

珍藏版

# 领导梯队

全面打造领导力驱动型公司

(原书第2版)

The Leadership  
Pipeline

How to Build the Leadership Powered Company  
(2nd Edition)

拉姆·查兰

(Ram Charan)

斯蒂芬·德罗特

[美] 著

(Stephen Drotter)

詹姆斯·诺埃尔

(James Noel)

徐中 林嵩 雷静◎译



机械工业出版社  
China Machine Press

拉姆·查兰  
管理经典

珍藏版

拉姆·查兰  
(Ram Charan)

[美] 斯蒂芬·德罗特 著  
(Stephen Drotter)

詹姆斯·诺埃尔  
(James Noel)

徐中 林嵩 雷静◎译

# 领导梯队

全面打造领导力驱动型公司

(原书第2版)

---

The Leadership  
Pipeline

How to Build the Leadership-Powered Company.  
(2nd Edition)

---



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

领导梯队: 全面打造领导力驱动型公司 (原书第 2 版) (珍藏版) / (美) 拉姆·查兰 (Ram Charan), (美) 斯蒂芬·德罗特 (Stephen Drotter), (美) 詹姆斯·诺埃尔 (James Noel) 著; 徐中, 林嵩, 雷静译. —北京: 机械工业出版社, 2016.8

(拉姆·查兰管理经典)

书名原文: The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company

ISBN 978-7-111-54433-3

I. 领… II. ①拉… ②斯… ③詹… ④徐… ⑤林… ⑥雷… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 169014 号

本书版权登记号: 图字: 01-2011-1127

Ram Charan, Stephen Drotter, James Noel. The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company, 2nd Edition.

Copyright © 2011 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。

领导梯队: 全面打造领导力驱动型公司 (原书第 2 版) (珍藏版)

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: 10.25

书 号: ISBN 978-7-111-54433-3

定 价: 49.00 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

## FOREWORD

### 推荐序

能力与岗位的匹配，特别是各层级管理者的能力与岗位的匹配，是一个从未解决的老问题。正如彼得原理所说：在一个等级制度中，每个员工趋向于上升到他所不能胜任的地位。这话其实不太准确，员工的不能胜任很大程度上是由于“被提升”，责任更多在于人力部门，虽然员工本人未能主动寻求改进也是原因之一。

对于这部分已意识到问题的企业，不论是其人力部门还是员工本人，我愿意推荐这本书。本书通过对六个典型的管理层级最经常出现的问题，从领导技能、时间管理能力、工作理念三个方面进行了分析，提出了改进建议。以我的经历来看，这些意见是有理并有效的，本书倡导的“领导梯队模型”在 100 多家海外企业的实践，也已经表明了这一点。

对于另一部分自我感觉良好、尚未意识到问题的企业或员工，我也推荐这本书。“领导梯队模型”为我们提供了一套特有的诊断方法，根据一些特定的现象或线索，揭示出问题发生的具体层级，以及这个层级的人所缺少的领导技能、时间管理能力和工作理念。

除了本书带给我们的这些工具性的帮助以外，我推荐本书最根本的原因，是希望我们的企业和员工，能够从当前浮躁的对新概念和新工具的追求中，返回到对基础性管理的重视和改善上来。而作为远比资本更为稀缺的管理人才的培养和发展，正是基础性管理的重中之重。在这方面一些基本观念的梳理和厘清，应先行一步。

以本书所揭示的现象来说，“事必躬亲”就是一个明显的例子，其基本含义就是管理者做了很多下属的工作，不可避免的后果就是忽视了很多自身层级更为重要的工作。但传统上人们倾向于认为，“事必躬亲”是管理者的美德。自从引进现代管理学以来，我们就认识到这个观念的问题。不论是在政府里还是在企业里，为什么“事必躬亲”是一种如此受欢迎的管理之道呢？

当然，背后的原因很复杂。可能是基于巩固权力基础的考量，可能是借此远离是非争端，可能是对下属的不信任，可能是因为对职位提升之前的工作更为熟悉，也可能是上级“事必躬亲”的风格导致整个管理层都只能做下一个层级的工作。总之，用本书的语言来说就是：领导者没有学会做最重要的事情。

正如本书所指出的，人们总是做出这样的推断：如果一个人能够出色地完成某个岗位的工作，那么他也可以同样出色地完成下一个岗位的工作。正因为如此，几乎所有的组织都存在把人员配置在错误层级的问题：一线经理大多数的时间都在做员工的工作，事业部总经理在做事业部副总经理应该做的职能型管理工作，集团高管专注于事业部总经理应该做的业务工作。这不仅导致身为管理者的他们绩效不高，同时他们所管理的员工也会受到负面影响。不幸的是，在很多企业里这种错位甚至

已经成为一种沾沾自喜的文化。

确保管理者所在的管理层级与其领导技能、时间管理能力和工作理念相符，对于企业而言是一项挑战。在当今这个领导力的需求远远大于供给的时代，在当今这个职业经理人的能力与诚信尚未确立的时代，我们必须迎接这个挑战。

本书为我们提供了一套工具。“领导梯队模型”将从员工成长为首席执行官的管理历程划分为六个领导力发展阶段，每一阶段都要掌握特定的领导技能、时间管理能力和工作理念。第一阶段：从管理自我到管理他人，重点是从自己做事转变为带队伍做事这个工作理念的转变；第二阶段：从管理他人到管理经理人员，关键的领导技能是教练选拔人才担任一线经理；第三阶段：从管理经理人员到管理职能部门，需要学会新的沟通技巧以跨越两个层级与员工进行沟通；第四阶段：从管理职能部门到事业部总经理，重点是转变思考方式，从盈利和长远发展的角度评估计划和方案；第五阶段：从事业部总经理到集团高管，必须擅长评估资金调拨和人员配置的战略规划；第六阶段：从集团高管到首席执行官，必须具备重视外部关系的视角。在此基础上，作者提出了评估、诊断和改进的一整套工具，这里不再详述。

我欣赏本书的理念和实践工具，期望你和你的企业也能在本书的启发下提升自己和企业的表现。

陈春花

北京大学国家发展研究院教授

华南理工大学工商管理学院教授

## THE TRANSLATOR'S WORDS

### 译者序

## 打造领导力驱动型公司实现从优秀到卓越

被誉为“领导力开发圣经”的《领导梯队》是基于 GE 公司 20 世纪 70 年代以来在领导人才培养方面的最佳实践，该书中文版自 2011 年上市以来，重印了 10 多次，一度成为亚马逊网上书店领导力书籍销量第一名，很多读者称赞书的内容、学习导图和翻译质量，一些企业甚至要求各层级领导者人手一本，对照拉姆·查兰的“六次领导力转型”模型实现自身的领导力提升与转型。

2014 年，我邀请拉姆·查兰先生到中国授课三天，来自中国电信、百度、中兴通讯、美团、宜信等企业的 100 多位高管参加了“变革时代的转型之道”工作坊和“成功领导者的核心能力与领导梯队建设”论坛。我自己也应美团网创始人王兴等企业家的邀请，多次给企业讲授《领导梯队》一书的要点，帮助企业完善领导力发展体系、加速企业领导人才培育。

企业就好比一架飞机，由三个引擎驱动：市场驱动、创新驱动和领

领导力驱动。过去的 30 多年，中国大多数企业的发展主要依赖第一个引擎——市场需求驱动增长。但在低速增长的新常态和技术创新驱动的新时代，那些只靠外部市场驱动的企业则失去了台风的助力，难以为继。只有华为、阿里巴巴等少数企业在借助市场驱动腾飞之后，在空中培育出了续航的创新能力和领导力，才能够持续创造新需求、实现新跨越。

今天的商业环境已经进入高品质、个性化和敏捷快速响应的指数级发展时代！企业需要的关键能力不再是简单地捕捉机会，而是创造机会。企业发展的驱动力正从外部的市场驱动转向内生的创新驱动和领导力驱动，而根本是领导力驱动，也就是企业的各层级领导者创造性的、高效的工作，最大限度地激发全体员工的奋斗精神和创造力。GE、苹果、微软、谷歌、华为、阿里巴巴都是创新驱动和领导力驱动的典范，也是领导人才培养的大师，代表了未来企业发展的方向。

创新驱动和领导力驱动是企业内生的高级驱动力，需要精准的认识和系统的培育。当前，中国企业在领导梯队建设方面存在四类问题：第一类是“临时抱佛脚”，平时不重视、不投入，一旦机会来临，各级领导人才无论是人数，还是能力都捉襟见肘，只好求助“猎头公司”，但“空降兵”毕竟有限，企业常常错失成长的良机；第二类是“无从下手”，领导虽然重视，但人才培养的观念落后、标准缺乏、方法欠佳、收效甚微，大多数企业没有建立起领导人才的“胜任能力模型”，甚至不清楚自己到底需要什么样的人，更谈不上如何培养了；第三类是“拔苗助长”，这类现象在高成长企业中比比皆是，常常“士兵当作排长用，排长当作连长用，连长当作团长用”，导致人岗错配、管理低效，战略执行难以到位；第四类是“重事轻人”，企业过于重视领导人才的业务能力，忽略了



带队伍能力，忘记了“领导力就是通过他人去完成任务的学问”，即使担任领导职务，仍然是“员工思维”，凡事亲力亲为，不善识人用人、授权赋能、激励人心、使众人行，不能培养出优秀的下属，只能贡献个人业绩，不能贡献人才和团队。

管理大师吉姆·柯林斯领导团队历时5年深入研究了《财富》500强30年间（1965～1995年）上榜的1435家企业，从中遴选出28家企业进行对比研究，其中11家企业跨越了从优秀到卓越的天堑，研究获得了两个非常重要的发现：这11家卓越公司中有10家的CEO是从内部提拔的，而比照公司却大多是从外部猎头来的；培养第5级经理人是企业跨越从优秀到卓越最重要的一环。

被誉为“世界头号经理人”的杰克·韦尔奇在其自传中以“人的企业”“再造克罗顿维尔，再造GE”两个章节专门谈到人才对于GE基业长青的关键作用，可以毫不夸张地说，领导梯队建设是这家世界最受尊敬企业基业长青的全部秘密，在100多年的发展中，9位CEO都是自己内部培养出来的。

华为公司在1998年发布的《华为基本法》中就明确提出了“我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标”，坚持把各级干部队伍建设放在优先的战略地位。2015年，华为公司销售收入达到3950亿元，主营业务利润458亿元，研发投入596亿元，使得华为公司成为最受国际关注的中国卓越企业之一。

《领导梯队》之所以受到企业界的广泛推崇，源于以下几个显著特点：

第一，“领导梯队模型”基于GE的百年最佳实践，总结出了大企业“从员工到CEO”领导力发展六个阶段的核心要义，“领导梯队模型”

通过准确定义六个领导力层级所需的不同工作理念、领导技能和时间管理能力，以及每个层级不称职的领导行为，有效指导各级领导者全面提升自己的领导能力。领导力发展的六个阶段是从管理自我到管理他人，从管理他人到管理经理人员，从管理经理人员到管理职能部门，从管理职能部门到事业部总经理，从事业部总经理到集团高管，从集团高管到首席执行官，帮助我们深入理解领导者如何为每次晋升做好准备，实现领导力胜任的转型。

第二，领导者的每一次晋升都是一次领导力转型，需要从以下三方面展开：**工作理念**——更新工作理念和价值观，让工作聚焦重点；**领导技能**——培养胜任新职务所需要的新能力，提升领导力；**时间管理**——重新分配时间精力资源，决定如何高效工作。查兰把时间管理与工作理念和领导技能的重要性相提并论，这一点在我翻译的过程中尚不理解，我们通常认为时间管理是新任经理需要学习的，高层管理人员似乎不需要学习，殊不知，时间管理对于高层管理人员更加重要，时间分配是价值观的具体体现。例如，乔布斯几乎每个周一的上午都是和研发部门的人在一起开会。

第三，“领导梯队模型”也是一个领导力开发的系统模式、绩效提升的行动指南、继任计划的全新方法、教练辅导的强大支持、职业发展的权威宝典。对于员工、经理人员、高管人员以及企业，可以从不同角度运用本书提供的思考框架、操作方法，帮助各层级经理人员发展自己的领导力。

第四，为了帮助读者更好地理解和运营本书的思想，我们运用了思维导图的理念，把六次领导力转型的要点提炼出来，做成一个知识要点

框架图。这个创意得到了很多读者的认可，也很好地促进了“领导梯队模型”的传播。

此外，查兰博士精心挑选的通用电气等世界级企业的真实案例，与每一章节内容高度契合、相得益彰，充分展现了“领导梯队模型”的独特价值，有助于读者认真细读、体会。

最后，感谢袁璐编辑5年来的统筹规划和精心组织，使得本书成为领导力发展的精品，获得多个出版界奖项。感谢责任编辑精益求精，高水准的校对编排，提高了文字的准确和排版的美感，为读者创造了阅读的另一价值。

感谢通用电气中国有限公司原副总裁许正先生、仲量联行中国原副总裁花沐成先生、Right Management的刘抒珍女士等朋友对于本书中关键词翻译提出的宝贵意见。

林嵩、雷静两位老师翻译了序言、致谢、作者简介、第4章，以及第8~14章，本人翻译了再版序、第1、2、3、5、6、7章，并对全书进行了统一审校。周迎朝参与了部分章节的文字录入工作和部分关键词讨论，做出了积极贡献。在此一并表示感谢！

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

## ABOUT THE AUTHORS

### 作者简介

#### 拉姆·查兰

拉姆·查兰是在全球范围内享有盛誉的公司董事会和商业领导人的咨询顾问，同时也是畅销书作者和出色的教师。众所周知，他在商业问题上的洞察力以及在解决这些问题方面的实用措施已经为众人所熟知。

40多年来，查兰给许多世界上最成功的商业领导人做过顾问，涉及的内容包括公司治理，以及建立领导梯队模型以实现组织成长等方面，范围很广。最近，他专注于协助董事会和管理层应付金融危机和全球经济衰退。

查兰的专长是董事会事务，这也是他在哈佛商学院时的博士论文题目。他积累了很多公司治理方面的知识。过去15年中，查兰始终在帮助董事会和首席执行官们应对由社会期望的提升所带来的各种实践挑战。他与管理层和董事会共同努力改善董事会的职能，并提升董事会对公司的贡献。他协助董事会进行自我评估、同行评议和对首席执行官的评估。他帮助核心领导者提升高管会议的效果和产出。通过取消和简化程序，查兰帮助管理层和董事会在公司战略以及操作流程方面达成共识。他还

协助董事会在董事继任和招募时保持其构成一致。查兰本人身兼三个董事会的董事职务，包括 Austin Industries、泰科电子和印度的 Emaar MGF。《Directorship》杂志将他评为年度百强董事之一。

查兰是一位多产的作家，算上合著在内共撰写过 17 部著作，其中包括《高效的董事会》、《Owning Up》、《逆转力——经济不确定时代的新领导法则》《首席执行官想要你知道的事》。而《执行》<sup>①</sup>一书更是在长达近三年的时间里，一直位列《纽约时报》畅销书排行榜，销量多达 200 万册。此外，查兰还在《财富》杂志、《哈佛商业评论》以及其他出版物上发表过多篇文章。

查兰所使用的互动式教学法和解决实际问题的能力使其在众多的高管顾问中脱颖而出。他在通用电气位于纽约州克罗顿维尔的“杰克·韦尔奇领导力发展中心”和沃顿商学院的保险专业从事了 30 年的教学工作，此外，他还获得过克罗顿维尔和西北大学凯洛格管理学院最佳教师的荣誉称号。

查兰拥有哈佛商学院的 MBA 和 DBA 学位，他不仅以优异的成绩毕业，而且在校期间还曾获得贝克学者奖 (Baker Scholar)。查兰还被选为美国国家人力资源研究院的杰出研究员，目前居住在得克萨斯州的达拉斯。

## 斯蒂芬·德罗特

斯蒂芬·德罗特是德罗特人力资源公司的首席执行官，该公司为全球范围内的众多客户提供高管继任计划、领导绩效和组织设计等服务。

---

① 此书中文版已由机械工业出版社出版。

目前，他已经在 40 多个企业内部开发首席执行官继任计划，这些企业包括万豪国际、花旗集团、固特异、Ingersoll-Rand、Newmont 矿业、DeBeers 和美国癌症治疗中心。他对 1200 多名高管进行了深入评估，这为本书的编写提供了大量的宝贵信息。到现在，斯蒂芬在 100 多家著名企业平均每家企业工作至少长达一周的时间。

斯蒂芬在组织与管理方面拥有长达 45 年的经验。作为一名通用电气的组织与管理工作的负责人，他是通用电气继任计划系统的早期设计者与实施者之一。他最初在 INA（现在叫 Cogna），而后在 Chase Manhattan 担任人力资源主管，其工作的重点是高管继任计划、领导绩效和发展以及组织设计。同时，斯蒂芬还是这两家公司的政策委员会成员。

斯蒂芬毕业于安默斯特学院经济学专业，并且是通用电气人力资源项目的毕业生之一。

## 詹姆斯·诺埃尔

詹姆斯·诺埃尔是一位已退休的独立顾问和领导培训师。他之前在通用电气位于纽约克罗顿维尔的领导发展力中心担任高管培训和领导绩效方面的经理，后来在花旗银行担任高管培训部门的副总裁。在詹姆斯的职业生涯早期，他曾是位于华盛顿特区的乔治·华盛顿大学通识教育学院的副院长。他的 Neol and Associates 咨询公司，为许多企业在重要领导团队的选举、评价和培训方面提供了很多帮助。同时，詹姆斯还是三本领导力书籍的合著者，其中包括《领导阶段》和《行动学习》，此外，他还是《Pfeiffer 2008 年鉴：领导力开发》的合编者之一。

## PREFACE

### 序言

“领导梯队模型改变了我与员工的对话内容，”一家快速消费品公司的首席执行官说，“现在，我们将更多的精力放在公司的战略和人才上，而不仅仅着眼于销量和收入。”

“领导梯队模式的理论和模型帮助我们以一种条理有序的方式推进组织中的职责配置，”一位大型采矿公司的首席执行官说，“这让我们在提高基层生产力和运营业绩的同时，腾出更多的精力关注企业的未来。”

“现在，我们将重点放在开展与各个领导层级相匹配的技能培训上。”

“我们的继任计划如今已重点关注领导潜质的内在含义以及工作表现。”

“有了对员工和自我更清晰的期望，我能够在员工培训上做得更出色。”

读者对《领导梯队》第1版的好评让我们非常高兴。我们和读者之

间的讨论以及从顾问工作中获得的经验，为领导梯队模型的改进提供了异常宝贵的反馈信息——这些反馈使得这一模型在实践方面比第1版中描述的内容更为有效。我们希望能将自己所学到的知识传授给更多的人，使更多的企业能够将自己的领导梯队价值最大化。

自本书第1版出版以来，在与100多家企业的合作中我们使用了领导梯队模型。许多世界上最优秀、最成功的企业都将领导梯队模型作为企业人力资源方面的核心管理框架。该模型通过建立领导者所共同经历的“领导力发展阶段”，并根据各个领导层的具体职责和工作理念，来协助企业完成领导者的选拔、培训和评价。

我们修订本书所采用的方式与传统方式略有不同，我们决定不更新每一章节的案例和发生背景。读者会注意到，书中所讨论的某些商业人物目前的状况已经和本书引用的例子有所不同，这主要是因为，虽然这些案例并不都是最新的，但是它们符合本书想要表达的观点，于是我们决定依旧保留这些内容，在每章最后增加两个重要的模块。一是“一线观察”，让我们能够对模型做出适当的修改，分享更多的案例，并以近十年来世界各地多家企业的工作经验为基础，为读者提供一些建议；二是“常见问题”，在此我们对读者提出的一些常见问题进行了回答。

希望我们的工作成果，这本新的“增强版”《领导梯队》，不仅运用效果能够立竿见影，而且能够非常方便读者使用。



## PREFACE

### 再版序

当我们与一些公司合作把领导梯队模型应用于实践时，我们发现存在一些应用中的严重问题，要确保公司运营管理和财务业绩获得持续成功，就必须对其进行及时的纠正。公司投入大量的资源进行领导力开发，却未尝所愿，问题主要有以下几个方面。

## 深层次的问题

(1) 各级领导者对人力资源部门工作仍不满意。一个重要的原因是缺乏合理的架构。试想一个公司虽然设置了首席财务官一职，却没有建立起有效的总分类账、预算流程、成本核算体系和资金调拨流程，首席财务官当然不可能取得成功。财务架构使公司所有人在处理财务问题时，都具有相同的思考和行动的准则。公司需要一个稳定的架构，使领导力开发的流程和领导力开发项目保持一致。这个架构不同于管理的层级，应该为绩效和潜力开发设定共同的标准。为了发现问题、解决问题和有效地开发机会，需要建立相应的沟通语言体系和工作流程，同时，为岗