



Robert—
—Walters

Robert Walters 臺灣

按部就班 成功接班

企業在臺的接班挑戰與解析



目錄

何謂接班人計劃？	3
在臺企業的接班人計劃現況概覽	6
• 企業當前的接班人計劃有待加強	
• 工作場域逐漸老化的挑戰	
• 接班人計劃的主要挑戰	
企業接班人計畫在臺灣面對的文化與組織挑戰	9
• 透過開放的企業文化培養未來的領導者	
制定有效的接班人計劃	12
• 六步驟打造專屬接班人計劃	
結論	20
調查方法	21

何謂接班人計劃？

臺灣商業環境相當多元蓬勃，在地企業與大型跨國集團，共同驅動經濟成長並塑造市場的樣貌。但您是否曾想過，當這些白手起家的創業者與統馭國際企業的全球經理人卸下重任後會發生什麼事？

這就是接班人計劃發揮關鍵作用的時刻。接班計劃是一長期策略性進程，組織依此進行招募、辨識並培育潛力人才，為其提供升遷至關鍵職位所需的技能、知識，並進一步確保了企業保持穩定並持續長期發展。

如果缺乏完善接班人計劃，即使是全球最成功的企業，也可能在未來面臨高度不確定性，進而暴露於經營中斷、甚至從此衰退的風險中。



「在瞬息萬變的臺灣市場中，接班人計劃不僅是一種策略優勢 — 它更是企業在未來數十年間無往不利的關鍵所在。透過培養新一代的領導者，組織可以跨越危機、推動創新，並在日益複雜的市場環境中保持競爭力。」

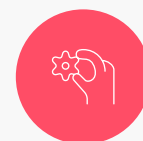
**Robert Walters Taiwan 臺灣總經理
John Winter**

一個完善的接班人策略， 將可以扭轉企業的未來

透過建立有效的接班人計劃，組織可以取得以下幾項優勢：



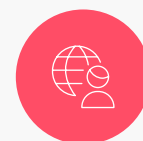
領導團隊持續性 – 合適的接班人計劃與準備讓組織能持續推動其策略、文化和價值觀，並減輕領導團隊更迭期間的停滯與干擾。



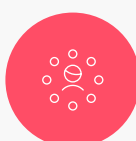
更優良的成本效益 – 公司可降低外部招募的風險。內部接班人通常已經熟悉公司的流程、文化和目標，如此可以減少適應和融入新職務所需的時間與成本。



組織穩定性 – 在面對突發離職狀況（如辭職、退休或緊急情況）時，組織能迅速應對，讓業務運作保持穩定。



更多元的員工團隊 – 接班人計劃可以協助系統性辨識並培養多元背景的人才，進而支援領導職務的公平性，促進多元化發展。



促進人才發展與留任 – 布局周全的接班人計劃，能讓員工切身感受到公司對其職涯發展的重視與栽培，因此能鼓勵自我精進且提升工作投入，進而強化忠誠度與長期留任率。



反之,若計劃從缺或規劃不善,則可能面臨以下風險:



停滯與中斷 – 缺乏做好準備的接班人可能導致企業策略焦點模糊,甚至讓決策偏離長期目標,進而造成業務延遲、混亂及生產力下降。



知識與經驗的流失 – 當經驗豐富的領導者離職時,企業也會一併失去這些成熟的經理人長期累積的寶貴產業知識、關係網絡及專業技能。



潛在的內部衝突 – 未來的不確定性可能引發分歧,削弱高階主管之間的信任與合作,使團隊協作出現裂痕。



人員流動率上升與士氣低落 – 若缺乏周全的接班計劃,潛力員工可能會對自己的職涯發展空間與在公司的前景感到不安,並可能因此離開公司。



衝擊利益關係人的信心 – 一旦投資人、客戶及合作夥伴察覺組織對領導層級更迭缺乏準備,他們會對公司的穩定性失去信心。

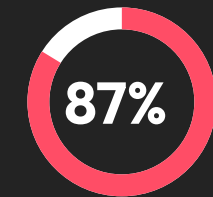


耗時的外部徵才過程 – 在內部無適任接班人的情況下,從外部招募高階人才可能會相當耗時。進而導致關鍵職務長期空缺,影響決策效率及營運穩定性。

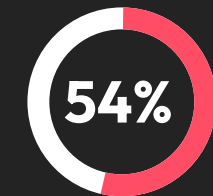


在臺企業的接班人計劃現況概覽

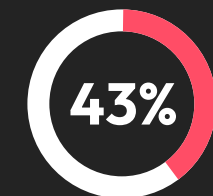
臺灣企業接班計劃有待加強。



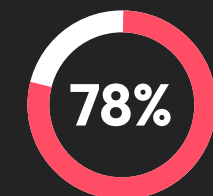
的企業面臨接班計劃的挑戰



的企業尚無適當的接班計劃



擁有接班計劃的公司將其現有策略評為「中等有效」或「稍微有效」，顯示仍有改進空間



的企業接班人計劃缺乏政策、程序的明確性

來源：由Robert Walters臺灣進行之調查
有關完整的調查方法，請參閱本電子指南的最末章節。



工作場域逐漸老化的挑戰

臺灣人口老化也正在衝擊著企業接班人計劃 — 人口趨勢將導致高階人才的短缺，讓情況更為嚴峻。

勞動力老化將如何影響您組織的接班計劃？

57%

失去關鍵技能和經驗的風險增加

55%

面臨知識移轉與技能發展雙方面的困難

39%

面臨替補高階人才退休的挑戰

7%

其他（例如管理團隊的技能缺口，以及難以找到足以擔起重責的年輕人才）

為什麼需要在工作場域建立年齡多元化的團隊？

在充滿活力的臺灣市場中，年齡多元的勞動力將是企業的策略資產。

1. 強化創新力和創造力

年齡多元的員工組成，能將不同的觀點和經驗聚集在一起，促進創造力和解決問題的能力，從而推動創新。

2. 更廣泛的技能組合

不同年齡層能貢獻不同的技能和知識，豐富組織的整體專業能力。

3. 世代過渡更順利

多元化的年齡範圍，讓成熟的員工能夠傳授關鍵知識並指導年輕人才，幫助他們為未來職務做好準備。

4. 提高員工留任率

當員工感受到公司的認可，並且能夠找到適得其所的職務時，他們的忠誠度和滿意度皆會提升。

5. 更敏銳的客戶洞察

不同年齡層的勞動力能提供更深入的服務，也更了解多元客戶群體的需求和偏好，進而拓展在市場上的反應能力。

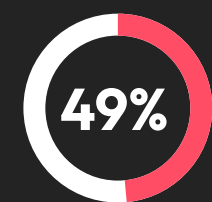
6. 更良好的公司聲譽

多元共融的公司不僅更能吸引頂尖人才，並且能與重視多元性的全球客戶建立更良好的關係，進而提升公司聲譽。

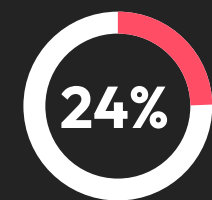


接班人計劃的主要挑戰

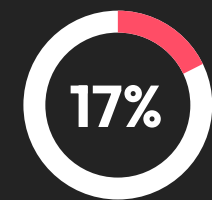
在致力於規劃有效接班計劃時，在臺灣的組織常常會面臨幾項重大挑戰。其中最迫切的問題之一，是高階人才的短缺（這是近半受訪者最關心的議題），以及組織文化的影響，這部分我們會在下個章節詳細論述。



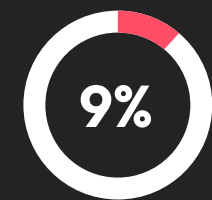
高階人才短缺



組織文化 (例如企業管理策略和傳統)



辨識並培養內部人才的困難



由上而下的管理風格

團隊中需要培養的共通領導者特色

成功的企業需要傑出的領導者，因為他們能帶來啟發、創新，並引導團隊走向持續成長與進步。為了建立一個高韌性的人才培養體系，組織應該專注於為人才培養核心的領導者特質，包括



戰略思維



決策能力



情緒智商



適應性



強大的溝通能力



企業接班人計畫在臺灣面對的文化與組織挑戰

無論是在地企業或跨國組織，他們在臺灣處理與思考接班計劃時，會面臨源自傳統價值觀和現實大環境的影響因素，讓企業在發展領導團隊時遭遇獨特的挑戰：

文化方面

全力保持組織內部和諧、尊重權威，以及根深蒂固地遵守儒家原則等價值觀，塑造了領導力的權力動態特性。進而使企業在鼓勵公開對話、挑戰傳統階級制度，或推行根據績效而非資歷的升遷制度時困難重重。

66%

強調組織內部的和諧

58%

不願挑戰權威

39%

恪守儒家的階級與資歷價值觀

39%

家族對企業決策的強大影響力

組織方面

適任人才的有限，加上許多臺灣公司的僵化結構，成為架構與執行接班人計劃的巨大障礙。大型組織在駕馭這些複雜的層級結構時，可能還會面臨更多額外挑戰，而產業類型通常會決定公司必須滿足的特定人才需求。

74%

適任人才有限

66%

組織結構與層級

48%

組織規模

37%

產業類型



「領導團隊的轉型將會決定公司的未來。在臺灣，選拔高階主管必須在組織需求與傳統階級觀念之間求取平衡。透過開放對話和有系統的方法，公司將能制定出有效的接班人計劃，並建立靈活的領導者培育管道。」

Robert Walters 臺灣副總監陳盈樺

透過開放的企業文化培養未來的領導者

特別鳴謝：資深跨國企業經理人 Lidia Chang

強而有力的領導團隊，往往是奠基於主動積極溝通的開放企業文化。因此建構良好的企業文化，對準備從內部培養未來領導者的公司而言，是尤其關鍵的一步。我們採訪了 Lidia Chang，一位經驗豐富的跨國企業經理人，以瞭解她對此議題的見解與經驗。

開放而透明的領導力

信任始於領導力。領導者開放的心態與對透明度的堅持有益於培養真誠的職場文化。Lidia 強調客觀的重要性，建議領導者避免展現偏見和偏好，而讓員工發展個人想法與解決方案，而不是追求所謂的「正確答案」。

促進工作場所心理安全

多元包容是創新的關鍵動力。透過分享不同的想法和關注點，團隊能在決策過程中納入多方意見，並透過思想的交流與碰撞激發創新。Lidia 進一步強調，建立一對一對談、小組討論、員工滿意度調查等多元的溝通管道的重要性，如此一來，任何部門或職位的員工皆能透過多種途徑匿名或實名分享他們的想法與挑戰。

打造協作和包容的環境

領導者應積極推動跨職能合作，為團隊成員打造合作與相互學習的平台，進而提升團隊績效並擴展個人技能，這對於培養未來領導者至關重要。

重視並獎勵開放性

「僅僅是勇於發言這個行為就應該被認可和獎勵，」Lidia 說道：「通過重視問題而不僅僅是答案，組織可以鼓勵好奇心，並營造持續學習的文化。」

持續給予建設性回饋

建設性回饋是職涯發展的基石。領導者針對行為與事件提供即時性且建設性的反饋，將有助於員工理解自身優勢和改進空間。



透過有效一對一交流 打造更為強大的團隊

同理心與情感支持

「我特別注意傾聽每個人面臨的挑戰。除了針對當前問題提供指導，我們也會關注他們的情緒，使他們感到情感上被支持，更能做好準備。」Lidia 說道。

透過問題來引導

不直接提供解決方案，而是提出問題，更能引導從不同的角度思考如何解決當前的問題。Lidia 進一步解釋，好的問題能幫助團隊成員從不同角度看待事情，從而獲得更突破性的見解或想法。

經營者思維的培養

「我鼓勵公司培育的潛力人才，嘗試用企業經營者的視角與思維思考。根據我的經驗，這不僅能培養權責感，也能帶來創新的解決方案並清晰化各個行動計劃的優先順序。」Lidia 分享。

透過整合這些實務，組織可以穩健培養未來的領導者，使其具備應對複雜挑戰所需的技能、韌性和心態。



制定有效的接班人計劃

以下六個步驟可作為企業制定、維護並評估接班人計劃是否有效的框架。

1

確立關鍵職務和業務目標

2

選擇高潛力員工

3

評估員工適任程度

4

員工個人發展與留任計劃

5

盤點尚無合適接班人選的職務, 並為這些職務進行事先規劃

6

定期審視, 充分溝通



確立關鍵職務和業務目標

為了讓接班計劃順利進行，領導團隊須校準、設定長期的業務目標，並全力推動可以實現這些目標的相關計劃。

此時，企業可以從以下幾個面向進行思考：

- 目前的產業與經濟狀況將如何影響未來一到五年的業務運作？
- 哪些職務角色和業務對於組織未來的成功至關重要？
- 組織是否會縮小規模或停止某些業務？抑或是組織會保持穩定的持續成長？
- 組織的再造、流程改善或科技變革，將如何影響未來的業務運作？
- 有哪些工作職能會被整合呢？
- 工作量預估會增加還是減少呢？
- 人員配置的水準會有變化嗎？若有，將如何調整？
- 組織需要哪些技能和能力來適應這些變化，才能確保在未來幾年內蓬勃發展？



選擇高潛力員工

在臺灣，有31.52%的企業組織面臨尋找高階職務接班人選的挑戰。本階段的重點，在於挑選出那些不僅在當前職務表現卓越，還具備未來成長性的潛力的員工。需要注意的是，即便是現有的高績效人才，通常也需要額外學習管理和領導團隊所需的技能。

- 關鍵職務的現任主管應具備辨識潛力接班人選的能力。
- 建立接班人選名單是此過程的關鍵步驟，其標準應涵蓋績效評估、成就歷史、相關經驗、教育背景及證照。
- 此外，跨部門領導者與關鍵決策者必須全程參與此過程，提出各自人選的優勢並討論相關問題。
- 評估並篩選可能的接班人選。有些人已經準備就緒，而有些人則無法滿足關鍵職位的需求。在某些情況下，可能全公司上下都找不到具潛力的接班人選。

根據反歧視法規，所有員工都應被納入考量，無論其種族、性別、年齡或其他受保護身份。在選擇接班人時，公司需謹慎避免採取「跟我一模一樣」的選拔方式，因為這樣可能導致繼任者與現任者過於雷同。最後，領導團隊應接受辨識隱藏偏見的培訓，並能運用適當的評估工具，盡力減少選擇過程中可能的偏見。



評估員工適任程度

在找出潛在的繼任人選與所需的技能後，接下來分析人選技能差距。

令人振奮的是，臺灣已有54.89%的組織將領導潛力評估視為優先事項，其它評估方法包含：

- 採用360度全方位評估，透過收集來自同事、直屬下級、上層管理團隊及其他相關來源（如客戶、供應商）的意見來進行。
- 由獨立第三方顧問進行的領導力評估。
- 採用現有的績效評估資料和管理團隊的回饋。



員工個人發展與留任計劃

高階領導者應該制定具體的行動計劃，幫助潛力接班人選發揮優勢並克服劣勢。此階段的關鍵在於讓人選擁有更多機會並承擔更多責任，例如參加領導力發展計劃和特定技能的培訓，讓他們可以獲得目前職責以外的其他新能力。

在臺灣，儘管有42.39%組織表示缺乏足夠資源培訓、培養接班人才，企業仍可以找到適合其獨特業務需求的解決方案。

以下是一些臺灣公司已經在實施的方法：

- 工作輪調與見習 (52.26%)
- 導師計劃 (46.2%)
- 正式培訓計劃 (31.52%)

在人才留任方面，許多公司因為職涯發展機會有限而面臨人才流失的挑戰(64.13%)。為了解決這個問題，高階主管必須親自與潛力人選溝通，讓企業與員工合力創造令人滿意的升遷途徑、具吸引力的職涯發展路徑，同時也要滿足其個人目標。



盤點尚無合適接班人選的職務, 並為這些職務進行事先規劃

當某些職務缺乏適任接班人或潛力人選時, 這些職務便可能成為緊急職缺。

組織釐清各職務的職能和公司未來需求後, 即可判定哪些是不可或缺或職缺的職務。而一旦這些關鍵職務的現職人員離職, 可能導致接班計劃出現空缺, 並對組織運作造成風險。

針對無法由內部接班的情況, 組織需要積極規劃外部招募策略, 並且考慮跨部門人選接任的可能性, 確保過渡期間業務能順利銜接。

引進外部人才不僅能為組織帶來新思維和專業能力, 也能注入不同的經驗與見解, 不過, 這些外部人才可能需要多一點時間才能適應企業文化和日常運作。與值得信賴的夥伴合作, 可以幫助組織找到符合專業要求且企業文化契合度高的合適人選, 確保過渡順利與未來發展穩定。



定期審視, 充分溝通

隨著時間推移, 環境總是會發生變化, 因此定期回顧與監控計劃的發展是非常重要的。

企業最少應每六個月或每年進行一次接班人計劃的全盤審視。審視的過程中必須評估績效審查的有效性, 並確保現行標準公正、無偏袒, 能公平衡量潛在接班人。如此將有助於辨別真正具備高度潛力的人才, 並且更準確地評估他們對未來角色的準備程度。

如果職務人選的情況有所變化, 或計劃與組織目標不再一致, 則應隨之調整計劃。

在公開透明且前瞻的組織文化中, 公司應該向員工清晰地溝通其接班人計劃。請務必讓員工清楚了解這些計劃將如何影響他們的職涯發展與個人成長。



成功的接班始於策略性招募

一個強而有力的接班人計劃需要有人才管理的全方位視野。因此，招募人員不僅應著眼於高階管理人才，還應關注那些具備潛力、未來有望擔任領導階層職務的人選。

只為高階職務做準備是遠遠不夠的，因為內部升遷還會帶來新的職缺。領導者必須考慮短期和長期需求，為未來幾年可能開放的職務辨識人選，同時也要妥善因應可能需要由外部招募的人才缺口。



結論

確保接班人計劃順利進行的關鍵要點：

- 1 組織需要量身打造其專屬的接班人策略**
請深入思考組織目前和未來的需求、目標和文化，並隨之調整計劃。
- 2 邀請主要利益關係人參與規劃過程**
讓各級主管與員工共同參與，確保團隊對接班人計劃有一致的理解，並能共同投入其中。
- 3 重視內部人才的開發與培養**
挖掘高潛力員工，投入資源培養，並提供所需的技能與經驗，讓他們成長為未來的領導者。
- 4 定期檢視和更新計劃**
成功的接班策略應具備彈性，能隨著業務環境和人力資源的變化進行調整。
- 5 主動規劃可以為持續性成功打下堅實的基礎**
健全的接班人計劃能協助企業在未來的挑戰與機遇中茁壯成長。



「有效的接班人計劃不僅是為了填補職缺，更是在確保組織的未來。透過策略調整來適應不斷變化的商業環境，並建立持續精進的文化，企業將培養出能迎接未來挑戰的領導者。」

**Robert Walters Taiwan 臺灣總經理
John Winter**

調查方法

Robert Walters 臺灣在橫跨2024年7月和8月的四週內，針對臺灣超過253個組織進行此項調查。受訪者來自各行各業，具體分布如下：

- 科技與數位轉型 (26.87%)
- 快速消費品FMCG (24.51%)
- 零售業 (15.42%)
- 醫療健康 (10.28%)
- 製造業 (7.91%)
- 銀行與金融業 (3.95%)
- 其他 (11.06%)

本次調查旨在了解臺灣專業人士對其組織實施接班人計劃的看法，同時探索臺灣企業接班人計劃的現狀及相關趨勢。



Robert— —Walters

非洲 | 澳大利亞 | 比利時 | 巴西 | 加拿大 | 智利 | 中國大陸 | 法國 | 德國 | 香港 | 印度 | 印尼 | 愛爾蘭 | 義大利 | 日本 | 馬來西亞 | 墨西哥 | 荷蘭 | 紐西蘭 | 菲律賓 | 葡萄牙 | 新加坡 | 韓國 | 西班牙 | 瑞士 | 臺灣 | 泰國 | 中東 | 英國 | 美國 | 越南