

中國文化大學社會科學院勞工關係學系  
碩士論文

Master of Arts Thesis  
Graduate Institute of Labor Relations  
College of Social Sciences  
Chinese Culture University

TTQS 金牌企業大學評鑑指標之研究

A Study of Evaluation Indicators on Corporate University  
That Get TTQS Gold Medal



指導教授：白景文教授  
Advisor: Professor Ching-Wen Pai

研究生：郭沛軒  
Graduate Student: Pei-Syuan Kuo

中華民國 103 年 6 月  
June 2014

# 中國文化大學

碩士學位論文

## TTQS 金牌企業大學評鑑指標之研究

研究生：郭沛軒

經考試合格特此證明

口試委員：

沈筱玲

林永昌

白景文

指導教授：

白景文

所長：

郭百寧

口試日期：中華民國 103 年 06 月 19 日

## 摘要

本研究旨在探討符合 TTQS 金牌等級的「企業大學評鑑指標」，研究對象為通過 TTQS 金牌之企業大學。本研究經歷三個階段：首先由文獻探討歸納 TTQS 與企業大學評鑑指標，產出訪談問卷；繼而針對 5 家獲取 TTQS 金牌之企業大學進行深度訪談，再運用質化研究方法的紮根理論，歸納導出符合 TTQS 金牌趨勢的企業大學評鑑指標，為 21 項評鑑指標和 5 大構面，分別為對準企業策略面、促使組織變革面、強化組織學習面、衡量訓練成效面、運用資訊科技面。

最後邀請 18 位專家學者填寫層級分析程序法(AHP)問卷，決定上述構面、評鑑指標的相對權重，發現 TTQS 金牌企業大學評鑑指標當中，「對準企業策略面」、「強化組織學習面」、以及「促使組織變革面」，此這三個構面占七成以上的權重比；評鑑指標整體相對權重排序以「符合公司經營理念、策略」、「促進組織變革專案規劃執行」、「培育組織未來需要人才」，為前三項重要之評鑑指標。根據上述所得到的結果，建議導入企業大學評鑑指標，應優先注重的指標事項，提出未來研究的具體建議。

關鍵字：訓練品質評核系統、企業大學、評鑑指標

## SUMMARY

This study investigates the evaluation indicators of Corporate University that achieve TTQS gold medal, which has introduced the corporate university to control the validity of operation.

The process of this study can be separate into 3 parts: induction TTQS and corporate universities evaluation indicators by going through documents and different thesis in order to build a solid questionnaire. Then have survey and interview with five Corporate Universities who have achieve the gold medal of TTQS Lastly, analyzing the information and the result of survey base on grounded theory of qualitative research. By using the grounded theory, we can learn the achievement of this case is attributed into 5 main aspects( accord corporate strategy 、promote organizational change 、strengthening organizational learning 、learning and training evaluation 、application of information technology), and 21 evaluation indicators. In short, this study also have 18 experts and scholars to have analyze these 5 main aspects and 21 evaluation indicators of the relative weight by Analytical Hierarchy Process (AHP).

The study results, evaluation indicators of Corporate University that achieve TTQS gold medal have similar aspect in, "accord corporate strategy" 、 "strengthening organizational learning" 、 "promote organizational change", that more than 70% of the weight ratio are in these fectors; evaluation indicator' s overall relative weight sorting with "In line with the company philosophy, strategy" , "Promoting organizational change project planning and implementation" 、 "Nurturing the future needs of the organization personnel" ,that are Important for the first three evaluation indicators.

Further, according to the study, it suggested corporate university evaluate indicators should put priority attention to theses matter. Then provide concrete suggestions for the follow-up researchers who may concern with evaluate indicators in the future.

Key word : TTQS 、Corporate University 、Evaluation Indicator

# 目錄

摘要.....	I
目錄.....	III
圖目錄.....	V
表目錄.....	VI
<b>第一章 緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	4
第三節 研究流程.....	5
第四節 名詞解釋.....	6
<b>第二章 文獻探討.....</b>	<b>7</b>
第一節 訓練品質評核系統.....	7
第二節 企業大學.....	20
第三節 評鑑指標.....	53
第四節 TTQS 金牌企業大學評鑑指標.....	74
<b>第三章 研究方法.....</b>	<b>85</b>
第一節 研究方法流程.....	85
第二節 質性資料收集方法.....	86
第三節 質化研究對象.....	88
第四節 質化資料分析.....	90
第五節 層級分析程序法(AHP).....	94
<b>第四章 資料分析.....</b>	<b>97</b>
第一節 導入 TTQS 金牌企業大學評鑑指標.....	97
第二節 TTQS 金牌企業大學評鑑指標之相對權重.....	134

<b>第五章 結論與建議</b> .....	142
第一節 研究結論.....	142
第二節 研究限制與後續研究建議.....	148
<b>參考文獻</b> .....	150
一、中文部分.....	150
二、英文部分.....	157
<b>附件</b> .....	166
附件一 TTQS 金牌企業大學評鑑指標研究之訪談問卷.....	166
附件二 TTQS 金牌企業大學評鑑指標之 AHP 研究問卷.....	169



## 圖目錄

圖 1-3-1	研究流程.....	5
圖 2-1-1	勞動部勞動力發展署輔導產業與員工申請訓練補助項目.....	9
圖 2-1-2	2011 年度 TTQS 的 PDDRO 模型.....	11
圖 2-1-3	2012 年度 TTQS 的 PDDRO 模型.....	11
圖 2-1-4	服務專隊圖.....	18
圖 2-2-1	企業大學輪.....	42
圖 2-2-2	企業大學功能模型.....	44
圖 2-2-3	企業大學整合適設置模型.....	46
圖 3-1-1	研究方法流程.....	85
圖 4-1-1	本研究結果架構圖.....	133
圖 4-2-1	第一層構面指標權重比值.....	134
圖 4-2-2	「對準企業策略」構面下各項評鑑指標之權重值.....	135
圖 4-2-3	「促使組織變革」構面下各項評鑑指標之權重值.....	136
圖 4-2-4	「強化組織學習」構面下各項評鑑指標之權重值.....	137
圖 4-2-5	「衡量訓練成效」構面下各項評鑑指標之權重值.....	138
圖 4-2-6	「運用資訊科技」構面下各項評鑑指標之權重值.....	138
圖 4-2-7	TTQS 金牌企業大學評鑑指標的整體權重比值.....	139
圖 5-1-1	TTQS 金牌企業大學評鑑指標權重架構圖.....	143

## 表目錄

表 2-1-1	TTQS 指標等級內涵.....	15
表 2-1-2	TTQS 訓練品質計分卡的計分標準 .....	17
表 2-2-1	企業大學之定義.....	23
表 2-2-2	從訓練到學習的思維轉換.....	31
表 2-2-3	從訓練部門到企業大學：提升至績效本位學習.....	32
表 2-2-4	傳統訓練部門與企業大學比較.....	33
表 2-2-5	企業大學與一般訓練部門的差異.....	34
表 2-2-6	企業大學三種類型特徵.....	38
表 2-2-7	驅動力與解決方案的連結.....	49
表 2-3-1	評鑑之定義.....	56
表 2-3-2	指標之定義.....	63
表 2-3-3	主要指標系統建構方法比較表.....	70
表 2-4-1	對準企業策略層面指標整合.....	75
表 2-4-2	促進組織變革層面指標整合.....	77
表 2-4-3	強化組織學習層面指標整合.....	78
表 2-4-4	監督運作效能層面指標整合.....	80
表 2-4-5	評量訓練成效層面指標整合.....	81
表 2-4-6	確保訓練成果層面指標整合.....	82
表 2-4-7	整合資訊科技層面指標整合.....	84
表 3-3-1	訪談對象背景資料.....	88
表 3-4-1	初級編碼.....	92
表 3-4-2	中級編碼.....	92
表 3-4-3	主軸編碼.....	93

表 3-5-1	AHP 評估尺度的意義及說明.....	95
表 4-1-1	受訪者 A、B、C、D、E 的初級編碼.....	97
表 4-1-2	中級編碼之一.....	100
表 4-1-3	中級編碼之二.....	101
表 4-1-4	中級編碼之三.....	102
表 4-1-5	中級編碼之四.....	103
表 4-1-6	中級編碼之五.....	104
表 4-1-7	中級編碼之六.....	105
表 4-1-8	中級編碼之七.....	106
表 4-1-9	中級編碼之八.....	108
表 4-1-10	中級編碼之九.....	109
表 4-1-11	中級編碼之十.....	111
表 4-1-12	中級編碼之十一.....	112
表 4-1-13	中級編碼之十二.....	113
表 4-1-14	中級編碼之十三.....	114
表 4-1-15	中級編碼之十四.....	116
表 4-1-16	中級編碼之十五.....	117
表 4-1-17	中級編碼之十六.....	118
表 4-1-18	中級編碼之十七.....	119
表 4-1-19	中級編碼之十八.....	120
表 4-1-20	中級編碼之十九.....	121
表 4-1-21	中級編碼之二十.....	122
表 4-1-22	中級編碼之二十一.....	123
表 4-1-23	本研究初級編碼與中級編碼概念一覽表.....	124
表 4-1-24	對準企業策略面的文獻與研究結果對照表.....	127

表 4-1-25 促使組織變革面的文獻與研究結果對照表.....	128
表 4-1-26 強化組織學習面的文獻與研究結果對照表.....	129
表 4-1-27 衡量訓練成效面的文獻與研究結果對照表.....	131
表 4-1-28 運用資訊科技面的文獻與研究結果對照表.....	132
表 4-2-1 TTQS 金牌企業大學評鑑指標整體權重一覽表.....	140



# 第一章 緒論

本研究旨在探討 TTQS 金牌企業大學評鑑指標之研究。本章內容分為三節，第一節為研究背景與動機；第二節為研究目的；第三節為本研究的研究流程。各節內容茲分述如下。

## 第一節 研究背景與動機

全球知識經濟時代來臨，企業生存競爭日益激烈，管理學大師彼得杜拉克(Peter Drucker)說：「在二十世紀，企業最有價值的資產是它的生產設備。到了二十一世紀，最可貴的資產是它們的知識工作者及知識工作者之生產力。」(劉毓玲譯，2000)，經濟合作開發組織(Organization for Economic Cooperation and Development, OECD)在1996年「科學技術和產業展望」的報告中提出，「現今無形的知識已經取代有形的勞動、資金、土地等傳統的生產要素，已成為經濟成長的核心投入，而以人力資本與知識累積為主要的生產要素，以及為知識經濟的主導者(World Bank, 2000；OECD, 2000)，員工已成為企業最寶貴的資產，故人才培訓已成為各產業升級發展之基礎工作。

在這全球競爭、自由化市場、以及資訊化社會的知識經濟時代，技術的變遷快速及產品的生命週期越來越短，使知識快速的折舊及創新的需求，使得現今的知識工作者需要知識的持續學習與更新等。而由學校體系、藉由外部專業課程、或是再重返學校學習高階經理人的管理碩士班(Executive Master of Business Administration, EMBA)，都很難滿足企業對於各類知識之需求、難以培養企業自己需要的合適人才，因而企業認為需要擁有自己的學習組織，而成立企業大學，將訓練組織由一般職能部門轉為在企業獨立運行、中央式的管理，並能整體性、全面性管理企業教育訓練之全貌(Meister, 1998)。

美國為較早發展企業大學的國家，以奇異電器管理學院(General Electric Management Development Institute)為第一間成立的企業大學，而後麥當勞也

成立了「漢堡大學」(Hamburger University)，在 1998 年為設立企業大學的高峰，此趨勢在全球蔓延開來；而國內於 1990 年成立第一間企業大學的企業為聲寶企業，在國內企業教育訓練帶來了不一樣的發展，而後宏碁集團成立標竿學院，並且成為成立企業大學之標竿，而帶動本國設立企業大學的趨勢(賴慶樹，2003)。

因應知識經濟時代，企業大學成為宣傳組織文化的主要工具，提供訓練內容與企業策略緊密連結，訓練對象涵蓋所有價值鏈成員；教學模式從教學導向轉為更多元的方式，例如學習型組織、知識管理、策略變革、注重員工自我生涯發展、終身學習、明確定義企業現階段至未來所需能力模型等功能 (Claudia, 1996；Meister, 1998；Allen&McGee, 2004；張素娟，1999)，故企業大學有別於企業一般的教育訓練，不僅在功能性有所差異，所負責的事已經超越大多教育訓練部門所負責的範圍了，並更深入於人力投資。

行政院勞動部勞動力發展署，也重視人力資本為重要生產力要素之一，認為人才之培訓已經成為各產業提升及發展的基礎工作，但勞動力發展署在倡導事業機構投資員工之人力資源的同時，應該要更確保訓練的品質與績效，以強化事業機構及訓練單位的辦理訓練的能力與意願。因此勞動力發展署在 2005 年推動訓練品質評核系統(Taiwan TrainQuali System, 簡稱 TTQS)，是一套參考英國「人力投資促進方案」(Investors in People, IIP)與國際標準化組織制定「ISO10015」內容發展而成，以符合我國企業適用的訓練管理系統。

訓練品質評核系統為檢測訓練體系、訓練計畫執行品質、及訓練績效的評核管理工具，藉以衡量企業在辦理教育訓練之優劣，作為改善以提升品質之參考。TTQS 將指標分為五個等級，由低至高分別為通過門檻、銅牌、銀牌、金牌、白金牌，而獲得金牌等級之企業會成為 TTQS 的標竿單位，以展現有效的人才投資，並供其他企業單位參考，擴大 TTQS 的應用與效益，帶動訓練產業發展。企業大學與訓練品質評核系統，同樣目的為對於人力訓練與投資，若想知

其執行的品質及效能，有必要進行評鑑活動；別於一般訓練部門、及對於人力投資更為深入的企業大學，與符合 TTQS 金牌等級的單位，都具備有效人才投資的能力，由以上可知「評鑑企業大學」同時符合「TTQS 金牌等級」，應兼具兩者訓練指標的優勢，值得進一步探討，為本研究動機之一。

若是能導出一個適用於台灣企業大學之評鑑指標，也符合台灣 TTQS 金牌等級之要求，不但可提升台灣企業大學的品質，也有助於改善人才發展，並且提供尚未發展企業大學之機構，能有一套明確衡量的優質指標。而查閱國內學者對於企業大學評鑑指標的相關學術研究，目前只有白景文(2007)所撰寫的《企業大學評鑑指標建構之研究》，還未有以企業大學為主要觀點結合 TTQS 的相關學術研究。因此建構出獲得 TTQS 金牌企業大學的評鑑指標構面，故為本研究動機之二。

符合 TTQS 金牌品質之企業大學指標，對於企業大學發展有不同層次之重要性，因此其指標權重需要專家提供意見，故企業大學評鑑指標的重要程度為何，如何運用於實務上，為本研究動機之三。

## 第二節 研究目的

由上述的研究背景與動機，整理以下三項為：(一)企業大學與 TTQS 金牌的評鑑指標擁有各自的優勢，將它們評鑑指標結合，對於之後運用於評鑑企業大學，應具備厚實訓練效果的指標優勢。(二)找出評鑑 TTQS 金牌企業大學指標後，其評鑑指標之構面為何呢？(三)符合 TTQS 金牌趨勢之企業大學評鑑指標各個的重要程度為何？其相對權重為何呢？並根據以上三項研究動機，本研究將以獲取 TTQS 金牌企業大學為研究的對象，發展出本研究之目的如下：

- 一、探析企業大學與 TTQS 金牌評鑑指標之內涵
- 二、建構 TTQS 金牌企業大學評鑑指標和構面
- 三、分析 TTQS 金牌企業大學評鑑指標相對權重



### 第三節 研究流程

本研究進行流程為以下之步驟：步驟一、經由研究動機以及目的來確定研究之主題；步驟二、藉由資料蒐集、整理與相關文獻，確立研究方向；步驟三、確認研究方法，並藉由文獻整理發展出問卷題目初稿；步驟四、針對研究對象進行深度訪談；步驟五、運用質化資料歸納分析（紮根理論）TTQS 金牌企業大學評鑑指標；步驟六、根據 TTQS 金牌企業大學評鑑指標發展 AHP 問卷；步驟七、邀請專家填寫 AHP 問卷；步驟八、分析評鑑指標相對權重；步驟九、提出結論與建議。

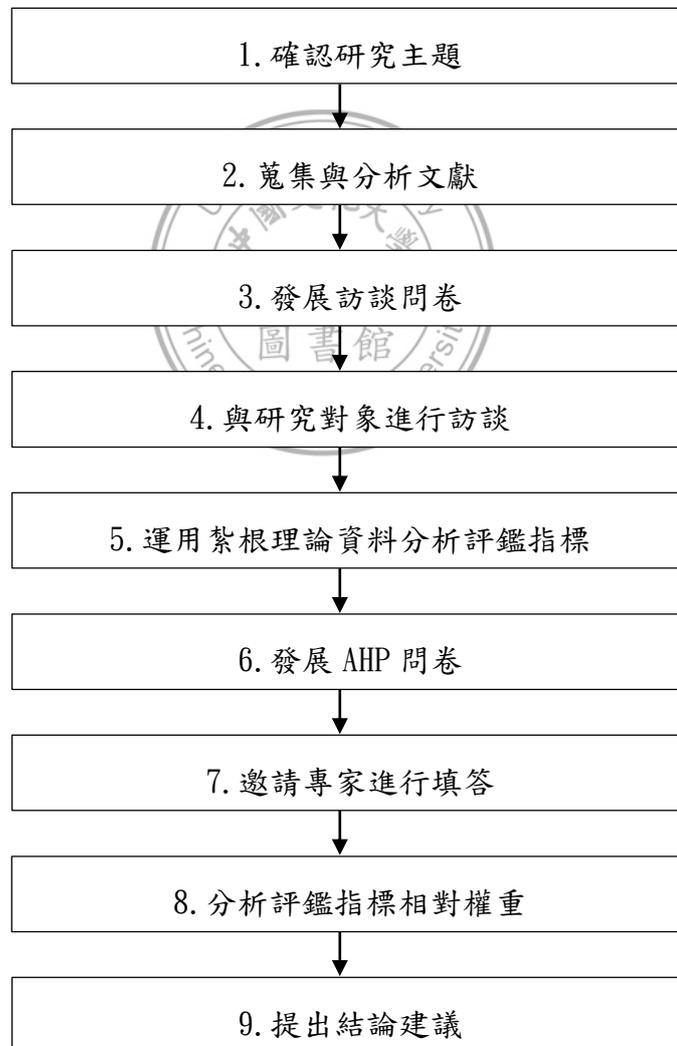


圖 1-3-1 研究流程

## 第四節名詞解釋

- 一、訓練品質評核系統(Taiwan TrainQuali System, TTQS)：TTQS 為提升 人力資本，強化以及推動企業單位及訓練單位之辦訓意願及能力，勞動力發展署就訓練之計畫(Plan)、設計(design)、執行(do)、查核(review)、成果(outcome)評估五個階段擬訂訓練品質評核系統 (Taiwan TrainQuali System, TTQS)，其五階段為循環的構面，且環環相扣並周而復始的運行，以確保訓練流程的可靠性與正確性。
  
- 二、企業大學 (Corporate University)：企業大學是一個教育實體機構，並公開宣示為大學或學院名義者。它超越了教育和培訓的範圍，重於「企業」二字，必須結合企業本身策略，是個策略工具，而它職責是透過培養個體或組織的持續性的終生學習、知識和智慧的活動；實施的對象是從員工、顧客、與供應商等企業利害關係人，目的是協助企業達成願景與使命，管理企業知識資產，傳輸企業文化價值。
  
- 三、評鑑指標(Evaluation Indicator)：評鑑是針對特定人事時地物，受評鑑對象可以是方案、計畫、工作或其他人事物，針對需求建構出具有信度與效度的指標體系，此為中性、可操作的分析工具；並針對指標為參考依據，系統化的方式與技術蒐集資料及分析，將它轉換成資訊，根據資訊形成價值判斷，並與預期之目標作比較，其過程之資訊與成果報告等，可督促評鑑對象，以做為改進品質、問題解決、與制定決策性循環歷程的概念。

## 第二章文獻探討

本章主旨在進行 TTQS 金牌企業大學評鑑指標相關文獻之探討。第一節先針對 TTQS 訓練品質評核系統內涵進行了解；第二節探討企業大學發展以及內涵；由於本研究為 TTQS 金牌企業大學評鑑指標研究，故第三節整理評鑑指標的重要性及概念；第四節為針對文獻歸納整理出 TTQS 金牌企業大學評鑑指標之項目。

### 第一節訓練品質評核系統

21 世紀正是知識經濟的時代，要如何運用知識來創造經濟進步、追求卓越，已成為各國家提升競爭優勢重要的指標，面臨這時代來臨，其知識工作者也成為現代企業生存與發展重要角色，也是現代之企業不可或缺的人力資本。在知識經濟時代，人力資本深深影響了企業取得競爭優勢以維持企業的獲利，所以企業應致力提升、建立並儲存人力資本。藉由人力資本的發揮，轉為企業的績效，提升企業並永續發展(Zula & Chemack, 2007；周智專，2012)。人力資本是以教育訓練投資自身，而增加本身的能力並蓄積財富(Becker, 1964)，所以教育與訓練在組織內之人力資本是個極為重要的投資，透過此投資創造高品質的人力素質，進一步確保企業競爭優勢、帶動投資報酬率。但在人才教育訓練的同時，需更注意訓練的品質與績效，因為這是確保企業提升競爭力之關鍵，也強化辦理訓練的能力及意願，故有 ISO 10015、IIP 的出現，之後台灣行政院勞委會職訓局(2014 年升格改為「行政院勞動部勞動力發展署」)，並在 2005 年推動訓練品質評核系統，簡稱 TTQS (Taiwan TrainQuali System)來協助企業機構與訓練機構發展人力資源(李威穎，2011)，強化以及推動企業單位及訓練單位之辦訓意願及能力，勞動力發展署就訓練之計畫(Plan)、設計(design)、執行(do)、查核(review)、成果(outcome)評估五個階段擬訂訓練品質評核系統 (Taiwan TrainQuali System，TTQS)，其五階段為循環的構面，且環環相扣並周而復始的運行，以確保訓練流程的可靠性與正確性。以下將先分別介紹 TTQS 的源起，並說明其架構、版本、

評核之標準，以及服務提供。

### 一、TTQS 之源起

2004 至 2008 年間，行政院「服務業發展綱領及行動方案」針對「人才培訓服務產業發展措施」明列及建立人才培訓產業品質認證制度，經由勞動部(原勞委會)負責規劃引進國際訓練品質規範，且提出可行之策略方案。因此，勞動部勞動力發展署(原勞委會職訓局)於 2005 年度規劃推動訓練品質規範，綜合歸納 ISO 10015、歐洲職業訓練政策、英國人才投資方案(Investors in People, IIP)、澳洲的積極性職業訓練政策，以及把我國所面對全球化知識經濟社會之挑戰情況納入考量，研究擬出適用於台灣本身之「訓練品質評核系統」，藉以促進有效的國家人力資本投資、提升人力品質、厚實職業訓練品質的循環系統(林文燦、孔慶瑜、林麗玲，2009)。勞動力發展署並在 2007 年正式全面執行，投入上億的資金，成立「TTQS 專案辦公室」及「企業訓練聯絡網」(方妙玲，2012)，強力推動「訓練品質評核系統」的落實。

推動訓練品質評核系統，主旨在結合民間資源發展培訓產業的同時，致力確保訓練單位在辦理訓練品質之一致性，強化事業單位跟培訓機構的辦訓意願及能力，進而提升協助企業及國人職場競爭力。而其主要功能為確實保證訓練流程的可靠性與正確性，而目的為促進有效國家之人力資本投資、厚實職業訓練之效果及提升人力資源之競爭力，為了達到此以提升本國人力資本之目的，行政院勞動部勞動力發展署(原勞委會職訓局)結合了政府和民間資源，共同推動各項職前與在職訓練，並且舉辦各種人力創新之獎項，以來激勵各級機關團體運用 TTQS 提高自身之辦訓能力及意願(侯秉忠，2011)，故建構出全方位訓練方案，如圖 2-1-1：

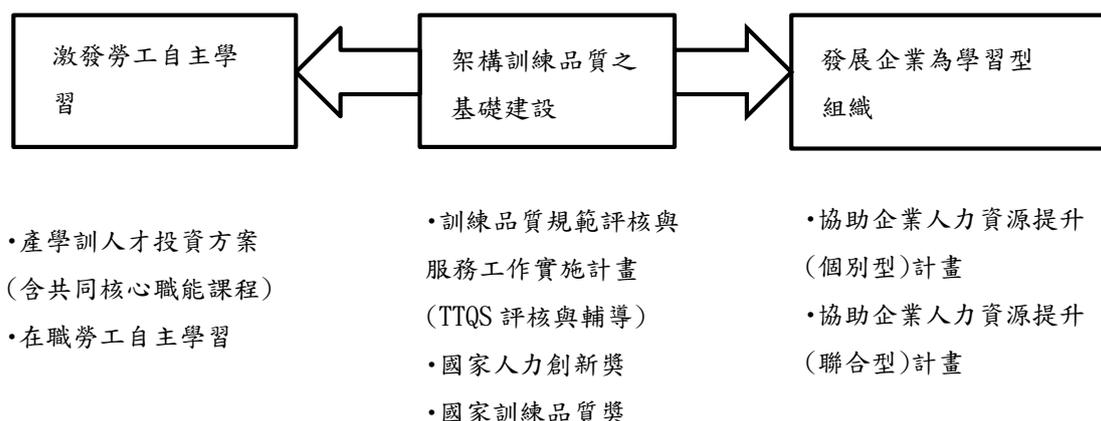


圖2-1-1 勞動部勞動力發展署(原勞委會職訓局)輔導產業與員工申請訓練補助項目

資料來源：陳韋多(2013)

勞動力發展署訓練業務相關之計畫包含產業人才投資方案的「產業人才投資計畫」與「提升勞工自主學習計畫」、及「企業人力資源提升『聯合型』計畫」與「企業人力資源提升『個別型』計畫」等，已經運用TTQS訓練品質系統來實施評核。不同的計畫申請運用不一樣的TTQS評核版本，如「產業人才投資計畫」為訓練機構版、「提升勞工自主學習計畫」則為訓練機構版或外訓版評核；企業人力資源提升「聯合型」、「個別型」計畫則為企業機構版(陳博鍊，2012)。本研究根據上述計畫方案說明整理如下(職訓局，2013；產業人才投資網，2013；陳博鍊，2012；黃惇勝，2011)：

- (一)產業人才投資方案：可分為「產業人才投資計畫」與「提升勞工自主學習計畫」，為勞動部勞動力發展署(原勞委會職訓局)及所屬職訓中心提升在職勞工知識、技能及態度，提供多元化實務導向訓練課程，並補助其訓練費用，以激發在職勞工自主學習，累積個人人力資本，提升國家整體人力資本目標，特訂定本計畫。(三年內最高補助新台幣7萬元)
- (二)人力資源提升計畫：可分為「協助企業人力資源提升『聯合型』計畫」與「協助企業人力資源提升『個別型』計畫」。前者為由一家具備訓練規劃

執行經驗之事業單位申請辦理聯合訓練，並結合一家以上具產業或區域發展關聯性之事業單位參加，其鼓勵企業之間辦理員工聯合活動，以擴散式分享教育訓練資源，亦同時提高企業人力資源，以利產業或區域升級並發展；後者是由一家事業單位申請規劃辦理訓練課程，此計畫協助組織團體或中小企業發展訓練、獎勵創新，使訓練能產生示範並帶動效益、擴散分享，以提升企業人力品質。勞動力發展署2013年11月22日公布如果事業單位參加就業保險之受僱勞工人數未滿五十一人，又具有TTQS評核結果於有效期限內為通過門檻及以上或辦訓能力檢核結果合格者，也是適用上述計畫規定。

國家訓練品質獎為2011年勞委會為獎勵推行訓練品質管理，強化整體訓練品質水準、樹立學習模範及提升我國人力，所新設的獎項，國家訓練品質獎(National TrainQuali Prize, NTQP)評核項目直接與TTQS的PDDRO 五大構面相連結，主要目的是要鼓勵及引導已經獲得TTQS 銀牌以上的績優單位參與，更進一步挑戰高難度的國家訓練品質獎。

於2006年開始，政府陸續推動TTQS，並規範許多申請補助案，必須以通過TTQS評核為基本條件，故大多數組織或企業也紛紛投入參與TTQS，其近年來更是辦訓單位、機構自我挑戰之目標(董峻成，2011)。

## 二、TTQS 之架構

勞動力發展署(原職訓局)根據戴明所發展的PDCA、英國政府為提高事業單位所推動的IIP驗證系統和ISO 10015等國際化之訓練模式，發展出PDDRO(P-Plan、D-Design、D-Do、R-Review、O-Outcome)，為一項互相關聯的迴圈，因此系統性、脈絡性和一致性而逐成為PDDRO迴圈的主要特性(謝馥蔓，2012)，PDDRO迴圈如圖2-1-2：

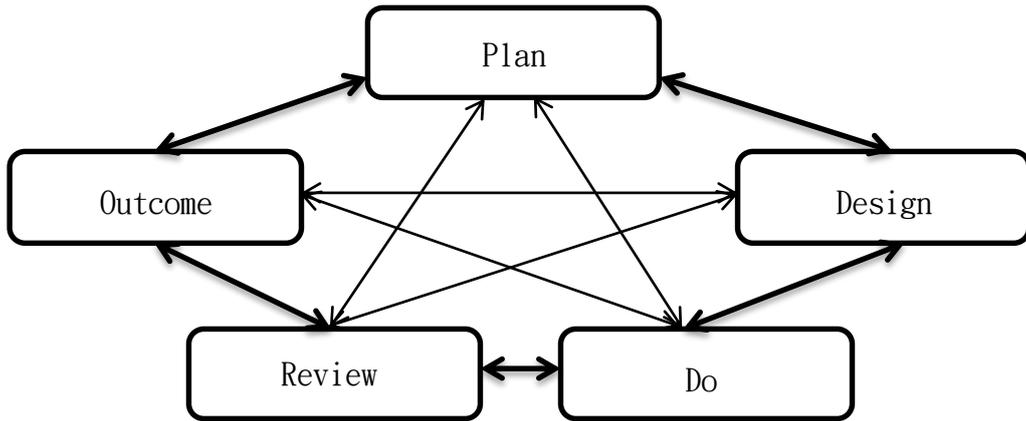


圖 2-1-2 2011 年度 TTQS 的 PDDRO 模型

資料來源：謝馥蔓(2012)

基於利益關係人回饋與持續改善的精神，自 2012 年所實施修正後的 PDDRO 模型，將展現較具體的迴圈關聯性(謝馥蔓，2012)，更能明確清楚了解組織願景目標與訓練規劃、訓練體系的關聯性。2012 年 PDDRO 迴圈模型，如下圖 2-1-3：

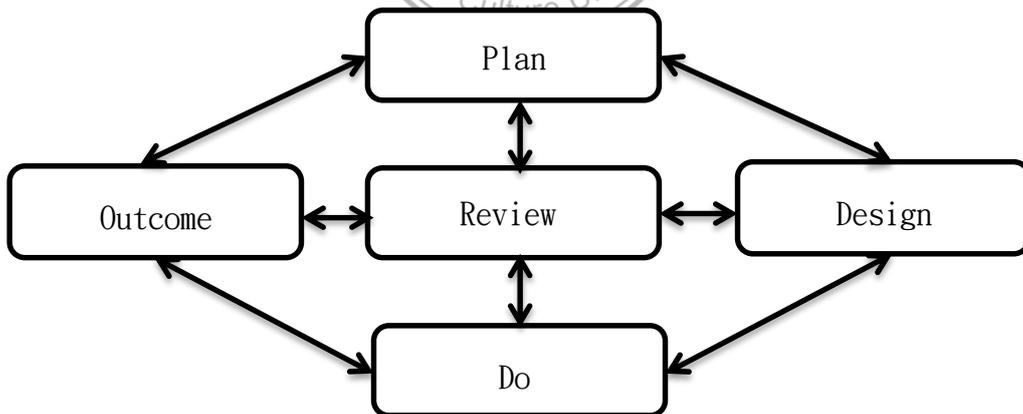


圖 2-1-3 2012 年度 TTQS 的 PDDRO 模型

資料來源：行政院勞動部勞動力發展署(原勞委會職訓局)(2012)

結合企訓網及學者們之研究，對 PDDRO 所包含的意涵，本研究整理如下(許明惠，2012;黃世忠，2009;李威穎，2008;林建山，2006)：

- (一) 計畫(Plan)：關注訓練規劃與企業單位營運發展目標之關聯性及訓練體系之實踐能力，其涵蓋培訓的明確性、系統性、連接性及能力四大項目。明確性包括組織願景/使命/策略的揭露及目標與需求的訂定、明確的訓練政策與目標以及高階主管對訓練的承諾與參與、明確的 PDDRO 訓練體系與明確的核心訓練類別；系統性包括訓練品質管理的系統化文件資料；連結性著重訓練規劃與經營目標達成連結；能力則指訓練單位與部門主管訓練發展能力與責任。
- (二) 設計(Design)：著重將訓練與目標需求的連結、及訓練需求相關的職能分析與應用；聚焦在於利益關係人的參與過程、建立訓練產品或服務的甄選標準、訓練方案的系統化設計及規格化流程作業。
- (三) 執行(Do)：強調訓練方案執行的落實程度、訓練紀錄與管理之系統化程度；包括有訓練內涵按計畫執行的程度、學習成果的移轉與運用、訓練資料分類及建檔與管理資訊系統化；前者包含學員的遴選、教材的選擇、師資的遴選、教學方法的選擇、教學環境與設備的選擇。
- (四) 查核(Review)：著重執行訓練的定期性的綜合分析、全程監控與異常處理，進行確認 PDDRO 循環的迴圈裡的每一個階段，以「執行的落實度」、「異常矯正」及「持續改善」這三項作為查核之重點。
- (五) 成果(Outcome)：著重訓練成果評估之層級、多元與完整性(按照反應、學習、行為、成果四個層面評估)、及訓練之持續改善，評估員工的工作成效，在技能、財務社會面等提升全面品質。

### 三、TTQS 之版本

2012年度開始使用新版本，TTQS版依據受評單位之屬性使用不同之版本，

分成企業機構版、訓練機構版、外訓版。企業機構版由企業單位內部辦訓使用；訓練機構版適用訓練單位(含職業工會團體)對外實施辦訓及管理；外訓版則適用符合工會法的職業工會對外辦理訓練使用，職業工會亦可以使用訓練機構版(勞委會職訓局，2012)；本研究之研究對象為通過TTQS金牌之企業大學，故企業之企業大學所使用版本為企業機構版或訓練機構版。

TTQS訓練品質評核系統為了進行專業的訓練能力與辦訓品質的提升，進而提升單位的人力素質，更改了評核指標，並於2012年開始實施新版本。根據勞動力發展署(原職訓局)「2009年度訓練品質規範評核與服務工作實施計畫」彙整並控管作業服務TTQS指標修正研究案，其TTQS新版指標修訂內容與差異說明如下(TTQS企訓網，2011)：

(一) 修訂特色為以下四點

1. TTQS訓練品質評核表各項指標項目以及內容以「白話文」為主，明確清楚陳述內容，以便單位了解，並期望進一步應用在目前辦訓流程上。
2. 刪除列舉項目，以避免單位承辦人員盲從。
3. 有必要解釋之字眼始予標示。
4. 新版TTQS訓練品質評核表，滿分為100分並且維持原有TTQS評核等級。

(二) 企業機構版修訂要點

1. 評核表之評核標準以記錄形式呈現，而不是以文件名稱顯示，以利單位呈現相關資料。
2. 針對 PDDRO 五大構面之各項目權重新調整，如為了要強調結果面的重要，將 Do 及 Outcome 中的 L1-L4 部分分數調高。
3. 各項之評核指標，標尺應更為明確。
4. 整併重複的評核項目，例如採購流程：企業機構版(舊版)內分列於設計(Design)5 和 9；另外成果的各项項目，較容易後續其他計畫之彙整及效益分析。

5. 增加「指標 18 高階主管對於訓練發展的認知與感受」的評分項目以強化訓練效益。

6. 增加了附表-指標 18 及 19 要求列舉適當佐證資料。

### (三) 訓練機構版修訂要點

1. 評核表之評核標準以記錄形式呈現，而不是以文件名稱顯示，以利單位呈現相關資料。

2. 針對 PDDRO 五大構面之各項目權重新調整，如為了要強調結果面的重要，將 Do 及 Outcome 中的 L1-L4 部分分數調高。

3. 各項之評核指標標尺應更為明確。

4. 整併相近之性質或較具系統之評核項目，例如(舊版)1a 訓練單位願景/使命/策略的揭露，1b 目標與需求的訂定，整合為「指標 1 訓練機構未來經營方向與目標之訂定」；另外(舊版)4a 訓練單位的行政管理、4b 與訓練相關職能，整合為(新版)指標 6 訓練機構的行政管理能力與訓練主觀相關職能」等；另外成果各項項目，較易後續之其他計畫的彙整及效益分析。

5. 增加了「指標 7 訓練需求相關的職能分析與應用」、「指標 12e 依據訓練目標選擇教學環境與設備」、「指標 18 訓練系統的一般性功能-目標客戶及學員的評價」(增加目標客戶的評價產出)。

6. 增列附表-指標 18 及指標 19 列舉適當佐證資料。

## 四、TTQS 評核之標準

TTQS 評核是由評核委員依據 TTQS 訓練品質評核表之各項指標，在現場進行評核並執行評分工作；評核結束後會根據訓練品質評核表所獲得之分數加總標準給予等級，其代表教育訓練品質優劣及顧問輔導之成效、並也影響申請相關補助所獲得經費的比例(許明惠，2012)，TTQS 指標等級分五等，由低至高分別為通過門檻、銅牌、銀牌、金牌、白金牌，而等級指標內涵包含等級分數標準、鑑別要

素與評定參考，詳如表 2-2-1(TTQS 企訓網，2013；許明惠，2012；林漢明，2011)：

表 2-1-1 TTQS 指標等級內涵

等級/ 分數標準	鑑別要素	評定成果表現的各等級案例說明 (以案例做為決策分數之評定參考)
未達門檻 53 以下	單位組織未能保證訓練產品之品質，尚未建立品質系統。	
通過門檻 63-53.5	單位組織至少能保證、承諾訓練產品品質，但還未建立品質系統。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 訓練系統只涵蓋訓練迴圈，還尚未有 SOP、追蹤監測訓練系統運作成效紀錄。</li> <li>• 訓練系統可符合顧客之要求</li> <li>• 組織分配足夠的資源在訓練與員工發展上。</li> <li>• 訓練系統遵行訓練迴圈與員工個人訓練需求。</li> <li>• 大部分訓練相關利益關係人對透過訓練達成組織績效提供意見。</li> </ul>
銅牌 74-63.5	連結最低要求條件，基本的訓練管理品質。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 訓練系統符合訓練迴圈個面向，且同時滿足員工與部分組織之訓練需求。</li> <li>• 有適當的 SOP 描述主要的訓練迴圈流程。</li> <li>• 提供結構性指標方針以確保適當的 SOP。</li> <li>• 組織展現對訓練品質要求之承諾。</li> <li>• 組織能監測訓練系統與訓練產出的改善行動。</li> </ul>
銀牌 85-74.5	有訓練的架構或有結構性的結合訓練發展與 HR 系統；單位組織能聚焦於訓練發展，及強調組織目標的連結。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 涵蓋以上各表現</li> <li>• 組織能描述支撐組織、經營目標與員工福利的訓練政策。</li> <li>• 組織能展現在訓練需求評估、訓練設計、履行與評估流程上使用適當的訓練工具。</li> <li>• 組織訓練系統能透過員工行為或工作績效表現改變，證明訓練的成果</li> </ul>

資料來源：TTQS 企訓網(2013)；許明惠(2012)；林漢明(2011) (續下頁)

表 2-1-1 TTQS 指標等級內涵 (續 1)

等級/ 分數標準	鑑別要素	評定成果表現的各等級案例說明 (以案例做為決策分數之評定參考)
金牌 96-85.5	單位組織有明顯植入基於 TTQS 訓練品質系統，成功履行高績效的訓練，訓練管理系統有具體訓練成果，以及能反應到經營績效。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 涵蓋以上表現。</li> <li>• 組織已經有成功運用訓練提升組織生產率的追蹤紀錄或其他績效評鑑。</li> <li>• 組織能經常查核訓練系統並持續改善訓練系統之效率。</li> <li>• 訓練相關利益關係人能夠清楚描述其在訓練相關績效改善行動的角色牽連，並視為組織需求分析與評量之成果。</li> <li>• 訓練品質系統是健全的，並且能成功緊扣組織學習文化。</li> </ul>
白金牌 96.5 以上	能展現出訓練為維持人力資本價值的主要驅動力；達到高績效 TTQS 訓練品質系統與組織持續改善，以及價值創造之倍增。能看出教育訓練與組織經營績效的連結，並反應出人力資本的價值。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 涵蓋以上各表現。</li> <li>• 組織有運用評鑑訓練投入 ROI 之追蹤紀錄(應用 80/20 原則)</li> <li>• 組織訓練功能結合資源已達到自我省察、連結利益關係人在訓練流程之投入。</li> <li>• 組織進行定期的培訓系統查核與檢視訓練系統符合研究方法或流程。</li> <li>• 訓練組織能顯明擁有創造符合組織需求的專業技能之能力。</li> </ul>

●外訓版的訓練品質評核表合格分數為 50 分，不另分等級。  
●企業機構版與訓練機構版的總分皆為 100 分

資料來源：TTQS 企訓網(2013)；許明惠(2012)；林漢明(2011)

本研究之研究對象為獲得 TTQS 金牌之企業大學，故能達金牌之鑑別要素為組織有明顯植入基於 TTQS 訓練品質系統，成功履行高績效的訓練，且訓練管理系統有具體的訓練成果，以及能反應到經營績效上；企業大學使用之版本為企業機構版或訓練機構版，企業機構版評分指標項目共有 19 項，訓練機構版評分指標項目共計 19 項，評核委員就依據指標進行現場的評核工作及評分判斷，為

了考量公平性與客觀性，評核委員對於指標項目判斷的評分標準，以是否有無書面或文字來評定(勞委會，2012；丁肇全，2010)，如下表 2-1-2(勞委會，2012)：

表 2-1-2 TTQS 訓練品質計分卡的計分標準

分數	計分標準(以是否有無紀錄或書面文字評定)
1 分	未執行本項目
2 分	對本項目僅具認知且部分執行，但無明確的紀錄或文件證明。
3 分	有執行本項目，與作業流程，但無完整文書紀錄與手冊。
4 分	有執行本項目，且有一致性的作業流程、完整過程紀錄與文書手冊；即具有「說、做、寫」及「流程上下連結」的一致性。
5 分	有執行本項目、完整文書手冊與紀錄，分析相關資料並持續改善達到標竿水準。

**【備註】**

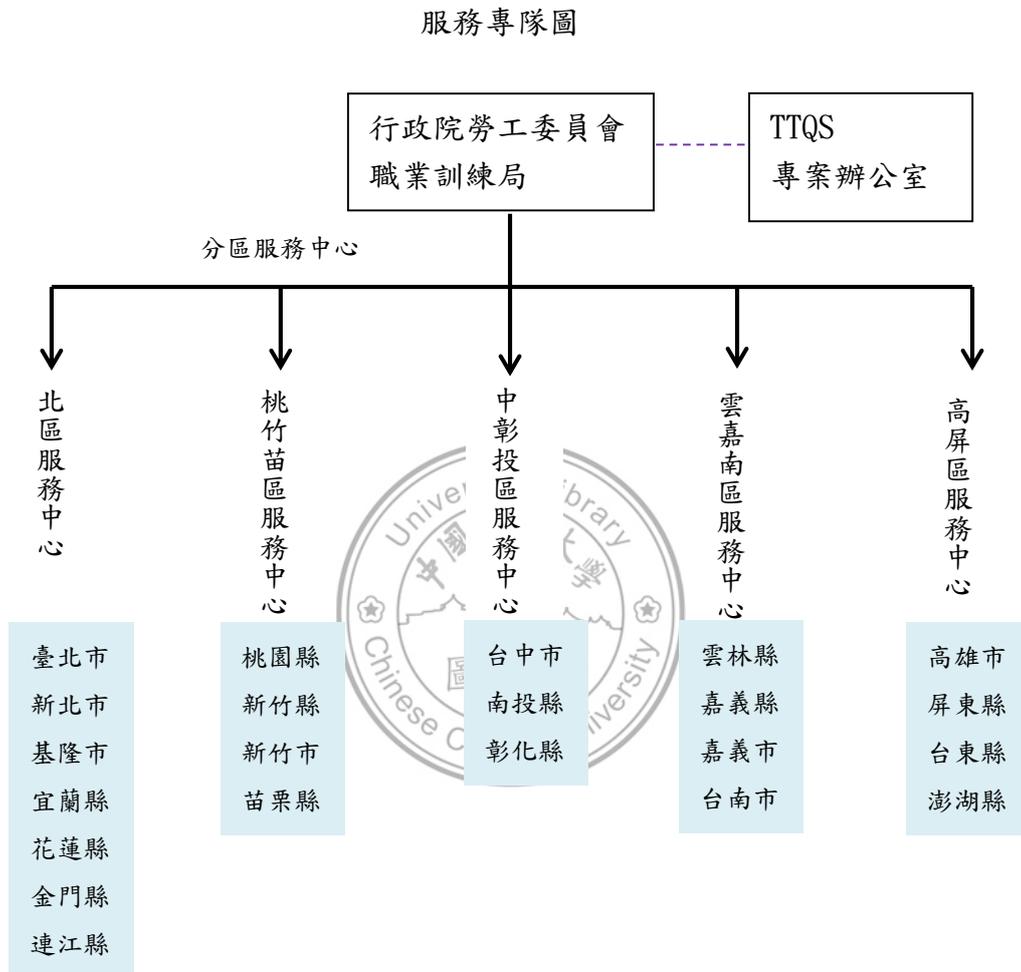
1. 成果(outcome)之評核指標項目，17、18、19 項未執行為 0 分，其他則依據標尺分數評分。
2. 書面文件：就各評核指標項目下，依據申請單位現有資料或文件手冊等列舉任一項充份說明即可。
3. 計分單位：最小單位為 0.5 分，請以整數 1-5 或加上 0.5 為評分計算。
4. 檢核和回饋：請評核委員就評核意見給予機構綜合回饋，並確認每一項目是否給分與加註修正意見紀錄。

資料來源：勞委會(2012)

通過 TTQS 評核的辦訓單位，會由行政院勞動部勞動力發展署(原勞委會職訓局)核發證書，其中評核達到銅牌以上之等級另發予獎牌；其評核結果證書及獎牌的有效期為自通過評核之日起至次二年度之十二月三十一日止，期限屆滿失其效力。各辦訓單位每年度依據所使用的版本，各可申請的評核服務以兩次為限，而兩次評核需要相隔 30 日以上，其評核結果是以最近一次評核結果為準；其評核結果的證書、獎牌的效期也以最近一次評核之日計算(勞委會，2012)。

## 五、TTQS 服務提供

TTQS 為能夠有效強化提升服務品質，在台灣設立北區、桃竹苗區、中彰投區、雲嘉南區、高屏區，五個分區服務中心、及各有負責的服務範疇，服務專隊圖如下 2-1-4(勞委會職訓局；2012a)：



資料來源：勞委會職訓局(2012a)

五個分區服務中心為 TTQS 執行單位，接受勞動力發展署的委託，推動 TTQS 規範的主要辦理業務，除了上述，由評核委員現場檢視受評單位指標達成度的「評核服務」外，還包含「輔導服務」及「教育訓練服務」；輔導服務為安排輔導顧

問到申請輔導單位現場協助單位導入 TTQS，而教育訓練服務是讓參與訓練的人員能夠了解及如何運用導入 TTQS。此三項服務若是該年度經費用罄後，將不再提供受理。

此外，為了評核委員的一致性與評核結果的有效性，其辦理業務也會針對 TTQS 評核委員、輔導顧問及教育訓練講師進行培訓與管理，以及對 TTQS 教育訓練進行課程規劃，讓 TTQS 成為國內辦訓最公正、客觀及代表性之檢測工具（勞委會職訓局，2012；勞委會，2012）。

本節先從勞動力發展署推動 TTQS 緣起說明，說明 TTQS 在本國發展趨勢及情況；繼而瞭解 TTQS 架構特性及涵意、版本的適用及服務專隊；並說明其評核之等級標準及鑑別要素，由於本研究對象為企業大學，其條件是取得 TTQS 金牌等級，為了解如何成功履行高績效的訓練，從具體的訓練成果，反應到經營績效，故下一節需針對企業大學進行深度的探討。



## 第二節 企業大學

經濟合作開發組織(Organization for Economic Cooperation and Development, OECD)在 1996 年提出，「現今無形的知識已經取代有形的勞動、資金、土地等傳統的生產要素，已成為經濟成長的核心投入，而以人力資本與知識累積為主要的生產要素，以及為知識經濟的主導者(World Bank, 2000；OECD, 2000)；企業大學為因應這全球競爭、自由化市場、以及資訊化社會的知識經濟時代而產生，由於技術的變遷快速及產品的生命週期越來越短，使得知識快速的折舊及創新的需求，所以現今企業大學提供知識工作者必須要知識的持續學習與更新等。Meister(1998)提到由學校體系、藉由外部專業課程、或是再重返學校學習 EMBA，都已很難滿足企業對於各類知識之需求、難以培養企業自己需要的合適人才，因此企業認為需要擁有自己的學習組織，進而成立企業大學，將訓練組織由中央式的管理，並能整體性、全面性管理企業教育訓練之全貌。

綜合上述可知，企業大學為因應現今的競爭激烈的環境，從人才投資來提升企業競爭力，並且為不可或缺的組織。在台灣之企業大學，仍有少數中小企業設立；而國外專家學者在這塊領域所進行研究，及台灣相關研究文獻仍有限，因此以下將說明企業大學的發展、定義、重要性、類型、架構，以及提升企業大學發展品質的評鑑體系。

### 一、企業大學的發展

企業大學是從英文的 Corporate University 翻譯而來的。美國是較早發展企業大學的國家，其發展從美國開始擴散於全球(Peak, 1997)，而歐洲大陸隨後也發展企業大學，並在 1970 年首度出現企業大學的這個名詞，而 1990 年代是企業大學數目快速增加時期，尤其 1998 年之後更為興盛(Renaud-Coulon, 2002；Hilse & Nicolai, 2004)，就美國而言，於 1995 年企業大學已有 1,000 家以上，

到了1998年經估計已超過了2,000家(Rowley, Lujan & Dolence, 1998; Quality Magazine, 1998);在2000年英國企業大學有200家;2002年,德國聯邦教育與研究部研究調查出,德國1000大企業中有80家都已經成立了企業大學,平均成立之時間為18個月(Arkin, 2000; Hilse & Nicolai, 2004)。

企業大學的發展,可從1955年奇異電器(General Electric;簡稱GE)成立奇異電器管理發展學院(General Electric Management Development Institute)展開(Meister, 1994),其成立被公認為全世界企業大學的開始,也表示企業大學正式的出現(侯鏑、閻曉珍,2009);GE管理發展中心位於紐約,占地有50英畝,最初奇異電器管理發展中心開設的課程主要為管理課程,是GE管理人員的培訓中心,師資方面來自哈佛商學院,所以GE管理發展中心可以說是當時第一家統籌辦理教育訓練、專門特別給員工一個學習場所的企業(Meister, 1994;吳能全、閻曉珍、王世英,2008)。

麥當勞則於1961年設立漢堡大學(Hamburger University)(Jarvis, 2001),做為全球麥當勞員工的管理訓練中心,其目的是提供麥當勞公司本身與特許經營者雇用員工所需要的訓練,而所有訓練的開始是以麥當勞的操作基礎-基本烹調訓練,如此以達到全球的麥當勞都可提供同樣水準、一致性的產品與服務(Dalton, 1999);IBM也在1960年代建立了一套明確性、可行性的人力資源制度,並塑造自己的企業文化,並將原本為員工所安排之培訓課程提升到碩士、博士程度。當時奇異電器、IBM雖然沒有冠上企業大學之名稱,但已具有企業大學的觀念和形式,而之後企業教育越來越往專業化、專職化方向發展,而到1980年代到即有企業學院(Corporate college)設立,往後並逐漸演變如今的企業大學(張素娟,1999;Nash&Hawthorne,1988)。

1981年摩托羅拉大學(Motorola University)成立後,此時期企業大學在全球快速的發展(侯鏑、閻曉珍,2009)。學者Eurich(1985)當年所提出的報告顯示,美國大約400家的企業有屬於自己的學習中心,而其中已經有許多稱為

「大學」，從這可看出企業大學的端倪。

全球設立企業大學的高峰始於 1998 年(侯鐸、閻曉珍, 2009)，當時就如德國的 Daimler-Benz 在 1998 年宣示建立企業大學的第一家公司；法國的法國電信大學，它將 14 萬名員工的組織，利用公司內部網路整合出 160 種的訓練課程，及各課程為期一週(Jarvis, 2001b)。

企業大學的發展從美國開始拓展於全球，越來越多的企業組織建立企業大學，來滿足企業員工們對於學習的需求以及組織發展的需要。雖然數據未完全，但是從此看出企業大學是迅速發展的趨勢，此趨勢不僅發生在美國，而在全球也蔓延開來。歐洲號稱自己有許多企業大學（通常稱為「學院」或「機構」）已超過 10 年，也越來越多的企業大學出現在中國，和其它亞洲國家，澳大利亞，南美洲和非洲的部分地區。就如全球企業大學會議 (Global Council of Corporate Universities, GlobalCCU) 的顧問委員會分別由來自美國、加拿大、阿根廷、法國、西班牙、瑞士、俄羅斯、阿拉伯聯合酋長國、中國、新加坡、印度、澳大利亞和南非的企業大學代表所組成(Allen, 2010)。綜合上述，可知國外企業大學的發展歷程有 80 年之久，在這歷程中企業大學在全球數量持續的攀升，及蔓延在世界各角落，可知對於發展企業大學的重視。

## 二、企業大學之定義

Rademakers & Huizinga(2000)認為企業大學必須結合「企業」本身策略、Claudia(1996)說企業大學是「企業」的一種訓練功能、Meister(1998a)則認為企業大學是「企業」目標及事務策略的過程、Aronovitz(2000)說企業大學要用「企業」文化來界定並廣泛執行及預應的教育及訓練系統、Jarvis(2001)說企業大學是符合「企業」的目的，由以上眾多學者對企業大學的看法；由以上學者對企業大學看法，可發現企業大學著重於「企業」兩字(Rademakers & Huizinga, 2000)，是以企業需求為導向。

企業大學迅速發展的趨勢，但 Thompson(2000)認為企業大學缺乏一個明確性和一致性的定義，影響企業大學的建構。近來試圖定義及分類企業大學極為困難，因企業大學的建立概念各有差異、其成立缺乏中央註冊標準（central registry）和其型態會一直不斷改變(Thompson, 2000；Wilcox, 1987)。企業大學數量在 20 世紀 90 年代增長，且不斷變化的教育形式，許多學者們試圖為其進行分類，並且重新定義企業大學的概念(Allen, 2002)，歷年來不同的學者對其定義莫衷一是。以下表 2-2-1 整理國內與國外學者們對企業大學之定義：

表 2-2-1 企業大學之定義

提出者（年代）	企業大學定義
Claudia(1996)	是企業的訓練一種訓練功能，可能成為企業在市場競爭上成功的關鍵因素，且有助於提高招募率、員工留任率以及員工生涯成功率。
Bachler(1997)	企業大學並非只是個場所，而是一個組織學習的概念，目的為組織能永續生存。
Hanna(1998)	為主要提供一個或多個學術學位方案的教育學院，且是一個企業完全支持的教育學院，支持的母企業其核心業務並不是教育事業。
Meister(1998a)	企業大學是發展及教育企業員工、客戶、和供應商，以達到企業目標及事務策略的過程。這一過程中企業所有層次員工、客戶、和供應商均參與一個持續性的終身學習，以提升他們的工作績效。
Thomas(1999)	企業大學包括與大學與其他供應商有夥伴關係、專注員工的學習與發展、知識管理系統、追求卓越的中心這四種內涵。
APQC(2000)	為一個過程，不一定是一個地方，提供各級員工、顧客和供應商參與必要的學習經驗，並提高工作績效，並影響提升企業發展。

資料來源：本研究整理

（續下頁）

表 2-2-1 企業大學之定義(續 1)

提出者 (年代)	企業大學定義
Wheeler(2000)	是一個驅動企業廣泛性的活動，經由教育確保企業策略成功，可幫助個體(員工)瞭解與調適變革，以發展領導者、以個體能力與技能為焦點。
Rademakers & Huizinga(2000)	企業大學著重於「企業」二字，必須結合企業本身策略。企業大學要與企業策略緊密相關，發展會經過作業性、戰術性、策略性三階段。
Aronovitz(2000)	並不是傳統大學，它是採用企業文化來界定並廣泛執行及預應的教育及訓練系統。
Jarvis(2001)	是符合企業的目的，具有策略性保護傘概念的學院，發展與教育組織與員工的組成份子，其擁有教學與學習系統，不同於傳統大學的概念。
Renaud-Cloulon (2002)	為在組織內部發展之教育單位，用以服務及提升他們的全球績效。
Lenderman & Sandelands(2002)	為企業學習的未來驅動力，也是人力資源部門機能之一部分。在企業大學的結構下，以實際的學習，在獲取與利用知識的過程，將知識擴散到企業的每個層面。
McCarty(2002)	為一個負責管理學習流程與企業知識資產的組織，目的在於提升企業全體股東的價值。
Moore(2002)	企業大學是中央化的組織，協助組織發展、員工成功所需的能力，以及服務多元的顧客。
Prince & Beaver(2002)	為策略性導向組織的程序，為了要集中地協調學習與知識的發展，需經由價值鏈與利害關係人之間，以達成組織商業目標。
Allen(2002)	企業大學是一個教育的實體，是一個策略的工具，而它職責是透過培養個體或組織的學習、知識和智慧的活動，去協助企業達成使命、任務。
Wheeler(2005)	真正的企業大學超越了教育和培訓的範圍，並面對為取得最終經營成果而每天面臨的挑戰；為組織最基本的成功在人員和流程支持方面提供領導力。
Shaw(2005)	企業大學為協助發展管理跨國公司所需的技能，同時協助創建一致性的組織文化、重點以及策略，甚至共通用語。

資料來源：本研究整理

(續下頁)

表 2-2-1 企業大學之定義(續 2)

提出者 (年代)	企業大學定義
June(2009)	企業大學是一個過程，不一定是實體場所，由企業各級員工（有時是客戶、供應商）參加必要的學習經驗，以提高工作績效，並影響及提升企業競爭力。
Abel & Li(2012)	企業大學是由公司所驅動的舉動，此措施整合個人、團體和組織的發展過程，用以改善提升勞工績效和生產力，來支持企業的策略性願景，並創造組織的競爭優勢。
Marshall D. (2013)	認為企業大學為企業策略的工具方法，意味著組織利用企業大學這策略工具能夠幫助企業建立競爭優勢，也為協助、提供企業員工獲取策略資源的地方。
楊國德(1999)	為有除了系統地進行員工訓練、塑造企業文化，也提供協力廠商、顧客、與一般人士的學習服務；學習內容會與工作上緊密結合，及確立學習成就相關認證，並與其他教育及認證學院合作，可扮演成人學習者與終身學習的角色。
張火燦(1987)	設立的審核相當嚴謹，大部分為私人創辦及非營利性質，且擁有獨立自主的權力；組織體系跟傳統大學類似，學位的授與從專科至博士程度皆有，且重視績效、課程與教職員的評量與改進。
林尚平、廖仁川、蕭清松、蔡琇琳(2001)	基於募才與留才考量，提升員工知識、技能與重視員工生涯發展，並傳輸企業文化，塑造企業內之終身學習風氣，整合企業價值鏈成員-員工、顧客、供應商，藉以提高公司競爭力、獲利能力及公司整體形象。
岑明媛(2006)	企業大學扮演著一個整合組織學習系統，兼顧管理及協同不同文化、不同背景的複雜交流作用的角色。

資料來源：本研究整理

(續下頁)

表 2-2-1 企業大學之定義(續 3)

提出者 (年代)	企業大學定義
白景文(2006)	企業大學是一個不同於傳統大學的企業教育機構，實質上提昇教育訓練部門角色與位階，並公開宣示為大學或學院名義者。設計的目的是協助企業達成願景與使命，傳輸企業文化價值，實施的對象是員工、顧客、與供應商等企業利害關係人，從四種不同層次的學習活動：包含提供訓練、訓練加上管理能力的發展、學分制和學位制的課程，並且建立學習與教學管理系統、整合網路學習與組織學習，管理企業知識資產，以及改善企業競爭力、提升形象與獲利能力。
荊濤(2009)	企業大學是一個系統的概念，可實體化存在的，它並不是一個傳統大學，也不是企業培訓部，它是打造完備人才體系的有力手段和提升企業競爭力的有效工具，且是企業策略、企業文化和人力資源開發的交互融合的，是企業打造優勢人才體系的系統工具之一。
王世英(2011)	企業大學是一個教育實體，作為一個策略工具，通過培養個人、團體、組織及組織間的學習及通過知識及智慧管理等活動來協助公司達成使命。
張竟(2011)	是一個教育實體，是整個大學教育鏈中的一個重要環節，是企業員工繼續教育的主力，在大學教育方面正發揮越來越重的作用。

資料來源：本研究整理

由以上學者對於企業大學之定義發現，以企業大學的呈現形式，學者 Allen(2002)、荊濤(2009)、王世英(2011)學者都認為企業大學為一個教育的實體；白景文(2007)提出企業大學通常會為以大學或學院的名義公開，(Wheeler；2005)也提出企業大學超越了教育和培訓的範圍；Allen(2002)認為企業大學職責為透過培養個體或組織的學習、知識和智慧的活動；且 Claudia(1996)、Meister(1998a)、Rademakers & Huizinga(2000)、Aronovitz(2000)、Jarvis(2001)等學者都認為企業大學著重於「企業」二字，必須結合企業本身策略。

企業大學的功能性部分，許多學者認為企業大學為企業策略性導向之工具，如學者 Prince & Beaver(2002)也認為企業大學為策略性導向組織的程序、Meister(1998a) 也提出企業大學為達到企業目標及事務策略的過程，它是打造完備人才體系的有力手段和提升企業競爭力的有效工具，且是企業策略、企業文化和人力資源開發的交互融合的，是企業打造優勢人才體系的系統工具之一（荊濤，2009）。Wheeler(2000)認為企業大學是一個驅動企業廣泛性的活動，經由教育確保企業策略成功，王世英(2011)提出企業大學為一個策略工具，而Allen(2002)也認為企業大學為一個策略的工具，職責是透過培養個體或組織的學習、知識和智慧的活動。

學者皆認為企業大學注重持續性的終身學習活動(Meister, 1998a; 楊德國, 1999; 林尚平, 2001); Thomas(1999)認為專注於員工的學習與發展、知識管理系統等、Lenderman & Sanddelands(2002)提出在企業大學的結構下，以實際學習，在獲取與利用知識的過程，將知識擴散到企業的每個層面、McGarty(2002)認為企業大學為一個負責管理學習流程與企業知識資產的組織。並能夠傳輸與塑造企業文化(Aronovitz, 2000; Shaw, 2005; 楊德國, 1999; 林尚平, 2001; 白景文, 2007; 荊濤, 2009)。

至於企業大學實施對象方面，學者 Meister(1998a)、APQC(2000)、Prince & Beaver(2002)、June(2009)、楊國德(1999)、林尚平(2001)、白景文(2007)皆認為對象包含了從員工、顧客、供應商等企業利害關係人。

故本研究整合以上歷年學者之定義，從策略、終身學習、企業文化、知識管理、實施對象觀點，獲致「企業大學」定義如下：

企業大學是一個教育實體機構，並公開宣示為大學或學院名義者。它超越了教育和培訓的範圍，重於「企業」二字，必須結合企業本身策略，是個策略工具，而它職責是透過培養個體或組織的持續性的終生學習、知識和智慧的活動；實施的對象是從員工、顧客、與供應商等企業利害關係人，目的是協助企業達成願景

與使命，管理企業知識資產，傳輸企業文化價值。(Meister, 1998a; Thomas, 1999; Wheeler, 2000; Rademakers & Huizinga, 2000; Aronovitz, 2000; Jarvis, 2001; Lenderman & Sanddelands, 2002; McCarty, 2002; Prince & Beaver, 2002; Allen, 2002; Wheeler, 2005; Shaw, 2005; June, 2009; 楊德國, 1999; 林尚平, 2001; 張竟, 2006; 白景文, 2007; 荊濤, 2009; 王世英, 2011)。

### 三、企業大學的重要性

企業大學的建立是企業因應外部競爭激烈的環境和內部需求的結果，在面對企業成本壓力、市場動盪、全球化影響、預期的知識落差，以及員工技能需求不同，形成企業把訓練部門轉型為企業大學的趨勢(岑明媛, 2006)。企業大學究竟與一般的教育訓練部門層上面又有哪些差異？還是只是掛上一個新名稱？以下將說明企業大學哪些特性，而企業大學又與一般教育訓練部門有甚麼差別，試圖從中點出企業大學別於教育訓練部門的屬性，了解企業大學的重要性，以下將以企業大學特性、企業大學與企業一般教育訓練部門不同，分別說明與歸納。

#### (一) 企業大學特性

企業大學的建立，為了因應外部環境快速變遷的需求發展出企業大學，相對企業大學模式必有滿足這競爭激烈環境的某些顯著特性，國內外學者也對企業大學歸納出幾項顯著特性，如國內的學者張火燦(1987)認為企業大學擁有 5 項特質：

1. 有獨立的自主權，大部分是私人創辦和非營利性質。
2. 從專科到博士程度的學位授予皆有。
3. 企業大學設立的審核相當嚴謹。
4. 組織體系與傳統大學相類似。
5. 重視績效、教職員和課程的評核與改進。

國外學者 Claudia 則認為企業大學的特徵，應有以下 5 項特徵，分別為

(Claudia, 1996)：

1. 企業大學內部課程方案，應該與企業的策略以及績效有緊密的連結。
2. 提供給員工更多元的學習機會和方法
3. 明確的定義企業現階段至未來所需之能力模型。
4. 注重員工自身在工作與生涯發展的規劃及管理
5. 重視學習與工作的整合及學習實際落實於工作中。

Meister 在美國總共五十間企業大學進行個案訪談，整理及歸納出 11 項企業大學的特性，分別敘述如下(Meister, 1998a)：

1. 企業大學的訓練內容與企業策略需求有緊密連結，並提供學習以支持企業的事業策略目標。
2. 企業大學訓練之對象，涵蓋所有價值鏈體系的成員-包含員工、全部的顧客、產品供應商以及學校，突破傳統的教育訓練僅將對象侷限企業內部員工的作法。
3. 企業大學的課程設計，包含企業公民、背景、核心職場職能 3C(corporate citizenship, contextual, core workplace competencies)的概念，並以建立企業公民、提供公司脈絡的參考架構、建立核心工作能力，這三個概念作為課程設計的主軸。
4. 強調企業大學模式是一個過程，並非只是一個場所。
5. 重視實驗、創新的概念，以新的學習方式及強化學習後的成果進行實驗性之學習。
6. 教學模式從教學者導向轉為多元方式，如衛星、網路、多媒體等學習傳遞之途徑。
7. 鼓勵領導者投入學習，並成為企業組織學習的促進者。
8. 企業大學的經費從一開始的企業撥款成立，提升至企業大學自負盈虧的利潤中心。

9. 是以全球性的觀點發展、設計各種的學習方案。
10. 建立評鑑系統，評鑑企業大學為企業帶來的附加價值。
11. 企業能夠善用企業大學進入新市場的競爭優勢。

國內學者張素娟(1999)在過去學者對企業大學特性的概念，歸納出企業大學有 5 項特性，分別為：

1. 組織的體系跟傳統大學相似，但作法上更為靈活，企業具有獨立自主的權力。
2. 企業大學在各項的規劃上，都有制度化與系統化的特色，並注重課程整理性以及制度化的認證過程。
3. 注重員工生涯發展的落實與終身學習的精神。
4. 學習價值鏈之形成，使消費者也成為教育訓練的對象。
5. 注重合作聯盟與資源交流以及整合。

根據國內外學者針對企業大學特性之描述，可發現企業大學為策略性導向，主動性的配合企業策略目標，將培訓與發展體系集中性的管理，更為系統與制度化，並綜合具備了自主、多元、創新、務實、全球性等之特色(張素娟，1999)，這樣顯著特性與傳統過去一般的教育訓練部門有很大的差異，以下將討論企業大學與一般教育訓練部門的之間的區別。

## (二) 企業大學與企業教育訓練的區別

隨著環境的快速變遷，公司面臨競爭越來越激烈的外部環境以及隨來的內部需求，企業原有的培訓觀念已經過於狹隘，無法滿足企業發展的需求。

Meister(1998a)談到從訓練到學習的思維轉換，也表示以往教育訓練部門的訓練轉換到企業大學的學習，呈現不同思維的是他們最大區別，如下表 2-2-2 所示：

表 2-2-2 從訓練到學習的思維轉換

	舊型的訓練模式	21 世紀的學習模式
場所	固定場所	配合學習需求，四處皆可學習
內容	讓員工更新技能	建立工作領域所需職能
學習方法	講授法	行動學習
教職人員	外聘大學教授或顧問	內部高階管理者、外聘大學教授、顧問群
頻率	一次性事件	持續之學習歷程
目標	建立個人技能	解決企業實際議題與提升工作上表現

資料來源：Meister(1998a)

Meister(1998a)提到思維的轉換，企業不能再只是注重員工個別的成長，而是需要關注整個組織之學習能力；員工也不再是個別參與訓練的課堂，而是要學習如何成為共同學習目標的學習社群，經由持續性的分享交流、參與學習及互相激勵，提升群體的知識、技能或態度；而課堂用的教材不在是哈佛管理學院的案例，而是工作中會面臨到的企業實際議題。從訓練到學習的思維轉換，可以看出教學場所的更加多元外，主要學習焦點注重於持續性學習與實際解決企業議題能力，這與傳統的訓練部門專門強調訓練的思維有很大的差異，並能補其之不足。

另外 Meister(1998)認為一般的訓練部門是分權式的、屬於反應性的組織，主要目標在於教導內部員工的工作技能為主。企業大學則為集權式的、屬於策略性之大傘，主要針對員工的教育及發展，且包括價值鏈上的所有成員，其成員為顧客、供應商；最為重要的是，企業大學是宣傳組織文化的主要工具，並培養員工的工作技能及核心的工作場所需能力，如學習怎樣學習、領導之才能、創造思考、及問題解決等。

Meister 也曾強調「提升至績效本位的學習」為企業訓練之重點，認為企業應該將教育訓練逐步提升為企業大學，如下表 2-2-3 所示 (Meister, 1998b)：

表 2-2-3 從訓練部門到企業大學：提升至績效本位學習

訓練部門	→	企業大學
被動反應	焦點	主動積極
分散化	組織	集中化
戰術性	範圍	策略性
教學為導向	傳遞方式	實驗各種教學科技
訓練領導者	擁有人	企業單位管理者
聽眾多但深度有限	聽眾	為工作族群量身訂做課程
開放登記	註冊	及時學習
增加工作技能	成果	增加工作上績效
由某一員工辦理	運作	由企業單位運作
參加訓練	印象	以大學作為學習的譬喻
訓練者口授為主	行銷	以專業諮詢為主

資料來源：Meister(1998b)

從上表所述，從訓練部門到企業大學之轉變，指出訓練部門應該改變以往的依照上級的指派而被動式的辦理訓練，轉變為主動積極的規劃訓練相關事宜；訓練部門也從以往分散化的在公司各處，轉變成集中化的成立一個專責辦理教育訓練的組織；課程的傳遞從老師教學轉變為運用各種創新科技在學習上；課程實施對象從廣泛地的目標成員轉變成為特定工作社群量身訂做課程；而在訓練成果方面要求從工作技能上的提升，改變為工作績效的達成提升；在執行面上從少數一人的辦理增至為由某一單位來統籌，最後使大家對訓練的觀感從參加訓練轉變為到企業大學學習。

Allen & McGee(2004)則以兩者主要負責事項來比較，如教育訓練部門主要是從事訓練，然而企業大學則是從事訓練還再加上其他事情，如負責的事情包含需求的評估、管理與經營者的發展、數位學習課程之設計、傳送以及管理、對內外課程銷售、與大學合作；策略性雇用、對新員工的生涯定向、職涯規劃、接班人計劃、知識管理、研究與發展、文化改變、策略改變、評量與評鑑等；以上這些負責事項已經超越了大多教育訓練部門所負責的範圍。就訓練部門來說，訓練通常被認為是戰術性，注重即時的、反應式、一次性的課程；而企業大學的整體

活動較具有策略性，注重長期規劃、預先掌握情況。

國內學者蔡逸塵(2009)認為兩者的差異，以最大區別分為四個面向，分別為訓練思維、服務對象、組織的定位、負責事項，分別說明如下表 2-2-4 傳統訓練部門與企業大學比較所示：

表 2-2-4 傳統訓練部門與企業大學比較

面向	傳統訓練部門	企業大學
訓練思維	訓練、短期的	持續學習
服務對象	內部員工	價值鏈上所有成員
組織的定位	反應性、被動性	策略性、主動性
負責事項	訓練	訓練及其他事項

資料來源：蔡逸塵(2009)

張素娟(1999)認為企業大學為 90 年代企業教育訓練部門型態的提升，而兩者之間最大差異為企業大學背後所蘊涵意義以及規劃方式，與以往的教育訓練部門不同；並以理念、目標、課程、對象、方法、學習導向兩者不同方向去釐清之間差異。

1. 理念：企業大學強調落實終身學習的精神；反之教育訓練部門將教育訓練看待為一事件或某段時間所做的事物。

2. 目標：企業大學強調是建立核心工作所需競爭能力，且強調企業之價值與文化的塑型，以培養出屬於自己企業特質的企業人；反之教育訓練部門訓練目標在立即滿足知識技能的要求，強調技術能力的更新

3. 課程：企業大學為整合方案的課程，並以企業組織中定義的競爭能力為主軸，參考企業發展脈絡，並建立員工工作場所之所需核心能力；反之一般教育訓練部門課程主要注重知識、技術層面學習。

4. 對象：在企業大學參與課程除了公司員工外，包含企業價值鏈上之成員如顧客、供應商、教育供應者都可以是參與的對象；反之教育訓練部門舉辦的訓練課程，參與人員多僅限企業員工。方法上，企業大學強調的是多元學習方式，尤

其是資訊科技的運用；反之，一般的教育訓練部門停留在傳統的教學方式。

5. 學習導向：企業大學為「學習者導向」；反之一般教育訓練部門則多以「管理者導向」，訓練相關事宜以管理者的意見來安排訓練活動。

以上學者提出，可知道一般教育訓練部門與企業大學屬於訓練至學習思維上的提升，為了因應環境的快速變遷，一般的教育訓練部門的功能無法滿足企業對訓練發展的需求，而是必須具有策略性、主動性，訓練成果並能提升工作績效的企業大學；而「企業大學」並非單純是「一般教育訓練部門」名稱的更新，兩者也並非毫無關聯性，算是教育訓練概念跟辦理層級的提升，更是一種策略層次的全新組織型態，企業大學的背後的意義及規劃方式不同於一般的教育訓練部門。

本研究根據以上學者對企業大學與一般訓練部門的差異，整理及歸納出兩者的主要區別，可知企業大學之特性更為策略性(Meister, 1998、Meister, 1998a、Meister, 1998b、Allen & McGee, 2004、張素娟, 1999、蔡逸塵, 2009)、自主性(Meister, 1998、Meister, 1998b、張火燦, 1987、張素娟, 1999)、積極性(Meister, 1998b、張素娟, 1999、蔡逸塵, 2009)、針對性(Meister, 1998、Meister, 1998a、張素娟, 1999)、多元與科技性(Claudia, 1996、Meister, 1998a、張素娟, 1999)、整合性(Claudia, 1996、Meister, 1998、Meister, 1998a、Meister, 1998b、張素娟, 1999)、組織學習性(Meister, 1998a、Meister, 1998b)、組織文化性(Meister, 1998、張素娟, 1999)、績效性(Claudia, 1996、Meister, 1998a)、持續性(Claudia, 1996、Meister, 1998a、Meister, 1998b、張素娟, 1999、蔡逸塵, 2009)，如下表 2-2-5 企業大學與一般訓練部門的差異所示：

表 2-2-5 企業大學與一般訓練部門的差異

差異	一般訓練部門	企業大學
策略性	一般的訓練部門通常是偏戰術性的，注重即時性目標之工具。	企業大學是實現企業策略目標的工具，整體活動較具有策略性，注重長期規劃、預先掌握情況。

資料來源：本研究整理

(續下頁)

表 2-2-5 企業大學與一般訓練部門的差異(續)

差異	一般訓練部門	企業大學
自主性	訓練部門屬於分權式的，分散在公司各處，且少數人辦理，資源比較分散。	集中化的成立一個專責辦理教育訓練的集權式組織，如由某一單位專門統籌，資源集中管理。
積極性	屬於反應性、被動性的組織，以「管理者導向」，訓練相關事宜為依照上級的指派而被動的辦理。	企業大學能積極、主動性的規劃訓練相關事宜，提供與策略相關的學習方案，是以「學習者導向」。
針對性	舉辦的訓練課程針對參與企業內員工。	針對員工的教育及發展，對象包括價值鏈上的所有成員，包含員工、顧客、供應商等，並為特定工作社群量身訂做課程。
多元與科技性	課程的傳遞由老師教學，停留在傳統的教學方式。	多元學習方式，課程的傳遞各種創新科技在學習上，如資訊科技的運用。
整合性	一般教育訓練部門課程主要注重知識、技術層面學習，較局限於讓員工更新技能。	企業大學為整合性方案的課程，以企業組織中定義的競爭能力為主軸，參考企業發展脈絡，並建立員工工作場所之所需核心能力。
組織學習性	注重員工個別的成長。	關注整個組織之學習能力。
組織文化性	培訓部門較無涉及此方面。	宣傳組織文化的主要工具。強調企業之價值與文化的塑型，以培養出屬於自己企業特質的企業人。
績效性	強調立即滿足個人知識技能的要求，技術能力的更新。	企業大學強調是建立核心工作所需競爭能力，工作績效的達成提升，解決企業實際議題。
持續性	一般教育訓練部門將教育訓練看待形式固定的單一性課程，為一事件或某段時間所做的事物。	持續之學習歷程，落實終身學習的精神。

資料來源：本研究整理

#### 四、企業大學的類型

因為每間企業的發展、面臨的問題與需求不同，因此當企業成立企業大學的目的也不一相同，相對企業大學的類型也各有所差異。眾多學者看企業大學之角度各不相同，所以企業大學呈現了多種不同分類的方式，本研究統整再區分為三種概念，分別為策略性或知識管理概念、功能性概念、營運和建立模式概念：

##### (一) 策略性或知識管理概念

國外學者 Fresina(1997)根據策略性角色的角度，將企業大學別為 3 類，分別為強化與永續企業大學、管理變革、組織驅動和型塑，說明如下：

1. 強化與永續企業大學(Reinforce and Perpetuate)：這類企業大學最著名的為迪士尼(Disney)與聯邦快遞(Federal Express)。他的主要任務使命為提供文化與價值的課程與訓練，以強化組織的典範深深植入。

2. 管理變革(Manage Change)：這類型企業認為其企業之系統、政策、策略，甚至潛在的價值觀需要做調整時，會轉向由企業大學去幫助落實這些的改變。這類的企業大學，首要任務是協助甚至領導管理變革。實際在課程方案與活動，則設計用來引導策略變革規劃，並能成功落實於企業。例如 Amoco 和 Knight-Ridder 這兩間企業大學，就是使用這樣訓練與發展策略的組織。

3. 組織驅動和型塑(Drive and Shape)：組織之領導者將企業大學主要的任務投入在塑造組織未來方向，課程方案與變革相關活動，則在考慮拓展企業新的經營背景因素與未來發展，如摩托羅拉(Motorola)與奇異(General Electric)兩家就屬於這類型的企業大學。

Walton 在 1999 年提出以傳遞和鞏固基礎兩方面哲學，將當今企業大學的機構分 3 種不同時代(Walton, 1999)，說明如下：

1. 第一代：這類型的企業大學不只是一般的訓練與發展活動，而重新給予一個新的象徵，並且需要到教室出席組織給予的特定模組課程，並強調獲取企業之

價值。

2. 第二代：這類型的企業大學較傾向於擁有更深基礎的組織學習策略，仍然是在特定場所或校園傳遞。

3. 第三代：這類型的企業大學擁有在學習的過程中的虛擬元素，並包含廣泛的策略範圍，以適合組織知識資本發展。

Rademakers(2001)根據企業大學與母公司的策略關係特性，將企業分為三種類型，亦稱企業大學發展的三階段，分別為操作階段、戰術階段、策略性階段，說明如下：

1. 操作階段(operational phase)：屬於這階段的企業大學其實就是「進階的訓練部門」，經營效率的達成及訓練成果的強化為主要目標。

2. 戰術階段(tactical phase)：屬於這階段的企業大學，公司策略影響了企業大學的課程規劃，再生產與傳輸知識，連結公司目標與個人發展為主要目標，這階段的企業大學是屬於組織知識供給的中心(knowledge back-bones)。

3. 策略性階段(strategic phase)：屬於這階段的企業大學為組織的知識工廠，組織藉由企業大學發展量身訂做、唯一的知識，為主要目標，並以取得競爭上的優勢(Jansink、Kwakman & Streumer, 2005)。

Rademakers 在 2005 年，根據上述為基礎架構，再結合知識管理的概念，將企業大學發展三階段修正為三種類型，分別為「學校型(school)」、「學院型(college)」、「大學型(academy)」，這樣的分類裡，企業大學的功能為企業進行知識管理。在這企業大學不只是知識的傳播者與(再)分配者，並且還要成為企業知識創新之驅動者，這樣才能為組織帶來所謂競爭優勢及領先的可能性，此三種類型特徵如下表 2-2-6 說明 (Rademakers, 2005)：

表 2-2-6 企業大學三種類型特徵

	學校	學院	大學
企業大學定位	知識傳播者	知識的(再)分配者	知識創新的驅動者
主要核心歷程	知識的轉換 (transfer)	知識的轉換與交換 (exchange)	結合知識轉換、交換與創新
最重要的「客戶」目的	個人	組織	個人與組織並重
主要活動	組織內的訓練活動 整合	從企業策略中推導 出運練方案	透過訓練與探究形 成與實現策略
與策略連結	間接的、反應式的	直接的、反應式的	直接的、(防範於未來的)主動的

資料來源：Rademaker(2005)

## (二) 功能性概念

Allen 在 2002 年依照企業大學主要負責的事項，把企業大學分為四個層級架構，分別為(Allen, 2002)：

1. 第一層：此一層級之企業大學主要負責事項只有訓練，與訓練部門沒有太大的差異，提供員工特定工作內容的相關訓練。

2. 第二層：此層級之企業大學除了負責訓練並加上管理與經營發展，也就是說不止負責特定工作的訓練，也提供管理跟經營發展之課程。

3. 第三層：此層級之企業大學有學分課程之提供，這種學分課程能進一步轉換或應用於取得學位。而這些被認可的學分課程大致上是與企業大學合作的機構所提供的，並不是企業大學所開設的課程。

4. 第四層：此層級之企業大學為提供有大學學位或碩士學位認可的課程，但這層級的企業大學數量有限，企業大學通常也非以此發展為主，所以對傳統的大學威脅性不高。另外有些企業大學是僅適用企業內部的學位認證為主要。

國內學者白景文整理出各學者對企業大學之定義，並根據企業大學的功能性，將企業大學分為四種類型，分別為教育學院型、組織學習型、知識管理型、策略

管理型，說明如下(白景文，2006)：

1. 教育學院型：此類型之企業大學視為教育學院，主要探討企業教育學院或訓練中心，應該具備組織架構與功能。

2. 組織學習型：此類型之企業大學大多是訓練中心轉型的，主要重視焦點為組織內學習與訓練，1990 年代提倡的企業成為學習型組織思潮，所以這類型的企業大學需要負起成人終身學習的角色。

3. 知識管理型：這類型之企業大學為管理企業知識資產的組織，應該包含知識管理領域的概念，及因應資訊科技的時代，進行網路教學與線上學習。並另外重視獲得與利用知識的過程，能夠將知識散播到企業的每一個層面。

4. 策略管理型：這類型之企業大學結合策略管理的概念，裡面包含整合企業策略規劃、重視企業內外部之策略夥伴、注重員工學習與發展等。

Wang、Sun、Li&Qiao(2008)依據企業大學組成元素分 2 類，分別為意義性的組成元素及目標性的組成元素，說明如下(Wang et al., 2008)：

1. 企業大學意義性的組成元素：此類型的企業大學組成元素包括，學習、學習歷程、知識資產、表現能力、知識管理、訓練、職涯發展等。

2. 企業大學目標性的組成元素：此類型的企業大學組成元素包括，企業策略、組織成功、股東價值(shareholder value)、策略性企業目標、組織任務、策略等。

### (三) 營運和建立模式概念

王吉鵬(2007)認為比較常見的分類有根據企業主要營運和企業大學的主導內容、企業大學建立模式這兩種分類方式，以根據企業主要營運和企業大學的主導內容分為 3 種類型，如下說明：

1. 生產技能型：這一類型之企業大學，大多是傳統製造業創辦之，課程方面為基本的專業技能訓練為主要，特點是供應即時性與實用性的技術培訓服務，並按照市場需求設計課程。

2. 服務溝通型：這一類型之企業大學，主要為中等規模以上的公共事業、餐飲業、百貨業、銀行、保險、旅遊、酒店等服務性產業。服務溝通型的企業大學培訓內容包含技術性的內容不多，主要是宣導和建立屬於自己的標準化服務規則，能夠灌輸企業品牌的文化，且特別強調以人為本的服務理念。

3. 科技創新型：這一類型之企業大學，規模比較大、科技含量高，主要集中在電信產業、高科技產業、製造業，且大多由跨國公司創辦，公司產品銷售到哪，企業就跟到哪，相對企業大學就開辦在那。這類的企業大學培訓課程較完善，技術培訓會對外開放，建有完善的價值鏈培訓服務體系。他們的特點是注重新技術的研發與創新、新品開發、跟隨市場動態及融合當地文化，以新的機構能適應新的環境，發展創新的產品佔領市場。

另外王吉鵬(2007)以根據企業大學建立模式分3類，分別為自主創建型、校企合作型、IT 導入型，說明分別如下：

1. 自主創建型：這類型的企業大學之企業較屬於歷史悠久、經營優良，透過自主投資建立企業大學，並以自身的企業文化和管理實踐為主要培訓課程，並由自己培訓的師資團隊完成整個培訓過程。

2. 校企合作型：這類主要是由企業與企業大學進行合作關係，共同建立企業大學。在這可分為兩類，為傳統大學為主導與企業為主導。以傳統大學為主導，一般是由傳統大學為企業設計整套的培訓計畫，並組師資團隊幫企業實施培訓計畫；以企業為主導類型，就如自主創建基礎的企業大學，與傳統大學合作，目的是彌補企業大學師資方面的能力、課程開發、理論的學習及學位認證等不足。

3. IT 導入型：這類型之企業大學，主要為了因應現代資訊科技發展，企業將 e-Learning 的學習方式導入企業培訓系統，環繞 e-Learning 系統進行企業培訓。這類型可分為兩種，一種是以 e-Learning 為輔助，此種 e-Learning 只是在培訓管理上的解決方案，並不能深入解決培訓內容方面的問題；另一種是以 e-Learning 為主，他把 e-Learning 作為一種先進學習與教學管理手段，能夠減少

學習成本、縮短學習時間之基礎以提高學習效果，並且對學習行為跟結果進行跟蹤及管理，將學習內容與企業業務緊密做結合，並形成長期有效的知識累積。

從以上學者對企業大學類型的論述，可知道好的企業大學關鍵不在於硬體條件有多好，而是在於其他硬體設備外的軟性功能，如企業大學完整的課程開發能力、企業大學之人員培訓能力、及培訓管理系統等，若兩者兼備更為尤佳。每位學者對企業大學分類方式有不同的角度標準，如依據策略性角色的觀點、企業大學與母公司的策略關係特性、結合知識管理概念、企業大學主要負責的事項、企業大學的功能性、企業大學組成元素、企業主要營運和企業大學的主導內容、企業大學建立模式等分類方式，故本研究並依學者對於企業大學分類再區分為三大概念，分別為策略性或知識管理概念、功能性概念、營運和建立模式概念。

企業大學分類之論述可知企業大學的多元性，如果對企業大學給予統一性的定位，這是困難的，每間企業風格與經營模式不同、需求也不一樣，所以企業大學需要符合所屬公司之型態，真正符合公司的需求，能夠幫助企業永續發展、創造競爭優勢，這才是企業大學建立的本意。

## 五、企業大學整體概念架構

經由前述企業大學的定義、重要性、類型，可知道企業大學的多樣性發展，每間企業依自己的需求，建立出屬於自己的企業大學、類型及特性，但都單一的敘述，並沒有依企業大學整體概念的流程或是構面之間的關係，所以試圖以企業大學的設置架構概念了解其全貌，Meister(1998a)提出企業大學架構的主要原則，她認為雖然企業大學在許多的面向不同，但往往企業大學的組成都圍繞著相似的原則與目標，以下將從幾位學者不同的理論面向提出企業大學的概念模型。

Prince& Stewart(2002)試圖概念化企業大學內部流程，整合內部流程、重要活動、相關任務，對企業大學提出分析性的架構「企業大學輪」(Corporate University Wheel)，此架構融入了知識管理、組織學習及學習型組織等三塊領

域概念，整合出理想企業大學的五個部分，焦點為「支援企業目標」，而「知識系統流程」(Knowledge systems and processes)、「網路與夥伴關係流程」(Network and partnership processes)、「學習流程」(Learning processes)、「人員流程」(People processes)為四大流程，如圖 2-2-1，建構企業大學學習系統的核心要素。關於四項核心流程再進一步說明如下：

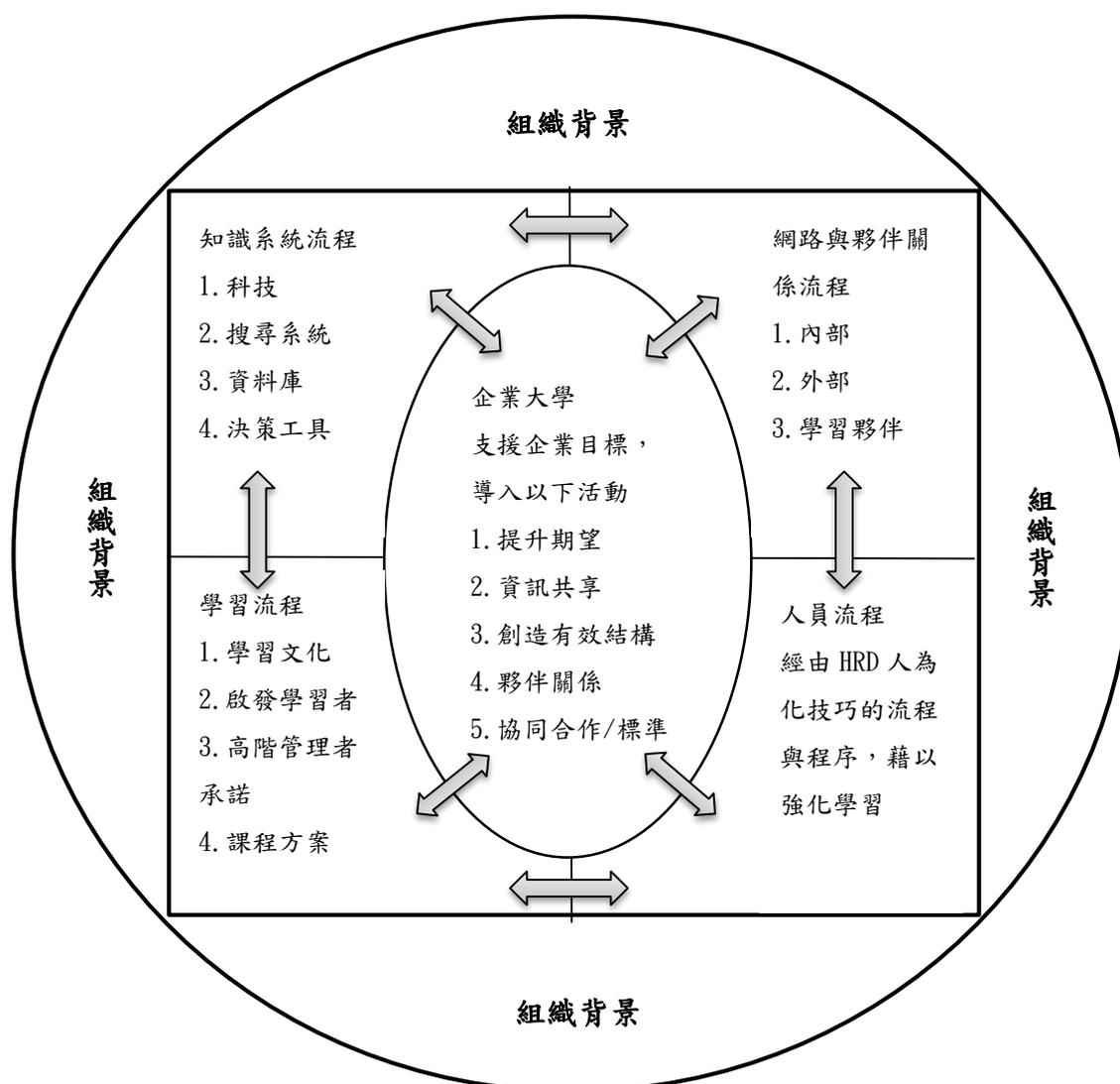


圖 2-2-1 企業大學輪

資料來源：Prince & Stewart(2002)

### (一) 知識系統流程

資訊科技的成熟，更新組織萃取經驗的能力，組織透過資料庫、專家系統與決策軟體學習及得到不同的知識與經驗。所以企業大學需要有內部網路和知識管理的建立與更新。

### (二) 網路與夥伴關係流程

網路與夥伴流程為通過電子化的方式、個人及企業聯繫、關係網絡，整合了內部相關者、外部合作夥伴以及企業大學交互往來的流程。在企業大學的發展裡，促進世界級學習夥伴關係與網絡，是為了傳遞學習進入活動與組織中。而在企業大學環境中，協助促進與外部之培訓機構合作關係，共同針對企業目標提出學習方案，課程內容設計以及授課之方式較為特別。組織將訓練與發展活動外包的情況有增加之趨勢，這種網路與夥伴流程有相當的重要性增加。

### (三) 人員流程

人員流程是指在組織中建立與強化共享意識的流程，以及協助支持及支援組織學習。這不單只是關於工作者技能層級與利用科技的能力，也是組織建立有關分享、了解文化的機制與流程。基本上人員的流程，伴隨著人力資源措施和活動的連結與帶動，是經由人為化的技巧、HRD 實務的藝術。

### (四) 學習流程

學習流程是企業大學當中為引導及協助個人和組織學習，建立一個企業的學習文化，提倡終身學習的精神，成為一個「學習型組織」。並盡可能獲得決策人的支持，符合公司的策略，讓個人與組織的學習計畫能有效實施。

以上四大流程核心要素以組織脈絡背景(organization context)圍繞於外圍，並以企業大學結構為核心，但 Wang et al.(2008)認為 Prince and Stewart (2002) 提出的過程模型架構提及的四個核心流程核心要素在一般傳統大學的運作功能相似，而並沒對應一般傳統大學去鮮明的分化出企業大學的獨特性，所以認為此架構並沒有滿足企業大學的特異性。相反的，Wang et

al. (2008)提出了企業大學功能模型，如圖 2-2-2，它是以企業需求與策略目標作為焦點基礎，而這基礎就是讓企業大學與傳統大學有最大區別的重要基石，也是強調企業大學的獨特性。

企業大學功能模型，七種功能包含技能增進能力(skill building capacity)、技能培育與發展(skill building capacity)、組織與文化改變(organization and culture change)、知識管理(knowledge management)、職涯發展(career development)、價值鏈的維持與發展(value chain maintenance)、公共/政府關係(public/government relations)。而從這些功能中再區分為兩大類型之功能，分別為技能培育的能力(skill building capacity)與附屬功能(affiliated functions)。

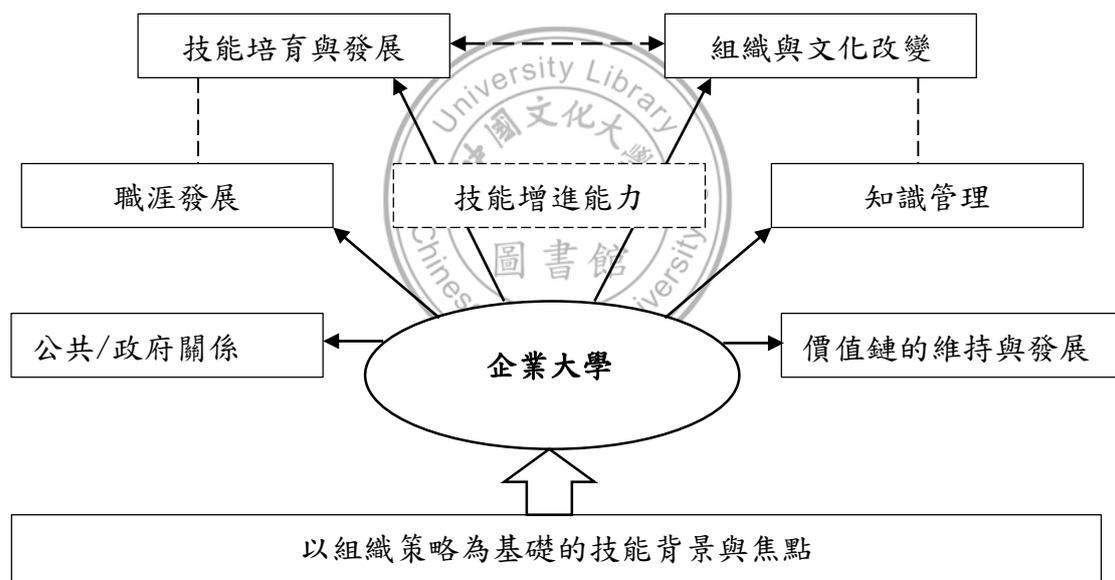


圖 2-2-2 企業大學功能模型

資料來源：Wang et al. (2008)

第一類的技能培育的能力為企業大學的核心功能，包含技能培訓與發展、組織與文化改變、知識管理、職涯發展，分別說明如：(1)技能培訓與發展-用以提升與發展員工技能，以強化組織競爭力；(2)組織與文化改變-企業大學為

變革代理人;(3)知識管理-企業大學是為組織累積及分享專業知識的地方;(4)職涯發展-企業大學需要確保組織內人力資源的充足。第二類的附屬功能是價值鏈的維持與發展跟公共/政府關係，像價值鏈的維持與發展-企業大學需要為母體企業的價值鏈上所有成員提供訓練，其價值鏈包含供應商、顧客等；而公共/政府關係的功能-當企業大學成為組織的品牌形象，這為企業大學必然的功能。

學者白景文(2006)認為 Prince & Stewart 的企業大學輪，四項的核心流程注重的是內部運作以及交互之間的作用，但是循環的流程較無程序性，也並無評鑑監督這項功能，所以結合了經文獻分析出設置企業大學的五個步驟：爭取高階支持、創設前需求評估、確認服務範圍、落實策略規劃、執行績效評鑑，以及運用 Prince and Stewart 企業大學輪，提出四項核心流程為企業大學的分析架構，加上達成企業大學的支援企業目標的五項活動，從各核心流程的產出(目標參考知識、資訊、結構力與判斷力)說明彼此的交互作用，成為更完整的企業大學概念模型，如下圖 2-2-3 企業大學整合式設置模型(白景文，2007)。



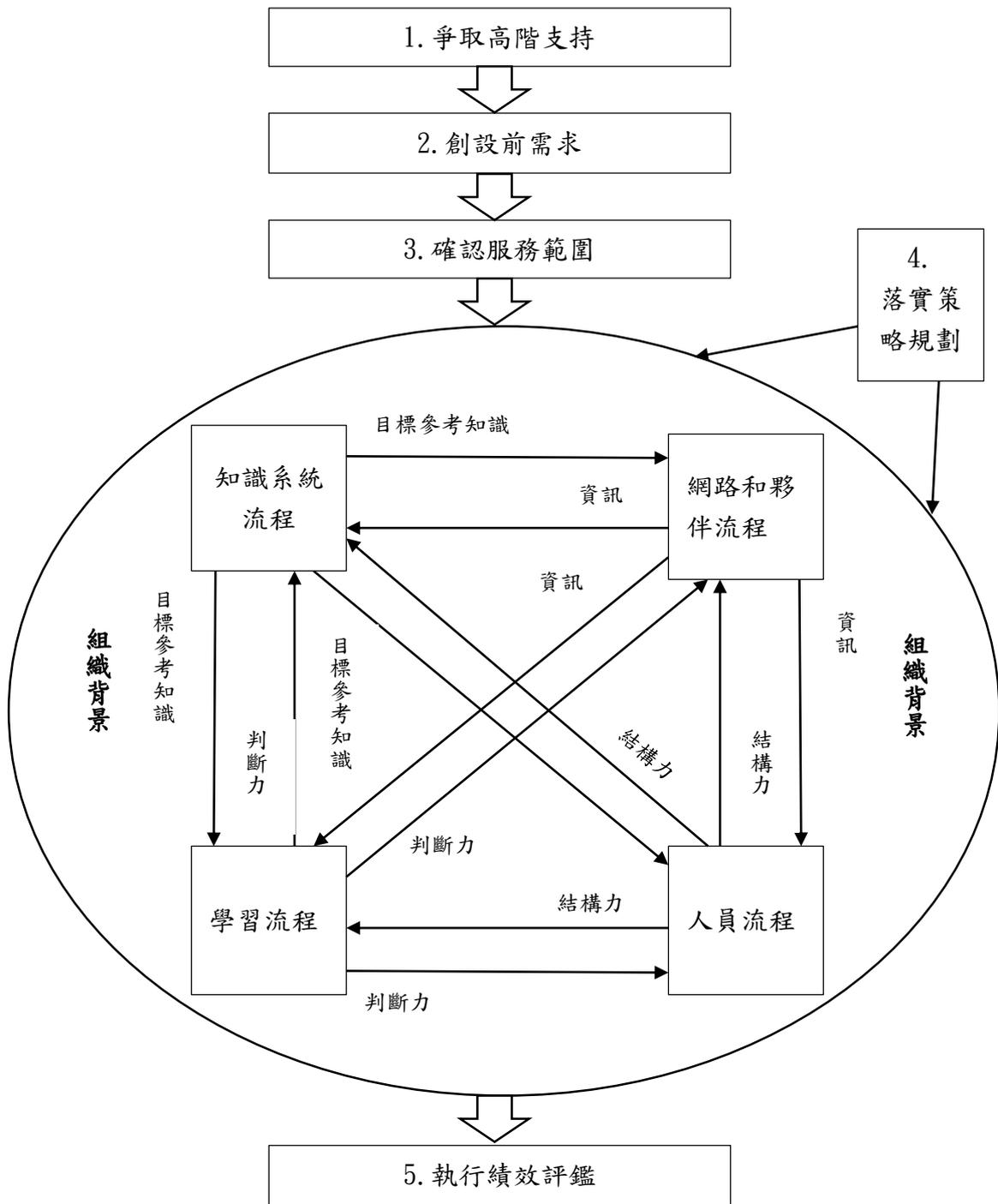


圖 2-2-3 企業大學整合式設置模型

資料來源：白景文(2007)

以上各學者對於企業大學的架構上，都有不同的概念，Prince& Stewart 的企業大學輪，試圖概念化企業大學內部流程，較重視企業大學內部交互作用

的關係與運作；企業大學既然稱之為大學，必然會有很多與大學相似的特點，Prince & Stewart 提出的企業大學輪，運作方式跟一般傳統大學相似，並沒有分化出企業大學的獨特性與專屬性，所以 Wang et al. 提出了企業大學功能模型，以企業需求與策略目標作為焦點基礎，補足企業大學輪的不足；國內學者白景文發展出的企業大學整合設置模型，又補足了企業大學輪無評鑑監督這項功能，以及循環流程較缺少程序性的問題。

雖各學者對企業大學在許多的面向上不同概念，但往往企業大學的組成都圍繞著相似的原則與目標，從以上可以看出以培養企業人才、技術提升滿足企業的需求、文化的變革、企業轉型等相同的目標原則。但對於這些原則目標的達成該如何衡量，企業大學概念模型中的評鑑監督是不可缺少的。探討完企業大學概念性架構，根據本研究目的是為通過 TTQS 金牌企業大學評鑑指標研究，故須對企業大學相關評鑑指標進行討論，以更了解現今對於企業大學的相關評鑑指標的涵意。

## 六、企業大學評鑑體系

企業的經營上，通常是以有限的資源獲取最大的利益並促進公司發展，因此有需要透過評鑑的方式來瞭解企業大學的投入所產出的成果，並且從經營過程中的發現問題，給予決策者、以及利害關係人在做決策或改善方面為參考，促進企業達成經營目標策略。學者針對企業大學建立後，所進行評鑑提出的理論，通常以傳統的訓練評鑑著手，或是以人力資源發展的系統的角度去切入(白景文，2007)。

如傳統的訓練評鑑，如 Kirkpatrick (1959) 提出的四階層評估模型，此模型逐漸發展成為培訓評鑑的標準，在學術研究及培訓的評鑑上具有實質上的地位，此四個階層分別為，反應(reaction)、學習(learning)、行為(behavior)、結果(result)的評估。之後，Phillips (1996)認為 Kirkpatrick

的四個階層的評鑑模式欠缺了有力的證明效益與成本的對比關係，因此發展第五級的評鑑模式，即為投資報酬率(Return on Investment, ROI)評鑑，分別為行為計畫、學習、應用學習至工作上、企業成果、投資報酬率等五階層，前四個階層和 Kirkpatrick 的模式相似，第五層的投資報酬率評鑑為衡量人力資本的投資報酬率，進而作為人力資源發展(Human Resource Development, HRD)對組織貢獻的證明，對此進行評鑑並也在企業大學的營運中提供可靠的資訊(Phillips, 1996；侯鏗、閻曉珍，2009)。

學者 Kiely(2002)對於企業大學評鑑理論，就延伸了 Kirkpatrick 的四層級的訓練評鑑觀點，提出了企業大學學習環境的衡量，裡面包含八個層級衡量方法，其評鑑層次更為詳細，但耗費大量人力與物力不易實施，分別為：

1. 層級一：參與者之滿意度(participant satisfaction)
2. 層級二：認知所學之知識(cognitive acquired knowledge)
3. 層級三：機械式技能獲取(technical skill acquisition)
4. 層級四：態度和感知的改變(attitude and perception change)
5. 層級五：個別行為改變(individual behavioral change)
6. 層級六：應用新知識的個別行為改變(individual behavioral change regarding application of new knowledge)
7. 層級七：臨界質量的改變(critical mass change)：為結合層級一到六的學習前後之資料，並顯示每一層級總體成果。
8. 層級八：文化變革(culture change)

學者 Barney(2002)也是以 Kirkpatrick 與 Phillips 的理論及摩托羅拉大學的「績效差距分析模式」(Performance Gap Analysis Model)，發展出企業大學測量投資報酬率(ROI)的四個步驟，分別為：

1. 步驟一：診斷企業痛苦之處(diagnose business pain)

此步驟為先瞭解企業差距的種類與換算成財物的大小，瞭解測策略目標將

何時達成，為消除績效差距的循環時程。

## 2. 步驟二：分析員工績效(analyze employee performance)

此步驟為解決導致差距的根本難題，利用組織診斷和績效分析，來找出導致企業績效差距。如分析員工績效問題，分析資料來源通常可從顧客滿意度資料、企業流程的資料、績效考核或是組織調查。

## 3. 步驟三：決定績效驅動力(determine performance drivers)

此步驟為深入蒐集上述之資料，查看是否由於工作環境、流程設計、技能、激勵方面或是生產力等驅動力造成績效差距的原因，而此步驟為的是為了要確定「學習」是否為這些問題的其中原因，最後找可能的解決方案。

即同一種驅動力造成的績效差距，並從中找尋可能解決方案如表 2-2-7，當可掌握影響績效差距的驅動力之後，就可以瞭解需要相關驅動的比例大小為何，進而瞭解企業的績效差距，需要花多少金額來投資任何特定學習解決方案。

表 2-2-7 驅動力與解決方案的連結

驅動力	可能解決方案
工作環境	文化變革、新式工具、自動化、提供存取資料
流程	重新設計、招募更多員工、自動化
激勵	獎酬正確的行為、彰顯績優者他們工作的價值、績效管理
技能/知識	實務社群、電子化學習、講師導引工具、雇用已具有知識與技能的員工、自動化
生產力	新的招募與遴選系統、將不具生產力的員工進行生涯輪調、重新設計工作

資料來源：Barney(2002)

## 4. 步驟四：計算投資報酬率(ROI)

計算投資報酬率特別強調在投資方面，要額外的計算這一筆資本之機會成本，因為資本會產生利息的持有成本，ROI 公式：投資報酬率=〔利益-(投資)-

(投資)(資本的成本)] / 投資 x100%。

Barney 依據 ROI 的研究，找到五項績效預測因子，是可衡量出課程是否將改善員工績效，而其中包含「關聯性」，是在學習者在開始一個課程之前，主管與夥伴們所創造支援性工作環境，是為了轉換到對企業有幫助的相關性活動，也是為了能夠跨越績效之差距而形成「轉換氣候」、而「教學和設計的效能」、「學習者激勵」、「轉換的準備」是為實際上學習課程設計和執行，此對於績效差距的驅力較為小些。

學者白景文(2007)參考了 Kiely 的企業大學學習環境的衡量、Barney 的企業大學測量投資報酬率評鑑以及其他許多學者提出企業大學辦理模式、運作內涵、評鑑方式與績效衡量系統等，以本國企業為研究對象範圍，建構與發展出適用本國「企業大學的評鑑指標」，其中包含七大構面分別為對準企業策略、促進組織變革、強化組織學習、監督運作效能、評量訓練成效、確保訓練成果、整合資訊科技，七大構面裡共涵蓋 26 項指標內涵，分別說明如下：

1. 對準企業策略：涵蓋了獲得經營決策階層與高階主管的認同、符合公司經營策略、確保訓練符合企業的策略目標、成立企業大學運作管理的專責組織與人員建置。

2. 促進組織之變革：涵蓋了培養組織未來發展所需之人才與職能、塑造組織未來發展方向、主導與促進組織變革的專案規劃。

3. 強化組織學習面：涵蓋了營造啟發團隊學習的環境、培養員工系統思考的能力，促進企業邁向學習型組織、引導與協助個人進行組織學習和終身學習、設計及/或規劃合適的課程方案。

4. 監督運作效能：包含評估企業大學年度目標達成率、估算企業大學的投資報酬率、創新工作與績效支援工具的能力、進行企業大學評鑑的後設評鑑(meta-evaluation)、降低行政或決策失誤率。

5. 評量訓練成效：包含評量員工對所提供課程的滿意度、評量員工對訓練

實施流程的滿意程度、評量參與者的自我滿意度、確認員工對訓練行政支援工作的感受。

6. 確保訓練成果：確認員工訓練後的行為改變、評估訓練對組織所產生的衝擊與影響、確認員工運用訓練所學的技能與知識。

7. 整合資訊科技：包含提供網路學習(e-Learning)科技、發展知識管理與資料倉儲系統、建置內部網路與搜尋系統。

學者白景文發展此指標體系架構，發現台灣專家學者皆認為企業大學的發展，經營層的認同與支持很重要，研究指出其指標體系架構中的「對準企業策略」、「促進組織變革」、「強化組織學習」、「確保訓練成果」構面內涵為台灣企業大學的專家與學者所重視的部分。重視經營策略的層次，確保設立企業大學的宗旨之落實；促進組織變革也是企業大學功能重要的一環，企業需要內部專業單位塑造組織發展的未來方向，以及為組織未來培養所需人才及規劃職能等；企業大學也需營造團體學習環境、提倡組織學習，創造一個學習型組織；最後企業大學要確保訓練的成果，重視學習後的行為改變、跟訓練對組織產生的衝擊與影響的評估，為確保結合企業策略、推動組織變革及組織學習等的情形上，達到組織設定的目標。

Kiely 提出的企業大學學習環境之衡量，很精細的分八個層次衡量方法，是以企業大學的學習環境為衡量的重視部分，Barney 的績效差距分析模式是以改善員工績效、以投資報酬率衡量企業大學價值為重要部分。白景文提出的企業大學評鑑指標以「對準企業策略」、「促進組織變革」、「強化組織學習」、「確保訓練成果」為重要的構面，其他衡量的構面如「監督運作效能」面內含包括了估算企業大學的投資報酬率，而構面「評量訓練成效」與「確保訓練成果」面也針對學習情況及環境進行評鑑，其評鑑體系的內涵層面較為廣泛，而能為企業大學的策略面、變革面、組織學習面、學習情形及成效面、及運作監督層面等進行評鑑，較能確保及改善每一面向環節的品質及成效，並做為決策之參

考，進而達成企業大學發展目標。

本節先從企業大學的發展歷史進行說明，從美國為最早發展的國家，進而擴散到全球均成立企業大學；整理眾多學者對於企業大學定義，並整合獲致企業大學之定義。繼而探討企業大學的重要性，以及與一般教育訓練部門的差異為何，並綜合歸納出 10 種企業大學與一般訓練部門差異性；因企業大學的多元性，探討企業大學的類型分類；再以了解企業大學構面，整體概念流程，及構面間的關係；最後探討企業大學的評鑑體系，學者提出評鑑理論，通常從訓練評鑑著手，或人力資源發展系統的角度切入。確保企業大學發展每個環節的品質跟成效，需針對此每個環節一一進行評鑑工作，以瞭解執行之情形，而評鑑需要有指標作為依據標準，使評鑑更為客觀，而本研究為 TTQS 金牌企業大學評鑑指標研究，故接下來就針對評鑑指標進行深入探討，了解評鑑指標對於一個方案或是組織的發展重要性。



### 第三節 評鑑指標

實務上企業大學需要一套完整可適用於台灣模式的評鑑指標體系，才能確保企業大學應有的品質，前面探討企業大學的特性，有別於一般的傳統訓練部門，其結構更複雜、多樣化，在本國並未有鮮明的指標可衡量企業大學成立之成效，所以需要一個標準的適用於本國企業大學的評鑑指標，以對企業大學有管理的依據標準，從而提升其企業大學之品質；故以下將闡述評鑑的定義、功能及目的，與評鑑指標定義、發展，以及建立概念分別說明。

#### 壹、評鑑的概念

傳統的評鑑者，主要服務多以高階或高層人員，由於時代的轉變，評鑑已轉移到計畫相關受益者，Guba and Lincoln(1989)以「代」(generation)來做為評鑑發展的區分，如下所述(Guba and Lincoln, 1989；邱昌泰，1995)：

(一) 第一代：在 1910~1930 年是以「測量」取向，主要是指教師使用測驗(test)來衡量學生的能力，並依照學生被衡量的結果用以編製他們的相關位置表。

(二) 第二代：在 1930~1967 年是以「描述」取向，在此認為測量(measurement)是評鑑的手段，而不是目的。為了要實際瞭解學成被評量後的成果，而讓教師描述學生之個別差異性，因此教師也開始導入很多評鑑方法以瞭解學生的平時表現與設計目標之間的落差(gap)。

(三) 第三代：在 1967~1987 年是以「判斷」取向，是以公平正義的角度出發，把評鑑者認定為判斷者，故教師也在教學方案評鑑中產生了價值判斷之需求，使用特定的判斷標準(criteria)評鑑學生之表現。

(四) 第四代：在 1987 年之後，是「回應性的評估」，強調所有利害關係人(stakeholder)之涉入，並重視利害關係人的感受，在評估的基礎上為重視利害關係人之訴求及關心的問題，且利害關係人在各自的方案利益中互相對待

關係，並在資訊的交流中達成共識。從以上可瞭解評鑑的發展為第一代視評鑑以測量為取向，接著視第二代評鑑的為描述取向，到第三代視評鑑的為判斷取向，最後的視第四代評鑑為回應性評估。

Scriven 在 1967「在評鑑方法論」一文中提出形成性評鑑(formative evaluation)和總結性評鑑(summative evaluation)的概念，認為評鑑可在方案的形成中發現問題，以協助改進；也認為評鑑可以幫助當事人確認已經完成之方案是否為各種方案中最進步、值得採用的。前者為形成性評鑑，其評鑑為形成性目的(formative purpose)，重點及時機是放在方案的過程中，例如包含需求評估、方案設計、方案實施和推廣計畫等項目，為了使方案不斷改進，在過程中不斷的進行持續性的審查檢核，目的就是發現方案發展中的問題使其更完善。後者為總結性評鑑，為總結性目的(summative purpose)，時機為方案完成後最終結果進行價值評估，了解方案好壞、實施的價值以及效益，總結性評鑑所做的成果判斷，可讓參考者進行比較及選擇，總結評鑑也具有改善的作用，但屬於最終的整體評價，當有需要改善方面通常已經為重大缺失，必須為大幅修改的情形，所以總結性評鑑改善的功能較無形成性評鑑來的直接，而形成性評鑑資料，通常也是進行總結性評鑑的基礎資料(黃光雄，1989；魏惠娟，1997；周淑卿，2000；周淑卿、吳裕益，2000；李隆盛、黃同圳，2000)。瞭解評鑑的發展以及目的型態，以下整理學者們對於評鑑之看法及定義。

### 一、評鑑的定義

評鑑是由英文「Evaluation」翻譯而來的，教育部國語辭典簡編本對評鑑的定義為：「評述及鑑定事物的計畫和施行結果，以為改進的參考」；應用評鑑的領域為廣泛，包含公共政策、社會福利措施、教育政策、教育行政視導、教學與課程的發展，專業人員或者教師工作表現等，都需要藉由評鑑來判斷決定其品質或績效(張德銳，2006)。受評鑑者可以是方案、計畫、工作或其他人事

物(劉淑芬, 2007)。而評鑑與事物價值彼此間的關係密切, 脫離不開價值判斷的意義(林劭仁, 2008); 如學者李隆盛(2012)認為評鑑是針對特定人事時地物, 進行系統化資料蒐集與評估, 以做出「價值判斷」, 提供有用回饋的程序。Worthen & Sanders(1987)認為評鑑為評量者選擇一個或多個的評量標準, 然後收集受評量者之相關資料, 並根據評量標準「決定受評量者的價值」, 最後以評量結果督促受評量者改進其服務品質。

Berk(1981)認為評鑑的原意為在做決策前測定或獲得資訊的一種過程或作法, 其概念含實踐性、實際性、及實用性, 故評鑑除了陳述和價值判斷外, 更具有做決定及決策之目的性, 如Goldstein(1993)提出評鑑為有系統化的搜集描述性及判斷性的資料, 而進行篩選、採用、評價或修正各種教學活動, 並對訓練「做出有效決定」的歷程。Stufflebeam(1983)定義評鑑為規劃、蒐集, 並提供描述性及判斷性的有用資訊的過程, 增進受評者的了解, 做出關於「績效判斷及協助政策的決定」。評鑑定義眾多學者們充分討論, 而其定義涵蓋著價值判斷、做決定, 以及價值判斷及作決定兩者, 三種評鑑概念(蔡錫濤, 2000)。

評鑑是在人的行為或組織的行動中, 為提升其績效或品質, 有系統性蒐集有效資料及價值判斷循環歷程, 整理國內與國外學者對於評鑑定義的看法, 如表 2-3-1 評鑑之定義:

表 2-3-1 評鑑之定義

提出者 (年代)	評鑑定義
Cronbach(1982)	為一種關於某些對象目標的價值與功績進行輪廓描繪、獲致與提供描述、判斷資訊之過程；為了引領決策制定、符合可以說明的需求、及促使對複雜現象瞭解，而進行設計、執行與發揮影響力。
Stufflebeam(1983)	認為評鑑為規劃、蒐集，並提供描述性及判斷性的有用資訊的過程，增進受評者的了解、做出關於績效判斷、協助政策的決定。
Worthen&Sanders(1987)	評鑑為評量者選擇一個或多個的評量標準，然後收集受評量者之相關資料，並根據評量標準決定受評量者的價值，最後以評量結果督促受評量者改進其服務品質。
Rogers&Badham(1992)	是系統性的收集分析資訊，根據資訊形成價值判斷的過程，目的在於探討其績效與發展，以資證明和改善品質。
Goldstein(1993)	有系統化的搜集描述性及判斷性的資料，而進行篩選、採用、評價或修正各種教學活動，並對訓練做出有效決定的歷程。
Kaufman& Keller(1994)	評鑑為提供資訊給決策者，並與預期之目標作比較。
Bramley(1996)	是以訓練循環內容進行評鑑回饋，訓練循環涵蓋訓練需求的確認、目標設定、訓練媒體與方法的選擇、訓練執行的過程，以關鍵的品質控制角色給予回饋。
Worthen、Sanders & Fitzpatrick(1997)	評鑑為對於某個對象進行價值觀(value)、價值(worth)、功績(merit)的決策。
Weiss(1998)	認為評鑑為運用一系列內、外在指標，為計劃或方案的執行過程或結果，進行系統性的評估，並以促進計畫、方案之進步。
Desimone、Werner & Harris(2002)	為了制定有效之訓練政策，而有系統的搜集描述與判斷性資訊，這些決策與在評價、選擇、採用、修正不同教學活動時有關。
Grodon&Lawton(2003)	是一種過程，這過程是用以判定一個學程內容的品質，特別是判斷該學程學習之成效。

資料來源：本研究整理

(續下頁)

表 2-3-1 評鑑的定義(續 1)

提出者 (年代)	評鑑定義
Stake(2004)	評鑑為對於品質的認定，並且於認定後的實證做出報告。
Clark(2005)	評鑑是蒐集資料的一種程序，以利於做決策。
黃光雄(1990)	評鑑為有系統的評估某一對象之價值或優點，其涉及目標與結果的比較，亦結合「行為表現」(performance)與「價值」(value)的研究。
簡建忠(1994)	認為評鑑的目的可以劃分兩類，一為改善程序與成效、二為做為決策(採行、中止或結束等)的參考。
黃炳煌(1997)	評鑑為一種的去界定標準，獲得各種有關可行途徑的正確資料，以從中做一個最佳選擇的努力而言。
陳亮妘(2002)	評鑑是一種經了解、評績效、明得失、找原因、循改進、再出發的循環歷程。如對某個事項評審鑑定，即由評量者有系統的選擇某個評鑑標準，收集被評量者有關之資料，並對該事項審慎的評析，作出價值判定；根據評量結果，督促評量對象改進其服務品質。
陳鑑明(2003)	評鑑是一種特殊的、持續的、有系統的正式歷程；包括一系列的步驟和許多方法，以界定、蒐集和分析有用的客觀資料，將它轉換成資訊，並涉及到價值判斷的歷程，最後提供給決策者做為選擇合理之行動方案的依據。所以評鑑擁有檢視(review)、評定等級(rate)、測量(measure)、及評估(assess)等功能。
黃琇屏(2004)	評鑑是屬於價值判斷的專業性活動，根據標準、客觀的收集受評鑑者的相關資料，對此資料作價值判斷及評析，並依結果提供問題以及改進其缺失。
王湘閔(2009)	評鑑定義為，被評鑑對象係依據決策或發展需求，給予評鑑者設計與選擇的準則，透過質性與量化的專業研究能力，被給予價值判斷做出最終的結論，而評鑑過程的資訊與成果報告等，將督促評鑑對象，以做為改進品質、問題解決、與制定決策性循環歷程。
秦夢群(2007)	對一種現象或是活動，透過蒐集、組織及分析資料，並加以描述和判斷的過程。

資料來源：本研究整理

(續下頁)

表 2-3-1 評鑑的定義 (續 2)

提出者 (年代)	評鑑定義
陳佩如(2008)	評鑑包含作為價值判斷的歷程、實際表現與具體理想目標之互相比較歷程、作為方案選擇之途徑、評鑑者跟被評鑑者經由協商合作達成評鑑目的。
陳彥伶(2009)	評鑑定義為四種角度，評鑑是資料蒐集及分析，進行價值判斷、評鑑是實際表現與理性之目標互相比較、評鑑是協助決策者在各種可行之途徑中進行決定、評鑑是評鑑者與被評鑑者協商合作之歷程。
李隆盛(2012)	評鑑是針對特定人事時地物，進行系統化資料蒐集與評估，以做出價值判斷，提供有用回饋的程序。
劉韋伶(2012)	針對教育活動，運用系統化的方式與技術，蒐集量化和質性之資料，並且對照評鑑標準進行詮釋及價值判斷，來作為改進與決策的參考。

資料來源：本研究整理

總和以上學者對於評鑑的定義發現，可分為對象、過程及目的這三階段，就評鑑對象而言，認為評鑑是針對特定的人事物(Cronbach, 1982; 陳亮妘, 2002; 王湘閔; 2009; 李隆盛, 2012)，受評鑑對象也可能是方案、計畫、工作或其他人事物(Weiss, 1998)。

就以過程的觀點，學者認為評鑑以這三項為主要，第一為系統性資料與分析的程序、價值判斷的歷程、實際表現與具體理想目標之互相比較歷程，如許多學者認為評鑑是系統性蒐集資料及分析的一種程序(Goldstein, 1993; Rogers & Badham, 1992; Cronbach, 1982; Desimone et al, 2002; Clark, 2005; 陳亮妘, 2002; 陳鎰明, 2003; 黃琇屏, 2004; 秦夢群, 2007; 陳彥伶, 2009; 劉偉伶, 2012; 李隆盛, 2012)。

第二項為價值判斷，學者黃琇屏(2004)認為評鑑是價值判斷的專業性活動，分別提出評鑑為價值判斷的過程與歷程(Rogers & Badham, 1992; 陳鎰明, 2003; 秦夢群, 2007; 陳佩如, 2008)，也分別在評鑑定義中有提出價值判斷的概念(Worthen & Sanders, 1987; 黃光雄, 1990; 陳彥伶, 2009; 王湘閔,

2009；李隆盛，2012；劉偉伶，2012)。

第三項如學者陳佩如(2008)所認為，評鑑為實際表現與具體理想目標之互相比較歷程，Kaufman & Keller (1994)認為提供資訊給決策者，並與預期之目標作比較，黃光雄(1990)、陳彥玲(2009)也提出評鑑是實際表現與理性之目標互相比較的概念。

就以目的性的角度，簡建忠(1994)認為評鑑有改善程序與成效、做為決策(採行、中止或結束等)的參考，陳鎰明(2003)認為可給決策者做為選擇合理之行動方案的依據，劉偉伶(2012)認為可作為改進與決策的參考，Cronbach(1982)為了引領決策制定、符合可以說明的需求、及促使對複雜現象瞭解，而進行設計、執行與發揮影響力、Worthen&Sanders(1987)認為評鑑以評量結果督促受評量者改進其服務品質、Rogers&Badham(1992)認為評鑑為探討其績效與發展，以資證明和改善品質、Desimone et al(2002)、王湘閔(2009)也對評鑑的定義認為評鑑過程之資訊與成果報告等，將督促評鑑對象，以做為改進品質、問題解決、與制定決策性循環歷程的概念。綜合以上學者，評鑑具有督促、改善、決策的概念。

故本研究整理國內外學者對評鑑之定義，將評鑑的定義為：

評鑑是針對特定人事時地物，受評鑑對象可以是方案、計畫、工作或其他人事物，系統化的方式與技術蒐集資料及分析，將它轉換成資訊，根據資訊形成價值判斷，並與預期之目標作比較，其過程之資訊與成果報告等，可督促評鑑對象，以做為改進品質、問題解決、與制定決策性循環歷程的概念。

(Rogers&Badham, 1992； Kaufman & Keller, 1994；Weiss, 1998;Desimone et al, 2002； Clark, 2005；陳鎰明，2003；王湘閔，2009；李隆盛，2012；劉偉伶，2012)

## 二、評鑑的功能與目的

Alkin(2004)在「Evaluation Roots」書中提出，評鑑最重要的功能是改進，而不是證明(evaluation's most important purpose is not to prove, but to improve)。吳清山、王湘粟(2004)指出評鑑是對於教育現象或活動，就其方案、人員、運作結果，對照評鑑標準，透過質性與量化的方法，有系統的且客觀的蒐集及分析資訊，進行價值判斷，瞭解其成效、改進缺失、達成目標的歷程。

英國評鑑專家 Hill(1986)把評鑑的功能歸納分為四項，分別為（一）是績效責任的說明與證明達成之程度；（二）提升問題意識，並引導改變；（三）讓決策者以證據和理性為基礎，選擇最佳服務方案及做決策；（四）解答問題及回應需求，為工作建構意義。Phillips(1983)認為訓練的評鑑功能是在於判斷訓練是否達成預期目標、檢視訓練的成本效益、程序、優缺點與適用性、了解受訓者受益情形、建立員工與訓練資料庫、協助將來決策制定等。加拿大政府支援設立的國際發展研究中心(IDRC)組織，認為評鑑功能可讓受評單位發掘問題並共同學習及解決問題，以協助強化組織之能力(李韞鎂，2011)。由以上對評鑑的功能觀點，對於評鑑不單純只有證明功能，也包含改進的功能，而改進藉以評估過去而指引、校正未來決策的投入。

而管理者根據決策發展的需求，給予評鑑者選擇與設計評鑑之準則，故企業應根據評鑑目的之不同，而各自發展為符合目的、具有特色之評鑑內涵(白景文，2006)。

本研究為 TTQS 金牌企業大學評鑑指標之研究，故以「企業大學」為本研究的主題，為評鑑的主要目的。而企業大學包含了訓練及 HRD 的功能概念，例如 McLagan(1989)在人力資源輪定義 HRD 為：「整合運用訓練發展、組織發展、生涯發展，以改善個人、團體與組織之效能」；訓練發展則為：「辨別確保經由學習規劃，協助發展核心能力，是個人能夠完成現在所從事的工作以及未來的工

作。」訓練發展為 HRD 的一環，對兩者評鑑時也應該以各自目的發展出不同的評鑑內涵，故將評鑑目的分為「訓練方案」與「HRD 方案」如下(白景文，2007)：

#### (一) 訓練方案評鑑

Easterby-Smith(1994)提供一般評鑑的四種目的，有儀式性的附帶作用，包含：證明(proving)、改善(improving)、學習(learning)、與控制(learning)。之後 Bramley(1996)則修正 Easterby-Smith 的觀點，認為評鑑有五個目的，分別為回饋、控制、研究、介入與權力遊戲。

1. 回饋(feedback)：針對設計與傳達訓練活動的品質控制，是學習機構和提供訓練方案的發展，用以改善目前提供的內容。

2. 控制(control)：針對組織目標有相關的訓練政策及實務，考量組織之價值在於訓練功能的貢獻。

3. 研究(reaserch)：針對尋求增加訓練原則與實務的知識，必回饋評鑑有更多一般化的應用面。

4. 介入(intervention)：針對會影響訓練方案的方式給予檢視，並用來在訓練者、受訓者及主管之間，重新的定義學習責任之分離。

5. 權力遊戲(power game)：關於訓練活動的評鑑資訊，在組織當中常以一種政治方式被使用，但這並不是組織的渴望的目標，但這權力遊戲是難以避免的。而評鑑者應該告知在這些過程及他們的影響力，並且確認結果是要根據有利的工具與可信的資料，而完成期末評鑑報告。

#### (二) HRD 方案評鑑

Zenger and Hargis(1982)就人力資源發展方案應進行評鑑，提出了三項理由，認為 HRD 幕僚若是無法提出對組織的貢獻有證明，尤其是在組織面臨經營上的困難時刻，HRD 的預算和課程方案將會被刪減；且評鑑能夠建立組織中高

階管理者與其他人的信任關係；資深的管理階層經常想要瞭解 HRD 方案之利益。魏惠娟(1997)也認為評鑑目的為有助於增加相關人員(如：行政主管、講師、學員、贊助單位、及其他行政支援同仁)對於方案的了解、改進組織運作的過程、提升組織士氣、同時也能作為人事的考核，以及能做為組織重新改組的參考資料。

Phillips(1983)以人力資源發展的觀點並以結果為導向，提出八項評鑑的目的：

1. 決定方案是否能夠達成它的目標。
2. 明瞭方案實施過程的優缺點。
3. 決定此方案是否適當。
4. 蒐集資料以協助未來方案的推展。
5. 用來瞭解方案使那些參與者獲益的多少。
6. 提示參與者重點，以提升工作行為表現。
7. 用來決定未來的方案，應該由哪些人來參與。
8. 用來決定方案的成本與效益之比率。

張火燦(2001)認為評鑑的目的主要在於蒐集有關事實之資料，並作價值判斷，且歸納兩大部分，分別為改進人力資源發展方案的過程、另一部分為決定方案是否繼續或停止辦理。

## 貳、評鑑指標

### 一、評鑑指標定義與發展

評鑑需要指標(indicator)來做為判斷受評單位成就、與價值的準確依據，及蒐集和處理評鑑資料的指引方向(李隆盛，2012)，會使指標運用在評鑑的領域，是因為評鑑指標的建立可以讓評鑑工作較為客觀，更具有指引的作用(林劭仁，2008)。以下整理國內外學者對於指標之定義表 2-3-2 所示：

表 2-3-2 指標之定義

提出者 (年代)	指標定義
Johnstone (1981)	指標可以反映研究者有興趣事物之重要層面，且是一種統計測量。
Chapman (1990)	用以描述系統或方案最基本之事實，且此事實並已經過簡化的程序。
Spee & Bormans (1992)	指標代表一種指示，用以指示出制度的表現情形。
Wheeler & Haertel (1993)	是對某一定義域中的每個元素，在知識、技術、能力以及態度和行為上發展定義，或發展與規準(criteria)有關之經驗法則。
吳清山、林天祐(1999)	作為評估方案運作的預期結果之具體項目，另一為描述系統重要特徵之具體事項。
徐超聖 (1999)	用來指出、顯示某種存在的現象。而要使用指標來指出或顯示某種存在的現象，是因為該現象較為抽象，不易直接或不便測量，因而以另一種較可測量或觀察的指標來指出 (indicate) 或表徵 (represent) 該現象。
張鈿富 (2000)	為表示某種變數隨著時間或地區之不同，相對於基期的變化情形。是一種統計的測量，能反映出重要層面的主要現象，並能對相關的層面進行加總及分化，進而達成研究分析的目的。
丁一顧(2002)	可為評鑑參考依據，是種評定抽象事物或概念的一組特徵，是可以被具體的描述或給予界定，做為判斷優劣或程度差距之依據。
林新發、林上渝(2004)	為針對受評對象的各項層面加以測量，目的在於透過描述，並顯現出受評系統之狀態、實施成效及優劣得失、現況形貌與表現。
Branson(2008)	指標為學校發展或教師工作的理想目標，驅使一個具有效能系統的運轉。或許凝聚教師所欲的價值並非組織改變策略中的一個重要內在環節，卻也是成功組織變革所需仰賴之基礎。

資料來源：本研究整理

(續下頁)

表 2-3-2 指標之定義(續)

提出者 (年代)	指標定義
白景文(2007)	指標一般為指標體系的一部分，以理論為建構之基礎，描述存在又抽象的社會現象，由於不易直接或不辨測量，而會以主觀指標或客觀指標呈現，是對現象提供一個實然性的描述，或有系統的解釋，具有中性的屬性。且需要常模參照、標準參照、敘述參照與自我參照比較；指標的選擇通常會反映出企業的教育思維方向與策略之需求；其分割或整合，可表現各變項之間的關連性。
潘道仁(2009)	一個資訊之蒐集項目，並對於實作的組織系統有間隔性之追蹤，不論指標為單一或者綜合之統計量，提供組織系統的表現與健康情形之統計量，亦也反映出組織系統中的重要層面，且能反映出其發展的趨勢或方向。
曾德明(2012)	中性的分析工具，對存在現象提供一個實然性之概括描述，是用以描述系統或是方案最基本之事實，具經過簡化的程序；評鑑指標亦非全然敘述外顯之表徵或是數量上之多寡，其也能夠反映態度、情境等抽象層面的意義。
彭文萱、林容妃、陳景期(2012)	可在評定事務或概念特徵時反應出現象的層面，並能將概念清楚表述，以作為評定事務價值判斷時之參考依據。

資料來源：本研究整理

以上學者對於指標之定義，認為評鑑指標為評鑑參考依據(丁一顧，2002)，吳清山、林天祐(1999)、潘道仁(2009)也認為，評鑑指標為評估方案運作的預期結果之具體項目、資訊之蒐集項目。

就評鑑指標之特性，林劭仁(2008)認為評鑑指標是為操作型定義之指標、曾德明(2012)認為評鑑指標為中性的分析工具、白景文(2007)認為評鑑指標為具有信度、效度的指標體系。

本研究參考以上學者對指標之定義，並結合本研究對評鑑之定義，將評鑑指標定義為：

評鑑是針對特定人事時地物，受評鑑對象可以是方案、計畫、工作或其他人事物，針對需求建構出具有信度與效度的指標體系，此為中性、可操作的分析工具；並針對指標為參考依據，系統化的方式與技術蒐集資料及分析，將它轉換成資訊，根據資訊形成價值判斷，並與預期之目標作比較，其過程之資訊與成果報告等，可督促評鑑對象，以做為改進品質、問題解決、與制定決策性循環歷程的概念。(Rogers&Badham, 1992； Kaufman & Keller, 1994； Weiss, 1998; Desimone et al, 2002； Clark, 2005； 吳清山、林天祐, 1999； 丁一顧, 2002； 陳鎰明, 2003； 白景文, 2007； 林劭仁, 2008； 王湘閔, 2009； 潘道仁, 2009； 李隆盛, 2012； 劉偉伶, 2012； 曾德明, 2012)。

為了能客觀及有效的判斷評鑑對象之價值，因此指標可以說是衡量目標達到程度的重要依據，故評鑑指標應有「參照點」才具有意義，因在對決策方案進行判斷和評價時，往往會隱含一定評價之參照標準，而參照點的設定會涉及到主觀性，所以需要審慎的討論及詳細清楚之敘述才可使用，而常使用的參照點可分為常模參照、標準參照、自我參照三類(Kaggan & Smith, 1985)，說明如下：

1. 常模參照：用以其他之地區、個體、或制度為參照點。
2. 標準參照：用以討論而所設定之標準為參照點。
3. 自我參照：用以過去之表現相對照，即自我表現之方式。

故指標可以是一種現象、能力、或結果的參照標準(楊振昇、洪淑萍, 2002)。也是一種統計測量，能反應研究者感興趣事物之重要層面，其能在相關之層面，進行聚合(aggregation)或分割(disaggregation)，以達成研究分析之目的(Johnstone, 1981)。並可用來報導、比較、追蹤、分析、評鑑、和預測，可提醒決策者可能出現問題之領域，針對系統的狀態，提供專業人員及決策者有關的資訊(黃政傑、翁福元、方志華、張美蓮, 1997)。指標型態可以質化或是量化，質化指標，通常是對要評鑑之指標，使用概括性的文字敘述，以及廣

泛性、通用性的標準；而量化指標通常是以數字來表示個指標內容達到之程度，運用統計量化的成果對受評者在各指標項目之表現去做價值的判斷(黃政傑、李隆盛、游家政，1994；王保進，1996；曾淑惠，2002)。

故評鑑需要指標來作為判斷受評單位成就與價值的依據，以及蒐集和處理資料的指引方向，李匡雲(2007)歸納並分析出評鑑指標的意義，分別為：

- (一) 評鑑指標所描述的，是為現實社會現象中可測量之建構。
- (二) 評鑑指標能夠反映、檢視現實社會現象核心與重要的特徵。
- (三) 評鑑指標的選定應有理論為依據，並依照參照點對現象來做系統性之解釋。
- (四) 評鑑指標所測量的是屬於現象趨勢之概要性描述，而不進行深入之價值判斷，具備中性的屬性。
- (五) 評鑑指標為一種統計量數，亦包含對某專業或是現象的可量化的主觀判斷，但並不是所有的統計量數均可被視為指標。
- (六) 評鑑指標應有共通之操作型定義，且能被眾人瞭解採用。
- (七) 每個評鑑指標都有推論上的限制與可行性，應避免採用單一指標測量某一現象。

## 二、評鑑指標的建立概念

從上述瞭解評鑑指標的定義與發展，評鑑指標的主要核心在如何建構及如何應用，以下將說明評鑑指標建立原則與限制、建立的策略與方法。

### (一) 建立原則與限制

良好的評鑑指標，能幫助評鑑工作者能夠良好的溝通，Elliot(1991)也認為指標若能經過嚴謹的設計，也將有利對公眾溝通，但如何才能建立良好的評鑑指標，綜合各家學者提出建立評鑑指標應遵循的 11 項原則(OECD，1982；

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 1994; 王素芸, 2001; 白景文, 2006)

1. 結果性：指標需要重視輸出導向或可藉以描述社會結果。
2. 可分割性：評鑑指標可分割並應用於個別情境。
3. 實用性：評鑑指標要能夠達到理論與實際並重，具實用性。
4. 政策相關性：應對公共政策改善有參考之價值。
5. 穩定性：即所謂的信度(reliability)，在一定之期間內具有應用性，其操作型定義不會隨意之變更。
6. 正確性：即為所謂之效度(validity)能夠確保評鑑的結果，真正提供適當的資訊，也就是說能夠測出真正問題所在。
7. 描述性：評鑑指標可描述大眾所關注之社會現象與問題，但為概括而非深入性的描述，因此在編制定義時應力求簡單明瞭易懂。
8. 可行性：確保評鑑是真實且謹慎的，評鑑指標必須是可蒐集、觀察與測量的，需要同時考量到人員、時間以及金錢與技術方面等密切配合，而所建構出之指標要能實際運作於教育現場中。
9. 適切性：評鑑指標應該是能確保評鑑行為是適當且合乎倫理的。
10. 比較性：可應用在區域間的比較或進行時間序列的預測。
11. 周延性：評鑑指標應要周延且謹慎以「三角測量法」(triangulation)即為結合各種理論、方法、資料、與研究人員來建立。

然而評鑑指標符合上述的建立原則外，也需要根據評鑑的需求及目的來建立指標，但評鑑指標的使用上仍然會存有某些限制，期限制說明如下：

1. 解釋上的限制：再好的指標仍在解釋上需小心謹慎，指標能提供有價值之訊息以指引紛爭，亦需在適當的架構下進行。然而，在教育價值與學校教育經驗等之背景下進行指標之料的解釋，此時才能有效正確地判斷教育系統之情況(Oakes, 1986; 呂佩玲, 2012)。指標雖然藉由量化的數據簡單、明瞭的反應

出重要的現象層面，但是指標所能反映的現象有限，使得所描述的現象與實際的現象有所出入(Elliott, 1991)。

2. 效度上的限制：指標不能毫無選擇的視為客觀的標準，它只是部分可信賴之測量方式，其至多僅能夠提供建議、診斷、以及促成改革與發展；另外指標是否能符合教育系統背後的運作模式，亦會影響其效度(Nuttall, 1990)。

3. 技術上的限制：在不同單位、使用不同蒐集工具以及指標定義解讀下，如何去確保資料的可比較性，或如何在同一基礎與定義下進行比較，且如何維持資料之品質(Oakes, 1986；Blank, 1993)。

4. 政治上的限制：這部分之限制包含：對於政策目標達成共識所需之耗時性和複雜的政治運作歷程，以及資訊的公開程度(smith, 1988；呂佩玲，2012)。

## (二) 建立策略與方法

評鑑指標建立方法多樣，Kachaturoff(1982)認為，評鑑指標之建立可採用三種策略方式：利用現有的指標、修正已有的指標以及建立自有的指標。

### 1. 利用現已有的指標

通常相關機關或個人，為了實務作業或是理論研究之探討，可能利用已出版發表過某些評鑑指標或是工具。使用者若是認為現有的評鑑指標是符合其所想從事進行的評鑑工作，可以就現有的指標加以去充分利用。採用此策略者，可能以行政機關為促使所轄單位進行評鑑，或是供其參考之用。利用現有的指標去進行評鑑，不需要再自行建立或另外修正，此策略較為省時省力，但指標之重點項目以及內涵，會應為時間因素而有所改變，有權責之機關，應該適時修正以符合現況。所以使用者在利用現有指標前，亦應該先考量指標是否符合本身之情境的需求，避免為了求省時方便而產生不符特殊需求之現象。

## 2. 修正已有的指標

利用現有指標如上述，雖然較為方便、較省時省力，但卻無法滿足個別需求或不同層級目的，需考量指標是否符合本身之情境需求，因此以現有的指標加上本身環境特性後加以去修正，是兼具效率與滿足各個別需求的一種方式。用這種策略建立指標，是目前指標建構的多數。而在修正的過程中可採用座談、訪談、問卷調查等方式去進行。其進行時，就別人已建構好的指標加以修正，原則其重點著重在指標的適切性上，較不必考量建立的依據來源或原則等問題。

## 3. 建立自有的指標

當已有的指標予以修正也不能符合本身的需求時，就必須考慮建立自有的指標。在修正已有的指標與建立自有的指標這兩者之間的差異，就在於修正幅度的大小。當指標的架構與外貌，甚至性質仍然保有原有的指標時，算是屬於修正已有指標的策略。當為了因應特殊需求而建立自有指標時，各項的內涵就必須特別的考量。總而言之，建立自有的指標時，如何依評鑑對象的性質，從評鑑的整個結構項目內容，以致建立指標時所需注意的原則，信效度等問題均需要注意。

指標的應用普遍且愈益複雜化，在參考上有舉足輕重的地位，評鑑指標的建構方式相對多元，而在國內常用建構方式通常可分為質化與量化兩種。質化的指標建構主要方式包含，文獻探討法、專家判斷法、腦力激盪法、專業團體模式、提名小組、焦點團體法、及德懷術等 7 種；量化的指標建構方式，可分為問卷調查法、迴歸分析法、因素分析法(及主成分分析法)、層級分析程序法 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 等五種方法。另外，為了指標系統的完整性，把一些指標建構方法聯結使用，是許多研究者為能夠周延而不斷思考的方式，採取複合型方式使用，其包含精釋研究法、概念構圖法，如表 2-3-3 主要指標系統建構方法比較表所示(郭昭佑，2001)：

表 2-3-3 主要指標系統建構方法比較表

指標建構方式	建構屬性	功能	主要參與者	指標資料收集方式	指標資料分析方式	備註
文獻探討法	質化	指標建構	研究者	文獻	文獻分析	
專家判斷法	質性	指標建構	專家	專家討論	專家討論	
腦力激盪法	質化	指標建構	專家	腦力激盪	意見分析	
專業團體模式	質化	指標建構	專家	專家意見	專家討論 實地測量 公聽會	時間需求高
提名小組	質化	指標建構	專家	書面觀點	討論 表決	
焦點團體法	質化	指標建構	同質性成員	團體討論	訪談資料 分析	
德懷術	屬質	指標建構	專家	問卷	問卷意見	時間需求高
問卷調查法	屬量	指標建構	專家	文獻問卷 調查	問卷分析	
迴歸分析法	量化	探究指標 間關係	研究者	文件資料 問卷調查	問卷分析	統計套裝 軟體
因素分析法	量化	指標建構	研究者	文獻 文件資料	問卷分析	統計套裝 軟體
主成份分析法	量化	指標建構	研究者	文獻 文件資料	問卷分析	統計套裝 軟體
層級分析程序法	屬量	指標建構 指標加權	研究者	文獻 問卷	專家意見 問卷分析	AHP 軟體
精釋研究法	複合	指標建構 指標加權	研究群 專家	研究群彙 整檢核表	專家討論 統計判斷	統計套裝 軟體
概念構圖法	複合	指標建構 指標加權	研究者 利害關係 人	腦力激盪 權重判斷	統計分析	概念構圖 軟體

資料來源：郭昭佑(2001)，教育評鑑指標建構方法探究，國教學報，13，頁

273。

建構指標系統方式多種，有屬性的區分、參與者不同、指標收集方式及分析方式也個有差異，但並無所謂的好壞區分，應考量本身評鑑的對象、目的及資源等因素，選去合適之建構指標的方式。本研究為 TTQS 金牌企業大學指標之研究，為達成目的本研究採用文獻分析、專家深度訪談以及層級分析程序等方法，以下分別說明(郭昭佑，2001)：

#### 一、文獻探討法：

此方法為收集國內外文獻，經過整理、分析以及歸納後建構指標的方式，為了周延，文獻探討法主要步驟應包含：

1. 文獻收集：盡可能收集國內外文獻。

2. 概覽指標：依照研究者與指標兩個層面列出雙向細目表，以瞭解各指標被各研究使用的頻率；為了避免指標數量過多，指標名稱接近的應自行歸納合併。

3. 研訂指標：依上述雙向細目表，研訂最佳化評鑑指標。

以文獻探討法進行指標建構有它的限制，至少該評鑑客體之指標以廣為研究並且有相當的文獻可供收集，否則無法建構完整之指標，因此不適合作為研究初探的指標建構方法。

#### 二、專家判斷法

在要求效度各種方法中，專家仍然是效度的有力依據之一，在指標研訂如果限於時間因素，專家意見可成為指標建構的主體，而所謂的專家判斷法，即是透過專家座談或會議方法，進行彼此討論、溝通與意見之交換。

專家的選擇也是頗為重要的參考依據，專家所使用的知識需與該評鑑客體相關，以及對專業知識有相當的瞭解。在此一建構方式中，專家不需太依賴研究人員提供的資料，而是應依他的專業知識，考量實際執行之問題。

### 三、層級分析程序法

層級分析程序法的研究是將複雜系統分解成為簡明的要素階層系統，經過評比後尋找各階層各要素間的權重，再加以綜合而成，其步驟為(郭昭佑，2001)：

1. 定義評估問題與影響要素：問題必須明確界定才不產生偏差，問題定義後，宜確認會影響問題之要素，這部分可以文獻探討、腦力激盪或德懷術等方式實施。

2. 建立階層關係：根據各要素之間的獨立性、相關程度及對整個系統的影響劃分階層，階層多寡看問題分析所需而定，如果問題複雜則需要垂直延伸劃分多個階層。而每一階層或子階層所包含的要素最好不要超過七個。

3. 建立成對比較矩陣：為了要確立各個要素的優先順序，應該先在每一階層中設定一個對偶比較矩陣來作為兩兩比較之依據。層級分析程序法採名義尺度為成對比較評估方式，而其名義尺度劃分為同等重要、稍微重要、頗為重要、極為重要、絕對重要等五項，9個相對強度比較，而實際上比較評估時，則將名義尺度轉換成比例尺度，分別為1到9的比重。

4. 專家意見表達：將上述成對比較矩陣化以問卷的形式，並找尋專家對兩兩要素之間的相對強度以比重來評斷。

5. 特徵向量計算與一致性檢定：以特徵向量方法來計算成對比較矩陣個要素之間的相對權重，並以隨機指標、一致性指標、一致性比率及各階層一致性檢定等方法來對專家意見做一致性之檢定。

6. 提供決策資訊：經由上述的階層結構化，各階層各要素間之相對權重值求出之後，並通過一致性檢定，即可以將結果提供決策者做為參考。此分析方法在指標系統建構時，雖經文獻分析法等方法與專家意見表達過程，然而這些目的僅為了要確認問題要素、問卷分析，因此本質上仍然為數量的指標建構方式。

本節評鑑指標，先以探討評鑑的概念，並整理國內外學者對於評鑑意思，給評鑑下定義；進而了解評鑑的主要功能以及本研究評鑑目的；繼而探討評鑑指標定義與發展、建立概念。從以上評鑑指標探討得知，實務上評鑑指標必須考量是否符合本身情境的需求、符合現況，原則重點為指標的適切性，才能衡量其成效、做改善，以確保及提升品質，故下一節將分析 TTQS 金牌企業大學評鑑指標項目。



## 第四節 TTQS 金牌企業大學評鑑指標

訓練品質評核系統與企業大學皆是為了因應知識經濟時代的來臨，提升國家競爭的優勢及企業永續發展為目的而存在。訓練品質評核系統，是針對訓練品質持續改善的機制，由國家推出的方案，是為了促進有效國家人力資本投資、提升人力資源的競爭力，以及厚實職業訓練效果；而企業大學則是由企業出資的，且是個實體機構，是為企業未來發展的策略工具，功能除了人力資本的投資外，也包含了企業變革、滿足企業對技術提升的需求等。

從文獻探討出，本研究採用評鑑指標建立策略方法中的修正已有的指標，以現有的指標加上本身環境特性加以去修正，其在實務上考量個別需求的一種方式，其評鑑指標能符合本身情境的需求、符合現況，原則重點為指標適切性，能衡量其成效、做改善，以確保及提升品質。

本研究為以企業大學評鑑指標為主要觀點，結合 TTQS 評鑑指標，由於企業大學評鑑指標的概念範疇廣，與 TTQS 評核指標概念有重疊的部分，但並無互斥關係；由於本國企業大學，使用 TTQS 版本有企業機構版或是訓練機構版，或兩個版本都包含。為了達成本研究之目的，運用 TTQS(企業機構版、訓練機構版)評鑑厚實職業訓練效果的指標優勢、以及適用本國企業大學評鑑指標，採用白景文(2007)「企業大學評鑑指標」的七大構面，作為 TTQS 金牌企業大學評鑑指標項目之構面，探討出 TTQS 金牌企業大學評鑑指標。綜合上述，TTQS 評鑑指標與企業大學評鑑指標重疊部分、以及 TTQS 指標別於企業大學指標部分，以下將分別說明之。

### 一、對準企業策略層面

對準企業策略層面，根據企業大學與 TTQS 評鑑指標整合出「TTQS 金牌企業大學指標」六項指標，分別為 1-1.「符合公司的經營策略」、1-2.「獲得經營決策階層與高階主管的認同」、1-3.「確保訓練符合企業的策略目標」、1-4.

「成立企業大學運作管理的專責組織與人員建置」、1-5「訓練單位與部門主管訓練發展能力與責任/訓練機構的行政管理能力與訓練主管相關職能」、1-6「明確的PDDRO訓練體系與明確的訓練核心類別」，參考表2-4-1。

表2-4-1 對準企業策略層面指標整合

一、對準企業策略層面			
TTQS 金牌企業大學指標	企業大學	TTQS 企業機構版	TTQS 訓練機構版
1-1. 符合公司的經營策略	1-2. 符合公司的經營策略	Plan1 組織願景/使命/策略的揭露及目標與需求的訂定	Plan1 訓練機構未來經營方向與目標之訂定
1-2. 獲得經營決策階層與高階主管的認同	1-1. 獲得經營決策階層與高階主管的認同	Plan2 高階主管對訓練的承諾與參與	—
1-3. 確保訓練符合企業的策略目標	1-3. 確保訓練符合企業的策略目標	Plan2 明確的訓練政策與目標 Plan5 訓練規劃與經營目標達成連結性	Plan2 對外明確的訓練政策 Plan5 訓練規劃與經營目標的連結性
1-4. 成立企業大學運作管理的專責組織與人員建置	1-4. 成立企業大學運作管理的專責組織與人員建置	—	—
1-5. 訓練單位與部門主管訓練發展能力與責任/訓練機構的行政管理能力與訓練主管相關職能	—	Plan6 訓練單位與部門主管訓練發展能力與責任	Plan6 訓練機構的行政管理能力與訓練主管相關職能
1-6. 明確的PDDRO訓練體系與明確的訓練核心類別	—	Plan3 明確的PDDRO訓練體系與明確的訓練核心類別	Plan3 明確的PDDRO訓練課程及明確的核心訓練類別

資料來源：本研究整理

TTQS 企業機構版 Plan1 「組織願景/使命/策略的揭露及目標與需求的訂定」，和訓練機構版 Plan1 「訓練機構未來經營方向與目標訂定」，其指標意涵為揭露組織(機構)短、中、長期的發展與目標，和訂定組織(機構)未來營運策略與各項年度計劃與行動方案，並連結年度訓練發展方向(目標客戶的訂定)，此指標涵意屬於企業大學評鑑指標 1-2 「符合公司經營策略」範疇內，故導出為 TTQS 企業大學評鑑指標 1-1 「符合公司的經營策略」。

TTQS 企業機構版 Plan2 「明確的訓練政策與目標以及高階主管對訓練的承諾與參與」與企業機構版 Plan2 「對外明確的訓練政策」其指標可區分為兩個涵意，一為企業機構版的「高階主管對訓練的承諾參與」，高階主管對訓練有明確的參與訓練政策及目標的訂定，這與企業大學評鑑指標 1-1 「獲得經營決策階層與高階主管的認同」概念範疇裡有相同；第二為兩個版本的「明確的訓練政策與目標」涵意為訓練政策及目標的訂定，同時應注意與企業使命、願景、策略及長期目標/客戶定位之高度結合，此符合企業大學評鑑指標 1-3 「確保訓練符合企業的策略目標」範疇。

TTQS 企業機構版、訓練機構版 Plan5 為「訓練規劃與經營目標達成連結性」，其指標意涵為組織的願景、策略目標、經營需求與訓練需求，要有完整的關聯。通常以透過組織績效分析結果與訓練機能展現連結，已針對組織的職能不足，發展訓練方針、計畫、課程等；而訓練機構版則是強調機構所發展對外的訓練課程，應該跟機構的營運計畫、目標策略、重點課程的行動計劃要有上下的關聯。故以上涵意通屬於企業大學評鑑指標 1-3 「確保訓練符合策略目標」之範疇內。

企業機構版與訓練機構版 Plan6、Plan3、Plan4，這 3 項指標為企業大學評鑑指標未有。企業機構版指標 Plan6 為「訓練單位與部門主管訓練發展能力與責任」、與訓練機構版的指標 Plan6 「訓練機構的行政管理能力與訓練主管相關職能」，故導入 TTQS 企業大學評鑑指標項目 1-5 「訓練單位與部門主管訓練

發展能力與責任/訓練機構的行政管理能力與訓練主管相關職能」。

指標 Plan3「明確的 PDDRO 體系與明確的訓練核心類別」、指標 Plan4「訓練品質管理系統文件資料」，Plan4 與 Plan3 為相互連結，為建立訓練體系運作管理系統化文件，為確保訓練體系的運作和訓練業務的執行有一個系統的文件可依循，此指標為證明性用意，故將此兩項指標合併，並導入 TTQS 企業大學評鑑指標項目 1-6「明確的 PDDRO 訓練體系與明確的核心訓練類別」。

## 二、促進組織變革層面

促進組織變革層面企業大學評鑑指標，為企業大學獨有的評鑑指標，並將此些指標導入「TTQS 金牌企業大學指標項目」，2-1「塑造組織未來發展方向」、2-2「培養組織未來發展所需之人才與職能」、2-3「主導與促進組織變革的專案規劃」，如表 2-4-2 所示。

表 2-4-2 促進組織變革層面指標整合

二、促進組織變革層面			
TTQS 金牌企業大學指標	企業大學	TTQS 企業機構版	TTQS 訓練機構版
2-1. 塑造組織未來發展方向	2-2. 塑造組織未來發展方向	—	—
2-2. 培養組織未來發展所需之人才與職能	2-1. 培養組織未來發展所需之人才與職能	—	—
2-3. 主導與促進組織變革的專案規劃	2-3. 主導與促進組織變革的專案規劃	—	—

資料來源：本研究整理

## 三、強化組織學習層面

強化組織學習層面，根據企業大學與 TTQS 評鑑指標整合出「TTQS 金牌企業大學指標」五項指標，分別為 3-1.「營造啟發團隊學習的環境」、3-2.「培養員工系統思考的能力，促進企業邁向學習型組織」、3-3.「引導與協助個人進行

組織學習和終身學習」、3-4. 「設計及/或規劃合適的課程方案」、3-5 「利益關係人的參與過程」，參考表 2-4-3。

企業大學評鑑指標 3-4 「設計及/或規劃合適的課程方案」，其範疇涵蓋了企業機構版與訓練機構版的 PDDRO 的 Design 部分為設計的階段，涵蓋指標在為 Design7、8、10、11、12。企業機構版與訓練機構版指標 Design9 「利益關係人的參與過程」，為企業大學評鑑指標所無，並將此指標導入 TTQS 企業大學評鑑指標項目 3-5 「利益關係人的參與過程」。

表 2-4-3 強化組織學習層面指標整合

三、強化組織學習層面			
TTQS 金牌企業大學指標	企業大學	TTQS 企業機構版	TTQS 訓練機構版
3-1. 營造啟發團隊學習的環境	3-1. 營造啟發團隊學習的環境	—	—
3-2. 培養員工系統思考的能力，促進企業邁向學習型組織	3-2. 培養員工系統思考的能力，促進企業邁向學習型組織	—	—
3-3. 引導與協助個人進行組織學習和終身學習	3-3. 引導與協助個人進行組織學習和終身學習	—	—

資料來源：本研究整理

(續下頁)

表 2-4-3 強化組織學習層面指標整合(續)

三、強化組織學習層面			
TTQS 金牌企業大學指標	企業大學	TTQS 企業機構版	TTQS 訓練機構版
3-4. 設計及/或規劃合適的課程方案	3-4. 設計及/或規劃合適的課程方案	Design7 訓練需求 相關職能分析與應用 Design8 訓練方案的系統設計 Design10 訓練產品或服務的採購程序及甄選標準 Design11 設計訓練與目標需求的結合 Do12 訓練內涵按計畫執行的程度	Design7 訓練需求 相關的職能分析與應用 Design8 訓練方案的系統設計 Design10 訓練產品或服務的採購程序及甄選標準 Design11 訓練與目標需求的結合 Do12 訓練內涵按計畫執行程度
3-5. 利益關係人的參與過程		Design9 利益關係人的參與過程	Design9 利益關係人參與過程

資料來源：本研究整理

#### 四、監督運作效能層面

監督運作效能層面，根據企業大學與 TTQS 評鑑指標整合出「TTQS 金牌企業大學指標」五項指標，分別為 4-1. 「評估企業大學年度目標達成率」、4-2. 「估算企業大學的投資報酬率」、4-3. 「創新工作與績效支援工具的能力」、4-4. 「進行企業大學評鑑的後設評鑑」、4-5. 「降低行政或決策失誤率」，參考表 2-4-4。

TTQS 企業機構版與訓練機構版的指標 Review15 「評估報告與定期性綜合分析」指標意涵為定期檢討與綜合性的分析，掌握個別課程設計或總體訓練發展與實施的合宜性，進行改善；與 Review16 「監控與異常矯正處理」指標意涵為訓練執行的監控、異常的管理與訓練後矯正措施，這兩項的都是屬於訓練過程的降低及改善執行及決策的失誤率，故應屬於企業大學評鑑指標 4-5 「降低行

政或決策失誤率」範疇內。

表 2-4-4 監督運作效能層面指標整合

四、監督運作效能層面			
TTQS 金牌企業大學指標	企業大學	TTQS 企業機構版	TTQS 訓練機構版
4-1. 評估企業大學年度目標達成率	4-1. 評估企業大學年度目標達成率	—	—
4-2. 估算企業大學的投資報酬率	4-2. 估算企業大學的投資報酬率	—	—
4-3. 創新工作與績效支援工具的能力	4-3. 創新工作與績效支援工具的能力	—	—
4-4. 進行企業大學評鑑的後設評鑑	4-4. 進行企業大學評鑑的後設評鑑	—	—
4-5. 降低行政或決策失誤率	4-5. 降低行政或決策失誤率	Review15 評估報告與定期性綜合分析、Review16 監控與異常矯正處理	Review15 評估報告與定期性綜合分析、Review16 監控與異常矯正處理

資料來源：本研究整理

#### 五、評量訓練成效層面

評量訓練成效層面，根據企業大學與 TTQS 評鑑指標整合出「TTQS 金牌企業大學指標」四項指標，分別為 5-1. 「評量員工對所提供課程的滿意度」、5-2. 「評量員工對訓練實施流程的滿意程度」、5-3. 「評量參與者的自我滿意度」、5-4. 「確認員工對訓練行政支援工作的感受」，參考表 2-4-5。

TTQS 企業機構版與訓練機構版 Outcome17a 「反映評估」指標涵意為課程實施後受訓學員所做的觀點反映的評估，此涵意就為企業大學指標 5-1 「評量員

工對所提供課程滿意度」、5-2「評量員工對訓練實施流程的滿意程度」及5-3「評量參與者的自我滿意度」、5-4.「確認員工對訓練行政支援工作的感受」之項目，本研究是以企業大學為主要觀點，故以企業大學評鑑指標為主要，故導入 TTQS 金牌企業大學評鑑指標項目，如下表 2-4-5 所示：

表 2-4-5 評量訓練成效層面指標整合

五、評量訓練成效層面			
TTQS 金牌企業大學指標	企業大學	TTQS 企業機構版	TTQS 訓練機構版
5-1. 評量員工對所提供課程的滿意度	5-1. 評量員工對所提供課程的滿意度	Outcome17 訓練成果評估的多元性和完整性-17a 反應評估	Outcome17 訓練成果評估的多元性和完整性-17a 反應評估
5-2. 評量員工對訓練實施流程的滿意程度	5-2. 評量員工對訓練實施流程的滿意程度	Outcome17 訓練成果評估的多元性和完整性-17a 反應評估	—
5-3. 評量參與者的自我滿意度	5-3. 評量參與者的自我滿意度	Outcome17 訓練成果評估的多元性和完整性-17a 反應評估	—
5-4. 確認員工對訓練行政支援工作的感受	5-4. 確認員工對訓練行政支援工作的感受	Outcome17 訓練成果評估的多元性和完整性-17a 反應評估	Outcome17 訓練成果評估的多元性和完整性-17a 反應評估

資料來源：本研究整理

#### 六、確保訓練成果層面

確保訓練成果層面，根據企業大學與 TTQS 評鑑指標整合出「TTQS 金牌企業大學指標」四項指標，分別為 6-1.「確認員工訓練後的行為改變」、6-2.「評估訓練對組織所產生的衝擊與影響」、6-3.「確認員工運用訓練所學的技能與知識」、6-4.「高階主管（客戶及學員）對訓練所帶來績效成果之認知」，參考表 2-4-6。

表 2-4-6 確保訓練成果層面指標整合

六、確保訓練成果層面			
TTQS 金牌企業大學指標	企業大學	TTQS 企業機構版	TTQS 訓練機構版
6-1. 確認員工訓練後的行為改變	6-1. 確認員工訓練後的行為改變	Do13 學習成果的轉移 Outcome17 訓練成果評估的多元性和完整性-17c 行為評估	Do13 提供學習成果轉移的建議或協助 Outcome17 訓練成果評估的多元性和完整性-17c 行為評估
6-2. 評估訓練對組織所產生的衝擊與影響	6-2. 評估訓練對組織所產生的衝擊與影響	Outcome17 訓練成果評估的多元性和完整性-17d 成果評估	Outcome17 訓練成果評估的多元性和完整性-17d 成果評估
6-3. 確認員工運用訓練所學的技能與知識	6-3. 確認員工運用訓練所學的技能與知識	Outcome17 訓練成果評估的多元性和完整性-17b 學習評估	Outcome17 訓練成果評估的多元性和完整性-17b 學習評估
6-4. 高階主管（客戶及學員）對訓練所帶來績效成果之認知		Outcome18 高階主管對訓練發展的認知與感受 Outcome19 訓練成果	Outcome18 訓練系統的一般性功能-目標客戶及學員的評價 Outcome19 訓練系統的市場功能-目標市場及顧客的價值創造

資料來源：本研究整理

TTQS 企業機構版與訓練機構版的指標 Do13 「學習效果的轉移與應用」、「提供學習成果轉移的建議或協助」，指標涵意為檢視組織對於學習的成效轉移與運用的環境和機制是否具備；Outcome17c 「行為評估」為評估個人如何將訓練所學習的運用在實務上，展現個人的工作績效；此兩項指標概念同於企業大學評鑑指標 6-1 「確認員工訓練後的行為改變」，故導入為 TTQS 企業大學評鑑指標

項目 6-1。

TTQS 企業機構版與訓練機構版，指標 Outcome17d 「成果評估」，其指標涵意為訓練成果回饋到經營績效的展現，此指標屬於與企業大學評鑑指標 6-2 「評估訓練對組織所產生的衝擊與影響」範疇內。

TTQS 企業機構版與訓練機構版，指標 Outcome17b 「學習評估」，涵意為評估學習是否符合預期的要求，與企業大學評鑑指標 6-3 「確認員工運用訓練所學的技能與知識」為相似概念目的。

TTQS 企業機構版，指標 Outcome18 「高階主管對訓練發展的認知與感受」與訓練機構版指標 Outcome18 「訓練系統的一般性功能-目標客戶及學員的評價」，這兩版的指標涵意，對象不同，都是評鑑對於訓練所帶的人員與組織績效成果之認知；此指標符合企業大學評鑑指標 6-2 「評估訓練對組織所產生的衝擊與影響」之範疇，但此指標強調的高階主管/客戶、學員的認知部分，且企業機構與訓練機構版指標 Outcome19 需要與指標 Outcome17 相互確認，為了需要足夠的數據來佐證 Outcome17 之佐證性指標；故導入 TTQS 企業大學評鑑指標 6-4 「高階主管（客戶及學員）對訓練所帶來績效成果之認知」。

## 七、整合資訊科技層面

整合資訊科技層面，根據企業大學與 TTQS 評鑑指標整合出「TTQS 金牌企業大學指標」三項指標，分別為 7-1. 「提供網路學習(e-Learning)科技」7-2. 「發展知識管理與資料倉儲系統」7-3. 「建置內部網路與搜尋系統」，參考表 2-4-7。

TTQS 企業機構版指標、訓練機構版指標 Do14 「訓練資料分類及建檔與管理資訊系統化」，其指標涵意強調訓練資料要有效管理，透過資訊的系統化及知識管理，其涵意屬於企業大學評鑑指標 7-2 「發展知識管理與資料倉儲系統」的範疇內。

表 2-4-7 整合資訊科技層面指標整合

七、整合資訊科技層面			
TTQS 金牌企業大學指標	企業大學	TTQS 企業機構版	TTQS 訓練機構版
7-1. 提供網路學習(e-Learning)科技	7-1. 提供網路學習(e-Learning)科技	—	—
7-2. 發展知識管理與資料倉儲系統	7-2. 發展知識管理與資料倉儲系統	Do14 訓練資料分類及建檔與管理資訊系統化	Do14 訓練資料分類及建檔與管理資訊系統化
7-3. 建置內部網路與搜尋系統	7-3. 建置內部網路與搜尋系統	—	—

資料來源：本研究整理

本章一開始對 TTQS 的制度以及工具做些了解，接著進入說明企業大學，發展、意義、重要性、種類、架構、評鑑體系；再進一步的了解評鑑指標的意涵。然而企業大學超越了教育和培訓的範圍，重於「企業」二字，必須結合企業本身策略，是個策略工具，而它職責是透過培養個體或組織的持續性的終生學習、知識和智慧的活動；目的是協助企業達成願景與使命，管理企業知識資產，傳輸企業文化價值；而 TTQS 評鑑厚實職業訓練效果的指標優勢，而獲取金牌等級，更為本國企業在人才培訓上學習之標竿對象；故結合兩者優勢，彙整出 TTQS 金牌企業大學評鑑指標的分析，歸納出本研究「七個層面」和 30 項評鑑指標，並作為訪談初稿的題項參考。

## 第三章研究方法

本研究採用質性研究方法來探討 TTQS 金牌企業大學的評鑑指標，研究分為三個階段，首先以文獻探討為基礎，初步整理歸納出 TTQS 金牌企業大學的評鑑指標，發展出訪談題目大綱。第二階段為透過深度訪談的方式收集資料，根據訪談內容經由紮根理論，整理並確定企業大學評鑑指標與其構面。第三階段為根據企業大學評鑑指標，建立發展 AHP 層級架構及問卷，回收並分析指標間的相對權重。

### 第一節 研究方法流程

本研究經由初步文獻探討，建構出 TTQS 金牌企業大學的指標，並依據此理論背景發展個案訪談問卷大綱；選取及邀約，通過 TTQS 金牌企業大學之管理者或承辦者，進行訪談；與訪談者訪談結束後，運用質性分析中的紮根理論，進行訪談資料分析工作，分析歸納後呈現研究成果；接續上一步的研究結果，發展出 AHP 問卷，選取欲發放的對象，繼而問卷回收後，利用 Expert Choice 2000 軟體分析，運算出各層級指標的優先順序，呈現研究成果；最後根據以上二種研究成果，完成本研究結論與建議。研究流程完整說明如圖：3-1-1 所示：

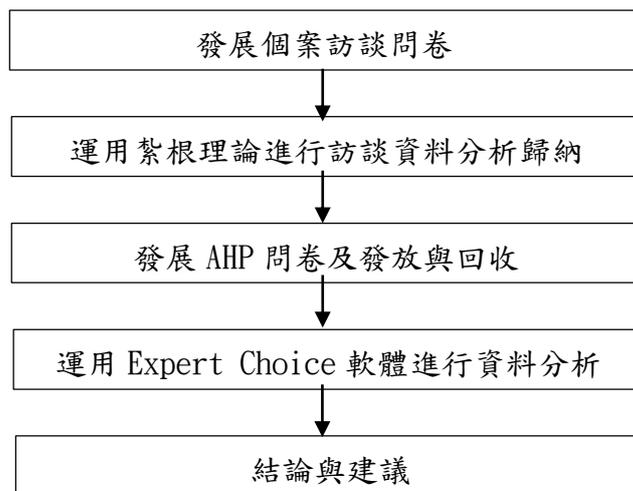


圖 3-1-1 研究方法流程

## 第二節 質性資料收集方法

質性研究的目標是「真正的」瞭解人們的經驗，而「開放」的問題往往被視為通往此一目標的最有效途徑(Silverman, 2006)。Creswell(1998)認為質性研究是一種與傳統的研究方法有區隔的研究過程，其主要在探討社會的現象或是人的問題。質性最主要的特點就是能深入現象之核心。

質性訪談能評估人的價值與態度，對於開放式與較具有彈性的問題較能夠獲得深刻的回應，也更能反映出受訪者的觀點、對於事件的詮釋、理解、經驗與意見等(Byrne, 2004)。

質性資料，研究者可以藉由它們，對一個可以辨識的事情，所發生之事件過程，做出有實據的、詳細描繪及解釋。並且可以藉由它們，保留住時間流程，準確看出哪一事件導致哪一事件，引出精彩的解釋。且好的質性資料更可導出意外發現新的整合，幫助研究者超越第一印象，並產生或修改概念架構(Miles & Huberman, 1994)。

因本研究運用質化的資料蒐集方式為文獻探討，參考學者專業書籍、期刊論文等技術性文獻做為提升理論理解之瞭解，並探討成為建構理論的資料基礎來源，最後進行深度訪談。

### 一、文獻探討

在確定研究問題之後，有系統的持續進行國內外相關文獻之收集，並且詳加以閱讀，進行整理、歸納與分析。文獻分析的主要項目如下：

- (一) TTQS 訓練品質評核系統之內涵。
- (二) 企業大學之內涵。
- (三) 評鑑指標之內涵。
- (四) TTQS 企業大學評鑑指標之內涵。

## 二、深度訪談

本研究是以人員實地深度訪談的方式，作為資料蒐集的工具，並以半結構性的問題做為訪談之基礎依據，依行為事件訪談法，為開放式的行為回顧式探查技術，讓受訪者針對主題提供相關的具體訊息，回顧並詳細說明實際發生情形、細節及看法等。

深度訪談大綱的編製程序為，先由研究者以文獻探討為基礎，歸納整理出訪談大綱的初稿。本研究的目的 TTQS 金牌企業大學評鑑指標，因此訪談之重點如下所示(本研究訪談問卷如附件一)：

1. 詢問企業大學本身的成立與發展概況。
2. 依照 TTQS 金牌企業大學評鑑指標七大構面裡分項詢問，企業大學的發展過程中如何運作、執行。

於訪談的進行中，瞭解企業大學實際的運作情況，同時在與受訪者互動的過程之中產生新疑慮，會再以提出問題以尋求解答。最後在每次訪談結束之後，並進一步檢視訪談題目的合適性，並釐清本研究重點。

### 第三節質化研究對象

本研究希望邀請已通過 TTQS 金牌的企業大學為研究對象，並邀請企業大學的管理者及承辦者為接受訪談，由於他們對企業大學整體的運作最為直接及了解，以及親身經歷企業大學的發展，並可以運用他們切身經驗、及專業的角度來說明企業大學的運作，可以提供研究者進一步探討、分析企業大學評鑑指標。

關於選擇國內企業大學的個案對象，從企業公開資訊及文獻資料，得知國內有哪些企業擁有企業大學，並從中選擇曾通過 TTQS 金牌的企業大學，因為 TTQS 的標竿單位，執行人才培訓，必能維持訓練品質的標準。由於通過 TTQS 金牌等級之企業大學數量有限，加上部分通過 TTQS 金牌企業大學之承辦人員業務繁忙，或有些企業不願將內部資訊對外分享，表示無法接受訪談，故研究對象受到了家數限制。

最後本研究，訪談對象有 5 間通過 TTQS 金牌之企業大學，訪談時間 2013 年 5 月至 2014 年 4 月，訪談對象背景資料如表 3-3-1 所示：

表 3-3-1 訪談對象背景資料

日期	企業大學	受訪人
102/5/16	A 企業大學	推廣訓練處 處長
102/6/10	B 企業大學	人才培訓中心 營運長 人才培訓中心 訓練總監
102/6/27	C 企業大學	人力資源部經理
103/4/10	D 企業大學	訓練發展部人力資源中心 資深經理
103/4/24	E 企業大學	管理發展訓練部學習發展處 資深管理師

資料來源：本研究整理

A 企業大學之企業資本額為 775 億 7447 萬元，員工人數為 24,246 人；B 企業大學之企業資本額為 139 億 1300 萬元，員工人數 1,950 人；C 企業大學之企業資本額為 50 億 2800 萬元，員工人數為 4,000 人；D 企業大學之企業資本額為約 38 億 5000 萬元，員工人數約 1,300 人；E 企業大學之企業資本額為 2500 億，

員工 37,000 人。 研究對象分布於通訊業、製造業、服務業、科技業，均為本國都具代表性之企業，而且不同產業之企業大學，更可增加研究內容豐富性。



## 第四節質化資料分析

本研究先依據訪談的資料，利用紮根理論整理歸納出 TTQS 金牌企業大學評鑑指標。

### 一、紮根理論

此理論最初是由 Barney Glaser and Anselm Strauss 兩位社會學家，研究醫院死亡過程而出現的。而前述的深度訪談是紮根理論研究發常用的會談方式。紮根理論是質性研究方法之一，是一些有系統而又靈活的指引方針(guideline)，讓對於已蒐集的質性資料為基礎，紮根於數據中建構理論，產生我們所建構的概念(Glaser & Strauss, 1965)。

紮根理論研究，將資料分析分為三個程序，但是在進行資料分析的過程中，並不是以線性的情況呈現，而是需要反覆來回於這三個程序的分析，為讓概念飽和、厚實之詳述，此三個層序分別為，開放式譯碼(selective coding)、主軸譯碼(axial coding)、選擇性譯碼(selective coding)。本研究透過此方法，並發展出理論性架構，產生概念。

#### (一) 開放式譯碼

將深度訪談的資料，進行開放性譯碼為第一步驟。將資料分解、檢視、比較、概念化、以及分類的過程。過程要耐心、仔細閱讀訪問的逐字稿資料，因譯碼是從此資料取得，且可能是沒出現過的新觀念。開放性譯碼像是從逐字稿裡有關過程、行為及問題解決之內容中，找出清楚明瞭的譯碼或是尋求解釋的譯碼，此譯碼也可能包含一些能直接反映受訪者於某一現象描述的字句（王守玉、Windsor & Yates, 2012）。

#### (二) 主軸譯碼

也稱理論性譯碼(theoretical coding)。主軸譯碼之定義為，連結範疇及次範疇的過程稱為「主軸」，因此在譯碼的過程，圍繞主軸在某一層面連結不同的

範疇。所以主軸譯碼的目的，在於將那些範疇有明顯連結的概念結合一起。此階段，研究者需要連結已存在的範疇及試圖找出他們的關係，仍然在發展範疇的結構，建立典範模型之架構；主軸譯碼特性就是在演繹及歸納的過程中來回穿梭與解釋(Strauss & Corbin, 1998; 孔毓翔, 2010)

### (三) 選擇性譯碼

這層次的譯碼，也就是要選擇核心範疇(core category)，此範疇需有系統的連結其他的所有範疇，將概念未發展完備的範疇補齊之過程，被歸類為「整合及修正理論之過程」。核心範疇的功能就是在解釋整個故事及反映不同面向之範疇間的關係；將核心範疇將副範疇連到一塊，此部分主要是在確認核心範疇與次範疇各自性質與面向，核心範疇之功能，在於解釋整個故事即能反映出不同面向之範疇間之關係。

在資料分析的過程中，經過一個或是所有階段譯碼之後，也許需要做更多的訪談，已進步的釐清以及再確定範疇。這是個反覆來回之過程，以提升資料的分析的可信度與可靠性，及嚴謹。(程文郁, 2002; 王守玉、Windsor & Yates, 2012)

### (四) 資料呈現

完成以上三項步驟之後，依照編碼總表之結果完整歸納呈現，利用文字描述並加上圖表的方式，呈現資料分析之情況，繼而形成研究結果。

## 二、資料分析過程

本研究資料編碼執行過程如下：

### (一) 初級編碼

從同一份資料，找出相同概念關鍵字，並給予初級編碼如表 3-4-1，編碼代碼 C：表示第三位受訪者，編碼代碼 2、3 表示初級編碼的第二筆、第三筆，以所類推。依照此模式於不同個案的訪談逐字稿一一編碼，以利於接續的中級編碼。

表 3-4-1 初級編碼

代碼	初級編碼	訪談逐字稿相同概念關鍵字
C-2	訓練與公司願景、經營目標、發展策略連結	<p>1. 以整個 TTQS 的流程，要做起來對企業對承辦人員真的是挑戰，你要做的工作已經不是一個單純去 handle 一個活動了，他的挑戰變大，但也因為這樣吼可以讓人家看到你辦這個活動的價值，那我覺得這是有空間的，因為他透過設計，如果自己都設計不出來，那就表示辦這個活動只是為了辦而辦而已，那企業大學同樣它應該也是來自於你要 follow 你企業的人、經營目標。</p> <p>2. 訓練中心已經是面向市場，所以當然就不一樣了如果是在企業內的那理論上你還是要回到源頭，就跟 TTQS 談策略談願景一樣，你為什麼要辦這個課程，你為什麼不辦 B 課程要辦 A 課程，一定要回到你的願景回到你的策略。</p> <p>3. 所有訓練的策略都會 support 公司的經營發展，你是為了這個而存在的，因為除非我們是單獨是對外營業，我們可以因為我們自己的價值而存在，我們既然是在這個企業內部，我們就是要 follow 要 support 整個企業的策略。</p>
C-3	高階支持	<p>1. 高階支持這件事情，也訂了他們部門 KPI，所以他們必須要達成，對，像我們每一個廠都有訂定目標，像待會楊梅廠的就要找我們出去跑業務，就是他們目標發現有點落後。</p>

資料來源：本研究整理

## (二) 中級編碼

檢視有相關的初級編碼，相似概念的加以歸納，並重新命名，而形成中級編碼，如下表 3-4-2 所示：

表 3-4-2 中級編碼

中級編碼	初級編碼
AA02 符合企業經營目標的訓練計劃	A02 訓練與企業策略相關 B-2 訓練與企業經營目標、策略連結
	B02 訓練與企業經營目標、策略連結
	C02 訓練與公司願景、經營目標、發展策略連結
	D02 訓練符合公司策略目標
	E02 訓練與公司策略目標連結

資料來源：自行整理

### (三) 主軸編碼

完成中級編碼及初級編碼之後，加以歸納為主軸範疇，已完成本研究之分析架構，如下表所示 3-4-3：

表 3-4-3 主軸編碼

研究主題	主軸範疇	中級編碼
TTQS 金牌 企業大學 評鑑指標	I. 企業大學對準企業 策略	AA01 符合公司經營理念、策略
		AA02 符合企業經營目標的訓練計劃
		AA03 獲得高階支持與參與
		AA04 培養訓練單位與各部門主管訓練 的能力與責任
		AA05 依照明確的訓練體系與核心訓練類 別
	I I. 促使組織變革面	AA06 促進組織變革專案規劃執行
		AA07 培育組織未來需要人才
		AA08 配置企業大學專責組織與人力

資料來源：自行整理



## 第五節 層級分析程序法(AHP)

層級分析程序法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)，是由 Saaty(1980) 為了處理不確定因素下之複雜問題，而提出一套有系統的決策方法，目的是在評估相關的因素，進而解決複雜的決策問題。AHP 從發展以來，已被研究單位廣泛的使用，特別運用在規劃、預測、判斷、資源分配或是投資組合。

Saaty(1980)認為 AHP 可解決以下 12 種問題：

1. 決定優先順序(Setting Priority)
2. 選擇最好的方案(Choosing a Best Policy Alternative)
3. 資源分配(Allocating Resources)
4. 系統設計(System Design)
5. 規劃(Planning)
6. 交替方案之產生(Generating a Set of Alternatives)
7. 決定需求(Determining Requirements)
8. 結果預測-風險評估(Predicting Outcomes-Risk Assessment)
9. 衝突解決(Conflict Resolution)
10. 績效衡量(Measuring Performance)
11. 確保系統穩定(Ensuring System Stability)
12. 最佳化(Optimization)

為達成本研究目的之三，合理化企業大學評鑑指標符合 TTQS 趨勢，進而排出 TTQS 金牌企業大學評鑑指標的相對權重，可以運用 AHP 決定評鑑指標的優先順序；在此本研究步驟有四項，分別為建立問卷層級架構、AHP 問卷設計、發放問卷和回收、分析各層級因素間之權重。

因此本研究利用質化分析之紮根理論，分析建構出 TTQS 金牌企業大學評鑑指標的層級架構，如上表 3-4-2 所示，並依據此層級架構，建立 AHP 問卷(AHP 問卷如附件二)。

## 一、AHP 問卷設計與發放、回收

層級分析主要是以每一層級的下一個層因素，作為對此一層級因素評估的依據，然後進行因素之間的成對之比較，每一層因素以不超過七個因素。假若層級內有  $n$  個因素，則就需要進行  $n(n-1)/2$  個成對比較判斷，使決策者（問卷填答者）可以專注於兩個因素之間的關係。

本問卷以 Saaty & Forman(1996)所提出的層級分析方法，成對的比較可從 9 個評比的尺度來表示，評比尺度劃分分別為，同等重要、稍重要、頗重要、極重要與絕對重要等，賦予名目尺度分別為 1、3、5、7、9 的五項衡量值，其另四項 2、4、6、8 衡量值，介於五項基本尺度之間，如下表所示 3-5-1，尺度選取可視實際狀況而定，但為避免造成判斷者負擔，以不超過九個尺度為原則，故本研究選擇九個尺度為原則。

表 3-5-1 AHP 評估尺度的意義及說明

尺度	定義	說明
1	同等重要 (Equal Importance)	兩者因素具有同等的重要性。
3	稍重要 (Weak Importance)	根據經驗判斷，稍微覺得其中一個因素較另一個因素重要。
5	頗重要 (Essential Importance)	根據經驗判斷，強烈偏好傾向某一因素。
7	極重要 (Very Strong Importance)	實際上顯示非常強烈傾向偏好某一因素。
9	絕對重要 (Absolute Importance)	有足夠證據確定，絕對肯定某一因素極為重要。
2, 4, 6, 8	相鄰尺度之中間值 (Intermediate values)	需要折衷值時。

資料來源：Saaty & Forman (1996)

此階段 AHP 問卷發放填寫的對象專家為，在企業具備教育訓練專業能力之專家、從事教育訓練之顧問、TTQS 評核委員為對象，他們代表著接受特定的專

業化，該專業化會在他們的觀念上體現出來；問卷發放時間為 2014 年 5 月 15 日，截止至 5 月 31 日，一共發放 21 份，回收 18 份。故透過 18 位專家填寫層級分析程序法(AHP)問卷，決定 TTQS 金牌企業大學評鑑指標構面的相對權重。

## 二、分析各層級因素間權重

本研究問卷調查的對象為相關領域的專業人員，進行問卷的發放，問卷回收彙整，以 AHP 為理論基礎，透過軟體 Expert Choice 2000，獲得因素相對權重。成對比較矩陣屬於正倒值矩陣，要求決策者在填寫問卷成對比較的時候，前後達到一致性是有困難的，所以需要進一步通過一致性檢定，來判斷是否為一致性矩陣，以作為修正參考用。

問卷填答的一致性，藉由 Saaty & Forman(1996)提出計算完 C. I. 值之後，再運用一致性比率 (Consistency Ratio)以及整體一致性檢定 (Consistency Ratio of the Hierarchy, C.H.R.)，衡量矩陣一致性是否有達到標準。

C.R.  $\leq$  0.1 表示該層級之矩陣的一致性程度很高，而 Expert Choice 2000 的一致性考驗是以，不一致判斷值(Inconsistency)代表 C.R. 值。

整體一致性檢定 C.H.R.  $\leq$  0.1 表示較符合一致性，若 C.H.R.  $>$  0.1 者，則必須重建層級結構，在這 Expert Choice 2000 是以整體分析不一致判斷值 (Overall Inconsistency Index, OII) 代表 C.H.R. (Consistency Ratio of the Hierarchy)，是整體矩陣的一致性程度，以求出獲取 TTQS 金牌企業大學評鑑指標之比重優先順序。

## 第四章 資料分析

根據本研究的目的，為在此章針對訪談的資料整理並進行分析，發現 TTQS 金牌企業大學評鑑指標可分為五大構面，共 21 項指標。並根據研究結果，採用 AHP 層級分析法，進行計算 TTQS 金牌評鑑指標的相對權重。以下將說明透過資料分析得到 TTQS 金牌企業大學評鑑指標，以及 TTQS 金牌企業大學評鑑指標如何得到相對權重。

### 第一節 導入 TTQS 金牌企業大學評鑑指標

根據訪談資料逐步的比較、分析以及彙整，本節將依照初級編碼、中級編碼、主軸編碼之順序，進行研究與發現，討論如下。

#### 一、初級編碼

根據訪談資料逐步在同一份之訪談稿中，找出相同現象的關鍵字，並給予代表此現象關鍵字的概念描述，5 份訪談資料初級編碼如下表 4-1-1 所呈現。表中欄位 A、B、C、D、E 表示訪談對象；整理各受訪對象資料分析後獲取之概念，所以相同列位會呈現不同的概念。

表 4-1-1 受訪者 A、B、C、D、E 的初級編碼

對象 概念	A	B	C	D	E
01	公司經營理念落實及符合經營策略	符合公司願景、價值觀、經營策略	達成總公司給的經營策略目標	符合公司願景使命與經營策略	符合公司的願景與使命
02	訓練與企業策略相關	訓練與企業經營目標、策略連結	訓練與公司願景、經營目標、發展策略連結	訓練符合公司策略目標	訓練與公司策略目標連結
03	高階主管參與、支持	高階對訓練發展的參與	高階支持	高階主管的支持及對訓練計劃了解	高階主管的參與訓練課程目標訂定

資料來源：本研究整理

(續下頁)

表 4-1-1 受訪者 A、B、C、D、E 的初級編碼(續 1)

對象 概念	A	B	C	D	E
04	養成訓練單位與公司部門主管關於訓練的 know how/責任	訓練單位與主管行政管理、辦訓能力	中心人員的專責	訓練單位的訓練發展能力及責任	訓練人員的訓練發展能力和責任
05	落實訓練品質管理體系與管理辦法	完整訓練品質管理手冊規範、明確的核心訓練領域	依照明確的訓練品質系統檢視、執行	明確的訓練體系與明確的訓練核心方向	明確的訓練體系運作以及明確的核心訓練類別
06	促進組織變革專案的規劃	訓練機構(CU)高素質人力標準	觸動組織變革專案規劃	主導組織未來發展策略方向	促進組織變革專案
07	企業大學組織、人員建置	彌補公司未來人力缺口、培育未來主管	企業大學人員建置、軟硬體的配置	促進組織變革專案規劃執行	協助培訓未來所需要人才及職能
08	培育未來人才計畫	根據職能導出完整訓練體系/訓練方案的系統設計/產品服務採購程序的規格化/學員教師遴選、教材符合規劃/視學習條件選擇教學方式	培養組織未來需要人才	培育組織未來所需人才及能力	訓練方案的規劃和設計
09	訓練需求與相關職能分析	內、外部利益關係人(課程規劃)參與	訓練需求與相關職能分析/訓練方案的規劃	訓練課程設計及規劃	利益關係人參與課程設計
10	系統思考的授權及啟發團隊學習環境	促進員工持續學習	啟發團隊學習的空間	營造團隊合作學習環境、促進系統思考能力，創造學習型組織	培養員工系統思考能力及塑造學習型組織
11	高階參與課程設計流程	專案評估檢討/定期性綜合分析與追蹤檢討/過程監控與異常矯正即時處理	培育員工第二專長、及促進自我發展	利益關係人參與課程的規劃	引導員工進入組織學習
12	引導組織學習與終身學習	員工課後意見調查	促進改善提案制度	促進有效組織學習	監督及降低改善決策和行政的失誤機制

資料來源：本研究整理

(續下頁)

表 4-1-1 受訪者 A、B、C、D、E 的初級編碼(續 2)

對象 概念	A	B	C	D	E
13	低行政或決策失誤	測試員工課後所學知識、技能測試	訓練評估做到學習評估層次	減少決策、行政失誤機制	訓練每月目標達成情況
14	年度目標達成率	學員課後成效追蹤	評估員工訓練後行為改變	創新訓練課程內化機制	學員對訓練課程的反應評估
15	員工對課程及訓練流程之滿意度	訓練對組織的貢獻影響	評估訓練對組織產生影響	評估學員對訓練滿意度	確認員工訓練後技能知識
16	評定員工訓練後行為改變	高階長官董事長及總經理對訓練之成果之感受	管理 e-Learning 學習成效與建立	訓練後學習評估	評估訓練後行為改變
17	訓練對組織產生的衝擊與影響	e-Learning 平台、多元數位課程	建立發展知識管理系統	訓練後行為改變	訓練後的成果評估
18	高階訓練成果的認知	建置、更新訓練資訊系統	內部網路整合人力資源管理系統	實施學員訓練成果的評估	高階主管對於教育訓練發展成果的認知與感受
19	提供 EHRD 資訊系統	訓練資料的分類與建檔		高階主管的對於訓練發展的成果認知度	提供 e-Learning 平台
20	知識管理系統平台交流分享				發展知識管理系統
21	內部網路平台多元性建置				建置內部網路搜尋系統

資料來源：本研究整理

## 二、中級編碼

根據這 5 份初級編碼，找出類似之概念，經由分析歸納相似概念之特性，並賦予新的名稱，形成 21 項中級編碼，以下將分項敘述之。

### (一)符合公司經營理念、策略

本研究訪談顯示，五間企業大學皆依照公司的經營理念、策略去執行、發展，可知此指標極其重要。由訪談內容得知，因為為企業服務，所以帶有企業色彩，在於企業大學的本身發展皆與公司的願景理念、使命和經營策略都有相互連結。部分佐證資料請見下表 4-1-2 所示：

表 4-1-2 中級編碼之一

對象-初級編碼概念	訪談內容
A01 公司經營理念落實及符合經營策略	1. <u>創立 XXX 公司，用信、義這個理念，其理念是蠻重要的，因為我們沒有任何的核心產品，我們也沒有任何的研發優勢，我們完全靠理念吸引人，培訓人還有服務，所以每個學院都有理念的元素在裡面。</u> 2. <u>本公司企業大學剛開始經營策略有兩個主要目的，第一個為對外就是社會回饋、第二為組織變革。</u>
B01 符合公司願景、價值觀、經營策略	1. <u>配合公司的價值觀（專業、執行力、正派經營）融入本所的經營理念中。</u>
C01 達成總公司給的目標	1. <u>總公司給我們經營策略目標，我們朝這方向達成，剩下一個責任就是，我們要培育這些(10 大類)屬於中心內部的顧問。</u>
D01 符合公司願景使命與經營策略	1. <u>我們原願景為基礎延伸與公司願景作連結。</u>
D01 符合公司願景使命與經營策略	1. <u>我們單位需要甚麼，我們都回去組織的願景使命的方式都是連結的，如果沒有連結我們不做。</u>

資料來源：本研究整理

## (二)符合企業經營目標的訓練計劃

從訪談內容得知，五位訪談對象有提到相同的概念，包含企業策略目標會扣著訓練體系；TTQS 的 PDDRO 有銜接策略，訓練的事務需要跟策略要有關係對應到；也提到年度訓練規劃與公司的經營策略、人力資源發展策略、事業單位營運目標、學員職能強化需求連結，並確認符合事業單位需求；辦理課程，一定要回到願景、策略等概念。由於企業大學的目標定位是為服務企業的經營目標，故企業大學的訓練課程設計方面，具有前瞻性，採取符合企業組織發展的課程去設計。部分佐證如下表 4-1-3 所示：

表 4-1-3 中級編碼之二

對象-初級編碼概念	訪談內容
A02 訓練與企業策略相關	1. <u>符合企業策略目標我們會扣著訓練體系，剛開始去完全扣著組織變革，組織變革的訓練一年是不夠的至少要三年。</u>
B02 訓練與企業經營目標、策略連結	1. <u>深一層來看，本所亦會配合公司每年的策略主軸發展出當年度的培訓專案。</u> 2. <u>本公司短期、中長期經營方向及本所職能訓練，本所培訓體系有連續性，許多培訓會滾動至次年或數年之久，而中長期所需之培訓亦可隨時規劃加入該年度計畫之中。</u>
C02 訓練與公司願景、經營目標、發展策略連結	1. <u>訓練中心已經是面向市場，所以當然就不一樣了如果是在企業內的那理論上你還是要回到源頭，就跟 TTQS 談策略談願景一樣，你為什麼要辦這個課程，你為什麼不辦 B 課程要辦 A 課程，一定要回到你的願景回到你的策略。</u>
D02 訓練符合公司策略目標	1. <u>我們(HR)跟他(員工)一起做案子，所以他做了甚麼事情我知道，一起討論，就是因為我們不是假裝一個案例，而是他工作實際的目標，我們有方法，利用訓練讓你更 smooth 更順利的達到員工要找到的目標。</u>
E02 訓練與公司策略目標連結	1. <u>核心職能基本只要他職務不變，這個東西是不太會變的；所以我們在對於訓練是透過這個去連結我們組織的需求，還有我們經營策略上的展下來，看人員能力上的需要。</u>

資料來源：本研究整理

### (三)獲得高階支持與參與

從訪談內容得知，五位訪談對象有提到相同的概念，包括高階主管對訓練發展的重點活動、課程、會議都會參與；以及企業大學訓練委員會的組成成員是各個功能組織、上兩級的主管為代表，一起看員工的訓練目標，組織期待這些員工在職務上需要甚麼展現；以及高階的支持，也訂了部門 KPI 等概念。並根據訪談內容得知，由於企業大學為企業服務，須符合企業願景並往下著手，而在企業體系中，最清楚企業願景、目標需求不外乎為企業高階主管們，因此他們的參與，可讓訓練規劃更對準目標需求。且高階的支持可讓學員更全心投入學習環境、並讓企業大學能擁有充足的資源，且順利發展。部份佐證如下表 4-1-4 所示：

表 4-1-4 中級編碼之三

對象-初級編碼概念	訪談內容
A03 高階主管參與、支持	<p>1. 基本上企業大學為我們董事長的想法，我們沒甚麼好跟他爭取，不過一個點就是預算，剛好趁著 IBM 顧問輔導這組織變革機會，剛好有這筆金額順勢搭著去做。</p> <p>2. 高階主管對訓練發展，其實他重點活動都會參與，重要的活動、重要的課程、重要的會議都會參與。</p>
B02 高階對訓練發展的參與	<p>1. 高階主管會參與訓練發展管理會議，為總公司開會，是由總經理主持，出席者為一級主管。</p>
C03 高階支持	<p>1. 高階支持這件事情，也訂了他們部門 KPI，所以他們必須要達成，像我們每一個廠都有訂定目標，像待會楊梅廠的就要找我們出去跑業務，就是他們目標發現有點落後。</p>
D03 高階主管的支持及對訓練計劃了解	<p>1. 我們這幾年有很多新東西，那些東西不是為了新而新，而是發現組織缺少，外面競爭的很激烈，所以他們就逼自己一直去學，又加上我們大主管非常 <i>surpose</i> 這東西</p>
E03 高階主管的參與訓練課程目標訂定	<p>1. 我們有很多不同層級的訓練委員會，那這些訓練委員會的組成成員是各個功能組織代表，由他們上兩級的主管為代表，一起來看這些人員的訓練目標，組織期待這些人原在職務上需要甚麼展現，會訂一個藍圖。</p>

資料來源：本研究整理

#### (四) 培養訓練單位與各部門主管訓練的能力與責任

統整初級編碼後，發現全部 5 間企業大學皆提到類似概念，包含養成訓練單位與公司部門主管，對訓練的一些 know how；關於一般行政辦訓人員應具有之職能與取得執行職務的證照、培養企業大學人員的訓練發展能力及責任等等。從訪談內容得知，企業大學別於一般訓練單位有職務限制和立即性需求，除了選擇、決定課程、開辦課程外，還需要拆解專業能力需求怎麼開每個課程，怎麼設計、專案協助能力、讓組織從學跟用的環境一致的內化能力…等等，角色很多元。企業內各部門主管在教育員工之任務上，也擔任重要角色。部份佐證如下表 4-1-5 所示：

表 4-1-5 中級編碼之四

對象-初級編碼概念	訪談內容
A04 養成訓練單位與公司部門主管關於訓練的 know how/ 責任	1. <u>committee 開會我們會跟訓練單位與公司部門主管他們分享一些國內外最新的一些訓練發展的趨勢，去養成他們對訓練的一些 know how。</u>
B04 訓練單位與主管行政管理、辦訓能力	2. <u>為了持續不斷精進訓練行政管理能力，本所採取相關的培訓措施如：-每年派員參與國內之人力資源管理研習訓練，或國際訓練與發展會議(如 ASTD、IFTDO)，返國後專題報告提出建議，以強化訓練需求、課程設計、績效評估等訓練職能與執行訓練之行政能力。</u>
C04 中心人員的專責	1. <u>我們分為兩職，一個兼職一個正職，我就是掛在這個中心，我就是負責管這裡，另一個就是兼職，平常在我們品管部，然後我有案子在的時候他就要過來，來幫我上課阿、做輔導。</u>
D04 訓練單位的訓練發展能力及責任	1. <u>我們對於訓練的 program，要會完成不是一個課程，是一系列的課程，是有主題的去分，並定義著個專業能力的需求怎麼去開每個課程，怎麼去做設計，這是我們第一階段要有的能力</u> 2. <u>第二個能力是專案的協助，我剛才講我們開始做專案，然後專案協助，他要專案能力很強而且 make sure，因為我們要協助，不是做行政開會議找人來結束，他要把他自己當做是一個 member，我是三人小組的一份子，所有會議我坐下來討論，同時他有很多的障礙我要去排除，我也是保母，他遇到甚麼問題可能採購議價的問題、或老闆 loading 太重的問題、或是甚麼東西卡住的我需要 extra 的資源來協助他，讓他去排除每一關困難，讓他達到目標，這是專案協助的能力。</u>
E04 訓練人員的訓練發展能力和責任	1. <u>我們(訓練單位)有我們自己的 OJT，譬如說怎麼作課程設計阿、怎麼做需求訪談類似這樣子；怎樣做講師的培訓，對這個也是會有的，對這個我們把它放在我們的 OJT。我們訓練部門他還要學一塊那個就是系統面，因為我們公司人很多啊，假設你要去撈資訊，開課的資訊、評估資訊，要怎麼去建置、怎麼去撈，這些都會長在我們 OJT 這塊。</u>

資料來源：本研究整理

#### (五)依照明確的訓練體系與核心訓練類別

根據初級編碼，可知依照明確的訓練體系與核心訓練類別概念，全部五間企業大學有提到類似概念，包括完整的訓練體系、學習地圖還有課程；制定完

整訓練品質管理手冊、根據關鍵成功因素(KSF)訂定明確的 8 大核心訓練領域；規劃核心訓練類別，是透過 PDDRO 訓練體系這樣運作等。由於五間企業大學為 TTQS 金牌，皆有明確的訓練體系和明確的核心訓練類別，由於核心訓練類別是培訓員工在快速變化的環境中共同的能力，是企業大學重要的基本、基礎的學習內容。部份佐證如下表 4-1-6 所示：

表 4-1-6 中級編碼之五

對象-初級編碼概念	訪談內容
A05 落實訓練品質管理體系與管理辦法	<p>1. <u>從 IBM 那有一個很完整的訓練體系、學習地圖還有課程…人才培育的一些素材，我們順勢把整個學程及學分制度理順。</u></p> <p>2. <u>我們有管理辦法，訓練手冊也有，因為我們是 TTQS 金牌，所以我想這個就沒問題，四階文件全部都有，也有一些是 E 化，光 PAPER 作業那個不太可行。</u></p>
B05 完整訓練品質管理手冊與明確的核心訓練領域	<p>1. <u>本所訓練品質管理手冊自 79 年即開始運行，改手冊會根據實際所需不斷的修訂，至 99 年已修訂 7 次，其修訂的紀錄。</u></p> <p>2. <u>本所根據關鍵成功因素(KSF)訂定明確的 8 大核心訓練領域，如：人資管理、核心網路技術類、接取網路技術類、行動通信技術類、資訊技術類、加值服務類、經營管理類、營運管理類。</u></p>
C05 依照明確的訓練品質系統檢視、執行	<p>1. <u>在做 TTQS 也是用這樣的觀念，就是我們先看系統、看流程，然後哪個地方空了、不見了，那我們就會去從現有的活動先檢視、或現有的資料先檢視，有的話先從現有的填進去把她綁起來。</u></p>
D05 明確的訓練體系與明確的訓練核心方向	<p>1. <u>我們這樣如過要看核心訓練的話，策略方向和組織能力，組織能力要進來達成組織能力，一個是 business argument 就是產品力、行銷力、品牌力，因為我們是品牌公司，另一個是 people devolve(人的移轉)就有職能，或是他相對的應用，我們的應用叫 works planning</u></p>
E05 明確的訓練體系運作以及明確的核心訓練類別	<p>1. <u>規劃核心訓練類別，基本上也是透過 PDDRO 訓練體系這樣的一個運作。我們公司核心訓練類別，基本核心的能力是要些甚麼，是透過各廠的代表，他們來然後討論出那個藍圖，那基本上那個藍圖阿擬定之後，比較是看內容要不要更新，因為那個大塊的東西基本上不太會變，因為他那個已經屬於核心的東西。</u></p>

資料來源：本研究整理

## (六)促進組織變革專案規劃執行

從初級編碼中顯示促進組織變革專案規劃執行，有四間企業大學提到相似概念，包括改變組織文化；促進組織變革；促使文化的變革，規劃怎麼讓觸動大家及參與；變革都是專案型的，專案委員會會跟我們一起討論課程內容等等。根據訪談資料可以知道，企業大學往往為變革的促進者或推動者，有時與高層在會議中思想碰撞，形成推動及促進變革的泉源。變革通常以專案進行，企業大學的培訓、會議交流等，可推動讓員工可以對變革更深入了解，可讓企業變革更為順利進行。部分作證如下表 4-1-7 所示：

表 4-1-7 中級編碼之六

對象-初級編碼概念	訪談內容
A06 促進組織變革專案的規劃	1. 在組織變革的專案由 <i>committee</i> 規劃，董事長這邊直接指導，其實結合我那個組織變革輔導案在做。
C06 觸動組織變革專案規劃	1. 知識管理是當初我們是參與這個變革，就是我們當在導這個平台，我們 HR 負責的是變革，就是文化的變革怎麼讓大家參與啊、怎麼去觸動。
D07 促進組織變革專案規劃執行	1. 未來所需要能力跟人才方面，我拿未來三年策略所需求的來跟我現在比 gap，就是我要 HR 要使命必達的地方，我用方案或其他方式，如找顧問，hire 外部顧問，或是找這個領域的人才，我先去準備，我們是一直在促進組織變革，我們在組織變革中，提出很多新想法跟作為。
E06 促進組織變革專案	1. 變革都是專案型的，專案委員會會跟我們一起看課程內容，因為應的量很大，我們要去跟他們討論說，怎麼去展開、怎麼去完訓。

資料來源：本研究整理

## (七)培育組織未來需要人才

經由訪談者的初級編碼，五間企業大學就培育組織未來需要人才，提出相似概念，包括培育未來人才與能力、彌補公司未來人力缺口等等。從資料分析得知為了避免公司人力老化、離退人數漸多，而產生人力斷層，應尋找及培訓有潛力的人實施接班人計劃。現今社會經濟的快速發展，需要變革才能適應這

樣環境，如 D 企業大學因應未來三年公司策略，並主動性看現階段組織的落差，知道需要培育的目標(未來組織需要人才)是甚麼。且依照企業未來走樣，企業大學去定義未來的人才需要條件，以訓練規劃去協助。部份佐證如下表 4-1-8 所示：

表 4-1-8 中級編碼之七

對象-初級編碼概念	訪談內容
A08 培育未來人才計畫	1. <u>我們那時候管理學院這個地方有結合接班人計畫，XX 學院那個地方有結合招募的改版。因未來所缺的人才，不可能只看現有的人，一定是要看未來 potential 的，尤其我們行業流動率高，所以一定要找到那個 potential 的人進來，所以我們那時候在招募，我們有一個薪水比較高的籌備經理人計畫，進來之後給他加強培訓，大概一兩年就可以當主管，這就是會因應整個組織變革，我還是要把新的主管倒進去，然後舊的主管就比較會去改變。</u>
B07 彌補公司未來人力缺口、培育未來主管	1. <u>人資性培訓大致可分成二方面來說明，一是彌補本公司未來人力缺口，一是培育未來主管，以備妥接班人。本公司公司化後，面臨人力老化，離退人數漸多，發生人力斷層以及主管的接班交替培訓需求，本所在人力缺口之培訓方面，對公司有相當的成效，都能適時適量適質的培訓提供人力，</u>
C08 培養組織未來需要人才	1. <u>當初在塑造及發展管顧事業，現在在集團內也算是成功的，因為每年都賺錢，然後市占率跟營收率都還不錯，然後又幫公司培養出很多的人才，所以我們今年成立了大陸兩間公司</u>
D08 培育組織未來所需人才及能力	1. <u>我們這他已經講未來三年了(公司未來策略)，HR 就可以準備 2-3 年的東西，第二年第三年東西我就就去 studing，時間到了我們來講，我包括所有人資的策略，人員的來源我可以用 Buy 啊、我可以用 borrow 我可以用其他方式，綁人或把別人踢掉，這時候我就可以準備了，我人才培育就是因為這樣下來，我就知道哪些人才培育、為什麼培育，因為未來組織會長得怎樣，因為一般的 HR 都是從起點去思考，可是我們是終點，大家先想到未來才能知道組織會長怎樣。Business(營運)人管的部分，你需要怎麼樣的人，人的能力跟人的數目，組織的型態都來討論，我在看現在的 gap 我就知道我培育的目標是甚麼，我如果培育來不及我就要去買，就是去 hire，或者培育太慢了我需要去 borrow 去請專家來協助加速，這時候我 hr 的策略才會出來。</u>

資料來源：本研究整理

(續下頁)

表 4-1-8 中級編碼之七(續)

對象-初級編碼概念	訪談內容
E07 協助培訓未來所需要人才及職能	1. 對於未來組織發展所需的人才與職能，這個一樣我們就是透過委員會，對我們來說呢我們組織對未來發展人才及職能，需要跟委員會去討論，我們訓練單位基本上不會去定義公司的走向，可是我們會去定義當公司走向我們未來的人才他要長怎麼樣子，所以訓練要協助他做甚麼，我們就會去規劃跟互動。

資料來源：本研究整理

#### (八)配置企業大學專責組織與人力

從初級編碼發現，有三間企業大學對於配置企業大學人力與軟硬體，提出類似概念，包括企業大學組織人員建置、軟硬體的配置等等。從資料分析得知，企業大學的組織型態上如同大學，像 A 企業大學設置不同的學院各為不同的功能，滿足不同需求及對象；每個學院以跨部門的主管來擔任委員，組成一個委員會，主席為人資長，決策者為董事長，是個跨單位的功能，溝通上較能全方位考量，行政單位為 HR。C 企業大學組織架構有正職與兼職，兼職都為各部門專案經理以上，又分內向型與外向型，前者負責公司教育訓練、後者為一間管顧公司對外經營、包含場地出租，且有些課程搭配硬體出租。企業大學內部組織架構的建立及人員、軟硬體配置，是業務開展高效能的關鍵，所以必須考慮企業大學的業務的架構，就像是獨立的企業，根據內部價值鏈設計各學院、部門。部份佐證如下表 4-1-9 所示：

表 4-1-9 中級編碼之八

對象-初級編碼概念	訪談內容
A07 企業大學組織、人員建置	<p>1. 原則上我們有一個委員會為決策跟研討單位，行政單位是 HR，committee 就是每個學院，我們都會找幾位跨部門的主管來擔任委員，他是一個跨單位的一個功能，這樣子溝通上比較順。</p> <p>2. 組織架構的話，新秀學院、再來就是不動產的專業學院 professional 這塊，再來就是 management 這塊管理學院那還有一塊是服務 service 的 quality 服務品質的學院，那最後一塊最重要就是社會學院。</p>
B06 訓練機構(CU)高素質人力標準	<p>1. 本所單位為網路、資訊、管理、行銷四教學學系，且具有高素質人力-大專院校以上學歷佔啊 87%，教學單位大專院以上學歷高達 99%，其中碩、博士佔 74%。</p>
C07 企業大學人員建置、軟硬體的配置	<p>1. 管理部底下，我這裡有兩個組，一個叫培訓中心組跟管顧事業組，然後組合起來就是我這個中心。</p> <p>2. 正職 18 位，真正在做 8 位，我還有硬體。18 位含軟硬體，我這裡還有場地出租，而我有些課程是搭配硬體的出租，真正在做管顧的這件事情，我現在 8-9 位，這裡每個月都會統計每個顧問的產值。</p>

資料來源：本研究整理

#### (九)設計、規劃合適的課程方案

從初級編碼可發現，全部五間企業大學設計、規劃合適的課程方案，都有提出類似概念，包括訓練需求與相關職能分析；專業職能的分析導出一完整的訓練體系課程、專案訓練根據專案需求、設計嚴謹有系統的訓練方案設計等等。根據訪談內容得知企業大學在於設計、規劃合適的課程方案時，注重於培訓的需求分析，進而導出完整的訓練體系課程，如藉由組織分析的職能別分析、藉由專案分析出需求、以及人員的分析，找出個人培訓需求。且訓練方案有系統性的產出，如訓練的方法選擇、課程時間的安排、講師的選擇、學員遴選的條件、教材的選擇、選擇適合的設施環境、效益評估方式…等。部份佐證如下表 4-1-10 所示：

表 4-1-10 中級編碼之九

對象-初級編碼概念	訪談內容
A09 訓練需求與相關職能分析	<p>1. <u>另外一個就是職能別，主要用在專業跟管理，專業職能跟管理職能每年會去做盤點，盤點完之後會去給他們做調整設計，會顯現在 IDP，所以這是職能別的部分。</u></p> <p>2. <u>課程設計的話，大概從七個構面會去做，所以比較常變動的老實說，職能別的職能評鑑還有 IDP 這個我們做蠻多的，所以坊間那時候所有職能評鑑工具我大概都玩過了。</u></p>
B08 根據職能導出完整訓練體系/訓練方案的系統設計/產品服務採購程序的規格化/學員教師遴選、教材符合規劃/視學習條件選擇教學方式	<p>1. <u>人力資源體系專業職能的分析導出一完整的訓練體系課程總表如：其工作項目為組織人力規劃，工作內容包括組織規劃、職階晉升、人力分析、人力配置與規劃、接班人計畫；其對應的職能總項為組織與人力規劃，其職能子項各為組織與職務設計、規章制度設計、人員職階級設計、人力調查與分析、人力評估，預測與規劃、工作分析、評價與工作說明書撰寫、人才儲備運用管理及發展。</u></p> <p>2. <u>一般訓練班次，皆依照上述課程設計開班，設計有開班計畫表格。另針對專案訓練，皆會根據專案需求，設計嚴謹有系統的訓練方案設計，如，有關培訓目的、學程規劃(含培訓對象、課程內容、開班方式、師資來源等課程設計要項)、效益評估方式、作業時程、預期效益等項目皆有明確規劃。課程計劃書呈現嚴謹有系統的訓練方案設計。本所產品服務採購程序的規格化有一完整的流程圖，從規劃開班計畫書→從師資資料庫中遴聘合適之教師→建置課程等產品服務採購程序規格化流程。</u></p>
C09 訓練需求與相關職能分析/訓練方案的規劃	<p>1. <u>我們就把專業職能跟日常每一個職位，你要學習的主題去盤出來，我們把管理職能跟未來這些職能盤點出來或者你要學滿足這樣的專業職能，他需要哪一些 topic，然後這些東西要從內部哪些地方來，他的教材是現成的?是你的作業標準書、還是 iso 的辦法、還是你的 km 文件、還是你要為他另外寫教材 E-learning，這部份我們盤查出來，我們把它當作是我們整個學習的地圖；然後老師這裡面，要是內部老師可以講的，就開始以這個為主軸，請他們每個部門每年要去訂 OJT, ON-JOB-TRAINING 的課程，因為這樣我們一年大概這個 OJT 的課程基本上就可以到 300 班左右。</u></p>

資料來源：本研究整理

(續下頁)

表 4-1-10 中級編碼之九(續 1)

對象-初級編碼概念	訪談內容
D09 訓練課程設計及規劃	1. 在看組織發展時，因我們人員有實際參與、做過他們的專案，所以知道員工缺甚麼，員工也願意說他們的需求，這樣我們很精準開課程，員工知道你知道我們要甚麼；他們覺得你(HR)是在協助她吧，更快達到目標，組織就會給你更多的 <i>surpose</i> 、更多的人、更多資源，支持你開的課程。
E08 訓練方案的規劃和設計	1. 我們對訓練方案規劃和設計，一開始就會跟委員會討論如何規劃及設計訓練方案…。學員訓練結束之後，我們會做 <i>user check</i> 。用這樣的方法去問學員的主管，因為學員的主管他們看到的是結果，那我們的課程其實也是從結果展出來。

資料來源：本研究整理

#### (十)落實利益關係人參與

從訪談中得知有四間企業大學有提到相同概念，包含委員會一起參與課程設計流程，給予建議並做更改；年度課程規劃過程中內、外部利益關係人皆會參與；課程方案的規畫，利益關係人都也會投入。從訪談內容得知，A 企業大學提到在課程規劃的過程中利益關係人的參與包含內外部利益關係人，內部包括事業單位高階及相關主管、需求單位主管、辦訓主管、人員及講師等；外訓關係人包括合作夥伴及下游廠商等，D 企業大學也提到利益關係人，以及總經理、CEO 參與。且各利益關係人在 PDDRO 各階段有參與。經由利益關係人充分的參與，讓課程計畫細部更為周全，強化落實的程度，更能對準訓練目標的需求。部份佐證如下表 4-1-11 所示：

表 4-1-11 中級編碼之十

對象-初級編碼概念	訪談內容
A11 高階參與課程設計流程	1. <u>委員會會一起參與課程設計流程，HR 要先做好，他們會給予建議，再做更改。</u>
B09 內、外部利益關係人 (課程規劃) 參與	1. <u>在年度課程規劃過程中內、外部利益關係人皆會參與，內部關係人包括事業單位高階及相關主管、需求單位主管、辦訓主管、人員及講師等；外訓關係人包括合作夥伴及下游廠商等。各利益關係人在 PDDRO 各階段有參與。</u>
D11 利益關係人參與課程的規劃	1. <u>課程方案的規畫，我們必要關係人都進來啦，我們不是這課程要怎麼規劃然後派一個窗口，我們是 CREATE 很多利害關係人一起來對話，我們開合作專案，然後 11 年整年，每兩個禮拜所有高階主管一起來討論，這樣的東西要如何變成我們的機制、如何內化變成訓練，每兩個禮拜至少有 20 次每次都 3 小時，所以利益關係人因為她知道這個東西的重要跟好，這就是 PM 可以到 BU 可以到總經理 CEO 全部都進去討論。</u>
E09 利益關係人參與課程設計	<u>我們跟我們各個階層委員會的合作關係其實在我們課程設計的時候都已經進來。</u>

資料來源：本研究整理

#### (十一) 培養員工系統思考能力、啟發團隊學習環境

從訪談資料中，關於培養員工系統思考能力、啟發團隊學習環境，有四間企業大學有提到類似之概念，包含營造一個團隊學習環境會用合作學習的方式；業務工作改善跟讀書會綁在一起，大家共同討論並提出實例；提供系統思考能力的課程，及配合實作專案實施等等。從訪談內容得知，D 企業大學在執行一個方案，讓不同領域的人一同合作學習，因不同的專業人員有不同的角度看案子的規格，可減少之後發生問題的機率。且利用員工們的個體間的差異性，可以發揮員工們的比較優勢，同時也讓團隊之智慧進入個人理念。可以展示個人的獨特想法，以及接受別人的想法與啟發。培養員工系統思考能力，光依賴培訓或思想之工作，是無法讓員工從各方面系統角度去思考問題的，需要讓員工參與決策方案討論，或在執行方案時利用團隊建設、合作學習的方式，積極培養員工系統思考能力。部份佐證如下表 4-1-12 所示：

表 4-1-12 中級編碼之十一

對象-初級編碼概念	訪談內容
A10 系統思考的授權及啟發團隊學習環境	1. <u>我們是有學程和學分，那譬如說你要晉升會有學分的門檻條件，且需要考試，前提如果前面的課都有上，那考試會比較簡單，如果前面的課沒上、或缺席率高，考試就較難，如此營造啟發團隊學習環境。</u> 實務操作上我自己歷練的 <u>經驗我覺得系統思考一定要授權，譬如說願意傾聽部屬的想法，那個已經有到系統思考，因為你願意聽我講話…我才願意去系統思考阿，不然我去聽你的就好了啊，所以我覺得很明顯很現實的，但還要進步要提升。</u>
C10 啟發團隊學習的空間	1. <u>我們現在很多部門已經把業務工作的改善跟讀書會綁在一起，就是共同讀這本書，就要想到工作的改善，大家共同討論，都要提出實例，我們都可以做到這樣，但是不是普遍每個部門。這一段比較像，我們在評那個組織文化的部分，會綁團隊績效。</u>
D10 營造團隊合作學習環境、促進系統思考能力，創造學習型組織	1. <u>所以我們通常在營造一個團隊學習環境會用這樣方式，我們通常做法都是合作學習，我們會讓不同領域的人 early involve 在這裡面。</u> 2. <u>但是我們現在執行一個方案時，之前我就找 ID 的人找 PM 的人找 SALES 的人找工廠的人一起來討論，我這樣討論討論最後我有問題了，但我現在前面有不同角度來看我這個案子的規格，我的問題在後面會少、減少發生，所以我們很多東西都是利用合作學習討論。</u> <u>那這些方式我們不會是一個我教你系統思考能力的課程，但我教她商業模式的課程，如何讓你的產品賣更好，你可思考得更完整更完善。</u> <u>我們從 practical(結合實際)的東西再轉下去，所以我們會先用 practical 東西跟他公司工作相關的東西再加上系統思考的東西。</u>
E10 培養員工系統思考能力及塑造學習型組織	1. <u>我們會去培養員工系統思考能力，除了上相關課程，課程結束以後還會有實作的專案，他們會搭配顧問，並用他們 project 去套…。</u>

資料來源：本研究整理

## (十二) 引導員工進入組織學習與終身學習

從資料分析後，引導員工進入組織學習與終身學習，五間企業大學分別提出類似概念，包括以學分制的方式，跟晉升做連結，引導他進行組織學習及協助終身學習；訓練政策規定公司員工每年受訓基本次數；培育員工發展出他們的第二專長；組織學習才有個人學習，活動專案組之學習、討論組織學習等等。

從訪談結果得知，企業大學引導員工進入組織學習，利用培訓作為持續學習的過程，引導員工能夠彼此之間的溝通、知識共享環境，在企業塑造一個良好的學習環境，讓學習在組織裡變成一種習慣，是個讓企業發展的無形力量。這種持續性的培訓環境，利用各種的方式，讓員工能持續的更新知識，進而培育員工第二專長，提供員工終生學習環境與承諾，讓他們持續保有工作競爭力。部份佐證如下表 4-1-13 所示：

表 4-1-13 中級編碼之十二

對象-初級編碼概念	訪談內容
A12 引導組織學習與終身學習	1. 我們用人性那面以學分制的方式，跟他晉升做串聯，平常上班很累，利用這方式引導他進行組織學習及協助終身學習。
B10 促進員工持續學習	1. 公司的訓練政策為每人至少應到訓練所受訓 6 天，但員工為充實自己投資未來，99 年度公司平均員工之實際上課天數達 9.5 天。
C11 培育員工第二專長、及促進自我發展	1. 我這邊變成是讓員工發展出他的第二專長，在培育企業的內部講師，讓他一直做到變成專業級的講師，然後有辦法出去，出去幫公司賺進營收，XXX 內部做得很好的教育訓練 10 項(1. 企業內部講師培育與運作 2. TQM 全面服務品質管理推展 3. TPM 全員生產管理 4. 節能減碳與成本抵減 5. 生產計劃及物流管理 6. 精實生產線規劃 7. 職能模組建置 8. KM 知識管理 9. QCC 品質圈活動 10. 改善提案制度)，拉出來變成一個核心的產品，那就掛在我們這個品牌上，然後就幫其他企業做訓練或者是輔導他們。
D12 促進有效組織學習	1. 我們一直是組織學習，我們是組織學習才有個人學習，活動專案組之學習、討論組織學習，最後才內化成課程，以後跟你說那些 function，多久的資歷要上這個課程，所以我們是先組織學習再個人學習。
E11 引導員工進入組織學習	1. 我們的組織學習有幾個層面，因為我們有自己的訓練架構，可是就像我剛剛跟你講的每個組織有他自己 OJT 那塊。for 組織，個別組織的學習，我們這塊會提供一個共同學習平台；屬於整個公司的呢，就是我們還要提供管道內容。

資料來源：本研究整理

### (十三) 監督改善決策或行政失誤

從訪談中得知，監督改善決策或行政失誤的，五間企業大學有提到類似的概

念，包括委員會定期開會，共同討論改善；書面撰寫成效報告，了解執行效果，並作分析檢討；監控有兩大部分，自我的內部控制及總公司每年安排稽核至本所的業務查核；訓練資源系統，瞭解執行訓練的過程，隨時掌握各種狀況，採取適當的因應措施；隨時掌握學員意見並即時處理；改善提案的制度等等。

從訪談結果瞭解，由於為企業大學 TTQS 金牌，在於監督改善決策或行政失誤上，皆落實 PDDRO，Review 的部份，如企業大學委員會定期開會，根據定期的課後檢討，共同討論不獨斷的審查檢討，以及改善。在整個訓練過程中有監控流程圖，依照 PDCA 流程實施監控的機制，並會並追蹤前一年缺失改善情形。建立訓練資源系統，掌握訓練流程各種狀況，採取適當的因應措施，和矯正的方法。以及學員有任意問題，可隨時反應即時處理。監督改善決策或是行政失誤，有時只等結果出來，看到問題才改善，有時已為之以晚，要確保訓練有效性，也須從訓練過程中找尋相關之客觀證據，及時處理、立即改善。部份佐證如下表 4-1-14 所示：

表 4-1-14 中級編碼之十三

對象-初級編碼概念	訪談內容
A13 低行政或決策失誤	我們企業大學的 <i>committee</i> 委員會，定期開會，共同討論，委員會共同討論較不會獨斷，較能降低行政或決策失誤率。
B11 專案評估檢討/定期性綜合分析與追蹤檢討/過程監控與異常矯正即時處理	1. 本所的 <u>監控有兩大部分</u> ，自我的 <u>內部控制</u> 及總公司每年安排稽核至本所的 <u>業務查核</u> ，分別說明如： <u>內部控制</u> -本所依總公司核定之「 <u>內部控制制度-訓練循環</u> 」制度文件(含作業項目、作業程序及控制重點)，於每年 9 月辦理說明會，11 月由各機構辦理內控自行檢查，先做本機構之查核。 <u>業務稽核</u> -每年底總公司行文各機構函知董事會議議決通過之次年度「 <u>內部稽核計畫</u> 」，並排定「 <u>稽核項目內容</u> 」及「 <u>稽核對象</u> 」。每年初，稽核按排定之時程至各機構進行抽核， <u>若發現有缺失或異常是項</u> ，受稽單位即須提出說明並且提改進措施。每年稽核抽核時並追蹤前一年缺失改善情形，方可結案。

資料來源：本研究整理

(續下頁)

表 4-1-14 中級編碼之十三(續)

對象-初級編碼概念	訪談內容
B11 專案評估檢討/定期性綜合分析與追蹤檢討/過程監控與異常矯正即時處理	<p>2. 本所在上課教室的每一樓層皆設置有服務一點通的措施，學員有任意問題，可隨時反應即時處理。本所於每班皆有意見反應機制，隨時掌握學員意見並即時處理。另設有社群網路隨時掌握同仁意見並即時處理。</p> <p>3. 本所開班訓練整個課程均在訓練資源系統(TIS)上執行，從規劃設計課程、開班調訓、同仁報名、上課、食宿安排至課程結束，每一個作業環環相扣，且課後之滿意度調查、評量結果、課後獲得知識技能滿意度之追蹤調查，均可在系統上獲得各項統計報表，舉例說明：在 Plan 階段，年度訓練計畫經總公司 TDMC 核可後，訓練所之學務室即依年度計畫書所載追蹤各學系依計畫開班建置計畫表(輸入 TIS 電腦系統)，尚未依計劃開班者，學務室發通知追蹤執行開班。在 DESIGN 階段，開班計畫表中有目標，對象、報到/結訓時間、開班性質、調訓單位及人數、教室、課程名稱(含性質、時數)及教師姓名，由學務室監控教師鐘點費是否符合簽報作業要點，開班天數、報到時間、結訓時間、開班及課程性質是否正確等，有任一錯誤則請老師修正以符合本所內控作業各項自檢項目。另可由 TIS 上可隨時掌握各種狀況，採去適當的因應措施，例如系統中可掌握受訓報名人數過少的資訊，立即進行處理。</p>
C12 促進改善提案制度	<p>1. 我們公司有一個改善提案的制度，那基本上我們這個提案制度會發獎金啊，我們大概每花一塊錢的獎金大概可以賺到 8-14 塊的收入、或成本的節省(平均每年)；所以我們整個同仁對這方面的改善意識算很強的。</p>
D13 減少決策、行政失誤機制	<p>1. 在訓練滿意度的標準，我請我們的 member 來如果滿意度 4 或 4.2，外面講師要到 4.2 以上，4.2 以下的比他還要低的，我(HR)就會異常管理，我就來看為什麼，我不會要求他到 4.8 到 5。</p> <p>2. 我們有 CIP, PDDRO 的那個 REVIEW 部分吧，我們有 CIP 我們每個月都有 CIP，有狀況就 CIP 去看問題然後解決，CIP 有分兩種 Postive 被動的，就是我解問題，減少決策失誤度，降低行政失誤。</p>
E12 監督及降低改善決策和行政的失誤機制	<p>1. 有一個機制，這機制就是啟動改善，課程負責人就要去完成啟動改善的過程…。</p> <p>2. 降低決策失誤率，我們會透過每個月去看我們執行、還有透過委員會，每年會開會；那行政作業上有時候 run 起來的時候觀察，看有沒有需要再調整的。監督每個月都會看，而且有一個機制作改善。</p>

資料來源：本研究整理

#### (十四) 評量員工對訓練之滿意度

統整初級編碼後，有 4 間企業大學提到類似概念，包括員工對課程滿意度、訓練流程、行政資源的感受，以滿意度問卷調查；依據 Kirpatrick 的理論，Level1 學員意見調查為主等等。從內容瞭解企業大學此層面的評估，主要是學員對培訓項目的印象跟感受，如 Kirpatrick 的理論四層次評估層級的反應評估，通常藉此評估來做為學員對培訓內容、方式等建議，總和評估做為參考，通常較不會作為評估的結果。部份佐證如下表 4-1-15 所示：

表 4-1-15 中級編碼之十四

對象-初級編碼概念	訪談內容
A15 員工對課程及訓練流程之滿意度	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 訓練成效方面<u>員工對課程滿意度</u>用問卷的方式，如線上問卷或書面問卷。</li><li>2. 年度性的員工滿意度的調查，對<u>訓練流程的滿意度</u>還是問卷</li><li>3. 確認<u>員工對訓練行政支援的感受</u>，都是滿意度調查。</li></ol>
B12 員工課後意見調查	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 依據 Kirpatrick 的理論，我們將訓練成果的評估分為四個 level。此層級 Level1 的評估以<u>學員意見調查為主</u>，有<u>課後意見調查之問卷樣本</u>，問卷調查項目相當深入，包括<u>課程安排滿意度、教學滿意度、獲得技能與知識滿意度、導師工作滿意度、調派訓作業滿意度、在所期間訓練服務滿意度、住宿滿意度、伙食滿意度、教室設備滿意度、文康設備滿意度</u>。</li><li>2. 意見調查原本是課後在教室現場以不具名方式填寫，回收後需人工作業，且耗費時間，本所已改成網路作業，學員在現場電腦上或課後可在網頁上填寫意見，本所亦會以 e-mail 追蹤聯繫。</li></ol>
D15 評估學員對訓練滿意度	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 我們有<u>評估訓練滿意度</u>，我們評估說你怎麼知道 4.2、4.5、4.8 是好，我們現在組織較注重的某些訓練課程，我們是訂一個低標，你不能低於多少以下，對我們有訂一個 range。</li></ol>
E14 學員對訓練課程的反應評估	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 訓練後我們會做<u>員工對課程的滿意度</u>，<u>不管是課程內容、流程、或是我滿意度</u>，因為我們上完課會有 <u>L1 的評估阿</u>，所以他定會有課程滿意度的結果，對於流程我們也會在那個評估表上會有，對評估表上也會有。</li></ol>

資料來源：本研究整理

### (十五) 評量學員課後所學知識、技能

從受訪者資料分析，評量學員課後所學知識、技能指標，有四間企業大學擁有相似概念，包括訓練結束後會以筆試及現場操作測試；技術員都只做到 Level2 學習評估；訓練後對於學習評估面會用心得分享、考試成績、課間作業來實施評核等等。根據訪談內容瞭解，主要以筆試或現場操作之測試，來評估受訓者對培訓內容的理解和掌握的程度。部份佐證如下表 4-1-16 所示：

表 4-1-16 中級編碼之十五

對象-初級編碼概念	訪談內容
B13 測試員工課後所學知識、技能測試	1. <u>Level2 學習評估</u> ，主要以 <u>課後的筆試及現場操作測試為主</u> ，本所的政策是一天或半天的班不予測試， <u>重點班次、長期班次或認證班次一定要予以測試</u> ，測試有選擇及問答方式。
C13 訓練評估做到學習評估層次	1. 對一般技術員我們可能就比較不會做到這麼深，可能做到 level 2，因為要投入的資源有有差別有限制。
D16 訓練後學習評估	1. 我們訓練後對於學習評估面會用心得分享、考試成績、課間作業來實施評核。
E15 確認員工訓後技能知識	1. <u>確認員工訓後技能知識</u> 這方面我們都是用考試等方式都蠻容易看的見的。

資料來源：本研究整理

### (十六) 評定員工訓練後的行為改變

從初級編碼可以發現，對於評定員工訓練後的行為改變，五間企業大學皆有提到類似之概念，包含行為觀察的職能評鑑確保員工訓練後行為是否改變；對學員之主管進行課後的成效追蹤調查；重要課程，會評估到行為層面等等。從資料分析得知企業大學對評定員工訓練後，將所學的知識和技能轉化程度，利用行為觀察、自評他評、中階與高階主管訪談、行動計畫、工作應用、專案進行等方式，了解學員行為上的改變情況。且是重點課程才會去看及評估訓練後行為的轉換。此指標可以知道受訓學員的主觀感覺、上級、下屬、同事等對培訓前後行為變化的對比，和受訓本人的自評，為培訓效果重要指標。部份佐

證資料如下表 4-1-17 所示：

表 4-1-17 中級編碼之十六

對象-初級編碼概念	訪談內容
A16 評定員工訓練後行為改變	1. 會從職能評鑑，行為觀察的職能評鑑確保員工訓練後行為有沒有改變。
B14 學員課後成效追蹤	1. 本所對於重點班次(配合事業單位業務經營要求而開的班次)會進行課後的滿意度訪查及應用追蹤，茲舉一例說明：行銷規劃人才養成認證班，課後詢問學員主管，對該學員課後之表現是否合乎期望的問卷；本所對回覆之問卷滿意度亦會整理彙總表。 2. 除了對學員之主管進行課後的成效追蹤調查外，本所亦針對課後的改善研擬行動方案。
C14 評估員工訓練後行為改變	1. 訓後愈重要的課程我們為了要對公司交代，我們就會愈往後拉，讓他們能夠包括做行為面的都要做，那這個部分會問主管，會做前後測。
D17 訓練後行為改變	1. 我們在學員課程結束後，會去做主管訪談、行動計畫、工作應用、專案進行等方式；了解學員行為上的改變情況。
E16 評估訓練後行為改變	1. 我們有些課程，回去確實有實作，那這塊就是，會收集資料平台，有自評他評，對我們就是一樣，課前呢會有一些關鍵行為的自評，有的課程是很重要的我們會請他們的主管也要給一份，然後經過3個月或是多久，我們會再發一次，我們會請主管這個當中幫我們觀察。 2. 學員訓練結束後，會找學員的高階、中階、跟學員來談這個 program...了解主管對訓練後學員實際工作行為改變之類的感受是怎麼樣。

資料來源：本研究整理

### (十七)評定訓練後對組織產生的績效影響

從訪談資料中，得知五間企業大學皆有提出相同概念，包含訓練對組織產生的衝擊與影響；訓練後結果評估成果，學員目標達成率提升；成果評估看一年辦公室賺進多少錢等等。從內容可瞭解，企業大學評定訓練後對組織產生的績效影響，大多以成果評估來衡量，看一些顯性的指標來衡量培訓對績效提升的影響，有提到員工留任率、生產率、公司營收、用戶數、獲利等。部份佐證如下表 4-1-18 所示：

表 4-1-18 中級編碼之十七

對象-初級編碼概念	訪談內容
A17 訓練對組織產生的衝擊與影響	1. <u>訓練對組織產生的衝擊與影響</u> ，從員工滿意度調查，年度性的，確實會有一些改變，看的出來，因為集體的回饋就會有明顯的效果明顯的數據可以看的出來。
B15 訓練對組織的貢獻影響	1. <u>行銷規劃人才養成認證班</u> 也有亮麗的 L4 訓練成果，無論在 <u>公司營收數及用戶數的提高</u> 都有相當大的貢獻。行銷規劃人才養成認證班台南分公司企客處 ITS 績效(學員蕭 XX)， <u>年度目標達成率 71.08%</u> 。 2. <u>社區企客化業務推動研習班</u> ，本班是在板和地區首先試辦，目的在提昇當地社區(大樓)的簽約數，MOD 的新租客戶數，以及光世代新租客戶數，我們以 <u>對照組的實驗方式</u> 發現經過訓練輔導後，在板和營運處的員工努力下， <u>各項業務指標都有明顯的增加</u> ，板和的社區簽約數與其他營運處如北南、北西、桃園比較， <u>有明顯的績效</u> (社區簽約數、光世代新租客戶件數、MOD 新租客戶件數)改進。 3. 板和營運處「 <u>社區企客化業務推動研習班</u> 」的 <u>成本效益分析</u> ，為公司帶來新增 X 百萬元的課後淨增效益。
C15 評估訓練對組織產生影響	1. <u>做得很好的訓練</u> ，這些技能最後我怎麼確認成果面跟 level4， <u>內部講師團最後到我這個平台</u> ， <u>一年辦公室賺進多少錢</u> ，我們這裡的錢是以千萬為計， <u>這樣就很容易去看出內部講師團的價值</u> 。 2. 在 TPM 裡面 <u>培訓的顧問</u> ，它裡面有我們廠長，和還在場的工作人員，當我接到案子之後，就把他們組成一個 TEAM，然後這個 TEAM 就要來支援我們，出去上課、做輔導， <u>對這個算他們工作績效</u> ，他們工作 KPI 有一個叫做 <u>管顧事業的共識</u> ，對所以他們還是要做，而且高階支持這個政策，就是除了賣車我們有一個不賣汽車賣知識。
D18 實施學員訓練成果的評估	1. 我跟我的 member 說你開課程，你一定會有你的 target audience(目標對象)，你主要的是給誰，給誰的就是必修，其他人開放我可以不理他，但是我這裡訓練評估要看 L4(成果評估)， <u>你要知道你開這課是為什麼是給誰開</u> ，期待他達成的目標是甚麼。
E-17 訓練後的成果評估	1. <u>訓練後的成果評估</u> 會去看公司獲利、或者是她人員的留任等之類。

資料來源：本研究整理

#### (十八) 確認高階對訓練成果的認知

從資料分析後，可以發現有 4 間企業大學提到類似之概念，包括高階主管對訓練發展成果的認知與感受、高階長官董事長及總經理亦對本所之成果表示

讚許、公司與內部對各層主管大力推動上網學習；會蒐集高階主管對訓練認知和感受等等。從資料可以了解在確認高階主管對於教育訓練發展成果的認知與感受，會在定期的重要會議、成果發表等活動去蒐集資料。高階主管在其重要會議、活動，表示他們之意見或想法，並根據其並做作調整及改善，並有助於高階支持企業大學的成長。部份佐證如下表 4-1-19 所示：

表 4-1-19 中級編碼之十八

對象-初級編碼概念	訪談內容
A18 高階訓練成果的認知	1. <u>高階主管對訓練發展成果的認知與感受</u> ，原則上他重點活動都會參與，重要的活動、重要的課程、重要的會議都會參與，每季的人才發展會議他都會參與，只要有意見與問題，隨時就把請我們過去開會，討論哪裡覺得要改善。
B16 高階長官董事長及總經理對訓練之成果之感受	1. 各分公司、所的主管及同仁對本所提供之數位學習，除熱烈參與外， <u>並與內部對各層主管大力推動上網學習</u> 。中華電信研究所之讚許與推薦。總公司一級主管對本訓練所成效亦讚賞有加。本公司最高階長官董事長及總經理亦對本所之成果表示讚許，在許多其他場合均誇稱本所與另一所(研究所)是公司的兩隻翅膀，使公司能持續的飛翔成長。
D19 高階主管的對於訓練發展的成果認知度	1. <u>高階主管的對於訓練發展的成果認知度應該都很符合他們期望的</u> ，我們會去做過員工調查，例如我們 TA 的人員給我們滿意度非常的高，不是 TA 的滿意度中間，我們是兩極化，因為我們策略…。
E18 高階主管對於教育訓練發展成果的認知與感受	1. <u>確認高階主管對於教育訓練發展成果的認知與感受</u> ，這就是我跟你說的我們會做 user check，通常會那蒐集他們認知感受的路線資料，然後該去做調整。

資料來源：本研究整理

### (十九)運用網路學習科技

從資料分析後，發先有 4 間企業大學提出，有關運用學習科技的類似概念，包括需要 EHRD 的系統，e-Training 加 e-Learning；完善的 e-Learning 學習平台自我學習等等。從資料內容得知，並非所有學習是 e-learning 能解決的，會有混成式學習，為企業大學有效的學習模式。網路學習科技可以提供多

元的課程，是共享學習、工作經驗的知識平台，不受時間和地點限制的合作學習交流，讓資訊和知識共享。部份佐證如下表 4-1-20 所示：

表 4-1-20 中級編碼之十九

對象-初級編碼概念	訪談內容
A19 提供 EHRD 資訊系統	1. 整合資訊方面，我們有 <u>EHRD 的系統</u> ，光 <u>e-learning</u> 是不夠，要 <u>EHRD</u> ，就 <u>e-training</u> 加 <u>e-learning</u> 。
B17 E-Learning 平台、多元數位課程	1. 學員可以利用完善的 <u>e-learning</u> 學習平台自我學習，本所也有混成學習，規定學員課前需先上網學習。 2. 中電信訓練所於 92 年推出不受時間、地點限制的數位學習服務，提供多元化的數位課程，驅使員工不斷地在專業上精益求精外，學習觸角更寬廣。—92 年完成數位學習平台技術評估，採用高可靠度且具擴充性之 <u>e-Learning</u> 系統，以因應大量人員學習之需求。 4. <u>數位學習的應用模式及類別</u> (1)應用模式—知識分享—自我學習—混成學習(2)類別—新進人員指定研習課程—主管儲訓基礎課程—大型數位學習宣導活動—職階晉升推薦課程—客服、櫃檯人員專區—實驗 e 化測驗 5. <u>數位教材發展</u> —為因應 xxx 業務，技術多樣性之特點，本所結合遠距教學於授課中同步開發數位教材，能快速、大量產出優質之數位教材。—數位教材共分為 8 大類別，各類再細為 46 項：經營管理、行銷與通路管理、人資管理、核心網路、接取網路、行動通信、加值服務。—每年開發 150 門、1000 小時以上數位教材，平均每工作天上架 4 小時以上數位教材。
C16 管理 E-Learning 學習成效與建立	1. <u>導 e-LEARNING 會去揣摩</u> ，甚麼樣的狀況用 <u>e-LEARNING</u> ，用 <u>E-LEARNING</u> 會怎麼樣在管理上在實務上，你管理的效果，他要怎麼去確保他的學習成效。
E19 提供 e-learning 平台	1. <u>提供 e-learning 的平台</u> ，要求各個單位把他的課 po 上去，公司的必修課裡面也會放上去，不受時間、地點限制。

資料來源：本研究整理

## (二十) 建立知識管理系統平台

統整初級編碼後，建立知識管理系統平台，有三間企業大學提出類似概念，包括知識管理的系統分享和交流的平台；知識管理系統有機密資訊的問題，並定期更新；發展知識管理時，需提出系統文件並做分類等等。從資料內

容瞭解，企業大學知識為企業關鍵性資源，所以發展一個實現知識管理平台，整合公司各種知識資源，公司員工隱性知識的轉換、創新知識循環和知識共享的平台。部份佐證如下表 4-1-21 所示：

表 4-1-21 中級編碼之二十

對象-初級編碼概念	訪談內容
A20 知識管理系統平台交流分享	<u>1. 我們有知識管理的系統這個分享和交流的平台，我們叫藍山雀，藍山雀這個鳥就是他看到這邊有食物的時候會跑回去窩裏面跟所有的鳥說有食物，就是分享的概念。</u>
C17 建立發展知識管理系統	<u>1. 我們怎麼建立 KM 系統等等，還會去外面分享，我直接帶你去看我們公司的 KM，還可以讓你參加我們 KM 發表會，還可以讓你看出說一家企業怎麼 ROUND KM、怎麼發表、怎麼去做改善等等，而且你可以親自參與這家企業他怎麼去 ROUND 這種組織文化的東西。</u> <u>2. 事實上發展知識管理當時，只要你能提得出這樣的系統文件，我們把它稱為系統文件，就是主管會做評價覺得 ok 就可以上去，那他一樣我們會根據我們的有一個叫 KM tree 他會有分類，就可以上載。</u>
E20 發展知識管理系統	<u>1. 知識管理系統這個東西有所謂的機密資訊的問題，我們也是開放平台，會鎖權限，像我們公司有很多是屬於技術的，如果我開放給誰以及更新。</u>

資料來源：本研究整理

### (二十一)整合內部網路平台與搜尋系統持續更新

由訪談內容得知，對於整合內部網路平台與搜尋系統持續更新，有四間企業大學有類似之概念，包含內部網路的強化；分階段更新本公司「訓練需求調查及派訓作業系統」；建置內部網路平台等等。由訪談內容得知，企業大學各建立適合自己規模的內部網路與搜尋系統。如 A 企業大學的內部網路與搜尋系統，整合個人的 e-Learning 跟 e-Training、自己的績效系統、客戶管理系統，也包含與別人分享交流的知識管理系統、政令宣導等，系統大致可分「管理階層」與「一般員工」。B 企業大學 E 化訓練資訊系統(TIS)功能涵蓋了 PDDRO 大部分的功能，從規劃設計課程、開班調訓、同仁報名、上課、食宿安排至課

程結束，每一個作業相聯結，且課後之滿意度調查、評量結果、課後獲得知識技能滿意度之追蹤調查，均可在系統上獲得各項統計報表。訓練資料、過程及成果之記錄做系統化的分類與建檔，易於搜尋。未來進行企業大學內部網路公司人事管理系統、績效考核連結提升其功能。由此可見企業大學各建立適合自己規模的內部網路與搜尋系統，定期更新，並不斷持續增強、提升其功能，使作業流程能更順暢、管理上更有效力。部份佐證如下表 4-1-22 所示

表 4-1-22 中級編碼之二十一

對象-初級編碼概念	訪談內容
A21 內部網路平台多元性建置	1. 我們是服務業、連鎖的、直營的，所以我們的內網是一直在強化，可以去整合你個人的 e-learning 跟 e-training、甚至你自己的績效系統、甚至你的客戶管理系統；也抱括要跟別人分享交流的知識管理系統、政令宣導的都有都有；且是每個人的畫面不太一樣， <u>主管有主管的、然後非主管有非主管的。</u>
B18 建置、更新訓練資訊系統(內部網路)	1. 由於該系統建置涉及層面廣泛，「派訓制度及 TIS 需求發展小組」， <u>分階段更新「訓練需求調查及派訓子系統」，使作業流程順暢，已精進本公司人才培育體系，確保企業永續發展。</u> 2. 本所的 E 化訓練資訊系統(TIS)功能涵蓋了 PDDRO 大部分的功能， <u>惟為使功能更精進，不斷持續增強功能。未來 TIS 將與公司人事管理系統、績效考核連結故正積極進行功能提升；另系統尚未設計有制式化的 L4 評估，未來擬將 L4 評估予以 E 化加入系統。</u> 3. 本所開班訓練整個課程均在訓練資源系統(TIS)上執行，從規劃設計課程、開班調訓、同仁報名、上課、食宿安排至課程結束，每一個作業環環相扣，且課後之滿意度調查、評量結果、課後獲得知識技能滿意度之追蹤調查， <u>均可在系統上獲得各項統計報表 P9。</u> 本所的各项訓練資料均依年度及班別分門別類歸檔有序。利用 e 化訓練資訊系統(TIS)對訓練資料、過程及成果之記錄做系統化的分類與建檔。
C18 內部網路整合人力資源管理系統	1. 我可以做到多公司個別的管理，所以我們有一些關係企業啊，他們的 <u>整個人力資源管理的系統就可以用我們的</u> ，然後一樣連接我的主機，有不需要的功能我們就關掉，因為我們內部功能比較大，我們需求量需求的功能比較多。

資料來源：本研究整理

(續下頁)

表 4-1-22 中級編碼之二十一(續)

對象-初級編碼概念	訪談內容
E21 建置內部網路搜尋系統	1. 這就是我跟你說的 IT 部門會協助我們建置內部網路做這個平台…，像我們如果最近要開甚麼課，我們會看看我們內部過去有沒有請過那些老師、大概評價是甚麼這東西我們放在我們的內部網路系統，我們可從裡面搜尋。

資料來源：本研究整理

本研究中級編碼後，整理出 21 項評鑑指標；並歸納整理中級編碼與初級編碼的關係如表 4-1-23 所示，表中欄位表示各訪談對象之代號，橫列代表評鑑指標項目。

表 4-1-23 本研究初級編碼與中級編碼概念一覽表

訪談對象 中級編碼 21 項評鑑指標	訪談對象				
	A	B	C	D	E
AA01 符合公司經營理念、策略	01	01	01	01	01
AA02 符合企業經營目標的訓練企業策略面的文獻與研究結果對照表 訓練計劃	02	02	02	02	02
AA03 獲得高階支持與參與	03	03	03	03	03
AA04 培養訓練單位與各部門主管訓練的能力與責任	04	04	04	04	04
AA05 依照明確的訓練體系與核心訓練類別	05	05	05	05	05
AA06 促進組織變革專案規劃執行	06	—	06	07	06
AA07 培育組織未來需要人才	08	07	08	08	07
AA08 配置企業大學專責組織與人力	07	06	07	—	—
AA09 設計、規劃合適的課程方案	09	08	09	09	08

AA10 落實利益關係人參與	11	09	—	11	09
----------------	----	----	---	----	----

資料來源：本研究整理

(續下頁)

表 4-1-23 本研究初級編碼與中級編碼概念一覽表(續)

訪談對象 中級編碼 21 項評鑑指標	A	B	C	D	E
	AA11 培養員工系統思考能力， 啟發團隊學習環境	10	08	10	10
AA12 引導員工進入組織學習與 終身學習	12	10	11	12	11
AA13 監督改善決策或行政失誤	13	11	12	13	12
AA14 評量員工對訓練之滿意度	15	12	—	15	14
AA15 評量學員課後所學知識、 技能	—	13	13	16	15
AA16 評定員工訓練後的行為改 變	16	14	14	17	16
AA17 評定訓練後對組織產生的 績效影響	17	15	15	18	17
AA18 確認高階對訓練成果的認 知	18	16	—	19	18
AA19 運用網路學習科技	19	17	16	—	19
AA20 建立知識管理系統平台	20	—	17	—	20
AA21 整合內部網路平台與搜尋 系統持續更新	21	18	18	—	21

資料來源：本研究整理

### 三、主軸編碼

經由中級編碼後，發現 21 項 TTQS 金牌企業大學評鑑指標；本研究接著進入主軸編碼之分析歸納，將類似之概念的中級編碼再加以分析歸納其特性，並以文獻去驗證。最後形成五大構面，分別為：對準企業策略面、促使組織變革面、強化組織學習面、衡量訓練成效面、運用資訊科技面。

#### (一)對準企業策略面

本研究經由文獻探討後，屬於對準企業策略面的評鑑指標有以下六項：1. 符合公司經營策略、2. 獲得經營決策階層與高階主管的認同、3. 確保訓練符合企業的策略目標、4. 成立企業大學運作管理的專責組織與人員建置、5. 訓練單位與部門主管訓練發展能力與責任/訓練機構的行政管理能力與訓練主管相關職能、6. 明確的PDDRO訓練體系與明確的訓練核心類別。經由深度訪談後，進行資料歸納分析，並建構概念與概念之間的關聯，重新釐清屬於「對準企業策略面」的指標，分別為：AA01 符合公司經營理念、策略；AA02 符合企業經營目標的訓練計劃；AA03 獲得高階支持與參與；AA04 培養訓練單位與各部門主管訓練的能力與責任；AA05 依照明確的訓練體系與核心訓練類別，共五項，如表 4-1-24。

對準企業策略之「構面」與文獻探討：企業大學與一般訓練部門的差異中的「自主性」(Meister, 1998、Meister, 1998b、張火燦, 1987、張素娟, 1999)、「策略性」(Meister, 1998、Meister, 1998a、Meister, 1998b、Allen & McGee, 2004、張素娟, 1999、蔡逸塵, 2009)有相似概念，較有自主性為集中化的成立一個專責辦理教育訓練的集權式組織，如由某一單位專門統籌，資源集中管理；為實現企業策略目標的工具，能對準企業策略。

此五項 TTQS 金牌企業大學評鑑指標在前述文獻中，有學者提出相關「指標」概念，如白景文(2007)、TTQS 企業機構版與訓練機構版之指標，都有顯示企業大學需要符合公司經營策略，從組織願景、使命，經營策略及目標的需求都要有連結。白景文(2007)、TTQS 企業機構版，指標有顯示出經營決策者與高階的參與、給予承諾表示認同。白景文(2007)、TTQS 企業機構版與訓練機構版之指標，也有顯示確保訓練符合企業的策略目標，要達成連結性。訓練單位或機構之主管與人員的訓練發展能力、責任；要有明確的 PDDRO 訓練體系、明確的訓練和新類別，TTQS 企業機構、訓練機構版之指標皆有顯示。因此把這五項指標歸納為對準企業策略面。

表 4-1-24 對準企業策略面的文獻與研究結果對照表

文獻探討結果	中級編碼分析結果
1. 符合公司經營策略	AA01 符合公司經營理念、策略
2. 獲得經營決策階層與高階主管的認同	AA03 獲得高階支持與參與
3. 確保訓練符合企業的策略目標	AA02 符合企業經營目標的訓練計劃
4. 成立企業大學運作管理的專責組織與人員建置	—
5. 訓練單位與部門主管訓練發展能力與責任/訓練機構的行政管理能力與訓練主管相關職能	AA04 培養訓練單位與各部門主管訓練的能力與責任
6. 明確的 PDDRO 訓練體系與明確的訓練核心類別	AA05 依照明確的訓練體系與核心訓練類別

資料來源：本研究整理

## (二) 促使組織變革面

本研究經由文獻探討後，屬於對促進組織變革面的評鑑指標，有以下三項：

1. 塑造組織未來發展方向、2. 培養組織未來發展所需之人才與職能、3. 主導與促進組織變革的專案規劃。經由深度訪談後，進行資料歸納分析，並建構概念與概念之間的關聯，重新釐清屬於「促使組織變革面」的指標，分別為 AA07 培育組織未來需要人才、AA06 促進組織變革專案規劃執行、AA08 配置企業大學專責組織與人力，共三項，如表 4-1-25。

促使組織變革之「構面」與文獻探討：企業大學與一般訓練部門的差異中的「策略性」(Meister, 1998、Meister, 1998a、Meister, 1998b、Allen & McGee, 2004、張素娟, 1999、蔡逸塵, 2009)、「積極性」(Meister, 1998b、張素娟, 1999、蔡逸塵, 2009)有相似概念，整體活動較具有策略性，注重長期規劃、預先掌握情況，能積極、主動性的規劃訓練相關事宜，提供與策略相關的學習方案，是以「學習者導向」。

其中 AA07、AA06 之 TTQS 金牌企業大學評鑑指標在前述文獻中，有學者提出

相關「指標」概念，例如「AA07 培育組織未來需要人才」的概念，可與白景文(2007)提到「企業大學培養組織未來發展所需之人與職能」連結。「AA06 促進組織變革專案規劃執行」的概念，可與白景文(2007)提到，「企業大學主導與促進組織變革的專案規劃」連結。另外「AA08 配置企業大學專責組織與人力」，屬於對企業大學組織結構做適應性的調整，並歸納為促使組織變革面。因此把這三項歸納為促使組織變革面。

表 4-1-25 促使組織變革面的文獻與研究結果對照表

文獻探討結果	中級編碼分析結果
1. 塑造組織未來發展方向	—
2. 培養組織未來發展所需之人才與職能	AA07 培育組織未來需要人才
3. 主導與促進組織變革的專案規劃	AA06 促進組織變革專案規劃執行
—	AA08 配置企業大學專責組織與人力

資料來源：本研究整理

### (三) 強化組織學習面

本研究經由文獻探討後，屬於對強化組織學習層面的評鑑指標，有以下五項，1. 營造啟發團隊學習的環境、2. 培養員工系統思考的能力，促進企業邁向學習型組織、3. 引導與協助個人進行組織學習和終身學習、4. 設計及/或規劃合適的課程方案、5. 利益關係人的參與過程。經由深度訪談後，進行資料歸納分析，並建構概念與概念之間的關聯，重新釐清屬於「強化組織學習面」的指標，分別為 AA11 培養員工系統思考能力，啟發團隊學習環境、AA12 引導員工進入組織學習與終身學習、AA09 設計、規劃合適的課程方案、AA10 落實利益關係人參與、AA13 監督改善決策或行政失誤，共五項，如表 4-1-26。

強化組織學習之「構面」與文獻探討：企業大學與一般訓練部門的差異中的「針對性」(Meister, 1998、Meister, 1998a、張素娟，1999)、「整合性」

(Claudia, 1996 Meister, 1998、Meister, 1998a、Meister, 1998b、張素娟, 1999)、「組織學習性」(Meister, 1998a、Meister, 1998b)、「組織文化性」(Meister, 1998、張素娟, 1999)、「持續性」(Claudia, 1996、Meister, 1998a、Meister, 1998b、張素娟, 1999、蔡逸塵, 2009)有相似概念，針對員工的教育及發展，對象包括價值鏈上的所有成員，包含員工、顧客、供應商等，並為特定工作社群量身訂做課程；整合性方案的課程，以企業組織中定義的競爭能力為主軸，參考企業發展脈絡，並建立員工工作場所之所需核心能力；關注整個組織之學習能力，強調企業之價值與文化的塑型，以培養出屬於自己企業特質的企業人；以持續之學習歷程，落實終身學習的精神。

此五項評鑑「指標」於前述文獻中皆有學者提出相關之概念，如學者白景文(2007)提出相關「AA11 培養員工系統思考能力，啟發團隊學習環境」、「AA12 引導員工進入組織學習與終身學習」的概念。白景文(2007)研究出的企業大學指標、TTQS 企業機構版與訓練機構版之指標，也提出相關「AA09 設計、規劃合適的課程方案」、「AA10 落實利益關係人參與」之概念。另外「AA13 監督改善決策或行政失誤」，與文獻探討後的監督運作效能層面裡，白景文(2007)提出的企業大學指標、TTQS 企業機構版與訓練機構版之指標，有提出相關之概念，由於此概念從企業大學的整個運作過程到結果，去做監控、矯正、改善等，助於組織學習的品質與強化，並歸納為強化組織學習面。因此把這五項歸納為強化組織學習面。

表 4-1-26 強化組織學習面的文獻與研究結果對照表

文獻探討結果	中級編碼分析結果
1. 營造啟發團隊學習的環境	AA11 培養員工系統思考能力，啟發團隊學習環境
2. 培養員工系統思考的能力，促進企業邁向學習型組織	
3. 引導與協助個人進行組織學習和終身學習	AA12 引導員工進入組織學習與終身學習

資料來源：本研究整理

(續下頁)

表 4-1-26 強化組織學習面的文獻與研究結果對照表(續)

文獻探討結果	中級編碼分析結果
4. 設計及/或規劃合適的課程方案	AA09 設計、規劃合適的課程方案
5. 利益關係人的參與過程	AA10 落實利益關係人參與
—	AA13 監督改善決策或行政失誤

資料來源：本研究整理

#### (四) 衡量訓練成效面

本研究經由文獻探討後，屬於對評量訓練成效層面、確保訓練成果層面評鑑指標，有以下八項，1. 評量員工對所提供課程的滿意度、2. 評量員工對訓練實施流程的滿意程度、3. 評量參與者的自我滿意度、4. 確認員工對訓練行政支援工作的感受 5. 確認員工運用訓練所學的技能與知識、6. 確認員工訓練後的行為改變、7. 評估訓練對組織所產生的衝擊與影響、8. 高階主管（客戶及學員）對訓練所帶來績效成果之認知。經由深度訪談後，進行資料歸納分析，並建構概念與概念之間的關聯，重新釐清屬於「衡量訓練成效面」的指標，分別為 AA14 評量員工對訓練之滿意度、AA15 評量學員課後所學知識、技能、AA16 評定員工訓練後的行為改變、AA17 評定訓練後對組織產生的績效影響、AA18 確認高階對訓練成果的認知，共五項如表 4-1-27。

衡量訓練成效之「構面」與文獻探討：企業大學與一般訓練部門的差異中的「績效性」(Claudia, 1996、Meister, 1998a)有相似概念，強調是建立核心工作所需競爭能力，工作績效的達成提升，解決企業實際議題。

此五項 TTQS 金牌企業大學評鑑「指標」，於前述文獻中皆有學者提出相關之概念，如「AA14 評量員工對訓練之滿意度」指標：文獻探討中白景文(2007)提出企業大學評鑑指標的評量訓練成效層面、TTQS 企業機構版與訓練機構版的反應評估，皆有提出相關之概念。「AA15 評量學員課後所學知識、技能」指標：文獻探討中白景文(2007)提出的確認員工運用訓練所學的技能與知識、TTQS 企業機

構版與訓練機構版之學習評估，皆為相關之概念。「AA16 評定員工訓練後的行為改變」，則白景文(2007)企業大學指標提出確認員工訓練後的行為改變；TTQS 企業機構版與訓練機構版指標，提出學習成果的轉移、行為評估，皆為相關之概念。也提到評估訓練對組織所產生的衝擊與影響、學習評估，與「AA17 評定訓練後對組織產生的績效影響」為相關概念。而「AA18 確認高階對訓練成果的認知」，TTQS 企業機構版與訓練機構版，提出高階主管、客戶或學員，對訓練所帶來績效成果之認知，為相關的概念。經由訪談資料分析後，得出五項指標，此些都隸屬於訓練後的成果表現，故歸類為衡量訓練成效面。

表 4-1-27 衡量訓練成效面的文獻與研究結果對照表

文獻探討結果	中級編碼分析結果
1. 評量員工對所提供課程的滿意度	
2. 評量員工對訓練實施流程的滿意程度	
3. 評量參與者的自我滿意度	AA14 評量員工對訓練之滿意度
4. 確認員工對訓練行政支援工作的感受	
5. 確認員工運用訓練所學的技能與知識	AA15 評量學員課後所學知識、技能
6. 確認員工訓練後的行為改變	AA16 評定員工訓練後的行為改變
7. 評估訓練對組織所產生的衝擊與影響	AA17 評定訓練後對組織產生的績效影響
8. 高階主管（客戶及學員）對訓練所帶來績效成果之認知	AA18 確認高階對訓練成果的認知

資料來源：本研究整理

#### (五) 運用資訊科技面

本研究經由文獻探討後，屬於對整合資訊科技層面有以下三項，1. 提供網路學習(e-Learning)科技、2. 發展知識管理與資料倉儲系統、3. 建置內部網路與搜尋系統。經由深度訪談後，進行資料歸納分析，並建構概念與概念之間的關聯，

重新釐清屬於「運用資訊科技面」的指標，分別為 AA19 運用網路學習科技、AA20 建立知識管理系統平台、AA21 整合內部網路平台與搜尋系統持續更新，共三項如表 4-1-28 所示。

運用資訊科技面之「構面」與文獻探討：企業大學與一般訓練部門的差異中的「多元與科技性」(Claudia, 1996、Meister, 1998a、張素娟, 1999)有相似之概念，多元學習方式，課程的傳遞各種創新科技在學習上，與資訊科技的運用。

從訪談與文獻分析及比對後可以發現「指標」於「AA19 運用網路學習科技」，與白景文(2007)研究提出的提供網路學習(e-Learning)科技，有相同概念。而「AA20 建立知識管理系統平台」與白景文(2007)提出「發展知識管理與資料倉儲系統」其中的發展知識管理概念相關。TTQS 企業機構版與訓練機構版的「訓練資料分類及建檔與管理資訊系統」、白景文(2007)建置內部網路與搜尋系統，皆與「AA21 整合內部網路平台與搜尋系統持續更新」概念相當。經由訪談資料分析之後，得出三項 TTQS 金牌企業大學之指標，均為資訊科技的應用，故把此三項指標歸納為運用資訊科技面。

表 4-1-28 運用資訊科技面的文獻與研究結果對照表

文獻探討結果	中級編碼分析結果
1. 提供網路學習(e-Learning)科技	AA19 運用網路學習科技
2. 發展知識管理與資料倉儲系統	AA20 建立知識管理系統平台
3. 建置內部網路與搜尋系統	AA21 整合內部網路平台與搜尋系統持續更新

資料來源：本研究整理

本研究以台灣通過 TTQS 金牌之企業大學為對象進行資料收集分析，運用質性研究紮根理論，綜合初級編碼概念化、再中級編碼分類目，最後由主軸編碼構面加以連結，形成 TTQS 金牌企業大學評鑑指標之研究，分為 5 大構面，21 項指標，如圖 4-1-1 所示：

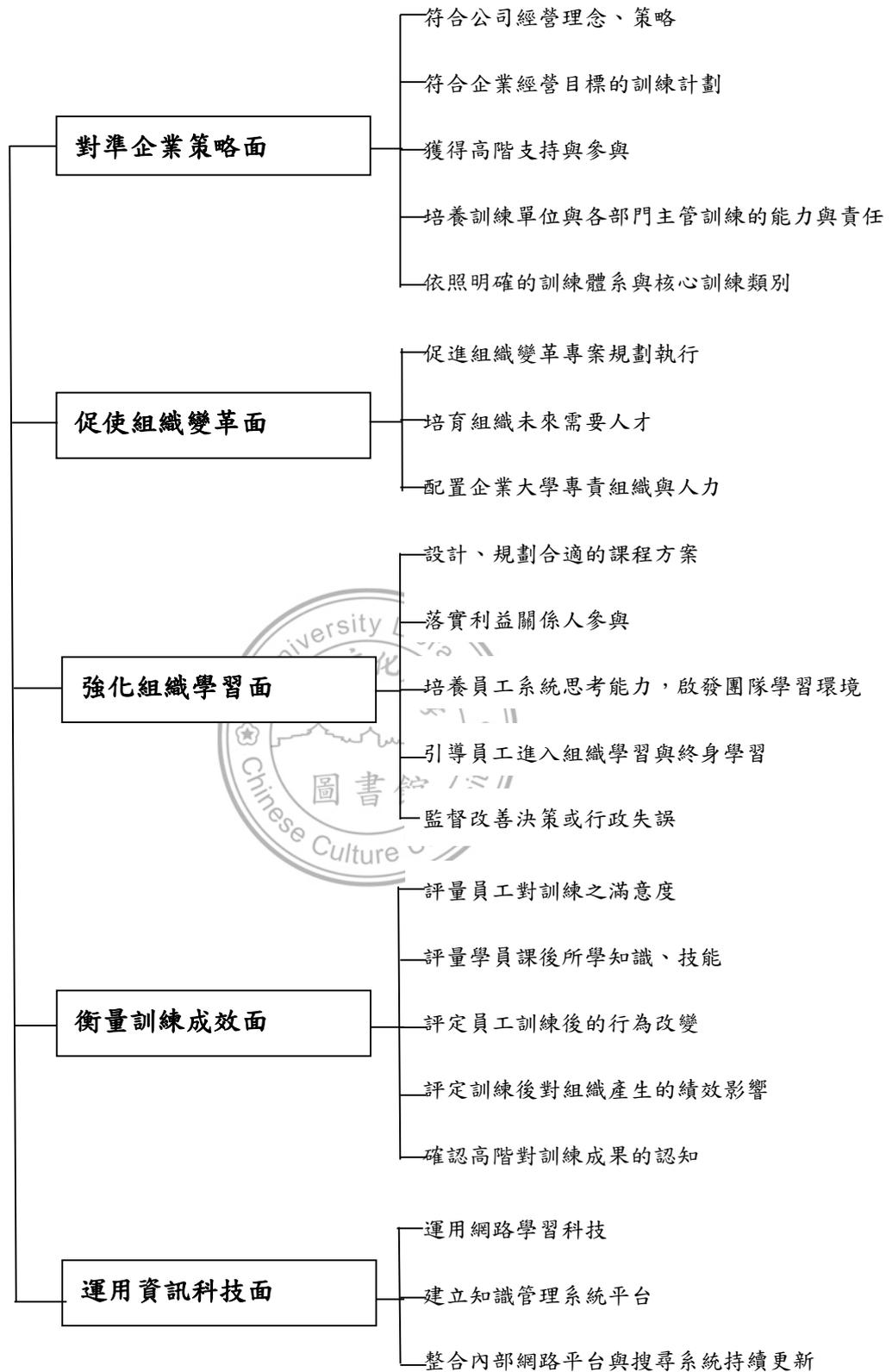


圖 4-1-1 本研究結果架構圖

資料來源：本研究整理

## 第二節 TTQS 金牌企業大學評鑑指標之相對權重

本節將上述訪談研究結果所得到的五大構面，共 21 項評鑑指標，建構出 AHP 層級之架構，並了解指標間的相對權重。本研究共發放了 21 份問卷，回收 18 份，整體回收率為 86%。接續利用 Expert Choice2000 計算各層級的相對權重、以及一致性檢定，分析結果如下。

### 一、第一層衡量指標

第一層衡量指標有五個構面，分別為對準企業策略面、促使組織變革面、強化組織學習面、衡量訓練成效面、運用資訊科技面，各構面的相對權重如圖 4-2-1 所示。

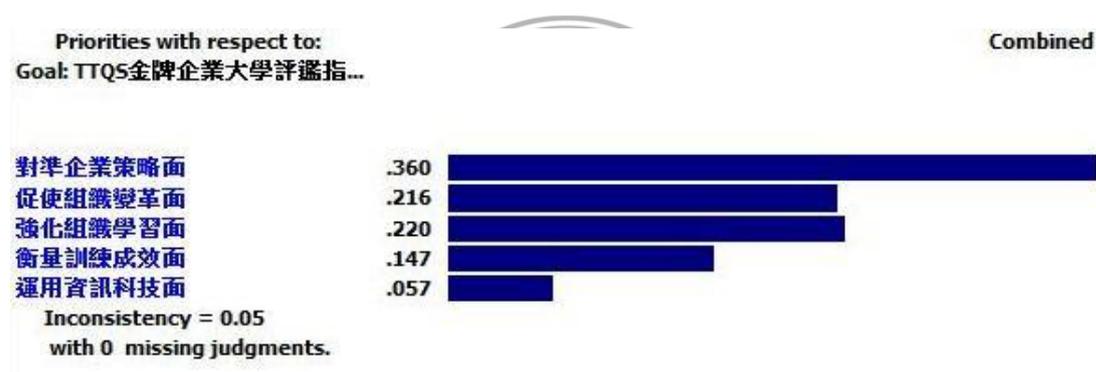


圖 4-2-1 第一層構面指標權重比值

資料來源：本研究整理

由圖 4-2-1 可以看出，權重大小為：對準企業策略面( $W=0.360$ )>強化組織學習面( $W=0.220$ )>促使組織變革面( $W=0.216$ )>衡量訓練成效面( $W=0.147$ )>運用資訊科技面( $W=0.057$ )。一致性檢定，經由 Expert Choice 2000 軟體設計，只需從不一致判斷值 Inconsistency 代表 C. R. 來判斷， $Inconsistency=0.05 \leq 0.1$ ，代表第一層構面指標矩陣的一致性，為決策者(填答者)前後判斷一致，達到一定水準。

## 二、第二層衡量指標

第二層衡量指標，為第一層衡量指標的五構面發展出來之子指標，共 21 項，說明如下。

### (一) 對準企業策略面

對準企業策略面底下包含五項子指標，分別為符合公司經營理念、策略；符合企業經營目標的訓練計劃；獲得高階支持與參與；培養訓練單位與各部門主管訓練的能力與責任；依照明確的訓練體系與核心訓練類別。其相對權重如下圖 4-2-2 所示：



圖 4-2-2 「對準企業策略」構面下各項評鑑指標之權重值

資料來源：本研究整理

由圖 4-2-2 可以看出， $Inconsistency=0.02 \leq 0.1$ ，代表矩陣的一致性，達到一定水準。其權重相對大小為：符合公司經營理念、策略( $W=0.336$ )>獲得高階支持與參與( $W=0.228$ )>符合企業經營目標的訓練計劃( $W=0.210$ )>依照明確的訓練體系與核心訓練類別( $W=0.118$ )>培養訓練單位與各部門主管訓練的能力與責任( $W=0.108$ )。

## (二) 促使組織變革面

促使組織變革面底下包含三項子指標，分別為促進組織變革專案規劃執行；培育組織未來需要人才；配置企業大學專責組織與人力。其相對權重如下圖 4-2-3 所示：

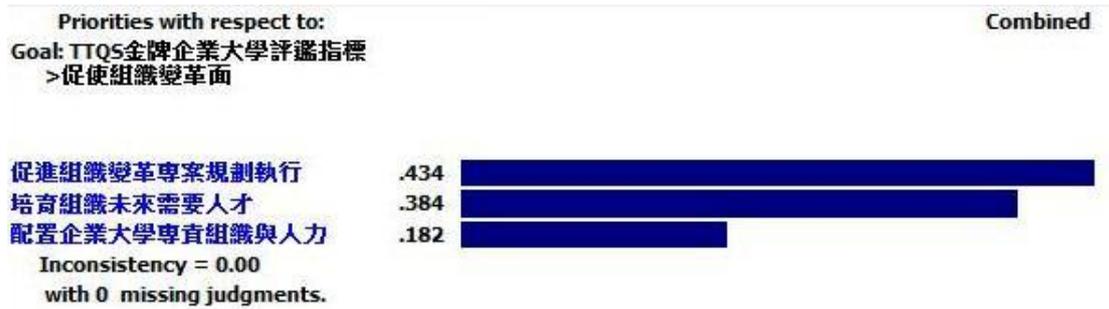


圖 4-2-3 「促使組織變革」構面下各項評鑑指標之權重值

資料來源：本研究整理

經由圖 4-2-3 可以看出， $Inconsistency=0.00 \leq 0.1$ ，代表矩陣的完全一致性。其權重相對大小為：促進組織變革專案規劃執行 ( $W=0.434$ ) > 培育組織未來需要人才 ( $W=0.384$ ) > 配置企業大學專責組織與人力 ( $W=0.182$ )。

## (三) 強化組織學習面

強化組織學習面底下包含五項子指標，分別為設計、規劃合適的課程方案；落實利益關係人參與；培養員工系統思考能力，啟發團隊學習環境；引導員工進入組織學習與終身學習；監督改善決策或行政失誤。其相對權重如下圖 4-2-4 所示：

Priorities with respect to:  
 Goal: TTQS金牌企業大學評鑑指標  
 >強化組織學習面

Combined



圖 4-2-4 「強化組織學習」構面下各項評鑑指標之權重值

資料來源：本研究整理

經由圖 4-2-4 可以看出， $Inconsistency=0.01 \leq 0.1$ ，代表矩陣的一致性，達到一定水準。其權重相對大小為：培養員工系統思考能力，啟發團隊學習環境( $W=0.294$ ) > 設計、規劃合適的課程方案( $W=0.257$ ) > 引導員工進入組織學習與終身學習( $W=0.224$ ) > 落實利益關係人參與( $W=0.152$ ) > 監督改善決策或行政失誤( $W=0.073$ )。

#### (四) 衡量訓練成效面

衡量訓練成效面底下包含五項子指標，分別為評量員工對訓練之滿意度；評量學員課後所學知識、技能；評定員工訓練後的行為改變；評定訓練後對組織產生的績效影響；確認高階對訓練成果的認知。其相對權重如下圖 4-2-5 所示：

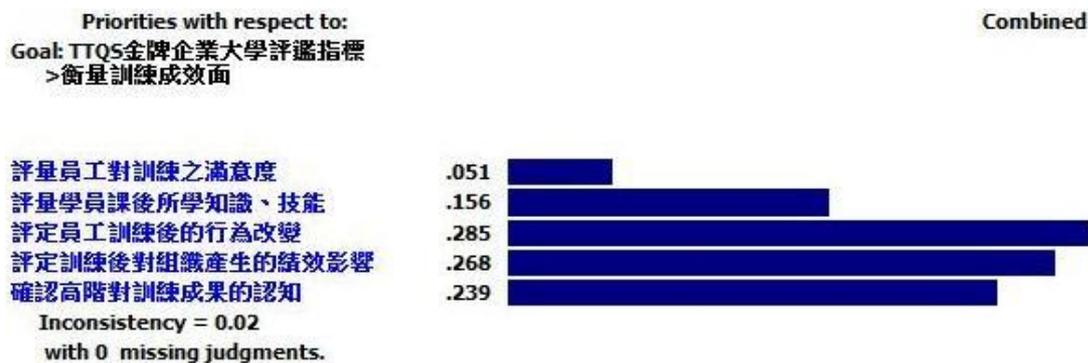


圖 4-2-5 「衡量訓練成效」構面下各項評鑑指標之權重值

資料來源：本研究整理

經由圖 4-2-5 可以看出， $Inconsistency=0.02 \leq 0.1$ ，代表矩陣的一致性，達到可以接受的範圍。其權重相對大小為：評定員工訓練後的行為改變 ( $W=0.285$ ) > 評定訓練後對組織產生的績效影響 ( $W=0.268$ ) > 確認高階對訓練成果的認知 ( $W=0.239$ ) > 評量學員課後所學知識、技能 ( $W=0.156$ )，評量員工對訓練之滿意度 ( $W=0.051$ )。

(五) 運用資訊科技面

運用資訊科技面底下包含三項子指標，分別為運用網路學習科技；建立知識管理系統平台；整合內部網路平台與搜尋系統持續更新。其相對權重如下圖 4-2-6 所示：

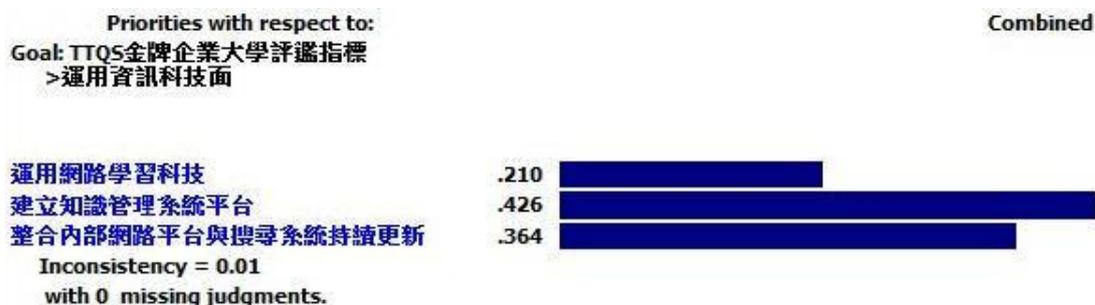


圖 4-2-6 「運用資訊科技」構面下各項評鑑指標之權重值

資料來源：本研究整理

經由圖 4-2-6 可以看出，Inconsistency=0.01≤0.1，代表矩陣的一致性，達到可以接受的範圍。其權重相對大小為：建立知識管理系統平台(W=0.426) > 整合內部網路平台與搜尋系統持續更新(W=0.364) > 運用網路學習科技(W=0.210)。

### 三、整體衡量指標

完成各層級衡量指標相對權重後，將第一層級構面指標權重比值與其第二層級各個評鑑指標權重比值相乘，已顯示出 TTQS 金牌企業大學評鑑指標的整體相對權重，如圖 4-2-7 所示：

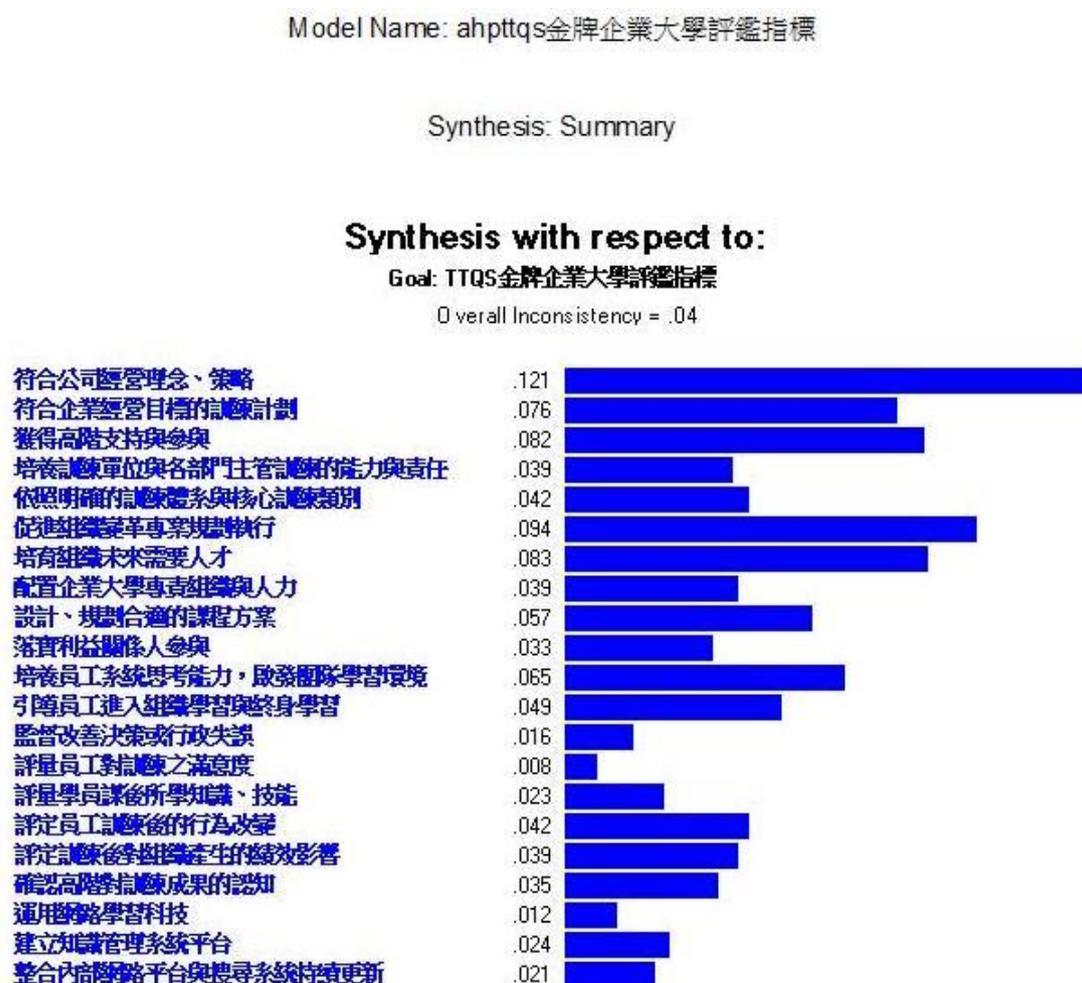


圖 4-2-7 TTQS 金牌企業大學評鑑指標的整體權重比值

資料來源：本研究整理

經由圖 4-2-7 可以看出，整體分析不一致判斷值(Overall Inconsistency Index, OII)代表 C.H.R. 判斷指標，故 Overall Inconsistency=0.04≤0.1，代表整體衡量指標一致性達到一定水準範圍。

#### 四、研究發現

本研究發展出 21 項 TTQS 金牌企業大學評鑑指標，根據資料處理分析出構面及構面下各項評鑑指標之權重、以及 TTQS 金牌企業大學評鑑指標的整體權重，並整理其排序，如下表 4-2-1 所示：

表 4-2-1 TTQS 金牌企業大學評鑑指標整體權重一覽表

層級一 (構面)	權重	層級二 (評鑑指標)	權重	整體權 重	整體級 排序
對準企業 策略面	0.360	符合公司經營理念、策略	0.336	0.1209	1
		符合企業經營目標的訓練 計劃	0.210	0.0756	5
		獲得高階支持與參與	0.228	0.0820	4
		培養訓練單位與各部門主 管訓練的能力與責任	0.108	0.0388	13
		依照明確的訓練體系與核 心訓練類別	0.118	0.0424	9
促使組織 變革面	0.216	促進組織變革專案規劃執 行	0.434	0.0937	2
		培育組織未來需要人才	0.384	0.0829	3
		配置企業大學專責組織與 人力	0.182	0.03931	12

資料來源：本研究整理

(續下頁)

表 4-2-1 TTQS 金牌企業大學評鑑指標整體權重一覽表(續)

層級一 (構面)	權重	層級二 (評鑑指標)	權重	整體權 重	整體級 排序
強化組織 學習面	0.220	設計、規劃合適的課程方案	0.257	0.0565	7
		落實利益關係人參與	0.152	0.0334	15
		培養員工系統思考能力， 啟發團隊學習環境	0.294	0.0646	6
		引導員工進入組織學習與 終身學習	0.224	0.0492	8
		監督改善決策或行政失誤	0.073	0.0160	19
衡量訓練 成效面	0.147	評量員工對訓練之滿意度	0.051	0.0075	21
		評量學員課後所學知識、 技能	0.156	0.0229	17
		評定員工訓練後的行為改 變	0.285	0.0418	10
		評定訓練後對組織產生的 績效影響	0.268	0.03939	11
		確認高階對訓練成果的認 知	0.239	0.0351	14
運用資訊 科技面	0.057	運用網路學習科技	0.210	0.0119	20
		建立知識管理系統平台	0.426	0.0242	16
		整合內部網路平台與搜尋 系統持續更新	0.364	0.0207	18

資料來源：本研究整理

本章節先將訪談資料進行資料分析，經由初級編碼、中級編碼以及主軸編碼，分析出 21 項 TTQS 金牌企業大學評鑑指標，並建構出上述指標的項目構面，而後利用 AHP 決定 21 項 TTQS 金牌企業大學評鑑指標的相對權重，得出的研究結果與研究目的相互呼應，下一章將敘述本研究之結論與建議。

## 第五章 結論與建議

本章將彙整研究之結果，並提出研究結論、以及將說明本研究的研究限制與後續研究方向之建議。

### 第一節 研究結論

根據本研究目的之一為「探析企業大學與 TTQS 金牌評鑑指標之內涵」，故以文獻探討為基礎，分析後彙整出 TTQS 金牌企業大學評鑑指標，並歸納出本研究「七個層面」和 30 項評鑑指標，初步整理歸納出 TTQS 金牌企業大學的評鑑指標，發展出訪談題目大綱。研究目的之二為「建構 TTQS 金牌企業大學評鑑指標和構面」，本研究根據訪談大綱選取、邀約及訪談通過 TTQS 金牌企業大學之管理者或承辦者，結束後運用質性分析中的紮根理論，進行訪談資料分析工作，歸納研究成果，發現 TTQS 金牌企業大學評鑑指標可重新分為五大構面，共 21 項指標。研究目的之三為「分析 TTQS 金牌企業大學評鑑指標相對權重」，依據目的二結果之指標架構建立 AHP 問卷，故透過 18 位專家填寫層級分析程序法 (AHP) 問卷，再利用 Expert Choice2000 決定 TTQS 金牌企業大學評鑑指標構面的相對權重，並依照相對權重大小排序，如圖 5-1-1 所示。下述依照五大構面：對準企業策略面、促進組織變革面、強化組織學習面、衡量訓練成效面、運用資訊科技面，逐一闡述本研究結論內容，最後說明管理意涵。

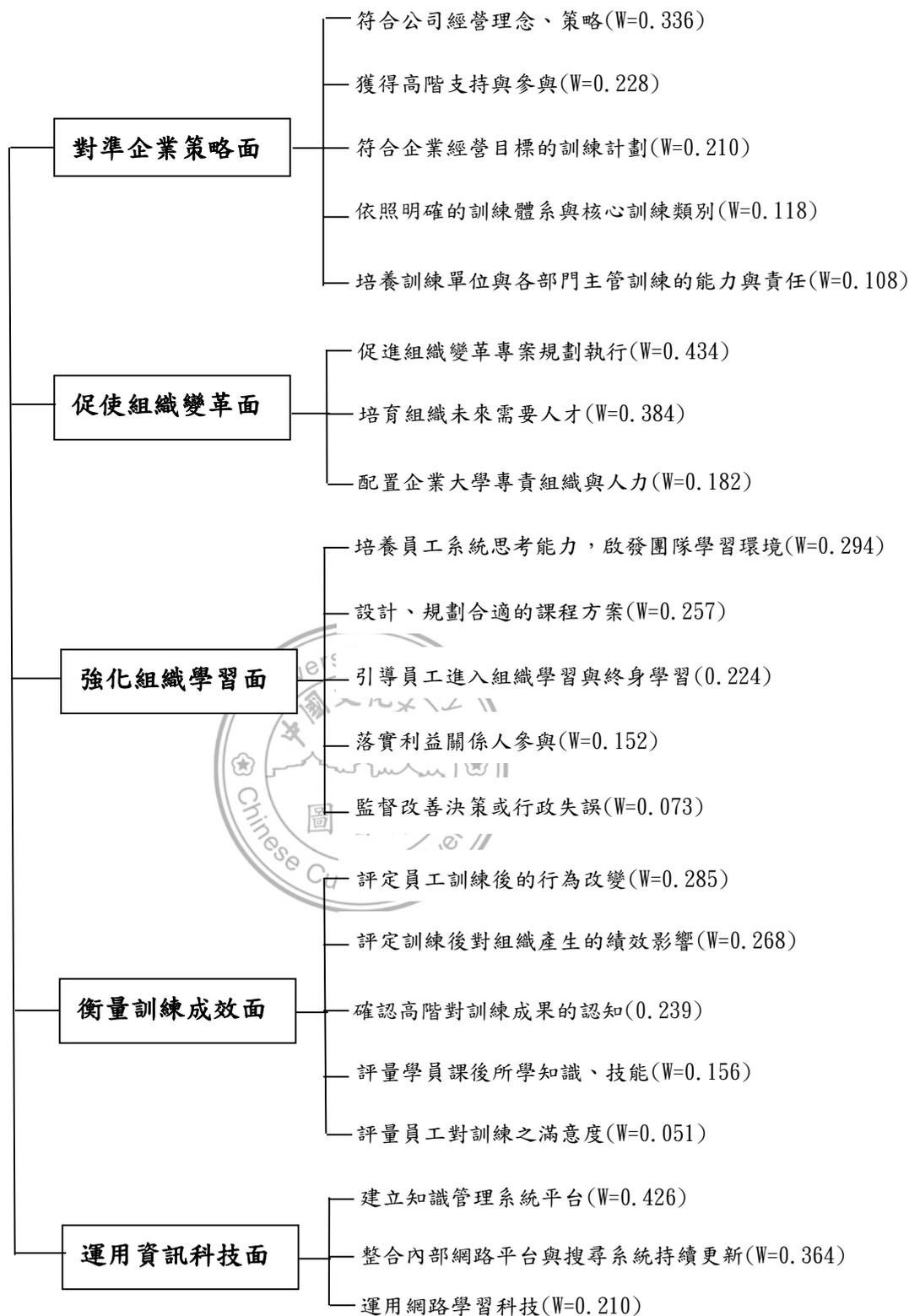


圖 5-1-1 TTQS 金牌企業大學評鑑指標權重架構圖

資料來源：本研究整理

## 一、對準企業策略面

經由第四章研究發現，在於企業大學評鑑指標內得知，企業大學必須對準企業之策略，企業大學是為本身的企業組織服務，故必須依照企業的使命、經營理念、策略等為發展方向。以及發展與運作的過程中，企業之高階主管對企業願景、目標需求最為瞭解，有高階支持和參與，能讓企業大學獲得更多的資源與協助，對於發展上是重要之助力。並且企業大學的目標定位為達成企業經營目標，所以在執行訓練計畫上也必須有連結，以符合企業經營目標去設計訓練課程，並依照明確的訓練體系以及核心訓練類別。且在企業大學，訓練並非只是訓練單位的責任，各部門主管也擔任重要角色，由於企業大學別於一般訓練單位的立即性需求和職務上的限制，角色更多樣，責任也越重，故必須強化培養應具備之能力，並持續更新。

## 二、促進組織變革面

企業生存在社會經濟發展快速的環境，必須進行變革才能適應這樣的環境，而企業大學扮演著幫助企業變革的促進者、協助者，以企業整體性、長期性、基本性之問題進行，主要以人、能力為主體，並以專案執行，從高層到員工進行會議及培訓，讓它們對於變革能夠深入了解，並一同努力達成。且依據企業未來方向策略，企業大學去定義未來企業需要的人才條件，以規劃培訓去協助，預防未來產生人力斷層情況；而對於企業大學內部組織架構，及人員、軟硬體配置，也需因應企業經營環境變化而有所調整，因為其皆為企業大學展高效能的關鍵所在。

## 三、強化組織學習面

強化組織學習面各指標主要都對於組織學習過程都有強化之作用，由於企業大學將目標定位在服務企業的組織經營目標，在課程方案會採取適用

組織未來發展的方向去設計、規劃，依照明確自身的培訓需求；而符合需求之訓練方案，有系統性的產出，包含訓練方法選擇、講師遴選、學員條件選擇、效益評估方式…等，助於培訓達到理想效果；且在組織學習中，利益關係人的參與，在過程中給予各自專業建議，並討論更改，讓課程計畫更為周全，更能對準訓練目標的需求。並且在整個訓練過程中，對於決策或行政失誤，需要有監督改善機制，及時處理改善，若等結果出來，問題產出常為之以晚。

企業的穩定程度與員工系統思考全面性相關聯的，光依賴培訓或思想工作無法讓員工從各方面系統去思考問題。高階主管系統思考不周全，忽視不應該忽視的因素，會影響企業發展，企業領導人、高階主管系統思考全面性，越能使員工們學習與實施系統思考能力，且企業大學讓員工參與決策方案、或執行方案利用團隊建設、合作方案來培養員工系統思考能力，可讓大家思想碰撞，展示個人獨特想法，並接受別人想法與以啟發，讓團隊智慧進入個人理念。企業大學需啟發團隊學習環境，結合團隊的智慧，促使組織穩定與發展。

企業大學引導員工進入組織學習，利用培訓做為持續學習的過程，利用持續性的培訓環境，採用各種方式，讓員工知識更新，進而培育其他專長，提供員工終身學習環境，使員工持續的保持競爭力。

#### 四、衡量訓練成效面

衡量訓練成效面主要是根據訓練的成果去衡量，並做改善的動作，企業大學訓練成效以 Kirpatrick 的評估四層級去衡量，評定員工訓練後的行為改變，相似於 Level1 反應評估，企業大學僅對此層級評估列為參考，不會作為評估的最終結果。評定訓練後對組織產生的績效影響，相似於 Level2 學習評估，評估受訓者對培訓內容的理解和掌握程度。而評定員工訓練後的行為改變，為企業大學培訓效果最重要的指標，去衡量訓練前後行為的改變，相似 Level3 行為評估。至於評定訓練後對組織產生的績效影響，類似於成果評估來衡量，使用一

些顯性指標衡量培訓對績效提升的影響。還必須確認高階對訓練成果的認知，而不是由企業大學自行判斷或獨立衡量，而需要清楚了解高階認知的訓練成效，知道他們意見與想法，參與對話和調整改善，方有益於高階對企業大學的成長支持、及企業大學長久運作。

## 五、運用資訊科技面

運用資訊科技面旨在借助現代化的科技技術，讓企業大學執行、管理上、員工培訓更為效率。企業大學提供網路學習課程，提供的課程更趨於多元轉變，也是共享學習與工作經驗的平台，不受時間和地點限制，配合企業跨地區、崗位、等級的個性化培訓需求。在企業人才在職涯的過程中總會階段性異動，並一同帶著知識離開，而企業大學利用知識管理系統平台，將公司員工的經驗、技術、能力與知識，有效的留在企業內，並實際呈現、傳播和利用，幫助企業累積知識財富。網路新經濟時代，利用科技技術有效管理，企業大學建立合適自己規模的內部網路與搜尋系統，並定期更新，因需求提升功能，讓管理與作業流程更有效力。

綜合上述，發現 TTQS 金牌企業大學評鑑指標的五大構面中，「對準企業策略面」(W=0.360)、「強化組織學習面」(W=0.220)以及「促使組織變革面」(0.216)，這三個構面占了七成以上的權重比，值得評鑑企業大學評鑑時列為重要評鑑構面。

根據研究結果，另發現 TTQS 金牌企業大學評鑑指標，其中 21 項指標的相對權重排序以「符合公司經營理念、策略」(W=0.121 )、「促進組織變革專案規劃執行」(W=0.094)、「培育組織未來需要人才」(W=0.083)，為前三項最為重要的評鑑指標。

## 六、管理意涵

企業大學本身為母企業服務，為企業發展關鍵策略的工具，可為集權式組織，資源集中管理，並需「符合公司經營理念、策略」去執行、運作，且為積極、主動規劃訓練相關事宜，提供與策略相關之訓練學習方案；其次，企業經營發展別無選擇，為因應內外部環境的變化，企業資源不斷的變動，企業需要預測未來，並試圖塑造未來，並在短期和長期目標取得平衡，並進行組織變革需要，企業大學為「促進組織變革專案規劃執行」之角色，整體活動都需具有策略性，注重長期的規劃，以及預先掌握情況，將企業的人與能力做結合，使員工能力與時俱進，應用到組織經營發展的各環節中。且組織試圖塑造未來方向，藉由企業大學主動定義未來企業需要人才條件，並「培育組織未來需要人才」，可預防未來人力斷層與落差，有助企業永續經營，創造競爭優勢。

未來可將 TTQS 金牌企業大學評鑑指標運用於管理上，由於此指標屬於趨勢的概要性描述，能夠反映、檢視企業大學現今現象核心與重要特徵；以下就組織發展三大層次：組織面、團隊面、個人面分別說明。故就「組織面」而言，在於新建立之企業大學，可依據 TTQS 金牌企業大學評鑑指標的五項構面為建立方向之參考，並可依照這五構面的相對權重，了解對準企業策略面、促使組織變革面、強化組織學習面為重要構面，並作為建立時優先考量及注意的重點構面。

由於本研究結果的評鑑指標，方與 TTQS 金牌的企業大學進行訪談並分析所得出，應用於已經成立之企業大學，想要獲取 TTQS 金牌，可藉由此評鑑指標為參考依據，了解企業大學如何獲取 TTQS 金牌，以及整體運作時所執行的重要功能；且可依照整體指標相對權重，檢視較為核心、重要指標，例如「符合公司經營理念、策略」、「促進組織變革專案規劃執行」、「培育組織未來需要人才」等三項，評鑑指標作為優先或是加重投入項目。

再「團隊面」而言，企業大學或企業的教育訓練部門，運用本研究之評鑑

指標，能夠明瞭在運作的過程中的優缺點，進而提升與改善；並可藉此蒐集資料，協助企業以及企業大學之推展。就「個人面」而言，辦訓人員、高階主管、學員等其他參與者，可藉由 TTQS 金牌企業大學評鑑指標，提示參與者培訓重點，最終提升工作行為之表現。

## 第二節 研究限制與後續研究建議

### 一、研究限制

#### (一) 研究方法而言

本研究採取深度訪談為主要資料蒐集來源，受訪者會因為角度不同、認知上有所差異，對於訪談主題有不同面向之回饋；受訪對象也會因商業的考量上，無法提供更深入的完整資料。

#### (二) 研究現象的限制

本研究共訪談 5 間企業大學的管理者與承辦者，進行訪談為資料蒐集來源，由於對象為企業大學，又需要通過 TTQS 金牌，符合此條件之對象不多，又加上符合此條件之對象，因商業考量拒絕接受訪談，因此樣本數之不均勻。

#### (三) 研究結果

本研究採用深度訪談台灣企業大學，為資料蒐集來源，資料分析出 TTQS 金牌企業大學評鑑指標，在經由台灣擁有教育訓練專業之專家，填寫 AHP 問卷決定指標相對權重，所以獲得之結果會受到情境因素影響，較符合台灣企業大學之趨勢，故後續採用本研究之結果，若進行不同國家的驗證性因素分析，需考量跨文化之情境差異性。

### 二、研究後續建議

#### (一) 擴大運用研究工具

本研究屬於探索性的質性研究，建議針對台灣 TTQS 金牌企業大學評鑑指

標，可進行較大規模的量化驗證性的因素分析。

## (二)擴大研究對象

本研究對象為 99 年到 102 年通過 TTQS 評核為金牌的企業大學為對象，建議後續研究者可以擴大研究對象，可從未來通過金牌等級之企業大學收集更廣泛的意見；或是可針對不同國家、不同企業文化、不同產業所設立之企業大學進行驗證性的比較。



# 參考文獻

## 一、中文部分

- Peter F. Drucker(2000). **21世紀的管理挑戰**。(劉毓玲譯)。台北：天下文化。(原著出版於1999)。
- Silverman D. (2010). **解析質性研究法與資料** (田哲榮、司徒懿譯)。新北市：韋伯文化。(原著出版於2006)。
- TTQS 企訓網(2011)。TTQS 新指標評分標準。100 年度評核委員及輔導顧問校準研習會。取自  
<file:///C:/Users/user/Downloads/%E4%B8%89%E3%80%81TTQS%E6%96%B0%E6%8C%87%E6%A8%99%E8%A9%95%E5%88%86%E6%A8%99%E6%BA%96.pdf>
- TTQS 企訓網(2013)。102 年 TTQS 訓練品質評核說明與參考範例。取自  
[http://ttqs.evta.gov.tw/Menu\\_010\\_02.aspx?Type\\_ID=26](http://ttqs.evta.gov.tw/Menu_010_02.aspx?Type_ID=26)
- 丁一顧(2002)。中小學校務評鑑及其對學校文化衝擊之探析。**北縣教育**，43，41-45。
- 丁肇全(2010)。**TTQS 教育訓練課程基礎班講義(企業機構版)**。臺北：行政院勞工委員會職業訓練局。
- 孔毓翔(2010)。**台北市職業工會導入 TTQS 關鍵成功因素之研究**。私立中國文化大學勞動學碩士論文，台北市。
- 方妙玲(2012 年 11 月 12 日)。TTQS 訓練成效指標之實施現況分析。【TTQS 專人文選】。取自  
[http://ttqs.wda.gov.tw/Expert\\_Column\\_Detail.aspx?Column\\_ID=002f494cdeaf404083ab0ec6efdd3fe8](http://ttqs.wda.gov.tw/Expert_Column_Detail.aspx?Column_ID=002f494cdeaf404083ab0ec6efdd3fe8)
- 王世英(2011)。**企業大學做甚麼：企業大學功能及其對組織學習能力的影響研究**。北京：經濟科學出版社。

- 王吉鵬(2007)。如何建設企業大學。北京：中國勞動社會保障出版。
- 王守玉、Windsor & Yates(2012)。紮根理論研究方法。護理雜誌，59(1)，91-95。
- 王保進(1996)。教育指標基本概念之分析。教育研究資訊，4(3)，1-18。
- 王素芸(2001)。基本能力指標之發展與概念分析。教育研究資訊，9(1)，1-14。
- 王湘閔(2009)。大學教師評鑑與學術自由相關之研究(未出版之碩士論文)。國立台灣師範大學教育政策與行政研究，臺北市。
- 白景文(2007)。企業大學評鑑指標建構之研究。台灣師範大學工業科技教育學系博士論文，台北市。
- 行政院勞工委員會職業訓練局(2012)。知識充電：智庫全書：訓練品質系統指引手冊 Q&A。取自 [http://ttqs.evta.gov.tw/Menu\\_008\\_04.aspx](http://ttqs.evta.gov.tw/Menu_008_04.aspx)。
- 行政院勞工委員會職業訓練局(2012a)。知識充電：智庫全書：企業機構版。取自 [http://ttqs.evta.gov.tw/Menu\\_008\\_04.aspx](http://ttqs.evta.gov.tw/Menu_008_04.aspx)。
- 行政院勞委會(2012)。修正「訓練品質規範作業要點」。中華民國 101 年 5 月 9 日行政院勞工委員會勞職能字第 1010508030 號另修正。發布日期 2012 年 5 月 25 日。
- 行政院勞委會職業訓練局(2013)。103 年企業人力資源提升計畫條文。勞職訓字第 1020513361 號令發布。發布日期中華民國 2013 年 11 月 22 日。
- 吳能全、閻曉珍、王世英(2008)。培訓革命。北京：機械工業出版社。
- 吳清山、王湘粟(2004)。教育評鑑的概念與發展。教育資料集刊，29(2)，1-26。
- 吳清山、林天祐(1999)。教育名詞：教育指標。教育資料與研究，29，48-49。
- 呂佩玲(2012)。國民小學營養教育評鑑指標建構之研究。國立台南大學教育學

系課程與教學碩士論文，台南市。

岑明媛(2006)。21世紀企業的關鍵戰略。北京：清華大學出版社。

李匡雲(2007)。國民小學教師評鑑指標之建構(未出版之碩士論文)。國立台南大學教育學系課程與教學碩士論文，台南市。

李威穎(2008)。HR-英國 IIP、瑞士 ISO10015 與台灣 TTQS 介紹。TTQS 新任評核委員研習班講義。

李威穎(2011年6月16日)。TTQS 如何推動職能導向之訓練發展。【TTQS 專家文選】。取自

[http://ttqs.wda.gov.tw/Expert\\_Column\\_Detail.aspx?Column\\_ID=8f5c570975b64270b1e50a8d77a99fbf](http://ttqs.wda.gov.tw/Expert_Column_Detail.aspx?Column_ID=8f5c570975b64270b1e50a8d77a99fbf)

李隆盛(2012)。評鑑指標既要多元也要精簡，評鑑雙月刊, 40，5-6

李隆盛、黃同圳(2000)。人力資源發展。臺北市：師大書苑。

李韃鎂(2011)。庇護工場評鑑指標之研究：策略地圖的觀點。國立臺灣師範大學社會教育學系在職進修碩士論文，台北。

周淑卿(2000)。教育大辭書。取自

<http://terms.naer.edu.tw/detail/1314941/>。

周淑卿、吳裕益(2000)。教育大辭書。取自

<http://terms.naer.edu.tw/detail/1305655/>。

周智專(2012年12月12日)。TTQS 評核概念、要領與挑戰。【TTQS 專家文選】。取自

[http://ttqs.wda.gov.tw/Expert\\_Column\\_Detail.aspx?Column\\_ID=f302c582a47b418c88ded188f3b3001f](http://ttqs.wda.gov.tw/Expert_Column_Detail.aspx?Column_ID=f302c582a47b418c88ded188f3b3001f)

林文燦、孔慶瑜、林麗玲(2009)。IIP、ISO10015 與 TTQS 差異分析。品質月刊, 45(4), 52-56。

林劭仁(2008)。教育評鑑標準的發展與探索。臺北市：心理。

林尚平、廖仁川、蕭清松及蔡琇琳(2001)。我國企業辦理企業內部大學與傳統

- 教育訓練體系之效益比較分析。論文發表於中華人力資源發展學會舉辦之「2001 人力資源論文發表會」學術研討會，27-47，台北。
- 林建山(2006)。人力資本開發與國家訓練品質保證體系。就業安全，5(2)，44-51。
- 林新發、林上渝(2004)。高中校長辦學績效評鑑指標。教育資料集刊—教育評鑑專輯，29，139-168。
- 林漢明(2011)。「訓練品質評核系統新版指標」TTQS 新舊版指標差異及因應要領—針對未來 TTQS 新指標，受評單位將如何因應?。取自 TTQS 訓練品質評核系統實施計畫網站。發表日期：2011 年 3 月 24 日。
- 邱昌泰(1995)。公共政策-當代政策科學理論之研究，台北：巨流圖書公司，265-268。
- 侯秉忠(2011 年 11 月 30 日)。運用 TTQS 導入，提昇企業競爭力。【TTQS 專家文選】。取自  
[http://ttqs.wda.gov.tw/Expert\\_Column\\_Detail.aspx?Column\\_ID=039b5d4bb6f548619e8a383a66b4740d](http://ttqs.wda.gov.tw/Expert_Column_Detail.aspx?Column_ID=039b5d4bb6f548619e8a383a66b4740d)
- 侯鏐、閻曉珍(2009)。企業大學戰略。北京：人民郵電出版社。
- 徐超聖(1999)。九年一貫課程品質管理機制—淺談「學力指標」之意義。教育資料與研究，26，33-39。
- 秦夢群(2007)。教育行政：實務部份。台北：五南。
- 荊濤(2009)。企業大學：企業永續經營的核武器。北京：中國時代經濟出版社。
- 張火燦(1987)。從美國企業界教育與訓練的發展談我國努力的方向。就業與訓練，5(1)，21-26。
- 張火燦(2001)。策略性人力資源管理(第二版)。台北，揚智。
- 張素娟(1999)。我國工商企業界辦理企業大學模式之研究。國立中正大學成人及繼續教育研究所，嘉義縣。

- 張竟(2011)。企業大學研究。北京：經濟科學出版社。
- 張鈿富(2000)。教育政策分析—理論與實務。台北：五南。
- 張德銳(2006)。形成性教師評鑑系統的研發、推廣、研究與實施展望。初等教育學刊，3，1-26。
- 產業人才投資方案計畫網(2013)。【計畫簡介】。取自  
<http://ihrip.evta.gov.tw/planintro-target.html>。
- 許明惠(2012年11月14日)。訓練品質評核系統：IIP、ISO10015與TTQS讀書筆記。【TTQS專家文家文選】。取自  
[http://ttqs.wda.gov.tw/Expert\\_Column\\_Detail.aspx?Column\\_ID=0b8ae439455e416b80019b602218c20d](http://ttqs.wda.gov.tw/Expert_Column_Detail.aspx?Column_ID=0b8ae439455e416b80019b602218c20d)
- 郭昭佑(2001)。教育評鑑指標建構方法探究。國教學報，13，257-285。
- 陳佩如(2008)。我國大學教師對大學教師評鑑態度之研究(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所，臺北市。
- 陳亮妘(2002)。國民中小學體育評鑑指標建構之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，屏東。
- 陳彥伶(2009)。大學教師評鑑指標體系建構之研究(未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所，臺北市。
- 陳韋多(2013)。協會導入TTQS關鍵成功因素之研究(未出版之碩士論文)。私立中國文化大學，台北市。
- 陳博鍊(2012)。「101年度訓練品質評核系統實施計畫」彙整控管作業服務。  
【政府推動相關計畫介紹】。取自  
[http://ttqs.evta.gov.tw/Download\\_Files/41a8cb4d07d34507b67d6b12c4ff8a20/%e6%94%bf%e5%ba%9c%e6%8e%a8%e5%8b%95TTQS%e7%9b%b8%e9%97%9c%e8%a8%88%e7%95%ab%e4%bb%8b%e7%b4%b9.pdf](http://ttqs.evta.gov.tw/Download_Files/41a8cb4d07d34507b67d6b12c4ff8a20/%e6%94%bf%e5%ba%9c%e6%8e%a8%e5%8b%95TTQS%e7%9b%b8%e9%97%9c%e8%a8%88%e7%95%ab%e4%bb%8b%e7%b4%b9.pdf)
- 陳瑞榮(1995)。工業職業學校教師評鑑模式之研究(未出版之碩士論文)。國立台

灣師範大學教育系研碩士論文，台北。

陳鎰明(2003)。我國大專體育評鑑指標建構之研究。國立台灣師範大學體育學系研究所博士論文，台北。

彭文萱、林容妃、陳景期(2012)。國小優質科學教師教學專業發展指標及權重分配系統之建置：科學教師社群之觀點。教育實踐與研究。25 (2)，131-162。

曾淑惠(2002)。教育方案評鑑。臺北市：師大書苑。

曾德明(2012)。攜手計畫課後扶助方案評鑑指標建構之研究。國立新竹教育大學人資處教育行政碩士論文，新竹。

程文郁(2002)。以質性研究方法探討消費者選擇行動電話服務業者之行為。國立中山大學企業管理研究所碩士論文，高雄縣。

黃世忠(2009)。TTQS 條款詮釋與評核技巧。TTQS 新任評核委員研習班講義。

黃光雄(1989)。教育評鑑的模式。台北：師大書苑。

黃光雄(1990)。教育評鑑的模式。台北：師大書苑。

黃政傑、李隆盛、游家政(1994)。國民中小學教育評鑑之研究。行政院國家科學委員會委託專案報告。臺北市：國立臺灣師範大學教育研究中心。

黃政傑、翁福元、方志華、張美蓮(1997)。教育指標系統整合型研究之規劃。台北：師大教研中心。

黃炳煌(1997)。大學自主與大學評鑑，載於陳漢強(主編)，大學評鑑(51-58頁)。台北市：五南。

黃惇勝(2011年8月15日)。TTQS 評核一致性探討。【TTQS 專家文選】。取自 [http://ttqs.wda.gov.tw/Expert\\_Column\\_Detail.aspx?Column\\_ID=03c0d90985454e1b94d77f0bada7cf9b](http://ttqs.wda.gov.tw/Expert_Column_Detail.aspx?Column_ID=03c0d90985454e1b94d77f0bada7cf9b)

黃琇屏(2004)。國民小學教師評鑑指標建構之研究。教育評鑑回顧與展望學術研討會，國立台灣師範大學教育研究中心，臺北市。

- 楊振昇、洪淑萍(2002)。基本能力指標與轉化-以語文學習領域為例。教育研究月刊，96，23-33。
- 楊國德(1999)。新型態的成人教育機構。成人教育，47，54。
- 董峻成(2011)。國家訓練品質獎與訓練品質管理系統之應用-以訓練機構版為例。發表日期 2011 年 10 月 14 日。
- 劉韋伶(2012)。以層級分析法(AHP)建構高階人才海外學習計畫成果評鑑指標，國立台北教育大學教育經營與管理學系碩士論文，台北市。
- 劉淑芬(2007)。企業教育訓練評鑑方法應用之研究-Kirkpatrick 四層次模式理論分析的觀點。國立中正大學成人及繼續教育所博士論文，嘉義縣。
- 潘道仁(2009)。國民中學校務評鑑指標與城鄉權重體系建構之研究(未出版之博士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 蔡錫濤(2000)。訓練的評鑑。載於李隆盛、黃同圳(主編)，人力資源發展。台北，師大書苑。
- 蔡逸塵(2009)。企業大學講師培訓制度之個案研究。國立臺北教育大學國民教育學系碩士班碩士論文，台北市。
- 賴慶樹(2003)。企業大學現況探討研究。中山大學企業管理學系研究所碩士論文，高雄。
- 謝馥蔓(2012年11月6日)。事業單位成功導入TTQS的關鍵因素內涵之研究。【TTQS 專家文選】。取自  
[http://ttqs.wda.gov.tw/Expert\\_Column\\_Detail.aspx?Column\\_ID=916a3346e7ef41e9b2d1e9238aa49de9](http://ttqs.wda.gov.tw/Expert_Column_Detail.aspx?Column_ID=916a3346e7ef41e9b2d1e9238aa49de9)
- 簡建忠(1994)。訓練評鑑。台北市：五南。
- 魏惠娟(1997)。成人教育方案發展的系統分析與應用。台北：師大書苑。

## 二、英文部分

- Alkin, M. (Editor) (2004). *Evaluation Roots: Tracing Theorists' Views and Influences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Allen, M. & McGee, P. (2004). Measurement and Evaluation in Corporate Universities. *New directions for institutional research*, 124, 81-92.
- Allen, M. (2010). Corporate Universities 2010: Globalization and Greater Sophistication. *The Journal of International Management Studies*, 5, 1.
- Allen, M. (Ed.). (2002). *The corporate university handbooks: Designing, managing, and growing a successful program*. NY: AMACOM .
- American Productivity and Quality Center (APQC) (2000). *The Corporate University: Measuring the Impact of Learning*, APQC International Benchmarking Clearinghouse, Houston, TX.
- Arkin, A. (2000). Combined honours. *People Management*, 12 October, 43-46.
- Aronovitz, S. (2000). *The knowledge factory: Dismantling the corporate university and creating true higher learning*. Boston: Beacon.
- Bachler, C. J. (1997). The trainer's role. *Workforce*, 76, 93-105.
- Barney, M. (2002). Measuring ROI in Corporate University: Death of the Student Day and Birth of Human Capital. In M. Allen (Ed.), *The corporate university handbooks: designing, managing, and growing a successful program*. NY: AMACOM.

- Becker, G. S. (1976). *The Economic Approach to Human Behavior*. Chicago: University of Chicago Press.
- Blank, R. K. (1993). Developing a System of Education Indicators: Selecting, Implementing, and Reporting Indicators. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 15(1), 65-80.
- Bramley, P. (1996). *Evaluating training effectiveness*. (2nd ed.) London: McGraw-Hill.
- Branson, C. M. (2008). Achieving organizational change through values alignment. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 376-395.
- Byrne, B. (2004). 'Qualitative interviewing', in C. Seale (ed.), *Researching Society and Culture*, 2nd edn. London: Sage. pp. 179-92.
- Chapman, D. (1990). *The role of education management system in improving educational quality*. New York: Greenwood.
- Clark, D. (2005). *Learning and Performance Glossary*. Retrieved September 7, 2006, from <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/glossary.html>
- Claudia, A. (1996). Corporations grow their own best employees at corporate universities. *Journal of Career Planning & Employment*, 56 (2), 24-27.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design : choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cronbach, L. J. (1982). *Designing evaluations of educational and social programs*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Dalton, R. (1999). Companies Lead University Revolution. *The Sunday*

- Time*, 7.
- Desimone, R. L., Werner J. M., & Harris, D. M. (2002). *Human Resource Development*. Orlando, FL: Harcourt Colledge.
- Easterby-Smith, M. (1994). *Evaluating management development, training and education* (2nd ed.). Hampshire, England: Gower.
- Elliott, E. J. (1991). *Education courts: An indicator system to monitor the nation's educational health*. Washington, DC: Acting commissioner of education statistics.
- Eurich, N.P. (1985) . *Carnegie Foundation for the the Advancement of Teaching*. New Jersey : Princeton.
- Fresina, A. (1997). The Three Prototypes of Corporate Universities. *The Corporate University Review*, January-February.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1965). *Awareness of dying*. Chicago: Aldine.
- Goldstein, I. L. (1993). *Training in Organizations*. (3rd ed. ). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Gordon, P. & Lawton, Denis. (2003). *Dictionary of British Education*. London, England: Woburn.
- Guba, E. G. & Lincoln (1989). *Fourth generation evaluation*. California: Sage.
- Hanna, D. E. (1998) . Higher education in an era of digital competition: Emerging organization models. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 2 (1) , 66-95.
- Hill, J.C. (1986). *Curriculum evaluation for school improvement*. IL: Charles C Thomas Publisher.
- Hilse, H. & Nicololai, A. T. (2004). Strategic learning in Germany' s

- largest companies—empirical evidence on the role of CU within strategy processes. *Journal of Management Development*, 23(4), 372–398.
- Jansink, F., Kwakman, K., & Streumer, J. (2005). The knowledge-productive corporate. *Journal of European Industrial Training*, 29(1), 40–57.
- Jarvis, P. (2001). *Universities and Corporate University: The Higher Learning Industry in Global Society*. London: Kogan Page.
- Johnstone, J. N. (1981). *Indicators of education systems*. London, England: Kogan Page Press.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994). *The program evaluation standards* (2nd ed). CA: Sage.
- June, X. Q. (2009). Corporate universities in China: processes, issues and challenges. *Journal of Workplace Learning*, 21 (2), 166–174.
- Kachaturoff, G. (1982). Textbook evaluation and selection: A professional responsibility. *The Social Studies*, 73(1), 32–36.
- Kaggan, S., & Smith, M. S. (1985). Indicators of educational evaluation. *Education Leadership*, 11, 21–24.
- Kaufman, R., & Keller, J. M. (1994). Levels of Evaluation: Beyond Kirkpatrick. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 371–380.
- Kiely, L. (2002). Measurement in Corporate University Learning Environments: Is It Gonna Show? Do We Wanna Know? In M. Allen (Ed.), *The corporate university handbooks: designing, managing, and growing a successful program*. NY: AMACOM.
- Kirkpatrick, D. L. (1959a). Techniques for evaluating training programs. *Training Directors*, 13(11), 3–9.

- Lenderman, H. & Sandelands, E. (2002). Learning for a purpose: building a corporate university. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14, 382-384.
- Marshall D., N. (2013). *The corporate university and training: Return on investment*. Capella University. United States : Minnesota.
- McCarty, T. (2002). *The Corporate University as a Strategic Lever: Integrating the Strategic Objectives of the Firm with the Desired Outcomes of the Corporate University*. New York: AMACOM.
- McLagan, P. A. (1989). Models for HRD practice. *Training and Development Journal*, 41, 53.
- Meister, J. C. (1994). *Corporate quality universities: Lessons in building a world-class work force*. New York: IRWIN.
- Meister, J. C. (1998). Ten step to creating a corporate university. *Training and Development*, 52(11), 38-43.
- Meister, J. C. (1998a). *Corporate universities: Lessons in building a world-class work force*. (revised and updated). NY: McGraw-Hill, Inc.
- Meister, J. C. (1998b). Extending the short shelf life of knowledge. *Training & Development*, 52(6), 52-59.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M., (1994). *Qualitative Data Analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Moore, J. (2002). *Running a Corporate University Like a Business: A Financial Model*. New York: AMACOM.
- Nash, N. S. & Hawthorne, E. M. (1988). *Corporate education*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 301142)
- Nuttall, D. L. (1990). The Function and Limitations of International

- Education Indicators. *International Journal of Educational Research*, 14, 327-333.
- Oakes, J. (1986). *Educational indicators: A guide for policymakers*. Santa Monica, CA: Center for Policy Research in Education.
- OECD (2000). *A new economy? The Changing Role of Innovation and Information Technology in growth*. Paris: OECD.
- OECD(1982). *The OECD international education indicators: A framework for analysis*. Paris: author.
- Peak, M. H. (1997). Corporate University. *Management Review*, 2, 33-37.
- Phillips, J. J. (1983). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Houston, Texas: Gulf.
- Phillips, J. J. (1996). ROI: The search for best practices. *Training and Development*, 50(2), 42-47.
- Prince, C. & Beaver, G. (2002, August). Redefining the role of corporate universities. *Journal of Industry & Higher Education*, 213-221.
- Prince, C. & Stewart, J. (2002). Corporate universities - an analytical framework. *Journal of Management Development*, 21(10), 797-811.
- Quality Magazine(1998). *Lessons from the corporate university*. June, Retrieved July 4, 2005, from <http://www.qualitymag.com/articles/1998/jun98/0698tt.html>.
- Rademakers, M. & Huizinga, N. (2000). How strategic is your corporate university? *The New Corporate Review*, Nov. -Dec. 18.
- Rademakers, M. (2001). How strategic is your corporate university?. *Opleiding& Ontwirreling*, 14(4), 15-20.

- Rademakers, M. (2005). Corporate universities: Driving force of knowledge innovation. *The Journal of Workplace Learning*, 17(1/2), 130-136.
- Renaud-Coulon, A. (2002). *The corporate university handbook: designing, managing, and growing a successful program*. New York: AMACOM.
- Rogers, G., & Badham, L. (1992). *Evaluation in schools: Getting started on training and implementation*. New York: Routledge.
- Rowley, D., Lujan, H., & Dolence, M. (1998). *Strategic choices for the academy*. San Francisco: Jossey-Bass .
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*, New York : McGraw-Hill.
- Saaty, T. L., & Forman E. H. (1996). *The Hierarchon: A dictionary of Hierarchies*. Pennsylvania: RWS Publications.
- Shaw, S. (2005). "The corporate university: Global or local phenomenon?" . *Journal of European industrial training*, 29 (1), 21-39.
- Smith, M. S. (1988). Educational Indicators. *Phi Delta Kappan*, 69, 487-491.
- Spee, A., & Bormans, R. (1992). Performance indicators in government institutional relations: The conceptual framework. *Higher Education Management*, 4(2), 139-155.
- Stake, R. E. (2004). *Standard-Based & Responsive Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss, A. , & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*.

- Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss, A. , & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stufflebeam, D. L. (1983). The CIPP model for program evaluation. In G. Madaus, M. Scriven, & D. Stufflebeam (Eds.), *Evaluation models*. Boston, MA: Kluwer-Nijhoff.
- Thomas, D. (1999) . *The corporate university as a model for organizational and individual learning*. Paper presented at IQPC, London.
- Thompson, G. (2000). Unfulfilled prophecy: The evolution of corporate colleges. *Journal of Higher Education*, 3(71), 322-341.
- Walton, J. (1999). *Strategic Human Resource Development*. London: Rourledge.
- Wang, G. G., Sun, J. Y., Li, J. J., & Qiao, X. (2008). *Exploring the corporate university phenomenon*. Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas (Panama City, FL, Feb 20-24, 2008) (ERIC Document Reproduction Service No. ED501627)
- Weiss, C. H. (1998). *Evaluation: Methods for studying programs and policies* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Wheeler, K. (2000). *The Use and Abuses of the Term Corporate University*, available at: [www.glresoures.com/corp](http://www.glresoures.com/corp).
- Wheeler, K. (2005). *The Corporate University Workbook: Launching the 21st Century Learning Organization*. Paperback by Pfeiffer &

- Company, Washington.
- Wheeler, P. & Haertal, G. D. (1993). Resource handbook on performance assessment and measurement: A tool for student, practitioners, and policymakers. *EREAPA Associates*, 40-43.
- Wilcox, J. (1987). A campus tour of corporate colleges. *Training and Development Journal*, 41(5), 51-56.
- World Bank (2000). *Global Economic Prospects and the Developing Countries*. Washington, DC, USA.
- Worthen, B. R. & Sanders, J. R. (1987). *Educational evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*. New York, NY: Longman.
- Worthen, B. R., Sanders, J. R., & Fitzpatrick, J. L. (1997). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines & practice* (2nd ed). NY: Longman.
- Zenger, J. H., & Hargis, K. (1982). Assessment of training results: It's time to take the plunge! *Training and Development Journal*, 36(1), 11-16.
- Zula, K. & Chermack, T. (2007). Human capital planning: A review of literature and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 6, 245-262.

## TTQS 金牌企業大學評鑑指標研究之訪談問卷

### 訪談說明

親愛的專家，您好：

首先，感謝您於百忙之中，仍願意協助參與此次的訪談研究，以下為本研究之目的以及訪談進行方式。

◎目的：

1. 瞭解企業成立企業大學後如何獲取 TTQS 金牌。
2. 評估企業大學評鑑指標是否能評估企業大學(TTQS)金牌得主。
3. 有助於企業大學指評鑑指標的適用性。
4. 提供未來學術研究作一參考。

◎訪談的進行方式：

1. 訪談對象：邀請參與 TTQS 金牌企業大學的專家。
2. 訪談時間：約 1 個小時。
3. 訪談內容：如次頁所示。

敬祝

平安快樂、工作順心

中國文化大學勞工關係研究碩士班

指導教授：白景文 博士

研究生：郭沛軒 敬上

\*\*\*\*\*說明結束，次頁為訪談題目，謝謝。\*\*\*\*\*

# TTQS 金牌企業大學評鑑指標訪談大綱

## 第一部分 企業大學基本資料

1. 貴公司企業大學何時成立？
2. 貴公司當初成立企業大學之背景、目標為何？
3. 貴公司企業大學的組織架構、與公司組織的關係為何？

## 第二部分 企業大學相關資料

### 一、對準企業層面

1. 貴公司企業大學如何符合公司經營策略？
2. 貴公司企業大學如何獲得經營決策階層與高階主管認同？如何建立明確的訓練政策？
3. 貴公司企業大學如何確保訓練符合企業的策略目標？
4. 貴公司成立企業大學運作管理的專責組織與人員，如何成立與建置？
5. 貴公司企業大學訓練單位與公司部門主管訓練發展能力與責任為何？
6. 貴公司企業大學如何規劃 PDDRO 訓練體系、核心訓練類別為何？

### 二、促進組織變革層面

1. 貴公司企業大學對於組織未來發展方向如何塑造？
2. 貴公司企業大學如何培養組織未來發展所需的人才與職能？
3. 貴公司企業大學對於組織變革的專案規劃如何主導與促進？

### 三、強化組織學習層面

1. 貴公司企業大學是如何營造啟發團隊學習環境？
2. 貴公司企業大學如何培養員工系統思考的能力，促進企業邁向學習型組織？
3. 貴公司企業大學怎樣引導與協助個人進行組織學習、終身學習？
4. 貴公司企業大學對於課程方案如何設計及/或規劃？

5. 貴公司企業大學之利益關係人是否有適當參與課程設計流程？

#### 四、監督運作效能層面

1. 貴公司企業大學如何評估企業大學年度目標達成率？
2. 貴公司企業大學對於本身投資報酬率如何估算？
3. 貴公司企業大學如何擁有創新工作跟績效支援工具的能力？
4. 貴公司企業大學有進行企業大學評鑑的後設評鑑嗎？如何進行？
5. 貴公司企業大學如何降低行政或決策失誤率？

#### 五、評量訓練成效層面

1. 貴公司企業大學如何評量員工對所提供課程的滿意度？
2. 貴公司企業大學如何評量員工對訓練實施流程滿意程度？
3. 貴公司企業大學如何評量參與者的自我滿意度？
4. 貴公司企業大學如何確認員工對訓練行政支援工作的感受？

#### 六、確保訓練成果層面

1. 貴公司企業大學如何確認員工訓練後的行為改變？
2. 貴公司企業大學如何評估訓練對組織所產生的衝擊與影響？
3. 貴公司企業大學如何確認員工訓練所學的技能與知識？
4. 貴公司企業大學高階主管(客戶及學員)對於教育訓練發展成果的認知與感受為何？

#### 七、整合資訊科技層面

1. 貴公司企業大學如何提供網路學習(e-Learning)科技？
2. 貴公司企業大學如何發展知識管理與資料倉儲系統？
3. 貴公司企業大學如何建置內部網路與搜尋系統？

## TTQS 金牌企業大學評鑑指標之 AHP 研究問卷

親愛的專家，您好：

首先，感謝您於百忙之中，仍願意填寫問卷！這是一份學術性的研究問卷，希透過層級分析法(AHP)，探討「TTQS 金牌企業大學評鑑指標之研究」；問卷目的為匯集專家意見，對於已建構的層級之指標，希望透過貴專家的寶貴經驗，決定個指標的相對權重。

問卷中的所有題目沒有對或錯之標準答案，您的資深經驗以及寶貴意見就是最好的答案；而您所填的答案僅供本研究做學術上之分析，絕不個別對外公佈或做其它用途，敬請您安心填答。謹此，致上深深的謝忱。

敬祝

平安快樂、工作順心

中國文化大學勞工關係研究碩士班

指導教授：白景文 博士

研究生：郭沛軒 敬上

電子郵件：

連絡電話：

地址：

\*\*\*\*\*問卷未完，請翻下頁，謝謝！\*\*\*\*\*

## 一、問卷填寫方式說明：

本問卷針對各項評鑑因素中，兩兩相互比較相對的重要程度。

### (一)問卷等級尺度說明：

評比分數	強度	兩兩比較參數的意義
1分	兩者重要程度相同(Equal Importance)	有理由支持，權重比稍強
2分	程度介於相同與稍微重要之間	
3分	稍微重要(Moderate Importance)	有充分理由支持
4分	程度介於稍微重要與重要之間	
5分	重要(Strong Importance)	
6分	程度介於重要與相當重要之間	有很明確的理由支持
7分	相當重要(Very Strong Importance)	
8分	程度介於相當重要與絕對重要之間	有最大程度的確定性
9分	絕對重要(Extreme Importance)	

### (二)範例說明：

在您選擇買車時，可能考慮的因素其中有三項是「外觀」、「價格」、「品質」，請您思考一下，你個人認為它們相對重要性如何？請打勾。

因素	絕對重要									極為重要									因素
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
外觀	√																	價格	
外觀								√										品質	
品質													√					價格	

從以上範例說明：

1. 認為車子「外觀」絕對比「價格」重要，則在左邊的絕對重要9分空格內打勾。
2. 認為車子「外觀」與「品質」同等重要，則在中間的同等重要1分空格內打勾。
3. 認為車子「價格」比「品質」頗為重要，則在右邊的頗為重要5分空格打勾。

\*\*\*\*\*說明結束，下頁為 AHP 問卷內容\*\*\*\*\*

## 問卷內容

### 一、 評估第一層各因素之相對重要性

本研究架構中之第一層有五項因素指標(如下)，對於企業大學的評鑑指標，您認為它們的相對重要性如何？請打勾(√)

- (一)對準企業策略面：企業大學的執行對準企業策略。
- (二)促使組織變革面：企業大學為因應組織內外環境、組織任務等方面變化而有目的之革新。
- (三)強化組織學習面：環繞知識技能及資訊的各種行動為組織實現目標和提高企業競爭力。
- (四)衡量訓練成效面：訓練完後的學員成果及檢討、對組織的影響。
- (五)運用資訊科技面：運用電腦或通訊技術來開發與設計的資訊系統及應用軟體。

因素	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		頗為重要		極為重要		絕對重要		因素
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
對準企業策略面																		促使組織變革面	
對準企業策略面																		強化組織學習面	
對準企業策略面																		衡量訓練成效面	
對準企業策略面																		運用資訊科技面	
促使組織變革面																		強化組織學習面	
促使組織變革面																		衡量訓練成效面	
促使組織變革面																		運用資訊科技面	
強化組織學習面																		衡量訓練成效面	

(續下頁)

因素	絕對重要 9	8	極為重要 7	6	頗為重要 5	4	稍微重要 3	2	同等重要 1	2	稍微重要 3	4	頗為重要 5	6	極為重要 7	8	絕對重要 9	因素
強化組織學習 面																		運用資訊科技 面
衡量訓練成效 面																		運用資訊科技 面



## 二、評估第二層各因素之相對重要性

(一)企業大學對準企業策略的評鑑指標方面

對準企業策略面有五項因素指標(如下)，對於企業大學評鑑指標是否能評

估企業大學(TTQS)金牌得主，您認為它們的相對重要性如何？請打勾(√)

1. 符合公司經營理念、策略
2. 符合企業經營目標的訓練計劃
3. 獲得高階支持與參與
4. 培養訓練單位與各部門主管訓練的能力與責任
5. 依照明確訓練體系與核心訓練類別

因素	絕對重要									絕對重要									因素
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
符合公司經營理念、策略																		符合企業經營目標的訓練計劃	
符合公司經營理念、策略																		獲得高階支持與參與	
符合公司經營理念、策略																		培養訓練單位與各部門主管訓練的能力與責任	
符合公司經營理念、策略																		依照明確訓練體系與核心訓練類別	
符合企業經營目標的訓練計劃																		獲得高階支持與參與	

(續下頁)

因素	絕對重要 9	8	極為重要 7	6	頗為重要 5	4	稍微重要 3	2	同等重要 1	2	稍微重要 3	4	頗為重要 5	6	極為重要 7	8	絕對重要 9	因素
符合企業經營目標的訓練計劃																		培養訓練單位與各部門主管訓練的能力與責任
符合企業經營目標的訓練計劃																		依照明確訓練體系與核心訓練類別
獲得高階支持與參與																		培養訓練單位與各部門主管訓練的能力與責任
獲得高階支持與參與																		依照明確訓練體系與核心訓練類別
培養訓練單位與各部門主管訓練的能力與責任																		依照明確訓練體系與核心訓練類別

(二) 促使組織變革面的評鑑指標方面

促使組織變革面有三項評鑑指標(如下)，對於企業大學評鑑指標是否能評估企業大學(TTQS)金牌得主，您認為它們的相對重要性如何？請打勾(√)。

1. 促進組織變革專案規劃執行
2. 培育組織未來需要人才
3. 配置企業大學專責組織與人力

因素	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		頗為重要		極為重要		絕對重要	因素
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		
促進組織變革專案規劃執行																		培育組織未來需要人才
促進組織變革專案規劃執行																		配置企業大學專責組織與人力
培育組織未來需要人才																		配置企業大學專責組織與人力

(三) 強化組織學習面的因素指標方面

強化組織學習面有五項因素指標(如下)，對於企業大學評鑑指標是否能評估企業大學(TTQS)金牌得主，您認為它們的相對重要性如何？請打勾(√)。

1. 設計、規劃合適的課程方案
2. 落實利益關係人參與
3. 培養員工系統思考能力，啟發團隊學習環境
4. 引導員工進入組織學習與終身學習
5. 監督改善決策或行政失誤

因素	絕 對 重 要	8	極 為 重 要	7	6	頗 為 重 要	5	4	稍 微 重 要	3	2	同 等 重 要	1	2	3	4	頗 為 重 要	5	6	極 為 重 要	7	8	絕 對 重 要	9	因素
設計、規劃合適的課程方案																									落實利益關係人參與
設計、規劃合適的課程方案																									培養員工系統思考能力，啟發團隊學習環境
設計、規劃合適的課程方案																									引導員工進入組織學習與終身學習
設計、規劃合適的課程方案																									監督改善決策或行政失誤
落實利益關係人參與																									培養員工系統思考能力，啟發團隊學習環境
落實利益關係人參與																									引導員工進入組織學習與終身學習
落實利益關係人參與																									監督改善決策或行政失誤

(續下頁)

因素	絕對重要 9	8	極為重要 7	6	頗為重要 5	4	稍微重要 3	2	同等重要 1	2	稍微重要 3	4	頗為重要 5	6	極為重要 7	8	絕對重要 9	因素
培養員工系統思考能力，啟發團隊學習環境																		引導員工進入組織學習與終身學習
培養員工系統思考能力，啟發團隊學習環境																		監督改善決策或行政失誤
引導員工進入組織學習與終身學習																		監督改善決策或行政失誤



(四) 訓練成效面的因素指標方面

衡量訓練成效面有五項因素指標(如下)，對於企業大學評鑑指標是否能評估企業大學(TTQS)金牌得主，您認為它們的相對重要性如何？請打勾(√)。

1. 評量員工對訓練之滿意度
2. 評量學員課後所學知識、技能
3. 評定員工訓練後的行為改變
4. 評定訓練後對組織產生的績效影響
5. 確認高階對訓練成果的認知

因素	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		頗為重要		極為重要		絕對重要	因素
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		
評量員工對訓練之滿意度																		評量學員課後所學知識、技能
評量員工對訓練之滿意度																		評定員工訓練後的行為改變
評量員工對訓練之滿意度																		評定訓練後對組織產生的績效影響
評量員工對訓練之滿意度																		確認高階對訓練成果的認知
評量學員課後所學知識、技能																		評定員工訓練後的行為改變
評量學員課後所學知識、技能																		評定訓練後對組織產生的績效影響
評量學員課後所學知識、技能																		確認高階對訓練成果的認知

(續下頁)

因素	絕對重要 9	8	極為重要 7	6	頗為重要 5	4	稍微重要 3	2	同等重要 1	2	稍微重要 3	4	頗為重要 5	6	極為重要 7	8	絕對重要 9	因素
評定員工訓練後的行為改變																		評定訓練後對組織產生的績效影響
評定員工訓練後的行為改變																		確認高階對訓練成果的認知
評定訓練後對組織產生的績效影響																		確認高階對訓練成果的認知



(五)資訊科技提供面的因素指標方面

運用資訊科技面有三項因素指標(如下)，對於企業大學評鑑指標是否能評估企業大學(TTQS)金牌得主，您認為它們的相對重要性如何？請打勾(√)。

1. 運用網路學習科技
2. 建立知識管理系統平台
3. 整合內部網路平台與搜尋系統持續更新

因素	絕對重要		極為重要		頗為重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		頗為重要		極為重要		絕對重要		因素
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
運用網路學習科技																			建立知識管理系統平台
運用網路學習科技																			整合內部網路平台與搜尋系統持續更新
建立知識管理系統平台																			整合內部網路平台與搜尋系統持續更新

**專家個人資料** (本研究不會公開專家個人資料)

公司名稱：\_\_\_\_\_

姓名：\_\_\_\_\_

職稱：\_\_\_\_\_

----問卷結束----

最後，再次感謝您熱心協助。謹此，致上萬分的敬意與謝意！