

发掘、培养、留住领导人才

培养接班人

Grow Your Own Leaders

[美] 威廉·白翰姆 (William C. Byham) 著

奥德丽·史密斯 (Audrey B. Smith)

马修·皮尔斯 (Matthew J. Paese)



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

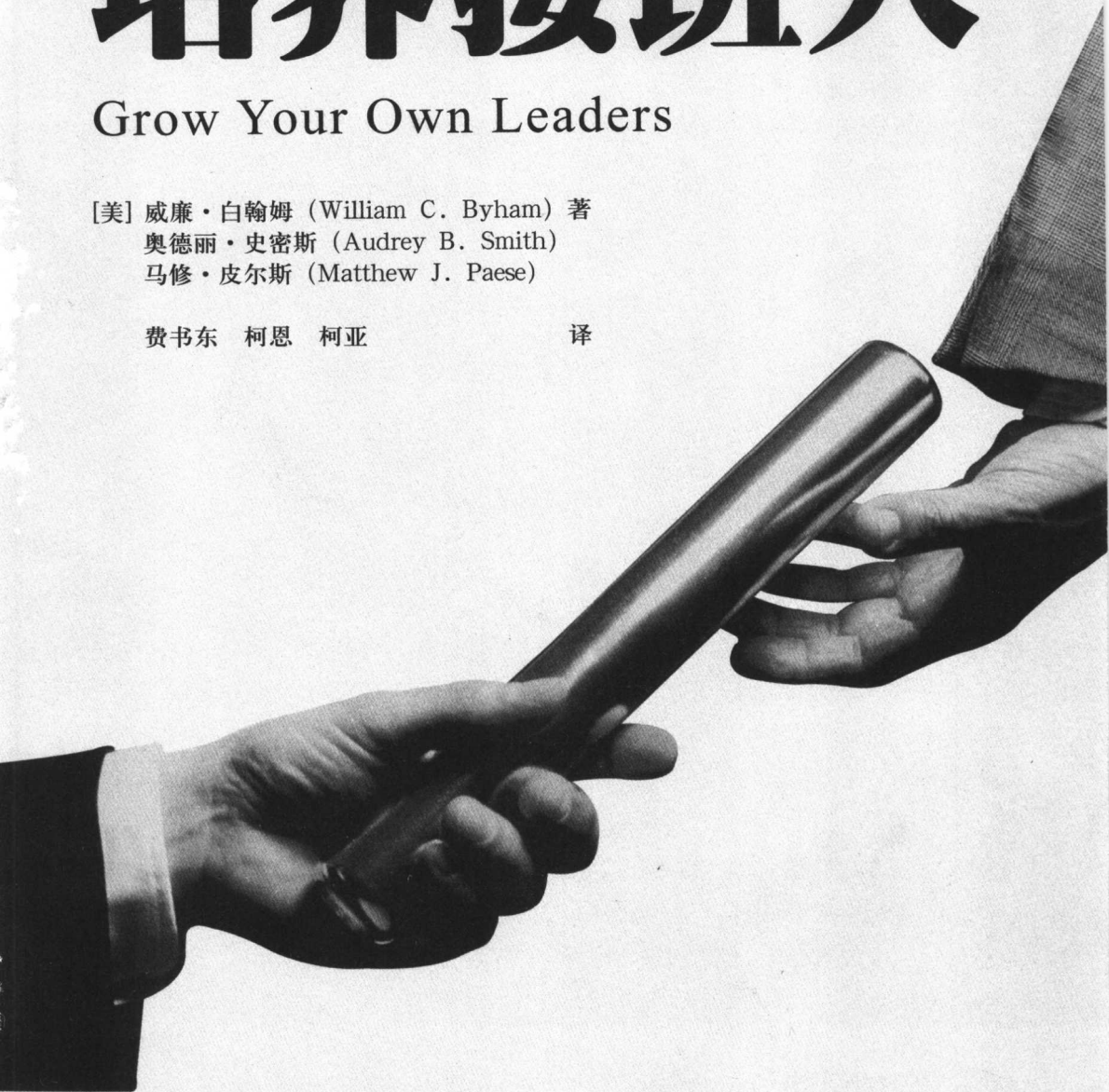
培养接班人

Grow Your Own Leaders

[美] 威廉·白翰姆 (William C. Byham) 著
奥德丽·史密斯 (Audrey B. Smith)
马修·皮尔斯 (Matthew J. Paese)

费书东 柯恩 柯亚

译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

培养接班人/[美] 白翰姆等著; 费书东等译.

北京: 中国人民大学出版社, 2006

ISBN 7-300-07524-X

I. 培…

II. ①白… ②费…

III. 管理-领导力-人力资源

IV. F 272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 091171 号

培养接班人

[美] 威廉·白翰姆 (William C. Byham) 著

奥德丽·史密斯 (Audrey B. Smith)

马修·皮尔斯 (Matthew J. Paese)

费书东 柯亚 柯恩 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

规 格 160mm × 230mm 1/16

版 次 2006 年 8 月第 1 版

印 张 16.5 插页 2

印 次 2006 年 8 月第 1 次印刷

字 数 197 000

定 价 39.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



关于DDI

创建于1970年的DDI公司（美国智睿咨询有限公司），是一家全球领先的人力资源咨询企业，在领导力发展和人才遴选系统的设计与实施方面享有盛誉。DDI首创了基于行为的面试（目标选才）和评鉴中心，并第一个在领导力发展中运用行为典范方法。

DDI的两大专长领域：

◎ 设计和实施基于能力的人才招聘和遴选系统，发掘具有合适技能和动机的人才。

◎ 通过继任管理、评估和培训，发掘和培养能构建敬业、高绩效工作团队的杰出领导人才。

DDI在26个国家设有75个分支和附属机构，提供20种语言的课程。凭借对地方文化和商业运作的精确诠释，为客户提供全球化解决方案。DDI与全球19 000多家企业合作，平均每天有10 000人通过DDI的选才系统得到聘用或升职，每年培养超过100万的领导人才。

DDI在中国

自1996年以来，DDI就开始为国际客户提供在华咨询服务，帮助企业找到契合本土市场发展策略的传承管理和领导团队发展方案，以在竞争越来越激烈的中国市场实现竞争优势。

欲了解更多有关DDI中国的信息，请联系：
marketing.cn@asia.ddiworld.com

关于作者

威廉·白翰姆博士 (William C. Byham)

DDI公司的董事长兼首席执行官，同时也是公司的创始人之一，人力资源管理方面的世界级权威。白翰姆博士首创的“评鉴中心”方法、目标选才、行为典范、工作行为分析方法以及“人才加速储备库”等，对人员管理产生了重大影响。他在继任管理方面的成就，得到了《财富》、《洛杉矶时报》等众多主流媒体的争相报道。

白翰姆博士撰写过诸多著作和文章，其中包括《评鉴中心与管理绩效》、《应用评鉴中心方法》以及在全世界畅销的《活力管理》等。

白翰姆博士还是国际上颇负盛名的教育家、顾问和演说家，获得的荣誉无数。2002年，他荣获了SIOP（工业与组织心理学协会）颁发的“杰出专业贡献奖”，以表彰他在“评鉴中心”方法方面的研究成果。同时，他还获得了美国培训和发展协会颁发的“人力资源发展杰出贡献奖”、管理心理学家协会颁发的“心理学实践杰出贡献奖”等。

奥德利·史密斯博士 (Audrey B. Smith)

工业/组织心理学博士，DDI公司高管解决方案部门的高级副总裁，负责“人才加速储备库”系统的设计、实施和确认，遴选体系（包括高管团队流程再造方面的应用）、发展评估以及高管辅导等。史密斯博士与全世界许多客户合作过，包括通用汽车、北方电讯、宝马、PPG工业集团、美国邮政总局、斯蒂尔凯斯、惠而浦、联合航空、丰田汽车和优利系统公司等。

马修·皮尔斯博士 (Matthew J. Paese)

工业/组织心理学博士，DDI公司高管继任管理部门的副总裁。皮尔斯博士领导顾问、高管教练和资深评鉴师实施评估、选拔和培养，为通用汽车、斯蒂尔凯斯、思科系统、丰田汽车、伊士曼化学、奎斯特诊断、联合航空及其他许多全球性大公司的高级管理人员提供广泛的咨询服务。

总策划人：韩 焱

执行策划：张晓卿

营销总监：陈晓晖

设计总监：夏红卫

责任编辑：贾 梅

装帧设计：Air



DDI “人才加速储备库” 部分客户

PPG 工业集团 (PPG)

世界一流的涂料、玻璃、玻璃纤维制品、工业化工产品以及特殊化工产品的生产商和供应商，创建于 1883 年，总部设在美国匹兹堡市。其产品广泛应用于制造业、建筑业、汽车业、化学处理和其他许多行业。

日产汽车公司 (Nissan)

日本第二大汽车公司，也是世界十大汽车公司之一，与法国雷诺汽车公司结成联盟。在 17 个国家有 21 个制造中心，并在 191 个国家和地区销售汽车。

BP 石油公司 (BP)

世界上最大的能源公司之一。由前英国石油、阿莫科、阿科和嘉实多 4 家公司整合重组而成。在 100 多个国家从事生产和经营活动，员工总数超过 10 万人。

Bankers Life and Casualty 保险公司

美国最大的保险公司之一，成立于 1879 年。

戴姆勒·克莱斯勒公司 (DaimlerChrysler)

世界十大汽车公司之一，产品涵盖小排量汽车、跑车、豪华轿车、轻型商用车、重型载重车以及舒适型长途客车。其下品牌包括梅赛德斯·奔驰、克莱

斯勒、道奇等。制造中心遍布 17 个国家，2005 年营业收入达 1 498 亿欧元。

佐治亚 - 太平洋公司 (Georgia-Pacific)

位列《财富》500 强企业的美国林产品、造纸、包装和建材领域的著名企业，成立于 1927 年，总部设在亚特兰大市。

默克公司 (Merck)

世界上历史最悠久的医药及化学公司，创建于 1668 年，总部位于德国达姆斯塔特市。

英国体育公司 (British Sport)

英国一家备受尊敬的体育公司。

英国联合食品集团 (ABF)

《财富》500 强企业和欧洲最大的食品公司之一，拥有许多世界知名的品牌和商标。

麦格劳 - 希尔国际出版公司 (McGraw-Hill)

全球信息服务供应商，其下领先的品牌有标准普尔指数 (Standard & Poor's) 和《商业周刊》(Business Week) 等。该公司创办于 1888 年，在 32 个国家拥有 400 多个办事处。

花旗集团 (Citigroup)

全球最大的金融服务公司，在 100 多个国家为 2 亿左右的消费者、企业、政府机构等客户提供各种金融产品及服务，业务范围包括消费金融、企业金融和投资银行、私人银行、保险、证券经纪及资产管理服务等。

万豪国际集团 (Marriott)

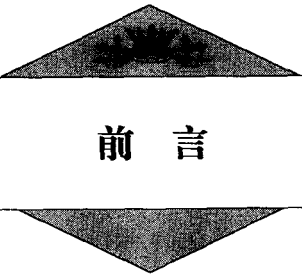
全球首屈一指的酒店管理公司，业务遍及美国及其他 67 个国家和地区，管理超过 2 800 家酒店，提供约 490 500 间客房。总部设在美国首都华盛顿特区，在 2003 财年的营业额达到 90 亿美元。

献给



一位未来的领导者——
2000年2月29日出生的
我的长孙、我的宝贝——
斯宾塞·查尔斯·莱曼
(Spencer Charles Lehman)

威廉·白翰姆



前 言

今天，领导力已经直接影响到企业的成败，但却有越来越多的企业面临着中高层管理人才的短缺。造成这种短缺的原因有很多，比如企业迅速成长、退休人数剧增、竞争对手挖人，以及人才流失等。

应付这种情况，企业基本上有三种选择：第一，费尽心思从外部招募那些千金难觅、身价日益高涨的人才；第二，无所作为，听任企业的竞争力衰退，最终被并购甚至被淘汰出局；第三，发掘企业内部有潜质的员工，培养和发展他们成为企业自己的领导人，并留住他们。

第三种选择对企业而言无疑最为理想。在日趋激烈的竞争环境中，企业如果能找到有效的途径来培养自己的领导人，就可以确保始终拥有所需的高级管理人才。这样一来，不仅可以节省招募外来人才的时间和资源，而且还可以借此提高自己留住优秀员工的能力。今天的经济环境充满机遇，人才随时可以重新做出选择。经研究表明，员工离职的首要原因是公司缺少个人发展的空

间，或是工作缺乏挑战性（《Axel》杂志，1998）。通过培养自己的领导人，企业为高潜质员工提供掌握新知识、应用新技能的机会，并让其承担更多责任。员工因此而得到明确的发展机会，从而安心地伴随企业一起成长。

然而，在如今这种快节奏、多变化的领导力环境下，许多企业仍在沿用已经过时的传统方法，如“论资排辈”、接替规划等。

在本书中，我们将提供一个更为系统、更有针对性的方法来帮助企业发掘和发展高潜质人才，我们称之为“人才加速储备库”（Acceleration Pool）。与传统的方法相比，这种新方法有如下特点：

- **更快捷、更简单。**可以减少文案工作和管理时间。
- **更精确。**让合适的人选在合适的时间就职于合适的职位。
- **更具发展性。**能更好地分析员工个人发展需求，更专注于培养能力和知识，为变革与成长提供更强有力的支持。
- **更公平。**以更好的诚信度和透明度，任人唯贤，创造更大的员工多样性。
- **与商业计划和商业战略的联系更加紧密。**着重于培养能带领企业突破现状、走向未来的领导人。
- **更多的参与性。**员工自行决定是否要加入“人才加速储备库”，参与自身发展规划的制定与执行。
- **更具弹性。**适合各类员工，如那些看似鲁钝、实则大器晚成者，以及从外部聘来的中高级管理人才，并能考虑到工作和生活之间可能发生的冲突。
- **留住顶尖人才的方法更先进。**向他们提供极具挑战性的工作以及必要的支持，使之能得到技能和职责方面的成长。
- **更能适应特定企业的情况和需求，**而不是通用型的方法。

传统的接替规划

几十年来，“接替规划”注重事先为关键职位挑选后备人才，然后制定出一系列工作任务，助其做好接任准备。有一家企业将这种方法称为“公交规划”，意思是：“万一某个员工某天被公交车撞了，我们该怎么办？”这种方法在过去还颇为可行，因为在那时：

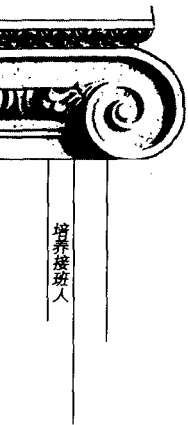
- 企业规模庞大，层级分明，工作岗位、工作职责以及企业的方向几乎不变。
- 企业聘请了大量的中层经理，他们中的大多数人在完成日常的工作之外仍有时间完成其他的工作任务。
- 技术和竞争态势变化缓慢。
- 人力资源部门庞大，员工体系的控制比较集中。
- 继任规划归人力资源部门管理，但在很大程度上仅仅是预知谁将接任成为领导人的一种手段。
- 员工普遍了解典型的职业生涯规划，很少偏离。当企业需要时，员工们会改变工作并迁移到新的办公地点。

在这种环境下，管理者可以忍受（虽然不一定喜欢）这种每年都要花几天甚至几个星期的时间来填写表格的管理体系。20世纪80年代的一项调查发现，埃克森公司^①的一线经理们有1/3的时间都花在了继任规划和人力资源发展任务上（McManis & Leibman, 1988年）。

今天，要在补充管理人才或其他人力资源相关活动上花费那么多时间是让人难以想像的。在今天的商业世界里：

- 组织结构更加扁平，横向的职业生涯也日趋重要。
- 中层经理较少，而且现在身兼数职任务繁重，他们既要发

^① 埃克森公司（Exxon）是世界上最大的私营公司之一，也是美国最大的上下游一体化的石油公司，在30个国家进行勘探和生产，在75个国家每年销售超过2.65亿吨石油产品。——译者注



展自身，又要辅导和培养直接下属，在时间上捉襟见肘。

- 技术、竞争、渠道以及全球化等，所有的领域都是瞬息万变。
- 业务单元更为分散，导致人力资源行动也更加分散。
- 高层主管面临多重压力，分配在领导力发展和继任管理上的时间很少。同时，股东和董事会对企业高管人才素质的要求却在提高。
- 对于一些公司而言，由于肩负实现股票市场季节性预期的巨大压力，因此往往在培养领导人才方面缺乏远见。
- 有才华的员工期望得到特殊的关注以实现他们的个人目标和愿望，而仅仅一个“业绩好就升职”的承诺是不够的。

我们对培养领导人的理念

以下是“人才加速储备库”这一方法赖以形成的理念：

需要继任管理的原因

- 只有具备了拥有适当技能且经验丰富的领导人才，企业才能有效地实施商业战略。
- 当候选人来自企业内部时，任命的决策会更加精准。
- 有效的继任管理系统既是人才成长的机制，也是人才留用的机制，两者对整个系统的成功都很关键。
- 企业不可能培养所有员工的领导技能和对全局的把握能力，而必须集中精力培养最具潜质的员工。

人才的发掘

- 企业必须积极发掘高潜质人才。有一种理论认为，最优秀的领导人必然能够不断进步，获得各种必需的技能 and 经验以应付日益复杂的挑战，而我们对此持否定看法。
- 企业在遴选人才的时候必须广种博收。企业无法承受错失

优秀人才的代价，无论他们身处何地，任职多久。

- 精确地选对人才进入企业至关重要，所有这一切都依赖于企业人才的可发展性。

个人发展需要的诊断

- 个人发展需要的诊断非常重要。通用型的发展计划只会浪费金钱，而没有产出。
- 诊断应该涵盖高管层所需的经验和知识、企业战略所要求的高管能力，以及高管自身的缺陷（可能导致其失败的个性特征）等方面。

满足发展的需求

- 企业高管必须同时发挥优势，弥补不足。如果能得到激励并获得所需的资源和支持，他们就有能力改变自己的行为并发展出新的技能。
- 高潜质员工应和他们的上司共同承担个人发展的责任。
- 应让高潜质员工参与制定他们的工作安排和个人发展计划。
- 领导力发展是一个持续的过程，而不是一蹴而就的事情。
- 那些能够发掘员工潜力的任务，如富有挑战性的工作职责以及参与特别工作组的行动等，比培训更有效。
- 为高潜质员工的每项任务或者培训设立培养目标，并制定计划，使之能即学即用。
- 员工发展计划应对其工作目标有一个可衡量的影响，而不是工作目标之外的额外负担。

继任管理系统

- 高管层应该掌管继任管理系统，并承担起全部责任。企业应该激励高管积极培养下一级领导人才。

- 培养自己的领导人，最好的方法绝非是为特定岗位储备特定的后备人才。发掘并培养能适合多个高管职位的人才库，才是更有效的方法。当然，最高领导职位除外，这些职位必须确定特定的后备人选。
- 每个岗位都需要有良好的业绩，没有人可以逃避承担实在的责任。员工未能充分发挥潜力或表现低于企业标准的，管理层必须加以关注和纠正。
- 人力资源部门的角色是协助促进继任管理系统，向负责发掘、培养高潜质人才的高管提供支持，并帮助高潜质人才管理和监控自己的发展。
- 尽量减少各种表格和会议。高管的时间应该集中在那些能够直接帮助发掘和发展高潜质人才的活动上。

概言

- 每个企业都有其特有的继任管理需求，这些需求取决于公司规模、发展速度、职位空缺、组织结构、管理层的承诺，以及最重要的——企业的战略方向。

为什么你应该听从我们的建议

本书中的观点，完全基于 DDI 30 多年来帮助各种组织发掘并培养领导人及管理者的丰富经验。DDI 和全世界 19 000 多个组织合作过，其中包括《财富》500 强企业中的 470 家。

尽管我们的经验主要来自大型的上市公司，但我们相信，书中呈现的理念同样适用于各类组织，无论其规模大小和创建时间长短。事实上，DDI 已经在几十个国家的医疗卫生系统、学校、宗教团体以及政府部门成功应用了这些理念。

本书将如何帮助你

本书旨在帮助企业理解并实现以“网络速度”发掘人才，培养企业繁荣发展所需要的具有较高潜质的员工。正如大多数资深高管所认识到的，企业需要更多优秀的领导人，而且就是现在。

书中介绍了一整套继任管理体系（人才加速储备库），但是企业并不需要全盘采纳。事实上，刚开始运用“人才加速储备库”的企业可以自由选取多种实施方式。例如，可以对“人才加速储备库”进行精简，然后随着业务的发展逐步建立更全面的战略。很多企业还可以运用书中的理念来完善自己目前已经行之有效的继任管理系统。还有一些企业正在为生存而奋斗（例如一些小型网络公司），它们也许会认为书中的概念对它们来说过于超前。然而，尽管关注眼前的市场会给这些企业带来最多收益，但它们也不应该忽略远大的未来。还记得吗？思科系统公司（Cisco Systems）在几年前也不过是一家刚起步的小企业，现如今它已经成长为具有支配地位的电脑技术巨人。该公司业已认识到，必须奋起直追，建立起有持久竞争力的领导团队。

“人才加速储备库”的对象

书中的许多内容讨论的是总经理及以上职位的领导培养，担任这些职位的人才必须具备战略眼光、超越部门和技术局限、决策能力广泛、能够独当一面。我们在本书中交替使用“高管”和“总经理”来表示总经理级别的职务。书中的“资深高管”则指首席执行官以及直接向他汇报的级别（通常包括执行委员会、运营委员会成员等）。

与此同时，“人才加速储备库”也能对总经理以下的职位加以指导。“人才加速储备库”的多种运用方法将在第2章中详细阐述。

本书为谁而写

写作本书时，我们针对的是以下两类读者群：1）**首席执行官及其他高级管理人员**（决策制定团队），如高管资源委员会成员；2）**人力资源从业者**，他们通常是企业里的幕后战略伙伴，是发掘培养人才、确定和执行领导力方案的保障。

在过去的几年里，我们服务过的客户有着不同的需求（表面上看起来是这样的），各企业的准备和投入程度也不相同，它们期望的切入点也不一样，这些都显示了继任管理问题的多个层面。

我们把健全的高管评估、培养和继任管理看做是着手改变企业文化的起点。我们也饶有兴趣地观察到，客户如果是企业的首席执行官或者高级人力资源人士，他们提出的问题和关注点会有很大的不同。

我们从聆听各种客户的需求得出结论，如果只用一种简单的方法来解决企业独特的人才问题未免把问题想得太简单了。所以我们在写作本书时，既要写得全面，又不能失去特定读者的认同和兴趣。

最终，我们决定采用综合方法来叙述“人才加速储备库”，因为可供这两类读者借鉴的指南实在太少了。我们建议你集中精力阅读对你最有价值的章节。为方便读者阅读，我们特别将针对首席执行官和其他资深高管的内容标注出来，请特别注意页边印有灰条的部分。

结语

我们都知道，如今的商业环境变化莫测，很多企业因此只能被动反应，看重短期业绩。然而，我们也见证了许多企业成功地将人才价值观和“人才加速储备库”的做法结合起来，致力于建立长期的领导力优势，因而占有更多的竞争优势。我们由衷地相

信，那些认识到战略实施和未来生存依赖于人才发展的企业，才是永远的赢家。

找到你感兴趣的话题

如果你是资深高管，关心的是企业未来的领导力 阅读第1~3、9、14~15章

如果你是人力资源高管，决定全面或者部分实施“人才加速储备库”系统 阅读全书

如果你是一位负责培养人才的主管或者导师 阅读第1~3、5~13章

如果你只想了解某个领域的更多内容（比如诊断个人发展需求或者制定适当的发展选择） 阅读第2章和相关章节

如果你是有待培养的人才 阅读第2~3、8~13章

如果你想知道继任管理有什么新发展 阅读全书