

# 訓練發展實務-1



台北市政府公務人員訓練處

102年9月12日

主講人；張琳

# 專業講師-張琳

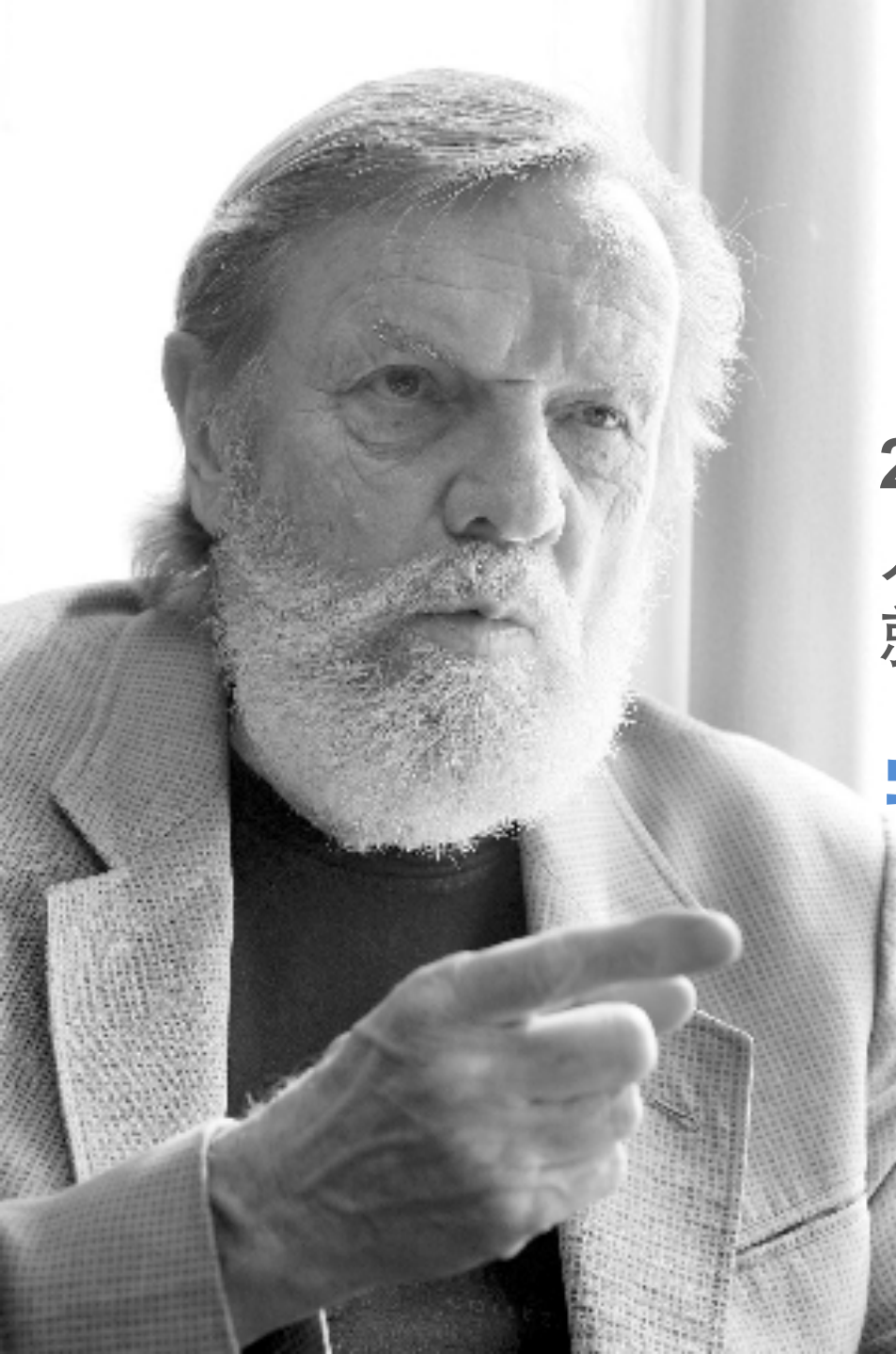
## 【現任】

勞委會職訓局TTQS國家訓練品質系統 輔導顧問  
勞委會北區職訓中心在地服務計畫 共同主持人  
國立台灣科技大學 兼任講師級專家  
文化大學推廣部 人力資源專業講師  
致理技術學院 行銷企劃兼任講師  
企業人力資源專業管理顧問  
超秦集團 人資總監



## 【學經歷】

國立台灣科技大學管研所 管理碩士  
ATS 人力資源管理師國際認證 合格  
中國北京需要教育集團 職能講師  
經綸企管顧問有限公司 副總經理  
東慧國際諮詢顧問股份有限公司 訓練經理  
潘朵拉文字創意出版有限公司 出版總監  
書林出版有限公司 經銷事業部經理  
恆星出版公司 總編輯  
五南文化圖書集團書泉出版社 經理/主編  
「五南品質改善管制小組」 審查委員  
社區大學 講師



21世紀，  
人才決勝的關鍵，  
就在於

**學習**與**改變**的速度。

——趨勢大師 約翰·奈斯比特

# 課程大綱

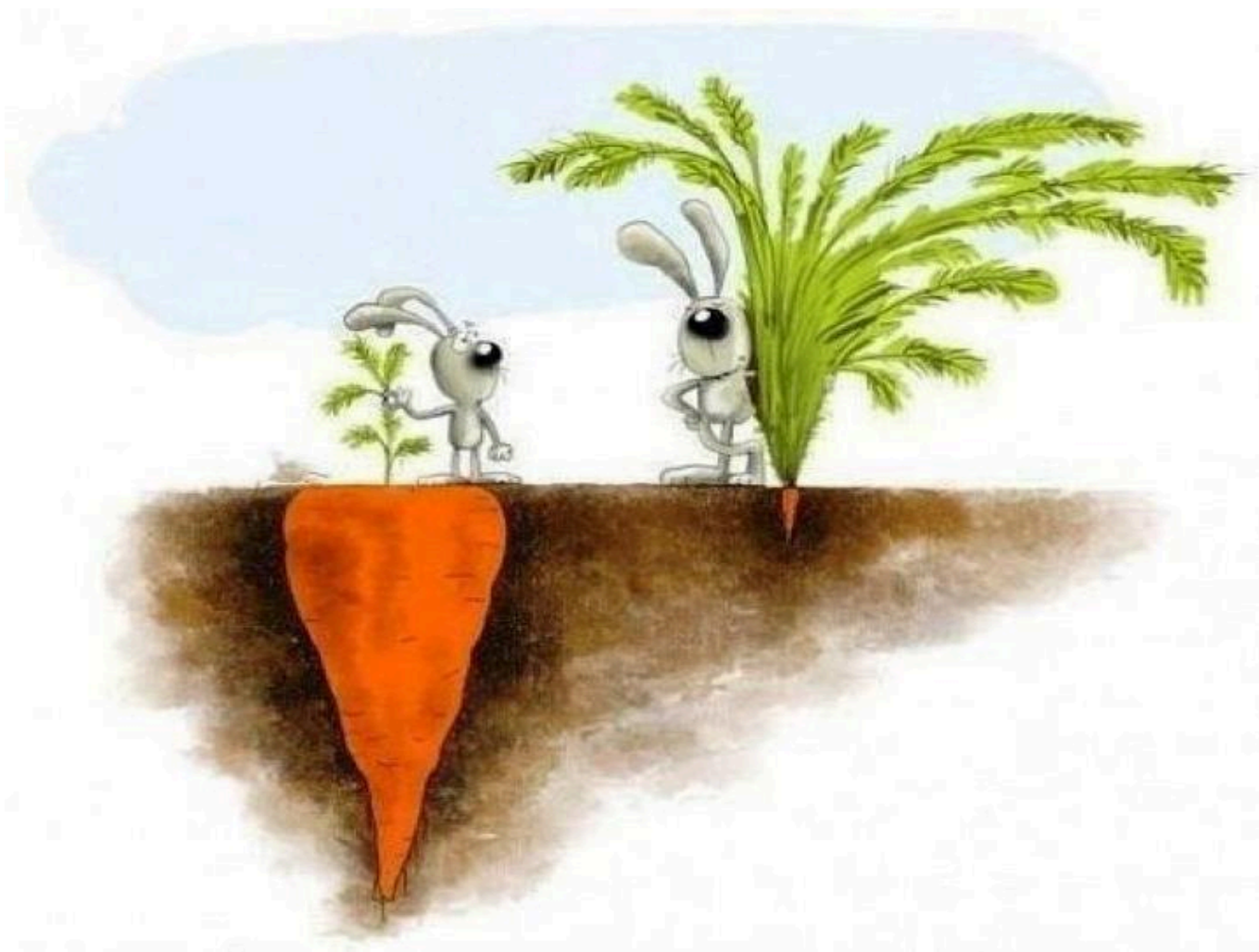
- 需求分析與班期規劃
- 活動設計與班務執行
- 訓練方法與績效評估
- 分組實作與成果發表

# 經驗分享



您認為：訓練是市府同仁福利、  
市府同仁義務，還是機關政策？

你是人才嗎？



# 為何需要教育訓練

訓練很貴---但不訓練的代價更貴

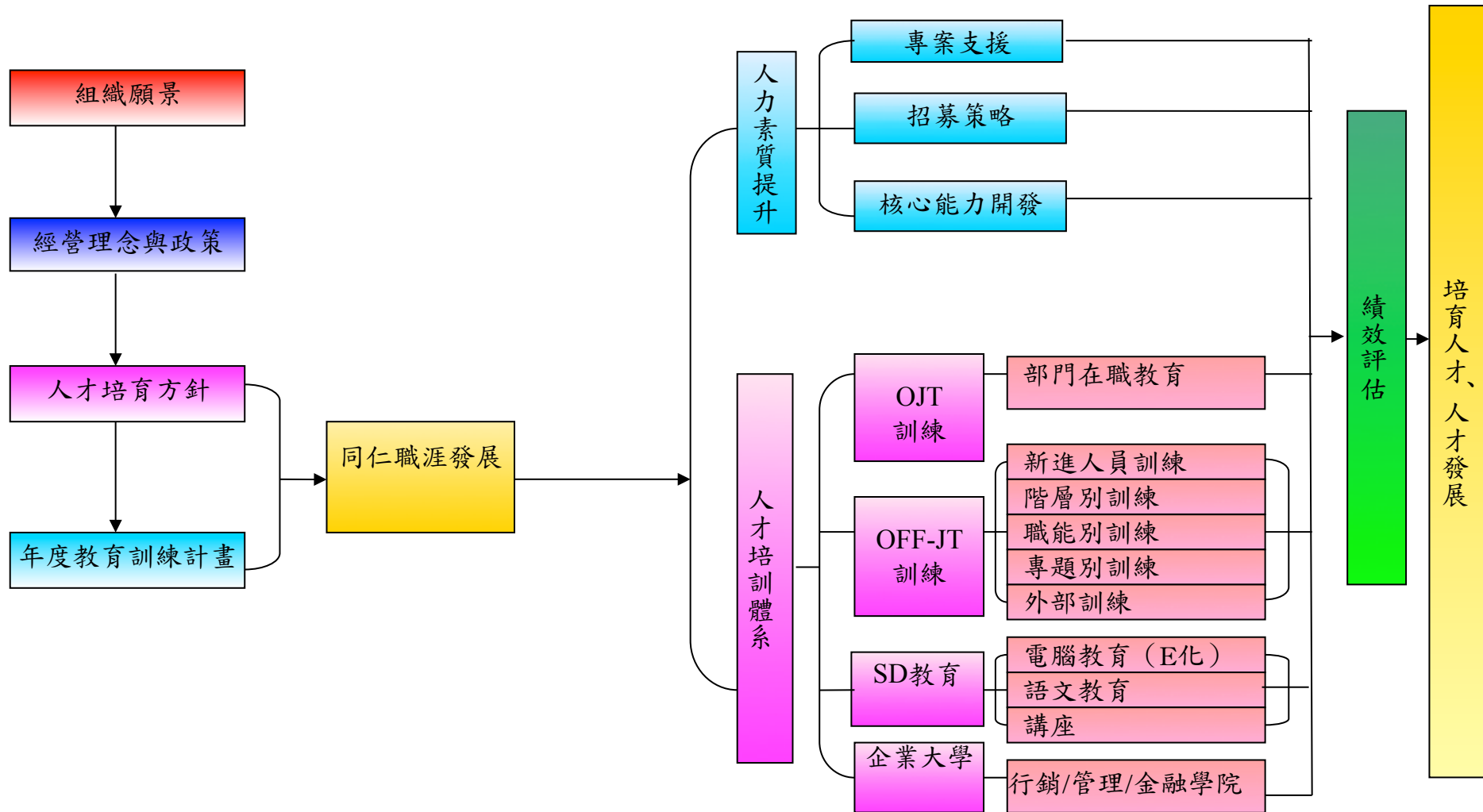
## 外求競爭

- 環境變化
- 市場需求
- 國際競爭
- 未來趨勢

## 內求公平

- 提升素質
- 晉升公平
- 調薪依據
- 職務代理
- 接班佈局

# 人力資源發展體系





# 可訓練&不可訓練的才能

招募

發展

訓練

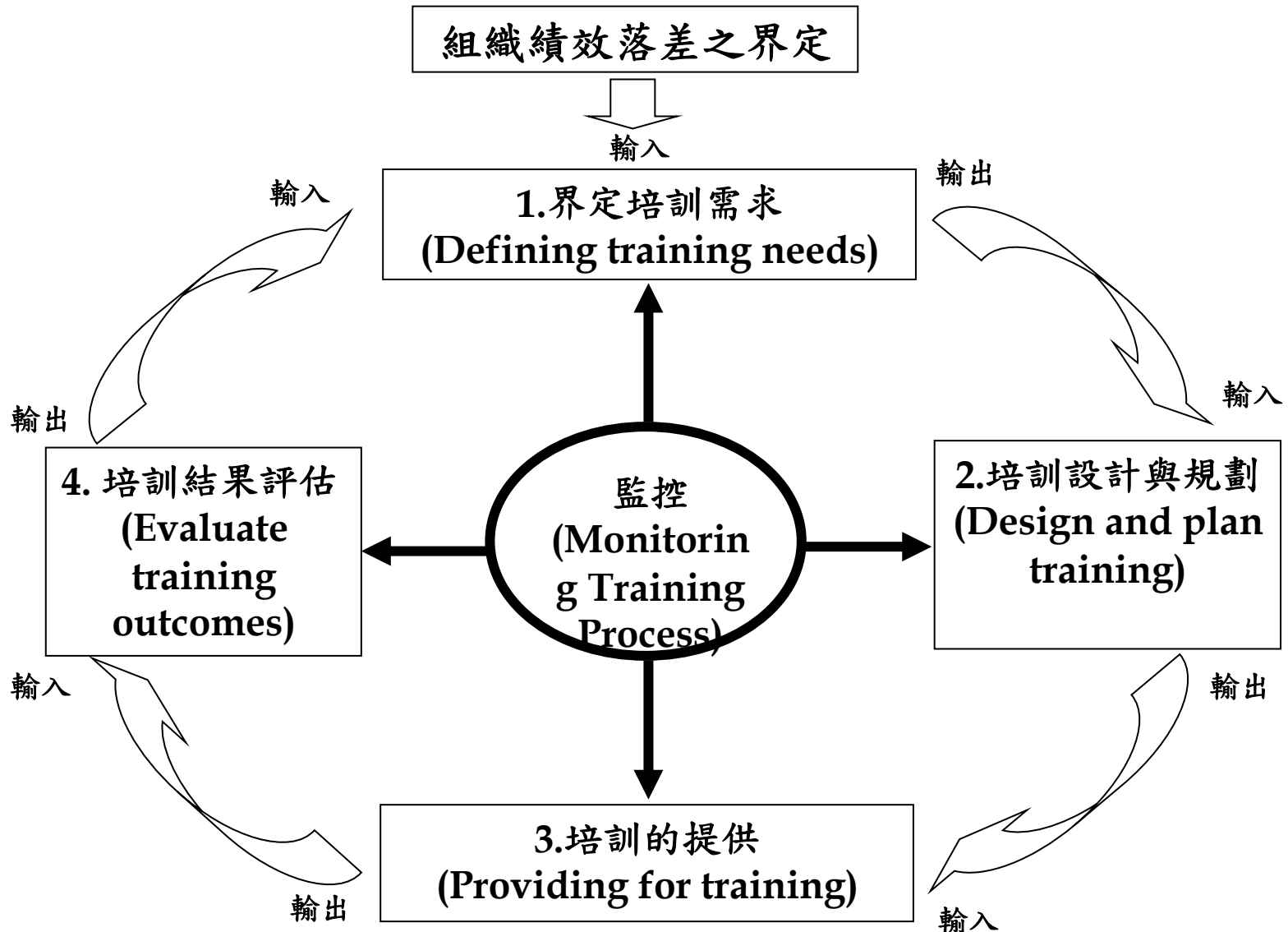
1	2	3	4	5
活力		判斷力		溝通能力
動機		冒險		顧客焦點
	誠實	策略領導	教導	團隊參與
	價值觀		創新	
	彈性		擴大績效	
	愉悅			

無法訓練的能力必須藉由招募行為過濾

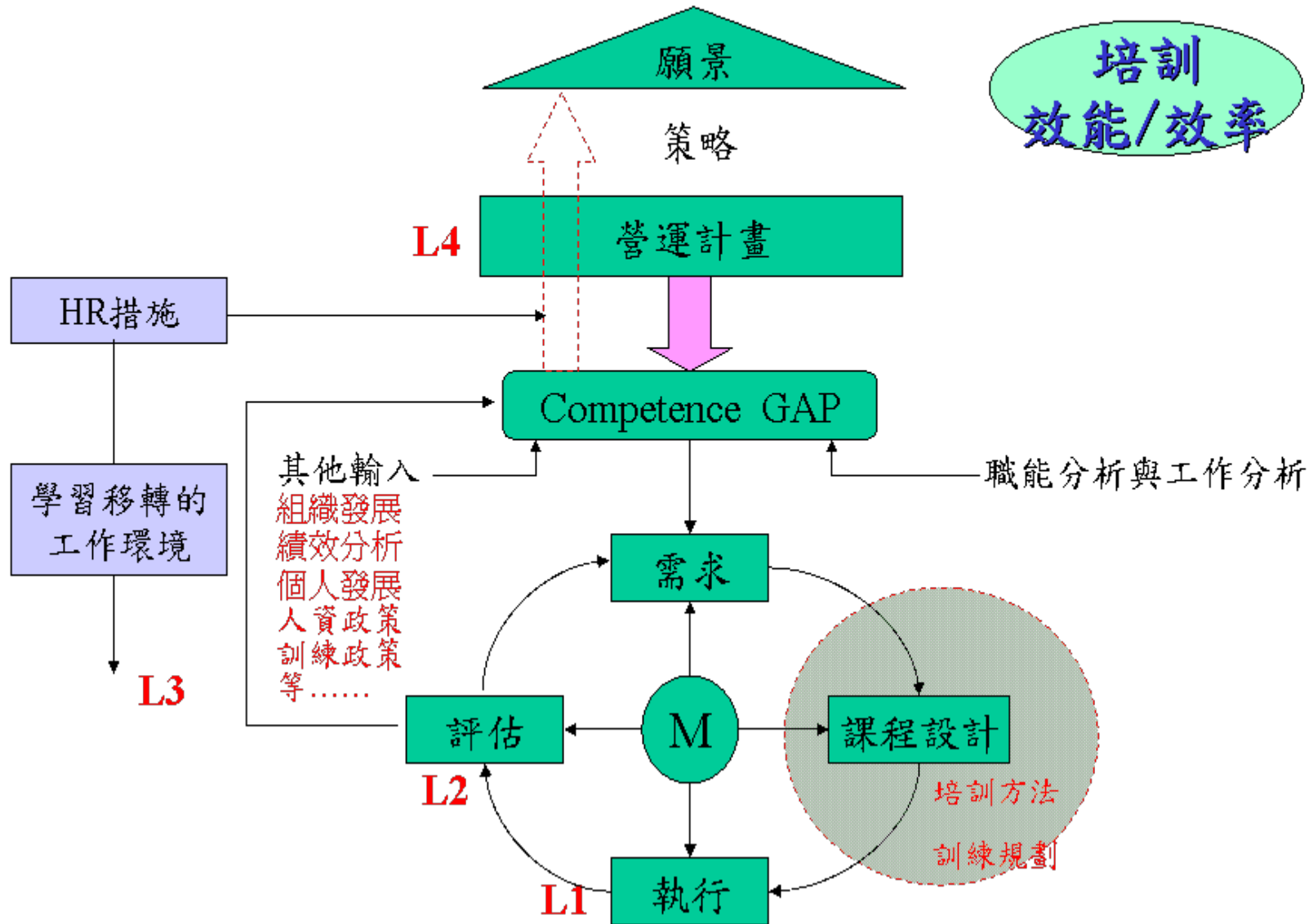
# 什麼是TTQS？

- 源起：勞委會職訓局「提升培訓機構訓練品質實施計畫」
- 目的：促進有效的國家人力資本投資、提升人力資源競爭力，以及厚實職業訓練效果
- 台灣訓練品質管理系統  
(Taiwan TrainQuali System, 簡稱TTQS)
- 台灣訓練品質計分卡架構-PDDRO  
(Taiwan TrainQuali Scorecard, 簡稱TTQS)  
Plan〔計畫〕、Design〔設計〕、Do〔執行〕、Review〔檢核〕、Outcome〔成果〕
- 一種訓練品質系統管理方法與工具

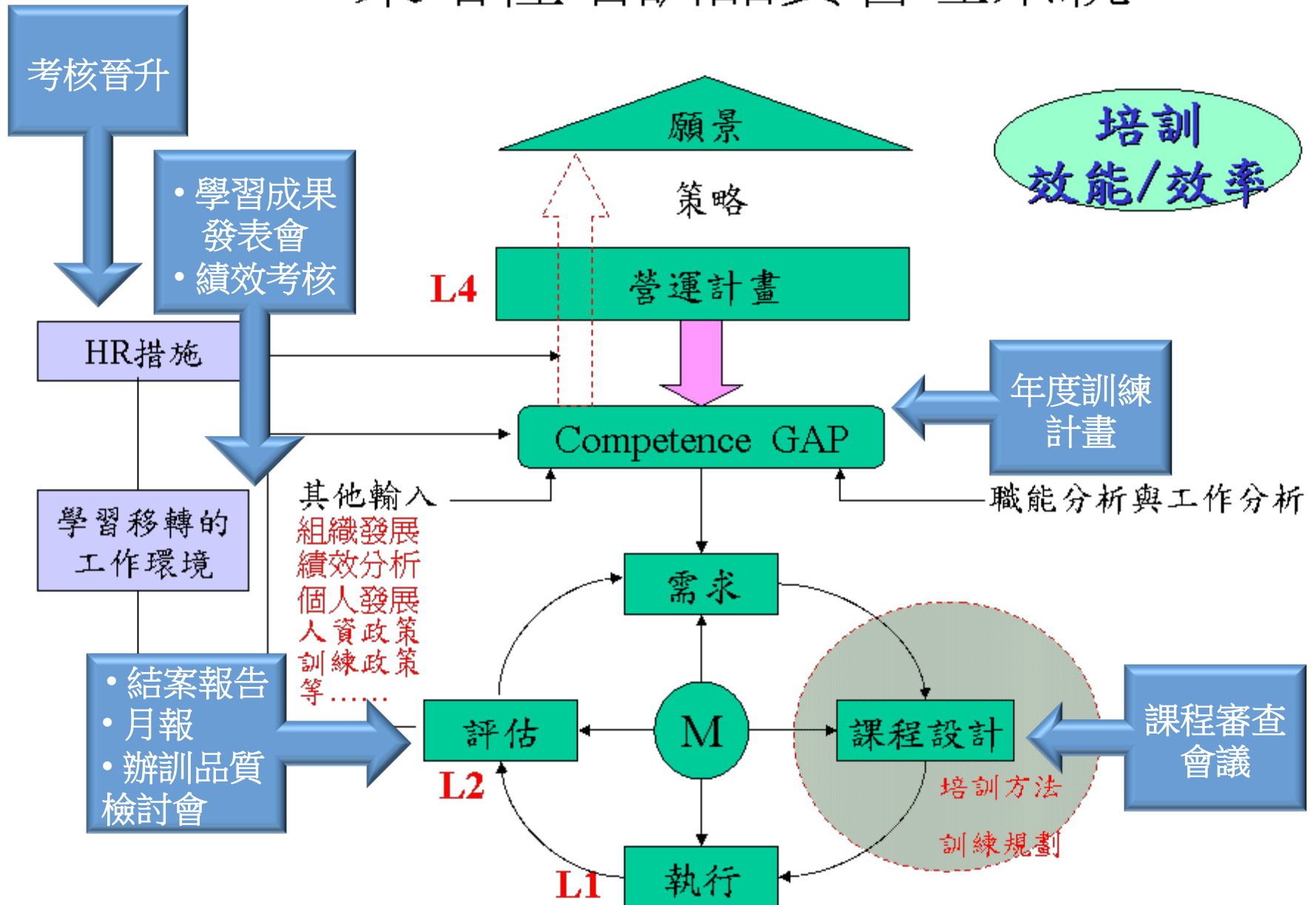
# ISO10015訓練品質管理系統



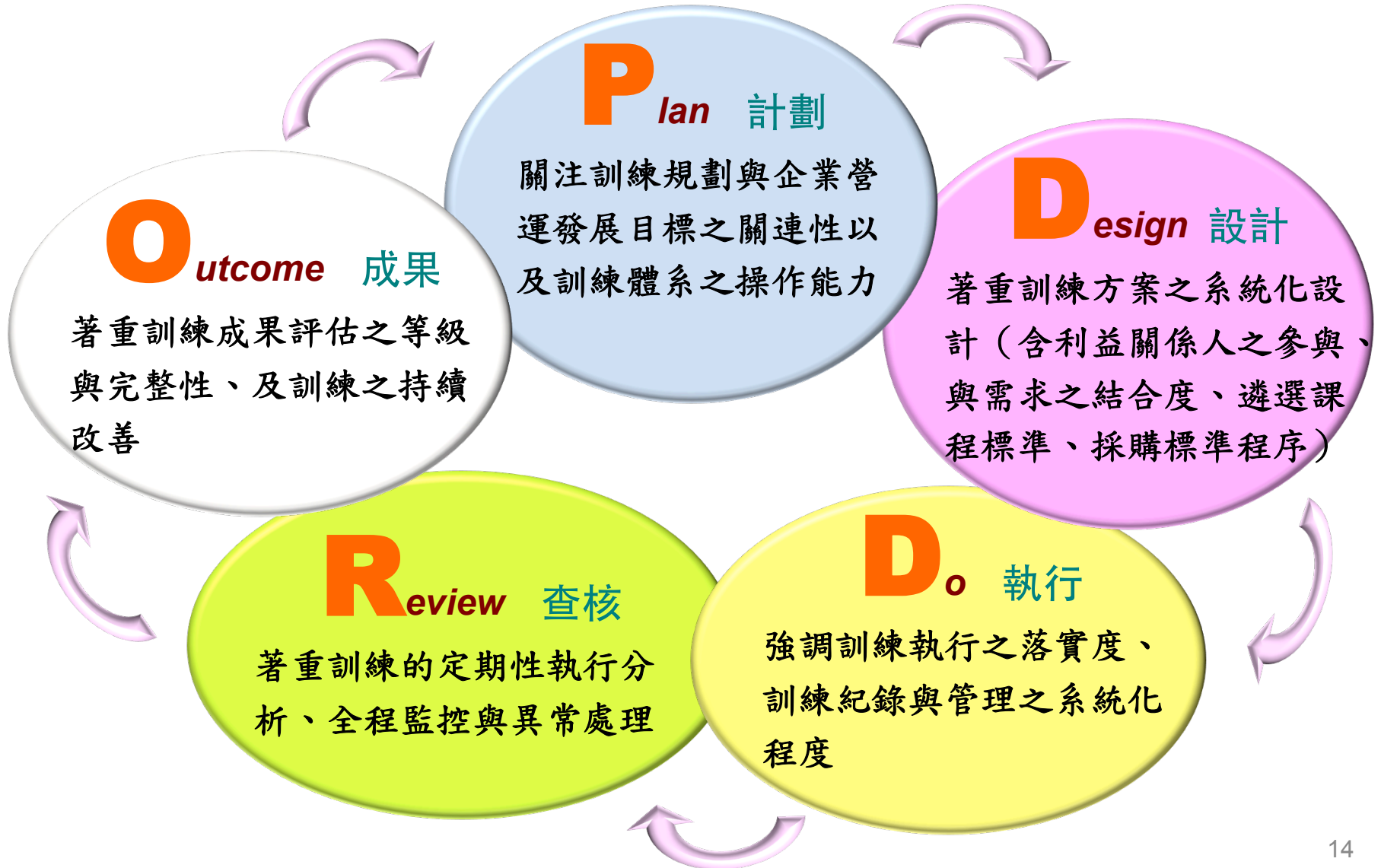
# 策略性培訓品質管理系統



# 策略性培訓品質管理系統



# TTQS訓練管理迴圈



# PDDRO

## 訓練品質計分卡 (PDDRO)

計畫  
(Plan)

- ◆ 明確性 ◆ 連接性
- ◆ 系統性 ◆ 能力

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

執行  
(Do)

- ◆ 訓練內涵按計畫執行的程度
- ◆ 學習成果的移轉與運用
- ◆ 訓練資料分類及建檔管理資訊系統化

查核  
(Review)

- ◆ 評估報告與定期性綜合分析
- ◆ 監控與異常矯正處理

成果  
(Outcome)

- ◆ 訓練成果評估的多元性和完整性
- ◆ 高階主管對於訓練發展的認知與感受
- ◆ 訓練成果

# TTQS導入的成功關鍵因素





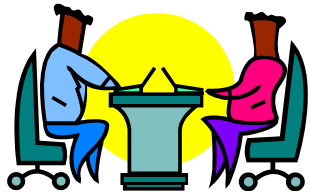
# TTQS輔導中常見的問題

TTQS	常見問題	難度	關鍵要素	備註(輔導)
Plan	欠缺教育訓練宗旨 如何評量職能缺口 系統連結性不夠	3	系統 方法、系統 關注度	技巧 技巧、系統 觀念
		5		
		4		
Design	客製化課程設計 利害關係人的參與 一致性設計 課程實施方式設計	4	預算、方法 關注度 課程目標明確 預算	技巧 觀念、技巧 技巧、系統 觀念、技巧
		5		
		5		
		4		
Do	上課紀律維持 課程目標達成度	5	關注度、文化 關注度、文化	觀念 觀念
		3		
Review	問題意識不足 沒有Review能力 欠缺持續改善矯正措施	5	問題分析能力 報告撰寫技巧 改善能力	技巧 技巧 觀念、系統
		4		
		5		
Outcome	無法評估績效(L3↑) 知識平台建立 擴散效果的營造	5	能力、方法 預算、能力 關注度	技巧、系統 技巧 觀念
		5		
		3		

# 經驗分享



行政部門通常因為什麼原因實施同仁的教育訓練？



# 組織和個人需求結合

## 組織的需求

在下一個2~3年內組織的主要戰略問題是什麼？

- 在下一個2~3年內組織將面臨的最關鍵的需求和挑戰是什麼？
- 為了溝通這些挑戰所需要的關鍵的技能、知識和經歷是什麼？
- 將需要什麼水平的人員配置？
- 組織有必要為滿足這些關鍵性的挑戰而提供工作舞台嗎？

## 問題

員工是否將個人的效率和滿意度與組織策略目標的成就結合在一起來發展自我嗎？

## 個人職涯的需求

在組織內，我是如何發現職涯機會

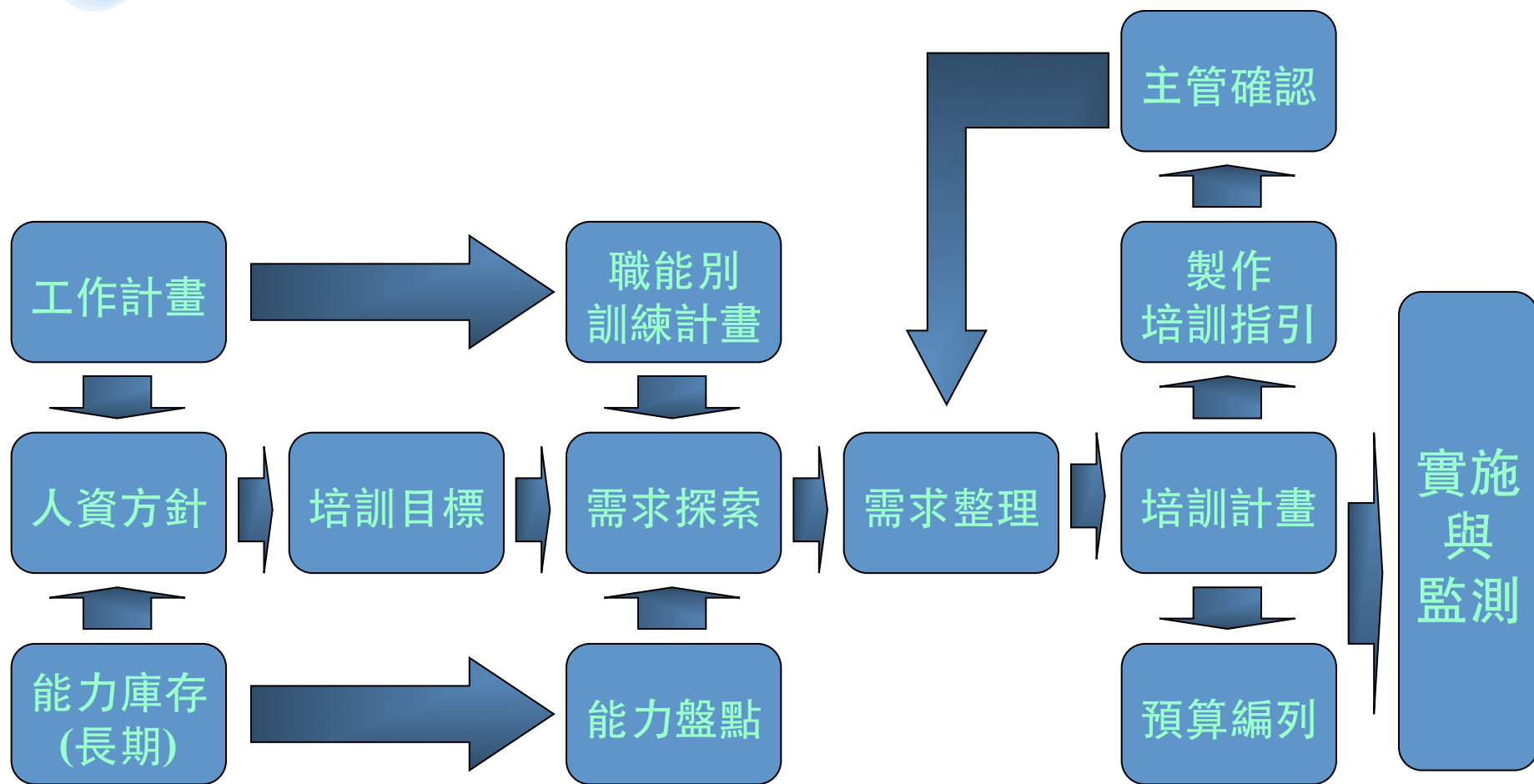
- 發揮我的力量
- 提出我的發展需求
- 提供挑戰
- 滿足我的興趣
- 滿足我的價值觀
- 與我的個人風格相配

# 教育訓練需求分析

方法 需求	資料分析	資料分析	面談
基本需求	經營理念	文化、理念	確認組織所重視之價值觀、行為準則與今後之文化理念
	人事理念	人事制度資料	確認員工在薪酬、制度方面所重視之工作價值觀、行為準則
	事業特性	單位之分析資料與業界資料	探討成功的要點與必備之條件，確認課題（強、弱點的掌握）
	過去之訓練績效	過去實施之訓練課程資料	由過去之訓練實績，掌握各階層訓練的吸收程度，探討今後在推動訓練的問題
	業務特性與管理重點	組織圖、業務職掌規定	探討各部門在執行業務上所要求的重點，特別要強化的是什麼，要達到什麼程度
短期性需求		今年度目標方針、計畫書	確認為達成今年的目標、方針的重點事項，探討所面臨的問題
長期性需求		中長期計畫書	面對將來要花時間準備的工作，確認未來將要面臨的問題
特殊性需求		過去所參加之外部訓練課程，職能別、階層別之人事訓練資料	探討目前是否有特別需要處理對應的問題



# 年度訓練計畫製作流程



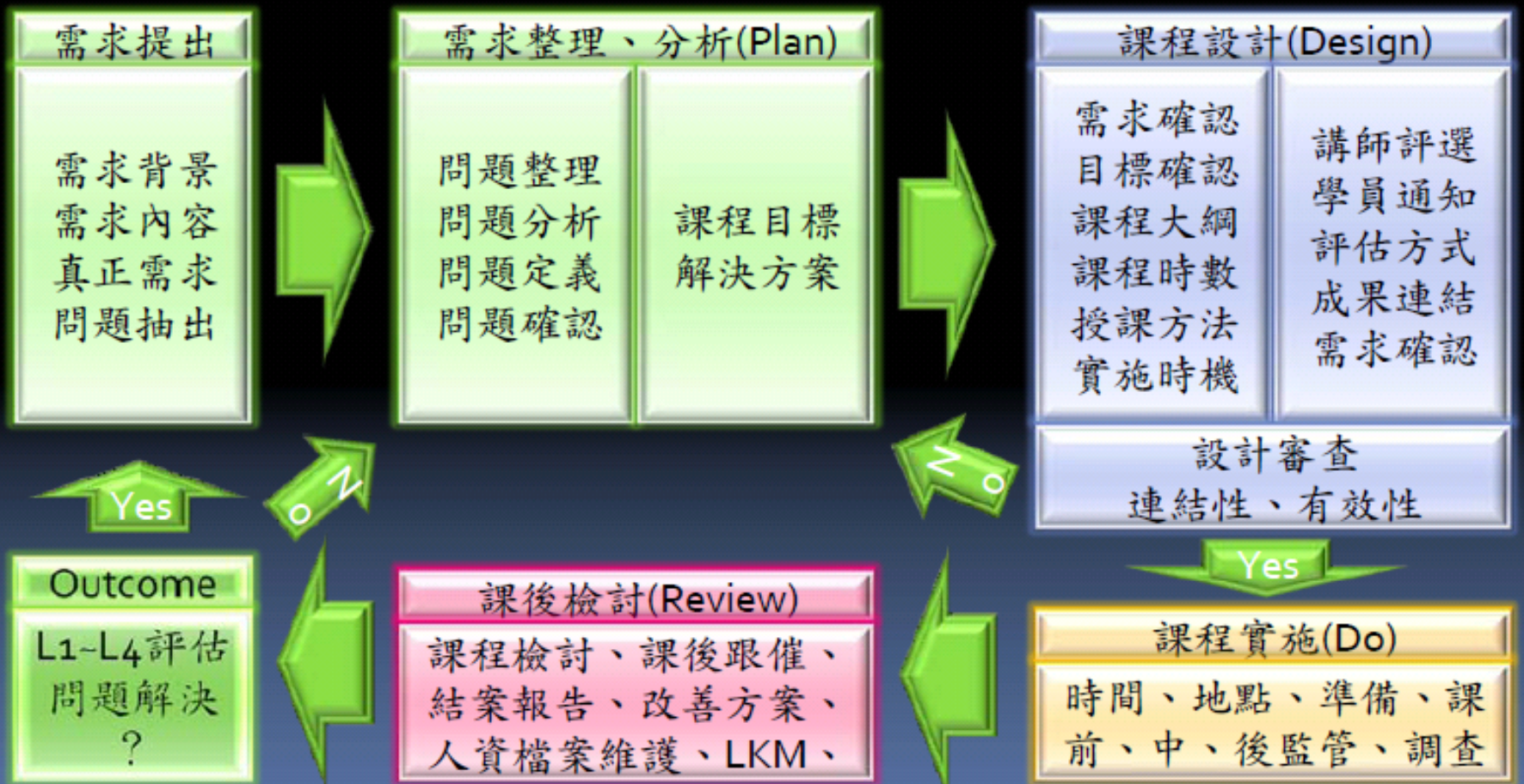
# 撰擬年度教育訓練計劃書

- 年度教育訓練課程編排。
- 各項教育訓練課程預定參訓對象及訓練目的。
- 教育訓練講師安排。
- 年度教育訓練經費預算編列與運用比例。
- 教育訓練場地安排。
- 教育訓練人數、時數分配及統計說明。
- 年度教育訓練目標說明及預期成效。
- 本年度教育訓練執行成果報告與目標達成率情形及說明。
- 其他有關教育訓練事項。

# 課務規劃的 實務案例分享



# One page Technical 的應用





# 經驗分享



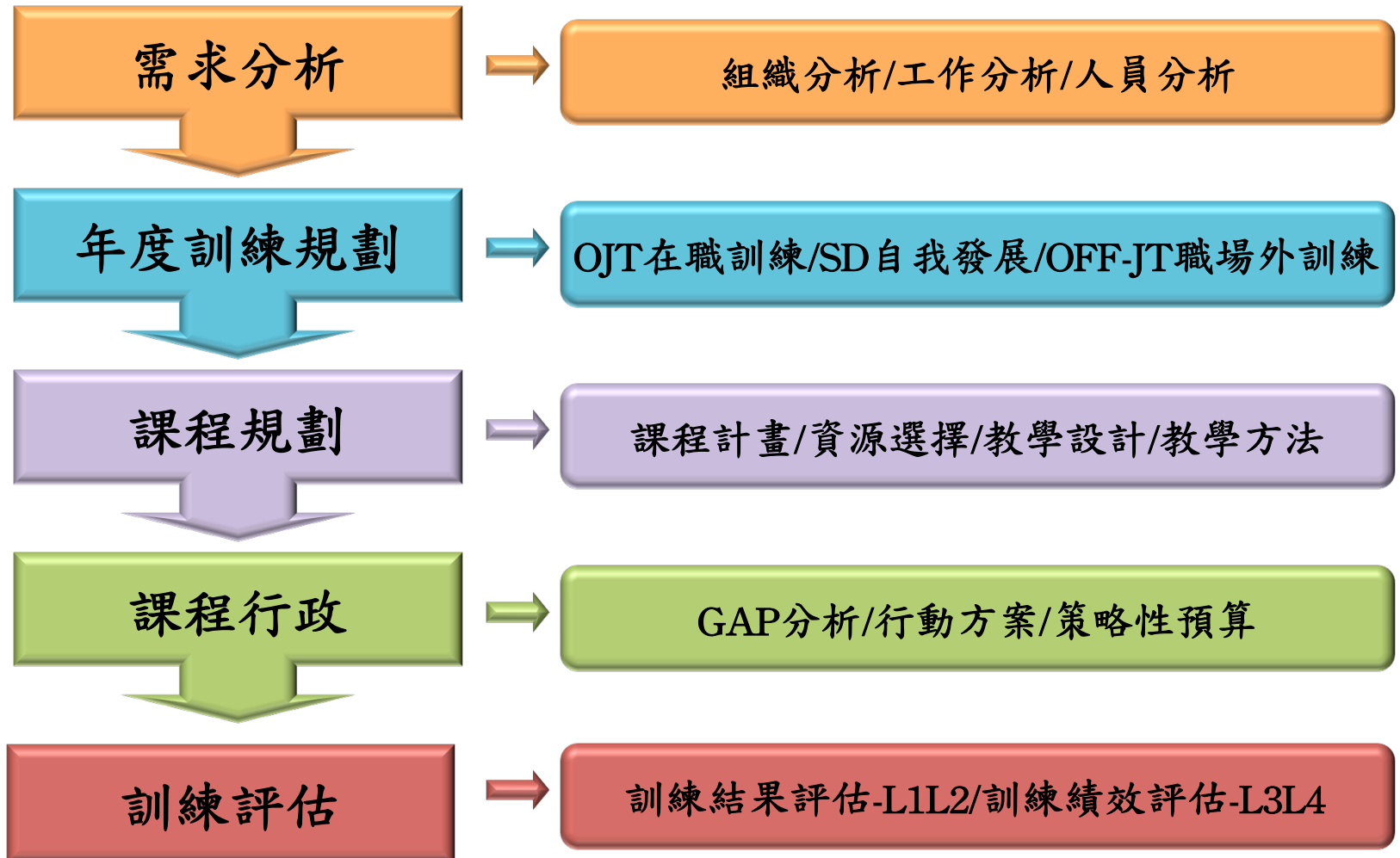
行政部門實施訓練經常面臨的困擾是什麼？

活動設計  
與  
課務執行

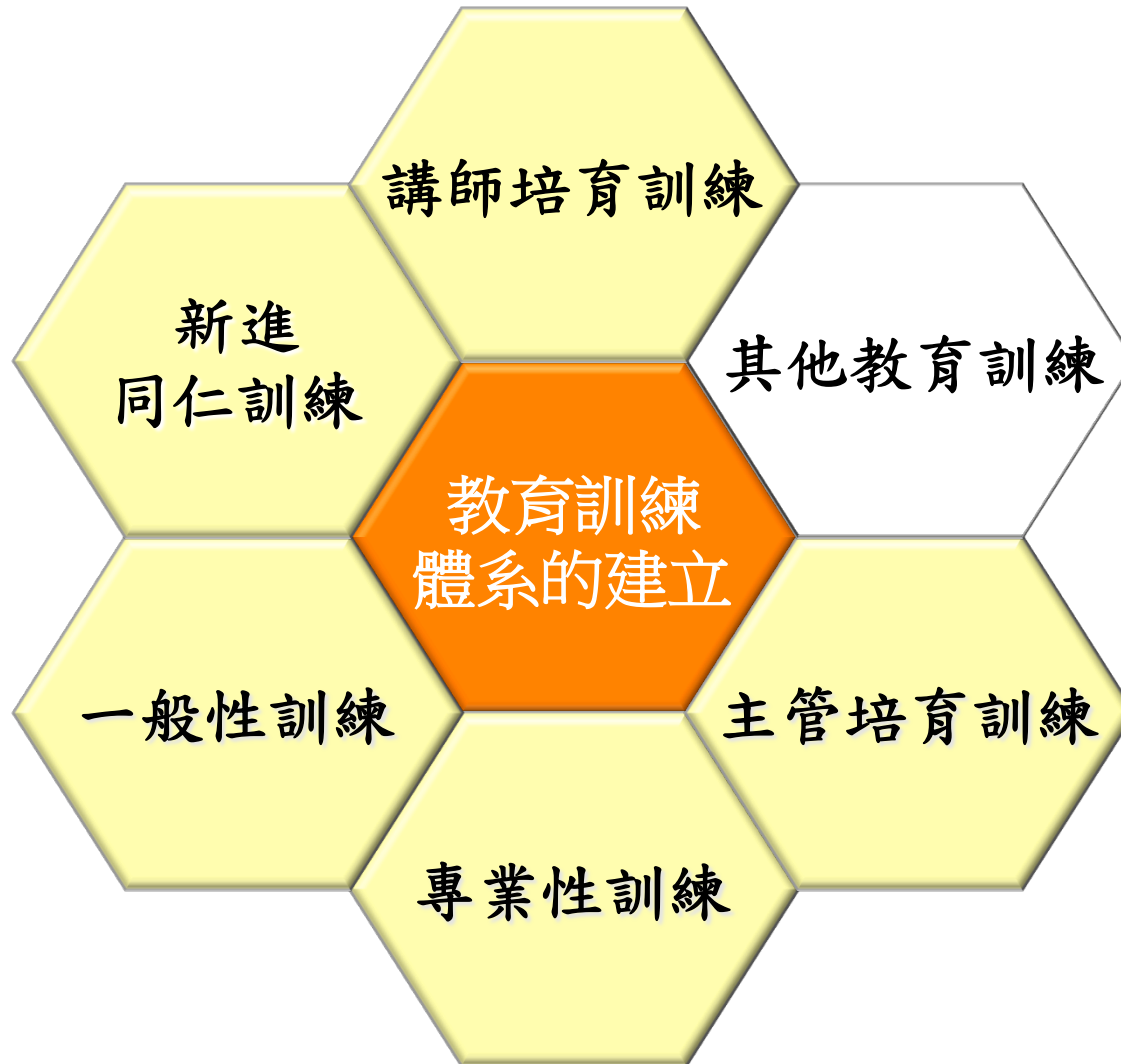
# 教育訓練統籌規劃

- 教育訓練辦法、規章之擬定、修改。
- 整體教育訓練架構及系統之建立與維護。
- 年度教育訓練目標之擬定。
- 年度教育訓練計劃之彙整、擬定、執行。
- 訓練費用之編訂、控管、審核及運用。
- 訓練課程之執行、評估及檢討。
- 員工教育訓練資料之建檔及保管。
- 員工教育訓練成果之考核與訪談。
- 員工教育訓練目標達成率之追蹤。
- 教育訓練教材、資料之編定、控管及歸檔。
- 育訓練機構、師資及場地之搜集、尋覓與排定。
- 其他有關員工教育訓練之事項。

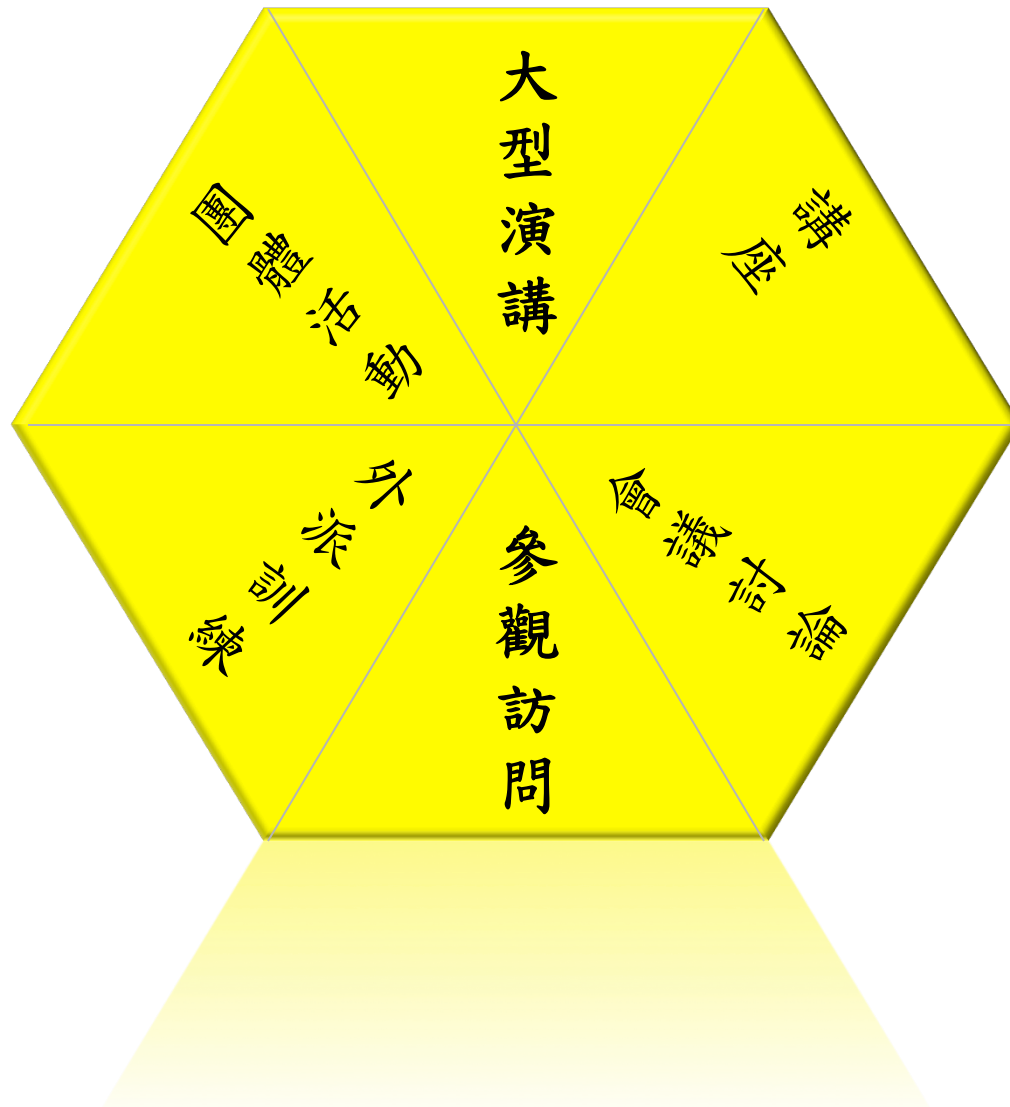
# 教育訓練管理流程



# 建立教育訓練體系



# 教育訓練之形式



# 經驗分享



如何選擇訓練機構？

# 教育訓練資源的應用

## 內部

經營者  
中高階主管  
專業人員  
資深人員  
內部講師

## 外部

學校  
供應商  
集團其他公司  
顧問公司  
~引進課程  
~接受講師訓練  
~量身設計訓練

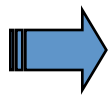




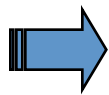
< 辦訓品質關鍵密碼 >

< 辦訓品質關鍵密碼 >

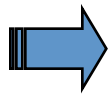
# 1. 講師遴選



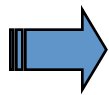
講師知名度



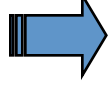
教學技巧



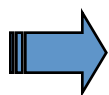
講師時間安排



講師鐘點費



講師授課經驗



講師與企業的相熟度

• 資料來源：管理雜誌六月號

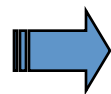
< 辦訓品質關鍵密碼 >

## 2. 辦訓人員的遴選

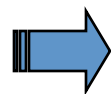
- ➡ 工作資歷
- ➡ 傾聽能力
- ➡ 反應速度
- ➡ 課程解說
- ➡ 記錄回饋

< 辦訓品質關鍵密碼 >

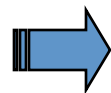
## 2. 辦訓人員遴選



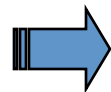
配合速度



服務態度



專業程度



互助密度

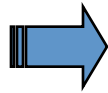
< 辦訓品質關鍵密碼 >

## 3. 訓練主題的規劃

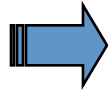
- ➡ 訓練主題的豐富性
- ➡ 訓練主題的專業
- ➡ 訓練主題的規劃
- ➡ 訓練主題的完整

< 辦訓品質關鍵密碼 >

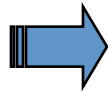
## 4. 課程流程的監控



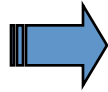
課前的需求分析



課中的訓練執行



課後的成果回應



未來的訓練發展

- 資料來源：管理雜誌六月號

## 4.3 班務執行技巧

- 訓練展開前---宣導學習的文化與價值
- 開始上課前---營造溫馨的學習環境
- 教育訓練中---讓學員充分了解訓練目的
- 訓練結束前---考核學習成績並糾正觀念
- 訓練結束後---加強演練與學習效果