

GPM 松誼企管

最佳接班實務II

關鍵人才佈局成功方程式

2020 Leader Trend領導趨勢論壇



GPM 松誼企管

最佳接班實務II

談企業接班管理與人才發展策略

余淑娟 **Ellen**/跨國製造業人力資源處副理

2020 Leader Trend領導趨勢論壇



What

如何得知人才?

1

How

如何培育人才?

2

KSF

成功培育關鍵?

3

如何得知人才策略



高階會議

集團公司
營運策略

高階訪談

What

如何得知人才？

1

How

如何培育人才？

2

KSF

成功培育關鍵？

3

目的與效益

一個公司能夠**永續經營**，成功之道往往取決於**發掘與培養高潛力人才**

- 找到**對的潛力人才**給予聚焦發展，**加速能力到位**，滿足組織未來人才需求
- 解決**人才斷層**隱憂，培育能為組織**開疆闢土**，**承擔責任**的年輕優秀人才
- **客製化**的人才發展策略，培養**未來人才佈局**領先戰略
- 為年輕優秀人才**量身訂做**職涯發展、職務輪調、晉升規劃、薪酬獎勵



人才基石計畫階段規劃



- 潛力人才提名名單
- 管理才能個人報告
- 個人學習藍圖
- 行動學習成果報告
- 建立關鍵人才畫像
- 個人發展計畫IDP
- 教練指導紀錄報告
- 人才戰略分析報告

- 與高階主管1對1訪談，描繪出關鍵人才畫像：
 - 具**戰略思維**，有全域觀(市場、產品、R&D、供應鏈)的**造局者**
 - 能**跨團隊整合** (跨公司，內部跨部門)
 - **創新**意識(產品，應用及各個流程)，開創型思維
 - **主動積極**的**合作**精神
 - 強烈**使命感**，為共創願景奮鬥
 - 願意**帶動團隊改變**，也有能力帶動改變



1 圓桌武士遴選機制

發掘人才

- 遴選條件

- 培育人數：
- 關鍵職位：
- 近三年考績：

- 有意願&使命感

- 傑出驅動力

- 學習催化力

- 積極進取的精神

- 動態感應力



2 人才評鑑

強化人才

• 透過科學化評鑑了解潛力人才在關鍵管理能力現況和內在人格特質狀態



較明顯
容易衡量

• 12項關鍵管理能力(冰山上)

- ✓ 管人
 - 與人溝通協調
 - 建立工作團隊
- ✓ 管事
 - 自我工作管理
 - 思考清晰縝密

與人溝通協調(溝通能力)	自我工作管理(執行能力)
• 傾聽與組織訊息 • 給予明確的訊息 • 獲得正確的訊息	• 時間管理與排序 • 目標與標準設定 • 計劃與安排工作
建立工作團隊(督導能力)	思考清晰縝密(認知能力)
• 訓練教導與授權 • 評估部屬與績效 • 行為規範與諮商	• 問題確認與解決 • 決策與風險衡量 • 清晰思考與分析

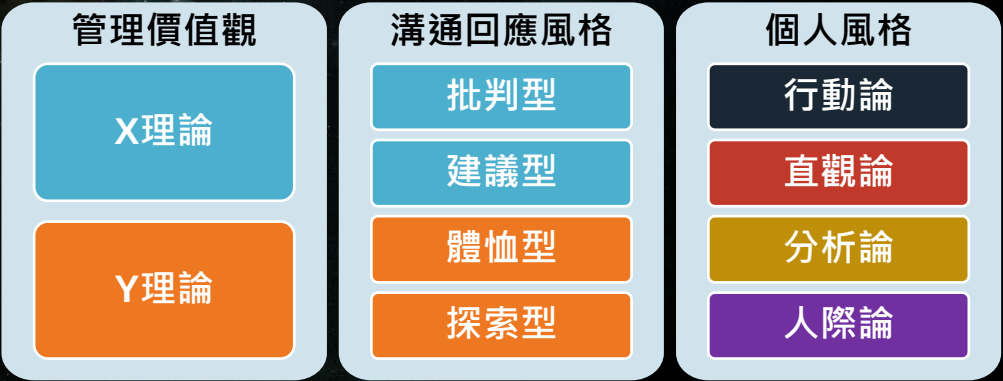
人的領導

事的管理

不易察覺
但發揮最大
作用和區別

• 人格特質(冰山下)

- ✓ 管理價值觀
- ✓ 溝通回應風格
- ✓ 個人風格





李 顧問

專長

策略規劃、組織變革、領導統御、
業務銷售、組織跨部溝通



陳 顧問

專長

知識管理、策略規劃、
供應鏈管理、6Sigma、
簡報技巧



李 顧問

專長

變革管理、教練技巧、
組織創新與佈局、
策略規劃與領導管理



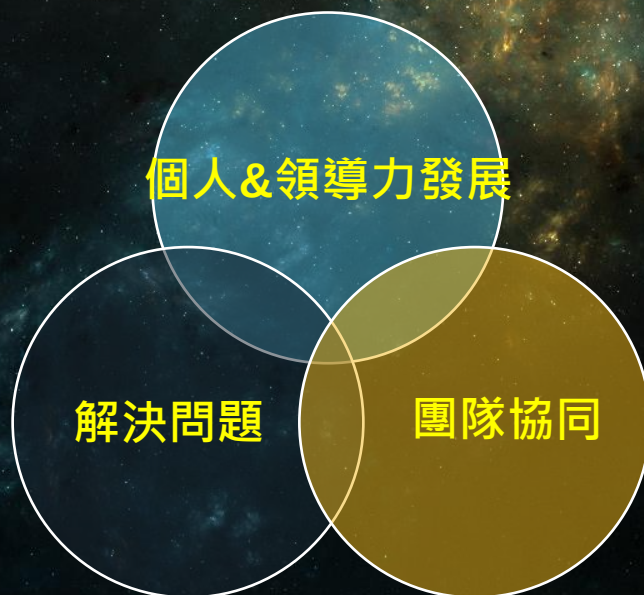
林 顧問

專長

商業談判、業務銷售技巧、
產品企劃開發、市場行銷

• 主題式行動學習(Action Learning)專案歷練

- 透過由高階主管(BU head)討論設定**關鍵待解決問題**或**工作專案**，將學員分組運用課程所學結合工作實務找尋對策、協同執行，從專案實踐過程鍛練**個人問題解決力、領導力及團隊協力力**
- 過程中定期安排**外部行動學習教練**提供行動學習專案小組**輔導並檢核驗收**，持續提升組織在人才的準備度



What

如何得知人才?

1

How

如何培育人才?

2

KSF

成功培育關鍵?

3

成功培育關鍵

$$3M_s = M_{\text{anagers}} \times M_{\text{embers}} \times M_{\text{entors}}$$

活化「人」的成長動能

才有成就「事」的可能性

--台大 李吉仁 教授



聯 絡 松 誼



官 方 網 站



F B 粉 絲 團