

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大家，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

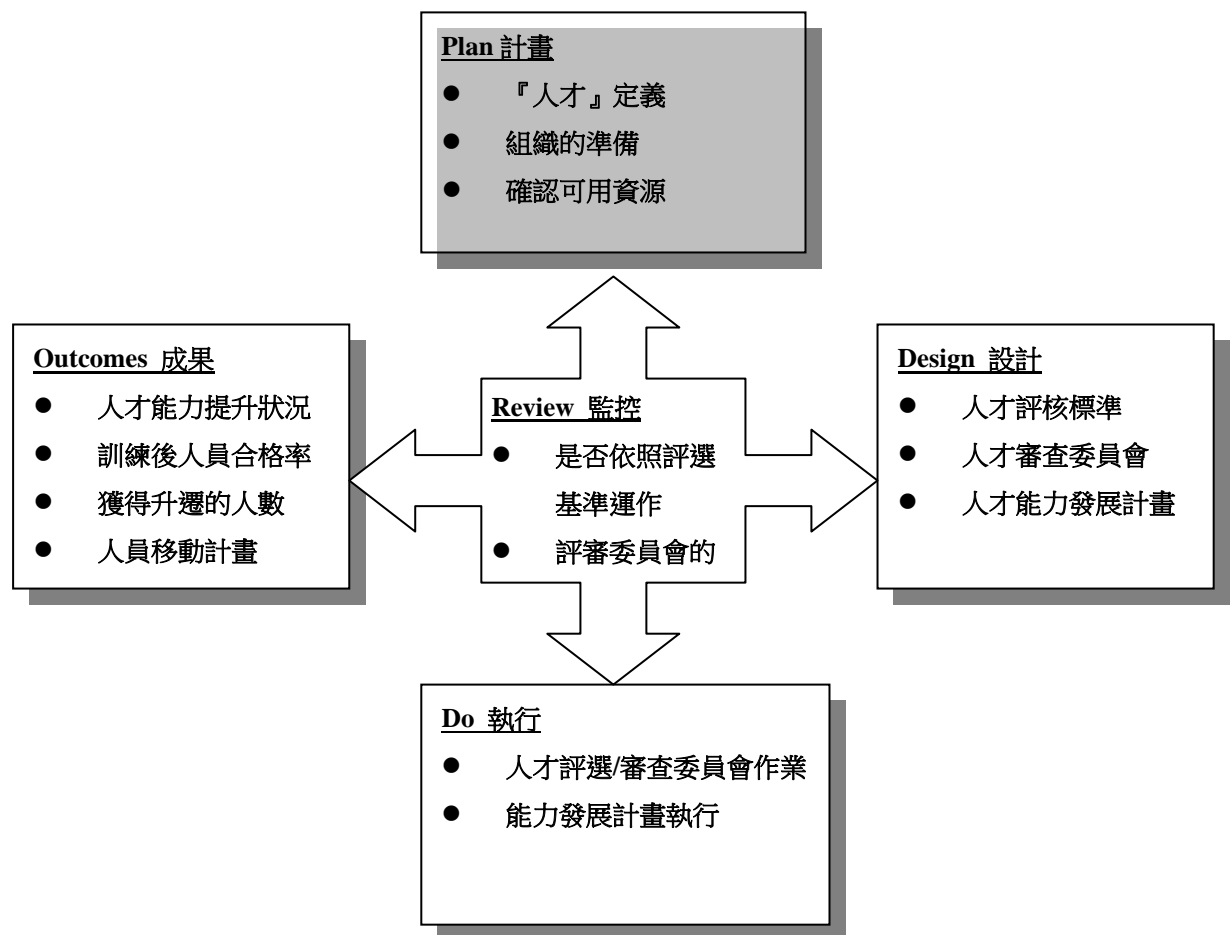
- 1、 在一開始的時候，企業必須確認人才管理計畫是鎖定特定階層或職務，還是全公司高潛力人員都要列入。等確認對象範圍後，必須設定人才條件，這時候可以運用職能模型作為篩選評鑑的標準。

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、 執行階段～ 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

