TutorABC Business

企業語言培訓第一品牌



2027年企業訓練預算編列指南

AI 時代，如何高效訓練企業人才？

寫給人資長、學習發展主管，以及每年都要為部門爭取訓練資源的單位主管

本指南的五個重點

本指南聚焦 2027 年度訓練預算的編列與審查，整理實務上最常卡關的五個環節。內容引用世界經濟論壇、Training Magazine、LinkedIn Learning 等機構的公開統計，並收錄三則不同規模的企業導入實例。

1

訓練預算為何容易在審查階段被刪減

從決策者的視角拆解這筆支出的性質，說明為什麼舉證能力往往比金額大小更能決定預算的存續。

2

五種預算編列方法的完整比較

歷史基準法、人均配額法、薪資比例法、零基預算法與職能缺口導向法，逐一說明各自的算式、優缺點、適用的企業規模與產業別，以及在審查階段常見的限制。

3

預算的分層配置與刪減順序

以三百萬元預算為例，對照平均分配與分層配置的實際差異，並提供預算遭要求縮減時的優先順序判準。

4

訓練成效的四個衡量層次

說明每一層應該收集哪些數據，並以實際導入案例呈現從能力測評、行為改變到業務指標的完整對照。

5

供應商評選的六大構面

提供可直接附於需求說明書的檢核表，協助企業在報價金額之外，建立一致的橫向比較基準。

關於 TutorABC Business

全球語言培訓的領導品牌，助力企業駛向成功

TutorABC Business 憑藉超過 20 年的專業經驗與領先技術，專注於為全球企業提供高效的語言培訓解決方案。我們的服務涵蓋全球 100 多個國家、超過 1 億名個人用戶，並成功為 3,000 家企業客戶提供卓越的語言培訓學習體驗。

解決方案結合尖端技術與實證經驗，協助企業解決語言障礙、提升員工技能，並實現商業增長目標。

隨著企業佈局全球，語言需求早已是雙向的。台灣同仁走出去需要商務英語，來台任職的外籍工程師與國際幹部，同樣需要在工作現場用得上的華語能力。TutorABC Business 同時提供企業商務英語與企業華語培訓，涵蓋中文會話、商務溝通、HSK 與 TOCFL 檢定，讓企業在同一套顧問服務、同一套管理後台之下，一次處理進與出兩個方向的溝通課題。

理由 1

專屬課程顧問，量身打造培訓方案

無論是 5 人小團隊還是萬人規模的跨國企業，都配置專屬課程顧問，依企業的行業特性與需求規劃培訓課程，確保每位學員達成學習目標。

理由 2

客製化課程內容，聚焦實用價值

依不同產業與業務挑戰設計專屬課程，涵蓋專業術語與實戰技巧。不教通用英文，只教員工工作上真正用得到的內容。

理由 3

多樣化課程模式，靈活滿足學習需求

提供線上與實體英文／華文一對一真人外師課程、小組團體班，以及 ChatAI 口說教練、AI 聽力練習、E-Learning 等多元課後自主學習平台。

理由 4

雙向語言服務，英語與華語一站到位

對外提供商務英語，對內提供企業華語，協助在台外籍員工理解作業規範、融入團隊協作。企業不需分別對接兩家供應商，也不必適應兩套管理系統。

理由 5

學習靈活彈性，隨時隨地都能上

學員可 24 小時全天隨時透過電腦、筆電、平板或手機上課，把學習融入繁忙日程，出差在外也能維持節奏。

理由 6

嚴謹的分級制度，匹配學員實力

對標 CEFR 國際標準，細分 1 至 12 級，確保課程精準貼合學員的現有水平與成長需求。

理由 7

AI 驅動的個性化學習，提升培訓效率

以 19 項 AI 專利技術，為每位學員打造專屬學習路徑，依語言水平與學習表現即時調整內容與難度。

理由 8

即時追蹤報表，量化培訓成果

企業專屬的成效追蹤儀表板與 LMS 學習管理系統，協助人資掌握學習進度與成效，一鍵生成報表，節省大量行政時間。

Copyright © 2026 TutorABC. All rights reserved.

我們的使命：助力企業提升全球競爭力

提升跨文化溝通力
有效減少文化誤解，增強國際團隊協作與業務拓展能力。

提高員工滿意度與留任率
用專業語言能力，為員工打開更多職涯機會。

促進商業機會增長
語言能力提升國際談判成功率與市場拓展效率，創造可衡量的商業價值。

20+ 年
企業培訓經驗

3,000+
全球服務企業

100+
全球服務國家

97%
企業滿意度

93%
企業續約率

您熟悉的知名企業都在用 TutorABC Business

Apple | Google | Microsoft | Amazon | TOYOTA | SHISEIDO | PwC | TSMC

> 被砍掉的預算，多半不是因為編太多。是因為講不清楚為什麼是這個數字。”

Part 1

錢不是問題，講不清楚才是

全世界都在加碼人才投資，而且投資的方式正在轉彎。看懂這個轉彎，你的預算書就有了立足點。

每年九月到十一月，多數企業的訓練預算是這樣產生的：人資發出需求調查表，各部門填寫明年想上的課程，回收後彙總、估價、排序，十一月送進預算審查會議。

收回來的內容通常沒有太多意外。業務部填商務簡報英文，研發部填技術文件寫作，也總有幾個部門回一句「跟去年一樣就好」。

真正的考驗在審查會議上。當財務主管翻到課程清單那一頁，抬頭問一句「這些課上完，公司會有什麼不一樣」，這份花了三個月彙整的文件，多半答不出來。

而這件事，發生在一個對人才投資空前友善的年代。

全世界都在加碼，不是縮手

World Economic Forum 在《Future of Jobs Report 2025》指出，有 85% 的雇主打算在 2030 年之前，把勞動力技能提升列為優先投資。同一份報告也推估，將近四成的關鍵技能會在 2030 年前改變或過時，屆時有接近六成的勞動力需要重新受訓。

錢的規模同樣可觀。人才市場分析機構 Josh Bersin 在 2026 年 2 月的研究估算，全球企業每年投入學習與發展的金額約 4,000 億美元，涵蓋課程、內容、學習科技、講師與顧問服務。

把鏡頭拉近到單一市場，方向也是一樣的。美國《2025 Training Industry Report》顯示，該年度美國企業訓練總支出成長 4.9%，來到 1,028 億美元。

85%	39%	59%
雇主計畫在 2030 年前 優先投資技能提升	關鍵技能將在 2030 年前 改變或過時	勞動力在 2030 年前 需要重新受訓

資料來源｜ World Economic Forum,《Future of Jobs Report 2025》

Copyright © 2026 TutorABC. All rights reserved.

課上得更少，錢卻花得更多

總量成長之外，有一個變化更值得注意，因為它會直接影響你明年怎麼編。

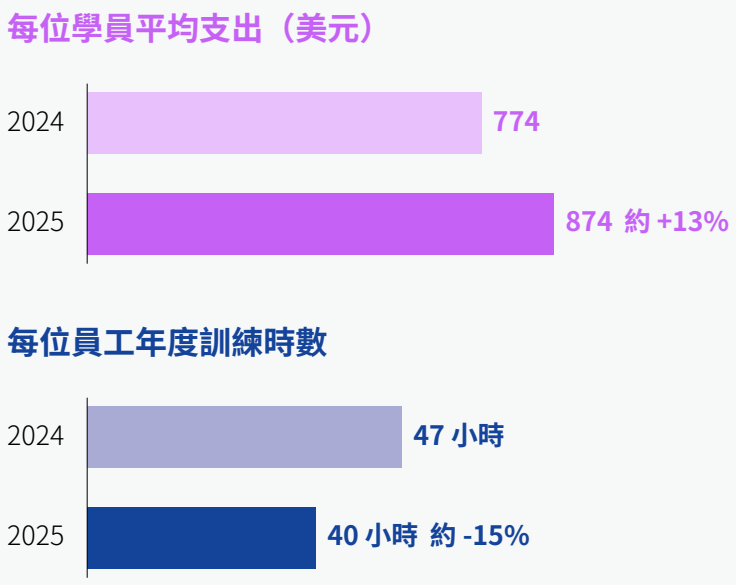
《2025 Training Industry Report》指出，2025 年美國企業每位學員的平均訓練支出是 874 美元，比前一年的 774 美元多了約 13%。可是同一時間，每位員工的年度平均訓練時數卻從 47 小時掉到 40 小時。

單位投入增加，總時數卻減少。這兩個方向相反的數字擺在一起，指向同一個結論：企業正在從「上多少課」轉向「上對什麼課」。

還有一個佐證。同一份報告顯示，企業花在外部產品與服務上的支出成長了 29%，來到 160 億美元，成長幅度是總支出的六倍以上。換句話說，企業願意為專業化、針對性的外部方案付更多錢，而不是繼續擴大內部的通用課程。

單價上升，時數下降

美國企業每位學員的訓練支出與年度訓練時數。兩條線方向相反，說的卻是同一件事。



資料來源｜ Training Magazine,《2025 Training Industry Report》。該研究已進行 44 年，2025 年 4 至 7 月由外部研究機構執行，對象為 100 人以上之美國企業與教育機構，依規模與產業加權，代表 152,572 家企業

TutorABC Business

「上對什麼課」正是我們在做的事。TutorABC Business 依產業別與職務別設計專屬課程，聚焦該產業的關鍵術語與實戰情境模擬，目前涵蓋科技、半導體、金融、製造、零售、醫療照護、法律、航空運輸、物流貿易等 12 個以上的產業。專屬課程顧問會協同企業內部的部門專家，把貴公司既有的規格文件、作業規範或業務簡報轉化成教案。

一句話說明我們的立場：不教通用英文，只教員工工作上真正用得到的內容。當訓練時數越來越珍貴，這件事就越來越重要。

七成四的企業，追不上自己的需求

投資意願很高，成果卻不一定跟得上。Josh Bersin 的研究發現，高達 74% 的企業表示，自己跟不上公司對新技能的需求。

為什麼會這樣？這份研究把企業分成兩種來看，差別不在預算多寡，而在訓練是怎麼決定出來的。

第一種，訓練跟業務是分開的。人資每年開一份課表，員工報名去上，上完簽到，年底統計總時數。課程內容是通用的，跟這個人手上的專案、公司明年要打的市場、他下一步要接的職務，都沒有直接關係。

第二種，訓練是從業務需求長出來的。公司明年要打哪個市場、哪條產線要投產、哪個客戶要交接，先把這些確定下來，再往回推誰需要補什麼能力，然後才決定開什麼課。做到一半業務狀況變了，訓練內容也跟著調。

研究比較這兩種企業的表現，差距比多數人想像的大。

兩種訓練，兩種結果

差別不在花多少錢，而在訓練是照課表開的，還是照業務需求長出來的。

訓練跟業務分開	訓練對接業務需求
先開課表，再找人來上	先定業務目標，再推誰要上
課程內容是通用的	課程貼著實際工作場景設計
年底交出總時數與滿意度	年底交出業務指標的變化
預算被檢討時說不出價值	預算被檢討時拿得出證據

右邊這種企業，相較於其他企業

10 倍
成為創新領導者的可能性

6 倍
超越財務目標的可能性

16 倍
快速適應變化的可能性

資料來源｜ Josh Bersin,《New Research: How AI Transforms $400 Billion of Corporate Learning》，2026 年 2 月。倍數為最高成熟度企業相較於其他企業之表現差異

> 差距不在花了多少錢，在於訓練有沒有對接業務需求。
>
> *-Josh Bersin 2026 年企業學習研究*

Copyright © 2026 TutorABC. All rights reserved.

這不是說第一種企業不認真。很多公司投的錢不少，課也辦得很勤，人資更是忙得不可開交。

但忙不等於有成果。訓練沒對準業務需求的時候，成果就很難被看見。而看不見成果的支出，在任何一次成本檢討裡都站不住。

對人資來說，這件事還有一層很現實的意義。如果決策者看到的只是一串課程名稱和出席率，他沒辦法分辨你們的訓練屬於哪一種。分不出來的時候，訓練預算在他眼裡就是一筆同質的支出，當然也就適用同一套刪減邏輯。

TutorABC Business

要讓訓練對接業務需求，關鍵是課程要跟著人與工作走，而不是讓人去配合固定課表。TutorABC Business 用 19 項 AI 專利技術，依每位學員的語言水平與當下表現即時調整課程內容與難度，並依培訓需求匹配適合的師資。

正課之外，同仁還能使用 ChatAI 口說教練與 AI 聽力練習，把練習從每週一次的活動，變成每天零碎時間都能做的事。專屬課程顧問則會在期中檢視進度，當業務重心轉移時同步調整課綱方向。

錢沒有變多，但要求變嚴了

全球加碼是趨勢，但那是五年的長線。回到明年這一份預算，狀況沒有那麼寬裕。

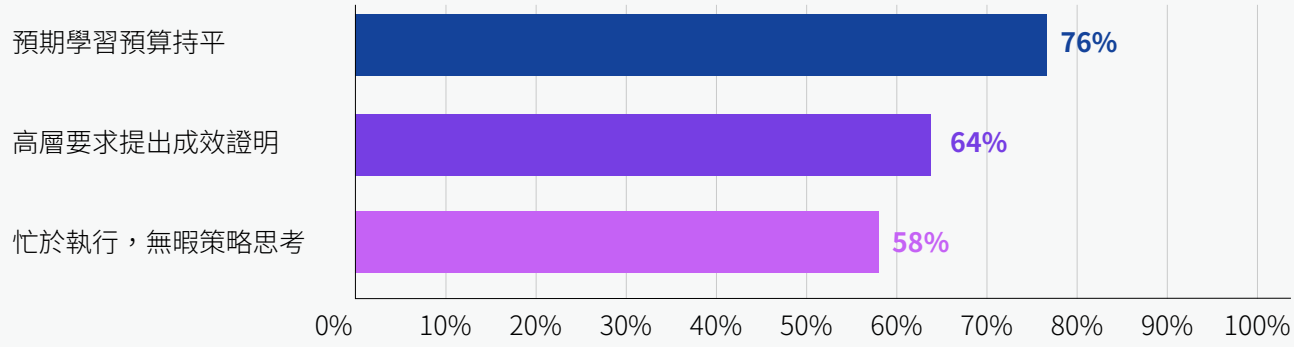
學習平台業者 Thirst 在《State of L&D for SMBs 2026》調查了三千多位中小企業的學習發展專業人士，結果是：七成五以上的團隊預期明年的學習預算持平，不增也不減。

預算沒變，壓力卻變大了。同一份調查裡，有 64% 的受訪者表示，公司高層現在會要求他們提出學習成效的證明。另有 58% 坦言，自己忙著執行既有計畫，根本沒有餘裕做策略思考。

這三個數字疊起來，構成多數人資明年的實際處境：**可運用的資源與去年相同，需要交代的事情增加，而可投入準備的時間並未變多。**

預算持平，檢視趨嚴　**錢一樣多，要交代的事變多了**

中小企業學習發展專業人士對 2026 年的預期。



資料來源｜ Thirst,《State of L&D for SMBs 2026》，調查逾 3,000 位中小企業學習發展專業人士

而技能落差的代價，比多數人估的高。世界經濟論壇在《Future of Jobs Report 2025》裡問了一千多家全球企業，**有 63% 的雇主把技能落差列為 2025 到 2030 年間企業轉型的最大障礙**，排名第一。

同一份報告還做了一個很好懂的換算。如果把全球勞動力縮成一百個人，到 2030 年會有 59 個人需要受訓。其中 29 人可以在原職務上補起來，19 人可以補完之後轉調到其他職位。**剩下 11 個人，不太可能得到他們需要的訓練，就業前景會越來越危險。**

這 11 個人在哪裡，取決於明年這份預算怎麼編。

TutorABC Business

要在預算持平的前提下交出更好的成效證明，靠的不是加課，是把診斷做在前面。TutorABC Business 的導入流程第二步就是 AI 分級測驗，以 CEFR 國際標準細分 1 至 12 級，先確認每位同仁的實際落點，再決定資源往哪裡放。

整套流程從初步諮詢、免費體驗、能力測評到正式開課，最快兩週完成，並提供 30 天免費體驗，確認成效後再簽約。對於明年還要向上證明成效的人資來說，這代表評估期不會吃掉你本來就不夠用的時間。

Copyright © 2026 TutorABC. All rights reserved.

Part 2

照去年加減，是五種編法裡最危險的一種

沒有一種方法在所有情境都對。重點是知道自己用的是哪一種、它的破綻在哪，以及被追問的時候怎麼接。

訓練預算的產生方式，實務上不外乎五種。

多數企業是混合使用的，而且經常沒有意識到自己採用了哪一套邏輯。這本身不構成問題。問題在於，當決策者追問「為什麼是這個數字」時，回答的說服力完全取決於你所依據的編列邏輯是否站得住。

以下逐一拆解五種方法的算式、優缺點與適用情境。每一種都有它適合的組織處境，也各自留下一個難以回答的問題。第一步，是先認出自己正在用的是哪一種。

方法一　歷史基準法

今年預算 ×（1 ± 調整幅度）

簡單說，就是以去年的數字為基礎做調整。今年編一百二十萬，明年狀況不錯就加一成，要控成本就砍兩成。財務上的正式名稱叫漸進式預算，但實務上多數人不會意識到自己在用它，因為它太自然了。

英國特許公認會計師公會（ACCA）的教材點出這個方法的兩面。好的一面是快、好懂、編起來不花力氣，而且因為變動幅度有限，部門之間不容易吵架。不好的一面是它有一個沒被說出口的假設：現在做的每一件事都還需要做。既然沒人要求你檢視，那些已經沒用的項目就會一年一年留下來。

優點

- 編製最快，行政成本最低
- 各部門容易理解與接受
- 年度之間可比較，趨勢清楚

缺點

- 預設既有項目都該保留，不檢視必要性
- 基準若本來就錯，錯誤會一路延續
- 答不出「為什麼是這個幅度」

什麼時候適合用

營運模式與人員結構都穩定、訓練項目變動不大，而且去年的成效已經有數據佐證的公司。反過來說，如果明年有新市場、新產線或大幅人力調整，這個方法會系統性地低估需求。

常見於這些企業

・內需型傳統製造業　・營運穩定的中小企業　・人員流動低的服務業　・50 至 300 人規模

方法二　人均配額法

員工人數 × 每人年度訓練預算

先決定每個人一年可以用多少訓練費，再乘上人數。這個方法最大的好處是好講：每個人拿到的一樣多，誰都不會覺得被虧待，內部溝通幾乎沒有阻力。

國際上有可以參照的基準。《2025 Training Industry Report》顯示，美國企業每位學員的年度平均訓練支出為 874 美元。以企業規模來看，大型企業的平均年度訓練預算約 1,170 萬美元，中型企業約 160 萬美元，小型企業約 333,305 美元。

但這裡有個陷阱要提醒：這類基準的計算基礎各家不同。有的以「受訓學員」為分母，有的以「全體員工」為分母；有的計入內部人力成本，有的只算外部採購。**引用基準之前，先確認它的分母是什麼**，否則比出來的結論會失真，在審查會上反而被抓。

優點

- 算式透明，內部溝通阻力最小
- 有國際基準可以對照
- 人力擴編時容易推估

缺點

- 把訓練當福利在分，不是當投資在配
- 忽略不同職務的能力缺口差異極大
- 答不出「這筆錢買到什麼業務成果」

什麼時候適合用

適合用來編全員普及型的基礎資源，例如自主線上課程或通識訓練。不適合用來編與特定業務目標綁定的深度訓練，因為關鍵職務需要的投入，本來就不該跟一般職務一樣。

常見於這些企業

・連鎖零售與餐飲　・客服與電銷中心　・職務同質性高的組織　・300 人以上規模

Copyright © 2026 TutorABC. All rights reserved.

方法三　薪資或營收比例法

薪資總額（或營收）× 固定百分比

把訓練預算定成薪資總額或年度營收的某個百分比，比如薪資的百分之一。人數增加，預算自動跟著增加，不必每年重算。集團企業和外商子公司特別愛用，因為總部可以拿同一把尺比較各個據點。

它還有一個常被低估的好處：難砍。一旦這個比例被寫進公司的財務政策，訓練預算就從「每年要去爭取的東西」變成「制度上本來就該有的東西」。對人資來說，這是很大的保障。

優點

- 隨組織規模自動調整，不必每年重談
- 集團內各據點可以橫向比較
- 一旦入了政策，防守力最強

缺點

- 與實際能力缺口脫鉤，可能過多或過少
- 營收下滑時預算同步縮水，但需求未必減少
- 比例本身的合理性難以論證

什麼時候適合用

適合規模穩定、營運可預測的組織，或需要在集團內建立統一標準的情況。如果公司正在轉型、進入新市場，或營收波動大，單用這一種會讓預算跟實際需求錯開。

常見於這些企業

・金融保險與金控　・集團控股公司　・外商在台子公司　・上市櫃公司

方法四　零基預算法

每一項支出重新論證後加總

不參照前一期的任何數字，每一筆支出都必須重新提出理由並取得核准。ACCA 的教材說，這個方法最大的價值，是能把那些已經沒用、卻因為慣性留下來的項目清掉，也逼著各級主管重新思考「這件事到底還需不需要做」。

代價也很高。同一份教材提到，零基預算耗時耗資，在大型組織會產生大量文件，排序困難，而且需要具備相應技能的人員才做得起來。還有一個副作用特別要警惕：**它容易低估訓練、研發這類長週期的投資**，因為這類項目的回收期超過單一預算年度，在逐項論證的時候特別吃虧。

優點

- 強制檢視每一項支出的必要性
- 能清掉多年累積的無效項目
- 推導過程本身就是最好的提案素材

缺點

- 耗時耗資，大型組織文件量龐大
- 需要具備論證與評估能力的人力
- 容易低估長週期的投資項目

什麼時候適合用

適合在組織轉型、合併、成本結構重整，或訓練預算已經連續幾年被質疑的時候，做一次徹底的重整。不建議年年做，行政負擔會超過效益。比較務實的方式是每三年做一次零基檢討，其餘年度回到其他方法。

常見於這些企業

・正在轉型或合併的公司　・新任財務主管上任後　・訓練預算連年被質疑者　・不分規模，但需有專責人力

Copyright © 2026 TutorABC. All rights reserved.

方法五　職能缺口導向法

業務目標 → 能力缺口 → 對象與時數 → 金額

推導方向與前四種相反。先確認明年公司要達成什麼目標，再看哪些人的哪些能力撐不住那些目標，接著決定要補到什麼程度、需要多少時數，最後才乘上單價算出金額。金額是最後一步，不是第一步。

這是五種裡編製成本最高的一種，需要跨部門訪談，也需要一套客觀的能力盤點工具。但它是唯一能直接回答「這筆錢買到什麼」的方法，也是唯一能在預算被要求刪減時，提供明確取捨依據的方法。

更重要的是，它讓訓練從活動變成手段。當預算書上寫的不是「商務英文課三十六小時」，而是「讓負責東南亞線的六位業務能夠獨立主持客戶會議，以支援明年第二季的新市場開拓」，決策者讀到的就不再是一筆支出，而是一個計畫。

優點

- 直接對應業務目標，最容易過審
- 刪減時有明確的優先序依據
- 驗收標準在編列階段就自然產生

缺點

- 編製耗時，需要跨部門協作
- 依賴客觀的能力盤點，缺工具就做不了
- 容易遺漏業務單位沒提出的潛在需求

什麼時候適合用

適合有明確年度業務目標的組織，特別是正在拓展新市場、導入新系統、或有海外據點要支援的企業。實務上最理想的組合，是用職能缺口導向法編關鍵項目，再用人均配額法補上全員的基礎層。

常見於這些企業

・出口導向製造業　・科技與半導體　・有海外廠或新市場計畫　・工具機與零組件供應鏈

TutorABC Business 客戶案例

從「工程師講不出來」到「客戶回應時間縮短兩天」

台灣中部一家工業自動化系統整合商，員工約 300 人，把機械手臂、視覺檢測與輸送設備整合成客戶的產線。痛點出在售後服務：工程師技術沒問題，但面對海外客戶的視訊會議時沒辦法即時查字典，容易沉默；要清楚說明「這是設備問題還是客戶端操作因素」，更是講不出來。

他們沒有開一門通用商務英文課。導入時先用 CEFR 把 22 位售服工程師分成三組，然後分三個階段設計：前兩個月拿真實工單練習在 90 秒內口述現象、影響範圍與檢查結果；第三到第五個月練習三種責任歸屬的表達方式；最後三個月做模擬技術會議，由外師扮演客戶並提出難題。

70% → 20%

需要主管代開會議的比例

3 天 → 1 天

客戶回應時間

3 人 → 14 人

能獨立主持會議的人數

0 人

導入期間主動離職

這就是職能缺口導向法在實務上長的樣子：目標不是「英文變好」，是「能獨立開完一場技術會議」。而因為目標寫得夠具體，成效自然就量得出來。

Copyright © 2026 TutorABC. All rights reserved.

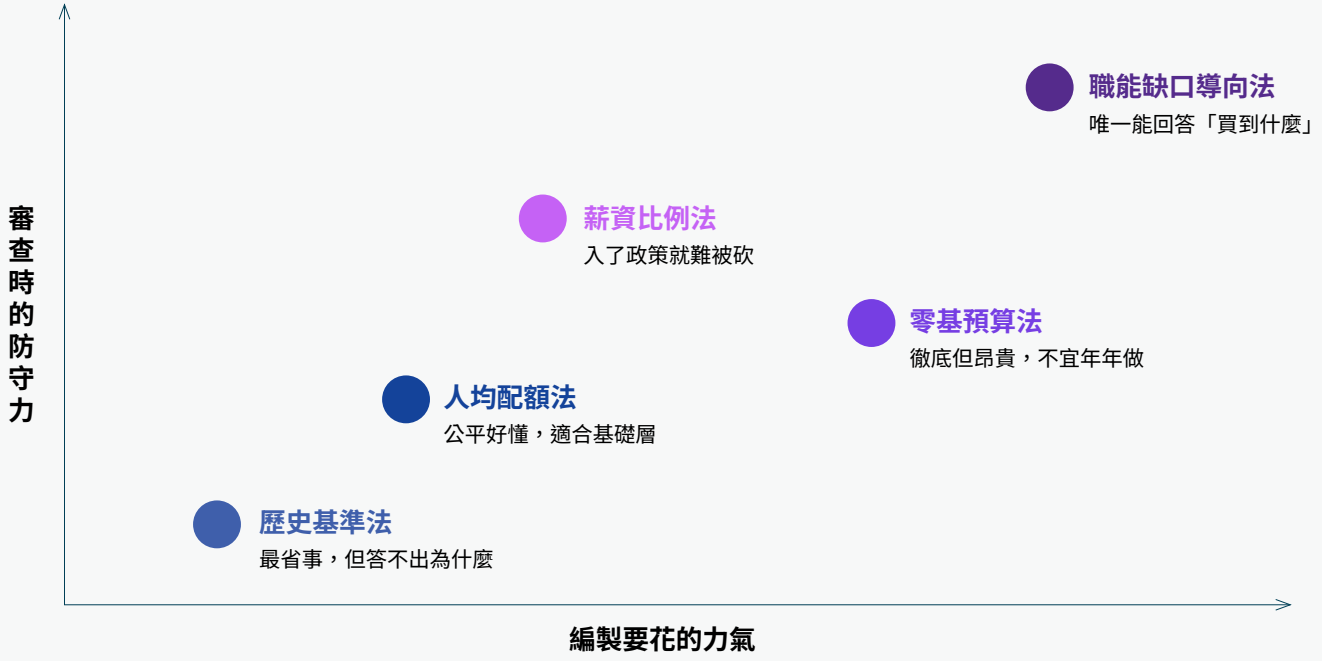
混著用，才是成熟組織的做法

五種方法不是互斥的。多數成熟的組織會混著用：**用薪資比例法框出總額的合理區間，用職能缺口導向法編關鍵項目，用人均配額法補足基礎層，每隔幾年做一次零基檢討。**

如果只能改一件事，我們的建議是：**不要讓歷史基準法當主要方法**。它最省事，但也最沒辦法回答追問。當決策者問「為什麼是這個數字」，歷史基準法唯一的答案是「因為去年是這樣」，而這個答案在任何一場預算審查會上都撐不住。

五種編法的定位

橫軸是編製要花的力氣，縱軸是被追問時站不站得住。右上角是理想位置，但成本也最高。



定位為本報告依各方法特性所做的整理，非量化調查結果。漸進式預算與零基預算之優缺點，參考 ACCA〈Comparing budgeting techniques〉

TutorABC Business

職能缺口導向法的瓶頸，向來不在觀念，而在工具。沒有一套客觀的盤點標準，「補到夠用」就只能憑感覺，而憑感覺估出來的時數，在審查會上一問就垮。

TutorABC Business 的導入流程，第二步就是 AI 分級測驗，對標 CEFR 國際標準細分 1 至 12 級，精準定位每位同仁的起點。第三步的課前會議，由專屬顧問與企業共同確認課綱方向，並客製貼合產業情境的教材。人資拿到的除了報價，還有一份可以直接放進計畫書的推導依據。整套流程從諮詢到開課，最快兩週完成。

Part 3

預算平均分，等於沒有人被真的投資到

全員吃到飽和關鍵少數，常被當成貴跟便宜的選擇。其實它們解決的是不同的問題。

300 萬除以 300 人，最公平也最無效

假設你在一家 300 人的公司，明年的訓練預算是 300 萬。

最直覺的分法是除以人數，每人一萬。這個算法公平、透明，送審時也不容易引起異議。

問題出在這一萬元落到誰身上。

後台負責單據處理的同仁，一年需要閱讀的英文信件有限，這筆額度多半用不完。而明年要調派到越南廠、管理三十位當地幹部的廠長，一萬元能換到的是幾堂通用商務英文，不足以支撐他在會議上處理當地主管之間的意見衝突。

一年之後，300 萬確實花完了，全員都完成課程，出席率報表也很完整。但公司明年要推動的那幾項業務，沒有任何一項因此獲得實質支援。

這就是平均分配的代價：**資源看似公平地分給了每一個人，卻沒有一個人被投資到足以產生改變的程度。**

> 預算平均分配，通常代表沒有人真的被投資到。

吃到飽買得到普及率，買不到深度

市面上有不少訂閱制的線上學習方案，以人數級距年約計價。以一個公開標價的方案為例，100 到 200 人規模的公司，年費新台幣 20 萬元就能讓全公司無限瀏覽九十多堂課，換算下來每人每年大約一千到兩千元。

看到這個價格，多數人資的第一個反應是：那還有必要編三百萬嗎？

這個比較的問題在於，兩種方案處理的並非同一類需求。

吃到飽方案解決的是普及率。它讓「公司有提供學習資源」這件事成立，讓有心進修的同仁隨時有東西可以學，也能在員工滿意度調查上加分。以這個價格做到這件事，效率非常高，該編就編。

它解決不了的是深度。因為它的設計前提就是一對多、標準化、自己看。那位要去越南帶團隊的廠長，不會因為多看了幾堂通用課程，就突然能在會議上處理當地幹部的爭議。

所以該問的問題只有一個：**這個能力缺口，一年讓公司損失多少**。

舉個具體的算法。如果負責東南亞線的六位業務沒辦法獨立主持客戶會議，每次談判都得帶著代理

Copyright © 2026 TutorABC. All rights reserved.

商，那就去估三件事：一年付給代理商多少錢、因為隔了一層而拿不到的第一手需求值多少、以及談判空間被壓縮了多少。這三個數字加起來，就是這個缺口的年度成本。

把訓練這六個人的費用，跟這個數字擺在一起比，才是對的比法。

把預算切成三份，取捨才有依據

答案不是二選一。把預算切成三份，各自處理不同的需求。

回到那家 300 人的公司。同樣是 300 萬，換成分層的分法會長這樣：

同樣 300 萬，兩種分法

左邊是平均分配，右邊是分層配置。人數與金額為示意，實際比例依各公司的業務目標而定。

平均分配

全公司 300 人

每人 1 萬元

多的人用不完，少的人不夠用

分層配置

第一層　對外代表職務

10 人・每人 9 萬

一對一教練課・佔預算 30%

第二層　關鍵骨幹

50 人・每人 3 萬

小班實戰・佔預算 50%

第三層　其餘全員

240 人・每人 2,500

自主學習平台・佔預算 20%

兩種分法，總額一樣都是 **300 萬**，但能支援的事情完全不同，要刪減時，從第三層往上減，第一層是需要代表公司對外的人，例如要主持國際會議、談合約、對客戶簡報的角色。第二層是外派幹部、海外業務、跨國專案負責人這些關鍵骨幹。第三層是其餘同仁的基礎資源。

分層的基本原則是：人數越少的層級，單位投入越高。因為該層級的能力缺口，對業務結果的影響最直接。

分層的價值，在被砍的那一刻才顯現

預算審查會議上，財務單位提出要求：訓練預算刪減兩成。

如果你用的是平均分配，你只能回答「好」，然後每人從一萬變成八千。結果是原本就不夠的更不夠，原本用不完的還是用不完。整體成效不是掉兩成，是掉更多。

如果你用的是分層配置，你可以這樣回答：

> 「我們保留第一、二層的深度，第三層從全員開放改成自願申請，
> 可以達成兩成的縮減，同時不影響明年東南亞新市場的支援計畫。」

這兩種回答，在決策者耳中不是同一件事。前者是被動接受，後者是提出替代方案。

更重要的是，後者順帶傳達了一個訊息：這筆預算與明年的業務計畫是連動的，調整它會牽動其他項目。這正是分層配置在談判桌上的實際價值。

TutorABC Business

分層配置要能落地，前提是同一家供應商能同時提供三種深度，否則人資就得同時管三份合約、三個窗口、三套報表。

TutorABC Business 的課程模式正好對應這三層。第一層適用 1 對 1 教練課，由依劍橋英語教學架構培訓的師資授課；第二層適用 1 至 4 人小班互動課，同儕之間的對練本身就是訓練的一部分；第三層則可搭配 Master Class 大師講堂、ChatAI 口說教練、AI 聽力練習與 E-Learning 自學平台。三種形式共用同一套 LMS 後台，人資在一個介面上就能看到全公司的學習狀況，也能分部門、分團隊比較。

計畫書寫每週三小時，實際只有每週不到一小時

這是預算最容易從第一天就編錯的地方。

人資編時數的時候，習慣從理想值出發：每人每週三小時，一年抓一百五十小時。但實際發生的數字差很遠。

《2025 Training Industry Report》統計，美國企業每位員工的年度平均訓練時數是 40 小時。換算下來，一週大約 48 分鐘。

用理想值編出來的預算，會產生一個很尷尬的後果：年底結算時，課沒上完、時數沒用掉、錢沒花完。而在財務眼中，沒花完就等於當初編太多，明年自然砍。

合理的做法是依分層設定不同的時數假設。第三層貼著零碎學習的現實抓，第一、二層才編入該有的時數，並且在計畫書裡說明這個差異的理由。這樣寫，審查者會知道你算過，而不是套了一個好看的數字。

Copyright © 2026 TutorABC. All rights reserved.

還有三筆錢，報價單上看不到

多數預算只算供應商報價單上的金額，卻沒有計入組織實際承擔的成本。這三項會直接影響方案型態的選擇，建議在編列階段就一併估算。

- **脫崗的產能成本。**為了湊齊固定時段的實體課程，核心同仁得停下手邊的工作。換算工時薪資之後，這筆成本經常超過課程費用本身，而且完全不會出現在任何一張報價單上。
- **缺席造成的預算蒸發。**客戶突發需求、專案上線、現場異常，同仁被迫缺席。固定包班沒辦法補課，這部分的預算直接損失，而且愈是關鍵的人，愈容易缺席。
- **大班制的實際練習時間。**一堂九十分鐘、二十人的課，扣掉講師講授與行政流程之後，每位學員實際開口練習的時間相當有限。若以「每分鐘實際開口成本」來算，大班制的單位成本經常高於看起來比較貴的小班或一對一。

建議在預算書裡把這三項列為附註。就算不計入總額，也要讓審查者看到你評估過。這會顯著改變決策者對方案選擇的理解，也讓你在被問到「有沒有更便宜的做法」時，有一個有深度的回答。

TutorABC Business

這三筆成本，恰好是彈性線上方案與傳統固定班制最大的差別。TutorABC Business 採 24 小時全時段開課，同仁依工作狀況即時預約或改期，不必為了配合固定時段而集體脫崗；臨時有客戶會議或產線異常，也能調整時間。

課程形式以 1 對 1 教練課與 1 至 4 人小班互動課為主，每位學員實際開口的時間，遠高於二十人一班的大堂課。若以「每分鐘實際開口成本」來比較，這個差距往往比報價單上的數字更值得寫進預算書。

Part 4

接上人事制度的預算，砍不掉

同一筆錢，寫在哪裡，結果完全不同。孤立的訓練預算看起來像可選項，接上人事制度之後就不是了。

可以選的支出，最先被檢視

當訓練預算是一個獨立的項目，它在決策者眼中就是一筆可以選擇的支出。可選的支出在景氣轉弱時最先被檢視。這跟決策者短不短視無關，純粹是因為它看起來沒有連動任何東西，砍掉也不會有流程停擺。砍掉它，表面上沒有任何流程會停擺。

但如果訓練是某個既有制度的必要環節，情況就完全不同。砍掉它會讓那個制度運作不下去，而制度中斷是有人要負責的。

LinkedIn 在《2025 Workplace Learning Report》訪問了 937 位具預算影響力的學習發展與人資專業人士，以及 679 位學習者。其中將近半數的人資同意，公司主管擔心員工缺乏執行業務策略所需的技能；而有接近九成的組織，把員工留任列為關注重點。

這兩件事之間，就是訓練預算最好的立足點。當訓練與招募門檻、職涯路徑、晉升條件連在一起，它就不再是一筆孤立的教育支出，而是整套人才制度的一部分。砍掉它，等於同時砍掉接班計畫。

同一份報告還有一個值得注意的下滑：主管協助員工建立職涯計畫的比例只有 15%，比前一年掉了 5 個百分點。這個數字說明，制度連結不會自然發生，需要人資主動設計、主動推動。

三個可以立刻接上的節點

- 接上招募門檻。如果某個職務的錄取標準要求特定能力等級，那麼補足在職者的落差就成了制度一致性的問題，不再是可有可無。人資可以直接問一句：我們對新人的要求，現職同仁達得到嗎。
- 接上訓前評估。用客觀測評盤點出來的落差是事實，不是人資的主觀判斷。這讓預算的對象與額度都有依據，也讓部門主管難以憑印象爭取名額。
- 接上晉升考核。當能力等級成為晉升條件之一，訓練就成了人才梯隊的必要投入。這是三個節點裡最強的一個，因為它同時解決了預算正當性與員工的參與動機。

Copyright © 2026 TutorABC. All rights reserved.

TutorABC Business 客戶案例

當訓練數據進了派任會議，預算就不再是可選項

員工上萬人的台灣老牌金控，旗下涵蓋銀行、證券與保險。前一年他們辦過語言訓練，是福利性質的，開放全員報名，三個月後出席率就掉下來了。人資很清楚那筆錢的下場：年底檢討時說不出什麼，隔年自然被砍。

問題不只在課。集團的月會上，台灣主管是發言最少的一群；而東南亞的派任名單，每年都湊不齊。

第二年的做法完全不同。他們鎖定 60 位外派儲備幹部，做六個月的衝刺，時程對齊實際的海外派任時點。課程設計上，用 AI 情境演練搭配外師驗收，24 小時隨約隨上；每個月安排一次英文簡報實戰，十分鐘業務簡報加上問答。

而讓這筆預算站穩的，是最後一個動作：儀表板的數據每月做成報表送到人資長手上，每季彙總後直接進入派任會議。訓練成果從此走出人資部門，成了派任決策的參考資料。

85%+

出席率穩定維持

近 7 成

學員晉升至少一個 CEFR 級別

翻倍

達 B2 門檻的外派候選人數

提前 2 個月

下一波派任名單補齊，
全數內升

最後那個數字值得多看一眼。派任名單提前兩個月補齊，而且全數內升、零空降。對一家上萬人的金控來說，省下的不只是獵才費用。原本要向外找的職缺，現在自己養得出來了。

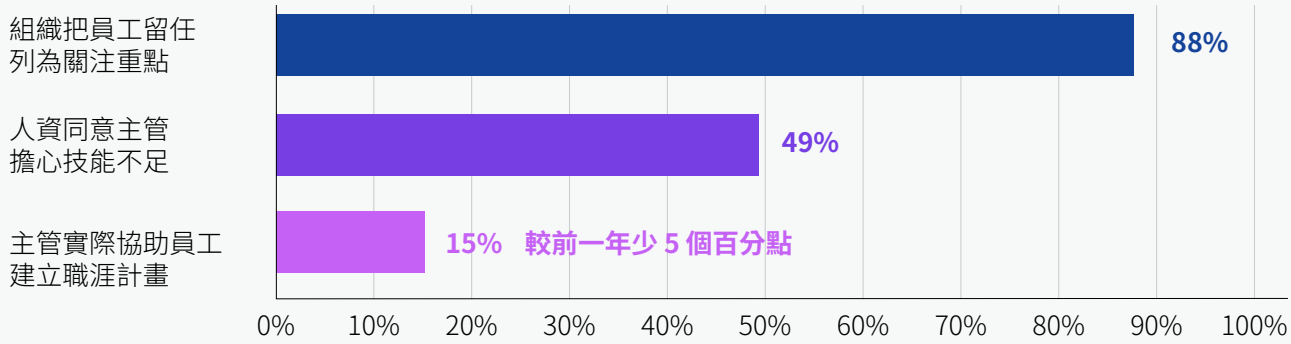
當訓練預算能連到這件事，它就很難被當成可選支出砍掉。

八成八的公司在意留任，只有一成五的主管真的在做

- 訓練預算還有一個容易被忽略的失血點：參與率。而參與率低，多半不是員工不上進。
- 回到 LinkedIn 那份調查，裡面有一組數字擺在一起看特別刺眼。

關心與行動之間的落差

組織說在意留任，但真正把職涯發展做進日常管理的比例很低。



制度連結不會自然發生，要有人去接

資料來源｜ LinkedIn Learning,《2025 Workplace Learning Report》，調查 937 位具預算影響力之學習發展與人資專業人士

八成八的組織說在意留任，但只有一成五的主管真的坐下來跟部屬談職涯，而且這個比例還在往下掉。員工不是看不懂這個落差。當訓練跟升遷、考核、職涯發展都沒有關係，他沒有理由把它排在手上的工作之前。而參與率一低，年底的成效就更難證明，明年的預算也就更難守。這是一個會自我強化的循環，方向是向下的。

所以制度連結這件事，一次解決了兩個問題：**預算守得住，人也願意上課。這兩件事，本來就是同一件事。**

TutorABC Business

要把訓練接上人事制度，前提是資料能夠對接。TutorABC Business 提供企業專屬的成效追蹤儀表板與 LMS 學習管理系統，人資可以即時掌握完課率、學習進度與 CEFR 分級變化，也能做部門與團隊之間的比較，找出缺口在哪。系統會自動發送上課提醒，並支援一鍵匯出培訓報告。

這些數據可以直接對接企業既有的招募評量、訓前評估與晉升考核，成為職務能力門檻的佐證。當能力等級變成人事制度裡的一個欄位，訓練就不再是一次性的活動，而是人才發展體系的長期投入。

Copyright © 2026 TutorABC. All rights reserved.

Part 5

老闆要的數字，在第三層

滿意度問卷人人都做，但那不是老闆要的。能說服人的證據，要往上走兩層。

四個層次，決策者只看上面兩層

人資呈報預算時最常見的問題是：報告裡充滿總受訓時數、參訓人數、滿意度四點八分這類活動數據，卻沒有回答這些活動帶來什麼。

要回答那個問題，需要一套共同語言。國際上使用最廣的是 Kirkpatrick 四層次評估模式，從反應、學習、行為，一路到成果。

四層之間的難度不是線性的。第一層只要發問卷，第二層需要客觀測評，到了第三層就得進入工作現場觀察行為的改變，第四層還要處理歸因的問題。每往上一層，力氣就多花一階。

但說服力也高一階。而決策者要的，只在第二層以上。

四個評估層次，以及決策者在意的那條線

往上一層，難度高一階，說服力也高一階。

第四層　成果 交期、得標率、客訴數、留任率，能直接寫進營運報表的指標	**最難** 歸因困難
第三層　行為 需要口譯協助的會議少了幾成、多少人開始獨立處理外籍客戶	**多數人卡在這**
這條線以上，才是決策者要的	
第二層　學習 能力等級的客觀變化，看的是前後差值，不是單次分數	**需客觀測評**
第一層　反應 滿意度、出席率、完課率。最容易拿到，參考價值也最低	**幾乎都做**

資料來源｜ Kirkpatrick Model, Kirkpatrick Partners，Kirkpatrick 四層次評估為國際通用的訓練評估架構

11 天縮到 3 天，四個層次長這樣

以上是評估架構。架構本身不難理解，實務上的困難在於套用：四個層次放進自己公司，各自該收什麼數據、數據從哪裡來、最後怎麼呈現。

以下用一個實際導入案例逐層說明。

TutorABC Business 客戶案例

8D 報告從 11 個工作天，縮到 3 個工作天

一家成立三十多年的台灣汽車零組件廠，員工約 400 人，主力產品是金屬扣件與沖壓件，近五年打進歐洲與日本車廠的二階供應鏈。問題出在客訴處理：8D 報告要用英文寫，品質工程師寫不出來，只能等業務或翻譯代筆，一來一往就是兩個星期。

導入對象是 18 位品質工程師與業務人員，為期五個月，出席率 89%。五個月後，四個層次分別看到這些變化：

89%

第一層｜出席率

72%

第二層｜學員 CEFR 至少提升一級

3 → 14 人

第三層｜能獨立完成英文 8D 報告

11 → 3 天

第四層｜ 8D 報告初稿完成時間

第四層還有兩個數字：需要代筆的比例從幾乎全部降到不到兩成，客戶要求補件重寫的次數半年內從 9 次降到 2 次。

值得注意的是這個案例陳述成果的方式。

它沒有說「員工英文能力提升」，而是說「報告交得出來，客戶不再反覆退件」。前者是訓練的語言，後者是業務的語言。在預算審查的場合，能被採計的通常只有後者。

Copyright © 2026 TutorABC. All rights reserved.

這個案例也示範了一件事：第四層並非遙不可及。它的難處在歸因，不在取得。8D 報告的天數本來就有紀錄，客戶退件次數本來就有紀錄。**關鍵是在訓練開始之前，就先決定要追蹤哪幾個既有指標。**

影響組織績效的因素當然很多，很難乾淨地分辨其中有多少來自訓練。可行的做法是設定容易評估的具體指標，再去連結相關的訓練項目，並且在報告中誠實標示這是關聯而非因果。

> 誠實處理第四層，比硬套一個漂亮的 ROI 數字更有說服力。
> 決策者通常比人資更清楚歸因的難處。

TutorABC Business

第二層的客觀測評，是整個成效衡量體系的地基。沒有前後可比的能力數據，第三層的行為觀察就沒有對照基準，第四層的業務連結也無從談起。

TutorABC Business 以 CEFR 國際標準的 1 至 12 級分級為基礎，在訓練前後做能力定位，成效追蹤儀表板則會自動產出分級提升率、完課率與學習時數統計。導入流程的最後一步就是成效驗收：期末能力評測檢視學習成果，一鍵自動生成培訓成效報告。人資不必人工彙整簽到表與問卷，就能直接匯出可以放進年度報告與預算申請的佐證圖表。

拆成三筆帳，財務才聽得懂

如果要向財務單位提案，把效益拆成三個來源，會比報一個總數有用。以下是可以直接套用的框架，所有參數請代入貴公司的真實數字，不要用外部平均值。決策者對自家的數字有感，對產業平均沒有感覺。

1 溝通耗損的工時節省

先估算目前因為語言落差而多花的時間，例如往返確認信件、重開澄清會議的次數，再乘上人數、週數與平均時薪。取得方法：請專案負責人回顧近三個月因為溝通落差而重開的會議與往返信件。

2 業務機會的增加

因為提案與談判能力提升而多出來的成交機會。這一項最難估，建議採保守值，並且在報告中明確標示為估計而非實績。

3 人才留任的重置成本節省

專業人才離職的替換成本，含招募費用與空窗期的產能損失，通常以年薪的倍數估算。取得方法：調閱近兩年的離職率與招募成本。

三個來源分開呈現，比一個總百分比更能撐住追問。把假設寫在旁邊，讓審查者可以質疑你的參數，而不是質疑你的誠信。

比較方案的時候，別只看報價單。建議把這六項逐一換算成金額或工時：外部課程採購金額、場地設備與差旅、員工脫崗的工時成本、缺席造成的損失、人資的行政工時、成效佐證的取得方式。

把這張表放進預算書，就算最後選的方案報價比較高，決策者也能看到總持有成本的全貌。這張表本身就是說服力。

Copyright © 2026 TutorABC. All rights reserved.

Part 6

被問到才答，就已經慢了一步

這七題，幾乎每一場訓練預算審查都會出現。差別只在誰先問、問得多兇。

多數人資的準備方式，是預想可能的問題，然後在腦中備妥答案。這個做法的效果有限：現場回答得再完整，對方接收到的訊息也只是「這位承辦人反應很快」。

比較有效的做法，是讓審查者翻到第三頁時，答案已經寫在文件上。

兩者的差別不在內容，而在位置。被問到才回答，是在辯護；事先寫進文件，是在提案。

1 為什麼是這個數字

不要從金額講起。照職能缺口導向法的順序倒著說：明年要做成什麼事、卡在誰的什麼能力、補到什麼程度算夠、需要多少時數、所以是這個金額。金額放在最後一句，它是結論而不是主張。

2 去年花的那筆有效嗎

這一題答不好，後面五題答得再好也沒有用。照四個層次準備，至少要能提出第二層的客觀測評差值與第三層的行為觀察。第四層則誠實說明歸因限制，並提出你設定的替代指標。

3 為什麼是明年，不能再等嗎

把訓練綁在明年已經確定會發生的事情上：新市場、新產線、新客戶、新法規、海外廠投產、系統上線。如果你的答案是「這個一直都需要」，在決策者聽起來就等於「可以延後」。

4 為什麼是這些人

列出受訓對象的同時，也列出誰不在名單上、以及為什麼。能說清楚為什麼某些人不受訓，才顯示這份名單是推導出來的，不是誰舉手誰就有。這一招在審查會上特別有效，因為它直接展示了取捨的邏輯。

5 不做會怎樣

要具體到能被想像的程度。「競爭力下降」不算答案。「這三個海外客戶的所有往來還是得透過代理商轉譯，我們拿不到第一手需求，也沒辦法在價格之外建立關係」才算。

6 有沒有更便宜的做法

有，而且要誠實承認。市面上確實有人均成本極低的訂閱制方案。迴避這一題，或是用品質論述去貶低它，都會讓提案顯得防衛。

比較有力的回答是說明兩者解決的問題不同，並且提出並存的配置：第三層用低成本方案覆蓋全公司，第一、二層做深度投資。這個回答同時展示了你已經評估過替代方案，而不是只拿了一家報價就來提案。

7 你打算怎麼證明有效

這一題的重點不在你怎麼答，在於答案早就寫在計畫書上了。明確寫出衡量什麼、什麼時候量、由誰量、達到什麼程度算成功。把驗收標準寫進計畫書，等於主動接受檢驗，這件事本身就會改變決策者對這份提案的觀感。

TutorABC Business

這七題裡，有五題的答案來自同一個地方：訓練前的需求盤點與訓練後的成效數據。

TutorABC Business 的專屬企業教育顧問會在導入前協同人資完成職務盤點與能力定位，導入後由儀表板持續輸出成效數據，期末協助整理成果匯報。明年的這個時候，當你被問到「去年那筆有效嗎」，手上就已經有現成的答案。我們也提供 30 天免費體驗，確認成效之後再簽約，讓這一年的第一步不必冒險。

Copyright © 2026 TutorABC. All rights reserved.

Part 7

比報價單，是最沒有意義的比法

報價單上的總額是最容易比的，也是最沒有意義的。這張表建議直接附在需求說明書裡，請每一家逐項回覆。

供應商評選檢核表

針對每一家評估中的供應商分別填寫，便於橫向比較。能不能具體回覆，本身就是判斷依據。

一、語言與服務涵蓋範圍

- 是否同時涵蓋對外溝通與對內融入兩個方向
- 若同時有外派需求與在台外籍員工，是否得對接多家供應商

二、師資資格與穩定度

- 師資是否具備可查證的教學資格認證
- 商業背景是否符合貴公司的產業與職務場景
- 師資替換率與排課穩定度

三、產業客製化能力

- 能否依貴公司所屬產業設計專屬情境與教材
- 能否把既有的作業規範或業務文件轉化為教案
- 要求對方提供一份針對貴公司職務場景的試做教案

四、彈性與出席保障

- 是否支援跨裝置、跨時區的彈性預約
- 臨時取消或改期的機制，未出席是否扣除點數
- 能否提供實際完課率數據作為佐證

五、數據與成效追蹤

- 是否提供企業端管理後台
- 能匯出哪些數據，是否包含能力等級前後對照
- 能否直接產出可以放進年度報告的圖表

六、顧問服務與推動支援

- 是否配置專責窗口，服務範圍涵蓋哪些階段
- 導入初期是否協助內部宣導與推動
- 期中與期末是否提供成效檢討
- 是否提供試用期，確認成效後再簽約

TutorABC Business 就六個構面的回覆

語言涵蓋　同一組專屬顧問與同一套管理後台，同時提供企業商務英語與企業華語培訓，人資不必分別對接兩家供應商。師資　依劍橋英語教學架構培訓師資，採師生雙向評鑑制度。客製化　涵蓋 12 個以上產業的專屬情境教材，並可協同企業內部專家共創教案。

彈性　24 小時全時段開課，跨裝置預約與彈性改期。數據　企業專屬 LMS 後台，可查完課率、CEFR 分級變化、部門與團隊比較，一鍵匯出報表。顧問　專屬企業教育顧問全程協同，從需求診斷、能力測驗、課前會議、培訓啟動到成效驗收，導入最快兩週完成，並提供 30 天免費體驗。

語言力，是台灣企業走出去的門票

過去二十年，台灣企業的競爭力建立在製造能力、良率與交期之上。這些基礎依然重要，但已不足以構成差異。

供應鏈重組之後，客戶的要求不止於準時交貨，還包括能否在對方的時區、用對方的語言，把一份客訴報告在當天說明清楚。海外設廠的成敗，除了設備與資本支出，同樣取決於台籍幹部能否在產線旁把作業規範說到當地主管確實理解。

國際人才的留任也是同樣的邏輯。一位外籍工程師若長期在會議中無法完整參與討論，專業能力再強，留下來的意願也會逐漸下降。

World Economic Forum 說 85% 的雇主要加碼技能投資，Josh Bersin 說 74% 的企業跟不上自己對新技能的需求。這兩個數字擺在一起，說的是同一件事：意願不缺，缺的是把意願變成成果的方法。

而所謂的方法，起點就是手上那份還沒完成的預算書。

> 費用和投資的差別，不在金額大小，而在能不能被檢驗。

一筆說不清楚去向、也證明不了成果的支出，無論多少錢都是費用，而費用在任何一次成本檢討中都會被放上桌面。一筆能說清楚要解決什麼問題、投給誰、補到什麼程度、以及如何驗收的支出，才有機會被當成投資來討論。

做完這份指南談的幾件事，預算不一定會全額通過。但它會從一份被質疑的清單，變成一份可以被討論的提案。

這個差別決定的不只是明年的訓練能不能成案，也決定了三年之後，這支團隊在國際市場上站在什麼位置。

Copyright © 2026 TutorABC. All rights reserved.

接下來的 90 天，怎麼走

從現在到送審，這是一份可以照著做的時程。

第 1 至 2 週　先跟業務單位對齊

- 訪談海外事業部、研發、生產製造的負責人
- 問三個問題：明年有沒有新出海或重大國際標案、廠區預計新增多少外籍同仁、目前的溝通斷點在哪裡
- 把答案寫成一頁的「明年業務目標與溝通需求」對照表

第 3 至 5 週　客觀盤點現況

- 不要用自評問卷，員工自評的失真程度很高
- 對關鍵職務進行客觀分級測評，定位目前落點與目標的距離
- 這一步的產出，就是職能缺口導向法第三欄的填寫依據

第 6 至 8 週　設計分層方案並試算

- 依三層架構配置，各層分別設定時數假設與單價
- 把三筆隱形成本估算出來，列為附註
- 向二至三家供應商索取提案，用第七章的六構面檢核表評分

第 9 至 11 週　撰寫預算書

- 開頭寫業務推動力，不要寫教育理念
- 把第六章的七個問題預先答完，寫進正文
- 明確寫出驗收方式：衡量什麼、什麼時候量、由誰量、達到什麼算成功

第 12 至 13 週　送審與備詢

- 送審前找一位財務同仁先讀過，請他挑出最想追問的三題
- 準備刪減方案：如果被要求砍兩成，你打算動哪一層
- 爭取一次試用，讓明年的第一步不必冒險

附錄一

預算編列自我檢核表

數字的來歷

- ☐ 我知道自己用的是哪一種編列方法，也知道它的破綻在哪
- ☐ 每一筆金額都能往回推到一個具體的業務目標
- ☐ 我能說清楚為什麼是這些人，也能說清楚為什麼某些人不在名單上

分配的邏輯

- ☐ 預算已依職務性質分層，不是總額除以人數
- ☐ 各層的時數假設不同，而且我能說明理由
- ☐ 被要求刪減時，我已經想好要先動哪一層
- ☐ 三筆隱形成本（脫崗、缺席、實際練習時間）已列為附註

成效的證據

- ☐ 去年的成效至少有第二層的客觀測評差值
- ☐ 我已經挑好三到五個既有的營運指標，要在明年追蹤
- ☐ 驗收方式已經寫進計畫書，不是等訓練結束再想

制度的連結

- ☐ 訓練已經或即將接上招募門檻、訓前評估、晉升考核其中至少一項
- ☐ 我能說明如果砍掉訓練，哪一個既有制度會運作不下去

Copyright © 2026 TutorABC. All rights reserved.

附錄二

年度訓練計畫書骨架

照這五欄依序填寫，填完就是一份站得住的計畫書。金額在最後一欄才出現。

欄位	填寫內容	範例
一、業務目標	明年要做成什麼事，要有時間點	第二季前拿下東南亞兩家新客戶
二、能力缺口	卡在誰的什麼能力，具體到職務	東南亞線 6 位業務無法獨立主持客戶會議
三、目標水準	補到什麼程度算夠，用客觀等級表示	由 CEFR B1 提升至 B2，能獨立完成 40 分鐘會議
四、對象與時數	受訓對象、人數、形式、總時數	6 人，一對一，每人 48 小時，為期 6 個月
五、金額與驗收	總金額，以及衡量什麼、何時量、由誰量	金額 ____；期末 CEFR 測評＋會議獨立主持次數，由業務主管每季回報

與 TutorABC Business 聯繫

如果這份指南對你有幫助，下一步我們也可以一起做。專屬企業教育顧問會依貴公司的產業與職務場景，提供需求診斷、能力測評與客製化培訓提案，協助你完成明年度的預算推導。無論是台灣同仁走向海外所需的商務英語，或是在台外籍人才融入團隊所需的企業華語，都能在同一套服務架構下規劃。

導入最快兩週完成，並提供 30 天免費體驗，確認成效之後再簽約。



準備好提升團隊的全球競爭力了嗎？

全球市場環境瞬息萬變，語言能力是企業在國際舞台上立於不敗之地的關鍵投資。TutorABC Business 準備與您攜手合作，根據您的業務目標量身打造最契合的語言培訓策略，幫助您的團隊增強跨文化溝通力，解鎖全球市場機會。

與 TutorABC Business 聯繫，提升企業全球競爭力！

【免費申請 TutorABC Business 企業語言培訓 30 天體驗】讓專業團隊以服務超過 100 個國家、1 億名用戶與 3,000 家企業的豐富經驗，幫助您的企業在瞬息萬變的全球市場中推動突破性成長！

Copyright © 2026 TutorABC. All rights reserved.

資料來源

1. World Economic Forum,《Future of Jobs Report 2025》. 調查逾 1,000 家全球雇主，合計僱用超過 1,410 萬名員工，涵蓋 22 個產業群與 55 個經濟體，調查執行於 2024 年底，報告於 2025 年 1 月發布。引用：85% 雇主計畫於 2030 年前優先投資勞動力技能提升、63% 雇主將技能落差列為 2025 至 2030 年企業轉型的最大障礙、39% 關鍵技能將於 2030 年前改變或過時（2023 年版為 44%）、每 100 名勞動力中有 59 人於 2030 年前需受訓（其中 29 人可於原職務提升、19 人可提升後轉調、11 人不易取得所需訓練）、50% 勞動力已完成訓練（2023 年版為 41%）。https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/

2. Training Magazine,《2025 Training Industry Report》. 引用：美國訓練總支出 1,028 億美元（年增 4.9%）、每位學員平均支出 874 美元（2024 年 774 美元）、年度平均訓練時數 40 小時（2024 年 47 小時）、外部產品與服務支出 160 億美元（年增 29%）、大型企業平均訓練預算 1,170 萬美元、中型 160 萬美元、小型 333,305 美元。研究進行第 44 年，2025 年 4 至 7 月由外部研究機構執行，對象為 100 人以上之美國企業與教育機構，依規模與產業加權，代表 152,572 家企業。https://trainingmag.com/2025-training-industry-report/

3. Josh Bersin,《New Research: How AI Transforms $400 Billion of Corporate Learning》, 2026 年 2 月 . 引用：全球企業學習市場約 4,000 億美元、74% 企業跟不上公司對新技能的需求、最高成熟度組織之績效倍數差異。https://joshbersin.com/2026/02/new-research-how-ai-transforms-400-billion-of-corporate-learning/

4. LinkedIn Learning,《2025 Workplace Learning Report》. 調查 937 位具預算影響力之學習發展與人資專業人士，以及 679 位學習者。引用：49% 同意主管擔心員工缺乏執行業務策略所需技能、88% 組織關注員工留任、15% 主管協助員工建立職涯計畫（較前一年下降 5 個百分點）。https://business.linkedin.com/learn/resources/workplace-learning-report

5. Thirst,《State of L&D for SMBs 2026》. 調查逾 3,000 位中小企業學習發展專業人士。引用：75.6% 預期 2026 年學習預算持平、64% 表示高層要求提出學習成效證明、58% 表示忙於執行而無暇進行策略思考。https://thirst.io/blog/11-learning-and-development-trends-2026/

6. ACCA,〈Comparing budgeting techniques〉. 引用：漸進式預算與零基預算之定義、優缺點與適用情境。https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/f5/technical-articles/comparing-budgeting-techniques.html

7. Kirkpatrick Partners,《The Kirkpatrick Model》. 引用：四層次評估架構。https://www.kirkpatrickpartners.com/the-kirkpatrick-model/

8. TutorABC Business 企業成功案例：台灣工業自動化系統整合商、台灣汽車零組件二階供應商、台灣金融控股集團。https://www.tutorabc.com/blog/zh-tw/category/5043

9. 訂閱制方案價格資訊引自該服務公開標價頁面，2026 年 9 月查證。



TutorABC
Business