

出國報告(出國類別：實習)

國際航空運輸協會(IATA)新加坡訓練
中心「飛航服務訓練效益評估
(Training Needs Assessment)課程」

服務機關：交通部民用航空局飛航服務總臺

姓名職稱：曾文宏 臺長

派赴國家：新加坡

出國期間：103 年 10 月 6 日至 10 月 10 日

報告日期：103 年 11 月 13 日

目次

壹、 目的	2
貳、 過程	4
參、 班級成員簡介與課程內容紀要	7
肆、 心得與建議	25

壹、 目的

每當單位之實際工作表現與預設之目標出現落差時，管理階層之直覺反應往往是針對員工實施加強訓練；然而常見的情況是，同樣的問題重覆發生，於是訓練工作持續不斷的進行，佔用寶貴之單位資源卻又無法提昇工作表現。訓練需求評估課程之目的即試圖藉由系統性之工具，提供管理階層充分客觀之資訊，並據以採取有效之解決方案。

貳、 過程

一、 行程紀要：

日期	行程內容	備註
103 年 10 月 6 日	臺灣→新加坡	搭乘中華航空公司編號 753 班機，早上 08:35 出發，約於下午 13:15 抵達新加坡。
103 年 10 月 7 日 103 年 10 月 9 日	國際航空運輸 協會新加坡訓 練中心	課堂課
103 年 10 月 10 日	新加坡→臺灣	搭乘中華航空公司編號 752 班機，早上 10:35 啟程，約於下午 15:05 返抵臺灣。

二、 課程安排：

(一) 第 1 天 (10/7)

時間	課表內容
0830 - 0930	Introductions and Course Overview
0935 - 1150	Module 1 : Identify business goals and needs
1310 - 1630	Module 2 : Identify desired performance and actual performance

(二) 第 2 天 (10/8)

時間	課表內容
0830 - 1150	Module 3 : Identify performance gap
1310 - 1630	Module 4 : Determine cause of performance gap

(三) 第 3 天 (10/9)

時間	課表內容
0830 - 1150	Module 5 : Make recommendation for appropriate performance improvement interventions
1310 - 1630	Course Evaluation and Workshop Conclusion

參、 班級成員簡介與課程內容紀要

一、 班級成員簡介

(一) 授課講師

Mr. Chris Bala 為國際航空運輸協會資深講師，早年服務於新加坡軍方單位，退役後曾任職新加坡樟宜機場保安部門，其專長涵蓋航空保安、威脅與疏失管理、客戶服務管理以及訓練管理等領域。

(二) 班級學員

本班學員共 6 人，分別來自越南(2 人)、新加坡(1 人)、香港(2 人)及臺灣(1 人)。

二、 課程內容紀要

本課程為期 3 天，為使學員熟悉「訓練需求評估 (Training Needs Assessment)」各「模組工具 (Module)」之使用，課程內容設計以課堂講解及模擬實作穿插進行。「訓練需求評估」之模組工具分述如下：

(一) Module 1：Identify business goals and needs

在進行「訓練需求評估」尋求提升單位工作表現之改善方案前，首先必需先釐清單位於整個組織系統之定位，以便瞭解本單位與其他單位之相互影響，俾利識別影響單位工作表現之因素係屬外部環境或內部環境。其次，應檢視單位工作表現對於組織預設目標所造成之影響，評估問題之重要性與急迫性。

授課講師藉由下列之方程式說明影響工作表現之最主要因素：

$$\text{Performance} = \text{Behaviors} + \text{Results}$$

由於服務提供者 (Service Provider) 工作表現之主要評估依據為顧客滿意程度 (Results)，評價高低完全掌握於他人之手，唯有行為 (Behaviors) 是可以改變的，然而，造成行為差異之根本原因實為

態度（Attitude），唯有從改變同仁之工作態度著手，才能夠提升整體之工作表現（Performance）。

本階段使用之工具表格為：

1. Business goals and needs (Background and context)	
Statement of presenting issues	
Description of organization/team	
Stated business needs/goals	
How does the presenting problem relate to stated business goals?	

(二) Module 2：Identify desired performance and actual performance

單位工作表現未能令人滿意之情況，可能經由內部同仁報告、外部相關單位反應、上級查核發現或顧客抱怨等途徑浮現，單位接獲訊息後，應根據訊息之內容，條列與單位工作表現具關聯性之各項議題，並依各議題之內涵，明確描述符合單位要求之工作表現及目前之工作表現。同時，亦需考量各議題之牽涉層面與性質歸屬。

本階段使用之工具表格為：

2. Desired and actual performance			
Description of presenting performance issue(s)	Desired state (Optimal)	Current state (Actual)	Level of analysis Need information
			☐ Organizational ☐ Operational ☐ Individual
			☐ Organizational ☐ Operational ☐ Individual

(三) Module 3：Identify performance gap

此階段之主要工作為比對上一階段條列之「符合單位要求之工作表現」及「目前之工作表現」，找出兩者間之差距，並針對差距可能存在之層面做出判斷。

本階段使用之工具表格為：

3. Performance gap	
Describe the performance gap	Level where gap occurs
	☐ Organizational ☐ Operational ☐ Individual
	☐ Organizational ☐ Operational ☐ Individual
	☐ Organizational ☐ Operational ☐ Individual

(四) Module 4：Determine cause of performance gap

此階段必須投入較多之人力及時間進行資料蒐集與分析，建議成立工作小組，以利任務之達成。資料可經由以下之途徑蒐集：

1. 人員訪談。
2. 作業觀察。
3. 問卷調查。
4. 文件閱覽。

而分析資料則需透過工作小組成員之充分討論，方可找出問題之根源(Root Cause)，因此，挑選工作小組成員非常重要，需兼顧專業素養與客觀公正，以避免獲致之結論存有盲點、偏見或不切實際。

本階段使用之工具表格為：

4. Possible causes of performance gap				
Performance gap	Possible causes of performance gap			Specifics
	Information	Resources	Consequences	
	Knowledge & Skills	Capacity	Motivation	
	Information	Resources	Consequences	
	Knowledge & Skills	Capacity	Motivation	
	Information	Resources	Consequences	
	Knowledge & Skills	Capacity	Motivation	

(五) Module 5：Make recommendation for appropriate performance improvement interventions

即便找出問題之根源，由於組織資源及外部環境之限制，工作小組擬定之解決方案仍需考量其是否具有適當性、可行性、實際性以及與組織文化之相容性。

本階段使用之工具表格為：

5. Solutions							
No.	List of Solutions	P	F	R	C	Total	Solutions Retained
1							Yes or No
2							Yes or No
3							Yes or No
4							Yes or No
5							Yes or No

註：

P--Pertinent

F--Feasible

R--Realistic

C--Compatible

肆、心得與建議

(一) 本課程雖名為「訓練需求評估」，然而，當我們按照前述之系統性模組工具，針對特定問題或現象評估其是否可藉由實施訓練而獲得改善之同時，亦能對於問題之本質、影響範圍及肇因，提供完整之資訊，並可據以採取除了實施訓練以外之配套措施，單位強化及補救訓練，應可循此模式評估需求、設定目標，訓練後查核檢視成果，檢討有無差異及後續改善。

(二) 國內飛航管制事件調查之流程與內容，幾已包涵課程中提及之各項重點，唯於蒐集資料時，訪談對象似乎較侷限於當事人及事發當時之相關人員。建議訪談之對象可增加與事件無相關之單位同仁，使蒐集之資料更為完整。

(三) 課程內容中提及對於不同種族及文化之差異，應於進行「訓練需求評估」時納入考量。然而由於各國國情不同，此類衝突議題於我國尚無需多予考慮，反而是當今之民航特考飛航管制類科職前訓練，因錄取之管制員會分派至各塔台值班，但基於檢定標準一致性之考量，目前皆集中於同一塔台訓練，對於訓練資源及容量應用較不具彈性，訓練目標設定及成效檢視，與未來實際工作需求有落差，建議可再予檢討考量。