



誰是接班人？

去年底，一位學員S發訊息給我，請教我該怎麼培育接班人，我好奇的請教他怎麼突然想到這件事？

原來，在他擔任經理之前，他曾擔任某室的室主任（小部門），後來晉升之後，同時管了好幾個室，但這一年多來，都沒有找到適合的人接任他原來的工作，於是上司指示要他繼續兼著。

我問S：「你兼任這一年多來，有出過甚麼問題嗎？工作有被耽誤嗎？」他說：「沒有。」於是我故意說：「既然都還可以運作，還需要找人嗎？」他說：「話這樣說是沒錯，但這樣下去也不是個辦法。第一，這個室的事情是我在管，底下的人無法提升；第二，如果培養個人起來接室主任，我也不會被這些工作給拖住，就有更多時間可以思考未來的事；第三，我自己兼室主任，也擔心別人認為我會袒護自己的室。」

我說：「你有這樣的覺悟很好，室主任主要的工作是甚麼？對這個職位的人選，你有甚麼期待？」他說：「崗位的工作包括負責室的人員管理、中支業務推動規劃、主顧開拓推動、線上化平台的推動、預算管理、活動策劃。我期待這個人應該要積極，連續兩年工作績效表現良好，至少也要是A（公司考核評等為A+、A、B、C、D五等），如果有輪過崗的更好。」

我接著問他有合適的人選嗎？他說目前有一位，入司4年，到2019年前底績效一直不太好，打算離職；後來有新人到崗，所以把他調出原來的崗位。他2020年初升格做了爸爸，或許是激起了責任感，所以表現好很多。優點是人聰明，會說話，上級領導喜歡，缺點是責任心和積極度稍嫌低落。

在《經營管理高爾夫 **M'golf**[®]》的狀況13：「如何培育與歷練中堅幹部的能力？」鄭自凱老師提到培育接班人要把握的7點原則：

1.要取互補之才，別找跟自己相似的

主管在評估接班人（包括招聘）的時候，往往習慣於找和自己相似的人，因為這樣的人容易溝通、有默契，但往往因為「太像了」，以至於容易出現盲點。

2.不要刻意強調培育某個人

培育接班人，是「可以做但不能說」的事。刻意強調培育某個員工，可能會讓他驕傲，也可能讓他成為眾矢之的，應該是人人有機會，各個沒把握，我們挑選的面相才會更廣，有時真的是有心栽花花不開，無心插柳柳成蔭。

3.用「非正式」的方式觀察

正式的宣告，有些問題反而看不到，在非正式的環境下，才能發現真實的面貌。

4. 給接班人舞臺，不要讓他做「傀儡」

培養接班人就要給他表現的機會，讓他主持項目、擔任職務代理人、指導新人等，藉此來觀察，而在過程中千萬不要指指點點、下指導棋，要看的是接班人的表現，不是你自己。

5. 不用之人，非無用之人，是藏之，而非棄之

接班人選出來了，但在過程中你也看到了其他人的表現，當中一定會發現一些你所不知道的專長，或是激發出部屬的潛力，都可以在接下來的時間讓他們有所發揮。

6. 培育接班人須有耐心，是長遠之計

烹飪時有些菜需要悶（如：紅燒肉、燉牛肉），蓋上鍋蓋就不要一直掀開來看，否則這道菜會做不好。人才在培養的階段也需要等待，要挑選人，也要給他時間成長，揠苗助長不是件好事。


7. 「青出於藍，藍更勝於藍」

讓接班人比你更有成就，才是培育部屬的目的。

當我說完以上這些原則之後提醒他，雖然現在你只看到了一位可以培養的人選，但不要忽略了其他人，我們可以把所有的人都拿來和條件比對，也應該還可以看到第二、第三位，分別規劃他們的培養計畫，再觀察每一位的成長狀況，最後才決定繼任人選。

另外，我還提醒他更重要的是，在最終公布接任人選之前，這件事千萬別公開說，雖然大家可能會猜測，也會有人猜出來，但絕對不可以由你的嘴裡說出來。

身為主管，應該要培養自己知人善任的能力，讓每個人在他的位子上都可以有好的發揮；另外，也應該經常思索著，當自己被提升到更高的職位之後，誰能來接任你現在的工作？也因此，接班不應該是突然的事，接班人計劃應該是在主管心中一直在進行的工作。也祝這位同學，可以完成人員的培育，順利的交接。



將者，智、信、仁、
勇、嚴也。
孫子兵法