

基于循环经济的企业 管理控制系统创新

柴金艳^{1,2}

(1.北京工业大学,北京 100022; 2.中原工学院,河南 郑州 450007)

摘 要:管理控制既是管理者影响企业中其他成员以实施企业战略的过程,又是确保资源有效利用以实现企业目标的一种组织系统,是企业重要的管理机制之一。根据循环经济理念,提出了管理控制的绿色内涵,从强化资源约束、创新节约型技术、绿化市场需求、转变战略目标、调整组织结构、更新企业文化等角度分析了循环经济对企业管理控制环境的影响,对企业管理控制的战略规划——预算体系——控制报告——评价体系——报酬机制的过程进行了绿化创新,并对比了线性生产模式和循环经济生产模式下企业管理控制系统的差异。

关键词:循环经济;管理控制系统;管理创新

中图分类号:F270

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2008)01-0091-03

0 引言

近年来,美国《SOX 法案》使各行各业意识到加强内部控制的必要性,而内部控制仅仅是企业管理控制的一个方面。随着企业环境不确定性和复杂性程度的提高,管理控制的重要性日益凸现,企业要想实现可持续发展,必须进行全面的控制。同时,循环经济的出现对企业管理控制的要素内涵、控制标准、评价准则等都提出了新的要求,企业组织结构和文化观念也相应改变。企业设计管理控制系统时越来越需要考虑循环经济的发展要求,实现战略规划——预算准备——控制报告——绩效评价——管理报酬全过程的绿化。

1 管理控制内涵的更新

管理控制是管理者影响企业中的其他成员以实施企业战略的过程。纵观管理控制理论的发展史,大致经历了封闭、理性系统——封闭、自然系统——开放、理性系统——开放、自然系统的4个阶段(David Otley,1995)。^[1]这一发展历程从最初的不考虑企业内外部控制环境转变到考虑企业内外部控制环境,从内部管理控制目标明确化、定量化转变到内部管理控制目标由管理者根据控制环境变化进行调整,管理者也由执行地位转变为主导和支配地位。在不同的阶段,管理控制的内涵不断地发展完善,形成

了管理控制的经典内涵。

1.1 管理控制的经典内涵

管理控制是指企业管理者在企业运转的过程中,对战略规划、资金运用、物资设备选购、技术更新、人员配备以及生产和营销进行全面监控的过程。在企业管理控制过程中,管理者通过对企业管理模式的描述,不断影响企业中的其他成员,通过对企业协作流程的控制、分析,检查和改进有关管理政策和程序,有效指导企业运行,不断提高企业的经营效率和效益,实现企业战略目标。

1.2 管理控制的绿色内涵

管理控制不仅仅是制定战略目标,同时也是管理者实施目标战略的主要工具之一,即管理控制不仅包括战略规划,还是战略实施的全过程。由于管理控制的主体是管理者,被控对象是人或由人组成的组织,因此经典管理控制强调人本管理。而循环经济的发展要求企业在进行管理控制的过程中,既涉及人与人之间的利益调整,又涉及人与自然、经济发展与生态保护等关系的协调,更加强调人的发展与生态效益的协调。企业在制定和实施战略时,更充分地考虑自然环境和自然资源的约束,改变资源开发战略,调整资金对环境保护的投入,选购环保型设备,引进和研发新型环保技术,强化人员的环境保护意识和技能,建立绿色评价标准和评价体系,强调资源的再利用和综合利用,推行绿色激励报酬,将企业置于资源、生态环境和市场环境的双重约束之下。因此,企业的绿色战略目标决定了

收稿日期:2006-11-15

基金项目:河南省科技厅软科学研究项目(072400451120);北京市哲学社科规划项目(05BJDJG156)

作者简介:柴金艳(1972-),女,河南洛阳人,北京工业大学经济与管理学院博士研究生,中原工学院经济管理学院副教授,中国经济转型研究中心研究人员,研究方向为循环经济、创新战略。

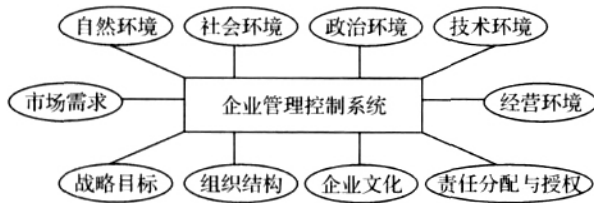
企业管理控制全过程的绿色化。它要求将绿色管理观念贯穿于企业管理控制的全过程,形成绿色管理控制运作。

2 管理控制环境的再审视

管理控制环境是决定管理控制系统能否有效运行的首要因素,脱离控制环境的管理控制系统是不会实现管理控制经营有效性目标的。发展循环经济对企业管理控制的内外环境产生了新的约束,要求企业重新审视管理控制环境因素,确保战略规划和战略目标的实施。

2.1 控制环境的构成

管理控制环境是指一个企业进行管理控制所面临的环境,包括企业外部环境和内部环境。企业外部环境包括:自然环境、社会环境、政治环境、技术环境、经营环境、行业竞争环境、供应商与客户环境等。企业内部环境包括:战略目标、组织结构、企业文化、责任分配与授权等。这些环境内外交融,相互影响,共同对企业管理控制系统产生影响,构成一个复杂的管理控制环境网络(如附图所示)。



附图 企业管理控制环境的构成

由于企业管理控制系统的环境十分复杂,本文仅就受循环经济影响较大的资源、技术、市场、战略目标、组织结构和企业文化等方面探讨企业控制环境的变化,其中前3个方面属于外部环境,后3个方面属于内部环境。

2.2 强化资源约束

由于人类对地球上各种资源的过度开采、利用以及对环境的破坏,使人类在取得辉煌成就的同时,也切身感受到了生态环境危机。资源的大量消耗和环境破坏带来的后果就是企业面临自然资源环境的约束越来越大,自然的反作用力对企业资源综合利用和高效利用的要求越来越高。因此,无论是传统产业还是现代产业,企业在进行管理控制时必须考虑对资源的低消耗、低排放、高效率利用,实行资源减量化、废弃物再利用和废弃物再生转化。

2.3 创新节约型技术

根据池国华的研究,技术的标准化和自动化程度越高,对正式控制的依赖性就越强,就越需要采用传统的预算控制。^[2]李双杰等人对北京市制造业技术创新效率的实证分析结果表明:发展主要受技术效率限制的行业是食品制造业、橡胶制品业、非金属矿物制品业、医药制造业和饮料制造业、化学原料及化学制品制造业和交通运输设备制造业等行业。^[3]由此可见,这些行业恰恰既是技术的标准化和自动化程度较高的行业,又是对资源的需求和浪费较大的行业,循环经济的发展对这些行业的影响也最深刻。一方面,管理者要通过生产技术的强制性控制作业,实现预算控制;另一方面,管理者只有根据自然资源和环境

制调整预算指标,协调创新与控制之间的矛盾,依靠节约资源、节约能源的技术创新才能达到控制目标。

2.4 绿化市场需求

随着循环经济的发展,绿色消费观念逐渐深入人心,消费者在消费时越来越多地选择未被污染或有助于公众健康的绿色产品,在消费过程中越来越注重对垃圾的处置,在追求生活舒适的同时越来越注重环保。政府也越来越倾向于优先采购经过生态设计或通过环境标志认证的产品,优先采购经过清洁生产审计或通过ISO14001认证的企业的产品。反过来,绿色消费所产生的需求又大大刺激了绿色生产,强调企业管理控制的绿色目标和绿色控制过程,推动了企业管理控制系统的全面绿化。

2.5 转变战略目标

管理控制的目标是企业战略目标,管理控制对象是实现企业战略的过程。这一过程开始于战略目标的制定,结束于对战略目标完成情况的考核。因此,战略设定必须反映在一定时间范围内目标可实现的程度。循环经济的发展要求企业重新调整经济目标和生态目标的关系,通过设定企业的生态总体目标,使企业内个人所追逐的目标与之相吻合,通过设立成本、环境效益考核体系,使个人为实现自身利益而制定的决策、从事的活动有助于企业总体目标的实现。

2.6 调整组织结构

近几年,出现了扁平式、学习型组织,企业利用组织设计和组织再造的方法来优化管理控制系统,通过更多的授权而不是传统意义上的监督和控制来实施管理控制。在这个过程中,信息流成为关键因素,信息化管理及相应的管理部门成为企业组织设计的重点考虑对象。随着循环经济的发展,不仅要求有运作有序的信息化管理,而且更加强调物质流管理,相应地需要加强企业研发部门、废弃物回收部门、废弃物利用转化部门的设置和管理,甚至在组织结构中调整这些部门所在的层级和位置,并且形成有利于物质流管理的集群化组织结构,以利于经济、生态和社会目标的协调发展。

2.7 更新企业文化

管理控制过程是一种行为性过程,涉及管理者及其下属之间的相互影响。企业文化的差异使得管理控制过程的细节在不同企业之间也存在着差异。而管理者的价值观念、领导风格、人际协调能力、经验、决策模式、技术能力以及其它诸多方面正是深刻影响着企业文化的形成与变迁的关键因素。循环经济要求节约、和谐、友好型的企业文化,是对粗放型、掠夺式的企业文化的彻底挑战,必然带来企业文化的更新。

3 管理控制全过程的绿色化

管理控制作为一个系统,有两要素控制系统、三要素控制系统、四要素控制系统和五要素控制系统理论,我国学者张先治等人总结了管理控制的十大基本要素。^[4]但是

无论是哪种观点,都反映了管理控制是一个控制与被控制对象之间相互作用与反馈的闭环系统,战略规划、预算准备、控制报告、绩效评估和管理报酬这 5 个典型的过程循环实现,构成一个有规律的循环系统。循环经济理念渗透到该过程的每一个环节,形成管理控制全过程的绿化。

3.1 绿色战略规划

企业战略为管理控制系统确定了目标和运行方向,其实质就是将企业与其具体环境联系起来,为有效地应对不确定性而合理地配置稀缺资源。绿色战略规划决定企业按照“3R”原则反映在下一年中所需分配的资源数量,企业通过获得以环境友好为新的竞争要素的竞争优势,实现其资源从开发、生产、分销、使用到回收利用废弃物等一系列管理活动的循环体系,向社会提供绿色产品和绿色服务。

3.2 绿色预算体系

预算是企业有效的短期计划和控制的重要工具。绿色预算体系包括绿色采购预算、绿色生产预算、绿色成本预算、绿色销售预算以及资源回收利用预算。充分考虑企业发展对自然资源、环境和生态的影响,确定绿色价值核算性预算,将自然资源增值、环境增值、生态增值等预算收入和支出计算在内,确定预算资产负债表、预算损益表和预算现金流量表等,从而为绿色战略计划作进一步的安排,协调企业各部门的工作,明确管理者的责任,告知所期望达到的业绩,确立评估管理者实际业绩的基本标准。

3.3 绿色控制报告

企业通过编制经营预算,将战略计划分解为单个责任中心的收入和支出计划,并通过责任中心对结果作出的测评和汇报——控制报告,测度管理过程中的实际绩效,发现偏差,及时对执行过程进行调节纠正,从而保证战略的执行。绿色控制报告不仅包括企业财务和市场绩效报告,还应该包括环境绩效报告。环境绩效报告必须对企业的清洁生产 and 能源使用进行审计监督,对污染来源、废物产生原因及其整体解决方案进行系统化分析和实施,对企业的能源加强管理,可持续地利用能源,提高能源利用率,节约能源,保护环境,促进企业的可持续发展。^[9]

3.4 绿色评价体系

企业在考虑环境因素和可持续发展指标确立绩效评价系统时,业绩指标体系必须同时兼顾财务业绩指标与非财务业绩指标。非财务业绩指标包含学习提高、流程改进、废品率、客户满意指数、资源使用、资源回收、环境负担等方面。企业实施绿色会计制度,建立绿色评价体系,发挥非财务指标作为业绩计量的重要作用,不仅是循环经济发展的和市场竞争的需要,而且良好的财务业绩也常常是伴随着良好的非财务业绩而产生的。

3.5 绿色报酬机制

绿色报酬机制是鼓励和促使管理者去完成企业绿色

目标的一个重要机制。研究表明,管理实践中有许多方法可以提高目标的实现程度,同时降低资源消耗,如持续改进、标杆瞄准、并行工程、目标成本等。这些方法的实行不仅涉及技术方面的问题,而且与动机及雇员行为有关。^[9]管理者往往通过工资、津贴和激励性报酬对员工进行短期激励和长期激励,达到管理控制的目的。绿色报酬机制以绿色战略、绿色预算、绿色控制和绿色评价为前提,既是对完成绿色战略目标的回报,又是对环境和生态绩效的奖励,尤其应该重视激励性报酬对绿色战略目标考核的补偿性功能。

4 结论

综上所述,企业管理控制系统的变化实质上是由于生产模式的转变引起的,对以上分析进行归纳,线性生产模式和循环经济模式下企业管理控制系统各变量的对比如附表。它可为管理者根据经济增长方式的转变调整企业的管理控制系统提供借鉴。

表 1 线性生产模式和循环经济模式的企业管理控制系统对比

特征 变量	线性生产模式	循环经济模式
战略	成本领先、差异化	绿色成本、绿色差异化
资源	资源禀赋的比较优势	资源再循环和综合利用
技术	低成本、高效率	3R、4R 技术
市场需求	高品质	绿色品质
组织结构	扁平化	扁平化、集群化
企业文化	强调以人为本	强调人与自然的和谐
预算体系	不计环境成本	计算环境成本
控制报告	财务和市场绩效报告	财务和环境绩效报告
评价标准	效率、经济与社会效益	生态、经济与社会效益
激励制度	利润目标激励	绿色激励报酬
控制特征	以利润控制为主	生态和利润控制结合

参考文献:

- [1] 陈志军,胡晓东,王宁.管理控制理论评述[J].山东社会科学,2005,(12).
- [2] 池国华.基于组织背景的管理控制系统设计:一个理论框架[J].预测,2004,(3).
- [3] 李双杰,王海燕,刘韧.基于 DEA 模型的制造业技术创新资源配置效率分析[J].工业技术经济,2006,(3).
- [4] 张先治.论内部管理控制系统十要素[J].财会月刊,2005,(10).
- [5] 李山梅,王玲.由环境工程项目看环境绩效审计[J].生态经济,2006,(4).
- [6] 冯雪莲.业绩管理——管理控制体系研究的一个框架[J].企业经济,2005,(11).

(责任编辑:高建平)