



文 202304 周庚瑜 (松誼企管 顧問)

這種畫面十分常見，幾個主管討論公司人才，某高管提到有一位部屬的績效非常好，公司近八成的大客戶都由他敲下訂單，因此希望指定他作為未來的潛力接班人選，不過其他主管卻對於該人選保持保留意見，認為該人選雖然有極強的業務能力但卻較自我導向，帶領團隊會有風險，因此推薦該部門工作年資較長、整體表現中等但是穩定的對象，接著便落入人選的討論與比較，最終沒有結論便匆匆結束人才的討論。

在推動人才發展的過程中，定義人才佔據最多討論。因為問題有助於釐清組織評估人才的準則，也加速了後續具體人選的評估與發展。在人才管理的歷程中，至少有這五種人才的類型需要定義清楚：

#職務代理人 [Substitute_employee](#)

有些企業為了避免接班字眼過度敏感，會以職務代理人的名義對內溝通。職務代理人通常是部門中最熟悉運作流程及了解主管想法的人，因此在主管短期間不在該職位時，能承擔起必要運作的職責。職務代理人不一定是績效最好或者是潛力最高，但通常得是主管信得過的人，

關鍵人才 Critical_talent

關鍵人才是指具備營運過程中的關鍵技術或能力的人才，這些人通常在勞動市場上較為稀缺，離職的話會立即影響到現有工作的進行，且接任的對象也不易第一時間就上手。關鍵技術人才未必是接班人的最佳人選，因為這一群人大都投入鉅大心力在技術的發展上，然而隨著職務的晉升，不可避免地管理工作會佔去更多時間，而這未必是專業人才希望的工作性質，在經驗中，這一群人才常常把管理工作視作麻煩事，組織需要避免只用晉升作為關鍵職位人才的留任方式。

高績效人才 High_performer

許多企業會用過往績效來作為評估人才的依據，例如將過往兩年皆是績效最高等級的員工列作組織發展的人才，提供久任獎金或其他激勵措施。將高績效人才視作重點發展的對象是合理作法，唯獨要特別關注當高績效人才未來的職位與工作性質有較大改變時，過往的績效就較難預測未來的表現。

高潛力人才 High_Potential

高潛力人才的定義是指能夠往上晉升兩個職級或者是能擔任最高職務的對象。通常高潛力人才是整個人才發展中最應該關注的面向，因為這些人的發展投資報酬率(ROI)最高，而如果組織忽略發展這一群，他們通常也具備發展自己的能力，同時向外尋找其他職涯的能動性(Mobility)也最高，因此在人才發展中，找出高潛力人才是重中之重。

快速發展人才 Fast_tracker

快速發展人才是組織中發展資源相對集中的對象，通常是在大型的組織中特別招募的員工，或者是早已被董事會認可、未來將擔任公司營運的對象。這一類的人才在發展過程中雖然有較多的資源，同時也承擔享受額外資源的壓力、被組織內的成員特別檢視，也需要關注這些人是否獲得其他人的認同。

#小編的話：訂定標準是推動人才發展的首要步驟，有助於組織釐清人才評估準則，接著就是進行人才的盤點，才能夠進一步定義並辨識以上五種人才，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](#)