

企业控制管理入门

[联邦德国] 鲁道夫·曼 著
埃尔玛·迈尔

王新民 译
周文明 校

中国对外经济贸易出版社

Controlling für Einsteiger
Dr. Rudolf Mann
Dr. Elmar Mayer
Rudolf Haufe Verlag
Freiburg im Breisgau 1987

企业控制管理入门

[联邦德国] 鲁道夫·曼 著
埃爾瑪·邁爾
王新民 译
周文明 校

中国对外经济贸易出版社出版
(北京安定门外大街东后巷28号)
新华书店北京发行所发行
一二〇一工厂印刷

787×1092毫米 32开本 6.25 印张 139 千字
1990年6月第1版 1990年6月第1次印刷
印数1—5000册
ISBN 7-80004-111-5/F·71
定价: 3.00元

中文版序言

亲爱的读者：

德语国家采用企业控制管理方法作为一种利润控制系统已经有20年的历史了。借助于计划与实际的比较和反馈循环调节，财会和成本核算工作已走出原来的被动阶段，进入了被动同主动相结合的阶段。20年来，运用此方法进行管理的企业不断增加。企业控制管理方法已经由原来的单纯信息控制系统发展成为一种能够使企业取得成功的管理方案。这种方法不仅仅只是收集数字，而且还创造条件，预测未来和确定那些可能引起将来变化的因素。

我们在运用企业控制管理方法20年来的实践中，取得了非常丰富的经验和认识。我们是集其之大成才写成《企业控制管理入门》这本书的。这本书不仅是为专家和有经验的专业人员，而且主要是为那些想运用此方法而至今还没有起步的人和那些因害怕这种系统太复杂而畏缩不前的人写的。《企业控制管理入门》这本书特别适用于尚未运用此方法的中小企业。中小企业在我们的经济中占有很重要的地位，它们急需加强它们同大企业进行竞争的能力。

我们作为本书作者有义务而且非常希望我们所取得的结果得到进一步的传播和发展，以便帮助中小企业增强它们同大企业竞争的能力。企业控制管理方法有助于改善企业生存能力和保障就业岗位，它不仅对我国企业的生存和发展起了很大的帮助作用，而且还有可能有助于其他国家企业的生存

和发展。现在《企业控制管理入门》一书能出版中文版，我们感到由衷的高兴。为此，我们对出中文版的倡导者和促进者充满谢意。在此，我们特别要感谢进行联系工作的德国经济研究所所长，国民经济学家乌威·霍尔（Uwe Holl）先生，担任翻译工作的中国国际人才交流协会的王新民先生和承担出版编辑工作的中国对外经济贸易出版社的王哲中先生。我们还要感谢进行联系工作及校正工作的中国经贸部国际贸易研究所的周文明先生。我们愿大家取得成功，并希望本书能对广大读者的工作提供具体实际的帮助，打开广大读者的眼界。最后，我们希望《企业控制管理入门》这本书能够成为加强国际联系，实现世界和睦和促进积极合作的一座桥梁。

Rodolf Mann 博士

Elmar Mayer 博士、教授

1988年2月23日于科隆

曼海姆

前 言

亲爱的读者：

如果你只是想看一看这本书里有什么新鲜的东西；

如果你只是带着严谨的科学态度，想检查一下这本书在学术方面的精确程度；

如果你只是想收集企业控制管理方面的文献资料；

如果你只是想在这本书里为企业控制管理理论寻找尽善尽美的新方法；

如果你只是对企业控制管理的理论感兴趣，而不知道你是否应该真正将这种理论付之于实践，

那么，你还不是这本书的读者。

我们所写的，并不是什么新东西，不是专门针对某一个行业或某一种规模的企业。它既没有什么新题目，也没有什么企业管理方面的新计算方法；它既没有给旧的东西造出新的概念，也没有为了新造名词而生造名词。

我们写这本书的原因是因为到目前为止还没有这样一本书：一本供实践者使用的书。这本书特别适用于那些经常从事企业控制管理工作，但还没有在实际工作中取得进展的人。这些人对企业控制管理的理论，对这方面的大量文献、专业术语和方法以及企业管理的精密程度怀有畏难情绪。同时，他们也害怕因为实施企业控制管理的方案而出高价聘用一位这方面的专家。我们是为了将一般读者同实践者区分开来，才写这本书的。

如果你仅仅只是为了成为这本书的读者，那么请你不要买这本书。如果你已经买了，那就请你将此书送给别人，或者烧掉它，或者再用两倍的价钱卖掉它。请你千万不要以一个行家的身分，带着十分严肃认真的态度，拿着一支笔点点划划，将此书从头到尾通读一遍，然后再把它放入书柜。

如果你是一个实践者，或者你已决心从一个一般读者变为一个动手干的人，你才有权利读这本书。只有这样，这本书才能帮助你；只有这样，我们这些作者才能继续同你一起探讨；只有这样，我们才请你翻开这本书。

亲爱的实践者：

我们热烈欢迎你加入我们这本书读者的行列。你为了从自己的体验中来判断企业控制管理的理论是否适用于自己的实践，已下定了决心，向企业控制管理迈出了第一步。我们希望你能遵守诺言，说到做到。

我们相信，你已经下定了决心，故特请你签署以下合同：

姓名：

职务：

工作单位：

我已决定，借助于“企业控制管理入门”这本书，尽快地，逐步地将企业控制管理系统运用到本单位。

我保证，按部就班，先完成必要的准备阶段的工作，再完成实施的 8 个步骤；至少经过 6 个月的实践后，我才能改变主意或放弃此方案。在我考虑本单位利润问题的时候，或在同其他人交谈的时候，我都要随时想到我所作出的承诺。

× × × (签名)

年 月 日于某地

我们现在已成为朋友，我们中的每一个人都有他的权利和义务：我们现在可以开诚相处了。因此我们请你把你所想到的全部问题列表如下。正是因为有这些问题，才促使你将企业控制管理的理论运用于你的企业之中。

问 题	优 先 次 序

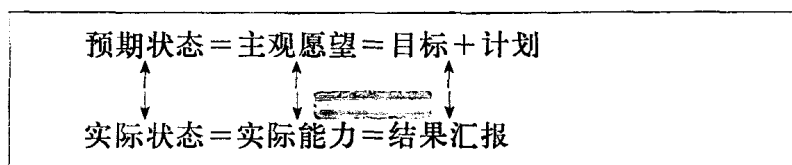
如果你将你的问题列举完毕，那就请你给这些问题编排次序。请把最重要的问题编为“1”，其它问题也都视其重要程度按先后次序编号。

“企业控制管理方案”是一个调节循环系统。它有助于实现企业目标，避免意外和不测。当危急情况出现时，它会显示红灯警告，以利我们采取对策进行处理。

“企业控制管理”是一种管理方案。采用这种方案，我们可以比一般人更好地认识和看待环境情况。它的作用是为了获得一种预期的状态(如自然环境中的温度、湿度和能源供应情况等，以及经济方面的利润、收入和劳动生产率等)。我

们则按一定的时间间隔，用我们所达到的实际状态同预期的状态进行比较，并判断出是否有必要采取对策干预，以保证达到预期的状态。

企业里的预期状态就是企业的计划；实际状态就是从我们的汇报体系中所收集到的实际执行情况。因此，我们说计划和实际的比较是企业控制管理系统的核心部分。计划就是我们预期要达到的状态，它是我们主观愿望中的形象。而实际则是我们行动的结果（数字），它是对我们能力的写照。计划和实际的比较就是主观愿望同实际能力的比较。进行这种比较是为了使实际能力得到更好的发挥，使主观愿望有立足之地。



现在，你可以拟写第一张有关你主观愿望的草案了：具体说，在19××年，你的企业将要达到哪些目标？

(1)
(2)
(3)
(4)
(5)

在你没有填写完这些栏目前，请不要往下读。想想你订的合同，你是一个实践者，不是一般读者。

《企业控制管理入门》一书，将帮助那些直到今天为止还没有实施控制管理方案的企业，对这些企业来说，迈出第一

步是非常艰难的。我们估计，在德语国家里，大概还有250,000个企业正处在这个门坎上。我们将说服这些企业，让它们迈出第一步。

在这本书里，我们放弃了一切不必要的东西。我们放弃了不必要的理论和专业术语，也不追求精确性。我们将承担这些责任。由于我们放弃了许多对企业控制管理实践者和理论工作者来说是很自然存在的东西，因此，有人将说我们的理论不完整，甚至说它缺乏系统性。我们也将承担这个风险。

我们有责任帮助你迈出第一步。当你走出了第一步并且有了几个月的经验以后，你就能够作出自己的判断。到时你会看到，企业控制管理方案是怎样地帮助了你，你所做的同我们所建议的有些什么不同，哪些东西你应该去掉，哪些东西你还应该作补充。如果你跨过这个门坎，你就可以找到自己的路。我们希望你能坚持不懈，跨过这第一个门坎。你的企业若能因此而取得成就，我们将感到由衷的高兴。

在我们开始之前，我们将向那些帮助我们完成《企业控制管理入门》一书的有关人士表达我们衷心的感谢。雅尔马尔克特博士先生为本书确定了活页式的书型，豪弗出版社的施特莱克先生在编辑方面尽心尽力，对此，我们深表感谢。此外，曼弗莱德·波施尔先生在将企业控制管理方案变成具体实例方面，埃·霍尔隆女士在本书的通俗性方面做了大量的工作，对此，我们将再次表示感谢。

鲁道夫·曼博士

埃尔玛·迈尔博士

1987年5月15日

于曼海姆/贝尔基施·格拉德巴赫

目 录

中文版序言	(1)
前言	(1)
第一章 准备阶段	(1)
1. 企业的基本情况	(1)
2. 盈亏计算的情况	(3)
3. 帐簿	(9)
4. 创利额的计算	(12)
5. 成本来源	(19)
6. 汇报系统	(26)
7. 其它	(29)
第二章 引入阶段	(37)
1. 成本种类的划分	(37)
2. 第二级汇报系统的划分	(52)
3. 成本和收入的归集	(55)
4. 年度计划的制定	(62)
5. 目标的审定	(66)
6. 总计划的化整为零	(68)
7. 周期计划的划分	(72)
8. 基本数据的估算	(78)
第三章 运用阶段	(86)
1. 执行结果对利润率和流动资金的影响	(86)
2. 价格和价格下限的计算	(95)

3. 分析偏差	(103)
4. 寻找原因	(110)
5. 采取对策	(114)
第四章 扩展阶段	(117)
1. 缩短计划与实际比较的时间间隔	(117)
2. 企业各小单元的划分	(119)
3. 增加数字的可靠性	(124)
4. 计划与实际比较的自动化	(128)
5. 扩展为战略企业控制管理	(131)
6. 设立“企业控制管理”科室	(136)
7. 参考文献	(142)
第五章 报表式样	(143)

第一章 准备阶段

通过施塔尔克弗里德两合公司这样一个实际的例子，你可以看到：

这个企业初建的情况和引用利润控制系统的基本情况；
利用会计方面的数字，建立起面向决策的汇报系统的情况及其准备阶段所实施的具体步骤；

引入该系统时，参与人员的作用。

本书自始至终都是以该公司为例，借用这个例子你可以检查一下你的企业的情况，实施你自己所应实施的准备步骤。

1. 企业的基本情况

我们作者和这个公司一起建立了一套利润控制系统。这个公司的具体实例，将帮助你把自己的情况同他们的情况进行比较，也将帮助我们放弃一切不必要的东西，一切不能马上付诸于实践的东西和一切无助于企业的东西。我们除了对这个企业的名字和地址作了改变外，其它一切都作了真实的保留，如初始状况、问题、目标、数字、组织机构和由此而出现的事物：经过精简的新汇报系统能够帮助企业的管理人员定期地进行检查，看看企业是不是走在正确的航道上，从而根据数据资料直接作出决策。

我们的这个企业叫威尔赫尔姆·施塔尔克弗里德两合公司，地处伊萨尔河畔的卜拉特林。它是一个金属加工企业，

也是一个按客户要求加工订做冲压成型件的专业厂。该厂加工的精度只有0.1毫米的误差。这个企业的优势就是这种精度和稳定的质量以及可靠的信誉。这些优势为企业赢得了一大批固定的客户。但在另外一方面，该企业作为供方受到客户市场和开工情况变化的影响，同时它还得承担各种不同小市场变化的风险。

目前，该公司的产品分为4大类。这4大类产品所要求的工艺互不相同，但它们能够满足各种不同市场的需要。

——机器制造行业的配件；

——电子工业的冲压件；

——电子工业所要求的高技术专用件；

——建筑行业 and 业余爱好活动商品市场上销售的产品都是该工厂的产品目录。

由于该厂不可能满足客户的所有要求，因此该厂同一些小型的劳动密集型加工工厂合作，采用委托加工方式，将一些专门的工序放到小加工工厂去做。但原材料的检验，配合调整和质量检查工作都在该厂进行。一种部件一般都要经过两道加工过程。第一道主要是冲压、弯角和卷边，第二道是再加工，配合调整和质量检验。

这家公司去年拥有工人16名，销售额达到了230万马克。这个厂家建于1935年，当时是一个手工业家庭企业。1969年，这个以手工业企业结构形式为特征的企业，通过采用简单的生产准备方法和重新调整加工生产流水线，发展成为一个小型的工业企业。

目前的厂主是海因里希·施塔尔克弗里德先生，他是创建人的儿子。他和他的儿子——该创建人的第三代——共同拥有该两合公司的股份。连同海·施先生的妻子，他们一家

三口都在这个企业里工作。厂主的儿子叫威廉·施塔尔克弗里德。他在去年进他父母办的工厂之前，曾在其它一些企业工作过。由于他在今后的5年当中要担任这个企业的领导工作，因此他承担了改进企业控制管理方法的任务。这些控制方法将帮助该企业利用现有的市场机会，进一步扩大本企业的规模。

目前，财会工作还是在税务顾问的办公室里进行，税务顾问能接入Datev(组织)的会计计算机系统。改换新的Datev-03/86帐簿的工作业已进行。这种帐簿是根据新的决算规则法制定的。厂主的儿子定期地对财会方面汇总的月报进行分析，从中做出有关成本和订单方面的决策。前一段时间，由于对根据月报的情况作出的决定有各种不同的意见，因此在这方面存在着一些问题和议论。

2. 盈亏计算的情况

上一年的盈亏计算是设想如何改善利润控制系统的基本出发点(见图表1)。这个盈亏计算的基本情况清楚地反映出这个公司所存在的问题，它促使人们开始考虑，如何引入一个更行之有效的利润控制系统。

——销售额为230万马克，比上一年减少约30万马克。原因是失去了一个重要的客户，而施塔尔克弗里德公司正是这个客户的专业厂家。如果通过短期调整调度客户的订单的办法还不能达到本厂的生产能力的话，就会出现问題，本厂的利益将会受到损害。

——总收入占总产值的70%，原材料的消耗相对高于上一年。

——在人员安排方面，由于不能适应生产能力发生的短

行次编号			金额(千马克)		%
新	盈亏 计算				
1	1	毛销售额(不含增值税)		2 264.8	102
2	2	—收入欠减.....—		54.4	3
3	3	=净销售额.....=		2 210.4	99
4	4	± 数字修改.....+		15.0	1
5	5	=总产值.....=		2 225.4	100
6	6	—原材料消耗.....—		694.8	31
7	7	=总收入.....=		1 530.6	69
8/12	8	—工资和管理人员薪水.....—	637.6		29
18	9	—折旧费.....—	223.2		10
24	10	—流动资产减值的亏损.....—	9.0		0
13	11	—利息.....—	211.6		10
22	12	—营业税.....—	8.2		0
			= 1 089.6	1 089.6	49
16	a	—租金.....—	50.4		2
15	b	—房屋费和能源费.....—	86.0		4
22	c	—保险费和会费.....—	15.6		1
17	d	—车辆费.....—	53.6		3
22	e	—广告和旅差费.....—	21.4		1
19	f	—邮费、电话费和电传费.....—	31.4		1
9	h	—包装费、出厂运输费.....—	15.8		1
19	q	—业务费和办公费.....—	17.1		1
9	i	—销售佣金.....—	11.6		0
19	j	—维修费、工具费、小仪器费.....—	35.9		2
19	k	—法律事务费、咨询费.....—	17.2		1
19	l	—现金流动附加费.....—	1.8		0
19	m	—其它费用.....—	8.8		0
25		= 利润 / 亏损.....+		74.4	3.3

图1 盈亏计算的基本情况(上一年,按千马克计)
(本书所有的例子都是以施弗公司为例)

期变化,工资支出受到了影响,工资在总产值中所占的比例

也增长了1%。

——资产成本（折旧费和利息）在总产值中所占比例近20%，显得特别高。即使不考虑本企业的开工程度，资产成本也同样高。

——利润只占销售额的3%，大大低于上一年。虽然按核算该厂全部订单的平均利润应占销售额的12%，但由于销售额减少了20%，销售额的利润率也受到影响，本年度的销售额利润率只有3%，低于估算的数字（12%），也低于上一年的结果（10%）。订单方面情况变化对实际结果所产生的重大影响的程度是过去从来没有预料到的。

——由于改用了新的帐簿系统（SKR-03/86），各成本种类的编排也发生了变化，因此不能对成本的发展情况进行连续若干年的比较。

对盈亏计算情况进行大致分析后，特邀请税务专家来就以下问题进行商谈。这些问题是：

——如果大宗客户的订单在下半年还继续延长，那会出现什么样的结果？

——销售额要有多高，才能在订单结构不变的情况下保证达到10%销售额利润率？

——怎样改变订单结构，才能在没有额外加班的情况下通过正常的生产取得最佳效果？

——若采用两班制，使销售额增长80%，应怎样改变人员费用？

——各种商品价格的下限是多少？

——应在什么时候拒收订单？

——如果要使销售额比上一年增加10%，应改变本企业的哪几类成本？改变的程度应为多大？

会谈的结果使厂主清楚地认识到：尽管有月成果计算和详细的报表，但会计方面所能提供的信息还不能完全回答上述问题。若要得到合适的答案，就必须深入到会计各个记录的细节当中去，分析成本产生的原因。若要一次性地对下一年度订单的情况作出几个规定，可能还做得到。但是要根据一个客户询价的具体个别情况作出决定，看它对企业经营是有利可图还是无利可图，采用这种方法就显得特别复杂和特别费时间。施弗公司(以下均用简称)到目前为止所采用的会计系统一直是整体成本计算系统。只要遵守其成本分类归集的规则，这套计算系统可以保证在企业充分开工的情况下使计算结果达到估算的数值，特别是利润的数值。但是，在开工不足的情况下；在要对增加订单作出决定的时候；在审查那些对生产能力要求不同的订单的时候以及要比较是在本厂加工合适还是交给专业厂家加工合适的时候，这种整体成本计算系统就不能再直接发挥作用了。

通过和税务顾问共同探讨得出结论：施弗公司需要采用一套企业控制管理系统，从而使企业的决策能够建立在更好的更明了情况的经营管理的基础之上。这种方法既有利于管理人员从簿记当中得到周期性的结果，并解释这些结果，又有利于管理人员对日常一些具体事务(如客户的询价、适时的报价、本厂加工或外厂加工、投资问题等)作出决定。

同税务顾问进行会谈后，又对企业控制管理系统提出了一些要求，这些要求有以下10点：

这些问题的右边有一评价表，请填写：

u = 必要

i = 重要

w = 不重要