

合理培养领导梯队 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/645/2021\\_2022\\_\\_E5\\_90\\_88\\_E7\\_90\\_86\\_E5\\_9F\\_B9\\_E5\\_c78\\_645139.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E5_90_88_E7_90_86_E5_9F_B9_E5_c78_645139.htm) 很少有企业将领导人才培养看做战略组成部分，大多数企业家只是将其视为单一的人力资源职能工作。企业普遍存在的误区之一就是“工作职责只是需要完成的工作”，而非将工作职责与职业发展密切相连。更糟糕的是，很少有人会对企业不同层级的领导技能和理念进行梳理，更多的企业都将精力集中在了员工的个人工作技能上。也正是企业内部对领导梯队培养思维的缺乏，才造成了企业需不断采取吸引外来人才补充战略。客观上讲，由于高端人才普遍缺乏，这种方法是行不通的。你不仅需要为这些人支付大量薪酬，更重要的是单从外部很难找到合适的“空降兵”，企业很可能陷入高层职位或关键岗位无人可用的窘境。因此引入“领导梯队模型”，致力于推进各级领导者转型、建立动态化领导梯队，使每一级员工都可以在恰当的岗位得到培养锻炼，对于企业至关重要。在案例中，联想集团从最底层普通员工层级开始为公司内部的领导梯队培养做准备。每一位新加入的员工不仅会得到“指导人计划”培养，而且还会有专门的人协助其完成职业生涯规划，并提出切实可行的路径与方法。这些不仅可以让员工清楚地看到未来发展道路受到鼓舞、明确岗位职责，更关键的一点在于可以使联想的每一位员工，都积极主动地参与到联想领导人计划当中。拉姆查兰指出普通员工晋升为业务经理的过程中，就常常出现让人失望的情况不少工作业绩突出的普通员工被提升为经理后，仍然延续过去的工作思维，潜意识中将

下属视为自己的竞争对手，不懂得知人善任，更无法指导下属有效开展工作。与很多企业不同的是，联想集团并没有忽视对最底层的员工、领导人的领导力培养，更没有通过严苛的制度管理以及客观的利益诱惑而让他们完成工作目标。而是设计优秀领导绩效考核阶梯课程，让他们掌握在其岗位上应当具备的管理执行能力，既是为新到任的领导者迅速转变工作习惯、掌握所需执行方式，也是在为巩固联想领导阶梯的稳定性。如果仅仅采用培养的方式，是不大可能形成一个完整的领导梯队，因此企业必须还要实现全面绩效策略。在企业内部优秀绩效是受到关注 and 发展的入场券。太多的企业将高潜质的人员推进了领导梯队，最终却往往由于他们不能在领导层级上展现出卓越的绩效，而出现问题。因此，所有领导层级实现全面绩效，勘查的不仅是在岗人员的工作表现，还为了更好地挖掘未来可以当任的领导者。案例中，联想集团设计统一的绩效考核标准，同时为了公正、全面，将不容易量化的考核项目设计可量化的评价标准，都是为了更好地实现绩效考核目的。但笔者认为，联想的绩效考核指标在设计之时，不仅局限于考核单个员工的业绩，更是考核部门业绩、公司业绩，这样的设计绝不是仅为激励、约束员工，在内部实施奖惩制度，更是为了对企业内部流程、管理等内容进行勘查，起到矫枉过正的作用。除了通过培训以及科学的考核标准和奖惩制度，联想在领导梯队搭建过程中更为重要的是“知人善用”。试想同部门内的正、副领导者，能力都很强，但是性格却不匹配，或者是某位决断能力强的部门领导，恰恰缺少与下属的沟通能力，那么此时联想不仅无法“建班子”也更无法“带队伍”。因此，联想在把人放置到

合适的位置上时，还合理地参考性格问题。不仅在合适的位置上让其发挥更大的作用，还要保证他所在的团队，能够通过集体力量发挥更好的作用。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)