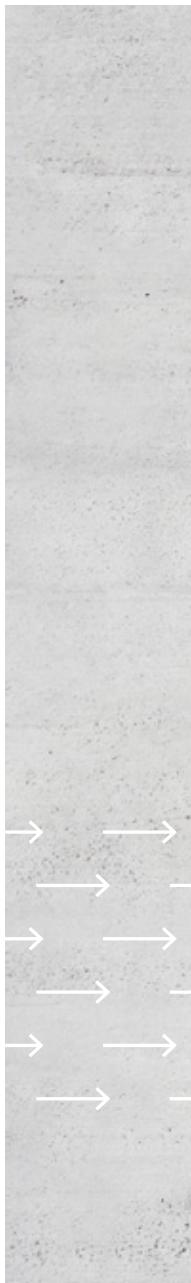


# 加快C级别 高管的 过渡

## 新任领导者如何克服 4大常见误区

**对**新领导者而言，晋升至C级别职位，意味着历经多年辛勤工作、创造出优秀业绩、专注于职业发展后终于取得了巨大的职业成就。对其所在的组织而言，甄选新领导者通常需要投入数月的时间，用来明确其职责范围、评估内外部候选人以及对最终候选人达成一致意见。担任关键职位的高管人员通常会对企业业绩造成极大的影响，因此，新任C级别高管既可能为公司创造巨大价值，也可能导致公司走向失败。

不过，虽然很多组织机构投入了大量时间和资源来培养未来的C级别高管，或进行候选人评估和筛选，但对其职位过渡却关注甚少。新任高管成败与否全靠自己。他们要么在就职初期不堪重负，要么不愿提出在别人看来“愚蠢的”问题，因此他们往往不会迫切了解如何定义职位





的成功,或是同事和团队对其有何看法。而且,随着最终人选的确定,CEO将转向其他工作,并假定新任领导者能够自行分析并解决所面临的挑战。这些想当然的做法无疑会带来失望。

研究表明,过渡规划欠佳会引发各种风险。例如,一项研究显示,新任高管履新18个月内的离职率达30%或更高。即便高管未离职,过渡期安排欠妥也有可能造成团队关系紧张、同事士气受挫、工作不能按期完成以及业绩欠佳等问题;人们看不到进展,也不确定新领导者在做什么。

C级别高管有责任向为公司整体运作提供支持的职能或业务部门阐明其愿景和战略愿景,并考虑如何传达愿景、赢得CEO的支持、让团队围绕愿景展开合作以及评估自身职责与同事之间的关联性。若无缜密细致的入职计划来推进这些工作,新领导者可能会在四大领域举步维艰。



## 偏离企业文化

文化契合度是新任领导者在过渡期内最常遇到的问题之一。他们可能会误解文化暗示，或者相信自己身负变革使命，因而低估同事和团队的意愿。事实上，大多数新任高管认为，他们尚未准备好在新的文化环境中取得成功。一项调查显示，65%的受访者认为新任高管受挫是因为文化契合度低。并非只有外聘高管才会面临文化契合度的挑战。内部提拔的高管对公司的整体文化可能更了解，却未必充分了解管理层文化与企业整体文化、或与其职能/业务部门的文化之间的差异程度。

入职计划应帮助新领导者了解其自身风格能否匹配公司文化，阐明其如何才能实现与团队和组织整体文化的优势互补，指出哪些行为有可能受到其他人的负面评价。比如，勇于冒险、灵活多变的高管加入习惯井然有序、谨慎小心的团队后，团队成员可能对其新理念表示赞赏，但对其缺乏规划感到失望。与此同时，新领导者可能对团队成员的专业能力表示赞赏，但对其谨小慎微、行事缓慢感到失望。

公司应帮助高管明确组织和团队的文化特征、阐明个人风格与它们之间的异同之处。我们与客户一起评估C级别高管的候选人时，会借助我们的文化框架将领导者风格与组织和团队文化进行对比。新任领导者可以在过渡期利用此类信息，来理解组织和团队文化的重要特性以及他人对自身风格的看法。通常，帮助新任高管了解文化的关键要素非常重要，因为这一举措会对其成败产生重大影响。

有些公司考虑地更加周到，例如，安排外聘导师或高级人力资源经理帮助新任领导者跨越文化雷区。导师还可搜集6-12个月内针对新任领导者的反馈信息和别人对其的看法——即在组织中的口碑，包括他人眼中的优点和“注意事项”。借助具体数据，新任领导者可对有碍其工作效率的行为或风格进行调整。

# 新任领导者检查单 文化



你的过渡计划应有助于你成为人类文化专家，即能够细心观察组织文化、管理层团队文化和你所领导的团队的文化。准备好一组文化问题，向你的同事和团队请教。与管理层团队的其他成员就文化展开对话，有助于你发展关系和建立信任。可以考虑以下问题：

- 我们信奉什么价值观？
- 其他人如何看待这种文化？
- 我们做事的方式是什么？
- 最成功的领导者具有什么特质？
- 与公司其他团队相比，本团队的文化存在哪些异同之处？

## 缺少稳固的关系网及 在关键议题上缺乏影响力

当你沉浸在新官上任的喜悦中时，会误认为自己广受欢迎，人际关系也会水到渠成，其他人会邀你一起讨论与你职责相关的重大管理问题。但是，若不制定周密策略，与管理团队的同事以及其他相关方举行会谈和培养关系，新任领导者会发现自己的影响力远不及预期。即便是内部提拔的领导者也需要在这方面做功课；他们需要重建和调整各种人际关系，树立自己的可信度，成为值得信赖的同事。

晋升或受聘高管应主动与其新同事展开对话，对他们的问题和顾虑表现出兴趣和好奇，并通过各种方式主动与他人建立关系。对话的目的在于了解彼此的相同观点有哪些、领导者的哪些职责会与他人产生交集以及他人会在哪方面寻求支持。

除了培养各种关系之外，新任领导者需要在管理团队里发声，在重要业务议题上建立自己的意见领袖地位。一位我们曾合作过的营销高管表示，在讨论网络新风险和客户如何应对时，CEO及其他管理层成员并没有征求她的意见，她对此深感失望。由于刚刚上任，她尚无时间在管理团队讨论中“代表客户发声”。

# CEO同样需要正式的过渡规划

CEO过渡的节奏和需求对企业来说至关重要,如果没有系统的安排,新任CEO可能很快就会陷入危机。事实上,根据调查,大多数新任CEO都缺乏正式的过渡规划。虽然CEO过渡规划在很多方面与其他C级别高管类似,但由于CEO本身的格局和特性又使得其规划有所不同。

## 制定战略。

上任伊始,你的新团队、客户、供应商和组织上下的员工都会对你建立第一印象,并观望你将如何在业务上施展拳脚。因此,在上任之前,你有必要清晰简洁、有条不紊地阐述主要的战略重心,让大家相信你是一位强有力的领导者。你对公司的整体愿景将是上任初期沟通对话的根本,也是对人员、流程和文化做出决策的依据。除此之外,外部评价同样重要。我们建议你与投资者,外部顾问和其他行业专家交流,听取他们对你所在公司和行业发展的看法,并探索可能的颠覆性因素。

## 评估并筹建团队。

与其他高管类似,在上任初期,你就需要为组建一支优秀、高效的团队打好基础。这包括评估每位团队成员的优势和成员间的活力,了解技能差距以及潜在的流程和结构需求。通过对个体领导者和团队活力的第三方评估,你可以进一步了解团队推进战略的能力,判断现有团队结构是否能做出敏捷决策。

## 整合组织。

对大多数组织而言,改变都并非易事。大家会想了解你究竟是什么样的领导者,你的上任对他们来说是“好”还是“坏”。所以在上任初期,你需要评估公司战略、价值观、文化,判断是否需要

作出相应调整。你可以与董事会、管理层、员工、客户和行业分析师沟通,收集他们对组织文化的意见;当组织需要进行变革时,考虑对组织进行文化诊断;你还可以与近期离职的一些员工交流,了解他们对公司有哪些不满。

## 与董事会取得一致。

你与董事会的关系是决定你是否能在CEO的岗位上取得成功的重要因素,但很多新任CEO却没能很快和董事会建立良好的联系。如果你是内部晋升的CEO,也许在上任之前,你已经和公司董事打过交道,但真正与董事会共事,履行上市公司董事会的受托责任(作出战略、薪酬、审计、合规、风控决策)完全是另一码事。你需要充分理解董事会表面或背后的动机。除了要为股东创造价值外,你还需要考虑股东的声誉及其所关注的优先事项。

## 构建与外部利益相关方的沟通方式。

CEO过渡初期是向核心客户、大型机构投资者、社会利益相关方、监管方和其他主要外部利益相关方介绍自己的重要阶段。要想踏出成功的第一步,你应该充分了解他们的问题和顾虑,通过正确的沟通建立起他们对你和你的领导力效力的信任,并系统性地给出相关反馈。



新任高管需要有意识地从企业角度看待业务，并在重要商业议题上培养公信力。比如，如果你是销售主管，便需要在消费者影响力方面建立公信力。我们认识的一些CEO会骄傲地说：“要是你来参加我的员工会议，你会分不清他们每个人分别负责哪块业务或职能部门，因为他们都想为企业创造价值。”新任高管要化身局外人，以新的视角来看待自身职位和公司业务，即便是内部提拔的高管也应做到这一点。新任领导者应了解与行业最佳和潜在颠覆者相比，其职能或业务部门存在哪些优缺点，这样才能在企业面临重要问题时做出重大贡献。

## 新任领导者检查单 个人公信力和人际关系



优先安排与同事的正式会谈。向同事提问，并表明你希望了解他们的职位以及如何更好地通力合作，包括你们的职责会在哪些地方出现交集，以及他们需要在哪些方面寻求合作与支持。在年中和年末与关键相关方一起跟进。

CEO和你的新同事也期望你参与职责范围之外的业务讨论和决策。可以考虑以下问题：

- ▶ 我希望在企业层面的哪些话题上被人视为意见领袖？
- ▶ 我领导的职能或业务部门应在企业中扮演什么角色？这种角色会怎样变化？

## 一个松散或不专注的团队

对新任领导者而言，一言一行皆非小事。新团队会关注你的一举一动：你所做或没做的决定；你在会议或邮件中的沟通方式；你聘用、提拔或解雇了哪些员工；你是否在员工餐厅用餐；甚至是你在走廊与谁聊天。一位新任高管曾告诉我们，新团队中有人指责他“偏心”，因为他总是在去卫生间的途中，停下来与过道工位的几名同事聊天。坐在其他位置的同事就觉得他们的新上司不喜欢或不信任他们，因为他从未停下来与他们交谈。无论你是外部聘用还是内部晋升，这些都是不容忽视的小信号。领导者若想办事高效，必须要非常谨慎，对自己可能释放的信号加以反思。

# 过渡误区：

## 内部晋升和外聘高管过渡之对比

### 内部晋升

### 外部聘请

#### 文化挑战

- › 以为自己了解组织文化,就等于了解领导团队的文化
- › 未能明确你的职能或业务部门所需的文化

- › 误解文化含义或低估同事和团队的变革意愿

#### 人际关系挑战

- › 重建人际关系,成为值得信赖的同事
- › 确立自己在相关业务问题上的意见领袖地位,并发表值得信赖的观点

- › 过度依赖自身声誉与新同事开启对话,而不是努力去建立人际关系
- › 弄清楚谁在同事间有重大影响

#### 团队挑战

- › 一举一动皆在众人注视之下
- › 基于过往的经历,对团队某些成员有先入之见
- › 低估与前同事关系变化的程度

- › 人们基于你过往的经历对你做出判断
- › 缺乏对团队的了解,不能停留在面试时留下的印象

#### 个人挑战

- › 低估C级别高管所面临的日益复杂的问题以及成功所需的要素
- › 忘记了从发展计划中学到的经验教训,而正是发展计划帮你获得该职位

- › 以为你已声名远扬
- › 以为新起点就意味着过去的挑战已成为历史
- › 未就“组织中的口碑”寻求反馈



新任C级别高管还需要充分了解团队的实力以及他们实现公司重点战略的能力。新上任的高管往往会对接管团队有一些先入为主的偏见，有的来自在团队任职时的经验，有的则在面试中产生。对团队整体能力和团队成员有看法不是件坏事，但新领导应予以客观评估并验证自己的看法。例如，在任职第一个月，你应该抽出时间会见每一位直属下级，通过一套标准的诊断方法了解他们的能力，考量他们的风格与你想要打造文化的匹配度，进一步熟悉他们每一个人。

最后，新领导者需要思考如何更好地凝聚团队。被提拔到公司高层的领导者应该认识到，你与团队其他成员的关系将发生改变。以前的同事可能对你不再那么坦率。同时，你也必须做好角色上的转换——从执行者转变为领导者：率领团队，明确哪些任务需优先处理，并梳理当前面临的挑战。如果新任领导者不能认清这种变化，或不能阐明对团队的期望，就难免会产生误解和困惑。作为他们过渡计划的一部分，新领导者应就个人和团队目标以及如何沟通和达成业绩，与直属下级进行坦诚沟通。

举办正式的新任高管协同会是另一种帮助团队迅速稳定根基的有效方法。会议通常由外部人员主持，该高管的团队在会上有机会提出任何问题，包括高管的领导风格、沟通偏好、禁忌等等。这是团队全面了解新上司的机会，也在团队建设的初期，帮助高管树立了坦诚、负责的形象。如果能为新高管提供“管理手册”，会议甚至还能帮助团队规避重大误解。

## 新任领导者检查单 打造专属团队



打造并团结一个强大的团队对你的成功至关重要。领导力需要团队协作；当今业务发展迅速、性质复杂，仅凭个人之力是无法成功的，即便尽力一试，恐怕也无法坚持太久。在你的过渡计划中，应确保对团队成员的能力进行评估，以便推进实施所制定的策略，此外还要分析团队文化和活力。你的团队成员希望了解你的领导风格和优先事项，所以面对直属下级时，请牢记以下问题：

- » 我的管理理念是什么？
- » 我想让团队优先专注于哪两三件事？
- » 我想参与哪些决策和议题以及何时参与？
- » 我们对整个团队和每位成员强项的第一印象是什么？
- » 我的个人偏好会产生怎么样的影响？



## 发展缺陷和自我认识不足

晋升/被聘用为C级别高管的潜台词是：你非常优秀！能从众多内外部的候选人中脱颖而出，这的确是对你出色业绩的认可。也正是出于这个原因，很多高管误以为这种认可等同于鼓励他们继续做与以前一样的工作。


但过去一直限制你职业发展的弱点或偏向——比如过于亲力亲为——却有可能让你在平台更大、节奏更快、工作更复杂的职位上不堪重负。对C级别高管而言，发展问题就显得尤为迫切。例如，领导者不为团队设定方向，而是通过高强度的个人工作和充足的干劲来弥补团队缺陷，这样下去，就有可能为混乱埋下祸根，导致团队成员不知何事优先、何为优秀。在原来岗位适用的特质在新岗位未必奏效。过去激进的风格会助你取得成就，但现在则可能会导致你与管理层的同事发生冲突。

更具挑战的是，这个级别的高管往往缺乏持续的培训，不能不断拓展自己的能力。为了能成为一名高管，你可能曾有过一套拓展计划，但上任之后，就无暇制定正式的拓展计划了。更糟的是，你越是资深，得到他人反馈的可能性就越少。

## 新任领导者检查单 自我认知和个人发展

回顾你评估或聘用过程中获得的反馈，包括360度面谈和背景调查结果，能够帮助你注意有待改进的地方，例如，有待开发的一项能力或知识储备，以及是否需要改变以往的领导风格、“注意事项”或偏见等。记录自己在前100天的想法、反应和情绪，并寻求反馈。可以考虑以下问题：

- 我需要改变以往职位上的哪些做法才能提高效率？
- 我的风格如何与管理层，我自己的团队以及更广泛的文化风格相匹配？
- 我的行为如何通过意想不到的方式影响他人？
- 这种情况的潜在影响是什么？



过渡计划因人而异,你应在组织和团队的大背景下考虑个人风格、潜在盲点和发展需求。有时原本突兀的个人风格在新环境下反而如鱼得水,比如在注重规避冲突的文化氛围中被认为讲话太过直接的人,在崇尚直接反馈和踊跃进行思想交流的文化中就可以畅所欲言。当然,新环境也有可能带来挑战,比如从大公司跳至创业公司的高管必须认识到他们在大公司形成的习惯和期望会影响别人对他们的看法。他们必须有意识地让自己更“接地气”,注意自己的着装和沟通方式,改变一些旧习惯,例如让人看到他们也经常在餐厅就餐等。

## 结论

公司为发掘和培养高管投入了大量的资金和精力,但由于对过渡期重视不够,这些投资可能经常会付诸东流。新高管需要把握过渡期的节奏,并且以严谨、系统的方法予以应对,这样才能快速适应,更快更高效地开展工作。

新高管上任之初,工作节奏快,工作要求多,可能会因此感到不堪重负,即便对那些此前担任过该职位的人来说亦是如此。新高管不得不处理大量信息,并从中学习,为与同事及其他相关方建立良好的关系打基础,在重大业务议题上树立公信力,确立本业务或职能部门的工作重点,打造一支高效的团队。深思熟虑、架构完善的过渡计划将明确新任高管需要处理的特定领域,以及确认他们所需的支持,这有助于加速他们的过渡进程,并为他们取得长期成功做好准备。

## 作者

**Cathy Anterasian** (硅谷), **Michael Milad** (芝加哥),  
**Stephen Patscot** (芝加哥), **Kaare Sand** (哥本哈根) 以及  
**Joel von Ranson** (纽约)