

附錄

附錄一 訪談單

您好：

非常感謝您願意在百忙之中接受本研究之訪談。本研究主題乃是「企業應用能力模式於課程設計之研究」，欲探討關於企業應用能力模式（competency model）於課程設計的現況與做法。由於貴公司乃是國內少數應用能力模式於課程設計的優良企業體，故十分需要您的相關意見。

本研究之訪談單共分為兩大部分。第一部份為基本背景資料；第二部分為半結構式的問題大綱。在訪談的過程中，您所提及或提供的任何敏感性資料均將會以匿名與代號的方式呈現，絕對不會披露，敬請您放心接收本研究之訪談。此外，本研究也將於訪談結束後所撰寫的訪談逐字稿呈請您查核與確認，以確認訪談內容之真意，並確保您的權益。敬祝：

工作順利，平安健康！

台灣師範大學工業科技教育學系研究所人力資源組

指導教授：李隆盛 師大科技學院院長

研究生：陳冠宇 碩士班學生

敬上

聯絡信箱：f062212 @ ms61.hinet.net

聯絡電話：0936-575-361

第一部份、基本資料背景

公司名稱：

員工人數：

訪談者姓名：

訪談者職稱與職務：

訪談者學經歷與人力資源累積年資（請大略說明）

能力模式的形式（請提供相關文件）

能力本位的課程架構形式（請提供相關文件）

第二部份、半結構式問題大綱

1. 目前使用的能力模式內容？
2. 建立能力模式的目的與方式？
3. 建立能力模式時，是否有考量到未來的應用？
4. 如何評鑑能力模式與實際工作現況的適合性？
5. 目前課程設計的流程步驟？
6. 應用能力模式後，對於課程設計的影響？
7. 不同的能力類別與內涵對於其各自對應的課程設計之影響？
8. 應用能力模式概念進行課程統整所產生的課程架構為何？其與其他人力資源功能的連結為何？

附錄二 編碼逐字稿完整示例

說明：此例為訪談 E 個案公司之編碼逐字稿，經取得 E 個案公司同意公開後，作為本研究編碼逐字稿完整之示例。表格右邊為訪談逐字稿之完整內容（底線表示具概念之段落、灰底表示概念關鍵字句），左邊為關鍵字句之編號。

訪談逐字稿

訪談個案：E 公司

訪談日期：2003 年 3 月 31 日（週一）

訪談時間：下午 2 點 00 分至 3 點 20 分，共計 1 小時 20 分

訪談對象：彭先生（事業發展處處長）

訪談地點：會議室

代號說明：受訪者-EX；訪談者-EY；內部文件-ED1、ED2、ED3、ED4；訪談大綱-X1

編號	訪談內容
<p>EY0101</p> <p>EY0102</p>	<p>EX01：以顧問服務的角度來說，請問你們在幫企業導入職能模式的方式為何？</p> <p>EY01：那我想說...先從我們 E 公司的一個最基礎的東西開始說起好了！我們 E 公司是以職能為基礎的核心的人力資源系統，我們協助企業建立這一塊，就是以職能為基礎...我們叫 competency-based 的 integrated HR system...整合性的人力資源系統。也就是說，當我幫企業建立起這個職能系統之後，可以拿這個職能系統作不同的 purpose，可以 try 到不同的人力資源系統裡面，比方說選才、比方說訓練、比方說績效管理、或說將來的接班人計畫，甚至連結到後端的所謂的薪資福利系統，這目的是什麼？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？然後訂出這個標準之後呢！我們拿這個標準來選人、拿這個標準來看人、拿這個標準來評估人、拿這個標準來訓練發展我們所需要的人，所以是一個整合性的...這是最基本的理念！就是我們 E 公司協助企業建立的就是這一塊，當然，就好像武功有很多種技法，但是有一個最基本的根本大法，那事實上，職能就是最基本功，當建立所謂的職能字典-competency profile 之後，你可以協助企業做很多的事情，這是最基本的一件事跟你說明一下！我不曉得這跟你接觸過...學校教的有沒有差異性？因為職能...建立職能的能力字典，如果說 competency 有不同的 approach 話，我們是 behavior based，另外還有一種叫做 Bars...你們有沒有唸過？B-A-R-S - Behavioral Rating Scales，那是...可能在...應該在 HR management 裡面的教科書會提到 Bars...B-A-R-S，那</p>

編號	訪談內容
EY0301	<p>這個是不同的系統，大概也跟你聊一下，然後我們幫企業導入...跟企業自己導有什麼區別？那其實待會有機會可以跟你聊！</p> <p>EX02：好的！謝謝！</p> <p>EY02：我們在幫企業導入這個職能的系統，我們通常會去問導這個的目的是什麼？你有沒有問過那些企業導這個東西要做什麼？</p> <p>EX03：我想是會有一個共同的標準吧！類似於一個平台，其實也有很多人說不導入也不會怎樣...但是導入的話就可以算是一個提升吧！</p> <p>EY03：對！<u>這個其實是蠻多企業的普遍的認知啦！我不導入會怎樣嗎？ok!...不會...但是活得比較難看啦！</u>那為什麼要導這個？<u>嗯...因為這要介紹 E 公司的一個方法論，其實我們這些東西並不是理論，我們幫企業導這些東西...其實並不是由外顯能力取出來的，是我們 E 公司自己有一個 search base 的東西，我們全世界已經有 30 幾年了，在總公司那邊有 200 位企業博士，它每天就研究那些成功的企業...包括超過百年的企業、財星 500 大的企業、能夠持續...不管景氣不景氣...它都能夠一直能經營下去的一些大企業，他們為什麼那麼成功？他們企業裡面有什麼東西？然後就發現其實有共同的就是...他們每一個企業都有一個類似職能的東西，就是員工的能力標準，不一定都有職能，有的叫 dimension、有的公司叫做 capability 不一定...嗯...可是或多或少都有一點影子，我們就把這些成功的企業、成功的人，他們有那些能力，把它分門別類，我們目前已經統計出 100 多種能力了、100 多種 competency。我不知道你們學校學的有幾種？</u></p>
EY0302	<p>EX04：我想可以分成三大類：核心職能、管理職能、與專業職能，至於個職能類別下有多少能力，其實很多都是名詞不同但內涵很像。</p>
EY0303	<p>EY04：對！沒錯！<u>嗯...可能你們學校學的是分類啦！各種分類...但是 E 公司我們是 data base，比較跟別的公司不一樣的，或說不一樣的地方在於我們有很強的 data base，就好像理工上面常會有參數...有沒有？我們是有 100 多種的 competency 可以給你做參考！但最後可能可以作微調，但基本上以這裡來作基礎，那我們</u></p>
EY0401	

編號	訪談內容
EY0402	E 公司這導入通常會先作 objective，我們先確認他們的目的，作這個的目的是什麼？有些人是說希望在選人的時候有一套標準 有些人是說作這個是要納入績效管理系統 有的目的是我要作這個訓練發展的參考依據，作訓練需求...確認能力的標準，這些目的都可以，只要確定你知道你的目的是什麼？有的人說目的都答不出來！人家說都要作啊！那我們也要作...這
EY0403	通常我們不建議它作！目的確認後，我們幫它作所謂的
EY0404	背景資料分析，為什麼要做這一個？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
EY0405	涉到員工的能力，所以我們要先收集企業內外部的一些背景資料作分析，然後會作高階主管訪談，所謂高
EY0406	階主管就是像副總啦！經理啦！或者是協理啦！為什麼要訪談這些？因為這些人他們可以去決定這個
EY0407	企業將來所需要的人 對的人才所需要的能力！所以反而我們會問他很多問題，從他的問題我們可以進到
EY0408	我們的...我們的顧問就會根據我們的 data base 去整理出我們的資料分析，我們會整理出我們的問卷，這個問卷作什麼呢？去問這公司裡面抽樣的人，從高階
EY0409	主管、中階到一般員工，我們剛剛已經整理出一些部分的 competency 的東西了，我們要拿去問卷問這個部分...這些對公司講重不重要？適不適合？那你有沒有覺得有更好的東西？進行再確認！在這之後就會出現一個所謂職能的初稿，這個已經是比對我們的
EY0410	database，然後參考他們的意見、他們的理念，那會給它跑出...比方說你講說的核心職能或者是管理職能...有沒有？然後各抓出 10 個 10 個，總共 20 個...通常一個人不會...沒辦法具備那麼多啦！假如你現在是某某企業的生產經理的話，讓你具備 30、40 種
EY0411	能力，對你來說是太過分了！但是我們的目的是盡量囊括愈多...不要有遺珠之憾！最後會辦一個所謂的職能研討會，我們叫 dimension determination discussion - 代號是 DDD 啦！這個是所有高階主管要進來，我們 E 公司的人員會帶著他們去討論這 20 個裡面，如果要砍掉一半的話，作起來應該是什麼？

編號	訪談內容
EY0412	<p>為什麼？所以到這邊呢！就會跑出一個職能字典出來，叫 competency profile。通常來說，我們會幫企業建立四個或五個管理職能 - managerial competency、五個 core competency - 核心職能 透過這個 process，我們可以把它訂出來，那這個就會對於他員工或主管的能力要求，大概是這個 process。那你剛剛講的專業職能，類似 follow 同樣的過程，但是這裡不一樣，這裡就是訪問工作專家...高階主管面談的部分，因為比方說我們 MIS 的人，他要做好這個工作，寫程式...某種程式的能力...需要什麼證照？工作專家知道，所以工作專家是現在在那個位子上作表現不錯的人，有一定年資的叫做工作專家，那一樣 go through 這個職能...背景資料還是有作，只是在導入工作的高階主管面談這邊會有影響，這叫工作分析，這是另外一種</p>
EY0413	<p>我們幫客戶作的專案 那很多的企業它自己做...它這個都有作，它差在那裡？它沒有 data base 可以比對，</p>
EY0414	<p>所以它寫出來的東西模稜兩可，另外一個就是說作這個東西是不是公司發展需要的...不確定，像有些公司就是這樣子！我們幫客戶作出來的職能長什麼樣子，你有沒有興趣？</p>
EY0501	<p>EX05：有啊！</p> <p>EY05：這個（ED1）是我們幫一家高科技公司，它是在一家新竹的上市公司，它是作半導體設備...就是晶圓廠的設備 封裝測試的設備 提供設備跟 solution 給他們。所以你看核心 管理職能有沒有！也是我們幫它建立的，我們幫它作出來的是核心職能...一、二、三、四、五、六、七，基本上我們希望有七個核心職能，所有員工跟主管...你有沒有看到？所有員工跟主管都應該具備的...有沒有？從高階、副總、一直到一般員工打勾的就是它一般具備的，促進團隊成功、積極主動...這些都是一種能力，那主管職，你要再加強這（ED1）三種的能力，高階主管再加上這（ED1）三個高階主管的能力，所以他們高階主管很可憐，需要具備那麼多的能力，一般主管需要這些（ED1）能力，一般員工只要具備這些（ED1）就好，當然不是每個人都 perfect 可以具備這些能力，但是這是他們的一個期許！他們用這個東西（ED1）來衡量員工的能</p>

編號	訪談內容
EY0502	力。以職能來說，我們會給客戶包括名稱、定義、這個是最核心的...主要行為，所以 E 公司是行為科學派的，所以基本上我們覺得你有沒有...一個能力有沒有？
EY0503	不問...知不知道什麼叫促進團隊成功或是團隊合作，我看你有沒有作出來，那以這裡 (ED1) 的職能來說...積極主動好了，這都是可以衡量的！
EY0504	measurable 的！是行為...就是我們講的 action 有沒有？他有作出這些動作，而且有實際例子可以說明，可以支持的確...過去三個月我都有看到你在做這些動作，我們就知道你有這個能力...叫做積極主動。
EY0601	在剛剛您說的那一個職能建立的 process 裡面，請問 EX06：你們有針對 performance 高低的人進行能力的 survey 嗎？ EY06：ok！好問題！答案是沒有！為什麼我們不要這樣子作，因為基本上你這個能力...這個職能，它是一個標準，你要做好這個工作，就應該要具備這個能力，那這些其實是一個衡量員工績效的一個標準，這個績效部分...E 公司我們所推薦的其實會從兩個部分來看，一個是 MBO - 目標管理...多少成本、錢、時間的耗費等等，另一個是 MBV - 價值管理，這是一般具備的，現在愈來愈多的企業愈來愈強調這兩個部分...大企業...你說像 Jack Welch 的奇異的總裁！你說台積電...像他們都是講究這兩個部分，那核心跟管理職能比較偏向 MBV，所以你剛剛問的問題是說是不是要針對績效表現好的人的這個職能或是績效普通的人...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、不論能力...當然你這個標準上面，你這些能力表現的愈強有沒有！你表現次數愈多！你當然績效就愈好啊！對不對？你每個都要具備這五個能力嘛！那如果這五個 competency 都經常被人家肯定，那我們會說這個人績效好！
EY0602	
EY0603	
EY0604	
EY0701	EX07：請問在衡量主要行為的方式？主要是透過 360 度嗎？還有就是說像這些行為的話...它本身有分層次嗎？ EY07：E 公司的行為沒有分層次！我剛剛講的那個 BARS 有分層次！BARS 它那個行為...比方說我們講團隊

編號	訪談內容
EY0702	合作好了，結果就像你說的有分不同的 level！一、
EY0703	二、三、四、五、六，你有做到這一個（ED1）表示
EY0704	主管級，那有做到這邊（ED1）表示你是...假設一般
EY0705	員工，那這是最大的問題...現在慢慢偏向不用
EY0706	BARS 的...就是因為它太複雜了！萬一有一個他作
EY0707	到比較高的 level，但是他沒有作的這個比較低的
EY0708	level，那你要怎麼算他有沒有辦法做到？會出現這個
EY0709	問題！我們的行為是沒有分等級，那它的等級分在那
EY0801	裡？這個就是 BARS，它有這個等級。那我們是沒有
EY0802	這個等級，它的等級分在那裡？在核心或管理能力就
	把它分開了，到了這邊就會把它分開，你有帶人就要
	有具備帶人的行為能力，所以說我怎麼去知道你有這
	些行為對不對？有幾個方式...你講 360 度是其中一
	個，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，這個 360 度就是把這全部
	加起來啦！但是你這裡面可以個別的可以去累積，去
	收集這些行為事例...我們叫行為事例，因為這種能
	力...這種 competency 的東西，它不是用說...你有 80
	分、70 分，它有行為事例...你可以用這個作 6 分、5
	分的行為量表，比方說 5 分量表好了...它 3 分表示在
	大部分的時候，你都有做出這些動作，你只需要很少
	很少的指導或者說監督你，到時候你就主動可以去完
	成，絕大部分的時候你都可以做出來，而且不需要人
	家幫助，各公司標準不一，但你都可以把那個標準作
	出來，那自己觀察是一個方式，第二個就是 360 度，
	把這些轉化成問題，你覺得...比方說你要來評我，我
	是你主管，公司就發個問卷給你...了解你主管你覺得
	他...經常在遇到問題或需要有回應的時候，總是能夠
	立即採取行動，你會寫非常同意、同意、不同意，360
	度你有沒有作過？
	EX08：我有看過！
	EY08：差不多就是這種做法啦！另外一個方法就是你可以
	透過顧問專家來 interview，也可以透過公司裡面的人
	來 interview，但是你要確保那個 interview 的人有那
	個技巧！以我們 E 公司的顧問來說，我如果給你
	interview 一個小時，我大概可以看出你的七到八種能
	力！邏輯能力組合、問題分析能力...那一種叫做評鑑

編號	訪談內容
EY0803	<p>中心 - assessment center, 外面那些小房間就是我們 E 公司的評鑑中心, 就是公司派高階主管過來作, 這個比較特殊! 因為評鑑中心看的不是現在這個工作需要到的, 是我即將要發展的... 將來要成為副總... 但是這些人都還是經理級的, 那他們重來也沒做過副總的工作, 那我怎麼知道誰將來可以勝任, 所以我們就把他們丟到副總的情境去, 把他們關在房間裡面一天半讓他們當主管, 處理副總該做的事情, 然後我們錄影下來, 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, 假如副總該有的特別決策能力, 效果就會很好, 所以要看你的職能, 再決定評估方式。</p>
EY0804	<p>EX09: 請問在一般企業資源有限的情況下, 他們大都會請你們建議那一種衡量方式?</p>
EY0901	<p>EY09: 觀察和 360 度, 這個其實... 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。</p> <p>EX10: 請問貴公司在幫一家企業導完職能模式後, 會去做評鑑的動作嗎?</p> <p>EY10: 有! 有時候我們專案不是只有做完職能而已, 有時候我們簽一個約有沒有! 我幫你建職能系統, 開始建立後我幫你評鑑, 利用這個職能來評鑑這個人... 我畫一個東西給你看 (ED2) ... 比方說 competency profile 對不對? 我幫這間公司建立起職能模式對不對? 我就用這個東西來作 360 度、針對所有主管作 360 度, 那我就會去看這些主管有沒有! 在其管理能力上面... 比方說 coaching、輔導能力、決策能力, 比方說問題分析能力, 我們假設這三個好了, 這三個能力他目前到什麼水平? 是 1 分還 2 分、還是 2.5、4 分? 評鑑之後要做什麼呢? 我們接下來是作... 我們提供 training, 作出來... 大家... 所有的主管決策能力都非常的厲害! 可是 coaching 能力一踏糊塗, 所謂 coaching 是這樣, 可是他們又覺得說這個 coaching 很重要, 因為在這個過程當中, 他們發現 coaching 對企業主管很重要, 所以他們就... 很多人講說這個很弱... 那怎麼辦? 那我就找 coaching 的課程, E 公司有</p>
EY1001	

編號	訪談內容
EY1002	沒有 coaching 課程？有啊！配套的！就是你這邊 (X1) 第三個問題，課程上完之後可以做什麼呢？
EY1003	EX11：再做一次能力評估？ EY11：沒錯！你可以做 second 的...其實像有一間保養品公司就是這樣子作，他們有一個職能從 2 點多分提昇到 5 點多分，那一年他們拿到亞洲業務行銷第一名，這個是職能在企業被落實的一個 process，我是舉例搭配其它...當然你也可以做 second 的，你也可以進到
EY1101	績效管理。如果說 coaching 這個課程很重要，我給你做評鑑，或不理想，你可以先來作什麼呢？我可以在主管的績效管理系統裡面，對於這個主管的主管我就要看你平常有沒有這個動作，到了年底，如果我發現你沒有這個動作或這個動作你沒做好...那對不起！今年的績效就是...？除了這績效會有問題以外，你升遷或是加薪都會受到影響。 EX12：是否能請您對於剛剛說到職能模式建好後進行評鑑，以推展 training 的那一段詳加說明？
EY1201	EY12：其實每一個企業它都會有自己的方法，因為它會考慮到需求、先看需求...對不對？我為什麼要做這個訓練？先看這個需求！有沒有這個需求嘛！包括時間，這些主管、這些員工有沒有時間來上課，那一般
EY1202	還有錢，還有這個配套的措施！訓練完畢...然後呢？
EY1203	如果訓練完畢之後，什麼都沒有作的話！就船過水無痕、這是一般企業常常會考慮到的事情，在企業他們的觀點，蠻多企業忽略一個很重要的東西 - training
EY1204	or non-training，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？企業大老闆都常常老
EY1205	生常談說你們年輕人...我們要用的年輕人就是要能夠努力學習、有學習熱忱有沒有！我剛剛講到幾個積極主動、抗壓性、適應能力、學習能力有沒有！有沒有學習的精神！都是很難透過訓練去強化，不是說沒有效...是非常有限！你如果說看...我的員工積極主動方面很差、這個創新方面蠻差的！這個抗壓性不好！所以來...這個某某經理你去外面找幾個課程給我來搭配這些職能，我相信應該沒什麼結果...因為這些能力很難透過訓練。那你不就說員工和主管怎麼

編號	訪談內容
EY1301	<p>辦？那不就等死！你猜...關鍵點在那裡？</p> <p>EX13：我想是透過其它一些學習方案吧！像一些爬山的活動吧！或是一個專案推行計畫！</p> <p>EY13：那些對於當下的感動會有效果，但回來之後就容易忘記，現在有一種叫做共好...雁行理論...共好...嗯...它那個是當下的...可是後續還要有配套措施，我剛剛講那幾個很難透過訓練去強化的...真正關鍵點是在這裡...選才，選、訓、育、留，在選人的時候就要看了，因為我知道我企業要有創新、員工要有抗壓性，那現在年輕人又不願意自我學習，那怎麼辦？那就是在面談的時候去選人，看他的特質，其它的能力進來再訓練，像你打字慢沒關係，可以學啊！你願意學啊！進來再學！但是這個地方很多企業沒人在做把關！就進來之後，錢就一直投進去。那再來就是作訓練需求分析，那訓練需求分析就是分為這三塊（個人需求、工作需求、組織需求），也就是從 360 度有沒有！從訓練的選擇開始作...有些企業並沒有全部作，怎麼說呢？我們做訓練需求評估可以分成不同的方向來作訓練需求。我怎麼知道每個人他想接受什麼訓練？很簡單！我在企業裡面我就發問卷！某某某...今年訓練部門要開訓練課程，想請問你們想上那些課程？那就留空白給他們寫，那就會有那種很多稀奇古怪的課程...我要上 6 個 sigma、我要上領導統馭、我要上時間管理、我要上高爾夫球、插花等等...簡報技巧...五花八門！這樣子作有個風險！就是對組織成功不見得有關係，是他覺得他很需要，但是他作的選擇有時候不是全然沒有價值！他會覺得時間管理可能很難...我需要這個！有可能！但是一部份！另外一個就是用 360 度有沒有！你這工作需要五種能力 五種 core、management 職能，我給你評鑑下來，發現其中有兩種 core、兩種 management 很差！所以這個工作分析的來源可能是 360 度。對於這個組織就是說，組織未來這個成長發展，需要怎麼樣的人才？目前不一定用的到！這個就是高階主管會去透過這個...或者說我組織現在在台灣，將來會有一批人要到大陸去，那些人需要什麼能力？那我們現在就可以開始去訓練啦！對不對？或者說現在組織裡面看到這些問</p>
EY1302	<p>... (Continuation of the text from EY1301)</p>

編號	訪談內容
EY1303	<p>題，我需要具備的這些能力都沒有看到他們展現，怎麼辦？然後接下來就是直接進到...喔...開始去找顧問公司自己來談...以流程圖來說，在這邊要做一個臨界點，當有這些需求，作為一個訓練的主事者有沒有！你要去看這些需求是來自於...是因為人的能力沒有看到！還是因為公司的流程跟 policy 不對！比方說透過這個公司發現，有一個能力很重要叫創新，公司為了成功一定要創新，結果它公司既有的流程跟政策是扼殺創新的元兇，任何新的點子都被打回票！任何人要想出一個新的 idea 要蓋差不多 52 個章才能夠執行！這個人沒有關，人已經有能力了！是你組織的流程跟政策把這個能力給扼殺掉了！所以如果是這個原因的話，你要做流程改善，這跟 training 沒有關係！跟高階主管與整個系統有關係！如果是 people 問題的話！這些問題都閃開了，是人的問題，那就去找訓練，有那一個訓練適合他？這是整個訓練需求分析的邏輯！</p>
EY1401	<p>EX14：所以我們可以說職能模式對訓練需求分析的意義是涵蓋工作分析與組織分析這兩塊嗎？</p> <p>EY14：對！因為工作分析是 for functional competency，組織分析是 for core 跟 managerial...</p> <p>EX15：那以你們而言，貴公司訓練與非訓練的 solution 都會提供嗎？</p> <p>EY15：看他們有沒有需要，但是我們都可以做。</p> <p>EX16：那在訓練需求評估後，課程方案選擇的部分呢？</p> <p>EY16：那我就會跟他們談，你現在主管或員工他面臨需要的</p>
EY1601	<p>比方說是 coaching、比方說 communication 好了，隨便舉兩個好了！以 E 公司來說的話，幾乎只要列得</p>
EY1602	<p>出來的 competency，幾乎我們都有相對應的課程，所以很容易就找到相對應的課程，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...這時候就顧問進去跟它談，coaching 是那一</p>
EY1701	<p>個 base 比較弱！</p> <p>EX17：請問這個強弱要怎麼來辨別？</p> <p>EY17：要從細部的行為事例來看...剛剛那個（ED1）...從 360 度可以看得出來！coaching 比方說他每次叫員工去做一件事情，員工都不願意...抗拒！還是說員工會</p>

編號	訪談內容
EY1702	作...但作了之後呢...表現很怕！這主管不曉得該怎麼辦！這是兩種不一樣的 situation！分別有兩種不一樣的 answer！我們 E 公司已經有這樣的 answer！因為你
EY1703	這 situation 有不同的課 不同的 effect！你要在不同的 situation 有最好的 effect，這是我們 E 公司的做法。這是 (ED3) 我們一個課程的介紹，這樣子 (ED3) 是一門課，這黃色框框 (ED3) 表示這組織目前遇到的問題，你可以注意到每一個課程，問題都不太一樣！
EY1704	所以我們會問我們的客戶有沒有！他們遇到的是那一方面的問題，你就用這個來對照。如果對照是說這個問題 - 主管迴避或不理會下屬績效給予其改善空間，就是不敢去跟屬下講說你那裡不好！是這個問題，我們就會配套選出一門課。
EY1801	EX18：那這個概念怎麼去跟職能連結呢？ EY18：每一個職能都有一個主要的發展課程！有時候甚至不只一個、就這個都是一個，有的課程會超過一個，通常不會到好幾個...像這裡 (ED3) 有沒有？待客之道！這課程它可以發展三個職能，我們 E 公司已經發展出職能跟課程對比的對照表。
EY1901	EX19：所以說一個課程有可能會對應到兩三個職能！一個職能有可能會對應兩三個課程！ EY19：對！通常一個課程大概最多一個職能啦！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！
EY2001	EX20：請問這方面也會對於各職能間的行為有所考量嗎？ EY20：嗯...會小到說以行為來看課程喔？不過還是以職能來看！因為那樣子太細了！課程也太單薄了！
EY2101	EX21：所以也是以職能為考量，將所有的行為都納入！ EY21：對！當然有時候 focus 的重點會不太一樣！我們以問題分析與解決能力來講好了...像它這個 (ED3) 都會講...這個不好！...嗯...我們有堂課叫決策能力，其實這課程裡面就會告訴你怎麼樣一步一步去做這些東西！ EX22：可是像基層、中階、與高階主管都會運用到決策能力，但是層次又有點不同，那你們會考量像是這方面的因素嗎？

編號	訪談內容
EY2201	EY22：好問題！在決策能力這個...這是一個很有趣的例子！不管你是作基層的決策或高層的決策，它的流程、它的 step by step 都一樣，可是它決策的結構會不一樣，那高層的決策，我們會透過 assessment center 的方式，那實際丟一個策略的決策給他，我給你一些資料你自己去決定、你覺得這兩家公司要不要
EY2202	merge？或者請你做出一個策略發展的方案！從這個過程中，我們就可以了解，因為這些設計都經過...那些腳本都經過設計的，其實它的數字也是經過設計的，彼此間都有關聯性，所以從他作出來的方案，我們可以知道他決策能力現在做到什麼程度？我特別決策能力會作到什麼樣的程度？但是一般高階、中階、或低階它的決策能力的步驟，其實我們發現都是一樣的！
EY2301	EX23：是否會因層級的不同，課程內容進行的深淺也會不同？ EY23：會！所以我們通常會跟客戶談！建議高階或中高階一班，基層主管一班，就是像你再談一些例子的時候，才会有共通性。
EY2401	EX24：那請問分班的話，講師也會一樣嗎？ EY24：我們會看...像某間壽險公司，我們給他辦 coaching 的課程，VP 級的 coaching 課程 - 副總裁級的，我們
EY2402	請新加坡的亞太區我們的副總裁來講課！但是一般的經理，我們顧問去講就可以了啦！那想我自己來講的話，一般公司的主管、總經理，我也會自己來教！
EY2501	EX25：請問核心職能也會有分班的考量嗎？ EY25：比較沒有！可是就我們實際上跟客戶討論的經驗來看，我們還是會把主管跟一般員工分開來看！因為主管在課堂上分享一些 case 的時候，有員工在不好！因為像有一些過去比較不成功的例子，有底下的人在...或者他要分享的一些例子是...他要講一些屬下的一些錯誤的例子的時候，屬下最好不要在那邊會比較好！ EX26：請問你們會幫客戶作課後評鑑嗎？ EY26：你是指那一方面？ EX27：如果以最常見的訓練評鑑四層次來說的話... EY27：四層次嘛！對不對？第一個是什麼？

編號	訪談內容
EY2801	<p>EX28：反應！</p> <p>EY28：就當場反應嘛！reaction！第二個就是課程的 evaluation 嘛！針對內容啊！講師啊！氣氛啊！教材啊！教師啦！第三個就是 behavior... 第四個就是 ROI... 這個國內比較少作，也很難啦！紐約人壽有作！因為這個東西需要把變數控制住！我怎麼知道這個訓練是跟 ROI 有關係啊？那我就需要把訓練完畢到成效出來這一段時間的所有變數控制住，光看有訓練與沒訓練的差別，這個其實不容易，我們 E 公司在國外有作，可是那是大型的訓練，那個其實很花錢的... 所以國內企業不願意做！那一般企業也不容易啦！那一般企業也許可以做實施前與實施後，我沒有作之前紀錄起來，作之後也紀錄起來；你也可以這個部門作，這個部門不要做！E 公司目前最多做得到這邊... 課堂上的評估！這邊後兩個層次的話，就... 我們會建議客戶... 但不強制... 這個強力建議客戶去做，因為我訓練目的就是要看到他的行為改變，原本不會溝通，去完之後就會變成會溝通啦！那我怎麼知道他是訓練完畢才會溝通？靠觀察... 剛剛的那一些方式！那這些觀察就可以記錄在績效管理系統裡面... 有沒有把它放進去，或者是公司裡面的主管有沒有去推動。你需要的這些工具，E 公司都可以提供，我們是強烈建議客戶做到這邊！</p>
EY2802	
EY2803	
EY2804	
EY3101	<p>EX29：像您剛剛講的有一間公司進行 second 的評鑑就是做到 behavior 的層次嗎？</p> <p>EY29：是的！</p> <p>EX30：那請問它大概是多久進行評鑑的？</p> <p>EY30：一年。他們等於說... 比方說最初去評鑑分數，發現有一個職能分數很低，2 點多分... 五分量表，那他們就把所有的訓練經費都投注在那邊！一年之後，他們再來作... 一個行為改變通常一年就可以有成效。</p>
EY3102	<p>EX31：一般以貴公司的 case 來說，這種行為改變的成效都要多久？</p> <p>EY31：嗯... 不等！大概半年到一年！因為有些能力很快！很容易改變... 溝通！溝通很容易就學到這個 skill！特別有一些我剛剛講的那幾個比較難訓練的... 就不容易看到！</p>

編號	訪談內容
EY3201	EX32 : 請問以貴公司的課程教學經驗來說,有沒有一個心得關於是那些職能比較難去教?教的方式要比較特別?也就是教起來過程會比較複雜的!
EY3202	EY32 : 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!都已經過了四五十歲了還坐在那邊,如果找一個年紀輕的過去教,他會覺得心很煩!我們的建議通常還是會上課,但是我們E公司上課不是用訓練的方式,而是用 facilitator
EY3203	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!然後做做看!E公司上課有一個特點,它教完之後一定會在課堂上作...這是百分之六十的時間...一半的時間可以練習!我想學習你也知道...老夫子講的:我聽我忘記、我看見我記得!我自己做才會了解。
	EX33 : 請問你們也會提供客戶一些非傳統課程的職能學習方案嗎?像是一些配套措施啦!或者是課程間的連結、課程前後有關係的學習方案設計!
EY3301	EY33 : 通常我們這個叫 success profile...E公司的說法,就是我們看一個人在職位上比較成功的話,通常會具備這幾個方面,第一個叫做 organizational knowledge,對整個領域 對這個公司的產業有沒有了解?我如果說是服務業的銀行業的...介紹到化工廠當廠長,你覺得可以嗎?當然不行!因為我要具備化工的知識,沒有化工的知識...完全沒有;第二個是 job experience,現在公司要我當總裁,我會嗎?我不會!因為我們是一個 R and D 的公司,我對 R and D 實驗室那一套完全不知道,或是我缺乏財務方面的技能,我將來當總經理...我財務報表看不懂!每一個 level、職務需要的經驗都不一樣;第三個 competency 剛剛講過了;第四個 personality attribute - 人格特質,每一個人都有不同的人格特質 這些都要去評估...看說那些行為需要加強的,competency 透過 training! organizational knowledge 需要強化的話,不一定說是 training...self-study、training...抓來我們這裡上課,你沒有新產品的知識,那就把你抓來上新產品的課嘛!還有 OJT 嘛!還有考試嘛!進修!你要做好這

編號	訪談內容
EY3302	<p>個工作...對不起...你要有MBA的職位！就去學校上課。那這個 job experience...你將來要去海外發展，但是你沒有跟外國人 deal 過啊！所以那就把你調到跟外國人相處的部門去做...你就知道怎麼跟外國人去相處！所以就有 job assessment project job rotation 等方式！那這個 competency 有 training，但大家通常會忽略一個 coaching！他的主管對他的職能其實有相當大的影響，這一塊其實蠻多企業忽略的，因為是訓練部門負責的...訓練發展是訓練部門負責的！其實 line manager 也有責任！那 personality attribute 的部分，可以用 analysis，也可以用 mentoring 去養成！</p>
EY3303	<p>EX34：那在職能課程的服務上，貴公司會提供一些增強課程效果的學習措施嗎？</p>
EY3304	<p>EY34：通常我們會請客戶作 consultation...作顧問式的諮詢...我們講創新 - innovation 好了！因為不容易透過訓練，我們還是有訓練的課程，課程完畢之後...我們就跟 HR 討論...它可以...公司裡面它必須要 create 一個流程或是 policy 去 modify 創新！你公司裡面...像 3M...它公司裡面有這樣做啊！它鼓勵創新啊！你那裡有一個工作提案出來得到工作採納，我給你多少獎金，就算沒有...它也會給你安慰獎，真正在鼓勵創新，員工就會前仆後繼去創新的動作！但是這是一部份...就我後面可以去替企業作顧問式的諮詢，建議他們這樣做、協助他們這樣做，另外一個方式就是其實你這個能力最好是在找人的時候就把它加進去，那這個配套就很多了，我可以給他們上面面試技巧、幫助他們有關面試的問題，或是甚至我們幫他們找人！你需要創新的人...我們來幫你找！你需有決策能力的人，我們來幫你找！</p>
EY3401	<p>EX35：請問您剛剛說到的 success profile 的四個考量中，除了 competency 會透過 training 和 coaching 的學習方案外，其它三個考量也是屬於 competency 的學習配套措施囉！</p>
EY3402	<p>EY35：對對對...比方說它公司這些標準該怎麼訂出來？他們有些完全沒有概念！我們會幫他們做...不過通常會做這種都是投資在高階主管！這個叫做傳承管理！尤其公司在做接班人計畫的時候，就是做這一</p>

編號	訪談內容
EY3501	<p><u>塊！</u>我們會幫他們做...就做 learning design，你公司內部應該有那些資料，還可以說...我這個位子要成功的話，需要這些這些這些能力...</p> <p>EX36：請問你們在核心、管理的職能課程內容中，會怎麼去強調或引導學員所學的職能是與組織的願景、策略相連結的？</p> <p>EY36：這是（ED4）願景、這邊是 value、這邊是 CSF - 成功關鍵行為，再來是商業範圍，再來是主要績效範疇（KRA）！那這邊下來是 competency，這是我們 E 公司的 strategy alignment model - 策略整合模式，這是公司的 level（CSF 和 value）這是部門的 level（商業範圍）這是個人的 level（KRA 和 competency）你剛剛問的問題在這裡（value and competency），這 value 和 competency 的關係就是確保這個 competency</p>
EY3601	<p><u>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！</u>那有人說這幾塊（vision、value）不能出來，那我們 E 公司也可以協助他們做這一塊，但是我們 E 公司沒辦法幫企業作策略，Mckensy 才有辦法！因為那個要做產業分析！</p> <p>EX37：可否請您舉個例子呢？</p> <p>EY37：這個（ED1）我們當初就是先做企業的願景與價值觀，我們才發展出 competency，我們當初有透過很多 workshop 發展出 competency，我舉個例子好了...因為他們的願景是...他們的價值觀有三個，一個叫做 win-win-win-partnership...三贏策略啦！以這家公司啦！另外一個叫做 bet on right people...人是最大的！人是最大的資產！另外一個叫做...啊...我忘記了！沒關係！這只是舉例而已！對他們講三贏的夥伴關係，所以你可以看到它的能力裡面有這一個顧客導向，然後它講 bet on right people，所以管理職能它需要有提昇績效，因為裡面就有怎麼樣去做績效發展的...那他們所謂的 right people...就是具備這些能力叫做 right people！</p> <p>EX38：那像有關顧客導向的課程很多嘛！所以你們是否會在課程大綱或是內涵上考量到您剛剛講的該公司的願景或價值觀？</p> <p>EY38：對對對...沒錯！我舉個例子...比較明顯的差異性！</p>

編號	訪談內容
EY3801	<p>有一家電子上市公司...他們的願景是要成為某一個無線通訊網路的...他們是作 print server, 就是無線的印表機伺服器, 那他們的願景就是希望能讓這個設備能為 SOHO 族有能力購買而且操作更為簡單, 那他們要 support 這個願景, 有一個很重要的關鍵就是他們必須要不斷的想出新的 design、成本更低的 design, 可以來滿足這個 vision! 所以這個能我們講就是創新, 所以他們的職能就有一個是創新! 那我們去幫他們上課程的時候, 我們會去跟他們說... 去</p>
EY3802	<p>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, 會跟他們說為什麼你們今天會坐在這邊! 目的在強化... 今天</p>
EY3803	<p>上完課之後可以學到什麼? 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...</p>
EY3901	<p>EX39: 所以他們也要去配合你們? EY39: 那當然當然...絕對不是說顧問公司直接進來開一個課程, 公司所有的東西都可以對準...不可能! 事實上, 公司裡的 commitment 比顧問公司的課程更為重要! EX40: 我想這樣應該 ok 了! 謝謝處長您在百忙之中接受我訪談!</p> <p style="text-align: right;">(完)</p>

附錄三 一級編碼整理段落範例

說明：為顧及各個案公司逐字稿內容保密原則，故本研究一級編碼整理乃舉其中的表格段落為例作說明。引述內容乃是從各個案公司之編碼逐字稿中獲取。經由重要概念的詮釋，歸納一級編碼。

編號	引述內容	重要概念	一級編碼
AY2904	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，	因為講師的資歷太淺，不能說服具有實戰經驗的主管學員	56. 考量講師的經驗
CY1205	也是因為是說外面他們老師 deliver 在各個公司，講課一定有很多的經驗，	外部講師的經驗較為豐富	
CY1205	也是因為是說外面他們老師 deliver 在各個公司，講課一定有很多的經驗，	外部講師的經驗較為豐富	
BY3006	但是今年我們有一些比較強調性的...譬如說我們剛剛提的 coaching 的技術，我們是希望所有的主管都要會，	今年比較強調 coaching 會希望全體主管都要會	57. 考量組織或部門特別強調的策略重點發展所需能力
BY2101	所以我們考量不會單純的在行為面考量，我們也會考量說它的一個融合性會不會對於這個兩造文化的配合。	不會單純考量行為，同時也會考量文化的融合	
AY1103	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，	核心職能的每一項並不是每個部門都會強調	
BY3106	除非是說今天有某個策略性的改變，我針對某一種人，令他作一個改變，	某個策略性改變或是對象能使課程目標改變	
BY0201	從今年開始，我是覺得才有一些比較更深的一些接觸，譬如說我們今年就會比較 focus 在配合公司的策略，我們會比較 focus 在全面的、所謂的組織需求面的職能評審，那這一方面可能本來跟我們的規劃有點不一樣，但是我們必須要跟著公司的策略去作調整，	應用焦點必須配合公司的策略	
BY1703	正好我們也碰到 merge，所以我們 2002 年的文化活動就是推一個團隊合作，我們就選用一個哈佛企管顧問公司的共好課程，共好那本書、Blanchard 的那本書也蠻有名的，所以正好它就是可以讓我們應用在 team-building 上面，	考量公司正好碰到合併，故推行一個團隊合作的文化活動	
BY0104	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。	職能導入的狀態會影響後續應用	58. 能力模式導入的狀態與程度

附錄四 二級、三級、與四級編碼整理

說明：二級編碼為底線敘述、三級編碼為灰底敘述、四級編碼為粗體敘述。

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

3.建構策略性的人力資源系統

4.訓練需求能依據組織發展的需要

甲 1-2.提昇訓練對於組織績效的助益

5.使訓練活動能確實幫助部門與組織績效的提昇

8.提昇訓練成效

甲 2.使課程設計能更具科學化

甲 2-1.建立一套公認且正確的能力評估標準

1.統一人員在工作上的評估標準

2.制定正確達成工作的能力標準

9.因應組織發展的情況

甲 2-2.使課程設計工作更具目標性

6.使訓練的需求更明確

7.課程設計更能聚焦

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

65.主管與員工共同達成訓練需求的共識

98.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

102.考量學員在課程方面的可選擇性

乙 1-2.個別學員學習的身心狀態

54.考量成人學習特性

86.考量學員的個人背景規劃課程

113.考量學員的學習能力

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

13.決定能力的討論與溝通相當費時

58.考量能力模式導入的狀態與程度

61.考量組織成員對於能力的了解

104.國內對於能力應用的概念不深

乙 2-2.組織成員對於能力本位課程的了解程度

93.單一課程包含多種能力之學習，容易造成學員疑惑

99.考量大家對於能力和課程之對應關係的了解

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

16.能力需求的問卷調查較不客觀，僅能參考

27.考量為達成組織願景所需具備的能力

57.考量組織或部門特別強調的策略重點發展所需能力

95.核心與管理內的能力課程之訓練需求較偏向組織發展之需求

108.考量組織未來需發展的能力

115.考量能力訓練之需求對組織發展的意義

乙 3-2.能力的預期運用規劃

21.考量能力運用的方式

22.考量能力運用的範圍

24.考量能力在運用上的需求順序

114.考量能力的可運用性以決定導入方式

乙 3-3.工作之職務與層級所應具備的關鍵績效能力

28.考量為因應職位的工作內容所需具備的能力

29.能力會隨著職位層級而累加

41.考量能力的優劣與績效的好壞無一定關係存在

105.考量專業工作上達成工作目標所應具備的能力

116.考量能力在工作上的代表性

乙 4.組織的文化與氣候

乙 4-1.高階主管的看法

12.高階主管主導組織能力需求

17.主管對於組織內部 HR 人員的看法

31.高層對於能力模式導入的支持與重視

112.高層對於外部顧問資源的評價

乙 4-2.組織文化與價值觀

77.選擇講師時，會考量其對於組織文化的了解

94.能力評估需考量組織文化與成員價值觀

乙 4-3.組織成員對於組織推行能力模式的反應

18.組織內部對於新制度推行的接受態度

30.考量組織成員對於能力模式導入的感受

乙 5.組織運作的結構與資源

乙 5-1.組織架構之運作情況

19.組織導入能力模式所能提供的資源

23.考量組織內部的運作條件與架構

乙 5-2.組織原有的課程設計模式

- 78. 考量組織原本的課程設計方式
- 79. 考量原有的課程規劃
- 乙 5-3. 課程設計的經費
- 73. 考量修課學員人數
- 74. 考量課程經費
- 106. 考量課後評鑑的經費支持
- 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
- 20. 考量組織內部 HR 人員導入能力模式的的能力
- 60. 組織內部 HR 人員的課程設計經驗
- 89. 考量組織內部 HR 人員整合內外部訓練資源的能力
- 乙 6-2. 講師的能力與經驗
- 55. 考量講師的能力
- 56. 考量講師的經驗
- 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
- 66. 考量課程所發揮的預期效果
- 75. 考量市面上能滿足能力需求的課程產品
- 92. 單一課程包含多種能力學習，通常屬於基礎入門性質
- 101. 一堂課可能可以學到數種隸屬不同能力的行為
- 乙 7-2. 與其它人力資源功能的整合程度
- 83. 考量課程與其它 HR 功能的整合
- 84. 考量能力模式對於整體 HR 功能的影響
- 乙 8. 不同能力的最適學習方式
- 乙 8-1. 能力的學習性質
- 71. 針對高階主管所設計的能力本位課程，投入資源較多
- 72. 針對高階主管所設計的能力本位課程較複雜、層次較深
- 110. 考量能力的可訓練性質
- 乙 8-2. 行為學習的模式
- 70. 考量行為模式的學習規劃課程教學方式
- 90. 能力需要長時間的行為養成
- 乙 9. 能力模式的設計型態
- 乙 9-1. 能力的分類屬性
- 67. 考量能力的分類屬性，由適當人選進行課程設計
- 109. 考量各部門之專業能力專屬性
- 乙 9-2. 能力的組成要素
- 34. 考量能力清單的形式與架構
- 82. 單一能力的訓練可能需要多種課程

乙 9-3.能力包含的行為分類與層次

- 87.考量單一能力所包含的行為，規劃所需的課程組合
- 88.依據單一能力所包含之行為層次的不同規劃階段性課程
- 117.考量能力所包含的行為分類的適當性

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

- 10.了解組織的發展方向與背景文化
- 11.對高階主管進行能力需求訪談

丙 1-2.依據標竿能力資訊建構能力需求

- 15.收集並參考其它組織建立能力模式的資訊
- 25.能力以平均工作績效以上的樣本為準

丙 1-3.調查組織內部對於能力需求的意見

- 14.一再地確認組織所需的能力
- 103.利用問卷進行能力需求調查
- 107.群體思考討論能力

丙 2.確認受訓人員的工作環境與學習條件

丙 2-1.針對具重要影響的職位進行能力本位課程設計

- 26.先行選擇貢獻度較大的職位導入能力模式
- 76.高階先接受課程，可以風行草偃

丙 2-2.了解學員的課前學習情況

- 37.課前了解學員過去的學習紀錄
- 38.觀察學員平日在工作上的表現

丙 2-3.59.規劃課程前後測的訓練評鑑機制

丙 3.以行為層次指標為依據多方確認能力的訓練需求

丙 3-1.向工作利害關係人收集資訊確認能力訓練需求

- 39.針對關鍵人物進行訓練需求訪談
- 43.運用多元觀點確認訓練需求

丙 3-2.依據行為層次指標設定能力差距的學習目標

- 32.以行為層次作為能力的評估等級
- 40.以行為差距作為課程學習的改善目標
- 63.應用量化指標評估能力

丙 4.以能力的訓練需求的原因作為規劃課程的核心

丙 4-1.依據能力訓練的需求規劃課程方案

- 35.依據能力需求選擇課程方案
- 36.講師需調整課程內容以符合能力需求
- 42.依據訓練需求尋找講師

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

49.與組織內部 HR 人員與講師討論課程內容的設計

64.向講師確認訓練需求中的學習問題點

111.組織內部 HR 人員需協助講師準備教學相關事宜

丙 5.設計團隊體驗式的學習活動

丙 5-1.設計具實務性或實作機會的課程活動

46.課程中需要規劃實際演練的學習機會

53.應用案例與活動教學

丙 5-2.規劃模範學習的活動

50.課後規劃學習成果發表的競賽活動，樹立學習模範

51.建立工作中的模範學習制度

68.選擇表現優良之員工在課堂上作為學習模範

69.能力評估結果具保密性質

丙 6.依據能力間的關係規劃課程架構

丙 6-1.80.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 6-2.81.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

33.以行為事例作為評估依據

47.學員須於課後擬定將所學應用於工作的計畫

48.依據工作上的行為表現進行課後評鑑

丙 7-2.52.課後要求學員發表具體的成果

丙 8.規劃課後的相關配套措施

丙 8-1.建立課程所學可應用於工作中繼續學習的機制

44.讓學員在工作中也能進行學習

45.協助學員將所學盡快應用在工作上

100.藉由能力發展的概念建立學習的環境

丙 8-2.結合主管對於個別員工在工作發展上的能力輔導

62.依據個別人員的能力發展需求，撰寫個人發展計畫

85.主管尚需對員工進行工作上的能力輔導

丙 8-3.將課後評鑑結果與績效評估和升遷制度予以連結

91.課程評鑑依據包含工作目標達成之評估

96.課後學習評鑑聯結升遷制度

97.課後學習評鑑聯結績效評估制度

附錄五 主題、範疇、與類別整理

說明：二級編碼為類別、三級編碼為範疇、四級編碼為主題。

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		
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		
		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	依據標準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 7	依據能力間的關係規劃課程架構			丙 7-1	將互相關聯性的能力之各自對應的課程予以規劃連結		
				丙 7-2	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 6	規劃課後學習評鑑活動			丙 6-1	針對工作實際行為表現進行學習評鑑		
				丙 6-2	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		

