

高潛力人力資本發展之研究

A Study on the Development of High Potential Human Capital



指導教授：邱奕嘉博士

研究生：林欣婕 撰

中華民國一〇一年六月

謝辭

兩年的時光匆匆，還來不及回頭目送，光陰的洪流就已經將我推進了下一個人生階段。回想從頭，當初進智財所是一個偶然，然而這個偶然卻成就了我人生中的許多必然。這兩年內，結識了可敬的師長與一群可愛珍貴的朋友；從文學院走進商學院，轉變、洗牌，然後再回歸初衷；一些礁石與碰撞，也讓我在航出社會大海之前，能先見端倪。

這篇論文的開始與完成，對我來說，是一個挖掘隧道的過程，感謝邱奕嘉老師在過程中的指引與一切協助，讓我能從混沌摸索中找到正確的方向；也謝謝曲祉寧老師與劉恆逸老師的從旁指導與建議，讓整篇論文結構能更加完備。還要感謝撥空接受我訪問的各公司人員，而實習期間邱先生、Amy 與德卉對於論文給予的一切建議，更是賦與了它最初的骨幹與雛形。

智財所 99 級的大家，首先要謝謝親愛的魚酥小孩，在我於隧道中揮汗苦掘的時候總是義氣地共同進退，感謝你的宿舍跟最後幾天的幫忙，讓論文的最後階段雖然辛苦但卻也溫馨愉快，為我遮蔽了許多的論文挖掘過程中的淒風苦雨。也謝謝駿之、均豪、雅竹跟可愛的祁哥，還有家綺、珮祺與復淳，跟大家在八樓一起努力的每個夜晚是最棒的回憶，大家是一起辛苦一起玩樂的最佳夥伴，這陣子真的是多虧大家的照顧了。還要謝謝最後幾天郁雅的一起努力奮戰，同門青洋等的互相照應，還有 98 級偉仲跟小樹的加油打氣！也謝謝一路上辛苦陪著我們的秋玲姊。還有也要感謝故人們林愛比、歐陽、嫻嫻、盧子與魚婷的從旁督促鼓勵。

最後，要謝謝我摯愛的家人們與親愛的小 B，謝謝你們永遠給予我絕對的信心與無私的支持，你們的存在就是我往前邁進的動力泉源。

謝辭完成的這一刻，我已經通過自己挖掘的隧道，要在下一個人生階段的軌道上奮鬥了。啟航的時候，回望那個最溫馨的碼頭，我要謝謝你，政大智財所。

林欣婕

2012 七月

書於台北

潛力人力資本發展之研究

中文摘要

「高潛力人力資本」即所謂的「高潛力人才（High potential 或 Talent）」係指那些具備企業目前與未來所需要的核心職能，並具有卓著績效貢獻者而言。在人才類型而言，他們即屬核心人才（Core Employees），如企業中的關鍵性管理與研發人才。

然而高潛力人才的培育也是有等級性的區分，公司同時要考慮到內部初階、中階及高階的高潛力人力資本的需求。高潛力人才是公司未來高階經理人的種子，相對於企業間對於各等級的經理人彼此挖角的人才競爭方式，越來越多企業意識到自行培育能認同公司理念的高潛力人才之重要性。是故很多企業開始打造自己的高潛力人才——也就是未來經理人的培訓之路，而因此促成了「儲備幹部制度」（Management Associate Program，簡稱 MA 制度）的誕生。

而近年來台灣企業紛紛起而效之，除了本土金融公司之外，科技公司與零售服務商也一一加入儲備幹部的招募、培訓制度的設計，與未來發展的考量，希望發展出適合所屬產業與自身公司體制之儲備幹部制度。

然而關於台灣本土企業之儲備幹部制度研究量尚有限，是故本研究希望從「高潛力人力資本」在「企業智慧資本」中的定義出發，結合學術理論與業界訪談，探究不同企業在運行儲備幹部制度的動機、邏輯與制度設計，進而透過綜合的分析與探討，歸納出儲備幹部在人力資本的定位與角色，以及儲備幹部發展的內涵與特質，再進而推論出台灣本土企業在運行儲備幹部制度時應有之綜合考量與成功因素。

關鍵字：人力資本發展、高潛力人力資本、儲備幹部、MA、人才培訓



Abstract

The definition of high potential human capital, also regarded as high potentials, refers to the employees who have the core competency and could contribute extinguish performance to the company. They are the core employees in the company, playing an important role in management and development functions.

The cultivation of high potentials differentiates into the basic class, intermediate class, and high class, based on the demand of company. Because high potentials are candidates of future chief executive, more and more companies realize the importance to cultivate their own high potentials who identify with company's philosophy, rather than to hunt the talents from other companies. Based on above reasons, the management associate program (MA program) was applied and well developed in many companies.

Recently, not only finance holding companies but also technology and retail service companies, based on their industry features and future development, are working on their own MA program. However, the studies related to MA programs of Taiwanese companies are not abundant. Therefore, this study focused on the definition of high potential human capital and intellectual capital, combining with industry interviews, to discuss the motivation, design, and the operation of MA programs in different companies. This study summarized the position and importance of MA in human capital, discussed the intrinsic characteristics of MA program, and thus concluded the dominant factors to achieve successful MA program that could be applied in Taiwan.

Key words : development of human capital , high potential human capital , management associate program , MA , talent cultivation



目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
壹、研究背景.....	1
貳、研究動機.....	1
第二節 研究問題.....	2
第三節 研究架構.....	3
第二章 文獻探討.....	5
第一節 智慧資本.....	5
第二節 人力資本.....	9
第三節 人力資本發展.....	12
第四節 高潛力人力資本發展.....	15
壹、高潛力人力資本定義.....	15
貳、高潛力人力資本之辨識與評估.....	15
參、高潛力人力資本管理.....	17
肆、各層級高潛力人力資本發展.....	19
第三章 高潛力人力資本市場現況.....	22
第一節 初階高潛力人力資本發展制度.....	22
壹、儲備幹部定義.....	22
貳、市場總體概況.....	24
第二節 金融業儲備幹部制度.....	28
壹、產業因素.....	28
貳、制度特色.....	30
第三節 傳產製造業與科技業儲備幹部制度.....	31
壹、產業因素.....	31
貳、制度特色.....	33
第四節 零售服務業儲備幹部制度.....	36
壹、產業因素.....	36
貳、制度特色.....	37

第五節 小結	40
第四章 研究設計	42
第一節 研究流程	42
第二節 研究方法	44
第三節 研究經過	44
第四節 研究限制	49
第五章 個案公司訪談分析	50
第一節 A 公司個案訪談	50
壹、公司簡介	50
貳、訪談內容	50
參、小結	56
第二節 B 公司個案訪談	56
壹、公司簡介	56
貳、訪談內容	57
參、小結	63
第三節 C 公司個案訪談	64
壹、公司簡介	64
貳、訪談內容	64
參、小結	70
第四節 個案比較與分析	71
壹、定位面分析	71
貳、選育面分析	73
參、發展面分析	76
第六章 結論與建議	79
第一節 研究問題探討	79
壹、儲備幹部在人力資本的定位與角色	79
貳、儲備幹部發展的內涵與特質	80
參、推動儲備幹部制度的關鍵成功因素	85
第二節 研究建議	87
參考文獻	89

附錄.....	93
附錄一 論文訪問信與訪談大綱.....	93
附錄二 2011年 台灣各產業中小企業家數與比例.....	95



圖目錄

圖 1 研究架構.....	4
圖 2 智慧資本模型.....	6
圖 3 智慧資本之概念.....	7
圖 4 人力資本投資與所得之關聯.....	11
圖 5 人力資本發展.....	12
圖 6 人力資源管理目的.....	13
圖 7 人力資源發展流程.....	14
圖 8 績效潛力矩陣 (Performance Potential Matrix, PPM).....	17
圖 9 2007 年台灣 MA 職缺產業分布.....	25
圖 10 2011 年台灣 MA 職缺產業分布.....	26
圖 11 台灣 MA 職缺比例產業比較直線圖(2007 與 2011 年).....	27
圖 12 研究流程.....	43
圖 13 A 公司儲備幹部制度培訓計畫進程.....	53
圖 14 B 公司幹部養成體系.....	58
圖 15 B 公司儲備幹部徵選流程.....	59
圖 16 B 公司儲備幹部制度實施時程與內容.....	60
圖 17 C 公司儲備幹部培訓時程.....	67
圖 18 公司人力資本庫分層結構.....	80
圖 19 儲備幹部發展之內涵.....	81
圖 20 公司因素變數與特性呈現.....	84

表目錄

表 1	智慧資產類別簡介	7
表 2	2007 與 2011 年台灣 MA 職缺比例產業比較.....	27
表 3	各產業儲備幹部制度比較	41
表 4	個案公司基本資料	47
表 5	個案公司之儲備幹部制度施行年數與受訪者資料	48
表 6	B 公司歷年儲備幹部離職率	62
表 7	C 公司歷年儲備幹部離職率	69
表 8	個案定位面因素比較	71
表 9	個案選育面因素比較	73
表 10	個案發展面因素比較	76
表 11	不同產業儲備幹部之發展特性	82
表 12	不同產業儲備幹部制度比較	83

第一章 緒論

第一節 研究動機

壹、研究背景

「人」代表了觀念、品質、技術、以及行銷能力、人際網路，而透過人才能使企業更具價值與生命力。因此，有具體願景的企業莫不致力於延聘優秀的人才及提供一個有激勵性的成長環境，使每個人能盡其才。當一家公司具有高遠的願景，希望拓展版圖、持續成長，這時就需要計畫性的人才培育計畫來支持公司隨規模而擴張的人力需求。其中，「高潛力人力資本」的育成與培養，更是企業在成長之路上必須面對的重要課題。

「高潛力人力資本」即所謂的「高潛力人才」(High potential 或 Talent)係指那些具備企業目前與未來所需要的核心職能，並具有卓著績效貢獻者而言。在人才類型而言，他們即屬核心人才(Core Employees)，如企業中的關鍵性管理與研發人才。

而高潛力人才的培育也是有等級性的區分，公司同時要考慮到內部初階、中階及高階的高潛力人力資本的需求。高潛力人才是公司未來高階經理人的種子，相對於企業間對於各等級的經理人彼此挖角的人才競爭方式，越來越多企業意識到自行培育能認同公司理念的高潛力人才之重要性。是故很多企業開始打造自己的高潛力人才——也就是未來經理人的培訓之路，這就促成了「儲備幹部制度」(Management Associate Program，簡稱 MA 制度)的誕生。

貳、研究動機

近年在台灣人力資源市場，儲備幹部(MA)風潮愈吹愈大，年輕畢業生更是積極參與企業的層層面是關卡，希望在熱門產業中取得快速晉升的門票，企業也紛紛抬出漂亮頭銜，向大專院校菁英揮手，期待在人才戰爭的起跑線上，能夠不落人後。

各產業公司大手筆推儲備幹部，主要原因不外企業面臨組織成長壓力、投身競爭激烈的全球市場，尤其經營環境瞬息萬變，過去可以放緩腳步，等待員工從基層慢慢學習成長，如今這樣的做法再也跟不上產業變遷的腳步，在高潛力人才的培訓上，「在最快時間，找到最對的人才，發揮最大效益」成了企業競爭致勝的關鍵（Brain.com，2008）。

四、五年前，外商與金融控股公司率先引入儲備幹部制度，透過嚴格的層層挑選，挑出「菁英中的菁英」，投注極大的資源，量身打造未來的企業領導人。

而近年來台灣企業紛紛起而效之，除了本土金融公司之外，科技公司與零售服務商也一一加入戰局，希望發展出適合所屬產業與自身公司體制之儲備幹部制度。然而關於台灣本土企業之儲備幹部制度研究量尚有限，是故本研究希望從「高潛力人力資本」在「企業智慧資本」中的定義出發，結合學術理論與業界訪談，探究不同企業在運行儲備幹部制度的動機、邏輯與制度設計，進而透過綜合的分析與探討，找出儲備幹部制度在「人力資本」中的定位，並歸納出台灣本土企業在運行儲備幹部制度時的綜合考量與成功因素，希望可以讓台灣本土企業在設計儲備幹部制度的路上，能夠有先行者的足跡可供參考，進而賦予本研究在實務業的價值與貢獻。

第二節 研究問題

「人才」是企業重要的資源，當組織要創造永續經營的基礎、留住員工與顧客並要具備持續的競爭優勢，就必須取得優良的人力資源。而管理者在企業中扮演著承上啟下的重要任務，不但要了解高層的使命及任務，更需要協調下屬完成工作，因此，組織裡的經理人都需具有獨當一面的領袖特質且更需具備管理才能，所以培育優秀的候補經理人，相形之下就更彰顯其重要性。

關於台灣的高潛力人才——也就是未來經理人的培訓之路——「儲備幹部制度」，本研究希望探討之相關議題如下：

- 一、儲備幹部在人力資本的定位與角色？
- 二、儲備幹部發展的內涵與特質？

三、推動儲備幹部制度的關鍵成功因素為何？

在以下論述中，本研究將進行文獻探討、市場分析以及個案訪談的步驟，逐步透過資料的蒐集與分析，對以上研究問題進行思辯，進而在第六章中提出個人看法與建議。

第三節 研究架構

本研究整體之架構如圖 1 所示，其相關內容說明如下。

- 一、**緒論**：說明研究背景、動機與目的，進而說明研究架構，以利讀者在閱讀時，能夠對於有概略式的整體了解。
- 二、**文獻探討**：透過過去的研究了解「人力資本」在企業「智慧資本」中的所扮演角色與定義；接著再探究「人力資本發展」文獻研究，並了解「高潛力人才」的定義與相關分析。
- 三、**市場現況分析**：搜尋 104 人力銀行、1111 人力銀行、Career 就業情報等台灣代表性人力資源市場相關刊物，對於台灣目前儲備幹部制度的產業劃分、產業分布、產業因素與制度特色進行資料蒐集與分析。
- 四、**研究設計**：在進行完文獻定義與市場資訊後，開始搜尋適合的受訪對象，並設計訪問題目與建立研究流程。
- 五、**個案訪談與分析**：在連絡受訪對象，進而進行親訪之後，將訪問內容作系統性地整理、歸類，並以文字呈現。接著進行個案間的比較，探討造成其制度上異同的因素，並進行分析。
- 六、**結論與建議**：從以上研究中，分析歸納出對於研究問題的解答，提出自己的看法並總結出本研究之結論與建議。

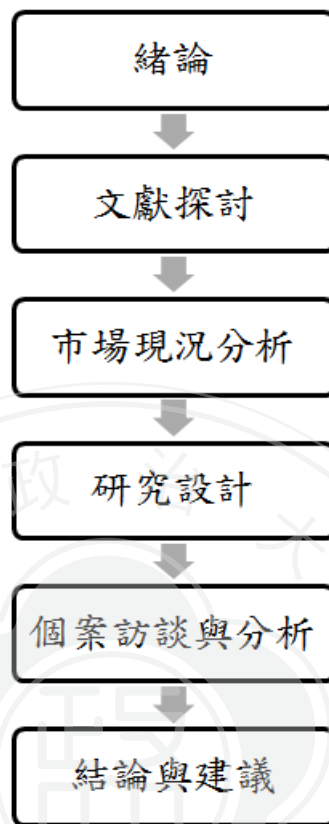


圖 1 研究架構

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

在本章節中主要探討與本研究主題密切相關之國內外文獻，並對有關之理論做概要性的整理，以做為本研究之理論基礎。首先，先將智慧資本的定義規範出來，然後在第二節中聚焦討論智慧資本中的人力資本定義為何；接下來則在第三節中探討目前企業用於管理發展訓練的培訓方式及培訓評估模式；而第四節中，則是探討國內初階高潛力人力資本的相關研究。對於上述所提及之理論，本研究將於本章節中將一一呈現。

第一節 智慧資本

管理學大師彼得·杜拉克(Peter Drucker)在「後資本主義社會」(Post Capitalist Society)一書中提到，知識將取代傳統生產要素，也就是資金、機器設備、原料或勞工，而成為企業經營最重要的資產。換言之，企業不再是以所謂土地、設備、廠房等實體資本作為競爭優勢的來源，無形資產及知識創造的價值將是企業在市場競爭中決勝的關鍵，而在企業中所謂的無形資產及知識創造的機制，就是一般所稱的智慧資本(Intellectual Capital)。

智慧資本一詞有許多不同的定義，且常被視為和「智慧財產」、「智慧資產」、「知識財產」同義。自1969年著名的經濟學家John Kenneth Galbraith首先提出「智慧資本」的概念，用以解釋公司市場價值與帳面價值間的差額，並倡言智慧資本是運用腦力的行為，而非只是知識和純粹的智力而已，其意味智慧資本為某種「價值的創造形式」(Roos et al., 1997)。終於，Thomas Stewart在1991年首先對於智慧資本下了較具體的定義，他認為：「所謂智慧資本，就是每個人能為公司帶來競爭優勢，以及創造財富的一切知識、能力的加總。」

Petrash (1996)所提出之架構如圖2所示中(其中三角形箭頭方向為知識流動方向)，他認為人力、組織、與服務對象三種智慧資本彼此分享、促進、成長，產生綜效越大，則對組織價值的貢獻越大。藉助員工的創新、發明及高素質能力，使得人力資本提升服務對象、與組織資本；藉由優異的知識管理文化制度

與科技，使得組織資本提升人力、與服務對象資本；藉由良好創新的服務對象資本來了解市場及教育人力與組成資本，使得服務對象資本提升人力，與組織資本。

其中人力資本指的是員工自己的知識，包含技能、經驗、習慣、直覺、價值觀等，屬於員工可以帶走的東西。組織的資本（Organizational Capital）：即內部結構（Internal structure），包括專利、觀念、模式、及電腦與管理的系統，它們是由員工創造的，且為一般由組織所擁有。顧客資本（Customer Capital）：又稱外部結構（External Structure），包括與顧客及供應商的關係，品牌名稱、商標、名譽或形象等。

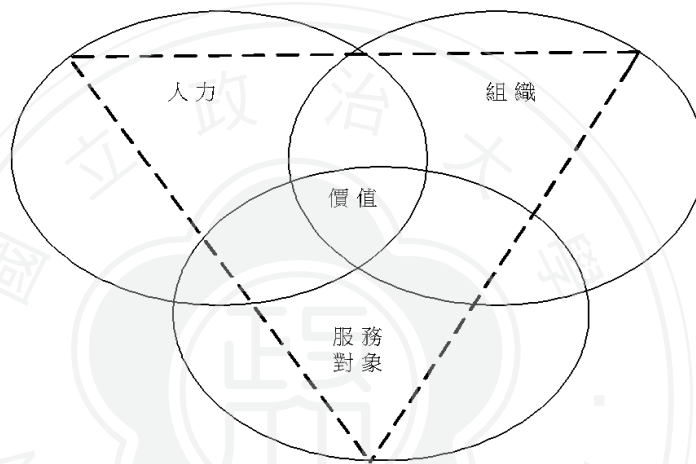


圖 2 智慧資本模型

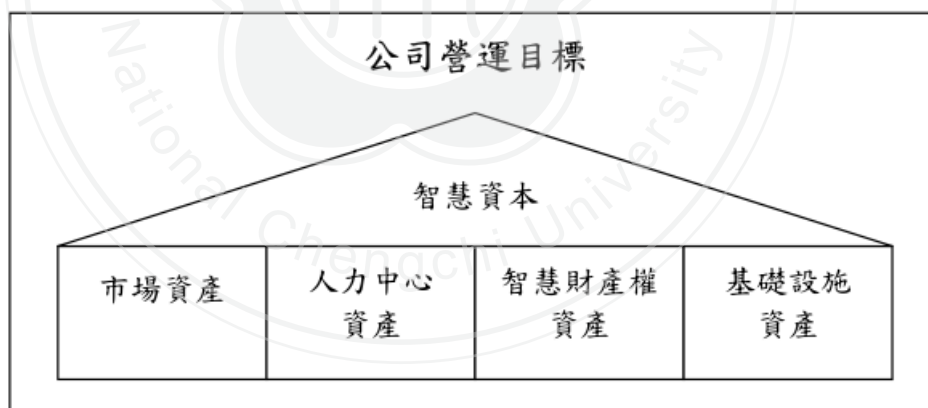
資料來源：改編自 Petrash，1996

而 Brooking 在 1996 年企業組織的智慧資本明確地區分為四大類，分別為市場資產（market assets）、人力中心資產（human-centered assets）、智慧財產資產（intellectual property assets）與基礎設施資產（infrastructure assets），其對於各項定義如下表所示：

表 1 智慧資產類別簡介 資料來源：本研究整理

市場資產	組織的潛力，來自於市場相關的一些無形資產，包括品牌、顧客及忠誠度、配銷通路、合約書與同意書。
人力中心資產	整合的經驗、創意、問題解決的能力、領導、創業家精神、管理技巧及多項代表組織成員績效的指標。
智慧財產權資產	提供公司多項資產法律保障的機制，包括 know-how、商標、交易機密、版權、專利等。
基礎設施資產	使組織順利運作的技術、方法及流程，包括組織文化、評估及處理風險的方法、員工管理辦法、財務結構、市場及顧客資訊之資料庫、溝通系統等。

而市場資產、人力中心資產、智慧財產資產與基礎設施資產可視為智慧資本之四大支柱，相對關係呈現如下圖所示。

圖 3 智慧資本之概念 資料來源：Brooking, *Intellectual Capital*, 1996

Roos, Roos, Edvinsson & Dragonetti (1997) 指出智慧資本乃是員工知識的總和，與該知識經轉換後的實體形成，包括商標、註冊、流程等，換句話說，公司中任何可以創造價值，但卻看不到的資源均可稱為智慧資本。他將組織的智慧資本以是否會思考 (thinking) 分為「人力資本」與「結構資本」兩大類討論，再以內部或外部的概念，將結構資本劃分為與外界互動的「關係資本」、提供內部運

作效率的「組織資本」與和未來密切相關的「更新及開發資本」。各項說明如下：

1. 人力資本 (human capital) ，本源自於競爭能力、工作態度與機敏的適應力，分列如下所示：

- (1) 競爭能力 (competence) ：包括知識、技術等。
- (2) 工作態度 (attitude) ：動機、行為、品德 (conduct) 等。
- (3) 機敏的適應力 (intellectual agility) ：創新能力 (innovation) 、模仿能力 (imitation) 、適應能力 (adaptation) 、整合能力 (packaging) 等。

2. 結構資本 (structural capital) ，包括以下三種資本：

- (1) 關係資本 (relationship) ：包括顧客、供應商、聯盟伙伴及其他利害關係人。
- (2) 組織資本 (organization) ：所有組織的創新、流程、智慧財產權、基礎設施與文化等資產。
- (3) 更新與開發資本 (renewal and development) ：包括任何能在未來經由財務及智慧資本改善後，產生價值的無形資產；亦即在未來能創造或建立價值，但目前尚未顯現價值的資產，例如新產品發展、流程改造、組織重整、新的訓練計畫等。

Stewart (1997) 在「智慧資本－資訊時代的企業利基」一書中引用瑞典保險與金融服務公司－斯堪地亞公司的智慧資本概念，認為智慧資本可分為人力資本、結構資本與顧客資本，並提出個人不同的解釋如下。

1. 人力資本 (human capital) ：人力資本是指企業中所以員工的知識、技術、能力、經驗、虛擬所有權、實務社群及隱性互動等等，它的重要性在於其為創新與更新的源頭，不論實驗室裡的腦力激盪，還是業務代表記在記事本裡的最新業績超前量，都是一樣相當重要。人力資本的來源可從下列幾個方向來確認－(1) 教育水準 (2) 商品型技能 / 槓桿型技能/專屬型技能的比例 (3) 組織中部門人員的歸類難易度及對附加價值的貢獻程度 (4) 人員進修的管道 (5) 才能模型 (6) 非正式群屬 (即所謂實務社群) 的個數。

2. 結構資本 (structure capital) ：即知識管理的機制，包括建立完整的資料庫、塑造知識共享的環境等。結構資本的來源可從下列幾個方向來確認－(1) 公司內知

識文件化的比例 (2) 公司專有知識庫藏。

3. 顧客資本 (customer capital)：指組織和其往來的人之間的關係，顧客資本的來源可從下列幾個方向來確認— (1) 顧客滿意度 (2) 和顧客一起創新的能力 (3) 顧客參與的程度 (4) 提供客製化服務的能力 (5) 與顧客結盟的價值。

從上述文獻整理中可知人力資本為智慧資本中的重要一環，下一節將聚焦於人力資源的相關文獻，做進一步的文獻探討。

第二節 人力資本

人力資本 (又稱人財 Human Capital)，日本學者稱之為「智價」，已逐漸成為企業成功的最關鍵因素，其重要性早已凌越土地與資本等有形資產。

早期研究多源自經濟學家，諾貝爾經濟學獎得主 Schultz (1960) 在《投資人力資本》(Investment in Human Capital) 一文「人力資本」(Human Capital) 首次被提出討論，人力資本概念早期倡者 Becker (1964) 為人力資本所下的定義：人力資本為企業生產所需之要素，認為人力資本為企業資產之一，藉由教育與訓練投資人力資本，而企業人力資本素質影響到企業投資報酬率。

人力資本、資本 (Capital)、土地 (Land) 在生產函數上彼此間具有某種程度之替代性，由於經濟學家的貢獻，人力資本成為勞動經濟學核心概念，Nalbantian (2004) 認為早期研究主要探討個人和公司如何透過教育、訓練和在職學習提昇勞動力品質。

Nalbantian (2004) 認為人力資本具有兩種基本形態「普遍化」與「公司特有」，「普遍化」意指員工所擁有的特質與技能不僅對現任雇主有利，對未來得雇主也有價值；「公司特有」意指員工價值只屬於單一公司，隨著員工任期與資歷而成長，特點就是對投資該項資產的機構具有獨特價值。Brooking (1996) 認為人力資本為組織資產中最具動態性，且與員工直接相關之資產，此外 Dess & Picken (1999) 將人力資本界定為從屬於員工，無法與員工分割之能力、知識、技能及經驗。融合知識、技術、革新，以及員工掌握任務的能力，同時涵蓋企業的價值

觀、文化、及哲學，不過並非公司所能擁有（Edvinsson & Malone, 1997）。

Davenport（1999）認為人力資本模型由四要素組成：員工能力（ability）、員工行為（behavior）、人員努力（effort）、人員投入時間（time）。Dzinkowski（2000）認為人力資本與組織內人員的能力（capabilities）、技能（skills）以及專業（expertise）等相關。Brooking（1996）將組織的人力資本分為五類：教育年數（education）、職業證照資格（vocational qualifications）、工作相關知識（work related knowledge）、職業的評價與心理測驗（occupational assessments and psychometrics）、工作相關才能（work related competencies）。

傳統上，經理人與經濟學者對人力資源管理的看法似較偏向必須發生的費用，而對人資在組織上的價值較少著墨，但人力資源是可以量化成價值取向的，而人力資源會計（Human Resource Management Accounting）的興起，雖還停留在成形階段，但正足以說明人力資本的概念無論在理論上還是實務上，均有實質的提升與突破。

1964年Becker出版「人力資本」（Human Capital）一書，發展出人力資本形成的理論，並分析教育的投資報酬率。Becker（1975）認為人力資本（Human Capital）和實質資本（physical capital）並無不同，前者指的是勞工的技術與能力，後者指的是機器、廠房、設備等有形資產，兩者皆可藉由對其投資而後提高生產力及產能。前者可透過學校教育、在職訓練等方式來提供個人專業知識使生產力提高，後者可藉由擴廠或新設備的添購來達到產能的增加。人力資本論採新古典經濟學之觀點，著重於供需平衡、自由競爭的市場，雇主為極大化生產效能，會根據人力的專業知識和技術能力來選才和支薪。

Blaug（1976）亦指出，人力資本投資的概念是人們以各種方式對自己本身做一些花費，其目的不是為了當前的享受，而是為了未來得到金錢及非金錢的報酬。這些方式包括教育、在職訓練、工作經驗、工作搜尋過程、衛生保健及遷徙等。因為教育可以提高個人能力；在職訓練與工作經驗提高個人於某一特殊工作領域之生產力。若投資於工作搜尋過程中的就業資訊可縮短失業期間，衛生保健可延長工作生命，而由低工資地區遷往高工資地區則可提高勞動報酬率。

Schultz (1982) 上學不僅僅是為了得到滿足，而在獲得生產性存量，以提高未來收益、未來自己經營的能力、未來消費的滿足。透過對教育的投資，可以提高個人的生產力，藉由知識與技能的傳遞使工作更有效率，因此比起教育程度較低的人，受過較高教育者，在勞力市場上更有價值。

Beaulieu & Mulkey (1995) 藉由圖 4 清楚地闡述人力資本的精神，由下圖中可看出個人藉由正式教育或在職訓練等方式對人力資本進行投資，以增進個人技能、累積知識或經驗，進而提昇人力資本的存量。因人力資本存量增加，而提高個人生產力。而所得跟生產力具有密切相關，因此擁有更多人力資本者，便可能更具生產力。結果，因這些投資對於生產力的增加有助益，生產力提高後個人的薪資所得也隨之提升。

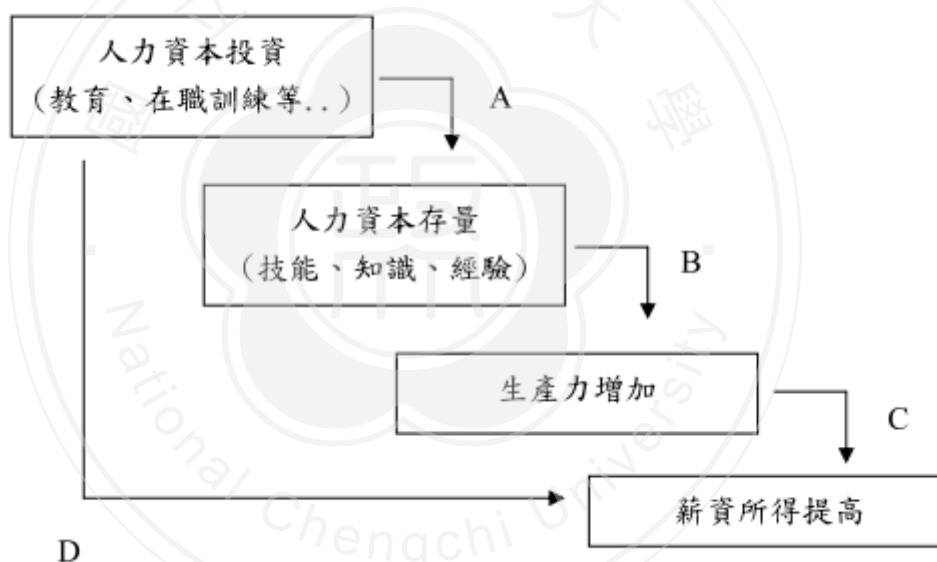


圖 4 人力資本投資與所得之關聯

資料來源：Beaulieu & Mulkey (1995)，改編自陳憶芬 (1997) 根據

Noe、Hollenbeck、Gerkant、Whight 四位學者的詮釋，人力資本為員工透過 (一) 有效的訓練，(二) 經驗的積累，(三) 判斷力的提升，(四) 智能的加強，(五) 關係的堅固，(六) 洞察力的具備，實際增益於企業組織的經濟價值，易言之員工必須具備某種足以勝任職務與任命的素質，方足以保證企業的成功。

人力資本和人力資源在操作性定義上，固有重疊性的雷同，但仍具有獨特性，

人力資本是透過增值的努力（譬如訓練與激勵）而提升，企業內「人」的經營實力，而人力對利用及增值與成本控制兩者間的平衡有密切的關聯。

第三節 人力資本發展

行政院勞工委員會職業訓練局在《企業人力資源管理手冊—人力資本與發展》中提到，人力資本發展是人力資源管理功能下非常重要的一個環節，然而人力資源管理所有的活動，也幾乎均與人力資本的發展有密切關連。從下圖 5 可看出人力資本發展與各種人力資源管理活動之間的關聯。

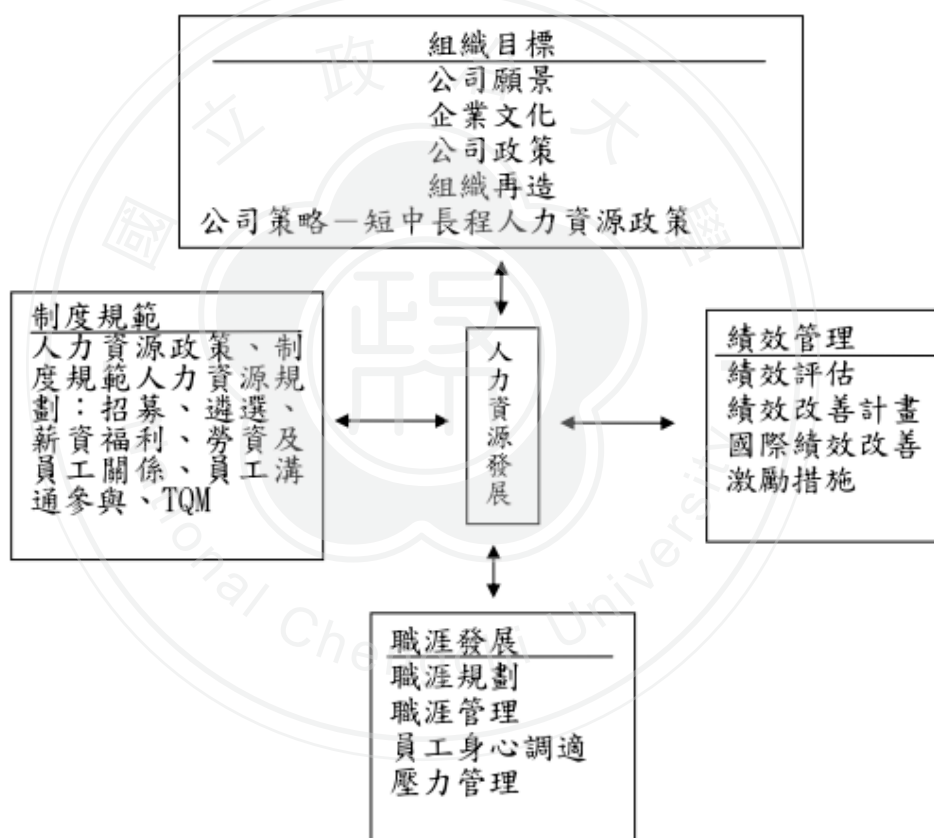


圖 5 人力資本發展

資料來源：行政院勞工委員會職業訓練局

《企業人力資源管理手冊：人力資本與發展》

企業如希望有全面性的人力資本發展計畫，首先應在規劃組織目標的過程把握可行性、具體而兼有前瞻等原則，然後從願景、執行、策略各層面循序導入，

最後衍生出公司人力資本發展的整體政策。而企業的人力資本政策規劃，不僅表現在公司的人力資本規劃、招募、遴選上，而對薪資福利、勞資與員工關係、員工溝通參與，亦得依據公司的經營方向，詳加制定。

在進行人力資本發展規劃時也應顧及勞資關係，需站在員工的立場構想，將員工的職涯發展納入考量，藉著有效的職涯發展與管理，顧及員工身心的調適以及壓力管理，如此一來將有助於員工個人素質的提升與持續性，進一步整合員工個人展望與公司目標。然而人力資本發展之目的乃在提升績效，因此績效管理的成本發展互為表裡，應同時評估。綜上所述，人力資本發展是一互動性的人管活動，必須與其他功能相搭配，才能有所成效。一般而論，人力資本發展頗受各種內外因素影響，如圖 6 所示。



圖 6 人力資源管理目的

資料來源：Mondy & Noe III 人力資源管理第五版

而一般而言人力資本發展的過程如圖 7 所示：

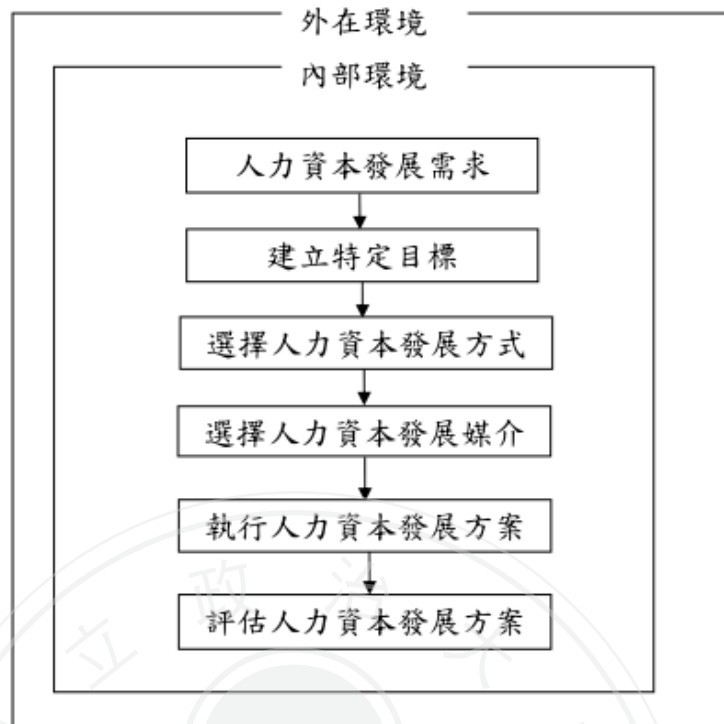


圖 7 人力資源發展流程

資料來源：：行政院勞工委員會職業訓練局

《企業人力資源管理手冊：人力資本與發展》

組織勢必在組織發展及人力資本發展不斷的有所變革，以因應企業外在與內部環境的改變，一旦企業認定有變革需求，接下來就得進一步決定教育、訓練以及發展的需求所在。

人力資本發展的實際目標可大可小，小者可能是對於某位經理現場管理能力的提升，大可能大至整個企業目標（如 TQM）的達成。在目標被確定後，管理者除了得就方法與媒介有所斟酌，還得依據公司的目標期許乃至資本來做調整，要在既定目標的執行與評估完成後，才算整個過程的完成。而在必要時，還得就評估結果，做為回饋，俾做日後人力資本發展方案參考之用。

第四節 高潛力人力資本發展

壹、高潛力人力資本定義

所謂高潛力人力資本即為高潛力人才（Talent 或 Hi-Po），係指在公司中具備企業目前與未來達成工作目標所需要之核心職能，並具有卓著績效貢獻者。在人才類型而言，他們即屬核心人才（Core Employees），如企業中的關鍵性管理與研發人才。

Berger & Berger 在其《人才管理》一書中指出，「人才管理」主要關心的對象，是在組織中約 20% 的頂尖員工；而在這 20% 的員工中，在組織中屬於頂尖人才者（Superkeeper）約占 3%~5%，優越人才者（Keeper）則約占 8%~12%（林文政，2007）。在一般企業內部，大致可將關鍵人才分成兩類（ERsoft，人資專欄，2008），分別為「高潛力人才（Hi-Po）」與「專業技術人才（Key-Po）」，分別定義如下：

1. **高潛力人才（Hi-Po）**：目前的企業領導人或未來有潛力接班成為企業高階領導管理 者的人才。
2. **專業技術人才（Key-Po）**：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。

貳、高潛力人力資本之辨識與評估

為維持內部的和諧與團結，企業同時也要兼顧其他類型人才的感受，待遇的差異化與公平性要取得合理的平衡。哈佛商學院教授湯瑪斯·狄隆（Thomas J. DeLong）即認為除高潛力人才外，一般員工也是公司整體運作的核心成員，忽略他們會使團隊運作不順。

一、定義核心職能

在辨識內部人才前，企業需先定義其核心職能。核心職能係指組織內任何職位的在職者要達到卓越績效水準所需的條件總和，包括：專業知識、技術、能力、

經驗與人格特質等。

由於每一家企業的目標、策略與文化各異，因此其所界定的核心職能也有所不同。例如：某國際藥廠所謂高潛力人才所應具備的條件包括學習敏捷度、高度自省能力、洞察力、冒險精神、學習動力等。而另一家美商半導體設備廠商所制訂的核心職能則包括：變革管理、解決問題、溝通、客戶導向、領導、個人效率、專案管理、團隊合作能力等。一般來說，高層接班人才所需的核職能大致包括誠信、熱情、思考格局大、企圖心、洞察力、人際領導能力等。核職能的制訂通常會根據企業所強調的價值觀來選擇適合該組織達到卓越績效的項目，以做為甄選、訓練發展、績效管理與獎酬的依據。

二、建立「績效－潛能矩陣」架構

韓志翔（2011）表示，在發掘高潛力人才的過程中，一些企業（如德州儀器）使用「績效－潛能矩陣」（或稱人才九宮格矩陣）的架構將內部人才予以分類。人才九宮格矩陣通常的做法是按照績效（Performance）與潛能（Potential）兩個子構面將內部人才分成九種或以上的人才類型（實例請參見圖 8），再依據不同的人才類型給予合宜的管理建議與發展。

通常，企業會選擇績效與潛能均高的人才（亦即圖三中的右上角三個區塊，包括有潛力、極有潛力與超高潛力者）優先發展，所占全員比重約為 20%。當資源有限時，企業會以超高潛力者為人才發展的重點，亦即所謂的 3 到 5% 的拔尖人才。

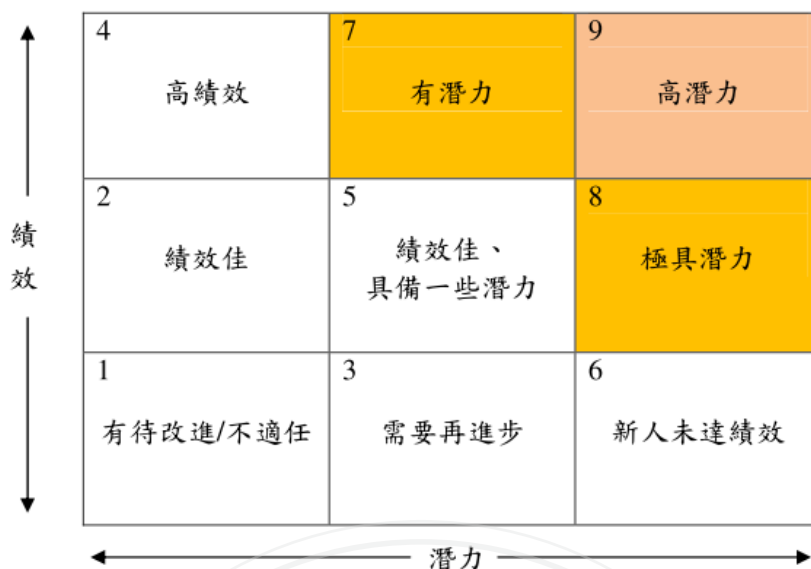


圖 8 績效潛力矩陣 (Performance Potential Matrix, PPM)

資料來源：《德州儀器善用績效發展計畫，讓員工適才適所》

人力資本雜誌，第 10 期，2007

三、善用績效評估方法，進行人才盤點

在建立「績效－潛能矩陣」架構後，企業應就目前內部所有成員進行人才盤點。透過人才盤點，企業對內部現有人才的強項與弱點能有所掌握，並按照矩陣的所屬類型分類，做為後續人才發展的依據。除傳統性評估方法（如特質與行為評估法）外，結構性面談、360 度回饋、領導力測評、評鑑中心 (Assessment Center) 等都是評估高潛力人才常用的工具。經過多視角的評估，企業能夠較精確地辨別人員的未來潛力。

參、高潛力人力資本管理

核心人才對企業來說，其相對策略價值 (Strategic Value) 較高，且擁有其特殊性 (Uniqueness)，因此相較於其他人才也較具重要性。策略性人力資源管理觀點強調，人力資源管理模式除了策略類型外，也會依據人才的類型而異，在管理核心人才的模式，高承諾人力資源策略 (High-Commitment HR Strategy) 被視為最適策略。高承諾人力資源策略強調企業提供給員工優渥的薪酬福利，大量的訓

練與發展，以及強力的激勵誘因（包括財務性與非財務性兩種），而其中一項即為內部晉升制度。

史丹佛商學院教授 Jeffrey Pfeffer（1985）經過長期研究，發現績優企業大部份均實施內部晉升制度。這種內部晉升制度對激勵員工向上發展有正向影響。當然內部晉升制度通常要與訓練發展和嚴格的績效管理以及激勵制度相結合，才能發揮正面的效果。許多企業實例顯示，最適任的高潛力人才通常是由培育而成，如台灣 IBM 公司多位總經理大都經由內部訓練與發展過程而產生。內部培育的優點在於能夠培養出認同公司文化並熟悉公司整體運作的領導人才。

一家企業的持續發展必須靠不斷培育出高潛力人才，以勝任重要職務。為確保高潛力人才源源不絕，企業必須先建立高潛力人才庫（Talent Pool），透過嚴格甄選與廣泛性訓練發展，有計畫地培育關鍵職位的接班人。一般而言，一個有效的高潛力人才管理制度（Talent Management System），藉由人才辨識系統發掘高潛力人才，透過人才發展系統，再輔以人才獎酬系統，最後達到績效提升的目標。

而且培養高潛力人才的話題，經常是企業不願意挑動的敏感神經，擔心沒被挑選的人會覺得失去發展機會。安泰投信總經理佰益安（2008）指出：「高潛力人才計劃的一大目的，應該是激發全體期許向上的企圖，大家認為只要自己有一天表現好，也有機會被培養，而不是一直看到照顧少數人。」這個關鍵，就是要具有相當透明的選擇標準與過程。

企業人才需求增加，麥肯錫顧問公司因未接到愈來愈多客戶開出培養高潛力人才的需求，而成立了麥肯錫「亞洲領導力中心」。麥肯錫台灣區總經理黃偉權（2008）指出，培養領導力是個過程，培養高潛力人才成為領導新生代的關鍵，不在上課，必須經過不斷地練習才會成為能力，在練習的過程中還要有人指點他們的缺點、協助進步¹。

輪調、見習是跨國企業常見的培養未來領導人的方式。台大教授李吉仁指出，在人力培育方面台灣企業都是 N-1 哲學，能省則省，鮮少有讓人觀察學習、做「板

¹ 吳韻儀，全球企業打造接班猛將，天下雜誌，402，2008/7。

「球員工」的餘裕。要讓高潛力人才在擔負重任前，先有機會涉獵不同領域、學習判斷，要更有創意。

在尋求快速與創新的知識新世代，人才在國際級企業的升遷速度與管道，已經不是依據火車時刻表按步就班的走，放眼看去，國際級企業的主管有日趨年輕化的趨勢，年齡、年資不是問題，能力才是最重要的。快速晉昇管道強調由公司主動積極觀察某一年齡族群（通常為 35 歲以下，甚至更年輕的一群），且績效表現與潛力皆名列前茅者，一般簡稱為高潛力人才（High Potentials），提供他們更多的職涯發展管道—包括跨國工作機會、跨功能工作輪調、甚至於升遷。許多公司並建立儲備幹部培訓制度（Management Associate Program），以吸引及培養更多的高潛力人才，確保公司的人才能源源不斷²。

肆、各層級高潛力人力資本發展

王銘瓊（2008）指出，企業在員工職涯發展方面，通常會分成主管與非主管職兩部分來進行。主管職的發展計畫主要是針對組織內有潛力將來可以勝任各階層領導職位的人才，而非主管職則是指對組織未來發展有重要影響的專業技術人才而言。企業內常採用的發展方式不外乎傳統性訓練（如課堂與視聽教學、在職訓練）、線上學習（e-Learning）、自修、工作輪調、教練法或導師法、研討會（Workshop）、個案討論（Case Study）、管理競賽、角色扮演、任務指派（Job Assignments）等。一般而言，企業會視職位之性質與階層而採用適合的發展工具，如高階管理職採用任務指派或管理競賽等，而基層主管職則偏重於課堂講授或在職訓練。

一、個人發展計畫

對於非主管員工，企業可要求他們先與主管討論其未來發展的方向與所需培養的核心職能，並制訂成「個人發展計畫」，再依據未來所需具備的能力展開發展計畫。例如，台灣應用材料公司的個人發展計畫之一即針對績效表現良好的非主管人員，由員工自評與主管技能評估來展開個人發展計畫。

² 張玲娟，人才管理-企業基業常青的基石，能力雜誌，2004年7月號。

二、儲備幹部的培養

一家企業的永續經營需要本身能夠源源不斷地培育出各階層的領導人才。在基層主管方面，許多企業都實施儲備幹部制度（Management Associate Program），如銀行業的花旗、渣打與匯豐等，以及科技業的廣達電腦均有採用這種制度。通常的做法是，企業透過嚴謹的甄選流程，在眾多的求職者中先篩選出能夠擔任未來企業管理者的人才。然後，企業再安排這些儲備人才接受密集的訓練與發展課程（包括專業能力訓練、工廠見習、專案指派，或教練等方式），為期1至3年不等。然而有研究指出，有些儲備幹部計畫效果不彰，主因大致上包括：（1）選才不夠精確，所選並非最適人才；（2）培育課程不夠紮實；（3）時間不夠長，不足以看到效果發揮；以及（4）缺乏強有力的誘因。企業如果能夠將這些方面的問題進行改善，對儲備幹部計畫的落實將有顯著的幫助。

三、中階主管的培育

中階主管通常是一家企業的主幹，扮演承上啟下（亦即落實高層所制訂的策略與激勵部屬達成目標）的角色。因此，企業需要培育這些核心人才，避免產生組織內人才斷層的現象。根據國內一份最近的研究指出，中階主管的培育計畫依序為參與專題研討會、任務指派、行動學習、工作輪調、國際外派、導師制、教練、EMBA 高階管理課程班等。從這個排序可看出，企業通常依據本身的特殊需求來進行中階主管培訓，尤其是與管理有關的專題研討會以及任務指派為重。

四、高階接班人的栽培

隨著許多企業的創業者將屆退休之齡，高層接班人的培育問題迫在眉睫。除要早期發掘具有接班潛質的高階管理人才外，還需透過完整的培訓計畫，培養其成為企業領導人，其訓練發展的方式與中階主管培育相似。為避免發生高階接班人缺乏宏觀視野與能力的問題，在接班人培養的過程中，廣泛性的任務指派與歷練顯得格外的重要，不僅要求高層接班人學習全方位經營與管理的能力（亦即T 領導人才），還要求必須創造實績。以IBM 為例，大中華區董事長及首席執行總裁錢大群經歷長期內部輪調與發展，歷經台灣區總經理、北京大中華區系統與科技

事業部總經理、東京亞太區系統與科技事業部副總裁、東南亞／南亞區總經理，以及中華區首席執行官多重高階歷練，才升到目前的職位。IBM 對高潛力人才的培育可說是不遺餘力。

企業要留住高潛力人才，必先塑造一個良好的組織環境，強調組織發展能與個人發展相配合，並用心落實個人發展計畫，再輔以具激勵效果的薪酬獎勵制度，讓這些人才感受到被重視與有成就感，如此方能提升他們的向心力與組織承諾，進而締造企業的財務績效，這對企業來說也是最好的投資報酬。



第三章 高潛力人力資本市場現況

從第二章第四節對於高潛力人力資本相關的探討中，可以知道企業對於高階人力資本的規畫通常會分為初階、中階與高階三個等級進行：高階高潛力人力資本發展是著重於企業接班人的培育；而中階高潛力人力資本發展則是著重發掘公司內部高潛力之中階骨幹；以上兩種都是以內部人才辨識與選拔為主，而在初階的高潛力人力資本的部分，則是以外部選才為主。

近年來台灣人力資源市場人才外流現象嚴重，加上企業間也常對於中高階主管互相挖角，對於優秀人才彼此競爭激烈。在選才、育才之餘，留才也成了重要考量，是故對於高潛力人才的定義，除了工作能力超群之外，業界也多了一條「認同公司企業文化」的條件共識。

為了擺脫彼此爭奪人才的窠臼，許多企業開始有了從新鮮人開始自行培養人才的意識，希望能以優渥之薪資福利、完整的訓練計畫和快速的升遷管道來吸引初出校門的高潛力人才，自行從頭訓練，希望能為公司創造出兼具實力與認同感的核心人才，此即業界聞名的「儲備幹部培訓制度」（Management Associate program），簡稱「MA 制度」。

由於本研究著重於初階高潛力人才發展之探討，是故在本章市場現況探討也以台灣現行「儲備幹部制度」做為討論標的。

第一節 初階高潛力人力資本發展制度

所為「初階高潛力人力資本發展」，在台灣就業市場，最常見的培育模式即為「儲備幹部（Management Associate，簡稱 MA）」，本節將針對「儲備幹部制度」進一步進行探討與研究。

壹、儲備幹部定義

在畢業潮時打開人力銀行網頁，可以看見各行各業紛紛在招募「儲備幹部」、

「儲備主管」、「儲備菁英」等職缺。

根據 MBA 智庫 (2012) 中對「儲備幹部」定義如下：

「儲備幹部就是企業管理階層的儲備人才，通過系列的培訓和鍛煉，最終成為中層甚至高層管理人員。企業為了在激烈的市場競爭中求得發展，必須有中堅管理階層和優秀的人才，除了外聘，企業越來越重視培養自己的管理人才，打造能夠帶領企業乘風破浪的尖兵。為此，企業一般會經過嚴格審慎的招聘程式，甄選出最具潛力的人才，並加以嚴格培訓，充實儲備幹部成為專業經理人所需要的一切能力和技能。」³

儲備幹部 (Management Associate, 簡稱 MA) 就是企業管理階層的儲備人才，通過系列的培訓和鍛煉，如學習課程、輪調 (job rotation)、專案指派 (project assignment)、結合師徒制 (mentoring) 與教練式指導 (coaching) 等發展活動，以期快速具備符合管理職或關鍵職位上所需要的才能與視野，最終成為中層甚至高層管理人員。

企業為了在激烈的市場競爭中求得發展，必須有中堅管理階層和優秀的人才，除了外聘，企業越來越重視培養自己的管理人才，打造能夠帶領企業乘風破浪的尖兵。為此，企業一般會經過嚴格審慎的招聘程式，甄選出最具潛力的人才，並加以嚴格培訓，充實儲備幹部成為專業經理人所需要的一切能力和技能。

儲備幹部也可以說是實力主義時代的受惠者，在激烈的市場競爭下，許多企業的晉升都不再看年資，只問個人績效與實力，這對於透過嚴格招募機制，層層把關篩選出來的儲備幹部來說，因本身具有高素質及強烈企圖心，不啻如魚得水，能夠在相當年輕的時候就透過快速的培訓管道，在企業中身居高位。

孫弘岳 (2009) 在《儲備幹部計畫的許諾與失落》一文中提到，MA 計畫又常被稱作 High-flyer Management Development Program 或 Fast Track Management

³ MBA 智庫。網址：

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5%82%A8%E5%A4%87%E5%B9%B2%E9%83%A8>。最後瀏覽日期：20120608

Development Program，其為傳統管理發展（ Management Development, MD ）活動的另一種型態，同樣是在挑選並培養未來的領導人，但 MA 計畫較 MD 的時程為短。

孫弘岳（2009）也整理出了企業會實行的儲備幹部制度的幾項原因：

- 一、藉由完整的學習發展、快速升遷、高薪資、高職稱的勞動交易條件，能夠找到素質和潛力較佳的人才，以提升組織或某個職類或職系的人才吸引力。
- 二、從外部市場找尋缺乏實務經驗但潛力極高的求職者，透過有效甄選工具的篩選和系統性的學習方式，以快速滿足內部儲備人才庫的質/量需求。
- 三、以內部年輕員工或缺乏社會經驗的人才為目標，以栽培出符合組織文化、核心價值觀、高工作動力但沒有心理包袱或且沒有受到其他企業/職涯污染的未來領袖。

此外，整體而言，業界招募儲備幹部的原因尚可歸納成以下三點：

- 一、拓張版圖：為公司開發新市場或新事業做準備；
- 二、引進多元活力：為公司引進優秀人才做為楷模，增加多元活力；
- 三、企業社會責任：一種企業社會責任（Corporate Social Responsibility，簡稱 CSR）的表現，提供尚不知道未來方向的應屆畢業生輪調的經驗，幫助其找到職涯方向，以回饋社會；

除以上原因之外，當該產業需要的中高階管理人員所需的能耐難以在現有教育體制中養成時，例如量販賣場、便利商店等流通業，其中高階主管所需要的特質與專業無法在學校中養成，故企業也會選擇以「儲備幹部」的模式來自行培養人才。

貳、市場總體概況

台灣的儲備幹部制度起源於金融業及外商公司，其中花旗銀行在全球推出業界知名的「MA 儲備經理人才計畫」（Management Associate program）可說是台

灣儲備幹部制度的濫觴，在亞洲培育出多位企業界與金融界精英。

這一波儲備風潮很快從外商吹進本土，愈來愈多的台灣企業跟進，甚至傳統產業也提起腳步，思索將儲備人才的概念，納入企業的策略方針。

2007年5月在104人力銀行上有將近4,000筆「儲備幹部」的職缺，主要集中在「金融投顧及保險業」（40.2%）、「零售批發業」（13.6%）、「一般製造業」（10.4%）、「住宿/餐飲服務業」（8.4%）、「電子資訊業」（6.9%）等產業中。

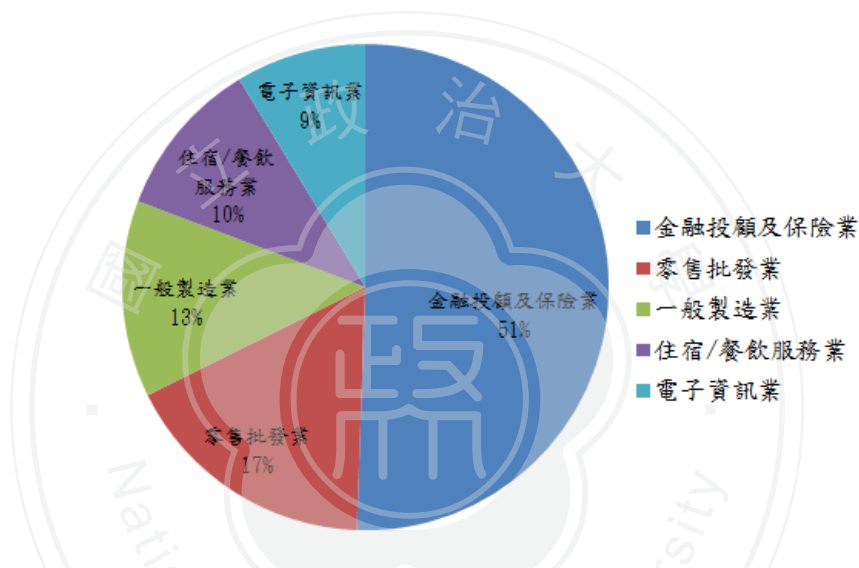


圖 9 2007 年台灣 MA 職缺產業分布

而根據 104 人力銀行 2011 年統計，到該年 3 月底為止，儲備幹部 MA（Management Associate）職缺超過 6000 筆，比前一年同期成長 25%；其中，約有 4000 多筆鎖定社會新鮮人，比去年同期成長兩成。104 人力銀行行銷處協理陳力子（2011）表示，儲備幹部不再是金融業的專利，如今從外銀到本土金控，從餐飲、百貨零售到電子業，許多企業都體認到培養未來接班人的重要性，紛紛著手招募 MA（Management Associate）或 MT（Management Trainee）⁴。批發零售和住宿餐飲業也跨入這個人才戰場，除了職缺數大幅增加之外，也紛紛提出優渥薪資希望吸引優秀人才。

⁴ 羅梅英，升遷速度，儲備幹部快三倍！，Career 就業情報雜誌，373 期，2007。

104 人力銀行資料庫顯示，2011 年 3 月份儲備幹部工作機會高達 6,706 筆，開出最多的前五大產業是批發及零售業（1,490 筆），住宿／餐飲服務業（1,103 筆），一般製造業（1,045 筆），金融投顧及保險業（891 筆），以及電子資訊相關業（668 筆）⁵。

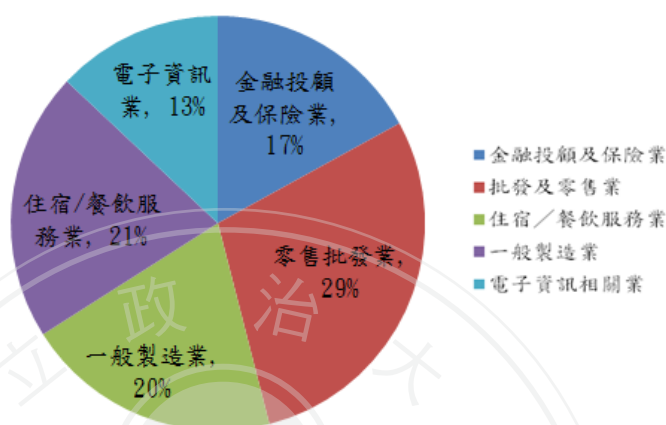


圖 10 2011 年台灣 MA 職缺產業分布

資料來源：本研究繪製（數字來源：104 人力銀行）

由上圖 2011 年的比例再與 2007 年的數字比較，可以看出幾年來儲備幹部求才市場已經從本來以金融業為主改變為百家爭鳴的情況。兩年度的 MA 職缺筆數在不同產業的比例對照，如下表與下圖所示。受惠於內需產業大崛起，批發零售業和住宿餐飲業的儲備幹部職缺數大幅增加，已經逼近全體儲備幹部職缺的四成；另外製造業、服務業與電子資訊業的 MA 職缺也是大幅增加。

⁵ 莊丙農，104：景氣好，儲備幹部職缺年增 25%，時報資訊，2011/4/8。

表 2 2007 與 2011 年台灣 MA 職缺比例產業比較

資料來源：本研究整理（數字來源：104 人力銀行）

	金融投顧及 保險業	零售批發業	一般製造業	住宿/餐飲 服務業	電子資訊業
2007	40.2%	13.6%	10.4%	8.4%	6.9%
2011	17%	29%	20%	21%	13%

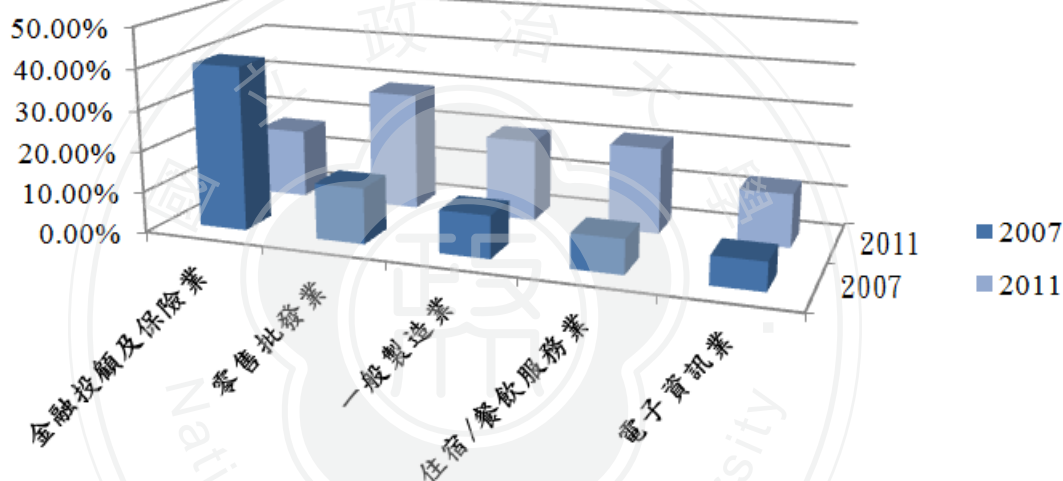


圖 11 台灣 MA 職缺比例產業比較直線圖(2007 與 2011 年)

陳力子表示，內需服務業商機持續看俏，搭配產業轉型佈局，企業更願意投資人才的職涯發展，從內部培養專業經理人，不少企業祭出高薪、完整的教育訓練或暢通的升遷管道等誘人的徵才條件，吸引第一流人才⁶。

1111 人力銀行發言人張旭嵐在 2009 年將徵才 MA 的產業可為三類。一是工商服務業，二是民生服務業，三是傳產製造業。因產業性質差異，所要求的徵才條件也不同。其中對於民生服務業的方面，以對金融業的探討為主，金融業重視國際化人才，不僅學歷要求高，英語能力也是考核標準；民生服務業多不限學歷，

⁶ 同上註。

但需處第一線與顧客對話、衝刺業績，著重親和力與企圖心；傳產製造業未來領導人需引領第一線員工作業，重視團隊精神與責任心。⁷。

企業對 MA 設有基本篩選門檻，許多實務面的經營管理課題，早已規劃在培訓課程中。選擇未來接班人，他們更看重的是人格特質、態度與潛力。

張旭嵐指出，MA 是未來主管，扮演承上啟下角色，上對老闆，下對客戶，左右帶領員工衝鋒陷陣，需具備企圖心、責任感，視所有挑戰為成就動機，才能完成任務。組織打的是團隊戰，不能抱持個人英雄主義，身段柔軟、做事有彈性，才是企業所需。MA 培訓從基層扎實根基，過程艱辛，抗壓力要夠強，具相當穩定度，才能過關斬將、脫穎而出⁸。

第二節 金融業儲備幹部制度

壹、產業因素

陳明業（2005）之研究中表示，自 2001 年 11 月 1 日「金融控股公司法」通過後，為因應市場上越趨白熱化之激烈競爭，各家金控公司這幾年來均紛紛透過購併與重組等活動以擴大金控之資產規模及業務範圍，以期在這競爭激烈之市場中取得優勢。

除了資產規模與業務範圍的擴大，為了能迅速在金控架構下發揮綜效，並應付金融市場之快速變化和競爭，過去幾年來許多金控公司均透過挖角等方式，禮聘外商銀行或國內金控之高階經理人，以期迅速提昇其競爭優勢，而高階人才的流動除了改變金融業之競爭態勢外，許多外商銀行對於人才培育的觀念方法也逐步影響了國內金控公司之人才培育制度。

為了因應未來市場之變化與組織規模之擴大，許多金控公司均開始意識到提早培養基層幹部甚至是未來中、高階主管之重要性，因此在人才的需求上，除了理財專員等基層人力的大量需求外，為了厚植金控公司的長期競爭能力，許多金

⁷ 林婉翎，儲備幹部到接班人 熱忱+興趣 踏出成功第一步，經濟日報，2009/5/19。

⁸ 同上註。

控公司也開始紛紛仿效外商銀行行之有年之儲備主管制度，開始自行招募並培養自己的儲備幹部隨著政府金控減半之目標，可以預見未來金融機構之整併將會持續進行，組織之變革將持續的推動，而對於人材之需求也將隨著目前的趨勢，從過去的財務專業人才為主，至現在的對財務、行銷、資訊等各方面人才均有大量需求，而配合組織的持續變動，能跨領域整合不同專業，能迅速適應組織變化的多元人才，也將是金融業急需培養的人才。

這些儲備幹部相對於金控公司內其他員工，招募過程較為嚴謹與耗時、在公司內之總人數亦相對較少、所受之訓練也較為豐富與多樣，再再均展現出公司對於這一批人的重視與照顧，在公司給予高度重視之際，也代表著公司對於儲備幹部之高度期望。

另外在金融業對於儲備幹部不管是在招募或是培訓上，都耗上相當龐大的資源，在這樣的高投入成本及精心栽培下，台新金控人力資源處副總經理張文琪表示：「只要培養出一位總經理，就值得了。」

在需求面，2011年金融業徵求儲備幹部的手筆明顯擴大，包括：中國信託要找50人、台新50人、萬泰銀行30人、富邦25人、匯豐20人、花旗10~15人、星展8~10人。公股行庫中，一銀最積極要招募50人，彰銀30~50人、華銀20人。本土銀行如台新、國泰、一銀、萬泰都要求MA必須碩士畢，外銀如花旗、匯豐的門檻較低，只需大學畢，且不限科系⁹。

而在成果面，以花旗銀行的「MA儲備經理人才計畫」(Management Associate program)為例，在該培訓制度下，已經在亞洲培育出多位產業界的明星，包括花旗集團台灣區總裁陳子政、中信銀總經理陳聖德、建華金控執行長盧正昕、高盛亞太副董事長宋學仁、台灣大哥大總經理張孝威等，當年都是花旗MA出身；另外金融界聞人如建華銀行董事長盧正昕、大通銀行總經理郭明鑑，都是出自花旗。金融圈慣稱花旗為人才庫，前中央銀行總裁許遠東也曾說過，花旗是台灣金融人才的培訓中心。

⁹ 羅梅英，張志誠，高門檻+高薪資+高淘汰 儲備幹部爭奪戰遍地開打，Career 就業情報雜誌，420期，2011。

貳、制度特色

一、招募

由於在金融界培育儲備幹部的成本高昂，是故公司在招募階段相當謹慎，設下重重關卡，希望可以在第一步就找到能力與理念都與公司契合的人才，以避免造成投入心血與成本的浪費。因此金融界的儲備幹部的門檻，在人力資源市場中市最高的。

金融業徵選儲備幹部，設下重重考驗，包括資料審查、英文測驗成績、筆試、中英文面試、評鑑中心（Assessment Center）¹⁰等，幾乎是過五關斬六將，才能擠進窄門。以匯豐銀行來說，平均收到履歷超過 2,000 封；通過書面審查，可進入第一關的數理、英文、邏輯測驗者約 400~500 人。而通過測驗可面試的人約有 100~200 位，最後能夠進入 Assessment Center 的候選人只剩下 70~80 位¹¹。

二、培訓與發展

以匯豐銀行為例，其 2011 年以「年輕銀行家」培育計畫來打造頂尖人才，訓練長達 2 年，共分 3 階段。第一個階段 3 個月，在新人訓練後，就進入所謂「Department Attachment」，在各部門進行短則 2 週、長則 1 個月的實習。例如消費金融處的儲備幹部，必須在該處的 8 個部門實習，從瞭解部門運作、專案研究到上台報告，必須快速進入狀況。

第二階段「posing」時間較長，必須經歷 2~3 個職務歷練，每個職務為期 6~8 個月，在這段期間，儲備幹部形同正式幹部，要負起業務責任，還要參與本職外的專案，並輪流參加事業處每個月的高階主管會議，見習銀行運作的核心。

第三階段則是赴英國的 HSBC 匯豐管理學院，接受 7~8 週的密集訓練。儲備

¹⁰ 匯豐銀行人力資源處副總裁陳慧珠 (2011)表示，「評鑑中心的重點在於，觀察受試者面臨高壓情境時的態度及反應，選出特質最適合的人。」

¹¹ 羅梅英，張志誠，高門檻+高薪資+高淘汰 儲備幹部爭奪戰遍地開打，Career 就業情報雜誌，420 期，2011。

幹部除了上課、參訪匯豐其他部門的運作外，還能認識來自全球的講師和儲備幹部，互相切磋之餘，也能拓展自己的人際關係。

儲備幹部制度之設計，在於讓儲備幹部在極短的時間內，可以受到廣泛、密集、高壓之訓練，並透過評核或淘汰機制，強迫儲備幹部必須在短時間內快速成長，同時縮短組織內中、高階經理人之養成時間，因此在組織給予較多之學習資源與職能訓練的同時，也要求儲備幹部在短時間內便能發揮受訓的效果。

三、制度特點

在這樣的招募流程與培訓設計下，在金融界儲備幹部制度有以下特色：

- (一) 培訓目的為訓練出組織內之高階經理人；
- (二) 培訓成本在業界最高，是故在招募階段相對謹慎，手續繁複；
- (三) 壓縮式的訓練方式，希望培養儲備幹部迅速適應不同專業之彈性與能力；
- (四) 儲備幹部曝光度高，強化其在企業內部之網絡關係；
- (五) 透過輪調，儲備幹部成為組織間橫向之觸媒與整合管道；
- (六) 實行 MA 制度公司時日已久，公司對於儲備幹部之角色定位明確，內部人員已習慣並認同 MA 制度的存在。

第三節 傳產製造業與科技業儲備幹部制度

壹、產業因素

從 1990 年代中期起，隨著傳統產業外移，台灣就業市場逐漸開始傾斜，當時在就業市場，除了高科技業之外，其他行業的工作機會幾乎都萎縮，一片萎靡。

然而，從 2005 年以來，就業市場的版圖又開始重整。高科技公司步上傳統製造業與金融業的後塵，開始湧現關廠、外移、合併的浪潮，時時出現科技新貴開始放無薪假的情形；反倒是 10 年不曾徵才的傳統產業，又重新恢復招募活動，為

了開發新興市場，在台灣延攬高學歷儲備幹部，派往中國或越南；亦或者是因為公司管理階層人力結構嚴重老化，引入儲備幹部，希望藉此替換新血。

因此，科技業是招募中國儲備幹部最積極的產業之一。如今，許多業者在對岸已經站穩腳步，眼前最需要的人並不是「草創型」的老將，而是能完成公司 smart copy（將成熟的製程或制度複製到新廠）任務的人才。以台灣第一大 PCB（印刷電路板）業者欣興電子為例，蘇州廠今年已經開始運轉，預計明年常熟新廠也要開始建廠，因此積極招募生管、品保儲備幹部，以因應新廠需求¹²。

另外科技業如鴻海有所謂「新幹班」（鴻海新世紀儲備幹部培訓班），培養新鮮人到大陸當基層幹部，包括台泥、統一、味全等在中國耕耘有成的傳統企業，也都有類似的儲備幹部制度。

例如停止對外招募達 10 年的台泥，近年在中國重振旗鼓，產能僅次於安徽海螺水泥，因而 3 年前開始恢復在台招募儲備幹部，規模一年比一年盛大，從 2004 年的 30 位、2005 年的 45 位、到 2006 年的 102 位，2007 年人數將增加更多，所著眼的就是中國市場。

而全球原物料市場欣欣向榮，不但讓傳統產業復活，也使冷門技術專才鹹魚翻身。例如鋼鐵業需要冶金科系人才；水泥業需要地質系人才，從事礦藏探勘；造紙業需要森林系人才，到東南亞等地造林。

傳統產業也由於退休潮迫在眉睫，紛紛恢復徵才動能，也跟員工年齡層老化、或是第二代接棒經營，而重新搶攻人力市場。例如中鋼過去 10 年來，只對外招考過 1 次、錄取 130 人，目前員工平均年齡已高達 49 歲，集體退休潮迫在眉睫。因此 2006 年展開中鋼民營化以來，最大規模招募新人作業，預計未來 12 年要甄補多達 7,000~8,000 人¹³。

在土木建築業，1990 年台灣房地產市場泡沫化之後，建設公司紛紛倒閉，由

¹² 李翠卿，海外儲備幹部 天地無限遼闊 到國際舞台實現壯志，Career 就業情報雜誌，373 期，2010。

¹³ 陳淑華，2007 到人力斷層產業卡位 停止招募 10 年 傳統產業恢復徵才，CareerNews，20070105。

於人事凍結 10 年，土木工程系一度淪為沒人敢讀的極冷科系，從業人員也紛紛轉行，出現長達 10 年的人力空窗期。2003 年台灣房市強勁復甦之後，立刻出現人才青黃不接，目前每個土木工程系學生，至少有 3 份工作機會可做。勞委會特別把解決營建業人力短缺，列為年度重點，吃緊程度可見一斑。

同樣像是海運業，隨著中國成為全球生產基地，大量進口原物料、出口製成品，為海運業帶來 50 年難得一見的榮景，各家造船廠訂單多到接不完。但長期以來，海運業被視為「外勞化」的夕陽產業，海洋輪機科系學生寧可到科技廠看管機器，也不願意上船，造成海員年齡層嚴重老化。

這些人力結構斷層的傳統產業，不但即將引爆大換血潮，隨著退休高峰期來臨，面對中高階主管人力斷層，傳產積極引進儲備幹部制度希望為公司納入新血與新氣象，在這樣的產業環境下，在傳統產業年輕人快速升遷與發展的機會，可能比高科技業更快。

貳、制度特色

一、招募

相較於金融業招募儲備幹部偏好一年工作經驗以下的新鮮人或是應屆畢業生，在傳統製造業或科技業，相對較不排斥有相關經驗者，來角逐儲備幹部。在人才學歷條件方面，傳產製造業與科技業的標準通常訂在大學畢業。

在招募面，傳統製造業以味全為例，在 2012 年只開出 6 個名額，招募流程包括書審、三份性向測驗（WPP 個人溝通風格、WPS 個人特質以及 LCB 主管適職測驗），以及主管面試。

而統一企業在儲備幹部的徵選上，非常喜歡沒有經驗或是工作經驗不多的新鮮人；統一企業人力資源部副理林永祥（2008）認為，這樣才能為企業注入活力，激發更多創新的想法，而且不會被先前工作的框架綁住，也能打破慣性的思考模式，從零開始。林永祥表示，統一企業向來是自己需要的人自己培養，所以他們相當願意花時間、心力培育新人，因此不是名校畢業，又沒有相關工作經驗的社會新鮮人別擔心，只要秀出自己的特

質和優點，並且了解自己獨特的價值，就有機會被看見¹⁴。

不論是味全或是統一在招募儲備幹部時，相對於應徵者的學歷背景，更重視其性向測驗的結果，可見傳產在儲備幹部的選拔上，相當重視人才與其企業文化的契合度。

在科技業，鴻海集團的「新世紀儲備幹部培訓班」（簡稱「新幹班」），是科技業儲備幹部制度的濫觴，在2010年已累積了十餘年的歷史，在該年招募了400人，希望從其中培育出進軍中國大陸的中階幹部。

而電子業的C公司電腦，2010年也啟動儲備幹部制度。C公司董座林百里提出發展「新3C產業」的目標：「雲端運算」（Cloud Computing）、「連網技術」（Connectivity）以及「客端設備」（Client Device）。為了培育新3C人才，C公司成立「C公司精英學校」招募MA，不限理工背景，歡迎文史哲人才加入，預計將物色15~20位。其C公司儲備幹部的甄選流程長達四個月，除與各事業高階主管面談外，最後再由C公司董事長林百里親自接見，才會確定最後入選名單。

C公司電腦人才資源中心副總經理李瑋（2010）表示：「在製造產品前，我們應該先去瞭解人們的需求，文史哲背景的人，可能更能瞭解人在想什麼、需要什麼」。

可見科技業已不再只是製造業，在面對客戶時，其實是不折不扣的服務業，而儲備幹部制度的設計，就是為了培養能多元思考，又能獨當一面的專案人才，透過密集儲訓，非理工的文法商科系畢業生，也有機會成為科技精英¹⁵。

二、培訓與晉升

一位科技大廠人資招募主管坦言，科技公司相互挖角是常態，而人員的流動頻繁，也造成技術空窗、人事成本墊高等後遺症。他認為與其挖角，不如透過良

¹⁴ 孫于庭，廣告主徵才 統一企業超愛新血，Brain.com，2008/03/27。

¹⁵ 羅梅英，張志誠，高門檻+高薪資+高淘汰 儲備幹部爭奪戰遍地開打，Career 就業情報雜誌，420期，2011。

好的培訓與升遷制度，自己培養未來的明日之星才是正途，這也是今年科技業大舉招募儲備幹部的主因¹⁶。在人才誘因方面，相較於金融業與外商公司，傳統產業儲備幹部的升遷速度顯得比較保守，或多或少與企業文化有關，但在薪資競爭力方面卻是不落人後。

例如，從事高爾夫球桿頭代工的復盛公司，企業文化偏向日系色彩，職級層層分明。大專以上學歷的儲備幹部，剛進復盛頭三個月沒有任何職銜，三個月後升為助理工程師或管理師。再上去的職級則為副工程師（或管理師）、工程師（或管理師）、組長、課長。復盛儲備幹部最快 2 年後，可以升任副組長或組長位階。復盛強調，雖然儲備幹部升遷速度不比外界來得快，但全薪的薪酬水準為 75P（超過 75% 同業），為市場上的中上水準，組長級的薪水有 75~80 萬元，課長級薪水則為 90~95 萬元¹⁷。

在培訓面，「新幹班」的培訓長達 5 年，前半年是「海外研習計畫」，6 個月到第三年間為「基礎主管培訓計畫」，第三至五年則進入「進階主管培訓計畫」。在為期 6 個月的海外研習計畫中，新幹班成員必須親臨深圳、昆山等廠區實習，除了要進行研發專案，還要到第一線去觀摩流程，或與大陸新幹班一同上課，透過研發與製造現場的實作培訓，讓新幹班對事業群產品有更深認識，並養成專業技術能力。另外該培訓計畫也相當重視實戰經驗，「新幹班」的成員，就不乏身上同時背著 5~6 個案子，每天跟時間賽跑，也有人接下開發專案，從設計到產品出爐，期限僅有 19 天¹⁸。

而 C 公司電腦的儲備幹部的培訓計畫為期 18 個月，包含在臺灣 1 個月的課堂基礎學習，瞭解公司文化、新 3C 產品的專業知識。緊接著，到海外工廠實習 1~3 個月，透過輪調實地瞭解各部門運作，接下來的 14~16 個月則跟隨專案經理執行各式專案。

三、制度特點

¹⁶ 同上註。

¹⁷ 羅梅英，升遷速度，儲備幹部快三倍！，Career 就業情報雜誌，373 期，2007。

¹⁸ 謝其濬，儲幹魔鬼訓練 草莓族滾蛋，Career 就業情報雜誌，373 期，2010。

在這樣的招募流程與培訓設計下，在傳產製造與科技業，儲備幹部制度有以下特色：

- (一) 對於學歷背景要求不如金融業嚴格，相對於學歷更重視人才的人格特質是否與其企業文化媒合；
- (二) 希望培養能夠支援新興市場開拓與經營的中階幹部；
- (三) 相對於輪調，更重視專案與實務經驗的學習；
- (四) 相對於金融業晉升較慢，以具有市場競爭力的薪資作為人才誘因。

第四節 零售服務業儲備幹部制度

壹、產業因素

在零售業與服務業方面，由於囊括的行業別較廣，故在此類別企業推動儲備幹部的因素最為多樣，也因為如此，在這個領域「儲備幹部」的定義也較容易被模糊。

在流通業、房地產業和餐飲業，在二十年前台灣老一輩的企業家，當年都是從學徒做起，一路晉升到管理職，羽翼漸豐之後，才自立門戶創業。如今學徒制被連鎖企業的儲備幹部培訓計畫取代，想在服務業一展長才的年輕人，沒有資金、缺乏經驗，最好的出路就是到連鎖企業接受總部的幹部培訓，依據行業的不同，大約花上3~5年的磨練，就可以晉升為直營店長¹⁹。

跟其他行業不同，進入服務業工作，並沒有太過嚴苛的學歷限制，換句話說，即使頂著碩士光環，想朝店長的方向努力，一樣要從最基層的儲備幹部做起。在這裡，學歷最大的差別在於學歷較高的人，可能接受新觀念跟組織能力較好，有可能比同期的人早一步踏上店長之路。

¹⁹ 魏佳卉，到店長夢工廠學開店，Career 就業情報，20031223。

「熱忱和態度」是連鎖體系應徵儲備幹部的首要條件，連鎖總部對於儲備幹部的學歷要求，不會有科系限制，只要基本學歷吻合，在意的還是應試者對於服務業的熱忱夠不夠、能不能彎下腰來面對客戶的種種要求。

另外，中國內需市場起飛，為台灣服務業人才提供嶄新的舞台，像是以居家裝潢修繕知名的特力集團，今年就計畫大舉招募 100 位，預備在將來派駐中國的儲備幹部。特力集團零售學院協理許逸華說，去年 HOLA 特力屋在中國已有 27 家門市，特力集團斥資新台幣 6,000 萬元，成立特力零售學院，到 2014 年，將擴增到 50~60 家門市。為因應即將到來的大成長，將大陸品牌純化為 HOLA，也將門市重心鎖定在北京、上海、廣州²⁰。

有些專業技術性較低的服務業，在人力結構上，除了少數幹部採用正職人員外，絕大多數基層員工都改用計時人員。因此只要招募正職人員，就以儲備幹部為主。例如有些飯店徵求客房、餐飲儲備幹部，學歷要求高中職即可，其實只是在培養基層的「領班」幹部，而非中高階經理人²¹。

綜上所述，零售業與服務業招募儲備幹部的因素大致有三，一是為了西進推動大陸市場，希望培養台籍幹部；二是希望扭轉以往因服務業工作性質較辛苦，優秀人才不樂意進入該產業的情況，以優渥薪資、培訓配套與快速升遷管道為誘因，招募優秀的應屆畢業生，培育出年輕出色的店長，在第一線領導員工、服務客戶；三則是有些職缺流動性高，要培養出優秀人才不易，是故有些企業開始以「儲備幹部」的名義來招募新人，學歷要求不高，目的只是在培養基層的「領班」幹部，而非中高階經理人。這一個類別的「儲備幹部」的實質意義，則與該名詞原本的一般定義與定位有所出入。

貳、制度特色

一、招募

²⁰ 張志誠，服務業儲幹&科技業務最搶手 卡位中國內需 工作機會大增，網址：
<http://career.cpshts.hcc.edu.tw/ezcatfiles/b003/img/img/153/42012.pdf>。最後瀏覽日期：20120607

²¹ 羅梅英，儲備幹部 同名異義玄機多，Career 就業情報雜，373 期，2008。

和金融業或外商相比，房仲和餐飲業篩選、培訓儲備幹部的過程，特別強調基層實作，尤其是前線的「震撼教育」。

例如麥當勞在 2009 年要招募 300 到 500 名 MA。通過兩次面試後，必須到現場工作站體驗一天，讓其體驗工作中最真實、辛苦的那一面，始熱忱不足的人能在這個關卡備自然淘汰。

要徵三百名大中華區儲備經理人的信義房屋，在招募階段也同樣有「體驗日」的關卡，讓通過區主管面試的應徵者，實際到分店體驗未來的工作內容，如：路上發問卷、電話陌生開發、拜訪大樓管理員、搜集店面租金行情等，自然淘汰不適任的人。

二、培訓與發展

特力屋以支援前進中國市場為目標來培訓儲備幹部，中國居家裝潢市場剛進入起飛期，成長快、職缺多、機會好，跟著這一波潮流，與特力集團一起耕耘大陸市場，職涯升遷會比一般企業來得快。特力集團零售學院許逸華（2012）表示，成為儲備幹部後，先接受四個月的基礎訓練，學習特力集團的營運流程管理、專案實作與細緻服務，接著再到中國進行四個月培訓，學習當地的開店流程與日常營運實作，然後接受晉升考試，通過後以課長任職，開始朝店經理、店長、區督導的職涯前進²²。

而在流通業、房地產業和餐飲業，對於儲備幹部的訓練，如要集中在現場與第一店，目標是希望能將招募到的優秀新鮮人培育為獨當一面的店長。

在永慶房屋，但是如果升任店長，就非得經過「進階幹部」的訓練。經過評選，有資格參加「進階幹部」訓練的儲備店長，除了每個月要回總部上半天的專業課程，每週也必須跟著店長到各分區業務部開會。永慶房屋在培訓中，還會不時舉辦競賽或設定目標，學員一開始是和「同梯」競爭，接下來甚至要和前後

²² 張志誠，服務業儲幹&科技業務最搶手 卡位中國內需 工作機會大增，網址：
<http://career.cpshts.hcc.edu.tw/ezcatfiles/b003/img/img/153/42012.pdf>。最後瀏覽日期：20120607。

期的學員一起比較，激烈的競爭中，不乏有人半途而退²³。

而大潤發量販店以五個月時間，「按表操課」打造儲備課長，訓練課程絕對「拳拳到肉」，沒有喘息機會。第一個月為「課員訓練」，儲備課長分派到各個單位，從課員訓練起，瞭解行業基本知識；第二至三個月是「通才課長訓練」，第四個月則是「專業課長訓練」，這時候會依照性向，分發到特定課別，接受深度的單課訓練；第五個月則是「職務代理訓練」，實地演練學習如何成為一名稱職的課長²⁴。

IKEA 的儲備幹部，必須接受長達一年的培訓，前六個月是實習階段，針對每位儲備幹部的專業背景，安排到不同區域實習。在實習的六個月間，儲備幹部每個月還要回總部上一天的課程，內容包括自我控制、時間管理、會議管理、溝通技巧、簡報技巧、跨部門協調等管理課程。

在王品連鎖餐飲集團，儲備幹部的「人力池計畫」為期三個月，第一個月是基礎工作站的學習，第二至三個月是店舖操作實習。儲備幹部到總公司報到後，立刻展開一連串密集課程，包括了公司簡介、食品衛生、顧客感動方程式、服務客人八大用語、基本動作訓練，而且隔天一早就要考試驗收。為了能夠順利通過考試，有學員對著鏡子練習到清晨 3~4 點，在這樣高壓的環境下，很多人在實習階段就自動出局。

王品集團訓練總監張勝鄉說，目前王品集團共有 45 家店，2010 年將展店 250 家，因此需要大量人力，當然他們會針對儲備幹部進行「魔鬼訓練」，第一天就要學會像端盤、躬身、八大用語等基本動作，第二天就得立即測驗。

以 2006 首次實施儲備幹部制度的阿瘦皮鞋來說，原本擔任銷售員需要 1~2 年才有機會升任店長，擔任店長 1~3 年才升為區店長，擔任區店長 3~8 年才升為營業區主管。放眼阿瘦皮鞋現有的營業區主管，平均年資都在 13 年以上。如今情況大不同。2007 年初，阿瘦第一批儲備幹部已有四位順利升為店長，前後只花了半年的時間，年薪就達到 60~100 萬元。未來這批店長最快只需半年至一年時

²³ 謝其濬，儲幹魔鬼訓練 草莓族滾蛋，Career 就業情報雜誌，373 期，2008。

²⁴ 同上註。

間，即可升為區店長，年薪約 70~120 萬元；再花上半年至 2 年即可升上營業區主管，年薪約 100~150 萬元。推算下來，整個升遷速度足足省下至少 10 年²⁵。

三、制度特點

在這樣的招募流程與培訓設計下，在零售與服務業，儲備幹部制度有以下特色：

- (一) 條件相對對於科系與資歷的設限較為寬鬆，求服務態度與熱忱；
- (二) 連鎖業者以培養店長為主要目的；
- (三) 培訓內容以一線作業為主，重視儲備幹部的耐力與抗壓性；
- (四) 一旦儲備幹部能夠適應環境，升遷速度快速，成為管理幅度相當大的年輕主管。

第五節 小結

以上一到四節各自介紹金融業、傳產製造與科技業，還有零售服務業之儲備幹部制度之產業因素與特點，在此將以上內容整理如下表所示：

²⁵ 羅梅英，升遷速度，儲備幹部快三倍！，Career 就業情報雜誌，373 期，2008。

表 3 各產業儲備幹部制度比較

資料來源：本研究整理

	金融業	傳產製造 與科技業	零售業與服務業
產業因素	市場變化快速、競爭激烈，公司間高階人才的流動頻繁，意識到應提早培養基層幹部，以及未來中、高階主管。	為了開發新興市場，亦或者是因為公司管理階層人力結構嚴重老化，引入儲備幹部，希望藉此替換新血。	為了開發新興市場；盼培育出年輕出色的店長；有些職缺流動性高，要培養出優秀人才不易，是故以 MA 的名義來招募新人。
制度特色	<ol style="list-style-type: none"> 1.一般員工已習慣 MA 制度存在並認同其價值。 2.目的為訓練出組織內之高階經理人。 3.培訓成本在業界最高，是故在招募階段相對謹慎，手續繁複。 4.儲備幹部曝光度高，強化其在企業內部之網絡關係。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.對於學歷背景要求不如金融業嚴格，更重視人才的人格特質是否與其企業文化媒合。 2.希望培養能夠支援新興市場開拓與經營的中階幹部。 3.相對於輪調，更重視專案與實務經驗的學習。 4.相對於金融業晉升較慢，以具有市場競爭力的薪資作為人才誘因。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.相對於學歷，更要求服務態度與熱忱。 2.連鎖業者以培養店長為主要目的。 3.培訓內容以一線作業為主，重視儲備幹部的耐力與抗壓性。 4.一旦儲備幹部能夠適應環境，升遷速度快速，成為管理幅度相當大的年輕主管。

第四章 研究設計

本研究欲探討國內不同產業推行儲備幹部制度之企業，在儲備幹部制度設計之內容及執行之異同點，並瞭解不同之個案公司在實施儲備幹部制度時所遇到的問題或阻礙。然而，這類儲備幹部制度多著重在金融控股公司或某些單一企業之研究，且皆未比較不同產業中儲備幹部制度之差異，若欲探得此一系列的答案，採用量化研究方法可能無法充分掌握實際之狀況，因此，本研究將以個案研究方式進行深度訪談，應較能幫助探索性的研究領域，並達到本研究之目的。

第一節 研究流程

在第三章中雖然將儲備幹部制度以產業區分討論，然而各公司儲備幹部制度還是會因公司之規模、企業文化與領導風格的不同有所差異，因此，本研究擬以個案研究之質性研究方式，做為此議題之探討分析並對此議題上有初步的了解。因此，在研究流程上之順序如圖 12 所示，大致可分為五大階段：

階段一、構思階段：蒐集相關資料及文獻、確定研究主題並進行文獻探討。

階段二、設計訪談內容：根據文獻資料與相關資訊，設計訪談之內容。

階段三、進行個案訪談：選擇個案公司並安排訪談時間及地點進行初訪。

階段四、資料分析階段：整理個案公司訪談內容，並分析訪談所得之資料，再作進一步的歸納及整理。

階段五、綜合探討階段：針對分析所得之結果做一綜合性探討，以做為企業未來計劃推行或改善現有管理才能發展制度之參考。

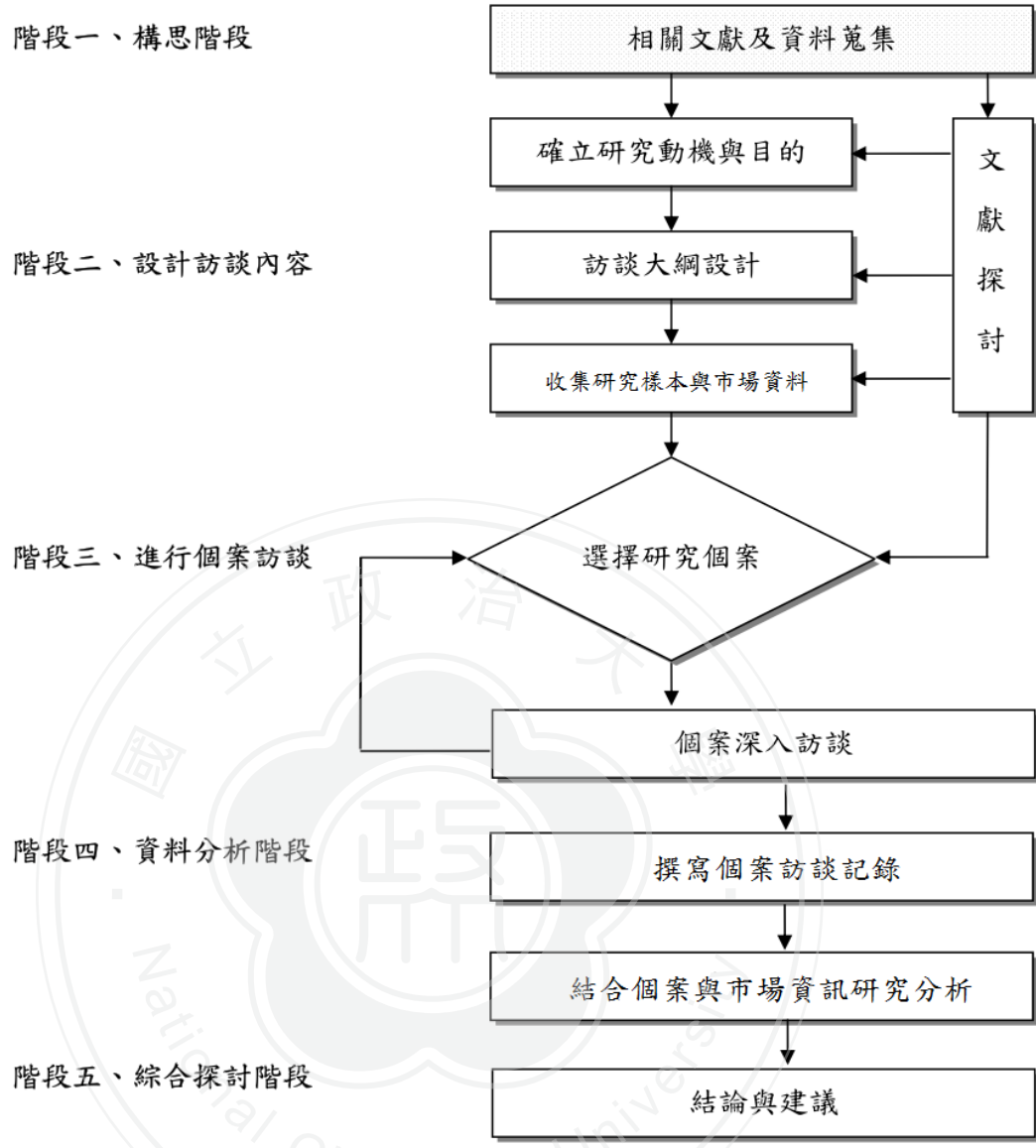


圖 12 研究流程

資料來源：本研究整理

第二節 研究方法

本研究所使用的研究方法屬於「個案研究法」。Patton（吳芝儀、李奉儒譯，1995）表示，對於一個研究方法的設計，在應選擇質化或量化，及兩者之優缺點的考量，至今仍廣為研究者爭論不休。然而，不論是支持哪一派的研究者，大致同意的是：量化研究的統計資料提供了簡潔、經濟的主要類型摘要；而質化的個案研究，則提供了深度的、詳細的和個別的意義。

而在質化的研究領域中，與社會科學相關的研究法有五種，包含了實驗法、調查研究、檔案記錄分析、歷史研究法及個案研究等（Yin, 2001）。而 Merriam（1988）表示個案研究是一種經驗之探究，是嘗試在真實的生活脈絡裡，探究個案當時的現象，特別是現象與脈絡間連結不是很清楚的時候，運用技術性處理現場，依賴各種證據從中彙整，這是獲致真相所不能疏忽之處，而個案研究可以經由它的特徵進一步定義。

簡言之，由於個案研究所強調的是過程而非結果；強調情境脈絡而非特定變項；在乎發現而非驗證，而本研究根據 Yin（尚容安譯，2001），在「個案研究法」中指出的研究問題類型、研究者在實際行為的事件擁有的操控程度、以及著重在當時的現象而非歷史現象的程度，故本研究應適合採用個案研究法以進行相關之分析，Yin（1987）認為：「個案研究乃是一種實證性調查」，且需具備在現實背景之下研究目前的一些現象之特性，而所研究之現象與現實背景問題的界線並不明顯。因此，本研究符合質性個案研究法之精神，故本研究選擇以個案研究法進行資料的蒐集。

第三節 研究經過

研究設計可以視為一個行動計畫，包括相關資料的蒐集與分析，而其可做為研究者在蒐集、分析、解釋與觀察歷程中的指引，亦是一種邏輯證明的模式，使研究者可規劃、推論變項間的因果關係。並可決定研究結果是否具有普遍性與推論性 Yin（1994）。因此，在進行個案研究之前，研究設計是不可或缺的。研究設計有五個重要的組成要素 Yin（1994），包含了研究問題、待答問題、分析的單位、將待答問題與欲蒐集的資料作邏輯性的連結、詮釋研究發現的標準。另外，

Stake (1995) 建議我們，在研究問題的界定上，以議題來代替資訊問題，以顯示環境脈絡的複雜性，並且形成一個概念結構來引導個案研究。

一、訪談問題設計

在進行企業訪談前，本研究從報章雜誌及文獻中觀察本土企業儲備幹部之招募與制度發展，認識不同產業儲備幹部制度的共同流程、爭議與問題，並且先瞭解國內企業如何建置一個適合組織文化之儲備幹部制度，並分析國內企業運用哪種培訓方式來發展公司未來之基層幹部，發現一系列之欲瞭解之議題可被劃分為儲備幹部的甄選面、訓練面與發展面，就故就此三個面向擬定一份訪談大綱（如附錄一）

訪談大綱中的題目，與討論之議題包含「在不同產業中對於人才的需求是否相同？」、「不同性質之企業針對儲備幹部招募與培訓計劃的設計是否有不同的考量？」、「在不同的儲備幹部制度設立動機下，是否會有不同的培訓內容設計？」等等。

之後並於訪談大綱上方附上論文訪問信，在與受訪企業聯絡之時，會先提供此資料讓對方在受訪前能先進行思考與準備。而在訪問進行時，根據篩選之個案規模與性質的不同，在口頭上會對題目再加以潤飾跟增刪，藉此對於個案公司負責推動此計劃之人員以及專案內成員之深度訪談。

二、訪談方式

本研究採用的訪談方式是「一般式訪談導引法」（general interview guide approach），此種方式以一組提綱挈領的論題為主幹，在訪談時將列在綱要中的論題，不必依照任何特殊的順序，此綱要作為訪談期間的基本清單，以確信所有關連的主題均已被涵括其中；訪談者必須在真實訪談情境中因應特定的反應，而調整問題的字組與順序（Patton, 1995）。Yin（尚容安譯，2001）認為，訪談可以採取數種形式，其中最常見的個案研究訪談，是屬於「開放式本質」。

因此，在訪談的過程中，首先先根據事前的訪談大綱，依題目大致順序，詢問受訪者對這個問題的看法。然而，有時候受訪者對這個問題的看法會超越這些

問題本質而主動提供幫助，成為「訊息提供者」而非單純的回答者。所以，在訪談的過程中，若有超越問題的訊息出現，或是訊息本身需要訪談者提出進一步的問題，則問題的組合將與原先的問題大綱有些許不同。但大致上，仍依照各個案公司之管理才能發展計劃之目的及其成效，會產生多種不同的問題組合。但是大致上問題的範圍則不脫原先訪談問題大綱之安排。

三、研究個案來源

本研究探討的內容主要為國內不同產業推行儲備幹部制度，瞭解其制度設計之內容、實際執行之方式，同時並探討不同產業在儲備幹部制度實施時所遇到的問題。在第三章中將產業區分為金融業、傳產製造與科技業，與零售業等三類：金融業為台灣產業界儲備幹部制度實行之先驅；而製造業與科技業則是因為要開發新興市場，亦或者是因為公司管理階層人力結構嚴重老化，引入儲備幹部希望藉此替換新血；而在零售服務業的部分，主要是為了培養第一線的店面管理人才而招募儲備幹部。

由於金融業的 MA 制度是國內實行儲備幹部的開端，其不論是在運行歷史或是在成果面來看，都有相當的探討價值。而從圖 10 2011 年台灣 MA 職缺產業分布中可知在台灣 MA 的職缺產業分布中，製造業與電子業的職缺數佔 33%，為最大宗，是故本研究在個案選擇上會以製造業與科技業此類別為主；而如附錄二 2011 年台灣各產業中小企業家數與比例 資料內容可知，台灣總共 1,310,791 家公司，其中有 97.63% 是屬於中小企業，然而目前（2012）關於學術界關於中小企業儲備幹部制度之相關研究還相當有限，是故本研究在訪談個案的選擇上，也會將規模納入考量，希望能夠有中小企業做為個案標的，以擴張本研究在產業界的服務範圍。

因此在國內推行儲備幹部制度的潛在之訪談對象中，並由不同產業中選定幾個具有代表性的企業為觀察之個案公司。本研究選定個案公司的準則主要有：

- (一) 事件：經次級資料蒐集，證實此企業已實施儲備幹部制度。
- (二) 產業別：分別由國內不同產業之企業中挑選，以至少有一家金融業前提，另外鎖定製造業以及科技業為主要訪談目標。

(三) 規模：經次級資料蒐集，事先了解標的企業之規模。以至少訪談一家中小企業為目標設定。

個案來源首先針對台灣不同產業已經實際辦理儲備幹部之企業，其次，再針對各產業篩選過後的公司，針對各大報章雜誌、期刊論文及坊間之商業書籍進行次級資料分析，並確認這些企業目前是否仍在實施管理才能發展制度。篩選出來後，再經由書信、電話及電子郵件之聯繫工作，對受訪公司之專案負責人及已接受公司培訓之儲備幹部提出邀約，進而從事相關問題之深度訪談，而本研究僅約訪三間個案公司，因此，為了確保訪談資料正當性，對於約訪對象則採取實際參與招募、發展培訓課程人員以及培訓成員。表 4 與

表 5 為本研究所選擇之個案公司及受訪者資料。另外，基於參與研究之公司要求不透露公司名稱為原則，因此，對於所有的個案公司一律以英文字母代碼稱之。

表 4 個案公司基本資料

資料來源：本研究整理

公司代稱	產業別	產業內容	資本額	人數	成立年份
A 個案公司	金融業	存款業務、電子銀行業務、外匯業務、法務金融、消費金融、信用卡、信託業務、財富管理等	587 億	7,000	1899
B 個案公司	製造業	晶圓廠前段設備、晶圓廠關鍵零組件、Class 1 無塵室專案清洗代工	4 億	200	1998
C 個案公司	科技業	筆記型電腦研發設計製造公司	400 億	5,000	1988 年

表 5 個案公司之儲備幹部制度施行年數與受訪者資料

資料來源：本研究整理

公司代稱	儲備幹部制度 施行年數	受訪者職稱	訪談方式
A 個案公司	7 年	人力資源處處長	親訪
		人力資源部專員	親訪
B 個案公司	4 年	管理處處長	親訪
		人力資源部專員	親訪
C 個案公司	3 年	人力資源部專員	親訪

四、資料取得方式

本研究的資料蒐集採多種證據來源的方式 (Yin, 2001)，即在資料中使用不同的來源資料，茲將資料的來源分類如下，一為初級資料之蒐集，二為次級資料之蒐集。

(一) 初級資料

本研究的初級資料來源，以與個案公司所做的深度訪談內容為主，訪談對象鎖定在公司推動管理才能發展制度之主管（負責人）及實際參與管理才能發展制度之儲備幹部，因其對於管理才能發展制度內容熟悉且又參與此項專案，因此，受訪人員每個公司不限定人數，且訪談過程之進行採分開進行訪談。

(二) 次級資料

本研究的次級資料主要輔助初級資料之不足，與進一步確認或澄清個案樣本之推行模式及相關事件，而由次級資料輔助訪談分析內容，針對個案公司本身網站或公開招募之宣傳文件，以及報章雜誌相關報導之文章等參考資料來協助分析資料。

第四節 研究限制

本研究屬探索式的問題，因此，採用質化研究的方式來進行，但因受限於人力、財力及時間等因素，因此，本研究有以下幾項限制：

一、由於儲備幹部制度的實施，各企業所推行的程度因規模及組織文化而有所差異，因此，欲取得更明確之制度規劃及實施成果，皆有賴受訪者提供資料，但受訪者的合作意願、對於企業機密的保護，恐若將企業內部之相關資料公諸於市，然喪失企業之競爭優勢，因此，對於研究母體之相關確切資料，無法確實的蒐集齊全，亦可能影響本研究之結果。

二、在進行研究的過程中，因個案公司取得之困難，而受訪企業需同時約訪制度負責人及儲備幹部，再加上研究者之能力與時間等限制，訪談之個案公司在數量上勢必無法周全而需與予割捨，故研究者僅能力求個案公司之代表性來避免此一缺失。

三、本研究除了公開的次級資料外，對於個案公司的資料蒐集多依賴個案公司所提供，但因研究者與受訪者間若無特殊互信關係，則所提供之資料均可能有所保留，而造成研究者對個案公司推行儲備幹部制度之了解及後續分析上之偏誤。

第五章 個案公司訪談分析

在第四章第三節表 4 個案公司基本資料與

表 5 個案公司之儲備幹部制度施行年數與受訪者資料中，已對於三家受訪的 A、B、C 個案公司有基本的介紹，在本章中則會對於三家個案公司的背景與個別訪談內容有詳細的介紹，並分別再進一步進行個案分析。

第一節 A 公司個案訪談

壹、公司簡介

A 公司成立於民國前 13 年（西元 1899 年），於民國 92 年正式成立「金融控股股份有限公司」後改納入金控集團下之子公司，經營迄今已逾百年。

A 公司現有資本額新台幣 587 億元以上，總資產及第一類資本排名世界前二百大。目前員工約七千多人，營業單位國內除總行營業部外，尚有 189 家分行；另有 18 家國外分支行、1 家辦事處、1 家子銀行及 7 家子分行，進駐於國際大都會及金融商業中心，配合客戶經營需要，滿足台商企業的全方位金融服務。

貳、訪談內容

A 公司接受本研究之訪問日為 2012 年 4 月 8 日，訪問對象為 A 公司的人力資源處副處長與儲備幹部專案的承辦專員，訪談時間約持續 1 小時 30 分鐘。以下將訪談內容文字化，根據訪談問券（見附錄一）設計的脈絡並分為徵選、培訓與任用三個部份加以陳述。

一、徵選

(一) 儲備幹部制度之設立動機

A 公司之儲備幹部制度開始於 2005 年，但其實在 A 公司 1996 年民營化後，內部就有針對優秀之商院碩士生進行特別培訓，可視為今日的儲備幹部制度之雛

型。

然 2005 年當時正值金控整併潮，市場上人才市場競爭激烈，是故經 A 公司內部上下共同決策，決定將該制度改裝成「儲備幹部制度」正式上路，開始大批、每年固定進行招募及培訓制度，配合一系列之校園及網路宣傳，向甫出校院的各路優秀社會新鮮人招手。

（二）公司中儲備幹部之定位

未來的高階主管的種子—分行經理（職等為 12-14），因 A 公司不同於其他商業銀行只把法金跟企金部門設於總行，而是各個分行都設有法金與企金部門，是故在 A 公司的分行經理有相當的決策權限，屬高階主管。

在 A 公司的儲備幹部計畫中，期望這些儲備幹部在受過一系列訓練與實務經驗後，能同時熟知分行的運行方式與總行的決策思維，具備能夠成為海內外分行經理之獨當一面的能耐。

（三）徵選儲備幹部所著重之特質及能力

副處長認為，一般企業對於所謂「人才」的定義都大同小異，比如說優秀的學歷與外語能力、積極進取的人格特質等等。但是 A 公司在挑選人才時與其他企業較不同的地方在於，會再特別注意新鮮人團隊合作的方式，A 公司會較希望錄取能融合團隊、以團隊表現為重的新鮮人，而不是強調個人英雄表現的人才。

會有這樣的差異是由於 A 公司特殊的企業文化。在銀行界中，A 公司工作環境的人情味相對濃厚，即使是屬於個人責任內的事物，同仁間也常彼此互相支援，故可以說大大小小的事物都是由 team work 共同完成，這也就是副處長會特別重視 MA 的團隊精神的原因。

（四）儲備幹部之徵選流程

以今年（2012）來說，A 公司預計錄取 20 人，但第一階段的履歷投遞就收到 700 多份，在這一個階段人力資源處會篩選出錄取人數的 8 到 9 倍，也就是留下 160~180 人進入面試階段。

接下來會經由單位經理與總行的處長進行面試，這個階段的面試內容著重於 MA 候選人的中文及外語的口語能力表達。而第二階段的面試則是由副總級的高階主管擔任評審，在這個階段會先給予候選人題目，要求其事先準備簡報；當天的面試內容除了簡報之外還包括開放性問答，會以內容來了解候選人的思維、態度，以及評估其是否具備足夠的邏輯與整合能力，之後會以這個階段的結果來決定該年度的儲備幹部人選。

二、訓練

(一) 儲備幹部訓練之時程與內容

A 公司儲備幹部培訓時程如



圖 13 所示，第一階段「分行各業務基礎訓練」，A 公司的儲備幹部首先會經過分行各部門輪調，其間分行必須嚴格地遵守總部所規定的時程進行儲備幹部的輪調訓練。結束後會進總部進行見習，期許儲備幹部能藉此了解 A 公司整體的發展趨勢、走向及策略運作，以上訓練共為期兩年。

在結束以上的通才訓練後，在第二階段「初階職系人才培訓」中，會依照儲備幹部個人特質及適性進行一年的深化訓練，培養儲備幹部在未來發展領域中所需要的能力，為期一年。第三階段為「進階職系人才培育」，將視儲備核心人才潛能與個人發展計劃，調任至總行相關業務部門或參與海外培訓計畫以豐富職涯歷練。最後會再就儲備幹部的意願及能力，下放適合的單位部門服務。

以上訓練期間，儲備幹部都需要定期回總部受訓上課，在總部有特殊活動或是隨時需要人力協助時，也會隨時受徵召回總部支援。



圖 13 A 公司儲備幹部制度培訓計畫進程

資料來源：A 公司提供

(二) 儲備幹部之特殊誘因

整體而言，儲備幹部在培訓過程中較一般員工多享有三項福利，一是進入 A 公司一年後若通過升等考試則可升級一職等，其他員工在一般狀況須工作滿三年後方能擁有此機會；再者則是儲備幹部在分行中能享有短期且快速的輪調培訓，基本上三到四個月即會更換一個部門，而一般情況其他員工在一個崗位上會服務一年後才會被調動職務。在快速的輪調培訓中，儲備幹部須展現敏捷的吸收能力快速學習，能在短時間內了解分行所有業務，但是相對地其間儲備幹部也要承受快速輪調所帶來的壓力，亦要表現過人的抗壓性來不斷迅速地適應新環境；第三點則是相對於一般員工，儲備幹部還多了許多與總部接觸的機會，能較快學習從 top-down 的角度觀察 A 公司的發展。

除了上述三點之外，儲備幹部的薪水同於一般員工是用職等來計算，在下放部門之後，升遷上也須與一般員工共同公平競爭，別無二致。

(三) 儲備幹部間彼此聯繫之方式與頻率

雖然在培訓期間，儲備幹部是四散在各個分行進行輪調，但是由於儲備幹部們定期都要回總部受訓及報告工作情況，有相當多的相處時間及見面機會。再者，由於儲備幹部們在特殊情況時會被調回總部支援，是故彼此間也有相當多工作上的合作機會。

另外由於儲備幹部的年齡及背景相若，於放假時彼此常常會私下邀約，進行

工作討論或是休閒活動。

(四) 儲備幹部之績效評估

儲備幹部在分行的受訓期間定期要回總部進行工作報告，該報告會由人資處及培訓部的主管進行評分，另外在分行中的各部門主管以及分行經理也都會替儲備幹部的表現進行評分。各路評分在每一個階段會由培訓部進行加總，成為儲備幹部的考核依據。

(五) 導師制度

在 A 公司的儲備體制中沒有明確的導師制度，但是不論是副處長或是其他的人資處及培訓部的主管，都會以非正式的管道及方式對儲備幹部進行關懷及輔導。

雖沒有正式導師制度，但 A 公司的儲備幹部體制中設有學長姐制，會安排前一屆的儲備幹部對新進學弟妹互動，希望在主管無法涉足的部分，能由學長姐給予新進儲備幹部幫助及指導。

(六) 公司期許儲備幹部由訓練中發展出之能力

希望儲備幹部能透過分行的輪調制度與於總行見習訓練，能成為同時熟知分行運作流程與深諳總部管理方針的人才，同時能成為總部與分行間的溝通橋梁。並期待儲備幹部們能在培訓期間，去體會及了解 A 公司的敦厚的企業文化，並學會團結互助的精神與合作方式。

三、發展

(一) 儲備幹部晉升為基層主管所需時程

由於從 2005 年來，A 公司的儲備幹部制度年年有在做調整，是故副處長認為隨著儲備幹部制度得更趨完備，儲備幹部能更快速上軌道，升為主管的時程也會縮短。副處長表示，以目前的狀況看來，一名儲備幹部要晉升為基層主管須 7~8 年，平均比一般職員約短 3~4 年。

(二) 公司儲備幹部之離職率與離職原因

以目前 (2012) 儲備幹部運行了 7 年的經驗來看，平均的離職率為 20%。就人資處對於離職原因的了解，儲備幹部會選擇離開公司主要有兩大原因。

第一是由於個人的取向與興趣，有部分的離職儲備幹部表示，透過儲備幹部的訓練開始對金融業的運作有所了解，才發現自身的取向與金融業的環境有所出入，是故選擇離開。第二類原因則是由於相對於其他同行的 MA 制度，A 公司在培訓制度上一開始待在分行的時間較長，少數儲備幹部難以適應在分行的工作內容及輪調制度，最後選擇退出 A 公司的 MA 行列。

(三) 各部門主管對於儲備幹部之評價

由於 A 公司在招募時對於履歷的層層把關，加上面試時高階主管也皆有參與，是故在培訓期間有 95% 的主管是對於儲備幹部們的表現採取肯定的態度，是故隨著儲備幹部制度的運行時程增長，基層主管也愈能了解該制度的目的並肯定其效果。

(四) 儲備幹部制度之調整幅度

從 2005 年儲備幹部實行至今 (2012)，七年間年年會對於該年成果作檢討，並且會隨著公司外部環境與內部需求的變化做微調。

七年後的今天，儲備幹部制度已與七年前有 50% 的差異。

(五) 公司對於儲備幹部制度發展的願景

副處長表示，在 A 公司由於高階主管對於儲備幹部相當支持與重視，加上銀行內部對於儲備幹部投入相當多的資源與空間。是故 A 公司對於儲備幹部制度沒有所謂「未來的畫面」，每年調整的結果讓每個當下的 MA 制度都幾乎是當時主管們覺得最理想的樣子。

對於人力資源處及訓練部而言，對於儲備幹部制度最大的期許就是希望能提供 A 公司一個豐沛的人才庫，能配合銀行隨時的職缺需求提供優質人才。

參、小結

A 公司屬於大型金融業，其儲備幹部制度已邁入第七年，制度相對已經較成熟，然而每年制度還是會隨著公司情形與產業變動去做微調。相對於其他金融控股公司的氛圍，A 公司的企業文化較為保守敦厚，是故在人才選拔方面，不像其它同業偏好積極進取、較具侵略性的人才，A 公司更重視應徵者的團隊合作與互助精神。

在人才篩選面，A 公司的篩選機制在金融 MA 界也相對簡單，只有書面審查及兩階段面試（有許多同業在 2012 年的 MA 招募皆須面試三次以上）；另外在培訓方面，A 公司的培訓時程相較於同業較為冗長，為期三年；也因為 A 公司相對於其它同業更重視分行的業務，所以儲備幹部三年的培訓，其中有兩年是在分行進行輪調。

在這樣招募與培訓制度上的差異性下，相對於其它同業，A 公司所培育出來的儲備幹部在性格上會有較高的穩定性。

第二節 B 公司個案訪談

壹、公司簡介

B 公司成立於民國 87 年 3 月 20 日，現今公司總人數達 200 多人，現階段屬於中小型企業。公司初期專注於塑膠外殼模具 CNC 加工，於第二年切入半導體前段黃光製程設備、零件領域，開始研發黃光微影製程用零組件，與客戶形成緊密的夥伴關係，提供光罩傳載解決方案產品，並於民國九十七年跨入晶圓傳載解決方案，自始定位為關鍵性貴重材料之保護、傳送及儲存解決方案提供者，致力於為客戶解決問題，建立深遠的夥伴關係。

B 公司的客戶遍佈全球，為客戶提供關鍵性貴重材料之保護、傳送及儲存解決方案，主力產品為光罩傳載解決方案及晶圓傳載解決方案，B 公司為高階光罩

傳載解決方案的市場領導者。

民國九十六年與國際大廠日本大福 (DAIFUKU) 策略合作開發光罩傳載解決方案設備，在技術上獲得國際大廠肯定，另外，於民國九十七年進行 18 吋(450mm) FOUP 的研發，亦為國內第一個也是唯一一家參與國際 18 吋半導體設備製程研發的廠商，該項研發計畫，並在民國九十八年通過了經濟部「主導性產品開發計畫」申請，而 B 公司除了在技術與創新研發上的努力外，也致力於加強內部管理，導入 SAP 企業資源整合管理系統 (ERP)，目的在強化內部管理系統的功能，藉以提供客戶更佳彈性與快速的服務。

貳、訪談內容

B 公司接受本研究之訪問日為 2012 年 3 月 23 日，訪問對象為 B 公司的管理處處長與儲備幹部計畫的承辦專員，訪談時間約持續 1 小時 30 分鐘。以下將訪談內容文字化，根據訪談問券（見附錄一）設計的脈絡並分為徵選、培訓與任用三個部份加以陳述。

一、徵選

（一）儲備幹部制度之設立動機

B 公司是由模具商轉為半導體周邊製造商，由於公司內部的模具師傅對於半導體產業的語言與思維並不熟悉，因此在轉型的同時，B 公司持續從外界聘請半導體業界人員，以協助新業務之進行。然而這些業界人員與模具師傅們的工作習慣與習性又差異太大，相對於業界人員，模具師傅的工作模式較為傳統，故在合作上業界人員會有輕視模具師傅的狀況產生，模具師傅也因此對這些外來者產生了排外情節，於是組織衝突就此產生。

在上述的背景，為了解決公司目前遭遇的困境，B 公司希望能自行培養出能夠認同公司組織文化，同時兼具產業知識的優秀人才。在這樣的想法下，B 公司的儲備幹部制度應運而生，如圖 14 所示，在過去公司的人才體系中僅有左半邊「內部資深員工（模具師傅）」與「外部有經驗人才」兩類，然而為消弭這兩

類員工間的衝突，公司決定以「儲備幹部制度」引進尚無工作經驗的應屆畢業生，希望可以達成如圖 14 中的內部人力資源之三角平衡，讓所有員工能在公司企業文化中共存共榮。

因為公司幾乎所有招募之人員都是要親上火線，都是以有工作經驗者為招募對象。是故儲備幹部可以說是公司對新鮮人招手的唯一窗口。

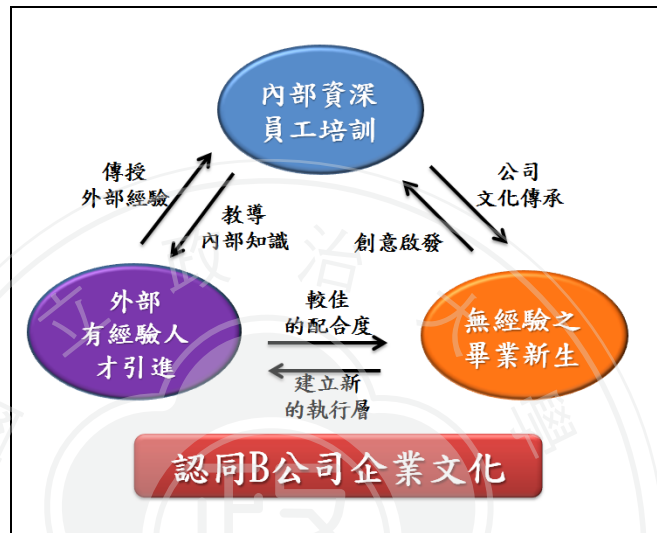


圖 14 B 公司幹部養成體系

資料來源：本研究繪製

(二) 公司中儲備幹部之定位

基於上述之設立動機，公司期許儲備幹部能成為組織轉型時期的重要骨幹；另外，由於 B 公司儲備幹部鎖定無工作經驗之應屆畢業生，是故亦能夠將儲備幹部們培養成血統純正的 B 公司員工；此外，由於儲備幹部在培訓階段會與多個部門接觸，事故公司也將儲備幹部定義為內部單位橫向溝通的媒介；另外，也將其定位為三年後的基層主管。

(三) 徵選儲備幹部所著重之特質及能力

公司之儲備幹部能夠已經具備一定之邏輯訓練及本質學能，故在學歷方面條件設定為至少研究所畢業。另外，雖然 B 公司現階段屬於中小企業，但公司目前

正在大幅擴大規模中，處於組織轉型階段，變動快速，故對於儲備幹部更是講求耐挫度、企圖心與應變力等人格特質。

此外，公司每年也會依照當時內部單位的人力資源狀況來設定儲備幹部的背景與條件，例如會就當時缺乏人才的單位別來挑選背景相當的儲備幹部，希望在招募儲備幹部的同時，能達到平衡內部人力需求的作用。

(四) 儲備幹部之徵選流程

B 公司之儲備幹部徵選流程如圖 15 所示，總共有四個階段分別為履歷審核、WPS 測驗²⁶、人資主管面談與最後的董事長與總經理面談。各階段的淘汰比率皆為 50%，其中比較特別的是 B 公司相當注重 WPS 測驗的結果，傾向透過測驗挑選出富工作熱忱、耐挫度強、樂於接受挑戰等人格特質；此外，在最後一個階段—董事長與總經理面談的階段，將會由公司高階主管親自向儲備幹部候選人介紹公司現階段任務與外來展望，並且公司高層也會在此階段對於該年儲備幹部人選做最後一步的確認。

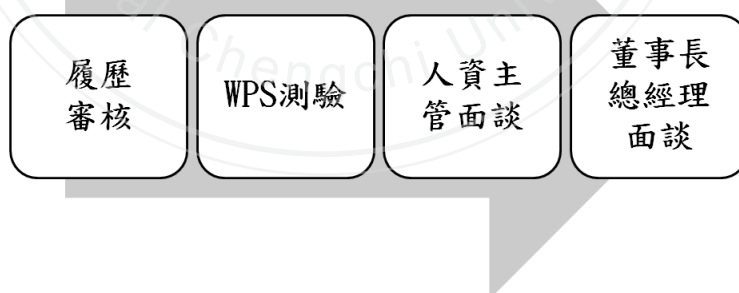


圖 15 B 公司儲備幹部徵選流程

²⁶ Work Passion Scale，本測驗的內容來自由多位元專業心理學家的研究成果，其中包括 M.Sherer, J.Maddux, D.Khoshaba 等，從五種維度測量人們的工作熱忱水準，幫助人們瞭解自己的優點和弱點，並在最後給出一個綜合分析指標。工作激情程度對人們的職業成就具有重要的預測性，但是即使測驗的結果證明目前工作熱忱不足，此一狀況仍能夠通過訓練得到改善。

資料來源：本研究整理

二、訓練

(一) 儲備幹部訓練之時程與內容

關於 B 公司之儲備幹部制度實行之時程與內容如圖 15 所示，一開始對於儲備幹部會有三個月的考核期，之後所有儲備幹部在進公司第一年隸屬於董事長室，每周須向董事長提出學習報告，能夠直接由董事長處取得指導及回饋。並且當董事長有演講邀約或是學術活動時，儲備幹部也會同行，能夠藉由在公司最高領導者身邊學習的這一年，從最宏觀的角度認識公司的營運策略與未來走向。

在這一年的董事長室培訓期間，儲備幹部們也會負責該年度公司內部專案，並且不定期依公司情況借調各部門。除此之外，儲備幹部也享有同一般員工之新人訓與新人追蹤訓，同時必修董事長親開幹訓課程。



圖 16 B 公司儲備幹部制度實施時程與內容

資料來源：本研究繪製

(二) 儲備幹部之特殊誘因

在任用之初，B 公司之儲備幹部薪資與公司等學經歷之一般員工一致，但在儲備幹部在下放部門後，會給予高於同年資一般員工之職等，是故會有較高之薪水與升遷機會。另外儲備幹部第一年的工作安排是以訓練為主，是故歷經的訓練較一般員工歷時更久，更扎實。

會有這樣的設計機制是由於 B 公司目前正處於轉型階段，處於相對變動較大的階段，加上公司內部成員之學經歷較參差不齊，是故對擁有相對高學歷但低年資的儲備幹部，在團隊合作與人際溝通上會有較大的挑戰。因此對於儲備幹部而

言，在公司內部第一年的適應期相當關鍵，一旦能融入公司之企業文化與溝通模式，儲備幹部才有可能在公司中持續學習而不被自然淘汰。是故董事長將薪資又因設於儲備幹部一年的適應期之後，希望能透過這一年的考驗篩選出公司長期的合作夥伴，再以薪資誘因給與其獎勵，留下真正適合公司的人才。

（三） 儲備幹部間彼此聯繫之方式與頻率

同屆之儲備幹部因第一年作為皆在董事長辦公室，有相當多的相處時間，也有許多機會在專案執行上共事，加上學歷背景與年紀相若，是故感情相當融洽。另外公司也有安排學長姐制，安排不同屆儲備幹部進行交流。

整體而言，儲備幹部同屆與上下屆的交流十分頻繁，除了工作上的合作之外，私底下也常有自發性的非正式之交流活動。

（四） 儲備幹部之績效評估

關於儲備幹部的績效，前三個月的考核期會由專案負責人評估，在此之後，則是與一般員工相同，藉由個人績效管理制度（ Professional Dynametric Programs, PDP ）去評估。

（五） 導師制度

B 公司導師制度，由人資主管直接擔任 mentor，定期關心儲備幹部們在公司中的適應情形。除此之外，公司也有安排前屆儲備幹部擔任 buddy，並設有津貼補助這樣的師徒制，促進儲備幹部們跨屆的交流與互動。

另外公司每季也會安排儲備幹部與董總的聚餐，讓公司高層能夠定期了解儲備幹部們的學習狀況。

（六） 公司期許儲備幹部由訓練中發展出之能力

B 公司期望儲備幹部能夠在訓練的過程中融入公司企業文化，並能在專案中了解公司運作流程、合作模式與經營理念。訓練結束後會由人資主管就儲備幹部之特性，同時參考儲備幹部的意願進而決定下放之部門。

三、發展

(一) 儲備幹部晉升為基層主管所需時程

B 公司管理處處長表示，每個儲備幹部的升遷時程會因個人的背景、公司職缺與在公司的學習狀況而有所不同。但以公司儲備幹部制度的運行情形來看，目前有儲備幹部在 3 年的訓練與學習後，在公司中擔任基層主管。

(二) 公司儲備幹部之離職率與離職原因

B 公司從 2009 年實施儲備幹部至今，歷年招募人數、離職人數與離職率如下表所示：

表 6 B 公司歷年儲備幹部離職率

資料來源：本研究整理

年度	2009	2010	2011
儲備幹部招募人數	4	2	4
離職率	50%	0	25%

根據公司人資主管表示，以往儲備幹部主要離職原因包含無法適應工作環境，以及工作態度上不適任等兩點。整體而言，目前離職率為 25%。

(三) 各部門主管對於儲備幹部之評價

B 公司管理處處長表示，儲備幹部下放各部門後，工作績效幾乎都能達各部門之冠，成果令人滿意。

(四) 儲備幹部制度之調整幅度

公司每年的儲備幹部制度，都會隨著該年度公司的內部狀況作調整。例如公

司一直存在著管理部門與工程部門間的溝通問題，因此今年（2012）儲備幹部的招募就改為「理工組」與「非理工組」，希望可以在理工組儲備幹部中培育出工程師新人，替公司紓緩部門間的溝通問題。

（五）公司對於儲備幹部制度發展的願景

人力資源部門對於儲備幹部制度的發展願景，是希望在未來該培訓計劃能夠全面制度化、系統性地運作。此外，有鑑於公司的規模在持續擴大，董事長對於公司的未來有相當宏大的藍圖。是故對於公司的儲備幹部制度，董事長對於公司自行培養出的人才也有相對遠大的期許，希望能夠在該制度下，培育出副總級的優秀人才。

參、小結

B公司屬於成長中的中型製造業，近年來極力在擴張規模，並不斷地拓展業務，正逐漸地在轉型為科技業。B公司招募儲備幹部的目的具有組織性的策略思維，是為了平衡公司內部傳統產業階段人才與科技產業的外來人才間的衝突。

由於特殊的招募目的與相對較小的公司規模，儲備幹部制度對於公司的影響與衝擊相對較大。雖然在B公司儲備幹部們能享受的資源可以不及大型金融或外商公司，但是也因為較小的公司規模，以及該制度對公司的較大影響力，在B公司儲備幹部們受到董總們相當的重視，平常辦公地點就在董事長辦公室，能接觸到董總的時間相當地多，有相當多的機會學習到高層的創業家風範與思考高度。

B公司的制度性培訓計畫較少，但也因為如此儲備幹部們享有相當大的彈性空間；儲備幹部們直轄於董事長與管理處處長，與公司高層接觸的機會豐富，事故當儲備幹部對於自己在公司的學習計畫有什麼意見與想法時，有相當多機會直接向上層反應，高層通常也樂於給與支持，因此可以說在B公司，儲備幹部們擁有一個相對自由、發展空間相當大的舞台。

第三節 C 公司個案訪談

壹、公司簡介

C 公司電腦成立於 1988 年，是全球第一大筆記型電腦研發設計製造公司。長期以來，C 公司電腦以領先群倫的技術與堅強卓越的研發團隊，雄踞高科技市場的領導地位，也成為全球各頂尖科技品牌最重要的設計製造服務夥伴。除了在筆記型電腦的領域中維持高成長、高品質與高評價之外，C 公司集團已將觸角延伸到企業網路系統、家庭娛樂產品、行動通訊產品、車用電子產品及數位家庭產品等市場，近年來更以雲端運算（Cloud Computing）作為新事業發展的主軸，重塑商業模式，並積極在相關領域進行資源整合與佈局。

貳、訪談內容

A 公司接受本研究之訪問日為 2012 年 5 月 10 日，訪問對象為 C 公司訓練部儲備幹部計畫的承辦專員，訪談時間約持續 1 小時 30 分鐘。以下將訪談內容文字化，根據訪談問券（見附錄一）設計的脈絡並分為徵選、培訓與任用三個部份加以陳述。

一、徵選

（一）儲備幹部制度之設立動機

三年前 C 公司營運滿二十週年，為了要達成企業持續成長的目標，要讓 C 公司計畫擴張業務從硬體到軟體、從筆電走向雲端。在這樣的願景下，需要不同以往的創新人才。顧在董事長的建議之下，C 公司於是成立了培訓中心，有計畫培育各階層的領導人才，並於 2010 年開辦儲備幹部 MA 招募計畫，創下科技業招募 MA 之先例。該計畫分為三個層次的高潛力人才培訓：包括公司高端經理人 executive、從中階人才終選拔出線的 high potential，以及針對社會新鮮人的 MA。

在制度設計之初，MA 的部分原來是希望由公司內部優秀初階人員轉任。但是因為當時制度未成熟，再者相對於金融業，科技業的跨部門門檻較高，加上若

真是優秀人才，部門主管也不樂意釋出。基於以上種種因素，培訓中心的 MA 端人才來源就轉向對於優秀的社會新鮮人招手，希望以優秀的應屆畢業生為種子，為公司培訓出未來優秀的關鍵性人才。

（二）公司中儲備幹部之定位

對於儲備幹部，C 公司將其定義為初階高潛力人力資源的培訓制度；在畢業季時篩選出優秀的應屆畢業生，提供其良好的學習機會與快速的升遷管道，期許儲備幹部能成為未來的 high potential 與 executive，並成為公司未來的主要幹部。

（三）徵選儲備幹部所著重之特質及能力

C 公司儲備幹部制度今年將邁入第三屆，計畫承辦專員表示，由於 C 公司的儲備幹部制度在台灣科技業大型公司 MA 制度的起點，過去產業界並沒有成功執行案例可參考，因此 C 公司在儲備幹部定位與制度的設計上，一直都處於摸索階段，並且不斷地在做調整。

儲備幹部的背景上，在從 2010 年首屆以**專案管理需求**為主的 MA，到第二屆轉為**市場研究分析**，C 公司電腦人才資源中心副總經理李瑋表示，而在 2012 年 C 公司 MA 的招募對象則是包括上述二種人才需求，其中專案管理人員的 MA 背景，期望是在大學主修理工相關領域，在研究所則為商學背景的跨領域人才；市場分析人員則更是不限科系。

另外 C 公司在選拔儲備幹部時會偏好跨多樣領域的人才；這類人才的特點除了具備單一專長外，還具備好奇心與能面對挫折挑戰的個性，所以能夠橫跨不同領域進行學習，甚至是兼具第二種專長，以適應外在不斷變動的環境。這時，語言能力就會是想要成為跨領域人才的最佳工具，經由不斷的閱讀吸收與溝通表達，讓自己能迅速的累積其他能力。

（四）儲備幹部之徵選流程

C 公司的 MA 招募包含了資料審查與五階段面試。在書面審查的階段，HR 基本上就會收到 1000 份左右的履歷，針對這些履歷，HR 會經過嚴格的把關，篩選

出 100 名左右的適合人選進入第一階段的 HR 面試。面試方式會採取「BEI 行為面談法」²⁷，希望透過面試者的「活動經驗具體事件」來得知其邏輯能力、應變能力與價值觀。

在第二關的 HR 副總面試階段，會有 20 名左右的應徵者參與面試，該階段會淘汰一半，留下十人參與下一個 group exercise 的面試。接著在第四關 BU head 的面試後，基本上該屆的 MA 人選就大致底定，最後一關的董事長面試則是一個最後確認與核可的關卡。

二、訓練

(一) 儲備幹部訓練之時程與內容

首先儲備幹部會被外派到 C 公司上海工廠三到五個月，到生產基地學習，以了解產線。分發至 BU (Business Unit) 部門進行輪調，執行專案 OJT²⁸，而在各部門時間不一定，三個月、半年、一年都有，視該 MA 參與的專案長度而定，整個培訓時程如圖 15 所示。

關於參與 MA 輪調的 BU，訓練部都會事前花費相當多的時間去做篩選與溝通，BU 必須具備以下條件才能參與儲備幹部的培訓計畫：

1. 單位主管有參加意願；
2. 單位中有適當人選能夠訓練儲備幹部；
3. 該年度單位中有適合儲備幹部參與之專案；
4. BU 中有能讓儲備幹部未來下放部隊之職缺。

²⁷ 行為事件面試法(Behavioral Event Interviewing, 簡稱 BEI)，最早是心理學家用以進行心理測評的一種方法。它通過一系列問題，收集受訪者在代表性事件中的具體行為和心理活動的詳細資訊。這些問題都是類似於「您那時是怎麼想的？」、「接下來您採取了什麼措施？」、「您當時對他說了些什麼？」等，以獲得具體而詳細的資訊，然後通過對這些所收集資訊的比較分析，可以發現面談對象的一些素質特點。

²⁸ 在職訓練 (On the job training) 。



圖 17 C 公司儲備幹部培訓時程

資料來源：C 公司提供

此外，儲備幹部的培訓還包括一些額外的活動參與，例如董事長每年都會邀請國外管理或是產業分析大師蒞臨公司演講，儲備幹部得以參與這產演講；另外，公司內部每三個月也會舉行一次主管會議，儲備幹部也被授權參與此會議。

(二) 儲備幹部之特殊誘因

儲備幹部初進公司的職等為工程師的等級，與同背景的人相同，薪水的方面會比同職等的同仁略高，但是差異沒有到一個職等之多。C 公司認為，公司不是以高薪資來吸引儲備幹部，而是希望找到真正認同 C 公司而加入公司團隊的人才。

除了薪資之外，在升遷方面儲備幹部也相對於一般員工多了一項優勢：就是進公司一年半到兩年之間，若通過考核就能跳過二級專員的職等，從工程師直接升為一級專員。

以一般員工的狀況來說，從工程師升遷到一級專員平均起碼需要 4 到 5 年；而能夠在一年的時間內從工程師升到二級專員就已經算是特例了。是故對於儲備幹部公司等於是多開放了一項升遷彈性，如果通過考核，儲備幹部在升遷之路等於能夠節省下 3 到 4 年的時間。至於儲備幹部們是否能夠通過這項考核，進而享有公司這項優惠管道，則是要讓儲備幹部輪調 BU 主管們決定。

(三) 儲備幹部間彼此聯繫之方式與頻率

雖然在訓練期間儲備幹部們會輪流被調到不同 BU 去執行專案，但是同屆的儲備幹部不時會被徵召去支援一些內部創意競賽、校園徵才或公司頒獎典禮的活動。透過這些合作機會，儲備幹部有許多機會彼此交流、互相學習。

(四) 儲備幹部之績效評估

儲備幹部在培訓期間，相對於一般員工有另一套績效評估系統，分別由訓練部以及 BU 主管去做考核。但在下部隊之後，其績效評估則會納入公司系統，與一般員工無異。

(五) 導師制度

對於儲備幹部，公司安排協理與處長等級的上司在其受訓期間擔任 mentor 的角色，另外在各 BU 也會安排 high potential 擔任 coach，直接領導儲備幹部執行專案，如果所帶領的儲備幹部在執行專案上有優異的表現，公司對於 coach 在績效考核上也有加分的獎勵。另外訓練部也會定期與儲備幹部保持聯繫，定期關注其學習狀況。

(六) 公司期許儲備幹部由訓練中發展出之能力

C 公司期許儲備幹部能夠透過輪調部門與專案執行的訓練，培養出可以擔任 PM 的能力。此外，也希望儲備幹部能夠在短時間內，有超越一般人在該時間內能有的表現，如果能有這樣的成果，就代表訓練部在儲備幹部的招募與訓練制度的設計上有上成效的展現。

三、發展

(一) 儲備幹部晉升為基層主管所需時程

由於 C 公司之儲備幹部制度僅邁入第三年，最資深之儲備幹部年資也僅有兩年，目前尚未有儲備幹部晉升為管理職的例子。但以目前儲備幹部的學習狀況來衡量，培訓部預計一名儲備幹部最快在 3 到 4 年內便有機會晉升為基層主管。

(二) 公司儲備幹部之離職率與離職原因

B 公司從 2009 年實施儲備幹部至今，歷年招募人數、離職人數與離職率如下表所示：

表 7 C 公司歷年儲備幹部離職率

資料來源：本研究整理

年度	2010	2011
儲備幹部招募人數	4	4
離職率	25%	0

以 C 公司至今所招募的儲備幹部來看，幾乎所有人都能升任公司賦予之工作任務及培訓內容，目前僅有一名儲備幹部因身體狀況的問題離職。整體而言，目前離職率為 12.5%。

(三) 各部門主管對於儲備幹部之評價

為了鼓勵各 BU 能夠參與儲備幹部的培訓，儲備幹部的人事成本掛在人力資源處下。在儲備幹部於 BU 輪調期間，由於儲備幹部太過優秀，甚至有 BU 表示部門願意接受該名儲備幹部的成本，希望該儲備幹部能立刻就下放該 BU，縱使這個請求基於訓練部要完成儲備幹部培訓而被拒絕，然而卻可以看作是一個對於公司主管對於 MA 制度的一個肯定。

另外，也有主管表示儲備幹部在公司只有一年半到兩年的資歷時，其表現就

可以相當於在公司年資五年的員工。可見，部門主管對於儲備幹部表現的評價是相當肯定的。

(四) 儲備幹部制度之調整幅度

因為公司儲備幹部制度尚在探索階段，是故每年人力資源部門在執行該年度 MA 制度之前，都會重新評估，進行大規模的調整。在評估時，會綜合考量公司新興事業部的需求、各 BU 職缺及參與意願，以及各 BU 中是否有適合人選擔任 coach 等因素。

另外，人資部門也希望透過歷年 MA 制度的執行，能讓各 BU 漸漸熟悉並習慣此制度的存在，人資部門也會以推廣的方式以提高未來各 BU 對於該制度的參與意願與支持度。

(五) 公司對於儲備幹部制度發展的願景

透過歷年的運行與摸索累積經驗，訓練部期許未來公司儲備幹部能夠演變為一機制固定的例行制度，進而獲得公司各 BU 的支持，能合作共同使 MA 的輪調制度更為完備，使 MA 制度能成為公司初階高潛力人力資本發展的基石。

參、小結

C 公司屬於本土大型科技業，施行儲備幹部制度的目的是希望公司能自行培育出一批優秀又彈性大的年輕人，以支持新事業部門的人力需求。

另外 C 公司為大型科技公司 MA 制度的先行者，目前邁入第三年，自認為制度尚在試驗及摸索階段，故每年在施行該年 MA 計畫之前，訓練部都會花相當多心力在該年的制度設計與 BU 協調上，對於參與 MA 培訓的 BU 也都會相當謹慎的挑選，會考慮其參與意願、主管對屬下的培訓能力，以及該年該 BU 所承接的專案內容是否適合 MA 承接，與部門是否有職缺下放等因素。

由於這樣年年縝密地制度調整與設計，加上 C 公司在科技界的聲望加持，在招募面，C 公司年年在第一階段接收到的履歷量都相當龐大，加上因為制度尚在試驗階段，一年只率取四名，導致應徵者競爭激烈，錄取率低達 0.4%。而在招募

制度上的設計，C 公司除了履歷審核外，還設有五道面試門檻，程序之繁複可與金融業 MA 招募媲美。

C 公司擁有完整的高潛力人力資本培育計畫，其中 MA 制度為其中的初階培育機制；加上該計畫深獲公司董事長支持，又有訓練部年年精心策劃調整。假以時日，當 C 公司 MA 制度發展成熟之時，相信會成為台灣科技業人才培育的一項標竿。

第四節 個案比較與分析

以上第一節到第三節中，對於 A、B、C 三家各個案公司已分別進行簡介、訪問內容陳述，以及小結。以下就訪問內容，將三家個案公司儲備幹部之因素就定位面、選育面與發展面等三個面向進行整理、比較與分析。

壹、定位面分析

以下將三個個案定位面的因素整理比較如表 8 所示，並會對於三家個案公司在一些因素上的異同進行分析討論。

表 8 個案定位面因素比較 資料來源：本研究整理

	A 公司	B 公司	C 公司
產業別	金融業	傳產製造業	科技業
規模	大型企業	成長中中型企業	大型企業
MA 成本	人力資源處	董事長室	人力資源處
MA 制度發展程度	邁入第七年，制度已成熟，每年微調。	邁入第四年，未有固定機制，制度隨組織變動量身調整。	邁入第三年，為首先施行 MA 制度之大型科技公司。制度尚在試驗及摸索階段，每年須重新

			設定。
設立 動機	自行培養符合企業 文化優秀人才，以增 加市場競爭優勢	平衡內部員工性質，增 加多元活力；以支援公 司轉型之人才需求。	初階高潛力人才發展機 制，以支援公司事業擴 張之人才需求。
MA 定位	未來之分行經理 (在 A 公司內屬高 階主管)	組織轉型時期的重要 骨幹；三年後的基層主 管；內部單位橫向溝通 媒介。	初階高潛力人力資源的 培訓制度，未來的 high potential 與 executive， 並成為公司未來的主要 幹部。

一、成本中心

由於儲備幹部在進行輪調訓練時，由於是暫時性來到該部門，加上對公司的流程與事物皆不盡熟悉，是故初期輪調對於接受部門而言，儲備幹部的來到很有可能是一種負擔。從表 8 可知，儘管三家公司在產業類別與規模各有差異，但是基於鼓勵其他部門參與 MA 的培訓，共同支援 MA 的輪調，三家個案公司分別是將 MA 的成本掛在人力資源處或是董事長室之下，提高支援培訓部門的參與意願。因為若部門將儲備幹部們訓練得宜，以儲備幹部的資質來說，應能快速適應環境，成為該部門一名不需花耗成本的好幫手。

二、MA 制度發展程度

儲備幹部制度在金融界運行已久，在 A 公司已經邁入第七年，制度已然成熟，公司中的部門與同仁都已經對於儲備幹部在公司中流動的情形習以為常，並且對於儲備幹部制度的成果與貢獻予以肯定；在這種情形下，A 公司的 MA 制度已能標準化的例行運作，然而每年仍是會進行微調，可以說是組織與 MA 制度已然各有軌道，然而會在發展上相互搭配、合作。

而 B 公司之儲備幹部制度尚未有固定機制成形，而是隨近年拓展快速、變動頻繁的組織做調整，每年皆以儲備幹部制度來彌補當年預計的重要人力缺口，或是選擇不同背景之儲備幹部來平衡公司內部狀況。以 B 公司的狀況來說，可以說

儲備幹部制度是依附著公司的組織變更在做更動。

而 C 公司的狀況，以「台灣科技業儲備幹部制度拓荒者」的姿態在作運行，以發展出適合科技業的制度化儲備幹部機制為目標在作試驗。是故每年都會就去年的運行經驗與主管建議來做大幅調整，對於儲備幹部的培訓內容也是年年量身打造；由於 C 公司規模龐大，有足夠的資源能夠支持其儲備幹部制度年年的調整需求，以 C 公司的狀況而言，可以說以公司資源滋養儲備幹部制度，希望孕育出適合公司體質的儲備幹部運行軌道。

三、MA 定位

從三個個案公司對於 MA 的定位上，可以反映出三者制度發展成熟度的不同。

以 A 公司而言，其制度以達成熟，是故定位也相當明確，以培育出優秀之分行經理為 MA 培訓目的。而 B 公司的情況為，以儲備幹部制度做為一種工具與彈性，來解決當下公司問題，是故其對於 MA 的定位為「組織轉型時期的重要骨幹」以及「內部單位橫向溝通媒介」。最後在看到 C 公司，其對於 MA 制度的定位為高潛力人力資本發展下的一環，是故其對於儲備幹部制度的發展投下相當多的資源，以期發展出一獨立例行的訓練軌道。

貳、選育面分析

以下將三個個案選育面的因素整理比較如表 9 所示，並會對於三家個案公司在一些因素上的異同進行分析討論。

表 9 個案選育面因素比較 資料來源：本研究整理

	A 公司	B 公司	C 公司
注重之特質	外語與邏輯能力，以團隊表現為重，而非強調個人英雄表現。	耐挫度、企圖心與應變力等人格特質。	跨多樣領域的人才；具備好奇心與能面對挫折挑戰的個性；出色的外語能力。

篩選 關卡	三階段。 1.履歷篩選 2.人資處長面談 3.高階主管面談	四階段。 1.履歷審核 2.WPS 測驗 3.人資主管面談 4.董總面談	五階段。 1.履歷審核 2. HR 面試 3. HR 副總面試階段 4. BU head 的面試 5. 董事長面試
率取率	2.9%	10%	0.4%
培訓 重點	1.分行輪調（兩年） 2.職系培訓（一年）	1.董事長室訓練（一年） 2.專案 OJT（同年） 3.不定期借調各部門	1.上海生產基地（3 個月） 2.BU 部門進行輪調，執行專案 OJT
與輪調 單位協 調方式	硬性規定分行各單位須參與輪調。	看內部人才需求，不定期進行輪調。	在招募前先與各 BU 溝通協調，徵詢其參與意願並審核其參加資格。
導師制	沒有正式導師制度，但設有學長姐制。	人資主管直接擔任 mentor，前屆儲備幹部擔任 buddy。	協理與處長等級的上司擔任 mentor，high potential 擔任 coach

一、注重之特質

在進行訪問時，ABC 三家個案公司都表示市場上對於「人才」的定義其實都大同小異，不外乎是良好的學經歷、積極、好的外語能力等特質；但是在進一步追問下就會發現，就個案公司目前的規模、MA 制度成熟度與面對的市場挑戰的

不同，其對於新進儲備幹部的特質要求上，也會分別有一些不一樣的偏好。

以 A 公司來說，其 MA 制度目前相對成熟，公司運行狀況穩定，其對於人才的要求與市場定位大概一致，唯一較特別的部分在於其更為強調人才的團隊合作能力，其原因在於：相較於其他金融控股公司競爭的公司氛圍，A 公司的企業文化較於溫和敦厚，社內一切活動都是透過團隊完成，而非強調個人英雄主義。

而 B 公司由於其組織處於迅速變動中，其在招募時偏好應變力及耐挫度較高的人才。在 C 公司的部分，其 MA 制度以培養 PM 為目標，是故偏好多元背景的跨領域人才。

二、篩選關卡

除了外顯的學經歷表現之外，由於培養儲備幹部成本高昂，個案公司都希望能招募到想法、特質與公司企業文化契合的優秀人才，因為如果一位儲備幹部之觀念與公司核心價值有所出入，使其無法認同公司文化，即使該人才再優秀再難得，最後都很容易因為理念問題而離開公司，這樣一來公司在該儲備幹部身上所投注的成本將都付諸流水。

是故在儲備幹部的徵選上，三家個案公司都設有重重面試關卡，且最終面試都是由深諳公司核心價值的高階主管來進行，為的就是希望能夠透過重重面談，來篩選出既優秀又符合公司理念的人才。

三、培訓重點

在培訓重點的部分，ABC 三家個案公司因其公司培育目的的不同，而各有所異。以 A 公司來說，因為其 MA 培訓以培訓分行經理為目的，是故相當重視在分行的輪調。而在 B 公司方面，其招募 MA 的目的是希望引進平衡公司內部，儲備公司轉型所需人才，是故相當重視 MA 對於公司營運策略與方針的理解，因此第一年的培訓以在公司最高領導者身邊的學習為主。C 公司則是希望以 MA 制度培養出優秀 PM，是故訓練內容以 BU 輪調以及專案執行為主。

四、與輪調單位協調方式

在培訓重點的部分，三家個案公司因現況與規模的不同，而各有所異。

以 A 公司來說，其內部對於儲備幹部的輪調目的與方式已相當的熟識，是故在分行，各部門都被規定必須參與 MA 的輪調培訓。而在 B 公司方面，其公司規模較小，相對的各部門能提供 MA 輪調上的學習資源有限，是故每年並沒有例行的 MA 輪調培訓，而是就公司該年的營運狀況，不定期將 MA 派至需要額外人力的部門去支援。

C 公司的 MA 制度尚在試驗階段，加上 C 公司各部門的結構都有相當規模，HR 相當尊重各 BU 主管的意願，是故對於 MA 輪調培訓，HR 是以一種推廣的方式鼓勵各 BU 參與；同時 HR 也相當重視 MA 輪調時的學習品質，故同時也會審核有參與意願的 BU 的參加資格；在這樣的運行模式下，C 公司每年參與 MA 輪調的事業部與 BU 都會有所變動。

參、發展面分析

以下將三個個案發展面的因素整理比較如表 10 所示，並會對於三家個案公司在一些因素上的異同進行分析討論。

表 10 個案發展面因素比較 資料來源：本研究整理

	A 公司	B 公司	C 公司
薪資 與晉升 誘因	進入公司一年後若通過升等考試則可升級一職等，薪資隨職等調整。(領先兩年)	下放部門後，會給予高於同年資一般員工之職等，是故有較高之薪資與升遷機會。	薪水的方面會比同職等的同仁略高，但差異沒有到一個職等之多； 進公司一年半到兩年，通過考核就能從工程師直升為一級專員
經過訓練對於	1.熟知分行運作流程與總部管理方針	1.融入公司企業文化； 2.在專案中了解公司運	1. 培養出可以擔任 PM 的能力；

MA 的成長期許	2.總部與分行間的溝通橋梁 3.融入公司企業文化，學會團結互助	作流程、合作模式與經營理念	2.在短時間內，能快速能長，有超越一般人在該時間內能有的表現 3.認同公司企業文化
晉升時程	要晉升為基層主管須 7~8 年，平均比一般職員約短 3~4 年。	目前有儲備幹部在 3 年的訓練與學習後，在公司中擔任基層主管	預計一名儲備幹部最快在 3 到 4 年內便有機會晉升為基層主管
離職率與原因	離職率 20%，原因： 1.個人的取向不合 2.分行的時間較長	離職率為 25%，原因： 1.無法適應工作環境 2.工作態度上不適任	離職率為 12.5%，原因： 1.身體因素
制度期許	能提供 A 公司一個豐沛的人才庫，能配合銀行隨時的職缺需求提供優質人才。	全面制度化、系統性地運作培育出副總級的優秀人才。	能夠演變為一機制固定的例行制度，進而獲得公司各 BU 的支持，成為公司高潛力人力資本發展的基石。

一、薪資與晉升誘因

公司希望招募優秀人才來擔任 MA，投入高成本加以培育，希望培養出未來的領導人才。但要吸引到真正優秀的高潛力人才，讓公司的投入發揮最大價值，除了完善的培訓機制外，各公司也都會提供額外的薪資與晉升誘因而來爭取優秀新鮮人的垂青。

A 公司與 C 公司都將對於 MA 的薪資誘因設計入社之時，而將較快的升遷機會設計在培訓一年之後；而 B 公司卻是將較優渥的薪資與升遷機會都設計在一年之後。

會有這樣的差異，原因是因為 A 公司與 C 公司規模較大，公司環境與內部員工的性質與合作方式都與這些名校出身的 MA 過去的經驗較相近；然而 B 公司是由傳產製造業轉型，內部員工的組成較為複雜多元，與這些上司與同事的合作，對於這些優秀新鮮人而言，是一項考驗，這些剛畢業的 MA 一旦無法調整自己的思考模式與心態，在 B 公司中被自然淘汰的機率相當大。這點從 B 公司 MA 離職率為三家之冠可得到印證。

在這樣的因素下，B 公司在 MA 入社時，所提供的薪資等級跟同學經歷的一般員工一致²⁹，而將薪水與職等的躍級設定於一年的培訓之後，目的就是希望透過 MA 在公司環境中的適應狀況進行自然淘汰，將這樣的獎勵與優惠提供給存活下來、真正能夠成為公司合作夥伴的人。

二、經過訓練對於 MA 的成長期許

由於 MA 在培訓期間不專屬於任何一個部門，因為輪調或是專案 OJT 會有接觸多個部門的機會，是故在 A 公司與 B 公司都希望利用 MA 的這個特性，希望 MA 能成長為具備跨部門溝通能力的領導人。

而就像前面所提及的，MA 對於公司理念的認同與否，關係到 MA 在經過培訓之後是否能真的為公司所用，是故公司都相當希望 MA 能夠透過一連串的訓練，了解公司文化盡能能夠認同，而成為公司真正的合作夥伴。

²⁹ 然而 B 公司所提供的薪資在市場上還是相當有競爭力，加上公司對於 MA 制度的重視，是故仍是能吸引優秀畢業生爭取公司 MA 一職。

第六章 結論與建議

第一節 研究問題探討

壹、儲備幹部在人力資本的定位與角色

Becker (1964) 為人力資本所下的定義：人力資本為企業生產所需之要素，認為人力資本為企業資產之一，藉由教育與訓練投資人力資本，而企業人力資本素質影響到企業投資報酬率。而 Berger & Berger (2004) 指出，「人才管理」主要關心的對象，是在組織中約 20% 的頂尖員工，也就是所謂的「高潛力人力資本」。

而企業的「高潛力人力資本」發展，也需要分層級進行，分別對於初階、中階以及高階「高潛力人力資本」進行評估，並設定養成計畫。相對於以「挖角」方式取得中高階的「高潛力人力資本」，若公司能夠有系統性的「初階高潛力人力資本發展計畫」，加上配有完善的留才措施，這些「初階高潛力人力資本」在未來就會成為公司的中階以及高階之「高潛力人力資本」。

而儲備幹部制度即為一「初階高潛力人力資本發展計畫」，為「高潛力人力資本發展計畫」的起點，以 C 公司個案為例，期高潛力人力資本發展計畫分為三個層次：包括公司高端經理人 executive、從中階人才終選拔出線的 high potential，以及針對社會新鮮人的 MA。在 MA 的培訓規劃中，及有指派 high potential 擔任 coach 指導公司新進 MA，也期許 MA 在未來能成未來的中高階潛力人才。

整體而言，儲備幹部在人力資本中所扮演的角色，如圖 18 所示。圖 18 將公司之人力資本庫分為初、中、高三階分層解構，每階層人力資本都可分為一般人員與高潛力才人，每階段人才皆有兩個來源，一是由下層內部發展、晉升，二則是從外部挖角以填補內部高潛力人才庫之空缺。而從圖中也可以看出，MA 制度在人力資本庫中所扮演的角色，即為公司初階高潛力人力資本的直接來源，在 MA 制度設計上，普遍而言公司接投入較高培育資源與成本，希望 MA 能在公司中成長進步，成為公司未來經理人，此培育歷程為途中虛線部分所示，因為有這樣的動機，在 MA 的篩選上，候選人性格與公司企業文化的媒合度是公司之一大考量。

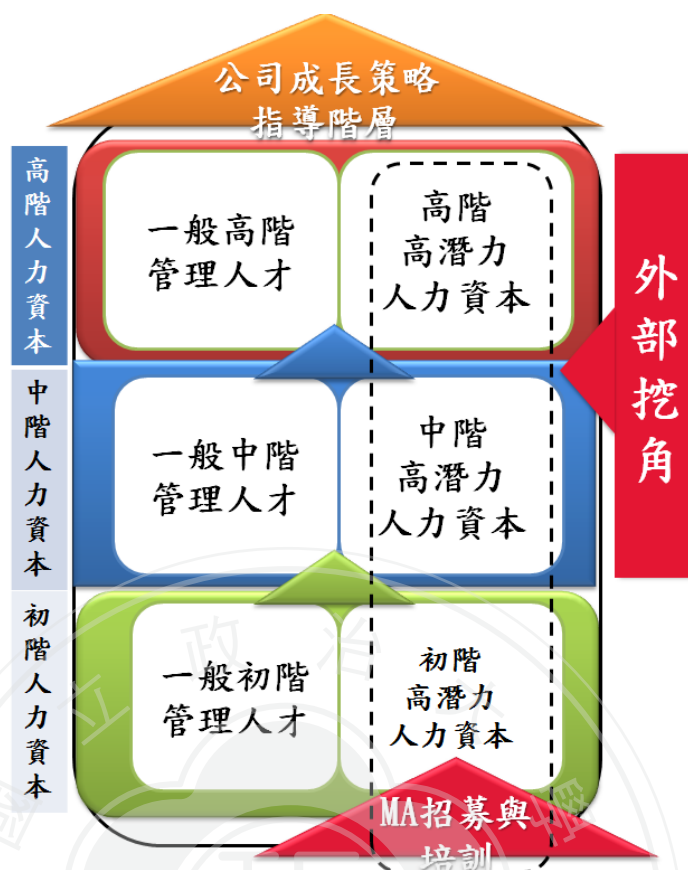


圖 18 公司人力資本庫分層結構

資料來源：本研究整理

貳、儲備幹部發展的內涵與特質

一、儲備幹部發展之內涵

以「找到與公司文化契合之優秀畢業生投注資源使其快速成長，以培養公司未來之傑出經理人」為目標，儲備幹部發展制度的設計從招募、培訓、給予的資源與環境等都在打造儲備幹部的人格特質、概念技能與在公司內的人際關係與網絡，使之能夠具備一成功經理人的應有特質。

整體而言，儲備幹部發展之內涵如圖 19 所示。在招募面，儲備幹部的招募除了履歷審核外，常還有性向測驗、HR 面談、高階主管面談等層層考驗，就是希望能在第一步在人格特質面就找出與公司文化媒合的人才³⁰

³⁰ 進行個案公司 B 公司訪談時，B 公司管理處處長提到：一個人的技能可以被訓練，但是要扭轉一個人的性格與觀念卻是非常困難的，一位高階經理人是否能認同公司理念，是相當重要的考量因素。

而在培訓階段，儲備幹部發展制度會透過海外培訓、部門輪調、專案承接等訓練來培養 MA 的概念性技能；比較特別的是，這些希望 MA 可以短時間內了解公司整體營運狀況的培訓常涉及多部門的接觸，這同時也促成了 MA 在公司人際關係與網絡的建立。

從人際網絡的觀點來說，網絡規模（network scale）是個人社會資源整合的影響指標，當一個人人際網絡的規模越大，其個人所獲取的報酬資源或晉升至較高地位的機會將會增加（黃毅志，1996）。儲備幹部在公司中享受到的資源與關注，像是上級對於其學習成果的直接回饋、HR 的關注、師徒制與高層的重視等，除了讓儲備幹部能學習到公司的概念性能力外，也讓儲備幹部能在短時間內迅速建立組織中之人際網絡連結，並讓儲備幹部據以擁有跨部門整合之基礎，也成為儲備幹部下放部門後，後續發展上的一大利器。

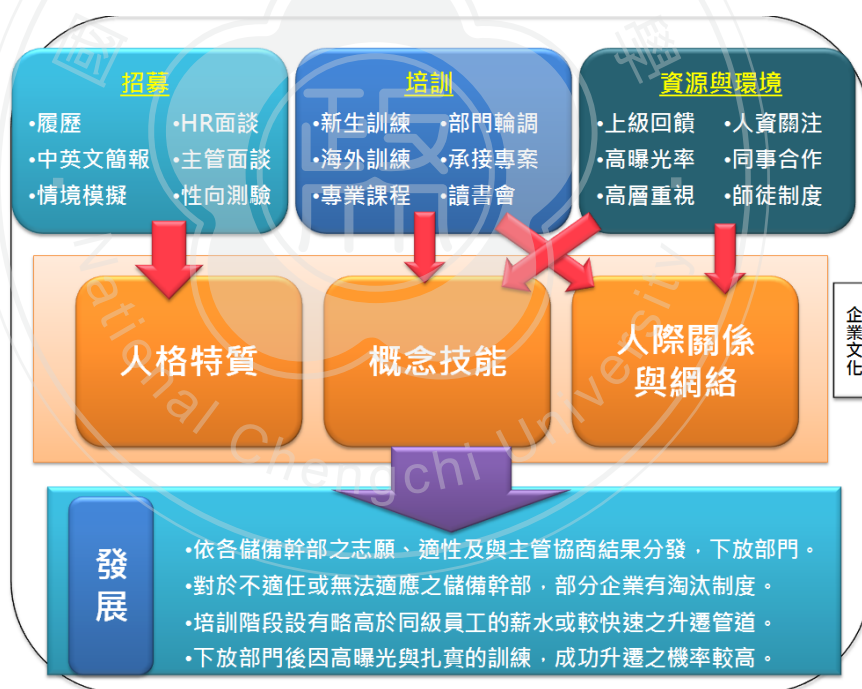


圖 19 儲備幹部發展之內涵

資料來源：本研究整理

二、儲備幹部發展之特質

儲備幹部發展之特質會因產業特性與企業特性、規模的不同而有所差異。

(一) 產業特性差異

以產業差別來說，將不同產業儲備幹部之制度特性比較整理如表 11 所示，各產業因為有不同的產業因素與招募目標，導致訂有不同的重視特質與訓練重點。以金融業來說，因市場競爭激烈，為避免相互挖角導致高階人才流動頻繁，各金融公司紛紛自行培育儲備幹部，由於其人才培育目標為培育高階經理人，是故其有較高的背景要求，重視高學歷與優秀的外語能力及反應力，並以部門輪調為主要訓練模式。

而在傳產製造與科技業，其產業因素為在科技業開發新興市場，而在製造業則是因為公司管理階層人力結構嚴重老化，希望引進新血；整體而言其人才培育目標為培養能夠培養支援新興市場之中階幹部、PM，是故其較重視 MA 的彈性與邏輯能力，並以承接專案為主要培訓內容。

在零售業與服務業，其招募 MA 之產業因素為展店或開發新興市場，另外有些職缺流動性高，要培養出優秀人才不易是故希望以「MA 制度」吸引優秀人才。在人才培育目標，連鎖業者以培養店長為主要目的，是故重視 MA 的親和力、耐力，並以店面第一線的現場訓練為主。

表 11 不同產業儲備幹部之發展特性

資料來源：本研究整理

	金融業	傳產製造 與科技業	零售業與服務業
產業因素	市場變化快速、競爭激烈，公司間高階人才的流動頻繁。	開發新興市場；或因為公司管理階層人力結構嚴重老化。	開發新興市場；有些職缺流動性高，要培養出優秀人才不易。
人才培育目標	培育高階經理人	培養支援新興市場之中階幹部、PM	連鎖業者以培養店長為主要目的
重視特質	高學歷、外語能力、反應力	彈性、邏輯能力、企業文化媒合度	親和力、耐力
訓練重點	部門輪調	專案執行	店面訓練

下表為不同產業儲備幹部制度其他特點的比較整理。其中要特別說明的部分

為 MA 制度成熟度、MA 早期管理幅度，以及 MA 網絡關係建立。

MA 制度成熟度方面，因為外商最先將 MA 制度帶入金融業，是故其 MA 制度發展相對較早，目前體制上相對成熟；而傳產製造與科技業，還有零售業與服務業是在這散、四年來因金融海嘯後市場變動劇烈，故制度發展目前都還在探索階段。

關於 MA 早期管理幅度，因為零售業與服務業以培育店長為目的，其育成時程較另外兩產業之經理人來的短，加上在一家店面輪班服務之人員有一定數量，故在發展初期，零售業與服務業之 MA 會有較大之管理幅度。

MA 網絡關係建立由於培訓內容的不同，金融業重視的部門輪調因跨部門的幅度較大，故會建立較全面的人際網絡；而傳產製造與科技業所關注的專案承接，跨部門的合作幅度較小，故次之；而零售業與服務業因重視店鋪培訓，主要訓練場所侷限於一家店面，故人際網絡的建立幅度最小。

表 12 不同產業儲備幹部制度比較

資料來源：本研究整理

	金融業	傳產製造 與科技業	零售業與服務業
學經歷要求	較高	中等	較低
招募手續繁複程度	較高	中等	較低
制度成熟度	較高	較低	較低
培訓成本	較高	中等	較低
MA 早期管理幅度	較低	較低	較高
MA 網絡關係建立	較高	中等	較低

(二) 企業特性差異

不同的企業特性也會造成儲備幹部發展特點的差異。

本部分以個案分析結果，列舉兩個因素變數與一個特性呈現為例。如圖 20 所示，左方代表因素變數，而右方代表特性呈現。其中因素方面，「規模」項分為「大」跟「小」，「MA 制度發展程度」項分為「成熟」與「摸索」；而在特性呈

現方面，「與輪調單位溝通方式」項分為「硬性」³¹、「不定期」與「協調」，分別是 ABC 三家個案公司的特性呈現。

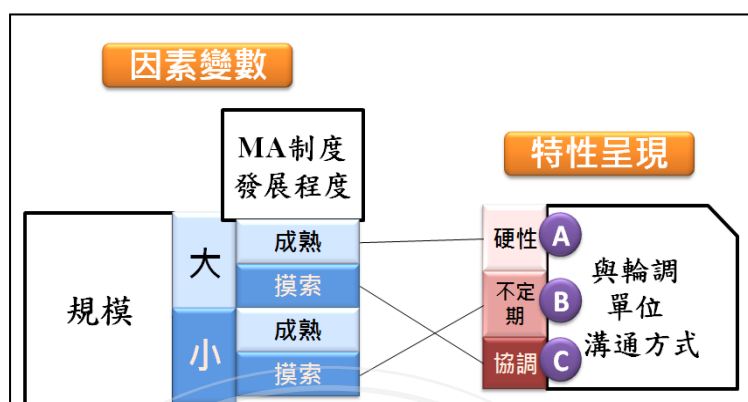


圖 20 公司因素變數與特性呈現

資料來源：本研究整理

從圖 20 可以看出「規模」項與「MA 制度發展程度」項是在一個彼此交互影響的狀況下去對應到「與輪調單位溝通方式」的特性呈現；以 A 公司來說，其因為規模大，足以提供足夠的資源，並承擔 MA 在各部門輪調的成本，加上其 MA 制度運行已久、趨近成熟，內部同仁對於每年的 MA 輪調已習以為常，並且認同該制度之成果，是故在輪調制度上，是硬性規定分行各部門皆須參與。

而在 C 公司方面，其 MA 制度上在探索階段，是故不宜硬性規定各部門參加輪調，然而其規模大，是故有足夠的成本與各個單位協商，並進行審核，以相當細緻的手法去編排每年的 MA 輪調計畫。

在 B 公司的例子，其 MA 制度也仍處於探索階段，加上其規模相對較小，若硬要將 MA 下放每個單位輪調，恐會影響該單位的運作，MA 在單位上也不一定能夠受到良好的訓練。是故 B 公司的作法是在各單位有額外的人力需求時，再將 MA 派至該單位進行 OJT，確保這樣的輪調對於單位以及 MA 兩方都是有益的。

儲備幹部發展特點因為企業特性不同而有差異的狀況相當的複雜，在本研究

³¹ 「硬性」：硬性規定分行各單位須參與輪調。「不定期」：看內部人才需求，不定期進行輪調。「協調」：在招募前先與各 BU 溝通協調，徵詢其參與意願並審核其參加資格。

之個案分析中歸納了以上的此僅舉以上的例子作為代表。

參、推動儲備幹部制度的關鍵成功因素

儲備幹部制度是組織在面對新市場拓張或是組織轉型的時候，都能成為相當有幫助的策略性高潛力人資發展工具。然而要設計出一套量身訂作的儲備幹部制度是相當不容易，需要投入長期試驗，而且在運行的同時也需要克服一些制度本身的困境與隨之而來的副作用。以下將探討儲備幹部制度常遭遇之困境，進而推論出克服困境之成功因素。

一、儲備幹部制度運行之困境

以下分為培訓面與發展面兩大面向，來探討執行儲備幹部制度常遭遇之困境。

(一) 培訓面

1. 輪調問題

企業透過層層關卡招募優秀新鮮人，就是希望這些資質過人的儲備幹部可以「快速」學習，透過壓縮式的訓練迅速地成長進步。然而若只是單純強調「快速」，而未詳加考量、設立配套措施，核心業務單位間的輪調就會淪為單純的走馬看花。

理由是因為負責培訓的主管與同仁都相當清楚，這群儲備幹部對於該部門蜻蜓點水的過客，加上儲備幹部尚無實務經驗，是故很少會交付真正重要的任務或專案，導致儲備幹部最後的下場就是「打雜」或做一些「學校報告式的業務」。

2. 師徒制問題

師徒制立意原來是十分良善，希望可以在儲備幹部一進公司之初，就能夠有經驗的導師給予協助，相互交流。然而對於師徒制，如果企業為設定配套措施檢視成果，師徒制常常會淪為徒具形式。

理由是因為，若接觸的時間太短，教練(Coach)沒有辦法真正觀察球員(Player)在工作上的問題，導致無法提供什麼回饋或改善建議。而導師(Mentor)與徒弟(protégé)之間的關係又十分模糊，若缺乏不像一般新進員工與部門主管的關係

那麼好掌握，若所指定的導師缺乏相關經驗，就會造成師徒制規劃與執行上的鴻溝。

3. 在職訓練（OJT）困境

儲備幹部的培訓常常包含大量的 OJT。其中，在職訓練的訓練員或輔導員往往由各培訓單位的資深員工或專業人士擔任；然而，熟習該工作內容的員工，有時候並不壹定具備傳授的技能，也就是說工作的精熟度和專業度，不一定與教導他人學會工作技能的能力成正比。因此，不適任的訓練員往往造成學員學習意願低落或無法成功地學會預期的技能。

（二）發展面

1. 留才問題

儲備幹部的高離職率常常成為討論議題。企業投入高成本訓練儲備幹部的同時，常會有成為同業中免費的職業訓練所之疑慮，這些人才的流失不是被同業挖角，就是自願性離職，企業花費高成本投資的訓練就成了他們職涯的跳板。企業投下這麼多資源去挑選、培育儲備幹部，若希望達到培養自己未來的管理或專業人才的目的，就必須先克服留住這些已經投資下去的人才的難關

2. 發展性困境

若企業在規劃儲備幹部時，未考慮儲備幹部的晉升發展，沒有預留適合的職缺，讓合格的儲備幹部升上去，而不只是職銜上的提升而已。企業在選拔儲備幹部時，常常偏好「積極、熱愛挑戰與突破自我」的人格特質，然而擁有這樣人格特質的人才，如果一直在當「儲備」，只是備而不用，當環境無法提供發展空間時，愛好挑戰自我的儲備幹部就很容易選擇離開，加上儲備幹部的履歷相當有市場共通性，很容易找到下一個適合的舞台。

3. 內部衝突

林佳蓁（2010）從問卷結果研究發現，組織公平對組織衝突之影響具有顯著性，另外也發現，組織公平認知越高，則目標衝突亦越高，然互動衝突越低；組

織公平的認知越高。儲備幹部在公司在一般員工眼中是一群擁有豐富資源以及高層關注的存在，這時候如果公司對於一般員工與儲備幹部的的獎勵機制沒有妥善合理的處理，組織公平認知就很容易因而下降，導致組織衝突的發生。

二、儲備幹部制度之成功因素

而儲備幹部制度成功因素，就是要必須能克服上述之困境。本研究推論出以下成功因素：

(一) 儲備幹部的發展活動應該是系統化學習過程，不單單只是學習地圖，還要搭配很多專業和資源上的整合。

(二) 成功的 MA 計畫有賴專業的中央統籌單位（一般是 HR）設立專案小組，長期專門去進行規劃、執行、研究與實施。

(三) 慎選輪調單位並與其密切合作。在設計儲備幹部輪調訓練計畫前，應慎選配合輪調的部門，確定該部門有能提供指導的人員與適合儲備幹部執行之專案。而且最擅長或最了解輪調單位核心業務的是該單位人員，是故 HR 應與其密切合作，共同規劃儲備幹部在該部門的受訓內容。

(四) 需要高層的關注與支持。因為儲備幹部在培訓階段，所需投入之成本龐大，短期內難以見到該制度帶來之效益；再加上一個企業要嘗試設計出為自己量身訂作的儲備幹部制度也需要一段試驗期間。在這樣的因素之下，儲備幹部制度希望要成功，一定需要高層之認同與提供資源。

第二節 研究建議

本研究對於後續有志於投入儲備幹部制度研究的後進，提出以下研究方向建議：

一、在零售與服務業領域，因為所包括之業種多元，常常招募名為「儲備幹部」，但實質上制度內容與「儲備幹部制度」有所出入。上述情形近年來日趨嚴重，是故建議未來之研究可嘗試釐清之間的差距，隨著環境演變，替「儲備幹部制度」賦予合適之定義。

二、歷來對於儲備幹部之研究，多見為多公司之橫向分析與比較，尚無單家公司儲備幹部制度演變歷程的縱向分析，建議未來研究可以朝此方想著手構思。

三、目前學術界文獻中對於零售與服務業之儲備幹部制度尚無個案探討，建議後續研究可針對該產業進行訪問研究。



參考文獻

一、中文書目

1. 黃毅志，社會流動、社會網路與工人意識，台灣社會學刊，20：85~123，1996。
2. 林佳蓁，兩類員工之組織衝突、公平認知與組織承諾，國立中山大學企業管理學系碩士論文，2012。
3. 鄭世婷，儲備幹部管理才能發展制度之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，2006。
4. 司徒達賢，策略管理新論-觀念架構與分析方法，台北：智勝文化事業有限公司，2004。
5. 司徒達賢，管理學的新世界，台北：天下遠見出版股份有限公司，2005。
6. 吳淑棉，「知識工作者的管理策略、核心能力及工作績效關係之探討-以某電信公司企業客戶服務部門人員為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，2004。
7. 尚榮安譯，2001，Yin, R. K.，個案研究法，台北：弘智文化，2001。
8. 陳明業，金融控股公司儲備幹部制度之研究，國立政治大學企業管理學研究所未出版碩士論文，2005。
9. 林銓銀，企業知識管理之應用架構—國內知識導向組織的個案研究，國立中山大學資訊管理研究所碩士論文，2000。
10. 黃琦雅，社會網絡與人力資本對青年就業薪資所得的影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，2001。
11. 王炯能，人力資本與組織財務績效關係之探討，國立中央大學人力資源管理研究所，2005。

12. 吳芝儀、李奉儒譯，1995，Michael Quinn Patton，「質的評鑑與研究」，台北：桂冠圖書股份有限公司。
13. 行政院勞工委員會職業訓練局，企業人力資源管理手冊 人力資本與發展，
14. 傅鄭焜譯，1994，Drucker, Peter，《後資本主義社會》，台北：時報，1994。
15. 孫弘岳，儲備幹部計畫的許諾與失落，2009。
16. 羅梅英，升遷速度，儲備幹部快三倍！，Career 就業情報雜誌，373 期，2007。
17. 莊丙農，104：景氣好，儲備幹部職缺年增 25%，時報資訊，2011/4/8。
18. 林婉翎，儲備幹部到接班人 熱忱+興趣 踏出成功第一步，經濟日報，2009/5/19。
19. 羅梅英，張志誠，高門檻+高薪資+高淘汰 儲備幹部爭奪戰遍地開打，Career 就業情報雜誌，420 期，2011。
20. 李翠卿，海外儲備幹部 天地無限遼闊 到國際舞台實現壯志，Career 就業情報雜誌，373 期，2010。
21. 陳淑華，2007 到人力斷層產業卡位 停止招募 10 年 傳統產業恢復徵才，CareerNews，20070105。
22. 孫于庭，廣告主徵才 統一企業超愛新血，Brain.com，2008/03/27。
23. 謝其濬，儲幹魔鬼訓練 草莓族滾蛋，Career 就業情報雜誌，373 期，2010。
24. 魏佳卉，到店長夢工廠學開店，Career 就業情報，20031223。
25. 羅梅英，儲備幹部 同名異義玄機多，Career 就業情報雜誌，373 期，2008。
26. 吳芝儀，李奉儒譯，Michael Quinn Patton，2008，質性研究與評鑑，嘉義：濤石文化事業公司。

二、外文書目

1. Anthony W.P. Perrewe P.L. & Kacmar K.M. 1996. Strategic human resource management. Texas. The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
2. Beach, D.S. 1975. The management of people at work. Personnel. New York : Macmillan Publishing Co., Inc.
3. Becker, G.S. 1964. Human Capital. New York : National Bureau of Economics Research.
4. Becker, G. S., 1964. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, Chicago, IL: NBER, University of Chicago Press.
5. Brooking, A., 1996. Intellectual capital. London: International Thomson Business Press.
6. Davenport T. H. et. Al.,1998 ,“Successful Knowledge Management Projects,” Sloan Management Review, Winter,pp.443-57.
7. Davenport T. H., Prusak L.(1999),”Working knowledge : how organizations manage what they know” Harvard Business School Press.
8. DeCenzo, D.A. & Robbins, S.P. 2001. Training and development. Human Resource Management, 7 th . New York : John Wiley & Sons
9. Edvinsson, L., and Malone, M.S., 1997. Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding It’s Hidden Roots. New York: Harper Business.
10. Noe, Hollenbeck, Gerkart, Wight, 2004, Fundamentals of Human Resource Management Mc Graw Hill .
11. Petrash, G.,1996, “Dow’s Journal to a Knowledge Value Management Culture,

“European Management Journal 14(4), pp.365-373.

12. Peter Drucker ,1993, Post Capitalist Society.
13. Schultz, T. W., 1960. Investment in human capital, Presidential address before the American Economic Association. American Economic Review, 51, March,1961.

三、網路資源

1. 104 人力銀行。 <http://www.104.com.tw/index.htm>。
2. 1111 人力銀行。 <http://www.1111.com.tw/>。
3. Career 就業情報網。 <http://www.career.com.tw/>。
4. MBA 智庫。
<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5%82%A8%E5%A4%87%E5%B9%B2%E9%83%A8>。
5. 張志誠，服務業儲幹&科技業務最搶手 卡位中國內需 工作機會大增。
<http://career.cpshs.hcc.edu.tw/ezcatfiles/b003/img/img/153/42012.pdf>。
6. 經濟部中小企業處。 <http://www.moeasmea.gov.tw/mp.asp?mp=1>

附錄

附錄一 論文訪問信與訪談大綱

敬啟者，

您好，我是政治大學商學院智財所碩二的學生林欣婕。

學生目前正在撰寫碩士論文，主題與台灣本土企業之儲備幹部制度相關，指導老師為政治大學智慧財產研究縮 邱奕嘉教授。

現今學術界對於 MA 制度之研究，僅限於外商公司，針對台灣本土企業之研究文獻資料缺如，是故學生以台灣本土企業 MA 制度探討作為碩論主題，希望能補足學術界文獻資料之不足，銜接後續對於 MA 制度之研究。因貴公司儲備幹部制度在金融業行之有年，在業界成果卓然。故老師建議學生能針對貴公司之 MA 制度做訪問，希望能汲取貴公司之成功經驗，給與台灣中小企業執行 MA 制度建議與方向。

因為以上原因冒昧叨擾，希望能轉介 MA 制度相關執行人員，並轉達學生之訪問意願。非常感謝您撥冗閱讀本信並給予協助，企盼得到您的回覆，感激不盡！

該訪談進行約耗時一個小時，訪談大綱及內容如下：

一、徵選

1. 公司中儲備幹部之定位為何？
2. 當初設立儲備幹部之動機為何？
3. 公司徵選儲備幹部時著重哪些特質及能力？
4. 公司儲備幹部之徵選流程為何？
5. 公司儲備幹部的制度內容與實施時程為何？

二、訓練

1. 儲備幹部訓練之時程與內容？

2. 在升遷機會、工作內容、訓練及待遇各方面，儲備幹部與一般員工是否有差異？
3. 受訓及工作過程中，儲備幹部之間彼此聯繫之方式與頻率？
4. 對於儲備幹部之績效及表現如何評估？
5. 公司是否有導師制度輔導新進儲備幹部？
6. 公司期許儲備幹部由訓練中發展出何種能力？

三、發展

1. 公司對於儲備幹部有何期許？
2. 公司預期一名儲備幹部晉升為基層主管需要花費多少時間？
3. 公司儲備幹部之離職率為多少？您認為主要原因為何？
4. 公司各部門主管對於儲備幹部之評價如何？
5. 公司儲備幹部制度是否有在隨外在環境變遷作調整與改變？
6. 公司對於儲備幹部制度發展的願景為何？

以上。懇請將本資訊轉介于貴公司 MA 訓練相關人員，以利本研究之進行，謝謝您的熱心協助！

Best Regards,

欣婕

林欣婕 Stella Lin

政治大學智慧財產研究所

Graduate Institute of Intellectual Property (IIP)

National Chengchi University

資料來源：本研究設計

附錄二 2011年台灣各產業中小企業家數與比例

中小企業家數—按行業別分

中華民國 100 年底

單位：家

行 業 別	全部企業	中小企業	比 率(%)
總 計	1,310,791	1,279,784	97.63
農、林、漁、牧業	11,611	11,568	99.63
礦業及土石採取業	1,266	1,245	98.34
製造業	141,103	135,768	96.22
電力及燃氣供應業	425	294	69.18
用水供應及污染整治業	7,259	6,930	95.47
營造業	100,230	98,988	98.76
批發及零售業	668,996	651,955	97.45
運輸及倉儲業	31,420	30,405	96.77
住宿及餐飲業	123,237	122,862	99.70
資訊及通訊傳播業	16,906	16,201	95.83
金融及保險業	16,131	13,918	86.28
不動產業	26,300	25,108	95.47
專業、科學及技術服務業	38,752	38,054	98.20
支援服務業	29,115	28,750	98.75
教育服務業	1,275	1,267	99.37
醫療保健及社會工作服務業	391	382	97.70
藝術、娛樂及休閒服務業	22,682	22,579	99.55
其他服務業	73,692	73,510	99.75

資料來源：經濟部中小企業處