第一图书网, tushu007.com

<<业绩梯队>>

图书基本信息

内容概要

任何组织或企业的领导，都会犯同样一个巨大的错误，那就是：权力使用不当，越俎代庖。
领导者常常花费大量的时间亲自处理当下所面临的问题，却不肯花足够的时间对企业的未来发展情况进行预测和规划，也不愿花时间在自己员工的发展与培养上。

针对这一问题，《业绩梯队》通过明确组织内部各个领导层级存在的目的和应该达成的具体业绩，解决了这一根深蒂固、长期存在的问题，保证了企业长期和短期经营的成功。
面向企业，本书揭示了工作是如何从最高层级传递到最低层级的，定义了不同层级应当达成的业绩，讨论了每一层级的领导者要使他们的下级成功所必须向后者传递的内容。
更进一步来讲，为了使下级领导者及员工有所建树，上级领导者需要放手，向下传递工作，向下转移下级所需要的权力和资源，以使他们获得成功。

本书所采用的框架，不仅容易理解，而且简单实用，该框架强调了3项非常关键的业务需求：
如何定义组织内每一层级独特的存在目的和设定清晰、有针对性的业绩标准来提升企业业绩；
如何使各层级领导者向下一层级传递获取成功所需要的资源，从而使各层级领导者都能成功；
如何帮助领导者顺利地过渡到新的领导层级，帮助他们消除在新层级上所遇到的业绩障碍，使其在新的领导层级上实现业绩，获得成功。

作者简介

斯蒂芬·德罗特
德罗特人力资源公司首席执行官，通用电气公司继任者规划体系早期设计者，曾在INA公司（现美国信诺保险公司）和大通曼哈顿公司做过人力资源管理工作。
在安玛斯特学院获得了经济学学位，曾参与合著了《领导梯队》和《高管继任者规划手册》两本著作。

第一图书网, tushu007.com

<<业绩梯队>>

书籍目录

推荐序一
推荐序二
前言
第一部分　业绩梯队的概念
　导论　如何处理普遍不确定性
　第1章　定义企业特有的业绩梯队
第二部分　每一层级领导者的预期业绩
　第2章　首席执行官：谋基业长存之道
　第3章　集团高管：选择正确的业务组合
　第4章　事业部总经理：实现企业短期与长期盈利
　第5章　事业部副总经理：打造企业竞争优势
　第6章　部门总监：提高企业的运营效率
　第7章　一线经理：促成业绩的实现
　第8章　个人贡献者：交付产品和服务
第三部分　如何成功实施业绩梯队
　第9章　建立实现业绩梯队的大环境
　第10章　促进业绩梯队层级间的过渡
　第11章　实施业绩梯队
附录　工具
　工具1　E公司的业绩梯队实践
　工具2　访谈问题
　致谢
　作者简介

章节摘录

版权页： 插图： 企业集团高管在这一层级上的战略指的是企业的投资组合战略，即制定企业未来5～10年业务发展战略。
从企业业绩的角度来看，集团高管所面临的陷阱是：他们往往喜欢当前的业务。
如果当前业务确实有竞争优势，可以持续发展，那么采取英雄般的举动去“拯救”这项业务是可以接受的，但是集团高管绝对不能糊弄自己，更不应该糊弄别人。
负责实现企业战略业绩的管理人员应该学会区分清楚有长远发展愿景的业务和那些曾经辉煌的业务。
这一层级上的战略性工作可以有广泛的选择，集团高管有义务、有责任去关注企业战略框架内真正的发展机会。
优秀的集团高管不仅善于发现市场机遇，而且能够指出如何以一种可持续的方式抓住这些机遇。
对于企业业务经营中所存在的一些问题，集团高管不会自己亲自去处理，相反，他们会克制自己，而把问题留给具体负责的事业部总经理去处理。
作为企业的集团高管，他们必须要对企业的资源进行重新分配，把资源从一项业务转向另一项业务，从而确保集团业务经营的成功，他们并不需要为了解决其他领域的问题而使自己深陷其中。
事实上，如果集团高管花费在解决问题上的时间超过了为企业寻找发展机遇的时间，那么他们的工作重心就出现了偏移，说明集团高管正在完成错误的业绩。
其实，在一个不确定性非常高的企业环境中，寻找发展机遇才应该是集团高管的业务重心所在。

媒体关注与评论

“ 业绩管理是判别企业能否取得成功的真正要素，《业绩梯队》一书向我们展示了如何使业绩管理在企业的每一层级发挥出最大的影响，业绩阶梯这一经过实践验证的框架帮助许多企业提升了它们的经营业绩。
”——畅销书《领导梯队》和《执行》的合著者拉姆·查兰在业绩管理中，最困难的问题莫过于对业绩进行细致的澄清，最好的办法是利用业绩梯队制定业绩标准。
正是使用了这种方法，我们得以从一个极具官僚化的政府企业转变成为一个现代化的私有企业。
——澳大利亚最大的铁路货运公司昆士兰州铁路货运公司首席执行官兰斯·霍克利齐为了更加有效地应对全球业务环境中的各种挑战，我们在纽蒙特对领导能力进行培养时，使用了用业绩梯队制定的业绩标准，这样我们可以清楚地了解每位领导需要做出的重要改变。
——全球最大的黄金开采公司之一纽蒙特矿业公司的首席执行官理查德·奥布赖恩建立业绩梯队为我们带来了三项巨大的好处。
首先，业绩梯队为业绩这一概念做了统一的定义，使28个国家的43000名员对此有了共同的理解。
其次，业绩梯队帮助我们实现了从关注我们的主张向关注业绩事实转变，使关于业绩沟通和帮助员工提升的面谈更加有效。
再次，有了业绩梯队之后，我们清楚地了解了企业对每一层级员工的业绩期望，我们可以专注于那些能使每一层级做出不同于其他层级业绩的发展活动。
现在，与员工相关的流程都是以业绩标准为核心，在业务规划和业务回顾时也是如此。
——希腊可口可乐公司的高级副总裁和首席人力资源执行官伯纳德·库尼斯

编辑推荐

《业绩梯队:让各层级领导者做出正确的业绩》编辑推荐：将《业绩梯队:让各层级领导者做出正确的业绩》中当做试金石，专业人士可以从中学到如何定义并构建自己企业的业绩梯队，从而使企业在员工角色澄清中获益，使所有层级的领导者更加关注要实现的业绩。
领导者和专业人士也能从中学会如何来衡量每一层级领导的工作。

名人推荐

第一图书网, tushu007.com

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