




人力資源管理—企訓篇

第四章 執行

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

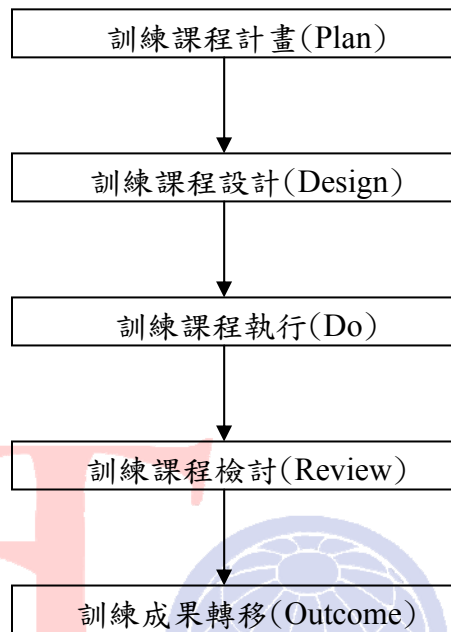
目 錄

第四章 執行.....	1
第一節 訓練課程計畫.....	2
一、 提出訓練計畫.....	2
二、 外部課程資訊與選擇.....	3
三、 外部講師資訊與選擇.....	4
四、 邀請內部講師.....	5
五、 場地資訊與選擇.....	7
六、 教材／教具資訊與選擇.....	8
七、 訓練資源交流與運用.....	10
第二節 訓練課程設計.....	12
一、 教學方法的設計與選擇.....	12
二、 課程教案之設計與撰寫.....	15
三、 學員的手冊與撰寫.....	16
四、 內部講師培訓與管理.....	17
第三節 訓練課程執行.....	21
一、 開課進度控制.....	21
二、 學員的報名與遴選.....	21
三、 開課通知.....	22
四、 執行課程.....	23
五、 訓練檔案管理.....	26
第四節 訓練課程檢討.....	27
一、 訓練設備、器材、資料之收拾及整理.....	27
二、 實施過程檢討.....	28
三、 講師回饋.....	28
四、 學員回饋.....	28
五、 課後行政檢討.....	30
六、 召開訓練課程檢討會議.....	30
第五節 學習成果移轉.....	32
一、 影響學習移轉的因素.....	32
二、 學習移轉的障礙.....	33
三、 強化學習移轉的作法.....	34
第六節 員工訓練資料表的定義與設計.....	37
一、 了解需求.....	37
二、 概念設計.....	37
三、 邏輯設計.....	37
四、 建立關聯.....	38
五、 員工訓練資料表的規格範例.....	38

第七節 個案分享.....	42
三陽工業公司（多元職涯發展計畫）.....	42
第八節 結語.....	44
附錄.....	45
附件一—1：年度訓練計畫範例.....	45
附件一—2：訓練課程計畫範例.....	49
附件一—3：企業顧問資源評估表範例.....	50
附件一—4：教材評審表範例.....	51
附件二—1：課程教案範例.....	52
附件二—2：學員手冊範例.....	54
附件二—3：課程需求溝通表範例.....	56
附件二—4：內部講師辦法範例.....	58
附件二—5：講師團作業要點範例.....	62
附件三—1：開課工作進度控制表範例.....	63
附件三—2：學員上課通知範例.....	64
附件三—3：上課學員主管通知範例.....	65
附件三—4：課程說明範例.....	66
附件三—5：總流程檢查表範例.....	67
附件三—6：課程前中後檢核清單與流程範例.....	69
附件三—7：課程表範例.....	71
附件三—8：員工訓練紀錄範例.....	72
附件四—1：學員課後評估表範例.....	73
附件四—2：學員談話紀錄表範例.....	76
附件四—3：綜合檢討範例.....	77
附件四—4：發言單範例.....	78
附件四—5：課後行政檢討表範例.....	79
附件四—6：訓練課程檢討報告格式範例.....	81
附件五—1：員工研習報告範例.....	82
附件五—2：課後行動方案範例.....	84
附件五—3：訓練成效調查表範例（主管）.....	85
附件五—4：追蹤教育實施要領範例.....	86
附件五—5：教育訓練成效追蹤調查表範例.....	88
附件五—6：教育訓練成效追蹤調查表範例.....	89
參考書目.....	90

第四章 執行

本章是說明訓練循環的第三階段—訓練課程的實施。它是採用P（Plan，訓練課程計畫）、D（Design，訓練課程設計）、D（Do，訓練課程執行）、R（Review，訓練課程檢討）、O（Outcome，訓練成果轉移）的架構撰寫，詳如下圖：



而本章所撰寫的內容，將與ISO10015 的規範相配合。國際標準組織ISO (International Organization for Standardization)於 1999 年 12 月頒佈了ISO10015 品質管理—培訓指南。它是ISO9000 系列之國際標準中唯一對組織中的人力資源培訓進行規範的標準，而在訓練實施中是屬於ISO10015 的 4.4 的條款所規範。

期望透過ISO10015 規範的結合，能讓企業在實施訓練時，能依據其標準進行規劃及實施，產出相關的流程及文件，讓企業一方面可建立一套更完整及系統的作法，另一方面亦可以順利通過ISO10015 的認證，進而能讓訓練在企業中發揮提昇經營績效的作用。

本章以訓練課程計畫、訓練課程設計、訓練課程執行、訓練課程檢討、學習成果移轉、員工訓練資料表的定義與設計和個案分享（三陽工業公司）等觀點加以論述，並提供相關範例附件供參考運用。

第一節 訓練課程計畫

訓練是一種投資，由於需求之種類繁多，要想以最低成本發揮最大效用，必須要對訓練需求的研判，優先次序的排列，訓練能量的分配運用分別加以規劃。

在課程執行時第一步驟也是從計畫開始，將針對年度的訓練計畫展開每一課程的計畫，在本章我們要說明的包括提出訓練計畫，以及要用到一些相關的資訊，例如：外部課程、場地、師資、教材、教具等相關資訊，以協助訓練人員在執行課程之前有更好的企畫。

一、提出訓練計畫

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

而在實施課程時，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
- 課程對象
- 課程目的
- 課程大綱
- 授課人員
- 課程梯次
- 每梯人數
- 開課時間
- 上課地點
- 訓練方式
- 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。請參考附件一—1 及附件一—2 的範例。

小叮嚀

廿一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，創新技術、執行策略的人才。

二、外部課程資訊與選擇

一般企業的訓練課程，除了自行邀請內部講師執教外，常會邀請外面供應商來協助課程的舉辦。

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
- (二) 學校機構
- (三) 企業管理顧問機構

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。請參考附件一—3。

以上各項資源的資訊，除了可參考報紙及坊間的出版品，如：國內某機構出版之「中華民國教育訓練課程總覽」以及新興的電子網路媒體，也是方便且快速查詢各機構管道，其中國內某資訊網站蒐集彙整了國內相關的課程及資訊，相當方便。

小叮嚀

企業將員工訓練項目外包，運用企業外部專業化的理念和知識為員工提供訓練服務，已蔚為現代企業人力資源管理的發展趨勢之一。但企業訓練項目外包是一個複雜的系統，所涉及的事項繁多，必須遵循企業、訓練項目機構（承包商）、組織所處環境三方的實際情況和客觀規律，進行訓練項目外包可能帶來的風險進行有效防範和規避，這樣才可能達成利用「他山之石，可以攻錯」的美好初衷。

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。

國內之某雜誌與某資訊網站均有提供講師名錄可供參考。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：

- 對於所講授的課程，必須有相當的學理基礎或實務經驗。
- 必須在分析、觀察、思考方面有靈敏的反應。
- 必須具備優良的語言表達能力。

- 必須對教育訓練有熱忱，以善意及理解來關心學員。
- 必須要真誠、開放的心胸及耐心。
- 必須具幽默感，以保持訓練的良好氣氛。
- 必須公平公正，沒有偏見。
- 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。
- 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。
- 要有不斷學習和充實的毅力。
- 是否本身工作忙碌而降低教學品質。

小叮嚀

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。因為不論方針如何正確，計畫如何周全，如果執行訓練工作的中心靈魂人物之講師不稱職，則可以說整個訓練方案之執行，將大打折扣，甚至產生反效果之慮。

四、邀請內部講師

企業內部雖然某些課程需假借外部資源協助上課，但某些課程還是可以善加運用內部講師來協助的。

內部講師雖然在授課技巧上，不及於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」、「課程內容務實」之效，這是聘請外部資源所不及的。

企業運用內部講師的優點：

（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、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實作經驗 (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來看

1. 被指定擔任的講師，由於必須就有關課題，對受訓者作有系統的、合邏輯的、易懂的說明，所以在其自己作課前準備時，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，而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。

內部講師的遴選、培訓、激勵與管理等相關作法及辦法，於實施章中有詳細之內容說明。

小叮嚀

建立內部講師制度首須制定相關管理辦法，內容應包括擔任內部講師的資格訂定、內部講師遴聘辦法、講師授課的權利義務規範，以及講師的獎勵措施等等。

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) 各大飯店

有些飯店座落在市中心，交通便利且周邊服務齊備；例如：君悅大飯店、中信大飯店；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) 俱樂部／聯誼中心

為提供會員服務而成立之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，但相關的設備卻不差，適合短時間的訓練課程使用。如：

太平洋聯誼社、台北聯誼會、台北基督教女青年會、中華民國農訓協會等。

(三) 公司或私人機構之訓練中心

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、泰山企業等。這些訓練中心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：榮民訓練中心、中華電信大學、公賣局員工訓練中心、渴望學習中心、劍潭海外青年活動中心、中華汽車人才培訓中心等，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) 學校或救國團所屬機關

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，用餐問題則需自己處理解決。如：台灣大學、師範大學、文化大學推廣教育部、劍潭海外青年活動中心、金山青年活動中心等。

國內某管理雜誌及某些資訊網站均有提供場地資訊可供參考。

(五) 選擇場地應注意事項

1. 場地人數容納量？
2. 光線明暗度？
3. 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、教學棒等。
4. 桌椅排列方式是否合乎所需？是否可彈性運用？
5. 是否安靜不受干擾？
6. 可使用時間是否合乎所需？
7. 交通是否方便？
8. 是否提供停車位？
9. 食宿問題？
10. 場所位置是否合宜？
11. 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。

小叮嚀

良好的訓練課程需要搭配適宜的訓練場所，才能有相得益彰的效果。國內的訓練場地資源可區分為：飯店旅館類會議室、休閒渡假中心類（俱樂部/聯誼中心）、專業訓練中心類、會議（演講）廳類、專業電腦教室類、一般活動中心類、某些企業成立的訓練中心及學校/救國團所屬機構等。每年國內的《管理雜誌》會有一期的月刊提供全省各地訓練場地總覽資料可加利用。

六、教材／教具資訊與選擇

訓練課程之供學員學習使用之材料是為教材，一般課程之教材，指的均是學

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。

國內的教材資料主要分為下列幾類：

(一) 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、錄影帶、光碟片等。

(二) 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。

(三) 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、幻燈片、海報、評量表、測驗、教案、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。

教學的教具的來源主要有：

(一) 自行製作

由講師或教育訓練人員自行繪製POP、投影片或製作教學影音動畫、錄影帶。

(二) 向外採購

向教學用錄音或錄影帶（光碟片）的供應商採購所需的教材。

在ISO10015 針對教材的部分，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。（附件一—4）。

小叮嚀

訓練課程提供學員使用之材料稱為教材。教材的內容精闢固然重要，如能附上簡明的圖表，再予以精美的印製，必然有助於加強學員的學習興趣。

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，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。

下列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

國內有些會議公司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厚的折扣。同樣道理，若多家公司聯合舉辦，則不論飯店、打字行、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來協助授課

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

常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。

(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。

小叮嚀

企業內舉辦一項訓練課程需要結合許多資源，包括課程、講師、場地及教材。課程可以是內部自行研發設計的，或是邀請外部顧問公司（承包商）提供。為了節省教育訓練經費，或可以多辦幾場演講，凡屬於管理/個人成長的課程，可採廠際合作方式，共同聯合舉辦，共同分擔訓練經費。

第二節 訓練課程設計

完美的教學演出，除了講師個人在台上的表達能力與魅力外，演出前的準備，可說相當的重要。企業內教育訓練人員不論是聘請外部講師提供課程協助或邀請內部講師幫忙上課，均需要具備基本的教學設計觀念，以便在與講師溝通課程時，能有一個依循的架構參考，確保溝通清楚無誤。

在訓練課程設計方面，本章要談的重點會放在教學方法的設計、課程教案的設計、學員手冊的設計，以及內部講師課程的設計與管理。

一、教學方法的設計與選擇

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。此外，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。

訓練的教學方法有非常多種，以下特舉出一些企業常用的教學方法，並比較優點、限制以及實施運用做為企業未來課程設計的參考。

表 2-1：企業常用的教學方法及其優點與限制

種類	定義	優點	限制
演講(Lecture)	講員面對所有學員講述資料	<ul style="list-style-type: none"> 自由發揮 人數不限 易於記錄 場地不拘 	<ul style="list-style-type: none"> 有效性弱 單向溝通 難以持久 差異難顧
問答(Q&A)	講員提出問題刺激學員回應	<ul style="list-style-type: none"> 增加對學員的瞭解 激勵學員集中注意力 拉近彼此距離 	<ul style="list-style-type: none"> 講師臨場機智受考驗場面不易控制
團體討論 (Group Discussion)	學員相互交換知識、經驗、意見以達成一致之看法或有更深層之瞭解	<ul style="list-style-type: none"> 引起學員興趣 有益思考、表達、評論 增進對學員的瞭解 	<ul style="list-style-type: none"> 人多嘴雜 講師主持能力受考驗易偏離主題
示範 (Demonstration)	講員在學員面前展示工作之過程	<ul style="list-style-type: none"> 提供第一手觀察 學員參與程度高 容易吸收 	<ul style="list-style-type: none"> 準備工作繁重 觀察的角度與位置難以顧全 講師的角色吃重
研習會 (Work Shop)	利用集合方式共同研習某種方法或技術，偏重實際運作	<ul style="list-style-type: none"> 與行動聯結 更深一層的吸收 強化小組的團隊合作 提高訓練的即席效果 	<ul style="list-style-type: none"> 費時 學員程度影響分組效果 督導不周容易使訓練結構鬆散
分組討論 (Buzz Group)	將全體學員分為五至十人之小組，針對某一特定主題討論，隨後向全體報告討論之結果	<ul style="list-style-type: none"> 學員壓力較小 激發競爭性 	<ul style="list-style-type: none"> 分組技術的講求 時常需要協助引導 需要較多空間
角色扮演 (Role Playing)	學員團體中選定代表就人際關係或特殊案例中之某些角色予以自然表演，隨後作分析與評估	<ul style="list-style-type: none"> 有效指引學員在認知或身體動作方面之學習 提高學員參與感 體會真實情境 提高趣味性 	<ul style="list-style-type: none"> 準備工作多 容易有遊戲心理 個性內向者不易融入
個案研討 (Case Study)	以書面或影片描述某一真實或模擬之情況，再由學員加以分析或解決該案例之某些問題	<ul style="list-style-type: none"> 激發學員的思辨分析能力 舉一反三 整合性之思考 團隊合作 深淺正反能有多種層次與角度的彈性 	<ul style="list-style-type: none"> 局限於理念與分析性的教學訓練 適合較高層教育背景的學員 講師的主持討論角色吃重 閱讀費時 資料蒐集不易

<p>敏感度訓練 (Sensitivity Training)</p>	<p>通常是採一週左右的團體住宿訓練方式以十至十五人為一組，每一組有一至二名指導員。它是體驗式學習中最具代表的技法，其訓練目標是提高學員對人際關係及社會的感受性</p>	<ul style="list-style-type: none"> 以實際體驗學習自己與團體的相互作用 體會與人溝通的方式 發揮新的創造性與建設性行動 	<ul style="list-style-type: none"> 成本高 費時 指導員必須有專業的訓練
<p>腦力激盪 (Brain Storming)</p>	<p>讓所有學員在愉快的氣氛中排除固有觀念，自由交換想法或點子，並藉此激發創意及聯想產生更多的靈感及點子</p>	<ul style="list-style-type: none"> 短期內就可以得到很多創意 激發學員的參與感 	<ul style="list-style-type: none"> 講師主持能力受考驗 準備工作多（事前課題的選擇及評估實施計畫的訂定） 如氣氛過度愉快將無法產生具體結論
<p>視聽教學</p>	<p>是透過視覺與聽覺的相互配合，讓各自接受到的資訊緊密結合在一起</p>	<ul style="list-style-type: none"> 講師、學員輕鬆 易標準化 動態畫面能激發學習興趣 有助於個人自習或團體學習 	<ul style="list-style-type: none"> 時間拉長則效果將會遞減 成本高（設備必須齊全）
<p>活動教學</p>	<p>透過活動，以協助或達成教育訓練的目標及目的</p>	<ul style="list-style-type: none"> 藉由活動的趣味性，可改善氣氛 引發學員學習興趣 提高學員參與感 	<ul style="list-style-type: none"> 設計困難 流於純活動，無法與訓練目的、目標配合

小叮嚀

企業如何選擇適合的訓練方法，常常困擾著訓練機構的承辦人員。沒有任何一種的訓練方式可「放諸四海皆準的」，只能說對於不同的訓練目標、內容和對象而言，某種訓練方法是最合適的。

二、課程教案之設計與撰寫

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

「教案」乃是一種教學計畫，講師得以根據此計畫來進行教學，通常教案中會包含教學目標、教學活動、教學資源及時間分配等。

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

下表為一通用的課程教案單，內容的填寫如內容所示，包括：

- 課程名稱
- 訓練對象
- 課程目標：將學員受訓後，應學會的知識、態度、技巧明確的寫出（須包含知識、技巧與態度三方面，使用行為目標公式陳述，一個目標，一個行為，一個學習結果）
- 時數
- 課程分析：（將課程的學習，依照目標分成幾個段落，並將各段落的標題，註明於教學大綱欄，之後依照各教學大綱，擬定教學內容及教學方法，並計算出教學時間，最後將所需之教材與教具亦列於表中。）（附件二-1）

小叮嚀

課堂講授方式（lecture method）又稱為講述法，是一種最為人所熟知的訓練方法，能夠對所知有限或完全無知的群體迅速傳授資訊的最有效方法。講師是資料的來源，而學員是資料的接收者（receivers）。此法最適用以傳授實務題材、觀念、原理及理論等知識。最常用到課堂訓練法為演講法（lecture method）、討論會（discussion）、視聽法（audiovisual presentation）、體驗法，以及電腦輔助訓練。

三、學員的手冊與撰寫

編寫學員手冊的目的，是讓學習者能在學習進行時及結束後，有一書面的資料來輔助教學學習。學員手冊不應以頁數多寡或印刷精美與否來考量，而需要考慮手冊是否協助達成教學目標，是否考慮到學員程度與教學原理。

學員手冊與課程教案相輔相成，其間的差異比較如下

表 2-2：學員手冊與課程教案之對照

	學員手冊	課程教案
作者	訓練講師	訓練講師
目的	確保教學內容的完整	符合學習的需要展開教學
內容	很詳細的教學內容（含插圖、附表等）	綱要
形式	以 A4 印刷、裝訂成冊	條文、筆記式（不重視形式）
時間	要事先編製完成	實施課程前完成準備
特色	儘量包含詳細的內容	針對課程需要就可以

國內教育訓練課程常見之學員手冊格式有：

（一）簡易之學員手冊

由講師授課之投影片及教材單所彙編而成的一本手冊。由於此類手冊上課對照方便，且內容簡單，被多數講師廣泛使用。

（二）書籍式之學員手冊

由講師根據學習目標、內容編製的教材，手冊之內容詳細清楚。

由於常見受訓學員在學習結束後，乃將訓練手冊擱置而不用，顯見缺乏再學習的動機。因此，新興的訓練學員手冊之編製，愈來愈圖像化，也愈來愈朝向自我學習的方式編印，教育訓練人員平日參加不同課程時，可多方收集，供做自行發展教材之參考。

ISO10015 在查核時，企業需要提出學員手冊，以供查核。（附件二—2）

小叮嚀

戴爾博士 (Dr. Edgar Dale) 曾就人類經驗的構成加以分析，提出「經驗的金字塔 (The cone of Experience)」以歸納各種不同的學習經驗，並呈現由具體到抽象之各種不同的刺激物和視聽媒體。「經驗的金字塔」從具體的經驗到抽象的經驗來分類，共分為十個階級。最底層的直接經驗最具體，越往上升越抽象，由金字塔頂端往下觀察，抽象性依次遞減：1.口述；2.視覺（投影片、板書）；3.錄音、廣播、掛圖；4.幻燈片、演示文稿〈power point〉、電視、電影；5.展覽；6.參觀旅行；7.教學演示；8.戲劇經驗；9.設計經驗；10.直接、有目的的經驗。

四、內部講師培訓與管理

內部講師在企業內訓練扮演非常重要的角色，如何設計一套優秀內部講師的培訓及管理，是讓企業訓練薪火相傳非常經濟及有效的作法。要想設計一套完整培訓計畫，必須要從講師甄選、執行訓練課程、試教與評鑑、正式教學到管理與激勵內部講師著手。

(一) 內部講師甄選

講師是擔任課程中之講授、實習、演練等指導工作；因而講師人選的適當與否，直接關係到受訓者的學習成果與意願，對企業內教育訓練業務的推展上，是非常重要的。內部講師遴選時須考慮其是否完全符合以下條件：

1. 對有關課題具有豐富的專門知識及能力者，或對該項業務有多年工作經驗，能符合開課需要者。
2. 具有教學及指導的能力，能清楚表達，且對學員所發問之問題，能作臨機應變者。
3. 對訓練、教導人員有熱忱者。
4. 人品優良，心胸開朗者。

(二) 內部講師培訓

經過上述的遴選及邀請內部講師應注意事項外，很重要的一項是須對講師做培訓，以協助講師有效地發揮內部講師的好處。

一般的講師訓練內容為：

1. 基本的表達技巧，如上台演講或簡報技巧。
2. 教學原理與成人學習心理。
3. 教材及教案製作，如教學目標的確定、內容編排、及教學法的選用……等。
4. 輔助教材的製作，如教學使用之投影片及教具。
5. 教學法示範及練習，如成人學習效果較好的討論法、錄影帶（光碟片）教學法、角色扮演法、個案討論法、會議式指導法……等。

講師訓練現已是一個相當普遍的課程，公司內部講師人數較多時，可考慮找訓練機構或企管顧問公司至內部開課，由於學員均為公司內部同仁，在教學上可加入公司之管理及制度，並有助於內部講師團之成立。若人數太少時，則可外派至開辦公開班之訓練機構或企管顧問公司受訓，以降低訓練成本。

(三) 內部講師的試教與評鑑

1. 如何進行試教

內部講師經過培訓之後，須給予練習的機會（委以預計培訓之特定課程使其加以準備），以期能熟練各項教學方法的運用與教學技巧。為確保課程的品質，新講師或設計新課程之講師，在正式開課之前，最好能舉辦試教，來了解新講師對教學技巧的活用程度，及新課程的完整性與學員接受度。

- (1) 新講師試教：訓練單位及公司內部資深講師列席，由新講師任選課中之一段或由列席人員指定一段，做為試教，再由列席者給予講評，直到通過試教為止。
- (2) 新課程發表：訓練單位及部分該課程受訓對象之主管列席，由課程設計之講師進行課程流程說明，再逐項進行研討。

2. 如何進行評鑑

講師的評鑑可以在試教時進行（通過評鑑者才具備正式開課之資格），也可在正式開課時才進行（真實而不是實驗室的評鑑）。這二種評鑑法各有優缺點，在實際運作時，以公司之可行的方式來進行，而不必僵化於那一種方式。

(四) 正式教學

1. 與內部講師充份溝通

由於內部講師在教學技巧與教學方法之經驗較不足，對於學習者之心態、背景也不是那麼清楚；因此，在邀請內部講師時，邀請函需寫明下列項目：

- (1) 課程名稱
- (2) 上課時間
- (3) 課程要達到的目的，也就是學員上完課後，將學會什麼？
- (4) 課程人數
- (5) 學員背景資料：含學員年齡、進公司年資、職位、學歷、性別……等。
- (6) 課程需求：將課前對學員之需求調查列出來，讓講師知道應朝那個方向準備。
- (7) 繳交講義時間

2. 課程需求溝通

3. 訓練人員的協助

邀請了內部講師後，訓練單位並不能將責任全部都交由內部講師來承擔；訓練人員亦應提供課程設計的協助，及教學技巧的建議，或是投影片之協助製作。

如此配合內部講師對此課程的專業及訓練人員對訓練領域的專業，兩者相輔相成，必能達到很好的教學效果。（附件二—3）

(五) 內部講師的管理與激勵

為增進講師的教學經驗，仍能練習並觀摩講授技巧，並持續於專長課程進行教材及教案的研發，訓練單位可籌組內部講師團，透過講師團之集會來交流教學心得及各項研發成果。

除此遴選出來之內部講師的培育、資格取得、義務及權益等，須制定內部講師辦法以規範之。各公司之考量或有不同，僅提供二個案例做為參考。（附件二—4 及附件二—5）

小叮嚀

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。



第三節 訓練課程執行

一項訓練計畫的執行，首先必須做好訓練事宜的安排。安排訓練事宜，通常包括「人」（誰來上課）、「資訊」（上課教材）、「物」（上課教具設備）等，而這些事項也隨著訓練的不同需求隨時做調整。

訓練課程的執行必須要按部就班，首先要製作開課工作的進度控制，接下來就要開始學員的報名與遴選，然後就要發給學員開課通知，最後就是真正執行課程。

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。（附件三一1）

小叮嚀

訓練做為一項重要的人力資本投資，同其他的資本投資一樣，既會有收益，也會有風險，因為風險與收益是共存著。所以，為了使訓練之實施能更順暢，課前準備、課中進行、課後檢討及訓練檔案管理都是相當重要的。

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學員的辦法。

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。

小叮嚀

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，還需進行學員的報名與遴選。

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，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。（附件三-2 及附件三-3）

課程通知的效用有：

- (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段，課程通知可做為附屬文件。
- (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）

小叮嚀

訓練單位在開課前對相關人員的聯絡、通知是非常重要的工作項目，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上課日期與時間，而學員與學員主管的聯絡，則影響著整個訓練學習效果（如是否報名後缺席），訓練承辦人員一定不可忽視。

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，現就課程執行之前、中、後應注意事項略作說明如後：

（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、試題等預作準備，並印刷必要的份數，對於須由學員攜帶之資料，則必須於學員通知單內註明，並於事前確認，以免因資料之不足而影響課程之進行。訓練單位必須控制教材送印之日期，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，於事前一一加以確認、安排及測試，例如：電腦、螢幕、錄影機／錄影帶、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。諸如場地指示、座位安排、海報……等，亦須做成檢查表，於事前逐一檢視。
4. 學員之食衣住行：為了讓學員能專心學習，在受訓期間之用餐、住宿、及交通……等，均須由訓練單位代為安排，有些訓練為達某一特定之效果，亦會為學員準備制服。
5. 講師聯絡：無論是外部講師或內部講師，在開課前必須再與講師確認，由於講師聘請的時間較早，常會有講師將講師時間或地點記錯或忘掉之事。
6. 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 與附件三—6)

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，比如：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。儘量不要用專有名詞。

(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。

以下就課程進度之先後，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：開訓儀式是為了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。(附

件三—7)

4. 課前破冰：由於訓練剛開始時，學員心情較緊張，容易形成被動聽講的情況，因此，必須解除其緊張，並設法提高其對課程參與之積極意願。一般可藉由自我介紹的活動或分組，來進行暖身。
5. 講師介紹：訓練人員藉由介紹講師的專長、資歷及學識等，來引導講師入場，並使學員對講師有初步的認識。如有較特殊或不確定之介紹時，訓練人員最好與講師先行溝通。
6. 時間控制：訓練的實施必須依日程表進行，訓練人員須控制講師授課及學員休息的時間，通常講師會在某一單元結束時休息，但碰到超過一小時半仍未休息，或時間控制不當之講師，訓練人員可製作提示卡提前提醒講師。
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映給其主管，讓主管對該員加以指導或探究其學習不佳之原因。
8. 教學進行協助：課程進行中，講師之教學錄影，或活動進行等，均須隨時注意是否有協助之必要。
9. 結訓儀式：結訓的安排主要是為了促使學員能應用所學於工作崗位上，並積極於日後的自我啟發。有時會搭配證書頒發或成績優秀表揚等節目，來做課程的結束。

以上僅列出常須處理之事項，課程進行中（尤其是新課程），若未安排有助教者，訓練人員必須在場督課，以隨時協助處理各項狀況。

小叮嚀

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也不盡相同。企業訓練課程常用的教學方法有：演講法、討論教學法、工作指導法、角色扮演法、遊戲競賽法、視聽教學法、電腦輔助教學法、籃中演練法、敏感度訓練法現場觀摩等。

五、訓練檔案管理

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

- (一) 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。
- (二) 學員記錄登錄：訓練單位須登錄學員受訓狀況，以便做為下次受訓或晉升之參考。有些公司已建有個人人事資料電腦檔者，可藉由檔案連結的方式或進行各項訓練統計分析。若人事資料尚未電腦化的公司，則可用文件的方式來登錄。（附件三—8）
- (三) 訓練場地資料留存：場地的大小、設備、費用、及聯絡人姓名……等訊息，可用透明紀錄簿加以保留，以做為下次舉辦之參考。
- (四) 講師或外訓單位（如企管顧問公司）之資料留存：訓練單位可自行建立外界講師資料庫，將曾經與公司合作過之講師或公司建入，以做為往後合作的參考。若公司有內部講師者，不妨製作講師授課記錄，以登錄講師之授課日期、課程名稱、課程滿意度……等。
- (五) 訓練相關文件之留存：如訓練需求調查表、課堂問卷、查檢表……等，均可建立資料庫。

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

小叮嚀

造成企業訓練資源浪費的原因有：訓練目的的不明確、重視技能訓練，忽視態度訓練、訓練後的激勵制度不配套和沒有建立訓練風險管理制度。

第四節 訓練課程檢討

訓練課程檢討是一個完整訓練計畫中的一環，以及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。

課後檢討，包括訓練設備器材資料之收拾與整理、實施過程檢討、感謝函（講師及協辦單位）、給講師回饋資料（將學員對此次課程的建議、感想或收穫回饋給講師）、學員後續追蹤、課後行政檢討及學員受訓登錄等事項。

一、訓練設備、器材、資料之收拾及整理

訓練是人力資源發展的投資，因此必須在訓練課程之後要檢討在執行中應改善之處，以做為下次執行課程時改善的參考依據。一般而言，我們透過幾個途徑去檢討執行的課程，我們可以從訓練設備、實施過程、講師的回饋、學員上課的反應及意見、召開訓練檢討會議或利用課後調查。

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。訓練記錄及問卷須加以整理及存檔，以做為下次訓練之企劃及課程檢討的參考資料。

訓練會場收拾的作業注意事項有：

- (一) 所有器材歸回原位。
- (二) 清點器材，若有耗損或缺失立即補充。
- (三) 黑(白)板擦拭乾淨。
- (四) 電器插頭拔起，燈光熄滅，冷氣關閉。
- (五) 會同管理(安全)人員做最後巡視，共同關門，並開啟防盜系統。

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須要改善的，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，以免人員已淡忘了實施時的情況。

訓練成效優劣與否和課程的設計有密切關連。除了課程的深度、廣度、有效性考量外，對課程目標的釐清也要注意。課程目標應於文字具體而清晰的加以描述，並訂定可以衡量的數據。

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、執行的參考。

所謂「教學相長」，講師授課結束後，必須自我檢視個人授課的進行過程中，有那些需要改進之處，否則只有「傳授功夫」而沒有「自我練功」，對自己職業生涯前程發展是會遇到瓶頸的。

四、學員回饋

在執行課程的最後，做學員對本次課程的回饋。主辦單位可根據學員的回饋，整理出結案報告，找出學員的意見以做為未來的改善參考。學員課程反應表，每家企業使用的不同。除此之外，也可以隨時以正式及非正式向學員徵求訓練實施的建議，以做為以後改善之用。以下特說明其作法。（附件四-1）

（一）非正式之徵詢學員意見

1. 可由授課教師或訓練人員在上課剩餘時間或者課後。甚至於休閒活動中隨時徵詢之。
2. 徵詢所得之意見，應作成書面紀錄，以便於查考。
3. 書面談話紀錄表（請參閱附件四-2）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) 訪談人員姓名。
 - (8) 其他。
4. 此項書面談話紀錄，全為登記學員建設性之建議，不宜做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，並歸檔做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，得視各訓練課程酌予運用。
4. 座談會檢討方式。應指定專人作成紀錄。請參閱附件四—3 及四—4。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) 主席作總結論。
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。

小叮嚀

成人學習多來自行為心理學及發展心理學。雖然成人已經遠離發展階段，且成人的想法常受到經驗智能的影響。然而成人也因經驗而在學習上有所不同，當他們學習新的事物就得像未成年人一樣走過所有的發展階段。只是他們腳步快些，那是因為他們擁有從舊有經驗獲知的智能。

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）

訓練成效評估是一個完整訓練計畫中的一環，以及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。

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，並派專人記錄，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)

小叮嚀

沒有會議，任何企業都難以運作。然而無效率的會議，往往大量浪費企業的成本，甚至無法得到開會的效果。解決之道不是少開會，而是開高效率的會議。



第五節 學習成果移轉

企業執行訓練最終的目的是希望學習後，能提昇與改進個人、團隊與組織的績效，也就是說員工如何把課堂中所學習的知識、技巧靈活應用在工作中。因此學習成果的移轉對企業而言，就變得非常重要，但這個概念在實務上卻很難做到。

學習移轉的定義，不同的專家有不同的說法。但大體而言，大多數的專家都認為學習移轉應該是學習者要將訓練中所學到的新知識以及新技巧，能夠持續不斷地應用在工作上，以提昇個人與組織的績效，所以這也是ISO10015的精神。企業訓練最終目的就是要能與組的願景、目標結合，而提昇組織的績效。

本章會就其理論做簡單的說明，以做為未來企業推廣的參考。我們要談的內容包括：何謂學習移轉、影響學習移轉的因素、學習移轉的障礙、強化學習移轉的作法。

一、影響學習移轉的因素

學習移轉說來容易，做起來困難，因為它會受到很多因素的影響，Raymond A. Noe在《員工訓練與能力發展》(Employee Training and Development)的書中提到影響學習移轉的主要因素有三個，即受訓人的特質、訓練課程的設計、以及工作的環境。

(一) 受訓人員的特質

學習者如不具有學習訓練內容的能力，就會缺乏學習的動機，學習的效果就會大打折扣，自然很難有效地做學習移轉。因此企業要想做到學習移轉，必須要將訓練與受訓人員的知識、技能配合。但實務上，很多企業在這方面並沒有深入的投入，常常是為訓練而訓練。

(二) 訓練設計

訓練設計對於學習移轉的影響是關鍵的因素。在訓練設計首先應營造有效地學習環境，有效地學習環境就包括要讓學習者了解學習的目標，訓練的設計要與學習者的工作與經驗相關，如此學習者在課程中可以有練習的機會。除此之外，還要考慮適當的時間與內容設計，都需要更精細的考量。

(三) 工作環境

工作環境，它包括塑造學習移轉的風氣、主管人員的支持、同仁的支持、以及能發揮所學習到技巧的機會。要想讓學習移轉，必須要讓學習者在訓練後所學習到的技巧能運用，但在企業界的實際狀況是訓練後，學習者回到工作環境也沒有辦法有效地應用，其中很重要的關鍵是在於主管是否支持。主要的原因是一般的主管，對於訓練都認為訓練是人力資源部門的工作，如有此種想法那麼又如何能塑造一個好的學習移轉的環境呢？因此ISO10015 針對這個部分也有規範。在查核時要提出學習心得的交流平台，以及促進應用的計畫，以了解企業是否給予員工在訓練後能移轉的良好環境。（附件五—1）

小叮嚀

企業訓練是企業人力資本投資的一種重要形式，其終極目的是希望受訓者將所學反映到工作行為中提高工作績效，實現企業目標。訓練移轉的定義，係指受訓人員能有效地將受訓知識與技能應用在工作上並維持一段時間而言。

二、學習移轉的障礙

透過許多的研究顯示，訓練的移轉比率很低，更無法讓受訓者回到工作崗位產生行為的改變，即使有人學習後行為改變，但其持久性很低，頂多維持幾個月後，還是依然故我。當然它的阻礙因素很多，根據調查顯示，可能有以下的因素：

- (一) 在工作中沒有強化移轉的作法。
- (二) 訓練的設計。
- (三) 缺乏組織文化的支持。
- (四) 受訓者對訓練計畫的認知。
- (五) 受訓者認為訓練內容與工作不相關。
- (六) 沒有訓練專業人員的持續支持與激勵。

(七) 源自同仁抗拒改變的壓力。

所以根據以上的說明，訓練移轉阻礙的因素可總結為受訓者的本身，人力資源專業人員的訓練設計，還有組織環境中的主管、同仁以及工作的環境。

小叮嚀

如果訓練活動結束後便無人過問訓練是否起到了作用、受訓員工是否把所學知識（技能）應用到實際工作中，從而改變他們的態度或行為，真正改善了工作績效，那麼這個訓練項目就是失敗的。

三、強化學習移轉的作法

要想讓學習移轉能生效，企業中人力資源的專業人員就扮演重要的角色，也就是說他們要轉型為內部顧問的角色，要與學習者以及學習者的主管等相關人員，建立良好的夥伴關係，也就是說企業的人力資源專業人員應與他們共同推動學習移轉的工作。

(一) 建立夥伴關係

首先要與學習者建立夥伴關係，包括在學習前提供他們充份的資訊，鼓勵學習者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，也就是說，讓學習者在學習前能充分準備與工作相關的資訊，在學習中可以與實務工作產生密切的關係，將來學習後就比較容易移轉到工作中。

在學習當中，人力資源的專業人員也能設計良好的開場，引發學習者的學習興趣，要求學習者要訂定行動方案，以便於課程的追蹤。行動計畫在訓練前就應加以規劃，並在訓練中不斷地修正，訓練結束時才加以完成。

(二) 發展及使用行動計畫

發展及使用行動計畫應注意，首先要寫下的活動應該是實際能做到，且可衡量的具體步驟（符合SMART原則），接下來要明確界定學習者、主管、同仁及訓練專業人員的職責，然後發展出完成活動應有的時間表，並界定完成活動所應有的資源，更重要的是在訓練前，人力資源專業人員應將空白的行動計畫寄給學習者及直屬主管，要求其說明所要改進與克服的問題，並請學習者帶到訓練課程

中，最後人力資源專業人員應讓學習者在訓練結束的最後一天有機會公開分享他的行動計畫，以便從同仁的回饋中修正其行動計畫，同時人力資源專業人員應提供學習者與其直屬主管等相關人員完整的行動計畫複本，以便後追蹤之用。

ISO10015 針對這部分也有明確的規範，在查核時需要提出訓練移轉行動計畫與行動檢核表，以了解企業在追蹤行動方案的作法。除了行動方案之外，當然在學習之後，也要鼓勵他們做好自我管理，持續地練習所學到的知識及技巧。（附件五—2）

（三）協助主管找到最佳的訓練資源

人力資源專業人員也應與學習者的主管建立夥伴的關係，也就是說在學習前應協助主管界定員工的工作職能、搜集資料，建議主管定期與員工績效評估，以縮短績效的差距，並協助主管找到最佳的訓練資源。建議主管要適當選擇學習者，因為一般企業在做訓練往往是為訓練而訓練，無法達成訓練移轉的成效，當然更需要建立主管應主動與員工溝通，及協助員工在學習後如何把所學應用在工作上，以增加學習移轉的可能性。

在執行學習中，人力資源專業人員應鼓勵主管要明確向員工表示他對訓練的支持，例如主持開場、結訓或是擔任講師。另外要主管在員工受訓期間不要干擾他們學習，因為在實際經驗顯示，主管因為工作會把正在學習的員工調回去工作而中斷學習，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，同時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。（附件五—2）

在學習後，人力資源專業人員應建議主管扮演移轉催化的角色，也就是主管應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。

當學習在移轉過程中如發生困難，主管要能主動與員工溝通，並探討解決的方案。而ISO10015 針對主管的支持也有規範，在查核時要提出經理人對訓練成果的調查表，以了解主管是否真正投入訓練移轉，扮演好支持的角色。

所謂「知易行難」，知是一回事，做又是一回事。根據調查顯示，能將訓練移轉到工作上應用的比例不到 20%，但學習如果無法讓員工在行為上有改變，那麼就稱不上學習。因此人力資源的專業人員，在進行訓練規劃、執行與評估的過

程中，更應掌握學習移轉的理論，落實訓練的行動方案，以提昇組織的績效，讓訓練真正發揮功能。雖然做起來不容易，還是有些企業有一些作法可以提供我們做參考（附件五—4、附件五—5、附件五—6）』



第六節 員工訓練資料表的定義與設計

企業除了在員工基本資料庫中的員工基本資料表記錄員工之經歷與證照之外，應該另外建立員工訓練資料表與員工能力資料表，以記錄員工在受訓後所擁有的技能或所增加的職能，讓訓練資料保持清晰易讀、易於鑑別以及取用。而為了讓員工訓練資料表包含充份、清晰且意義明確的資料，從事資料庫設計時便必須依循資料庫正規化的觀念進行，藉由程序方式達成資料共享、避免相同資料重複儲存、節省儲存空間、以及防止資料不一致性等可能發生的問題。

資料表的設計規劃工作，大致可以分為四個階段：

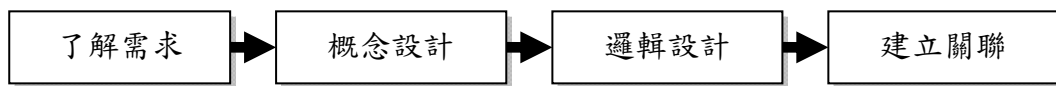


圖 6-1：資料表設計規劃工作的四個階段

一、了解需求

在此階段，資料庫管理人員最主要的工作是了解相關作業人員實際作業流程、各部門職掌範圍以及資料的處理方式，並收集建立資料表完整且必要的資訊，如：各類表單、報表與檔案等，做為後續設計的基礎。

二、概念設計

在此階段，資料庫管理人員的主要工作是分析以及整理收集到的資料，先建立分區概念設計圖，再整合為全區概念設計圖，並解決各分區概念不一致的情形，以消弭不同使用者對共用資料之看法，以及重要程度的差異。在刪除概念設計中重複或多餘的物件後，即能避免造成後續設計時的困擾。

三、邏輯設計

在此階段，資料庫管理人員最主要的工作是將概念設計階段產生的結果轉換為實際使用的資料表，才能為資料庫所使用。為了達到資料庫最佳化的目的，最好將各資料表都能夠符合Boyce-Codd正規化（Boyce-Codd Normal Form，BCNF）的規範。

四、建立關聯

經過邏輯設計階段之後，所收集到的欄位已經做出適當的分類，也已經歸入不同的資料表中，因此本階段必須建立各資料表之間的關聯。至此設計規劃工作已經完成，接著便是將結果建立到資料庫中。

回饋是訓練成果轉化機制中至關重要的一環。在員工熱情地參與訓練之後，訓練負責單位有義務將員工的訓練成績、評價結果，通過書面材料、會議或網路等方式回饋給他們，讓員工瞭解自己的參與是否發揮了應有的作用，同時還可幫助員工進一步瞭解企業的訓練目標和企業所期望的績效標準。快速、有效的回饋機制也可使企業高層及訓練部門既能照顧到企業整體績效問題，又能及時瞭解一些重要的細節，從而提高訓練效果，增加組織價值。

五、員工訓練資料表的規格範例

為了協助企業建立員工訓練資料表以記錄員工個人的訓練歷程，各個相關資料表規格書建議範例如下：

(一) 員工訓練資料表

欄位名稱	資料型態	備註
員工編號	數字	Primary Key
課程編號	數字	Foreign Key

表 6-1：員工訓練資料表

本資料表課程編號欄位數目應該隨著員工所接受之教育訓練次數而增加，藉由參照訓練課程資料表，可以得知員工所受教育訓練內容之各項相關資訊。

(二) 訓練課程資料表

欄位名稱	資料型態	備註
課程編號	數字	Primary Key
課程名稱	文字	
課程類別	文字	內訓/外訓
課程講師	文字	
課程聯絡人	文字	
課程主辦單位	文字	
訓練經費	貨幣	
訓練起始日期	日期/時間	
訓練結束日期	日期/時間	
訓練時數	數字	
授課教室	文字	
輔助教材	文字	
輔助教具	文字	
證照編號	數字	
回饋問卷編號	數字	Foreign Key
測驗試卷編號	數字	Foreign Key
技能項目編號	數字	Foreign Key
職能項目編號	數字	Foreign Key

表 6-2：訓練課程資料表

本資料表藉由參照企業技能項目資料表，以及企業職能項目資料表，可以得知員工在接受完教育訓練之後所擁有的技能或所增加的職能之各項相關資訊。

本資料表能夠提供員工查詢企業內外部的訓練課程、可供使用的教室空間、講師名單的人數、授課經費的支出，以及受訓員工的薪資等資訊。而課程若設計有「課後回饋問卷」以及「測驗問卷」，在員工作答之後可記錄課程滿意度以及測驗成績。另外藉由參照企業技能項目資料表以及企業職能項目資料表，可以得知該項訓練課程可以協助員工擁有哪些技能或增加何種職能。

(三) 回饋問卷資料表

欄位名稱	資料型態	備註
回饋問卷編號	數字	Primary Key
回饋問卷題目	文字	
課程編號	數字	Foreign Key

表 6-3：回饋問卷資料表

(四) 回饋結果資料表

欄位名稱	資料型態	備註
回饋結果編號	自動編號	Primary Key
員工編號	數字	Foreign Key
回饋問卷編號	數字	Foreign Key
回饋問卷作答	文字	
課程滿意度	文字	

表 6-4：回饋結果資料表

(五) 測驗試卷資料表

欄位名稱	資料型態	備註
測驗試卷編號	數字	Primary Key
測驗試卷題目	文字	
測驗試卷解答	文字	
課程編號	數字	Foreign Key

表 6-5：測驗試卷資料表

(六) 測驗結果資料表

欄位名稱	資料型態	備註
測驗結果編號	自動編號	Primary Key
員工編號	數字	Foreign Key
測驗試卷編號	數字	Foreign Key
測驗試卷作答	文字	
測驗成績	文字	

表 6-6：測驗結果資料表

(七) 企業技能群組資料表

欄位名稱	資料型態	備註
技能群組編號	數字	Primary Key
技能群組名稱	文字	

表 6-7：企業技能群組資料表

(八) 企業技能項目資料表

欄位名稱	資料型態	備註
技能項目編號	數字	Primary Key
技能群組編號	數字	Foreign Key
技能項目名稱	文字	
技能項目定義	文字	

表 6-8：企業技能項目資料表

(九) 企業職能群組資料表

欄位名稱	資料型態	備註
職能群組編號	數字	Primary Key
職能群組名稱	文字	

表 6-9：企業職能群組資料表

(十) 企業職能項目資料表

欄位名稱	資料型態	備註
職能項目編號	數字	Primary Key
職能群組編號	數字	Foreign Key
職能項目名稱	文字	
職能項目定義	文字	

表 6-10：企業職能項目資料表

(十一) 企業關鍵行為資料表

欄位名稱	資料型態	備註
關鍵行為編號	數字	Primary Key
職能項目編號	數字	Foreign Key
關鍵行為內容	文字	

表 6-11：企業關鍵行為資料表

系統在建立或更新每個員工的能力資料之後，日後企業便可以根據這些資料來判斷員工比較適合哪一項工作，或是比較員工能力與工作要求能力之間的差距，甚至幫助企業了解某個部門或團隊在某方面的能力如何。基於這些資料表，企業在後續也能開發許多與訓練規劃或訓練行政有關的功能，例如職能管理模組、360 度職能評量模組、學習／訓練地圖模組以及學習社群模組等。

藉由將員工受訓資料予以建檔管理，可使企業更能掌握各個職位應該具備的相關職務技能，以及從業人員必須具備的相關訓練課程。透過將員工受訓資料加以紀錄下來，也讓從業人員更能了解自己在企業中擔任的角色，以及企業對該職位抱持的期望。

第七節 個案分享

三陽工業公司（多元職涯發展計畫）

三陽工業公司創立於 1954 年，是台灣第一家橫跨機、汽車製造的國際化企業，五十多年來，累積了廣大的顧客、行銷通路、管理人才及國際關係等重要資源，奠定未來發展的基礎。面對全球化經營的挑戰，該公司以「卓越創新、貢獻社會、深耕台灣、佈局全球」做為企業的發展藍圖。

（一） 培育菁英制度

三陽工業以完善的輪調制度、導師(Mentor) 制度、專業技能培育檢定制、提供國際發展機會等方式，培育各階層菁英及接班人才，施行之後成效立現，如包含高階主管、中階主管與非主管人員，平均輪調率約達 20%。而自新進人員進入公司之「新人學習Mentor 制度」、指導專業能力精進之「專業技能檢定指導人制度」，至「專題研究指導人制度」，完整涵蓋公司內學習成長與專業傳承。

（二） 提升與開發專業技能水準

由於三陽工業為機、汽車製造業，因此特別重視製造專業技術的提升。為提升專業技能知識及開發人員技能水準，以「全球專業技能檢定」精進製造之專業技術。20 類技能分類以學科與術科考試為檢定方式，總經理親自擔任專業技能檢定的召集人，副召集人為廠部室級主管，技能學習與培育過程由Mentor 指導。

三陽工業提供員工國際發展機會，包含派駐國外子公司、外調國內子公司、經營層、高階、中階與專業等各類職涯發展，隨著公司國際化發展，目前外派與外調的職位已超過 150 個，拓展員工的國際視野與歷練。

高、中階層的儲備培育，分為策略性人才與各階層儲備人才，訓練對象包括海外經營儲備、品牌與行銷總監、高階中階與基層儲備人才，訓練方式為參與外部學術與知名機構開設學程，更派外體驗實戰，加以磨鍊。

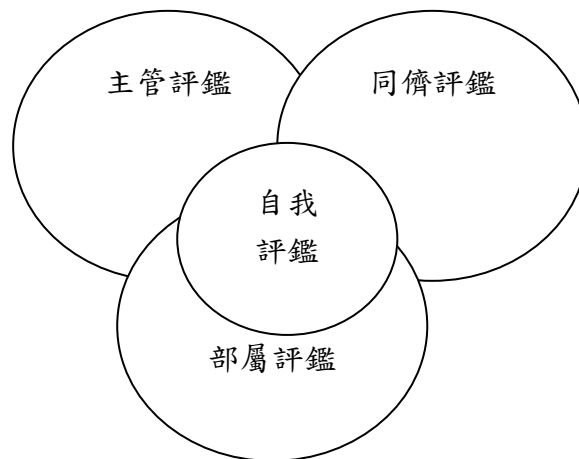


圖 7-1：多元評鑑工具找出A級人才

(三) 養成創新人才作法

為培育創新人才，三陽工業研發中心加入由工研院創意中心與麻省理工學院(MIT)共同成立的「新世代創意聯盟」，是聯盟創始唯一正式會員，藉由MIT的創意能力，協助突破創新的瓶頸，導入發展創意 4P，即人才(People)、流程(Process)、產品(Product)、氛圍(Press) 流程，提升企業的創新力。

公司內則成立創新專案，由總經理擔任專案主持人，專案高階管理委員會由副總經理、協理組成，並由協理擔任專案負責人(Champion)，指導「顧客經營創新」、「創新文化塑造」與「產品研發創新」三組核心團隊，廠部室級主管則率領團隊執行。創新文化塑造組的實踐主題為推廣全員創意訓練、培育創意思路導引師，由管理部人力資源課、教育訓練課與各單位，展開創新職能評估、人才培訓課程、創意競賽、活性化活動規劃與執行等具體施策。

【資料來源：行政院勞工委員會(2010)。第六屆國家人力創新獎案例專刊：三陽工業公司。(頁10-20)，臺北市。】

第八節 結語

訓練是一種投資，投資講究效益，所以訓練是否達到效果，不能不重視。訓練成效評估（evaluation）並非單一事件，而是訓練各環節之間的緊密連結，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。

企業經營是以利潤為中心，訓練部門需提出有力的證據，說明訓練確實對企業績效與員工學習有幫助，才能獲得主管階層的支持。為了凸顯訓練有效，訓練單位承辦人員可以從資料蒐集來進行訓練成效評估，及撰寫訓練成果的移轉與運用報告做為依據。

如果訓練活動結業後便無人過問訓練是否起了作用、受訓學員是否把所學知識、技能應用到實際工作中，從而改變他們的態度或行為、真正改善工作績效的話，那麼這個訓練項目就是失敗的。所以，企業唯有重視訓練後的成果高效轉化，讓組織績效提升，這才能改變訓練是一項投資而不是單純的費用支出。



附錄

附件一—1：年度訓練計畫範例

一〇三年教育計畫（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	1. 詳細之內容參閱表 2 2. 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—世界級經理文摘	134,400				一年乙次	
	主管充電會	161,680				兩月乙次	
	1. 「十二怒漢」			0.5	4		
	2. 才能評鑑			0.5	4		
	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	0.5	2.5			
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. Intemet 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	



20××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		805,500				
1.卡內基經理人領導班	725,500		3	1	四	
2.績效管理	80,000		1	1	六	
副理管理研習		400,467				
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		1	1		
襄理管理研習		1,204,960				總計 40hrs
1.新任襄理／主任管理研習	324,263		3	1	三、四	1.台北班每月 5hrs
2.MTP 中階主管管理才能研習	764,126		8	4	全年度	2.台中班分二次
3.簡報技巧	116,571		1	2	一、二	每次三天
主任管理研習		424,846				
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		1	2	八、九	
科長管理研習		89,400				
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		1	1	七	
十一等專員研習		13,333				
1.部門主管之人力資源	13,333		1	1	六	
十等專員研習		25,903				
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		8	4	全年度	
九等專員研習		38,491				
1.OJT 在職訓練指引技巧	38,491		1	2	八、九	
八等專員研習		268,200				
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		1	1	七	
合計						3,271,100

20××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	

附件一—2：訓練課程計畫範例

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.認知公平評估是主管很重要的職責		
課程大綱	<ul style="list-style-type: none"> · 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		
預算	NT\$48,000		

附件一—3：企業顧問資源評估表範例

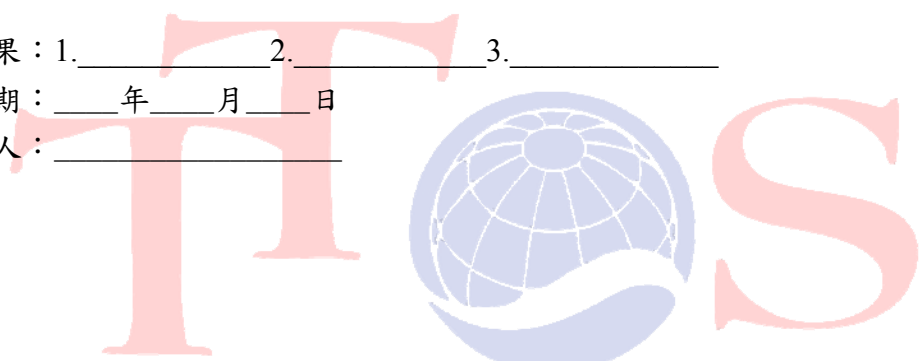
企業顧問資源評估表（範例）

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：_____



附件一—4：教材評審表範例

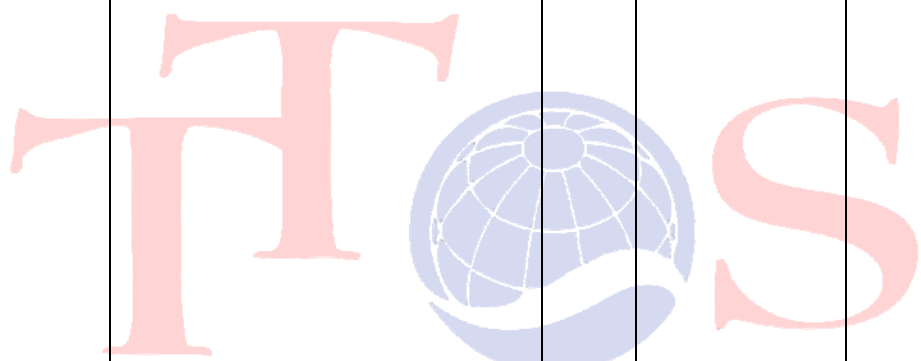
教材評審表

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 總分
效益	實施後能達成： ●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	●理論架構完整 ●邏輯性強		30
趣味及創意	●內容具創意 ●內容有趣		10
落實性	●內容具體可行		30
總評			
評審者姓名			合計得分

附件二-1：課程教案範例

課程教案單

課程名稱		時數	
訓練對象		撰表人	
課程目標			
教學大綱	教學內容	時數	教學法



課程教案（範例）

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

附件二—2：學員手冊範例

學員手冊（格式）

課程單元名稱	行動計畫	撰表人	
壹、定義	<p>所謂「計畫」即指「先行決定未來即將執行的事務」。又，計畫可視為組織因應未來而釐訂的若干條件，亦屬於各個成員充分發揮創造力的領域。</p> <p>計畫有點像一位旅行者在一個行程當中，不管這行程有多長，旅行者在踏出第一步前，必須知道他的最終目的地，若他不知道他要到何處去，他就不會知道什麼時候能到達。</p>		
貳、目的	<ol style="list-style-type: none">1. 可提供檢查工作進度2. 可確認達成最有效方法3. 反映出目標是否實際4. 可用來預估達成目標所須投入之物料和時間成本5. 可反映可能突顯的障礙和問題6. 可反映出成員間互相合作情形7. 可建立執行的信心		
參、訂定行動計畫之步驟	<ol style="list-style-type: none">1. 將達成績效目標的行動分解成幾個步驟2. 判斷及探討各步驟間之關係3. 決定各項所需資源／支援4. 確認各行動負責人、責任及彼此間相互需求5. 決定各行動完成目標之時間		
肆、計畫制訂的要領	<ol style="list-style-type: none">1. 好的計畫需要……<ul style="list-style-type: none">· 充分的時間· 所有事實與資料的知識· 清楚的目標· 對執行計畫所需採取行動的指示· 執行計畫者的參與· 對執行計畫者的明確指示2. 關鍵任務 <p>關鍵任務即是管理範圍內對整體表現有很深遠影響的任務。一般而言，大部分的敘或是計畫都有 5 到 10 種關鍵任務。</p>		

課程單元名稱	行動計畫	撰表人	
<p>3.評估目標的實用性</p> <p>你必須考慮下列問題：</p> <ul style="list-style-type: none"> · 目標是否實際 · 在預定時間內能否配合 · 是否有資源、人力、金錢、機器、材料等 · 你覺得這些問題值得嗎？ · 若計畫付諸行動有什麼結果？ <p>可能達到的——不要太低或太高</p> <p>可衡量的——應指示出清楚並能接受的表現水準、數量、品質、時間、花費等皆為有用的衡量方式</p> <p>可控制的——應用來衡量你自己的表現而不是他人的</p> <p>可追蹤的——你需要定期的資料告訴你是否能迎合你的表現水準</p> <p>4.制訂計畫方案</p> <ul style="list-style-type: none"> · 先制訂若干方案，再從其中選用適當的構想 · 具體運用「5W1H」，使不致有所遺漏 · 為能因應未來變化，宜具有適當的彈性 · 要能激發創造力 · 採用檢查進度的方法（管制與協調計畫） · 顧及執行計畫相關人員的立場與情緒 · 應包含在組織計畫內 · 將計畫執行時間列表 <p>5.計畫的決定</p> <ul style="list-style-type: none"> · 須符合上級的目的與方針 · 正確性、經濟性、迅速性、容易性及安全性如何？ · 此計畫對相關人員的影響如何？ · 態度是否過份強硬或軟弱？是否冷靜、合理？ · 有無可消除障礙的佐證？ · 決斷時機是否適當？ · 實行時機是否適當？ 			

附件二—3：課程需求溝通表範例

課程需求溝通表（範例）

<p>親愛的 _____：您好！</p> <p>這堂課程，將由您來擔任講課，為使您的講課內容更能符合受訓學員的需要，另一方面也使您講起來更開心，效果更好，以達訓練的目的。請詳閱以下內容、準時繳交講義，並告知訓練單位有那些事項需協助您，謝謝！！</p> <p>～預祝講課愉快、收穫豐碩～</p>
課程名稱：店主管培訓之文具、生活雜貨配合作業注意事項
時間：××年××月××日 15：00～15：30
課程欲達成的目的：希望透過本課程讓受訓者未來在擔任店主管的工作時，能做好文具、生活雜貨的管理。
受訓人員之背景：資深助理 18 人（包括 2 位副店長）
<p>課程需求</p> <p>這些學員都是資深人員，部分人員可能對於文具雜貨作業有些瞭解，也上過採購的課了，因此您可針對『重點講解』，以商品管理的角度切入，希望透過您的講解能讓他們『更清楚』，並請舉出他們最須『注意的事項』，告訴他們若不注意這些事，對您、對他們會產生怎樣的困擾與後果。本課程希望透過雙向的溝通，瞭解彼此立場，以達未來他們在擔任主管時，使他們自己（或教導他們的部屬）在工作的態度上或方法上能更好、更正確。</p>
繳交講義、投影片時間：××月××日下班前。
其他準備事項：請出 10～15 題試題，以備考試使用。
請求訓練單位協助事項：有任何須協助之事，請於××日以前告知，我們才有準備的時間。

課程需求溝通表

<p>親愛的 _____：您好！</p> <p>這堂課程，將由您來擔任講課，為使您的講課內容更能符合受訓學員的需要，另一方面也使您講起來更開心，效果更好，以達訓練的目的。請詳閱以下內容、準時繳交講義，並告知訓練單位有那些事項需協助您，謝謝！！</p> <p>～預祝講課愉快、收穫豐碩～</p>
課程名稱：
時 間：
課程欲達成的目的
受訓人員之背景
課程需求 
繳交講義、投影片時間
其他準備事項
請求訓練單位協助事項

附件二—4：內部講師辦法範例

內部講師辦法（範例）

一、目的

為培養公司內部講師授課能力及訓練計畫之推行，以提昇教育訓練品質。

二、定義

凡符合下列任一資格者，謂之講師：

- （一）接受公司完整之講師培訓，經評鑑合格，呈報核准者。
- （二）曾於外界企業或訓練機構擔任講師者。
- （三）曾參加外界企業或訓練機構所辦理之講師訓練（課程時數超過 16 小時），領有結業證書，經本公司評鑑合格，呈報核准者。

三、申請人資格條件

- （一）對某一知識、技術學有專長者。
- （二）考績甲（含）以上。
- （三）未違反公司規定受懲處者。
- （四）熱忱且具有正面觀念者。

凡同時具備上述條件者，即可填寫「內部講師申請表」送交教育訓練單位辦理申請。

四、遴選

若符合資格之申請者多過講師實際需求人數，依下列評估項目，遴選符合評估項目較多者，呈核培訓。

- （一）是否曾於公司內部授課。
- （二）所具備之專長是否符合公司需要。
- （三）是否曾參加相關之訓練。

(四) 是否取得相關之執照或證書。

五、訓練

(一) 時機：教育訓練課程依實際需要辦理講師訓練。

(二) 內部講師培訓課程如下

1. 內部講師的功能與職責
2. 學習與教學的基本概念
3. 教學方法與技巧
4. 教案之設計與製作
5. 教學演練

(三) 完成內部講師培訓課程者，即可取得「準講師」資格。

六、評鑑

(一) 準講師應於課程結束後半年內通過評鑑，未通過評鑑者即取消準講師資格。

(二) 評鑑方式如下

1. 準講師自公司排定之訓練課程中，依專長自選一課程接受評鑑。
2. 由該課程之學員及教育訓練單位人員，依教學評鑑表之評鑑項目進行評鑑。
3. 上課學員評鑑佔比 30%，教育訓練單位人員佔比 70%，合計平均成績需達 80 分（含）以上，方為合格。

七、講師資格之取得與消失

(一) 經評鑑合格呈總經理核准後，即為內部講師，由公司頒發講師證書。

(二) 凡有下列任一情事者，即喪失講師資格：

1. 違反公司規定受懲處者。
2. 課程進行中對公司作不當或不實之言論，或有嚴重之人身攻擊，經查

屬實者。

八、獎勵

(一) 講師費

課程別	上班時間	下班時間
新人	每小時×××元	每小時×××元
專業	每小時×××元	每小時×××元
講座	每小時×××元	每小時×××元
語文	每小時×××元	每小時×××元

表 2-8：講師費給付標準

(二) 講義編撰費

講師編撰任一由教育訓練單位指定之教材及教案，經教育訓練單位審核，呈總經理核准後，依課程時數發給講義編撰費○○○○元／小時。

九、義務

(一) 講師有編撰、修訂教案及試卷命題、閱卷之義務。

(二) 除因公務需要而無法授課外，講師應配合教育訓練單位排定之課程授課。

(三) 訓練進行中，應針對課程主題講授，禁止作人身攻擊或對公司作不當或不實之言論。

內部講師申請表

一、申請者資料：(由申請人填寫)

(一) 姓名_____單位_____職務_____

(二) 專長之課程

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

(三) 曾參加之訓練課程

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

(四) 曾取得之執照或證書 (有證照或結業證書者請將影印本附於表後)

1. _____

2. _____

3. _____

二、遴選條件：(教育訓練單位填寫)

- 符合申請資格
- 曾於公司內授課
- 所具備之專長符合公司需要
- 曾參加相關之訓練
- 曾取得相關執照或結業證書

三、評鑑建議：予以培訓 不予以培訓 其他

總經理

訓練主管

部門主管

申請人

附件二—5：講師團作業要點範例

講師團作業要點

一、主旨

為促進內部講師提昇教學品質，特訂定此作業要點。

二、講師團功能

- (一) 透過研討及觀摩增進教學方法與技巧
- (二) 提供專題研究之發表機會
- (三) 凝聚內部講師之共識及默契

三、講師團設置

講師團設團長一人及研究小組。研究小組主題及組數可由講師團成員集會調整之。組織成員及機能如下：

(一) 講師團成員

曾於本公司授課或具準講師（含）資格以上者。

(二) 團長

由講師團成員互選產生，任期一年，負責：

1. 召開內部講師集團會議
2. 對外代表講師團
3. 指導各研究小組進行專題研究

(三) 研究小組

由講師團成員選擇參加而組成，以研究相關教學方法與技巧，並輪流發表研究成果。各研究小組設組長一人，由小組成員互選產生，統籌研究進度及研究成果發表事宜。

(四) 執行秘書

由教育訓練單位人員擔任，負責辦理講師團行政事務。

四、講師團集會

講師團每兩月召開講師團一次，每次集會以 2 小時為原則。

五、費用

講師團實際發生之費用，由教育訓練單位編列預算。

六、本作業要點經總經理核准後實施。

附件三-1：開課工作進度控制表範例

開課工作進度控制表

課程名稱：績效評估系統研討會

開課日期：

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	

開課工作進度控制表（空白）

課程名稱：

開課日期：

項次	工作項目	工作期間

附件三—2：學員上課通知範例

課程通知 (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X年X月X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，並將討論結果影印一份給我，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：上課學員主管通知範例

課程通知

(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X年X月X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，並將討論結果影印一份給我，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	AM9：00-PM18：00
課程時間	×年×月×日（星期×）
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	AM**：00 於公司大門口集合

附件三—5：總流程檢查表範例

總流程檢查表

<p>1. 由企管公司提供原始活動企劃案</p> <p>2. 說明會議</p> <p>3. 溝通會議</p> <p>4. 提出修改要求（增減課程）</p> <p>5. 由企管公司提供活動企劃案</p> <p>6. 確定講師</p> <p>7. 企管公司向公司要求公司及學員資料</p> <p>8. 確定訓練日期</p> <p> 擬定日期</p> <p> 避開企業內活動</p> <p> 主管活動</p> <p> 講師活動</p> <p> 重新擬定日期</p> <p> 修改日期</p> <p>9. 尋找訓練場地</p> <p> 價格資料</p> <p> 比價</p> <p> 實地觀察</p> <p> 訂場地</p> <p>10. 通知企管公司訓練場地及訓練日期</p> <p> 訓練場地路線圖</p> <p> 訓練日期</p> <p>11. 擬定學員名單</p> <p> 基本名單</p> <p> 與各主管商討</p> <p> 名單確定</p>	<p>12. 確定訪談時間</p> <p>13. 學員訪談</p> <p> 請主管提供名單</p> <p> 通知時間地點</p> <p> 訪談</p> <p>14. 根據訪談結果做課程調整</p> <p>15. 發布公文通知學員及學員之主管</p> <p> 集合地點</p> <p> 注意事項</p> <p>16. 通知場地服務人員</p> <p> 訓練總流程檢查表</p> <p> 訓練場地路線圖</p> <p> 訓練日期</p> <p> 集合地點</p> <p>17. 擬定工作人員名單</p> <p>18. 通知工作人員，並分配工作</p> <p>19. 申請雜費費用</p> <p>20. 購買用品</p> <p>21. 訂遊覽車</p> <p>22. 編輯活動手冊</p> <p>23. 與企管公司確定課程時間表</p> <p>24. 訓練場地佈置</p> <p> 文具及教具、其他物品的運送</p> <p>25. 集合出發並發活動手冊</p> <p>26. 運行李至住宿房間</p>
--	---

總流程檢查表（續）

<p>27.活動進行</p> <p>工作分配表</p> <p>點名（簽到）</p> <p>拿房間鎖匙</p> <p>按房間分配進房</p> <p>帶領學員到教室</p> <p>教室分組</p> <p>分發資料文具</p> <p>登記該修改的名字—證書，名單</p> <p>開業式（第二次點名）</p> <p>課程說明</p> <p>茶水</p> <p>用具</p> <p>準備點心</p> <p>確認餐飲人數</p> <p>開放房間電話</p> <p>介紹講師</p> <p>來賓</p> <p>拍照</p> <p>查房</p> <p>晚會佈置</p>	<p>依電話單收費</p> <p>音樂</p> <p>場地巴士</p> <p>素食</p> <p>交回房間鎖匙</p> <p>填寫問卷</p> <p>問卷回收</p> <p>協助講師</p> <p>意外處理</p> <p>結業式</p> <p>集合回程</p> <p>28.場地增加費用簽核</p> <p>29.收拾</p> <p>30.以發票申請支票</p> <p>31.寄款或支票給廠商</p> <p>32.後續動作</p> <p> 檢討會</p> <p> 主辦人及企管公司</p> <p> 主辦人及工作人員</p> <p> 學員</p> <p> 心得報告</p> <p> 補充資料</p>
--	---

附件三—6：課程前中後檢核清單與流程範例

訓練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		
	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	思考課程主題與是一種提供教學與做簡報時得力的工具 OHP（Overhead Projector，簡稱 OHP）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			

課程執行	錄音、錄影	1.空白帶子(光碟片) 2.課程中錄音(影)	
	課程進行中的協助	1.學員報到 2.開訓與課前解凍 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、還原		
	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		
	講師回餽與致謝	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

課程表

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	人事經理
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 —面談的重要性與步驟 —問適當的問題	外聘講師
14：15-14：30	休息	
14：30-16：00	傾聽技巧	
16：00-16：30	管理者之績效管理任務	人事協理



附件三—8：員工訓練紀錄範例

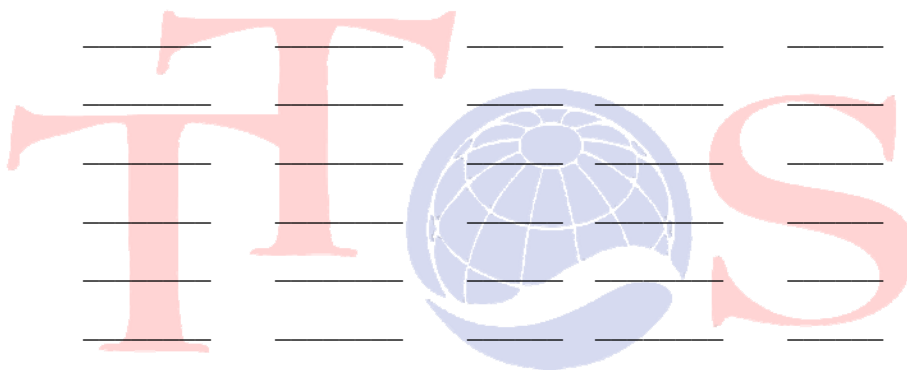
XX公司員工訓練記錄

姓名：

到職日：

訓練記錄

日期 課程 出勤 考試成績 作業



附件四—1：學員課後評估表範例

課程評估表（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：_____

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.講師的整體表現如何？.....	<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！

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，以做為日後課程設計的參考，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 V 填答)			課程內容 (以 V 填答)			講師表達力 (請圈選)	對工作幫助 (請圈選)
	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：

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：_____

請在 內打 V，謝謝您的配合！

附件四—2：學員談話紀錄表範例

學員談話紀錄表

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：_____ 接談人員：_____

附件四—3：綜合檢討範例

綜合檢討

一、目標

- 1.檢討此次訓練計畫的優缺點。
- 2.檢討此次訓練辦理情形。
- 3.檢討此次課程設計的優缺點。
- 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.課程負責人。
- 2.課程承辦人員。
- 3.全體學員。

三、實施程序

- 1.課程負責人報告。
- 2.綜合討論：請學員發表意見。
- 3.課程負責人總結論。

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：發言單範例

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：課後行政檢討表範例

課後行政檢討表

一、設備器材	需要改善的說明	二、場地佈置	需要改善的說明
1.投影片／機		1.主題紅布條	
2.幻燈片／機		2.歡迎海報	
3.活動螢幕		3.指示牌	
4.麥克風系統		4.「簽到簿」(牌)	
5.錄音機／帶		5.座位／講師名牌	
6.照相機／底片		6.課程表海報	
7.電池		7.透明膠帶—	
8.延長線		8.雙面膠帶	
9.白板／白板筆		9.封箱膠帶	
10.教材		10.迴紋針—	
11.空白投影片		11.圖釘	
12.投影筆組		12.訂書機	
13.奇異筆		13.訂書針	
14.A4/A3 紙張		14.剪刀／刀片	
15.空白海報紙		15.旗子／竿／座	
16.CD／音樂帶		16.盆花	
17.		17.桌布	
18.		18.橡皮筋	
19.		19.	
20.		20.	

三、學員與課堂部分	需要改善的說明	四、餐點	需要改善的說明
1.簽到簿／名冊		1.餐盒	
2.講義／資料袋		2.飲料	
3.上課證		3.咖啡／奶精／方糖	
4.簽到簿／原子筆		4.湯匙	
5.學員課程表		5.茶包	
6.問卷／發問單		6.點心／餅乾	
7.習題作業		7.紙杯／盤／巾	
8.贈品		8.桌子／巾	
9.交通車		9.白開水	
10.		10.	

五、講師部分	需要改善的說明		六、支援工作人員	需要改善的說明	
1. 講師交通、食宿			1. 接待		
2. 講師接待及派車			2. 會場內服務		
3. 講師聘書／邀請函／合約			3. 音效／錄音／麥克風		
4. 講師費用			4. 燈光控制		
5. 講師致謝牌			5. 攝影／錄影人員		
6. 宴客申請			6. 主持人／司儀		
7.			7. 會場佈置		
8.			8. 行政支援／搬運／整理		
9.			9. 照相、攝影、錄音		
10.			10.		



附件四—6：訓練課程檢討報告格式範例

訓練課程檢討

課程名稱：

日期：

說明					
學員建議					
講師建議					
主辦單位檢討					
結案					
部主管		課長		經辦人	

附件五—1：員工研習報告範例

員工研習報告

P 1

姓 名		課程名稱	
受訓時間		主辦單位	
受訓地點		講師姓名	
注意事項	一、報告內容須含：(1)研習內容及心得；(2)如何應用到實際工作上；(3)對本課程之一般評價；(4)建議改進事項。 二、本報告請依行政系統呈閱後，轉交人事部門存查。		
			

		
核示	訓練單位主管評估	派訓單位主管評語 (簽至經理)

附件五—2：課後行動方案範例

課後行動方案

課後行動方案 課程名稱：_____ 姓名：_____ 日期：_____

本人填寫	A.課程後的感想			
	B.本人於工作崗位上管理行為的現況（針對課程內容，重新體會到的事項以及所留意的事項，回顧日常工作崗位上的本身行為）			
	C.改善及提升管理才能的行動計畫（今後六個月之內）……在A、B之後			
	作法如何	原因何在	期限（日程計畫）	採用方法
	D.計畫完成時的感想 （六個月後再行填寫）		E.下一次計畫的展開 （在D之後）	
（年月日）		（年月日）		
上司感想	年月／日：_____ 填寫人：_____ 從上述A、B、C及與部屬溝通的感想及指導方法		評分欄： （1-100分）	

附件五—3：訓練成效調查表範例（主管）

訓練成效調查表（受訓直屬主管填寫）

貴單位最近曾有 _____ 先生於 _____ 年 _____ 月 _____ 日至 _____ 年 _____ 月 _____ 日間參加 _____ 訓練，敬請將該君接受訓練前後之工作表現作一客觀比較，並提出對上項訓練之意見。以供今後改進之用。

說明：請在適合的答案前打圈。

一、受訓後能勝任交待與訓練性質相同之新工作？

能勝任愉快

勉強可以

無法勝任

二、受訓後能改善工作或產品的品質？

工作品質水準能比美有經驗人員

勉強符合工作最低標準

不符合工作標準

三、受訓後能改進工作或產品之數量？

能達到熟練與有經驗人員相同速率

勉強能符合最低要求

不符合工作數量上要求

四、受訓後在工作上不再發生過去相同之難題或錯誤？

不再發生

偶然發生但比過去少

仍與過去一樣

五、受訓後工作情緒增高，能與人合作與對組織的忠誠奉獻？

表現極佳

稍有進步

同以前一樣

六、其他的特殊表現（請簡述）：

考核人職稱：

姓名： _____ （簽章）

日期： _____ 年 _____ 月 _____ 日

附件五—4：追蹤教育實施要領範例

追蹤教育實施要領

1.目的

- 1-1 了解員工受訓後在工作上實際應用的情形。
- 1-2 了解員工受訓後在工作上是否有創新的作法。
- 1-3 了解員工受訓課程實效，以做為安排課程改進及進階訓練依據。
- 1-4 考慮做為昇遷考核的參考。

2.範圍

全體員工。

3.定義

凡本公司員工，接受公司教育訓練體系內之教育活動後，皆須依需要接受追蹤教育。

4.內容

4-1 追蹤教育方式：

4-1-1 提出報告（如附件一之評估調查表及附件二之心得報告書）

- 1.了解受訓後，在工作上實際應用情形。
- 2.了解受訓後，在工作上是否有創新或改善的基本作法。
- 3.了解對部門內同事的指導情形。
- 4.了解課程內容待改善之處。

4-1-2 集合教育（或測驗）—

- 1.對課程內容做重點複習。
- 2.了解受訓後，在工作上是否有創新或改善的基本作法。
- 3.對工作轉換或晉昇狀況之掌握。
- 4.可採用問卷調查或測驗或專題研究並做發表方式。

4-2 管理原則

4-2-1 追蹤教育之辦理期間最長為二年，第一回追蹤教育需在受訓或研修課程完畢後二週內提出評估調查表及心得報告書。

4-2-2 經教育單位判定需辦理第二回以上之追蹤教育時，原則上每六個月需辦理追蹤教育一回。

4-2-3 接獲追蹤教育之通知後，必須按規定之時間、地點提出報告資料，或參加集合教育（或測驗）。

4-2-4 追蹤教育結案時，需於教育訓練月別統計表備註欄內註明「結案」兩字。

4-2-5 書面資料

1.應以條文式用原子筆或鋼筆書寫，內容需簡明扼要，以5W2H為書寫原則。

2 需先經部門主管批覆、簽章後，送交教育單位存查，以影印本歸本人。

4-2-6 追蹤教育不得申報加班，追蹤教育在上班時間內實施時，以不影響現場生產為原則。

4-2-7 海外研修

1.研修期間每個月應提出學習報告給單位主管，並轉報人事經理或副總經理後，由教育單位存查。

2 需先經部門主管批覆、簽章後，送交教育單位存查，以影印本歸還本人。

4-2-8 教育單位收集追蹤教育資料後，每個月整理資料向人事經理報告。

4-2-9 追蹤教育效果不佳者，日後得不再派赴公司外研修（教育課會同其主管決定）。

4-3 權責單位

4-3-1 追蹤教育之最終確認單位由人事總務部教育單位承辦。

4-3-2 追蹤教育之執行必需與受教育者之業務主管單位互相配合。

附件五—5：教育訓練成效追蹤調查表範例

教育訓練成效追蹤調查表

被評核人	姓名：	員工編號：
所屬單位	部	廠(場) 處 課
訓練類別	<input type="checkbox"/> 主管職務教育訓練 <input type="checkbox"/> 進階訓練 <input type="checkbox"/> 職能別專業訓練 <input type="checkbox"/> TQM 教育訓練 <input type="checkbox"/> 企業發展專題講座、研討會	
課程名稱		
日期	年 月 日 時至 月 日 時，共計： 小時	
評估項目	<p>1.此課程實施後，對其應接受理念之程度 <input type="checkbox"/>無法加以評定 <input type="checkbox"/>已能接受並表現出來 <input type="checkbox"/>稍有改進 <input type="checkbox"/>並無接受(原因_____)</p> <p>2.此課程實施後，對處理工作所需技術上 <input type="checkbox"/>目前尚無法評定 <input type="checkbox"/>改進甚多 <input type="checkbox"/>稍有改進 <input type="checkbox"/>並無改進(原因_____)</p> <p>3.此課程實施後，對於處理工作所需態度上 <input type="checkbox"/>目前尚無法評定 <input type="checkbox"/>改進甚多 <input type="checkbox"/>稍有改進 <input type="checkbox"/>並無改進(原因_____)</p> <p>4.此課程實施後，對於處理工作所需知識上 <input type="checkbox"/>目前尚無法評定 <input type="checkbox"/>改進甚多 <input type="checkbox"/>稍有改進 <input type="checkbox"/>並無改進(原因_____)</p> <p>5.此課程實施後，技巧的應用情形 <input type="checkbox"/>經常應用 <input type="checkbox"/>稍有應用 <input type="checkbox"/>較難應用 <input type="checkbox"/>並無應用(原因_____)</p>	
建議		
說明：1.評核人為受評核人之上一級直屬主管。 2.此表由人資處訓練結束後三個月寄發評核人。 3.請評核人於一週內回覆，以便彙整存查。		人事主管
		評核人

附件五—6：教育訓練成效追蹤調查表範例

教育訓練成效追蹤調查表

課程編號		調查日期	年	月	日
課程名稱					
舉辦日期		主辦單位			
所屬單位		受訓人員			
訓後追蹤評核：			滿意	尚可	不滿意
1.該員受訓後工作態度是否有改善？		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.該員受訓後能應用所學之知識技術？		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.該員受訓後工作能力有所提昇？		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.該員所受之訓練可改善員工工作態度？		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.該員所受之訓練可增進員工工作態度？		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.該員所受之訓練有必要繼續推動？		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
整體而言，您對該員工參加本次訓練後的工作表現評價如何？					
其他建議：					
人力資源處	直屬單位協理	廠長／主任／經理	所屬單位主管		

參考書目

中文部分

丁志達 (2012)。培訓管理。台北：揚智。

丁志達 (2012)。人力資源診斷。台北：揚智。

田子龍 (2004)。組織人事技能資料庫之設計-以 HR 部門為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。

汪群 王全蓉 (2006)。培訓管理。上海：上海交通大學出版。

林治平 (1999)。教育訓練資訊系統之建立與發展—以 H 商業銀行為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。

張緯良 (2003)。人力資源管理 (2 版)。台北市：雙葉。

陳珈樺 (1993)。員工教育訓練資訊系統的設計、發展及成效之評估。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。

葉宏謨 (2002)。企業資源規劃整合資源管理篇 (初版)。台北市：松崗。

鄭晉昌 (2006)。人力資源 e 化管理—理論、策略與方法 (初版)。台北：前程。

英文部分

Transfer of Learning: Planning Workplace Education Programs (1997). Maurice Taylor
Partnership in Learning February.

Raymond A. Noe (2002). 員工訓練與能力發展。五南圖書。