

# TTQS訓練機構版導入實務班課程

國立中山大學產學營運及推廣教育處

講師：陳世霖

104年11月24日



# 課程目標

了解TTQS訓練品質評核表各項指標的定義，習得從訓練計畫(P)、設計(D)、執行(D)、監控查核回饋(R)到成果(O)之實務運用，將TTQS成功導入有效運用於工作實務面。

1. 由步驟式的教導瞭解P-D-D-R-O中課程規劃及課程執行之技巧面，應能具有產出訓練品質管理制度及書文化的能力。
2. 熟悉TTQS評核指標之定義並能初步自評。
3. 承辦人員能「學以致用」，學習TTQS的導入實務作業。



# 課程單元

日期	單元名稱	上課時數
11/24	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. TTQS與導入推動</li> <li>2. 評核指標說明</li> <li>3. 機構目標與工作計畫</li> </ol>	1H
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 訓練體系與職能應用</li> <li>2. 課程需求與調查分析</li> </ol>	2H
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 課程規劃與課程設計</li> <li>2. 落實開課與執行技巧</li> </ol>	2H
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 課後檢討與成果分析</li> <li>2. 學習成果(分組簡報)</li> <li>3. 學習評量</li> </ol>	1H

# 單元一、TTQS與導入推動

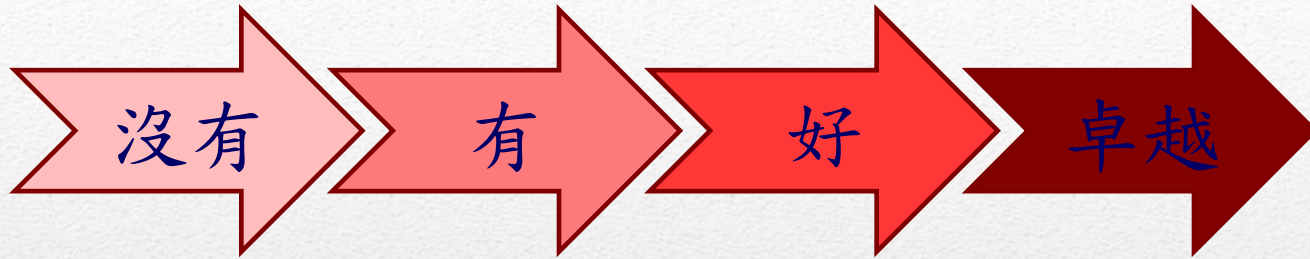




# TTQS的沿革

- 以提昇國內整體訓練品質之質與量，達成與國際接軌為目標。
- 引進國際ISO10015驗證標準之要求，於94年度實施10家**標竿人力培訓機構**之檢測，並與ISO10015驗證標準要求之差距加以評估後，依據評估結果訂定國內訓練品質績效評核表。
- **96年度**開始，訓練機構必需通過TTQS才能提出「產業人才投資計畫」。
- **97年度**開始，企業機構申請「協助事業單位人力資源提升計畫&聯合型」訓練補助，根據通過TTQS評核之等級給予適當的補助比例。
- **98年度**開始，培訓單位承辦「失業勞工委外訓練」之訓練績效評核，通過TTQS評核者佔30%。

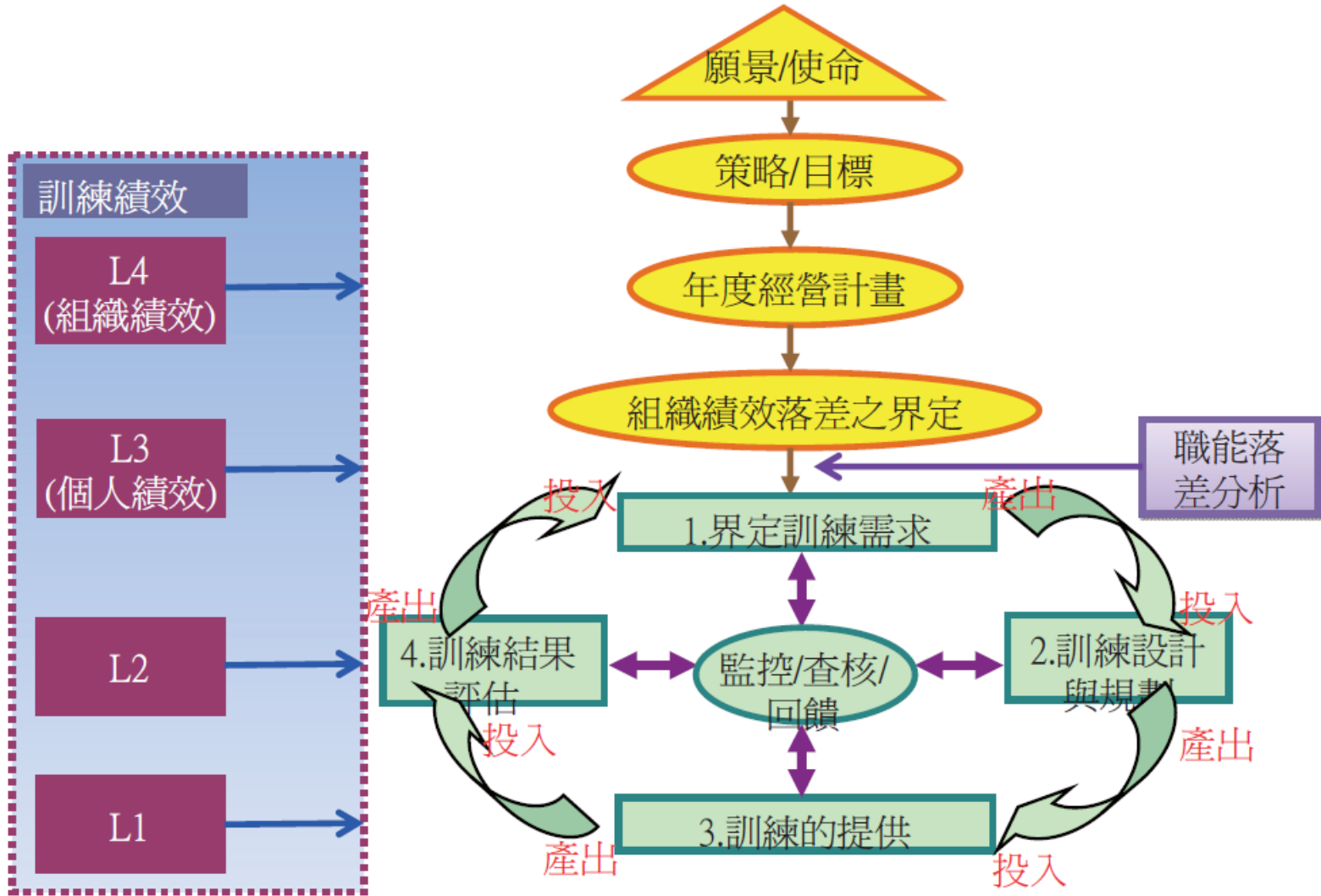
# TTQS 的導入推動



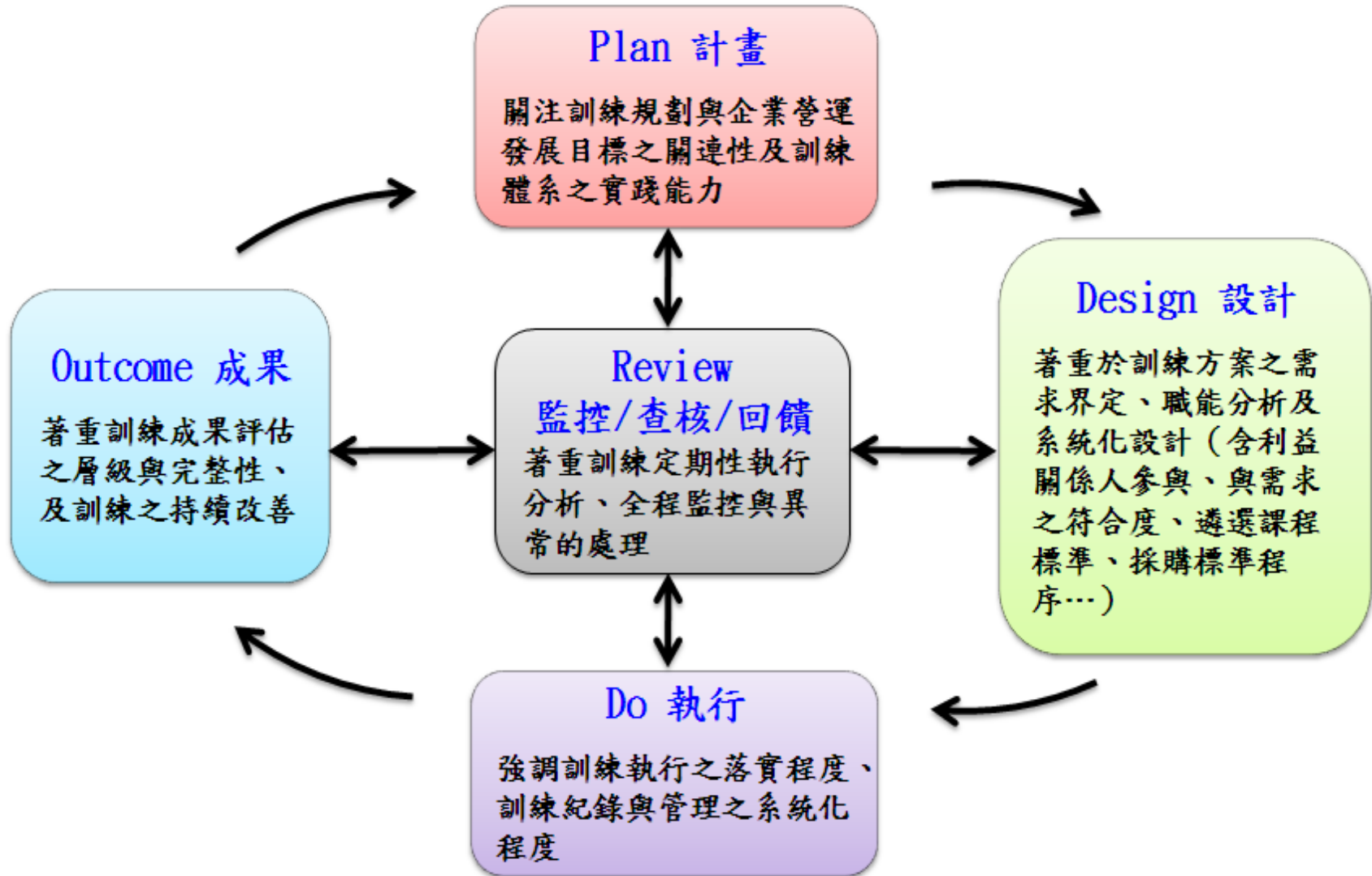
- 導入：從「沒有」到「有」
- 檢視：從「有」到「好」
- 強化：從「好」到「卓越」



# 策略性人力資源發展體系圖



# TTQS訓練管理迴圈





訓練品質評核表 (PDDRO)  
訓練機構版

計畫  
(Plan)

- ◆ 明確性
- ◆ 系統性
- ◆ 連結性
- ◆ 能力

反映真實

設計  
(Design)

- ◆ 訓練需求相關的職能分析與應用
- ◆ 訓練方案的系統設計
- ◆ 利益關係人的參與過程
- ◆ 訓練產品或服務的採購程序及甄選標準
- ◆ 訓練與目標需求的結合

面面俱到

執行  
(Do)

- ◆ 訓練內涵按計畫執行的程度
- ◆ 提供學習成果移轉的建議或協助
- ◆ 訓練資料分類及建檔與管理資訊系統化

一絲不苟

查核  
(Review)

- ◆ 評估報告與定期性綜合分析
- ◆ 監控與異常矯正處理

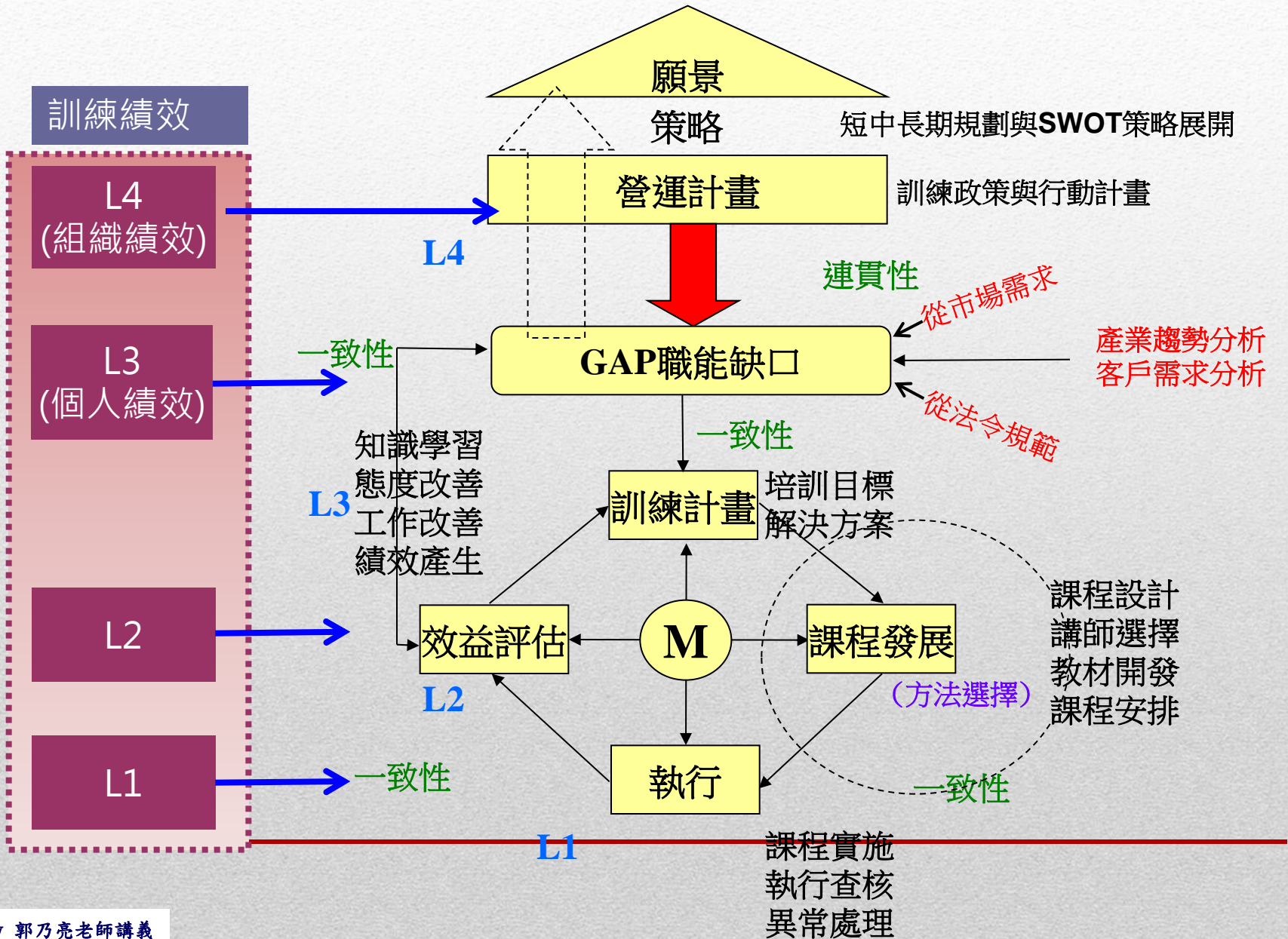
追根究底

成果  
(Outcome)

- ◆ 訓練成果評估的多元性和完整性
- ◆ 訓練系統的一般性功能—目標客戶及學員的評價
- ◆ 訓練系統的市場功能—目標市場及顧客的價值創造

求好心切

# 策略性人力資源發展體系圖(訓練機構)





# TTQS程序管理重點與產出

TTQS訓練管理 (程序)系統	I-輸入	P-過程	O-產出
P-計畫	經營策略計畫	經營與培訓需求 分析	年度培訓目標與 計畫書
D-設計	年度培訓計畫	培訓課程目標與 作業設計	年度課程實施計 畫報告與管理作 業檢核表
D-執行	作業準則	依據準則作業施 行	過程管理表單記 錄資料
R-檢核	管理表單及培訓 相關資料	資料彙整、分 析、檢討	檢核報告
O-成果	檢核報告資料	召開檢討會進行 成效檢討	成果報告書

# 單元二、評核指標說明





# TTQS訓練品質評核表

TTQS訓練品質評核表依其適用對象說明如下：

□(一)TTQS訓練品質評核表-企業機構版：

適用於辦訓單位**對內實施**培訓課程管理。

□(二)TTQS訓練品質評核表-訓練機構版：

適用於辦訓單位**對外實施**培訓課程管理。

□(三)TTQS訓練品質評核表-外訓版：

適用於依工會法成立之**工會對外實施**培訓課程管理。

□(四)TTQS辦訓能力檢核表：

適用對象為**合於中小企業認定標準，且尚未通過TTQS評核之事業單位**。

# TTQS指標等級分數標準

- 有訓練架構或結構性的結合訓練發展與HR系統
- 組織能聚焦於訓練





# 訓練品質評核表評核等級分布一覽表

等級	等級分數標準	備註
白金牌	96.5以上	1.企業機構版與訓練機構版，計分相同。總分為100分。 2.外訓版評核與辦訓能力檢核表檢核結果合格分數為50分。不另分等級。
金牌	85.5-96	
銀牌	74.5-85	
銅牌	63.5-74	
門檻	53.5-63	
未達門檻	53以下	

## 外訓版 / 辦訓能力檢核表

等級	等級分數標準
合格	50以上

## 一、訓練品質評核指標





# 評分標準

計分標準：以是否有無紀錄或書面文字評定

- 1：未執行本項目
- 2：對本項目僅具認知且部分執行，但無明確紀錄或文件證明
- 3：有執行本項目與作業流程，但無完整文書紀錄與手冊
- 4：有執行本項目，且有一致性的作業流程、完整過程紀錄與文書手冊；即具有「說、做、寫」及「流程上下連結」的一致性
- 5：有執行本項目、完整文書手冊與紀錄，分析相關資料並持續改善

※備註：

- 書面文件：係就各檢核指標項目下，依據申請單位現有資料或文件手冊等列舉任一項充份說明即可。
- 檢核&回饋：請評核委員就評核意見給予機構綜合回饋，並確認每一項目是否給分與加註修正意見紀錄。
- 計分單位：最小單位為0.5分，請以整數1-5或加上0.5為評分計算。
  - “5” Benchmark to ISO10015+(TTQS評核標竿) 嚴謹要求或可做為業界標竿；
  - 4.0分（含）以上，應有明確記錄以資驗證。
  - 17、18、19項成果面未執行為0分，其他則依據標尺分數評分。

**以上2-5分評分標準口訣：知、行、錄、續**

# TTQS 訓練機構版等級內涵<sup>(1)</sup>

等級	鑑別要素	評定成果表現之各等級案例說明（決策分數評定參考）
<b>門檻</b> 53.5~63分	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織至少能保證培訓產品品質但尚無品質系統。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>訓練系統只涵蓋訓練迴圈PDDRO，尚未有SOP、追蹤監測訓練系統運作成效的紀錄。</li> <li>至少有作培訓需求分析。</li> <li>培訓技能證照取得數據，但為持續更新。</li> <li>蒐集委託機構的回饋。</li> </ul>
<b>銅牌</b> 63.5~74分	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結最低要求條件/基本培訓管理的品質。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>培訓系統符合培訓迴圈各面向，且同時滿足個別員工之培訓需求。</li> <li>有適當的SOP描述主要的培訓迴圈流程。</li> <li>有提供結構性指導方針以確保適當SOP流程。</li> <li>組織展現為特定目標團體之承諾以確保品培訓品質。</li> <li>組織能監測培訓系統與培訓產出的改善行動。</li> </ul>
<b>銀牌</b> 74.5~85分	<ul style="list-style-type: none"> <li>有培訓架構或結構性地結合培訓發展與HR系統。</li> <li>組織能聚交於培訓發展並加強與組織經營目標之連結。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>涵蓋以上各表現。</li> <li>組織能陳述支撐當地人力資源需求與確保受訓者僱用率的培訓策略。</li> <li>組織能展現在培訓需求評估、訓練設計履行與評估流程上，使用適當的培訓工具</li> <li>組織培訓系統能透過員工行為或工作績效表現改變，證明培訓成果。</li> </ul>



# TTQS 訓練機構版等級內涵<sup>(2)</sup>

等級	鑑別要素	評定成果表現之各等級案例說明（決策分數評定參考）
<b>金牌</b> 85.5~96分	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織能顯明植基於ISO10015之成功履行高績效培訓管理系統成果之具體培訓利益（例如：對個別員工之僱用率、提高品質之勞動能量、提高當地經濟表現。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>涵蓋以上各表現。</li> <li>組織已有成功運用培訓降低目標對象勞動市場磨和期的追中記錄或其他現場績效表現評鑑(L4)。</li> <li>組織能經常查核培訓系統並持續改善培訓服務的效率。</li> <li>培訓相關利益關係人能清楚描述其在決定培訓產品提供與資格條件層次的投入角色。</li> <li>培訓品質系統是健全的並能成功緊扣組織學習文化。</li> </ul>
<b>白金牌</b> 96.5分 以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>展現培訓為維持組織人力資本價值之主要驅動力。</li> <li>達到高績效培訓系統與組織持續改善及價值創造之倍增。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>涵蓋以上各表現。</li> <li>組織有對特定目標對象與雇主團體之策略性投資，運用評鑑培訓投入ROI的追蹤記錄。</li> <li>培訓提供者能承諾自我省察與培訓流程各相關利益關係者之資源分享。</li> <li>組織進行定期的系統查核與檢視培訓系統符合研究方法或流程。</li> <li>培訓機構能顯明擁有創造符合組織、地區與部門需求的專業技能之能力。</li> </ul>

# 單元三、機構目標與工作計畫

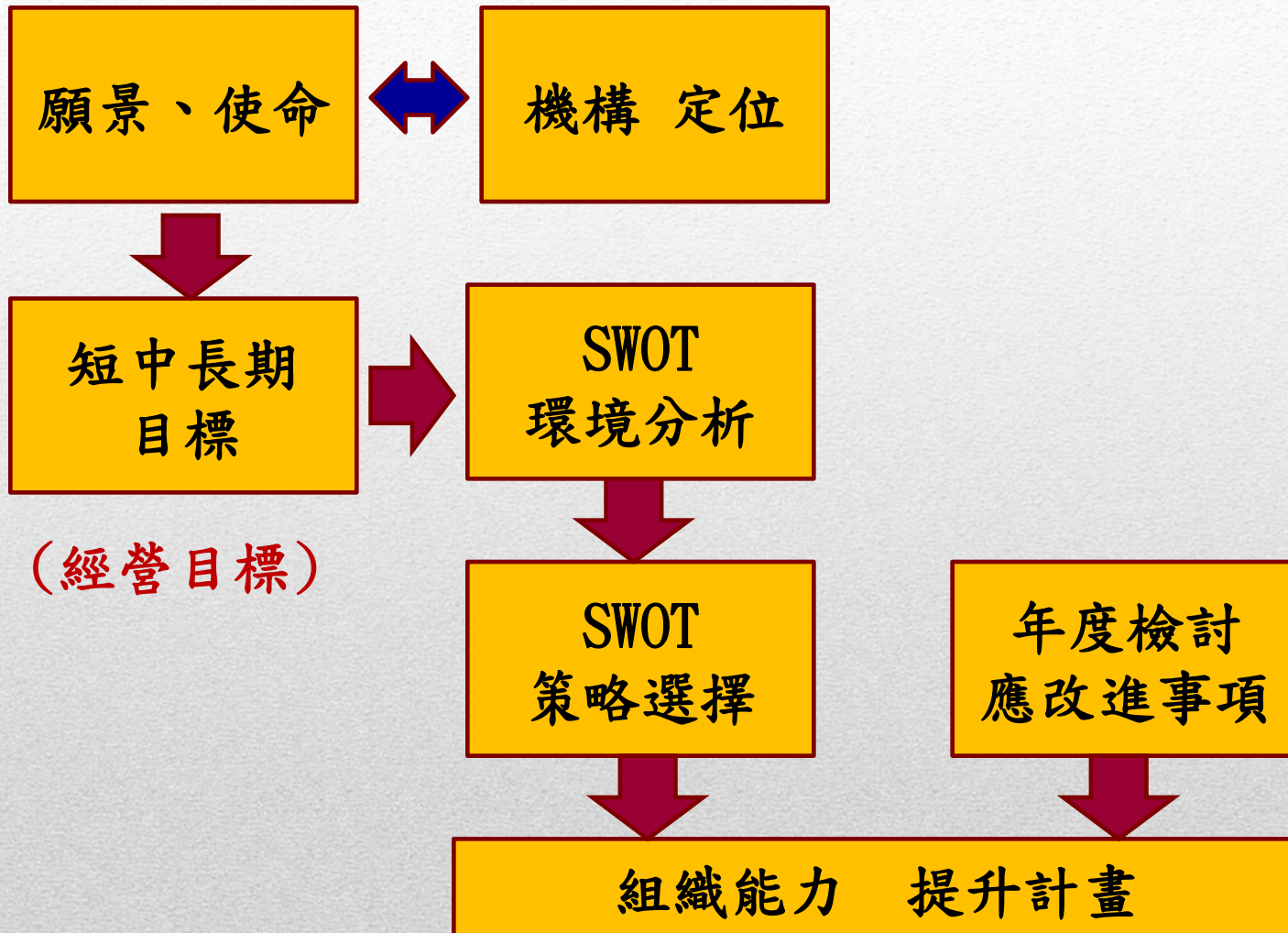




# 單位目標設定

1. 探討機構願景使命策略及揭露方式
2. 釐清經營目標與培訓需求之關連
3. 確認機構明確的核心訓練類別與領域
4. 探討訓練品質管理制度之建立
5. 釐清訓練管理單位的辦訓能力

# 單位目標與願景



(年度行動計畫)



# 經營理念

■ 企業的經營理念＝

使命陳述＋核心價值觀＋共同願景

經營理念	使命陳述	組織存在的理由、我是誰？
	核心價值觀	品格及行為準則、我相信什麼？
	共同願景	組織所有成員大家共同願望的未來景象

重點不在於願景/使命是什麼，

而在於願景/使命對組織能帶來什麼改變的動力。

# 願景

- 什麼是願景？

就是「組織所有成員大家**共同願望**的**未來景象**」。

**願景**是

- 可實現的夢想
- 所有人都為之興奮
- 值得長期追求
- 不是短期目標，但也不能遙遙無及。



# 使命

- 使命陳述在於回答說明組織存在的理由。
- 使命陳述須包含以下內容：
  - 組織的經營哲學/為何存在？（Why）
  - 滿足哪些市場及顧客？（Who）
  - 主要產品和服務為何？（What）
  - 如何滿足顧客的需要？（How）
- 四大特點
  - 對目的做廣義的定義、
  - 是可長可久的、
  - 是應凸顯組織的獨特性質、
  - 是應指出服務項目及市場的範圍等。

# 核心價值觀

## 組織成員**正向**的行為表現

- 對組織、對主管及夥伴有較高度的信任感。
- 勇於嘗試及承擔風險
- 自覺受重視
- 更主動積極於學習與成長。
- 更願意全力以赴及奉獻所長。



# SWOT展開策略的步驟

- 本策略規劃流程之重點
  - 外部環境分析
  - 內部資源分析
  - 策略選擇
  - 組織各層級策略(行動計畫的確定)等四個部份。
- 同時應參考
  - 組織的短中長期目標，是否需要調整？
  - 去年度辦訓檢討應改進事項。

# SWOT分析增強補弱(內部)

- **優勢**部份可列出機構之核心競爭優勢，如：擁有哪些專業的新課程…等等。
- **劣勢**部份則可以考慮機構有哪些較弱的層面，如：有哪些「力有未逮」之處。



# SWOT分析增強補弱(外部)

- **機會**部份可仔細思量，在市場環境中將有哪些有利條件，有助機構營運發展，如：隨著潮流的演變，將有哪些新商機。
- **威脅**部份則可觀察競爭對手或政府財經政策面有哪些改變，可能威脅到機構之生存，如：哪些政經環境改變將對機構造成負面的影響。

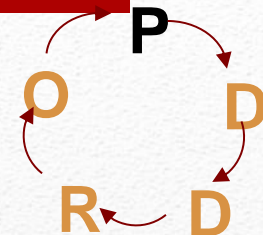
# TOWS策略矩陣設計

知己 知彼		優勢	劣勢
		1. ... 2. ...	1. ... 2. ...
機會	1. ... 2. ...	攻擊策略	補強策略
威脅	1. ... 2. ...	預防策略	退避策略



# 計畫 Plan

1.明確性 2.系統性 3.連結性 4.能力



檢核指標項目 (訓練品質新指標)	書面文件 舉證事項之參考列舉任一項說明
<p><b>1.訓練機構未來經營方向與目標之訂定</b></p> <p>1. 訓練單位未來經營方向與營運計畫的訂定</p> <p>2. 訓練機構定位與目標客戶的訂定</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 訓練機構發展沿革之介紹</li><li>• 組織中長程之事業發展規劃藍圖(計畫書)</li><li>• 組織年度事業發展計畫(及KPI設定)</li><li>• 組織年度訓練計畫(核心訓練類別)</li><li>• 其他</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>■ 中長程之業務規劃策略藍圖</li><li>■ 目標市場需求調查</li><li>■ 業務規劃發展計畫</li><li>■ 各類別訓練課程年度成長計畫</li><li>■ 單位達成年度績效目標訂定分析</li><li>■ 其他機構未來經營方向與目標</li></ul>

# 計畫(Plan)自評表方向

## 評核指標項目

1. 訓練機構未來經營方向與目標之訂定

## 列舉適當佐證資料項目

1. 訓練單位未來經營方向與營運計畫的訂定。
2. 訓練機構定位與目標客戶的訂定。

## 意見欄

1. 本會使命、願景、核心價值的揭露在網頁、部落格等。
2. 本會SWOT策略分析及TOWS 矩陣分析。
3. 本會短、中、長期目標。
4. 本會策略地圖。
5. 本會核心能力及產品服務定位。
6. 本會年度訓練計畫。
7. 年度訓練計畫KPI績效指標。



# 年度檢討

定期有關培訓成效檢討會議  
課程產品及流程的檢討分析  
對工作績效需求分析的報告

1. 經過何種程序?
2. 有無改善計畫?
3. 是否留下佐證?

## 【年度訓練年終檢討報告】

- 一、年度課程規劃
- 二、管理資源運用
- 三、財務的支配
- 四、訓練成果的展現
- 五、檢討與改進的方法
- 六、追蹤改進情形
- 七、附件

# 經營目標的訂定

## 經營目標

- 各類別訓練課程年度成長計畫
- 單位工作達成年度績效目標的訂定與分析
- 年度之業務動點發展計畫中(人力資源的發展與訓練規劃)內容、主題或方向。

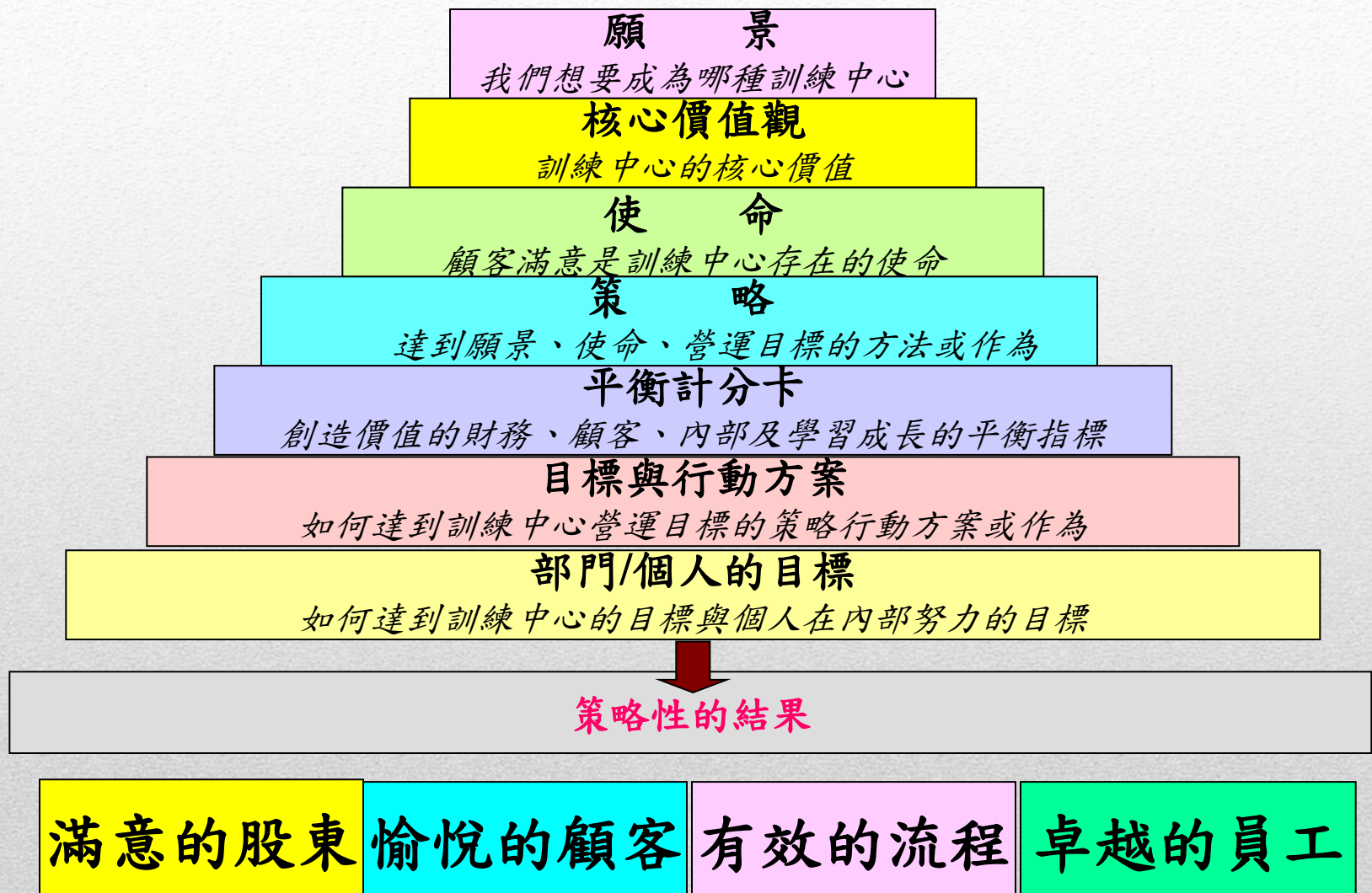


# 上次受評缺失改善

## 前次單位受評核時

請填入貴機構，前年評核委員給的建議事項，或貴機構對於辦訓自己有的改善項目，代表單位持續改善事項。

# 認識我們機構





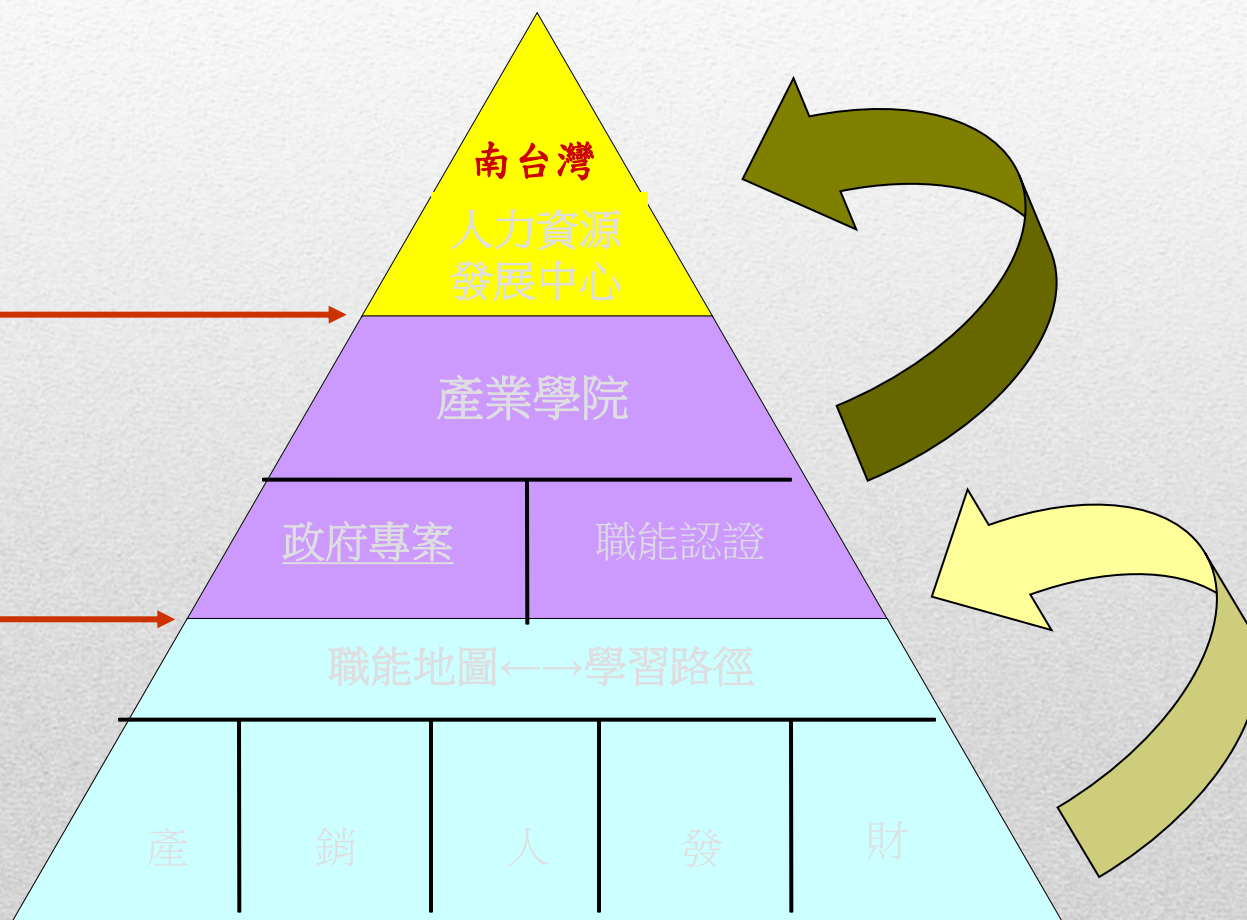
# 單位願景目標-訓練中心

(範例)

• 長期目標

• 中期目標

• 短期目標



(範例)

短期計畫：104學年度  
期程：1年

營運方向	績效指標
1. 協助企業辦理教育訓練	產學合作案：3件 派遣授課人次：30人次 授課滿意度：平均85%以上
2. 開辦國、內外專業證照輔導班	國內專業證照班：3班 國外專業證照班：1班 證照通過率：平均85%以上
3. 申請政府部門就業輔導計畫班	1件
4. 通過TTQS訓練品質認證	通過銅牌認證



(範例)

中期計畫：104~105學年度  
期程：2年

營運方向	績效指標
1. 協助企業辦理教育訓練	產學合作案：每年6件 派遣授課人次：每年50人次 授課滿意度：平均90%以上
2. 開辦國、內外專業證照輔導班	國內專業證照班：每年4班 國外專業證照班：每年2班 證照通過率：平均88%以上
3. 申請政府部門職業訓練計畫班	每年2班
4. 申請政府部門就業輔導計畫班	每年2件
5. 持續改善TTQS系統	通過銀牌認證

(範例)

長期計畫：104~106學年度  
期程：3年

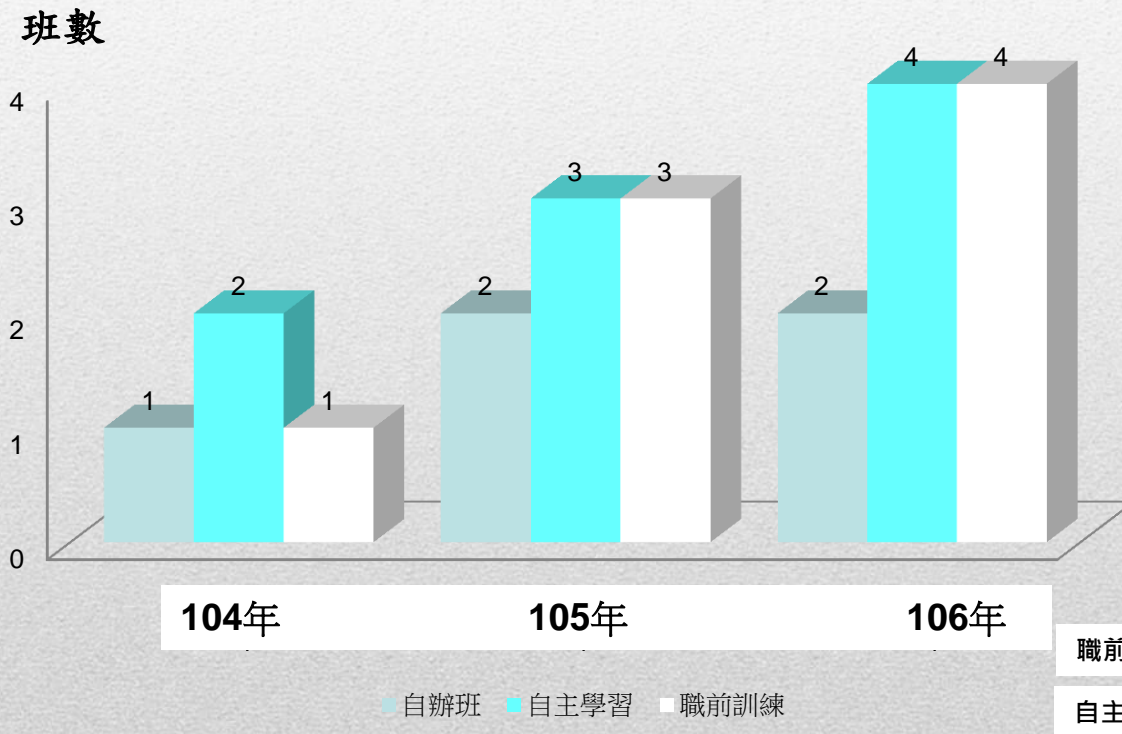
營運方向	績效指標
1. 協助企業辦理教育訓練	產學合作案：每年10件 派遣授課人次：每年70人次 授課滿意度：平均93%以上
2. 開辦國、內外專業證照輔導班	國內專業證照班：每年8班 國外專業證照班：每年4班 證照通過率：平均90%以上
3. 申請政府部門職業訓練計畫班	每年5班
4. 申請政府部門就業輔導計畫班	每年4件
5. 持續改善TTQS系統	通過金牌認證



# 明確的經營目標與計畫

## 中長程發展規劃

(範例)



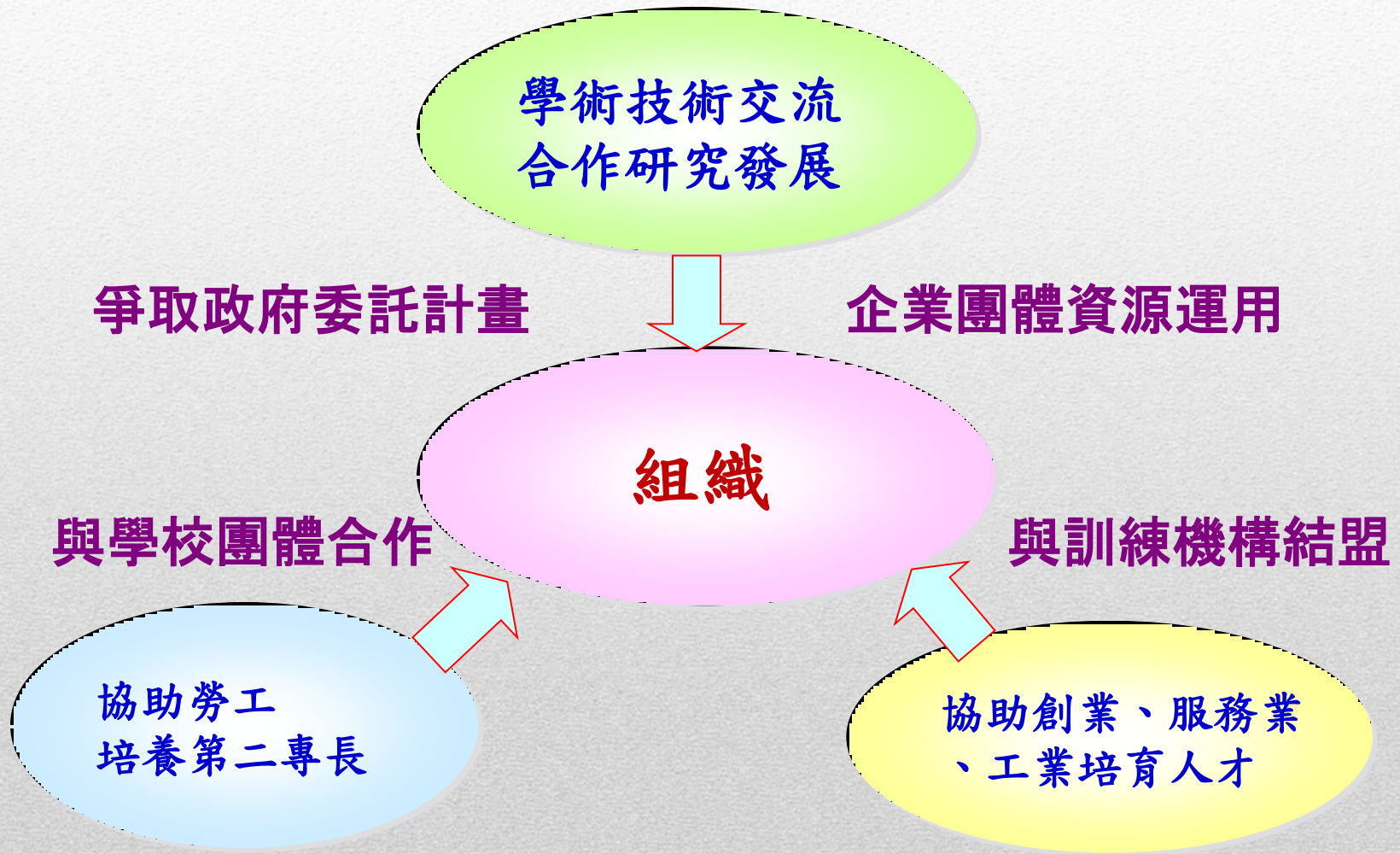
104年  
自辦班1班  
自主學習1班  
職前訓練2班  
105年  
自辦班2班  
自主學習3班  
職前訓練3班  
106年  
自辦班2班  
自主學習4班  
職前訓練4班

# 組織的定位與目標客戶

- 機構的定位必須不能脫離成立宗旨、任務與執業範圍。
- 機構的定位可隨機構的發展階段而適當修正。
- 機構舉辦之訓練課程必須符合機構的定位與核心能力，否則易增作業成本，浪費資源，不易通過審核。
- 善用政府機關或各公、工會總會發佈之產業研究資料，掌握當前主流趨勢，擬定機構之辦訓方向與目標客戶。

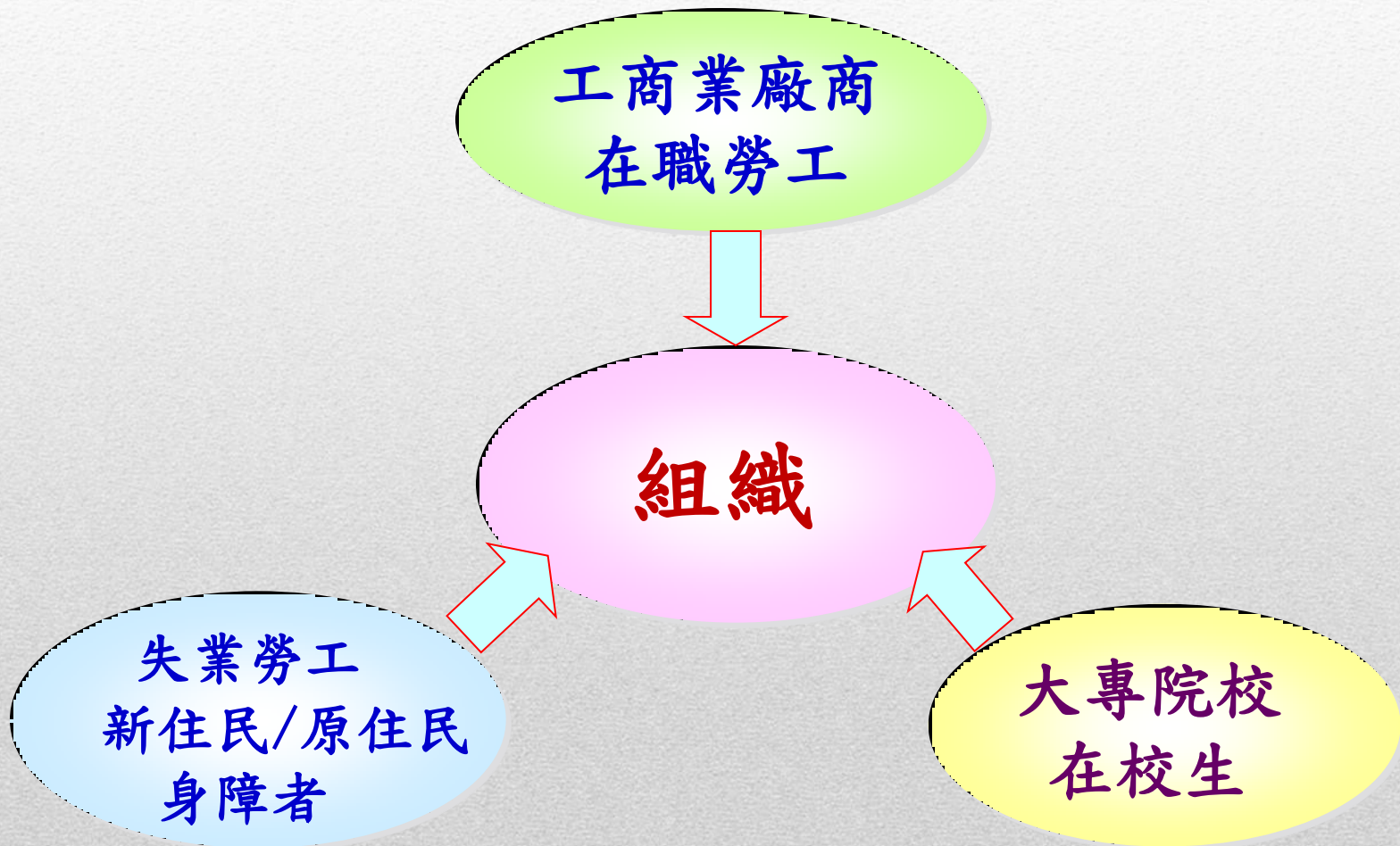


# 組織定位

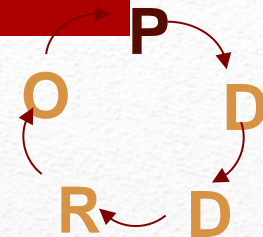


# 目標客戶

---







## 檢核指標項目

(訓練品質新指標)

## 書面文件

舉證事項之參考列舉任一項說明

## 2.對外明確的訓練政策

1. 依目標市場需求分析，訂定年度訓練發展計畫及相關行動方案

2. 依照訓練機構情境與特性訂有明確的訓練政策並對外揭露。

3. 展現訓練機構對外訓練的承諾如訓練品質，訓練績效，訓練發展方向…

4. 展現訓練機構對外的年度訓練目標與訓練發展重點課程

- 訓練政策與訓練承諾
- 年度訓練之規定
- 補助訓練或進修辦法
- 對訓練成果之評核標準的訂定與說明
- 其他

■ 對學員訓練成果有評核標準的訂定與說明。

■ 與訓練政策有關之產品與市場定位。

■ 補助參與機構公開招生課程或進階課程優惠辦法之規定。

■ 公開公佈訓練機構年度訓練課程。

■ 客戶課程需求之表單揭露在教室、網路、網頁報名或EDM、海報等方式呈現。

■ 其他市場分析對外揭露之明確訓練政策、目標的相關具體行動方案。

# 對外明確的訓練政策

機構的教育訓練相關事宜之宣導與溝通常會訴諸文字，形成機構之教育訓練政策。教育訓練政策的內容可以涵蓋以下幾部份：

## 依據經營理念訂定訓練政策

- (一) 教育訓練承諾
- (二) 教育訓練的理念或宗旨
- (三) 教育訓練的範疇與對象
- (四) 教育訓練的責任
- (五) 教育訓練的流程與辦法



# 一、教育訓練承諾

- “承諾”代表在學員受訓期間，訓練機構必須做到的事項。承諾通常以書面為之，並由高階主管簽署後公佈，讓受訓學員知曉。
- “教育訓練承諾”可激勵辦訓人員的服務熱情，提升辦訓及服務品質，塑造機構的專業形象，凝聚顧客忠誠度。
- 例如：某公會的訓練承諾如下：  
訓練承諾：提供學員最優良的專業實務訓練與指導，增進學員工作職能，使成為企業的優秀專業人才。





### 三、教育訓練的範疇與對象

- 訓練的功能是讓學員具備執行工作的能力，使其對企業的目標有所貢獻，因此訓練的範疇包含：基本技能訓練、專業能力訓練、管理能力訓練、觀念與態度的調整、證照之取得。
- 機構可就上述範圍擬定與本身所具備之核心能力最有直接相關之項目來開辦初階、進階及高階訓練課程，各階段訓練內容必須有明顯區隔。
- 招生對象可以適當加註說明優先錄取的對象。

## 四、教育訓練的責任

- 教育訓練工作不應只是少數辦訓人員的責任，教育訓練委員會各小組(主管)也必須各司其職，共同參與。
- 必須明訂委員會之組織架構及職掌，並落實執行，以收權責相符之效。
- 教育訓練的推動不應只是承辦訓練單位的責任，也是機構高階或訓練主管，要共同負責的。



## 五、教育訓練的流程與辦法

- 明確的流程圖可讓員工對整個教育訓練有一全貌瞭解，包括從何時及如何提出：  
訓練需求→訓練計劃的擬定→訓練課程公布  
→訓練的報名與審核作業→訓練通知→開課→  
訓練後追蹤評估。
- 另外，也會頒佈教育訓練優惠或補助辦法、出缺勤規定及師資退場機制等，均須加以適當規範，以建立明確的訓練制度。

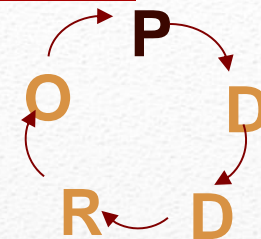
# 訓練政策

(範例)

我們致力成為台灣南部第一的訓練機構。我們相信，唯有朝向堅持不懈的持續輔導與訓練，提昇學員知識、技能、態度，才能達成客戶目標及滿足學員與企業主的需求及期待。

- 重塑「自由多元」、「積極創新」的校風
- 回歸「行政支援教學與研究」的優良傳統
- 推動「通識與專業並重」的學生培育計畫
- 促進產官學的合作
- 建立跨領域合作的平台
- 營造優質的工作與學習環境





<p>檢核指標項目 (訓練品質指標意涵說明)</p>	<p>書面文件 舉證事項之參考列舉任一項說明</p>
<p><b>3.明確的PDDRO訓練課程及明確的核心訓練類別</b></p> <p>展示完整教育訓練規劃，此規劃適當的反應訓練定位，發展重點與核心之能力。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 員工訓練與企業事業發展相關之證明</li> <li>• 員工訓練類型與促進關鍵績效指標 (KPI) 有關</li> <li>• 年度訓練需求調查流程</li> <li>• 其他</li> </ul> <p>■ 員工訓練與企業事業發展相關之證明 (階層別、職能別) 與KPI有相互關聯。</p> <p>■ 年度訓練計劃(訓練計畫及經費總表)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>常見參考佐證資料</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 訓練體系圖解及核心訓練類別名稱</li> <li>(2) 學員訓練與訓練機構事業發展相關之證明</li> <li>(3) 學員訓練類型與促進關鍵績效指標 (KPI)</li> <li>(4) 學員訓練與學員職務相稱之證明。</li> <li>(5) 其他能夠展現明確明確的 PDDRO 訓練課程及明確的核心訓練類別的學員訓練與學員職務相稱之證明…等書面文件。</li> </ol> </div>

# 教育訓練體系架構建立

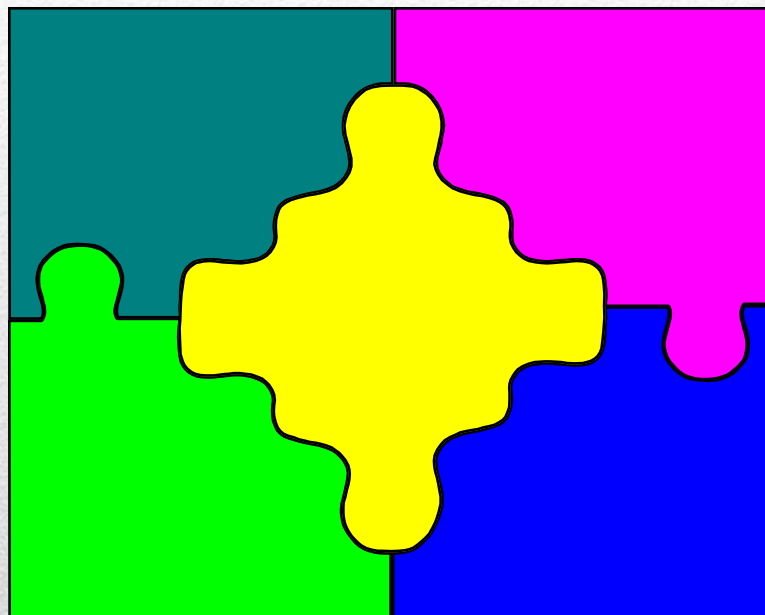
實施類別

實施方式

- 階層別  
新進人員

INPUT

- 職能別  
管理職
- 內部講師體系



- 職場訓練

On-JT

- 職外訓練

OFF-JT

- 自我發展

SD

績效

- 經營理念

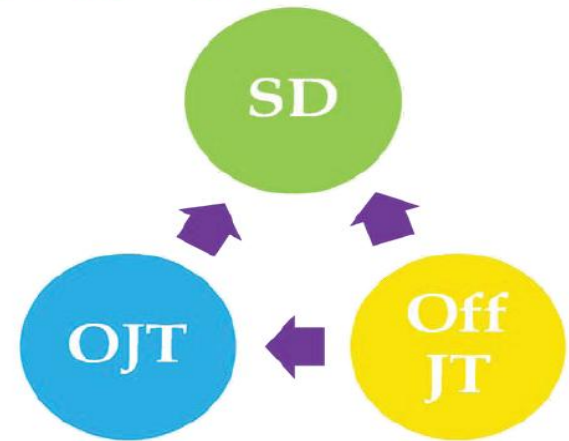
- 組織文化



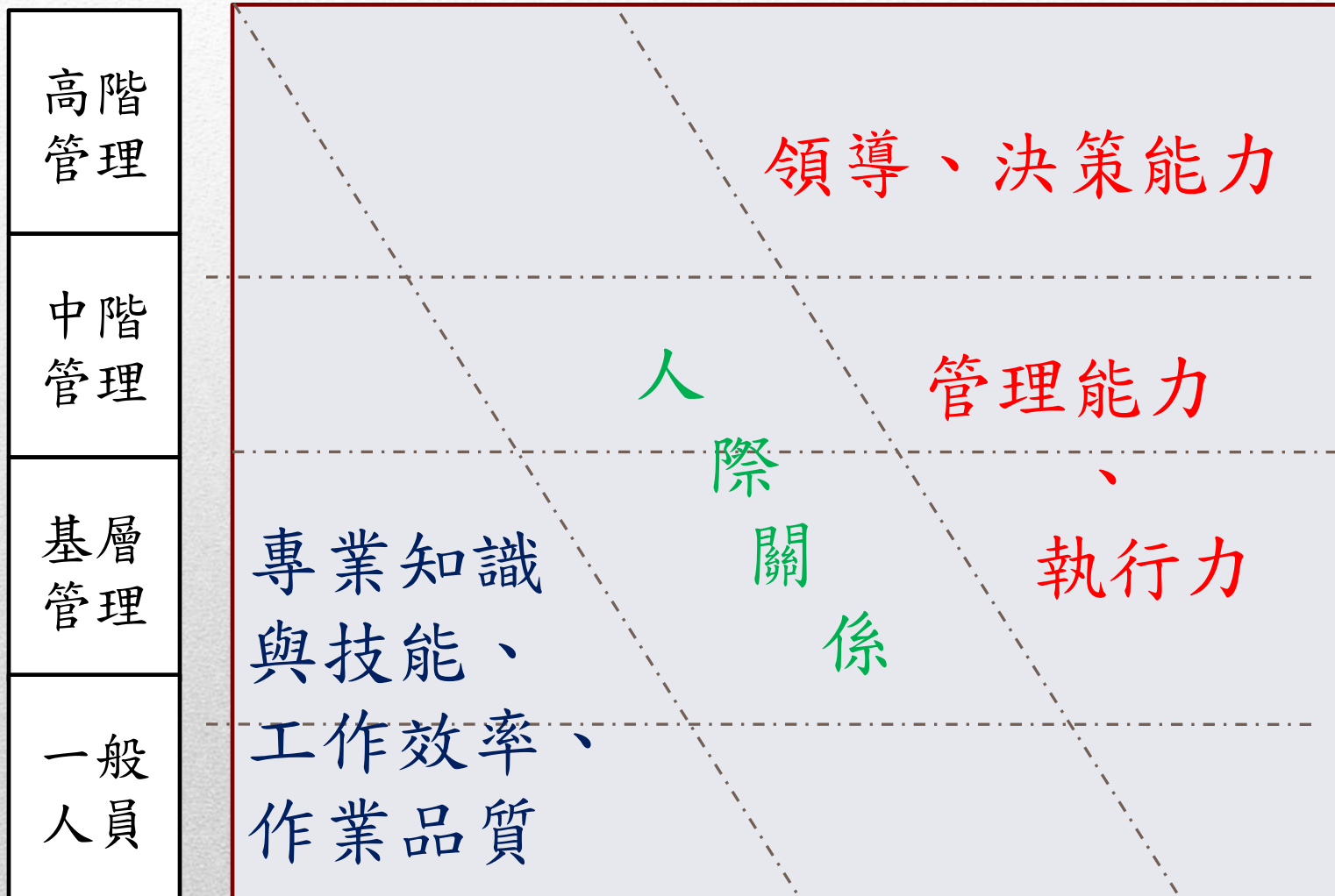
# 訓練體系規劃

- 實施類別
  - 階層別
  - 職能別(功能別、專業領域)
  - 管理職
  - 內部講師體系
  - 新進人員
- 實施方式
  - OJT
  - OFF JT (內訓、外訓、海外)
  - SD

三種訓練方式相互關係



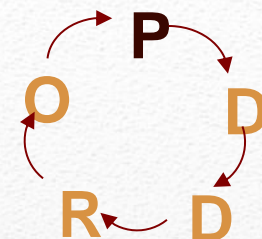
# 組織各階層能力概念圖





# 計畫Plan

1.明確性 2.系統性 3.連結性 4.能力



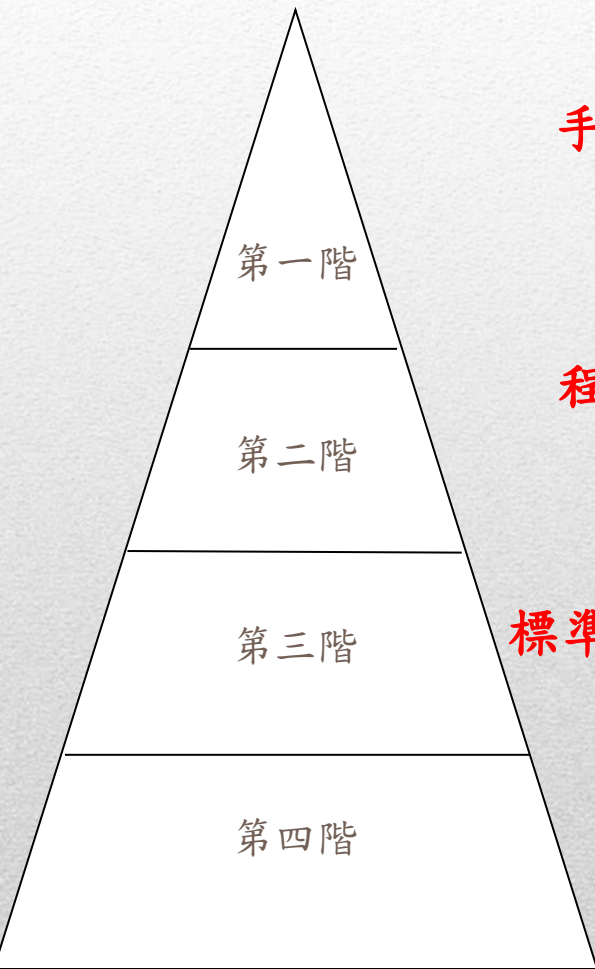
檢核指標項目 (訓練品質指標意涵說明)	書面文件 舉證事項之參考列舉任一項說明
<p><b>4.訓練品質管理的系統化文件資料</b></p> <p>1. 展示文件(如訓練手冊、訓練體系圖表、程序或辦法等相關文件)以說明訓練機構如何運作TTQS管理系統。</p> <p>2. 展示此文件如何核准、公告、更新、保存記錄。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 訓練品質管理手冊，應該定期檢討與更新，內容應包括訓練需求之定期的調查與分析、不同訓練課程的設計與規劃方向、訓練的提供方式與選擇的指標、訓練結果的評估，以及訓練實施的標準化作業流程 (SOP)</li><li>• 其他</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>■ 教育訓練品質管理手冊，標準化SOP。</li><li>■ 教育訓練管理辦法</li><li>■ 員工訓練手冊、人事規範</li></ul> <p><b>常見參考佐證資料</b></p> <p>文件格式不拘，可以彙整機構的訓練文件，整理成一份訓練品質管理手冊，裡面包括：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>(1) 訓練需求之定期調查與分析。</li><li>(2) 不同訓練課程的設計與規劃方向。</li><li>(3) 訓練的提供方式與選擇的指標。</li><li>(4) 訓練結果的評估，以及訓練實施的依據及標準化作業流程 (SOP)。</li><li>(5) 機構如何運作 TTQS 管理系統及如何核准、公告、更新、保存紀錄之證明資料。</li></ol>

# 訓練品質管理系統化文件的重要性

- 系統化文件的建立在於確保機構於執行教育訓練業務時能夠有一系統性流程以資遵循，維繫一定的訓練品質，不會因人而異或造成業務斷層。
- 系統化文件不一定要一本厚厚的「訓練品質手冊」，只要有文件能夠顯示機構完整的教育訓練執行流程及相關程序與表單，均可算是系統化文件。
- 重點在於機構是否「定期」更新內容、是否落實執行，切忌展示出一套包裝精緻、內容豐富的「手冊」，執行時卻完全走樣。



# 四階文件的定義



## 手冊

手冊乃為達成訓練政策之要求，所作成於執行與維持訓練系統之有效性及適切性之基本指導綱要原則。

## 程序文件

程序文件乃維繫組織內各部門間、各機能間各項作業之銜接性，而將該作業之目的、範圍、權責與內容加以明文規定，以利各項作業之進行和管制，如工作職能分析管理程序書。

## 標準書/工作指導書

標準書乃為落實執行訓練管理系統，而將每一項動作的基準加以詳細說明，包含適用範圍、使用工具、人員、時間、地點、方法等，如職能分析工作指導書。

## 表單、紀錄

表單乃為記載品質管理系統落實執行之佐證資料所使用之表格。

# 組織訓練品質手冊要點及綱要

## 一、封面：

組織辦理教育訓練的訓練品質管理系統的手冊。

## 二、手冊的範圍：

包含整個組織一個單位，或僅是在組織範圍內特定的辦理訓練規劃；內容應包括訓練需求之定期調查與分析、不同訓練課程的設計與規劃方向、訓練的提供方式與選擇的指標、訓練結果的評估，以及訓練實施的依據及標準化作業流程（SOP）。

## 三、修訂的紀錄：

以作為最新版本的變更辨識發行日期，更顯示文件發行狀況之代號，例如：1.0原版，1.1第一次修訂，餘類推，並展現此文件系統如何核准、發行、公告、保存紀錄。

## 四、運作：

展現系統化文件(如：管理手冊或體系圖表)以說明訓練機構如何運作TTQS管理系統。



# 有效性文件管制與一致性

- 四階文件落實「說、做、寫」有效。
- 有一套運作的管制程序。
- 培訓政策目標與經營策略要求一致性。
- 定期檢查持續改善，有明文化保存年限。
- 高階主管支持與確任，並對外揭露。
- 定期系統性公布（書文化四階文件）。

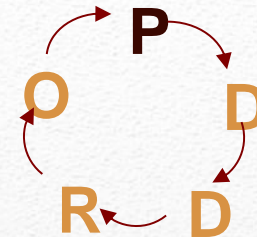
# 單元四、訓練體系與職能應用





# 計畫 Plan

1.明確性 2.系統性 3.連結性 4.能力



檢核指標項目 (訓練品質指標意涵說明)	書面文件 舉證事項之參考列舉任一項說明
<p><b>5.訓練規劃與經營目標的連結性</b></p> <p>1.說明對外訓練發展與年度營運計畫之連結性</p> <p>2.展現訓練發展重點課程的行動計畫</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 員工訓練與企業年度事業計畫相關之證明</li><li>• 其他</li></ul> <p>■ 依策略性訓練規劃地圖展開年度訓練計畫。</p> <p>■ 課程規劃與學員訓練目標及業務策略目標有連結。</p> <p>常見參考佐證資料</p> <ol style="list-style-type: none"><li>(1) 學員訓練與訓練機構年度事業計畫的相關資料。</li><li>(2) 訓練課程體系與訓練機構業務策略方向的相關資料。</li><li>(3) 訓練規劃與達到客戶課程績效目標的證明資料。</li><li>(4) 其他證明對外訓練發展課程、年度營運計畫與訓練發展重點課程的行動計畫連結性之相關資料。</li></ol>

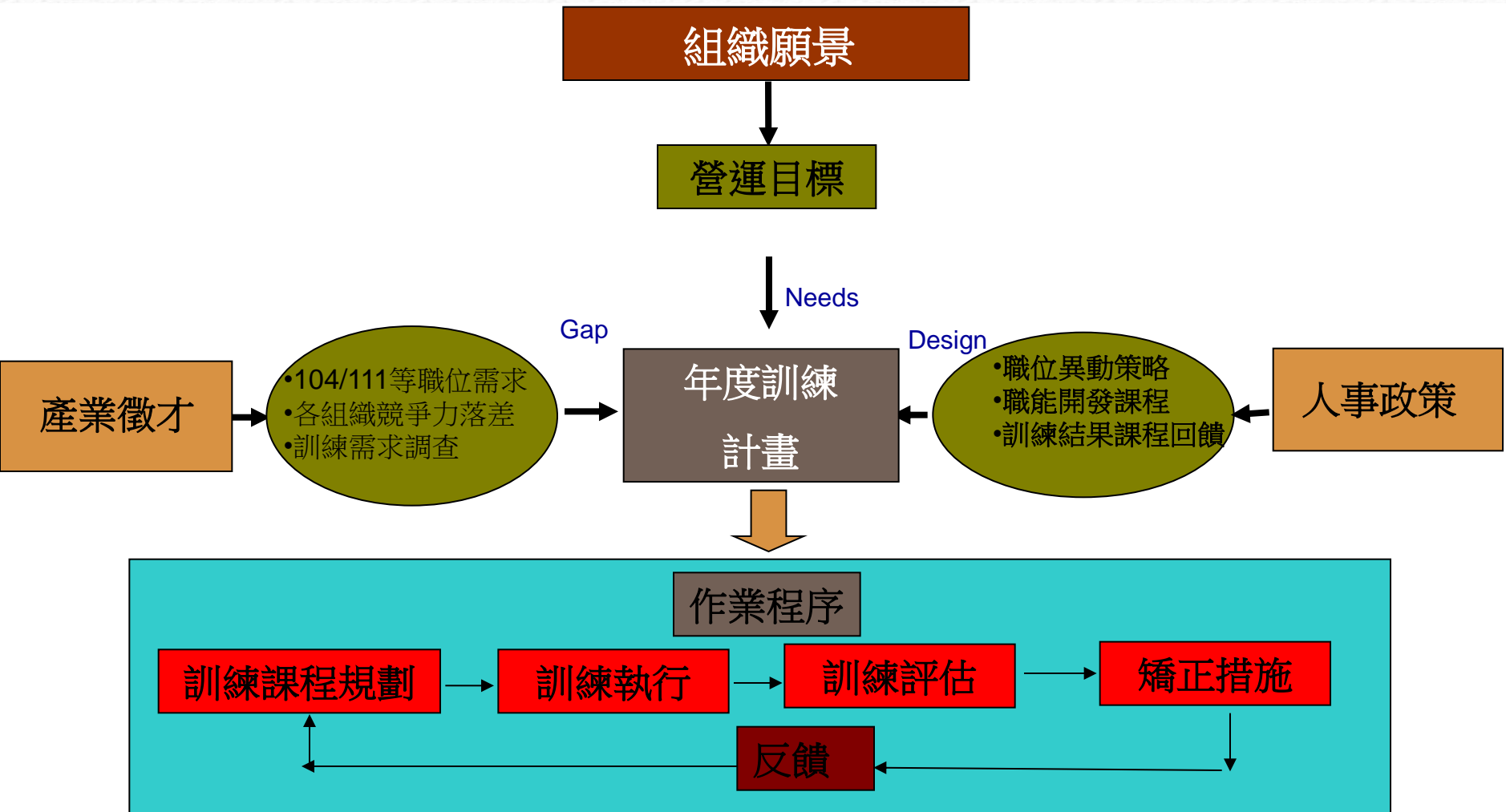
# 訓練規劃展開年度訓練計畫

- 訓練機構的年度訓練計畫必須與機構的宗旨、定位、機構的核心能力、機構的年度發展目標等具有直接連結。
- 身為訓練機構，也經常會有機會接受企業或單位的委託，針對企業績效進行顧問諮詢，並量身設計一套績效改善之訓練課程。此時，訓練規劃也必須與委託企業的經營目標相連結。



# 組織願景與訓練連結

(範例)



# 組織績效分析

- 經由組織績效分析後，便能找出是否癥結在於組織人力能力不足，才需要做職能分析，以便了解員工之職能為何，如果癥結不在組織人力能力不足，那可能訓練不是適當的解決方法，需要再尋求其他的幫助。
- 藉由組織績效分析才能找出是否為員工能力不足的問題，才能完整呈報給主管上級接受因為員工能力不足，所以必須再做職能分析，找出訓練目標為何，才能設計訓練課程以符合員工之需要。



# 訓練規劃、經營目標與目標市場的連結



# 各階層應具備職位能力課程

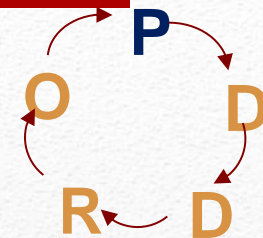
(範例)

訓練業別	訓練職能	訓練課程規劃		
		初階課程	中階課程	高階課程
土木建築 工程業	專業技術 能力課程	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共工程品質查核實務</li> <li>建築工程估算實務</li> <li>大樓深開挖施工實務</li> <li>工地主任職能訓練班</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>深開挖及潛盾施工防災技術</li> <li>工地主任回訓班</li> </ul>	
	資訊運用 能力課程	<ul style="list-style-type: none"> <li>半自動產生鋼筋料單實務</li> <li>PCCES系統操作訓練</li> <li>工程進度管控應用初階</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工程進度管控應用中階</li> </ul>	
工程顧問業	專業技術/ 資訊運用 能力課程	<ul style="list-style-type: none"> <li>道路規劃設計實務</li> <li>橋梁工程實務</li> <li>深開挖工程初階訓練</li> <li>房屋結構設計實務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>橋梁規劃設計實務</li> <li>水土保持設計施工實務</li> <li>深開挖工程中階訓練</li> <li>鋼結構設計實務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>深開挖工程專論</li> <li>大樓結構設計實務</li> </ul>
人才培訓業	經營管理 能力課程	<ul style="list-style-type: none"> <li>工程採購契約管理初階</li> <li>工程契約管理實務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工程採購契約管理中階</li> <li>工程履約爭議與仲裁實務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工程履約管理與權利保護</li> </ul>
文化創意業	專業技術 能力課程	<ul style="list-style-type: none"> <li>景觀工程實務初階班</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>景觀工程實務中階班</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>景觀工程專論</li> </ul>
綠色能源/ 環保生態業	專業技術 能力課程	<ul style="list-style-type: none"> <li>綠色能源技術班</li> <li>智慧綠建築節能減碳班</li> </ul>		



# 計畫 Plan

1.明確性 2.系統性 3.連接性 4.能力



檢核指標項目 (訓練品質指標意涵說明)	書面文件 舉證事項之參考列舉任一項說明
<p><b>6.訓練機構的行政管理能力與訓練主管相關職能</b></p> <p>1. 展現訓練單位有適當的分工及人員有足夠的訓練相關能力以執行對外訓練業務。</p> <p>2. 展現訓練部門主管能充份了解訓練單位發展方向訂定與執行之能力。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 訓練或人資部門人員之經驗與專業能力之要求</li><li>• 其他</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>■ 教育訓練管理辦法</li><li>■ 辦訓人員之經驗與專業能力</li><li>■ 辦訓人員(人資)之職務說明書</li><li>■ 教育訓練資料(講師學員等受訓記錄)彙整於資料庫</li></ul> <p>常見參考佐證資料</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 工作經驗的相關受訓證明。</li><li>(2) 專業訓練人員之職能評估方法等證明。</li><li>(3) 訓練機構具備執行訓練業務相關職能之說明。</li><li>(4) 其他能證明機構的行政管理能力或訓練主管相關職能之佐證資料。</li></ul>

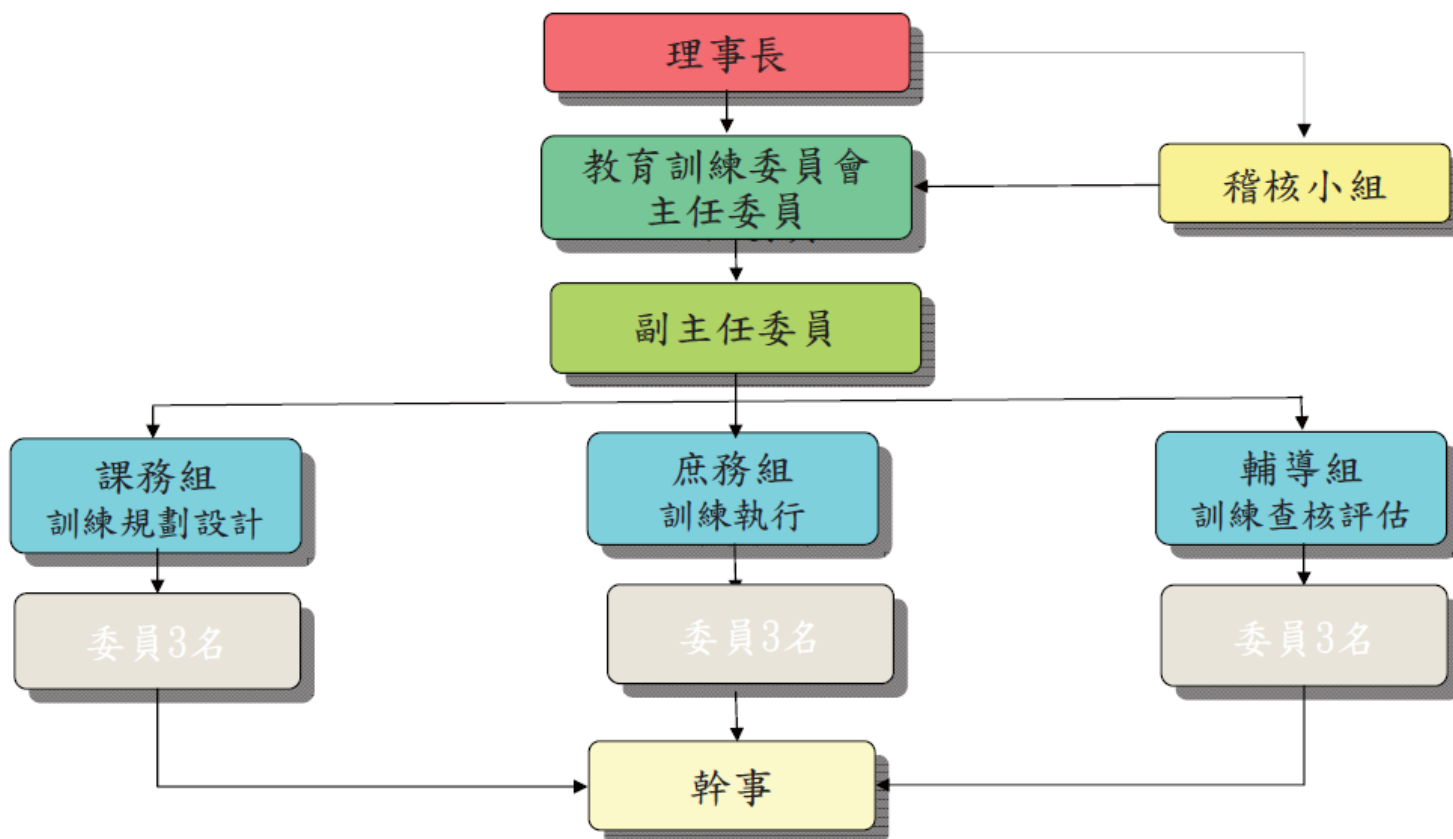
# 訓練單位的能力與考核

1. 明確釐清訓練單位的職掌
2. 教育訓練人員的角色
3. 辦訓人員應具備的關鍵職務能力
4. 建立辦訓人員的職能
5. 能力落差分析與考核

備註：新指標納入「訓練部門主管」，故必須適當展現主管的訓練職能與所扮演的角色。



# 1. 明確釐清訓練單位的職掌



## 2. 教育訓練人員的角色

一般辦訓人員因職務限制與立即性需求，通常面對的是選擇課程、決定課程與開辦課程。

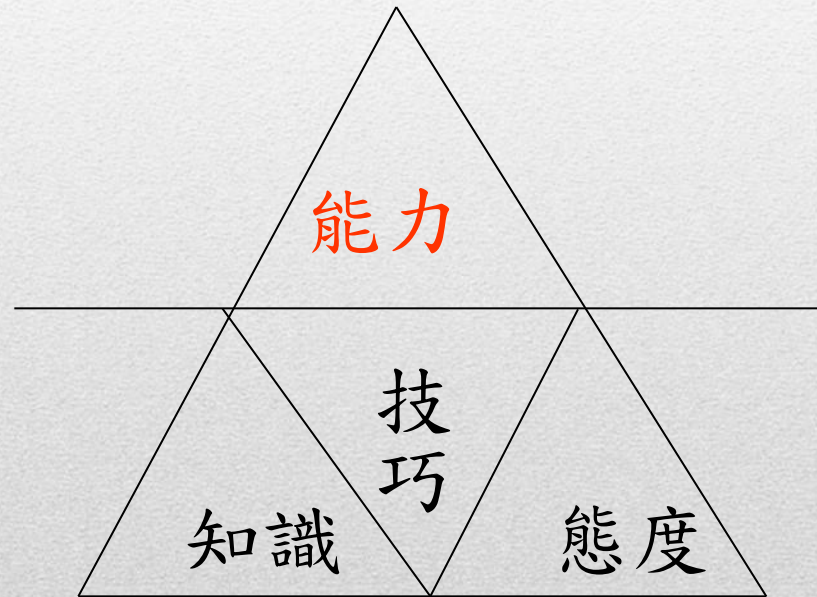
在工作壓力與時間限制下，辦訓人員經常淪為扮演行政者的角色。

其實辦訓人員必須學習的是從每一次的辦訓活動當中，逐步地、不斷地累積經驗，擴充自己更多元的角色。



### 3. 辦訓能力人員應具備的關鍵職務

「能力」乃指有效扮演某種角色所需的知識、技能以及其他特質（如態度、價值觀等）。



$$\text{能力表現} = \text{態度} \times \text{技巧} \times \text{知識}$$

# 4. 建立辦訓人員的職能

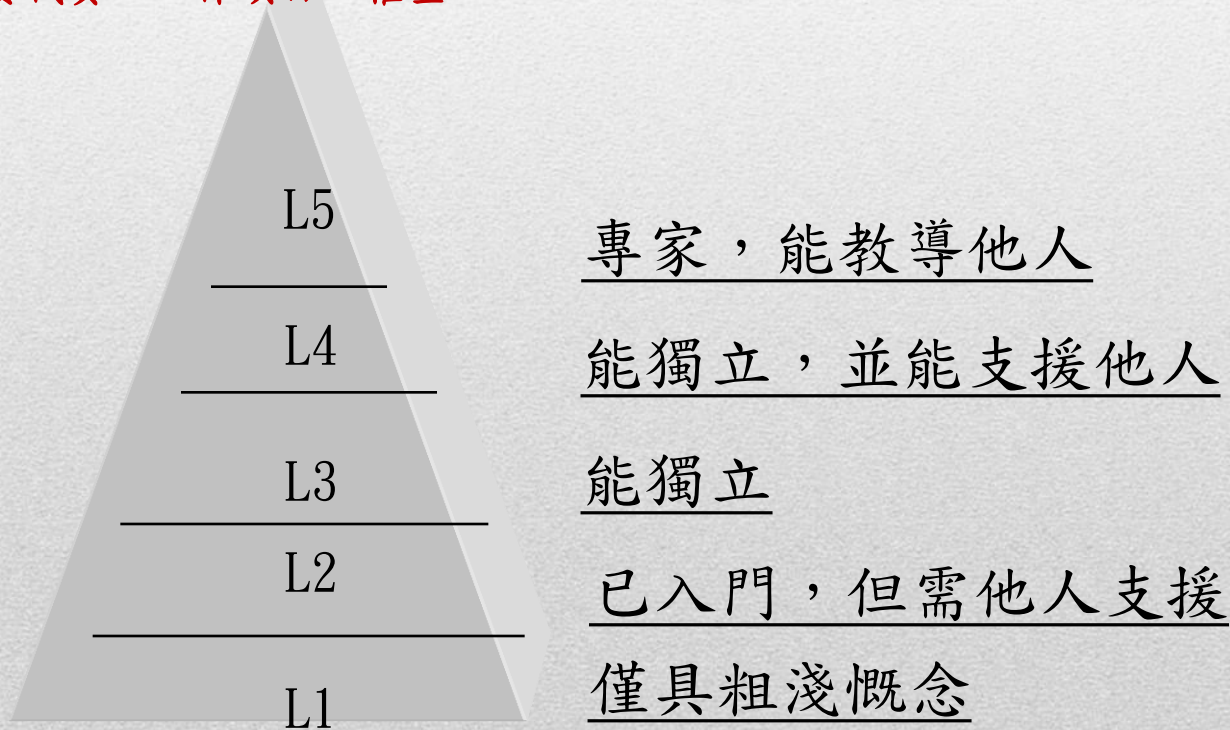
- 建立工作職務說明書

- 一、職位規範

- 【說明】：工作規範在於明確界定擔任本工作所需要的知識、專業技能、工作歷練及其他特殊能力，以期人員之任用能適才適所，發揮設置該職務之功能。

- 【能力程度】：L1～L5級

- 二、本職務主要職責、工作項目、權重



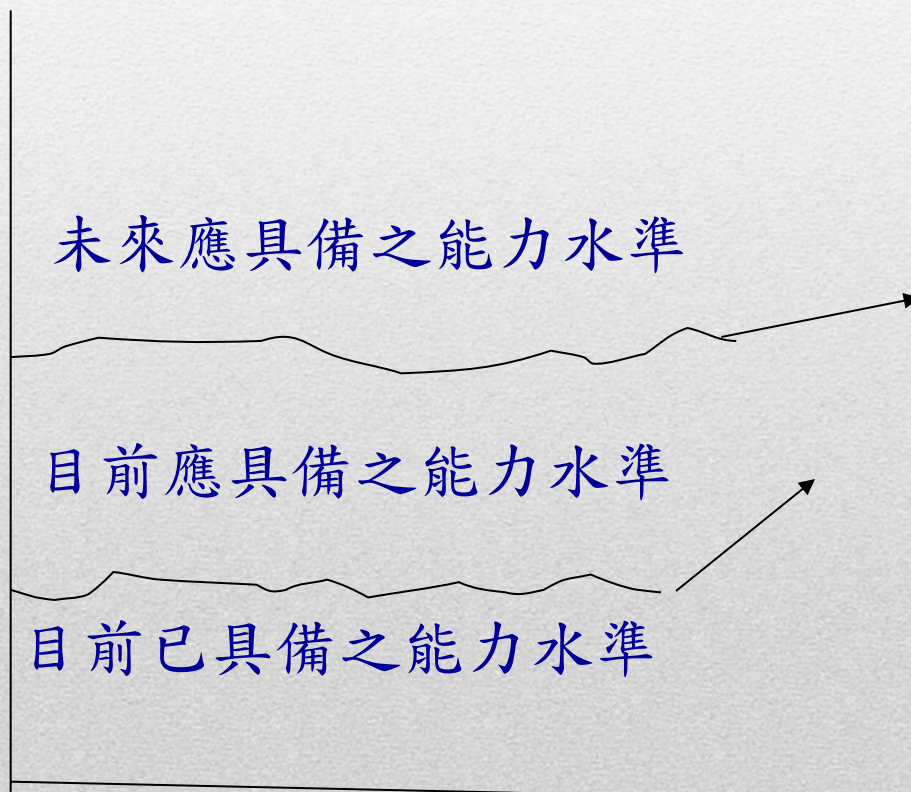


## 5. 能力落差分析與考核

- 辦訓人員技能盤點與落差分析
- 執行檢討與考核評估
- 年終績效面談

# 績效落差與職能缺口分析

- 部屬技能盤點
- 績效評估考核
- 人才培育發展



落差分析



# 訓練專業能力的盤點與評估

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">職務</div>	P 計 畫	De 設 計	Do 執 行	R 查 核	O 成 果
訓練主管 王五	/ L5	/ L5	/ L4	/ L5	/ L5
訓練承辦 張三	/ L2 L3	/ L2 L3	/ L3 L4	/ L2 L4	/ L2 L4

## 展現訓練部門主管能充分了解訓練單位發展方向訂定與執行之能力



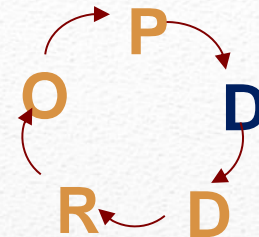
本會理事長獲得國際**ISO29990**證照，  
具備**辦訓管理能力、辦訓企劃能力、  
辦訓執行能力**等三個**核心職能**；取得  
這張證照可充份證明對於「專業辦訓  
能力」方法、工具的熟習運用，對本  
學會成為專業辦訓的教育訓練宗旨目  
標，有極大幫助的。

(範例)



# 單元五、課程需求與調查分析





檢核指標項目 (訓練品質指標意涵說明)	書面文件 舉證事項之參考列舉任一項說明
<p><b>7.訓練需求相關的職能分析與應用</b></p> <p>1.展現課程設計過程中有適當確認客戶或市場訓練需求，據以進行適當的職能落差分析。</p> <p>2.展現職能分析與運用之方法及記錄。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 訓練需求調查統計分析</li><li>• 政府委辦專案訓練計畫質能落差分析</li><li>• 確認客戶與市場訓練需求已進行職能落差分析</li><li>• 其他</li></ul> <p>■ 職務說明書</p> <p>■ 職能(差距)分析</p> <p>■ 部門/人員之職務說明書</p> <p>常見參考佐證資料</p> <ol style="list-style-type: none"><li>(1) 訓練課程計畫配合客戶與受訓者需求、職能需求之調查規劃的證明。</li><li>(2) 針對學員做職能盤點或職能分析並據以規劃課程和課程之證明資料。</li><li>(3) 針對學員做職能盤點或職能分析並據以規劃課程和課程之證明資料。</li><li>(4) 有課程設計進度表、課程規劃流程圖說明、訓練規劃書等佐證資料。</li><li>(5) 其他進行訓練需求相關的職能分析與應用之佐證資料。</li></ol>



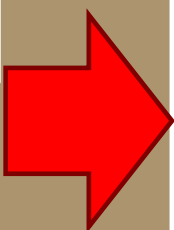
# TTQS 設計 ( Design )

7. 訓練需求相關的  
職能分析與應用

8. 訓練方案的  
系統設計

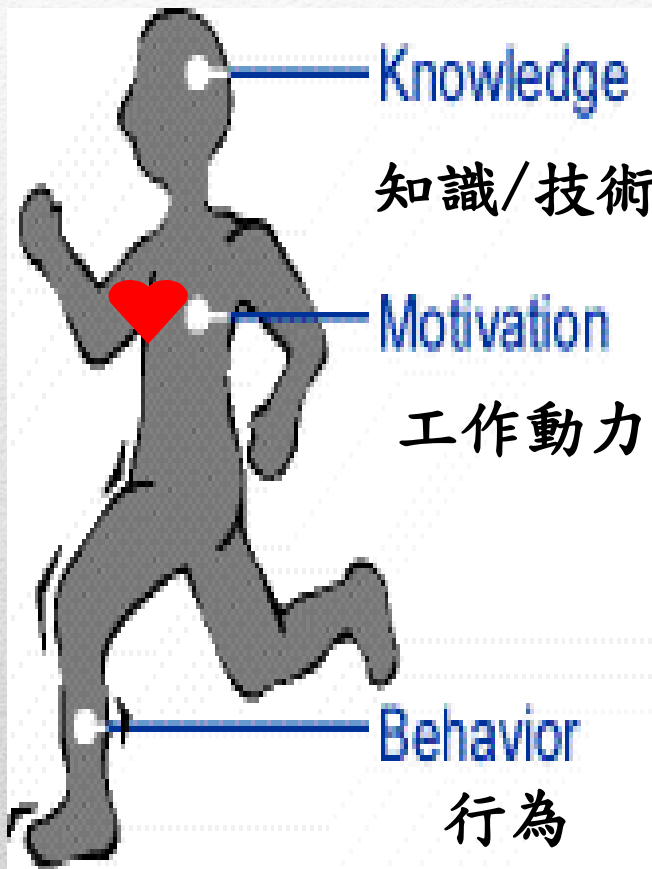
9. 利益關係人的  
參與過程

10. 訓練產品或  
服務的採購程序及  
甄選標準



11. 訓練與目標  
需求的結合

# 職能的內涵

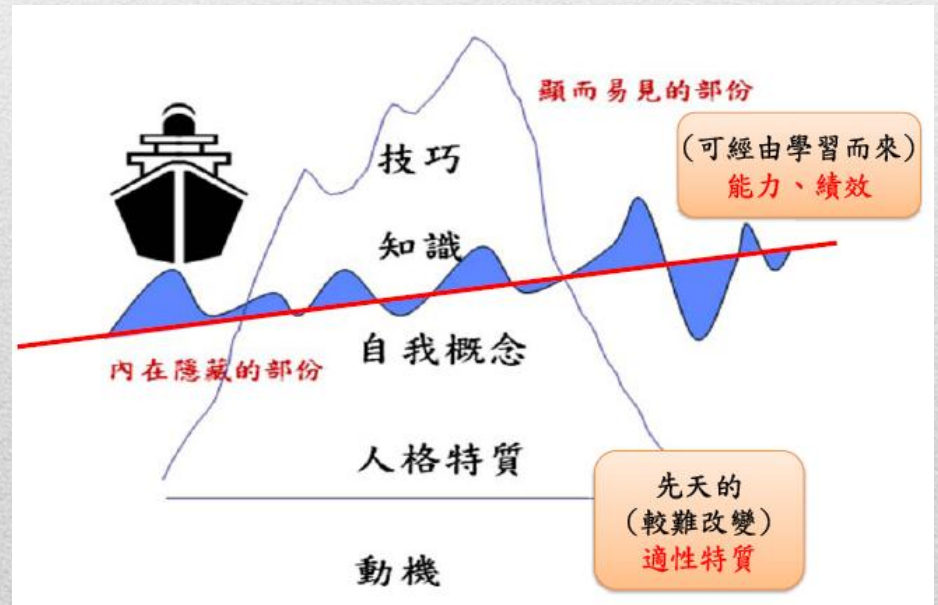


- 一、**動機 (Motives)**  
一個人的意向 (thinks about) 或慾望 (wants)
- 二、**特質 (Traits)**  
指一個人與生俱來的生理特質，以及對情境或資訊的一致性反應，例如反應靈敏與好眼力。
- 三、**自我概念 (Self-concept)**  
是指一個人的態度、價值或對自己的想法，例如自信心。
- 四、**知識 (Knowledge)**  
指一個人在特定領域中所擁有的知識或資訊。
- 五、**技巧 (Skill)**  
執行特定生理或心智工作的能力，包括分析性思考與概念性思念。



# Spencer 的冰山模型表示職能特性

- Spencer & Spencer (1993) 於 “Competence at Work” 一書中綜合過去的研究結果提出 “冰山模型” 的概念
- 職能包含冰山以上顯而易見的部分（知識knowledge、技能skill）
- 冰山以下內在隱藏的部分  
自我概念self-concept、  
人格特質trait與  
動機motive.



# 職能的展現

員工具備 *COMPETENCY*  
(包括知識、技能、態度等)

展現在行為上  
(行動、思想、感覺)

行為導致實際產出  
(產品與服務)

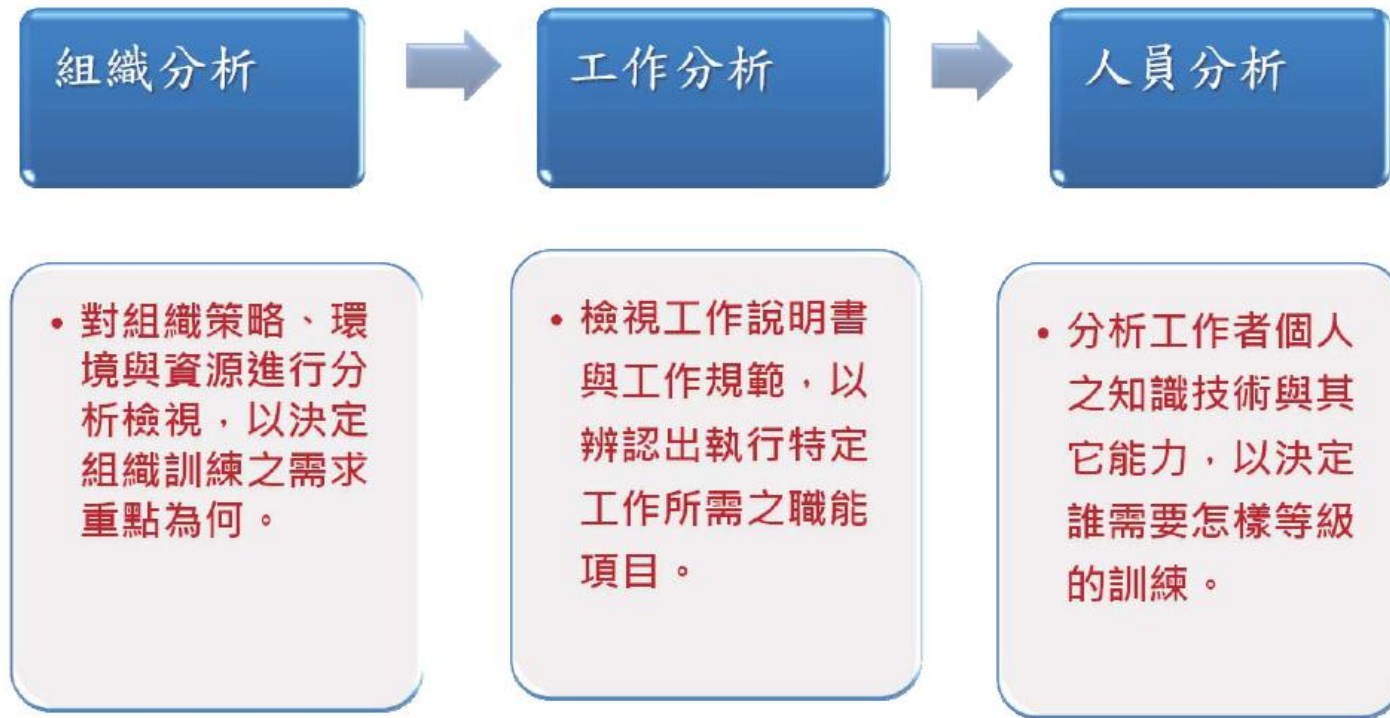
最終目的...  
企業的經營成果



# 人才培訓與組織策略的連結



# 訓練需求分析過程





# 訓練需求分析重點

---

- 組織分析
  - 組織的政策目標及需要
  - 管理者的要求
  - 績效系統
  - 組織氣候指標
  - 人力資源規劃
  - 新設備，新技術的引進
- 工作分析
  - 職位分類，職種區分
  - 工作說明書(指出績效標準)
  - 新技術的應用
  - 新的工作項目
  - 工作規範

# 訓練需求分析重點

---

- 人員分析
  - 員工自我評估
  - 員工自我發展
  - 員工現有的能力
  - 員工能力不足的項目
  - 士氣調查
  - 主管的判定
- 績效評估
  - 依據工作紀錄
  - 確認是為能力不足
  - 確認訓練需求



# 【課程需求調查與分析】

每個年度訓練計畫或政府委外標案，在投標之前，都應做「訓練需求之調查」。如果是採用對外部做訓練需求的調查時，應將調查結果分析，做為辦訓之參考。

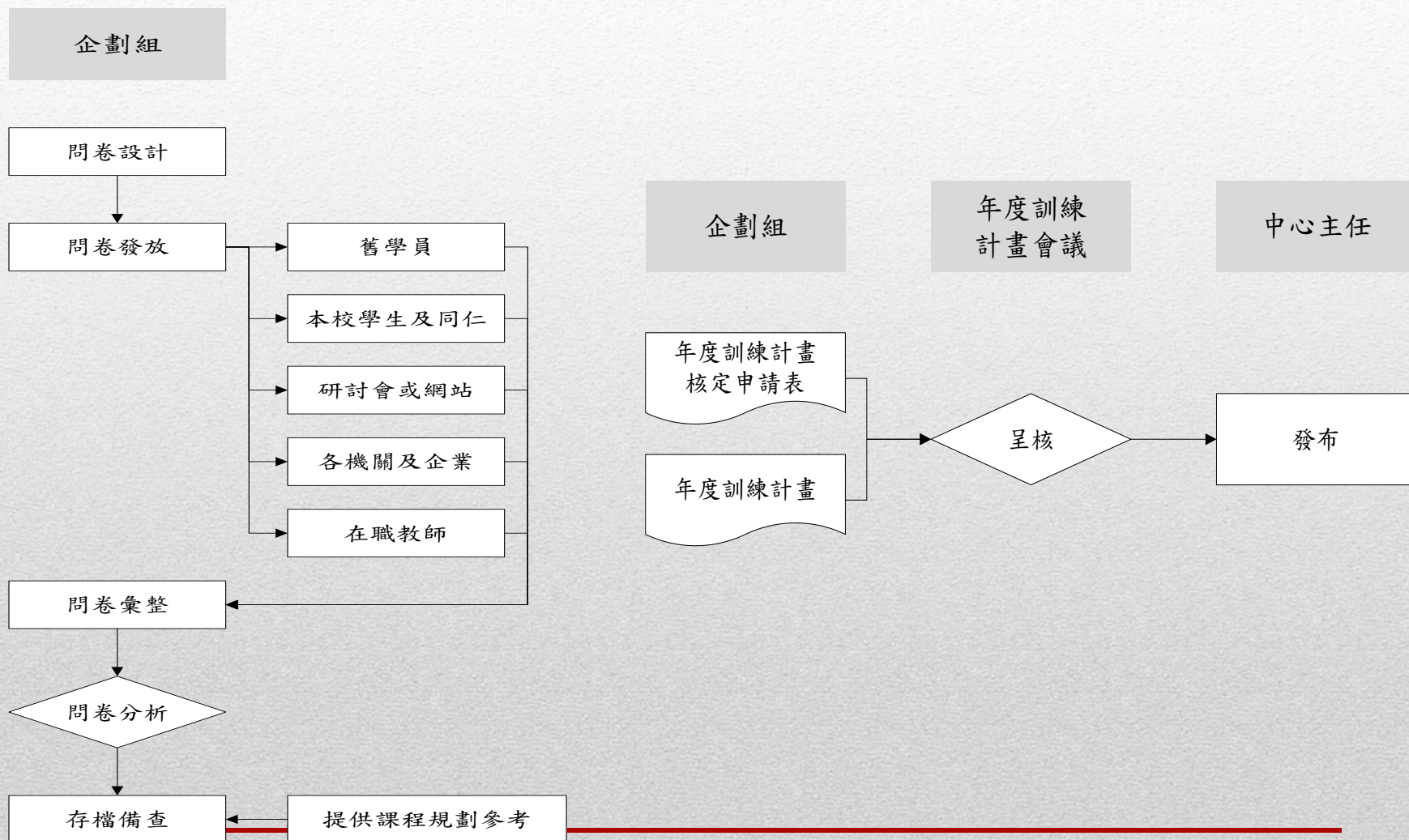
探討：

1. 需求調查時機
2. 需求調查對象
3. 需求調查方式
4. 訓練需求分析

探知真正需要的  
才不會流於形式

還有，「在職者訓練」、「失業者訓練」，還需區分問卷內容設計。尤其是，失業勞工訓練課程，著重於就業能力與就業率，在課程時間也有相關的規範。

# 年度訓練需求調查





# 六大新興產業

## 醫療照護產業

- 科技化健康照護創新服務計畫
- 長期照顧十年計畫
- 遠距照護試辦計畫

## 生物科技產業

- 生技製藥國家型計畫
- 基因體醫學國家型計畫
- 生醫科技島計畫
- 農業生技產業化發展計畫

## 精緻農業

- 發展有機農業計畫
- 肉品衛生安全維護計畫
- 石斑魚產值倍增計畫
- 農業生物技術產業化發展方案
- 休閒農業加值發展計畫

## 觀光旅遊產業

- 重要觀光景點建設中程計畫
- 觀光拔尖計畫

## 文化創意產業

- 公藝創意產業發展計畫
- 台灣設計/數位內容產業計畫
- 台灣流行音樂中心/電視產業計畫
- 故宮文化創意產業旗艦計畫

## 綠色能源產業

- 能源國家型科技計畫
- 新能源產業旗艦計畫

# 十大重點服務業

項次	產業項目	主辦機關
1	美食國際化	經濟部
2	國際醫療	衛生署
3	音樂及數位內容	新聞局、經濟部
4	華文電子商務	經濟部
5	國際物流	交通部、經濟部
6	會展	經濟部
7	都市更新	內政部
8	Wimax	交通部、經濟部
9	高等教育輸出	教育部
10	高科技及創新產業籌資平台	金管會



# 1. 需求調查時機

## 內部

- 年度需求調查
- 學員來報名上課時
- 課程結束時
- 會員大會時

## 外部

- 每半年每學期
- 市場脈動、新興行業
- 有新的法規政策
- 政府委外訓練招標時

## 2. 需求調查對象

### 內部

- 理監事
- 幹部
- 會員
- 內聘講師

### 外部

- 參訓學員
- 區域內在職勞工
- 大專院校師生
- 人力銀行



## 3. 需求調查方式

1. 透過理監事、講師、專家的會議討論。
2. 上課中或課後，徵詢學員意見。
3. 填寫「訓練需求調查表」。

### 常用方法：

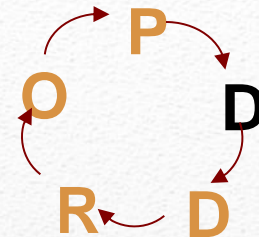
1. 面談法
2. 問卷法
3. 討論法
4. 訪問法
5. 觀察法

- 紀錄法
- 資料統計法

## 4. 訓練需求分析

- ◆ 以「訓練需求調查」表之回覆內容項目，進行彙整分析。
- ◆ 以「調查者提問」之回覆建議項目，進行彙整分析。
- ◆ 透過與業界從業人員或企業主的訪談紀錄分析出相關技能之訓練需求，進行彙整分析。
- ◆ 蒐集政府機構發佈之產業人力需求報告、各職類的職能分類表，或各職業總工會之相關研究資料等，進行分析以確認重點性的訓練需求。





檢核指標項目 (訓練品質指標意涵說明)	書面文件 舉證事項之參考列舉任一項說明
<p><b>8.訓練方案的系統設計</b></p> <p>1.展現訓練發展課程規劃時，有適當的訓練課程設計流程</p> <p>2.展現有適當的訓練方案產出，如訓練目標、訓練方法、課程時程安排、師資遴選、學員遴選條件、訓練教材、設施與環境、訓練評估方法... 等</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 訓練目標說明</li><li>• 職位所需訓練方式</li><li>• 課程安排師資遴選</li><li>• 其他</li></ul> <p>常見參考佐證資料</p> <ol style="list-style-type: none"><li>(1) 相關文件紀錄能顯示近年來訓練目標、訓練方法、課程時程安排、師資遴選、學員遴選條件、訓練教材、設施與環境、訓練評估方法等之檢討與改善過程。</li><li>(2) 針對訓練方案的系統設計能適時檢討與改善，執行後有良好效果。</li><li>(3) 課程規劃會議記錄展現訓練課程設計流程，擬定訓練評估方法並做為訓練成效評估的依據，且有佐證資料可查。</li><li>(4) 其他有關訓練方案的系統設計相關證明。</li></ol>

# 查核項目 (參考)

- (1). 訓練課程規劃時，課程設計內容是否完備？
- (2). 訓練課程規劃時，有無邀請利益關係人參與？
- (3). 訓練課程規劃時，是否與訓練需求有結合？
- (4). 訓練課程規劃時，有無依照程序確認
  1. 學員對象
  2. 講師遴選
  3. 教材選擇
  4. 場地確認
- (5). 訓練課程規劃時，是否考慮到能否順利執行？
- (6). 上述訓練課程規劃，有無留存明確的佐證資料，  
例如：會議記錄？



# 訓練方案的設計

1. 課程企劃書產出
2. 課程教案之設計
3. 單元教案之設計

# 1. 課程企劃書產出

企劃書內容應含概：

如訓練目標、訓練方法、課程時程安排、師資遴選、學員遴選條件、訓練教材、設施與環境、訓練評估方法…等。

也可參考：政府各機構委外辦訓標案之各項規定

- 例如：桃園職業訓練中心○○年度第○季委託民間機構辦理職業訓練計畫書



## 2. 課程教案之設計

- 教育訓練人員雖然本身不執行教學的工作，但因訓練職責所在，為能確保課程的品質，在訓練課程的舉辦過程中，若能協助講師或與講師共同編製課程教案，則一方面可提升個人之訓練工作能力，另一方面，可為企業保留課程的經驗，供後人參考。

# 訓練規劃書

編號	訓練課程名稱	課程內容	課程大綱	講師	受訓對象	預計開課日期	上課方式
	CPR急救法	基本急救方法的知識與訓練	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.職場安全的重要性</li> <li>2.基本急救技術應用</li> <li>3.實際執行演練</li> <li>4.個案討論</li> </ol>	00	全員	8/20	課堂講授、實地演練
	員工職能評估實務	建立職能系統與評估機制以提升員工職能	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.職能的意涵</li> <li>2.職能系統建構</li> <li>3.職能評估與提升策略</li> </ol>	00	人資幹部	7/9	課堂講授、分組演練
	員工績效評估實務	建立績效系統與評估機制以改善績效	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.績效的意涵</li> <li>2.績效系統建構</li> <li>3.績效評估與改善策略</li> </ol>	00	人資幹部	7/10	課堂講授、分組演練



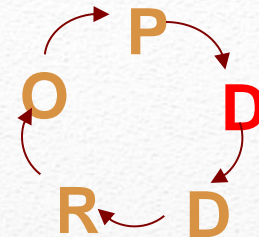
# 3. 單元教案之設計

- 所謂「課程」即是指針對特定對象，為達成既定的目標，所設計的一系列教學科目與活動的結構，例如：新進人員訓練課程，管理能力發展課程。
- 一個課程的時間短則一天，長則可能一、二個星期之久。

# 課程單元教案

課程名稱	績效評估系統研習會	時數	6 小時	
訓練對象	主管人員	撰表人	***	
<p>課程目標</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.知道績效評估的意義與目的並瞭解公司或機構的績效評估系統</li> <li>2.學習問題與傾聽的技巧</li> <li>3.認知績效評估是主管很重要的職責</li> </ol>				
教學大綱	教學內容	時數	教學法	教材/教具
績效評估系統介紹 績·效評估作業表單 績效面談 管理者之績效管理任務	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 績效評估之意義／目的</li> <li>· 績效評估系統之作業流程</li> <li>· 工作說明書</li> <li>· 工作計畫書</li> <li>· 績效評估表</li> <li>· 績效面談之重要性與步驟</li> <li>· 問適當之問題</li> <li>· 傾聽技巧</li> <li>· 日常的績效管理原則</li> </ul>	1 1.5 3 0.5	講授法 視聽教學法 討論教學法 角色扮演法 講授法	投影片 錄影帶 角色單 投影片





檢核指標項目 (訓練品質指標意涵說明)	書面文件 舉證事項之參考列舉任一項說明
<h2>9.利益關係人的參與過程</h2> <p>1.展現課程規劃流程中，利益關係人有適當參與課程設計與審查。</p> <p>2.展現利益關係人參與課程設計與審查有適當之記錄。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 展現利益關係人(講師、會務人員、教育訓練委員、理監事、學員)過程參與一覽表</li><li>• 理監事會議提出訓練計畫討論並紀錄</li><li>• 教育訓練委員會與講師、學員、廠商、辦訓人員…等意見交流並紀錄</li><li>• 教育訓練委員會針對意見提出檢討做為往後改善之依據</li></ul> <p>常見參考佐證資料</p> <ol style="list-style-type: none"><li>(1) 課程規劃書 (能顯示包含講師、行政、企業學員、用人主管之意見納入課程設計與審查之考量)。</li><li>(2) 執行本項目與作業流程相關文件資料 (展現利益關係人參與課程設計與審查，包括出席、發言、意見溝通、核准、認同、支持..等各種形式的參與)。</li><li>(3) 針對需求單位進行訪談並留有紀錄與統計分析。</li><li>(4) 所有的討論、會議或 e-mail 均留有完整紀錄並經簽核後存檔。</li><li>(5) 其他利益關係人參與過程的佐證資料。</li></ol>

# 各項利益關係人

首先要確認辦訓各利益關係人有哪些？

1. 課程遴選利益關係人
2. 師資遴選利益關係人
3. 教學方法遴選利益關係人
4. 教材遴選利益關係人
5. 場地遴選利益關係人



# 1. 課程遴選利益關係人

## 教學方案選擇

### 內外部講師

- 各企業講師
- 大專院校教授
- 知名有經驗專家
- 內部講師/單位主管

### 遴選機制

- 訓練主管/內外部講師/參訓學員
- 辦訓專責人員

## 2. 師資遴選利益關係人

### 外部講師

- 企業講師
- 大專院校教授
- 知名有經驗專家

### 內部講師

- 內部講師
- 單位主管

### 遴選機制

- 內外部講師/參訓學員
- 組織單位主管/訓練主管/辦訓專責人員



# 3. 教學方法遴選利益關係人

## 外部

- 企業講師
- 大專院校教授
- 知名有經驗專家

## 內部

- 顧問/講師
- 單位主管/訓練主管/專責人員

## 遴選機制

內外部講師/參訓學員

訓練主管/辦訓專責人員

## 4. 教材遴選利益關係人

### 外部

- 企業講師
- 大專院校教授
- 知名有經驗專家

### 內部

- 講師
- 單位主管/訓練主管/專責人員

### 遴選機制

訓練主管/內外部講師/參訓學員  
辦訓專責人員



## 5. 場地遴選利益關係人

### 外部場地

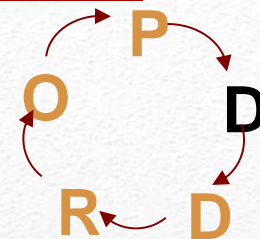
- 各大飯店/俱樂部/聯誼中心/私人機構之訓練中心/學校或救國團/俱樂部/聯誼中心所屬機關場地主管或專責管理人員

### 內部場地

- 場地專責管理單位人員

### 遴選機制

- 各外部內部出借場地主管或專責管理人員
- 組織單位主管/訓練主管/辦訓專責人員



檢核指標項目 (訓練品質指標意涵說明)	書面文件 舉證事項之參考列舉任一項說明
<p><b>10.訓練產品或服務的採購程序及甄選標準</b></p> <p>1.展現課程設計時，有適當流程進行師資(含內部講師)、教材或合格廠商評估選擇。</p> <p>2.流程應有適當辦法進行評估、採購、簽約及後續管理作業。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 行政程序依採購流程辦理。</li><li>• 學員遴選辦法、流程與評估指標，依各課程規劃之訓練對象，遴選適當之學員。</li><li>• 講師遴選辦法、流程與評估指標，講師遴選標準及退場機制</li><li>• 教材遴選辦法與評估指標，符合國家圖書出版品、專用教材或講師自行編撰之講義。</li><li>• 教學方法遴選辦法與評估指標，依各課程之屬性，選擇適當之教學方法。</li><li>• 場地遴選辦法、流程與評估指標，進行場地評估，再與廠商簽</li></ul> <p>常見參考佐證資料</p> <ol style="list-style-type: none"><li>(1) 完整文書手冊與紀錄分析相關資料(具體明確紀錄展現課程設計時，有適當的流程進行師資、教材或合作廠商評估選擇，且流程應有適當的辦法進行評估、採購、簽約及後續管理作業流程)。</li><li>(2) 相關文件能記錄近年來對於課程之評估、採購、簽約及後續管理作業之檢討與改善。</li><li>(3) 大型採購均報理會議通過、師資選聘後亦經過會議或審查通過並留有紀錄。</li><li>(4) 其他有關訓練產品或服務的採購程序及甄選標準相關證明。</li></ol>



# 訓練項目採購

首先要確認貴機構，辦訓必需對外採購的訓練項目有哪些？

1. 課程選擇與管理
2. 外部講師遴選辦法
3. 內部講師培訓與管理
4. 教材及器材品項遴選與管理
5. 場地資訊遴選辦法

# 1. 課程選擇與管理

如課程訓練目標、訓練方法、課程時程安排、師資遴選、學員遴選條件、訓練教材、設施與環境、訓練評估方法…等。

著重於「外部與內部課程」的遴選，尤其要注意強調「參訓人數」的多寡而定。

可建立資料：

1-1 課程評選流程

1-2 課程評選標準

1-3 課程評選表

.....



# 訓練課程資訊

## □外部(訓練課程資訊)

參加外部單位舉辦課程或研討會。

1. 政府與法人機構
2. 學校機構
3. 企業管理顧問機構

內部(訓練課程):企業自辦班。

1. 新進人員培訓
2. 功能別課程(人資/財務/採購)
3. 階層別課程(升遷培訓)
4. 核心職能



## 2. 外部講師選擇與管理

著重於「外部講師」的遴選，尤其要注意強調「權重」的重要性。

可建立資料：

2-1 講師評選流程

2-2 講師評選標準

2-3 講師評選表

2-4 講師師資庫

.....



# 3. 內部講師培訓與管理

著重於「內部講師」的遴選、養成，尤其要注意強調「管理」的重要性。

可建立資料：

- 3-1 內部講師培訓流程
- 3-2 內部講師評選標準
- 3-3 內部講師評選表
- 3-4 內部講師管理辦法
- 3-5 講師師資庫

.....

## 4. 教材及器材品項遴選與管理

教材為訓練課程進行中供學員學習使用之材料。教具是除了教材之外，為了輔助教學效果，在訓練課程進行中，講師所搭配使用之其他教學媒體，如投影片、幻燈片、海報、評量表、測驗、教案、道具……等。

可建立資料：

- 4-1 材料採購流程
- 4-2 材料選標準……



# 5. 場地資訊與選擇

選擇場地，應考量哪些項目？

必要條件：

是否具「消防安全與建築安全」檢查合格？

是否具備「D5」用途？

可建立資料：

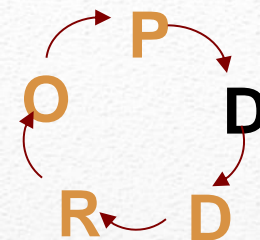
5-1 場地評選流程

5-2 場地評選標準

5-3 場地評估表

5-4 場地資訊庫

.....



<b>檢核指標項目</b> (訓練品質指標意涵說明)	<b>書面文件</b> 舉證事項之參考列舉任一項說明
<b>11.訓練與目標需求的結合</b>  展現對外訓練之課程規劃產出符合(受託單位)訓練目標與訓練需求。	<ul style="list-style-type: none"><li>• 課程規畫→符合學員需求調查。</li><li>• 課程規畫→符合政府(委託單位)系統政策訓練目標與需求專業訓練。</li><li>• 符合政府積極推動政策(本會訓練計畫在內政部全國資訊網揭露)。</li><li>• 年度訓練計畫與訓練目標需求相結合。</li></ul> <p>常見參考佐證資料</p> <ol style="list-style-type: none"><li>(1) 訓練課程計畫配合業主與受訓者需求、職能需求之調查規劃的證明。</li><li>(2) 各課程單元內容均能達成訓練規劃之目標。</li><li>(3) 各項課程產出均經討論後確認，且留有完整紀錄與主管核定。</li><li>(4) 規劃課程依學員及結訓學員意見訂定訓練課程，且流程有完整記錄。</li><li>(5) 其他有關訓練設計與訓練目標及訓練需求的結合相關證明。</li></ol>

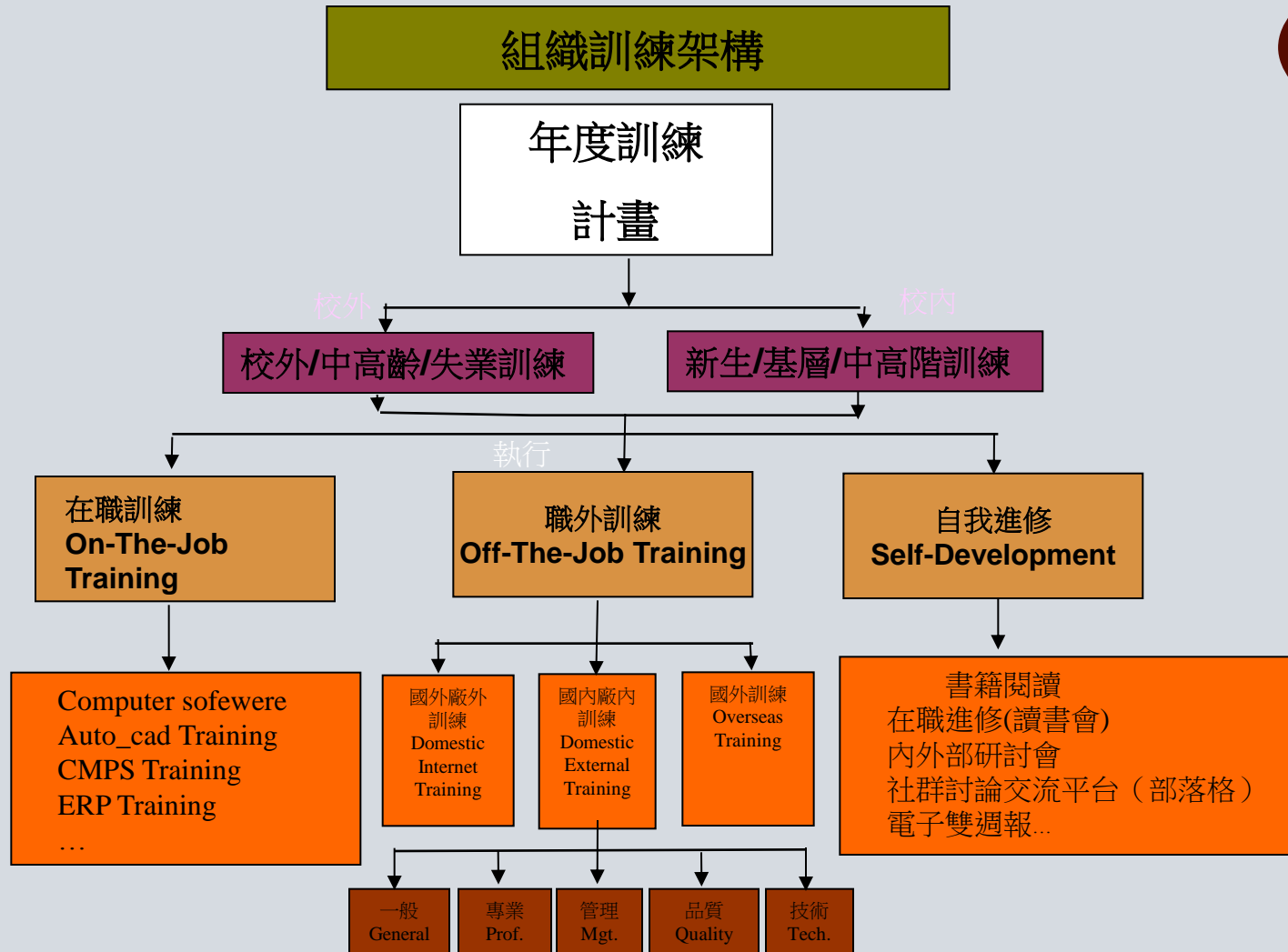


# 訓練與目標需求的結合

- 要求：受評單位必須能夠「展現對外訓練之課程規劃產出符合(委託單位)訓練目標與訓練需求」。
- Design階段的最後產出為「訓練班別計畫表」，即政府委外訓練標案作業要點中的「訓練班別計畫表」。辦訓單位所要展現的是在填寫此表時，是否應用到需求調查或職能分析、是否有系統性設計流程、是否有利益相關人的過程參與，以及是否按各項遴選標準來選擇訓練對象、講師、教材、場地等。
- 若「訓練班別計畫表」所載均依據指標7、8、9、10來實施，則此訓練應能落實執行，亦能達到預期的目標。

# 組織訓練年度訓練計畫

(範例)





# 產出符合(受託單位)訓練目標與訓練需求

1. 開班前作業檢視
2. 設定開班目標
  - 開班達成率
  - 學員滿意度
  - 學員出勤率
3. 整體作業流程檢視

# 1. 開課前作業檢視 (1)

## 招生與學員遴選

- (1). 依課程規劃對象，分為「在職」與「失業」課程。
- (2). 屬於委外單位或本會訂定之優惠人員，例如：原住民、中高年..等，列為優先。
- (3). 屬於自由報名參加者，可分報名先後順序及繳費狀況，訂定遴選優先順序。
- (4). 必要時，遴選項目可以依各課程性質不同而調整。

本項遴選條件，應於上課資訊揭露之。

要準備： 學員遴選辦法



# 1. 開課前作業檢視 (2)

開課通知、訓練事務準備，透過討論，產出相關的規範，並落實執行「開課前的作業檢視」。

參考：

- (1). 招生
- (2). 接受報名
- (3). 篩選學員
- (4). 錄取通知
- (5). 準備學員手冊(必要時)
- (6). 期前測驗(必要時)
- (7). 準備印製講義
- (8). 滿意度調查問卷(必要時)
- (9). 上課用器材、教具、文具及其它用品
- (10). 會場佈置(必要時)
- (11). 場地再堪察或確認
- (12). 場地進駐(必要時)
- (13). 其它

要準備：開課前作業檢視表

## 2. 設定開班目標(KPI)

為達成有效開班先設定開班目標

開班達成率80%

學員滿意度85%

學員出勤率88%

以管控與年度目標之達成率



# 3. 整體作業流程檢視

(範例)

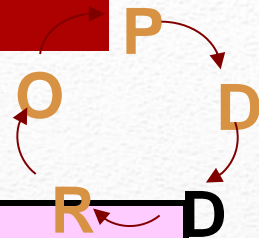
產業人才投資方案－課程執行各階段文件檢核表				
課程名稱：		開訓日期：		
辦理階段	工作時程	應備文件名稱	說明	檢核
(1) 招訓前 作業	職訓局公告後至 開課前一個月	1. 公文	以公文正本函送	<input type="checkbox"/>
		2. 招訓簡章	『作業手冊』	<input type="checkbox"/>
		3. 訓練班別計畫表	表單列印-『TIMS直接列印』	<input type="checkbox"/>
(2) 回報人數	開課3日以內	1. 回報開訓人數	E-MAIL回覆職訓承辦人員	<input type="checkbox"/>
(3) 開訓作業	開訓後14日 以內	1. 公文	以公文正本函送	<input type="checkbox"/>
		2. 開班學員名冊	表單列印-『TIMS直接列印』	<input type="checkbox"/>
		3. 預估參訓學員補助經費清冊	表單列印-『TIMS直接列印』	<input type="checkbox"/>
		4. 參訓學員身分證黏貼表	表單列印-『TIMS直接列印』	<input type="checkbox"/>
		5. 補助學員參訓契約書	『作業手冊』	<input type="checkbox"/>
		6. 參訓學員投保狀況檢核表	表單列印-『TIMS直接列印』	<input type="checkbox"/>
(4) 結訓作業	結訓後21日 以內	1. 公文	以公文正本函送	<input type="checkbox"/>
		2. 學員補助申請書	表單列印-『TIMS直接列印』	<input type="checkbox"/>
		3. 參訓學員身分證影本與存摺影本黏貼表	作業手冊	<input type="checkbox"/>
		4. 支付參訓學員補助經費申請表	表單列印-『TIMS直接列印』	<input type="checkbox"/>
		5. 參訓學員出席紀錄及成績考核結果一覽表	表單列印-『TIMS直接列印』	<input type="checkbox"/>
		6. 學員簽到(退)及教學日誌影本	『作業手冊』	<input type="checkbox"/>
		7. 結訓證書	『作業手冊』	<input type="checkbox"/>
		8. 學員繳費收據正本	『作業手冊』	<input type="checkbox"/>
		9. 參訓學員投保狀況檢核表	表單列印-『TIMS直接列印』	<input type="checkbox"/>
		10. 訓練課程有變更者，檢附職訓中心同意核備之公文影本		<input type="checkbox"/>
		11. 全額補助對象，檢附證明文件影本		<input type="checkbox"/>

# 單元七、落實開課與執行技巧





# 執行 Do



評核指標項目		列舉適當佐證資料項目
12. 訓練內涵 按計畫執行的程度	12a 依據訓練目標 遴選學員切合性	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 展現學員遴選條件及資格標準切合訓練目標需求。</li><li>2. 展現教材評選作業流程與訓練目標之切合性。</li><li>3. 展現課程講師遴選作業流程與訓練目標之切合性。</li><li>4. 展現教學方法與訓練目標之切合性。</li><li>5. 展現合適之教學環境與相關設備，並有定期維護記錄。</li></ol>
	12b 依據訓練目標 選擇教材切合性	
	12c 依據訓練目標 遴選師資切合性	
	12d 依據訓練目標 選擇教學方法切合性	
	12e 依據課程目標 選擇教學環境與設備	

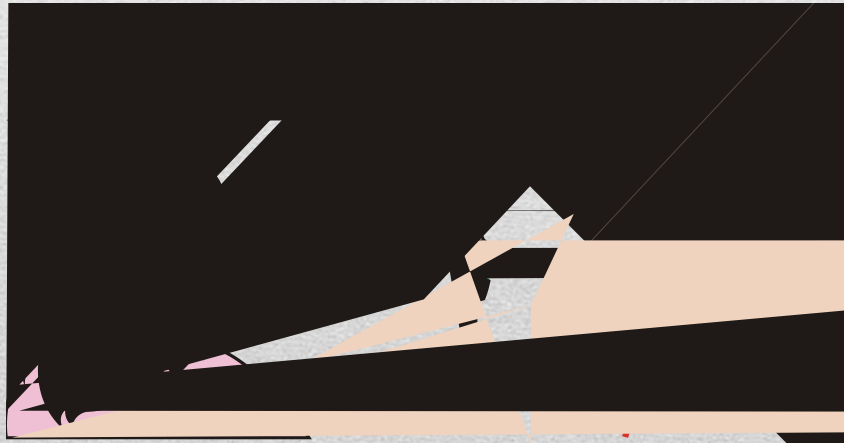
# 開班執行要點

- 訓練課程計畫在確定要實施時，能否「徹底落實執行」，是開訓的成敗重要關鍵。
- 如何「落實執行」的實務演練也是學員的每日工作，應屬於專業強項；所以「如何落實為標準化作業」是單元的重點。
- 具有「**執行**」與「**控制**」功能的查檢表（Check List）扮演重要角色。



# 學員報名與遴選

- 課程規劃所擬定的訓練對象
  - 目標族群與目標人員報名與遴選
  - 申請單位及參訓單位對學員資格，訓練必要條件與基本能力，是否有明確的陳述、紀錄、要求與確認。



# 上課通知

- 訓練單位在開課前對相關人員的聯絡通知，是非常重要的，尤其是對講師、學員、及學員的主管。
- 講師的聯絡是為了再次確認日期與時間。
- 而學員與學員主管的聯絡，則影響著整個訓練學習效果，訓練承辦人員，一定不可忽視。
- 要附地址及地圖聯絡人電話。

課程名稱	績效評估系統研討會
課程目標	1.知道績效評估的意義與目的，並瞭解公司的績效評估系統 2.學習問問題與傾聽的技巧 3.認知績效評估是主管很重要的職責
課程日期	AM9：00-PM18：00
課程時間	x年x月x日（星期x）
上課地點	*****渡假休閒中心
授課講師	***
參加人員	經理級以上主管 (職員名單) xxx    xxx    xxx    xxx xxx    xxx    xxx    xxx
衣 著	輕便服裝
交 通	搭交通車
集合時地	AM*：00於公司大門口集合



# 課程執行

- 為了使訓練之實施能更順暢，事前的準備是相當重要的，現就課程執行之前、中、後應注意事項。
- **訓練課前準備**
  - 1. 教材的準備
  - 2. 設備器材及教具
  - 3. 場地佈置
  - 4. 學員之食衣住行
  - 5. 講師聯絡
  - 6. 與相關支援人員溝通
  - 7. 課程問卷設計



# 1. 教材的準備

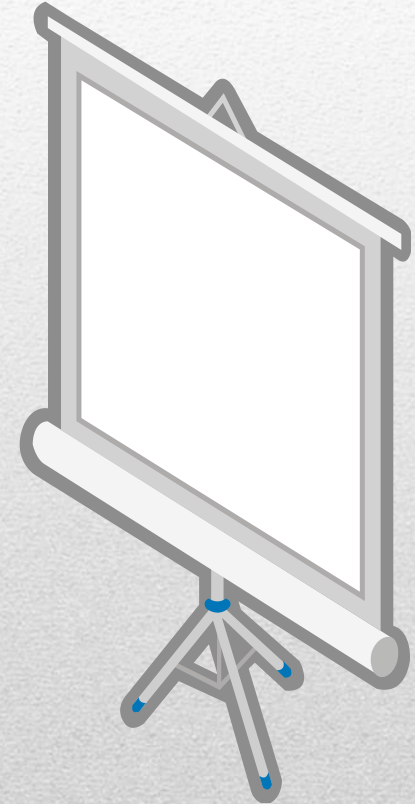
- 將上課須用到之資料講義、個案研討、習作、試題等預作準備，並印刷必要的份數。
- 對於須由學員攜帶之資料，則必須於學員通知單內註明，並於事前確認，以免因資料之不足而影響課程之進行。
- 訓練單位必須控制教材送印日期，以免因講師拖延，而造成課程當日無法順利進行。





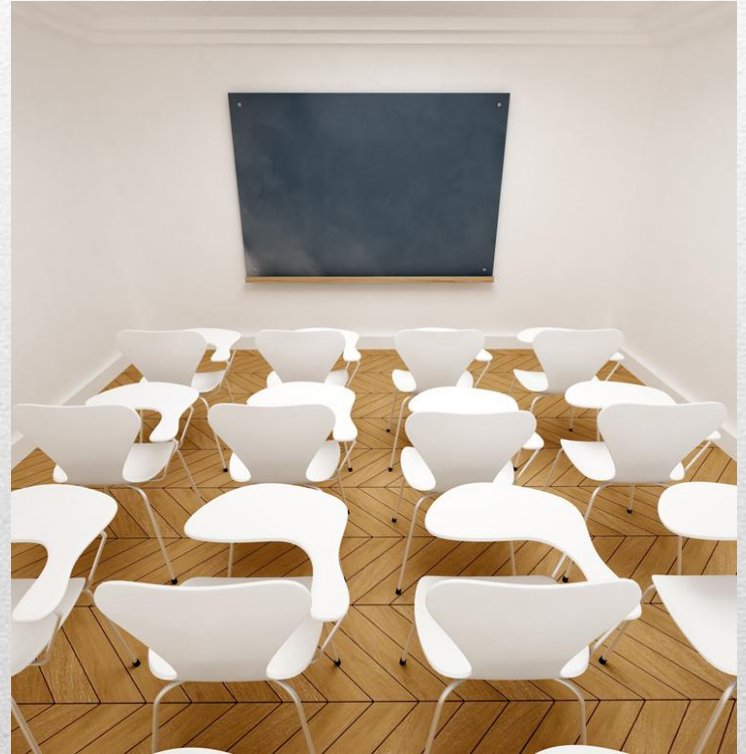
## 2. 設備器材及教具

- 課程進行時之所有可能使用的設備、器材等，均須列成檢查表，於事前一一加以確認、安排及測試。
- 例如：投影機、幻燈機、螢幕、電視、錄影機、麥克風…等，以免造成故障的，或因不同於常用之機型而不會操作等問題。



### 3. 場地佈置

- 學習環境對學習效果有很大的影響，訓練單位須依課程設計，進行場地的佈置，以促進教學及學習。
- 諸如場地指示、座位安排、海報…等，亦須做成檢查表，於事前逐一檢視。





## 4. 學員食宿交通

- 為了讓學員能專心學習，在受訓期間之用餐、住宿、及交通…等，大部分由訓練單位代為安排。
- 有些訓練為達某一特定之效果，亦會為學員準備制服。

小  
寒



## 5. 講師聯絡

- 無論是外部講師或內部講師，在開課前必須再與講師確認。
- 由於講師聘請的時間較早，常會有講師將講師時間或地點記錯或忘掉之事。





## 6. 相關單位支援人員與溝通

- 與訓練進行之相關人員工作安排及開訓、結訓者之邀請…等，亦須事前安排並確認。
- 其他尚有不同之訓練狀況所要做不同之準備的項目，訓練人員可自製檢查表來避免疏漏。



# 7. 課程問卷設計

- 問卷內容

- 課程問卷主要是用來了解學員對課程的反應，問卷的內容，不外乎針對「課程內容」、「講師」、「學員」、「教材編撰」及「課程行政」等，可依實際該項資料的使用性來取捨，至於細部問題的選擇，則視訓練單位所要進行分析或改善的重點而定。

- 問卷編排

- 就訓練人員而言，問卷應該考慮它的使用及資料處理，比如：排版應整齊、採封閉獲開放性問題應集中；就學員來說，問卷中的問題應該清楚易懂，並且是他們能夠和願意提供答案的。

- 其他

- 為了使學員了解問卷目的，並能正確填寫，通常在問卷的開端，會有清楚的指示及說明，甚至會有範例。
- 問卷以不計名居多，但為了做統計分析，須設有學員之基本資料欄。



# 訓練開課作業檢查表

- |  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1.由企管公司提供原始活動企劃案</li><li>2.說明會議</li><li>3.溝通會議</li><li>4.提出修改要求（增減課程）</li><li>5.由企管公司提供活動企劃案</li><li>6.確定講師(提供孜孜資料表)</li><li>7.企管公司向公司要求公司及學員資料</li><li>8.確定訓練日期<br/>擬定日期(避開企業內活動/主管活動/講師活動/<br/>重新擬定日期/修改日期)</li><li>9.尋找訓練場地<br/>價格資料/比價/實地觀察/訂場地</li><li>10.通知企管公司訓練場地及訓練日期</li><li>11.擬定學員名單<br/>基本名單/ 與各主管商討/ 名單確定</li><li>12.確定訪談時間</li><li>13.學員訪談<br/>請主管提供名單/通知時間地點/訪談</li><li>14.根據訪談結果做課程調整</li><li>15.發布公文通知學員及學員之主管<br/>集合地點/注意事項</li><li>16.通知場地服務人員<br/>訓練總流程檢查表/訓練場地路線圖/訓練日期/集<br/>合地點</li><li>17.擬定工作人員名單</li><li>18.通知工作人員，並分配工作</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>19.申請雜費費用</li><li>20.購買用品</li><li>21.訂遊覽車</li><li>22.編輯活動手冊</li><li>23.與企管公司確定課程時間表</li><li>24.訓練場地佈置<br/>文具及教具、其他物品的運送</li><li>25.集合出發並發活動手冊</li><li>26.運行李至住宿房間</li><li>27.活動進行<br/>工作分配表/點名（簽到）/拿房間鎖匙/按房間分配進<br/>房/帶領學員到教室/教室分組/分發資料文具/登記<br/>該修改的名字—證書，名單/開業式（第二次點名<br/>）/課程說明/茶水/用具/準備點心<br/>確認餐飲人數/開放房間電話/介紹講師/來賓/拍照/<br/>查房/晚會佈置/依電話單收費/音樂/場地巴士/素食/<br/>交回房間鎖匙/填寫問卷/問卷回收/協助講師/意外<br/>處理/結業式/集合回程</li><li>28.場地增加費用簽核</li><li>29.收拾</li><li>30.以發票申請支票</li><li>31.寄款或支票給廠商</li><li>32.後續動作<br/>檢討會/主辦人及企管公司/主辦人及工作人員/學員/心<br/>得報告/補充資料/結報</li></ol> |
|--|---|



# 訓練課中執行<sup>(1)</sup>

- 訓練開始時，訓練人員須儘量使學員舒緩緊張的情緒，並隨時注意課程之進行，並於必要時協助講師。
- 所以，訓練人員必須積極扮演好協助者的角色，於訓練進行時，適時提供學員及講師協助。
- 以下就進行之先後，可能發生之項目作說明：

## 1. 學員報到：

- 訓練人員至少要在學員報到前三十分鐘到達訓練場地，再檢視一次會場，並將燈光、音樂及空調開啟，以準備迎接早到之學員。

## 2. 開訓儀式：

- 開訓儀式是為了讓學員意識到課程的重要。
- 訓練人員須將課程之目的及學員資料向開訓者做簡介，使其能有所準備。



# 訓練課中執行(2)

## 3. 課程簡介及環境介紹：

- 課程簡介在使學員更清楚訓練課程之目的、課程進行時間及各項活動安排，使學員能安心學習。
- 環境介紹則在使學員了解各項整個學習環境及使用規定，尤其須加強說明各項設備的使用安全。

## 4. 課前解凍：

- 由於訓練剛開始時，學員心情較緊張，容易形成被動聽講的情況，因此，必須解除其緊張，並設法提高其對課程參與之積極意願。一般可藉由自我介紹的活動或分組，來進行暖身。

## 5. 講師介紹：

- 訓練人員藉由介紹講師的專長、資歷、及學識等，來引導講師入場，並使學員對講師有初步的認識。如有較特殊或不確定之介紹時，訓練人員最好與講師先行溝通。

## 6. 時間控制：

- 訓練的實施必須依日程表進行，訓練人員須控制講師授課及學員休息的時間，通常講師會在某一單元結束時休息，但碰到超過一小時半仍未休息，或時間控制不當之講師，訓練人員可製作提示卡提前提醒講師。



# 訓練課中執行<sup>(3)</sup>

## 7. 觀察學員：

- 在訓練課程進行中，對學員的學習情形、生活、健康等都須予以關心，訓練人員必須經常與學員接觸並細心觀察，以免有事故或生病或其他因素所造成的學習力不集中，對於學習態度較差的學員應反應給其主管，讓主管對該員加以指導或探究其學習不佳之原因。

## 8. 教學進行協助：

- 課程進行中，講師之教學錄影，或活動進行等，均須隨時注意是否有協助之必要。

## 9. 結訓儀式：

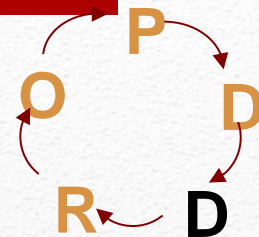
- 結訓的安排主要是為了促使學員能應用所學於工作崗位上，並積極於日後的自我啟發。有時會搭配證書頒發或成績優秀表揚等節目，來做課程的結束。
- 以上僅列出常須處理之事項，課程進行中（尤其是新課程），若未安排有助教者，訓練人員必須在場督課，以隨時協助處理各項狀況。



# 教學方法的設計與選擇

- 在訓練課程進行時，講師使用來幫助學員學習之特定方法即為教學方法。
- 由於學員的特性不同、程度不同講師所需要採用的教學方法則不盡相同。
- 各種方法均有其最適用的領域範圍，同時有其優缺點，講師將各種教學方法配合使用，以達最佳效果。
- 訓練的教學方法有非常多種，以下特舉出一些企業常用的教學方法，並比較優點、限制以及實施運用做為企業未來課程設計的參考。

# 執行 Do



評核指標項目	列舉適當佐證資料項目
<b>13. 提供學習成果移轉的建議或協助</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 展現提供受訓人員或客戶，將課程所學運用於工作以強化職能建立的建議或協助。</li><li>2. 提供行動計畫、競賽、回訓、學習心得交流、證照、實習或其他相關機制的建議或協助，促進訓練成果轉移的達成並展現適當資料說明。</li></ol>

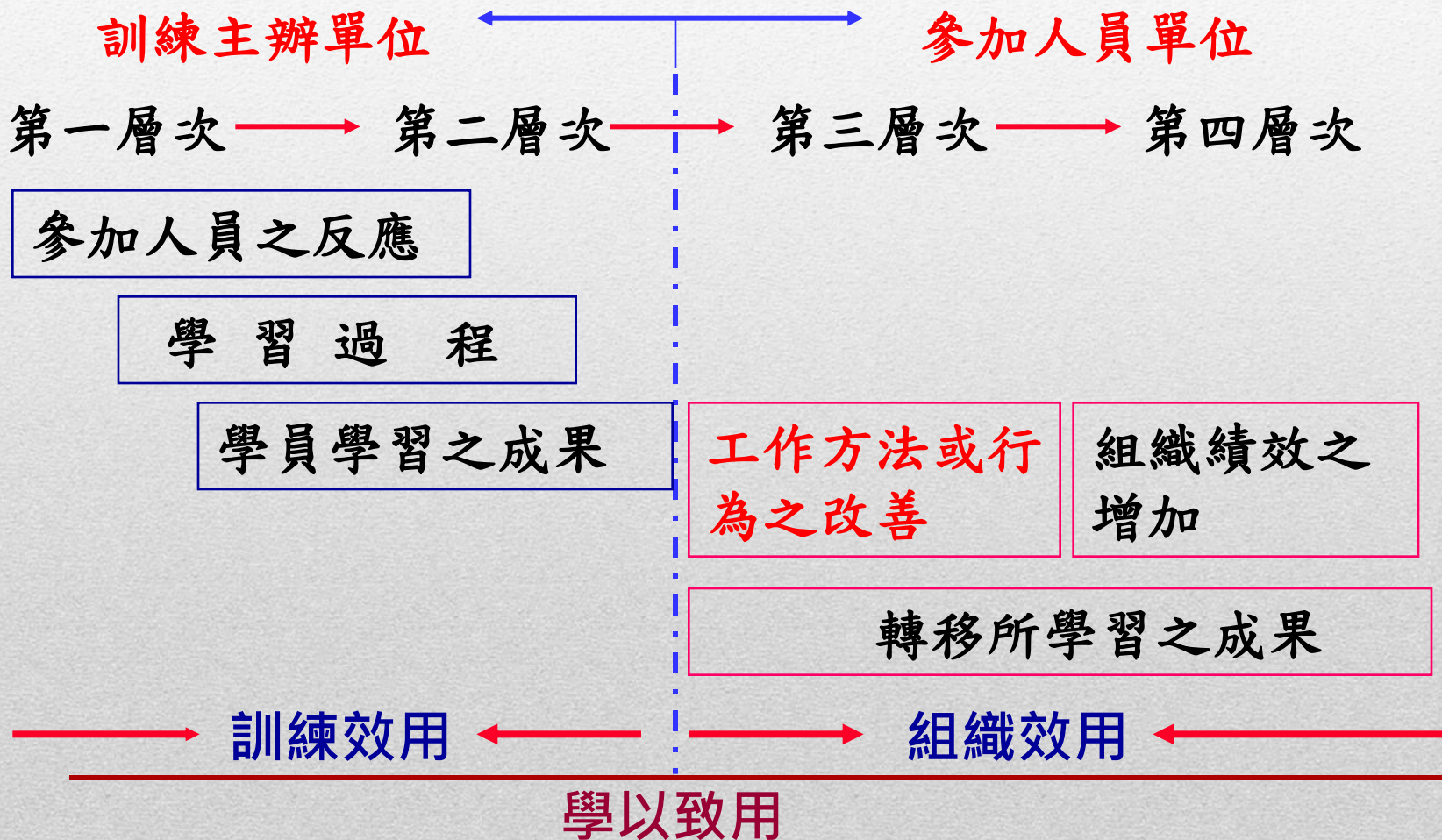


# 訓後成果移轉

- 為確保「訓用合一」及「學以致用」的成效，訓後可因課程性質（在職或失業）與類別（知識或技能類）之不同，採用下列方法來達到訓後成果移轉的效果。
  1. 考前複習（考照班）
  2. 實習（技能班）
  3. 演練（成果展、義工）
  4. 訓後追蹤（課後行動方案）
  5. 協銷（提供產品銷售中心）

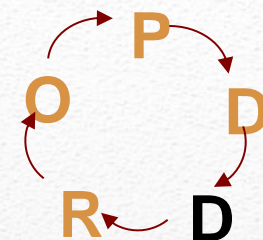
# 訓練機構重要思考

## 人員訓練成果的移轉





# 執行 Do



評核指標項目	列舉適當佐證資料項目
14. 訓練資料分類及建檔與管理資訊系統化	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 展現訓練流程相關文件有適當系統化紀錄，並有分析與運用記錄。</li><li>2. 對訓練流程相關文件或記錄有適當的保存及建檔。</li></ol>

# 訓練檔案管理

所有的訓練器材（包括教材、教具、問卷、檢討記錄、學員簽到表…等）均須進行登錄及整理，訓練單位須設立一些內部作業流程或規則來管理，以避免有人員異動時，資料銜接或重建上的困難。

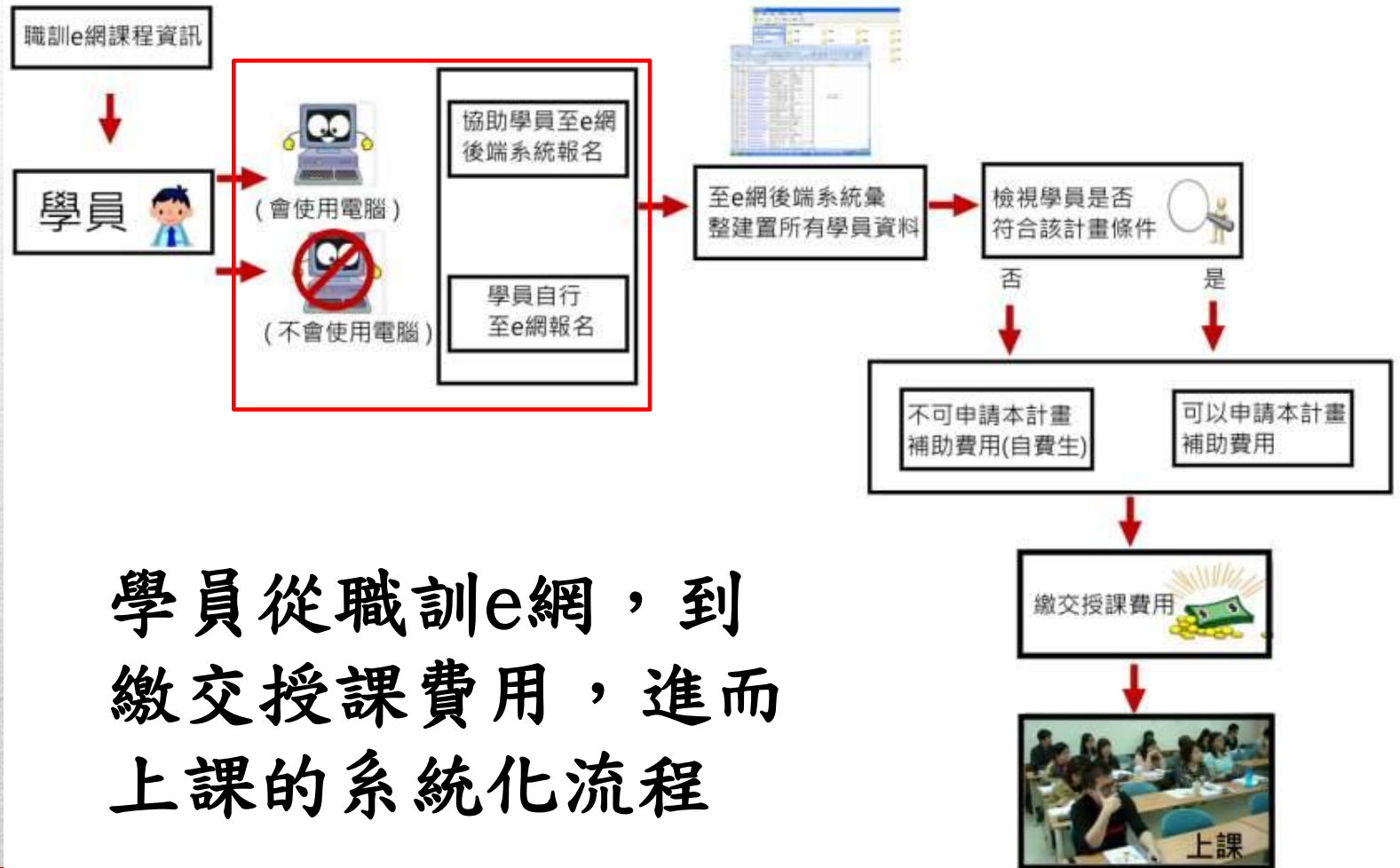
1. 教材及教學相關之資料與教具之管理，可以課程為單位，逐一收存，這些將是下次受訓時之重要參考資料。
2. 學員記錄登錄：訓練單位須登錄學員受訓狀況，以便做為下次受訓或晉升之參考。有些公司已建有個人人事資料電腦檔者，可藉由檔案連結的方式或進行各項訓練統計分析。
3. 訓練場地資料留存：場地的大小、設備、費用、及聯絡人姓名…等訊息，可用透明薄加以保留，以作為下次舉辦之參考。
4. 講師或外訓單位（如企管顧問公司）之資料留存：訓練單位可自行建立外界講師資料庫，將曾經與公司合作過之講師或公司建入，以做為往後合作的參考。若公司有內部講師者，不妨製作講師授課記錄，以登錄講師之授課日期、課程名稱、課程滿意度…等。
5. 訓練相關文件之留存：如訓練需求調查表、課堂問卷、查檢表…等，均可建立資料庫。

**訓練資料的管理，最重要的原則是：不要留沒有用資料，留下來的資料，要能方便取用。**



# 14. 訓練資料分類及建檔與管理資訊系統化

## 14.1. 展現訓練流程相關文件有適當系統化紀錄，並有分析與運用記錄



學員從職訓e網，到  
繳交授課費用，進而  
上課的系統化流程

# 訓練資料分類與建檔

可分紙本及電腦存檔要有適當系統化紀錄，並有分析與運用記錄

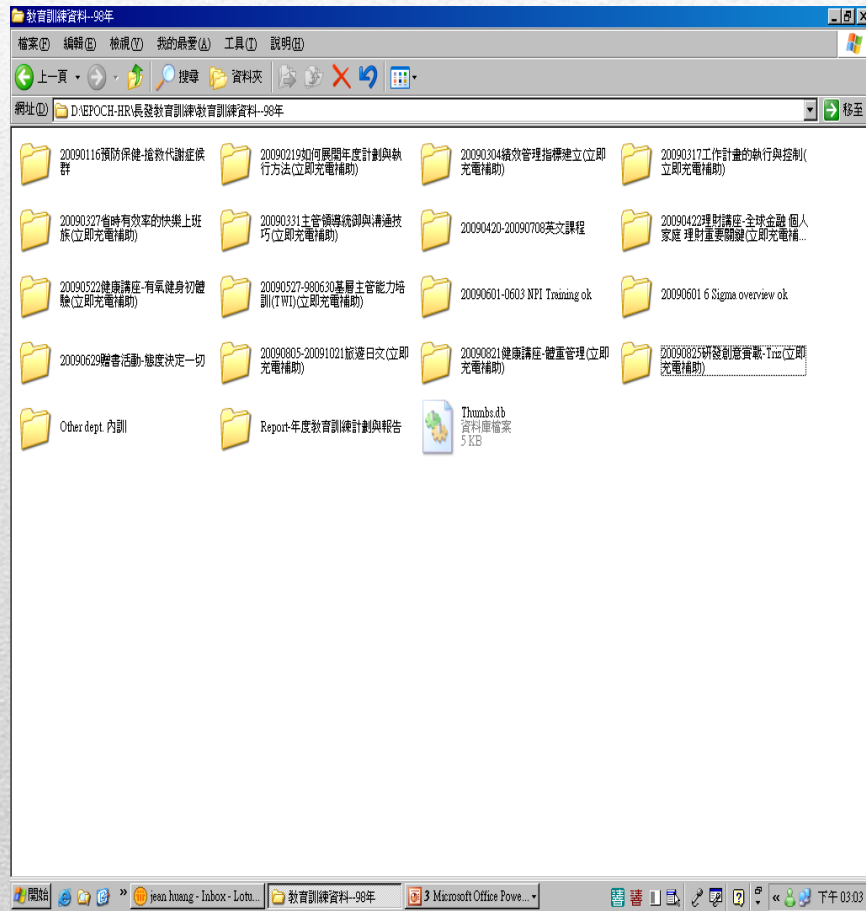
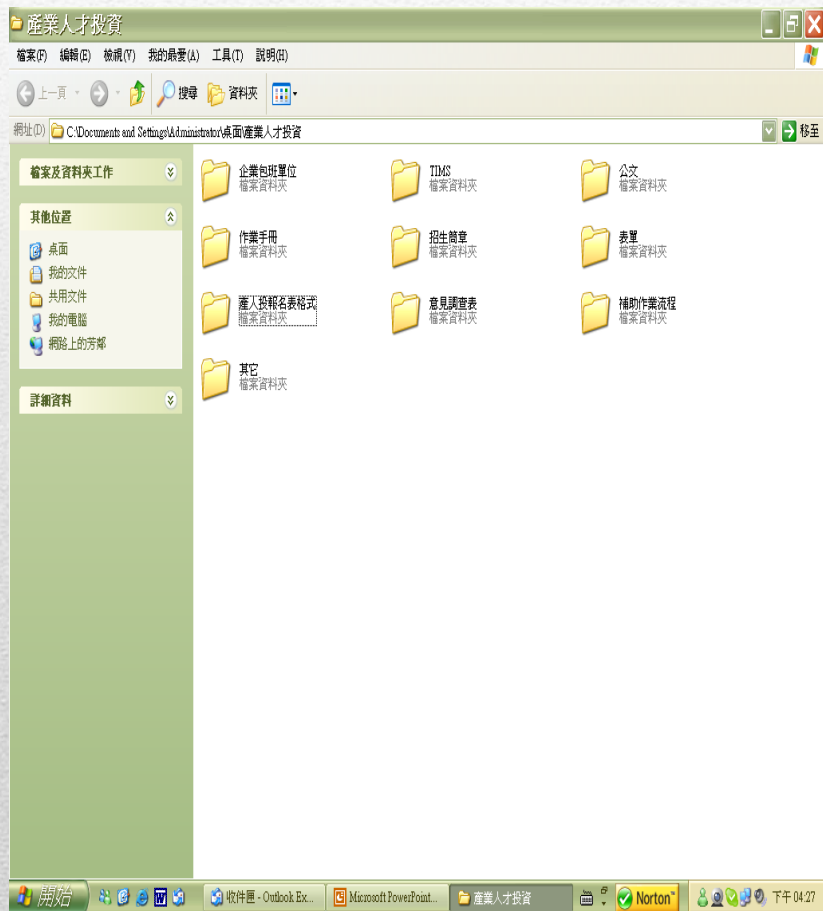
- ▶ 訓練紀錄與資料依紀錄內容系統性與開辦課程時間(年月日)順序歸檔。
- ▶ 歸檔資料：簽到紀錄、講義、滿意度調查、照片…等。





# 管理資訊系統化的程度

可分紙本及電腦存檔要有適當系統化紀錄，並可分析與運用記錄

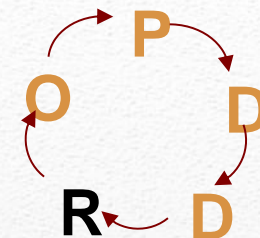


# 單元八、課後檢討





# 查核 Review



評核指標項目	列舉適當佐證資料項目
<b>15. 評估報告與定期性 綜合分析</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 展現定期的課後檢討紀錄及適當的審查檢討改善機制。</li><li>2. 課後檢討紀錄應展現學員建議與回饋、訓練需求、訓練目標、訓練方法等之檢討。</li></ol>

# 評估報告檢討程序

依不同課程，選擇適當的時間點，做不同性質的訓練檢討分析，以持續改善，確保訓練成效。

檢討方式如下：

1. 定期召開訓練課程檢討會議
2. 課後檢討與報告
3. 訓練結案報告



# 1. 定期召開訓練課程檢討會議

- 可邀請學員的主管、講師及受訓學員（部份或全部）面對面的討論。
- 而檢討的結論應做為改進訓練課程所用，並派專人記錄，整理後分送與會人員。
- 訓練檢討會議，進行方式如下：
  - (1)決定時間、地點參加人數
  - (2)訂定討論大綱
  - (3)發出邀請函
  - (4)執行會議時，指定記錄人員，整理記錄後，將資訊發送給與會人員。



## 2. 課後檢討與報告

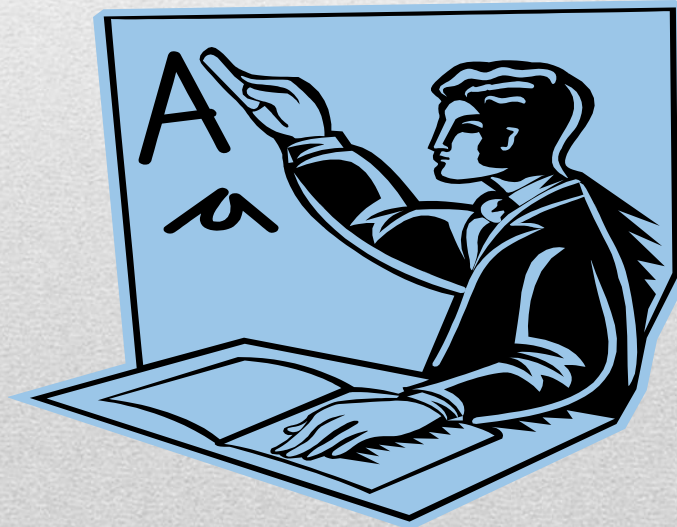
- 訓練課程結束後，可按照**教育訓練檢查表**逐一檢討，那一項做得好？那一項需要改進？

項目	需要改善處	說明
一、設備器材		
二、場地佈置		
三、學員與課堂部份		
四、餐點		
五、講師部份		
六、支援工作人員		
其他		



# 講師回饋

- 無論企業所聘請的為內部或外部講師，均可邀請講師針對課程中對學員的觀察，提出報告及建議，以做為未來課程設計、執行的參考。



# 學員回饋

- 在執行課程的最後，做學員對本次課程的回饋。
- 主辦單位可根據學員的回饋，整理出結案報告，找出學員的意見以做為未來的改善參考。
- 學員課程反應表，每家企業使用的不同。
- 除此之外也可以隨時以正式及非正式向學員徵求訓練實施的建議，以做為以後改善之用。



# 場地設備器材盤點



- 清點歸還所借用之設備，並向管理人員致謝。
- 依設備及器材檢查表逐一收拾紀錄整理盤點。
- 訓練記錄及彙整問卷及存檔，以作為下次訓練之企劃及課程檢討的參考資料。

# 3. 完整的評估報告書

申請單位就訓練計畫

- 是否有自我查核（檢查點）作法
- 評估報告內容需包含「訓練需求、評估指標與方法的描述與確認、所蒐集資料的整理與分析、訓練成本的審計、未來**持續改善的建議**」等。

訓練課程的結案報告內容包括：

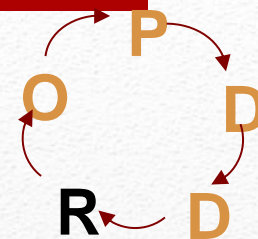
- 資源的運用
- 財務的支配
- 訓練成果的展現
- 檢討與改進的方法
- 追蹤改進情形



# 評估報告與分析

- 訓練的結案報告，包括資源的運用、財務的支配、訓練成果的展現、檢討與改進的方法 -5W3H

<b>Plan</b>	<b>Do</b>	<b>Check</b>	<b>Action</b>
<p>1.訓練人數：30人 2.起迄日期：98/3/2~98/4/3 3..時數：200小時 (學科108小時、術科92小時) 學科：採集中授課及分組討論、實習以提高教學成效。 術科：運用「準備、提示、講解、實作、測驗、討論」等六步驟加強專業技能提升組合應用創新突破之能力，配合實務訓練落實專業技能。</p>	<p>大部分按計畫實施，惟實際訓練人數29人</p>	<p>一人因家庭因素離訓，共29人結訓。</p>	<p>下次面試篩選學員，需考慮多方面因素(如家庭因素...等)。</p>



評核指標項目	列舉適當佐證資料項目
<b>16. 監控與異常矯正處理</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 展現整體訓練過程中，有持續監控且符合程序要求，並彙整結果進行定期(年度)審查。</li><li>2. 建立適當的程序辦法，訓練流程異常時，應有紀錄及因應措施，必要時採取適當矯正措施防止再發。</li></ol>

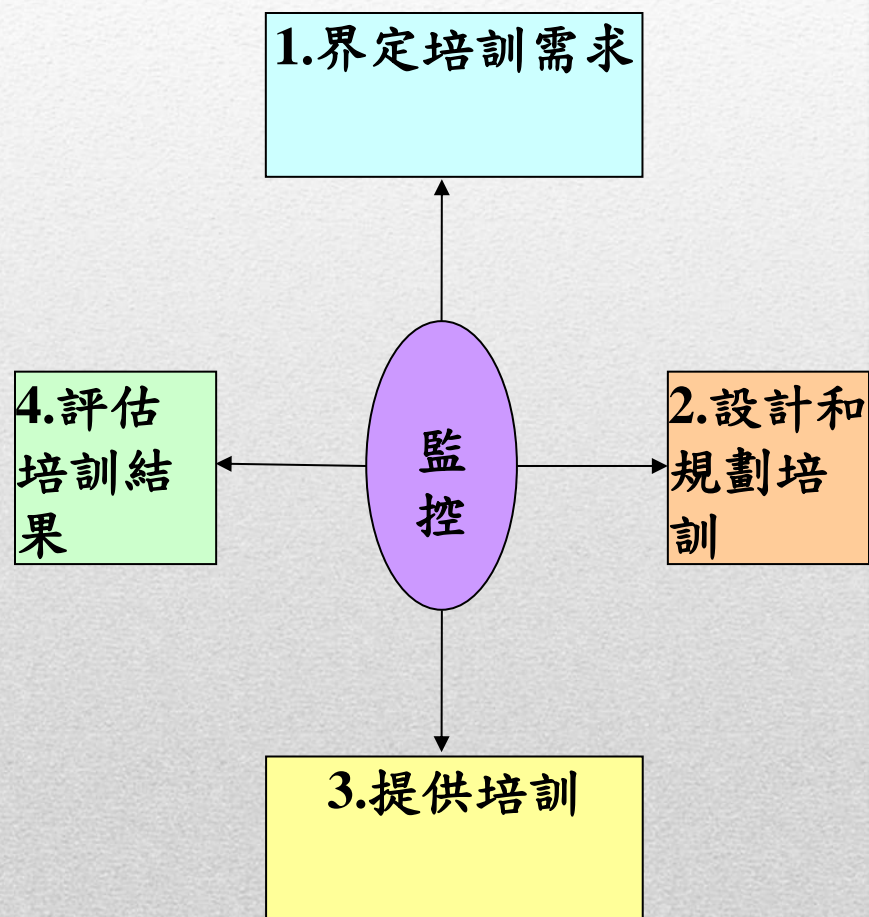


# 訓練監控的定義與目的

- ◆ 監控的定義：係指在計畫時程內，針對預期目的之活動與作為進行監視、量測、審查與批准。
- ◆ 監控的目的：為瞭解執行訓練的過程是否符合流程要求，取得訓練過程中相關的客觀證據，確保訓練的有效性。

# 執行訓練流程監控

- (一) 界定培訓需求監控：
  - 對職能要求、現有職能-職能差距和培訓需求的形成過程進行監控。
- (二) 設計和規格監控：
  - 例如訓練計畫、講師的選擇、培訓方法和選擇準則，是否明確且維持審查核准紀錄。
- (三) 提供培訓監控：
  - 對培訓前支援和培訓實施的過程進行監控。
- (四) 評估培訓結果監控：
  - 對培訓評估報告、全部培訓記錄的形成過程等進行監控。





# 異常矯正處理流程

異常項目	處理流程	處理方法												
課程內容異常 (訓練大綱&教材)	<div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     A[流程異常] --&gt; B[提出問題]     B --&gt; C[分析原因]     C --&gt; D[找出解決方法]     D --&gt; E[排除問題]             </pre> </div>	<p>*課前請講師提供學員手冊(講義)，雙向溝通直至內容符合課程大綱與課程目標。</p>												
講師遲到異常		<p>*上課前一天提醒講師，並請講師於課程當天提早到。</p>												
學員遲到 / 缺席異常		<p>*上課前10分鐘開始通知與提醒學員上課，課堂中監課掌握上課出席狀況。</p> <p>*缺席部分，則於課後送出缺席通知單請學員說明缺席原因，並送呈主管說明。針對嚴重缺席狀況則統計分析出席狀況後通知各單位主管與總經理，請各單位主管檢討與加強控管。</p> <div data-bbox="1360 815 1727 1029" data-label="Figure"> <table border="1"> <caption>課程學員出席率統計</caption> <thead> <tr> <th>組別</th> <th>出席率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>第一組</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>第二組</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>第三組</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>第四組</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>第五組</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> </div>	組別	出席率	第一組	100%	第二組	100%	第三組	100%	第四組	0%	第五組	0%
組別		出席率												
第一組		100%												
第二組	100%													
第三組	100%													
第四組	0%													
第五組	0%													
課程作業 繳交異常	<p>*於作業繳交截止統計後送出作業催繳通知並通知單位主管。</p> <div data-bbox="1360 1115 1727 1330" data-label="Image"> </div>													

# 異常監控與改善

- 監控的主要目的是確保作為的訓練品質系統的每一流程皆按要求進行管理和實施，以便提供符合組織在培訓要求方面相關流程之有效的客觀證據。
- 監控應由有能力的人員，依據組織的文件化程序進行；這些人員應具獨立、客觀、公正性，且不直接參與他們的工作。
- 在培訓計畫規格階段，監控方法應已決定；監控的方法可包括：諮詢、觀察和資料收集。
- 所謂監控是指在計畫的時程，針對預期的目的之活動與作業進行監視、量測、審查、核准。
- 監控包括審查整個培訓過程的四階段中的每個階段。



# 異常矯正作業流程



- 學員於課堂學習有問題，由講師立即處理。
- 講師的上課速度若有太快或太慢，由行政人員與講師溝通後立即改善。
- 學員於學習上若有任何問題，均有隨班的行政人員協助排解，並紀錄於會員日誌呈報。
- 結訓後依「學員滿意度調查表」了解學員們的看法、意見，做為明年度計劃改善之依據。
- 5. 訓練結束後應對P-D-D-R-O各階段流程進行檢討與建議改善之結案報告。

## 資料記錄管理：

1. 教室日誌
2. 結案報告-(建議與改善)

# 持續監控紀錄彙整結果

## 教學日誌、請假單

### 學員教學日誌

學員簽到(退)及教學日誌

上課地點	公正國中餐飲教室		訓練單位名稱	屏東縣產職業聯合總工會	
上課科目/代碼	□學分班■非學分班		班別名稱	蔬果農產品應用班	
訓練起訖日期	101年9月4日至101年10月23日		本次簽到日期	101年9月04日(1週)	
上課時間	18點00分至22點00分(24小時制)				
序號	姓名	簽到	簽退	時段	□早上 □下午 ■晚上
1	邱淑珍	邱淑珍	邱淑珍	課程進度與內容綱要	1. 農產加工概要 2. 醬鳳梨(鳳梨豆鼓漬)
2	曾緞枝	曾緞枝	曾緞枝		
3	廖富金	廖富金	廖富金	指定業(習題或上機作業)	
4	李美琴	李美琴	李美琴		
5	簡英鑾	簡英鑾	簡英鑾	授課老師	謝耀宗
6	陳淑惠	陳淑惠	陳淑惠		
7	黃陳玉珠	黃陳玉珠	黃陳玉珠	助教簽章	馬麗雲
8	黃美惠	黃美惠	黃美惠		
9	邱秀鳳	邱秀鳳	邱秀鳳	簽章	謝耀宗
10	陳彥璉	陳彥璉	陳彥璉		
11	賴淑美	賴淑美	賴淑美	助教簽章	馬麗雲
12	張巨聿	張巨聿	張巨聿		

學員簽到(退)及教學日誌

上課地點	公正國中餐飲教室		訓練單位名稱	屏東縣產職業聯合總工會	
上課科目/代碼	□學分班■非學分班		班別名稱	蔬果農產品應用班	
訓練起訖日期	101年9月4日至101年10月23日		本次簽到日期	101年9月04日(1週)	
上課時間	18點00分至22點00分(24小時制)				
簽到	簽退	時段	□早上 □下午 ■晚上		
晴	王芊晴	王芊晴	工作人員簽章	鄭喬美	
真	郭淑芬	郭淑芬	訓練單位簽章	屏東縣產職業聯合總工會	
惠	李麗惠	李麗惠	向本班反應事項		
惠	黃淑惠	黃淑惠			
怡	請	假	訓練單位意見處理回覆		
君	于昭亮	于昭亮			
雯	郭麗雯	郭麗雯	主管	馬麗雲	
妹	張宗妹	張宗妹			
曾惠	林李曾惠	林李曾惠	簽章	謝耀宗	
嘉	孟慶嘉	孟慶嘉			
貞	陳儀貞	陳儀貞	助教簽章	馬麗雲	
惠	方美惠	方美惠			

屏東縣產職業聯合總工會  
學員請假單

課程名稱：蔬果農產品應用班  
授課老師：謝耀宗老師

日期	請假事由	請假時數	學員簽名	老師簽名	單位核章
10/2	事假	4	李美琴	謝耀宗	屏東縣產職業聯合總工會
10/9	事假	4	李美琴	謝耀宗	屏東縣產職業聯合總工會

AN10

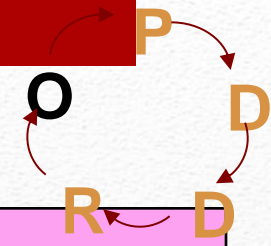
序號	中文姓名	性別	缺席時數	出席時數
1	邱淑珍	女	4	28
2	曾緞枝	女	4	28
3	廖富金	女	0	32
4	李美琴	女	8	24
5	簡英鑾	女	0	32
6	陳淑惠	女	0	32
7	黃陳玉珠	女	0	32
8	黃美惠	女	0	32
9	邱秀鳳	女	0	32
10	陳彥璉	男	0	32
11	賴淑美	女	2	30
12	張巨聿	男	0	32
13	王芊晴	女	2	30
14	郭淑芬	女	1	31
15	李麗惠	女	0	32
16	黃淑惠	女	0	32
17	郭麗雯	女	4	28
18	于麗君	女	0	32
19	李君雯	女	4	28
20	張寶妹	女	0	32
21	林李增惠	女	0	32
22	孟慶嘉	男	0	32
23	陳儀貞	女	0	32
24	方美惠	女	1	31

### 學員出缺席統計



# 單元九、成果分析





# 成果 Outcome

評核指標項目		列舉適當佐證資料項目
17. 訓練成果評估的多元性和完整性	17a 反應評估	0分 未執行。 1分 執行滿意度調查。 2分 依滿意度調查分析，學員/講師回饋，彙整分析作為下次課程規劃之修正依據。 3分 依修正決定，進行課程改善有具體成效。
	17b 學習評估	0分 未執行。 1分 執行考試或實作評量。 2分 有考試或實作報告或其他具體學習，將結果及缺失彙整分析納入結案報告中，作為下次課程規劃之修正依據。 3分 依修正決定，進行課程改善有具體成效。
	17c 行為評估	0分 未執行。 1分 協助客戶執行課後行動計畫評估。 2分 有機制並能展現辦理或追蹤客戶執行之相關紀錄。 3分 相關紀錄能展現具體成效。
	17d 成果評估	0分 未執行。 1分 協助客戶評估訓練成效是否達成組織或工作之需求。 2分 有機制並能展現辦理或追蹤客戶評估之相關紀錄。 3分 相關紀錄能展現具體成效。



# 訓練成果評估的目的

- 判定訓練是否達成當初設立的目標
- 檢視訓練計劃、優缺點與適用性
- 可改善學習的方法或教材
- 增進訓練的效能
- 瞭解員工受訓後的成果
- 評估訓練的成本效益
- 收集相關資料以利未來訓練活動的推展
- 建立員工能力基本資料庫，協助未來決策(如：升遷、調動)的制定

# 訓練評估的四大構面

- 反應 (reaction)      受訓者滿意嗎?
- 學習 (learning)      受訓者有學習效果嗎?
- 行為 (behavior)      受訓者有行為改變嗎?
- 結果 (results)      訓練方案值得投資嗎?



# 評估重點

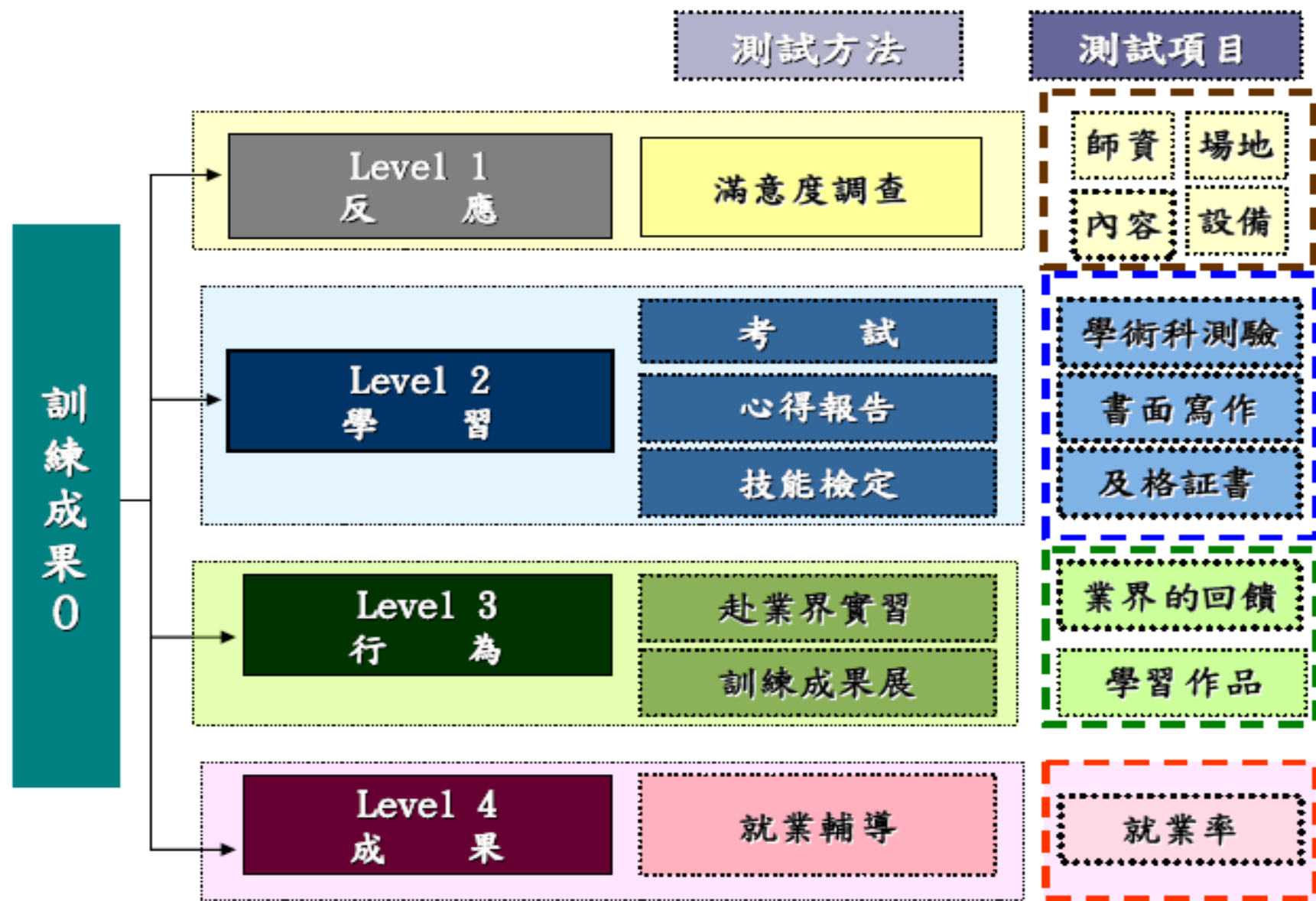
層次	定義	實施指引
一、反應 (Reaction)	係受訓者對訓練課程各層面的感覺與評價;基本上是顧客滿意度的評量	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.了解你要獲得甚麼資訊?如何設計量化表?</li> <li>2.鼓勵誠實的反應意見或建議</li> <li>3.發展可接受評鑑的標準並能有後續行動</li> <li>4.達到100%的回應率並有效溝通評鑑結果</li> </ol>
二、學習 (Learning)	係受訓者從訓練中習得知識、改善技能、或改變態度的評量	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.如果可行,採用控制組做學習前後比對</li> <li>2.用紙筆測驗評量知識/態度實作評量技能</li> <li>3.達到100%的回應率</li> <li>4.運用評鑑結果以採取適切的改善行動</li> </ol>
三、行為 (Behavior)	係受訓者因訓練後而改變工作任務行為的程度之評量	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.如果可行,於訓練前後皆進行評量</li> <li>2.對所有受訓者評量或選取適當樣本評量</li> <li>3.對受訓者主管與部屬訪談或調查其改善</li> <li>4.容許足夠時間改變與適切的時機重複評量</li> </ol>
四、成效 (Results)	係因訓練後而發生組織績效進步的最後結果(如銷售量增加、產能提高、利潤成長、成本降低、品質改善、員工離職率降低等)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.如果可行,採用控制組做對照</li> <li>2.如果可行,於訓練前後皆進行評量</li> <li>3.容許足夠時間改變與適切的時機重複評量</li> <li>4.考慮評鑑成本與潛在利益</li> <li>5.如果無法得到絕對的證明,應滿足於證據</li> </ol>



# 訓練評估各階段工具與標準

層 次	評估方法	設計與進行方式
反應 (Reaction)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.問卷調查(不記名)</li> <li>2.面談</li> <li>3.觀察法</li> <li>4.綜合座談</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·先擬定調查的內容項目與權重，採五分評量法</li> <li>·課程進行中講師學員互動，休息講師學員反應</li> <li>·訓練承辦人密切觀察整體學習與教導，摘要記錄</li> <li>·課後與講師及學員討論課後分享，承辦摘要記錄</li> </ul>
學習 (Learning)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.學後測驗法</li> <li>2.學前/學後測驗比較</li> <li>3.模擬練習</li> <li>4.實驗比較法</li> <li>5.自我評等法</li> <li>6.觀察法</li> <li>7.問卷調查</li> <li>8.座談會</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·分為實作技能測驗與筆試，了解學員理解程度</li> <li>·將學前測驗成績與受訓後測驗成績做比較之</li> <li>·內部講師的試教模擬演練，講師或主管予以評分</li> <li>·設計不同的實驗做比較，如單組控制組前後測</li> <li>·係由受訓者自我觀察與評等進步否，可搭配問卷</li> <li>·係指主管對受訓者工作觀察與記錄，可搭配問卷</li> <li>·採學習後三個月的主管與個人問卷調查做比較之</li> <li>·同上1~4</li> </ul>
行為 (Behavior)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.實驗比較法</li> <li>2.問卷調查</li> <li>3.觀察法</li> <li>4.個人績效改善法</li> <li>5.職能評鑑報告(多角度評鑑)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·同上2~4</li> <li>·採學習前後的主管/個人/同事問卷調查做比較之</li> <li>·係指主管對受訓者工作觀察與記錄，可搭配問卷</li> <li>·個人與組織之績效、成本、目標達成率的比較</li> </ul>
成果 (Results)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.前後比較法</li> <li>2.實驗比較法</li> <li>3.預測與實績比較法</li> <li>4.平均比較法</li> <li>5.觀察法</li> <li>6.問卷調查</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·受訓者在訓練前半年與後半年的績效做比較</li> <li>·同上2~4</li> <li>·預算或預計達成工作目標的品質與效能比較</li> <li>·運用平均的常模與受訓者前後的成績做比較</li> <li>·係指主管對受訓者工作觀察與記錄，可搭配問卷</li> <li>·採學習前後的主管/個人/同事問卷調查做比較之</li> </ul>





## 17b. 學習評估：

2分有考試或實作報告或其他具體學習，將結果及缺失彙整分析納入結案報告中，作為下次課程規劃之修正依據。

專案管理之精髓，包含理論與實務，以往皆以學科測驗作為成績評量，但此項無法展現學員學習專案管理實質效益，經課程規劃委員會討論決議後，於課程中，授課方式加入課程實務演練及專案角色扮演等教學方式，以展現專案管理課程之精髓。

TTQS 專案管理認證培訓期末筆試測驗成績總表

代碼:36841 地點:麗華科技大學 授課老師:孔祥科

序號	中文姓名	身份證字號	行動電話	成績
1	楊智強	R123112348	0928-230-996	98
2	鄭惠娟	N223752574	0911-577-862	100
3	劉玉菁	H222250951	0917-606-697	94
4	謝博賢	F123451350	0928-279-796	92
5	邱莉萍	J221738831	0928-973-070	96
6	江啟瑞	G120815737	0938-337-277	100
7	張力偉	F124185462	0922-973-958	無
8	蔡逸韻	P223099993	0963-302-172	100
9	張世雄	Y120518450	0935-977-896	100
10	余錫銘	M121460516	0928-626-878	100
11	劉俊吉	J121513412	0933-792-132	100
12	朱楨翰	A128914213	0922-004-925	無
13	李鴻齊	H123136136	0922-576-492	100
14	吳毓迪	C121181594	0980-702-996	98



# 17b. 學習評估：

3分依修正決定，進行課程改善有具體成效

TTQS 專案管理認證培訓期末筆試測驗成績總表

代碼:3064) 地點:崑崙科技大學 授課老師:孔祥科

序號	中文姓名	身份證字號	行動電話	成績
1	楊智強	R123112348	0928-230-966	98
2	鄭惠娟	N223752574	0911-577-862	100
3	劉玉菁	H222250951	0917-606-697	94
4	謝博智	F123451350	0928-279-746	92
5	邱純萍	J221738831	0928-973-070	96
6	江啟瑞	G120815737	0938-337-277	100
7	張力偉	F124185462	0922-973-958	無
8	蔡雅蘭	P223099993	0963-302-172	100
9	張世維	Y120518450	0935-977-806	100
10	朱麗銘	M121460516	0928-626-878	100
11	劉俊吉	J121513412	0933-792-142	100
12	朱德耀	A128914213	0922-004-925	無
13	李鴻育	H123136136	0922-576-432	100
14	黃凱雄	C121181594	0980-702-916	98

經加入實務課程後  
訓練成績  
明顯提高

台灣專案管理學會  
TPMA 課程教育訓練評估表

課程名稱：TPMA 國際專案管理師認證班  
授課講師：孔祥科 博士  
日期：2012/04/21 - 2012/06/02

序號	學員姓名	分組討論	實務測驗	備註
1	韓日博	78	80	
2	林俊鈺		75	
3	黃錫賢		78	
4	洪博源		83	
5	陳昭麟		85	
6	鄭耀宏		80	
7	陳成森		80	
8	魏尚偉		80	
9	王俊群		75	
10	李仁杰		85	
11	蔡銘生		75	
12	陳怡菁		78	
13	方榮世		73	
14	呂學凱		80	
15	田錫耀		80	
16	陳建旗		85	

( 學科成績 )

( 實務成績 )

# 17c. 行為評估:

## 1分協助客戶執行課後行動計畫評估

### 台灣專案管理學會

#### 99 年度產業人才投資計畫參訓學員訓後動態調查表

課程名稱: IPMA D 級專案管理人員訓練班

上課期間: 自 100.6.17 起 至 100.8.12 止

學員姓名: 蕭維炳

電話日期: 100.6.17 電話時間: 10:45

電話人員: 高美鏡

本問卷係本學會為瞭解學員參加本計畫訓練課程後之近況與未來動向, 懇請您依實際感受狀況在適當的  欄位打  , 如有其他意見則請於綜合意見欄以文字敘述, 俾供本學會作為改進之參考。最後對於您在百忙當中願意撥冗填寫問卷, 謹此深表萬分謝忱!

1. 請問您目前的工作近況為何?

- 留任原公司  轉換至同產業公司  轉換至不同產業的公司  
 已離職, 待業中(若選此項直接跳答第 5 題以後之題目)

2. 請問您是否同意參加本次課程訓練對工作表現會有幫助?

- 非常同意  同意  尚且同意  不同意  非常不同意

3. 承上題, 參加本項訓練對您的幫助是在哪方面?

- 對適應工作環境有幫助  對目前工作績效有幫助  對轉換工作跑道有幫助

4. 請問您目前的工作內容是否與參訓課程內容相關?

- 非常相關  部份相關  少許相關  不相關  非常不相關

(若選不相關請直接跳答第 7 題以後之題目)

5. 承上題, 如果相關請問您對自己目前在工作表現的滿意度為何?

- 非常滿意  滿意  普通  不滿意  非常不滿意

6. 承上題, 如果工作表現達滿意的原因有哪些:(可複選)

- 受訓後能勝任主管交付與訓練性質相同之新工作  
 受訓後能改善工作成產品的品質  
 受訓後能改進工作成產品的數量  
 受訓後在工作上多能順利解決過去相同之難題或錯誤  
 受訓後工作投入程度大幅提高

7. 延續第 5 題, 如果工作表現是不滿意的原因有哪些:(可複選)

- 受訓後在工作表現上僅僅普通  
 受訓後在工作表現上勉強符合最低標準  
 受訓後在工作表現上偶有不合標準之情形  
 受訓後在工作表現上經常還有無法勝任之情形  
 受訓後工作投入程度同以前一樣甚至偶有更加低落之情形

8. 請問您是否還有繼續參與進修訓練的意願?

- 非常有意願  有意願  尚無想法  無意願  非常無意願

9. 請問您認為還需要加強哪方面的專案管理訓練以使工作更加順暢?

- IPMA C 級行銷專案管理人才訓練班  IPMA C 級經營專案管理人才訓練班  
 IPMA C 級研發專案管理人才訓練班  IPMA C 級活動專案管理人才訓練班  
 IPMA C 級營建專案管理人才訓練班  專案企劃書撰寫初階人才實務訓練班  
 專案報告書撰寫高階人才實務訓練班

10. 請問您於結訓後的薪資有變化嗎?

- 大幅提升  小幅提升  沒有變化  小幅減少  大幅減少

2. 請問您於結訓後的職位有變化嗎?

- 升職  調職  沒有變化  降職  大幅減少

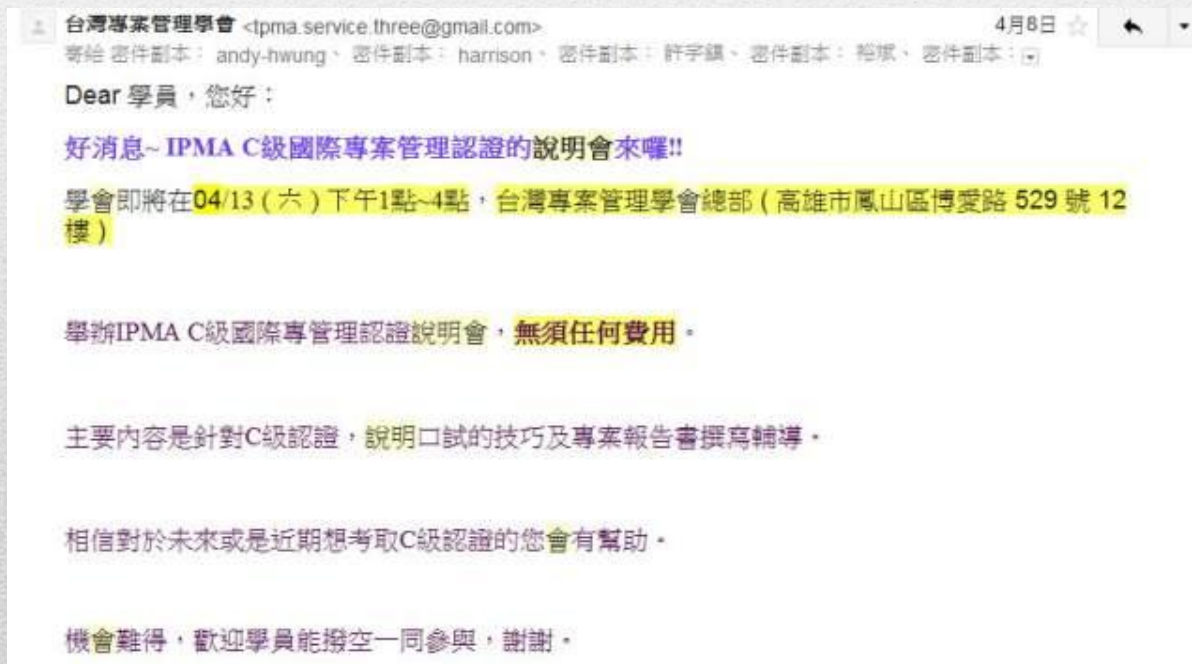
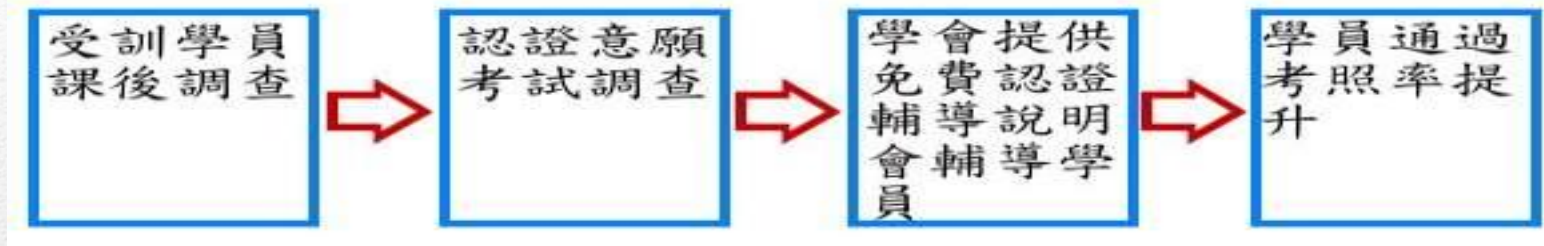
【綜合意見】:

若望尚余可提供專案管理人才職缺訊息,  
因目前工作所學較有關。



# 17c. 行為評估:

2分有機制並能展現或追蹤客戶執行之相關紀錄



# 17c. 行為評估:

3分 相關紀錄能展現具體成效

## 參訓學員訓後動態調查表

台灣專案管理學會 101 年度產業人才投資計畫 參訓學員訓後動態調查表 (百分比統計)

顯類敘述	留任原公司	轉換至同業公司	轉換至不同產業的公司	已離職，待業中	
學員目前的近況為何？	81%	8%	12%	0%	
顯類敘述	大幅提升	小幅提升	沒有變化	小幅減少	大幅減少
學員於結訓後薪資有提升嗎？	0%	31%	69%	0%	0%
顯類敘述	升遷	調職	沒有變化	降職	
學員的職位有變化嗎？	0%	8%	92%	0%	
顯類敘述	大幅提升	小幅提升	沒有變化	小幅減少	大幅降低
學員目前工作的滿意度是否有變化？	4%	38%	58%	0%	0%
顯類敘述	非常相關	相關	尚可	不相關	非常不相關
學員目前的工作內容是否與參訓課程內容相關？	4%	38%	58%	0%	0%
顯類敘述	幫助非常大	幫助頗多	有幫助	幫助有限	完全沒幫助
學員是否同意參加訓練對工作表現有幫助？	0%	12%	81%	8%	0%



# 17d. 成果評估:

1分協助客戶評估訓練成效是否達成組織或工作之需求

- 1. 訓練績效追蹤表
- 2. 訓練系統評價調查表

訓練績效追蹤表

單位名稱：龍華科技大學	追蹤日期：2011/5/25
班 別：IPMA D 級專業管理師訓練班	開班日期：2010-11-24
績 效： 1. 參訓學員可將專業管理手法運用於工作上。 2. 專業管理知識體系課程可以提高工作效率。	
持續改善： 1. 規劃未來導入專業管理軟體應用於工作實務。 2. 鼓勵學員繼續參加 C 級課程。	

台灣專案管理學會 訓練系統的評價調查表

課程名稱：IPMA D 級專業管理人員訓練班 上課地點：龍華科技大學

上課學員：楊智強 填表日期：100/5/21

題項敘述	完全同意	多少同意	部份同意	少許同意	絕不同意
01. 取得 D 級專業管理師證照是對我工作有實質幫助。		✓			
02. 受訓後我可以運用專業管理方法，完成我每一項工作。		✓			
03. 取得專業管理師證照可以使我加薪。	✓				
04. 取得專業管理師證照可以使我職位進升。		✓			
05. 取得專業管理師證照可以使我增加職場競爭力。	✓				
06. 受訓後我能有效的運用專業管理的方法。		✓			
07. 專業管理課程內容很符合我的目標需求。		✓			
08. 對公司這項專業管理課程人才投資訓練計畫很滿意。		✓			
09. 鼓勵公司常辦專業管理人才訓練。		✓			
10. 專業管理認證考試內容是符合實質需求。		✓			
平均統計：1. <input type="checkbox"/> 訓練產品無價值，缺乏認同感					
2. <input type="checkbox"/> 對訓練產品系統沒有特殊感覺					
3. <input type="checkbox"/> 認同訓練產品有一定的改善功效					
4. <input checked="" type="checkbox"/> 訓練產品已達能力與績效改善					
5. <input type="checkbox"/> 超越訓練設定的目標與價值					
說明分析：					

# 17d. 成果評估:

2分有機制並能展現辦理或追蹤客戶評估之相關紀錄

2012年度委外職前訓練 結訓學員輔導就業成果

確認學員就業狀態

頁次: 1 / 4

組別	參加保證數	電話	訓練期間	就業單位			到職日期	薪資 範圍	就業狀況
				名稱	電話	地址			
B班	0	05-22222222	後三個月	協泰機械股份有限公司		雲	2012/07/16	02	就業(訓練單位輔導就業) 勞保勾稽
			後六個月						
			後九個月						
			後十二個月						
B班	0		後三個月	達信機械工程有限公司	05-6328668	雲	2012/07/23	02	就業(訓練單位輔導就業) 雇主勾稽
			後六個月						
			後九個月						
			後十二個月						
C班	0		後三個月	協泰機械股份有限公司		雲	2012/07/16	02	就業(訓練單位輔導就業) 勞保勾稽
			後六個月						
			後九個月						
			後十二個月						
C班	0		後三個月	達弘營造有限公司	05-8653005	雲	2012/08/02		就業(訓練單位輔導就業) 雇主勾稽
			後六個月						
			後九個月						
			後十二個月						
F班	0		後三個月	協泰機械股份有限公司		雲	2012/07/16	02	就業(訓練單位輔導就業) 勞保勾稽
			後六個月						
			後九個月						
			後十二個月						
F班	0		後三個月	大益鐵工廠	05-5974882	雲	2012/07/12	02	就業(訓練單位輔導就業) 學員勾稽
			後六個月						
			後九個月						
			後十二個月						
F班	164		後三個月	協泰機械股份有限公司		雲	2012/07/16	02	就業(訓練單位輔導就業) 勞保勾稽
			後六個月						
			後九個月						
			後十二個月						

1: 15,000元(含)以下  
 4: 25,001元-30,000元  
 7: 40,001元-45,000元  
 1: 離進訓學員 \* 4

1: 15,000元-20,000元  
 3: 25,001元-35,000元  
 4: 45,001元-50,000元  
 0: 50,001元(含)以上

註: 實際參訓時數達總時數1/2以上 \*



# 17d. 成果評估:3分相關紀錄能展現具體成效(得獎)

## 17-d 學員訓後獲聘技術講師之成功案例

勞委會職訓局台南職業訓練中心議題之成功案例

推薦優秀學員給台南職訓中心表揚

推薦單位：台南職訓中心

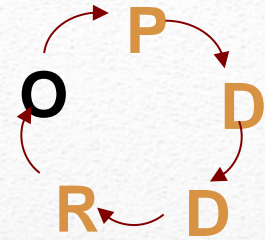
日期：101年8月17日

### 案 例 基 本 資 料

受訪意願	<input type="checkbox"/> 電視 <input type="checkbox"/> 報紙	
計畫名稱	98年度產業人才投資計畫	
受訓班別	時尚美容美髮造型設計班第1期	
姓 名		性別 男 <input type="checkbox"/> 女 <input checked="" type="checkbox"/>
生日(年齡)		學歷 國立嘉義家職美容科
電 話		手機：
住 址		:76號
簡單家庭背景	已婚	
接受本局訓練前相關工作經歷	從事美容師15年以上	
至本局接受服務動機或因素	為補充與原專長相關之技能	
目前就(創、轉)業近況或訓後狀況	美容教學、美容比賽評審/裁判	
單位推薦重點摘要及理由	從原先在事業單位擔任美容師，轉任各學校與各訓練機構擔任美容講師，並取得美容美髮師之評審資格與2012中華國際菁英生活美學時尚造型技藝交流大賽裁判。	
職訓中心聯絡人	單位聯絡人 聯絡電話：( )	



# 成果Outcome

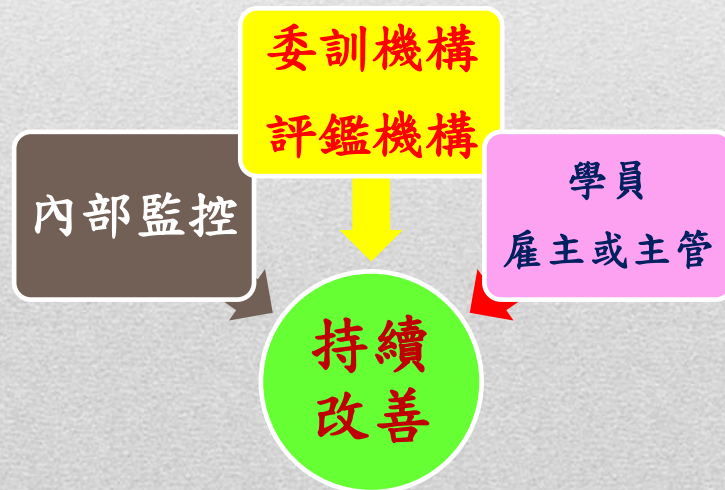


評核指標項目	列舉適當佐證資料項目
<b>18. 訓練系統的一般性功能—目標客戶及學員的評價</b>	<p>評分標準：</p> <p>1分 目標客戶及學員認為訓練有部分效果，然而未有具體記錄及評量。</p> <p>2分 目標客戶及學員認為訓練有達成能力提升的效果(請填附表)。</p> <p>3分 目標客戶及學員認為訓練有績效改善的效果(請填附表)。</p> <p>4分 目標客戶及學員認為訓練有顯著具體績效(請填附表)。</p>



# 目標客戶及學員對訓練之評價

- 辦訓機構持續改善的動力來源，除了內部的監控流程能夠不斷自我發覺缺失、異常外，來自外部的改善建議通常較能切中要害，直指核心。因此，「外部」評價的好壞與否是評估一個辦訓機構的重要指標。
- 辦訓機構的外部評價主要有下列幾個來源：
  - 委辦機構
  - 評鑑機構
  - 受訓學員
  - 受訓學員的雇主或主管



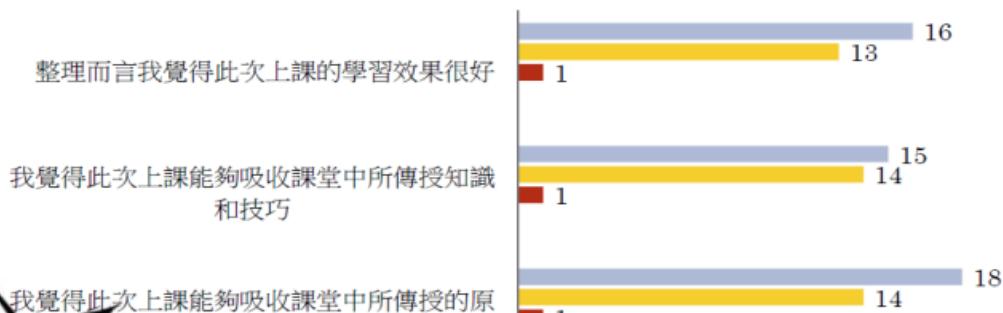
# 訓練系統的一般性功能—目標客戶及學員的評價

## 學習滿意度高

## 薪資提高

創意花藝設計班第4期學員受訓學習效果					
	非常不滿意	不滿意	普通	滿意	非常滿意
我覺得此次上課能夠吸收課堂中所傳授的原理			1	14	18
我覺得此次上課能夠吸收課堂中所傳授知識和技巧			1	14	15
整理而言我覺得此次上課的學習效果很好			1	13	16

■ 非常滿意 ■ 滿意 ■ 普通 ■ 不滿意 ■ 非常不滿意



【附件 10-2】就業切結書

### 就業切結書

茲切結本人於參加職業訓練後，目前確已找到工作，如有不實，願負法律上之一切責任。

茲本表由參訓學員據實填寫（依刑法第 214 條規定，明知為不實之事項，而使公務員登載於職務上所執掌之公文書，足以生損害於公眾或他人者，處三年以下有期徒刑，拘役或五百元以下罰金）

立切結書人資料	
姓名	
身分證字號	
出生年月日	
通訊地址	
僱用單位資料	
公司名稱	
統一編號 (個人免填)	
電話	
地址	
職稱	業務
僱用薪資	18780.-
到職日期	101 年 1 月 15 日
填表日期	101 年 1 月 15 日



# 外部評價的方式

- 委辦機構與評鑑機構通常會定期透過實地訪視，以系統化的方法來評估一個辦訓單位。評估結果可作為辦訓單位持續改善其整體訓練流程、提升辦訓品質之依據。
- 學員與雇主或主管則是主要利益關係人、訓練成效好壞的直接承擔者，故其對訓練的評價或建議也會更為直接與真實。辦訓機構應主動來進行評估。
  - 課後對學員進行「滿意度調查」並分析結果
  - 訓後定期瞭解學員訓練成效移轉的進度。
  - 訪視、電訪或問卷瞭解雇主或主管對訓練的滿意度
- 上述作為蒐集到的資料均可作為持續改善的依據。

## ◆ 系統及流程面

(範例)

	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標
系統 流程 面	作業系統 e化	凝聚學員向心力，輔導利用網路成立與工作有關之社團，強化交流。	瀏覽人次>3000人
		建構e化網路平台，以利學員分享學習成果	按讚人數>170人
		本會公告證照考試通過名單登錄，方便上課瀏覽查詢	登錄通過證照人數>53人
		簡化報名流程，提供學員線上報名(目前試用期)	使用人數<50人
		建構報名費及會費繳款查詢方式更e化及便捷(目前試用期)	推展中



## ◆ 學習技能面

依循本會策略地圖，四大構面之策略目標相對應 (範例)

	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標
學習技能面	對外： 開辦企業包班課程與成立附設職訓中心	強化培養第二專長，開辦證照班提供製造業及服務業勞工通過認證。(高苑科大4班康寧大學4班)	大專生班次：8場
		辦理國內外績優工商廠家經貿觀摩考察(台灣滷味館、花生觀光工廠)	場次：國內已2家
		協助小型企業包班訓練，促進員工技能成長	廠家11家，人數：100人
		輔導績優學員成為種子講師、助教(高雄補教界)	人數：3人
		透過訓練，協助學員就業、升遷、加薪，或開闢業外收入(高苑參加畢業學員)	人數：6人
		開辦自費證照班 (ISO 22000食安管理證照班)	辦理班數：1班
	對內： 提升辦訓能力	協助行政人員提升TTQS認知，建構完善教育訓練流程:派員參加TTQS基礎、進階課程及職能課程	已參訓22人次
		辦理行政人員對政府法令及財稅等宣導會參訓	派訓3人次

## ◆ 財務面

(範例)

	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標
財務面	增加營收	產學合作：學校提供設備完善的場地，本會提供證照考照課程以增加學生證照率及本會收入增加。	班次-8班 人數-180人 增加金額:18萬
		期刊出版：本會證照書籍刊物出刊申請總圖ISBN，以利書籍出版增加收入。(本會出版論文比賽)	課程-5本(已1本) 購買人數-10人 增加金額0.3萬
		辦理小型人提案計畫課程(聯合包班) 為本會會員量身訂定職能訓練，開辦自費企業包班	班次-8班 人數-40人 增加金額:1.6萬
		提供論文創業創意比賽及活動刊版廣告承租	次數-1次 增加金額:1.5萬
		合計增加收入	增加金額-21.4萬

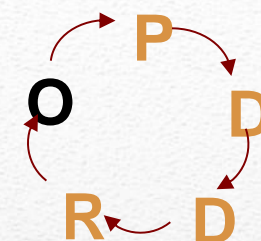


## ◆ 社會面

(範例)

	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標
社會面	社會公益 回饋	加強會員活動聯繫服務並將會員意見統籌改善	>2案
		與大專院校辦理證照達人選拔以表揚績優學生	辦理次數-2次 表揚人數>10人
		提供免費培訓弱勢族群證照考照	人數>10人
		協助提高大專院生及勞工證照取得(本會4個證照)	人次>180人
		廠商提供聘僱通過證照者媒合(驛統、四海食品)	廠商數2間
		協助勞工證照取得，增加就業機會	人次>6人
		學員課後公益活動參與	捐贈3次 淨灘1次

# 成果Outcome



評核指標項目	列舉適當佐證資料項目
<b>19. 訓練系統的市場功能—目標市場及顧客的價值創造</b>	<p>評分標準：</p> <p>1分 目標市場及顧客價值均有提升，然而未有具體記錄及評量。</p> <p>2分 目標市場及顧客價值均有部分提升效果。</p> <p>3分 目標市場及顧客價值均有一定程度提升的效果(請填附表)。</p> <p>4分 目標市場及顧客價值均有顯著具體的提升績效(請填附表)。</p>



# 目標市場及顧客的價值創造

- 系統及流程面，例如
  - 機構的訓練品質手冊持續改善
  - 機構的訓練需求調查方式不斷改善
  - 機構的招生系統的改善
  - 機構的訓練滿意度調查分析的改善
  - 機構的整體滿意度提升
  - 協助客戶改善內部流程及系統
- 學習技能面，例如
  - 辦訓人員持續參與TTQS訓練課程，提升辦訓品質
  - 學員考取相關證照
  - 學員通過回流訓練
  - 學員測驗分數提高

## ◆ 學習技能面

(範例)

作法	各項指標連結
1.本學會積極與大專院校合作投入ISO及各類證照課程推廣。	18. 訓練系統的一般性功能-目標客戶及學員的評價(財務面)
2.本會積極參與各類政府補助研習，辦理教育訓練(充電起飛、小人提)。	6. 內部人員所需工作職能與課程展開 6d. 訓練人員所據職能與職能缺口之補齊
3.本會舉辦學術論文發表。	7.3 開立相對應課程



## ◆ 財務面

### 依循本會策略地圖，四大構面之策略目標相對應

	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標
財務面	增加營收	會員：開發學會之友的大專學生會員入會(入會費200)，擴大服務範圍。	入會費增加：1萬
		產學合作：學校提供設備完善的場地，本會提供證照考照課程以增加學生證照率(長榮大學、康寧大學、朝陽科技大學、高苑科技大學)。	班次-8班 人數-250人 增加金額:25萬
		期刊出版：本會證照書籍刊物出刊申請總圖ISBN，以利書籍出版增加收入。	課程-4個 購買人數-200人 增加金額2萬
		辦理小型人提案計畫課程(企業包班)或充電起飛為本會會員量身訂定職能訓練，開辦自費企業班	班次-5班 人數-100人 增加金額:10萬
		提供論文創業創意比賽及活動廣告刊版承租	次數-3次 增加金額:3萬
		增加政府活動補助收入	增加金額-2萬

## ◆ 社會面 (範例)

依循前述策略地圖，產出四大構面之策略目標，包含策略性目標及其策略性衡量指標

	策略性議題	策略性目標	策略性衡量指標
社會面	社會公益 回饋	加強會員活動聯繫服務並將會員意見統籌改善	>2案
		與大專院校辦理證照達人選拔以表揚績優學生	辦理次數-2次 表揚人數>10人
		提供免費培訓弱勢族群證照考照	人數>10人
		配合政府、NPO、NGO辦理各項競賽	辦理場次-1場
		配合政府法令宣導，及廠商異業結盟辦理免費講習會、宣導會	班次-2班 人數>60人 滿意度-80%
		與求才廠商接洽聘僱通過證照者媒合	廠商數>3間
		協助提高大專院生及勞工證照取得，增加就業機會	人次>50人
		開發引進更多元化國際化證照打開知名度	國際證照班>2場



# 結論

## 學會辦訓程序依照學會設立目標策略KPI持續改善 (範例)

原先設定KPI (目標)

成立最後一哩計畫通過教育部>5個證照課程登錄  
目標本次能通過TTQS銅牌獎  
參加小人提計畫C單位輔導廠商>5家  
與大專簽訂產學合作家數>5家

目前達成KPI (實績)

成立最後一哩計畫通過教育部=4個證照課程登錄  
本次目標通過TTQS銅牌獎 (努力中)  
參加小人提計畫C單位輔導廠商輔導11家廠家  
與大專簽訂產學合作家數=4家(朝陽、康寧、長榮、高苑)

- 1. 本學會受入增加
- 2. 辦訓能力大增
- 3. 績效有口碑

證照增能

能力創新

人才加值

成就生命

授

課

完

畢

謝

謝

各

位



問與答



講師：陳世霖老師

E-Mail : [hrrmphd@gmail.com](mailto:hrrmphd@gmail.com)