

一、前言

探討企業訓練需求的依據，不外乎有願景、使命、核心價值、策略、經營方針、組織部門與個人的短中長期目標、職能分析及重大問題改善等，但從另一個角度，也可先從了解組織氣候與人力結構開始。

二、組織氣候的內涵

所謂組織氣候，簡單而言，包含了靜態資料與動態資料，所謂靜態資料，指的是三個月內不易改變的人力結構，而動態資料，指的是三個月內容易變化的心理狀態，如工作壓力、成就感、快樂程度、意義程度等；而組織年度目標的達成，不僅與「市場、競爭對手、產品、資金、通路、人才」有關，也與「人才結構」「心理狀態」形成之「組織氣候」有密切之關聯性，因此，檢討年度目標是否達成，也應檢視與組織氣候是否相容，並依照外部環境與核心環境(領導人)來做人力的盤整與組織的佈局，以利組織運作，完成年度目標。

三、組織氣候與組織目標的關係

「組織氣候」與「組織目標」之關係應從三方面檢測：1、人力資本，2、結構資本，3、顧客資本；人力資本包含下列項目：1、組織定位分析：願景→使命→價值觀→策略→組織設計→年度目標(企業→部門→個人)→文化；2、組織背景資料分析：(1)產業別--公司產業別與產業特性，(2)背景--公司歷史沿革與重要事件，(3)產品特性，(4)目標市場現況，(5)公司組織圖及其特性，功能式、專案式、強矩陣、弱矩陣、混合式、扁平式、虛擬式，皆有不同的組織架構特性；3、工作分析：員工工作定位、工作內容、工作關係、工作條件、權利義務等；4、個人分析：個人優弱勢分析、職涯規劃、學涯規劃等；5、組織人力分析：企業整體質量分析；6、人力結構分析：公司的人力結構決定了公司未來的走向，而公司的策略必須符合人力結構，如同地形的結構決定了河流的走勢。

四、 人力結構探討

以某電子業人力結構為例，其分析的結果為：深思品質，挑戰成效。其優勢是：1、蓄勢爆發：鎖定目標，沈潛準備，一旦成局，大舉佔領市場，2、危機感強：對於有可能危害目標的潛在因素很敏感，因此會盡力消除危機，確保公司獲利，3、深思熟慮：不僅具有深度思考的能力，進而能做好萬全準備，降低風險與成本，4、重諾負責：不輕易開口承諾，一旦承諾就盡力完成，5、品質良好：要求效率、過程、品質，並具有不斷改善的能力，6、易有成果：凡事都傾向結果導向，不可能讓『案子』無疾而終，因此最後容易有成果，7、沈穩漸近：因為沈穩漸近，易獲他人信賴；而弱勢是：1、部門本位：建立信任的時間比平均值長，一旦建立不易改變；再加上易有「領域」的慣性，因此團結性及排他性較強，2、主觀堅持：一旦認定的事情較難改變，也不易聽進相對性的觀點，3、應變較弱：「思考、計畫」與「推動、執行、解決問題」有一段差距，4、決策時間較長：有時因為考慮太多，延誤了下決策的時機，5、易有誤解：想的多，溝通少；也不擅長理解他人的情緒，易就事論事，6、柔軟度較弱：因為重視倫理與尊嚴，因此在這前提下面對自己的弱點時，較不能接受，也不易泰然自若。

五、組織氣候人力結構與訓練需求的關係

進行人力結構的分析，除了分析內部人員的攻守特質、事務人際導向、人格特質、性別、年資和心智結構外，也包含行為模式、態度、年齡及其他，而了解了人力結構與組織氣候，再來進行組織的訓練需求分析，也才能精準地掌握訓練的目的與目標，也可事先預測及控制訓練績效落差的問題。若要再精確地評估組織、部門與個人的訓練需求，建議可進行個人工作質量的分析，再由分析後的結果，來量身訂做訓練的內容，個人工作質量分析的項目有：1、快樂程度分析，2、工作意義程度分析：個人對工作的定位、未來及價值分析，3、工作成就感分析：找出個人工作成就的

原因，4、本我特質分析判讀：了解個人的先天特質，5、工作性向分析：確認個人工作性向屬走動管理、行政管理等，6、決策模式分析：確認個人的決策風格屬資料型、均衡型或感覺型，7、先天能量檢測：了解個人先天能量的高低，8、工作能量檢測：了解個人工作潛能發揮程度，9、壓力來源分析：了解並調整個人壓力狀態，10、對工作角色的期望，11、上司對自己在工作上的期望認知：協助改善上司與自己的溝通品質，12、在工作角色上與上司的交集：確認工作品質，13、生活品質分析，14、自我職務扮演之結果分析：了解職務扮演上與個人優勢發揮上的落差，15、管理人的能力分析：自己在聆聽、表達、詢問的能力需求程度分析，16、管理事的能力分析：自己在目標管理、時間管理、計劃管理的能力需求程度分析，17、管理團隊的能力分析：自己在培育部屬、評估部屬、諮商部屬的能力需求程度分析，18、管理專案的能力分析：自己在風險評估、問題解決、系統思考的能力需求程度分析，19、資源整合的需求分析：工作資源不足原因分析，20、目標完成之可行性分析：工作目標進度追蹤，21、工作心理現況分析：了解自己職場動態資料。

六、結論

一個樂在工作、工作意義感與使命感強、工作潛能有發揮、能積極面對壓力、對工作角色有期許、知道自己在專業職能管理職能上的落差、懂得承上啟下與協中、會主動發掘問題並解決問題、能整合資源運用資源且能完成工作目標的員工，也才較有意願參與訓練，也較能投入訓練的情境，公司將訓練的資源用在這些員工身上，也才能具體發揮訓練的成效，投資報酬率才高，因此，進行組織氣候與人力結構的分析，並將分析的結果，運用於訓練需求的調查上，更能精確掌握訓練的資訊，對後續訓練內容的設計、執行與成效的評估，將更有助益。