

還在用戰功選人才？

接班管理的人才遴選



周庚瑜 Ryan

松誼企管顧問

文 202302 周庚瑜 (松誼企管 顧問)

在推動接班管理的過程中，人才的遴選常常會是企業頭痛的一環，該用什麼樣的參考指標？遴選的過程該如何進行？甚至是由誰來選？這些問題常常阻礙接班管理的推動。

接班人遴選的指標：績效、性格、管理能力

在企業中，最容易讓人才取得能見度的就是績效(Performance)、也就是戰功，用績效作為辨識人才的依據不僅合乎直覺、操作上也最方便，只要企業有推動績效管理，拿出過往的績效資料就能進行辨識，同時在一定程度上看起來也很客觀。

然而，單純用績效作為衡量接班人的依據，正確率卻不如想像中的高，首先績效評估的結果是一種綜合性的管理決策判斷，而不單單只是一個客觀數字加總的結果，因此在相對不成熟的組織中有很高的主觀判斷空間；其次，績效不一定只是當事人努力的結果，有時候還牽涉到團隊的組成或市場的因素；最後，績效評估是一種結果指標，市場情況如果變化，當前績效不一定能兌現成組織未來的成功。

人才樣貌容易複製？性格卻不然

相對於績效而言，另一個很常被考慮到的就是性格。

過去有次跟客戶董事長討論接班人的條件時，他直覺想到的就是這個接班人要有「過人的膽識」，因為當初公司就是這麼靠他筆路藍縷打拚出來。然而從性格來篩選人才卻最容易強化親和偏見(Affinity Bias)，組織總想要後續的人才得像目前的樣子，人才的樣子容易想像了，但是卻忽略性格很難複製。

管理能力與晉升潛力成正比

除了績效與性格，最後會考慮到的就是管理能力，管理能力反映的是人才未來發展的空間，例如有些主管適合帶兵，有些主管則適合帶將，人才具備越好的管理能力，意味著有更多的晉升潛力，投注發展資源可以帶來更好的投資效益。

避免單一主觀指標評估，建立人才辨識漏斗

人才辨識漏斗



過往的戰功不見得能贏得當前的商業競爭，曾經展現的績效也不意味著未來都能達成目標，放棄「有戰功就是人才」的觀點，我們需要嶄新的思維來面對未來的人才！因此，接班人的遴選應該避免用單一或主觀的指標來進行評估，而是要建立人才辨識漏斗，先遴選績效表現在一定標準以上的對象，取得公司管理團隊對人才的普遍共識；接著評估人才的性格，確認這些人才具備一定的管理性格；最後要辨識人才的管理潛力，才能確認發展資源優先的投注對象。

#小編的話：過去績效高就是人才的觀念已經漸漸不復存在，在人才發展的過程中企業需要系統性的診斷以及客觀量化的評鑑來建立更完善的人才管理體系。

歡迎參加 2023 MAP 管理才能探索課程，協助企業強化人才養成！

[報名請點我](#)