

依 TTQS 如何擬定年度訓練計畫書

輔導顧問 林鯤進

前言：人才是企業最重要的資產不論大型企業經營階層及中小企業主均有共識，認為人力資源質量的提升是企業發展的基礎，如何透過完整有規劃有系統的員工教育訓練，藉以累積人力資本乃為企業經營發展極重要的管理工作。筆者從事中小企業財務管理規劃工作 10 餘年並於 2010 年正式參與勞工委員會職業訓練局 TTQS 輔導顧問之業務，深知企業主對於優秀人才需求之殷切但亦常苦於人才難覓，卻不知好的人才必須經由公司有計畫有系統的培訓制度之下培育出來的，行政院勞工委員會職訓局依據 PDDRO 程序已建置完成國家訓練品質評核系統(TTQS)，並推廣施行多年，已有效成為各企業推動企業訓練品質管理的基本架構，年度經營計畫與訓練計畫是企業訓練品質管理的第一步，本文乃對有心提升員工職能品質的企業主，提供作成年度訓練計畫的參考。

一、 企業的經營計畫源自企業的策略規劃

企業是一群員工組成的組織群體，組織內員工為達成公司設定的經營目標而努力，經營者即為組織的管理人，引導組織人力資源依據計畫執行達成組織的短、中、長期目標，而企業組織如何設定營運目標則來自於企業整體策略規劃。

策略規劃的意義—由公司的願景、使命，研擬確定公司的經營目標與達成目標的執行方案途徑，設法使目標能確實執行且圓滿達成。在一個組織過程中確定其經營策略，並作成執行方案，運用現有資源包含資本與人力以實現此一策略，由預期目標的訂定到行動方案落實的方法即為策略規劃的範疇。

企業主必須明確揭露企業的願景與使命，使組織經由策略規劃作成企業經營計畫，最終達成企業的中長期目標。

二、年度經營計畫書的擬定

企業在週全完整的策略規劃之後即可擬定中長期發展計畫及年度經營計畫，每年年末確定翌年的經營計畫後即可擬定年度訓練計畫，提升員工應有的核心職能，達成年度企業經營目標。

經營計畫書涵蓋的架構內容：

2-1、揭露企業願景、使命及內外環境評估分析—了解顧客需求、感受，分析競爭對手、五力分析、SWOT 分析。

2-2、為取得競爭優勢的策略取捨，找出核心技術作為關鍵資源，透過訓練長期累積核心技術人才。

2-3、確定企業經營目標及中長期發展計畫

2-4、制定企業發展所需的功能性計畫(含生產、銷售、人力資源、研發、財務)及執行方案

2-5、策略控制及定期性評估

三、依年度經營計畫擬定年度訓練計畫

提升企業競爭力，人力資本的投資是必要的，為了達成公司的經營目標必須讓所有組織成員充分發揮其核心職能，而核心職能的確立、員工職能落差分析、核心訓練類別、核心人力範疇 等均有賴有效的訓練規劃，茲將訓練計畫流程說明如下：

3-1、依年度經營計畫擬定訓練政策一

企業確定年度經營目標及經營計畫之後，參酌企業過去辦訓成果及定期性的評估分析，經過訓練需求調查，確認本年度的核心訓練類別及訓練學員，擬定年度訓練政策並頒布之。

3-2、年度訓練需求調查及評估

確定訓練需求評估範圍—需求問卷設計—問卷調查(或主管評估)—需求調查彙整分析—訓練需求確定

3-3、員工職能落差分析-

3-3-1、運用職務調查表協助確定各部門職位責任及工作職

掌，也可藉此機再次修訂公司「職務說明書」及「工作說明書」。

3-3-2、界定職能分析範圍及對象，查核現有員工具備職能現況。

3-3-3、由人資單位及各部門主管研擬確定各部門員工應具備的核心職能，與現有員工職能評比分析，確定員工職能落差現況，研擬訓練項目類別。

3-4、人資單位提出職能落差分析報告，配合訓練需求作成年度訓練項目，設計訓練項目及課程。

3-5、依訓練需求提出訓練課程設計作成「訓練課程規劃書」

課程規劃書涵蓋內容：課程名稱、課程目標、學員對象及資格
舉辦時間、課程時數、上課時段、聘任講師、預期效益、訓練
經費預算、教學方式、教材/教具等

3-6、依上述排序撰寫完成訓練計畫書