

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

彭剑锋 主编

管理者能力评价与发展

The Leadership and Management Development Programs

彭剑锋 刘 军 张成露 著



 中国人民大学出版社

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

彭剑锋 主编

管理者能力评价与发展

The Leadership and Management Development Programs

彭剑锋 刘 军 张成露 著

 中国人民大学出版社

1993 年底，当我主持编撰完近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》（中国人民大学出版社）这套书时，曾暗暗发誓，10 年之内不再写书。之所以会如此厌倦写书，原因大概有两个方面：

一是书写得越厚，越缺少激情，越缺少底气。10 年前，中国经济管理学界的状况是：老一代的学者专注于演绎马克思的原著，并试图与中国经济管理实践相结合；而中青年一代则擅长于编译或综述西方学者的东西，但属于原创的研究成果很少。久而久之，自然连自己都觉得索然无趣，更谈不上做学问的成就感，往往是高级职称评到之日，便是身心疲惫之时。

二是由于当时编写《现代管理制度·程序·方法范例全集》的缘故，我结识了不少中国本土企业家，在与这些创业型企业接触与交流的过程中，我真正感受到了中国企业的管理需求，以及管理咨询对中国企业的潜在价值，因而从 1994 年起，我与包政等几位中国人民大学教授便一头扎进企业，为企业提供咨询服务。从《华为基本法》到《新奥企业纲领》，从《TCL 以速度抗击规模》到《天音通讯 ARS 战略推进》，从《山东六和集团人力资源优先开发战略》到《白沙集团人力资源三大机制六大体系》的建立，这一扎就是 10 年时间。

回首 10 年的咨询实践，我深感企业是一个知识的炼狱，中国知识分子的价值在于将知识奉献给社会；而管理学者的价值，则需要在企业中得以体现。这 10 年我们给予企业的很少，但从企业获得的很多。在与企业同步成长的过程中，我们自己得到了发展。同时，企业界的许多朋友也希望我们将这些年来管理实践及研究成果总结提炼出来，以期对中国企业的发展有所贡献，加上

10年不写书的期限将近，我们便有了再次写书的激情和冲动。作为中国最大的本土管理咨询公司——和君创业的管理者，我们在与国内企业摸爬滚打，为之提供长期服务的实践中，有了不少来自咨询的心得体会。

这套“人力资源管理专业技能丛书”是“和君创业管理文库”的一个子系列，作为国内第一套系统的人力资源管理专业技能丛书，我们力图体现以下几个特点：

第一，有一定的原创性。国内以往出版的许多人力资源管理书籍，基本上是国内学者对西方人力资源管理研究成果和文献的综述，而创造性地将现代人力资源理念、技能与方法运用于中国本土企业的实践，并进行系统整合的图书则很少。这套丛书中的大部分观点和技术，都是我们在长期管理咨询实践中摸索总结出来的，并经过了许多企业实践的考验。在与国外同行的交流中，他们对我们的研究和实践成果也感到很惊异。

第二，以问题为导向。这套丛书主要从中国企业在成长和发展过程中所面临的问题入手，每本书的开篇都是以问题为导向，以解决中国企业人力资源管理当前面临的困惑与技术难点为主要内容，具有很强的针对性和可操作性。

第三，系统提供基于战略的渐进式人力资源管理解决方案。整套丛书的研究基点都是从企业战略出发，从制度、机制、程序和技术等方面来构建人力资源管理系统。而以往出版的人力资源管理书籍，偏重于单一人力资源职能模块的研究，忽视了基于战略的人力资源各运行系统的整合性与协同性。本丛书的特色之一在于，第一次从战略的角度论述人力资源各专业模块系统在企业管理实践操作过程中的内在关系与衔接点。

第四，图表化与形象化。现代职业经理人工作繁忙，节奏快，难以有时间去细嚼文字，本丛书力图通过图表的方式来表达管理思想和实用技术，在写作过程中，我们深感要将管理思想和技术图表化，形象化，其本身就是一种再创作和提升的过程。

第五，团队创造的成果。本书观点新颖实用，技术和方法富有创新性，许多观点和技术是在群体智力激荡和团队协作过程中完成的，因而这是一个集体

创作的成果。我们这套丛书的作者是和君创业咨询公司中一个很好的团队，虽然每本书的表达方式因内容的不同而有差异，但其思想脉络和理念具有高度的统一性和一致性。

当然，这套丛书的价值如何，最终还有待于读者的评判。作为一种尝试和探索，本丛书自然还有许多值得探讨的问题和有待改进的地方，但我想，只要我们坚持科学的探索精神，就一定能研究并开发出根植于中国本土企业的人力资源管理技术与方法。我们一直在努力去做，也一定会持续地努力去做。

中国人民大学劳动人事学院 教授
和君创业研究咨询有限公司 总裁

彭剑锋

2004年5月

这并不是一本适合所有企业、所有管理者的书。

非常遗憾，对于那些仍在“存亡线”上苦苦挣扎、稍有不慎便被迫淘汰出局的企业，在本书中并不能找到一味“起死回生”的猛药。

本书适合已度过创业期、希望能跻身行业前列；已是行业内翘楚、希望保持优势地位；已有响当当的品牌和良好前景、希望继续开拓疆土、基业长青的企业。

因为生存土壤一致，这样的大小企业有些共同之处：在改革开放的快车道上快马加鞭地跑过20多年后，管理理念中一些“先天不足”或“后天失调”的因素所带来的问题开始显现并产生危机。其中涉及到企业的后驱力，这就是管理者职位传承与管理能力传承问题。

2001年出版的《基业长青》（*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*）一书轰动了中国管理学界。它对通用电气、沃尔玛、惠普、宝洁等18家卓越非凡、长盛不衰公司的历史进行研究，并直接将这些公司与其突出的竞争对手比较，找出了这些真正卓越的公司与众不同的因素。其中非常重要的一点就是：从内部选拔和培养管理者，是“保持核心理念、刺激进步的驱动力”的有效手段，也是高瞻远瞩的公司之所以成功的原因之一。

反观自身，无可否认，“不能”与“不继”已逐渐成为中国企业管理队伍建设的典型现象。在管理者队伍建设和能力培养的问题上，即使是那些过去最成功的企业家们、各行业的领跑企业们，也往往乏善可陈。造成这种现象的原因是多方面的，但企业在发展与扩张初期的机会主义行为方式是原因中最显而易见和最易于理解的。

而解决这个问题却远不及发现它那样直观和简单。因为企业即使已经意识

到管理者能力的评价与发展对企业的重要意义，但只要以下四个难题仍悬而未决，后继乏人、后继无能的情况便如影随形。

一、“资源稀缺”，即中国企业中的高素质管理人才匮乏。

二、“标准模糊”，企业的管理者到底应该具备什么样的能力？中国的企业对这个问题的答案往往也是混沌的，标准总是在混乱地变化着。

三、“渠道问题”，管理者到底如何产生，是应该内部培养还是外部引进？

四、“技术问题”，管理者能力的发展需要一系列的工具、方法和技术，在具体操作层面，企业还没有掌握正确的原则和规律。因此，尽管在管理者的能力发展方面投入了精力，但收效甚微。

本书就是希望能在可操作的层面上破解这些难题。笔者认为，有效地开展管理者能力发展计划，可以从根本上解决中国企业管理后继乏人、后继无能的困局。针对管理者能力发展计划，笔者力图在本书中阐述以下两个主要观点：

理念广度 所谓的“接班人”计划不应只是解决企业高层的继任问题，一个系统的“接班人”计划的范畴应该涉及到组织内各层管理人员，即针对各个不同层级的关键管理岗位，选拔出有潜力的后备人才，根据岗位的能力要求与实际能力水平的差距进行系统性、针对性的培养，择优上岗，使之真正接班之时“一路畅通”。

方法深度 很多企业都认为，管理者的培养无非是挂职锻炼、轮岗、上培训班等内容。管理者的培养岂能如此简单？本书一直在强调，系统的管理者能力管理必须解决三个核心问题：如何选拔后备人才？后备人才的能力水平与未来可能接任的职位能力要求之间有何差距？用什么样的方法弥补和提升后备人才的能力缺失？解决这三个问题不能泛泛而谈，而需要一系列技术支持。笔者进一步提出了建立“潜才库”、建立管理者素质模型、注重内部人才培养与选拔机制、引入管理者能力测评工具完善发展流程，并划分四种培养方法，力图将三大难题逐一化解。

当企业已度过蹒跚学步、咿呀学语的成长期，如何保持绵绵不绝的后驱力必然被那些高瞻远瞩的企业和企业家所思虑，本书力图为其拓展视野并提供实践模式。笔者认为，践行书中理念将为企业造就一大批优秀的管理者，从而令

企业收获持久旺盛的生命力，在市场的浪潮中风好扬帆。

激情之余，笔者也自觉忐忑，所以数易其稿，方敢将书付梓。在长达一年的写作中，笔者时感才识尚浅，书中若有不妥之处，期与读者商榷。联系方式：liujunhrm@163.com。

彭剑锋 刘 军 张成露

2005年5月

第 1 章 管理者能力发展体系概述 (1)

- 第 1 节 管理者能力的内涵 (2)
- 第 2 节 管理者能力与企业的成败存亡 (7)
- 第 3 节 中国企业存在的管理者能力发展问题 (11)
- 第 4 节 管理者能力发展计划的内容 (17)

第 2 章 发展计划的基础——建立管理者素质模型 (35)

- 第 1 节 素质模型在人力资源管理中的应用 (36)
- 第 2 节 素质与素质模型 (40)
- 第 3 节 管理者素质模型的相关研究 (44)
- 第 4 节 FPEB 管理者素质模型 (47)

第 3 章 高潜质管理者的识别 (63)

- 第 1 节 潜才识别的目的 (64)
- 第 2 节 潜才识别的操作流程 (65)



第4章 管理者能力的评价 (83)

第1节	为什么要进行素质评价?	(84)
第2节	360度素质检查	(88)
第3节	专业胜任素质的评价	(94)
第4节	心理胜任素质的评价	(102)
第5节	行为胜任素质的评价	(118)
第6节	职业操守素质评价	(135)

第5章 管理者能力的发展 (143)

第1节	素质评价的后续工作	(144)
第2节	如何制定个人发展计划	(155)
第3节	素质发展的四种方法	(159)
第4节	对发展过程的管理与评估	(180)

管理者能力发展体系概述

- 管理者能力的内涵
- 管理者能力与企业的成败存亡
- 中国企业存在的管理者能力发展问题
- 管理者能力发展计划的内容



第1节 管理者能力的内涵

既然本书是在谈论管理者能力的发展问题，肯定有人会问：“管理者能力发展的内容是否应该为领导力？”“领导力”这个概念现在确实很热门，目前国内引进国外很多关于领导力（Leadership）的书籍，极力宣传领导力和管理力、领导者和管理者区别。看来想要弄清楚管理者能力的内容、开发的管理者能力是否为“领导力”等问题，我们就必须探讨清楚一些概念。

其实，管理、领导、管理者、领导者、领导力这一系列词汇，一直以来都是管理学理论与实践领域最热门的话题。在对于这些词汇的讨论中有一个共同主题，就是将领导、领导者与管理、管理者进行区别，在区分与对比中描绘领导过程的神秘与领导者的魅力。笔者在本书中不再力图划清领导与管理、领导者与管理者、领导力与管理力泾渭分明的界限；相反，笔者将向读者证明，恰恰是组织中的管理者，他们理应成为集中拥有、体现卓越领导力的群体，他们所具有的能力也是组织核心能力的重要来源。可以说，管理者的能力日益成为组织中最有价值的资源。

1 管理者

管理者是被选出来填充一个组织内特定职位的人。在这些职位上，组织赋予他们权威来管理组织的决策和活动，他们也承担着相应的责任和义务。因此，管理是与职位相联系的。

用一种更直观的标准来识别管理者：他们就是组织中那些有下属的人。管理者与非管理者的区别在于，他们除了对自己的工作结果（获得顾客满意、完成由数量与质量要求的生产任务）负责外，他们还需要对团队，包括他人的工作结果负责。与个人贡献者不同，管理者拥有的职权与职责，不仅针对组织中的资源，同时也针对组织中的人——他们要帮助下属确定工作目标，对下属的工作施加影响，确保他们顺利完成工作任务。

2 领导与领导者

“领导是什么？领导者是什么？”100多年来，领导的研究者们一直在努力回答这一问题。他们给出的答案也是林林总总的：领导是指发生在两个以上的人之间，其中一人试图影响他人以达到某一或某些目标的那种关系；领导是通过沟通交流影响群体的活动，并为实现目标而努力的过程；领导者是能吸引别人并团结在自己周围的人，是别人想要跟随的人，是能够得到别人的信任和忠诚的人，能够对他人施加影响的人。尽管见解各异，但人们在一点上已经达成了共识，那就是：领导是过程，而非职位。领导是在一个组织中影响他人，使他人尽力去完成组织目标的一种行为过程。领导者是指从事这一过程的个体。

在领导的概念里，涉及一个很重要的词汇——影响。可以说，领导在组织内的影响力无所不在。在个体层面，表现为与组织中人员相协调的风格；在群体层面，它表现为合理的沟通决策及激励；在组织层面，表现为企业文化的凝聚等。那么，领导者的影响力从何而来？对这一问题的回答，引出了人们对领导与管理、领导者与管理者特征的关注。

3 领导与管理，领导者与管理者

管理者是那些在组织中有下属的人，组织赋予他们权威来影响下属的工作目标和工作过程。因此，管理者的影响力来自于职位的权威。

与管理不同，领导是一个过程而非职位，因此，领导者的影响力并非一定来自于组织所赋予的正式权威，还来自于其他的一些非正式的权威，如人格魅力、工作能力所产生出来的影响力等。当然，也不排除领导者承担了管理职位，拥有组织赋予正式职权的情况。

因此，影响力来源于正式的职权还是非正式的个人能力，这构成了领导者与管理者的重要差别。对许多人而言，管理者身上所具有的职权是一种外来强加的、不容辩驳的力量，这使接受其影响的人产生压迫感与不认同感（他们认为，你对我的影响力并非由于你的能力比我强，而是源于你的地位）。而领导

者拥有的影响力则不同，这是一种来源于领导者自身的、使人因推崇而心甘情愿受到影响的能力。因此，我们会发现，在许多研究中，“管理”总是与控制、安排以及削减等动作联系在一起，而“领导”则与发挥所长、有所建树、自由以及成长联系在一起。归纳起来，人们对管理与领导做出的区分见图 1—1。

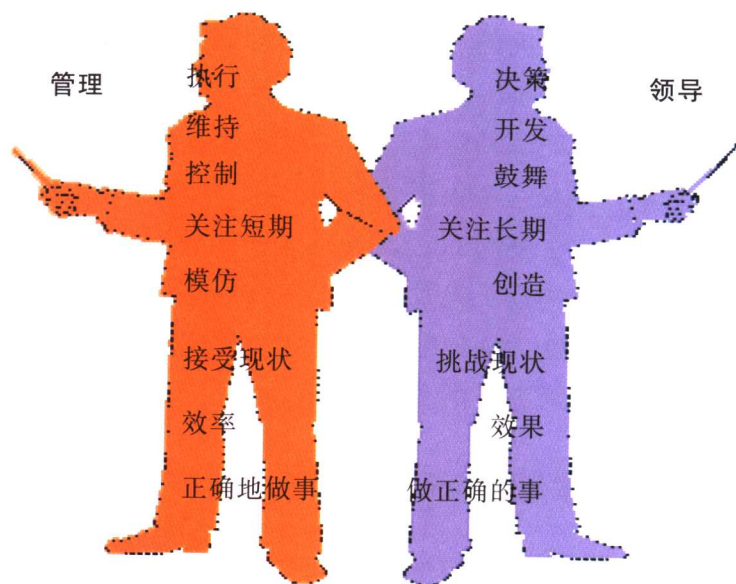


图 1—1 领导与管理的区分

目前存在一种将领导与领导者无限神化，同时贬低管理与管理者的趋势。在商潮涌动的今天，人们似乎认为，“领导”概念对企业生存与发展至关重要——它是如此的重要，以致我们都认为应该将“组织”和“管理”这些字眼摒弃不用了。领导力已成为时下提升组织的核心能力，获取竞争优势的法宝；领导者则成为最具魅力、也最受推崇的人物。当无数人用羡慕的眼光注视杰克·韦尔奇 (Jack Welch)、张瑞敏、柳传志等企业精英的崛起与辉煌时，却忽略

了这些领导者们卓越领导力的形成，离不开他们在职业生涯发展过程中，以企业中的“管理者”角色而获得各种能力的长期积累与培养的重要性。实际上，领导者的崛起绝非一蹴而就，领导者与管理者并非是完全分割、互不相融的两个角色；相反，管理与领导的过程互相交织、不可分割，领导者与管理者的身份，相互融合。在职业生涯发展的不同阶段，个人在“管理”与“领导”功能发挥上的侧重有所不同，而在更多的时候，这二者是合二为一的。

4 管理者与领导力

为了更好地理解上述观点，读者可以联系自己所在组织的实际，或者仅仅是凭借理性常识来回答以下两个问题。

第一，在一个组织里，到底谁是领导行为（即影响他人以达到目标）的主要实践者？是那些有必要对他人的工作目标、工作过程、工作结果施加影响，从而实现团队目标的管理者，还是那些没有影响他人的权利与义务，仅仅凭借非正式的个人权威而对他人施加了积极影响的一线员工（他们没有下属）？如果答案是后者，也就是说，是那些普通的一线员工（而非管理者）在组织中更多地实践着领导行为，扮演着领导者的角色，那么这是否意味着那些管理者是不称职的，或者你的组织在人员配置上出现了问题，而应该将他们的身份进行调换呢？

第二，在一个组织里，到底是谁的领导力（即影响他人以实现组织目标的能力）对组织的成败起着**关键**的作用？是那些对团队的工作结果负责，即影响着生产、研发、市场与销售等维持组织产品与服务循环的管理者，还是那些在大多数情况下只对自己的工作结果负责的个人贡献者？

对上述问题的回答无疑将帮助我们得到这样的结论：组织中的管理者，包括那些一线主管、中层管理者到高级经理人，他们所具有的领导力才是组织领导力的核心来源。管理者群体的领导力水平决定着组织核心能力的强弱与竞争态势的优劣。相比那些毫无重点的领导力发展计划，以管理者群体为关注目标的领导力提升计划，才是当下组织人力资源管理体系中亟须构建的内容。

强有力的领导加上不称职的管理同样不会有什么好的业绩表现。无论是中国企业还是国外企业都不乏这样的例子，许多顶尖的企业领袖在一个新的组织

里根本无法施展其领导才能，究其原因，一方面是由于领导是一个涉及领导者、追随者和情境的复杂现象，因此领导的有效性在一定程度上不受领导者本人的控制；另一方面，在更多情况下，是由于这些组织的流程紊乱、制度偏废、运作低效等原因造成的，而这些组织症结恰恰都是“管理惹的祸”！

上述管理与领导的差别，其实就是传统管理者与领导者在组织中的角色与面临挑战的差别。而当我们审视当今的管理者所处的商业环境和面临的挑战时，我们会发现，他们身上被赋予了传统的管理与领导的双重职责：在竞争与合作越来越密切的今天，管理者们既要维持组织独有的、难以为竞争对手模仿的核心竞争力，也要懂得吸收与发展那些组织原本没有的技术、流程、制度，维持与开发并行并重；在那些拥有更多自主权的知识型员工成为组织核心的今天，管理者们要能够激励员工的工作积极性，同时又确保他们个人的目标与组织的目标保持一致，控制与鼓舞之效难分伯仲；在技术变革日新月异，新产品不断涌现的今天，善于发现、懂得欣赏新的产品与技术，纳为己用并将其改头换面，或进行本土化，这不失为一条行之有效竞争策略，而这一策略的成功实施，需要管理者兼有模仿与创造的能力；在市场环境与组织环境不断变革的条件下，正确的决策更需要强有力的执行，同时在执行中要根据突发情况，调整计划，重新决策，可见执行与决策密不可分；管理与领导已越来越多的在过程中实现了融合。二者的区别，则体现为根据职位层级的不同，管理者的领导力在重心上有所不同（见表 1—1）。

表 1—1 管理者能力的层次与焦点

管理者能力的层次	战略焦点	运营焦点	时间段
系统层	整体战略的形成、与外部环境的协调	通过结构与文化的变革来整体性地实施战略	长期
组织层	将整体性的战略转化为各个单元及部门的战略	资源配置：授权、激励、对员工的指导	短期—中期
部门层	制定部门具体的目标和任务	任务与资源分配，激励员工	短期

总之，领导已成为管理的一个重要方面，管理与领导、管理者与领导者的传统界限变得越来越模糊。一个人可以是领导人，但并不是管理者，领导人的任务是要把他的领导能力发挥到极致，例如企业家。而一位合格的管理者，必须具有管理能力，也还要具有领导能力，管理者的领导能力要求和企业家（领导人）的领导能力要求在深度、广度都是不同的。本书所涉及的管理者指的是除了企业家以外的，具有管理职责和领导能力的个体。评价与发展的对象——管理者的能力内容包括管理能力与领导力，我们统称为管理者素质。

第2节 管理者能力与企业的成败存亡

管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）说过：“在当今世界，管理者的素质和能力决定企业的成败存亡。”企业的兴衰背后是企业管理水平的兴衰。管理者的能力，既决定了企业在当前市场竞争的中优劣成败，也决定了企业是否能够延续一时的成功，走向持久的辉煌。

管理将生产资源与人力资源整合于企业的生产过程中，赋予企业竞争的核心能力。管理涉及了对经营效益、绩效、氛围和人员这四个关系组织生存状态方面的关注（见图1—2），管理的有效性决定了组织的有效性。

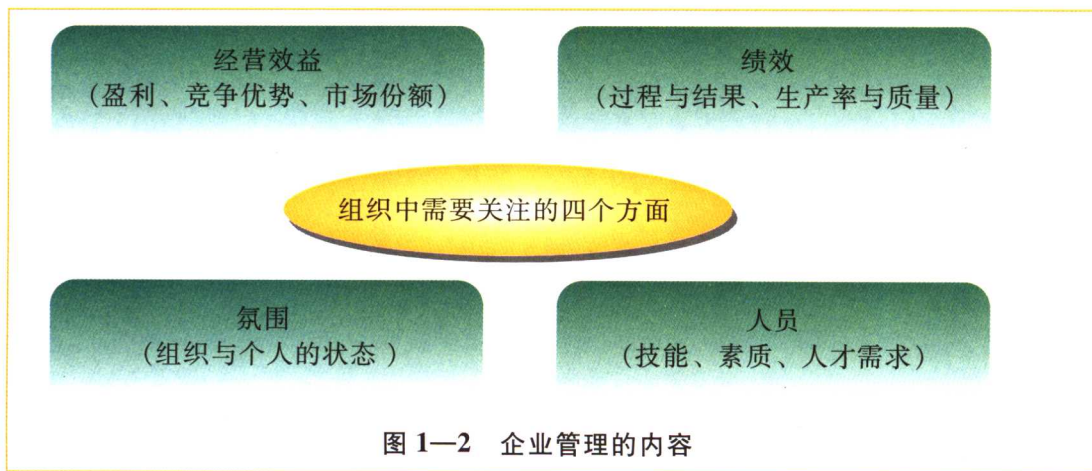


图 1—2 企业管理的内容