

不景氣的致勝之道

# 掌握關鍵人才 創造企業價值

關鍵性人才是企業最重要的戰略資源，也是企業價值的主要創造者，更是企業持續成長的重要憑藉。你是組織裡的關鍵人才嗎？你知道如何善用並留住關鍵人才，為組織創造價值嗎？

◎撰文／張鴻 圖片提供／達志影像



相信所有的老闆都知道「人才是企業最重要的資產」，但也有不少企業仍為「人才難尋」而苦惱，像是微軟（Microsoft）這樣的國際型企業，以「如何移動富士山」的另類考法來面試新人，目的在於找出適合組織的人才。

甚至有些企業會根據未來的組織發展，預先儲備人才，例如宏碁在2002年成立「創新價值中心」，積極培養新科技研發人員，為其日後的品牌再造工程累積不少優秀人才。

不過，並不是所有企業都有充分資源可以投入人才的選用與培育，加上自2011年以來，受到歐債危機及日本強震、泰國水災所引發的斷鏈效應波及，讓不

少企業獲利大受影響。因此，企業更應懂得善用人才管理工具，如績效潛力矩陣、差異化活力曲線、80/20法則，發掘組織內重要關鍵人才，以最少資源發揮人才價值最大效益，就成為企業在微利時代下求勝的第一步。

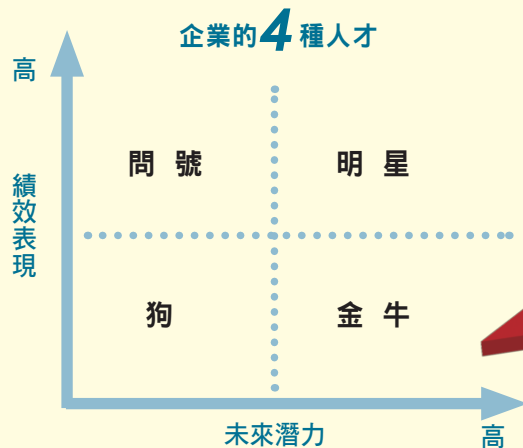
## 關鍵人才 決定企業發展高度

微軟總裁比爾·蓋茲（Bill Gates）曾說，「失去最優秀的20位人才，微軟就不再是個重要的公司。」思科（Cisco）總裁錢伯斯（John Chambers）也指出，「一位世界級的工程師加上5位同儕所產生的績效，可超過200位一般的工程師。」他們口中的優秀人才、世界級工程師，即是所謂的「關鍵人才」。

具體來說，關鍵人才是指「企業執行策略所必須的人才，是附加價值高而且難以被取代的員工。」根據《人才管理手冊》（*The Talent Management Handbook*）一書指出，一般組織裡的頂尖員工約占20%，其中屬於拔尖人才者僅占3%~5%，優越人才者約占8%~12%。

每家公司對關鍵人才都有不同定義，例如：A公司以研發為導向，研發團隊即為公司不可或缺的關鍵人才；B公司以業務與生產為導向，除業務人員外，生產管理、品質管理、採購，也都是組織裡的重要人才；其他像是CFO（財務長）、MIS（資訊人員）、HR（人資）等，也會因企業策略目標不同，而成為該公司的關鍵

## 你是職場明日之星嗎？BCG矩陣判定人才類型



性人才。

確認關鍵職務後，接下來就要進行人才盤點，找出組織裡的關鍵人才。一般企業內部的關鍵人才可分為兩類：高潛力人才，多半是目前的企業領導人或未來有潛力接班成為企業高階管理者的人才；以及專業技術人才，即擁有市場上缺乏或企業內特定的專業技術且具管理潛能的人才。

### BCG矩陣 找出關鍵人才

在人才管理上，企業可透過「績效潛力矩陣」（Performance Potential Matrix, PPM），以「未來潛力」與「績效表現」作為員工評估的基準，例如德州儀器（TI）就根據「績效」和「潛力」兩項指標，將員工分為「有

待改進／不適任、需要再進步、績效佳／具備一些潛力、極具潛力、高潛力」等9種類型，藉以找出組織裡的優秀人才。

安瑟管理顧問公司總經理曾煥釗曾運用BCG矩陣將企業內現有的人才劃分為4種類型（見上圖），舉例來說，當新人進入企業，不論職位高低，表現是否符合公司期望，尚不明確，因此是屬於「問號」，雖然貢獻度（績效表現）仍低，但未來潛力無窮，需要透過培訓、激勵等，才可能成為明日之星。

「金牛」對企業的貢獻度很大，但成長緩慢；「明星」有著高潛力與高績效的特質，但若不能持久，可能成為金牛，也可能變成狗；「狗」則是低貢獻和低

成長，建議採用退休、遣散或協助轉業等方式減少這類人才。

### 活力曲線、80/20法則 培養關鍵人才

人才管理的目的在於，根據每位員工對組織的實質與潛在價值將員工分類，並進行適當的人力資本投資。最知名的例子即為奇異（GE）的「差異化活力曲線」（Differentiation Vitality Curve），透過將高階主管的表現區分為三級：A級，最優秀的前20%；B級，不可或缺的中間70%；以及C級，墊底的10%。

前奇異總裁傑克·威爾許（Jack Welch）在他的商業回憶錄《Jack：20世紀最佳經理人，第一次發言》中指出，A級員工熱



## 如何辨識關鍵人才？

傑克·威爾許認為，關鍵人才影響企業發展，在人才甄選、任用與晉升時，必須先檢視人才是否認同企業價值觀及經營理念。

情洋溢、決心完成使命，能接受各種觀念，前途具有無限的可能性，對於A級員工，組織應採取適當的激勵與留任措施，避免優秀人才流失。

而B級員工是公司的中流砥柱，也是確保組織營運順暢的關鍵，組織應盡全力提升B級員工的素質，透過各種教育訓練及獎助措施，協助其進入A級員工之列。C級員工則是欠缺活力、因循苟且、提不出具體成績，無法完成任務，必要時得採取資遣或勸退等相關措施。

威爾許更直指，管理者照顧員工不須一視同仁，而是要把重心放在最優秀的人才身上；尤其當企業資源有限時，就必須把有限資源裡的絕大多數用在關鍵人才身上。根據80/20法則，一個組織的生產效率和未來發展，往往決定於少數（比如20%）關鍵性的人才。

在台灣惠氏就可看到類似栽培重點人才的做法，例如，公司每年有2.5%的調薪預算，全部用在前15%的關鍵人才身上，而提供給關鍵人才的資源也特別多，以語言學習為例，關鍵人才能夠取得「一對一」教學，其他員工

則是透過線上學習。

對於組織裡的優秀人才，德州儀器會給予「三高」的獎勵——高幅度的調薪、股票和獎金，以差異性的獎酬，或更重要的職位來肯定這些少數的關鍵人才。宏碁則是採用先定義職位再評鑑人才的做法，將所有職位區分為4大類（見第35頁圖），同時將大部分的資源用在Top 20的關鍵人才（涵蓋大部分「關鍵崗位」、約半數的「重要崗位」、以及一小部分的「一般崗位」）上，以維持企業持續戰鬥力。

### 你是關鍵人才嗎？

隨著全球化競爭日趨激烈，關鍵人才勢必將成為未來企業極力爭取的人才，而身為知識經濟時代下的工作者，你是組織裡的關鍵人才嗎？如何才能成為關鍵人才？

「一個績效表現優異的員工，如果無法認同企業價值觀，還是應該請他離開。」威爾許認為，關鍵人才擔任組織裡的關鍵職位，對企業影響深遠，在人才甄選、任用與晉升時，應檢視評量人才是否符合企業所要求的價值觀。

因此，要成為組織裡的重要人才，首先必須認同該企業價值觀及經營理念，例如趨勢科技強調「4C1T」的價值觀——創新（Creativity）、溝通（Communication）、改變（Change）、顧客（Customer）與值得信賴（Trustworthiness）；IBM則是將「為顧客提供世界上第一流的服務」作為員工最高的價值信念。

每家企業因產業領域不同，定義關鍵人才的核心能力也不盡相同，例如台積電董事長張忠謀曾指出他心目中關鍵人才的條件包括：專業、認同公司價值觀、有自主決策能力及終身學習；而宏碁就非常重視部屬對主管管理模式的「認同度」，因此想成為組織的關鍵核心人才，就必須培養組織所需要的核心管理才能；喬山科技看重的人才特質，則是能夠進行系統性的反覆思考，找出解決問題的最佳方案，並維持穩定的傑出工作績效及品質。

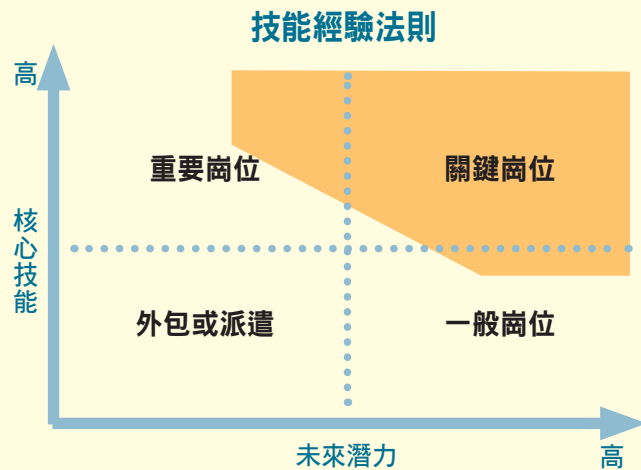
### 關鍵人才必備3能力

根據全球前五大人力資源服務公司Kelly Services與《哈佛商業評論》合作發表的《2010年中





## 你在關鍵崗位上嗎？宏碁人才策略矩陣



《國關鍵人才能力報告》指出，目前企業關鍵人才最缺乏的3項能力分別是溝通、解決問題與制定決策、創新思維。

### 》能力1：溝通

良好的溝通能力不僅僅是指英語、日語等已受到國際企業普遍要求的語文能力，還包括對上、對下、平行以及對外的溝通協調能力，好的溝通技巧有助於個人及部門達成績效目標，更可為企業省下無形的溝通成本。

### 》能力2：解決問題與制定決策

企業經營的過程就是不斷地發現問題、解決問題的過程，擁有強大的問題解決能力，也意味著能夠做出正確的決策，從而開發出更好的產品，製造出成本更低的產品，更快地將商品送到客戶手中。

### 》能力3：創新思維

創新思維是人在思考和解決

問題過程中，能夠站在不同的角度觀察和認識世界，從而提出具有創造性和禁得起實踐及檢驗的新觀點、新思路和新方法，在現今瞬息萬變的環境中，創新的重要性更勝以往，甚至影響企業的發展。

此外，隨著國際化時代來臨，關鍵人才還應具備可移動性的特質，尤其當企業進行跨國布局時，願意被外派的人就能獲得更多機會，因此也需具備跨領域和跨文化的整合能力。人才除了願意移動外，還必須能接受更高、更新，甚至跨職類的挑戰，以及具有國際視野，培養出從多角度觀察同一件事情的習慣。

### 從基層培養未來的關鍵人才

一家企業持續成長的前提就是留住關鍵人才，因為關鍵人才是一個企業最重要的戰略資源，

是企業價值的主要創造者。

為了留住組織內的關鍵人才，不少企業紛紛以高薪、優渥的福利制度或升遷來留才，但頂尖人才對自身的期許往往也較高，如果他們的期望沒有實現，跳槽的機率也比其他員工大，對許多有抱負的員工來說，具有挑戰性的工作、提高員工學習成長的機會、充分授權、給予更多的尊重與發展空間，更能激起工作熱誠。

優秀人才愈多就愈能形成好的工作文化，而當組織愈來愈龐大後，如何挖掘、萃取20%優秀人才的職能，並將其隱性知識顯性化，再將顯性化的知識結構化、表單化，甚至數位化，沒有誤差地傳遞給每一位員工，不僅是從基層培養未來的關鍵性人才最有效的方式，更是組織整體能力向上提升的重要關鍵。■