

# 管理控制最终靠人

## Controlling is People Business

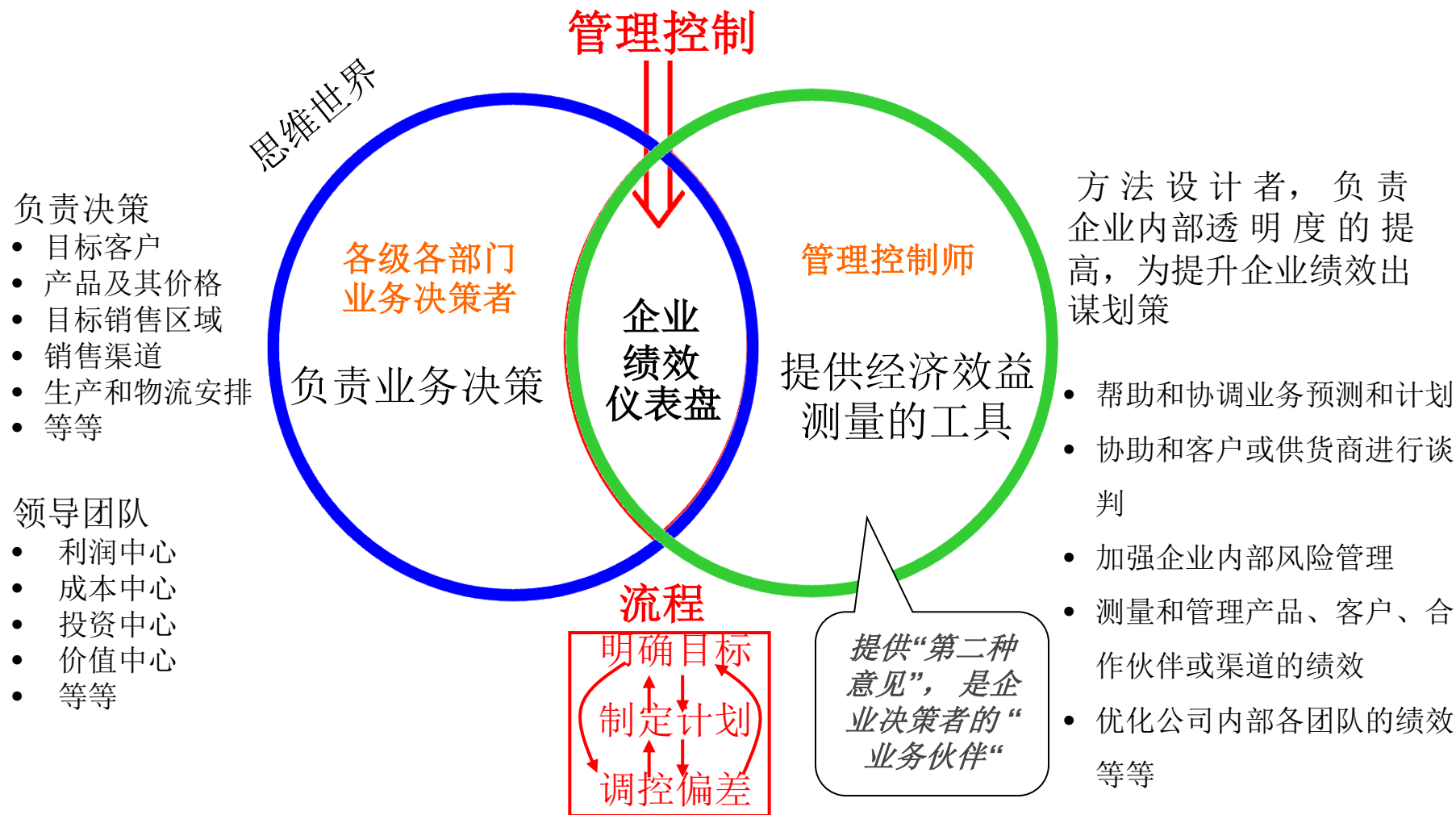
– 2013年中德管理控制论坛演讲稿 –

– Presentation for the Sino-German Controlling Forum 2013 –

黄震博士 Dr. Zhen Huang

上海 Shanghai, 2013年10月26日 October 26, 2013

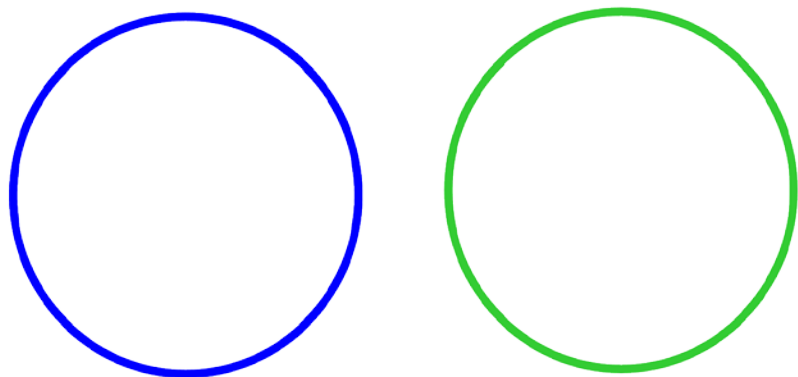
# 管理控制是“两个圆圈的交集”



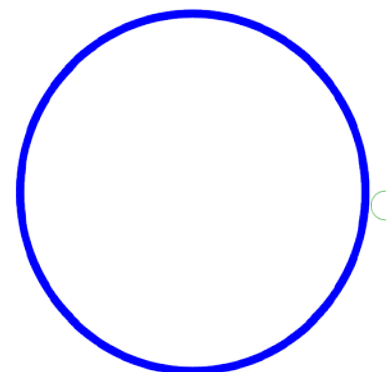
黄震博士

战略绩效管理咨询

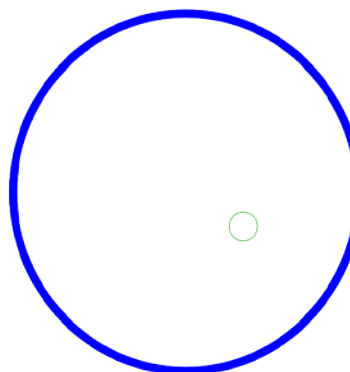
情景1：相互游离



情景2：“无所不知的老板”



情景3：“老板让我咋算就咋算”



## 西方（比如德资）企业 ...

相对而言比较强调独立的个人和相互碰撞式的讨论，自下而上的参与决策意识较强，同一层面不同部门较多横向的沟通交流



“管理控制师是协调员和导航员”，“管理控制师是决策者的业务伙伴和第二种声音”

比较倾向于推崇“普遍原则”（**Universalismus**），强调既定规则和制度的严肃性，已经约定的条款不容修改（“白纸黑字”）



计划 = 具有约束性的目标契约，实际值和计划值之间的偏差必须说明和纠正，不允许在执行过程中临时改变计划值（绝不“**moving targets**”）

比较注重对事物的精确测量以及决策内容的量化分析（“工程师般的精细思维”）



计划通常非常细致乃至繁复，计划值一般被视为是具有约束性的目标契约。

## 中国传统文化观念 ...

相对而言比较注重上下等级观念，上级指令性领导风格比较盛行，比较多的是上下级纵向的沟通交流



“老板说了算”，“我只是一个小小的财务经理，为老板打工的。老板要什么就给他什么”

比较倾向于强调“特例除外”（**Partikularismus**），通常因为人情允许规则变通，重要的不是约定的条款而是条款背后的“精神”



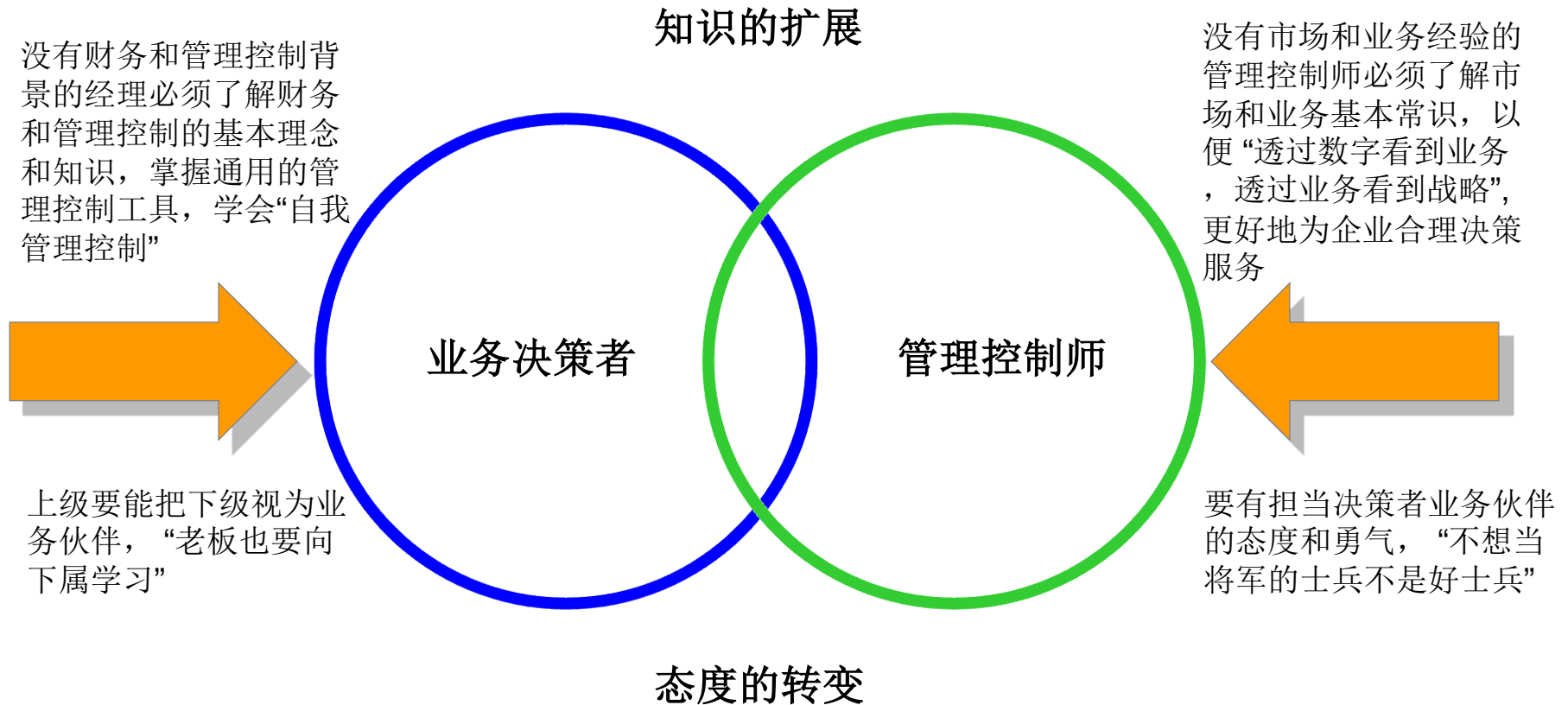
计划 = 更多的是为未来的大致估计而非不可变通的目标契约，允许在执行过程中根据情况临时更改计划（允许**moving targets**）

比较注重对事物的整体把握和定性分析，即使量化也往往为了大略预估而非精细测量之尺度



通常是简单的粗线条的计划，计划值往往被视为“大致预估”

# “让两个圆圈有交集”：不仅要有知识的扩展，更要有态度的转变



黄震博士

战略绩效管理咨询