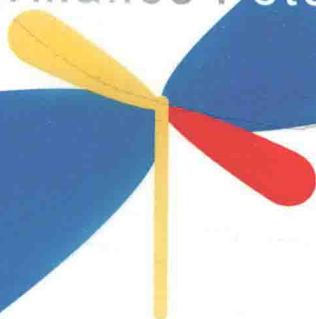


WILEY

Implementing Beyond Budgeting

Unlocking the Performance Potential



罗伯特·卡普兰 (Robert Kaplan) 张瑞敏——序

实施超越预算

比亚特·伯格斯尼思 (Bjarte Bogsnes) 著
黄邦伟 译

- 从源头创新预算流程
- 激发员工活力与潜能
- 打造精益与敏捷企业

大学出版社



(第2版)

实施超越预算

(第2版)

比亚特·伯格斯尼思(Bjarte Bogsnes) 著

黄邦伟 译

清华大学出版社

北京

内 容 简 介

在互联网+大数据时代,敏捷、精益、创新与创业四大浪潮席卷而来,在这个高度不确定的当下,科技创新不断推动着管理创新,促使从源头上释放人与组织的潜能,激发创新能力与活力。本书主要介绍了超越预算如何通过公开透明、信任自主来实现企业的可持续发展,通过上层的具体实践来引领变革,全面推动企业持续改进和增长。

本书是联系领导力和创新能力的纽带,读者可以从哈佛商业案例瑞典商业银行、北欧石油化工等案例中获得新的思考和启发,对塑造新一代领导力具有指导作用。

2017 Tsinghua University Press Limited

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, entitled *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*, ISBN 978-1119152477, by Bjarte Bogsnes, Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

本书中文版由John Wiley & Sons授权给清华大学出版社出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号 图字号: 01-2016-8093

本书封面贴有Wiley 防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

实施超越预算/(挪威)比亚特·伯格思尼思(Bjarte Bogsnes)著;(新加坡)黄邦伟译.
—2版. —北京:清华大学出版社,2017

书名原文: *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*, 2nd Edition

ISBN 978-7-302-47806-5

I. ①实… II. ①比… ②黄… III. ①企业管理—财务管理 IV. ②F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 170416 号

责任编辑: 文开琪

封面设计: 杨玉兰

责任校对: 周剑云

责任印制: 刘海龙

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市春园印刷有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 160mm×240mm 印 张: 19

字 数: 241 千字

版 次: 2017 年 8 月第 2 版

印 次: 2017 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 69.00 元

产品编号: 071664-01

推荐序 1 财务思维的转变

罗伯特·卡普兰 (Robert S. Kaplan)

平衡计分卡之父，哈佛大学商学院教授

比亚特·伯格斯尼思的著作对财务转型是一个重大的贡献，它促动财务管理从控制和计算转变成为公司创造价值。比亚特清晰地描述了如何将事后报告和控制的传统财务角色，转变成为引导企业可持续创造价值的新角色。这个转变需要重新审视财务以往的管理控制工具，并探讨如何消除这些传统思维的痕迹。

尤其是一些在欧洲和北美的公司在质疑它们使用的年度预算的管理方式。年度预算是近一个世纪前，由通用汽车公司的 CEO 艾尔弗雷德·斯隆和 CFO 唐纳森·布朗首次推出的一个管理工具，虽然经营预算在当时是一个伟大的创新，但在今天变化无穷的环境下，年度固定经营计划的方式显然已经不合时宜了。

不管是在时间或金钱上，年度预算的准备都需要很高的成本，同时它缺乏灵活性，不能应付快速变化的外部环境和内部机会。为了对抗这些不良现象，超越预算运动开始兴起。许多学者和顾问已经撰写了相关的文章和书籍，并带领一些企业的工作组，来解除固定的年度预算。

本书对这一运动做出了重大的贡献。与以往的作者不同，比亚特·伯格斯尼思对超越预算的实施具有实际的经验，而且不只是一次。比亚特是这两家大型企业（北欧化工和挪威国家石油公司）超越预算转型项目的知识倡导者和项目负责人。本书吸收了这些丰富的经验，并对如何引入一套崭新的规划和绩效管理制度提供了实用的建议，能够有效激励管理者和员工实现突破性表现。

如果对企业预算流程感到失望，盼望有一个更好、更快、更经济、更灵活的新体系，从预算中获取预期效益，一定要好好阅读这本书。比亚特把超越预算带到一个全新的水平。他详细描述了这一新的管理制度，并探讨如何从这一崭新的预算体系获得最大的收益。在这本书中，他提供了两家企业如何放弃和替换根深蒂固的管理思想，最后终于成功实施超越预算的生动案例。

比亚特接受过财务教育，并连续多年在财务部门工作。但是，他并不是用典型的左脑思维来观察财务管理。相反的，在制定和实施新的管理体系时，尤其在今天的职场和竞争环境中，他强调右脑思考的概念，如信任、授权、领导力、透明度和沟通，都是特别重要的。这本书令人耳目一新地结合了左脑分析的概念，包括基于作业成本法、平衡计分卡和绩效目标；以及右脑的灵敏度，它对于激励和领导组织变革活动至关重要。

我听过比亚特多次演讲。热情、激情和说服力很自然地流露出来，他的写作也一样。管理者寻找新的方式来激励和评估自己的下属，他们会发现比亚特能够鼓舞人心，令人耳目一新，注重实际，甚至是有趣的。这些词通常不会用来形容管理类书籍的作者，但是，他做到了。

推荐序 2 管理仍然重要, 不过需要重新定义

张瑞敏

海尔集团首席执行官, 人单合一创始人, 创客所有制倡导者

开始于一个世纪以前的泰勒主义伴随着工业革命的滚滚洪流不断被发展, 在一代代管理学家和实践者的推动下, “管理”就像一台精密的机器, 越来越复杂。信息科技的崛起, 进一步给这台精确的机器增加了系统的神秘性, 以至于杰克·韦尔奇这样伟大的企业家都无法知道他所管理的企业是如何运作的。令人悲观的是, 尽管管理工具越来越多, 管理思想越来越深奥, 但企业的平均生命周期却越来越短; 同时, 虽然众多企业聘用同一个管理顾问公司来咨询, 效果却截然不同。初创企业无一例外的充满活力和朝气, 一旦规模大了以后, 漫长的流程和复杂的等级也肆意生长, 等级制、官僚主义、权威领导等弊病就像恶性肿瘤一样慢慢吞噬组织的创新激情。据我了解, 诸多管理学者和企业家投身到颠覆传统管理模式的探索和实践。加里·哈默先生致力于“去科层制”的研究, 弗兰克·西普尔致力于“员工所有制”的研究, 他们都是我在管理创新探索方面的知音, 肯尼思·克洛克和琼·戈德史密斯更是发出了“管理的终结”的宣言。现在, 这个名单中还要再增加一位, 比亚特·伯格思尼思, 他在新著《实施超越预算》中提出一种新的管理思想, 并庆祝知识工作者的诞

生和组织机器的消亡。

比亚特学财务出身,跨越财务和人力资源两大领域,难能可贵的是他超越了传统财务和人力资源的职能局限,积极提倡超越预算管理。众所周知,财务和人力资源是企业中实施控制的最重要的部门,也是传统预算管理的主要策划者和执行者,更是官僚主义的最大帮凶。2000年,91岁高龄的德鲁克先生应邀参加福布斯杂志举办的美国企业家会议,德鲁克先生面对全美主要企业的CEO说,在企业里最不懂企业运营的就是CFO。因为企业家精神是关注企业的未来,而不是关注企业的过去,CFO给的报表只是把过去写得清清楚楚,但未来他不知道。在这一年前,德鲁克刚刚完成《21世纪的管理挑战》的写作,在这本著作中,德鲁克试图推翻一个世纪以来管理所依赖的基本假设,提出管理的新范式和自我管理的重要性。这本书对我最大的启发是“每个人都应该是自己的CEO”。2005年我开始在海尔内部探索人单合一管理模式时就受到这句话的启发。

比亚特的《实施超越预算》提出了正确的问题,探索将财务从事后算账的部门转变成价值创造的部门,并给出十二个原则,但真正要想实现比亚特的意图,仅仅这样做还不够。比亚特也清晰地看到这一点,“组织生来就是超越预算的,但大部分变成别了”。导致组织难以超越预算的根源在于传统管理的理论基础难以动摇,一是战略,二是组织,三是薪酬。传统企业的战略导致企业就是一个自我为中心的组织,是封闭的,内部仍然是科层制,薪酬由领导决定。海尔用十多年的时间探索人单合一模式就是要在这三个方面颠覆传统管理模式。

首先是战略。企业必须从自我为中心的组织变成开放的平台,让员工、用户和利益攸关方在同一个平台上共创共赢。企业

从“有围墙的花园”变成“生生不息的生态圈”。这也是互联网时代的要求，每一个企业都必须成为互联网的节点，开放地连接外部资源。海尔进行人单合一模式的探索已持续进行 12 年，逐渐把企业从封闭的组织变成开放的组织，不做帝国，而是做生态圈，进而变成开放的创业平台，变成平台之后的海尔，没有了层级，减少了 1 万多名中间层管理人员，整个平台只有三类人：平台主、小微主和创客。

其次是组织。打破科层制，从金字塔组织变成以小微为基本单元的并联网状组织，员工从被动接受上级的指令转变为自创业、自组织、自驱动的创客。创客不是对上级负责而是对用户负责。去年，海尔成功兼并通用电气家电业务（GEA），在交割仪式的大会上，GEA 的员工向我提问：“海尔兼并我们以后，你准备怎么管理我们？”我说：“你这个问题的出发点就错了，我不是你的领导，我们只有一个领导，那就是用户。”

最后是薪酬。企业的驱动机制主要体现在激励机制或薪酬制度。全世界的企业在激励机制上主要有两个弊端：一是企业股权不能量化到每个人；二是股权或期权的分配不是跟个人所创造的市场价值挂钩，不能激励所有人的积极性。

这个难题叫“哈特难题”，诺贝尔奖获得者哈特教授认为，西方经典的委托代理理论虽然有贡献，但不能将剩余收入和剩余控制权一一对应起来。海尔解决这个难题的创新探索是基于人单合一理论的创客所有制。它有三个特点。

第一，创客的薪酬不是领导决定，而是用户决定，我们叫用户付薪。创客只有为用户创造了价值，自己才能分享到价值。薪酬来源从企业转到用户一端。

第二，创客小微一定有社会的参与，有外部风险投资，企业

才会投，创客必须跟投。

第三，创客的股权是动态的，创造价值大，股权就多，没有创造价值，股权就不存在。随着目标的发展，如果创客跟不上节奏，过去的股权可以折现退出，让给有能力的人获得这个股权。

2015年，我应邀参加在维也纳举办的德鲁克论坛，向来自全世界的管理学者讲我们的人单合一管理，会后欧洲的管理学者讨论热烈，他们说：“你的这个模式很好，也符合互联网的方向，但是不是太激进了，去掉中层企业怎么管理呢？”职能部门的考核是全世界大企业的难题，管理学家查尔斯·汉迪形容为“烤熟的鹅”。海尔的做法不是简单地去掉中层，而是把割裂的串联的职能部门变成一个共享平台，以财务人员为例，一般大企业万人拥有财务人员的比例很高，海尔现在只有这个平均数的十分之一还不到，现在，有不少大企业把海尔共享平台的做法拿回去应用。

共享平台还解决了一个疑问，那就是小微企业各自为战，乱了怎么办。共享平台的好处就是活而不乱，每个小微虽然都可以自己寻找创业机会，但战略上海尔的投资孵化始终聚焦于共享经济和社群经济下用户在物联网时代的智慧生活体验，各个小微都围绕着物联网和智慧生活进行创新创业。国际上的专家学者认为，海尔人单合一模式正在成为继福特和丰田之后工业管理领域第三次划时代变革的引领者。

我们把2017年定位为人单合一模式生根开花结果的元年，因为，这个模式我们已经探索了12年，在这个过程中，有质疑，有徘徊，但我们坚持先做样板再复制，动态迭代优化的思路，已经初步形成了可复制可推广的体系。来自欧美的很多管理学者对海尔实践进行长期跟踪研究，他们对人单合一模式有两点评价：一是，人单合一可以根治欧洲企业的大企业病；二是，人单合一

将成为下一个社会模式。俄罗斯的百年银行联邦储蓄银行员工超过 30 万人，它的 CEO 带领高管团队专门到海尔学习，认为人单合一对大企业保持创新活力非常有借鉴意义。海尔并购的 GEA，在工业时代是美国工业企业的管理标杆，哈佛大学著名教授约翰·科特说，如果海尔人单合一能够在 GEA 复制就说明它是全球普适性的新管理模式，并准备花一年的时间跟踪改造的过程和效果。现在，GEA 已经在智能硬件领域试行人单合一模式的本土化。

中国企业从来没有自己的管理模式，过去一直学习国外的，比如全面质量管理、六西格玛、平衡计分卡等，但互联网给我们中国企业带来一个可以创新出全局领先的管理模式的机遇。因为，互联网的零距离和去中心化的特点颠覆了传统管理理论的基础。传统管理的两个特点是层级和线性，互联网要求企业必须变成自组织，我们的探索没有先例可借鉴，探索过程中也走过弯路，甚至反弹回潮，但坚持探索下来，现在已经初步形成可复制、可操作的手册。哈佛大学商学院把人单合一的探索写成案例，被学生和老师评为最受欢迎的案例。量子管理学的提出者，牛津大学教授佐哈尔认为，中国文化更适应互联网和量子思维，海尔的人单合一就是例证。

我很荣幸应邀为《实施超越预算》中文版撰写序言，希望该书在中国的出版将进一步激发中国的管理学者和企业家积极探索互联网时代管理模式的热情和勇气。

译者序 要颠覆性的增长，首先要颠覆自己

黄邦伟博士，思特沃克

作为一名企业精益敏捷转型的教练和实践者，我一直在探寻更好的方法来帮助企业改进。精益起源于制造，敏捷起源于软件开发，但是如果要获得突破性的改进一定要突破制造以及软件开发的范围，走向前端与客户和业务更好的响应，走向后端与运维和运营更好的配合协作。然而，这还是不够的，还必须多走一段路，就是上升到企业高层的战略规划和公司治理体系。如果这方面没有任何改变，恐怕所有业务线的改进都不能持久。一个企业如果要真正精益和敏捷起来，高层也必须精益和敏捷起来，这正是《实施超越预算》的焦点和重点。

迈向企业级精益敏捷：战略、财务、人、业务，一个都不能少

说到企业管理，我们与企业的高管和决策者接触，从他们的视角理解他们的问题，用他们的语言和他们交流。一家企业的战略规划和执行直接影响它的发展甚至生死存亡。企业定位、创新、市场和销售等都是属于这个范畴。在战略执行和公司治理当中管理工作是不可避免的，财务管理是企业管理的一个重要组成部分

分,财务管理的范畴包括:预算、资源分配、业务跟进等。企业的投资必须正确果断,成本控制过于保守会阻碍企业的创新,丢失可能发展的机会。没有良好的财务基础会导致混乱。所有战略规划以及执行都要通过人来执行,所以也就牵扯到人的问题,比如企业如何激发人们的潜能?如何防止他们滥用权利?这涉及人力资源的管理和语言,围绕着目标、指标、绩效考核、奖励、个人发展等。因此,企业高层的良好运作涉及战略、财务、人力资源等职能部门,当然也不可忽略业务线。业务和职能部门不应该独立运作,而是需要互相配合一体化地运作。然而,传统管理并非如此,反而是割裂的,严重束缚了企业的创新、发展,甚至危及它的生存。往往企业越大,问题就越严重。企业必须跳出这种传统心态和思维。要创造颠覆性的增长,首先要颠覆自己,寻找更好的运营模式及其背后的理论和原则基础,并且勇敢果断的尝试实施。这本书会给你带来不少启发,甚至还有更多的收获。

超越预算要超越的不仅仅是预算,而是超越自己

作为企业领导,如果希望战略、财务、人力资源和业务更好地合作,想要超越自己和你的竞争对手,首先必须超越传统的预算管理方式,慎重考虑《实施超越预算》。虽然超越预算的出发点是解决大家都不满的年度预算问题,但是实际上,超越预算要解决的问题其实可以更广泛,包括战略、财务、人力资源以及业务执行,当然更重要的是释放企业每一份子的内在潜能。从年度预算入手,是因为它是各个职能领域的交界点之一,或许也是最关键的交界点。

从年度预算的问题出发,比亚特很详细、很有说服力地解释新一代企业管理,甚至可以说是新一代的精益敏捷企业管理,包

括背后的理论基础和原则、可实施的工具、实施落地的指导、详细的案例。

比亚特认真地描述了自己二十多年来的超越预算经验和经历，当然也包括他个人的总结和体系化，比如如何制定战略目标？选择关键绩效指标（KPI）？如何转换到团队和个人的行动和目标？如何执行跟进？如何有效地与行业内的竞争对手对比？如何动员个人的主动性？如何实施落地？如何进行绩效考核？IT系统的支撑等。

更重要的是，比亚特始终坚持反思。我十分佩服他思考问题时的严谨程度。我相信读了这本书之后，你也会有同感。希望能鼓励你进行思考，并超越自己。

超越预算是一种管理创新

目前，超越预算在业界还不怎么普及。可能是因为传统管理扎根太深，出于对积重难返的畏惧，很多企业都不敢有所突破。然而，很多事情正在酝酿之中，感兴趣的企业越来越多，成功案例也不少，而且各个行业都有案例，包括金融、IT、医疗、航空、电信、盈利和非盈利组织。超越预算对管理的重新思考，是一种管理创新。它让我们回到本质，对企业多年来一直在走的弯路进行纠正，对企业多年来的错觉进行修正。

然而，超越预算这样的管理创新，还不像一个新技术、新消费产品的发明和创新那么轰动。但是，超越预算已经来到一个关键的起飞点，谁走在前面，谁就可以赢得很多机会。很多企业目前一直在喊着他们必须变革，必须数字化转型，必须创新。我觉得，企业真正要改变的是心态：高层领导和管理者的心态。这正是超越预算带给我们的启发。

我接触过几个企业高管，他们几乎都有年度预算的困惑，但不知如何解决。你可能也有同样的困惑。超越预算明确指出了方向以及明确的前几步。

不管是比亚特的书，还是整个超越预算体系，我希望与更多的人分享这方面里的法宝。原因很简单，这是在做正确的事。这么好的理论、方法、实践，不推广不分享，实在是太可惜。希望你会喜欢，也希望你会推荐给你身边的人，不管是朋友、同事、领导还是下属。

超越预算在国内的实施情况

除了翻译《实施超越预算》，我还在协助国内不同企业实施超越预算。我们也特别荣幸，受邀前往海尔拜访 CEO 张瑞敏，欣闻他读过《实施超越预算》，并讲到相关原则与他们正在推行的人单合一模式有很多可以借鉴的共通之处。简单来说，“人单合一”就一种以客户为导向，把所有员工与用户目标强烈挂钩的模式。最令人佩服的是“人单合一”在海尔落地的规模和普遍程度。在我们看来，这是一个很果敢、很了不起的管理创新。

同时我们也在探讨国内企业实施超越预算的要素与策略。我们调查了 150 家来自不同行业的企业，包括医疗、金融、地产、制造、教育、建筑等，企业规模小的 20 人以下，大的数万人，受访者包括部门业务经理、职能经理、高管等，可以说是一个范围相当广泛且有代表性的样本。

我们发现，70%企业有年度规划年度预算流程，但是当中 60%以上企业对于市场变化最多只能预测 6 个月。这表明传统以年度为单位的节奏已经不合适了，不能够有效地响应市场变化。另外，我们发现，当中 86%企业使用 Excel 作为他们的预算工具。将近

60%企业耗费多余一个月的时间准备预算而且大部分时间都在做数据的收集与总结。此外，我们也发现大部分企业缺乏战略制定和战略传递与对齐的投入。

显然，这些财务与运营的投入有很大的改进空间，在战略规划方面有所缺失，从而导致很多企业员工缺乏对企业战略的认识，更不能有效地为企业贡献。这是一个巨大的浪费。

85%以上企业希望有更好的规划预算以及管理模式。大家都希望成长和提高。问题是变得什么样子，如何有效地改变。超越预算体系提供一些很有参考价值的答案，但并非唯一的答案。经过我们的探讨，我们总的结论是实施超越预算（或其他管理创新的体系）基本上有两种手段。

第一，从流程管理角度渐渐改进。这包括探讨轻量化流程，建立更有效的协作机制，加强反馈的速度。这其中又包括加强企业运营的数字化。这也包括如何让战略更清晰，全员向目标对齐。比亚特所在的挪威国家石油是使用这种手段的好例子。

第二，从组织结构上大刀阔斧地进行系统性的变革。这包括重新划分组织结构和角色定义，提供一个团队自适应发挥潜能的平台。在这同时也必须建立一个有效的机制确保底线。本书将会介绍的瑞典商业银行以及海尔都是使用这种手段的好例子。

不管用什么手段，如果要从传统预算以及管理模式转向超越预算和新一代的管理模式，对很多企业来说都是一个很大的跨度，是一种颠覆性的转变，需要有果断的领导力。

要有颠覆性的增长，要颠覆自己

我给企业介绍超越预算的时候经常会说：“如果钱都精益敏捷了，那么啥都能精益敏捷！”没有任何企业不想更快速、更有

效地响应变化。这是精益敏捷所要解决的问题。以往的精益敏捷是从客户到交互,所谓横向的前后精益敏捷。超越预算讨论的是从高管到一线个人的协作,基层更好地响应战略的变化,上层更好地感应基层的观察和反馈,这是所谓纵向的上下精益敏捷。金钱间接反映的是资源和效果。企业用金钱换成资源并进行投资和其他增值活动,其效果体现在它的增长并反映它的收入。所以,钱必然还是一个工具和手段,就像精益敏捷一样。钱也是一个反馈机制,即使不完整,但它仍然可以推进企业进行方向、战略和计划的调整。如何对待钱,必须要进行反思。用得好,会有翻倍的效果。然而,比金钱更重要的是人。一个企业真正的资产其实是人。我没有过于强调钱的意思,只是钱听起来比较有吸引力。敏捷、精益、超越预算都是以人的集体协作和共赢为本的体系。超越预算通过崭新有效的预算管理以及战略、财务、人力资源和业务线的一体化运作,教你如何让你的财务精益敏捷。

“能干事,会思考,有追求。”认识我的人也经常听我说这句话。我们必须先把本职工作做好。通过清晰的区分预算的目的和用途,超越预算使企业更有效地设置目标、进行预测、进行业务跟进、产出更详细、更及时的经营报告、更有效地分配资源、更动态地应对变化等。虽然有不少法宝,但超越预算不是一个食谱,还是必须进行思考,找到适合企业的落地模式。如果可以的话,企业的高管对超越预算的内容进行研讨,比如通过工作坊的形式或者其他方式,商定一些改进点。如前所述,要产生颠覆性的增长,首先要颠覆自己,踏出舒适区。考虑超越预算的时候,要用积极的心态对待:“这里有很多法宝,我需要尝试才能真正有所收获。”在实施落地方面,超越预算也有很多建议。在实施当中,必然会碰到不少困难和挑战,要有追求和耐心,寻找机会

点和突破点。但是要切记，一个企业的成长体现在领导者或创始人的成长。两者的成长是相辅相成的。同时，在成长旅程中，并不一定是孤单的。我们可以一起学习，一起成长。就像比亚特的比喻，这是个旅程，一个漫长的旅程，而最好在这个旅程中有伙伴一起走。