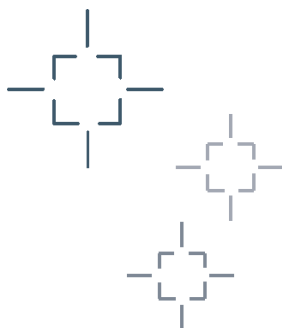


完善CEO继任计划

作者 Joe Griesedieck, Bob Sutton



CEO继任计划堪称是公司董事会最重要的职责之一，但往往也是董事会最难执行的任务。近年来，评估和甄选高管候选人的重要性和风险都在不断增加。大量研究表明，企业的CEO继任计划能力就完整有效而言，其实远未达到应有的水平。造成这一问题的主要原因有两点：对外部人才市场的了解不足，和对继任候选人主观评判的过度依赖。本文着重探讨了在CEO继任计划中普遍存在的问题，以及领先企业的董事会通常采用怎样的方法，使CEO继任计划更为完整、有效，承担更低的风险。

北美公司中有近三分之二的CEO及董事会承认，尽管CEO继任计划至关重要，他们却并没有投入应有的时间和精力。因此涌现出了一大批“如何进行CEO继任计划”的文章，旨在教导读者如何改进他们的继任计划方案。然而，与大部分CEO继任计划一样，大部分的指导文章本身也存在不足，主要问题在于他们往往忽视了CEO继任计划健康发展的两大要点：

- 1) 内部与外部的平衡：在关注内部继任计划及人才的同时，保持对外部人才市场全面、实时的理解
- 2) 主观与客观的平衡：在对人才、能力及优缺点进行主观评判的同时，采用严谨客观的测评工具及方法





绝大多数继任计划执行不力的原因源于企业在制定计划时就存在盲点。消除这些盲点，将有助于董事会、人力资源部，特别是薪酬管理委员会，更为精准地确定候选人，增强和丰富他们评估CEO候选人的手段。

以上两方面的考虑有利于推动企业制定和执行稳健的CEO继任计划。绝大多数继任计划执行不力的原因源于企业在制定计划时就存在盲点。消除这些盲点，将有助于董事会、人力资源部，特别是薪酬管理委员会，更为精准地确定候选人，增强和丰富他们评估CEO候选人的手段。

这样，董事会成员便可以控制由于继任计划不完整或是存在瑕疵所带来的风险，从而有效地履行他们最重要的工作职责。

聚焦CEO甄选

近年来，三个方面集中体现了CEO继任计划的重要性的增加。

首先，企业的成功与CEO任职表现的成功紧密相关，日趋明显。CEO作为一个职位是成就股东回报、员工满意度和企业未来成功的重要决定因素。某些时候不称职的CEO可能严重折损公司价值。相反，也有证据表明，高绩效的CEO可以提升公司价值，有时提升的幅度可谓相当显著。

CEO绩效与企业业绩表现之间的联系对公司董事会成员来说至关重要。近期由光辉国际与董事会治理咨询公司Patrick O'Callaghan and Association所做的研究表明，85%参与调研的北美公司由董事会主要承担CEO继任计划的职责。这其中有58%的公司由人力资源部和薪酬管理委员会牵头执行此项工作。

其次，CEO更替频率自90年代中以来大幅提高。Booz Allen Hamilton的一项调查显示，1995年到2004年，CEO的流失率增长了300%。在此期间，公司高管被动离职相对于主动离职或自然终止的比率也在上升。CEO的意外离职，除了会引发公司管理上的混乱，也使继任计划不足或不力的潜在危害浮出水面。

第三，针对公司高管和董事会的详细审查在过去几年中猛增。随着一系列知名公司丑闻的爆发，监管机构出台了更为详尽的法规（如：美国的

Sarbanes-Oxley法案和加拿大的预算评估法案），以期提高企业高层决策的透明度。监管机构、股东和其他利益相关方提出了更高要求，希望获取更多信息，期待切实地看到公司董事会能够基于详细、完整、对称的信息，做出企业的重大决定。

很少能有哪个决定比董事会挑选一位新的CEO更为重要。在光辉国际和Patrick O’Callaghan and Association的研究中，81%参与调研的董事会成员赞同这一观点，并将CEO继任计划列为董事会三项最重要的职责之一。

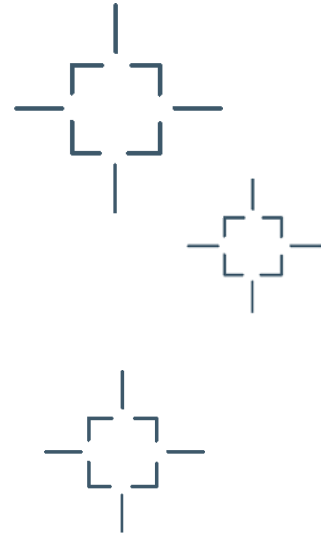
目光短浅和主观评判带来的风险

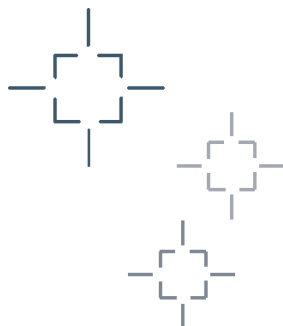
尽管董事会成员认可CEO继任计划的价值，大部分人却对他们现行的继任计划方案感到不满意：66%参与调研的董事会成员表示，他们的董事会没有在CEO继任计划上投入足够多的时间和精力。

时间和精力投入固然重要，CEO继任计划过程本身的质量同样十分关键。例如：如果董事会过于关注对内部候选人的评价，就可能无形中忽视了外部更为优秀的候选人。

在缺乏外部市场视角的情况下，我们将难以就内部候选人的价值作出判断。与竞争对手公司相应职位上的管理者相比，内部候选人的经验和技能如何，是否具有吸引力？在对外部的CEO市场数据缺乏足够了解的情况下，我们将无法进行这样的比较。

掌握此类竞争情报还有附加的好处。比如：如果外部市场扫描显示，来自其他公司的CEO候选人具有更丰富的经验和技能，那么公司就应当着力对现有的高管发展方案进行针对性调整。相反地，如果外部市场扫描显示，公司内部CEO人才储备远远强于其他公司，那么公司就应当努力改进现有的人才激励挽留措施，防止公司的优秀人才被其他公司挖走。





类似的比对观点能够帮助公司董事会成员更好地评估现有CEO候选人和继任计划手段是否充分。

主观评判也可能是阻碍CEO继任计划有效执行的原因之一。很多评估方法过分依赖于对人的主观判断。在这类情况下，通常是由CEO本人向董事会说明CEO继任计划及具体候选人情况，并取得他们的同意。尽管这样的继任计划中的确展示了候选人过去的工作绩效，以及基于可观察到的表现所做出的评价（最好是采取360度绩效评价的方式），然而还是更多地反应出CEO本人对候选人的主观判断。因此出现判断失误也就在所难免了。

评估目前继任计划状况

为降低判断错误的几率及对CEO候选人有更全面的了解，继任计划应扩展至组织之外，CEO和董事会应考虑将客观的衡量指标融入评估流程。

令人担忧的差距

- CEO和董事会将确立CEO继任计划作为董事会最重要的三大功能之一的比例：**66%**
- CEO和董事会认为其董事会未能给予继任计划应有的时间和关注的比例：**66%**

来源：光辉国际和Patrick O'Callaghan在北美对165位CEO和公司董事进行的调研发现。

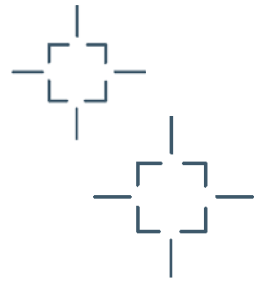
在此之前，要对现有继任计划流程有全面准确的理解。董事会成员可通过考虑以下问题了解现有方法和流程：

- 我们的流程缜密、严谨、明确以及全面的程度？
- 我们的流程是否考虑了外部和内部候选人？
- 近年来流程是否有所更新？
- 我们的流程是否过多地依赖于现任CEO的判断？
- 流程中的主观判断是否与客观验证有很好的平衡？
- 在市场、战略、技术或客户等方面的哪些潜在变化将影响企业未来在特殊技能和经验方面的需求？

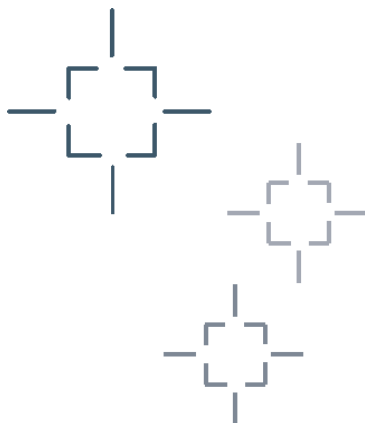
市场上广为使用的一系列高管评估方法代表着一种形式的客观验证。随着近十年来科学的行为测评法的迅猛发展，诸多企业将行为测评法融入企业所有层级的招聘甄选流程、培训和发展以及继任计划中。

去年哈佛商业评论中有关“高管决策风格”一文阐述了光辉国际从其测评模式中的一些主要发现。文章阐明高管成功的关键在于其决策风格。此研究基于对光辉国际数据库中120,000位高管的分析，从而明确了成功高管在其不同发展阶段所应发展和采用的领导风格和思维模式。

这些客观科学的分析弥补了可能主导CEO继任计划决策的主观判断。客观的分析可以降低主观判断风险，同时帮助董事会收集更全面的信息来驱动和支持CEO甄选决策。



为降低判断错误的几率及对CEO候选人有更全面的了解，继任计划应扩展至组织之外，CEO和董事会应考虑将客观的衡量指标融入评估流程。



本文论证了高级管理层成功的关键在于管理者本身的决策方式。

未雨绸缪地考量外部人才市场

北美一家大型石油和天然气公司的董事会逐步形成了更加前瞻性的和平衡的CEO继任计划方法，从而实现其既定结果。

当本公司CEO向董事会成员表明他计划在3-5年内退休时，董事会人力资源委员会立即审视了现有CEO继任计划。

通过此举，人力资源委员会确信继任计划提供了令人满意的潜在内部CEO候选人的细节。但是，委员会由于两个原因还不能对此计划满意：第一，计划未能提供外部人才市场情况；第二，委员会成员不能确信公司能够吸引到合适的外部人才。

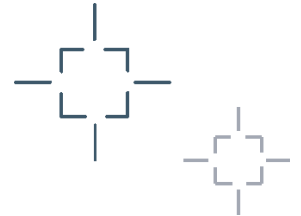
深感其所处的不利之处，人力资源委员会雇佣光辉国际进行外部人才市场的竞争情况信息研究。

光辉国际首先向人力资源委员会汇报了内容翔实的人才市场竞争情况研究报告，然后向全董事会也作了陈述。报告列举了全球活跃在25家最大的石油和天然气公司的150位高管信息。

董事会从公司的最大的竞争对手各挑出15位高管，从最小者挑出1-2位高管。然后根据公司需求和经营规模对这些高管进行排队。最大竞争对手中的12位高管管理的公司规模类似此石油和天然气公司（根据收入和员工者数）。

然后他们从150位高管中锁定了25位潜在目标候选人，接着，按照董事会制定的甄选标准对25位潜在候选人进行评估，再依据潜在候选人的适合度进行排队。外部人才市场研究向人力资源委员会和董事会其他成员提供了CEO人才市场的概观，同时帮助他们了解如果需

要采纳外部聘用的方法，那末，他们吸引外部人才的能力的高低。市场信息也使董事会对内、外部候选者进行比较。由于获得了充分的信息，董事会化最初的担忧为最终的信心。



展望未来，做好准备

需要强调的是，本文提到的公司做出了明智的决定，即在真正的CEO继任前完成继任计划规划蓝图。

那些曾孤陋寡闻地进行CEO甄选的董事会已经发现，要在巨大的压力下从外部市场上寻觅到一个合适的继任者填补CEO的空位，是一件非常困难的事情。

既使CEO继任的实际发生还为时过早，消除目前继任计划的盲点会劳有所获的。未雨绸缪，及早行事，董事会可以降低风险，这些风险也包括日益频繁的CEO突然离职。

文章摘要

1. CEO继任计划是公司董事会最重要也是最富有挑战的职责之一。
2. 研究显示，大部分北美地区的公司董事会没有对CEO继任计划投入足够的时间及精力。
3. CEO继任计划通常有两个方面不足：其一，缺乏内部评估潜在CEO候选人和广泛了解外部人才市场之间的平衡；其二，缺乏在人才评估中对主观判断和客观测评的兼顾。
4. 董事会如能更多地将客观性融入继任计划，并全面评估来自企业内部和外部的候选人，必将优化CEO甄选流程，从而使公司从中受益，实现未来的成功。同时，他们也将更好地履行对股东、员工以及其他利益相关者的主要义务。



Joe Griesedieck 光辉国际副董事长，擅长CEO搜寻



Bob Sutton 光辉国际资深合伙人，能源领域专家，
目前就职于光辉国际卡尔加里办事处

关于光辉国际

光辉国际致力为您提供全球一流的人力管理解决方案。公司总部位于美国的洛杉矶，它在39个国家拥有90个办事机构，为客户提供了一系列帮助他们识别、部署、发展、保留和奖励人才的方案。

网址：www.kornferry.com

联系邮件：LTC.China@kornferry.com

联系人：Sophie Li

电话：(86 21) 5260 4534