

咖啡連鎖業企業教育訓練之標竿學習

Benchmarking Study of Coffee Chain Shop Corporations Training

廖旻儀

國立臺灣師範大學 科技應用與人力資源發展學所

Min-Yi-Liao

National Taiwan Normal University

Department of Technology Application and Human Resource Development

摘要

本研究係針對一個成功的咖啡連鎖零售企業「A 公司」與臺灣平價連鎖咖啡市場位居領導地位的「B 公司」在實務上教育訓練的比較與參考價值之研究。本研究透過文獻回顧與實務面的討探，提出 A 公司在教育訓練方面的標竿供 B 公司對教育訓練的發展與學習。

關鍵詞：教育訓練、訓練評鑑、連鎖企業

壹、研究背景

一、連鎖店的經營策略

地點的選擇、技術設備的引進、商品的開發與銷售、策略與制度的擬定，均需透過人來完成，尤其要維持各連鎖分店與總店一致的服務品質，更需要透過現場人員來完成。一家好的連鎖企業必須具備完善的教育訓練系統，而完善的訓練方案也能創造企業的價值，相對也能提升連鎖企業的品牌形象。

二、產業現況

(一) A 公司

在咖啡零售業位居龍頭，榮獲《經理人月刊》「2015 影響力品牌大調查」連鎖餐飲類別首獎。榮獲《Cheers》雜誌「新世代最嚮往企業」排名第八，連續 11 年保持進入 Top 10 排行榜。A 公司的創始人霍華蕭茲認為，「員工不是生產線上的消耗品」。A 公司進軍台灣後，也順勢引進了美國 A 公司的訓練課程，因為 A 公司活潑、愉快、貼心的服務態度、員工敬業的精神，是很值得統一企業來學習的。

(二) B 公司

在平價連鎖咖啡市場位居領導地位的 B 公司，以「精緻超值」的品牌形象與高品質、快速的服務，在咖啡市場上已屹立不搖。多年來，不斷以『創新』的理念，研發各式咖啡的新口味與多元化的精緻餐點，採區域行銷策略，深入各個社區、商圈、校園、廠區，因為其企業深信，未來咖啡消費會愈來愈趨向生活化，喝咖啡將成為大家生活的一部份。

20 年以來，臺灣連鎖咖啡市場起伏更替，其他的業態相繼投入，競爭愈來愈激烈，市場被瓜分，獲利空間被壓縮。雖然 B 公司咖啡沒有財團支援，但其營業額仍然保持穩定成長，目前在臺灣擁有多達 129 間分店；近幾年更將營運據點拓展到其他國家，藉著區域授權的方式相繼在中國上海、印尼、菲律賓等國家開立新分店。

貳、研究動機

在企業裡需要的是能隨時因應環境做變化且具有彈性的人才，企業除了要挑選合適的人才外，通常也要透過教育訓練才能讓員工盡快的適應企業的文化及工作環境，同時透過訓練來改善員工的績效，進而達成企業的經營目標。本生於 B 公司咖啡擔任工讀生工作半年觀察其訓練模式即方法的不足即缺失並與咖啡零售業龍頭 A 公司員工訪談後，歸納並整理出 A 公司訓練評鑑模式可供 B 公司咖啡參考和學習的地方。

參、文獻探討

一、連鎖企業

(一) 定義：

連鎖企業係以一群事業體，以共同的經營模式來進行管理，並且使用共同的商標、名稱、企業獨立的系統。連鎖零售商是由兩個或兩個以上由同一家公司所擁有或經營相似的零售機構(Berman,1996)。連鎖體系的四個特徵，包括總部擁有及控制、集中管理、商店的相似性、及兩家或兩家以上的營運據點等。(Stern&El-Ansary,1992)

(二) 連鎖的作業特徵：

連鎖的作業特徵是化繁為簡並設立統一的標準作業流程，以便於各項業務的運作執行。以連鎖店的 3S 原則加以說明：

1. 簡單化(Simplification)

簡單化是指作業程序上的簡易。連鎖店因為體系相當龐大，因此必須講求事情的效率，不論在貨源和財務方面的控制，均需要一套專業系統來運作，以獲得最大的利潤。工作流程越精簡的企業，將越容易達成目標。

2. 專業化(Specialization)

現今的社會屬分工體系，且工作切割越來越細，由專業人士來擔任其專業領域的工作，因此連鎖體系中每個人的工作偏向專業化。

3. 標準化(Standardization)

表現在作業方式上的標準化，是指每一件事依企業所訂的標準流程去執行。

透過標準化也能使連鎖體系中的人，更輕易學習操作。

透過文獻探討，發現連鎖體系的三項特徵都與企業教育訓練環環相扣。企業運用教育訓練達成連鎖企業的目標與原則。

二、教育訓練

(一) 定義：

訓練以學習理論或個人的角度來看，是由有經驗的人，以某種方式將某種內涵傳授或是讓學習者學會，而產生預期目標所要達成的行為改變。員工訓練的主要目的在於增進員工的知識、技術和核心能力，改變員工的態度和信念，進而提昇員工與組織的績效水準。所有企業對員工進行訓練的目的不外下列幾點：(1)給予新進員工始業訓練使其適應工作；(2)維持員工的工作能力和績效；(3)提高員工的工作能力和績效；(4)培養員工接受新工作能力；(5)調和員工信念和價值觀。

表 1 教育訓練定義整理

學者	年代	教育訓練的定義
Wexley & Latham	1991	員工教育訓練所要達到的目標有：(1)提升個人知識水準，(2)提升個人技術能力，(3)提升個人工作動機。
Hall, Douglas T	1986	「教育」一詞依拉丁文的解釋，具有「引出」的意，就是以引導的方法，來發展學習者的行為。
Gilley & Egglund	1989	教育是使員工對未來工作能夠增加績效和接受多職責或指派新任而提供的學習。至於訓練則為了對工作增加績效所提供的學習。
傅占聞	1986	一個組織為了提高其效率，達成其目的，擬定計劃，對於其工作人，由有經驗學識的資深人員，加以有系統的教導與指引，增進工作知能，使個人與組織皆得以充分發展。

黃英忠

1997

教育是為工作上或業務上的需要而培養個人的技術或知識；訓練是特定性的塑造，著重於技術或方法上的鍛練。

(二) 連鎖店教育訓練模式

在訓練的種類上，若依訓練的時間點來分，可分為職前訓練(Before-the-job Training)、在職訓練(On-the-job Training)以及職外訓練(Off-the-job Training)。所謂職前訓練乃為對就任新職位的工作需求所施以的訓練；在職訓練是指在工作崗位上一邊工作，一邊進行訓練；而職位訓練係指受訓者離開工作崗位所進行的訓練，包含參加研討會、訓練課程及學校進修等(張緯良，2003)。

在各種訓練的方式中，連鎖店最常實施的是「實地教導」，尤其是現場教育 O.J.T(On The Job Training)，對連鎖店來說是最簡易達成目標也是最常採用的辦法。如下表 2 所示。

表 2 連鎖店教育訓練方法

訓練方法	日常職務上的訓練	個別式	● 經驗傳承
			● 上司指導
			● 個案研究
			● 職務輪替
			● 視聽
			● 說明
			● 共同研發
日常職務外的訓練	個別式	● 發展研究	
		● 討論	
		● 相互合作	
		● 演講示	
			● 計劃的指示
			● 個案研究

- | | |
|-------|--|
| 團體互動式 | <ul style="list-style-type: none"> ● 會議 ● 研討會 ● 發表會 ● 角色扮演 |
|-------|--|

資料來源：(林正修、徐村和,1999)，商店經營理論與成功個案典範，P200

三、訓練成效評鑑

(一) 訓練成效評鑑定義

評鑑一詞代表一種價值判斷的動態過程(吳清山、王湘粟，2004)。訓練成效評估則是針對特定的訓練計劃，系統地蒐集資料，並給予適當的評價，作為篩選、採用或修改教育訓練計劃等決策判斷的基礎(Goldstein,1986)。企業的教育訓練評鑑在於評定訓練目標實際產生的績效，是一種系統化的過程包括確認、衡量、分析、以及建議等，可作為訓練決策之用(吳美連、林俊毅，2002)。

(二) 訓練評鑑目的

企業實施訓練方案的目的是為了增進企業的績效，因此訓練方案最終是有效或無效，須透過訓練評鑑才能釐清，同樣地訓練評鑑的最終效用是在節省企業成本、資源，並提昇各項績效(陳沁怡，2002)。

(三) 訓練評鑑模式

表 3 訓練評鑑模式整理

學者	年代	評鑑模式
Kirkpatrick	1959	分為四個階段，依序為:1.反應:參加受訓人員的滿意度 2 學習:學習所獲得的知識、技能、態度。3.行為:於工作上，行為的移轉程度 4.結果:受訓人員對企業組織的貢獻程度

Truskie	1982	以四構面評估，依序為:1.受訓人接受教育訓練後對於知識和技能上增益程度 2.受訓人員對於訓練內容喜惡程度 3.對組織經營的貢獻程度(離職率、出勤率、顧客滿意度...等)4.培訓後對於行為上的改變。
Tornow	1993	360 度評鑑法，以自身為其中心，向外延伸，總合為 360 度，當中可分為 1.垂直向上:上司對於受訓員工的表現程度 2.垂直向下:直屬部屬對受訓人員的表現程度 3.平行向左:同事對受訓人員的表現程度 4.平行向右:同僚對受訓人員的表現程度 5.自己:本身對於訓練人員的滿意度。

肆、實務研究

一、A 公司企業簡介

(一) 企業使命

把關咖啡最高品質，提供最熱情的服務，讓顧客得到最尊榮的感動

(二) 核心價值—咖啡、服務、人情

A 公司是「人」的產業，透過一杯咖啡來服務，而不是在咖啡的產業來服務顧客。

(三) 企業目標—第三空間 Third place

讓 A 公司成為家庭和公司以外的一個舒適社交聚會場所，成為顧客的”起居室”。

(四) 利害關係人

1. 顧客—重視與每一位客人的感情聯繫，讓顧客感到愉快，顧客就會是 A 公司最好的形象宣傳。
2. 員工—A 公司稱員工為他們的「合作夥伴」給予他們最優良的工作環境，並提供各式各樣的訓練課程，提高夥伴對公司的認同感和對自我的成就感，繼而將這份感動傳遞給每位顧客。

3. 競爭者—不同於超商咖啡的 convenience(便利)、麥當勞的 combination(餐點組合)、85 度 C 的平價咖啡策略，A 公司主打 connection(連結)，精品咖啡、尊榮服務，讓顧客感到物超所值。

二、A 公司教育訓練

(一) 新人訓練方式

新進員工要在開始上班的八十小時之內，進行 A 公司學習旅程。而統一 A 公司訓練員工的方式主要以下列幾種為主：

表 4 A 公司新人訓練方式如下：

訓練方式	作法
講師制度	<p>在 A 公司最重要的文化象徵就是講師制度。不管是正職人員或兼職人員，只要通過公司內部的考核，獲得講師的資格，就可以從事新進人員訓練的工作。這些從內部選拔出來的講師，要先通過筆試及面試，然後再參加三天的研習，學習如何在團體面前領導他人及教導同仁。</p> <p>這些講師是由一群比他們還高一級的資深訓練員進行監督。資深訓練員的資格必須是由美國總社派人前往檢驗認定過的人選。這種資格式講師制度的優點，是在超越縱向的直屬關係。兼職人員可能有資格教導正職員工，而店長階級的人，也有可能和當地幹部一起參加研修。A 公司的規定是即使你是受聘擔任主管，仍然必須要到第一線店裡，進行一星期的實地研習。</p>
實地教導	<p>在新進員工所屬的門市裡，會由門市經理計劃新人的學習歷程。並安排一位經驗豐富的資深員工當新進員工的教練，每一項工作、任務甚至是步驟都會一一仔細教導。</p>
實習	<p>直到熟悉所有工作、任務及步驟，學習教練會開始訓練新進員工做出符合他們標準的咖啡及對每一項步驟評分。他們設立了 Barista 認證，將它分為筆試和實作，如果通過了，表示學習者已經通過此項認證，相對也可以擔負起此項任務的職責。</p>

體驗營 其中訓練課程之一的咖啡體驗(coffee tasting)，從統一 A 公司成立至今一直延續下來。統一 A 公司總經理徐光宇：「在 A 公司裡，你要自己玩」，「人文咖啡體驗營」就是徐光宇在 A 公司制度化運作後，為 A 公司注入深度、心靈層次的文化內涵而著手設計的課程。體驗營開始前，由徐光宇親自寫邀請函給每位參加的員工，透過閱讀和咖啡體驗分享彼此的心情，使參加者了解體驗營的緣、意義，也分享閱讀感想。參加者仿照 coffee tasting 當主持人，對象可以為家、朋友或陌生客人。藉由文字描述，寫下五次 coffee tasting 不同的感受和體會；再透過音樂、美術、文字或攝影等形式直接將感覺創作出來。這個計劃畫一年舉辦六期，雖然投資了幾千元的薪水，但深深影響員工的工作態度，及對品牌的認同和忠誠度，對統一集團來說這是很值得的。

(二) 針對新進門市訓練內容

受訓對象：新進門市人員 (Barista)

訓練主題：新人訓練

受訓方式：講課+實作

受訓時間：前三個月，一周兩個小時

所需設備：相關手冊、電腦、製作咖啡工具

講師資格：店經理

表 5 新進門市人員工作說明書

工作說明書		
工作識別	工作職稱	門市人員
	部門	營業部
工作摘要	主要工作活動	咖啡調理及顧客服務
	向誰報告	店經理
	負責督導	無督導責任

職責	工作內容	1.專業咖啡調理 2.收銀管理 3.商品銷售服務 4.外場服務 5.店面清潔
績效標準	設立工作標準	一天不得製作超過一杯品質不合格的咖啡，並要立即更正，更正不得超過一次
工作條件	工作性質	全職
	工作時間	早班 06:30~15:00
	工作地點	各門市
	工作福利	勞、健保、團保、員工折扣、工作時間內兩杯飲料、試用合格每月福利品
工作規範	工作經歷	不拘
	學歷要求	不拘
	外文條件	英文:聽說讀寫-略懂
	個人特質	個性活潑開朗、對推廣咖啡文化有高度熱誠
	工作技能	不拘

(三) 任務分析

表 6 對新進門市人員作任務分析

任務分析	
Knowledge 知識	企業文化，咖啡知識，公司規定
Skill 技術	咖啡製作、清潔衛生、臨場應變、收銀機操作
Attitude 態度	顧客服務

(四) 訓練課程

前三個月教育訓練，但依每位員工狀況不同，時間長短可有所調整。

表 7 新進門市人員所進行的訓練課程

訓練項目	訓練摘要	受訓方式	所需設備
企業文化	1.認識企業核心精神 5B 2.公司簡介、歷史 3.認同感、夥伴觀念	講授法	員工手冊、電腦
咖啡製作	1.咖啡機操作、注意事項(奶缸、蒸奶棒) 2.磨豆機使用、注意事項(磨豆中危險 手不可摳、壓緊咖啡粉) 3.熟悉點餐時需寫於杯上的代號 4.熟悉各種原料名稱、來源 5.飲品配方、製作流程	講課+實作	製作咖啡的用具、訓練手冊
收銀機操作	1.換發票 2.熟悉點餐按鍵	講課+實作	收銀機
清潔衛生	1.受傷處理 2.巡場收拾 3.廁所清潔 4.員工自身整潔(計時器一小時洗一次手) 5.吧檯清潔 6.冷藏櫃上食物過期淘汰 7.打烊後店內整體清潔	講授法	醫護箱

顧客服務	1.與顧客溝通	講授法+情 PPT
	2.介紹產品	境模擬
	3.推薦產品	
	4.進門打招呼	
	5.口號	
	6.點餐順序(輕重緩急)	
	7.服務心態	
臨場應變	1.資深員工經驗分享	講授法+角 櫃台
	2.實際模擬	色扮演法
	3.公司內部通告機制(對外口徑一致)	
	4.基礎應對(預想客人可能提出的問題 免於臨時回答得不好或需中斷服務去問夥伴以致於點餐檯手忙腳亂)	

三、執行訓練成效評估的原因

針對每位新進的門市人員，A 公司會給於新人行前訓練，以幫助員工達到所需 KSA 的增加或改變，公司在評估受訓員工學習成效後，得以了解課程的必要性或課程內容的問題，加以調整。

- (一) 課程安排
- (二) KSA 的改變
- (三) 訓練成效
- (四) 課程必要性

四、A 公司訓練評鑑模式

採 Kirkpatrick 四階段評鑑模式

(一) 針對【咖啡製作】的課程進行評鑑

課程名稱：滴漏式咖啡工作站

訓練內容：

1. 練習研磨和製造本日咖啡。(實作)
2. 學習清理機器。(實作)
3. 學習製造各種 A 公司茶飲。(實作)

學習目的：

依 A 公司的標準準備和製作滴漏式咖啡以及冰、熱茶。且所有的飲品要遵守製造日期、保存期限和儲存程序。

表 8 以 Kirkpatrick 四階段評鑑模式分析 A 公司訓練成效

Kirkpatrick 四階段評鑑模式	
REACTION(反應)	檢視對象 新進員工受訓者
	檢視內容 訓練後學員的反應與滿意度調查
	檢視方法 問卷調查
LEARNING (學習)	測驗內容 煮咖啡的技巧
	測驗方式 Barista 認證筆試、Barista 認證實作
	測驗考題 了解咖啡樣式、咖啡及食品期限、各種咖啡調配比例
	評分方式 學習教練評分並給予回饋
BEHAVIOR(行為)	檢視內容 員工在受訓後 3 個月的行為移轉
	檢視方式 1. 主管觀察
	2. 顧客回饋
	3. 神祕訪客回報公司各門市
RESULT(結果)	檢視內容 訓練課程如何影響組織績效

五、訓練評鑑結果

(一) 咖啡及服務品質的改善

新進員工經過沖泡咖啡的訓練以後，在沖泡咖啡時的態度、知識與技能都有增長，使咖啡的品質獲得改善，此訓練能確保 A 公司咖啡的形象，甚至提升 A 公司的整體形象。

(二) 顧客滿意度上升

咖啡的品質提升，員工能依照不同的顧客進行客製化的要求，製作成屬於該顧客專屬的咖啡，來光顧的顧客，對於服務與品質會更加滿意，持續來光顧的比例增加。

(三) 耗材成本降低

員工在訓練的過程中學習認真對待每一杯咖啡，嚴謹的工作態度不只提升咖啡沖泡品質，同時也能大幅降低顧客要求重新沖泡的成本。

(四) 員工離職率降低

泡出優良的咖啡後，顧客的評價上升、店經理對員工肯定，員工滿足了心裡的成就感，使員工離職率降低。A 公司也不用一職聘請新的員工，花很長的時間重新教育訓練。

(五) 公司利潤增加

顧客因為滿意進而消費、員工的離職率低，減少人力成本重新進行教育訓練，營收增加、成本降低，為公司帶來更高的利潤。

伍、結果與討論

一、A 公司與 B 公司各項訓練比較

表 9 整理 A 公司與 B 公司各項訓練比較

	A 公司	B 公司
設立年份	1998	1993
設立方式	美方授權合作經營	開放加盟

價位	中高價位	低價
對員工的基本 要求	重視品質、深植文化 希望 A 公司的價值觀深植每個夥伴心中，除了具有咖啡專業知識外，更能將 A 公司的文化傳承下去。	重視快速的服務 最重要的就是服務顧客的心態和認知。提供顧客一個專業、快速、乾淨、舒適的喝咖啡休憩環境。
員工訓練	除了講師制度、實習制度及人文咖啡體驗營外，美國總部也會提供 A 公司的經驗供分店分享及交流。	加盟店開店後總公司會提供主管入店支援 60 天，指導完整的職前訓練、階級教育訓練課程、門市實習，總部也會提供經驗的分享。
訓練的目的	藉由良好的新人教育訓練，創造使顧客與夥伴都感到愉快的環境、文化，讓 A 公司成為顧客除了家和公司外的第三個好去處。	給予消費者最精緻的咖啡與餐點，打造品牌現代、舒適的感受，更賦予 B 公司咖啡親切熟悉的獨特風格，也是對顧客的責任與承諾。

二、B 公司訓練問題

(一) 加盟店無落實訓練標準

加盟店開店後總公司會提供主管入店支援 60 天，指導完整的職前訓練。在此之後加盟店便以過去這六十天所學的訓練標準延續下去。在聘新人正職、兼職的過程中，會由資深店內員工訓練新人。由於，總公司對加盟店只給予訓練標準並無實際落實，導致加盟店人員變動大，使得訓練標準因人而異。以本研究觀察同一門市，會流傳這一份工作 SOP，但這份 SOP 可能是帶你的兼職留下來並不是總公司正式規定的內容。員工在工作時，也時常會遇到不同搭班的資深員工要求不一，導致新進人員任務步驟不清楚。

(二) 缺乏深植的企業文化

B 公司缺乏像星巴客一樣深植員工及顧客的文化。對 B 公司的員工來說，這只是一份工作、一份責任。相較之下，對 A 公司員工來說，這是一種傳達咖啡文化的使命，同時也提升員工工作上的成就感。本研究觀察發現，B 公司兼職人員的離職率相較 A 公司的人員高很多。若以忙碌的程度相比，A 公司因買一送一的活動常造成門市大排長龍情況，反而留任率高出 B 公司許多。

(三) 無落實訓練評鑑

新進員工進到一家公司首當其衝面對的就是教育訓練，而當員工感受到訓練的不完整性或建議卻無處回饋。B 公司不重視訓練與訓練成效的連結，導致訓練系統缺失持續無從修正。相較之下 A 公司，在訓練過程中、訓練後都有嚴謹的評鑑制度，使得不足之處得以及時改正。

(四) 總公司缺乏定期檢核

總公司在開店後的六十天支援後，並無對加盟店做定期檢核項目。導致加盟店與直營店品質、訓練的落差。本研究在門市觀察曾發生個案如下：

A 先生與朋友 B 先生到店內用餐鮭魚軟法，吃到一半東西沒拿就匆匆離去。傍晚接到他們打來的電話，說是 A 先生在醫院照大腸鏡因為勿食該門市的牙籤。而經該門市查証後，確實他們有到本店用餐，才剛用餐一下子就離去，東西、食物都還遺留在原地。經由該門市調查，此餐為一資深正職員工所製作。此資深員工聲稱，製作此餐點一直都會插兩支牙籤，從來沒有顧客發生此事件。店長當時趕緊下架原本使用的牙籤，改用總店規定的制式長牙籤，並在送出餐店時告知顧客注意用餐安全性。此個案會發生的原因統整如下：

1. 使用不符總店規定的餐具。
2. 訓練過程中員工也都認為此餐店不適合用此高度不夠的牙籤，但沒有發聲的管道。

三、實務建議

(一) 落實直營與加盟店的訓練標準

由總店訂定完整的訓練標準，並且在各直營與加盟店確實執行。除了先前六十天的駐店職前訓練，總店也需向各門市訓練出資深的教練。在新聘人員的訓練上，需由教練進行一套完整的教育訓練。

(二) 深植獨一無二的 B 公司文化

對許多顧客來說 B 公司相對 A 公司平價許多，更平易近人。咖啡的價值不是只有咖啡的本身而是他對人際關係的連結度。B 公司走入社區的行銷策略應增加建立自身品牌與消費者的連結度，有許多熟客每天都來 B 公司點杯咖啡吃餐是因為 B 公司也曾為他們生活的一種習慣。若能強化公司的文化與員工、顧客相互連結的價值，也能增加員工對工作本身的成就感。如 A 公司 5B 精神，門市店長會時時寫小卡稱讚新進員工做到何種精神，同時強化 A 公司的服務精神。

(三) 建立訓練評鑑制度

對 B 公司來說因為少了訓練評鑑系統，致使它空有訓練目標卻無法對其訓練結果比較。公司缺乏員工對訓練的意見回饋、行為檢測、成效評估，嚴重影響訓練的成功因素。因此可由總公司建置完整的訓練評鑑制度，不只對新人進行訓練把關，也對公司的訓練制度增加改善的管道。

(四) 總公司安排定期檢核

總公司的定期抽驗及不定時的神祕客都是相當重要的作法。在不影響該門市的運作下，總公司應進行定期的人員、制度、營運方式的檢核，在服務的流程更能由神祕客觀察出該門市需修正、檢討之處回報總公司。此作法即可降低各門市因直營加盟的差異性。

參考文獻

- Berman, B. (1996). *Marketing channels*. John Wiley & Sons Inc.
- Stern, L. W., & Adel, I. El-Ansary (1992). *Marketing Channels*, 4, 203-266.
- Wexley, K. N., Latham, G. P., Kettinger, M., Rivaldo, O. F., & Christensen, J. (1991). *Developing and training human resources in organizations* (No. C10 25). Department of Agriculture, Washington, DC (EUA). Office of International Cooperation and Development. AID, Washington, DC (EUA). Bureau for Science and Technology..
- Hall, D. T. (1986). *Career development in organizations*. Jossey-Bass Inc Pub.
- Gilley, J. W., Egglund, S. A., & Gilley, A. M. (1989). Principles of human resource management. *Massachusetts Addison-Wesley*.
- Goldstein, I. L. (1986). *Training in organization: needs assessment, development, and evaluation* (2nd ed.). Belmont, Calif: Wedsworth, D. C.: BNA Books.
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluation training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 21-26.
- Truskie, S. D. (1982). Getting the most from management development programs. *Personnel Journal*.
- Tornow, W. W. (1993). Perceptions or reality: is multi-perspective measurement a means or an end?. *Human Resource Management*, 32(2-3), 221-229.
- 傅占聞, (1986)。訓練的教育功能, 公訓報導, 22 期, 1986 七月, 頁 10-13。
- 黃英忠, (1997)。現代人力資源管理, 臺北: 華泰出版。
- 張緯良, (2003)。人力資源管理, 修訂二版, 台北: 雙葉書廊。
- 林正修、徐村和, (1999)。商店經營理論與成功個案典範, P.200。
- 吳清山、王湘粟, (2004)。教育評鑑的概念與發展。教育資料集刊, 29, 1-26。
- 吳美連、林俊毅, (2002)。人力資源管理-理論與實務。台北: 智勝。
- 陳沁怡, (2002)。訓練與發展。台北: 雙葉。
- 霍華蕭茲(Howard Schultz,1998), *STARBUCKS 咖啡王國傳奇*, 聯經出版。
- 遠見編輯, (2001), 統一 A 公司總經理徐光宇複製統一超商內部創業成功的活力。