

管理控制经典译丛

Controlling

管理控制

原书第13版

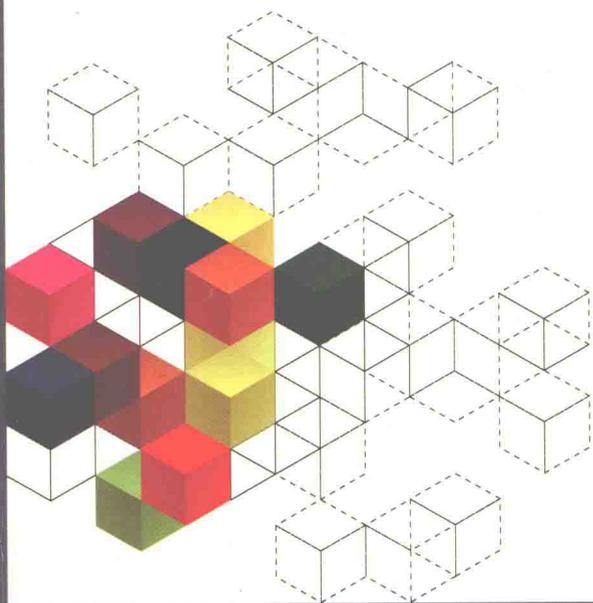
[德] 彼得·霍华德 (Péter Horváth)

[德] 罗纳尔德·格莱希 (Ronald Gleich)

[德] 米沙·塞特 (Mischa Seiter)

著

[中] 王煦逸



CONTROLLING

管理控制经典译丛

Controlling 管理控制

原书第 13 版

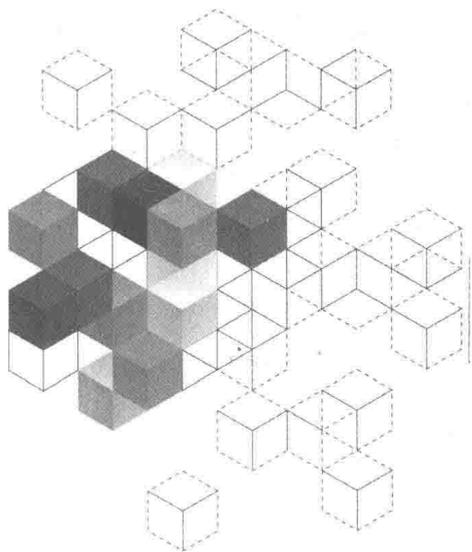
[德] 彼得·霍华德 (Péter Horváth)

[德] 罗纳尔德·格莱希 (Ronald Gleich)

[德] 米沙·塞特 (Mischa Seiter)

著

[中] 王煦逸



图书在版编目(CIP)数据

管理控制/(德)彼得·霍华德(Péter Horváth),(德)罗纳尔德·格莱希(Ronald Gleich),(德)米沙·塞特(Mischa Seiter)著;王煦逸译. —上海:上海财经大学出版社,2018. 1

(管理控制经典译丛)

书名原文:Controlling

ISBN 978-7-5642-2777-7/F·2777

I. ①管… II. ①彼… ②罗… ③米… ④王… 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(2017)第 155558 号

图字:09-2015-864 号

Controlling

Péter Horváth, Ronald Gleich, Mischa Seiter

© Verlag C.H.Beck oHG, München 2014

All rights reserved.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS PRESS, copyright © 2017.

2017 年中文版专有出版权属上海财经大学出版社

版权所有 翻版必究

- 责任编辑 李成军
- 封面设计 张克瑶

GUANLI KONGZHI

管理控制

- [德] 彼得·霍华德
(Péter Horváth)
- [德] 罗纳尔德·格莱希 著
(Ronald Gleich)
- [德] 米沙·塞特
(Mischa Seiter)
- [中] 王煦逸

上海财经大学出版社出版发行
(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)

网 址: <http://www.sufep.com>
电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海宝山译文印刷厂印刷装订

2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 30.25 印张 774 千字
印数:0 001—3 000 定价:80.00 元

中文版前言

鉴于日益动荡的国际环境,操控企业和公共组织面临进一步的挑战。

如何确立和实施企业和公共组织的战略,以保证有关组织的生存和目标实现,成为管理方面的重要课题。当今企业已经成为一个日益复杂的国际化网络组织,这使得该任务的完成更加困难。电子化进程为解决该问题提供了很好的机会,但是同时也产生了可观的风险。这里表述的观点对于全世界都有效,对于高速发展的经济体(如中国)具有特别重要的意义。

本书是一本基于专业理论的实践导向教材,介绍了在竞争风暴中操控企业的广泛适用解决理念:管理控制(Management Control/管理会计),它为企业领导提供目标导向的信息支持,管理控制师是企业经理的“合作伙伴”,他们帮助企业以合适的形式进行规划、操控、报告和监督。他们是管理层的“陪练伙伴”,拥有关于企业管理的科学知识。

本书德语版是德语区的经典教材,中文版基于2015年出版的德语第13版。本书以深入浅出的方式完美实现了理论和实践的统一。

本书中文版的出版得到了同济大学中德学院普华永道管理控制和会计学教席师生的大力支持,特别是蒂森电梯有限公司(中国)运营总部史雯婷经理(该教席毕业的管理学硕士),硕士生邓嘉梁、符蕾、孙敏婕、吴迪、杨晓怡、于浩然和周梨的大力支持,在此表示衷心的感谢。

本书适合有志于学习管理控制的各层次大学生和研究生,同时也可以为企业管理人员提供管理控制方面的全面支持。本书作者来自于中德著名大学,具有丰富的专业知识和实践经验。我们希望每位读者都能在学习本书的过程中有所收获!

彼得·霍华德

罗纳尔德·格莱希

米沙·塞特

王煦逸

2017年3月于德国斯图加特和中国上海

VORWORT zur Chinesischen Ausgabe

Die Steuerung von privaten Unternehmen aber auch von öffentlichen Organisationen steht angesichts der zunehmenden Volatilität und Komplexität der Unternehmenswelt vor großen Herausforderungen: Wie kann das Unternehmen oder die öffentliche Organisation eine Strategie generieren und umsetzen, die das Erreichen der Ziele und das Überleben sichern? Diese Aufgabe wird dadurch erschwert, dass Unternehmen heute vielfach komplexe, international vernetzte Organisationen sind. Die Digitalisierung bietet hierbei große Chancen, birgt aber auch beträchtliche Risiken. Das hier Gesagte gilt weltweit, aber insbesondere in einer so dynamisch wachsenden Wirtschaft wie China.

Dieses praxisorientierte, aber auch wissenschaftlich fundierte Lehrbuch stellt ein weltweit bewährtes Lösungskonzept zur Steuerung in stürmischen “Gewässern” des Wettbewerbs dar: Controlling (Management Control/ Management Accounting). Es geht darum, die Führung einer Organisation mit zielbezogenen Informationen zu unterstützen. Der Controller ist der “Business Partner” des Managements. Er sorgt dafür, dass Planung, Steuerung, Reporting und Kontrolle in adäquater Form stattfinden. Er ist auch “sparring partner” des Managements und fungiert als “wirtschaftliches Gewissen” des Unternehmens.

Unser Lehrbuch ist im deutschsprachigen Raum ein Standardwerk. Erschienen 2015 bereits in der 13. Auflage. Das Buch vereint Praxis und Theorie in einer didaktisch sehr bewährten Darstellung. Besonders hilfreich sind dabei die zahlreichen Praxisbeispiele aus den verschiedensten Branchen.

Die Veröffentlichung von der chinesischen Auflage wurde von PwC-Lehrstuhl für Rechnungswesen und Controlling CDHK Tongji Universität unterstützt, insbesondere die Absolventin Frau Amanda SHI, Manager im Abteilung für Operation von Thyssen Elevator (China), mein Student und

Studentinnen Herr Jialiang DENG, Frau Lei FU, Frau Minjie SUN, Frau Di WU, Frau Xiaoyi YANG, Frau Haoran YU und Frau Li ZHOU. Wir danken Ihnen ganz herzlich.

Das Buch wendet sich sowohl an Studenten des Managements, aber auch an die Manager in der Praxis. Wir, die Autoren sind Professoren an namhaften deutschen und chinesischen Universitäten und haben viel Erfahrung gewonnen auch in der Gestaltung von Controlling in der Praxis. Wir wünschen nun jedem Leser viel Erkenntnisgewinn beim Studium unseres Buches!

Péter Horváth

Ronald Gleich

Mischa Seiter

Xuyi Wang

Stuttgart Deutschland und Shanghai China, im März 2017

德文第 13 版前言

本书第一版于 1979 年面世,那时管理控制对于德国企业来说还是相对较新的领域。大学中“管理控制”作为单独的专业也寥寥无几,几乎没有满足学术标准的出版物。

因此,对本书的要求一直是介绍管理控制的总体概念,以整合所有具体观念,即为学术和实践上的进一步发展建立一个坚实的基础。

在此首次提出协调导向的管理控制理念非常可贵,因此得到了进一步实施。之后发展出来的概念也融入其中,此协调理念如今也是第 13 版教科书的概念框架。

新版本在以下三个方面与以往版本有本质上的不同:

- 第一个本质区别在于作者队伍的壮大。如今我们有三位作者:彼得·霍华德在编写新版本时得到了(年轻的)教授同事罗纳尔德·格莱希(欧洲商法学院, Oestrich-Winkel)与米沙·塞特(乌尔姆大学)的大力支持。

- 第二个显著区别在于全新的外观与崭新的形式,这两点都能让读者有更好的阅读体验。

- 第三个,也是一个非常根本的差别是:这本书更加偏重实际。页数没有增加,但实例与案例的数量和范围增加了一倍多。我们认为,许多在一定程度上用来证明管理控制学术与实践“生存权利”的论述如今已经没有必要了。在这里我们将此简化。我们增加了涉及大数据、绿色管理控制到工业 4.0 方面的内容。

总的来说,这次呈现在大家面前的是一本满足学术要求的综合教科书,既针对学生,同样也针对企业管理人员。

当然文献部分也有更新。在每章末,除了章节复习题,我们还设计了开放性问题;最后为经理人与管理控制师提供一些启发性问题,以便他们以管理控制的眼光重新审视自己企业的组织架构。由于管理控制如今不仅存在于私人企业,在公共组织中也建立管理控制系统,因此本书中所有主题也有

来自此领域的实例。

我们感谢为本书诚意提供实例与案例学习并耐心与我们讨论的来自于管理实践的合作者。在此首先要感谢的是汉斯·迪特尔·波奇(Hans Dieter Pötsch,大众汽车股份公司财务副总裁)先生与他的助理迈克尔·杰克斯坦因(Michael Jackstein)博士先生、西格弗里德·甘斯伦(Siegfried Gänßlen,前汉斯格雅欧洲股份公司董事长与国际管理控制师协会主席)先生与尤尔根·迪罗夫(Jürgen Dierolf,汉斯格雅欧洲股份公司)先生以及斯蒂芬·阿森克施鲍默(Stefan Asenkerschbaumer,博世有限公司副总裁兼财务总监)博士与理查德·沃特罗特(Richard Watterott,罗伯特博世有限责任公司)博士。

大众汽车集团与博世集团作为大型企业,汉斯格雅欧洲股份公司作为中型企业在本书的许多地方都是“最好的实践”案例。

此外,我们感谢以下来自于企业实践的合作伙伴,按首字母排序:

- 勃林格殷格翰药业股份合伙公司(Stephanie Laube 女士)
- 德国财务有限责任公司(Carsten Lehr 博士先生与他的团队)
- 大陆股份公司(Anja Stiewing 女士)
- 戴姆勒股份公司(Kai-Uwe Seidenfuß 博士先生与他的团队)
- 德国航空与宇宙航行中心(DLR)(Klaus Hamacher 先生)
- 斯图加特机场有限责任公司(Reiner Koch 先生)
- 汉高股份公司(Carsten Knobel 先生, Friedrich Droste 博士先生与他的团队)
- 慕尼黑再保险公司(Heiko Oppermann 先生)
- SAP 欧洲股份公司(Christoph Ernst 博士先生)
- 乌尔姆大学(Dieter Kaufmann 先生)

彼得·梅尔滕斯(Peter Mertens)博士教授审读了“IT系统的协调”(第五章)并为我们提供了珍贵的建议。

在编辑工作与实例的协调方面,马蒂亚斯·考夫曼(Matthias Kaufmann)先生给予了我们莫大的支持。他是这个项目每个阶段的推进者,在此对他表示衷心感谢!

此外,迈克·舒尔茨(Mike Schulze)先生、菲利普·蒂勒(Philipp Thiele)先生、萨拜因·博尔特(Sabine Bolt)女士、塞巴斯蒂安·伯林(Sebastian Berlin)博士以及本·梅耶—施维克拉特(Ben Meyer-Schwickerath)

博士也为本书贡献了一己之力。我们非常感谢他们的努力!

丹尼斯·布鲁诺特(Dennis Brunotte)先生在出版发行方面给予我们极大的帮助,这本书崭新的外观便是出自他之手。我们也对他表示衷心的感谢!

我们希望每位读者都能在学习本书的过程中有所收获!

彼得·霍华德

罗纳尔德·格莱希

米沙·塞特

2015年6月于德国斯图加特

Vorwort zur 13. Auflage

Die erste Auflage dieses Buches erschien 1979. Damals war Controlling in deutschen Unternehmen noch relatives Neuland. Auch an Universitäten gab es das Fach "Controlling" nur vereinzelt. Publikationen mit wissenschaftlichem Anspruch gab es kaum.

Der Anspruch dieses Buches war und ist es deshalb, ein Gesamtkonzept des Controllings vorzulegen, das geeignet ist, alle Einzelaspekte einzuordnen. Sprich: Es soll ein tragfähiger Rahmen für die praktische wie wissenschaftliche Weiterentwicklung geschaffen werden.

Der hier erstmals vertretene koordinationsorientierte Ansatz des Controllings erwies sich als so tragfähig, dass er sich weitgehend durchgesetzt hat. Auch später entwickelte Konzepte lassen sich in ihn integrieren. Der Koordinationsansatz bildet deshalb den konzeptionellen Rahmen dieser nunmehr 13. Auflage des Lehrbuchs.

- Der erste wesentliche Unterschied ist die Erweiterung der Autorenschaft. Wir sind nun zu dritt: *Péter Horváth* wurde bei der Erarbeitung der Neuauflage durch die (jungen) Professoren-Kollegen *Ronald Gleich* (*EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel*) und *Mischa Seiter* (*Universität Ulm*) maßgeblich unterstützt.

- Der zweite sofort auffallende Unterschied ist die völlig neu gestaltete Optik und das neue Format. Beides soll das Buch noch leserfreundlicher machen.

- Ein sehr grundlegender Unterschied ist aber der dritte: Das Buch ist deutlich praxisorientierter geworden. Bei gleicher Gesamtseitenzahl haben wir die Anzahl und den Umfang der Praxisbeispiele und –fälle mehr als verdoppelt. Wir sind der Auffassung, dass viele Ausführungen, die gewissermaßen die wissenschaftliche und praktische "Daseinsberechtigung" des Controllings nachweisen wollten, heute nicht mehr notwendig sind.

Hier haben wir gekürzt. Dafür haben wir alle fachlichen Weiterentwicklungen von Big Data, Green Controlling bis Industrie 4.0 eingearbeitet.

Insgesamt liegt nun ein umfassendes Textbuch mit wissenschaftlichem Anspruch vor, das sich gleichermaßen an die Praxis wie an die Studierenden wendet.

Selbstverständlich wurde die Literatur aktualisiert. Am Ende der einzelnen Kapitel haben wir neben Wiederholungsfragen auch Gestaltungsfragen formuliert. Letztere liefern dem Manager und dem Controller Anstöße, um die eigene Organisation in Hinblick auf das Controlling kritisch zu hinterfragen. Da Controlling heute nicht nur in Privatunternehmen sondern auch in öffentlichen Organisationen etabliert ist, gibt es im Buch zu allen Themen Beispiele auch aus diesem Bereich.

Wir bedanken uns bei unseren Partnern aus der Praxis, die uns bereitwillig mit Beispielen und Fallstudien unterstützt und mit großer Geduld mit uns diskutiert haben. An vorderster Stelle seien hier Herr *Hans Dieter Pötsch* (Finanzvorstand der *Volkswagen AG*) mit seinem Mitarbeiter Herr Dr. *Michael Jackstein*, Herr *Siegfried Gänßlen* (ehem. Vorstandsvorsitzender der *Hansgrohe SE* und Vorsitzender des *Internationalen Controller Vereins e.V.*) und Herr *Jürgen Dierolf* (*Hansgrohe SE*) sowie Herr Dr. *Stefan Asenkerschbaumer* (stv. Vorsitzender der Geschäftsführung und CFO der *Robert Bosch GmbH*) und Herr Dr. *Richard Watterott* (*Robert Bosch GmbH*) genannt.

Der *Volkswagen Konzern* und die *Bosch-Gruppe* als Großunternehmen und die *Hansgrohe SE* als mittelständisches Unternehmen dienen uns an vielen Stellen des Buchs als “best-practice”-Beispiele.

Wir danken außerdem den folgenden Praxispartnern in alphabetischer Reihenfolge:

- *Boehringer Ingelheim AG & Co. KG* (Frau *Stephanie Laube*)
- *Bundesrepublik Deutschland - Finanzagentur GmbH* (Herr Dr. *Carsten Lehr* und sein Team)
- *Continental AG* (Frau *Anja Stiewing*)
- *Daimler AG* (Herr Dr. *Kai-Uwe Seidenfuß* und sein Team)
- *Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR)* (Herr *Klaus Hamacher*)
- *Flughafen Stuttgart GmbH* (Herr *Reiner Koch*)

- *Henkel AG & Co. KGaA* (Herr *Carsten Knobel*, Herr Dr. *Friedrich Droste* und sein Team)
- *Munich Re* (Herr *Heiko Oppermann*)
- *SAP SE* (Herr Dr. *Christoph Ernst*)
- *Universität Ulm* (Herr *Dieter Kaufmann*)

Herr Prof. Dr. Dr. h.c. mult. *Peter Mertens* hat konstruktiv-kritisch das Kapitel “Koordination des IT-Systems”(Kap. 5) durchgesehen und uns wertvolle Gestaltungshinweise gegeben.

Bei allen redaktionellen Arbeiten und der Koordination der Praxisbeispiele hat uns Herr *Matthias Kaufmann* maßgeblich unterstützt. Er war der effiziente Integrator in allen Phasen dieses Projekts. Herzlichen Dank an ihn!

Ferner haben auch Herr *Mike Schulze*, Herr *Philipp Thiele*, Frau *Sabine Bolt*, Herr Dr. *Sebastian Berlin* sowie Herr Dr. *Ben Meyer* — *Schwickerath* zum Gelingen dieses Werkes beigetragen. Auch denen möchten wir sehr danken!

Verlagsseitig stand uns Herr *Dennis Brunotte* zur Seite. Die optische Neugestaltung des Buches ist sein Verdienst. Auch an ihn unser herzlicher Dank!

Wir wünschen nun jedem Leser viel Erkenntnisgewinn beim Studium unseres Buches!

Péter Horváth
Ronald Gleich
Mischa Seiter
Stuttgart im Juni 2015

目 录

1	中文版前言
1	德文第 13 版前言
1	第 1 章 用管理控制解决操控问题
2	1.1 概述
7	1.2 管理控制师解决操控问题的三个实例
12	1.3 一些语义学说明:监控、操控、管理控制、管理控制师职能、管理控制师
14	1.4 管理控制师的起源
24	1.5 管理控制现状
26	1.6 管理控制的发展趋势
27	1.7 实践和理论中的管理控制
29	总结与展望
30	复习题
30	延伸阅读阅读
31	第 2 章 基于协调的管理控制系统
31	2.1 概述
33	2.2 管理控制的理论基础
41	2.3 基于协调的管理控制理念
58	2.4 案例
61	总结与展望
61	复习题
62	对经理人及管理控制师的提问
62	延伸阅读阅读

63	第3章 规划与监控系统的协调
64	3.1 引言及概述
64	3.2 规划与监控系统
84	3.3 有关规划与监控系统的控制任务
85	3.4 规划监控协调的职能观
91	3.5 规划与监控协调的工具观
92	3.6 规划与监控协调的组织观
103	3.7 规划与监控控制的重点
147	3.8 实践案例
159	总结
160	复习题
160	对经理人及管理控制师的提问
161	延伸阅读阅读
162	第4章 信息供给系统的协调
163	4.1 引言和概述
164	4.2 信息供给系统
168	4.3 涉及信息供给系统的管理控制任务
171	4.4 信息需求的确定
179	4.5 信息收集与处理
300	4.6 信息传送
309	4.7 实践案例
317	总结
317	复习题
318	对经理人及管理控制师的提问
318	延伸阅读阅读
319	第5章 IT系统的协调
320	5.1 引言和概述
322	5.2 信息技术的协调潜力
334	5.3 IT的协调需求:IT管理控制
349	5.4 实践案例
356	总结
357	复习题
357	对经理人及管理控制师的提问
357	延伸阅读阅读

358	第6章 管理控制的组织
359	6.1 导言和概述
360	6.2 管理控制组织的环境因素
368	6.3 管理控制组织架构的变体
391	6.4 管理控制组织的表现形式
415	6.5 对管理控制师的要求
421	6.6 管理控制系统的引进和进一步发展
428	6.7 案例
436	总结
436	复习题
437	对经理人及管理控制师的提问
437	延伸文献阅读
438	第7章 公司治理
439	7.1 引言及概述
441	7.2 管理控制与内部监控系统
444	7.3 管理控制与内部审计
450	7.4 管理控制与风险管理
455	7.5 实践案例
461	总结
462	复习题
462	对经理人及管理控制师的提问
462	延伸文献阅读

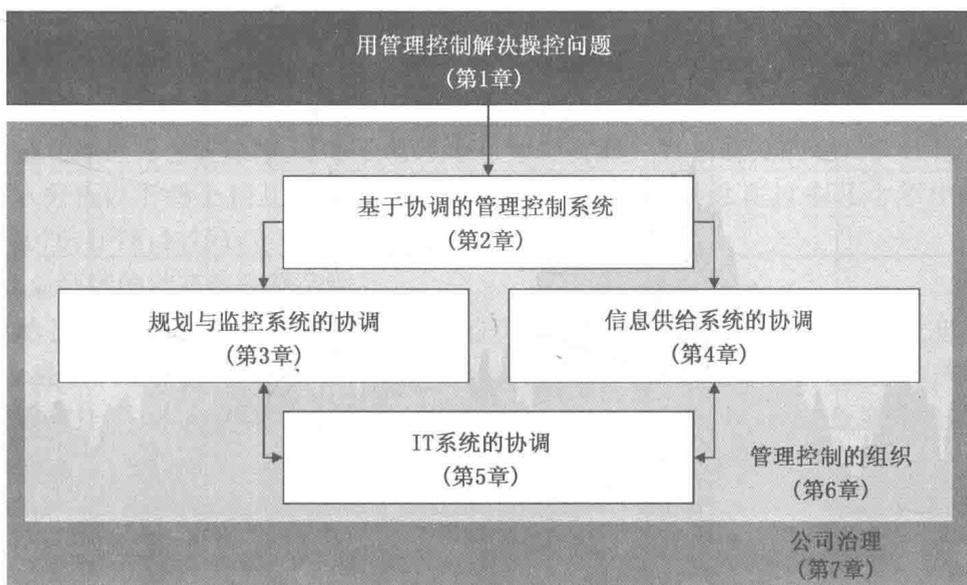
第 1 章

用管理控制解决操控问题

“当今世界市场波动性日益加剧,现有的产品组合也愈加复杂,若是没有管理控制,大众汽车难以在这样的环境下进行目标导向的操控。”

——汉斯·迪特尔·波奇,大众汽车 CFO

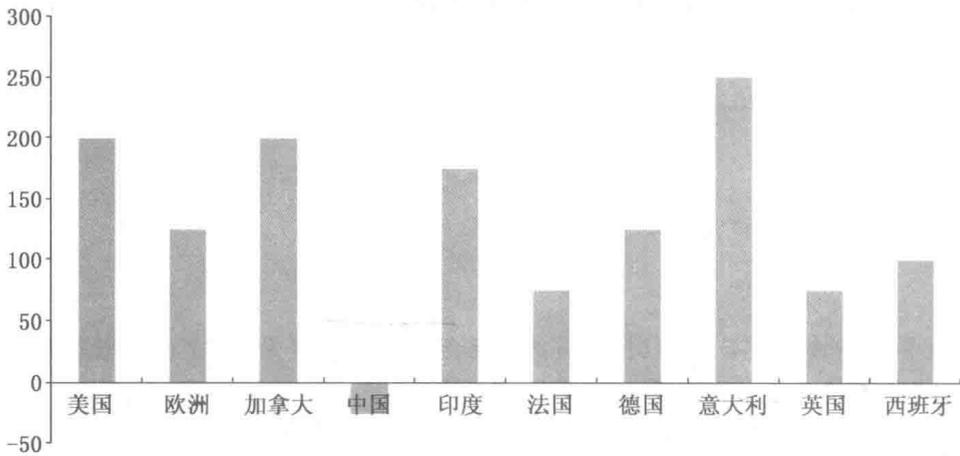
本章为引言性章节,我们首先介绍管理控制职能产生的原因;其次,我们将会通过一些具体的实例、经验研究以及文献中所给出的定义和界定来阐述管理控制理念。读者可以从中对管理实践及文献中的管理控制有一个初步印象。



1.1 概述

一个组织,即一个有既定目标的团队,是如何实现自己的目标,又同时确保其生存的?无论是企业、体育俱乐部还是市政厅,所有的组织一直面临着这样的挑战,本书将关注点放在企业上。

随着当今全球不确定性的增加,如何来面对生存挑战这一问题,也变得日益复杂。过去几十年正是一个对此印证的众所周知的例子。由斯坦福大学所开发的不确定指数,记录了全球范围内的不确定性增长(参见图 1.1)。



资料来源:改编于 Baker 等(2011)及 LBBW 调查(2013,第 11 页)。

图 1.1 世界各地经济不确定性的百分比变动

例子

原材料价格的波动具体而直接地展现了每个企业的不确定性(参见图 1.2)。

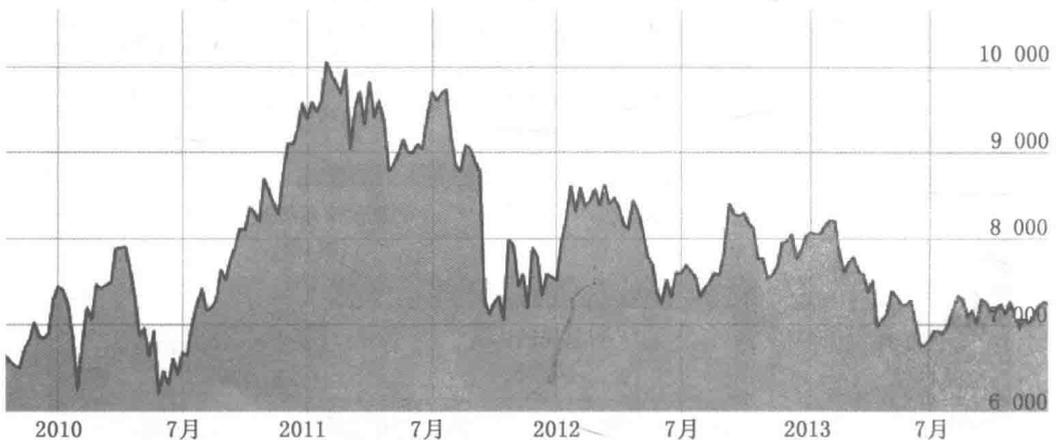


图 1.2 2010~2013 年的铜价发展(Finzen100.de)