

如何做好企業內部教育訓練規劃(Plan)

TTQS 輔導顧問 柯振南

前言：

企業經營的目標就是「賺錢」，而最終極的目標是能「永續經營」、「基業常青」。要達到這個目標主要的資產在於『人才』，而人才的養成也就成為企業經營最重要的一環，然而每個企業也都知道人才的訓練養成相當重要。但是一般傳統的企業內教育訓練卻大都只是「把事情做對」(Do Thing Right)，而沒有考慮到是否是在做「對的事情」(Do Right Thing)，也就是說教育訓練需求的產生與訓練項目並沒有考慮到組織的目標，沒有將訓練與組織的目標作完整的結合，而只是為了訓練而訓練以致一些企業常會覺得每年都辦了許多教育訓練，可是卻常發現其成果並不顯著。

做對的事情 (Do Right Thing)，遠比你把事情做對 (Do Thing Right) 來得重要。企業要釐清組織應該做哪些是「對的事情」，進而訂定長、中、短期目標，因此就需要有策略管理，要達成這些企業所訂定的目標其所需的各項能力水準與目前組織能力水準之差距，進而衍生出了各種構面的改善活動，而其中將人員的能力提升到所需的水準就必須靠教育訓練，這種由策略目標所引伸的教育訓練需求就是「做對的事情」之第一步，我們稱為策略性教育訓練需求。

然而根據筆者所接觸到的一些企業，在教育訓練規畫時，往往只考慮到「把事情做對」，而不是「做對的事情」因此就較欠缺與公司營運目標相結合的教育訓練規劃，茲將常見的一些問題提出來一一探討，期望對於未來企業在進行教育訓練規劃時能有所助益。

企業在進行教育訓練規劃時常見的問題：

1. 公司願景/使命/目標/策略，不明確，環境分析工具不熟悉。
2. 經營層雖很重視人才的教育訓練，但對於人才的育成較欠缺具體的參與
3. 沒有明確的訓練體系、訓練政策及相關的培訓重點。
4. 沒有一套較完整的教育訓練體系手冊以作為規畫執行辦訓時之依據。
5. 訓練規劃與經營目標達成的連結性不足，主要是年度教育訓練規劃重點與方向未能完全連結到組織的營運績效目標
6. 訓練需求的來源大都來自各部門主管所提出，為何要提這些需求大多說不出合理的解釋。
7. 辦訓人員能力不足以做出完善的教育訓練規劃與有效的執行教育訓練。
8. 各級主管欠缺主動教育部屬的責任觀念，參與教育訓練規劃的意願相對較低。

針對上述之問題筆者提出以下之淺見來加以探討：

1. 公司願景/使命/目標/策略，不明確，環境分析工具不熟悉

大企業這部分比較沒什麼問題，但是對中小企業而言其經營策略與營運規劃常都只是在老闆的腦海裡，並沒有書面化，公司的願景也未揭露，更別說員工們會了解進而有了共同努力的方向，而這類公司一般對於環境分析如：五力分析、SWOT 分析等的工具也就不熟悉，所以其教育訓練的規劃也就無法由此來產出。

這部分其實對企業而言是相當重要，所以要先從經營的角度去協助企業釐清這些願景/使命/目標/策略，再運用適當的分析工具如 SWOT 一一來做分析，接下來再轉化為 TOWS 矩陣分析，擬定出具體的方案，再從方案中找出與教育訓練有關的事項來進行訓練規畫。

2. 經營層雖很重視人才的教育訓練，但對於人才的育成較欠缺具體的參與

沒有哪位的經營層會說人才的訓練不重要，但一般常會碰到只有口說很重視但卻沒有具體的行動支持，探討原因是辦訓人員沒有做好規劃，需求高階主管在具體的行動上做什麼？

若遇此問題辦訓人員應該統計教育訓練的各項績效，主動規劃未來的做法並請高階經營層透過各項管道來宣達對教育訓練的支持，甚至在重要的課程上課第一天安排高階主管來開訓，或請高階主管於適當場合來講課。

3. 沒有明確的訓練體系、訓練政策及相關的培訓重點。

依筆者輔導 TTQS 時所碰到的企業幾乎都無法明確的提出該企業的教育訓練政策，主要的原因是沒有人去關注，當然也就沒有人會去思考，也有更多人不知道如何訂定。

企業可以依據經營理念訂定訓練政策，具體說明企業對教育訓練的看法，以及對教育訓練所扮演之角色的期待。

例如：某製造公司即明確指出其教育訓練的宗旨為：配合公司目標經營策略，提高人力素質，加強專業技能，激發個人潛能。

某訓練機構之教育訓練政策：配合公司的策略與核心競爭力，規劃符合市場需求的培訓內容，提供客製化的專業訓練服務，提升公司的技術水準及人力素質，落實訓練品質管理系統，確保整體培訓績效。

提出了明確的訓練政策後未來的訓練規畫就會思考與此政策的連結性，就不易會有所偏差。

4. 沒有一套較完整的教育訓練體系手冊以作為規畫執行辦訓時之依據。

目前許多公司執行教育訓練的依據標準大多來自於 ISO 資源管理中的人力資源，其內容雖有涵蓋人力需求、訓練項目、訓練規劃與施行、訓練實施方式、訓練考核及追蹤、訓練資料之保存與管理等。

但是實際在執行時卻是以單點式的進行規劃與執行，欠缺系統性的教育訓練之規畫、執行與成果追蹤，尤其教育訓練的設計更是一般企業最弱的一環，因此若能以 TTQS 之 P(Plan)、D(Do)、D(Design)、R(Review)、O(Outcome)之系統為架構修制一套較為完整的訓練體系，將會對企業的教育訓練品質大大的提升。

5. 訓練規劃與經營目標達成的連結性不足

許多企業在辦教育訓練時，大多是認為人力資源部門負責的事情，而人資一般也都把教育訓練當成其部門或個人績效管理指標之一，因此就常會產生為了達成其訓練的 KPI，而來進行訓

練的規劃與執行，如此就容易為了訓練而訓練，沒有去好好思考每個訓練的目的，是否與公司的營運目標與績效有關聯。

須知教育訓練的任務必須與公司的營運方向、經營策略以及人力資源策略密切結合，教育訓練需求的來源主要來自組織的策略、各部門績效落差、人員的職能落差等三方面，因此各部門主管在規劃教育訓練時就必須與這三方面來連結。

6. 訓練需求的來源大都來自各部門主管所提出

訓練需求的來源決定教育訓練的成敗，前述已提到訓練需求主要來自於三方面，但是一般企業教育訓練的需求大多是由各部門自行提出再由人資部門彙總整理。或是人資部門於年底時發出一份課程需求調查表由各部門主管來填寫，而這些需求表的課程很多是來在管理顧問公司的課程表。

以上這些方式不能說錯誤但是卻有調整的空間，如：部門主管在提出課程時的依據是憑自己個人想法或者是因為部門需求、部屬職能確實有落差需補強，若屬後者當然就沒問題。至於管顧公司的課程也不是不能用，它反而可以提供各部門主管或人資部門很好的參考資訊，只是主動權在公司而非管顧公司，企業要能參考管顧公司的課程後再依自己公司的需要做客製化的課程規劃與設計。

7. 辦訓人員能力不足以做出完善的教育訓練規劃

這部分在中小企業較為明顯，因為許多辦訓人員並非專職人員，他們必須兼任許多的行政工作，教育訓練只是行政的一部分。

此情形解決之道主要在於高階經營管理層的想法與態度，若他們的觀念中認為教育訓練是重要，必須要好好地進行規劃與執行，自然就會逐漸培養出具有能力的辦訓人員。

8. 各級主管欠缺主動教育部屬的責任觀念

許多主管所面對的壓力是來自於部門績效 KPI，因此多認為把事情做好就好，而忽略了主管的責任之一就是培育部屬，也由於主管欠缺主動培育部屬的動機，又礙於 ISO 的規定須做教育訓練及記錄，因此就被動的配合，如此也就容易流於形式。

個人認為上述問題的主要原因乃是培訓未結合升遷、調薪、績效考核制度管理，以致主管比較專注於有考績 KPI 之項目，而對於教育訓練雖然知道重要但卻無法展現出他的 KPI 成績，因此對於教育訓練的事務就會排在後續處理，因此解決之道就應該設法把部屬培育也納入 KPI 的績效考核與升遷、調薪做連結。

結論：

大部分的企業都知道人才培育的重要，但也常見到企業缺乏整體及一致性的教育訓練規劃，訓練常常集中於與產品或服務相關的專業性、技術性等相關課程，較欠缺廣泛、多角度的訓練類別之規劃與培訓，因此可透過 TTQS 的導入；讓企業在規劃自己的年度教育訓練課程時，有更明確的規劃重點，依據企業的策略、目標及營運計劃來展開，透過企業內部的職能分析，找出現有人員的職能落差，進而針對此部份的需求或落差來規劃課程加以教育訓練，以提昇組織內各部門人才的能力進而達成企業的營運目標與持續不斷的成長。