

# 天天向上

ON THE UP AND UP



企业绩效管理：从规划到实现

杰夫里·R·罗德克 等著

世界图书出版公司

# 天天向上

企业绩效管理案例实现

Hyperion 公司主席兼首席执行官

杰夫里·R·罗德克 等著

曹建静 安洲明 译

**图书在版编目(CIP)数据**

天天向上/(美)罗德克(Rodek)等著;曹建静 安渊明译

北京:世界图书出版公司北京公司, 2005.2

ISBN 7-5062-6686-5/F·135

I. 天… II. ①罗…②曹…③安… III. 企业管理:人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 011591 号

**ON THE UP AND UP**

The Simplified Chinese edition is Jointly published by Hyperion Solutions Corporation and Beijing World Publishing Corporation.

COPYRIGHT 2004 HYPERION SOLUTIONS CORPORATION

ALL RIGHTS RESERVED

First edition published April 2004, 6,500 printed.

Figures in "Evolution of the CFO: Rising to the Challenge of Performance Management" copyright 2004 IBM.

"Hyperion", the Hyperion "H" logo and Hyperion's product names are trademarks of Hyperion. References to other companies and their products use trademarks owned by the respective companies and are for reference purpose only.

No portion of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or information storage and retrieval systems, for any purpose other than the purchaser's personal use without the express written permission of Hyperion.

**天天向上**

**著者:**[美]杰夫里·R·罗德克等

**译者:**曹建静 安渊明

**责任编辑:**李克 郭林

**出版:**世界图书出版公司北京公司

**印刷:**北京牛山世兴印刷厂

**开本:**787×1092 1/16

**印张:**18

**字数:**241千字

**版次:**2005年4月第1版 2005年4月第1次印刷

ISBN 7-5062-6686-5/F·135 定价:68.00元

**版权所有 翻印必究**



领导艺术



技术



文化



转型

在商业世界,后视镜永远比挡风玻璃更加明亮。

沃伦·巴菲特  
(Warren Buffett)

ON THE  
UP  
AND  
UP

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安



致 谢

本书是一组追求卓越的范围广大的人士多年辛勤工作和奉献的结晶。他们体现了绩效管理 and 责任心的精神和现实。

虽然本书起源于 Hyperion 公司的多位人士,但凯蒂·福克斯(Kathi Fox)和纳辛·萨加米(Nazhin Zarghamee)与顾问作家苏珊·托马斯(Susan Thomas)一起撰写了本书的内容。凯蒂与米歇尔·卡马戈(Michelle Camargo)共同管理了这个项目。苏珊与顾问作家约娜·吉斯林(Joanne Kisling)以及 Hyperion 公司作家艾米丽·查特菲尔(Emily Chatfield)撰写了本书部分章节,并且与其他作者一起对他们写作的部分进行了润色。

本书的设计和制作团队包括文字编辑苏珊·曼宁(Susan Manning)和毛里·斯金菲尔(Mauri Skinfill)、Hyperion 公司制作经理卢萨纳·贝克-孟德尔(Ruthanne Baker-Mander)、资深设计师拉拉·菲力普西安(Lara Philliposian)、创意总监约翰·塞米尼洛(John Seminerio)及美术设计吉姆·弗雷泽(Jim Frazier)和兰迪·格拉斯(Randy Glass)。

Hyperion 公司其他人士也为本书增添了内容。这些人士包括隆·迪蒙(Ron Dimon)、约翰·考普克(John Kopcke)、阿里斯德尔·肖(Alistair Shaw)和艾里克·汤姆逊(Erik Thomson)。此外,琳达·麦克法兰(Linda McFarland)、若迪·克莱恩(Jodi Klein)、朱丽·塞尔策-弗斯蒂(Julie Seltzer - Firsty)、琳达·布里特(Linda Britt)、鲍伯·施蒂诺(Bob Schettino)、布拉德·潘金斯(Brad Perkins)以及帕特丽西娅·马(Patricia Mah)也做出了宝贵贡献。

在此我们谨向另一组人士表示特别感谢。如果没有他们,本书的内容将无法如此丰富多彩。除本书各处提到的无数嘉宾作者和撰稿人外,他们分别是:美国运通的诺拉·索兰托(Nora Sorrento)、全美公司董事联合会的多里恩·凯里·卢亚克(Doreen Kelly Ruyak)、IBM 业务咨询服务事业部的斯蒂夫·罗杰斯(Steve Rogers)和夏农·卡尔(Shannon Karl);以及卓越的转录员艾里生·鲍里(Alison Pauly)。



序 言  
**PREFACE**

## 引入企业绩效管理技术正当其时

自 2001 年下半年华尔街爆发了以安然、世通等为代表的一系列财务虚假案以来，公司治理和企业绩效管理这两大问题已经成为众多企业和投资人共同关注的焦点问题。

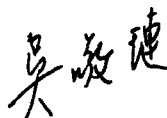
英美式公司治理结构的一个重要特点，是借助证券市场的力量对执行官员进行监督和激励。有研究显示，投资者会对优秀治理给予回报。在 2002 年 7 月，麦肯锡公司发现机构投资者在进行投资决策时，对于公司治理与财务数据同等重视。调查同时发现有证据表明强大的公司治理在西欧和北美能够为公司带来平均 12% ~ 14% 的股价溢价，在亚洲与拉丁美洲能够带来 20% ~ 25% 的溢价，而在东欧与非洲能够带来超过 30% 的溢价。

同时，在《萨班斯 - 奥克斯利法案》（或称《财会行业改革法》）这一继 20 世纪 30 年代大萧条以来美国政府制定的范围最广、措施最为严厉的公司责任法律出台后，越来越多的美国上市公司纷纷导入了企业绩效管理技术（BPM, Business Performance Management）以提高财务体系的透明度和公司战略执行的掌控能力。

正如本书中谈到的，“企业绩效管理是一种技术驱动和规范，能够提高全球分布组织的所有职能、部门和单位的企业责任、财务严密性与有形价值创造……企业绩效管理是由通过实时提供和连续交换重要的财务、交易与营运信息，而是企业策略与经营目标同步一致的要求所驱动。”

从这个意义上说，对于大多数中国公司而言，不仅在企业治理结构上还有很大缺欠，而且在企业运作制度和水平上也有相当的改善空间，当然由此导致了大量的问题存在。因此，我很高兴地看到这本《天天向上——企业绩效管理：从规划到实现》一书在国内的出版，这对于提高国内企业不断改善公司治理结构，运用企业绩效管理技术来提升自身财务体系的透明度和盈利能力都有很大的帮助，尤其对于那些业务规模快速发展中的成长型企业更具现实意义。

中国国务院发展研究中心研究员

Handwritten signature in black ink, reading '吴杰' (Wu Jie).

# 目 录

## CONTENTS

序言	吴敬琏	
致谢		
前言	杰夫里·R·罗德克	/1

# 1

## 领导艺术:我们的经验总汇

### ■ 充当首席绩效官的首席执行官:

可视性和控制力是关键 /22

作者:比尔·坎贝尔

### ■ 首席财务官不断变化的角色:

充当战略和战术之间的桥梁 /32

作者:特雷西·G·施密特

### ■ 领导远景:

树立“可传授的观点” /42

作者:诺埃尔·M·提区

### ■ 价值与领导:

制胜之道 /52

作者:阿尔多·帕蓬

### ■ 为董事会制定基准:业绩责任审计

企业绩效管理(BPM)论坛的一份调查报告 /62

### ■ 勇气、坦诚与良知:

基于原则的治理的兴起 /72

作者:罗杰·W·拉贝尔

### ■ 首席财务官的演变:

应对绩效管理的挑战 /82

作者:迈克尔·施罗克

# 2

## 技术:企业绩效管理——深入细处

- 企业绩效管理走向成熟 /103
- 建立绩效责任制企业 /109
- 合规的作用 /117
- 绩效管理战略 /123
- 将所有集合在一起 /133
- 今后方向 /144
- 现在就开始 /145
- 我们到达目的地了吗? /147

# 3

## 文化:伟大的启示

- 创建绩效责任制文化:  
圆桌讨论 /152  
迈克尔·乌斯姆教授主持

# 4

## 转型:循序渐进

- 企业绩效管理:  
动机、度量和教训 /225
- 罗技公司:  
在每日盈亏核算的快车道上 /243
- 挪威电信:  
应对私有化的呼声 /250
- 哥伦比亚特区:  
使政府运作有效 /258

## 后记

- 当一切尘埃落定 /268

## 词汇表

/271



## 前 言

在周六晚上和周日上午之间  
只存在一条浅浅的界限。

吉米·巴菲特  
(Jimmy Buffett)



## Hyperion 公司主席兼首席执行官 杰夫里·R·罗德克 (Jeffrey R. Rodek)

和 20 世纪 90 年代商业繁荣时期相比，如今当一名首席执行官不再那么荣耀了。照我看这样很好，因为企业需要更少的花架子、更需要实事求是，方能成功面对充满挑战的时代。

这种回归务实而非自炫自耀的潮流，也更符合我的优势。我出生在中西部，在那儿长大成人并接受教育。我在联邦快递（Federal Express，现在的 FedEx 公司）度过了 16 年的职业生涯。它是全球最直截了当、最具有创新力的企业之一，也是全球最成功的企业之一。我在中西部的成长经历以及在联邦快递度过的时光，赋予了我一种我认为与吉姆·科林斯所定义的“第五层领导人”颇为相似的领导风格。吉姆是一名自称为对伟大的、基业长青的企业进行研究的学者，也

是发表于 20 世纪 90 年代的两本最具影响力的商业专著的作者。这两本书是：《基业长青：有远见企业的成功习惯》和《从优秀到卓越：为什么某些企业能成功发展，而某些企业则停滞不前》。

在 2001 年 12 月接受《信息展望》杂志的专访时，吉姆这样描述第五层领导人：“第五层领导人的部分特征是，他们总在思考他们想给企业树立什么宏伟目标、思考他们的工作以及如何确保尽善尽美地完成它们，而不太考虑他们自己的地位、声望和个性，这些不是推动他们的动力。这就是第五层领导人与众不同之处。”

1999 年，我被新任命为 Hyperion 公司的主席兼首席执行官。这是一家企业绩效管理软件公司。在一项失败的并购案以后，该公



如何取胜十分重要。我要求周围的人有竞争意识；我要求周围的人拥有相同的取胜愿望，在失败时共同分担痛苦；但我也要求周围的人具备良好的职业道德，能帮助我们以正确的方式取胜。

司正努力返回正轨。当时我在这家公司担任董事已届两年了。那时候，华尔街似乎对摇滚明星般的首席执行官以及拥有全新业务模式的企业情有独钟。卖方分析师对 Hyperion 公司的意见，反映出他们对我们强调增长和利润的软件业务传统方式的反感。我可以告诉你，要求我们循规蹈矩的压力异常巨大。我记得一名分析师这样问我：“一个来自俄亥俄州的家伙经营着一家硅谷的软件公司，他懂什么啊？”

尽管我拥有多年的相关经验，在我的职业生涯的早期从事过运营研究以及财务计划和分析，并曾相继在联邦快递和英迈公司成功担任过企业高层职位，但所有这些对华尔街来说似乎并不算什么。即使我非常自信，认为我是 Hyperion 公司当之无愧的主席和首席执行官，要是我声称当时从未怀疑过自己的领导风格（尤其

当我看到又一名趾高气扬的互联网公司首席执行官的照片荣登大牌商业杂志的封面时），那一定是在撒谎。当我发现通常在公众注意力投向该名人士后，其领导的公司的股价都不可避免地上涨，我的自尊心更是受到了伤害。

如果我声称那时我所做的每一项业务决策都严格遵守我在从商 25 年期间养成的领导风格，那也是撒谎。但幸运的是，多数决策都符合了这种风格。

例如，我常常受到来自一些客户的压力，要我们购买他们的产品，以便获得他们的业务（算是等价交换吧）。我告诉我们的销售员不要采用这种方式做生意。

我还常常受到投资者的压力，要我们进行收购，以便增加营业收入，即便此类收购可能伤害而无助于我们长期利润前景。我拒绝了他们的要求。