

## 人，是企業最重要的活資產

發文時間： 2018/6/21 文 / 吳良民 瀏覽數 / 1,150+

「才能」是與身俱來的，而「技能」是後天訓練的！經理人如能領導到具有才能的部屬是一種福氣，也是個責任，是要協助部屬發揮本身才能的責任。當您轄下還沒找到一群天生才能的人，那麼就必須背負著技能的教導工作，設法讓組織現有的人成為人材或人才，不然的話，只會等著被人裁。

一、以才選人，最重要的關鍵字是「選」：

甄選具備該職位才能者，事半功倍。反之；則事倍功半。道理眾人皆知，以才選人，首先要先界定哪一種才能是適合要哪一份工作？舉例、業務員的才能是什麼？是積極樂觀，但該如何去界定？業務經驗就等同業務才能？沒有絕對的公式去套用所有問題，第一關的人員篩選，不僅是業務考量，也攸關企業的中心價值及獲利能力增加等。

二、「教育」是發揮才能培養技能的基礎工程：

找到一匹千里馬時，是要讓新馬低著馬頭拼著馬命向前跑，還是要先讓馬兒知道，要何時跑、怎麼跑、跑去哪裡？萬一遇到獅子該怎麼辦？千里馬更需要好的伯樂去訓練，經理人更不要將騾或驢誤當成千里馬，浪費更多的機會成本。

新人經錄用後，當被發現不適任時，主管都會陷入「感性」、「理性」二難的困境而不知所措。其實，每個人都有屬於自己的才能，只是發揮了沒，適不適合該工作而已？善用人才，使其發揮所長，因不同的工作職位要有不同的評價方式，主管應不定期約談部屬並回饋意見，定期追蹤工作進度、時時檢討工作績效，才能達到人盡其才，物盡其用目的。

三、「瞭解」員工需求，知人善任，適才適所：

漢•班彪《王命論》：蓋在高祖，其興也有五：一曰帝堯之功裔，二曰體貌多奇異，三曰神武有征應，四曰寬明而仁恕，五曰知人善任使。清朝名將左宗棠也說過：非知人不能善用，分善任不能為知。好的主管應具備「知人善用」的特質外，應以同理心體驗員工真實需求，找出激勵因子提升工作動機的誘因，並賦予每個人合適的任務，讓員工充分發揮天賦，予以肯定、獎勵及升遷，建立正循環的工作環境，才能達到主管及部屬雙贏局面。

四、讓員工快樂「發揮所長」才是留才好方法：

才能是決定出色的條件，興趣是發揮才能的元素，建立快樂「享受興趣，發揮才能」的工作環境是主管的責任。帶人要帶心，要馬跑也要給馬吃草，舉凡、合理的薪酬、公平的獎懲，激勵、關懷又尊重的環境、公正的升遷管道等制度，都是員工所在乎的事，做得越好，離職率越低，企業效能更提高，從實務經驗來看，直屬主管的風格是影響員工離職的主因，同儕

的感情是留下員工的主力。總之、誰留下人才越多，企業績效越好，因為留「才」就是留「財」，更是企業經營的核心問題。

人才是企業最重要的固定資產，也會是個隨時另謀高就的活資產，更需要時時刻刻維護舊資產，讓資產更活化。使企業達成目標的是人，讓企業無法達成目標的也是人，如何培養人才並善用人力資源管理中的「選才」、「育才」、「用才」及「留才」的四大原則，有效發揮企業人才資本，讓企業永續經營。

(本文作者為國立中正大學企管博士班/銀行業高階主管)