

领导力大师沃伦·本尼斯亲自作序

# 领导力开发最佳实践手册

## 案例、工具和培训方法 (第2版)



· 修订本 ·

(美) 大卫·吉伯(David Giber) 塞缪尔·M·拉姆(Samuel M. Lam) 编  
马歇尔·戈德史密斯(Marshall Goldsmith) 贾斯汀·伯克(Justin Bourke)  
刘艳霞 孙慧敏 译 徐中 审校

LINKAGE INC.'S BEST PRACTICES IN  
LEADERSHIP DEVELOPMENT HANDBOOK  
CASE STUDIES, INSTRUMENTS, TRAINING  
SECOND EDITION



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# 领导力开发最佳实践手册

## 案例、工具和培训方法 (第2版)

(美) 大卫·吉伯(David Giber) 塞缪尔·M·拉姆(Samuel M. Lam) 编  
马歇尔·戈德史密斯(Marshall Goldsmith) 贾斯汀·伯克(Justin Bourke)  
刘艳霞 孙慧敏 译 徐 中 审校

LINKAGE INC.'S BEST PRACTICES IN  
LEADERSHIP DEVELOPMENT HANDBOOK:  
CASE STUDIES, INSTRUMENTS, TRAINING  
SECOND EDITION

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

David Giber, Samuel M. Lam, Marshall Goldsmith and Justin Bourke: Linkage Inc.'s Best Practices in Leadership Development Handbook: Case Studies, Instruments, Training, Second Edition  
ISBN: 9780470195673

Copyright © 2009 by Linkage Inc.

All rights reserved. This translation published under license. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2013 by Century Wave Culture Development Co-PHEI

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版专有翻译出版权由美国John Wiley & Sons, Inc.公司授予电子工业出版社。未经许可,不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2012-6199

#### 图书在版编目(CIP)数据

领导力开发最佳实践手册: 案例、工具和培训方法: 第2版 / (美)吉伯(Giber, D.)等编; 刘艳霞, 孙慧敏译. —修订本. —北京: 电子工业出版社, 2016.1

书名原文: Linkage inc's best practices in leadership development handbook: case studies, instruments, training, second edition

ISBN 978-7-121-25954-8

I. ①领… II. ①吉… ②刘… ③孙… III. ①领导学—手册 IV. ①C933-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第087655号

责任编辑: 刘露明

印刷: 三河市华成印务有限公司

装订: 三河市华成印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 21 字数: 376千字

版次: 2013年1月第1版

2016年1月第2版

印次: 2016年1月第1次印刷

定价: 52.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

## 推荐序

### 领导力开发的完整体系与卓越案例

领导力是判断一家企业未来发展的头号指标。这是管理咨询大师拉姆·查兰在长期为杰克·韦尔奇等世界五百强企业 CEO 提供咨询和教练的经历中的重要洞见。领导力不仅仅涉及 CEO 和高管成员，而是组织完整的领导梯队体系。

“领导力开发是一项重要活动，却难以捉摸和实施。在社会科学的几乎每个领域，无论关于经济、人文、政治，还是心理，‘开发’总是最有挑战性的内容。”“在当今世界，真正的领导力开发是为一切做好准备。目前领导力开发遇到的最根本挑战是如何创建适应能力。”领导力大师沃伦·本尼斯在本书推荐序言中这样写到。

21 世纪，在全球化、信息化、市场化和民主化以“十倍速”发展的大背景下，企业竞争进入“3.0 时代”，即领导力的竞争。企业外部商业环境变得越来越不确定、模糊和复杂，企业的产品生命周期越来越短，竞争优势难以持续，企业越来越依赖人才和创新，越来越依赖组织潜能的开发。

为了应对企业面临的内外部挑战，在持续的“马拉松式”竞争中实现从优秀到卓越、基业长青，很多企业把领导力建设作为核心能力的关键组成部分，以及企业战略规划与执行的基石。

但在领导力体系建设和领导梯队建设过程中，目前很多企业还缺乏国际视野、先进理念、领导投入、战略规划、系统实施和高效工具，缺乏合适的学习标杆和案例，每年的培训项目和开发方案彼此孤立、缺乏有效的连接，难以充分发挥领导力开发体系的潜能。

本书最大的特点是国际先进的理论体系与最佳实践案例的完美结合，为企业

提供了领导力开发的路径图和学习标杆。

第一，领导力开发体系的设计必须与企业的独特战略相衔接。领导力开发的目的是达成战略目标，培养各级领导者的动态胜任能力，充分发挥全体员工的聪明才智，实现组织的最大产出。本书详细介绍了领导力开发体系的设计流程、心智模型及商业考量等，并整理出了创建和公司价值观及目标完全一致的领导力开发战略的具体步骤。

第二，领导力开发的主要阶段包括：（1）公司诊断；（2）领导力测评；（3）项目设计；（4）项目执行；（5）在岗支持；（6）评价。

第三，领导力开发的主要方法包括：测评、培训、教练或辅导、行动学习、内部领导者作为教练、轮岗培养，以及全球化体验等。这些方法可以根据实际单独应用，也可以整合应用，营造一个领导力开发的“熔炉”。

第四，本书的 11 个最佳实践案例从不同角度展示了企业领导力开发面临的关键问题与解决方案。例如，美国银行创建了一套加速新入职领导人才的适应与胜任的有效模式，戴尔公司成功的高管教练项目有效地支撑了公司战略执行，思科在全球化公司的协作式领导力开发的成功实践，这些案例对于中国企业都具有极强的学习和参考价值。

第五，创建“独特体验”项目对于领导力开发十分重要。领导力开发来自领导者的自我觉察，以及领导者的价值观、思维和行为的改变。青少年的开发是“塑造成本”，而成年人的开发是“改造成本”。按照哈佛商学院领导变革权威约翰·科特的研究，人的改变遵循“看见（SEE）—触动（FEEL）—改变（CHANGE）”路径。成人的思维和行为改变必须在“强情境”下才能产生，必须要走出“舒适区”，充分激发领导者的愿望、激情和好奇心，才能激发他们改变的动力，否则，行为改变的效果甚微。这也是现在越来越多的领导力开发项目走出公司，“游学世界”的原因所在。

如何判断领导力开发的效果，密歇根商学院人力资源教授戴维·尤里奇认为：领导力=领导者特质×结果，领导者必须达成目标、产生成果，否则，智商、情商再高也只是潜力而已。

每年在 ASTD 大会都能够看到 Linkage Inc.公司的展位，这是一家全球化的

领导力发展机构，在过去 25 年为超过 20 万名领导者和经理人提供领导力发展项目，具有丰富的实践经验。他们的理论研究和最佳实践案例对于学习中的中国企业具有重要的参考价值。所以，当我在 ASTD 大会上看到这本书之后，就毫不犹豫地推荐给了电子工业出版社，特别希望这些基于长期实践的领导力开发体系和真实案例，对中国企业加速建立自己的领导力开发体系和设计有效的领导力项目提供指南。

徐中 博士

领导力教练，培训专家

智学明德国际领导力中心（CEL）

于清华大学科技园创新大厦

## 译者序

作为一家全球性领导力开发企业，Linkage 公司多年来专注于领导力开发的研究与实践。

1999 年，《领导力开发最佳实践手册》第 1 版面世，深受好评。这次出版的第 2 版对 1999 年出版的第 1 版内容进行了更新，融入了领导力开发领域的最新变化，包括来自世界顶级企业的案例研究，各种经实践证明的指导原则、工具、模型，以及领导力最新理论介绍等。

本书分两篇。

第 1 篇邀请若干领导力开发领域最有影响力的思维领袖为本书撰稿，就领导力开发相关的各个重点主题进行探讨，包括领导力测评、领导力开发与组织战略、开发创新型领导者、全球环境下的领导者开发、女性领导者的开发等。

第 2 篇重点介绍各种独特、高效的领导力开发实践案例，撰稿人全部为积极从事各行业领导力开发实践并取得卓越成就的领导者。为帮助企业创建适合自己的领导力开发方案，本书在第 2 篇专门介绍知名企业正在开展并已被证明有效的领导力开发项目和具体操作过程，包括麦克森公司、雅虎公司、强生公司、思科公司等各行业领先企业。这些开发项目的成功充分证明：任何类型的企业，如果创建起合适的领导力开发项目，均可以成功推动企业内积极的学习与行动变化，并因此对企业、团队及个人产生重大的积极影响。

在本书的翻译过程中，得到家人和朋友的帮助，我和孙慧敏共同翻译第 1 篇及第 11~第 18 章内容，郭晨翻译了第 8 章，安丹翻译了第 9 章，臧海芳翻译了第 10 章，闫国娥翻译了附录部分，最后我和刘艳云对全书进行统稿。在此向他

们表示感谢。

刘艳霞  
于天津商业大学



# 序

沃伦·本尼斯

领导力开发是一项重要活动，却难以捉摸和实施。在社会科学的几乎每个领域，无论关于经济、人文、政治，还是心理，“开发”总是最有挑战性的内容。“开发”意味着总是在移动并向前进化。关于领导力开发，虽然我们已取得诸多好成绩，但到目前为止仍然有许多未知领域和太多可能性。记得在我最初进入这个圈子时，我的导师道格拉斯·麦格雷戈对我说：“工作是过渡性的，因为你的前一份工作会为下一份工作做好准备。”我相信在当时他的观点非常准确，但是随着公司及职场角色变得更加复杂，如今他的观点已未必适用。

而今，在 A 岗位上工作，或许不但不会为 B 岗位做任何准备，甚至还可能造成某些领导能力发展的停滞甚至退步。在当今世界，真正的领导力开发是为一切做好准备。目前领导力开发遇到的最根本挑战是如何创建适应能力。怎样才能指导人们为一切做好准备呢？我相信未来的领导力课程必须帮助学员开发通才能力。当然有些领导者或许只是为某一具体领域培养的，但他们必须有能力整合不同视角。举个简单的例子：我曾经与百年老品牌诺德斯特姆（Nordstrom）百货公司有过合作，支持这家百年老店屹立不倒的是公司坚定的理念，即最能让公司脱颖而出、拔得头筹的能力是顾客服务。但是而今，诺德斯特姆如果想要继续保持发展，只关注顾客服务已经不够，公司需要的是能够把顾客服务和产品经营整合在一起并且了解产品创造过程的领导者。也就是说，对于领导者来说，只精通某一环节的业务并不够，本书中提及的许多优秀项目正迎难而上，着力打造具有适应能力和整合能力的领导者。

乔治·霍伦贝克、摩根·麦考尔等领导力开发思想者曾说过，战略必须推动

公司所需要的领导素质或能力。我觉得战略应该先于能力，这样才能便于公司识别和奖励符合战略需求的领导行为。本着这一理念，本书中介绍的所有领导力开发项目都是战略性的。但优秀的领导力开发必须能够帮助领导者应对工作和生活中遇到的考验。因此领导力开发从业者也试图通过项目解决一些根本人性问题，如人类的自我了解、判断或提升决策信心等需求。那么领导者该如何了解自己的才华（不仅包括优势，也包括个人喜好）呢？帮助他们实现这个目的正是领导力开发项目成功的最基本要素。一旦这一目的得以实现，我们会发现，正如优秀棒球运动员诺兰·莱恩所说：“即使在状态最差的日子，也会赢得比赛。”帮助员工及公司打开装有优势的盒子才是领导力开发最让人振奋的部分，理解核心人类活动要素及个人优势，有效培养适应能力、判断能力及决策能力等是领导力开发尚未完成的任务。

对于我们所有身在这个领域的人来说，需要设法达到一个平衡点。一方面，我们必须了解领导力开发活动的局限性，包括所有无法控制的变量和复杂成分；另一方面，我们必须树立远大志向和抱负。在我任教的加利福尼亚大学，我们对过去 13 年内参加我研修课程的 500 多名学员进行了追踪。数据显示，通过影响学员的世界观，这门课程确实有助于学员进行选择与决策，甚至对部分学员的职业轨迹产生了影响。本书中收录的所有项目均是那些可以也确实在产生影响的项目，不过也许不得不对学员进行长期追踪，才能真正了解这些项目是如何对他们产生影响的。这些项目让我们了解领导力开发目前已取得的成功，以及未来将要面临的挑战。

沃伦·本尼斯 南加利福尼亚大学杰出的工商管理教授，同时是该大学领导力学院创始人兼主席。在领导力开发领域的著述颇丰，最近与诺尔·迪奇合作出版《判断力：优秀领导者怎样做出伟大的决断》（*Judgment: How Winning Leaders Make Great Calls*），与丹尼·格尔曼和詹姆斯·奥图尔合作出版《透明度》（*Transparency*）。

# 前 言

大卫·吉伯

2000年，为完成本书的第1版，我和路易斯·卡特、马歇尔·戈德史密斯3人组织开展了一些对优秀案例的研究。几年之后对这些案例研究重新阅读为我们提供了又一次思考的机会，我们发现，这些案例之间最重要的差异在于优先权的不同，也就是对个人、团队、公司及公司战略等元素的重视程度不同。

在对第2版中介绍的开发项目进行分析时，我们发现，许多项目采纳了自2000年以来已被证明可行的常见开发方法。许多项目至少使用了一种开发方法（如测评或教练）以实现对学员个体的影响，同时还结合其他方法（行动学习法、模拟法等）来对团队工作产生影响。大多数领导力项目似乎囊括许多甚至全部常见的开发方法，包括测评、教练或辅导、行动学习法（更加基于个体学习者）、内部领导者作为教练，以及全球性视角。这些方法被广泛利用，而且更加系统化和流畅。这使得我们必须更加努力进行深入挖掘，才能从中选出兼具独特性与高成效的最佳方法。我们试图寻找那些几乎包含最佳实践所有核心成分，同时又至少侧重某一项重要方法的项目，在这一版中，我们进行了不同尝试，开展了对测评、女性领导者开发及全球领导力等重要领域的综合研究。我们还发现，许多项目更加强调变革与创新的推动及人脉关系网络的创建。

我们认为，作为现在的领导力开发从业者，本版作者正遭遇的一项挑战是：我该如何创建一个对个体、团队并最终对公司产生独特及重大影响的领导力开发项目呢？我如何能把某一项体验与某些东西融合以推动学习与行为变化呢？

我把这个挑战称为“创建独特体验”，这是一个对心灵产生影响的体验，它进入参与者的技能库，挑战并改变他们的思维。在这一版中，我们介绍了大量符合“独特体验”标准的优秀开发项目。美国银行推出的社交化流程是一个很好的

例子，该银行采用的独特、多层次的开发方法，不仅能满足在职执行官当前需求，还能加速其向关键职位的转变。在关于戴尔公司的那一章，我们不仅介绍一个多层次领导力开发手段，还对一项范围涉及全球的长期教练项目进行了概括。麦克森公司的战略性团队流程把领导者教授领导者及基于团队的行动学习流程相结合，形成一个动态、高效的项目组合。从政府的视角来看，通过一个结构清晰的团队构建程序和改良程序，澳大利亚维多利亚财政部的个案研究提供了一个连接领导者与使命和战略的成熟方案。强生公司的高管人员领导力品质开发项目、思科公司的行动学习论坛，以及哈门那公司（Humana）的串联式的真实世界工作程序纷纷瞄准公司的转型变革，在各自公司的战略、产品质量及决策的过程中发挥作用。蓝多湖公司的例子不仅包括行动学习法的使用，还包括一个名为领导力优势的创新方案，参与领导力优势项目的人必须处理一系列顾客及市场难题。雅虎的开发项目借鉴了行业最佳实践，同时注重对公司文化的加强和雅虎特有的价值观的保持。梅西百货公司为不同岗位和级别的领导者分别制定并开展不同的开发项目，不同项目相互结合，共同创建起综合的高业绩体系。最后，普华永道公司的例子向我们展示成熟有效的领导力开发体验是如何促进公司各层次人员的稳定参与与长久承诺的。

这些项目的深入开展反映出领导力开发工作者面临的挑战：创建有影响力的开发项目，并把领导力开发与商业成果相联系。在第1章，里奇·洛希尔概括了领导力开发体系的设计流程、心智模型及商业考量等，并整理出创建和公司价值观及目标完全一致的领导力开发战略的具体步骤。接着，在第2章，马歇尔·戈德史密斯和凯利·戈德史密斯探讨了如何执行领导力开发战略，以及如何吸引领导者积极参与开发过程、实现开发目标。

为了实现持久的影响，领导力开发项目、公司的接班人计划与人才体系之间的联系必须很强大。在第3章，史蒂芬·米尔斯对领导力测评领域现状进行综合回顾，并阐述用领导力测评作为工具为公司储备领导人才的可能性。

这些挑战在全球层面上被放大。在第6章，米奇·叶茨对全球环境下领导力的阐述精辟而富有远见，此外他还介绍了若干全球公司领导力开发实例，通过这些例子，他试图与读者探讨一些更重大的问题，如领导者需要开发并培养员工的哪些素质。叶茨提出，领导力项目必须鼓励创新、参与积极性，以及“信任网”

的创建。当今的领导力开发工作者不仅需要开发高影响力的体验，还要探索如何利用公司内部及外部关系网络，分享跨部门、跨地区最佳实践。更重要的是，借用叶茨的说法，这些网络必须是“可转化为行动、易搜索而且可信的”。为应对这种压力，哈门那公司用社团模式来分享学习、工具与服务。第5章是由斯科特·安东尼、凯文·鲍伦，以及来自美国创新咨询调研公司 Innosight 的同事撰写的，在这一章，作者指出学习网络对培养创新性的可测价值。如何构建学习网络以加倍学习成果是本书试图探讨和解决的一个新问题。

除了全球化的快速发展，这个世界的多样性也在增强，正在发展中的公司将从中受益。在很大程度上，公司依赖于领导力开发体系来满足不同区域群体的独特开发需求。由玛雅·胡婵、帕特里西亚·魏乐尔和特雷西·维克共同撰写的第7章是关于对女性领导者开发与投资的，介绍不同公司面临的不同挑战及解决策略，我们从中可以看到，对女性的开发与投资如何实现个人授权及公司增值。

早在2000年，我们便整理出领导力开发的6个阶段。

1. 公司诊断。
2. 领导力测评。
3. 项目设计。
4. 项目执行。
5. 在岗支持。
6. 评价。

虽然这个6步法仍然有效，但我们发现，如今公司在领导力开发项目中更加强了测评、设计交互性强和难度大的项目，以及后续支持与结果评价，在项目开发各个阶段出现的创新元素也大幅增加。在第4章，罗伯特·福莫和贾里德·布里克带来了这一趋势及其他未来趋势的证据。他们重点指出，顶级公司很看重公司的领导力开发项目与领导接班管理之间的结合，也更看重直线管理对公司绩效的责任。

本书在第1版内容的基础上进行了拓展与延伸。能把优秀的领导力开发最佳实践在全世界范围内传播，我们感到骄傲和满足。感谢所有的撰稿人与我们分享学习与体验，感谢他们愿意成为这个全球性领导力开发工作者大网络中的一个环节。

# 目 录

## 第 1 篇 定义领导力开发

第 1 章 背景、文化与复杂性	2
商业战略	4
未来领导力需求分析	4
当前领导能力分析	6
领导者遴选、保留工具及流程	7
领导力开发工具与流程	8
业绩管理工具与流程	10
结论	13
作者简介	14
第 2 章 助他人完成目标	16
自主权	17
时间	18
困难	19
干扰	20
奖励	20
保持	21
改变来自付出	22
作者简介	23

第3章 领导力测评	24
背景	26
为何要进行高管人员领导力测评	27
测评作为开发工具	29
利用测评打造高业绩顶层管理团队	29
高管测评的重点内容	30
如何收集数据	34
如何提升领导者的短板	36
领导力测评最佳实践方案	37
结论	40
作者简介	41
第4章 领导力开发与组织战略	42
组织如何取得优秀的成果	44
更宽泛的战略性领导力开发主题	47
结论	56
作者简介	56
第5章 开发创新型领导者	58
创新制度化：开发深层组织能力	59
定义创新结构	60
创建成长团队并授权	64
其他支持性结构与体系	68
结论	70
注释	71
作者简介	71
第6章 全球化环境下的领导者开发	72
全球领导力	74
领导力与文化	86
4E 架构	93
全球领导力结构	98

结论	102
作者简介	103
<b>第7章 培养女性领导者</b>	<b>104</b>
女性领导力开发案例：研究结果	106
女性领导者面临的挑战	109
内部培训师的工具	110
教练方案：案例分析及开发工具	111
成功的教练定位	115
教练模型实践案例	118
背后的因素：女性领导者的教练	119
结论	122
作者简介	122
<b>第2篇 领导力开发的最佳实践</b>	
<b>第8章 美国麦克森公司</b>	<b>126</b>
麦克森公司概况	127
项目设计的文化背景	128
麦克森公司的领导力开发	129
设计考量：领导力开发项目失败的原因	130
领导者教授领导者的核心要素	131
追踪进步与报告结果	136
经验总结	139
作者简介	140
<b>第9章 雅虎公司</b>	<b>142</b>
心理契约	143
基本主题	144
领导力课程	146
价值观的测量	149
如何通过开发强化品牌	150



聚焦于优势的力量 .....	150
结论 .....	152
作者简介 .....	153
<b>第 10 章 强生公司 .....</b>	<b>154</b>
持久成果：产生成果的原因 .....	155
手段：产生成果的秘诀 .....	159
项目结构：构建结构 .....	163
结论 .....	168
作者简介 .....	168
<b>第 11 章 思科公司 .....</b>	<b>170</b>
协作式领导力 .....	171
开发协作式领导力 .....	174
从行业垫底到行业领先 .....	180
结论 .....	180
作者简介 .....	181
<b>第 12 章 澳大利亚维多利亚财政部 .....</b>	<b>182</b>
财政部执行团队开发案例 .....	183
计划团队领导力开发项目 .....	185
项目设计与执行 .....	186
结论 .....	197
继续前进 .....	198
团队工作 .....	198
作者简介 .....	204
<b>第 13 章 梅西百货公司 .....</b>	<b>205</b>
领导力案例 .....	206
应对挑战 .....	207
领导力战略 .....	208
领导力梯队 .....	209