

解構接班管理的三大面向

接班管理專家

松誼企管
GPM

文。松誼總監周庚瑜

接班管理的目的在於確保未來的關鍵職位有量好質精的人才可以遞補，降低關鍵職位出缺所造成的組織風險，接班管理的成功與否與有沒有妥善計畫密切相關。

根據 USC 的調查，沒有計畫的接班人失敗率高達 43%，相反地，有計畫的接班管理成功率則高達 76%。

成功的接班管理會涵蓋三大面向，分別是人才策略與佈局、人才辨識與遴選、以及人才發展與追蹤。成功的接班管理至少會涵蓋這幾個面向，不過切入的角度與做法則會依不同的企業有所差別，有些會從人才辨識與遴選而來，先選出主管的"代理人"再加以發展；有些則從培訓的角度切入，用領導力發展培訓的說法來包裝。但終歸一句：

「從最簡單可行的地方開始準沒錯」

人才策略與佈局

Talent Strategy and Governance

從這個角度切入，最重要的關鍵任務在於預先評估公司未來需要那些人才，也就是做好公司未來的人才佈局。人才佈局有供給跟需求兩大面向，人才的需求來自於評估未來哪些職位可能會新增或出缺、又或者既有職缺的工作內涵有轉變，而人才的供給則是要審視目前組織人才是否足夠支應未來所需，換句話說

也就是組織的板凳(Bench)深度是否足夠。同時，供給與需求的落差也反映了組織接班管理的急迫程度。

人才辨識與遴選

Talent Identify and Selection

人才遴選是選合適的人，這一點在接班管理上更為明顯。通常會被列作接班候選人的對象，無非都是相對高績效的員工，但是在接班管理的

運作之中·對於發展潛力(potential)的評估則更為重要，換句話說，所謂的最合適的人，在接班管理的情境中指的就是高潛力人才(high-potential talent)，特別要注意的是，設計不良的遴選機制通常只會找出來高績效、或者是高忠誠的員工，套句統計的術語來說，就是表面信度可能很高、效度卻很低的情況。



人才發展與追蹤

Talent Development and Tracking

接班管理中的發展目的，在於加快人才發展接任關鍵職位的速度，因為每個人才的現況與預計規劃發展的關鍵職位不同，因此通常針對接班人的發展計劃通常會是量身訂製，也就是常說的個人發展計畫(IDP)，同時發展的面相應該要作法多元但方向聚焦，特別是除了專業之外，接班人的視野與氣度也是很大的重點，這也就是除了培訓、上課之外，目前有很多企業評估高階教練(Executive Coach)及行動學習(Action Learning)作為接班人發展的重要原因。

#小編碎碎念

當然，企業面臨許多人才發展狀況，包含人才斷層、高潛力人才發展、人才盤點與管理等等，將是我們未來專欄分享的主題。更多資訊可以聯繫松誼團隊 02-25451056 洽詢。