



2019 August v2.0

企业管治中的
超越预算
(实现业务敏捷性)

Inside Corporate Management
Beyond Budgeting
(Enable Business Agility)

你有否误解了预算的作用？

他们无法做出精准的预测 🙄，

😲 但他们可以做出足够好的指示。

我们利用预算表达目标

(目标我们想要发生的事情)

我们却是凭预测制作预算

(预测是我们认为会发生的事)

预测是过往数据+主观判断而产生

内容大纲

1. 传统预算的弊端
2. TB传统预算的编制过程是：年度的、谈判式和固定的
3. 传统预算的弱点
4. “传统”与“超越”
5. “制作”和“管治”方式的改变
6. 超越预算的一些原则
7. 对比“管治风格”的改变
8. 【图】一种超越预算的结构
9. 【图】报表数据范围
10. 改变管治风格的含义
11. 对比“职位权力”的改变
12. 对比“绩效考核”的改变
13. 绩效考核指标：“表现”与“结果”
14. 奖励方式：“个人式”与“团队或集体式”对员工的激励效果
15. 网络技术带来的新境况
16. 企业管治拉力赛
17. “简单”和“容易”是不一样的...
18. 总结预算背后的一些管治意识
19. 【书】实施超越预算(第2版)

传统预算的弊端

- ❖ 缺少与市场策略的关联，预算制作与市场策划有各自的人员和不同的执行方式，分道执行！
- ❖ 传统预算（Traditional Budgeting）制作过程非常费时和消耗大量人力，特别是过于依赖财务金融专业人员，造成人力成本非常昂贵！
- ❖ 制作过程过分依赖往年数据，也容易使企业思维固化，缺乏灵活性，难以面向不断变化的市场现状！对项目及业务的支出过早下定论。
- ❖ 接近100年的历史**，创造了不少成功案例，感觉容易借镜，但财务金融专业人员对业务运营了解不够，预测只靠往年数据！实际操作时与现实环境差异性大，效益相对低！
- ❖ 近年商业环境变得复杂、动荡和有太多不确定因素。随着科技快速变化，产品生命周期变得很短，传统预算难以适应快速变化！
- ❖ 管理人员依据缺乏弹性的传统预算执行，容易造成资源错配，一方面过度消耗，一方面失去新的机遇！钱不是用了就是失效了
- ❖ 提供持续改进信息不足，现今市场变化快，企业需有快速作出改进的准备。
- ❖ 凡事都於12月31日终止了！事实上业务还是延续的。
- ❖ 良好的表现的标准，就是要令到这些预算数字达标。

注： **传统的年预算是在接近100年前由GM公司的CEO Alfred Sloan和CFO Donaldson Brown引进使用的。

TB传统预算编制过程是：

年度的，谈判式和固定的



Managers see budgets as entitlements, meaning “my money.” Nobody gets fired for spending all their budgets!

管理人员将核准的预算视为个人权利，这意味着“这都是我的钱。”没有人因为花掉所有预算而被解雇！

传统预算的弱点

- ❖ 需要高昂的管理成本却获得低价值的管理成果，物非所值！
- ❖ 过于依赖“商定”的预算会对管理行为产生负面影响，而管理行为在整个组织的目标方面可能会变得不合时宜。
- ❖ 偏重作为财务控制机制，未能作为企业对“预设目标”及“持续改进”（continuous improvement）沟通的基础
- ❖ 大多数预算并非基于资源消耗的理性因果为模型，而是基于企业内部长期讨价还价过程的结果（long-term negotiation）。
- ❖ 预算与如何驱动持续改进没有必然的一致性！（达标的预算不一定包含了持续改进的元素。）
- ❖ 传统预算制作缺乏兼顾一些外在因素！

“传统”与“超越”

传统预算 Traditional Budgeting	超越预算 Beyond Budgeting
❖ 自上而下指挥和控制的制作过程，权威牢牢坐落在管理层	❖ 管理人员授权和辅导不同团队制作，这些团队与客户关系更密切，且更贴近市场变化
❖ 显示职能和部门的费用（例如：人事费和建设费）	❖ 显示人员执行的活动成本（例如：收货、处理和发送订单）
❖ 难以显示业务关联的成本，需要财务系统二次制作报表	❖ 对业务相关成本有直接查阅能力，强化成本与产出的关系（value-added costs）
❖ 支出成本缺乏对业务的敏感度，容易忽略了客户需求的纬度	❖ 预算策划是基于商业活动 (Activity-based management, ABM)，使资源利用更能到位
❖ 偏重目前和预算期中的财务绩效与经济风险	❖ 偏重业务周期内资金运用，对员工的职、权、责有明确的划分
❖ 绩效重点建基于预算目标的符合度（conformance）	❖ 创造和培养以竞争和成功为基础的绩效环境（团队业务绩效可随时比较，也可以比较行业的指标）
❖ 由于没法比较团队间的差异，奖励方式倾向单一	❖ 奖励可依据个别团队的表现，有更明确的考核，更能提高团队的积极性和责任感
❖ 良好的表现就是要令到这些预算数字达标，并不是资源使用上	❖ 效益表现把绩效和目标完成率与资源使用量作出对比
❖ 缺乏弹性和客户的考量	❖ 基于以客户为导向的团队，负责策划客户带来的盈利
❖ 权威牢牢坐落在管理层	❖ 建基在企业内透明和开发的信息系统
❖ 特色：(税务)年度式，固定的和议价式	❖ 特色：持续的，适应性强的和开放的 - 更符合当今的竞争要求

“制作”和“管治”方式的改变

商业环境

动态

预算制作过程

- 相对和定向目标
- 动态规划，预测和资源分配
- 整体绩效评估

静态

预算制作过程

- 严格，详细和年度的
- 基于微观管理规则
- 集中指挥和控制
- 保密，棍棒和胡萝卜

传统管理

“X” 命令与控制

Theory X: people generally dislike work and responsibility.
人们普遍不喜欢工作和责任

来源：比亚特-伯格斯尼思 (Bjarte Boggsnes), Statoil公司

超越预算 BB

- 基于价值来衡量
- 自治性
- 高透明度
- 发自内在动力

“Y” 信任与责任

领导能力

Theory Y: people want to be involved, take responsibility, develop and perform.
人们希望参与，承担责任，发展和表现。

超越预算的一些原则

管治方式的改变 Change in Leadership

治理和透明度

1. 价值观 - 将人们与共同事业联系起来，而不是中央计划
2. 治理 - 通过共同的价值观和合理的判断来管理，而不是详细的规则和条例
3. 透明度 - 使信息公开透明，不是限制和控制

负责任的团队 (赋予执行权、自我组织、自我调整)

4. 团队 - 围绕一个由问责团队组成的无缝网络，而不是围绕某些功能中心
5. 信任 - 信任团队能规范和改善他们的绩效; 不要微观式管理它们
6. 问责制 - 基于整体标准及同行同事的评审来审核责任; 不是简单基于上下级关系来审核

制作过程的改变 Change in Processes

目标和奖励

7. 目标 - 制定雄心勃勃的中期目标; 不是短期固定目标
8. 奖励 - 基于相对表现来发布奖励; 并不是按符合固定结果

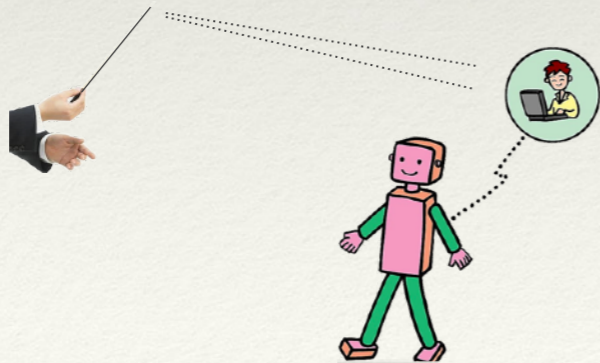
规划与控制

9. 规划 - 使规划过程为持续性和广泛性的，而不是自上而下的年度活动
10. 协调 - 动态协调互动，而不是通过年度预算和计划周期
11. 资源 - 根据需要提供资源，而不是通过年度预算拨款
12. 控制 - 控制快速，反馈频繁; 而非等待预算结算的差异

对比“管治风格”的改变

传统预算

- ❖ 指挥式和控制式
- ❖ 核心方法：管理层组成的团队被定为最有能力将企业目的转化为运营目标和计划，同时驱使所有事业单位和员工。（集权制）
- ❖ 潜在的假设是经理们和员工没有此等技能、动机或诚信来支持公司目标的规划。
- ❖ 可以信任多少员工？可以共享多少信息？什么时候可以共享？这些管理层的疑惑促使他们要严格控制并且仅在“根据需要”的基础上放松。
- ❖ 以一概全地推崇短期利润容易培养出一些不诚实的行为。



超越预算

- ❖ 授权式（权力下放）和辅导式（**适量监督**）
- ❖ 核心方法：当管理层下放控制权，并允许业务部门和团队利用对客户的熟悉来自主地执行目标、计划和行动，结果会得到改善。
- ❖ 管理层角色转向辅导角色，其特点是权力委托，有利业务部门和团队执行更高级目标 - 然后挑战和同时支持他们。
- ❖ 经理和员工被视为值得信赖，完全有能力承担责任和行动结果。他们整体以合作伙伴的观点来看待工作，他们表现特点是高效的协同与协作。
- ❖ 管理层需支持开放信息的高级访问权限，因为这种透明度可更快和更好地制定决策，以及加强问责制至关重要。
- ❖ 授权和辅导式的方法强调实现目标的手段或过程。
- ❖ 核心信念是，业务部门和团队将以更负责任和问责方式采取行动，以支持公司的成长和成功。



年度预算

行政办公预算 1

Q1	Q2	Q3	Q4

行政办公预算 2

Q1	Q2	Q3	Q4

行政办公预算 3

Q1	Q2	Q3	Q4

行政办公预算由
行政部或
财务部负责

年度预算

人力资源预算 1

Q1	Q2	Q3	Q4

人力资源预算 2

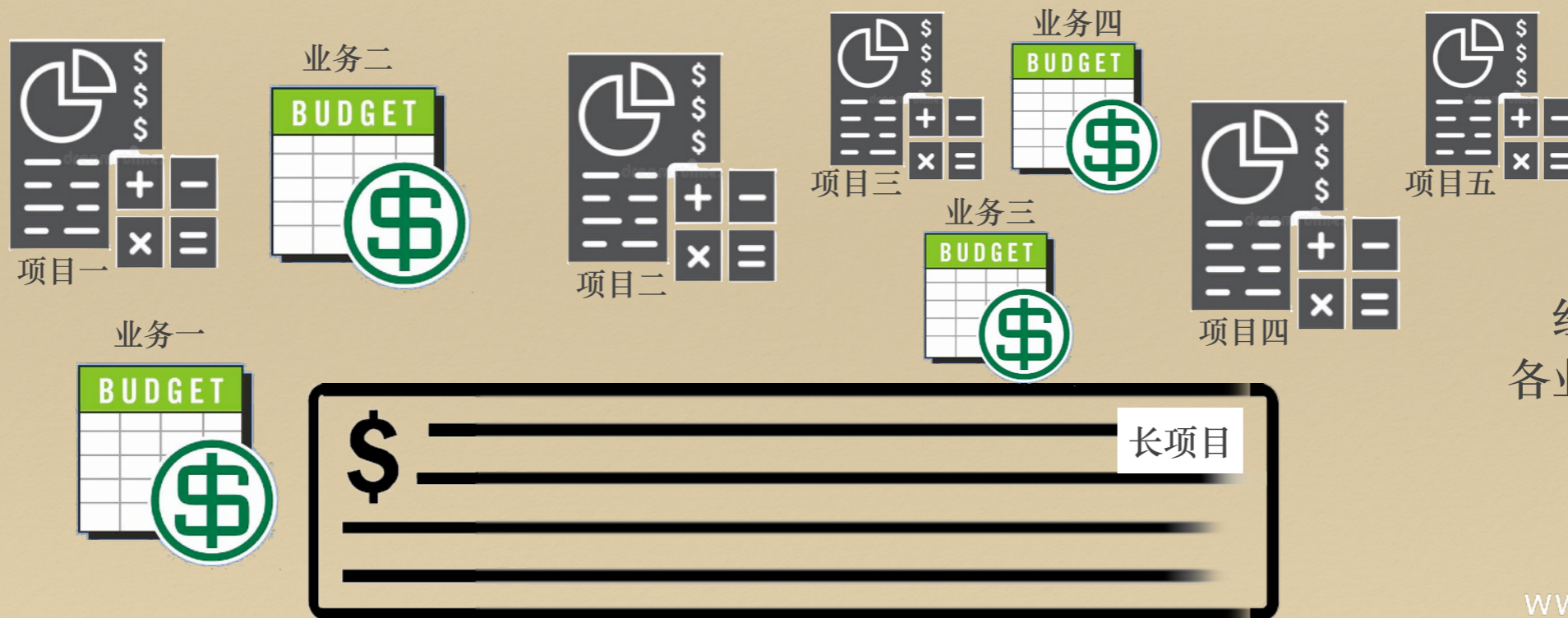
Q1	Q2	Q3	Q4

人力资源预算 3

Q1	Q2	Q3	Q4

人力资源预算由
人事部负责

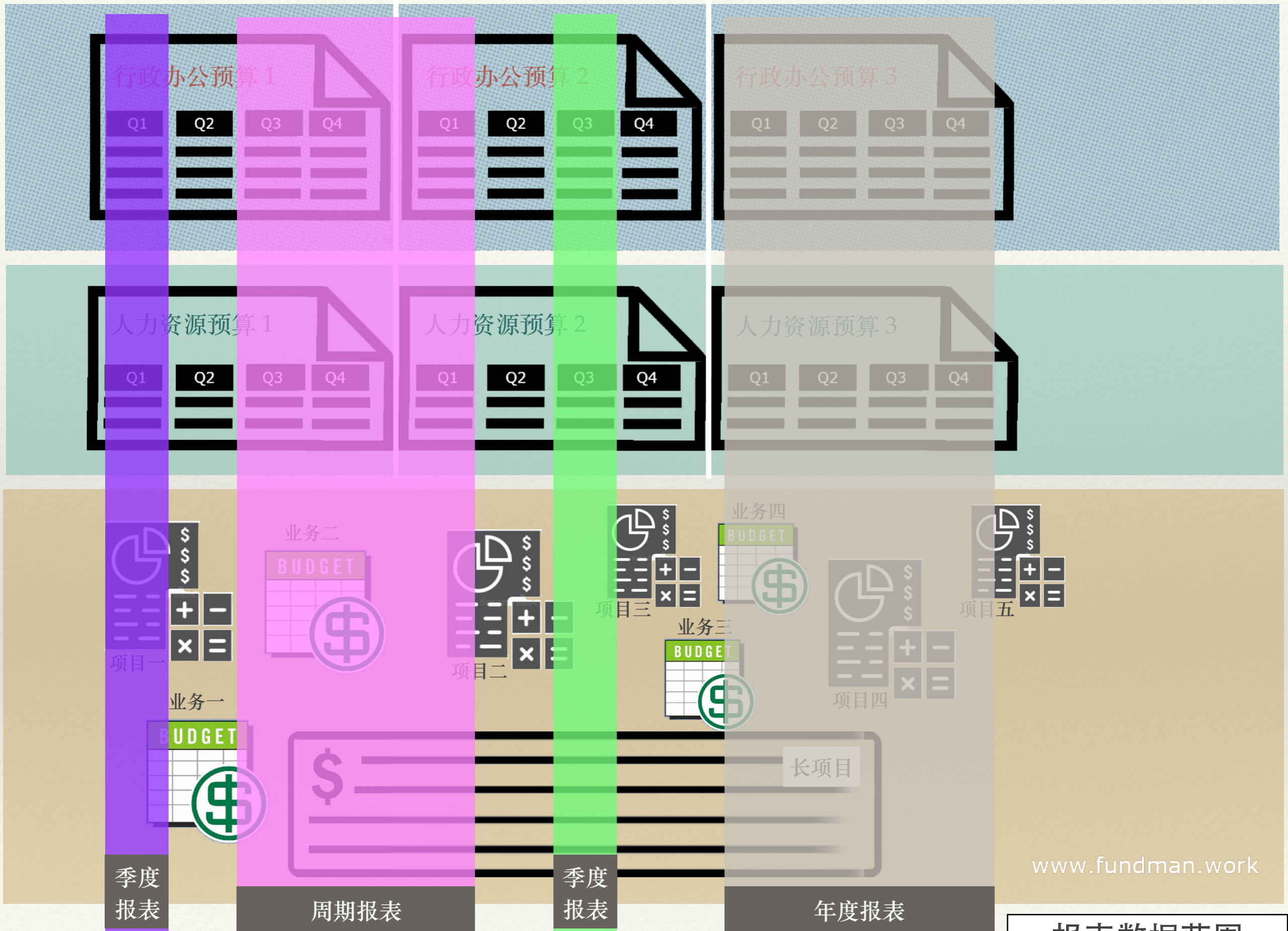
周期预算



经营预算分派到
各业务团队各自负责

www.fundman.work

一种超越预算结构

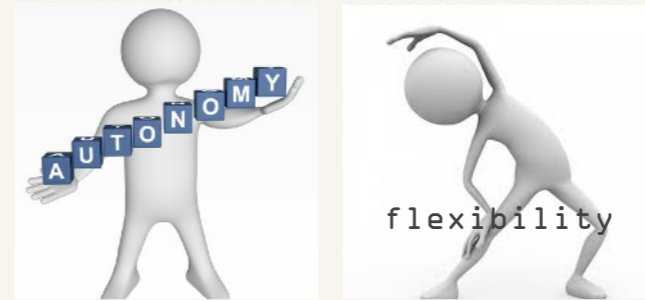


www.fundman.work

报表数据范围

改变管治风格的含义

- ❖ 更多的自主权和灵活性，
带来更强的责任感



- ❖ 使用你的自治权，
不要向上委派
把它传递给你的团队



- ❖ 如果有人滥用信任，不要放弃，
但对那些违反信任的人要果断作出反应



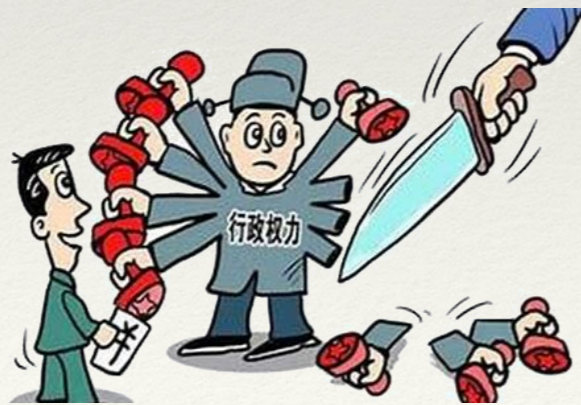
- ❖ 设定目标是可行且可实现的，
按照负责人的能力指派任务及制定目标



对比“职位权力”的改变

传统预算

- ❖ 中央集权的、阶级式
- ❖ 权力集中在管理官僚机构的顶层
- ❖ 目标、计划和行动都需要通过组织结构向下传递
- ❖ 对业务部门和团队进行微观式管理，以提供符合这些要求的结果。
- ❖ 这种集中管理结构是一种饥饿的野兽，支持它就会消耗大量的资金和时间。
- ❖ 层层的管理结构，将高管与快节奏的市场发展隔离开来，这些市场发展可能导致错失良机并将业务转移给竞争对手。



超越预算

- ❖ 分散的、团队式
- ❖ 权力下放给分散的业务部门和团队，让他们自主行动。
- ❖ 这些团队更贴近客户并每天与他们互动，他们快速意识到客户需求的变化，能够更有效、更快地响应这些变化。
- ❖ 权力下放的结果使决策改变程序简化，无需全盘提到组织结构上并等待此结构的共识。
- ❖ 在产品创新和市场试验上，团队透过日常频繁密切的客户互动，时间周期得以有效缩短。
- ❖ 需了解前线团队有权获得他们所需的资源支配，以及他们认为合适的行动自由。
- ❖ 结果是：分散的前线团队可以更快地提供更好的产品和服务。满意的客户更有可能成为忠诚的拥护者和长期支持者。

对比“绩效考核”的改变

传统预算



- ❖ 固定目标
- ❖ 管理层设定固定目标，并以类似孤立或独立的方式将其分配给相应的业务单位或个人。
- ❖ 管理人员将业务部门和个人绩效与固定预算、服务水平协议、激励措施和其他关键绩效指标相比较。视为预测和管理预期结果的最佳方式，却忽略不可预见的经济变化，新的竞争对手或其他不断变化的市场条件可能导致重大的计划到实际差异。
- ❖ 惯性地基于短期经济结果来调整有疑问的管理和财务操作实务。

超越预算



- ❖ 相对目标
- ❖ 将团队绩效与更多动态绩效指标进行比较（如：行业绩效，基准线和最佳实践方式等）
- ❖ 目标不是达到或超过刚性预算目标，而是通过团队合作不断提高相对性能来取得成功。
- ❖ 评估标准是共同建立的，使用比较方式、加权指标等这些相对目标计算得到的激励。

Set your targets possible and achievable
设定目标是可行且可实现的

绩效考核指标：“表现”与“结果”

(performance and results)



- ❖ 表现有别於结果：绩效不能光看表现，也不能只看结果！以什么的表现来得到如期的结果才是最佳的绩效？
- ❖ **结果**是一件可计量的产出物 (A result is a measured outcome.)
 - ❖ 目标(targets)是为结果产出物制定量度规则 and 标准：如效益、完成时间等前置要求
 - ❖ 也可加上的其他因素：如完成质量、满意度、时局环境、竞争原因等
- ❖ **表现**是为了获得这产出物背后所付出的行为及努力 (Performance is the behavior and effort behind this outcome.)
 - ❖ 行为的好坏在于实施过程的表现态度/手段、动用的资源、比较别人的方式等
 - ❖ 企业同时需要考虑一下鼓励表现的方式
- ❖ 由于表现与结果的衡量方式考虑过多纬度及牵涉很多主观判断，故传统预算的支持者认为最简单有效就是按单一结果：完成预算内数字 (hitting the numbers)，为评估准则。
- ❖ 其实传统预算给出的数字大多含有不肯定因素，最终也是主观式写下一个他们认为的合理数字。在经营预算内这些年度数字更是难以稳住！
- ❖ 评估是不可能没有主观成分的，纯客观也只是一种良好意愿而已！

据“华盛顿邮报”报道，10%的财富500强公司现已取消传统的年度绩效评估，包括微软，埃森哲，德勤和Expedia。甚至通用电气也正在试验其他方式。

奖励方式：“个人式”与“团队或集体式”对员工的激励效果

奖励制度是需要把目标和奖励同时制定

个人式

- ❖ 个人奖金对于简单的工作来说是一种非常有
效的激励机制。简单工作中数量比质量较为
重要而且容易量度。
- ❖ 做完这一点可得到它（前置的）“do this
and get that.”
- ❖ 除非你继续付钱，否则激励不会造成任何持
久和可持续的行为改变。
- ❖ 当奖金被调低时激励效果马上降低。奖励本
是种强化剂，但调低奖励等同是一种惩罚。

团队或集体式

- ❖ 当转向更复杂的任务时，需要更多的认知技能和
团队合作，研究表明个人奖金失去了它的力量。
对于这种工作，目的、归属感、掌控能力和自主
性，更有效驱动员工的积极性和表现。
- ❖ 有形的简单金钱奖励不能说不重要，但无形的
如：满足感、成就感、归属感、抱负、外人的认
可、...等更显重要
- ❖ 带来的成就可共享（后置的）
- ❖ 存在一些没用付出而可分到奖励的人(free
riders)。不能百分比保证没有搭便车者，但可控制他
们的数量。
- ❖ 团队与团队间的奖励标准需要一致

奖励是可变的，非必然性的！

“公平地支付员工，然后尽一切可能让他们忘记与薪水和金钱有关的一切。”

网络技术带来的新境况

- ❖ 协作方式制作预算：下放制作责任，交由小组组长负责
- ❖ 线上审核预算：派出项目监管者查核，并以辅导方式协助
- ❖ 定义用款流程：多部门人员在事中参与，确保费用可控，预算按计划执行，若有问题也能即时知会
- ❖ 统一简易操作：减少员工学习周期，免去培训成本
- ❖ 标准报表：周报、月报、指定周期内的收支报表等只在弹指之间
- ❖ 定制报表：报表可按需要定制
- ❖ 商业智慧(BI)：大数据的积累，能提供更多商业信息和找出问题的来源

企业管治拉力赛



- ❖ 虽然这两种方法都在寻求提高绩效和股东价值，但实现目标的途径却截然不同。超越预算将权限转移到一线业务部门和团队，可以更快，更灵活地响应客户需求。
- ❖ 超越预算管治模式下，员工在获得战略规划的更大所有权以及执行产品和服务交付时获得动力和自豪感。
- ❖ 应用超越预算原则的公司看到了绩效和股东价值的持续改善。
- ❖ 也许这是高管们深吸一口气，并考虑商业悖论的时候：就是减少官僚控制可以带来更好的长期业绩。

“简单”和“容易”是不一样的...

Bad news for those who want to be instructed on what, how and when?

那些想受着命令（“什么”、“什么样”和“什么时候”）指挥工作的人，
给你一个坏消息！

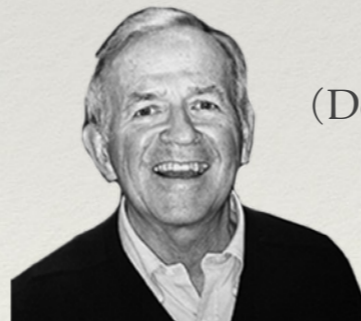


Simple, clear purpose and principles give rise to complex, intelligent behavior.

简单明了的目的和原则会产生复杂，智能的行为。

Complex rules and regulations give rise to simple, stupid behavior.

复杂的守则和规矩会导致简单，愚蠢的行为。

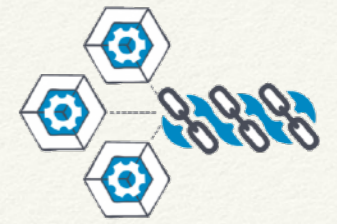


(Dee Hock-- Visa的创始人兼前首席执行官)

Dee Hock

狄伊·哈克

总结预算背后的一些管治意识



- ❖ 目标设定 targets setting
- ❖ 预算执行 budgets executing
- ❖ 团队建设 teams building
- ❖ 责任分配 responsibilities allocating
- ❖ 费用控制 expenses controlling
- ❖ 绩效跟踪 performance tracking
- ❖ 员工奖励 staffs rewarding
- ❖ 动力提升 motivation elevating



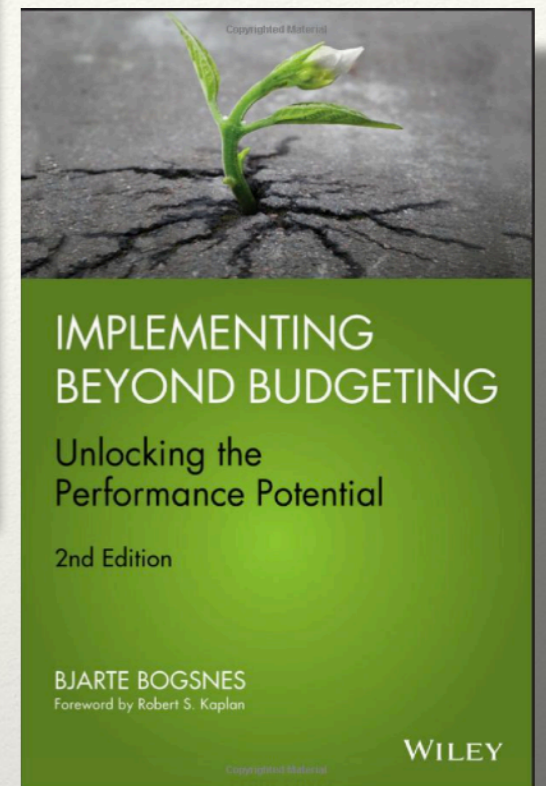
实施超越预算(第2版)

[挪威]比亚特·伯格斯尼思(Bjarthe Bogsnes)著

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。



“超越预算圆桌会议 (Beyond Budgeting Round Table)”，一国际研究协会，总部在英国的约克郡。

超越预算圆桌会议 (BBRT) 帮助企业如何在日益复杂的环境中（由市场领导的、高度竞争的、不可预知的、智力资本作为关键战略资源的环境）持续改进业绩，在此方面，该会议是主流。这个会议于1998年成立，尽管由英国发起的，但是截止到现在，该会议成员已经包括了欧洲其他国家，美国和澳大利亚。<https://bbrt.org>