

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。

有一次，我们正在公司内部探索一项新业务。当时公司内一名最积极的支持者建议说，我们将此项业务剥离出去作为一项独立业务，或者建立一个华尔街会“毫无疑问”地做出高于我们现有业务估价的跟踪证券。幸运的是，我们没有这样做，并且最终退出了此项业务。

还有一次，我们管理团队的成员建议说，我们更改公司的标识，使 Hyperion 中的字母 e 更加突出，以强调我们在电子商务方面的实力。我很高兴地向你们汇报，我们也没有这样做。

上述任何行动都可能为我们赢得华尔街的部分赞美，这些美誉是我们当时渴求的。但我那时相信（并且随后的事件进一步证明），这样做对公司有百害而无一利，坦率地讲，都是些坏生意。

我一直是吉米·巴菲特的狂热“歌迷”。在当时那个热情四射的时代，他常唱的一句歌词总是回荡在我的脑海中：“周六晚上和周日上午之间只存在一条浅浅的界限。”

我想一些首席执行官现在都在思考这条浅浅的界限——我们多数人为自己一直没有越过这条界限而高兴，而其他人则后悔他们越过去了。

但尽管我们会在报纸的头版头条阅读到某些首席执行官和他们的管理团队因犯错误而丢了工作，甚至面临刑事诉讼，要知道，那并不全是贪婪所致。其中最多的原因是为了取胜，而在商业运营中，这是真正的意义所在。在商界，你要么成功，要么失败，没有中间地带。想取胜本身没有错。

但如何取胜才是问题的关键。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。

这就是挑战：如何以提高取胜机会的方式经营业务很重要，同样重要的是，要以正确的方式。这就是我在商业生涯中努力追求的。这当然也是我在 Hyperion 公司的工作 同样也是本书的主旨。

人们有时问我，是否因为我本人是 Hyperion 公司的首席执行官，所以我非常侧重企业绩效管理，还是要把这句话的因果关系反过来说。事实是在我的整个职业生涯中，我一直多多少少关注绩效管理。正因为如此，经营 Hyperion 公司的机会才显得更加诱人。

我第一次接触绩效管理，是在加入联邦快递的时候。当时，我被聘为联邦快递运营研究部的财务运营研究分析员，随后又去管理公司的财务计划和分析部的一批分析师。这两个部门都侧重通过采用最新技术帮助企业获得更完善的信息和做出更快、更明智的决策开展项目。我们主要侧重建模、预算编制、计划和分析的工具。

在 20 世纪 80 年代初期，我管理的一个项目的成果是自动化灵活预算编制系统。我与一个团队一起从事这个项目，但主要与一位名叫迈克·斯特纳的同事共事。这名同事将我介绍进了联邦快递，通过引导我入门高级建模

分析和决策支持技巧，而深深地影响了我。在以后的几年中，我与迈克断断续续地继续共事。在影响我形成自己的绩效管理的观点上，他对我的帮助很大。

灵活预算编制是令联邦快递从静态年度计划向滚动计划转变的一项突破。滚动计划是一种可以在一年中持续更新、责任不断增加的计划。顺便说一句，它比我所从事的第一个有关财务计划和会计的项目：根据总账核对厚达 12 英尺的预算稿，并让它们吻合更加令人兴奋。

我在 20 世纪 80 年代从事的另一个项目受了《今日美国报》的天气形势图的启发。《今日美国报》天气形势图的魅力在于它以一种单一的、色彩明亮的、用户友好的图形，每天对全国的天气形势进行预测。作为一种令人难以置信的展示信息的有效方式，它一直给我很深的印象。有一天，我突发奇想，我们可以用它作为一种模式，为联邦快递的管理层开发同样有用的，用户友好的信息系统。该项目的成果就是联邦

许多公司正进行改革以便更加合规。他们同时意识到，合规性的改善是提高总体业绩的良好基础（坦率地说是一种良好的激励）。

快递第一个基于仪表盘的管理报表。灵活的预算编制系统和基于仪表盘的管理报表，都使我赢得了公司员工的最高荣誉——五星奖。考虑到当时的技术水平，这些项目开展起来异常困难，要求我们把每一份创造力都集合起来。虽然我当时明白我们正在把技术推向尖端，但直到数年后离开联邦快递，我才意识到公司在基于技术的绩效管理流程方面处于何种前沿地位。

当我后来加入 Hyperion 公司董事会（我实际上加入的是 Arbor 公司的董事会，Arbor 后来与 Hyperion 公司合并，我在新公司中留任），对公司从事的绩效管理工作有了部分了解以后，我异常兴奋。20 世纪 80 年代我们在联邦快递绞尽脑汁开发的许多应用和系统，逐步演变成为 Hyperion 率先开发的新型企业软件。2001 年，在我担任 Hyperion 公司首席执行官两年以后，我们给这

个类型的软件取名为“企业绩效管理”，将其定义为管理流程和业务系统，这些流程和系统能帮助企业将战略转化为各项计划、监督项目的执行、提供管理和提高财务和运营业绩的洞察力。

在 Hyperion，当我们第一次开始与我们的客户讨论管理业绩的综合方法的时候，他们的眼神一片茫然。只有真正具前瞻性思维的客户，才能理解我们正在开发的新型软件的地位，并从一开始就接受它。今天的情形大不一样了。

在安然和其他诸如世通和最近的帕马拉特等企业大规模灾难性丑闻发生后，更加严格的全新企业核算和汇报规则，如美国 2002 年通过的《萨班斯 - 奥克斯利法案》（Sarbanes - Oxley Act）和欧洲新推行的“国际会计准则”（IAS, International Accounting Standards）亦称“国际财务报告标准”（IFRS, International Fi-

nancial Reporting Standards) ,正把所有相关利益方的责任要求落实到组织中的各级各层。这些新规则要求建立更加完善的内控制制。如《萨班斯 - 奥克斯利法案》要求首席执行官和首席财务官亲自发表声明证明财务业绩的真实性，否则将受到惩罚。

许多公司正进行改革以便更加合规。他们同时意识到，合规性的改善是提高总体业绩的良好基础（坦率地说是一种良好的激励）。让我们面临这样一种现实：合规的代价是昂贵的，不是可选的。许多公司现在决定，如果它们决定投入资金确保合规，有必要将此项投资投向更具综合性的绩效管理方案，并取得更大回报。

Hyperion 公司是一个很好的例子。在我担任首席执行官以后，华尔街将 Hyperion 公司视为能诚实披露自己的公司，只是在公布业绩的详细信息方面不太直截了当。由于我们认为需要面向整个金

融界及其他相关利益方以重建信任和自信，我们决定实现突破，以较先前更加详细的方式汇报业绩。

我们这样做，并不只是令外部利益相关方对我们运营情况有透明的了解，而且还使我们自己的经理对他们承诺完成的业绩负责。我们发现，在公司内部和外部更加详细地汇报业绩，能够激发 Hyperion 公司员工对业绩问题的关注。因为我们能详细汇报业绩，我们同样还能树立明确目标、成败标准以及更加明确的责任。我们在当时喊出了一句口号，颇能总结出我们对管理人员的期望：不折不扣的执行。

除了管理流程和业务系统，企业绩效管理的成功执行还要靠某种领导风格和企业文化。企业绩效管理的最终目标是建立对业绩负责的组织。在这个组织中，各级各层员工合作朝着共同目标前进，通过各项工作努力争取实现突破性业绩和建立责任机制。

在我的职业生涯中 我曾经

有幸为两个人工作过。在我看来，

他们是美国企业界最杰出的领袖。他们分别是联邦快递的创始人弗雷德·史密斯（Fred Smith），如今他依然是该公司主席、总裁兼首席执行官，另一位是吉姆·巴克斯代尔（Jim Barksdale），他曾担任联邦快递的首席运营官，AT&T 无线业务的首席执行官，最后担任网景公司的总裁和首席执行官。他们一起在联邦快递建立了一种文化，充分体现了我在上面描述的绩效责任制组织。

弗雷德·史密斯对发展为如今我们所熟知的联邦快递这一创新商业点子功不可没。联邦快递刚成立时，没人想到隔夜包裹递送是竞争优势，或者是通往财富 100 强企业之路。但弗雷德还开创了建立衡量诸如员工和客户满意度等“软性”业绩动因的具体度量标准的想法。他提出的有关领导力和文化在形成世界一流企业方面的作用的观点同样值得赞赏。那是在与弗雷德共事期间，我成为了他的“员工/服务/利润”理念的忠实信徒。这一理念依然指引着今日的联邦快递，并且大大影响了我在 Hyperion 公司

的领导方法。

联邦快递的“员工/服务/利润”理念刊登在联邦快递的经理指南中。它是这样表述的：“我们相信，如果我们关心员工，他们就会转而提供客户所要求的无可挑剔的服务，而客户将会报之以保障我们未来所必需的利润。”

联邦快递是我工作的第一家定期调查员工满意度的单位。同样重要的是，他们还将管理层的薪酬与员工满意度指标挂钩。我很快了解到，要让管理层的注意力集中到一个问题上去，没有比根据这个标准确定他的薪酬更加有效的方法了。

联邦快递员工满意度的另一个关键是一个被称为“保证公平待遇”（GFT, Guaranteed Fair Treatment）的计划。GFT 是一个全公司的计划，公司致力于建立一个程序：让员工向管理层表述问题和看法并得到解决。从 GFT 计划中，我了解了公平对待员工的重要性。

在服务方面，弗雷德的号召是实现越来越高的客户满意率。

我至今还记得客户满意率达到 95%（意味着我们实现了包裹递送准时率 95% 的目标）时候的情景。这是一个了不起的成就，但弗雷德并不满意。当时公司中充满了“到底必须做得怎样好才算好”的一些怨言，难道 95% 还不够好吗？弗雷德的回答是提出了这样一此问题：我们是否愿意登上一架不坠机概率为 95% 的飞机，或者我们是否愿意请一名病人存活率为 95% 的外科医生看病，或者我们是否愿意同一家 95% 的时间月度对账单是正确的银行进行交易。

在 20 世纪 90 年代初期，当公司似乎对以百分比衡量客户满意度麻木不仁时，弗雷德将相关指标改成了根据严重性加权的绝对失误数。在介绍新指标时，他说鉴于我们当年的规模，即使我们实现了 99% 的客户满意率，但我们无需多长时间就会让地球上的每个男人、女人和孩子失望一次。

这种对服务的奉献不仅使联邦快递成为最佳的工作单位，还令其成为第一家荣获美国“麦尔肯·鲍特里奇国家质量奖”的服

务企业。

最后，在利润方面，弗雷德同样头脑清醒。为求得生存，企业必须盈利。要对企业再投资、向员工支付薪酬以及为股东提供回报，企业就必须盈利。弗雷德认为，一个人永远不要为能赚钱而感到羞耻。

联邦快递员工还明白，赚钱是善对员工和客户的必然结果，而不是企业的主要目标。按照这一信念，弗雷德与管理大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）的意见相符。后者在突破性的管理专著《管理：任务、责任、实践》中这样写道：“利润不是因，而是果，是企业在营销创新和生产力方面良好业绩的结果。”利润是结果而非目标，已经成为我的职业生涯中与众不同的重要信条。

我在联邦快递工作期间，每个重要业务问题和每个关键决策都是通过“员工/服务/利润”这一透镜进行评估的。当我现在对 Hyperion 公司自己的员工谈论“员工/服务/利润”这一理念时，我将其比喻为一条三条腿的凳子。

每条腿都要设法调整以保证做到平衡。我提醒大家，三条腿的凳子无法只凭一条或两条腿站稳。

如果说弗雷德·史密斯在联邦快递进行了业务定义并制订了标准，那么吉姆·巴克斯代尔则通过激活联邦快递的使命和价值观，给我们提供了灵感。他过去是（并且现在依然是）一位理解沟通威力、踏实而又有性格魅力的领袖。他的老家在密西西比，这片土地赋予了他超强的语言表达能力，他总是能抓住时机轻而易举地说出令人难忘的话。我从来没有遇到过比他更擅长运用象征和象征性动作来激励员工追求卓越的人了。

我的脑海中至今还存在有关吉姆领导风格的两个例子。第一个例子发生在联邦快递的一届年度销售大会上。作为公司的首席运营官，吉姆当时正在做重要发言，主题是客户满意度、一线员工服务客户的重要性以及管理层为一线员工服务中扮演的作用。在联邦快递，最重要的一线工种是快递员，是那些收取和递送包裹的员工。他们是公司中与客户

接触最多的人。联邦快递部分快递员服务客户的出色表现已经在行业中传为美谈。

在那次销售大会上，吉姆在数百名销售员和高层经理的注视下踏上讲台（与平常一样装扮得无可挑剔，合体的外套，与之相称的领带），开始了简单明了、不断深化主题的低调发言。他一边讲话，一边以休闲的姿态松开了领带，然后他又脱去了外套。到讲演结束时，他穿着联邦快递快递员的工作服站在众人面前。如果说有人在他发言前还对吉姆认为公司最重要的业务是什么而疑惑的话，此时所有的怀疑都烟消云散了。就是这些难得的时光让室内所有人的心中荡起了感情的波澜。

另一次发生在吉姆对联邦快递地区经理讲述公司的“员工/服务/利润”目标，并详细解释每一项目标时。当时，一名经理举起手说，称难以同时实现3个目标。他问吉姆如何对这3个目标进行排位，以便让大家知道哪个目标需要真正关注。吉姆回答说，所有这3个目标都同样重要。他说：“如果我只需要其中一个

目标的话，任何人都可以干这份活儿。但我 3 个都想要，所以我需要你。”

正是这种严厉和激励员工超越自我的能力的结合，才使吉姆成为一名伟大的商界领袖。每当想起吉姆的时候，我常常会想起德鲁克在《管理》中的另一句著名格言：“组织的目的是帮助平凡的人（原文如此）做不平凡的事。”

吉姆·巴克斯代尔离开联邦快递的那天，对我们所有人来说

我从吉姆·巴克斯代尔那儿学到的有关象征的威力的经验，令我后来在 Hyperion 公司受益匪浅。在 2001 年夏天，公司上下和整个管理团队依然在拼命使公司扭亏为盈。经济和股票市场的疲软更是雪上加霜，但我深信问题的症结是我们的战略不够清晰，我也没有赢得 Hyperion 公司全体高层经理的全面认同。我决定把他们召集到公司外面，开一个为期两天的会议，制订一个使公司

都是悲伤的日子。那么多的员工关心他，希望在他离开公司之前和他见上一面，以至于公司宣布吉姆在联邦快递工作的最后一天的工作是：在总部大楼的大堂与每位希望下来见他的同事握手告别。吉姆到达那儿时，大堂周围已经排成一列长队，队伍一直延伸出大楼的前门，直到大门外，就像是在等待国家元首的接见。我想，每个人，包括吉姆本人，都会对有如此多的人受到他的影响深感震惊。

度过困难期的新战略。同样重要的是，我们对会议进行了精心安排，使得整个过程中都有一种机制来了解每个与会人员是否真正致力于我们所做的决策。

在会议开始的当晚，我们特地把一个餐厅包间里所有的桌子都铺了精致的桌布，摆放了银制餐具和玻璃酒杯，看起来似乎准备上许多道菜。沿墙站着的是身着白色制服的侍者。在我们高层

经理鱼贯而入时，旧金山美丽的天际线全景一览无余。一些人在欣赏风景。几分钟以后，我们全都坐了下来。

接着，乐队开始奏乐（是艾尔顿·约翰（Elton John）的《朋友的葬礼》），随后我起身讲话。我可以看到几位经理眼中的一丝不安。在音乐的衬托下我开始发言，表达了我对公司业绩的失望（我们是怎样没有达到员工、客户和股东的期望），并发表了我认为该如何使公司重返正轨的观点。讲话的基调非常严厉，毫不留情。在我讲话的同时，侍者将放着面包的盘子和装着水的玻璃杯拿进了房间，然后悄悄地退了出去。

在结束我的开场白时，我将大家的注意力集中到面包和清水上，告诉他们这就是我们晚餐的全部内容，因为我们只配吃这些。

大家都带着好奇的神情看着我。然后我说，如果在吃完面包和喝完水以后他们仍旧感觉饥饿，他们当然可以在晚些时候外出就餐，但我不会批准任何人的餐费报销申请。

第二天，我们在公司外面举行了自我进入公司以来最具成效的管理层会议。我们后来都意识到，那个时刻是 Hyperion 公司的关键转折点。会议期间的各个“检查点”都达到了让每个人畅所欲言，充分表达他们的顾虑，然后达成决策共识的目的。但到第二天会议结束时，我觉得需要再一次采取象征性行动。

在结束我的闭幕辞以后，我走到了房间的一边，而公司的全体高层经理都站在房间的另一边。然后我让每个人做出选择，要么走到我这一边，要么索性一起走出房间。走到我这一边，意味着他们承诺我们作为一个团队所做出的决策，愿意努力在公司中付诸实施。走出房间，则意味着他们不认同刚才所做的决策，我不能指望他们为公司的扭亏为盈而奋斗。每个人相继站起身，走到了我所在的房间的一边。

如今，Hyperion 公司已经盈利，连续 10 个季度以其他方式展现持续的业绩改善。我们的股票也超过了市场平均水平。我们的运营利润持续逐年递增。我们拥

有同类产品领先市场的产品，是业内产品和服务种类最广的企业。我们始终明确告知我们的员工和其他相关利益方我们的意向，并且成功地做到了这一点。而所有这些成就都发生在科技企业面临的最严峻的经济不景气时期。

2004 年年初，Hyperion 公司被《财富》杂志和最佳工作场所研究所评选为 100 家最佳雇主之一，这毫无疑问是公司最美好的时光之一。那些被选为最终候选

展望未来，经济基本面和股票市场将不可避免地发生起起落落。因此，我认为，企业需要根据千变万化的经济环境调整重点。

首先，我认为从今年开始，“成功”的定义将发生变化。经过几年困难期，企业将从只关注利润转变为利润和收入两者并重。企业必须制定实现盈利性增长和业绩改善的战略，而不能仅关注削减成本。要成功取得有机增长，企业必须加深对业务驱动因素以及成功衡量指标的认识。至于并

对象的企业都经历了严格的、历时 6 个月的评估过程，其中涉及对员工政策、做法和理念的详细审查，还有对数百名员工进行的“无拘无束”访谈。

建设一家优秀企业是一个持续的过程，借用一句短语，是旅程而不是目的地。尽管如此，亲眼目睹过去 5 年 Hyperion 公司所发生的进步令人十分欣慰，对于我这个“俄亥俄州来的家伙”来说尤其如此。

购，开展收购的企业必须充分评估收购行动将如何影响他们未来业务的成功。不管哪种情况，企业必须了解如何发展有利可图的客户，放弃无利可图的客户。

诸如美国《萨班斯 - 奥克斯利法案》和欧洲将于 2005 年实施的“国际会计准则”/“国际财务报告标准”等法规，企业管理层将需要继续予以关注。但今年，我们还将发现越来越多的企业超越简单的合规，实现卓越的治理，建立强大的责任制，并最

我在这儿大胆预测，那些缺乏远见、无法获得优化业绩所需的信息的企业将被甩在后面。

终实现突破性业绩。

如今，企业绩效管理将发挥前所未有的作用，帮助企业获得业绩驱动因素的洞察力。调研机构 META 集团对 500 家企业开展的深入调查表明，85% 的企业要么已经全面实施企业绩效管理理念，要么正在认真地考虑接受它。

至此，我顺理成章地到达了《天天向上——企业绩效管理：从规划到实现》的目的。在本书中，我们提供了商界领袖和专家学者对建设和（同样重要的）维护绩效责任制企业所有问题的视野、见解和实用建议，它们包括领导力、管理流程、业务体系以及文化。

说到对领导力的见解，我不得不提到下列我国最有成就的商界领袖和专家：

比尔·坎贝尔（Bill Campbell），曾三度在硅谷担任首席执行官，现任 Intuit 公司（一家专

门为中小型企业服务的商业和财务管理解决方案的领先供应商）的董事长。他撰写了《充当首席绩效官的首席执行官：可视性和控制力是关键》。

特雷西·G·施密特（Tracy G Schmidt）联邦快递前任高级副总裁兼首席财务官，现任 CNL 控股公司首席财务官。他在《首席财务官不断变化的角色：充当战略和战术之间的桥梁》中发表了自己的见解。

诺埃尔·M·提区（Noel M. Tichy），密歇根大学商学院组织行为学和人力资源管理学教授、全球商业合作组织的负责人。他在《领导远景：树立“可传授的观点”》中发表了自己的观点。

阿尔多·帕蓬（Aldo Papone），美国运通高级顾问，Hyperion 公司董事，撰写了《价值与领导：制胜之道》一文。

我们还全文转载了对企业董

事的首次重大调查报告。该项调查由企业绩效管理论坛举办，由 Hyperion 公司赞助，了解了企业董事们对绩效管理的认识。这份题为《为董事会制定基准：业绩责任审计》的报告收集了总共 150 名企业董事的问卷答复。

罗杰·W·拉贝尔 (Roger W. Raber), 全国企业董事协会主席兼首席执行官，发表了《勇气、坦诚与良知：基于原则的治理的兴起》一文。

迈克尔·施罗克 (Michael Schroeck) IBM 企业咨询服务事业部合伙人兼全球/美洲商业智能业务领导人，在题为《首席财务官的演变：应对绩效管理的挑战》一文中，他对 IBM 企业咨询服务事业部进行的对 450 名首席财务官的调查结果做了说明。

为说明确定如今市场领先的企业绩效管理软件地位的管理流程和业务体系，我们收集了 Hyperion 公司部分最优秀的智囊撰写的文章。本章节对推动绩效管理需求、如何建设绩效责任制组织提供了独到见解，并提出了绩效管理的总体战略以及针对如何

从现在着手提出了一些实用建议。

为论述绩效责任制文化，我们专门请到了宾夕法尼亚大学沃顿商学院威廉和雅克琳·埃根管理学教授兼领导力和变革管理中心主任迈克尔·乌斯姆 (Michael Useem) 教授。他是企业组织、所有制、治理、重组、业务外包和领导力等方面公认的专家。2004 年 2 月，乌斯姆教授在亚特兰大主持了一个由卓有成就的商界领袖和专家学者参加的圆桌讨论会。

除我和乌斯姆教授外，参加圆桌会议的其他人士如下：

- 拉吉·阿加瓦 (Raj Aggarwal), 肯特州立大学凡世通金融学教授
- 丹妮丝·K·弗莱彻 (Denise K. Fletcher) FA 集团董事总经理，万事达卡前任首席财务官
- 雷蒙德·霍顿 (Raymond Hutton), 特纳广播公司财务副总裁
- 布莱斯·J·迈加维 (Blythe J. McGarvie), 国际财务领导艺术的总裁，BIC 集团前任首席财务官
- 皮特·斯尼斯加利 (Pete Sinis-

galli), NewRoads 公司总裁兼首席执行官

- 格雷格·汤普生 (Greg Thompson), 美联银行跨职能项目首席财务官
- 爱德华·萨雅克 (Edward Zajac), 西北大学凯洛格管理学院的管理和组织学詹姆斯·F·比尔杰出教授

为使企业绩效管理的阐述更加生动, 我们列举了一些企业案例。它们都经历了领导力、文化和其他必要的转型, 从而使业绩成为企业的重中之重。首先是一份关于不同公司进行企业绩效管理的动因, 以及它们所面临的问

我仅代表 Hyperion 公司和为这个项目做出贡献的商界领袖、专家和企业, 希望您能发现本书在自身探索改善业绩和责任的方法方面的价值。我同时希望通过阅读书里的相关见解和经历能对您有所启发——正如我所体验的那样。根据我的观察, 通常只有结合他人的见解和你自身的体验,

题的报告。

我们还有如下的案例分析:

- 《罗技公司: 在每日盈亏核算的快车道上》, 讲述了总部设在加利福尼亚州的一家全球性企业的故事。它设计、生产和销售个人界面产品, 帮助人们在数字世界中工作、玩耍和沟通
- 《挪威电信: 应对私有化的呼声》, 讲述了拥有大量国际移动业务的挪威最大的电信企业的故事
- 《哥伦比亚特区: 使政府运作有效》, 讲述了哥伦比亚特区政府的故事。

才是迈向成功的最佳道路。我还希望, 您能与我一样对您的工作怀有相同的热情和兴趣。如果彼得·德鲁克是我职业生涯中的缪斯女神, 那么吉米·巴菲特毫无疑问是我个人生活中的缪斯女神。他的音乐始终提醒着我, 生命是短暂的, 你必须对你的工作充满热情, 并从中发现乐趣!