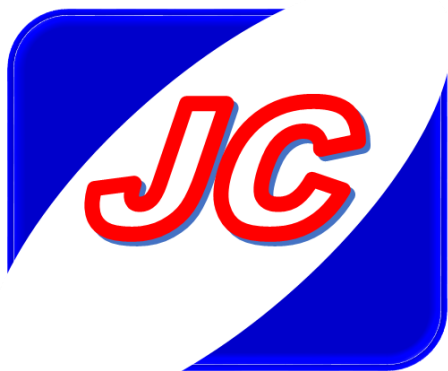




TTQS訓練機構版

個案實作班

吳 錦 長

0937866717
Jc-wu@Hotmail.com

2014.3.18



吳錦長 J.C Wu

- * 職業訓練局 TTQS輔導顧問 / TTQS講師
- * 多家科技公司 常年顧問 / 薪酬委員
- * 臺北工專機械工程科
- * 政治大學企管研究所
- * 國際直線(股)公司 執行副總經理 兼發言人
- * 遠志科技(股)公司 總裁特助、副總經理 兼發言人
- * 中天電視台 總裁特助、副總經理 兼發言人
- * 全國電子(股)公司 董事長特助、管理本部長 兼發言人
- * 中國造船(股)公司 人事處主管





單元：一

學習承諾與課程概論

課程大綱

1. 了解學員TTQS先備知識
2. 課程全貌概論
3. 學習承諾確認
4. 複習TTQS評核指標重點內涵

學習目標

1. 展現TTQS先備知識
2. 確立學習承諾
3. 了解TTQS評核指標重點內涵





課前自我評估

NO	問 項	自我評價
1	很清楚TTQS的由來及其意義	1 - 2 - 3 - 4 - 5
2	我所屬的單位已建立訓練品質系統	1 - 2 - 3 - 4 - 5
3	我對辦理訓練的程序與流程非常清楚	1 - 2 - 3 - 4 - 5
4	我知道如何佐證相關訓練資料	1 - 2 - 3 - 4 - 5
5	我能夠完成TTQS簡報的資料及方式	1 - 2 - 3 - 4 - 5
6	我能夠按照PPDRO的架構建置相關制度、流程、表單	1 - 2 - 3 - 4 - 5
7	我理解訓練品質計分卡的評核內容	1 - 2 - 3 - 4 - 5
8	我知道TTQS的評核等級及分數並能夠自評	1 - 2 - 3 - 4 - 5
9	我知道如何評鑑訓練成效	1 - 2 - 3 - 4 - 5

1 - 完全不清楚

2 - 稍為清楚

3 - 部分清楚

4 - 大部份清楚

5 - 完全清楚





讓大家認識你--1分鐘/人

NO	問 項	說 明
1	姓名	
2	服務單位	
3	主要擔任工作	
4	從事培訓相關工作年資	
5	是否曾加過TTQS其他課程?有請說明何課程	
6	參加此課程的目的	
7	貴單位是否已導入TTQS系統,並經過TTQS評核(評核等級為何)?	
8	您希望講師可以提供哪些課程內容或資訊	
9	其他	



- ◆原則上以6~7位為一組，每組推派一小組長
- ◆從小組長中推選一位擔任班長
- ◆課程進行中，同組組員坐一起

- ◆ 每組：先討論出結訓報告時(4/8)的簡報用那一個單位當範例(每一位均要上台報告)
- ◆ 3/18中午第一堂上課時小組長報告：
~ 該組要簡報的機構名稱。



課程單元

1. 學習承諾與課程概論
2. TTQS與導入推動
3. 機構目標與工作計畫
4. 學習(教育或訓練)體系與職能運用
5. 課程需求與調查分析
6. 課程規畫與課程設計
7. 計畫實施與課程執行
8. 課後檢討與計畫評估
9. 學習成果展示
10. 學習評量





課程目標

1. 能運用TTQS基礎課程或TTQS官網之數位學習課程內容概念。
2. 能分析個案導入TTQS訓練管理迴圈(P-D-D-R-O)實務作業。
3. 能產出符合TTQS評核表評核項目相關制度及文件化。

訓練對象

1. 具備TTQS基礎課程或TTQS官網之數位學習課程先備知識者。
2. 具備「TTQS操作實務經驗者或曾參與101年後相關TTQS課程者」為優先。





結業評核方式

- ◆ 為掌握TTQS教育訓練課程之學習效益，學員於學習過程期間與結訓前後，皆必須接受評核，
 - 成績達評核合格標準分數，始得發給結業合格證書；
 - 若未達合格標準分數，僅發予參訓證明。
- 1. 分數達70分以上者，課後繳交教育訓練調查表後，由彙管單位統一頒發**結業合格證書**。
- 2. 分數未達70分者，課後繳交教育訓練調查表後，由分區服務中心自行頒發**參訓證明**。





結業評核標準

評核項目	權重標準	評核內容	說明
演練評估	30%	✓ 評核簡報 ✓ 試填評核表	◆ 簡報-每組30~35分鐘 ➢ 要交電子檔給老師 ➢ 每位均要分配報告 ◆ 評核表 ➢ 每人均要填一份
參與率	40%	✓ 出席率 ✓ 參與討論情況	
筆試	30%	於本課程最後一小時進行，由TTQS資訊系統題庫統一出題	
合格標準	70分以上		



何謂TTQS？ 1/3

◆ 緣起

訓練品質系統 (Taiwan TrainQuali System，簡稱
TTQS)，是一套參酌英國「

(Investors in People，簡稱IIP) 之內容與國際標準化
組織 (International Organization fo Standardization，
簡稱ISO) **ISO10015指引**發展而成之訓練品質管理系統。



何謂TTQS？ 2/3

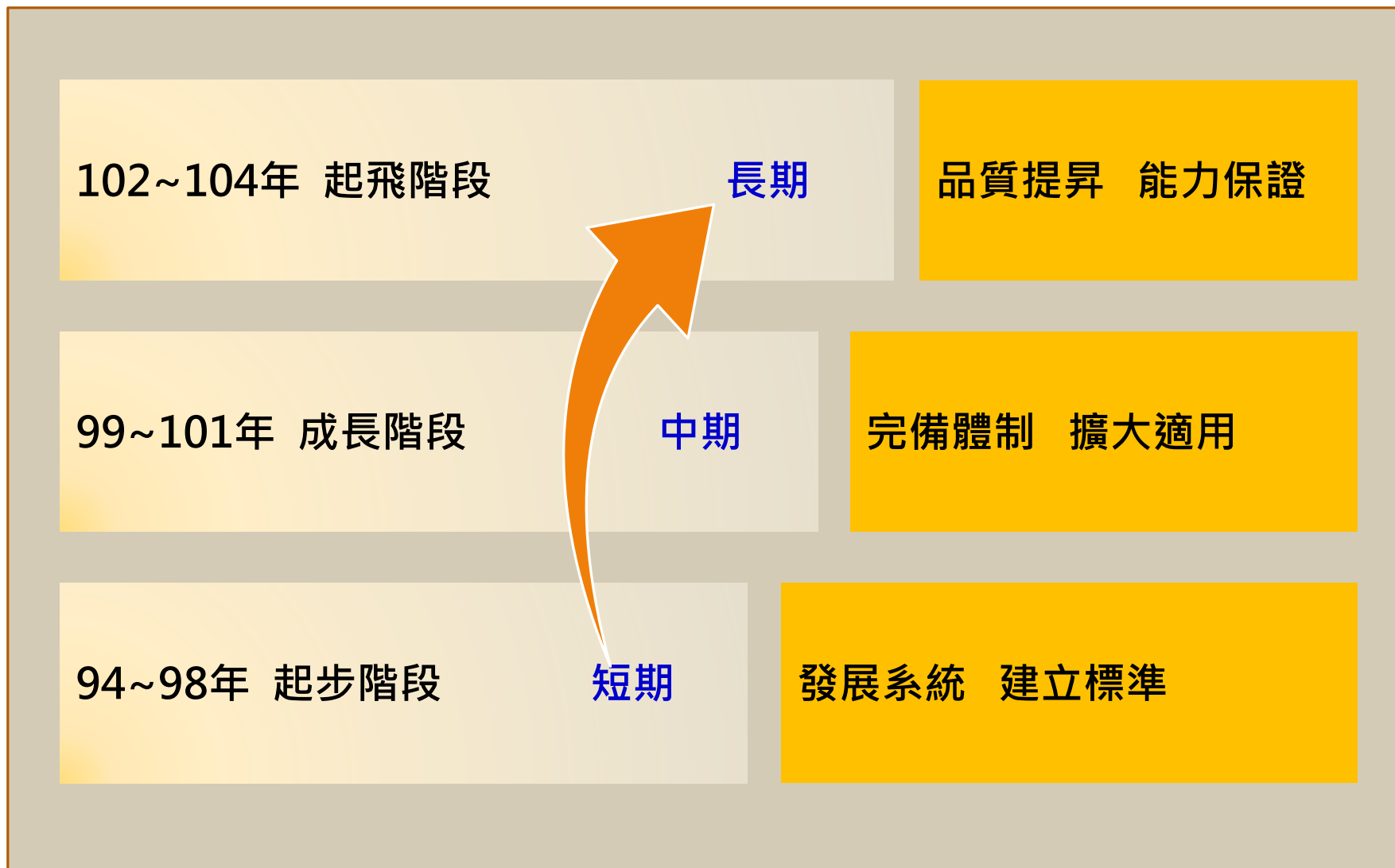
◆ 目的

透過TTQS過訓練品質管理迴圈：計畫（Plan）、設計（Desing）、執行（Do）、查核（Revien）、成果（Outcome）之5項評核項目，協助組織將散於各部門的訓練表單、片段程序或訓練流程，施於系統化的管理，建立一套完整且系統化的策略性人力資源發展體系。

藉由導入TTQS，循序推動訓練品質持續改善機制，將訓練是一種成本「」的觀念，扭轉為一種「」，讓「人才」成為單位最重要的資產。持續厚植單位人力資本，提升人力體系之運作效能，達到單位預期營運績效。

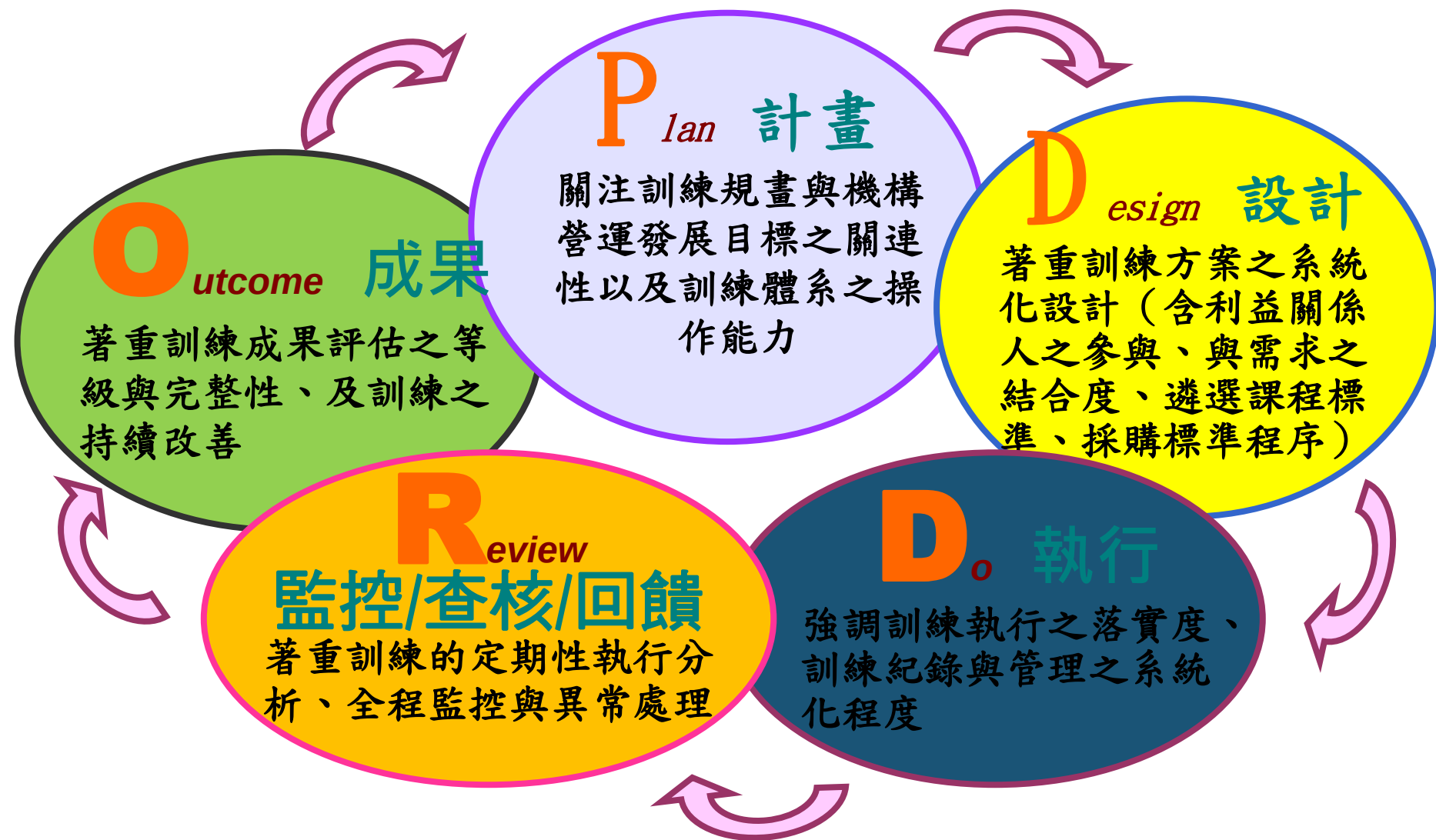


何謂TTQS ? 3/3



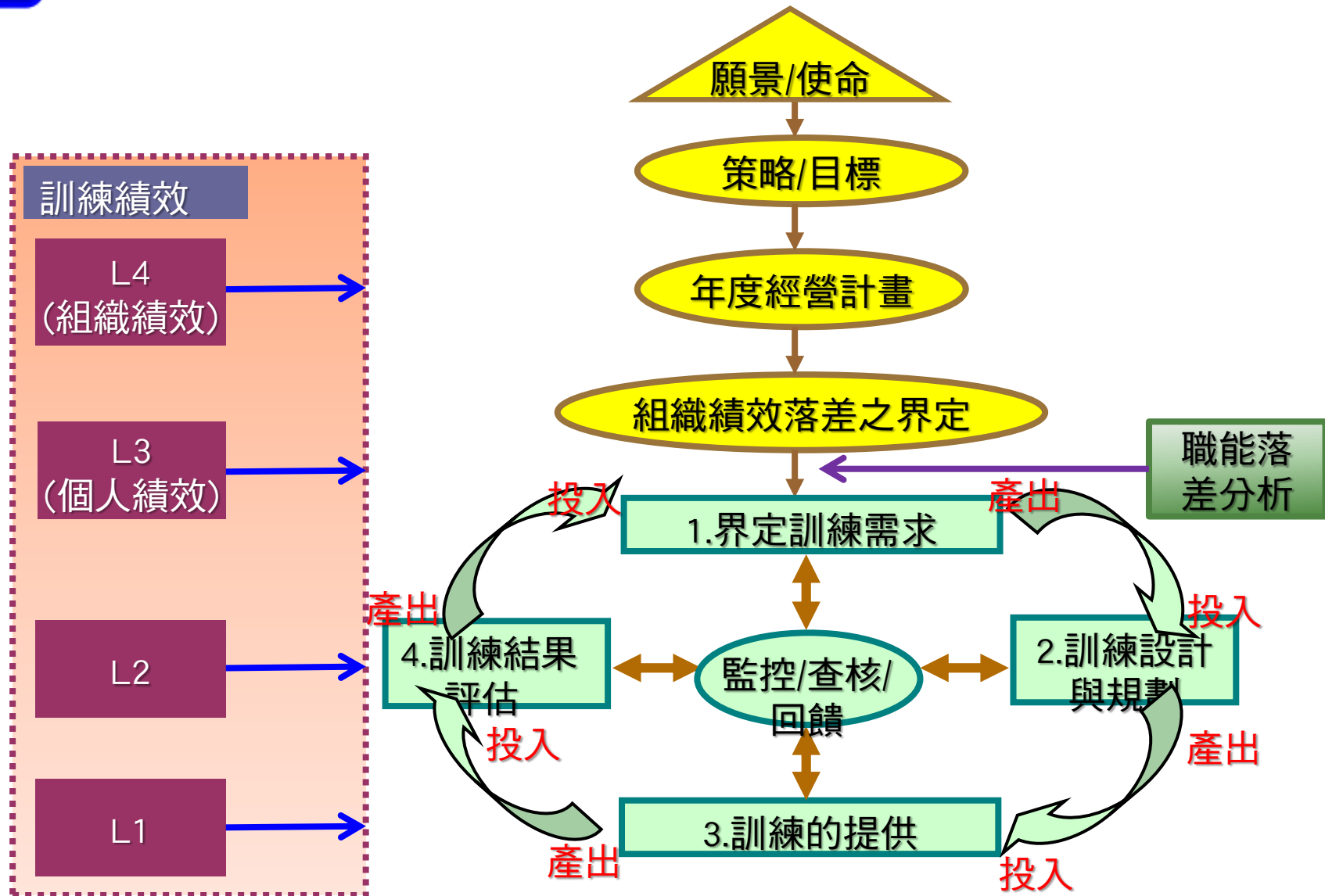


TTQS的理念架構 - 訓練管理迴圈





策略性人力資源發展體系圖





TTQS版本適用對象

企業機構版

適用所有單位內部辦訓使用

訓練機構版

適用訓練機構(含職業工會團體)
對外辦訓使用

外訓版

僅適用符合工會法之職業工會團體)
對外辦訓使用

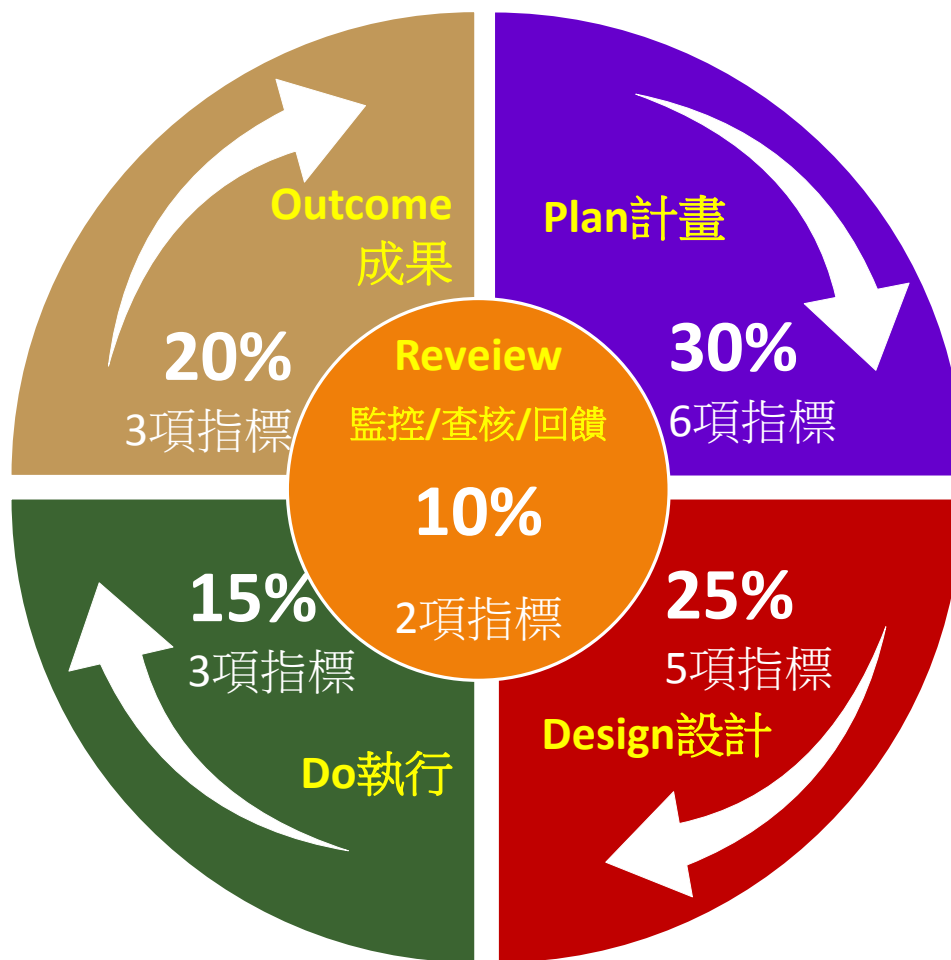
辦訓能力檢核表

僅適用經濟部頒佈「中小機構認定標準」
且尚未導入TTQS之中小機構，作為對內辦訓能力初次檢核使用





訓練品質評核指標





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
- 組織能聚焦於訓練發展，並強調組織目標之連結

組織至少能保證訓練產品品質，但尚未建立品質系統

門檻53.5~63

銅牌
63.5~74

連結最低要求條件，基本訓練管理品質

銀牌
74.5~85

- 組織明顯植基於TTQS，成功履行高績效的訓練。
- 訓練管理系統具體呈現訓練之成果，並能反應到經營績效。

金牌
85.5~96

白金牌
96.5~

- 展現訓練為維持組織人力資本價值之主要驅動力。
- 達到高績效訓練系統與組織持續改善及價值創造之倍增。
- 能看到教育訓練與組織經營績效的連結，反映出人力資本的價值。



評分標準 1/2

※計分標準：以是否有無紀錄或書面文字評定。

分數	表 示
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 改善達到標竿水準。

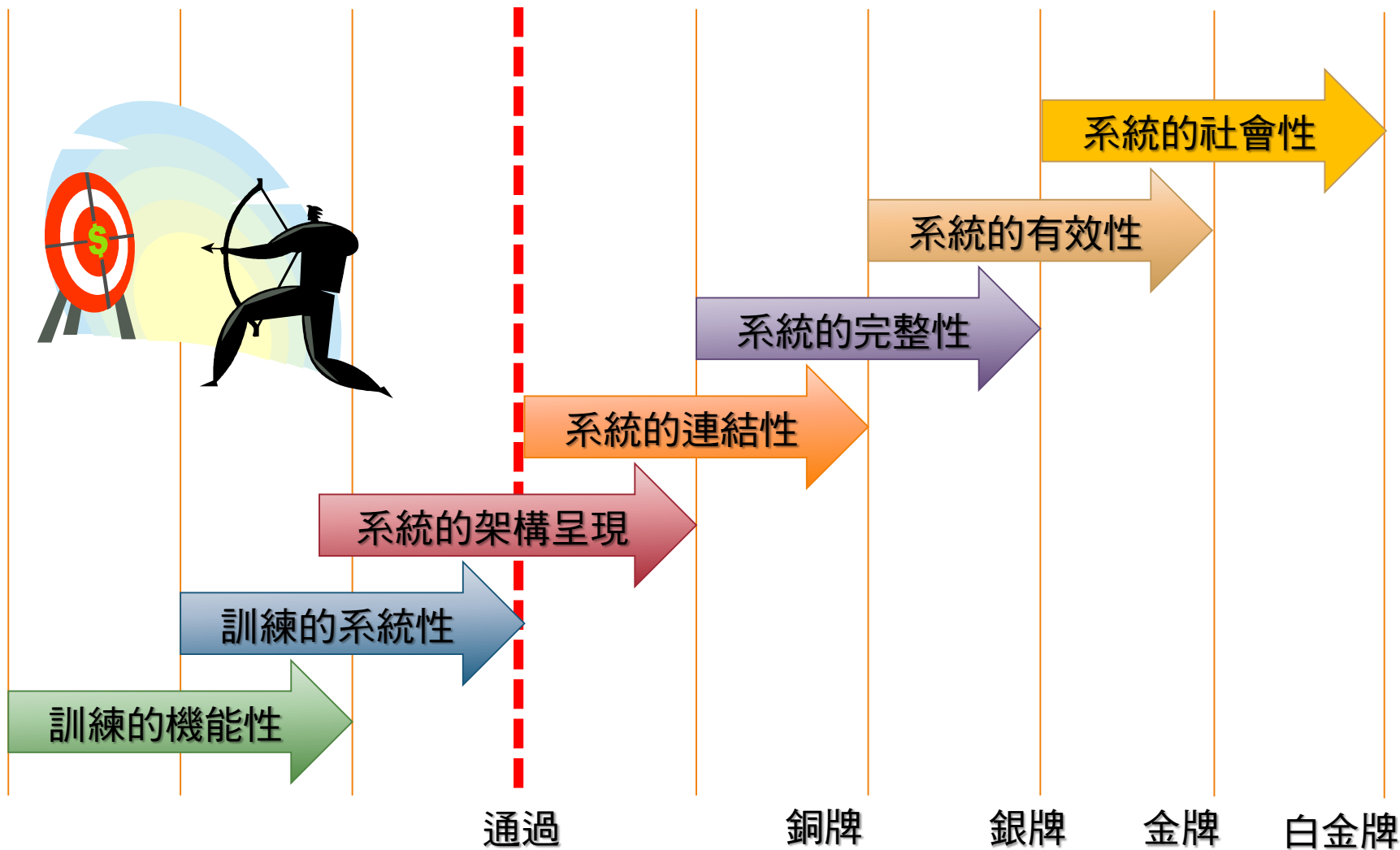


評分標準 2/2

- 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。
- 認知1分,初步成果2分,適當的結果3分,顯著成果4分,Benchmark to ISO10015+(TTQS評核標準) 嚴謹要求或可做為業界標準5分
- 4.0分（含）以上，應有明確記錄以資驗證。
- 成果(OutCome)之評核指標17、18、19項未執行為0分，其他則依據標尺分數評分。
- 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。



TTQS評分標準概念





TTQS評核指標等級內涵 (1/5)

等級	鑑別要素	評定成果表現之各等級案例說明 (以案例做為決策分數之評定參考)
門檻 53.5~63分	組織至少能保證訓練產品品質，但尚未建立品質系統。	• 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之紀錄。 • 訓練系統可符合顧客要求。 • 組織分配了足量的資源於訓練與員工發展上。 • 訓練系統遵行訓練迴圈與員工個人訓練需求。 • 大部分訓練相關利益關係人對透過訓練達成組織績效提供意見。 • 原則上PDDRO構面達到「知行」中間水準，OutCome構面達到5.5分水準。



TTQS評核指標等級內涵 (2/5)

等級	鑑別要素	評定成果表現之各等級案例說明 (以案例做為決策分數之評定參考)
銅牌 63.5~74分	連結最低 要求條件 ，基本訓練 管理品質。	• 訓練系統符合訓練迴圈各面向，且同時滿足員工與部分組織之訓練需求。 • 有適當的SOP描述主要的訓練迴圈流程。 • 提供結構性指導方針以確保適當SOP流程。 • 組織展現對訓練與品質要求之承諾。 • 組織能監測訓練系統與訓練產出的改善行動。 • 原則上PDDRO構面達到「行」的水準，OutCome構面達到7.5分水準。



TTQS評核指標等級內涵 (3/5)

等級	鑑別要素	評定成果表現之各等級案例說明 (以案例做為決策分數之評定參考)
銀牌 74.5~85分	• 有訓練架構或結構性的結合訓練發展與HR系統。 • 組織能聚焦於訓練發展，並強調組織目標之連結。	• 涵蓋以上各表現。 • 組織能描述支撐組織、經營目標與員工福利的訓練策略。 • 組織能展現在訓練需求評估、訓練設計、履行與評估流程上使用適當的訓練工具。 • 組織訓練系統能透過員工行為或工作績效表現改變，證明訓練成果。 • 原則上PDDRO構面達到「錄」的水準，OutCome構面達到10.5分水準。



TTQS評核指標等級內涵 (4/5)

等級	鑑別要素	評定成果表現之各等級案例說明 (以案例做為決策分數之評定參考)
金牌 85.5~96分	組織明顯植基於TTQS，成功履行高績效的訓練，訓練管理系統具體呈現訓練之成果，並能反應到經營績效。	· 涵蓋以上各表現。 · 組織已有成功運用訓練提高組織生產率的追蹤記錄或其他績效評鑑。 · 組織能經常查核訓練系統並持續改善訓練系統的效率。 · 訓練相關利益關係人能清楚描述其在訓練相關績效改善行動的角色牽連，並視為組織需求分析與評量的成果。 · 訓練品質系統是健全的，並能成功緊扣組織學習文化。 · 原則上PDDRO構面達到「錄-續」中間水準，OutCome構面達到13.5分水準。



TTQS評核指標等級內涵 (5/5)

等級	鑑別要素	評定成果表現之各等級案例說明 (以案例做為決策分數之評定參考)
白金牌 96.5分以上	- 展現訓練為維持組織人力資本價值之主要驅動力。 - 達到高績效訓練系統與組織持續改善及價值創造之倍增 - 能看到教育訓練與組織經營績效的連結，反映出人力資本的價值。	- 涵蓋以上各表現。 - 組織有運用評鑑訓練投入ROI的追蹤記錄（應用80/20原則）。 - 組織訓練功能結合資源以達到自我省察、連結利益關係人在訓練流程之投入。 - 組織進行定期的系統查核與檢視訓練系統符合研究方法或流程。 - 訓練組織能顯明擁有創造符合組織需求的專業技能的能力。 - 原則上PDDRO構面達到「續」的水準，OutCome構面達到16.5分水準。



單元：二

TTQS與導入推動

課程大綱

1. 學習(教育或訓練)與人力資源管理、人力資本發展關聯之概念。
2. TTQS的佐証資料準備
3. TTQS導入推動的步驟
4. 訓練專業人員角色分析

學習目標

1. 了解學習(教育或訓練)與人力資源管理、人力資本發展的關聯。
2. 探討佐証資料(表單、標準書、程序及手冊)之準備。
3. 探討所屬機構導入TTQS的問題點。
4. 分析訓練專業人員角色。





培訓與人力資源管理~訓練目的

1. 提升 層次,提高生產或作業效率。
2. 增進 。
3. 強化對 之認同。
4. 賦予自我啟發機會, 。
5. 強化員工可塑性,進行員工工作階段性發展。
6. 配合機構人力規劃與發展,靈活組織人力資源之應用。

TTQS的佐證資料準備

◆ TTQS佐証資料的準備技巧

TTQS在評核的技巧上，就要遵守「 、 、 」

的一致性。因此，機構辦訓的依據，不外乎

- 1.外部「委辦單位」的規定 或
- 2.內部「規章辦法、作業流程或程序、表單」。

◆ 單位現況: (妳是哪一類型)

- 1.經過ISO認證
- 2.辦理產業人才投資計劃(公、協會、學校...等)
- 3.辦理勞工自主學習計劃(職業工會)
- 4.政府委外辦理失業勞工職前培訓(..補習班.)
- 5.自辦課程(..管顧組織)
- 6.其他.....



資料佐證注意事項

- 不要誇大或隱藏，與事實有落差。
- 資料必須隨時更新。
- 若有專用辦訓資訊管理系統，可無須再準備紙本文件，但須能隨時從該系統找出所需文件。
- 表單必須與制度或流程具有一致性，不可以單獨存在。
- 系統若有更新，應從檔中可看出更新日期或更新前後之內容差異。



TTQS導入推動的步驟



可清楚界定單位目前所處於TTQS導入的那一個時期與階段（例如是處在確認需求期、評估籌畫期、佈達推廣期、構建整備期、展開落實期、外部驗證期、維持改進期），並可描述現況與該階段（期間）主要任務及步驟內容的落差，以分析確立其可能遭遇的問題，並且其相對應之對策須有相關應的資源及邏輯。



TTQS導入推動的步驟—

1. 導入TTQS前現況診斷
2. 導入TTQS的準備事項
3. 引進TTQS後的做法

- 1) 對TTQS瞭解多少？
- 2) 有無通過ISO-9000等驗證經驗？
- 3) 有無辦訓經驗？
- 4) 對訓練的認知情形？
- 5) 教育訓練制度的完整度？



TTQS導入推動的步驟—

1. 導入TTQS前現況診斷
2. 導入TTQS的準備事項
3. 引進TTQS後的做法

- 1) 充分瞭解TTQS之PDDRO的系統架構，及評核指標內涵
- 2) 按TTQS之PDDRO的系統架構建立完整的訓練品質手冊、程序及表單
- 3) 建立訓練體系、核心訓練類
- 4) 具備訓練需求調查及分析能力
- 5) 具備訓練方案規劃的能力
- 6) 建立辦訓人員工作說明書、績效評核與職能內涵並加以培訓具有辦理培訓及瞭解TTQS各項評核指標
- 7) 佐證資料的準備
- 8) 簡報及答詢技巧



TTQS導入推動的步驟—

1. 導入TTQS前現況診斷
2. 導入TTQS的準備事項
3. 引進TTQS後的做法

1) 觀念上的確立

不是訓練了就算，要當做：

- ① 該上下有一致的認識
- ② 應一種管理制度和訓練制度來做
- ③ 要有高階層的瞭解，重視、倡導、支援、鼓勵與督導
- ④ 阻礙多，要設法克服，尤其要克服惰性與因循

2) 要有主管單位負責

組織、策劃、規定、準備、登記並評核訓練之實施

3) 釀成氣氛，注意持續性



1

討論 & 分享

請分享您曾參與TTQS的評核的過程：

1.面臨碰過哪些問題？如何突破？

2.有何心得或建議？



單元：三

機構目標與工作計畫

課程大綱

1. 機構經營理念與揭露分析
2. 機構策略管理概論
3. 學習(教育或訓練)工作目標
發展步驟實作
4. 年度學習(教育或訓練)工作
計畫擬定

學習目標

1. 分析機構經營理念與揭露
2. 試做學習(教育或訓練)工作
目標發展步驟
3. 分析經營目標與學習(教育
或訓練)工作計畫關聯





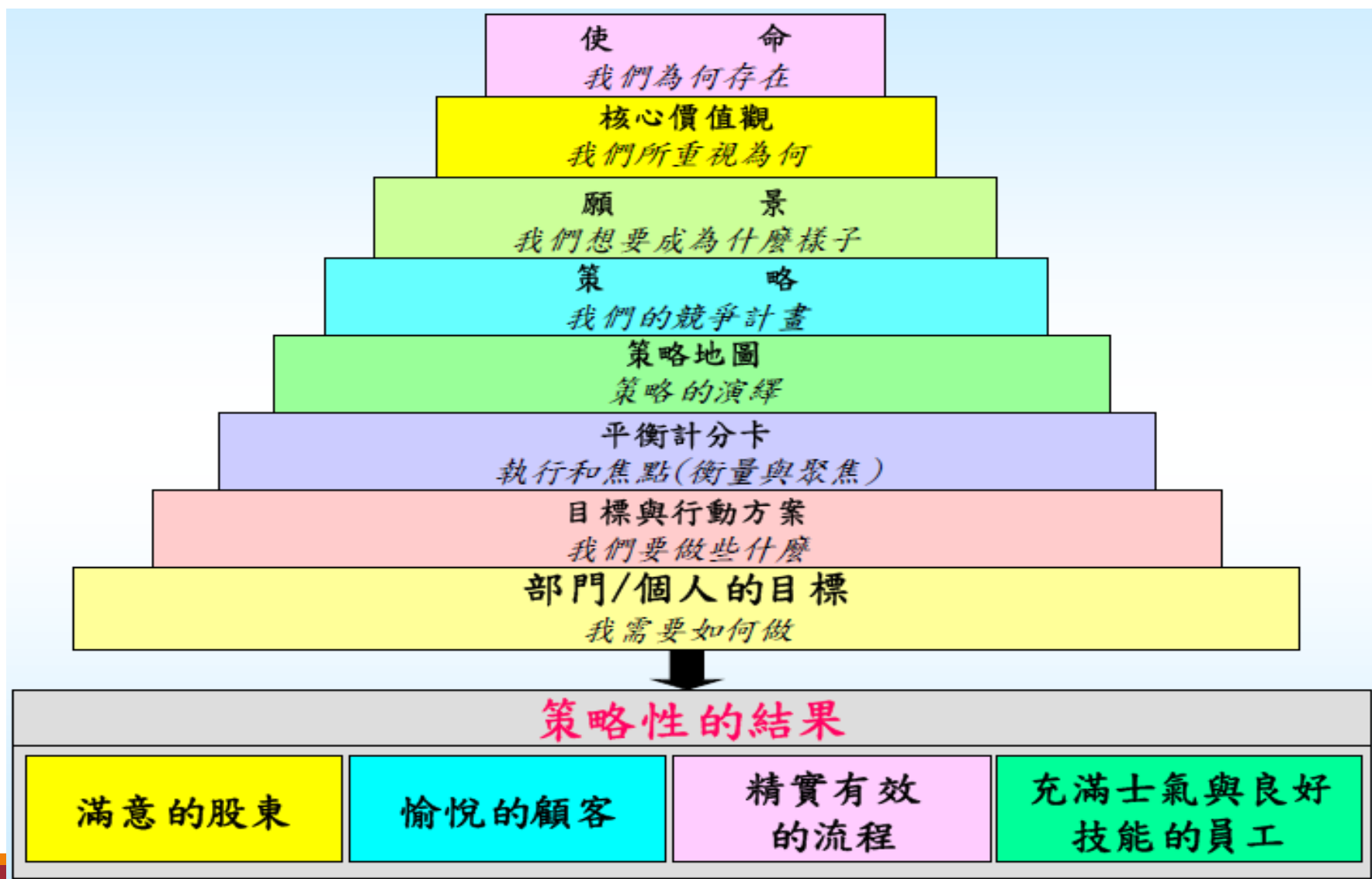
如何釐清機構的願景使命

#1

- ◆ 組織 是組織存在的目的和理由。
- ◆ 明確組織的使命，就是要確定組織實現 目標必須承擔的責任或義務。



認識我們的機構

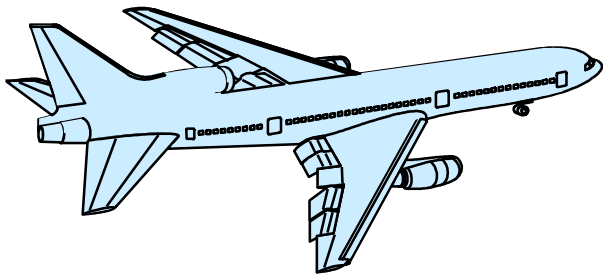




使命【Mission】

#1

- 就是組織存在的理由。
- 使命是組織事業的價值取向和事業定位。
- 指明瞭組織對經濟和社會應作出什麼貢獻。
- 使命代表著組織的目的、方向、責任。規定著組織的發展目的、發展方向、奮鬥目標、基本任務和指導原則。



成為全球最佳、最成功的
波音747機型維修商



使命陳述

- ◆ 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。



使命陳述例子

XX資訊機構：『讓快樂的專業團隊、提供前瞻的資訊整合服務、開拓全球市場、創造全贏的員工、客戶及股東』

XX的使命：『藉由提供不斷創新的IT解決方案，激勵XX的使用者發揮最大潛能。』



願景（或宗旨）【Shared Vision】

1

- 是指組織長期的發展方向、目標、目的、自我設定的社會責任和義務，明確界定組織的在未來社會範圍里是什麼樣子，其“樣子”的描述，
- 主要是從組織對社會（也包括具體的經濟領域）的影響力、貢獻力、在市場或行業中的排位（如世界500強）、與組織關聯群體（客戶、股東、員工、環境）之間的經濟關係來表述。

台積電企業願景：

成為最先進創新、最大的晶圓代工服務業者，
和我們的客戶一起合作，在半導體業創造一股最強大的力量。



何謂「共同願景」？

- 意義
 - 「組織所有成員大家共同願望的未來景象」
- 宏碁的創辦人施振榮先生說：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，但也不能遙遙無期





價值觀 【Value】

- ◆ 品格及行為準則、我相信什麼？
- ◆ 行為準則：
 - 我們如何對待客戶
 - 我們與團隊成員的互動關係
 - 我們要建立甚麼樣的組織？
 - 對組織與個人追求卓越的承諾
- ◆ 台積電的核心價值觀
 - Integrity(誠實)
 - Customer Orientation(顧客導向)
 - Innovation(創新)
 - Commitment(承諾)



一般組織常用的核心價值觀

- 開創性的
- 讚美
- 高效能領導
- 高效率的生產力
- 創新研發
- 競爭優勢
- 能承受壓力的

- 高品質
- 團隊合作
- 彈性
- 熱誠
- 正直
- 誠實
- 肯定



願景、使命、經營理念（範例）

➤ 公司遠景

- 成為最傑出以及最受客戶推薦的人壽保險公司

➤ 公司使命

- 讓您享有安心的人生

➤ 經營理念

- 熱情、服務、誠信、關懷 - 做您最保險的好朋友

➤ 經營核心思想

- 擴大組織及經營規模，以提升市場佔有率
- 運用商品行銷策略，創造有價值的資產
- 透過資訊系統建立核心競爭力



經營理念的公開揭露方式

◆經營理念揭露之目的:

- 在於 本機構之理念與目標，
- 對內可強化員工之向心力，整合各單位的
努力方向；
- 對外可彰顯機構之的核心價值與領域，凸
顯機構的專業形象，爭取認同。

◆公開揭露方式

- 機構內部明顯處、員工集會場所。
- 網站、機構公開文件、信函。
- 公開場合。
-

評核指標項目	列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件
1. 訓練機構未來經營方向與目標之訂定	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。	① 指標意涵 /經營 藉由揭露機構短、中、長期的發展方向與目標，訂定機構未來營運計畫與定位，並連結目標客戶的訂定。 ② <u>揭露</u>



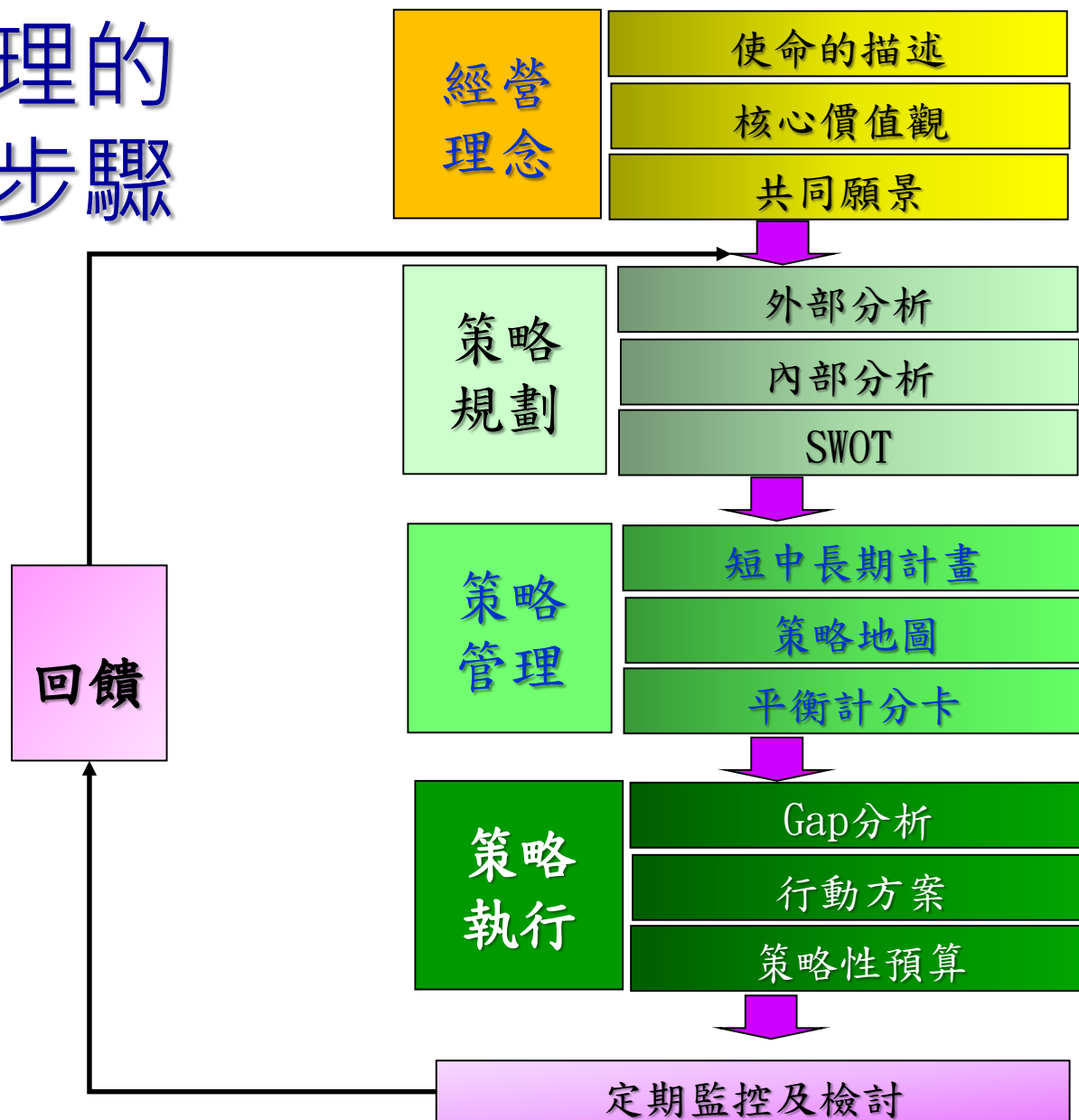
由SWOT展開策略的步驟

何謂「策略」？

➤ 策略就是做，設定，選擇要跑的比賽，並且根據自己在所屬產業的位置，量身訂做出一整套活動。



策略管理的 流程及步驟





策略規劃的分析工具

➤ 先探討經營環境

➤ 知己—內部環境分析

確認機構本身的優勢與劣勢

➤ 知彼—外部環境分析

確認產業的機會與威脅

SWOT整合分析/策略選擇

· 組織各層級策略(行動方案的確定)。

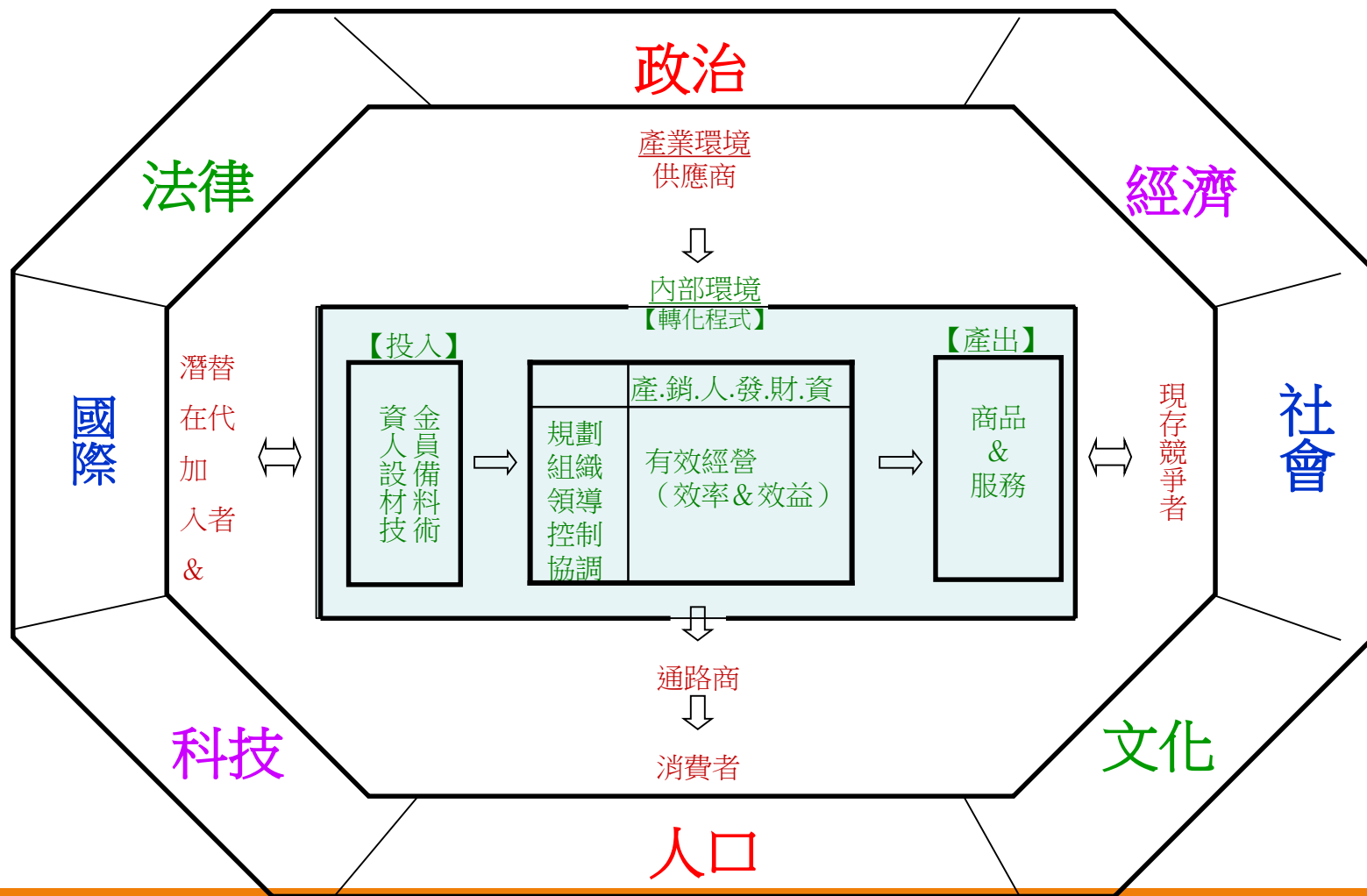
◆ 同時應參考

· 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。



先探討經營環境





用SWOT分析以增強補弱-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。



用SWOT分析以增強補弱—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。



用SWOT分析以知己知彼

- 由此可知，進行SWOT分析除了可以**增進**機構了解本身的優勢與有利機會，同時亦可進一步**迫使**機構注意到本身的弱點與所面對的威脅。
- 如此一來，將可在「知己知彼」並掌握大環境趨勢變化下，督促機構在既有的基礎上，正視本身的短處與面臨的潛在危機，並加以改進與補強，以強化機構或個人之競爭優勢。



SWOT整合分析

	<u>內部分析</u> 機構環境 (知己/量己力)	<u>外部分析</u> 產業環境+總體環境 (知彼/衡外情)
有利 (對達成目標有幫助的)	Strength	Opportunity
不利 (對達成目標有害的)	Weakness	Threat



在SWOT分析之後

◆ 進而需用**USED**(用、停、成、禦)技巧來產出解決方案:

- 如何 每個**優勢** ? (How can we **U**se each Strength?)
- 如何 每個**劣勢** ? (How can we **S**top each Weakness?)
- 如何 每個**機會** ? (How can we **E**xploit each Opportunity?)
- 如何 每個**威脅** ? (How can we **D**efend against each Threat?)



策略研擬方向與原則

◆ 策略方向

○



◆ 策略原則

- 發揮優勢
- 彌補弱勢
- 掌握機會
- 避開威脅

TOWS策略矩陣圖

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



TOWS策略矩陣設計

➤ 攻擊 (SO) 策略

- 此種策略是最佳策略，機構內外環境能密切配合，機構能充分利用優勢資源，取得利潤並擴充發展，機構要專注此策略，大量投入資源創造競爭優勢。
- 即為 “Maxi-Maxi” 原則 表示使用強勢並利用機會

➤ 補強 (WO) 策略

- 此種策略是在機構利用外部機會，來補強本身的弱勢。
- 即為 “Mini-Maxi” 原則 表示克服弱勢並利用機會



TOWS策略矩陣設計

➤ 預防 (ST)策略

- 此種策略是在機構面對威脅時，利用本身的強勢來預防威脅。
- 即為 “Maxi-Mini” 原則 表示使用強勢且避免威脅

➤ 退避 (WT)策略

- 此種策略是機構必須改善弱勢，並降低威脅，此種策略常是機構面臨困境時所使用，例如必須進行合併或縮減規模等。
- 即為 “Mini-Mini” 原則。 表示減少弱勢並避免威脅



SWOT分析(範例)

Strength (內部優勢)	Weakness (內部劣勢)
S1.擁有自己的辦訓場地且設備充足 S2.課程費用比市價低 S3.師資庫齊全 S4.地點便利，交通方便	W1.課程無法於同一時間開多個班次 W2.經費不足無法針對各學員需求開課 W3.行政人員須兼顧各項業務，工作項目較繁瑣 W4.課後追蹤資料不易蒐集
Opportunity (外部機會)	Threat (外部威脅)
O1.職場競爭者眾，自我學習的增加 O2.公司推派人員上課增多 O3.證照制度的建立，參訓人數增加	T1.同業間同性質的課程雷同 T2.營建工作為人員流動性較高，受教育意願較低



TOWS策略矩陣(範例)

		內部強勢分析	
		強 勢 (S)	弱 勢 (W)
		S1.擁有自己的辦訓場地且設備充足 S2.課程費用比市價低 S3.師資庫齊全 S4.地點便利，交通方便	W1.課程無法於同一時間開多個班次 W2.經費不足無法針對各學員需求開課 W3.行政人員須兼顧各項業務，工作項目較繁瑣 W4.課後追蹤資料不易蒐集
外部環境分析	機會 O	O1.職場競爭者眾，自我學習的增加 O2.公司推派人員上課增多 O3.證照制度的建立，參訓人數增加 S1O1建立訓練市場之品牌與知名度 S2O2強化師資陣容與價格競爭力 S3O3增加設備相關之工作證照課程班 (攻擊策略)	W1O1 可增加訓練教室(外借或租用) W2O2 強化內部員工進行教育訓練 W3O3 增加訓練中心的設備 (補強策略)
	威脅 T	T1.同業間同性質的課程雷同 T2.營建工作為人員流動性較高，受教育意願較低 S1T1開拓企業需求,協助代訓 S2T2增設多項證照課程,讓學員能有更多的選擇 (預防策略)	W1T1 徹底實行意見調查和課程計劃,以達到精緻品質辦訓為主 W2T2 提升裁業辦訓品質,讓學員對本會有向心力 (迴避策略)



2 討論 & 分享

		內部強勢分析	
		強 勢 (S)	弱 勢 (W)
外部環境分析	機會 O	(攻擊策略)	(補強策略)
	威脅 T	(預防策略)	(迴避策略)

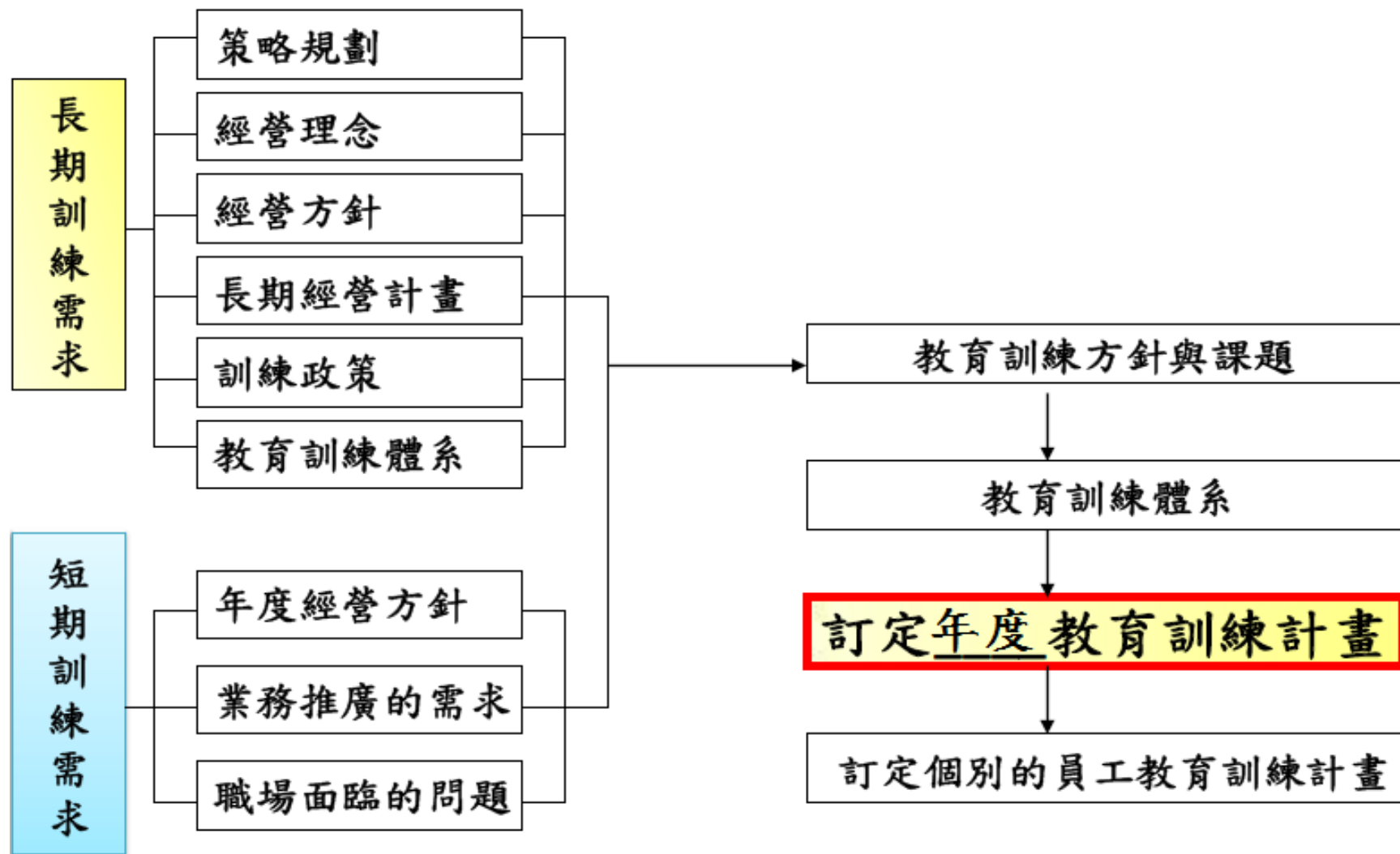


策略整合與選擇(範例)

攻擊策略	補強策略
S1O1建立訓練市場之品牌與知名度 S2O2強化師資陣容與價格競爭力 S3O3增加設備相關之工作證照課程班	W1O1 可增加訓練教室(外借或租用) W2O2 強化內部員工進行教育訓練 W3O3 增加訓練中心的設備
預防策略	迴避策略
S1T1開拓企業需求,協助代訓 S2T2增設多項證照課程,讓學員能有更多的選擇	W1T1 徹底實行意見調查和課程計劃,以達到精緻品質辦訓為主 W2T2 提升裁業辦訓品質,讓學員對本會有向心力



如何訂定年度訓練計畫





年度與中長程發展目標 (範例)

	策略	目標
長期規劃 (5年以上) (109年以上)	建立訓練產業市場之品牌與知名度	成為台灣訓練產業市場前三大的訓練機構
中期規劃(3-5年內) (103-108年)	- 發展為訓練產業優值及多元的訓練機構 - 擴展各項證照考試訓練班	- 申請成立附設職訓機構 - 成為證照考試首選機構,並取得主管機關的認可
短期目標 (1-2年) (102年)	- 成為訓練產業優值訓練機構 - 強化師資陣容與市場知名度 - 增加開拓企業需求、協助代訓業務 - 訓練市場成長	- 申請TTQS評核銀牌以上 - 建立優良師資夥伴關係,有效師資人數增加至30人 - 企業代訓業務成長30% - 訓練班數為50班,參訓人數1500人,訓練收入2仟萬元



目標與需求的訂定

◆年度檢討

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

1. 經過何種程序?
2. 由誰改善計畫?
3. 是否留下佐證?

◆經營目標

- 年度重點發展計畫內容或方向
- 達成年度績效目標訂定與分析
- 各類別訓練課程年度成長計畫



擬定年度教育訓練計畫

- 規劃作業時程：前一年第4季。
- 計畫內容：訓練課程名稱、受訓對象、實施日期、時數、訓練方法、場地、講師、預算、成效評估方式等。
- 除預先決定之固定課程外，其他都要依據TTQS之訓練需求調查以確認其必要性。
- 使計畫有修改、調整之彈性。



年度訓練計畫書架構（範例）

一. 封面

二. 目錄

三. 計劃概要

四. 訓練政策計畫內容

- 1) 背景分析與需求調查結果分析
- 2) 關鍵問題分析
- 3) 年度訓練重點與訓練類別之規劃
- 4) 培訓目標設定
- 5) 培訓課程實施計畫表
- 6) 訓練規定與配合事項
- 7) 行動計畫
- 8) 預期效果與評價方法
- 9) 預算

五. 附錄



年度教育訓練計畫之內容

1. 項目名稱
2. 必要性和目的說明
3. 培訓對象
4. 課程大綱
5. 培訓日期和地點
6. 培訓使用的器材和使用說明
7. 培訓完成的標準
8. 培訓使用的資源說明
9. 培訓費用預算說明

評核指標項目	列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件
2. 對外明確的訓練政策	- 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。 - 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。 - 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... - 展現訓練機構對外的年度訓練目標與訓練發展重點課程。	①訓練 指標意涵 機構依據市場分析，訂有並對外揭露明確訓練政策及行動方案訂定，同時應注意其與客戶定位的結合，並透過訓練政策展現機構之承諾，如訓練品質、訓練績效與重點課程。 <u>確訓練政策、目標的具體文件、或規定與做法。</u>



貴組訓練機構

1. 長中及年度工作計畫製訂程序及內容為何?
2. 年度訓練重點及計劃製訂程序及內容為何?



單元：四

學習(教育或訓練)體系與職能運用

課程大綱

1. 機構學習(教育或訓練)政策與體系建立
2. 核心學習(教育或訓練)類別建立
3. 學習(教育或訓練)工作相關單位的組織與職務分析
4. 辦訓人員的職能建立
5. 辦理辦訓能力的評估

學習目標

1. 確立並揭露學習(教育或訓練)政策
2. 建立學習(教育或訓練)體系
3. 確立核心學習(教育或訓練)類別
4. 分析學習(教育或訓練)工作相關單位的組織與職務
5. 建立並評估辦訓人員職能標準





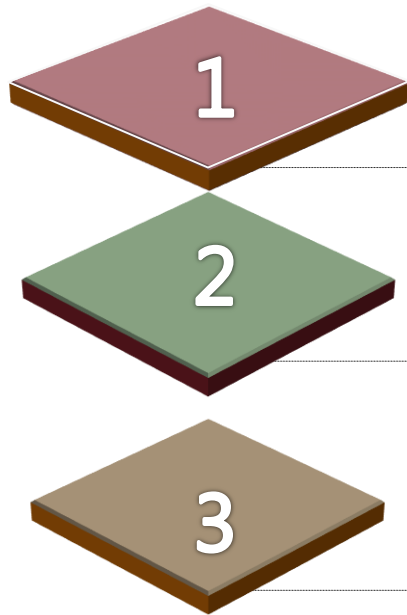
建立明確的訓練政策

- 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：
 - (一) 教育訓練的理念或宗旨
 - (二) 教育訓練的範疇與對象
 - (三) 教育訓練的責任
 - (四) 教育訓練的流程與辦法
 - 1. 優惠措施
 - 2. 協助方案

依據經營理念
訂定訓練政策



訓練體系建設的必要性



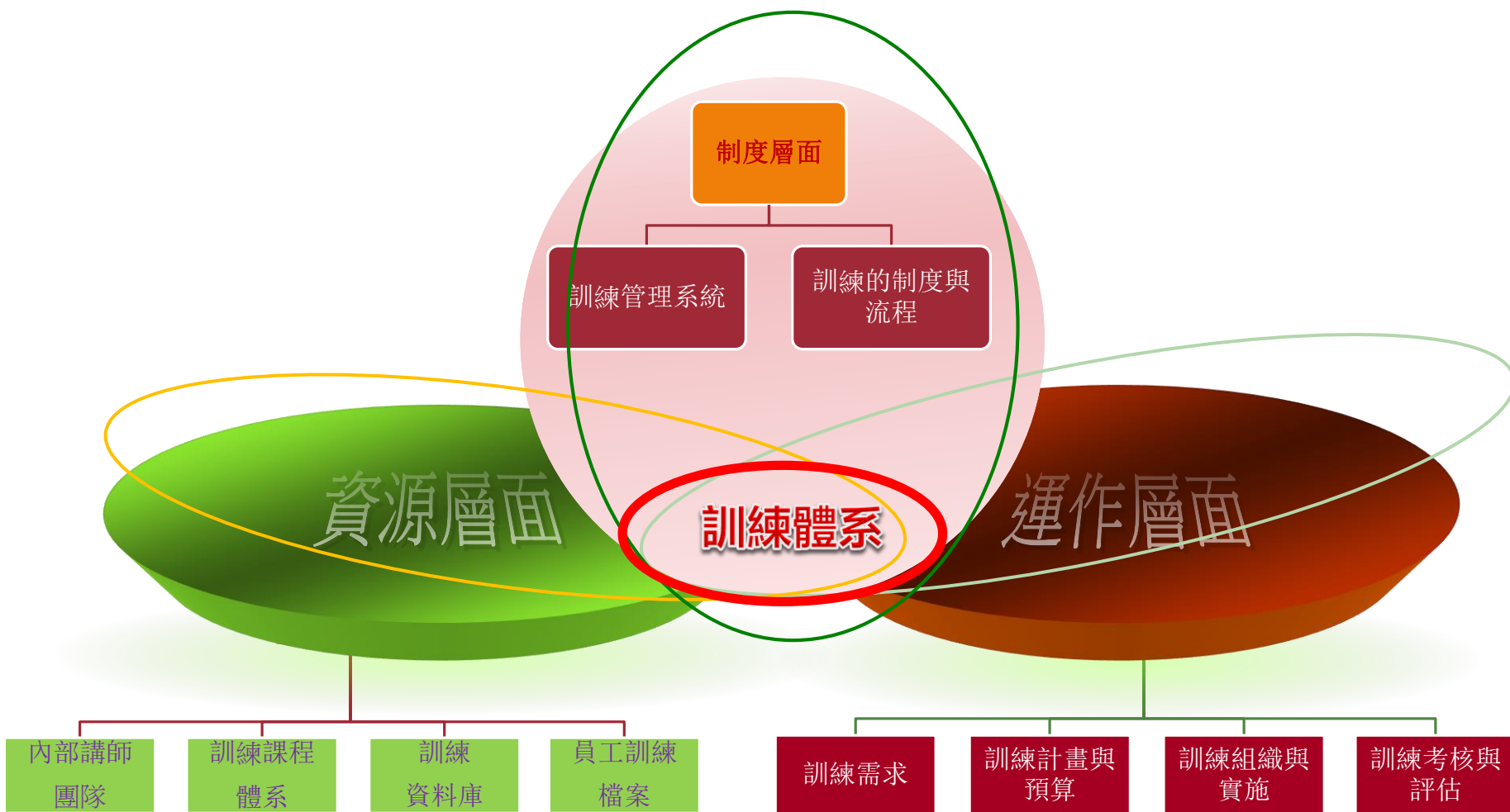
使訓練工作**責任明確**，**分工合理**，**加強部門間橫向配合**，**減少協調成本**，**提高訓練工作運行效率**。

有利於克服訓練的隨意性，**規範和加強訓練管理**，**提高訓練品質**，**增強訓練效果**。

有利於對訓練進行整體規劃，並結合學員職業生涯，**使人才培養工作更加符合人才成長規律**，**提高學員參加訓練的積極性和主動性**，**促進訓練的長期可持續發展**。



訓練體系建置的架構





訓練機構的辦訓定位

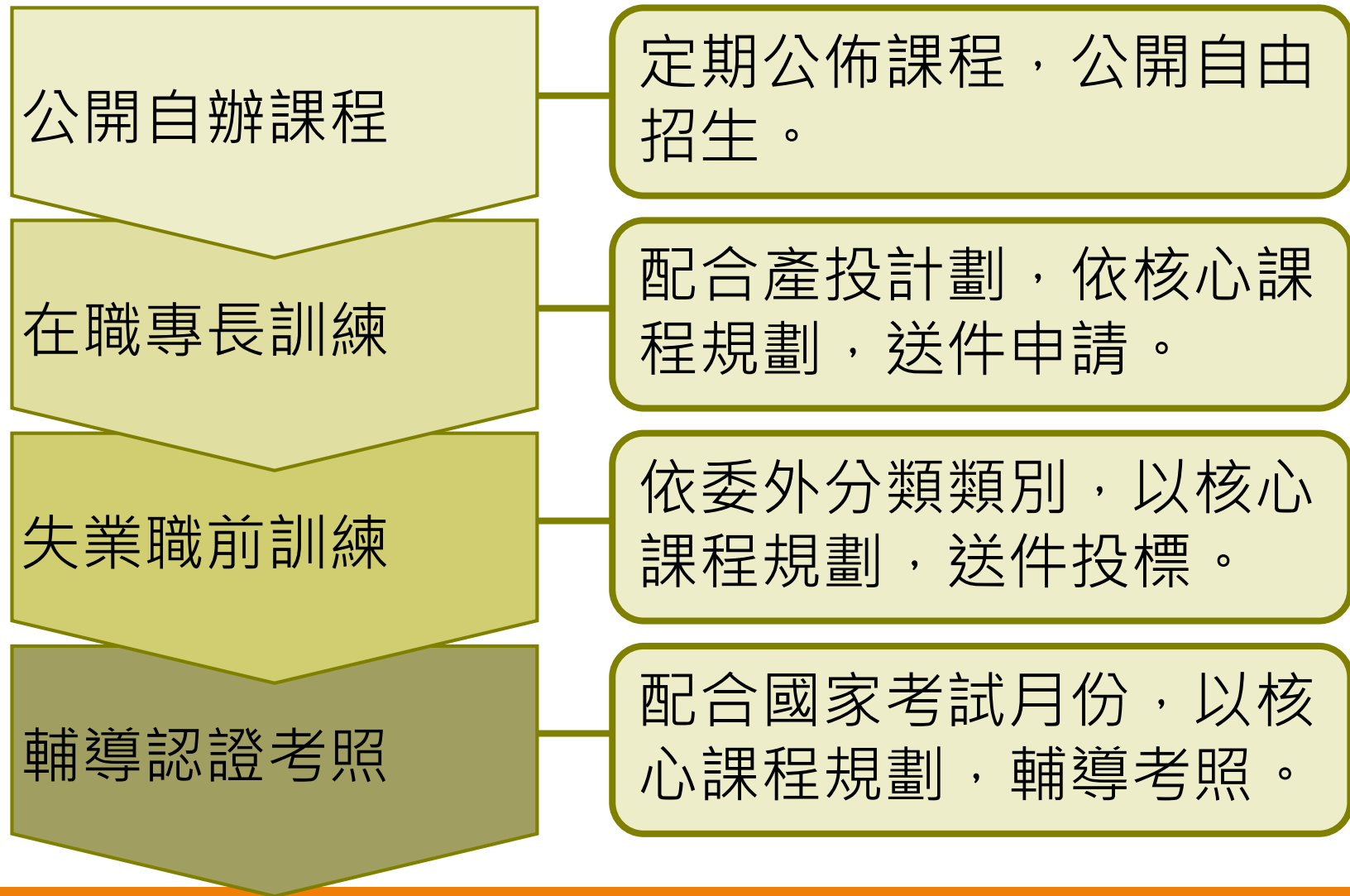
◆ 機構因為屬性不同，辦訓的主要定位也有不同。

- 1.專辦產投在職培訓、辦理失業職前訓練、辦理工安衛的職訓機構、自辦公開班、證照考照輔導班.....等。
- 2.有全國性的機構、也有地區性的，例如工業會、商業會、公協會或總工會及職業工會等，都有明確的對象。
- 3.另外，學校附設推廣中心、社區發展協會...

你的機構屬於哪一種？

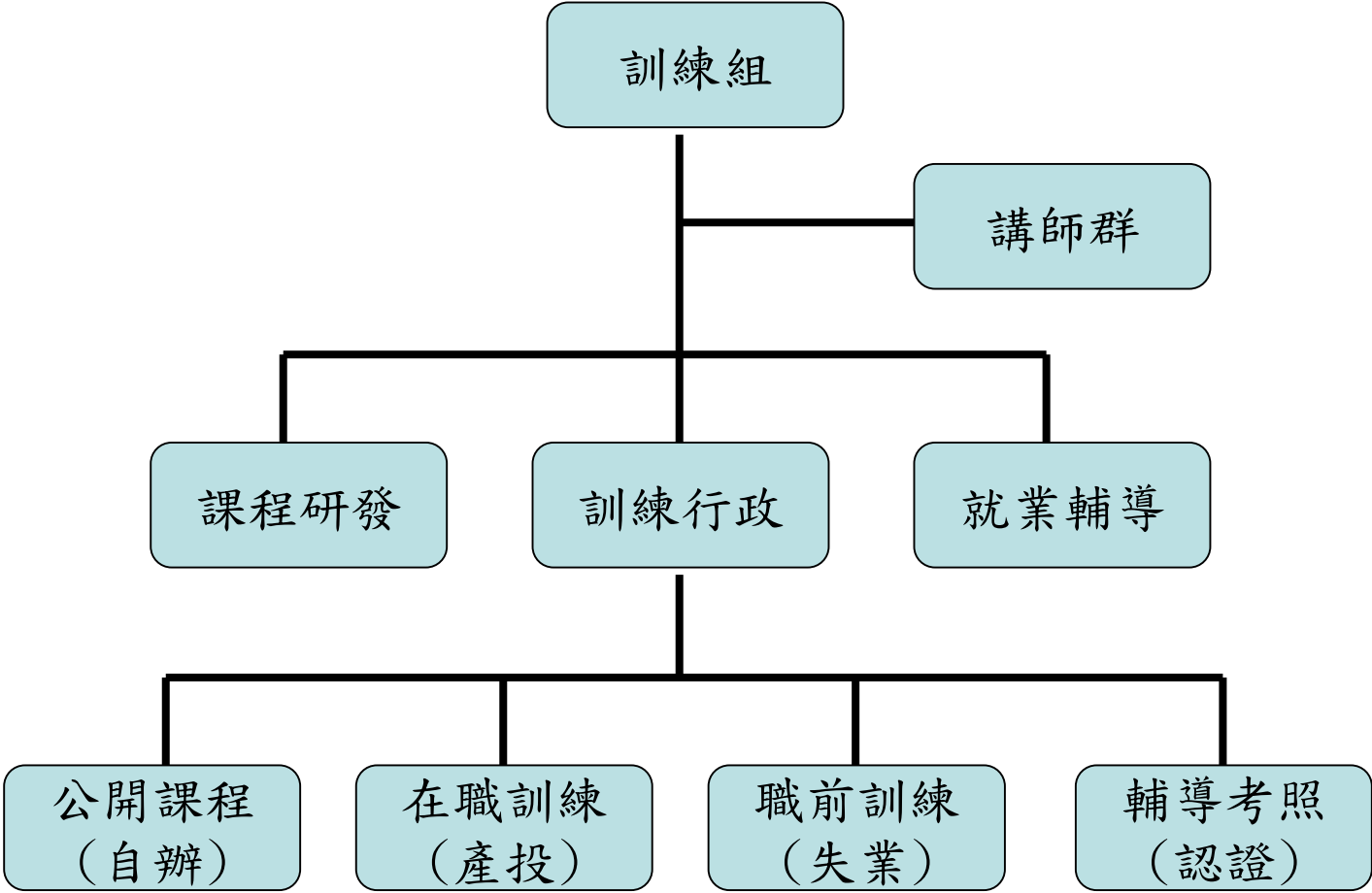


培訓架構與體系建置(範例1)





培訓架構與體系建置(範例2)





核心訓練類別

◆ 訓練核心類別

- 是指單位的主要訓練課程為哪些，而該訓練課程是否與單位的理念願景相符合。

- 例如：
 - 電腦補習班的訓練核心類別為電腦相關課程；
 - 手工藝職業工會為編織、裁縫等。

評核指標項目	列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件 指標意涵
3. 明 確 的 PDDRO 訓 練 課 程 及 明 確 的 核 心 訓 練 類 別	1. 展示完整的教育訓練 規劃，此規劃適當的 反應訓練定位，發展 重點與核心能力。	- 依據機構訓練政策與定位，建置教育訓練體系並確保訓練品質管理迴圈 (PDDRO)之運作， - 同時必須能夠明確充份的展現達成經營績效所需訓練規劃發展重點及核心訓練類別。



4 討論 & 分享

- ◆ 訓練政策為何？
- ◆ 核心訓練類別為何？
- ◆ 理監事會中討論的議題及記錄如何，請詳述？



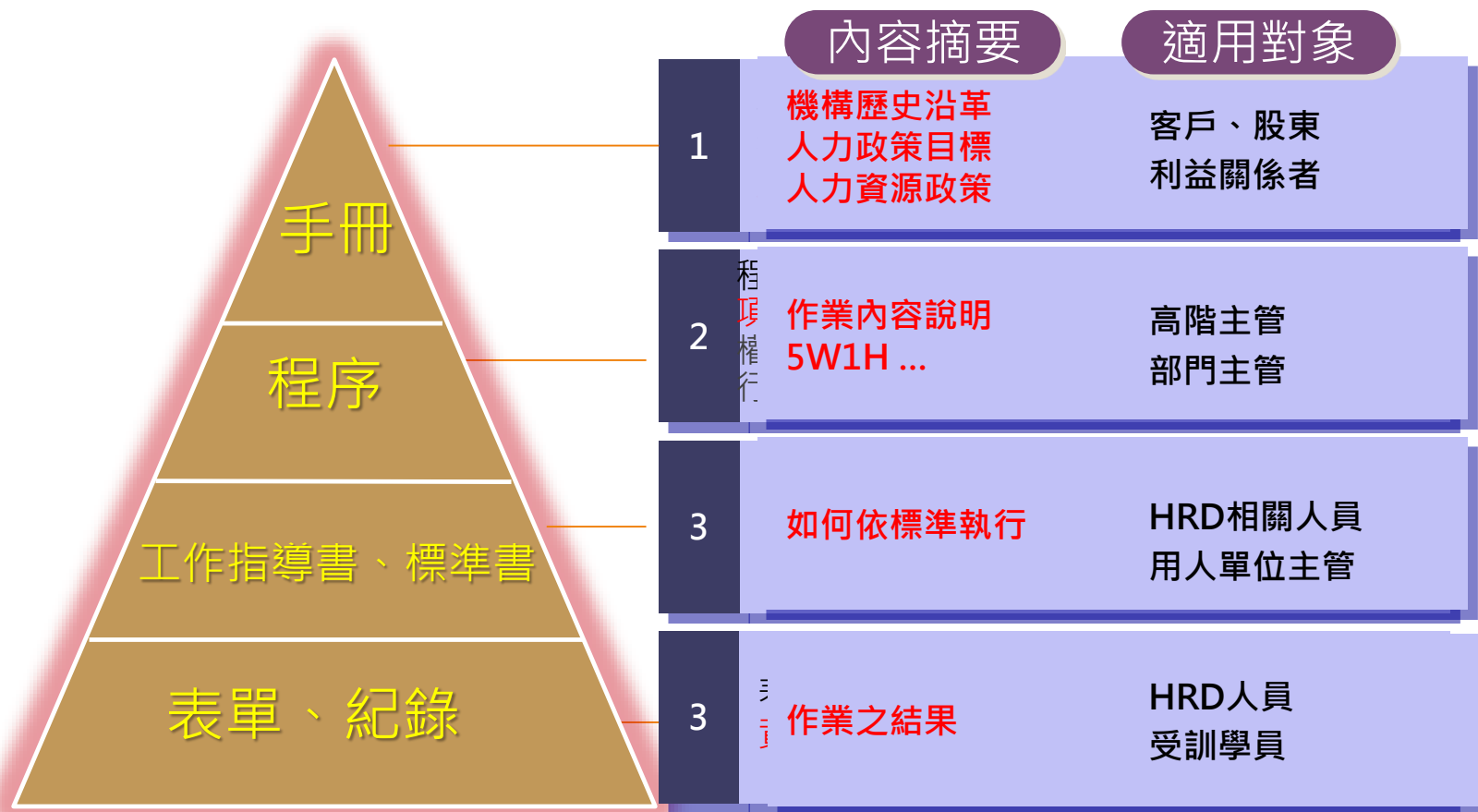
TTQS訓練品質管理手冊

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」，**只要有檔能夠顯示機構完整的教育訓練執行流程及相關程式與表單**，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。



訓練品質系統化文件-四階文件



範例



訓練品質管理手冊(範例)

AA 工會訓練品質管理手冊 目錄

1.總則	
2.適用範圍	
3.內容	
3.1 經營理念、目標、	
3.1.1 本會使命	11
3.1.2 本會願景	11
3.1.3 本會價值觀	12
3.1.4 本會經營目標	12-13
3.1.5 訓練發展策略	13
3.1.7 本會核心課程類別	13-14
3.2. 訓練組織及分工	14
3.2.1 教育訓練組織架構	15
3.2.2 訓練職務能力	15
3.2.3 職務能力	16
3.2.4 專業訓練	16-17
3.2.5 職掌劃分	17
3.3 計畫篇 (P)	6-7
3.3.1 執行訓練需求調查	8
3.3.2 訂定年度訓練計畫	8-9
3.4. 設計篇(D)	
3.4.1 訓練方案系統設計	9
3.4.2 利益關係人的參與	9
3.4.3 訓練產品購買程序	10
3.4.4 訓練服務購買程序	10-11
3.5. 評估篇(E)	
3.5.1 計畫評估報告與分析	11
3.5.2 課程評估報告與分析	11
3.5.3 培訓過程監控與矯正	12
3.5.4 異常矯正與處理程序	12-13
3.6. 成果篇(O)	13
3.6.1 計畫評估報告與分析	13-14
3.6.2 課程評估報告與分析	14
3.6.3 培訓過程監控與矯正	15
3.6.4 異常矯正與處理程序	15
3.7. 成果篇(O)	16
4.附則	16
5.表單	16

注意:

1.要符合TTQS的訓練品質架構撰寫

2.要有版本控制

3.要說做寫一致

4.要有核准、公告、更新、保存紀錄

5.可依不同的單位屬性(訓練機構或工會)、規模大小，辦訓性質(在職、失業)及四階文件內容，依此建置本範圍之綱要及內容。也可以加入日常作業須知。

評核指標項目	列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件
4. 訓練品質管理的系統化文件資料	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。 2. 展示此文件如何核准、公告、更新、保存紀錄。	指標意涵 - 與上個指標相互連結，建立訓練體系運作管理系統化文件，以確保訓練體系的運作及教育訓練業務的執行能夠有一系統性流程以茲遵循。 - 對任何一個管理系統而言，文件化的架構通常分為四個不同的階層： ① 手冊（基本指導綱要原則） ② 程序文件（維繫機構內各部門間各項作業之銜接性加以明文規定） ③ 工作指導書（落實執行訓練管理系統，將每一項動作的基準加以詳細說明） ④ 表單（記載執行之佐證資料所使用之之表格）



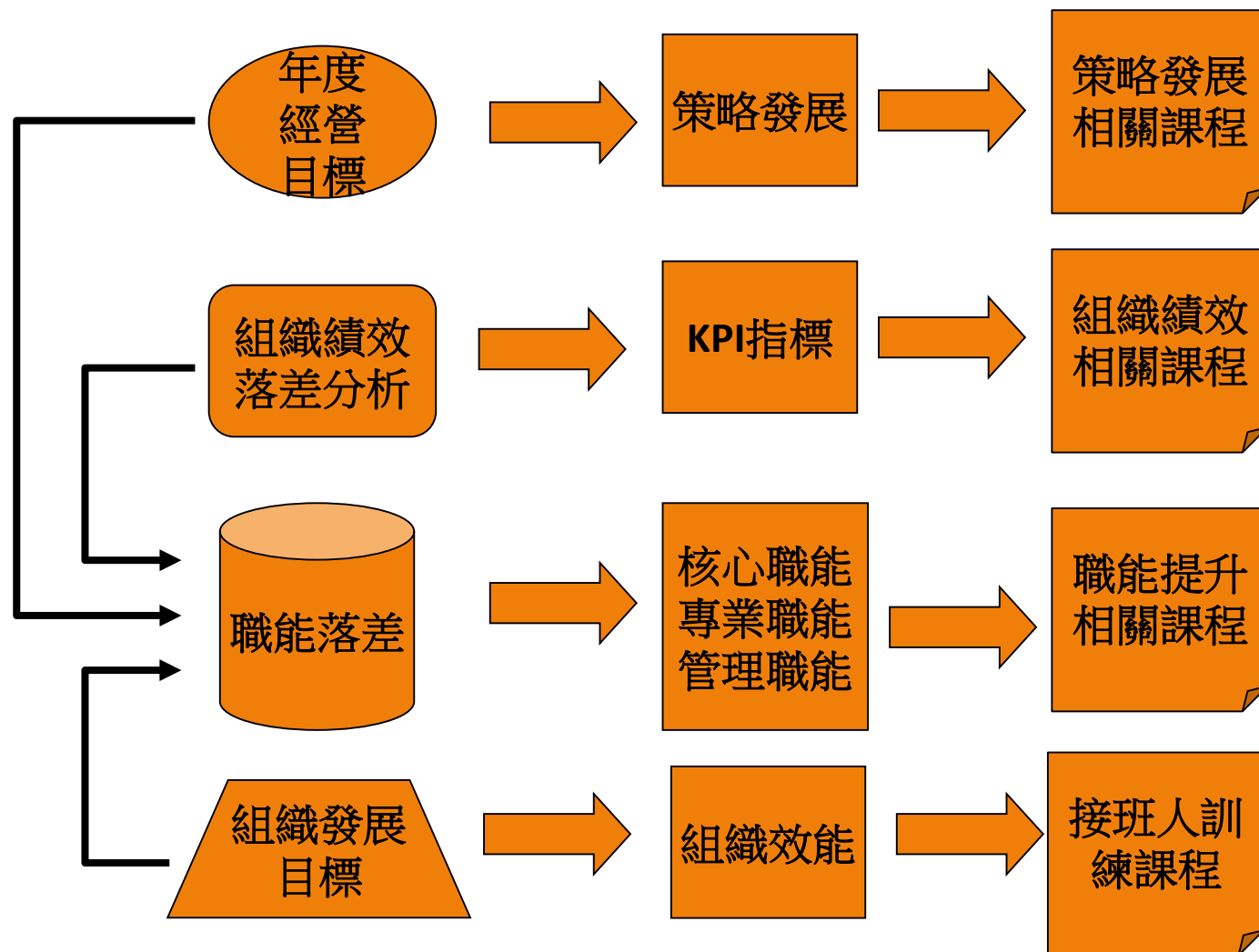
訓練與經營目標的結合

訓練規畫以滿足員工的職能發展，執行工作任務，達成組織年度營運目標，未來發展及永續經營為目的。





組織目標與訓練需求之展開



評核指標項目	列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件
5. 訓練規劃與經營目標的連結性	1. 說明對外訓練發展課程與年度營運計畫之連結性。 2. 展現訓練發展重點課程的行動計畫。	① 指標意涵 強調機構所發展對外之訓練課程與機構營運計畫、目標策略與重點課程的行動計畫呈現上下的關聯，以證明課程的規劃符合訓練體系之架構。。 科



釐清訓練單位的職掌

- a) 建置培訓體系
- b) 人才培育方向、內容規劃、年度教育訓練預算編列
- c) 確立教育訓練需求(績效/職能落差及未來發展需要)
- d) 研發與執行各類教育訓練活動
- e) 培訓內部師資
- f) 研究與編製專業課程教材
- g) 建立各類課程標準教材、教案
- h) 訓練評估與修正
- i) 統計與分析訓練成果
- j) 採購與管理視聽教材
- k) 管理教育訓練設備與器材
- l) 建立與維護教育訓練資訊系統



教育訓練人員的角色





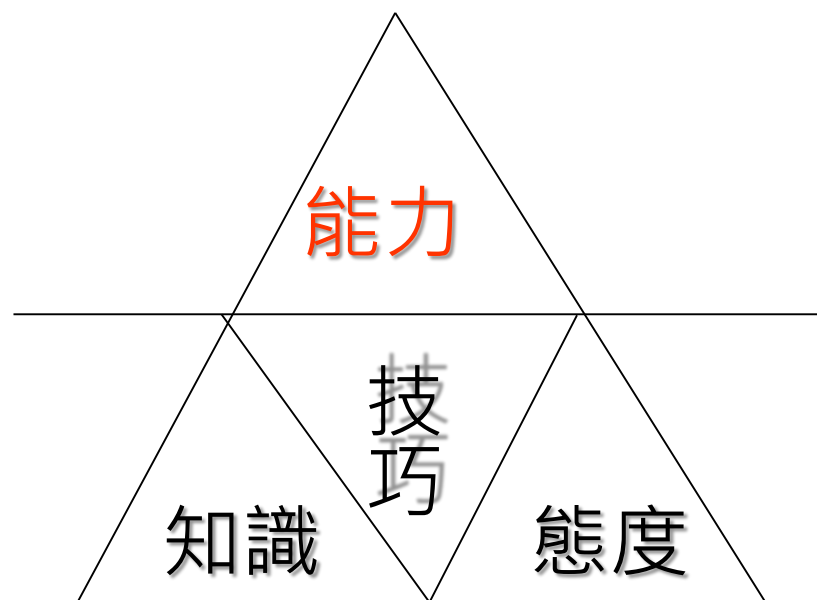
各單位工作職掌分配（範例 1）

理事長	● 發展政策及制定 ● 訓練策略及定位 ● 各項資源整合及拓展 ● 年度預算編列及執行控管 ● 人員聘用及考核	教務組	● 負責訓練所有採購相關事宜 ● 辦理訓練單位新增財產之分類編號及登記、管理、養護及報廢減損事宜 ● 教室管理及場地租借 ● 場地清潔維護	
主任	● 訓練業務實施 ● 訓練業務時程 ● 年度訓練計畫 ● 人員工作任務 ● 訓練品質掌控 ● 認證制度制定 ● 年度訓練成果 ● 兼任TTQS培訓	理事長 ↓ 主任 (兼任訓練品質管理代表) ↓ 教學組 教務組 訓練企劃組		置 請假管理 表、學員手冊、問卷、測 發放 助輔導 分析 進度追蹤及匯整
訓練企劃組	● 課程企畫 ● 每季/每月課 ● 講師助教安排 ● 師資培訓、聘 ● 報名簡章及文 ● 課程行銷 ● 認證考核制度 ● 各班訓練成果 ● 各項認證成果 ● 數位學習教材 ● 兼任課程導師 ● 辦理學員報名各項作業 ● 學員管理 ● 消息發布窗口 ● 開課通知發布 ● 其他交辦事宜			構義編撰 習目標 成效



辦訓人員的職能

「能力」乃指有效扮演某種角色所需的
以及（如態度、價值觀等）。



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



教育訓練人員應具備的能力

- ◆「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)。
- ◆教育訓練工作人員可針對下列各項來評量自己所具備的能力現況。





辦訓人員能力要求

- ◆ 思維
- ◆ 組織協調能力
- ◆ 知識整合能力
- ◆ 開拓創新能力
- ◆ 業務實施能力
- ◆ 統計評估能力
- ◆ 設備使用能力
- ◆ 設計能力
- ◆ 人際交往能力
- ◆ 調查研究能力
- ◆ 語言表達能力
- ◆ 應變控場能力
- ◆ 總結工作能力
- ◆ 課堂管理能力

IQ智商

EQ情商

AQ逆商



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



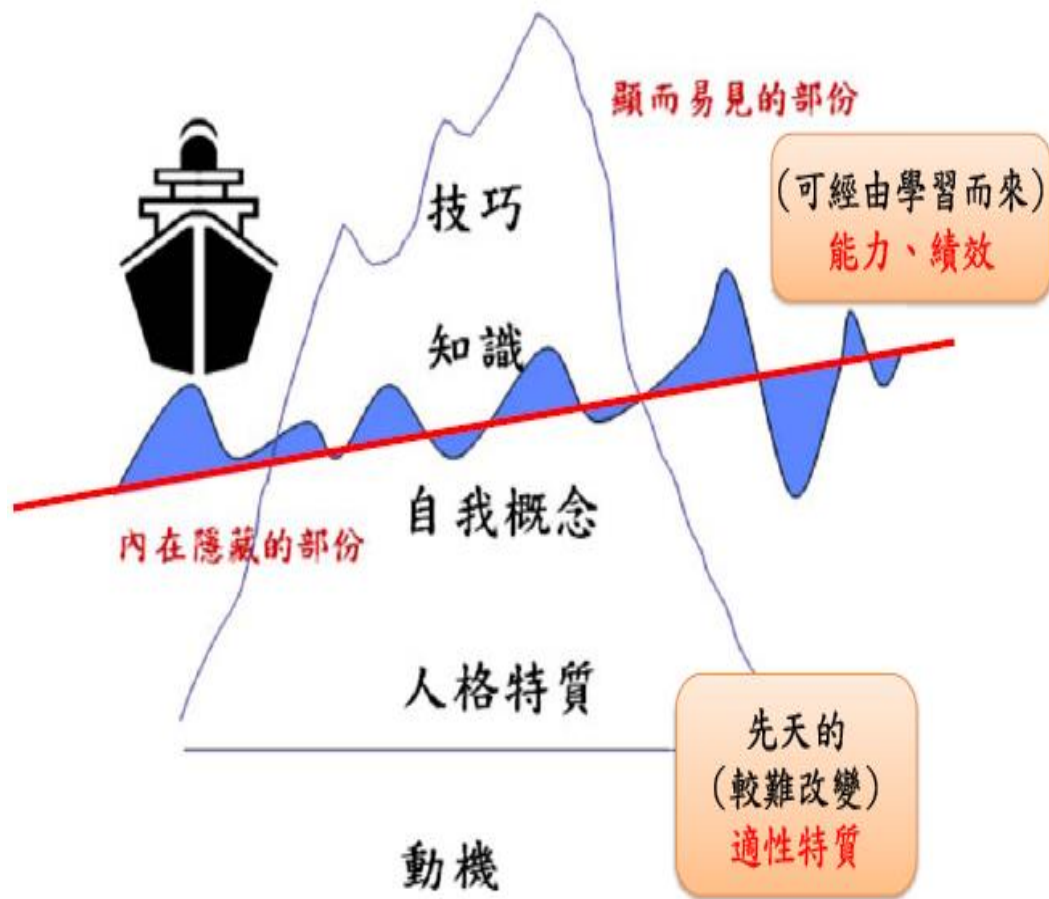


職能competence

- 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.



職能的冰山模型



會做，能做
知道為什麼要做
很重要，所以做
是我該做的
我要做
生來就是做這種事

行為



職能與職能課程

◆ 職能（Competency）

指成功完成某項工作任務或為了提高個人與組織現在與未來績效，所應具備的**知識、技術、態度、或其他特質**等能力組合。

◆ 職能課程（program of Competency Model）

- 指因應組織之需要，**透過職能分析所建構的職能模型為依據所發展之訓練課程**。
- 其規劃需明確對應至全部或部分職能單元。
- 學習者可習得所對應職能應具備之職能內涵，並具備能展現所對應行為指標之能力水準。

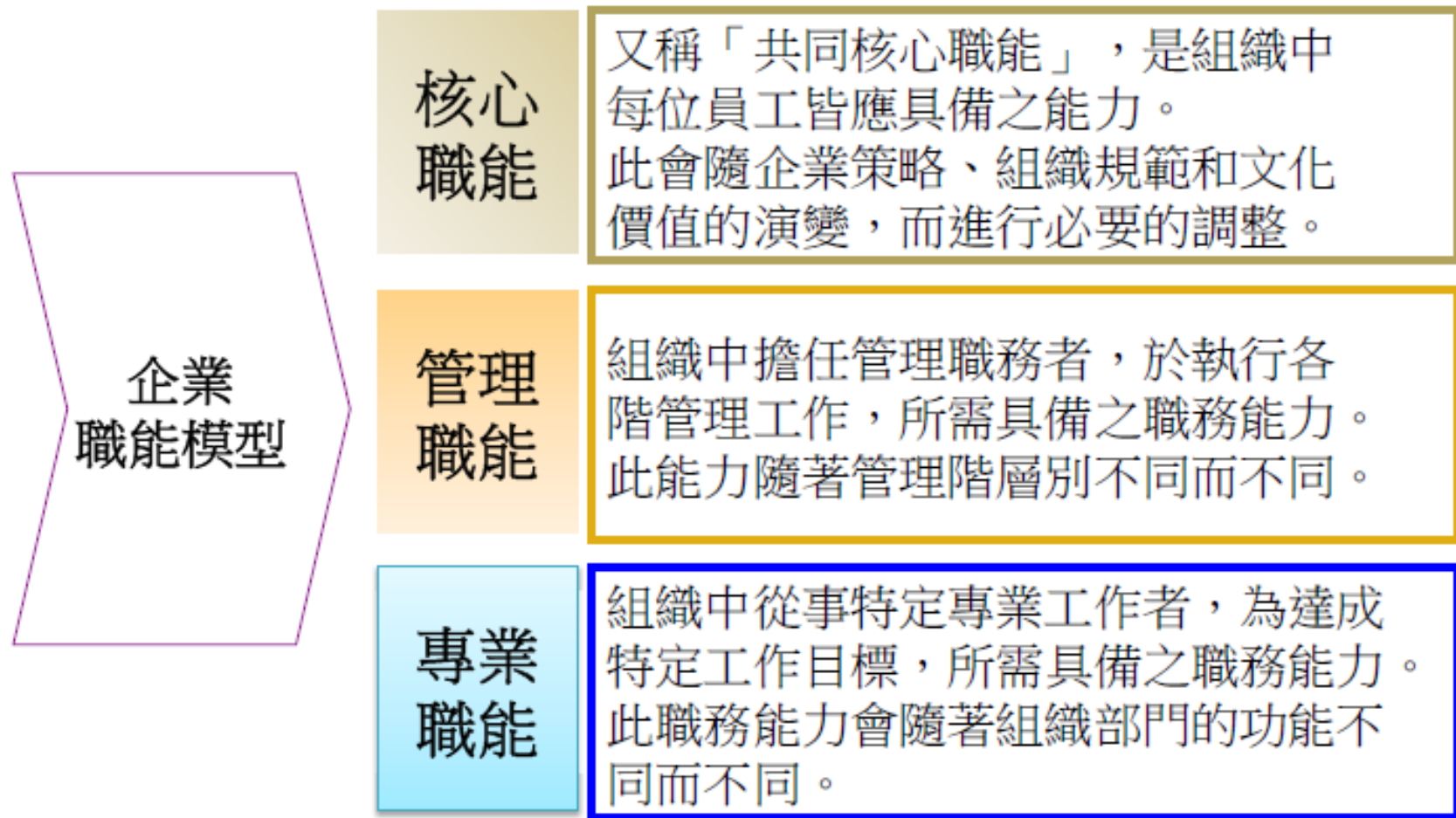


職能缺口分析方法與應用

- 職能分類與定位
- 職能等級之釐清
- 職能辭典的建置
- 職能盤點與缺口

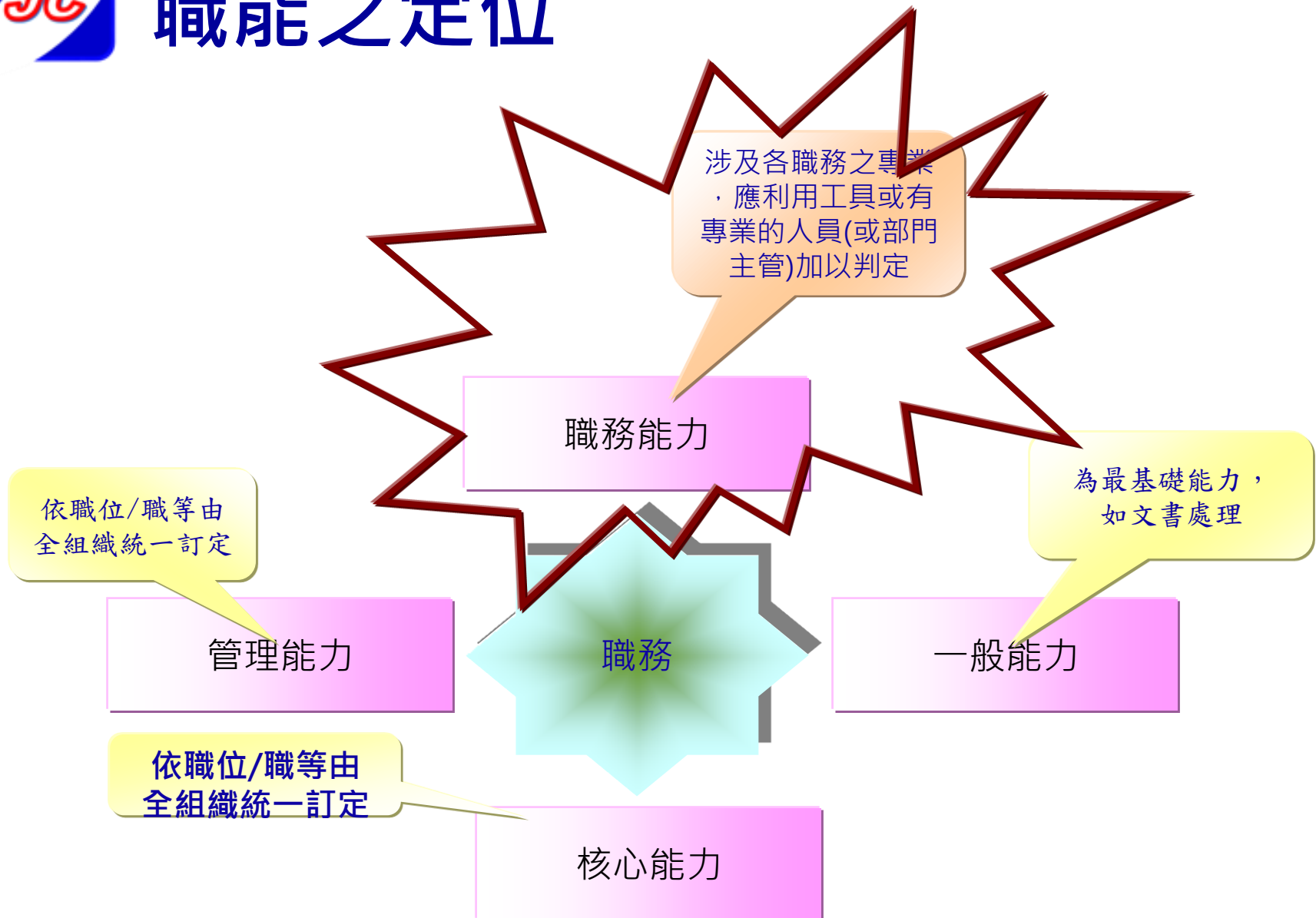


職能的類別



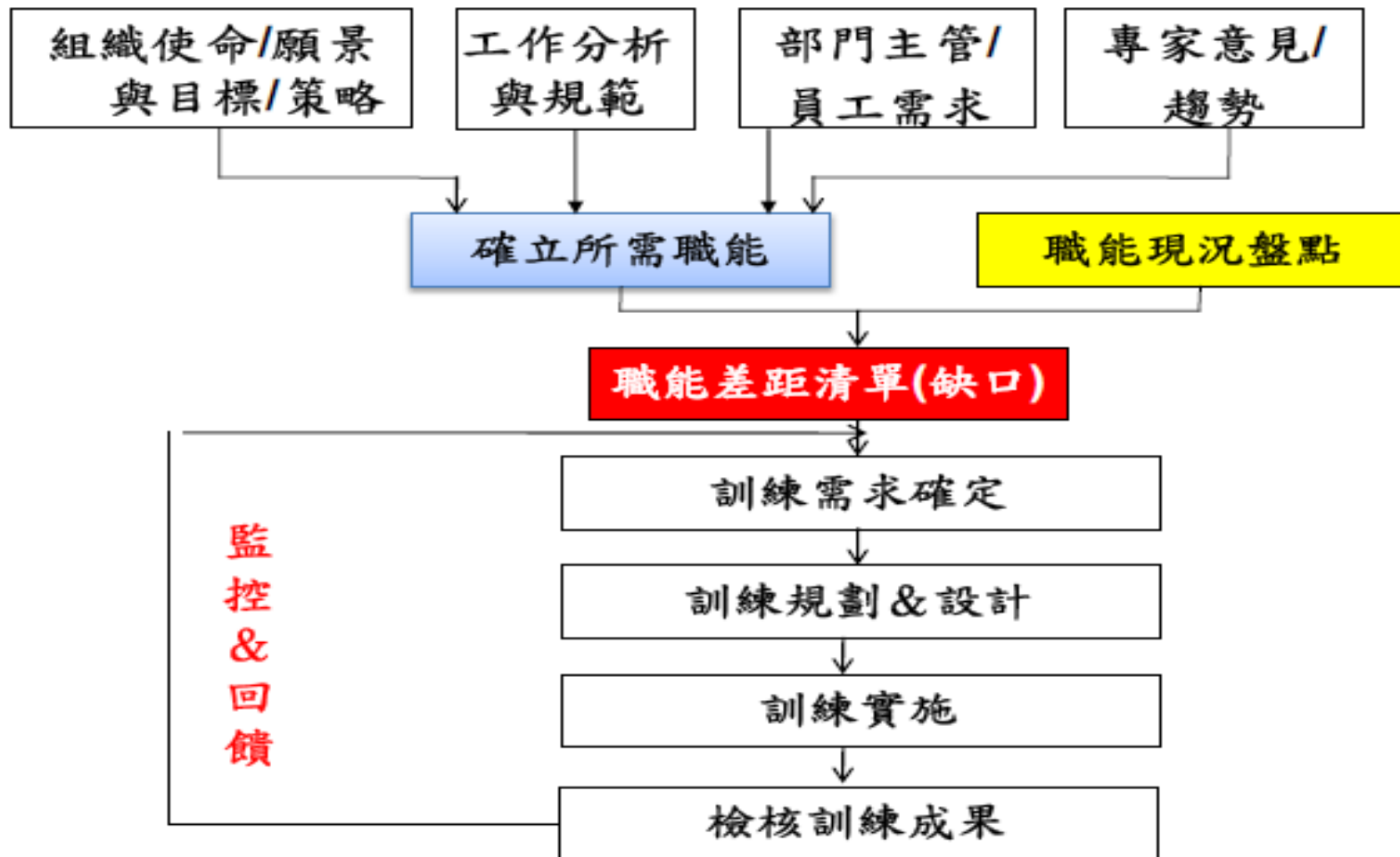


職能之定位





職能在TTQS的角色





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...
機構的經營成果



核心職能（範例 1）

核心職能

創新能力

Innovation

高工作標準

Work Standard

持續改善

Continuous Improvement

主動進取

Initiating Action

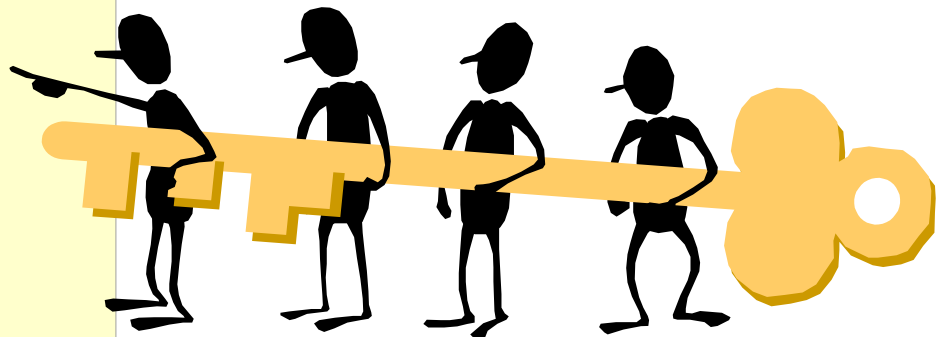
服務客戶能力

Customer Service

對團隊有貢獻

Contributing to Team
Success

所有同仁皆須展
現各職能之關鍵
行為。





機構的普遍核心職能

溝通

成就/結果導向

以客戶為中心

團隊合作

領導力

規劃與組織

彈性/適應力

培育他人

解決問題

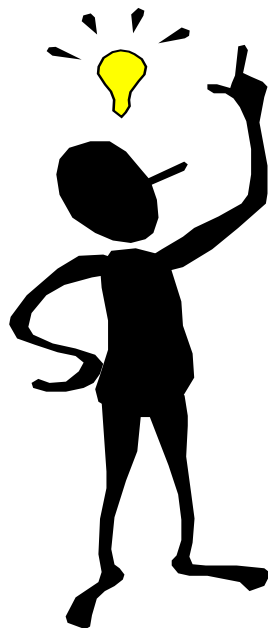
分析性思考

建立關係



管理職能（範例）

所有帶人的主管
皆須展現這些職
能的關鍵行為。



管理職能

決策能力

Decision Making

授權賦能

Empowerment

顧客導向

Customer Focus

建立夥伴關係

Building Partnership

提昇績效

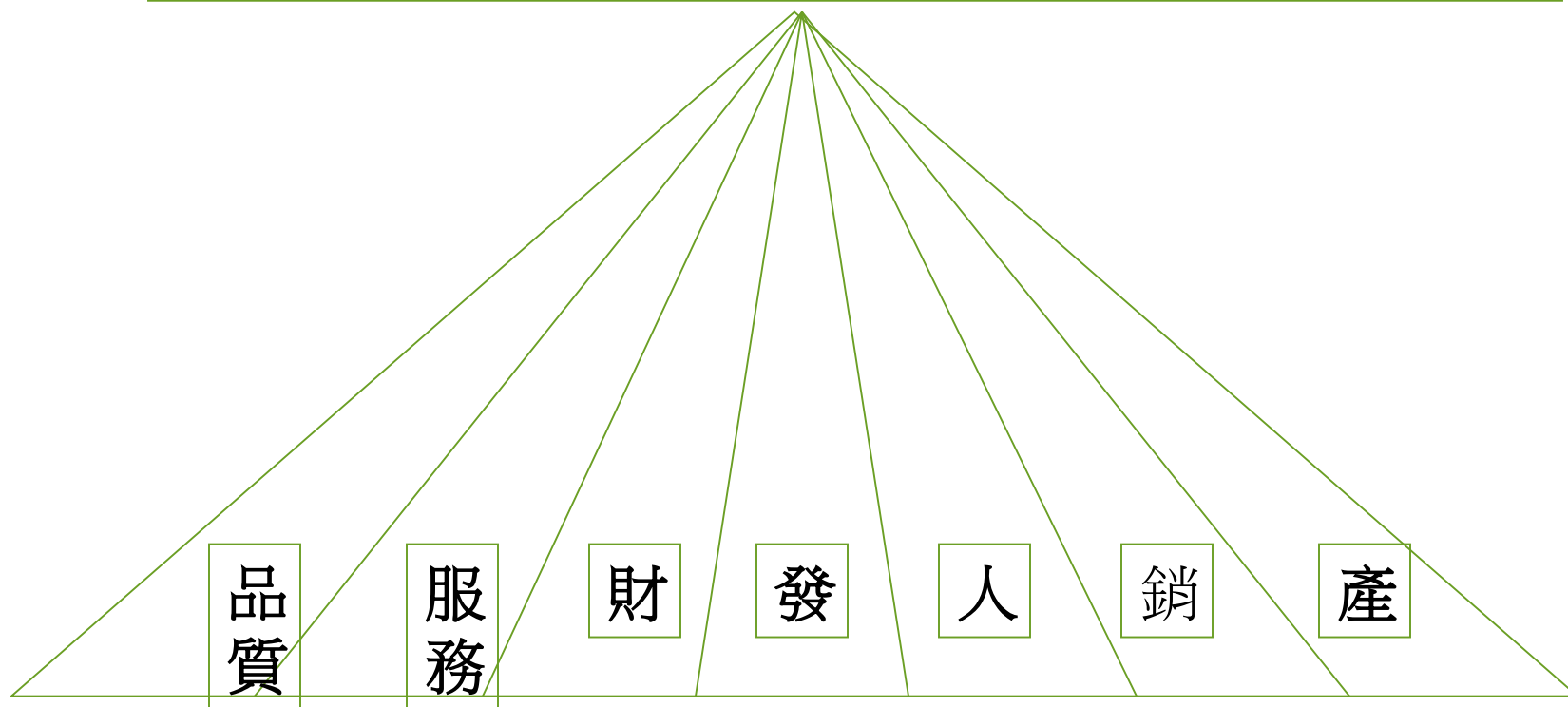
Aligning Performance to
Success



Functional Competency 專業職能

※以製造業為例，職能區分為：

營業職、研究開發職、製造職、品質管理職、工務職、物流職、事務職、業務職、特殊任務職





職能盤點的目的

找出工作所需要的能力，
建立職位工作能力常模

執行人力盤點

找出工作項目與人員能力的落差

做人力資源規劃



職能的應用

1. 招募甄選

2. 訓練發展

3. 績效管理

4. 員工關係

5. 組織發展

6. 組織變革因應



職能要求(範例)

部門	職稱	資格條件	職能
訓練企劃組 教務組	組員	● 大學以上或教育訓練相關經驗1年以上	● 受過TTQS訓練合格 ● 熟MS OFFICE軟體 ● 口語表達清晰、具溝通協調能力 ● 具簡報能力 ● 熱忱、開朗、正直、情緒管理佳 ● 可獨立作業 ● 熟悉產業環境及機構內部各項作業流程 ● 學習能力強
	組長	● 大學以上相關科系或教育訓練相關經驗5年以上	● 需具備組員職能 ● 具工作流程規畫及改善能力 ● 問題解決能力 ● 管理能力(註) ● 行銷能力(註) ● 顧問能力(註)
教學組	專兼任講師及訓練師	● 請參見內部講師管理辦法之條件規範	



AAA 業職業工會 工作說明書

壹、基本資料

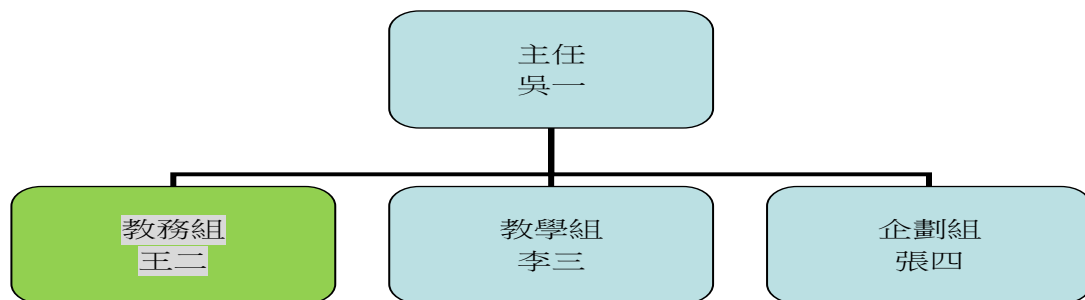
姓 名		主管職稱	理事長
所屬單位		主管姓名	
工作時間	09：00~17：30	審核日期	

貳、職位設立之目的

負責會務推廣與活動專案執行計劃。

參、職位位置

本職位組織中的定位(以組織圖簡示)



肆、主要工作內容

項目	職 務 內 容
1	會員年度教育訓練課程執行
2	年度教育訓練預算編列
3	與講師聯繫
4	課前進度
5	準備材料
6	跟課異常處理
7	提醒學員下次需要準備之材料



伍、該職位所負之責任

監督關係	每天向主任報告： 1. 進行之訓練計劃成果 2. 主管交辦事項進度說明 3. 工作中各項改善提案
成本責任	1. 各項活動均須先編列預算，並預估損益平衡點 2. 開源節流
財務權責	無
業務關係 負責對象	對上：主任 對下：助理 對內：其他職位之會務人員 對外：學員、講師、會員及非會員
工作所需之 器財，設備 或工具	1. 聯絡性工作-電話，傳真機 2. 事務性工作-電腦，印表機，計算機，影印機，工具書及一般文具
職務內保管 之文件，設備 或器材	3. 設備-辦公桌椅，儲存櫃 4. 器材-電話，計算機，電腦，印表機，文具用品

陸、任職資格(基本工作條件)

教育背景	大學以上
工作經驗	大專年以上(不限定科系)
語文能力	中文聽、說、讀、寫皆精通
電腦能力	MS Office 精通 中文打每分鐘 50 字以上
其他	

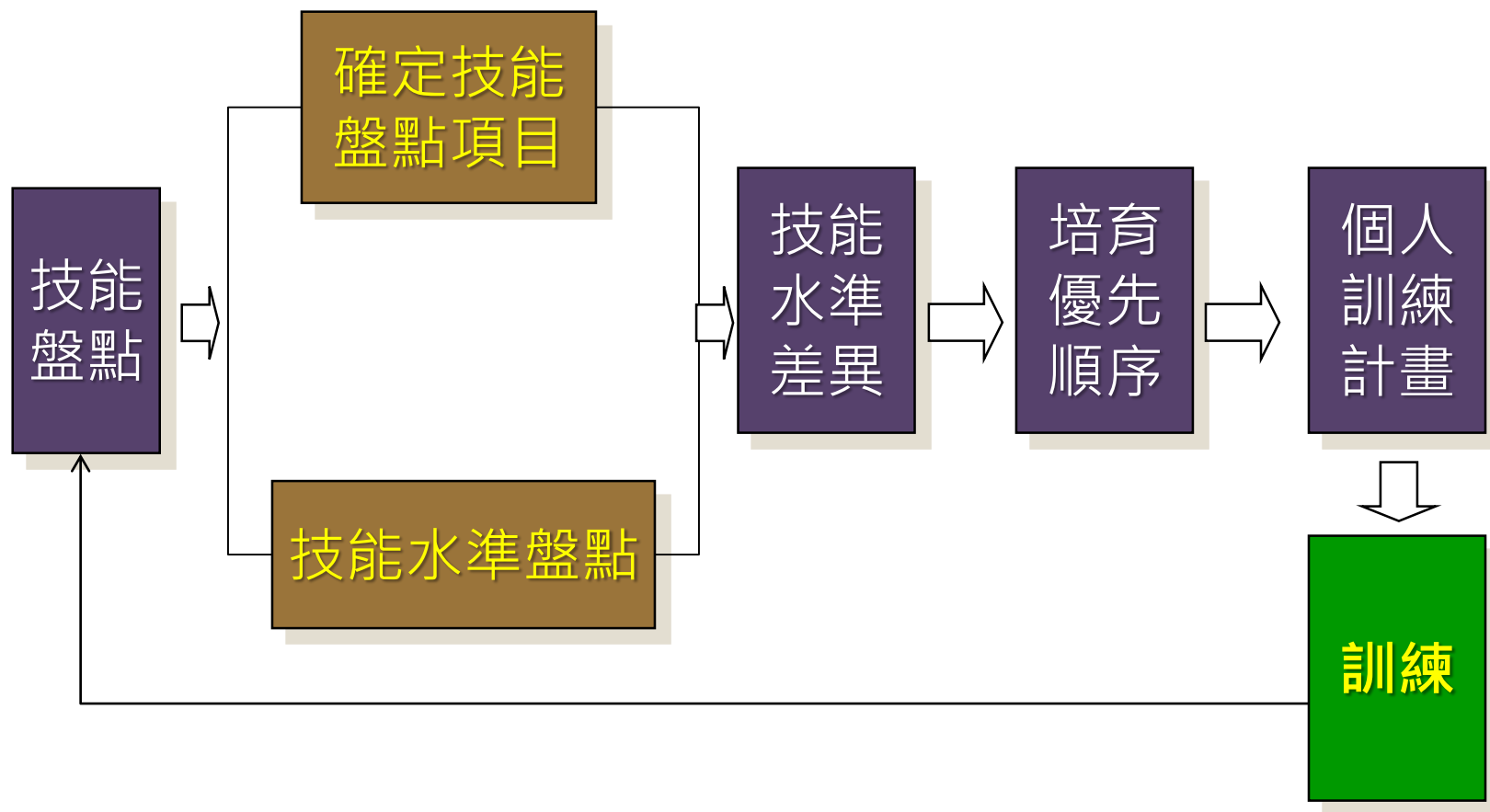
柒、職能要求

職能	勾選	項	目
核心職能	☒	解決問題能力	
	☒	辦訓能力	
	☒	建立夥伴關係	
	☒	主動創新開發能力	
	☒	資訊技術應用能力	
管理職能	☐		
	☐		
	☐		
專業職能	☐		



辦理辦訓能力評估

- ◆如果訂定有了上述的「負責培訓的單位人員，應具備的職務能力」標準項目後，那對於訓練人員於執行相關的培訓工作，如何進行職務能力的評估？或
- ◆貴機構單位中，目前是以何種方式作為對「執行相關的培訓工作的人」，進行職務能力的評估？
- ◆能力盤點與評估
 - 技能盤點與落差分析
 - 執行檢討與考核評估



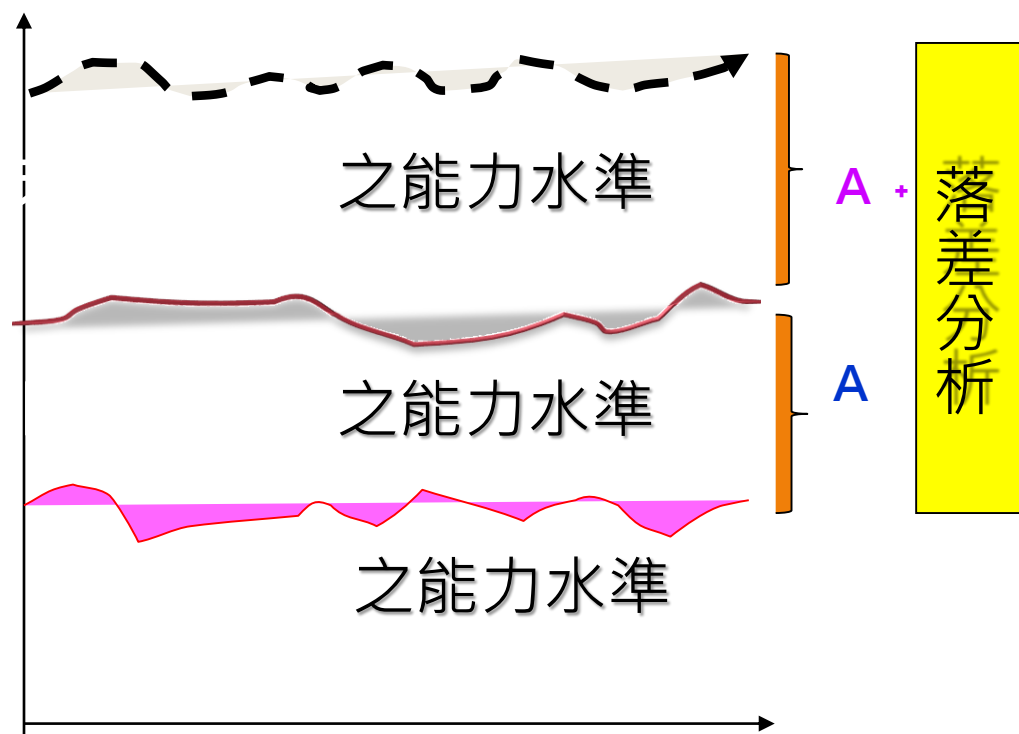


職能落差分析

部屬技能盤點

績效評估考核

人才培育發展





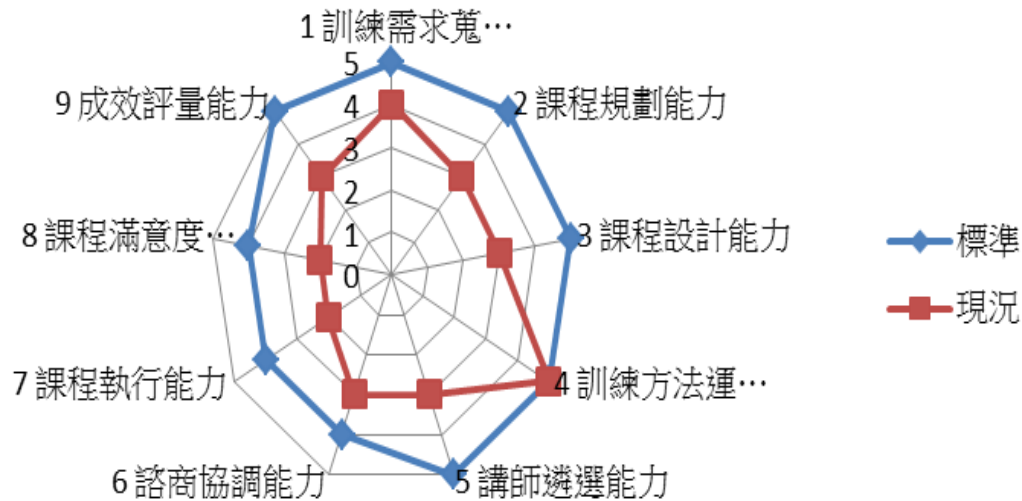
培訓課長的職能落差分析

培訓課長職務能力評估									
項次	1	2	3	4	5	6	7	8	9
項目	訓練需求 蒐集能力	課程規劃 能力	課程設計 能力	訓練方法 運用能力	講師遴選 能力	諮商協調 能力	課程執行 能力	課程滿意 度分斤能 力	成效評量 能力
標準	5	5	5	5	5	4	4	4	5
現況	4	3	3	5	3	3	2	2	3
落差	-1	-2	-2	0	-2	-1	-2	-2	-2

1. 不具概念及能力 · 2. 略具概念但不會運用 3. 已有清楚概念並可加以運用但不熟稔
4. 運用很熟稔 5. 除達4外並有辦法擔任講師指導他人



培訓課長職務能力評估



JC-WU 2013/04/02

- ◆ 職能及績效評估考核很重,但更重要的是:
還要依據職能及績效評估及考核的結果中之落差部份, 規劃補救訓練計劃, 來培訓內部人員---即『機構辦訓人員年度訓練實施計劃』。

評核指標項目 以	列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件
6. 訓練機構的行政管理能力與訓練主管相關職能	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。 2. 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。	① 指標意涵 • 係檢視機構訓練人員及主管的訓練發展能力與責任。 • 尤其應展現訓練人員及主管均具備從學員職能的掌握、訓練項目的瞭解到訓練成效運用。 • 以及對學員訓練成效與客戶機構績效的改善評估等方面所必須的職能、分工與責任。



5 討論 & 分享

1. 訓練品質手冊的架構及製修訂程序為何？
2. 訓練主管及人員為例，應具備的關鍵職務能力（含核心、管理及專業職能？
3. 其職能或績效落差如何補救？
4. 他們的年度訓練計劃為何？



單元：五

課程需求與調查分析

課程大綱

1. 核心學習(教育或訓練)類別對應職能資料蒐集。
2. 學習(教育或訓練)方案系統建立。
3. 學習(教育或訓練)計畫課程需求調查與分析。
4. 學習(教育或訓練)計畫課程產出與確認。
5. 學習(教育或訓練)計畫課程需求的學習(教育或訓練)計畫課程目標確認。

學習目標

1. 分析核心學習(教育或訓練)類別對應職能關聯。
2. 建立機構學習(教育或訓練)方案的系統
3. 試作學習(教育或訓練)計畫課程需求調查與分析
4. 產出學習(教育或訓練)計畫課程
5. 分析學習(教育或訓練)計畫課程需求與學習(教育或訓練)計畫課程目標關聯



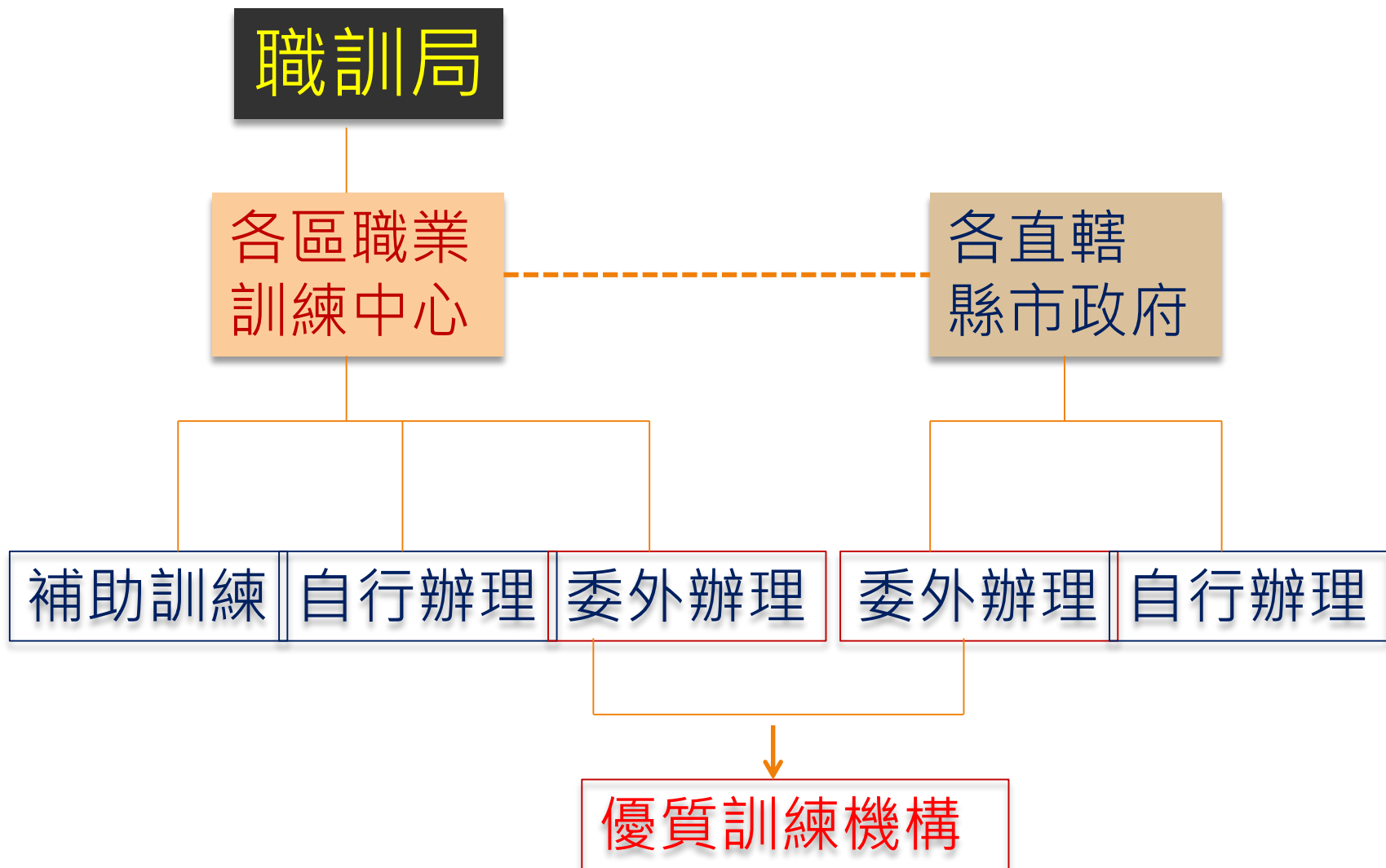


課程需求與調查分析

- ◆ 訓練機構通常會於年初透過年度需求調查，而訂定年度訓練計劃外，如果
 - 辦理職訓局審核「產投在職訓練」目前一年分兩次；
 - 參加投標職訓局委外「失業職前訓練」年分四季；
 - 辦理縣市政府委外「失業職前訓練」約為年初一年一次。
- ◆ 通常訓練機構應會以「核心課程」為主要課程架構，執行市場面的需求調查。



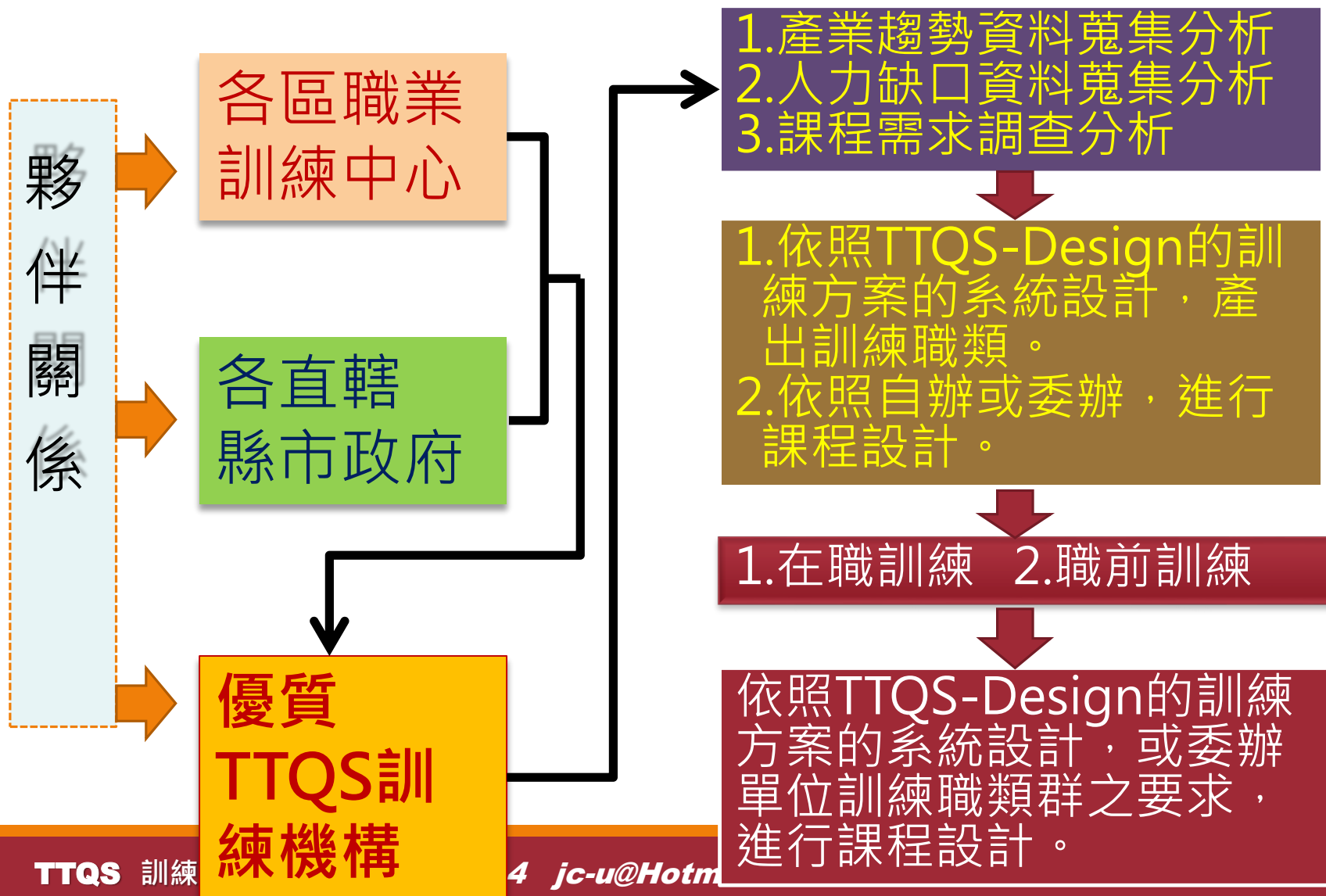
提升國家整體人力素質





產業趨勢 與訓練需求 蒐集

職訓在地化





產業趨勢與訓練需求蒐集 - 範圍

- 1.調查地區職業訓練需求（含事業單位、訓練夥伴單位）。
- 2.預估並即時掌握地區就業市場人力供需趨勢、職業訓練需求。
- 3.分析培訓單位訓練現況、容量與辦訓品質，作為規劃委辦、自辦職業訓練計畫和職業訓練職類之參據。



產業趨勢與訓練需求蒐集 - 行動

1. 掌握區域市場產業發展政策及就業市場趨勢與缺工狀況，提出相關之職訓需求應對策略。
2. 分析區域職訓中心營運現況、資源運用情形暨整體訓練能量，以確實掌握優勢，並了解劣勢，善用機會，降低威脅。
3. 提出具體之職業訓練政策與行動策略方案、執行步驟等，落實執行。

評核指標項目	列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件 指標意涵
7. 訓練需求 相關的職 能分析與 應用	1. 展現課程設計過程中有適當的確認客戶或市場訓練需求，據以進行適當的職能落差分析。 2. 展現職能分析與運用之方法及紀錄。	• 重點在於針對客戶（或市場需求）之課程設計的需求的掌握， • 為連結性（指標5）的次一階的目標。 • 如何協助客戶進行市場探索、分析，並設計到內容，為設計階段的重要任務。



課程計畫產出與確認

- 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：手工編織實務課程，管理能力發展課程。
 - ✓ 一個課程的時間短則數小時，長則可能一、二個星期甚至更久。

透過「訓練需求調查分析」後，確認要開辦的課程，即可規劃訓練「課程計畫」表。

- 獲得資訊
- 確認需求
- 進行調查
- 分析結果
- **課程計劃**
- **獲得支持**



年度計畫及課程計畫的架構

機構全年度訓練實施計畫

每一訓練方案之課程計畫內容

- 年度訓練總表
- 月度開課計畫
- 訓練課程內容

- 1) 課程名稱
- 2) 課程目的
- 3) 課程大綱
- 4) 課程時數
- 5) 課程對象
- 6) 授課講師
- 7) 課程梯次
- 8) 每梯人數
- 9) 開課時間
- 10) 上課地點
- 11) 訓練方式
- 12) 評估方式
- 13) 訓練預算

ISO10015針對這一部分也有規範，在稽核時要查核的文件，包括**年度訓練計畫及訓練課程計畫**。



訓練課程計畫書(範例)

課程名稱	績效評估系統研習會	時 數	六小時
課程對象	所有未上過績效評估系統之主管人員		
課程目的	1.知道績效評估的意義與目的，並瞭解機構的績效評估系統 2.學習問問題與傾聽的技巧 3.認知純淨評估是主管很重要的職責		
課程大綱	· 績效評估的意義與目的 · 機構績效評估系統之緣起與作業流程 · 績效面談時的問問題與傾聽技巧 · 績效評估系統相關表格之填寫要點 · 用績效評估系統協助管理的工作		
授課人員	人事部門主管 / 外聘講師		
課程梯次	兩梯次		
每梯人數	二十五人		
開課時間	A.○○年○月○日 B.○○年○月○日		
上課地點	台北聯誼會		
訓練方式	演講小組討論、影片教學		
評估方式	筆試及實際演練分別各佔40及60分,總分70分為及格(其中一項分數低於佔比1/2者為不及格)		
預算	NT\$48,000		



確認需求的訓練目標

11

◆ 「訓練目標」(Training Needs) 是在訓練課程結束時，期望學員應可達到的工作行為水準。

◆ 訓練目標由三個部份組成：

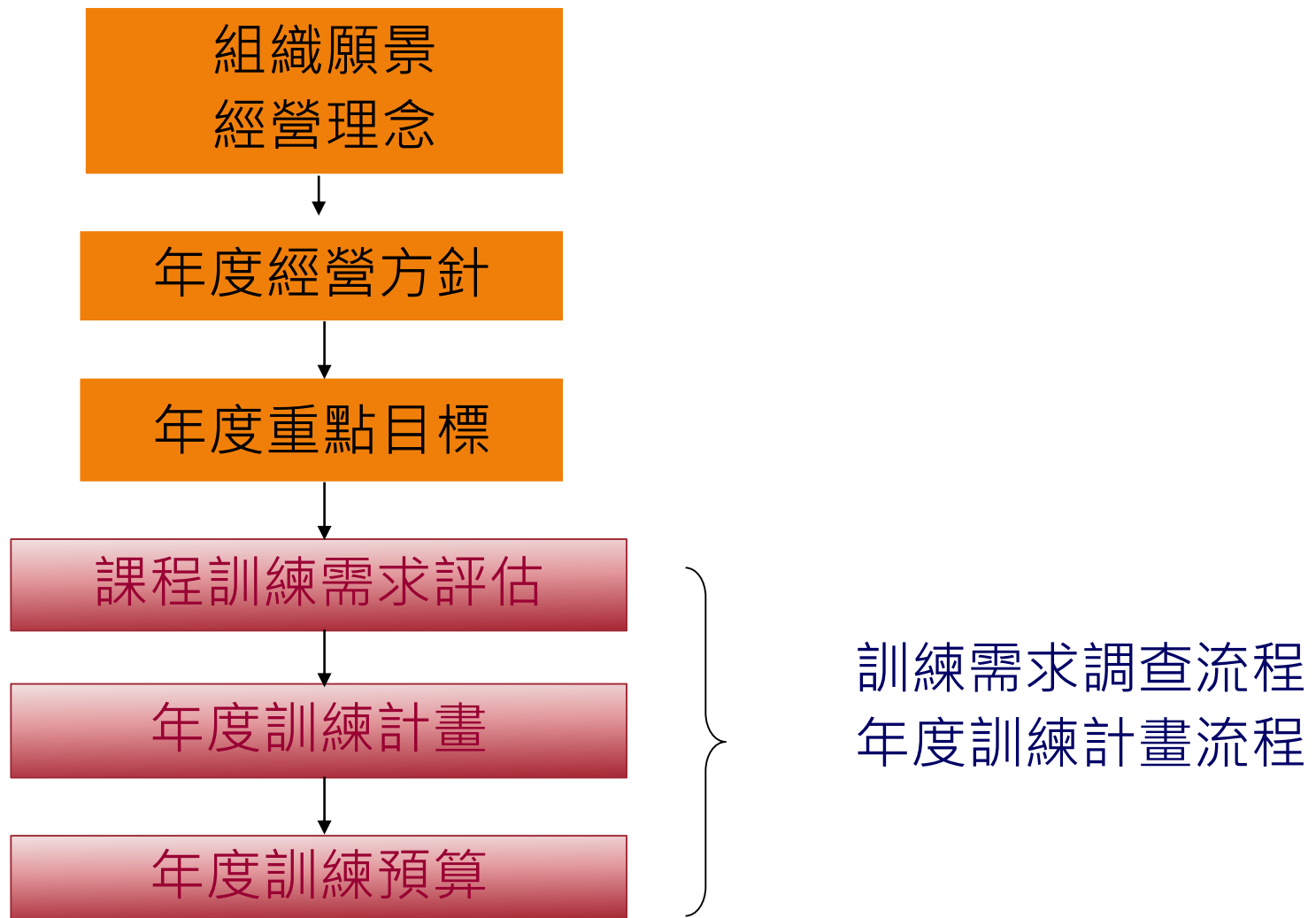
- 1) 特定條件，學員依此展現其工作能力，包括資源、工作場所與限制的運用及理解。
- 2) 工作行為，是學員從事特定工作的行為。
- 3) 評斷標準，檢測其學習成果，包括：執行工作所花時間、準確度及數量。

◆ 訓練目標的訂定應考量學員經驗的有無，及是否經過一定期間的實做來評估訂定。

訓練預期的目標或成果，必須在課程設計時就根據需求及規劃的訓練目的規畫考量進去，如此才能將評核指標自指標1、連結至5、7、及11,也才能展現出指標18及19。



訓練需求與年度計畫的關係





訓練機構的訓練規劃時機

訓練機構的訓練規劃流程，通常適用的時機，大約會有：

1. 「年度訓練計劃」
2. 「臨時性新需求」
3. 「政府公告委外標案」



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) 需求調查對象
- 2) 需求調查時機
- 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

- 根據不同的類型，如「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。



1) 需求調查對象

- ① 理監事
- ② 專業講師
- ③ 協會幹部或會員。
- ④ 上課報名學員。
- ⑤ 社會大眾
- ⑥ 其它。



2) 需求調查時機

- ① 政府委外訓練招標時。
- ② 學員來報名上課時。
- ③ 有新的法規、新的需求產生時。
- ④ 理監事會提出要求。



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：

- a. 面談法
- b. 問卷法
- c. 討論法
- d. 訪問法
- e. 觀察法
- f. 紀錄法
- g. 資料統計法



4) 訓練需求分析

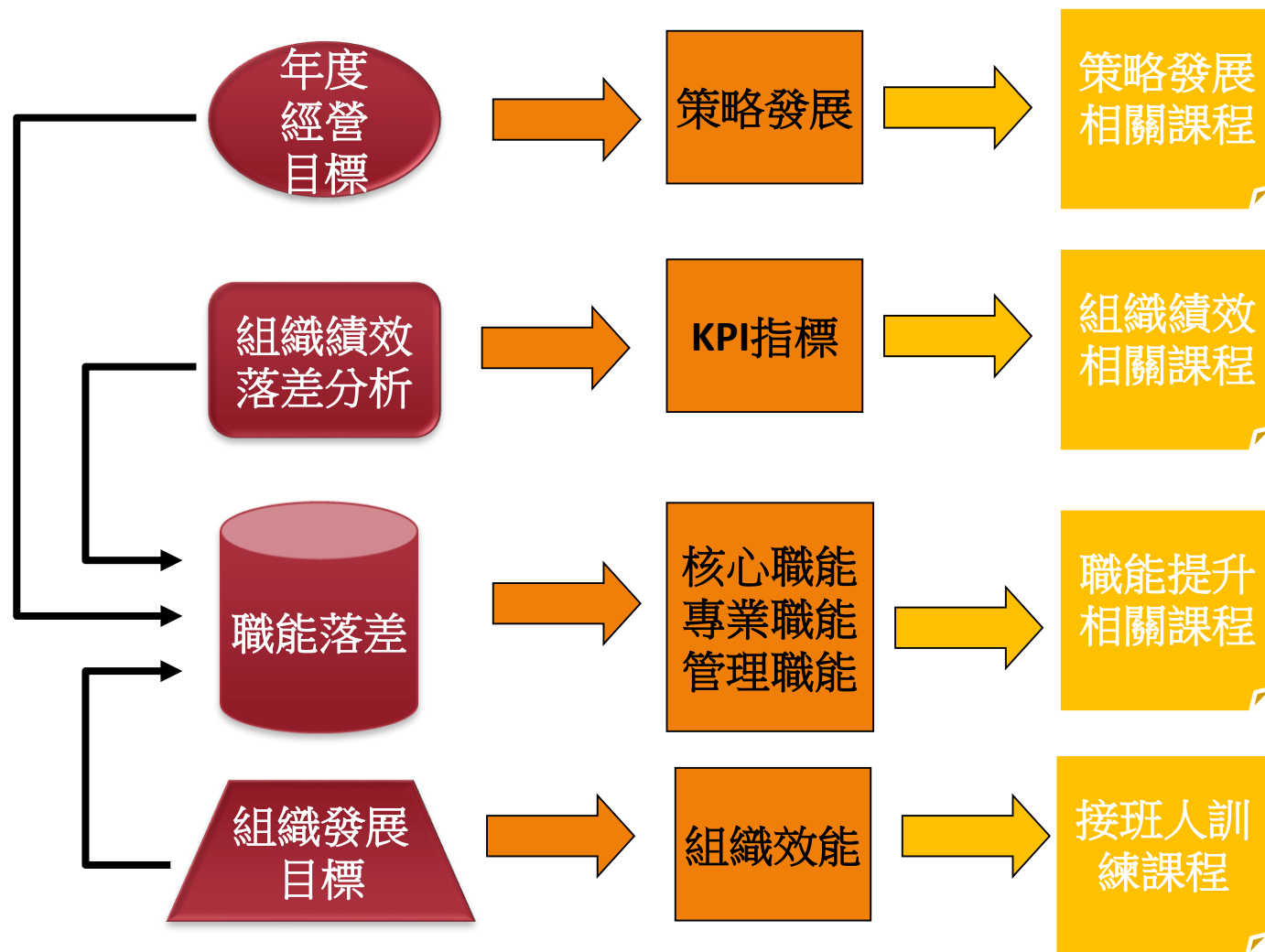
- ① 以「訓練需求調查」表之項目，彙整分析。
- ② 以「調查者提問」之建議，彙整分析。

- * 需求調查統計分析
- * 訓練需求訪談分析





組織目標與訓練需求之展開





訓練計畫與目標的查核（範例）

訓練計畫名稱			
編號	內容	是	否
1	訓練計畫,是否與機構的願景、使命、發展方向一致?		
2	訓練計畫,是否對應機構的目標及策略?		
3	訓練計畫的執行,是否為訓練單位之能力所能勝任?		
4	經費、預算是否為最經濟?		
5	受訓對象是否符目標的設定?		
6	其他		
查核人員簽名		日期	



6 討論 & 分享

1. 訓練需求調查的程序為何?
2. 訓練需求調查的佐證資料為何?
3. 如何由訓練需求調查產出訓練計劃及課程?



單元：六

課程規畫與課程設計

課程大綱

1. 課程規劃會議管理
2. 學習(教育或訓練)產品或服務管理制度建立
3. 課程設計目標與目標市場需求分析

學習目標

1. 管理課程規劃會議
2. 建立學習(教育或訓練)產品或服務管理制度
3. 分析課程設計目標與目標市場需求
4. 求連結

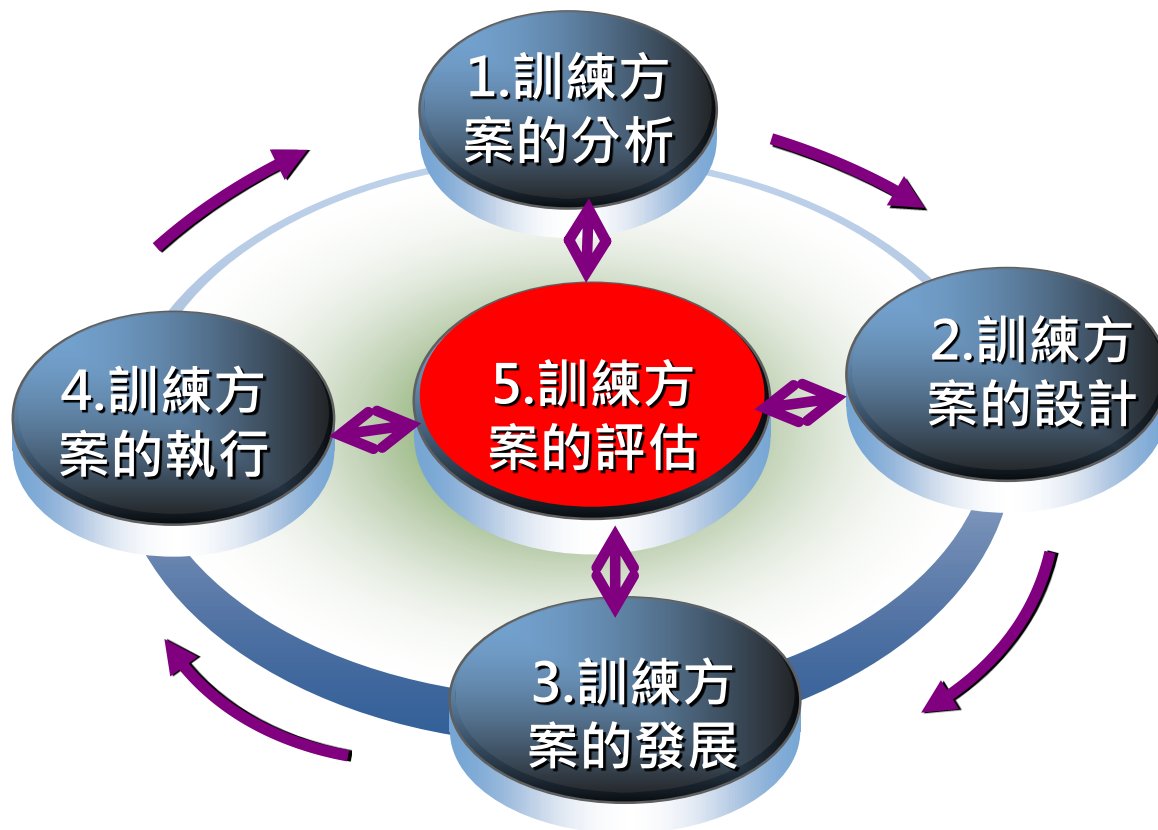




建立訓練方案的系統

8

系統化訓練 方案發展模型 --ADDIE程序



A : Analysis 分析 (大家到底要什麼?)

D : Design 設計 (好看、好聽、好玩的)

D : Development 發展

I : Implementation 執行 (成人如何學習)

E : Evaluation 評估 (值回票價的投資)

資料來源:劉明昇, tart.ntua.edu.tw/new_tc/news/mon/941109.ppt 2005.11.4



系統性課程設計

1. 在確定要開課前，是否有一套機制，可依課程目標，做出「訓練方案或課程設計」？
2. 這些「訓練方案或課程設計」，在訂定過程中，是否有與相關人員進行討論？
3. 課程設計中的預期效益，是否與原訓練需求相結合？
4. 對外部課程、講師、場地等相關資源之購買，是否已將程式規格化？



課程設計項目的釐清

- 1.在確定要開課之前，是否已有一套機制，可依課程目標，做出「課程設計」的訓練方案？
- 2.這些「課程設計」，在訂定過程中，是否有向相關人員進行討論？
- 3.課程設計中的預期效益，是否與原訓練需求相結合？
- 4.對外部課程、講師、場地、設備等相關資源之購買或租用，是否已程序化?已規格化？



課程設計的資源

- 1) 訓練 的選擇
- 2) 訓練 的計畫
- 3) 的參與
- 4) 的應用
- 5) 的選擇
- 6) 交流與運用
- 7) 遴選與管理
- 8) 遴選與管理



做好課程規劃的會議

- 訓練課程規劃時，應依據「訓練課程設計流程」辦理。
- 依上項「課程設計項目」就可以討論出課程設計前所需要的資源的釐清，並應在「利益關係人」(例如：「教育訓練委員會」、「課程規劃會議」)時，詳加討論，並記錄之：

例如：【外部課程與選擇】、【外部講師與選擇】、
【場地資訊與選擇】...

- 會議中，應討論與課程設計相關的主題有哪些？



確認會議參與的人員

- 會議的召開不能是形式化，應該找「對」的相關人員參與。
- 當然，訓練方案在進行內容設計時，也有提到應徵詢「相關人員」的意見。
- 所謂的「相關人員」例如為：「委辦單位、客戶、會員、理監事、講師、顧問、學員等」。
- 徵詢的方式也還有「口頭、書面、E-Mail...等」等各方式可進行。
- 記得要留下證據



確認會議的內容及事項

- 會議的召開日期，有定期化？
例如：每月？每季？還是.....
- 會議討論的內容，有無固定？
例如:哪些項目一定要經過會議討論決議？
- 應參與的人員是那些人，有無制度規定？
- 如何做成記錄及保存？

評核指標項目	列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件
8. 訓練方案的系統設計	1. 展現訓練發展課程規劃時，有適當的訓練課程設計流程。 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。	指標意涵 • 訓練方案的系統設計或課程發展必須向前連結到教育訓練計畫，向後連結到績效成果面的達成（有效性）。 • 常見設計流程如 ADDIE，另注意每一個課程訓練方案的開端，是否連結先前訓練問題的檢討與修正。



3).關係人員的參與

#9

- 在執行訓練計畫的各項流程中，是否參考與訓練流程相關之利益群體的意見與需求，進而納入訓練方案與評估設計的決策中。
- 訓練參與對象包括：受訓員工、部門主管、訓練部門人員、最高階主管、講師、顧問等等。
- 例如：透過，訓練委員會或主管會議的程式；客戶、講師和學員的意見。

- 流程有訂嗎？
- 有落實執行嗎？
- 有留下記錄嗎？

如何呈現利益關係人的參與與證據 ...

利益關係人 參與項目		理事 長	訓練主 管	講師	學員	委訓 機構	學者 專家	展現文件記錄(舉例)
計 劃 P	訓練品質手冊	●	●				○	• 訓練品質手冊審會記錄
	訓練需求調查	●	●	●	●	●		• 需求調查分析報告 • 會議記錄
	設定訓練目標	●	●	●		●	○	• 訓練kpi設定會議記錄
	擬定訓練計畫	●	●	○		●	○	• 訓練計畫研討會議記錄
	擬編訓練預算	●	●			●		
設 計 D	課程規劃設計	●	●	●		●	○	
	講師遴選聘任		●	●		○		
	選定教材教法		●	●		○		
	選定場地時間		●	○		○		

● 表：參與

○ 表：必要時能參與

如何呈現利益關係人的參與與證據 ...

利益關係人 參與項目		理事 長	訓練 主管	講師	學員	委訓 機構	學者 專家	展現文件記錄(舉例)
執行 D	訓練前準備		●	●		○		
	訓練實施中		●	●	●	○		
	訓練結束		●	●	●			
	資料登錄建檔		●					
查核 R	訓後資料統計分析		●					
	課程檢討座談會	●	●	●	●	○		
	訓練異常分析矯正		●	○		○		
成果 O	訓練績效調查		●	●	●	○		
	訓練成果考核	●	●	○	●	○		
	訓練結案報告	●	●	●		●		

● 表：參與

○ 表：必要時能參與

評核指標項目	列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件
9. 利益關係人的參與過程可能之主要利益關係人，如：受訓學員、客戶、部門主管、訓練部門人員、高階主管、講師或專家等。	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。 2. 展現利益關係人參與課程設計與審查有適當之紀錄。	指標意涵 • 課程設計過程，利益關係人的參與，是回應課程有效性的重點原則。 • 如何進行利益關係人的參與，與強化參與的內涵，是本指標的重點。 • 利益關係人不僅須參與在設計過程，其他PDDO過程亦需展現出利益關係人參與程度及證據。



訓練項目採購的流程

- ◆ 有具體明確記錄展現課程設計時，
 - 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中之連接性執行紀錄，
 - 且有完整文書手冊資料佐證展示並持續改善達到標竿水準。

- ◆ 貴機構，辦訓必需對外採購的訓練項目有哪些？是必須要先確認的，例如：
 - 1)外部課程資訊與選擇，2)外部講師與選擇，3)材料項目與選擇，4)場地資訊與選擇



1) 外部課程資訊與選擇

企業管理顧問機構

選擇評估參考項目：

- 1) 專業領域
- 2) 經營領域
- 3) 經營規模
- 4) 過去經驗
- 5) 服務組合
- 6) 講師素質
- 7) 收費標準
- 8) 簽約程序

視課程計畫的內容所需
決定適合的合作對象

政府與法人機構

勞委會

職訓局

職訓研發中心

-
-
-

學校機構

-
-
-

提供訓練服務的機構



顧問公司服務選擇的評估項目

- 專業領域：語言訓練、管理領導訓練、專業技能訓練、品管訓練.....
- 經營領域：顧問、課程研發、課程傳授、教材製作.....
- 公司規模：個人、10人以下、10-40人、40人以上.....
- 過去經驗：相同產業、不同產業、全無經驗
- 服務組合：個人、團隊服務、顧問講師
- 講師素質：高、中、低
- 收費：高、中、低

在查核時要提出機構選擇外部資源時的標準及辦法，希望機構在遴選時能有一系統化機制及流程，並找到合適的外部資源與其簽約後引入來執行適當的課程，以達學習成效。



訓練委外決策準則之衡量表(範例)

準則：權重X評估值

公司 項 目	甲公司	乙公司	丙公司
專業領域 (8)	8 64	5 40	4 32
經營領域 (6)	6 36	6 36	7 42
公司規模 (2)	3 6	6 12	3 6
過去經驗 (10)	10 100	8 80	7 70
服務組合 (4)	6 24	6 24	7 28
講師素質 (4)	8 32	4 16	5 20
收 費 (8)	3 24	4 32	2 16
總計	286*	240	214

*：最佳選擇之企業顧問公司

評估結果：1._____ 2._____ 3._____

評估日期：_____年_____月_____日 評估人：_____



2) 外部講師與選擇：

◆ 著重於「外部講師」的遴選，尤其要注意強調「權重」的重要性。

◆ 建立資料：

- 1) 講師評選流程
- 2) 講師評選標準
- 3) 講師評選表
- 4) 講師師資庫
- 5)

在查核時要提出機構選擇講師時的標準及辦法，希望機構在遴選講師時能有一系統化機制及流程，並找到合適的講師來執行適當的課程，以達學習成效。

內部講師培訓，也是一項重點。



講師資訊與選擇

- 各大專院校相關科系教授
- 機構內部傑出的實務工作者
- 專業的講師或顧問師
- 政府單位指定之合格講師
- 組織內的主管或專業人員

◆ 機構一般在進行講師的遴選與邀請時，常會以**知名度**為主要考量，但不同來源的講師，因為其**本職**的工作原因，能投入在訓練專業上的心力有相當大的差異。



外部講師遴選依據(參考)

遴選的依據 →

- 1.專業能力
- 2.教學能力
- 3.教學熱忱
- 4.工作量
- 5.....



講師遴選表

姓 名				
學 歷				
經 歷				
專長課程				
遴選資格	☐ 業界實務經驗	☐ 是 ☐ 否, _____	☐ 是 ☐ 否, _____	☐ 是 ☐ 否, _____
	☐ 大學相關科系講師	☐ 是 ☐ 否, _____	☐ 是 ☐ 否, _____	☐ 是 ☐ 否, _____
	☐ 政府機關主管官員	☐ 是 ☐ 否, _____	☐ 是 ☐ 否, _____	☐ 是 ☐ 否, _____
	☐ 相關主題講授經驗	☐ 是 ☐ 否, _____	☐ 是 ☐ 否, _____	☐ 是 ☐ 否, _____
	☐ 特殊證照需求	☐ 是 ☐ 否, _____	☐ 是 ☐ 否, _____	☐ 是 ☐ 否, _____
	☐ 原合格講師	☐ 是 ☐ 否, _____	☐ 是 ☐ 否, _____	☐ 是 ☐ 否, _____
	☐ 其他或說明	☐ _____	☐ _____	☐ _____
資格確認 與 建 議				

核定：

審核：

承辦人：



4)材料項目與選擇：

- ◆ **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。
- ◆ 建立資料：
 - 1) 材料採購流程
 - 2) 材料選標準
 - 3).....

在查核時機構要提出選擇教材時的標準及辦法，以了解機構在選擇教材時所考慮的重點，以符合課程的需求，發揮課程的教學效果。



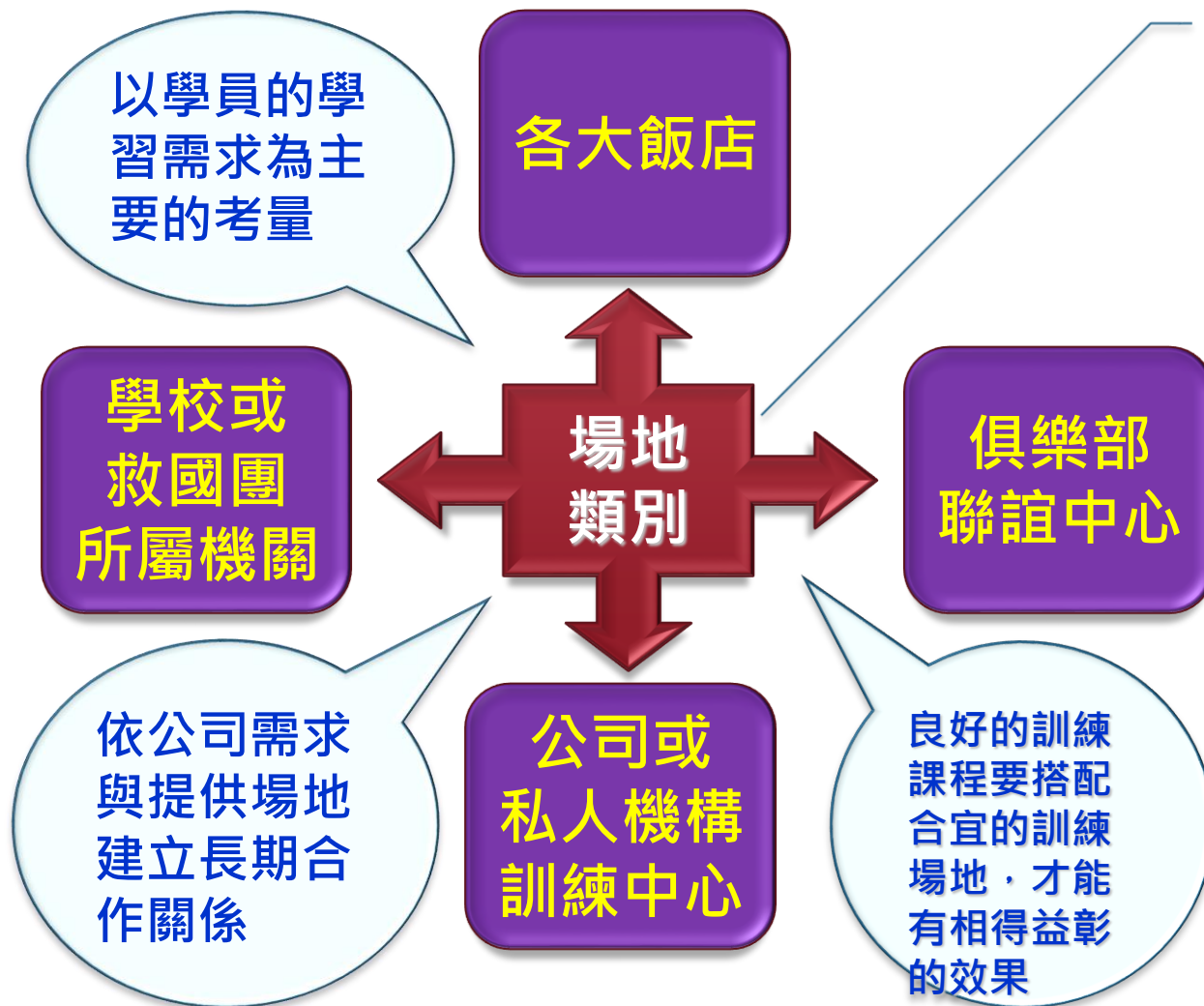
4) 場地資訊與選擇：

- ◆ 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？
「維護公共安全方案」第一、第二順序營業場所建築物用途分類認定原則對照表：供短期職業訓練、各類補習教育及課業輔導之教學場所。
- ◆ 建立資料：
 - 1) 場地評選流程
 - 2) 場地評選標準
 - 3) 場地評估表
 - 4) 場地資訊庫
 - 5) 如何簽約
 - 6)

在查核時機構要提出選擇場地時的標準及辦法，以了解機構在選擇場地時所考慮的重點，以符合課程的需求，發揮課程的教學效果。



場地資訊與選擇



注意事項：

1. 場地人數容納量？
2. 光線明暗度？
3. 設備齊全度如何：
如-白板、麥克風、錄音設備、幻燈機、投影機、錄放影機、螢幕、教學棒...？
4. 桌椅排列方式之彈性如何？
5. 是否安靜不受干擾？
6. 可使用時間如何？
7. 交通是否方便？
8. 是否提供停車位？
9. 食宿問題如何？
10. 場所位置是否合宜？
11. 費用是否合乎組織訓練預算之內？

評核指標項目	列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件
10. 訓練產品或服務的採購程序及甄選標準	1. 展現課程設計時，有適當的流程進行師資(含內部講師)、教材或合格廠商評估選擇。 2. 流程應有適當辦法進行評估、採購、簽約及後續管理作業。	指標意涵 課程設計為教月訓練提出一個執行的指引，同時必須有完善的評選基準與採購程序，包括訓練對象的選擇、訓練時間的安排、關係人員的參與、教學方法的運用、教材教具的選擇、資源交流與運用、講師遴選與管理、場地遴選與管理…等。



課程設計之製作

◆課程設計內容應含概：

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
- 例如：評選項目表



查核課程設計與需求

#11

- 每一課程設計，最終一定要符合當初課程規畫時，所評定及規畫之『訓練需求及課程目標』。
 - 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)訓練需求與訓練目標」。
- Design階段的最後產出為「訓練方案（訓練班別計畫表）」，訓練單位所要展現的是，
 - ① 是否應用到需求調查或職能分析、
 - ② 是否有系統性設計流程、
 - ③ 是否有利益相關人的過程參與，
 - ④ 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。



是否符合課程需求與目標

- **Design**階段，將針對年度訓練計畫中預定辦理的每一訓練課程展開該課程的細部設計，即「**訓練方案**」，其目的在於**使訓練與目標需求結合**。
- 若「**訓練班別計畫表**」所載**均依據指標來實施**，則此訓練應能落實執行，亦能達到預期的目標。

評核指標項目	列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件
11. 訓練與目標需求的結合	1. 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。	① 訓 受訓 指標意涵 - 課程的目標應能滿足訓練目標及需求與應能解決先前訓練所遇到的問題。 - 另是否均依據指標7、8、9、10來實施，亦為具體連結程度的觀察重點。



7

討論 & 分享

1. 請利用訓練品質評核表，逐項將利益關係人參與的佐證文件填列出來？
2. 請說明講師的：
 - 1) 聘任流程及機制？
 - 2) 退場機制為何？



單元：七

計畫實施與課程執行

課程大綱

1. 學習(教育或訓練)計畫實施作業分析
2. 學習(教育或訓練)計畫課程實施作業分析
3. 學習(教育或訓練)成果移轉協助與建議
4. 學習(教育或訓練)資料管理

學習目標

1. 分析學習(教育或訓練)計畫實施(計畫前中後)作業(含監控與異常處理)要領
2. 分析學習(教育或訓練)計畫課程(前中後)實施作業(含監控與異常處理)要領
3. 分析移轉學習(教育或訓練)成果之協助與建議
4. 管理學習(教育或訓練)資料





開課前作業檢視

- 一個訓練課程計畫在確定要實施時，是否能夠「徹底落實執行」，將會是成敗的重要關鍵。
- 「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。
- 為使每一課程都能順利進行，辦訓人員於課程規劃完畢後，就應針對該課程擬定「開課流程式控制表」，逐一列出與開課有關之各項工作，並設定完成日期，使能確實掌握進度，期於實際開課時，有最好的呈現。



開課前作業檢視

- ◆ 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，提出討論，產出相關的規範，並落實執行「開課前的作業檢視」要求的工作。

開課前作業檢視項目,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).開課通知 | (7).期前測驗(必要時). | |
| (8).準備印製講義 | (9).滿意度調查問卷(必要時) | |
| (10).上課用器材、教具、文具及其它用品 | | |
| (11).會場佈置(必要時) | (12).場地再堪察或確認 | |
| (13).場地進駐(必要時) | (14).講師課前的溝通 | |
| (15).其它 | | |

附件：【開課前作業檢視表】



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。

參考附件：【學員遴選辦法】

評核指標項目		列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件
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	1. 展現學員遴選條件及資格標準切合訓練目標需求。	① <u>針</u> 指標意涵 評核重點為學員、教材、師資、教學方法、教學環境與設備等遴選，是否切合訓練目標，並符合相關採購程序及評選基準。 <u>行的程度之證明</u>
	12b依據訓練目標選擇教材切合性	2. 展現教材評選作業流程與訓練目標之切合性。	
	12c依據訓練目標遴選師資切合性	3. 展現課程講師遴選作業流程與訓練目標之切合性。	
	12d依據訓練目標選擇教學方法切合性	4. 展現教學方法與訓練目標之切合性。	
	12e依據課程目標選擇教學環境與設備	5. 展現合適之教學環境與相關設備，並有定期維護記錄。	



開課前作業檢視--2.教材應符合規劃

(1).學科教材選擇

- 1.要依照單元課程之需要及講師之要求，確認教材準備的方式。
- 2.教材如有標準範本規定者(例如：美容考照、工業安全衛生課程教材)，從其規定。
- 3.材如為指定書籍者，依其規定購買。
- 4.教材如為自行編印者，得以A4直式印刷為原則，視需要採用「精裝本」或「活頁本」方式印製。
- 5.應控制核定之成本內。

(2).術科材料選擇

- 1.應選擇委外單位核准的「材料用表」清單內之材料。
- 2.團體共用之材料，可依組別發放。
- 3.個人領用之材料，應有個人領取之清單。(規格/型態/名稱等，可依委外單位之規定)

參考附件:【學員領料確認單】

評核指標項目		列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件
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	1. 展現學員遴選條件及資格標準切合訓練目標需求。	① <u>針</u> 指標意涵 評核重點為學員、教材、師資、教學方法、教學環境與設備等遴選，是否切合訓練目標，並符合相關採購程序及評選基準。 <u>行的程度之證明</u>
	12b 依據訓練目標選擇教材切合性	2. 展現教材評選作業流程與訓練目標之切合性。	
	12c 依據訓練目標遴選師資切合性	3. 展現課程講師遴選作業流程與訓練目標之切合性。	
	12d 依據訓練目標選擇教學方法切合性	4. 展現教學方法與訓練目標之切合性。	
	12e 依據課程目標選擇教學環境與設備	5. 展現合適之教學環境與相關設備，並有定期維護記錄。	



開課前作業檢視--3.講師的遴選變更

(1).每個課程在開課之前，應依據委外單位核准的「課程計劃表」之師資規範，進行確認。

(2).如需變動，應依規定，提報師資變動作業。

(3).為確認講師遴選有符合規劃，講師應於教學日誌簽名負責。教學日誌樣式得依委辦單位規定調整之。

➤ 無論是外部講師或內部講師，在開課前一天必須再與講師確認。

- 由於講師聘請的時間較早，常會有講師將時間或地點記錯或忘掉之情事。

參考附件：【教學日誌】

評核指標項目		列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件
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	1. 展現學員遴選條件及資格標準切合訓練目標需求。	① 針對指標意涵 評核重點為學員、教材、師資、教學方法、教學環境與設備等遴選，是否切合訓練目標，並符合相關採購程序及評選基準。 行的程度之證明
	12b 依據訓練目標選擇教材切合性	2. 展現教材評選作業流程與訓練目標之切合性。	
	12c 依據訓練目標遴選師資切合性	3. 展現課程講師遴選作業流程與訓練目標之切合性。	
	12d 依據訓練目標選擇教學方法切合性	4. 展現教學方法與訓練目標之切合性。	
	12e 依據課程目標選擇教學環境與設備	5. 展現合適之教學環境與相關設備，並有定期維護記錄。	



開課前作業檢視--4.教學方法的選擇

- ◆ 每個課程在開課之前，應依據委外單位核准的「課程計劃表」之教學方法，與授課講師進行確認，及應準備之教具。

例如

- 1) 無線麥克風
- 2) 單槍投影機
- 3) 手提電腦
- 4) 白板
- 5) 桌椅擺設方式
- 6) 海報紙
- 7) 顏色筆
- 8) 其它

參考附件：
教具準備需求確認單



教學方法的應用

12d

- 在訓練課程進行時，所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，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，故將各種教學方法配合使用，效果最好。

- * 教學法運用方式
- * 教學法介紹



不同教學法的使用時機

教學法	操作技能	知識	價值觀與態度	人際關係	管理/監督技術	組織發展
講授法		★	★			
會議指導法		★	★		★	
工作指導法	★	★			★	
個案研討法	★	★	★	★	★	★
角色扮演法	★	★	★	★	★	★
討論教學法	★	★	★	★	★	★
視聽教學法		★	★	★	★	★
公文盒演習法			★		★	
敏感性訓練法			★	★	★	
工作崗位訓練法	★	★	★	★	★	
講授法		★	★			

評核指標項目		列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件
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	1. 展現學員遴選條件及資格標準切合訓練目標需求。	① <u>針</u> 指標意涵 評核重點為學員、教材、師資、教學方法、教學環境與設備等遴選，是否切合訓練目標，並符合相關採購程序及評選基準。 <u>行的程度之證明</u>
	12b 依據訓練目標選擇教材切合性	2. 展現教材評選作業流程與訓練目標之切合性。	
	12c 依據訓練目標遴選師資切合性	3. 展現課程講師遴選作業流程與訓練目標之切合性。	
	12d 依據訓練目標選擇教學方法切合性	4. 展現教學方法與訓練目標之切合性。	
	12e 依據課程目標選擇教學環境與設備	5. 展現合適之教學環境與相關設備，並有定期維護記錄。	



開課前作業檢視--5.訓練場地之選擇

- ◆ 每個課程在開課之前，應確認原委外單位核准的「課程計劃表」之場地，是否如期可供使用。如有需要變更，應依規定辦理變更程序。
- 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。
 - 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。



開課前作業檢視--6.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(checklist)，於事前一一加以確認、安排及測試。
- 例如：投影機/片、幻燈機/片、螢幕、電視、錄影機/錄影帶、麥克風...等。
- 以免因日常不用的設備與器材，在真正使用時發現它是故障的，或因不同於常用之機型而不會操作等問題。

評核指標項目		列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件
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	1. 展現學員遴選條件及資格標準切合訓練目標需求。	① <u>針</u> 指標意涵 評核重點為學員、教材、師資、教學方法、教學環境與設備等遴選，是否切合訓練目標，並符合相關採購程序及評選基準。 <u>行的程度之證明</u>
	12b 依據訓練目標選擇教材切合性	2. 展現教材評選作業流程與訓練目標之切合性。	
	12c 依據訓練目標遴選師資切合性	3. 展現課程講師遴選作業流程與訓練目標之切合性。	
	12d 依據訓練目標選擇教學方法切合性	4. 展現教學方法與訓練目標之切合性。	
	12e 依據課程目標選擇教學環境與設備	5. 展現合適之教學環境與相關設備，並有定期維護記錄。	



3.開課中作業檢視

前言：

- 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。

- 1.學員報到
- 2.開訓儀式
- 3.參訓須知
- 4.課程簡介及環介紹
- 5.課前解凍
- 6.講師介紹
- 7.時間控制
- 8.觀察學員
- 9.教學進行協助
- 10.結訓儀式



4.開課後作業檢視

- 目標、計畫、執行、檢討後，才有改善的動因。因此，要「找出執中的優缺點」。
- 課後檢討的重點：
 1. 訓練設備、器材、資料之收拾及整理
 2. 實施過程檢討
 3. 講師回饋
 4. 學員回饋
 5. 課後行政檢討
 6. 訓練成效檢討
 7. 召開訓練課程檢討會議

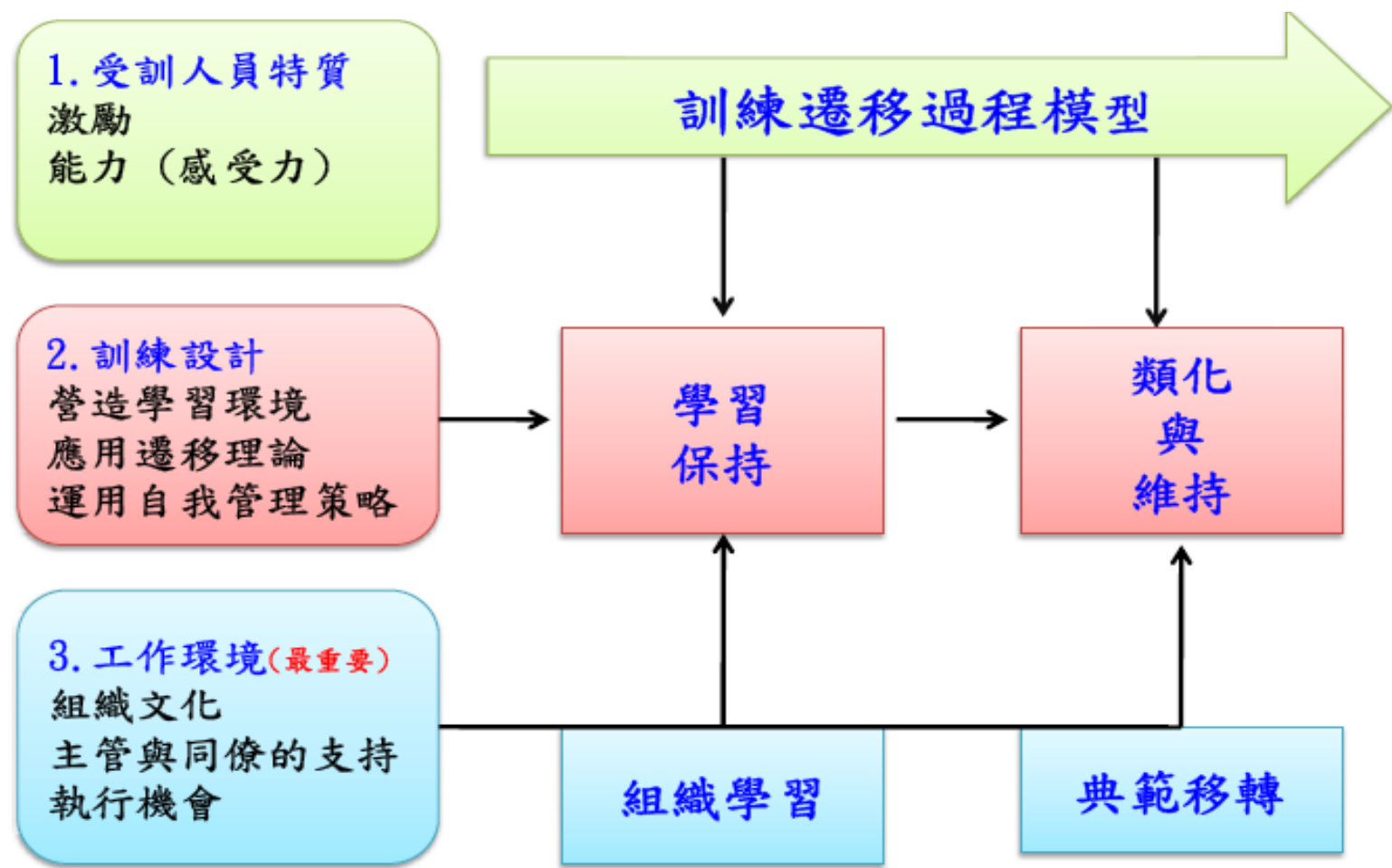
按照「開課後作業檢視表」，逐一檢討。找出執行中的優缺點，那一項做得好？那一項需要改進？



5.探討課後成果的移轉技巧

#13

學習成效移轉流程





學習移轉的障礙 (1)

1. 受訓人特質	缺乏學習動機 自我認知過於強烈 對個人未來不抱期許 曾經在學習上遭受挫折
2. 訓練設計	訓練環境受到干擾影響 訓練目標不明確 訓練內容與職務無關 訓練方式不恰當
3. 工作的環境	訓用無法合一 主管的支持 主管對訓練的不關心 職場文化



學習移轉的障礙 (2)

據研究顯示，訓練移轉比率很低，更無法讓受訓者回到工作崗位產生行為改變，即使有人改變了、其持久性仍低，至多數個月。可能因素如下：

1. 在工作中沒有強化移轉的作法。
2. 訓練的設計。
3. 缺乏組織文化的支持。
4. 受訓者對訓練計劃的認知。
5. 受訓者認為訓練內容與工作不相關。
6. 沒有訓練專業人員的持續。
7. 源自同仁抗拒改變的壓力。



強化學習轉移的做法

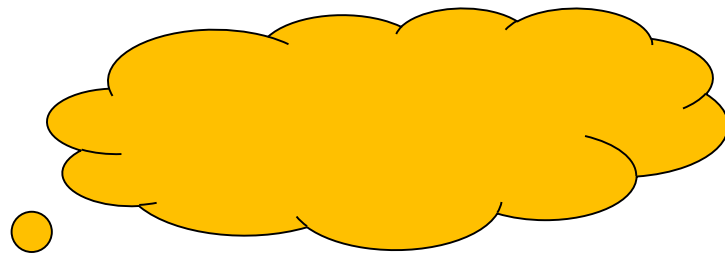
- 應鼓勵**主管**：要明確向員工表示他對訓練的支持。
- 應建議**主管**：全力支持員工學習，而明確的指定工作代理人，讓**學習者**無後顧之憂能專心學習。
- 學習前提供學習者充份的資訊，鼓勵其了解自己績效的差距，建議他們在上課時把適當的設備、案例帶到課堂上。
- 引發學習者的學習興趣，要求學習要訂定行動方案，以便於課程的追蹤。
- 建議主管要與員工共同探討如何將在學習中的技能移轉到工作的行動計畫。
- **人力資源專業人員**應建議主管扮演學習移轉指導的角色，塑造學習移轉的風氣，對員工給予學習的肯定以及鼓勵他們將所學的技巧應用在工作中，表現良好給予獎賞。



什麼使培訓效果移轉？



- **會用（品質）：**
確保內容針對性
- **適用（方向）：**
有效的學習管理
- **願用（數量）：**
營造有利的轉化環境



- **協助：**
創業、就業、
升遷、加薪、
舉辦成果展。
- **及擬訂：**
課後行動計畫。

評核指標項目	列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件
13. 提供學習成果移轉的建議或協助	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。 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。	指標意涵 • 主要檢視機構協助訓後學員進行學習成效移轉與運用或建議客戶如何建立移轉環境，以及其落實程度。 • 訓練的移轉與運用不是點滴零星的動作，應透過整體規畫及行動，以及展現結構化成效。



6.反應與異常矯正處理

16

- ◆辦理訓練課程之前後，訓練機構，最常碰到的異常情況，包括：客戶、學員、講師、環境、內部...等，及如何因應、解決。
- ◆這些情況通常分為「日常情況」與「緊急情況」，應訂定不同的處理流程，並針對「學員意見反應」與「訓練異常處理」，在教學日誌上詳細記載，或登錄於相關表格，做為處理結果之查核追蹤用。



學員意見反應、訓練異常

最常見的例子：(參考)

1. 講師授課技巧
2. 課程設計內容
3. 時間配置長短
4. 學員課堂互動
5. 環境問題
6. 設備問題
7. 行政作業疏失
8. 其它



反應意見的蒐集與回饋改善

對象 項目	學 員	講 師	行政人員
反應意見整理	1.在訓練前 *訓練需求調查/計畫 *辦理訓練前的專案會議 *主管定期溝通會議 *不定期主管/學員意見 2.訓練執行中 *學員課程中反應 *課程評估表意見與建議 3.訓練結束後 *評估表意見與建議分析 *學員/主管事後反應	1.在訓練前 *規劃訓練與講師溝通 *學員程度/授課內函溝通 *拜訪講師的溝通會議 *主管/學員意見之溝通 2.訓練執行中 *學員學習反應/講師觀察 *評估表意見讓講師閱 3.訓練結束後 *講師對評估表意見/溝通 *講師對學員/主管之意見 *多採用Email/電話溝通	1.在訓練前 *執行訓練需求調查/計畫 *訓練前的專案會議記錄 *主管定期會議記錄 *不定期搜集學員意見 *課前三天預演的檢討 2.訓練執行中觀察 *學員反應/講師互動記錄 *課程評估表意見略翻閱 3.訓練結束後 *評估分數統計/建議彙整 *課後檢討會議記錄
搜集方法	1.課前問卷調查/訪談 2.不定期/定期溝通會議 3.評估表意見	1.講師電話溝通/親自訪談 2.課程進行中即時觀察 3.溝通會議/評估表意見	1.課前問卷調查/訪談記錄 2.不定期/定期溝通會議記錄 3.評估表意見彙整與分析
回饋改善	1.訓練前即時修正 2.訓練進行中視成效處理 3.訓練後先改善成效佳者	1.訓練前即時溝通修正 2.訓練進行中視成效處理 3.訓練後對學習成效佳者	1.訓練前修正作業方式 2.訓練進行中視成效處理 3.訓練後先改善成效佳者

矯正措施行動

1. 列管「不符合管制總表」
2. 提出「不符合矯正單」
3. 不符合事項再現性分析
4. 發生不符合現象之單位提出矯正行動
 - 1). 不符合的細節、政策標準或程序書
 - 2). 提出矯正措施和時間
 - 3). 矯正措施的執行和日期
 - 4). 結案的確認和日期
 - 5). 適當的預防措施



資料分類與建檔

◆資料分類及建檔的目的

- 明確記錄展現訓練資料與過程及成果之紀錄與分類。
- 對於訓練管理相關程序與作業，有完整的資訊系統並有分析與紀錄，且有適當的建檔。
- 有完整系統化的訓練流程相關文件紀錄或有系統性的保存及建檔。
- 有完整文書手冊資料佐證展示並持續改善到達標竿水準的過程佐證記錄。
- 資料的保存及建檔後能够被有效的蒐尋及再運用。

◆原則：不留沒用資料，留下資料要能方便使用

- 教材及教學相關資料與教具之管理
- 學員記錄登錄
- 訓練場地資料留存
- 講師或外訓單位之資料留存
- 訓練相關文件資料之留存

應建立內部作業流程或規則來管理，以避免人員異動時，資料銜接或重建上的困難

評核指標項目	列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件
14. 訓練資料分類及建檔與管理資訊系統化	- 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 - 對訓練流程相關文件或記錄有適當的保存及建檔。	指標意涵 強調訓練的資料必須有效管理，透過資訊的系統化及知識管理，掌握辦訓體系上的優缺點，進行體系優化。



8 討論 & 分享

1. 請列舉對學員學習成果之移轉的協助或建議方案或作法為何？



單元：八

課後檢討與計畫評估

課程大綱

1. 學習(教育或訓練)計畫課程
檢討作業分析
2. 學習(教育或訓練)計畫評估
作業分析
3. 學習(教育或訓練)計畫成果
與年度計畫目標關聯分析

學習目標

1. 試作學習(教育或訓練)計畫
課程檢討作業報告
2. 試作學習(教育或訓練)計畫
評估作業報告
3. 分析學習(教育或訓練)計畫
成果與年度計畫目標關聯





每堂課程的評估分析與改善

- ◆ 如果是固定的常態課程、短時數的課程、自辦班的課程，或許每堂課結束後的評估方式，就不用那麼複雜化。
- ◆ 課程實施結果報告之內涵，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、追蹤改進情形
- ◆ 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) 以會議式的定期檢討
 - 2) 課後檢討與報告
 - 3) 訓練結案報告



課程評估重點

訓練量化
分析

1

學員出席率
支出費用/人時成本/班次/人數
課程滿意度分數
預算/各類支出費用比較

訓練品質
檢討

2

講師適任/學員程度
教材程度與實用性
需求/執行落差分析
專業行政作業/協調

訓練執行
過程

3

記錄課程進行重點
講師與學員的互動
過程行政缺失處理
學員反應問題處理



課程結案報告書評估內容 (範例1)

評估項目	評估內容	附件
1. 課程規劃與預期效益	1) 培訓背景與訓練目的 2) 課程內容規劃 3) 課程預期效益與成效指標	1) 課程規劃書
2.課程成效分析與課堂觀察	1) 課程成效分析 ① 課前問卷調查分析 ② 課後滿意調查分析 a. 課後滿意度問卷調查分析 b. 課程內容學習成效分析 ③ 訓練成效評估 2) 課堂觀察 ① 出席率 ② 講師授課及反應 ③ 課程內容符合度	1) 課前問卷及分析統計資料 2) 課後滿意度問卷調查分析統計資料 3) 學習心得 4) 課堂誌誌 5) 學習成果評量統計分析(如認證合格率) 6) 學習成移轉的行動計劃 7) 課程監控及異常處理記錄表
3.執行成效檢討	1) 委任顧問機構或外聘講師 2) 訓練單位或承辦人員 3) 資源運用情形 4) 財務支配分析	1)
4.結論與建議	1) 課程成效指標達成情況 2) 後續行動方案及改進追蹤 a. 效益追蹤 b. 後續課程 c. 組織變革 d. 知識管理	1) 訓後改善改事項及追蹤報告表
5.主管回應		



課程結案報告書 (範例2)

課程名稱		課程編碼	
訓練日期		時數	
講師		輔導員	
參訓對象		訓練地點	
執行訓練過程成果評估與改善建議			如附件
1.預定/實際錄訓人數		1	
2.報名及審查情形		2	
3.出席/缺席人數狀況		簽到	
4.上課執行情形		日誌	
5.滿意度分析	課程內容	3	
	講師授課		
	學習環境		
	訓練服務		
	課程時數		
6.測驗成績			
7.成果評估統計、分析			
8.講師建議			
9.學員反應意見			
10.客戶(學員主管)意見			
11.異常事件及處理			
12.訓練費用 預算 / 支用			
13.			
14.檢討與建議事項 或列為持續改善事項	1.		
核示	訓練主管	承辦人	



委外訓練成果與成效報告 1/2

- ◆ 最常看見的現象是，訓練單位取出承辦失業職前訓練的「結案核銷的報告書」，當作「成果報告書」來評核佐證，
 - 提醒：這份「**結案核銷的報告書**」是政府委外單位作為他們委外的成效依據用的。
- ◆ 其實，訓練機構在產出「結案核銷的報告書」之前，一定有各種分析與檢討的作業，要將作業過程以內部承辦課程的模式，**應先執行完成該課程的【成果報告表】**，之後才引用此內部文件來完成。



委外訓練成果與成效報告 2/2

- ◆ 本項報告，如係配合委外單位之要求作業製作之「**訓練成果報告書**」，委外單位如果有明確規定，包含報告書格式、繳交時間...等等，應從其規定，並落實執行。
 - **參考文件：**
 - 1.可參考政府各單位委外訓練的結案報告規範
 - 2.勞工教育的結案核銷程序
- ◆ 如何區分讓「訓練的結案報告」-**成果**與「結案核銷」-**財務**並存。
 - 先有「訓練的結案報告」的成果檢討，才會有「結案核銷」。



如何做好訓後追蹤作業

- ◆ 辦訓最後的成效，往往無法立竿見影，馬上見真效。因此，在成果評估的 L 3 級就有一項「**課後行動計劃**」，就是訓後追蹤的最佳寫照。
- ◆ 職訓局有關「產投在職訓練」、「失業職前訓練」，作業規範都有此類似規定：
- ◆ 以開辦之訓練課程，於結訓後三個月內，作訓後追蹤。
 - 1) 失業的職前訓練，追蹤的重點在於「**就業率**」。
 - 2) 產投的在職訓練，追蹤的重點在於確認「**學以致用**」的成效。
- ◆ 以上訓後追蹤之記錄，應依實登錄於職訓局的**TIMS**網站。



如何做好計畫執行分析表

- ◆ 掌握辦訓的執行績效，往往透過「月、季、半年、一年」等定期性來做計畫執行之檢討。
- ◆ 如
 - (1).將訓練計劃，以開辦月份逐項明列，每個月檢討計劃執行進度，如果是「延期」則應將延期原因及延後預定開課日期註明，如果是「停辦」則應將「停辦原因」註明。
 - (2).每次參加委辦單位課程標案，於辦理「訓練計劃提案」時，應參考此項分析表，尤其是曾經「停辦」之課程，應檢視「停辦原因」是否已消失。



訓練執行評估指標分析

量的統計

1

訓練班次、訓練人次、出席率
訓練時數/每人、訓練費用/每人
、營業額/每人

質的分析

2

專業知識、技術
工作品質、解決問題能力
良品率、創新與改善提案

滿意度分析

3

訓練單位、行政支援、後續改善
課程規劃、課程實用性
講師、 課程內容、制度配合



查核課程成果與預期成效

17

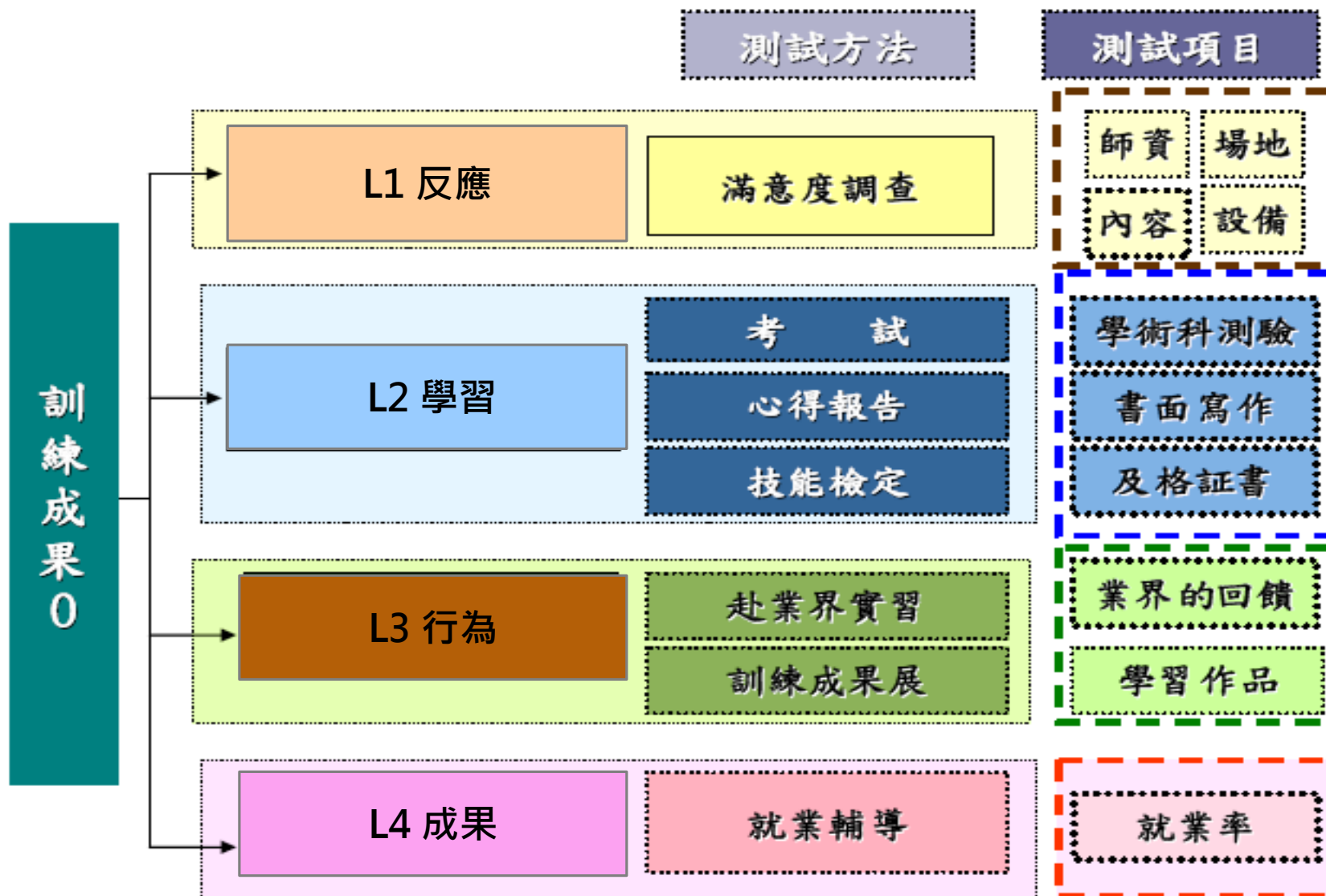
- 判定是否達成當初設定的目標。
- 檢視訓練計劃、優缺點與適用性。
- 可用以改善學習的方法或教材。
- 增進訓練的效能。
- 瞭解學員受訓後的成果。
- 評估訓練的成本效益。
- 收集相關資料以利未來訓練活動推展的參考。
- 建立學員資料庫，協助未來辦訓活動及學習移轉的用途。



訓練成果評估的多元性 1/2

層次	1. 反應層次	2. 學習層次	3. 行為層次	4. 績效層次
意義	喜不喜歡	學到了	應用在工作上了	產生成果影響了
解釋	學員對課程滿意度	學員對課程的吸 收或理解度	訓練後學員在工 作上應用的情形	訓練對個人或組織 產生那些成果
調查 內容	✓課程、講 師、教材 ✓時間、場地	✓學到多少？ ✓如何使用？	✓新技能的應用 情形？ ✓應用成效？	✓個人 ✓組織
檢驗 方法	✓問卷調查 ✓學習反應評 量表	✓訓練前後測驗 ✓課程中間問題 或要求示範	✓訓練一段時間 後抽查學員對 新技能在工作 上的應用 ✓行為觀察	✓追蹤個人行為改 變及工作的成效 ✓成果競賽與發表 會 ✓績效考核
負責人	✓訓練主辦人 ✓講師 ✓學員	✓訓練主辦人 ✓講師 ✓主管	✓主管	✓主管

訓練評估各階段工具與標準



評核指標項目	列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件 指標意涵
15. 評估報告 與定期性 綜合分析	1. 展現定期的課後檢討紀錄及適當的審查檢討改善機制。 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。	機構應定期進行學員建議與回饋、訓練需求、訓練目標、訓練方法等檢討與綜合性分析，以掌握個別個課程設計與總體訓練發展與實施的合宜性，進行必要的改善。



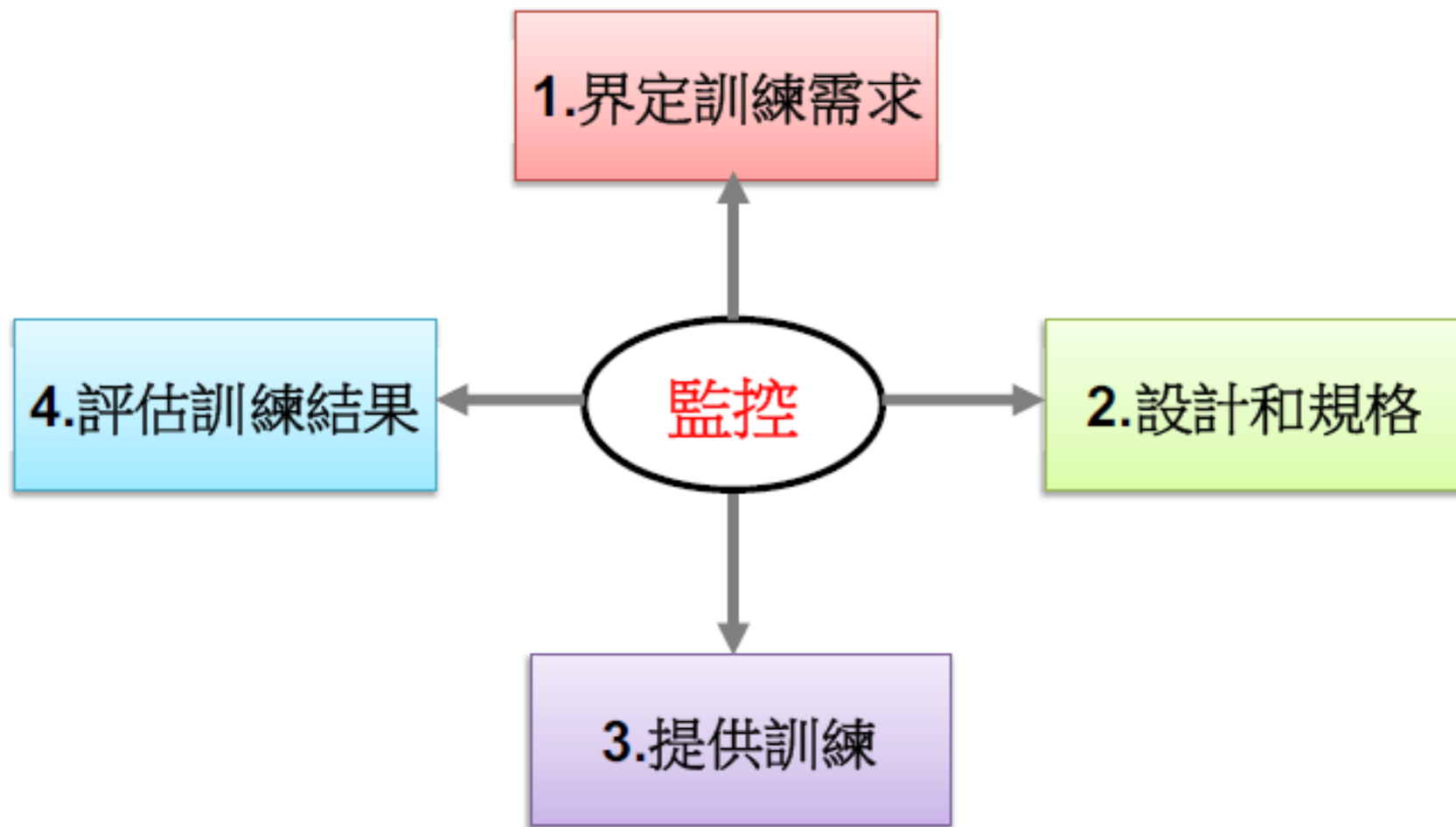
2)訓練過程的查核

16

- 執行訓練過程中，有持續監控整體訓練流程的每個階段且符合程序要求。
- 在訓練流程有異常時，紀錄異常因應措施，必要時並採取適當矯正措施，防止再發。
- 訓練過程的監控與異常矯正處理，有分析與紀錄保存及建檔資料佐正，並持續改善達。



訓練過程監控的四階段





討論：監控訓練過程四階段

監控四階段	定義與說明	文件與資料
1.界定培訓需求的監控	對職能要求、現有職能-職能差距與培訓需求的形成過程，進行監控	
2.培訓設計與規格的監控	對培訓設計的制約條件、訓練計畫、遴聘講師、培訓方法與選擇準則是否明確並維持審查核准記錄進行監控	
3.提供與執行培訓的監控	對培訓前支援與培訓實施的過程進行監控	
4.評估培訓結果的監控	對培訓評估報告、全部培訓記錄的形成過程等進行監控	

就上述定義，分組討論監控培訓過程四個階段可呈現的文件資料，每組至少舉出**4-6項**



PDDO的監控

過程 監控	方法	重 點
Plan	量測 監視	組織目標/職能/績效落差、培訓需求
Design	審查 核准	課程制約條件、培訓計劃、講師遴選等
Do	觀察 調查	訓前準備、訓中掌握、訓後成果
Out- come	審查 核准	培訓評估報告、訓練記錄、訓練結果分析

評核指標項目	列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件 指標意涵
16. 監控與異常矯正處理	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。 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。	• 訓練執行的監控、異常的管理與訓後的矯正措施，是有效呈現系統運作的一環。 • 應包括訓練過程中各個階段全部的監控與矯正記錄，並透過問題收集與分析提出或進行異常處理改善建議。

評核指標項目		列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件
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。	① 訓練紀錄 指標意涵 17a 指標意涵 指課程實施後的受訓學員所做的觀點反應評估,些部分為訓練的直覺印象。
	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。	17b 指標意涵 評估學習是否符合預期要求。

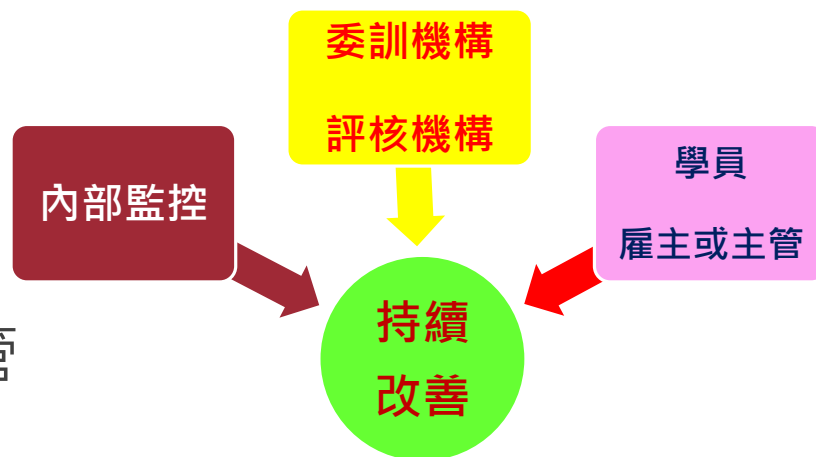
評核指標項目		列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件
17. 訓練 成果評 估的多 元性和 完整性	17c行為評 估	0分 未執行。 1分 協助客戶執行課後行動計畫評估。 2分 有機制並能展現辦理或追蹤客戶執行之相關紀錄。 3分 相關紀錄能展現具體成效。	17c 指標意涵 評估個人如何將訓練所學運用到業務執行並展現個人工作績效。習是否符合預期要求。 <u>分子只行為一能力顯有以言的成效.</u> ⑥ <u>學員訓後主管問卷調查表</u> ⑦ <u>知識管理社群討論</u>

評核指標項目		列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件
17. 訓練 成果評估的多元性和完整性	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機構或工作之需求。 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。	① 17d 指標意涵 評估的重點在於將訓練成果反饋到經營績效的展現，可以判定教育訓練的有效性。 <u>訓導員的行為，能力顯有改善的成效的證明文件。</u> ⑥ <u>感謝函</u> ⑦ <u>其他有關成果評估證明。</u>

評核指標項目	列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件
18. 訓練系統的一般性功能——目標客戶及學員的評價	評分標準： 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。 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)。 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)。 4分 目標客戶及學員認為訓練有顯著具體績效(請填附表)。	指標意涵 本指標目的在於從系統及流程面、學習技能面、財務面、社會面等具體展現目標客戶或學員對於訓練所帶來的人員與機構績效成員之認知與感受。

評核指標項目	列舉適當佐證資料項目	機構提供的具體文件
19. 訓練系統的市場功能——目標市場的顧客價值創造	評分標準： 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。 2分 目標市場及顧客價值均有部分提升效果。 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)。 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)。	指標意涵 • 本指標內容必須與17項相互確認，並以足夠的數據來佐證，否則容易落入印象分數，就無法判斷系統的有效性與連結性。 • 3~4分需列舉適當佐證資料，可分為系統及流程面、學習技能面、市場顧客價值創新面、財務面、社會面及其他。

- 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
 - 評核機構
 - 受訓學員
 - 受訓學員的雇主或主管





外部評價的方式

- 委辦機構與評核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。



訓練成效





1.系統及流程面 (範例)



- 1) 組織架構的精簡與重組。
- 2) 建立目標客戶及學員滿意度調查機制及執行分析的佐證。
- 3) 特定課程的課程設計書(如課程目的能連結目標客戶的機構願景、使命、策略相關的活動的說明或報導)。
- 4) 年度訓練調查報告。
- 5) 學習心得交流刊物或平台。
- 6) 會議記錄，如客戶參與訓練實施相關計畫或成果檢討，並確有學員訓後技能提升的佐證。
- 7) 會議記錄，如主管參與訓練實施相關計畫或成果檢討，並確有學員訓後技能提升。

- 8) 相關會議記錄內容呈現：客戶高階主管支持相關訓練規畫，並認為訓練有改善功效。
- 9) 建制各項課後行動查核的文件（需具有主管的評核）。
- 10) 提案改善內部流程次數及發放獎勵金額。
- 11) 目標客戶及學員生產流程的改善成效。
- 12) 新產品、新技術、新製程的設計開發成效
- 13) 目標客戶及學員對本機構資訊系統功能及效率的感受。
- 14) 目標客戶及學員專利申請數量增加。



1.系統及流程面（範例）



- 15) 機構的訓練品質手冊持續改善。
- 16) 機構的訓練需求調查方式不斷改善。
- 17) 機構的招生系統的改善。
- 18) 機構的訓練滿意度調查分析的改善。
- 19) 機構的整體滿意度提升。
- 20) 協助客戶改善內部流程及系統。

2.學習技術面（範例）



- 1) 目標客戶及學員認為訓練有達人員能力提升及組織績效改善，並有具體呈現組織績效改善的實蹟。
- 2) 訓練效益評估報告。
- 3) 學員滿意度調查表及分析報告
- 4) 學員專業技能提升。
- 5) 主管的管理職能提升。
- 6) 職務輪調、升遷機會增加
- 7) 學員專業認為訓後有達成能力提升效果或數據證明。
- 8) 學員培訓前後自我評量表與雷達圖分析呈現提升的效果說明及佐證。
- 9) 目標客戶及學員肯定學員訓後參加證照考驗、技能檢定的成效。

- 9) 學員取得專業證照人數增加的證明。
- 10) 整體學員學歷提升。學員在職進修人數上升。
- 11) 年度內訓與外訓時數增加。
- 12) 教育訓練費用提高、開課數目增加。
- 13) 指導學員參加技能競賽獲獎
- 14) 訓練機構教育訓練費用營收提高、開課數目增加。
- 15) 辦訓人員持續參與TTQS訓練課程，提升辦訓品質
- 16) 學員考取相關證照
- 17) 學員通過回流訓練
- 18) 學員測驗分數提高

3.市場及顧客價值創新面 (

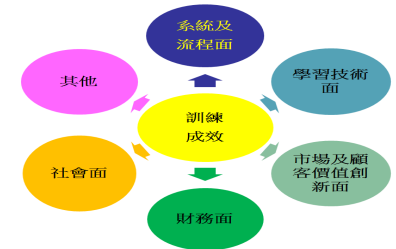


- 1) 市場佔有率上升。
- 2) 高階主管對訓練達組織績效改善之說明。
- 3) 高階主管可以說出訓練有何特殊績效或組織內外部擴散效果。
- 4) 學員薪資提升記錄（可證明與訓練有關者）。
- 5) 目標客戶及學員確認的滿意度與實作等記錄證明。
- 6) 目標客戶及學員參與教育訓練的文件佐證資料（影音檔或照片）。

- 7) 與訓練相關的高階主管問卷調查表。
- 8) 目標客戶及學員可以說出訓練有何特殊績效或組織內外部擴散效果。
- 9) 與訓練相關的問卷調查表。
- 7) 品牌知名度提昇，獲選為台灣百大品牌。
- 8) 獲選為「遠見雜誌」、「天下雜誌」年度優良組織、最值得信賴的組織。
- 9) 顧客口碑、媒體報導。



4.財務面（範例）



- 1) 年度營業額、利潤提升
- 2) 幫助學員創業、增加收入
- 1) 人均生產力提高
- 2) 股東報酬率提高
- 3) 對訓練達組織績效改善之說明
- 4) 指出目標客戶及學員認為訓練有創造特殊績效或擴散效果
- 5) 新市場營收比重增加
- 6) 採購議價能力提昇，產品成本價低
- 7) 匯率損失降低

- 8) 職業災害成本降低
- 9) 國內外信評機構、學術或研究單位的優良評核報告
- 10) 訓練有創造特殊績效或擴散效果
- 11) 辦訓機構的辦訓收入增加、辦訓班次提升、參訓學員增加



5.社會面/其他（範例）



- 1) 參與公益活動
- 2) 產學合作
- 3) 提供實習機會
- 1) 提供弱勢就業機會
- 2) 協助弱勢團體進行職業訓練
- 4) 政府機構的獎勵或表揚
- 5) 社群網站知識討論區,人員使用網站頻率提高.
- 6) 國內外信評機構、學術或研究單位對本機構的優良評核報告
- 7) 獲得政府機構頒授優良訓練單位



9 討論 & 分享

請試做：

1. 課程結束成果報告書（表）。
2. 定期（月）訓練成果報告書（表）。
3. 年度訓練成果報告書（表）。



單元：九

學習成果展示

課程大綱

1. TTQS評核表實作
2. TTQS評核簡報演示

學習目標

1. 試填TTQS評核表
2. 演示TTQS評核簡報





TTQS評核指標佐證資料

- ◆ 是否有建立『訓練品質管理手冊』？
- ◆ 是否能對應『評核表之各項指標』？
- ◆ 是否可以且有落實執行，為TTQS簡報之佐證資料？



接受TTQS評核時 準備重點

- ◆ 資料的準備
- ◆ 資料的擺放
- ◆ 資料的提供
- ◆ 評核的問答



評核時常見的現象

- ◆ 評核簡報不知如何表達
- ◆ 評核資料不知如何整理
- ◆ 評核問與答有聽沒有懂



TTQS評核簡報架構範例

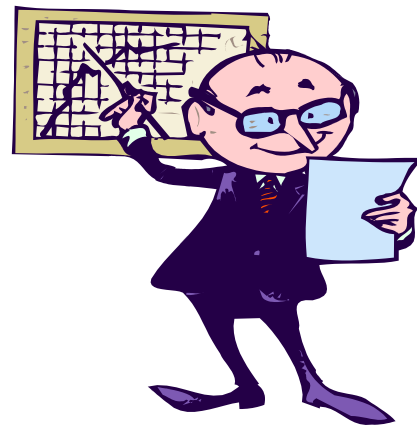
- 一. 組織(機構)背景的介紹
- 二. 經營理念與中長期規劃
- 三. 組織架構與辦訓單位職掌
- 四. 當年度訓練計畫重點說明

請自行發揮

- 五. 依據TTQS訓練品質評核表各項指標逐一說明單位作法並提出佐證資料

- 六. 未來展望

請自行發揮





單元：十

學習評量

課程大綱

1. 實際演練
2. 筆試

學習目標

1. 確認學習成效





結訓產出及評核

評核項目	權重標準	評核內容	說 明
演練評估	30%	評核簡報(ppt)	● 每組簡報30~35分鍾 ● 要交ppt電子檔給老師 ● 每位均要分配報告
		試填評核表	1小時，每人均要填一份
筆試	30%	筆試1小時	由TTQS資訊系統題庫統一出題



千里之行 始於足下



講師：吳錦長 JC.WU
Jc-wu@hotmail.com
0937-866717

謝謝指教