

企業如何做好員工教育訓練規劃

TTQS 輔導顧問 郭純學

大家都知道人才是企業重要的資產，而教育訓練正是企業人力資源發展獲取高素質人力的最好方法。企業教育訓練規劃必須與經營策略密切結合，從滿足企業營運發展及員工職能兩方面的要求著手，進行組織績效分析與職能(落差)分析，找出職能落差，並針對職能落差，確定教育訓練需求。

近年來政府為提昇國家競爭力，對人力資本方面之投資不遺餘力，以 TTQS 人才發展品質管理系統為基礎架構，推動各項人力資源提昇計畫，補助各種團體組織辦理職工教育訓練。截至目前為止，國內普偏大多數的企業皆已體認到員工教育訓練對企業發展的重要性，故積極投入 TTQS 人才發展品質管理系統的建立，希望作為企業人力資源發展的有效方法。個人從早年 HRD 服務團到現在的 TTQS 服務團，皆有幸能擔任輔導顧問與教育訓練講師工作，經多年實務經驗觀察認為：一般企業在教育訓練規劃及管理過程中，大多存在著以下困惑：

- 1.如何結合營運發展的需求，制定適當的年度教育訓練計劃？
- 2.如何確實的滿足內部員工職涯發展的需求？
- 3.如何使教育訓練計劃能符合投資效益，得到經營者的重視與支持？
- 4.企業教育訓練規劃究竟該如何進行？

而企業究竟該如何進行教育訓練規劃?以個人多年來從事人力資源管理工作及規劃教育訓練的經驗，有以下幾點建議：

一、要做好教育訓練規劃必須先瞭解 TTQS 人才發展品質管理系統

企業想要確實做好能夠為企業帶來明顯效益的教育訓練規劃，首先必須從根本上重視教育訓練規劃，不要僅僅將教育訓練看成可有可無的事情。一個好的年度教育訓練計劃絕對不會只是一些員工培訓課程的組合，要能同時掌握企業辦理員工教育訓練的核心重點且所有訓練課程要能與企業經營績效產生直接關連性；反觀一個未能聚焦在組織績效與員工職能落差的年度教育訓練計劃，往往只會浪費大量的組織資源，更遑論任何教育訓練成效。只有從 TTQS 品質管理系統的角度思考，確實按部就班的導入實施，才能夠正確的做好教育訓練規劃，也才能夠制定出符合企業目標績效要求的教育訓練計畫。

二、做好教育訓練規劃必須落實至相關職能部門

提供必要的人力和組織保障是做好教育訓練規劃的重要前提。教育訓練規劃的制定和實施，關鍵是落實至負責人或負責單位。要建立責任制，明確分工。負責規劃辦理教育訓練工作的人員一定要有相當的工作經驗和工作熱情，要有能力讓企業經營決策者批准教育訓練規劃和預算，要善於協調與生產部門和其他職能部門的關係，以確保教育訓練規劃的實施。一般而言，負責企業教育訓練規劃的人應該具備以下基本要素：

- 1.要能瞭解企業發展歷程與策略，並熟悉自身的企業文化。
- 2.對行業要有相當的瞭解，熟悉掌握大量的企業訓練機構和講師。
- 3.掌握教育訓練需求調查的基本方法和手段，能夠深入瞭解員工狀況。

- 4.掌握教育訓練之實施和預算管理。
- 5.掌握教育訓練評估的主要方法和手段

三、要善於營造教育訓練的良好氣氛

作為企業教育訓練規劃者，應該善於營造教育訓練的良好氛圍。營造教育訓練的良好氛圍可以實現以下目標：

- 1.讓企業高層重視教育訓練，並能夠使教育訓練預算順利通過。
- 2.能夠吸引廣大員工的參與並激發他們的熱情。
- 3.提高教育訓練在全企業中的滿意度。

四、瞭解制訂教育訓練規劃的必要步驟

制定教育訓練規劃需要瞭解必要的步驟，掌握這些必要的步驟，不僅可以事半功倍，而且可以監測和監督教育訓練規劃的合理性和有效性。通常來說，制定企業的教育訓練規劃主要有以下幾個步驟：

- 1.瞭解員工知識、技能構成狀況，及學習發展意願。
- 2.結合公司策略目標確定教育訓練目標。
- 3.將教育訓練目標與員工現狀相對照，確定教育訓練內容及要求。
- 4.擬訂初步教育訓練規劃。
- 5.上報審批，發現問題及時修正。
- 6.執行過程中及時修正不妥之處。
- 7.每階段結束進行總結，根據目標和本階段教育訓練成果，提出新的教育訓練要求，並修正教育訓練規劃。

五、清晰界定教育訓練的目標和內容

清晰界定教育訓練的具體目標和內容是做好教育訓練規劃重要的一步。教育訓練規劃相關部門可以透過組織分析、工作分析、員工分析來界定教育訓練目標和教育訓練內容。組織分析就是整個組織機構的目標、規劃、條件等進行分析，以決定教育訓練重點所在。工作分析主要是分析工作人員怎樣才能勝任工作，應具備那些必要的知識、技能及態度，以決定教育訓練目標。員工分析就是針對每個個別員工的具體情況進行分析，並找出與工作職務要求的差距，以決定教育訓練內容。總而言之，教育訓練的目標一定要準確，教育訓練的內容一定要符合實際需要。界定教育訓練的目標和內容，制定每次教育訓練的具體內容。通常來說，企業每次教育訓練的具體內容主要包括以下方面：

- 1.教育訓練目的、目標及要求。
- 2.教育訓練時間、地點、參訓對象、講師及辦訓人員。
- 3.教育訓練方式：內容講解、實地操作、團體討論還是其他方式。
- 4.教育訓練內容：是對員工培訓銷售技巧？產品知識？行銷策略？或其他內容？
- 5.明確教育訓練課程評估方式。通常的訓練評估方式主要有：學員的評估方式（口試、筆試、實地模擬操作、學員對教育訓練建議、教育訓練後工作表現等）；講師的評估方式（觀察、測試、學員表現）；辦訓人員的評估方式（教育訓練目標達成

度、教育訓練資源利用情況、學員總體表現)。教育訓練管理者在辦訓之初就應該明確訓練的評估方式和手段。

6.獎懲措施：對參加教育訓練且績效表現良好的員工採取晉級(升)、加薪、獎金還是其他的方式進行獎勵。

六、重視適當培訓方法的選擇

一般提供企業教育訓練的訓練機構或講師都是依據自身的想法來提供教育訓練方法，而企業必須要有清晰構想，以根據企業實際需要來選擇教育訓練方法。每種教育訓練方法都有不同的重點，因此必須根據教育訓練課程的不同，選擇適當的施訓方式。方法的選擇除了要考慮參訓人員的特點外，還要考慮企業客觀條件的可能性。施訓方法選擇適當不僅可以滿足教育訓練目標的實現，而且還可以適合企業發展的需要。

七、重視參訓學員的選擇

參加訓練的學員必須經過適當的遴選。因為訓練要花錢，訓練經費一定要用在有職能需要、有潛力且有學習意願的人員身上，也就是說學員的可塑性。如果學員的可塑性不佳，跟不上教學進度，不僅達不到訓練的目的，而且更將增加企業的經濟負擔。

八、重視講師的遴選

講師的遴選對於教育訓練的品質與辦訓工作的順利進行也是非常重要。國外一些企業的經驗表明，遴聘各級合適的管理階層人員擔任內部講師是一種不錯的辦法。因為管理人員掌握了培訓方法也會懂得更加關心員工，進一步與他們共同工作，幫助他們進步，從而獲得他們的信任和擁護。

總之，員工教育訓練是企業人力資源管理與發展的重要課題，其實質是企業對人力資本的投資，企業若能真正重視員工教育訓練，對企業、對員工而言將會是一個雙贏的選擇。