

职 业 培 训 自 助 系 列

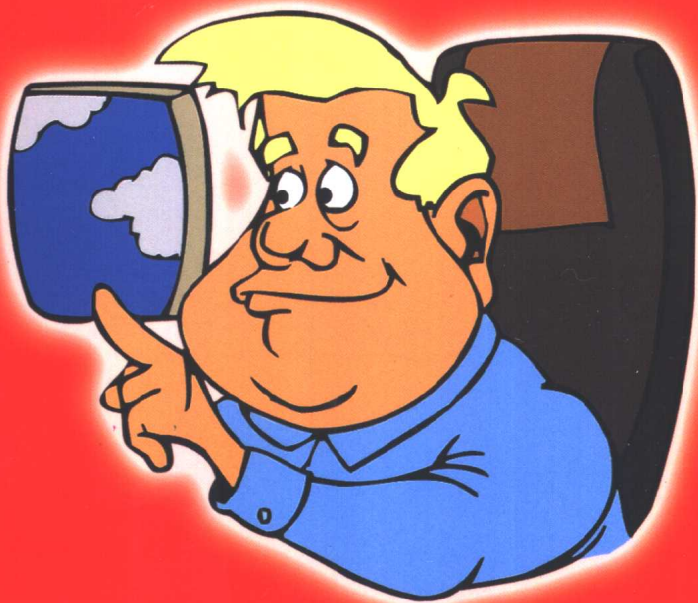


Fit for Business

如何 进入领导层

国际通行职业生涯零风险设计

(德) 克里斯塔·范·温森 / 著



未来的管理者，应当具备哪些素质
进入领导者候选行列，
应该做怎样的准备

W 百花洲文艺出版社

二十一世纪出版社
21st Century Publishing House

如何 进入领导层

国际通行职业生涯零风险设计

[德] 克丽斯塔·范·温森/著
王泰智 沈惠珠/译

版权登记号:14-2002-457

图书在版编目(CIP)数据

如何进入领导层/(德)温森著;王泰智,浓惠珠译.

南昌:百花洲文艺出版社,2002

(“职业培训自助”系列丛书)

ISBN 7-80647-408-0

I. 如... II. ①温... ②王... ③沈... III. 成功心
理学—通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 044992 号

Original title: High Potentials: Wie komme ich in die Führungsauswahl by Christa van Winsen

Copyright © Fit for Business, Walhalla Fachverlag, Regensburg/Düsseldorf2002

Chinese language edition arranged with HERCULES Business & Culture

Development GmbH, Germany

如何进入领导层/(德)温森著;王泰智,沈惠珠译

责任编辑 魏钢强 汤四芳

出版 百花洲文艺出版社(南昌市新魏路 17 号)

发行 二十一世纪出版社(南昌市新魏路 17 号)

经销 各地新华书店

印刷 中国电影出版社印刷厂

版次 2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

开本 880×1230 1/32

印张 7.125

字数 118 千

印数 1-5,000 册

书号 ISBN 7-80647-408-0/G·88

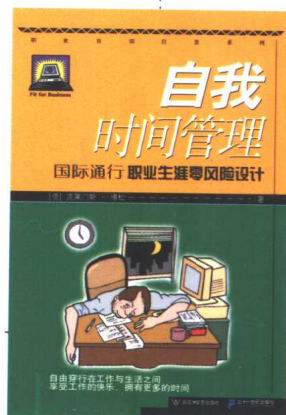
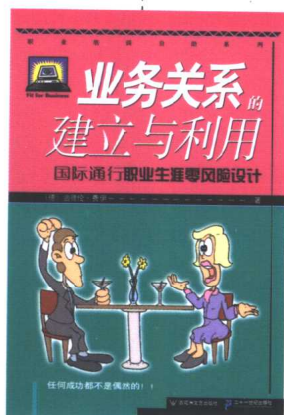
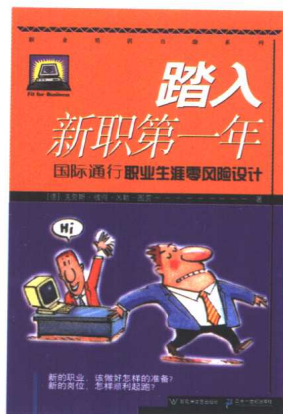
定价 14.80 元



◆ 针对具有高潜能的人才——未来企业管理者和专家的继承人，本书一方面回答了“如何进入领导者的候选行列”这个问题，另一方面又澄清了下面的问题：“我将承担重任的世界到底是什么样子，以及在这个不断变化的时代里领导艺术的真谛何在？”同时，本书还介绍了一些新型的培训方法，从这些培训方法中，可以看到更多的对未来领导者的要求，以及进入领导层需要努力的方向。



了解选拔领导层
候选人的各种机制和条件，
让你有目的地进行准备



责任编辑：魏钢强 汤四芳

李棟設計
010-62200706 + 孙希前

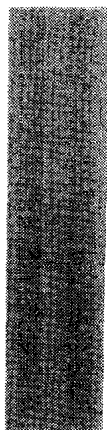
序 号

对天才的热切渴求

我们的企业是不是已经变成了“求才狂”？美国哈佛职业学校的女经济学家罗莎贝思·莫斯·坎特，面对当前出现的追逐年轻天才的趋势，下了这样一个结论。巨额资金投进了人才开发。对高素质的专业和管理人员的招纳，有时已经出现了畸形发展的倾向。一切都投向具有高潜能的、有望在未来进入管理层和专家行列的人才。

谁是这种“高潜质人才”

知名的人事咨询机构和人才开发公司，通过因特网搜寻具有高潜能的专业和管理力量的后起之秀时，一般都把目光投向高等学校的毕业生。如果我们和大集团公司的人事开发主管人员谈及这个问题，他们则常常考虑各种不同的来源：一方面是高等学校中潜在的后起之秀，另一方面则是已在企业中工作数年的高素质的员工和有希望发展成管理人员的人才。当然也包括那些已经具有顶级管理才能、经历过磨练的、有经验的现任领导力量。



如何进入领导层

序 言

为了能够公正地评价后起之秀和已被选中接受顶级任务的高级人才，我们必须分别论述，这也就是本书的出发点。

本书有什么特殊之处

本书的各个章节都遵循整体和系统的原则。整体性的要求，决定了本书超越高智商人群所期待的那样——仅仅对特定对象的描述和对潜能及才干的罗列。要想回答“我如何进入领导者的候选行列”这个问题，就必须首先澄清下面的问题：“我将承担重任的世界到底是什么样子，以及在这个不断变化的时代里领导艺术的真谛何在？”因此，我们就必须在这本书中也要简短地预示一下明日的经济景象。

今日的高潜质人才，几年之后，当他们有发言权的时候，将成为和他们今日的栽培者不同的领导力量。那些上司、导师、人事开发者和顾问，那些我们的后起之秀在个人和业务的发展上受过他们恩泽的人，他们到底都是什么样的人呢？这也是本书将要论述的问题。

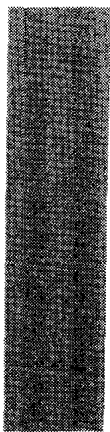
本书的一个重点，是描述人事开发的各种措施。有针对性的培训、指导和顾问，对开发高潜质人才是行之有效的。其中的一部分开发措施，当然只适用于那些将在大企业任职和升迁的高潜质人才：被通俗地

称为“金鱼池”的管理领导人员培养场所,例如企业自己的进修学院。但来自中小企业的高潜质人才也不会受到冷落。他们可以借助外界的各种优秀的设施。它的优点是,有时可以超越自己的范畴了解外部的情况。

有一个鲜明的个性是一切的前提

一名高素质的初就职人员,所得到的工资和额外补贴,会远远超过他们的父辈工作 30 年之后都得不到的水平。开始时的年薪超过 80000 马克,在信息技术和咨询领域,现在已经不是罕见的情况。这种情况在求职者的意识中会引起什么样的反响,也是本书要论述的另一个题目。

谁要是刚踏入职场就已经可望获得高额的物质待遇,他也必须具备精神上的平衡能力,因为这种待遇连现任的部门主任都不一定得到。而且,他也必须做出与此相应的卓越成绩才行——不一定马上,但却必须尽快。现在的社会,在工作的成绩显著和完美方面,本来就要求很高,因而也就在很多地方都面临“要么优秀,要么走人”的局面,以及对每周 60 小时工作时间的惧怕而不敢任职。但在很多情况下,不少妇女所具备的专业和个人能力的美好结合,是难得的宝贵资源。年轻的男子,在评价本身潜能和本事时本来并



序 言

非不谦虚，但却常常高估自己的实际能力而去迎接挑战。上述两种倾向均属不当，因为，决定明日管理质量的，归根结底是未来领导力量所必须具备的责任感和团队精神。

本书的宗旨

我希望，这段前言能引起两种人思索和学习的兴趣：高潜质人才和他们的促进者及开发者。未来的各种职务，都需要各种类型的天才和热情。单一的文化已经证明是没有生命力的。整体型的管理方式，就像我们今后领导体制所需要的那样，是不可能在一个单个人的身上得到的。这也可能会让那些期望值过高的领导岗位的后继人才的心情放松一些——因为当前的招聘广告上，太多的是对超级明星的描写。

然而，本书主要是想引发人们的兴趣，随我一同进行一次充满悬念的旅行，游览一下领导和责任的国度，同时睁大眼睛，注视这次旅行所需的“干粮”，以便能够助“童子军”或高潜质人才们一臂之力。

克利斯塔·范·温森

目 录

- 第一章 未来社会的栋梁/8
- 第二章 未来的企业/24
- 第三章 检验您的潜能和才干/68
- 第四章 企业选拔人才的方法/96
- 第五章 培养机制精选/144

原书空白页

第一章

未来社会的栋梁

◆高潜质人才/8

◆年轻职业人/14

◆精英/18

高潜质人才

谁如果只想已经想过的事情，只做已经做过的事情，那他——或许——也只能得到他已经得到过的东西。

所谓高潜质人才是指那些高素质的人，他们不仅具备突出的业务能力，而且特别是通过他们的社会行为和参与在广大人群中出类拔萃。大多数情况下，这个概念是指高等学校毕业生中的年轻天才。特别是那些有希望进入未来企业领导层的一代。

但即使是已经工作数年的专业和领导岗位的后起之秀，只要具备明显的发展潜能，也算作是高潜质人才。其中也完全可以包括非大学毕业生，他们在职业生活中坚持在企业内部或外部继续深造。

在一些大企业中，却与此相反，他们只把最优秀的“超级飞人”，即已经做出卓越成绩和在企业中已被选中承担重任的人看成是高潜质人才。

高潜质人才的机会

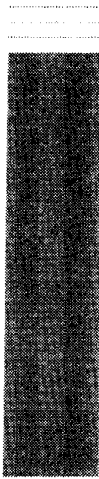
有谁不想列入高潜质人才的行列呢，特别是鉴于丰厚的工资和梦幻般的条件，尤其是很多高科技企业

和跨国企业咨询公司，常常以这样的条件招揽他们渴求的专业和领导岗位的后继人才。成千上万个高素质岗位还在空缺。这种状况还将持续很多年，并进一步尖锐化。25岁至35岁这一代人，到2010年将减少四分之一。在信息、工程和因特网领域缺乏后继人才的情况，现在已经阻碍了IT产业的发展，成了首要的竞争障碍。很多企业采取不怎么光明正大的手段在相互挖掘高级人才。“这简直就是人吃人。”一家IT服务公司的人事经理如是说。

争夺人才的拉锯战贯穿在一切行业中。争取高潜质人才的竞争在世界范围内日益激烈。谁要是真有本事，他就可以从金融服务领域的阶梯开始，或者在一家大的汽车集团、跨国名牌厂或企业咨询部门。所有这些企业都在争夺同一类的人才。巨额投资用于开发人才市场、改进招聘方法和选拔程序。在这方面，中小企业是无法跟上步伐的。尽管很多中等企业恰恰能够为后继人才提供符合他们发展的可能性和获取实践经验的广阔天地。

高潜质人才理想形象

他们的理想形象，我们可以在招聘广告上看到。广告把渴求的对象往往描绘成著名的“能下鸡蛋能产羊毛能挤牛奶的母猪”：应聘者不仅仅应该是25岁左



如何进入领导层

未来社会的栋梁

右,大学毕业后应该进行过学位考试,而且还要有过几年的职业实践,至少能用两种外语进行谈判,在外国留学期间对他国的文化有较深刻的了解,以及具备社会活动能力,并从孩童时期起就有社交才能。

尽管这种描绘甚是夸张,但这种要求从整体上看,尤其从今日的情况和对今后的挑战出发,对未来经济的顶级领导者来说,决不是开玩笑。

这里有一则因特网中的招聘实例:一家知名的银行为高潜质人才培训计划寻找年轻的企业经济学家。

举例:

征聘年轻、积极投入和优秀的高等学校毕业生,其学习期间至少有部分时间在外国度过,或者学习期间曾在知名企业进行过跨国实习。所征人员最好已对一家金融机构的实践有一定了解。

这个机会我们只提供给少数经选择的高潜质人才!

对语言的要求:德语和英语,流畅水平

岗位数量:3个

期限:12个月。

这就是人们对高潜质人才的期望：

- 超平均水平的分数和鉴定
- 学习期间进行过实习或在假期进行过实习
- 曾在国外进修或有过较长时间的与职业有关的经历
- 掌握多种语言，除本国语言外，至少一门流畅的外语
- 熟练掌握电脑知识，同样适用人文科学人员
- 有过领导经历，如担任过学校足球队长或学校的发言人
- 有过社会参与经历，如青年议会或交流服务项目
- 团队精神
- 贯彻能力
- 具备高度自我激励能力和独创精神
- 在所谓的“软技能 (Soft Skills)”方面具备明显的其他潜能
- 良好的举止和整洁的仪表

此外，下列各项亦被看好：

- 曾攻读国际性专业，并获取学士或硕士学位
- 超平均水平的普遍知识和专门知识，或者有过和职业无直接关系领域的经验，如文化、旅行或文学

如何进入领导层