

世纪畅优 发“25088”到
106900292251
成为世纪畅优会员，可免费阅读
更多图书前三章。

FEEDING YOUR LEADERSHIP PIPELINE:

How to Develop the Next Generation
of Leaders in Small to Mid-Sized Companies

领导梯队 的建立

方法、工具和案例

◎◎◎◎ (美) 丹尼尔·R·托宾 (Daniel R. Tobin) 著
史林 李崇华 周晓丹 译

“这本书为中小企业提供了培养骨干领导力量的专业建议。”

——詹姆斯·库泽斯，畅销书《领导力》的合著者



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

FEEDING YOUR LEADERSHIP PIPELINE:

How to Develop the Next Generation
of Leaders in Small to Mid-Sized Companies

领导梯队 的建立

方法、工具和案例

(美) 丹尼尔·R·托宾 (Daniel R. Tobin) 著
史林 李崇华 周晓丹 译



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

Daniel R. Tobin: Feeding Your Leadership Pipeline: How to Develop the Next Generation of Leaders in Small to Mid-Sized Companies.

ISBN: 978-1562867102

Copyright © 2010 the American Society for Training & Development (ASTD) DBA Association for Talent Development (ATD).

Simplified Chinese edition Copyright © 20xx Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved. Simplified Chinese edition published by arrangement with the American Society for Training & Development, Alexandria, Virginia USA.

本书中文简体字版由 Association for Talent Development (原 American Society for Training & Development) 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-4177

图书在版编目(CIP)数据

领导梯队的建立: 方法、工具和案例 / (美)托宾(Tobin,D.R.)著; 史林, 李崇华, 周晓丹译. —北京: 电子工业出版社, 2015.1

书名原文: Feeding Your Leadership Pipeline:How to Develop the Next Generation of Leaders in Small to Mid-Sized Companies

ISBN 978-7-121-25088-0

I. ①领… II. ①托… ②史… ③李… ④周… III.①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第288431号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 袁桂春

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 13.25 字数: 176千字

版 次: 2015年1月第1版

印 次: 2015年1月第1次印刷

定 价: 38.00元



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。



赞 誉

“这本书全面、实用、引人入胜。书中介绍了领导力发展的基本原则，读起来饶有趣味。托宾将中小企业在培养未来人才时需要用到的工具、计划、过程和项目囊括其中，编写了一本如此出色的图书。同时，这本书极其简单易懂，书中介绍的方法简便易行，让人受益匪浅，认真阅读之后，你即可获得建立领导梯队的所有专家建议。”

——詹姆斯·库泽斯

畅销书《领导力》的合著者

圣克拉拉大学列维商学院行政院长、领导力教授

“托宾为中小企业量身定做了创建领导力发展项目的高效方法和工具。这些方法和工具经过了实践检验，极具洞见，能够培养高潜质人才，迅速发挥作用。经过深思熟虑，托宾提出了领导力发展项目的四大组成部分（教育、经验、指导和强化），同时提供了相应的工作表。每位领导者、人力资源专家和培训师都将从他的建议中获益。”

——戴夫·乌尔里克

密歇根大学罗斯商学院教授

RBL 集团合伙人



Feeding Your Leadership Pipeline

“丹·托宾为我所担任人力资源总裁的企业设计了一套领导力发展项目。该项目基于书中提供的领导力发展模型，取得了巨大的成功，能够很好地帮助企业培养下一代领导者。现在，许多项目参与者在企业内外的更高职位上继续担任领导。”

——卡伦·金斯利

赛默飞世尔科技公司人才管理与发展副总裁

“作者从不跟风而动，而是引领潮流。他给我们的行业带来了又一巨献。托宾的书从范围和应用上都聚焦于可测量的结果而非局限于活动和意图。他的模型只专注于几件事情，并致力于将它们做到最好。在模型的帮助下，你将成功吸引和提升未来的领导者。”

——吉姆·柯克帕特里克博士

柯克帕特里克集团公司合伙人

《培养实验》作者

“这是一本高效、实用的图书。托宾将自己丰富的领导力发展经验凝结成了简洁、动人、极具帮助的操作模式。他的案例、表格、工具栏、清单和写作风格构成了一本既饶有趣味，又极具实用价值的参考书，十分难得。”

——吉姆·克莱默

《实用领导力》作者，顾问

“托宾的领导力发展项目模型帮助中小企业找到了一种无需大量人员，即可建立领导梯队的方法。本书提供了实用建议，可以帮助首席执行官和人力资源专员在“婴儿潮”一代退休之后，找到高级职位的合适接替者。”

——斯图尔特·D·弗里德曼

畅销书《全面领导力：成为更好的领导者，拥有更丰富的生活》的作者

“丹·托宾对培养下一任领导者需求的正确评估，以及维持源源不断继任者资源的方法受到了业界关注。”

——肯·谢尔顿

《优秀领导者》编辑及发行人

“对于那些想方设法培养下一代领导者，却没有完善的体制作为支持的企业来说，本书给出了实用、高效、开支合理的意见，从而使这些企业可以在人才短缺的灾难爆发之前，完成未来领导梯队的建设。”

——兰德尔·S·彼得森

伦敦商学院组织行为学教授和副院长（系）

“商务人士都面临着同一个问题：我退休之后谁将接任我的职务？找到合适的人选，并好好培养，未来他们将成为优秀的领导者。本书适合所有想要保证未来领导者不出现断层并促进企业发展的商务人士。”

——基内·马科斯

《我们信仰上帝，其他人支付现金：聪明商务人士的简单教训》的作者

“在过去的十年当中，中型市场业务受到众多供应方的青睐，并在服务需求上引发了许多不一致。到哪里才能获得权威的咨询呢？如果你正在思考如何构建整个领导团队，请别犹豫，丹·托宾的这本书是你的不二选择。这本书不仅能帮助你摆脱困境，而且能在企业未来的发展阶段极大地改变企业力量。”

——阿伦·考克斯

《你的内部CEO》的作者

“未来20年，7800万名婴儿潮时期出生的人将超过65岁这一传统意义上的退休年龄。随之而来的现象是人才匮乏。医疗健康、教育、工程和金融等服务行业遭受的冲击将尤为严重。2005年，55岁以上的劳动力数量占总劳动人口的16%；截至2020年，这一数字将上升至约25%。”



统计数据一目了然，正如尼塔沙·蒂库在 Inc. 杂志中报道的那样：“未来20年，7800万名婴儿潮时期^①出生的人将超过65岁这一传统意义上的退休年龄。随之而来的现象是人才匮乏。医疗健康、教育、工程和金融等服务行业遭受的冲击将尤为严重。2005年，55岁以上的劳动力数量占总劳动人口的16%；截至2020年，这一数字将上升至约25%。”

在未来的5~10年，许多中小企业的现任领导将面临退休。本书旨在帮助中小企业解决领导层空缺危机，并试图提供培养下一代领导者的方法。一位中型公共事业企业发电部门（该企业内部最大的部门）总经理表示，他所主管的营业部门共有11名高管，在未来5年中，其中9名将达到法定退休年龄。而对于如何挑选合适的接替者，他却一筹莫展。问及企业采取哪些措施来培养关键岗位的接替者时，他回答道：“我曾经派遣一位员工参加为期一周的培训课程。该课程的供应商在业界颇具盛名，培训费用不菲，却没有带来丝毫改变！”

① 婴儿潮，指的是在某一时期及特定地区，出生率大幅度提升的现象。这里专指美国第二次世界大战后的“4664”现象——1946—1964年，这18年间婴儿潮人口高达7800万人。——译者注

许多大型企业本身拥有高效的领导力培训机构——通常为人力资源部的下设部门。这一机构可以为企业培养各个层级的领导者。通用电气便是拥有独立领导力培训机构的知名企业。它有着领导力培训的优良传统，坚持不懈地从企业内部选拔优秀员工担任新任首席执行官。不但为本企业，也为其他 500 强企业培养了一代又一代的首席执行官和其他高层员工。

与企业内部未来领导者培训相关的文献资料不计其数，而通用电气的领导力培训方案一直以来被奉为圭臬，不断被其他企业效仿。然而，中小企业的资源往往不足以支撑它们建立像通用电气克罗顿维尔培训中心^①那样的大型机构，大多数中小型企业也无法将大量人力投入到下一代领导者的培训当中。因此，通用电气的方法虽好，对中小企业却并不适用。本书的重点并不在于介绍这些所谓的最佳方案，而在于分享大中小型企业的领导力培养方案，帮助不同规模的企业培养下一代领导者。

本书面向中小型企业，帮助这些企业在不过多消耗资源的前提下培养出优秀的下一代领导者。首席执行官、人力资源主管和培训总监，都可以从本书中找到培养所在企业领导者的合适方案。或许在大型企业的专业领导力培训师看来，书中涉及的多数方案都比较简单。但你仍可以从中学有所收获，发现一些可供提升自身领导力培训能力的新方法。

| 针对中型企业的领导力发展项目

数年之前，我在一家拥有 1 500 名员工的科技公司担任人力资源副总裁。面试人员告诉我，我的主要职责将是为企业的高潜质中层管理者设计

① 克罗顿维尔（Crotonville）坐落于纽约州哈得逊河谷奥思宁的一个小山坡上，距纽约市区 30 公里，是美国通用电气公司的培训中心。——译者注



领导力发展项目。入职后的第一周，我便向老板咨询，希望能够着手开展领导力发展项目。他却告诉我：“现在还不是时候。你需要先做些别的，之后我们自然有时间来研究如何开展领导力发展项目。”接下来的18个月中，每次我向他询问领导力发展项目相关事宜时，他总是回答：“现在还不是时候。”

某个星期四的下午，我被叫到老板的办公室中。他对我说：“现在时机已到。我们需要启动领导力发展项目。将项目计划设计好之后交给我，我们一起来修改完善。”我回到自己的办公室时已经是上午10点。第二天早晨，我便将设计好的方案提交给了老板。他迅速浏览完毕，惊叹道：“棒极了！你是如何在这么短的时间里做出来的？”

我解释道，自己从事领导力发展项目培训已经有15年的时间了。我在担任顾问和为《企业学习策略》一书做调研的过程中，从全球众多企业收集了大量优秀案例，它们凝聚成了这份项目设计方案。

简单来说，我总共为36家中型企业主管设计和管理过领导力发展项目。这些主管在业务部门负责人和人力资源合作伙伴看来，都可以称得上企业未来的高潜质领导者。我所设计的方案中包含每季度一次的正式教育课程、课程间隔期间的行动学习项目、360度评估和个人发展计划，为所有参与者提供适合的指导和培训。此次领导力发展项目取得了巨大成功，来自企业内部和外部的参与者都获得了显著提升。事实证明，该项目还成为阻止企业高管跳槽的有力工具。共有36名高管参与了这次培训项目，其中35名一直为企业服务。

本书包含领导力发展项目的全部内容，为中小型企业提供了良好的范例，指导它们培训企业的下一任领导者。

| 本书结构

在设计领导力培训项目之前，你需要确定目标受众。所在企业的员工当中，哪些具备未来领导者的潜能？第 1 章将告诉你如何识别企业的高潜质人才，以及确定和筛选项目参与者的指导原则。

第 2 章介绍了领导力发展项目模式的四个基本组成部分：教育课程，体验式学习与行动学习，个人发展计划和指导，辅导、指导和强化。第 2 章讲述了上述四个基本组成部分如何紧密结合，共同在学习的四个阶段中发挥作用；并且引导参与者从大量无关信息的海洋中挣脱出来，发现和培育智慧，从而走向更高的领导岗位。

第 3 章介绍了领导力发展项目教育课程，探讨了如何选择课程主题、如何设计课程结构，如何挑选有能力的教职人员。

本书的一大重点在于每期教育课程之后的行动学习项目。第 4 章将详细讨论这一要点。在行动学习项目中，领导力发展项目的参与者将有机会立即使用他们在教育课程中学到的知识，这样极大地促进了他们学习内容的保持。行动学习项目还将带来其他益处，如促使企业以崭新的思维面对一些长期挑战，并为部门主管观察参与者的领导行为提供了机会。

第 5 章讨论了可能应用于正式教育课程中的 360 度评估和其他评估工具。无论你的领导力发展项目多么全面，由于每个参与者的职业发展需求的不同，导致领导力发展项目无法完全覆盖。因此，每个领导力发展项目的参与者仍然需要个人发展计划。

第 6 章主要介绍如何制定领导力发展项目的教学方案，以及如何根据参与者的个人需要，安排满足“个人发展计划”的培训项目。此外，本章的另一个重要任务在于提供强化学习效果的方法，确保学习效果得以长期保持，促进参与者将学到的知识应用到当前的工作之中。



Feeding Your Leadership Pipeline

第 7 章将详细阐释如何对领导力发展项目进行整体评估，以及如何对参与者进行个人评估。在这一章中，你将接触到“学习合同”的概念。学习合同将学习和具体的商业目标、商业策略紧密联系在一起，确保所学内容运用于工作中后，将对个人、团队和企业业绩产生积极影响。

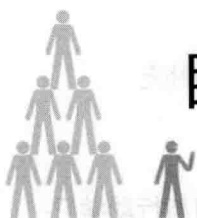
领导力发展项目的成功离不开你所在企业中个人和团体的鼎力协作。第 8 章讨论了个人和团体在计划和执行领导力发展项目时发挥的作用，其中包括项目主管的重要作用。

第 9 章讲述了项目的启动与结束，同时提供了许多设计和管理同类项目的建议。

最后，第 10 章分析了项目的花费情况。一提到在企业设立领导力发展项目，你所考虑的第一个问题很可能是“这个项目需要花多少钱？”这一章将告诉你问题的答案。此外，你还能从中找到预算不等的项目方案。

本书最后的附录提供了一些可以在领导力发展项目教育课程中探讨的主题，以及后续行动学习项目的方案。

本书谨献给数以千计的中小企业，希望可以帮助它们成功应对培养下一任领导者的挑战。如果你在阅读本书的过程中有任何问题和建议，欢迎通过 danieltobin@att.net 邮箱与我取得联系。



目录

第 1 章 识别企业中的高潜质人才	/ 1
核心领导力胜任素质	/ 5
你所在企业的领导力胜任素质模型	/ 9
初期评估	/ 13
员工及告知	/ 18
管理型职业发展道路和技术型职业发展道路	/ 20
本章小结	/ 22
第 2 章 领导力发展项目的构成	/ 23
学习的四阶段模型	/ 26
领导力发展项目模型的构成	/ 31
本章小结	/ 35
第 3 章 领导力发展项目教育课程	/ 37
向你的高潜质人才传递教育	/ 40
选择课程主题	/ 41



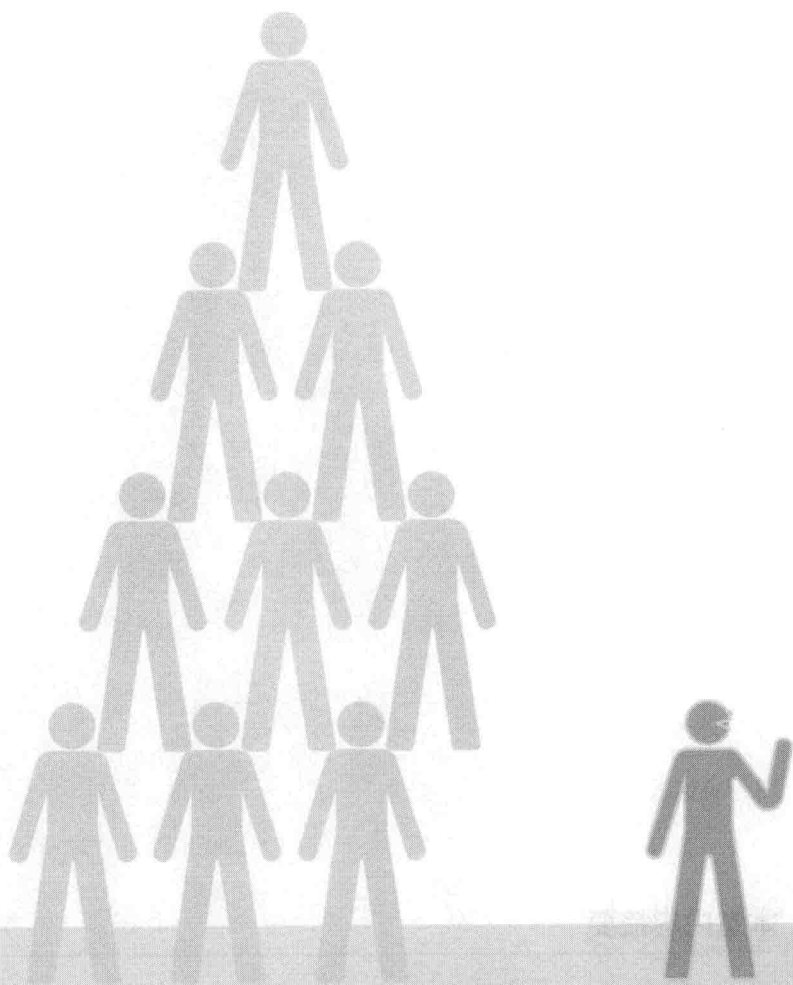
	为首期课程制定计划	/ 45
	课程结构	/ 52
	强化学习	/ 61
	领导力发展项目教育活动的补充	/ 64
	本章小结	/ 66
第 4 章	领导力发展项目体验式学习与行动学习	/ 67
	体验式学习与行动学习比较	/ 69
	体验式学习和行动学习的益处	/ 71
	行动学习项目	/ 80
	本章小结	/ 92
第 5 章	领导力发展项目个人发展计划和指导	/ 93
	360 度评估	/ 95
	个人发展计划	/ 100
	员工的职业理想	/ 102
	个人学习日志	/ 108
	本章小结	/ 109
第 6 章	领导力发展项目辅导、指导和强化	/ 111
	辅导	/ 113
	指导	/ 117
	强化	/ 125
	本章小结	/ 126

第7章 参与者评估与项目评价	127
在领导力发展项目教育课程中使用评估	129
参与者评估	132
评估领导力发展项目的全面价值	142
本章小结	145
第8章 领导力发展项目中的角色	147
人力资源部门的角色	149
领导力发展项目经理的角色	150
培训部门的角色	151
高管的角色	152
部门经理的角色	153
信息技术部门的角色	154
市场部门的角色	155
外部资源的角色	155
本章小结	156
第9章 开始领导力发展项目	157
选择时间和地点	160
要求参与者做出承诺	163
选择教育课程主题及培训师	165
与公司高管合作	166
完成领导力发展项目	168
你是否有再开展一次这样项目的打算	169
本章小结	170



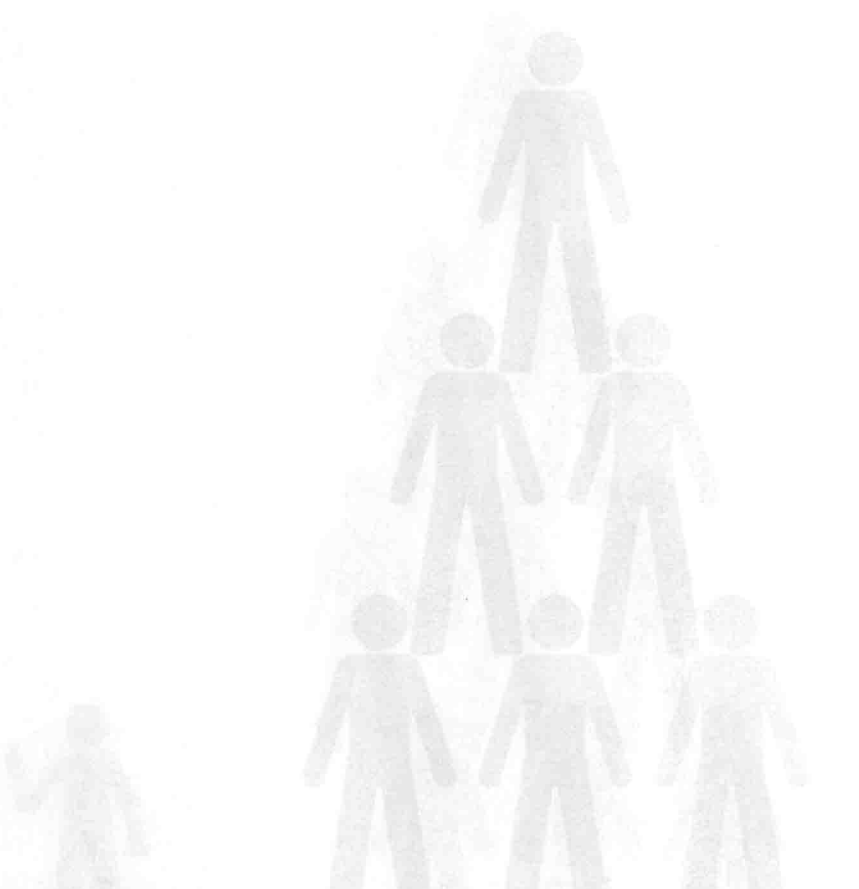
Feeding Your
Leadership Pipeline

第 10 章 项目成本	/ 171
培训师成本	/ 173
设施成本	/ 176
差旅成本	/ 179
信息技术成本	/ 180
其他成本	/ 180
开设领导力发展项目的最低成本	/ 182
不培养下一代领导者的代价	/ 183
附录 领导力发展项目可选主题	/ 185
关于作者	/ 196



第 1 章

识别企业中的高潜质人才



本章内容摘要

- ▶ 哪些领导力胜任素质对你所在的企业最为重要？
- ▶ 如何识别和运用评价领导力潜质的关键指标？
- ▶ 如何组织人才评估会议及分析评估结果？