

中欧—华夏
新经理人
书架

培育企业领导者

Grow Your Own Leaders

如何确认、发展和保留领导型人才
How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent

(美)威廉·拜汉姆
奥德利·史密斯
马修·佩斯 著
王 淳 译



华夏出版社

培育企业领导者

Grow Your Own Leaders

如何确认、发展和保留领导型人才
How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent

(美)威廉·拜汉姆
奥德利·史密斯
马修·佩斯 著
王 淳 译

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

培育企业领导者/(美)威廉·拜汉姆著;王淳译. —北京:华夏出版社, 2003.8

(中欧—华夏新经理人书架)

ISBN 7-5080-3200-4

I. 培… II. ①拜… ②王… III. 企业—领导人员—干部培养
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 068981 号

培育企业领导者

[美]威廉·拜汉姆 著

王 淳 译

责任编辑:李 杰 姬利敏

出 版 者:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

印 刷 者:北京圣瑞伦印刷厂

经 销 者:新华书店

开 本:670×970 1/16 开

字 数:250 千字

插 页:2

版 次:2003 年 10 月北京第 1 版

2003 年 10 月北京第 1 次印刷

定 价:29.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

目 录

导 言	(1)
-----------	-------

第一部分 管理人才：危机与建议的解决方案

第 1 章 日益加剧的领导人才短缺：提出问题，为 “人才加速库”方法创造前提	(15)
第 2 章 人才加速库：基本理论	(25)
第 3 章 导向“人才加速库”的十七条原因	(40)
第 4 章 “人才加速库”——基本问题与理念	(52)

第二部分 发现高潜质领导人才

第 5 章 发现高潜质领导人才	(63)
-----------------------	--------

第三部分 了解企业人才

第 6 章 未来的行政总裁	(83)
第 7 章 判断实力与发展需要	(116)
第 8 章 理解发展需要并安排发展优先次序	(146)

第四部分 加速发展战略

第 9 章 发展选择	(161)
第 10 章 在任务中成长	(170)
第 11 章 通过短期培训实现增长	(186)
第 12 章 通过行政总裁教育实现增长	(195)

第 13 章 通过专业指导实现增长 (212)

**第五部分 确保“人才加速库”的成功：关键程序，
角色/责任，会议和其他机制**

第 14 章 重要伙伴：支持增长 (231)

第 15 章 人才复核讨论的最优化 (246)

第 16 章 首席执行官的角色及“人才加速库”
成功的对策 (268)

第 17 章 出 发 (281)

导 言

当今世界，越来越多的企业组织面临行政总裁与总经理人才的短缺。这种短缺源于多重因素，包括快速增长，退休人数急剧增加，被竞争对手“挖墙角”以及人才保留困难等。而所有这些都碰巧发生在这样一个大背景下：即领导能力对于一个企业组织的成功发挥着越来越重要的作用。

为应对这一现实，企业组织实质上面临三种选择：

- 1) 花大力气雇用越来越昂贵的并且越来越难发现的外部人员；
- 2) 置之不理。这样就有可能经历竞争力的削弱，最终导致该企业被收购或歇业；
- 3) 已经造出企业组织内部的高素质人才，进而增加和保留了自己的领导人员。

显然，第三种选择是最为理想的。当企业找到培养自身经理人员的有效方法时，就能够确保有高素质的领导人才在日趋激烈的竞争环境中领航，也能够节省吸引外部人才所需的时间与资金投入。同时，这些企业还可以提高自身保留最优秀内部人才的能力。在当今充满机遇的经济中，领导人才有着多重选择的机会。调查表明，人们离开企业的一个主要原因就是由于缺少自身发展和工作挑战的机会。在培养自身的领导人才过程中，你可以向具备潜力的人提供这种机会，使他们能够接触新知识和新技术，并承担新的责任。此外，这种做法可以帮助他们实现更大、更好的目标，这样就使他们有足够充分的理由留在你的公司里。

培养自身企业领导的好处是显而易见的。许多企业组织在做法上仍采取传统的阶梯式行政提升方式和人员更换计划，而这些制度在当今快节奏变化的领导环境中的确显得过时了。

在本书中，我们将介绍一种更加系统化，更有针对性的方法，

帮助企业物色和培养具备深层潜力的管理人才。我们将这种方法称为“人才加速库”。与传统方法相比，这种方法的优势在于：

更加快捷、简便。所需文书工作和管理耗时相对较少（比如取消每年使管理人员感到头痛的人员更换计划表格等）。

更加精确。能够在适当的时间实现人员与工作的最佳配置，从而满足企业组织的需要。

更具发展性。随着对发展需要的判断能力不断提高，越来越强调技术和知识的积累，并增强了对变化与发展的支持力度。

更加公正。提供更强的完整性和透明度，最大限度地杜绝资深人士私人关系的影响，并通过选拔具备潜力的人来实现人才结构的多元化。

与商业计划和战略的联系更加紧密。侧重培养将来有能力主持企业的领导人员，而不单纯看重其当前的能力如何。

参与性更强。参与者自己决定是否加入“人才加速库”，参与其自身发展计划的制定与执行，并就其任务发表意见。

更加灵活。因为这种体系既能够容纳新秀，又能容纳与当前工作生活冲突的人以及从外部聘请的中高级管理人士。

保留高级人才的方法更加现代。它能够提供更高级人才渴望得到的工作挑战以及适当的帮助，使高级人才感到他们在技术和责任方面都在不断提升。

对于具体的组织情况和需要更具有针对性。它不是一种“普遍适用”的方法。

传统的职位更替计划

为理解“人才加速库”的价值，首先回顾一下传统的做法是十分必要的。几十年以来，传统的职位更替计划侧重选拔关键职位的后备人，进而通过一系列工作任务，为他胜任该职位做准备。某家公司称这种做法为“公共汽车计划”。正如：“若 Joe 被公共汽车撞了，我们该怎么办？”在过去的时期，这是一种可行的制度。因为过去：

- 企业组织比较稳定，规模较大，且等级制度十分严格；职位头衔、岗位责任和组织导向很少发生变化。
- 企业组织雇用许多中层管理人员，其中绝大部分有时间从事工作

之余的其他任务。

- 技术和竞争力的变化相当迟缓。
- 负责人力资源的部门规模很大，且人事制度的管理较为集中。
- 职位更替计划主要由人力资源部管理，通过它人们可以了解由谁来接替即将离任的领导人员。
- 传统的职业路径选择被广泛接受和认可，并很少发生背离的情况。人们只有在被要求的情况下才变换工作或迁往新的城市。

在这种环境下，管理人员可能忍受——不一定是享受——一种每年要耗费几天甚至几周时间的拖沓的制度。80年代的一份研究表明，Exxon公司生产线经理每年花费在职位更替计划和人力资源开发活动上的时间要占到全年的三分之一（McManis & Leibman, 1998）。

然而今天，企业将上述时间的一小部分用于补充管理人才和其他人力资源项目都是不可想像的。对于21世纪的企业来说，它们所面临的环境同二三十年前相对稳定的环境相比发生了很大变化。在今天企业所面临的环境中：

- 企业组织朝着日益扁平化的趋势发展，除了纵向职业发展路径外，横向路径也越来越突出。
- 中层管理人员有所减少，而对于留下来的中层管理人员，他们来自多方面的任务，共同挤占用于自我发展和指导报告的时间。
- 各领域普遍经历飞速变革，包括技术、竞争、营销和全球化等。
- 企业各部门日趋分散化，导致人力资源计划的条块分割。
- 高级行政总裁面临重重压力，限制了他们可用于管理技能培训和职位接替管理的时间，而与此同时，股东和董事会却对管理人员的素质表现出越来越浓厚的兴趣。
- 每个季度来自华尔街的巨大压力，迫使一些企业在管理人才的培训与发展问题上采取短期思维模式。
- 有才能的人强调个人目标与理想的实现，而不单纯是对职务晋升的许诺。

我们对于培养管理人才的一些观点

《培养企业领导者》介绍了有关领导层发展与替换的一种新型管

理制度，我们认为对当今迅速发展的、对人才要求越来越高的世界来说，这一体系具有至关重要的意义。在形成“人才加速库”方法的过程中，我们运用了以下一些基本的观点和看法：

职位更替管理的原因

- 当领导人员具备适当的技术和经验时，企业战略才能得以贯彻和实施。
- 当职位的候选人来自企业内部时，填补职位空缺的决定就会更加准确。
- 有效的职位更替管理既是一种人才培养机制，又是一种人才保留机制。两者都是确保企业成功的核心因素。
- 由于时间和资源的约束，企业不可能培养所有人员的领导和组织技能。因此，他们必须针对那些最有可能提供最高回报的人。

人才的物色与选拔

- 企业需要积极物色具备潜力的人。我们并不赞成所谓的“自然涌现”理论，即认为最优秀的管理人才将不可避免地被逐级提升，并获得应对当今企业环境中各种复杂挑战所需的技能和经验。
- 企业组织在选择发展对象时，应采取“大面积撒网”的做法。损失优秀人才是企业所无法承受的，无论这些人处于什么位置上。尽管年轻人是“人才加速库”的主要来源，但处于职业发展中后期的领导人员也有资格加入该体系。

对发展需要的判断

- 对个人发展需要的判断是至关重要的。“普遍使用”的人才发展计划不仅浪费时间，而且收不到效果。
- 判断的内容应覆盖经理层所需的各种知识和经验，从企业战略中获得的各種能力，以及经理人个性缺陷（可能造成管理失败的个性特征）。

满足发展需要

- 行政总裁要做到既发挥长处，又加强薄弱环节。如果能受到激励并获得必要的资源与支持，他们就可以改变原有的行为，并涉足新的技术领域。

- 具备潜力的人（高潜力人才）应对自身的发展负责。
- 在高潜力人才的工作任务和发展计划的制定过程中应征求本人意见。
- 领导技能的发展是一个连续过程而不是一蹴而就的事情。
- 一些令人精疲力竭的工作任务，如承担具有挑战性的工作责任和参与工作组等，具有比培训经历更大的影响。
- 高潜力人才应为每项任务和培训活动制定发展目标，并设计一套在实际工作中运用新技能、新知识的计划。

职位更替管理体系的管理

- 高级管理人员应当拥有一套职位更替体系，并对这一体系的成功承担完全的责任。作为参与方式的一部分，资深管理人员应为高级人才提供专门发展项目，并通过其他方式提供必要帮助。此外，应当鼓励最高级管理者积极参与职位更替管理过程，并支持其下属管理人员的发展。
- 培养企业自有管理人员的最佳方式并非培养关键职位的“后备人选”。一种更为有效的方式是选拔和培养一批管理人才，这些人才能够胜任多种高级管理职位。当然，作为例外，对企业的最高领导岗位，仍应该物色特定的“后备人选”，准备接替该领导职位。
- 良好的业绩是每项工作所必需的——那些不承担任何实际责任的“王子”和“公主”们没有生存的空间。没有充分发挥潜能和未能达到企业标准的个人应当引起管理层的注意，并采取有关的改正措施。
- 人力资源部的角色是为职位更替管理体系创造便利条件。它应该为负责选拔高级人才的经理提供支持，并帮助这些人才管理和监督自身的发展。
- 文书工作和会议数量应减少到最低程度。行政总裁应把时间集中分配给那些直接支持高级人才选拔与发展的活动。

总 述

每个企业都有其独特的职位更替管理的需要，这些需要是基于企业在规模、增长率、机构数量、组织结构和管理目标上的特点，最重要的是战略方向的差异。

为什么要采纳我们的建议？

本书所表达的观点是建立在美国培训公司 Development Dimensions International (DDI) 30 多年来帮助企业物色和培训管理人员经验的基础之上的。在这 30 多年间，DDI 同全世界 19,000 家企业合作，包括《财富》杂志 500 强企业中的 470 家。DDI 做法的独特之处包括帮助客户选拔和培养高水平人才以及能够证明其体系正确性的大量研究证据。

尽管我们的经验大部分来自同大型、公开上市公司的合作，但我们认为本书所论述的观点对于各种类型的企业组织——无论大小，新老企业——都是适用的。实际上，DDI 已经将这些观点运用于数十个国家的医疗卫生系统、学校、宗教团体和政府机构等领域中。

“人才加速库”的涵盖内容

本书绝大部分内容涉及总经理或总经理以上管理层职位的填补。在这些职位上，行政总裁必须具备战略眼光，超越职能与技术储备，做出广泛的决策，并领导各自独立的企业部门。我们使用的“行政总裁”和“总经理”这两种称谓是可以相互替换的，它指处于企业总经理层的人。当提及高级行政总裁时，我们指的是首席执行官或向首席执行官做报告的管理层人士（通常是指执行委员会、业务委员会等）。

“人才加速库”也涉及总经理之下的管理层。关于“人才加速库”的使用将在第二章介绍。

本书的对象是那些人？

作家史蒂芬·金（2000 年）在其新作《关于写作》一书中将“理想的读者”描述成有预期的兴趣和反应，能够帮助塑造其小说作品的人。尽管本书的作者并不是像史蒂芬·金那样有魅力的作家，然而我们同样希望围绕“理想读者”的需求来编写这本书。我们考虑了两部分读者：

- 1) 首席执行官和其他行政总裁（即决策群体），比如经理资源委员会成员。

2) 人力资源部人员,这些人通常是企业中无人称赞的战略伙伴,并为确定和实施培养健全的人员和领导行为提供文化方面的保障。

在介绍“人才加速库”过程中,面向两部分不同读者群的做法比我们预想的更具有挑战性。任何对职位更替管理的处理方法都会反映出一系列的问题和机会,而这些问题和机会在实际上代表了不同的利益主体独特的优势、利益和议程。

随着本书讨论的深入,由于“人才加速库”——好比一颗“洋葱”——的多层结构,很难在集中讨论人力资源部专业人士在执行“人才加速库”时所面临战术挑战的同时吸引行政总裁对本书的兴趣。

用“多层洋葱”来比喻职位更替管理体系是近些年才出现的,这几年中客户带着不同的需要(表面上看来)、不同的决心与能力水平和理想切入点找到我们。有的企业要求在一些具体环节提供集中帮助,比如建立行政总裁能力模型,为重组后的人才选拔过程提供便利,提供全方位评估和行政总裁总教练工作,以及策划行政总裁学习等活动。其他企业则提出了更加宽泛(有时还有些杂乱)的要求,如建立职位更替管理体系,确定(提名)下一代人才,或创造一种鼓励学习和强调责任的企业文化等。

有的时候,客户对我们把健全的行政总裁评估、发展与职位更替管理看作一种文化变革表示惊讶。与此同时,我们也经常对客户提出的问题和最初侧重点的差别之大感到迷惑,这种差别取决于我们的客户是行政总裁还是人力资源部人员。

在过去五年广泛倾听客户“陈述需要”的过程中,我们得出了以下结论:企图通过一条简单的途径去解决企业各种各样独特的人才挑战,会把复杂的问题过于简单化。我们的挑战是如何在全面性与风险中取得平衡,即在力图保持内容的全面性的同时,要承担某些有特定需求的读者可能不会发现本书或不在意本书内容的风险。

最终,我们决定在介绍“人才加速库”的过程中采用全面综合的方法,这是因为至今提供给上述两大读者群的最新“地图”为数不多。因此,我们首先为倾向全面囊括性的做法表示道歉,同时建议读者选择最有价值的章节重点阅读。

本书的内容结构

本书纳入了一些搜索引擎工具,帮助读者查找感兴趣的信息。

本书分为五大部分。

第一部分：管理人才：危机与建议的解决方案

第1章介绍了导致全世界范围内领导人才短缺的商业与社会动态。在第2章中，我们向有意提高领导层实力（人才加速库）的企业提供了一种独特的方法，并描述了其工作机制。第3章和第4章进一步展开论述了与“人才加速库”的运作有关的问题，并且解释了为什么“人才加速库”方法的各种特点能够克服传统职位更替管理体系的弊病。

第1章：日益加剧的领导人才短缺：提出问题，为“人才加速库”方法创造前提

第2章：人才加速库：基本理论

第3章：导向“人才加速库”的17条原因

第4章：“人才加速库”——基本问题与理念

第二部分：发现高潜质领导人才

本部分重点介绍与最初发现高潜力“人才加速库”成员有关的最佳方法。

第5章：发现高潜质领导人才

第三部分：了解企业人才

本部分介绍了判断高潜力“人才库”成员发展需要的基本活动和最佳做法。首先我们对定义成功经理绩效的各种指标进行了描述（即企业知识、工作挑战、能力以及可能导致管理失败的个性缺陷），同时突出强调了一系列的评估工具及做法，帮助企业深入判断其职业发展与培训的重点。然后我们探讨了一个极为重要——往往被忽视——的问题，即如何把对个人需要的判断转化为实际的行动。

第6章：未来的行政总裁

第7章：判断实力与发展需要

第8章：理解发展需要并安排发展优先次序

第四部分：加速发展战略

本部分第1章对填补“人才库”成员发展缺口的战略进行了综述，重点放在能力的发展上。四项旨在促进“人才库”成员发展的

战略（工作任务、短期经历、培训/行政总裁教育经历、通过短/长期教练促进发展）将在第 10 章至第 13 章中论述。

第 9 章：发展选择

第 10 章：在任务中成长

第 11 章：通过短期培训实现增长

第 12 章：通过行政总裁教育实现增长

第 13 章：通过专业指导实现增长

第五部分：确保“人才加速库”的成功：关键程序，
角色 责任，会议和其他机制

最后一部分侧重于与“人才加速库”的成功和长期执行相关的程序和理念。第 14 章论述管理人与导师作为人才发展促进者的重要角色。第 15 章则探讨提高人才复核讨论（对峙为替换和发展的决策是在人才复合讨论时做出的）有效性的策略。第 16 章详细分析了首席执行官的重要作用。最后，职位更替管理者、人力资源部和咨询人员会对第 17 章所论述的内容感兴趣，即“出发”一章。

第 14 章：重要伙伴：支持增长

第 15 章：人才复核讨论的最优化

第 16 章：首席执行官的角色及“人才加速库”成功的对策

第 17 章：出发

纵观全书，我们介绍了职位更替管理相关领域的最佳方法。基本上对于所有的方法，我们都要指出“有人选择这种方式，有人则选择另一种方式”，让读者自己选择。除了少数例外情况，我们在大量的可能性当中，选择那些被经验证明是最佳方案的，加以详细论述。

网络提供的额外信息

当我们完成《培养企业领导者》这本书后，发现历时比我们预想的更长。为保证长度适当，同时力求内容的完整性，并在适当的时候提供表格和列表，我们在网上添加了有关问题的补充信息。书中，我们用符号【】表示你可以在《培养企业领导者》特别网站（[www.ddiworld.com / growyourownleaders](http://www.ddiworld.com/growyourownleaders)）上找到关于特定话题的补充信息。开网站是为了向参与职位更替管理的人提供一个跟随最新发展，交流观点与最佳方法的空间。关于该网站的其他信息在

本书开始时进行了介绍。

一些最后的评论

众所周知，在当今飞速变化的企业环境中，企业往往被迫产生过激反应或从事鼠目寸光的短期行为。然而我们已亲眼看到那些成功企业所享受的竞争优势，这些企业成功地实现自身在支持人才方面的价值与“人才加速库”相匹配，并且愿意应对与扩大管理人员队伍有关的长期投资挑战。我们坚信，那些意识到企业战略和未来生存取决于当前和将来人才质量的企业将成为长期的赢家。

本书提供那些帮助

《培养企业领导者》旨在帮助你理解和运用有关发现和培养高水平人才的体系，这些人才对企业的发展与兴旺——以网络的速度——来说是必不可少的。正如大部分高级行政总裁所意识到的，企业需要更多的领导人员，而且是现在就需要。

查找你的问题

如果你是一名关注企业未来管理的高级行政总裁。	阅读第 1、2、3、10、15、16 章
如果你是一名有决定权不过部分采用“人才加速库”的人力资源经理。	阅读全书，并查询 www. ddiworld. com/grow
如果你是一名负责“人才加速库”成员培训的管理人员或导师。	yourownleaders 查询补充信息
如果你需要某一特定领域的更多信息（如：判断发展需要或选择适当的培养方式）。	阅读第 1 章至 3 章和第 6 章至 14 章。
如果你是一名“人才加速库”的成员。	阅读第 2 章以及你感兴趣的章节
如果你想了解有关职位更替管理的最新消息。	阅读第 2 章以及你感兴趣的章节

《培养企业领导者》描述了一套完整的职位更替管理体系（人才加速库），但企业无需将本书介绍的全部方法付诸实践。实际上，刚刚开始采用“人才加速库”的企业完全可以通过各种不同的渠道

开始他们的努力。比如，他们可以尝试一种现代版的“人才加速库”方法，并逐步建立起一套更加全面的战略。许多企业可以利用本书介绍的理念，加强现有的职位更替管理体系，从而获得这种方法带来的好处，而其他为生存而战的企业（比如年轻的网络公司）可能认为由于自身的不成熟，我们介绍的观点对他们是不适用的。尽管这些企业着眼于短期战略可能会获得最大收益，但他们却不能忽视将来的长期发展。记得几年前 Cisco 系统公司只是一家刚刚诞生的网络公司，而现已成为计算机技术领域居主导地位的企业，它已经意识到必须要迎头赶上，建立一个具有竞争力的、着眼于长期的领导班子。

