



## 專家文選

### 關於菁英人才管理的幾個小貼士 ( Tips )

( 文 / 彭智彬 . 資深顧問 )



菁英人才管理 ( Talent Management ) 是近幾年全球企業人資界方興未艾的話題，隨著戰後嬰兒潮世代逐漸面臨退休，產業環境變化日益劇烈，加上金融海嘯衝擊，幾乎每位人資主管都會被企業主問到下列問題：

「如果公司高階主管哪天退休了，誰可以接手？」

「目前關鍵職位上那些人，如果哪天有什麼風吹草動，我們多快可以找到適任的接替人選？」

「公司所有員工裡面，如果要找出最有潛力，最值得公司投注資源發展的10%或20%的菁英人才，我們找得出來嗎？」

「如果找得出來，配套的發展措施是什麼？」

有關菁英人才管理的理論及實務分享文章，例如：如何界定目的及產出？如何進行全盤規劃？如何者找出高績效及高潛力人才？工具為何？菁英人才的規格如何訂定？如何評鑑人才之發展需求？IDP如何產出及執行？人評會的功能角色？配套的薪酬獎勵如何制定？... 等等，已多如過江之鯽、俯拾即是，筆者於此就不再重複發表類似的理論架構了！倒是願意從過往協助企業進行菁英人才管理的實務經驗中，與各位分享一些小提醒，這些提醒都是在專案進行中經常會發生的「狀況」，人資主管在銜命進行菁英人才管理時，若能及早因應，或能有助專案順利進行。請記住，老闆們要的不是一個完美但滯礙難行的專案步驟，他們希望看到的是：專案「有在動」，聰明如您，應該了解我的意思囉！

以下分享一些小貼士 ( Tips ) 供各位參考：

#### Talent Management不應該是一個專案

這麼說有一點弔詭，我想說的是，一般專案都有起始及完成日期，但Talent Management 這件事，應該是一件長期持續、不斷進行的重要工作，因為菁英人才會流動，組織策略方向會改變，不能期望培養一批人才後就長治久安，必須長期保持公司人才庫 ( Talent Pool ) 的動力及活性，有的人才培養半天後卻跳槽，有的則是半途而廢，也可能會有新的高潛力人才出現，人資部門記得要提醒老闆們，這是長期投資，而且成功率 ( 人才如預期發展成功且就任的人數 / 人才庫總人數 ) 最多不會超過50%。如果老闆們無法認同，要進行Talent Management專案前請三思。

#### 沒有一種100%準確的方法或工具

菁英人才的篩選及評鑑常會需要用到各種不同的工具 ( 有些是公司現有的，有些則需外部度顧問協助 )，例如：確認高績效人才的績效管理系統、高職能表現的360度評鑑系統，以及確認人才未來發展需求的評鑑中心、行為面談、或情境式職能測驗等，沒有一種是絕對準確的，亦即在理論上，於能力範圍內，使用的評鑑工具越多元 ( 或檢視構面越多 )，則

遺珠之憾或濫竽充數的機會就會越少。

## 充分的溝通比完美的工具更有用

不論採用哪一種方法或工具，都一定有人贊成、有人反對，而且不論您怎麼選，都一定會發生「該進來的沒進來，不該進來的卻進來」（各位應該可以猜出有哪些原因造成這種現象）的弔詭現象；專案團隊的使命是和各級主管（或甚至未來那些沒能被選進Talent Pool的員工）充分溝通一件事：人才選擇的標準和過程是什麼？否則，人資部門就必須等著接無數質疑的電話，有幸進入人才庫的員工，也極可能無端受到排擠，對他們反而是一種傷害。

## 不論您用什麼方法，記得留點空間讓老闆們做決定

不論使用哪些評鑑或篩選工具，一定會發生一些「同燈同分」或各具優勢、難以取捨的現象，不要把十字架背在身上，讓老闆們去頭痛吧！由他們下最後決定，同時也讓老闆們和專案團隊共同承擔成敗責任。

## 菁英人才的發展，實作比上課有效

倒不是說上課不需要，因為一些管理職能技巧及專業知識，還是需要透過上課才能系統性地獲得與即時得到回饋。但是，根據企業實務經驗，菁英人才需要發展的知識、經驗和職能，多數是這些菁英在現有工作中上無機會獲得的，此時最好的方法就是透過系統性的工作輪調（Job rotation）、工作指派（Job assignment）來讓菁英人才歷練，例如：獨力完成一份策略計畫、負責協調一個跨部門專案、直接面對客戶、處理一個嚴重客訴、內勤人員調去當業務、甚或親自寫一段程式等……（或可稱其為工作挑戰Job Challenge），透過30%課堂訓練，70%實作及回饋，效果才會明顯。上課只是基本，實務才是王道。

## 沒有不用花錢的Talent Management

所謂菁英人才管理，其實也就是企業的第二套人資管理制度，但因為對象是菁英人才，因此在薪酬獎勵和發展資源上也必須以菁英的規格進行，許多企業出資送主管上EMBA或給付人才庫成員極具吸引力的薪酬即是一例。雖然受景氣影響，企業普遍緊縮各項成本預算，但在此環境下，更應該謹慎評估、把錢花在刀口上，菁英人才的表現足以左右企業整體績效的優劣，因此用在菁英人才培育上的支出，絕對是有遠見的企業不可或缺的長期投資！

歷史上的經驗顯示，金融風暴終有結束的一天，但若企業現下因為經濟景氣不佳而吝於對菁英人才進行培育的話，那麼未來就算金融海嘯退潮、景氣回升之日來臨，企業也恐將因為人才流失、競爭力萎弱而錯失景氣回春所帶來的成長機會。以上是筆者依據過往實際協助多家企業進行菁英人才管理時所累積的一些經驗之談，也祝福大家，早日找出千里馬，企業基業長青！

（本文作者為104人資學院資深顧問，[簡介](#)）

聯絡我們 <http://www.104ehr.com.tw/> Email : [104ehr@104.com.tw](mailto:104ehr@104.com.tw)

《尊重智慧財產權，未經授權請勿任意轉載》

本網頁由一零四資訊科技股份有限公司創設，禁止侵害，違者必究。copyright 2009 104 Corporation All Rights Reserved