

UU以PDDRO 建構人才管理系統

陳惠玟 2012 年 6 月

壹、前言

大約在 1997 年，麥肯錫顧問公司出版的《人才爭奪戰》 (The War of Talent) 這本書指出，全球企業在未來的 20 年內將面臨精英人才短缺的嚴苛問題。為了找尋優秀人才，企業間必然掀起『搶人』與『留人』的決死戰，為了打贏這場人才爭奪戰，人才管理就變成企業必修的一門功課。

雖說人才管理的概念已經被提出多年，但即使經過二十多年的演化，對於人才管理這個熱門字眼仍缺乏標準定義與作業流程，許多學者對於 TM (talent management)有不同的定義：

- Fitz-enz (2005) 認為人才管理囊括了六個人力資源服務：聘用與安置，領導力發展，繼任，績效管理，培訓和教育以及保留。
- Farley (2005) 提出，人才管理是發揮員工價值的一套流程，人才管理的定義的核心議題就變成了“吸引、聘任、培養和保留人才”。
- Morton(2006) 描述了人才管理活動的八個類別：招聘，保留，發展，領導力開發，績效管理，雇員反饋/測量，人才規劃與文化
- Bersin (2007) 一組公司內部流程，設計來吸引、管理、發展、激勵並且保留關鍵人才。

乍聽之下，人才管理似乎與人力資源雷同，既然相同又何必提出一個新名詞？事實上，人才管理與人力資源管理並非迥異或者割裂，而是公司建立了基礎的人力資源體系後，必然進入的一個新的階段，是人力資源管理按其自身邏輯進一步發展的必然結果。但兩者也有根本的差別：

1. 人力資源強調平均主義，關注於流程，例如：職位說明書、薪酬體系、考勤、福利等等。而人才管理強調的是人才的關注，例如：吸引、聘用、安置、發展和保留人才。 人力資源管理將每個人一視同仁並避免按照公司資源分配情況對待，而人才管理將“核心”和“非核心”員工的需要視作不同的，並開始關注不同群體裏個人的不同要求。

2. 人力資源管理往往是 HR 部門的職責，而人才管理是 HR 部門與高層管理者共同的責任。人才管理的責任往往下放至單位主管，而人力資源部負責設計與宣傳系統，並檢驗結果。很明顯，培養人才的職責更多是管理者的職責，而非 HR 的職責！
3. 人力資源管理的各個版模是各自獨立的，其關注點焦點是功能的實現。人才管理的出發點是人與人才。在人才管理中，管理功能緊密連接的，圍繞著人才緊密耦合。

貳、人才管理 PDDRO 迴圈

人才管理的終極結果是連續的人才供應，提供組織在發展過程中所需的各項人才，投入是人力資源管理活動，產出是人才供應，其系統設計也是遵循計畫設計-執行查核-成果原理原則進行，與 TTQS 的 PDDRO 訓練管理迴圈不謀而合。因此，企業在規畫人才管理系統主要活動時，可以照 PDDRO 訓練迴圈將其分成五個階段進行：

一、 計劃階段～ 確認人才定義與準備組織

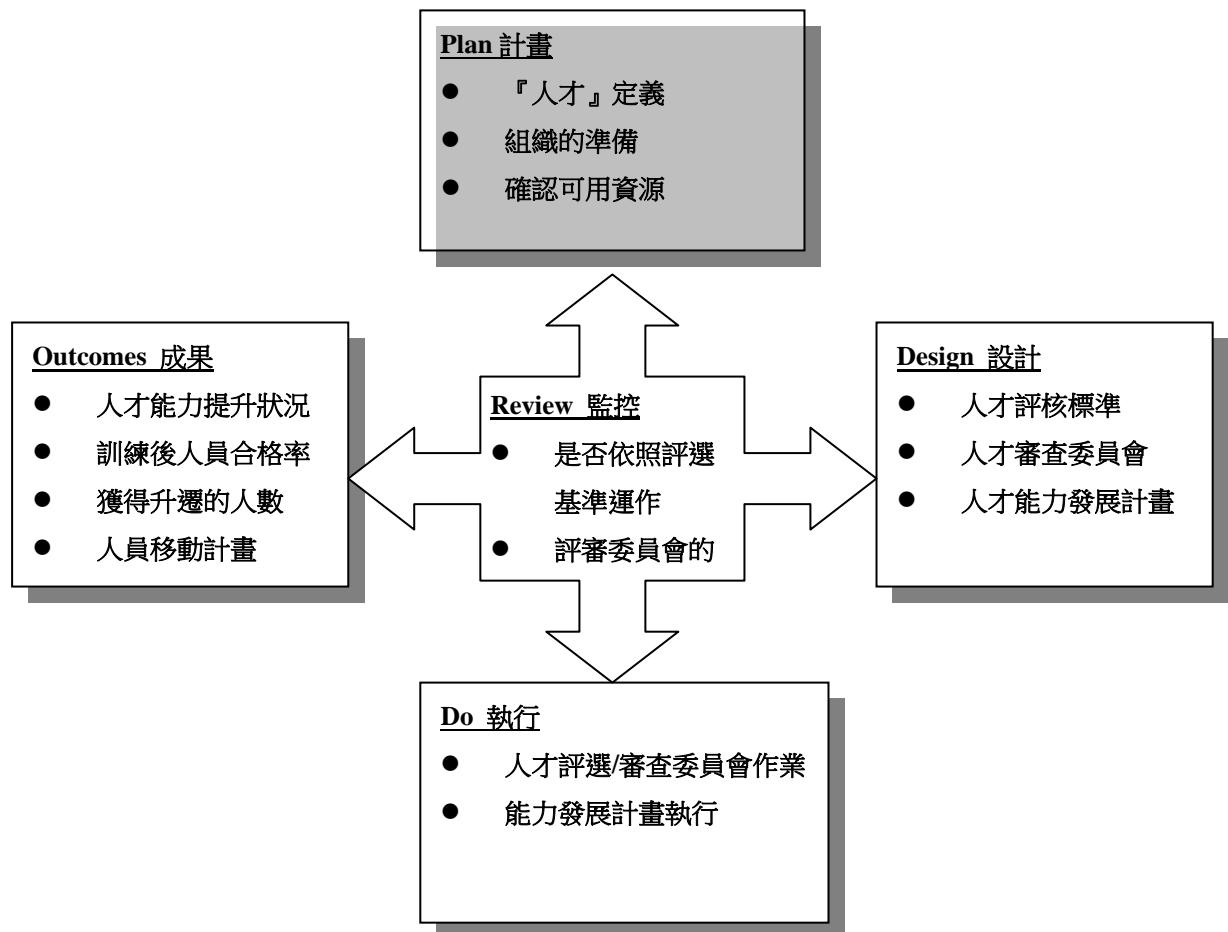
1、 在一開始的時候，企業必須確認人才管理計畫是鎖定特定階層或職務，還是全公司高潛力人員都要列入。等確認對象範圍後，必須設定人才條件，這時候可以運用職能模型作為篩選評鑑的標準。

二、 制度設計階段

在這個階段主要工作為設計人才管理系統與人才評核標準。人才管理系統指的是人才管理的流程與方法；人才評核標準則為甄選與審查人才的依據，主要工作包括兩部分：建立評選標準 & 人才評估方法的選擇。

三、 執行階度～ 人員甄選與訓練發展

在評鑑過程中，應避免由部門主管單獨選定人才培育候選人，否則出現在候選人名單上的人多半會是『國王人馬』，而不是我們要的優秀人才，這時候利用人才審查制度，進行一個客觀評量的選拔過程在人才選拔的過程中，依照職能模型作為評鑑標準，到了訓練發展階段，職能模型則作為訓練內容的依據。



圖一：人才管理迴圈

四、監控階段

在訓練過程當中，持續觀察與評估是確保整個訓練計畫成功的關鍵因素，至少每 3-6 個月，人才審查制度都必須評量所有候選人的學習狀況，並於以書面記錄，確保過程中的發展資料都被完整記錄下來。

五、成果

當訓練計劃告一段落後，這些儲備人才的運用形成另一個課題。企業應當要好好思考這些人才在組織內的職涯移動路徑，讓他們有機會運用訓練所學，以達激勵肯定作用，最重要的是穩定這些優秀人才，以免人訓練好了，也從企業『畢業』了。

參、 結論

在過去，人才的移動多半有地域的限制，但隨著全球化日逾加深，人才移動的界限越來越模糊；現在，人才的移動是全球化的，人才的爭奪也是全球化。為了在這場人才爭奪戰中立於不敗之地，也為了確保在未來競技場上的戰鬥能力，企業斷不能忽略人才管理這個議題，至於如何進行，TTQS 的

