

科技與人力教育季刊

105年12月號

第三卷第二期

- ◎ 企業員工行動教育訓練行為意向的可能影響因素 01-13

- ◎ 台灣職業訓練探討-以德國為借鏡與比較 14-38

- ◎ 以ADDIE模式所設計的新進人員數位教材之概念建構
-美妝保養產業為例 39-56

- ◎ 咖啡連鎖業企業教育訓練之標竿學習 57-74

企業員工行動教育訓練行為意向的可能影響因素

The Analysis of Possible Factors in Influencing Business Employees' Behavioral Intention of Mobile Educational Training

林雅珮、林坤誼

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

Ya-Pei Lin, Kuen-Yi Lin

Department of Technology Application and Human Resource Development,
National Taiwan Normal University

摘要

隨著新興資訊與傳播科技的不斷興起，對於企業教育訓練等實務領域也造成許多衝擊和影響，近年來已有許多相關研究著重在探討企業員工使用數位學習以進行教育訓練的行為意向之影響因素，但是針對新興的行動學習課題，前述的影響因素未必適用於行動學習的環境，而為了能夠更適切的協助企業推動行動教育訓練，本文主要著重在從調整式科技接受模式與計畫行為理論等相關理論與研究以探討可能的影響因素，進而歸納現階段研究中所提出的可能影響因素。而綜合前述理論與相關研究的成果，本文主要提出影響企業員工的行動教育訓練行為意向之可能因素，並針對企業未來推動行動教育訓練提出具體的參考建議，期能有助於企業落實行動教育訓練。

關鍵詞：企業、行動學習、教育訓練、行為意向、影響因素。

壹、緒論

隨著新興資訊與傳播科技 (information and communication technology, ICT) 的不斷興起，對於企業教育訓練等實務領域也造成許多衝擊和影響，許多研究者嘗試發展不同的課程，以避免傳統的教學形式無法吸引學習者的學習興趣 (Law, Lee & Chow, 2002; Yeh, 2004)，或者亦有學者提出科技教學內容知識 (Technological Pedagogical Content Knowledge, TPACK, Mishra & Koehler, 2006)，強調未來的教育或企業訓練工作者應該思考，如何妥善的運用新興資訊科技的相關知識，以提供更具吸引力的企業教育訓練課程。就資訊與傳播科技和企業教育訓練的結合而言，已有許多企業嘗試採用數位學習的方式以進行員工的教育訓練，並藉此落實人力資源發展的相關工作 (Carbery & Garavan, 2007; Maurer, 2002; Maurer, Lippstreu, Judge, 2008; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2010)。然而，隨著資訊與傳播科技在近年來的快速演變，與科技學習相關的重要課題已經更聚焦在以「行動與無所不在學習」(mobile and ubiquitous learning) 和「悅趣式數位學習」(game/toy-based e-learning) 為主軸，且值得深入進行探究 (林坤誼、黃聖凱，2011)。

就行動學習的課題而言，所謂的行動學習，是指企業員工運用口袋型、體型小的行動設備 (如平板電腦、智慧型手機等)，在離開辦公室外，可以隨時隨地從事學習、分享訊息、蒐集資料與儲存資料等，處理在傳統定點辦公室才能做的工作事項。由於部份企業員工的工作屬性較為適合採用行動學習的方式進行教育訓練 (本文將之簡稱為行動教育訓練)，因此有愈來愈多的研究者便開始探討透過行動學習的方式以進行教育訓練的可行性與其效益 (余鑑、于俊傑、呂俊毅、張珮禎，2012; 余鑑、于俊傑、鄭宇珊、張文卿，2012; Ally & Prieto-Blázquez, 2014; Venkatesh & Ramesh, 2006)。翁興利和郭香蘭 (2010) 在探討行動學習與壽險公司員工工作能力的關係時發現，增加行動學習使用率與壽險公司員工工作能力的關係，呈現同向變動；除此之外，提高行動學習分享比率與壽險公司員工工作能力的關係，亦呈現同向變動。依據此一研究結果可以發現，倘若企業員工的屬性適合使用行動學習的話，那麼透過行動學習確實能夠有助於提升企業員工的工作能力。

雖然透過行動學習的方式能夠有助於提升企業員工的工作能力，但如何提升企業員工參與行動教育訓練的行為意向，便是現階段相關研究較為缺乏的地方。Brown 和 Charlier (2013) 便指出現階段的相關研究，主要多著重在探討影響企業員工決定是否參與數位學習的關鍵決定因素，然而由於這些相關研究都著重在以探討數位學習為主，因此倘若針對不同內容的形式、或者針對不同科技的傳播方式 (如行動學習等)，則可能會有不同的結果。有鑑於此，本文主要的目的著重在介紹與行動教育訓練行為意向相關的理論與研究，進而據此探討影響企業員工的行動教育訓練行為意向之可能因素。而透過本文的剖析，期望能提供企業未來推動行動教育訓練、以及未來研究者建構企業員工的行動教育訓練行為意向模式的重要參考依據。

貳、透過相關理論以探討影響員工行動教育訓練行為意向的可能因素

許多研究在探討企業員工接受數位學習或行動學習的行為意向時，多會應用科技接受模式 (Technology Acceptance Model, TAM)、計畫行為理論 (Theory of Planned Behavior, TPB) 或者整合科技接受模式與計畫行為理論的整合模式 (Pynoo & van Braak, 2014) 等相關理論，以探討影響企業員工接受數位學習或行動學習的行為意向之可能因素。因此，以下主要從這些理論的角度來進行探究，進而研提未來推動行動教育訓練時，影響企業員工行為意向的可能因素。

一、科技接受模式

科技接受模式主要源自理性行為理論 (Theory of Reasoned Action, TRA)，因為此一理論常被用來解釋人類行為 (Davis, 1986)，而在此一理論的基礎下，Davis (1989) 發展出一個用來評估和預測使用者對新的資訊科技系統接受的工具，以解釋使用者的科技接受度會受到「知覺有用性」(perceived usefulness)、「知覺易用性」(perceived ease of use)、「使用態度」(attitude toward using)、「使用行為意向」(behavioral intention to use)、以及「實際系統使用」(actual system use) 等五個不同構面的影響，且這五個構面可組成如圖 1 所示的科技接受模式。

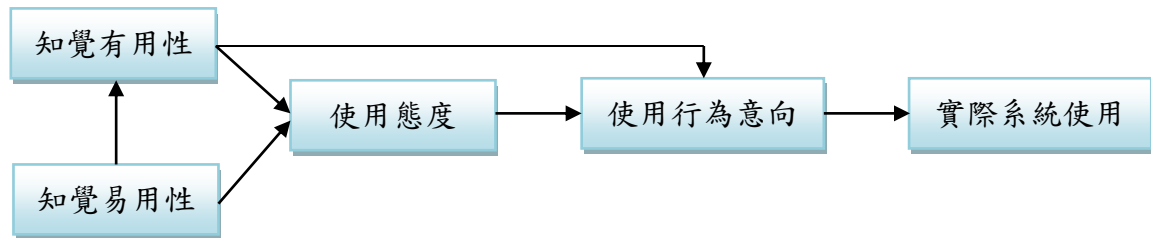


圖 1 科技接受模式

資料來源：Davis, 1989, p.985.

然而，為了強化科技接受模式的解釋力，許多學者針對科技接受模式提出修正，除了調整構面之外，亦有加上外在變項或中介變項，以藉此探討不同變項之間的關係，以建立較佳的預測模式 (Jackson, Chow, & Leitch, 1997; Straub, Limayem, & Karahanna-Evaristo, 1995; Venkatesh & Davis, 2000)。而在經過 Venkatesh 和 Davis (2000) 調整過後的科技接受模式，主要包含有知覺有用性 (perceived usefulness)、知覺易用性 (perceived ease of use)、使用意圖 (intention to use)、使用行為 (usage behavior) 等四個構面，且其調整後的模式如圖 2 所示。

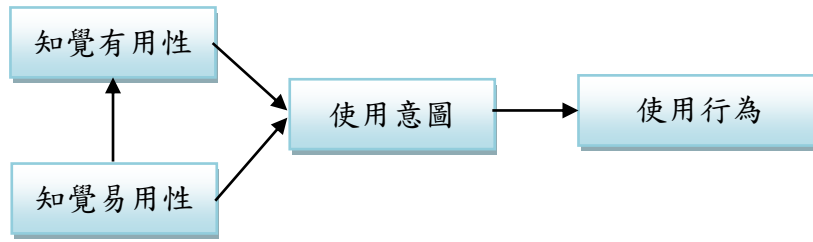


圖 2. 調整式科技接受模式

資料來源：Venkatesh & Davis, 2000, p.188.

依據前述的探討，若以調整式科技接受模式來探討影響企業員工的行動教育訓練行為意向之可能因素，那麼「知覺有用性」與「知覺易用性」便是必須考量的重要因素，亦即，從知覺有用性來看，主要指企業員工主觀上認為使用行動教育訓練是否能夠提升其在組織中的績效，以及從知覺易用性來看，主要指企業員工在使用行動教育訓練系統時，是否可以不用額外付出更多的心力學習操作的方法 (Davis, Bagozzi, & Warshaw, 1989)，皆是未來企業推動行動教育訓練所應該考量的重要因素。

二、計畫行為理論

除了前述依據科技接受模式以評估和預測使用者對新的資訊科技系統的接受度之外，另一個常用來解釋人類行為模式的理論便是計畫行為理論，計畫行為理論主要源自於 Fishbein 和 Ajzen (1975) 所提出的理性行為理論，而此一理論的主要訴求為人是以理性的方式來決定其行為模式，因此人有完全控制自己行為的能力，且行為的發生會受到態度 (Attitude Toward Behavior) 和主觀規範 (Subjective Norm) 的影響。Ajzen (1985) 便以此一理性行為理論為基礎，加入了知覺行為控制 (Perceived Behavior Control) 的構面，並於 1991 年提出計畫行為理論模式如圖 3 所示 (Ajzen, 1991)。

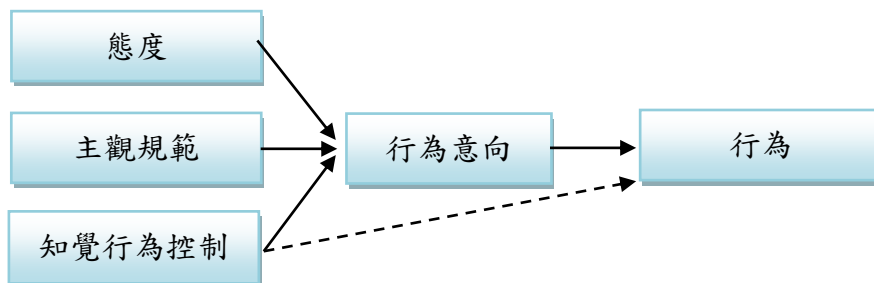


圖 3. 計畫行為理論模式

資料來源：Ajzen, 1991, p.185.

受到計畫行為理論的影響，Fishbein 和 Ajzen (2010) 也修正了先前所提出的理性行為理論，並提出如圖 4 的理性行為模式。此一模式在解釋人類行為方面與計畫行為理論相近，主要差異在於強調在行為意向與真實行為之間，會受到真實控制的中介影響，而此一真實控制則與技能或能力、以及環境因素等相關。

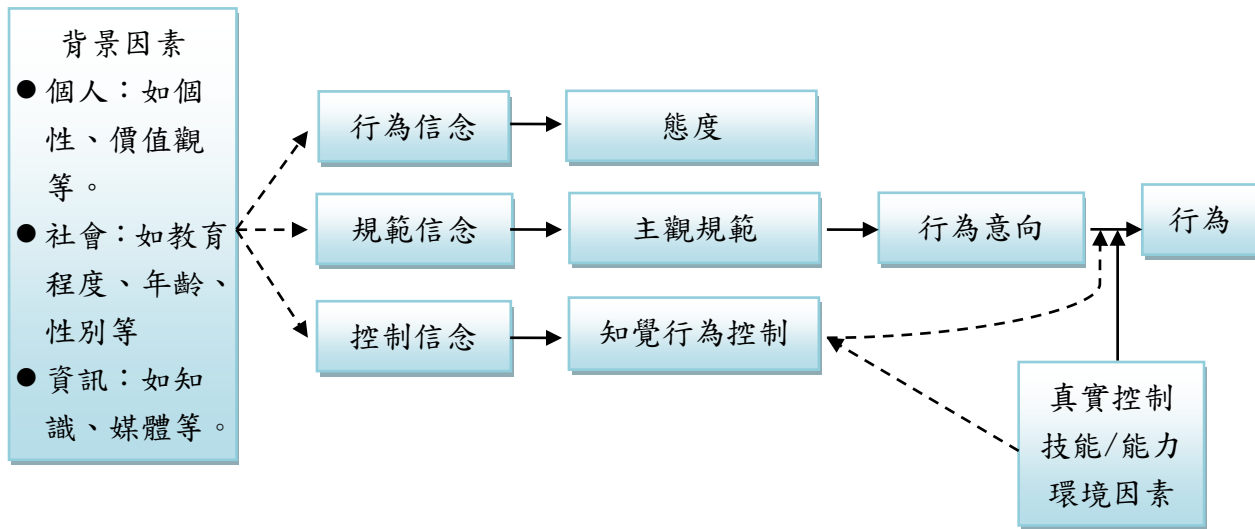


圖 4. 理性行為模式概要圖

資料來源：Fishbein & Ajzen, 2010, p.22.

依據前述的探討，若以計畫行為理論來探討影響企業員工的行動教育訓練行為意向之可能因素 (Ajzen, 1985, 1991)，那麼企業員工的「態度」、「主觀規範」、以及「知覺行為控制」便是必須考量的重要因素，亦即，從態度方面來看，主要指企業員工經由過去的行動學習學習或數位學習的相關經驗，產生對行動教育訓練的好惡反應；從主觀規範來看，主要指企業員工會受到同儕、家人的鼓勵、慫恿，抑或者組織規範、上級長官的壓力等主觀規範因素，影響其使用行動教育訓練的行為意向；從知覺行為控制來看，主要指企業員工對於使用行動教育訓練所需要的資源和機會，以及使用的便利性等知覺行為因素，影響其使用行動教育訓練的行為意向。

總上所述，從調整式科技接受模式中，主要歸納出影響企業員工的行動教育訓練行為意向之可能因素為「知覺有用性」與「知覺易用性」等兩項，而從計畫行為理論中，主要歸納出影響企業員工的行動教育訓練行為意向之可能因素為「態度」、「主觀規範」、以及「知覺行為控制」等三項。但由於調整式科技接受模式中所提出的知覺有用性與知覺易用性，與計畫行為理論的態度之概念相近，應可透過態度的探究，以瞭解企業員工對行動教育訓練的知覺有用性與知覺易用性，因此，若從相關理論的角度來切入，態度、主觀規範、以及知覺行為控制等三個面向的因素，應該是影響企業員工的行動教育訓練行為意向之主要因素。

參、透過相關研究以探討影響員工行動教育訓練行為意向的可能因素

前述透過相關理論以探究影響企業員工行動教育訓練的行為意向之可能因素，主要僅能從理論的角度思考可能的影響因素，缺乏透過實徵性的研究以作為支持，因此，以下主要將針對透過數位學習或行動學習以落實企業教育訓練的相關研究，來歸納與探討影響企業員工行動教育訓練的行為意向之可能因素。

一、影響企業員工使用數位學習行為意向的可能因素

就影響企業員工使用數位學習行為意向的可能因素之相關研究而言，已有相當豐碩的研究成果，例如在 Venkatesh、Morris、Davis 和 Davis (2003) 的研究中，便以整合性科技接受使用理論 (Unified Theory of Acceptance & Use of Technology, UTAUT) 為基礎，建構企業使用新科技資訊系統之預測模式，並提出四個影響行為意向與實際行為的構面，包括「績效期望」(Performance Expectancy)、「付出期望」(Effort Expectancy)、「群體影響」(Social Influence)、「幫助條件」(Facilitating Conditions)，且此一研究結果發現此四個因素對行為意向與實際行為皆有顯著正向影響。而在 Maurer (2002) 與 Maurer 等人 (2008) 的研究中，則建議「學習動機」是影響企業員工決定是否參與數位學習的關鍵決定因素，至於 Maurer 等人 (2008) 與 Carbery 和 Garavan (2007) 則發現員工的「個性」、「個人因素」(如學習取向、目標取向、以及接受需求等)、以及「情境因素」(工作支持度)等，會影響其參與線上學習的行為意向。

Long、Dubois 和 Faley (2009) 則應用個案研究的方法，以探討影響使用線上教育訓練的影響因素，而依據其研究結果發現，與課程相關的因素(如課程內容、科技考量等議題)並非影響員工完成線上教育訓練的主要因素，而「工作或組織階層的議題」(例如工作負荷等)才是影響員工能否完成線上教育訓練的主要因素。至於 Luor、Hu 和 Lu (2009) 則針對採用新的數位學習系統後，企業員工的個別差異、對數位學習的態度、以及使用數位學習的行為意向進行探究，而針對 10 個月、120 個線上課程進行分析的結果，本研究發現員工的使用意圖與真實的使用時間之間僅有低度的關聯，而高使用意圖但低使用時間的員工主要是受到「時間不足」、以及遭遇「技術困難」的因素影響。

Wang (2010) 針對人力資源或者人力資源發展的 398 位專家進行有關企業應用數位學習的現況調查，結果發現「個人與工作環境」等變項對於預測數位學習課程的完成率較有效益，尤其是部份與「工作環境」相關的因素，具有更強的預測效果，例如工作負荷量(負向效果)、組織政策的公開程度、以及員工對於在組織中完成線上課程的接受程度等。Mesmer-Magnus 和 Viswesvaran (2010) 則主要應用後設分析法進行探究，並指出多數研究所採用的介入方式對於學習皆有正面的學習效益，且採用蓄意告知 (attentional advice) 或目標

取向的方式對於學習效益有更大的幫助。此外，「訓練方法」（如傳統、自我導向、模擬等）、「學習內容重點」（如認知、技能本位或情意的）等皆具有中介的效果。然而，對員工而言，只要透過訓練方法與學習內容重點的中介效果，多數的介入方式都會對學習有正面的效益。

依據前述的探討，可以發現部份學者在探討影響員工數位學習行為意向的可能因素時，主要應用以詮釋「個人」學習行為的整合性科技接受使用理論為主，例如 Maurer (2002)、Maurer 等人 (2008)、以及 Carbery 和 Garavan (2007) 等人。再者，部份學者在探討影響員工數位學習行為意向的可能因素時，將「課程」納入主要的考量因素，例如 Viswesvaran (2010) 等人。此外，亦有部份學者在探討影響員工數位學習行為意向的可能因素時，將「環境」納入主要的考量因素，例如 Wang (2010) 等人。因此以下主要針對個人、課程與環境等三個面向，歸納影響企業員工使用數位學習以進行教育訓練的行為意向之影響因素包含：(1)個人因素：如動機、態度、時間、績效期望、付出期望等；(2)課程因素：如學習內容、訓練方法等；(3)環境因素：如工作負荷量、技術困難度、群體影響等。因此，這些影響企業員工使用數位學習以進行教育訓練的行為意圖之影響因素，應可作為探討影響企業員工的行動教育訓練行為意向因素之參考。

二、影響企業員工使用行動學習行為意向的可能因素

傳統的在職訓練常常太過偏重在以工作內容、企業目標為主，因此可能較容易導致企業員工未能正向的看待教育訓練，反觀行動學習已漸漸植入使用者的真實生活，可視為重要的資源，更適合藉此推動行動教育訓練 (Kearney, Schuck, Burden & Aubusson, 2012)。因此，許多研究者對於行動學習應用於企業組織中，秉持相當樂觀且正面的看法，例如 Venkatesh 和 Ramesh (2006) 便認為行動學習能夠落實於公司內的知識管理活動中，使參與者在使用訊息與溝通技術來分享知識和合作學習，變得更為容易。而吳明隆 (2011) 也認為未來如何加強運用網際網路資源與工具，結合資訊技術及學習素材不斷創新應用與改進，以提高學習者的學習興趣與學習成效，讓行動學習成為終身學習的一種實踐方式，將是未來行動學習推動的新挑戰。此外，徐新逸、劉修豪 (2012) 在剖析美國、英國、丹麥、荷蘭、韓國、日本、新加坡等七個國家的行動學習方案後，提出以下契機與挑戰：(1)契機：接近取得的行動學習市場、私人及研究機構的刺激、啟動國際合作計畫；(2)挑戰：持續的發展目標、公平正義的議題、使用者心態。

Ally 和 Prieto-Blázquez (2014) 在探究行動學習的未來趨勢時指出，未來應該有更多相關研究應該著重再探討如何使用行動學習以落實教育訓練，尤其是當有更多新型態的行動裝置產生時，對於如何應用這些裝置以落實教育訓練，將是一個很重要的課題。因此，如何從

教學的觀點與科技的觀點來進行完整的分析，機會是未來落實行動學習的重要關鍵。有鑑於此，未來的相關研究應該著重在探討影響企業員工使用行動學習的行為與成效之相關因素，方能有助於企業推動行動化的教育訓練。然而，近年來有關探究影響企業員工的行動教育訓練行為意向之可能因素並不多見，翁興利和郭香蘭（2010）主要透過系統動態學的思考方式與建模過程，探討行動學習與壽險公司員工工作能力的關係，研究結果顯示：增加行動學習使用率與壽險公司員工工作能力的關係，呈現同向變動；提高行動學習分享比率與壽險公司員工工作能力的關係，呈現同向變動；提升善用時間管理比率與壽險公司員工工作能力的關係，呈現同向變動。林孟禴（2012）則針對高科技業、人身保險業和物流業，進行有關企業導入行動學習於教育訓練的現況之探究，並歸納出影響企業導入行動學習的因素有：高階主管的支持、同業競爭、專業人才、行動載具、工作特性、保密性、網路連線和行動內容。

余鑑、于俊傑、鄭宇珊、張文卿（2012）曾針對台北市綜合旅遊業的行動學習使用意願進行探討，而其結果發現「績效期望」、「付出期望」、與「群體影響」對使用意願有正向的直接影響。此外，余鑑、于俊傑、呂俊毅、張珮禎（2012）也曾針對行動學習應用於公務人員培訓方面進行探究，並指出「預期績效」、「預期付出」、「社會影響」與「配合條件」等因素，會對行動學習之使用意願有正向的影響。有鑑於企業員工在運用科技以獲取教育訓練內涵的行為已有逐漸增加的趨勢，且相關的理論發展也已經逐漸被實務超越。Brown 和 Charlier（2013）著重在整合科技接受模式理論與員工發展理論，並進而建構一個行為改變理論，以藉此探討影響員工使用數位學習的行為意向之影響因素，在此一數位學習整合模式中，主要提及學習者特徵（學習意願、過去經驗）、科技（知覺有用性與知覺易用性）、特殊情境的學習者特徵、情境（學習氛圍、工作負荷、期望改變氛圍）等。

依據前述的探討，可以發現部份學者在探討影響員工行動教育訓練行為意向的可能因素時，主要應用以詮釋「個人」學習行為的整合性科技接受使用理論為主，例如余鑑、于俊傑、鄭宇珊、張文卿（2012），余鑑、于俊傑、呂俊毅、張珮禎（2012），以及 Brown 和 Charlier（2013）等人。再者，部份學者在探討影響員工行動教育訓練行為意向的可能因素時，將「課程」納入主要的考量因素，例如吳明隆（2011）等人。此外，亦有部份學者在探討影響員工行動教育訓練行為意向的可能因素時，將「環境」納入主要的考量因素，例如林孟禴（2012）等人。因此以下主要針對個人、課程與環境等三個面向，歸納影響企業員工使用行動學習以進行教育訓練的行為意向之影響因素包含：(1)個人因素：如動機、態度、績效期望、付出期望等；(2)課程因素：如學習內容等；(3)環境因素：如工作負荷量、同業競爭、高階主管支持、工作特性等。雖然近年來的相關研究較少，且多以個案研究為主，少有更具體的問卷調查等實徵性研究結果作為支持，但前述這些影響企業員工使用行動學習以進行教育訓練的行為意向之影響因素，仍應可作為探討影響企業員工的行動教育訓練行為意向因素之參考。

總上所述，無論從數位學習或行動學習的角度來看，影響企業員工使用行動或數位學習以進行教育訓練的行為意向之影響因素大致雷同，可歸納為以下幾個面向：(1)企業員工個人方面：主要指企業員工使用行動學習的動機、對於行動學習的知覺可用性與易用性、個人的時間規劃、以及對績效或付出的期望等；(2)行動教育訓練課程方面：主要指企業在規劃行動教育訓練課程時，能否提供多元、豐富的教材內容，且能善用不同的訓練方法予以呈現；(3)企業組織環境方面：主要指企業組織所給予員工的工作負荷量是否合理、員工使用行動教育訓練平台時所遭遇的技術困難度、以及企業員工間是否支持使用此一教育訓練方式等。因此，這些影響企業員工使用行動或數位學習以進行教育訓練的行為意圖之影響因素，應可作為未來探討影響企業員工的行動教育訓練行為意向因素之參考。

肆、企業推動行動教育訓練之建議

依據前述的探究可知，倘若企業員工的工作屬性適合使用行動學習的話，推動行動教育訓練有助於提升員工的工作能力（翁興利、郭香蘭，2010）。雖然近年來有關企業推動行動學習以落實教育訓練的相關研究較少，但仍有許多國內外學者肯定企業落實行動教育訓練是十分值得投入的重要方向（吳明隆，2011；徐新逸、劉修豪，2012；Kearney, Schuck, Burden & Aubusson, 2012; Venkatesh & Ramesh, 2006）。針對前述利用相關理論與相關研究所進行的歸納與統整，在相關理論方面主要歸納出態度、主觀規範、以及知覺行為控制等三個可能影響因素，而在相關研究方面，則主要歸納出企業員工個人、行動教育訓練課程、以及企業組織環境等三個可能影響因素。透過表 1 的呈現，在相關理論中所提及的態度與知覺行為控制等因素，應與相關研究中所指的企業員工個人面向息息相關，至於主觀規範則與企業組織環境面向息息相關。

表 1 影響企業員工行動教育訓練行為意向的可能因素分析表

相關理論	關聯度	相關研究
● 態度	←→	● 企業員工個人
● 主觀規範	←→	● 行動教育訓練課程
● 知覺行為控制	←→	● 企業組織環境

因此，企業未來若欲推動行動教育訓練，建議應從以下兩方面著手：(1)企業員工方面：提升員工對行動教育學習的態度、知覺行為控制等能力；(2)企業組織環境方面：強化推動行動教育訓練的主觀規範，讓行動教育訓練成為組織未來發展的重要政策；(3)行動教育訓練課程方面：應降低行動教育訓練環境的技術門檻，且在規劃相關的教育訓練課程時，應多提供更多元、豐富的課程內涵。雖然透過前述的建議，應可協助企業提升員工行動教育訓練行為意向，但 Pynoo 和 van Braak (2014) 的研究也提醒我們，以往有關行為意向的研究常會發現，雖然從理論的角度認為行為意向與真實行為之間的關聯性應能達到顯著水準，但仍有許多研究發現實際並非如此。換言之，提升企業員工的行動教育訓練行為意向未必能夠確保其能真正主動的參與行動教育訓練，並進而提升其工作能力，因此這些課題都有待未來的相關研究做更進一步的深入探究。透過本文的探討與建議，希望能提供未來從事相關研究與企業組織推動行動教育訓練的參考依據，更期盼透過行動教育訓練能夠真正落實讓企業員工樂於學習，進而提升其工作能力與企業組織的整體績效。

參考文獻

一、中文部分

- 余鑑、于俊傑、呂俊毅、張珮禎 (2012)。行動學習 (Mobil Learning) 應用於公務人員培訓之研究。 **T & D 飛訊**, **140**, 1-20。2016 年 1 月 6 日, 取自 <http://www.nacs.gov.tw/NcsiWebFileDocuments/a91cc083886d9f1ca60b0776e06b1417.pdf>
- 余鑑、于俊傑、鄭宇珊、張文卿 (2012)。有關臺灣旅遊業在行動學習的使用意願之研究。 **中華管理評論**, **15** (3), 1-29。
- 吳明隆 (2011)。以數位化行動學習迎接新挑戰。 **T & D 飛訊**, **124**, 2016 年 1 月 10 日, 取自 http://www.swsh.hlc.edu.tw/ischool/resources/WID_96_1_6ea582b5ebe52f5bcae763f2703abd46fd3ae57d/CLS_96_1_30e2e0e804cbeaf36da938c6bbdfdb519b18543a/a0bf08d03308ac56727b193c8c959476.pdf
- 林坤誼、黃聖凱 (2011)。前瞻科技學習課題之探討。 **T&D 飛訊**, **112**, 2016 年 1 月 10 日, 取自 <http://www.nacs.gov.tw/NcsiWebFileDocuments/04c84d92e9d86e3e706a5e531b951644.pdf>。
- 林孟禎 (2012)。企業導入行動學習於教育訓練之現況探究 (未出版之碩士論文)。國立交通大學, 新竹市。
- 徐新逸、劉修豪 (2013)。行動學習之國際發展趨勢對臺灣終身學習的啟示。 **研習論壇**, **155**, 35-44。
- 翁興利、郭香蘭 (2010)。M-learning 與員工工作能力關係之研究：系統動態學之觀點。 **人力資源管理學報**, **10** (2), 27-51。

二、英文部分

- Ajzen, I. (1985). From intention to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhland J. Bechmann (Eds.), *Action-control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). Heidelberg: Springer.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, *50*, 179-211.
- Ally, M., & Prieto-Blázquez, J. (2014). What is the future of mobile learning in education? Mobile Learning Applications in Higher Education [Special Section]. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, *11*(1), 142-151. doi <http://dx.doi.org/10.7238/rusc.v11i1.2033>
- Brown, K. G., & Charlier, S. D. (2013). An integrative model of e-learning use: Leveraging theory to understand and increase usage. *Human Resource Management Review*, *23*, 37-49.
- Carbery, R., & Garavan, T. N. (2007). Conceptualizing the participation of managers in career-focused learning and development: A framework. *Human Resource Development*

Review, 6, 394-418.

- Davis, F. D. (1986). *A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: theory and results*. Doctoral dissertation, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 14, 319-340.
- Davis, F.D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982-1003.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: the reasoned action approach*. New York, NY: Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- Jackson, C., Chow, S., & Leitch, R. (1997). Toward an understanding of the behavioral intention to use an information system. *Decision Sciences*, 31(2), 291-311.
- Kearney, M., Schuck, S., Burden, K., & Aubusson, P. (2012). Viewing mobile learning from a pedagogical perspective. *Research in Learning Technology*, 20, 1-17.
- Law, N., Lee, Y., & Chow, A. (2002). Practice characteristics that lead to 21st century learning outcomes. *Journal of Computer Assisted Learning*, 18, 415-426.
- Long, L., Dubois, C., & Faley, R. (2009). A case study analysis of factors that influence attrition rates in voluntary online training programs. *International Journal of E-learning*, 8(3), 347-359.
- Luor, T., Hu, C., & Lu, H. (2009). "Mind the gap": An empirical study of the gap between intention and actual usage of corporate e-learning programmes in the financial industry. *British Journal of Educational Technology*, 40, 713-732.
- Maurer, T. J. (2002). Employee learning and development orientation: Toward an integrative model of involvement in continuous learning. *Human Resource Development Review*, 1, 9-44.
- Maurer, T. J., Lippstreu, M., & Judge, T. A. (2008). Structural model of employee involvement in skill development activity: The role of individual differences. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 336-350.
- Mesmer-Magnus, J., & Viswesvaran, C. (2010). The role of pre-training interventions in learning: A meta-analysis and integrative review. *Human Resource Management Review*, 20(4), 261-282.
- Mishra, P., & Koehler, M.J. (2006). Technological pedagogical content knowledge: A framework for integrating technology in teacher knowledge. *Teachers College Record*, 108(6), 1017-1054.
- Pynoo, B., & van Braak, J. (2014). Predicting teachers' generative and receptive use of an educational portal by intention, attitude and self-reported use. *Computers in Human Behavior*, 34, 315-322.

- Strabu, D. W., Limayem, M., & Karahanna-Evaristo, E. (1995). Measuring system usage: implications for IS theory testing. *Management Science*, *41*(8), 1328-1342.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies. *Management Science*, *46*(2), 186-204.
- Venkatesh, V., & Ramesh, V. (2006). Web and wireless site usability: Understanding differences and modeling use. *MIS Quarterly*, *30*(1), 181-205.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, *27*(3), 425-478.
- Wang, G. G. (2010). Theorizing e-learning participation: A study of the HRD online communities in the USA. *Journal of European Industrial Training*, *34*, 344-364.
- Yeh, Y. C. (2004). Nurturing reflective teaching during critical-thinking instruction in a computer simulation program. *Computers & Education*, *42*(2), 181-194.

台灣職業訓練探討-以德國為借鏡與比較

Discussion on Vocational Training in Taiwan – A Comparative Study in Germany

陳威凱

Wei-Kai Chen

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

Department of Technology Application and Human Resource Development

National Taiwan Normal University

摘要

近年來，我國勞力經濟產業快速的萎縮，面臨國內外環境瞬息萬變的轉變，政府在這方面適時推出各式方案來因應，而隨著國家經濟的成長、人力的需求、產業結構的改變、社會的需要，以及科技的進步，職業教育應從原有針對中學生為主的職業訓練模式，擴及至以成人為主要對象的職業訓練模式，需要不斷地調整，以符合時代潮流的需要；相對的，目前世界職業訓練趨勢也積極由計劃導向逐步調整為市場導向，以符合社會變遷、產業需要與國家發展。在此同時，隨著我國產業轉型升級，科技知識不斷累積創新，速食文化的衝擊，加上個人價值觀的改變，一般正規教育所培養人才漸漸無法滿足企業所需，相較之下，德國的職業訓練成功享譽全球並為各國所效仿，有鑑於此，本文將也說明台灣與德國職業訓練之現況、特色，加以比較後，瞭解德國職業訓練成功經驗與其特色，並汲取其中幾項重要內涵與因素以做為台灣職業訓練未來轉型借鏡與參考。

關鍵字：台灣職業訓練、德國職業訓練、職業訓練比較

壹、前言

台灣職業訓練自 1945 年即有初步的構思與發展，對我國經濟發展與社會結構有深遠的影響，從早期農業社會歷經工業製造，爾後到強調設計、研發製造及知識經濟的時代，職業訓練系統扮演重要領航角色，在過去的研究之中，大多數的研究著重於中學時期的「技職教育」與「職業教育」方面，鮮少研究擴及至成人的「職業訓練」層面進行探討，目前我國職業訓練體制已逐步成熟，但卻還有許多不足之處，如經費不足、政策不明確、主管機關與民間無法緊密配合的情況發生；然而，根據經濟合作暨發展組織 (OECD) 公布之最新數據，2015 年德國平均失業率為 4.6%，遠低於歐盟 28 個成員國家的 9.39% (OECD, 2015)，顯示出德國整體就業情況優於歐洲他國，其原因可歸功於良好的職業訓練制度所致，亦有歐洲職業訓練模範生的稱號。

本研究將以社會、經濟、政策三大層面，探討台灣與德國職業訓練，並進行比較，了解德國其職業訓練之內涵與作法，比較其異同之處，並提出可供台灣職業訓練提升、改革與借鏡之處，希冀對當前台灣推動職業訓練改革有所參考。

貳、關於職業訓練

一、台灣職業訓練之定義

職業訓練法第 3 條規定，職業訓練是指對未就業國民所實施之職前訓練及對已就業國民所實施之在職訓練。目的在於培養國家建設技術人力提高工作技能，促進國民就業。丁文生 (2001) 指出，廣義的職業訓練指的是除了教育的範疇之外，對三種人員的訓練：

1. 對未就業者給予就業的準備，讓他們學習職業所需要的專業知能。
2. 對在職員工給予工作的調適、升遷、職務的輪調或是轉業等等不同層次的訓練以及生涯發展的訓練。
3. 對失業者施以職業指導及轉業輔導。

曹慧貞 (2005) 指出，職業訓練泛指針對各行各業，提供個人迅速習得勞動市場所需求的技能，免於遭受勞動市場的排斥，使個人的技能得以提升，並且生活品質獲得實質改善的一種終身持續不斷之過程，同時滿足企業用人所需，進而促使國家經濟及社會均衡發展。

二、德國職業訓練之定義

Ute Hippach-Schneider、Martina Krause、Christian Woll (2007) 指出，德國的職業訓練旨在傳授全面性的職業專業能力，其職業訓練受到德國的勞動力市場需求與個體需求的指引，使個體獲得技能、知識和能力，以證明個體本身在勞動力市場中是成功的。且職業訓練課程設計的原則，是基於廣泛、具體和必須的原則之上。

參、研究方法

一、研究方法

本研究為敘述性研究，採用文獻回顧法與資料蒐集法。本研究的研究目的是欲透過不同的層面，來探討台灣的職業訓練與德國職業訓練的發展與差異，分析兩國的職業訓練有何具體作為，蒐集各項書面資料、報告書等，加以歸納整理，透過比較分析，了解兩國職業訓練之特色，並期望能夠借鏡他國作法，提出建議。

二、研究對象

本研究以台灣與德國之職業訓練制度為研究對象，德國職業訓練最大特色為雙元制度，不僅受其他歐洲國家青睞，世界先進工業國也逐漸重視與稱許，國際經濟合作與發展組織，在 2013 年的重要報告中，稱讚德國的雙元訓練制度為卓越的體制，並稱這種制度的特色，在於使學生從學校至職業環境連結成為堅固的基礎，在歐盟國家中，德國職業訓練被稱為歐洲的模範生。因此本研究以台灣與德國之職業訓練制度為研究對象，比較兩國差異之處。

肆、台灣職業訓練分析

台灣職業訓練發展從西元 1945 年開始已有其構思與政策出現，經過 70 年來的發展與轉型，台灣職業訓練已有其政策與法規支持，持續執行，但受到外在的因素，亦使台灣職業訓練有其變革與轉變之處，本研究將從社會概況、發展沿革、政策等面向，探討台灣職業訓練，並分析台灣職業訓練特色之處。

一、社會概況

(一) 人口

根據內政部(2016)統計報告，截止至 2015 年底，我國戶籍登記人口 2,349 萬人。依人口結構觀察，工作年齡人口(15~64 歲)為 1,736 萬人，占總人口之 73.92%，幼年人口(0~14 歲) 318 萬人占 13.57%，65 歲以上者則為 293 萬人占 12.51%，其台灣

勞動力人口有逐年上升之趨勢，如圖 1 所示：

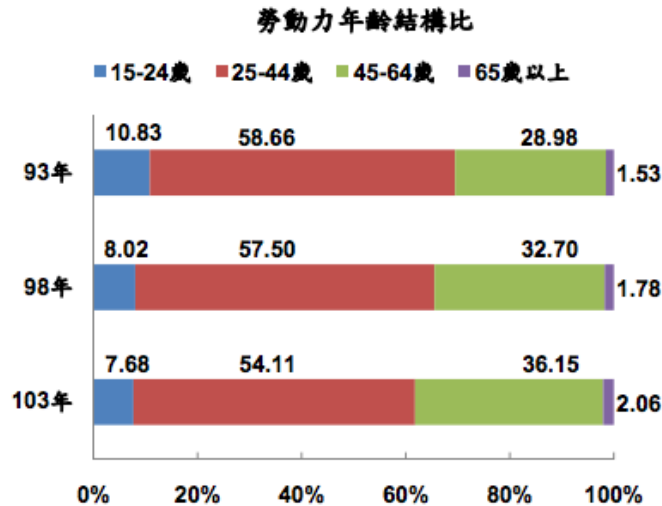


圖 1 台灣歷年勞動力結構比

但在人力資源層面，根據勞動部（2014）調查報告，截止至 2014 年底，全年平均就業人數 1,107.9 萬人，平均勞動力參與率為 58.54%，郭迺鋒（2010）研究指出，台灣整體失業率在 1995 年以前都維持在 2% 以下，後因兩岸關係緊張以及 1997 年亞洲金融危機的影響，失業率漸漸攀升，之後又面臨 1999 年 921 大地震、千禧年科技網路泡沫化、2001 年美國的 911 事件，台灣的經濟成長率也在 2001 年首次出現負成長，2001 年的整體失業率甚至從 2000 年的 3% 跳升為 4.6%，接下來的兩年亦都維持在 5% 的高水準，之後在政府採行諸多擴大就業方案後才稍具緩和趨勢。

（二）經濟

拜語柔（2011）研究指出，台灣地狹人稠幅員狹小，自然資源匱乏，經濟發展唯有仰賴對外貿易與世界各國互通有無，可說是台灣的經濟命脈。

根據行政院主計處（2016）統計，2015 年經濟成長 0.75%，國內生產毛額（GDP）5,235 億美元，平均每人國民所得毛額（GNI）2 萬 2989 美元，台灣之 GDP 成長有趨緩的趨勢，而台灣經濟成長率從 2010 年（民國 99 年）以來卻是逐漸下降，至 2013（民國 102 年）才有稍顯回升，在現今知識經濟發展的狀況下，知識、創新與人力資本的結合，將成為國家競爭力的關鍵因素，高科技產業及服務業的人才培訓及其人力素質的提升，也將是國家的重要任務。

（三）社會與文化

台灣是一個多元文化的社會環境，多年的教育與傳統學歷至上的觀念，無論國家考試或企業用人，學歷仍然是重要的考慮。陳聰勝（2006）表示，當前台灣社會重視學歷文憑的觀念依舊存在，但技術文憑逐漸受到重視，專業化社會及證照時代的來臨，對產

品品質及服務專業化的要求日益提高，使得技術文憑亦逐漸成為選才的重要條件，也歸納下列兩點當前台灣社會文化的趨勢與改變：

1. 社會價值觀念改變：

科技進步、經濟繁榮及社會快速變遷，對職業倫理及價值觀念帶來衝擊，傳統社會所珍惜刻苦、勤奮敬業、誠信踏實等美德，逐漸為工商業的功利社會所淡忘，代之而起的是急於營利的心態。

2. 終身學習及回流教育大力推動：

教育部於 1998 年提出「邁向學習社會白皮書」，倡導終身學習理念，推動回流教育，建構學習環境，提供學習資源，政府的公共職業訓練如何因應，勢須有所興革與配合。

二、台灣職業訓練發展沿革

職業訓練相關政策發展是建立在國家對職業訓練的基本方針之上，以下將針對我國職業訓練之發展沿革論述之。

根據勞動力發展署（2014），台灣早期職業訓練政策，主要是支援國家經濟建設計畫，政策目的為「純經濟性」之目標。1990 年後，隨著產業轉型與外移，結構性失業問題開始顯現，為解決社會弱勢族群所受之衝擊，我國職業訓練政策加入「社會福利」任務。自 2001 年代後，即結合就業保險及就業服務，轉趨重視職業訓練之「就業安全功能」。台灣職業訓練發展從經濟角度出發開始發展，在面臨產業結構所帶來之失業問題後，政府開始重視職業訓練的重要。陳月娥（2010）指出，台灣職業訓練所秉持的基本精神，為憲法「人民工作權應予保障」、「人民具有工作能力者，應予適當之工作機會」及「國家為改良勞工及農民之生活，應制訂保護勞工及農民之法律，實施保護勞工及農民之政策」。

本研究針對一些對於職業訓練部分有重大影響的法規進行說明，台灣職業訓練之重要政策影響整理如下表 1：

表 1 台灣職業訓練之重要政策影響整理

年代	政策	影響
1972	職業訓練金條例	該條例為台灣職業訓練的首次立法，初步開展了台灣的職業訓練，在台灣職業訓練發展歷史上有重要的定位。
1977	職業訓練五年計畫	邁入政府經費主導職業訓練的時代。
1982	第一期加強推動職業訓練工作方案	為政府推動職業訓練的主要依據。
1983	職業訓練法	為當前職業訓練的主要立法依據。
	職業訓練金條例終止	台灣職業訓練經費來源改由政府主要支付。
1986	職業訓練法施行細則	為職業訓練執行的參考依據。
1992	就業服務法通過	開始引進外勞和外傭，對台灣就業結構產生相當巨大的影響。
2009	青年就業旗艦計畫	在金融海嘯的影響，台灣大專畢業青年就業受到衝擊。為解決青年失業的問題，整合大專青年就業服務資源，針對大專畢業青年之就業需求並配合其求職期程，提供完整的就業服務，以協助大專社會新鮮人順利進入就業市場。

資料來源:本研究自行整理

三、台灣職業訓練發展現況與特色

(一) 發展現況

當今台灣職業訓練主管機關為勞動力發展署，其隸屬於行政院勞動部。根據勞動部（2015）結案報告，2014年台灣公立職業訓練辦理情形顯示，2014年公立職訓機構辦理職業訓練之開訓人數有7萬6,579人，較2013減少5.83%，結訓人數6萬9,853人，較2013年減少9.33%。其辦理方式以委辦（補助）訓練人數最多，達4萬354人，占總開訓人數之52.70%，結訓人數有3萬6,663人，占總結訓人數之52.49%，勞動部（2014）表示目前台灣產業結構逐步轉型升級，各行各業技術日益專業化，為使職場勞工之勞動力職能提升，增強競爭力，定期辦理技能檢定，輔以證照制度的建立，讓勞工職場技能可以逐級提升，以支援產業升級。

依照「職業訓練法」規定，實施方式分為養成訓練、技術生訓練、技術訓練、轉業訓練及身心障礙者職業訓練，其認證制度也有完整的系統，廖清輝（2004）指出，我國推動技能檢定，建立技術士職業證照制度至今已逾三十年其目的為能達成提升人力素質，增進勞動生產力，維護公共安全；確保服務品質及提高技術人員的社會地位，促進國民就業安全等目標。

（二）台灣職業訓練發展特色

根據上述之台灣之職業訓練政策發展沿革資訊與分析，本研究探討其台灣職業訓練特色如下：

1. 政策發展層面

以下將就政策發展過程、施政方向、施政對象與政策內容四部分進行說明：

（1）政策發展過程—以經濟為主軸，加入社會福利與就業安全之概念

台灣職業訓練政策發展從「純經濟性」角度出發，隨著結構性失業開始顯現後，逐漸加入「社會福利」的內涵，進入 21 世紀後，開始結合「就業安全」的功能。現今形成了以經濟為主軸，融合社會福利、就業安全概念之職業訓練政策。

（2）施政方向—不以營利為目的之保障弱勢觀點

台灣職業訓練以因應經濟需求為主，在全球化競爭之下，以產業升級、轉型為目標之職業訓練，能夠提升人們的競爭力來因應時代需求。而其目的並非營利性質，重點在於提升國民的能力，保障國民就業需求，在此指引下，台灣之職業訓練政策較傾向於保護弱勢族群的就業。

（3）施政對象—以基層勞工為主，青年為輔

台灣職業訓練之根基政策為職業訓練法，提供給普遍國民進行職業訓練。爾後至今，其增修之法規、計畫等，大多以基層勞工之就業保障為主，維護失業族群、弱勢族群就業權力。近年來也提出了與青年相關之計畫，協助青年族群就業。

（4）政策內容—擁有結合產學合作平台之輔助青年計畫

2009 年青年就業旗艦計畫，建立了青年台灣產學訓練合作的基礎，該計畫依據產業用人單位需求，規劃辦理相關訓練課程提供離校青年訓練，以提升就業能力，協助其就業。

2. 職業訓練經費層面

台灣早期在職業訓練之經費預算十分低，主要仰賴國外及國內企業捐助，爾後才逐漸於法條中增編相關經費政策與預算。因此，台灣現今職業訓練經費來源，主要為政府與就業安全基金。

以學習者角度而言，根據就業服務法、職業訓練法等，政府制定許多補助措施，不以營利為目的，較易落實政府訓練的本質與目的，使受訓者能免費或以較低廉價格來進行訓練，能照顧到弱勢族群的受訓需求。

3. 實施現況層面

(1) 訓練類型—針對不同需求建立不同訓練類型

台灣現有訓練類型有養成訓練、技術生訓練、進修訓練、轉業訓練及身心障礙者職業訓練，由此可知，台灣擁有因應個體需求之訓練機制，提供不同需求的學習者適合的職業訓練課程。

(2) 認證制度—核發之證照具有畢業程度對相對應功能

台灣之進用技術性職位人員，若取得乙級技術士證者，可以比照職業學校畢業程度；而取得甲級技術士證者，可比照專科學校畢業程度選用。由此可知，台灣核發之證照具有畢業程度對相對應功能。

(3) 評鑑機制—擁有系統性之評鑑機制

TTQS 為現今台灣主要之評鑑機制，擁有涵蓋計畫、設計、執行、查核、成果等之系統，對於辦理職業訓練機構而言，是一套較為完整的評鑑流程，能夠指引機構辦理職業訓練。此外，TTQS 能夠提升國家對於職業訓練品質考核的一致性，也較具有代表性。

四、台灣職業訓練面臨之問題與挑戰

(一) 整體層面

1. 職業訓練體系缺乏連貫性

本研究發現，台灣的職業訓練與正規職業教育分屬兩大塊，與實務運作上沒有太大的連貫性，台灣的職業訓練以離開學校的族群為主，卻忽略了銜接「學校與出社會」之間的落差，本研究認為這可能會造成學校育才與企業用人的落差。所以，或許台灣也能從銜接的部分著手，使得台灣的學校正規教育較能與職業訓練接軌。

2. 職業訓練缺乏教育本身的內涵

台灣的職業訓練所屬政府機關為「行政院」，辦理職業訓練的觀點以經濟需求的角度進行職業訓練。但回歸到訓練教育的本質，可能會模糊其訓練的本意。本研究認為，在發展經濟的狀況下，也需要顧及國人本身的非經濟需求。

(二) 實施現況層面

從辦理現況來看，台灣公共職業訓練辦理方式以委辦訓練為多，較缺乏政府主導權。本研究認為，在此情況下，在職業訓練的品質控管上，可能較難擁有實質上的成效評估。然而委辦的情況或許較難減少，因此，為因應此問題，從內涵的角度出發，發展更加完善的評鑑系統或改善 TTQS 的成效。或許台灣能夠從發展教育工作著手辦理。

伍、德國職業訓練分析

德國職業訓練發展自西元 1870 年已開始萌芽，有其構思與作法出現，經過一百多年來的發展與轉型，德國職業訓練已有其完善的政策與法規支持，其最具代表的是「雙元制」之職業訓練，並成為歐洲國家職業訓練的模範生！本研究將從社會概況、發展沿革、政策等面向，探討德國職業訓練，並分析德國職業訓練特色之處。

一、社會概況

根據 2015 年統計，目前全德國總人口約 8,126 萬人，在人力資源層面，德國勞動參與率，截至 2015 年是 59.6%，其在過去 21 年中最高值是在 2011 年 59.60%，而最低值是 1990 年的 55.90%。根據德國聯邦就業局統計，2015 年德國失業率為 4.6%，2015 年經濟成長 1.6%，國內生產毛額（GDP）33 兆 5577 億美元，平均每人國民所得毛額（GNI）4 萬 5,790 美元。德國是個聯邦國家，行政、立法與司法三權分立。各邦擁有自己的憲法與政府，教育和文化政策也是由各邦自行負責。和其他歐洲國家相比，德國人民具有中等學校後期資格的比例相當高，約佔 60%，這都得歸功於德國傳統的「雙元制」職業訓練（陳怡容、徐明志，2009）。德國技職教育的特色也是在「雙元制」的培訓制度之下，由企業主和政府共同培育專業技術人才，責任歸屬是聯邦政府負責業界的職場訓練，邦則負責學校內的職業教育。以德國而言，因職業訓練是由職業教育逐漸發展，到現在職業教育與職業訓練雙元並行的制度，本研究以職業訓練為主要研究對象，相關資料將以職業訓練為主軸，故德國職業教育之研究，本研究僅以其轉變歷程探討，輔以說明職業訓練之發展，並不以職業教育納入主要研究範圍。

二、德國職業訓練發展沿革

(一) 雙元職業訓練的歷史發展

陳惠邦(1997)指出，德國的職業訓練制度(Berufsausbildung)，是源自中古時期盛行於歐洲的行會制度之下的「學徒訓練形式」，其職業訓練經由學徒制及後來所發展的雙元

制(Dual System)職業訓練的演變，以及政府政策與民間企業組織的配合，漸漸成功發展成極具有獨特特色的訓練制度。

雙元職業訓練制度(das duale System der Berufsausbildung)是德國職業訓練制度的特徵及主要領域，雖然雙元職業訓練制度並無法完全代表德國的職業訓練，但欲了解德國的德國職業訓練的發展歷史，從雙元職業訓練制度的發展過程來分析會能夠更清楚。歸納德國雙元制度發展如下表 2：

表 2 德國雙元制度發展表

年代	階段	發展背景
1870 - 1920	奠基期： 傳統手工業訓練與 職業補校	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工業發展過程中，因應技術人力需求產物，且也與新帝國軍事擴張有關。 2. 新帝國成立之際，中產階級是主要支持者，新興中產階級為確保其社會與經濟地位，因此在當時形成了所謂的「中產階級政策」。當時配合政府的「中產階級政策」，帝國議會在 1897 年~1908 年分別頒布一系列的職業法增補規定。 3. 另一個也歸屬於「中產階級政策」的二元職業訓練發展基礎是「職業補校」的建立。職業補校在 1885~1914 年間顯著地擴增，而且逐漸統一成職業性質導向的義務學校，並成為手工業職業教育之補充教育機構。
1920 - 1970	鞏固期： 現代工業類學徒訓 練與職業學校	<p>主要在強化老舊的職業訓練(學徒訓練)模式，結合學校的職業教育內容，並企圖建立更清楚、更符合現代化的職業訓練結構。在此期間共有三股力量對雙元職業訓練政策與發展有重要影響，被稱為職業訓練的三大支柱，三者對雙元職業訓練鞏固發展階段的努力分別如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 工商企業： <p>此時期德國工商業界對雙元職業訓練制度改革有強烈企圖心，但由於世界性經濟危機的現實威脅，終將其專業工人的培育工作合流於雙元職業訓練制度的組織形式中，並將監督管理之權交還政府。但 1936 年工商業界爭取到職業技能考試的主導權免再受手工業制度的影響，並透過立法予以保障。</p>

年代	階段	發展背景
		<p>2. 國家(政府)：</p> <p>自 1922 年起所有的職業補校都正名為「職業學校」(Berufsschule)。在三〇年代國家極權政策之下，「義務職業教育學校」(Pflichtberufsschule)制度已透過法規而確立，在此時期所建立的制度，至今仍為德國雙元職業訓練制度主要的法律架構。</p> <p>3. 工會：</p> <p>工會組織對德國職業訓練發展有很大的貢獻與地位。1919 年工會被承認和雇主或資方同為雇用契約上的夥伴關係，但至 1953 年《手工業規章》(Handwerkordnung, HwO)制定後工會組織才開始參與職業訓練。</p>
1970 迄今	法治化與擴展期： 國家影響與合理化	<p>1. 1969 年之前職業訓練權仍被割裂在企業與企業外的職業學校中執行，學校僅教育，企業為訓練，兩者分工、分權無合作。</p> <p>2. 1969 年聯邦《職業訓練法》與《職業教育法》的頒布實施是職業訓練在雙元教育制度法制化的指標。職業訓練法以現代化民主社會為背景，成功的將德國傳統職業教育制度中分裂的雙軌特徵轉化為統整得二元精神。</p>

資料來源：本研究自行整理

(二) 政策法規

依據德國《基本法》(Grundgesetz)的規定，各邦擁有包括教育在內的文化權限；此種權限劃分落實於職業教育體制的特點為：職業教育之學校部分屬於邦層級之國家設施，依據各邦之相關法規由各邦負責(張源泉, 2009)。至於有關校外企業訓練之管轄與監督，則為聯邦政府的權限，聯邦政府依據《職業教育法》、《手工業規章》與《職業訓練法》之規定實施管轄與監督。

在德國職業訓練與職業教育法規範中，《職業教育法》堪稱為最重要的法律。本法為聯邦範圍內的職業教育與職業訓練確立了廣泛而統一的法律基礎，以及為職業教育與職業訓練的發展和改革制定統一的原則。在職業訓練的主軸當中，其法規主要內容包含雙元制職業訓練及職業教育轉換(Umschulung)(《職業教育法》第1條第1項)(BMBF,

2005)。且裡面之規定包括：職業教育與職業訓練之意義、類別、實施條件、內容、過程、實施之組織架構、職業教育規定之制訂、執教契約以及證照制度等詳細規範。

1969年9月1日《職業訓練法》頒布實施之後，職業訓練制度有更統一縝密的法令依據，依據職業訓練法的規定，聯邦政府、各邦政府以及同業公會均應成立職業訓練委員會，同業公會在職業訓練方面的工作亦由原本志願的服務性質轉而成為其法定的職責。除了有效督導職業訓練的實施以外，並可以增進有關機構、企業單位以及職業學校間的密切配合。

三、德國職業訓練發展現況與特色

(一) 發展現況

德國的雙元職業訓練制度是相當嚴密而具體的，其職業訓練體系與職業教育體系之間有著十分密切的配合、聯繫與貫通。不但使生產與訓練相結合，也使得學校教育與實際工作經驗交互配合(吳思達，2000)。目前在德國《職業教育法》的規範下，國家認可的法定學徒訓練職種有382種(1971年時逾六百個職種)雙元職業訓練制度在德國一直保有甚高的評價，尤其在企業方面，更是視為無法取代的一種職業教育訓練制度。德國職業教育主要由職業教育研究所 Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) 和聯邦就業局 Bundesagentur für Arbeit (BA) 分別負責。以下為兩個機構之權責。

表 3 德國教育機構權責表

機構	權責
職業教育研究所 (BIBB)	協助聯邦教育與研究部解決關於職業教育發展問題的決策諮詢與科學研究。
聯邦就業局 (BA)	主要負責提供職業指導和職業輔導。

目前德國職業訓練之實施方式係根據職業教育法第一條規定，將國民的職業訓練分為養成訓練、進修訓練及轉業訓練三個系統，養成訓練，是進修訓練及轉業訓練的基礎，屬於廣泛的職業基礎訓練，以初次參與職業訓練者為主要對象，也以青年人居多。接受過養成訓練方能選擇接受進修訓練或轉業訓練，除此，依德國的職業教育法規定，養成訓練的課程限定在聯邦政府認可的職類範圍內，且師資的專業性及訓練的硬體設施都必

須符合國家制定的標準。這項訓練多以學徒制的方式進行，而學徒制是德國職業訓練最主要的部分，佔職業訓練總額的 70%，因此論及養成訓練，多數人通常會將德國的養成訓練與學徒制畫上等號（侯世光、陳金福，2007）。以下就德國職業訓練之實施方式列點敘述之：

1. 三大訓練體系，德國的職訓練類型如下表 4：

表 4 德國職業訓練類型表

類別	適用對象	目標及內容概要
養成訓練	初次參加職業訓練者	提供廣泛的職業基礎訓練。
養成訓練-學徒制	國中畢業者	理論及實務並進、訓用合一。誘因：結訓後保證就業或選擇繼續升學、有薪資收入。
進修訓練	在職勞工	加強現職工作的相關知識及技能，以提升工作效能。
轉業訓練	轉業者或欲轉業者	傳授受訓者不熟悉的相關知識及技能，用以協助其轉換到其他的職業。

資料來源：孫仲山（2009）。中長期失業者職業訓練成效之影響因素與評估研究。台北市：行政院勞工委員會職業訓練局泰山職業訓練中心。

2. 雙元制（Dual Systems）

德國這項著名職訓制度，即俗稱的「學徒制（Apprenticeship）」，是養成訓練的主要訓練形式，訓練生以國民中學的畢業生（約 15-16 歲青少年）為主，主要的精神在結合理論與實務以及訓用合一。

課程目標在培訓基本技術人力，訓練形式採取雙元制，所謂雙元，是訓練學生一方面在職業學校或訓練機構接受理論訓練，一方面在事業單位工作且接受技術訓練，將理論與實務做有效統的結合。訓練生實習所需的費用由政府與雇主分攤，訓練的期間則視職類而定，通常為期二年至三年半(Korpi & Mertens, 2003)，學員結訓後就在訓練單位就業，等同保證就業。

3. 三大訓練管道

如前所述的各種職業訓練，德國人民可經由三個管道接受這些職業訓練，包括企業內訓練、職業學校教育以及企業外聯合訓練。

企業內訓練是指企業單位依據法令，並評估組織所需所規劃並開辦的訓練課程，目的在提升員工的職能以增進營運績效，課程內容著重實務性。職業學校教育是指承接訓練業務的學校，依據各地方邦政府所規劃的課程大綱及教學計畫所開辦的課程，課程內容著重專業知識及理論概念。企業外聯合訓練則是由各地方的聯合訓練中心，根據中央所編訂的課程大綱及教學計畫來執行訓練業務，課程內容重理論與實務的結合。

(二) 德國職業訓練發展特色

根據上述之德國之職業訓練政策發展沿革資訊與分析，本研究探討其德國職業訓練特色如下：

1. 政策發展層面

(1) 政策發展過程—制度發展愈趨完善，保障範圍廣泛

德國的職業訓練自中古時期盛行於歐洲的行會制度下的學徒訓練形式。發展的過程，從原本基於因應工業發展，對於技術人才的需求，到現今是為保障全體國人的就業能夠順利發展，且其中不斷的將職業訓練的相關規範制訂得越來越明確。

(2) 施政方向—保障國民能夠獲得基本技職能力，進而保障社會經濟發展

德國國家政府對於職業訓練能力的重視，從保障人民能夠在基本學養和職業技能能夠均衡發展。在其施政的方向上，不僅能夠因應個人和社會的需求，且也能夠不斷依照時勢而修訂，使得經濟發展能夠更為穩定。

(3) 施政對象—就全體勞動力人口，從青年開始落實職業教育與職業訓練

德國的職業訓練依據法律規定其職業教育所針對的對象包括青年學生，也包括成人的繼續教育訓練。但就其法律內涵來看，德國政府對於青年是否能夠獲得職業技術能力相當注重，因此他們從德國人民在就學的階段中就開始進行職業教育與職業訓練。

(4) 政策內容—使企業、政府和同業公會之間能夠互相合作，落實二元精神

1969年以前，職業教育被分割在企業與企業外的職業教育中執行，兩者並沒有互相合作。政策法制化之後，使得三者之間能夠互相合作，並將德國的職業訓練受到的保障範圍可以越來越廣。

2. 主管機關層面

(1) 發達的培訓研究能力

德國擁有發達的制度化的職業教育與培訓研究能力，包括聯邦研究所(BIBB)，這些都是幫助德國不斷改進的基礎。

(2) 注重個人的職涯發展

聯邦就業局(BA)提供個人的職業輔導，由當地的就業辦公室提供，使人民可以更容易取得資源。

3. 實施方式層面

(1) 職業訓練體系劃分清楚

德國職業訓練分為三大訓練體系—養成訓練、進修訓練、轉業訓練，清楚的訓練分層，使人民更能有效率地尋找自己需要的訓練。

(2) 完善的職業訓練體制

德國的職業教育體制以雙元制度為其基本架構，以學校制度為基礎，並且以《職業教育法》之規定將企業、政府、公會三者之間責任和功能清楚的規定，並且能夠互相合作。《職業訓練法》則將公會對於職業訓練之責任更加以法規規範。

4. 認證制度層面

(1) 證照的重視

德國人民從事任何職業皆需出示證照，以表示具有該方面的專長，且取得技能鑑定證照者，無論是否有法令的保障，持有者仍受社會大眾重視，而職業工會均以取得合格證照者為招收對象，所以此等人員在就業、升遷、待遇等方面，皆獲得許多保障。

四、德國職業訓練面臨之問題與挑戰

以下以德國之職業教育與訓練發展，探討其問題與挑戰如下：

(一) 整體層面

1. 政策執行和修改的困難

德國政策中將體制劃分為聯邦、邦、工會及企業，此界定方法雖然將各層級劃分明確，卻也造成政策在執行和修改時需要花費相當的時間，因為各層級之間需要多次的溝通才能達到共識。

2. 模糊的工作劃分

德國職業訓練由多個機構來負責教育訓練，部份工作還是會重疊，應有更清楚的規範來劃分其負責內容。

(二) 實施方式層面

德國職業訓練由政府、企業、工會三者緊密結合，造成過度依賴企業，將容易受到經濟危機的影響。

陸、台灣德國職業訓練之比較

一、基本概念之比較

台灣、德國兩個國家職業訓練之辦理情形如下表 5：

表 5 台灣、德國兩個國家職業訓練之辦理情形比較表

國家 項目	台灣	德國
主管機關	政府為主要推手	政府、同業公會、工會組織三者之間彼此互相合作
訓練目的	為促進國家經濟發展，產業升級及轉型，以非營利為目的。	傳授專門知識為重點，以造就職業技術人才為目的
主要對象	基層勞工、青年	全體勞動力人口
訓練型態	養成訓練、技術生訓練、進修訓練、轉業訓練、殘障者訓練	雙元制學徒訓練
發展重點	重視產業需求與技術培育。以就業需求為導向而設計的制度、課程。	注重技術人才的培養 順應國際趨勢來改變發展政策
學習考核	1. 取得技術士證照 2. 具結訓證書，結訓前輔導其參加檢定及就業 3. 證照與畢業程度相對應	經由考試可獲得證照，分為學徒證照、師傅證照
國家重視程度	較低	高

資料來源：本研究自行整理

根據各國之主管機關、訓練目的、訓練型態、發展重點、學習考核以及本篇報告之資料，本研究認為兩者對於職業教育與訓練的重視程度有所不同，台灣雖有政策發展，但是其職業訓練的出發點在於保障弱勢勞工權益，較缺乏提升整體勞動力人口素質之發展方向，因此，相較於德國而言重視程度相對較低。

二、政策法令層面

台灣與德國兩國之政策發展年代如下表 6：

表 6 台灣與德國兩國之政策發展年代比較表

國家 年代	台灣	德國
1953		手工業規章
1963		聯邦休假法
1964		
1969		工作促進法
		職業教育法、職業訓練法
1972	職業訓練金條例	企業基本法
1973		
1975		
1976		青少年工作保護法
1977	職業訓練五年計畫	
1978		
1981		職業教育促進法
1982	第一期加強推動職業訓練工作方案	
1983	職業訓練法	
	職業訓練金條例終止	
1986	職業訓練法施行細則	
1992	就業服務法通過	
2005		職業教育法新版
2009	青年就業旗艦計畫	
2012		

資料來源：本研究自行整理

由上表可知，相較於德國，台灣在職訓政策上較晚開始發展，本研究認為影響台灣職訓政策的發展的因素可能有歷史背景、經濟發展等，故較德國，台灣職訓之發展程度較低。

三、特色

以下就政策發展、主管機關、實施方式、認證制度等層面進行比較：

表 7 台灣與德國職業訓練特色比較表

國家		台灣	德國
政策發展層面	政策發展過程	以經濟為主軸，加入社會福利與就業安全之概念	以經濟發展為主軸，制度發展愈趨完善，保障範圍廣泛
	施政方向	不以營利為目的之保障弱勢觀點	保障國民能夠獲得基本技職能力，進而保障社會經濟發展
	施政對象	以基層勞工為主，青年為輔	就全體勞動力人口，從青年開始落實職業教育與職業訓練
	政策內容	擁有結合產學合作平台之輔助青年計畫	使企業、政府和工會之間能夠互相合作，落實二元精神
主管機關層面		--	1. 發達的培訓研究能力 2. 注重個人的職涯發展
認證制度層面		核發之證照具有畢業程度對相對應功能	國民重視證照制度

資料來源:本研究自行整理

從政策發展層面而言，兩者皆以經濟發展為政策發展考量，其不同之處，台灣相較於德國，其出發點較偏向保障弱勢的社會福利概念，較缺乏發展全國國民素養之施政方向。而政策內容部分，皆有與企業、教育機構兩者結合之相關政策。綜合以上所述，台灣相較於德國而言，其職業訓練的範圍較為狹隘。

從主管機關層面而言，台灣之主管機關較無特殊的組織，作風較為保守，而德國皆依照其國情建立越趨完善的組織，也針對其國民不同的需求，建立屬於自己獨有的特色。綜合以上所述，台灣也可根據國民需求，發展屬於自己的組織文化。

從認證制度層面而言，兩者皆有其特色，德國已經達到獲得全體國民的認可。對台灣來說，德國具有代表性的證照制度，可做為台灣的借鏡。

四、總結

以下將由現況發展來看比較之結論，分為人口、經濟兩層面如下：

(一) 人口

台灣的勞動參與率皆大致呈現上升，僅在 2008 至 2009 年呈現下降，而德國則是一路上升。在 2008 年級 2009 年時，國際受到金融海嘯的影響，台灣接受到國際情勢而產生勞動參與率的下降，而德國卻沒有受到影響。綜合以上，本研究認為德國勞動率不受國際情勢影響的可能原因是在於其職業教育體系發展完善，進而使得產業經濟不受國際情勢之影響。

在失業率方面，台灣與德國失業率呈現逐年下降，其中又以德國下降速度為最快。本研究認為，德國的職業訓練對於失業率的降低有很大的幫助，使得德國呈現失業率穩定下降的趨勢。

(二) 經濟

從現況發展來看，台灣的勞動參與率、失業率與 GDP 指數相較於德國顯得較為落後，雖然影響 GDP 之因素眾多，但是本研究認為，職業訓練的發展程度或許也是影響國家經濟的重要因素。再者，基於前述之辦理情形，台灣對於職訓的重視程度較低，進而影響經濟產業的發展。另一方面，就政策層面而言，台灣在職業訓練的政策上之發展較晚開始。因此，本研究認為台灣經濟產業發展較德國落後之原因如以下兩點：

1. 台灣對職業訓練的重視程度較低
2. 台灣之職業訓練的發展較晚

綜合上述，台灣的職業教育與訓練之成效，相較於德國，仍有很大的進步空間。

陸、研究發現與建議

經過本研究整理台灣與德國之職業教育與訓練發展之情形後，發現德國有許多可提供台灣加以學習並改善自身發展的面向。

德國職業教育與訓練發展，有以下幾點可供台灣加以學習之處：

一、建立與企業之合作橋樑

德國的職業訓練體系中，可看出政府、企業、工會之間緊密合作的關係，透過此一合作

方式也可以確保職業訓練是否有真正符合企業的需求。

二、組織穩定發展

德國的職業訓練負責機構為職業教育研究所(BIBB)和聯邦就業局(BA),穩定發展至今,較少有改變,穩定的組織發展將有一致的規劃。

三、證照制度發展完善

德國的證照制度相當完整,德國人民從事任何職業皆需出示證照,以表示具有該方面的專長,且取得技能鑑定證照者,持有者受社會大眾重視。

綜合以上所述,台灣可改善的部分茲如以下幾點:

(一) 擴大職業訓練之目的

首先,以訓練對象而言,台灣相較於德國,在職業訓練上針對的對象較為狹隘,主要政策在於基層勞工,而德國則是針對的是全國的勞動力人口,進行全體國民素養的提升。另一方面,以主管機關與發展重點而言,台灣職業訓練隸屬於行政院管轄,而德國則是隸屬於教育部。由此可之,台灣與德國辦理職業訓練的出發點並不相同,台灣主要的發展重點放在因應經濟上,而德國則是為了提升國民的素養。綜合上述,本研究認為,台灣可以擴大施政族群,並加入提升國民素養的非經濟教育內涵,進而提升國家品質。

(二) 整體訓練體系制度改善

根據德國的給予之啟示,本研究認為,德國之整體訓練體系架構完善,且訓練與實務職場之間銜接良好,較少學與用之落差問題,反觀台灣,在於訓練與實務職場之間的連接性較缺乏,雖有政策規劃,但卻無整體訓練體系之規劃亦礙於相關勞動法規無法有效且彈性之規劃。目前台灣職業訓練辦理方式大多以政府為主導,訓練場所大多由政府委包給民間機構辦理,針對單一職種進行訓練課程,但在職業訓練場域所進行的課程,因無法與實務業界進行有效結合,使得許多課程淪為考照專班、學分班...等形式,結訓之後到企業界亦無法有效應用,甚至部分產業僅將完成職業訓練之經驗列為參考,因無明確的法規制度規範,使得訓練機構與產業實務界亦存在一個界線,企業可能想與職業訓練合作,使訓練成效更加提升,但卻礙於勞動法規不明,懼怕觸法而怯步;職業訓練機構亦積極尋找合作企業,亦可能礙於整個訓練體系與法規規定,部分合作專案訓練學員淪為廉價勞工之消息亦時有所聞,因此大多還是僅能以課堂講授課程、模擬實作等方式進行,加上台灣產業結構屬性非常多元且變遷快速,職業訓練無法迅速地因應大環境

潮流而改變；因此，本研究認為台灣在職業訓練的體系上，可結合現有在教育體制中普遍的實習做法，能夠在現有的勞動法規與教育訓練法的架構之下，建立一套更完善的法規與制度，並不僅限於單純訓練機構對企業單方面的合作機制，更能夠擴及至三向的交流，企業相關的員工亦可回到訓練現場，了解其市場需求，建立能政府、公民營訓練機構與企業間三向交流的訓練體系。

(三) 強化證照認證體系

在台灣，完成職業教育後，雖可獲得相關證照，但其專業證照之體系，相較於德國略顯不足。德國之完善證照體系，對於其人民能夠擁有一定程度上的職業指引，反觀台灣，其證照體系制度雖有，但其靈活度仍有發展空間，當前政府雖積極推動證照法制化等相關措施，但卻有其隱憂存在，當若每個職務、每個職業都需要證照才能進行時，可能會造成證照濫用，造成企業與員工間的求職與徵才的成本，會考試不見得會實作，亦可能造成擁有證照但卻不會實作的情形發生。因此，台灣可借鏡德國之作法，可以在台灣當前產業結構下建立更加符合國人需求之重點式證照體系，並從現有的證照種類，加強多方評鑑制度，進而加強其證照的公信度，使得獲得專業證照的人民在尋找工作過程中提高受益。

參考文獻

一、中文部份

丁文生 (2001)。我國職業訓練的新模式與新趨勢。《成人教育通訊》，6，2-4。

中華民國勞動部網站。《勞動統計年報 104 年》。取自：

<http://statdb.mol.gov.tw/html/year/year01/rptmenueyear.htm>

中華民國勞動部網站。《勞動部組織架構》。取自：[http://www.mol.gov.tw/cgi-](http://www.mol.gov.tw/cgi-bin/siteMaker/SM_theme?page=4185f190)

[bin/siteMaker/SM_theme?page=4185f190](http://www.mol.gov.tw/cgi-bin/siteMaker/SM_theme?page=4185f190)

中華民國總統府。《制定職業訓練金條例》。取自：

<http://www.president.gov.tw/Default.aspx?tabid=84&lctl=view&itemid=5417&ctid=96&q=>

內政部全球資訊網。《104 年第 3 週內政統計通報 (104) 年底人口結構分析》。取自：

http://www.moi.gov.tw/stat/news_content.aspx?sn=8057

充電起飛計畫—補助企業辦訓。《充電起飛計畫》。取自：

http://training.evta.nat.gov.tw/battery103/plan_1.php

全國法規資料庫。《就業服務法》。取自：

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContentIf.aspx?PCODE=N0090001>

全國法規資料庫。《職業訓練法》。取自：

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContentIf.aspx?PCODE=N0080001>

全國法規資料庫。《職業訓練法施行細則》。取自：

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContentIf.aspx?PCODE=N0080002>

全國法規資料庫。《職業訓練機構設立及管理辦法》。取自：

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContentIf.aspx?PCODE=N0080008>

行政院勞工委員會 (2014)。《2014 年勞動情勢統計要覽》。行政院勞工委員會。

行政院勞工委員會職業訓練局 (2014)。《行政院勞工委員會職業訓練局 103 年度業務報告》。

行政院勞工委員會職業訓練局。

行政院經濟建設委員會 (2001)。《新世紀人力發展方案民國 90 年至 93 年》。行政院經濟建設委員會。

拜語柔 (2011)。《台灣經濟發展與環境品質之關係—以二氧化碳排放為例》。逢甲大學合作經濟學系碩士班未出版碩士論文。

曹慧貞 (2005)。《知識經濟對職業訓練制度之挑戰及其因應》。國立政治大學公共行政研究所未出版碩士論文。

郭迺鋒、王鳳生 (2010)。《勞動市場動態資料庫建置及空間計量的失業率變化與勞動力發展

- 策略研發分析：勞動力發展決策平台**。行政院勞工委員會職業訓練局泰山職業訓練中心陳月娥（2010）。**就業安全制度**。千華出版。
- 陳聰勝（1996）。**我國公共職業訓練的挑戰與發展策略**。行政院勞工委員會職業訓練局。
- 陳聰勝（1998）。**各國職業訓練制度**。五南出版。
- 勞動部勞動力發展署（2015）。**TTQS 訓練品質系統實施計畫**。取自：
http://ttqs.wda.gov.tw/Menu_001_01.aspx
- 勞動部勞動力發展署。**青年就業旗艦計畫**。取自：<http://youngjob.etraining.gov.tw/project.aspx>
- 勞動部發展署全球資訊網站。**本署發展沿革**。取自：
<http://www.wda.gov.tw/home.jsp?pageno=201112070005>
- 彭敏松（1998）。**我國技職回流教育體系之建構**。國立中正大學成人及繼續教育研究所未出版碩士論文。
- 黃淑惠（2013）。**職業工會導入國家訓練品質系統辦理在職訓練之研究**。國立中正大學勞工關係學系未出版碩士論文。
- 經濟部（2013）。**訓練機構推動 TTQS 成效之研究**。經濟部：人才快訊。取自：
<http://itriexpress.blogspot.tw/2013/01/ttqs.html>
- 經濟部全球資訊網經濟部統計處。**經濟統計指標電子書**。取自：
http://www.moea.gov.tw/Mns/dos/content/ContentLink.aspx?menu_id=7710
- 經濟部統計處（2016）。**中華民國 105 年經濟統計年報**。經濟部。
- 詹火生（2003）。**職業訓練與就業服務**。空大出版。
- 謝昆霖（2013）。**桃竹苗區就業服務中心 56 周年回顧特刊**。行政院勞工委員會職業訓練局桃竹苗區就業服務中心。
- 瞿宛文（2011）。民主化與經濟發展—台灣發展型國家的不成功轉型。**台灣社會研究季刊**，**84**，243-288。
- 嚴錦堂（2003）。**行政院勞委會職業訓練中心行政法人化可行性之研究**。國立政治大學公共行政研究所未出版碩士論文。
- 樂智雄、王朝明（2012）。**職業訓練局三十周年特刊**。行政院勞委會職訓局。
- 李基常、謝文隆、田振榮(1997)。**我國機械加工類技能檢定職類別之建立與分級研究**。行政院勞委會職訓局專案研究報告。
- 邱秀玲(2004)。**淺論德國人才技能鑑定措施**。台灣綜合研究院。
- 侯世光、陳金福（2007）。青少年職業訓練的實施與展望。**就業安全**，**6**（1），17-23。
- 孫仲山（2009）。**中長期失業者職業訓練成效之影響因素與評估研究**。行政院勞工委員會職

業訓練局泰山職業訓練中心。

張源泉(2009)。德國職業教育之法體系及其發展趨勢。《教育資料集刊》(43), 267-273。

莊謙本(1997)。我國電子、儀表類技能檢定職類別之建立與分級研究。行政院勞委會職訓局委託專案研究。

陳育俊(1995)。德國職業訓練的理念與作法。行政院勞委會職訓局。

陳怡容、徐明志(2009)。從技職二元邁向生涯多元。德明財經科技大學應用外語系碩士班未出版碩士論文。

陳惠邦(1997)。德國的職業教育與職業繼續教育。師大書苑。

蕭錫錡(1999)。落實技術士證照制度效用之評估與推廣之研究。行政院勞委會職訓局委託研究報告。

二、外文部分

BIBB. *BIBB mission*. 取自 <http://www.bibb.de/en/index.htm>

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. *Gesetze*. 取自：<http://www.gesetze-im-internet.de/aktuell.html>

Bundesministerium für Arbeit und Soziales. *Jugendarbeitsschutzgesetz (JArbSchG)*. 取自：
<http://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze/jarbschg.html>

Bundesministerium für Arbeit und Soziales. *Bundesurlaubsgesetz (BUrlG)*. 取自：
<http://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze/burlg.html>

CIA World Factbook. *Germany GDP - real growth rate*. 取自：
http://www.indexmundi.com/germany/gdp_real_growth_rate.html

Federal Ministry of Education and Research. Objectives and Tasks mission. 取自：
<http://www.bmbf.de/en/90.php>

International Labour Organization. *Key Indicators of the Labour Market database*. 取自：
<http://www.indexmundi.com/facts/germany/labor-participation-rate>

International Monetary Fund - 2011 World Economic Outlook. *Germany Unemployment rate*. 取自：
http://www.indexmundi.com/germany/unemployment_rate.html

Korpi, T., & Mertens, A. (2003). Training systems and labor mobility: A comparison between Germany and Sweden. *Scandinavian Journal of Economics*, 105(4), 597-617.

lonely planet. *Map of Germany*. 取自：<http://www.lonelyplanet.com/maps/europe/germany/>

Rinne, U., Uhlendorff, A., & Zhao, Z. (2007). A Tale of Vouchers and Caseworkers in Public Training Programs. *3rd Annual IZA Conference on the Evaluation of Labor Market Programs*, IZA, Bonn.

The Federal Ministry of Education and Research. *Federal Institute for Vocational Education and Training (BIBB)*. 取自：<http://www.bmbf.de/en/2239.php?hilite=BIBB>

The Federal Ministry of Labour and Social Affairs. *Area of responsibility of the Federal Ministry of Labour and Social Affairs*. 取自：

http://www.bmas.de/EN/Ministry/geschaefsbereich.html?cms_searchArchive=0&cms_sortString=-

[score_&cms_searchIssued=0&cms_templateQueryString=The+Federal+Employment+Agency](http://www.bmas.de/EN/Ministry/geschaefsbereich.html?cms_searchArchive=0&cms_sortString=-score_&cms_searchIssued=0&cms_templateQueryString=The+Federal+Employment+Agency)

The Federal Ministry of Labour and Social Affairs. *Vocational guidance, career counselling and placement in training*. 取自：<http://www.bmas.de/EN/Our-Topics/Initial-and-Continuing-Training/career-counselling-and-vocational-guidance.html>

The Federal Ministry of Labour and Social Affairs. *Functions of the Federal Ministry of Labour and Social Affairs*. 取自：<http://www.bmas.de/EN/Ministry/functions.html>

Ute Hippach-Schneider, Martina Krause, Christian Woll (2007). *Vocational education and training in Germany*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

World Bank. *Germany Population*. 取自：

[https://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=sp_pop_totl&hl=zh-](https://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=sp_pop_totl&hl=zh-Hant&dl=zh-)

[Hant&dl=zh-Hant&idim=country%3ADEU%3AFRA%3AITA#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=sp_pop_totl&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=region&idim=country:DEU:GBR&ifdim=region&tstart=-305712000000&tend=1335283200000&hl=zh_TW&dl=en_US&ind=false](https://www.google.com/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=sp_pop_totl&hl=zh-Hant&dl=zh-Hant&idim=country%3ADEU%3AFRA%3AITA#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=sp_pop_totl&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=region&idim=country:DEU:GBR&ifdim=region&tstart=-305712000000&tend=1335283200000&hl=zh_TW&dl=en_US&ind=false)

以 ADDIE 模式所設計的新進人員數位教材之概念建構

-美妝保養產業為例

The conceptual construction of the new digital training material for new coming staffs, based on the ADDIE model – using beauty industry as an example

劉璟頤

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系研究生

Ching-Yi Liu

National Taiwan Normal University

Department of Technology Application and Human Resource Development

摘要

近年來數位學習成為流行的一種學習方式，個人行動載具也越來越普遍，許多企業更紛紛將傳統的紙本新進人員教育訓練的教材改為數位化，更能提升學習者興趣以及更能方便的即時做更新。本研究旨在建構一套以 ADDIE 模式為設計概念的新進人員數位教材。

關鍵字：ADDIE 模式、數位教材

壹、前言

一、研究動機與背景

以往企業對於新進員工的訓練都比較偏重是藉由與主管之間面對面授課的方式，企業相對會耗費許多人力、時間以及器材上的成本，長時間便會累積大量成本，為了改進這些問題，許多企業開始使用數位學習來訓練員工，不但達到學習成效，成本也相對減少。而數位學習系統能以影片、動畫的方式呈現產品內容、模擬出員工遇到突發狀況時的處理，讓新進員工可以冷靜解決顧客的需求以提高工作品質；甚至可以以互動的方式，讓員工可以更加深記憶，取代以往紙本長篇文字敘述，可能造成員工無法快速吸收或是抓不到重點的缺點。本研究以 ADDIE 模式為架構，提出新進人員數位教材之概念建構，建構產業為美妝保養產業-喜蜜國際企業股份有限公司為例。

藉由這套系統平台，教導企業的新進人員，關於公司的產品知識、模擬工作情況及問題的發生；數位教材呈現方式，利用圖像搭配影片、動畫的方式，製作出員工的訓練教材。首先將公司的美妝保養產品資訊用文字整理，並以步驟結合產品資訊的方式，加強員工的美妝保養的專業知識，將互動多媒體放入訓練教材中，讓新進員工可以冷靜解決顧客的需求以提高工作品質。

貳、文獻探討

一、ADDIE 之定義

在建構新進人員數位教材之前，有需要先了解 ADDIE 模式定義；ADDIE 模型主要包含三個方面的內容，即要學什麼(學習目標的制定)、如何去學(學習策略的應用)、如何去判斷學習者已達到學習效果(學習考評實施)。

(一) ADDIE 各個字母之定義：

1. 分析(Analysis)：考量學習者要學什麼，訂定教學目標，必須先建立對於教學系統的瞭解；內容包括學習者分析、課程內容分析、培訓工具分析、培訓環境分析等。
2. 設計(Design)：考量學習者要怎麼學，必須選擇採用適切的媒體；內容包括課程大綱擬定、課程體系規劃、培訓目標撰寫等。

3. 發展(Develop)：考量如何編製教學材料，將設計階段的藍圖實際地將教學系統組合起來；內容包括課程表現形式、教學活動設計、介面設計、回饋設計等。
4. 執行(Implement)：考量要如何實施教學及其環境設定、或建立教材置放環境；內容包括程式設計、腳本撰寫、美術設計等。
5. 評估(Evaluate)：考核學習的結果或教材品質之方式，評估教學系統的品質與成效，內容包括課程內容評鑑。

二、關於數位教材

以數位方式表達呈現，以網路方式出版、傳輸，學習資源的相貌改變至此，學習的方式也同樣逐漸從定點、定時的方式，改變為不定時、不定點，即所謂數位學習或彈性學習。此種學習方式不只影響教學活動之規畫與實施，並可能影響學習行為、改寫學習理論。

近年來系統化是一種科學的方法，將系統性的理念應用到教育中，並解決學習的問題。而系統化教學設計(Instructional System Design)就是一套能因地制宜，而且使教師可以確實瞭解與掌握教學歷程中所有相關要素的架構與流程，以期能達到教學目標與有效的提昇學習效果。

三、ARCS 動機理論

ARCS 動機理論是凱勒(J.Keller)在 1983 年提出。以激勵學生學習動機，系統化的設計模式為基礎，整合動機理論與相關理論所提出的動機模式。他認為傳統的教學設計對學習者學習動機的關注太少，任何教學設計的教材，若無法引起學習者的動機，學習的效果就會大打折扣。因此，Keller 期望 ARCS 動機模式提供針對學生動機需求、確認、了解教學的設計策略，以激發學習動機、有效地提升學習者的學習與表現。以激勵學生學習動機的系統化設計模式為基礎，強調引起學習者的動機；必須配合四要素- Attention(注意)、Relevance(相關)、Confidence(信心)、Satisfaction(滿足)的運用，才能達到激勵學生學習的作用。

1. 引起注意(Attention)：吸引學生的興趣和刺激學生的好奇心；

教學策略運用方式：a.提供變化性、b.激發求知需求、c.擅用詢問技巧

2. 切身相關(Relevance)：滿足學生個人的需求和目標，使他產生積極學習態度；

教學策略運用方式：a.聯結熟悉事物、b.學習目標為主、c.配合學生特性

3. 建立信心(Confidence)：幫助學生建立起能成功的信心，相信自己有能完成的能力；

教學略運用方式：a.明定成功的標準及期待、b.提供自我掌控的機會、c.提供成功的機會

4. 感到滿足(Satisfaction)：學生能因成就而得到內在和外在的鼓勵和報償；

教學略運用方式：a.提供一顯身手的機會、b.給予回饋與報償、c.維持公平性與對等轉移

ARCS 動機理論能配合其他的教學理論或教學設計步驟合併運用。不僅著眼於教學效果的提升，還特別重視學習的趣味性，藉著一連串的策略，強化維持學習者的興趣，以達到學習效果的目的。

四、蓋聶(R.M.Gagne)的學習條件論

蓋聶(R.M.Gagne)的教學理論是基於心理學的觀點建構而成，蓋聶先以行為主義的觀點為基礎，提出學習階層的主張；蓋聶認為學習理論的任務在於釐清及解釋人類各種學習的複雜性。學習將外在環境中刺激轉化為習得之新能力所需之資訊處理階段的認知歷程，蓋聶將教學定義為：安排外在事件以支持學習者的內在的一個學習歷程。認為學習過程有不同的發展階段，為達到最好的教學效果，教學過程就必須依照學生的內在學習歷程，而設計不同的教學事件。

本研究根據蓋聶的教學理論，將學習者內在學習歷程分為九個階段；內在學習歷程與其相對應的外在教學活動，整理如下表 1：

表 1 學習者內在學習歷程的九個階段

內在學習歷程	外在教學事件	活動實例
1.注意力警覺	引起學生注意	使用突然的刺激 (提出問題、使用媒體等)
2.期望	告知學生學習目標	讓學生知道在學習後能做什麼

3.檢索至工作記憶	喚起舊知識	要學生回想過去所學的知識與技能
4.選擇性知覺	呈現學習教材	顯示具有明顯特徵的內容
5.語意編碼	提供學習輔導	提出有意義的組織架構
6.反應	引發行為表現	要求學生參與討論
7.增強	提供回饋	給予訊息性的回饋
8.線索恢復	評量行為表現	評量學生的表現
9.類化	加強學習保留與遷移	設計類似的情境，讓學生學習或復習本單元

五、教學策略

本研究根據教材中所會運用到的教學策略，針對教學策略的定義以及如何運用在教材上，詳細整理如下表 2：

表 2 教學策略的定義以及如何運用在教材上

教學策略	定義	運用在教材上
情境模擬法	情境模擬是根據近代認知心理學家所發展出來的一種教學模式，其基本假說是為了讓學習者直接在真實情況下或模擬真實情況下學習。意即把學習者放在一項與現實生活非常接近的學習環境設計中進行學習，是角色扮演、問題解決方法、教學設計的綜合運用，希望學習者在經歷這種方式後，能了解現實生活中問題的因果關係，以及如何選擇合乎真理準則的態度和行為。	本教材中利用情境模擬法，先將學習者設立了一個情境中，讓學習者站在顧客的立場去了解，在選擇及使用化妝和保養品前必須要了解的知識和常遇到的問題與其解決的方法。

<p>講述教學法</p>	<p>講述教學是以某一特定主題為中心來作有系統、有組織的口頭教學。良好的講述教學形式，除了配合學生的需要外，同時也能因應課程、教學目標做適度的調整，以激發學生的學習動機，使能深入淺出地做生動的口頭說明或介紹；其主要功能有：一、較能給學生完整的知識；二、較容易形成正確的概念。通常透過講師的講述是最有效獲得知識的方法。而講述教學是應用最久而且廣泛被使用的一種基本教學技術。</p>	<p>本教材使用講述教學法和概念教學法互相搭配，根據教材的內容，列出重要的概念，以旁白來講述概念來代替講師講解的功能；本教材還會利用聲音搭配文字或圖片的方式，對各單元中的重要概念進行教學，也會有各個概念的例子及範例加以解釋，讓學習者能夠更加理解並記憶。</p>
<p>概念教學法</p>	<p>概念教學的學習是構成知識的基本單位。是將現有的概念或基模，不斷的重組和改造而獲得各種新概念或新的思考方式，通常進行概念教學時，會先根據教材的內容列出各項概念，並將每個概念下明確的定義，在描述其屬性和特徵，來辨識各項概念的不同，再選擇其中最基本的概念來講解，並呈現各項例子，通常會搭配圖片、相片等有助於視覺和記憶的停留和記憶。</p>	
<p>影片觀察法</p>	<p>影片觀察法主要是讓學習者觀賞影片，影片中會呈現與課程相關的內容，藉由觀賞影片內容，讓學習者吸收所給予的知識、概念。</p>	<p>本教材在妝髮這個單元使用影片觀察法，利用影片觀賞教學的方式，讓學習者學習並了解髮餅的使用方法以及其使用後的效果。</p>

遊戲式教學	遊戲式教學能夠提高學習者的學習動機，使其產生強烈的好奇心於學習內容，學習者必須透過課程內容學習知識，才有足夠的能力解決問題，遊戲式教學也能增加挑戰性、學習者的自信心及自我價值的肯定，更讓學習者獲得成就感。	本教材中在單元結束後，會有遊戲式的測驗，藉由遊戲式的測驗，可讓學習者再次檢視自己的學習成果，讓學習者更熟悉學過的內容，加深印象的同時也讓學習者感到有趣，提高學習動機。
-------	--	---

參、研究方法

一、研究方法

本研究為敘述性研究，採文獻回顧法以及資料蒐集法。本研究的研究目的是想建構一套新進人員數位教材，以ADDIE模式為架構下提出設計概念；利用個案分析方式，建構喜蜜國際企業股份有限公司的新進人員訓練的數位教材，蒐集各項書面資料、公司回信之資料等，加以歸納整理，以提出新進人員數位教材之概念建構以及其未來的實施以及評鑑方向建議。

以下為本研究之研究流程圖：

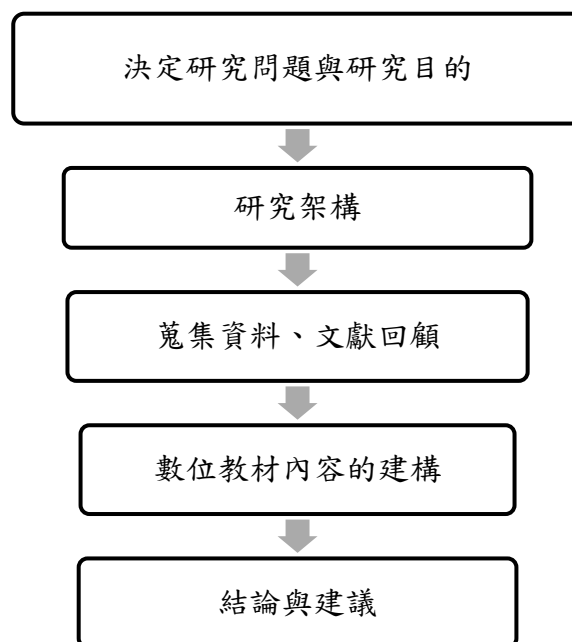


圖 1 研究流程圖

二、研究對象

本研究以美妝保養產業，喜蜜國際企業股份有限公司為例。新進人員能藉由這套系統平台，教導員工公司的產品知識、模擬工作情況及問題的發生，利用 Photoshop 及 Flash 搭配影片、動畫的方式，製作出員工的訓練教材。首先將公司的美妝保養產品資訊用文字整理，並以步驟結合產品資訊的方式，加強員工的美妝保養的專業知識，將互動多媒體放入訓練教材中，讓新進員工可以冷靜解決顧客的需求以提高工作品質。

肆、關於喜蜜國際企業股份有限公司

一、公司介紹與現況

下列表 3，為本研究根據公司介紹與現況，加以詳細整理之：

表 3 公司背景與定位

喜蜜國際企業股份有限公司	
一家化妝品公司，為華研音樂董事長呂燕清在長年經營及接觸以年輕人為大宗的音樂文創產業有成後，考量台灣市場並無針對年輕人所設計的在地品牌保養品，因此於 2003 年 3 月創立「喜蜜國際企業」，於 2005 年正式推出開架保養品牌「heme」，以簡單且正確的「聰明保養」為概念，提供年輕肌膚最實惠、無負擔的新選擇。	
主要產品：	彩妝商品
品牌定位：	年輕肌的獨立宣言
品牌形象：	清新活潑中帶點俏皮的青春魅力
品牌特色：	100% MIT 台灣製造

二、公司預期需求

1. 期望能藉由新進人員數位教材，提供新進人員線上的課程訓練輔助，讓新進人員可以更快速有系統的了解公司產品，也可從線上數位教材體驗彩妝呈現出來的效果，並且更了解清潔、保養的重要性與化妝品等開架式彩妝的相關知識，以利日後與客戶介紹時能更加詳細。

2. 希望能藉由此新進人員數位教材推廣喜蜜這個品牌，並且讓員工更加了解清潔、保養的重要性與化妝品等開架式彩妝的相關知識。

伍、ADDIE 模式實施五步驟

一、分析 (公司需求分析、現有媒體分析、學習者分析、教學內容分析)

(一)公司需求分析

目的：喜蜜國際公司希望能藉由新進人員數位教材，提供新進人員線上的課程訓練輔助，讓新進人員可以更快速有系統的了解公司產品，也希望可以從線上數位教材體驗彩妝呈現出來的效果，並且更了解清潔、保養的重要性與化妝品等開架式彩妝的相關知識，以利日後與客戶介紹時能更加詳細。為了解建置需求，以下以訪談、電子資料、問卷進行問題分析。

1.問題分析

(1) 訪談

目的：訪談行銷部主任，希望能了解產品行銷方式、形象與消費族群。

- a.公司對於產品的行銷方式，據點包含台灣、中國、馬來西亞、新加坡和加拿大，並有三種銷售方式：

(a)實體連鎖店

(b)便利超商

(c)虛擬通路

- b.公司的產品形象、品牌定位、產品設計概念：

(a)品牌形象：清新活潑中帶點俏皮的青春魅力

(b)品牌定位：年輕肌的獨立宣言

(c)品牌特色：100% MIT 台灣製造、針對亞洲地區獨有的亞熱帶溼熱氣候，以及年輕男女的膚質量身打造保養及彩妝產品，同時使用許多台灣在地植物萃取作為成分。

- c.產品消費者族群分布：

(a)主要為 16~25 歲的年輕學生族群，以及剛進入職場的年輕上班族。

(2) 電子資料

目的：透過由行銷部企劃主任所提供該公司的(1)相關品牌介紹與(2)產品簡介之簡報資料，得以分析現階段公司新進人員教材所需增加的內容。

- a. 相關品牌介紹：喜蜜國際為華研音樂董事長呂燕清在長年經營及接觸以年輕人為大宗的音樂文創產業有成後，考量台灣市場並無針對年輕人所設計的在地品牌保養品。
- b. 公司產品的各項資料：主要為產品成分介紹及使用說明。

(3) 問卷

目的：公司實際針對不同年齡層的公司員工，以隨機發放問卷的方式，粗略了解員工對於數位教材公司品牌以及產品的了解程度。

問卷分為三個面向，分別是：關於化妝及保養、關於 heme、關於數位教材，發現：

- a. 使用彩妝的男、女生比例。結果：依然為女性居多。
- b. 大多數有化妝習慣的人是否買過開架式化妝品。
結果：買過的比例高達70%左右。
- c. 購買或使用過自家 heme 產品的比例。結果：大約只有 27%。
- d. 平均每人每個月在彩妝方面的消費額度。
結果：大約為500元以下不等。
- e. 主要會從哪方面得知化妝及保養的資訊。
結果：主要會從網路、親人朋友介紹與報章雜誌上得知化妝及保養的資訊，其中以網路的比例最高，佔30%。
- f. 對於使用線上的數位教學影片的意願。
結果：具有高度興趣並且會大幅提升學習興趣。

(二) 公司現有教材媒體的結果分析

以 1.紙本新進人員教材 2.趣味性 3.呈現的效果 4.數位化 5.彩妝產品知識，這五個面向做為分析的重點，這五個項目為此次新進人員數位教材著重的方向，並以分析結果進行數位教材的編制。

下列表 4，為本研究根據公司現有教材媒體的結果分析，加以詳細整理之：

表 4 現有媒體的結果分析

	現況	預期	差距
1.紙本新進人員教材	多敘述性知識	有互動性	於敘述內容中增加互動性
2.趣味性	容易感到乏味	加入活潑、有趣的動畫	加入動畫或影片
3.呈現的效果	不能直接從紙本教材上看出產品呈現在臉上的效果	能進行虛擬彩妝試用	增加互動性動畫，進行虛擬彩妝試用，以利日後向客戶介紹
4.數位化	只有網頁可以瀏覽	發展數位教材，建立線上的新進人員數位教材	增加完整數位化介面
5.彩妝知識	對基本保養或彩妝知識普遍不夠	提升對保養與彩妝的基本常識	發展數位教材

(三)學習者分析

目的：藉由學習者分析可以了解到 1.學習者的背景資料、2.學習者使用媒體的經驗、3.先備知識與課程起點能力、4.學習意願、5.學習者之特殊特性，了解以上五個項目之後可以確切掌握數位教材的內容與難易度。

1.學習者背景資料

性別：不拘，男、女皆可

年齡：主要為剛進入公司的新進人員

特色：想要更有效率以及快速的了解公司以及公司產品

2.學習者使用媒體的經驗

學習者平時皆有使用電腦的習慣。平常習慣瀏覽網頁，而每人每日固定使用電腦或

手機約 2 ~3 小時以上。因此對於數位教材這方面的電腦技能沒有問題，而且對數位教材是感興趣的。

3.先備知識與課程起點能力

學習者必須有電腦基本操作能力

4.學習意願

學習者主要針對公司的新進人員，想要在最短的時間裡，來熟悉公司文化以及了解公司產品，而公司新人對於公司產品以及包括保養與彩妝等缺乏詳細的了解。因此學習者在學習產品知識、保養與彩妝的基本技巧上的意願非常高。

5.學習者之特殊特性

學習者不只對於數位教材的學習意願接受度高，較喜好具互動性、影片式和圖文搭配的教材呈現方式。希望能有情境模擬，結合實務狀況的方式來學習。

下列表 5，為本研究根據學習者分析，加以詳細整理之：

表 5 學習者分析

教學對象	透過學習者分析， 以下範圍與條件為此次教材的教學對象設定：
性別：	男、女皆可。
年齡：	主要針對剛進公司的新進員工。
特色：	想在短時間內，更有效率以及快速的熟悉公司文化以及公司產品。
使用媒體經驗：	平時皆有使用電腦的習慣、每日固定使用電腦或手機約 2 ~3 小時以上。
先備知識：	有電腦基本操作能力。
學習意願：	學習者在學習產品知識、保養與彩妝的基本技巧上的意願非常高。
學習者之特殊特性：	較喜好具互動性、影片式和圖文搭配的教材呈現方式。希望能有情境模擬，結合實務狀況的方式來學習。

(四)教學內容分析

透過隨機發放問卷的方式以及學習者的分析，我們得知以下幾點：

- 1.學習者想要在最短的時間裡，來熟悉公司文化以及了解公司產品。
- 2.學習者對於公司產品以及包括保養與彩妝等缺乏詳細的了解，因此希望學習產品知識、保養與彩妝的基本步驟；因此我們會將「化妝的步驟」以具互動性的方式來教導學習者化妝的步驟與技巧
- 3.學習者自身多半有化妝的習慣，所以有興趣學習這份數位教材。
- 4.學習者雖然自己會化妝，卻也不太清楚自己的膚質，也不知道產品中的成分分別有什麼作用，因此我們設計了「膚質檢測」和「判斷成分」兩單元
- 5.學習者普遍對清潔的定義不太了解，所以數位教材中會針對「清潔」做完整的解說
- 6.由於公司產品有指甲油以及髮餅，對於「指甲彩繪」和「髮餅的使用」，我們將以動畫的方式教導學習者，並讓學習者在對客戶介紹的時候更有說服力。

因此綜合以上幾點，我們將課程規劃為：公司文化簡介、產品介紹、膚質檢測、判斷成分、清潔與保養、彩妝、妝髮與指彩八個單元。

二、設計(單元設計、學習總目標、單元總目標、教學理論、教學策略)

(一)單元設計

提供新進人員線上的課程訓練輔助，讓新進人員可以更快速有系統的了解公司產品，也可從線上數位教材體驗彩妝呈現出來的效果，並且更了解清潔、保養的重要性與化妝品等開架式彩妝的相關知識，以利日後與客戶介紹時能更加詳細。因此希望透過三小時的數位教材讓學習者學習，並且達成以下目標。

(二)學習總目標

了解公司文化以及產品、區辨自己的膚質、正確挑選其適合的產品成分、了解清潔及保養的重要性、建構學習彩妝的步驟，並能實際在工作中運用課程所學。

(三)單元總目標

下列表 6，為本研究設計之單元總目標：

表 6 單元總目標

單元名稱	課程名稱	單元目標	學習目標
第一單元	公司介紹	1.了解公司文化	說明公司願景以及堅持
第二單元	產品介紹	1.了解公司各項產品 2.區別不同產品的特色	知道公司產品的各項特色
第三單元	膚質檢測	1.歸類自己的膚質是偏向哪一類型 2.判斷哪種膚質適合什麼樣的保養步驟	1.知道膚質可分成幾種 2.不同膚質的特色
第四單元	判斷成分	1.區別不同化妝品與其主要成分 2.連結不同成分會產生的功用並和第一單元做搭配	1.說明化妝品的成分 2.說明不同成分的功用
第五單元	清潔、保養	1.陳述基本的清楚保養步驟 2.實際運用在日常生活中	說明清潔、保養步驟
第六單元	彩妝	1.釐清基本的彩妝步驟 2.實際運用	說明化妝的步驟和重點
第七單元	妝髮	1.運用妝髮步驟 2.設計符合自己的髮色	說明妝髮的步驟與重點
第八單元	指彩	1.運用指彩步驟 2.設計符合自己的指甲彩繪	說明指甲彩繪的基本步驟

(四)教學理論

下列表 7，為本研究設計之各單元教學理論：

表 7 各單元教學理論

單元名稱	課程名稱	教學理論	教學策略
第一單元	公司簡介	ARCS 動機理論、 情境模擬、 蓋聶的學習條件論	講述教學法、概念教學法
第二單元	產品介紹		講述教學法、概念教學法
第三單元	膚質檢測		講述教學法、概念教學法
第四單元	判斷成分		講述教學法、概念教學法
第五單元	清潔、保養		影片觀賞法搭配講述法
第六單元	彩妝		影片觀賞法搭配講述法
第七單元	妝髮		影片觀賞法
第八單元	指彩		影片觀賞法

陸、結論(製作心得分享、未來實施、後續評鑑方式建議(Kirkpatrick、CIPP))

一、製作心得分享

在建構這套新進人員數位教材過程中，最終的成效是希望可以利用這套教材，來取代以往紙本長篇文字敘述，造成新進員工無法快速吸收資訊或是抓不到重點的缺點；因此藉由數位教材的方式，讓員工可以更加深記憶。因此，在建構每一單元時，最困難的部分會是要如何將紙本的資料轉換成互動媒體的方式來呈現，包含課程內容的呈現、文字的敘述、搭配旁白以及主要視覺，像是影片、圖片、動畫的呈現方式都會需要加以設計，更要去思考怎麼樣的視覺呈現，會是最吸引學習者，進而能達到學習成效以及最能幫助學習者加深記憶，讓學習轉換成長期記憶並反應在學習者的工作成效上；而在實際以動畫、媒體方式呈現以前，會先以紙本的腳本，來建構每一個的單元的教學內容，確定每一個單元的過場內容、搭配教學方法；除了呈現的方式，也要先進一步詳細了解每一個的單元所需要用到的專業知識技巧，舉例來說：公司的美妝保養產品的詳細資訊，並以步驟結合產品資訊的方式，加強新進員工

對於美妝保養的專業知識，將互動多媒體放入訓練教材中，讓新進員工可以冷靜解決顧客的需求以提高工作品質。

二、未來實施

現在是科技發達的時代，高科技讓人們可以有效率的提升能力或是減少人力和成本，也有越來越多企業想以數位教材的方式來訓練員工。

以本研究為例，提出以喜蜜國際為例的新進人員數位教材的概念建構，數位學習的定義是結合了網際網路的技術與學習，可隨時選擇所需學習的項目，並即時得到多樣性的知識學習（楊晴惠，2006）。線上學習可以縮短教育訓練的時間，讓訓練人員和新進人員不一定要面對面才能傳授知識，在家也可以利用電腦進行學習，除了在公司受訓之外，員工在回家後也還能藉由數位教材，再次反覆練習，數位教材的測驗系統可檢測員工是否真的有認真學習以及達到學習成效，更可以讓員工自我檢測，幫助新進人員隨時能增加企業相關知識與產品知識，不斷充實自己。

三、後續評鑑方式建議(Kirkpatrick、CIPP)

企業導入數位教材可以節省人事訓練成本，讓新進人員可以更快速有系統的了解公司產品，也希望可以從線上數位教材體驗彩妝呈現出來的效果，並且更了解清潔、保養的重要性與化妝品等開架式彩妝的相關知識，以利日後與客戶介紹時能更加詳細。而互動式數位學習，互動的方式主要是通過文字、影像、聲音、圖片來溝通，互動機制的設計好壞，都會影響使用者的學習成效與意願，因此在設計數位教材時需要兼顧許多面向之間的關係整合運用。一個發展中的數位教材，一定會受到正面或負面的回應，這樣才能有進步的空間；根據何祖鳳、陳俊榮及陳銘欽（1998）提到教學的系統評鑑，主要由教材適切性、合作互動性、介面是否美觀為主要幾個評鑑項目；以本研究為例，後續評鑑方式建議可以以 D.L.Kirkpatrick (1959) 的 Kirkpatrick 四級評鑑或是 CIPP 模式，來評鑑此份數位教材，以完成最後總結性評鑑的部分。

在 Kirkpatrick 四級評鑑中包括：

1.反應 (Reaction Level)

評量學習者對有關新進人員數位教材的課程安排、教材內容、設備、教學方式及單元時間長短的感受程度。以問卷調查或面談的方式，在整份數位教材結束後進行評鑑。

2.學習 (Learning Level)

評量學員對新進人員數位教材使用的態度、所吸收的技能與知識程度。以筆試或實務情境模擬的方式來評量，在整份數位教材結束後進行評鑑。

3.行為 (Behavior Level)

評量學習者是否將學習轉移到職務的工作上，以及是否表現出來所期盼的行為改變。如果訓練無法移轉在實際工作上，那麼新進人員數位教材將不會對組織產生任何效益。以問卷或實作測驗、情境模擬的方式，在整份數位教材「結束後一段時間」進行評鑑。

4.成果 (Results Level)

評量學習者對公司業績成果是否有直接且具體的貢獻。例如：工作達成率提高、產能增加、效率提高、不良率減低、業績提升、客戶抱怨的減少、產生更多利潤等。以成本效益分析法，在整份數位教材「結束後一段時間」進行評鑑。

另外也可以 CIPP 模式輔助 Kirkpatrick 四級評鑑來進行評鑑；在 CIPP 模式中，評鑑項目包括：

1.背景 (Context Evaluation)：確定新進人員的訓練需求與目標。

2.投入(Input Evaluation):決定新進人員數位教材使用的方式以及方案設計與規劃的策略。

3.過程 (Process Evaluation)：新進人員數位教材的監督控制與回饋。

4.產出 (Product Evaluation)：使用新進人員數位教材後，衡量目標需要達到的程度。

一般認為，結果是最難評估的指標，因為除了員工績效表現外，也還有其他因素需要可量進去，包括學習者的學習態度、使用數位教材時的環境以及設備，甚至是學習者對於使用數位媒體的先備知識，這些都會影響公司的這份新進人員數位教材的使用效能。因此，在評

鑑時，要多方面的搜集資料(如:員工銷售的營業額、成本、員工工作態度、客戶滿意度...等等)，才會是最全面並且有效進行績效衡量評鑑的工作。

文獻參考

一、中文部分

何祖鳳、陳俊榮及陳銘欽(1998)。網站教學系統評估準則之研究。《遠距教育》，第七期，p.20-29。

吳美美(2004)。數位學習現況與未來發展。《圖書館學與資訊科學》30，第二期，p.92-106

周家玉、蔡孟芸、陳詩婷、陳一廷、洪維岑(2012)。《互動式企業數位學習》。碩士論文。

喜蜜國際。公司簡介。取自 <http://www.heme.com.tw/about.aspx>

喜蜜國際。行銷部主任。

喜蜜國際。產品系列。取自 <http://www.heme.com.tw/heme.aspx>

黃鈺雯(2005)。數位學習教材製作流程之品質管控。《高等教育》，p.142-146

楊晴惠(2006)。《企業數位學習投入對組織績效影響之研究》。碩士論文。

顏春煌(2007)。《數位學習與資訊素養：漫談數位學習的理論》。《空大學訊》，p.91-96

二、英文部分

Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating programs: Part 2-Learning. *Journal of ASTD*, 13(12), 21-26.

Oliver, K. M., Wilkinson, G. L., Bennett, L. T. (1997). *Evaluating the Quality of internet information sources*.

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 公司缺乏像星巴克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。