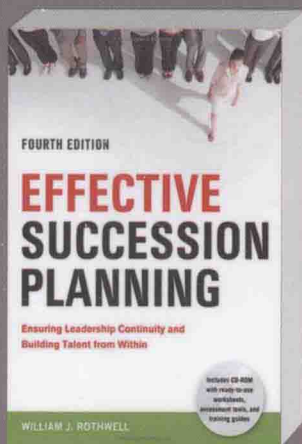




《培训》杂志策划



职场学习与发展经典译丛

威廉·罗斯维尔经典名作  
人才梯队建设权威指南

# 高效继任规划

## 如何建设卓越人才梯队

*Effective Succession Planning*

[美] 威廉·罗斯维尔 著  
李家强 陈致中 译

建立内部人才培养机制  
确保组织领导力延续

江苏人民出版社



职场学习与发展经典译丛

# 高效继任规划

如何建设卓越人才梯队

[美] 威廉·罗斯维尔 著  
李家强 陈致中 译

## 图书在版编目(CIP)数据

高效继任规划:如何建立卓越人才梯队. /

(美)罗斯维尔(Rothwell, W.)著;李家强,陈致中译.

—南京:江苏人民出版社,2013.5

书名原文:Effective succession planning

ISBN 978-7-214-09682-1

I. ①高… II. ①罗… ②李… ③陈… III. ①企业管理—人事管理—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第106488号

Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within—Fourth Edition. Copyright © 2010 William J. Rothwell. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.  
All right reserved.

Chinese simplified translation rights © 2013 by Jiangsu People's Publishing, Ltd.

江苏省版权局著作权合同登记:图字10-2012-289

书 名 高效继任规划:如何建设卓越人才梯队

---

著 者 威廉·J. 罗斯威尔

译 者 李家强 陈致中

策 划 编 辑 杨 健

责 任 编 辑 陈 茜

责 任 监 制 陈晓明

出 版 发 行 凤凰出版传媒股份有限公司

江苏人民出版社

出版社地址 南京市湖南路1号A楼,邮编:210009

出版社网址 <http://www.jspph.com>

<http://jspph.taobao.com>

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

照 排 江苏凤凰制版有限公司

印 刷 江苏凤凰盐城印刷有限公司

开 本 718毫米×1000毫米 1/16

印 张 20.25

字 数 400千字

版 次 2014年1月第1版 2014年1月第1次印刷

标 准 书 号 ISBN 978-7-214-09682-1

定 价 68.00元(精装)

---

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

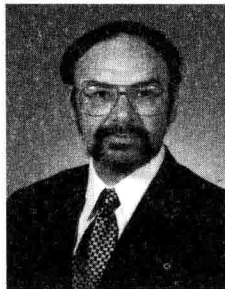
## 威廉·J. 罗斯维尔

美国宾夕法尼亚州立大学教授，人力资源专家，罗斯维尔咨询公司总裁。

自1979年至今，他一直全心投入人力资源管理和员工培训与发展事业，因此，他能把实践经验与个人学术和咨询经历完美地结合起来。作为顾问，罗斯维尔博士服务过的客户在《财富》500强中已超过35家，包括通用汽车、摩托罗拉、富兰克林人寿保险公司等。他的TTT(培训培训师)项目赢得摩托罗拉大学和Linkage公司的全球卓越课程奖。

罗斯维尔涉猎广博，著作等身，已出版书籍80多本，经典作品有《高效继任规划：如何建立卓越人才梯队》《超越培训与发展》《提升在岗培训》《行动学习指南》《基于能力的人力资源管理》等，其中《高效继任规划：如何建立卓越人才梯队》被业界称为人力资源管理的“企业圣经”。

因为在职场学习与绩效改进领域的突出成就，罗斯维尔博士于2012年荣获美国学习与发展协会(ASTD)唯一颁发的职场学习与绩效杰出贡献奖(培训领域的诺贝尔奖)。



# 中文版序

从1996年起,我有幸到访中国69次;而本书出版时,我访问中国的次数又会增多。我在中国的很多地方都以不同身份做过有关人才管理的演讲,这些身份包括主旨发言人,公司内部和公开讲座讲师,咨询顾问和大学教授。由于本人在许多国家和各类组织(商业、政府、慈善机构、小企业和家族企业)做过演讲或咨询,所以经常被问及中国的继任规划和人才管理与世界其他国家有什么区别的问题。我认为中国同许多西方国家在继任规划方面的区别主要在于一点。

与许多其他国家不同的是,中国被三种组织类型所占据。一类是跨国企业,第二类是国营企业,第三类是民营企业。

尽管有人会说本书是“西方观点”,其实所讲的原则适用于中国所有三类组织。很多组织——其中也确实包括中国的组织,已经应用了书中的方法并卓有成效。真正的问题并不在于中国同西方国家的文化或商业氛围的差异,而是在于中国组织的管理层是否愿意应用这些方法。这些方法会并已在在中国奏效。

当然,中国的国企和民企面临的问题与跨国企业面临的问题有所不同,最大的不同在于有关应该提拔谁的决策上,前两类企业通常并不以成绩为基础,而是依据对其他方面的考量——譬如国企看背景,民企看年龄。虽然这些其他因素本身并不一定有什么错,但确实把最佳继任者的选择问题弄得复杂了。而继任规划最重要的问题便是:谁最胜任高一级的责任?这个问题与“谁在政治上更讨人喜欢”或“他正巧是下一代中年龄最大的男性”有相当大的区别。如果政治或年龄因素比胜任力更占上风,那么继任决策很难有效。

需要说明的是,政治和年龄问题并不只在中国存在,而是发展中国家的普遍现象。非洲、南美和亚洲的许多国家都面临同样的问题。传统上,一个人的政治背景(即与政府的关系)和家族企业中一个人的年龄,在接班人决策中分量一直很重。

然而,随着中国从发展中国家向发达国家迈进,它所解决的一个重要问题便是如何正确制定继任决策。我衷心希望这本书能对解决这一问题有所帮助,并为中国的未来发展作出贡献。

威廉·J·罗斯维尔  
美国宾夕法尼亚州立大学  
2013年6月10日

# 译者序

不论你的组织属何种性质(政府部门、营利性企业、公共机构或是非营利团体,国有或是民营),也不论你的组织有多大规模(大型上市公司或是小型家族企业),只要你的组织希望长寿,这本书就一定值得你参考——原因很简单:所有长寿公司都必须面对并处理好领导人接班和人才继任的问题。

本书作者美国宾夕法尼亚州州立大学教育学院威廉·J. 罗斯维尔教授,是继任规划与人才管理方面的一位国际顶尖专家。本书至此已经是第四版,被公认为继任规划与管理领域的权威之作。作为译者之一,我认为此著作之所以广受欢迎的原因至少包含如下三点:

## 1. 立意全面。

虽然书名中的“继任规划”亦可译为“接班人计划”,但后者容易使人更多地与组织最高领导人的继任联系起来。而本书关注的不仅仅是组织最高领导人(如 GE 的杰克·韦尔奇)的接班问题,还涉及其他管理层以及技术精英和社会关系的继任规划与管理。

传统的继任规划与管理关注的对象主要是管理层。然而,资深和专业技术人员的继任问题同样重要。这些人员不仅具备领导才干,还拥有与组织过去各种决策相关的专门知识和与组织的产品和服务的本质相关的专业知识,而这些知识对组织未来的竞争优势至关重要。当继任规划的重点放在知识转移时,这一工作就可被称为技术层的继任规划。另外,资深员工还建立起了一个曾为他们提供帮助的那些人的社会网络。当继任规划的重点放在传承社会关系或联系时,这一工作就被称为社会网络或社会关系继任规划。

因此,本书所探讨的继任规划与管理,已扩展到组织各层面关键人才的全面规划与管理的广度,这也正是本书的副标题——“建立内部人才培养机制,确保组织领导力的延续”的涵义所在。

## 2. 受众宽广。

本书是为那些希望在组织内建立和完善继任规划与管理机制,从而使组织基业长青的人们准备的。这些人包括:组织各层领导,经理人,人力资源工作者及专业人士,培训工作者及专业人士,管理咨询顾问以及那些希望自己成为组织内关键人才各类员工。

许多组织都已把继任规划与管理以及领导力开发列入重要的议事日程之中,譬如当前中国民营企业的接班人问题就显得尤为突出。然而,企业高管们虽然重视,这些工作却通常被纳入人力资源管理和职场学习与绩效工作者的职责当中,由他们带领并协调建立和实施战略导向的继任规划的各项工作的。通过这种方式,他们承担了高层管理赋予他们的一项重要且前瞻性的责任,确保继任规划与管理不被日常工作的繁忙和紧急所淹没。

因此,本书首先是人力资源工作者以及职场学习与绩效工作者必备的一部工具书。目前国内还鲜有全面论述继任规划与管理的专业论著,本书可谓填补了这方面的一个空白。

### 3. 通俗实用。

本书提供的建立、管理、实施以及评估继任规划与管理各项工作的相关理论和做法,都是现实中继任规划与管理在不同性质、不同行业的各种规模和种类的组织中最佳实践的典型反映。

罗斯维尔教授在其《第四版序》中写道:“当我开始动笔写这本书时,我就下定决心要研究继任规划与管理的最佳实践。”为此,他几乎动用了作为一个研究人员可以采取的所有研究手段,包括:各种调研,电话或面对面访谈,标杆对比,网上搜索,相关各种文献的穷尽式搜索和翻阅,组织相关实践的各种案例描述,企业内部的第一手实践经验,以及广泛的咨询与公开演讲经历等。这些手段确保了本书的全面性、新颖性、通俗性和实用性。

如果你对继任规划与管理有任何疑问,我相信,阅读完此书,你定会有醍醐灌顶之感。那还等什么,赶快开始你有关这一课题的酣畅淋漓的学习之旅吧!

李家强 陈致中

2013年6月

# 目 录



前言 1

阅读前测评 10

继任规划与管理工作的快速启动指南 13

## 继任规划与管理的相关背景

- 1 什么是继任规划与管理? 17
- 2 影响继任规划与管理的趋势 47
- 3 向继任规划与管理的先进方法迈进 59
- 4 胜任力识别、价值观澄清以及伦理:继任规划与管理的关键 79

## 继任规划与管理工作的基础

- 5 证明变革的必要性 93
- 6 系统性继任规划与管理机制的建设启动 116
- 7 继任规划与管理机制的完善 137

## 评估现状与未来

- 8 分析当前工作需求与个人工作绩效 157
- 9 评估未来工作需求与个人潜力 174



## 消除发展差距:继任规划与管理的实施与评估

- 10 培养内部接班人 193
  - 11 内部培养的替代方案与评估 216
  - 12 招聘与继任规划的整合 226
  - 13 人员留任与继任规划的整合 234
  - 14 科技手段在继任规划与管理中的应用 241
  - 15 继任规划与管理工作的评估 256
  - 16 继任规划与管理的未来 270
- 
- 附录 1 有关继任规划与管理的常见问题 286
  - 附录 2 继任规划与管理案例 290
  - 附录 3 图表清单 310

# 前 言

世界变化得越来越快。从本书第三版问世至今,又有许多变化影响了继任规划与管理以及相关的人才管理领域。索性就来看看这些变化吧。

## 世界范围内的趋势

2007年金融危机及其后:本书此版在印刷之前,美国的失业率已超过9%,联合国预测全球失业率会达到6.1%以上。因此,一些商业领袖质疑,随着裁员趋势的不断加强,继任规划与管理上的时间与资金投入是否值得。

“9·11”恐怖袭击带来的后果:世界贸易中心的坍塌,同时也夺走了172位公司副总裁的生命。这一悲剧再次印证了生命的脆弱。在这样一个灾难可能随时降临的世界,各层次的人才所面临的风险也与日俱增。10年前还无法想象的恐怖袭击,今天可能突然就出现在总部聚集的纽约、华盛顿这样的城市。想到恐怖分子可以通过使用核武器及其他化学或生化介质将整个城市毁于一旦,一些组织开始审视自己的人才储备。总部没了是否还能重振旗鼓?某些企业领导和政府官员都在考虑这一可怕却必要的问题。事实上我的一个客户公司正计划在一个欧洲国家的首都建立另一个公司总部。他们希望灾难降临时,即使纽约总部化为灰烬,设在欧洲的总部也可以在24小时之内恢复公司的正常运营。

许多公司丑闻带来的影响:伦理、道德以及价值观从未像今天这样重要。华尔街出现的诸如麦道夫等一系列丑闻以及几年之前安然、世通等公司的破产,使许多商业领袖认识到伦理、道德及价值观确实事关重大。公司董事会也越来越参与到继任规划与管理其中,原因一方面在于要遵守萨班斯·奥克斯利法案(Sarbanes-Oxley Act),一方面在于许多公司的高层领导都在传统的退休年龄甚至更晚才会卸任。那些考虑继任人选的公司领导们意识到,未来的接班人必须成为行动的榜样,避免一切看似不当的作为。然而,有些CEO即使将公司拖入破产还在获取着巨额红利。

在劳动力市场上,劳动力老龄化问题日趋严重。美国和八国集团成员都在关注劳动力市场的人口变化趋势。一些组织已经感受到了由于资深员工退休继而人才流失所带来的影响。

接班人问题已不是寻找替代者那么简单:资深员工离开组织,带走的不仅是他

们做事的能力,而且包括他们长年积累下来的聪明才智,这种情况发生在组织的所有职位和级别。接班人问题不仅仅是为高层寻找替代,而是要思考一旦各级富有经验的员工离开并带走宝贵的机构记忆,组织该怎么办。

人才的日益全球化:西方国家的人才正移向机会多多的远东。只要薪酬福利以及税率有足够的吸引力,人才越来越不在乎距离。

对退休人员愈发青睐:尽管专家们对是否已经或将出现人才短缺存在争议,商业领袖们却更加重视那些富有经验的员工或索性返聘退休员工。

## 继任规划与管理方面的变化

人才管理与人才开发被普遍接受。正如“管理”诸多领域中的许多提法,人才管理与人才开发的定义仍无定论。尽管有不同的理解,但在很多情况下,人才管理是指为吸引、开发以及保留一流员工所作出的努力。这些一流员工有时还被称为高绩效人员、高素质人员或高潜力人员。人才开发可以被理解为精心培养一流员工以适应未来需求或充分发掘一流员工的专业知识,并将这些知识加以转化,供他人使用。人才开发还可以从另一角度去看,那就是对绩效最佳的10%的员工的特殊关注。

“劳动力规划”的出现。某些人认为继任规划只限于组织架构图的顶端。我不同意这种观点。而有些人把组织对未来人员任用需求的全面规划称作为“劳动力规划”,这一叫法也被政府机构普遍用来替代“继任规划”和“人力资本管理”。

对继任规划的认知提高。决策者们在急切寻找替代者的过程中意识到了继任规划的必要性。

继任规划只是诸多解决方案中的一种。每当经理们听说有位宝贵的资深员工即将离开,他们的第一反应往往是心一揪,然后感叹道:“噢,天哪!我只有两种办法来应对,要么从内部提拔,要么从外部招聘。这位离职员工的工作专业性太强,很难从外面招到合适的人,而组织内部又缺少人才储备,内部提拔也不可行。看来我们还是应该赶紧开展起继任规划工作吧。”当然,这种观点太过局限。此时的目标是要完成工作,而并不是一定要替换员工,因为完成工作的方法其实很多。

技术人员的继任规划已经成为解决知识传承问题的手段。继任规划通常与员工在组织中的纵向发展相关,其实也同样适用于工程师、律师、科研人员、信息系统专家以及其他掌握专门知识的专业或技术岗位。他们一旦离开,就可能会把对于组织来说至关重要和专有的机构记忆一并带走。因此,技术人员的继任规划显得越发必要。而对此类人员的继任规划则强调的是组织内横向发展,目的是增强专业知识的深度和广度,并将此知识保留下来,供组织未来继续使用。

人力资源体系问题层出不穷以及人力资源变革的必要。人力资源体系仍问题重重。在此领域从事咨询工作的过程中,我发现一些问题,如人力资源部门人员

少,技能差,可信度低,胜任力模型建立无效,支持诸如继任规划等人力资源动态工作的应用技术缺乏,另外,还有许多人力资源职能本身的问题。我还观察到,人力资源从业人员在 CEO 或是与他们同级的运营部门人员面前常常表现得十分胆怯,不愿坚持自己的观点,无法发挥应有的影响力,不能坚持让经理人员在努力完成绩效的同时负起培养人才的责任。

对继任规划战术的广泛兴趣。许多人力资源工作者都意识到他们常常因不能找到、保留和培养人才而遭诟病。然而,直至今日,经理和员工们在日常工作中仍很少关注人才管理。人力资源都应承担人才管理的战略性责任,而经理和员工们则应负责人才的日常管理。

随着高层经理们即将退休以及智力资本和知识管理的日益重要,组织对领导力可持续性的规划和对各级员工的培养也就显得越发重要了,可是说起来容易做起来难。系统的继任规划既有悖于长期形成的传统做法——即倾向于快速解决那些本应花费很长时间甚至给企业文化带来影响的继任规划与管理问题,也有悖于时下“一个人要顶几个人用”的潮流。倘若人才储备本身就不足,还要使用外包或临时人员,未来的领导者将被怎样选拔(或“甄选”)出来呢?

在过去的几十年中,美国的劳动力相当充足,人们也对此习以为常。经理们可以从容地、长时间地对员工进行培养和考察,而且可以通过多招员工的方式防止关键岗位突然出现空缺,管理岗位和非管理岗位通常都是这样的情形。多数岗位都不需要特别多的入职条件,而以时间为衡量标准的在组织或行业内的资历(岗位任期)足以保证一个人的升迁与发展。由于组织采取的是自上而下的管理方式,继任规划与管理自然就会更多地关注组织层级中最顶端的那些领导岗位,领导者的知识、技能和态度也就显得至关重要了。

然而时代变了,在国外低成本劳动力市场竞争和经济结构调整面前,没有哪个组织可以奢侈地大量招人,高科技企业尤其如此。在这一类型企业中,几个月的经验可能相当于稳定行业中一年的资历。

同时,产品、市场以及管理活动变得更加复杂,许多岗位的入职门槛也变得更加高。过去的工作表现(而不仅仅是工龄)以及领导能力成为人员选拔的关键考量标准。符合条件的人不多,发展的机会也在减少。员工被赋予更多的权力,这样一来,领导者所具有的影响力就不只限于那些职务显赫的少数管理岗位,而是存在于组织的所有层级。

基于这些原因,组织的领导者必须采取积极措施,对未来各种人才需求进行规划,实施确保人职匹配、人尽其才的策略与方法。这一工作意义重大:“组织要延续,需要有接班人能够去补充关键岗位的空缺。”这一工作同时也具有重要的社会影响。管理泰斗彼得·德鲁克的以下论断在今天仍然适用:

未来管理所面临的问题,首先是对社会的关切。恕我直言,从国家、社会和政府的角度,我们已无法容忍任何一家大公司由于未能找到合适的接班人而衰落甚至破产。

研究也证明继任规划与管理的必要性。首先,那些 CEO 心中已对接班人有明确人选的公司会比那些无明确人选的公司更具有盈利性。一个可能的原因是,挑选接班人的过程“可以被看作是拥有高质量高管并对其进行培养的可取信号”。换句话说,成就卓越的 CEO 们都把继任规划与管理以及领导力的延续当作头等大事来抓。继任规划与管理甚至让一家工厂起死回生,做法是将企业持续改善的经营理念同个人发展联系起来。

然而,确保领导力的延续性是项艰巨的工作。过去使用过的规则、程序和方法已变得越来越不合时宜。继任规划与管理必须被重新梳理甚至改变,这一点毋庸置疑。用一位观察家的说法:“许多公司的头两把交椅之下的岗位,对人才的继任规划通常都是非正式、随意性的。资历、运气、地位、时机往往成了决定因素。”随意性的继任规划与管理对组织来说十分不利。具有领导才干的人才分散于各层级中,这虽然很重要,但组织一旦需要快速攫取商业机会或处理危机,此时要找到最佳人选就不那么容易了。

无论经济形势是好是坏,继任规划都十分必要。雇主们必须为将来打算,为员工规划则是其中的一部分。只依赖外部劳动力市场获取人才其实是下策,因为这种做法忽视了在不同的企业文化中所形成的经验和智慧的独特性。

## 本书目的

许多高管都把继任规划与管理以及领导力开发列入重要的议事日程之中。然而,这些工作虽然受到高管们的重视,却通常被纳入人力资源管理(HRM)和职场学习与绩效(WLP)工作者的职责当中,由后者带领并协调建立和实施战略导向的继任规划的各项工,处理员工继任方面的各种危机。通过这种方式,他们承担了高层管理赋予他们的一项重要且前瞻性的责任,确保继任规划与管理不被日常工作的繁忙所淹没。

然而,大学课程的设置很少包括继任规划与管理,即使那些专门培养 HRM 和 WLP 工作者的专业也是如此。因此,HRM 和 WLP 工作者在协调、建立、实施或评估继任规划与管理的各种项目的过程中经常需要指导和协助。本书就是希望能够为他们提供实用的帮助。本书有意将范围涉及得很广,不仅仅包括人们经常谈论或撰文提及的管理层的继任规划。简而言之,本书的目的是:重新审视继任规划与管理、提供实用的方法、通过在组织内部培养领导人才、确保关键岗位和关键人员领导力的延续。

继任规划与管理应符合组织的战略规划和战略思路,同时它也应该成为管理与人员培养项目的主要基点。缺少了它,组织会很难维持领导力的持续性,或者在企业战略出现变化时组织很难挑选出合适的领导者。许多大型的蓝筹公司实施了继任规划与管理的最佳实践,中小型企业其实也需要开展这样的工作。事实上,继任规划的缺失是小企业失败的普遍原因。当创业的企业家退出时,没有人能够维系他们的事业。他们去世时,税法又会对他们的遗产产生影响。另外,非营利组织和政府机构同样需要对未来人才作出规划。

不论你的组织规模多大,也不论你的工作职责如何,本书在建立、管理、实施以及评估继任规划与管理的各项工作时,都会为你提供有用的帮助。

## 信息来源

当我开始动笔写这本书时,我就下定决心要研究继任规划与管理的最佳实践。我动用了以下几种信息来源:

1. 定制的调研:2009年1月,我对1200多名HRM工作者就继任规划与管理在其组织中的实践进行了调研。2009年2月调研结果出炉,其中的部分结果首次在本书中公布。这次调研是对本书第一版(1994年)、第二版(2000年)和第三版(2005年)所作过的调研的更新。尽管调查问卷的回收率不够令人满意,但结果提供的信息却值得注意。
2. 电话访谈和非正式标杆对比。我通过电话或面对面访谈了继任规划专业软件提供商,并就继任规划与管理同职场学习与绩效工作者进行了讨论。
3. 其他调研。我还研究了近几年曾做过的有关继任规划与管理的其他调研。在本书的适当之处,我对这些调研的主要成果进行了总结。
4. 网上搜索。我在互联网上搜索了尽可能多的与本书内容相关的各种资源。本书列出了一些对读者有益的网络链接。
5. 文献搜索。我对有关继任规划与管理的各种文献进行了穷尽式的搜索和翻阅,重点是本书2005年第三版后的相关著作。此外,我还寻找了组织相关实践的各种案例描述。
6. 企业内部的第一手实践经验。在进入学术界之前,我在一家大公司负责经理人综合培养项目,其中的一项职责是协调继任规划与管理的工作。我当时的相关经验也反映在本书中。
7. 广泛的咨询与公开演讲。自从我进入学术界之后,我在世界范围内开展过许多继任规划与管理的相关咨询项目,并就此专题进行过多次公开演讲。我在亚洲各国讲过继任规划和人才管理,其中包括为新加坡的64家最大规模公司的CEO作相关演讲。我还在亚洲和欧洲举办过相关讲座,在多次会议上作过相关的主题发言或专题分享,为一项针对大公司继任规划与

管理的实践开展的研究提供指导。最近我的研究重点是各级政府的继任问题。

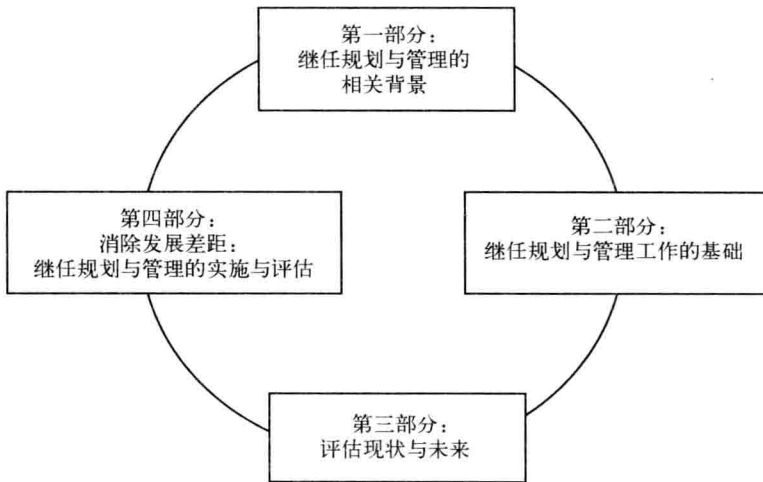
这些信息来源的目的是为确保本书的全面性和新颖性。本书力求反映继任规划与管理在不同性质、不同行业的各种规模和种类的组织中典型的最佳实践。

## 本书结构

本书第四版是为那些希望在组织内建立、改善或总结继任规划与管理机制的人们准备的,力求满足 HRM 和 WLP 高管、经理和专业人员的需求。本书也包括了适合以下人群的有用信息:首席执行官,首席运营官,总经理,从事咨询工作的大学教员,正在寻找继任规划与管理专业指导的经理人培养项目专员,继任规划与管理协调员,以及其他肩负培养管理、专业、技术、销售等员工责任的人员。

本书分四个部分(见表 P-1)。第一部分为本书奠定了基调。第 1 章开篇用一些戏剧性却为真实发生过的情境,说明现实中继任规划与管理存在的典型与某些看似离奇的问题。这一章的主要内容包括:继任规划与管理的定义;继任规划与管理同替代规划、劳动力规划、人才管理以及人力资本管理等概念的区别;继任规划与管理的重要意义;组织开展继任规划与管理工作的原因;继任规划与管理的不同方法。

表 P-1:本书结构



第 2 章介绍影响继任规划与管理的主要趋势,包括:对速度的要求;技能的买方市场;员工忠诚度的降低;智力资本和知识管理的重要;价值观与胜任力的重要;支持继任规工作的软件更多;董事会成员的更积极参与;全球对继任问题中异同点

的更多认知;对继任工作在不同场合中异同点的更多认知,这些不同场合包括:政府机构、非营利组、教育机构、小企业和家族企业;对 CEO 接班人问题的特别关注。

第 3 章的内容包括:有效的继任规划与管理的特点;继任规划与管理工作的流程;同继任规划与管理相关的普遍问题以及对策;继任规划与管理第六代做法的条件及关键步骤;新的组织变革方法如何应用于继任规划与管理。

第 4 章包括:胜任力的定义;胜任力与继任规划与管理的关系;为继任规划与管理所开展的胜任力研究的方法及应用;组织领导如何运用人才开发战略建立胜任力;价值观的定义;价值观及明确价值观如何影响继任规划与管理;伦理的含义;伦理问题如何影响继任规划与管理。

本书的第二部分由第 5 至 7 章构成。这一部分探讨的是有效的继任规划与管理的基础工作。第 5 章的主要内容为:确定变革的必要性;继任规划与管理工作的现状分析;业务需求分析;继任规划与管理的前提条件;继任规划与管理同战略规划及人力资源规划的联系;继任规划与管理实践的标杆对比;管理层对继任规划与管理的承诺;组织内部政治对继任规划与管理的影响。

在第 5 章的内容基础之上,第 6 章探讨继任规划与管理的角色分配;使命、政策与程序的制定;目标群体的识别;工作重点的确定;责任的划分;继任规划与管理的法律事宜;继任规划与管理工作的开展的策略与方法。

作为本书第二部分的结尾,第 7 章的内容包括:继任规划与管理工作的计划制定;工作计划的沟通;相关会议的召开;相关的培训设计与开展;对管理者关心的继任规划与管理问题的顾问咨询。

第三部分包括第 8、9 章,重点关注关键岗位当前的岗位要求,当前的人员绩效,未来的岗位要求,以及未来的人员潜力。这些因素对于继任规划与管理的有效开展至关重要,是之后的人员发展规划的基础。第 8 章对现状作出分析,涉及以下问题:

- 如何识别关键岗位和/或关键人员?
- 哪三种途径可以用来确定关键岗位的工作需求?
- 如何在继任规划与管理中使用 360 度评估方式(full-circle, multirater assessment, 又称“全方位、多面向打分评估方式”)?
- 绩效如何评估?
- 怎样进行人才储备?

第 9 章是分析未来,与第 8 章相关,这一章回答如下问题:

- 未来会出现的关键岗位是什么?
- 这些岗位的工作需求是什么?
- 什么是个人潜力评估? 该评估如何进行?



第10~16章构成本书的第四部分。这7章涉及如何通过实施和评估继任规划与管理的工作以消除继任者的发展差距。第10章的内容包括:如何检验组织的整体人才状况;内部晋升和招聘的意义;个人发展计划的含义;如何运用个人发展计划指导员工发展;辅助员工发展的重要方法。

第11章脱离传统观点探讨继任规划与管理。这一章提出,除了内部培养以满足人员的替代需求外,还有其他方法。人员替代的实质是某项工作需要被完成。完成工作的方法当然很多,并不是一定要通过补充现有的关键岗位来实现。这一章提供了一个决策模型,帮助区分对现有关键岗位的替代何时有用以及何时用处不大。

第12章是这一版新加的一章,关注的是与继任规划相关的人员招募方法,强调采用新的角度看待招聘和选拔工作。总的来说,人才获取的方式有两种:一种是内部培养,这是继任规划的传统做法;另一种则是通过招聘。基于此,本书添加了招聘与选拔的内容。

第13章也是新加的一个章节,内容为顶尖人才的留任。既然组织投入时间、金钱和精力于人才培养,人才留任自然十分重要。

第14章探讨的是网络技术和高科技手段如何应用于继任规划与管理。这一章回答了四个主要问题:(1)在线技术和高科技手段如何定义?(2)在线技术和高科技手段可以应用于继任规划与管理的哪些方面?(3)在线技术和高科技手段如何运用?(4)运用在线技术和高科技手段时,继任规划与管理协调员需要哪些专门能力?

第15章涉及对继任规划与管理的评估,回答三个问题:(1)什么是评估?(2)应对继任规划与管理的哪些方面作出评估?(3)对继任规划与管理怎样进行评估?

第16章作为本书的尾声,对继任规划与管理的未来作出了展望,其中包括继任规划与管理将:(1)促使决策者努力制定满足组织未来人才需求的灵活战略;(2)促使组织制定发现、保留高潜力人才的整合性政策和制度;(3)产生全球性影响;(4)越来越受到随时出现的科技创新的影响;(5)成为政府机构、学术单位以及非营利组织的一项从未经历过的重要工作;(6)促使组织对潜在继任者的公开程度越来越高;(7)同职业生涯发展的关系越来越紧密;(8)更多地受到工作—家庭平衡及以人的精神追求的影响。

本书的结尾有两条附录。附录1回答了继任规划与管理的常见问题。附录2提供了不同环境中继任规划与管理的各种实际案例。

最后值得一提的是,也许你会问:“这第四版与第二版到底有什么不同?”其实我在本书中对很多地方做了调整,请允许我列出几条:

□ 本书开头增加了一份继任规划与管理的工作快速启动指南;