



国际管理控制师协会（ICV）与
国际管理控制集团（IGC）的

原则主张

管理控制核心内容概要 一

国际管理控制师协会 (ICV) 与国际管理控制集团 (IGC) 之见解

概要意义

管理控制是德语国家中的企业在世界范围内获得成功的主要促进因素之一。然而与此同时，管理控制的核心内容在一些方面还未被阐明。此篇概要的目标即是对国际管理控制师协会 (Internationaler Controller Verein, ICV) 以及国际管理控制集团 (International Group of Controlling, IGC) 的基本理念：管理控制的内涵以及管理控制师的角色，进行梳理、确认和总结。

Albrecht Deyhle 先生是德国管理控制领域的重要人物，对管理控制的发展起到了十分重要的作用。他最早提出了管理控制的三个特征：第一，以目标为导向的管理；第二，管理控制师与经理人的合作；第三，技术分析以及其他“软”因素的共同作用。自 Albrecht Deyhle 先生的管理控制理念被首次提出以来，管理控制在实务界很快被广泛接受，并得到进一步的发展。新的发展尤其体现在以下三个方面：职能范畴（战略、风险以及可持续发展）；以未来为导向（如：早期警示）以及管理控制师职能（主动性以及责任心）。当今，在许多企业中，特别在大型企业中，由管理控制师们组成的管理控制部门是企业运营的核心。

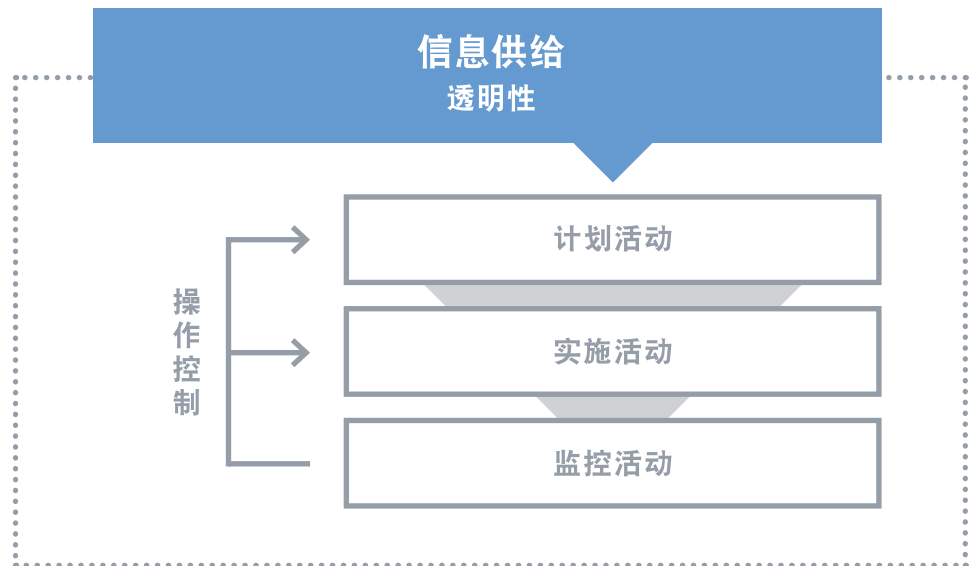
本篇管理控制核心内容概要采用 Albrecht Deyhle 先生的基本思想，以上述在管理控制领域中所发生的变化为背景，以大量的科学研究为依托，概要地对管理控制领域中的发展现状进行介绍。

管理控制

管理控制是一种管理活动。它是以目标为导向的思维，所有决定都指向最终目标的实现。因此，计划、核算以及监控是其核心内容。这不仅适用于单独的管理决策，也适用于对整个企业整体的管理。最后，信息供给、计划以及监控在企业的管理控制体系中紧密联系在一起：

- (1) 在战略发展以及规划框架中，使用决策制定流程来确定目标以及实现目标的方法。
- (2) 在监督的框架之下，对是否达到目标进行检查，同时探查并确认导致目标不能实现的原因。并通过提早考虑这些因素以及采取相应对策来改进计划以及该善计划的实施。
- (3) 计划活动及监控活动为企业中的个人设定了活动范畴，但是又以此为它提供了自由和创造的空间。
- (4) 由于管理控制流程的复杂性，全体相关人员对管理控制理念的统一认识极为重要。（“让全体相关人员意识到：他们参与管理控制流程，是其中的一部分并对其作出贡献”）

图 1：
管理控制流程
中的操作控制

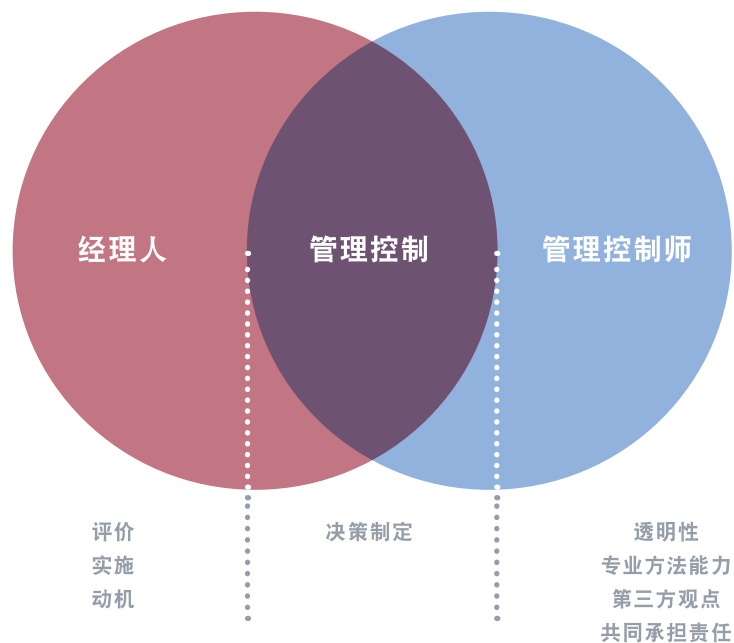


管理控制针对所有需要满足的目标。因此，管理控制对于以盈利为导向的企业以及公共服务部门来说都十分重要。只是在目标的形成以及其成果这两方面具有其特殊性。

以目标为导向的基本概念需要考虑长期性以及综合性，它们对目标实现的可持续性具有重要影响。相应地，所有财务类的因素，非财务类的因素以及所有与企业管理控制相关的利害关系人的重要性取决于其作为资源或者手段协助目标实现、协助企业获取持久成功的有效程度。以目标为导向的思维，即所有决策的制定都旨在使目标得以实现，是理性企业管理的核心思想，也是每一个经理人必须具有的职责。因此，管

理控制并不仅限于管理控制师或是其他专业的管理负责人。管理控制必须得到其他管理活动的支持。由于管理控制的重要性以及复杂性，经理人对管理控制的支持是非常必要和有价值的。如 Albrecht Deyhle 经典的交集图所示，管理控制师与经理人的共同作用形成了管理控制。即便经理人不像图中所示那样主观臆断，他们也能从与之制衡者即管理控制师处得益。因为管理控制师与经理人之间可以互相取长补短。

图 2：
Albrecht Deyhle 交集图



管理控制师所提供的管理支持

管理控制师在不同方面并通过不同方式对经理人提供支持。他们减轻经理人的负担，承担经理人的部分职责，如：计划、安排以及提供信息等。当他们作为管理团队中的商业伙伴行使其职权时，他们对经理人的职能进行补充。当经理人出于部门利益或者个人利益作出对整个企业不利的决定时，他们对此进行限制。管理控制师执行上述多种职能的最终目的是为了实现企业管理的理性。管理控制师应有针对性地支持经理人。“千篇一律”的方式并不能满足经理人以及企业的需求。经理人各自有着不同的经营管理知识，不同的偏好以及不同的管理经验。管理控制师必须灵活适应经理人的个性。

管理控制师应对经理人提供全面的支持。首先,所有的管理活动都有其经济效果,基本上经理人所有的管理职责都与管理控制师的职责相关联。不能将任何管理活动排除在外,或者接受所谓的“盲点”。管理控制师不仅仅与数字打交道。激励、战略、组织以及文化都被列在他们的工作清单中。对管理活动支持的范畴对管理控制师而言非常重要。同时,在过去的几年中这一范畴又有了很大程度的扩展。因此,现在管理控制师被视为经理人的“管理伙伴”或“商业伙伴”。

图 3 :
Weber 以及 Schäffer 提出 :
管理控制师为企业管理提供支持



在商业伙伴关系下经理人与管理控制师的协同合作必须以平等的方式进行。尽管经理人负责指定基本战略,但是管理控制师与其一同承担将企业目标实现的责任。因此,管理控制师不应被动等待经理人的指示,而是应该作为积极互补的管理伙伴以主动的姿态采取行动。这不仅适用于企业日常管理活动,也适用于一些被最新引入企业管理的活动,如以价值为导向的管理或可持续发展管理。对这些新课题的认识以及推广,是商业伙伴角色的重要任务。同时,管理控制师必须执行两个截然不同的职能。一方面,他们必须在管理过程中积极地参与并提出自己的观点。另一方面,作为企业利益的守护者以及经理人的质询伙伴还要行使其限制职能。(参与性与独立性)管理控制人员在这两方面之间所作出的平衡具有十分重要的意义。管理控制人员必须准备好身兼两职。

管理支持活动的重要内容

国际管理控制集团 (IGC) 所提出的管理控制师典范以及管理控制流程模型在很大程度上呈现了管理控制师的工作内容。管理控制师保障经营管理的透明性。(“管理控制师重视在战略、过程、结果以及财务方面的透明性；与此同时，也提倡高度的效益性”) 对此，管理控制师不仅要能理解数字，还要有一定的沟通能力。单单是将相关数据提交给经理人还远远不够，管理控制师还要确保信息被正确地理解和使用。管理控制师是企业经营管理数据的“守护者”(“真实信息的唯一来源”)，他们对信息的界定以及信息的质量承担责任。

管理控制师确保理性的企业管理(“管理控制师协调以目标为导向的管理流程、计划以及操控，使每个决策制定者能以目标为导向”)。在持续计划过程中，管理控制师具有两个职能。一个职能是管理计划流程(从计划的确定至结果的归档记录)；另一个职能是参与确定计划内容(涉及计划内容的准备、质疑性的讨论以及复核)。如何使不同的计划参与者达成一致意见是一个巨大的挑战。一方面，要使负责计划的经理人达成共识，另一方面，要使不同的计划层面之间——从战略计划至中期计划以及投资计划再至预算——没有分歧(“管理控制者全方面地对各个子目标和子计划进行协调”)。管理控制师的控制职能也由不同的任务组成，从计划偏差的沟通到确保消除分歧等等。

管理控制师还负责恰当地设计企业所有的管理控制工具，协同不同的管理控制工具以及发展和改进管理控制工具(“管理控制师建立并维护管理控制体系”，“管理控制师组织企业内以未来为导向的报告体系”)。这是一个复杂的，在技术分析方面具有极高要求的管理任务，然而要完成该任务，经理人常常缺乏时间、兴趣或专业能力(“管理控制师被视为技术专家”)。

随着管理控制师的职能范畴不断扩展，他们越来越多地承担“个案”型的任务，充当项目咨询师或决策咨询师的角色。他们参与众多的管理课题，从市场分析直至新管理流程的应用。他们确保企业经营管理的透明性，追求为达成企业目标而做出的理性并且独立的决策。

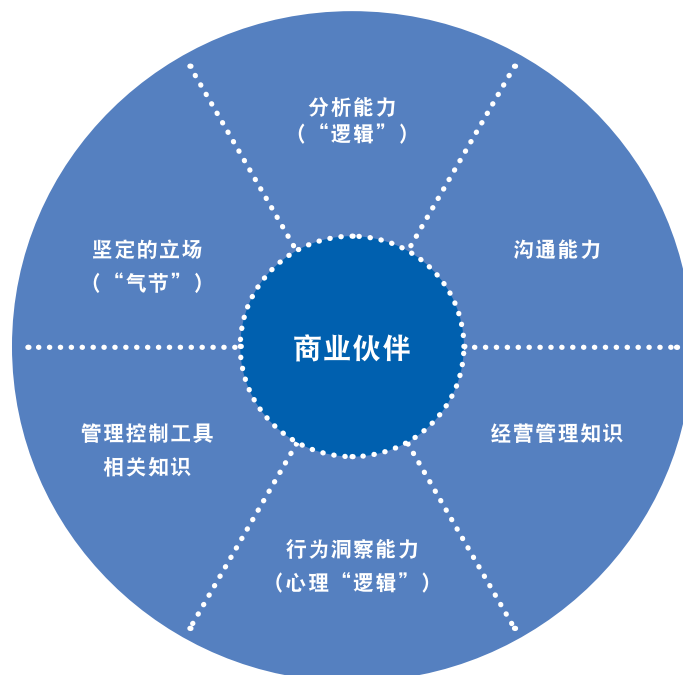
在上述全部管理支持领域中,以未来为导向的工作最为重要。回首过往虽有帮助,但意义并不大。企业发展更重要的是在于未来,无论是对于计划还是对于控制,管理控制师更多地是要考虑未来企业的发展需求。如果未来的不确定因素较多、变动性较强,作为商业伙伴管理控制师还应:

- (1) 针对不确定性加强使用特定的管理控制工具,如:早期预警指标;预测,尤其是滚动预算;风险评估;远景规划以及随机分析等等。
- (2) 管理控制应保持精简和灵活性:控制计划以及预算的广度与深度;核心的控制指标应与企业的战略规划相适应。
- (3) 改变成本结构,加强企业运营模式的灵活性。

对管理控制师的要求

由于管理控制人员要对管理者进行全面的支撑,他们需要具备多种能力,这些能力可被总结为六类核心能力。这六类必备能力由 Albrecht Deyhle 的交集图为基础,对于在现代作为经理人商业伙伴的管理控制师而言非常重要。

图 4:
管理控制师
应具备的核心能力



- (1) 管理控制师必须具备分析能力。这要求管理控制师有将抽象的概念转化为数字的能力；有对复杂的计划进行全盘思考的能力；以及有对发生的偏差进行原因分析的能力。管理控制师必须具备分析能力以平衡经理人凭直觉行事的特点。
- (2) 管理控制师必须能够完全掌握所有管理控制工具。同时，不仅仅是掌握某个管理控制工具本身，还要有能力协调、联合不同的管理控制工具，使他们一起发挥积极的作用（国际管理控制集团：“管理控制系统是一个不可分割的整体”）。
- (3) 管理控制师必须有较强的沟通能力。表达内容所采用的方式以及方法与所被表达的内容一样重要。如果管理控制师不能将其所思所想向企业中的其他人清楚地表达，那他一定不能行使他的职能。
- (4) 管理控制师必须要具备评估经理人的能力。不仅仅要能评估经理人的专业能力以及偏好，还要能评估其态度和情绪。需要注意的是，管理控制师的分析能力在此也要发挥作用。管理控制师必须采用“逻辑”或是“心理逻辑”的方式对经理人进行评价。
- (5) 管理控制师若希望以平等的方式支持经理人的工作，他们必须充分了解所在企业的经营管理情况。管理控制师对管理控制职能的认识建立在其对企业运营充分了解的基础上。否则，管理控制师也不能理解或诠释相关的数字信息。
- (6) 管理控制师必须要有坚定的立场。尽管只是充当伙伴的角色，管理控制师必须公正无私的面对经理人。当存在分歧的时候，管理控制师必须坚守自己的意见。同时，当经理人之间存在分歧的时候，管理控制师还必须具备“裁判精神”。

管理控制师之间的相互协作

一个管理控制师不可能单独完成所有任务，他需要与其他管理服务提供者（如：会计师）合作，并在大多数情况下和其他管理控制一起管理控制部门内协作。管理控制师必须与其他管理服务部门之间开展紧密的合作。敌对竞争意识不利于所有关联者，唯有合作才能使管理控制师获得成功。

当一个企业有多名管理控制师时，应成立管理控制部门。管理控制部门的成立起始于一个指导方针，成熟于一个管理控制师组织的成立，最终管理控制部门内的管理关系得到确认。