借鉴Birnberg和Snodgrass(1988)的理论框架,我们提出本文的研究框架,详见图1。

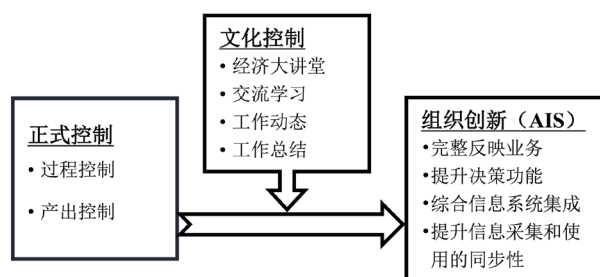


图1 本文的研究框架

三、实地组织背景

(一)案例的选择

HNZL医院是一所集医疗、预防、科研、教学、康复为一体的三级甲等肿瘤专科医院。经过40余年的发展已经成为肿瘤防治能力国内知名、全省领先的大型现代化公立医院，并且在组织文化、管理控制系统和创新行为上颇具特色。本文采用实地研究的方法，着重于动态思考，从纵向角度对实地组织进行观察和比较，综合使用观察、记录、录音和访谈的方法获取研究资料，从而为本文的理论框架提供证据。

1.鲜明的组织文化

组织文化很少是单一的内涵、信念和价值观，而是受到组织场地、经营性质和工作环境等的影响(Kim, 1992)。HNZL医院有自己鲜明的组织文化，包括核心价值观、愿景与使命、办院理念与方针、团队精神等，并且把“团结、务实、博学、创新”作为院训，把“追求卓越，赶超一流”作为医院精神。HNZL医院具有丰富文化内涵，有利于我们发掘文化控制的作用，便于研究其与正式控制相结合提升组织的创新绩效(见表1)。

表1 HNZL医院的组织文化及其内涵

组织文化	具体内涵
医院院训(体现创新导向)	团结、务实、博学、创新
医院精神(体现结果导向)	追求卓越，赶超一流
医院核心价值观	责任、团队、开放、关怀、卓越

2.丰富的管理控制系统

HNZL医院近几年建立起了完善的管理控制系统，具体包括：医院运营综合管理系统(HRP)、预算管理系统、会计核算系统、成本核算系统、病种成本核算系统、资产管理系统、人力资源系统、绩效管理系统以及科研管理系统等。完善的管理控制系统为该医院文化控制作用的发挥奠定了基础，也是我们选择HNZL作为实地组织的另一个重要的原因。

3.管理会计信息化系统(AIS)创新

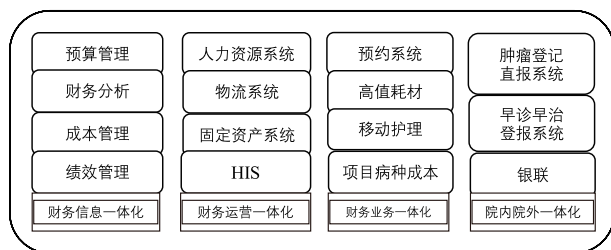


图2 管理会计信息化战略框架

HNZL医院自2014年开始，三年时间逐步建立起从HRP、项目病种核算到合同管理等一整套属于自身的高效运营的管理会计信息系统(AIS)，通过不断探索和创新，目前在全国同类医院信息化建设中处于较好水平。HNZL根据自身特点，紧紧围绕管理会计信息化战略框架“财务信息一体化、财务运营一体化、财务业务一体化和院内院外一体化”的四个层级，划分了具体实施的三期工程，实现由基础工程到个性化定制、由单一系统到多模块联合运作、由关注院内运营与业务信息到通过大数据分析区域癌症信息、由内网独立运行到远程自动化办公的一系列深度演进，最终完成四个目标层级以及管理会计信息化战略框架的搭建(见图2)。

(二)数据获取

1.领导与员工的“对话”方式

HNZL医院举行各种形式的学习交流，组织各种学术会议和讲座，主要包括经济大讲堂、工作动态、交流学习、工作总结等(见表2)，主讲人有医院领导、优秀员工和外部专家，领导和员工都会参与，从而构成了上下级丰富多彩的“对话”方式。

HNZL于2014年7月创办了规划财务公众平台，该微信平台呈现财务管理、医疗改革等方面的知识，深入解读医院的预算、财务、绩效、成本等方面的政策和措施。HNZL通过该平台发布了大量的工作报告、讲座信息、交流信息以及评比信息和创新动态，为我们充分了解其组织文化的构建、“对话”形式以及创新机制提供了良好的研究机会。

2.访谈和现场座谈

我们对HNZL医院的领导和AIS团队成员进行多人访谈和多次现场座谈，了解他们对组织文化的理解、对控制机制和AIS创新的评价。同时进行现场录音和后期记录整理(见表3)。

3.内部刊物

HNZL医院规划财务部办了内刊《经济管理专刊》，包括医改动态、财经动态、行业瞭望、管理会计、大数据专题、财务会计、专家论坛和财务情怀八个模块。通过内部刊物的整理，我们对HNZL的文化控制、正式控制和AIS创新方面的信息有了更加深刻的了解。

四、实地组织中文化控制的作用

(一)实地组织的文化控制

表2 HNZL 医院的讲座类型、场次和主题统计^②

讲座类型	近一年内次数	主题
经济大讲堂	35场	例如《借助信息化 打造智慧财务》《丰田模式对于医院的改变》、《掌握统计分析方法 助力财务管理研究》《谈变革的重要性》《平衡计分卡在预算管理中的作用》《预算管理与内部控制》《科室经济分析与绩效测算的思路方法》《开展项目成本核算 助力医院精细化管理》《发展理念对医院管理的影响及思考》《“财眼”看互联网医疗》等。
工作动态	20次	如《我院参加河南省医疗服务价格和成本监测培训班》《2018年我院第七期财务管理进修班纪实》等。
交流学习	10次	如《无声的告白》读后感、工作领悟《在碰撞中提升自我》等。
工作总结	10次	如《怎样做好成本分析》《信息技术推动价格精细化管理》《浅谈我院综合目标和绩效改革》等。

表3 访谈对象和内容统计

访谈对象	人数	访谈次数和形式	级别	访谈内容
院长	1	1次面谈	高层	组织战略和部署
总会计师	1	5次面谈, 3次电话访谈	高层	AIS创新的整体规划和战略部署
规划财务部主任	1	2次面谈	中层	AIS创新的实施规划和创新成效
规划财务部副主任	1	1次面谈	中层	医院管理控制系统和财务系统
医疗装备部主任	1	1次面谈	中层	AIS创新的实施规划和创新成效
人力资源部主任	1	1次面谈	中层	医院业绩考评和管理控制系统
AIS团队成员	4	3次面谈/人, 其中一人还进行了3次电话访谈	基层	AIS创新的具体实施
院办公室骨干	4	2次面谈/人	基层	对医院组织文化的理解和体会
信息中心骨干	1	1次面谈	中层	现有管理控制系统和AIS创新实施
职能科室骨干	6	1次面谈	中层	现有管理控制系统和AIS创新实施

信息和思想的充分交流能够激发员工的好奇心、提升寻求解决方案的动力(Davila等, 2006), 这对于创新活动是非常重要的。HNZL医院自2014年7月就开始举办经济大讲堂、交流学习、工作动态和工作总结等组织内部的交流活动, 借助微信平台发布通知和简介。医院领导抓住这样的对话机会与员工进行交流, 引导组织成员的认知和思想, 有效地促进了管理会计创新工作的开展。

例如在主题为《借助信息化 打造智慧财务》的经济大讲堂中, 信息中心的工作人员分享了自己的感受: “业务系统和财务系统要紧密结合; 管理体系、任务、责任、机制要全面; 信息系统和数据要满足管理要求, 医院实现人尽其才, 物尽其用的管理目标”。总会计师随后也发表自己的看法: “我们已经从互联网时代、大数据时代过渡到现在的ABC时代, 即人工智能、大数据、云计算。现在的形势需要我们具有信息化的思维和流程, 利用信息技术解决

难题, 用信息化手段重构工作, 更好地推动我院信息化建设从电算化向信息化、智慧化迈进”。这种从上到下都深刻认识到管理会计信息系统创新重要性的意识, 在医院形成了良好的学习氛围。

规划财务部主任也认为: “经济大讲堂的活动更像是一种团队建设, 并且宣传组织的目标和愿景, 从而促进团队成员达成共识, 凝聚动力, 营造出一种积极向上的正能量, 对医院信息化改革具有重要的影响”。

经济大讲堂等交流平台围绕着组织创新的核心, 不仅宣传AIS创新的相关思想和理念, 而且还包括其他工作的交流, 体现了组织文化的重要性。HNZL医院领导们通过经济大讲堂表现出了“良师益友”的身份, 获得了员工的尊重和认可, 并且创新思想的宣传更能激发员工内心对于AIS改革的认同和承诺, 有利于提高员工吃苦耐劳、认真钻研的水平, 从而有利于创新绩效。

^②统计自2016年9月至2017年9月, 根据医院官网上发布的信息整理汇总。

HNZL医院通过“交流学习”这种形式公布和宣传有杰出贡献和成果的集体与个人，例如PPT制作演讲竞赛、获得注册会计师全科通过的个人以及各类领军人才等。AIS团队成员认为，“这些知识和信息让我们很有触动，就是我们身边的同事看似平凡，其实都在努力学习和进步，我们每个人其实都有机会达到这样的目标，觉得很有压力也很有动力”。

(二)实地组织的正式控制

1. 实地组织的过程控制

为保证管理会计信息化战略顺利开展，HNZL医院首先成立了专门的信息化项目实施小组，由院长直接担任组长，分管领导全面负责，相关管理部门负责人作为小组成员。信息化项目实施小组负责全面统筹管理会计信息化战略的规划，协调各实施小组的工作，与软件供应商对接。在项目的具体实施过程中，由规划财务部牵头，信息技术部密切配合，其他如医疗装备部、后勤保障部、采购招标办、医务部、护理部、医保办等职能部门都参与进来。实施过程中出现的问题逐级向上反馈，由信息化项目实施小组负责协调，并定期交流学习，分享成功实施的经验，解决各级实施单位的疑惑和困难(见表4)。

规划财务部主任说，“比如说我们具体的岗位上有一个应用性的需求，工作人员会向组长提出，组长有的会直接跟软件公司提。如果涉及到流程改变，涉及到内控方面的，需要CFO知道，她同意了，再推送这个事”。医疗装备部主任说，“系统改进方面的要求提出来以后会形成一个纸质版的汇总，汇总到管理部门信息中心，然后信息中心会

把问题上报给主管领导，领导认为流程是规范的、合理的，然后召集软件公司的工程师做一个对接”。

完善的制度建设是管理会计信息化战略成功实施的前提。医院编写了《HRP操作手册》，描述各个岗位职责、各项工作的制度、流程，并根据实际需求，发布了《HNZL医院关于印发固定资产管理暂行办法的通知》《HNZL医院关于成本项目病种成本核算信息化建设项目领导小组及办公室的通知》《HNZL医院肿瘤医院关于印发规范内设机构调整和人员调配管理暂行规定的通知》等文件。上述手册和通知明确了机构和岗位设置、信息化管理的方案和工作流程、工作报告的进度以及考核与评价。

2. 实地组织的产出控制

HNZL医院在实施管理会计信息化战略过程中依据“四个一体化”的战略框架以及医院的具体需求搭建了各运行模块。在一期工程中，医院构建了财务分析、成本管理、预算管理模块，以体现财务信息一体化的思想；搭建了物流系统、固定资产系统、人力资源系统、绩效管理等模块，初步实现财务运营一体化。在二期工程中，升级绩效管理系统，在固定资产系统的基础上开发固定资产审批系统作为财务运营一体化思想的延伸；而建立项目成本和病种成本核算系统则体现了财务活动已经深入到了医疗业务一线，财务业务一体化得到实现。第三期工程对已经相对完整的系统做了进一步开发与个性化拓展，根据案例医院的实际情况，开发了项目病种成本、移动护理、直报、登报等系统，使“四个一体化”的思想在全院运营流程的各个层级与角落都能得到体现，所以整个产出的目标是明确的(见表5)。

表4 HNZL医院的过程控制机制

过程控制类型	HNZL的过程控制机制
分权管理	领导总体把关，具体执行分权给AIS项目实施小组，实施过程中出现的问题通过项目实施小组逐级向上反馈，由其负责协调，并定期组织培训和讲座，分享先进的实施经验，解决各级实施单位的疑惑和困难。
形式化	对实施AIS创新的人员和环境进行了明确的部署，并划分了三期工程。
业绩评价的频率	通过每周和每月的例会和经常性的工作会议对AIS创新实施的效果进行讨论和评价。

表5 HNZL医院的产出控制机制

产出控制类型	HNZL医院的产出控制机制
目标特征	AIS创新实施的三期工程都有明确的目标和要求，并且随着项目的进度不断调整可行性，从战略目标到运营目标再到关键成功因素都有明确的要求。
对产出的重视	与软件公司有明确的进度要求和产出规定，并且不断磨合完善，参与单位和人员如果不能达到会受到惩罚。
奖励和表彰	对有突出贡献的个人和部门进行公开的表彰和奖励。

总会计师说,“我们有明确的产出目标,就是要让AIS的设计和实施的能够实现医院信息化建设和管理的需要,但是这个目标的实现也是一个逐步的过程,我们把总的战略目标分解到运营目标然后再到关键的因素进行考评”。

医疗装备部主任说,“对个人的晋升肯定也是有帮助的,比如我们HRP在推行的过程中,发掘了几个比较出色的人,后来被提升为组长、主任,还有财务部的一些人,在有突出表现之后,就会分配到医院各个部门中去担任负责人”。

正是因为HNZL医院有完善的产出控制机制,才能在三期工程中有明确的任务目标和产出要求,及时奖励和表彰也促进了个人对于产出的重视和投入,整个组织有的放矢地实施创新工作。

(三)文化控制与正式控制相结合对管理会计信息系统创新的影响

文化控制可以作为一种调节机制提升正式控制执行的效果,从而促进管理会计体系的创新成果。HNZL医院的文化控制主要是通过“经济大讲堂”、交流学习等活动为员工参与AIS建设营造一种学习、积极和创新的氛围。

1. 完善正式控制机制的作用

Mintzberg(1994)指出创新过程是痛苦的,因此支持创新需要更开放、非正式和支持性的文化。举办经济大讲堂的一个重要作用在于通过组织思想和意识的宣传使得大家更愿意去接受和改进现有的工作目标、工作机制和创新方式,从而实现现有正式控制机制的作用。

总会计师说,“通过大讲堂这样的形式,上下级之间互动的交流会让大家很有激情和动力,更能获得工作上的合作和共鸣,而且上下级关系更加融洽,这是我们最大的收获,也会一直坚持下去”。

院长说,“最初是规划财务处组织搞起来的,其他科室自愿参加,医院领导也参与交流,到后来大家就越来越喜欢这类活动,这就变成了我们一种常态化的交流机制”。

多种形式的对话机会促使“死板”的正式控制机制能够得到大家的认同和理解,并更加主动接受和执行,这对于案例单位的管理控制系统创新工作非常重要。

2. 激发创新工作的内在动力

单纯靠过程控制与产出控制并不能完全激发员工内在的动力,甚至可能会适得其反。文化控制能够从文化上取得共识,从精神上取得沟通,使得员工能够深入钻研和进取,实现创新工作的要求。

规划财务部副主任说,“管理会计信息化建设需要处理很多事情,很多具体的业务细节需要并入到系统中,只靠监督和考评是不够的,积极的工作态度和不怕辛苦的精神更加重要”。

规划财务部主任说,“很多信息系统改进的建议是来自基层和操作层面的。若他不善于思考和钻研,他也想不出来”。

规划财务部骨干说,“除了经济大讲堂,还有很多文化控制的方式,如财经微课堂,都是督促大家来学习,通过每日的这种推送和定期座谈与报告,有利于全院的工作人员逐渐了解信息化,具有信息化思维,了解科学管理的这种思维和素养,对于AIS创新的效果有着重要的影响”。

因此,多种形式的层级间“对话”使得上下级的沟通和交流更加顺畅,有助于员工缓解压力,提升动力,并且获取更多的信息和知识提升创新绩效,更重要的是使组织的价值观得到认同,从而激发创新工作的内在动力。

3. 促进各部门的信息沟通和配合

经济大讲堂等文化控制机制有利于各部门之间的交流和沟通,从而有效地促进了工作上的协同和配合,这对于管理会计信息系统的创新工作也是非常有益的影响。

总会计师说,“在经济大讲堂等活动中,大家会在一起了解其他部门的工作和问题,从而延伸到与自己部门的关联,这在AIS创新过程中是极其重要的,因为我们并不是建立各自为政的AIS,而是一个系统的、交互的管理会计信息系统”。

“通过经济大讲堂上的宣传和讲授,让我们感受到AIS的创新是每个人都应该积极推行的。护士长和资产管理员去寻找资源的时候,进入AIS系统就可以知道它归哪个部门管理。AIS推行下去是有益于大家的”。护理部负责人说道,“而且一开始的时候大家会觉得有困难,但是一旦尝到甜头就很有动力地做下去,这需要一个过程,经济大讲堂加速了这样一个过程”。

创新工作有别于日常工作最大的特点就是对新知识、新技术的需求,组织内部对创新知识的交流和传递极为重要,这不仅有利于创新思想的形成,还能促进创新成果的应用和反馈,从而进一步明确创新目标,提升创新绩效。

(四)HNZL医院的AIS创新绩效

文化控制在HNZL医院中可以完善正式控制机制、激发创新工作的内在动力以及促进部门间的信息沟通和配合,从而很好地实现了管理会计信息系统的创新效果。

HNZL医院在AIS创新上的成果表现在以下方面：

1. 缩减了固定资产购置审批时间

自2016年1月份上线，AIS的固定资产购置审批所需时间急剧缩短，平均审核时间由刚开始的11.3个工作日降低到了4.1个工作日（同年5月），下降幅度超过63%，工作效率得到了极大的提升。

2. 管理过程更加规范和精细

通过AIS创新，HNZL医院实现了从采购计划的发起、制定→采购订单的执行与追踪→物资设备的入库管理→物资设备的领用、耗损→设备材料的维修计量等全流程的信息化管理。各个环节彼此关联又相互制约，形成一套闭环的管控体系，有效避免了流程和责任上的互相推诿和拖延怠慢。同时对固定资产也采用了采购申请、合同、采购、验收、资产卡片创建、维护、折旧、报废等各个环节的全生命周期管理，有效提高了固定资产的利用效率和效益。

3. 提升了分析和使用大数据的信息平台

通过AIS创新，医院累积了海量数据，通过对大数据进行校验、分析和应用后，可以大幅度改善医院的精细化管理水平；通过在医院阶段化运营中的动态化观察，可以挖掘整理出医院运营的规律和发展趋势。与此同时，以上数据将更加有助于快速搭建起医院专属的绩效管理体系指标库，持续提升医院绩效管理水平和提升医院的核心竞争力。

另外，成功的AIS创新还使得HNZL医院在同行中取得了良好的声誉和影响力，许多医院前来参观学习，并参加HNZL医院组织的财务管理进修班，提高了HNZL的影响力以及对外交流的能力。综上所述，实地组织通过AIS创新活动取得了积极成果，这体现了文化控制和正式控制的共同作用。

五、结论和启示

本文采用实地案例研究的方法，借助大量访谈录音整理出了实地组织在推进管理会计信息系统创新过程，结合自身的文化控制，即经济大讲堂和交流学习等一系列活动，使员工们形成了一种良好的氛围和不怕困难的精神，从而有效地促进和发挥了正式控制机制的作用，达成了组织设定的目标。具体的研究发现如下：

首先，实地组织的文化控制以学习和交流为主，参与者既有医院领导，也有普通员工。交流主题围绕医院创新工作、制度完善、新经济和新知识等有利于提升创新与合

作精神的主题展开进行，从2016年开始至今取得了良好的效果和反响。

其次，我们发现，实地组织的文化控制对正式控制具有积极的促进作用，具体包括：完善正式控制机制的作用、激发创新工作的内在动力以及促进各部门的信息沟通和配合。文化控制的作用是以组织良好的正式控制机制为基础，通过避免正式控制机制过于“严格”而影响专家的自我判断和积极性，从而激励员工创新的内在动力并促进各个职能部门了解对方的工作，实现信息交流，提升互相合作的空间，这是有利于组织创新的关键要素。

最后，有研究认为，组织的文化控制与领导者的个人魅力具有极大的关系，我们在调查中感受到，实地组织的员工大多认为领导的积极推动和个人的影响力极大地促成了文化控制和AIS创新的成功，这也表明高层领导在文化控制中的积极作用。

本文是个案研究，不可避免地存在一些局限性。首先，只能在单个企业验证理论框架，不具有普遍适用性；其次，未能从患者角度了解实地组织的创新绩效；最后，本文属于质性案例研究，无法对数据信度和效度进行检验。未来会考虑进一步采用问卷调查和数据编码分析方法提供定量证据。

主要参考文献：

- [1] 陈志军, 马鹏程, 董美彤, 郑丽. “凝心”能“协力”吗?——母公司文化控制、研发协同与子公司创新绩效关系研究[J]. 中国软科学, 2018, (4): 102-112.
- [2] 陈志军, 王宁. 母子公司文化控制影响因素研究[J]. 财经问题研究, 2009, (1): 99-105.
- [3] 汤谷良, 夏怡斐. 母公司文化控制力: 中外合资企业文化陈述的差异与融合——基于中外合资汽车公司的多案例比较[J]. 管理世界, 2009, (S1): 65-74.
- [4] Abernethy, M.A., Stoelwinder, J. U. The role of professional control in the management of complex organizations[J]. Accounting, Organizations and Society, 1995, 20: 1-17.
- [5] Alvesson, M., Karreman, D. Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm[J]. Accounting, Organizations and Society, 2004, 29: 423-444.
- [6] Benner, M. J., Tushman, M.L. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited[J]. Academy of Management Review, 2003, 28(2): 238-256.

- [7] Birnberg, J.G., Snodgrass, C. Culture and control: a field study[J]. *Accounting, Organizations and Society*, 1988, 13(5): 447-464.
- [8] Cardinal, L.B. Technological Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managing Research and Development[J]. *Organization Science*, 2001, 12(1): 19-36.
- [9] Chenhall, R.H., Kallunki, J., Silvola, H. Exploring the relationships between strategy, innovation, and management control systems: The roles of social networking, organic innovative culture, and formal controls[J]. *Journal of Management Accounting Research*, 2011, 23: 99-128.
- [10] Collins, F. Managerial accounting systems in organizational control: A role perspective[J]. *Accounting, Organizations and Society*, 1982, 7(2): 107-122.
- [11] Czarniawska, B., Jorges, B. How to control things with words : Organizational talk and control[J]. *Management Communication Quarterly*, 1988, 2: 170-193.
- [12] Dent, J. F. Accounting and organizational cultures: a field study of the emergence of a new organizational reality[J]. *Accounting, Organizations and Society*, 1991, 16: 705-732.
- [13] Efferin, S., Hopper, T. Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company[J]. *Accounting, Organizations and Society*, 2007, 32: 223-262.
- [14] Eisenhardt, K. M. Control: Organizational and economic approaches[J]. *Management Science*, 1985, 31:134-149.
- [15] Etzioni, A. A comparative analysis of complex organizations[M]. London: The Free Press, Collier Macmillan Publishers. 1975.
- [16] Evanschitzky, H., Eisend, M., Calantone, R.J., Jiang, Y. Success factors of product innovation: An updated meta-analysis[J]. *Journal of Product Innovation Management*, 2012, 29(S1): 21-37.
- [17] Fisher, J., Govindarajan, V. Profit Center Manager Compensation: An Examination of Market, Political and Human Capital Factors[J]. *Strategic Management Journal*, 1992, 13(3): 205-217.
- [18] Grabner, I., Posch, A., Wabnegg, M. Materializing Innovation Capability: A Management Control Perspective[J]. *Journal of Management Accounting Research*, 2018, 30(2): 163-185.
- [19] Henderson, R.M., Clark, K.B. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35(1): 9-30.
- [20] Jaeger, A. M., Baliga, B. R. Control systems and strategic adaptation: Lessons from the Japanese experience[J]. *Strategic Management Journal*, 1985, 6: 115-134.
- [21] Jaworski, B. J., MacInnis, D. J. Marketing jobs and management controls: Toward a framework[J]. *Journal of Marketing Research*, 1989, 26: 406-419.
- [22] Kim, C. S. The culture of Korean industry: An ethnography of Poongsan Corporation[M]. Tucson and London: University of Arizona Press, 1992.
- [23] Kraus, K., Kennergren, C., Unge, A.V. The interplay between ideological control and formal management control systems—A case study of a non-governmental organization[J]. *Accounting, Organizations and Society*, 2017, 63: 42-59.
- [24] Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. Organization and environment[M]. Boston, MA: Division of Research, Harvard Business School, 1967.
- [25] Merchant, K. A. Control in Business Organizations[M]. Boston, MA: Pitman, 1985.
- [26] Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning[M]. New York: The Free Press, 1994.
- [27] Mintzberg, H., Waters, J.A. Of strategies, deliberate and emergent[J]. *Strategic Management Journal*, 1985, 6: 257-272.
- [28] Ouchi, W.G. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms[J]. *Management Science*, 1979, 25: 833-848.
- [29] Ouchi, W. G. Markets, Bureaucracies, and Clans[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1980, 25(1): 129-141.
- [30] Peters, T., Waterman, R. In search of excellence[M]. New York: Harper & Row, 1982.
- [31] Pfister, J. Managing Organizational Culture for Effective Internal Control: From Practice to Theory[M]. Berlin, Germany: Physica-Verlag, 2009.
- [32] Snell, S. A. Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information[J]. *Academy of Management Journal*, 1992, 35: 1-36.
- [33] Tatikonda, M.V., Montoya-Weiss, M.M. Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: the influence of organizational process factors and capabilities on development performance[J]. *Management Science*, 2001, 47(1): 151-172.
- [34] Turner, K. L., Makhija, M.V. The role of organizational controls in managing knowledge[J]. *Academy of Management Review*, 2006, 31(1): 197-217.

Culture Control, Formal Control and Organizational Innovation ——A Field Study on the HNZL Hospital

WANG Yue, ZHOU Lin, SHEN Hong-bo, HAN Bin-bin

Abstract: Recently, the practice and application of management accounting practices is developing vigorously, and the construction of management accounting information system is also strengthening. We investigate how the field organization combines the culture control with formal control to promote the management accounting information system's innovation with the help of external event—the public hospital medical reform. Our research includes: first, perfect culture control has important effect on the formal control's role in the field organization. Second, the interaction between ideological control and formal control has the symbolic meanings. Finally, we provide the field evidences of the logical relationship among culture control, formal control mechanism and organizational innovation. Based on the vigor field data, we further enrich the theoretical research and practical evidence of the effect of culture control on the MCS and organizational innovation.

Key words: organizational culture ; management control system ; innovation performance ; informal control ; field study

(责任编辑 杨亚彬)