

世纪高教·工商管理经典教材译丛



Jürgen Weber, Utz Schäffer

【德】于尔根·韦贝尔 乌茨·舍费尔 著 【中】王煦逸 史雯婷 编译

管理控制引论

计划、监控和信息管理

Introduction to Controlling

德国销售量稳居首位的管理控制类书籍

德国“最佳管理学书籍”

格致出版社  上海人民出版社

管理控制是德国经济奇迹的重要推动力。管理控制师不仅分担管理层在报告、计划编制和监控方面的工作，同时他们也是管理人的咨询师和质询型的合作伙伴。《管理控制引论》介绍了管理控制的核心内容，并展示了管理控制如何为企业管理提供支持。《管理控制引论》编排深入浅出、通俗易懂；学习目标、众多图示、每章小结以及进一步阅读的文献等为读者掌握管理控制基本知识和进一步深入学习提供了极佳的平台；众多的案例分析向读者展示了来自企业管理的实际经验，帮助读者掌握管理控制相关知识的具体运用方法。

《管理控制引论》德语版现已出到第12版，第13版正待出版，它是德国销量和引用量最大的管理控制书籍，并被选为德国“最佳管理学书籍”。两位原作者韦贝尔教授和舍费尔教授是德国管理控制领域的开创者和著名学者。中文版的编译者王煦逸教授是同济大学中德学院蒂森克虏伯管理控制讲座的创建者，该讲座是我国为数不多的以管理控制为学术研究方向的学术单位。史雯婷硕士就职于中国银行上海分行，为本书提供了来自于实践的经验。

Controlling hat auch in der größten deutschen Behörde die Effektivität und Effizienz des Verwaltungshandelns entscheidend verbessert. (Frank Weise, CEO Bundesanstalt für Arbeit)

管理控制在德国公共管理机构的效益和效率改善中起到了决定性作用。

——Frank Weise (德国联邦劳动总局总裁)

Dieses Buch hat mir sehr geholfen, ein erfolgreicher Controller zu werden. (Karl-Heinz Steinke, Leiter Controlling der Lufthansa AG)

本书在我成为管理控制师的过程中起到了决定性的作用。

——Karl-Heinz Steinke (德国汉莎航空管理控制部总经理)

Das beste Lehrbuch weit und breit. Controlling praxisorientiert und fundiert zugleich. Ein Muss für jeden Controller und für den Manager! (Carsten Knobel, Leiter Controlling der Henkel Henkel AG & Co. KGaA)

从深度和广度、学术和实用性角度，本书都是最好的，每位管理控制师和经理人应该人手一册。

——Carsten Knobel (汉高股份有限公司管理控制部总经理)

管理控制引论 计划、监控和信息管理

Introduction to Controlling



上架建议：管理 管理会计

ISBN 978-7-5432-1910-6



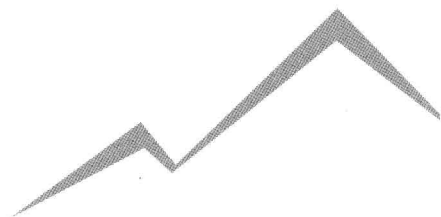
9 787543 219106 >

定价：57.00元

易文网：www.ewen.cc

格致网：www.hibooks.cn

世纪高教·工商管理经典教材译丛



Jürgen Weber, Utz Schäffer

【德】于尔根·韦贝尔 乌茨·舍费尔 著 【中】王煦逸 史雯婷 编译

管理控制引论

计划、监控和信息管理

Introduction to Controlling

格致出版社  上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理控制学引论:第12版/(德)韦贝尔
(Weber, J.), (德)舍费尔(Schäffer, U.)著;王煦
逸,史雯婷编译. —上海:格致出版社:上海人民出
版社,2011

(世纪高教·工商管理经典教材译丛)

ISBN 978-7-5432-1910-6

I. ①管… II. ①韦… ②舍… ③王… ④史… III.
①企业管理-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 018586 号

责任编辑 钱 敏

美术编辑 人马艺术设计工作室·储平

世纪高教·工商管理经典教材译丛

管理控制引论(第12版):

计划、监控和信息管理

[德]于尔根·韦贝尔 乌茨·舍费尔 著

[中]王煦逸 史雯婷 编译

出 版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988

市场部热线 021-63914081

发 行 世纪出版集团发行中心
印 刷 浙江临安曙光印务有限公司
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 31.5
插 页 1
字 数 692,000
版 次 2011 年 6 月第 1 版
印 次 2011 年 6 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5432-1910-6/F·386
定 价 57.00 元

Vorwort auf Deutsch

Das Controlling ist eine Erfolgsgeschichte, die dazu beigetragen hat, die deutsche Volkswirtschaft stark zu machen. Controlling hat dabei ein klares Ziel: die Rationalitätssicherung im Management. Zu diesem Zweck entlasten Controller das Management in Berichterstattung, Planung und Kontrolle. Darüber hinaus sind sie aber auch Berater und kritischer Counterpart ihrer Manager.

Das Buch stellt Ihnen die wichtigsten Instrumente des Controllings vor, beinhaltet aber auch grundlegende Ausführungen zur “Denke”, die hinter dem Controlling steht, und— ganz pragmatisch—zur Organisation des Controllerbereichs. Wir sind davon überzeugt, dass Sie im Controlling nur dann erfolgreich sein werden, wenn Sie neben einer fundierten Kenntnis des Instrumentenkastens auch der Interaktion von Controller und Manager eine hohe Bedeutung einräumen. Schließlich geht es im Controlling um das Lernen aus Fehlern und die Verhaltensbeeinflussung von Menschen.

Die “Einführung in das Controlling” hat den Aufstieg des Fachs und den Bedeutungszuwachs der Controller in der deutschen Unternehmenspraxis seit 1988 begleitet, seit 2006 verantworten Jürgen Weber und Utz Schäffer das Werk gemeinsam. Im Ergebnis ist die “Einführung” seit Jahren das am meisten verkaufte Controlling-Lehrbuch in Deutschland.

Nun liegt nach der deutschen und polnischen Ausgabe sowie der im Umfang deutlich reduzierten englischen Version der “Einführung” endlich auch eine chinesische Ausgabe des Werks vor, die auf der 12. Auflage des deutschen Buchs beruht und die an einigen Stellen mit Blick auf den chinesischen Kontext leicht angepasst wurde.

Dies war nur durch die sorgfältige und kompetente Übersetzung des Werks durch Professor Dr. Wang Xuyi vom ThyssenKrupp Lehrstuhl für Controlling am Chinesisch-Deutschen Hochschulkolleg der Tongji-Universität in Shanghai und Frau Shi Wenting von der Bank of China möglich. Seit Jahren stehen wir mit seinem Lehrstuhl in engem Kontakt und ihm gebührt in hohem Maße unser Dank. Daneben möchten wir uns bei Wu Yuting bedanken, die die Entstehung des chinesischen Werks in vielfältiger Weise unterstützt hat.

Wir würden uns sehr freuen, wenn das Buch Ihnen die eine oder andere Anregung bei der laufenden Verbesserung der Prozesse in Controlling und Unternehmenssteuerung gibt.

Durch die zunehmende Globalisierung unserer beiden Volkswirtschaften wird das Lernen vom jeweils Anderen noch wichtiger als es schon immer war.

In diesem Sinne würden wir uns auch sehr über Ihre Rückmeldungen freuen. Die Kontaktdaten der Autoren finden Sie auf der Innenklappe des Buchs. Viel Spaß bei der Lektüre!

Jürgen Weber & Utz Schäffer
Vallendar (Deutschland), im Januar 2011

作者序

管理控制是德国经济奇迹的重要推动力。它的目标十分明确:保障管理理性。管理控制师不仅分担了管理层在报告、计划编制和监控方面的工作,同时他们也是管理人的咨询师以及质询型的合作伙伴。

《管理控制引论》不但介绍了管理控制的基本理念及其重要工具,同时也涉及了管理控制的组织。我们坚信,要想在管理控制方面取得成功,除了掌握有关工具以外,管理控制师和经理人之间的交流也是十分重要的。从本质上说,管理控制是从错误中吸取教训,并把经验落实到对人的行为的影响。

从1988年以来,《管理控制引论》伴随管理控制在德国兴起和发展,是多年来在德国销量稳居首位的管理控制类书籍。2006年以来,韦贝尔教授和舍费尔教授共同承担编纂第12版的重任。

我们以德语第12版为基础,针对中国情况进行修订,推出了中文版。此前,此书已有了德语版、波兰语版以及英语版。同济大学中德学院蒂森克虏伯管理控制学讲座教授王煦逸博士和中国银行的史雯婷硕士为本书中文版做出了重要的贡献;我们的研究助理吴煜婷硕士也为本书的出版提供了极大的帮助。对此我们表示衷心的感谢。

随着国际化进程的深入,国际之间经济管理知识和经验的交流变得越来越重要。我们十分希望能向中国读者提供我们关于管理控制和企业操控的经验和建议。

我们十分欢迎读者把阅读本书后的感想告诉我们,祝各位阅读愉快。

于尔根·韦贝尔

乌茨·舍费尔

2011年5月于德国瓦伦达

编译者序

我们从2003年在同济大学中德学院创建蒂森克虏伯管理控制讲座以来,一直困扰我们的问题是:什么是管理控制?管理控制是干什么的?它和其他管理学科的差异在哪里?由于中国和德国体制上以及管理发展思路上的差异,到目前为止,在中国很难找到一门学科能够涵盖管理控制的全部内容,这使得中德双方在学术交流方面变得比较困难。

随着企业的不断发展,企业管理也越来越复杂,单靠经典分类的管理科学很难满足管理实践的需要,广大经理人需要一个跨学科的管理思路,从而能够为解决企业管理面临的现实问题提供解决方法。为此,我们在德国众多管理控制的书籍中,挑选了在德国销量居于首位的《管理控制引论》,编译后介绍给中国的企业管理人员。本书从基本概念出发,以管理实践的需要为出发点,以保障企业领导理性决策作为目标,深入浅出地介绍了管理控制的各个组成部分以及有关的实用工具,并配以大量的案例分析。本书能够为企业的经理人提供针对实际问题的解决方法,也能够为企业管理学科的发展提供一种崭新的思路。为了使本书能够更加适合中国国情,我们在翻译的同时还结合中国的实际情况进行了修订,使得读者能够更容易把书中的方法直接运用于中国的管理实践。

为了进一步了解中国管理控制发展的最新情况,本书的两位原作者建立了面向中国管理会计师和管理控制师的“中国管理控制论坛”。该论坛每年进行一到两次调研,并向调研参与者免费提供专业的分析报告;同时会员将收到邀请参加年度论坛交流活动。欢迎有兴趣的读者参加论坛活动,具体参见 www.whu.edu/controllinginchina。

本书的编译工作得到了我所带的硕士生的大力支持,特别是蔡海燕、龙晓霜、任芳芳、任溢、沈燕和许小乔等同学,没有他们的努力本书是无法及时面世的。同时格致出版社的麻俊生先生对于本书的出版倾注了大量的心血,在此表示衷心的感谢。

我们希望本书的出版能够推动管理控制学科在中国的发展,读者有什么意见和建议可以直接和我们联系。

王煦逸

史雯婷

2011年6月于同济大学

目 录

第一部分 引 论

- 003 1 管理控制师、管理控制师职责和管理控制:基础和界定
- 003 1.1 引言
- 005 1.2 管理控制实践:实践案例简介
- 018 1.3 管理控制学科的发展
- 021 1.4 管理控制相关理念
- 029 1.5 管理控制相关会计理论选讲
- 034 1.6 总结
- 034 进一步阅读的参考文献
- 036 2 管理控制作为领导的理性保障
- 036 2.1 从管理控制师任务中引申而来的管理控制职能
- 046 2.2 理性与理性保障
- 052 2.3 理性保障和道德
- 053 2.4 后续安排
- 054 进一步阅读的参考文献
- 055 3 计划协调作为管理控制的基础
- 055 3.1 理想类型的领导过程
- 059 3.2 协调机制作为领导模式
- 062 3.3 目标和目标制定
- 071 3.4 总结
- 071 进一步阅读的参考文献

第二部分 信息供给

- 075 4 信息供给的基本问题
- 075 4.1 概念基础

076	4.2 信息供给任务的构架
086	4.3 信息方面人的行为
090	4.4 管理控制师在信息供给中需达到的要求
093	4.5 信息技术基础
099	4.6 总结
100	进一步阅读的参考文献
101	5 财务会计核算
101	5.1 概念基础
102	5.2 财务会计核算的基础
111	5.3 德国会计、中国会计和国际会计的区别
115	5.4 财务会计核算作为管理控制的基础
119	5.5 会计核算领域的发展
123	5.6 总结
124	进一步阅读的参考文献
125	6 成本、收入、收益和业绩核算
125	6.1 概念基础
126	6.2 广义的成本核算
155	6.3 收入核算
158	6.4 业绩核算
161	6.5 总结
161	进一步阅读的参考文献
163	7 指标和指标系统
163	7.1 概念基础
164	7.2 指标的类型和功能
166	7.3 重要的财务指标
178	7.4 指标系统
189	7.5 指标系统的构建
191	7.6 应用前提和限制
192	进一步阅读的参考文献
194	8 转让定价
194	8.1 概念基础
195	8.2 转让定价的功能和目标
199	8.3 转让定价的确定方法
205	8.4 转让定价在管理实践中的运用

209	8.5 总结
209	进一步阅读的参考文献
210	9 报告
210	9.1 概念基础
211	9.2 报告的构建要素
216	9.3 报告的构建建议
218	9.4 实践中的月报
223	9.5 特殊内容主题的报告制定
227	9.6 总结
228	进一步阅读的参考文献



第三部分 计划编制和监控

231	10 计划编制和监控的基本问题
231	10.1 概念基础
234	10.2 计划编制和监控的不同形式
236	10.3 企业计划编制和监控的组织架构以及特点
239	10.4 计划编制和监控中人的行为
247	10.5 管理控制师的计划编制和监控职能
257	10.6 信息技术基础
259	10.7 结论
260	进一步阅读的参考文献
262	11 运营计划编制和监控
262	11.1 概念基础
264	11.2 运营计划编制和监控的结构和内容
283	11.3 管理控制师在运营计划编制和监控中的任务
284	11.4 运营计划编制和监控工具选讲
306	11.5 结论
307	进一步阅读的参考文献
309	12 战术计划编制和监控
309	12.1 概念基础
310	12.2 战术计划编制和监控的结构和内容
314	12.3 管理控制师在战术计划编制和监控过程中的任务
315	12.4 战术计划编制和监控工具选讲
350	12.5 总结

351	进一步阅读的参考文献
353	13 战略计划编制和监控
353	13.1 概念基础
355	13.2 战略计划编制和监控的构架和内容
370	13.3 管理控制师在战略计划编制和监控中的职责
377	13.4 战略计划编制和监控工具选讲
389	13.5 总结
390	进一步阅读的参考文献



第四部分 管理控制职能的构建

395	14 管理控制部构建的基本问题
395	14.1 概念基础
396	14.2 基本构建空间
417	14.3 构建任务的基本结构
427	14.4 总结
427	进一步阅读的参考文献
429	15 管理控制师职责的主要构建问题
429	15.1 管理控制部战略定位的基本问题
446	15.2 战略定位方法选讲
461	15.3 管理控制部组织结构
470	15.4 总结
472	进一步阅读的参考文献
473	参考文献



第一部分 引 论



管理控制师、管理控制师职责和管理控制：基础和界定

► 引导问题：

1. 管理控制在实践中是如何发展的？管理控制师具体做些什么？
2. 在不同国家，人们对管理控制这一概念的理解有什么区别？
3. 管理控制作为一门学科是如何发展的？
4. 应如何区分涉及管理控制的众多学术理念？
5. 不同的会计理论对管理控制有哪些借鉴意义？

1.1 引言

1.1.1 概念

所有好的教科书一般会开始就明确阐述该书将要涉及的内容，以帮助读者理解书的内容，本书也不例外。细心的读者也许已经注意到本章的标题里包含了三个看起来类似的概念：管理控制师(controller)、管理控制师职责(controllership)和管理控制(controlling)。这些概念看似简单，其实不然，专业术语“管理控制”的界定问题，“管理控制意味着什么或者应该如何理解，对此每个人都有自己的观点，只是大家的理解都有所不同”(Preißler, 2000:14)，特别是“管理控制”和“管理控制师”这两个概念常被混淆。公司里经常说“这是由我们管理控制所负责的事”，其实指的就是管理控制师。因此，作为本书的首个重要定义，我们首先要明确下面几个概念：

- **管理控制师**是管理一组特定事务的职位负责人(例如提供成本信息、进行结果控制和其他工作等)。
- **管理控制师职责**是由管理控制师承担和/或转达的整个任务组。
- 最后，**管理控制**是一种特殊的领导和管理职能，它由包括管理控制师在内的不同

任务执行者共同实现,而不仅限于管理控制师。

从所扮演的角色角度来看,管理控制师和管理控制师职责可以归为基本制度经济学概念,与此相应,管理控制则可归类于职能类概念。这种两类视角并存的概念在管理学科中并不少见,例如“公司”这一概念可以分别从生产理论和制度经济学两个视角来看。虽然这样的双重视角未必能使切入主题变得容易,但是,对于不同的问题,两种视角还是必要的。

1.1.2 基本过程

如上所述,管理控制和管理控制师职责这两个概念并不属于有明确定义的管理学概念。在理论和实践中都存在概念多样性的现象,实证研究也表明,无论是管理控制师的任务还是管理控制的内容,都存在着各种不同的观点。

在管理控制研究中,一方面,人们认可并重视这种差异性,并经常引用一段论述:“在实践中,作为管理控制师的人行使的职能,从一个极端看是类似于簿记的工作,从另一个极端看,事实上则是总体的管理工作”(Anthony, 1965:28)。但从另一方面来看,事实上,对管理控制的研究并没有真正解释这一现象,反而只是发现了更多截然不同的观点和理念,尤其是当管理控制作为一个职能类概念来理解时更是如此,人们无法凭初步印象就明确将其归类到管理学的某个分支中。

总的来说,本书可为以下三类潜在读者提供一些借鉴和参考:

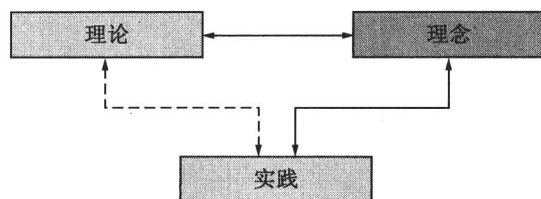
- ▶ **科学研究者:**他们一方面缺少以成功实践为依托的现成文献以及解释管理控制多样性和/或管理控制师任务的参考资料;另一方面,他们自身又没有能力预测未来的发展趋势。而解释实际现象和预测未来正是科学研究的核心功能。
- ▶ **学生:**他们往往希望能尽可能精准地把握一个研究领域里最重要的内容,那么,将重要的和相对次要的内容区分开来,就会大大有利于他们在考试期间的复习。然而,一个学科的关键内容并不能通过纯粹的数据收集工作获得,只有在尝试将其归入现有管理学理论体系的过程中,它们才会更加清楚地显现出来。
- ▶ **管理控制师:**在实践中,他们十分关注以下问题:他们在公司中应该如何履行管理控制职能?他们当前的任务在未来是否也会以同样的形式存在?这些任务是否会逐渐淡化或者新的任务是否会出现?虽然很多人对于“理论”这个词会有一定的抵触情绪(容易联想到“象牙塔”),但是理论确实能给人们带来很多有价值的启示并指导日常实践,以构建框架为导向的管理控制理论亦是如此。

为了合理构建第1章的行文结构,把众多的概念和设想归类,我们首先将本章内容分为三个部分(Scherm/Pietsch, 2004:6):(1)管理控制实践和管理控制作为学术学科的“纯粹”描述(1.2和1.3节);(2)管理控制概念(1.4节);(3)管理控制相关理论(1.5节)。

理论是对现实情况的描述和解释以及对未来发展趋势的预测,但在管理学中,它最多只能间接涉及重要目标的设置及其实际实施过程中的变化,从严格意义上讲,人们只有以没有时空限制的规则陈述(即所谓的规约论)为依托才能作出科学预测。但一般来说,管理学的问题设定却不是这样,各种随机的论述占主导地位。因此,在管理学中,理论观点和来自实践的框架建议之间存在着巨大差异。

出于这方面的考虑,管理控制的研究必须创设一种另外的陈述体系,不仅要对各个目标进行描述和解释,更重要的是要关注目标设定的实际可操作性。“这一实用的规范陈述体系可以称为‘理念’,理念在理论和实践之间扮演着中间人的角色,它通过规范性假设把所形成的意念和折中得到的理论在实践中联系起来……从中得到适用于公司各种具体经营实践的指导性框架”(Schermer/Pietsch, 2004:8)。

管理控制从根本上来说可归纳为一种实践现象,德国的管理控制专家一贯将重点放在任务的设定而非对任务的科学解释上。因此,毫不奇怪,在德国虽然存在关于管理控制的学术讨论并且也形成了一些管理控制理念(见 1.4.2 小节有关段落),但对其科学目标的描述和解释却是在近些年才逐渐得到重视的。尽管如此,我们仍会在 1.5 节中简要介绍与管理控制有关的主要会计理论,为读者展示不同的专业视野,希望读者能通过这本基础教科书得到更多非传统思维的启示。在此之前,我们首先来概要介绍实证研究中的管理控制实践和管理控制科学以及一些管理控制的主要理念。



注:修改自 Scherm/Pietsch, 2004:9。

图 1.1 管理控制实践、理念和理论

1.2 管理控制实践:实践案例简介

1.2.1 美国管理控制师职位产生概述

第一位管理控制师产生于英国和美国的国家机构,15 世纪的英国皇室就已经设有“countroller”这个职位,负责记录钱物的进出。1778 年开始在美国出现类似的职位,称为“审计官”(comptroller),负责监控国家预算和政府开支的平衡情况。

管理控制在国家机构中进一步发展出现了“货币控制师”(自 1863 年起作为国家银行监管的负责人)和最高审计机关中的“总审计长”(自 1921 年起)职位。在这些起源中,管理控制任务领域里的会计和监控两项职能处于中心地位,且这一核心含义一直延续至今,在后面有关章节中我们还会进一步介绍其中细节。

在私营机构中,管理控制师(亦称为“审计员”)首先出现在艾奇逊、托皮卡和桑塔铁路运输公司(Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System, 1880)。审计员主要担任财务工作:“审计员的职责主要是财务上的,涉及公司所拥有的债券、股票和证券”(摘自 Jackson 援引的 Santa Fe 有关章节,1949:8)。真正广义的管理控制师职位出现很晚,一直要到 20 世纪 20 年代。1948 年杰克逊(Jackson)对 143 家美国大公司进行的实证调查