

# 教育訓練規劃模式

陳惠玟(中區輔導顧問)

## 摘要

台灣多數企業都認同教育訓練有其重要性，但其最常採用的方式僅為部門主管訓練需求調查，缺乏系統性的全盤考量，從組織策略、工作職務需求與個人能力落差等全面因素，讓訓練成果與組織經營績效產生明確的連結度。本文在探討企業訓練規劃模式，希望提供企業完整的參考架構。

## 壹、前言

一般企業界經常將「教育」、「訓練」與「發展」這三個名詞未嚴格區分，也常常雙管並行，總稱為「員工教育訓練」，事實上這三者的定義有所不同。「訓練」是教導員工執行職務所需的知識與技術、原則、方法及程序；「教育」是教授員工有觀念及知識以增進員工求知、解析、推理、計劃與決策的能力。前者較為特定，鎖定組織目標，效益通常立竿見影，後者屬於個人能力開發，效益遞延，因果難測，因此兩者的運作內容與期望有不同（羅業勤，1999）。至於「發展」，是個人為了使現在或未來的工作可以成功，所必需獲得的技術、經驗與態度（張耀宗、歐遠東，1998）。Nadler（1984）則認為教育、訓練及發展是工作、個人與組織的點、面、體關係，其關係如下圖所示。

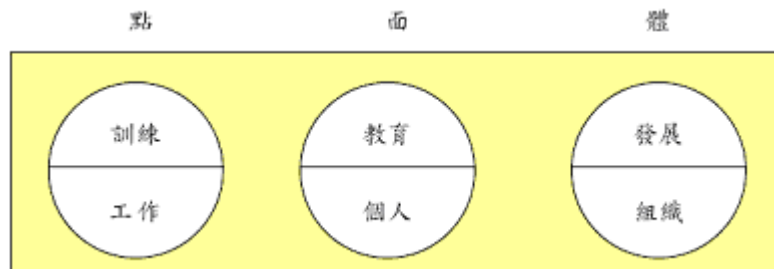


圖 Nadler 進修訓練架構

資料來源: 李大偉 (1991), 如何建立企業內教育訓練體制, 教育與訓練, 14 卷,

5 期, p 62-71

雖然人力資源發展的學者有時會將訓練、教育及發展三者做一區分，但本研究將延用台灣企業界的習慣用法，對三者不加以區分的方式，將企業內所有增加員工未來生產力或工作表現為主要目的之學習活動都稱為訓練。因此在本文中，訓練可視為教育、教育訓練及發展的同義詞。

教育訓練活動是人力資源管理活動的一部份，大部份管理階層雖然都認為教育訓練『應該』是重要的，但都不會將教育訓練看成是組織策略的一環，如果遇到經濟不景氣或企業營運遭遇狀況時，訓練經費往往立刻被刪減，主要的原因還是因對管理階層對於教育訓練的認知不清所造成。

美世人力資源管理顧問公司（2003）提出了人力資本產能的系統觀點，認為組織是一個宏觀的系統，在這個系統中有很多連鎖要素及子系統所組成，以人力資本系統來說，這個系統存在組織宏觀系統中運作，它的市場環境包含了顧客與競爭對手等等；另一方面這個系統是由互相影響的組件所形成。經濟產能並不是來自作業方式或計劃本身，而是作業方式或計劃與更大系統情境相互配合的結果。成功的人力資本策略要能符合企業需求，並且要有內部的一致性——也就是說，它所涵蓋的作業方式必需相輔相成。

教育訓練規劃是人力資源系統的一個組件，但其規劃必需與人力資源管理策略及組織策略相配合，才能產生綜效。李漢雄（2000）認為一個組織中的訓練與發展功能可以調整的方向為：

- 1、與企業政策與組織內部各功能的策略相結合。
- 2、獲得高階主管毫無保留的支持與承諾。
- 3、將訓練與發展所會為企業帶來的成果融入企業願景中。

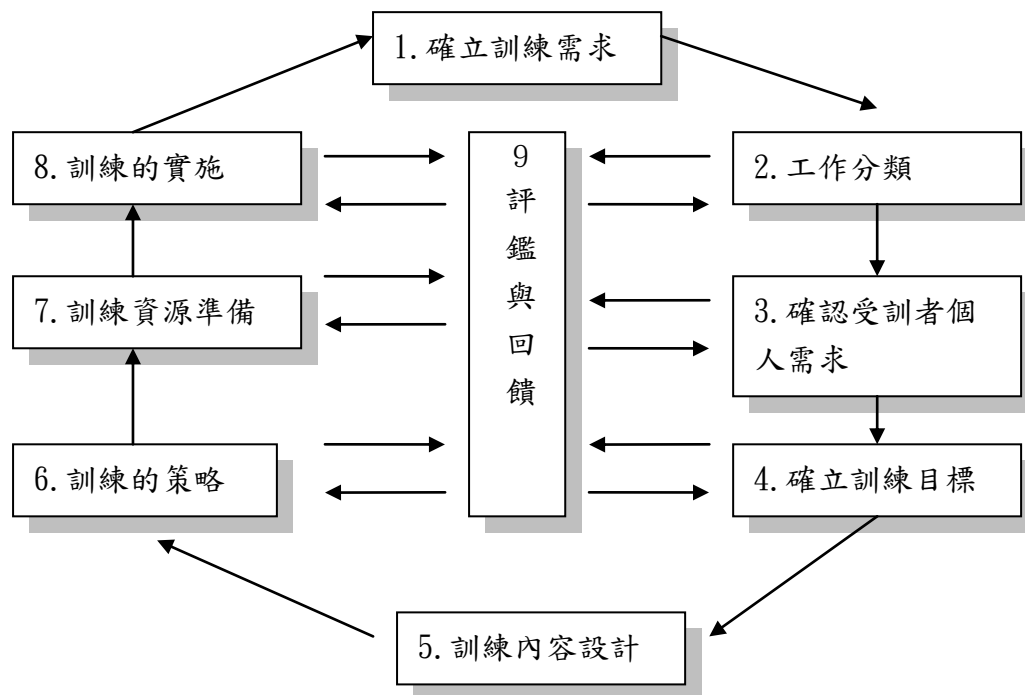
- 4、明確定義企業之訓練發展方針。
- 5、建立可以量化的訓練績效評估標準。
- 6、與企業中的直線主管建力強而有力的合作關係。
- 7、教育訓練成員接受企業為了永續經營所必需的變革。
- 8、訓練與發展的運作必需在組織內部建立持續的溝通與回饋體制。

## 貳、訓練規劃模式

### (一) Nadler 的訓練計劃設計循環模型 (Designing Training Program Critical Events Model)

Nadler (1989) 認為教育訓練可以分成九個步驟：

- (1) 確立訓練需求
- (2) 工作分類
- (3) 確認受訓者的個人需求
- (4) 確立訓練目標
- (5) 訓練內容的設計
- (6) 訓練的策略
- (7) 訓練資源的準備
- (8) 訓練的實施
- (9) 評估與回饋



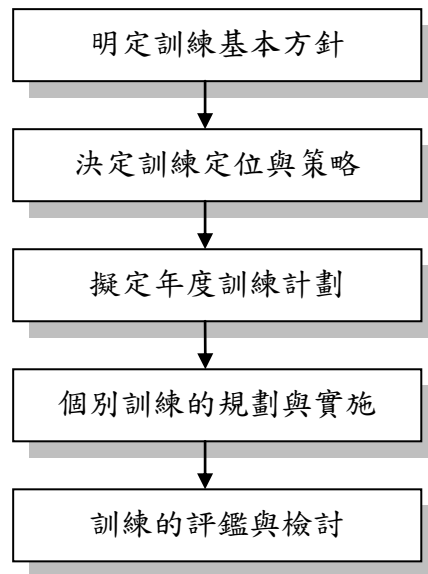
資料來源：Nadler, L. (1989) Designing Training Program Critical Events Model

Reading, Mass: Addison – Wesley Pub.

圖：Nadler 的訓練模型

## (二) 李聲吼的訓練基本流程

國內學者李聲吼(1997)針對教育訓練提出五個基本流程，並認為研定訓練方針時應考量幾個因素：確認組織特性、經營理念、經營策略，並且應以長期觀點來考量教育訓練。其流程如下圖：

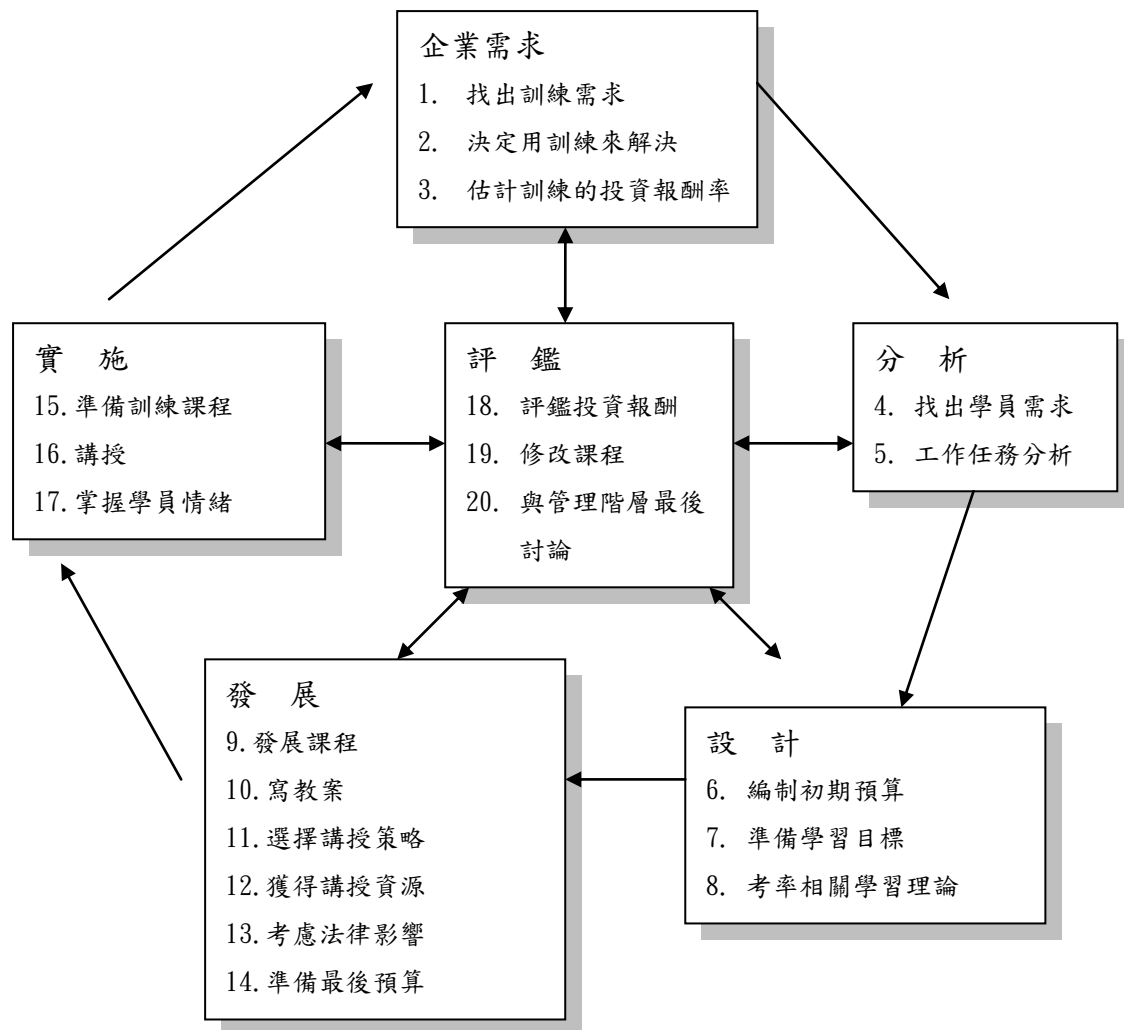


資料來源: 李聲吼 (1997), 人力資源發展, 五南圖書出版, , p65

圖 : 李聲吼的訓練流程

### (三) McArdle 的訓練設計模型

McArdle (1999) 將訓練設計分成把「企業需求」、「分析」、「設計」、「發展」、「實施」&「評鑑」階段，然後把『評鑑』工作放在所有作業流程的正中央；評鑑「企業需求」是否合理，評鑑「分析」工作是否徹底，評鑑「設計」階段所考慮的事項是否都已涵括，評鑑「發展」階段是否有所遺漏，評鑑「實施」時的各項準備是否合宜。(石銳，民國 90 年)



資料來源: 石銳，職涯管理，行政院勞委會職業訓練局，民國 90 年，p 78-79

圖 : McArdle 的訓練設計模型

### 參、訓練規劃是一種完整的系統思考模式

教育訓練對企業來說可以是投資的一種，Input 是金錢、組織資源，Output 希望是生產力或組織績效；Parry (1997) 就提出一個完整的訓練系統包括投入、過程、產出與回饋，投入是第一步也是最基本的步驟。既然把教育訓練視同一種投資，那麼投資前的評估規劃與目標設定可以說是訓練成功與否的重要關鍵。

訓練需求評估 (Training Needs Assessment, TNA) 定義為『員工為了完成工

作所需的知能，與員工實際擁有的知能相比較所產生的差距，即為訓練需求所在』。訓練需求評估的目的在指出透過訓練可以提供職務所需的知識、技術與能力（D.D. Dubois & W.J. Rothwell, 2004）。Catherine M. Sleezer（1993）認為由於組織無法以全部的資源用以滿足所有的訓練須求，因此訓練需求評估也就更加的重要。Byars & Rue 則提出需求評估是一種為了達到組織目標而對組織需要的特定訓練活動做出的系統分析。

Goldstein（1986,1991）認為訓練需求評估的要素包括三個層面：組織（organization）、工作（job）& 人員（person）。（林財丁，陳子良，民國 94 年）

- （一）組織層面：所關切的是組織的目標，這些目標如何經由員工績效來達成。目標分析有助於發現所需的訓練。
- （二）工作層面：關切的是工作裡所涉及的任務性質，工作分析可用以找出主要的作業任務，以及每樣任務所需要的 KSA0，在從 KSA0 的清單訂出訓練需求。
- （三）人員層面：指應徵者或在職者的工作表現，也就是評估人員而非工作的 KSA0。比較工作與人的 KSA0 就可以看出須要加強訓練的範疇。

唯有從企業經營整體策略、工作職務需求，以及擔任職務的員工多重角度考量與設計教育訓練模式，訓練系統才可以成為提升組織核心競爭能力的推進器，否則企業辦理訓練課程只是聊表一格，變成勞民又傷財的形式化活動罷了。

中文參考資料：

1. 羅業勤 (1999)。企業訓練績效評估，勞工行政。136，pp. 11-16。
2. 張耀宗、歐遠東，1998，人事人力資源管理，台北：天一圖書
3. 李大偉(1991)，如何建立企業內教育訓練體制，教育與訓練，14 卷， 5 期，  
p 62-71
4. 戴至中、袁世珮譯，Haig Nalbantian, Richard A. Guzzo, Dave Kieffer &  
Jay Doherty 著，革新人力資本策略，麥格羅·希爾出版設，p 30-31
5. 李漢雄(2000)，人力資源策略管理，台北，楊智文化
6. 李聲吼 (1997)，人力資源發展，五南圖書出版，，p65
7. 石銳，職涯管理，行政院勞委會職業訓練局，民國 90 年，p 78-79
8. 林財丁、陳子良編著，人力資源管理，滄海書局，民國 94 年，P5-6

英文參考文獻

1. Nadler, L., ( 1984, The Handbook of Human Resource Development, New  
York: John Wiley & Sons.
2. Nadler, L. (1989). Developing Human Resource (*3rd ed*). San Francisco  
: Jossey-Bass.
3. Parry, Supt B. 1997, Evaluating the Impact of Training: A Collection  
of Tools and Techniques, American Society for Training & Development,  
P24
4. D. D. Dubois & W. J. Rothwell (2004) , Competency-Based Human Resource  
Management, Davies-Black Publishing, California, U.S.A., p127-128
5. Sleezer , Catherine M. (1993) raining Needs Assessment at Work : A  
Dynamic Process? Human Resource Development Quarterly, 4(3), p 89-103