

寻找后备 CEO

本报记者 丁明豪 / 文

随着 7 月 13 日一汽轿车、一汽夏利分别发布公告,曝光一汽集团的重组改制方案,一汽整体上市大幕正式开启。

然而,已经空缺了超过半年的一汽集团总经理职位依然没有明确最后的人选。

实际上,自从 2010 年 12 月 28 日徐建一从一汽集团总经理升任至一汽集团董事长之后,业界对于将由谁来接替徐建一担任一汽集团总经理的猜测就从未停止过。

由于一汽集团总经理职位的长期“难产”,导致了一汽在经营上出现了被动局面。相关统计数据显示,2010 年,中国汽车集团产销量排名前三位的分别是上汽集团、东风集团、一汽集团,彼时,上述三家汽车集团的市场占有率为 19.1%、14.7% 和 14%。而 2011 年前 5 个月的统计数据显示,上汽集团的市场占有率为 21.8%,东风集团提升至 16.5%,而一汽集团却萎缩至 12.9%。除此之外,总经理职位的长期空缺对一汽集团的整体上市进程也造成了一定影响。

一汽集团总经理职位久拖未决的现象,再一次引发了企业界对后备 CEO 问题的关注。

CEO 的突然空缺

就像飞机的一个引擎在空中突然熄火一样,突如其来的意外事件所导致的 CEO 空缺,常常会令企业措手不及。

青岛啤酒、上海均瑶、创维集团、物美集团、国美电器……已经有太多中国企业经历过 CEO 突然空缺的阵痛。

事实上,不仅是 CEO 的突然空缺会使企业在瞬间陷入困境,一些明星 CEO 的身体状况问题都会对其公司的市值产生重大的影响。2008 年 9 月末,CNN 网站上的一则虚假假告,使得苹果公司股票暴跌 30%。次年 1 月,乔布斯宣称请病假暂时离开苹果,并称其健康问题比他原本预料的要“更加复杂”时,外界对苹果必须提出继任者计划的呼声达到了沸点。

“如果我下周乘坐飞机失事,第二天一早就会有人接替我的位置。”宝洁公司的前任 CEO 雷富礼曾如此对媒体表达。尽管病痛、灾难、刑罚这些情况发生的频率远比人们想象中高,但并非所有 CEO 都能像雷富礼一样如此坦然地谈论此类话题。正是因为如此,2009 年宝洁公司的前任 CEO 雷富礼与继任 CEO 麦睿博之间顺利周密的交接计划,被认为是一个接班人计划的成功典范。

尽管每一个企业都知道 CEO 意外空缺的严重,但并不是所有的企业都能够为这种意外做好准备。斯坦福大学和海德思哲国际咨询公司在 2010 年的一份报告中称:“当有需求出现时,当前超过一半的公司都无法找到 CEO 的继任人选。”随之而来的后果包括“股价的下跌以及在监管和企业声誉方面的不良影响”。

近年来还有其他一些报告也显示,许多大企业并没有考虑好当 CEO 退休、辞职或因意外而突然离职时的对策。麦肯锡的一项全球调查表明,虽然 84% 的董事认为,CEO 继任计划越来越重要,但事实上仅有半数的董事会确实拥有继任计划。而来自中国企业的数据则更让人不能乐观。调查显示,中国 90% 以上的企业的没有明确的接班人计划,缺乏科学的接班人培养机制。

董事会和现任 CEO 的态度是导致中国企业缺少接班人计划的重要原因。在接受《中国企业家》记者采访时,诺姆四达公司资深顾问纪超表示,造成这种现象的一个重要原因是许多现任 CEO 的眼中,接班人计划经常是一个重要而不紧急的任务,因此解决的力度远没有对待市场问题和竞争问题那么大。除此之外,一些 CEO 对接班人计划持天然的排斥心理,不愿意交权或者想象非正常事件的发生。比如,甲骨文创始人及 CEO 拉里·埃里森于 2005 年表示,如果他“明天突然死亡”,那么公司总裁萨弗拉·卡兹将成为 CEO。不过,尽管去年甲骨文聘请了具有 CEO 经验的马克·赫德为公司联席总裁,而埃里森也没有即将退休的迹象。而在过去几年中,多名传闻中的继任人选从甲骨文离职。

接班人计划的负面效应是影响众多企业开展这一计划的核心原因。因为如果公司一旦公布未来的 CEO 人选,经常将会在组织内外引发出一些复杂的负面效应。第一个增加的就是人才流失的风险,公司可能会失去一些优秀的高管,无论是那些认为自己胜出机会比较小、没有被纳入候选人计划而备感冒犯的,或是决定奔着

国外企业在后备 CEO 的选拔上非常注重人力资源工具的运用,比如能力素质测评以及绩效考核等,中国企业在这些方面起步较晚,因此在人才选拔上主观“印象分”占重要比重,这是必须向先进跨国公司学习和改进的地方。

更好的位置去的,他们都有可能来阻碍内部的有效竞争。朗讯科技就是一例。朗讯科技内部原本蕴藏许多管理人才,但他们却深感被提拔的机会渺小而纷纷挂冠而去,惠普 CEO 菲奥莉娜与英国电信 CEO 维瓦元原本都是朗讯的高级主管。当朗讯面临危机时,董事会主席企图从外部寻找全新的管理人才,费尽周折后才又从柯达公司找回原本也是朗讯主管的罗素。其次,在组织中很可能出现拉帮结派的问题,那些即使是常规的业务决定也开始具有了公司政治味道,管理者关注的重心不再是市场和客户,而是如何获得接班人的青睐。第三,任何公司都不希望自己耗尽心血培养的接班人被猎头公司盯上,如果出现这种情况,无论是接班人是否会被竞争对手挖走,都会大幅度增加公司的风险和成本。

欧美样本

最近一段时间,一些著名的 CEO 在接班人计划上出现了麻烦。

先是苹果公司的乔布斯被要求公布继任者计划。今年 2 月份,在中大工人养老金资助下,部分苹果股东发表了一份提议,要求苹果董事会披露书面版本的“接班人计划策略”,“提供确认 CEO 候选人的报告以及评估每个候选人的标准”。根据该策略,苹果董事会需要制定出一份紧急接班人计划,每年审查其接班人计划并且“确认及培养内部候选人”。但是苹果方面拒绝了这些提议,认为公开透露这些潜在继任者的消息,将给竞争对手高价“挖角”提供便利,这并不符合股东的最大利益。

接下来是巴菲特的“接班人”闹剧。3 月 30 日晚间,伯克希尔哈撒韦公司的网站上出现了巴菲特紧急发布的消息——中美能源控股公司、NetJets 航空公司和约翰斯·曼维尔公司的董事会主席大卫·索科尔辞职。”因索科尔涉嫌对路博润公司的股票内幕交易,已经引发了美国证监会的调查。这一变动使伯克希尔的股票在第二日交易中下跌 2%。由于接班人选择失误,索科尔令公司董事会和众多伯克希尔的崇拜者失望了,巴菲特几十年建立起的名誉受到质疑。

与苹果公司和伯克希尔公司相比,在接班人计划方面的困境不同,GE 公司和 IBM 公司一直是接班人计划的样板。

IBM 接班人计划被通俗地称为“长板凳计划”,要求现有管理者必须确定自己的岗位在未来 1—2 年内由谁来接任,在 3—5 年又由谁来接任。IBM 能够保证每个重要的管理岗位都有 2 个以上的替补人员。

“长板凳计划”是一个完善的系统,包括一个标准、两个序列、三种方式和评委审定。一个标准即领导力模型,包括 4 个方面 11 项优秀素质。

两个序列即行动和专业两个序列。三种方式即案例培训、实践磨练和发掘“明日之星”。评委审定是接班人计划的最后一关,评审委员会由技术、市场、销售等方面的主要经理共同组成。“明日之星”只有在答辩完成,成绩通过后才有资格做正式的高级专业人员或高级经理人。

每年,“长板凳计划”要在 IBM 全球 5000 多名管理人员中挑选近 300 人作为重点培养对象。这 300 人的培养通常要经历四个阶段:第一阶段是训练各种的职业技能,培养专业能力;第二阶段采用横向轮调的方式,让培养对象在不同的工作岗位上获得不同的经验;第三阶段是实施强强业绩导向的考核,使个人能力得到充分释放;第四个阶段就是要求领导者将个人的成功扩大到团队。

“长板凳计划”的精髓是开放性思维。培养接班人不能把宝押在某一个人身上,而须面向整个团队,但凡具备条件的都要让他有机会站到接班人的位置上。

GE 是 1896 年道琼斯成分股中惟一一家生存下来的公司。它的经久不衰与其炉火纯青的领导人培养艺术有密不可分的联系。吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》一书中写道:“100 多年来,GE 公司最擅长的本领似乎就在于,它总能在合适的时候选择合适的人。”据统计,历史上 GE 已经为世界 500 强培养了出了 170 多位 CEO,成为一个培养领导人的摇篮。

GE 在 100 多年的历史里共经历了七任主要领导,其中最著名的杰克·韦尔奇后来在描述他选择继任者的工作时,认为这不仅是他职业生涯中最为重要的一件事,而是他面临的最困难也是最痛苦的选择。“整个过程几乎使我发疯,给我带来了无数个难以成眠的夜晚。”从 1994 年春天挑选继任者的工作开始,他总共列出了 23 名候选人;4 年后,原来的 23 位缩减为 8 位;而在经过进一步的挑选后,确定了最后的 3 位;这 3 位候选人通过竞争,最终杰夫·伊梅尔特胜出,成为 GE 新的领导人。

中国课题

张瑞敏、任正非这些标杆式的 CEO 正在老去,而人们期望中的继任者并没有出现。

根据调查显示,中国目前民营企业 500 强的当家人平均年龄为 46 岁。按照中国人 60 岁退休的惯例,未来 10 到 15 年,中国的家族企业将迎来一个交接班的高峰。

另外一个数据在更多普遍的意义上显示了这一问题——未来 5 至 10 年,我国将有 300 万家民营企业面临接班换代的问题。

如何选择备用 CEO 已经成为众多企业的当务之急。

后备 CEO 的来源无非是内部培

养和空降两种形式。

吉姆·柯林斯在其经典著作《从优秀到卓越》一书中指出,大多数成功的继承计划都是由公司内部人接班。在某种情况下,接班人的内生机制能使公司避免突如其来的打击。麦当劳是个典型。2004 年 4 月麦当劳 CEO 詹姆斯·坎塔卢普心脏病突发去世,公司迅速安排早在培养之中的查理·贝尔接任。贝尔上任不久又被发现患有癌症。然而,这一连串的不幸并没有对麦当劳的业务造成冲击,这家快餐连锁巨头表现出了惊人的平稳。

但是当内生机制出现问题、人才储备不足、公司需要进行彻底变革、或是正在培养中的接班人突然离开或暴露出某些重大缺陷时,接班人就只能从外部物色了。施乐、IBM 和惠普都有为其他许多公司羡慕和引为标准的继承计划,但它们仍然需要从外部引进。IBM 前 CEO 郭士纳和施乐现任 CEO 也都是“空降兵”。

中国企业家协会在去年底开展的一项调查显示,有 64% 的企业会通过内部培养的方式选拔后备人才。

联想集团在培养接班人方面的成功首先得益于柳传志的理念。柳传志一直把培养接班人作为企业领导者最重要的使命。他采取“分槽喂马”的“双保险”方式,先是培养了杨元庆和郭为两个接班人,在将联想一拆为二,分别交给杨元庆和郭为之后,柳传志又陆续物色到了联想投资总裁朱立南、融科智地总裁陈国栋、弘毅投资总裁赵令欢等年轻人来各自负责一块相对独立的业务。五大少帅各显其能,已然形成了联想系强大的接班人体系。在五大少帅中,赵令欢是典型的海归派,同时也是唯一一个不是从联想内部提拔培养出来的后备力量。

方太集团的创始人茅理翔和儿子茅忠群的权力交接是业内比较成功的一个案例。茅理翔的接班理论是“带三年、帮三年,看三年”,早在交班前的七八年,他就开始对儿子进行培训和教育,使其尽早独当一面。

此外,红豆在继承问题上也做得比较成功。红豆的创始人周耀庭很早就在为企业物色接班人,他采用竞争上岗的模式去激励自己的儿子。周耀庭曾多次毫不避讳地讲:“如果有人比我的儿子更强,我就会让他管理企业。”这句话无时无刻不在激励着周海江的斗志,他辞去大学教师的工作,从一名普通的工人做起,逐渐成长为红豆集团的当家人,并最终成为首登上《福布斯》(亚洲版和欧洲版)封面的内地企业家。

一些国有企业的企业家在培养方面也有自己独特的办法。东药集团前董事长陈刚在接受《中国企业家》记者采访时表示,他培养接班人的方式是让那些后备力量当他的秘书,这样能够以“贴身”的方式学习到他为人处事的“真传”。这位曾经因为在国企脱困方面做出成绩而不止一次受到过总理接见的企业家认为:“事业的一半是接班人。”

纪超对《中国企业家》记者表示,“国外企业在后备 CEO 的选拔上非常注重人力资源工具的运用,比如能力素质测评以及绩效考核等,中国企业在这些方面起步较晚,因此在人才选拔上主观‘印象分’占重要比重,这是必须向先进跨国公司学习和改进的地方。”

人本观察

在跑动中接棒

丁是钉/文

如果想在接力赛中跑出好成绩,接力棒的交接是一个很有技术性的环节。而最理想的交接棒状态则无疑是在交接双方都不减速的状态下完成。

企业经营就像是一场没有终点的接力赛。而企业管理的接力棒则是从一任 CEO 手中,传到下一任 CEO 手中。只是,这支接力棒不是像接力赛中那样单纯是一个标志,而是一支具有更多实质意义的指挥棒和权力棒。

目前一汽集团所遇到的难题是这支接力棒传递不下去了。

当然,作为一个权力棒和指挥棒,想接到这支棒的人当然会很多,光是传言中有希望接到这支棒的人就有五六个人,而作为曾经握有这支棒的一汽集团前总经理也一定希望把这支关乎一汽前进速度的指挥棒,尽快传递到下一个接力者手中。由于不清楚要将这支接力棒交到谁的手中,一汽只好在迷茫中做减速跑。

尽管 CEO 后备人才短缺是一个世界性的难题,并且由于中国在长时期计划经济中所形成的人才断层以及改革开放后企业爆发式成长所造成的需求井喷,导致中国 CEO 后备人才短缺程度远远高于发达国家。但是作为“国家队”的一汽要选人还是有着大大超出其他企业的优势和空间的。

事实上,后备 CEO 的选拔和培养是由一个包括社会环境、商业文化、企业制度以及现任 CEO 个人心态等因素相互作用复杂生态环境所决定的。

之所以 IBM、GE、宝洁等公司能够形成优秀的 CEO 传承机制,不仅因为企业内部已经形成了与之相匹配的企业文化和制度,也是与其国内先进的商业文化密不可分的。

目前,我国的职业经理人市场还没有形成,市场力量还没有在职业经理人的配置中发挥基础性的作用。特别是在国企高层职业经理人的配置中,非市场化的因素还占有绝对性的比重,从严格意义上讲,后备 CEO 的选拔和考评还缺乏科学性。在这样一种制度和机制下,并不能够保证优秀的选手能够胜出,也无法保证胜出的选手能够带领企业跑出新的加速度。

从当前来讲,增加 CEO 后备人才的总量是第一位的问题。与此同时,通过市场化的机制优化 CEO 后备力量的配置,提高 CEO 后备人才的效用是解决人才短缺问题的当务之急。要实现这一目标,还必须善于利用各种现代人才测量和考评工具,以保证人才选拔和培养过程及结果的科学性。只有后备 CEO 都已经就绪到位,才有可能实现在跑动中交接棒的愿望和目标,中国企业才能够以持续的加速度前进。



测评要素:问题解决

新晋基层管理者十诫之一:

头痛医头脚痛医脚

【测评题目】

你是一家生产制造型企业的新晋主管,今年年初开始被提拔到现在岗位上的,之前你做了 3 年的技术骨干。上任后,你发现了一个现象:由于近几年制造型企业员工流动率很大,所以你的车间经常出现新员工,虽然你按照公司的员工技能培训要求开展了很详细的新员工培训,可是一批新员工经培训后上岗时,常常会导致质量、数量的下降和成本的上升,即生产线速度下降、误差率上升、次品率增加,经过一段时间后才会有所好转。这让你觉得困惑,领导也让你找出解决这种问题的好方法,不要老是由于新员工上岗导致公司产品质量有波动。

面对这种情况,你该怎么办?

【实战答案】

一位应试者的答案是:我觉得新员工上岗出现产品品质波动是很正常的,如果一定要解决这个问题的话,还是加强对新员工的培训,还有可能就是要改变现有的生产方式,想办法控制好新员工的生产过程,提出明确的量化要求,有奖罚机制,同时让老员工加强对新员工的带教和工作中的监控,减少过程中出现的问题。

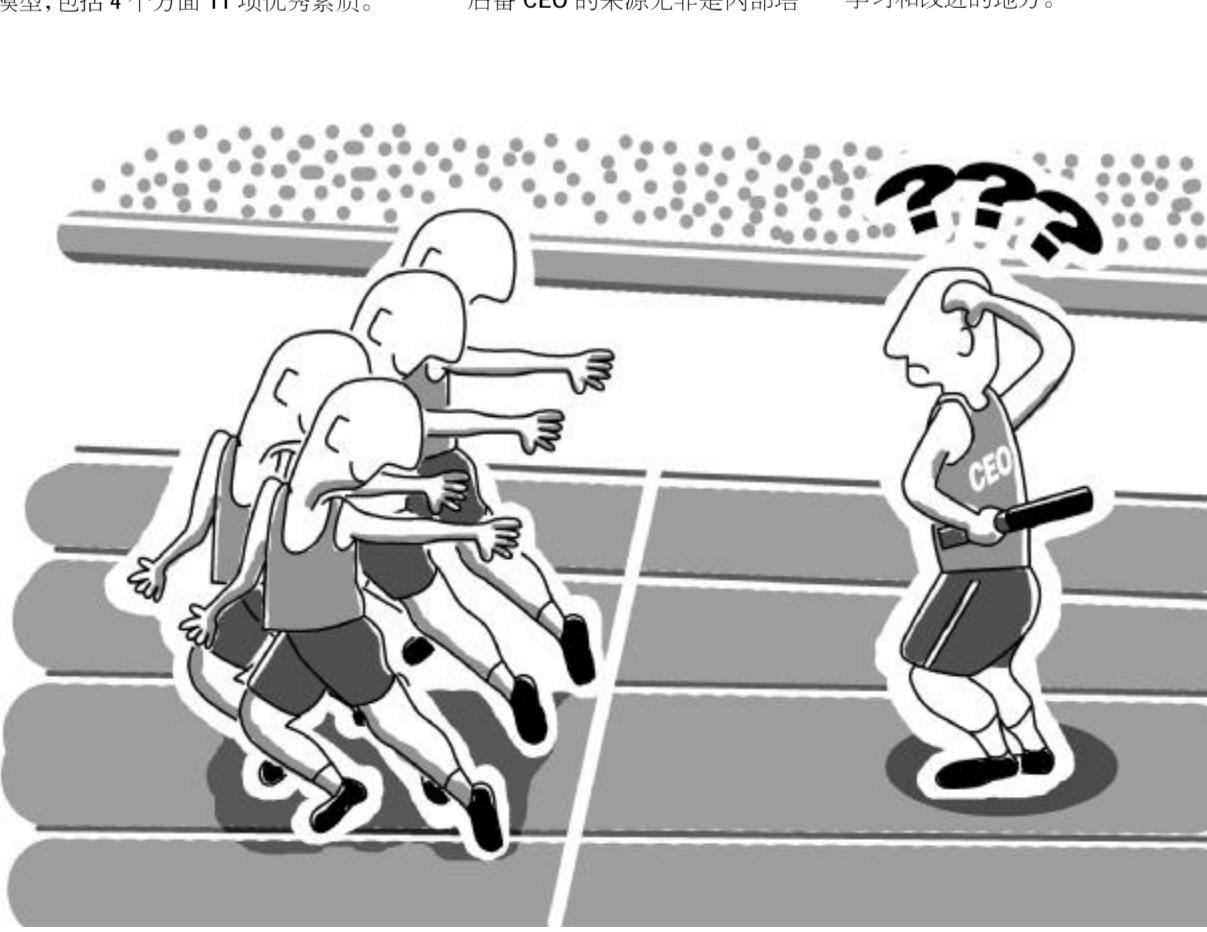
【专家点评】

这是一道评估应试者问题解决能力的结构化面试题。

新晋基层主管,从员工变为管理者后,最容易犯的错误就是被动遵循固有的管理模式运转,缺乏多问几个为什么的意识。这主要是员工的思维习惯导致的。在上面案例中,如果这个厂偶尔来新员工,这个问题就可以按照原有体系的操作办法开展,加强培训和监督即可,或者说这种现象出现也算正常。如果已经连续出现这个问题,新员工也成为一种周期性的破坏因素的时候,管理者就应该多问几个为什么了。为什么新员工总是出现?为什么新员工培训合格上岗后还是存在问题?为什么现有的管理流程中没有解决这个问题的方法?这样不断深入挖掘,管理者会发现,不是新员工的问题,而是原有的管理体系的问题,原有的管理体系是按照员工基本固定的设计的,现在改为周期性地出现新员工以后,原有的体系、规则和流程都需要改进;如何制定预控计划、完善游戏规则,原有的新员工技能训练合格是否还要分级考核,是否要加强对新员工的带教和工作中的监控,减少过程中出现的问题。

从测评实际表现看,那些能够不断进步的管理者,都把更多的时间放在不断调整管理体系、规则和流程上,如何让这些条件更加满足现实情况的需求,保持或者持续改善整体的业绩,提高效率,而这一切的重要前提,就是遇事多问为什么,不要想着过去对现在就一定对,头痛医头脚痛医脚只会让你越忙越乱,越忙越累。

诺姆四达合伙人 纪超/供稿



王利博制图