

创新的理念与思维
已被证明有效可行的预算管理系统
企业管理实践的经验总结

全面预算管理 2.0

解开管理者8大难题的钥匙

张凤林 汤谷良 卢闯 / 著



上海国家会计学院院长 **李扣庆**
首创集团董事长 **李爱庆**

专文推荐

引领中国企业预算实践的指导手册



机械工业出版社
China Machine Press

全面预算 管理2.0

解开管理者8大难题的钥匙

张凤林 汤谷良 卢闯 / 著



图书在版编目 (CIP) 数据

全面预算管理 2.0: 解开管理者 8 大难题的钥匙 / 张凤林, 汤谷良, 卢闯著. —北京: 机械工业出版社, 2017.5

ISBN 978-7-111-56610-6

I. 全… II. ①张… ②汤… ③卢… III. 企业管理 - 预算管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 068920 号

本书以首创集团下属北京市农业投资有限公司的预算管理系统为蓝本, 由北京市农业投资有限公司原总经理张凤林、对外经济贸易大学教授汤谷良、中央财经大学教授卢闯共同执笔, 系统介绍了企业如何在“基于资源”的传统预算, 即全面预算管理 1.0 基础上进行迭代更新, 以“基于事项”的全面预算管理 2.0, 有效实施企业管理。

本书有如下特点: 首次提炼了预算的“事项”新起点, 以集团、子公司、部门、岗位为单位分别列示要干的事项, 对事项的列示、分解和管理贯穿预算的始终; 拓展了预算对象“事项”的概念边界和内容体系; 创新了企业事项重要与否的标准: 横向判断标准和纵向判断标准; 扩充了企业资源的内涵; 达成了预算与战略、经营计划的“事项”衔接模式; 实现了预算信息系统中业务语言与财务语言的无缝转换。

本书既有理论贡献, 又是引领中国企业预算实践的指导手册, 是企业管理者和财务工作者的必备读物。

全面预算管理 2.0: 解开管理者 8 大难题的钥匙

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 冯小妹

责任校对: 王欣

印刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次: 2017 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 17.75

书号: ISBN 978-7-111-56610-6

定价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

预算管理是管理会计重要的组成部分。自其诞生以来，预算管理在管理思想上不断与价值链管理、战略管理等融合，形成独具特色的预算管理理论。实践中，实施严格的预算管理已经成为大型欧美企业的管理“惯例”，是整个公司管理体系不可或缺的重要组成部分。

比较而言，我国企业的预算管理起步较晚，近些年虽然得到长足的发展，但总体而言距离先进水平尚有差距。在许多企业中，虽然预算管理解决了有和无的问题，但是往往被视为一个纯财务的概念，被看作是上下级之间讨价还价和争夺财务资源的工具。我们不难发现，大部分企业的预算管理还停留在重编制轻管理、重形式轻实质的阶段。

近期有幸读到《全面预算管理 2.0：解开管理者 8 大难题的钥匙》一书，对北京农投的预算管理理念和实践进行了详细的描述和总结，让人有一种眼前一亮的惊喜。细细读来，有如下一些感触。

首先，是真正的“全面”预算。在北京农投，预算管理不再局限于财务资源的分配，而是包括了时间、人力资源甚至领导的社会资源等非财务资源。预算管理的本质是管理，北京农投的预算管理实践是对全面预算管理的生动诠释，也有助于企业动员、协同各种资源，取得最佳的管理成效。

其次，在方法论上进行了创新性尝试。预算管理强调与战略的连接、与作业的贯通，但在实践中，战略与预算两张皮是一种特别常见的现象。预算与战略之间存在无形的鸿沟，而如何跨越这个鸿沟存在方法论上的缺失。北京农投在预算实践中，提出了“事项”这一有力的工具，将战略、预算和日常工作紧密地结合在一起，并通过格式标准化，形成了可以指导企业预算管理实践的方法论。

再次，用预算管理塑造企业文化。管理目标必须依赖人的行为来实现，管理过程也是一个改变和塑造人的行为，以达成预期目标的过程。“协作大于分工，过程驱动结果”，是很多成功企业组织文化的共同特征。在很多公司中，分工带来所谓的筒仓效应，群体之间以及个体之间多冲突、少协作，多争夺、少共享。然而，在北京农投，协作是第一位的，提出协作需求、接受协作邀请都是公司内部“做事”的惯例。对做事的关注也就意味着对过程的重视，因而结果自然往往水到渠成。在鼓励合作的文化的塑造过程中，预算管理发挥了重要作用。可以说，北京农投的管理实践将预算提升到了文化的层面，更加彰显了预算管理的价值。

最后，预算管理的“生命力”取决于信息化的水平。试想如果试图通过手工抑或繁杂的系统来实现管理，无疑会给本就繁忙的工作增添新的负担，这样的预算管理很难有生命力。北京农投的预算管理信息系统很有特色，化繁为简，把业务的语言转化为财务术语，逻辑简单清楚，确保了业务外核和财务内核的有机统一，也就是我们提倡的财务业务一体化。

经济转型过程中的中国需要广泛引进国外先进的管理理念和方法，更需要中国企业界和学术界结合中国本土实际进行开拓性创新。本书是一本提炼中国企业在预算管理领域创新性实践的著作，应邀为之作序，是我的荣幸。在隆重推荐本书的同时，我们也热切地希望，有越来越多的中国企业能投身于创新性管理实践，贡献出更多具有中国特色的原创性管理思想！

李扣庆

上海国家会计学院院长

具有远大理想的公司都会拥有卓越的战略，然而决定公司成败关键的往往不是战略有多优秀，而是战略的执行。众多国际知名公司，虽然都是以远大理想和抱负驰名世界，但实际上在这些公司中，内部管理的制度化、标准化和流程化造就了这些公司一流的管理能力和执行能力。我认为，在战略的执行中，最重要的工具之一就是预算。

预算，可以说对所有的中国企业都不是一个陌生的词，应该说是一个耳熟能详的词。现在，没有哪一家企业敢说自己是“不搞预算管理的”。预算管理，上可以连接公司战略，下可以指导公司运营。但实际上，很少有公司敢于宣称自己的预算做得好，做得到位。最起码，在我的所见所闻中，预算真正发挥战略执行作用的，寥寥无几。

受北京市政府和国资委的委派，自掌舵首创集团以来，我深深地为首创人艰苦创业、奋斗不息的精神所感染，也为成为首创人而感到骄傲。首创作为北京市国资委所属的大型国有集团公司，自1995年重组以来，坚持改革，勇于创新，不断优化产业结构，大力推动管理变革，持续强化公司治理，在国有企业市场化改革的征程中，实现了跨越式发展。现在，首创集团已经构建环保产业、基础设施、房地产和金融服务四大核心主业，总资产超过2500亿元。

作为首创集团董事长，带领首创集团保持发展势头，明确未来的发展战略非常重要。但同时，战略执行问题也一直是困扰已久的难题。听闻北京农投的预算管理非常有特色，在战略落地和执行中非常有一套。细细品味，很有价值，有如下几点值得深思。

1. 将战略思考转化为具体行动

作为董事长，我经常思考的问题是战略发展。但如何将头脑中思考已久的战略构想付诸实践却是一件让人颇费精力的事情。很多时候，许多战略想法因为无法贯彻，得不到有效执行而半途而废。北京农投创造性地提出了“重点事项”这个方法，给战略落地提供了方法论。北京农投的“重点事项”主要来源于公司高层在构思公司战略时的主要想法，通过“重点事项”这个工具加以表达。“重点事项”作为管理工具，不仅具有形成标准，而且用“事项”这两个字，更容易得到执行人的理解和共识，减少了执行人对“战略”的空洞感。当战略构想转变成了需要做的若干事项，战略落地就是水到渠成的事情了。

2. 资源的合理配置

公司发展离不开资源的投入。可是当面对偌大的摊子和若干个想法，有限的资源只能满足少部分需求。每一个管理者都会碰到这样的难题。作为董事长，我也经常处理争夺资源的难题。在北京农投的全面预算管理 2.0 中，重点工作是有层级的、有排序的，而且这种层级和排序是经过上下级之间的讨论达成一致的。这就从机制上保障了资源有限时的优先保障关系，突出了“战略重点”在事项中的引导作用。这样，战略导向的企业管理才有可能变成现实。

3. 协同

分工是现代企业的一个特征，在专业化要求越来越高的情况下，分工似乎成了一种必然的结果。但从管理上看，分工的基础是合作。一个优秀的公司，它的基因必定是合作的，是协同的。反面例子不胜枚举，然而很少能看

到公司从制度上保障协同。北京农投的全面预算管理 2.0 中的“协作单”是一个极具创新的工具，从提出协同、接受协同、执行协同，到实现协同，协作单实现了很多企业梦寐以求的“合作共赢”。

北京农投的全面预算管理 2.0 还有很多值得思考、借鉴和推广的地方，希望借此成书之际，北京农投的预算管理实践能够带动首创集团的管理创新，构建中国特色的管理理论和管理实践，为发展中的首创集团乃至转型中的中国经济提供“管理”增长力！

李爱庆

首创集团董事长

“预算是人学的，可不是人干的，但我们又不能不干。”一位推行预算多年的公司 CFO 曾对我如此感慨。作为一位长期从事管理会计教学和研究教育的工作者，我对预算情有独钟，我本人也一直以计划与预算制度的“偏执者”和“鼓吹者”自居。

对预算的种种“指责”和对预算制度的“愤怒”，我完全可以理解。因为中国企业尤其是民营企业一直习惯于主观判断，不太擅长定量思维，喜欢“先干事再算账”“先做游戏再定规则”，不善于“用数据说话”。预算管理的行为方式和经营理念正好与之相反，预算管理的真谛其实就是“用数据说话”“先定规则再做游戏”。这种管理理念与行为方式的剧变对每个管理者来说都是挑战，必然引起来自各方面的“抱怨”和“责难”。正因为如此，在过去的几十年里，虽然预算管理得到了国内企业的高度关注，可以说没有企业敢说自己是“不搞预算的”，但现实中的预算管理很少有能让我“激动”的案例。

偶然的时机，有幸结识时任北京市农业投资有限公司（以下简称北京农投）总经理张凤林先生，有趣的是，他和我一样，是一个预算管理的“偏执者”。一年多的时间里，我对张凤林先生进行了多次访谈，并深入调研了北京农投的预算管理系统。我越来越深刻地感受到，这是一个让我不得不拿起笔记下来的案例。经过几年的建设，北京农投已形成一套“基于事项”特

点的预算管理系统，这是对预算管理的一次大胆而有效的创新，我称之为“全面预算管理 2.0”。

一、首次提炼了预算的“事项”新起点

传统预算的思维模式是我们有什么资源？这些资源能干多少事？企业上下在预算设计时首先考虑的是资源多少，尤其是财务资源的多少。这种方式符合国人“量入为出”的传统思维模式。它的优点是在预算中避免了一些不必要的劳动，节约了时间和精力。但这种思维模式不仅限制了企业资源的内涵与外延，也限制了企业资源优化的方针方向与具体策略。随着知识资本、关系网络、人力资源、企业品牌、企业文化等对企业生存与发展的作用越来越明显，企业预算理论应将“有多少钱（财务资源）干多少事”改变为“我们有多少事要干，哪些是最重要的事项，我们有限的资源怎样保证那些重要事项的完成”。当然，这种思维模式以前只限于理论探讨，没有落地的渠道。

全面预算管理 2.0 有效地解决了这一难题，创新性地将预算的起点确定为以集团、子公司、部门、岗位为单位分别列示想要干的事项，对事项的列示、分解和管理贯穿预算的始终。在许多管理理论中，目标分解说到底依然是对事项的分解。传统预算是基于资源的预算，全面预算管理 2.0 是以事项为轴心，基于事项的预算。同时，根据对事项的衡量标准确定事项的重要程度，进而进行资源的配置。把所有想要干的事项都列示出来的做法，为资源配置提供了比较的机会，这样才能使资源的优化落到实处。

二、拓展了预算对“事项”的概念边界和内容体系

1. 预算的事项

传统预算的主要内容是基于资源的分配，而全面预算管理 2.0 的内容首先是列示工作事项。这些事项包括：①远期战略要求的工作事项；②当期工作节点要求的事项；③弥补短板要求的事项；④部门所安排的工作事项；

⑤岗位职责所确定的主要工作事项；⑥需协作的事项。列示以上工作事项作为预算的起点，使预算更加符合企业的客观实际。

2. 预算的内容

企业预算的内容至少包括：①事项 / 指标（预算年度内要干什么）；②目的（为什么干）；③完成标准（干到什么程度）；④节点时间和完成时间（什么时间干到什么程度及什么时间干完）；⑤责任人（谁来干）；⑥环境或条件分析（完成目标的优势和劣势是什么）；⑦实现目标的途径和方法（怎样干）；⑧资源配置（需要什么支持）；⑨实现目标的关键影响因素是什么（目标的可行性分析）；⑩替代方案（出现问题如何解决）等。

以上各项，是预算时不可或缺的内容。其中，①～④项是目标制定者对工作任务的完整表述，也是业绩考核的重要依据。第⑤项责任人的落实是确保预算落地的关键步骤。第⑥项是责任人为完成目标进行的内外部环境分析，是确定实现目标途径和方法的前置条件。第⑦项是在对环境分析的基础上提出的达成目标的行动计划，这是资源配置的依据。因为不同的途径和方法会配置不同的资源。第⑧项是在第⑥及第⑦项分析和途径方法设定后进行的所需资源的列示，是资源配置合理性的分析依据，可避免盲目配置、哄抢资源，是降低预算冗余和博弈成本的关键环节，也为过程控制提供了抓手。第⑨项是对关键节点的梳理，找出工作重点和关键。这是对目标进行可行性分析的重要过程，是目标反馈、目标修订的重要依据。第⑩项是针对不确定性安排的替代方案，以确保目标的最终实现。

三、创新了企业事项重要与否的标准

什么是重要的事项，怎样衡量不同事项的重要程度，不同的企业或者同一企业不同发展阶段肯定有不同的解释。最为困境的管理现实是，在企业中往往形成董事长或总经理等领导意见就是重要与否标准的风气。而在一个分权的企业，内部部门、分子公司争夺资源的时候，强势部门或单元的态度

可能也就成了重要与否的现实标准。

在全面预算管理 2.0 中，北京农投创造性地提出了重要事项的衡量标准。这一标准分为横向判断标准和纵向判断标准。横向判断标准共分为三个维度：一是为实现未来战略目标需当期进行准备的事项。这是保障战略目标连续实现的重要举措。二是完成战略当期目标的节点事项。这类工作的筛选是完成当期工作的重要保障。只有在工作中找出重点、抓住重点，才能起到提纲挈领、以点带面的作用。三是能够对公司的短板进行弥补的事项。木桶理论使人们认识到一个主体的短板决定着主体发展的程度。只有提升短板，使主体均衡发展，才能提升整体的业绩。

但是，集团总部和各子公司各有其战略。集团公司布置的工作、子公司本身确定的工作、部门确定的工作、岗位确定的工作，各有其节点。站在集团公司的角度上看待子公司和子公司自己进行分析，短板可能不尽相同，况且每个部门也各有其短板。当以上情况发生时，就要用纵向标准来进行衡量。纵向标准，即上一级确定的事项重要于下一级所确定的事项，当资源不足时，要确保最上一级所确定的事项获得足够的资源。

用以上横向判断标准和纵向判断标准来衡量预算主体所列示的各类事项，并分辨重要与否，就有了一个相对客观的标准，避免了个别高管领导意见的随意性和强势内部单元意见造成的不公正性，减少了内部上下博弈与单元间争议，使有限的资源能够真正配置到重要的事项上。

四、扩充了企业资源的内涵

传统预算中的资源，主要指的是财务资源，而全面预算管理 2.0 将资源内涵在原有的基础上进行了扩充，包括人、财、物等一切有助于推动“事项”实现的资源要素，形成了新的资源概念，同时还包括时间、外部公共关系、某个部门或某个岗位独有的专业技能和专业技术等传统预算中不曾囊括的内容。全面预算管理 2.0 拓宽了企业资源的内涵，同时拓宽了责任人的视野，为实现目标增加了更多的保障和渠道。

五、达成了预算与战略、计划的“事项”衔接模式

1. 预算与战略

预算早于战略。在没有强调战略的年代就开始有了预算活动，所以，造成传统预算与战略联系得并不紧密，甚至将战略置于可有可无的位置。全面预算管理 2.0 强调了预算与战略的衔接。在新版预算中，将战略目标的分解作为预算的重要组成部分。其做法是，将战略目标经过若干次分解，形成若干岗位能够完成的具体事项，纳入预算的编制及执行的过程中。有效地将预算与战略相衔接，为战略落地提供了不可替代的桥梁。

2. 预算与计划

在企业的实践中，预算与计划两张皮的现象屡见不鲜，主要是没有找到相互间衔接的焦点。在全面预算管理 2.0 中，把岗位主要的日常工作也都纳入预算中来。这主要包括：①与收入、费用、成本、利润、投资、筹资相关的事项；②需耗费其他资源的事项（抽调人力资源、调用设备设施资源以及场地资源等）；③确定为系统、公司、部门重点的工作；④以月度（以上）为单位定期或不定期进行的工作事项；⑤需定期、不定期报告的事项；⑥需其他部门（岗位）配合的事项，或需配合其他部门（岗位）的协作事项；⑦需审批的事项等。

这样，岗位员工的预算内容就包括了系统、公司、部门所布置的工作，同时列入了本岗位的主要工作，在此基础上进行资源配置，进行预计和测算。相当于将岗位当年的主要任务全部列入了预算，预算做完了，计划也就基本完成了。把预算所列示的工作，按时间顺序进行排序就形成了当年的工作计划，使预算成了计划的前奏。

这样的预算将战略、计划有机地结合在一起，使预算与公司的日常管理相协调，创新了预算与战略及计划的衔接模式。更重要的是，从以上所列示的全面预算内容可以看出，全面预算管理 2.0 改变了传统的预算与员工日常工作相关度低的状态，员工的主要工作都纳入了预算的范围，将原来的制订

工作计划与预算合二为一，使员工参与预算的积极性明显提高，大大降低了全面预算推动的难度。

六、实现了预算信息系统中业务语言与财务语言的无缝转换

在预算编制过程中，非财务资源的配置可以通过文字描述的方式来实现，但财务资源的配置必须用会计语言来实现。会计语言有专业的术语，逻辑严密，环环相扣，最终必须将所有财务资源完整地列入财务预算报表，预算编制才能最终完成。全面预算管理中的一个重要含义是“全员”参与，但是大多数情况下，业务人员不懂会计语言，如不能彻底解决这个问题，出现的结果势必是所有岗位将预算编制到事项完成步骤就不得不停滞了。财务资源配置的事必须交给财务人员来完成，相当于除财务人员外的其他所有人员都只做了一半的工作，没有真正实现全员编制，预算还是财务部门的预算。北京农投在预算编制中，让业务人员说自己能懂的业务语言，通过信息系统将业务语言与会计语言建立起一一对应关系，让信息系统自动将业务语言翻译成会计语言。

本书对北京农投预算管理的探索和实践进行了总结。期望本书既能成为一本有所理论贡献的著作，又能成为引领中国企业预算实践的指导手册，还能成为我们这些全面预算“鼓吹者”持续关注中国企业管理创新的新起点。

汤谷良

2017年5月于对外经济贸易大学国际商学院

德鲁克在《管理的实践》中指出：“管理需要的原则是能让个人充分发挥特长，凝聚共同的愿景和一致的努力方向，建立团队合作，调和个人目标和共同福祉的原则。”“目标管理和自我控制是唯一能做到这点的管理原则，能让追求共同福祉成为每位管理者的目标，以更严格、更精确和更有效的内部控制取代外部控制。管理者的工作动机不再是因为别人命令他或说服他去做某件事情，而是因为管理者的任务本身必须达到这样的目标。他不再只是听命行事，而是自己决定必须这么做。”北京农投在全面预算管理 2.0 的实践过程中，践行了德鲁克提出的管理理念，解决了管理者常见的 8 大难题。

1. 将领导的思想转变为员工的行动

由于领导与员工的位置不同，所以接触的人和事自然不同。员工接触的多是内部人员和部分客户，而领导接触的经常是外部市场、同行高管、行业精英，并通过参加各类会议和参阅各类文件等了解许多与本企业相关的各类信息，自然就会对市场的需求与本企业之间的差异看得更加清晰。这样，在领导的头脑中就会产生改变现状的想法或冲动。有些时候，领导经常把自己的一些想法讲给下级听，但是由于众多的信息不对称，下级短时间内无法准确理解领导的意图。最让人无奈的是，当领

导讲完自己的想法后，常看到的是听者那双迷茫的双眼。

这就要求领导将其想法具体化。比如，领导的想法是摘下月亮，那就要将这一想法分成几个事项。第一件事是派人去找一个能登上月球的梯子，第二件事是找一个能够装下月亮的袋子，第三件事是找一个能够攀爬这个梯子的人。如果领导的想法是夺取江对面的阵地，那么第一件事就是要找到 100 把斧头，第二件事是要砍下 1 000 棵树，第三件事是要绑好 100 个木筏等。把想法事项化是实现领导想法的第一个阶段。第二阶段是把这些事项分派到人。那么，是否由领导直接把任务派到岗位呢？我们说这是不可能的。因为领导没有办法直接指挥不同的岗位，这不仅牵涉越级指挥的问题，而且也是领导的精力所不能允许的。

全面预算管理 2.0 可以很好地解决这一问题，领导通过长期的思考，在年度末将自己的若干想法具化成若干事项，以重点工作的形式融入全面预算之中。职能部门（或预算 2.0 的组织体系）可以对每项工作提出具体的阶段性目标，然后按照职责的划分落实到部门及岗位，同时列入考核范围，具体的岗位可以根据要求对每一项工作的完成提出具体的途径和方法。这样，领导的思想就得以落地，而不至于领导推不动或直接进行指挥。

2. 促进战略的落地

战略之所以往往沦落到抽屉一锁、墙上一挂的境地，其主要原因是，战略是规划性的文件，离工作计划尚有一定的距离，需要有一个组织去推动战略的实施。而战略的主管部门按照管理职权，没有直接管理其他部门及各下属公司的权力。在企业中，任何事情都能管的只有总经理。但如果什么事都由总经理出面，这根本就不现实。因为一个企业同一个国家一样，只靠一个人来治理是不可能实现目标的。这就要求有一个管道将战略与日常工作衔接起来。全面预算管理 2.0 就非常恰当地充当了这个管道和桥梁的角色。

在实施全面预算管理 2.0 后，每年末战略主管部门根据战略的整体规划，提出当年的各项重点工作。重点工作的提出不是盲目的，而是从三个主要方面去考虑平衡。第一类重点工作是从长远考虑现在要做的铺垫工作。例

如，公司从战略角度考虑要求其各子公司从下一年开始增加牛肉进口业务以增加进口额度。但这个子公司从未做过进出口业务，那么当年有许多前期的工作就需要进行相应准备。例如，行业准入资格的报批、国际业务团队的组建、资金的调配、采购目的地的确定、仓储运输、报关、销售、结算等。为了做好以上准备工作，战略部门就拟定了一项重点工作，即“完成一单牛肉进口的业务”，目标是“销售完毕”，并对这项工作确定了考核分数，列入了考核范围。这项工作的确定有其特点，它没有规定进口多大额度，也没有规定赚多少钱。也就是说，这个子公司哪怕只进口一斤牛肉，而且赔了钱，但只要是一个循环做完了，那么这项工作的考核分数也可获得。这是因为进口量无论大小，都要去批资质建团队，都要走完整个过程，当年的目的是获取资质，建立团队，疏通渠道，建立相关的外部关系。至于进口量的大小，根据目标企业的资金情况、销售能力自行决定。这是为下一年度给这个公司下达完成进口额 10 亿元的战略目标做准备。

第二类重点工作是完成当年指标的关键节点，战略主管部门依据战略规划的要求，下达当年的经营指标。关于经营任务指标，许多单位是由业务主管部门下达的，但这样战略部门与业务主管部门的沟通就具有成本。由战略部门下达指标，由业务主管部门组织实施可以较好地解决这一问题。这些关键的问题解决了，实现目标的可能性就会增加，不确定性就会减少。

例如，根据当年的整体测算，资金相对紧张，要想完成当年的投资并购任务，资金的保障是关键节点。把融资 2 个亿，确定为重点工作。通过预算程序分派给财务部门去完成，并纳入对财务部门的考核，因为这项工作一旦完不成，投资部门的工作就会完不成。如果挤占其他资金，那么可能影响研发，影响生产，甚至影响按时发放工资，造成多个部门完不成任务。

第三类重点工作是补齐企业的短板。

任何一个组织都面临一个共同的问题，即构成一个组织的各个部分是优劣不齐的。而劣势的部分，往往决定一个组织的水平。因此，任何一个组织