

书籍 良将难求

如何选择恰当的企业高管

纳特·斯托达德 以及 克莱尔·怀科夫

Wiley, 2009

其他语言版本: 英语

导读荐语

在美国四成的新任CEO和高管都难以在新职位上坚持18个月以上。这种失败的代价是惨重的,不仅会导致公司的股价下跌,还会导致员工的士气低靡。正是由于这种沉重的代价,企业纷纷希望遵循一套万无一失的方法以期能找到恰当的高管之选,请再细想一下,很多公司在招聘领导人选时往往只注重其专业技能,却很少认真考虑他们是否能够与企业文化相融合。为此企业过渡管理专家纳特·斯托达德指出了这一日益严重的问题,并在商业作家克莱尔·怀科夫的协助下进行了深入地探讨。他们提出了一套条理分明、系统清晰的CEO和高级管理人员的方案,这套方案可能比较耗时耗力,但却能够保证新任经理人在新的岗位上稳坐两到三年。BooksInShort最欣赏的就是在这套有理有据、内容翔实的领导遴选理论中所提出的周全而具体的选择程序,任何参与甄选高管的人士都会从这本详尽的招聘指南中获益匪浅,而高管职位的候选人也会在此书中获得重要启发。

要点速记

- 管理人员的选拔过程大多过于注重候选者的能力和才干, 而忽视了文化、品质和个性等因素。这种做法会导致人员招聘的失误。
- 无法与企业文化相融合往往是新任管理者失败的主要原因。
- 聘请外援顾问对企业文化进行客观的评估,以确定哪种类型的管理人才能够与本公司的文化相融合。对公司文化的评估应该针对公司在执行、战略以及运营等方面的需求进行准确地定位。
- 共有25个步骤的"领导遴选程序"为公司确定恰当的人选提供了标准化的程序,主要有以下步骤:
- 向熟知公司背景、企业文化和经营策略的老臣子详细地了解相关的信息,因为他们也将成为新任高管或首席执行官(CEO)的直接下属。
- 尽量为董事会提供充足可靠的数据令其做出明智的雇佣选择。
- 将对候选人的面试重点放到品格和行为特征的考察上。
- 向候选人询问他们在过去是如何应付棘手的困境的,这将是对他们未来表现的最佳预测。
- ▶ 为实现工作的妥善交接,要为新上任的高管准备一整套企业运营的数据。
- 新任高管入职后的前几个月内, 要对其进行培训并撰写阶段考察报告。

浓缩书

文化相容才是最重要的

2004年,美国家族私营企业庄臣公司(S.C. Johnson Company)的前任CEO威廉·佩雷斯(William D·Perez)就任耐克(Nike)的新CEO和总裁。耐克的主席和创建者菲尔·奈特(Phil Knight)对佩雷斯的加盟感到非常高兴,将其称为"备受尊敬而富有才干的领导者"。不幸的是,佩雷斯始终无法同耐克的企业文化相融合,庄臣公司和耐克之间的文化鸿沟无法逾越。一年之后,佩雷斯辞职时(佩雷斯继任箭牌公司Wrigley的CEO并且取得了成功),奈特解释说,其原因在于调整自己来适应耐克的企业文化对于佩雷斯而言终究还是太过艰难。佩雷斯说他无法"掌控耐克"。虽然前后两位领导人关于企业增长的看法存在分歧,但主要的问题还是文化上的不适应,这从逐步动摇佩雷斯在耐克地位的"一系列小事故"中可见一斑。

"企业虚位以待的职位越高就越需要尽快补缺,因为无论是企业内部和外部都对此十分关注。"

难道耐克在聘用佩雷斯之前没有尽一切努力来确定佩雷斯的个性是否与本公司的文化相容吗?可悲呀,耐克明显没有。像这样的失误并不罕见,

许多公司在聘用新的管理者之前都很少关注新管理者的能力、个性、干劲和品质是否与公司的文化相容。实际上,很多公司很少分析其企业文化可能对由其他公司聘请或是由公司内部擢升的高管究竟有何影响,导致CEO备感挫败,董事会中怨声载道以及公司群龙无首的局面。因此,文化是否相容对于新任管理者的成功至关重要。

从2002年到2007年,美国的CEO更替率增长了将近50%,形成了一个昂贵的人事搅拌器。在此期间,40%新上任的CEO和高级管理人员都在上任18个月内被扫地出门。2007年,美国的CEO更替率为15.2%,欧洲的CEO更替率为17.6%。为了解决这一问题,企业在仔细地评估高管人选的同时也要对企业自身的文化进行仔细的评估。当然,大部分企业都注重对高管人选进行严格的审查,但是他们很少审视自身的企业文化,或是了解新任高管就任后将面临什么样的环境。职位简述往往集中在期望的经营成果(如销售量的增长)上,而不是新任高管为了取得这些成果所需要采取的行动上。另外,很少有公司会征求未来新任高管的直接下属们的反馈意见,这些人将直接接受新任管理者的领导,他们明确地知道各自所需要完成的任务。

"如果因为上一任管理者的表现令人失望而导致公司当前的困境,那么招聘新任主管最重要的任务就是确保类似事件不再发生。"

传统的管理者遴选程序注重管理者人选的个人能力与工作要求的"匹配"。然而,公司却忽略了"适合"的问题,即管理者人选是否能够适应新职位。在是否"适合"这一问题上,管理者人选的个性至关重要,但是很少有公司会对高管人选进行仔细分析,探究他们的个人价值观是否与企业的理念和意向相一致。实际上,很多董事会总是不切实际地期望新任管理者能够通过潜移默化的神奇作用适应公司复杂的内部环境。

"适配模型"

想要确定新任领导者融入企业文化和实现企业目标所需采取的措施,可以使用适配模型。这一领导遴选程序列出了一个职位在"战术"或是"执行"方面的需要,以及在"战略"或是"方向"方面的要求。程序要从客观地分析企业文化着手,因为内部人员在评估自身企业文化时很难做到公正,所以需要聘请外部"前期评估顾问"(FAC)团队来完成这项重要工作,以协助管理者人选的甄选。

"将错误的螺钉安装在错误的地方是要付出高昂而痛苦的代价的。"

FAC团队收集相关数据并与公司内部的高管招聘委员会紧密合作,实施"业务领域地形图研究"以确定新任高管所将要面临的各项挑战。比如,FAC可以征询新任高管的直接下属的意见,因为他们对于战术要求和战略要求的理解最深刻。FAC还要对"管理团队地貌构成"进行全面评估,包括管理团队中每一位成员以及管理团队整体的能力、优势以及职责所在。这项评估对进入最后阶段的两个能力旗鼓相当的候选人做最终选择时,将起到重要作用。

FAC顾问团队还需要对"公司文化的土壤墒情"进行鉴定,以确定公司的"运营"需要。这项评估要详细阐述新领导者入职之后公司文化所起的作用,如在一家大型公司中要想获得这方面的数据,FAC团队至少需要采访100到200名高管。适配模型在这一阶段所绘制的企业"文化地图"将帮助新管理者明确他将在何处能施展拳脚,这能为他们入职后具体行为提供指导。FAC还需要准备一份"野外实战重要信息地图",包括公司的重要数据索引,一切有关董事会、主要股东、财务、经营数据、人事、战略、研发、信息技术、市场营销和其他主要领域的相关信息一应俱全,以帮助管理者实现平稳而成功的交接。

面试候选人的行为方式

为全面了解高管候选者的性格品质,其日后的上级主管应该对他进行一次以考察行为方式为主旨的面试(behavioral-based interview BBI),虽然心理专家或者BBI专家都会提供BBI测试业务,但招聘时还需企业上级主管亲自进行BBI测试。负责BBI测试的人员应该接受专门的培训,BBI测试人应该营造开放的气氛,以便能够轻松讨论候选人的价值观、信仰和商业理念是否与公司文化相容。测试时要特别关注候选人以前是如何处理今后工作中可能遇到的类似问题,可以这样提问:"在当时的情况下,你是如何考虑的?有何感受?是怎样采取行动应对的?"或者:"那时你都做了什么、说了什么?"

"升职和降职的过程本质上是一样的。"——T·S·艾略特(T·S·Eliot)

招聘委员会还可以采取一些其他的评估手段,如考察霍根动机——由心理学家霍根 (Hogan)开发的一种考评方式、价值观、个人偏好等,以确定候选人的基本价值观。一般来说,对候选人进行能力测试往往效果不佳,但对其进行个性和行为测试(如迈尔斯-布里格斯性格类型测试和16项性格因素测试)却可以很有效地了解候选人的个性。那些易怒、冷淡和傲慢等负面的性格特征往往会使管理者的才干大打折扣。

25步适配遴选程序

招聘委员会需要指定一名的领导者掌管复杂的决策过程,具体步骤描述如下。这些程序是为了确保新任CEO和高管是某一职位的恰当之选。在具体实施步骤中需要候选人参与其中,无论他们是来自内部还是外部。招聘委员会可以在两个版本中任选其一:一个是被普遍使用的"管理者快速遴选程序",另一个则是较为耗时的"拓展型管理者遴选程序",供公司在时间充裕时使用。这两个程序的基本原理和方法是一致的。其中"管理者快速遴选程序"包含下面25个步骤:

- 1. "甄选调研公司、招聘委员会和FAC顾问团队"——通常情况下挑选一个调研公司的程序比较正式, 但确定招聘委员会时就没有那么正式了。在这套程序中, 二者的选择都要规范化, 这样才能够确立具有合格资质的调研公司和招聘委员会。FAC团队收集关于公司需要和公司文化的研究数据, 将这些研究数据提供给所有的相关人员(包括招聘委员会成员及其负责人), 以使其对新任管理者在"行动力和实现目标"方面的要求有清晰的认识。之后, FAC的这些数据会帮助新任管理者制定和实施未来的最佳计划。
- 2. "制定程序、执行协议和日程表"——FAC顾问团和招聘委员会负责人开始组织候选人的寻找并确立招聘步骤, 商议面试的日期并安排相关后勤事宜。这一重要会议将确定整个招聘和评估工作的流程。另外, 还需要指定特定人员负责拟定候选人面试讨论的具体内容。
- "撰写职位描述"——这是"前期准备"的步骤,是为后期的研究工作服务的。一定要具体明确,避免"候选人最好拥有·····"这样的字眼。
- 4. "培训面试官,准备测试候选人的行为方式"——要提高面试官的测试技巧,培训他们测试候选人的领导风格并能鉴别候选人资质优劣的能力。面试时讨论应该集中在候选人过往的行动能力上。
- 5. "锁定公司类型"——确定候选人来自的公司和文化背景的范围。

- 6. "研究企业业务地形状况"——向未来新任高管的直接下属咨询,以进一步圈定候选者的选择范围。
- 7. "审视企业内部人选"——对来自内部的候选人进行与外部候选人相同的测试。一视同仁地告知招聘的程序。
- 8. "在企业外部进行寻猎"——聘请专业猎头公司来实施这一步骤。要为这些猎头们提供所有最新信息,比如FAC的研究结果。
- 9. "首轮观察性面试"——猎头们进行首轮面试并准备对每名候选人的详细评估报告。
- 10. "完成管理团队地貌构成报告"——为了便于比较,对于现任的管理团队其他成员开展与候选人相同的测试。
- 11. "鉴定公司文化的土壤墒情"——咨询公司的高管以了解公司内部的各项进展。这项评估的结果将为确定公司的战略和战术需求提供依据。
- 12. **"修订职位描述"——参**阅猎头**公司提供的候**选**人"初**选"**名**单和FAC团队**基于**对现**任公司管理人**员的调查**所形成的企**业"业务**地形研究**"报告,并对新任高管的职位描述进行相应修订。
- 13. "准备评估候选人的各项工具"——请FAC团队中的行为测试专家(心理医生或者心理学家)对候选人进行心理测试,并将测试结果交给招聘委员会参考。这些信息将协助招聘委员会确定哪些候选人能更好地融入公司的文化。
- 14. "进行初审"——基于对初选入围者的评估报告, 招聘委员会可以利用行为测试技巧对候选人进行第一轮的面试。
- 15. "进行复审"——如有必要, 对候选人进行复审。
- 16. "编制野外实战重要信息地图"——由FAC顾问团队为新任高管提供内容广泛的重要信息。
- 17. **"完成FAC报告"——利用企业文化土壤墒情评估结果帮助招聘委员会确定最佳的新任管理者人**选。新任管理者上任后也可利用这一研究报告制定企业过渡时期的业务计划。
- 18. "对**候选人进行性格测试"——利用行**为测试工具对**候选人性格进行全面了解,面**试团队**可由心理学家或**BBI专**家**组成,还**要包括新任管理**者的未来上级主管。
- 19. "制定合同, 谈判薪酬和确认受聘"——合同中包括新任管理者的聘任条款以及对合同的确认函, 或是同意接受聘任的协议书。
- 20. "对新任管理者进行在职培训"——在职培训者的最佳人选就是FAC团队的负责人, 他要对新任管理者进行简要的工作说明和培训。
- 21. **"完善初期过渡管理计划"**——这**里的初期指首次接触新任管理者到新任管理者就任的**这一段时间。为了实现**更高的效率**,要针对这**段**时间 做出周详的计划。
- 22. "宣布新人就任并评价招聘表现"——对招聘的过程进行评估,提出未来改进的建议。制定周详的对外沟通方案,宣布高管的聘任决定。这可能需要与新任高管的上一家公司进行协作以便对方发布离任声明。
- 23. "开始工作"——遴选高管的全套程序为新任管理者顺利上任做好了准备。由于招聘过程中进行了广泛的调研和信息收集,新任管理者已经对公司的经营状况、企业文化、首要问题等有所把握。
- 24. "提供高管管理在职培训"——之前编写的公司文化土壤墒情报告在这一阶段将发挥重要作用。对新任高管管理的在职培训必不可少,至少应该持续6到9个月。
- 25. "提交季度、年中和年度进展报告"——所有相关各方,包括董事会成员等,需要了解他们招聘的"良将"到底收效如何。

关于作者

纳特·斯托达德 (Nat Stoddard)是一家职业规划和企业过渡管理咨询公司的总裁,公司的总部设在纽约。克莱尔·怀科夫 (Claire Wyckoff)任职纽约大学 (New York University) 出版中心。