

继任规划战略转型： 从碎片式人才梯队 到领导力组合

您必须作出四项改变
刻不容缓

传统的梯队式继任管理已经失效。要拥有真正适应未来变化的领导力量，企业必须像管理金融投资那样管理高管继任者。

继任管理已经成为众人关注的焦点，也是CHRO和董事会除了高管薪酬以外最常讨论的话题。只有25%的在任高管是从继任规划项目中脱颖而出的，因此CHRO通常都会反思人才梯队中的继任人选是否已经准备就绪。

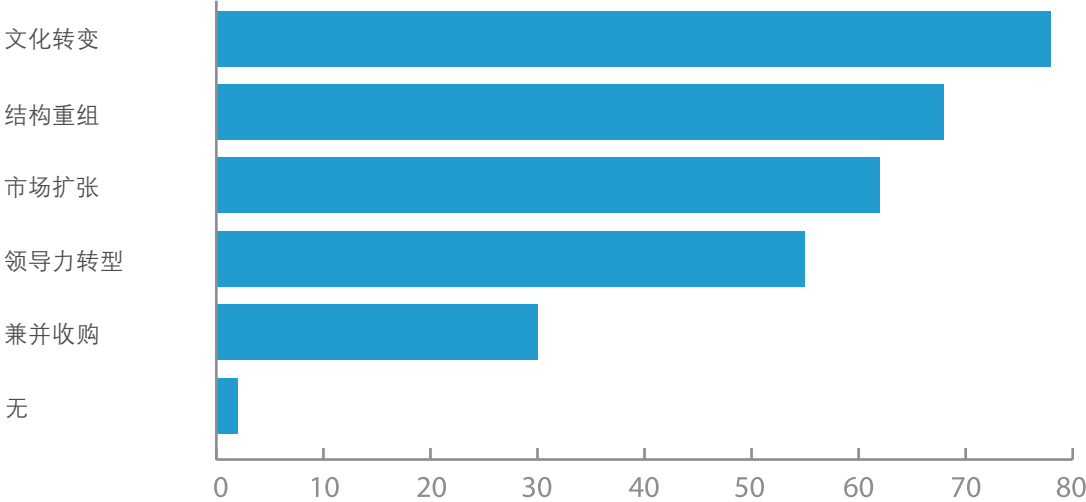
38%的HR高管对目前继任管理流程表示不满，这并不罕见。CHRO会对此抱有疑问，同时业务高管也意识到其投资回报率亟待提升，其中36%的业务高管表示该流程既不能甄选出合格的继任者，也无法优化继任者质量。

这些惊人的数据从何而来？

为了有效应对持续变化的商业环境，传统继任规划项目必须不断优化。高管不仅需要适应组织变革，更需要应对充满变数的未来。“准备就绪”的涵义今时不同往日。

高管置身于持续变革之中

过去三年内采取变革举措的企业比例



过去三年内平均每家企业经历了五次组织变革

这样的情况未来将有更多

n = 329 HR leaders.
Source: CEB 2015 Organizing HR To Lead Enterprise Change research.

企业预测到未来三年内可能发生的变革

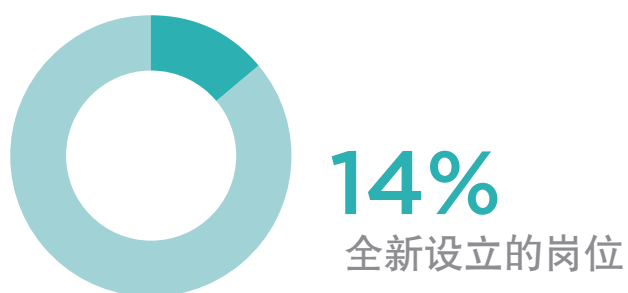


n = 305 organizations
Source: CEB 2015 Change Readiness Survey.

企业高管不断被要求肩负全新或是截然不同的岗位，这意味着CHRO必须洞悉所需领导力素质并为之做出规划。当团队从单打独斗转型为需要跨部门协作以达成业绩时，HR还需寻找具备跨部门协作能力的高管继任者。

高管不断被要求肩负全新或不同的岗位

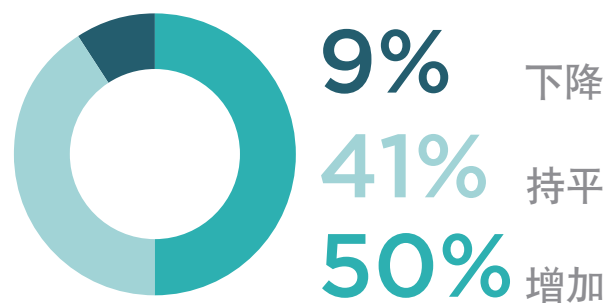
每年全新设立的高管岗位占有所有高管岗位的比例



n = 329 HR leaders.
Source: CEB 2013 Succession
Management Survey.

高管必须具备管理跨部门协作的能力

过去三年内需要跨部门合作的高管下一层级比例变化



n = 23,339 employees.
Source: CEB 2013 Succession
Management Survey.

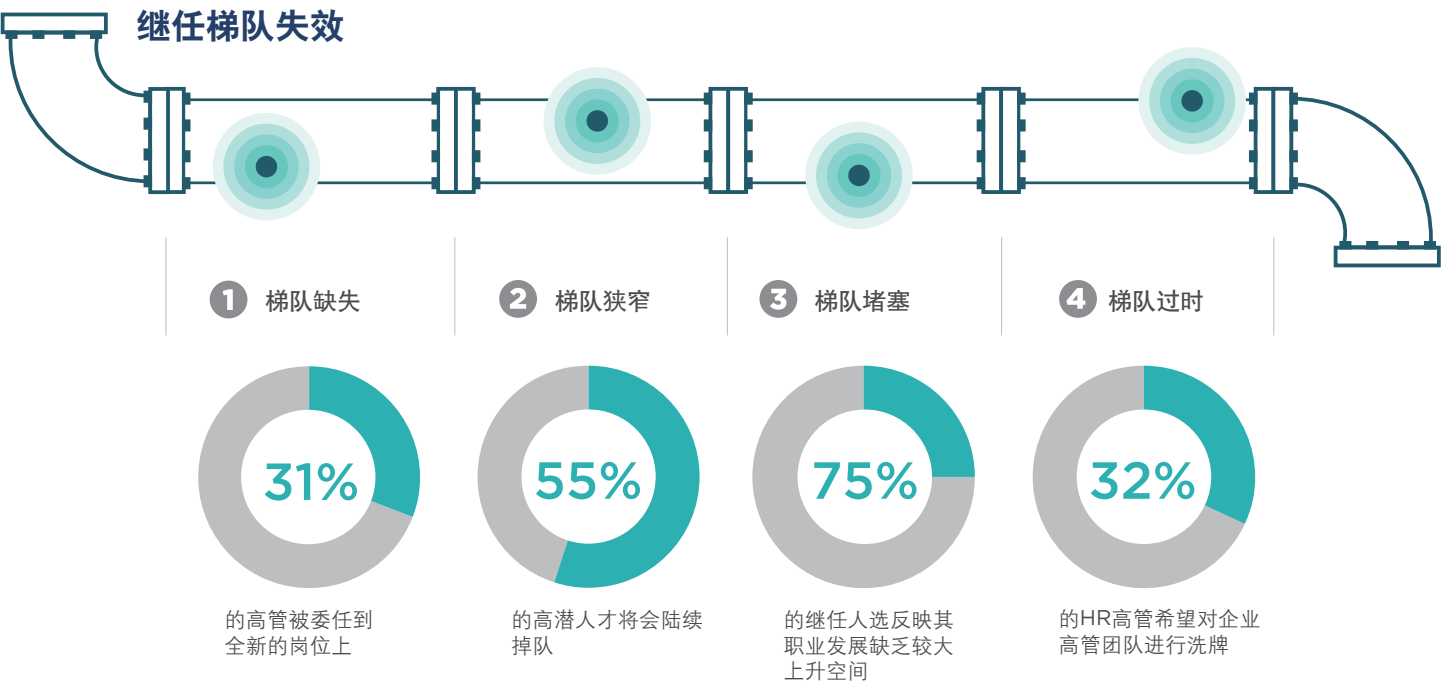
CEB继任规划解决方案并不只着眼于为企业打造更完善的领导人才梯队，事实上，传统的梯队式继任规划战略正是导致企业缺乏足够“准备就绪”的高管继任者的原因。只有在稳定的组织环境之中，领导力需求维持不变，人才梯队才能够有效运作。但在当前变化莫测的职场环境中，继任梯队正在以不同形式渐渐失效，最终导致领导人才储备日薄西山。

为何梯队式继任规划频频失效

梯队式继任规划易陷入四种常见误区，导致有效性持续降低：

1. 梯队缺失：13%的高管岗位在过去一年内被取消。同时，31%的高管正在担任全新的岗位。
2. 梯队狭窄：多数企业将员工队伍中不到10%的人识别为高潜人才，但这些高潜人才中的55%可能因离职、能力不足或丧失抱负而在未来五年内陆续掉队。
3. 梯队堵塞：多数继任人选（>70%）反映其职业发展缺乏较大上升空间。
4. 梯队过时：相较于10年前，越来越多高管的能力素质无法匹配企业需求，因此希望对企业高管团队进行洗牌的HR高管增加了三倍。

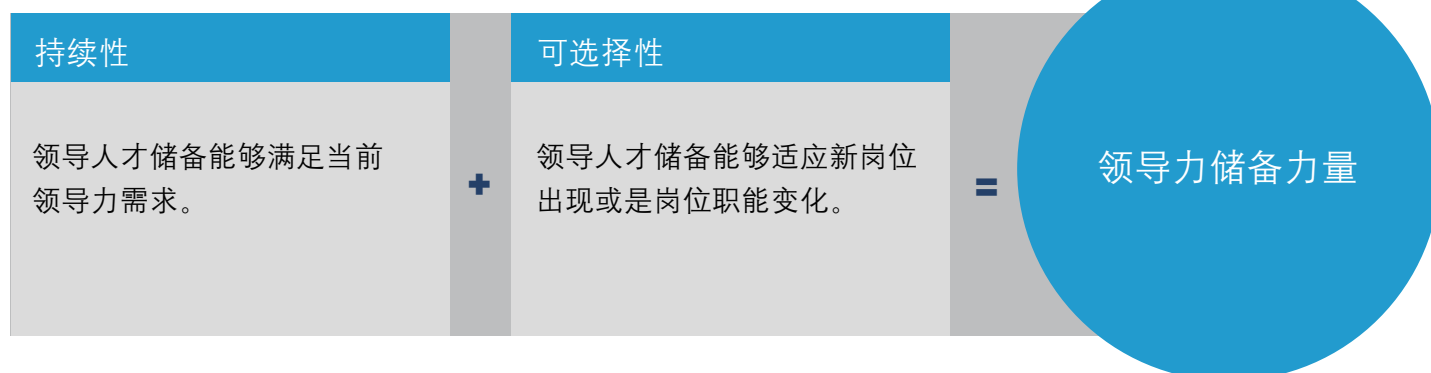
继任梯队：具有一定潜力的人才或人才库，他们有能力担任某一特定岗位或者某一职能中的一类岗位。



继任管理新目标

CHRO搭建领导人才储备队伍不只是为了保持领导力的持续性、填补既有高管岗位的空缺、或使继任者顺利过渡到下一个岗位，而是为了寻求到能够适应新岗位或岗位职能变化的高管继任者。简而言之，强健的领导人才储备意味着同时兼具持续性和可选择性。

单一持续性还远远不够：衡量领导力量新指标



持续性

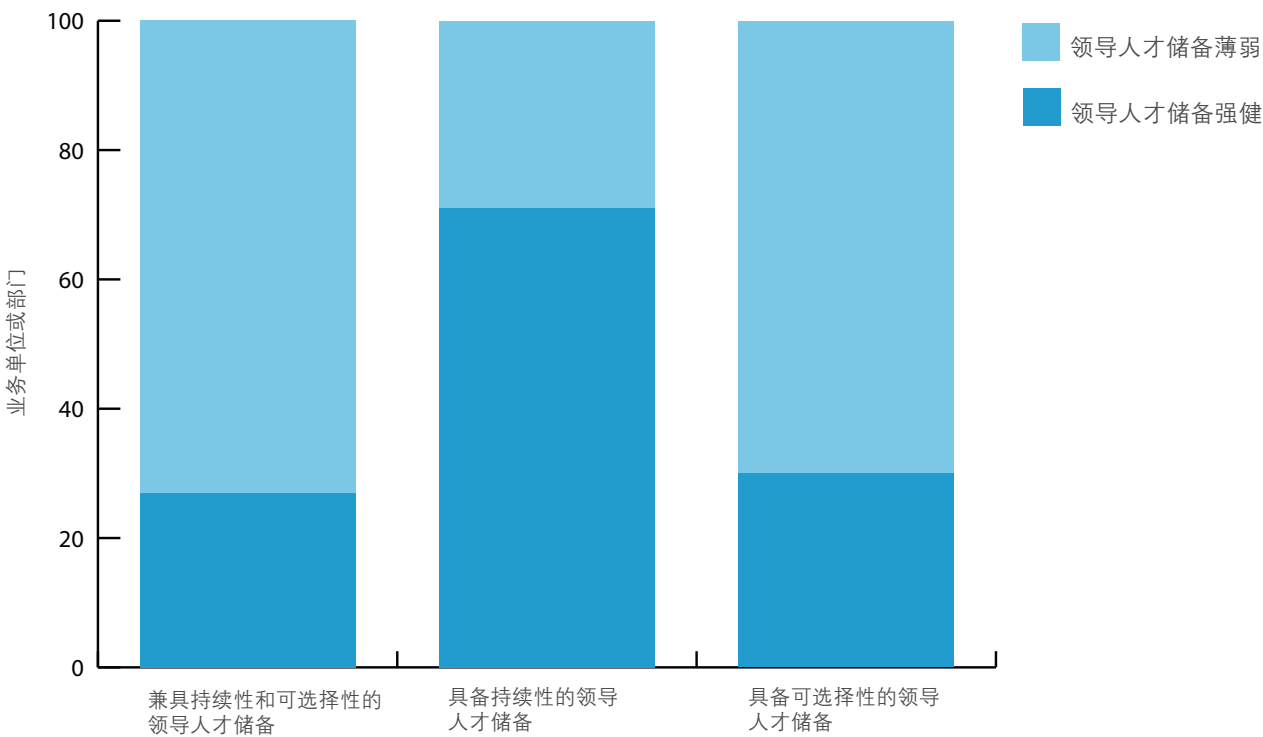
- 填补既有高管岗位的空缺
- 填补经理岗位
- 顺利过渡到下一个岗位

可选择性

- 填补新设立的高管岗位
- 填补多职能或跨职能岗位
- 适应岗位职能变化

巨大差距：企业缺乏所需领导人才储备

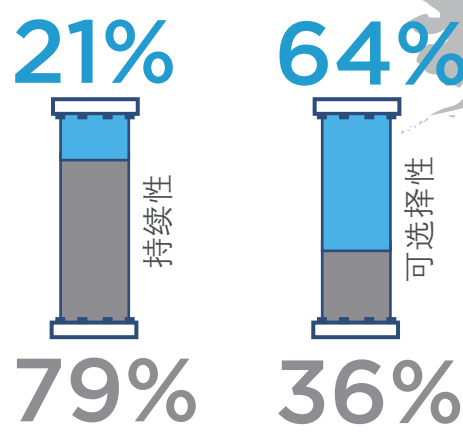
从持续性和可选择性两个角度来看，71%的企业具备可持续的领导人才储备，1/3的企业具备可选择的领导人才储备，然而仅有1/4的企业的领导人才储备两者兼具。对这些领导人才储备薄弱的企业而言，其收入和利润增长速度只有储备强健企业的50%。



n = 203 business units.
Source: CEB 2013 Succession Management Survey.

领导人才短缺是世界性难题

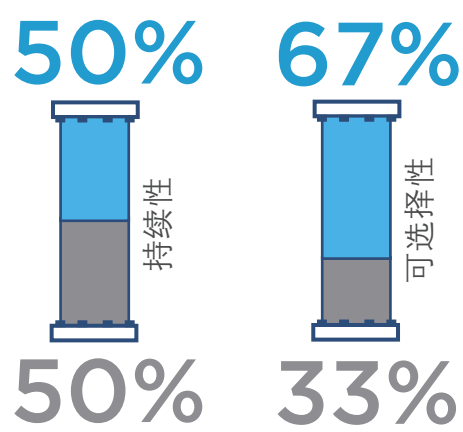
■ 领导人才储备薄弱的业务单位或部门 ■ 领导人才储备强健的业务单位或部门



北美：经济危机过后高管选拔不当

“在经济危机期间我们需要会‘打安全牌’的领导。但在今天，我们亟需更强有力的领导人才储备来应对今天的挑战。”

首席财务官
美国制造业公司



南美：高管视野不够广阔

“我们的高管缺少能引领他们走向全球的经验。”

首席人力资源官
哥伦比亚消费品公司

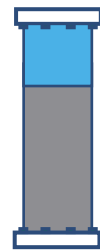
全世界都存在领导人才短缺的问题，

欧非中东：退休潮开始加速

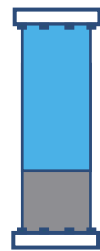
“退休潮正在袭来，人才储备却尚未就绪，是因为我们的人才发展梯队早期阶段就已漏洞百出。”

首席人力资源官
德国汽车制造商

29%



71%



71%

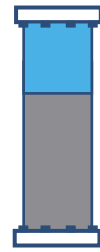
29%

亚洲：继任者极度缺乏经验

“我们确实没有足够的领导人才储备来应对日新月异的世界，因此迫切需要加速继任者发展。”

人力资源高管
中国消费品公司

34%



77%



66%

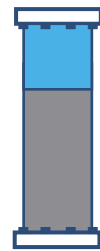
23%

澳新：继任人才库缺乏深度

“目前，我们只能在非常有限的人才库里培养未来高管，因此急需拓宽人才搜索范围。”

首席人力资源官
澳大利亚能源和公用事业公司

41%



88%



59%

12%

澳大利亚和新西兰地区尤为明显

企业最佳实践

相较于梯队式继任管理，具有前瞻性眼光的HR高管正在使用类似金融投资组合的管理方法进行继任管理，这需要将金融投资组合中的严谨性、客观分析和外部对标沿用于人才管理。投资组合管理通常包括：设定金融目标、投资选择、资产多元化以及组合再平衡这四个步骤，若将这种方法应用于对未来高管的投资，同样也能带来丰厚回报。基于对50多家企业3700多位领导人才的深入分析，我们发现在继任规划中采用组合战略的企业能够将强化领导储备力量的有效性增加一倍，其收入和利润同比增速也会额外提升2个百分点。

CHRO需要在当前继任管理流程中作出四项改变，从而适应企业不断变化的需求，避免关键人才发展梯队的失效。

从梯队式人才管理转型为领导力组合战略：CEB模型

以往		现在	
传统梯队式人才管理		全新领导力组合战略	
需求评估	供应驱动的规划 评估当前岗位与领导力供应之间存在的差距	需求驱动的规划 评估能够驱动实现战略目标所需的领导力	避免 梯队缺失
广泛寻源	深度识别 在企业各职能部门内预先识别出高管继任者	广泛寻源 提高人才数据透明度，在全企业范围内选拔继任者	避免 梯队狭窄
人才多元化	垂直型职业发展路径 为继任者提供垂直向上的职业发展路径	人才多元化 为了应对未来各种不确定性，储备多元化领导人才	避免 梯队堵塞
再平衡	继任者过渡 将继任者过渡到预定岗位，完成继任管理	高管团队再平衡 根据战略目标重新平衡高管团队	避免 梯队过时

组合战略1： 需求驱动的规划

正如设定金融目标一样，为了明确未来领导力需求，领先企业也会为人才管理设定目标。为了匹配不断转变的企业战略，领先企业能够预测未来可能出现新的领导岗位和领导能力，同时能够预判哪些既有岗位将被取消。与供应驱动的继任规划或者根据既有岗位空缺进行继任规划的方式相比，这种需求驱动的规划方式能够将强化领导人才储备力量的有效性提升至两倍。

组合战略2： 广泛寻源

类似于从广泛的投资组合中择优以实现金融目标，为了实现企业战略目标，HR高管必须在高潜人才以外的更大范围中搜寻人才。因此，继任规划应放眼整个企业，识别并投资合适的高管继任者。若能避免将继任人选限制在高潜人才或较早表现出潜力的人才中，企业可以将强化领导人才储备力量的有效性提升至三倍。

组合战略3： 人才多元化

每种金融投资组合都在寻求多元化，继任规划亦是如此。领先企业会帮助继任者为多样且有针对性的领导角色做好准备，从而提升其多用性和应变能力。更为重要的是，领先企业不会为了让未来高管适应任何工作岗位而过度发展其通用技能。因为这种做法只会让继任者对任何岗位均准备不足，其有效性还不如只为单一岗位做准备。

组合战略4： 高管团队再平衡

领先企业认为，继任管理并不会随着继任者进入新岗位就宣告终结，他们会对高管团队进行再平衡（金融管理中常用手段）以评估继任者的表现及其与战略目标变化的匹配度。通过重新调配高管，能将领导人才储备力量的强度提升至9%。

HR高管需要思考的问题

由于领导力本身的涵义愈发复杂，领导力投资带来的回报也日渐式微。对此，HR高管的最佳应对方法就是采用“金融投资”组合的方式进行继任管理，让领导人才储备拥有企业所需的灵活度。通过思考以下的问题，可以帮助您判断战略转型的重点所在：

- 1 我们在现阶段应该怎样预测未来会设立何种高管岗位并帮助继任者做好准备？
- 2 我们应该如何提高企业人才数据的透明度，从而找到合适的继任者并将其匹配到相应岗位？
- 3 我们拥有怎样的流程为继任者提供多样且有针对性的发展体验，帮助他们为多种高管岗位做好准备？
- 4 我们采用怎样的标准甄选继任者？
- 5 我们是否使用了一套严谨、客观以及可进行外部对标的方法审视领导力组合？

继任管理方式亟需更新换代： 您还能为企业的固步自封买单吗？

试想一下，如果维持既有继任规划战略不作改变会带来怎样的风险？虽然多数企业在继任管理上投入了大量时间、资金和资源，结果却往往不尽如人意。仅1/4的企业拥有所需领导人才储备，且有65%的业务高管认为继任管理流程尚未跟上不断变化的企业需求。

这样差强人意的结果，还不足以驱动您采取变革行动吗？

继任管理是企业的重中之重，领导人才储备薄弱的企业发展速度仅是人才储备强健企业的50%。为了应对领导人才储备薄弱带来的风险，企业不得不依赖外部招聘，形成生产力的所需周期也比内部选拔要长一倍。

CEB助您有效投资于专属您的领导力组合，并获得最终成功。

重新打造您的继任规划战略：

- **CEB企业领导力委员会™会员服务：**

CEB提供基于洞见的最佳实践、自助式实施工具以及来自专业顾问的全方位支持服务，助您管理领导力战略，从而赢得成功。同时为支持战略落地，CEB将为您的HR团队配备全套的管理与解决方案，其中包括：高潜人才战略及规划、继任战略与部署、以及领导力绩效规划。

客观衡量您的领导人才储备力量：

- **CEB战略人才盘点：**
根据当前与未来的企业战略需求，客观衡量领导团队的胜任力，大大降低因人才部署不当带来的风险，并将人才和人才管理流程与行业领先企业进行对标。
- **CEB企业领导力解决方案：**
在企业既有领导中识别出能够协同工作、并驱动企业业务产出的高管继任者。
- **CEB高潜人才解决方案：**
精准、高效地识别出广泛而多元化的未来继任者。

发展您的领导胜任能力：

- **CEB领导力学院：**
根据混合学习模式而设计，针对特定职能的发展项目。
 - CEB人力资源领导力学院
 - CEB人才顾问领导力学院
 - CEB企业领导力学院
 - CEB信息技术领导力学院
 - CEB金融领导力学院
 - CEB研发领导力学院
- **DevelopmentCoach（发展辅导）：**
DevelopmentCoach是一套灵活且可扩展的应用系统，可为每一位员工量身定制结构化的在职学习内容。
- **CEB学习与发展领导力委员会：**
设计和交付您的领导力发展规划，帮助领导人才做好准备满足当前与未来的业务需求。

cebglobal.com/succession

关于CEB

CEB致力于为客户提供最佳实践的洞见和科技。通过与全球领先企业的合作，我们推出革新的解决方案从而提升企业绩效。CEB为超过一万多家领先企业提供商业洞见以实现人才、客户及运营的高效管理。近90%的财富500强公司和富时100指数成分公司，以及超过70%的道琼斯亚洲泰坦指数成分公司均将CEB视为值得信赖的合作伙伴。

详情请见cebglobal.com

更多信息，敬请浏览：cebglobal.com/succession