

主管：我這麼忙 怎麼可能去上課？

人選之人：快速培養關鍵人才的祕訣

文 202306 楊量凱 (松誼企管 顧問)

ESG 是現在各大企業關注的議題，如何永續經營，人才是很關鍵的一環，當大家還在討論碳足跡，有些客戶已經超前部署積極討論潛力人才發展或接班人才的議題。我意外的發現一個常見的現象想跟大家分享。

組織常常有一個困擾：特別安排了高潛力人才需要的領導力課程，但主管回答：「我這麼忙怎麼可能有空去上課！」但他明明需要被發展領導力，該怎麼辦？

這是一個值得省思的議題，公司中越具有潛力的人才往往時間越少，然而對公司的影響也相對大，因此如何快速有效地培養他們更是重要。這讓我想到松誼的輔導案例：

陳處長是公司事業處的最高主管，公司 70% 的業績來自其單位，他一直是一位工作非常努力、對公司、客戶都瞭如指掌的領導者。然而，他的管理方式卻讓部門人心惶惶，壓力如山大。處長總是覺得不放心，以控制的手法做授權，團隊必須使命必達、從不顧及他人的感受。

他堅持顧客至上，業務團隊所提出的顧客需求就是最高指導原則，忽視研發、生產、品管...等其他部門的聲音，這種方式讓團隊與其他部門倍感壓力。而且部門內的離職率非常高，只要速度跟不上的人就難以在他的團隊中存活，但處長卻對此深以為傲，覺得這就是工作當責應有的樣子。

直到公司開始推動接班人計劃盤點人才，引進一款情境模擬的管理能力測評工具。起初他對此嗤之以鼻，認為這不過是浪費時間的行政作業。

然而，完成評估後他驚訝地發現，原來他的管理方式有很多需要改進的地方，包括過度控制的傾向、對他人感受的冷漠、表面授權實則誘導提問、忽視跨部門合作等問題，由於管理能力的測評結果是客觀量化的，並不是某個人主觀的判斷，而是根據模擬情境中自己選擇的結果，這時他才放下驕傲，承認管理是要花時間學習的，期待自己可以找到讓自己更優雅、團隊也輕鬆的工作模式。

我想從這案例去延伸，快速培養潛力人才的三個必備成功因素：

客觀量化的回饋

人往往缺乏自覺，但他人給的建議也不見得客觀。企業中常見的狀況包括位高權重的主管更難聽到中肯的回饋；給予回饋的人本身不成熟或沒有統一的標準。因此客觀量化的回饋是成功的第一步，讓潛力人才看見自己的優弱勢及盲點，願意改變且知道改變的方向，這時借重成熟的測評工具是最好的方式。若是對於潛力人才有更嚴謹的需求還可以加上教練的分析解讀來引發覺察和行動。

具有共識的個人發展計劃（IDP）

個人發展計劃（IDP）的目的是明確改變的項目與具體行動，但並非僅確認潛力人才的發展意願，而是要有共識，包括潛力人才與直屬主管的共識、個人發展目標與組織需求的共識.....，唯有取得共識才能獲得主管與組織的支持，創造支持與承諾是所有專案的成功關鍵。

持續追蹤的進度

主管有發展部屬的職責，在人才發展計劃中最重要的追蹤者其實是潛力人才的直屬主管，因為他是最能在工作中觀察到行為改變的人，而且在個人發展計劃(IDP)階段彼此已有共識，主管應該要針對發展項目給予支持、關注、回饋來強化改變並慶祝改變，讓潛力人才獲得更多動能，當然在改變的過程中若產生負面效果，也可透過追蹤協助省思及調整。

從松誼的輔導經驗來看，潛力人才的確時間寶貴，但絕對不是沒有時間學習，而是選擇不學習。只要我們能啟發他們的覺察與意願、明確發展項目與行動、並協助取得共識和資源持續給予觀察追蹤回饋，就能快速且有效的發展潛力人才。

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](#)

圖片來源: freepik