



绩效管理的变革

全世界的专家都认为企业需要将不灵活、高成本、劳动力密集型的流程和程序替换为高效的财务和运营绩效管理方法。而且许多公司也正在朝这方面努力。但是，一方面，他们正在实现全新的仪表盘系统，另一方面，他们仍然牢牢抓住年度预算和基于电子表格的管理工具一类的过时做法不放。他们使一切变得更加复杂了，而不是更加简单了。他们的工作更加艰辛，而不是更加智慧。而且他们并没有看到所期望的许多收益。

我很高兴能够介绍由Beyond Budgeting Roundtable的研究总监Jeremy Hope撰写的系列文章（共6篇）。这些文章解释了组织如何使用创新性的实践来创造财务和运营绩效方面可持续的改进。文中提到的公司的财务团队遇到了很多障碍，阻碍了他们从“一如既往”转变为创建Jeremy所描述的更加自适应、精简和合理的组织。通过实施新的业务运营方式，替换（而不是补充）过时的实践和解决方案，财务办公室能够推动整个组织实现更高的生产力、绩效和收益率。

在这个6部分系列的第一篇文章中，Jeremy解释了组织如何转变绩效管理系统，为后续文章做了铺垫。他重点介绍了财务办公室内存在的问题，以及财务人员为何需要新的方法和新的思考方式。

Jeremy Hope是IBM Cognos® 绩效管理创新中心的一名顾问。他也是绩效管理理论和实践创新的孜孜不倦的拥护者，坚信“一如既往”绝不是通往成功的道路。



Jeff Holker
助理副总裁

IBM Cognos绩效管理创新中心



简介

您的绩效管理系统有多出色？它为高级管理人员提供了对不良结果的早期预警信号，还是让他们去面对愤怒的利益相关人？它是鼓励经理们尽力实现最大的潜在绩效，还是鼓励他们协商“令人舒畅的”目标并大玩政治游戏？它是否确保了所有资源得到了改善，而没有损及利益相关人的价值？它是否支持局部决策制定、开放性和知识共享，而不是让经理们去感受无能为力和沮丧？它会为用户带来增值，还是只是浪费用户的大量时间？良好的绩效管理系统是在知识经济中赢得竞争的关键，大部分公司都知道他们现有的系统是为竞争时代而设计的，而这个时代将很快成为历史。

这些问题都不是新问题。大部分大型企业都通过独立的途径实施了众多的改进计划，从Six Sigma到平衡计分卡，从而将绩效管理模型从遵从性和控制的文化转变为学习和改进的文化。但是持续成功的证据在哪里？为什么在如此长时间的管理“启蒙”之后，还有如此多的组织（不顾领导的雄辩）仍然受制于过时的命令和控制？

尽管这些问题不那么容易回答，但有一点会在与经理人员的对话中会反复涉及。组织没有变得更简单和更能适应变化，反而变得更加复杂和难以变革。所有这些新的程序、制度、系统和控制都来自哪里？为什么我们在安装每个新系统（比如平衡计分卡）时，还保留着旧系统（比如年度预算系

统）？我们向企业结构添加了新的层，而不是剥离了一些层。不但没有使工作更加智慧，人们的工作反倒比以前更加繁重。执行压力越来越大，而用于分析和反思的时间越来越少。

本文是一个6部分系列的第一篇文章，介绍组织如何能够转变他们的绩效管理系统。它将设定如下场景。具体来讲，它将着眼于财务运营部门所面临的当前问题，分析为什么不仅需要变革其实践和流程，还需要转变其思维方式。

为什么绩效管理系统令用户失望

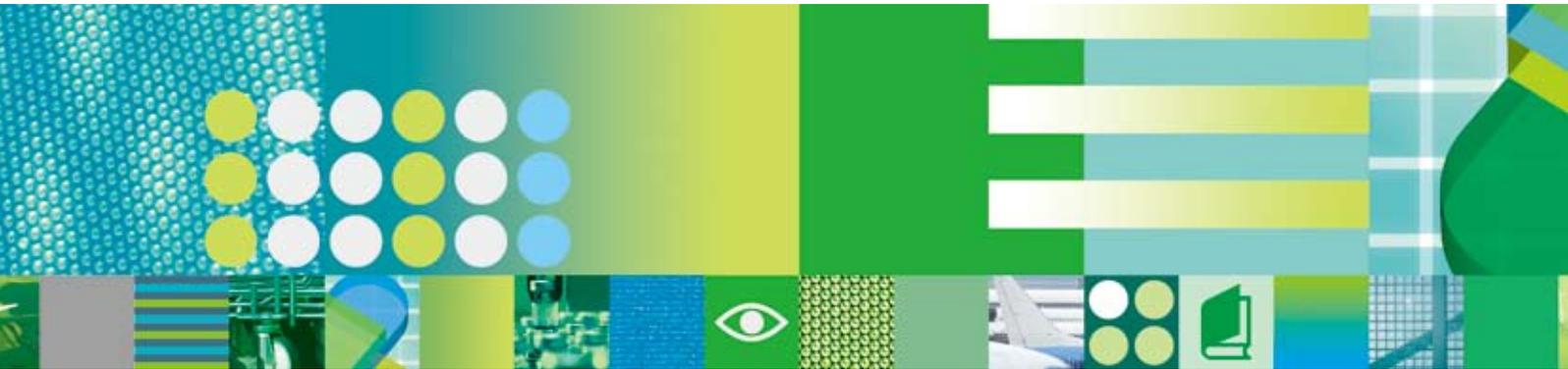
大部分绩效管理系统都支持“命令和控制”管理风格，毫无疑问，这是它们今天仍然在执行的工作。但如今时过境迁。全球化、先进的技术、电子商务和越来越捉摸不定的客户都在推动大型组织进入持续变革状态。组织需要变得更加自适应，而且他们的绩效管理系统必须为此提供支持。但这一过程的发生还不够快。来自调查和有趣反馈的大量证据表明，这些系统太复杂、太缓慢且太不灵活。它们为用户提供了极低的价值和少得可怜的改进洞察。

系统非常复杂。普通的大型组织都存在着太多的总分类账以及太多的预算和报告系统。相比而言，最佳实践公司在单一的平台进行了标准化。还存在太多的细节和复杂性。普通的管理报告非常长，包含数千个数据点，而经理们通常只会使用任何报告所包含信息的很小一部分。¹这种复杂性延

缓了月末报告的速度，使组织范围内的变化成为财务部门的梦魇。导致这种细节水平的部分原因是，地方经理不希望在他们的上级询问细节问题时回答不上来。太多的与会者希望获得一些琐碎问题的答案，比如为什么本季度的电话费比预算高，而他们更应该关注的是组织的前进方向，是否做了足够的工作来创造未来价值。

信息来得太慢。财务人员的一个主要责任就是，向委员会和运营经理提供最快、中肯的信息，告诉他们现在处于什么位置，短期的未来会是什么样子。但大部分财务团队都无法满足这类要求。对于普通公司而言，月结时间由2003年的5.2天延长到了2004年的5.5天。普通的公司要花6天时间来提供月度报告（在月末之后还需要经历11天）。因此，经理们的噩梦连续不断。

系统不够灵活。由于报告花费了如此长的时间，毫无疑问，大部分公司都会抱怨系统不灵活。大部分前线经理仍然会遵守计划，无论他们周围的形势发生了何种变化。问题在于，绩效管理系统的目的是实施控制，而不是最快地响应。不够灵活的一个直接后果是产生不可预见的花费。这里暗含的假设是，世界是可预测的，我们的行动后果是已知的。尽管每个人都知道这是谬论，但很少有组织公开承认这一点。处理这种不确定性的方式是将不可预见的花费包含在目标和成果中。这导致所管理的是数字，而不是业务。



预测质量糟糕。另一个问题是，开发一个预测报告平均需要15天，而这些预测的质量通常很差。³根据2004年的一项调查，仅有21%的高层管理人员认为财务人员在准备预测方面做得不错（25%的受调查者认为他们已经不抱希望）。⁴预测系统也很慢，对前景的预测有限。在大多数情况下，预测都转变为了“跟踪”以满足数量，而不是提供超过下一个财年的战略审核情报。⁵整合预测花费了太长时间，通常会涉及到大量包含各种各样的方法和算法的电子表格。

决策支持能力不足。运营经理在扩展战略责任和决策范围方面需要帮助，但他们对财务同事的决策支持能力不屑一顾。只有37%的高级管理人员相信，他们自己的财务部门完成了良好的决策支持工作（54%的人认为处于平均水平，9%的人认为很糟糕）。⁶财务人员在提供风险管理支持方面做得也不够。只有19%的高级管理人员相信，他们的财务同事能够很好地处理管理风险。⁷对不超过预算的指导方针过分依赖，在风险和不确定性如何影响决策制定方面缺乏足够的支持。显然，财务团队还得经过很长时间才能赢得其在业务开发活动中的正确地位。

系统导致了不正常的行为。绩效管理流程趋向于从协商目标开始。但一旦对目标达成一致，个人的名誉（有时还包括财务红利）不可避免地成为了他们关注的焦点。这导致了不正常的行为，因为经理们将尽一切办法来满足他们的数字目标。以缩减成本为目标的采购经理，很可能会批量订购或延期付款，但对所购买产品的质量、高容量库存的成本或与供应商之间的关系恶化不闻不问。养老保险销售员将倾力推销回扣最高的产品，而不是客户最需要的产品。经理将根据预算来花费（无论产品是否有质保），否则他将可能在来年失去这些资源。此类行为问题不是由不谨慎的经理造成的，也不是个例。它们是系统问题。因此，我们需要从整体上转变我们的系统。

绩效管理的新愿景

系统面临的这些压力正促使CFO更深入地思考他们的职责以及财务团队的职责。许多财务人员都渴望成为业务合作伙伴（一份2004年的调查显示，65%的高级财务管理人员希望在两年内成为业务合作伙伴，但如今只有不到一半的人实现了自己的目标⁸），

但如何实现此目标的愿景并不明确。一种方法是借助更多的工具、系统和项目，基于对已识别问题的“修复”（例如，使用平衡计分卡修复“战略问题”，或使用滚动预测来修复“预测问题”）。但失败率高达80%至90%。⁹问题在于，这些方法增加了复杂性和工作负载，没有改变命令和控制的思维方式。

另一种途径是不借助容易实施的解决方案，而是利用清晰和简单的原则和实践，解放财务团队及其内部客户的思想。这涉及到简化他们所做的每项工作，提供有效的决策支持和绩效洞察，真正帮助经理改善他们的成果。这条路的终点是一个自适应、精简且合理的组织。CFO可以是自己的拥护者，甚至有时可以是自己的领导。Gary Crittenden（American Express的首席财务官）将这一愿景表述如下：“理想的财务职能部门将极少的时间用在查核上，使用最少的时间报告已发生的事情。而且，出色的组织将大部分时间用于预测未来将会发生什么，确保公司的资源分配给了它所拥有的最重要的机会，确保公司的运作具有严格的控制和优秀的流程。”¹⁰

转变的征程

转变之路荆棘重重，因为它挑战了许多已为财务团队所接受的实践和系统。在开始此征程之前，必须识别出存在的问题和面对的困难。一个好的开始是理解这种转变的意义。公式 $D \times V \times F > R$ 很好地描述了这一任务（ D = 不满意度、 V = 愿景、 F = 最初步骤、 R = 拒绝变革）。它告诉我们，光有不满意度是不够的，无论不满意的程度有多深。必须还有富有吸引力的愿景，描述转变后的组织是什么样子。但这两方面相结合还不够，还需要第三个方面。必须明确了解此征程的最初步骤，从而建立可信度，让关键人员参与进来。所有这三方面必须显而易见，才有足够的力量克服变革的阻力。

在本简介之后的5篇文章中，我们将分析一些关键问题，CFO和财务团队必须承认和处理这些问题，才能成功完成此旅程并转变绩效管理系统的。

目标设定：专注于推动持续改进的中期延伸目标。财务人员中流传着一种观点，那就是通过设置财务目标，然后对经理施加压力来实现目标，可以推动和控制绩效提升。这是

对现代管理的一个误解。自适应组织已放弃了固定的目标。相反，他们会建立很高的预期，并将目标设定的任务移交给前线团队，前线团队会根据这个延伸（中期）目标持续改进绩效。最后阶段是成为这一领域的最佳公司，成为这一地区或公司的最佳业务部门，实现组织内外的同行中最佳的财务绩效。

绩效评估：责任性以事后评估的团队绩效为基础。组织无法从命令和控制管理方式的桎梏中解放出来，除非他们解决了充满争议的有关如何评估和奖励经理绩效的问题。这通常以协商目标为基础，不可避免地会导致游戏和不道德的行为。自适应组织会通过“事后觉悟（hindsight）”的方式来评估绩效，而不是根据预定的目标来评估：与同行相比，团队的绩效如何？他们对实际发生的不可预测事件处理得如何？他们对战略的实施情况如何？他们对未来的投资进行得如何？要回答这些问题，需要提供一种公平、有效的绩效评估框架。

规划和预测：使用持续规划和滚动预测来支持自适应的管理。大部分组织希望迅速适应变化的事件，但发现做不到，这是因为预

算固定和预测不灵。自适应组织能够迅速做出响应，因为它们能够动态调配资源，应对连续规划周期中的新威胁和机会，并滚动预测，让经理持续向前看4至8个季度。滚动预测（如果经过了良好准备）是“一如既往”的预测（根据现有趋势推断）、正在实施的所有操作计划以及待实施的所有其他计划的总和。在许多组织中，滚动预测现在已取代预算成为了首要的管理工具。

资源管理：动态管理资源，满足主要需求。大部分公司会根据提前协商的预算协议而不是当前的战略优先级来分配资源。自适应组织使资源可供前线团队在支持战略计划时使用。他们通过依据经理能够操作的关键指标（比如成本-收入比率）设置指导原则来管理运营资源。他们使资金更接近需求点，支持经理根据所获知的可能结果和可用替代方案制定更精明的决策。他们的目标是以平衡组合的形式管理投资，剔除绩效差的投资，不断调整资源的优先顺序。

治理和控制：将风险管理的重点集中在多个控制杠杆上。大部分组织会根据预定的预算来控制绩效，然后采取纠正措施来确保绩



效朝着商定的目标发展。这些控制系统是反应性的，而不是前瞻性的。自适应组织将采用更具战略意义的控制和风险管理系统，在制定关键决策之前对其进行全面的测试，而不是只试图控制结果。这些组织将变得更加透明，这导致信息曝光更快、风险管理更有效，数字可信度更高。

作者简介

Jeremy Hope是Beyond Budgeting Roundtable的研究总监，后者是一个以会员为基础的企业联盟，致力于寻找更好的绩效管理方式。他参与撰写了三部著作：Transforming the Bottom Line (1995) 和 Competing in the Third Wave (1997) (与Tony Hope合著)，以及Beyond Budgeting (2003) (与Robin Fraser合著)，都已由Harvard Business School Press出版。他最新的著作Reinventing the CFO也将由Harvard Business School Press在2005年年末出版。他还是IBM Cognos绩效管理创新中心的顾问。

BBRT简介

Beyond Budgeting Roundtable是一个独立的国际研究协会，维护着一个由BBRT 区域和成员组成的全球网络，坚持分享知识以实现互利互惠，共同探寻构建精简、自适应且合乎道德的组织的方式。BBRT通过推出简单的自适应控制原则和持续计划技术，致力于帮助组织改进底线绩效。

IBM Cognos绩效管理创新中心简介

IBM Cognos创新中心已在北美、欧洲和亚太地区建立，致力于促进对成熟的计划和绩效管理技术、技能和实践的理解。该创新中心专注于将日常绩效管理实践转化为“新一代实践”，帮助削减成本、最小化风险、简化流程、提升效率、促进对机会的快速响应，以及改善管理的透明度。

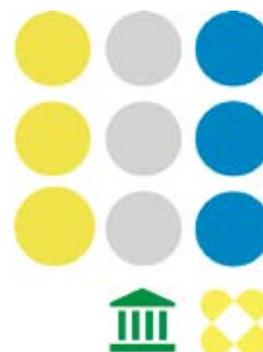
该创新中心在规划、技术和绩效管理方面拥有一支全球专家队伍，与超过3,000家 IBM Cognos客户、学术机构、行业领袖以及其他寻求加速采用以技术为支撑的绩效管理实

践、降低其风险和最大化其影响的团体进行着合作。

IBM Cognos BI和绩效管理简介

IBM Cognos商业智能 (BI) 和绩效管理解决方案提供世界领先的企业规划、整合与BI软件、支持和服务，帮助企业规划、理解和管理财务与运营绩效。IBM Cognos解决方案将技术、分析应用、最佳实践以及广泛的合作伙伴网络紧密结合在一起，为客户提供一个开放、自适应且完善的绩效解决方案。在全球超过135个国家(地区)中，有23,000余家客户选择了 IBM Cognos解决方案。

如需了解更多信息或要联系销售代表，请访问：<http://www.ibm.com/software/cn/data/cognos/>





© Copyright IBM Corporation 2010
2010年8月
保留所有权利。

IBM、IBM徽标和ibm.com是国际商业机器公司在美国和/或其他国家(地区)的商标或注册商标。如果这些和其他IBM商标在本文中初次出现时带有商标符号(®或™),则表示此信息发布时,这些商标是IBM拥有的、在美国注册的商标或普通法规定的商标。此类商标在其他国家(地区)也可能是注册商标或普通法规定的商标。可在网络上获取IBM商标的最新列表,请查看www.ibm.com/legal/copytrade.shtml的“Copyright and trademark information”部分。

其他公司、产品或服务名称可能是其他公司的商标或服务标志。Microsoft、Windows、Windows NT和Windows徽标是微软公司在美国和/或其他国家/地区的商标。Adobe、Adobe徽标、PostScript和PostScript徽标是Adobe Systems Incorporated在美国和/或其他国家/地区的注册商标或商标。

本出版物中对IBM产品或服务的引用,不代表它们可用于所有IBM运营的国家或地区。

本信息中对非IBM网站的引用仅出于方便考虑,不能以任何方式看作对这些网站的认可。这些网站上的内容不是本IBM产品资源的一部分,使用这些网站时风险自负。