



不怕碰釘
燃氣將軍教80後付出
A44



暑期票房升8%
哈利仔稱冠
A46



奧海城
巨型Fotomo吸客
A46

Executive & Market

慎防企業斷層 仿效蘋果接班

港企欠第三梯隊 宜早10年部署

蓋 茨栽培接班人鮑爾默 (Steve Ballmer) 12年, 00年啟動過渡工作, 09年才正式離開; 巴菲特一早宣布兒子不會接班, 即使大熱接班人索科爾 (David Sokol) 突然辭職, 巴郡依然有4名候選隨時候命; 更別說喬布斯04年開始3次放權庫克 (Tim Cook) 接管公司, 令市場相信他有能力穩定蘋果。

香港嬰兒潮一輩的企業掌舵人雖正值盛年, 但人力資源培訓專家吳黛薇指出, 企業需盡早預備應對10年後青黃不接的問題。「不只是第二梯隊, 企業缺乏的是第三梯隊, 乃至策略性的接班人計劃。」

■本報記者 鄧玉燕

HP昨大賣廣告, 宣稱價值400億美元的PC部門, 最終將拆分為一間新公司。有評論批評當初炒掉 Mark Hurd, 是自蘋果炒喬布斯以來的最壞人事決定。而匆忙從軟件公司SAP挖來的CEO Leo Apotheker, 當初揚言在PC上安裝自己的操作系統, 刺激微軟及甲骨文, 15個月後又放棄, 轉向收購軟件公司Autonomy, 放棄其世界最大PC生產商的地位。

空降CEO反覆 HP受累

外界不滿HP的動盪反覆, 股價曾重挫2成。吳黛薇認為, 若一早定下企業管治梯隊, 可減低空降領導人帶來的風險及成本。「有些企業的人才策略只是今年的招聘, 忽略未來發展。即使公司有接班的考慮, 也多集中在第二梯隊, 沒有第三梯隊計劃。」她指出, 21世紀營商環境急速轉變, 接班人的要求變得更高, 需要早作

培訓以應對10年後的轉變及長遠發展。

簡單而言, 制定接班人計劃有4個具體步驟:

1. 計劃: 領導層需就公司未來5至10年的機遇及挑戰, 制定接班人才的方向及目標, 如公司要發展國際市場, 就需要及早培訓操流利外語及具國際視野的人才。

2. 執行: 安排接任人的考核方法, 如怡和集團就以長達15年的「人才發展計劃」全面打造領袖, 不只有培訓中心教授商業分析、策略, 更可角色扮演管理層, 實習處境解難。「同時也要有恰當的溝通機制, 令其他人知道遴選準則, 不能令落選的人失望。金門建築公司的做法是安排第2次機會, 令他們知道有機會被選。」

3. 查核: 查核接任人的表現, 比較評估結果。如怡和會於3年培訓後以「領袖評估計劃」量度其進步空間。「優才不只看能力, 同時要評估其潛力, 普通員工需要5年晉升至少2個職級, 他們就要加速至3年。」吳黛薇引用GE前CEO韋爾奇的「2-7-1」理論, 指最多的資源要投放在最好的人才身上, 首2成的A級員工應有B級員工的2至3倍加薪幅度。

4. 行動: 根據期望及實際表現的差異作改善及跟進。「以3年計劃來說, 半年後要評估人才能否承受壓力, 不能就要剔除名單之外, 候補的人需要重新運行整個程序。」

為免人才被挖角, 吳黛薇指不少企業的接班人計劃都不敢張揚。「如今的第三梯隊人才多為30至40歲, 企業都會隱藏這一批名單。」但是, 公司有培訓的話, 其實內部員工都心裏有數。



庫克



巴菲特

蓋茨

蘋果、巴郡及微軟的接班計劃有2個共通點: 長達10年以上, 而且分多次放權以順利過渡。(資料圖片)

庫克擅講價 市場看好

中電儲蓄知識: 企業傳承除安排繼任培訓, 也要建立組織知識平台, 以避免工作漏接、知識消失的風險。中電就特設知識管理主任一職, 收集退休員工的工作經驗, 並開設培訓班教授新一代員工。今年剛就任此職的葉少光表示, 他從事客戶服務10多年, 擅長與人聯繫, 「故如今負責內部溝通, 向退休同事請教做事的『蹊蹺』, 把知識有系統地儲下。」



任葉少光(右二)是中電知識管理的工作是企業傳承。

蘋果三試人才: 98年喬布斯力邀庫克 (Tim Cook) 加入, 負責蘋果電腦製造業務。6年後喬布斯在手術期間讓他暫管2個月工作, 後來又將全球銷售和Mac電腦部門交其負責。庫克被任命為首席營運長後, 建構蘋果現有供應鏈體系, 加快生產效率, 供應商都指他頗能講價。09年管理公司6個月, 今年正式上任, 市場期望不低, 均希望他可以保持公司增長, 在數碼視頻市場上推進。

「股神」接班人候命: 巴菲特為穩定投資者信心, 早公布接任計劃, 上月更公開表明, 有人已通過董事會一致認可: 「若我在今晚去世, 明早董事會將在1小時內正式宣布我的接班人。」像中國古代皇帝駕崩、太子登基的做法, 可測試市場反應。

定高目標 躋身接班人

接班人計劃所費不貲, 每位接班人的培訓預算至少需3至5萬元。吳黛薇指, 中小企老闆可循以下4點檢視人才接班能力:

1. 該接班人在未來1年內, 能否擔任更高職級、不同工作崗位或承擔更多責任?
2. 會否學習更多知識和技能以應付將來的工作?
3. 是否展現出卓越的領導能力——即主動性、前瞻性、實現承諾、有效

溝通及風險管理?

4. 能從容地與管理層在不同領域及話題下交流?

人才本身更應訂立目標, 躋身接班名單。曾任職金門建築公司高層的吳黛薇指: 「當初我做主任時, 已經觀察高級經理的做事思維。」同時, 需多主動了解商業夥伴的期望、立場及價值觀, 以爭取信任; 並思考公司未來5至10年的發展、你可發揮的作用及將身處的職位。

企業個案

人才策略