

如何培養中小企業接班人？



8. 中小企業接班人之挑選與培養

中小企業若有第二代接班人，則需面臨如何培訓的問題；若無，則是如何挑選的問題。接班人培訓不論是外面空降或是內部培養都需要時間，尤其以前的接班人培訓只限於負責人，現在可能更需要下降至中、高階主管才能因應危機。

哈佛商學院教授柯西瑞那 (Rakesh Khurana) 在《執行長》雜誌指出，公司可以依循以下步驟，挑選出適合的接班人：

1. 不是要尋找十項全能

如果公司在尋找接班人時，認為這個人必須有各式各樣的能力，才能解決公司目前的問題，並帶領公司邁向更美好的明天。然而，這種錯誤的定位將誤導公司，因為可能根本就找不到這樣的人選。因此，企業對未來領導者的要求需務實。

2. 把公司的策略轉化為標準

挑選接班人的程序應該是，定義出要落實的企業策略，新的接班人必須擁有的技能、知識、經驗及熱情，然後尋找或培養這樣一個人。這個過程應該是動態的，公司必須定期思考目前的策略以及面對的挑戰，不斷修正選擇的標準。接班的人選，不一定要侷限於在同一家族或個別產業，有時人選在其他

產業的工作經驗，亦剛好符合公司目前的重要需求。

3. 評估人選

仔細檢視公司中的員工，找尋可能的明日之星。鎖定幾個目標人選後，思考他們負責過哪些工作、這些工作的職責，是否接近公司未來發展的核心及公司能夠提供他們何種訓練等。公司應該投入資源培養他們，安排他們輪流在不同的部門、事業和地點工作，確定這些明日之星的能力和經驗，都能符合接棒的標準。即使是人才濟濟的公司，有時候也需要注入新點子和新看法，公司可以向外尋找適當的接班人選。

4. 訂出挑選最佳人選的方法

可由幾位人選各自與公司的管理團隊，辯論公司目前的一個重要問題，由可能人選提出各種做法的利弊。在辯論過程中，觀察人選是否適合公司團隊的風格、能否說服團隊成員、想法是否創新、如何善用自身的技能和經驗等。

中小企業經挑選接班人後，必須要有計劃地培養接班人，中小企業在培養接班人計畫中，最重要的有下列三項：

1. 確定企業文化及領導風格得以延續

透過第一代領導人平日的仔細觀察及績效考核報告，瞭解接班候選人的意願及動機、理念及價值觀，以期將來在接任一項計畫時，能夠對繼續執行的任務有一致性的認同。

2. 確認接班候選人的能力和技能是否足夠

第一代領導人平常應留意接班候選人的能力，且應就個人特質而安排合適的訓練課程，且應予接班候選人檢討學習進度，討論計畫是否修改或需要支援、需求資料及工具。

3. 確保中小企業永續經營

企業接班人應與第一代領導人有相同使命感，以企業永續經營為前提代代相承，在領導風格、經營技能要能適應環境變化，在職業道德與操守方面要有守有為。

