

如何寻找合适的首席执行官？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E5_AF_BB_E6_c123_289106.htm 首席执行官的招聘和解雇对于董事会来说并不陌生。董事会定期作出继任决策，有时是通过事前计划，有些则是临时作出的决定，有的甚至是因为事故造成的。突发事件对于任何规模而言的公司都是致命一击，而事先制订好计划能够减少公司业务的波动。我们建议企业制订继任战略以应对此类高层变更，必要时可以立即执行。如果有制订好的继任计划，董事会可以快速而自信的作出应付。计划确保了组织内部更为强大的管理层团队，因此也可以提升股东的价值。今天的商业组织更为复杂，这意味着董事会仅为首席执行官进行继任计划是不够的。由于部分业务部门堪称富可敌国，并且公司的复杂性需要人员的稳定来维持和增加股东价值，因此越来越多的董事会正在制订全公司范围内的继任计划。首席执行官继任的发展在20世纪80年代以前，从外部任命首席执行官十分罕见，并且往往被商界视为公司实力有限。20世纪80年代，由于政府的市场自由化，发生了多起公司重组，各种并购活动十分活跃，逐步改变了人们对于任命外部人员担任管理者的态度。在激烈的竞争环境里，人们接受了这一事实：从其他行业招募的候选人往往更能够开展管理层变革。同时，研究生教育的普及和内部发展计划让商场精英们更易于从一个行业转到另一个行业。因此，任命外部人员不再是公司实力较弱的象征。基于近期的研究，今天，人们已经可以用更平衡的观点看待内外之争。《基业长青》等商业书籍总结道，管理有序

的大型上市公司提拔内部人员担任首席执行官一职。然而，人们也承认，求助于外部人员通常是最佳选择。例如，一家公司如需进行激烈的变革，往往不再从内部提拔首席执行官，因为内部人员往往拘泥于现有文化、战略和管理团队。总之，关于外部和内部人员谁更适合高级管理人员职位尚无定论。

首席执行官角色的演变在英国，基于《凯德伯瑞报告》的建议，主席和首席执行官角色的分离一直是公司治理的最佳实践之一，大部分公司都遵从这一原则。当然，角色分离可能导致对人员关系的挑战，在相关人员个性较强的情况下尤其如此。然而，通过角色分离，并且董事会主席可以给刚刚上任的首席执行官提供“指导”。某些新任首席执行官因此获益匪浅，因此继任流程应当考虑采用角色分离举措。角色分离举措依然和美国大部分公司的文化相冲突。在美国，董事会主席往往兼任首席执行官。然而，很多大公司另外任命总裁或首席执行官，以分担部分事物和职责。由于20世纪90年代所发生的一系列事件，学术界近来也开始质疑著名首席执行官的重要性和价值，以及超出理性分析范围的薪酬计划。机构投资者一再声称：“我们希望了解整个团队是否优秀，而不是仅仅了解首席执行官本人。”

首席执行官继任规划的标准 董事会或董事会任命委员会每年至少应审核首席执行官继任计划一次，该计划应具备以下要素：

- 评估公司领导需求；
- 评估公司首席执行官和领导团队的优势和弱势；
- 确定内部首席执行官继任候选对象；
- 考虑外部候选对象；
- 过渡和紧急继任计划。

该审核流程应建立在细致评估和坦诚汇报的基础上。当然，在决定聘请猎头公司从外部物色候选对象之前，或者在宣布新任首席执行官之前，必须进

行严格的保密。继任计划必须考虑突发事件或突然的计划变更；仅仅为即将退休的首席执行官制订继任方案是远远不够的。例如，很多公司本来可以管理有序，但却因为首席执行官的辞世或无能而陷入困境。此外，成功的首席执行官都期望实现辉煌的职业发展道路，而这样的人才总是市场抢夺的对象。投资者也会期望董事会换掉业绩不佳的首席执行官。

挑选未来的首席执行官 某位高级管理人员在稳定的市场环境中表现出优秀的战略实施能力，但是一旦竞争环境和业务吸引力发生根本性变化，他还能保持优秀的业绩吗？在这种市场环境下，理想的首席执行官在确定战略方向时会超越自身角度，充分考虑到股东利益。尽管履历多样性被认为是挑选首席执行官的前提条件，但仍存在其他方面的要求。因此，首席执行官继任初始即应确认公司面临的主要挑战，确定对领导者能力的要求，随后按图索骥，从公司内部或外部寻找最适宜的人选。董事会成员很看重自己担负的责任，因此倾向于挑选了解本行业的安全候选对象。然而，当今市场日趋融合交汇，高层管理人员都在超越原有领域有些最成功的首席执行官此前根本对即将从事的行业一无所知。董事会应当克服障碍，从更加广泛，多样性的行业领域中寻找首席执行官人选。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com