



文 2023/10 周庚瑜 (松誼企管顧問)

企業要打造人才梯隊的目的，最主要的就是為協助企業儲備未來所需的人才，未來的需求可能來自於既存的人才斷層、可預見的退休或調任、甚至是組織擴張的人才缺口。

根據過往的經驗，打造人才梯隊需要這五大步驟

一、 對焦商業策略：人才梯隊就是佈局組織未來

人才梯隊旨在佈局未來所需要的人才，既然是未來，就必須要跟組織未來三到五年的願景與策略連結，確認組織未來的目標在哪裡，同時檢視對於達成未來願景最大的挑戰何在？

例如通路業的企業希望大舉展店，店長的質與量就會是組織發展的瓶頸點；又或者公司面臨退休交棒的關鍵期，未來幾年即將面對為數眾多的主管退休，勢必影響組織的營運效能，這些都是打造人才梯隊一開始需要佈局的面向。

二、 盤點人才現況：評估重要性與取代性，找出關鍵職位

根據組織現況與未來目標的挑戰，接下來則是要找出哪些是影響未來的關鍵職位 (Key positions)，同時檢視這些關鍵職位的質與量是否合乎公司的需要。

關鍵職位可以從重要性與取代性兩個面向來評估，所謂的重要性指該職位出缺是否會影響到組織目標的達成，而取代性則是指該職位出缺是否可以在市場上很快地找到替代人選。當一個職位相對重要又很難找到替代人選時，通常有很高的機率就會是這個公司的關鍵職位。

有趣的是，雖然不同的公司會以層級、機能，或者是特殊條件來定義關鍵職位，但是相同產業內的情況卻有很高的相似性。

三、 加速人才發展：把發展簡化為培訓成效不彰，需針對組織需求與人才現況量身訂製

培訓是加速人才發展的作法之一，但絕對不是目的，進行人才梯隊建置的最大問題是把發展簡化為培訓，既達不成發展的效果，反而折損了培訓的投資。

為了打造人才梯隊，加速人才發展的目的是協助有潛力的對象具備關鍵職位所應滿足的條件，因此發展的焦點要根據人才現況與關鍵職位條件的落差，設計系統化的發展方案，例如：管理能力的強化可以透過測評與培訓來達成，而專業經驗則需要輪調或安排內部導師等。

因為每個人才對應關鍵職位的落差都不同，所以發展計畫應該要對準關鍵職位的需求與人才的現況來進行量身訂製。

四、 提供展現舞台：培訓搭配行動學習，提高人才能見度

人才梯隊雖然是企業持續的活動，但是為了強化階段性的產出，也要設計提高人才能見度的舞台，提供人才展現績效的機會，如此一來可以確保高階主管掌握人才發展的現況、提供方案所需的資源，同時對於人才而言也是激勵與壓力並存的驅動因素。

在實際的做法上，可以在培訓中搭配行動學習的設計，融入實際專案的推動；或者是規劃與高階主管的跨層級餐會(skip-level dinner)，都可以提高人才的能見度

五、 檢視梯隊成效：個人發展計畫 IDP、關鍵職位人才齊備度

在衡量人才梯隊的量化指標上，包含了與對焦商業策略相關的營運數字以外，其他的包括了關鍵職位建立人才梯隊的數量、關鍵職位接任者來自於人才梯隊的數量與比例、個人發展計畫 IDP 的完成比例或關鍵職位的人才齊備度等。

而在質性指標的部分，例如人才議題在董事會的關注度、高階主管參與人才梯隊的程度，人才發展列入組織層級或高階主管的績效指標等，都是可以呈現的面向。

小編的話：

在競爭激烈、人才斷層嚴重的大環境中，擁有一個穩定、優秀的人才梯隊對於企業人才永續的成功至關重要。人才不好找，提前儲備人才更是不易，松誼企管可以幫助企業應對未來的挑戰，為人才儲備做出長期規劃，並提前培養和發掘高潛力的人才，為企業未來的發展做好準備。

領導者想要加強管理的能力，並在帶領團隊的技巧上更提升，歡迎[聯繫松誼團隊](#)，我們樂於分享相關案例經驗，也歡迎加入[松誼臉書粉絲團](#)，第一手獲得管理精采文章以及精采活動資訊。