



书籍 功成身退

你准备好了吗？

马歇尔·戈德史密斯
机械工业出版社, 2009

导读荐语

“不管我在剩下的日子做什么，再也不会比担任CEO时的所作所为更重要了。”一位高层管理者在退休的时候这样描述自己伤感的心情。能够放弃位高权重的CEO位置实属不易，而能为你的继任铺就接班通途则更加困难。管理教练马歇尔·戈德史密斯在此为即将离任的CEO讲述如何处理微妙复杂的职责交接，如何帮助接班人顺利上任。尽管作为高管教练，戈德史密斯极力主张培训的作用，这不足为奇，但他仍在这本只有一百多页的短小精悍的书里，提供读者大量的信息和建议。*BooksInShort*向即将离任的领导者们及其他的继任者推荐这本易读读物。

要点速记

- CEO的交替对于企业来说充满着巨大的挑战。
- 从机构外部寻找CEO的接班人障碍重重，还是尽可能从公司的内部提拔。
- CEO的接班人必须获得董事会成员和其他主要利益相关方的认可。
- 聘用高管教练能够帮助接班人获得认可，也能消除一些行为方面存在的问题。
- 公司通常应该聘请外部的专业人士来对高管人员进行培训。
- 即将离任的CEO也可以参与培训继任CEO的工作，但通常更多是作为协助的角色。
- 如果你是即将离任的CEO，要为你的接班人广泛征询他在各方面需要改善领导行为的反馈意见。
- 利用这些反馈信息来制订帮助接班人改善领导行为的实际战略。
- 认真计划自己人生的下一个阶段，会使即将离任的CEO在卸任后更加容易适应新生活。
- 如果你是离任CEO，不要继续在公司内担任其他职务。到该离开的时候，就带着风度离开吧。

浓缩书

“交接领导棒”：做好退场准备

CEO离任并帮助接班人上任，无异于一场接力比赛。当你准备交出接力棒时，你的步伐速度必须慢下来，好让你的接棒人能够跟上你的速度。然而，就当你逐渐淡出这一角色时，你还是对公司未来发展的目标、营业收入以及短期的运营负有责任，你希望保持自己良好的记录，你也必须指导你的继任者，好让他(她)能以最佳的状态全速奔跑、顺利接棒。

CEO交接与接力赛跑的相似之处还在于比赛的现场观众。对于你这个即将离任的CEO和你的接班人来说，观众就是最关心投资回报的股东们。如果你减速太多，他们会发出嘘声。有些董事会成员会质疑新任CEO是否能保持步伐，让企业的经营顺利进行，并达成利润目标。他们希望看到平稳而迅捷的交棒，企业雇员以及客户们也关切地注视着会不会有人中途摔跤。公司其他的管理者也在目不转睛地盯着跑道，有些人喜忧参半，有些人甚至暗中希望新的领导人不会成功。

“一位领袖最大的挑战莫过于知道何时功成身退。”

你的态度也很关键。倘若你业绩落后，你就可能会想在赶超了竞争对手之后才交出领导接力棒；你也不想中途掉棒，这样会损害公司的利益、破坏你的声誉、也危害到新的接班人。当然，你也可能因为自己喜爱这场竞赛，不愿离场而不想交棒，对于争强好胜的人来说，退休是相当可怕的。但

尽管如此，不论是由于政策原因、还是年龄因素以及由于利润降低等原因，总有一天你是必须要离开的。

即便是对退休有所准备的CEO们也会担心出现负面影响，他们的担忧是在交接前的几个月里自己变成瘸腿鸭（没用的人）。因此，面对现实吧，如果你不久即将退休，成为瘸腿鸭的事在所难免。曾有一位即将离任的CEO就真的抱着一只腿缠绷带的玩具鸭子，参加退休前的所有会议，这种滑稽的视觉效果缓解了许多陷入僵局的场面。

“悉心地从公司内部提拔接班人，你能显著地增加积极过渡和未来成功的可能性。”

大部分CEO都会怀念他们一度至高无上的地位。在位时人人都顺从他们，试图取悦他们，并且让他们成为众人关注的焦点。前CEO们也怀念曾经拥有的权利，因为权利欲可能就是他们一开始希望成为CEO的动力。热衷崇高的地位和尊贵的身份地位是CEO的典型共性，而放弃这些优越感则是相当困难的。当然，作为CEO你可能拥有了相当的财富，但你还是会因为再也得不到这么好的薪酬而感到惋惜，这也是再正常不过的事。不过多数退休的CEO们，尤其是那些已成为公积金储蓄者和普通投资者的人，都会认为放弃作为高管的福利比放弃高薪更加困难，公司的商务飞机、个人助理、体育馆里看比赛的豪华包厢以及奢华假期，等等，都是用金钱难以买到的。

“举不胜数的退休企业高管都说调整心态可真难，尤其是站在机场安检通道排队，等待延误的航班起飞，以及吃着难以下咽的飞机餐的时候。”

为了让你的交接相对轻松，你可以聘请一位个人助理来处理你后CEO时期的业务，好令你有更多的时间着眼大事，你可以从下午早点离开办公室开始渐渐过渡。CEO可能会怀念他们在职场所发展出来的工作关系，如果你像大部分CEO一样，跟同事工作的时间多于与朋友和家人在一起的时间，则可以预料随着工作关系的转变，你定会感到失落。为适应这一变化，你可以更多地关注你的家庭和朋友，减少对工作的关注。计划下一步想要做的事情，为了让这一过渡时期相对轻松，你应该像对待你的工作一样认真地规划你下一阶段的生活。在你即将离任的时候，要多为新上任的CEO着想，让他参与你的一切决策过程，因为继任者将对一切决策承担责任。

选拔接班人

怎样挑选你的接班人才是最好的方法呢？从外部遴选的弊端良多，且常误入歧途。首先，人们倾向于寻找一位“名牌”的高层，这样的人才通常价格不菲，令公司先期投入巨资。如果此人不能胜任，公司不仅势必损失巨额金钱，而且还会因为甄选失败而显得不智。此外，从外部遴选也向管理层传递出一种错误信息。多年来，你教导他们在企业内提升领导力，培养能替代自己的下属好令自己可以升迁，那你现在这样越过他们，会对内部的领导力产生什么样的影响？你的声誉也必将受损。你从外界聘请CEO还会遇到其他一系列的问题，即便你挑选了相当了解本行业的人选，但他（她）还是缺乏对企业内部运作的了解，也可能需要颇长的时间才能适应。

“许多CEO们都不愿承认，但大部分研究都表明他们比其他普通人更有权利欲。”

此外，一位外聘的CEO大都希望携带自己的管理团队加盟，这意味着更长的适应期，以及内部高管更多的不满。因此需要做好准备，有些人可能会因此跳槽，而跟随新CEO而来的管理团队也可能会逼走你现有团队中更多的人才。这既对公司发展不利，也对同僚日后对你的看法不利。

通常，从外部招聘CEO风险很大。但有时根据公司的处境和人才的情况出发，从外部聘请也不失为一个好办法。如果难以决定从外部选聘还是从内部提拔，则可利用成本收益法来认真地分析一下。客观地衡量各项相关因素，仔细地评估形势以及所面临的各项选择，从而做出最好的抉择。

在大多数情况下，从内部管理层提拔CEO会相对较为顺利。从公司内部提拔人才表明你在实践公司内部培养人才的政策，而且内部提拔的CEO也更加精通业务。

“你在组织里爬得越高，就有越多的人注视、揣摩你的一举一动。”

在最后决定人选之前，请再次问一下你自己：“我真的希望这个人成为下一任CEO吗？”令人吃惊的是，有些CEO推荐了他们潜意识中（甚至是根本）不喜欢的人选，只是因为看到这类人在现在的职位上工作出色，等到实际上教导以这样的理由推荐出来的人选准备接班时，却发现自己根本不喜欢继任者这个人，无法与其相处。在这种情况下，就算从外部聘请专业的高管教练来培训新任CEO也无济于事。因此，如果是CEO确实喜爱的接班人人选，而接班人也真心想成为优秀的CEO，高管教练才能真正帮助新任CEO，令其在利益相关的关键人物等处留下深刻印象，并在工作上来个开门红。

培训接班人

作为CEO，你要传授给接班人的内容有很多，你作为辅导员的角色跟你作为教练的角色一样重要。从外部聘请一位专业的、技巧高强的管理教练是保证顺利交接的好办法，管理教练能够帮助接班人在领导行为上进行积极的、有意义的改善，高管教练亦能为接班人提供战略、技巧和职能方面的培训。当然，如果继任者缺乏这些技能，董事会也是不会考虑选拔他们的。

“如果你希望为接班人做个好教练，要让训练过程以他和关键人物为重——别老是想着自己。”

要找到合适的高管教练，不妨首先请对方描述自己的专长和强项。然后，聘请那些在“领导行为”方面培训有专长的教练。除行为培训之外，这位教练也能帮助你进行前期的CEO人选的筛选。当然，最终确定的CEO候选人可能也会需要除行为方面之外的其他训练，比如如何发表讲话或者提高组织能力等，如果有这方面的需求，你也可以聘请以技能培训为主的教练，着重在演讲技巧和提高效率等方面进行培训。总而言之，行为培训应该是最主要的重点，毕竟CEO的领导行为对于公司的同事和员工来说意义重大。比方说，如果CEO对正在进行PowerPoint陈述的同事表现得心不在焉，就会惹恼同事。CEO的工作内容包括成为一个好的行为榜样，作为领导者不能有“关机”现象，必须做到随时都能“专心致志”于工作上。

“帮助你的接班人培养成功所必需的领导技能和主要关系。”

从外部聘请管理教练的好处还有很多。一般公司的员工会比较愿意向外人反映对CEO候选人的实际看法，高管教练作为专业人员更具有公信力。优秀的管理教练会集中进行“领导行为”的培训，知道怎样帮助你的接班人来改善性格弱点（人人皆有），成为合格的CEO。教练应着重于领导行为

缺陷所带来的“未来的挑战”上，这些行为缺陷包括：紧急关头不肯授权、不肯采纳政见不同者的观点、不擅倾听并在与人沟通中不得要领，以及没有能力培养继任者等。

作为即将离任的CEO，你可以帮助新任CEO来赢得董事会成员和主要利益相关人物的支持。一方面，与新任CEO讨论应对各位关键人物的最佳方法；另一方面，在关键人物会晤你的接班人之前先分别与之进行交流，介绍接班人的优点和在领导行为方面的擅长之处，以确保他们能对新人给予认可和支持。在所有这些会晤之后，你要仔细观察新任CEO是否有所进步，是否能与关键人物保持步调的协调一致，并坚持跟进。在培训期间，新任CEO如能与关键人物建立良好关系，或者能改善关系都能为日后带来好处。可以肯定的是，能够积极帮助接班人上任的董事会成员和组织领导们都是在为继任者的成功进行长期的投资。

善用反馈意见

你对于接班人的个人看法是可能带有偏见的，因此寻求外部管理教练客观、明智的意见会有所帮助。为了公司的利益，你应该确保候选人成为这个职位的最佳人选。运用量化的方法来衡量你的接班人过去的表现，利用360度全方位反馈来进行考核，即利用从其汇报的上属、同事和客户等处收集来的“数字评分和书面评语”进行考核，要让主要利益相关人在此过程中扮演中心角色。“组织调查”的结果体现公司领导者的影响，能帮助你了解全面情况，但对其中的“轶事性反馈”意见则要慎重地加以甄别，以免被误导。

“观察别人身上的交接班障碍症很容易，对着镜子找自己的毛病可就难了。”

收集全面的反馈意见能让你掌握有关接班人的所有信息，从而能够帮助接班人与主要利益相关人共同制订他的领导战略；也能让新任CEO事先了解董事会成员和关键人物对自己个性和管理行为的看法；同时也使你有可能和接班人一起就需要改善的方面设立目标，从而推动他实现行为的改善。虽然这对于你、管理教练和接班人来说都是艰难的工作，如有成功，都要归功于利益相关人的大力帮助。

你要避免的通病就是不要想让新的CEO成为另外一个你，或者跟你想的一样，要鼓励你的接班人做他自己。你作为协调员的角色是要为新任CEO铺就成功之路。而CEO的成功交替是一个复杂的过程。你和董事会必须挑选合适的人选，你也必须安慰那些没有选上的人们，让他们认同你的选择，这样他们才能与你合作，继续向前。你的主要目标是要帮助接班人实现积极而持久的行为转变，这很关键，因为所有最重要的人物都十分看重这些。

向前看

在商业世界里，CEO们呼风唤雨，他们的行为举足轻重，他们对于员工、客户、公司和社会的福祉都贡献良多，此时放弃一切着实痛苦难耐。许多CEO在六十多岁退休，之后还有20多年能够在其他一些新领域做出成就。大部分前CEO都不会正式退休，而是继续保持忙碌的生活，如果你也想这样，那就去做吧。在你考虑新的任职工作时，应只考虑能得到正式聘用的工作，有书面聘书，有职位描述和薪水的工作，不要浪费时间去考虑那些不切实际的待遇。关注那些能够让你开心的工作，不要计较薪水、补贴、地位或者权利等。选择那些富有意义的工作，例如，利用你的人脉关系和领导能力来为慈善机构工作。

“要是你的确不想走人——那就留下来。”

一旦交接工作完成，你的任务就剩下精彩退场了。不要留恋“非执行主席”的职位，你的接班人必须独立接管所有工作。到了该离开的时候，就漂亮地退场吧。

关于作者

马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith)：管理教练，任教于达特茅斯大学塔克商学院。他已出版超过十部畅销书，销量过百万册，其中包括畅销书《今天的成功不会带你走向明天的成功》(What Got You Here Won't Get You There)。美国管理协会的杂志、《商业周刊》(BusinessWeek)、《时代周刊》(Times) 伦敦版以及《经济学家》(Economist) 等杂志都曾刊登他的文章。