

继任管理

打造公司领导力，赢取事业成功



根据最近的一项调查，ⁱ 将近三分之一的公司表示它们无法在本公司内部确定未来的领导人。另外，30%的公司表示它们只为某些重要职位找到潜在的领导人。我们就这个领域所做的另一项调查发现，多达52%ⁱⁱ 的员工表示在过去12个月内有其他的公司与他们接触，向他们提出新的职位机会。此外，在2010年，有54%ⁱⁱⁱ 的公司非自愿地流失了优秀员工。对公司而言，它们从来都没有像现在这样紧迫地需要有一个明确的战略，并把继任管理有机地结合到本公司的运作当中。

德博拉·施罗德-萨乌尼尔博士

积极进行继任管理是取得战略生存能力的关键。它给公司带来未来发展方向，业务连续性，并保留有价值的人才和公司的知识。它还能建立令人敬畏的，超越竞争对手的企业文化。一个公司的整体表现有赖于本身继任管理的有效性，及其深度和广度。

将继任管理纳入公司战略，计划和进程中

继任管理能确保未来的领导能力，这对于提高公司在不断变幻的工作世界中的表现意义重大。它是一个积极和至关重要的，将动态的市场需要，将对人才的发现，评估和开发与长期的业务战略计划结合起来的持续过程。

积极进行继任管理是取得战略生存能力的关键。

在有效执行的情况下，继任管理将作为一个核心业务流程，成为公司运作的一部分。它是公司文化的有机成分，并且与公司业绩的基础存在系统联系。仅仅把重心放在人力替代规划上是不够的。必须把它当做系统化的业务需求——对于长远规划、能力开发和公司战略执行等方面都至关重要。久而久之，它会成为一个持续的进程，落实到公司业务规划和公司能力开发周期中去。

在难以预测的商业环境中进行继任管理

在全球化经济中，有多项因素使得继任管理成为一个紧迫的任务。压力不仅来自市场的混乱和不确定性，也来自公司董事会，他们因对业务的处理或受赞扬或受指责。公司的利益相关者要求改善领导能力，以便提高公司的灵活性和业务增长，促进业务表现，获得长期成功，但同时可以实现季度业绩指标。

令情况更为复杂的是，人才不匹配的压力越来越大。随着对具有领导能力和专业技能人才的需求不断增加，而工作人口不断老化和婴儿潮时期出生人口的退休造成的人才供给减少，这个矛盾更加突出。另一方面，现在雇员对工作类型和雇主具有更大的个人选择权。今后，吸引和留住有技能和知识的人才将成为公司竞争力的重要决定因素。实际上，人才将成为唯一持续的拉开差距的因素。

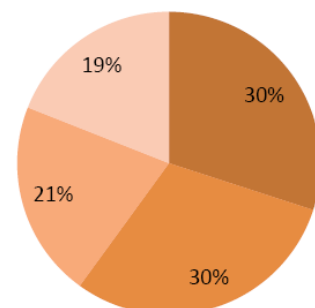
尽管具有这种重要性，但是大多数公司并没有很好地执行继任管理。在过去几年中，公司在面对大的经济混乱和动荡中经历了考验，但领导能力的薄弱却日益显现出来。甚至每两个经理中就有一人会表现不及格。^{iv}对于很多公司而言，领导力的板凳深度被证明是虚弱的。原因何在？因为我们做事的方式正在发生根本的变化。

作为权宜之计，有些公司选择以降低成本的短期方式解决收入不断减少的问题。这些公司现在不断进行机构重组和改变业务模式，但是却难以找到具有良好的领导能力和表现的经理去处理越来越快的巨大变化。由于沟通不良，信任减少，缺乏对顾客的关注，缺乏有效的战略思考以及无法将自己的工作团队与公司的发展战略相结合，工作热情，人才留用，生产率和业绩等因素都受到影响。

当缺乏重心的时候

斯坦福大学最近所做的一项调查显示，有超过一半的公司在需要更换首席执行官的时候无法立刻找到接班人。^v 贝辛公司^{vi}做的另一项调查证明，在公司内部各级别的雇员中，胜任者更是寥寥无几。尽管参加调查的人当中有超过 50% 指出，他们的公司在最高级别的管理层实施了继任管理计划，然而不到 40% 的人说他们公司的继任计划包含了中级经理和有技能的专业人士。更不用说只有 11% 的公司包括了初级主管。只有很

在你的公司内部是否可以确定关键职位未来的领导者？



- 可以，所有的关键职位.....30%
- 可以，但是只是大部分职位，而不是全部职位.....30%
- 可以，部分关键职位.....21%
- 不可以，没有任何关键职位.....19%

来源：睿仕管理在2010年8月对178位高层行政人员和人力资源专业人士做的调查。

少（12%）公司的继任管理计划是与人才管理计划相结合的，例如绩效管理和员工发展。

按照我们的定义，继任管理比通常大家关注的继任规划的含义更广泛。后者几乎是完全着重于仅限最高层领导人的更替。我们对全球化公司的研究表明，^{vii}一个力度更大的员工队伍解决方案是必须的。这样的解决方案首先是强调公司的商业战略意图，并且包括了那些被确定为具有重大潜力的雇员，他们不一定立刻被定为接班人，甚至需要更长久时间加以发展。该项研究还包括对现有技能的确认和评估，例如对提高公司业绩的关键职位以及未来领导公司所需要的人才。

“今后，能否吸引和留住有技能和知识的人才将成为公司竞争力的重要决定因素。实际上，人才将成为唯一持续性的带来差距的因素。”

最佳实践建议

我们认为继任管理是公司战略性和长期生存能力的核心。按照这个方式将人才与公司的战略相结合，才能增加实现短期和长期目标的机会。对继任管理采取坚实而系统的方式对公司的成长和可持续性至关重要。

根据我们超过 30 年帮助公司将人才战略与业务目标相结合的经验，我们提出了最佳实践建议。大体上，制定有效的继任管理进程包括五个步骤：

1. 与公司的高管一起，检讨和细化取得成功所必须的公司战略需求；
2. 确定满足公司需求所必须的关键职位，并对现在和未来的领导能力做出评估；
3. 与公司规划进程相结合，对人才做系统化检讨；
4. 加强执行个人发展计划；
5. 按照成功的衡量指标，监控进展，并在必要的时候加以调整。

现在让我们详细了解这个过程的每一个步骤。

1. 与公司的高管一起，检讨和细化取得成功所必须的公司战略需求；

我们认为，领导力和继任问题所面临的挑战只有放在公司目前和战略性需求的背景下才能得到理解。为了确保其“相关性”和“适合性”，继任管理方法应该支持公司的愿景和战略，同时也要与公司的核心价值观和文化保持一致。

继任管理是一项由首席执行官和行政领导层负责，并由整个公司各个级别的领导人执行的业务进程。它是公司员工队伍战略和体系的有机部分，由人力资源部门加以支持。

开发一条有力的领导能力输送管道是公司的一项长期议题，并要求在技术的辅助下采取全局式的和系统化的方法去发现、评估及制定领导才干的继任。

2. 确定满足公司需求所必须的关键职位，并对现在和未来的领导能力做出评估

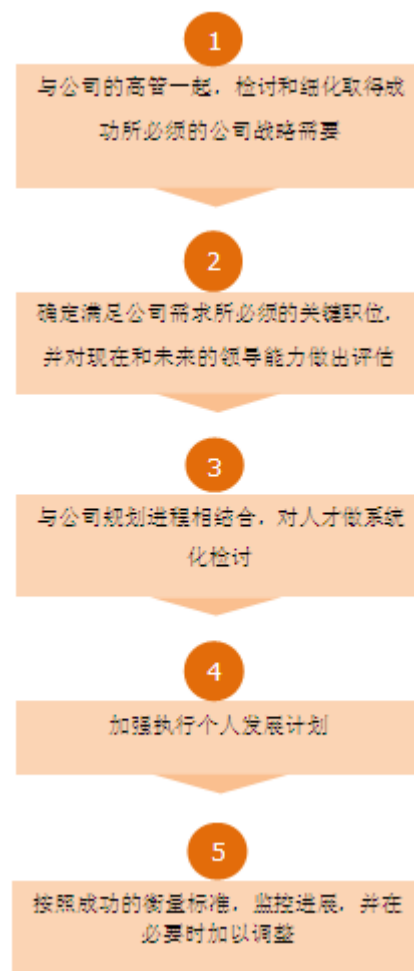
这个进程中一个必要的步骤，是确定目前需要补充人才的职位、技能和能力，以及理解这些在未来会有什么变化。许多昨天需要的技能和能力在今天不再适用，而今天关键的职业能力随着时间会继续演变和更改。领导者管理方式的变化将决定领导模式的创新。一切的最终目的就是不断使“领导人才和继任需求”与公司战略保持一致。

首先，明确找出实现公司战略所需要的一系列特质。它们是由公司的文化和价值观所决定的品性和属性。方法之一，就是研究公司的战略和文化，确定公司需要什么样的员工才能实施公司战略。另一个方法是评估公司现有的最佳员工的特质，因为他们的行为很有可能预示了未来成功的需求。最后，用有前瞻性的业务计划和战略方向，以及对未来公司文化的展望对人才现状做一次评估。

同时，也应该对个人做全面考察，包括知识领域，经验，动机和个性特征。随后得出来的逐级职业能力模式可以运用于制定公司对具体职位的要求，以便做到同时可以满足现在和未来成功的需要。

为了确定哪些是高效能的员工，必须使用定制的评估方法。这需要制定一套在线工具和使用最佳实践去评估具备特殊才能的员工。在考察对象回答了一系列问题

继任管理 最佳实务



后，把他们的答案与成功条件的要求进行计算，得出的结果可以准确地预测考察对象是否适合，以及他的行为是否不仅符合该职位的要求，也适合公司未来发展的需要。

同样，为了确定谁是高潜力的员工，必须使用定制的评估方法。这个方法强调“高潜力”的关键标准：

- 能力
 - 在至少两年中，有实现目标的业绩记录（根据档案资料）。
 - 连续的业绩（根据档案资料），包括至少两个不同的工作岗位和在两位不同的经理手下任职。
 - 追求成功的个性。
- 愿望
- 承诺

“终极目标：不断使‘领导人才和继任需要’与公司战略保持一致。”

3. 与公司规划进程相结合，对人才做系统化检讨

各个公司进行人才评估的方法存在很大差异。作为有效的人才评估，重点应该放在公司战略上，并应贯彻始终，按照严格有序的方式与公司规划进程相结合。当高层领导坐下来讨论本公司高效能雇员和高潜力雇员所具备的能力时，他们应拥有完整的资料（通过必要的工具和严格评估获得）来了解考察对象的能力。参照公司业务的要求，他们应该清楚地研究有关特长和需求。

随着市场、行业 and 公司的变化，游戏规则也要改变。公司的结构和对职务的要求也需要改变。随之而来的，员工也需要改变。当出现不能胜任的领导者时，他们应该受到评议，甚至是调动或者被取代，让位给具有促进创新和公司变革技能的领导者。

4. 加强执行个人发展计划

随着公司面临的挑战不断增加，例如全球化，经济动荡，新的商业模式，转换型技术，人口变化和虚拟工作方式的出现，领导者的潜力被推到极致，并带来个人发展的紧迫性和高关注度。

建立一支有效的领导者后备队伍要求公司做出投资，并用能够保持现在和未来领导者积极性的方式解决个人发展问题。这通常包括执行个人发展计划，综合使用各种学习方法，例如个别辅导，案例研究，小组或大班讨论，个别和集体反馈，模拟练习，游戏，与经理的互动，应用学习，解决问题和个人反思等。假设高潜力的雇员是通过继任管理流程确定的，就有必要采取个性化的个人发展方式。这样的方式必须着重于公司的整体业务，文化和发展，以强化学习提升高潜力雇员的思想及其在业务中的运用。对个人发展计划所投入的时间和给予的关注，以及确保取得期望的结果，有助于提高公司领导者的能力，并带来公司的竞争力。

5. 按照成功的衡量指标，监控进展，并在必要的时候加以调整。

简单地说，对于监控和衡量公司的继任管理进程的进展有四个主要原因：明确，指导，证明和干预。监控和衡量能起到明确的作用，保证我们采取了正确的步骤实现必须的业务成果。它为达到既定的目标确定了方向。它提供了事实证据或者证明，说明必须采取某种行动步骤。它也发现了做出改进及矫正行为的干预点。这会帮助你降低保留未来领导者储备的风险，确保做好准备应对难以预料的领导层变化，以便你能够以灵活和有预见性的方式应对员工队伍和市场动态的变化。由以上过程最终产生的公司文化，必然令竞争对手羡慕，令应聘者蜂拥而至。

有意义的衡量指标的重要性

睿仕管理对全球化公司目前采取的继任管理方式进行了研究。研究表明，90%参加调查的公司关注继任问题，并制定了一定程度的计划解决该问题。但是他们大多数表示，需要有人帮助它们把这个工作做得更好，更可行，更有持续性，以及与公司的短期和长期战略意图相结合。

影响继任管理进程成功的最常见问题如下：

- 有 40% 参与调查的公司提到衡量问题，包括如何确定职位能力标准，如何评估潜力，如何改善各个级别进行评估的人员对评估/评价技巧的理解，以及如何提高客观性等各种问题。
- 37% 提到如何做到有能力将继任管理进程中收集到的有价值的数据落实到个人发展计划中去。问题的核心是，如何做到使员工对个人发展负起责任。
- 25% 表示，它们使用的继任管理软件（例如，Excel）不太理想，而且更让人吃惊的是，有些大公司也是如此。

资料来源：睿仕管理 2010 年 7 月对 10 个国家的 43 家公司所做的继任管理方式的研究。

“对个人发展计划所投入的时间和给予的关注，以及确保取得期望的结果，将有助于提高公司领导者的能力，并提高公司的竞争力。”

结论

继任管理是公司战略性和长期生存能力的核心。按照这个方式将人才与公司的战略相结合，增加了实现短期和长期目标的机会。对继任管理采取坚实而系统的方式对公司的成长和可持续性至关重要。

个案研究

继任管理可以保证领导者的连续性和公司的持续性表现

客户

一家大型金融投资公司，行业中公认的领先者。

情况

这家私营投资公司在迅速成长过程中，成功保留了以顾客为中心的价值。当公司扩大客户服务的时候，所在行业竞争更加激烈，公司认识到有必要制定新的业务战略，并需要有能力强的人才执行战略。

员工队伍解决方案

睿仕管理与该公司合作，首先对一项持续五年的战略整合计划和制定年度业务目标提供咨询。在此过程中，我们协助明确了总体人才管理战略的业务案例和希望达到的结果。然后，我们设计了一个有活力的继任管理流程促进战略的执行，并落实到公司年度业务计划的制定过程中。重点是能够保证领导人的连续性和公司未来表现的关键性领导任务。

在最初的两个阶段，睿仕管理与公司行政管理层和项目小组代表共同合作，制定并执行了总监和总监级别的“成功标准”。这些标准明确了领导人才所应该具备的能力和个人特质，以便成功管理契合公司战略的业务活动。接下来，睿仕管理的博士评估人员根据《执行总监成功标准》，对行政管理层的 12 个人进行了一整套行政人员评估。在反馈环节，我们向管理层成员提供了详细的信息，说明如何使个人和集体的技能和能力做到能够应对公司目前和未来面临的挑战。随后，睿仕管理的辅导员与执行总监们共同制定了针对个人的发展计划，并确保每个人的计划得到落实。最后，在对公司执行总监们的培训过程中，将评估流程分发给 35 位总监，以便今后指导直接下属制定个人发展行动计划。

成果

- 向首席执行官（CEO）和管理层提供信息，使他们可以了解在目前商业环境下的自身综合实力。
- 睿仕管理的首席咨询师与公司首席执行官就每个领导者的优势和个人发展计划进行了讨论，首席执行官承诺支持具体的个人发展活动。
- 管理层现在把人才看做整个公司的资源。
- 睿仕管理的工作促成管理层成员之间实现更大程度的协调。

作者简介

德博拉·施罗德-萨乌尼尔，睿仕管理，全球解决方案部门的高级副总裁，负责领导开发，组织效能和雇员参与方面的业务，主要关注人才管理战略与公司战略的整合。

睿仕管理简介 睿仕管理（www.right.com）

是一家人力资源方面的人才和职业管理专业公司，在雇员服务方面的全球领先者。睿仕管理的业务是制定和执行员工队伍解决方案，整合人才战略与公司战略，帮助客户在不断变化的工作世界赢得成功。专业领域包括人才评估，领导力开发，组织效能，员工投入度，以及职业转换服务；在 50 多个国家设有分支机构，与各种规模的公司合作。与超过 80% 的《财富》500 强公司合作，帮助他们开发人才，降低成本，提高绩效。

© Right Management 2010.

版权所有

www.right.com



Twitter 网址：
twitter.com/rightupdates



Facebook 网址：
facebook.com/rightmanagement



订阅
Talent@Work.right.com/blog

{continued}

- 由于管理层有能力采取更加符合公司战略的方式工作，公司增加了新的业务项目，运用了新的业务模式。
- 由于和睿仕管理的合作，客户更有能力避免竞争对手复制其业务模式

ⁱ睿仕管理在2010年8月对178位高层行政人员和人力资源专业人士做的调查。

ⁱⁱ2010年5月20日至5月27日之间，睿仕管理通过LinkedIn对3,316位人士所做的线上调查。

ⁱⁱⁱ2010年5月至6月，睿仕管理对558位人士做的线上调查。

^{iv}J. Hogan, R. Hogan, 及 R. B. Kaiser (新闻报道)。《管理脱轨》《个性评估与缓和》见《美国心理学会：美国行业与组织心理学手册》Sheldon Zedeck (编辑)。华盛顿特区：美国心理学学会。

^v斯坦福大学洛克公司治理研究中心以及海德里克、斯卓格斯公司做的调查，见WorldatWork's WorkSpan周刊，2010,6月18日号。

^{vi}Lamoureaux, K., Campbell, M., 及 Smith, R. (2009年4月)。《强度继任管理》。(第9页)。Oakland, CA: Bersin & Associates 公司，以及创新领导力研究中心。

^{vii}2010年8月，睿仕管理对十个行业的43家公司做的调查。