

《如何設計規劃一個高效能的企業年度訓練計畫？》李少玉

一、前言

任何管理活動皆以創造價值為目標（彼得·杜拉克），訓練乃現代企業管理活動之一，應由「員工福利措施」之定位或「為訓練而訓練」之困境，提昇轉型為針對企業或部門需要，目標明確而可衡量之高效能企業訓練。

雖然訓練並非萬能，但企業為永續經營，則非訓練萬萬不能，而具高效能之「有效」訓練更將成為企業訓練的主流。所謂「有效」，亦即「過程有效率、結果具效能」。企業應善加利用有限資源，投入運用在訓練上，以達到預期目標。

二、高效能訓練計畫

企訓專業人員為能有效提出符合企業員工真正需求的年度計畫，必須對公司之經營目標與方針、專長能力之要求、管理問題之解決、員工個人生涯之發展以及未來競爭之著眼等必須充分掌握，分述如下：

（一）公司經營目標與方針

1、經營目標與策略

高階主管之指示

訪談

2、TQM方針管理及展開

目標層級化展開

績效指標之擬定

3、競爭導向之規劃

標竿設定（Benchmarking）

最佳作法（Best Practice）

（二）專長能力之要求

1、建立專長能力藍圖（Competence Roadmap）

從工作績效思考

從顧客需求思考

從競爭要求思考

2、調查及分析能力模組（Skill Module）

業務技能

人際技能

發展技能

（三）管理問題之解決

- 1、分析個人績效不善之原因
- 2、分析組織績效不善之原因
- 3、分析制度作業流程之問題
- 4、分析造成管理盲點之原因

(四) 個人生涯之發展

- 1、員工性向志趣之面談
- 2、員工工作滿意度調查
- 3、個人生涯發展之建議
- 4、組織發展與自我成長之配合

(五) 未來競爭之著眼

- 1、組織發展與標竿設定
- 2、接班人培育計劃
- 3、組織學習能力之養成
- 4、個人終生學習之推展

經過如此探討掌握需求後，再經分析結果去設計相關課程，擬訂訓練計劃，必可有效提出符合企業員工真正需求的年度計畫。

三、配合專業講師之課程發展

企訓專業人員要如何有效配合企訓講師執行高效能訓練可從三方面來詮釋：

(一) 企訓專業人員的職責：MEDICAL

企訓專業人員有七種不同的角色扮演，以利企業訓練工作之達成。

- 1、管理者 (Manager)：善用各項有限訓練資源執行P-D-C-A循環的訓練。
- 2、政策執行者 (Executor)：配合公司政策目標執行各項訓練。
- 3、開發者 (Developer)：開發規劃前瞻性課程滿足公司訓練之需求。
- 4、教導者 (Instructor)：活化課程與激勵學員學習的興趣。
- 5、溝通者 (Communicator)：要作企訓講師與學員間溝通的橋樑，善用溝通手法傳播訓練資訊。
- 6、諮詢者 (Advisor)：要成為公司內訓練諮詢的顧問，同時提供個人工作及生涯規劃相關訓練課程之建議與規劃。
- 7、引導者 (Leader)：擇善固執，堅持理念，建立公司創新與知識管理之楷模，引領公司走向更美好的境界。

(二) 企訓專業人員的態度：心正、意誠，從心做起

企訓專業人員要有誠心、熱心、同理心、創意與謝意來營造良好的學習環境與氣氛。

- 1、誠心：企訓專業人員要對自己的工作抱者一份誠懇的心，樂在工作，如此才能感染受訓學員於訓練期間認真學習。
- 2、熱心：企訓專業人員要有不吝嗇多做一件事的熱心，減少受訓學員的不方便，即使是件小事，也會讓學員備感溫馨。
- 3、同理心：對參訓學員而言，一個陌生環境不易立即適應融入，企訓專業人員要本著易地而處的心態，做好生活輔導工作。
- 4、創意：對於訓練環境及課程設計應發揮創意，讓人有眼目一新的驚喜。
- 5、謝意：企訓專業人員要感謝所有學員給予學習成長的機會。

(三) 企訓專業人員配合：事前、事中、事後

授課前充分地溝通，上課期間協助講師授課進行，課後做好學員意見調查、訓練成效的追蹤，以利日後課程檢討，同時將相關資料回饋給負責部門及授課講師，作為來年訓練計劃制定之參考依據。

事前配合

- 1、課程發展研討：建立課程發展單、訓練規範，做好需求調查，訂定開班計劃。
- 2、學員背景分析：參訓學員年齡、學歷、專長如差異太大，應提醒講師以利教學之進行。
- 3、教學設施檢視：上課地點之排訂，教學輔助工具之準備，應徵詢講師之授課需求，妥善準備。
- 4、評估方式選擇：做好教學演練(試教)相互評量表，找出最佳之教學組合模式。

事中配合

- 1、講師的引薦：因應講師的身份及授課之目的，做適度之開場白引薦。
- 2、激勵與感謝的引誘：活化學員學習的動力，帶動學習的樂趣與效果，感謝各位學員的參與，沒有投入的學習是不會有太大的學習效果。
- 3、擔任小幫手角色：協助授課講師排除授課時無法預期的突發狀況，使得授課能順暢進行。
- 4、隨時解決問題：最有效的服務是即時的服務，也最令人感動，應跳脫組織分工限制，協助解決問題。

事後配合

- 1、學員意見收集：學員意見代表客戶端(使用者)對我們產品的評價，良好的學員意見收集與分析，可以有效地改進缺失。
- 2、教學意見回應：講師教學意見的調查、學習成效追蹤及學員意見調查等皆應依照訓練評估四階層模式來展開，以便作為行動計畫執行與檢討評估之參考。
- 3、擔任橋樑角色：企訓專業人員要有效配合企訓講師授課之進行，以達成企業之

政策目標。因此，企訓專業人員應作為講師、企業與學員三者間之橋樑。

- 4、講師聯絡中心：企訓專業人員要作為專業講師之交換中心，應建立公司內、外相關專長之講師資料庫，以便滿足公司人力資源應用所需。

四、檢核工具之運用

在完成訓練課程發展及需求調查後，即可據以擬定企業年度訓練計劃，過程中如工具運用得當，可收事半功倍之效。實務上，可運用「年度訓練計畫制定流程」進一步做成標準作業流程（SOP），時時自我檢核行動計畫，掌握工作進度與內容。

五、企訓成果管理與回饋

企業訓練結訓時，企訓人員對於課程相關之教學資源，應透過「整理、編碼、分享、創新」等知識管理四步驟做有效管理，結合四層次結訓評估，回饋至課程一覽表及來年之年度訓練計畫。如此，每年提出之年度訓練計畫才會是活絡的、有效的，並符合公司利益及員工真正需求的年度訓練計畫。

六、結論

訓練是一項「投資」而非「消費」。任何投資均有其目標，為達成此目標，其過程須運用有效率的方法確實執行，如此方能收具效能的成果。企訓專業人員應時時自省，檢核办理流程，與專業講師、企業主管及員工進行充分的溝通、良性互動，以完成高效能的企業年度訓練。