

中华财务 博略现代管理文库

[美] 汉斯·约翰逊 (Hans V. A. Johnsson) 著
培·埃里克·基斯特德 (Per Erik Kihlstedt)

赵丽丽 谢昆仑 译

基于绩效的 和 财务报告 管理体系

Performance-Based
Reporting: New Management Tools
for Unpredictable Times

本书提供了一种与以往截然不同的绩效导向的管理、评价和报告方法，该方法80%为非会计方法，很少应用会计核算基础，而且经过了充分的商业实践测试。

高等教育出版社

中华财务 博略现代管理文库

基于绩效的 财务报告 和 管理体系

Performance-Based
Reporting: New Management Tools
for Unpredictable Times

[美] 汉斯·约翰逊 (Hans V. A. Johnsson) ◎著
培·埃里克·基斯特德 (Per Erik Kihlstedt)

赵丽丽 谢昆仑 ◎译

高等教育出版社

本书版权登记号：图字：01-2006-0860

Performance - Based Reporting: New Management Tools for Unpredictable Times,

by Hans V. A. Johnsson and Per Eick Kihlstedt

Copyright © 2005 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.

Original language published by John Wiley & Sons, Inc., All rights reserved.

Simplified Chinese translation edition jointly published by John Wiley & Sons, Inc.

and HEP Publishing House.

图书在版编目 (CIP) 数据

基于绩效的财务报告和管理体系 / (美) 约翰逊 (Johnsson, H. V. A.), (美) 基斯特德 (Kihlstedt, P. E.) 著; 赵丽丽, 谢昆仑译. —北京: 高等教育出版社, 2008. 3

书名原文: Performance - Based Reporting

ISBN 978 - 7 - 04 - 020402 - 5

I. 基... II. ①约...②基...③赵...④谢...
III. 企业管理: 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 135174 号

策划编辑 王飞龙

责任编辑 丁鹤龄

责任印制 韩刚

出版发行 高等教育出版社

社址 北京市西城区德外大街 4 号

邮政编码 100011

总机 010 - 58581000

经销 蓝色畅想图书发行有限公司

印刷 北京中科印刷有限公司

开本 720 × 1000 1/16

印张 17

字数 255 000

购书热线 010 - 58581118

免费咨询 800 - 810 - 0598

网址 <http://www.hep.edu.cn>

<http://www.hep.com.cn>

网上订购 <http://www.landaco.com>

<http://www.landaco.com.cn>

畅想教育 <http://www.widedu.com>

版次 2008 年 3 月第 1 版

印次 2008 年 3 月第 1 次印刷

定价 38.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 20402-00

《中华财务·博略现代管理丛书》总序

/魏礼群

中华财务会计咨询有限公司完成的系列译著以及相关的计划，这是他们根据自己为国有企业提供管理咨询服务的工作实践，根据自己学习国际企业先进管理知识和方法的体会，做出的对现代企业管理理论和实践具有启迪作用的一件事。

在邓小平理论和“三个代表”重要思想的指导下，在中国共产党的坚强领导下，我们已经走过了二十多年改革开放的风雨历程。我们确立了建立社会主义市场经济的改革目标，确立了全面协调可持续发展的现代化建设战略。在这一过程中，中国国有企业的成长在很大程度上起着决定性作用。这里所说的成长，不仅是通常意义上的经济规模、技术水平以及市场竞争能力，更重要的还在于我们的国有企业能够建立起有持续创造力的管理变革能力。

随着中国市场化改革进程的深入，以及加入WTO后的国际化竞争环境，中国国有企业面临着越来越复杂的局面和越来越巨大的挑战。理论界在讨论国有企业成长过程中所面临的难点时，比较集中于所有者缺位、产权关系不明晰、政府职能转变不到位、市场体系不完善，以及国有企业由计划经济转型背负着沉重的社会包袱等问题。这些确实是我们

在深化改革过程中需要很好解决的问题。但是，我们应认真思考这样的问题，即都是处于同样的经济体制和经济环境，为什么有些国有企业能够在改革开放的大潮中成为成功者，在国民经济发展过程中起到了重要作用；而有些国有企业在市场经济环境中则由盛转衰、举步维艰？我认为根本原因在于国有企业能否在改革开放的过程中建立起有持续创造力的管理变革能力。

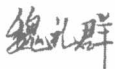
发展社会主义市场经济的核心问题之一，是解决资源有效配置的问题。在微观经济层面，作为社会生产力基本单元的企业，需要以形成核心竞争优势为目标，通过有效的管理来合理配置资源。随着企业规模、技术水平、竞争环境的变化，国有企业的变革管理对于核心竞争优势的形成正发挥着越来越重要的作用。

为了适应发展社会主义市场经济和发展开放型经济的需要，政府必须转变职能。在这方面我们已经做出了巨大的努力，取得了明显的进展。中国通过艰苦谈判加入了WTO，这在很大程度上说明了国际社会对中国社会主义市场经济的认可。新的形势需要国有企业的管理者具有不同寻常的智慧，不同寻常的思维，不同寻常的勇气，不同寻常的毅力，以自己的管理实践探索中国国有企业壮大的成功之路。

在经济全球化、信息全球化的时代，企业管理已成为一门系统、严谨的科学。随着对外开放的扩大，众多跨国公司投资中国，这些公司不仅给我们带来了先进的技术，也给我们带来了先进的管理理念和方法。一些知名的国际管理咨询公司进入中国，以咨询商身份向中国企业提供具有国际水准的管理咨询服务，使中国企业家学习和借鉴了国际成功企业的管理策略和方法。然而，企业管理不同于单纯的科学技术，它在各个层面深刻地体现着企业所面临的社会政治经济背景。我们需要在学习借鉴国际先进管理理论和方法的基础上，探索中国企业尤其是国有企业实现管理变革的成功之路。

随着改革开放不断深化，中国企业在管理变革方面的动力越来越大，他们在积极寻求专业管理咨询机构的支持和帮助，中国咨询业规模

的快速成长就是一个很好的佐证。据我所知，中华财务会计咨询有限公司是中国本土咨询机构中比较活跃的成员之一，在为若干国有特大型企业提供管理咨询服务方面树立了良好的口碑。我希望他们将协助国有企业实现管理变革作为公司的长期战略业务，在这一过程中不断实现自己的管理创新，成为优秀的学习型组织，追踪学习国际先进的企业管理理论和方法，结合中国国情和改革开放进程，为国有企业提供具有国际专业水准的管理咨询服务。在学习和咨询服务过程中，认真进行知识和经验的积累，为更多的国有企业提供可共享、可借鉴的管理变革实践。他们翻译出版最新的国际企业管理知识和方法，并积极整理总结国有企业实现管理变革的成功实践案例，确实是很有意义的一项工作。



国务院研究室主任

写在《中华财务·博略现代管理文库》出版前的话

/傅继军

中华财务会计咨询有限公司成立于1982年，伴随着中国改革开放的风雨历程，它的成长承载了它所在行业的诸多挑战、辉煌和荣誉。上世纪80年代初，当外国石油公司进入中国海域合作开采石油时，它为这些合作公司提供了独立审计服务；当德国大众和美国麦道与中国企业合作生产桑塔纳汽车和麦道飞机时，它为这两大全国瞩目的项目提供了经济可行性分析。当安达信、毕马威、安永等国际六大会计公司经批准在中国分别设立中外合作的会计师事务所时，其中有三家由它派出了中方合作代表。当中国政府积极推进证券市场建设时，它的高层专业人士被选调出任中国证监会的首任首席会计师。在国有企业实施资产重组、进入国际资本市场的过程中，它累计为其中约30%的企业提供了资产评估的专业服务，创造了国有企业资产重组的诸多第一案例。

以上这些既是荣誉也是压力。当它在2000年完成了革命性的“脱钩改制”后，作为公司新的管理决策者，我和我的同事们思考着公司发展战略的现实问题——面对中国改革开放的不断深化，面对中国企业、

尤其是我们长期服务的国有企业，我们应在哪些领域为它们的发展提供和创造更大价值的专业服务？

我们认为，中国的国有企业在各个层面深受计划经济的影响，深受政府职能转变未能到位的影响。面对中国市场化改革的深入，面对加入WTO后的国际化竞争环境，国际大公司的进入、中外合资企业的建立、国际大咨询公司的进入，给中国企业带来的不仅是技术、市场和产业规模，更在管理理念和管理方式上给中国企业带来了巨大的冲击。中国企业、尤其是国有企业迫切需要持续推进管理变革和管理创新。我们认识到，企业体制变革、重组、进入资本市场，仅是中国企业奠定市场经济角色的前奏曲，它们将不可避免地面对深层次的、更具挑战的管理变革。为此，中国企业将对管理咨询专业服务提出持续增长的、不断深化的迫切需求。

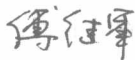
顺应中国市场化改革进程，响应中国企业日益增长的管理变革需求，我们将为中国企业提供管理咨询服务定位为公司新的战略业务。得益于我们的学习能力，得益于我们对中国国情的深刻体会，得益于我们与国有企业的长期合作和互相信任，近几年我们在管理咨询业务的发展取得了良好的增长势头，我们为若干国有特大型企业集团提供了管控模式、业务整合、组织重组、流程再造、财务管理、人力资源、管理信息系统等方面的咨询服务，为它们的管理变革提供了体现中国国情、富有价值的管理变革方案和实施策略。

在经济全球化的今天，企业管理已经成为一门严谨系统的科学，当战略、组织、行为、流程、协同、营销、信息、控制、激励等基本概念已经构成中国企业管理的基本要素时，意味着中国企业正在为培育核心竞争能力、成为市场的成功者付出艰苦的努力。我们作为提供管理咨询的专业服务商，学习、追踪国际先进的企业管理理论和方法，不仅是为中国企业提供具有国际专业水准的咨询服务所必须，也是我们自己实现管理创新、成为持续成长的学习型组织所必须。正是基于这样的考虑，我们尤为关注公司的知识学习和知识积累，关注如何将我们在管理咨询

实践中感受到的问题用最为清晰、最为简洁的方法传输给企业领导人。编写出版《中华财务·博略现代管理文库》是我们实现知识学习和知识传输的方式之一。

在丛书的结构设计上，我们考虑了三方面内容：一是以企业领导者为主要阅读对象，介绍国际先进的企业管理理念、管理方法；二是就国有企业最为关心的管理问题，与我们的国外合作学术机构共同设计研究纲要，编写国际相关企业针对具体管理实践的比较案例；三是就我们为中国企业提供的管理咨询服务，编写实践案例。我们希望通过这样的工作，能够帮助国有企业，也促进我们自己实现持续学习、知识共享和实践借鉴。

中国的改革开放是人类社会发展历史中的伟大实践，我们为置身于这样的时代而自豪。中国企业的管理变革是这一伟大实践中最为精彩的篇章之一，我们希望我们的工作能够为中国企业创造更大的价值，成为这一精彩篇章中的闪亮一笔。



总经理

中华财务会计咨询有限公司

博略现代咨询（北京）有限公司

推荐序

新时代，新思路，新工具

/范一飞

“一个迅速变化的年代是危险的，而最危险的则是对事实的视而不见。”

——彼得·德鲁克 (Peter Drucker)

绩效，企业的目标；业务，绩效的本源。那么，如何在规划和报告中有效揭示企业的业务绩效，如何以业务绩效为导向实施各个层面的管理职能，是每个企业、每个管理者都必须面对的课题，也是各方利益相关者关注的问题。本书凝聚了作者多年的研究和咨询经验，并汇集了1 500多家企业、4 000余位高层管理者的实践经验，紧紧围绕企业绩效问题，以企业内外部报告的改进为切入点，提出了一种基于当代经济基础的企业规划、报告和管理方法。

经济环境变化

进入21世纪，世界经济、科技、政治和文化环境等都发生了翻天覆地的变化。伴随着经济全球化进程的加快和新技术的发展，世界范围

内财富创造的过程也发生了根本性的改变，从而也引发了对财务管理理论、政策和实践的新挑战：一方面，世界范围内会计丑闻和会计欺诈事件频繁出现，除了管理者和其他相关责任方的道德风险因素外，人们开始思考制度因素的作用，即基于会计的报告和管理体系本身所暗含的风险；另一方面，伴随着财务职能范畴的不断扩大^①，人们对财务体系能否完全胜任其所有职能也产生了怀疑，随之带来的就是财务如何协同业务和其他管理的问题。如：大部分企业在预算制定过程中，为预算而预算，既缺乏和公司战略的对接，也缺乏业务部门的参与；也有相当部分公司在报告和信息披露中，以财务数据为主，缺乏对业务本源价值和驱动力的揭示，而使得外界对企业全面业务特别是企业战略实施状况进而企业真正价值难以把握；越来越多的人士开始质疑，财务数据或财务指标能否代表企业的真正绩效？

由于上述的双重挑战，许多经济和会计专家都已经意识到传统会计体系很难完全适应当今的经济环境和经营要求。毫不夸张地说，以传统的会计体系为基础的报告，即使遵守了现存的所有规则，也往往只为利益相关者提供了关于影响公司成败的实质抉择、关键战略和运营问题的很有限的信息。这种情况可能带来的一种危险结果就是，会计体系的作用逐渐从企业战略选择和日常运营中消退，而许多企业管理者却对此熟视无睹。

我们很难直接用反映过去的财务报告来推测企业的未来并加以管理。那么，如何寻找合适的改进甚至替代方法来进行企业规划、报告和管理呢？解决的关键是彻底改变我们的切入视角。我们必须超越纷繁复杂的财务信息，去探寻企业的本源，能够识别、界定那些存在于公司内部以及外围环境中对公司产生重大影响的因素或者力量。不管是为了给公司管理和治理服务，还是为外部利益相关者提供信息，一个充分的分

^① 《IBM2005年全球CFO调查报告》指出，CFO的职能正发生进一步的转变：从单一的资金管理与交易流程支持转向企业决策支持；加强绩效管理、促进企业价值提升、加强风险控制仍是全球CFO们需要继续关注的三大问题。

析报告和管理系统都应该能够提供关乎 21 世纪公司成败的有效指标，能够回答为什么一些公司繁荣而另一些公司失败。上述问题的答案也可以帮助我们重新界定 21 世纪企业管理的基本问题，并帮助我们创造可以广泛应用的全新管理和决策支持工具。

本书的出版正是面对上述企业管理的新挑战而作。该书首先分析了经济环境变化对基于传统会计体系的报告和管理所带来的挑战，从而提出了一种全新的解决思路，并具体阐述了他们的解决方法和工具，最后进一步提供了对于这些工具的典型应用。

回归业务本源的解决方案——用基线（Baseline）方法解决企业问题。

总体贡献情况

当今世界，企业不再是一个独立的个体存在，决定公司成败的重要战略因素也许不是来自公司内部，而是来自公司之外，来自公司所处的环境当中。环境的变化是如此重要，它会以我们想象不到的速度映射到企业发展之中。因此，仅仅反映过去的财务数据已经无法满足企业报告和管理的要求，无法真实反映企业价值。近年来，许多学者、管理者都在这个问题上进行了有益的探索，提出了包括平衡计分卡方法在内的超越财务数据的管理和评价模式。本书作者正是在充分研究前人成果的基础上，结合自身的咨询经验和企业实践总结，将超越财务的计划和报告系统更加推进了一步，提出了基线方法。

基线方法重新从事物的本源出发，关注决定公司生存、发展和获利的关键因素，即书中所谓“行为自由度”。该方法超越财务数据进行内外部报告以及公司管理和评价，从而渗透到公司治理、规划预算、审计和风险管理以及贷款评价等各个层面和领域。

本书结构和特色

本书既继承了前人的理论研究成果，又进行了结构化创新。作者借助于行为经济学理论，关注新的经济模式下经济价值等概念的重大变化，及其对公司计划预算、报告、风险管理以及价值评估等行为的决定性影响，从而提出了以业务为基础进行规划、报告和管理思路，即致力于寻找财务数据的本源，帮助管理层在企业管理中重点关注关键的前置绩效指标。可喜的是，该体系并没有完全放弃传统的财务体系，而是作了融会贯通：保留了财务核算的基本功能，并对现金流等方法进行了完善；同时，在其他管理领域，如计划预算、审计、风险管理以及价值评估等领域中强调对业务本源的关注，从而有效地实现了传统会计体系和新管理体系的对接。

本书结构上环环相扣，逻辑严谨，一气呵成。作者从新经济的基本特征出发，首先分析了传统会计体系的问题，自然引出对新的报告和管理体系的需求；在提出了经过大量实践检验的基线方法框架之后，作者并没有浅尝辄止，而是更加深入地介绍了上述本源方法在不同管理情景下的应用。同时，该书引用的丰富案例与生动的叙事方式大大增加了该书的可读性，而提供的有关行业地位分析、风筝图等更是新颖而实用。

该书的两位作者均来自咨询行业，一方面他们接触并传承了最前沿的经济和管理理论，（如从本源上考证了当代经济的特征，提出了第四经济以及行为经济学的情感因素等概念），同时他们也具有得天独厚的优势来观察和总结众多公司应用的情况，从而进行升华和提高。

具体应用

那么，该书推荐的基线方法如何能在各种不同情况的决策中发挥作

用呢？或者说，为什么运用这种方法能够准确判断决定企业优势和劣势的基本力量和影响因素呢？这一方法的分析基础是：对一个公司而言，最根本的竞争优势就是行为自由度的最大化。在公司内部或者公司运营环境中，任何限制其行为自由度的因素都必然会限制其生存、发展和成功实现获利的机会。这个分析基础在任何一种经济形态中都是适用的。

在提出基线方法时，作者创造性地用一种近似“零基础”的方法重新审视我们所面临的规划、报告和管理需求：如果没有从帕乔利时代开始的500年会计传统，我们该如何设计系统来显示成功公司的重要坐标呢？我们该如何界定为管理者进行良好的公司治理和对公司运行进行指导和支持的指标呢？该如何发现合适的报告体系，来实现对投资者的诚实、公正报告，帮助公司进行合理定价，帮助公司审计和风险管理，支持健康的、风险平衡的融资策略呢？

在分析处理这些问题的时候，需要考虑的工作平台包括以下几个问题：

- 决策是面向未来的，但未来是无法预见的，这是第一个矛盾；
- 同时，过去并不是未来的线索，因此系统需要前置指标，而不是滞后指标；
- 业界已经习惯于将所有数据转换成金额的会计系统，因此需要开发非财务计量指标，而且这些指标至少应该和财务数据一样可靠；
- 必须能够用合理的成本收集相关数据；
- 当努力提供比会计数据相关性更强的信息时，必须能够处理由此带来的公司保护商业秘密和利益相关者要求透明度的需求之间的矛盾；
- 由于一般公众已经习惯了以会计数据为基础的信息提供方式，新的计量方法必须用易于理解的方式提供。

在充分考虑上述各个问题的基础上，本书提出了包括业务界定、行业地位、利益相关者管理和声誉以及现金绩效四个基本组成部分的基线方法（包括一个基于现金的参数和三个基于主观的参数）：

1. 保持清晰的关注点——业务界定（Business Definition）

用结构化的方式明确公司业务定义（商业理念、任务和愿景），开创了一个解释和评估公司发展方向的简明平台，提供了25个问题列表帮助企业进行业务框架界定。该部分回答了彼得·德鲁克的经典问题：“你处于什么业务领域中？”

2. 保持与重要股东的紧密和富有支持性的联系——商业地位 (Business Position)

第四经济时代，公司的关系网成为公司生存、成长和获利的基本影响力量。该部分显示并衡量了限制和影响公司最重要战略资产的关键依赖因素和威胁——行动自由度，开发了基于关系种类和强弱程度的二维衡量标准，并用风筝图等新颖明了的形式表现出来。该部分回答了“谁控制公司？”的关键问题。

3. 识别和关注重要利益相关者的态度——利益相关者管理和声誉 (Stakeholder Management and Reputation)

股东的认知情况等主观因素在扩大和限制公司竞争地位方面起着主要的作用，该部分还致力于测量公司在争夺优秀员工、资金、公共支持和领导力等重要资源份额上的表现如何，提供的SMART仪表盘可以帮助衡量一系列影响公司成败的前置指标。该部分回答“谁可以支持你发展？”的问题。

4. 严密监控公司现金的流量、来源、去处和原因，并将现金的用途与公司战略进行联系——现金绩效 (Cash Performance)

由于现金流量不容易被操纵且比损益表和资产负债表更可信，因此自由现金流总是比其他财务工具更受欢迎。基线方法创造了现金绩效这种度量标准，是一种经过改进的现金流量表，通过添加足够的细节、管理层的评论和每个重要界限的敏感性分析，可以更好地提供关于公司战略和运营状况的表述，不仅是针对现金产生过程而且更重要的是针对管理层对现金的战略应用。

上述四个部分共同构成了一套前置的而非滞后的公司成败指标，也是基于公司业务本源、紧紧围绕公司绩效的分析框架。他们提供了一个

在任何公司都可以持续和系统运用的，有着度量标准的基于绩效的分析和报告框架。董事会、管理层和公司内外部利益相关者都可以通过这一框架找到确定优先顺序和制定决策的重要线索，并定出最终的战略目标：行为自由度，即公司生存、获利和成长的关键条件。

在水到渠成引出基线方法的介绍之后，该书在第二部分提出了六种管理情境下对基线方法的应用：

- 商业计划和预算：从收入和费用分配的讨价还价过程中解脱出来，应用基线方法进行战略计划，紧紧围绕提高企业“行动自由度”的终极战略目标，向上对接公司战略，向下基于公司业务进行有效的资源分配和计划预算。

- 公司治理：通过提供基线架构下的信息沟通平台和资料，改善董事会和管理层之间的信息不对称情况，使得董事会可以有效地参与重大战略决策过程。

- 并购中的审慎调查：在原有的审慎调查基础之上，增加其内容、价值和清晰的业务重点导向。基线方法清晰定义了并购过程中的战略利益以及所涉及的威胁和风险，其成功之处在于不是停留在会计数据之上，而是深入公司运作的核心，深入到当事公司业务基础之中进行研究。

- 信息报告和披露：为了实现信息报告和披露的目标，公司报告体系必须能够适应真实的业务绩效和业务条件，并以此为基础，而不是“数字游戏”。应用基线方法既为公司报告体系提供了一条改进外部报告的途径，一条满足 AICPA 要求的途径，一条向股东和其他利益相关者进行公平和富有意义的信息披露的途径，也提供了有利于绩效改善的内部报告体系。它用很小的代价，却可以提供有关重要问题的相关性高、逻辑性强、结构化的信息。相比任何基于会计的报告体系而言，包含前面建议的四个基本组成部分的报告体系能够提供更多的战略信息，既包括战略和运营计划信息，也包括后续发展和结果信息。

- 审计和风险管理：应用基线方法的审计和风险管理不仅仅可以检

查和纠正会计数据，更重要的是它能够识别出具有战略意义的风险，并报告给管理层，同时也符合 COSO 和其他审计标准。

• 银行贷款、投资和融资：应用基线方法考查银行贷款和投融资审查过程，考虑了贷款申请者的财务数据，但并不局限于此，其还注重从整体上把握公司的机遇和面临的风险，从而一方面提高了“命中率”，一方面降低了信用风险。它以银行家和贷款申请者公认的中立程序来审核信用评价和贷款的发放。总之，基线方法将银行对申请人物质担保的关注转移到对其偿债潜能的关注。

对我国企业管理的借鉴

本书讨论的是一个全球的、具有通用性的思路和工具，虽然书中很少涉及中国的案例，但由于该报告和管理方法源自企业价值驱动本源，一定程度上避开了不同财务准则的限制，可以更直接地在我国企业中加以运用或借鉴。由于其提供的是一种本源方法，对我国企业少走弯路、实现跨越式管理改进具有重大意义。

事实上，进入 21 世纪以后，中国企业面临的许多问题同世界上其他国家和地区更具可比性。而且在相当长的时间内，中国呈现出第一、第二、第三以及第四经济并存发展的状态，企业生存发展获利的条件和状态呈现出很大差异，在这样复杂多变的经济环境中，一个关注本源、摆脱企业国有特性和规范约束的管理和报告框架体系是非常重要的。

阅读本书，既可以借鉴其推荐的全新规划、报告和管理方法，也可以帮助我们澄清很多在日常工作中的模糊概念，如风险和不确定性概念等。我相信，利用本书中的新思路、新工具，我们的企业管理者或者我在银行的同事们，能够找到更多问题的答案。