

分頁 1

這是一個非常經典且具備高度戰略意義的「接班人計劃」(Succession Planning)。從現有的關係企業總經理(BU Head)中選拔集團董事長，考核的重點必須從「戰術執行與單一公司營運(執行長/總經理視角)」，提升到「戰略布局、資本配置與企業文化傳承(董事長/決策者視角)」。

五年的觀察期非常充裕，建議將考核分為四大核心維度，並採取階段性(滾動式)的檢驗標準。

一、五大核心考核維度

1. 戰略遠見與轉型能力 (Strategic Leadership)

總經理看的是「現在」，董事長看的是「未來」。

- 考核重點：
 - 對外部宏觀經濟、產業趨勢(如AI數位轉型、ESG、供應鏈重組)的洞察力。
 - 能否為其管理的關係企業(或集團)開創「第二成長曲線」，而非僅是守成。
 - 跨產業/跨部門的資源整合能力，能否跳脫自身公司的利益，以集團(A公司)最大利益為出發點。

2. 經營績效與資本配置 (Financial & Operational Excellence)

雖然董事長不直接負責日常營運，但必須對資本回報負責。

- 考核重點：
 - 過去五年該關係企業的營收成長率(CAGR)、淨利率及股東權益報酬率(ROE)。
 - 危機處理能力：在面對景氣低迷、市場黑天鵝或重大公關危機時的抗壓性與復原力(Resilience)。
 - 資本配置效率：對於重大投資、併購(M&A)或研發專案的決策精準度與投報率。

3. 組織發展與人才梯隊 (Talent & Culture Development)

一個合格的接班人，必須具備「培養下一代接班人」的胸襟與能力。

- 考核重點：
 - 該總經理麾下是否已經培養出可以立即接替他位置的優秀人才(有無成熟的接班梯隊)。
 - 能否吸引、留住核心高階人才，以及在跨世代溝通、企業文化形塑上的影響力。

4. 治理、合規與利害關係人管理 (Governance & Stakeholder Management)

董事長需要面對董事會、股東、金融機構、政府機關及社會大眾。

- 考核重點：
 - 誠信、商業道德與合規意識(有無重大勞資糾紛、法律訴訟、稅務或環保風險)。
 - 與A公司董事會、現任董事長及其他大股東的溝通順暢度與信任關係。

5. 個人誠信與企業精神傳承 (Integrity & Cultural Alignment)

總經理可以是一個績效強悍的「專業經理人」，但董事長則是這家集團的「精神領袖」與「文化錨點」。

- 考核重點：
 - 核心價值觀的契合度：他的行事風格是否符合A公司創辦人或既有的企業核心精神(如：誠信、創新、或穩健)。如果一位總經理業績極好，但行事游走在道德邊緣，就絕不適合擔任董事長。
 - 利他精神與大局觀(集團思維)：他在面對利益衝突時，是否願意為了集團(A公司)的長遠利益，犧牲自己關係企業的短期績效。
 - 情緒智能(EQ)與抗壓性：當集團面臨極端逆境(如景氣寒冬、政策劇變)時，他是否能保持冷靜，成為安撫穩定整個集團軍心的定海神針。

如果把這五個維度重新整理，他們在五年考核期中的權重和本質是這樣的：

- 基礎門檻(總經理基本功)：2. 經營績效 & 4. 治理合規
- 進階考驗(跨越至董事長)：1. 戰略遠見 & 3. 人才梯隊
- 終極核心(決定是否錄用)：5. 個人誠信與企業精神傳承

二、考核標準與量化指標(KPI / OKR 建議)

為了公平競逐，A公司應訂定兼具「量化(硬指標)」與「質化(軟實力)」的動態標準：

考核項目	量化標準(硬指標)	質化標準(軟實力)
財務與營運	<ul style="list-style-type: none">* 連續5年ROE保持在行業前25%* 現有業務淨利成長率達標* 新創事業/新市場營收佔比達 15% 以上	<ul style="list-style-type: none">* 面對產業危機時的決策速度與減損成效* 對市場機會的敏感度與風險評估品質
組織與人才	<ul style="list-style-type: none">* 成功培養出1-2位合格的「BU總經理接班人」* 核心主管留才率高於 85%	<ul style="list-style-type: none">* 360度多維度評估(部屬、同儕、董事會)中的領導力得分* 是否具備包容多元意見的胸襟

集團 綜效	* 提出並執行至少 2 項「跨關係企業」的合作或資源共享專案，並帶來顯著成本降低或新營收	* 展現「集團利他性」，願意為了集團大戰略而調整自己公司的短期利益
----------	--	-----------------------------------

三、五年接班人計劃的實施時程建議(動態考核)

五年的時間不是「暗中觀察」，而應是「刻意培養與淘汰」的過程：

階段一：第 1 - 2 年【賽道比拼與盲點補強】


- 做法：讓三位總經理各自在原本的關係企業衝刺業績，同時啟動高階領導力測評，找出各自的盲點(例如：技術出身的補強財務、財務出身的補強戰略)。
- 標準：基礎經營指標(財務、合規)必須過關，展現穩健的BU管理能力。

階段二：第 3 - 4 年【跨界歷練與「影子董事會」】

- 做法：
 1. 輪調或跨界專案：讓他們共同參與A公司的集團重大決策(如集團數位轉型、海外拓點專案)。
 2. 列席A公司董事會：讓他們以「影子董事」或「觀察員」身份列席，學習從股東與董事的角度看問題，並要求他們針對集團未來五年戰略提交報告。
- 標準：考核其「大局觀」與「跨領域學習速度」。這時通常會拉開差距。

階段三：第 5 年【真槍實彈演練與最終選拔】

- 做法：現任董事長逐步釋法權，讓最有希望的候選人擔任「集團副董事長」或「常務董事」，直接主持集團戰略會議，並負責與主要股東或重要客戶對接。
- 標準：最終由A公司董事會與提名委員會，綜合五年來的財務績效、360度評估、集團戰略提案質量，進行最終投票。

 關鍵提醒：

這種「三選一」的淘汰賽極易造成關係企業之間的內耗、惡性競爭或資訊封鎖。A公司在制定考核標準時，必須將**「對集團整體的貢獻與協作度(跨公司的幫忙)」**賦予極高的權重。要讓候選人明白：想當董事長，不能只靠自己公司賺錢，還要看你能幫其他兩家公司、幫A公司帶來多少價值。