

领导力评估&发展

继任计划迫在眉睫： 构建领导力梯队的 四个步骤

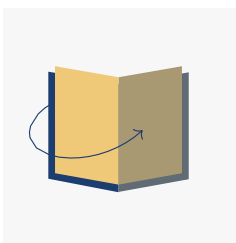
KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

引言

如果您所在组织的CEO突然因为个人原因离开工作岗位，您所在组织会作何反应？也许是焦虑、悲伤和担忧。但你们公司能继续运营、生产和交付、满足客户需求、稳定员工和股东的情绪吗？上述目标的达成取决于组织继任规划的周密程度。

一部分公司对于继任计划十分回避，认为和领导者讨论继任计划将会非常艰难且过程痛苦，同时还会伤及领导者的情感。另一部分组织可能会等确定了下一任CEO或几年后可能接班的潜在人选之后，才开始考虑继任计划。而当大家一致认为问题已经被解决时，领导者们也许会把计划搁置到一边。

事实上，继任计划并不一定是令人不悦的。它应该包含这样一个流程：时常被公司领导重新审视；偶尔调整使之与公司的总体方向一致；深入研究，从而为高层以外的领导者和潜在领导者提供指引。



继任计划的意义远不止是确认一个人选的更替。它必须建立一个人才通道，致力于提升潜在领导者的能力，以及他们的接班人。此外，组织还需要确定职位本身将如何发展，以促进公司的发展。与其单纯地替换当下失去的人才，一份继任计划可以帮助您将员工储备起来，使无论规模大小的公司都能战略性地朝着未来发展。

本白皮书将会讨论:

- 一份优秀的继任计划应有的形式，以及制定继任计划所需步骤的概要。
- 继任计划的重要性和缺失继任计划的风险。
- 随着千禧一代渐渐成为领导角色，继任计划可能会发生的变化。
- 在公司整合继任计划时，应对可能遇到的障碍的建议。

继任计划缺失的风险

一家公司的成功取决于公司高层领导的实力和稳定性。一个重要职位的突然空缺会让您的组织陷入混乱。不提前制定继任计划的风险有很多，包括：

- 重要的领导职位一直空缺，更糟糕的是或许会被无法胜任这项工作的人补位。这可能导致员工动力消失，生产或服务水平下降，公众或私人声誉的下跌。
- 由于关键员工以被动的方式进行部署，并没有支持到业务目标，导致人才资源的减少。当领导者集中精力救火时，其他被视为战略增长的部门或领域发展可能会滞后。
- 组织中新晋管理人员的融入能力不足。匆忙做出的决定可能会导致组织的不适应——这只会带来新的问题。

讨论继任计划可能会让人感到不舒服，因为这也许意味着职业生涯的变动或终结，或是雄心勃勃的继任者无法忍受等待。与之相对，领导者应该发现，与讨论每个公司都会面临的实际变革相比，缺少继任计划所面临的风险更令人不安。



“... 领导者应该发现，与讨论每个公司都会面临的实际变革相比，缺少继任计划所面临的风险更令人不安。”

继任计划的重要性

其核心是，继任计划包括评估未来领导者的能力，并确定需要如何培养他们来应对公司当前和未来面临的挑战。一个包含了识别、评估、发展和潜在继任者逐步过渡上任的整体方法有助于降低风险，并建立一个优异的人才管道，从而确保公司的可持续性。

无法回避的是，继任计划必须成为公司领导者的优先事项。但在很多情况下，公司会推迟继任计划，直到他们不得不开始考虑这个问题。制定继任计划的压力可能来自于：

- 具有前瞻性思维，会以战略性方式关注公司长期成功的董事会。
- 有远见，了解继任计划的利害关系，并获取其他领导者支持的CEO。
- 会对公司的未来计划，尤其是在变革时期，提出质疑的分析师。
- 金融服务、医疗健康和其他监管严格的行业的监管机构倾向于强调风险管理行动，如稳健的继任计划。在这些行业中，继任计划需要侧重于业务领导之外的职位，并可能涉及财务主管、信息主管等职位的继任计划。
- 了解继任计划和建立人才通道在公司长期成功中作用战略人力资源领导者。

继任计划可以帮助所有公司获得以下几点优势：

- 有助于企业更好地了解自己的人才渠道，并突出发展领域。
- 确保了在不同的时间节点上都有人准备填补关键职位。
- 帮助管理人力资本风险，采取与公司管理财务或业务战略相一致的严格标准，主动地管理变化，而不是被动地应对。
- 提供了竞争优势，因为公司领导者的战略重点是长远的未来，而不仅仅是未来几个季度。
- 让您的公司站在时代的前沿——如果您的董事会或管理层还没有要求制定继任计划，也许不久之后他们就会提出要求了。
- 创造了一个快速自驱动的流程，随着时间的推移，公司领导者在这上面的投入会越来越少，实际上从长远来看也节省了时间。

任何组织的未来都依赖于其高层领导的能力和稳定性。这些领导者必须在制度稳定性与推动积极变革的需求之间取得平衡，同时应对好因高层领导者退休、提前离职和职位空缺带来的重大风险。

“继任计划帮助管理人力资本风险，采取与公司管理财务或业务战略相一致的严格标准，主动地管理变化，而不是被动地应对。”

一份优秀的继任计划应有的形式

制定继任计划并不复杂。事实上，制定一份简单的继任计划将有助于确保例行回顾和更新成为每个季度或者至少一年一次的例行程序，而不是在几年后才旧事重提。优秀的继任计划包括以下的重点内容：

- 根据职位对现在和未来要求评估潜在的继任者。
- 基于严格和全面审核的评估会以开放的形式进行讨论，而不是依靠谣言或片面的观点进行主观的评估。
- 加速继任者角色准备度的具体计划。
- 董事会治理能够确保有效的风险管理。

一份优秀的继任计划完全是面向未来的。它与持续性的业务需求保持一致，并通过培养领导者，帮助组织应对未来做好准备。它应该以公司价值观为基础，并在执行中反映其文化。

制定优秀继任计划的步骤适用于公司中的任何领导层，而不仅仅是企业高管。结果可以用来填补部门和部门的领导空缺，并为个人提供领导力发展计划。虽然继任计划不能被绝对化地框定为对未来晋升的承诺，但它可以作为所有职位的发展框架，甚至可以深入到任何职位下的两到三个层级。以下是将它们组合在一起的方式。

➤ 为关键角色定义面向未来的成功画像

1. 首先确定公司现在和未来需要的技能、素质和能力。这些画像不仅仅是简单的职位描述，而是对成功应聘该职位所需的关键技能、知识、人际关系、特质和经验提供了一个整体的视角。
2. 从与关键的利益相关者沟通开始，并确定那些最容易因缺乏继任而面临风险的职位。讨论这些职位的成功画像，并面试目前在这些职位上的人，看看是什么让他们擅长自己的工作。您对于画像的描述越具体，就越容易在潜在的继任者中识别和发展这些能力。
3. 您可能会在高阶职位中找到共同的因素，但是经历这个过程可以帮助您对每个职位的愿景有更的洞察。所有这些信息将有助于为当前和未来的成功建立基准。

➤ “...制定一份简单的继任计划将有助于确保例行回顾和更新成为每个季度或者至少一年一次的例行程序。”

一份优秀的继任计划应有的形式

评估潜在的继任者

未来职位的潜在候选人应该经过严格的评估程序，以确定他们是否符合成功画像。这些评估可能包括：

- 关注职业目标、经历、自我意识和领导风格的访谈。
- 来自同事的360°调研多源输入，包括对上级、同事和下属的访谈。
- 业务案例模拟，为候选人构建未来职位可能面临情况的真实场景。
- 性格评估，洞察他们是如何工作和领导的。

这些评估超越了绩效考核，能够以一种稳健的、基于事实的方式挖掘求职者的潜力。在这一点上，不要对过程进行过度设计，要寻找一个依赖清晰评估和数据的合作伙伴。一种结构化和数据驱动的方法，依托于对职位本身和预期填补这些职位的人员科学评估，将为未来的继任规划团队提供坚实的基础。

讨论和计划

在这一点上，管理人员或监督继任计划流程的高层领导应该讨论结果并实施未来的计划。有一个能够管理可能出现的对话和辩论的促动师是有帮助的。高层领导团队对这一结果的支持是至关重要的。

重要的是，要意识到这一步不需要花费几周甚至几天的时间。如果您能集中精力，并从科学评估中获得清晰、有用的数据，那么讨论可以在几个小时内完成。在设置成功画像、评估绩效和评估候选人时您做的准备越多，结果就会越好。

当计划完成后，您就可以根据客观和事实来整理出一份候选人名单，评定为：“准备就绪”、“即将就绪”和“仍需培养”。



一份优秀的继任计划应有的形式

› 从计划到管理

以上步骤将帮助您制定继任计划。为了持续性的成功，公司应该考虑继任管理，以保持对未来的关注。定期重新审视这个计划——每季度或至少每年一次，这取决于您的公司文化——以确定员工是否在向潜在职位迈进的正轨上，该计划是否与市场现况和公司发展保持一致。一家公司最糟糕的事情就是在完成艰苦的工作之后，将信息存储在文件中，不再使用。

根据Kincentric的研究，顶级公司在继任计划方面有以下最佳实践：

- 每年至少进行一次人才盘点
- 开发内部继任者人才池
- 确定领导者的当前表现与提升潜力以及技能差距
- 将候选人分为“准备就绪”、“即将就绪”和“仍需培养”
- 为公司中的每个关键角色储备两个“准备就绪”的候选人

评估继任的候选人即是艺术，亦是科学。将艺术的部分——主观感知、刻板印象和讨论，与科学的部分——评估的数据相结合，可以使对话更加严谨，讨论各种可能性，并在降低风险的同时确保成功。



继任计划的现在与未来

为了帮助建立一个深厚的人才库来领导您的公司，应该把您的继任计划放在最高管理层之外。

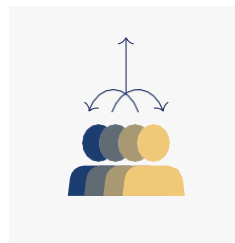
虽然培养高层领导显然应该是第一要务，但一旦建立了流程，就很容易将其应用到机构和部门领导以及其他关键职位上。随着千禧一代在组织中逐渐成熟，这一点将变得越来越重要。

随着年龄最大的千禧一代开始担任领导职务，有远见的公司开始着眼于未来，考虑向机构和部门领导人申请继任计划。出于以下几个原因，他们的升迁促使人们更加严格地制定继任计划：

- 对于许多公司来说，继任计划一直是一个“黑盒子”式的规划——讨论是关上门来进行的，如果不需要了解决策结果，大多数人是不会被沟通到的。随着千禧一代开始进入领导团队，他们带来了对信息透明的推崇，继任计划的过程将以更加开放和沟通的态度被重新审视。
- 千禧一代对反馈的喜爱，使他们自然而然地成为更新继任计划流程的参与者。他们渴望更多地了解如何发展自己的技能和能力，并喜欢认真规划职业生涯的步骤。当重新审视您的继任管理时，请记住，在整个过程中对技能差距的改善行动和过程中的反馈，对年轻领导者来说是至关重要的。

- 因为千禧一代比他们年长的同侪更频繁地更换雇主，所以随着千禧一代进入领导岗位，继任计划的周期可能会开始缩短。每季度(在某些情况下甚至是每月)花几个小时回顾一下您的继任者，可以确保您的公司在有人工作变动时做好准备。

将您的继任计划流程应用到较低的层级，可以帮助确保丰富的员工发展理念以吸引到准备进入领导岗位的高潜千禧一代。



如何避免继任计划的障碍

对于继任计划或已建立的流程的变更，您至少会面临一些阻力。为了让您的公司做好应对变化的准备，在开发新流程时，要了解继任规划团队可能面临的问题。

害怕承诺

一些领导者可能会抵制继任计划，因为这会产生一种期望，即某些人会得到某些职位的承诺。他们可能会担心他们正在制造一种契约的情况。解决方法很简单：

在继任计划过程中透明和清晰地沟通，没有承诺和保证。这是一个常见的困难，可能很难解决；没有情感牵扯开诚布公的沟通才是解药。

害怕未知

有关继任计划的讨论背后，不得不承认，意外的事情可能会发生在人们身上，这触及了一种几乎普遍存在的对灾难和未知的恐惧。最高领导者可能会拒绝谈论他们的继任者，因为这迫使他们考虑退休和以后的问题。这是可怕且具有威胁性的。为了推进这一过程，要避免谈论“最坏的情况”，并尽可能保持讨论的中立，同时将重点放在作为风险管理练习的过程中。

不愿分配资源

继任计划可能不会受到那些制定预算的人的重视，但继任规划团队拥有资源(时间、金钱和技术)来采取必要行动，建立一个优秀计划是至关重要的。

无论是公司董事会还是领导团队，高层的支持都是将继任计划视为优先事项的关键。对定义商业战略的人才、愿景、精力和承诺的讨论可以说明，当领导者无法看到愿景时，降低风险的重要性。需要强调继任计划可以为企战略和运营带来的可持续性。

害怕并发症

简单的解决方案可以将大量的情感和主观因素从继任计划流程中剔除。虽然公开讨论和面试是继任计划评估的关键部分，但技术可以帮助实现评估数据和绩效数据分析的自动化，从而帮助：

- 着眼未来的成功画像。
- 对潜在继任者的发展反馈。
- 每个潜在继任者的个人发展计划。
- 经理对每个潜在继任者情况的了解。
- 关键高阶职位的继任计划。
- 确定外部招聘目标。

不要让这些障碍阻碍您的公司拥抱继任计划带来的益处。

陷入内部政治或使本应简单的过程复杂化只会让您的公司处于危险之中。

结论

因为继任计划是员工发展、企业管理和风险管理的重要组成部分，因此围绕着继任计划有很多本不应该存在的神秘之处。虽然它通常被视为一个敏感的话题，需要数周的性能评估和职业轨迹筛选，但它可以是一个相对快速、中立的过程，依靠科学和研究为发展和继任提供一条清晰的道路。

什么都不做的风险是显而易见的：内部的不确定性甚至冲突都可能导致糟糕的业务表现、客户流失和市场声誉的损失。现在是时候开始制定一项保护你的公司和人才的方案了。寻找继任计划的解决方案时，要保持简单，并依靠强有力的数据来推动重要的对话。当你将这些对话融入到公司的节奏中，继任计划的讨论会迅速成为一种习惯，并且成为业务的一部分。假设贵司的CEO遇到突发状况、或者运营副总裁突然辞职，你的团队也能及时做好准备并快速渡过困境。即便这个过渡期不会如想象中的一样平稳，但与毫无准备的情况相比必定会有着天壤之别。

Kincentric 能帮助您

无论是需要一个继任规划管理理念，还是一个包含了成长路径、晋升标准和行动机制的完整计划，我们都可以提供帮助。我们可以帮助您确认继任计划的关键职位，以及在这些职位上取得成功的标准和要求，并根据这些发现来评估您人才库中的人员。此外，我们还可以帮助您将职业发展和继任管理措施与其他人力资源体系整合在一起。



若有需要，请联系以下页面上列出的本文贡献者，或通过 contact@kincentric.com 联系我们。



“假设贵司的CEO遇到突发状况、或者运营副总裁突然辞职，你的团队也能及时做好准备并快速渡过困境。即便这个过渡期不会如想象中的一样平稳，但与毫无准备的情况相比必定会有着天壤之别。”

联系

Seymour Adler博士

高级合伙人
领导力评估 & 发展
全球业务负责人
seymour.adler@kincentric.com

Jim Donohue

合伙人
领导力评估 & 发展
美国业务负责人
jim.donohue@kincentric.com

联系洽谈

关于Kincentric

Kincentric, 史宾沙公司成员, 以其特有的方式探讨人力资本——我们帮助您识别驱动员工的因素, 继而推动您的业务发展。我们数十年来致力于研究文化与敬业度, 领导力测评与发展, 以及人力资源和人才咨询业务相关领域, 这些专业经验让我们助力组织从内部进行变革。我们的全球员工网络、经过验证的深刻洞察以及直观的技术为我们提供了新的方法, 帮助组织释放员工与团队的力量——促进变革、加速成功。更多详细信息, 请访问:

kincentric.com.

社交媒体 @ Kincentric

了解与您的业务和职业相关的最新趋势和话题。



@
KincentricCo

Kincentric, 史宾沙公司成员。版权所有。

欲了解与复制、分发和显示本成果有关的信息, 请联系:
permissions@kincentric.com.