



前言

Introduction

凡是了不起的公司，都有领导力作基石。

我认为创立一个具有长久生命力的公司，需要的不仅仅是杰出的领导力。经过5年的研究，我们的团队发现运营良好的公司其实有四项共同点：把宝押在领导力上，行动如一个整体，赢取人心，高水准地执行。我把这些“招式”写进了上一本书——《转变：从跳棋思维到象棋思维》。

但是，公司通往运营良好的道路从来都是从领导力开始的。本书就每个公司都面临的一个关键问题进行深入研究：

你如何确保有满足需要的领导者来助力你未来的成功？

答案很简单，打造领导力文化，从而确保你的领导力管道充盈而长盛不衰。

一开始让我们先厘清概念。领导者得到常规性和系统性发展，并且有足够多的领导者以迎接未来的机会和挑战，只有这样才能形成领导力文化。

设想一下，如果公司具有前瞻性和战略眼光，已经建立起自己的领导力培训体系，人才库里不乏能力突出、来之能战的领导者，那将会发生什么？如果公司和非营利组织所形成的文化中，标准配备就是各层级杰出的领导力，又会是什么样的情景？

即使这样写，我也很清楚，对于构建领导力文化有很多反对意见，其中较为常见的反对意见是：

我们不需要领导力文化，我们目前做得很好。

或许你是对的：你做得很不错——当然指的是目前。可

是，即便是当前很成功的组织，也通常归功于一些挑起整个公司重担的优秀的女人和男人。为了使公司立于不败之地，他们必须一次次表现出英雄的行为。这种方式既不能发挥团队整体的能力，也不能使公司长期保持成功的模式。

领导者是天生的，不是造就的。

如果你陷入这种迷思，你的公司可能不会投入必要的成本打造各个层级的领导者。你只是在等待下一位领导者走进你的办公室。其实，你是在等待奇迹般地出现超人或者女超人来拯救你的公司。这种战略对于未来的成功是不可靠的。

我们太忙了，没有时间思考未来。

如果你的公司持有这样的看法，很可能公司目前缺少足够多能力强的领导者。而且，如果领导者不足，公司当前的领导者常常是左支右绌，勉强应付。他们当然不会思考培养未来的领导者。因此，今天领导力的缺失往往预示着未来领导者的缺失。如果你不打破这个循环，可能最终受损失的是你自己。

“我们虽然想要领导力文化，但是却不知道如何建立这种文化。”

这是最冠冕堂皇的反对理由！尽管我将逐条应对前面提到的反对意见，但是《领导力管道》一书主要是为持有最后这种思想的人而写的——他们能看到能力强的后备领导者的价值，但是缺乏实现这一目标的战略框架。对他们来说读这本书再合适不过了。

最后，你未来的成功取决于你团队中领导者的数量和质量。沿着接下来的章节中描绘的道路，你将会把公司带入精英的行列。你将创造出这样一个公司：杰出的领导力不是梦，而是用勤奋努力实现的美好战略的副产品。

未来从今天开始，让我们开始行动吧！



人为错误

Human Error

声音震耳欲聋，整个大楼乱作一团。布莱克挣扎着从地板上爬起来，正纳闷刚刚发生了什么。当太阳从地平线上缓缓升起，从狭小的窗户透进来的光线照亮昏暗的房间。

布莱克紧张地扫视着房间，他看见其他人也站起来了，所有人的身上都落满了灰尘和杂物。爆炸的轰隆声还在他耳朵里回响。

就在爆炸发生前不久，他作为新任 CEO 正要开始与他的领导团队举行第一次会议，然后就发生了爆炸。

布莱克大声喊道：“大家都没事吧？”

从阴影里传出一个声音：“我还好。”

另一个声音说：“我也没事。”

第三个声音问：“发生了什么事？”

“我也不知道，”布莱克说，烟雾开始弥漫整个房间，“我们要离开大厦——马上离开！大卫在哪里……还有莎莉呢？”

贝基大叫：“他们在那儿！”

布莱克跳过桌子，发现大卫和莎莉都躺在地板上。他靠近一看，情况很糟糕，两个人都昏迷了。

“他们怎么了？”阿曼达尖叫着问。

“不知道，不过我们必须带他们离开这里”，布莱克命令道：“蒂姆，你和比尔带上莎莉，我来背大卫。”

幸运的是，他们几个人只需要走一段楼梯就到了大街上。来到街上之后，他们看到公司里很多雇员已经想办法逃离了险境，比他们先一步来到大街上。谢天谢地，警报声越来越近。

布莱克和他的团队将莎莉和大卫放在草坪上。大卫咳嗽了几声，慢慢坐了起来。莎莉还没有反应——连呼吸也没有了。布莱克开始为她实施心肺复苏急救——还是没有反应。布莱克坚持不停地做，直到医务人员赶来接手。他们有能力使莎莉的心脏重新跳动，并且迅速送往当地的医院。

站在大街上的雇员眼睁睁地看着他们的办公大楼被大火吞噬。橘黄色的火焰映衬着初升的太阳，滚滚浓烟飘上几百英尺的高空。热浪逼着人们往后退，几辆消防车开到了现场。

布莱克走近一个看起来像是工厂领班的人问道：“所有人都逃出来了吗？”

那人面带悲色，回答说：“我想不是的。”

“谁不见了呢？”布莱克追问。

“先生，我们有六个人下落不明。”

• • •

布莱克在开始新工作的第一天早上发生这么重大的事情，尽管已经过去两个星期，但是爆炸对他和整个公司的影响是长久的。事实上，那天早上他们失去了六条宝贵的生命。事故的原因被归结为“人为错误”。

这场悲剧加剧了布莱克所面临的挑战。他被聘请来的目的是扭转公司经营不利的局面。现在，他不得不调整悲痛的心态，重建大家的信心，同时还要重新修复办公大厦，改变懒散的工作状态和日益下滑的工作绩效，这些都是令人讨厌的局面。

他们在原来的地方建起了临时办公室。布莱克在驱车前往办公室的路上回顾最近十年来的职业历程，那是一段令人激动、充满挑战和成就感的经历。

在力星就职期间，他学会了如何去领导。之后几年他去了一家小公司担任 CEO，这个职位帮助他认识到领导一个公司所应具备的素质。他力主教授所有员工下象棋，而不是下跳棋。这样做彻底改变了公司，极大地提高了员工们的工作业绩，公司的市场份额突飞猛进。布莱克长期杰出的表现为

他赢得了业界的认可。

经过一些杂志专访文章的宣传，布莱克受到数家猎头公司的关注。一开始，布莱克没有理会他们。但是有一天，他决定给他们回电话。猎头公司开出的条件优越到简直不敢相信，他和妻子认为新机会前景诱人，虽然会面临困难，但是值得一试。

布莱克的新东家是一家中等规模的公司，公司所属行业发展缓慢。然而，他的公司没有任何发展，销售实际上正在下降，利润也好不到哪去。并且他还了解到公司最近一次敬业度调查显示员工士气低落。布莱克知道这些现象有更深层次的原因，他需要找到原因是什么——而且要尽快找到。

今天的会议将会是一个挑战。即使在事故发生之前，也有很多事情要解决，而且现在日程上迫在眉睫的事情越来越多。参加会议的还是两周之前的那些人：

市场销售部主管贝基·冈萨雷斯

产品部主管蒂姆·戈弗雷

运营部主管大卫·鲍德温

首席法律顾问贝尔·亚历山大

首席财务官阿曼达·切斯特菲尔德

但是，有一个没有来。显而易见，缺席者是人力资源部

的前任主管莎莉·丹伯里。事故发生后，她决定提前退休，以便有更多时间享受天伦之乐。从事人事工作已经三十年了，她觉得应该歇歇了。

“早上好！”布莱克用一种比平时还要低沉的语气说道。

团队成员听到他在打招呼，但是都没说什么。

“你们好吗？”布莱克朝所有人问道。

一些人还沉浸在事故引起的悲痛之中。运营部主管大卫·鲍德温递交了一份关于事故原因的报告，其中包括了为提高未来安全保障而采取的改进措施。

“很好，”布莱克说，“不过我想解决方案要比你刚才提交的报告复杂的多。”

大卫问道：“您指的是什么？”

“我们当然需要采取最高级别的安全标准。我们必须重建大家的信心。这些改进措施是必要的，但是在我看来，事故发生之前的安全措施是起作用的——如果大家遵守那些相关的规定。我说的对吗？”

“是的，先生，你说的没错。”大卫承认道。

“女士们、先生们，这次事故明确而具体地表明我们存在问题，教训是沉重的。把这归咎为‘人为错误’是对因事故而死的人的侮辱。更准确地说，根本原因应该是‘领导力错误’。领导力的失败才导致人员伤亡。”

“根据最近一次敬业度调查数据，我们公司中的绝大多数

人工作像是在梦游！这不是人力资源的问题，也不是一线主管的失误，当然更不是造成死气沉沉工作环境的员工的错误。症结在领导力上——我们要负这个责任。”

领导者要担负起企业文化的责任。我们要升高横竿，公司才能更上一层楼。

领导者要担负起企业文化的责任。

“未来十年里，我们要回头看一看这里发生的事情，把它看作是一场悲剧，同时也是一个转折点。我们要创造一个更好的公司。我多么希望在这个转折点到来之前我们就已经改变，但事情的发展还是到了今天这个样子。”

“今天的会议，让我们听一份快速调查报告，是关于未来90天内工厂状况对业务的影响以及对年度规划影响的分析。”

听完报告后，布莱克说，“今天的会议我想增加一项议程。我们需要讨论一下谁来取代莎莉的位置从而成为人力资源部的主管。有什么意见吗？”

会场上没有任何反应——人们都不言语。布莱克等得不耐烦了，问道，“你们大家是不是已经讨论过人选方案了，是吗？”

贝基代表大伙说：“嗯，不好意思，没有，我们没有讨论过。”

“好吧，”布莱克用怀疑的语气说，“我会再做些功课，下次会议再讨论人力资源部人选问题吧。”

“还有别的事情吗？”贝尔问。

“是的，还有一点，”布莱克说，“下次开会要讨论各自的领导梯队建设，每个人都要做好准备。我知道现在可能不是讨论这个问题的最佳时机，但是如果现在不用心，明天的事情永远等不到明天去做。作为公司高层领导，我们必须同时着眼于现在和未来。”

好像是刻意安排的一样，所有人都变得坐立不安起来。布莱克立即觉察到异样，“大家没听清楚我说的话吗？”

“首先，您能告诉我们什么是领导梯队建设吗？”阿曼达问道。

“当然，是我考虑不周——对你们来说这是一门新的学问。领导梯队是关于当前领导者和未来领导者的术语。他通常指的是关于公司领导层接班人的长远规划，也就是每个人的‘下一位继任者’战略以及替补的替补，我希望最终目标是在每一个关键领导岗位有三个后备领导者。”

“我很不情愿这样说，布莱克，但是我们没有像你说的规划之类的东西。”贝基看来是以团队发言人的角色出现，或者至少是其中最爱发表意见的成员。

“好的，这将是下次会议的议题之一。会议可能会被延长，有很多内容需要讨论。请把你心目中当前的和未来的领导者都考虑好。”

会议一结束，布莱克认为已经了解了足够的信息，所以决定联系他的导师杰克·德卢卡。杰克是一位极其成功的公司CEO，布莱克觉得同他聊天是很有帮助的。



把宝押在领导力上

Bet on Leadership

布莱克给杰克发了一封电子邮件，得到的回信一点也不意外：周四上午 10 点见——老地方。

布莱克驱车前往格雷沙姆公园，他以前已经去过很多次了。从他的新家，也就是他所在州的另一边，路程稍微近一些。布莱克知道惯例——找到围在一起的一群人，就能找到杰克。

和往常的见面一样，布莱克看到杰克坐在桌子前摆开棋局，就象棋棋路细节之处点拨那些懵懂的对弈者。也许是因为秋高气爽，围观的人看起来更多了。

“将军！”杰克的语气谦逊中透出得意。他在公园下棋获胜是手到擒来，今天又赢了。在这种情形下，大师不会遇到太多所谓的“对手”。人群中响起或许可以描述成“象棋掌

声”——一种比高尔夫掌声更克制的鼓掌。

最后一位学习者离开桌子时还在回想着刚才的对局，心里纳闷怎么会输的这么快。杰克对着人群说：“今天就到这儿了，感谢大家的到来，下周见。”

他刚讲完这些就走到布莱克身边，给了他一个大大的拥抱。“最近怎么样？”

“还行吧，不是很顺利，不过现在好些了。见到您的感觉真是太美妙了。”布莱克说。

“请坐，请坐。我听说发生了意外，你没事吧？”

“的确，惊心动魄。事实上，坦率地说，是极为震惊。杰克，我们公司死了六个员工，六条人命啊！”

“我知道，布莱克，不过发生在你第一天上班。你很不错，但是还有进步的空间。你无法阻止悲剧的发生，但是……”杰克停顿了一下，然后接着说：“你知道你可以预防未来发生类似事件。”

布莱克说：“希望如此吧。”

“希望不是一种策略。”这不是杰克第一次向布莱克强调的真理。

希望不是一种策略。

“你知道该怎么做了吧？”

“是的，我知道了。我应该当好领导者。”

“太对了——你应该领导好你的公司！还有其他问题吗？一切都搞定了吧？”杰克问道。

“我来的路上思考了几个问题和设想，现在还想验证一下。”

“好吧，既然你都来了。”

“我知道要想有优异的表现得满足四个条件：把宝押在领导力上，行动如一，赢得人心，卓越的执行力。”

“正确。这些都没变。”

“我只是想确定我所做的是正确的。”

“你指的是什么？”

“我不想把事情搞砸了。同现在的公司相比，我原来就职的那家单位很小。原来的工作根本不会有媒体报道！”布莱克缓了缓，接着说，“不过，现在这事故……这种感觉是不一样的。”

“工作的范围，规模和复杂性可能有差别，但是前方的路是一样的。你刚才说不能确定‘所做的是正确的’，你千万不要这样想。四个条件什么时候都是管用的。但是，你怎么运用它们，实际采取的策略，要视形势而定。”

“嗯，我就猜到你会这样说。”

杰克问：“你有什么计划吗？”

“呃，除了为所有员工提供心理辅导和重建大部分厂房外，我想继续尽可能了解公司业务和员工，还有就是把宝押在领导力上。”

“为什么？”

“我想如果我们不能应对好领导力挑战，也就不能在其他方面做出成绩。而且，从我入职这几个星期所了解的情况来看，我们实际上没有板凳深度。最明显的例子就是人力资源部前任主管莎莉。”事故发生后，她决定退休，问题是公司内部目前似乎没有任何人能胜任她的职位。

“你确定吗？”

“确定什么？”

“公司内部真的没有人能顶上来？”

“我说不准。我到新公司才两周时间。真是有点不可思议！”

“嗯，我建议你在拿定主意前先安排一位临时主管，甚至一位顾问也好。如果你的直觉是正确的，而且内部没有合适人选，你可以随时从外面的公司找找看。”

“明白了。我会再联系你，预约下次见面的时间。”

“好的，再联系。每次见到你都很高兴。代我向梅根和孩子们问好。”

“有什么临别赠言吗？”

“放轻松些——不要被一时的困难偷走你的快乐。”

在回办公室的路上，布莱克思考着杰克的建议。他提议

任命临时主管或者聘请顾问，以帮助解决领导力梯队建设问题，同时也让布莱克有时间了解更多关于公司现有人才的信息。把自己知道的最优秀的人力资源专家像过电影一样在头脑中过了一遍，有一个人的名字浮现了出来。