

善用信息和数据 做出最佳的决策



预算与管理报表 最佳实务

Best Practices in Planning and Management Reporting

From Data to Decisions

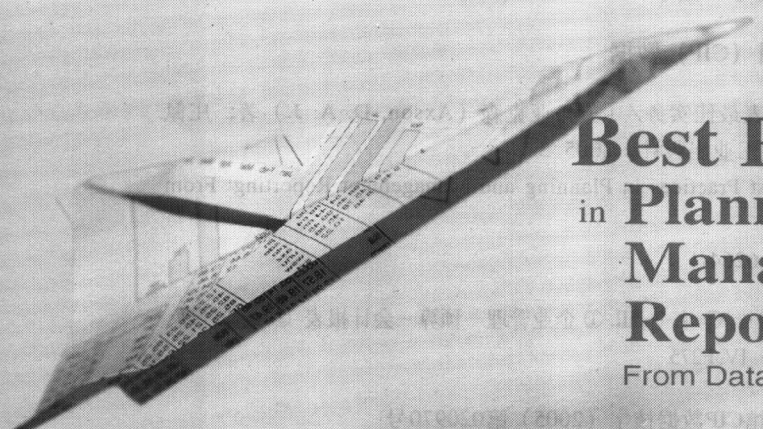
(英) 戴维·亚克森(David A.J. Axson) 著
哈科特集团(The Hackett Group)

庄佩君 译



机械工业出版社
China Machine Press

预算与管理报表 最佳实务



Best Practices in Planning and Management Reporting

From Data to Decisions

(英) 戴维·亚克森(David A.J.Axson) 著
哈科特集团(The Hackett Group)

庄佩君 译



机械工业出版社
China Machine Press

David A. J. Axson, The Hackett Group. Best Practices in Planning and Management Reporting: From Data to Decisions.

ISBN 0-07-142172-6

Copyright © 2003 by David A. J. Axson and The Hackett Group.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2005 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons, Inc.授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2003-6913

图书在版编目(CIP)数据

预算与管理报表最佳实务/(英)亚克森(Axson, D. A. J.)著;庄佩君译.-北京:机械工业出版社,2005.5

书名原文: Best Practices in Planning and Management Reporting: From Data to Decisions

ISBN 7-111-16264-1

I. 预… II. ①亚… ②庄… III. ①企业管理-预算-会计报表 ②企业管理:财务管理-会计报表 IV. F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第020970号

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: 季 阳 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005年5月第1版第1次印刷

787mm×1092mm1/16·15印张

定价: 33.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

献给爸爸和妈妈，我想念你们



序

本书的写作思维最初形成的时间是20世纪70年代后期，地点是在家父的书房。当时家父买了一台在英国出售的Commodore Pet型计算机，他用它编写Basic程序，以使家中家具业务的财务报告实现自动化。我成了他的数据录入员。

父亲熬夜编写程序到翌日凌晨，然后还要费劲地将其拷贝到盒式带上，这是软盘出现之前的存储媒介。我在上学之前帮他用键盘录入到当天的交易中。在接下来的个把月时间，我们制订了家具业务的一整套会计、预算和财务报告系统，还包括了客户数据库、库存管理系统和记分卡报告系统。当时我们并不知道这些东西将来会怎么称呼，但它们很管用。就这样它们激发了我在计划、管理报告以及计算机在商务领域中运用的兴趣。

不久以后父亲转让了家里的家具生意，将全部精力投入到计算机研究上。我也离家上了大学，学习会计和计算机科学。25年后，我觉得该是将自己在技术应用、商务计划和管理报告程序中的所学总结记录下来的时候了。从我在伦敦劳埃德银行（即现在的“劳合银行”）的第一份工作开始（随后是18年的咨询工作）到研究本书，信息工作一直是我的职业。在那段时期，父亲最早给我的建议中，有一条一直是我行事的指导原则之一。

一天夜里，我坐在他的书房里，谈论着计算机改变世界的可能性。我确信史蒂夫·乔布斯、斯蒂夫·沃兹尼亚克、比尔·盖茨和保罗·艾伦此时也正进行着类似的讨论。当我和父亲谈到计算机的应用潜能时，父亲说道：“计算机的真正力量只有在使用者无需了解它们时才算发挥出来。”他当时说得没错，现在看来依然正确。从计算机在一般生活中增值，到其在计划以及管理报告中发挥的全部潜能，只有待使用者不需任何计算机知识就能受益的情况下，才能实现。

父亲在1999年过世了，我希望本书能够秉承他的教诲：保持简约的风格，用清晰易懂的语言描述复杂的事情。

戴维·亚克森

2003年3月

前言

毫无疑问，我们生活在一个信息时代。一份普通的、平日版的《纽约时报》所包含的信息，比一个生活在17世纪英国的普通人一生遇到的信息还要多。在这信息持续爆炸的背景下，设想一位经理人要应对如今日益加剧的竞争、快节奏、多变的环境，他在制定计划、编制预算、报告进程以及制定决策时会有何感受。对于今天这个充满竞争的世界而言，传统的计划制定程序和管理报告程序太慢、太琐碎而又缺乏系统性。经理们正寻求新的决策制定程序和工具，以便能使其缩短决策制定和执行的周期。

本书意在总结当前有关计划制定和管理报表最佳实践的管理艺术。近年来，最佳实践已成为诸多讨论的热点，并且出现了旨在定义最佳实践和量化其对组织的价值作用的知识体系。很多生动的案例显示了最佳实践的应用与绩效提高有关联。本书努力要为有关计划制定和管理报告的最佳实践的确定和执行建立一个框架。

本书研究和分析的重点是哈科特集团（Hackett Group）的标杆实践和它们客户的体验。该集团被视为是世界上一流的最佳实践标杆企业。1991年我有幸成为了哈科特集团的共同创建者之一。当时，还比较缺乏可用来衡量一般业务流程的效率和效益的可信标杆，尤其是在计划制定和管理报告方面。大多数组织对于要衡量什么知之甚少，更不知如何与其他组织比较以及是哪些实践做法使得那些业绩佼佼者有别于其他者。那时标杆企业更多地是作为行业参照点，而不是系统的测量工具。

在哈科特集团，我们着手建立了一套可信的、严格的、基于实际情况的标杆。它们不仅为一般设定的业务流程提供了有效的绩效衡量标准，而且也可作为最佳实践的参考资料，便于组织获取巩固了绩效最优者成果的实践经验和政策的信息。实质上，我们致力于解答如下两个问题：

1. 企业能达到的最佳绩效水平是什么？
2. 如何达到这一水平？

通过回答“什么”与“如何”这两个问题，我们可以为那些寻求提高绩效的组织提供有关绩效衡量与实践信息的一个真实的来源。1991年我们连同13家具有探索精神的组织开始了这项计划。从那时开始建立起来的2000多个标杆使得运作流程很有成效。每个标杆针对组织内的计划和管理报告的各个方面的资料都成了本书诸多量化分析的基础。如今，哈科特的标杆、合作学习计划和研究服务涵盖了所有的主要业务流程，为各组织提供了一套综合的标杆测量方法、最佳实践知识以及实行标杆的经验，以帮助这些组织以更低的风险更快地提升绩效水平。

本书解释了领先企业是如何反思其制定和执行决策的方式，目的是为经理和学生们提供有关业务流程的切实可行的指导，并且也为能更快地连贯制定与执行更好的决策提供了工具。第一部分介绍了最佳实践的案例，以此为基础开展绩效改进问题的讨论。第1章讨论了标杆管理和最佳实践的发展历程。通过最佳实践在当今高速发展的社会中的实用性（第2章）和对当前从哈科特的标杆研究中得出的方法的审视（第3章），依次列出了大多数组织可以得到的机遇。第4章论述了如何将最佳实践与实际工作结合的一个基本框架，并简要评论了当前的技术发展状况。

第二部分阐述了针对计划和管理报告程序中——战略计划、运营和财务计划、管理报告以及预测——每一组成部分的主要的最佳实践。此外，第9章归纳了与技术使用相关的关键最佳实践，这些技术的使用有助于实践过程的最优化。

第三部分深入阐述了设计标杆所需的步骤（第10章）；建立最佳的实践程序（第11章）；理解执行程序的关键成功因素（第12章）；论述了有效领导的重要性（第13章）。第14章是我本人对最佳实践未来发展的一些预测。

我试图保持全书所用术语的一致性，但有时做得不够。比如，“财务计划”和“预算”这两个术语，由于在概念上差别不大，二者在文中交替使用。类似的，也有“组织”“企业”“公司”和“合伙团体”以及在谈到管理信息的接受者时所用的“用户”和“顾客”。总之，我结合行文背景，努力使用那些最具代表性的词语。

本书适合如下读者：对预算程序的价值有疑问者，在快速获取准确信息方面感到困惑者；想知道为何花费大量时间进行预测却总是得到错误结论者；或是对技术运用未达到效果的重复失误感到恼火者。

致 谢

没有哈科特集团和其母公司Answerthink的众多朋友与同事的支持，我就不可能写成本书。我很感激哈科特集团允许我使用其自1991年以来在2000家组织中实施标杆瞄准所获得的深刻见解。书中未注明来源的所有数据都源自哈科特集团2002年度的标杆瞄准研究。

许多人对本书的观点贡献了他们的知识与见解。咨询工作的乐趣之一就是有机会向很多聪明的人学习，包括同事和客户。Greg Hackett，哈科特集团的创建者，激励我写作本书，从我们初次见面开始，他一直是我的动力来源和客观的批评者。Christine Gattenio总是给我精辟的见解和很大的支持，她的评论一向很中肯。

同样要感谢很多同事和客户，包括现在和以前的。他们帮助我拓宽思路，挑战自我。他们是：Doug Barton、Reuben Chaudhury、Carolynne Cox、Robert Craven、Stu Dressler、Lou Eyermann、Mike Geltzeiler、Alex Jaime、Ian Hunt、Art Krause、Mark Krueger、Tim Murphy、Dave Paul、Jeff Rosengard、Rick Roth、Holly Snyder、Helene Uhlfelder、Mike Upchurch、Nic Walsh、Liz Wenzel。

当然我最要感谢我的家人。我的妻子（Donna）校对了本书的大部分内容，并给了我不懈的支持与鼓励。和平时一样，她是我能够完成此书的主要动力。我的两个孩子，Eleanor 和 James，为我在各部分的艰苦写作中缓解压力，他们的笑容与爱使得我能够按轻重缓急行事。

目 录

序
前言
致谢

第一部分 发挥最佳实践的潜能

第1章 通过最佳实践提升绩效	2
第2章 驱动变革的力量	22
第3章 认识机遇	36

第二部分 预算与管理报表

第4章 运用最佳实践驱动变革	56
第5章 战略计划：驱动结果的设想	66
第6章 运营计划和财务计划：将设想转化为行动	100
第7章 管理报表：实际的进展情况是怎样的	126
第8章 预测：传递可预卜未来的水晶球	151
第9章 技术：希望还是威胁	166

第三部分 从数据到决策

第10章 从使用标杆瞄准开始	182
第11章 执行最佳实践的步骤	193
第12章 实施的秘诀	204
第13章 对领导的认识	219
第14章 结论和预测	226
译后记	230

第一部分

发挥最佳实践的潜能

第 1 章

通过最佳实践提升绩效

模仿是最真诚的赞美。

——查尔斯·科尔顿（1780—1836）

正如科尔顿所说，模仿是最真诚的赞美。不仅如此，模仿也是运用最佳实践提升绩效的本质所在。研究和应用最佳实践的过程一般都称为最佳实践标杆瞄准。在此我们简要回顾一下有关最佳实践作为绩效提升的一种手段的发展历史，然后对最佳实践做一个有效的定义，并对最佳实践标杆瞄准的价值进行讨论。

简要历史

人类在最早期就懂得模仿并改进优秀猎手、工具制作者和武士们的技能。从此，对最好的产品、方法或工具的努力尝试、寻找和模仿已经成为日常生活中的一部分了。纵观历史，创新、应用、提高这一连续不断的循环加强了知识与财富的创造（见图1-1）。

在任一创新周期，具有突破性的事件是，某种全面革新的产品、方法的发明，或是一项变革技术的全面应用。从车轮的发明（公元前3200年），到纸的出现（公元105年），再到电话的发明（1876年）以及因特网的出现（1973年），每一次新的突破都创造了被证明是有价值的事物；而且相比当时的其他选择，这些新突破都是

明确的最佳实践。一项最佳实践一旦为人们所认识并被交流，其应用率就会急剧上升，因为模仿者们试图获得相同的利益。最佳实践应用的日益升温，必然使得一些模仿者将其提高或改进，适用到新的方面，从而使最佳实践在原有的基础上得到提升。这就是最佳实践产生、推广、提高的过程。

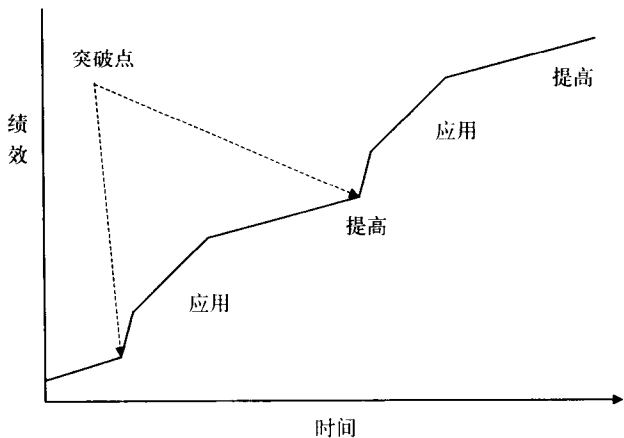


图1-1 创新曲线

任何成功地获得众人瞩目的人物、产品或是活动都会成为模仿的对象。认识到这一点并不需要学习经济学。举例来说，在娱乐圈，1962年詹姆斯·邦德（James Bond）的第一部影片《诺博士》（*Dr. No*）引发了一系列的模仿作品（《复仇者》、《Uncle来的人》、《伊普克雷斯档案》等），而且，当市场运作者嗅出市场对更多产品的需求时，又出现了无数的续集。再近些时，电视节目“幸存者”（*Survivor*）将真实电视节目排到了节目计划之前。模仿在时装界的盛行更是到了无以复加的地步。模特们几乎还未走下T型台，服装设计师们仿制的最新力作就已在走向购物中心的途中了。

我们可以发现很多创新快速成为最佳实践的例子（见表1-1）。

表1-1 成为最佳实践的发明

发明项目	发明者	应用者和提高者
复式簿记	奔奈迪克亨修士（Benedictine monks）(15世纪)	所有企业
塑料	亚历山大·帕克斯（Alexander Parkes）(1862)	不计其数
装配流水线	亨利·福特（Henry Ford）	所有制造企业
电子表格软件	Visicalc/丹尼·布里克林（Dan Bricklin）(1979)	莲花、微软

最佳实践标杆瞄准何时成了工业间谍情报活动？

对发明的保护是十分重要的。可口可乐 (Coca-Cola)、亨氏蕃茄沙司 (Heinz Tomato Sauce) 和肯德基的炸鸡配方自其发明之后，很多年受到严密的保护。在美国，《宪法》(第八部分第一条) 中神圣地记载着保护发明创新的权利。在大多数国家，发明创新也都享有类似的权利。《关贸总协定》(GATT) 中也规定了对专利的保护。保护专利的原则是“通过授予发明人在一限定的时间内对其发明创造享有专有权利，以促进科学和实用技术的进步。”^①换句话说，也就是保护专利为发明者提供了一个从其发明中获利的机会，作为对其创新努力的回报。如果没有专利保护，模仿者会很快地进行复制，发明者就无法收回其投资，也很难从其创造中获利。近200年来，专利保护激励了许多技术和医学创新，这一点被广为承认。在一些行业，比如制药业，失去专利保护将严重地影响一个公司的业绩。例如，美国礼来公司 (Eli Lilly) 引起轰动的发明——抗抑郁剂百忧解 (Prozac) 在全世界有千万的使用者，其销售收入达到26亿美元，占礼来公司全部收入108亿美元的近1/4，占其2000年利润30亿美元的1/3强。对百忧解的专利保护于2000年失效，仅仅一年的时间，随着廉价的同类药物进入市场，其销售下降了23%，只有19.9亿美元。

专利保护并非仅限于产品。近年来，由于人们对创新的业务流程的兴趣提高以及预期可获得的潜在价值，保护独特的业务方法的立法也在增加。在美国，对工业流程实施专利保护自1952年就成为可行之事。随着计算机业的发展，专利在软件程序保护上得到了应用，并在1998年的一个里程碑似的决定中(State Street Bank v. Signature Financial Group Inc.)^②应用到了以软件为基础的业务方法中。在这个决定中规定：若能判定以软件为基础的业务方法能带来“有效的、具体而切实的结果”，就可获得专利权。这一决定导致人们对业务流程申请专利的热情迸发。亚马逊公司 (Amazon.com) 成功地为其“鼠标一击” (one-click) 式订货流程申请了专利，普莱斯林公司 (Priceline) 也为其“顾客驱动”的商务流程申请到了专利权。亚马逊公司借助其专利权，防止了竞争对手巴诺 (Barnes & Noble) 使用类似的流程。因为不用承受创新业务流程保护的巨大压力，最佳实践标杆瞄准成为了提升绩效的有力手段，也成了侵犯专利权、获取工业情报或仿造复制的完全合法的代名词。

^① State Street Bank & Trust Co. v. Signature Financial Group, Inc., 149 F.3d 1368 (Fed. Cir. 1998).

“向大师学习”这句话道出了应用最佳实践的本质。在20世纪80年代掀起了最佳实践标杆瞄准的热潮，然而通过观察与模仿市场领导者的行为来提升运营绩效这一做法却可以追溯到更早时候。克里斯多弗·博根（Christopher Bogan）和迈克尔·英格利希（Michael English）在《最佳实践标杆瞄准：在创新适应中制胜》（*Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation*）一书中，描述了其较早的起源。19世纪（美国）新英格兰的工业家托马斯·洛厄尔（Thomas Lowell）是工业时代实现最佳实践的先行者之一。洛厄尔前往英国参观了当时被公认为世界上生产能力最大的工厂的生产技术。在英格兰北部参观了众多工厂之后，他返回马萨诸塞州着手将其在英国的所学付诸实践，建起了新工厂，又将自己观察到的最佳实践融入到新建的工厂之中。他的试验十分成功，为此工厂所在地后来被改称为马萨诸塞洛厄尔市；到1840年的时候它已成为美国第二大城市²。这次成功有力地证明了对知识的模仿和利用的价值，同时也说明了为什么标杆瞄准自此成为日益盛行的提升绩效的工具。洛厄尔也表现了最佳实践标杆瞄准的最成功实践者的另一特性，即在实践中融入很多自己的改进做法，而不仅仅是对其英国所见的简单模仿。他在英国观察了最佳实践操作，因地制宜地在美国付诸实施，并将其提高到一个新的业绩水平，这一水平又成为新的标杆标准。洛厄尔通过瞄准业界公认的领导者的实践并加以提升，确立了自己在本行业的明确的领导者地位。

可惜，并非所有的模仿行为都是最佳实践的应用。这一点的真实性可在网络泡沫中涌现的诸多哗众取宠的网站上得到证明。若想辨别出使模仿和应用真正地具有价值的那些实践要观察其表现出来的结果和可持续性。

如果产品生产、提供服务或完成项目的业务流程表现出比现行方法更有效率或是更有效益的话，那么越来越多的公司就认识到了对这些业务流程模仿的价值所在。人们对流程模仿（或是更普通地叫做“流程标杆瞄准”）的兴趣说明了最佳实践标杆瞄准各个方面的快速增长。将一个组织的成功经验迁移而使另一组织受益的能力代表了很多公司（包括通用电器（General Electric）、微软（Microsoft）和美国铝业（Alcoa））经营理念的一个核心要素。这种发展趋势不只限于北美，许多亚洲和欧洲的公司，包括索尼（Sony）、丰田（Toyota）、飞利浦电器（Philips Electronics）和雷诺（Renault），都将最佳实践标杆瞄准融入其经营哲学之中。

实际的结果

可以肯定，最佳实践经验的公开、共享能使企业个体和整个经济都受益。采用最佳实践的企业越多，就越能广泛地感受到成本更低，质量更高，周期更短的益处。同时，知识共享能有力地激励进一步创新。当一个组织在其业务中开展最佳实践时，它会像洛厄尔那样经常寻求创新提升。一段时间后就会形成良性循环。这个良性循环使那些将最佳实践标杆瞄准作为一个持续不断的过程而不是视作一时的孤立的事情来对待的公司获得了持续不断的益处。最有效的标杆瞄准计划能为长期共享最佳实践的知识提供一个平台，这样所有参与者都能受益。这一点可以通过审视一段时间的绩效趋势来证明。哈科特集团从1992年起着手对企业的财务领域，包括计划与管理报表的程序，进行标杆设定，结果，它的平均财务成本，用其占公司收入的百分比来表示，已经从1.9%降至1.1%，减少了12%（见图1-2）。

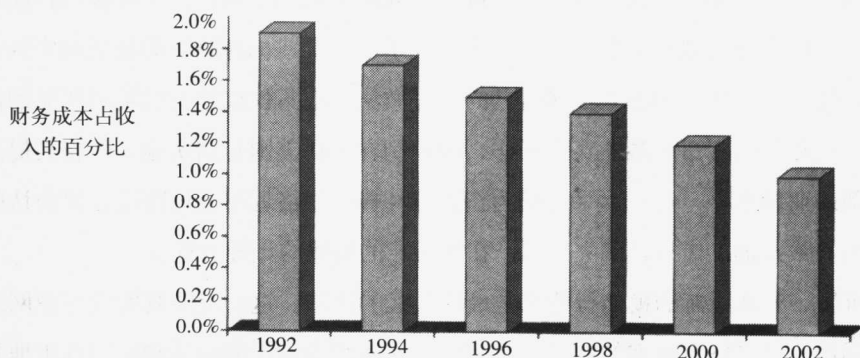


图1-2 财务成本占收入的百分比，1992～2002年

资料来源：The Hackett Group

更让人惊讶的是，1992年排位居标杆企业前25%的一家公司，在接下来的10年里没有提高绩效，到2002年时发现自己已处在末25%之列了。一个公司单是要保持这个前25%的地位，须在连续10年的财务年度实现年均总生产率提高8.5%。与美国在同一时期2.5%左右的总体经济增长率相比，很显然，后勤人员的作用中有一些因素极大地影响着生产率。业务计划和管理报告的大部分活动正是发生在这些后勤部门中。如何使如此持续的业绩提升成为可能呢？答案所显示出来的结果为有史以来第一次，所有的因素都表现为支持整系列的生产业务最佳实践的建立和执行。恰当的外部环境、恰当的人力资源以及恰当的技术，三者的联合激发

了强大的创造力。这种创造力建立了一个经过实验并证明正确的最佳实践的知识库，而这些最佳实践极有可能在今后继续推进生产率的提高。有理由设想，随着越来越多地全面采用已建立的和将要出现的最佳实践，到2010年总的财务平均成本将会再降低50%。

合适的企业环境

对于历来强劲的西方经济来说，20世纪70年代是一个发展间断期。天价的石油，上升的通货膨胀率以及来自快速增长、低成本的亚洲经济的激烈竞争，这三大冲击摧毁了北美和欧洲经济的整个格局。一些行业，诸如电子消费品、纺织和造船，实际上就消失了。其他领域，如钢铁、汽车以及很多制造行业，也永远地改变了。仅仅10年时间，工业革命赖以建立的众多基础被拆毁了。如果说这次残酷的转变有积极一面的话，那就是生产率、质量和成本管理的各方面受到愈加重视的地位得到了巩固。这是因为管理层认识到运作效率是企业生存的前提条件，更不用说企业的发展了。即便是成功的企业也不得不经历根本的转变，图1-3表明，1980年通用电气公司85%的收入来自于制造业；到了2000年，尽管收入从250亿美元增长到1250亿美元，这一比率却下降到了30%。

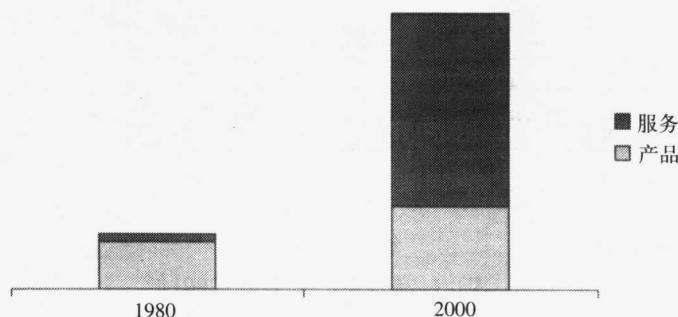


图1-3 通用电气公司收入，1980~2000年

资料来源：General Electric

在20世纪80年代，尽管制造业面对激烈的全球竞争需要为生存而奋斗，但它仍是实现生产利润的领先者。流程创新使用了全面质量管理、业务外包以及准时制生产等工具，导致了巨大的变化，并推动了生产率的提高。其结果是深刻的——根据美国劳工局（U.S.Bureau of Labor Statistics）的测算，在1981~1991年间制造业的生