



強化訓練品質管理

培育優秀人才

郭欣易

學歷

- ❖ 國立台灣師範大學餐旅管理與教育博士
- ❖ 世新大學觀光事業管理研究所碩士
- ❖ 世新大學觀光學系
- ❖ 文藻外語學院英文科

經歷

- ❖ 大仁科技大學餐旅企業教育訓練中心主任
- ❖ 大仁科技大學餐旅管理系行政組長
- ❖ 文藻外語學院兼任講師
- ❖ 中國廈門多福豆花營運顧問
- ❖ 漢來大飯店房務部房務員
- ❖ 統茂休閒旅館集團總管理處儲備幹部
- ❖ 欣葉連鎖餐飲集團事業開發部儲備幹部
- ❖ 台灣麥當勞餐廳營運門市實習襄理

專業證照資格：

- ❖ 行政院勞委會職訓局TTQS（訓練品質系統）評核委員
- ❖ 行政院勞委會餐旅服務技術士證照監評人員
- ❖ 行政院勞委會丙級調酒技術士
- ❖ 美國飯店業協會（AH & LA）訓練規劃師認證（CHT）
- ❖ 美國飯店業協會（AH & LA）部門訓練師認證（CHDT）
- ❖ 美國飯店業協會（AH & LA）認證課程講師

專書著作：

- ❖ 旅館客務部營運與管理（編譯），AH & LA，2008。
- ❖ 餐旅人力資源管理，華都文化，2008。
- ❖ 餐旅服務技術，旗立資訊，預計2010年出版。
- ❖ 旅館管理，華格那出版社，預計2011年出版。

我們為什麼在這裡？

- ❖ 觀光休閒餐旅產業在台灣的重要性
- ❖ 觀光休閒餐旅教育在台灣的普及性
- ❖ 熱門產業不代表人力資源充沛
- ❖ 熱門產業不代表就業容易
- ❖ 多元發展、多元瞭解
- ❖ 教學相長，相互交流

近年北市舊商用大樓變身平價旅館

開發者	區位	原建物	改建後飯店
麗寶建設	大安區建國南路	台糖舊總部大樓	麗寶福容大飯店
晶華飯店集團	萬華區中華路	萬企大樓5-9樓	捷絲旅 (西門町館)
	中山區林森北路	林森北路V-Mix 旁商業大樓	捷絲旅 (林森館)
福華飯店集團	中正區館前路	台產員工宿舍	福泰桔子商旅-館前店
	中正區開封街	台產員工宿舍	福泰桔子商旅-開封店
	林森北路	錢櫃KTV	福泰桔子商旅-林森店
台北旅店集團	中山區長安東路	辦公大樓	喜瑞飯店
	中山區天津街	原王子飯店	丹迪旅店-天津店
	大安區信義路	商用大樓	丹迪旅店-大安森林公園店
	中正區懷寧街	旅館	新驛旅店-台北車站前站店 (懷寧店)
	大同區長安西路	大樓	新驛旅店-台北車站後站店 (長安店)
	大安區信義路	旅館	新尚旅店
	中正區衡陽路	商用大樓	新驛旅店旗鑑店
海霸王餐飲集團	大同區南京西路	商用大樓	城市商旅-台北館
	松山區南京東路	商用大樓	未完工
華泰王子飯店	松山區南京東路	錢櫃KTV環亞店	Hotel Quote Taipei
國賓飯店	萬華區武昌街	誠品武昌店 6-10樓	未完工

信義計畫區內飯店業一覽

土地 編號	土地(或地上權) 所有人	飯店	營運時間
A2	統一集團	W-hotel	2010年10月
A3	國泰人壽	四季飯店	訂2011年10月 底完工
A10	富邦人壽	與晶華酒店、寒舍 集團洽談中	最快2012年底
A12	新光人壽	台北寒舍艾美酒店 (寒舍餐旅集團管理)	2010年10月
信義區 松壽路	新加坡商豐隆 集團	君悅飯店	1990年開幕

資料來源：UDN資源庫

蔡靜紋／製表

今天要聊什麼？

- ❖ 教育訓練發展趨勢
- ❖ 訓練品質系統觀念簡介
- ❖ 教育訓練實務操作重點
- ❖ 教育訓練系統與制度之建立
- ❖ 問題與討論

教育訓練發展趨勢

- ❖ 人力資源之定位與地位愈趨重要
- ❖ 重視訓練效率，講求訓練技巧
- ❖ 要求訓練品質，確認每個細節
- ❖ 評估訓練成效，避免資源浪費
- ❖ 專才VS多才，誰與爭鋒？
- ❖ 產官學合作，共享資源

訓練的目的

- ❖ 為具備執行工作之能力
- ❖ 接受、適應新技術
- ❖ 維持工作熟練度
- ❖ 因應調遷晉升異動
- ❖ 強化向心力，提昇工作動力與意願
- ❖ 培養第二專長，進行職涯發展規劃

訓練常見的困境

- ❖ 知行不一致，說一套作一套
- ❖ 將教育訓練視為成本而不是投資
- ❖ 教育訓練績效常常無法明確衡量
- ❖ 對訓練之體認不足，不知訓練目的及效益何在
- ❖ 訓練與日常業務衝突，對訓練造成負面印象



動動腦時間

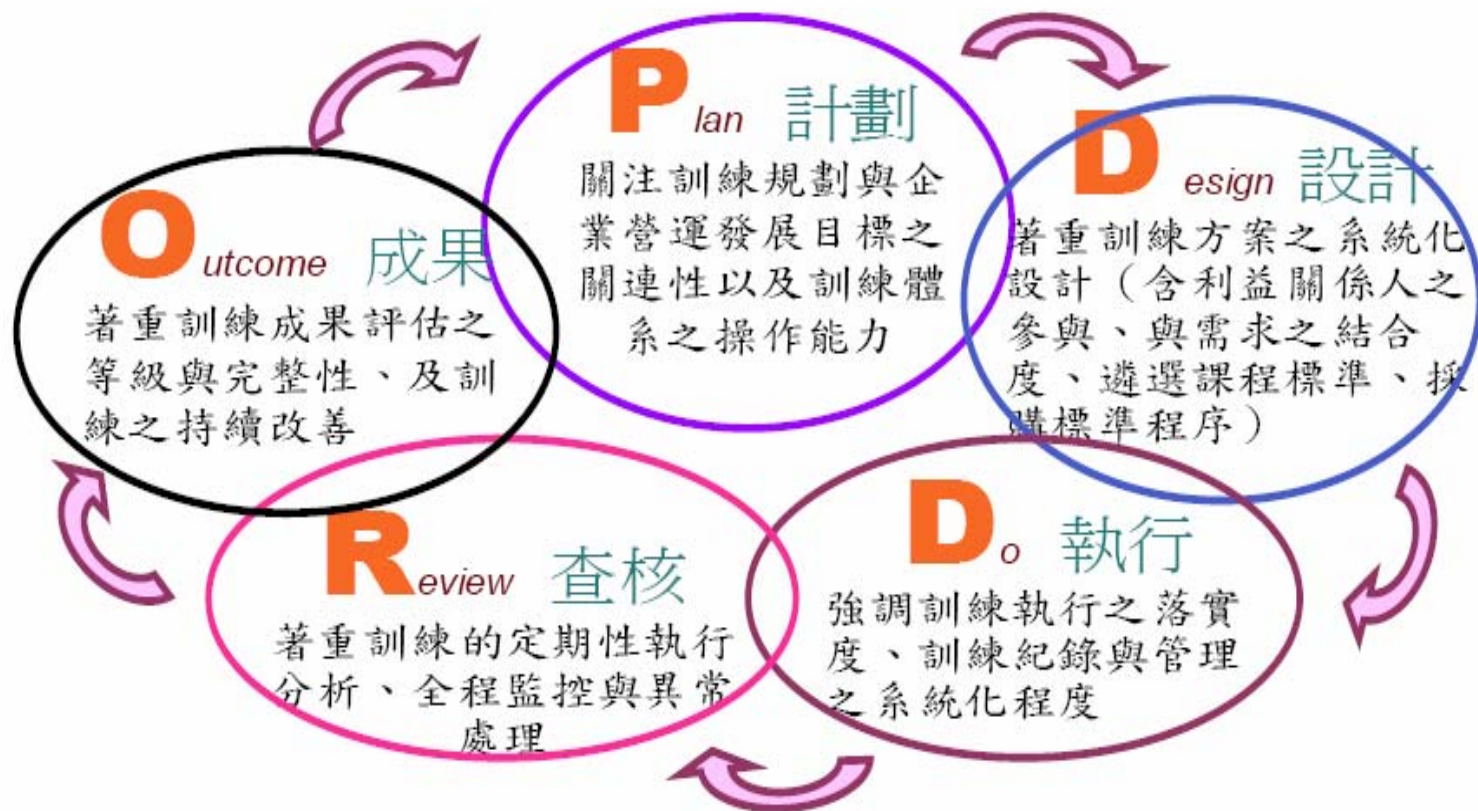
策略性系統化訓練的功能

- ❖ 推動企業組織文化
- ❖ 提昇企業整體人力素質
- ❖ 開發企業員工潛能
- ❖ 建構e化企業，強化「知識管理」
- ❖ 維持訓練品質，創造企業利潤
- ❖ 掌握環境趨勢，引導企業變革

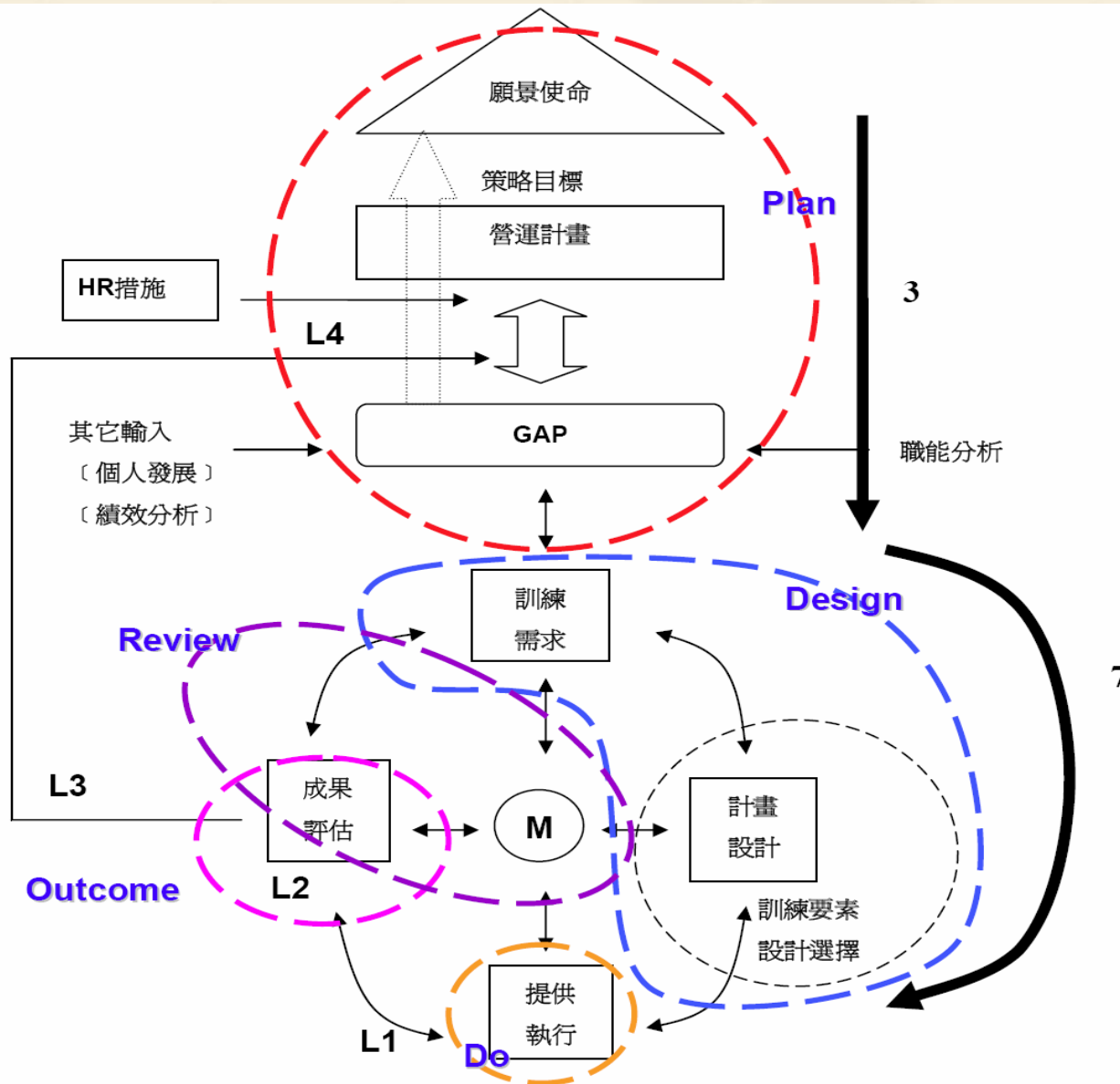
台灣TTQS發展起源

- ❖ 行政院「服務業發展綱領及行動方案（2004-2008）」針對「人才培訓服務產業發展措施」明列建立人才培訓產業品質認證制度，由勞委會負責規劃引進國際訓練品質規範，提出可行策略方案。
- ❖ 勞委會職訓局於94年度規劃推動訓練品質規範，綜合採納ISO10015、歐洲職業訓練政策、英國IIP人才投資方案、澳洲職業訓練政策，以及考量面對全球化知識經濟社會之情況，研擬出台灣專屬之「訓練品質計分卡」（Taiwan TrainQuali Scorecard），簡稱TTQS。

TTQS之訓練迴圈



資料來源:林建山博士 (June 20, 2006) 研究結果之整理彙示



訓練品質計分卡
(PDDRO)

計畫
(Plan)

- ◆ 明確性
- ◆ 系統性
- ◆ 連接性
- ◆ 能力

設計
(Design)

- ◆ 訓練方案的系統設計
- ◆ 利益關係人的過程參與
- ◆ 訓練需求的導向
- ◆ 培訓產品與服務購買程序的規格化

執行
(Do)

- ◆ 訓練內涵按設計執行的落實程度
- ◆ 訓練紀錄與管理之系統化（資訊化）程度

查核
(Review)

- ◆ 定期性執行評估與綜合分析
- ◆ 全程監控與異常處理

成果
(Outcome)

- ◆ 訓練成果評估的等級（多元性）和完整性
- ◆ 訓練系統的一般性功能（多元回饋，以利訓練之持續改善）

實務操作重點項目

- ❖ 計畫面—訓練需求確認與訓練計劃訂定
- ❖ 設計面—訓練方案之系統設計
- ❖ 執行面—訓練落實度
- ❖ 查核面—監控與異常處理
- ❖ 成果面—訓練評估與績效展現

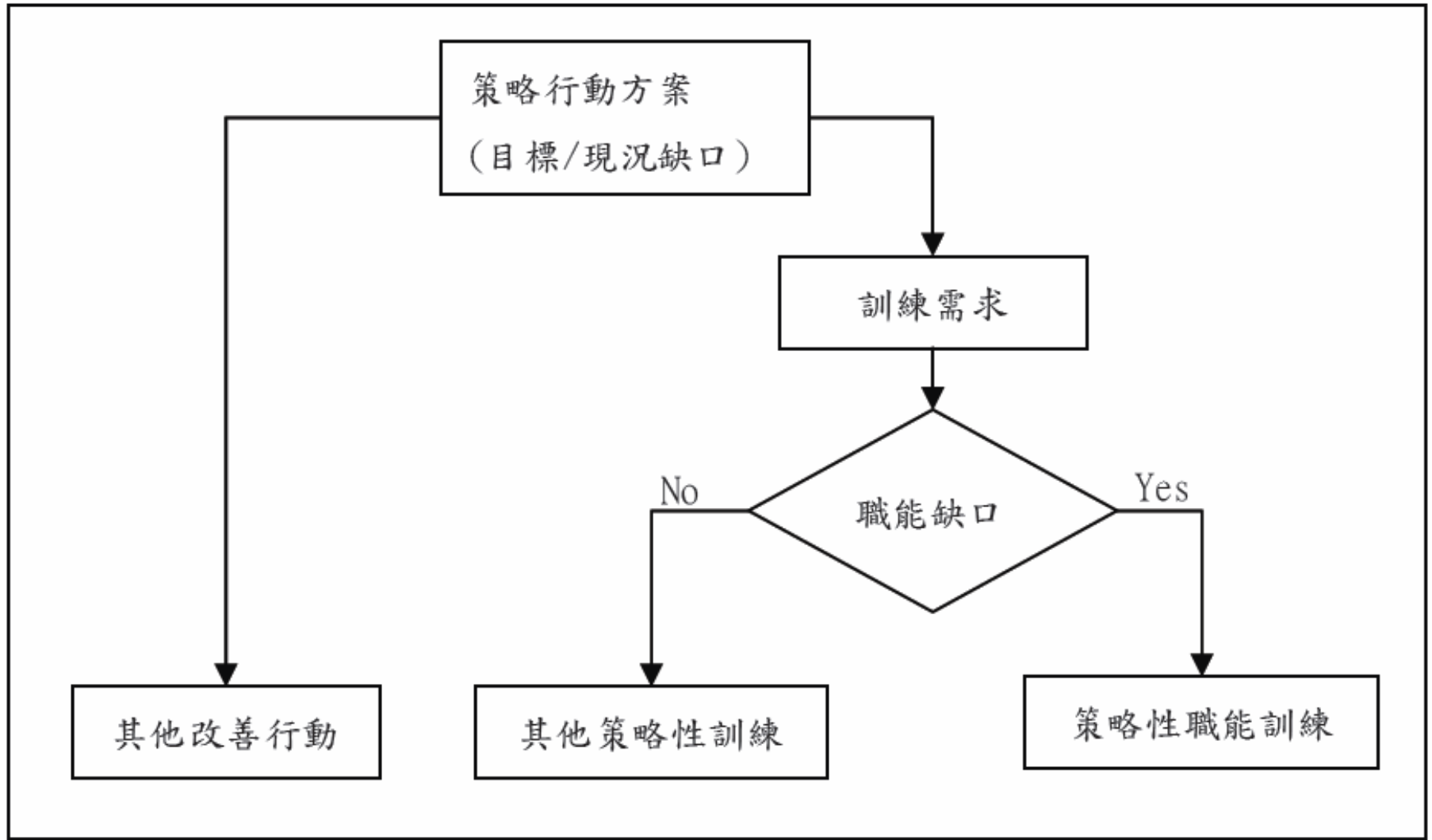
訓練需求確認與訓練計劃訂定

訓練需求來源

- ❖ 策略性需求
- ❖ 職能落差
- ❖ 員工自我需求

確認方式：

策略會議
職能落差分析
問卷調查



階層別訓練

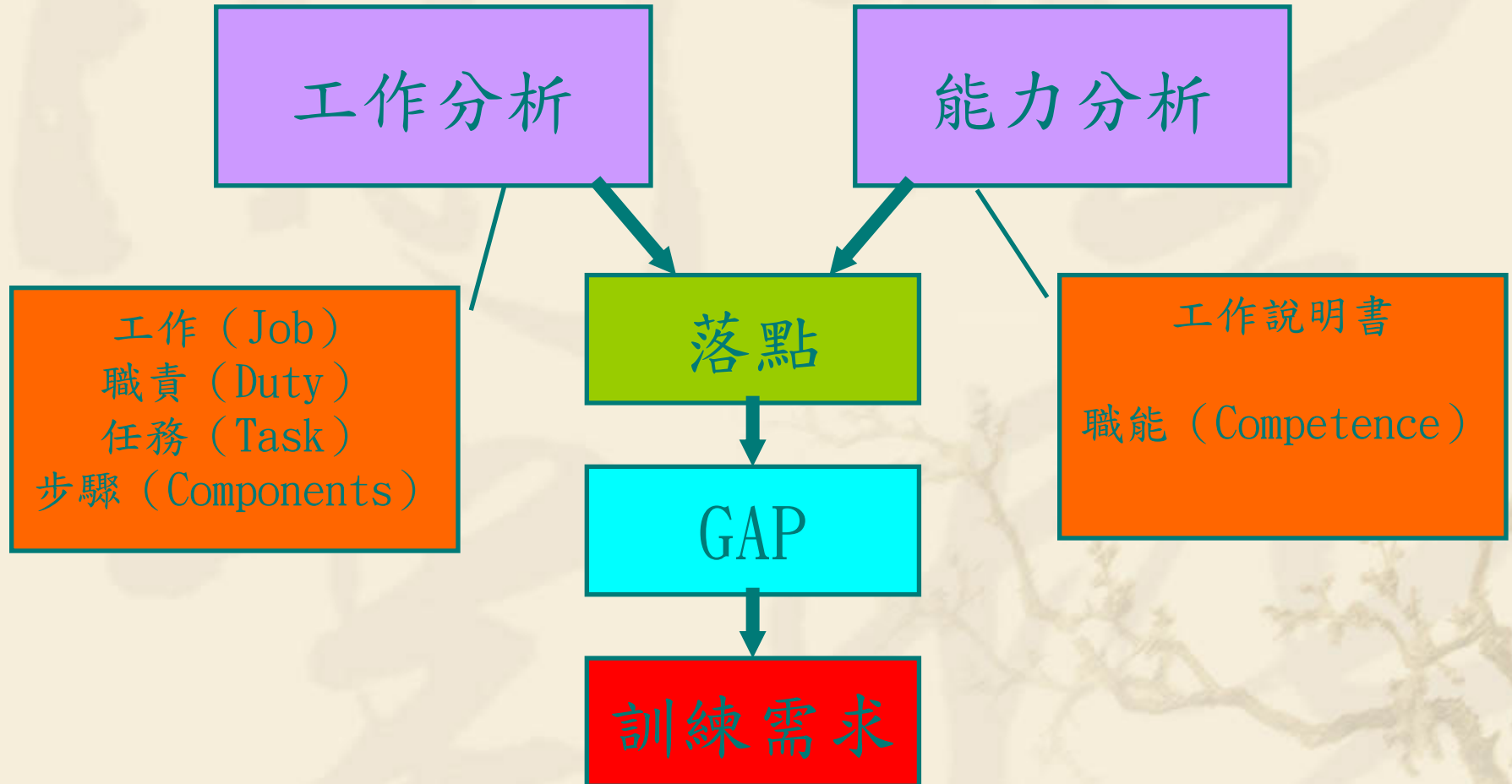
功能別訓練

課題別訓練

自我啟發別訓練

策略性
核心職能訓練

職能落差分析



訓練方案之系統設計

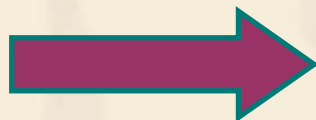
- ❖ 訓練內容確認
- ❖ 訓練執行方式確認
- ❖ 訓練監測指標確認
- ❖ 訓練成效指標確認
- ❖ 回饋機制



行動方案
(訓練計畫)

訓練落實度

- ❖ 學員
- ❖ 師資
- ❖ 教材
- ❖ 教學方法
- ❖ 場地



成果移轉
工作環境

執行記錄
員工學習檔案
知識學習平台

監控與異常處理

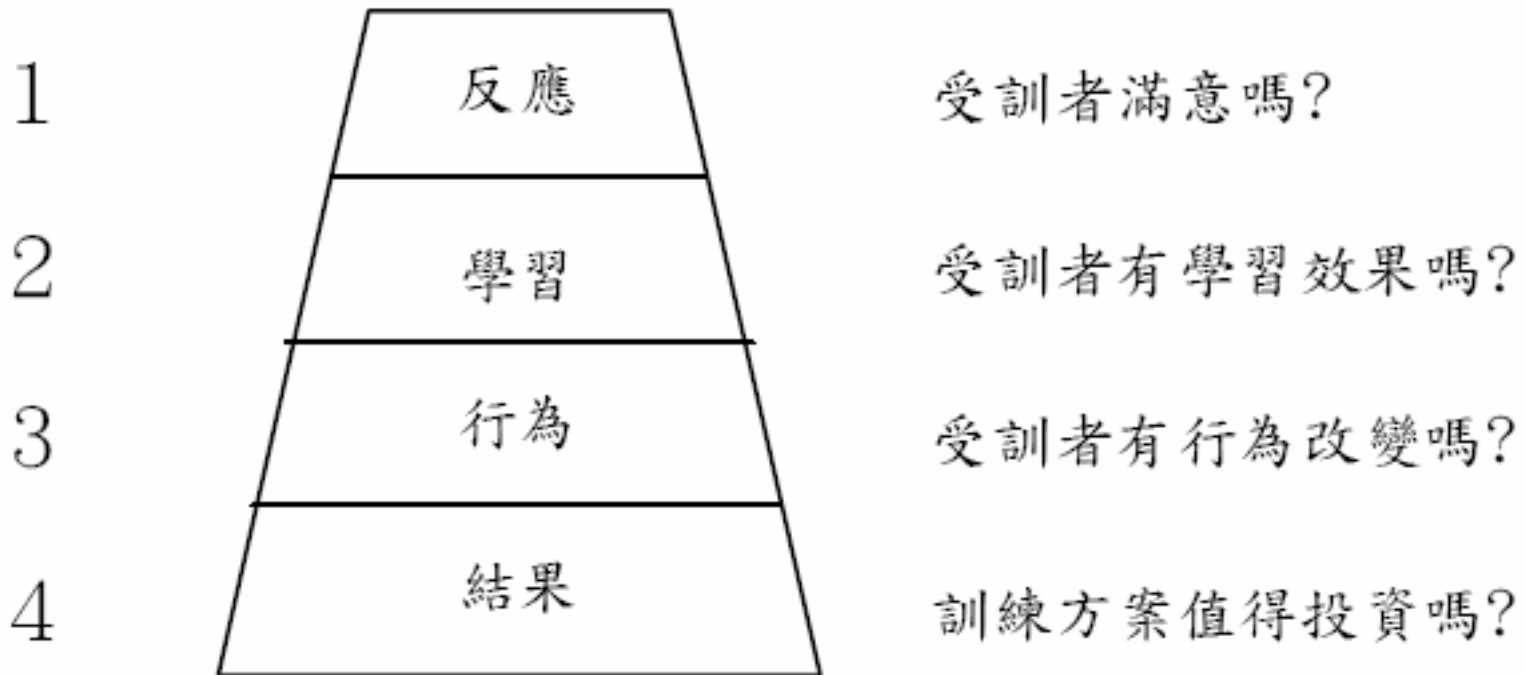
- ❖ 訓練前、中、後檢核與監控
- ❖ 異常狀況處理流程與方式



評估報告
定期性綜合分析

訓練評估與績效展現

Kirkpatrick (1998) 評估模式



各層次評估方法

反應層次 (Reaction)

- ❖ 問卷調查
- ❖ 面談
- ❖ 觀察法
- ❖ 綜合座談

學習層次 (Learning)

- ❖ 後測法：
- ❖ 前、後測比較法
- ❖ 問卷調查
- ❖ 模擬練習
- ❖ 座談會
- ❖ 自我評鑑法
- ❖ 觀察法

行為層次 (Behavior)

- ❖ 問卷調查
- ❖ 個人與組織之績效、成本、目標達成率的比較
- ❖ 實驗法
- ❖ 觀察法

結果層次 (Result)

- ❖ 前後比較法
- ❖ 預測與實際比較法
- ❖ 平均比較法
- ❖ 觀察法
- ❖ 問卷調查

進行訓練評估之注意事項

有效性

- ❖ 評估環境的改變
- ❖ 評估方法的差異
- ❖ 評估對象的心理狀況
- ❖ 在職期間的長短
- ❖ 抽樣對象的選擇

可靠性

- ❖ 利用相同的評估工具
- ❖ 檢驗評估工具的效度
- ❖ 控制所有測試環境的因素
- ❖ 告知評估的方式，以減少測試時發生的錯誤
- ❖ 利用標準差測定可靠性

可用性

- ❖ 容易執行
- ❖ 容易評分
- ❖ 容易瞭解

訓練評估常見的問題

- ❖ 缺乏誠意與承諾
- ❖ 不良的訓練設計
- ❖ 缺乏訓練評鑑的知識與技術
- ❖ 不易控制影響訓練評估的因素

結語

- ❖ 訓練引領績效展現
- ❖ 訓練品質管理觀念需深植
- ❖ 訓練是投資，不是消耗性成本
- ❖ 訓練不是口號，必須全民投入
- ❖ 訓練不是例行事項，必須系統化設計
- ❖ 應設置訓練專責單位且層級應提昇

問題與討論

感謝聆聽