

工商時報 經營知識

<扭轉錢坤> 97.08.13

E4版 ERA Taiwan 剪報資料

【扭轉錢坤】◎文/葉益成

教育訓練也要因材施教

訓練需要成本，企業自然得依照員工貢獻度、重要度來規畫預算比重，不可能人人皆平等。

我們常聽到人說：企業教育訓練很重要。但只要不費氣或是說到要降低開支，教育訓練常常是首當其衝，先被刪掉。為什麼會這樣呢？不是都說景氣不好是教育訓練的好時機嗎？怎麼刪就刪呢？

老陳是企業主管，對於部屬參加訓練抱持積極配合的態度，因為即使上完課、考完試，受訓人員的工作績效並沒有因此改進，老陳心想如果上班的主要工作變成上課，那麼公司鐵定完蛋。

薪資是企業員工充分履行勞動契約的規定所得，企業所期待的無非是員工第一天上班就能有所表現，企業是否有必要給每位員工所有的訓練？

訓練不只花時間，更要花錢，而企業的資源卻是有限。舉凡購買教材、參加講座或演講當然都必須先備妥學習經費，但究竟應該編列多少預算才合理？有人依經營規模的大小，以收入或資本額的3-5%做編列，但值得一提的是，企業大部分的業績常憑藉在企業主一人或少數人員的實力上，因此，將公司教育經費的8-9成集中投入在企業主自己，或少數指定接班人身上是一點也不為過。至於其他一般員工的訓練安排，企業可善用相關機構的免費或政府補助課程和資源。

畢竟把大部分的經費用在一般員工上是無法對經營產生立竿見影之效，員工實力的提升不一定如預期，業績成長的幅度也常非外界所想像的高。我認為最適合一般員工的教育訓練方式是「做中學」，由資深員工帶領資深員工的教練、學長姊或師傅制。

當然，想要藉由教育訓練達到提升企業競爭力的目的，訓練就要與績效考核、晉升制度、輪調機會、生涯規畫、工作內容相結合。此外，可以藉內部講師培訓制度的建立，讓有機會去外訓的人，在上完課後與其他同事分享，溫故而知新。

有時候，企業只要適時給員工舞台，由員工自己來擔任講師從事企業內訓，你就會有意想不到的發現：員工的能力和多元知識是企業無窮的資源，只要企業給予適當的引導、支持和機會，訓練是可以省很多錢。

當然，資訊科技的進步讓教育訓練方式也朝多元化方式發展。企業能不能把新科技或設備的訓練當成是採購條件的一部分來和供應商議價？科技的進步，也為企業提供許多節省成本的線上訓練。員工只要登入網站，就可以在網路上進行各種型態與內容的學習，不但可以達成訓練目標，企業也可降低實體的講師訓練費，並可省下可觀的差旅支出和時間耗費。其他如設立視聽訓練教材與圖書租借中心等，既可善香一室又達實惠之效。

倘若人員仍習慣於傳統齊整一堂的實體上課方式，與其企業派了數位員工參加，不妨試試請講師到公司來做教育訓練，只要是聽的員工夠多，企業是更加受益，單位員工訓練成本將大為減少。

至於在課程安排方面，切忌把金錢浪費在對公司利潤沒有幫助、不必要或耗用的訓練上，更別強迫那些心不甘、情不願、無心向學的人受訓，不僅是徒聽的痛苦，教的人更是沒有成就感，最後落得相互煎熬。

（作者為中華職業經理人協會理事、中華成本管理學會理事）

