

## 追求业务卓越的管理控制

- 2016 中德管理控制论坛研讨企业如何应对多变的市场环境 -

作者：上海德谏企业管理咨询有限公司首席合伙人黄震博士

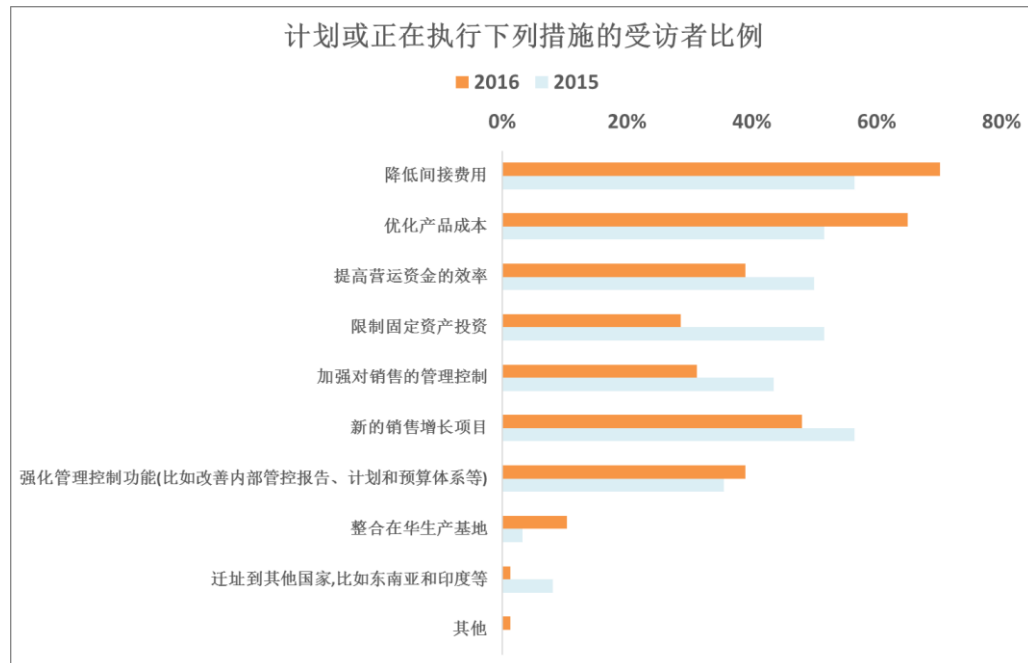
2016 年 10 月 16 日，上海

第四届中德管理控制论坛于 2016 年 9 月 9 日在苏州成功落幕。120 多位在华德企的首席财务官、财务管控经理和专业人士，以及众多非财务高管和其他嘉宾参加了本次论坛。

该论坛是目前德资在华企业在企业管理控制课题领域最大的年度会议。自 2013 年 10 月以来，论坛每年举办一次，今年已是第四届。2014 年起，论坛一直由[上海德谏咨询管理咨询有限公司](#)和[上海德商会](#)合作主办，并一直得到德国的 CA 管理控制学院以及国际管理控制师协会的支持。

今年的论坛围绕“追求业务卓越的管理控制”这一主题展开。当前，中国国内经济增长已大幅放缓，实体经济以及金融和资本市场的不确定性也正在增加。2015 年论坛时，只有 30% 的与会受访者表示，国内宏观经济对他们的在华业务带来负面影响，但今年论坛同一比例上升了 8 个百分点。许多企业已经开始或正在采取具体措施来稳定和提高业务绩效，包括优化成本和加强企业内部管理控制（见图 1）。

图 1：2016 年在华德企准备开始或者已经在执行中的稳定和提升业务绩效的具体举措



数据来源：中德管理控制论坛主办方举办的年度管理控制调研（受访回复问卷 77 份）

论坛由德中工商技术咨询服务（太仓）有限公司总经理 Christoph Angerbauer 先生致开幕词。他指出，在当前的中国宏观经济背景下举办本届论坛可谓正逢其时。企业必须加强内部管控职能以应对日益增长的挑战，比如迅速上升的国内人力成本，和日益紧迫的提高经营效率的必要性。

图 2：第四届中德管理控制论坛发言人和主持人嘉宾合影\*



图片来源：2016 年中德管理控制论坛主办方图片档案。

\*备注：图片上的嘉宾是 - 从右到左 - 分别是 Hans-Henning Toepper 博士（上海联合汽车电子集团 UAES），Marc von Busse 先生（益技欧 EGO 中国），Helmut Schoeneberger 博士（益技欧 EGO 中国），Francesco Ingarsia 先生（舍弗勒集团中国），黄震博士（上海德谏咨询），岑睿彦女士（德国大陆集团中国），Christoph Angerbauer 先生（德中工商技术咨询 GIC），Jo Sandes 先生（联合磨削集团 United Grinding），Alexander Prautzsch 先生和 Lukasz Mehl 先生（普华永道 PWC 中国）。不在图片上的论坛演讲嘉宾有 Gerd Moehrke 博士（普华永道中国 strategy&），Peter Richter 先生（瓦克化学集团中国），Victor 张先生和 James 赵先生（德勤中国）。

开幕辞之后是两个由企业届人士所做的主题演讲：

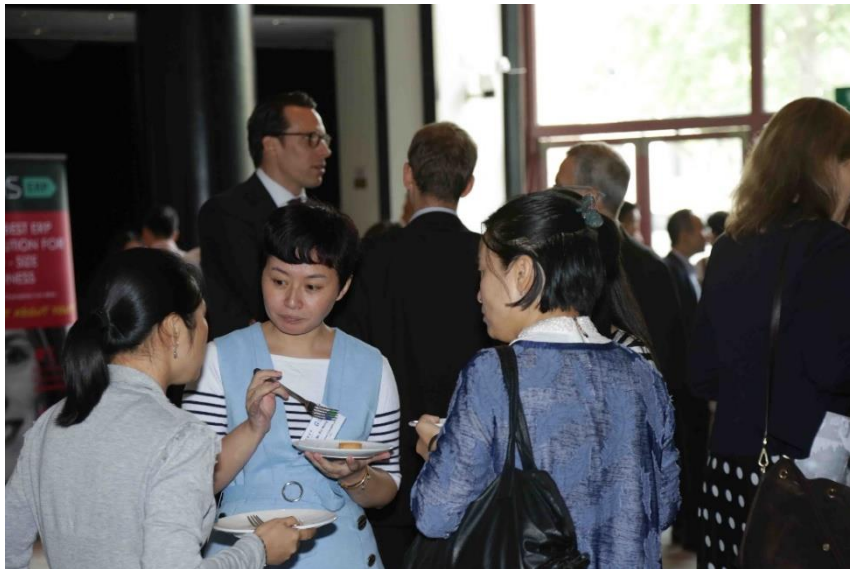
首位主题演讲者是来自舍弗勒投资（中国）有限公司的首席财务官 Francesco Ingarsia 先生。管理控制团队是舍弗勒中国财务领域中发展最快的部门，这是因为快速增长和日益复杂的中国业务，需要有专业的管理控制。除了对当地管控团队进行人员数量上的扩张，加强对当地管控人员的素质培训，也是一个成功要素。例如，舍弗勒中国要求当地财务管控人士参加用其母语中文传授的 CA 管理控制学院“五个阶梯”的管控师系统培训，这样做的用意是能够让培训更好地对学员晓之以理，动之以情。公司面向管控人士的人力资源发展措施还包括加强企业内部培训、轮岗（包括财务人士转到非财务部门工作）、国际员工互换交流、以及个人职业发展和接班人梯队规划等。所有这些措施都是为了能够赢得和长期留住当地人才。

第二位主题演讲者是来自益技欧（E. G. O.）电子器件（中国）有限公司负责商务的总经理

Marc von Busse 先生。他向观众展示了益技欧近年来在财务管控方面面临的挑战和取得的成功。他认为，随着当地公司 IT 基础设施的建立完善，如成功引入 SAP 系统，以及当地公司在财务和控制方面的持续流程优化，当地管控人员的工作重点应该从过去只专注于向国外总部报告，转向更好地支持国内管理层的业务决策。在他看来，这是管控师为国内业务创造价值，更好地以“业务伙伴”身份为当地非财经理们提供服务的唯一途径。

与往年论坛不同，今年论坛首次向与会者推出六个不同主题的研讨会。每位与会者可以在论坛当天的上午和下午，分别选择参加自己感兴趣的研讨会。研讨会的主题涉及企业管控的“经典问题”，比如“面向国外总部和国内管理层的快捷报告”和“动荡市场环境中的预测和计划”。此外，也有外企财务经理和管控师们一直非常关注的课题，比如“转移定价和管理控制”。最后，研讨会还包括了一些在当前经济环境下企业非常关注的职能部门管控课题，比如“促进企业健康增长的销售管控”，“供应链整合与库存管控”以及“精益管理和控制”。

图 3：论坛与会者的茶歇讨论



图片来源：2016 年中德管理控制论坛主办方图片档案。

瓦克化学（中国）管控部主管 Peter Richter 先生主讲了主题是“面向国外总部和国内管理层的快捷报告”的研讨会。他向研讨会参加者介绍了瓦克化学在中国的报表工作。他首先指出，国外总部和国内经营管理层有时对其所需的管控报表信息是有不同的要求的，然后他讲解了快速、及时和高质量的为接收者为导向的管控报表工作的先决条件。在他看来，不管是软件系统，比如瓦克化学在中国使用的 SAP 系统，还是公司员工，或者是清晰定义的内部目标，都是做好管控报表工作的关键成功要素。与会人员怀着极大的兴趣，听取了关于瓦克化学中国公司如何做好月度报表工作的演讲。在主讲人演讲结束后，与会者讨论了相关问题，比如快捷报告可以给公司带来哪些好处，以及如何确保快捷报告的数据质量。特别是中小企业需要仔细权衡不同的管控报告实践的收益和成本，探索如何在没有强大软件支持的情况下，做好符合接收者信息需求的快捷报告。

在“动荡市场环境中的预测与计划”研讨会上，德国大陆集团中国管控部长岑睿彦女士向大家介绍了她所在公司的实践。她用具体事例描绘了市场剧烈波动情况下的企业预测和计划工作所面临的问题：以2015年中国汽车市场为例，市场在短短几个月内经历了正反两个方向上的巨大波动。为了迅速应对不稳定的市场，企业必须在较短的时间间隙内（如每周）进行跨部门的业务绩效回顾和展望。此外，应提高业务领域资源分配的灵活性，例如使用可以随时增减的非固定合同工作人员。研讨会还谈到了中国日益增长的汇率风险。与会人员讨论了新预测方法（例如滚动预测）的必要性、中国法律政策环境下劳动资源灵活分配的可能性和限制、以及在中国管理汇率风险的方法等问题。

图 4：研讨会会场瞬间



图片来源：2016年中德管理控制论坛主办方图片档案

对于那些和国外母公司或其他国外关联公司有进出口业务往来的外企来说，转移定价一直是备受关注的热门话题，因为它不仅影响内部绩效评估，还影响公司的税负高低，有时还会影响到关税支出的多少。因此，“转移定价和管理控制”研讨会是本次论坛报名参加人数最多的研讨会之一。德勤上海的专家 James 赵博士和 Victor 张先生在这一课题领域拥有丰富经验，他们在演讲中先后讲解了转移定价的多个问题，比如什么是转移价格，为什么这个课题对管控师也很重要，中国税务部门目前的要求是什么，以及企业如何更好地进行转移定价等问题。研讨会的大部分讨论时间都围绕着“如何做”这个问题。一些与会者还和大家分享了他们的实战经验。

对销售管理控制感兴趣的与会者，在“促进企业健康增长的销售管控”研讨会上，聆听了德国 United Grinding 联合磨削集团（旧称 Koerber Schleifling 集团）中国总经理 Jo Santens 先生带来的十分有趣的演讲。Jo 从非财经理人的角度，结合自身公司的具体项目实例，向与会人员介绍了他在销售管理和销售管控方面的实践经验。按照他的经验，销售管控这个课题只有在被企业销售人员理解并接受时才能做好。除了销售人员内心是否接受这一



课题之外，其他关键因素，比如相关数据是否易于采集、采集数据的质量是否过关、销售管控的工具和 IT 系统支持是否到位等，对销售管控的成功也有很大影响。企业的长期目标应该是把销售部门进一步发展成为一个能够按照自我控制原则运行的精益组织。财务管理控制师不应将自己定位为监控机器，而是将自己作为销售部门持续改进过程的支持者和推动者。

图 5：研讨会讨论精彩瞬间



图片来源：2016 年中德管理控制论坛主办方图片档案

来自上海联合电子（UAES，上海汽车集团和德国罗伯特·博世集团的合资公司）的物流高级总监 Hans-Henning Toepper 博士，在此次“供应链整合与库存管控”研讨会上，和大家探讨了如何优化供应链并且减低库存和其他营运资金的占用。与欧洲市场相比较，中国国内汽车市场给供应链管理带来了更多挑战，比如市场需求会在短时间内出现剧烈波动，预测和计划存在很大的不确定性，国内客户期待供应商能有更短的反应时间，大部分客户希望供应商提供应收账款融资等。灵活反映能力对中国业务来说必不可少。西方企业不应该试图将欧洲行业惯例一成不变得照搬到中国，而是应该先了解当地市场，倾听当地客户的需求，然后再进行思考，最后采取行动。联合电子公司一直努力执行一套对供应链伙伴差异化管理的方法，即根据不同的 OEM 客户内部管理成熟度的不同，对其进行区别对待，争取为供应链各参与方创造双赢局面。对于主要关注供应链的财务效果特别是营运资金管理绩效的管控师来说，最重要的就是要通过优化数字背后的流程来实现成本和营运资金的优化。

“精益管理和控制”研讨会的主讲人也是一位非财经理。来自益技欧（E.G.O）中国公司专门负责生产营运的总经理 Helmut Schoenenberger 博士，是一位经验丰富的精益生产和管理专家，同时也是这一领域的一位资深咨询顾问和培训师。他向大家介绍了若干重要的精益（lean）原则和精益概念的历史渊源。如果把“精益管理”定义为是按照精益原则进行企业管理，那么企业必须在所有领域，即不仅仅是在生产部门（精益生产），而且要在研发和行政管理等各个部门引入精益管理的理念和方法（精益研发，精益行政等），以达到持久提升企业所有活动的效率和有效性的最终目的。由于精益管理及其管控涉及众多课题

和具体方法，而本次研讨会时间有限，因此大家在研讨会上只讨论了一小部分课题，许多与会者感到意犹未尽。在研讨会即将结束时，来自益技欧（E.G.O）中国并参与其精益项目的管控师们也讲述了他们的体会和感受。所有与会者的共识是，一方面，管理控制师可以对精益项目的成功做出很大贡献，例如通过流程绩效 KPI 测量等，而另一方面，精益项目也对管控师的人际沟通能力和跨部门团队合作能力提出了更高的要求。

在论坛结束时，主办方为全体与会者提供了一个目前在德语国家和中国国内都非常热门的话题的演讲：“工业 4.0 和企业管控”。来自普华永道战略咨询（strategy&）的业务负责人 Gerd Moehrke 博士通过公开的国内企业案例，介绍了这个课题在中国国内的最新发展情况。迎合中国政府“中国制造 2025”发展战略，不少中国国有和私营制造企业都在进行相关的项目工作，其中不乏成功案例，特别是在“智能工厂解决方案”（smart factory solutions）领域。Moehrke 博士指出管控师们也应该积极参与到这个话题的讨论和实践中来，他部分引用了位于德国的国际管理控制师协会（ICV）近期在这一课题领域的研究报告结果，认为管控师可以通过众多途径，例如编制分析相关项目商务计划，测量评估相关项目绩效，进行项目风险管理，以及推动企业内部变革等，为工业 4.0 项目在企业的落地做出重大贡献。

本次论坛匿名反馈调研的初步结果显示，所有受访者都认为论坛符合他们的预期，有六分之一的受访者认为论坛超出了他们的预期。一些论坛参与者表示希望论坛能够象德国慕尼黑一年一度的“管理控制师大会”一样，延长会议时间至两天，以便与会者能有更多时间进行讨论和经验分享。此外，所有受访者都表示愿意向他们的同事和朋友推荐中德管理控制论坛。

感兴趣的读者可以访问[中德管理控制论坛的在线空间](#)，下载 2016 年会议宣传手册和其他资料，并关注论坛主办方关于 2017 年论坛的新公告。读者也可以直接向本文作者索取有关中德管理控制论坛的更多信息。

若需更多信息或媒体新闻，请联系我们：

## 上海德谏企业管理咨询有限公司

- 战略绩效管理控制专家 -

咨询 | 培训 | 服务

上海静安区南京西路 1717 号会德丰国际广场 25 楼 1 单元，邮编 200040

固话：0086 21 6157 4970      传真：0086 21 6157 4971

公司邮箱：[info@chinacontrolling.com](mailto:info@chinacontrolling.com) 网站：[www.ChinaControlling.com](http://www.ChinaControlling.com)

微信公众号：ChinaControlling

微信二维码：

