

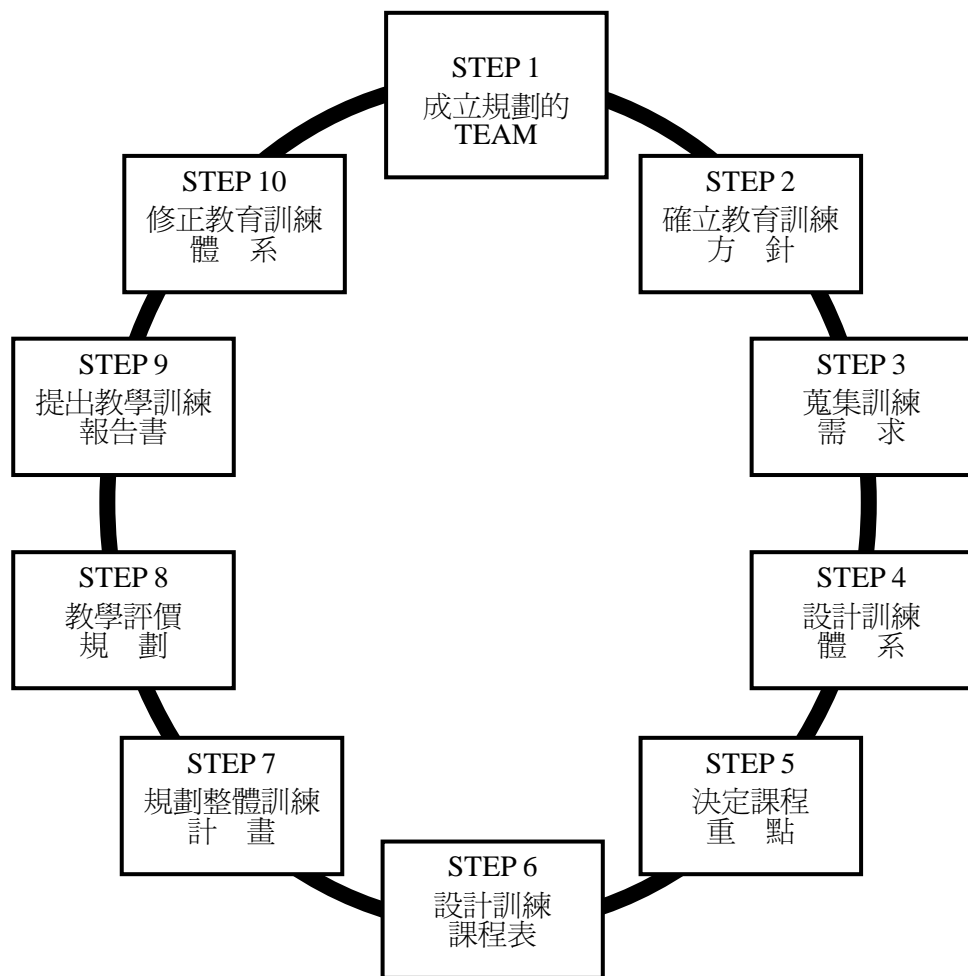
GUIDANCE® 蓋登氏  
企業訓練指引系列

## 企業教育訓練體系設計指引

### Step by Step 的方式規劃企業訓練體系

蓋登氏（GUIDANCE）推出「企業整體訓練體系設計指引」的目的有二：

1. 提供 step by step 的方式，協助您規劃企業訓練體系。
2. 透過訓練體系的規劃過程，明確指出教育訓練不是可有可無的工作，它是達成企業年度目標的一項重要策略手段。本指引由 10 個步驟設計而成，重點內容請參考下圖：



## 企業教育訓練體系設計指引

### PART I 企業教育訓練體系

1-1 爲什麼要有教育訓練體系

1-2 規劃與執行教育訓練體系的手順

### PART II 設計訓練體系的十步驟

**STEP 1. 成立一個規劃教育訓練體系的 team**

**STEP 2. 確立教育訓練方針**

- 訓練方針
- 評估描繪方針的用語是否妥適

**STEP 3. 蒐集企業教育訓練的需求**

3-1 什麼是訓練需求

3-2 蒐集訓練需求的準備

確認資料蒐集的範圍

方向1 從企業整體角度

方向2 從功能部門角度

方向3 從員工個人角度

- 面談前的準備
- 安排面談時間
- 其它蒐集訓練需求的方法

3-3 整體教育訓練需求的具體化

- 經營理念的具體化

- 事業成功關鍵因素的具體化
  - 長期經營計畫
  - 功能部門的業務特性
- 3-4 個別教育訓練需求的具體化
- 績效考評
  - 工作改善
  - 個人職業生涯規劃
  - 工作輪調

#### **STEP 4. 設計教育訓練體系**

#### **STEP 5. 決定課程重點**

##### 5-1 課程重點的決定方法

##### 5-2 決定課程的手段與機會

- 內部研修－講師由企業內人員擔任
- 內部研修－外聘講師
- 參加外部短期研修課程
- 參加外部長期研修課程
- 企業內書本選讀
- 師徒制
- OJT
- 企業內網路教學

##### 5-3 課程重點範例

#### **STEP 6. 設計訓練課程表**

##### 6-1 影響教育訓練課程表的四個因素

##### 6-2 設計教育訓練課程表

- 企業新鮮人職場訓練課程
- 中階主管管理訓練課程
- 高階主管 VIP 經營訓練課程
- 業務代表推銷訓練課程
- 業務經理專業 know how 訓練課程
- 年度行銷計畫書實作課程
- 年度策略規劃及預算書實作課程
- 企劃力開發課程
- 創造力開發課程
- QC 基礎課程
- QC 進階課程
- QCC 活動推進課程
- 方針管理課程
- 標準化推進課程
- 人力資源管理課程
- 事務管理課程
- 金融投資操作實務課程
- 內控制度規劃與稽核課程
- 生產管理課程
- 物料管理課程
- 採購管理課程
- 5 S、看板、顏色管理課程
- 新產品開發實務研修課程
- 新產品開發專案管理課程

- 專業秘書訓練課程
- 課題別訓練

### 6-3 授課的技法

- 口授法
- 小組討論法
- 角色扮演
- 案例研討
- 觀摩教學
- 診斷法
- 遊戲法

## **STEP 7. 規劃整體教育訓練計畫**

- 企業教育訓練方針及重點目標
- 施策手段
- 人員計畫
- 課程開發計畫
- 訓練 hardware 及 software 計畫
- 年度課程計畫
- 課程人次計畫
- 訓練費用計畫

## **STEP 8. 教育訓練教學的評價規劃**

### 8-1 確認測定、評價的範圍

### 8-2 教育訓練的效果是什麼

- 知識、意識、態度的變革
- 行動的改變

- 建構體系化的 know how
  - 標準化、規範化
  - 締造經營成果
- 8-3 評價教育訓練課程效果的方法
- 問卷調查法
  - 個別面談法
  - 觀察法
  - 測驗法

### **STEP 9. 提出教育訓練報告書**

#### 9-1 教育訓練體系報告書的內容項目

- 報告作成概要
- 教育訓練方針提案
- 企業整體教育訓練體系圖
- 教育訓練課程重點彙總
- 課程實施計畫
- 課程開發計畫
- 訓練人次、時數及費用估計
- 教育訓練評價方法
- 教育訓練體系與人事制度的關連
- 觀念課題及對策
- 期望上級支援事項
- 添付資料

### **STEP 10. 修正教育訓練體系**

#### 10-1 教育訓練體系的全面修正

## 10-2 教育訓練體系的部份修正

### 1-1 為什麼要有教育訓練體系

#### (試讀)

如果您將進行一項訓練課程當做一個流程 (process) 來看，那麼每個訓練課程就如同生產作業上的部份流程，一些關連性密切的課程如 QC 基礎課程、品質管理、現場標準化，就如同生產作業上的一個子系統 (subsystem)。

整個生產體系是由諸多流程、子系統構成，設計體系的目的就是確保最終產品的品質 (quality)、成本 (cost)、期限 (delivery)，能達成企業期望的生產目標。

同樣地，教育訓練的體系也是要協助企業達成期望的訓練目標，透過教育訓練體系的規劃與執行，能從三個方向協助達成企業的人力素質提昇目標。

## 方向 1 一致性

透過教育訓練體系的規劃，能促成企業教育訓練的投入與企業的經營理念、戰略方向一致，也就是說教育訓練能成為達成企業戰略的一個子系統（sub-system）。例如企業的戰略是透過扁平化的組織手段，達成更迅速回應客戶的需求及解決客戶的問題，組織扁平化的實質意義是授與員工更多的權力，讓他們面對客戶時能決定更多的事情；教育訓練體系配合這項戰略的做法，就是在建構訓練體系的課程時，涵蓋一些訓練員工正確回應客戶的知識及技巧，企業規劃訓練體系即能確保企業戰略的一致性。

## 方向2 重點化

教育訓練是耗時、耗錢的工作，若是我們不把個人的訓練慾望及企業訓練需求的優先順序理清，那麼企業投入教育訓練資源所能產生的績效必將處在失控的狀態下，造成訓練資源的浪費是必然的。

爲什麼教育訓練體系能確保訓練資源朝向有目標、有重點的投入，使有限的企業資源能發揮較大的效能呢？因爲建構教育訓練體系是本著下面的重點方向：

- 配合企業的方針、策略及重點目標
- 能發展企業的核心能力（core competence）
- 能提昇企業的競爭優勢（competitive advantage）
- 能改善員工的績效

例如我們從部門績效管理及員工個人績效考核找出訓練需求後，把它們整合在教育訓練體系內，重點化的將資源投入價值高的活動上，相對地也能創造較高的訓練績效。

### 方向3 持續性

體系建立後，企業每年只要進行修正與調整；教育訓練就能依循體系持續地進行，員工也明確地知道他到那個階段需要接受什麼類別的訓練，唯有持續性才能塑造出「企業文化」、「價值觀」、「全面共識」及達成全員 level up 的目標。

例如體系內的課程有共通性的如階層別管理、QC 七大手法……等，這些課程持續地在企業內舉行，能促使整個企業縱面（上下階層）及橫面（功能部門）產生共識。

教育訓練體系範例，請參考圖（1）資料。

教育訓練體系圖（範例）

區 分			職 能 別 研 修				特殊課課研修	自我啓發	
			階層別研修	業 務	技 術	財 務			
經 營 層 管 理 員 工	12 等級	處長 以上	高階管理 研 修	市場策略 研 修	技術與革新 研 修	資金募集 研 修	變 革 管 理 知 識 管 理 QC 診 斷 研 修 危 機 管 理 C I S 導 入 企 業 資 源 規 劃 方 針 管 理 研 修 企 業 流 程 再 造 國 際 化 人 才 培 育	第 二 外 國 語 學 習	參 加 外 部 訓 練 課 程
	11 等級								
	10 等級	經理							
	9 等級								
	8 等級	課長	中階管理 研 修	業務管理 技巧訓練	技 術 管 理 研 修	財 務 管 理 訓 練			
	7 等級								
	6 等級	主任							
	5 等級								
	4 等級	一般 員工	通識訓練	進階推銷 技巧訓練	工 程 師 訓 練				
	3 等級								
	2 等級	新進 員工	新進員工 研 修	初階推銷 技巧訓練	1 級 技 術 員 訓 練	票 據 處 理 訓 練			
	1 等級								

圖（1）

## 1-2 規劃與執行教育訓練體系的手順

您可參考下列十個步驟規劃您的教育訓練體系：

STEP 1	成立一個規劃教育訓練體制的 team
STEP2	確立教育訓練方針
STEP3	蒐集企業教育訓練的需求
STEP4	設計教育訓練體系
STEP 5	決定課程重點
STEP 6	設計訓練課程表
STEP 7	規劃整教育訓練計畫
STEP 8	訓練效果的評估規劃
STEP9	提出教育訓練報告書
STEP10	修訂教育訓練體系