

訓練規劃結合經營目標之策略規劃

楊源仁

國立高雄海洋科技大學圖書館館長

余德成

國立高雄海洋科技大學運籌管理系教授

811 高雄市楠梓區海專路 142 號；tcyu@mail.nkmu.edu.tw

摘要

面對競爭與多變的產業環境，人才培訓成爲基業長青的重要工作之一，具有策略雄心的企業開始重視教育訓練結合經營目標之策略規劃，藉以不斷提升組織效能。本文探討訓練規劃結合經營目標之道，特別是策略規劃、需求評估與績效分析等管理技術的應用。訓練的實施應重視品質與績效，尤其應從組織經營目標著眼，避免爲訓練而訓練，否則訓練的實施未必能達到提昇組織績效的目的。爲使訓練能達成策略性人力資源發展的功能，訓練規劃時即應配合組織的願景、中長期發展計畫、年度營運計畫，透過組織分析、作業分析與個人分析等評估方式，瞭解組織目標、組織氣候、組織資源與環境拘束，及界定達成職務目標所應具備的職能並評估員工職能落差，以確認訓練需求，使訓練規劃能與組織經營目標緊密結合。藉由本文之探討，期能有助於台灣中小企業推動訓練規劃之參考。

關鍵字：訓練規劃、經營策略、需求評估、績效分析

一、前言

知識經濟社會時代，企業競爭力的最大關鍵，在於人力素質的優劣，面對競爭與多變的環境，教育訓練被企業界視爲改善員工個人、團隊和組織效能的策略。爲求人力資源的不斷提升與強化，人力培訓成爲企業經營發展的重要工作，但在倡導事業機構投資所屬員工人力資本與運用訓練單位服務能量提升受訓者競爭力的同時，更應重視訓練的品質與績效(林建山，民 100)。

傳統上對於教育訓練品質的評估，著重於師資與硬體設備，但在知識經濟社會時代，成功的教育訓練模式除了師資(mentors)與學習訓練設施(facility)外，尙包括訓練對象(fellows)，即學員類型及其規格條件、教育訓練需求類別、需求者(含個人與組織)(林建山，民 100)。對於教育訓練所期望的作用與效應，亦不僅止於個體人力素質的提升與進步，更要能有效反應團隊(team)、群體(grouping)或組織(organizations)的整體表現績效的提升與進步。

依據亞歷山大(Alexander,1985)對克服策略實施問題的研究顯示，最常遭遇的十個問題中，前六項分別是實施時花費較多的時間、許多問題事先未能想到、未能有效協調、競爭的活動與危機影響執行的決心、員工能力不足、基層員工未能有適當的培訓，事實上這六個問題均與教育訓練有關(張火燦，民 89)；此說明了教育訓練與企業經營策略關係密切，如緊密配合，不但可節省時間與金錢之浪費，並可充分發揮策略的功效。

爲強化事業機構與辦訓單位的辦訓品質，行政院勞工委員會職業訓練局特就訓練的計劃(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Review)、成果(Outcomes)等五大訓練流程構面

訂定訓練品質系統(Taiwan Train Quali System, 簡稱 TTQS), 其中在訓練規劃構面即強調訓練應結合組織經營目標, 訓練的規劃須配合組織的願景、經營策略、年度營運計畫與目標, 對於員工當前的職能落差及未來的職能需求予以評估、檢測, 以確認培訓需求, 俾依據需求評估的結果擬訂訓練計畫, 使訓練的執行與組織的經營目標相連結。

台灣的企業規模以中小型為主, 限於組織的特性, 有關的訓練活動常未能針對組織的需要、人才的條件、客觀的環境等進行系列的分析與策略性的規劃。本文將介紹經營目標導向的訓練規劃重點及訓練需求分析的運用, 希能有助於中小企業於訓練規劃時之參考。

二、策略觀點

(一) 策略的本質

策略是一般人常用的名詞, 沒有一致性的定義, 類似的概念是「方向」、「手法」或「構想」。在管理社群, 策略是解決公司經營問題的「方針」, 主要是建構一條共通的價值鏈活動, 貫穿企業不同事業部門, 讓企業具備競爭力的手法。Porter(1996;1980)對策略所下的定義是:「做取捨(Trade off; 選擇與放棄), 設定限制(何者可為, 何者不可為), 選擇要跑的比賽, 並且根據自己在所屬產業的定位, 量身訂做出一整套活動。」

具體而言, 策略是建立公司整體目標的方法, 而目標包括公司的長期目標、行動方案與資源分配的優先順序; 策略是用來定義公司競爭的範疇; 策略是一種對內、外環境的具體反應, 以達到公司永續的競爭優勢; 策略也具體地界定公司的管理工作。

企業要有一個好的策略, 第一步是要有一個**正確的目標(right goal)**。根據多年來的研究, M. Porter 發現, 主要的目標就是有投資就要有回收(投資報酬率-ROI)。你要知道, 造成日本現在經濟下滑的悲劇原因就是他們缺乏回收政策, 現在他們正在付出代價。以往的日本公司只著重企業成長或市場佔有率, 這是非常不明智的目標抉擇。因此, 企業要問自己的第一個問題是(Porter, 1996):

- 「我們有正確的目標嗎？」
- 「我們正在實踐這個正確的目標嗎？」

設定策略的第二步是**環顧企業所在的產業**, 公司要有能力從產業中得利。你不能制定策略卻不知道你在和誰競爭? 而產業生態也會直接影響到你的營運績效, 因此了解這個產業結構以及產業的獲利程度非常重要; 但是, 最重要的是你要如何培養在這個產業中獲得競爭優勢的能力。企業在開始選用策略之前, 先問自己兩個問題(Porter, 1996):

- 客戶最喜歡我們哪一點?
- 我們靠哪一種產品賺最多錢? 這就是“定位”

設定策略的第三步是**定位**, 選擇你想要進入的產業。要把焦點放在產業而非公司上, 想想所身處的產業, 以及要如何在這個產業中獲利。要弄清楚自己所在的產業, 以及在這個產業中的位置。「大家向來以為企業的成功要看公司內部, 麥可·

波特的研究發現，企業的成功常要看它所在的環境。大企業要思考的是如何去改善大環境，不只是改善自己。」

(二) 經營目標

企業的經營目標除明確可測量的中長期發展目標與年度經營目標外，亦包括其願景、使命及價值觀。

1.願景(Vision)：指在可預期的未來，企業想要實現的理想藍圖，是中長期以後希望呈現的未來狀態。

2.使命(Mission)：是陳述經營者承諾遵循的價值哲學及達成此陳述所需遵循的主要目標。形成企業使命的首要步驟是定義企業所屬事業，其內容包括所專注服務的顧客群、所欲滿足的顧客需要、以及滿足這些需要所需的技術、能力(黃營杉，民 88)。

3.價值觀(Values)：是陳述經營者要採取何種行為、想要如何做生意、想要建立什麼樣的組織。價值觀可視為經營者的經營理念，是企業組織文化的根源與競爭優勢的驅動力。

4.目標(Goals)：目標是指企業意圖實現的未來狀態，企業建立經營目標的目的在於精確的指出實現願景、使命所必須達成的事項。一個建構良好的目標必須包括精確可衡量的、顯示重要議題、具挑戰性但又可以達成、以及明確指出目標達成的期間等四各基本特性(黃營杉，民 88)。

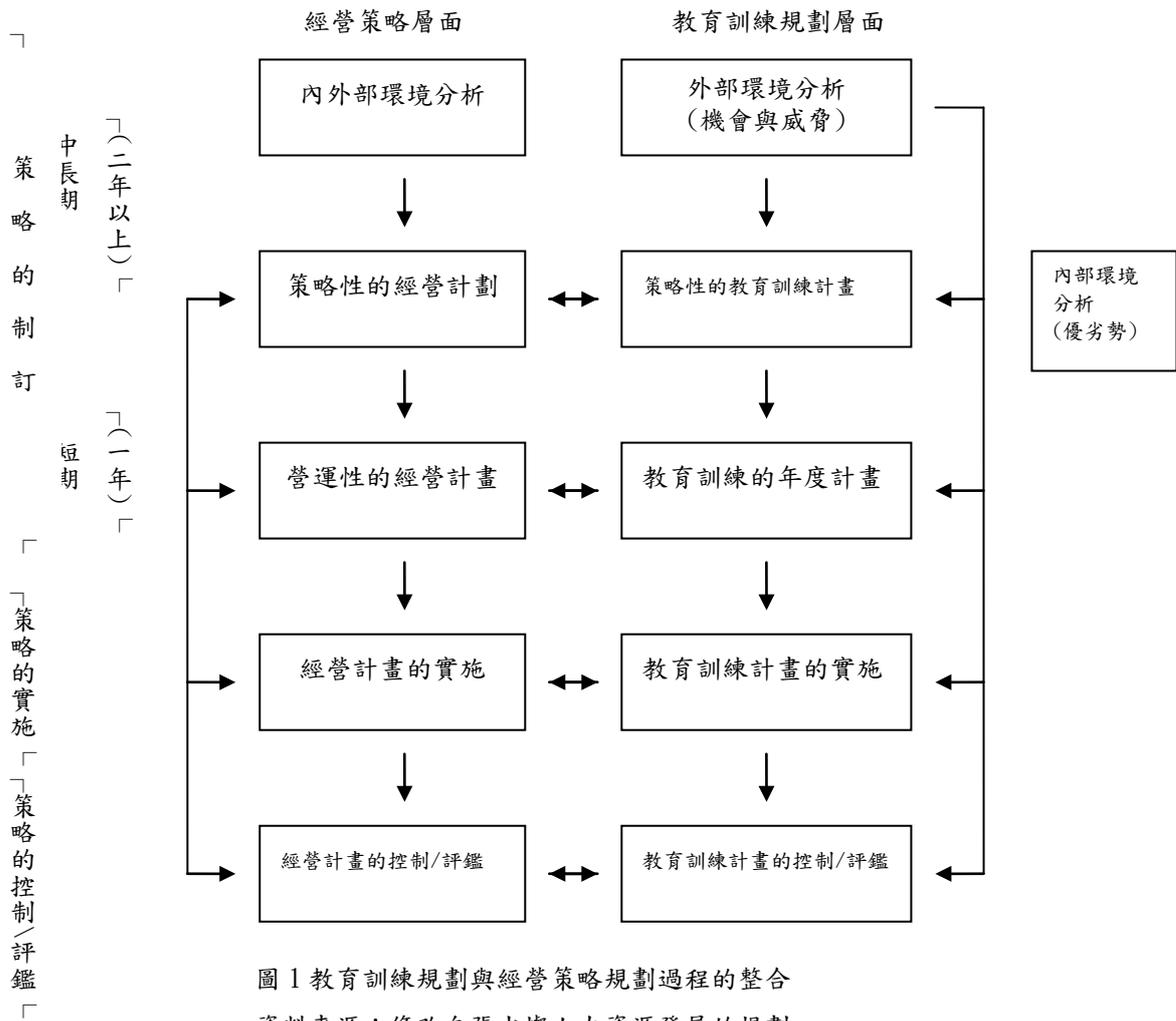
根據策略觀點，人力資源發展必須足以支援企業的經營成長，包括培育企業未來的人才在內，企業才能真正建立持久性競爭優勢。因此，訓練單位進行訓練規劃前，應依據企業的願景、使命、價值觀及配合中、長期發展目標與年度經營目標，展開訓練需求的評估與分析，使訓練能達成提升組織績效的目的。

三、訓練規劃與經營策略的整合

企業為實現短中長期的發展規劃，達成特定的績效目標，必須訂定各項實施計劃，而此些計畫之執行均有不同的人力需求，包含工作需求及對應職能需求，甚至必須成立新部門。因此「人事策略」應伴隨「經營策略」，並依其需要擬定職能開發計畫，預先展開員工適任某項工作的事前評估與人才培訓。

經營策略是用來達成企業使命的工具和方法，其中包含了目標、計畫和設計的程序。經營策略有多種不同的分類，如依產品和市場的變動率分為防衛型、前瞻型、分析型、及反應型等四類(Miles & Snow, 1984)；強調組織競爭的集中策略、內部成長策略、外部成長或購併策略、收回投資策略(J. Pearce & Robinson)(張火燦，民 89)。企業透過SWOT分析、五力分析等方式進行內外部環境的評估，並根據分析結果展開對應的發展策略，因此企業在不同的階段會採取不同的經營策略，而不同的經營策略對人力資源發展均有其不同的策略性含義。例如當企業採取開發市場的內部成長策略時，對人力資源發展即具有員工需瞭解產品相關知識，具備人際溝通、談判和創造思考的能力；但當企業採取水平整合或垂直整合之外部成長等策略時，即應重視不同組織文化融合、員工態度及培養管理人員具備處理敏感問題、傾聽及有效溝通的能力。因此教育訓練需配合組織的經營策略進行評估與規劃。

為使教育訓練規劃能與組織的經營策略緊密結合，宜於規劃過程即進行整合，使從計劃的制訂、執行到控制/評鑑等過程均能環環相扣，如圖 1。



四、訓練需求分析

人力培訓固然是提升組織績效的重要關鍵，然組織績效的問題涉及的層面多元，欠缺適當的知識技能、環境、設備的限制或阻礙，缺乏適當的誘因或動機及員工的身心狀況等都可能是造成的主因，並非均能以訓練方式解決。為免訓練資源的浪費，在投入訓練之前，必須進行組織績效分析，以確認造成組織績效問題的真正原因。組織績效分析可分為回應式與前瞻式二種，前者著重當前績效差距問題之瞭解，後者則偏重預測未來可能產生的績效差距問題。

如圖 2 所示，分析組織績效差距應先瞭解造成績效差距背後的原因是否可歸因於表現不佳的人力，抑或是其他如設備、財務、產品等因素所造成。若確定不佳人力為導致績效差距的主要原因，則繼續分析造成人力表現不佳之原因是否是由不合適的能力所造成。經考量各種解決方案與條件，如效益成本、資源與可行性後，若訓練仍被視為最有效的解決方案，才能夠確認訓練方案導入之必要性。

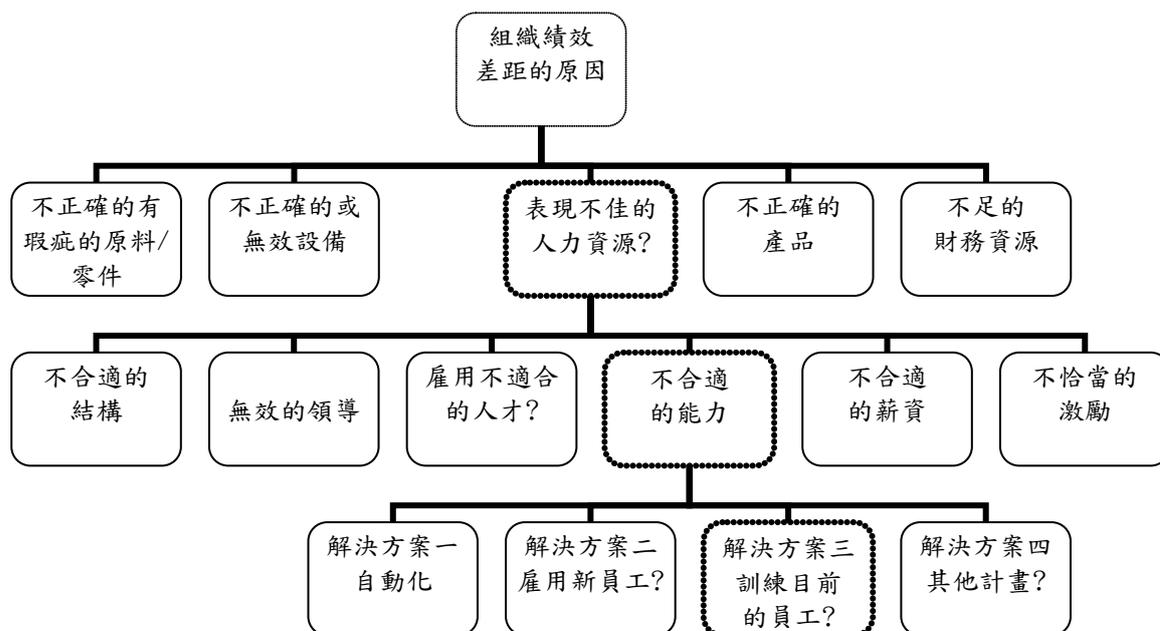


圖 2：組織績效分析流程圖

資料來源：行政院勞委會職訓局，企業訓練專業人員

在確定訓練為解決組織績效之最有效方案後，即需進行訓練需求評估，以瞭解需要什麼樣的訓練、哪些人需要訓練，並建立訓練指標，以評估訓練成果。Brinkerhoff(2003)認為需求分析應從四個角度切入：

1. 績效不足的需求(performance Needs)：即實際工作績效與標準工作績效所產生的差距需求。
2. 民主式的需求(democratic Needs)：是經理人員及員工對人力訓練方案的選擇需求，考慮這些需求，則訓練方案亦為全體員工接受與期盼，因此容易獲得支持。
3. 診斷式的需求(diagnostic Needs)：分析導致良好績效的因素。
4. 分析式的需求(analytic Needs)：確認新的較佳的執行工作的方法。

此種分類，強調訓練單位應該具有主動與未來導向的理念，例如診斷式的需求及分析式的需求，就是在預防問題及增強績效與生產力，具有主動、前瞻的特性，而績效不足的需求，則是一種被動回應式的研究方法。

McGehee and Thayer (1961)認為訓練需求的評估，要從組織分析、作業分析、個人分析三個層級著手(李嵩賢，民 96)，各層級的分析重點如表 1：

表 1 培訓需求評估層次與分析重點

層級	分析重點
組織	決定什麼地方需要培訓及在什麼條件下辦理培訓。
作業	決定有效執行工作必須做的事。
個人	決定哪些人應接受培訓及所需的培訓類型。

資料來源：引自李嵩賢(民 96)，人力發展理論-T & D 的理論與應用。

(一) 組織分析

組織分析主要在瞭解有關績效與組織的特性的資料，以確認績效問題和其根本原因，以決定訓練的重點與執行的條件。完整的組織分析應該包含確認組織目標、組織氣候、組織資源與環境拘束等四個因素，以彙整出組織面向之訓練需求(Goldstein, 1998)。

組織目標分析有助於瞭解目前組織的經營目標與策略，以決定未來訓練的方向與重點。例如組織若以積極創新與擴大市場為經營目標而採取內部成長策略，則人力的培訓重點在強調產品開發與市場開發的能力；若組織目標採用外部成長策略，積極成立或購併新事業，組織文化的融合與員工士氣的提振則為此階段人力培訓的重點(張火燦，民89)。

組織資源分析則包含可提供培訓之預算、設備、材料、授課人選等，根據以上內部資源分析，可以進一步評估訓練進行的方式、地點、是否自行研發訓練課程等，以及決定組織要自行辦理訓練或向外界採購訓練方案。

組織氣候分析則在判讀組織成員是否認同與支持訓練，此因素不但影響員工學習的動機，也影響培訓的執行與培訓後應用於工作上的效果。

環境拘束分析是指企業本身結構以外的環境，如一些會影響培訓規劃的政府法令規定、獎勵措施及其他、政治、經濟等議題。例如性別工作平等法公佈實施後，企業、機關均紛紛辦理相關訓練課程；而行政院勞委會推動訓練品質規範(TTQS)亦直接影響企業單位、訓練機構訓練規劃的內容與流程。

(二) 作業分析

作業分析(task analysis)或稱為工作分析(operation analysis)，是由組織內部各部門的工作規範及工作說明書等文件，有系統的蒐集特定職務的相關資料，決定員工應該培訓的內容，以達到最理想的工作績效。作業分析的結果會產生績效標準、達到績效標準的作業方法以及決定員工要符合績效標準應具備的 KSAs，即知識(knowledge)、技術(skills)與能力(abilities)。

作業分析應採取的方法與步驟，學者持有下列不同的看法，歸納各學者所提步驟，作業分析宜分為下列五個步驟(李嵩賢，民96)：

1.擬訂工作說明書：工作說明書(Job description)是工作分析的主要結果。它是描述執行職務的相關動作及條件的書面文件。組織內部通常備有現成的工作說明書可資運用。如果工作說明書不正確，則須先做工作分析，找出構成工作的主要因素。

2.辨識作業流程：主要在辨識執行職務的相關行為或動作。決定並釐清執行職務的主要作業流程、執行作業的方法以及工作績效的變化性。前二者在描述應該要做什麼(what should done)，後者則在顯示做了什麼(what is done)。

3.辨識執行職務所需知能：員工執行職務須要具備相關的知識、技術與能力，甚至包括其他的特性，例如態度、個性與興趣等。所謂知識(knowledge)是指對特定主題相關原則或因素的瞭解。技術(skill)是指自由自在且準備執行行動的能力。能力(ability)則指執行心理或生理功能的本領。組織辦理工作分析，除了據以擬訂工作說明書外，另外據以擬訂之工作規範(job specification)對於員工執行職務所應具備之 KSAs 應有明文規定。作

業分析可能是訓練需求評估中最繁瑣的部份，但唯有以精確的分析結果為基礎，才能規劃出真正符合企業績效需求和特殊工作環境的訓練課程。

4.辨識培訓的範圍：主要的重點在於決定訓練作業流程或知能的範圍。包括分析作業的重要性，所花的時間、完成的繁重程度及 KSAs 的重要性、學習的難度、在工作中獲得發展的機會。辨識時應注意不是所有的問題都要靠培訓去解決。其他人力資源管理的途徑，對某些特殊問題或情況，可能更為合適。

5.排列需要培訓項目的優先順序：對於作業流程或哪些 KSAs 要列入培訓範圍，辨識清楚後，最後就是決定優先順序，排列優先者，顯示需要培訓的程度最高。

(三) 個人分析

個人分析係在了解組織內員工本身具有的能力後，對照該職務應具備有的能力，其間的落差就可作為決定教育訓練內容的參考。因此，個人分析的目的在於瞭解：員工績效差距的原因是否由職能不足所引起？哪些員工需要接受訓練？需要哪些培訓課程？就如造成組織績效差距的原因不一定是表現不佳的人力，同樣的，員工個人績效不彰的原因也非全然由於職能不足所引起，健康因素、家庭問題、生涯規劃的變動等，都有可能造成績效不佳，而這些問題都無法以訓練方式解決。因此，個人分析要先確認員工績效差距的存在與真正原因，才能決定哪些員工需要接受訓練以提升工作績效。

在確定哪些員工需要接受訓練後，接著要決定需要哪些訓練課程。訓練課程的需求可從員工職能盤點之結果作為參考依據。員工職能盤點可幫助瞭解員工現階段之職能現況與工作任務所需職能之差距，藉此分析出員工目前職能有無待改善之處以及需要改善的面向。對訓練規劃者而言，職能盤點的結果除了讓訓練規劃之依據更有說服力之外，也可將員工待改善的職能，如知識、技能、態度等能力，具體落實為課程內容發展的重點。

對主管而言，職能盤點結果可以協助選擇適當受訓對象與課程，並且可以有效管理員工訓練結果與後續工作表現。對員工而言，職能盤點結果可幫助自我評估能力上之優勢與劣勢，進而規劃職能發展；也可以幫助員工相信所受訓練有助於改善實際工作績效，以加強學習動機，這些都有助於員工自我能力之提升。

訓練需求可能來自於員工本身依照自己的工作效率、技術能力及自我成長規劃等因素提出教育訓練需求；或由部門主管依據所屬員工的專業能力、工作輪調等因素，對訓練部門提出需求建議；亦可能由人資部門依據組織的經營策略、人力市場狀況及組織人力資源現況分析後，對訓練部門提出建議。甚至企業經營者為了貫徹其經營理念與企業文化而希望透過訓練加以完成。

因此，訓練需求評估需要分析、歸納與整合組織、作業與員工個人三方面之需求，以決定訓練在何種條件下進行、誰需要訓練及訓練重點為何。在此過程中，作業分析與員工個人的職能盤點扮演著重要角色，幫助釐清與確認組織績效、工作任務、員工表現與訓練重點之間的關係。

五、結論

本文根據策略觀點探討教育訓練與經營目標結合的策略規劃、經營策略、需求評估與績效分析。基本上，教育訓練要能達成改善組織績效的目的，則須在策略規劃之後提

出組織的經營策略、經營目標，並撰寫年度營運計畫，作為整體營運或功能作業的依據，包括訓練工作在內。針對人力資源管理功能，除了經營策略與目標之外，仍需另外考慮訓練需求、職能落差及績效評估結果，才能完成一份有效的年度訓練計畫。

訓練單位的專責人員必須瞭解組織執行訓練的脈絡與條件，透過訓練需求分析，從組織分析、作業分析、個人分析三個層級著手，確認問題的真正根源，充分蒐集有用的資訊，以利需求分析，並做出問題解決的對策。

此外，訓練規劃之際，訓練單位的專責人員若能透過職能分析，了解工作所需的職能、員工的職能現況及職能落差，也有助於訓練規劃與組織目標密切結合，發揮策略性人力資源發展的功能。

總之，企業機構或訓練機構為達成策略性人力資源發展的功能，訓練規劃時即應配合組織的願景、中長期發展計畫、年度營運計畫，透過組織分析、作業分析與個人分析等評估方式，瞭解組織目標、組織氣候、組織資源與環境，及界定達成職務目標所應具備的職能並評估員工職能落差，以確認訓練需求，才能確保訓練規劃能與經營目標緊密結合，不斷提升訓練的效率與效能。

參考文獻

- 林建山(民 100 年 5 月)。精進國家人力品質的發展方向(上)。TTQS 電子報，1，取自：
<http://ttqs.evta.gov.tw/>
- 林建山(民 100 年 5 月)。精進國家人力品質的發展方向(下)。TTQS 電子報，2，取自：
<http://ttqs.evta.gov.tw/>
- 張火濠(民 89)。人力資源發展規劃。載於李隆盛、黃同圳(主編)，人力資源發展(71-122 頁)。臺北市：師大書苑。
- 李嵩賢(民 96)。人力資源發展理論-T & D 的理論與應用。台北市：商鼎文化。
- 蔡怡君(民 98)。績效導向培訓規劃與職能運用。研習論壇，106，27-36。
- 劉俊宏(民 87)。新世紀觀教育訓練實務。台北市：金大鼎文化。
- 簡建忠(民 87)。人力資源發展。台北市：五南圖書。
- 黃營杉(民 88)。策略管理。台北市：華泰文化。
- Brinkerhoff, R.O. (2003). The success case method: find out quickly what's working and what's not. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Disk & Carey (1996). Assessing Needs to Identify Instructional Goal(s). The systematic design of instruction. Harper Collins.
- Goldstein, I. L.(1998). "Training in Organizations" . 4th ed., Pacific Grove, Calif.: Brooks-Cole.
- McGehee, W & Thayer, P. W. (1961). Training in Business and Industry. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, Michael E.(1996). "What Is Strategy?" Harvard Business Review , November/December, pp. 61-78.
- Porter, Michael E.(1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors . Free Press, 1980.