

高管路径

卓越领导者的成长模式

Leaders at All
Levels

Deepening Your Talent Pool to Solve
the Succession Crisis

[美] 拉姆·查兰 著
(Ram Charan)

徐中 杨懿梅◎译



机械工业出版社
China Machine Press

[美] 拉姆·查兰 著
(Ram Charan)

徐中 杨懿梅 译

高管路径

卓越领导者的成长模式

Leaders at All
Levels

Deepening Your Talent Pool to Solve
the Succession Crisis



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

高管路径: 卓越领导者的成长模式 / (美) 拉姆·查兰 (Ram Charan) 著; 徐中, 杨懿梅译. —北京: 机械工业出版社, 2016.8

(拉姆·查兰管理经典)

书名原文: Leaders at All Levels: Deepening Your Talent Pool to Solve the Succession Crisis

ISBN 978-7-111-54435-7

I. 高… II. ①拉… ②徐… ③杨… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 169314 号

本书版权登记号: 图字: 01-2010-5858

Ram Charan. Leaders at All Levels: Deepening Your Talent Pool to Solve the Succession Crisis.

Copyright © 2008 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license. Simplified Chinese Translation Copyright © 2016 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

高管路径: 卓越领导者的成长模式

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 程琨 白春玲

责任校对: 殷虹

印刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次: 2016 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 147mm × 210mm 1/32

印张: 6.875

书号: ISBN 978-7-111-54435-7

定价: 39.00 元



凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

THE TRANSLATOR'S WORDS

译者序

走出舒适区 “轮岗”历练高管的全方位领导力

2011年,《高管路径》中文版上市,受到很多组织的青睐,大家发现,在党政机关和大型企业,省部级高级领导人和企业高管的成长路径与本书提出的“轮岗培养模式”颇为相似。高级领导的成长一般都要经过5个左右的岗位历练,在不同环境和挑战中锤炼其意志、品质与能力。领导力的发展既取决于个人的奋斗和悟性,更取决于组织提供的挑战性岗位和建设性反馈,本书最大的价值是基于对通用电气等世界级企业长期、深入的观察研究,总结出了一套比较科学、流程化的操作模式,易于学习与实践。

所谓“十年树木,百年树人”,在大企业,从员工到高管通常需要20年左右;在创业企业,虽然很多创业者一开始工作就是CEO,但要想成为胜任的CEO,还需要1万小时的历练。

大量研究表明，时间积累仅仅是领导人才成长的一个维度，挑战性岗位和环境（或者“熔炉”）才决定了领导力历练的含金量。

关于企业发展中的人才培养，华为公司总裁任正非的一段讲话颇具启发性。1998年，在谈《华为基本法》时，他回顾10年创业感慨道：“华为第一次创业的特点，是靠企业家行为，为了抓住机会，不顾手中资源，奋力牵引，凭借第一代和第二代创业者的艰苦奋斗、远见卓识、超人的胆略，使公司从小发展到初具规模。第二次创业的目标就是可持续发展，要用10年时间使各项工作与国际接轨。它的特点是要淡化企业家的个人色彩，强化职业化管理。把个人魅力、牵引精神、个人推动力变成一种氛围，使它形成一个场，以推动和导向企业的正确发展。”任正非及早认识到了各级领导人才培养的极端重要性，果断采取非常措施，打造了华为持续高速增长的人才梯队，率领华为走在了世界的前列。

本书是由管理大师拉姆·查兰从通用电气、高露洁、诺华集团、德事隆等世界级企业的领导人才培养成功模式中提炼而来，特别注重高级管理人员和CEO的选拔和轮岗历练，具有很强的系统性、实践性和操作性，其要点如下：

“轮岗培养模式”是一种为有领导潜质的人才提供量身定制培养路径的培养方法，通过岗位轮换、领导反馈、自我修正和重复实践来提升其领导力，帮助有领导潜质的人才“从干中学”和快速成长。在确保他掌握必备的领导技能之后，才让他迈向下一个新的领导岗位。采

用这种模式，可以帮助有潜质的领导人才在令人意想不到的短时间内把他们的核心领导能力提升到炉火纯青的境界。

“轮岗培养新模式”使得领导人才培养流程更具**战略化、制度化、系统化、流程化、量化、标准化、精细化**，减少了人为的随机性和不确定性，提高了领导人才培养的效率和成功率。

“轮岗培养模式”的主要特点是：面向未来、立足现在、精心规划、建立标准、及早识别、全程管理、重点培养、量身定制、轮岗轮换、上级辅导、精心反馈、关键突破、全面发展。

“轮岗培养模式”的核心理念是“同心圆学习模式”（concentric learning）。我们可以把有潜质的领导人才的职业发展看成是一系列同心圆：圆心代表该领导人才的禀赋及才能，同心圆代表工作岗位，从内到外的一系列同心圆代表入职后的第一个岗位到之后广度及难度不断递增的多个工作岗位。如果领导人才能够战胜挑战，在现有岗位上脱颖而出，说明他已经做好准备，迎接下一个广度及难度更大的工作挑战。

“持续强化练习”与《1万小时天才理论》研究成果不谋而合，是领导人才成长的另一个重要概念。卓越的领导者就如同体育艺术及其他领域的高手一样，靠的是长期坚持不懈的强化练习，即自身的努力反复练习，加上高人的及时反馈和明确指点，以及自我的虚心改进和不断完善。简而言之，“持续强化练习”就是**反馈加改进的练习模式**，这就是商业领导人才自我修炼，提升领导力及判断力的秘诀。有时他

们自己都没有意识到，他们长期坚持练习的动力源于他们不懈的追求和坚强的毅力。

最具潜质的高层领导接班人往往具备所谓的“首席执行官基因”：一是超常的直觉及表达能力，能够敏锐地把握公司业务全貌，并用最浅显易懂的语言表述出来；二是出众的为人之道，能够团结协作，激励员工努力向前；三是卓越的思考能力，能够从宏观视野及不同角度深刻洞察看似模糊多变且无法量化的复杂局面，并理清头绪，找到解决方案。

尽早识别出有领导潜质的人才，提早培养是关键。在大企业，从刚进公司的新人成长为高层领导，大约需要 25 年。在成为首席执行官人选之前，高层领导平均在 5 个不同岗位上工作过。因此，大部分高层领导的年龄都在 50 岁左右。越早发掘出真正具有潜质的“千里马”，就能越早开始考察及培养。

21 世纪领导者的主要能力特征是：高成就动机与自我激励、崇尚团队协作与激励他人、善于识别机会与风险、具备见微知著的战略洞察力、勇于创新与变革、擅长识人用人育人、善于学习与不断进取、乐于接受新的挑战、能够有效协调各利益相关者。

此外，拉姆·查兰精心挑选的通用电气、高露洁、诺华集团、德事隆等世界级的企业案例与每一章节的内容密切相关，可读性高，充分展现了“轮岗培养模式”的独特效果。

发现和翻译本书是一种缘分。2010 年 5 月，我去芝加哥参加

ASTD（美国培训与发展年会），习惯性地来到了市中心的“华丽一英里”商业区书店，偶然发现管理咨询大师拉姆·查兰的新著《高管路径》和《领导梯队》^①两本书，顿觉眼前一亮，这正是我多年来在为企业提供高管培训的过程中最需要的体系性指南。回国后，我立即推荐给了成功运作拉姆·查兰《执行》^②一书的机械工业出版社华章公司，并得到了时任副总经理张渝娟的高度重视，希望做成《执行》第二，并委托我们翻译该书。

本书的顺利出版是团队协作的结晶。感谢时任机械工业出版社华章公司副总经理的张渝娟，以及袁璐编辑和责任编辑的精心策划和组织。

本书的第1～4章由杨懿梅女士翻译，她作为清华大学外语系高才生和哈佛商学院MBA，曾多年供职于世界知名咨询公司和投资机构，她的眼界、阅历和智慧对本书的贡献无疑是巨大的，使得本书的翻译得到了出版社的好评；本人负责了第5～8章的翻译和统稿。由于译者水平有限，错误在所难免，敬请读者批评指正。

徐中

领越®领导力高级认证导师

学堂在线中国创业学院频道主任

北京创一教育科技有限公司总裁

①② 此书中文版已由机械工业出版社出版。

PREFACE

前言

培养高层领导，要从基础抓起

“危机”这个词可能已被滥用，但用来描述当今公司的领导力现状还是比较贴切的。如今，首席执行官失败的速度比以往更快，跌得比以往更重，之后留下一个混乱不堪的公司，而且，在公司的所有层级，都缺乏足够数量的合格领导者。

世上并不缺少千里马。如果公司知道如何识别和培养真正具有领导潜质的人才，它们就能够在各个层级填补领导梯队的缺口。很多公司在人才选拔和培养方面投入了大量的资源和精力，但是它们却没有做到这一点。

正如漏洞第一定律所述：身处漏洞时，挖掘无益。现在是放弃传统的领导人才培养模式的时候了，因为这些模式不再适用。仅仅对细枝末节进行修修补补解决不了根本问题，必须采用一种全新的识别和培养领导人才的方法，这就是本书介绍的一种新模式：帮助公司再造

其领导人才培养流程，并为领导人才的职业发展提供指南。

要解决问题，就得追本溯源。真正的问题在于：公司对于什么是领导力，以及如何培养领导力存在错误认识。在过去的几十年里，通过观察很多公司领导力培养的成功经验和失败教训，我得出如下结论。

- 并非每个人都能成为领导者。领导者和其他人的差异不是教科书上能说清楚的，比如，领导者的特征是最聪明、最敏捷、表现最好等。这些特征对于识别领导潜质没有帮助，我们必须停止使用这些选拔标准。领导者的思维和行动异于常人，一旦我们知道他们的特征，就可以识别他们。
- 领导力是通过不断实践和自我完善培养出来的。要培养领导者必须开发这种潜质，让他们在每个新的岗位锻炼核心能力（或技能）、获得新的能力，并从上级领导那里获得及时、准确的反馈意见和指导。只有这样，他们的领导能力（或技能）才能得以加速成长。反复历练他们的核心能力有助于提升他们的判断力，并使他们创新领导方式，形成自己的风格。
- 首席执行官岗位要求他在学习方面有巨大的飞跃。只有给这些有领导潜力的人才的每个新岗位都比之前的岗位更具挑战性，才能够磨炼出领导大公司所必备的领导能力。领导者必须在其成长的每个阶段接受新的挑战，学会从复杂的形势中理出头绪、应对挑战。

尽早发现有领导潜质的人才，把他们放到能够历练的岗位上快速成长是领导力培养的基本原则。这种领导力培养模式不再由人力资源部门主导，而是与整个公司的日常经营活动结合起来，基层领导者在潜力领导人才的发现和培养中扮演着重要角色。

我把这种新的培养模式称之为“轮岗培养模式”(apprenticeship model)。这种模式听起来似乎和公司运营存在矛盾，但其实不然。“轮岗培养模式”指的是通过岗位轮换，帮助有领导潜质的人才“从干中学”和快速成长，通过岗位锻炼、领导反馈、自我修正和重复实践来提升其领导力。这种模式为每位有领导潜质的人才提供量身定制的培养路径，明确每个岗位给他带来的价值，并且确保他掌握必备的领导技能之后，才让他迈向下一个新的领导岗位。采用这种模式，可以帮助有领导潜质的人才在令人意想不到的短时间内把他们的核心领导能力提升到炉火纯青的境界。

公司必须第一时间识别出一个领导人才的潜力何在，而这往往是从他入职的第一年就开始了。任何具有领导潜质的人才都可能是“未来高层领导的接班人”，但一个公司最重要的是建立一个能够从中产生未来首席执行官的人才库。成功的接班流程必须包含一个明确的部分，就是尽早发现能够成为未来首席执行官的人选，针对他们的个人天赋和这个最具挑战性职务的要求，为他们设计一条量身定制的工作、培训和发展路径。

“轮岗培养模式”赋予基层领导者巨大的责任，他们的重要职责之一就是发现和培养未来的领导者，这和他们负责的战略、财务、营

销等工作一样重要。但是，培养领导者不仅仅是他们的工作，而且是全公司的“重中之重”。全公司都要为他们创造机会，提供历练他们的岗位，提出恰当的建议，铲除影响他们成长的障碍，帮助他们持续成长。

这种培养模式看起来很激进，企业领导人必须有魄力才能推行。它要求采用完全不同的态度和思维，并要求进行组织变革，而且还必须清楚，对有领导潜质的人才进行培养，其结果不会立即见效。这种方法确实非常有效，它是基于我几十年来对数百家公司的观察研究。这些公司包括美国及世界其他地区的小型科技公司和大型跨国公司（比如通用电气、高露洁等）。在领导人才培养方面投入巨大精力是否值得呢？毫无疑问，采用轮岗培养模式的公司已经建立起了强大的领导人才培养引擎，这为公司带来了强大的竞争优势。

本书将提供具体的建议和真实的案例帮助公司实现这种高层领导培养模式的变革。我们将清楚地阐述“轮岗培养模式”的流程及方法。这些正是通用电气和高露洁已经成功运用过，以及诺华集团、德事隆、伟彭医疗正在实施的方法。本书也为胸怀大志的领导者提升其领导力提供了一个指南。勇于大胆采用这种模式的高层领导者，将会为公司创造出能够持续强化各级领导能力的系统和文化，并为自己卸任交班做好充分的准备。这将是他们留给公司的一份持久的遗产。

公司的目的是赚钱，但钱不能使公司创造差异。所谓“千金易得，一将难求”，领导力才是真正使公司与众不同，并创造价值的关键所在。

CONTENTS

目 录

译者序

前言

第 1 章 培养高层领导人才需要新方法 // 001

领导人才培养问题突出 // 006

如何培养领导人才：一个成功案例的启示 // 011

培养领导人才不能听天由命 // 021

领导人才培养模式需要彻底改变 // 024

第 2 章 高层领导的轮岗培养新模式 // 028

尽早发掘“千里马” // 031

轮岗培养模式加速领导人才成长 // 033

上级领导担任导师 // 034

实施轮岗模式的挑战 // 036

选择首席执行官接班人 // 041

轮岗培养模式为何有效：同心圆学习模式与持续强化练习 // 043

第3章 如何选拔高层领导 // 051

关注两项重要的领导潜质 // 057

打造公司独特的“DNA”：领导人才基因 // 069

培养领导人才不能凭运气 // 077

第4章 如何培养高层领导 // 079

要敢于破格提拔 // 082

量身定制成长路径 // 088

清除成长中的障碍 // 096

宽容失败 // 100

第5章 上级领导的关键作用 // 103

作为导师的上级领导：辅导关键点 // 105

精心反馈促成长 // 112

持续跟踪，反复评估 // 119

客观评估的方法：集体讨论 // 123

精简评估结果：一页人才评估表 // 127

绘制领导人才成长路径图 // 130

第6章 领导人才培养体系建设 // 135

“轮岗培养模式”流程与方法：高露洁案例 // 135

领导人才库建设要点 // 147

第7章 如何选拔首席执行官 // 149

选拔首席执行官的三项基本原则 // 149

选拔首席执行官的流程：美国蓝十字蓝盾医保联合会案例 // 155

确定首席执行官任职资格 // 164

及早识别出候选人 // 168

把握契合度：谁最合适 // 173

帮助新任首席执行官获得成功 // 178

落选者的归宿 // 180

第 8 章 领导人才培养最佳实践：德事隆集团 // 183

把领导力发展和接班人培养视为优先重点 // 185

让领导力发展和接班人培养无缝衔接 // 187

排除领导力发展的障碍 // 190

未来的工作 // 192

结语 有领导潜质的人才该如何把握机遇 // 195

附录 轮岗培养模式的重要基石：个人层面与公司层面 // 201

培养高层领导人才需要新方法

2004年，国际药业巨头诺华集团的首席执行官丹尼尔·魏思乐在规划公司未来发展远景时得出结论：公司持续成长和实现卓越绩效目标在很大程度上依赖于公司的人才，特别是各级领导人才。他精辟地指出，“更好的人才创造更好的结果”。他和诺华集团的人力资源部门负责人通力合作，创造出了全新的流程、系统和项目，为领导人才库的建立奠定了坚实的基础。

很快，领导人才培养决定着诺华集团未来的前景，成了全体诺华人的共识。诺华集团的每个部门都针对自身面临的独特挑战，量身定制了领导力培养方案。例如，诺华旗下的山德士（Sandoz）事业部于2005年收购了德国赫素制药公司（Hexal）及美国永世实验室（Econ Labs），并组建诺华非专利药公司（Novartis Generics）。该公司组建了核心管理团队，帮助诺华成

功进军竞争激烈的非专利药市场，并打造了能够快速推出大量非专利药产品的强大能力。诺华集团于 2006 年收购巨浪生物科技公司（Chiron Corporation）之后，成立了诺华疫苗与诊断公司（Novartis Vaccines and Diagnostics）。该公司建立起了全新的管理风格、公司文化和领导团队，成功带领并购后的公司向前迈进。

诺华集团的美国分公司诺华制药（Novartis Pharmaceuticals Corp），自身也面临着巨大的挑战：持续的快速成长和日益复杂化的局势。它们需要有能够带领公司迎接这些挑战的领导人。

近年来，人才竞争愈演愈烈，美国诺华制药的首席执行官高斯基知道，未来的情况会越来越困难，他也知道，诺华需要能力全面的领导者，其中有些必须不同于现有领导者。市场正在快速变化，在 2006 年市场规模还比较小的细分市场有望在未来快速成长。大众对健康医疗的认识和政治环境也都在变化，未来的领导者必须善于理解这些新的变化和政府决策者关注的重点。

此外，药品市场也越来越不稳定。非专利药的推出或是撤销取决于美国食品药品监督管理局（FDA）到底偏重于谨慎性还是有效性。如果 FDA 态度谨慎，很可能使非专利药公司在一夜之间丧失全部收入，导致产品资产组合和策略发生重大改变。因此，领导者必须具有立即调整业务优先顺序的能力，而且，开发与推出新产品的压力使得跨部门的合作变得更加重要，这也要求未来领