

<<培育企业领导者>>

图书基本信息

书名：<<培育企业领导者>>

13位ISBN编号：9787508032009

10位ISBN编号：7508032004

出版时间：2003-10

出版时间：华夏出版社

作者：威廉·拜汉姆

页数：293

字数：250000

译者：王淳

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>

<<培育企业领导者>>

内容概要

本书既深入浅出，又涉及了行政发展和晋升管理的方方面面，同时一反传统的职业更替计划理论，创造性地引入了全新的管理技术，该技术并在众多公司得到广泛推行，从本书你将学会如何将行政管理与公司战略相融合，如何展开专业培训，以及如何对结果进行评估。

传统上死板的行政晋升策略已成为公司走向成功的最大障碍。

《培育企业领导者》向你介绍了一种灵活高效的决策技术，帮你的公司适应未来市场上残酷的竞争；与此同时，在书中我们将向你从头到尾详细地介绍这种决策技术的各个步骤。

<<培育企业领导者>>

作者简介

威廉·拜汉姆，博士，国际发展视野集团（DDI）主席兼CEO，人力资源和领袖素质培训领域国际顶尖级专家。

1970年参与创立DDI集团，并与世界上百家大型组织机构在行政评估、发展和系统管理方面进行合作。

他关于行政晋升的文章多发表在《财富》、《洛杉矶时报》等一流杂志上。

<<培育企业领导者>>

书籍目录

导言第一部分 管理人才：危机与建议的解决方案 第1章 日益加剧的领导人才短缺：提出问题，为“人才加速库”方法创造前提 第2章 人才加速库：基本理论 第3章 导向“人才加速库”的十七条原因 第4章 “人才加速库”——基本问题与理念第二部分 发现高潜质领导人才 第5章 发现高潜质领导人才第三部分 了解企业人才 第6章 未来的行政总裁 第7章 判断实力与发展需要 第8章 理解发展需要并安排发展优先次序第四部分 加速发展战略 第9章 发展选择 第10章 在任务中成长 第11章 通过短期培训实现增长 第12章 通过行政总裁教育实现增长 第13章 通过专业指导实现增长第五部分 确保“人才加速库”的成功：关键程序，角色/责任，会议和其他机制 第14章 重要伙伴：支持增长 第15章 人才复核讨论的最优化 第16章 首席执行官的角色及“人才加速库”成功的对策 第17章 出发

<<培育企业领导者>>

章节摘录

书摘 在介绍“人才加速库”过程中，面向两部分不同读者群的做法比我们预想的更具有挑战性。任何对职位更替管理的处理方法都会反映出一系列的问题和机会，而这些问题和机会在实际上代表了不同的利益主体独特的优势、利益和议程。

随着本书讨论的深入，由于“人才加速库”——好比一颗“洋葱”——的多层结构，很难在集中讨论人力资源部专业人士在执行“人才加速库”时所面临战术挑战的同时吸引行政总裁对本书的兴趣。

用“多层洋葱”来比喻职位更替管理体系是近些年才出现的，这几年中客户带着不同的需要(表面上看来)、不同的决心与能力水平和理想切入点找到我们。

有的企业要求在一些具体环节提供集中帮助，比如建立行政总裁能力模型，为重组后的人才选拔过程提供便利，提供全方位评估和行政总裁总教练工作，以及策划行政总裁学习活动等。

其他企业则提出了更加宽泛(有时还有些杂乱)的要求，如建立职位更替管理体系，确定(提名)下一代人才，或创造一种鼓励学习和强调责任的企业文化等。

我们提出一种培养经理人才的全新方式：“人才加速库”，这种方式在很大程度上背离了传统的职位替换计划。

“人才加速库”放弃了指定一两名行政总裁接班人的做法，旨在培养一批有潜力的人才，作为总体行政总裁工作的候选取人。

从名称即可看出，人才库成员通过大量高标准，严要求的工作任务，获得最佳的学习和出头露面的机会，从而实现自身的加速发展。

人才库成员拥有指定的导师，接受更多的培训，并获得特殊的发展经历，比如大学管理课程和公司内部活动学习班等。

同时他们还获得更多的反馈意见和教练指导。

高级管理人员在人力资源部的配合下，积极跟踪人才库成员的发展情况和能力。

在“人才加速库”体系下除了最高职位，高级行政总裁不必再担心企业中“由谁来接替谁的职位”的问题。

在每年填写职位替换。

表格的琐事被取消之后，行政总裁将有更多的时间致力于知识和技能的发展——也就是说培养未来的领导者。

强调行为的变化——并证实这一点 单一的培训很少能够带来行为的变化，比如参加培训项目或拥有一个好的导师。

多重投入是必要的。

这正是“人才加速库”所提供的。

参加某项能力培训的个人可以通过发展项目获得技能，被任命到实际工作或工作组去实践这些技能，从有关管理人员那里获得指导，还有可能从短期经历中获得额外的实践机会。

“人才库”成员使用发展行为表格来策划如何应用目标技能，知识和行为，以及如何记录应用的成绩(如项目结果，360度评级的变化，等等)。

这种强调记录的做法有助于确保发展项目侧重行为的改变，并注重结果。

尽管重点是——也应当是——加强技能与行为，“人才库”成员也应该感觉到他们拥有一个允许犯错误的安全机会。

记录的目的是保证责任到位和承认成绩——而不是让“人才库”成员感到他们处于极端严格的评估和检查当中。

进步与最后成绩记录在案 为保持工作动力，“人才库”成员必须感到他们的努力是有价值的，并能够向他人证明这一点。

发展行为表格的第二部分帮助他们衡量和跟踪进展情况，并记录每项发展活动中，目标能力和知识的实际应用情况。

这种记录强调了他们在学习、在成长——这对于保留最优秀的人才来说越来越重要。

管理人员和导师的角色和责任明晰 在传统的职位更替管理制度中，管理人员和导师的责任界定模

<<培育企业领导者>>

糊。

经常，导师/管理人员和正在接受培训的个人等待对方召开会议，或等待负责职位更替项目的人发给他们表格或备忘录，告诉他们做什么。

当他们最终会面的时候，会议的目标通常不能达到，这表明关系的成功无法衡量。

由于这种不确定性，很少有人有兴趣从百忙中抽出时间参加会议。

很快，会议的次数减少，甚至完全停止召开会议。

“人才加速库”的管理人员和导师为指定的成员提供支持。

他们了解与其角色相关的预期和责任，并可以比较轻松地获得有关资源，如有关培训和发展选择的网上指导。

管理人员和导师在指导工具和过程方面的准备是通过高效的适应性项目，与人力资源部和更有经验的行政总裁进行一对一的会面进行的，有些管理人员通过短期、正式的培训项目来进行。

人才保留是这一体系的重点之一。许多管理人员惊讶地发现，一名关键员工离开企业去寻求更好的机会。

在离开企业前的面谈中，管理人员才了解到这个人为什么看不到企业的前途——而管理人员一直把这名员工看作是有潜力的“管理者”。

问题就在于沟通——没有人会花费力气告诉这名员工他(她)为公司做出了有价值的贡献，前途无量。

“人才加速库”不会发生这种情况，因为成员意识到他们在“人才库”中的利益和责任，并且就是否加入“人才库”已经征求他们的意见。

他们知道自己被看作高潜质的人才。

他们了解高级管理层会特别关注他们。

同时他们看到，自己正在不断地获得实现自身潜力的工具和机会，参与自身目标的制定，塑造自己的未来。

我们坚信，人才保留的关键在于提供大量的学习和培训的机会。

今天，人们希望感到自己在学习、在成长——的确，那些“跳槽”的管理人员给出的最普遍的一个理由就是“缺少个人发展的机会”。

“人才加速库”中的人员拥有大量的(明显的)学习和晋升的机会，这样给了他们留在企业的强大动力。

对于良好定义的能力来说，相当重要的是有一个可以运作的列表——即一组既不太长也不太短的能力标准。

太长的列表将是不实际的，在今天纷乱的商务世界中毫无用处。

另一方面，如果列表太短，企业将对行政总裁候选人的能力缺乏全面了解。

我们的经验说明，在行政总裁层次上，用10至18种能力描述目标层次就足够了，一些企业能够保持他们的列表在10种能力，因为先前的评估和发展努力已经使他们很好地固定了人才库成员的总体领导和管理能力。

也就是说，他们觉得早期努力已经确保人才库成员具备了这些能力。

然而，很多企业对他们在这些领域的知识不那么有信心，因此，需要列出一个更广泛的能力列表。

另一种缩短列表的方法是对相关能力分门别类。

除Borman & Brush(1993)的研究外，DDI的研究也说明了四种基本的能力领域：

- 人际交往技巧——与他人反应相关联的行为，例如有影响力的沟通和战略关系。

- 领导技巧——与领导他人相关的行为，例如教练/教授，变换领导方式，分权/授权。

- 商务/管理技巧——与商务或个人的技术方面相关的行为，例如树立战略方向，全球敏感度，做出可操作的决定。

- 个性——稳定的个性、能力或定位，例如乐观的性格、适应性、精力。

无论使用什么样的结构，一个类别中的能力都必须相关的，不要重叠或遗漏，必须被证实是在一个能力测量系统内前后一致的评估。

许多处于上升中的领导者对于如何在事业上成功有自己固有的认识，而不愿接受他们有发展需要的观点：他们的自我和成功的过去可能会阻碍他们做出改变。

<<培育企业领导者>>

要解决这一障碍，关键是向他提供来自于诚实可信者的信息反馈。

我们所知道的最好的信息反馈的来源是加速中心专业评估人员。

专业人员能够帮助“人才库”成员理解他们与能力和导致管理失败的个性因素有关的行为，并把行为观察和各种自我报告工具得出的个人特点结合起来。

“人才库”成员需要明白能力和导致管理失败的个性因素是如何相互影响的。

也就是说，在一个方面有很强的能力(如坚决果断)可能会扩大他在其他方面(如判断能力不强)的影响。

而且，专业人员可以帮助“人才库”成员整合多角度信息反馈和其他来源得来的信息，以提供全面的，同时也是令人信服和具有挑战性的洞察力。

加速中心专业人员通过高层次的讨论把能力和导致管理失败的个性因素整合起来，并就这些信息提供反馈。

他们引用加速中心模拟中接受评估者的具体行为事例来支持他们的观点。

人才库成员往往有来自于以前所从事工作或申请当前公司时的多角度信息。

多角度工具今天十分流行，每位人才库成员往往有四五种来自于这种工具的信息。

应当鼓励人才库成员把那些信息作为讨论他们的优势和发展需要之用。

至少在考虑当前的数据时，应鼓励他们回忆以前的多角度工具评估结果。

人才库成员把他们的业绩评估或其他业绩有关的表格用作讨论是个不错的主意，因为这些信息对于确定个人行为倾向或问题是有帮助的。

可获得的信息来源多，人才库成员能够更好地理解他们的情况，并精确理解数据的含义。

例如，一加速中心发现一位成员在规划方面的能力较弱，尽管多角度工具表明她在这个方面并没有问题。

在同评估专业人员的讨论中，这位人才库成员解释说她的部门经理十分尊重她的规划技能，所以把几乎所有的规划任务都交给她来做。

这就解释了这一显著的差别，并证实了加速中心关于这位成员执行能力很强的判断是正确的。

这也促使这位人才库成员认识到其在计划方面的弱点可能会影响到她在公司较高管理层的业绩。

在另一例子中，加速中心评估结果认为一位经理具备足够的判断能力，而他的部门经理则认为他在这方面较弱。

讨论显示加速中心当时主要集中于财务和其他数据判断方面的能力，实际上他在这方面的能力是很强的。

在涉及人员分配领域，加速中心发现他的判断至多是一般水平。

显然，这是由其部门经理在多角度工具中对判断能力方面进行的评价。

从头到尾，对于能力和导致管理失败的个性因素的讨论往往持续几个小时，包括最后对能力和发展需要确定重点所花去的时间。

如果可能的话，讨论应当面对面进行，摄像会议往往是次优的选择，电话讨论是最后的选择，但是如这位人才库成员收到了加速中心报告并事先讨论了问题，这种情况下的讨论也是有效的。

当得不到加速中心专业人员的协助时，其他人可以帮助人才库成员独自处理数据并确定发展重点。

这些人包括：

- 管理教练。

教练必须理解人才库成员的能力和导致管理失败的个性因素方面的发展重点以及在确定重点中的思考。

因此，在发现发展需要并确定重点中使用教练的帮助是明智和有效的。

为了提供专业水平的信息反馈，教练必须接受过加速中心运作方面的培训。

- 心理专家。

当得不到加速中心的帮助时，一些企业利用心理专家来进行测试和采访成员以发现其能力和导致管理失败的个性因素。

这时心理专家应当把他们的信息反馈给成员并帮助其确定发展顺序。

- 人力资源专家。

这可能是本企业某位在行政人员发展或职位更替管理方面有专门研究的人。

<<培育企业领导者>>

.....

<<培育企业领导者>>

媒体关注与评论

导言当今世界，越来越多的企业组织面临行政总裁与总经理人才的短缺。

这种短缺源于多重因素包括快速增长，退休人数急剧增加，被竞争对手“挖墙角”以及人才保留困难等。

而所有这些碰巧发生在这样一个大背景下：即领导能力对于一个企业组织的成功发挥着越来越重要的作用。

为应对这一现实，企业组织实质上面临三种选择：1)花大力气雇用越来越昂贵的并且越来越难发现的外部人员；2)置之不理。

这样就有可能经历竞争力的削弱，最终导致该企业被收购或歇业；3)已经造出企业组织内部的高素质人才，进而增加和保留了自己的领导人员。

显然，第三种选择是最为理想的。

当企业找到培养自身经理人员的有效方法时，就能够确保有高素质的领导人才在日趋激烈的竞争环境中领航，也能够节省吸引外部人才所需的时间与资金投入。

同时，这些企业还可以提高自身保留最优秀内部人才的能力。

在当今充满机遇的经济中，领导人才有着多重选择的机会。

调查表明，人们离开企业的一个主要原因就是由于缺少自身发展和工作挑战的机会。

在培养自身的领导人才过程中，你可以向具备潜力的人提供这种机会，使他们能够接触新知识和新技术，并承担新的责任。

此外，这种做法可以帮助他们实现更大、更好的目标，这样就使他们有足够充分的理由留在你的公司里。

培养自身企业领导的好处是显而易见的。

许多企业组织在做法上仍采取传统的阶梯式行政提升方式和人员更换计划，而这些制度在当今快节奏变化的领导环境中的确显得过时了。

在本书中，我们将介绍一种更加系统化，更有针对性的方法，帮助企业物色和培养具备深层潜力的管理人才。

我们将这种方法称为“人才加速库”。

与传统方法相比，这种方法的优势在于：更加快捷、简便。

所需文书工作和管理耗时相对较少(比如取消每年使管理人员感到头痛的人员更换计划表格等)。

更加精确。

能够在适当的时间实现人员与工作的最佳配置，从而满足企业组织的需要。

更具发展性。

随着对发展需要的判断能力不断提高，越来越强调技术和知识的积累，并增强了对变化与发展的支持力度。

更加公正。

提供更强的完整性和透明度，最大限度地杜绝资深人士私人关系的影响，并通过选拔具备潜力的人来实现人才结构的多元化。

与商业计划和战略的联系更加紧密。

侧重培养将来有能力主持企业的领导人员，而不单纯看重其当前的能力如何。

参与性更强。

参与者自己决定是否加入“人才加速库”，参与其自身发展计划的制定与执行，并就其任务发表意见。

更加灵活。

因为这种体系既能够容纳新秀，又能容纳与当前工作生活冲突的人以及从外部聘请的中高级管理人士。

保留高级人才的方法更加现代。

它能够提供更高级人才渴望得到的工作挑战以及适当的帮助，使高级人才感到他们在技术和责任方面都

<<培育企业领导者>>

在不断提升。

对于具体的组织情况和需要更具有针对性。

它不是一种“普遍适用”的方法。

.....

<<培育企业领导者>>

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>