

# 建立我國公部門學習成效評鑑機制之 規劃研究

行政院人事行政局委託研究報告

民國 96 年 11 月

(國科會 GRB 編號)

PG9601-0235

# 建立我國公部門學習成效評鑑機制之 規劃研究

受委託者：中華民國訓練協會

研究主持人：孫本初教授

協同主持人：黃一峯副教授、邱志淳副教授

研究助理：徐明作、鄭正

行政院人事行政局委託研究報告

民國 96 年 11 月

## 目次

表次.....	I
圖次.....	IV
摘要.....	V
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目.....	1
第二節 研究方法.....	3
第二節 研究設計.....	4
第二章 理論探究與經驗分析.....	7
第一節 訓練評估理論.....	7
第二節 國外經驗.....	25
第三節 國內企業經驗.....	39
第三章 個案研究分析.....	43
第一節 反應層次評鑑.....	43
第二節 學習層次評鑑.....	45
第三節 影響層次評鑑.....	48
第四章 訪談資料分析.....	51
第一節 反應層次.....	52
第二節 學習層次.....	55
第三節 行為和結果層次.....	57
第四節 其它.....	59
第五章 結論與建議.....	61
第一節 研究發現.....	61
第二節 政策建議.....	62
參考書目.....	71

## 目次

附錄一	期中報告審查記錄.....	74
附錄二	訪談紀錄.....	77
附錄三	中華汽車內訓心得報告.....	89
附錄四	其他國內企業課程評估表.....	94

## 表次

表 1 Irwin L. Goldstein 訓練評估模式.....	12
表 2 Brinkerhoff 的六階段評鑑模式.....	16
表 3 訓練評鑑層次檢核表.....	31
表 4 反應層次評鑑問卷(參考範例).....	32
表 5 學習層次評鑑問卷(參考範例).....	33
表 6 遷移層次評鑑問卷(參考範例).....	34
表 7 影響層次評鑑問卷(參考範例).....	35
表 8 學員對講座滿意度統計表.....	43
表 9 工作態度受訓前、後差異分析表.....	45
表 10 對人工作能力受前、後差異分析表.....	46
表 11 對事工作能力受訓前、後差異分析表.....	46
表 12 領導管理能力受訓前、後差異分析表.....	46
表 13 受訓學員行動計劃.....	46
表 14 訓練層次檢核表.....	46
表 15 訓練評鑑機制的內涵與權責.....	46

## 圖次

圖 1 訓練與發展過程模型.....	13
圖 2 訓練評估四大面向.....	14
圖 3 投入、過程與產出 (IPO) 評鑑模式.....	17
圖 4 績效評估差距模式.....	30
圖 5 評鑑權責與內涵示意圖.....	69

## 研究提要

關鍵字：公務人員訓練、訓練評估成效模型、成效評鑑、評鑑制度

隨著策略性人力資源發展逐漸受到重視，運用教育訓練強化公務人員核心能力，進而提升工作績效，達成組織經營目標及員工個人發展目標，已成為組織提升人力素質之重要途徑。然在強化個人專業核心能力及提升工作績效之訓後應用及成效面向，因涉信度與效度之驗證，則缺乏客觀衡量標準及具體作法。本研究期有助於提升訓練資源有效運用，健全學習成效評鑑之機制。

近年來公部門訓練趨勢，重視「工作職場學習」(workplace learning)「行動學習」(action learning)及「體驗式學習」(experiential learning)，其共同的特點在於透過學員的主動參與，學習與工作直接有關的行為與能力。其中行動學習更透過學員本身針對機關任務參與課程設計，擬訂學習方向，訂定行動計畫，進而有利本身成長，亦可有助機關業務。

本研究為達研究之主旨，主要採取文獻探討法與焦點團體座談。本研究先針對訓練評估的理論進行探討，並針對國外公部門與國內私部門訓練評估機制的經驗進行分析。

就評鑑而言，Stufflebeam (1971) 認為，評鑑是描述，取得和提供有用資料以作為方案解決之用。Scriven (1981) 認為評鑑是價值決策分析的過程，包含資料的整合、採用標準來作資料判斷與決策兩面向。而O'Neill (1988) 認為評鑑是獲得有用資訊的程序，以為決策之用。

國內外學者在運用Catelanello and Kikpatrik (1968) 所提出的四層次訓練評估成效模型，是在績效評估中最廣為人知的使用理論，其衡量的內容分別為反應、學習、行為與結果四個層次：

- (1) 反應，主要針對受訓者對教育訓練的感受和反應來做評估。評估的內容包括：受訓者對訓練內容的安排、課程、講師、教材、教學方式的滿意程度。
- (2) 學習，主要瞭解受訓者對所教授的內容、原則、觀念、知識與技能等

的理解程度。

(3) 行為，主要評估受訓者在接受訓練之後行為改變程度，其目的在測量受訓者將所學運用到實際工作的程度。

(4) 結果，主要評估受訓者在受訓後之行為對組織績效的影響程度。評估內容包括工作效率、成本費用、生產質量、員工流動率、曠職率與抱怨情形等。此模型的另一假設為：模型中的每一層次都和它前一層次有相互的關係，且所有層次間都是正相關 (Kirkpatrick,1975,1976,1987)。

依據美國管理協會 (American Management Association,1992:448-50) 所出版的訓練設計與發展體系，曾提到訓練及發展之評估途徑有下列三種：直接評估 (immediate evaluation)、中間評估 (intermediate evaluation)、最後評估 (ultimate evaluation)。訓練成效評估是教育訓練的最後一項也是最重要的程序，其評估之結果可作為回饋之用，有助於訓練成效的提升。

訓練評估理論中以 Kirkpatrick (1998) 最為人所熟知，對於訓練成效評估提出四個層次的評估模式，是現今最被廣為引用的理論，其四層次模式分別為：第一層次為反應層次 (reaction level)，第二層次為學習層次 (learning level)，第三層次為行為層次 (behavior level)，第四層次為結果層次 (result level)。

由於評鑑指標的建構或使用，常因不同的目的而有所差異，且因為使用的目的不同，同一指標所代表的意義或價值尺度也有所不同。目前有關評鑑指標建構的方法，主要有「問卷調查法」、「德菲法」、「層級程序分析法」與「資料包絡分析法」等評鑑方法。而有效達成訓練成效評估需掌握下列五項要件：

- (1) 適時提供清晰的訓練成效資料
- (2) 接受正規的教育訓練成效評估訓練
- (3) 選用良好的評估工具
- (4) 建立完整的回饋系統
- (5) 獲得最高決策者高度認同與支持

就英國的經驗，2005年6月改為政府國家學院，其特色說明如下：



- (1) 訓練課程兼顧政策與服務
- (2) 扮演著績效導向規劃的角色
- (3) 結合民間資源之專業分工
- (4) 規劃核心職能導向之績效訓練制度

就美國交通部經驗，該部及其所屬機關的學習與發展政策(Learning and Development Policy)其主要目的在於揭示，管理部門主要的功能之一為提供學習與發展活動，以促進機關任務與績效目標的達成，提高組織和員工的績效。每一個營運機關(Operation Administration, OA)應執行任務導向學習與發展活動的策略規劃，方能將任務完成與組織績效目標兩者相互結合。

其評估層次分為：

- 1、反應層次評鑑
- 2、學習層次評鑑
- 3、移轉層次評鑑
- 4、影響層次評鑑

根據美國訓練發展學會 ( American Society for Training and Development-ASTD ) 於1998 年五月所發佈的全國人力資源報告 ( National Report on Human Resource ) 中指出， 約有90%的美國企業組織評鑑部份訓練課程， 其中約有67%的企業採用Kirkpatrick 的四個層次之訓練評鑑模式( 蔡錫濤， 2000：5 )。至目前為止，Kirkpatrick訓練評鑑模式中的四個層次， 最經常為企業和專業人員所採用。

就以我國委任晉升薦任官為例，根據林佐錫研究成果指出，若以Kirkpatrick所提出之訓練評估指標對受訓學員的反應、學習、行為、結果四層次進行探討，可說明如下：

- 1、反應層面

反應係指受訓者對整格訓練方案的看法，亦即對於訓練實施之整體滿意度(包括訓練方案內容、講師、設備、授課教材、行政支援、並對訓練課程改進之、

建議等)。研究者從課程內容、場所與教學設備、師資、時間、成績評量六方面調查。

## 2、學習層面

受訓練者，經由訓練課程改變其態度、增進其知識或者增加其技術。

## 3、行為層面

主要在評估受訓者接受到訓練之後，是否能將學習移轉至工作執行上，使其在工作行為產生改變，亦即能將訓練之效果呈現在工作上的評估。

## 4、結果層面

主要是評估學員經由訓練之後，對組織的具體貢獻為何，可經由比較訓練前後的具體資料而知。

## 5、整體評估

國家文官培訓所對於訓練績效評估的實際做法，可分為結訓與訓後兩部分，結訓的那一天進行課程測驗與問卷調查，課程測驗以授課內容作為測驗，而問卷調查分為課程、師資、整體三部分做意見的表達與反應，作為往後改進的依據。所謂訓後的評估，是以一種互動的方式進行，但僅以抽樣的學員做調查而非全部學員為對象。

國內經驗以中華汽車公司為探討的個案。中華汽車公司設有專責人力資源人才培育中心（CMTC），為確實達成人才培育目標，教育訓練體系區分為廠內教育訓練、場外教育訓練、海外研修、工作崗位訓練等四個部份。

在CMTC受訓的學員，基本上於訓後皆須接受學習成效的評鑑。在內訓的部分，評鑑者是由學員對講師的評鑑做為參考，以確定訓練課程與講師是否符合原先受訓規劃的預期；其次，再由受訓者其主管針對此次訓練成果進行評鑑，主要是其訓練移轉的情況，是否能在實務工作上顯現訓練成果。當然也有轉訓機制的設計，視其受訓者的個人特質，提出相關再訓或轉訓的建議。

本研究的焦點座談前亦先提供研究動機為基礎，讓參與者清楚研究主要的目的與需要回答的問題。最後藉由 Kirkpatrick 提出了評估訓練的四層次的先後順序方式加以分析陳述：

◎反應層次：發現受訪的單位在反應層次的評估方面，大多以問卷詢問方式為主，利用課後問卷的方式進行各項滿意度調查，問題選項內容不外對講師、課程安排與設計和研習內容與工作相關性的評估等。除了以這個方式探知，更成為是否繼續續聘老師的參考之一；從旁觀察也是部分單位的作法，觀察學員在課堂上的直接反應，可能比純粹分析問卷上的回應與意見來得更有效些。

◎學習層次：在學習層次評估所採的工具也相當一致，都有採用測驗的方式，以便清楚知道受訓學員對課程所欲達到的效果之程度。作理想的狀態是可以進行前後測比較，而目前比較普遍的是僅採後測的方式。而且有些訓練的課程適當的運用考試的方式，以達到課程學習效果的控管。由於當員工瞭解訓練目標時，學習成效將會最高，因此訓練目標設定非常重要，若訓練測驗又能與學習課程相結合，則訓練目標設定會更明確，效果也會越好。

◎行為與結果層次：行為層次評估工具較為多樣化，除了一般常用的問卷調查外，還有心得寫作，發表會、行動方案撰寫、主管訪談、人工記錄追蹤等等。各單位在行為與結果層次的評估略顯不足，也顯現目前的評鑑訓練的方式，偏向屬於低層次的評估。也可能是此項的評估所需的人力、物力以及財力較大，或者即使有所改變，也無法很明確的歸功於是受到訓練的結果，因此執行起來較為困難。也有時候，因為評估的方式遭到長官否決，或者有些執行單位無法克服的壓力，造成無法確實

去評估行為或者結果層次的效果。

準此，本研究提出政策建議如次：

本研究依照訓練評估的理論的學習反應層次、學習層次、行為與結果層次三方面，配合政策實施的短、中、長其的時間架構，提出政策建議如下：

### 一、短期立即可行之建議

評鑑機制短期內應可達成的目標即在於強調公務人員必須能夠於訓後見到行為之改變亦即可以獲得新的知識、技巧與態度等間接地建構中程的評鑑機制。換句話說短期的資料累積將有助於建構中期評鑑機制的基礎。

落實評鑑層次檢核制度，如下表所示。

訓練評鑑層次檢核表

考量問題	否	是
1. 訓練的能力重點是否為人民所重視	V	V
2. 訓練課程是否需投入高成本	V	V
3. 學員人數是否符合預期規劃	V	V
4. 課程是否有法令依據或政策指示	V	V
5. 課程是否運用創新的科技	V	V
層次 1 評鑑	5 題全否	
層次 2 評鑑		1~2 題答是
層次 3 評鑑		3~4 題答是
層次 4 評鑑		5 題全是

本表主要為訓練機關推動訓練評鑑時自我檢測的主要選項，短期內可以此表為基礎，應具體列四個評鑑層次中，主辦訓練機關的因應之道，中期而言可以增

加選項並在長期規劃中，使各題次與個題項與應變原則等，建立完整的資料庫。此舉將有助於訓練資源的配置與各種先後順序的排定，甚至可以對訓練資源與方案的趨勢改變，提早做出因應的對策。總體而言，本表簡單易行，若能將內涵更形完備，將可發揮更大的訓練機制自評的效果。

至於具體細節，依照時間架構與政策建議，本研究提出以下建議：

### 1. 在反應層次上

具體落實學習反應評鑑制度。除了評鑑資訊可以回饋到整體的訓練規劃外，重點在於檢討學員參訓的心態與結果，避免成為少數「專業受訓人員」的天堂，期能使參訓者期望能與開訓目的積極契合。

### 2. 在學習層次上

可先試行訓前測驗與訓後測驗的制度，可以藉為評量課程規劃的參考，然而就長期而言此制度或許無法獲得具體的成效，但短期卻是可以藉由落實的過程中，成為建構一套有用的追蹤制度的前導設計，主要目的在於累積相關資訊以便解讀訓練需求與課程設計之間的關連性，就整體規劃而言，才能避免訓練資源的浪費與受訓人員學無以致用的窘境。

### 3. 在行為與結果層次上

行為與結果的評鑑層次上，是最難評鑑與最不易客觀化的面向。訓後行為能否改變組織，以及行為當時是否乃受訓之影響，最是難以客觀化的層次。本研究以為，作為探索性的研究，主要目的不是在評鑑訓練的行為與結果層次是否與訓練有客觀的連結，而是在為將來中期與長期評鑑機制建立基礎參考資料。

## 二、中期當前可規劃之政策方向

### 1. 在反應層次上

嘗試建構訓練人才的資料庫，透過多次數、長時間的訓練課程，逐步累積相關訓練講師的資歷，為免受訓學員主觀的認知或本身不適受訓的能力落差，導致反應層次失真。

## 2. 在學習層次上

學習層次的評量，可藉由已累積的資料，分析受訓者在課程中學習的情形。

基此，將可使訓練成果的目標更加明確化，並可依此制度的設計改變訓練課程的安排與設計。就中期觀點而言，或許仍是一項訓練成本的投資，但長此以往將可在未來漸漸看到效益。

## 3. 在行為與結果層次上

建立或設計長期追蹤制度，並非只是為了要考核受訓人員訓練移轉的情形，真正的重點在於相關評鑑資訊可以回饋改變訓練計畫的設計，就本觀點而論，尚須更多的配套措施予以協助，以建構長期的訓練評鑑基礎。

### 三、長期訓練機制願景之擘劃

#### 1. 在反應層次上

長期而言在反應層次上應已可減少對於學員主觀認定上的批評與建議，而能落實在實質課程是否有效的基礎上。因為長期資料累積與趨勢分析，足以設計較佳之課程、營造較符合人性與學員需求的受訓環境，有助於訓練資源的有效運用。

#### 2. 在學習層次上

如前所述，建立完整的追蹤資料，除可反應學習成果外，更有助於檢討課程設計、訓練目標與學習之間關連。若能輔以長期追蹤的配套措施，尚可針對已受訓學員更新新知或加強訓練以符合時勢。

#### 3. 在行為與結果層次上

「行為是否因受訓而改變，此改變是否提升組織績效」一直是本層次的核心問題，也是最不易確認的問題。本研究的願景是希望能將評鑑機制與績效課責相互連結，績效課責為主，相關資訊可以作為評鑑機制的參考，故就組織而言評鑑

機制為輔。然而就訓練制度而言，這相關的措施與訊息回饋卻有助於修正訓練計畫。公部門受限於服務多元、法源依據、預算週期等影響，勢必從基礎做起（亦即本研究的短、中、長建議落實）逐步建構完整體系，評鑑機制的規劃，其成功與否就是在連結組織績效與訓練方案設計，準此而言，相關資料庫建立與分析人才的培養實為當務之急。





# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與目的

隨著策略性人力資源發展逐漸受到重視，運用教育訓練強化公務人員核心能力，進而提升工作績效，達成組織經營目標及員工個人發展目標，已成為組織提升人力素質之重要途徑。訓練專家 Kirkpatrick 於 2006 年 ASTD 所主辦的國際年會上指出，人力資源從業人員較為重視學習活動的事前規劃與活動本身的執行過程，卻忽視影響訓練成效與組織績效最重要的學習後學習移轉與跟催。另依 Apllo 顧問公司執行長 Peterson 博士研究說明，一般學習後的活動會影響 50% 的學習效能，卻只投資 5%。由此可知，成功的學習除應有完善的學前規劃與妥善執行，更取決於學習後的成效評鑑及在工作中的移轉運用。茲以目前公部門之學習成效評鑑多侷限於訓前學習面向，然在強化個人專業核心能力及提升工作績效之訓後應用及成效面向，因涉信度與效度之驗證，則缺乏客觀衡量標準及具體作法。本研究期有助於提升訓練資源有效運用，健全學習成效評鑑之機制。

就訓練成效評鑑而言，國內政府訓練課程以二至三天為多，加上近年推動核心能力導向的課程，因此，是類短期班的評鑑目標十分明確，主要針對課程目標，採取「行為」(能力)的差距評量，亦即瞭解學員能力是否改變。然而，長期班種(為期一個月以上者)，因屬培訓與發展性質，課程目標除核心能力外，尚有其他考量，因此是類班種，恐怕不宜單以行為改變程度作為評估標準。

近年來公部門訓練趨勢，重視「工作職場學習」(workplace learning)「行動學習」(action learning)及「體驗式學習」(experiential learning)，其共同的特點在於透過學員的主動參與，學習與工作直接有關的行為與能力。其中行動學習更透過學員本身針對機關任務參與課程設計，擬訂學習方向，訂定行動計畫，進而有利本身成長，亦可有助機關業務。也就是說，培訓機關可以要求學員

共同提出學習目標，此為美國、英國、甚至南韓高級文官的培訓作法。換言之，訓練方式在改變中，評鑑方式亦隨之改變，本研究試圖預先因應此一趨勢。

## 第二節 研究方法

本研究為達研究之主旨，主要採取以下兩種研究方法：

### 一、文獻探討法

藉由文獻研究法，搜集資料庫、政府相關部門及其他研究機構等對公務訓練評估之相關資料(包含論文、期刊、書籍、報章等)，除本案需求書所列國家資料外，並著重美國 Federal Executive Institute(FEI)及加拿大 Canada School of Public Service (CSPS)相關評估資料。將上述所搜集的資料另以分析歸納，作客觀的比較和探討。

### 二、焦點團體座談

焦點團體座談主要在試圖蒐集到有關個人的意見等較為主觀的資訊，讓參與者表達個人的看法，以釐清問題的本質，透過集思廣益並釐清重要問題及改進方案。

### 三、個案研究法

本研究以訓練評鑑機制的設計針對地方研習中心「政經班」及公務人力發展中心「中高階人事主管班」進行調查，主要目的為探索性的研究，所得的結果可供參考，但由於樣本有限不宜類推。因此將本方法視為個案研究性質，其可能的啟示更重於調查結果的普遍性意義。

### 第三節 研究設計

本研究採行的分析方法包括「文獻探討法」與「焦點團體座談會」等方法。首先，經由文獻資料闡述公務人員訓練評估之相關理論基礎。其次，本研究將以專家座談會，彙集本研究的相關議題的資料與意見，以提出具體政策建議。

#### 一、文獻探討法

藉由文獻研究法，搜集資料庫、政府相關部門及其他研究機構等對公務訓練評估之相關資料(包含論文、期刊、書籍、報章等)，除本案需求書所列國家資料外，並整理美國 Federal Executive Institute(FEI)及加拿大 Canada School of Public Service (CSPS)相關評估資料。且基於標竿學習的理念，本研究也將借鏡私部門訓練機構的轉型經驗，擬蒐集包含中國生產力中心、國泰教育訓練中心等機構相關資料。並將上述所搜集的資料另以分析歸納，作客觀的比較和探討，本研究儘可能利用多方管道來掌握更完整的資料，進而彙整相關文獻，用資料分析方法加以探討，以充實本研究的內容，冀望能藉此探究相關理論的意義與實務探討，並最後作一綜合性的分析研究，期能達到研究目的。

#### 二、焦點團體座談

焦點團體座談主要在試圖蒐集到有關個人的感受、反應、認知和意見等較為主觀的資訊。每一場焦點團體座談一般是由六位左右的參與者所組成，討論時間約在 2 小時左右，由主持人提出一連串重點式的問題，讓參與者表達個人的看法，透過參與者相互對話和論述的過程，釐清問題的本質，找出參與者觀點的亦同之處。利用此一方法的好處在於，主持人可以接續參與者在討論過程中所產生的觀點和回答，引導參與者進一步討論相關的問題。本研究將舉辦學者(主要對象為大學教授)、專家(主要對象為企業教育訓練主管、人事局人資會委員、各機關主管及人事主管)座談會，就本研究所提出的主題共同研討，集思廣益並釐清

重要問題及改進方案。本研究採行的分析方法包括「文獻探討法」與「焦點團體座談會」等方法。首先，經由文獻資料闡述公務人員訓練評估之相關理論基礎。其次，本研究將以專家座談會，彙集本研究的相關議題的資料與意見，以提出具體政策建議。

### 三、個案研究法

本研究以訓練評鑑機制的設計針對地方研習中心「政經班」及公務人力發展中心「中高階人事主管班」進行調查。基本架構的設計以「反應層次評鑑」、「學習與行為評鑑」、「影響層次評鑑」為設計主軸進行問卷調查。



## 第二章 理論探究與經驗分析

本章將針對訓練評估的理論進行探討，並針對國外公部門與國內私部門訓練評估機制的經驗進行分析，以作為規劃公部門評鑑機制的參考方向。

### 第一節 訓練評估理論

近年來公部門訓練趨勢，重視「工作職場學習」(workplace learning)「行動學習」(action learning)及「體驗式學習」(experiential learning)，其共同的特點在於透過學員的主動參與，學習與工作直接有關的行為與能力。其中行動學習更透過學員本身針對機關任務參與課程設計，擬訂學習方向，訂定行動計畫，進而有利本身成長，亦可有助機關業務。也就是說，培訓機關可以要求學員共同提出學習目標，此為美國、英國、甚至南韓高級文官的培訓作法。換言之，訓練方式在改變中，評鑑方式亦隨之改變，本研究試圖預先因應此一趨勢。

#### 壹、訓練評鑑

##### 1、評鑑的概念與意涵

評鑑就字面上意義而言，偉氏大辭典定義為就價值、品質、意義、數量、程度或條件進行考察或判斷。「評鑑」在英文中有appraisal與evaluation。其中evaluation意指檢視、評定等級、分析、測量及評估等。Stufflebeam (1971)認為，評鑑是描述，取得和提供有用資料以作為方案解決之用。Scriven (1981)認為評鑑是價值決策分析的過程，包含資料的整合、採用標準來作資料判斷與決策兩面向。而O' Neill (1988)認為評鑑是獲得有用資訊的程序，以為決策之用。評鑑程序應該是一個連續性的程序，而非僅在開始或結束時實施，而且，評鑑程序必須對方案的進展，能夠持續提供幫助和進展。Hopki (1989)界定的「對於事物價值的評估是評鑑」，最廣為接受(潘慧玲, 2004)。國內學者張德銳(1992)

認為評鑑是建全專業服務最基本的構成要素之一，而且可以廣泛運用在各種領域之中。張春興（1995）認為評鑑是指在某種有計劃的活動實施之後，按照預定目標檢核其得失的歷程。而盧增緒（1995）「評鑑」的內涵指的是在實施上所遭遇的問題和在理論上所必須探討的問題。

## 2、訓練評鑑的意義

評鑑指標的建構是一種價值判斷，也是一種科學研究的過程，因此有必要了解建構指標的方法論，以考量研究者需求及限制選取最合適的方法。許多優秀的企業，都運用完善的訓練來使組織更具生產力，因為訓練與發展，是協助公司改善績效缺失的重要工具。Stufflebeam（1974: 121）強調訓練評鑑是對訓練方案的確定、獲取與提供資料，作為參考決策的過程。其最重要的目的，不在想證明什麼，而是改善現狀。Noe 認為訓練評鑑係蒐集各種訓練成果以決定訓練是否有效的過程（轉引自簡貞玉譯，2002: 170）。國內外學者在運用Catelanello and Kikpatrik（1968）所提出的四層次訓練評估成效模型，是在績效評估中最廣為人知的使用理論，其衡量的內容分別為反應、學習、行為與結果四個層次：

- （1）反應，主要針對受訓者對教育訓練的感受和反應來做評估。評估的內容包括：受訓者對訓練內容的安排、課程、講師、教材、教學方式的滿意程度。
- （2）學習，主要瞭解受訓者對所教授的內容、原則、觀念、知識與技能等的理解程度。
- （3）行為，主要評估受訓者在接受訓練之後行為改變程度，其目的在測量受訓者將所學運用到實際工作的程度。
- （4）結果，主要評估受訓者在受訓後之行為對組織績效的影響程度。評估內容包括工作效率、成本費用、生產質量、員工流動率、曠職率與抱怨情形等。此模型的另一假設為：模型中的每一層次都和它前一層次有相互的關係，且所有層次間都是正相關（Kikparick, 1975, 1976, 1987）。



Dean(1999)曾指出目前很多績效評估都仍停留在反應構面，其主要原因是：訓練者通常不相信「組織績效得評估變化」和「教育訓練」間存在著可令人信服的關連性。針對這一項疑慮，Dean 認為雖然績效評估是教育訓練流程中的最後一個構面，但不意味績效評估應該等到訓結束後，才開始執行。教育訓練工作者應該在教育訓練一開始，就思考有關績效評估的問題，真對想要評估的構面去設計相關的教育訓練內容。例如，教育訓練工作者想要瞭解構面三「行為構面」，就應該將教育訓練的內容和實際的工作相互結合、傳授一些實際技巧，或以個案討論的方式來進行教育訓練。唯有如此，在執行績效評估時，才能夠評估教育訓練對員工在行為構面上的影響。

### 3、訓練評鑑目的

Noe 認為訓練效益 ( training effectiveness ) 係公司與受訓者因訓練所獲利益，受訓者所獲利益在於習得新技能或行為，公司所獲利益則可能是銷售額增加與顧客更滿意。故訓練評鑑的目的係為衡量訓練效益是否高於所投入的訓練成本 ( 轉引自簡貞玉譯，2002：170 )。Clegg ( 1987: 65-70 ) 則認為訓練評鑑之目的包括判斷訓練方案的價值、證明訓練效益的存在、檢視訓練目標達成度、協助訓練獲得更多利益、找出訓練需要改善處、建立訓練未來的指導方針、最高階經營者的要求、評鑑本身是好的、有助於訓練方案的推動、讓受訓者瞭解自己的成就、讓受訓者感受自己的重要性、判斷訓練專業人員的成效等十二項。Carnvale ( 1990: 15-22 ) 認為訓練評鑑的目的有：

- (1) 找出訓練方案的優缺點，包括學習環境、課程內容與講師等。
- (2) 蒐集資料與建立資料庫，作為未來訓練方案之決策參考。
- (3) 確定訓練方案是否能達成訓練目標。
- (4) 確定未來訓練課程之對象。
- (5) 確定訓練方案成本與效益之比率，評鑑的理由之一是要確定訓練方案的成本。
- (6) 確定訓練方案的合適性。

## 貳、訓練評鑑的理論與模式

依據美國管理協會(American Management Association, 1992:448-50)所出版的訓練設計與發展體系，曾提到訓練及發展之評估途徑有下列三種：

### 1、直接評估(immediate evaluation)

指評估又稱為內在評估，著重於進行中的訓練方案及活動，目的在於評估進行中的訓練方案及服務的品質如何，藉以提供部門主管、員工、講師及受訓學員所需之回饋。又可以細分為：

- (1) 過程評估(process evaluation): 此種評估著重於進行中的訓練方案對資源的利用、受訓者與講師間的相互影響、訓練活動及學習策略等，研究整個訓練過程是否有效率，並可以用面談、觀察、調查人事檔案、測驗結果的檢視及講師訓練心得報告等方式來評估。
- (2) 參與者反應(participate reaction): 此方法可以利用問卷及面談方式反應受訓學員對訓練的感覺及意見，研究問題在於受訓學員對訓練喜歡的程度。由於此法信賴度較低，因此結果與工作績效或產生組織變遷的數量及種類間無高度關聯性。
- (3) 改變的測量(measurement o change): 此種評估在於訓練後立即出現的行為或態度改變的數量及種類。主題在於受訓者在學習嗎？訓練結果可由績效測驗、態度調查、觀察與結構、非結構面談方式來測知。

### 2、中間評估(intermediate evaluation)

中間評估用來評估受訓學員課程結束後的反應、學識及績效，可分為三種方式：

- (1) 個人評估(individuate evaluation): 個人評估包含檢視剛受完訓練後的管理者、上級主管、受訓員工對其工作上行為的改變。

- (2) 組織評估 (organizational evaluation): 著重於組織中是否有直接、可觀察到或是可測量到的改變, 可以利用觀察、面談、問卷及紀錄方式來檢視。
- (3) 訓練之自我檢查 (training self-audit): 著重於實施的訓練是否能與事先建立的標準一致。

### 3、最後評估 (ultimate evaluation)

此途徑是評估受訓後組織的管理者、上級主管或受訓員工能否達成長期性改變, 研究主題在於組織目標及目的的達成是否有明顯差異, 而重點強調生產力的增加、品質及服務的改善等成果方面測量。

訓練成效評估是教育訓練的最後一項也是最重要的程序, 其評估之結果可作為回饋之用, 有助於訓練成效的提升。關於訓練評估之模式有諸多學者提出不同之評估模式, 本研究將常見之理論茲分述如下:

#### 1. Irwin L. Goldstein 訓練評估模式

Irwin L. Goldstein (1986) 所提出的訓練發展模型, 原先係作為人力資源訓練與發展方案規劃之重要參考, 但是, 由於其共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, 遂成為諸多論者探討訓練方案評估時的重要模型。具體而言, 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, 如表 1 及參照圖 1:

**表 1 Irwin L. Goldstein 訓練評估模式**

項目	內容說明
評估訓練需要	主要目的在於確定當前組織、人員，是否需要經由訓練進行修正或補充。
設定訓練目標	根據訓練需求設定訓練目標，描述其工作行為與態度應產生的改變。
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。
發展訓練方案	將方針、作法進行結合。包括課程規劃、設備選用、增進學習的方法。
發展標準	界定整體訓練施行過程與結果的績效評量標準。
訓練的監視	透過一定的制度設計，確保訓練計畫的施行。
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。
回饋	將訓練各階段之資訊加以綜合分析，以作為下一個訓練循環的基礎。

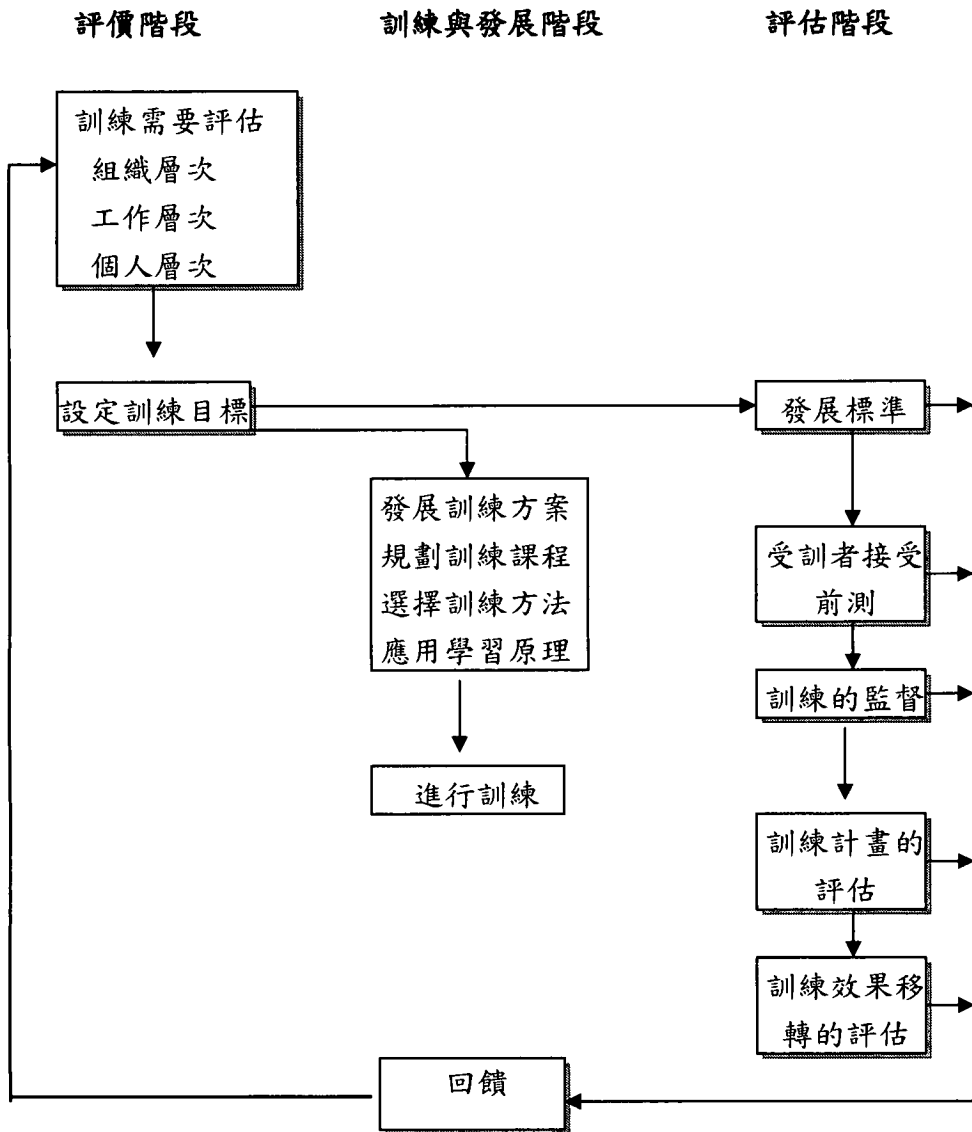


圖 1 訓練與發展的過程模型

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

## 2. Kirkpatrick 的四層次評估模式

而訓練評估理論中以 Kirkpatrick (1998) 最為人所熟知，對於訓練成效評估提出四個層次的評估模式，是現今最被廣為引用的理論，其四層次模式分別為：第一層次為反應層次 (reaction level)，第二層次為學習層次 (learning level)，第三層次為行為層次 (behavior level)，第四層次為結果層次 (result level)。如圖 1-2 所示，此四層次乃評估訓練成效的連續方式，每一個層次皆有

其重要性，當評估從一層次移至下一層次時，評估的過程就愈顯費時與困難，但也同時會增加評估的價值。以下分別就四個層次分述如下說明：

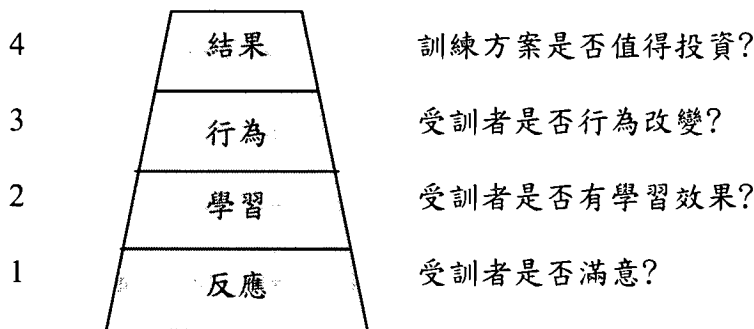


圖 2 訓練評估的四大面向

資料來源：Scott B. Parry, *Evaluating the Impact of Training: A Collection of Tools and Techniques* (Alexandria, VA: American Society for Training & Development, 1997), p.5.

(1) 反應層次 (reaction level)

反應層次係指學員對於整個訓練方案的看法，亦即對於訓練實施之整體滿意程度，包括：課程內容、講師的表達技巧、授課教材、行政設備及服務、訓練課程需要改善的建議等項。反應層次一般以問卷調查、觀察法等方式評估，評估的時機可以在訓練結束後數週至數個月後。反應層次的評估較易實行且成本較低廉，評估的方式常採取問卷調查法，並在訓練結束時進行評估，目前各企業訓練機構皆有實師反應層次之評估。

(2) 學習層次 (learning level)

學習層次主要衡量學員在訓練結束後對於訓練課程瞭解的程度、知識吸收的程度，亦即評量受訓學員能夠從訓練課程中所能學習到的專業知識及技能的程度，並能提升自我信心、改善工作的態度，以瞭解訓練成效的檢測方式。測量學習層次的方式一般常用筆試、口試、課堂表現等方式來檢視測量，測量的結果可

以檢測訓練的效果，其結果經分析後將有助於訓練單位瞭解訓練方案的優缺點，以作為日後訓練課程修訂與調整的依據。

### (3) 行為層次 (behavior level)

行為層次主要在於評估受訓者在接受訓練之後，是否能將學習成果移轉到工作上，而且訓練對其行為產生改變，亦即對於受訓者在訓練後其工作態度、工作行為的改變的評估。行為層次的評估通常是在訓練結束後的一段期間後再進行，訓練課程結束一段時間之後再行檢測訓練成果，其理由是要讓受訓者有充分的時間能夠將訓練所學習到的新知、技能在工作中應用。在行為層次的評估中，可以利用觀察法或訪談法，以了解受訓者在原來的工作崗位中其行為改變的情形。

### (4) 結果層次 (result level)

結果層次的評估，是評估學員經過訓練後對組織所帶來的利益，藉以探討訓練對組織績效的影響效果；其評估方式可以由比較訓練前後的相關資料而得知，例如：生產力的提升、成本的降低、品質的改善、利潤的增加、請假或離職率的降低、顧客滿意度的提升等。結果層次在此四層次中，評估的困難度相對較高；其原因不外乎影響組織效能的因素眾多，因此無法明確分辨造成組織效能改善的因素有多少是來自於訓練的成效，其中的關聯性及交互影響的程度如何，不易確實分辨與釐清。

## 3. Brinkerhoff 六階段評鑑模式

Brinkerhoff (1998) 認為所有人力資源訓練課程必須要以有效率的方式產生學習上的變化，因此發展訓練方案時的每個關鍵決策階段，會形成一個訓練發展的決策循環，包括：建立對組織有所助益的訓練發展目標、設計可行的方案、實施方案、參與者獲得新的知識技能和態度、參與者能運用新的知識技能和態度、滿足組織的需求。對應上述的六大決策階段，Brinkerhoff 建議一套六階段

評鑑模式，各個評鑑階段之間的箭頭表示訓練決策之次序，為一個循環的模式，該模式著重組織當中的訓練與發展應是個不間斷的循環。茲將內容如表2所示：

表 2 Brinkerhoff 的六階段評鑑模式

評鑑階段	評鑑重點	評鑑方法
1. 目標設定	(1) 訓練需求、問題與機會的程度為何？ (2) 問題是否可以透過訓練解決？ (3) 訓練是否值得實施？ (4) 訓練使否合乎成本？ (5) 是否有判斷訓練效益的指標？ (6) 透過訓練解決問題是否比其他方案更好？ (7) 方案更好？	(1) 組織的稽核 (2) 績效分析 (3) 紀錄分析 (4) 觀察 (5) 意見調查 (6) 研究報告 (7) 文件回顧 (8) 背景環境研究
2. 方案設計	(1) 何種訓練可能最有效？ (2) A方案的設計是否比B方案有效？ (3) C方案的設計問題在哪？ (4) 選擇的方案設計是否能有效實施？	(1) 教材評估 (2) 專家評估 (3) 測試性試辦 (4) 受訓者評估
3. 方案實施	(1) 方案的教學是否達到預期成效？ (2) 方案的教學是否有案進度進行？ (3) 方案的教學有沒有問題產生？ (4) 實際的教學狀況如何？ (5) 受訓者是否喜歡本方案內容？ (6) 方案執行的成本為何？	(1) 觀察 (2) 查核表 (3) 講師和學員的回饋 (4) 紀錄分析
4. 立即成果	(1) 受訓者是否有學到東西？ (2) 受訓者的學習成效為何？ (3) 受訓者所學為何？	(1) 知識與工作表現的測驗 (2) 觀察 (3) 模擬測驗 (4) 心得報告 (5) 工作樣本分析
5. 成果運用	(1) 受訓者如何運用所學的內容？ (2) 受訓者運用了哪些內容？	(1) 學員、同事、主管的報告 (2) 個案研究 (3) 調查 (4) 實際工作觀察 (5) 工作樣本分析
6. 影響和價值	(1) 訓練之後有何影響？ (2) 訓練需求是否被滿足了？ (3) 這個訓練方案是否值得？	(1) 組織的稽核 (2) 績效的分析 (3) 紀錄分析 (4) 觀察/調查 (5) 成本效益分析

#### 4. Bushnell 的投入、過程與產出 (IPO) 評鑑模式

Bushnell (1998) 將訓練視為一個投入、過程與產出的系統，其中包括七個



環節 (E1至E7) 可以進行訓練評鑑 (見圖1-3 )。在投入階段 (input)，評估會影響訓練效益的因素，像是受訓者資格、講師能力、訓練教材、訓練設備與訓練預算等。在過程階段 (process) 中，應確認訓練目標、發展課程設計標準、選擇合適的教學策略與評估訓練教材。產出階段 (output) 中，應了解受訓者之反應、訓練所獲知識技能、還有回到工作後的績效改善，這些資訊同時為過程階段的回饋，產出衡量的是訓練所帶來的短期效益。而結果 (outcomes) 則是衡量訓練所帶給組織的長期效益如獲利、顧客滿意度、生產力等。結果與產出之間雖不一定有緊密的直接相關，但其結果卻能真正的反映訓練所帶來的效益 (Bushnell, 1998 ;Werner & Desimone, 2006)。

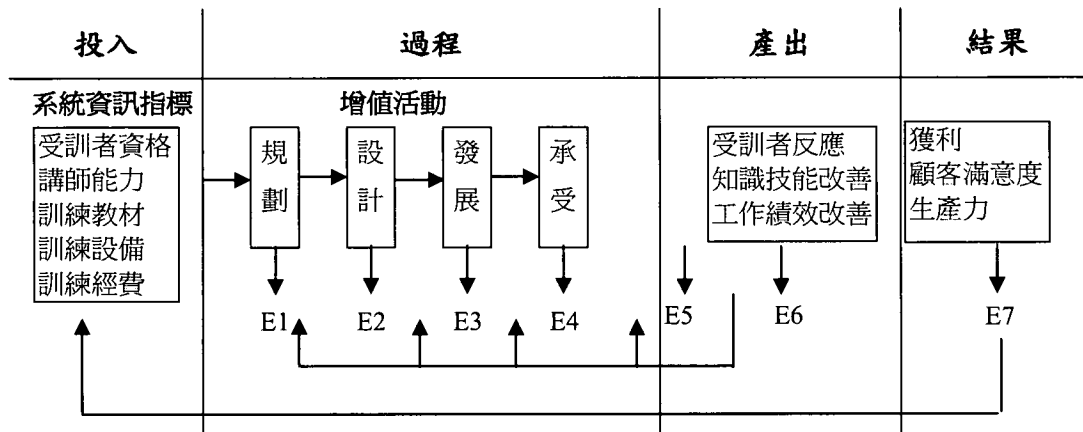


圖 3 投入、過程與產出 (IPO) 評鑑模式  
資料來源：Bushnell, (1998, p40)

各個評鑑階段表示訓練決策的順序，而此為循環的模式，強調HRD是組織中不同的過程，且HRD 決策應建立在之前HRD 經驗的知識上 (蔡錫濤, 2000: 8)。

## 參、評鑑指標

### 1、指標之意義

指標 (indicator) 是一種資訊，它有能力為教育訓練提供可解釋的資料，以作為決策參考之用 (Mayston & Jesson, 1991)。指標是一種統計的測量，以反

映出研究者感到興趣之現象的重要層面，它應能對相關的層面進行加總或分割，以達成研究分析之目的（Johnston, 1981）。指標是對某一定域中的每個元素，在知識、技能、能力、態度及行為上發展定義，或發展與規準有關的經驗法則（饒達欽等，1997）。而本研究所指之「指標」係指，能反應現況，建立參照點以提供作為教育訓練績效評鑑之依據。指標是用來指出、顯示某種存在的現象。而要使用指標來指出或顯示某種存在的現象是因為該現象較為抽象，不易直接或不便測量，因而以另一種較可測量或可觀察的指標來指出或表徵該現象（徐超聖，1999）。亦有學者認為指標代表一種信號，用以顯示制度的表現情形（Spee & Bormans, 1992），或代表一種指引，並藉此以了解並測量事物的質或量。指標乃是用一件事代表另一件事的狀態或變代，為「一種指示量數，用以測量事物的品質或數量」。指標可以是數字、符號、文字或是顏色等，事實上，指標則是概念的量數，因為指標能夠化繁為簡，且能清楚表述，因而能對概念更進一步的了解，並提供做為價值判斷的參考依據。指標的建立需要經過資料蒐集、分析、解釋後才能略見雛形（羅英豪，2000）。

黃政傑、李隆盛（1998）等綜合國內外相關文獻，認為指標的定義如下：

- (1) 指標基本上是屬於量化的一種呈現，所處理的是現象中可測量的建構。
- (2) 指標要能反映出現象的重要層面，其選定應依據理論作引導，有了理論依據，指標才能對現象作進一步的及有系統的解釋。
- (3) 指標是一種統計量數，為了便於測量做數學的運算，可透過操作型定義的過程，將理論的品質轉化為實證可測量的意義。
- (4) 指標所測量的是對現象提供一個實驗性的描述，並不進行深入的價值判斷，此外，指標具有值中性之屬性，為便於做價值判斷，需以某些績效指標為參照點或標準。例如：溫度計顯示廿度解一種實況描述，但是否舒適，需另定標準來加以判斷。
- (5) 指標可藉由整合或分割，表現各個變項間的關連性。
- (6) 指標的選擇往往反映出教育的思潮與政策的需求。

## 2、評鑑指標的類型

由於評鑑指標的建構或使用，常因不同的目的而有所差異，且因為使用的目的不同，同一指標所代表的意義或價值尺度也有所不同；因此，如何對每一類型的評鑑指標特質和目的需加以實地深入的分析與瞭解，唯有如此，才能選擇出適當的評鑑指標，以做為評鑑時的參考和依據。有關評鑑指標的種類，可分成三類（Hicks & Streeten, 1979）：

### （1）綜合性指標（composite indicator）

聯合數種衡量不同現象的指標給予不同或相權數（weight），建構成單一指標。此種單一指標的方法，最大的問題在於各不同指標權數的決定上。

### （2）分割性指標（desegregated indicator）

將複雜的現象分割成不同元素或成份，並選取不同的代表指標以衡量整體之發展。在觀念上，這些元素應該是同質，但相互排斥的。不管指標給予相同或不相同的權數，均缺乏強勢的理論基礎，且任何綜合性指標都無法適切的代表某一變項的發展情形。而分割性指標最大的問題在於如何將複雜的現象分割成同質但相互排斥的元素或成份，是很值得進一步來分析和探討的。

### （3）代表性指標（representative indicator）

將代表各種現象的指標，依某種合種的標準，從相關的指標選取一個「最佳」之指標代表相類似的現象。此種指標的效度，視其本身的信度、精確性及與其它指標的一致性而定。而這種代表性指標，可說是綜合性指標與分割性指標的一種折衷方法，是很值得採用的一種發展指標。評鑑指標是進行評鑑的前提，是設計評鑑方案的核心。評鑑標準因評鑑所蒐集資料性質的不同，大致上可以分為三種類型（黃政傑、李隆盛等，1998）：

#### （1）「屬質的」評鑑指標

以文字來描述通則性與廣泛性的標準，一般均藉由專業人員、訪評小組之同僚專業判斷，用以決定被評鑑者是否達到該標準。所以，屬質的評鑑標準，本身

較為主體不夠具體，往往會影響評鑑結果的公信力。

### (2) 「屬量的」評鑑指標

通常是以表現指標 (performance indicator)、常模以及效率之方式呈現，也就是運用統計量的結果，來對被評鑑者在各主要層面所表現做價值判斷，這種強調「數字」的客觀資料，則被認為缺乏說服力，違背實驗和改革的精神。

### (3) 「質量並重的」評鑑指標

能兼顧描述事實及客觀具體的層面，為一較可行之方法。

綜合以上之說明，可以瞭解到，各類型的評鑑指標各有其特色與缺點。因此，評鑑指標的認定與方法，主要還是根據研究者的目的及能收集到的資料才能有所決定 (Baster, 1972)。王保進 (1996) 更提到評鑑指標的選取，應能描述與診特定發展情況的趨向，並分析各指標間的相關性。評鑑指標應具有預測、計劃、衡量目標與評估績效等功能性。因此，訓練評鑑指標，應以「代表性指標」，即「質量並重的評鑑指標」，做為各構面評鑑指標之依據。

## 3、訂定評鑑指標的原則

Anderson (1991) 認為，選擇指標之標準應包括：

- (1) 指標應來自現成的資料，或是可以較簡單或低成本蒐集及計算者。
- (2) 指標應易於瞭解，以複雜的數學函數表示的指標不實際也不易被瞭解。
- (3) 指標必須是代表可測量的事物，指標應有共通的「操作性定義」。
- (4) 指標所測量的應是重要的與有意義的事物。
- (5) 指標在測量時，與真實事物本身的時間差距應力求最小，方能顯示出真實的狀況。
- (6) 指標應能提供區域、社會團體或機關之間比較需要的資訊。
- (7) 指標應具進行國際比較之能力。

Carley (1981) 提及，好的指標除了一般的選擇標準外，應還須具有兩點特性，才能稱得上是真正的「好指標」，其特性包括：

- (1) 好指標之建立，在方法上需有適當的技術存在。
- (2) 好指標必須能說明政策形成過程的本質。

Nuttall (1990) 認為指標需包含以下六種標準：

- (1) 具診斷性且能提供選擇
- (2) 精準且被大家確認
- (3) 清楚並與模式契合
- (4) 具有效度、信度及實用性
- (5) 可公平且多元化的比較
- (6) 要被使用者所瞭解

郭昭知 (2001) 更認為，指標選擇時，應考量的標準為：

- (1) 結果性：指標須重視輸出導向或可藉以描述社會結果。
- (2) 政策相關性：應對公共政策的改善有參考價值。
- (3) 穩定性：即在一定時間內具有可應用性，其操作性定義不隨意變更。
- (4) 可分割性：指標可分割並應用至個別情境。
- (5) 可比較性：可應用於區域間之比較或進行時間序列之預測。
- (6) 可描述性：能描述大眾所關注的社會現象與問題。
- (7) 實用性：即理論能與實際統整，且具實用性。

黃政傑、李隆盛等 (1996) 指出，一個好的指標應符合下列之標準或特性：

- (1) 指標之選定應依據理論。
- (2) 指標應能反映現象的核心或重要特徵。
- (3) 指標應能由眾多的人所瞭解與利用。
- (4) 指標應有共通的「操作性定義」。
- (5) 指標所測量的應是可觀察且能賦予數學運算的現象。
- (6) 指標的數據應能符合Rossi 和Gilmartin (1980) 所提各項規準，尤其在  
 有效性、可靠性、穩定性、可用性、反應性、量表性、分割性、代表性、  
 與其他指標的重合等方面。

(7) 指標應具中性之屬性。

(8) 指標的種類眾多（如主觀指標與客觀指標），每一指標均具有其推論上的可行性與限制，避免只憑使用單一指標法去測量某一現象。

綜合上述所言，一套良好的評鑑指標，必須能夠反映問題的校核心與關鍵之所在，並具有價值中立、信度、效度與實用性，而且簡單容易為社會大眾所了解與使用，並能清楚表現事情的現象，以引導正確的價值判斷。

#### 4、評鑑指標建構之方法

目前有關評鑑指標建構的方法，主要有「問卷調查法」、「德菲法」、「層級程序分析法」與「資料包絡分析法」等評鑑方法。分述說明如下：

##### (1) 問卷調查法

問卷調查法是一種描述性的方法，係指根據母群體所選擇出來的樣本，從事探求社會學變項（個人在其所屬的社會團體中所獲得的各種特徵，如：性別、年齡、教育程度…等）與心理變項（包括個人的態度、意見與其他各種行為等）的發生、分配及其彼此相互關係的一種研究方法，透過資料的蒐集，對現實情況的描述，確認現實情況與標準的對照，或是決定現實與特殊事件間的關係。其實施步驟共分為四步驟：第一，確定指標體系內容與架構；第二，設計調查方式與問卷；第三，針對指標可行性從事資料蒐集，進行資料整理、分析與解釋；第四，形成指標可行性報告，修正與建構指標體系。

##### (2) 德菲法

德菲法是一種介於問卷調查與會議討論之間的研究方法，藉由匿名的書面溝通方式，讓填答者經由獨立思考、自由性且無壓力的對問題表示意見，利用各次問卷的群體統計結果和意見反映，提供填答者參考，重新考慮問題，並自行決定是否修正自己的看法。德菲法運用專家意見取得彼此間的共識，進而建立評鑑的項目與權重，但在此方法易受到人為主觀與直覺判斷的影響。

##### (3) 層級程序分析法

層級程序分析法係指先將複雜的問題系統化，再由不同層面中給予層級分解，並透過數量化的評判使用矩陣運算，分別求得各層級的優先向量作為其相對權重，最後再加以綜合評估，以提供決策者選擇最適方案 (Saaty, 1990)。層級程序分析法是利用兩兩比較的方法，藉此瞭解評鑑項目之相對重要性。但是此方法之各層級的指標項目不宜太多，容易產生混淆的情況，使得問卷不易達到一致性。

#### (4) 資料包絡分析法

資料包絡分析法是利用投入、產出的概念進行評鑑，其評鑑項目的權重不受人為主觀的影響，但是此方法之投入、產出項目的決定不易。

綜合以上結果，本研究屬初探性研究，為了能蒐集較正確與周延的意見，得到較一致性的共識及進一步有效指標概念之確立，故根據研究目的採用「德菲法」來從事「壽險業教育訓練績效評鑑指標」之建構，透過調查結果據以修正並建構出一套具體可行、適切實用的評鑑指標。

### 5. 訓練成效評估的要件

在瞭解訓練成效評估之定義、方法及模式之後，歸納欲有效達成訓練成效評估需掌握下列五項要件：

#### (1) 適時提供清晰的訓練成效資料

通常訓練成效的資料需要對外公佈時，組織的領導者大都抱持疑慮，如果該成效資訊與資源的配置有相當關係時，則提供資訊對於主管爭取預算有所障礙時，往往不願意提供正確資訊。

#### (2) 接受正規的教育訓練成效評估訓練

若從事教育訓練成效評估的人員，若有接受過正規的教育訓練成效評估的教育，則其在實施上較易成功

### (3) 選用良好的評估工具

所謂「工欲善其事，必先利其器」，且評估工具的好壞牽涉到訓練成效信度 (reliability) 與效度 (validity) 的高低，因此評估工具的選用不可不慎。

### (4) 建立完整的回饋系統

訓練評估的實施並不是只將結果呈給主管人員而已，最重要的是主動協助或要求講師能改善缺失、發動自我能力，而對於表現優良者給予肯定與鼓勵，因此完整的回饋系統之建立有其必要性。

### (5) 獲得最高決策者高度認同與支持

訓練成效評估如果沒有最高決策者的支持與認同，無論執行者如何努力，都將不會有明顯的成效。

訓練成效評估不論由定義、方法或模式來看皆可看出其重要性，但是評估的實施應該是長期的、連續的工作，才可能發揮其考核、改善、激勵等功能，且相關人員才能真正看出教育訓練之成效與效益，企業或公部門需善用訓練評估方法於訓練成效評估上，回饋並改進教育訓練的缺失所在，用以提升組織整體經營績效，創造對組織的最大利益。



## 第二節、國外經驗

### 壹、英國經驗

英國於二次世界大戰後，採納艾希頓報告（The Aesheton Report）的建議，請財政部成立「訓練及教育部門」（Training and Education Division of the Treasury），專門負責協調部會間之訓練政策，安排規劃精心課程，並提供若干部會有關訓練方法與訓練問題之建議。直到1970年成立「文官部」，為進一步加強文官訓練，乃同時成立「文官學院」（Civil Service College），直隸文官部，期間文官學院多次改組，直至2005年6月將其改為政府國家學院。茲就國家學院特色說明如下：

#### （1）訓練課程兼顧政策與服務

國家學院對訓練課程的設計，重視理論與實務、政策與服務、組織與個人、高階與基層等各個面向之平衡。英國文官依其職務及績效表現，每年約有5至10天的訓練機會。文官訓練被視為是一種期待（expectation），並非懲罰或獎賞，與升遷或薪水亦無特別的連結。國家學院對英國文官的訓練，課程內容大部分是反映內閣辦公室所訂文官應具有之政府專業技能（PSG）架構，依其April 2006-March 2007年之訓練計畫內容，涵蓋領導、核心職能、現職有關之專門知識以及跨域知識等四個領域，計分6大類300多種班別，每班期數及天數不一，訓練課程均收取費用，上課地點包括桑寧達爾（Sunningdale）總部、倫敦地區兩個中心及愛丁堡中心。

#### （2）扮演著績效導向規劃的角色

英國文官之訓練費用由各機關編列預算，但不一定來國家學院參訓。因此，國家學院須積極與政府各部門建立關係，經常對話，俾取得信任，贏得客源。國家學院從過去產出導向、提供大量訓練課程之組織，現在轉為重視績效導向之訓練發展功能，除了傳統之訓練傳遞者（training delivery）之功能外，現在則

增加經紀人(broker)、顧問(consultants)及合約管理者(contract managers)之角色。例如，當面對某個部會提出訓練需求時，國家學院會依部會政策需要規劃、設計訓練課程或推薦訓練方法及施訓機構。國家學院雖回歸政府部門，仍適度保有市場機制之優點及特色，在部會業務需求、訓練模組設計及訓練課程提供之間架構一通暢之橋樑，亦即擔任溝通平台及仲裁媒介之角色，既可避免訓練計畫與實際業務需求間之落差，並可在「The Sunningdale Institute」之意見領導下，更確保訓練品質及成本效益之極大化。

### (3) 結合民間資源之專業分工

國家學院原本即有為數眾多的政府專業技能課程(Professional Skills for Government Programme)，惟為符訓練經濟原則，國家學院與其他訓練機構進行專業分工，只有在學院是惟一之訓練提供來源時，才會進一步設計課程。另如其他訓練機構之課程規劃更好，國家學院則會在部會提出訓練需求時，據以推薦或協調分工。訓練機構之專業分工及專業技能導向，在兼顧訓練資源有效運用及市場機制之健全化，及提高政府施政效能與建立公務員專業核心職能之願景指導下，國家學院依據部會之業務需求及政策目標，結合民間學習資源並有效分工，以確保訓練成果，除可加強運用公私部門訓練資源，更可創造共榮雙贏之藍海策略，促使訓練機構發展優質且各具特色之訓練課程，以提升其市場競爭力。又例如協助政府宣導優先業務和政府改革之行動計畫，並積極拓展與國內外學術界合作(如英國的Warwick大學、美國的Harvard大學甘乃迪學院、瑞士的IMD等)，及舉辦各種國際性會議。

### (4) 規劃核心職能導向之績效訓練制度

根據文官管理委員會(The Civil Service Management Board)在2005年5月提出之「政府專業技能」(Professional Skills For Government, PSG)報告，政府專業技能主要分為「領導、核心職能、專業性技術及其他更廣泛經驗」四大領域，其中核心職能又分為分析及運用驗證之能力、財務管理、員工管理、計畫管理、溝通與行銷、策略性思考等6項。公務員復依據其工作性質區分為政

策制定者、政策執行者及幕僚單位人員三大類，分別訂有不同的專業技能及核心職能要求，政策制定及執行者主要著重於政策分析、策略性思考、政策評估及溝通協調等，幕僚單位人員則著重顧客服務、變遷管理、計畫與管考、危機管理等能力。「其他更廣泛經驗」係指政策制定者、政策執行者及幕僚單位人員之間工作經驗之分享，資深高階公務員（Senior Civil Service, SCS）因可能擔任領導階層人員，跨領域之工作經驗尤其重要。英國公務員核心職能之評估分為下列三類別：任職第7職等或相當之職務（Grade 7）、資深高階公務員第1級或第3級（SCS Payband1、Payband3）之公務員，均應接受核心職能之評估，其中擔任第7職等或相當職務人員應具備分析及運用驗證之能力、財務管理、員工管理、計畫管理等四項能力，資深高階公務員除上述四項核心職能外，更強調溝通與銷售及策略性思考能力，經過核心職能評估後，再依據其能力落差進行高品質訓練模組（Training Modules）之設計。英國公務員之核心職能矩陣係以公務員分類、公務員職級及政府專業技能（PSG）作交叉運用分析，在晉用或拔擢中高階公務員時，均應接受核心職能評量，通過評量者方得晉升或錄取，另現職公務員亦得經由核心職能評量得知其能力落差，俾據以歸納其訓練需求。國家學院在其網站中並提供核心職能評量之個案研究（Case Study），供各界作為運用政府專業技能（PSG）之參據。為有效評估文官體制，英國政府首先針對資深高階公務員（SCS），依政府專業技能（PSG）進行核心職能評量。根據英國內閣辦公室在2006年3月提出的政府專業技能分析報告，英國公務員中以政策執行者占最多數（約43%），63%以上的受訪者自認為其具備分析及運用驗證之能力，50%以上受訪者被評估需要加強「員工管理」技能，此外多數受訪者最希望發展之職能為「溝通與行銷」。國家學院並據以制定「資深高階公務員領導計畫（SCS Leadership Programme）」，預計於2007年1月起進行接受人才推薦及甄選事宜。由上可知，英國將文官核心職能評核、訓練規劃執行及人才甄選任用結合，並以資深高階公務員作為試辦對象，進而決定訓練機構之組織變革方向及規劃訓練事宜，對於其文官體制整體效能之提升，應有正面意義，可作為我國推動訓練機構轉型及文官

體制改革之參考。

## 貳、美國交通部經驗

美國交通部根據聯邦法律及美國人事管理局 (Office of Personnel Management, OPM) 的訓練準則，制訂該部及其所屬機關的學習與發展政策 (Learning and Development Policy) 其主要目的在於揭示，管理部門主要的功能之一為提供學習與發展活動，以促進機關任務與績效目標的達成，提高組織和員工的績效。每一個營運機關 (Operation Administration, OA) 應執行任務導向學習與發展活動的策略規劃，方能將任務完成與組織績效目標兩者相互結合。

L&D 政策十分重視平等與人權的概念，特別強調學習與發展活動必須以「無歧視」為目標，不得有政黨、宗教、勞工組織、婚姻狀況、種族、性別、祖籍、殘障人士、年齡、退伍軍人身分、性別取向等不平等待遇。

而 L&D 業務的選擇(班期的選定)，須以達成機關任務與績效目標為主。其可分為長期目標與短期目標：

### (1) 長期目標

增加投入人力資源的發展與運用，以確保任務的完成。營運機關(OA)應包含學習與發展 (L&D) 的組織策略規劃，確保學習策略與組織長期目標結合。

### (2) 短期目標

- 1) 提供講究品質與結果的學習，以發展內容明確、任務導向的課程
- 2) 厚植交通部的勞動潛力
- 3) 管理部門的義務是透過投注必要的資源，以增進學習與發展
- 4) 員工須能達成近期交辦的任務
- 5) 建立學習機會以增進交通部 (DOT) 員工的進步
- 6) 培養個人潛力建立發展機會，並提供績效增進與協助工作輪調的機會

L&D 營運機關(OA)負責培訓課程的估價、規劃、議價，或委託部本部單位、地區附屬機關提供員工學習與發展的機會。其業務職掌主要有下列各項：

- 1)每年度的學習與發展計劃需與策略計畫結合
- 2)設立組織/個人目標的績效準則
- 3)編列預算並且指派主管人員督導學習與發展 (L&D) 的活動
- 4)維持 L&D 預算符合總預算比例的要求，確保適當的學習投入
- 5)保持紀錄並回報學習與發展 (L&D) 的活動
- 6)確保監督者與管理者善盡責任
- 7)提供員工學習與發展短期目標、長期目標、政策、程序、機會的資訊

而針對學習與發展 (L&D) 活動的評估，美國交通部則規範下列四項重點，並另訂訓練評估準則，作為各機關執行依據。

- 1)學習與發展 (L&D) 活動與該傳遞系統的品質
- 2)短期學習目標的達成
- 3)績效影響
- 4)組織需求與期望是否適當地達成

以下分別就其評鑑基本觀念(如圖 1 績效差距)、評鑑層次的選定(如表 1 檢核表)及各層次評鑑的基本原則與評鑑問卷參考範例(如表 2 至表 6)，以列表方式說明。

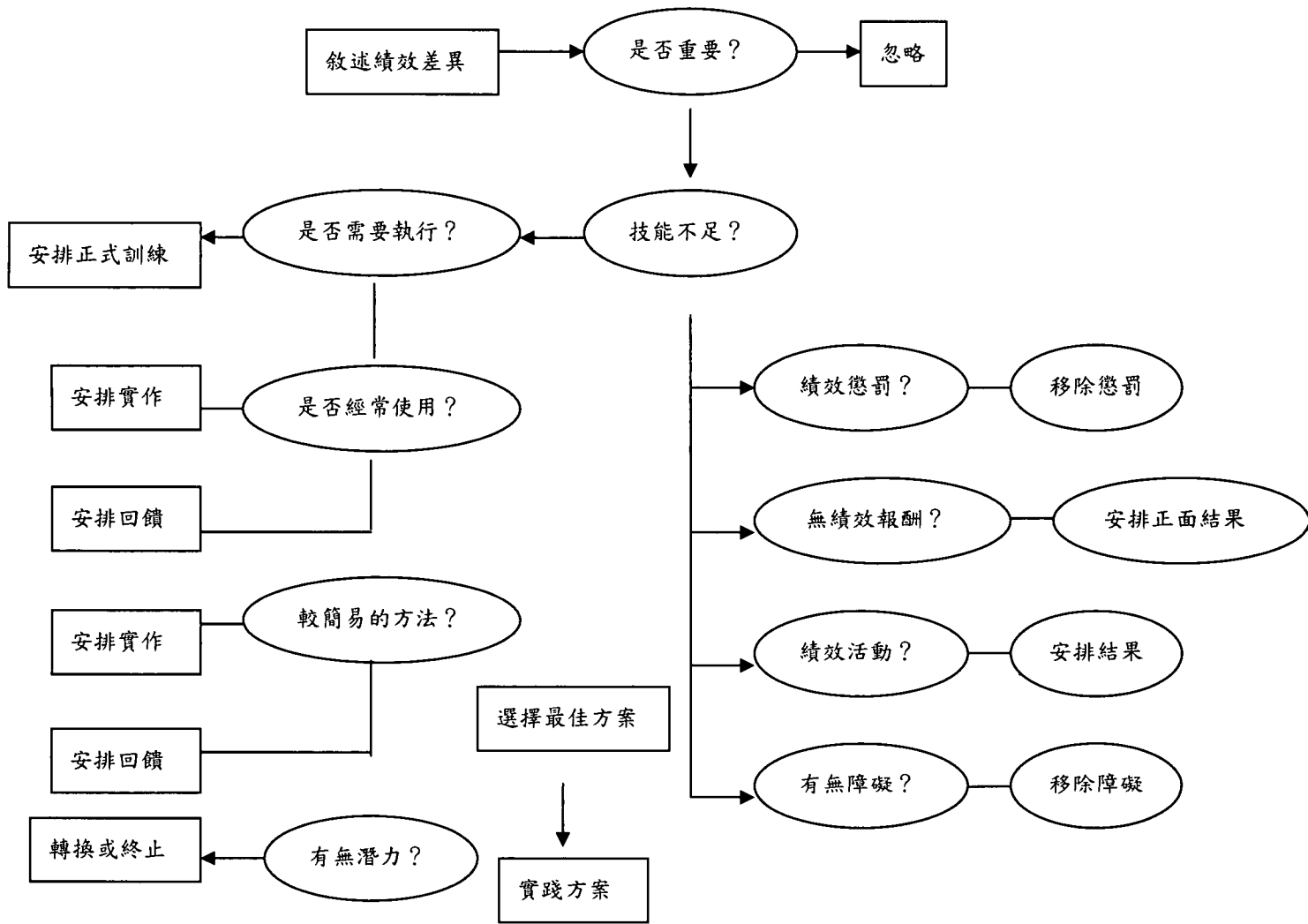


圖 4 績效評估差距模式

表 3 訓練評鑑層次檢核表

考量問題	否	是
1. 訓練努力是否為大眾所關注	V	V
2. 課程是否需投入高額投資	V	V
3. 學員人數是否超過 100 人	V	V
4. 課程是否有法令依據或政策指示	V	V
5. 課程是否運用創新的科技	V	V
層次 1 評鑑	5 題全否	
層次 2 評鑑		1, 2 題答是
層次 3 評鑑		3, 4 題答是
層次 4 評鑑		5 題全是

1、反應層次評鑑

反應層次評鑑作業的指導原則：

- 確定想要調答的目的為何？例如學員是否滿意講座的上課。
- 設計一個表格將學員反應予以量化。
- 鼓勵學員提出書面意見和建議。
- 得到百分之百的回收率。
- 獲得學員誠實的回答。
- 建立可接受的標準。
- 依據標準評量行動，然後採取適當措施。
- 適當地傳達學員的反應。

Arthur Andersen 針對 DOT 訓練課程的研究，Level 1 提出下列建議：

- 所有訓練課程都須實施反應評鑑。
- 有系統地針對參加學員與講座予以評鑑。
- 發展一套標準化的評鑑題目。

- 發展常模。
- 針對各個課程設計特定問題的型態(格式),評鑑問卷的質化與量化資料問題必須平衡。

表 4 反應層次評鑑問卷(參考範例)

第一部份 對課程與講座的想法

評鑑項目	很差	差	普通	好	很好
1. 參加訓練前對訓練目標與工作關聯的瞭解程度					
2. 課程的困難程度					
3. 課程實施的步調					
4. 課程目標達成的程度					
5. 課堂討論的品質					
6. 團體活動的品質					
7. 課程內容與我的工作的關聯性。					
8. 主管與同事支持我應用課程所學技能的程度					
9. 課程教材或教學媒體與課程目標的一致性					
10. 整體課程教材的品質(包括書面教材,視聽教材等)。					
11. 講座處理衝突的應變能力					
12. 講座處理學員不理性舉止的能力					
13. 對學員個人回饋內容的品質					
14. 講座鼓勵學員積極參與					
15. 講座解說與指導的清晰程度					
16. 對講座的整體評分					

第二部份 您的意見

- (1). 課程對我最有幫助的部分是：\_\_\_\_\_
- (2). 課程對我最沒幫助的部分是：\_\_\_\_\_
- (3). 我對課程的改進建議：\_\_\_\_\_

2、學習層次評鑑

學習層次評鑑的指導原則：

- 如果經費或其他條件允許採用控制組(對照)組。
- 在課程開始前與課程實施後,分別施予前測、後測。使用紙和筆測試評量知



識和態度的改變程度；使用實作測驗評量技能進步程度。

- 獲得百分之百的回收率。
- 針對評鑑結果，採取適當措施。

美國交通部根據Arthur Andersen的研究，建議各訓練機關應採取下列作法

- 至少有50%的必須採取第二層次的評鑑。
- 學員評鑑結果應謹慎、有限度地運用。
- 考慮將測驗題目與反應層次評鑑問卷合併。

表 5 學習層次評鑑問卷(參考範例)

課程目標 受訓後，我能：	參加訓練前 我的知識(或能力)的水準 是：	參加訓練後 我的知識(或能力)的水準 是：
(列舉課程目標) 例如： 如何使用滑鼠點選 Winndows 的圖形	1 2 3 4 5 低 中 高	1 2 3 4 5 低 中 高
(列舉課程目標)	1 2 3 4 5 低 中 高	1 2 3 4 5 低 中 高
(列舉課程目標)	1 2 3 4 5 低 中 高	1 2 3 4 5 低 中 高
(列舉課程目標)	1 2 3 4 5 低 中 高	1 2 3 4 5 低 中 高
(列舉課程目標)	1 2 3 4 5 低 中 高	1 2 3 4 5 低 中 高

### 3、移轉層次評鑑

移轉層次評鑑指導方針如下：

- 如有必要，安排使用控制(對照)組。

- 預留學員達成任務(完成成果)所需時間。
- 在課程實施前與實施後，分別進行評鑑。
- 調查對象除學員外，須抽樣訪談其上司或同事。
- 確保評鑑問卷百分之百回收。
- 選擇適當的時機重複評鑑。
- 考慮費用與收穫是否划算。

表 6 遷移層次評鑑問卷(參考範例)

評鑑項目(特定業務)	準備程度			運用頻率			對工作重要程度		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. 列舉特定業務(任務)例如運用 Word 製作表單	差	普通	好	差	普通	好	差	普通	好
2. 列舉特定業務(任務)	差	普通	好	差	普通	好	差	普通	好
3. 列舉特定業務(任務)	差	普通	好	差	普通	好	差	普通	好
4. 列舉特定業務(任務)	差	普通	好	差	普通	好	差	普通	好
5. 列舉特定業務(任務)	差	普通	好	差	普通	好	差	普通	好

註：問卷各題項亦可改用五點量表

#### 4、影響層次評鑑

##### 組織影響層次評鑑指導方針

- 如有必要，安排使用控制(對照)組。
- 預留學員達成任務(完成成果)所需時間。
- 在課程實施前與實施後，分別進行評鑑。
- 選擇適當的時機重複評鑑。
- 考慮費用與收穫是否划算。

- 如果無法證明成果，則設法提出事證。

Arthur Andersen 針對 Level 4 提出下列建議

- 美國交通部的 10% 課程須進行 Level 4 的評鑑。
- 縮小(限制) Level 4 評鑑的目標。
- 以期望報酬率(Return of Expectation, ROE)取代投資報酬率(ROI)。
- 確定二級資料來源。

表 7 影響層次評鑑問卷(參考範例)

評鑑項目(機關達成績效成果)	完全不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 列舉機關預定達成的結果(例如日常業務能應用電腦)					
2. (列舉機關預定達成的結果)					
3. (列舉機關預定達成的結果)					
4. (列舉機關預定達成的結果)					
5. (列舉機關預定達成的結果)					

### 參、公部門訓練評估現況分析

根據美國訓練發展學會 ( American Society for Training and Development, ASTD) 於1998 年五月所發佈的全國人力資源報告 ( National Report on Human Resource) 中指出，約有90%的美國企業組織評鑑部份訓練課程，其中約有67%的企業採用Kirkpatrick 的四個層次之訓練評鑑模式 ( 蔡錫濤，2000：5 )。至目前為止，Kirkpatrick訓練評鑑模式中的四個層次，最經常為企業和專業人員所採用 ( 李隆盛，2000：7-8)。

訓練一直是公務體系中，相當重要的一個環節，以往訓練機關只是重視訓練本身的規劃與執行，近年來有眾多學者將訓練方面的研究，趨向訓練的評估問題上，有些是從訓練的需求評估著眼，認為訓練的實際需求應加以重視並進行評估，使舉辦的訓練與真實需要的訓練之間，能取得一個平衡點。另外，亦有從訓

練的績效評估為中心的研究，即是以訓練的成效作為評估的標準，衡量訓練的真正績效，是否達成訓練的預期目標。以績效評估為主的研究，是較不容易的，因為訓練的成效有的往往不易在短時間發揮功效，或因評估的具體指標不易衡量... 等等原因，顯示出訓練績效評估較不容易衡量。

就以我國委任晉升薦任官為例，根據林佐錫研究成果指出，若以Kirkpatrick所提出之訓練評估指標對受訓學員的反應、學習、行為、結果四層次進行探討，可說明如下：

### 1、反應層面

反應係指受訓者對整格訓練方案的看法，亦即對於訓練實施之整體滿意度(包括訓練方案內容、講師、設備、授課教材、行政支援、並對訓練課程改進之、建議等)(陳思均，2001：33)。研究者從課程內容、場所與教學設備、師資、時間、成績評量六方面調查，茲分述如下：

(1)課程內容：以九十二年度的訓練課程說明，其包括「國家重要政策與發展」、「行政管理知能與實務」、「公務相關法規與實務」、「自我發展」四項單元，並安排專題演講、課務輔導與綜合活動。其中「國家重要政策與發展」、「行政管理知能與實務」、「公務相關法規與實務」是偏重於書本的講授，以培養公務員應具備的基本知識，其他方面自我發展、專題演講、課務輔導與綜合活動則透過互動的方面，達到學習的效果。課程的設計以通識的知識為主，而非專業性的知識，以一種廣博化的課程內容，使每一位受訓學員都獲得身為文官所需的基本知識。

(2)場所與教學設備：目前國家文官培訓所的訓練場所，有國家文官培訓所以及委外的訓練機構兩者提供訓練的場所，不過因國家文官培訓所得腹地相當狹小，本身能供應的場所極少，所以，多以委外的訓練機構為主。這些委外的訓練機構分布在各地，場所與設備都較充裕，能讓受訓學員就近到分配的訓練機構受訓。

(3)師資：授課講師的資格需具有大專院校的講師以上的身份，多聘請該課程

有專業授課經驗者為先，其次，也會邀請一些實務界有豐富經驗的公務人員，進行課程與經驗的分享。

(4) 時間：自從專業知能改由各部會自行辦理後，國家文官培訓所的重心就以培養公務人員的核心知識為主，所以，時數比起以往逐漸縮減，改至為5 個星期，使機關人力調度更能有效運用。

(5) 成績評量：分為生活管理、團體紀律及活動表現成績與課程成績兩部分，因生活管理、團體紀律及活動表現成績較難有公平的評量標準，故偏重課程測驗的成績。其中課程成績選擇題佔40%、簡答題佔40%及實務寫作題佔20%。

## 2、學習層面

受訓練者，經由訓練課程改變其態度、增進其知識或者增加其技術。評估學習層次即是衡量學員在訓練結束後對上述知能瞭解、吸收的程度；亦即評量參訓者對特定之事及既能之表現(陳思均，2001：34)。以委任公務人員晉升薦任官等來看，其課程安排以老師講授的方式為主，多以理論知識的授與，對於技能方面的知識與操作，乃由各機關自行辦理。

## 3、行為層面

主要在評估受訓者接受到訓練之後，是否能將學習移轉至工作執行上，使其在工作行為產生改變，亦即能將訓練之效果呈現在工作上的評估(陳思均，2001：34)。委任公務人員晉升薦任官等的訓練以核心能力為要，其工作上的專業知能非訓練的範圍，所以，運用所學在工作崗位上的情形並不十分顯著。

## 4、結果層面

主要是評估學員經由訓練之後，對組織的具體貢獻為何，可經由比較訓練前後的具體資料而知(陳思均，2001：35)。這是最難評估的部分，無法很正確的區分式訓練後所造成的，還是因為學員受其他因素(其他訓練、組織的影響)的影響造成的改變。

## 5、整體評估

國家文官培訓所對於訓練績效評估的實際做法，可分為結訓與訓後兩部分，

結訓的那一天進行課程測驗與問卷調查，課程測驗以授課內容作為測驗，而問卷調查分為課程、師資、整體三部分做意見的表達與反應，作為往後改進的依據。所謂訓後的評估，是以一種互動的方式進行，但僅以抽樣的學員做調查而非全部學員為對象，除了學員參與之外，訓後調查還有一份問卷是給所屬機關填寫，但是服務機關在訓練之後，很少主動地向國家文官培訓所反應學員的情形，國家文官培訓所也因人力物力的侷限，無法做更進一步的追蹤調查。

### 第三節 國內企業經驗

目前，國內外運用得最為廣泛的訓練評估方法，是由在 Kirkpatrick 1959 年提出的訓練效果評估模型。至今，它仍是訓練經理人經常使用的經典訓練評估模型。

沒有一個放之四海而皆準的訓練效果評估模式，只有適合的才是上選。企業的一切活動都離不開經濟目標。訓練作為企業的一項經濟活動，它的經濟特徵比學校教育濃厚得多，因此企業評估訓練效果、核算經濟效益的要求非常正常。評估訓練效果，對於重視訓練工作、投入較多的企業而言，顯得尤為重要。

訓練效果的評估是訓練的最後一個環節，但由於員工的複雜性，以及訓練效果的滯後性，想要客觀、科學地衡量訓練效果非常困難，所以，訓練效果評估也是訓練系統中最難實現的一個環節。我國的企業因為無法評估訓練效果，大多不願意組織員工訓練，相關投入也明顯不足。這種現狀使得訓練的作用無法在企業中得到體現。

本研究擬以中華汽車公司為探討的個案。中華汽車公司為培育人力資源素質，為公司培養未來的專業人才，於民國 82 年成立中華汽車人才培育中心<sup>1</sup> (China Motor Training Center, 簡稱 CMTc)，除了為集團內部訓練專業人才外，尚與其他訓練中心分享相關訓練資源。

中華汽車自 89 年 9 月開始推動知識管理並設有專責人力資源人才培育中心，為確實達成人才培育目標，教育訓練體系區分為廠內教育訓練、場外教育訓練、海外研修、工作崗位訓練等四個部份。中華汽車極重視員工的教育訓練，每一新進員工由專人帶領接受為期一個月的教育訓練，每年並由人資部門規劃公司各部門年度教育訓練計劃，除了定期教育訓練外，亦配合專案不定期的依需求進行相關教育訓練。2001 年起並積極導入 e-learning 線上學習系統，期

<sup>1</sup> <http://www.cmtc100.com.tw/new/company.html>

使企業員工能擁有更具效能的及時線上學習(呂貞儀, 2003: 89-90)。

中華汽車的教育訓練係由人力資源部門負責, 原本推動知識管理時曾考量由人資部門為主推部門, 但考量工作負荷量、時間、執行效果、執行能力等各方面主客觀因素, 知識管理的推動需要由高階支持並在「找對的人做對的事」共識下, 後決定由總經理室以跨部門專案方式推動, 相關知識管理的教育訓練之進行則一併由「知識管理專案小組」為之主導和統整規劃, 人力資源部門為輔。考量推動知識管理的實務需求, 在系統 IT 介面則由外包廠商協助相關教育訓練, 組織變革促動亦委請管理顧問公司協助教育訓練之規劃。而教育訓練之規劃係經由專案小組、系統外包廠商、管理顧問公司密集會議的實務交流溝通後, 訂定出中華汽車之知識管理所需的各項功能、認知、及與工作結合等各方面之需求分析而來(呂貞儀, 2003: 107-108)。

中華汽車的教育訓練實務推展過程中, 依據「先導、展示、推廣」三大推動步驟進行, 其實務階段性作法依時程不同可分為「導入期、整合期、擴展期」, 每一時期皆訂定出其欲實踐之目標。「導入期」之目標乃在於宣導知識發展觀念、建構知識管理平台;「整合期」則是知識發展與組織運作結合、整合其他業務系統;「擴展期」即是與顧客、供應商及策略夥伴建立知識分享機制。為達上述各時期目標, 每一時期皆有「組織推廣、知識發展、系統建構」三種不同階段之作法(呂貞儀, 2003: 100-101)。

在 CMTC 受訓的學員, 基本上於訓後皆須接受學習成效的評鑑。在內訓的部分, 評鑑者是由學員對講師的評鑑做為參考, 以確定訓練課程與講師是否符合原先受訓規劃的預期;其次, 再由受訓者其主管針對此次訓練成果進行評鑑, 主要是其訓練移轉的情況, 是否能在實務工作上顯現訓練成果。當然也有轉訓機制的設計, 視其受訓者的個人特質, 提出相關再訓或轉訓的建議。其相關訓練評估表格如附錄二所示。

另外, 中華汽車為增加訓練的廣度, 以及減少參訓學員的參訓障礙或困難, 並且發展一套 E-化課程, 其評鑑方式則如附錄二所示。



其餘其他私人企業的訓練評估與方式可以參見附錄三所示。



### 第三章 個案研究分析

本章研究重點在於嘗試檢視學理及國外實務上的評鑑方法，應用於國內，期能整理出完整評鑑機制在規劃時所應考慮的事項，作為參考；重點則以實際課程作為本研究觀察「反應」、「學習」與「行為」三個層次評鑑的實施情形(能力差距實已屬於「遷移」(行為)層次)。由於班期時間配合與資源等諸多限制，現有研究係以地方研習中心「政經班」及公務人力發展中心「中高階人事主管班」為觀察及測試對象。

#### 第一節 反應層次評鑑

地方研習中心於政經班的國內課程結束後，針對受訓學員對於參與訓練的滿意度做初步調查，資料整理如表：

表 8 學員對講座滿意度統計表

科目代號	問卷選項及勾選人次					滿意程度
	非常滿意	滿意	普通	不滿意	非常不滿意	
1	11	14	7	0	0	82.50
2	9	13	2	0	0	85.83
3	9	23	4	0	0	82.78
4	8	21	9	0	0	79.47
5	20	10	6	0	0	87.78
6	20	9	7	0	0	87.22
7	7	22	7	0	0	80.00
8	11	19	6	0	0	82.78
9	8	20	6	0	0	81.18
10	4	23	7	0	0	78.24
11	8	17	11	2	0	76.32
12	22	11	3	0	0	90.56
13	10	20	3	0	0	84.24
14	22	14	2	0	0	90.53
15	6	15	8	3	1	73.33
16	6	18	5	4	1	74.12
17	6	26	6	0	0	80.00
18	18	14	2	0	0	89.41

19	22	10	2	0	0	91.76
----	----	----	---	---	---	-------

註：科目名稱以數字取代

本課程十九個科目的滿意度平均值為 83.06，高於此一分數的科目有八科。此外地方研習中心也針對教學方式、教學內容、教學活動、生活輔導、及行政支援等事項，請學員提供評估意見。尤其本課程相當重視電子化聯繫及線上學習，並提供線上圖書資源，因此評鑑中特別加入「e 學中心課程滿意度」的評估。

此一評鑑方式與格式為國內各公私部門訓練機構所慣用，確實能對學員意見反應提供方便而快速的瞭解。惟對照前述 Kirkpatrick 與美國交通部意見，仍有值得探討的事項：

1. 評量尺度考慮改為五點量尺，以利計算並方便與其他變數比較
2. 宜建立滿意度平均值常模及標準差，以利差異比較(本班係首次開辦，自無常模)
3. 資料分析可改用交叉分析，以區別不同屬性學員是否看法不同，以利班務調整。

## 第二節 學習與行為評鑑

本研究針對政經班的學員施以 CAPP 能力測驗，由於該班僅在開訓前施測，後測部份仍未進行。因次本次報告以公務人力發展中心舉行之中高階人事主管研究班學員為例，說明前後測比較的結果。表中可以發現學員前後測差距有正值(進步)，亦有負值(退步)。

本期學員共計 26 人，分別在受訓前及結訓後一個月，由人力中心通知，邀請學員進行線上填答。該問卷係由政大教授張裕隆所協助設計，問卷題目約 140 題，其中包含測謊題三題，其評量向度共分為 39 項，並區分為工作態度、對人工作能力、對事工作能力及管理領導能力等四個構面。表 19 至表 22 列舉了各構面中各項能力的前、後測差距（後測分數減去前測分數），數字顯示，大多數能力均有微幅提昇。

表9 工作態度受訓前、受訓後差異分析表

	人數	最低值	最大值	平均值	標準差
社會期許	26	-4	2	.27	1.251
配合意願	26	-2	5	.00	1.600
服務熱忱	26	-3	5	.50	1.679
向對手學習	26	-2	7	.65	1.742
自信心	26	-4	3	.08	1.647
抗壓性	26	-3	5	.46	1.794
適應性	26	-4	4	.35	1.742
穩定性	26	-4	4	.38	1.878
主動積極	26	-2	2	.58	1.065
學習意願	26	-3	2	.00	1.296
吃苦耐勞	26	-2	4	.15	1.642
負責進取	26	-3	4	.27	1.687
整體工作態度	26	-1.58	2.00	.3077	.95037

表10 對人工作能力受訓前、受訓後差異分析表

	人數	最低值	最大值	平均值	標準差
溝通協調	26	-2	3	1.00	1.356
團隊合作	26	-2	4	.15	1.287
人際關係	26	-3	2	.00	1.233
談判能力	26	-2	6	.50	1.703
衝突處理	26	-2	4	.73	1.823
社交能力	26	-2	3	.46	1.555
親和力	26	-4	4	.50	1.679
抱怨處理	26	-3	4	.27	1.930
同理心	26	-2	3	.12	1.479
察言觀色	26	-4	3	.15	1.541
情緒管理	26	-6	4	.38	2.246
整體對人能力	26	-1.55	2.27	.3881	1.05221

表11 對事工作能力受訓前、受訓後差異分析表

	人數	最低值	最大值	平均值	標準差
創新改善	26	-3	4	.73	1.589
目標管理	26	-2	3	.81	1.497
邏輯思考	26	-2	3	.35	1.441
品質管理	26	-4	3	-.19	1.744
績效管理	26	-4	4	.46	1.655
細心精確	26	-3	5	.65	1.896
專案規劃	26	-4	3	.23	1.505
執行力	26	-2	3	.31	1.158
整體對事能力	26	-1.75	2.50	.4183	1.04220

表12 領導管理能力受訓前、受訓後差異分析表

	人數	最低值	最大值	平均值	標準差
領導能力	26	-4	3	.38	1.525
授權能力	26	-4	4	.04	2.088
時間管理	26	-3	3	-.12	1.633
問題解決	26	-3	4	.50	1.655
決策能力	26	-2	4	.27	1.511
危機應變	26	-4	3	.19	1.650

成本意識	26	-3	3	.31	1.543
市場敏銳	26	-3	6	.27	2.164
整體領導管理 能力	26	-2.25	2.13	.2308	1.10944

對應前述美國交通部的評鑑準則，此一試驗性質的評鑑仍有值得檢討之處：

1. 評鑑項目並非課程目標，因此仍需經過篩選。
2. 課程設計並非以能力為主，因此，無法確定評鑑分數改變，是否為訓練的影響。
3. 受測學員是以線上方式進行，受測情境各自不同，此與測驗標準化的要求，並不相符。

因此，未來若採取是類評鑑，宜先就課程目標設計評量題本，並考量訓練內容係知識導向或能力導向，採取不同題型，並以課堂集中測試為主。再者，學員個性謙和或自滿可能影響評分高低，亦可考慮多重角度(或 360 度)的評量。

### 第三節 影響層次評鑑

前已說明行動學習為當前公務部門訓練的發展趨勢，本研究乃建議地方研究中心政經班於開訓初期，請學員研擬其個人預期行動學習計畫，如表 24 所列。學員之學習目標可區分為個人業務、組織目標及個人生涯三類。

表 13 受訓學員的行動計畫

	學習目標
與個人業務相關目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>●增廣國際視野，並培養全觀型領導知識。</li> <li>●增進對國際政經情勢之了解。</li> <li>●學習專業課程，厚時強化外交工作職能。</li> <li>●習練文化創意產業政策規劃知能。</li> </ul>
與組織相關目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>●有效率領導團隊、將資訊系統分析與整合給長官參考運用。</li> <li>●工作與團隊導向為提升產能之核心，擬與國內外相關人員建立友好關係，學習不同組織之運作方式，以利輔助未來之政策規劃與任務執行。                             <ul style="list-style-type: none"> <li>●提供一個政策制定、問題解決、系統分析的策略架構、信念及談判，強化管理技能。</li> </ul> </li> <li>●充實行政主管人員應備領導管理、策略規劃理論與實際之知能，為主管部門營造良好組織氣候，增加個人與團隊行政效能。</li> <li>●學習高效能的領導與管理。</li> <li>●學習決策模式之建構、強化政策分析能力。</li> <li>●強化政策統合、規劃及領導管理能力。</li> <li>●獲得有關政策規劃、分析、執行與評估的知識及策略。</li> <li>●提升本身溝通、領導技巧，增進業務規劃及執行的周延性。</li> <li>●汲取領導人必備的理念、態度與技巧。</li> </ul>
與個人生涯相關目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>●體驗國際異文化、社會及經濟體之思維模式。</li> <li>●增進英語討論與溝通能力。</li> <li>●領略民主發源地的政經現況。</li> </ul>

根據前述行動學習理論與實務，此一計畫應透過訓練期間，以小組方式，定期討論，並互相協助、激盪，蒐集所需資料，並協學習相關理論。根據輔導員的觀察，本班次學員住班期間的互動十分密切，團隊士氣高昂，學習氣氛熱



烈。因此，學員返回工作崗位後的行動實踐情形，則可成為第三層次與第四層次評鑑內容。



## 第四章 訪談資料分析

本段主要針對收集資料進行分析，因此由同樣身處各不同單位的受訪者，對現有訓練評估的方式上，做相關性的歸納。座談前亦先提供研究動機為基礎，讓參與者清楚研究主要的目的與需要回答的問題。最後藉由 Kirkpatrick 提出了評估訓練的四層次的先後順序方式加以分析陳述。

Kirkpatrick 提出了評估訓練的四層次的先後順序，有下列四個層次要進行評估：

- ◎反應層次：評估學員對訓練課程得滿意度。主要評估項目有授課內容、上課時間、授課講師、訓練場地、行政服務等。
- ◎學習層次：評估學員對課程內容吸收程度與理解程度之多寡。主要評估項目有懂得多少（知識）、會做多少（技巧）等。
- ◎行為層次：評估學員於課後執行的程度。主要評估項目為改變多少（態度）、學以致用了多少等。
- ◎績效層次：評估對個人與組織方面產生了什麼樣的影響，提升了多少實力。主要評估方向是個人與組織兩方面。

多年來，政府為提昇台灣公務人員的素質可謂不遺餘力。除了致力培育不少中高階公務人員之外，亦充實了基層人員的行政作業能力。對於訓練專職機構而言，探究學員對於訓練的滿意與否，對於知識的吸收與了解及其對工作的助益，進而提昇組織績效是刻不容緩的。藉由訓練績效評估，可將所得結果作為後續訓練課程的參考，以避免不適當的訓練或課程持續進行，造成訓練資源的浪費。累積多年經驗之外，更需要精益求精，邁向訓練與發展領域中較困難的一訓練績效評估階段。期望經由各方訓練成果的探討，檢討與修正訓練與發展的設計與執行，俾使國家於人力資源上的投資，得到最有效的發揮與運用。

本研究訪談三家標竿單位，並蒐集部分公司訓練評估之作法，對發展訓練單位評估方式予以整理，並藉由對現行評估方式之討論，依據 Kirkpatrick 的層次分類，包括對於現行作法的利弊得失，如填答意願低落、特殊事件影響評分、評估項目不明確和針對講師評估帶有情緒意味等，做系統性的分析。

## 第一節 反應層次

在國內各標竿單位方面，根據 Kirkpatrick 所提出之四層次評估，可發現受訪的單位在反應層次的評估方面，大多以問卷詢問方式為主，利用課後問卷的方式進行各項滿意度調查，問題選項內容不外對講師、課程安排與設計和研習內容與工作相關性的評估等。除了以這個方式探知，更成為是否繼續聘老師的參考之一；從旁觀察也是部分單位的作法，觀察學員在課堂上的直接反應，可能比純粹分析問卷上的回應與意見來得更有效些。

(P1) 對於學員的意見調查我們有幾個構面來做，就是另外我們對於教室的部分也會做調查，我們對我們的主管，課程的規劃，都可以來做一個調查，那我們也會對他們做調查，那有些法規就會經過主管機關做一些策略，譬如說教室的環境跟客戶上的一些發展，還有我們在辦理的，還有一些策略的開發情形，我們滿意度調查做出來的結果，那學員的意見調查我們有一個構面，就是對於教學效果的部分，還有另外對於教材及講授內容的部分，另外還有對課程注意的部份，另外我們也針對教室硬體做調查。

(P2) 我們上課的時候擺簽到表，都會要求，然後簽退時間我們會去注意，然後等於整個課程中間的過程他都會幫做評分，然後會去看上課機構他辦課的成效。

(P2) 書面的問券我們會做一個統計，看他們對於課程，主要問的單位是由就是問課程、對老師的教學方法，所用的教材，有沒有甚麼問題，然後我們在行政上面有沒有需要改進的地方，然後我們通常都會有一個開放性的問題就是他們對於我們問券上沒有提到的他們有沒有一些建議，通常學員在這個部分上面還是會給我們回饋啦。

(P2) 我們也會問他們說這次上課的老師你們給他們什麼樣的評分，或者這門課程裡面總共有五位老師，我們也會問他們說你們覺得這五位老師哪位表現的比較好

(P3) 目前我們的作法，第一層次都有做，課程設計的好不好。所以目前我們的作法幾乎在第一個層次的我們都有做，因為那些部分不是對那些人有用而是對我們有用，而我們課程設計的好不好，我們基本上對他的一些想法對我們來講對修正後面的課程幫助很大，所以中心的班級，嚴格來說幾乎是全面都要作這件事情

在訓練中反應層次的評估上，除了最常使用的評估方法為單向的隨堂觀察，以及單向的問卷調查/課程評估表，也常使用雙向的「訪談學員」。像是中華汽車公司在反應層次的評估上，除了採取普遍的問卷方式，為詳細了解對課程的滿意度，增加了主管的晤談，做雙向的溝通。而發放問卷第查滿意度的部分，有些單位認為回收率過低，且普遍存在回收問題，其統計結果代表性會受質疑；雖然下公文的方式可以大量增加回收的狀況，不過非自發性的問卷回收，恐怕其作答真實性則會有待商榷。

(P3) 我會這樣問是因為我遇到的回收率只有 15%。……真不容易耶，我回收 15% 就覺得很挫折了。

(P2) 我今年開的電腦班大概 15 到 20%，真的是……而且那個是已經是很用心的去經營，助教在旁邊，平常還會有些互動，email 一定會有留，還有一些在通信的。

(P3) 我還有誘因耶，我還有提供一些小東西，有誘因還搞成這樣

(P1) 因為我們這是發公文過去，所以是一定會作答。

(P2) 我們大概會在這個課程結束的時候做一個問卷，問卷的話通常回收率是有八成，通常同學事都蠻配合的。

在訓練反應的處理上，很普遍的是用來做需求的評估，應該開哪些課程。尤其是各單位會用來修正課程的方向、訓練的安排、目標的設定、以及教室硬體設備上的改善。只是有時候各單位所提需求，未必能被採納作為修改依據。

(P1) 滿意度調查做出來的結果會做一個統計表，比較文字性的建議事項。如果說是建議事項或者是滿意度，我們也會做改良，這部分我們是回饋給培訓單位。

(P2) 我們則會在學習後有一個訓後調查。訓後調查我們是用網路的方式，很簡單，包含在訓練安排、訂立目標、教育程度。……還有其他幾個項目，針對課程內容去設計，這部分就是屬於開放性的。

(P3) 現在很無力的地方是，我的需求有時候蒐集來的地方，一方面上面的人所謂的不支持是因為他根本不知道，他根本沒有心在上面，他是否看到有沒有只有你最清楚。

(P2) 我們會跟委辦單位接洽他們想要什麼樣的，或者是調查他們想要開什麼樣的課程，那政府單位的話就會透過公開投標的方式，透過公開投標就直接告訴我們該怎麼做。

## 第二節 學習層次

在學習層次評估所採的工具也相當一致，都有採用測驗的方式，以便清楚知道受訓學員對課程所欲達到的效果之程度。作理想的狀態是可以進行前後測比較，而目前比較普遍的是僅採後測的方式。而且有些訓練的課程適當的運用考試的方式，以達到課程學習效果的控管，例如：測驗成績達到標準才發放證書的作法。也因為事先有說明這樣的要求，來上課的學員才更可以聚精會神，除了純粹上課學習之外，能以爭取好成績的方式證明學習的正面效果。由於當員工瞭解訓練目標時，學習成效將會最高，因此訓練目標設定非常重要，若訓練測驗又能與學習課程相結合，則訓練目標設定會更明確，效果也會越好。

(P2) 他有一個標準的程序，考試題庫，還派人監考，所以他那個會進來，一是我們一般的作法，二是考試要達到通過的成績然後發證書

(P3) 第二層次……在做這個評估而且是要達到這個層次的是沒有問題的，一定要考通過否則不給證書，有些班級剛剛有提到的，他是提報告的有些不一定是用考試

整體而言，學習層次的評估算是目前比較被看重的。以往是著重在反應層次，近年非常注重學習的層面，希望知道來受過訓練之後到底獲得了哪些成績，所以這一塊是目前各單位都普遍在經營的部份，也算是培訓單位拿出主要成績的成效所在。

(P2) 今年我們參加這樣一個競賽活動，發現跟以往比較欠缺的是，這個課程對於學生有什麼幫助，這方面比較沒有著重，那現在已經開始做了，用網路的方式，設計問卷，請他們填寫。

(P3) 在看評估這塊，蠻羨慕這個地方。這些人他必須要來受訓，這些必須來受訓的同仁，必須要達到一定的資格，對他來講，他有那個壓力，因此我們在規範任何評估的方式時，對他們來說，要方便去實施。

再以中華汽車公司所提供的表格來看，針對訓練課程的學習層次的評估，是以學習完畢後的操作為觀察重點。除受訓員工自行撰寫實習日記之外，還輔以直屬主管以及部門主管觀察的意見，了解受訓員工的學習程度，並給予評分與建

議，此一作法在操作層面上的領域，可說是最貼近現況的評鑑方式。



### 第三節 行為層次與結果層次

行為層次評估工具較為多樣化，除了一般常用的問卷調查外，還有心得寫作，發表會、行動方案撰寫、主管訪談、人工記錄追蹤等等。各單位在行為與結果層次的評估略顯不足，也顯現目前的評鑑訓練的方式，偏向屬於低層次的評估。也可能是此項的評估所需的人力、物力以及財力較大，或者即使有所改變，也無法很明確的歸功於是受到訓練的結果，因此執行起來較為困難。也有時候，因為評估的方式遭到長官否決，或者有些執行單位無法克服的壓力，造成無法確實去評估行為或者結果層次的效果。

(P2) 結果層次這部份比較難，在學生班的部份，可能還能說今年有多少人考上在職專班。有的人可能也不會主動說升官的事情。

(P1) 通過與否會影響學員，但是這個接受評估的，有一些東西因為不可告人的因素所以沒有做，所以無法告知結果。未來如果繼續再做可能也會有這些因素影響，所以主管可能要提一些說明，就會被他取消掉了。我們另外還有高階主管的培訓班另外有在做，我想我們未來如果繼續在做也是有影響的這種政策，或許影響的效果，主管如果沒有微詞的話，就不會有變故把它取消掉。

基本上，培訓單位還是會對於行為層次嘗試做評估，上課的老師也會鼓勵學員回到單位做些不一樣的規劃，例如流程再造、效率提升的設計，使得原本工作更加順遂。

(P3) 品質管理班在報名開始一直到結束，都有走到第三與第四的層次，因為單位想做一些創意它帶著他的想法過來，老是用他品管的說法前面先教，前面先告訴你一般品管的說法有那些，案例的介紹，上完課以後把你的案子拿出來跟大家討論分享，這中間過程分散老師知道你怎麼做，這有點像我們做論文，到最後真的下去做而且有改善，這種課程到最後一定有發表會，……，例如圖書館去怎麼提高他的預約率，他帶著這個案子有學員過來，經過老師的一些手法指導她實際的操作，然後到改善到最後成效出來，他發表給大家看，像這種不只在個人在這個成員裡面團隊同任他行為方面，他可能只是沒有辦法主動積極去改變他的行為，這個不只是對他個人工作方面的改善，在單位裡面也算是某一步產生了影響，……。

(P2) 需要了解一下上這樣的課程，在他的工作執行是不是有更多幫助。

在結果層次的評估上，是明顯較行為層次上的評估更少。也感受得到培訓單位身兼多職，除了培訓的業務之外，還要肩負起評估的角色，若要有效把訓練評估的深度跟廣度都做足，可能也是非常需要安排成為培訓的課程之一。再加上面對不同的單位屬性、不同職務者，其評估的樣式應該要多元發展，對於培訓單位可能又成為更加沉重的業務負擔。

(P3) 因為公部門的訓練，有法令規範，它是個權利，也是意願。可是在職進修，不一定要求同仁一定要跟我們有互動，因為有時工作一忙，可能就沒辦法，所以根本就談不上事後評估。

(P1) 之前有很多的狀況，剛剛也有提到有關自我的評量，像是在企業績效跟訓練之間的部份，或者是說跟員工不同職缺、職位上的關係，這有時候不一定是可以連貫的。

## 第四節 其他

在結果層次的評估上，理論上通常可以半年一次或一年一次，進行雙向的「績效評核」，也可以彈性的在訓練後的三到六個月，進行單向的「競賽及發表」。但是有時候這樣的競賽或者發表流於形式化，或者也有人認為這些評估如何跟往後的考核、考績甚至跟升遷作為重要的連結，才會成為各單位看重的一塊。否則，很多時候流於形式、流於應付，這樣做出來的效果與原本要的就不同。這樣下去，若不能有效展現訓練單位的績效存在，甚至會讓大家覺得訓練單位是個不必要的單位。

(P3) 我還是回到原點就是，訓練的成果大家都一直在談，公部門我們也有同樣的壓力在「學員如果不來」，學員如果不來我們這個單位理論上來說他沒有存在的必要，怎麼去創造我們的價值，我們有危機意識，……，能夠展現績效的大概第一個不會想到訓練單位，所以創造我們的價值必須要想出一個方案能夠提升他方面的措施與做法

(P1) 有關升遷這個部份課程是有規定的，其他的課程則是品管方面的要求，但是也列入升遷的必要條件參考。

(P3) 我們做訓練還是可以做出一些可以讓學員跟大家行銷，人家有案例到這邊經過老師指導，真的可以實際上用到工作上，頒獎只是個榮耀，發表的時候可以有這樣的概念

與會的受訪者普遍認為，很多時候遇到的問題，其實都是制度面的問題，並不是教育訓練可以有效解決的。換句話說，尤其是在處理學員需求反應時，經常會遇到他們在政策、制度方面的看法。

(P1) 剛剛也有提到蠻多部分是制度方面的問題，我們也常常收到這樣的意見，不過我們就比較沒有辦法處理這方面的問題。如果是在訓練方面的其他意見，我想我們單位是比較可以處理的。

(P3) 曾經有一個案例，聯合醫院整併的問題，那段時間合併之後有很多工作人員士氣跟人員異動的問題，這已經不是我們可以處理的範圍，不是透過訓練或教育或者老師出面可以處理的，是制度面的問題、有時候就是政策影響的。

## 小結

參考國內標竿單位之作法和與會受訪者之意見後，可有效之道現行各項作為的可行性與窒礙難行之處，除保留原有評估方式的優勢外，上可針對有問題之處做研擬，將來用以評估學員對於訓練的效果。要了解學員於課程中所學對於工作和個人績效之助益，因此評估需要通盤包括對於課堂硬體的設施、課程中所提供之資訊之理解程度、對工作的助益、與工作上需要之知識技能之相關性和對個人工作績效的提昇等等；若可以發展出相關評估的指標，想必是現階段的要務之一。針對追蹤評估時點，若太久記憶通常已模糊，因此建議在結訓後之三個月左右實施，最多以不超過一年為宜，另外，他評的評估人應不限以直屬主管為唯一的評估者。

企業在評估訓練的這四個層次之時，主要是評估反應、學習兩階段，所以不管是公部門或者企業界辦教育訓練，可能都要考慮為何招收這批人來受訓？講師對此培訓的目標與倒向是否連結與認知？這批人受訓後在認知行為技能與態度上有何成效？他們的培訓對組織機構有何明確的實質利益和長期影響力？長久以來教育訓練被抨擊的弊病，就是效果不明確，更有一批回鍋的人頭戶和參訓部隊，更是浪費資源。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究發現

就目前公部門的訓練成效的評鑑機制而言，尚在探索的階段，主要原因在於：

1. 公部門所要服務的對象相當廣泛，以致所謂核心能力的界定尚無法完全具體落實。易言之，就一個公務員而言，究竟哪些相關能力是需要透過公部門內所發展出來的訓練機制可以達成，是值得探討的重心。

2. 即便在各部門、各專業領域當中已有相關的核心能力等之雛形的建構，然而具體落實在訓練機制中，似乎仍有一段距離。吾人確實很難將課程名稱或上課內容與運作實務所需能力相結合。學理上或有訓練需求評估之規劃與建議，然從本研究之觀點而言，評鑑的機制或更可彌補此一缺陷，易言之，評鑑機制所產出的結果，應該要回饋至整體的訓練計畫之中，而非僅落實在細微的課程改變或講師替換而已。

3. 國內公部門的訓練成效評估，似乎只將該成效評估視為課程設計的一環。這樣的評估層次略顯低微。應將成效評估視為公務員訓練機制整體的參考，亦即提升訓練評估的層次與地位，方能具體有效的規劃、改變公務體系訓練機制的設計，也更能貼近環境的動態面，因應趨勢的變化與公務能力的需求。

## 第二節 政策建議

本節依照訓練評估的理論，加上當前政府公務人力的訓練評估機制，進行短中長期的建議。理論上係採學習反應層次、學習層次、行為與結果層次三方面，配合政策實施的短、中、長其的時間架構，提出政策建議。

### 壹、政策規劃時程建議

#### 一、短期立即可行之建議

評鑑機制短期內應可達成的目標即在於強調公務人員必須能夠於訓後見到行為之改變，亦即可以獲得新的知識、技巧與態度等間接地建構中程的評鑑機制。換句話說短期的資料累積將有助於建構中期評鑑機制的基礎。

落實評鑑層次檢核制度，如下表所示。

表 14 訓練評鑑層次檢核表

考量問題	否	是
1. 訓練的能力重點是否為人民(民意)所重視	V	V
2. 訓練課程是否需投入高成本	V	V
3. 學員人數是否符合預期規劃	V	V
4. 課程是否有法令依據或政策指示	V	V
5. 課程是否運用創新的科技	V	V
層次 1 評鑑	5 題全否	
層次 2 評鑑		1~2 題答是
層次 3 評鑑		3~4 題答是

層次 4 評鑑		5 題全是
---------	--	-------

本表主要為訓練機關推動訓練評鑑時自我檢測的主要選項，短期內可以此表為基礎，應具體列四個評鑑層次中，主辦訓練機關的因應之道，中期而言可以增加選項並在長期規劃中，使各題次與個題項與應變原則等，建立完整的資料庫。此舉將有助於訓練資源的配置與各種先後順序的排定，甚至可以對訓練資源與方案的趨勢改變，提早做出因應的對策。總體而言，本表雖簡單易行，但若將內涵更形完備，將可發揮更大的訓練機制自評的效果。

至於具體細節，依照時間架構與政策建議，本研究提出以下建議：

#### 1. 在反應層次上

具體落實學習反應評鑑制度。除了評鑑資訊可以回饋到整體的訓練規劃外，重點在於檢討學員參訓的心態與結果，避免成為少數「專業受訓人員」的天堂，期能使參訓者期望能與開訓目的積極契合。

課程滿意度的指標應避免一致性過高亦即不同的類科或課程應有不同的評鑑方式或標準並有適當的回饋機制予以修正授課內容、方式乃至於課程設計。甚至是整個評鑑機制或訓練制度。就前者言有待每單一課程的評鑑設計得以具體落實也就是在評鑑上能反映所要評鑑的目的就是信度與效度的概念。至於後者則需長期資料的累積與修正此部分可歸為中長期的建議。

#### 2. 在學習層次上

可先試行訓前測驗與訓後測驗的制度，可以藉為評量課程規劃的參考，然而就長期而言此制度或許無法獲得具體的成效，但短期卻是可以藉由落實的過程中，成為建構一套有用的追蹤制度的前導設計，主要目的在於累積相關資訊以便解讀訓練需求與課程設計之間的關連性，就整體規劃而言，才能避免訓練資源的浪費與受訓人員學無以致用的窘境。

### 3. 在行為與結果層次上

行為與結果的評鑑層次上，是最難評鑑與最不易客觀化的面向。訓後行為能否改變組織，以及行為當時是否乃受訓之影響，最是難以客觀化的層次。本研究以為，在立即可行階段，可以透過評鑑機制的設計，作為探索性的研究。主要目的不是在評鑑訓練的行為與結果層次是否與訓練有客觀的連結，而是在為將來中期與長期評鑑機制建立基礎參考資料，使其評鑑有一比較基礎，換句話說，建立比較基期將有助於長期的評鑑落實。

## 二、中期當前可規劃之政策方向

### 1. 在反應層次上

嘗試建構訓練人才的資料庫，透過多次數、長時間的訓練課程，逐步累積相關訓練講師的資歷，為免受訓學員主觀的認知或本身不適受訓的能力落差，導致反應層次失真。若能在施訓方面建立完整的課程規劃，則對於受訓人員其基本能力的掌握與訓後的改變，就能有較為客觀的參考依據。

### 2. 在學習層次上

學習層次的評量，可藉由已累積的資料，分析受訓者在課程中學習的情形。例如行為、技術與態度的改變，是否在訓前、訓後，還是其他影響因素。例如所謂「專業受訓人員」的參訓。因此，中期可以建立訓練課程的類別化，此部分必須在短期內就要投入，然後在訓練過程中，對參訓者的資料做適當比對。就訓練機關言可以避免訓練資源的浪費，就受訓者而言亦可避免重複學習導致評鑑結果對施訓機關有所不公。

基此，將可使訓練成果的目標更加明確化，並可依此制度的設計改變訓練課程的安排與設計。例如較需長期養成能力的專業訓練，則可透過資料庫查詢以訓人才進行調訓，使學習效果有所累積，就較易到學習成果的訓練，則同一



人不需反覆接受類似的訓練，此舉將可使訓練資源做到最佳的配置。就中期觀點而言，或許仍是一項訓練成本的投資，但長此以往將可在未來漸漸看到效益。

### 3. 在行為與結果層次上

建立或設計長期追蹤制度，並非只是為了要考核受訓人員訓練移轉的情形，真正的重點在於相關評鑑資訊可以回饋改變訓練計畫的設計。就如同前文所言，行為與結果層次在本階段而言如能在短期已建立適當資料庫並予追蹤，中期應可發揮效益，但中期目標應以所累積資料最為長期改變訓練制度與評鑑制度的準備，就本觀點而論，尚須更多的配套措施予以協助，以建構長期的訓練評鑑基礎。

易言之，行為與結果層次固然重點在於訓練是否發揮實質效果，然就整體評鑑機制而言，適當的資料累積與建立，並予以從事趨勢分析，更有助於訓練機制的設計與評鑑機制的改進，此舉在中期目標確實應發揮關鍵的連結效應。

## 三、長期訓練機制願景之擘劃

### 1. 在反應層次上

如能依照本研究所提出之建議，長期而言在反應層次上應已可減少對於學員主觀認定上的批評與建議，而能落實在實質課程是否有效的基礎上。因為長期資料累積與趨勢分析，足以設計較佳之課程、營造較符合人性與學員需求的受訓環境，授課講師亦能解讀相關資料以發揮所長，使得施訓與受訓得以與目標相連結。而本層次的評鑑，便可作為課程改變與設計的參考，而非僅止於學員主觀反應的解讀，亦有助於訓練資源的有效運用。

### 2. 在學習層次上

如前所述，建立完整的追蹤資料，除可反應學習成果外，更有助於檢討課程設計、訓練目標與學習之間關連。若能輔以長期追蹤的配套措施，尚可針對已受訓學員更新新知或加強訓練以符合時勢；未受訓學員強化基本核心能力這才是學習層次的終極目標，而非僅止於檢討訓前訓後的比較。訓練資源的使用，應在未發生訓練計畫時就已先規劃得當，而非事後檢討，若不能即時建立資料，則可能造成雙重的資源浪費。

### 3. 在行為與結果層次上

「行為是否因受訓而改變，此改變是否提升組織績效」一直是本層次的核心問題，也是最不易確認的問題。績效評鑑一直是近來組織再造與課責的重要參考依據，各機關組織或多或少均有此一制度的設計。長期而言就本研究的願景是希望能將評鑑機制與績效課責相互連結，並以績效課責為主，相關資訊可以作為評鑑機制的參考，故就組織而言，是以評鑑機制為輔。然而就訓練制度而言，這相關的措施與訊息回饋卻有助於修正訓練計畫。公部門受限於服務多元、法源依據、預算週期等影響，勢必從基礎做起（亦即本研究的短、中、長建議落實）逐步建構完整體系，評鑑機制的規劃，其成功與否就是在連結組織績效與訓練方案設計，準此而言，相關資料庫建立與分析人才的培養實為當務之急。

總之，本研究一再提及的相關資料庫建檔，以及必須馬上就進行的配套措施，是有其漸進主義的邏輯，若不進行規劃與設計，將永遠停在瑣碎而片段的資料處理，無法發揮政府部門資源分享的綜效，惟值得注意的是，在當前人權隱私極為重視的時代，相關機制的設計，實需相關法令規章與配套措施的設計，然而若不做則只能原地踏步，因此本研究建議，先採行必要行動，而後漸進修正，將是可行的規劃方向與指導原則。

## 貳、評鑑機制設計之建議

評鑑機制的設計，仍以反應層次、學習層次、行為層次與結果層次為基礎。

### 一、反應層次評鑑

在此層次中，評量尺度宜統一（如五點量尺），以利計算並方便與其他變數比較並建立滿意度平均值常模及標準差，以利差異比較，並可做交叉分析，以區別不同屬性學員是否看法不同，以利班務調整。

### 二、學習與行為評鑑

評鑑項目應以課程目標為主，而課程設計則以能力為主，採取是類評鑑，宜先就課程目標設計評量題本，並考量訓練內容係知識導向或能力導向，採取不同題型，並以課堂集中測試為主。

### 三、影響層次評鑑

此一計畫應透過訓練期間，以小組方式，定期討論，並互相協助、激盪，蒐集所需資料，並協學習相關理論。

## 參、評鑑權責之落實

依照評鑑的權責而言，與其相關的單位（或學員）有：培訓主管機關、訓練機關、薦送機關以及受訓學員等。培訓主管機關掌握訓練政策方向，因此需在訓練前提出政策願景並於訓練後分析評估訓練成效並據以變更或規劃整體訓練資源的運用。薦送機關則應於訓練前依照機關政策願景，以及培訓主管機關所分配的訓練資源等提出訓練需求，同時尋求適當的訓練機關、薦送適當的訓練學員。訓練機關則依照培訓主管機關的訓練資源配置、薦送機關的訓練需求提供訓練。至於受訓學員則應在整個訓練機制中，協助提供完整的受訓資訊，以利受訓計畫的再推動與必要變革。在整個過程中，培訓主管機關尤應重視施訓目的與訓練後返回組織其績效表現與關連性；而成效評估上，雖有受訓人員的參與評鑑惟在前述幾個關鍵角色中，機關價值應勝於個人價值，亦即機關的意見或政策方向，應優先於個人的價值認同。

從訓練的過程中，訓練前的需求評鑑與訓練的訓練移轉評鑑，主辦機關應

為薦送機關，協辦訓練評鑑者則為訓練機構；在受訓過程中，如開訓前的個人評鑑、訓練期間的評鑑與結訓時的成效評鑑，其主辦機構則為訓練機構，協辦單位則為薦送機關。而培訓主管機關在整個訓練過程中，則扮演政策方向擬定與評估、訓練資源配置等角色，而當薦送機關在進行訓練前的需求評估與政策目標如何連結的設計，以及受訓後回到機關是否達成先前所做的需求評估時，此時培訓主管機關則扮演協助與建議的角色，使訓練資源得以更有效的分配，訓練的績效產出能更符合政策目標與機關需求。

其中關係如下圖所示。

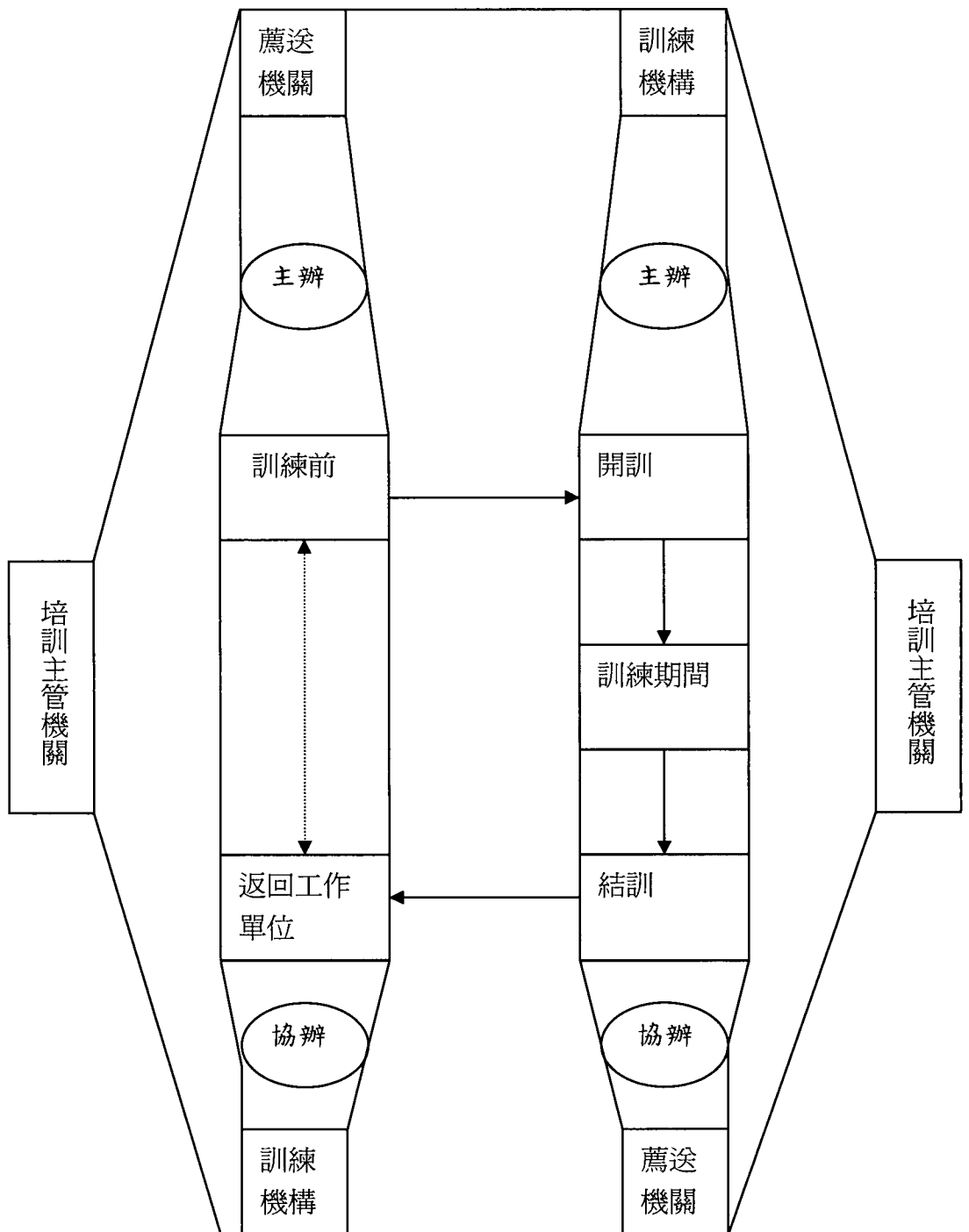


圖 評鑑權責與內涵示意圖

資料來源本研究

最後，總結本研究的建議，可以提出評鑑機制的內涵與權責如下表所示：

表 15 訓練評鑑機制的內涵與權責

內涵權責 時機	評鑑層次與內涵				評鑑權責(資料提供)			
	反應	學習	行為	結果	培訓主管機關	訓練機關	受訓學員	薦送機關
訓練前				績效目標擬訂		M	V	V
開訓(前)	問卷					M	V	
訓練期間	問卷	期中評量				M	V	
結訓		1. 學習評量 2. 問卷				M	V	
訓練後 工作崗位			1. 問卷 2. 行動計畫 3. 績效監測	1. 績效監測 2. 行動計畫 3. 成效影響評鑑	V(政策評估)	V		M

資料來源：本研究

M 為主辦單位，V 為協辦單位。

# 參考書目

中文部分

- 王保進，（1996），〈教育指標基本概念之分析〉，教育研究資訊第4期，頁1-17。
- 宋明哲，（2006），《壽險公司教育訓練評鑑指標之建構》，台北：銘傳大學風險管理與保險學系碩士論文。（未出版）
- 余源情，（2003），《服務業訓練評鑑實施層次的影響因素》，嘉義：國立中正大學勞工研究所。（未出版）
- 林佐錫，《公務人員訓練績效評估～以委任晉升薦任官等為例》，台中：東海大學公共行政系碩士論文。（未出版）
- 徐超聖，（1999），〈九年一貫課程品質管理機制—淺談「學力指標」之意義〉，教育資料與研究第26期，頁33-39。
- 陳國輝，（2006），《我國公務人力訓練機構轉型規劃之展望：以英國政府國家學院調整變革經驗為例》，國家菁英季刊，第二卷 第四期，頁117-138。
- 張德銳，（1992），《國民小學教師評鑑之研究》，新竹市：國立新竹師範學院。
- 張春興，（1995），《教育心理學》，台北：東華書局。
- 黃政傑，（2000），《課程評鑑》，台北：師大書苑。
- 黃政傑、李隆盛，（1998），〈國民小學教育評鑑之研究〉，國立師範大學教育研究中心。
- 潘慧玲，（2004），《邁向下一代的教育評鑑：回顧與前瞻》，發表於台灣師大教育研究中心主辦之「教育評鑑回顧與展望學術研討會」，台北市。
- 盧增緒，（1995），《論教育評鑑觀念之形成》，載自中國教育學會主編，教育評鑑，頁3-59。台北：師大書苑。
- 簡貞玉，（2002），《員工訓練與能力發展》，台北：五南。

羅英豪，（2000），《國民中學校長辦學績效評鑑指標之研究》，台北：國立台灣師範大學教育學研究所碩士論文，（未出版）



## 參考書目

英文部分

- Carnevale, A. P., Gainer, L. J., & Schulz, E. R. (1990). Evaluation Framework, Design and Report. *Training and Development Journal*, 44(7), pp15-23.
- Clegg, W. H. (1987). Management Training Evaluation: An Update. *Training and Development Journal*, 41(2), pp65-71.
- Johnstone, J.N(1981), *Indicators of Education Systems*. London: Kogan Page ,
- Dean, R. Spitzer. ( 1999 ) .Embracing Evaluation, *Training*, 36,(6), pp42-47.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Great Ideas Revisited*. In D. L. Kirkpatrick (Ed.).  
*Another Look at Evaluating Training Programs*. Alexandria, VA: ASTD, pp.3-8.
- Stufflebeam, D. L., Foley, W. J., Gephart, W. R., Hammond, R.L., Merriman, H. O., & Provus, M. M. (1971). *Educational Evaluation and Decision-Making*. Itasca, IL: Peacock.
- Stufflebeam, D. L. (1974). Evaluation Perspectives and Procedures. In W. J. Popham (Ed.). *Evaluation in Education*. Berkeley, CA: McCutchan.
- Scriven, M., ( 1981 ) *Evaluation Thesaurus*, CA: Edge Press.
- Satty, T. L. ( 1990 ) *Decision Making For Leaders, (2nd ed.)*, PA: RWS Publications.

## 附錄一

### 「建立我國公部門學習成效評鑑機制之規劃研究」期中報告 審查會議紀錄

一、時間：民國 96 年 8 月 28 日下午 2 點

二、地點：行政院人事行政局 9 樓第二會議室

三、主席：顏副局長秋來

記錄：趙子瑩

四、出席人員：周委員麗芳，楊委員百島，黃科長積聖，陳委員昭欽

五、列席人員：孫 教授本初，邱副教授志淳

六、研究主持人簡報：本研究主持人政治大學公共行政系孫 教授本初代表

七、審查意見：

#### (一) 周委員麗芳

1. 研究團隊之努力，值得嘉許。
2. 訓練成效評量除採問卷方式取得外，研究團隊是否提出其他具體可行之方式來呈現訓練成效之成果，建請釐清。
3. 期中報告呈現美國交通部之案例，助益良多，期末報告期望如計畫書般呈現其他（英國、日本、南韓、新加坡、加拿大等）國家之案例。

#### (二) 楊委員百島

1. ROI（投資報酬率）的評量機制，研究團隊在計畫書的預期效益與期中報告的評估成果有所差距，可否再予評量其呈現度。
2. 案例的加強，建議注重幾個面向：
  - (1) 偏重實務部分。
  - (2) 以中長期（1 個星期以上）班別為標的。
  - (3) 與訓練政策規劃及執行單位（本局考訓處、公務人力發展中心及地

方研習中心) 密切配合。

(4) 效評估需著重回饋面。

(三) 王委員旭統 (公假) 黃科長積聖代

1. 依本局委託研究計畫作業要點規定，期中報告內容需呈現 4 個面向，但研究團隊之期中報告偏向未來研究重點，初步研究發現略顯薄弱，期望能在期末報告有具體之研究發現。
2. 研究報告可否具體而微的呈現評鑑機制之操作模式，以利各機關人員據以運作。例如：科員層級人員參與訓練，回機關後的評鑑是，權責屬於直屬長官 (科長) 或單位主管 (處長)。
3. 為使訓練評鑑結果能確實有助於業務之改進，建議期末報告確實參酌本局委託研究計畫作業要點之規定將建議事項分為「立即可行建議」及「中長期建議」兩類，以利業務單位具體落實運用。

(四) 陳委員昭欽

1. 本委託研究案之宗旨在於建立一個通案且具實用價值的學習成效評鑑機制 (評鑑需具準確性，機制需為可操作性)，而非針對特定訓練班別之個案分析。
2. 茲就本委託研究需求書分別建議如下：
  - (1) 我國現況分析：本研究前題應符合業務運作需要，研究重點在於獲致具通案性、整合性及多元性之訓練成效評鑑機制，其研究成果 (學習成效評鑑機制) 可以中高階人事主管發展班作為驗證對象。
  - (2) 先進國家發展經驗與現況：目前已在期中報告看到美國之實際案例，期望在期末報告看到其他先進國家之案例。
  - (3) 建立學習成效評鑑機制：最理想的狀態是能建立通案性及多元化的評鑑模組，不僅本局可使用，其他機關亦可操作，但深知此具有相當困難度。迫於時間，研究團隊可否就現有的文獻探討、初步訪談、個案研討資料或現行的評量方式妥為運用以整合出具體

可操作之模式，以符委託研究之旨。

八、散會：下午 4 點 30 分

## 附錄二

### 訪談記錄

主席：今天邀請大家來，是因為訓練協會接受政府機關委託的研究案，研究訓練成效評估的機制。公部門包括行政機關、事業機構以及學校，對將來整個訓練評估的作業程序，有個一般性的規範。所以，我們今天特別邀請了各位，在座的有政府機關（台北市公訓處）、事業機構（台電）以及學校（政大公企中心），這幾個組織在國內是我們所挑選的標竿培訓機關，今天主要是請教各位，在貴機關裡面，訓練績效的評估是如何進行？做了哪些？有哪些是預定或者將來可能要做的？我們都熟知訓練評估主要有四個層，包括反應層次、學習層次、行為層次與結果層次；我們不妨從這四個層次去做一個比較，就是說，先請各位分別談一下你們單位怎麼做，然後我們再回頭做一個綜合的討論。或是說我們要先從各個層次談，比方說我們先討論反應層次怎麼做，先請三位分別先說明一下，然後再進行下一題。兩個方式應該都可行，不過若是讓各位比較不會有拘束感的話，比較可能請您針對自己本機關先做簡單的說明，這樣助理這邊也比較好整理。他這邊會做一個文字上的摘要，整理出來。整理出來的資料會把其他的資料一併放進來，之後再彙整成更完整的，再回饋給各位參考。因為本研究還有企業的參訪，會提供給各位參考。就請大家不拘形式，可以互相交流，或用對話方式(dialogue)方式進行，也會有幫助。

P1：我先報告一下我們公司在今年做意見調查的部分，我們在課程的規劃階段就會訂定評估內容，不外乎就是幾個標準，包括報告、測驗，其中細部內容會涉及法規的部分…對於學員的意見調查我們分為幾個構面來做，另外我們對於教室設備與環境等部分也有做調查。我們對單位主管、課程的規劃，都會做一個調查，有些法規就會經過主管機關做一些策略，譬如說教室的環境跟客戶上的一些發展，還有我們在辦理的，還有一些策略的開發情形。我們滿意度調查做出來的結果，那學員的意見調查我們有一個構面，就是對於教學效果的部分，還有另外對於教材及講授內容的部分，另外還有對課程注意的部份，另外我們也針對教室硬體做調查。我們主管處還有課程規畫做民意調查。當然對於培訓單位以及教室的部份調查目前還是比較粗淺，比較偏向我們的行政，譬如說是訓練的環境以及對客戶的一些開發、協調的部份，然後還有在辦理獎勉的部份，還有我們教材策略的情形。我們滿意度調查做出來的結果會做一個統計表，比較文字性的建議事項。如果說是建議事項或者是滿意度，我們也會做改進，這部分我們是回饋給培訓單位。

P2：我們則會在學習後有一個訓後調查。訓後調查我們是用網路的方式，題目很簡單，包含在訓練安排、訂立目標、教育程度。另外就是課程內容在工作情境中的應用程度，還有就是工作績效在訓練之後是否有增進，還有其他幾個項目，針對課程內容去設計，這部分題目是屬於開放性的。

P3：你們的網路調查回收率高不高？

P1：很高。因為我們這是發公文過去，所以學員一定會作答。

P3：我會這樣問是因為我遇到的案例，回收率只有 15%。

P1：我們只是要瞭解學員對訓練的各種反應，跟學術的探討不完全一樣，使用的手段會因所要求的目標而不同，對回收率不要求太高…

P3：真不容易耶，我得到 15% 的回收率實在覺得很挫折。

P2：我們今年開的電腦班回收率大概只有 15 到 20%，真的很意外…而且那已經是很用心經營的班期，助教隨時在旁邊，與學員平常還會有互動，email 一定會有留，還有一些在通信的。

P3：我們還有誘因，提供一些小禮物，有誘因還是偏低…

P1：我們沒有提供誘因，是發公文…

主席：「壓力」應該有用…透過公文系統轉達，主管就會幫忙盯。那就是一個 push 的力量。

P1：對，真的是有用，而且是非常有用。而且可能是提高回收率唯一有效的方式。

P3：就您剛剛提的這個，我們首長剛好在上個星期，提出 97 年度的訓練計畫，就送到市政會議去，然後就很多首長開始有一些回饋過來，我們送進去之前對他做了簡報，他們的共通的觀念也是一樣就回到剛剛那一點，所以我們現在一個個首長請他到中心來吃飯，早年中心的訓練需求都是跟首長談，你內部有了資料以後都到首長去，那後面幾年因為 routine 了，所以公文發出去。所以那一天我們處長跳起來，為什麼跳起來，有個首長跟他說他不知道他有提，哇，他跳起來，兩個都跳起來。所以這中間以後變成承辦人蓋章就提需求，所以現在又回到原點去，就回到首長去，跟你首長談，你資料出來以後我要讓你談，然後你那邊可能看到一些問題，底下的人沒有提出來，結果他就直接提。

P1：我記得施振榮先生也是這樣要求訓練中心，不給訓練中心編預算，而必須由中心主任帶著他的 proposal 去跟集團中的各事業機構一個個談，讓對方瞭解可以幫他們辦什麼訓練，然後爭取事業機構提供經費。

P3：可是你看從我們工作的性質來講，他四年、八年要 run 過一次，因為這個新的一個 team，只要讓大家可以有概念以後，讓大家可以有這個概念以後他只要走過一次就好，除非說你人員不斷在更新，你沒有新的首長你要去談，否則他只要 run 過一次，大概一兩年之後換一個新的再去談一遍，整個裡面我們在做事情就會比較方便。現在很無力的地方是，我的需求有時候收集來的地方，一方面上面的人所謂的不支持是因為他根本不知道，他根本沒有心在上面，他是否看到有沒有只有你最清楚。他被人家 K，他底下的次長 K 他，問題到底出在哪裡，除非他自己講得出來有哪些地方我們可以幫得上忙否則沒有。那這次也因為這樣子所以在這個場合裡面也提出幾個案子，各位可以在報紙上看到的，我們有小巨蛋經營上的問題，我們有貓纜的問題，這些在營運上都是專業都沒有問題，可是事實上有一個問題是我們覺得我們可以抓進去的，我如果知道你是從各機處去組合的，那這一定是一群沒有團隊的人進去，他們各有專業可是在運作上有問題那這一定不是一個 team，那訓練的上面就可以見縫插針哪，至少我們老闆他有這樣的 sense 在，那另外一個地方就是我們大家有沒有辦法把你們變成一個團隊，你們中間哪些地方有問題我們來，我們不能解決專業上的問題，可是那個互動的面我們是個平台，那你們可以在這個地方，開會可能是例行公事，可能當課程找專業老師來帶的時候那個感覺是不一樣的。讓他至少熟悉嘛，熟悉問題就會減少一半以上。

P3：不過我們也要注意跟外國環境不一樣…

主席：您剛提到行為評估部分，使用網路調查…

P1：我是覺得我們提出的層次還不夠，而且之後的分析改善還不夠好。

主席：你們所做的行為結果評估如何？

P1：通過與否會影響學員，但是這個接受評估的，有一些東西因為不可告人的因素所以沒有做，所以無法告知結果。未來如果繼續再做可能也會有這些因素影響，所以主管可能要提一些說明，就會被他取消掉了。我們另外還有高階主管的培訓班另外有在做，我想我們未來如果繼續在做也是有影響的這種政策，或許影響的效果，主管如果沒有微詞的話，就不會有變故把它取消掉。

主席：請問你們如何進行評估？

P3：把學員請回來嗎？

P1：請回來也有過。那工作就是他的工作計劃，就是一個受訓的時候擬定的一個工作計劃，那工作計劃要簡報，簡報的話就是要幾個單位訓練部門來做各個評量。後來就沒有做這一部份，就直接調查，慢慢的就一直縮，縮到連這個都沒有。

P3：所以我們在逐漸轉型。

主席：最近個人讀到國外一份報告，也是用這個方法做，就是說課程中也有行動計劃，六個月之後請機關至少次長以上的主管，聽這群學員作簡報。這個 trainer 也是一起，由他們來邀請這群學員及上級主管，不管行動計劃做得怎樣，聽過簡報，大家對執行成效都會很清楚。

P1：目前我們的計劃是將行動計劃分為說跟簡報，第二階段就請你把行動計劃跟簡報結合在一起。

主席：所以行動計劃期程是三個月？

P1：三個禮拜。所以現在我們就是要把創作案包在裡面完成。

主席：美國聯邦政府對高級文官(SES)的培訓是十四個月。前面先到 FEI 集中受訓一個禮拜，全部課程只有三個禮拜是集中的，其它都分散在各個部會裡面，各部會裡面就須舉辦一些演講或座談，所以學員必須分散開來參加這些所有活動。此一作法跟您剛剛講的有點類似，不要把學員集中在一個地方長達三個禮拜，因為這樣對公務的影響太大，可以一個禮拜密集地提供學員學習內容，然後再來評估會有哪些東西。

P2：我們中心的是在推廣教育的部分，大部分我們的課程都是所謂自辦的班次，由我們這邊來做招生。再來就是我們會由幾個單位的建議做一個課程的規劃與設計，然後出來做一個課程的運作。

主席：我有個問題就是，公企最近課程變化很大，品質更提升了，我很好奇的是，那些新點子是從哪裡來的？就是說，我覺得這個老店新開，有很多跟以前都不一樣的，而且特別有新的點子，這個 energy 是哪裡來的，誰在 push 這些點？

P2：因為以前董前主任比較重視是我們的課程的規範，現任周主任拓展很多不同的課程，以前公企中心主要就是企管、公行，大概就是這兩大區塊。現在法律的



課程在我們中心大概超過三分之一，有超過三十個百分比，因為企管的部分主要是商學院那負責，我們中心這邊就可以比較少。最近學校是跟他們開了一個會請他們自己辦一些課程，等於是說學校裡面推廣教育部就一定是我們來辦。所以我們中心現在比較有一些自己的想法，比如說像是辦論壇，公共建設論壇，然後我們有參加人力創新講堂，也是希望藉由參加這些活動能讓我們中心有一些收穫，可以做一些比較好的整理，然後為一些未來的規範是希望可以做的更好。剛剛講的就是，除非是委辦，泰半的手續就像剛剛講的，我們會跟委辦單位接洽他們想要什麼樣的，或者是調查他們想要開什麼樣的課程，那政府單位的話就會透過公開投標的方式，透過公開投標就直接告訴我們該怎麼做。

主席：所以委辦課程的評估已由委託單位設定題目，公企中心跟台電的角色就是把它執行。所以評估表應該也是一樣吧？

P2：一樣的。

主席：接受委託的課程還有金管會，他們來貴中心辦很多訓練，或者像行政院工程會的監工訓練，這些課程評估作法是不是有比較大的彈性？

P2：工程會的話他其實課程內容都已經架構好了，由我們去排這個課，然後我們去申請說我們要開哪些班次，問卷事宜的話我們都可以做。由我們去做然後去做回饋。它那個還加一個，他有一個標準的程序，考試題庫，還派人監考，所以他那個會進來，一是我們一般的作法，二是考試要達到通過的成績然後發證書，然後當然是給你一個很好的機會，所以從那個層次來講完全是二的導向。我們上課的時候擺簽到表，都會要求，然後簽退時間我們會去注意，然後等於整個課程中間的過程他都會幫作評分，然後會去看上課機構他辦課的成效。

P3：因為對公企來說他的整個總體是他的性質，就我們來講我們算是行政部門的人員必須要去受訓的時候必須要有一個工作、必須要拿到這樣的一個狀況，對我們來講我們是那個績效導向，必須要能夠網開，但是他那個要抓的很嚴，同時間不能開兩期，所以一次他的時間大概短則一個半月到兩個多月，所以一年可以開班的量是有限的，可是在我們的部門裡面有很多同仁會到那邊去上的，就是因為這個需求非常非常的大，從整個機關的架構來講，在行政機關裡面有一大部門出的問題是在學校系統，學校系統裡面的人員單位所需的機會以及經驗不太夠，流動率又很高。

P3：而且他的問題的缺失，一般來說，就像我也不過是最近拿到的報告而已，那個工作單位去檢查所有學校的行政缺失占了百分之五十到八十，幾乎都在那個部份。因為他們不是行政人員的那種系統，通常是學校的人員，然後他們的意願又

不是很高。

P3：真的是苦差事，因為他門的專業領域不是在這一塊，只是在學校裡面都要大家分攤。學校裡面有一個誘因是至少繼續想要往前走的人可以得到這一方面經驗，就對當一個主管或者校長有幫助

P3：所以他的歷練是需要的，所以他只要撐一下就過了。

P2：那大概是高中吧？

P3：嗯，都有。高中、國中小，都一樣。這三個區塊的都一樣。

主持人：所以公企中心的課程相當多屬於委辦，接受人家的委辦那一半。那自辦的如何呢？

P2：自辦的話，我們一直以來有培訓班、學分班，有一個大概都會在短期的話大概時間比較短都是兩三個月，或者我們現在有的課程大概是十天，所以我們大概會在這個課程結束的時候做一個問卷，問券的話通常回收率是有八成，通常同學事都蠻配合的。所以書面的問卷我們會做一個統計，看他們對於課程，主要問的單位是由就是問課程、對老師的教學方法，所用的教材，有沒有甚麼問題，然後我們在行政上面有沒有需要改進的地方，然後我們通常都會有一個開放性的問題就是他們對於我們問券上沒有提到的他們有沒有一些建議，通常學員在這個部分上面還是會給我們回饋啦。

P3：請問量表尺度是幾點？

P2：五點。

P3：長期以來我們去看都是用四點，因為五點的時候通常都會有一些輕微的現象，其中我們希望讓學員將好壞講清楚。

主席：有關量表尺度楊國樞老師有提到希望是不要是雙數，但其實統計上來說標準化以後都一樣？

P2：有，我們都會整理。他們可能主要就是對，舉例來說好了，上次我們有個學員就說老師用的原文書，覺得太重的，或者是說老師的教材怎麼樣，他們都是會對這個部分有提出，有時候它們就會講一些這老師好像都沒有上課，好像就像演講，或者是說有時候課程受到影響，中斷了，或者是說有人簽到的情形被同學看

到，有人就會寫說要我們勒戒這種簽到的情形呀，在我們的問卷裡面都會看到的，或者是說教室的隔音不好，或者是說有的課程希望增加一些其它的單元，或者是這方面的，它們大概都會在開放事的問題裡面去做分享。

主席：所以其實還蠻能夠讓學員反應意見的。

P2：或者其實我們也會問他們說這次上課的老師你們給他們什麼樣的評分，或者這門課裡面總共有五位老師，我們也會問他們說你們覺得這五位老師哪位表現的比較好，值得我們在給他做一些獎勵的，這個部分的話我們會請他們另外再做增列。

P2：我們大概也會做這樣的一個，當然是說有，我們當然也不會只看一題就覺得這個老師怎麼樣，這個老師的評價都不是很好的話，那我們就真的是會考慮說他的期數或者是說另外可能要再找老師，來看看就是另外一個老師的評價會不會比較好？那如果說這個老師的評價一直都很好的話我們都會不時給予一些額外的獎項。

主席：這個是比較接近反應跟學習層次。那再來就是行為層次。

P2：那我們中心會做一些調查，像我剛講的，像是問卷。那學生班的部份，我們會舉辦座談，在學期中間的時候，看有沒有什麼意見，不方便講的，就用問卷的方式，期中跟期末的時候各做一次，這是學生班的部份。今年我們參加這樣一個競賽活動，發現跟以往比較欠缺的是，這個課程對於學生有什麼幫助，這方面比較沒有著重，那現在已經開始做了，用網路的方式，設計問卷，請他們填寫。問卷回收率還不錯，整理了一下，在八百多份裡面，有一百多份問卷有提供意見。

P3：這個是上課之後對工作的幫助開始去了解。

P2：需要了解一下上這樣的課程，在他的工作執行是不是有更多幫助。

主持人：那結果層次呢？

P2：結果層次這部份比較難，在學生班的部份，可能還能說今年有多少人考上在職專班。有的人可能也不會主動說升官的事情。

P3：這方面我們的評估也蠻熟的，我可能要先提一點前言，我覺得可能前端要先做說明，因為公部門的訓練，有法令規範，它是個權利，也是意願。可是在職進修，不一定要求同仁一定要跟我們有互動，因為有時工作一忙，可能就沒辦法，

所以根本就談不上事後評估。我的工作性質，在看評估這塊，蠻羨慕這個地方。這些人他必須要來受訓，這些必須來受訓的同仁，必須要達到一定的資格，對他來講，他有那個壓力，因此我們在規範任何評估的方式時，對他們來說，非常方便去實施。對我來說，我的評估方式很嚴謹，每個議題通用的時候，就會影響受訓的意願，我剛講的，它是權利是意願。如果評估太嚴格了，對我來講可能是個壓力。全班是要繳錢的，我們希望幫助他，給他自己一點點回饋。因此你設計評估的方式的時候，可能對他來講有益，可以說服他來跟我們互動。在公部門我們上課非常多樣，目前看起來管理基層班比較有壓力，因為要來他一定要來，不能不來、他一定要來，他不來也會自己感覺怪怪的，其他部分大概都自由報名。有一種比較比較不一樣的是，他自己主動要求受訓的課程，我等一下說明。所以這幾個不同的樣態以後，我們就跟著這樣的方式來走。所以中心目前評估的方式，幾個作法，就跟前面有很大的不一樣。如果今天我的情緒上沒有辦法得到舒解，我來上 EQ 或舒壓的課程，你在後面談一些層次高一點的評估，是沒有辦法達到的。目前我們的作法，第一層次都有做，課程設計的好不好。所以目前我們的作法幾乎在第一個層次的我們都有做，因為那些部分不是對那些人有用而是對我們有用，而我們課程設計的好不好，我們基本上對他的一些想法對我們來講對修正後面的課程幫助很大，所以中心的班級，嚴格來說幾乎是全面都要作這件事情，除非這個班級比如說開相同層次的一半以上，比如說同一個類型的我開 10 期我抽 5 期，不管它是尾訓或著是我們自己開班，所以第一層次都會去做，那剛剛第二層次楊小姐有提到的，我們也是一樣去申請辦那個政府採購，因為實際上我們同樣有那個需求，這個是因為他有那個證照是有考試，所以這個層次他一定要有，另外在法令裡面有規定，每個單位在行政法令裡面必須要做，所以他一定要經過考試，所以只要法令有規範的，在做這個評估而且是要達到這個層次的是沒有問題的，一定要考通過否則不給證書，有些班級剛剛有提到的，他是提報告的有些不一定是用考試，用掩飾的方式，我有英文班上完半年以後上來自我報告最好要有英文簡介，你要掩飾，那管理班級有些課程要提報告案來跟大家分享。那三跟四中間有明確具體的分級，叫作品質管理班，這品質管理班在報名開始一直到結束，都有走到第三跟第四的層次，因為單位想做一些創意它帶著他的想法過來，老是用他品管的說法前面先教，前面先告訴你一般品管的說法有那些，案例的介紹，上完課以後把你的案子拿出來跟大家討論分享，這中間過程分散老師知道你怎麼做，這有點像我們做論文，到最後真的下去做而且有改善，這種課程到最後一定有發表會，當然我們操作這個班級一定有他的動力，旁邊搬一個四等品質獎，他可能自己創作研究找老師去談，他就可以不用上課完成論文，那這個在這幾年對我們的幫助非常大，例如圖書館去怎麼提高他的預約率，他帶著這個案子有學員過來，經過老師的一些手法指導她實際的操作，然後到改善到最後成效出來，他發表給大家看，像這種不只在個人在這個成員裡面團隊同任他行為方面，他可能只是沒有辦法主動積極去改變他的行為，這個不只是對他個人工作方面的改善，在單位裡面也算是某一步產生了影響，像這種案子說要去全面的改善

一的組織的話，大概不太可能，所以純粹從這個案子來談，他對單位是有幫助的，這種案子我們目前只是持續的在做，我還是回到原點就是，訓練的成果大家都一直在談，公部門我們也有同樣的壓力在，學員如果不來，學員如果不來我們這個單位理論上來說他沒有存在的必要，怎麼去創造我們的價值，我們有危機意識，因為公部門的預算短期來說沒有增加的空間，但是縮減的可能性很高，從一個民選首長來說，能夠展現績效的大概第一個不會想到訓練單位，所以創造我們的價值必須要想出一個方案能夠提升他方面的措施與做法，評估的做法裡面從學員本身在這個地方受訓完出來能夠讓局處，能夠願意把學員送過來我們總要有一個東西出來，這套機制我覺得應該可以建立起來，只是實況上有不同的裁量上，有不同的人的需求在不同的目的在，所以可能不同性質的不同人員要求，在評估作法上產生很多不太一樣的，沒有說哪個層次比較好，符合實際上做法可能比較重要。

主席：所以可能看班級的性質去選擇我們需要的，不能全部通通都用。

P3：最近已經整合出一個方向，我訓練的部分沒有影響，因為這樣子搭配的活動，這部分我就不做了，由任憑這樣做全面性的，所以就訓練這塊來講沒有變，而且更大的也應該這樣子他出來，以前我開這個班基本上是你有主動意願，願意做哪方面的改善你帶過來我們來操作，現在變成制度面是政府要求，定期提報創新，提了很多創新不一定要經過訓練，有些東西只是流程的改善而已，有些可能需要指導，於是我們就有市場，我們就希望套用長官的話：如果把制度建立起來，如果是要求全面性，要求某一種作法，制度有辦法去建立，我這塊的操作才有一些空間。因為有制度出來的話，有的人要配合制度的時候，業務上我們可以讓他配合的更徹底，我們就有生產力去做，那這個東西就不斷的引起話題。

主席：我曾經拿來做迴歸分析，可是 data 屬於非連續變項不是連續變項，所以有些老師是不贊成的，他認為那樣不足以做迴歸分析，我們幾個構面，有沒有哪個因素是特別明顯或特別有影響力，那需要一整年的班級，可是每班評估對象又不一樣，所以如果有中階班那一年裡面有一兩百人，我們要評估同性質的，我覺得做那樣的才有意義，我一直說那個反應層次，我們現在大概都只看百分比，是否可能再做精緻點？

P3：我們做訓練還是可以做出一些可以讓學員跟大家行銷，人家有案例到這邊經過老師指導，真的可以實際上用到工作上，頒獎只是個榮耀，發表的時候可以有這樣的概念，回去看看有沒有案子可以拿出來，不一定是在這地方矇著想，他的團隊基本上我們是希望至少是有個層次，老闆要帶著同仁一起來，一個 team，不是帶一個人來，那個架構裡面有一個觀念上那個是另外一個，這種班的訓練就是說我們像是個團體，我們準備要做的這個 team，至少那個頭那個首長；向學校校長帶來，一般機關你至少股長課長要跟著來，如果同仁來聽完回去他沒有辦法

去處理，所以他那個是這樣設計，主要的地方是覺得我們訓練單位真的能夠做的讓人家覺得訓練有效。頒獎的人得獎的人不必然是參加我們這個班的，因為他本身那種方式可能只是自己內部一個流程的改善而已，自己做就好不是經過訓練。去年有個案子叫做「動物學堂」，以前猴子餵牠東西要先麻醉，利用一些方法讓同仁跟動物接近，量體重自己跳上去根本不用花力氣，牙齒痛的時候牠過來，牠自己就伸給你，然後獅子怎麼跟牠互動，就像這些，像我們動移動或看醫師物都要靠麻醉，她們的思考模式全部都是這個樣子，在他們作這樣子的改變的時候，她們都跟動物建立很好的感情，學習如何跟她們互動，這樣子對工作的幫助很大。以這樣的觀念，在行政機關可以簡化很多流程跟麻煩，也就會花費比較少。

主持人：而且也不會被鱷魚咬到手。哈。(哄堂大笑)

P3：的確他的這個報告是一個很好的創意，真的是有創意。

主持人：那這樣子訓練中心好像可以變成機關中其他部門的顧問，而且是走入機關的深處，不是自己關在家裡做事情。

P3：這個做法後來沒有很成功，為了這方面的工作我們以成立了一個諮詢的團隊，我們告訴你們內部有一些要改善的，我們派老師去指導你。但是現在大家都都很忙，每天都在忙，像是前端第一線的工作者也要忙著應付議會，根本就沒有時間來做這些事情。也因為這樣子，各單位的主管知道內部有哪些東西要補強，你怎麼處理你即將要面對處理的事情，你需要哪一些能力。或者我們單位可以給她們幫上什麼忙，我們也想要把自己行銷出去。就是讓我們單位的長官不斷的出去跟其他單位的人互動，我們也會提出計畫，試著把自己行銷出去。我們真的可以當你們的諮詢者，像是心理學方面我們可以借助張老師、關老師，業務方面我們就有一個 team，看可不可以用到我們，不過回饋都很少。而常常我們所得到的回饋，大部分都不是我們可以著力的地方，那是制度面的問題。曾經有一個案例，聯合醫院整併的問題，那段時間合併之後有很多工作人員士氣跟人員異動的問題，這已經不是我們可以處理的範圍，不是透過訓練或教育或者老師出面可以處理的，是制度面的問題、有時候就是政策影響的。

P1：之前有很多的狀況，剛剛也有提到有關自我的評量，像是在企業績效跟訓練之間的部份，或者是說跟員工不同職缺、職位上的關係，這有時候不一定是可以連貫的。同樣的，剛剛也有提到蠻多部分是制度方面的問題，我們也常常收到這樣的意見，不過我們就比較沒有辦法處理這方面的問題。如果是在訓練方面的其他意見，我想我們單位是比較可以處理的。

主持人：台電有人力資源的發展委員會嗎？

P1：沒有，是成立一個品管單位。

P3：就像協會把我們這幾個訓練單位找來，這樣可以把很多經驗集合，這樣協會的運作也會比較順暢，也可以把這個制度建立起來。

主席：對。這樣我們後面的評估會比較明確，因為需求很清楚了，知道要評估什麼。

P1：剛剛都講到這個組織制度方面的問題，但是像我們品管圈比較適用 TQM 的方式管制，在服務上面的精進也有類似的效果。

P3：我不明白這品管圈跟我們研考單位有何不同，是一樣的嗎？

主席：通常事業機構的 quality control 都在 production 這邊。

P3：在生產部門這邊？

主席：台電的特色在於除了生產處、製造處之外，另外還成立品管處，就是說他們注重品質。而他們還有企劃處，所以他們的企劃處才比較像研考會。

P3：我們現在的訓練部門，就是希望跟研考單位結合。因為有時候首長不想提，被動的就研考會提。舉個比較例行性的東西，像是基本的公文、民眾的反應不佳吧，他要把這個成效弄出來，他覺得問題很大，我們才有著力的空間，像我們改處之前有兩個聲音，一個是希望我們跟研考結合，因為研考會就是去抓問題、找到問題，之後然後直接訓練改善；另一個是希望我們跟人事單位結合，人來不來我們管不了，所以需要透過人事系統去管理，如果沒有人事法規的規定，人就來不了啊，沒有足夠的控制力跟誘因。就是像以前老師要受訓，否則教師證就沒有，當然現在已經不可以這樣了。而各單位是不是表現差的更需要受訓，如果各單位不報上來我們怎麼知道誰要受訓。所以這些無論如何，都需要跟其他單位結合。就算我們跟人事單位結合好了，訓練雖然是人事的一項業務，但是人事的其他業務太多了，沒有辦法好好搞訓練。就像研考單位也是，如果他們又要負責培訓，也要弄管考績效，他有這樣的人哩可以弄好嗎。所以現在比較好的狀態是各自分工，因為我們也需要他們提供相關的資料，才知道如何培訓、找誰培訓培訓什麼。我們等於要協助很多單位推動事情，就像他們要推一些新制度新辦法，我們就要想辦法幫他們培訓，協助事務的推行。就算是近年一直推動的創新思維與創新服務一樣，也需要幫忙設計一些創新的課程，創意怎麼來，所以我們也開這樣的班，創意怎樣來，就把老師跟學員的創意結合在一起。

主席：這樣就是跟制度掛在一起，統一企業就把訓練中心放在企劃處，因為企劃處就是規劃整個公司事業發展的方向，要做什麼事業、要發展什麼行業，我的人需要哪些新的能力，那他就由企劃部的人規劃，他把願景規劃出來，設定業績績效。所以他們把企劃獨立在人事單位之外，人事就是比較 routine 的工作。

P3：台電主管的升遷，跟培訓有關嗎？

P1：跟培訓有關係的部份在比較中低階，像是課長組長這塊。這兩個階層是要透過訓練才可以升遷。

P3：你們的訓練是強制的？還是…？

P1：有關升遷這個部份課程是有規定的，其他的課程則是品管方面的要求，但是也列入升遷的必要條件參考。

P3：那像政大公企的客源比較是？

P2：大部分是委託，但是也有內訓，像是政大學生畢業要求要考一些英文檢定資格等等。

主席：所以也是跟制度掛在一起。

P3：那像政大公企課程的老師都是學校教授嗎？

P2：對。所以學校的學生會有優惠，這方面的課程都是為了制度的設計而規劃，老師大部分也都是運用學校的教授，然後用企業化的經營模式。

P3：這樣有很強大的後頓做為依靠。

P2：即使不找自己學校老師，也是透過學校老師介紹的資源。

主席：很感謝各位的參與，今天的座談內容有很豐富的資料可以運用。

]



### 附錄三

中華汽車工業股份有限公司



### 內訓心得報告

課程名稱		姓 名			
上課日期	年 月 日起	到職編號		職稱	
	共 小時				
	年 月 日止	單 位	部/廠/室	組	課
上課地點		核 准	審 核		
講 師					
協辦單位					
審核意見 (直屬主管填寫)		三. 評語 :			
一. <input type="checkbox"/> 轉訓 : <input type="checkbox"/> 課內 <input type="checkbox"/> 組內 <input type="checkbox"/> 部內 <input type="checkbox"/> 相關單位 日期 : <input type="checkbox"/> 不適轉訓					
二. 受訓後主管面談日期 :					

### 學員意見調查表

項次	項目	非常 不滿意 20	不滿意 40	尚可 60	滿意 80	非常滿意 100
1	課程內容是否切合教學目標? 是否架構完整、深入 頗析?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	講師是否具專業知識、旁徵博引? 是否口齒清晰、 譴詞分明、合乎邏輯?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	授課過程是否善用媒體教材、個案研討等? 能否按 學員程度引導學習、啟發思考?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4	課程對工作、職涯發展或生活有無助益？是否產生個人之運用及影響程度？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	課程整體時間及單元時間規劃是否得宜？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	教材印刷是否清晰？編排是否條理、一目瞭然？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	教學場地佈置是否得宜？教學器材使用情形是否完善？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	課前通知及課程期間行政服務是否滿意？問題協助處理是否滿意？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

◎如果您評比的項目中有「非常不滿意」或「不滿意」，煩請提出具體改善建議，我們將予以評估改善。

◎本次訓練課程對您最大的助益是什麼？

◎對於您個人能力的提昇，還有那些課程是您最想學習的？

心得報告流程：受訓學員撰寫(結訓後七個日曆天內上呈)→受訓人員單位主管審核

心得報告核閱權限：

受 訓 人	員 級	師 級	課 長	副 理	經 理
核 閱 主 管	組級單位主管	部級單位主管		副總經理	

表單編號：IB-0019-10 第七版

◎課程後的感想？

◎就您所學，在工作崗位上將如何運用？（請擬定具體行動方案）

若紙張不夠，請自行加頁，謝謝！

## 學員意見調查表(e 課程)

課程名稱： \_\_\_\_\_

項 次	項 目	非常 不滿意 20	不 滿意 40	尚 可 60	滿 意 80	非常 滿意 100
1	課程內容是否符合課程目標？主旨是否清晰？ 內容編排是否合邏輯？					
2	課程對工作、職涯發展或生活有無助益？是否產生個人之運用及影響程度？					
3	使用介面是否以使用者為中心且易於操作？					
4	呈現方式是否吸引人？是否讓人容易明白或接受？					
5	課程整體時間安排是否適當？單元時間安排是否有考慮學員忍受度？					
6	課前通知及課程期間行政服務是否滿意？問題協助處理是否滿意？					

- 如果您評比的項目中有「非常不滿意」或「不滿意」，敬請提供具體建議，以利評估改善之參考。

---

---

- 本次訓練課程對您最大的助益是什麼？

---

---

- 還有那些 e 課程是您建議購買的？

---

填表人：\_\_\_\_\_ 單位：\_\_\_\_\_

表單編號：IB-0019-38 第二版

## 附錄四 其他國內企業課程評估表



**矽統科技股份有限公司**  
Silicon Integrated Systems Corp.

### 內訓課程評估表

謝謝您參加本次訓練課程，為提昇課程品質，並瞭解此次課程的學習成效，請您針對本訓練課程提出寶貴的意見，做為日後改善的參考，謝謝您的回饋！

課程名稱： \_\_\_\_\_ 講 師： \_\_\_\_\_ 日 期： \_\_\_\_\_

一、滿意度調查：(請於下表格空白欄內，評估後打 V)

滿意程度 評估項目		非常滿意	滿意	不滿意	非常不滿意
		課程評價	1.課程內容可增進專業知識與技巧?		
2.課程內容與課程主題相符合?					
3.課程內容可實際轉化運用在工作應用上?	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否				
4.課程內容難易度?	<input type="checkbox"/> 太難 <input type="checkbox"/> 難 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 簡單 <input type="checkbox"/> 太簡單				
5.您認為本課程值得再辦理?	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否				
6.請您個人評估對本課程自我了解程度?	<input type="checkbox"/> 非常了解 <input type="checkbox"/> 了解 <input type="checkbox"/> 不了解 <input type="checkbox"/> 非常不了解 想加強的能力? _____				
講師評價	1.講師的教學態度(熱忱、激發學習興趣)				
	2.講師的專業知識				
	3.講師的表達方式				
	4.講師的溝通能力與問題解決能力				
	5.授課時間控制得宜				
	6.授課內容實用性				

二、您認為參加此次訓練課程幫助您最大的是什麼？

三、參加完本課程/研討會，您認為在目前工作中可以做那些建議與改善？

---

四、對於本次訓練課程，您是否還有其它建議？

---

五、您希望公司日後能再舉辦其它何種訓練課程？推薦講師？

---



### 外訓課後心得報告

日期： 年 月 日

受訓人	姓名	工號	部門	職稱
課程/研討會名稱			<input type="checkbox"/> 國內外訓 <input type="checkbox"/> 海外訓練	費用：
訓練期間	日期：	天數：	時數：	
授課講師姓名	服務單位：_____（此可不填）			
滿意度調查	<p>* 課程內容整體評價？  <input type="checkbox"/> 非常滿意 <input type="checkbox"/> 滿意 <input type="checkbox"/> 不滿意 <input type="checkbox"/> 非常不滿意 原因：_____</p> <p>* 講師整體評價？  <input type="checkbox"/> 非常滿意 <input type="checkbox"/> 滿意 <input type="checkbox"/> 不滿意 <input type="checkbox"/> 非常不滿意 原因：_____</p> <p>* 開課單位工作人員服務整體評價？  <input type="checkbox"/> 非常滿意 <input type="checkbox"/> 滿意 <input type="checkbox"/> 不滿意 <input type="checkbox"/> 非常不滿意 原因：_____</p> <p>* 上課環境整/設備體評價？  <input type="checkbox"/> 非常滿意 <input type="checkbox"/> 滿意 <input type="checkbox"/> 不滿意 <input type="checkbox"/> 非常不滿意 原因：_____</p>			
* 本次課程/研討會之內容重點？				
* 您認為參加本次課程/研討會最大收穫為何？				
<p>* 課程/研討會內容與目前工作之相關性？ <input type="checkbox"/> 高 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 低</p> <p>* 課程/研討會內容是否可直接運用於工作中？ <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否</p> <p>* 參加完本課程/研討會，您認為在目前工作中可以做那些建議與改善？</p>				



課後心得報告須知

1. 凡權責主管規定課後需繳交「外訓課後心得報告」者，請於課後兩週內繳交。
2. 課後未依規定進行課後回饋者，需完成課後回饋之相關規定後，始可再申請參加外部訓練課程。
3. 請將取得之證書影本交由行政支援處存檔備查。

**凌巨科技股份有限公司**  
**GIANTPLUS TECHNOLOGY CO.,LTD.**  
**外部訓練結案報告**

工 號		姓 名		部 門	
課程名稱				日 期	
訓練機構		講 師		時 數	

請針對下列各題提出您的評價或意見，並在適當的□內打"√"

一、課程評量

評量項目	非常滿意	滿意	普通	不滿意
	10	9 8 7	6 5	4 3 2 1
<b>1. 課程內容評估</b>				
1.1 課程內容	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
1.2 講義品質	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>2. 講師評估</b>				
2.1 專業知識	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.2 表達技巧/教學方式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.3 對課程進度的掌握	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.4 整體授課表現	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>3. 滿意度評估</b>				
3.1 知識獲得之滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.2 訓練執行整體滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.3 服務品質滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.4 授課環境品質滿意度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

二、課程報告

1. 報告摘要	
2. 心得感想與學習分享	

3. 課後行動計畫
3.1 可對工作之改進項目說明
3.2 可對自我之成長項目說明

### 三、主管審核

權責	直屬

### 四、結案追蹤(課程結束兩個月)系統機制—提醒

工作改進	內容說明	改進與否確認	主管確認
		<input type="checkbox"/> 改進 <input type="checkbox"/> 未改進，_____	
		<input type="checkbox"/> 改進 <input type="checkbox"/> 未改進，_____	
		<input type="checkbox"/> 改進 <input type="checkbox"/> 未改進，_____	

### 五、結案確認

人資部	總經理	副總經理	權責主管

### 六、課程分享

知識分享	分享題目	分享日期	講義附加	簽到附加	主管確認

\*請於兩個月內完成以上流程，以利於訓練費用之請款作業。

(規範：訓練費用超過 5,000 元或訓練時數超過 12 小時者，需完成課程分享)