

訓練經理最完整的訓練 Know - How

「訓練經理 MANUAL 及管理規程」是提供您做好企業訓練的基礎 know-how，在這個基礎上，您能有效率地進行您的訓練工作，及挑戰更高層次的目標 — 讓訓練成為企業發展核心優勢的重要策略手段。

教材內容

Section 1. 訓練經理的七個基盤工作

- 做好 7 個必要的工作，以建立達成部門績效的基盤。

Section 2. 職責

- 先瞭解企業對訓練經理的期待，才能精準地把握工作重點。
- 明確訓練經理的任務及規劃部門工作。

Section 3. 策定訓練部門年度重點目標

- 從年度方針／策略／事業成功關鍵因素／人事策略／企業長期計畫／去年殘留課題著手，策定部門年度重點目

標。

- 完成年度重點目標 Plan Form。

Section 4. 完成年度訓練計畫及 schedule

- 完成重點目標實施計畫表
- 完成課程開發計畫
- 透過範例學習規劃階層別訓練計畫
- 透過範例學習規劃職能別訓練計畫
- 完成年度課程 master schedule
- 完成年度訓練費用預算規劃

Section 5. 執行訓練部門工作

- 運用 7 個方法確保課程有效進行
- 職場上訓練（OJT 及師徒制）
- 培育訓練規劃人員／培育講師
- 建立訓練部門情報系統
- 透過訓練管理規程執行訓練工作

Section 6. 查核訓練部門的工作執行

- 利用 17 張 Sheets，查核部門工作的執行狀況包括有：訓練理念 (philosophy)、年度目標、訓練計畫、部門組織、課程開發、訓練需求、課程品質、課程目標、教學策略、教學手冊、教學技巧、訓練合約……等。

Section 7. 訓練評價

- 課程效果評價
- 評價學員的學習反應
- 評價學習成果
- 評價學員的行為改變
- 評價訓練的結果

Section 8. 教育訓練管理規程

- 教育訓練管理規程總則及 12 個訓練管理規程範例包括有：教育訓練委員會設立規程、外部訓練管理辦法、外聘講師管理辦法、企業內講師甄選及任用規程、在職訓練 OJT 管理辦法、訓練器材管理辦法、教育訓練預算編列及管理辦法……等。

PART I 我們提供您的是履行訓練部門經理職責，必須先建立好的七個基盤工作，這些基盤有的是訓練經理必須要有的一些正確觀念，有的是訓練經理必須要建立的系統，若能準備好這些基盤工作，您必將成功地推動訓練部門的工作。

SECTION 1 七個基盤工作

基盤 1 找出達成訓練績效的平衡點

教育與訓練是不同的，您必須瞭解二者的差別點，因為它和訓練部門的工作績效有最直接的關連。

我們從小就接受教育，跨入社會，進入企業，學校學的知識能夠立刻用得上的可說是很有限，例如一位學生產管理的學生，他學了許多工廠生產管理方面的知識，但進入工廠工作時，他立刻面對的是許多生產管理方面的電腦軟體、從未接觸過的生產流程及自動化設備，這時他的第一項工作就是接受這些生產軟體、流程的訓練，學會後才有能力進行他職務上的工作。

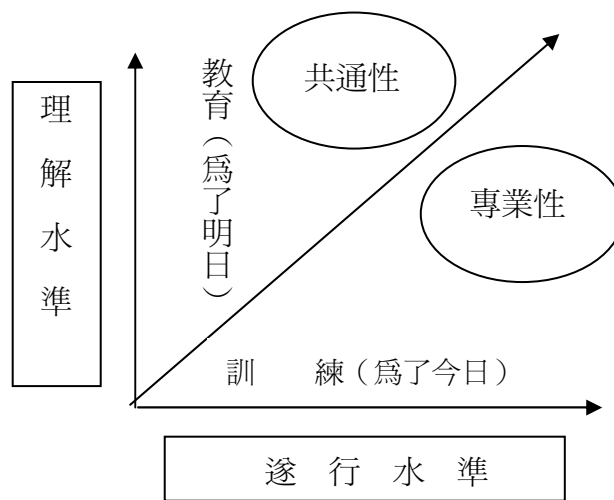
訓練是提昇某項工作的熟練度及技巧，以提昇特定職務的遂行能力，企業內每個人的業務遂行能力提昇了，這種成果自然會反映在公司績效上。

因此，我們可說「企業的訓練」是短期的、針對某種特定的業務遂行力所做的教導工作，多半能經過反覆的練習增進執行的能力，例如打字的速度訓練、角色扮演的推銷技巧訓練等。

「教育」是什麼呢？教育是一項長期、範圍較大、針對廣泛知識傳播的工作，多半偏向知識的理解，例如我們都曾受過的學校教育。

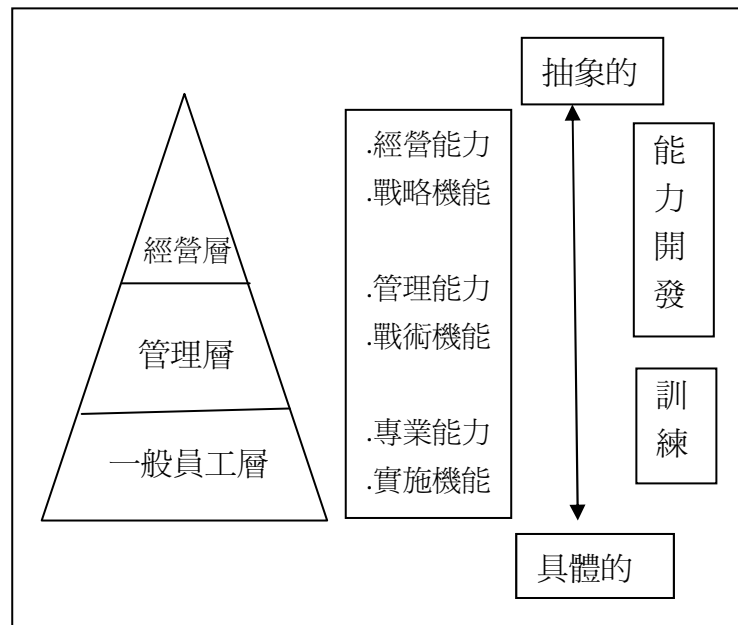
教育與訓練在觀念上的差異，可參考圖(1)。

圖(1)



企業內專業性的領域，經由訓練提昇能力是很容易理解的，但企業經營上有許多重要的能力，是無法經由反覆的訓練提昇，例如創造力、判斷力、先見力、戰略思考力……等。訓練經理就必須透過特殊的課設計以開發人們的能力，我們稱爲能力開發（development），例如管理者能力開發或經營者能力開發。

具體而言，企業可分成三個階層，各階層業務遂行時所強調的能力不同，如圖(2)所示。



圖(2)

因此，訓練經理在進行企業人力素質提昇時，須認清工作進行的二個大方向：

1. 訓練

透過反覆的練習，以提昇業務遂行力。

2. 能力開發

透過察覺、經驗交流、啓發，以提昇能力（判斷力、先見力、戰略思考力……等），進而提昇業務遂行力。

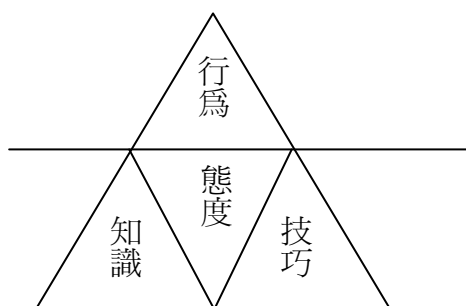
企業有好的戰略能力，若無業務的執行力，是無法產生高績效的；反之，有好的執行力，卻缺乏優越的戰略能力，同樣無法產生好績效。訓練經理必須在有限的訓練預算內，明確地指出那些職位需要訓練、那些人需要訓練，認清訓練與教育的不同，找出能產生最大績效的平衡點。

盤3 認清訓練需求及改變行為的三個方向

訓練最大的目的是在行動，而非知識。您要的是藉由訓練改變員工的行動，不是累積部屬的知識而仍表現著原先的行動。

訓練的目的就是讓員工的行為更接近我們期望的目標。例如讓員工的打字技巧從每分鐘 30 字提昇到每分鐘 50 字；讓員工從工作時先考慮自己的方便提升到先考慮客戶（後手）的滿意；讓員工從消極地應付工作到積極地把工作做得盡善盡美，這些改變就是訓練的目的。

人的行為舉止是受了那些因素的影響才會改變呢？人的行為主要受知識、技巧、態度三個因素影響，如圖(4)。



圖(4)

知識：如商品的知識、環境瞭解的知識、對人瞭解的知識、各項情報、資訊。

技巧：如電腦操作的技巧、程式撰寫的技巧、商品企劃的技巧、工具使用的技巧……等。

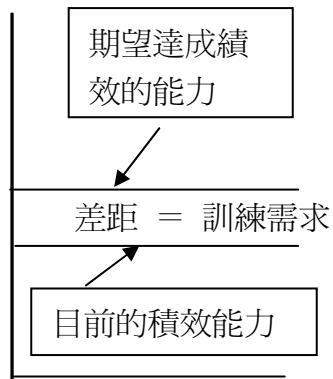
態度：積極、消極、主動、被動、和善、粗野、親切、傲慢、有意願、無意願……。

您要透過訓練改變您的員工，必須從知識、技巧、態度三個方向著手，同時您要能分辨的出每次訓練的重點是知識呢？還是態度？或是技巧？抑或三者都是。

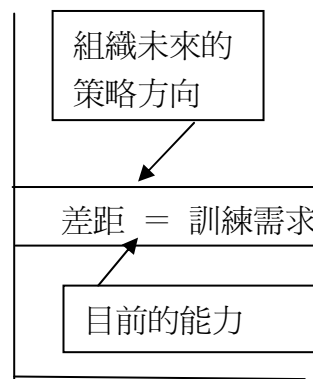
找出訓練的需求是培育員工的第一步，例如培育某位員工在行銷方面的能力，訓練的需求是要他具有一般的行銷知識呢？還是具有大學行銷教授的知識呢？或是讓他有機會實際地參與新產品導入市場的各項工作程序？

您必須區分需求與慾望的差異，訓練是無法滿足員工對所有知識、技巧追求的慾望，那麼如何找出員工訓練的需求呢？

圖(5-1)、(5-2)能說明什麼是訓練需求。



圖(5-1)



圖(5-2)

具體而言，訓練的需求來自：

1. 培養對應未來環境變化所需具備的能力，以達成組織未來的策略目標。

如事物機器的業界朝數位化、電腦化的方向發展，業界的維修人員都必須提昇電腦及通訊方面的能力。

2. 業務遂行能力

維持員工履行目前職務所需具備的能力。

3. 新業務導入

訓練員工執行新業務所需具備的能力。

4. 合理化活動

配合企業推展各項改革活動。

5. 員工共識的建立

透過訓練，建立員工的共識，例如經營理念、價值觀或透過「全面品質提昇」的訓練課程，建立品質優先的企業共識。

6. 企業核心競爭能力的增進

教育訓練也能成爲企業增進核心能力的一個手段。

您對什麼是「訓練的需求」有了正確的認識，才能著手規劃及整理企業的訓練需求；您對「改變行爲的三個方向」有了正確的認識，才會重視課程的設計，以達到最大的課程訓練效果。

