

哈佛商学院
管理经典系列

HBS
PRESS



超越预算

管理者如何跳出年度绩效评估的陷阱

[美] 杰里米·霍普 著
罗宾·弗雷泽 译

BEYOND BUDGETING



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

哈佛商学院
管理经典系列

HBS



PRESS



Beyond Budgeting

超越预算

[美] 杰里米·霍普 著
罗宾·弗雷泽
胡金涛 译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

超越预算 / [美] 霍普等著; 胡金涛译. -北京: 中信出版社, 2005.11

书名原文: Beyond Budgeting

ISBN 7-5086-0499-7

I. 超… II. ① 弗… ② 胡… III. 公司-企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第127744号

Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free From The Annual Performance Trap
by Jeremy Hope and Robin Fraser

Copyright © 2003 by Harvard Business School Publishing Corporation.

Simplified Chinese translation copyright © 2005 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

ALL RIGHTS RESERVED.

超越预算——管理者如何跳出年度绩效评估的陷阱

CHAOYUE YUSUAN

著 者: [美] 杰里米·霍普 罗宾·弗雷泽

译 者: 胡金涛

责任编辑: 刘君楠

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 14 字 数: 172 千字

版 次: 2005年12月第1版 印 次: 2005年12月第1次印刷

京权图字: 01-2004-0519

书 号: ISBN 7-5086-0499-7/F · 943

定 价: 32.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

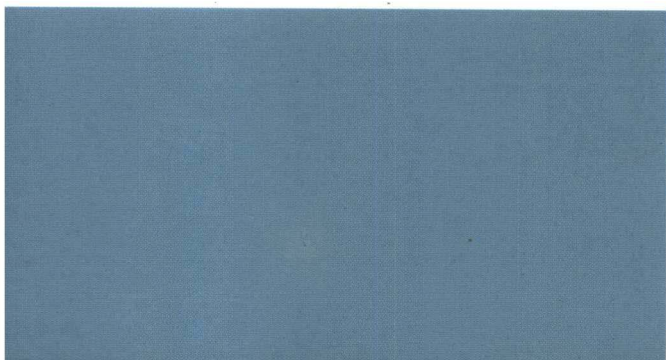
author@citicpub.com

BEYOND BUDGETING

固定的年度预算不仅劳神费时，而且无法让管理者灵活应对商业环境的快速变化。除此之外，传统的预算所关注的固定目标和绩效激励通常都会导致经营紊乱，甚至会把诚实的管理者变成阴谋家。

在这本颠覆传统的著作中，两位作者花费了5年的时间，对跨国公司展开广泛的研究，展示了这些公司在抛弃传统的预算编制流程之后，如何摆脱年度绩效评估的束缚。本书所描述的并不是一种新的财务规划流程，而是一种替代性的、契合现实的管理模式，使得公司能够以适应瞬息万变的市场的方式来实现绩效管理。

这本书旨在唤起每位管理者担负起各自的经营职责，从而向我们展示了创建一家经济型、适应性强、合乎职业道德的优秀企业所必须具备的指导性管理框架。



BEYOND BUDGETING



杰里米·霍普

超越预算圆桌会议 (BBRT) 的研究主任，该组织致力于帮助公司改善绩效管理过程。他以注册会计师的身份开始了职业生涯，并从此在风险投资和商业管理领域积累了丰富的经验。1998年，他同罗宾·弗雷泽合著的“谁需要预算？” (*Who Needs Budgets?*)，获得久负盛名的国际会计师联合会 (IFAC) 的奖章。他还和托尼·霍普合著了《改变底线》 (*Transforming the Bottom Line*, 1995) 和《在第三次浪潮中的竞争》 (*Competing in the Third Wave*, 1997) 等专著。

E-mail: jeremyhope@bbrt.org



罗宾·弗雷泽

管理顾问，IBM商业咨询服务部合伙人。他的专业领域是商业规划、绩效改善和精简成本。在过去5年中，弗雷泽同杰里米·霍普一起负责超越预算项目，并且主管BBRT在国际上的发展。他经常在研讨会、公开课程上发表关于超越预算的演讲。

E-mail: robinfraser@bbrt.org

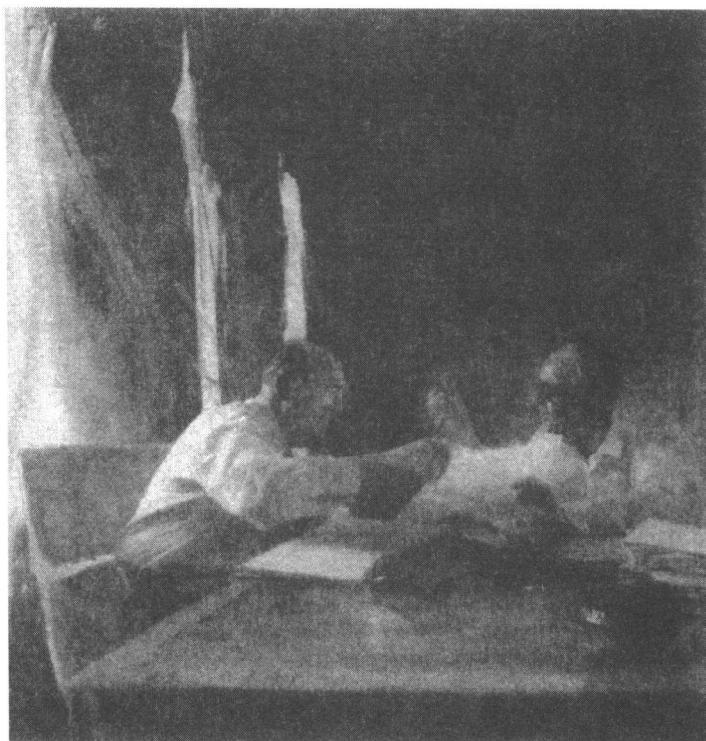
责任编辑 刘君楠

封面设计 八木工作室·刘军

经销 中信联合发行有限责任公司

谨以此书献给我们的家人，正是由于他们的支持，
才使本书得以成功出版。

感谢多特、本、维姬、奥利弗以及法立德、玛丽亚
姆和安娜。



在本书所研究的案例中，我们发现，有一些独立的管理哲学流派对超越预算模式的发展大有裨益。其中，最能给予我们灵感的便是瑞典商业银行 (Svenska Handelsbanken) 所推崇的激进的分权 (decentralization) 理论。在经济危机时期，当时的主席托尔·布罗瓦拉 (Tore Browaldh) 于 1970 年任命詹·瓦兰德 (Jan Wallander) 为首席执行官。瓦兰德非常具有远见，他成了该银行今天还在采用的管理模式的设计师。他的第一个动作，同时也是最具决定意义的动作就是，摒弃预算编制及由此而造成的官僚主义。这需要极强的决心、信念和热情，才能带来这些变化。他 40 多年的成功经验证明，我们在本书中所阐述的原则和操作技巧能够为公司的持续发展提供坚实的基础。

《超越预算》也许是一个极富煽动性的书名，但请大家不要误解，本书所关注的是普通管理模式的整体层面，而不仅仅是要代替陈旧的、管理不善的预算过程。超越预算并非只是一种反向的、要求摒弃当前预算模式的理念。与此相反，它恰恰是一种正向的理念，它通过摒弃当前预算编制为契机，从而达到改善整个管理控制流程的目的。摒弃当前预算编制将迫使人们就如何管理公司进行更深入、更广泛的调查。

预算编制是当今世界上几乎所有的大公司进行管理的核心程序。经理们虽然对此深感不满，但是却极少有人对此提出质疑。这本书却做到了这一点。它所描绘的是一种适应当今商界发展状况，另类但却合理的管理模式。该模式克服了传统管理模式所拥有的许多局限性。当然，本书并不是提供一种万全之策，同时对管理模式的局限性也不存在一个一揽子解决方案。这本书所阐述的是在21世纪如何对公司实行管理的指导框架。

在美国我们应该如何看待这个问题呢？我们管理公司的模式在过去的世纪中一直是主导性模式，这一模式也被全世界所效仿。但是随着实际情况的变化，我们也意识到了它的不足。我们已经开发出像作业成本计算（Activity-based Costing，简称ABC）^① 和平衡记分卡

① 作业成本计算：罗伯特·卡普兰教授（Robert S. Kaplan）在1986年出版的《失去关联性：管理会计的兴衰》（*Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*）一书中指出，全世界公司组织当时使用的管理会计体系中存在的缺陷是：标准的成本体系在将间接成本和支持成本（管理费用）分摊到单个的产品、服务和客户时难以发挥作用。这样的错误分摊会在对单个产品和客户的利润水平进行衡量时造成严重偏差。作业成本计算解决了前面所说的问题，采用这一方法的公司已经把间接成本和管理费用精确分摊到使用这些资源的单个产品、服务和客户。作业成本计算也可以将成本不按部门和责任中心计算，而是按照具体活动和流程计算。——译者注

(Balanced Score Card, 简称BSC)^① 这样的有效工具和技术进行处理。可是这些技术都真正起到作用了吗？它们是否从根本上改善了一些缺陷？它们在其他的管理模式是否运作得更好？是否真的存在一种替代性模式？或者它只是更加具备欺骗性而已？

这本书回答了上述这些问题。必须明确的是，超越预算不仅仅是另外一种工具。本书提供了一种替代性的通用管理模式。这可能会让许多经理们坐立不安，因为它已经超出了职能的舒适区域，它迫使我们意识到整个管理过程中各个环节的相互依存性。这就意味着不仅要改变设定的目标方式，而且还要改变激励体系的排序方式。它还迫使我们思考整个管理流程，以及由此所激发的行为能否带给我们所期待的结果。这恰恰与后来所发生的因不充分的公司管治，以及违反会计职业道德而产生的许多典型案例的后果遥相呼应。

本书的作者通过分析各种各样的案例来构建他们的理论，可是这些理论实施起来却并没有那么简单，尤其是在美国。美国的文化只赞美胜利者，崇拜英雄领袖，鼓励个人主义。美国信仰的是高风险的目标，以及高额的奖励，把经理们和高风险的绩效评估合同捆绑在一起，而且一切以控制为目的。可是，这些文化内涵合乎我们

① 平衡记分卡是罗伯特·卡普兰教授提出的理论。1992年第1/2月号的《哈佛商业评论》上，发表了罗伯特·卡普兰与戴维·诺顿（David P. Norton）关于平衡记分卡的第一篇文章《平衡记分卡——业绩衡量与驱动的新方法》。从此之后，人们不再只从一家企业的财务指标来判断它的业绩好坏，而是从包括财务、客户、内部管理，以及学习与发展四个方面来考察企业。1993年9/10月号的《哈佛商业评论》上，他们又发表了《平衡记分卡的实际应用》，文中介绍了多家公司成功实施平衡记分卡的案例。1996年，关于平衡记分卡的第一本专著《平衡记分卡：化战略为行动》（*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*）出版，标志着这一理论的成熟，将平衡记分卡由一个业绩衡量工具转变为战略实施工具。2001年，两位作者出版新作，《战略中心型组织：实施平衡记分卡的组织如何在新的竞争环境中立于不败》（*The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment*），将过去十几年中平衡记分卡在各类组织中的应用做了一个盘点。在10年的时间里，平衡记分卡在理论方面有了极大的发展，在实践领域也得到了越来越多公司的认可。——译者注

时代的要求吗？

最近的一些事件表明，目前正是对如何管理公司进行重新评估的最佳时期。自从20世纪40年代以来，我们面对的是越来越迅速的变化，以及比以往任何时候都要严峻的前景。在国际恐怖主义肆虐和股票市场动荡不安的大环境下，我们无法提前几周或者提前几个月做出计划，更不要说提前几个月或者几年了。我们需要更加灵活的管理流程，以及对此提供支撑的文化。可事实情况是，我们经常制定固定的目标和固定的计划——这一切已经不再有任何意义。超越预算正是我们必须严肃对待的一种替代性选择。

谁会因阅读本书而受益呢？从字面上看来，“预算”这个词似乎只是针对财务人员的。但是这也许是错误的，作者在书中所阐述的远远不止涉及财务管理流程方面的内容。财务经理们或许在实现通用管理模式的转变过程中至关重要，他们是这一转换过程中绝大部分环节的 necessary 保证。对于这一改变过程，他们也许是令人信服的辩护人，抑或对改变计划颇有微词，但是他们却无法单独完成改变。要想成功地实施该模式，CEO以及他们的高级团队必须真正理解、赞同、信任并且积极地引导和支持这一改变。

任何公司里的经理人都会因为阅读本书而受益。管理顾问也会因为书中的某些内容而引申出具体的建议，从而获得更宽泛的视野。顾问们可以更加清楚地了解到，这种管理模式整体上的连贯性会如何与他们最钟爱的管理理念、管理手段相互映衬，或者发生冲突；IT行业的服务提供方会了解到如何提升他们的软件解决方案的有效性；会计学教授们可以在这本书中发现很多新的研究领域，他们也许会希望利用这本书来帮助学生们思考：是否在其将来的执业生涯中具体实施超越预算理论。

大多数针对公司管理问题而提出的解决方案都会涉及到在公司中引入一些新的东西。就这个层面而言，超越预算理论是很不一样的。最为独特的是，这一理论提出，要摒弃某些原来有效的方法，从而为新事物以及更加有效的方法腾出空间。我们手中已经拥有一切所需要

的工具和技术，我们所缺乏的只是让它们有效运作的适当的大环境，而本书就为我们描述了关于这种环境的前景。

查尔斯·T·霍恩格林 (Charles T. Horngren)

利特菲尔德荣誉教授

斯坦福大学

致
谢

Beyond
Budgeting

本书是以案例为基础进行的研究和共同学习所得出的成果，这一不寻常的过程耗时5年多，牵涉到的人员众多，而且来自各行各业。我们在此对该过程进一步解释，列出参与人员及他们对《超越预算》一书所做出的独特贡献。

我们一直认为，预算编制从本质上说就是有瑕疵的。我们相信，在目前的情况下，解决方案不是实施更好的预算编制，而是应该彻底地放弃预算编制，建立一种替代性的管理模式。当时很少有人同意我们的观点，更没有人打算资助我们开展真正的研究。然而，当我们从时任芬兰沃美公司（Valmet）审计官的帕蒂·阿肯伯格（Pertti Akerburg）那里听说，已经有一些公司摒弃了预算编制的时候，情况才得以改观。这些公司中有几家设在瑞典，其中有一家已经不做预算编制达30年。他带来的消息正是我们所需要的激励。

因此，在1997年底，我们和CAM-I（一家国际研究财团）共同成立了超越预算圆桌会议（Beyond Budgeting Round Table，简称BBRT）。1998年，有33家公司参加了我们的会议，旨在探讨公司怎样代替预算，以及这种替代性模式是否真的有何不同（或者是更好）。自那时起，总共有60多家公司加入了BBRT，并且资助了我们的研究。他们的兴趣都来自于其自身的体验——对于传统的预算编制感到日益不满和真正的失望。他们和我们一同经历了这段旅程，分享了学习的过程，并且在每一个阶段都对我们的理论提出过质疑。

BBRT虽然肇始于英国，其成员却来自于许多国家，包括比利时、法国、德国、荷兰、挪威、南非、瑞典、瑞士、英国和美国。我们尤其要感谢BBRT的主席：Diageo公司的马克·多伊尔（Mark Doyle）、

吉百利史威士公司 (Cadbury Schweppes) 的马丁·纽兰兹 (Martyn Newlands) 和联合利华 (Unilever) 的史蒂夫·莫里奇 (Steve Morlidge)。他们的指导具有无上的价值。

我们还要感谢所有会员公司的代表和参加者。能够和这么多优秀的公司进行合作, 我们感到特别荣幸: ABB公司、ABC技术控制公司、埃森哲 (Accenture)、ACCO欧洲公司 (ACCO Europe)、AC尼尔森 (AC Nielsen)、Adaytum公司、阿尔斯通能源公司 (Alstom Energy)、安海斯公司 (Anheuser Busch)、Armstrong-Laing公司、安达信 (Arthur Andersen)、亚斯康 (Ascom)、巴克莱银行 (Barclays Bank)、巴斯啤酒 (Bass Brewers)、英国天然气集团特兰斯柯公司 (BG Transco)、Boots公司、英国电信 (British Telecom)、Bulmers公司、英国润滑油集团嘉实多公司 (Burmah Castrol)、吉百利史威士公司、管理会计师特许协会 (Chartered Institute of Management Accountants)、戴比尔斯公司 (De Beers)、德意志银行 (Deutsche Bank)、中外运-敦豪 (DHL)、Diageo公司、德罗维奇斯帕 (Droitwich Spa) 和农村住房协会 (Rural Housing Association)、eNiklas公司、安永会计师事务所 (Ernst & Young)、欧洲复兴发展银行 (EBRD)、哈里法克斯 (Halifax)、哈默·萨达斯律师事务所 (Hammon Suddards)、英特布鲁 (Interbrew)、翠鸟航空公司 (Kingfisher)、毕马威管理咨询公司 (KPMG Consulting)、马斯公司 (Mars)、英国弱智人士家长组织 (Mencap)、英国国家电力公司 (National Power)、Navigant咨询公司、诺华公司 (Novartis)、派克汉尼芬有限公司 (Parker Hannifin)、潘特兰集团 (Pentland Group)、泰因港当局 (Port of Tyne Authority)、普罗德卡普公司 (ProDaCapo)、普华永道 (PricewaterhouseCoopers)、英国皇家邮局 (Royal Mail)、橄榄球集团 (Rugby Group)、赛恩斯伯里氏集团 (Sainsburys)、施耐德电气 (Schneider Electric)、西门子 (Siemens)、国际视力保护协会 (Sight Savers International)、瑞典轴承公司 (SKF)、索斯科公司 (Southco)、英国标准人寿 (Standard Life)、荷兰邮政公司 (TPG-

TNT)、美国得州仪器公司 (Texas Instruments)、泰晤士水务 (Thames Water)、瑞士银行 (UBS)、联合利华、联合工程锻造公司 (United Engineering Forgings)、沃美股份有限公司、西布朗房屋抵押贷款协会 (West Bromwich Building Society), 以及惠特布莱德公司 (Whitbread)。

我们起初准备研究的案例都是一些已经放弃或者大幅度地改变了其计划、预算和控制流程的公司。但是, 随着研究的深入, 我们放宽了选择标准。例如, 在我们收录的案例中, 有的采用了分权治理的模式, 有的实施了打破常规的奖励体系, 还有的采用不同的方式实施预算编制 (甚至还有一家公司认为使用预算编制非常有效!)。在每一件案例中, 我们都尽力寻求不同层次的经理人的看法, 采访的人员上至CEO, 下到单位主管, 被采访者有着不同的职务, 也来自于不同的部门。

我们的研究关注的是如下三个问题: (1) 是否有代替预算的其他选择? (2) 是否存在更好的管理模式? (3) 在具体的实施过程中, 我们能够学到些什么? 我们总共拜访了大约20家公司 (其中一些还拜访了不止一次), 为BBRT成员撰写报告, 在BBRT的会议上听取了被研究公司的高级管理人员所做的报告, 并且和他们就这些案例进行深入探讨。

随着研究的继续, 我们从这些案例报告中确认了一些通用的原则, 并逐渐建立和完善了现在被称为超越预算的模式。我们还和BBRT的成员公司、被研究公司的管理人员, 以及参加会议的部分专家和学者一起共同检验了这种理论。

除此之外, 我们还编写了不通过预算进行管理的指南。我们准备了一套基于网络的诊断程序, 任何公司都可以使用 (可以访问 <http://www.project.bbrt.org>)。我们进行了一项涉及200多家公司的问卷调查, 用以检测超越预算模式的进展和改进后的竞争绩效之间的相互关系 (这一点尤其重要), 而且还就此模式下一系列现有的管理手段和体系进行了探索。本书对这一工作进行了描述, 并且借参与者之

口讲述了我们的故事。特别是，这些参与者中有我们进行案例研究时所采访的对象，以及圆桌会议上的演讲者。如果没有他们的帮助，没有他们的积极参与，我们就不可能完成这本书。

这些案例是我们学习新知识和创作灵感的主要来源。我们采访过的公司包括AES公司、阿塞尔 (Ahlseil)、Boots公司、北欧化工公司 (Borealis)、Bulmers公司、视康公司 (CIBA Vision)、布尔公司 (Bull)、挪威福克斯银行 (Fokus Bank)、莱兰卡车公司 (Leyland Trucks)、罗地亚公司 (Rhodia)、国际视力保护协会、瑞典轴承公司、雪碧、瑞典商业银行以及沃尔沃汽车公司 (Volvo Cars)。大多数的案例调查都发生在1998~2001年间。每次调查我们都采访了许多人，由于人数众多，我们在此无法单独一一列出。我们感谢所有的人，尤其要感谢阿塞尔公司的冈纳尔·哈格兰德 (Gunnar Haglund)、北欧化工公司的比加特·伯格涅斯 (Bjarte Bogsnes) 和托马斯·波尔森 (Thomas Boesen)、Bulmers公司的莱斯利·杰克逊 (Lesley Jackson)、诺华/视康公司的理查德·皮奇 (Richard Peach) 和马可·卡依 (Marco Caron)、挪威福克斯银行的特杰·斯文德森 (Terje Svendsen)、莱兰卡车公司的查利·波斯科特 (Charlie Poskett)、罗地亚公司的杰基·平肯 (Jacky Pinçon)、国际视力保护协会的亚德里安·波弗利 (Adrian Poffley)，以及瑞典商业银行的阿恩·马滕森 (Arne Mårtensson) 和斯万·格雷夫琉斯 (Sven Grevelius)。他们都同样地为我们的项目带来了活力，同时也丰富了我们的学识。

诚然，在我们的每个案例背后都隐藏着一种理论，我们调查的真正目的就是要理解这些理论。我们发现，有一些独立的理论流派对超越预算模式的发展影响巨大。例如，支撑着布尔公司和法国的卡诺德金属盒公司 (CarnaudMetalbox) 完成令人瞩目的转变的，就是让-玛丽·德斯卡朋 (Jean-Marie Descarpentries) 的理论。可是超越预算模式的灵感，是来自于瑞典商业银行的名誉主席詹·瓦兰德博士提出的激进的分权理论。

1970年，当时刚刚任命的CEO瓦兰德博士摒弃了预算编制以及中

央集权的计划体系，同时也使自己成为了今日瑞典商业银行依然在采用的管理模式的愿景设计师。这需要他以极强的决心、信念和热情，给银行带来变化。他40多年来的经验证明，我们在本书中所阐述的原则和实务不会沦于昙花一现。

还有其他许多人对《超越预算》一书的完成做出了贡献。我们尤其要感谢那些学术顾问：伦敦商学院的迈克·布罗姆维奇教授（Michael Bromwich）、斯坦福大学的查尔斯·霍恩格林教授、法国巴黎高等商学院的迈克尔·勒巴斯教授（Michel Lebas）、兰卡斯特管理学院的戴维·奥特利教授（David Ottley）以及克兰菲尔德大学的安迪·尼利教授（Andy Neely）。还有其他一些人也非常慷慨地腾出时间，在BBRT的会议上发表演讲，他们包括史蒂芬·赫克尔博士（Stephan Haeckel）、罗伯特·卡普兰教授、戴维·诺顿博士等。

这本书，像许多其他重要的工作一样，也是团队努力的结果。如果没有BBRT几位成员的帮助和支持，这本书就不可能得以完成。我们特别要感谢伍迪·诺克逊（Woody Noxon）、彼得·邦斯博士（Peter Bunce）、帕梅拉·斯威特纳姆（Pamela Sweetnam）、卡罗尔·卡特（Carol Carter）和克里斯汀·杰克逊（Christine Jackson），长期以来，他们都对我们的研究给予了极大的支持。BBRT现在开始扩展到欧洲以外的地区，在美国和澳大利亚已经出现了和BBRT类似的组织。我们要感谢他们的领导者——来自美国的史蒂夫·普莱耶（Steve Player）和澳大利亚的约翰·布拉格（John Bragg）对本书所提供的支持。

最后，我们还要感谢哈佛商学院出版社的编辑们。在我们努力将超越预算的概念转变成一份具有实质性和可操作的变革宣言时，雅克·默菲（Jacque Murphy）、林赛·惠特曼（Lindsay Whitman）和吉尔·康纳（Jill Connor）充分展示了他们的耐心和毅力。

迈向新的通用管理模式

与其说预算是一项革新，倒不如说是一种镇压的工具。

——鲍伯·鲁茨

预算是一种完全没有必要的邪恶。

——詹·瓦兰德博士

预算是美国公司的祸根。

——杰克·韦尔奇

每一位商业领袖都希望获得竞争优势、最佳管理团队、持续不断的革新、低成本、忠诚的客户，以及高水准的公司管治和控制。但对大多数公司来说，要实现这些目标就像是在做白日梦。尽管我们在整个企业内的信息系统和一系列诸如平衡记分卡之类的工具改造上花费了巨额资金，可是要实现上述目标依然像以往一样遥不可及。有人也许将这归因于采取了低效率的战略。尽管在现实生活中曾经存在过许多管理战略上的失误（尤其是在高科技和电信行业中），但同时也存在着不少有创意和设计精确的优秀战略。总体上来说，失败的原因不在于战略，而在执行！