

KNOW-HOW

THE 8 SKILLS THAT SEPARATE PEOPLE WHO
PERFORM FROM THOSE WHO DON'T

成功领导者的 八项核心能力

[美] 拉姆·查兰 (Ram Charan) 著

徐中◎译

《高效能人士的七个习惯》作者

史蒂芬·柯维

如果说彼得·德鲁克的《管理的实践》和《卓有成效的管理者》是写给20世纪工业时代的管理者的，那么拉姆·查兰的《成功领导者的八项核心能力》就是写给21世纪的全球化数字化时代的领导者的。本书中充满了颠扑不破的先见智慧——极具才华、实践和全面。



机械工业出版社
China Machine Press

领导梯队建设

KNOW-HOW

THE 8 SKILLS THAT SEPARATE PEOPLE WHO
PERFORM FROM THOSE WHO DON'T

成功领导者的 八项核心能力

[美] 拉姆·查兰 (Ram Charan) 著

徐中◎译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

成功领导者的八项核心能力 / (美) 查兰 (Charan, R.) 著; 徐中译. —北京: 机械工业出版社, 2014.2
(领导梯队建设)

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

ISBN 978-7-111-45908-8

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 031023 号

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 © 2014 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 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 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 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。



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: 王金强 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2014 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 15.25 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-45908-8

定 价: 45.00 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

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

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。

Know-How

译者序

变革时代的企业家胜任力模型

2013年11月26日，我在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：“我不喜欢做研究，我喜欢与企业家一起解决问题。”

查兰是杰克·韦尔奇最推崇的咨询大师：“他有一种罕见的能力，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……（《财富》，David Whitford，2007年7月）。

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。在帮助企业家成功的同时，他提炼出了一整套企

业家和企业成功的模式，并在《执行》《转型》《领导梯队》《成功领导者的八项核心能力》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、使众人行动、达成目标、基业长青的核心能力。

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》是写给 20 世纪工业时代的管理者的，那么拉姆·查兰的《成功领导者的八项核心能力》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》作者 史蒂芬·柯维博士

本书的真正开创性是，把成功领导者所需的核心能力与其个人心理、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，我将其翻译为“核心能力”，意指最重要、最根本的能力。

“成功领导者的八项核心能力”大致可以分为三个方面。

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 项能力。

准确定位业务是业务发展的核心和盈利的基础，**定位能力是领导者必备的第一能力**。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，重新定位能力至关重要。领导者必须心态开放、积极乐观、海纳百川，善于自我觉察，及时发现变化的信号，抓住变化的本质，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。

专注工作重点是实现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能力，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，适应能力强，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，本书的一个突出特点是认为，领导者的核心能力和个人特质、心理导向和认知结构相互影响，必须有效结合，才能产生成果。具体来说，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、谷歌、英特尔、家得宝、福特汽车、戴尔、百胜等 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 11 月 27 日上午（合益）HayGroup 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，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，企业家们面临前所未有的全球化机遇与挑战……

徐中博士

智学明德国际领导力中心主任

2013 年 12 月 28 日于清华大学科技园创新大厦

Know-How

目 录

译者序 变革时代的企业家胜任力模型

第1章 成功领导者的本质：八项核心能力 / 1

第2章 核心能力之一：准确定位业务 / 21

第3章 核心能力之二：预见引领变革 / 47

第4章 核心能力之三：管理团队合作 / 69

第5章 核心能力之四：培养领导人才 / 99

第6章 核心能力之五：打造核心团队 / 133

第7章 核心能力之六：设定正确目标 / 157

第8章 核心能力之七：专注工作重点 / 183

第9章 核心能力之八：建立社会联盟 / 205

附录A 致一位未来领导者的信 / 223

成功领导者的八项核心能力 / 228

致谢 / 230

成功领导者的本质：八项核心能力

核心能力（Know-how）将领导者分为两类：一类能够达成目标，另一类则不能。核心能力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八项核心能力，它们的价值会大打折扣。八项核心能力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。谷歌横空出世，可以在短短几年里就成长为一个数十亿美元规模的公司，成为世界上最具价值的公司之一。当今世界不仅存在许多巨大的机会，也存在着能够吞没整个企业和产业的巨大陷阱。想一想谷歌给广告、广播和出版行业等带来了多大的冲击。

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，我们的核心领导能力将持续受到考验。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。

掌握这些核心领导能力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，提升领导能力，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，核心能力并不是相互孤立的。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能力。例如，察觉外部变化趋势的核心能力可能受到我们是否善于把各种孤立的点联系起来的的能力的影响，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，领导者的八项核心能力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八种核心

能力的区别。

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“核心能力”。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被这个日益强大的竞争对手夺走，原因主要有两个：其一是顾客的不满意和流失，其二是经营问题带来的高成本和糟糕的现金流。前两任 CEO 都一败涂地，现在董事会又开始尝试寻找新的人选。招聘工作由业内最好的猎头公司来帮助完成，他们详细地罗列了候选人必须具备的条件。这次董事会必须找到合适的人选。

尼克面试的时候，董事会的招聘委员会把他看作公司的救星。他行动迅速而富有成效，有领导风范，极善于沟通。他在之前的工作中晋升很快，但依然谦逊、真诚。尼克具有财务背景，在一名董事询问其他方面时，他坦率地承认自己在运营管理和供应链管理这两个对企业发展十分重要的方面还需要学习，并承诺会挑选这些领域顶尖的人才来辅佐自己。

44 岁的尼克身体健康、精力充沛，还散发着一一种超越他年龄的成

熟魅力。他看起来是个梦想家，满怀激情地要使公司重铸辉煌。他充满自信，也足够年轻，有足够的时间完成这一使命。所有严格的审查都证明他确实拥有这些优点。

当董事会宣布对尼克的任命时，华尔街为之振奋，商业媒体也争先恐后地进行报道。员工们每次听完尼克的激情演说后都信心倍增，大家都感到公司得救了，这位 CEO 将带领公司再创辉煌。

就像他的个性所显示的，尼克迅速接管了公司并做出了几项大胆的举动。他在通知董事会后向公众宣布，他打算迎面直击，从公司最大的竞争对手那里夺回市场份额。几周之后，他从竞争对手那儿挖来一个事业部总经理担任总裁，换下了在公司内部成长起来的原总裁，新任总裁据说擅长运营和供应链。他还将曾与自己长期合作的信息技术顾问任命为 IT 部门副总裁，并对 IT 部门进行了很大的调整。因为公司最大的竞争对手在这方面已经领先很多。

大家的兴奋确实持续了一段时间，但很快对尼克的赞誉就终止了。尼克之前的 IT 顾问，即现在的 IT 部门副总裁，一直以来的工作是给公司提供建议，告诉他们怎么做，但自己从来没有亲自做过。由于她缺乏经验，不知道怎样激励一个由高智商、独立性强的技术专家组成的团队，IT 部门很快就完成不了工作进度要求。她不得不在一年中数次向尼克求助，要求增加 IT 部门的预算。

与此同时，那位挖来的新总裁建立起了自己的亲信圈子，从竞争对手那里挖来了许多他从前的同事。他们一起开始了一项雄心勃勃的行动，要通过大宗采购从供应商那里得到折扣。这样做的目的是降低产品价格，从而从对手那里赢回市场份额。当然，最大的竞争对手迅速回应了这个新战略，在对尼克有战略意义的地区，对某些商品进行了打折。价格战确实对竞争对手的利润造成了一点影响，但竞争对手

实力十分强大，降价幅度对他们净利润的影响十分有限。不久，尼克就发现他们的商品已经开始积压。一段时间后，这些产品开始过期，不得不大幅降价，以远低于成本的价格出售。更糟糕的是，大宗采购和建立库存占用了维持运营的大量资金。

公司的财务总监越来越开始担心公司的现金状况。他曾多次提醒尼克，新总裁未经审核的大宗采购将会危及公司的生存，现金已经降到警戒水平；如果这个趋势再不扭转的话，公司将很快无法按时还贷。随着财务总监的警告变得越来越严厉，尼克也越来越愤怒。最终，他斥责财务总监没有支持公司的目标，必须离开公司。

结果显而易见。一天，公司的一位关键董事接到了给公司发放贷款的银行总裁的电话，一切都结束了。银行将在第二天正式宣布该公司违反了还贷合同。董事会命令尼克解雇这位新总裁，然后经过数周与借款人的谈判，公司开始申请破产保护。尼克很快就被撤换掉了，这个公司现在仍然在窘境之中挣扎。

这一次，董事会又搞砸了。他们都被尼克的外表迷惑了，没有抓住真正的领导的本质。董事们过于关注候选人的个性、智商和情商、激励他人的能力以及健康状况等。他们没有深入考察尼克是否具备对公司进行重新定位的能力，以及他对人的判断能力和组建有效的高管团队的能力。在这些方面尼克都是欠缺的，而这大大削弱了尼克的判断力和完成任务的能力。

尼克的失败都应该归咎于他自己吗？并非如此。毕竟，他没有欺骗任何人。实际上，他确实表现出了令人景仰和尊敬的品质，也完全达到了董事会给猎头公司的招聘标准。

我一次又一次地看到这种错误在各种组织的不同层级上演，从《财富》评选的排名前 100 位的 CEO 到事业部总经理、跨国公司的区

域经理、高级职能部门（例如研发部和销售部）的领导者。志得意满的领导者在开始时都不会想到失败，但失败发生了。年轻人很快就学会了，要得到认可，他们必须做什么：高智商、敏捷的思维和领导气质，都可以给人以深刻的印象。随着时间的流逝，他们外在的领导特质日益圆熟，他们的上级也越来越欣赏他们。也许有些不可思议，但我们在讨论企业领导力时，似乎确实忽略了其中最重要的问题：这个人具备成功所需的核心能力吗？他是否能够培养这些核心能力，并随着经验的增加，持续磨炼这些核心能力？如果领导者能够自律地、坚决地、始终如一地、坚持不懈地培养这些核心能力，他们成功的可能性会更大。从这个角度讲，领导者是后天造就的，而不是天生的。

比尔

当另一家公司的董事会聘任比尔为 CEO 时，那家公司在过去的两年中收入平平，投资者渐渐失去了耐心，开始抛售股票。董事会面试了很多候选人。比尔当时 45 岁，是最年轻的一个，但也是拥有最多元化经验的一个。他曾为瑞士、墨西哥和美国的三家不同行业的企业进行成功的重新定位，但他最缺乏的就是这家公司基本技术方面的经验。

在比尔研究如何对这家公司进行重新定位的时候，他发现公司三个部门中的一个创造了公司 1/3 的营业额，却几乎没什么利润。而且，这个部门和公司的核心竞争力没有紧密关系。比尔评估了在不同细分市场中盈利的机会，然后放弃了这个利润很低的业务，将资源集中于剩下的几个细分市场中，并设立了一个新的部门来开发前沿的新产品，这是相对容易的工作。

更重要的是，比尔对不断变化的行业环境进行了深入调查，发现公司的主要收入仅仅来自全球范围内的 10 家客户。公司的技术来自德国，产品大部分在美国生产，但比尔看到这些客户的决策中心正在向日本和中国台湾转移。他是否应该重新定位公司，将研发和生产转移到亚洲？如果是，应该由谁来运营呢？如何克服语言和文化的障碍？无论如何，这样的根本性变化都将是十分困难的。比尔仔细思考了该怎么去做，把重点放在了行业产品的快速变化上。设计时间变得越来越短，价格也降得越来越快。公司在欧美的设计师和工程师都非常聪明和高效，但成本是中国台湾同行的好几倍。如果他要在产品推出 18 个月后将价格降低一半，就必须降低成本，这是问题的关键。公司的决策中心必须转移到中国台湾。

比尔的决定是对整个公司的重塑，是很有风险的。但是如果转型成功，这种变化的好处也将是显而易见的。公司可以更加激进地在这些选定的细分市场与对手展开激烈竞争，在成本和成本结构方面获得全球竞争优势，以更高的价值回报客户，并增加公司的市场份额和收入。比尔对这一决策的自信并不是装出来的，而是根植于他重新定位公司以实现盈利的核心能力之上的。他善于听取意见，愿意做深入的调查研究，相信如果能提出正确的问题，就能找到正确的答案。

比尔还拥有准确判断他人的核心能力。在比尔进入公司时，该公司已经是一个具有多元文化的组织，运营放在德国和美国，销售放在中国台湾和日本。在加入公司之前，他从没见过下属团队的成员，但此时他必须要决定他们之中的哪些人适合到亚洲去工作，哪些人能够缩短产品周期并降低生产成本。

在选定实施变化计划的人选后，比尔必须要确保他们能够作为一个团队共同工作，即便他们的语言、文化、专业、地域和所处的时