

# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government  
Personnel Department

第026期 電子報

| 歷屆電子報

▪ 歷屆電子報

▪ 學術論述

▪ 感動服務

▪ 業務心得

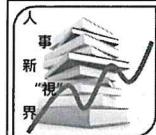
▪ 好書好文共分享

▪ 本處近期活動花絮

## 學術論述

### 訓練是一種成本？訓練是一種投資？

從ROE模式探討訓練效益評估指標的設立準則



### 訓練是一種成本？訓練是一種投資？

從ROE模式探討訓練效益評估指標的設立準則

謝馥蔓/文藻外語大學國際事業暨文化交流研究所教授

從事教育訓練的專業人員最常被挑戰的一句話是「你如何證明所實施的訓練是有效的？」亦即事業單位實施訓練，究竟只是行之如儀的成本規劃、或是真正有利於組織績效的提升？而這正是許多人資人員最感困擾的工作問題之一。根據勞動力發展辭典載明，所謂的訓練成效，是指組織與受訓員工間，因訓練計畫的實施而產出學習成果，這意味著訓練成效需有具體的成果展現。而自1950年代開始引領風騷近50年的Donald L. Kirkpatrick四階層評估模式<sup>1</sup>，也成為國內人資人員和勞動力發展署所推動的TTQS(人才發展品質管理系統)成果項目的評核指標工具。但是這項工具在2010年衍生了修正四階層評估模式的新世界克爾派翠克模式(The New World Kirkpatrick Model,以下簡稱新世界模式)<sup>2</sup>；同時James D. Kirkpatrick and Wendy Kayser Kirkpatrick也在2011年提出ROE(Return of Expectation)期望報酬率模式，如此得以賦予新世界模式與另一眾所周知以財務指標為評估標的之Phillips' ROI(Return of Investment)投資報酬率模式持續逕相抗衡的動能。以下就從ROE與新世界模式的觀點，分析如何設立訓練效益的評估指標，以證明訓練是一種投資，而非僅是成本而已。

#### 一、何謂ROE model？

界定ROE model是「由關鍵企業利害關係人所展現的期望被滿足的程度，以證明訓練計畫的成功之模式」，此項定義明確指出利害關係人的參與是ROE的主軸。

*"What a successful training initiative delivers to key business stakeholders demonstrating the degree to which their expectations have been satisfied" ~James D. Kirkpatrick and Wendy Kayser Kirkpatrick*

ROE model特徵則包括：

- (一) 以始為終：在訓練方案實施之初，就要同時能展現訓練成果，例如以銷售率、員工留任率、利潤、新顧客數、避免對於環境的傷害程度等作為L4結果層次的目標項目。
- (二) ROE是最終的價值指標：人資人員需從第四階層結果層次逐一澄清利害關係人在四階層的期望，以定義訓練的價值。
- (三) 企業夥伴關係對於產生正向期望報酬率是必要的：由於其他主管或督導通常除了需配合檢視訓練課程設計外，訓前也要協助遴選受訓者，訓後則是要支持和監控受訓員工學以致用的情形。所以人資人員需要和它們建立夥伴關係，以期所實施的訓練，能順利達成利害關係人的期望。
- (四) 價值在展示之前，必須被創造：為了使ROE極大化，事業單位要將評量資源集中於L3工作行為的展現，而浪費資源評估L1與L2，但所謂與ROE有關的工作行為(critical behavior)也必須由利害關係人界定。同時為了使受訓者能將所學實際應用於工作情境中，所以支持系統和監控系統都是必須被創造和評量的項目。
- (五) 一連串令人信服的證據鍊，足以顯示價值底線：由於是根據利害關係人在規劃方案之初的定義以蒐集訓練相關證據，且在實施方案的過程中也持續蒐集；再加上人資人員和其他主管有建立正向夥伴關係，因此訓練成果的證據自然具備連結性，Kirkpatrick以下圖顯示其之間的關係<sup>3</sup>。

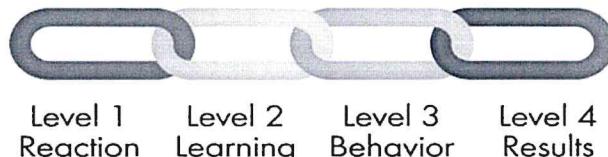


圖 1 四階層的訓練證據連結圖

## 二、如何達成ROE？

為了使得訓練產生符合利害關係人的期望報酬率，事前有四項準備工作：

- (一) 指出能判斷訓練是否成功的利害關係人身分
- (二) 接觸上述利害關係人，並確認他們判斷訓練成功的優先順序
- (三) 創造一個由企業和訓練部門代表所組成的跨功能別諮詢委員會
- (四) 選擇策略性的行動和準備使用達成ROE的步驟。

新世界模式<sup>4</sup>為了達成ROE，與原四階層模式有不同的實施原則，包括：

- (一) 聚焦在組織願景(願景等於期望的結果，可連結至L4結果層次)
- (二) 確認領導指標<sup>5</sup>(指能經由短期觀察和測量而得的指標，連結至L4結果層次)
- (三) 定義關鍵行為(此是影響領導指標的行為，可連結至L3行為層次)
- (四) 決定驅動元素(這是會影響訓後工作行為表現的獎勵、監控、程序或強化系統，可連結至 L3行為層次)
- (五) 學習設計(例如教學方法、如何應用技能的指導等，可連結至L2學習層次)
- (六) 監控和調整(例如監控驅動元素、關鍵行為的情形，作為後續調整的偵測系統，可連結至 L3與L4學習層次)

除了上述實施原則外，從下圖亦可發現新世界模式在L1增加了參與和相關性，L2增加信心和承諾的評量項目。

THE NEW WORLD KIRKPATRICK MODEL

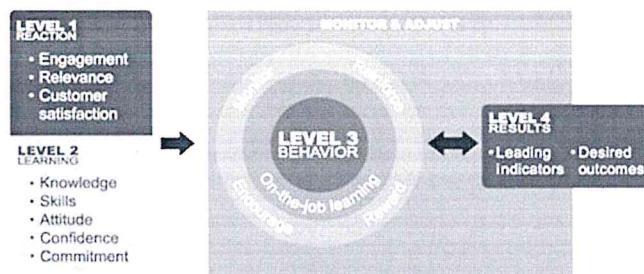


圖 2 新世界克爾派翠克模式

## 三、結語

ROE與New World Kirkpatrick Model的介紹，足以理解為什麼Donald L. Kirkpatrick認為如果訓練的評估指標可以改善績效，則訓練和績效評估指標是可以整合為一體的<sup>6</sup>。事實上，根據國家發展委員會的資料顯示台灣一年的培訓市場約有250億元的產值(國發會,2014)<sup>7</sup>，但是當政府與各事業單位投入如此龐大金額的成本，是否有改善受訓者的工作行為與個人績效，進而提升組織績效，甚至厚實國家的人力資本？也就是訓練究竟是成本或是投資？為了回答上述問題，著實需要實施系統性的訓練效益評估模式，而人資人員更需持續自我改善訓練成效評估技能，以應用新模式。

<sup>1</sup>所謂的四階層評估模式，分別是L1反應層次，L2學習層次，L3行為層次，L4結果層次。

<sup>2</sup>新世界模式主要是增加四階層模式的評估項目，豐富了原模式的動態效果。

<sup>3</sup>此圖說明四階層次的數量與文字訓練成果證據是環環相扣的故事，而非切割、片段的訊息。

資料來源引自James D. Kirkpatrick and Wendy Kayser Kirkpatrick, ROE's Rising Star, Why return on expectations is getting so much attention, Retrieved fourth Aug, 2015 from <http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/ReturnonExpectations/tabid/317/Default.aspx>

<sup>4</sup> The New World Kirkpatrick Model, Retrieved fourth Aug, 2015 from 2010-2012 Kirkpatrick Partner,LLC.

<sup>5</sup>領導指標的設立是因為雖然許多訓練成效可能屬於長期效果，但人資人員仍要設法找到關鍵工作行為所能創造短期的正向期望結果，例如受訓人數、內部講師人數等。

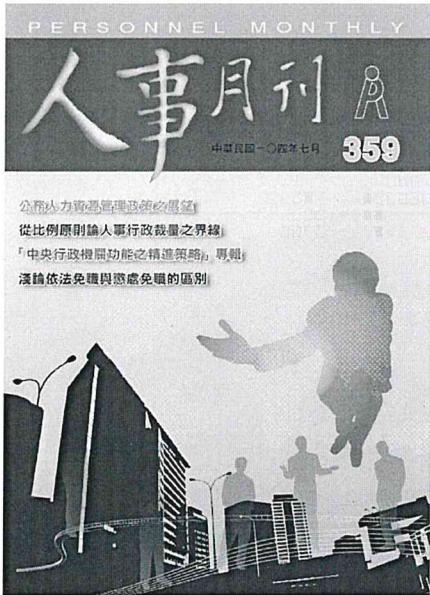
<sup>6</sup>資料來源為Donald Kirkpatrick (2012). Integrating Training and Performance Appraisal. Pp.12-13, July/August 2012 training.

<sup>7</sup>資料來源為國家發展委員會(2014)。人力加值培訓產業發展方案。

\* 小編附註：感謝文藻外語大學國際事業暨文化交流研究所謝馥臺教授提供撰文，從「期望報酬率模式」探討訓練效益評估指標的設立準則，俾利同仁們在辦理訓練時參考運用。

## 行政院人事行政總處

### 人事月刊



### 政策與人力管理期刊

現在位置：[義守大學](#) > [政策與人力管理](#) > [政策與人力管理](#)

[站內搜尋](#)

## 重要公告

公告主題	發布單位	日期
政策與人力管理期刊》第五卷第一期正式執行	政策與人力管理	2014/07/15
政策與人力管理期刊》第四卷第三期正式執行	政策與人力管理	2014/02/17
政策與人力管理期刊》第四卷第二期正式執行	政策與人力管理	2013/11/05
政策與人力管理期刊》-- 挑戰動示	政策與人力管理	2013/07/20
政策與人力管理期刊》第四卷第一期正式執行	政策與人力管理	2013/07/17
政策與人力管理期刊》第三卷第二期正式執行	政策與人力管理	2013/01/18
政策與人力管理期刊》第三卷第一期正式執行	政策與人力管理	2013/01/10
政策與人力管理期刊徵稿須知	政策與人力管理	2012/03/06
《政策與人力管理期刊》第二卷第二期正式執行	政策與人力管理	2012/02/26
【連結】期刊線上訂閱	政策與人力管理	2011/10/06
《政策與人力管理期刊》第二卷第一期正式執行	政策與人力管理	2011/07/31
《政策與人力管理期刊》徵稿說明	政策與人力管理	2011/02/21
《政策與人力管理期刊》第一卷第二期正式執行	政策與人力管理	2010/12/24
《政策與人力管理期刊》創刊號正式執行	政策與人力管理	2010/09/29

瀏覽人次：2179

[▲回到頁首](#)

# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government  
Personnel Department

第026期 電子報

| 歷屆電子報

▪ 歷屆電子報

▪ 學術論述

▪ 感動服務

▪ 業務心得

▪ 好書好文共分享

▪ 本處近期活動花絮

## 感動服務

### 興樂園的南丁格爾

臨近高雄著名聖地佛光山的興田國小是間迷你學校，學生僅80多人。由於鄉下小孩活潑好動，每當下課鐘聲響起時，此起彼落的玩鬧聲不絕於耳，而此時健康中心的護士阿姨也繃緊神經，隨時待命來接收學生的各種「求援」：

學生A：「護士阿姨，我這邊被蟲咬了！」

護士阿姨：「夭壽歐腫這麼大一顆，啊你是抵兜位被咬到的，驚死人。來，我先給你擦藥不要去抓它歐！唉呦，真正夭壽歐。」

學生B：「護士阿姨，我頭痛！」

護士阿姨：「好乖你等一下，我先幫另一個同學看完，再幫你看。」

學生C：「護士阿姨，我身體沒力！」

護士阿姨：「來這裡坐先幫你量體溫，唉呦39度了，我馬上打給你媽媽，請她快帶你去看醫生，你先躺一下。」

在這個歡樂又活潑的「興樂園」裡，每天同樣的戲碼總會上演兩三次，而這位帶點台灣國語口音、對學生呵護有加的南丁格爾，正是本校的護士阿姨—陳淑珍小姐。

在本校未置專任人事主任前，是由陳淑珍小姐兼任人事業務。其本身的健康中心業務已經非常繁忙，但對於所兼之人事業務仍然相當盡責，我相信，正是她認真負責的精神，才能將健康中心與人事兩個截然不同的職務，兼顧得如此完善。

在人事業務交棒後，護士阿姨更能專心致力於處理健康中心的各項業務，一手包辦學生保險、視力檢查、午餐業務、潔牙宣導等等。最讓人印象深刻的就是在每次視力檢查後，如發現學生開始有近視徵兆，護士阿姨總會苦口婆心的叮嚀學生別再守在電腦前面、須調節看電視的時間，且要多走出戶外接近自然，並詢問學生是否有其他可能造成視力減退的生活習慣。

某天在完成全校的視力檢查後，一位學生被檢查出顯著的視力減退，她的祖母正好是學校的廚工，護士阿姨特地前去提醒，要多注意孫女視力減退的情形、好好保養眼睛，別讓視力變更差了。無論從對學生保健的認真盡職、還是對同事念屋及烏的誠摯關懷，如此細心的舉動更是讓人倍覺窩心。

在這守護學生健康的重要崗位上，陳淑珍小姐已經工作了三十年；早就可以退休的她，住得也不近，為何還是願意每天花五十分鐘的車程來到興樂園上班呢？我好奇的問。

「啊，退休也不知道要幹嘛呀！每天和小孩子作伙卡歡喜啦！」伴隨著爽朗笑聲她如是說。

如此簡單的理由能讓陳淑珍護士在興田國小服務那麼久，不如說是為學生守護健康的那份熱忱、以及認真負責的工作精神，支持著她，或許更能夠闡釋護士阿姨心中的真義吧！

忙進忙出的腳步、親切道地的叮嚀、細心專業的工作態度，正持續地在幸福的興田國小，天天上映……。

\* 小編附註：感謝大樹區興田國民小學人事室黃耿偉主任提供撰文，充滿歡笑與關懷的「興樂園」令人嚮往！



興田國小的南丁格爾—陳淑珍小姐

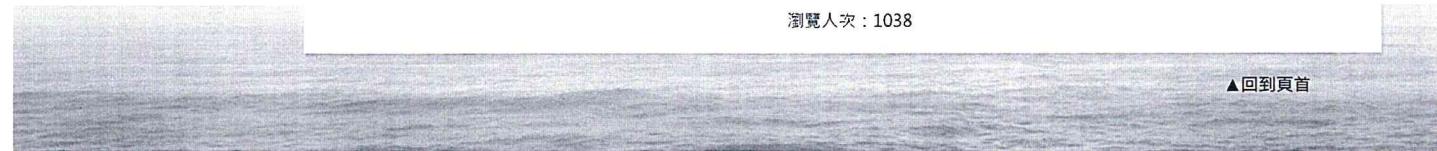


2021/3/22

<https://kpdnews.kcg.gov.tw/html/EpaperSection.aspx?SectionId=864abb47-4c28-44f2-bd4a-18a3705b674b>

瀏覽人次 : 1038

▲回到頁首



# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government  
Personnel Department

第026期 電子報

| 歷屆電子報

▪ 歷屆電子報

- 學術論述
- 感動服務
- 業務心得
- 好書好文共分享
- 本處近期活動花絮

## 業務心得

### 人事服務：看見公務人員一生的縮影

任公職將屆3年，初任便選擇直轄市政府一級機關新聞局，本局扮演市府化妝師的角色，承辦各色大小市政行銷活動，從黃色小鴨、每年跨年晚會到五月天演唱會，總能第一手得知市府將舉辦的活動訊息，是在本局服務最深刻的印象。一路走來兢兢業業、憂喜參半，歡笑與淚水交織，竟也譜成公職生涯的第一樂章。資歷尚淺不敢說業務心得分享，謹就任職機關人事工作的經驗略述如下：

#### 與時俱進的資訊工具能力

便利的資訊時代裡，人事工作亦逐步電腦化；各式系統琳瑯滿目，身為人事人員公餘時也得加強電腦能力，盡快熟悉各色系統，掌握資料查詢、維護及運用的作業方式。人事法令多如牛毛，近年來又不斷修法，除手邊保有最新銓敘部釋例彙編及人事法典外，善用電腦工具將最新修法掃描建檔，或在手機上安裝法典APP定期線上更新，可確保法規資訊與時俱進。再者，簽辦公文及查填各項調查表，需要的不只是在學期間的文書處理能力，Word、Excel甚至PowerPoint操作技巧也得不斷精進，掌握手邊工具，才能事半功倍、提升效率。

#### 出外靠朋友

俗話說「在家靠父母，出外靠朋友」，人事工作尤其如此，各機關雖然辦理業務情形不一，仍有相互參考的價值。「三人行必有我師焉」，平日參訓進修的同時所結識的各機關學校人事先進，都是我們在業務上的好幫手。面對不確定如何辦理之業務，多方詢問後，綜合前輩提供的經驗、智慧再行處理，就能預先避免錯誤的發生。對於比較害羞的同仁，線上人事業務交流平台包括「港都人事e言堂」、ECPA「人事業務知識分享平台」均提供人事人員請益討論的管道，偶爾上去瀏覽各機關提出的疑難雜症及解決之道，亦是增進人事知識之方法；行有餘力時，運用自己的辦理經驗替其他人解惑，更能形成一個良好的討論循環，回饋討論平台，增加案例分享的知識蘊藏。

#### 公務人員一生的縮影

人事工作包括公務人員由任用、培訓、陞遷、獎懲、福利、保險直至退休一切大小事務。待在人事室的日子裡，服務過形形色色的同仁，今天承辦任免遷調、明天受理退休，看著同仁在機關內部培育陞遷，看著同仁結婚生兒育女，也看著同仁申請退休並依規定提供退休照護。從人事服務中可以看見公務人員一生縮影，參與同仁們每個生命中重要的時刻，提供每一位同仁都需要的服務。在向同仁宣導應享之權利時，我們也會對法規制度及自身權益更加瞭解，保持學習新知的動力、不忘經驗回饋的熱忱，獲得同仁們的尊敬與信賴，就是身為人事人員的成就與快樂。

\* 小編附註：感謝新聞局人事室陳佳伶助理員所分享的心得，誠如作者所言：「從人事服務中可以看見公務人員一生縮影」，平時累積經驗熟稔業務，才能在同仁們每個生命中重要的時刻提供即時的服務，而來自夥伴的友誼、感謝及信賴，也是人事人員樂在工作的動力泉源。



新聞局肩負市政行銷的任務，圖為2013年黃色小鴨游高雄（筆者提供照片）。

瀏覽人次：1249

▲回到頁首

# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government  
Personnel Department

第026期 電子報

| 歷屆電子報

▪ 歷屆電子報

▪ 學術論述

▪ 感動服務

▪ 業務心得

▪ 好書好文共分享

▪ 本處近期活動花絮

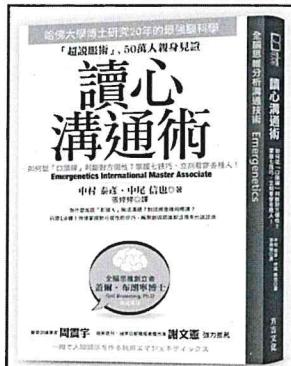
## 好書好文共分享

### 好書好文共分享：讀心溝通術

高雄市政府人事處暨所屬人事機構

**104年4G讀書會**

**共讀心得系列**



\* 書名：讀心溝通術：哈佛大學博士研究20年腦科學；掌握七技巧，立刻看穿各種人

\* 作者：中村泰彥、中尾信也著，張婷婷譯

\* 出版社：方言文化

\* 出版日期：2015年7月2日

\* 分享人：104年4G讀書會第1組「認真就書了」

\* 分享內容：

為什麼他聽不懂我說的話？

為什麼我無法接受對方的想法？

為什麼使用同一種語言，卻常出現不同的解讀？

每個人的思維模式不盡相同，就算思考模式、人格特質相似的人，在彼此相處和溝通上還是會產生鴻溝。透過《讀心溝通術》將人分類為四種思考特質：「概念型」、「社交型」、「分析型」及「結構型」；與三種行為模式：「自我表現性」、「自我主張性」、「自我調整性」。當我們意識到溝通問題發生時，只要能善加運用上述七項要點，即有助於找到理解對方的方法，就如同在本書書末特別強調，我們不是要勉強自己改變去迎合他人，而是善加發揮個人特質與強項，進一步地去瞭解對方，理解對方溝通中關注的重點，並且用對方能理解的語詞加以溝通，如此才能有順暢的人際溝通與互動。為什麼我們要成為溝通順暢的能手呢？卡內基曾說：「一個人的成功，約有15%取決於知識和技能，有85%取決於溝通」，藉由本書的解析，能使我們在公務職場及社交活動上，都能輕易瞭解自己和他者的個性差異及思考、行為模式的不同，進而創造出人際互動的最佳效益。

人與人之間的溝通障礙在於，別人內在所想的可能與外在表現行為有所相異。人際間的摩擦或衝突除了理念與價值觀不同之外，另外一個就是溝通方式不良。我們雖難以避免理念與價值觀的不同，但溝通上所發生負面的問題卻是可以藉由溝通技巧改進而減少。藉由瞭解溝通的技巧，使用對方可以接受的方式去溝通，首先瞭解對方的思考類型，選擇符合對方思考類型之應對方式，最後使對方能夠理解的我們所要傳達內容。人事人員在機關中扮演服務同仁的角色，在許多政策上也常需要同仁配合與支持，所以有效的溝通便成為一項重要議題，當我們試著站在別人的立場上去解說我們所要傳達的內容，能有助於業務推動亦可以改善工作效率。

其實多數人都能理解溝通的重要性，但能達成溝通無礙者卻寥寥可數。本書乃是告訴讀者如何使用對方能理解的語言及瞭解對方行為的意思，讓溝通者能明白掌握對方思考類型或個性，進而以合宜的溝通方式進行人際交涉以減少人際間的摩擦、誤解。如果不能夠瞭解對方所在乎是什麼，喜惡是什麼，在與家人互動間易產生摩擦、爭吵，以致家庭氣氛不和諧；在與同事相處間易產生對立、誤解，導致辦公氣氛不佳；在上下層級溝通間易產生衝突以致機關工作效率不彰。由此可見，當雙方無法建立有效的溝通時，小至溝通雙方、機關組織，大至國家都會產生一定的負面效果，因此溝通順暢與否影響甚鉅。有鑑於此，本書傳授讀者，藉由觀察對方的

習慣、口頭禪、對話模式及肢體行為，加速深入瞭解對方，以對方能接受且舒坦的方式與對方產生共鳴。如此一來，不論在家人、同事及層級間討論任何事物自然會輕鬆許多，減少溝通往返的時間及提升效率。

綜而言之，《讀心溝通術》係針對左右腦運作的差異及觀察人的思考特質與行為模式進行剖析，使讀者能依循方向去判斷自己與他人的差異。其實當我們在面對不同事件、不同議題時，常會出現混和型態的應對處事特質與行為模式。但以相對突出的思考特質而言，可區分為四種型態：概念型的人而言，對具創意的新鮮玩意較感興趣並相對他人更願意嘗試；社交型的人則關心自己與他人的互動，較關注於人際溝通、與人接觸或幫助他人；分析型的人講究目的明確性，需要清楚理解執行任務的動機，在目標明確時，即會立刻展開行動；結構型的人會密切觀察，有條理並按照順序，確定凡事皆在掌控之中。當我們善用本書介紹之溝通技巧，能使我們在生活及職場上溝通更順暢、和諧。



瀏覽人次：858

[▲回到頁首](#)

# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government  
Personnel Department

第026期 電子報

| 歷屆電子報

■ 歷屆電子報

- 學術論述
- 感動服務
- 業務心得
- 好書好文共分享
- 本處近期活動花絮

本處近期活動花絮

**成長自己，幫助別人：公教志工一日體驗營**

為活化公教人力資源，激發投入公共事務、參與志願服務動力，以情境學習與經驗分享方式，增進志願服務的活力及溫暖，觸發公教員工投入利他活動的動機，本處於104年7月16日辦理「公教志工一日體驗營」。



學員實地操作物資捐贈工作

本次體驗營規劃了志願服務課程講解及參訪體驗活動二個部份，上午邀請屏東縣社區大學張文虎講師及臺南市生命線協會陳瑣娟主任，與市府同仁分享莫拉克風災後於偏鄉服務的經驗，並藉由生命線的工作心得敘說志願服務的理念、易達性和重要性。下午則進行參訪體驗活動，帶領市府同仁參訪「幸福分享中心—高雄市實物銀行」，由高雄市慈善團體聯合總會劉雅玲執行長解說實物銀行之成立理念。



志願服務課程講座與全體學員大合照

實物銀行是以環保惜福為主軸，跳脫傳統捐錢救助方式，將各項愛心物資盡其所用，接收、管理及發送各類由民眾捐贈之物資與經濟弱勢之家庭，協助受分享戶解決基本生活問題，使其逐漸邁向自立脫貧。另外，為使公教同仁更進一步體驗志願服務，在實物銀行工作人員帶領下，學習並實地操作清點、分類捐贈物資之工作，同仁在齊心協力中完成任務，更從中體悟到分享、惜福和感恩之真諦。

志願服務離我們其實並不遙遠，點滴關懷即可以泛起更多漣漪；本次體驗營圓滿結束，學員們對志願服務有更深入的瞭解與認同，志工不僅是「燃燒自己、照亮別人」的單向挹注，而是「成長自己，幫助別人」的雙贏志業。

**4G讀書會暨標竿學習，生動導讀展創意**

為延續良好讀書風氣，並提供不同機關人員交流契機，協助新進人事人員適應工作環境、促進溝通效能，本處於104年7月23日假市立圖書總館辦理「104年4G讀書會暨標竿學習」。



圖書總館國際繪本中心導覽

活動該日上午邀請總圖研發組郭千蜜組長分享募書活動經驗，並安排「感恩樹」、藝術家陳龍斌先生創作及自動化還書系統等館內導覽行程。市立圖書總館於今年元旦正式營運，獲得工程界最高榮譽的第十四屆公共工程金質獎特優，館舍硬體由政府出資興建、館藏軟體由社會共同響應，為政府機關創新的首例。透過本次標竿學習，期許新進人事人員激發新思維，以關懷、合作精神將傳統人事服務轉型為動態人力資源管理。

下午進行多元導讀時間，本處城處長忠志蒞主持並參與票選及講評，讀書會各小組前經多次分組交流討論後，分別選定「讀心溝通術」、「快樂工作學」、「我相信·失敗」、「請問侯文詠：一場與內在對話的旅程」、「創新，是一種態度」等共讀書目。



以話劇、自製短片、即興演出等方式，生動導讀書中精華，充分表現新進人事同仁的活潑及創意。經過激烈票選後，最終由第4組「文4泉詠」榮獲最大獎「志在必得獎」。各組讀書心得將陸續於本電子報「好書好文共分享」一欄刊出，期能將讀書的快樂與更多市府同仁分享。

4 G 讀書會圓滿成功大合照

2021/3/22

<https://kpdnews.kcg.gov.tw/html/EpaperSection.aspx?SectionId=4d3bcbe7-cd64-449e-ac1b-7efe3e5bc3ab>

瀏覽人次 : 553

▲回到頁首

