

領導 梯隊

全面打造各級領導人



Leaders at all Levels:
Deepening Your
Talent Pool to Solve the
Succession Crisis

瑞姆·夏藍 著
Ram Charan

李芳齡 譯

杜書伍 李吉仁 施振榮 張忠謀 張明正 陳定國

一致推薦

領導人才荒，全球蔓延！

從企業到政府，從營利到非營利
我們是怎麼培養領導人的？出了什麼問題？

「到底什麼樣的過程，才能找出最好的CEO？最近美國的CEO，出現三個有趣的現象：第一種是老人回鍋重操兵符，第二種是老人隔空對自己培養出的接班人下指導棋，第三種是空降部隊慘死。夏藍這本書出的正是時候，提供了最好的思考角度。它是一本領導學的武林祕笈。」

「到底什麼樣的過程，才能找出最好的CEO？最近美國的CEO，出現三個有趣的現象：第一種是老人回鍋重操兵符，第二種是老人隔空對自己培養出的接班人下指導棋，第三種是空降部隊慘死。夏藍這本書出的正是時候，提供了最好的思考角度。它是一本領導學的武林祕笈。」

趨勢科技董事長 張明正

當全世界都開始反思過去領導人培育法出了什麼問題時，深具洞察力的管理大師瑞姆·夏藍，提出一個解決領導力危機的務實方法——學徒制模式。他主張高階主管要成為導師，而潛力人才必須不斷接受各種艱難挑戰。本書充滿務實的建議和真實的例子，為組織提供傳承卓越領導力的工具，提出各級主管和人員該扮演的角色和步驟，也為潛力人才提供一份追求自我成長的路徑圖。

www.cwbook.com.tw

ISBN 978-986-6759-88-8 (494.2)



9 789866 759888

天下雜誌出版

書號：BCCF0146P 定價：300元

領導梯隊——全面打造各級領導人

Leaders at All Levels

作者／瑞姆·夏藍 (Ram Charan)

責任編輯／陳宜妙

設計／張亞芸

發行人／殷允芃

出版部總編輯／金玉梅

出版者／天下雜誌股份有限公司

地址／台北市 104 南京東路二段 139 號 11 樓

讀者服務／(02) 2662-0332 傳真／(02) 2662-6048

天下雜誌 GROUP 網址／<http://www.cw.com.tw>

劃撥帳號／0189500-1 天下雜誌股份有限公司

法律顧問／台英國際商務法律事務所·羅明通律師

電腦排版／中原造像股份有限公司

印刷製版／中原造像股份有限公司

裝訂廠／堅成實業有限公司

總經理／大和圖書有限公司 電話／(02) 8990-2588

出版日期／2008 年 5 月第一版第一次印行

定價／300 元

Copyright © 2008 by John Wiley & Son, Inc.

Complex Chinese translation copyright © 2008 by Commonwealth Magazine Co, Ltd.

All rights reserved. This translation Published under license.

書號：BCCF0146P

ISBN：978-986-6759-88-8 (平裝)

天下網路書店：<http://www.cwbook.com.tw>

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換

領導 梯隊

全面打造各級領導人



Leaders at all Levels
Deepening Your
Talent Pool to Solve
Succession Crisis

瑞姆·夏藍 著
Ram Charan

李芳齡 譯

國內外好評不斷

「領導人的培育相當不容易，往往是企業經營最頭痛的問題之一；本書提供了一套方法可供讀者參考，以解決領導人培育的難題。」

聯強國際集團總裁兼執行長 杜書伍

「個人深感夏藍博士所提領導傳承議題的重要性，其所闡述的領導人才培育理念與學徒制，將可提供國內許多企業省思與改進的參考。」

台灣大學國際企業學系兼管理學院副院長 李吉仁

「企業能否永續經營的關鍵在於公司治理及接班人的培育，本書作者夏藍提出全新的學徒制模式來培育未來的接班人，值得企業參考，有心人也應及早對接班規劃預做準備。」

宏碁集團創辦人暨智融集團董事長 施振榮

「領導力是企業生生不息的關鍵，但領導人不單指最高階的管理者，組織的每個層級都需要優秀的領導者。企業應該打造一個有效的機制，讓各級領導人皆能各盡其職，並將自己的經驗有效傳承給下一位接棒者，關於此點，夏藍的建議值得參考。」

台灣積體電路製造股份有限公司 張忠謀

「到底什麼樣的過程，才能找出最好的CEO？夏藍這本書出的正是時候，提供了最好的思考角度。它是一本領導學的武林祕笈。」

趨勢科技創辦人兼董事長 張明正

「夏藍詳述之學徒制栽培法，對想競馳於全球市場之永續經營企業甚有功效。本書是人力資源管理的傑作，也是世界大公司執行長栽培接班人的寶鑑。」

亞洲大學管理學院院長 陳定國

「夏藍的智慧與經驗使他獲得精闢洞察，進而打造出這個建立更佳領導人才庫的簡單方法，任何一家關心其人才庫深度的公司都應該遵循這個新穎務實的領導人培育法。」

杜邦董事長暨執行長 Chad Holliday

「左右一家公司現在與未來成長的最重要因素，它培育及留住的領導人素質。毫無疑問地，夏藍是這個主題的泰斗，而本書正是一本必讀佳作。」

奇異集團前資深人力資源副總 Bill Conaty

「過去二十年來，夏藍指導過的領導人數無人能及，本書使我們每個人都可成為他的學徒，學習如何領導、如何發展領導力。本書融合了經驗和智慧，它將改變企業未來的接班人培育模式。」

密西根大學商學院教授 Dave Ulrich

作者簡介

瑞姆·夏藍 (Ram Charan)

聞名全球的企業領導人與董事會顧問、暢銷書作者、獲獎學者，向以對企業問題的精闢洞察和實用解決方案而為人稱道。

傑克·威爾許 (Jack Welch) 曾說，自己極為景仰夏藍，讚揚他具有「從看似無意義的事物中萃取出重要意義」的罕見能力，善於幫助企業採用最佳實務策略。威爾許說，夏藍幫助激發他的思維，他非常喜歡和夏藍一起討論觀點。《財星》(Fortune) 雜誌推崇夏藍為「智者」、「當今最具影響力的顧問之一」、和企業管理的一流專家。《商業周刊》(Business Week) 評選夏藍為美國企業內部主管發展方案的前五名優良教師，《經濟學人》(Economist) 推崇他在企業執行長接班人規劃領域是經驗豐富的老手。

在過去近四十年，夏藍為全球頂尖的領導者提供廣泛議題的顧問服務，從企業治理、執行長遴選、到企業文化變革、追求成長等。他也在幕後輔佐全球知名企業，包括奇異 (GE)、威瑞森通訊 (Verizon)、杜邦 (Dupont)、高露潔 (Colgate)。

夏藍為企業提出的解決方案非常實用：他總是觀察現狀，並從中提出可行方案。互動式的教學風格和著重實用性，使他成為廣受歡迎的主管「哺育者」。於奇異集團的「威爾許領導力中心」

(John F. Welch Leadership Center) 任教長達三十年，並獲頒華頓商學院和西北大學最佳教師獎。

夏藍也是一位多產的作家，截至目前為止，總計寫了 14 本書，包括《實力》、《CEO 要你知道的事》、《貫徹執行的董事會》。他和前漢威公司 (Honeywell) 執行長包熙迪 (Larry Bossidy) 合著的《執行力》一書高居《紐約時報》暢銷書排行榜近三年，銷售量高達兩百萬冊。夏藍也經常在《財星》雜誌、《哈佛商業評論》(Harvard Business Review) 等期刊上發表。

夏藍目前是奧斯汀實業 (Austin Industries)、泰科電子 (Tyco Electronics)、印度伊瑪製造公司 (Emaar Manufacturing) 董事。他在 2005 年被選為美國國家人力資源學院 (National Academy of Human Resources) 傑出院士。現居德州達拉斯。

譯者簡介

李芳齡

專事翻譯，譯著包括《第五項修練 III：變革之舞》、《創新者的解答》、《創新者的修練》、《當債務吞噬國家》、《境外共和國》、《創新的軌跡》、《開放式經營》、《企業觸媒策略》等近五十部。

- 推薦序 領導傳承是永續經營的起點（李吉仁）
回到田裡練輕功（張明正）
「少林練徒法」培育全面領導梯隊（陳定國）

CONTENTS

- 前言 培育接班人，從根做起
- 027 **chapter 1 填補領導人才缺口的新方法**
- ◆ 尋找新時代需要的人才
 - ◆ 辨識出真正優秀的領導人才
 - ◆ 徹底革新領導力發展
- 059 **chapter 2 學徒制讓璞玉發光**
- ◆ 找出接班人要快要準
 - ◆ 建立執行長細胞核
 - ◆ 同心圓學習
 - ◆ 刻意練習
- 085 **chapter 3 如何辨識領導潛能**
- ◆ 生意頭腦vs. 人際頭腦
 - ◆ 成功者的特徵
 - ◆ 人才庫DNA的多元性
- 119 **chapter 4 量身打造的成長途徑**
- ◆ 容許躍進式發展
 - ◆ 規劃成長途徑
 - ◆ 清除發展路障

151 **chapter 5 上司的重要角色**

- ◆ 優秀的上司是導師
- ◆ 用心回饋
- ◆ 持續追蹤成長進展
- ◆ 人才素描

193 **chapter 6 系統管理學徒制**

- ◆ 透視高露潔發展模式
- ◆ 監視人才庫

213 **chapter 7 挑選最可能成功的執行長**

- ◆ 挑選執行長的三項守則
- ◆ 決定遴選資格
- ◆ 及早認出候選人
- ◆ 評估適任性

259 **chapter 8 就這麼做！**

- ◆ 全面培育各階層領導人才
- ◆ 無縫式接班規劃
- ◆ 排除領導力發展障礙

277 **結語** 栽培你自己

286 **附錄** 學徒制模式的基石

推薦序 | 台大國際企業學系教授兼管理學院副院長 李吉仁

領導傳承是永續經營的起點

絕大多數的人都會同意，企業經營的終極目的在追求永續經營，但是，能夠「長命百歲」的企業，相對於既存企業的數目，猶如鳳毛麟角。《基業長青》(Built to Last) 一書研究美國多家百年企業的發展歷程後，歸結出能夠永續經營的企業，都會同時保有不變的核心經營理念，以及與時俱進的內在變革機制，同時，他們更發現這些長青企業的歷任領導人都是內升、而非外來的。如果這個結論成立，企業內部建立有效的領導傳承制度，便成為追求永續經營不可或缺的要素。

夏藍博士根據他三十餘年的企業顧問與輔導經驗，指出絕大多數的企業缺乏一套有效培育領導者與領導傳承的方法，使得企

業成長受限。他尤其強調一體適用的領導發展與制式的職務輪調，無法培育出能夠面對日益複雜經營情境的企業最高領導人。因此，他在本書提出一套「學徒制模式（Apprenticeship Model）」的領導能力發展方法。

此一模式強調組織應及早辨識高領導潛力者，根據個別高潛力者的能力發展需要，讓現任的各層領導者扮演如同「教練」的角色，量身規劃職務與領導歷練的途徑，採取刻意練習（*delicate practice*）與同心圓學習（*concentric learning*）的手法，逐步擴大高潛力者的領導能耐範疇，並提昇歷練內容的複雜度。為建構學徒制模式的領導發展，人力資源單位必須定位為領導人才庫（*talent pool*）的管理者，所投注的發展資源必須選擇性的聚焦，高層領導者必須給予最高的承諾。有了領導發展的基石，企業才有可能從內部挑選未來成長所需的執行長。

奇異公司便是力行這套作法而產生優異表現的知名企業，尤其在任二十年（1981-2001年）的執行長，傑克·威爾許，更以發展優異的領導力作為奇異這個多角化企業的核心能耐（*core competence*），他不僅成功地轉換奇異的事業組合，更提高了資源生產力與組織靈活度。奇異的文化強調「人才是公司的，事業單位只是租用人才」，公司從上到下建立綿密的制度，將高領導潛力者納入公司「雷達螢幕」追蹤，執行長平均花40%的工作時

間，在掌握與發展分布在各事業單位的前六百位潛力領導者。正因為有這樣的基礎架構支持，奇異公司能夠順利找到威爾許的接班人，並將一個將近 1300 億美元營收的公司，傳承給年僅 43 歲的執行長伊梅特。

確保企業成功的關鍵起點

反觀國內企業，過去賴以成功的專業分工、低成本效率模式、以及運用高比例的短期績效誘因作法，使得多數企業忽略長期發展領導人才的重要性。更嚴重的是，過度部門專業化使得人才無法有效輪調，通才領導者因而無法養成；短期績效導向與高成長目標，使得公司無暇辨識、發展、傳承領導，內部因而缺乏管理板凳深度（management bench depth），領導傳承流為職位填補。這些潛在的管理問題，往往在企業成長速度趨緩、需要變革創新或發展新事業時，便浮現成為問題的根源。事實上，國內許多大型企業目前所面臨的領導人接班問題，也正檢驗著這些企業過去在領導人才培育上是否投注足夠的努力。

誠如企業內生成長理論所指出：「企業的成長速度，將受限於具有興業精神的經理人的數量」。因此，一方面企業需要培育優質的領導人，以支持其持續成長的需求，另一方面，人才需要更多的舞台以發揮長才，企業也因此不能停止對成長機會的追求；領

導人才培育計畫與企業成長軌跡，成為環環相扣、生生不息的策略活動。

因此，個人深感夏藍博士所提領導傳承議題的重要性，其所闡述的領導人才培育理念與學徒制作法，將可提供國內許多企業省思與改進的參考。對國內許多成功的企業而言，建立領導培育與傳承的系統，將是確保永續經營的關鍵起點。



回到田裡練輕功

小時候在屏東鄉下，放學後喜歡跟死黨阿仁去看武俠片。當時看到主角飛簷走壁的輕功，羨慕不已。於是兩個小鬼跑到玉米田裡「練輕功」。每天下課去，玉米長多高，我們就規定自己跳多高。後來雖然沒練成輕功，但至少心裡變成了大俠。

「領導梯隊」，是一本領導學的武林祕笈。它談了兩個主題，一個是「領導人的特質」，另一個是「培養領導人的機制」。

在「領導人的特質」方面，他認為領導人應該兼具「人際頭腦」和「生意頭腦」。我想深入談談這兩種頭腦。

我認為「人際頭腦」，不只是人脈、關係、溝通能力、外交手腕等，它包括更多其他的修練。在自我方面，有「人際頭腦」

的領導人自省而不自戀，有心但能無我。惟有這樣，他才能捐棄自己的假設和成見，以透明之心來對待員工。這就是《金剛經》中的「應無所住，而生其心」。

對待員工時，好的領導人是一面「鏡子」，而不是一條「鞭子」。他並不是要「鞭策」員工依照他的方法來做事，而是像鏡子一樣，幫員工去除幻象、「明心見性」，看清自己。我一直相信： $P(\text{Performance}) = P(\text{Potential}) - I(\text{Interferences})$ 。員工的表現 = 他的潛力 - 内外在的阻礙。我做領導人時，專注的就是掃除員工内外在的阻礙，讓他們能暢快地一展所長。

生意與人性相輔相成

在「生意頭腦」方面，我認為真正的「生意頭腦」，不只是聞得到商機、搶得到生意，而是對顧客、競爭者、市場、政經環境，有全方位的敏感和洞見。有了這種洞見，領導人才能創造「SSP」(Superior Sustainable Profits, 優越且可持續的利潤)，而不是曇花一現的業績。

有些領導人認為「人際頭腦」和「生意頭腦」是衝突的：為了達到「生意」的目標，有時必須犧牲人的利益。我認為這把「生意」看小了。「生意」最基本的層次，當然是成本和利潤。但當生意的思考到了高層次，談的是如何創造價值、實現意義、妥

協與交換、依賴和共生……等等。這些在本質上都是關於人的思考。所以「人際」和「生意」思考到了頂端，不僅彼此融合，而且相輔相成。

我可以舉一個趨勢的例子，說明這種相輔相成的力量。每季的預算會議，通常是各部門主管搶人搶預算的時候。但今年第一季的會議，我們北美「企業客戶」的總裁，為了讓新產品能準時上市，自願把旗上負責舊產品升級的一百多位工程師給讓出來，支援新產品。因為他知道：新產品準時上市能帶來的營收，遠高於舊產品的升級。這種顧全大局、放下自我的態度，是「人際頭腦」的極致發揮。而這種發揮，同時也達到了「生意頭腦」所追求的目標。

培養領導人的機制

在「培養領導人的機制」方面，夏藍提出了「學徒制」：導師要花足夠的時間，為接班人設計「量身打造」的修練，讓他們從「做中學」。這一點，呼應了我前面對「人際頭腦」和「生意頭腦」的詮釋。因為有「導師」，接班人就會看到一面鏡子。因為課程是「量身打造」，接班人真正能從中產生自省。而因為是「做中學」，接班人必須從實際業務中讓「人際」和「生意」相輔相成。

趨勢科技用的就是這套機制。趨勢各階層的主管，都要花五