

# 員工教育訓練成效評估之分享

舒程顧問 2011.11.20

曾任台灣旅館經營管理協會常務理事  
現任南亞技術學院觀光與休閒事業管理系助理教授

## ● 導論

面對經營環境瞬息萬變的新世代，企業組織必須不斷提升人力素質，才能保持企業的競爭力，而訓練的本質在於提升員工的知識與技能，訓練的目的在於使組織成效提高，為了達成此目的，組織可以藉由訓練活動的實施，改善績效，提升素質，使企業永續長存。Porter (1990) 認為「人」的因素應重新予以考量，必須承認「人」為一項資源而賦予價值，協助其發展並正確地管理，且應正視「人」在競爭優勢中所足以發揮的潛力。但是訓練成效的評估，卻是許多企業的盲點!

再來談 TTQS 國家訓練品質系統 (Taiwan Train Quality System)，這是由職訓局企業訓練聯絡網所主持，職訓局特就訓練之規劃、設計、執行、查核、成果評估等階段擬訂訓練品質規範，以確保訓練流程之可靠性與正確性。本人投入輔導工作與講授數年，深感許多單位最常問“我該如何作員工教育訓練成效評估?”，故選一個案與大家分享。

## ● 何謂成效?何謂評估?

成效主要指涉過程方面，有成效不一定會成功，因為若之前做的不好，則此時的成效僅稱為一種彌補的效果而已；且雖然成效出來，但最後還是失敗了，不過過程是很值得嘉許與懷念的，這就是成效的作用。

在企業組織裡往往講求成效要呈現出來，意涵著某種最低要求的表達，也就是說即使結果不完美，以就是不成功的結果展現，即至少要有所進展，要有個成績出來好對其他人可交代，成效係一種行動於運作過程中的效果展現，不盡然會導引至最終的結果完備，然投入的要素於此過程中展現了其組合效應出來，並有效地必對組織體產生正向作用。組織的成效是建立在每個小單元，小單元能達到其原先所立定的標準值即能產生出成效，這對於整個組織體的合理進展是有正向的幫助，其方向亦是指向成功的目標，但不是每個組織體皆能達到成功的標準，之間必須透過不斷地協商與修正來調整整個組織前進的方向，每個成效的展現其實就是一個成功的工作表現，但是否會有成功的結果收穫就不盡然。

## ● 定義：

教育訓練過程中或期滿後的各項教學活動，按照一定的標準，有系統蒐集「敘述性」與「判斷性」的資料，並且加以調查、分析、檢討，透過經濟效益觀點來研判教育訓練的價值和評估組織績效的程序。

## ● 目的：

判斷訓練是否達到目標、是否有改善工作情形、是否提升組織績效，更可以檢視教育訓練活動各階段優、缺點，做為未來訓練方案設計的參考。

「你可以用資本蓋一棟大樓，但你必需擁有人才方可建立事業。」IBM 創辦人 Thomas J. Watson，以這句名言一語道出人力資源對企業的重要性。特別是進入知識經濟時代之後，所有企業面對激烈的競爭和快速更替的創新需求，教育訓練成為高預期報酬率的投資，人才也成了最有價值的資產。這樣的思維一直在不斷的衝擊台灣本土企業主，企業的競爭力是否在人才，投資訓練要如何見到成果。以下分享一個案，對雇主們必能有所幫助。

## 服務業優秀個案(參考文獻 5.)

### 訓練特色：

#### I. 內部訓練大於外部

熟知的內部訓練方法為外聘講師的課堂演講，但是晶華著重於公司內的經驗傳授，以內部講師為主。課堂講授多為高中和大學的主要方式，優點是可以快速及有效的傳授實際的知識，而且由內部講師主講，所費成本不高，或根本說是沒有。公司的主管除了樂於經驗分享，也將在外的進修所得新知交授給屬下員工。前述所說的是在教室內部，亦有在教室外部的工作崗位上訓練。在工作崗位上，由一次分派一位學員給一名講師的一對一教學，給予實際上的教導，比起在教室內克服了實行上的缺點。

#### II. 強調互動-情境模擬

飯店業是標準的服務業，而服務對象的人具有情緒化的性情，時常接觸顧客的員工（第一線員工）在於取悅顧客扮演極大的角色。所以，在和顧客的互動上強調及時的應變力，因此來從事前的互動式情境模擬，由員工角色扮演，讓員工培養這項能力，使員工與顧客間達到更好的取悅效果，而不是僅侷限於課堂上的規則講解。

#### III. 小班制

依靠經驗傳授及情境模擬的指導下，晶華在訓練的最大特色為小班制，他們認為最適合的人數在於 5~10 人的小組，這樣的人數使指導者容易掌握員工的學習狀況與進度。

#### IV. 榮譽 leader 制

晶華的第一線員工在分組的制度下，各組皆具有一位 leader，不一定是較高階級者，而是由這團隊中有較豐富的經驗或較佳的表現者來擔任。特別注意是，leader 為榮譽無給制，對他們來說是功績上的加分，把分享經驗視為一種榮耀。

## V. 節省成本

由以上特點得知，晶華酒店的訓練成本不高。事實上內部訓練的授課主管，小組 leader 都是無給制，大部分整個訓練課程由公司利用自身資源，在訓練的預算經費上僅佔 3%~5%，晶華最引以得意是用最少成本來達成最多訓練效果，而這些節省的訓練成本可運用到硬體設備的擴充。

## VI. 員工要有自發學習動機

身在競爭激烈的飯店業，晶華的員工們都能自我激勵，深知「學如不及，猶恐失之」，當大家覺得對今天的突發狀況的處理不妥當，大家便會邀約，在下班後大家一同討論。這種相互學習的風氣，充斥在晶華的各部門間。有些企業為同仁安排時間管理的訓練，課程進行一半，有學員反映道：「我們目前工作很輕鬆，每天還要喝茶看報才能打發員 8 小時，為何還要研究時間管理呢？」上例透露出的訊息是訓練課程根本是在對牛彈琴，事先未能找出訓練對象的需要就貿然施行，無怪乎學員認為陳義過高，而使訓練課程曲高和寡。

## VII. 自學風氣 — 晶華在下班後一同檢討今天的突發狀況

面對問題愈早，顧客抱怨的問題就愈容易解決，因為時間的延誤往往使問題由小變大、由簡入繁；對顧客抱怨做出反應和修正，會重新贏得顧客的好感，使他們願意再度光臨，甚至更有意願光臨。從台灣麥當勞從顧客抱怨的案例及解決方案中，認真整理出完整的記錄存檔，不斷深入瞭解第一線經營及服務上的弱點，並實際引導行政系統、訓練學習概念的改進策略，使台灣麥當勞在未來與顧客的互動上更成功，這就是「從抱怨到滿意，化危機為商機」的實際行動。

## 晶華酒店訓練評估模式：

### 一、 測其反應 (reaction)：

藉由顧客滿意度，對員工所經歷的訓練是否滿意？

\*測定參訓者對訓練計劃的反應，包含訓練內容、教材、方法、講師、場地、時間、輔助器材、與工作之相關性等。

### 二、 測其學習 (learning)：

晶華認為透過與員工面談的方式，直接得知受訓者在其知識、技能、情意各方面有何收穫？

\*測定受訓後運用在實際職務上之成果。受訓者對教學內容的學習程度，包含知識、技術、能力與態度。

### 三、 測其行為 (behavior)：

透過主管、同僚測員工回到工作崗位後，工作技能即行為是否有改善(變好)？

### 四、 測其結果 (results)：

設法了解所舉辦的訓練，對整個企業組織產生何種衝擊及影響。

設法了解所舉辦的訓練，對整個企業組織產生何種衝擊及影響。受訓者對部門、組織有何具體的貢獻，看看訓練是否提昇組織生產力、產量、銷售額、工作表現、出勤率、並使流動率與抱怨率下降。

克爾克派催克(Kirkpatrick, D.)四種評估標準之特性示意表

層次	評估標準	說明	情報價值	使用頻次	估算困難度
第一層次	反應(Reaction)	參訓者對訓練喜好之程度	最低	相當頻繁	相當容易
第二層次	學習(Learning)	參訓者實質學習之知識、技能及態度	↓	↑	↓
第三層次	行為(Behavior)	參訓者受訓後行為改變之程度			
第四層次	成果(Results)	培訓後，組織目標實質增益程度	最高	相當少	較為困難

由 Kirkpatrick 評估模式可清楚得到說明，Kirkpatrick 評估模式共分反應 ( reaction )、學習 ( learning )、行為 ( behavior ) 及結果 ( result ) 等四層次如下：



● 反應層次(Reaction level)

“反應”(reaction)主要是針對訓練實施的整體課程的滿意程度(如：方案內容、授課教材、設備、講師及行政支援等)，對受訓學員進行滿意程度的調查。此層次多以問卷調查、面談、觀察方式在課程結束時或結束後一段時間，以學員為對象進行滿意度評估。

● 學習層次(Learning level)

“學習”(learning)層次為衡量學員對特定知識、態度、技能的了解及吸收的程度，藉以檢視訓練本身的效率與效能。其評估方式很多，一般可採後測法、學前測驗、學後測驗比較法、問卷調查、座談會、自我評等法及觀察法等方式來進行，程序較為繁雜耗

時費力，但對訓練成效的良窳能有直接的證明，有助了解課程的優缺及往後課程的修正，增強訓練方案的效率與效能。

- 行為層次(Behavior level)

“行為”(behavior)層次主要在測定學員是否能將學習成果移轉至職務執行上，以及是否養成所期盼的目標行為或習慣。一般通常於訓練結束後六個月至一年內實施評估，為的是讓學員能有充分的時間將課程中所學的知能內化於工作當中，重在應用。評估方式多以問卷調查、個人與組織之績效、成本、目標達成率相較、實驗比較法、觀察法為主。

- 結果層次(Results level)

“結果”(result)層次主要在測定學員對組織經營績效有何直接且正面的貢獻，評估的相關資料，如產量的增加、品質的改善、成本的降低、意外事件的減少、離職率的降低、士氣的提昇等等。評估方式多以前後比較法、實驗比較法、實際比較法、平均比較法、觀察法、問卷調查為主。**結果層次**是四個層次中最難評估的。

落實員工訓練的捷徑：訓練成效評估。訓練的最後一個階段是對於實施的成效進行評估，即是當訓練結束後，企業必須加以評估，以評定一個訓練計劃的成效，例如訓練是否達成預期的目標？經過訓練之後，員工的知識、技術、能力和態度的水平是否提昇？工作效率和生產力是否提昇？組織目標是否有效完成？雖然有些訓練的成效短期之內難以衡量，但是如果在訓練開始之前就訂定預期達成的目標，那麼一個訓練計劃的成效就可經由達成目標的程度來評估。企業往往把訓練當成是對員工成長、發展的一種長期投資，或是把它當成是給員工的一種福利，但是對於訓練的成效評估並不是很重視，然而若不做成效的評估，則對於訓練計劃整個實施過程就不完整，且成效的評估並不是畫蛇添足，而是有畫龍點睛的效果。

## 結 論

在訓練的過程中，產生和影響訓練成效的因素非常多，Noe (1986) 指出學習動機是學習的直接前置變數，換言之，學習動機直接影響學習成效。效率面是一種手段的成果展現，“成”意味著正向的作用發酵，故成效乃謂於手段上符合此階段的要求。

改革的運動中，評估作為一種誘因機制：誘因機制是以評估來檢驗效率和生產力的改變，若再配合適當的獎懲措施則更加強化績效評估的激勵效果。績效評估作為一種管理工具：定期的評估對於一個現代化的企業組織甚為重要，因為它可以了解一個企業組織運用資源之成效，以作為獎懲的依據。

對於訓練之效果的基本標準，參考下列幾項作為評估的基準，例如損失減少或作業過程上錯誤率的減少、作業方法及作業流程的改善、缺席率與員工異動之減少、教育訓練時間之減少、管理監督者的負擔減少、設備維護費用減少、加班時間減少、員工抱怨減少、品質改善、生產力提高、意外事故率減少、溝通的改善、及士氣提昇…等。

訓練結束回工作崗位的評估可獲得:1.結訓後每隔相當時間，調查受訓員工的工作效益。2.調查或訪問受訓員工的上級主管或下屬。3.實地觀察結訓員工的工作實況。4.分析結訓員工的人事紀錄。5.根據曾受訓與未受訓員工工作效率比較。6.根據訓練目標的有無達成。

### 參考文獻

1. 員工教育訓練成效評估-以 H 公司個案為例(2009)- 逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文，陳繼煌。
2. 如何制定教育訓練計劃並落實員工的教育訓練(2007)，Adviserhsu。
3. “用「無為而治」締造國際飯店王國--看 33 歲的潘思亮如何經營晶華飯店”。統領雜誌(1998.3 月)。
4. 如何做好員工訓練(1991)，陳國嘉著。
5. 認識晶華-員工訓練(2003)，王怡文..等。
6. 傅肅良(1985)，人事心理學，台北：三民。