

接班管理的溝通策略

接班管理專家

松誼企管
GPM

文。松誼總監周庚瑜

回顧這幾年協助企業推動接班管理的經驗，對於首次推動接班管理的企業而言，該怎麼溝通接班管理這件事情最困難。

HR 心聲：到底該不該說？

支持說的一派，認為名正言順的溝通要推動接班管理可以強化高潛力人才的發展動力，一來可以發揮激勵效果作為肯定人才表現的工具，二來明確界定未來的職位也可以為接下來的發展定錨。

除此之外，溝通接班管理的同時「可以展現公司發展人才與優先內部晉升的決心，形塑組織人才發展的文化。」。

另一方面，**反對**的一派則會擔心，在組織內部公然溝通接班管理可能會過早見光死，被辨識出來的高潛人才可能會被同事拿著放大鏡檢視，頻添許多政治壓力，而對於自認為高潛力、但卻未被納入接班管理對象的人，則有

可能會產生不如求去的心態、造成較高的流動風險。

更重要的「目前還在預計接班職位上的人，輕則認為推動接班管理是組織對自己績效的疑，重則產生防備心態、消極抵制高潛人才的發展。」

最後還有一派，就是**綜合正反**兩面意見、用不同的說法來推動接班管理，像是代理人制度、儲備主管或副手主管等方式，請主管指定一位可以接任其職務的對象；或者是用人才梯隊、人才佈局等方向性的描述，模糊帶過接班管理的敏感。通常這一派的主張認為接班管理是「只能做不能說」的祕密任務，但熟不知大部分的員工則是認為公司「有在做沒有講」，表面上看似風平浪靜，背地裡常常是暗潮洶湧、消息滿天飛。

不論是正面對決或者是策略轉進，接班管理的溝通都是組織不可避免的議題，然而，接班管理的溝通是策略議題而不是技術議題，在採取決定怎麼說之前，先評估組織在推動接班管

理的必考題上，是不是都已清楚：

接班管理的目的

目的不是要換掉目前在既有職位上的人，而是要降低關鍵職位的出缺風險、建立關鍵職位的人才儲備；換言之，接班管理關注的是職位(position)，而非職位在職者(job holder)，對於組織而言，凡是關鍵的職位，就應該要有接班管理的計畫。

接班管理的角色與職責

角色的三大類型，對於高潛力人才而言，他們是關鍵職位的候選人，要能加速發展、展現績效；對於關鍵職位在職者，他們是最熟悉該職位任務與所需能力的專家，要能協助人才發展；最後則是高階團隊，他們需要確保接班管理流程的順暢，定期檢視接班儲備及人才發展的情形。

接班管理的控管機制

組織營運的控管機制，而不應是限於特定時期的專案，為了避免接班人選的討論淪為組織政治的角力與協商，每年定期檢視接班管理進度是必須的。在首次推動接班管理的組織中，頭半年的目標可以設定為辨識關鍵職位與盤點人才，接下來每次則要檢視關鍵職位的齊備率，同時檢視現有人才的發展佈局。

當能釐清接班管理的目的、人員與控管機制時，接班管理的溝通便能是一種策略的選擇，而不是迫於現實之下的無奈作法。



#小編碎碎念

當然，如何展開計畫推動與佈達，我們還需要學習全方位溝通力來推進工作，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。