

■ 吳明憲

一位好友告訴我，她即將要離開任職六年的公司，她是一個部門主管，我問她，在這家公司即將告一段落，若要為自己這家公司給一個評價，那會是什麼呢？她突然楞住了，不知如何回應我這個突如其來的問題。

一生中，我們有太多的機會要去面對即將告別某一個環境的前一刻，無論是以前的學校生活即將畢業時、當兵即將退伍或職場中即將轉換跑道時。在那一段時間似乎所有的忙亂都告一段落，心情也充滿了期待與平靜。期待的是即將到一個新的舞台展現自己，平靜的是因為你自己在那個環境的成敗，早已決定了，不用特別的去做些什麼。

人生舞台中所有的角色及職場的角色都一樣，平時的耕耘及準備的多，即興發揮的少。因此在這個時刻，唯一要做的就是「工作交接」。

老實說，要把自己做了好多年的事情，在短時間內交接清楚，實在不容易，但換個角度來看，若你要去的新公司，前一個職位的人交接的亂七八糟，什麼都沒留，相信你也會不開心，甚至會去怨恨對方；交接做的好，除了接你工作的人心存感激，也會讓前老闆留下好的印象，因為世界很小，也許未來還會相遇，因此交接的事情就顯得非常重要。

依筆者多年的經驗與觀察，只要做好三件事，通常都會創造雙贏的結果。

首先，開一個交接會議。只要遇到主管或重要職位離職，我會請離職人員在前一個禮拜，備妥相關文件及檔案，讓接替工作者有時間閱讀、消化。接著，我會召開一場交接會議，讓接任的同事或新聘任的主管一起參與，了解他未來的職務與角色，愈透明，未來牽扯不清的事愈少。

其次，安排交接者實習體驗。不管是內部或外部招募的接任者，公司愈早找好接替者愈好，這時，你可以帶著接手新工作的主管，一起工作一段時間，帶著對方認識同事、環境及重要的客戶，這時我也會請接任者列出一份問題清單，在交接會議上一一的釐清。

第三，成立離職主管校友會。許多公司將離職的主管視為「背叛者」，不但處處提防，也會禁止公司同仁不得和離職主管往來，深怕公司機密或其他同仁一併被帶走。但我的想法不同，不但會關心離職主管的發展，也會在公司重要活動（如尾牙）邀請他們回來參與，甚至有些公司的發展策略，邀請他們提供專業建議，同時給予酬勞。近期天津新廠的發包，我就是邀請離職已經一年的副總回來幫忙開標。

這樣的作法，讓離職的主管，對公司仍帶著一份情感，也有因此而再度回鍋任職者。

離開一家公司，不代表關係的結束。交接及離職做得漂亮，會在原公司留下好印象，這份好名聲還會一直跟隨著你，為你的職涯發展帶來正面的影響。面對離職的主管，不要指責他們見利忘義，見錢眼開而跳槽，反而應該去思考，我們公司是不是那裡沒做好，為什麼他們會離開？同時予以尊重、關懷及祝福，才能創造一個善的循環。

（作者是大陸台商高階主管）

