

企业控制学

建立一个有效率的 控制体系的理论与实践

[德] 汉斯·维纳尔·施塔尔 著

朱乃新 郑寿康 译



企业控制学

高效率的控制体系的理论与实践

[德]汉斯-维纳尔·施塔尔 著 朱乃新 郑寿康 译

(苏)新登字第 001 号

本书根据德国威斯巴登 Gabler 出版社 1992 年德文版本译出

原国际统一书号: ISBN 3-409-12122-6

原作者、书名: **Hans-Werner Stahl**

Controlling

Theorie und Praxis einer effizienten Systemgestaltung

书 名 企业控制学
作 者 [德]汉斯-维纳尔·施塔尔
译 者 朱乃新 郑寿康
责任编辑 蔡玉华
出版发行 江苏人民出版社
地 址 南京中央路 165 号
邮政编码 210009
经 销 江苏省新华书店
激光照排 南京理工大学电脑公司照排
印 刷 者 苏州印刷总厂
开 本 850×1168 毫米 1/32
印 张 7.375
印 数 1—1500 册
字 数 180 千字
版 次 1995 年 1 月第 1 版第 1 次印刷
标准书号 ISBN7-214-01389-4/F·289
定 价 9.80 元



(江苏人民版图书凡印装错误可向承印厂调换)

Ich freue mich, daß dieses Buch in chinesischer Sprache gedruckt werden konnte. Gerade in China, einem Land mit großem wirtschaftlichen Wachstum, ist es notwendig, sich frühzeitig mit dem Lehrinhalt und den Zielen des Controlling zu beschäftigen. Vielleicht ist es jetzt im Moment noch nicht überall erkennbar, doch sollten sich die chinesischen Unternehmen darauf vorbereiten. Denn diejenigen Unternehmen, die sich frühzeitig richtig managementorientiert organisieren, werden später keine Sorgen haben.

Ohne die finanzielle und sachliche Unterstützung durch die Westdeutsche Landesbank in Düsseldorf und Beijing wäre die Übersetzung dieses Buches in die chinesische Sprache nicht möglich gewesen. Ich möchte an dieser Stelle meinen ganz herzlichen Dank aussprechen.

Mein besonderer Dank gilt den sehr verständigen und tatkräftigen Übersetzern, Herrn Prof. Zhu Naixin vom Jiangsu Research Center for Eurasian Regional Economy und Herrn Prof. Zheng Shoukang von der Deutschabteilung der Universität Nanjing. Der Druck wurde von Prof. Cai Yuhua vom Jiangsu-Volksverlag in Nanjing gut organisiert.

Hans-Werner Stahl

本书能印成中文版，令我十分高兴。在中国这样一个经济巨大增长的国家，是必须尽早进行控制学教学内容和目标研究的。也许这在眼下尚未被普遍认知。但是，中国企业似应为此作好准备，因为那些提前正确按管理定向组织的企业，今后方无远忧。

没有杜塞尔多夫和北京的西德意志州银行的经济与物质上的支持，本书是不可能译成中文的。在此，我谨致以衷心的感谢。

我特别要感谢两位理解力和活动力极强的译者，即江苏亚欧区域经济研究所朱乃新教授和南京大学郑寿康教授。南京的江苏人民出版社蔡玉华教授很好地组织了出版工作。

汉斯-维纳尔·施塔尔

前 言

变得尖锐的市场条件和正在上升的成本越来越危及企业的生存。企业领导层的决策必须建立在改进信息的基础上,使之仍然能够实现企业的目标。控制体系可以对此提供有针对性的信息,支持和帮助领导层进行决策。

因此,越来越多的企业家要求建立控制体系就是理所当然的事了。诚然,这样的体系要求有较长的规划时间和实施时间,因为它必须适合各个企业的不同情况,并使之纳入已有的体系环境。此外,在控制体系的“市场”上,还有各种各样的哲学和体系定义,以致必须在企业内对这种有效率的体系作出决策。

本书对怎样尽可能建立一个有效率的控制体系作出了理论和实际的提示,详尽地描述了在实施项目过程中必要的组织和业务决策,列举了优点和缺点以及各种建议,既为实际工作者建立控制体系提供方便,也给大学生们研究控制论指引方向。

实施有效率体系的描述来自工业部门的经验和现实,因为那里的控制体系已达到很高水平。在德国它开始于五十年代和六十年代,与普劳特和基尔格两人的名字不可分割地连结在一起。今天,工业控制体系在国际范围内已有很高的成熟程度,它在近年只作过很少的变动,也被运用到了服务行业。因为那里的竞争压力也加强了,有着十分相似的基本问题。因此,本书在描述对工业控制体系之后,增加了对服务行业的特别问题简单描述。

目 录

前 言

A. 控制体系的基础	1
1. 控制作为职能.....	1
1.1 体系的理论基础	1
1.2 企业作为多回路的控制电路系统	3
1.3 控制的任务	7
1.4 控制概念的定义.....	14
1.5 控制作为管理方法.....	15
2. 控制作为机构	16
2.1 列入企业组织的等级体系.....	16
2.1.1 在一个职能组织内的控制	19
2.1.2 在一个部门组织内的控制	23
2.1.3 在一个矩阵组织内的控制	25
2.1.4 在其他多元的组织形式内的控制	26
2.2 控制的内部结构.....	28
2.3 控制的职权.....	29
2.4 对控制员个人的要求.....	33
B. 一个有效率的控制体系的结构	37
1. 一个控制体系的组成部分	37
2. 效率观察	38

C. 战略性控制	41
1. 战略性控制的任务	41
2. 战略性控制的实施	42
2.1 项目组织	43
2.2 制订战略方案	44
2.2.1 预分析	45
2.2.2 竞争分析	47
2.2.2.1 竞争的力量	47
2.2.2.2 竞争中的基础战略	52
2.2.2.3 市场分析	55
2.2.2.4 客户/供货商分析	62
2.2.2.5 行业分析	63
2.2.3 确定战略	64
2.3 实施设计的战略	66
2.4 战略监督	68
D. 操作性控制的基础	78
1. 项目组织	78
2. 从战略性控制向操作性控制过渡	79
3. 操作性控制和产品寿命周期	79
4. 操作性控制和企业会计业务	83
5. 控制导向的会计业务手段	83
6. 控制导向的成本计算方法	86
6.1 边际计划成本计算法	88
6.2 弹性计划成本计算法	89
6.3 分级固定成本抵偿计算法	89
6.4 单件成本计算法和成本抵偿贡献计算法	90
6.5 过程成本计算法	91

7. 控制导向的成本会计对先前系统的要求	93
7.1 财务帐	94
7.2 绩效统计	94
7.3 材料结算	95
7.4 工资和薪金结算	95
7.5 生产规划控制(PPS)系统	96
7.6 发票化	97
E. 间接费用控制	98
1. 间接费用控制的起始条件	98
2. 建立一个有效率的间接费用控制的基础问题	101
2.1 成本部门划分	101
2.2 参数选择	103
2.3 确定计划用工	106
2.4 规划间接费用	111
2.5 间接费用划分成固定的和可变的(比例的)份额	113
3. 最重要的成本种类的规划问题	115
3.1 由技术消耗函数决定的成本种类	116
3.2 资本成本	117
3.3 其他间接费用	121
3.4 工资和薪金成本	122
3.5 工资和薪金附加成本	125
4. 企业内部的订货结算	126
4.1 界定订货	126
4.2 单件订货	128
5. 固定成本分配及其控制关联	129
6. 计划周期	132
7. 成本计划	134

8. 找出额定成本.....	135
9. 额定——实际成本比较.....	135
9.1 实际成本	137
9.2 偏离	139
9.3 偏离分析	140
10. 报告制度的组织.....	142
11. 模拟与重估.....	144
 F. 产品成本控制	148
1. 规划产品成本.....	148
2. 单件制造的产品成本控制.....	150
2.1 对成本初估的要求	151
2.1.1 成本初估种类.....	151
2.1.2 成本初估与订货结构.....	153
2.1.3 成本初估的现实化.....	154
2.2 期后核算的额定——实际比较	155
2.2.1 实际成本.....	156
2.2.2 订购保证.....	157
2.2.3 期后核算报告.....	157
2.3 过渡到项目控制	158
3. 批量制造的产品成本控制.....	159
3.1 对计划核算的要求	160
3.1.1 劳动计划和明细目录的组织.....	160
3.1.2 适合于控制的劳动计划.....	162
3.1.3 计划核算的现实化.....	163
3.2 订货方式的额定——实际比较	164
3.3 生产成本的额定——实际比较	166
4. 产品核算的成本分解和成本构成.....	167

5. 产品成本控制中的偏离	168
G. 销售控制	170
1. 与控制相关的收益计算方法	170
2. 决策方向和调整必要性的分离	174
3. 销售控制的数据基础	175
3.1 成本数据	175
3.2 销售数据	176
3.3 统计数据	177
4. 分析评价的等级体系	178
5. 分析评价等级体系的规划问题	181
6. 销售控制的偏离分析	182
7. 模拟和预测计算	184
8. 指数	186
9. 战略性控制的交叉部位	188
H. 利润中心组织里的划转价格	190
1. 划转价格类型	191
2. 划转价格的制定	194
2.1 市场价格	194
2.2 边际成本	195
2.3 中间形式	196
2.4 机会成本	196
3. 划转价格的棘手影响	197
3.1 绩效购入的选择自由	197
3.2 收益技术的影响	198
3.3 组织的影响	201
3.3.1 内部发票化	201

3.3.2 材料结算	202
3.4 目标冲突	203
4. 在控制导向的会计业务中的划转价格	204
4.1 符合控制的划转价格的制定	204
4.2 实例计算	206
4.3 控制导向的划转价格的影响	207
5. 结束语	208
I. 服务性企业中控制体系的发展	209

参考文献

A. 控制体系的基础

虽然控制概念已在企业经济管理理论和实践中经常被使用,企业中对控制的需求也不断地增多,但在文献中对这个概念的定义并不一致,与之相应的是以此为基础的控制方案也就各不相同。

此外,由于事关建立一个有效率的控制系统,就必须首先对基本设想的基础和与此相关的概念形成进行准确的描述。出于实用的原因,为此选择了下述经过实践一再证明有效的原则,并对不同的控制方案稍作概述(见科南贝尔格第1页,哈贝尔特第48页)。

“控制”的概念通常分为两大含义范围:

- 控制作为职能
- 控制作为机构

1. 控制作为职能

职能性的控制原则描述控制在企业应该主管的任务。具体任务完全取决于有关方案的基础。

1.1 体系的理论基础

这里使用的企业控制方案是建立在与企业职能整体相关的专门思想原则基础上的。这个全面的原则在现时已不鲜见(例如霍尔法特第91页)。为了理解控制职能,看来有必要先借助系统论来说

明一个企业。富克斯对这个整体的观察方式描述得特别清楚(见富克斯第 137 页)。

系统是指有条理的多种要素的整体,这些要素之间相互有关系,其本身有可能还是次系统(请比较哈恩的(1)第 4 页)。这些关系是“要素之间的某些联系,它影响着各要素的行为和整个系统”(见乌尔里希第 104 页)。

系统论观察方法的优点之一就在于选择各要素及其关系时有很大的自由度。这样,对描述系统就可以从不同角度加以研究,分别解释要素的专门作用关系(见富克斯第 40 页)。

对一个企业的定义是:“特别完整的、开放的、社会技术的系统。……它通过专门的关系与它的外界连结在一起(见哈恩(1)第 6 页和富克斯第 141 页)。现在就可以任意地确定一个企业的要素。一般地说,从企业的目标和必要分解后的分目标出发,它们都是行动单位(例如企业的各个部门),它们是“处理投入和产出的部门”(参见哈恩(1)第 12 页)。这些要素之间的关系又可以划分为完全不同的级别。例如可以通过孤立地观察这些要素的等级关系描绘出一个企业的组织结构。如果撇开各要素形式的、自发产生的关系不谈,就会产生一个完全不同的要素顺序。假如揭示的是企业职工(其本身又是要素)的人与人之间的(社会的)关系,或者说决定关系的是各要素之间的货币流通关系,那对企业的描述就会与此完全不同。

下面要描述的出发点是明确目标的系统。这点特别适用于企业,因为它们作为由人们建立的系统,是明确针对企业目标的要素结构关系和期限关系。

从这个企业内目标转移的观点出发,就产生了这个控制的专门问题:对控制来说,仅仅涉及到企业内的目标转移对系统要素的描述是不够的,因为它只观察转移过程本身的正确性,只揭示各要素的目标关联。对企业的生存来说,还必须提出各要素的关系如何

实现的问题,使之能够尽可能可靠又很好地实现它们的目标。

这对理解控制学是一个重要的论断。可见,它不只是企业内单纯的目标转移问题,不只是相信确定的目标会以某种方式实现的问题,而是要完全探索各要素的安排和具体实现其关系的问题,使之有可能达到一个尽可能高的目标实现度。

1.2 企业作为多回路的控制电路系统

目标明确的企业系统其特点在于它的最高目标。企业最高层的目标可以是下述三个方面组成(见哈恩(1)第 10 页和海南第 59 页):

- 经济目标(例如确定一个最佳利润额)
- 人事目标(例如减少职工的流动)
- 生产目标(例如提高产品质量)

在一个有工作部门组织的企业里,这些目标又分解成分目标转移到下级部门(次系统,要素,部门),这些部门再按分目标转移到各自的下属单位(见图 A1)。

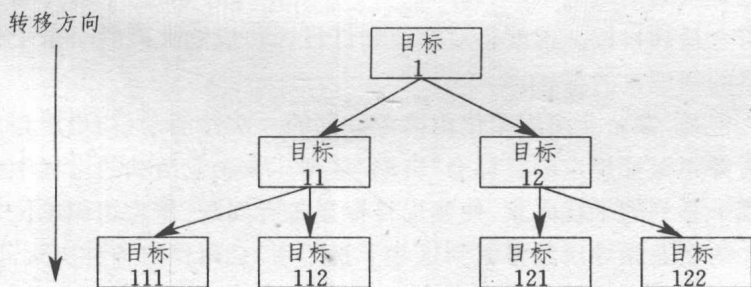


图 A1:目标转移图

从企业的组织结构来说,它意味着每个组织单位(次系统,要素,部门)都规定有一个它必须达到的目标。

一般地说,企业组织各单位拥有的和为达到目标可使用的资源是有限的。这就意味着在各单位内必须制订出一个如何使用资源的规划,以实现规定的目标。这时,制订和提出的规划顺序与目标转移不同,是反方向的(见图 A2)。

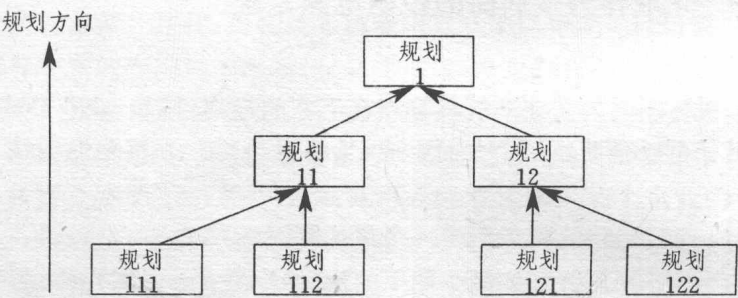


图 A2: 规划行程图

一个组织单位的基层单位制订出自己达到目标的计划,这个计划就成为其上一级单位规划的组成部分,后者再将自己的总规划汇总报给上级组织,最终产生一个企业的总计划。这个总计划必须符合最高目标。这就是对企业制订目标和规划关联的一个十分粗略的和理论的描述。

但是,在企业组织单位内确定计划的一次性活动(初步规划),通常并不保证规定的目标会“自动”达到。在企业活动的过程中会出现一系列的干扰因素,使实现目标显得有问题。作为组织单位领导人的企业领导层经常遇到这些干扰因素。必须作出各种决策,以保证仍会尽可能好地实现目标。

对领导层来说,这些改正措施显然是其领导工作的重点,因为他们对实现目标是负有责任的。因此,领导可以定义为“代表其他

(执行指示的)人形成意志,贯彻意志,实现一项或多项目标——承担与此有关的责任”(见哈恩(1)第 26 页)。

这里所指的领导层的领导工作还有制订一项规划,以及组织和实施对实现目标进行监督。

再次重复一下提出的有关控制问题,事关企业系统的要素必须如何进行安排以及它们的关系怎样具体实现的问题,使领导层能够对最佳实现目标作出尽可能正确的决策。

为了明确区分这些专门关系,目前的系统论原则又扩大了一种控制论的观察方式。在企业目标系统的系统和控制论的阐释之间不存在理论的差别(见富克斯第 167 页,费莱希特内第 9 页)。可见,在企业系统之内可以运用调节机制的思想。控制论的中心是控制电路,它可以被视为企业系统的部分(次系统),一般由下述两部分组成:

- 调节器
- 受控系统

这两者之间存在着特殊的关系(见图 A3)。

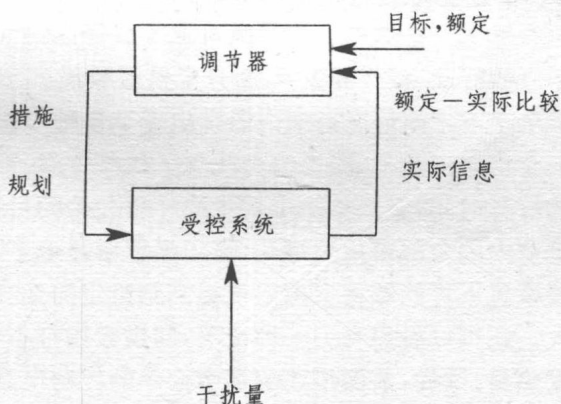


图 A3: 控制电路图