

# THE PERFORMANCE PIPELINE

GETTING THE RIGHT PERFORMANCE AT EVERY LEVEL OF LEADERSHIP

# 业绩梯队

让各层级领导者做出正确的业绩

[美] 斯蒂芬·德罗特 (Stephen Drotter) 著

孙贺影 刘景梅 欧阳凌翔◎等译

业绩管理是判断企业能否成功的关键要素，《业绩梯队》向我们展示了如何使业绩管理在企业的各层级领导者中发挥出最大的影响，书中经过实践验证的框架已经帮助许多企业大幅提升了经营业绩。

——拉姆·查兰 畅销书《领导梯队》和《执行》的合著者



机械工业出版社  
China Machine Press

领导梯队建设

GETTING THE RIGHT PERFORMANCE AT EVERY LEVEL OF LEADERSHIP

# 业绩梯队

让各层级领导者做出正确的业绩

[美] 斯蒂芬·德罗特 (Stephen Drotter) 著

孙贺影 刘景梅 欧阳凌翔 周宇◎译



机械工业出版社  
China Machine Press

Stephen Drotter. The Performance Pipeline: Getting the Right Performance at Every Level of Leadership.

Copyright © 2011 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2012 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。

未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签,无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

**本书版权登记号: 图字: 01-2012-0587**

**图书在版编目 (CIP) 数据**

业绩梯队: 让各层级领导者做出正确的业绩/(美)德罗特 (Drotter, S.) 著; 孙贺影等译. —北京: 机械工业出版社, 2012. 10

(领导梯队建设)

ISBN 978-7-111-39926-1

I. 业… II. ①德… ②孙… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 232133 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 王振杰 版式设计: 刘永青

北京市荣盛彩色印刷有限公司印刷

2012 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 17.5 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-39926-1

定价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com



献给林恩、斯蒂芬妮和埃里克  
家庭就是一切！

## 通过战略性业绩管理打造企业的业绩梯队

### 当今企业业绩管理和领导力发展方面的挑战

在为客户提供业绩管理咨询和领导力发展咨询时，在业绩管理和领导力发展方面我们会经常听到以下比较典型的困惑：在当今中国经济发展的形势下，企业越来越感受到实现业绩目标对企业的生存越来越重要，但同时他们也感到前所未有的挑战。虽然企业已经通过各种不同的方式尝试对企业进行业绩管理，但结果还是不够理想；企业知道要实现业绩目标必须要有优秀的领导人才，企业也尝试建立领导力模型和胜任力素质模型，并依此设计各种各样的领导力测评和领导力发展项目，也制定了继任者计划，组织的能力并没有多大的提升，可是一旦有新业务发展或有业务变化，企业组织的反应能力还是跟不上业务发展的需求，缺少优秀的领导人才和合格的管理人才。

### 建立和实施业绩梯队是应对上述挑战的关键

造成上述问题的原因，从宏观上讲，通常是由于企业过度重视销售和盈利增长，忽视战略规划、人才发展计划以及各层级组织建设所造成的。从微观角度讲，组织在业绩管理上缺少对每一层级领导者要完成的整体业绩结果进行清楚的定义和有针对性的发展。通常，企业对各层级领导业绩结果的期望主要着眼于关注当期业务目标的实现，如销售收入增长、市场

占有率等，缺少对这一层级要达成上述结果的其他业绩进行定义，即本书所提出的业绩梯队的概念，例如对某一层级要实现的领导业绩是什么、管理业绩是什么、客户业绩是什么、关系业绩是什么、创新业绩是什么的要求。由于缺乏对领导层级的业绩梯队要求的清楚定义，导致领导者在该层级只是部分地发挥其应有作用，没有创造出该层级领导应当达到的整体业绩结果。同样，在领导力发展中，由于没有统一地以该层级的整体业绩结果为指导，单纯地从能力模型出发进行领导力项目的设计和发展，会对组织能力和各层级领导力的发展产生不利的影响，这也是上述困扰一直存在的原因。各层级的领导只有在清楚了解自己所在层级业绩要求的前提下，才能在达成业绩的过程中得到最好的发展。也只有这样，企业取得成功的可能性才会更大，所以充分定义不同层级所期望的业绩梯队要求是组织发展和领导力发展取得成功的前提，因此也就有可能创造出基业长青的企业。

## 运用和实施业绩梯队会给企业带来哪些价值

企业通过运用业绩梯队，不同层级所期望的业绩可以清楚地得以区分，能够使各层级的领导对其工作更加清晰和聚焦，从而取得更好的业绩；可以降低对领导数量的要求；可以衡量该层级领导所有必须要实现的业绩；明确各个层级的工作任务有助于实现企业管理的透明化；关于用人的决策能力将大幅提升。使用业绩梯队模型，可以使对岗位的要求和对业绩的要求更加具体与清晰，遴选的决策也会更客观和更可靠；有助于领导更合理地分配时间，各层级的领导只有清楚地了解了必须要实现的业绩，才能在正确的层级上工作。以往那种拿着高工资干“擦玻璃”活儿的现象再也不会出现了。领导职位的管控范围也会得以扩大，而不需要增加任何成本；员工发展与辅导目标会以业绩作为基础，更加清晰；它还能将人力资源发展项目与整个事业部门和职能部门的业绩考核的连续性有机地结合起来。

## 阅读此书会有哪些收获

本书适合于任何想提高企业业绩和和领导管理水平的有识之士阅读，也适合人力资源从业人员阅读。阅读此书您会有以下收获：学会如何为了提升企业的业绩去定义组织内每一层级独特和有针对性的整体业绩结果标准；学会如何使各层级领导帮助下一层级领导者取得成功的方法，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实现业绩，获得成功。《业绩梯队》作为《领导梯队》一书的姊妹篇，这两个概念相辅相成、相得益彰。建议在阅读此书和应用业绩梯队概念时和《领导梯队》的内容相结合，这样会产生更好的效果。

## 为什么要向中国读者推荐此书

作为美国领导管理发展中心（LMI）领导力发展资深教练和前美世咨询（Mercer）大中华区合伙人，我一直关注和致力于企业业绩提升和领导力培养与发展项目。在和各个行业的管理者接触的过程中，我深刻地感受到他们对业绩提升和领导力发展培养的努力。现在中国正朝着现代化强国迈进，此书的出版对中国读者有着更加深远的意义，它可以帮助我们更加切实地思考如何找到适合中国企业发展的业绩管理和领导梯队建设。“它山之石，可以攻玉。”作为关注企业业绩提升和领导力发展的从业者，我自觉有一份义不容辞的责任让更多的人看到这本书传递的价值和理念。这本书非常易读、实用，而且很有启发性，是人力资源专业人士值得信赖的参考书。

本书由孙贺影主持翻译，美国领导管理发展中心（LMI）领导力发展资深教练刘景梅、美世咨询顾问欧阳凌翔参与了具体章节的翻译。在本书的翻译和校对过程中，译者得到了多方的支持，在此，我们感谢机械工业出版社华章公司总经理周中华、编辑王振杰、前美世顾问姚兰女士和周宇先生以及北京外国语大学高级翻译闫洁与加拿大多伦多大学的张艾雪的支持。

尽管在翻译过程中，我们常常渴望多一份圆满，少几许缺憾，然而由于时间仓促、水平所限，疏漏之处在所难免，恳请读者指正！如有建议或意见，欢迎与我们联系。联系方式为：E-mail: [wwxyycn@gmail.com](mailto:wwxyycn@gmail.com)。

孙贺影

美国领导管理发展中心（LMI）资深教练



## 指导各级领导者业绩提升的国际标准

企业家最关心的问题之一是：如何让各级领导者清楚自己的角色职责、能力模型和业绩标准，从而达成组织业绩目标。就像一支足球队，只有每位队员清楚自己的位置、能力和考核指标，才有可能全力以赴、有效协同，实现  $1 + 1 = 11$ 。否则，将形成各自为政、相互掣肘的格局，造成各级领导者缺乏责任心、上进心和事业心，从而导致组织效率低下。

《领导梯队》（中文版）一书自2011年7月出版以来，长期名列亚马逊中国网领导力书籍销量第一名，受到读者广泛好评。很多企业家要求各级管理人员人手一本，各自对照六个层级中的相应岗位，看看自己在**领导技能、工作理念和时间管理**三个方面是否达到了相应岗位的要求。例如，一家央企提拔了9名子公司负责人，要求他们认真研读《领导梯队》的第四个层级的要求，并延请专家指导学习，帮助他们尽快实现角色转型；一家名列行业前三名的民营企业要求各层级管理者学习《领导梯队》，分层级对标和培训，以使所有管理者能力达到岗位要求。

然而，每一本书都有自己的重点，《领导梯队》源于美国通用电气公司40多年的领导人才培养和领导力开发模型的实践，并在强生、万豪国际酒店、IBM、微软、盖普服装零售商、纽蒙特矿业公司、花旗集团、英美烟草公司等100多家全球500强企业运用。领导梯队模型强调的重点是**领导力转型**，能够帮助各级领导者清楚认识自己的角色、能力标准和职业发展路径。

《业绩梯队》可以看做《领导梯队》的姊妹篇，**后者的重点是领导者**

的能力，前者的重点是领导者的业绩，让人们关注每一层级的结果和各层级之间的关系。帮助各级领导者明确自己需要达成的业绩标准，将概念转化为实用的工具。业绩梯队模型能够帮助我们呈现一幅完整的业绩画面，显示企业在运营中如何才能实现高效率和高效能。业绩梯队模型完全对应领导梯队模型的六个层级，设计出了六个层级领导者的业绩标准。

**首席执行官**的使命是使组织基业长青，确保企业持续成功。他们负责制定公司的远景规划和设计相应的组织架构，以及包含其中的企业愿景、使命和价值观。

**集团高管**的使命是设计恰当的业务组合，选择正确的业务方向，剥离不良业务。他们基于“企业战略框架”，负责评估企业的当前业务和可能拓展的新业务，确定新的业务是否符合公司长期发展规划，在此基础上制定投资组合计划，再通过落实投资计划和继任者计划得以实施。

**事业部总经理**的使命是获取利润，确保业务在现在和未来盈利。他以投资组合计划和资金计划为基础，负责制定业务战略，领导企业实现短期和长期盈利。同时，负责建设企业不同的职能团队，并保证不同团队间能够互相协作。

**事业部副总经理**的使命是创造竞争优势，比他人做得更好，或者具有独特的竞争优势。他以业务战略为指导，决定如何通过职能部门的努力创造企业的竞争优势。要实现上述这一点，他们需要打造职能部门的能力、员工的能力、运营能力和建立合作伙伴关系的能力等。

**部门总监**的使命是提高生产效率，有效整合各方面要素。他要打造部门能力，确保生产率，发展和保留优秀管理人才，及时沟通企业信息，使每一位员工的工作业绩得以实现，实现企业特有的竞争优势。要对企业的运营计划负责，在运营计划中需要包括各项具体实施方案。

**一线经理**的使命是赋能。他要在公司运营计划指导下，明确员工的工作角色和职责，对员工进行培训、反馈和教练辅导，确保企业经营目标的实现。

在业绩梯队的最底层，**个人贡献者**的使命是交付结果。他要根据领导设定的时间表和标准，负责企业的产品设计、生产、销售、分配、服务提供以及后勤保障工作。

本书提出的业绩梯队模型具有系统性、完整性和阶梯性的特点，无论对于各层级领导者明确自己的工作使命、业绩标准，还是确定自己的职业发展路径、教练辅导下属，都具有非常强的实用价值。此外，本书选用的大量跨国公司真实案例增强了阅读的情景感，大量的实用工具提高了运用的可操作性。

当前，中国企业正处在从“规模经营”向“能力经营”转型的关键时期。2012年3月，国务院国有资产监督管理委员会（以下简称国资委）领导提出，中央企业“十二五”改革发展的核心目标就是“做强做优、世界一流”，国资委决定在中央企业开展为期两年的管理提升活动。国资委从管理方面对中央企业与世界一流企业进行了对标研究。总的来看，中央企业存在的差距是相当大的，突出表现在基础管理、管理创新、投资并购、管理信息化、国际化经营管理等五大方面，其中，基础管理表现在总部高效管控能力薄弱，流程不顺、标准不一、信息不畅、集而不团、管而不控的现象在一些企业普遍存在，基础管理还有较大的提升空间。

如果中国的企业都能够居安思危、精益求精，“从优秀到卓越”将可以期待。希望《业绩梯队》一书能够对中国企业的基础管理提升带来些许启示和指导。

徐中 博士

北京智学明德教育科技有限公司首席顾问

《领导梯队》首席译者

于清华大学科技园创新大厦

我可以非常明确和极为肯定地说：不论是什么组织或企业的领导，都会犯一个同样巨大的错误，那就是权力使用不当，越俎代庖。换句话说，他们事必躬亲，本该是由下级负责的事情，他却要亲自来处理。在现今世界范围内，几乎在每一个大型行业领域内，都会发现有领导犯这样的错误。我见到最多的是，领导常常花费大量的时间来亲自处理当下所面临的问题，而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，也不愿花时间在员工的发展和培养上。由于企业领导没有做好应对不可避免的新挑战，企业往往会因此付出沉重的代价。针对这一问题，本书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。更进一步来讲，为了使下级领导及员工有所建树，上级领导需要放手，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。本书对这一点进行了详细的说明。

本书揭示了在企业中，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，讨论了每一层级必须要向下一层级传递什么才能保证他们的下级成功。在过去 40 年时间里，我曾为全球 100 多家公司服务过，服务时间至少为一周，或者更长，对 1 400 位领导的工作进行过评估，完成了 40 多位企业首席执行官的继任者计划，做过几百个访谈（访谈的目的是了解企业各级领导的实际工作）。因此，本书的内容是基于我的所见、所学以及所做。本书以我的个人工作经验为前提向各位说明，各层级的领导只有在清楚了解自己所在层级业绩要求的前提下，才能在达成业绩的过程中得到最好的发展。也只有这样，企业取得成功的可能性才会更

大。在这方面，我发现与其他学派相比，注重培养新行为去发展领导力虽然有一定的价值，但不会带来真正的发展结果，因为新的行为往往会被用在错误的工作上。

10年前，我所参与合著的《领导梯队》一书出版发行。该书在讨论领导力发展时采用了新的语言，引入了新的框架，进而改变了领导力发展与继任者计划的对话方式。如今，《领导梯队》所倡导的理念已经被全世界所接受，该书所提出的“领导梯队”这一重要理念，对领导层级间的转变具有特别的意义，即领导层级间的过渡需要在工作技能、工作价值观以及工作时间方面做相应转变。说到这一点，常常会有不同级别的领导找我帮忙，希望我能帮助他们完成在不同领导层级之间的转变。在《业绩梯队》一书中，基于10年学习研究以及参与管理层级转变管理的实践基础，我对这一问题进行了阐述，提出了应对在领导层级之间转变所面临挑战的办法。我认为，明确企业每一领导层级所应该实现的业绩，能够帮助我们更清楚地理解：领导在不同层级之间过渡对企业来说究竟意味着什么，对领导自己来说又意味着什么。

本书主要强调了以下三种至关重要的业务需求：

1. 如何通过定义组织内每一层级独特的存在目的和设定清晰的有针对性的业绩标准来提升企业的业绩。
2. 如何使各层级领导向下一层级成功传递后者所需要的资源，从而使各层级领导都能成功。
3. 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实现业绩，获得成功。

写作此书的中心目标是：在当今极其多变的企业环境中，帮助不同层级的领导实现他们各自的业绩。达成这一目标的关键，是要将各层级领导的工作看做企业所期望实现的结果，该结果是可以由财务/运营指标、领导力水平、管理效率、关系程度和创新水平衡量的业绩标准，而非一套行为标准。同时，如前文所说，针对领导权力在不同层级间使用不当这一普遍存在的问题提出解决的方法，也是本书的一大主要目标。

当今，对于任何企业来说，实现经营目标对企业的生存越来越重要，但同时也越来越困难，因此，我真诚地希望本人的这部拙作能够来得及时、来得有用。

斯蒂芬·德罗特

2011年7月于加利福尼亚

推荐序一（孙贺影）

推荐序二（徐中）

前 言

001 第一部分

**业绩梯队的概念**

导 论 如何处理普遍不确定性 /002

第1章 定义企业特有的业绩梯队 /019

041 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 /042

第3章 集团高管：选择正确的业务组合 /066

第4章 事业部总经理：实现企业短期与长期盈利 /087

第5章 事业部副总经理：打造企业竞争优势 /105

第6章 部门总监：提高企业的运营效率 /120

第7章 一线经理：促成业绩的实现 /136

第8章 个人贡献者：交付产品和服务 /160

## 183 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 /184

第10章 促进业绩梯队层级间的过渡 /206

第11章 实施业绩梯队 /226

## 241 附录

**工 具**

工具1 E公司的业绩梯队实践 /242

工具2 访谈问题 /258

**致 谢** /261**作者简介** /263



# The Performance Pipeline

## 第一部分 业绩梯队的概念

