



► 專家文選

因應企業營運策略的人才訓練發展

文／104人資學院特約顧問·劉文章

企業經營是否能夠成功必須倚賴優質的企業資本，企業資本包括有形資本、財務資本和智慧資本；有形資本指的是廠房、機器和設備等，財務資本是指能夠持續創造高水準財務績效的能力，智慧資本則包括客戶資本、結構資本和人力資本，人力資本是組織成員在知識、能力、技術和職能等方面的整體價值，企業藉著投資來提升員工的知識、技術和能力，進而提高企業的價值及營運績效。近幾年的調查顯示，人力資本佔企業營運成本的比例逐年升高，人力資本已逐漸成為企業的寶貴資產，同時也是全球各企業的首要挑戰；長久以來，我們在評估企業的營運績效絕大部分都是根據企業的財務報表，但是人力資本並沒有顯示在財務報表上，所以人力資本對於企業經營的影響，並沒有受到應有的重視。

企業為了持續成長及永續經營，必定不能輕忽人才這項企業獲利的關鍵因素，企業在擬定或調整營運策略時，必需重新思考哪些人才的核心能力，有助於企業達成策略目標，進而建立並執行符合企業需求的人力資源規劃、訓練與發展、績效管理、薪酬管理、接班人計劃等人才資本的管理制度，將人才視為企業的重要資本，有效運用與管理，才能創造最好的工作績效及生產力。

如何建立及實施成功的訓練與發展策略

在討論如何因應企業營運策略進行人才訓練及發展時，我們必須對訓練與發展有正確的認知；訓練與發展是指獲得或轉移所需要的知識、技術和能力，以便執行特定工作或任務的過程，訓練是公司有計劃的協助員工獲得和提升與目前工作有關的知識、技術和能力，並改變員工的態度和行為，將所學應用到工作中；發展則是為將來的工作預做準備，屬於長期性的人力提升策略。

為了建立並實施成功的訓練與發展策略，企業必須：

- 將訓練與發展策略視為組織的優先議題，高階主管必須給予全力支持，以身作則，並提供足夠的預算和資源。
- 確保訓練與發展符合企業整體營運策略的需求，例如，如果公司認為策略性思考是員工必須具備的重要技能，那麼就要將策略性思考相關課程納入企業的訓練與發展策略。
- 進行內部訓練與發展需求評估，了解各級員工在訓練與發展策略中的需求，並將其納入訓練與發展流程的一環，獲得他們對訓練與發展的認同。

- 由於經營環境的快速變化及激烈競爭，訓練與發展的工具及技巧也不斷進步，企業必須考量未來的管理發展需求和強化知識技能等目標，建立未來導向的訓練與發展策略。

策略性訓練與發展的流程

美國俄亥俄州立大學教授Raymond Noe於2008年在他的著作提出下列策略性訓練與發展的流程：



上述策略性訓練與發展流程指出，企業的訓練與發展策略必須以企業的營運策略為基礎，其中包括使命、願景、價值觀以及短、中、長期目標，接著必須將建立學習型組織文化視為重要的策略議題。

學習型組織文化是指組織的員工能夠持續學習，運用系統化的思維，嘗試不同的問題解決方案，提升並擴展員工的知識和技能，進而強化或改變組織文化，以增進組織的適應及變革能力，對於組織的永續經營，至關重要。

建立組織學習文化的七個關鍵因素

建立組織的學習文化不僅可以提供訓練和發展，同時也可以建立並維持一個能夠激勵和支持員工透過不同形式和方法持續學習的環境。它必須是由各級主管倡導並支持的一種個別化及包容性的學習方式。要建立組織的學習文化必須注意下列七個關鍵因素：

- 1 高階主管的全力支持。
- 2 直接主管倡導持續學習並教導員工。
- 3 培養組織成員從所承擔的風險和失敗的經驗中學習的認知。
- 4 鼓勵員工自我激勵，利用各種正式和非正式的方式持續學習。
- 5 持續對訓練資源、訓練方式和訓練設施，例如：線上課程、App、人工智慧等進行策略性投資。
- 6 提供員工將所學應用在工作的機會。
- 7 持續提供回饋和工作教導(coaching)。

訓練與發展屬於長期扎根的工作，很多訓練與發展項目在短時間內無法看到成效，使得許多企業因而躊躇不前，或者是擔心對投資在員工身上後，員工在短時間之內就離職，但是反過來想想，如果公司不對員工進行投資，而他們又不離開那如何是好？企業應該思考的是如何營造一個能夠留住人才的環境，並持續投資在員工身上，畢竟追根究底，企業是下賭注在員工身上，而不是在策略或技術上。

