

<<领导梯队>>

图书基本信息

书名：<<领导梯队>>

13位ISBN编号：9787111349341

10位ISBN编号：7111349342

出版时间：2011-7

出版时间：机械工业出版社

作者：无（美）拉姆·查兰（Ram Charan）斯蒂芬·德罗特（Stephen Drotter）詹姆斯·诺埃尔（James Noel）

页数：251

译者：徐中，林嵩，雷静

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<领导梯队>>

前言

序言PREFACE “领导梯队模型改变了我与员工的对话内容，”一家快速消费品公司的首席执行官说，“现在，我们将更多的精力放在公司的战略和人才上，而不仅仅着眼于销量和收入。

”“领导梯队模式的理论和模型帮助我们以一种条理有序的方式推进组织中的职责配置，”一位大型采矿公司的首席执行官说，“这让我们在提高基层生产力和运营业绩的同时，腾出更多的精力关注企业的未来。

”“现在，我们将重点放在开展与各个领导层级相匹配的技能培训上。

”“我们的继任计划如今已重点关注领导潜质的内在含义以及工作表现。

”“有了对员工和自我更清晰的期望，我能够在员工培训上做得更出色。

”读者对《领导梯队》第1版的好评让我们非常高兴。

我们和读者之间的讨论以及从顾问工作中获得的经验，为领导梯队模型的改进提供了异常宝贵的反馈信息——这些反馈使得这一模型在实践方面比第1版中描述的内容更为有效。

我们希望将自己所学到的知识传授给更多的人，使更多的企业能够将自己的领导梯队价值最大化。

自本书第1版出版以来，在与一百多家企业的合作中我们使用了领导梯队模型。

许多世界上最优秀、最成功的企业都将领导梯队模型作为企业人力资源方面的核心管理框架。

该模型通过建立领导者所共同经历的“领导力发展阶段”，并根据各个领导层的具体职责和工作理念，来协助企业完成领导者的选拔、培训和评价。

我们修订本书所采用的方式与传统方式略有不同，我们决定不更新每一章节的案例和发生背景。

读者会注意到，书中所讨论的某些商业人物目前的状况已经和本书引用的例子有所不同，这主要是因为，虽然这些案例并不都是最新的，但是它们符合本书想要表达的观点，于是我们决定依旧保留这些内容，在每章最后增加两个重要的模块。

一是“一线观察”，让我们能够对模型做出适当的修改，分享更多的案例，并以近十年来世界各地多家企业的工作经验为基础，为读者提供一些建议。

二是“常见问题”，在此我们对读者提出的一些常见问题进行了回答。

希望我们的工作成果，这本新的“增强版”《领导梯队》，不仅运用效果能够立竿见影，而且能够非常方便读者使用。

<<领导梯队>>

内容概要

能力与岗位的匹配，特别是各层级管理者的能力与岗位的匹配，是一个从未解决的老问题。

员工的不能胜任很大程度上是由于“被提升”，责任更多在于人力部门，虽然员工本人未能主动寻求改进也是原因之一。

本书通过对六个典型的管理层级最经常出现的问题，从领导技能、时间管理、工作理念三个方面进行了分析，提出了改进建议。

这些意见是有理也是有效的，本书倡导的“领导梯队模型”在100多家跨国企业的实践，也已经表明了这一点。

“领导梯队模型”将从员工成长为首席执行官的管理历程划分为六个领导力发展阶段，每一阶段都要掌握特定的领导技能、时间管理能力和工作理念。

第一阶段：从管理自己到管理他人，重点是从自己做事转变为带队伍做事的工作理念的转变；第二阶段：从管理他人到管理经理人员，关键技能是教练选拔人才担任一线经理；第三阶段：从管理经理人员到管理职能部门，需要学会新的沟通技巧以跨越两个层次与员工进行沟通；第四阶段：从管理职能部门到事业部总经理，重点是转变思考方式从盈利和长远发展的角度评估计划和方案；第五阶段：从事业部总经理到集团高管，必须擅长评估资金调拨和人员配置的战略规划；第六阶段：从集团高管到首席执行官，必须具备重视外部关系的视角。

在此基础上，提出了评估、诊断和改进的一整套工具。

<<领导梯队>>

作者简介

拉姆·查兰是在全球范围内声誉卓著的公司董事会和CEO的咨询顾问，同时也是畅销书作者和杰出的教授。

他对商业问题的****洞察，以及提出的实用解决方案深受企业领导者的推崇。

查兰在通用电气公司克劳顿维尔的“杰克·韦尔奇领导力发展中心”和沃顿商学院从事了三十年的教学工作，获得过克劳顿维尔和西北大学凯洛格管理学院的最佳教师的荣誉称号。

查兰拥有哈佛商学院的MBA和DBA学位，获得贝克学者奖（Baker Scholar）。

斯蒂芬·德罗特尔是德罗特尔人力资源公司的首席执行官，该公司为全球范围内的众多客户提供高管继任计划、领导绩效和组织设计等服务。

斯蒂芬在组织与管理方面拥有长达45年的经验。

曾任通用电气公司组织与管理发展负责人，是通用电气继任计划系统的早期设计者与实施者之一。

詹姆斯·诺埃尔是一位独立咨询师和领导力教练。

曾任乔治华盛顿大学通识教育学院的助理院长，通用电气公司克劳顿维尔领导力发展中心高管培训和领导效能开发经理、花旗银行高管培训部门副总裁。

同时，詹姆斯还是三本领导力书籍的合著者，其中包括《领导阶段》和《行动学习》，此外，他还是《Pfeiffer

2008年鉴：领导力开发》的合编者之一。

译者简介：

徐中，清华大学经济管理学院管理学博士、工商管理硕士（MBA），北京智学明德教育机构首席顾问，领导力教练、创业学者，曾任清华经管学院高级管理培训中心（EDP）常务副主任、高科技企业总经理和大型国企团委书记等职。

林嵩

，清华大学管理学博士，现为中央财经大学商学院工商管理系主任，副教授，主要研究方向为创业管理，主持国家级课题两项，在国内重要核心期刊上发表论文数十篇，出版多部专著及教材。

雷静，北京外国语大学高级翻译学院硕士，现为中央民族大学外国语学院讲师。

主要研究方向为口译教学与实践。

<<领导梯队>>

书籍目录

总序	领导梯队建设：跨越从优秀到****的天堑
推荐序	陈春花
作者简介	
序言	
再版序	
导论	
第1章	概述：领导力发展的六个阶段
第2章	从管理自我到管理他人
第3章	从管理他人到管理经理人员
第4章	从管理经理人员到管理职能部门
第5章	从管理职能部门到事业部总经理
第6章	从事业部总经理到集团高管
第7章	从集团高管到首席执行官
第8章	问题诊断：识别领导梯队模型中的问题和潜力
第9章	业绩改善：明确岗位职责，建立绩效标准
第10章	继任计划
第11章	识别领导梯队模型中的潜在缺陷
第12章	职能主管的职业发展路径
第13章	教练辅导
第14章	领导梯队模型惠及全员
致谢	
翻译说明	
译者后记	

<<领导梯队>>

章节摘录

在大公司，从员工成长为首席执行官，需要经历六个领导力发展阶段。

每一个阶段都是一个重大的转折，不可能通过读一本书或者参加几天的培训课程就可以学会。

本书旨在帮助领导者了解每一个阶段所需要的领导技能、时间管理能力和工作理念，同时，帮助他们熟悉领导工作的特点，一旦掌握了每个阶段的要求和面临的挑战，领导者就能更好地适应领导力发展的要求，加速自己的成长。

随着领导职务的晋升，面对着日益复杂化和规模化的业务，领导者可以通过了解六个领导力发展阶段的要求提高工作的主动性，增强自己的信心。

本书前六章将提供胜任各领导力阶段所需的知识和工具。

在阅读每一章节时，你自然会联想到自己的公司，也许会问自己，我们的公司如何定义和区分每一个领导力阶段呢？

可能的情况是：你会立刻联想到一个（或者多个）适用于你公司的转折点，而这个转折点却没有在我们的领导人才培养模式中提到，当然，肯定还存在其他转变阶段，但它们太小或者还不具备可视为主要阶段的条件。

比如，在许多全球性的跨国公司，有同时负责几个国家业务的总经理和高管人员，这些地区高管人员直接向全球消费产品负责人汇报。

虽然这些全球消费产品负责人管理业务群组负责人，但是他不是公司的负责人，因为他需要向首席执行官或者总裁汇报，他们没有真正的实权，我们的目的是把他们划分到业务群组负责人行列，即使这样他也可能管理几个业务群组负责人。

同样，你可能会想为什么从团队成员到团队领导者不是一个转折阶段。

第一，这通常是第一阶段（从管理自我到管理他人）的一个部分。

第二，团队领导者常常在人员选择和奖励上不像一线经理那样有决定权。

第三，团队领导者的工作重点通常是技术或专业问题（例如，完成一个项目），而不包括其他管理职能。

每家公司都有自己的特性，可能至少有一个领导力阶段与众不同。

但是在领导梯队模型的六个阶段中，你可能会找到一个与之相匹配的阶段。

当你与每一个阶段协调合拍时，我们相信你会明白，领导梯队模型如何适用于你自身和你公司的情况。

如果你的工作中有一个阶段不符合我们的模型，不妨创建你自己对这一转变阶段的定义、解释，然后告诉我们。

第一阶段：从管理自我到管理他人 新员工工作的最初几年是个人贡献者。

无论他们从事的是销售、会计、工程或是市场工作，对他们能力的要求主要是专业化和职业化。

他们通过在计划时间内完成任务来做出贡献，通过不断拓展和提升个人技能，在岗位上做出更大贡献，从而获得组织的提升。

随着工作年限的增加，他们学习的内容包括工作计划、进度管理、工作内容、工作质量和工作的可靠性，需要提高的工作价值观包括公司文化和职业标准。

当他们成为业绩出色、技术熟练的个人贡献者时，特别是当他们能够有效地与他人合作时，公司往往会增加他们的职责。

如果他们能够熟练地胜任这些工作，并遵循公司的价值观，那么他们就将被提升为一线经理。

担任一线经理，表面上看是一个非常容易而又自然的领导力阶段，但领导工作的历程通常是从这个阶段开始的。

工作出色的人通常不愿意改变他们的工作方式，他们喜欢从事原有的业务工作。

结果，这些人虽然从个人贡献者提升到经理岗位，但工作方式却没有实现相应的转变。

事实上，岗位是经理，思维却是业务员。

例如，许多咨询顾问的升迁跳过了这一转变阶段，在暂时性地担任团队领导者之后，直接晋升为事业部总经理，导致工作经常出现失误。

<<领导梯队>>

在领导力发展的第一阶段，应该学习的技能包括工作计划、知人善任、分配工作、激励员工、教练辅导和绩效评估。

一线经理需要学会如何管理他们的时间，使得他们不仅能够完成自己的工作，同时还能够帮助其他人完成工作。

一线经理不能把所有的时间都用来“救火”、捕捉机会或者只顾自己，他们必须从自己做事转变为带队伍做事。

P14-15

<<领导梯队>>

媒体关注与评论

“只有阅读本书，理解本书，并实践本书，才能掌握企业管理的‘101’（基本功）。

‘领导梯队模型’非常重要，非常有效，我曾经在几家企业看到了它的巨大作用。

”——澳大利亚最大的铁路货运公司，昆士兰州铁路货运公司董事长 约翰·普雷斯科特 “《领导梯队》第二版增加的内容，是基于全球众多卓越企业成功应用基础上获得的经验。

无论你是第一次阅读本书，还是再次阅读，本书增加的重要观点和读者答疑对于贵公司领导力开发都具有立竿见影的效果。

三位作者，查兰、德罗特尔和诺埃尔，让曾经困扰各级领导者的角色和岗位职责变得清晰起来。

”——Applied Insight Consulting, Inc. 首席执行官 汤姆·弗拉纳根 “领导梯队模型可以帮助公司实现转型。

本书提出的领导力概念，经典而简洁，使得各级领导者能够清楚地知道高效能领导者的含义。

三位作者，查兰、德罗特尔和诺埃尔，都是领导力开发的大师，持续为我们提供培养世界级未来领导者的最佳思考。

”——全球最大的黄金开采公司之一，纽蒙特矿业公司人才管理副总裁 阿比·克诺查韦斯

<<领导梯队>>

编辑推荐

《领导梯队:全面打造领导力驱动型公司(原书第2版)》编辑推荐：当21世纪的新经济时代，全球经济格局、经济增长模式、全球化人才标准、领导者角色和工作内容都在发生根本性的改变，构建适应动态商业环境的领导力发展体系，打造领导人才培养的流水线，成为企业基业长青的关键。

企业正从市场驱动型成长、创新驱动型成长发展到领导力驱动型成长。

本书的鲜明特点是：领导力开发的系统模式绩效提升的行动指南继任计划的全新方法教练辅导的强大支持职业发展的权威宝典领导者的每一次晋升，都需要在以下三方面实现转型：领导技能——培养胜任新职务所需要的新能力，提升领导力；时间管理——重新配置时间精力资源，决定如何高效工作；工作理念——更新工作理念和价值观，让工作聚焦重点。

<<领导梯队>>

名人推荐

能力与岗位的匹配，特别是各层级管理者的能力与岗位的匹配，是一个从未解决的老问题。

正如彼得原理所说：在一个等级制度中，每个员工趋向于上升到他所不能胜任的地位。

这话其实不太准确，员工的不能胜任很大程度上是由于“被提升”，责任更多在于人力部门，虽然员工本人未能主动寻求改进也是原因之一。

对于这部分已意识到问题的企业，不论是其人力部门还是员工本人，我愿意推荐这本书。

本书通过对六个典型的管理层级最经常出现的问题，从领导技能、时间管理能力、工作理念三个方面进行了分析，提出了改进建议。

以我的经历来看，这些意见是有理并有效的，本书倡导的“领导梯队模型”在100多家海外企业的实践，也已经表明了这一点。

对于另一部分自我感觉良好、尚未意识到问题的企业或员工，我也推荐这本书。

“领导梯队模型”为我们提供了一套特有的诊断方法，根据一些特定的现象或线索，揭示出问题发生的具体层级，以及这个层级的人所缺少的领导技能、时间管理能力和工作理念。

除了本书带给我们的这些工具性的帮助以外，我推荐本书最根本的原因，是希望我们的企业和员工，能够从当前浮躁的对新概念和新工具的追求中，返回到对基础性管理的重视和改善上来。

而作为远比资本更为稀缺的管理人才的培养和发展，正是基础性管理的重中之重。

对这方面一些基本观念的梳理和厘清，应先行一步。

以本书所揭示的现象来说，“事必躬亲”就是一个明显的例子，其基本含义就是管理者做了很多下属的工作，不可避免的后果就是忽视了很多自身层级更为重要的工作。

但传统上人们倾向于认为，“事必躬亲”是管理者的美德，其“万世楷模”就是诸葛亮。

自从引进现代管理学以来，我们就认识到这个观念的问题。

其实历史上很早就有人反省诸葛亮的这种事无巨细、事必躬亲的管理风格，认为其阻碍了蜀国人才的成长，最终导致“蜀国无大将”，领导梯队的断裂葬送了蜀国一统天下的光明前程。

但是，这种状况在近现代的政治上和如今的企业里仍然没有改观。

不论是在政府里还是在企业里，为什么“事必躬亲”是一种如此受欢迎的管理之道呢？

当然，背后的原因很复杂。

可能是基于巩固权力基础的考量，可能是借此远离是非争端，可能是对下属的不信任，可能是因为对职位提升之前的工作更为熟悉，也可能是上级“事必躬亲”的风格导致整个管理层都只能做下一个层级的工作。

总之，用本书的语言来说就是：领导者没有学会做最重要的事情。

正如本书所指出的，人们总是做出这样的推断：如果一个人能够出色地完成某个岗位的工作，那么他也可以同样出色地完成下一个岗位的工作。

正因为如此，几乎所有的组织都存在把人员配置在错误层级的问题：一线经理大多数的时间都在做员工的工作，事业部总经理在做事业部副总经理应该做的职能型管理工作，集团高管专注于事业部总经理应该做的业务工作。

这不仅导致身为管理者的他们绩效不高，同时他们所管理的员工也会受到负面影响。

不幸的是，在很多企业里这种错位甚至已经成为一种沾沾自喜的文化。

确保管理者所在的管理层级与其领导技能、时间管理能力和工作理念相符，对于企业而言是一项挑战。

在当今天这个领导力的需求远远大于供给的时代，在当今天这个职业经理人的能力与诚信尚未确立的时代，我们必须迎接这个挑战。

本书为我们提供了一套工具。

“领导梯队模型”将从员工成长为首席执行官的管理历程划分为六个领导力发展阶段，每一阶段都要掌握特定的领导技能、时间管理能力和工作理念。

第一阶段：从管理自我到管理他人，重点是从自己做事转变为带队伍做事这个工作理念的转变；第二阶段：从管理他人到管理经理人员，关键的领导技能是教练选拔人才担任一线经理；第三阶段：从管

<<领导梯队>>

理经理人员到管理职能部门，需要学会新的沟通技巧以跨越两个层级与员工进行沟通；第四阶段：从管理职能部门到事业部总经理，重点是转变思考方式，从赢利和长远发展的角度评估计划和方案；第五阶段：从事业部总经理到集团高管，必须擅长评估资金调拨和人员配置的战略规划；第六阶段：从集团高管到首席执行官，必须具备重视外部关系的视角。

在此基础上，作者提出了评估、诊断和改进的一整套工具，这里不再详述。

我欣赏本书的理念和实践工具，期望你和你的企业也能在本书的启发下提升自己企业的表现。

陈春花教授广州华南理工大学工商管理学院2011年5月19日

<<领导梯队>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>