

<<超越预算>>

图书基本信息

书名：<<超越预算>>

13位ISBN编号：9787508604992

10位ISBN编号：7508604997

出版时间：2005-12

出版时间：中信出版社

作者：（美）霍普

页数：199

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<超越预算>>

内容概要

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，甚至是不合乎职业道德的管理行为。

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。

《超越预算（管理者如何跳出年度绩效评估的陷阱）》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。

《超越预算（管理者如何跳出年度绩效评估的陷阱）》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。

<<超越预算>>

作者简介

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？

），获得了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《改变账本底线》（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。

<<超越预算>>

书籍目录

前言致谢
导言：迈向新的通用管理模式
第一部分 超越预算的承诺
第一章 年度绩效评估的陷阱
第二章 逃离陷阱
第二部分 适应过程的机会：赋予经理人关注持续的价值创造的权力
第三章 三家企业如何引入适应过程
第四章 适应过程的原则
第五章 实施前景展望
第三部分 激进的分权化机会：赋予领导者创造一个高绩效公司的权力
第六章 三家企业如何克服变革的障碍
第七章 激进的分权化的原则
第八章 变革集中型思维架构
第四部分 实现超越预算的前景
第九章 体系和管理工具的作用
第十章 适应21世纪的管理模式的愿景词汇表

<<超越预算>>

章节摘录

原则1：设定以相对改善为目的的延伸目标当许多企业仍然以年度协商的内部目标为基础来设定目标时，我们所研究的这些企业则更喜欢以最大程度地发挥其短期和长期的绩效潜能为基础来设定目标。

在有些案例中，这些理想目标是与绩效考核和奖励脱钩的。

另一些案例中，在以相对衡量标准为基础的目标和绩效如何进行考核和奖励之间，则有着直接的联系。

然而，在任何一种情况下，都没有以事先约定的固定目标为基础的固定绩效合同。

确定与绩效考核和奖励脱钩的“延伸”目标。

有些企业领导利用摒弃固定目标的机会，对其业务单位的团队说，“试试看你们能够真正做些什么？”

换句话说，他们对于期待或者可能发生的情况并没有确定上限或下限。

责任完全在团队自身，由他们在最高理想的基础上确定各自的目标。

然而，不把延伸目标看做是考核绩效的一个固定目标才是至关重要的。

当让-玛丽·德斯卡朋在20世纪80年代掌管英法合资的卡诺得金属盒包装公司，以及在90年代中期主管法国电脑制造商布尔集团的时候，他便对这种方法进行了成功的实践。

他在这两家公司的成功都是基于将设定目标与绩效考核和奖励分离的这种理念。

每个业务单位的团队都不得不提交自己的延伸目标。

这是追求“最优结果”的一种反映，前提是每件事情都不出差错，需求量达到最大，而且新产品也要及时推出。

但是，接下来，这就是德斯卡朋的方法的关键所在——他从来不会把目标当做一回事。

“这样做的目的，”他说，“就是让经理们去憧憬不可能实现的梦想。”

他不会参照目标来衡量管理方面的绩效（这样就会创造出一个固定绩效合同），因为如果那样的话，经理们就不会领悟到延伸过程的精髓。

与此相反，他会参照一系列指标对经理们进行考核和奖励，其中包括他们今年业绩同去年的业绩的对比情况，以及他们同竞争对手相比的业绩（在原则2中会详细解释）。

设立这个目标是为了推动想像性战略的发展，从而让绩效超过并超越渐进式变革。

也就是说，经理们不得不自己来判断并且承担风险。

设定相对于外部基准的目标。

一旦在外部基准上达成一致，就没有协商的必要了。

以参照基准的进步为基础，绩效被不断地考核。

基准目标会更多地以本行业的最佳绩效衡量标准或者直接竞争对手为基础，团队也被给予了一段延长期以实现目标。

它们都不是特定的年度目标。

许多公司都希望稳定地保持在同行业中名列前茅的地位。

典型的KPI指标包括权益回报率以及成本收入比。

Bulmers、北欧化工，还有罗地亚公司都采用了这种方法。

美国的眼科保健公司视康也成功地采用了这种方法。

它的目的是要缩短和简化预算编制过程，并以竞争对手和市场的绩效为基础来确定目标（几乎没有协商），从而减少“预算博弈”的数量。

视康公司还开发出了内部的相对衡量标准，并且在内部的排名体系中进行了（非正式的）排序，以展示不同的公司以销售增长率或资产周转率为基础的业绩表现。

当结果被首次公布时，这些内部排名表立刻在那些业绩表现低于平均值或者比他们的期望值更差的人们之间激起了激烈的讨论。

这对改善绩效是一个很好的激励，从而在公司内部开始了更加活跃的交流优秀的实践经验的历程。

设定相对于内部同行的目标。

另外一种（相似的）方法就是在设定目标时，不以特定的基准为基础，而是以相对于内部同行的，不

<<超越预算>>

断改善的相对绩效为基础。

这些目标最好以那些推动某个小组范围的同等业务单位之间的竞争优势的KPI为基础。

瑞典商业银行和阿塞尔的那些运营团队在设定各自的改善目标的时候，它们都以提高其在同行的绩效排名表上的名次而必须采取的行动为基础。

会计系统的设计就是确保在不同的单位之间，利用这些衡量标准也能进行比较的关键。

同行排名表可能以全国、地区、支行、工厂和服务中心，以及客户群、产品或服务等为基础。

这样做的目的是要创建一个在各个层面都与企业的战略目标相一致的绩效排名表。

举例来说，即使不能直接进行比较，也能找到一些常用的衡量标准，比如效率、质量、安全性等。

某个单位在排名表中的名次所带来的压力会推动其不停地完善自我。

当然，尽管“相对”基准可上可下，所有的公司还是设定了期望经理们去实现的高标准。

即使在瑞典商业银行业绩表现最差的单位，其表现也大大好过竞争银行中的有些名列前茅者。

.....

<<超越预算>>

媒体关注与评论

《超越预算》提炼出了信息时代的新管理模式。

这本书是写给那些具有勇气和胆识摒弃萎靡不振的管理教条，在公司内部释放出潜在财富的领导人的。

——格里高尔·皮伦，IBM商业咨询服务部 在《超越预算》中，霍普和弗雷泽颠覆了“旧”的预算方式。

他们对许多成功商业案例进行了彻底的综合归纳，从而为在当今这个动荡不安、竞争激烈的经济环境中获得竞争优势提供了蓝本。

——迈克尔·勒巴斯教授，法国巴黎高等商学院 霍普和弗雷泽聪明地揭示了大多数为提高公司的灵活性和创新性而进行的尝试最终失败的根本原因：“固定绩效评价合同”和低信任度的思考架构。

《超越预算》是一本真正体现转变的范例！

——史蒂夫·莫里奇，联合利华英国公司 《超越预算》不仅促使公司管理者将工作重心从传统的、详尽的预算编制中转移开，而且促使他们进一步实施在不同层次、不同详细程度的计划，进一步将工作重心重新调整到趋势分析、远景规划以及滚动式预测上来。

——彼得·瑟尼森，瑞士银行和瑞士联合银行财团

<<超越预算>>

编辑推荐

管理者如何跳出年度绩效评估的陷阱？

如何跳出预算限制更好地谋求企业发展？

本书将给您完美的答案。

这本书是写给那些具有勇气和胆识摒弃萎靡不振的管理教条，在公司内部释放出潜在财富的领导人的。

作者霍普和弗雷泽颠覆了“旧”的预算方式，提炼出了信息时代的新管理模式。

他们对许多成功商业案例进行了彻底的综合归纳，从而为在当今这个动荡不安、竞争激烈的经济环境中获得竞争优势提供了蓝本。

<<超越预算>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>