

接班人計畫推動之探討-以 A 公司為例

¹ 余鑑	² 陳淑貞	³ 程挽華	⁴ 蕭淑藝
¹ 國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展研究所專任教授	² 國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展研究所博士生	³ 國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展研究所博士生	⁴ 國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展研究所博士生

摘要

本研究係透過深度訪談和文件分析，以探究瞭解個案公司接班人計畫推動之模式與實施方式，並了解其實施成效，以供業界發展接班人計之參酌。而本研究結論有四：(1) 接班人制度與組織策略及人才培育政策相結合，透過職能模式的導入，有系統地訓練培育各階層領導人，以建立中高階主管備員機制及促進組織發展效能；(2) 透過人才九宮格（職能加績效）遴選高潛能的接班人；(3) 個案公司之接班人制度共包含三大類：基層主管接班人計畫、中階主管接班人計畫及高階主管接班人計畫；其透過清楚易懂的方法與流程、多元務實的培訓方式與活動，有效地執行本計畫；(4) 組織承諾與高階主管的支持與重視，使接班人計畫真正被落實，有效地型塑組織文化，並提升人力素質及促進組織效能。

關鍵詞：接班人計畫、接班管理

The Implementation of Succession Planning

-- The Case Study of A Company

Chie Yu¹	Shu-Chen Chen²	Wan-Hua Chen³	Shu-Yi Hsiao⁴
¹ Professor, Department of Technology application & Human Resource Development, National Taiwan Normal University	² PHD Student, Department of Technology Application & Human Resource Development, National Taiwan Normal University	³ PHD Student, Department of Technology Application & Human Resource Development, National Taiwan Normal University	⁴ PHD Student, Department of Technology Application & Human Resource Development, National Taiwan Normal University

Abstract

Through in-depth interview and literature analysis, this study attempts to explore and to understand the succession planning of selected client companies and the efficacy of the actual method of implementation in each individual case. The conclusions of the study are: (1) The succession planning is generally developed from the unique networking company's business strategies and personnel training policy of each individual company. The aim of the succession planning is to develop training programs in order to align current functions of individual with new job requirement. So the resulting new organization can function smoothly. (2) Through the 9 square method (competency & performance) to select the high potential. (3) The succession plan is divided into three categories primary supervisor, middle level managers and executives. The diverse training method and courses with content on practicality will make the overall training more effective. (4) The organizational commitment and support and participation of high level executive will not only make succession plans smoother but also enhance human capital and increase overall performance of organization.

Key Word: succession planning 、 succession management

1. 緒論

1.1 前言

在全球化及組織激烈的競爭下，每個企業對其員工才能需求都不斷地增加，而且企業對管理能力及人際關係能力也越來重視，所以許多企業都不斷的強化其接班人制度。人才是公司的重要資本，但是資源有限，如何將有限的資源，進行合理的規劃，投資在最重要，且最具有貢獻度的員工身上，讓關鍵人才成為接班人是企業與人力資源部門重要挑戰之一。

對企業組織言，一個好的接班制度，可以讓組織預見未來的人才需求；可以了解重點培育人才的學習進程，並把他們放到具策略性的位置給予訓練。而對員工來說，一個好的接班人制度，可以獲得發展潛能的培育機會，個人的職涯發展亦會得到系統化的發展，並有適當的升遷機會，進而員工成就感提升，忠誠度自然提升。創造力領導中心（Center for Creative Leadership）的一份研究中也顯示，65%從外部招募的高階經理人，在進入公司的前兩年內即會失敗（Berchelman, 2005）；這顯示了空降人才不了解組織文化無法發揮專業，不具有接班能力。而根據統計資料顯示，在美國，接班計畫影響公司價值，近八成董事會有接班人計畫，接班制度越來越受重視。2001年只有33%的董事會有接班制度，但至2003年就已經有77%。對公司董事會來說，「接班人計畫」已經成為第二重要的議題，僅次於領導者是否適任的問題[®]。而全球人力資源顧問皆同意，在未來新經濟時代，企業的競爭不再侷限於本地，而是延伸至全球化戰場，而擁有完善的領導人階層培訓制度，是本世紀不可忽略的重要趨勢。

就台灣企業來看，根據商業周刊（2006）對台灣100大企業進行調查發現，雖然有87%的企業認為接班計畫很重要，但有實質而完整接班計畫的企業僅25%，其中有高達75%的企業並沒有落實接班計畫。這是本土企業永續經營發展危機，因此，本研究期透過個案研究之方法，探究我國企業組織如何規劃與落實接班人制度，以供其他企業發展接班人制度之參酌。

而本研究個案公司為頗具規模之國際化企業集團且在台灣居於租賃業龍頭地位。該公司自1999年起進行一系列改造工作，進行組織再造以加強業務發展及經營管理績效，並導入整合性人力資源策略即建構職能體系，全面提升組織人力資源效能，其中對於如何把關鍵資源放在關鍵人員方面多有成效，本研究即針對本個案公司接班人制度進行探討，以了解該企業在人力資源發展之策略與成效。

1.2 研究目的與待答問題

本研究之目的及待答問題如下：

（一）探討個案公司規劃接班人計畫之特色與目的

1-1個案公司規劃接班人計劃的特色為何？

1-1個案公司規劃接班人計劃的目的為何？

（二）瞭解個案公司接班人計畫實施之現況

[®]吳建宏（2006年7月8日）。真的沒人比你行嗎？，1111 職場新鮮人電子報。”「在美國，接班制度越來越受重視，2001年只有33%的企業董事會有接班制度，2003年已經上升到77%，對於董事會來說「誰來接班？其重要性僅次於目前CEO是否適任？」，2010年3月23日取自 <http://tw.myblog.yahoo.com/jw!CxcDxBETHB6BxfDek6HrR3iYQBCE/article?mid=3663>

2-1個案公司接班人計畫的類別為何?

2-2個案公司如何評選出接班人候選人?

2-3個案公司接班人計畫之實施方式為何?

(三) 探究個案公司接班人計畫實施之整體成效。

3-1個案公司接班人計畫實施之成效為何?

1.3 研究範圍與限制

(一) 研究範圍

本研究係採單一個案研究，研究範圍僅限於本研究對象之個案公司。再者，本研究主要是在探討個案公司有關接班人計畫之規劃與相關培訓內容，個案公司其他的培訓計畫不在本研究探討範圍內。

(二) 研究限制

本研究僅在探究個案公司有關接班人計畫之規劃與執行現況，無法同時與其他企業進行廣泛研究討論，並受推論之限制。

2. 文獻探討

2.1 接班人計畫之意涵

接班人計畫 (succession planning) 緣起於1960年末至1970年初，著重在組織人才績效與潛力評估，並規劃這些人才於組織中的升遷路徑，及為其建立發展計畫。而Succession planning一詞之中文用法，包括有接班人計畫、接班人管理、續承計畫、繼承人計畫、繼任者計畫、繼位者計畫等，而過去至今對其定義也不盡相同。過去的接班人計畫所定義的範圍較為狹隘，其通常只強調高階管理者（如總經理、執行長）的職位承續，且較無人才發展的運用。而接班人計畫的重要性誠如 Lewis (2000) 所提，「接班人計畫中，犯的最大的錯誤就是沒有實施接班人計畫 (the worst mistake in succession planning is not doing it)」。

Rothwell (2005: 10-13) 認為，接班人計畫與管理之內涵及定義係隨著時代需求而不斷轉變。基本言之，接班人計畫與管理係一組織確保關鍵職位之領導延續性，及保存與發展未來的智慧與知識資本，並鼓勵個人之提升的審慎與系統化過程。同時其不僅限於領導管理層級，而應含蓋各類別與各層級之人選備案與員工發展，接班人計畫與管理亦可肩負起組織學習與傳承制度記憶的角色與功能。在知識經濟時代中，接班人計畫與管理亦可肩負起組織學習與傳承制度記憶的角色與功能，基此，接班人計畫與管理即是確保組織領導與智慧幹才的持續性培育，以及管理組織重要知識資產的主要途徑（金國華，2008）。

Garman & Glawe (2004) 將接班人計畫定義為一項包含界定與儲備追求新角色的潛力接任人選之結構性過程。Beeson (1998) 則認為，接班人計畫係組織領導人才庫之管理；而亦有學者認為，接班人計畫是一不間斷地系統化界定、評量、發展組織領導能力，以提升組織績效的過程 (Kim, 2003)。而接班人計畫是公司發展優秀員工以達到公司策略及組織目標的重要工具，也是組織中關鍵職位及財務角色的人員轉換、承續的重要計

劃，其最主要目的為培育整個組織部門及企業穩固的人才，而不只是培養最高階級的人才而已（黃同圳，2001、McDonald，2008）。因此，接班人計畫乃是組織內為了各層級關鍵領導職位的轉換，透過嚴密及系統化的過程，針對高潛力（high potential）員工所進行的各式廣泛的活動計劃及程序，以建立組織人才庫及知識的管理，確保管理人才隨時足夠、並可彈性應用，因而關鍵領導人才及知識得以延續，同時也鼓勵人才的精進（陳心婷，2006）。

2.2 接班人計畫之管理模式

以下針對二項頗能符合現今組織變遷環境需求之運作模式，Leibman, Bruer, & Maki 之接班管理及Rothwell之系統性接班人計畫與管理模式做詳細說明。

（一）Leibman, Bruer, & Maki 之接班管理

在Leibman, Bruer, & Maki（1996）指出，傳統上組織的接班人計畫係建立在組織穩定進展，環境具可預期性的假定上，而由此脈絡發展之接班人計畫包含以下幾項過程與要件，界定組織體系、瞭解職位需求、評選接班候選人、瞭解人員潛能概況，規劃並提供能力發展計畫，及符合用人多元化之要求（如圖2-1）。

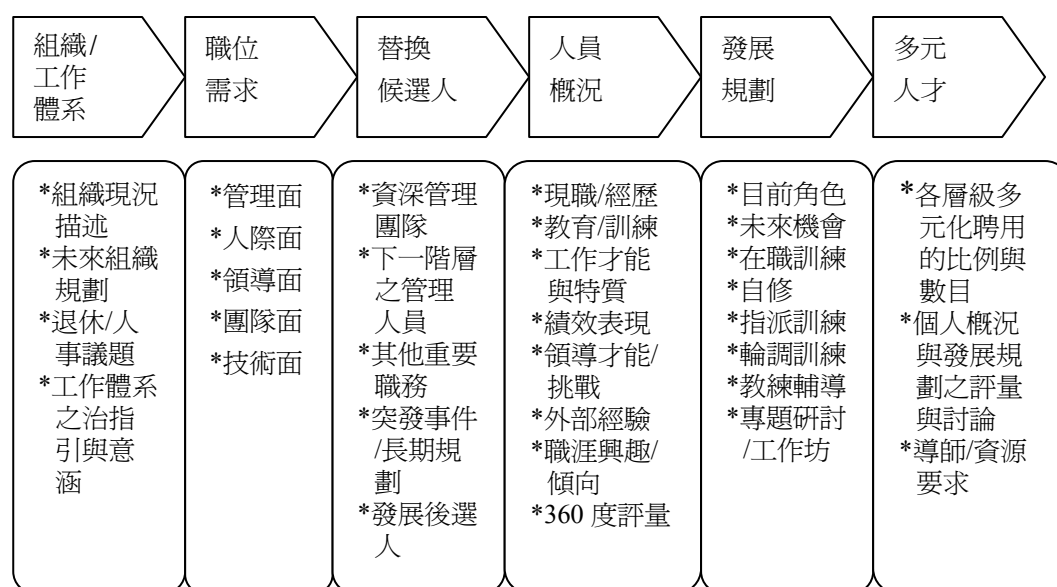


圖 2-1: Leibman, Bruer, & Maki 之接班計畫的過程與要件

資料來源：Leibman, Bruer, & Maki（1996：19）。

Leibman, Bruer, & Maki（1996：20-23）亦指出，由接班人計畫進展至接班管理的概念中，將在組織取向、組織焦點、預期結果、評量技術、組織溝通，及選拔人才庫等六大面向上產生明顯的轉變：

- 1.組織取向：接班人計畫係發展於穩定的組織環境中，且考慮的面向僅止於單一組織體內的人員流動，使得家父長制（paternalism）的運作得以型塑內部的文化與

職涯升遷路徑。但接班管理則強調組織所面對的，係一動態的環境，且組織成員的流動率較過去數十年為盛，使得組織維持延續性聘用更形不易，因此，接班管理之概念主要在於深植組織的領導能力，以積極準備（preparation）與掌握機會（opportunism）為其基調。

- 2.組織焦點：接班人計畫的焦點在於發掘具有適當經驗之高潛力人選，以準備接任關鍵之職務，偏重於個人面向；但接班管理則著眼於團隊面向，挑選之候選人須不僅符合工作上之要求，更應為其團隊之績效產生加值的效果。
- 3.預期結果：接班人計畫多著重於預選過程（slating process），找出誰已經準備好在當下或短期內接任指定的位子，而這樣的預選思維係建立在該項職位的内容與需求皆是固定不變的假定上；但接班管理則著重為未來的領導才能預作準備，以及依此規劃支援性發展機會。因此，在傳統接班人計畫的「快照式」（snapshot）選才方式，很可能受到過時的人事資訊影響，而造成選才的偏誤，但接班管理則強調必須為有潛力、高績效的人才準備紮實的發展經驗。
- 4.評量技術：傳統的接班人計畫大多由部門的資深管理者依據職務內容，針對組織成員進行評選，但在單一評量者及職位需求不變的不當假定下，此種評選方式可能產生月暈效應（halo effect），即評選者會很自然地尋找一個「像他（她）的人」做為接班人選。而接班管理則是以領導型模（leadership templates）與360°評量回饋法，作為評選方式。其中領導型模並不特別強調工作職能，而強調組織的願景、價值、與領導才能；至於360°評量回饋法係避免單一評量資訊來源之弊端，擴大參與評量的觀點。
- 5.組織溝通：在家父長制的運作下，傳統的接班人計畫，執行過程與評量結果皆是保持高度機密，且僅組織中少數資深主管知悉，而常造成負面組織氣氛的影響，亦同時阻礙了可能幹才與未受青睞者自我發展的機會。但在接班管理的概念中，開放、對話、候選人意見的加入，則是主要的運作方式，且由於接班管理強調未來取向，此階段的獲選只是未來一連串才能發展的開始，中間變數仍多，對組織氣氛所造成的動盪影響亦相形減少。
- 6.選拔人才庫：傳統的接班人計畫大多由組織內部進行人才的挑選與資料庫的建立，但隨著全球化競爭環境的形成，當代接班管理之執行已朝向內部與外部人才同步考慮的設計方向，且思考如何將挖掘的人才留任在組織中。

（二）Rothwell之系統性接班人計畫與管理模式

Rothwell（2005）指出，接班人計畫在實際組織運用上，常因領導者需求或面對系絡環境之不同，而產生不同的施行樣貌。因此，依照各自重點之不同，將接班人計畫與管理分為五大類型（Rothweel, 2005：59-69）：

第一類為單純為組織執行長所準備的替換計畫。

第二類為以執行長與資深高階主管為對象的替換計畫。

第三類為中階主管的替換規劃。

第四類則跳脫單純的替換思維，而著重於內部人才庫的發展。

第五類則將焦點置於發展外部與內部之人才庫。

Rothwell較鼓勵組織宜採用第五類型之接班人計畫與管理途徑，以適應現今人員快速流動的環境特性；但各組織應仍可依各自不同的需求，選擇適當的計畫模式。

Rothwell（2005：78-81）亦進一步依據接班人計畫與管理實施之步驟，提出「系統性接班人計畫與管理模式」作為組織採行接班人計畫之參考準據。依照該模式，一項系統性的接班人計畫與管理，應包含以下七步驟：

1. 確認實施接班人計畫之需要，及提出確實實施的承諾；
2. 依據組織所面對之環境與競爭，評估現行組織功能與員工工作之要求；
3. 依照上述之功能與要求，評估員工現有績效表現
4. 針對組織未來之功能需求與員工必備之工作能力預作評估
5. 依上述結果評估員工是否具備符合未來組織要求之潛力
6. 界定並運用方法與工具，協助發展員工能力，及縮小組織成員能力之落差
7. 評估接班人計畫施行成效，並提出改進辦法。

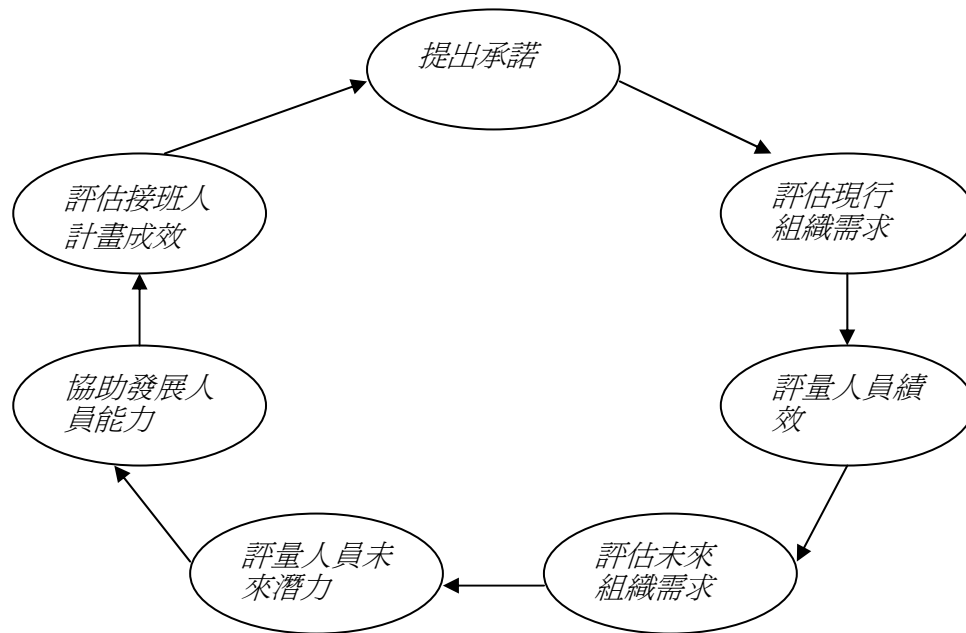


圖 2-2：Rothwell 系統性接班人計畫與管理模式

資料來源：Rothwell（2005：79）

在此模式中，Rothwell十分強調獲得高階領導者對於接班人計畫支持的重要性，由於整套接班人計畫與管理的實施，不僅以一至二年為固定之週期，其間必須耗費全體組織部門許多時間、人力，與相應之預算；因此，Rothwell將此作為一切步驟之開端，不僅與其他論者提出之模式不同，更彰顯其重要。另外，此一模式並不限於領導或管理階層接班人之界定與發展，相反地，其主張接班人計畫與管理應可適用於各個層級與各部門，但其重點在於診斷組織人力於未來需求能力之落差，並致力於縮小該項落差。此為該模式獨特之處。

2.3 接班人計畫實施之步驟

接班人計畫實施之步驟有許多方式進行，依每個企業組織情形之不同而定，然而企業接班人計畫是否成功之關鍵，乃在於接班人計劃規劃之嚴謹性與執行力。在美國，50%~70%高階管理人員的更替都是來自組織內，企業組織又該如何啟動接班人計畫呢？爲了幫助接班人計畫有效地推動及執行，Heller（2006）提出四點：(1)將接班人計畫融入於組織或部門中：以擬定具參考價值的指導手冊。(2)管理未來預期的成效：讓接班人對於未來發展能有較深的體認及伸展空間。(3)提拔技術人員也是很重要的：技術人員經過接班制度訓練後也可能進一步晉升爲技術管理人才，爲未來技術工作適合人選作準備。(4)將相關人力資源人員納入選任範圍：一套標準的制度流程，例如工作執掌或培訓課程，皆可從內部向外拓展以配合執行。

Schmuckler（1987）建議，完整的接班人計劃應包涵七個步驟：

- 1.完成關鍵員工的績效評估。
- 2.完成關鍵員工的潛能評估。
- 3.根據更新的策略性計劃及年度的企業規劃，決定關鍵職位的需求以執行計劃，藉由檢視員工過去的喜好記錄及組織圖表，完成其他因素評估。
- 4.完成關鍵人才的可晉升性評估。
- 5.完成接班人計劃表以摘要出組織現行的架構，包涵找出高潛能人才。
- 6.完成關鍵人才的個人發展計劃。
- 7.提供文件給區域性或組織層級的接班人計劃管理者。

而美商惠悅企管顧問公司（2005）對於接班人計劃作法，共分爲四大執行步驟：

1. 釐清企業願景 確定核心能力

企業所需具備的核心能力應與其經營策略緊密相連，而企業的核心能力只有轉化爲對內部各類職位和職位上的人員的要求，確保合適的人在合適的位置上，透過合適的能力做合適的事情，才能發揮最積極的作用。因此，只有當一個企業清楚認識到自身的使命與願景，並且對未來 3至 5年的策略方向、重點措施與欲達成目標有了清晰的規劃後，才可能逐步思考後面的問題，例如需要具備怎樣的核心能力才能確保經營策略的實現、如何吸引和保留住那些具備職位能力的「核心人才」等。

2. 找對接班職位細分個人能力要求

仔細思考一下內部哪些職位是與企業的核心能力緊密相連，並對企業的未來發展與策略實現扮演舉足輕重的角色？這些職位通常就是企業要確定的「關鍵性要件」，也就是需要制定接班人計畫的職位。一般而言，這些職位在企業內均屬於中管理層或專業技術職位。當確定了關鍵職位清單後，企業就可以根據核心能力架構進一步定出每個職位的個人能力要求，包括管理能力、專業能力與價值觀三方面，並進一步細分成對在職人員行爲指標的要求，以使他們清楚該如何應對本職的工作。

3. 甄選接班候選人 建立人才儲備庫

在確定關鍵職位清單及在職人員能力要求後，企業就可以根據這些進行內部選

才。通常可以先要求內部中階管理層推薦其直屬的高潛質員工，並結合對其績效評估結果，最後確定進入公司人才庫的員工名單。而接班人的備選條件就產生在這個人才庫中。在挑選過程中，人力資源部門應與直屬部門管理階層進行深入討論，徵詢多方意見，包括候選人員目前的直接主管、再上一層的主管、客戶等，對候選人進行充分的評估，以清楚瞭解他的能力、行為和業績，確定其發展潛力。此外，在挑選接班人時，還應關注他們的行為是否符合公司整體文化的要求。

4. 建立候選人檔案 制定有效完整的培養計畫

確定接班候選人後，企業必須為他們建立相對應的個人檔案，以便有效跟蹤和監控其業績和能力的發展軌跡，並為他們指派導師（coach），透過一對一的制度，給予他們「有的放矢」的指導，藉由與其交流思想、助其拓展能力、提供個人發展建議等方式，輔助他們成長。需要注意的是，在選取導師時，應避免指派候選人的上級，讓他們的職位職能儘量錯開，這樣才能開拓雙方的思維，促進無障礙的溝通和交流。此外，針對一些關鍵的接班候選人（對企業營運起關鍵性影響的職位），透過人才評量中心（assessment centers）的方式對其進行評估、回饋和培訓，也是企業可以考慮的方法。

接班人計畫需要高層管理者的權力以規劃及執行員工發展活動，因此為使接班人計畫得以成功，亦需要高層管理者的支持。進行接班人計劃時，最好也能與關鍵員工一起討論、檢閱接班人計劃相關的資訊，像是最近的文章、建立領導小組、時間及成本的評估、溝通及替執行接班人計劃的人員進行訓練（Schmuckler, 1987）。因此，執行接班人計劃時，應注意以下重點（吳昭德，2006）：

1. 和公司的長期策略結合
2. 確認未來所需的工作
3. 從組織中確認深具潛力的同仁
4. 發展「個人發展計畫」
5. 得到高層管理群的支持
6. 得到最高執行長的認同
7. 與其他人力資源系統結合

3. 研究設計與實施

本章節共包含了研究方法、研究對象、訪談對象、研究工具、資料收集、資料分析及研究倫理等小節，詳述如下。

3.1 研究方法

本研究主要在探討個案公司在接班人計畫之規劃與運作方式，以瞭解標竿企業的實際作法，透過蒐集有關接班人計畫及與個案相關之論文、研究報告或專題、期刊雜誌、書籍及相關網站之資料，加以分析、彙整、歸納以建立本研究之理論基礎；並以個案研究法（case method）作為蒐集資料之基礎，透過深度訪談方法（depth interview），訪問研究對象組織中負責接班人計畫之主管，以蒐集有關個案研究公司接班人計畫之規劃

與運用管理的具體作法。此外，再佐以個案相關的文件、媒體報導等資料作為輔助。在執行上分為三個步驟：文獻及次級資料蒐集與整理、深度訪談、分析彙整及建議。

3.2 研究對象

個案公司目前的資本額超過90億，海外員工超過1,500人，總資產超過900億，已發展為頗具規模之國際化企業集團，位居國內租賃業前三名，也是國內百大產業之一。其營業項目包含了，租賃業務、分期付款業務、國際應收帳款受讓管理業務、融資貸款業務、車輛租賃整合服務及跨國業務等。而營業據點更遍及海內、外，期以綿密的行銷據點，提供無遠弗界的專業金融服。

而為提升企業總體競爭力，個案公司於1999年至2002年間進行企業內部作業流程改造專案。該公司總經理於2005年榮獲中華民國企業經理協會頒發年度國家十大傑出經理人之「總經理獎」肯定；也是「2008職場幸福人調查」前十名的企業。本研究個案公司經營規模得以持續成長，乃是透過卓越經營團隊的領導以及分工明確的專業團隊共同努力，其品質與作業也都因此大幅提升。

3.3 訪談對象

受訪者S先生為中租和人力資源發展部門副理，為負責規劃與推動接班人計畫之關鍵人員。S先生其服務於個案公司人力資源部門有4年之久，曾負責招募、薪酬、訓練及人力規劃等相關工作。而其亦曾服務於其他金融業，完整的人力資源工作資歷有6年以上。

3.4 研究工具

本研究乃依相關文獻資料整理、分析與歸納後，研擬出半結構式的訪談大綱，並與專家討論修正，以求能將訪談聚焦在接班人計畫規劃與運作方法上。另外亦委請從事人力資源發展的工作者加以審視，經最後修正後才定稿，故本訪談大綱具有專家效度。

3.5 資料收集

為能達成本研究目的，資料的收集共分為三階段，首先，先以E-mail徵詢個案組織及相關受訪者的受訪意願；經其同意後先以E-mail送交訪談大綱，並詳細說明研究目的、解釋訪談內容及方式，再敲定訪談日期及方式。再者，在進行訪談當天，依訪談大綱進行訪談，使用數位錄音筆與傳統錄音機進行實況錄音，另搭配紙筆記錄訪談重點，並將錄音與筆記轉以電子檔保存，當日共進行了2.5小時的訪談活動。最後，在訪談結束後，將訪談內所得之資料文字化，在整理錄音檔時，若遇有不明瞭、疑問之處，則以電子郵件或電話的方式，做進一步的資料確認。而在完成訪談資料的逐字稿後，除將逐字稿以E-mail寄回受訪者，並經受訪單位初步確認，並同意資料的適切性與合宜性後，完成定稿。

3.6 資料分析

將訪談所整理出的逐字稿之資料，依Creswell (1994)資料分析螺旋理論為依據，資料分析流程分為，資料整理、敘述、分類、解釋等。並將研究發現與結果呈現於后。

本文意圖直接引述協助本研究的訪談敘述，以比較淺顯的形式來書寫研究報告。此外，本文除了將研究報告的初稿傳寄給參與本研究的協作者，亦與協作者討論研究的發現與結果。這種討論不只是在重述訪談者的資料，也是希冀能提供一種情境脈絡的系譜，做為研究的一種回饋和開啓彼此間繼續深入對話的可能性。

3.7 研究倫理

本研究在進行前，先透過邀訪信函取得個案組織受訪者參與研究之意願。在進行訪談活動前，事先徵詢受訪者同意後，才使用錄音設備進行訪談。另外，在逐字稿完成後，寄交受訪者，經受訪者確認逐字稿之內容真實無誤，並同意本研究引用後，才得以使用其訪談內容之資料，以表對個案組織及受訪者之尊重。在本研究報告初稿完成後，也將本文的初稿E-mail給參與本研究的受訪者，由其再次確認研究報告真實表達。

4. 研究結果

本研究根據研究目的與待答問題呈現訪談所得之結果與討論，詳述如下：

4.1 個案公司接班人計畫之規劃特色與目的

(一) 與組織經營策略及公司人才培育政策相結合

本研究個案視人才為組織之重要資產，與透過分析企業發展策略、員工職能落差、組織績效缺口等需求後，規劃完整的訓練體系與架構（參圖 4-1），期透過訓練以提升員工的職能，並促進組織整體經營績效的提升。此與美商惠悅企管顧問公司（2005）、Heller（2006）及吳昭德（2006）所提之意見相一致，與經營策略相結合是接班人制度是否成功的關鍵因素之一。

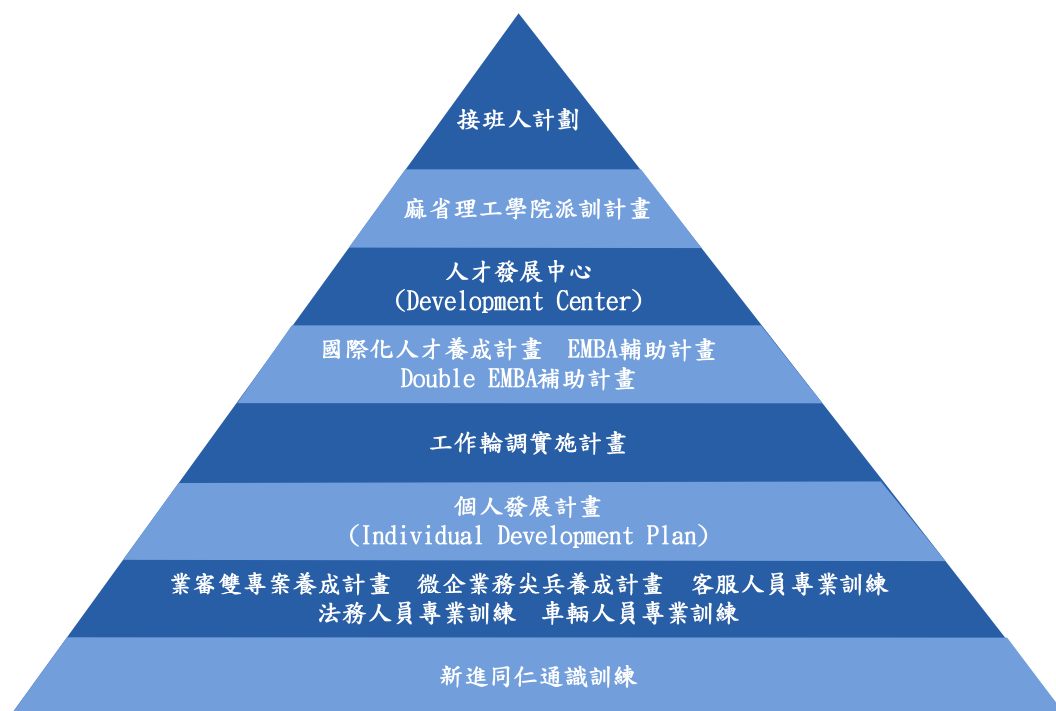


圖 4-1：個案公司的訓練架構

資料來源：個案公司提供

（二）透過接班人計畫有效培育組織各階層領導人

個案組織文化較為保守，該公司中高階主管幾乎都是內部升任之人才，並為因應各事業體系的成長與擴大，及中高階主管的備員機制必須建立；因此，特別規劃了接班人計畫以公平且有系統地培育未來的接班人才。

4.2 個案公司之接班人計畫實施方式

（一）個案公司接班人計畫的類別

本個案公司的接班人計畫共分為基層、中階、高階等三個層級的培育計畫，由該公司人資部門高階主管主導。其接班人計畫之規劃模式與 Rothwell（2005）所提之意涵較為符合，該計畫由 2006 年開始規劃實施，各階層的接班人計畫週期皆為期二年，期間仍不斷地修正。而其接班人計畫與組織策略的連結程度，則因各層級的關鍵人才之不同而有所不同；期備齊多元、彈性之人才庫。

”本公司接班人計畫，基層主管為科員升基層主管（科主管）；中階主管為升部主管（協理）；高階主管為升事業處主管（處長、副總）。”（A-2-1-2）

“基層、中、高階計畫各自 2 年為一期，運作到現在，執行完成後會再做修正，會依據訓員成果與反應作修正……”（A-2-1-3）

（二）接班人候選人之甄選準則及方法

如何把關鍵資源放在關鍵人才上，對個案公司來說是相當重要的。本研究個案公司於 2002 年將職能導入，透過評鑑中心、發展中心來篩選高潛力者（high potential）。而接班人候選人則先透過職能來做 360 度的考核，利用人才九宮格（如圖 4-2）以篩選出績效與職能二個分數皆具潛力者，而高潛力者（high potential）則採前 20%再加一些指標（如 180 度領導力、關鍵特質評測及個人性向測驗）來建立人才儲備庫，更重要的是個人意願。

“實施對象為部級以上（含）主管，遴選方式包括 180 度領導力與關鍵特質評測，MBTI 個人性向測驗……”（A-2-2-1）

”在員工成為 high potential 前，人資部門會用職能來做 360 度的考核，篩選出近二年績效與職能二個分數皆具潛力者。而 high potential 採 top 20%，建立人才儲備庫。公司針對基層、中、高階等加以篩選並培育，而公司篩選機制與指標除了看員工 2 年來的 Performance 及其職能，還有個人意願，訓練永遠是留給有意願者，中高階人選會再將篩選的名單給主管，由人資與該單位主管確認，而高階則無意願問題，我們高階也有海外輪調的想法……”（A-2-2-3）

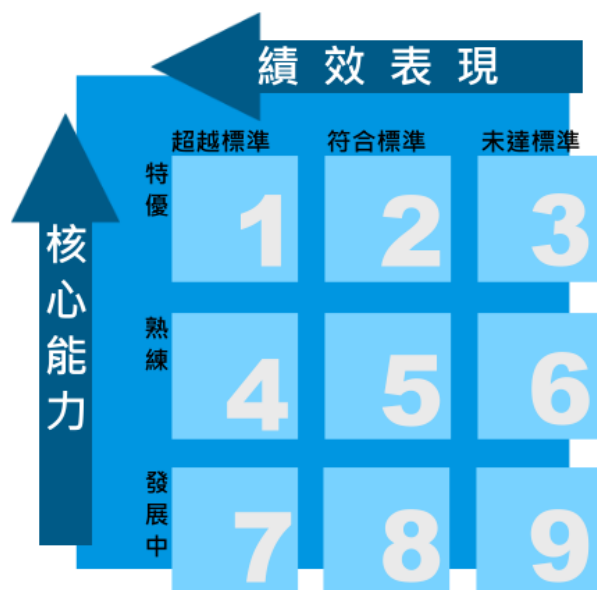


圖 4-2 人才九宮格

資料來源：本研究

(三) 接班人計畫之運作

本研究個案公司之接班人計畫共包含了基層、中階、高階主管等三層級的培訓計畫，皆以 2 年為一期。各階層培訓計畫詳述如下：

1. 基層主管接班人計畫

基層主管接班人對象為副理升經理者，其課程設計除二天的管理課程外，還有專案小組，其作法源自行動學習，由 6 個關鍵因素 (the problem、the group、the commitment to taking action、the commitment to learning、the facilitator、the questioning and) 來發展設計。其訓練規劃詳如圖 4-3。

表4-1 基層主管接班人計畫之課程設計

主題	活動	方式	目的
管理能力	招募任用、績效管理、情境領導、專案管理等管理相關課程	委外訓練、講座、哈佛個案、大師講座、演練	培養未來應有的管理能力
專案小組	定義問題、團隊建立 行動會議、專題研究 成果發表	小組活動 撰寫研究計畫 演練	建立問題解決能力並培養團隊學習

特別值得一提的是，專案小組推動的主題課程，其進行方式為一個班共有五組，依學員特性分組，同樣屬性的為一組，並由訓員的主管從中選任一名組長，該組長需具有專案管理的能力；同時，每班指定一位中階主管（協理）為班導師，於整個訓練過程協助並指導受訓學員。而專案的議題則是由受訓者的最高主管研擬，並由董事長親自勾選與頒發專案任務。專案研究成果比照論文格式與要求，並由外部顧問協助審查與修正，最後各組於發表會上簡報研究成果。除團體報告外，每一位受訓者皆需發表個人學習成長報告。高階主管對訓練活動的參與是對學習的轉移是具有影響力的(Wexley and Latham, 1981)，這也是個案組織策略性人力資源發展的關鍵。

“基層培訓也是採 top 20，2 天的 ME，任務指派，這個作法源自行動學習，有 6 個關鍵因素設計，7 個月後，訓練與專案小組推動之後，訓練要花很多錢，訓練成效，用數字，主管不會有感覺，所以會用一個成果展呈現訓練成效，讓主管看到培訓過程的蛻變。” (A-2-3-3)

”專案的問題要跟公司利害關係的東西緊密連結，高階主管想要做的，一定是跟他們工作相關的，所以先看學員組成份子，然後找他們最高主管，請教他們想要研究的主題是什麼？然後就會完成题目的方向，有些可能會寫兩個題目，最後再去拜訪董事長，然後再請董事長勾選題目，就是要 commitment，勾選了以後，就會宣布專案任務，由董事長親自出席頒發專案任務給訓練成員。” (A-2-3-5)

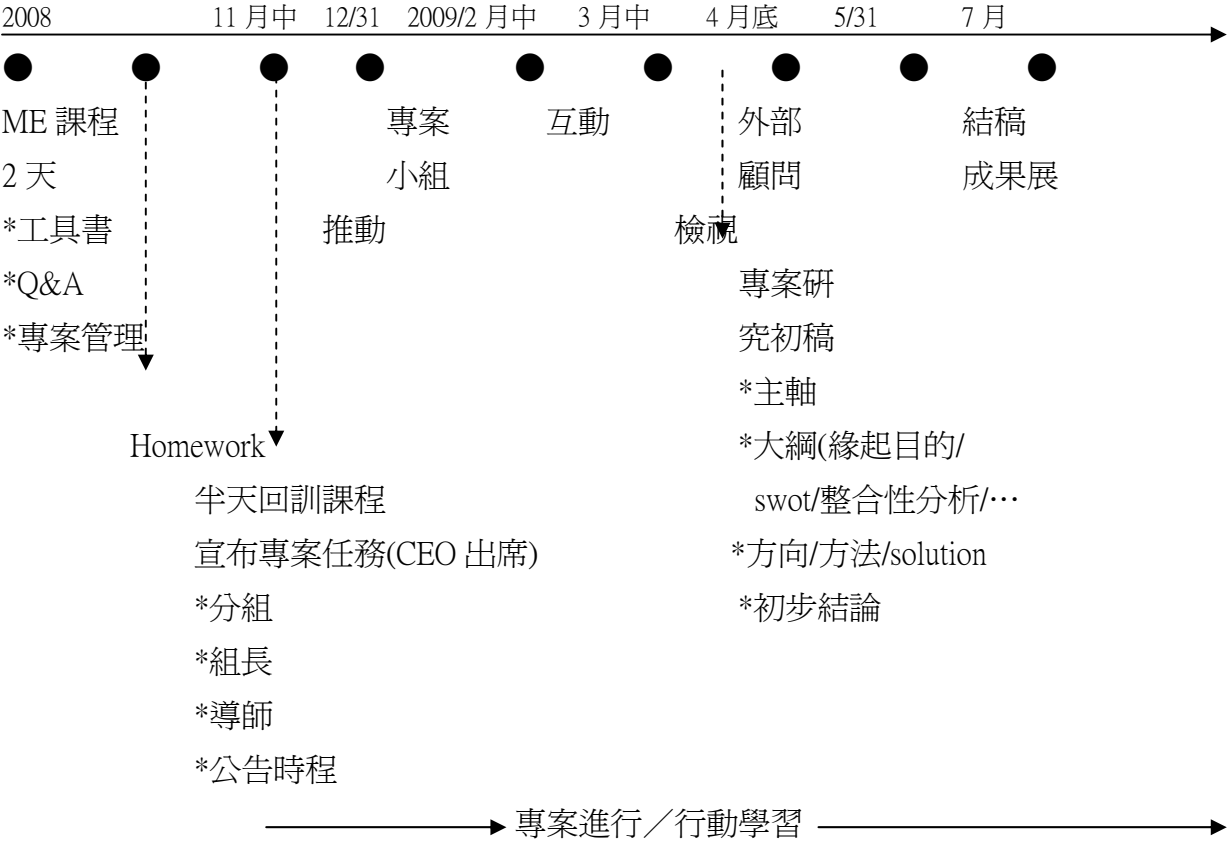


圖 4-3 基層主管接班人培訓時程（以 2008 年為例）

資料來源：本研究

2. 中階主管接班人計畫

中階主管接班人對象為經理升部主管（如協理）者，中階主管的培訓乃是以模組的方式來進行，並搭配個人發展計畫（IDP），詳如圖 4-4。這四個模組是由人才發展中心（Development Center）所評鑑出受訓者較為弱項的職能，共同的弱項由企訓中心來培訓，而個別的弱項則由個人與主管討論，依個人需求對應發展項目，由 HR 部門協助輔導共同訂定 IDP，此部分則不在本計畫規劃課程中。中階主管接班人計畫相關課程規劃詳如表 4-2。

表 4-2 中階主管接班人計畫之課程模組設計

時程	訓練主題	訓練天數	型式
第一個模組(前半年)	人才培育績效	1.5 天	上課／作業，先由企訓中心找出要上的課程，再由合適的外部顧問來訓練。
第二個模組(第一年)	規劃與組織	2.5 天	
第三個模組(1.5 年)	建立夥伴關係、促進團隊	2.5 天	
第四個模組(第二年)	願景與價值觀、領導	2.5 天	

資料來源：本研究

”中階的是以模組的方式，這 4 個模組是從我們的職能挑出來的，那為什麼是這 4 個？我們有做 DC，DC 評鑑出這 4 個職能是我們的弱項，我們規劃這 4 個項目的一個個模組方式來上課，每一上課/作業至少會到達 level 2(都會有課後的作業)，越網上層的課越難……”（A-2-3-7）

在未有規劃接班人計畫前，個案公司為使中階能順利接班高階，10 多年前就送中階主管到美國 MIT 史隆管理學院，公司負擔全額學費且帶薪攜眷，目前已均為高階主管。由此可知，個案組織的人力資源發展活動具有策略性思維，視人才為組織永續經營的核心資產，而接班人計畫亦是該公司永續經營的規劃項目。

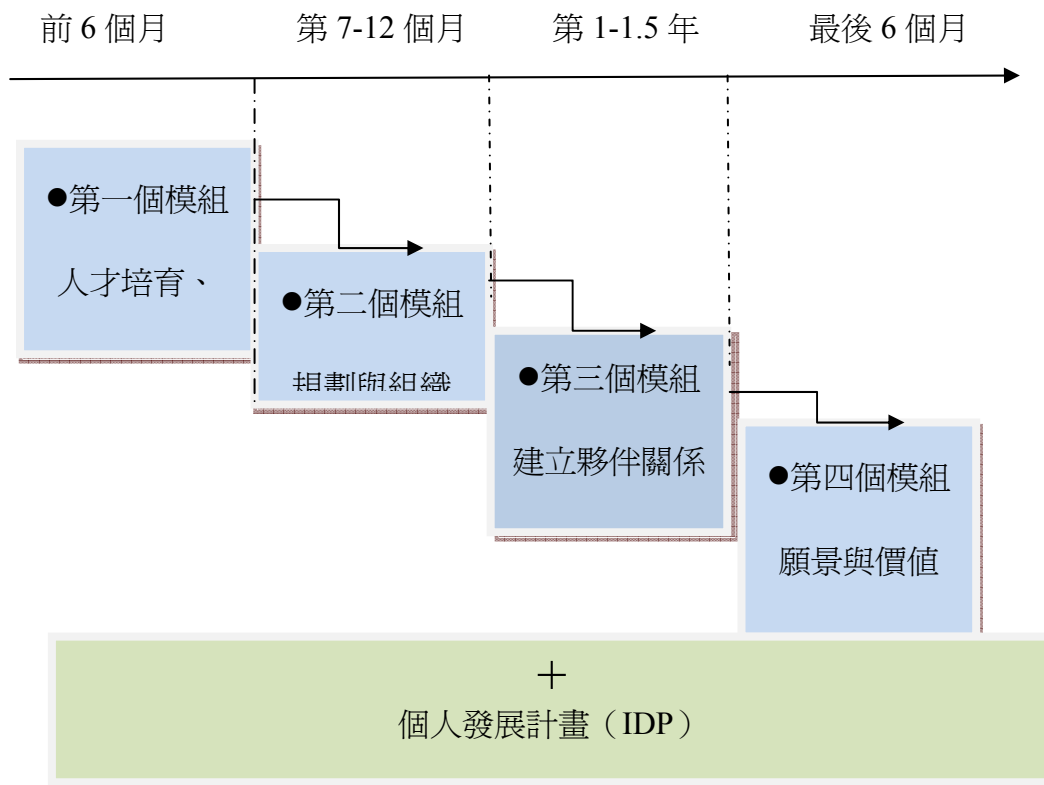


圖 4-4 中階主管接班人培訓時程
資料來源：本研究

3. 高階主管接班人計畫

高階主管接班人的培訓模式共分為管理能力、專業能力、個人發展計畫 (IDP) 及工作輪調等四大模組，其內容包括了哈佛個案 (6 次就要 100 多萬)、人力資源、財務風險、海外派遣、EMBA、語言學習等等，每一梯次課程規劃為期 2 年。該計畫規劃建立後，大部分課程採委外訓練，透過哈佛個案、大師講座、演練等方式進行；管理能力及專業能力的訓練目的主要在使受訓者自我學習、整合運用，以培養決策判斷能力。然而，因高階主管候選人們時間較其他更難湊在一起，無論是培訓活動、交作業、任務指派等等，受訓者時間難以配合；目前該階層第一期的培訓活動業已執行 2 年多了，但尚未完成。因此，負責規劃本計畫的人力資源發展人員仍企圖修正相關活動規劃，期能有更有效地落實執行。

表 4-3 高階主管接班人計畫之課程模組設計

時程	訓練主題	訓練型式
第一個模組	管理能力	委由外部顧問規劃與執行 如哈佛個案研討
第二個模組	專業能力	包括了內、外部講師 演練、講座……等
第三個模組	個人化 IDP	海外學習、專案執行、EMBA、語言進修 —個人量身訂做的學習課程
第四個模組	工作輪調	職位輪調

資料來源：本研究

”高階的課有哈佛個案(6次就要100多萬)、人資、財務風險等等的課，也是2年期的，但已執行2年多了，因高階時間更難聚在一起，本也要有成果展，但後來難產。”(A-2-4-3)

(三) 接班人計畫之成效

本小節分為二部分來做說明，一為各階層接班人計畫實施的學習成效，二為接班人計畫整體對組織之成效。

1. 各階層接班人計畫實施成效

由於金融海嘯之故，近2年各企業組織無不縮編裁員，本個案公司亦不例外，因沒有接班機會，較難以衡量接班人計畫之實際接班成效。然而，透過不斷地修正各計畫內容，基層主管接班人計畫是其中最具成效的，該階層的訓練成效可達Kirkpartick所提第三階層行為(behavior)的效果，也就是說該階層受訓者在接受接班人計畫訓練後，改變了其工作任務行為表現。而中階主管的訓練活動僅完成第一梯次，其成效就較基層主管培訓差，其每一個模組的訓練活動結束後，僅達到Kirkpartick所提第二階層學習(learning)的效果，知識技能皆有所改善，但未能將上課所學轉化到工作行為表現中。而由於高階主管接班人計畫受訓者的時間難以相互配合，第一梯次的課程活動還尚未執行完畢，成效算是最差的。就現況而言，個案公司高階主管認為可由中階主管中找出2-3人來接替高階的職務，但仍找不出一人可單獨承擔。這是個案公司所隱藏的危機。

”基層培訓第一個 term over，但覺得成效不好，再做修正，已有 level 3 的程度……”(A-3-1-1)

”我們規劃這4個項目的一個個模組方式來上課，每一上課/作業至少會到達 level 2”(A-3-1-4)

2. 接班人計畫整體成效

湯哲明認為，所謂實質而完整的接班人計畫，必須符合三項要件：一為有無建立各階層領導人才評鑑系統，找出具潛力人才；二為是否發展訓練策略來培育這些人才；三

為現任執行長是否參與其中（鄭呈皇，2006）。整體而言，個案研究公司的接班人制度是完整且務實的，由於高層主管的全力支持與參與，並透過清楚易懂的訓練方法與流程，除高階以外的接班人計畫皆能有效地落實，而透過接班人計畫的實施，提昇了個案公司各階層主管的領導知能，員工素質也提高了許多，更重要的是，高度的內部人才培育及晉升政策有效地凝聚了員工的向心力，也降低了人才的流失並促進組織效能的提升。

“針對基階、中階的訓練，我們在訓後三個月舉行再回饋活動，參與者除受訓者還包括其單位主管，含主管在內有 8 成人員認為有正向的改變，個人績效皆有所提昇，如伙伴關係這項，就有 8~9 成與會者認為有正向改變。”（B-3-3-2）

5. 結論與建議

5.1 結論

透過上述分析，本研究結論如下：

（一）接班人制度與組織策略及人才培育政策相結合，透過職能模式的導入有系統地訓練培育各階層領導人，以建立中高階主管備員機制及促進組織發展效能。

個案組織的接班人計畫主要以發展各層級主管人才庫為目的，透過確定組織願景與經營策略，找出組織的核心能耐後，並依各層級接班人所需職能內涵，規劃出各層級系統性的接班人計畫。此計畫為個案公司重要的人力資源發展策略。

（二）透過人才九宮格（職能加績效）遴選高潛能的接班人：

本研究個案公司之接班人候選人乃利用人才九宮格方式來遴選，亦就是透過職能來做360度的考核，及個人近二年績效評估，篩選出前20%的高潛能者，再透過一些指標如180度的領導力、關鍵特質評測、個人性向測驗等來做篩選基礎。

（三）個案公司之接班人計畫模式共包含三大類：

基層主管接班人計畫、中階主管接班人計畫及高階主管接班人計畫；透過清楚易懂的方法與流程、多元務實的培訓方式與活動，有效地執行本計畫。

本研究個案公司之接班人計畫共包含了基層、中階、高階主管等三層級的培訓計畫，皆以2年為一期。由其透過清楚易懂的訓練方法與流程，並將行動學習及問題導向的學習設計於培訓計畫中，透過不斷地修正提升訓練效益。

（四）組織承諾與高階主管的支持與重視，使接班人計畫真正被落實，有效地型塑組織文化，並提升人力素質及促進組織效能。

個案公司在人力制度上採取精兵政策，其願比同業花出二倍以上的資源來培養一位基層小幹部，且薪酬也絕對是同業中最高；經營者認為，捨得給、願意給，才是激勵員工的良方。目前組織內各高階主管幾乎都是內升的，因此，更重視繼任人才之培養與訓練。其由 2006 年即著手規劃並執行該公司之「接班人計畫」，期建立一個完善、公平且系統性，以培育未來接班人的計畫。而在執行的過程中，高階主管亦全力支持並參與其中，更讓員工確信這套制度是玩真的。

5.2 建議

由於個案公司接班人計畫之實施仍屬初期辦理階段，資料尚未完整，後續有可進一步研究空間，有二點建議如下：

（一）對個案公司

訓練內容應與工作內涵做更緊密的結合，使訓練成效得以彰顯並持續。由研究結果所知，個案公司的接班人計畫是很縝密的，不單是上課受訓，還包括了個案研討，若能把專案研究的主題與受訓者現有工作做更密切的結合，如此，該接班人計畫的成效更有機會達到第四階層。再者，針對高階主管的接班人培訓，常因時間因素影響訓練實施與成效，因此，高階主管的訓練方式應有所不同才是。

（二）對研究對象

本研究乃針對單一個案進行研究，後續之研究，建議可透過同一行業別、不同組織進行研究，以了解其訓練計畫之異同與優缺，供相關業別之組織企業參酌。

6. 參考文獻

- 吳昭德，2006，簡述接班人計劃，2010年8月10日取自
<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!gKg2SUiCFQO0Jou2jKFzfCv9y0XeyE0l/article?mid=437>
- 金國華，2006，接班人計劃推動與執行之關鍵因素，東吳大學商學院企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 美商惠悅（Watson Wyatt）企管顧問公司，2005，四大步驟打造接班人計劃，惠悅觀點（Watson Wyatt Perspective），2009年10月23日，取自
http://www.watsonwyatt.com/asia-pacific/taiwan/pubs/articles/2005/2005_06_05.asp#
- 陳心婷，2006，企業接班人計劃實施現況調查，第十四屆企業人力資源管理實務專題研究成果發表會議程表，桃園，國立中央大學人力資源管理研究所主辦。
- 黃同圳，2001，人力資源管理之跨國比較研究，行政院國家科學委員會補助專題研究計畫（編號：NSC89-2416-H-008-030），未出版。
- 鄭呈皇，2006，後英雄時代，商業週刊，969。2010年5月20日取自：
<http://www.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=22718>
- Beeson, J. (1998). Succession Pplanning: Building the management corps. *Business Horizon*, 41(5): 61-66.
- Berchelman, D.K. (2005). Succession Planning. *The Journal For Quality & Participation*, 28(3), 11-12.
- Creswell, J. W. (1994). *Research design: qualitative and quantitative approach*. Thousand oaks, CA : Sage.
- Garman, A.N., & Glawe J. (2004). Succession planning. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(2), 119-128.
- Heller, M. (2006). Create a smart succession plan. *CIO Executive Council*. Retrieved May 22, 2008, from: http://www.cio.com/article/25347/Create_a_Smart_Succession_Plan
- Kim, S. (2003). Linking employee assessments to succession planning. *Public Personnel Management*, 32(4): 533-547.
- Leibman, M., Bruer, R. A., & Maki, B. R. (1996). Succession management: The next generation of succession planning. *Human Resource Planning*, 19(3): 16-29.
- Lewis, B.J. (2000). Three Common Mistakes in Succession Planning. *Journal of Management in Engineering*, 16(1), 21.
- McDonald P. (2008). Succession Planning As a Retention Tool. *Financial Executive*, 24(6), 18-21.
- Rothwell, W. J. (2005). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (3rd Edition). New York: AMACOM.Rothwell
- Schmuckler (1987). Succession Planning- Key to Corporate Excellence. *Personnel Psychology*, 40(2), 424-427.