

全球排名第一的管理咨询大师
全球畅销书《执行》作者 拉姆·查兰



LEADERS AT ALL LEVELS

DEEPENING YOUR TALENT POOL TO SOLVE THE
SUCCESSION CRISIS

高管路径

“轮岗培养”领导人才

[美] 拉姆·查兰 (Ram Charan) 著
徐中 杨懿梅◎译

轮岗培养模式

帮助有领导潜质的人才“从干中学”

锻炼领导 反馈自我修正 重复实践 | 领导者的职责是发现和培养
全面提升领导力 | 未来的领导人才



机械工业出版社
China Machine Press

领导梯队建设

LEADERS AT ALL LEVELS

DEEPENING YOUR TALENT POOL TO SOLVE THE
SUCCESSION CRISIS

高管路径

“轮岗培养”领导人才

[美] 拉姆·查兰 (Ram Charan) 著

徐中 杨懿梅◎译



机械工业出版社
China Machine Press

Ram Charan. Leaders at All Levels: Deepening Your Talent Pool to Solve the Succession Crisis.

Copyright © 2008 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license. Simplified Chinese Translation Copyright © 2011 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.

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（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）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。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2010-5858

图书在版编目（CIP）数据

高管路径：“轮岗培养”领导人才/（美）查兰（Charan, R.）著；徐中，杨懿梅译．—北京：机械工业出版社，2011.1

（领导梯队建设）

书名原文：Leaders at All Levels: Deepening Your Talent Pool to Solve the Succession Crisis

ISBN 978-7-111-32765-3

I. 高… II. ①查… ②徐… ③杨… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 243963 号

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：章集香 版式设计：刘永青

三河市明辉印装有限公司印刷

2011 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 11 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-32765-3

定价：36.00 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）88379210；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

领导梯队建设

——跨越从优秀到卓越的天堑

如果问一位企业家：未来十年您面临的最大挑战是什么？恐怕十有八九的企业家都会回答是领导人才和接班人的培养。2010年5月，中共中央、国务院召开的全国人才工作会议也再次强调了“人才资源是第一资源”的理念，《国家中长期人才发展规划纲要（2010～2020年）》成为“人才强国战略”的行动指南。对于企业，人才是企业成长与竞争之源，人才培养如同“从一吨金沙中提炼一盎司黄金”，需要坚定的信念、持久的耐心和高效的方法。在全球化和“十倍速”变革的大背景下，无论是国有企业、民营企业，还是外资企业，每个组织和个人都面临着前所未有的机遇和挑战。过去十多年，世界著名的大企业IBM、惠普、诺基亚、通用、索尼、联想集团等，无一例外地都从外部引进了CEO。

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”，平时重视不够、投入不足，一旦机遇来临，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，但人才培养观念落后、方法欠佳、不得要领、收效甚微，大多数企业都没有建立领导人才“胜任能力模型”，甚至不清楚自己到底需要什么样的人才，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比比皆是，常常“士兵当做排长用，排长当做连

IV

长用，连长当做团长用”，导致管理问题层出不穷，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，忽略了带领队伍的能力，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，仍然是“业务员思维”，凡事亲力亲为，不善识人用人、授权赋能、激励人心，不能培养出优秀的下属，只能贡献业绩，不能贡献人才。

商业大师吉姆·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，而相参照的公司其CEO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，在其100多年的发展中，9位CEO都是自己内部培养出来的。中国企业“教父”柳传志先生总结联想的管理三要素是：“建班子、定战略、带队伍”，其中两个要素是“人”，可见卓越的企业都是“以人为本”的。

2009年11月，《中国企业家》与Hay（合益）集团合作推出“2009年中国最佳领导力培养公司榜”，华为、联想和中粮集团排行前三名。对40家最优秀企业的领导力培养的各个层面进行调查、分析、访谈，结果显示，上榜的前20家企业中，有85%的企业在增加投入推动领导力发展项目方面表现优秀；经济低迷时期，接近七成的被调查公司增加了培养各层领导人的紧迫性，六成的被调查公司在各层领导岗位都安排有内部培养的继任者；几乎所有的企业都拥有领导力素质模型，成功的企业能将领导力素质与企业战略和业务发展紧密结合，增强企业的战略执行力，确保企业持续增长对人才的需求；超过八成的公司“一

把手”足够重视各级领导人才的培养，接近九成的公司高管团队会以身作则，而且经常参与领导力发展项目。

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。2009 年，华为公司销售收入达到 1 490.6 亿元，净利润 182.74 亿元，使华为公司成为最受国际关注的中国卓越企业之一。

他山之石，可以攻玉。借鉴世界领先的研究成果和企业最佳实践，为中国企业领导梯队建设提供有针对性的解决方案是本系列丛书的主旨。为此，我们首先精选了世界排名第一的管理咨询大师拉姆·查兰的两本新著《高管路径：“轮岗培养”领导人才》和《领导梯队：全面打造领导力体系》推荐给读者，其他书籍将陆续出版。

领导梯队建设包含三个层次：

第一个层次是领导梯队的体系，包括企业的人才理念、战略、政策、制度和流程，拉姆·查兰先生的《领导梯队：全面打造领导力体系》（最新版）将全面、深入、系统地揭示世界顶级企业的领导梯队建设体系，为我们提供一套国际先进的领导梯队建设的理念和思路。

第二个层次是领导梯队建设的方法，即领导人才培养的操作手册，拉姆·查兰先生的《高管路径：“轮岗培养”领导人才》，以通用电气、高露洁、诺华集团等世界 500 强企业培养领导人才的最佳实践为基础，总结出了一套如何识别有领导潜质的人才和未来的 CEO、采用“轮岗培养模式”加速领导人才“从干中学”和快速成长，以及通过岗位锻炼、领导反馈、自我修正和重复实践来提升其领导力的有效方法，非常值得中国企业借鉴。

第三个层次是领导梯队建设的工具，这是中国企业普遍存在的“短板”。例如，在领导力发展领域，近些年国际上流行的“教练技术”就是一种非常好的实战工具，能够切实帮助领导者提高辅导下属成长的能力。在 2010 年美国培训与发展协会（ASTD）芝加哥年会上，我们同行

的一位企业人力资源部总经理最喜欢采购的书籍就是人才培养类的工具书，包括如何分析培训需求、制定培训预算、设计培训方案、有效组织培训和评估培训效果等操作手册。

卓越企业不仅仅业绩出众，更重要的是“人才辈出”。一位伟大的企业家曾说：判断一个企业家是否伟大的标准绝不仅仅是看他在任时公司的业绩，更重要的是看他离任后公司的发展，而这主要取决于他对各级领导人才和未来接班人的培养。

我们深信，中国企业已经到了大批量、高效率地培养具有全球意识的优秀人才的关键时刻，“人才培养流程化”已经成为我们的不二选择，这不仅要求企业在领导人才培养方面要有全新的思维和方法，也要求有领导潜质的年轻人时刻做好准备，主动把握机遇，掌握自己的命运。

徐中 博士

北京智学明德教育机构首席顾问

培养高层领导，要从基础抓起

“危机”这个词可能已被滥用，但用来描述当今公司的领导力现状还是比较贴切的。如今，首席执行官失败的速度比以往更快，跌得比以往更重，之后留下一个混乱不堪的公司，而且，在公司的所有层级，都缺乏足够数量的合格领导者。

世上并不缺少千里马。如果公司知道如何识别和培养真正具有领导潜质的人才，它们就能够在各个层级填补领导梯队的缺口。很多公司在人才选拔和培养方面投入了大量的资源和精力，但是它们却没有做到这一点。

正如漏洞第一定律所述：身处漏洞时，挖掘无益。现在是放弃传统的领导人才培养模式的时候了，因为这些模式不再适用。仅仅对细枝末节进行修修补补解决不了根本问题，必须采用一种全新的识别和培养领导人才的方法，这就是本书介绍的一种新模式：帮助公司再造其领导人才培养流程，并为领导人才的职业发展提供指南。

要解决问题，就得追本溯源。真正的问题在于：公司对于什么是领导力，以及如何培养领导力存在错误认识。在过去的几十年里，通过观察很多公司领导力培养的成功经验和失败教训，我得出如下结论。

- 并非每个人都能成为领导者。领导者和其他人的差异不是教科书上能说清楚的，比如，领导者的特征是最聪明、最敏捷、表现最好等。这些特征对于识别领导潜质没有帮助，我们必须停止使用

这些选拔标准。领导者的思维和行动异于常人，一旦我们知道他们的特征，就可以识别他们。

- ▶ 领导力是通过不断实践和自我完善培养出来的。要培养领导者必须开发这种潜质，让他们在每一个新的岗位锻炼核心能力、获得新的能力，并从上级领导那里获得及时、准确的反馈意见和指导。只有这样，他们的领导能力才能得以加速成长。反复历练他们的核心能力有助于提升他们的判断力，并使他们创新领导方式，形成自己的风格。
- ▶ 首席执行官岗位要求他在学习方面有巨大的飞跃。只有给这些有领导潜力的人才的每个新岗位都比之前的岗位更具挑战性，才能够磨炼出领导大公司所必备的领导能力。领导者必须在其成长的每一个阶段接受新的挑战，学会从复杂的形势中理出头绪、应对挑战。

尽早发现有领导潜质的人才，把他们放到能够历练的岗位上快速成长是领导力培养的基本原则。这种领导力培养模式不再由人力资源部门主导，而是与整个公司的日常经营活动结合起来，基层领导者在潜力领导人才的发现和培养中扮演着重要角色。

我把这种新的培养模式称之为“轮岗培养模式”（*apprenticeship model*）。这种模式听起来似乎和公司运营存在矛盾，但其实不然。“轮岗培养模式”指的是通过岗位轮换，帮助有领导潜质的人才“从干中学”和快速成长，通过岗位锻炼、领导反馈、自我修正和重复实践来提升其领导力。这种模式为每一位有领导潜质的人才提供量身定制的培养路径，明确每个岗位给他带来的价值，并且确保他掌握必备的领导技能之后，才让他迈向下一个新的领导岗位。采用这种模式，可以帮助有领导潜质的人才在令人意想不到的短时间内把他们的核心领导能力提升到炉火纯青的境界。

公司必须第一时间识别出一个领导人才的潜力何在，而这往往是从他人职的第一年就开始了。任何具有领导潜质的人才都可能是“未来高

层领导的接班人”，但一个公司最重要的是建立一个能够从中产生未来首席执行官的人才库。成功的接班流程必须包含一个明确的部分，就是尽早发现能够成为未来首席执行官的人选，针对他们的个人天赋和这个最具挑战性职务的要求，为他们设计一条量身定制的工作、培训和发展路径。

“轮岗培养模式”赋予基层领导者巨大的责任，他们的重要职责之一就是发现和培养未来的领导者，这和他们负责的战略、财务、营销等工作一样重要。但是，培养领导者不仅仅是他们的工作，而且是全公司的“重中之重”。全公司都要为他们创造机会，提供历练他们的岗位，提出恰当的建议，铲除影响他们成长的障碍，帮助他们持续成长。

这种培养模式看起来很激进，企业领导人必须有魄力才能推行。它要求采用完全不同的态度和思维，并要求进行组织变革，而且还必须清楚，对有领导潜质的人才进行培养，其结果不会立即见效。这种方法确实非常有效，它是基于我几十年来对数百家公司的观察研究。这些公司包括美国及世界其他地区的小型科技公司和大型跨国公司（比如通用电气、高露洁等）。在领导人才培养方面投入巨大精力是否值得呢？毫无疑问，采用轮岗培养模式的公司已经建立起了强大的领导人才培养引擎，这为公司带来了强大的竞争优势。

本书将提供具体的建议和真实的案例帮助公司实现这种高层领导培养模式的变革。我们将清楚地阐述轮岗培养模式的流程及方法。这些正是通用电气和高露洁已经成功运用过，以及诺华集团（Novartis AG）、德事隆（Textron）、伟彭医疗（Wellpoint inc）正在实施的方法。本书也为胸怀大志的领导者提升其领导力提供了一个指南。勇于大胆采用这种模式的高层领导者，将会为公司创造出能够持续强化各级领导能力的系统和文化，并为自己卸任交班做好充分的准备。这将是他们留给公司的一份持久的遗产。

公司的目的是赚钱，但钱不能使公司创造差异。所谓“千金易得，一将难求”，领导力才是真正使公司与众不同，并创造价值的关键所在。

Leaders at All Levels

目 录

总序

前言

1

第1章 培养高层领导人才需要新方法

领导人才培养问题突出 /5

如何培养领导人才：一个成功案例的启示 /8

培养领导人才不能听天由命 /16

领导人才培养模式需要彻底改变 /18

21

第2章 高层领导的轮岗培养新模式

尽早发掘“千里马” /24

轮岗培养模式加速领导人才成长 /25

上级领导担任导师 /26

实施轮岗模式的挑战 /27

选择首席执行官接班人 /30

轮岗培养模式为何有效：同心圆学习模式与持续强化练习 /32

39	第3章 如何选拔高层领导
	关注两项重要的领导潜质 /44
	打造公司独特的“DNA”：领导人才基因 /52
	培养领导人才不能凭运气 /58
59	第4章 如何培养高层领导
	要敢于破格提拔 /62
	量身定制成长路径 /66
	清除成长中的障碍 /72
	宽容失败 /74
77	第5章 上级领导的关键作用
	作为导师的上级领导：辅导关键点 /79
	精心反馈促成长 /84
	持续跟踪，反复评估 /89
	客观评估的方法：集体讨论 /91
	精简评估结果：一页人才评估表 /94
	绘制领导人才成长路径图 /96
101	第6章 领导人才培养体系建设
	“轮岗培养模式”流程与方法：高露洁案例 /102
	领导人才库建设要点 /110

113	第 7 章 如何选拔首席执行官
	选拔首席执行官的三项基本原则 /114
	选拔首席执行官的流程：美国蓝十字蓝盾 医保联合会案例 /118
	确定首席执行官任职资格 /124
	及早识别出候选人 /127
	把握契合度：谁最合适 /130
	帮助新任首席执行官获得成功 /134
	落选者的归宿 /135
137	第 8 章 领导人才培养最佳实践：德事隆集团
	把领导力发展和接班人培养视为优先重点 /139
	让领导力发展和接班人培养无缝衔接 /141
	排除领导力发展的障碍 /142
	未来的工作 /144
147	结 语 有领导潜质的人才该如何把握机遇
153	附录 轮岗培养模式的重要基石：个人层面 与公司层面
158	译者后记

第 1 章
Chapter 1

培养高层领导人才需要新方法



2004年，国际药业巨头诺华集团的首席执行官丹尼尔·魏思乐在规划公司未来发展远景时得出结论：公司持续成长和实现卓越绩效目标在很大程度上依赖于公司的人才，特别是各级领导人才。他精辟地指出，“更好的人才创造更好的结果”。他和诺华的人力资源部门负责人通力合作，创造出了全新的流程、系统和项目，为领导人才库的建立奠定了坚实的基础。

很快，领导人才培养决定着诺华未来前景，成了全体诺华人的共识。诺华集团的每一个部门都针对自身面临的独特挑战，量身定制了领导力培养方案。例如，诺华旗下的山德士（Sandoz）事业部于2005年收购了德国赫素制药公司（Hexal）及美国永世实验室（Econ Labs），并组建诺华非专利药公司（Novartis Generics）。该公司组建了核心管理团队，帮助诺华成功进军竞争激烈的非专利药市场，并打造了能够快速推出大量非专利药产品的强大能力。诺华集团于2006年收购巨浪生物科技公司（Chiron Corporation）之后，成立了诺华疫苗与诊断公司（Novartis Vaccines and Diagnostics）。该公司建立起了全新管理风格、公司文化和领导团队成功带领并购后的公司向前迈进。

诺华集团的美国分公司诺华制药（Novartis Pharmaceuticals Corp），自身也面临着巨大的挑战：持续的快速成长和日益复杂化的局势。它们需要有能够带领公司迎接这些挑战的领导人。

近年来，人才竞争愈演愈烈，美国诺华制药的首席执行官高斯基知道，未来的情况会越来越困难，他也知道，诺华需要能力全面的领导者，其中有些必须不同于现有领导者。市场正在快速变化，在2006年市场规模还比较小的细分市场有望在未来快速成长。大众对健康医疗的认识和政治环境也都在变化，未来的领导者必须善于理解这些新的变化和政府决策者关注的重点。

此外，药品市场也越来越不稳定。非专利药的推出或是撤销取决于美国食品药品监督管理局（FDA）到底偏重于谨慎性还是有效性。如果

FDA 态度谨慎，很可能使非专利药公司在一夜之间丧失全部收入，导致产品资产组合和策略发生重大改变。因此，领导者必须具有立即调整业务优先顺序的能力，而且，开发与推出新产品的压力使得跨部门的合作变得更加重要，这也要求未来领导者必须加强协调能力。

认识到领导力开发的极端重要性，高斯基寻求人力资源部负责人巴洛的支持，仔细评估诺华制药现行的人才培养模式。该公司各部门现行的人才培养模式虽然各具特色，但基本理念并没有错——找出有领导潜质的人才，提供合适的锻炼岗位，辅之以持续的学习机会。但是各部门挑选领导者的决策依据却各不相同。一般来说，当管理者要选拔某人担任某项领导职务，他会写一份岗位说明书，强调该岗位需要的最重要的技能，然后和人力资源部门一起挑选具备这些技能的人，至于这些人未来的领导潜力，则不是考核的重点。

此外，评估候选人通常是由某个部门的负责人来实施。例如，一位负责市场的高层领导者在挑选一位产品总监时，可能不会想到邀请销售部门的人员参与，尽管这位产品总监未来必须和销售部门密切合作。同样，销售部门在挑选销售管理职务人选时，也不会邀请市场部门的人参与。在同一公司内，各部门的领导人才规划也不同。有些部门对于未来几年将要出现的领导职务空缺有规划中的接班人选，有些部门则存在严重的领导人才接班断层问题。

高斯基和巴洛决定要改进选拔和培养各级领导者的各项工作，他们让各部门广泛交流最佳的实践经验。例如，某个部门很系统地瞄准崭露头角的未来领导者，让他们充分锻炼，为未来三五年替补空缺的领导岗位做好准备，这种方法成为其他部门学习的榜样。

美国诺华制药首先把这种新的领导力培养模式应用在副总裁职位上，第一步是分析该职位的主管业务和工作内容，定义业务的未来需求，再据此修正对这个岗位的潜力领导人才的标准。当然，达成财务绩效目标和展现业务成果是晋升副总裁职位的必要条件，但抢先竞争

对手识别产业模式和变化，并能从容应对变化的能力变得越来越重要。同时，掌握细节并从中转化为高层次战略思考的能力也越来越重要。此外，从公司的快速成长来看，领导人才的数量需求将越来越大。因此，公司领导必须培养各级后备干部，以增强公司的竞争力。晋升副总裁职位的必要条件之一，就是善于培养有潜质、能够带领公司继续前进的未来领导者。

在诺华，高级领导人经常向员工了解他们工作的细节，以此评估此人是否掌握其工作细节，比如某个特定产品的电话销售量，或者在某个细分市场的市场份额。现在，这种注重细节和事实的态度也运用到了人员的领导力评估讨论方面，关注事实和细节，使得领导人才的选拔和培养流程变得更加严谨。

现在，美国诺华制药的人才评估流程是，针对高潜力人才设计几年后的目标职务，并拟订让他快速积累担任该职务所需资历的行动方案。如果目标职务的要求和他现有的能力存在明显差异，公司便会考虑：如果我们现在就把这个人放到这个职务上，将会怎么样呢？然后，公司积极寻找缩小这种差距的方法，委派他到量身定制的岗位去工作。不过在实施任何具体的岗位调整之前，必须考虑许多因素，比如，如何兼顾业务需求（个人专业能力以及个人与该部门团队的配合）和个人需求。

有的具有领导潜质的培养对象被安排直接向高层领导汇报工作。这样，高层领导可以和他们直接接触，深入考察他们的潜力。高层领导的评价成为这些领导人才培养计划的重要参考依据。全球范围的轮岗工作，有助于加速这些培养对象的成长。与此同时，与诺华集团其他业务部门和高层领导互动，也有助于他们的能力提升。

美国诺华制药的领导力培养方案是诺华集团旗下公司众多管理创新之一。诺华集团首席执行官魏思乐相信，集团的未来发展在很大程度上依赖于对各级领导人才的持续培养。