



谭子敏

## 中小企业人才库 从何而来?

问：为何人们更加重视人才难求的问题?

答：“人才从哪儿来？”这是从古至今持续探讨的课题。古时，皇帝就设了状元榜，万里河山广泛觅才。而在现今社会，这个问题或许更加受到了重视。原因种种，简列其三。

首先，在众多发达国家，生育率下滑，导致人才库缩小。

其二，随着全球经济体系逐渐一体化，本土状元已无须局限于国内，可展翅高飞，跨国寻梦。一方面，人才跨国流动能为本土缓和，甚至扭转生育率下滑的劣势。

另一方面，这也增加了人才的就业机会，加剧了人才争夺战。重金之下，必有精英，但中小型企业在这场“重金赛”中，

与大型企业争聘人才，不占优势。

其三，我们已迈进了智慧经济。而在数码化，网络化，智能化等等的巨变下，无人百分之百知晓如何能使公司、企业走在科技前沿并成功地蜕变转型。唯有不惜重金雇用拥有相关技能、知识、魄力和远见的人才，寄予期望，能在万众之一，寻得奇能。这更加剧了人才争夺战，增加了中小型企业的负担。

问：中小企业该如何建立其人才库?

答：一般小型企业的发源可能是由创办者（与妻子）建立，并通过与兄弟姐妹、亲信等合伙而发展成中型企业，可属家族生意或企业。因此，人才库就分为两

种：家人与非家人。在以上三点的考量下，中小型企业与大企业争夺非家人的人才（即外部专业人才），实属下风。不如，就专注在“家人人才库”吧！

读者可能觉得“家人人才库”肯定就是指子女，因为他们是血脉。但是，如果家人只是以血缘来定义，那这个“家人人才库”就太小了！尤其是在生育率低的年代。

家人如何定义？家人可分成血脉与非血脉。血脉是亲子女。可是，是否只有在婚姻中生育的子女才属血脉的家人，才能纳入“家人人才库”？在传统婚姻被时代冲击的当下，许多成年人以“同居”方式过日子，并育有子女。就算是在婚姻中生育的子女，但如果他们已背弃了父母，

脱离了家族，还能算是家人吗？能纳入“家人人才库”吗？还是得纳入“非家人人才库”呢？

非血脉的家人又如何定义？比如丈夫、妻子、儿媳和女婿，都属于非血脉的家人，可以纳入“家人人才库”吗？继子继女、养子养女、外家的成员又如何？离了婚的儿媳或女婿一般都不再属于家人，但不幸守寡的儿媳或女婿还属家人吗？那再婚了又如何？儿女的同居伙伴，不分性别，也属家人吗？部分的中小型企业或许依靠着一批老臣子，并视他们为家人。如何定义家人不但影响“家人人才库”的大小，还影响了家族的和谐。因为不公正，随意地把任何成员纳入“家人人才库”是会滋生怨愤、不公平的情绪。

问：企业如何培训适合的人才?

答：定义了家人就设定了“家人人才库”的范围。接下来就是筛选其中家人来栽培成才。可再设筛选准则如：拥有家族价值观、

对企业感兴趣、有领导潜能、能凝聚家人、服从家规等。这批家人接下来必须通过一系列的家族企业培训课程。中小型企业因规模小，或许无法量身定制一套培训课程。同行业的中小型企业可以联合起来，与学府、商会和政府机构等合作，制定一套符合共同需求的培训课程。那，非共同的、家族特别需要的培训，比如经营理念、家族无形资产的传承等又如何？建议先设家族宪章，成立家族长老会或教育团队，来编制并监督辅导家族特需的培训。

当然，“纸上谈兵”易，“付诸于行”难。要培训人才是必须付出辛劳的。让我们为这个刻不容缓的中小型企业人才培养来共同努力吧。“十年树木，百年树人”呀！

作者为新加坡管理大学  
李光前商学院助理教授  
兼财富管理理学硕士课程  
学术主任