

高管指南



职业生涯规划

让横向调动成为明智之选

提起职业生涯规划，人们通常会认为最佳路径即一步一步向上攀登职业生涯的阶梯。然而，如今的职业规划已不再局限于这种垂直向上的发展。日趋复杂的业务需要人们在职能、运营、盈亏、地域、领导等各方面拥有广博的知识与丰富的经验，然而，按部就班的一般管理和职能岗位并不可能满足这些需求。于是，越来越多的领导者需要离开他们的舒适区，接受考验，在重重任务中得以生存。

如何激励领导者拓展自己的职能、业务和领导经验，并为更高的职位要求做好准备？许多高管选择横向调动，通过担任不同职能部门、不同地区的职务，或在更大、更复杂的业务环境中提升自身能力、获得关键经验。就广义而言，横向调动是指相似职位或级别（薪酬通常相似）之间的工作变动，它提供了在全新领域发展技能、积累经验以及拓展个人职业选择的机会。一些公司将横向调动视为未来重要领导者发展道路的一部分，许多高管必须在公司内外为自己寻找横向调动的机会。虽然横向调动已日渐成为当今职业生涯的常见组成部分，但人们仍需权衡考虑其中存在的风险。

为何进行横向调动？风险重重抑或回报丰硕

与其他跨国企业类似，在亿滋国际（Mondelēz International），胸怀抱负的高级领导人要想担任要职，必须结合“才华与能力”。“这样的‘结合’代表着国内市场经验、产品类别经验以及新兴市场与成熟市场的经验，”亿滋国际东欧、中东、非洲地区人力资源副总裁Athene Van Mazijk说，“为此，高管们必须在不同岗位之间轮岗。”

除了通过调任其他地区市场、职能岗位或业务部门获得具体经验，横向调动还意味着置身于全新的环境，适应完全不同的文化、衡量工作的优先重点、改善工作和交流方式、协调利益相关方和特定的语言。这些测试了一个人的应变能力、学习和适应能力，以及是否做好应对更复杂、更严苛职位的准备。

“拥有不同地区的就职经历不仅在于特定的地理环境本身，更重要的是让人们学会应对不同类型的挑战和问题，”国际纸业（International Paper）亚洲区总裁何诗敏（Cecilia Ho）表示，“我们在中国与美国面临的问题截然不同，而我们在巴西与印度遭遇的问题也大相径庭。如果你证明自己能在不同环境中管理业务，那么你已经真正地提升了技术、能力与思维方式，并从不同人群中得到学习。这种经历非常有意义且极具价值。”

然而，横向调动也会遭遇失败的风险。尤其是离开积累“赫赫战功”的公司，横向调动意味着放弃已知的安全与保障，包括多年建立的信誉，以及面对挫折时能够提供支持性建议、帮助或机会的人脉网络。

巴西房地产行业龙头之一JHSF公司的首席财务官安德烈·路易斯·罗德里格斯（André Luís Rodrigues）认为，离开工作近20年的罗地亚集团（Rhodia）是他做出的最艰难的职业抉择之一。— JHSF公司的工作是购物中心及一流酒店的业务拓展和行政工作。他有机会提升更多技术和领导技能，并与这家上市家族企业内积极参与的股东们携手合作、大显身手。“如果不曾在巴西的上市公司任职，我不能算是一个真正的首席财务官。”他回忆道。然而，罗德里格斯对罗地亚集团有着一份难以割舍的感情，那是他与妻子的邂逅地，也是他一直以来秉承的文化与价值观所在。离职的想法在情感上令人痛苦。他还面临着是否有能力适应全新环境、是否会在罗地亚公司的辉煌职业生涯后遭遇事业瓶颈期等不确定因素。但最后，他还是决定调动工作，在新的首席财务官的岗位上继续自己的职业发展。“我认为待在跨国公司的时间越长，就越难做出改变。为了尽量减少潜在风险，罗德里格斯做了深入的尽职调查，并与金融机构、竞争对手、企业领导者和前任高管等各个利益相关方进行交谈。“我需要谨慎地评估这项决定，而不是一时冲动。”

“拥有不同地区的就职经历不仅在于特定的地理环境本身，更重要的是让人们学会应对不同类型的挑战和问题。”

有时，横向调动也存在个人因素。邦基（Bunge）中国的首席执行官杨郅仁（Chester Yang）曾是美国嘉吉公司（Cargill）的年轻高管。90年代中期，他曾带领一家长期亏损的美国西海岸公司走出困境，扭亏为盈。随后，他被调任至中国山东一家陷入困境的合资企业任职。这意味着他需要离开加州的舒适生活以及成功的职业发展。此外，调任新职面临着“200%的失败几率”，留任中国期间还可能与前公司的上司与同事失去联系。一旦他在中国失败，重返公司的机会也非常渺茫。尽管如此，杨郅仁还是决定调职，一方面出于对家庭中国根源的崇敬，另一方面则因为他不愿让失败的恐惧支配他的抉择。杨郅仁说：“每天你都会做出很多决定，但可能只有两三个会真正影响并改变你的一生。”

职业生涯故事

鉴于横向调动风险重重，回报也极不确定，人们应该谨慎考虑它是否真的适合自己的整体职业规划蓝图。横向调动可以证明一个人的成长、潜能及广泛的经验，但如果职业发展“并无意义”，它也会让招聘管理人员对应聘人员是否有机会在今后获得成功产生质疑。

“人需要未雨绸缪，”飞利浦优质生活大中华区总裁黄瑞仁（Fabian Wong）表示。黄瑞仁一直梦想成为一名总经理，于是，在担任地区销售三年后，他决定调动至国家销售和营销职务，以获得更多国家层面的经验。“管理国家团队的经验有助于我在今后成为一名更好的地区领导者。我在几个小国担任总经理后调任至中国。调任不同的地区市场的确是一项优势，这也迫使我走出自己的安乐窝。”

为了明确需要发展的技能，人们应该仔细考虑职业生涯的发展方向：跨国公司？还是本土公司？私营公司？还是事业单位？适应矩阵式领导结构和有限职责范围的人可能会在跨国公司中占据优势，而规模较小的私营公司提供的岗位职责可能会更广泛、更全面。

“每天你都会做出很多决定，但可能只有两三个会真正影响并改变你的一生。”

“明确具体目标至关重要，”罗德里格斯对此表示同意，“无法树立职业目标的人很难达到预期目标。如今，单靠日常业务已很难深入体现个人职业的发展方向，高管长期制定自我发展计划和执行战略的习惯便显得尤为关键。”

Van Mazijsk建议深入发展至少一种“标志性”经验。“我们见过许多人，几乎拥有世界上的一切潜能（认知力强、学习敏捷），却往往还是在需要某种专业技能时捉襟见肘。他们已经达到职业生涯的中期阶段——面面俱到，却无一精通，于是危机出现了，”她解释道，“作为公司，我们希望尝试并提高挑战、经验的难度，以便增强员工的适应性，在重重压力的环境下赋予他们披荆斩棘、应对商业挑战的机会。我们发现担任区域领导或全球职能岗位的人员并不具备‘标志性’专业经验，也未经历过重大压力的考验。

灵活性也显得尤为重要。何诗敏提醒道，如果你拥有远大的职业目标，比如成为首席执行官，那么当遇上一些看似偏离直接晋升首席执行官的机会时，也不要轻易将其拒之门外。在这些职务的杰出表现会为你开启新的机会之门。“专注做好你本职工作，一旦机会来临，抱着开放的态度。假如对直接晋升CEO太过专注，你可能反而会失去获得宝贵经验的机会，并可能因此而无法达到直接晋升的目标。”

人们可以定期与上司、正式或非正式导师探讨自己的长期目标和志向，进而提升他们获得横向调动发展的机会。表示自己愿意接受新机会有助于他人对你多面才能的认同。你也需要对公司现状，以及达到职业生涯里程碑的可能性和预期时间拥有实际的了解。在理想情况下，这些机会将利用一或两个领域的现有优势，帮助你在新领域发展能力。

最后，人们必须了解自己并考虑清楚横向调动的驱动因素。“每个人诠释成功的方式各有不同，无论是调到不同地区、业务部门或公司，在考虑晋升或横向调动的决策时，他们必须思考自己的价值是什么，对成功的定义又是什么？”杨邵仁接着说，“很多人一生都未能理解生命的真正价值。有人从资产数十亿的大公司调到数百万的小公司，仍感到快乐满足；而反之，有人却每日都痛苦不堪，度日如年。我们都遇到过这样的人。”

成功的横向调动：弥补技能缺陷

无论是公司内部调动还是加入新公司，横向调动有时比我们所知的更为复杂。企业文化、团队、基础设施、领导风格、沟通偏好、日常业务以及岗位要求都会截然不同。与晋升到更高级、更复杂的职位相比，人们有时很容易低估横向调动的内在挑战。显然，无论何种调动，公司高管都会期望你的能力更胜一筹。

“我们发现担任区域领导或全球职能岗位的人员并不具备‘标志性’专业经验，也未经历过重大压力的考验。”

明确并考虑清楚弥补技术和能力的缺陷意味着横向调动迈向成功的开始。你需要关注文化差异并做好充分准备，以适应新的沟通方式和工作方式。虚怀若谷、平易近人，对新文化抱持开放态度，这将让过渡期平稳顺畅。最后，要善于从新团队那里接受他们对你的加入和表现的反馈信号。

“大多数人都乐意接受上司的批评指导，但却不愿接受同事的指正意见，这样会使我们错过许多重要信息，”何诗敏表示，“当同事向我们发出信号，表示我们的工作方式并非行之有效时，我们通常选择无视。但等到上司说这样不行时，早已为时过晚。你的确需要向同事、甚至属下学习，你必须谦虚恭敬地征询他们的反馈意见。”

公司提供支持也非常重要。“横向调动或国际调任的继任规划环环相扣，所以公司对于人才要有长远的眼光，”黄瑞仁继续说道，“公司应设立一套标准方法，建立良好的基础设施，使跨地区市场的横向调动更加轻松便捷。”

Van Mazijsk对此表示赞同。成功的横向调动需要良好的规划，根据清晰的发展目标进行预测，这也将成为协调继任计划的一部分。“这些目标要向公司高层以及对负责培训调任人员的相关人员交代清楚，”她说，“我们还发现前90天的过渡期指导非常有益。过渡期培训有助于帮助人们专注于发展目标，并拉近与周围人的距离。因此，合适的团队将明确地了解调动人员需要学习和贡献的内容。这种平衡非常重要。”

结论

横向调动有助于个人发展特定的技术能力，增长业务知识，考验适应能力，为更高级、更复杂的职位做好充足准备。此类工作变动可能是公司向高业绩领导者提供的发展机会，也可能是个人投身不同业务模式、知名品牌或公司或快速发展行业的职业追求。无论原因如何，人们都需要仔细斟酌其中存在的潜在利益和风险，这样才能在新职位上实现发展目标，并有助于提升整体职业愿景。

“大多数人都乐于接受上司的批评指导，但却不愿接受同事的指正意见，这样会使我们错过许多重要信息。”

作者

Marco Boni（迪拜）、丁海英（上海）、Marco Giusti（圣保罗）、Antonio Maturo（日内瓦）

关于史宾沙

在史宾沙，我们深知领导力的重要性。世界各地的组织信任我们，我们帮助他们做出对企业产生长期影响的高层领导决策。从大型跨国公司到新兴企业，再到非营利机构等优秀客户，通过我们的高管寻聘及管理机构与领导层咨询服务，我们能够帮助他们建立并加强高绩效团队。

我们是一家私有公司，成立于1956年。通过横跨30个国家的55个办事处及50余专家团队的协作努力，我们专注于提供知识、见解和结果。各类组织的管理机构和领导层与史宾沙保持密切合作，以帮助解决他们不断变化的关于领导层方面的需求，例如高级主管寻聘服务、管理层寻聘、管理机构的效力、继任规划、高级管理人员及组织效能测评等其它方面的问题。

如需了解更多史宾沙咨询公司相关的信息，请浏览下列网站：

www.spencerstuart.com 和 www.spencerstuart.cn

社交媒体

及时了解与您的企业和职业生涯相关的最新趋势与主题：



© 2015 史宾沙版权所有。保留所有权利。

如需复制、分发或分享此文章，请联系permissions@spencerstuart.com获取许可。