

老師，我們公司該上甚麼樣的培訓？

從事培訓工作多年，經常碰到有人問我幾個問題，「老師您認為我們公司該上甚麼課？」、「貴公司的課程可以帶給我們甚麼？」或是「貴公司的課程能解決我們甚麼問題？」每次聽到這些問題，我都會反問：「你想上甚麼課？」、「你想得到甚麼？想解決甚麼問題？」、「除了培訓還有甚麼解決方案？」以及「公司未來的人才圖像甚麼？」

坦白說，這是從事培訓很基本的ABC。換個角度來說，這就像是蘇格拉底所提出的哲學三大疑問：我是誰？我從哪裡來？我要往哪裡去？

要規劃企業的培訓計畫，應該從幾個層面思考：

1. 公司短中長期目標

公司高層對於未來的發展一定有些想法，HR從業人員應該經常和高層交流，瞭解高層的企圖心，包括短中長期的組織規模、發展重點，從規劃時期就開始參與企業的未來。

2. 未來人才圖像

針對未來的組織規模、企業發展重點，評估屆時人才條件的需求，包括：知識（Knowledge）、技巧（Skill）、能力（Ability）等。

3. 盤點現有人才

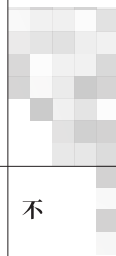
既然未來的人才圖像（條件）已經出來了，就可以根據這些需求，透過工作評價、工作盤點的方式來評估現有公司人才的現況，若有機會也要蒐集市場上人才的條件，找到這當中的差異。

4. 擬定短中長期人才計畫

如果已經找到了人才能力的缺口，接下來的事就很重要了。要先評估培訓是否能彌補這樣的能力缺口？甚麼時間之前要完成？有多少人的需求？是自己教還是請外部人來教？市場上有沒有適合（匹配）的課程？還是送出去上課？若培訓不能解決或是時間、成本太高，就要從人才市場上去找了。


基本上，如果企業或是HR做過以上的評估、思考，才會有本年度的訓練規劃、以及本次的培訓課程，所以不會也不應該發生像前面一開始的問題。所有的課程都應該在充分理解客戶的需求之後，才提出解決方案，就像醫生看病，一定要經過望、聞、問、切的過程之後，才會給出藥方，即使是市場上也買得到的藥，也是經過診斷後提供的建議，而這些藥至少能解決大部分的問題。

同樣的，培訓也不是萬靈丹，千萬不要以為一個培訓就可以解決全部的問題，或是上完幾堂課後就可以改善公司的體質；公司多年來的積習、惡習，若高層沒有決心要改變，上再多課也沒



有用。另外，上完課之後，當下很興奮，但若不抓緊時間反覆練習、應用，半年一年後，所有人又統統打回原形。

因此，回到一開始的問題，企業在尋找課程前，應該先問問自己，我想解決甚麼問題？哪些課程可以解決？可解決多少？最後才會根據這些判斷決定上甚麼課。坦白說，如果連自己有甚麼問題都搞不清楚，恐怕在企業也很難有甚麼好的發展。



規劃乃對未來所擬採取之行動進行分析與選擇的程序。

許士軍