



## 新任 CEO 开门“七件事”

未来是光明的，但道路是艰辛的。新任 CEO 不妨从遵循以下七条行动纲要。

**重新开始** 现在正是重新设立期望值的时候，包括业务将如何运作、如何决策以及员工如何履行责任。应该尽早考虑，企业架构和运营模式的重新设计是否能够优化信息流，从而调整决策或者提高生产力，因为大规模变革在实施企业变革的第一年较容易落实。

**确定优先次序** 上任伊始，新任 CEO 应当设置三个或者四个议程项目，确立未来两三年的战略方向。评估可以归结为两个主要问题：一、这项业务是否围绕了公司未来价值的核心？二、这项业务是否能够为投资者提供高于其他领域的投资回报？CEO 们必须规划行业的未来结构并制定方案，确保企业在经济复苏时保持最佳的竞争力。新任 CEO 还应该避免仓促决策。往往需要给予下属更多的授权而不是事后劝告。

**重组团队** 在上任前 60 天，CEO 需要确定哪些高管将被淘汰，即使尚未确定继任者。因为如果

人事安排尚未确定，变革就很难有效推进。那些迟早要替换的事业部门负责人或职能部门领导人，则应尽早更换。一旦确定了高管团队，便可以着手根据拟订议程调整团队架构。管理团队的联合问责制能够减少高管们各自为政的行为。

**有所为有所不为** 每个员工都需要 CEO 花时间关注，然而几乎没有 CEO 能够做到这一点，他们 80% 的时间是在召开会议、访问客户和参加象征性的礼仪活动，只有 15% 的时间伏案工作。那些从来没有担任过首席执行官的 CEO 们对于转型为公众人物很不适应，因此必须懂得有所为，有所不为。

**聆听市场的声音** 一位石油零售企业新任的 CEO 开玩笑说：“在我访问过的每家加油站都可以闻到新刷油漆的味道。”可见，新任 CEO 所看到的一切都是经过粉饰的。新任 CEO 应该花时间与客户打交道，因为客户能够坦率直言。同样，新任 CEO 应该拜访主要的供应商和合作伙伴，积极主动地与金融界沟通。投资者、银行、财务分析师等可以帮助 CEO 们认识到资本市场对于企业的见解和观点。

**充分了解企业** 这尤其适用于空降 CEO，但许多内部晋升的 CEO 对于业务和关键价值驱动因素也有所不知。在最初几个月，新任 CEO 可以充分利用内部权威资源并寻求外部行业专家的帮助。内部提拔上来的新任 CEO 往往急于在会议讨论中发表观点，没有充分认识到他们的观点将成为公司战略。所以在讨论中，应该积极聆听并征求他人的意见。

**董事会的参与** 首次担任 CEO，需要了解董事会的期望值。新任 CEO 应该在合适的时间和地点与每位董事会成员进行一对一的会谈，这样能够更加有效地获得真知灼见。与其要求董事会批准已经决定的方案，不如提出问题并征求董事会的意见，寻求可能的解决方案。如果董事会更加了解企业业绩的驱动因素，他们就会更加支持 CEO 的决策。所以许多 CEO 邀请董事会成员参加投资者会议或分析师电话会议。合

[本文摘自博斯管理咨询公司 2008 年度 CEO 更替报告。]