

# 领导梯队:全面打造领导力驱动型公司(原书第2版) (领导梯队建设)

作者：拉姆·查兰 (Ram Charan)

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：491256034  
小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号id：d716-716 为了方便书友朋友找书和  
看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读 网址：<http://www.ireadweek.com>

领导梯队

——全面打造领导力驱动型公司（原书第2版）

The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company (2nd Edition)

[美]查兰 (Charan,R.)

[美]德罗特 (Drotter,S.)

[美]诺埃尔 (Noel,J.) 著

徐中 林嵩 雷静 译

ISBN: 978-7-111-34934-1

本书纸版由机械工业出版社于2011年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+86-10-68995265

客服信箱：[service@bbbvip.com](mailto:service@bbbvip.com)

官方网址：[www.bbbvip.com](http://www.bbbvip.com)

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

## 目 录

[总序 领导梯队建设：跨越从优秀到卓越的天堑](#)

[推荐序](#)

[作者简介](#)

[序言](#)

[再版序](#)

[导论](#)

[第1章 概述：领导力发展的六个阶段](#)

[第2章 从管理自我到管理他人](#)

[第3章 从管理他人到管理经理人员](#)

[第4章 从管理经理人员到管理职能部门](#)

[第5章 从管理职能部门到事业部总经理](#)

[第6章 从事业部总经理到集团高管](#)

[第7章 从集团高管到首席执行官](#)

[第8章 问题诊断：识别领导梯队模型中的问题和潜力](#)

[第9章 业绩改善：明确岗位职责，设立绩效标准](#)

[第10章 继任计划](#)

[第11章 识别领导梯队模型中的潜在缺陷](#)

[第12章 职能主管的职业发展路径](#)

[第13章 教练辅导](#)

[第14章 领导梯队模型惠及全员](#)

[致谢](#)

[翻译说明](#)

[译者后记](#)

## 总序 领导梯队建设：跨越从优秀到卓越的天堑

如果问一位企业家：“未来十年您面临的最大挑战是什么？”恐怕十有八九的企业家都会回答是领导人才和接班人的培养，因为企业持续成长需要经历市场驱动型成长、创新驱动型成长和领导力驱动型成长三个阶段。2010年5月，中央召开的全国人才工作会议再次强调了“人才资源是第一资源”的理念，《国家中长期人才发展规划纲要（2010~2020年）》成为“人才强国战略”的行动指南。对于企业，人才是企业成长与竞争之源，人才培养如同“从一吨金沙中提炼一盎司黄金”，需要坚定的信念、持久的耐心和高效的方法。在全球化和“十倍速”变革的大背景下，无论是国有企业、民营企业还是外资企业，每个组织和个人都面临着前所未有的机遇和挑战。过去10多年，世界著名的大企业IBM、惠普、诺基亚、通用汽车、索尼、联想集团等，都不得不从外部引进CEO。

当前，中国企业在领导梯队建设方面存在四类问题：第一类是“临时抱佛脚”，平时重视不够，投入不足，一旦机遇来临，各级领导人才无论是人数还是能力都捉襟见肘，只好求助“猎头公司”，但“空降兵”毕竟有限，企业常常错失成长的良机；第二类是“无从下手”，领导虽然重视，但人才培养观念落后、缺乏系统、方法欠佳、收效甚微，大多数企业没有建立起领导人才“胜任能力模型”，甚至不清楚自己到底需要什么样的人才，更谈不上如何培养了；第三类是“拔苗助长”，这类现象在高成长企业比比皆是，常常“士兵当做排长用，排长当做连长用，连长当做团长用”，导致人岗错配、管理问题层出不穷，战略执行难以到位；第四类是“重事轻人”，企业过于重视领导人才的业务能力，忽略了他们带队伍的能力，忘记了“领导力就是通过他人去完成任务的学问”。即使担任领导职务，仍然是“业务员思维”，凡事亲力亲为，不善于识人用人、授权赋能、激励人心，不能培养出优秀的下属，只能贡献业绩，不能贡献人才。

商业大师吉姆·柯林斯领导团队历时5年深入研究了《财富》500强30年间（1965~1995）上榜的1435家企业，从中遴选出28家企业进行对比研究，其中11家企业跨越了从优秀到卓越的天堑。这项研究获得了两个非常重要的发现：这11家卓越公司中有10家的CEO是从内部提拔的，而比照公司却大多是通过外部“猎头”找来的；培养第5级经理人是企业跨越从优秀到卓越最重要的一环。

被誉为“世界头号经理人”的杰克·韦尔奇在其自传中以“人的企业”、“再造克罗顿维尔，再造GE”两个章节专门谈到人才对通用电气基业长青的关键作用，可以毫不夸张地说，领导梯队建设是这家世界最受尊敬企业基业长青的全部秘密，在一百多年的发展中，该公司9位CEO都是自己内部培养出来的。中国企业“教父”柳传志先生总结联想管理的三要素是“建班子、定战略、带队伍”，其中两个要素是“人”，可见卓越企业都是“以人为本”的。

2009年11月，《中国企业家》与合益（Hay）集团合作推出“2009年中国最佳领导力培养公司榜”，华为、联想和中粮集团排行前三位。在对40家（包括我国香港、台湾的大公司）最优秀企业领导力培养的各个层面进行调查、分析、访谈后结果显示，在上榜的前20家企业中，有85%的企业在增加投入推动领导力发展项目方面表现优秀；经济低迷时期，接近七成的被调查公司增加了培养各层领导人的紧迫性，六成的被调查公司在各层领导岗位都安排有内部培养的继任者；几乎所有企业都拥有领导力素质模型，成功的企业能将领导力素质与企业战略和业务发展紧密结合，增强企业的战略执行力，确保企业持续增长对人才的需求；超过八成的公司“一把手”足够重视各级领导人才的培养，接近九成的公司高管团队会以身作则，并且经常参与领导力发展项目。

华为公司在1998年发布的《华为基本法》中就明确提出，“我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标”，坚持把各级干部队伍建设放在优先的战略地位。2010年，华为公司销售收入达到1852亿元，净利润238亿元，使得华为公司成为最受国际关注的中国卓越企业之一。

他山之石，可以攻玉。借鉴世界领先的研究成果和企业最佳实践，为中国企业领导梯队建设提供有针对性的解决方案是领导梯队建设系列丛书的主旨。国际权威研究表明，人才的培养70%来自“岗位锻炼”，20%来自“人际学习”，10%来自“课堂培训”。为此，我们精选了世界排名第一的管理咨询大师拉姆·查兰的新著《高管路径：“轮岗培养”领导人才》、《领导梯队：全面打造领导力驱动型公司》（第2版），以及重新审校的经典巨著《执行》推荐给读者，其他书籍将陆续出版。

领导梯队建设包含以下三个层次。

第一个层次是领导梯队建设的体系模式，包括企业的人才理念、战略、结构、政策、制度和流程。拉姆·查兰先生的《领导梯队：全面打造领导力驱动型公司》（第2版）被誉为“领导力开发的圣经”，该书全面、系统、深入地阐释了世界卓越企业的领导梯队建设体系，为我们提供了一套行之有效的国际先进的领导梯队建设模式。特别是该书提出的领导力发展的六个阶段模型成为企业领导力开发的经典指南。

第二个层次是领导梯队建设的系统方法，即领导人才培养的操作手册，拉姆·查兰先生的《高管路径：“轮岗培养”领导人才》，以通用电气、高露洁、诺华集团等《财富》500强企业培养领导人才的最佳实践为基础，总结出了一套如何识别有领导潜质的人才和未来的CEO，如何采用“轮岗培养模式”加速领导人才“从干中学”和快速成长，以及通过岗位锻炼、领导反馈、自我修正和重复实践来提升其领导力的有效方法，非常值得中国企业借鉴。

第三个层次是领导梯队建设的实战工具，这是中国企业领导人才培养中普遍存在的“短板”。对应我们熟悉的“课堂培训”，通过“从干中学”提升领导力的主要方式是“教练辅导”和“行动学习”。近年来，在领导力发展领域，与“知识经济”时代相匹配的“教练辅导”在理论和实践方面取得重大突破，在国际上流行起来，这种通过有效提问而非告诉答案的沟通模式与上下级关系，从根本上激发了下属的情绪潜能和智力潜能，成为各级领导授权赋能、激励人心的有效工具，伟大的CEO就是“伟大的教练”（杰克·韦尔奇语）。

卓越企业不仅业绩出众，更重要的是“人才辈出”。一位伟大的企业家曾说：“判断一个企业家是否伟大的标准绝不仅仅是看他在任时公司的业绩，更重要的是他离任后公司的发展，而这主要取决于他对各级领导人才和未来接班人的培养。”

我们深信，中国企业已经到了大批量、高效率培养具有全球意识的优秀人才的关键时刻，“人才培养流程化”已经成为我们的不二选择，这不仅要求企业在领导人才培养方面要有全新的理念和方法，也要求有领导潜质的年轻人时刻做好准备，主动把握机遇，潜心苦练本领，掌握自己的命运。

徐中 博士

北京智学明德教育科技有限公司首席顾问

## 推荐序

能力与岗位的匹配，特别是各层级管理者的能力与岗位的匹配，是一个从未解决的老问题。正如彼得原理所说：在一个等级制度中，每个员工趋向于上升到他所不能胜任的地位。这话其实不太准确，员工的不能胜任很大程度上是由于“被提升”，责任更多在于人力部门，虽然员工本人未能主动寻求改进也是原因之一。

对于这部分已意识到问题的企业，不论是其人力部门还是员工本人，我愿意推荐这本书。本书通过对六个典型的管理层级最经常出现的问题，从领导技能、时间管理能力、工作理念三个方面进行了分析，提出了改进建议。以我的经历来看，这些意见是有理并有效的，本书倡导的“领导梯队模型”在100多家海外企业的实践，也已经表明了这一点。

对于另一部分自我感觉良好、尚未意识到问题的企业或员工，我也推荐这本书。“领导梯队模型”为我们提供了一套特有的诊断方法，根据一些特定的现象或线索，揭示出问题发生的具体层级，以及这个层级的人所缺少的领导技能、时间管理能力和工作理念。

除了本书带给我们的这些工具性的帮助以外，我推荐本书最根本的原因，是希望我们的企业和员工，能够从当前浮躁的对新概念和新工具的追求中，返回到对基础性管理的重视和改善上来。而作为远比资本更为稀缺的管理人才的培养和发展，正是基础性管理的重中之重。对这方面一些基本观念的梳理和厘清，应先行一步。

以本书所揭示的现象来说，“事必躬亲”就是一个明显的例子，其基本含义就是管理者做了很多下属的工作，不可避免的后果就是忽视了很多自身层级更为重要的工作。但传统上人们倾向于认为，“事必躬亲”是管理者的美德，其“万世楷模”就是诸葛亮。自从引进现代管理学以来，我们就认识到这个观念的问题。其实历史上很早就有人反省诸葛亮的这种事无巨细、事必躬亲的管理风格，认为其阻碍了蜀国人才的成长，最终导致“蜀国无大将”，领导梯队的断裂葬送了蜀国一统天下的光明前程。但是，这种状况在近现代的政治上和如今的企业里仍然没有改观。不论是在政府里还是在企业里，为什么“事必躬亲”是一种如此受欢迎的管理之道呢？

当然，背后的原因很复杂。可能是基于巩固权力基础的考量，可能是借此远离是非争端，可能是对下属的不信任，可能是因为对职位提升之前的工作更为熟悉，也可能是上级“事必躬亲”的风格导致整个管理层都只能做下一个层级的工作。总之，用本书的语言来说就是：领导者没有学会做最重要的事情。

正如本书所指出的，人们总是做出这样的推断：如果一个人能够出色地完成某个岗位的工作，那么他也可以同样出色地完成下一个岗位的工作。正因为如此，几乎所有的组织都存在把人员配置在错误层级的问题：一线经理大多数的时间都在做员工的工作，事业部总经理在做事业部副总经理应该做的职能型管理工作，集团高管专注于事业部总经理应该做的业务工作。这不仅导致身为管理者的他们绩效不高，同时他们所管理的员工也会受到负面影响。不幸的是，在很多企业里这种错位甚至已经成为一种沾沾自喜的文化。

确保管理者所在的管理层级与其领导技能、时间管理能力和工作理念相符，对于企业而言是一项挑战。在当今这个领导力的需求远远大于供给的时代，在当今这个职业经理人的能力与诚信尚未确立的时代，我们必须迎接这个挑战。

本书为我们提供了一套工具。“领导梯队模型”将从员工成长为首席执行官的管理历程划分为六个领导力发展阶段，每一阶段都要掌握特定的领导技能、时间管理能力和工作理念。第一阶段：从管理自我到管理他人，重点是从自己做事转变为带队伍做事这个工作理念的转变；第二阶段：从管理他人到管理经理人员，关键的领导技能是教练选拔人才担任一线经理；第三阶段：从管理经理人员到管理职能部门，需要学会新的沟通技巧以跨越两个层级与员工进行沟通；第四阶段：从管理职能部门到事业部总经理，重点是转变思考方式，从赢利和长远发展的角度评估计划和方案；第五阶段：从事业部总经理到集团高管，必须擅长评估资金调拨和人员配置的战略规划；第六阶段：从集团高管到首席执行官，必须具备重

视外部关系的视角。在此基础上，作者提出了评估、诊断和改进的一整套工具，这里不再详述。

我欣赏本书的理念和实践工具，期望你和你的企业也能在本书的启发下提升自己企业的表现。

陈春花 教授

广州华南理工大学工商管理学院

2011年5月19日

## 作者简介

### 拉姆·查兰

拉姆·查兰是在全球范围内享有盛誉的公司董事会和商业领导人的咨询顾问，同时也是畅销书作者和出色的教师。众所周知，他在商业问题上的洞察力以及在解决这些问题方面的实用措施已经为众人所熟知。

近40年来，查兰给许多世界上最成功的商业领导人做过顾问，涉及的内容包括公司治理，以及建立领导梯队模型以实现组织成长等方面，范围很广。最近，他专注于协助董事会和管理层应付金融危机和全球经济衰退。

查兰的专长是董事会事务，这也是他在哈佛商学院时的博士论文题目。他积累了很多公司治理方面的知识。过去15年中，查兰始终在帮助董事会和首席执行官们应对由社会期望的提升所带来的各种实践挑战。他与管理层和董事会共同努力改善董事会的职能，并提升董事会对公司的贡献。他协助董事会进行自我评估、同行评议和对首席执行官的评估。他帮助核心领导者提升高管会议的效果和产出。通过取消和简化程序，查兰帮助管理层和董事会在公司战略以及操作流程方面达成共识。他还协助董事会在董事继任和招募时保持其构成一致。查兰本人身兼三个董事会的董事职务，包括Austin Industries、泰科电子和印度的Emaar MGF。Directorship杂志将他评为年度百强董事之一。

查兰是一位多产的作家，算上合著在内共撰写过17部著作，其中包括《高效的董事会》、Owning Up、《逆转力——经济不确定时代的新领导法则》、《卓越领导者的8项技能》、《首席执行官想要你知道的事》。而《执行》[\[1\]](#)一书更是在长达近三年的时间里，一直位列《纽约时报》畅销书排行榜，销量多达200万册。此外，查兰还在《财富》杂志、《哈佛商业评论》以及其他出版物上发表过多篇文章。

查兰所使用的互动式教学法和解决实际问题的能力使其在众多的高管顾问中脱颖而出。他在通用电气位于纽约州克罗顿维尔的“杰克·韦尔奇领导力发展中心”和沃顿商学院的保险专业从事了30年的教学工作，此外，他还获得过克罗顿维尔和西北大学凯洛格管理学院最佳教师的荣誉称号。

查兰拥有哈佛商学院的MBA和DBA学位，他不仅以优异的成绩毕业，而且在校期间还曾获得贝克学者奖（Baker Scholar）。查兰还被选为美国国家人力资源研究院的杰出研究员，目前居住在得克萨斯州的达拉斯。

## 斯蒂芬·德罗特

斯蒂芬·德罗特是德罗特人力资源公司的首席执行官，该公司为全球范围内的众多客户提供高管继任计划、领导绩效和组织设计等服务。目前，他已经在40多个企业内部开发首席执行官继任计划，这些企业包括万豪国际、花旗集团、固特异、Ingersoll-Rand、Newmont矿业、DeBeers和美国癌症治疗中心。他对1200多名高管进行了深入评估，这为本书的编写提供了大量的宝贵信息。到现在，斯蒂芬在100多家著名企业平均每家企业工作至少长达一周的时间。

斯蒂芬在组织与管理方面拥有长达45年的经验。作为一名通用电气的组织与管理工作的负责人，他是通用电气继任计划系统的早期设计者与实施者之一。他最初在INA（现在叫Cigna），然后在Chase Manhattan担任人力资源主管，其工作的重点是高管继任计划、领导绩效和发展以及组织设计。同时，斯蒂芬还是这两家公司的政策委员会成员。

斯蒂芬毕业于安默斯特学院经济学专业，并且是通用电气人力资源项目的毕业生之一。

## 詹姆斯·诺埃尔

詹姆斯·诺埃尔是一位已退休的独立顾问和领导培训师。他之前在通用电气位于纽约克罗顿维尔的领导发展中心担任高管培训和领导绩效方面的经理，后来在花旗银行担任高管培训部门的副总裁。在詹姆斯的职业生涯早期，他曾是位于华盛顿特区的乔治·华盛顿大学通识教育学院的副院长。他的Neol and Associates咨询公司，为许多企业在重要领导团队的选举、评价和培训方面提供了很多帮助。同时，詹姆斯还是三本领导力书籍的合著者，其中包括《领导阶段》和《行动学习》，此外，他还是《Pfeiffer 2008 年鉴：领导力开发》的合编者之一。

[1]本书中文版机械工业出版社已出版。

## 序言

“领导梯队模型改变了我与员工的对话内容，”一家快速消费品公司的首席执行官说，“现在，我们将更多的精力放在公司的战略和人才上，而不仅仅着眼于销量和收入。”

“领导梯队模式的理论和模型帮助我们以一种条理有序的方式推进组织中的职责配置，”一位大型采矿公司的首席执行官说，“这让我们在提高基层生产力和运营业绩的同时，腾出更多的精力关注企业的未来。”

“现在，我们将重点放在开展与各个领导层级相匹配的技能培训上。”

“我们的继任计划如今已重点关注领导潜质的内在含义以及工作表现。”

“有了对员工和自我更清晰的期望，我能够在员工培训上做得更出色。”

读者对《领导梯队》第1版的好评让我们非常高兴。我们和读者之间的讨论以及从顾问工作中获得的经验，为领导梯队模型的改进提供了异常宝贵的反馈信息——这些反馈使得这一模型在实践方面比第1版中描述的内容更为有效。我们希望将自己所学到的知识传授给更多的人，使更多的企业能够将自己的领导梯队价值最大化。

自本书第1版出版以来，在与一百多家企业的合作中我们使用了领导梯队模型。许多世界上最优秀、最成功的企业都将领导梯队模型作为企业人力资源方面的核心管理框架。该模型通过建立领导者所共同经历的“领导力发展阶段”，并根据各个领导层的具体职责和工作理念，来协助企业完成领导者的选拔、培训和评价。

我们修订本书所采用的方式与传统方式略有不同，我们决定不更新每一章节的案例和发生背景。读者会注意到，书中所讨论的某些商业人物目前的状况已经和本书引用的例子有所不同，这主要是因为，虽然这些案例并不都是最新的，但是它们符合本书想要表达的观点，于是我们决定依旧保留这些内容，在每章最后增加两个重要的模块。一是“一线观察”，让我们能够对模型做出适当的修改，分享更多的案例，并以近十年来世界各地多家企业的工作经验为基础，为读者提供一些建议。二是“常见问题”，在此我们对读者提出的一些常见问题进行了回答。

希望我们的工作成果，这本新的“增强版”《领导梯队》，不仅运用效果能够立竿见影，而且能够非常方便读者使用。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《领导梯队\_全面打造领导力驱动型公司(原书第2版) (领导梯队建设)》拉姆·查兰

请登录 <https://shgis.cn/post/498.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

