




人力資源管理—基礎篇

第二章 訓才

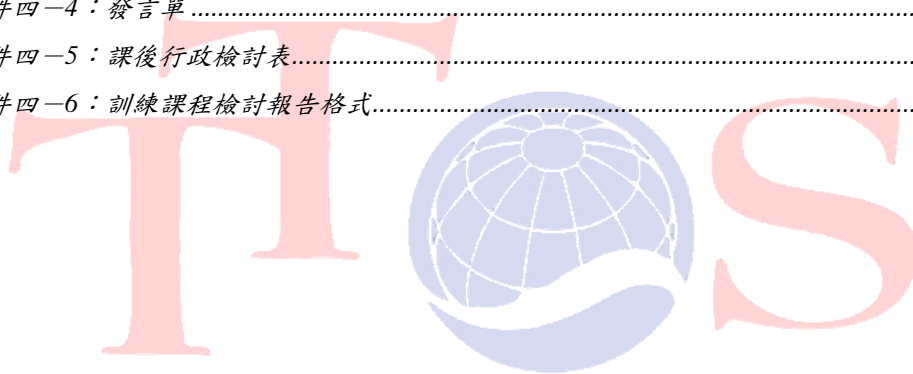
主辦單位：  勞動部勞動力發展署

承辦單位：  中華民國全國中小企業總會

目 錄

第二章 訓才	1
第一節 企業內教育訓練	2
一、 策略性的教育訓練功能	2
二、 一般性的教育訓練功能	3
三、 教育訓練政策	4
四、 訓練品質系統 (TTQS)	5
五、 現行教育訓練系統的困境	6
第二節 訓練課程計畫	9
一、 提出訓練計畫	9
二、 外部課程資訊與選擇	9
三、 外部講師資訊與選擇	11
四、 遴選內部講師	12
五、 場地資訊與選擇	13
六、 教材／教具資訊與選擇	14
七、 訓練資源交流與運用	15
第三節 訓練課程執行	18
一、 開課進度控制	18
二、 學員的報名與遴選	18
三、 開課通知	18
四、 執行課程	19
五、 訓練檔案管理	22
第四節 訓練課程檢討	23
一、 訓練設備、器材、資料之收拾及整理	23
二、 實施過程檢討	23
三、 講師回饋	23
四、 學員回饋	23
五、 課後行政檢討	24
六、 召開訓練課程檢討會議	25
第五節 訓練評估意義、功能與學習成果	26
一、 訓練評估的意義	27
二、 訓練評估的目的與功能	28
三、 訓練評估的學習成果	29
第六節 個案分享	31
個案一：中國信託金融控股公司（管理潛能發展中心）	31
個案二：信義企業集團（優質學習環境 發展成功職涯）	33
第七節 結語	35
附件	36
附件二-1：年度訓練計畫範例	36

附件二-2：訓練課程計畫範例.....	39
附件二-3：企業顧問資源評估表.....	39
附件二-4：教材評審表.....	40
附件三-1：開課工作進度控制表範例.....	40
附件三-2：課程通知範例－給參加課程學員之課程通知.....	41
附件三-3：課程通知範例－給參加課程學員之主管的課程通知.....	41
附件三-4：課程說明範例.....	42
附件三-5：總流程檢查表範例.....	43
附件三-6：課程前中後檢核清單與流程.....	44
附件三-7：課程表範例.....	46
附件三-8：員工訓練記錄表範例.....	46
附件四-1：學員課後評估表（範例一）.....	47
附件四-1：課程評估表（範例二）.....	48
附件四-1：課程意見調查表（範例三）.....	49
附件四-2：學員談話記錄表.....	50
附件四-3：綜合檢討.....	50
附件四-4：發言單.....	51
附件四-5：課後行政檢討表.....	52
附件四-6：訓練課程檢討報告格式.....	53



第二章 訓才

21 世紀是世界各國運用人力資源追求競爭優勢的年代。一家企業要維持競爭優勢，取決於人力資源管理發展的健全與否，而其中的「訓才」更占了舉足輕重的地位。

訓才是創造組織智慧資本（Intellectual capital）價值最大化的重要工具，但在環境快速變化、組織變動日益頻繁的情形下，如何使今日的人才能夠面對未來詭譎多變的經營環境挑戰，找到值得培育的人才，同時有計劃地提供各種養成教育的機會，便成為人才發展上不容忽視的課題。

松下幸之助說：「製造產品之前，必先製造人」。優秀的人力是企業永續經營最寶貴的資產，而企業訓練是人力資源發展的重點，企業訓練不僅可增進在職員工工作技能，使其適應技術變動，提升工作績效，改善產品品質，並能強化企業經營績效與競爭力。

一般企業界所稱的訓練與教育的定義是不同的。訓練是教導員工執行職務所需的知識、技術、原則、方法及程序；教育是教授員工有關觀念及知識，以增進員工求知、解析、推理、計劃與決策的能力。訓練較為特定，鎖定組織目標，是為了解決今天的困難，屬短期的即學即用，效益立竿見影；教育是屬於個人能力開發，長期的潛移默化，養兵千日用於一時；其效益遞延，因果難測。因此，兩者的運作內容與期望各有不同。一般企業並未嚴格區分，也常雙管並行，總稱為「員工教育訓練」。

企業如果沒有做好訓練需求評估即辦理訓練，則投入的人力與物力，因沒有目標來導引，容易淪為「無的放矢」、「勞而無功」。例如，銷售任務沒有達到預期就立刻著手進行銷售技能訓練，其實，問題不一定出在銷售人員的技巧上，也可能是銷售的激勵機制不力，或者銷售與生產、維修等環節溝通不暢造成的。所以，純為訓練而辦訓練，結果必無實質意義，更無法根據訓練目標來評核培訓成效。

本章以企業內教育訓練、訓練課程計畫、訓練課程執行、訓練課程檢討、訓練評估意義、功能與學習成果、個案分享（中信金、信義企業集團）等觀點加以論述，並提供二十種有用的表格供參考運用。

第一節 企業內教育訓練

對企業而言，實施教育訓練是為彌補經營目標與現況人力資源的落差，將員工能力不足的損失，控制到最小；另一方面，透過教育訓練提昇員工知能，開啟學習動機，進而促進工作的滿足感。因此，企業內部教育訓練是公司經營不可或缺的一部分，而實施教育訓練的目的，乃在於協助企業實現經營理念與達成企業目標。

中小型企業由於員工人數、訓練經費及訓練專職人員等之考量，在實施教育訓練時，可考慮許多彈性及變通的作法，如參考其他企業的經驗、互換內部講師、互換會議場所、互換教材與聯誼活動等資料。辦理教育訓練的實務作法，各家企業也許不盡相同，但對於教育訓練的基本概念，此處仍有提醒之必要。

一、策略性的教育訓練功能

員工訓練是任何企業紮根工作之一，企業的成長發展與訓練確有極密切的關係。策略性的教育訓練應配合企業的經營發展，發揮以下的功能：

(一) 推動企業的組織文化

通常企業經由創始者及經營決策者的理念及價值觀，形成企業的獨特文化，而此企業文化會影響整個組織的運作。如果公司經營的目的是在短期內創造最大的利潤，則訓練的規劃與執行，應著重在易學與短期見效的技能，而訓練的效用，即在快速養成能因應組織擴充而升遷的主管。反之，若企業文化是以創造最高品質的產品為理想，不以短期利潤為目標，則訓練需要系統性的規劃，以進行全方位的人才培養。

(二) 提昇企業整體人力素質

高素質的人力乃是企業成長的原動力。透過人力資源的規劃，可以預知企業在未來人力上的需求，而訓練的規劃，則應以培養未來所需人力為主。如隨著台灣企業的國際化以及向大陸等地區發展，未來各企業管理人才的語文及跨文化管理經驗，將成為勝任工作的重要能力。

(三) 開發企業員工潛能

企業的教育訓練是成人教育中重要的一環。「相信你的員工，並對這個人有

所期待，他就會成為你所期待的人。」相信每個員工都有再開發的潛能，定期提供適當的進修學習機會，所付出的投資終將由績效中回收。

(四) 掌握環境趨勢，引導企業變革

企業經營環境及狀況瞬息萬變，許多企業的失敗可導因於應變太慢或缺乏應變的能力。教育訓練在企業中可扮演一個導航員的角色，在未來混沌不明之時，敏感察覺趨勢的變化，透過適當的訓練活動，協助個人及組織轉化應變。例如大多數企業都已運用網路來強化其競爭能力，加強員工對電腦新科技接受與使用，如員工電腦網路使用能力提升，成為刻不容緩的課題。

(五) 建構 e 化企業，強化「知識管理」

現代化的企業必須懂得正確的搜尋與選取網路資訊，才能將資料轉化為實用的決策智慧；透過各種企業教育訓練方式，教育員工如何將網路上或現場的資料(data)，轉換成有系統的資訊(information)，輔以專業之經驗與智慧的應用，實踐判斷及創造價值的能力，轉化、累積成組織知識，加以傳播、傳承，做為企業的專業(或專案)運用模式，有系統的教育訓練，善用網路資訊，讓員工成為現代化網路知識的工作者，使組織成為優質的 e 化企業。

二、一般性的教育訓練功能

一般企業通常會因為以下原因開始實施教育訓練：

- (一) 在企業的業務經營過程中，因發生新的狀況或新的問題，需要新的技術，因此，對特定的工作人員進行適當的訓練，以配合業務的需要，加強其工作能力。例如：某家電話服務公司因不斷接到使用客戶的抱怨電話，經瞭解後發現某些服務人員對於客戶服務的流程及業務基準不夠瞭解，以致經常出錯；針對此事，公司乃規劃實施「標準作業流程及服務態度」的訓練，以改善問題。
- (二) 企業在業務發展上為增加競爭力、提高品質而引進新技術，如機械化、自動化或新穎的管理方式(如全面品質管理)，為能使工作人員適應此改變，因而必須要實施訓練，使其學習新的知能以勝任工作。例如：某日用消費品公司，為能因應環境的改變而調整經營型態，公司產品的銷售由直營變更為經銷商銷售，此變更使得原公司的業務員角色，由銷售員調整為經銷商輔導員，為能使業務工作在此新制度下能順利推展，公司遂舉辦「經銷商管理訓

練」，強化新工作的角色與輔導的管理技能。

- (三) 企業內人事的新陳代謝、調遷晉升，因而需要給予異動的工作人員適當的訓練，使能執行新任務。例如：企業內常針對新進人員舉辦新人訓練，或針對新任主管舉辦管理訓練。
- (四) 企業為強化員工的向心力，增進工作意願，促進團隊合作，使企業更順利達成預定的經營目標，而進行訓練。例如：某百貨公司每年皆針對某一層級員工實施相同的訓練活動，如針對主管實施「潛能激發與創意提昇」外訓。
- (五) 加強員工第二專長訓練，培養員工職涯規劃能力，促進員工終身學習意願，達成企業創新與發展的目標。例如：企業進入新事業開發或組織重整與變革時，對於同仁提供第二或多職能專長訓練，可培養員工生涯規劃，個人工作願景與視野的擴展，並培養員工轉業（職場轉換）的能力，作為組織發展，企業創新與多角化經營的重點工作。

三、教育訓練政策

企業內教育訓練相關事宜的宣導與溝通，通常會訴諸文字，形成企業的教育訓練政策。教育訓練政策的內容可以涵蓋以下幾個部份：

(一) 教育訓練的理念或宗旨

具體說明公司對教育訓練的看法，以及對教育訓練所扮演之角色的期待。例如：某製造公司即明確指出其教育訓練的宗旨為：配合公司目標經營策略，提高人力素質，加強專業技能，激發個人潛能。

(二) 教育訓練的範疇

訓練的功能是讓員工具備執行工作的能力，以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。除內部的資料外，外部的資源，如政府及民間之學術研究機構、企業教育訓練課程或大專院校課程，亦可納入公司教育訓練的一環。

(三) 教育訓練的對象

一般企業訓練對象皆包含公司的全體員工，但因訓練的資源有限，因此，訓練對象的選擇，通常會考慮下列因素：

1. 需要運用新技術、新設備人員。

2. 需要立即加強能力以達到工作表現標準之人員。
3. 公司改組或擴充而工作變更人員。
4. 未來所需的管理人員。

(四) 教育訓練的責任

教育訓練的推動不應只是教育訓練單位的責任，也是部門主管要共同負責的。基本上，訓練的需求由部門主管提出，訓練過程中的協助溝通，以及訓練後的學習強化及成效追蹤，都有賴部門主管的配合。教育訓練單位是各單位訓練需求的彙整及訓練的規劃與執行部門。

(五) 教育訓練的流程與辦法

明確的培訓流程圖可讓員工對整個教育訓練的全貌有一瞭解，包括從何時及如何提出訓練需求→訓練計畫的擬定→訓練課程公布→訓練的報名與提名作業→訓練通知→開課→訓練後追蹤評估。另外，一般企業會頒布員工教育訓練申請及提名辦法、教育訓練出缺勤及補助辦法或內部訓練講師獎勵辦法等，以建立企業教育訓練制度。

四、 訓練品質系統 (TTQS)

有鑑於人力資源發展對企業的全球化、創新技術更新、人力資源貢獻，以及組織能力的提升扮演的角色之重要性，行政院勞工委員會職業訓練局參考瑞士 ISO10015 與英國人才投資方案 (Investor in People, IIP) 提出我國的訓練品質系統 (Taiwan TrainQuali System, 簡稱 TTQS)，以協助事業單位、訓練機構及勞工團體邁入系統化訓練流程，建立自主提升訓練品質之機制，以促進訓練計畫規劃與執行，使組織及個人職涯發展目標緊密結合，提升組織績效，並增進員工就業能力。

(一) ISO10015 系統的核心觀念

一般企業常犯的錯誤之一是，尚未分析造成績效問題的真正原因之前，就直接假設把員工送去訓練就可以解決問題。事實上，績效差距 (performance gap) 可能來自各種原因，而訓練只是解決能力問題的方法之一而已。舉例來說，產品銷售不佳的原因很多種，可能是銷售員的問題，但也有可能是產品品質不良等其他原因。若確定是銷售員的問題，還需要再進一步分析是否獎金制度不良？領導不當？還是銷售人員的推銷能力不佳？若原因來自員工的知識、技能不足，可以僱用具有此能力的新員工，也可以訓練現有員工，或是採用其他解決方案。

（二）訓練品質系統（TTQS）介紹

企業藉著推動訓練品質評核系統，依計畫（Plan）、設計（Design）、執行（Do）、查核（Review）及成果（Outcome）訓練品質管理迴圈（PDDRO），來解決所有訓練規劃時會遇到的問題，建立一套完整且系統化的策略性人力資源體系。

1. 計畫（Plan）

協助企業整合營運目標與教育訓練的規劃，關注訓練規劃與企業營運發展目標之關連性，以及訓練體系之操作能力。

2. 設計（Design）

著重訓練方案的系統化與規格化的設計（含利益關係人之參與和需求之結合度、遴選課程標準及採購標準程序等）。

3. 執行（Do）

強調訓練執行之落實度、訓練紀錄與管理之系統化程度。

4. 查核（Review）

著重訓練的定期性執行分析、全程監控與異常處理。

5. 成果評估（Outcome）

著重訓練成果評估之等級與完整性、及訓練之持續改善。

藉由 TTQS 人才發展品質管理系統的導入，能協助企業確立組織目標，並有效整理、運用既有資料，讓訓練課程的規劃能真正滿足員工需求，提升組織效益，進而協助企業邁向永續經營的目標。

五、 現行教育訓練系統的困境

傳統對訓練的看法，只將其視為單一訓練方案，但現已逐漸將其角色擴展到與工作上的學習及知識的創造與分享相結合。訓練本身仍然著重在發展特定的方案，然而，為求改善員工的績效，並滿足組織的需求與挑戰，訓練的角色必須與學習、創造與分享知識相結合，此即為策略性訓練。

【資料來源：李藹慈，〈台灣地區職場教育訓練發展之探討〉，網址：

http://cyaace.ccu.edu.tw/teachers_site/iris/album/taiwan_training.pdf】

（一）企業決策者知行不一致，說一套做一套

企業內的教育訓練為企業經營活動的一環，因為企業的經營與發展，有賴於

知識、技術及能力優良的各類人才，而人才養成，則端視規劃完善的教育訓練。多數企業常常將「人是最重要的資產」掛在嘴邊，但在企業經營的過程中，對財務、業務、行銷及生產等各項進行規劃，卻往往獨缺對人力資源系統的策略性規劃，直到需要用人時，才警覺到人才的匱乏。

(二) 企業決策者將教育訓練視為成本而不是投資

企業決策者將教育訓練視為成本而不是投資，當企業處於不景氣或是獲利下降時，第一個想到要縮減的費用，就是教育訓練費用，很少企業主會持續投資員工的教育訓練。這種情形在臺灣的中小企業更是嚴重。

(三) 教育訓練績效常常無法衡量

教育訓練績效衡量指標常常只限於到課率、考試成績、實作考試、滿意度調查等、與工作相關的訓練項目比較容易衡量，而攸關企業長青的核心職能訓練一般其績效常常無法衡量。

(四) 教育訓練需求與組織目標相關

傳統的企業內教育訓練的需求產生，其主要的方法是利用問卷調查的方式，針對企業內各階層的主管做需求調查，將調查的結果做進一步的分析後產生訓練需求，此類需求的訓練項目受到下列因素影響，而很難去達成組織的最主要目標（最佳投資報酬率）：

1. 問卷設計的限制及偏差、條列式問題選項的限制、條列式問題語意的偏差。
2. 受訪者會比較重視個人需求而非組織的需求，造成訓練成果無法提升組織績效。
3. 教育訓練專責人員能力及偏好會影響訓練課目的選定。

小叮嚀

管理者提供訓才的作法

- 瞭解訓才內容與員工預期展現工作表現的關連。
- 在績效評估時，應瞭解員工是否將所學應用到工作上。
- 協助完成受訓的員工能在工作上應用所學。
- 確認員工具有應用所學的必要設備及技術支援。
- 在訓才前先與員工討論他們打算如何將所學運用到工作上。
- 當受訓員工運用教育訓練所學時，應給於肯定及表揚。
- 從工作中提撥時間，讓員工參與教育訓練。
- 向員工說明組織為何希望他們參與教育訓練。
- 當員工嘗試學習新技術或新行為時，主管應給予正面回饋。

【資料來源：Based on A. Rossett, "The Was a Great Class, but..." Training and Development, July, P.21/引自：Raymond A. Nov/John R. Hollenbeck/Barry Gerhart/Patrick M. Wright 著，周瑛琪 譯（2007），《人力資源管理》，東華書局出版，224】


第二節 訓練課程計畫

計畫是指為了得到一個預期的結果而形成的一套想法。基本上包括需求分析、建立學習目標、設計學習活動、訂定培訓策略及評估學習成果等過程。

一、提出訓練計畫

21 世紀是知識產業時代，企業的競爭已經不在只是財力、技術、經營策略的競爭，而會是人才的競爭。企業成敗的關鍵取決於是否擁有能為企業創造、累積、使用知識及創新技術與執行策略的人才。

企業的全年度訓練課程計畫，其內容應包含以下資料：訓練總表、主管訓練表、月開課計畫、訓練課程內容。在實施課程時，要針對每一課程提出清楚的課程計畫。它通常應包含：

- 
- | | |
|--------|--------|
| • 課程名稱 | • 每梯人數 |
| • 課程對象 | • 開課時間 |
| • 課程目的 | • 安排場地 |
| • 課程大綱 | • 訓練方式 |
| • 延聘講師 | • 行政作業 |
| • 遴選學員 | • 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。（附件二—1 年度訓練計畫及附件二—2 訓練課程計畫的範例。）

二、外部課程資訊與選擇

就整個訓練業務工作而言，訓練方針之確立，訓練計畫之擬定，固然為一項極為重要的工作，然而，講師所擔負之責任亦極為重大。一般企業的訓練課程除了自行邀請內部講師講課外，常會邀請外部供應商(如管顧公司)協助課程的舉辦。

國內提供訓練課程服務的機構，可區分為三類：

(一) 政府與法人機構

各政府機關常會舉辦業務相關的各項研習會，並公告在相關的刊物上。教育訓練人員可自行查詢，如：勞動部勞動力發展署（各技能檢定及技職訓練）、金融研發中心（金融相關訓練）、人力資源協會（人力資源相關訓練）、中國生產力中心（各項專業主題之訓練）、語言訓練測驗中心（語言訓練）、中華民國全國中小企總會（企管及創業相關訓練）等。

(二) 學校機構

各大學舉辦之成人教育課程，也是企業機構可參考的課程來源。如：各大專院校進修推廣部。

(三) 企業管理顧問機構

國內企管顧問業蓬勃發展，產、銷、人、發、財各主題均有不同專業領域顧問公司可以提供服務。教育訓練人員對於管理顧問機構的選擇，不應以知名度為主要的考量，應視課程計畫的內容所需，決定最適合的合作對象。

選擇培訓機構時，可以下列項目進行評估：

- 專業領域：語言訓練、管理領導訓練、專業技能訓練或品管訓練等。
- 經營領域：顧問、課程研發、課程傳授或教材製作等。
- 公司規模：個人、10 人以下、10-40 人、40 人以上等。
- 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。

當某個課程需外部資源協助時，不妨採用廣告廠商常用的比稿方式，邀請三家來進行評比，公司可視實際的需要，將以上各項給予不同的權重，選擇最適合的一家。（附件二—3 企業顧問資源評估表）

以上各項資訊，除了可參考報紙或坊間的出版品，如：國內管理雜誌每年定期出版之「中華民國教育訓練課程總覽」，網際網路上的資訊，也提供方便且快速查詢各機構的管道。

三、 外部講師資訊與選擇

一個訓練課程的成功與否，課程的靈魂人物「講師」是主要關鍵。國內的講師資源可分為四類：

- (一) 各大專院校相關科系教授。
- (二) 企業內部傑出的實務工作者。
- (三) 專業的講師或顧問師。
- (四) 企業內的主管人員或專業人員。

管理雜誌每年定期提供「全國企管講師名錄」，可供企業遴選外聘講師的參考。一般企業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。

在ISO10015針對講師的遴選也做了一些規範，在查核時要提出企業選擇講師時的標準及辦法，希望企業在遴選講師時能有系統的找到適當的講師，執行適當的課程，以達學習的成效。一般而言，企業在遴選講師時可以參考以下的條件：

1. 對於所講授的課程，必須有相當的學理基礎或實務經驗。
2. 必須在分析、觀察、思考方面有靈敏的反應。
3. 必須具備優良的語言表達能力。
4. 必須對教育訓練有熱忱，以善意及理解來關心學員。
5. 必須要真誠、開放的心胸及耐心。
6. 必須具幽默感，以保持訓練的良好氣氛。
7. 必須公平公正，沒有偏見。
8. 對於組織的方針與相關問題，必須具有廣泛的瞭解與知識，對於學員的工作及各項問題應具備直接的知識。
9. 必須具有吸引學員的品格與涵養、健康的身心、充沛的體力及優秀的人格非常重要。
10. 要有不斷學習和充實的毅力。
11. 是否本身工作忙碌而降低教學品質。

四、遴選內部講師

企業為了順利推展內部的人力資源發展計畫，已經逐漸重視企業內自我養成師資群的工作，其主要優勢是自我培育的內部講師對企業經營理念、企業文化、業務環境的深入瞭解，以及與學員一致的感同身受，藉由內部講師的訓練，使外部的課程內化成更適應企業文化與經營現況的教材，並鼓勵經驗相傳，有利於營造企業學習型組織的內部溝通交流氣氛，達成技術生根、培育後進，使內部講師與學員能教學相長。

內部講師雖然在授課技巧上，不及企業外部的講師來的專業，但他們的確可以發揮「企業經驗傳承」及「課程內容務實」之效，這是聘請外部資源所不及的。運用內部講師有以下幾項優點：

(一) 從公司的角度看

1. 課程能與公司相關制度相結合，理論與實務並重，以提升訓練效果。
2. 利用訓練課程推廣公司相關制度，以落實制度推行。
3. 幹部人才，教學相長；讓公司主管在某一職等時，擔任其業務專門之課程講師，一方面可在教學相長之下提升其專業知識，另一方面也可提升主管的指導能力。
4. 方便企業課程的推展，內部講師無論在課程時間、方式與教材等方面的協調皆比外部講師容易。
5. 可累積公司經營及技能方面的工作訣竅（Know How），在公司制度推行的過程中，內部講師將這些經驗予以彙整成教材，除可方便於經驗的傳承之外，也是公司重要的Know How資產。
6. 塑造培育部屬、指導部屬是管理者重要的職責。

(二) 從擔任講師者的角度看

1. 被指定擔任的講師，需要針對相關專業課題，對受訓者作有系統的、合邏輯的及易懂的說明，所以在其自己做課前準備時，一定須對自己不足之處去補充，因而可以獲得補充及整理有關知識的機會。
2. 講師因為要說明自己的工作，會發現工作有部分不合邏輯，而產生了反省日常行為之機會，並做了對工作的改善與自我啟發。
3. 因為要在受訓人員面前講話，內部講師必須努力提升其表達能力及說服力，因而培養其能在眾多人之前冷靜說明事情的能力。

五、場地資訊與選擇

良好的訓練課程需要搭配合宜的訓練場地，才能有相得益彰的效果。國內的訓練場地資源可區分為四類：

(一) 飯店旅館類

有些飯店座落在市中心，交通便利且周邊服務齊備；例如：台北君悅大飯店；有些飯店則選擇蓋在山明水秀的渡假聖地，讓訓練有兼具學習與休閒的效果，例如：花蓮美崙大飯店。

一般飯店通常會提供商用客戶所謂「會議專案」的組合，以人頭計費，包含會議室、相關設備、早午兩次茶點及午餐，相當划算。

(二) 會議演講／休閒類

為提供會員服務而成立的各種俱樂部或聯誼中心，一般也會提供租借場地服務給企業做為訓練課程之使用，有些場所需要使用會員卡，有些則不用。此類場地之價格，較大飯店便宜，但相關的設備不差，適合短時間的訓練課程使用。如：台大醫院國際會議中心、集思會議中心、台北基督教女青年會、渴望會館。

(三) 專業訓練中心類

國內有些企業因內部訓練所需成立有訓練中心且備有所需之訓練教室與設備。如：全錄公司、震旦行、統一企業、泰山企業、中華汽車等。這些主要是供其企業所使用，不過通常也開放外借。另外，有些政府機構為了所屬員工之訓練，亦成立有訓練中心，如：公務人力發展中心、各縣市勞工育樂中心等，此類場地收費合理，可在參加官方舉辦之訓練課程時，多多打聽收集。

(四) 活動中心類

各大專院校之會議室或救國團所屬機關，通常也可租借或與民間機構合辦各型研討會。此類場地費用相當划算，但若使用學校場地，用餐問題則可能需自己處理解決。如：各大專院校推廣教育中心、劍潭海外青年活動中心等。管理雜誌每年出版的月刊有提供較完整場地資訊可供參考。

選擇場地應注意事項

- 場地人數容納量？
- 光線明暗度？
- 設備齊全度：是否有所需之設備？例如：白板、麥克風、錄音設備、幻燈機、投影機、錄放影機、螢幕、教學棒及電腦等。
- 桌椅排列方式是否合乎所需？是否可彈性運用？
- 是否安靜不受干擾？
- 可使用時間是否合乎所需？
- 交通是否方便？
- 是否提供停車位？
- 食宿問題？
- 場所位置是否合宜？
- 費用是否合乎預算之內？

若很難找到一個各項目都理想的訓練場地時，則需以學員的學習需求為最主要的考量。必要時可依公司的需求與提供場地單位溝通，促使其改善設施，以建立長期的合作關係。

六、教材／教具資訊與選擇

訓練課程中供學員學習使用之材料是為教材，一般課程之教材所指的則是學員手冊，若是自修之課程，則可能包括錄音帶、錄影帶或光碟片等。

(一) 國內教材資料主要分類

1. 圖書出版品

由各大圖書公司、政府與法人機構或企管顧問公司所出版的書籍、有聲書、光碟片等。

2. 講師自行編撰之講義

多數訓練課程採用之教材及授課講師自行編撰的教材，其多半與講師上課使用的投影片教材內容相同，方便學員上課時對照參考。

3. 訓練課程專用教材

已有多家私人訓練機構，由國外引進全套完整的訓練教材，供企業選購使用或者進行企業內之課程移轉，如成功領導課程、時間管理課程、問題解決課程等。

除了教材之外，為了輔助教學效果，在訓練課程進行中，講師通常會搭配使用其他教學媒體，如投影片、影片動畫、海報、評量表、測驗、教案及道具等，新近的課程強調互動式或體驗式教學，所使用的教具則比較豐富且多元化。

(二) 教具的主要來源

1. 自行製作

由講師或教育訓練人員自行繪製 POP、投影片或製作教學幻燈片、光碟片、影片動畫。

2. 向外採購

向教學用錄音或錄影帶的供應商採購所需的教材。

在 ISO10015 針對教材的部份，在查核時要提出企業選擇教材時的標準及辦法，以了解企業在選擇講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。（附件二—4 教材評審表）

七、 訓練資源交流與運用

一般企業除非已具有特定的規模，通常缺乏專職的訓練人員來擔任企業訓練的職責，也因此多數企業的訓練工作常需借助外界的資源，包括課程、講師及場地等。在訓練預算有限的情形下，教育訓練承辦人就需要靈活運用各式各樣的資源，其中與其他企業交流或共享特定資源就是一個可以執行的策略。以下幾項是企業可以應用的方式：

(一) 聯合其他公司共同舉辦課程

小型企業通常因受訓人數少，故傾向派遣員工出去參加坊間的課程。外派訓練一方面受限於訓練機構開課時間，另一方面費用較高，而自己舉辦，不但人數不夠，同質性又高，此時若能結合幾家企業合辦課程，則可享受內訓的價格，又能與其他企業交流，一舉兩得。不過，在進行合辦課程之企業的選擇時，要考慮各企業的訓練目標，受訓學員的背景與水準，以及是否有業務上的競爭，以選擇最適合的公司來合作。

(二) 聯合其他公司與場地供應商交涉或互換場地的運用

國內有些會議中心專門提供場地舉辦各種會議或產品發表會，因為聯合其他公司能夠保證會議場地的使用量，故常能享有場地供應商特別優惠的折扣。同樣道理，若多家公司聯合舉辦，則不論飯店、影印店、快遞都能提供較優惠的價格

來降低成本支出，同時，也可考慮與其他公司互換場地的運用策略。

(三) 互相邀請對方的講師協助授課

有時針對某些特定的課程，在供應商中很難找到適合的講師，此時，較理想的方式是邀請業界的主管人員或專業人士。例如：化妝品業的銷售人員，除了產品的專業知識外，個人的髮型與穿著也很重要。為強化銷售人員這方面的能力，不妨與美髮業或服飾業的其他廠商協議合作，各派一資深的專業人員為對方上課，一方面開闢交流的管道，另一方面節省訓練支出。

(四) 互相觀摩學習

經常觀摩不同行業的工作流程，會對原工作帶來新的啟發，例如：百貨業服務人員可觀摩速食業服務人員對客人的服務，以及店內的作業方式；通訊用品的零售業可觀摩電器用品零售業的物流作業流程。

(五) 教育訓練人員之聯誼

前人的血汗正可為後人的借鏡與參考。教育訓練人員若能建立良好的人脈與網路，隨時隨地可以請教他人，對個人的專業成長有很大的助益。除此之外，正可透過大家的共同研討發展出更多元化的企業教育訓練合作方案。

完整訓練計畫的內容

- 訓練班名（班別）。
- 舉辦目的。
- 訓練目標。
- 課程概要。
- 參加對象（來源、資格、人數及甄選方式）。
- 授課人員（來源、資格、約聘方式）。
- 舉辦日期、時間（必要時附課程時間表）。
- 舉辦地點及場所。
- 教學實施方式。
- 所需設備、工具及教材。
- 負責單位。
- 課程資料或教材之準備。
- 所需經費預算（必要時附預算表）。
- 行政配合事項（開訓典禮、膳宿、交通、發證、人事記錄等）。

【資料來源：周談輝（1985），《企業訓練專業人員講習會講義彙編：訓練原理與實務》，台北：內政部職業訓練局編印，頁16】

第三節 訓練課程執行

訓練課程計畫的執行，也是另一項訓練規劃的重點。訓練執行作業繁雜，所以，訓練單位所開辦的各種訓練課程，必須有系統、有規劃的按部就班的去處理行政上的一些作業流程。

一、開課進度控制

為了使每一個課程都能順利地進行，教育訓練人員於課程規劃完畢後，就應針對該課程擬定開課工作進度控制表，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，以期於實際開課時，有最好的呈現。（附件三—1 開課工作進度控制表範例）

二、學員的報名與遴選

課程規劃所擬定的訓練對象，是泛指受訓的組群，而不是特定的人員，所以，在開課之前，還須進行學員的報名與遴選。在 ISO10015 針對學員的遴選，也需要在查核時提出一些遴選辦法。一般而言，學員遴選有以下四種方法可參考：

- （一）專業能力：對於所授課之領域，是否具有相當的學理基礎或實務經驗？
- （二）教學能力：是否具有良好的表達技巧，能否引導學員？
- （三）教學熱忱：是否在課前，願意投入時間瞭解企業特性，參加學員需求，並進行課程的發展與調整？
- （四）工作量：是否會因太忙碌以至於會降低教學品質？

三、開課通知

訓練單位在開課前對相關人員的聯絡通知，是非常重要的。（附件三—2 課程通知範例-給參加課程學員之課程通知；附件三—3 課程通知範例-給參加課程學員之主管的課程通知）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。課程通知的效用如下所示：

(一) 課前準備的作用

一般報名時間與開課時間會有一段時間差距，在開課前二至三週以書面課程通知再進行確認，一方面提醒學員進行課前準備，一方面也讓學員的主管進行該單位的工作安排。

(二) 離開工作崗位的證明

學員到課受訓，須辦理出差或請假手續，課程通知可做為請假證明文件。

(三) 增進學習效果

由於學員及其主管均會收到課程通知，主管可先進行課程說明（說明課程與工作之關係），及其對學員受訓後的期望，這不但能使學員於學習時更了解如何將課程所學應用在工作上，更能鼓舞學員學習的意願。（附件三—4 課程說明範例）

四、執行課程

為了使訓練之實施能更順暢，事前的準備是相當重要的，現就課程執行之各階段應注意事項略作說明：

(一) 課前準備

1. 教材的準備

將上課須用到之資料講義、個案研討、習作與試題等預做準備，並影印必要的份數，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之期限，以免因講師之拖延，而造成課程無法順利進行。

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，於事前逐一加以確認、安排及測試，例如：電腦、螢幕、電視、攝影機／錄音筆或麥克風等，以免造成因為日常不用的設備與器材，常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。

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。諸如場地位置指示、座位安排或海報等，

亦須做成檢查表，於事前逐一檢視。

4. 學員之食衣住行

為了讓學員能專心學習，受訓期間之用餐、住宿及交通等，均由訓練單位代為安排，有些訓練單位為達某一特定效果，亦會為學員準備制服。

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，常會有講師將講課時間或地點記錯或忘掉之情事。

6. 與相關支援人員溝通

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。（附件三—5 總流程檢查表範例；附件三—6 課程前中後檢核清單與流程）

7. 課程問卷設計

(1) 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，但不一定要全數包含，訓練人員可依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。

(2) 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，例如：排版應整齊、封閉／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，問卷儘量不要使用專有名詞。

(3) 其他

A. 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。

B. 問卷一般以不具名居多，但為了做統計分析，須設有學員之基本資料欄。

（二）課中進行

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。以下就訓練進行之先後，可能發生之項目做說明：

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：開訓儀式是為讓學員意識到課程的重要及公司對學員的期望，通常由高階主管主持。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。
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（附件三—7 課程表範例）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. 課前活動：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醒講師。
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。

以上僅列出經常需要處理之事項，課程進行中（尤其是新課程），若未有安排助教者，訓練人員必須在場督課，以隨時協助處理各項狀況。

五、 訓練檔案管理

所有的訓練器材（包括教材、教具、問卷、檢討紀錄及學員簽到表等）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. 學員紀錄登錄：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。若人事資料尚未電腦化的公司，則可用文件的方式來登錄，個人訓練記錄請參閱附件三一8 員工訓練記錄表範例。
3. 訓練場地資料留存：場地的尺寸、設備、費用及聯絡人姓名等訊息，整理後可加以保留，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檔，以做為往後合作的參考。若公司有內部講師者，不妨製作講師授課紀錄，以登錄講師之授課日期、課程名稱或課程滿意度等。
5. 訓練相關文件之留存：如訓練需求調查表、課堂問卷或檢查表等，均可建立資料庫。

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

第四節 訓練課程檢討

訓練所花費的代價不低，評鑑（評估）是瞭解訓練成效的方法，它是訓練過程的一部分，也是最重要的一環。企業依教育訓練辦理方式、規模大小、項目內容等教學實務差異，採取下列不同之評鑑方式，以確認研習效果。同時，教育訓練也是企業投資的一部分，回收多少，自必須要予以評鑑。

一、 訓練設備、器材、資料之收拾及整理

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所有事務。訓練紀錄及問卷須加以整理及存檔，以作為下次訓練之企劃及課程檢討的參考資料。

二、 實施過程檢討

對整個訓練活動的回顧，逐一列出那些是值得讚許的及那些是需要改善的，以做為下次活動之借鏡。這個回顧工作，必須在場地整理後，馬上進行，以免人員淡忘了當時的實施情況。

三、 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與執行的參考。

四、 學員回饋

在執行課程的最後，要實施學員對本次課程的回饋調查。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，（附件四—1 學員課後評估表；附件四—2 課程評估表；附件四—3 課程意見調查表）。此外，可隨時正式或非正式地向學員徵求訓練實施的建議，以做為日後培訓課程改善之用。以下說明學員回饋的作法：

（一）非正式之徵詢學員意見

1. 可由授課教師或訓練人員等在上課空檔時間或者課後進行。甚至於休閒活動中隨時徵詢之。
2. 徵詢所得之意見，應做成書面紀錄，以便於查考。

3. 書面談話紀錄表(附件四—2 學員談話記錄表)應說明：(1)談話日期；(2)談話地點；(3)參與談話學員姓名；(4)談話主題；(5)談話摘要；(6)事後處理之建議；(7)接談人員姓名；(8)其他。
4. 此項書面談話紀錄，全為登錄學員建設性之建議，不宜作為其他談話紀錄之用。
5. 學員意見作成書面紀錄後，應呈主管人員核閱，並卷存作為以後辦理同一訓練時之改進參考。

(二) 正式之徵詢學員意見

1. 正式之徵詢學員對於訓練之意見，可以採用座談會檢討方式，或者書面調查方式。
2. 正式徵詢學員意見時間，可以分為：(1)每日；(2)每週；(3)全期。
3. 上項徵詢之時間，得視各訓練而酌予運用。
4. 座談會檢討方式，應指定專人做成紀錄。(附件四—3 綜合檢討；附件四—4 學員談話紀錄表)其進行順序如下：(1)主席說明檢討之目的；(2)請學員自由發表意見；(3)主席做總結論。
5. 用書面調查表以採不記名方式為佳，應有下列各項說明：(1)填寫說明；(2)課目名稱；(3)講師姓名；(4)課程標準；(5)授課實況；(6)對工作之助益。

(三) 學員之各種建設性建議，訓練人員應分析與研究。在下次訓練中改進，其改進項目如：

1. 研究此項訓練是否有繼續舉辦之必要？
2. 調整訓練時間？
3. 調整訓練課目？
4. 改聘訓練講師？
5. 改變訓練場地？
6. 其他措施。

五、 課後行政檢討

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？(附件四—5 課後行政檢討表)

六、 召開訓練課程檢討會議

人力資源部門可邀請學員的主管、講師及受訓學員（部分或全部）面對面的討論，而檢討的結論應做為改進訓練課程所用，並派專人紀錄，整理後分送與會人員。訓練檢討會後，進行方式如下：

- （一）決定時間、地點參加人數。
- （二）訂定討論大綱。
- （三）發出邀請函。
- （四）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。（附件四—6 訓練課程檢討報告格式）



第五節 訓練評估意義、功能與學習成果

Irwin L. Goldstein 教授（1986）所提出的訓練發展模型，原先係做為人力資源訓練與發展方案規劃之重要參考，由於其包括了訓練方案之事前評價、訓練方案發展，以及事後評估等三個相當完整的階段，因此，成為諸多論者探討訓練方案評估時的重要模型。

具體而言，根據他所提的模型圖（圖 5-1）可知，一項訓練方案的評估應考慮以下幾點，其中第一至第六項係屬規劃與執行評估的部分，而第七與第八項則屬於影響評估的部分。

- 第一項 評估訓練需要：此一面向的主要目的在於確定當前組織、人員或者工作，是否需要經由訓練進行修正或補充，及其修正與補充的程度。
- 第二項 設定訓練目標：根據前項的訓練需求，設定具體的訓練目標，明確描述人員接受訓練後，其工作行為與態度應產生的改變。
- 第三項 詳細說明訓練目標：將預期結果與績效加以具體化，使成為明確可遵循的方針與作法。
- 第四項 發展訓練方案：將各項方針、作法進行整體的結合。主要的工作包括課程規劃、訓練媒體的選用，以及增進參訓人員學習的方法之運用。
- 第五項 發展標準：界定整體訓練施行過程與結果的績效評量標準。
- 第六項 訓練的監視：透過一定的制度設計，確保訓練計畫的施行。
- 第七項 評估訓練效果：根據先前建立的標準，評估訓練是否達預期效果。
- 第八項 回饋：將訓練各階段之資訊加以綜合分析，作為下一個訓練循環的基礎。

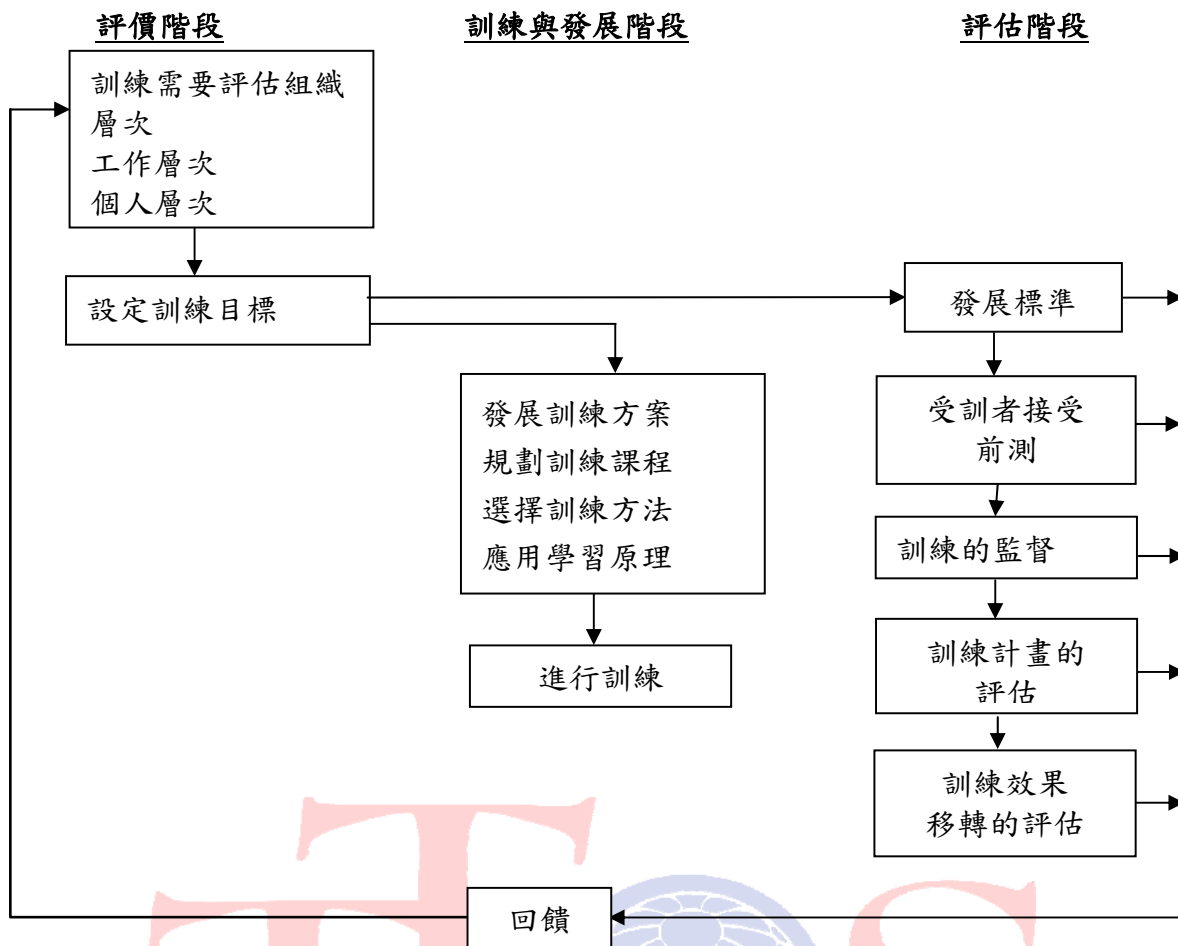


圖 5-1：訓練與發展的過程模型

【資料來源：Irwin L. Goldstein, Training in Organizations, 2nd ed. (Pacific Grove, Calif.: Brooks/Cole, 1986), p. 21.】

一、訓練評估的意義

訓練評估之定義，係針對特定訓練計畫，採用系統性的程序，用於蒐集相關的資料並加以評鑑，以轉換為可用的資訊來衡量訓練計畫的影響，做為篩選、採用、改善訓練計畫，及決定訓練品質等決策判斷的基礎。

【資料來源：柯全恒（1999），《88 年度企業訓練聯絡網竹苗分區活動系列十：訓練成效評估》，行政院勞委會勞動部勞動力發展署，頁 1】

二、 訓練評估的目的與功能

訓練是一種投資，投資講究效益，所以訓練是否達到效果，必須加以重視。訓練成效評估並非單一事件，而是訓練各環節間的緊密連結，必須在訓練需求調查、訓練規劃與執行時，納入訓練成效評估的先期作業。訓練成效評估是一個完整訓練計畫中的一環，可針對某一訓練計畫有系統地蒐集資料來評斷、修正或改善該訓練計畫，目的在於判定訓練計畫目標達成與否。

（一）訓練評估的目的

布林克霍夫（Brinkerhoff）指出，訓練評估即為針對訓練方案進行資料確定、獲取與提供，以做為決策之參考過程。訓練評估之目的主要在於瞭解企業辦理訓練有沒有達到訓練目標，並找出訓練各環節之得失利弊（優缺點）、應加強或改進的地方。做好訓練評估，不但可據以修正未來訓練的方向，並可提高訓練的品質與績效，員工得以成長，企業組織競爭力得以提升，企業也才能達到永續經營發展的目的。

（二）訓練評估的功能

訓練評估的功能，包括：活動之成本；訓練發展方案；回饋予方案設計者或管理者；員工的技術水準；組織未來的領導者；資訊予績效評估；安置員工於適當的部門使之能有所貢獻；提供回饋予參與者；瞭解員工的效率；為訓練單位建立地位或名聲。

（三）訓練評估的原則

訓練評估要設法做到有效、客觀又快捷的完成評量才能測出訓練成果，又能激勵學習。有許多因素會影響評估的信度（reliability，測試結果在一段時期內的一致性或可靠性的程度）和效度（validity，衡量或測試的工具能達成其效果的適當程度），譬如所用的評量測驗工具，實際進行評量的測驗者，評量的方法以及受測者背景、意願、態度、環境因素等。由於訓練評估者對評量之成敗居以關鍵地位，所以應該對評核（評鑑）人員進行訓練，以提升評量水準，獲得評量信度。

三、 訓練評估的學習成果

從過去訓練評估的學習成果構面，大都有一致的共識，主要有認知（cognition）、情感（affectivity）與技能（skill-based）三個結果面向。茲將此三方面分述如下：

（一）認知成果

認知層面其意義，是指學員能夠了解訓練所傳授知識部分，在知識理解的過程中，能夠循序漸進將知識的學習與應用。所以，學員在訓練評估中，對知識傳承到底學到什麼？是否有學會？為什麼要學？等構面的認知成果，對於訓練評鑑的成果，有重要參考價值。有了認知層面，就能進一步將知識所學加以應用、分析與整合，產生更大知識力量，則訓練所創造出來的成果，就會帶給組織與學員正面的影響力。

（二）情感成果

當學員參與訓練學程中，期間投入精神、態度、意願與情緒上波動共鳴，在整個訓練過程中，都會影響學習成果。如何塑造適宜學習環境，講師如何有效與學員互動與回饋，營造出良好的學習空間，讓學員身心靈沉浸於知識的洗禮，從中獲取生活與工作成長。不但提昇個人能力，間接影響組織氣候環境，這些不同層面，都會由情感構面，造成訓練學習的影響。

（三）技能成果

其意味將知識給予編輯、分類組合，對於學員學習過程中，如何將訓練中精華部分，能夠以比較有系統方法，將知識轉為技能部分，並且此技能能夠由小變大，由淺入深，最終讓學員熟能生巧、精益求精，甚至可以同時進行其他任務，且技能品質不受影響，則所產生學習成果，對學員的工作、技術、能力、品質及績效展現，都會直接影響到個人與組織。

從以上訓練學習成果反思，訓練的價值積極作法，是要將企業投資在對的人事物上，學習且應用到工作能力和成果上，最後給予整體訓練評估和回饋。並有系統的反省其過程中，是否有瑕疵檢討部分，做為日後改善修正之基礎，如此一來，訓練學習流程與成效，會日新又新，對組織與員工生涯發展均有長遠的助益。

小叮嚀

積極學習信條

我聽到，我忘記

(When I **HEAR**, I Forget.)

我聽到且看到,我記得一點點

(When I hear and **SEE**, I Remember a little.)

我聽到，看到且問問題或和別人討論，我開始瞭解

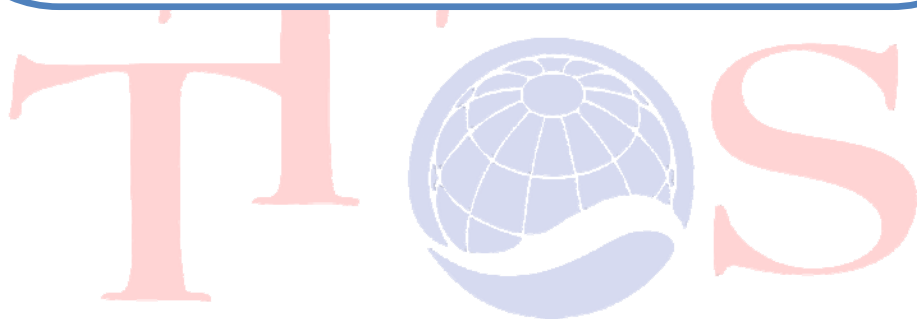
(When I hear, see, and **ASK QUESTIONS** or **DISCUSS** with someone else, I begin to Understand.)

我聽到，看到，問問題，討論和實際去做，我得到知識和技能

(When I hear, see, question, discuss, and **DO**, I Acquire knowledge and skills.)

我教別人的時候，我便精通熟練了!!!

(When I **TEACH** to others, I Master!!!)



第六節 個案分享

個案一：中國信託金融控股公司（管理潛能發展中心）

成立於2002年5月的中國信託金融控股公司，為提供客戶完整的金融服務及建構國際化、多角化的金融版圖，以中國信託商業銀行為主體，陸續納入證券、保險經紀、創投、資產管理與票券等子公司。同時根據客戶類型，將所屬子公司劃分為兩大事業，包括個人金融與法人金融事業，旗下各事業部與各子公司組成矩陣型組織架構，以達成跨事業單位之資源共享與交互銷售活動，為客戶提供全面性的金融服務。

為實現「全球華人的最佳金融服務機構」企業願景，中國信託深信「人才」將是關鍵成功因素，因此將「重視人才的培育」明定在文化宣示中。該企業不僅在人才培育上投注大量資源，亦致力創造一個能讓員工充分展現能力、發揮所長的環境。中國信託期望透過多元化及全方位的人才培育體系，為長期的人才養成與發展建立穩固基礎，達成組織各階段發展目標，並為台灣金融人才的培育盡一份心力，朝向打造「全球華人的最佳金融服務機構」而努力，2005年榮獲行政院勞委會主辦的首屆「人力創新獎」。

（一）成立管理潛能發展中心

中國信託建制「管理潛能發展中心」(Development & Assessment Center, DAC)就是要為組織、為每一個工作職務尋找「對」的人才。

中國信託認為人才養成的目標當以「應付未來挑戰」為首要前提，在未來主管的訓練方向上，專業能力的養成不再只是唯一重點，更具體要培養主管前瞻性的管理能力，以帶動組織未來的成長。於是當時的人力資源單位成立了專案小組，從文獻資料、拜訪同業或顧問公司聯繫等，一步一步開始摸索，經過三年多的執行，儼然已成為組織內部的共同語言，各單位亦開始主動運用此項工具，做為其人才評量、考核及發展方向設計之重要依據。

（二）人才評核工具

管理潛能發展中心這套使用工具，係以行為科學為經、客觀觀察為緯，提供客觀公正的具體資訊，是目前所知可信度最高的人才評核工具。在管理潛能發展中心的活動中，每一位參加者都會在設計完整的二天活動中，經歷不同的練習，包括團隊的小組討論、一對一的簡報、書面練習、數理測驗、性向測驗、二人一

組的角色扮演等，由不同的觀察員，從談話互動、文字表達、簡報資料中，粹取參加者的行為線索（evidence），再透過嚴謹的評分機制及整合分析討論，歸納出對參加者的個人發展建議。

（三）未來發展計畫

為能實踐公司的組織目標，管理潛能發展中心朝下列的方向建構後續運用計畫：

1. 向下擴及基層主管

為避免造成組織人才的空窗期，將核心能力評鑑測驗擴大至基層主管，讓人才養成的時點向前提早，為中信金控未來事業版圖的經營做準備。

2. 接班計畫之運用

管理潛能發展中心依據核心能力評鑑結果，為中階優秀主管量身訂做個人職涯發展計畫，以提前養成未來高階管理人才。

3. 建構核心能力子模型

考量組織內部優先發展職系之需求，以現行之核心能力模型向下展開，計畫為不同「職系」建構「核心能力子模型」，使人才之養成焦點更為鮮明，亦更符合組織需要。

【資料來源：黃淑芬，〈中國信託「管理潛能發展中心」〉，網站：中華人力資源管理協會
<http://www.chrma.org.tw/>】

個案二：信義企業集團（優質學習環境 發展成功職涯）

信義企業集團以信義房屋為起點，整合不動產上、中、下游產業，並朝產業、技術、資訊與客戶四個相關領域跨出多角化經營的腳步，在這三十年的辛勤耕耘下，到今天已逐漸展開出自立而健全的經營體系。

（一）雙軌職涯發展

信義房屋從民國 1986 年起大量採用大專以上、無房屋仲介經驗的年輕人，依職務特性及嚴謹的程序遴選人才，每個月開辦教育訓練時數達 250 小時。在職場職場生涯規劃方面，也尊重員工意願，提出「專業職」與「管理職」並重的雙軌職涯發展空間。

（二）信義企業大學

2009 年，信義房屋啟動一個劃時代的創舉，企業集團為擴展全球事業版圖，加速人才培訓時程，宣佈成立「信義企業大學」，每年投入 1.5 億元的經費積極培訓人才。信義企業大學除了提供主管和員工充電的園地外，也供外界知識工作者有系統、有計畫的學習環境。目前信義大學以涵蓋管理學院、社會學院、品質學院、不動產學院及新秀學院等五大學院，各院校依不同屬性，設計融合專業與實務經驗的課程，分享給有志於投入不動產業的人士。

（三）內部雙向溝通

信義房屋的各部門主管身上，都已經帶著有「Do」卡（執行卡）及「Don't」卡（禁制卡），上面都列舉著員工認為好主管應具備的條件及好的主管不應出現的行為，以隨時提醒主管們的言行和領導統御模式，避免在管理上出現盲點和死角，員工的聲音也不會像一般企業一樣，石沈大海。

（四）教育訓練特色

信義房屋的立業宗旨，就明白揭示「提供良好環境，使同仁獲得就業之安全與成長。」為達到這目標，公司自成立以來，秉持「人才為事業之本」的理念，在「選、訓、用、留」等人力資源政策上，建構人性、彈性及創新的制度，造就優質的人力發展環境。

1. 結合公司經營策略，對於不同階層職務類別的員工有完善的學習地圖，並有明確之績效指標，且由於能落實執行培訓計畫，員工反應十分良好，對公司之認同度亦相當高。
2. 對於新進人才培訓，具有計畫性及管理策略，包括保證薪酬使其專心學習，並由同仁協助輔導等。
3. 高階主管強調人本的企業文化，對於人才培訓亦有高度的支持，能照顧員工之工作與生活品質，並透過經營會議與圓桌會議積極推展宗旨與使命，由高階至基層均能體認公司經營理念，實質發揮溝通效果。

【資料來源：行政院勞工委員會編（2009），《人資創新 企業起飛：信義房屋仲介公司優質學習環境 發展成功職涯》，頁 16-24】



第七節 結語

知識經濟時代的特徵之一，是強調人力資源的發展。企業能否掌握競爭優勢而立於不敗之地，取決於人力資源發展工作的健全與否。人力資源發展中最為重要的一環，就是人才的「培訓」。

兵法上有句至理名言：「兵不練不可上戰場，將不練不可帶兵」。這是「韓信將兵，多多益善。」所憑藉的因素所在。為使今日的人才能夠面對未來詭譎多變的經營環境的挑戰，企業必須研究如何有計畫的進行人才培訓的工作，期能積極提升人力資源的素質。這是企業經營上，不容忽視的重要課題。



附件

附件二—1：年度訓練計畫範例

102 年教育計畫（總表）

類別	課程名稱	預算	小計	天數	時數	間隔時間	備註
新任 主管 訓練	經理管理研習	805,500		4	28	一年乙次	詳細之內容參閱附表 含晉等專員訓練
	副理管理研習	400,467		4	28	一年乙次	
	襄理管理研習	1,204,96		12	69	一年乙次	
	主任管理研習	424,846		4	28	一年乙次	
	科長管理研習	89,400		4	28	一年乙次	
	十一等專員研習	13,333		1	8	一年乙次	
	十等專員研習	25,903		9	48	一年乙次	
	九等專員研習	38,491		1	8	一年乙次	
	八等專員研習	268,200	3,271,00	4	30	一年乙次	
主管 訓練	文摘研讀-世界級經理	134,400				一年乙次	
	文摘	161,680				兩月乙次	
	主管充電會			0.5	4		
	1. 「十二怒漢」			0.5	4		
	2. 才能評鑑			0.5	2.5		
	3. 決策創造力			0.5	2.5		
	4. 歷史人物的哲學			0.5	2.5		
	5. 企業再造			0.5	2.5		
	6. 變形蟲組織		296,080				
員工 訓練	員工充電-台北	180,000					
	1. 改變個人習慣領域			0.5	2.5	一年乙次	
	2. 個人潛能開發			0.5	2.5		
	3. 突破心智模式			0.5	2.5		
	4. 藝術饗宴			0.5	2.5		
	5. Internet 技巧			1	5		
	6. 人際關係			0.5	2.5		
	7. 管理新知			0.5	2.5		
	8. 生涯規劃			0.5	2.5		
	9. 溝通			0.5	2.5		
	員工充電-中壢分公司	88,200		0.5	2.5	一季乙次	
	員工充電-台中分公司	88,200		0.5	2.5	一季乙次	
	員工充電-高雄分公司	88,200	444,600	0.5	2.5	一季乙次	
語文 電腦 訓練	英語會話班	0		10	20	兩月乙次	費用學員自付 費用學員自付
	英語寫作班	0		10	20	兩月乙次	
	EXCEL 軟體基礎班	9,800		4	6	一季兩次	
	EXCEL 軟體進階班	4,800		4	6	一季乙次	
	WORD 軟體基礎班	7,400		3	4.5	一季兩次	
	WORD 軟體進階班	7,200	29,200	3	4.5	一季乙次	

102 年度主管／專員研習計畫／預算表

課程名稱	預算	小計	天數	梯次	辦理月份	備註
經理管理研習						
1. 卡內基經理人領導班	725,500		3	1	四	
2. 績效管理	80,000	805,500	1	1	六	
副理管理研習						
1. 新任副理管理研習	333,800		3	1	三～六	
2. 部門主管之人力資源	764,126	400,467	1	1		
襄理管理研習						總計 40hrs
1. 新任襄理／主任管理研習	324,263		3	1	三、四	· 台北班每月
2. MTP 中階主管管理才能研習	764,126		8	4	全年度	5hrs
3. 簡報技巧	116,571		1	2	一、二	· 台中班分二
		1,204,960				次每次三天
主任管理研習						
1. 新任襄理／主任字處理研習	343,337		3	1	三、四	
2. OJT 在職訓練指引技巧	81,509	424,846	1	2	八、九	
科長管理研習						
1. 新任科長／專員研習	54,400		2	1	四	
2. 品質改善	15,000		1	1	三	
3. 面談技巧	20,000	89,400	1	1	七	
十一等專員研習						
部門主管之人力資源	13,333	13,333	1	1	六	
十等專員研習						
1. 簡報技巧	3,429		1	2	一、二	
2. MTP 中階主管管理才能研習	22,474	25,903	8	4	全年度	
九等專員研習						
OJT 在職訓練指引技巧	38,491	38,491	1	2	八、九	
八等專員研習						
1. 新任科長／專員研習	163,200		2	1	四	
2. 品質改善	45,000		1	1	三	
3. 面談技巧	60,000	268,200	1	1	七	
合計					NT\$ 3,271,100	

102 年度教育訓練計畫（月份）

月份	課程名稱	費用	天數	梯次	人數	備註
一月	主管充電會-企業再造	22,000	0.5	1	50	演講
	WORD 軟體基礎班	2,000	3	1	12	
	EXCEL 軟體基礎班	2,600	4	1	12	
	文摘研讀-世界經理文摘	134,400			80	自行研讀（全年）
	MTP 中階主管管理才能研習 3	40,000	0.5	2	60	
	員工充電會-改變習慣領域	20,000	0.5	1	60	演講
	英語會話班	0	10	1	15	費用學員自付
	新進內勤員工訓練	5,200	1	1	40	
	員工充電會-（台中分公司 1）	22,050	0.5	3	40	
二月	MTP 中階主管管理才能研習 4	40,000	0.5	2	60	
	員工充電會-個人潛能開發	20,000	0.5	1	60	演講
	簡報技巧	60,000	1	1	20	技巧
	新進內勤員工訓練	5,200	1	1	40	
	新進內勤員工座談會	0		1	50	
	員工充電會-（中壢分公司 1）	22,050	0.5	3	40	
三月	WORD 軟體基礎班	1,800	3	1	12	
	EXCEL 軟體基礎班	2,400	4	1	12	
	MTP 中階主管管理才能研習 5	40,000	0.5	2	60	
	簡報技巧	60,000	1	1	20	技巧
	主管充電會-變形蟲組織	22,000	0.5	1	50	演講
	英語寫作班	0	10	1	15	費用學員自付
	新進內勤員工訓練	5,200	1	1	40	
	員工充電會-（高雄分公司 1）	22,050	0.5	3	40	
四月	法律知識研習－勞基法、人事法規	7,500	0.5	5	150	法律宣導（全省）
	WORD 軟體進階班	1,800	3	1	12	
	EXCEL 軟體進階班	2,400	4	1	12	
	MTP 中階主管管理才能研習 6	40,000	0.5	2	60	
	新任副理管理研習	333,800	3	1	30	
	新任襄理主任管理研習	415,600	3	1	30	台中一梯
	品質改善	60,000	1	1	30	技巧
	英語會話班	0	10	1	15	費用學員自付
	新進內勤員工訓練	5,200	1	1	40	
	員工充電會-（台中分公司 2）	22,050	0.5	3	40	

附件二—2：訓練課程計畫範例

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。		
課程大綱	· 績效評估的意義與目的。 · 公司績效評估系統之緣起與作業流程。 · 績效面談時的問題提問與傾聽技巧。 · 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		
預算	NT\$48000		

附件二—3：企業顧問資源評估表

項目 公司	甲公司	乙公司	丙公司
專業領域			
經營領域			
公司規模			
過去經驗			
服務組合			
講師素質			
收 費			
其 他			

評估結果：1._____ 2._____ 3._____

評估日期：____年____月____日

評 估 人：_____

附件二—4：教材評審表

課程名稱			
教材型式			
供應商 連絡人		電話分機	
評核內容			
項 目	評 核 重 點	評 語	得 分
效 益	實施後能： <ul style="list-style-type: none"> · 提昇員工工作士氣 · 提昇工作效率 · 改善員工工作品質 · 節省營運成本 · 提升業績 		30
內容完整性	<ul style="list-style-type: none"> · 理論架構完整 · 邏輯性強 		30
趣味及創意	<ul style="list-style-type: none"> · 內容具創意 · 內容有趣 		10
落 實 性	<ul style="list-style-type: none"> · 內容具體可行 		30
總 評			
評審者姓名			合計得分

附件三—1：開課工作進度控制表範例

開課日期：○年○月○日 課程名稱：績效評估系統研討會

項次	工作項目	工作期間
1	學員報名	4/18～4/28
2	製作課表及上課通知單	5/15～5/17
3	發出上課通知	5/18～5/20
4	製作課堂問卷	5/2～5/5
5	安排訓練場地	5/2～5/12
6	安排學員交通車及食宿	5/2～5/12
7	教材送印	
8	
9	

附件三—2：課程通知範例—給參加課程學員之課程通知

收文者：***

發文者：***

日期：

事宜：

本文：

***，您好

您已被邀請即將參加公司×年×月×日的「績效評估系統研習會」課程，此課程的目的在於幫助您瞭解公司的績效評估系統及作業特性，運用績效評估之表單，並學習績效面談技巧。現將課程資料附件於後，在此同時您的主管也將收到同樣資料，請您在收到後一週內與您的主管共同討論此次學習的重點，並將討論結果電傳給我，此份資料將可用來協助課程的傳授，以及確保學習在工作上的適用性。

在您完成課程後，亦請您與您的主管一起討論，訂出您課後的行動計畫，並執行之。

謝謝！！

附件三—3：課程通知範例—給參加課程學員之主管的課程通知

收文者：***

發文者：***

日期：

事宜：

本文：

***，您好

您的部屬***已被邀請即將參加公司×年×月×日的「績效評估系統研習會」課程，此課程的目的在於幫助他瞭解公司的績效評估系統及作業特性，運用績效評估表單並學習績效面談技巧。他們都知道學習的目的是要提昇工作的能力，進而提昇工作績效，在學習過程中，主管的角色非常重要，您的關心與投入，將影響他的學習與學後的運用成功與否。目前已將相關的課程資料發送給他，現將課程資料附件給您，請您在收到後一週內與您的部屬共同討論此次學習的重點，並將討論結果電傳給我，此份資料將可用來協助課程的傳授，以及確保學習在工作上的適用性。

在學員完成此課程後，亦請您與您的部屬一起討論，訂出課後的行動計畫，並執行之。

謝謝！！

附件三—4：課程說明範例

課程名稱	績效評估系統研習會
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	×××年××月××日（星期×）
課程時間	上午 9：00-下午 18：00
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）
	××× ××× ××× ××× ×××
	××× ××× ××× ××× ×××
	××× ××× ××× ××× ×××
	××× ××× ××× ××× ×××
衣 著	輕便服裝
交 通	搭交通車
集合時地	上午××：00 於公司大門口集合

附件三—5：總流程檢查表範例

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

附件三—6：課程前中後檢核清單與流程

課程名稱：

開課日：

階段	工 作 項 次	內 容	進度日
課 程 前 置 準 備	課程目標確認		
	需求調查表發放與需求訪談		
	訓練需求彙整（或需求訪談彙整）提供講師參考		
	受訓學員資歷調查與分析，提供給講師		
	課程表與需求單位協調完畢	課程主題與時間	
	課程表（含日期）與主管或高階確認		
	場地確認	訂場地（場地設備確認）	
	講師邀請	邀請函（時間確認）	
	發放課程通知		
	接受報名（人數統計）		
	簽到表製作		
	課程講義確認與製作	1. 與講師協調講義定案 2. 講義打字、影印、裝訂	
	投影片製作	思考課程主題與投影機內容之連結	
	課程意見調查表製作		
	課後行動製作		
	分組名單確認		
	餐飲準備		
	教室佈置		
	上課文具準備	1. 文具袋 2. 桌面立牌	
	課程串場活動設計		
	前一天提醒講師上課		

課程中執行	錄音、錄影	1. 空白光碟片 2. 課程中錄音（影）	
	課程跟課	1. 學員報到 2. 開訓與課前活動 3. 課程表說明，場地環境介紹 4. 講師介紹，講師茶水與名牌 5. 講師講課重點記錄 6. 協助講師課程進行（助教） 7. 紀錄課程可改進之處 8. 觀察學員學習狀況 9. 課程時間控制 10. 課程總回顧與結訓	
課程後整理	教室整理、設備歸位		
	訓練使用道具與設備收拾與整理		
	當天課程檢討會		
	課程調查表統計		
	課程結案報告撰寫		
	講師回饋與致謝	回饋優點，改善點，感謝	
	課後檢討會		
	講義歸檔		
	課程錄音資料整理		
	學員受訓登錄		

附件三—7：課程表範例

時間	課程內容	講師
09：00-09：15	開場	人事協理
09：15-10：15	績效評估系統介紹	
10：15-10：30	休息	
10：30-11：45	績效評估作業表單一實作演練	
11：45-12：00	Q&A	
12：00-13：00	午餐	
13：00-14：15	績效面談 一面談的重要性與步驟 一問適當的問題	外聘講師
14：15-14：30	休息	人事協理
14：30-16：00	傾聽技巧	
16：00-16：30	管理者之績效管理任務	

附件三—8：員工訓練記錄表範例

[illegible]

附件四—1：學員課後評估表（範例一）

課程名稱：_____ 訓練講師：_____ 日期：_____

您的參與是這次研習會成功的重要因素。請您利用一些時間回答下列問題，將您寶貴意見提供給我們，不僅有助於了解自己的學習心得，對於本課程的進一步改善更有助益。謝謝您的合作。

課程	極佳	佳	尚可	欠佳	極差
1.學習目標說明清楚	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.學習內容對工作有幫助	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.學習內容條理分明	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.例子、問答、個案研討有助學習	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.發下的講義容易閱讀	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.使用訓練輔助媒介加強學習效果	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.每個段落有充分時間完成學習目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.訓練設施滿足我的需求	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

講師	極佳	佳	尚可	欠佳	極差
1.準備充分	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.具備足夠主題專業知識	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.溝通技巧	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.內容介紹有組織、有計畫	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.鼓勵學員參與	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.幫助學員克服學習障礙	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.提供學員積極的回饋（鼓舞、肯定等）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.引導課程滿足我的需求	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

其他建議：_____

您在公司的年資：_____

您的職位：_____擔任此職位之年資：_____

附件四—1：課程評估表（範例二）

謝謝您來參加本次課程，為了將來能夠舉辦更好的講座，我們竭誠地希望您對這一次課程提供一些意見，以為將來改進的參考。謝謝！

A.您認為本節課程的內容.....	太多		剛好		不夠
1.理論方面	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
2.實務方面	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
B.您認為本節課程內容的層次.....	太淺		剛好		太深
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
C.您認為本節課程時間安排	太短		剛好		太長
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
D.您認為講師的表達情形.....	特優	很好	好	普通	差
1.目標說明	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.課程進行中的段落摘要	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.重點解釋說明	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.講義	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.其他教學輔助器的使用（如投影片）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.課程生動有趣	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.溝通能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.態度友善與熱心	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.演講者的整體表現如何？.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F.您對本節課程有何建議？

G.將來若再舉辦類似題目的課程，您對時間、地點、講師或其他行政工作的安排上有何建議？

H.將來若再舉辦類似系列訓練，您有何建議？

I.您在此次的課程中學到什麼？那些可運用在工作中？

※謝謝您給我們的意見。祝您工作愉快！

本教材內任何圖片、文字內容，著作權與版權皆屬勞動部勞動力發展署所有，請勿在未經許可的狀況下以任何形式進行複製、改作、編輯、散佈、傳輸、公開發表、進行還原工程及其他任何侵害智慧財產權人合法權益之行為。

附件四－1：課程意見調查表（範例三）

親愛的學員您好：

上過此次的課程之後，您是否對此課程有進一步的認識？本表旨在了解您對本課程及講師的看法，請詳細填答本問卷，以做為未來課程設計的參考，謝謝！

※ 數字表示：

5 代表【非常好】；4 表【好】；3 表【普通】；2【不好】；1 表【非常不好】

課程名稱	時數安排 (以~填答)			課程內容 (以~填答)			講師表達力					對工作幫助				
	太短	適中	太長	太淺	適中	太深										
一 課程一							5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
原因：																
二 課程二							5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
原因：																
三 課程三							5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
原因：																
四 課程四							5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
原因：																
五 課程五							5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
原因：																

◎整體而言，您覺得今天的課程：

☐沒有收穫 ☐有一點收穫 ☐有收穫 ☐很有收穫

◎整體而言，您覺得今天課程的安排：

☐1.不滿意 原因：_____

☐2.普 通 原因：_____

☐3.滿 意 原因：_____

☐4.很滿意 原因：_____

◎您對今天課程之感想及建議：

◎今天來想聽的課程有那些？

■請問您從事這項工作年資：請在□內打~

☐0.5 年以下 ☐0.5-1 年 ☐1-2 年 ☐3-4 年 ☐5-6 年 ☐6 年以上

■請問您職位是：_____

附件四—2：學員談話記錄表

學員談話記錄表	
訓練編號：	訓練名稱：
訓練日期：____年____月____日（星期____）____午____時至____時	
談話地點：	
參與談話學員姓名：	
談話主題：	
談話摘要：	
事後處理之建議：	
主管：	會談人員：

附件四—3：綜合檢討

一、目標
1.檢討此次訓練計畫之良窳。
2.檢討此次訓練辦理情形。
3.檢討此次課程設計之良窳。
4.檢討此次各課教師之教學效果。
5.檢討此次訓練之成效。
6.其他訓練專業問題之研討。
二、參加人員
1.班主任
2.班本部人員
3.全體學員
三、實施程序
1.班主任報告
2.綜合討論：請學員發表意見。
3.班主任總結論
四、注意事項
1.請學員將所有缺點，能夠坦白指出。
2.請將發言概要填寫發言單後送訓練組。

附件四—4：發言單

訓練班編號：_____	訓練班名稱：_____
-------------	-------------


一、訓練計畫設計及成效方面：

二、訓練活動實施方面：

三、課程設計方面：

四、主講人安排方面：

五、其他：



發言人姓名：_____ 日期：____年____月____日

附件四—5：課後行政檢討表

課後行政檢討表

一、設備器材	需要改善的說明
1. 投影片/機	
2. 幻燈片/機	
3. 活動影幕	
4. 麥克風系統	
5. 錄音機/帶	
6. 照相機	
7. 電池	
8. 延長線	
9. 白板/白板筆	
10. 教材	
11. 空白投影片	
12. 投影筆組	
13. 奇異筆	
14. A4/A3 紙張	
15. 空白海報紙	
16. CD/光碟片	
17. 電腦	
18.	
19.	
20.	

二、場地佈置	需要改善的說明
1. 主題紅布條	
2. 歡迎海報	
3. 指示牌	
4. 「簽到簿」(牌)	
5. 座位/講師名牌	
6. 課程表海報	
7. 透明膠帶	
8. 雙面膠帶	
9. 封箱膠帶	
10. 迴紋針	
11. 圖釘	
12. 訂書機	
13. 訂書針	
14. 剪刀/刀片	
15. 旗子/竿/座	
16. 盆花	
17. 桌布	
18. 橡皮筋	
19.	
20.	

三、學員與課堂部份	需要改善的說明
1. 簽到簿/名冊	
2. 講義/資料袋	
3. 上課證	
4. 簽到簿/原子筆	
5. 學員課程表	
6. 問卷/發問單	
7. 習題作業	
8. 贈品	
9. 交通車	
10.	

四、餐點	需要改善的說明
1. 餐盒	
2. 飲料	
3. 咖啡/奶精/方糖	
4. 湯匙	
5. 茶包	
6. 點心/餅乾	
7. 紙杯/盤/巾	
8. 桌子/巾	
9. 白開水	
10.	

	需要改善的說明
1. 講師交通、食宿	
2. 講師接待及派車	
3. 講師聘書/邀請函/合約	
4. 講師費用	
5. 講師致謝函	
6. 宴客申請	
7.	
8.	
9.	
10.	

六、支援工作人員	需要改善的說明
1. 接待	
2. 會場內服務	
3. 音效/錄音/麥克風	
4. 燈光控制	
5. 攝影/錄影人員	
6. 主持人/司儀	
7. 會場佈置	
8. 行政支援/搬運/整理	
9. 照相、攝影、錄音	
10.	

附件四—6：訓練課程檢討報告格式

課程名稱：_____						日期：_____					
說 明											
學員建議											
講師建議											
主辦單位檢討											
結 案											
經辦人				課長				部主管			