



文：江靜純 Joan（松誼企管總經理）

在充滿不確定性的經營環境中，「人」是企業最關鍵的競爭優勢。唯有建立一套能夠預測組織未來需求、持續盤點並培育關鍵人才的體系，才能在市場變局中佔得先機。然而，許多企業在擬定完美的藍圖後，卻因缺乏落地機制，最後淪為「紙上談兵」。

本文依松誼顧問團隊輔導企業多年經驗，分享在執行策略性人力佈局時常見的五大挑戰，並提出四大解方，協助企業真正將人力佈局轉化為可持續的動能。

五大挑戰：阻礙組織前進的障礙

一、無效成效檢核

舉辦各種會議、研討會、培訓、工作坊及其他發展方法，卻沒有持續追蹤與成效評估，導致人力佈局如同「空轉機器」。

二、過度著眼短期績效

過度聚焦月度或季度數字，忽略人才梯隊的長期投入，一旦出現突發需求，人才斷層風險立即現形。

三、跨部門協作不足

人資團隊孤軍奮戰，無法獲取跨部門支持，缺乏實質推動力，執行方案易淪為填表與審批流程。

四、高階主管支持度低

高層領導若未能以身作則，難以形成組織共識，計劃易被忽視，難以充分發揮影響力。

五、員工對轉型抗拒

溝通不足與缺乏參與感，往往引發員工抱怨、消極抵抗甚至流失，進而削弱變革成效。

四大解方：從計劃到可落地的實踐

一、從策略到文化：打造永續的組織生態

策略性人力佈局的本質是一種「組織動能」，它是企業 DNA 的一部分，如同財務規劃和技術研發一樣，必須長久滾動、持續更新。要把人力規劃當成「文化」而非「任務」，那麼企業的人才即不再是短期的成本與風險，而是持續驅動未來的機制。當策略佈局與文化深度融合，企業就能從一個「應對環境的組織」躍升為「塑造環境的組織」。

建議作法：

1. 由總經理公開宣示：強調人力佈局視為「企業文化核心」
2. 常態化溝通：每季/半年高層例會檢討人才盤點及佈局進度，並在內部持續溝通更新成果或成功故事
3. 績效掛鉤：將人才發展成果納入各級主管的績效考核

二、從短期到永續：建立長期迭代機制

人力佈局不是一次性專案，而是一種持續迭代的管理循環；不只是 KPI，更是企業面對未來不確定性的核心能力。如果企業能把人才當作「長期投資資產」而非「短期成本項目」，而是一種「凝聚人才、共塑未來」的長程視野，將人才發展

專案「系統化」、「行動化」、「常態化」，每一位員工的成長將能連結並促進組織成長。

建議作法：

1. 定期自我檢視：檢討梯隊機制能否滿足未來中長程策略
2. 多元指標：KPI 衡量不再只看營收，要融入人才成長與持久競爭力指標，例如：人才齊備度、備位準備度、內外部接班比例等

三、從抗拒到承諾：培育「變革擁護者」

透過深入對話，了解員工抗拒的根本原因，不只是表面抱怨，找出真正的憂慮或不滿。在導入變革的過程中，讓中高層主管成為倡導者，積極參與阻力的管理與溝通，加強團隊認同，「使全員相信變革是為了組織與個人共同成長，高層持續帶頭、主管積極參與、人人有發聲空間」，如此便能化解最大阻力，建立信任氛圍，打造具安全感的工作體驗，讓策略佈局真正落地。

建議作法：

1. 深入溝通：運用焦點團體、導師訪談及教練對話等，了解抗拒背後的重要考量點（例如：藍圖認同度、心理安全感等）
2. 差異化輔導與資源支持：針對不同阻力設計模組化培訓與一對一輔導/教練/諮商
3. 高層示範帶動：邀請總經理及高層主管公開參與變革活動，親身解答員工問題
4. 關鍵意見領袖協作：組建跨部門小組，以公正透明的方式共同制定並宣導變革方案。

四、從配置到凝聚：打造共同創造者思維

如果人力規劃只停留在數字層面，它頂多只是「管理技巧」，而它真正的價值在於讓每位員工感受到自己是未來藍圖的共同創造者，凝聚員工向心力，打造「自主學習及當責」的文化，理解創造開放的內部流動機會及以能力主導的發展路徑不只是公司需要，也能帶來個人成長與發展。

建議作法：

1. 能力主導發展路徑：構建清晰的能力模型，讓員工自主或參與規劃發展路徑
2. 開放式內部流動：建置動態的「人才儲備池」，例如：支持員工跨部門輪調、專案參與
3. 心理安全與歸屬感：透過分享會、培訓、社群或內部活動，協助員工強化成長動機及歸屬感
4. 榮譽機制：公開表彰最佳變革實踐者與團隊，並分享成功經驗



在全球經濟與技術劇變中，人才已成為企業競爭的核心資產。唯有將策略性人力佈局從「藍圖」轉化為「文化」與「行動」，克服挑戰、落實機制才能實現人才與組織的協同成長，並持續創造具競爭力及永續力的經營績效。

※ 小編的話：

想了解更多關於[人才梯隊與接班計劃](#)以及[MAP 管理才能評鑑](#)，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 Part 1：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 Part 2：老闆在想什麼？](#)
3. [【松誼顧問專欄】人才梯隊發展的成功關鍵 Part3：分享成功啟動專案的秘密](#)
4. [【松誼顧問專欄】人才梯隊發展的成功關鍵 Part4：從千年智慧學人才庫管理](#)