

第四章 資料分析與討論

本章共分兩節，分別為各個案公司之介紹以及能力本位課程設計之探討等相關議題的個案資訊分析與討論。

第一節 個案介紹

此部份乃針對五家個案公司的基本資料 能力模式與課程架構範例進行說明，以了解各個案公司在研究議題上的背景資訊。

一、A 公司

(一) 基本資料

A 公司成立於民國 58 年 6 月，為國內頗具規模的汽車製造廠商。其初期的經營模式乃是與日本汽車製造廠商進行技術合作，拓展台灣汽車市場。之後隨著生產規模與研發技術的不斷擴大與提昇，乃於民國 77 年正式從技術引進邁入自行開發領域，並連續數年蟬連國產汽車市場產銷冠軍。另外，A 公司在人力資源管理與發展方面的表現亦相當突出，曾多次榮獲經濟部所頒發的人力培訓績優廠商獎項 以及行政院勞委會所頒發的全國勞工教育優良單位獎項，並多次被評選為重視女性人力資源企業類優良事業單位。近年來，A 公司並積極與中國大陸汽車製造廠商進行合資設廠，將產品與通路擴展到中國大陸各個市場據點，同時也與歐美汽車製造廠商進行商業合作，期望以大陸的市場為基礎與歐美汽車製造的成功經驗，使公司在 2005 年成為亞太地區的模範汽車廠的願景成真（A 個案公司企業入口網站，2003）。

(二) 能力模式與課程架構範例

其發展的能力模式之架構主要分成三大能力類別：(1) 核心能

力，意指全公司所有同仁必須具備的能力；(2) 管理能力，意指公司主管所需具備的能力，又可細分為課長級、副理級、以及經理級三種；以及(3) 專業能力，意指各部門同仁所需具備之工作相關的特定能力。整體能力模式架構可由圖 4.1 所示。



圖 4.1 A 公司之能力模式架構

資料來源：A 個案公司內部文件，2003。

而每個能力項目又可細分為許多代表該能力項目的主要行為、參考範例或是行為事例。範例可如圖 4.2 所示。

能力項目	持續改善
定義	針對目前的工作流程或表現，運用適當的方法來找出改善的機會；發展行動方案來改善現況及流程並評量其成效；擷取別人（或別的企業）值得學習之處，用在自己的工作領域或企業中。
主要行為	<ul style="list-style-type: none"> ● 建立回饋系統或方法，以發掘別人或別的企業中，可供學習的資源與經驗。 ● 找出公司現有的流程中，造成工作效率降低的阻礙。 ● 針對工作現況及期望目標的差距，深入了解以找出無法達到預期目標的原因。 ● 提出解決方法，來改善工作績效不佳的問題，以達到更好的表現。 ● 分析不同的解決方案利弊，進而選擇最好的方案。 ● 執行改善計畫並根據成效及他人的回饋進行修正。
參考範例/ 行為事例	<ul style="list-style-type: none"> ● 在完成車機能監查中，每日抽測各車型完成車 5 台，依 check sheet 進行品質確認並加以分析，並將問題點即刻反應相關單位對策改善，且每週檢討 F/U。 ● 定期至其他標竿企業見學，制定 OJT 教材，作為學習改善的資源。

圖 4.2 A 公司能力項目說明範例

資料來源：A 個案公司內部文件，2003。

A 公司應用各能力類別與項目進行課程設計的課程方案相當繁多，以下茲列舉 A 公司以核心能力為基礎所發展的一套核心能力本位課程之課程架構範例，其內容如圖 4.3。

能力項目	課程名稱	課程目標	課程內容	學員與師資	教學方法
強化夥伴關係	品質活力營	1.透過自我認知，提昇生活及工作品質意識 2.打破組織建制，增進互動，提昇同仁對組織的認同及品質的維護	1.交流分析 2.人際關係與溝通 3.變動環境下之成功企業精神 4.組織及工作單位之品質	學員： 員級人員 師資： 內聘講師	方法： 講述、遊戲、活動、欣賞、個案研討
創新能力	快樂成長營	學習如何樂在工作與生活的平衡以創造快樂的人生	1.突破習慣領域 2.培養創造力解決問題 3.說話的藝術 4.尋找人生的定位 5.挫折的面對及自我士氣的激勵	學員： 正副技術長、組長、上過活力品質營的人員 師資： 內聘講師	方法： 講述、遊戲、活動、欣賞、個案研討
強化夥伴關係					
強化夥伴關係	齊心合力營	學習如何在團隊中建立良好的夥伴關係，達到團隊績效	1.團隊合作模擬練習 2.團隊成功與失敗原因案例探討	學員： 上過快樂成長營的員工 師資： 外聘講師	方法： 講述、討論、練習、研討 分組模擬個案
持續改善	精益求精營	了解合作、溝通及持續改善對建立夥伴關係的重要性，並學習持續改善的系統方法	1.顧客滿意原則 2.確定顧客需求 3.循環改善原則 4.確立內部夥伴關係	學員： 到職1年以上之工程師與管理師 師資： 外聘講師	方法： 講述、討論、練習、研討 分組模擬個案
創新能力	創新思考營	1.藉由可接受層面的創意激發 2.對事對人的正面思考 3.開啟創意思考的關鍵心態 4.運用生活實例突破習慣領域	1.知識經濟時代的智價理念 2.知識經濟的知識創造管理 3.創意性思考的一體兩面法 4.何謂創造力，其目的與限制為何？ 5.工作與生活為何要有創意？ 6.常見的創意障礙 7.創意者的人格特質及其心態 8.提昇創造力的要領 9.創意性思考的新管理方式 10.創意性思考的實例與解晰	學員： 工程師、管理師、課長級人員 師資： 外聘講師	方法： 講述、討論、練習、研討 分組模擬個案

圖 4.3 A 公司核心能力本位課程架構之範例

資料來源：A 個案公司內部文件，2003。

二、B 公司

(一) 基本資料

B 公司屬於全球知名的 Forbes 雜誌 2001 年「全球超級 50 大企業」排行第 5 名的某歐洲國際集團所有，而在 2000 年時，為擴大亞洲與美洲的經營服務規模，B 公司陸續購併多家保險公司，成為全美前 10 大保險公司、亞洲第 2 大壽險集團。B 公司深信優秀的人才是推動企業理念、傳遞服務的重要關鍵。故以不斷地為員工創造最好的工作環境為經營宗旨之一，更於 2000 年時將母公司成立已久的「business school」之概念引進台灣，正式成立企業大學。事實上，這種「投資於人」(developing people)，視員工為公司最重要資產，願意為員工投資最大資源創造一個終身成長環境的經營理念也正是 B 公司集團成為全球經營成功集團的原因之一 (B 個案公司企業入口網站，2003)。

(二) 能力模式與課程架構範例

B 公司應用各能力類別與項目進行課程設計的課程方案相當繁多，以下茲列舉 B 公司內勤單位以各能力類別為基礎所發展的課程架構範例，其內容如圖 4.4。

能力類別	能力項目	育成方式	評核方式	後續行動
核心能力	<ul style="list-style-type: none"> ● 客戶導向 ● 建立互信合作的關係 ● 持續學習 ● 積極主動 ● 工作管理 ● 革命性創新 ● 優質表現 	必修課程- <ul style="list-style-type: none"> ● 新人系列 ● 資深人員系列 ● 新任主管系列 	PDR	獎勵/教導計畫
管理能力	Leader- <ul style="list-style-type: none"> ● Leadership ● Entrepreneurship ● Professionalism ● Team Builder ● Performance Drive 	必修課程- <ul style="list-style-type: none"> ● 新任決策主管系列 ● IA/IBS 訓練課程 ● 專業指派 ● 輪調 	PDR- 部屬培育 Assessment- 定期 review	獎勵/教導計畫 發展/訓練
	Manager- <ul style="list-style-type: none"> ● 計畫與組織 ● 任務跟進 ● 溝通協調 ● 資訊研判與決策 ● 改善績效追求成功 ● 協助他人發展 	必修課程- <ul style="list-style-type: none"> ● 新任主管決策系列 ● IA 訓練課程 ● 外部訓練 ● 專業指派 	PDR- 部屬培育 Assessment- 到任時評鑑 定期 review	獎勵/教導計畫 發展/訓練
功能能力	特殊技能 一般知識	<ul style="list-style-type: none"> ● 部門 OJT 系統 ● 任務指派 ● 自習、個案研討 ● IA 選修課程 ● 外訓課程 	PDR- 目標達成 Assessment- 定期 review	獎勵/教導計畫 發展/訓練
	通用技能	<ul style="list-style-type: none"> ● IA 選修課程 ● 外訓課程 		

圖 4.4 B 公司內勤單位各項能力本位課程架構之範例

資料來源：B 個案公司內部文件，2003。

三、C 公司

(一) 基本資料

C 公司成立於 1966 年，為國內電線電纜業界的領導廠商，1980 年起開始投入發展高科技產業，成立多家高科技轉投資公司；1992 年起積極展開中國市場的經營佈局，目前營運據點遍佈台灣、上海、南京、武漢、杭州、江陰、印尼及馬來西亞等地。其共分三大事業群：電線電纜事業群、特殊鋼事業群、以及微系統事業群，各事業群旗下設有事業部，員工約有 4000 逾人之多。近年來，C 公司全面投入新型態科技的製造系統，致力於提高品質，以達成客戶最大滿意度；此外，為建立優良的組織結構，邁向國際化及多角化經營，不但先後導入國際化品質認證標準，且陸續榮獲國內外各項國際級品質認證的肯定。對於人才的引進與養成更是不遺餘力。面對 21 世紀，C 公司更以自我期許成為大中華地區電力、通訊及特殊鋼材料生產與配銷的領導者，創造優良卓越的產品品質，邁向新的事業里程碑（C 個案公司企業入口網站，2003）。

(二) 能力模式與課程架構範例

C 公司發展的能力模式之架構主要分成四大能力類別：(1) 領導/管理能力，意指經由標竿學習及組織發展訂定公司的管理/領導能力；(2) 成功行為要素，意指依據公司文化/願景/使命/公司策略/核心價值觀及核心競爭優勢而期望每位員工能表現出之成功行為特質；(3) 專業能力，意指能表現出該職務/職位專業績效所需具備之知識與技能；(4) 產業關鍵能力，意指依據所屬之產業應需具備之產業知識及核心關鍵能力。此能力類別與整個 C 公司事業群之對應可如圖 4.5 所示。

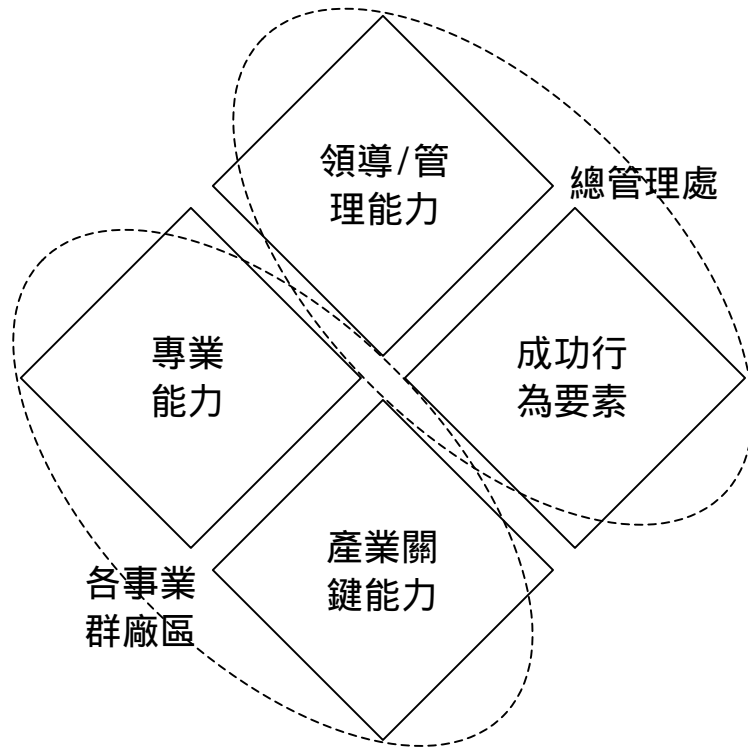


圖 4.5 C 公司之能力模式架構

資料來源：C 個案公司內部文件，2003。

而各個能力類別又分作能力項目、定義、與行為指標幾個層次。如表 4.6 的管理能力類別範例所示。

能力項目	能力定義	行為指標
1. 建立彼此認同願景的能力	能清楚向同仁展示組織的願景目標，並帶領同仁共同努力並實踐之。	* 洞燭先機、展望未來 * 想像豐富、塑造遠景 * 彼此認同、高度承諾
2. 建立高績效團隊的能力	能有效的授權、教導、並發展員工，建立一個高績效的團隊以達成組織目標。	* 適才適所、訓練教導 * 指示明確、評核改善 * 有效授權、輔導激勵
3. 領導統馭的能力	能帶領一群人發展團隊合作關係，有效的運用授權及激勵已完成的組織任務，並公平及平等地對待所有成員。	* 以身作則、鼓勵參與 * 魅力領導、影響帶動 * 剛柔並濟、果斷明智
4. 事業導向的決斷能力	能清楚的了解公司方向及目標，作出正確的判斷與決策，與工作團隊間建立良好的合作能力，發揮綜效。	* 系統思維、策略眼光 * 整合資源、發揮綜效 * 掌握變化、精確判斷
5. 掌握與推動變革的能力	能清楚了解方向及目標，並能掌握及解決可能發生的狀況，有效的推動並完成工作。	* 面對挑戰、勇於變革 * 風險評估、變革管理 * 堅毅持續、成功推展

圖 4.6 C 公司管理能力類別說明範例

資料來源：C 個案公司內部文件，2003。

對應上圖的管理能力類別說明範例，其應用於 C 公司各階層主管之課程設計所產生的課程架構範例如圖 4.7 所示。

職稱	管理能力編號	課程類別內容		
		新進訓練	管理訓練	通識
高階	1、2、3、4、5	<ul style="list-style-type: none"> ● 公司經營/策略面介紹 	<ul style="list-style-type: none"> ● EMBA (與外部顧問/學校合作) 	共好如魚得水
處長協理	1、2、3、4、5	<ul style="list-style-type: none"> ● 新進/新任主管訓練 ● 績效管理與發展 ● 法務基本介紹 ● 如何解讀 SAP 管理面 ● 面談技巧 ● 問題分析與決策 ● 人際風格與溝通技巧 	<ul style="list-style-type: none"> ● 標竿學習與變革管理 ● 策略規劃研習營 ● 管理才能評鑑 ● 情境領導 ● 方針管理 ● 非財會主管財務研習 ● JD 制定與工作規劃 目標設定 ● 非人資主管之人力資源管理 ● 教練與諮商 ● 團隊建立與共識建立 ● 會議主持技巧 ● 簡報技巧 ● 時間管理 ● 溝通技巧 ● 專案管理 ● 品質意識與管理 	共好如魚得水
經理級	1、2、3	<ul style="list-style-type: none"> ● 新進/新任主管訓練 ● 績效管理與發展 ● 法務基本介紹 ● 如何解讀 SAP 管理面 ● 面談技巧 ● 問題分析與決策 ● 人際風格與溝通技巧 ● QC 七大手法 	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理才能評鑑 ● 情境領導 ● 方針管理 ● 非財會主管財務研習 ● JD 制定與工作規劃 目標設定 ● 非人資主管之人力資源管理 ● 教練與諮商 ● 團隊建立與共識建立 ● 會議主持技巧 ● 簡報技巧 ● 時間管理 ● 溝通技巧 ● 專案管理 ● 品質意識與管理 	共好如魚得水
課長	1、2	<ul style="list-style-type: none"> ● 新進/新任主管訓練 ● 績效管理發展 ● 法務基本介紹 ● 如何解讀 SAP 管理面 ● 面談技巧 ● 人際風格與溝通技巧 ● QC 七大手法 	<ul style="list-style-type: none"> ● OJT 訓練 ● JD 制定與工作規劃 目標設定 ● 非人資主管之人力資源管理 ● 教練與諮商 ● 團隊建立與共識建立 ● 會議主持技巧 ● 時間管理 ● 溝通技巧 ● 品質意識與管理 	共好 + 如魚得水
領班組長班長	1、2	<ul style="list-style-type: none"> ● 新進/新任主管訓練 ● 面談技巧 ● QC 七大手法 	<ul style="list-style-type: none"> ● TWI 督導人員訓練 ● OJT 訓練 ● 會議主持技巧 ● 時間管理 ● 溝通技巧 ● 品質意識與管理 	共好 + 如魚得水

圖 4.7 C 公司管理能力本位課程架構範例

資料來源：C 個案公司內部文件，2003。

四、D 公司

(一) 基本資料

D 公司是歐洲也是全球最大的電子公司之一，在 Fortune 雜誌的全球 30 大電子公司排行榜上，D 公司名列第 9。從消費性電子產品到家電，從安全系統到半導體，D 公司活躍於約 60 種事業中。D 公司最早在 1966 年成立台灣分公司於高雄加工出口區，為台灣最大的外資企業。時至今日，除設在台北的總部外，其共計有二家位於中壢與高雄的工廠事業單位。深信企業的優劣是由人才決定的 D 公司，在人力資源方面的發展可說是不遺餘力，曾榮獲全國勞資關係優良事業單位獎、優良職工福利單位獎、勞動條件優良民營事業單位獎、以及社會團體安全工作評比績優單位獎等多項殊榮(D 個案公司企業入口網站，2003)。近幾年來，隨著台灣整體經濟環境改變，D 公司在台灣也由海外代工的角色逐漸轉型到國際生產中心，並以知識密集的角色定位出發，朝行銷、事業管理及競爭力中心等目標發展。

(二) 能力模式與課程架構範例

D 公司的能力模式架構標明除了能力項目與其定義外，每個能力均包含三個行為表現層次，每一層行為表現底下並有三種行為敘述，以作為能力評估時的依據。其表格形式範例可由圖 4.8 所示。

能力項目	甲
能力定義	
Level 1 行為 - * 行為 1A : XXXXXX * 行為 1B : XXXXXX * 行為 1C : XXXXXX	
Level 2 行為 - * 行為 2A : ... * 行為 2B : ... * 行為 2C : ...	
Level 3 行為 - * 行為 3A : ... * 行為 3B : ... * 行為 3C : ...	

圖 4.8 D 公司能力項目說明表格形式範例

對應於由圖 4.8 的能力項目之能力模式，假設 D 公司某職位需要具備甲、乙、丙、丁四種能力需求，則此職位之能力本位課程架構之表格形式範例可如圖 4.9 所示（高雄廠區事業單位專用）。

職位之能力養成課程				
各能力行為層級	能力甲	能力乙	能力丙	能力丁
Level 1	課程 A 課程 C	課程 X 課程 G	課程 O	課程 B 課程 C
Level 2	課程 B	課程 F	課程 K 課程 M	課程 F 課程 G
Level 3	課程 D 課程 E	課程 H	課程 A 課程 P	課程 S 課程 Z

圖 4.9 D 公司單一職位之能力本位課程架構表格形式範例

D 公司除了以職位來設計能力本位的課程架構外，尚設計出搭配職位階層的能力本位課程架構，其課程架構之表格形式範例可如圖 4.10 所示（台北總部專用）。

職位階層	專業人員	基層主管	中階主管	高階主管
課程名稱 需求能力	課程 A 課程 C	課程 B	課程 H 課程 F	課程 D 課程 J
能力甲	V			
能力乙	V	V	V	V
能力丙	V			
能力丁		V	V	V
能力戊			V	V
能力己				V

圖 4.10 D 公司搭配職位階層的能力本位課程架構表格形式範例

五、E 公司

(一) 基本資料

E 公司 (美商宏智國際企管顧問公司, DDI) 是目前國內提供能力模式導入與應用服務最大的企管顧問公司, 其美國總公司於 1970 年成立於匹茲堡, 發展至今, 全世界各分公司均設有評鑑中心 (assessment center), 專精於人力資源發展領域, 為客戶提供完善的能力本位訓練規劃。目前已累積一萬六千家的個案經驗, 根據其內部資料統計, 現今 Fortune 雜誌的 500 大企業排名中有 400 大是 E 公司的客戶。在研發應用專業服務方面, E 公司有超過 200 位心理學背景的博士在各大企業內, 專門針對人力資源發展課題做研究, 並且所有訓練課程推出以前, 皆須經 2 年以上的驗證與修改以確保其品質。其服務項目共計有五項: (1) 能力架構建置 (competencies profiling) (2) 人才遴選系統 (selection) (3) 績效管理系統 (performance management system) (4) 訓練與能力發展系統 (training and development system) (5) 評鑑中心 (assessment center) (美商宏智國際企管顧問公司企業入口網站, 2003)。

(二) 能力模式與訓練方案服務

E 公司向來以服務企業導入能力模式著稱, 其提供之能力模式導入的服務流程如圖 4.11 所示。

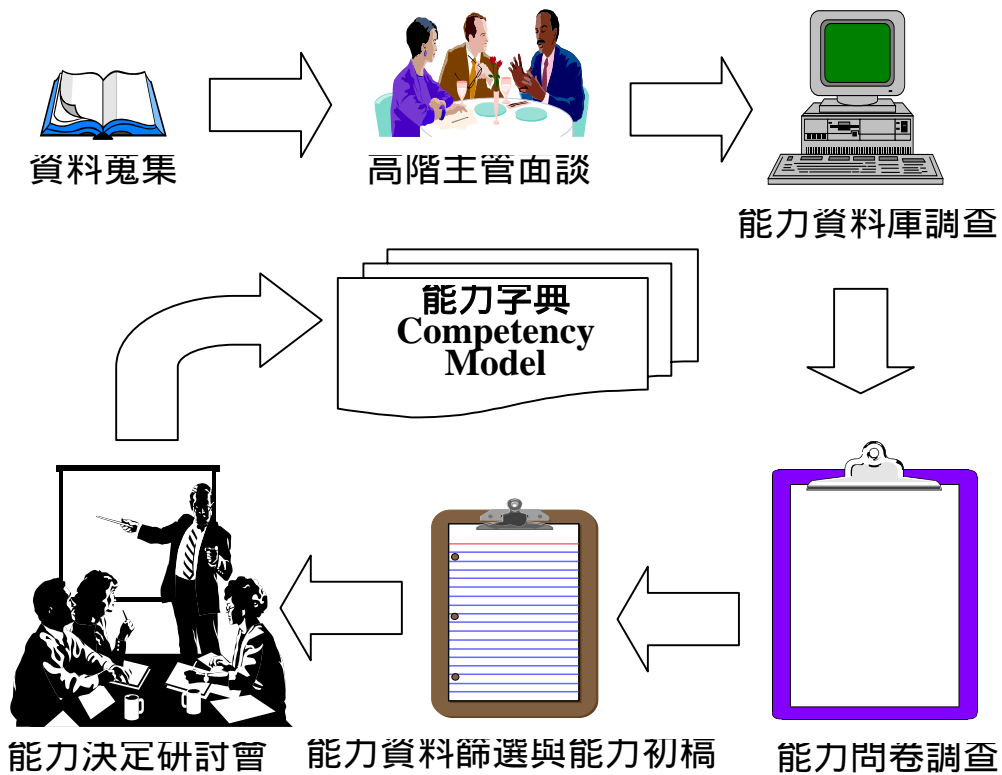


圖 4.11 E 公司提供的能力模式建立服務流程
資料來源：美商宏智國際企管顧問公司，2003。

E 公司所提供的能力模式架構則可如圖 4.12 所示的單一能力項目範例所了解，典型的能力項目包括了能力名稱與定義、主要行為、以及工作活動。

能力名稱	創新能力
能力定義	針對不同的工作狀況發展具有創意且可行的解決方法；嘗試不同或特別的方式來處理工作問題或機會
主要行為	發展解決方案時，能夠打破疆界，從不同角度去思考
工作活動	在推廣一新產品時，請員工家人加入評鑑過程，從以別於消費者的角度去思考

圖 4.12 E 公司提供客戶的能力項目說明範例
資料來源：美商宏智國際企管顧問公司，2003。

六、跨個案評析

從上述五家個案公司的能力模式型態與應用能力模式於課程設計所產生的課程架構之內涵來說，其能力模式的表達型態相當符合

Whiddett與Hollyforde (1999) 所提出之典型的能力模式架構，型態均包含數種能力所組成的能力類群、能力項目、與行為指標。其中，互有差異的乃是行為指標的部分，以個案公司A與個案公司B來說，由於兩家個案公司均與個案公司E (DDI) 合作建立能力模式，故能力模式的設計型態較為相像，其行為指標的部分則是在不同能力等級下採用敘述的方式為能力項目之表現作說明；而個案公司C與個案公司D乃是自行建立能力模式，其能力模式的型態，除了在能力的部分會分等級以外，行為指標的部分亦會在同一能力項目中之敘述部分劃分等級，能力模式之型態較為複雜，應用時的考量也較多。

在應用能力模式於課程設計所產生的能力本位課程架構方面，個案公司A、個案公司C、與個案公司D乃是以能力類群為依據，為不同的能力類群規劃及統整不同的課程架構，並搭配職務層級的不同，而有先後學習的課程順序，如同Dubois (1993) 提出的垂直式課程統整，將能力本位訓練的焦點放在職務層級與能力需求的連結；而個案公司B則是以工作職位為依據，為不同功能之職務層級規劃及統整不同的課程架構，較類似Dubois (1993) 提出的水平式課程統整，將能力本位訓練的焦點放在工作成果與能力需求的連結。此外，個案公司D高雄廠區事業單位的能力本位課程架構除了搭配不同之職務層級而有先後學習的課程順序外，其課程選擇與編排的考量乃是以行為層次與其對應之能力項目為規劃依據，較為特殊。

第二節 個案探討

經由「資料編碼」與「分類整理資料」等資料處理之步驟（相關文件可參閱附錄二、附錄三、附錄四），本研究最後所歸納的編碼類別，對應研究目的與待答問題，主要可分為三個主題：（1）應用能力模式於課程設計的動機、（2）能力模式影響課程設計的因素、（3）應用能力模式的課程設計工作流程等三個主題，共計 19 種範疇、涵蓋 45 項類別（可參閱附錄五），依據主題分類整理如表 4.2、表 4.3、以及表 4.4 所示。而本節將分別針對各主題與所屬的範疇及類別進行說明。

一、應用能力模式於課程設計的動機

透過對於個案公司能力模式建立過程的了解，本研究將其應用能力模式於課程設計的動機歸納為兩個範疇：（1）使訓練活動能幫助組織成長、（2）使課程設計能更具科學化。個別範疇與所屬類別整理如表 4.1，說明則如下。

表 4.1 研究編碼類別示意-應用能力模式的動機

代號	主題	代號	範疇	代號	類別
甲	應用能力模式的動機	甲 1	使訓練活動能幫助組織成長	甲 1-1	建立策略性的訓練制度
				甲 1-2	提昇訓練對於組織績效的助益
		甲 2	使課程設計能更為科學化	甲 2-1	建立一套公認且正確的能力評估標準
				甲 2-2	使課程設計工作更具目標性

（一）使訓練活動能幫助組織成長

企業若能應用能力模式於課程設計，將可使組織內部所舉辦的

訓練活動對組織的成長有所幫助，亦即能提昇並突顯訓練活動對於組織的貢獻度。其可依據下列兩項所屬類別分做說明。

1. 建立策略性的訓練制度

由於能力模式具有承襲組織願景與策略的發展背景概念，因此企業應用能力模式於課程設計，將可使訓練活動目標結合組織發展方向，建立具組織策略性質的訓練制度。此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 建構策略性的訓練制度，受訪者敘述如下：

那時候導入的原因，是這樣子，那這個部份我們就講說我們人力資源政策是希望說整個能夠配合公司的整個發展方向，
(3-AY0306)

(2) 訓練需求能依據組織發展的需要，受訪者敘述如下：

因為你流行的東西，事實上不見得是你缺乏的東西，但是你還是可以講出我在這裡面，我...欠缺的是什麼！我喜歡的是什麼！但是不見得是你組織整個願景 down 下來的你需要什麼！
(4-AY7301)

上述受訪者對於能力模式需求的想法與 Lawson 和 Limbrick (1996)對於能力模式應用之組織層面影響所提出的競爭策略考量之概念相當類似；此外，也與 Lucia 和 Lepsinger (1999)提出能力模式應用於訓練發展之效益能確認和組織價值與策略連結的教育與訓練機會的看法十分吻合。

2. 提昇訓練對於組織績效的助益

由於能力模式乃是依據組織核心競爭能力所發展而來，所以人員的能力若是能接受良好的培養因而改善或提昇，則組織的核心競爭能力自然將能夠有所增強，績效也會隨之提昇，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 使訓練活動能確實幫助部門與組織績效的提昇，受訪者敘述如下：

我們去培養我們的員工，那往後延展的理念就是相信只要每一個人能夠 perform 好他的工作，它的績效自然而然會提高，那每一個人的績效都提高，部門的績效自然會提高，每一個部門的績效都提高的話，那我們公司的競爭力絕對會提高！（5-BY3208）

（2）提昇訓練成效，受訪者敘述如下：

就是對你的工作有益處的東西，然後真正能夠提升你工作 productivity 的東西，所以你在怎麼選還是會選在我的範圍裡頭。

（8-BY3203）

因此企業應用能力模式於課程設計，將可使課程訓練的實施對於組織績效之提昇有所幫助。

（二）使課程設計能更為科學化

個案公司認為企業若能應用能力模式於課程設計，將可使組織內部的課程設計方向與教學重點將更為明確，課程設計的方式也因此變的更為科學化。其可依據下列兩項所屬類別做說明。

1. 建立一套公認且正確的能力評估標準

能力模式所代表的是組織認為工作所需的各項績效能力組合，企業可藉由能力模式的建立，將組織內部的各項人力資源功能評估依據予以統一，使全體組織成員均有明確的績效能力評估標準可做為參考，此方面的受訪者之代表性想法如下：

（1）統一人員在工作上的評估標準，受訪者敘述如下：

那其實我們不導入也不會死...坦白講！因為不管怎樣，就是說你在選人還是用人上面，事實上，老闆心裡都有一個大概的標準，只是那個標準可能是每個人都不一樣，我們是應該這樣講吧！

（1-AY0301）

（2）制定因應達成工作的能力標準，受訪者敘述如下：

你只要作這個工作，你需要這些能力才能做好...它是一個你 qualify 能夠做好這個工作的一個標準，（2-EY0603）

（3）因應組織發展的情況，受訪者敘述如下：

我一直覺得我們公司是蠻符合那個 good to great 的那種公司，就是說因為我們剛好站在這段爬升期，所以我們需要有一些核心的東西，當作我們一個主軸，甚至你可以說當作一個努力的目標好

了！(9-AY0305)

上述受訪者對於能力模式需求的想法也與康自立(1997)提出能力本位訓練特性包括預定能力與能力標準係以有系統的能力分析所得結果之概念十分類似。

2. 使課程設計工作更具目標性

能力模式的建立可提供教育訓練人員明確的組織成員訓練需求訊息，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 使訓練課程的需求更明確，受訪者敘述如下：

我覺得是...比較有重心啦！就是比較知道說...整個應該說需求在那裡...真正的需求在那裡，就是不會亂訓練，(6-AY7001)

(2) 課程設計更能聚焦，受訪者敘述如下：

但是我們真正需要的是你是要 for 工作上的，那我們經過這樣的職能模式建立之後，其實我們的一些範圍就已經侷限了，因為你選單上面的東西是經過比較科學的方法來分析出來，(7-BY3202)

由上可知，藉由能力的差距評估，組織能確實了解組織成員所需學習的方向與範圍，以規劃合適的課程活動，使課程設計工作更能聚焦、更具有目標性。受訪者此種對於能力模式需求的想法與曹耀文(2000)針對教育訓練部門所提出的能力本位訓練應用效益，認為其成效更能滿足員工需求之概念可說是非常類似。

二、能力模式影響課程設計的因素

透過對於個案公司能力模式應用過程的了解，本研究將能力模式對於課程設計工作的影響歸納為九個範疇：(1) 個別化的學習、(2) 組織成員對能力本位的認知、(3) 能力的建構與發展意義、(4) 組織的文化與氣候、(5) 組織運作的結構與資源、(6) 教育訓練人員的能力與經驗、(7) 對組織人力資源發展的影響、(8) 不同能力的最適學

習方式、(9) 能力模式的設計型態。個別範疇與所屬類別整理如表 4.2，說明則如下。

表 4.2 研究編碼類別示意-影響課程設計之因素

代號	主題	代號	範疇	代號	類別
乙	影響課程設計的因 素	乙 1	個別化的 學習	乙 1-1	個別學員工作上的能力需求狀態
				乙 1-2	個別學員學習的身心狀態
		乙 2	組織成員 對能力本 位的認知	乙 2-1	組織成員對於能力的了解程度
				乙 2-2	組織成員對於能力本位課程的了解程度
		乙 3	能力的建 構與發展 意義	乙 3-1	因應組織策略所需發展的能力
				乙 3-2	能力的預期運用規劃
				乙 3-3	工作之職務與層級所應具備的關鍵績效能力
		乙 4	組織的文 化與氣候	乙 4-1	高階主管的看法
				乙 4-2	組織文化與價值觀
				乙 4-3	組織成員對於組織推行能力模式的反應
		乙 5	組織運作 的結構與 資源	乙 5-1	組織架構之運作情況
				乙 5-2	組織原有的課程設計模式
				乙 5-3	課程設計的經費
		乙 6	教育訓練 人員的能 力與經驗	乙 6-1	組織內部訓練人員的能力與經驗
				乙 6-2	講師的能力與經驗
		乙 7	對組織人 力資源發 展的影響	乙 7-1	課程方案能滿足能力訓練需求的程度
				乙 7-2	與其它人力資源功能的整合程度
		乙 8	不同能力 的最適學 習方式	乙 8-1	能力的學習性質
				乙 8-2	行為學習的模式
		乙 9	能力模式 的設計型 態	乙 9-1	能力的分類屬性
				乙 9-2	能力的組成要素
				乙 9-3	能力包含的行為分類與層次

(一) 個別化的學習

由於能力模式是以職務類別作為主要的建立單位，故在進行課程設計時，需考量每位組織成員在其各自職務上的需求能力、實際表現、學習紀錄、以及個人學習能力與態度，選擇適當的課程方案、設計適合的學習活動、以及規劃具多樣選擇性的課程架構，以應付各種不同職務情況的能力學習需求。其可依據下列兩項所屬類別做說明。

1. 個別學員工作上的能力需求狀態

由於每個職務的層級與工作內容所需具備的能力均不盡相同，每位組織成員的現有狀態也都不同，故每位組織成員的能力訓練需求也會互有差異。此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 主管與員工共同達成訓練需求的共識，受訪者敘述如下：
應該是說 HR 幫主管訂出這個 skill domain 的 competency level，然後老闆自己去拿這個表...這個 checking list 去看每個同仁的狀況。 (65-CY1401)

(2) 每位人員的課程會依其能力在工作上的需求情況而有所不同，受訪者敘述如下：
老闆知道說今天我的程度就是 2 年級，所以我能上的就是這兩堂課，所以我 either 就是選 coaching 或選情境管理，那我有帶人...所以我可能就選 coaching，那如果你跟我一樣你是 2 年級，可是你沒帶人，你是一個資深工程師，你可能選的是情境管理，所以我們還是有分， (98-DY2303)

(3) 考量學員在課程方面的可選擇性，受訪者敘述如下：
所以它是有可能在這裡或這裡 (DD2)，他同時會到這三點，所以他同時去看...假設我這個也缺、那個也缺，那我選這個課會比選另外一個課好！因為同時可以幫助、幫忙達到！ (102-DY3003)

上述受訪者之想法與 Harris 等人 (1995) 所提出能力本位教育訓練的需求考量乃是個體化需求、個體化步調之概念相當類

似；此外，也與康自立（1997）提出能力本位訓練的教學乃是個別化到某一程度的型態，以及吳育昇（2000）提出能力本位教育訓練之實施特色乃包含強調個別化學習目標需求等兩種看法極為相同。

2. 個別學員學習的身心狀態

組織成員大多均為成人，隨著各自年齡與經驗之成長不同，無論是在學習能力與態度上均會產生差異。此外，其各自的生涯目標也不盡相同。此方面的受訪者之代表性想法如下：

（1）考量成人學習特性，受訪者敘述如下：

成人學習心理的那一塊，因為成人學習有很多時候，你去跟他講說這個怎麼做，你去跟他講理論，其實就是這邊聽這邊出來，就是這樣而已，或者是根本不想聽，可能或者是睡著，（54-AY4901）

（2）考量學員的個人背景規劃課程，受訪者敘述如下：

我們今年的鎖定是希望說因為 C 公司的主管都是比較偏工程 background 的人，所以我們把它設計...那因為他們以前比較沒有接觸到有系統的一個管理的訓練，（86-CY0405）

（3）考量學員的學習能力，受訪者敘述如下：

譬如說我今年有 10 個職能，只能挑 3 個出來我可以上的課，因為一個人不可能在一年裡頭改變太多，（113-BY1501）

上述受訪者之想法與 Spencer 和 Spencer（1993）所提出能力模式應用於教育訓練需考量成人學習心理特性與變化之概念相當類似。

（二）組織成員對能力本位的認知

由於能力模式的概念在國內企業界尚未廣為人知，故應用能力模式進行課程設計時，需考量組織成員對於能力模式建立與應用的熟悉情況，以便採取相關宣導與溝通方面的適當因應措施，使能力本位課程的推行能夠更順利。其可依據下列二項所屬類別做說明。

1. 組織成員對於能力的了解程度

組織成員對於能力的需求原因、能力對於組織、部門、與職務的意義，以及能力與其所含行為的關係之理解情況將會影響能力模式的建立與評估的效率與效能。此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 決定能力的討論與溝通相當費時，受訪者敘述如下：

那他們事實上這幾天就 只有幾天訪談完，它這些基本的資料早就都彙齊了，那花比較多時間，就是在溝通跟決定那一個是他們要的？應該是說是我們要的。 (13-AY0608)

(2) 考量能力模式導入的狀態與程度，受訪者敘述如下：

如果說你以這一個題目來做研究的話，你是不是可以找到足夠的 譬如說你找三家，第一個以質的研究來講，三家應該是 ok 啦！但是他們所作的 competency 的導入的狀態，其實會不一樣。
(58-BY0104)

(3) 考量組織成員對於能力的了解，受訪者敘述如下：

因為職能就是一些行為組合嘛！那你必須要對它的一些行為、定義都有一定的了解之後，他才有這個本事去用這個標準去衡量別人嘛！ (61-BY1601)

(4) 國內對於能力應用的概念不深，受訪者敘述如下：

老實講我們的經驗並不是非常的成熟，因為職能它這個概念很久了，可是真正在給組織推行的話是最近才開始熱門起來，
(104-DY0101)

2. 組織成員對於能力本位課程的了解程度

組織成員在接受訓練的時候，對於能力與課程之間的對應關係之理解情況將會影響能力本位課程推動實施的成效。此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 單一課程包含多種能力之學習，容易造成學員疑惑，受訪者敘述如下：

別都有一個職能其實都可以用 coaching 這堂課程來作，那你就會造成一些問題。例如高階主管說我為何要去上中階主管的課？
(93-BY3009)

(2) 考量大家對於能力和課程對應關係的了解，受訪者敘述如下：

那我們去幫他們上課程的時候，我們會去跟他們說...去 modify... 去跟他們宣誓說為什麼會導這個課程！一開始就會講這個課程是跟 vision 有關聯的，(99-EY3801)

(三) 能力的建構與發展意義

依據能力訓練需求進行課程設計時，需了解能力在組織中所代表的建構與發展意義為何 - 即為何組織要建構、發展此項能力？以選擇對此能力意義能發揮最大效果的課程方案，並規劃相對應的教學內涵。其可依據下列三項所屬類別做說明。

1. 因應組織策略所需發展的能力

企業應用能力模式進行課程設計時，需因應組織或部門在各種情況下所強調的策略重點，於課程設計中著重其策略重點所需發展的能力進行課程設計。此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 能力需求的問卷調查較不客觀，僅能參考，受訪者敘述如下：

你也知道你會做質化，你一定發覺到量化會有一些不客觀的角度，並不是人數多就代表就是正確的，它可能是一個，嗯...我們叫做一個趨勢而已，它不代表我們都是同一型的人嘛！(16-AY0602)

(2) 考量為達成組織願景所需具備的能力，受訪者敘述如下：

那要達成這個願景需要什麼樣的能力？一般的同仁需要什麼樣的能力？主管人員需要什麼樣的能力？(27-AY0502)

(3) 考量組織或部門特別強調的策略重點發展所需能力，受訪者敘述如下：

即使是核心職能我們需要的是六個對不對？可是在每個部門，事實上它需要的那核心職能並不是每一個都要那麼強調，(57-AY1103)

(4) 核心管理內的能力課程之訓練需求較偏向組織發展之需求，受訪者敘述如下：

那在 managerial competency 的時候，會考慮到組織真的需要這一
群主管賦予它的任務是什麼？ (95-BY3103)

(5) 考量組織未來需發展的能力，受訪者敘述如下：

他們就會發現說有一些職能其實在未來來講，根本是不重要的！
那這些你就把它拿掉， (108-DY0217)

(6) 考量能力訓練之需求對組織發展的意義，受訪者敘述如下：

因為工作分析是 for functional competency，組織分析是 for core
跟 managerial... (115-EY1401)

上述受訪者之概念與吳育昇(2000)年所提出能力本位教育訓練實施特色包含能力學習之規劃符合企業需求的看法可說是相當類似。

2. 能力模式的預期運用規劃

組織對於能力模式可應用以及預期應用的方式、範圍、與順序，將會相對影響能力需求的重要性與必須性，進而影響能力的訓練需求，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 考量能力運用的方式，受訪者敘述如下：

所以我們就統一也是寫三個，免得我們那一天要把它統一化或者
e 化的時候，對於 IT 設計人員來講會有困擾！ (21-DY1003)

(2) 考量能力運用的範圍，受訪者敘述如下：

如果說要去考量職能模式的話，你就必須要去考量這三個部分，
到底職能模式要多大？ (22-BY0901)

(3) 考量能力在運用上的需求順序，受訪者敘述如下：

當然這個東西做完之後，就要去考量目標是怎樣子？那我的短、
中、長、期的目標是要怎樣去推展？還是說以目前來講，只要推
core competency 就可以？ (24-BY0905)

(4) 考量能力的可運用性以決定導入方式，受訪者敘述如下：

我們核心職能的部份，大部份都是自己規劃，然後內部強制，因

為要落實整個那個內部經驗的傳承，還有整個那個文化的部份，
(114-AY2401)

3. 工作之職務與層級所應具備的關鍵績效能力

就職務與層級兩方面考量為達成工作目標所需具備的關鍵性達成績效之能力，來評估訓練需求以及規劃學習活動，使能力訓練具有績效導向，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 考量為因應職位的工作內容所需具備的能力，受訪者敘述如下：

其實第一個是確認這個企業某一個位置我需要的對的人才！應該具備有什麼能力？就是說規格是什麼？ (28-EY0101)

(2) 能力會隨著職位層級而增加，受訪者敘述如下：

事實上就是課長、經理、處長，他的能力是一直往上累加的！所以往上能力的部分，他的職能部分就是愈來愈多項，那相對就是他的層級可能就是愈加愈高。 (29-CY1102)

(3) 考量能力的優劣與績效的好壞無一定的關係存在，受訪者敘述如下：

因為你的能力好並不代表你的 output 就一定好！因為這裡頭牽扯到太多的因素，這些因素你不可能把他轉換成一個分數，
(41-BY2803)

(4) 考量專業工作上達成工作目標所應具備的能力，受訪者敘述如下：

可是到了 functional 這邊的話，它會比較專注工作上面，目前想要 perform 好份工作所需要的是什麼？它就比較會用 JA - Job Analysis - 工作分析的形式來看。 (105-BY3105)

(5) 考量能力在工作上的代表性，受訪者敘述如下：

可是當你這樣的職能沒有辦法，就是沒有辦法去代表這個工作的話，你去展這些職能，你的基礎就是錯的！ (116-DY0901)

上述受訪者之概念與 Harris 等人 (1995) 提出能力本位教育訓練的考量基礎乃是以工作績效為主之看法相當吻合。

(四) 組織的文化與氣候

由於能力模式的建立與應用，可說是組織變革的一種。故將能力模式建立並應用於課程設計的時候，需考量到高層反應與支持度、組織內部文化的接受度、以及組織成員的對應態度，以選擇適合組織環境的課程設計做法。其可依據下列三項所屬類別做說明。

1. 高階主管的看法

考量高階主管對於建立與應用能力模式大致的方向、層次、與範圍的想法，尋求高階主管的背書與支持，以利能力模式的建立與應用，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 高階主管主導組織能力需求，受訪者敘述如下：

那後來就是總經理後來提到說，事實上他希望說有一個 entrepreneur，就是企業家精神也是 part of 這個 C 公司特質的一環，(12-CY0112)

(2) 主管對於組織內部人力資源人員的看法，受訪者敘述如下：

大部份的主管他比較不會那麼相信自己裡面的人，覺得大部份的人還是覺得外國的月亮比較圓啦！遠來的和尚比較會唸經！(17-AY0307)

(3) 高層對於能力模式導入的支持與重視，受訪者敘述如下：

事實上，公司裡的 commitment 比顧問公司的課程更為重要！(31-EY3901)

(4) 高層對於外部顧問資源的評價，受訪者敘述如下：

而且我也不覺得顧問公司會作的會比我們好，(112-DY0302)

2. 組織文化與價值觀

規劃能夠配合組織文化與價值觀的能力評估方式與課程教學方式，特別是針對能力評估的方式、課堂講師的選擇、以及教學內容與材料準備等方面。使學員能夠盡快吸收與適應所學，

此方面的受訪者之代表性想法如下：

- (1) 選擇講師時，會考量其對於組織文化的了解，受訪者敘述如下：

如果是用內部講師都可以作一些修正，讓課程能更貼接近 training purpose 的要求、還是說能符合公司的一些文化，(77-BY2202)

- (2) 能力評估需考量組織文化與成員價值觀，受訪者敘述如下：

第二個就是說，你的人員是不是跟你的組織文化跟人員的成熟度是不是到了！(94-BY1302)

3. 組織成員對於組織推行能力模式的反應

對於組織成員而言，組織推行能力模式往往會將其視做一項陌生且麻煩的新制度，其大多會給予負面反應的冷淡態度，故應用能力模式於課程設計時，除了需讓組織成員了解能力模式以外，尚必須說明能力本位訓練對於組織乃至於個人的效益，規劃相關配套措施，以增加其接受意願，此方面的受訪者之代表性想法如下：

- (1) 組織內部對於新制度推行的接受態度，受訪者敘述如下：

這是一個企業文化，我覺得我們 A 公司的文化，它並竟還是定位在傳統產業...比較保守，而且也比較權威性，人家說這個管理方式比較僵硬啦！(18-AY1301)

- (2) 考量組織成員對於組織推行能力模式的反應，受訪者敘述如下：

然後，還有另外一個就是說，做人才發展有一個好處就是，讓員工覺得，其實我推這個制度，對你是有好處的，我們幫你做完了評估以後，事實上你是可以去上課的，也是可以得到一些東西，有一些回饋的，是對你來說是有好處的，不要讓他覺得說，你推了一個新制度跟我都沒有什麼關係！(30-AY1501)

(五) 組織運作的結構與資源

組織運作的結構與資源不但會影響能力模式建立的方式、層

次、與範圍，亦會對能力模式應用於課程設計的可推行空間產生影響，其可依據下列三項所屬類別做說明。

1. 組織架構之運作情況

企業營運的組織架構、組織規模、功能業務、以及可動用的人力、物力、經費等相關資源等，將會影響能力模式的建立與應用之推行方式、層次、與範圍，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 組織導入能力模式所能提供的資源，受訪者敘述如下：
其實如果我們全部以導入程度來分辨的話，其實可以牽扯到幾個方面，第一個方面就是說...很現實一點...就是公司到底有多少資源？因為你要全面用的話，會發現需要很多的人力和物力，
(19-BY0801)

(2) 考量組織內部的運作條件與架構，受訪者敘述如下：
而且每個事業單位它的策略不同，因為它作的是事情是不一樣的，
(23-DY0401)

2. 組織原有的課程設計模式

考量組織內部原有的課程方案、課程架構、與相關的訓練制度，使原有的課程系統能夠搭配因應能力本位的新課程系統，使，使原有的訓練資源不會流失與浪費，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 考量組織原本的課程設計方式，受訪者敘述如下：
因為 C 公司沒有內部講師制度這個東西，
(78-CY1201)

(2) 考量原有的課程規劃，受訪者敘述如下：
我們一開始一定是拿現有的課程跟現有的內容，還有我們之前已經 develop 好的課程，看看它可不可以灌到那一個 competency 裡面，
(79-DY3303)

3. 課程設計的資源

考量課程方案的選擇與課程活動的規劃所需耗費的經費，以及課程實施的成本效益，此方面的受訪者之代表性想法如下：

- (1) 考量修課學員人數，受訪者敘述如下：
量出來之後，我們就可以開班，對應的課程其實都有，只是要不要開班？足不足量去開班？ (73-BY2701)
- (2) 考量課程經費，受訪者敘述如下：
我們會那個...我們會聚焦！應該說...我們不會！因為...嗯...其實喔！企業都是這樣的啦！那個...錢會花在刀口上，
(74-AY5401)
- (3) 考量課後評鑑的經費支持，受訪者敘述如下：
其實評鑑在我們教育訓練裡頭或專案裡頭，一般來講，比較弱的！因為老實講，你要再去作評鑑，一定要花錢，(116-BY0918)

(六) 教育訓練人員的能力與經驗

由於能力間的關係以及能力與其所包含的行為之關係較為複雜，要能夠辨別能力間的學習關係並選擇能力所包含之行為，以規劃出的最適合的課程方案，乃取決於課程設計人員以及課堂講師的能力與經驗。

1. 組織內部訓練人員的能力與經驗

組織內部的課程設計人員以及相關人力資源部門人員的能力與經驗將會影響企業建構與應用能力模式的方式、層次、範圍、以及應用成效，此方面的受訪者之代表性想法如下：

- (1) 考量組織內部人力資源人員導入能力模式的能力，受訪者敘述如下：
也就是說，當我們承接下來這樣的技術後，我們要根據我們的要求、需求、以及未來 implement 的地方要怎麼樣去搭配。
(20-BY0804)
- (2) 組織內部人力資源人員的課程設計經驗，受訪者敘述如下：
它是有三個是有關係的，那也許因為我們算是入行比較久一點啦！所以我們一看就可以看得出來，這三者的關係是什麼！其實在做的時候，我們大概看得出來，有些狀況，(60-AY6002)
- (3) 考量組織內部人力資源人員整合內外部訓練資源的能

力，受訪者敘述如下：

事實上 HR L and D 只有一個 training 的 operation，它比較有點像是公司的 HR 的 consultant，它知道怎麼去整合外部的資源、外部的顧問公司，(89-CY0704)

2. 講師的能力與經驗

講師的能力與經驗將會影響課程教學的品質與成效，包括能力與行為教學方面的深度與廣度，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 考量講師的能力，受訪者敘述如下：

不同的老師來上，內容是不是不一樣？所以它能夠教給你方式都不同！因為其實你一樣叫有效的溝通，也許一個很厲害的人來講，他可以教到 level 3，一個很差的人來講，可以教到 level one，(55-DY1502)

(2) 考量講師的經驗，受訪者敘述如下：

回來結果還是很差，那其實問是出在那個...其實課程內容都很好，就是講師的那個資歷太淺，比我們那些副理都淺太多了，這些人他是真得實戰實兵演練這樣子，帶兵這樣子一路上來的，可是你找一個那種空有學識，就那種實戰經驗很少的來講，事實上是不夠說服我們主管的，(56-AY2904)

(七) 訓練課程對組織人力資源發展的影響

選擇與規劃課程方案時，需考量課程方案對於訓練需求達成的可能預期效果；此外，由於能力模式對人力資源功能的影響是全面性的，故也需考量課程系統與組織其它人力資源功能的配合程度。其可依據下列兩項所屬類別做說明。

1. 課程方案能滿足能力訓練需求的程度

考量課程方案的預期效果，以及其對組織成員能力提昇的預期程度，以選擇並規劃合適的課程方案，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 考量課程所發揮的預期效果，受訪者敘述如下：

事實上我們在提供方案，或者是說你要怎麼選擇這個東西的時

候，我們也是有考量到課程的效果，課程的效果我們要達到什麼... (66-AY4903)

- (2) 考量市面上能滿足能力需求的課程產品，受訪者敘述如下：

一樣地顧問公司它可能有跟國外的合作，它可能有更好的一些課程的設計單元跟模組，(75-CY1207)

- (3) 單一課程包含多種能力學習，通常屬於基礎入門性質，受訪者敘述如下：

那反過來講，從課堂那邊對應到職能也有可能是一對多，這個時候一對多的課程就會比較變成一種類似入門的課程，(92-BY3009)

- (4) 一堂課可能可以學到數種隸屬不同能力的行為，受訪者敘述如下：

coaching 的意義就是說...我想辦法引導你說你自己怎麼去解決這個辦法，所以我是不是就可以...同樣激發你投入！因為這個是你自己講出來的方法嘛！所以你對這個方法就有 commitment，所以這堂課可以同時達到這兩個要求！所以它可能就會達到兩堂課，兩個 competency，(101-DY2202)

2. 與其它人力資源功能的整合程度

因應能力模式對於人力資源的全面性影響，考量課程方案與其它人力資源功能的整合程度，包括課前與課後整合之可能性，此方面的受訪者之代表性想法如下：

- (1) 考量課程與其它人力資源功能的整合，受訪者敘述如下：

然後這樣之外，上完課是不夠的，怎麼樣去跟我們所有的東西作整合？(83-CY1212)

- (2) 考量能力模式對整體人力資源功能的影響，受訪者敘述如下：

其實整個 competency 後續的還要很重視說整個 competency system 是什麼？整個系統架構是什麼？那以目前來講，我所接觸到的台灣的產業有全面導入 competency 的，老實講不多。(84-BY0101)

上述受訪者之想法與 Spencer 和 Spencer (1993) 提出的整合型人力資源管理資訊系統的運作之概念類似；此外，也與張火燦(2000)所提出能力模式之建立與人力資源功能結合模式之看法相同。

(八) 不同能力的最適學習方式

課程設計時需考量能力可藉由行為加以闡述的程度。通常概念性的能力較難被教導，而技能性的能力則容易被學習。此外，配合能力所含的行為項目與標準，故學習活動的重點乃較偏向行為面的學習。其可依據下列兩項所屬類別做說明。

1. 能力的學習性質

考量能力的可學習性，依據其透過行為模式學習的難易度，規劃課程學習內容的層次。通常高階主管的能力由於大多偏向於概念性，故被認為較難訓練，其課程活動也較為複雜，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 針對高階主管所設計的能力本位課程，投入資源較多，
受訪者敘述如下：

根據這兩個的評量，我們選出了十幾位的高階主管送到 DDI 那邊去作 assessment center，(71-BY2403)

(2) 針對高階主管所設計的能力本位課程較複雜，投入資源較多，受訪者敘述如下：

高階主管的課程！比方說願景跟價值觀領導！特別決策能力！這些...通常愈到高階有沒有...比較麻煩的一點...愈到高階愈不容易被 train！(72-EY3201)

(3) 考量能力的可訓練性質，受訪者敘述如下：

有些職能如果放進來的話，其實是很難訓練的，像積極主動、抗壓性、適應能力、學習精神怎麼樣？學習意願怎麼樣？(110-EY1205)

2. 行為學習的模式

考量能力所包含的行為項目與層次作為訓練需求差距以及課程教學目標，並按依據行為學習模式規劃課程活動。此概念與康自立(1997)所提出教學結果是學員達到行為目標的標準之看法類似，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 考量行為模式的學習規劃課程教學方式，受訪者敘述如下：

有些人他就可以看的出來，就是說...在扮演的過程中，事實上就可以學到一些東西，那其實是針對比較弱的那個行為事例在作檢討，那這大概就已經可以看得出來了，我們已經把他整個課程...把他的那個這個比較 weak 的部份接收進課程裡面去。

(70-AY5001)

(2) 能力需要長時間的行為養成，受訪者敘述如下：

因為立即的，立即有些東西根本就不可能立即就看得得到，就是行為改變的這一塊，我們並沒有那麼快...像經理級，我們就說我們經理級是一年以後才測一次，看他有沒有發生改變這樣子！

(90-AY6602)

(九) 能力模式的設計型態

由於能力意義與行為項目、層次乃是進行課程設計的主要考量，故不同能力模式之能力與行為的呈現型態，將會影響應用於課程設計工作，通常包括能力與行為的分類方式、層次、以及敘述方式等型態之設計。其可依據下列三項所屬類別做說明。

1. 能力的分類屬性

考量能力的分類屬性，由適當人員規劃課程方案，通常各部門的專業能力大都由該部門主管主導，而整個組織通用的核心與管理能力則大都由教育訓練部門主導，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 考量能力的分類屬性，由適當人選進行課程設計，受訪

者敘述如下：

因為這是全公司共通的東西，那有關專業的部分事實上應該主管要去幫自己的人去設計，(67-CY1216)

(2) 考量各部門之專業能力專屬性，受訪者敘述如下：

那功能職能就是丟下去給每一個部門...因為我們沒有辦法去幫財務部作他們的職能，因為我不懂財務部的 function，(109-DY0209)

2. 能力的組成要素

包括整個能力模式的組成架構，多種或單一能力之類別、項目、與層次所表達的行為之組成類別、項目、與層次，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 考量能力清單的形式與架構，受訪者敘述如下：

事實上，我們把職能訂的是比較多元的，職能是一個大的能力，那你剛剛講的例如說 interview skill 它是一個 skill、它是一個技能，所以技能跟能力它是有...應該說一個是比較大群、大集合，一個是小集合，很多東西的技能可能是 combine 成一個職能或是一個 competency、一個 capability！(34-CY0901)

(2) 單一能力的訓練可能需要多種課程，受訪者敘述如下：

應該是說有兩個或者是三個課程可以對應到這個職能，所以它有幾個狀況，(82-BY2901)

3. 能力包含的行為分類與層次

能力所包含的行為分類與其層次之多寡，不但會影響能力辨認與應用時的複雜度外，也會影響課程方案的規劃與選擇以及課程架構的規劃與統整，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 考量單一能力所包含的行為，規劃所需的課程組合，受訪者敘述如下：

溝通本身有口語溝通、有書面溝通、有正式的簡報溝通，那你同樣是溝通，是不是對應起來講，就會有好幾堂課，(87-BY2904)

(2) 依據單一能力所包含之行為層次的不同規劃階段性課程，受訪者敘述如下：

而且一個 coaching 還不只對到一個課程，分階段性，我們會再去跟它探討... (88-EY1602)

- (3) 考量能力所包含的行為分類的適當性，受訪者敘述如下：
因為一個職能不會分的太細，它有它的獨立性，我們小到它有一個最適當的獨立性，就把它切掉，所以不會跟其他職能衝突！
(117-EY1901)

三、課程設計的工作流程

透過對個案公司建立與運用能力模式之過程的了解，本研究將企業應用能力模式於課程設計的課程設計工作流程歸納為八個範疇：

(1) 確認組織的需求能力 (2) 確認受訓學員的工作與學習背景 (3) 確認能力的訓練需求內涵、(4) 選擇與規劃課程方案、(5) 設計團隊體驗式的課程活動、(6) 依據能力間的關係規劃課程架構、(7) 規劃課後學習評鑑活動、(8) 規劃課後配套措施。個別範疇與所屬類別之說明如下。個別範疇與所屬類別整理如表 4.3，說明則如下。

表 4.3 研究編碼類別示意-課程設計的工作流程

代號	主題	代號	範疇	代號	類別
丙	課程設計 的流程	丙 1	確認組織 的需求能 力	丙 1-1	了解組織因應策略所需的能力
				丙 1-2	依據標竿能力資訊建構能力需求
				丙 1-3	調查組織內部對於能力需求的意見
		丙 2	確認受訓 學員的工 作與學習 背景	丙 2-1	針對具有重要影響的職位進行能力本位課程設計
				丙 2-2	了解學員的課前學習情況
				丙 2-3	規劃課程前後測的訓練評鑑機制
		丙 3	確認能力 的訓練需 求內涵	丙 3-1	向工作利害關係人收集資訊確認能力訓練需求
				丙 3-2	依據行為層次指標設定能力差距的學習目標
		丙 4	選擇與規 劃課程方 案	丙 4-1	依據能力訓練的需求規劃課程方案
				丙 4-2	訓練人員與課堂講師共同討論能力的課程教學重心
		丙 5	設計團隊 體驗式的 課程活動	丙 5-1	設計具實務性或實作機會的課程活動
				丙 5-2	規劃模範學習的活動
		丙 6	依據能力 間的關係 規劃課程 架構	丙 6-1	將互相有關聯性的能力之各自對應的課程予以規劃連結
				丙 6-2	考量互相具有因果關係的能力，規劃課程方案的學習順序
		丙 7	規劃課後 學習評鑑 活動	丙 7-1	針對工作實際行為表現進行學習評鑑
				丙 7-2	課後要求學員發表具體的成果
		丙 8	規劃課後 配套措施	丙 8-1	建立課程所學可應用於工作中繼續學習的機制
				丙 8-2	結合主管對於個別員工在工作發展上的能力輔導
				丙 8-3	將課後評鑑結果與績效評估和升遷制度予以連結

(一) 確認組織的需求能力

企業應用能力模式於課程設計，首先乃是確認組織所需的能力，通常可藉由對組織內在與外在環境的了解，尋找並決定因應組織發展的需求能力。此步驟之概念涵蓋 Dubois (1993) 所提出的策略系統模型之第一個步驟的前置需求分析、評估、與規劃與第二個步驟的能力模式發展之用意類似，同時也與 Gray 和 Herr (1998) 所提出的策略性規劃之課程設計步驟之功能，以及 ISD 課程設計模式中的任務分析與表現/績效目標兩個步驟之功能相同，其可依據下列三項所屬類別做說明。

1. 了解組織因應策略所需的能力

可由組織的發展沿革背景、所屬的產業環境動態、以及高階主管的願景與策略之內涵，來分析組織欲達成未來目標所應具備的組織核心競爭能力、部門功能、乃至於各個職務的能力，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 了解組織的發展方向與背景文化，受訪者敘述如下：

因為我們要了解這個企業內部強調的文化是什麼？企業要求的人的能力是什麼？企業希望給外界...上市公司希望給客戶什麼？給競爭者的塑造形象是什麼？這個都牽涉到員工的能力，
(10-EY0404)

(2) 對高階主管進行能力需求訪談，受訪者敘述如下：

能夠跟 vision 和 value 整合...利用在高階訪談過程中就已經做好對焦的動作！ (11-EY3601)

上述受訪者對於此階段之用意與 McClelland (1973) 提出的能力模式建立步驟的研究職務之構成要素，以及 McLagan (1990) 提出組成專家審查小組的概念十分相同。

2. 依據標竿能力資訊建構能力需求

可了解已建立能力模式的標竿企業或是組織內部績效表現優

良者所具備之工作能力與行為，分析組織所需的能力模式內涵，作為建立能力模式的參考訪談範例如下。

(1) 收集並參考其他組織建立能力模式的資訊，受訪者敘述如下：

那我們有去做 bench marketing，例如說我們 C 公司有運用 MAP，松誼企管那個 12 項管理能力的部分，我們作一個參考，同時我們也參考台積電的部分，(15-CY0303)

(2) 能力以平均工作績效以上的樣本為準，受訪者敘述如下：

這些行為會被選出來，你研究的對象就是 performance average 以上的那些人，所以說它被選進來的話，基本上它是被驗證這群人的一些日常的表現，那這些日常的表現就是 performance average 以上嘛！(25-BY2301)

上述受訪者所提到的用意與 McClelland (1973) 提出的能力模式建立方式之研究模範績效者的特性之概念可說是相當類似。

3. 調查組織內部對於能力需求的意見

可藉由問卷調查的方式，以組織、部門、以及職務類別或層級為調查對象，進行能力需求的調查或再確認，作為來自組織成員關於能力的參考資訊。此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 一再地確認組織所需的能力，受訪者敘述如下：

那我們這樣子一談以後，就發覺...哇！糟糕！要的能力還真多耶！那怎麼辦！再篩選一次，透過問卷的方式再調查一次，(14-AY0503)

(2) 利用問卷進行能力需求調查，受訪者敘述如下：

那我們是運用一些研究方法重新來作，譬如說我們可能就是先作一些開放性的問卷，去問他們一些要做好這個工作的職能的大概想法，(103-BY0913)

(3) 群體思考討論能力，受訪者敘述如下：

而且你只有幾個少數人來講，他們會有一些偏頗，他們可能 view 不會那麼樣的寬廣，(107-DY0207)

上述受訪者之用意與 McLagan (1990) 提出建立能力模式時，

應向組織內外的利害關係人進行簡報說明之概念大致相同。

(二) 確認實施能力本位訓練的環境與條件

了解職務之能力需求對於組織、部門的重要性，並確認組織成員的職務工作內容、績效表現、以及現有能力的資訊，以作為訓練需求確認的參考資訊，其可依據下列三項所屬類別做說明。

1. 針對具重要影響的職位進行能力本位課程設計

對於組織具有重大影響性的職位，乃可優先進行能力需求評估與訓練。此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 先行選擇貢獻度較大的職位導入能力模式，受訪者敘述如下：

所以我們要找出對公司這個投入產出槓桿最大的關鍵的職務去發展的它的 competency, (26-BY0907)

(2) 高階先接受課程，可以風行草偃，受訪者敘述如下：

我們希望是先從最高階主管開始作，因為事實上很多東西從高階的部分來 deliver, 因為重點是說當高階 buy in 這樣子的東西，他自然就會帶領他的同仁一起往同一個方向走, (76-CY0120)

由上可知，針對具重要影響的職位進行能力本位課程設計，一方面由於其職務影響性的關係，能使訓練績效較為顯著；另一方面則是藉此職務建立能力本位訓練的成功示範經驗，以例後續推行。

2. 了解學員的課前學習情況

了解組織成員之學習經驗或紀錄，以分析其可能之具備能力，或是作為選擇課程方案時的參考資訊。此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 課前了解學員過去的學習紀錄，受訪者敘述如下：

但是我們在課程規劃的時候，我們會考慮他上過什麼課程... (37-AY5101)

(2) 觀察學員平日在工作上的表現，受訪者敘述如下：

我們有評鑑的職能...從他所說的話、所作的每一個動作，我們就知道...我們可以分析出他這方面的能力，(38-EY0804)

上述受訪者之用意與 Harris 等人(1995)提出進行能力本位教育訓練時，應調查學員學習前的能力認證紀錄之概念十分吻合。

3. 規劃課程前後測的訓練評鑑機制

建立課前測驗與課後測驗的機制，除了學習評鑑外，再加上課程學習前的評鑑，藉以先行確認學員的學習準備狀態，作為課程方案選擇與課程活動規劃的參考。此方面的受訪者之代表性想法敘述如下

所以我們在這課程之中，跳回去我剛剛講的部分就是我們在課程之前事實上我們會先作一個前測，我們先來測驗這個團隊的彼此的這個工作默契是怎麼樣的，那先測完再開始上課，(59-CY0604)

上述受訪者之用意與 Harris 等人(1995)提出能力本位教育訓練之實施乃包含學習前後測分析之看法非常相同。

(三) 以行為層次指標為依據多方確認能力的訓練需求

利用能力所包含的行為項目之層次評估與比較，找出能力表現之差距情況，作為能力的訓練需求重點。其可依據下列兩項所屬類別做說明。

1. 向工作利害關係人收集資訊確認能力訓練需求

訪問與職務有接觸的人士，由其平日之觀察與互動的角度了解負責該職務之組織成員的工作行為表現，藉以分析其能力訓練需求，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 針對關鍵人物進行訓練需求訪談，受訪者敘述如下：

好幾個方法啦！不一定是按照順序來的，你會去訪談目標人選，我就會先去訪談跟 DC 有關係的這些人，不見得要多，可能只要兩、三個，但是都要 key person，(39-AY3701)

(2) 運用多元觀點確認訓練需求，受訪者敘述如下：

第一個是觀察，觀察可以從主管、可以從員工、可以從同事、可以從客戶，(43-EY0706)

2. 依據行為層次指標設定能力差距的學習目標

藉由行為表現之層次指標為依據，判斷其行為所代表之能力具備情況，分析能力訓練需求，作為制定課程教學目標之參考資訊，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 以行為層次作為能力的評估等級，受訪者敘述如下：

然後我們看一看這些行為描述，然後我們覺得以秘書的這個工作來講，它可只需要到 level one，可是公關經理他可能要到 level 3，所以他們在這邊就有差別了！(32-DY0108)

(2) 以行為差距作為課程學習的改善目標，受訪者敘述如下：

至於說我們一些平常的課程，無非就是從它的 behavior 來對照所謂的一個訓練的目標，這是一個；(40-BY2102)

(3) 應用量化指標評估能力，受訪者敘述如下：

以我們已經對每一個工作，根據它的職等、根據它工作的範圍大小，都已經有設它這個職位該達到的程度，就有一個分數，(63-DY1101)

(四) 以能力的訓練需求的原因作為規劃課程的核心

藉由對能力需求的確認，制定課程目標、選擇課程方案。此概念與 Harris (1995) 所提出的能力本位教育訓練乃是以能力為設計焦點的想法類似，其可依據下列兩項所屬類別做說明。

1. 依據能力訓練的需求規劃課程方案

藉由對能力訓練需求的了解，選擇課程方案、挑選合適講師，並作為課程方案的規劃核心，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 依據能力需求選擇課程方案，受訪者敘述如下：

可是現在不一樣，現在是說我現在要將這個課程作什麼事情？那可以跟我的職能一起做聯結！(35-CY0503)

(2) 講師需調整課程內容以符合能力需求，受訪者敘述如下：

但是我要他 restructure，就是再重新 organize 一次，讓它變得就很

像是我們公司需求的樣子，也許內容都沒有變，但是他的講課的方式，要做一些調整，然後讓我們的同仁會覺得，咦...更容易接受！（36-AY3705）

（3）依據訓練需求尋找講師，受訪者敘述如下：

當你這個確認需求，這算是內部的需求嘛！那你在去請教一下外部的專家，因為你一定會找到目標的老師，你可以先去問說，這方面的專家...大概在講這方面的課有那些人？（42-AY3702）

2. 訓練人員與課堂講師共同討論能力的課程教學重心

訓練人員與課堂講師共同討論連結與對應能力的訓練需求，使課程確實能解決能力缺乏或不足的問題，此方面的受訪者之代表性想法如下：

（1）與組織內部人力資源人員與課堂講師共同討論能力的課程教學重心，受訪者敘述如下：

例如說我們現在找到共好的課程，覺得還不錯，那我就開始去問顧問公司...你這共好裡那些東西是這邊設計？那怎麼去跟我們的職能去做結合？那我們就會去跟他溝通。（49-CY0118）

（2）向講師確認訓練需求中的學習問題點，受訪者敘述如下：

但是我們不是那麼確認，我們就會去跟專家問，對！我們就會去跟那個講師詢問，我們就會去跟他講說，我們這個...可能是比較weak的，（64-AY3601）

（3）組織內部人力資源人員需協助講師準備教學相關事宜，

受訪者敘述如下：

那中間當然還是會有一些來來回回的，因為老師，他在這方面的專家，但是我才是在公司裡面的訓練專家，不是他，所以我還知道一些...另外一些靈感，（111-AY3704）

（五）設計團隊體驗式的學習活動

在課程中設計體驗式的團隊學習方式，透過實作與互動的過程，加強學員的學習印象，並提昇其學習之體會與吸收程度。

可依據下列兩項所屬類別做說明。

1. 設計具實務性或實作機會的課程活動

在課程活動的規劃中，設計實際案例的互動討論或是實際操作的互動演練，此方面的受訪者之代表性想法如下：

- (1) 課程中需要規劃實際演練的學習機會，受訪者敘述如下：
而是用 facilitator 的方式，就是用引導的方式分享...discussion 的方式！然後讓自己實際體會！ (46-EY3202)
- (2) 應用案例與活動教學，受訪者敘述如下：
其實我們目前來講，行為的東西會比較希望說有互動的、有討論的、甚至是說有活動的，才能夠讓他們有比較深刻的印象。
(53-BY1903)

2. 規劃模範學習的活動

在課程活動的規劃中，應用標竿模範的學習模式，安排表現良好之學員成為學習模範或是設計學習競賽機制，藉以提昇學習成效，此方面的受訪者之代表性想法如下：

- (1) 課後規劃學習成果發表的競賽活動，樹立學習模範，受訪者敘述如下：
那像後續還會有一些活動，譬如說我們有共好楷模的這個選拔啦！還有這個共好家園的佈置比賽啦！ (50-BY1705)
- (2) 建立工作中的模範學習制度，受訪者敘述如下：
因為我們後面還會去建一個 OJT 系統 - On-Job-Training 的東西，裡頭可能會有一些小老師，如果你正的部分就可以讓主管去作一個 reference 去選出一些小老師可以去幫助其他同仁，這是後面的一些配套措施。 (51-BY1506)
- (3) 選擇表現優良之員工在課堂上作為學習模範，受訪者敘述如下：
有些人他是...不知道該怎麼講而已，所以那個 model 是一個很重要的，就是說你把這些好的人挑進來，其實他們也不會生氣，因為事實上...我覺得有一個帶動效果啦！ (68-AY4301)
- (4) 能力評估結果具保密性，受訪者敘述如下：
其實還有一個很重要的意思喔！因為我們不想讓誰知道誰比較不好，被挑出來像被懲罰一樣。 (69-AY4002)

(六) 依據能力間的關係規劃課程架構

檢視能力模式中，某職務或層級所需的能力組合關係，統整其對應能力的課程方案，規劃其職務或層級所需能力的課程架構。可依據下列兩項所屬類別做說明。

1. 將互相有關聯性的能力之各自對應的課程予以規劃連結

將屬於相同職務或層級所需的關聯性能力各自所對應的課程方案予以連結，規劃其職務或層級之課程學習體系，此方面的訪談者與受訪者之代表性問答敘述如下：

X：那請問各個職能課程之間有連結的關係嗎？

Y：有一些有、有一些沒有，我們講說在...其實工作輔導跟績效提昇...但是都跟人有關係的，事實上是串連在一起的！（80-AY5201）

2. 考量互相具有因果關係的能力，規劃課程方案的學習順序

將彼此之間有具因果關係的能力所對應之課程方案規劃成具有學習順序的課程學習層次，此方面的受訪者之代表性想法敘述如下：

那老闆除了共好之外，他還要上一個情境領導的課程，那這個部分同樣是可以建立在如何建立一個高績效團隊組織的能力，那個是領導統馭的能力。然後一個部分是我們有一個 coaching 的能力，那 coaching 的意思就是在他任何時候、任何人要怎樣去帶領他的部屬作事情，這也是老闆要具備的能力之一。那就把課程跟職能作連結。（81-CY0407）

(七) 以具體性的行為表現作為學習前後評鑑之依據

依據能力所包含的行為項目與層次，進行學習評鑑。可依據下列兩項所屬類別做說明。

1. 針對工作實際行為表現進行學習評鑑

依據課後於工作中的實際行為表現，作為學習評鑑的重點，了解學員的學習狀況，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 以行為事例作為評估依據，受訪者敘述如下：

還有一個...那個...一些行為事例，可以讓他們去觀察，或者說可以讓他們去詢問...是不是有展現相同的行為出來。（33-AY1105）

(2) 學員須於課後擬定將所學應用於工作的計畫，受訪者敘述如下：

因為心得我們有要求他寫兩個部份，一個是你在這個課堂學到什麼，那另外一個是你將如何應用在你的工作上，這兩個部份，所以這兩個的部份大概...就可以知道他學到什麼了！(47-AY6901)

(3) 依據工作上的行為表現進行課後評鑑，受訪者敘述如下：

STAR 就是 Situation、Task、Action、跟 Result，你跟 DDI 接觸應該了解這些東西，那就必須把他符合這些 criterion 的具體事例寫出來，證明說我這個部門推薦這個人符合上面所提的行為。

(48-BY1905)

上述受訪者之用意與 Harris 等人(1995)所提出之能力本位學習評鑑乃是以是否具有能力行為結果為依據之概念，以及康自立(1997)提出能力本位教育訓練乃包含學員學習後是否達到精熟，需以學員所表現的行為作依據之看法十分相同。

2. 課後要求學員發表具體的成果

在課程結束後，要求學員根據所學內容撰寫所學應用計畫或是其將所學應用於工作上的具體學習產出，此方面的受訪者之代表性想法敘述如下：

例如說一個 HR 部門，HR 單位裡面可能就會有人力規劃部啦！人事管理部啦！學習發展部啦！那可能每個部就會有一個小小的發表，

(52-CY0127)

上述此種想法與康自立(1997)提出能力本位教育訓練乃包含理論於實務有效結合，以及李隆盛與賴春金(2002)所提出之能力本位課程設計模式特色乃包含根據預定目標進行學習評量，講求真實表現之想法十分相似。

(八) 規劃課後的相關配套措施

規劃課程學習後的其他相關能力學習機制，以增強學員返回工作後的持續學習意願、應用所學之意願。可依據下列三項所屬類別做說明。

1. 建立課程所學可應用於工作中繼續學習的機制

除了規劃較具真實性的課程學習活動外，也需塑造工作中的學習環境，讓學員能夠更容易到工作中應用所學，並且能在工作中也能不斷自我學習，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 讓學員在工作中也能進行學習，受訪者敘述如下：

甚至於就是說這一堂課上完之後，還有一些東西是可以配合他在工作上面的一些搭配的運用，(44-BY1904)

(2) 協助學員將所學盡快應用在工作上，受訪者敘述如下：

所以我們怎樣去透過這樣子的一個活動來 build 到我們一個同仁的工作行為或工作生活模式裡面？(45-CY0119)

(3) 藉由能力發展的概念建立學習的環境，受訪者敘述如下：

這種東西其實會花比較久的時間跟精神去建置，(100-CY2107)

2. 結合主管對於個別員工在工作發展上的能力輔導

除了課堂的教學以外，尚需學員直屬主管平日於工作上的輔導，方能使學員之所學能夠內化與發揮於工作上，並確保員工持續學習與發展方向之正確性，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 依據個別人員的能力發展需求，撰寫個人發展計畫，受訪者敘述如下：

所以我們希望是透過績效面談的一個過程！能夠跟....就是主管能夠去確認那個...像他...也許他在公司發展意願也好！那他個人想要在成長什麼，是有辦法把他 match 起來的，那他的那個生涯路徑就可以畫出來了！(62-AY9002)

(2) 主管尚需對員工進行工作上的能力輔導，受訪者敘述如下：

那這個連結除了上課 training 之外，更重要的是高階主管你要透過不同的方式去 share、去溝通... (85-EY3803)

3. 將課後評鑑結果與績效評估和升遷制度予以連結

藉由課後評鑑與績效評估、升遷制度的連結，使學員產生應用

所學於工作上的成長壓力與成就動機，提昇學習需求與效果，此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1) 課後評鑑依據包含工作目標達成之評估，受訪者敘述如下：

我們在來看說大家都上過共好，那你的工作團隊的部分是不是有符合當初我要你達成的一個工作目標！然後到最後所謂的incentive的部分，在把它整個串聯在一起。(91-CY0131)

(2) 課後學習評鑑聯結升遷制度，受訪者敘述如下：

然後就是往上看你公司的title怎麼去...雙軌制或三軌制等等，先把這些東西寫出來，(96-CY1218)

(3) 課後學習評鑑聯結績效評估制度，受訪者敘述如下：

有時候會關係到績效管理系統 - performance management system，透過績效管理系統裡面，他們會有一種表格必須會記錄這些東西。(97-EY0901)

