

《商业周刊》评选的“全球管理大师”，畅销书《执行》、《转型》作者
拉姆·查兰 最新力作

KNOW

伟大的领导者不是天生的，而是后天炼就的！

卓越领导者的8项技能

The 8 Skills That Separate People Who Perform From Those Who Don't

[美] 拉姆·查兰 著

HOW



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

F272.91

100

2007

卓越领导者的8项技能

[美] 拉姆·查兰 著

包 宁 译

中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

Know-How: 卓越领导者的八项技能 / (美) 查兰著; 包宁译. —北京: 中信出版社, 2007.1

书名原文: Know-How: The 8 Skills that Separate People Who Perform From Those Who Don't

ISBN 978-7-5086-0806-8

I. K… II. ①查… ②包… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第156195号

Know-How by Ram Charan

Copyright © 2006 by Ram Charan

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by CHINA CITIC PRESS

Published by arrangement with Crown Business, an imprint of Random House, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

Know-How: 卓越领导者的八项技能

KNOW-HOW: ZHUOYUE LINGDAOZHE DE BAXIANG JINENG

著 者: [美] 拉姆·查兰

译 者: 包 宁

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 15 字 数: 175 千字

版 次: 2007年1月第1版 印 次: 2007年1月第1次印刷

京权图字: 01-2006-5252

书 号: ISBN 978-7-5086-0806-8/F · 1105

定 价: 35.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

前言

没有盈利就没有午餐

我的事业是从我在印度老家的鞋店开始的。就是在那儿，我开始明白了技能对成就事业的重要意义。最基本的一课就是，如果一天下来柜台里没有现金，餐桌上就肯定没有吃的。对现金流的高度警觉让我开始关注这些问题，顾客买的都是什么，为什么他们要在你这里买，如果东西卖不出去该怎么办等等。这些问题构成了我商业思维的一部分，能在思考和决策时提供简单而重要的线索。

在印度获得工程学位之后，我前往澳大利亚发展自己的事业。后来我在澳大利亚最大的公司之一的制图部门当工程助理期间，有机会遇到那家公司最顶级的研发总管。开始时我问了他一个很天真的问题，而他很友善地花时间为我解答。在接下来的4年里，每隔两周我们都会有一个4小时的问答会。

一个在印度小镇长大的孩子，英语很差劲，对澳大利亚一无所知，你可以想象，这样的机会对他意味着什么。那位研发总管对我开诚布公的帮

助强化了我在大公司赚钱的技能，并最终让我放弃了工程工作，去哈佛商学院继续学习。他知道我获得了工程学位，但不知道我早就对现金流和经营很感兴趣。尽管我那时才20岁，但已经开始研读公司的年度报告。其中有一点让我很困惑：为什么公司收入的现金少于支付的股息？刚开始，我还犹豫不决，不敢去问，因为我这样一个初级制图员问这种财务问题会让人觉得奇怪。但他总是能够让我放松，还告诉我可以问关于工作的任何问题。我听了他的话，问他我们公司是不是靠借钱来支付股东股息的。他听了非常震惊，从椅子上跳起来，向我逼近，脸上的表情好像在说：“你怎么敢下这种结论！”这样的事情他大概从来没有碰到过。看他当时那么惊讶，我以为工作肯定是保不住了。他自己也是技术出身，也不知道我这个问题的答案，但很快他就恢复了常态，很开明地拨通了财务总监的电话来求证，财务总监一开始还有点回避，但随后证实了我的判断。

这次事件以及后来的许多事情扩展了我的眼界，让我认识到一个组织中盈利的范围、深度和复杂性，同时我也发现这和我家鞋店的经营其实有很多相似之处。这也激发起我的兴趣，去探寻领导者成功或失败的根本原因。在这个问题上，看起来学校教育好像没有起多大作用，比如在某家公司中有一位领导者没有受过多少正规教育，但却非常成功，而另一位来自哈佛商学院的，却失败了。我常常听人们说：“这个人是天生的领导者”或“她有很好的商业判断力”，但这所谓的“天生的领导者”却总在犯许多错误，而那些看起来默默无闻的领导者却很清楚自己在做什么。从那时起，我的事业的很大一部分就是探索卓越领导者的技能所在。

在过去的45年中，我的这些方法，比如通过对事件的实时观察来进行研究，都是从我在澳大利亚的经验中得来的。我的研究涉及数百家公司，特别有意义的是我和他们中的许多合作关系持续了很多年。其中，有十几个公司作为研究重点持续了10年，还有几个甚至持续了几十年。作为许多

重要的高管级会议或讨论的观察者和推动者，我能够有机会跟踪这些领导者的行动和决定，观察他们随后的表现。观察结果通常会有些滞后性，但由于我在那里时间很长，我能够看到这些决策对公司总体的长期和短期财务状况、运营状况的影响，因此不会单凭某日偶然激动人心的业绩，或是某领导者的个人魅力就做出判断，从而导致结果失真。长时间深入的参与让我可以观察到事件的全过程——在这些领导者离开时，组织是否得到了更好的发展，在这里我是指那些数字不能说明的方面。

通过这些机会，我观察到了很多企业的形成、运行以及产业的结果，这些公司成为帮助我了解领导实践的因果关系的现实实验室。另外，这些公司中有许多都经历了两次或多次的领导层变动，这让我对不同领导人的行为方式有了更深的了解，也加深了我对其因果关系的认识。

这个名为“技能”的研究因此是动态的。而传统的研究，是通过问卷和访问进行的，更倾向于静态和自省，观察公司的角度是从某一个时点的某一个方面展开的。在一个静态的框架中，领导者或许会在某个时候，取得显著而值得关注的成就。但领导一个企业是一个持续的过程，领导者需要在相当长的一段时间之内，在不同的条件下不断地决策和采取行动。事后的研究给予受访者一个在不经意中重写历史的机会。通过不同参与者的不同视角的研究，我们能够更全面地展现事件的全貌，但这一点实行起来却很困难。

领导是一种杂乱无章的现象，因为它会受到许多因素的影响。我一直在做的就是观察这些杂乱无章并带有无数变量的状况，去掉不能控制的因素，然后提取出领导者之间的本质差别，看看什么东西一些领导者能够做到，而另一些则不能。在研究中，我已经建立起了一个可以直接使用的基本实践框架。这项研究成果之所以能够实现是因为这些公司和领导者愿意与我分享他们的观点和理念，这都是建立在我们彼此的信任之上的。具备这些条件让我能够发现是什么真正造就了领导者的成功。在研究中，我建

立起了一套关于领导的完整的理论体系，它可以用来区分不同的管理技能，解释这些技能是如何与领导者的个人性格、心理导向和认知结构相对应的。

在研究过程中，我使用了一些财务和定量研究法，这些方法应用广泛并证明比较成功。但我也考虑到了许多无形的因素，比如领导者是否通过建立管理通道或扩大规模加强了组织。我忽略了许多对于成功因素的传统解释，因为这些因素也许在静态上是相互关联的，但实际上却没有多大的关系，如果有一些，也是静态的因果关系。这帮助我认识到了领导者获得商业成功的根本，汇集在一起成为这本书核心的8项技能：

1. 做出准确的市场定位
2. 预见并积极应对外部环境变化
3. 改善公司的组织系统，让员工齐心协力
4. 识人、选人、育人
5. 塑造管理团队
6. 设定正确的目标
7. 制定不可动摇的工作重点
8. 正确处理“市场以外”的力量

这些道理看起来或许很明显，但我发现许多人对这些议题视而不见，他们既没有把这些要点作为日常工作的重点，也没有将它们看做奠定未来成功的基础。能够将一个真正成功的商业领导者区分出来的关键，是看他们是否在这些要点上集中注意力，不断发展，不断实践，坚持不懈，直到最后驾轻就熟，做出更好的决策。每一个我认识的卓越领导者都在很早的时候就掌握其中的一个或多个技能，他们在更艰巨更复杂的状况中，不断使用着这些技能。

我会在导言中详细介绍每一项技能，但我要说明的是，这8项技能的选择并不是随机的。我的经验和实际工作中的观察研究已经证明：这些技能就是那些领导者能够年复一年成功完成工作指标的原因。这8项技能为建立完整的决策框架奠定了基础，这个决策框架使你能够判断各种商业状况并采取行动。

我认为这些技能本身固然很重要，但还不够，你的成功还取决于你是否了解你自己，并自审个人性格对这些技能的影响是正面还是负面的。要想有效地运用这些技能，需要你长时间地反复运用并在不同的情况下耐心学习，不断提高，同时还得防止你的个性对这些技能的运用造成误导。经过足够的实践之后，这些技能将会成为你的本能或天赋。

大多数人认为个性是成功的关键，但他们只看到了冰山一角。我们需要看到整个冰山并重新安排商业领导的教学和实践活动。我们需要了解和培养具有这些管理技能的人，拓展每个人的能力，让他们不仅仅能直接跳到下一个领导职位，还能真正帮助他们做出最出色的成绩。我们的公司，甚至我们的整个经济都会从中受益。

前不久，我在一家大型零售企业大约150名主要高级经理参加的会议上听到一个报告。在会议的开始，公司邀请另一个公司的首席执行官讲授自己的成功经验，说明他们是如何将自己庞大而臭名昭著的官僚等级结构，改造为一个行动快速、充满活力的组织的。在问答交流中，一位年轻的女经理问道，积极的经理们应该怎样发展他们的领导个性。那个首席执行官答道：“每个人都在试图激励他人，试图成为一个更好的沟通者，但他们往往漏掉了其中的重点，其实最需要做的是下到第一线，感受周围的状况并‘亲身体验一下’。”

“亲身体验一下”意味着全身心地投入，深入挖掘，学习你真正需要

学的，锻炼你的认知能力并做出决策。这还意味着你要反思这些决策，看结果是否真如你想象得那么好。你也许在某个业务领域有很好的判断，但在另一些方面却很差，因此你需要发展那些技能。通过反思你的实际经验、分析失败的原因，你的技能会得到提升。同时，你的个性也得到了发展和磨炼。比如，你会变得更有信心，这正是卓越领导者的特征之一。

我在书中设计出一个综合、全面的方法，它会帮助你成为一个卓越的领导者。在接下来的章节中论述的是一个为21世纪的领导者设计的框架结构，这些领导者在工作时从来不怕“亲身体验一下”。

KNOW-HOW

The 8 Skills That Separate People Who Perform From Those Who Don't

伟大的领导者是天生的吗？领导者仅仅依靠个人魅力和强硬个性，就足以应对如今数字化时代的商业挑战吗？在全球管理大师拉姆·查兰看来，伟大的领导者不是天生的，而是后天炼就的！他坚信，通过在实践中不断积累经验、学习和反思，任何人都可能成为卓越的领导者，缔造企业的辉煌。

在本书中，查兰博士通过解析通用电气、惠普、杜邦、IBM、戴尔电脑、福特汽车等众多全球500强企业的经典案例，给未来的卓越领导者传授了8项必备的管理技能。只有拥有了这些技能，你才能让企业在新的竞争环境中立于不败之地——

- 做出准确的市场定位
- 预见并积极应对外部环境变化
- 改善公司的组织系统，让员工齐心协力
- 识人、选人、育人
- 塑造管理团队
- 设定正确的目标
- 制定不可动摇的工作重点
- 正确处理“市场以外”的力量

目录

前 言

没有盈利就没有午餐 VII

导 言

成功基石：卓越领导者的八项技能 001

卓越的领导者会像打造一件艺术品一样，学习、实践、磨炼和提高这些技能，直到它们成为自己的本能。熟能生巧。就像在运动场上，训练少的运动员肯定不如勤于训练的运动员，不实践这些技能的领导者，肯定不如那些进行过实践的领导者有效率。

技能一

盈利之基：做出准确的市场定位 023

市场定位是你业务核心理念，也是你能否盈利的基础。定位和重新定位是21世纪的领导者最需要掌握的技能之一。如果说构成本书的八项技能都很重要，那么定位的技能则是其中的重中之重。如果你没有正确地处理好这一点，整个业务的基础都会最终崩溃。

技能二

未雨绸缪：预见并积极应对外部环境变化 047

这个世界正在迅猛变化，你不能只固守一种模式，坐等外部变化变得清晰可见。有些人非常谨小慎微，他们在外部模式已非常清晰，或经过别人行动验证之前，不会轻易采取行动。恰恰相反，有一些人则会在

外部环境还云山雾罩的时候就采取大胆的行动。还有一些人会依靠很少的一点支持自己预测的数据就采取行动，忽略掉所有与预测不符的事情。然而，胜利的果实将只属于那些现实主义者，他们会在复杂的现实中挑出那些关键的变量，观察它们将怎样结合，然后总结出外部世界将如何发展。

技能三 **牧猫：改善公司的组织系统，让员工齐心协力 069**

作为领导者，如果你能找到一种方法让员工齐心协力地工作，共同完成目标，这可能是你最大的成功机会。你的个人业绩取决于你是否有能力让员工尽其全力来实现目标。但每个领导者都知道，让员工劲往一处使就像架着一群猫向前走一样难。改善公司的组织系统是最好的一种方法，可以让你处理好那些看起来神秘而复杂的管理问题，并改变员工的协作方式，以满足前所未有的变化对业务提出的要求。

技能四 **没有天生的领导者：识人、选人、育人 099**

不管你怎样对一件事进行决策，作为一个领导者，你的职责是将事情完成，而不是要你亲自完成。你完成目标的能力取决于你带动其他管理者的能力。你必须具备相应的技能来对人才做出准确的评价，并发掘出他们的潜能。你要主动给他们提供机会，不仅要发展业务，还要检验和提高他们的能力。

技能五 **和而不同：塑造管理团队 133**

管理团队对于业务总体情况应该达成共识，这样才能保证让市场营销、财务和其他职能部门保持同步。大家追求的不仅是个体目标，而是要共同推动整个组织向前发展。这样的团队才名副其实，才能够一起制定所有目标，然后集中力量加以实施。团队成员应该精诚合作，共同克服组织内部的障碍，必要时应该放下自我和私利来共同完成业务目标。

技能六 **决胜千里：设定正确的目标 157**

设定一系列正确的目标是一个需要很多技巧的过程。制定的目标在方向上和数量上都应该是恰当的，而且还要具有可行性和动员性。既要

让大多数短期投资者接受，也要确保公司能够在长期内获得盈利。目标还必须既要能够反映外部大环境中的机会，又要充分考虑到公司现有的和潜在的能力。

技能七

周一清晨的领导课：制定不可动摇的工作重点 181

工作重点在完成目标的必由之路。它可以提供一个路线图，有效地组织和指导业务向目标前进。当工作重点明确无误，人们就知道自己具体应该在什么地方集中精力，分配资源，最终成功突破。正确的工作重点可以使你在每件事看起来都非常紧急、纷繁复杂、忙忙碌碌的每一天里做真正重要的事情。

技能八

左右逢源：正确处理“市场以外”的力量 203

不管你多么不喜欢和这些特殊利益集团打交道，也不能将他们看成是你日常工作的干扰。你必须克服自己对这些不甚明确的政治和社会议题的反感，建设性地参与其中。你必须和他们有所联系，弄清楚他们的真正动机以及这些团体和领导人的态度。如果涉及的问题是合乎法律规定的，你应该有所回应，可以通过联合同行避免再受冲击。

附 录

致一位未来领导者的信 221

KNOW-HOW

The 8 Skills that Separate People Who Perform From Those Who Don't

导

言

成功基石：
卓越领导者的八项技能

卓越的领导者会像打造一件艺术品一样，学习、实践、磨炼和提高这些技能，直到它们成为自己的本能。熟能生巧。就像在运动场上，训练少的运动员肯定不如勤于训练的运动员，不实践这些技能的领导者，肯定不如那些进行过实践的领导者有效率。

技能将领导者区分为两类，一类能够完成工作指标，另一类则不能。

衡量你工作业绩的指标可以由你自己决定：例如有机收入增长、实现最低利润、提高毛利、通过革新使市场份额增加、提高顾客和员工满意度，或改进生产效率。但真正决定企业盈亏的领导力，是技能。是技能使你正确地决策，正确地实施，从而达到应有的结果，建立起你的事业，使企业和企业员工都更上一个台阶。在不同的条件和不同的业务情况下，这都是领导者短期或长期取得成功的基础。

尽管已有大量相关的研究、文章和理论，我们仍不能完全了解是什么因素造就了卓越的领导者。当人们升职后想要提高自己的时候，常常会被各种建议弄得不知所措。他们被告知要有远见、要跳出常规思考、要启发和带动别人、要有勇气和自信，然而，这些特质根本没有解释为什么一些人成功而其他很多人却以失败而告终。如果你仔细想想，身边不乏这样的事例：有的人非常聪明、非常自信、非常有个性，但做出的决策却非常糟糕。就算一个人拥有所有别人仰慕的优秀品质，但如果他没有经营企业的技能，也只能是屡战屡败。

让我来告诉你两个我亲身观察到的案例，以便区分拥有真正的管理技能和缺乏这种技能的两种情况。在这里我隐去了经理人和公司的相关信息，但这确实是我经历的真实事件。故事发生在两个首席执行官——尼克和比尔身上。尼克拥有我们通常可以马上与领导力相联系起来的所有品质。他有敏捷的思维和充沛的精力，能言善辩，果断勇敢。尼克有种魅力，能让每个人感觉屋子里只有自己一个在和他交谈。他还是一个融资能手和精神领袖。同样，比尔也具备许多这样的特质，但他还有一种能让这些特质发挥作用的東西——管理技能。这一点引发了两个完全不同的故事。

尼克

尼克加入董事会时，董事们正忧心忡忡。这家公司在美国业内已经保持了数十年的领先地位，但10年前却被一个跳跃式发展的竞争对手大大超越并取而代之。公司面临的不仅仅是被日益强大的竞争对手夺走市场份额的问题，它还有其他两个主要问题：其一是顾客的不满和流失，其二是经营问题带来高成本和糟糕的现金流。前两个首席执行官都败得很惨。现在董事会又重新开始尝试寻找新的人选。招聘工作由业内最好的猎头公司来帮助完成，他们严格罗列了一份将要面试的候选人必须具备的条件。这次董事会不得不全力以赴。

尼克面试的时候，董事会的评选委员会认为他是公司的救星。他行动极为迅速而熟练，很有指挥者的派头。他在之前的工作中晋升很快，善于沟通，谦逊诚恳。尼克出身财务背景，一名董事说，如果学过运营或后勤的话就好了，因为这两方面对业务都很重要。尼克承认在这方面的不足并承诺如果被录用，会挑选在这些领域顶尖的人才安排在自己身边。

44岁的尼克身体健康，精力充沛，还散发着一一种超越他年龄的成熟魅力。他看起来是个幻想家，满腔热情地要使公司重返光辉岁月。他充满自信，也足够年轻，可以等到那一天的到来。所有严格的审查都证明他确实拥有这些优点。

当董事会宣布对尼克的任命时，华尔街都震动了，商业媒体也争先恐后地进行报道。员工们每次听完尼克的激情演说后都信心倍增。大家都松了一口气，认为这位首席执行官将让公司再创辉煌。

个性使然，尼克迅速接管了公司并做出了几个大胆的举动。他在通知董事会后向公众宣布，将直接从公司最大的竞争对手那里夺回市场份额；数周之内，他从竞争对手那儿挖来一个部门主管担任总裁，撤下了公司内部成长起来的原总裁，新任总裁在运营和后勤方面很有声誉；他还将曾与