

策略性訓練品質管理：從策略規劃到訓練計畫

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

楊源仁

國立高雄海洋科技大學圖書館館長

摘要

在知識經濟時代中，人才是企業最重要的資產，而用經濟學的觀點，人力資本則是各界最重要的生產要素之一，透過教育訓練以累積人力資本，成為企業發展之重要工作。先進國家早已引進產業界的全面品質或 ISO 精神，致力於策略性人力資源管理，並建立訓練品質管理體系。近年來，行政院勞工委員會職業訓練局根據 PDDRO 程序而發展國家訓練品質評核系統 (Taiwan TrainQuali System; TTQS)，作為推動企業訓練品質管理的基本架構，臺灣成為第六個架構初階國家人力資本開發體系的國家，也是亞洲第一個建置國家學習訓練品質體制的國家。本研究根據品質、管理、策略理論與 TTQS 實務，提出適合台灣中小企業使用之策略規劃與訓練規劃流程，也搭配 PDDRO 管理架構中的規劃階段，提供經營計畫及訓練計畫書的撰寫技巧，有助於中小企業完成一份正式而專業的訓練計畫，作為課程設計、執行及查核的依據。

關鍵詞：國家訓練品質評核系統、策略規劃、經營計畫、訓練規劃與訓練計畫

一、前言

在知識經濟時代中，「人力資本」儼然成為各界最重要的生產力要素之一，人才培訓成為企業經營發展之重要工作。為了累積「人力資本」，在國際先進社會，早已引進產業界的全面品質或 ISO 精神，致力於策略性人力資源管理，並建立訓練品質管理體系。

臺灣也不落人後，行政院勞工委員會職業訓練局積極建置並推廣國家訓練品質評核系統 (Taiwan TrainQuali System; TTQS)，主要是參考先進國家之訓練品質管理系統 (TQMS)、國家訓練品質保證系統 (TTQAS) 及國家人力創新獎機制所共同成。臺灣應該是第六個架構初階國家人力資本開發體系的國家，也是亞洲第一個建置國家學習訓練品質體制 (NTQS) 的國家 (林建山，2011)。

另外，職業訓練局根據 PDDRO 程序而發展 TTQS 計分卡評量，作為推動企業訓練品質管理的基本架構，希望 TTQS 將成為臺灣建立實質國家競爭力的關鍵措施。所謂 PDDRO，就是訓練之規劃 (Plan)、設計 (Design)、執行 (Do)、查核 (Review)、成果 (Outcomes) 等五大訓練管理程序的縮寫。此一管理程序源自戴明循環 (Deming, 1986; PDCA)，在倡導事業機構投資所屬員工之人力資本與運用訓練單位服務能量提升失業者與在職者競爭力的同時，宜更重視策略性訓練管理，特別強調策略規劃。因此，作為訓練管理循環的 PDDRO 中，訓練之規劃應該包括策略規劃與訓練規劃。

不論是訓練機構或企業機構，都應該體認訓練的重要性及專業性，特別是訓練品質。為了訓練品質，訓練機構或企業機構能夠提出年度經營計畫與訓練計畫才是訓練管理的第一步，對於後續的 DDRO 一定有幫助，否則課程設計沒有根據，如何執行？如何檢查？訓練成果也難以展現。

本文的焦點在於 PDDRO 中策略規劃與訓練規劃，強烈建議導入 TTQS 的企業機構或訓練機構，應該確實進行策略規劃，並撰寫正式的中長期或年度經營計畫；然後根據年度經營計畫完成訓練規劃，並撰寫正式的年度訓練計畫。

二、理論基礎

(一) 管理概念與循環

當人們組成群體為共同的組織目標而努力，他們就不能各自為政，而管理就成為協調個人確保成功的主要方法。而管理的內涵因許多不同領域及目標而被賦予不同的定義。

受到 Henri Fayol 的影響，大部份的學者傾向於把管理的功能分為規劃、組織、領導、用人和控制五大項，並成為多數管理學教科書的基本架構。在實務應用方面，由於管理概念相當抽象，大家習慣從實務經驗中，歸納管理的簡單構想，例如，管理可以定義為「目標與手段的關聯性作為」，管理人就必須設定目標，並擬定達成目標的行動(計畫)，然後帶領團隊或組織執行計畫。此外，鴻海集團的郭台銘則將管理定義為「流程+表單」，管理者的工作就是制定作業流程，並活用表單於日常業務中，包括規劃、執行與控制。

基本上，管理可以視為一個程序，戴明將管理程序調整為 PDCA 循環，後人稱為「戴明循環」。戴明在 1950 年巡迴日本講授統計品質管制，並提出管理循環(如下圖 1 所示)。其中的 P(plan)代表「計畫」，D(do) 代表「執行」，C(check) 代表「檢查」，而 A(action)則代表「行動」(特別重視標準化步驟、預防再犯錯及回應的改善行動或)。

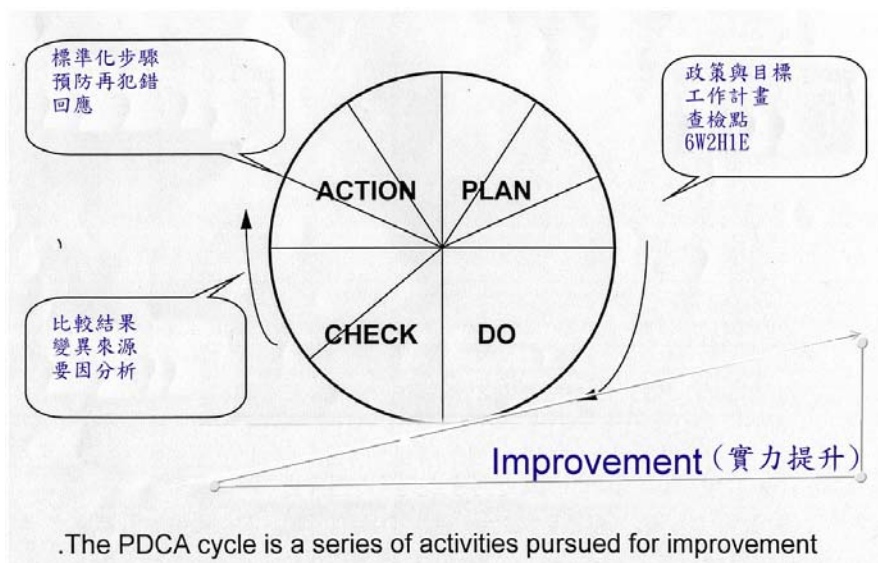


圖 1 戴明管理循環

資料來源：Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study.

戴明提出管理循環之後，陸續出現日常管理適用的 SDCA 循環、危機管理可用的 CAPDCA 循環等等。職業訓練局也參考 PDCA，訂出 PDDRO 流程，作為訓練管理循環。

(二) 品質管理

人類對品質(quality)的認定隨著時代而不斷改變。最早的品質代表特定具有優越性物種特徵，通常是與生俱來的，例如千里馬又是上帝 qualify 過的品種，大家對千里馬會另眼相待。在工業時代初期，人們不希望買到不良品，因而商品銷售之前必須經過檢查，

因而品質是檢查出來的。

後戴明在 1950 年巡迴日本講授統計品質管制，帶動日本的品質革命，使得品質觀念成爲企業或組織重要的因素。隨後 Feigenbaum 提出 TQC (Total Quality Control) 全面品質管制的主張，此概念需要從基層員工到高階主管把事情做好才能達到無缺點(Huggins, 1998)。而日本品管專家石川馨將此稱爲 CWQC (Company-Wide Quality Control)，此時日本產品深受歡迎，美國產品則受到空前之挫敗。美國一些大公司感受到企業之生存必須依賴符合顧客要求之高品質產品，才能爲公司帶來利潤。此一階段，品質是製造出來的。

到了 1987 年，ISO (國際標準化組織) 公佈了 ISO9000 系列標準，成爲國際公認的品質制度，一些大型公司以通過 ISO9000 爲品質之標竿。問題是：企業或組織經常定位錯誤，導致資源與人力之浪費。爲了避免錯誤的產品設計，致力於滿足甚至超越顧客的期待，品質進入設計的階端；換言之，品質是設計出來的。

根據設計品質的觀念，訓練的規劃、實施與控制必須說寫一致，提升產品/工作/服務的一致性，才能符合 ISO 精神，也能建立企業的核心價值：信用。因此，談到訓練品質管理，訓練的重點在需求、目標、落差與課程，在課程設計階段，必須導入品質觀念，在課程設計之計，考慮訓練計畫中的訓練需求與目標，有效填補職能落差或改善工作績效，以免訓練變成另外一種浪費，徒增企業營運成本。

(三) 策略管理

策略 (strategy) 是一般人常用的名詞，沒有一致性的定義。基本上，策略有兩種意涵：「取捨、方向、時機與程度」與「構想、方案、時程與手段」。M. Porter 定義的策略就是「取捨」(trade-off; Porter, 1980)，而根據 Wikipedia 之記載，策略爲「組織或個人達到特定目標之長程行動計畫，且因應現有資源而定出不同的戰術或行動方案」。

根據組織對策略及管理的具體了解，策略管理(Strategic Management)的主要目標便是冀求成本(cost)、品質(quality)、交期(delivery)及安全(safety)等具體內容或相關業務，能在有效果與高效率下進行，透過低成本、高品質、快速交貨及安全保證的產品或服務，使公司能在產業中占有一席之地。

策略管理是一種跨功能決策之藍圖、執行與評估體系，引導組織達成長期目標，可以分成策略規劃(Strategic Planning)、策略執行(Strategic Executing)與策略控制(Strategic Controlling)等三個程序。在人力資源管理領域也引進策略觀點，發展策略性人力資源管理(吳秉恩, 1994)，而逐漸發展出所謂的「策略性訓練品質管理」觀點與架構。

三、策略規劃

企業在成長的過程中，必然會遭遇許多的問題及困難，如何順利的解決問題，使企業能永續經營？企業必須訂下目標，並設法使目標能確實執行且圓滿達成。問題是：目標如何訂定？答案是策略規劃。以下說明策略規劃的概念與本質：

首先，根據 Wikipedia 定義，策略規劃的意思包括「定義目標與達成此目標之方法途徑。一個組織過程中確定其策略或指示，並作出決定分配其資源，以實現此一策略，包括資本和人。由預期目標訂定到行動方案落實的方法就是策略規劃，從使命之訂定，規劃願景，到設定目標，策略規劃，最終到行動方案的實踐都是策略規劃的範疇。

其次，策略規劃是企業對未來方向上的思考與作為，策略思考至少要想到 3 個關鍵問題：（1）我們做什麼？（2）我們為誰而做？（3）我們如何更好（我們如何勝出還是避免競爭）？在不停向前推進的行動過程中，策略規劃可提醒企業注意局勢的變化，敦促企業不斷評估相關環境，並尋求更有效率的營運方法。

第三，策略規劃是一種系統性方法，針對競爭環境進行分析與回應。面對當今動態且不停改變的世界，企業更需要有一套審慎徹底的策略規劃，將其視為一種不停往前推進的過程，可綜覽企業和相關環境的全貌，並適時地進行分析，然後擬定大綱和行動計畫，充分利用企業所擁有的力量，並極小化企業的弱點和威脅。

最重要的，策略規劃是一個以未來為導向的，積極主動的因應計畫，可協助企業釐清未來的大方向，過程極富彈性，並可隨時調整，以因應任何不可預測的突發事件。本文根據策略相關理論（Chandler,1960; Porter, 1980; Mintzberg, 1994），建構策略規劃模式，分成五大步驟如下（參考附錄 1）：

（一）遠景、使命、價值與命運

一般企業的策略規劃從勾勒未來發展發展藍圖開始，凝聚組織共識，讓大家知道現在是什麼樣子，未來該怎麼樣。具體而言，策略規劃始於遠景(vision)、使命(mission)、價值(value)與命運(destiny)的評估並界定企業的生存利基、建立並維持企業不敗的競爭優勢進而達成企業目標的系列重大活動、形成內部資源分配過程的指導原則。使命在闡明企業成立目的與未來發展前景的聲明。

- 1.描述遠景：經常在廣告中聽到：What do you want? 意思就是：作為消費者或顧客的你，有何需求？不用擔心公司能否做到，盡管去想、把內心深處的願望講出來。當企業描述遠景之際，也是盡管去想、把未來想要發展的願望講出來，先不用擔心公司本身能否做到。相對地，當你聽到一家公司描述遠景，也不要質疑公司能否做到，那是未來的問題，重點在於能否搭配使命及使命感。
- 2.界定使命：為了引導企業朝著正確方向前進，企業決策層應以書面報告形式，提出本企業的使命。企業制定使命說明書是為了讓他們的經理、員工在許多場合與顧客和其他公眾共同負有其使命感。
- 3.創造價值：創造顧客價值。所謂顧客價值，通常是指「顧客對於本公司績效在整個業界的競爭地位的相對性評估」。價值的概念，如同每個顧客心中一把無形的秤，一向存在於絕大多數消費者的心中，大家經常在人們對話中聽到許多諸如「物超所值」之類的詞彙，就是最好的證明。一般而言，顧客對於價值至少有兩種不同的意義：（1）顧客想由產品或服務中獲取價值：消費者以他們從產品或服務中所獲得的利益來評估價值。他們專注於以自己的需求由產品或服務所得到的滿足感的大小，主觀的判定其有用性。值得一提的是，所謂的價值是一個變動的觀念，每個人的價值觀隨著由「為求生存而活」到「為享樂而活」，到如今的「為求自我實現而活」的各個不同階段不斷在變；（2）價值就是低價格：這裡是專指所付的錢而言，許多消費者常用「價值」的字眼表示他們付出相對低廉的價格，也就是所謂「物超所值」。
- 4.面對命運：命運恰似一條鎖鏈，一定遷住每一家企業。面對命運並不是被動地面對不可控制的未來；如果能準確抓住未來產業發展趨勢，命運就只剩下環境中的隨機

因素，隨時帶給企業損失的風險。因此，任何企業面對命運的關鍵在於風險態度，也要了解風險趨避的文化觀點，透過事前準備、企業文化與危機管理機制（緊急運籌）以因應未來的挑戰。

（二）環境掃描與分析

- 1.環境掃描：對企業而言，環境可分為外部環境與內部環境，而外部環境又可分為總體環境與產業環境。過去的總體環境強調國家環境，包括 PEST 四種因素，代表 Political(政治的)、Economic(經濟的)、Social(社會的)及 Technological(科技的)因素。現在，國際化或全球化之後，只有了解國家環境還不夠，必須根據全球觀點，綜觀全局，才能有效進行環境掃描，蒐集到足夠資料，以進行環境分析或策略分析。
- 2.策略分析工具：所謂工欲善其事，必先利其器；環境掃描與策略分析亦然。常用的外部環境掃描與策略分析工具有 PEST 分析、五力分析、BCG 成長矩陣、Ansoff 產品/市場矩陣、SWOT 分析等等。至於內部環境掃描與策略分析工具有 RBV、SWOT 分析、價值鏈分析等等。
- 3.綜合應用各種分析工具：面對複雜的企業環境，策略規劃之際，只靠單一的策略分析工具是不夠的，必須針對環境範疇，界定分析單位，例如全球、國家、供應鏈、產業或企業，綜合應用各種分析工具，才能提高分析的信度與效度。針對產業環境分析，建議同時採用 PEST 分析與價值鏈分析；應用 SWOT 分析於策略規劃，可以結合 PEST、五力分析與 RBV，建立一個複合式分析架構，有助於策略選擇或取捨。

（三）策略取捨

策略規劃的目的不外乎提升競爭力或建立競爭優勢，而競爭優勢的本質就是持久性競爭力。如果根據 Porter(1980)的競爭策略觀點，應用五力分析模式，可以從三種一般策略中作出取捨。Porter(1980)的競爭策略有三種：成本領導、差異化與集中化；而且 Porter(1980)強調，策略規劃之後，只能選擇三種競爭策略中的一種，這就是取捨 (trade-off)，否則公司會陷入進退維谷的窘境。另外，如果根據資源基礎的觀點，企業必須訂出策略目標及搭配此一目標的關鍵資源。有時，公司為了追求新市場或機會，做了很多額外的事，但這對關鍵資源的累積反而沒有深耕努力，以至於什麼都做一點，但是沒有顯著的優勢。這種公司在高科技產業裡，大風一吹，就很難和同業或潛在進入者競爭。因此，找出核心技術作為關鍵資源，透過訓練長期累積並持有核心人才是關鍵。

（四）調整或改變組織結構

Alfred Chandler(1960)發表的「策略-組織結構理論」，他認為組織於營運成長擴大之後，想要得到有效率的運作，必須要有新的組織策略，而新的組織策略需要新的組織結構。隨後，Chandler(1962)又發表論文，檢驗「策略與結構」《Strategy and Structure》的關係，除了環境改變，策略也須跟著改變之外，策略改變後，組織結構也跟著改變，這就是著名的「結構追隨策略」原則(Chandler, 1962)。因此，策略規劃過程中，必須關注組織結構的調整或改變，才能有效進行後續的策略執行。

（五）因應策略目標與組織結構之行動方案設計

除了結構追隨策略之外，方案也要追隨策略。一個完整的策略規劃必須能應策略目標與組織結構而設計可行而有效的行動方案。策略規劃是一種過程，最終目的是要找出策

略，好的策略需有好的組織相配合，才可達到目標或給公司帶來預期的利潤。

四、經營計畫

一般公司在策略規劃之後，最後一步就是擬定中長程發展計畫及年度經營計畫。本文的焦點在於年度經營計畫，此為各部門提供功能性作業計畫或行動計畫的主要依據之一。以下介紹年度經營計畫的架構、種類及原則。

(一) 經營計畫書寫作架構

經營計畫通常以經營計畫書具體呈現，為了達到涉略規劃的效果，了解經營計畫書的寫作架構，比較容易完成一份可讀性較高的經營計畫書，圖 2 代表一般經營計畫書的寫作架構，始於願景/使命的提出及環境分析，終於策略控制及定期評估機制的呈現。

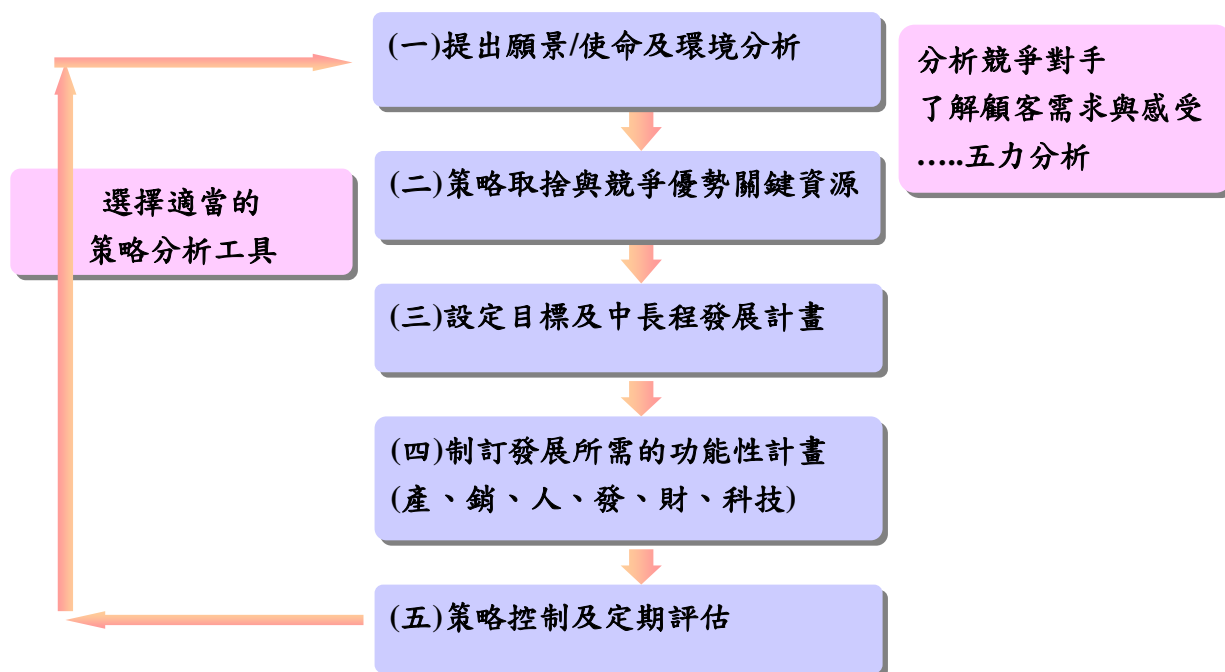


圖 2 經營計畫書寫作架構

(二) 經營計畫的種類

經營計畫涵蓋的範圍可多可少，因為策略規劃層級與涵蓋範圍的差異，經營計畫書的種類相當複雜，一般區分為三個層級，各有不同功能導向的經營計畫，分別說明如下（鄭啓川、趙滿鈴、洪敏莉合著，2010）：

- (1) 公司層級企劃書(corporate strategic planning)：策略層級的企劃案，影響公司(集團)的策略定位以及長久發展。例如經營計畫書、投資企劃書、事業組合策略企劃案。常用的分析模式:BCG 市場成長、PEST 分析、Ansoff 矩陣、Porter 之五力分析。
- (2) 事業層級企劃書(business operational planning)：SBU 層面的企劃案，決定創造營收及獲利來源。例：營運計畫書、產品企劃書、品牌企劃書。常用的分析模式:SWOT 分析、4P 分析及各種研發生產分析模式。
- (3) 功能層級企劃書(supporting staff planning)：支援層面的企劃案，通常由幕僚單位提出，決定執行的方案。例：訓練計畫書、行銷企劃書、財務計畫書、生產計劃

書、活動企劃書。常用的分析模式: 績效分析、需求調查與分析、職能分析等等。

(三) SMART 原則

一份好的經營計畫必須要能符合公司的政策、策略, 以及公司中長程的目標設定, 甚至要備妥 B 計畫, 以應付任何可能的突發狀況。在目標管理中, 有一項原則, 叫做「SMART」, 分別由「Specific、Measurable、Achievable、Result-Oriented、Time-specific」五個字組成, 可以作為檢視經營計畫的五項要點(鄭啓川、趙滿鈴、洪敏莉合著, 2010)。

首先, S 是 Specific 的代號, 意義是特定的(具體明確)。有關企業的產品/營運/品牌或其他專案, 必須具體被具體明確的制訂, 目標及範圍是明確的, 而不是寬泛的, 才足以影響行為。

其次, M 是 Measurable 的代號, 意義是可以衡量的(量的資料), 主要用來衡量目標。因為目標不能只是停留在思想上的口號或空話。設定目標是為了取得進步, 必須把抽象的、無法實施的、不可衡量的大目標簡化成實際的、可衡量的小目標。

第三, A 是 Achievable 的代號, 意義是可以達成的, 表示計畫方案必須很實際, 可以實現, 特別是目標應當是可實現的, 而不是理想化的。雖然企業領導人的遠景都傾向於選擇有挑戰性的, 設定能鼓舞自己及員工士氣的目標, 如果目標無法實現, 它不但沒有指導意義, 還會起到反作用。

第四, R 是 Result-Oriented 的代號, 意義是相關的、成果導向的, 亦即目標必須和具體成果有關, 目標應該基於結果而非基於行動或過程, 很多人習慣於把「行動」(action)與「結果」(result)混淆。

最後的 T 是 Time-specific 的代號, 意義是有時間限制的, 強調計畫是有期限的, 才能夠隨著時間的進展去追蹤它們的執行程度。目標應當有時間限制。時效性的要求可以讓你明確這個目標是短期、中期還是長期的目標。有些目標在「可實現」方面看起來似乎有問題, 但只要改變其時間限制, 該目標就會變得非常現實。

五、訓練規劃

訓練對個人、組織、社會產生之影響有目共睹, 可是訓練成本相當可觀, 除非具有策略雄心的企業, 通常不願意投資「人力資本」, 以免替競爭者培養人才。因此, 訓練工作往往是叫好不叫座, 殊為可惜! 針對具有策略雄心的企業, 這些公司通常會進行策略規劃, 並完成年度經營計畫。做為企業訓練的負責人, 有責任根據年度經營計畫進行訓練規劃。問題是: 如何進行訓練規劃?

(一) 核心能力的辨識

什麼是核心能力? 核心能力就是一條共通的線, 貫穿企業不同事業部門, 讓企業具備競爭力(李田樹譯, 1997)。有些企業強調自己有八大競爭能力、五大核心技能; 其實, 核心能力不需要這麼多, 找出 1-3 項就夠用。舉個例子, 林口長庚醫院地下室有一家比薩店, 它賣披薩、牛舌餅、燒餅等, 什麼是它的核心能力? 答案在於麵食的烘焙技術。再來, 生產便利貼的 3M, 它的核心能力是什麼? 就是接合技術, 讓不同的材質、材料, 一層加一層, 有點黏又不會太黏, 關鍵在於可以重複黏貼好幾次, 這就是核心能力。

通常，核心能力不會在公司的資料庫之中，而是跟著企業人才，具備高專業性而且高稀少性的人力特質，把這些人留在公司，才是公司的關鍵資源。根據技術的專業性與稀少性可以形成一個人力特質矩陣，公司所需的人力有四種 (Lepak & Snell, 1999)：(1) 核心人力(高專業性/高稀少性)、(2) 輔助人力(高專業性/低稀少性)、(3) 合作人力(低專業性/高稀少性)，以及 (4) 暫時人力(低專業性/低稀少性)。

綜觀事業單位所需的四種人力，是不是每一種都需要自行訓練？其實不然，事業單位的訓練重點在於核心人力(高專業性/高稀少性)，其餘可以從勞力市場取得，不需投入訓練成本與努力。因此，所有事業單位必須認真進行策略規劃，做出經營計畫，從中長期經營計畫中辨識核心人才，以及思考三個問題：(1) 核心人才需要具備那些能力？(2) 需要儲備多少核心人力？(3) 核心訓練類別或領域有哪些？

(二) 訓練政策的擬定

政策是政府、機構、組織或個人為實現目標而訂立的規範，可以包含一連串經過規劃或分析，針對目標導向的行動或活動設定時間、空間及利益關係人參與範圍，有助於目標導向行動或活動的執行。

根據公司的經營計畫，人力資源管理或相關部門在訓練規劃之前，可以先行制定訓練政策，包括訓練理念或目標、訓練的範疇、訓練的對象、訓練的責任，以及訓練流程與辦法等等 (參考圖 3)，了解及製定各種可行方案，訂立日程或優先順序，構成一份簡約而易懂的正式文件，有助於政策宣導，可以在日常管理上發揮作用以達到各種目標。

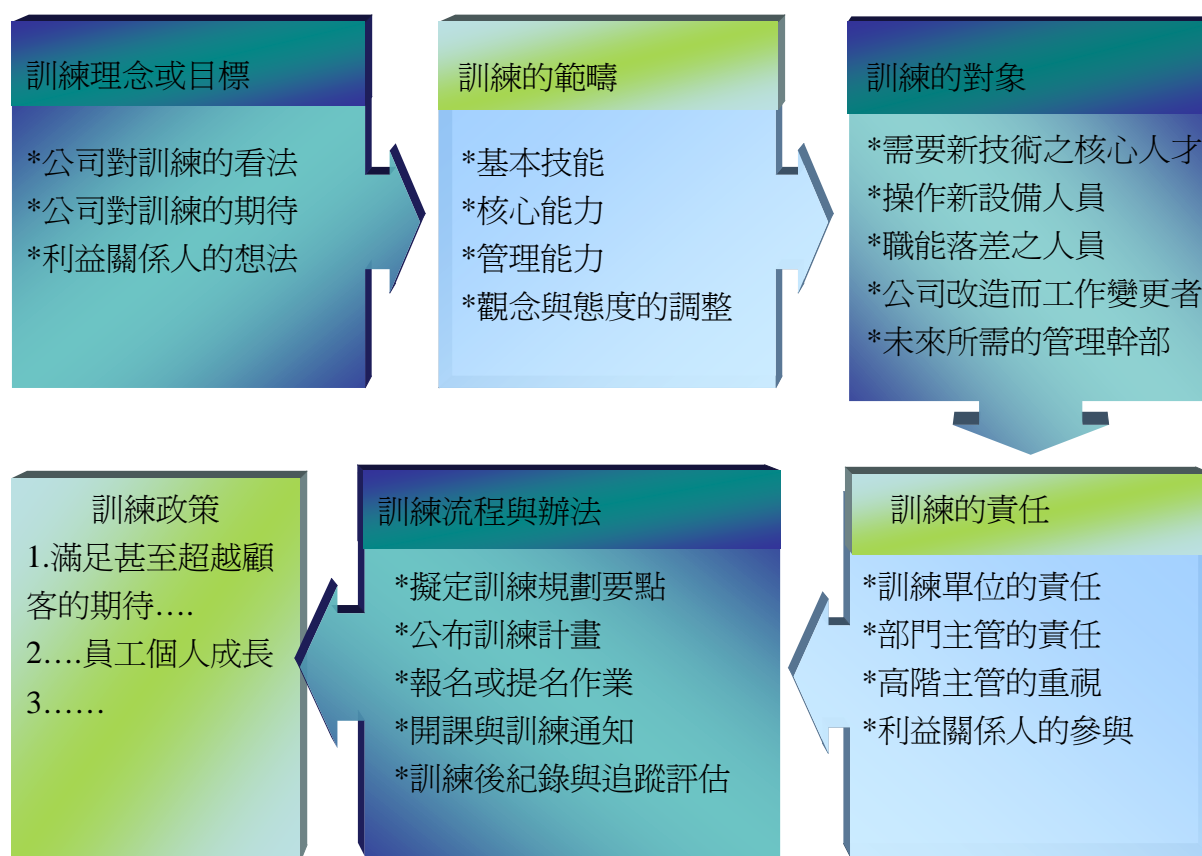


圖 3 訓練政策之制定流程

(三) 現場管理的考慮

訓練是現場管理的重要一環，期望員工能持續達成被賦予的任務及目標，甚至希望落實現場改善，都必須不斷提供有效的訓練，一般分為三種：

- 1.階層別訓練：為達職位別各階層人員工作期望所應具備的各項技能、知識的訓練。
- 2.職能別訓練：為達部門機能作業目標所需各項技能與知識的訓練。
- 3.在職訓練：由各級主管依計畫或現場狀況進行工作現場訓練。

(四) 訓練規劃的流程

訓練規劃屬於公司的功能性規劃，承接整個公司或集團的策略規劃(或方針管理)。如果將訓練規劃視為一個流程，年度訓練規劃始於準備而終於訓練計畫的撰寫。中間經由績效分析、需求評估、職能分析、確認目標/需求/落差、課程設計、研擬訓練方案，最後撰訓練計畫書。

在準備階段，訓練規劃人員應該先行了解公司未來經營計畫(長/中/短程)，檢視過去訓練查核與結果，確認經營目標(年度)，考慮核心訓練領域類別)，以及上即擬訂的訓練政策。如果訓練單位希望進行職能分析，則必須了解職能分析範圍及對象的特徵，選擇資料的方法及分析資料的方法，透過專業顧問的協助，完成細部計畫並據以實施。

提升工作績效的方法很多，常用的方法之一是職能分析，藉此發現職能落差，再透過課程設計，協助員工提升工作績效。首先，明確釐清部門與個人職責及職掌劃分，可運用「職務調查表」協助確定部門職位責任及權限，藉職能分析檢查每個職位分工的合理性與適當性。職能分析結果可建立落修改「職務說明書」或「工作說明書」，將每個職位職掌內容、具體的工作規範、所應負責的作業加以書面化及標準化，再從中訂定出可具體衡量的 KPI，作為任用、跟催、改善及考核的指標。詳細的訓練規劃流程如下圖：

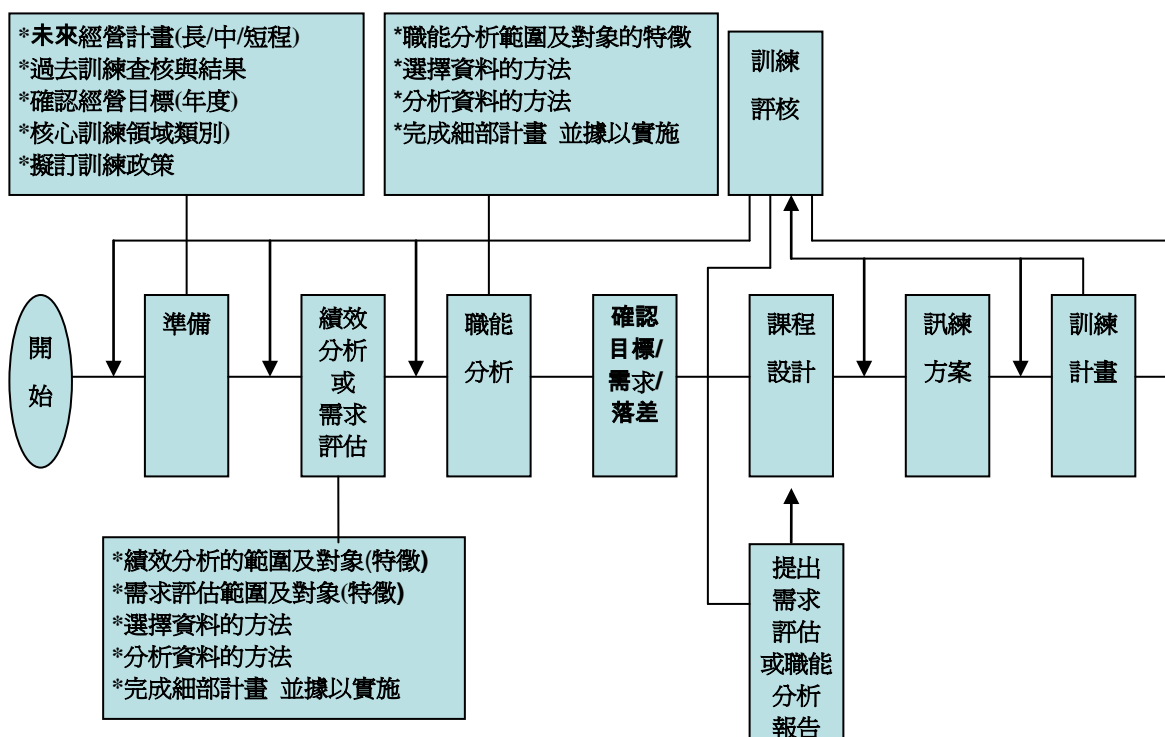


圖 4 訓練規劃流程圖

六、訓練計畫

規劃是過程，結果是計畫，包含行動、方案及決策。訓練規劃的結果是一份可行的訓練計畫，通常是根據經營計畫，透過訓練規劃而完成年度訓練計畫書，經過正當程序而成爲辦訓的依據。

(一) 計畫書撰寫方法論

- 1.演繹法：用邏輯來推理，即指由已知的一項定理接著推導出下一項的定理，如此層層的去，來得到特定結論。演繹法又分爲正斷法與逆斷法，適合用來撰寫公司內部計畫，包括訓練計畫。
- 2.歸納法：由觀察許多現象而把結果進行綜合，試圖找出一個定則，來解釋欲解釋的現象。歸納法的邏輯是鑑往知來，而缺點是以偏概全，比較不適合用來撰寫訓練計畫。

(二) 計畫書的基本架構

一般計畫書可以分爲三個部份，分別描述計畫的起承、承轉與轉合（參考圖5）。計畫的起承從目的、背景與現況寫起，承轉部分涵蓋計畫的實施策略與具體方案。至於計畫的轉合可以補充說明，並列出資源需求，特別是預算。

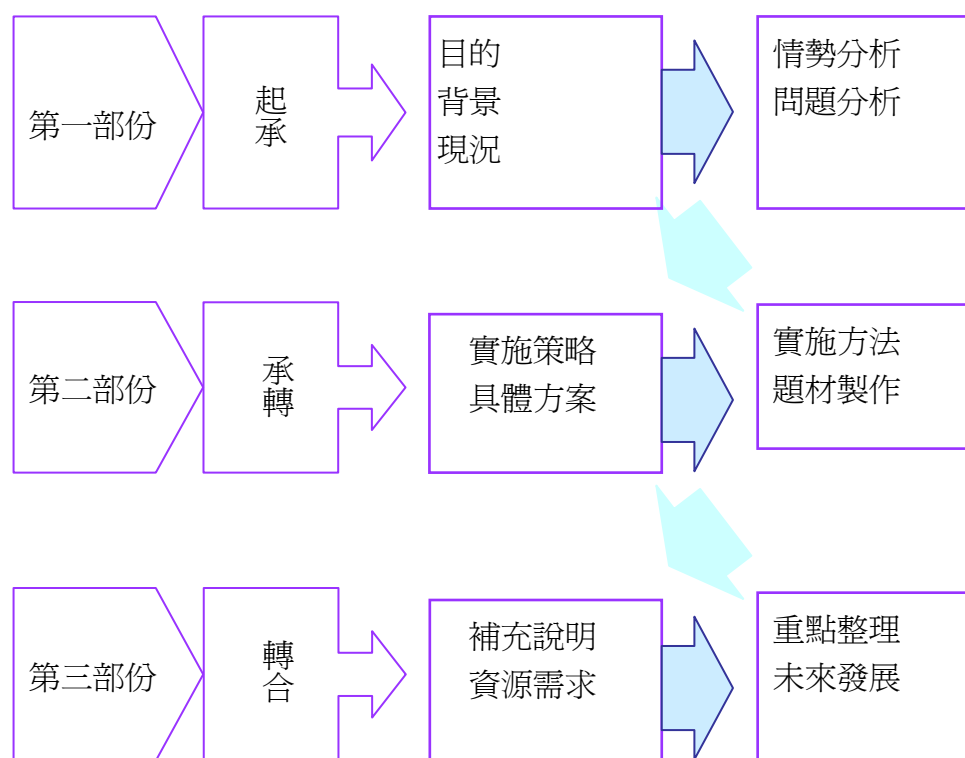


圖5 一般計畫書的基本架構

(三) 計畫書的基本格式

- 1.封面：標題與單位。
- 2.摘要：讓決策者在五分鐘就知道計畫內容，包括背景、宗旨、目的、目標、時間、範圍、方法、預期效益等等。
- 3.目錄：完整的計畫書包括背景、宗旨、目的、目標、時間、範圍、方法、預期效

益等等，篇幅可以數十頁，編至目錄可提高計畫書的方便查閱。

4.主要內容：可以分為分析部份(戰略)與細節部份(戰術)。分析部份涵蓋公司分析、組織分析、SWOT 分析、策略分析等等；而細節部份包括實施方案、人員組織、時間表、預算、應變計畫等等。

5.結論：總結、注意事項、未來展望。

6.參考資料

(四) 6W2H1E 原則

所謂 6W2H1E，分為 6W、2H 及 1E。6W 代表 What(訓練方案/課程設計/訓練計畫)、Why (環境/需求/目標/目的)、Whom (目標對象/受訓員工)、When (計畫時程與時間表)、Where (地點/教室) 及 Who (執行團隊/講師)。2H 代表 How (實施計劃/配套措施) 及 How much (預算編製)。至於 1E 是指 Evaluate (質化及量化的預期效益)。根據 6W2H1E 原則，可以撰寫一份完整的訓練計畫，也可以用以檢視訓練單位所提出的訓練計畫。

(五) 訓練計畫表

根據上述有關計畫書撰寫方法論、架構、格式及 6W2H1E 原則，在訓練規劃的最後一件大事就是撰寫訓練計畫，可以一頁式訓練計畫表或 2-5 頁的簡式訓練計畫書，也可以撰寫複式訓練計畫書，涵蓋各項訓練方案的系統設計結果，作為訓練執行的依據。一頁訓練計畫書範例可以參考表 1。

值得注意的是，正式訓練計畫必須經過會議通過，至少也要留下高階主管簽署的正式文件，特別是關於訓練政策及預算編制的訓練計畫。

六、結語

中國有句諺語：好的開始就是成功的一半，此為本文對訓練機構或企業機構的最佳啟示，因為做好策略規劃及訓練規劃，正是好的開始，將是成功訓練工作的一半。中國又有另一句諺語：百年樹木，十年樹人。此話意謂訓練機構或企業機構的訓練功能非十年以上看不出真正的效能 (effectiveness)，訓練為中長程規劃的一部份，策略規劃成為訓練管理體系的一部份，因而需要建立策略性訓練品質管理體系，包括策略規劃、訓練規劃、課程設計、訓練查核及成果評估，用策略觀點辦理訓練。

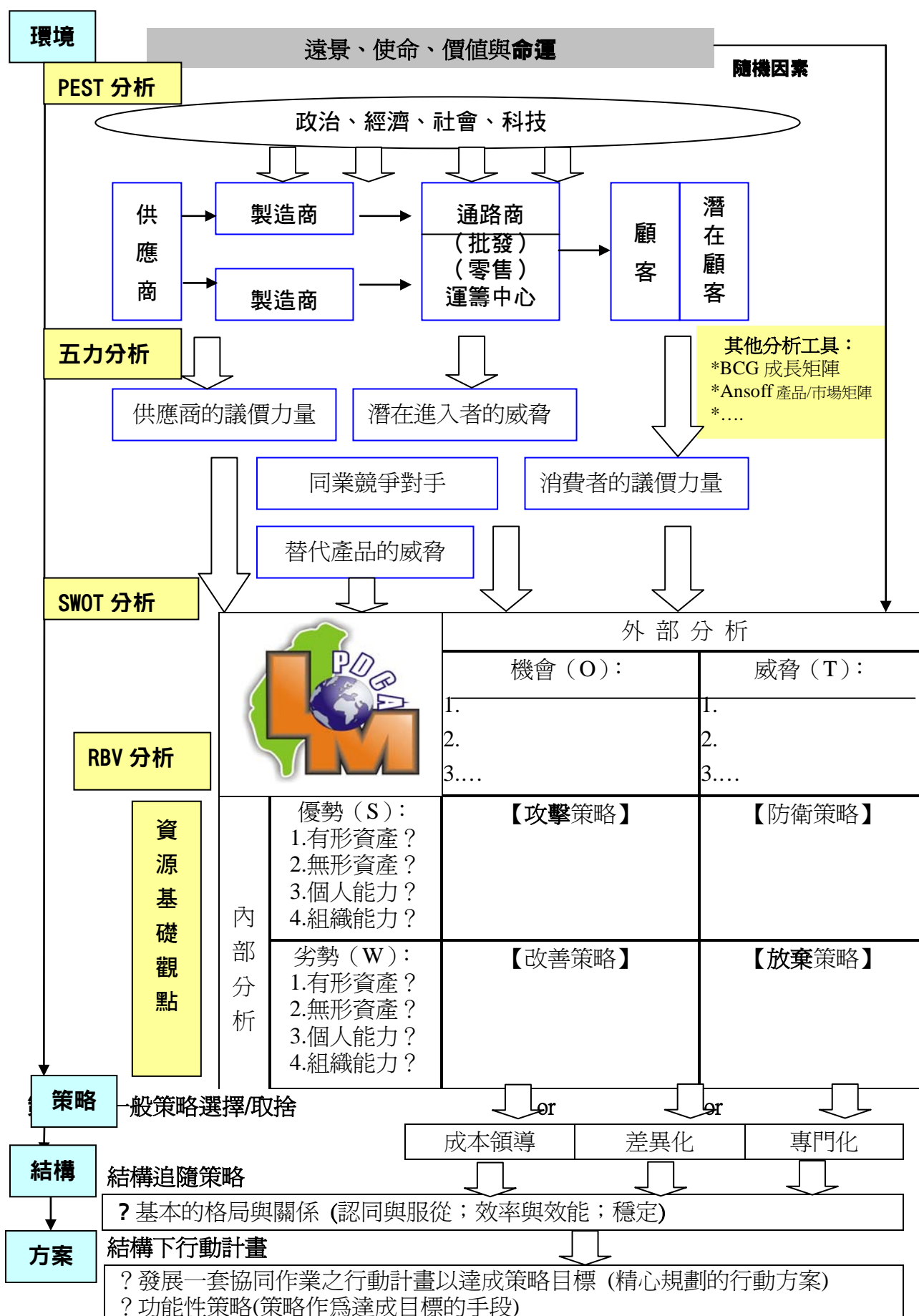
此外，中國也有另一句諺語：工欲善其事，必先利其器。對管理者而言，管理工具可以輔助管理功能，達到事半功倍的效果。因此，訓練機構或企業機構必須活用策略分析工具，做好策略規劃，完成營運計畫書；也必須熟悉各種規劃工具，做好訓練規劃，完成訓練計畫書，才能提升訓練的效率(efficiency)。因為計畫為管理的第一步，承辦訓練工作者必須熟悉計畫書撰寫技巧，才能寫一份好的計畫書，包括年度經營計畫及訓練計畫。

基業長青的關鍵在制度，訓練機構或企業機構建立策略性訓練品質管理體系之前，深刻了解策略規劃及訓練規劃，也能撰寫度經營計畫書及訓練計畫書，將各項工作流程與表單，逐漸完成訓練品質管理手冊，有助於長期追求訓練品質的提升，也能應付評核或認證。

參考文獻

- 李田樹譯(1997), Coyne, K. P., Hall, S.J.D. & Clifford, P.G.原著, 你的核心能力是個幻象嗎, 世界經理文摘, 133 期: 22~45。
- 林建山, 2006, 人力資本開發與國家訓練品質保證體系, 就業安全, 95 年第 2 期, 頁 44-51。
- 林建山, 2011, 精進國家人力品質的發展方向, TTQS 電子報, 第三期。
- 吳秉恩, 1994, 策略性人力資源管理, 世界經理文摘, 第 91 期。
- 曾盛杰, (999), 事業部經營策略變遷之研究—高雄大型建商為例, 中山大學企業管理研究所博士論文。
- 鄭啓川、趙滿鈴、洪敏莉合著, 2010, 贏在企劃專業的起跑點: TBSA 商務企劃能力檢定學習手冊, 二版, 社團法人台灣商務策劃協會。
- Chandler, A. (1962), *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*, Cambridge, Mass : MIT Press.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study.
- Drucker, Peter F. *Managing in a Time of Great Change* . Plume, 1998.
- Eisenhardt, Kathleen M. "Has Strategy Changed?" *Sloan Management Review* , Winter 2002, pp. 88-91.
- Goold, Michael, Andrew Campbell, and Marcus Alexander. *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company* . John Wiley & Sons, 1994.
- Hamel, Gary, and C.K. Prahalad. *Competing for the Future* . Harvard Business School Press, 1994.
- Huggins, Lawrence P. (1998). "Total quality management and the contributions of A.V. Feigenbaum", *Journal of Management History (Archive)*, Vol. 4 Iss: 1, pp.60 – 67.
- Lepak, David P., & Snell, Scott A. 1999. The human resource architecture:Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*. vol. 24(1): 31-48.
- Mankins, Michael C. "Stop Wasting Valuable Time." *Harvard Business Review* , September 2004, pp. 58-65.
- Mintzberg, Henry, Joseph Lampel, and Bruce Ahlstrand. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management* . Free Press, 1998.
- Mintzberg, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners* . Free Press, 1994.
- Ohmae, Kenichi. *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business* . McGraw-Hill, 1991.
- Porter, Michael E. "What Is Strategy?" *Harvard Business Review* , November/December 1996, pp. 61-78.
- Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* . Free Press, 1980.

附錄 1 策略規劃流程



附錄 2

ABC 公司 20XX 年訓練計畫表(表單範例/事業機構)

編號	課程類別	課程名稱/內容大綱	時數	地點	對象	人數	月份												備註
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

補充說明：

- 1.
- 2.

製表：_____ 單位主管：_____ 一級主管：_____