

出國報告（出國類別：會議）

# 出席亞洲培訓總會（ARTDO）第 39 屆 宿霧國際年會報告

服務機關：行政院環境保護署環境保護人員訓練所

報告人姓名職稱：吳鳳儀專員

派赴國家地區：菲律賓（宿霧）

出國期間：101 年 11 月 13 日至 18 日

報告日期：102 年 1 月

## 目次

壹、前言(目的).....	1
貳、行程安排及會議議程.....	2
參、會議主題及內容摘要.....	3
肆、會議專題研討會內容介紹.....	13
伍、心得與建議.....	17

# 出席亞洲培訓總會（ARTDO）

## 第 39 屆宿霧國際年會報告書

### 壹、前言（目的）

ARTDO International (Asian Regional Training and Development Organization International, 亞洲培訓總會) 創立於 1974 年，ARTDO 所屬會員涵蓋亞太地區 30 餘國的訓練組織、專業訓練團體、跨國性企業機構及其他致力於人力發展之個人與組織團體。為提升亞太地區公私部門人力資源發展，增進該地區之經濟成長活動，每年輪流由不同會員國主辦國際年會，藉由各項研討交流達成知識傳達及經驗分享之目的，讓參與人員分享各項培訓技術及新知。本所為吸收國際相關訓練新知，達到人才培育，促進人力發展之目標，積極派員參加此盛會，藉此機會與國內、外訓練機構經驗交流，建立良好人際網路與國際關係，期能增進組織發展效能及提升訓練品質。

第 39 屆年會今 (2012) 年於 11 月 14 日 16 日在菲律賓宿霧舉行，由菲律賓訓練與發展協會主辦，本屆年會主題為「充實無遠弗屆的學習環境 (Enriching Borderless Learnvironments)」，會議除了邀請學者專家進行 6 場專題演講外，另有小組討論及專題研討會。

專題演講內容主要闡述重新思考培養領導人才的方式，創造組織領導革命；介紹「電子學習公司」如何利用技術和互聯網系統建立一個完全虛擬的團隊，配合不同主題創建一個無遠弗屆的企業組織指導原則，超越國界和種族文化，提供最先進的學習和服務，使得企業組織內中不同部門內各階級的主管、員工，甚至海外分公司員工，均能更方便、有效地運用線上學習環境，快速的找到溝通、解決方案；開發「全球學習社區中心」，因應瞬息萬變的世界、各種文化的學習風格和認知水平，且均能透過此網路平台進行意見交流，分享學習資源，以滿足來自不同培訓機構及學習者之需求。



圖一：參加本次年會學員於會場合照

## 貳、行程安排及會議議程

- |        |                  |
|--------|------------------|
| 11月13日 | 自桃園中正機場啓程        |
| 11月14日 | 會員報到、專題演講、開幕迎賓晚會 |
| 11月15日 | 專題演講、小組討論        |
| 11月16日 | 小組討論、專題研討會、閉幕晚會  |
| 11月17日 | 宿霧文化之旅、拜訪宿霧東方學院  |
| 11月18日 | 啓程返國             |

## **參、會議專題演講內容摘要**

本次年會摘錄專題演講內容包括「重新思考培養領導人才的方式，創造組織領導革命」、「領導改變的歷程因應」、「創造 open-mind 的學習環境，體驗式學習增加學習效益」、「在全球化的學習環境中開發領導力—學習卓越企業的寶貴經驗」及「全球領導力展望：從組織中創造領導力革新」等。

### **一、重新思考培養領導人才的方式，創造組織領導革命：**

員工在工作上的學習有助於工作效能的提昇及專業程度的累進，然而除原單純的職前訓練外，WLP(Workplace Learning and Performance)工作場所的學習，其學習的效能、心態逐漸的發展有關網路學習，讓學習更能無時不刻，領導的未來技能學習的演變，現代的網路學習等。

有關領導改變的能量，亞洲將會領導更多從文化的超越改變，接受女性領導的程度漸漸開化，有許多國家或公司逐漸有女性的領導者，而女性所擁有的特性，與男性有所不同。目前亞洲的女人已改變其領導模式及習慣。透過彼此的努力合作，帶來更大的效益，領導的企業和倒數的企業其組織的學習模式有所不同。

在現代發展全球化的學習區域部份，如何能實用學習的新議題，在現在 21 世紀全球國家有許多新的範例，學習者在目前可以透過數位學習、行動學習及社會化作用達到學習，而知識也在任何時間、地方及一般的場合可以取得。全球化學習是一種多元化的混合及全球化的觀點及趨勢，它可以幫助現今及未來的一代，可以提昇能力，成為全球化的居民，也就是具有世界觀的人們。而數位化的世界可以更容易分享自己的經驗、學習和成果。新的技術和方法變為為了成效及安全性的全球化學習必備的要點。Information and communications technology (ICT), 資訊傳播及科技能力，ICT 和全球學習網絡是互相結合之應用。而一個全球化的學習中心，可以結合圖書館、電腦、教室、社區學習等，而學習中心可以分享學習資源，包含課程內容和透過 ICT

的基礎建設，ICT 也可以幫助些中心讓不同的股東合作，如政府部門、非營利組織和不同國家的私人學習社區。

利用最新的網路技術帶來效益，建立組織與員工間的信任，透過網路技術而不再只是傳統的紙本資料，更可使公司間資訊的流通，並使員工對於公司的資訊更為清晰及了解，有助於建立信任感。創造公司的價值，以帶給員工及組織正面的效益。良好的溝通，可建立員工與組織的認同感，並提昇公司效益。可創造更佳的領導文化，人力資本發展及人力政策，組織發展。

現代的網路技術發展，在任何地方，不論工作或家中，使得知識的取得更為容易。其工作環境，策略網路工作的改變，如 FB，但相對的也帶來家庭的溝通模式改變？家人的相處模式也隨之改變，若沒有妥善的處理彼此間的互動，關係將會變的更為冷淡。而運用在公司企業文化時，如何看待資訊化充足的 e 化學習？是否也會有使同事間關係更為淡化的情況發生。尤其現在一般的團體學習還是以面對面的為主，而進一步並行的網路學習，雖便利，但也確實減少許多的互動機會。若在未來，已以 e 化學習模式進行時，需考量到的就不單純只是便利的學習性所帶來的專業或知識而已。在學習上的比重，透過正式學習(formal)10%、透過教練指導(coaching)20%、透過工作上學習(on the job)佔 70%。是故 WLP 的學習對於工作上的助益相對是很大的。

## 二、 行動學習或學習的機動性-創新「隨時隨地」學習：

由於網際網路資訊的盛行，已巔覆了現今的世界，並且澈底改變了我們培訓工程。例如在 GOOGLE 上可以找到 1 億 1 千 3 百多萬筆有關行動學習的網頁；有 20 萬個部落格發表有關行動學習的文章；並有數以百計相關的研討會在全球各地舉行。

行動學習未來有 4 個關鍵發展，首先是桌上型個人電腦與行動裝置於性能上的差異，將逐漸縮小。其次為人們將(並希望)使用行動裝置去瀏覽網頁。再來是人們願意下載 Apps 至他們的行動裝置上，以獲得時程表與資訊。最後

則是組織將被要求去支持這些行動裝置使用者的學習與發展之計畫。

至於行動學習能否順利推展，須有下列條件的配合，包括：1.硬體裝置的機動性與學習者的主動性。2.可供個人化使用的界面。3.能將資訊與學習者所在位址相互整合。4.內容能增進與工作績效。5.包括正式與非正式的學習管道。6.使用者能互相溝通與合作。

傳統的學習方式，是在教室中，由授課者在講臺上講課，學生在臺下聆聽，是一種由上而下模式，並不注重橫向的連接性。然而到了現今，因網路進展的規模及其普遍多元之特性，無論是在學習、績效表現及考核上，都已經可以使用行動裝置來進行。特別是在建立了一個集中式的平台後，也就是所謂的雲端資料庫，我們幾乎可以將任何東西都變成一種學習工具，達到真正的隨時隨地的學習。行動學習可以辦公桌以外的任何地方，例如在大排長龍時；在搭交通工具時；在等車、候機時；及任何其他可以利用的片刻。依據統計，人們每日平均花上 1 個小時在等待上，這時就可以善加利用。

行動學習工具像隨身碟、平板電板與智慧型手機等等，相較於傳統的課堂講授或閱讀紙本書籍，行動學習工具具有三項特性，即輕便性、可變性(彈性)與連結性。這些行動學習工具彼此間在該特性上各有優劣，例如使用隨身碟作為載具的 mEKP (Mobile Enterprise Knowledge Platform)具有最優越的輕便性；智慧型手機及網路 APPs(Application 應用程式軟體)的連結性較強；至於 Native iPad 及 APPs 則具有較佳的可變性(彈性)。

以 Stephen Young 所輔導的個案觀之，一般企業於培訓其員工時，由於公司內部資訊機密安全性及便利性的考量，目前傾向優先使用 mEKP 搭配隨身碟，即將訓練課程相關資料預先儲存於隨身碟這種具輕便性的行動裝置中，分送給員工要求依限期自行於有 USB 插槽的裝置下載學習，其學習歷程均有紀錄可考，可作為事後檢驗學習成效之用。

由於網際網路這種溝通方式與行動通訊裝置的出現，使我們常常忘記了這些行動通訊裝置最重要的基礎，即透過使用 wifi 或 4G 網路去互相連結，不

過更重要的是：當 wifi 或 4G 通訊無法連結時又該如何。當二十年前以網際網路為基礎的學習剛開始問世時，其標榜著「隨時隨地」學習的口號，然而卻忘了還得加上「只要有好的網際網路連結…」這個條件，所以在職培訓或終身學習的成功與否，必須在加上機動的學習工具與主動的學習心態，特別是在連結性不是很差就是無法為完全運作時更是如此；再者，學習的成果必須可以被記錄下來以確定其成效，因此，監控學習比其內容本身作為決定該學習是否合乎成本效益更具重要性。因此，我們可以得到一個結論：「學習就要趁現在，即使是在網咖。」

### 三、全球學習社群：應用學習的一些新興觀點

21 世紀，全球化持續帶來許多新典範發展。今日的世界更加地數位化、移動化，且有更多的社會互動。知識也是依著不同時間、地點的脈絡，而生成、修改，和運用。這些不斷變化的情況，迫使教育發展和傳遞機制的典範需要轉變。學習，必須將全球觀點和在地脈絡兩者加以融合。開發全球學習社群 (GLC) 就是朝著這個目標的方向邁出的一步。

全球學習是複合的、多樣的和全球觀點的融合。它有助於今日和明日世代的人們獲得能力，成為一個全球公民。在日益複雜和相互依存的世界中，這將有助於確保更有效的運作。數位世界是巨大的平臺，分享各種經驗、學習和觀點。這種協同學習，是達成批判性思維和解決問題的途徑。但是，任何全球學習社群都必須去追求複雜與衝突，來增加之間的相互聯繫和相互依存。

一個全球學習中心可以結合圖書館、網咖、課堂、社區教育等等。這些中心可以協同透過資訊、通信技術，來分享學習資源，包括內容、課程和基礎設施。資訊和通信技術還可以幫助這些中心串連不同的利害關係人，包括在全球各地的政府、非政府組織和私人學習社區。

在發展中國家，數位技術中心正演變成社群學習中心。某些電腦程式著重在可攜式電腦和軟體，但是品質卻不如預期，因為教師的培訓很缺乏。各

個學習中心所採取的取向與服務傳遞有著很大的差異，這些差異反映在領導力、技術、訓練等等各方面。

有幾個機構提供一系列全面的學習解決方案和服務給企業。例如，NIIT，以發展全球人才為其願景作為驅動，協助建立可就業與具產業準備的專業人士。它還密切地與技術行業中的全球領袖合作，在尖端科技平臺上提供培訓。公司也採取策略聯盟，以確保根據技術的發展趨勢而有最新技能的發展。資通訊中心、先進的學習中心、與其他機構，應協同開發一些共用之培訓工具與訓練師，以符合未來的需求。

自 20 世紀 80 年代起，高度工業化國家增加投資國外的研發。這種投資由企業的需求驅動，以獲取新的知識和能力，並獲得獨特的人力資源。跨世界各地擴散的知識中心，已加強對跨國公司獎勵全球知識採購。海外研發實驗室的演變顯示其三個不同的角色：(1)供應；(2)本地集成；(3)國際相互依存。在供應方面，包括科技能力、研究基礎設施，以及當地的科學人員可用性等等，都是影響這些實驗室的戰略定位中最重要的。公司要能和高等教育機構協同合作，驅動於高品質的學術知識基礎、開放的學術機構和一批訓練有素的科技人員。這種全球協同合作是一個很具吸引力的途徑，來獲得領先的科學專業知識，而不需要一個強大的海外研發存在。

遠距學習中心未來展望應該要有更創新的學習與教學工具。例如，導入一節教師交談時間，讓學生可以在線上和教師互動。設置虛擬教室促進學生與教師在課堂環境中互動，並為盼望中的學生進行線上職涯諮詢，讓使用線上系統的學生擴展詢問技能。

#### **四、創造 open-mind 的學習環境，體驗式學習增加學習效益。**

人是公司最重要的資產，在工作上如何能夠讓員工減少因工作發生的事故，而造成的傷害，相對而言是很重要的，在發生一起工安事故，將產生許多的成本，復原費用，停工費用，人員成本等，都可能是難以估計的損失。現在的時代強調的學習大都在網路，虛擬學習，但忽略了現場的安全實做，

如何透過實習工廠強調因操作可能發生的危害，來使員工有所警覺，就如太空艙的模擬器，讓在上太空前就能夠模擬不同的狀況所產生的故障排除，以做演練及降低故障或事故。這樣的學習工廠雖需龐大的建置成本，但整體而言，卻較發生事故後所需付出的成本更為便宜及有成效。尤其人的生命是無價的，非一定的金錢數字可以預先做給付。

然而不同時期的員工要有不同的方式，來改變不同的行為模式，現在的工作年齡大可分為嬰兒潮、X 世代及 Y 世代三個區間，企業應當去思考，如何能讓嬰兒潮時代的資深的員工將所擁有大量的經驗及技能，能夠去傳承給 X 世代及 Y 世資淺的員工，而這些員工要如何去學習？並且達到成效？

除了虛擬或資訊化的科技方式去獲取知識外，若是現場操作的技術人員，也可以透過「工安體感訓練」模式進行，以圖案，實際模擬危害操做，讓員工意識到危險的恐懼而提高警覺，降低因工作上準備的不完全或是外在環境因素等，使得工作上的危險造成員工的損傷，甚至生命的喪失。

人員的行為是可以透過不斷的訓練達到改變，如小狗及一條小繩子卻可圈住大象的理論，來達到驗證，人的行為，透過不斷的實際操作及學習，在安全的環境內先充份的知道危害的告知及預防，確實對於工作上的幫助是很大的。

另外一方面，運用體驗式學習，創造一個 open-mind 的學習環境，該員工在學習時能夠產生高度的互動，來達到學習的成效，或許較難達到高專業知識的傳遞，但卻能使得員工觀念上的突破及改變，軟化心智想法，使得溝通或互動的成效更為加大。而這樣的學習模式，在許多國家及企業運用在人員訓練上，並且有所成效。

## **五、在全球化的學習環境中開發領導力—學習卓越企業的寶貴經驗**

現今我們生活在一個無國界的地球村，資訊爆炸、瞬息萬變的時代，這樣的時代具有以下四個特色：1.複雜性：沒有一件事是存在著簡單又有效的解決方案。2.速度性：日新月異的技術進步，加快變革的步伐。3.歧異性：事

情不再只有“是”或“不是”的簡單答案，取而代之的是各種形形色色的理論或觀點衍生出的方案，反而造成多數人無所適從。4.不確定性：所有事物在進步前，可能多數人覺得變得比以前更糟或無法掌握。

針對此一特性，我們希望找出一個有效的領導方式，來引領組織走上一個穩定的成長路徑，所以，我們把領導人的關鍵能力定義在下列方向：1.有足夠能力去引導他人往適才方向發展。2.對於內、外環境或制度的變革，有能力去管理與因應。3.擁有創新能力，不是只會因循而不求圖變。4.有遠見且有能力發掘與培養未來所需人才。5.擁有十足的執行力來規劃與執行組織整體策略。

透過上述整體概念所培養出的 21 世紀亞洲領導者，將會是一個組織策略的推動者，隨時保有激勵團隊的使命感，成為組織中的核心主力，很靈活、有彈性、卻又能堅持組織創新目標的執行，隨時不忘從失敗中檢討學習，也隨時不忘激發團隊士氣，開發人力潛能極限，透過授權與團隊合作，達成組織成長目標。

一個卓越領導人應有以下幾種領導特質，即具備東方太極模式所展現陰、陽或黑、白交錯卻又相容的特性：1.平常表現的是極為安定的行為模式，卻又能持續達成組織交付的責任目標。2.隨時激勵他人達成目標，自己也能在任何狀況下展現最好的成果。3.隨時將失敗歸責於自己，卻將成功歸功於團隊。4.協助別人完成更高的成就，卻從不求回報。

整體來說，卓越領導人，展現極高的謙遜態度，但對事業卻能表現出強烈的專業意願。在中國有一位偉大的領導者-老子，以『無為而治』享譽中外，其偉大之處在於他經常不以過多的命令或指示，僅以一些小小的指引，就可把事情目標完成；永遠都能身先士卒；當成功時，身為領導者毋須居功，但所有的榮耀卻從未曾遺忘過他。

既然未來領導人如此重要，那我們應該如何培養呢？在此提供五個方向：1.不僅要把事情做好，更要在意人際關係的培養：把過去強調的技術移

轉到更多的人際互動技巧與情緒管理，西方傳統強勢領導模式已逐漸被東方的服務式領導所取代，強調改善過去傲慢、不敏銳與無法聆聽的缺點。2.要發揮偉大而謙卑的人性：虛心與傾聽才能找出事務的真貌，才能依此找出有效的處理方案，所以，隨時保持謙卑的待人處事態度，不但可以看清楚內、外在環境的變遷，也因此可以獲得別人的認同、協助，讓領導更有效率。3.加速學習，強調執行而不是空談口號：最有效的領導者常常透過具有挑戰性的工作體驗來學習，而不是一般課程式教育，通常學習有 70% 是透過實際經驗執行，20%透過指導，只有 10%來自課堂，所以，輪調與更多工作指派將是工作成長所不可或缺的養分。4.以慎重而穩定的腳步加速發展：真正有效的領導者，會隨時反省他們的行動和決定對組織團隊的深切影響，養成隨時分析問題的能力和承擔可能的風險，這些都需要敏捷的反應與慎重的處理行動。5.從失敗中學習如何成功：管理的複雜性、模糊性和不確定性是新的領導藝術，它需要實踐力的靈活性、彈性和勇於面對不可避免的危機，成功的領導者從他們自己的失敗中學習和成長，並與他人分享他們的學習經驗。

總之，領導力的發展必須與一個全球化的事實接軌，未來的新領導人，需要學習更多能帶領他們組織成員的頭腦與心靈的技能，而且領導力的發展必須能解決專業和個人雙方的需求，將能更靈活地因應世界變化的速度。

## 六、全球領導力展望：從組織中創造領導力革新

在 1,250 多在 60 個不同國家和地區的高級行政人員進行調查。結果發現：為提升組織未來競爭力，許多組織正積極調整他們的「人才管理」策略，而不僅著重於調整「企業風險」和「資本投資」模式。研究發現許多組織將「領導能力侷限(Leadership Talent Constraints)」視為主要威脅。該項研究當中 43% 的受訪者表示，針對領導者相關能力開發所支出金額遠超過組織先前所預期，Dr. Richard Wellins 於演講中表示 2011 年全球投入領導力相關訓練的金額高達 500 億美金，相對 2006 年相關金額為 450 億美金之多已多出 50 億美金，當中不包括領導者所支領的高額薪水，研究亦發現組織培訓並開發領導人以

及未來領導人所支出之金額非常可觀並有持續增加的趨勢；其中 31%的受訪者表示，組織領導者因「領導能力侷限」無法有效地帶領組織創新；其中 29%的受訪者表示，領導者不能確實掌握市場機會；其中 24%的受訪者表示，領導者在位時取消或延誤一個重要的戰略舉措，皆造成組織競爭力下降。

領導品質主要受到三大項關鍵因素影響，分別是「領導力開發(Leadership Development)」、「人才管理(Talent management)」及「管理文化(Management Culture)」，而領導品質好壞則直接關聯組織內部成員的產出(output)與組織績效(performance)，分別就各大項對於領導品質的影響作出分析如下：

#### (一)領導力開發(Leadership Development)：

領導者的領導力開發較佳的方式是：10%正式訓練(Formal)、20%教練式學習(Coaching)以及70%職務歷練(On-The-Job)。就提升整體組織價值(value)方面來說，針對「創新(innovation)」與「增加預算(budget increase)」兩項做比較發現，不論國家的不同一致性表示未來領導者是否能提升整體組織價值，關鍵在於是否能有效地帶領組織進行「創新」比是否能爭取「增加預算」更為重要。

「人才晉用與升遷」是否正確也是組織競爭力的重要因素，研究統計發現組織在「人才晉用與升遷」方面做出錯誤決定的比例高達將近 1/3，組織透過對外招募人才高達37%比例晉用了不適當的人員(亞洲地區則高達41%)，對內拔擢人才方面則高達28%將不適當的員工升遷(亞洲地區則高達29%)，其犯錯的比率不可小覷，對組織造成負面的影響甚鉅。

在組織領導者更替方面，研究發現組織近五年將面臨領導者更替的比例高達64%，然而僅有26%的組織針對並確保組織領導者順利更替有完善的規劃，亞洲地區則僅有34%的組織具備領導者更替轉計畫。

『適當領導者的選出並不是民主方式，必須是人才當中最好的人才(best of best)，我們可以透過訓練方式養成領導者願意承擔更多的風險，但是卻無法透過訓練讓一位自大傲視的人成爲一位虛懷若谷的領導者。』

建議選出適當人員的三步驟，供參：

- (一)觀察是否符合目前特定角色以及工作上要求(媒體應對、抗壓力)；
- (二)觀察該人員是否具備擔當領導者的潛質特性(企圖心、人格特質)；
- (三)評估該人員目前在工作上的績效表現(創新能力、引進新思維)。

21世紀的我們處於網際網路雲端的企業環境，領導者卻採用20世紀中期的管理程序與19世紀的管理理論，出生於20世紀的領導者必須認真思維：組織所面臨的是21世紀的挑戰，所有領導者所學及管理程序是否已過時不合時宜，所推行的管理模式是否已經不適用。如果確實如此，那越是自以為是的領導者將帶給組織越負面的管理效能。

組織受到領導者影響很大的因素是因為領導者的思維與管理程序深深關係到組織文化。領導者最容易扼殺組織文化的管理措施當中以「僅由權力核心做決策」為首要，另以「組織結構僵化」次之，依據研究其影響順序列舉如下：僅由權力核心做決策→組織結構僵化→官僚式管理→僅針對特定少數提供革新機會→僅要求基層人員設成長目標→權力集中於制定現況價值者→受到職務權限影響→組織價值並無意義。

我們應該進行的管理文化革新，應該從更開放式、積極創新、組織更靈活及提升整體組織價值與永續發展方向推動組織文化，重點項目包括：更具競爭優勢的管理程序、價值應是共享的且具意義性、以功績為影響組織基礎、提供所有人革新的機會、策略決策公開討論、組織結構更具彈性且靈活、權力來自於創造價值革新者、設定成長、永續性及具社會價值的目標。

## 肆、會議專題研討會內容介紹

### **簡易的訓練評估方式(Painless Training Evaluation)**

本篇研討會主題係由菲律賓長途電話公司職業訓練中心副總裁 Deng Kibanoff 說明如何將柯克帕特里克(Kirkpatrick)的 4 個層級的訓練評估模式運用在該部門之職業訓練成效評估。而此訓練評估模式係由國際知名學者威斯康辛大學教授唐納德.L.柯克帕特裡克 (Donald.L.Kirkpatrick) 於 1959 年提出，在訓練評估領域中應用最廣泛的工具。

於訓練週期時，大多數的訓練者和訓練機構花費了相當多的時間和精力在訓練課程的設計、開發和執行。部分精力花在確定訓練需求，以確保適時測出受訓者的能力差距，但常忽略了訓練的測量成效和績效評估。訓練者和管理人於辦理訓練時，不願將時間和精力花費在訓練評估的常見原因有 3 種，包括：不了解評估背後的技能、訓練者於做評估時缺乏共識和技能、做評估太花時間和精力等。但是，如果我們將訓練評估設計得更簡單，更“無痛”(painless)呢？

訓練週期包含「需求診斷、分析」→「課程規劃」→「課程執行」→「課程成效評估」等 4 個層級，訓練者和管理人於辦理訓練時，不願將時間和精力花費在訓練評估，因為「不知如何做」或「認為太難做」。

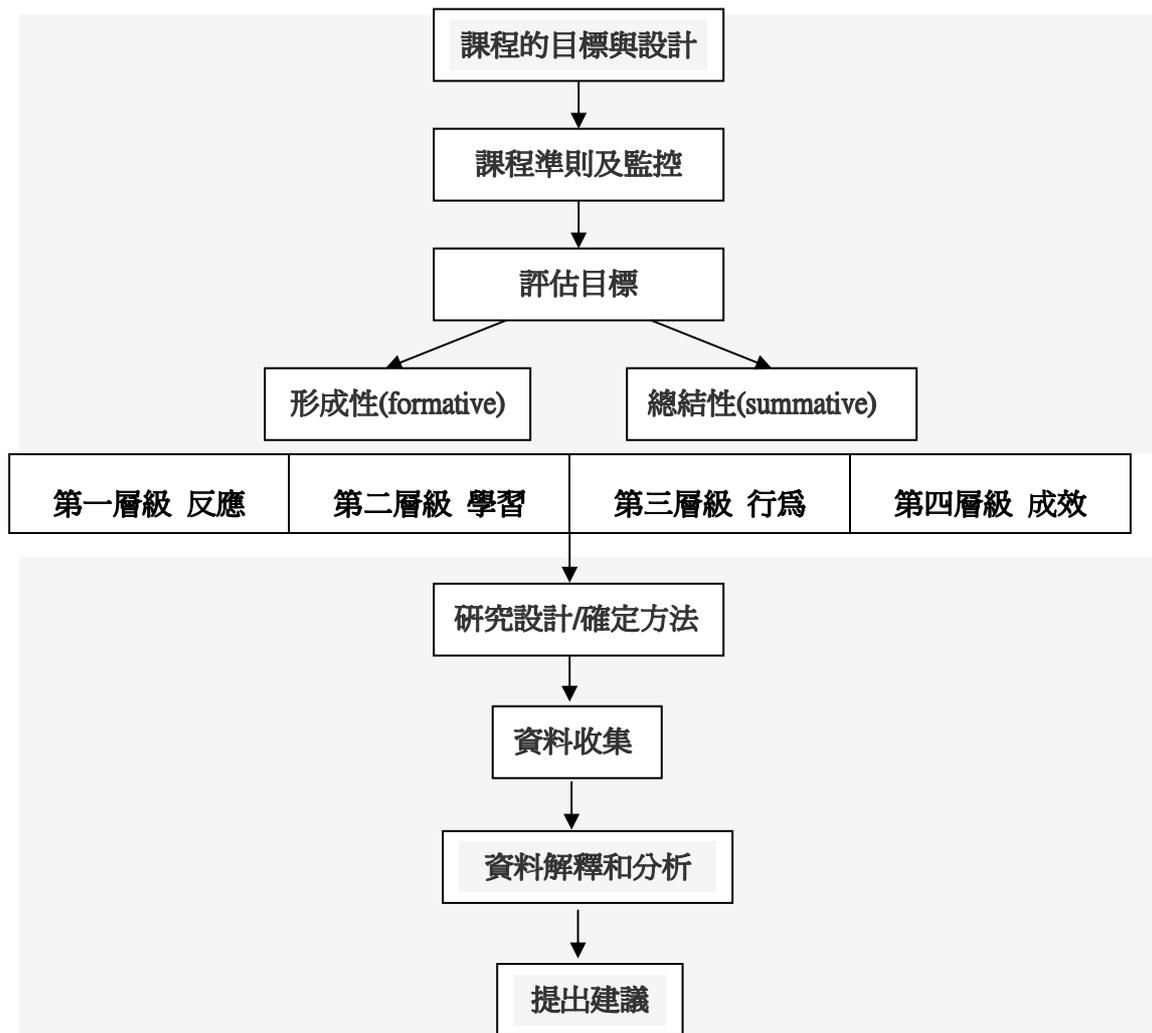
訓練評估最重要的目的是要檢視訓練成效能否達到當初設定課程的目標(指標)，透過訓練評估可以得知訓練課程是否具有價值，確保訓練是不是浪費時間和金錢，提供訓練課程於人力資源管理之成效，提供現任管理人其員工訓練學習成效(投資回報資訊)。

柯克帕特里克(Kirkpatrick)說：「一序列的訓練課程評估方法分 4 個層級，當你從 1 個層級進入下一個層級的過程會變得更加困難和耗時，但也同時提供了更多有價值的訊息」

表：4 個層級的評估訓練成效模式

層級	論點	問題	使用工具	使用時機
第一層級	反應 Behavior	他們喜歡此訓練嗎？	常用的有「反應/評價表」，項目包含：課程內容、訓練材料、師資、後勤 (logistics) (訓練說明，膳食，場地等)、其他(意見調查表等)。	即時(立即)
第二層級	學習 Learning	他們於此訓練中學會了甚麼？	包含筆試、口試、模擬演練。	課程進行中 課程進行後 2-3 週
第三層級	行爲 Reaction	他們如何將訓練所學運用於工作中？	包含評估成效記錄、職場觀察檢查表、訪談督導員、同伴訪談、自我評估、調查	課程進行後 4-6 週
第四層級	成效 Results	他們如何回饋此訓練？	包含成效紀錄及改善資料追蹤、訓練的投資報酬率計算、考量評估成本與訓練收益訓練 (成本效益分析)	課程進行後 3-9 個月

訓練成效測量從「即時評估」層級到另一個「長期評估」層級，直到我們能判定出訓練成效為止。基本上，沒有做評估的訓練就不能被評為「成功」的訓練。進行訓練成效評估也是一種評定培訓成果的方式，而使用柯克帕特里克一序列 4 個層級的訓練課程評估方法，可以去判定訓練後進步的成效，追蹤訓練的影響力。訓練成效評估有 2 種主要目的，一種是「形成性」(Formative)，以評估成效來改善訓練課程，另一種是「總結性」(Summative)，評估影響力，並作出訓練課程效益及延續性之決定。



**圖：評估訓練課程架構圖**

常見的評估方式包括使用反應表(reaction sheet)、學前後測驗、調查、訪查、填意見表、複檢資料文件(document review)、模擬(simulation)及使用追蹤表(tracking charts)等，而評估方法的選擇將取決於採用何種層級的評估模式。評估資料主要來自人力資源，包括實習者、主管、同業、下屬、客戶及第三方，另外還包括記錄和相關文件。

將訓練評估計劃放在一個單頁(one page)，鼓勵培訓者做評價，使他們認識到，訓練評估不是那麼難做，評估能判斷出訓練的價值。我們在菲律賓長途電話公司職業訓練中心讓訓練者做「評估訓練」，其訓練步驟如下：

- 一、提供訓練評估計畫及評估報告的模板(templates)。
- 二、訂定評估及使用模板的原則。

三、由訓練者和管理人員提出各層級評估課程價值之鑑定程序。

四、設定評估研究管理行為的期程。

五、藉由經理人員及負責人訓練，追蹤訓練評估計畫。

六、複檢評估研究，提供研究層級。

訂出訓練指標，將訓練重點、目標、定位明訂出，可做為日後性能評估及獎勵之客觀標準。訓練結束時可立即做的評估包括參訓者的滿意度、測驗(可測出知識和技能的變化)、模擬問題的解決能力、願意嘗試或打算使用訓練時所學技能知識的人數比例等。訓練過了一段時間可做的評估包括：訓練結束數週後的測驗其尚存多少知能、訓練結束數月後由參訓者及其管理人報告其受訓後在工作中運用此訓練所學知能之情形、員工通過訓練後對該企業的改善影響比例、訓練投資報酬率等。其他訓練指標尚包括：員工訓練佔總人數比例、訓練成本因素、訓練費用、訓練投資因素、總人力資源成本分配給訓練成本之比例、開發新的訓練計畫週期時間、員工志願參加訓練計畫之比例、直接由直屬管理人訓練員工之比例等。

柯克帕特里克(Kirkpatrick)的 4 個訓練評估層級的指標樣本，第一層級為意見調查表分數，第二層級為測驗後之分數、模擬操作之得分及正確地完成了一項行動計畫(表示對概念的理解)，第三層級為參訓者本身及管理人觀察受訓員工將學得技能運用在工作上之情形，第四層級為經訓練後提高生產率的部門增加數、銷售和收入增加數及客戶投訴數目減少數。

表：訓練機構的評分板

<b>執行</b> —訓練擴及層面 —員工訓練時間 —訓練者之教學時數 —第二層級及第三層級評估成效	<b>預算</b> —員工訓練費用 —訓練預算與總營運成本之比較 —訓練的投資報酬率
<b>客戶滿意度</b> —第一層級課程的評估成效 —客戶滿意度的評價 —課程的重複性(availment)	<b>人力資源</b> —訓練者的能力 —訓練者的認證 —訓練者的受訓時數

評估模板和工具有助於簡化訓練評估方式，執行訓練評估才能瞭解並反應出訓練的價值、影響及效益。

文中討論如何使訓練評估變得更容易理解和解讀，訓練者的重點放在如何更早更好規劃任何訓練計畫的績效評估。透過使用「1 頁訓練評價規劃工具」，分享一個簡單處理訓練評估方法，使訓練者可快速填列，訓練管理人可以很容易地用它來追蹤評估成效進度。文中亦分享一個訓練管理人的實用技巧，如何激勵和鼓勵訓練者去接受和採納此一訓練評估方式，成為他們的工作重點。同樣，也將分享如何去實施建立訓練的儀表板或指標，作為訓練管理人定期監測訓練機構課程的建議。



圖二：研討會主講者 Alexander “Deng” Kibanoff(右 4)與學員於會場合照

## 伍、心得與建議

### 一、訓練創新提昇品質

本次年會會場係以「圓桌」方式排列，以方便學員進行小組討論，會中有一堂課係請各桌學員研提 2-3 則有關人事資源管理或培訓的議題，寫在海報上後貼於會場牆壁上；桌上另備有不同顏色之小方格貼紙，請學員針對有興趣之議題處貼上貼紙，之後將針對貼紙最多（即最多人有興趣）之議題進行討論。



圖三、宿霧 ARTDO 國際年會以「圓桌」方式進行專題演講及討論



圖四、學員針對有興趣之議題處貼上貼紙 計算貼紙最多之議題以進行討論

## 二、營造低碳訓練環境

在參加此次亞洲國際培訓總會第 39 屆年會，主辦單位即事先將與會表發的論文等資料儲存於隨身碟於參加者到場報到時發送，免去與會者得領取厚重的紙本資料，會後又將整個活動的精彩片段及研討結論上傳至網站供瀏覽及下載，此一創新作法，實與本次年會主題「充實無遠弗屆的學習環境」相契合，並足可供本所日後舉辦訓練時效法，達到減紙之效果。

## 三、拓展國際訓練視野與交流

此次有幸參加 ARTDO 年度盛會，除了吸取國際最新的人力資源發展與訓練之資訊及知識外，亦藉此機會與國內外訓練機構作經驗上的交流，達到增進環訓所的訓練業務及提升訓練品質。另外，在參訪了菲律賓宿霧東方學院後，除感佩當地華僑在有限的資源下仍建校提供華僑子女學習華人文化及語言外，個人覺得國人更應珍惜國內豐富的訓練資源，以永續經營的理念做好環保工作。



圖五：參訪宿霧東方學院，學員與學員員工合照