

四、完整訓練過程之規劃

書籍目錄：研究報告彙編

書名：考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(一)

目錄：建立我國公務人員訓練制度之研究

章節：四、完整訓練過程之規劃

從前述之討論可知，訓練在今日可能由於機關需求不同，而有不同的功能與作法，因此為使訓練施行結果符合組織與人員的需求，有系統的推動訓練各階段工作將是極為重要的。根據高斯坦（I·L·Godstein），的主張，完整的訓練工作應包含下列八項程序：

（一）評估訓練需要:主要在於確定當前組織、人員、或是工作是否需要經由訓練進行何種

的修正或補充，以及修正或補充的程度。

（二）設定訓練目標：根據訓練需求，設定具體的訓練目標，明確指出人員接受訓練後其

工作行動與態度應產生何種改變。

（三）對訓練目標作詳細說明:將預期結果與績效儘可能加以具體化，使其成為明確可資遵

循的方針式作法。

（四）發展訓練方案：將各項方針式作法進行整體的結合。主要的工作包括課程規劃、訓

練媒體的選用（如採取實作方式或教師講授），並適當運用各類增進人員學習之方

法。

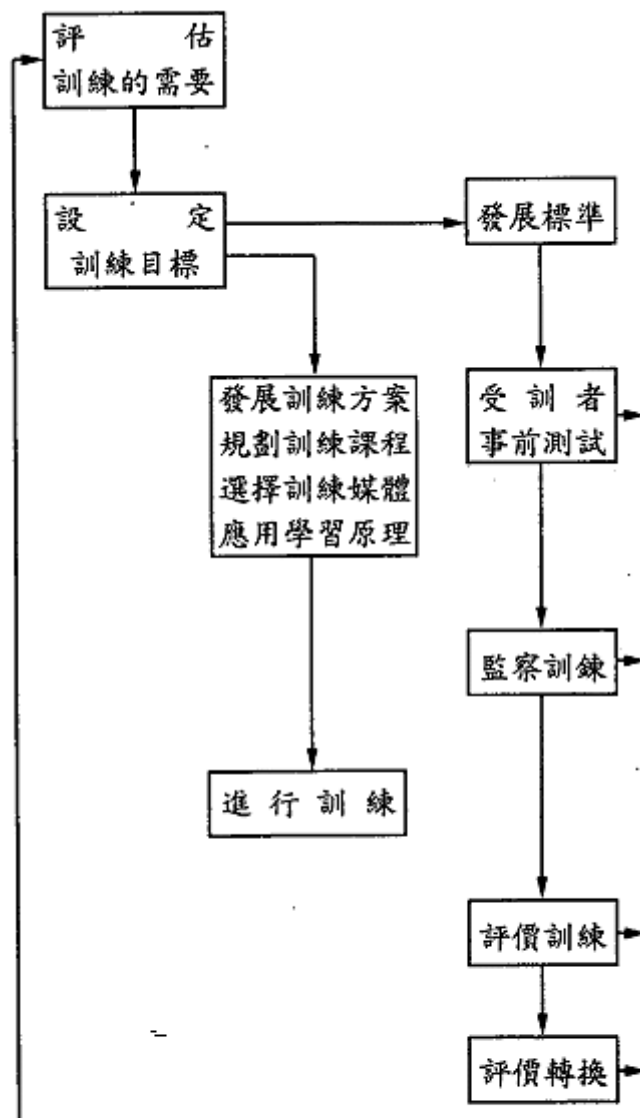
（五）發展標準：即界定整體訓練施行過程與結果的績效評量標準。

（六）監察訓練的進行：經由一定的制度設計，促使整體訓練計畫能確實施行。

（七）評價訓練效果:完成訓練後，根據事前建立之標準，評量訓練是否已達預期效果。

（八）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。

上述八項程序可由圖三加以表示之：



圖三：訓練的系統方法

資料來源：Godstein, I.L.(1974), Training Program Development and Evaluation C.A. : Brooks/Cole Publishing Co., p.8.

在圖三中，經由各程序的分工，乃形成完整的訓練循環。其中值得注意的是，圖三整個訓練循環的起點與終點，均在於訓練需要的評估，由此可見此一工作在整個訓練體系中的重要性。正確的訓練需求評估，不僅決定了後續訓練工作的方向，更可

能影響整體訓練的成敗。至於訓練需求評估的方式，大致可從下列三個途徑進行（註十三）：

（一）組織分析：

組織分析可從兩種層面來進行：一是從組織的短程與長程目標或計畫，以及可能影響這些目標與計畫的趨勢進行檢討。此時，需要高階層管理人員的合作，經由此種檢討，可瞭解未來所需的人才類別，應具專長、素質與數量，將其再與目前所擁有的人力進行比較，即可瞭解雙方所存在之差距，進而評估出訓練需要。另一是從支持系統進行分析，例如遴選政策即為支持系統之一，經由對於遴選政策的分析，可瞭解新進人員在那些方面難符需要，進而評估出訓練需要。

（二）工作分析

在工作分析方面，首先係對於各職位的工作，做工作描述，指出該職位需要完成那些工作。然後，進一步再予以詳細的工作說明，指出各項職務的完成，所必需的專業知識、特殊技能或技術，以及工作態度等。將此項分析所獲資料，與現職人員所具之知能、態度等進行比較，即可評估出訓練需要。

（三）人員分析

在人員分析方面，首應澄清完成工作必要行為模式。如能予

以澄清與瞭解，可使學習環境之設計與訓練媒體之選擇，更為適當，可確保訓練方案的實施，能產生預期的效果。在進行人員分析時，除了應澄清前述完成工作的必要行為模式外，尚應檢討各職位應有之工作績效標準與員工的能力。設若目前員工所具備之能力，與應有之工作績效標準存有差距，即可評估出訓練需要。

正確訓練需求評估之決定，機關便可據以決定哪些人員應施予訓練、以及訓練內容、方式、預計投入資源等，最後經由評價過程，評定整體訓練施行結果與績效，並將其反饋至訓練需求評估過程中，作為下一次訓練的修正參考，如此不僅可促使訓練各相關工作彼此緊密連繫而不會各自分離，更可使訓練資源在系統化的進行過程中，得到最適當的運用。
