

人才梯隊發展的成功關鍵Part3： 分享成功啟動專案的秘密



江靜純 (松誼企管總經理)



近年來，人才永續發展成為企業經營的重要議題。高素質的人才能夠為企業帶來高生產力、創新力和競爭優勢，進而贏得顧客的信任和支持。策略性人才梯隊發展的導入將有助於保持穩定的人才供應並減少人才斷層，透過不斷提升員工的能力，提升企業在市場競爭中的地位和優勢。

本文將用教練 GROW 的模式來探討成功啟動策略性人才梯隊的思考點，來幫助企業有效地識別並發展人才，GROW 模式是一個強大的工具，為企業教練常用於啟發個人和團隊達成目標和解決問題的有效對話，GROW 分別代表 Goal 目標、Reality 現況、Options 選項及 Way forward 行動，亦可將其應用於人才梯隊專案建置的思維角度及步驟如下：



一、G 描繪企業人才梯隊的理想樣貌

提問：要實現什麼目標？

在建置第一步，需明確界定人才梯隊發展專案的目標和期望成果，不斷校準人才梯隊的發展方向與企業發展方向一致，例如：公司目標是在業績成長、自有品牌建立、建新廠或拓展海外市場甚至刪減產品線專注核心產品等等，都將影響人才梯隊的目標設定，並通過對行業趨勢和市場變化的分析，預測未來可能出現的人才需求和缺口，而能量化是必要的目標設定，包括既有職位的擴編或全新的職缺建立，系統性地培養和發展相對應的人才，以滿足未來的組織佈局需求。

二、R 診斷企業人才梯隊現況與挑戰

提問：現狀是什麼？

在確定目標後，需進行現狀評估人才的質和量，包括員工的學經歷、技能水平、領導能力、潛在發展領域、特質和發展意願等，而高階主管的支持度及其他組織資源的可使用度，亦將影響專案成功的成敗。此外，如能搭配有效的測評工具，更能全面客觀地檢視各項現況指標，避免陷入主觀的認為。而人才梯隊成熟度的診斷亦是一個可以協助企業盤點現況的有效工具，確認提升人才梯隊專案導入的準備度，將有助於選擇更適合的有效解決方案。

三、O 企業人才梯隊建構的選項方案

提問：有哪些選擇？

將領導力發展及接班管理置於人才梯隊專案的核心位置，藉以培養和發展優秀的領導人才，是策略性人才梯隊計劃的重要內容。可提供多元的組織及個人發展計劃並連結人力資源體制的範疇很廣泛，包含遴選機制、職位標準(定標/對標)、績效制度、評鑑方法、職能建置及訓練地圖等，此選擇關鍵一定要以 G 和 R 的內容做為決策基礎，切忌把餅畫太大或太草率否則很難落地，通常未能落地的原因包括：目標不明確、管理階層不支持、人資沒有經驗、未能充分運用內外部資源等，都將影響人才梯隊是要做職位接班地圖或高潛人才專案？是要先做基層梯隊或高層梯隊？是由人資自行執行或結合管顧資源？哪些方案才能最適合的為企業現任及潛在的領導人才提供系統性發展路徑，建立企業永續發展的人才庫？

四、W 進一步採取的解決方案

提問：打算怎麼做？

確定最佳選擇後，再次核對人才梯隊建置的目標是否真的能支持組織未來的發展？再來就是制定具體的行動計劃，明確界定執行步驟、衡量點、負責人和時間表，確保行動計劃可行且可實施。最後，想再次強調專案要能落地，與所有專案關係人的溝通非常重要，不僅能了解企業的發展策略和人才需求，更能在專案執行的過程中獲得支持及回饋。只有持續地跟進和評估是確保人才梯隊建置專案成功的關鍵，不忘初衷並能堅持人才發展理念，通過定期的檢討和評估人才梯隊計劃的執行效果，並根據需要進行調整和修正，以確保計劃的持續有效性，即可透過永續的人才梯隊發展機制建置，企業可以進而實現長期的經營穩定和發展。

※ 小編的話：

我們樂於分享相關案例經驗，歡迎[聯繫松誼團隊](#)，也邀請您加入[松誼 FB 粉絲團](#)，第一手獲得管理文章以及精采活動資訊。

※ 延伸閱讀：

1. [【松誼顧問專欄】人才梯隊發展的成功關鍵 Part1:人資長的 7 大職能養成](#)
2. [【松誼顧問專欄】人才梯隊發展的成功關鍵 Part2：老闆在想什麼？](#)