

中鋼績優人才庫之建立與領導人才培育

／A13 趙立功 (刊登于 980116 中鋼半月刊)

「人力發展是企業中重要的策略之一」，如何精實人力資本強化人才競爭優勢，更是國際卓越企業面對國際市場競爭勝敗之關鍵要素，近年來國內大企業無不積極推動人才管理，建立有效選才、育才及用才之人力資源管理機制，公司在面對未來人力退休潮所帶來知識技術經驗傳承的人才危機問題，亦早自九十二年即持續推動知識管理、e-Learning 及師徒導師制等方案，以加速蓄積人力資本，提升未來中鋼新人之學習效率與效能，並增進其應變能力。

人力資本中所強調的另一重要部分即在各級領導人才（主管）之培育與儲備，企業永續經營需要一代又一代的優秀領導人，培養未來接班人是每一領導人的重大責任，應投入大量心力發掘潛在的接班人，並有系統的施予培訓，提供多面向職務歷練機會，以逐漸強化其弱項，發展全面的能力。領導人應透過理性的提問、回饋、指導，以及透明的溝通來塑造菁英團隊。

公司早期即已制訂三級主管及二級主管培育訓練作業要點，並推展多年，已形成選訓用有效連結的主管人才培育機制，自九十四年並制訂績優管理及專業人才培育要點，其目的在建立初階績優人才庫，以培育儲備三級管理人才及專業技術人才；建立中階績優人才庫，以培育儲備二級管理人才及專業技術人才，由各單位之人才培育小組，評核及遴選單位初階及中階績優人才。

各單位於每年將遴選之績優人才名單，經部門副總經理核簽後送人力資源處彙整，陳總經理核定列為年度績優人才庫。各單位應加強績優人才個人發展規劃（IDP），藉教導、訓練、工作輪調歷練、指定專案等培育方式，提昇其管理及專業技術能力，如衡量推荐具領導潛力之初階績優人才參加三級主管管理才能訓練（MTP 課程）、管理才能評量（AC 評測），及推荐具領導潛力之中階績優人才參加本公司企業大學管理人才培育班。各單位每年將績優人才培育執行情形送人力發展組列入員工發展紀錄，遇有職位出缺須推薦提名晉升時，得自人才庫遴選專長適任與培育發展紀錄較佳者優先考量晉升。

為因應未來高階主管之培育及接班傳承，自九十八年亦將積極規劃建立中鋼『高階績優人才庫』，遴選績優二級以上主管，結合高階主管輪調晉升方案加強培訓、見

習及職務輪調歷練（含調派至集團企業），以儲備全方位高階主管接班人。公司為儲備高階主管人才培育，自九十四年即開始每年遴選二級以上主管參加國外大學舉辦之短期高階主管管理研習課程及國內大學之高階經營管理碩士班，以提升經營管理能力。

為有效培育及儲備中高階主管人才，提供同仁歷練見習機會，及早熟悉各該單位業務，提升管理職能，公司將導入見習主管制度，行政部門已制訂一級與二級見習主管作業試行規定，自九十八年一月起，先行試辦兩個月檢討其成效後，再行修訂規定研擬規劃推動至全公司。有關規定簡述如下：(1)見習主管人選遴選指派：由部門內各一、二級單位主管提報單位內所有適格人選，及建議見習次序，提報行政部門甄審委員會審議通過後指派見習。(2)見習期間：每人以見習半年為原則，必要時得酌為調整。(3)見習主管帶原職見習，不另支給見習主管職位之主管加給，見習期間除應批閱單位內公文陳主管複核外，並得隨同主管參與相關會議或公務活動，主管請假、出差時，其職務由見習主管代理之。(4)見習期滿，單位主管須填列見習主管晤談評核表，送人力資源處建檔列入見習歷練紀錄，得作為職務遷調之重要參考。

公司極重視各級主管接班人才之培育，除支持導入見習主管制外，另就單位業務特性及實際需要，增設超編傳承副主管職位，以提前派任副主管歷練，及採行強化運用彈性副主管制，例如部門內一級副主管職位及全公司助理副總職位，採總量管制，視各單位業務緩急階段性任務需要，彈性調整配置運用，充分發揮傳承歷練功效，董事長並以美國奇異公司前任總裁傑克威爾許（JACK WELCH）花百分之六十的時間在發掘、考核及培養人才為例，勉勵各單位主管應積極投入更多心力，為公司慎選績優人才及培育主管接班人。