

卓有成效的 领导者

8项核心技能帮你从优秀到卓越

Know-How

The 8 Skills That Separate People Who Perform
from Those Who Don't

[美] 拉姆·查兰 著
(Ram Charan)

徐中◎译



机械工业出版社
China Machine Press

拉姆·查兰
管理经典

[美] 拉姆·查兰 著
(Ram Charan)

徐中◎译

卓有成效的 领导者

8项核心技能帮你从优秀到卓越

Know-How

The 8 Skills That Separate People Who Perform
from Those Who Don't



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

卓有成效的领导者: 8 项核心技能帮你从优秀到卓越 / (美) 拉姆·查兰(Ram Charan) 著; 徐中译.
—北京: 机械工业出版社, 2016.8

(拉姆·查兰管理经典)

书名原文: Know-How: The 8 Skills That Separate People Who Perform from Those Who Don't

ISBN 978-7-111-54402-9

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 166627 号

本书版权登记号: 图字: 01-2013-3264

Ram Charan. Know-How: The 8 Skills That Separate People Who Perform from Those Who Don't.

Copyright © 2007 by Ram Charan.

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Crown Business through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

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.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Ram Charan 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 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)独家出版发行。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。

卓有成效的领导者: 8 项核心技能帮你从优秀到卓越

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: 8.625

书号: ISBN 978-7-111-54402-9

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

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

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

本书衷心地献给我的大家庭，50 年来
同在一个屋檐下的 12 个兄弟姐妹们
(包括堂兄、堂弟等)，是他们做出的牺
牲使我能够接受正规的教育。

THE TRANSLATOR'S WORDS

译者序

成功企业家的 8 项胜任技能

2013 年 11 月 26 日，上海浦东香格里拉酒店，第二次与拉姆·查兰见面。照例，他一见面就是一通提问：明天的 500 位企业高管想听到什么？他们现在面临的主要挑战是什么？明天同场做主题演讲的华润、海尔、万科、TCL 的总裁和公司是什么背景……并在小本子上一一记下来。每次与查兰见面，或者通电话，都需要做大量的事前准备，否则，就是浪费时间。

晚餐时，聊完正事，我提出了藏在心里很久的问题：您 40 年前为何离开哈佛商学院？您最敬佩的人是谁？查兰迅速地答道：“我不喜欢做理论研究，我喜欢与企业家一起解决问题。”

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“成功领导者的核心技能与领导梯队建设”论坛。查兰博士在论坛中讲授了本书的要点，受到大家的一致好评。

查兰是杰克·韦尔奇最推崇的咨询大师，韦尔奇说：“他有一种罕见的技能，能够从无意义的事情当中提炼出意义，并且以平静和有效的方式传递给他人。”当杰夫·伊梅尔特接任杰克·韦尔奇之后，查兰是他第一个向外征求建议的顾问。截至2007年，是他为通用电气公司工作的第37个年头，为杜邦工作的第33个年头……^①

40年来，查兰为通用电气、杜邦、美国银行、诺华制药、3M、EMC、塔塔集团等世界500强企业的CEO和高管提供长期的咨询和教练，洞悉了企业家和企业的成功之道。在帮助企业成功的同时，他提炼出了一整套企业家和企业成功的模式，并在《执行》《领导梯队》《CEO说》^②《卓越成效的领导者》等19部著作当中一一呈现。

本书可谓是查兰总结的成功企业家的胜任力模型，针对的是CEO和事业部总经理，培养他们如何在快速变化的商业环境中准确定位、使众人行、达成目标、基业长青的核心技能（know-how）！

对于本书的价值，史蒂芬·柯维博士和GE高级副总裁康纳狄的评价最具代表性：

如果说彼得·德鲁克的《管理的实践》和《卓有成效的管理者》^③是写给20世纪工业时代的管理者的，那么拉姆·查兰的《卓有成效的领导者》就是写给21世纪的全球化数字时代的领导者的。本书中充满了颠扑不破的先见智慧——极具才华、实践和全面。

——《高效能人士的七个习惯》 史蒂芬·柯维博士

① 《财富》，David Whitford，2007.7。

②③ 以上图书中文版已由机械工业出版社出版。

本书的真正开创性是，把成功领导者所需的核心技能与其个人的心理、个性特质进行了有效的整合！

——通用电气人力资源高级副总裁 比尔·康纳狄

在本书中，查兰使用“know-how”（懂得怎么做的诀窍和专门技能）一词，来区分能否达成目标的领导者。为了方便企业家理解和使用，我翻译为“核心技能”，意指最重要、最根本的技能（或能力）。

“卓有成效领导者的8项核心技能”大致可以分为以下三个方面：

第一方面是做事，即做正确的事和用正确的方法做事，包括准确定位业务、预见引领变革、设定正确目标和专注工作重点4项技能。

准确定位业务是业务发展的核心和盈利的基础，定位技能是领导者必备的第一技能。定位就是要找到新的收入模式、收入来源以及持续盈利的成本结构。在快速变化的新经济环境中，重新定位技能至关重要。领导者必须心胸开放、高瞻远瞩、积极乐观、海纳百川，善于自我觉察，及时发现变化的信号，抓住变化本质，形成新的商业定位。

预见引领变革要求领导者有永不满足的好奇心和对这个世界无穷的兴趣，要有强烈的动力去探索自己不知道的事情。要保持心态的积极和认知的开放，不要过多地用过去的经验来预测未来趋势，而是要吸收和消化各种复杂的事物，积极面对和主导变革，要应对外部变化，要对组织内部进行改变——对组织运作、组织行为、组织制度，还有组织文化等进行变革。

设定正确目标是帮助大家确定组织要到达的目的地，是一个持续递进的过程。目标应该有可行性和动员性，兼顾短期和长期。一旦全体员

工形成清晰的目标共识，目标就能够协同大家的能量，激发员工的潜力，特别是当目标与物质激励挂钩之后。

专注工作重点是达成目标的必由之路。它提供了一个路线图，有效地组织和指导业务向目标前进。它能够集中精力和资源，确保要事优先，使我们从各种纷繁复杂的细琐事情中找到根本和关键，提纲挈领，从而实现最大产出。

第二方面是用人：管理团队合作、培养领导人才、打造核心团队。

管理团队合作是实现目标的关键。领导者必须建立起协调员工齐心协力工作的组织社会系统，让员工相互信任、共享信息、坦诚沟通、履行承诺、协同工作，营造积极高效的组织文化氛围。擅长诊断、设计和领导社会系统的技能，是成功领导者能够动员员工达成目标的关键。

培养领导人才体现在领导者要学会识别和培养各级干部，用好关键人才，建设组织持续发展的领导梯队。高潜力领导人才的特征是：雄心勃勃，适应技能强，善于学习，善于把握机会，能对业务进行全局性的思考，有敏锐的观察力，沟通简洁明了，思路清晰，善于提出深刻的问题来拓展人们的思维，激发人们的想象力，能富有洞察力地对下属做出判断，很清楚直接下属必须要达到的标准，善于发掘人才，并发现每个人的“天赋”。

打造核心团队是领导者必须在自己周围建立起一个具有高度“共识、共鸣、共振”的核心团队。领导者的成功取决于他身边的团队。在快速变化和充满挑战的环境中，如何让这些精力充沛、大权在握、高度自负的高管团结起来，成为一个真正的领导团队，是 CEO 面临的重大挑战。打造核心团队的重点在于 CEO 要改变领导方式，帮助团队创建业务的

整体图景，纠正团队中任何分裂性行为。善于建立内部对话机制，在面临的挑战、机遇以及可获得的资源等问题上达成共识。善于教练辅导，激发他人的事业心和忠诚度，塑造团队的良好环境。

第三方面是结盟：建立社会联盟。

当前，任何一个行业的运营都处在一个错综复杂的社会和政治环境中，对领导者的要求不仅仅是利润和企业自身的成功，还必须关注企业外部的特殊利益团体的需求，建立广泛的社会联盟，承担起必要的社会责任，才能领导企业走得更远，赢得更广泛的支持。

此外，查兰认为：领导者的核心技能和个人特质、心理导向和认知结构相互影响，必须系统考虑它们之间的关系，才能有效培养领导者。成功领导者必须具备以下心理特征：雄心抱负 (ambition)、内驱力和毅力 (drive and tenacity)、自信 (self-confidence)、心态开放 (psychological openness)、现实主义 (realism)、虚心好学 (appetite for learning)。

查兰是一个有很多故事的人，也善于讲故事。在本书中，查兰讲述了沃尔玛、通用电气、IBM、苹果、英特尔、家得宝、福特汽车、戴尔、百盛等 30 多家公司领导者成功与失败的 50 多个案例。阅读本书，仿佛是旁观查兰为一个个 CEO 提供现场管理咨询，颇有身临其境之感。

最后，让我们回到 HayGroup (合益) 国际峰会大会现场，来自全球的 500 多位高管在聆听查兰做主题为《全球重心转移》的演讲，只见查兰拿出几张幻灯片，在上面画了一个地球，写下几个关键词句，然后绕着全场不停地走动讲述：经济中心从北半球的发达

国家转移到了新兴的、高速发展的国家，先进的科技、管理和资本由北部国家向南部国家转移，企业家面临前所未有的全球化机遇与挑战……

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

CONTENTS

目 录

译者序

第 1 章 卓有成效领导者的本质：8 项核心技能 // 001

尼克 // 004

比尔 // 008

把核心技能与个人完整地联系起来 // 011

核心技能的由来 // 019

第 2 章 核心技能之一：准确定位业务 // 023

案例：百货业的再定位 // 024

当大环境突变 // 029

盈利的必要性 // 032

需要进行频繁定位调整的情况 // 035

持续的定位之战 // 038

从 5 万英尺到 50 英尺：宏观与微观的视角 // 040

狗愿意吃这种狗粮吗 // 042

医生如何给自己开方子 // 044

第3章 核心技能之二：预见引领变革 // 052

伊万，引领变革的先锋 // 054

从外部观察内部问题：旁观者清 // 059

如何在变化形成之前见微知著 // 061

进退维谷的案例 // 064

主动出击 // 066

第4章 核心技能之三：管理团队合作 // 076

卡尔和哈里 // 079

社会系统的基石：运营沟通机制 // 082

如何判断需要怎样的运营沟通机制 // 085

第5章 核心技能之四：培养领导人才 // 110

发掘领导人才 // 116

收集多方面的意见 // 119

了解一个人的真实情况 // 123

以恰当的方式培养领导者 // 127

必须坚持的标准 // 128

改变命运的力量 // 132

建设性地处理人员错配问题 // 135

不是能力不够，而是不匹配 // 141

构建领导梯队 // 143

第6章 核心技能之五：打造核心团队 // 149

形成对公司整体业务的共识 // 156

勇敢面对阻碍团队效能的行为 // 158

预见矛盾，发现矛盾，解决矛盾 // 160

选拔合适的人才 // 162

提供及时的反馈和指导 // 164

认清并避免可能的麻烦 // 167

一个团队建设大师 // 169

第 7 章 核心技能之六：设定正确目标 // 176

目标的力量 // 182

调查和对话 // 188

制定拓展性目标 // 190

在急速变化的世界中设定正确的目标 // 192

制定切合实际的目标 // 195

选择目标时的心态 // 197

第 8 章 核心技能之七：专注工作重点 // 205

什么是错误的工作重点 // 207

通过沟通获得大家对工作重点的理解 // 210

抓住人才和工作重点 // 212

保持步调一致 // 214

工作重点必须有相应的资源配置 // 218

资源配置模型 // 219

“三日会议”和资源配置流程 // 222

领导者的判断力和优势 // 225

第 9 章 核心技能之八：建立社会联盟 // 230

端正我们的态度 // 233

生活中的新形势 // 237

拿出勇气面对外部力量 // 246

附录 致一位未来领导者的信 // 251

卓有成效领导者的 8 项核心技能 // 257

致谢 // 259

第1章

卓有成效领导者的本质： 8 项核心技能

核心技能将领导者分为两类：一类能够达成目标，另一类则不能。核心技能是那些知道自己在做什么的成功领导者的标志，他们为组织创造长期价值，并实现短期业绩目标。

外表特质是阻碍我们发现成功领导者的关键因素。我经常看到有的人因为外在的个人特质和魅力而被选拔担任领导，例如：

- **高智商：**“他非常聪明、敏锐，分析能力强。我打心眼里觉得他能做好这份工作。”
- **良好的形象和出色的沟通能力：**“她的报告令人惊叹不已！她将所有信息总结提炼在 PPT 上的能力超过了我。她当然有能力管理好这个委员会。记住我的话，她将成为高管！”
- **大胆展望的能力：**“他描述了一幅多么美好的未来画面！”

- **一个天生的领导者：**“全部门的人都喜欢她。她是多么善于鼓舞士气、激励人心啊！”

当然，智商、自信、魅力和沟通能力以及拥有愿景都是重要的。但是，智商高并不意味着能做出准确的商业判断。我们看见过很多领导者，满怀信心地做出决定，最后却变成一场灾难。我们又听到过多少愿景，最后发现不过是一堆修辞和夸口。

个人特质只是领导力的一小部分，离开了成功领导者的 8 项核心技能，它们的价值会大打折扣。8 项核心技能直接关系到领导者为公司带来盈利和发展。

我们需要这样的领导者——他们知道自己在做什么。变化始终伴随着我们，但是当前的变化规模、速度和深度与大多数读者经历过的已经完全不同了。

由于人才、资本和知识的流动，世界一流的竞争者可能在任何地方出现，例如，新兴国家具有明显行业优势的企业。

在领导企业走在正确的道路方面，我们的核心领导技能将持续受到考验。我们能够做正确的事情，制定正确的决策，达成目标，带领企业和员工迈向更加美好的明天吗？

- 我们是否能够找到满足客户需求和实现盈利的好主意，对**业务进行准确定位**？还有一点越来越重要，那就是我们是否能够恰当地对业务进行“**再定位**”？
- 我们是否能够先于其他人**察觉市场变化趋势**，预见引领变化，使企业处于优势地位？

- 我们是否知道如何**领导团队合作**，让合适的人以合适的方式团结合作，做出更好、更快的决策，实现更好的业务成果？
- 我们是否善于**培养领导人才**，能够根据事实和观察发现他们的最佳才能，实现良好的人岗匹配？
- 我们是否能够让能力高强的领导者虚怀若谷，与他人进行良好的合作，**打造一支真正的团队**？
- 我们是否善于**设定正确的目标**，知道如何在企业应该达成和能够达成的目标之间实现平衡，而不总是看着后视镜，不断进行事后纠错？
- 我们是否能够**专注工作重点**，确定实现目标所需的资源、行动和精力？
- 我们是否能够创造性、积极地处理与社会各利益团体的关系，回应**社会压力**？这些社会压力虽然不在我们的控制之下，但会显著影响我们的企业。

掌握这些核心领导技能将帮助领导者对任何形势做出正确的判断，采取恰当的行动，走出自己擅长的舒适区，提升领导技能，为应对新的情境要求做好准备，而不只是做自己一向擅长的事情。

但是，核心技能并不是相互孤立的。有各种各样的因素阻碍人们做出合理的判断和采取有效的行动。**这就是个人特质、心理、情感对领导力的影响**。但是，与其努力界定和运用理想的领导特质，不如聚焦于一个简单的问题：我们的个人心理和认知能力如何

影响我们培养和使用核心技能。例如，察觉外部变化趋势的核心技能可能受到我们是否善于把各种孤立的点联系起来的能力的影响，同时也受到我们在内心是一个悲观主义者还是一个乐观主义者的影响。

在现在和未来最具挑战性的商业环境中，领导者的 8 项核心技能是领导者必须具备的能力。它是企业盈亏、资金运用、资源分配、生产率和客户满意度的基础，同时也永远不会忽视“领导者也是人”这一事实。

下面，我将列举我观察到的两种情形来阐释是否拥有这 8 种核心技能的区别。

我在案例中隐去了高管和公司的名字，但这些都是我经历过的真实案例。这是两个 CEO——尼克和比尔的故事。尼克具备人们通常认为的领导者的所有特质。他思维灵活、精力充沛、表达清晰、果断坚定，他拥有一种魅力，让我们觉得房间里只有我们在和他交谈。他是财务奇才和有号召力的领导者。比尔也具有很多这类特质，但是他同时拥有我们所说的“核心技能”。他们的故事大相径庭。

尼克

尼克所在公司的董事会正忧心忡忡。这家公司在美国业内保持了数十年的领先地位，但 10 年前，一家飞速发展的竞争对手超越了它，取代它成为了行业的领导者。公司的市场份额一直