

第五章 結論與建議

本章共分為兩節，第一節乃依據研究目的與研究發現，就本研究之結論提出說明，以提供各個案公司與實務界參考；第二節則根據本研究結論，提供實務界以及後續研究者之建議。

第一節 結論

綜合第二章的相關文獻探討以及第四章的個案資料整理、分析、與討論，本研究對於企業應用能力模式於課程設計之研究結論如下所述。

一、企業應用能力模式於課程設計的背景

此方面的研究結論如下。

(一) 企業對於能力模式的認知大致相同，唯應用的範圍與層次因組織環境與需求之不同而有所差異。

經由對各個案公司所主張的能力模式之探討可發現各個案公司在能力模式型態的認知均包含能力類群、能力項目、與行為指標三項表達層次。能力類群之分類雖互有差異，但均以核心能力、管理能力、與專業能力等三種能力作分類；而在能力項目與行為指標部分，則因各個案組織環境情況與應用需求之不同，在其範圍與層次的設計方面產生不同考量而有所差異。

(二) 企業對於能力本位課程之看法主要可分為以能力類群為規劃主軸的垂直式，以及以工作職位為規劃主軸的水平式。

經由對各個案公司所規劃的能力本位課程架構之探討，可發現各個案公司在能力本位課程的看法上，其課程規劃之依據主要包含能力類群與工作職位兩種觀點，前者的觀點乃是以能力或其所包含之行為做為主要考量；後者則是以職位或其功能做為

主要考量，兩者均經由職位層級的搭配考量，各進行垂直式與水平式的能力本位課程設計工作。

(三) 企業应用能力模式於課程設計的動機乃是希望能讓課程設計更為科學化，使訓練活動能確實幫助組織成長。

經由對各個案公司之探討，其主要的動機可分為下列兩種：

1. 使訓練活動能幫助組織成長

企業教育訓練人員可藉由能力模式的建立，了解在因應組織願景與次略之下，組織成員所應具備的能力，進而建立策略性的訓練制度，使訓練活動之實施能夠對於組織績效之提昇有所幫助。

2. 使課程設計能更為科學化

能力模式的建立，能使企業建立一套公認且正確的能力評估標準，使教育訓練人員能夠更清楚了解組織成員的訓練需求差距所在，無論是在訓練需求的評估、課程方案的選擇、以及課程活動的規劃均能依循明確的目標而更具系統化。

二、企業应用能力模式於課程設計的實務。

此方面的研究結論如下。

(一) 能力模式的應用，使得課程設計工作需檢視組織環境情況，並考量能力的發展內涵與學員個別化的行為學習模式。

經由對各個案公司之探討，能力模式之應用對於課程設計主要的影響可分為下列九種因素：

1. 個別化的學習

課程設計必須考量到個別學員工作上的能力需求狀態，通常乃是由主管與員工共同對於員工能力評估結果進行討論，確

認員工的能力訓練需求，以選擇適當的課程方案進行學習；此外，在課程設計時，也必須考量個別學員的學習歷程、生涯方向、以及學習能力與態度，以規劃適合的課程方案。

2. 組織成員對能力本位的認知

課程設計必須考量組織成員對於能力本位觀念的認知，包括組織成員對於能力、以及能力與課程對應關係的了解程度，以規劃相關的因應措施，使組織成員能夠更了解應用能力模式於課程設計的意義與效益，消除學員不必要的疑慮。

3. 能力的建構與發展意義

能力模式中的各種能力類別，其對於組織內部之建構與發展意義需於課程設計時納入考量。因為不同的能力類別，其運用的目的與內涵也會不同，故適用的職務與層級也會有所不同，而為因應其情況所產生的訓練目標、課程方案、以及教學方式均會有所差異。

4. 組織的文化與氣候

從能力模式的建立一直到應用於課程設計中的每一個工作階段，均需考量高階主管的看法、組織文化與價值觀、乃至於組織成員的反應。使能力的推行更能深入組織內部，同時也使課程內容的設計與實施更能讓組織成員所適應。

5. 組織運作的結構與資源

課程設計時，除了需考量可動用的人力、物力、與經費等資源問題以外。由於能力模式的建立乃是基於組織與各部門運作所需的能力而發展，故組織、部門、以及各職務之運作關係，均會影響能力需求的範圍與層次，進而影響能力需求的評估、課程方案的選擇、以及課程活動的規劃。

6. 教育訓練人員的能力與經驗

由於將能力模式應用於課程設計時，課程設計者除了需要對能力的內涵有所了解外，亦需對於各種課程方案的內涵有所了解，才能將能力與課程的關係予以做最適當地連結，進而能選擇課程方案、規劃課程活動、並統整課程架構。故教育訓練人員與講師的能力與經驗可說是相當重要。

7. 對組織人力資源發展的影響

由於能力模式的應用概念乃是將整個人力資源功能予以整合並發揮綜效。故課程設計時，除了需考量訓練效果外，其課程活動與課程架構是否能與其它人力資源功能有所連結，亦是選擇與規劃課程方案時的一大考量。

8. 不同能力的最適學習方式

由於能力本位訓練乃是基於行為學習模式的觀念進行學習。因此課程設計時，需考量不同能力以行為呈現的代表性，與其延伸之行為的可學習性，以作為選擇課程方案以及規劃課程活動的參考依據。

9. 能力模式的設計型態

能力模式中的能力以及能力項目中所包含的行為分類與層次的組成之表達方式，均會影響能力評估的範圍與層次，進而影響課程目標的制定、課程方案的選擇、乃至於課程活動的規劃。

(二) 應用能力模式的課程設計工作流程乃包括能力需求與訓練差距的分析以及能力學習方案與活動規劃兩個工作重點。

經由對各個案公司之探討，此方面課程設計之工作流程可分為下列八個步驟（如圖 5.1 所示）：

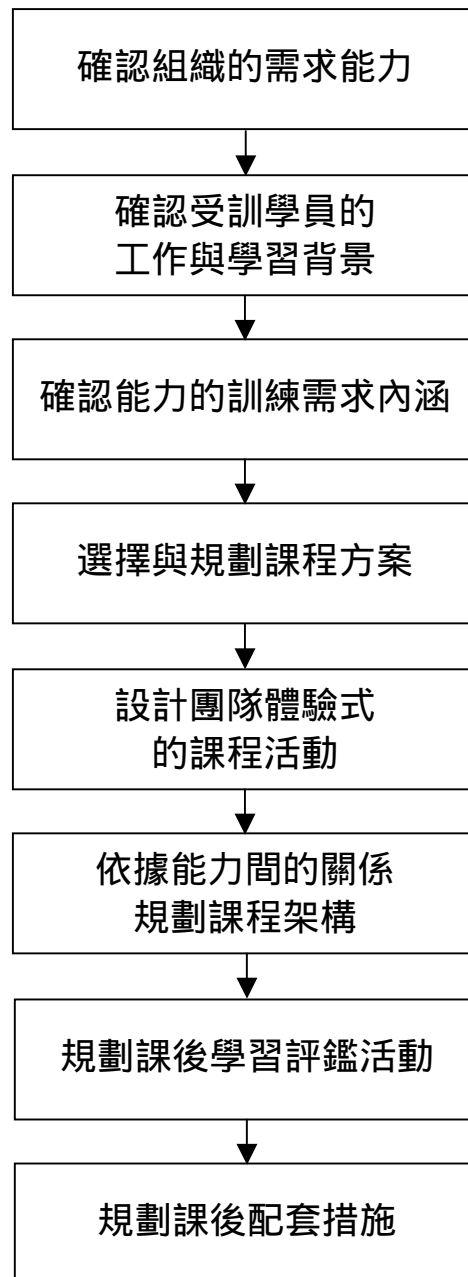


圖 5.1 課程設計工作流程

1. 確認組織的需求能力

了解組織、部門為達成願景的既有策略與現階段策略為何？而其策略所對應的各職務之應具備能力需求為何？以確認組織的需求能力。

2. 確認受訓學員的工作與學習背景

包括職務對於組織達成願景的重要性、學員在職務上的能力具備情況，以及其學習紀錄、以及學習能力與態度等工作與

學習的背景資料。

3. 確認能力的訓練需求內涵

依據能力模式的內容，以行為表現為能力評估的重點，從學員工作上所會接觸到的各利害關係人看法，收集資訊以評估並確認學員在工作上的能力訓練需求範圍與層次。

4. 選擇與規劃課程方案

依據學員的工作與學習背景以及能力的訓練需求內涵，選擇合適的課程方案。而由於組織內部的訓練人員通常會較清楚組織能力模式的內涵，故需與課堂講師共同討論因應能力需求所規劃的課程活動。

5. 設計團隊體驗式的課程活動

除了在課程活動的規劃中，運用實務案例與模擬活動等體驗式教學外，塑造模範學習的課堂風氣亦相當重要，故可採用課堂分組的團隊學習模式，藉由良性競爭的學習環境，增強學習效果與學員凝聚力。

6. 依據能力間的關係規劃課程架構

將互相有關聯性的能力項目之各自對應的課程方案予以連結，統整課程架構；並考量其能力間互相具有因果的關係，在課程架構中規劃課程方案間的學習順序。建立能力本位的課程系統。

7. 規劃課後學習評鑑活動

在課程學習結束後，要求學員撰寫所學應用計畫或發表具體的工作應用成果，以針對工作實際行為表現作為課後學習評鑑依據設計學習評鑑機制。

8. 規劃課後配套措施

在規劃課程內容時，盡量能將課堂場景結合工作實際情境，使學員能夠快速地將所學應用在實際工作上。並結合主管對於個別員工在工作發展上的能力輔導、以及課後評鑑結果與績效評估、升遷制度的連結，增強學員在實際工作上自我持續學習與發展的意願。

第二節 建議

依據本研究主題、研究發現、以及所提出之研究結論。本研究乃針對實務界與後續研究者提出下列建議以供參考。

一、針對實務界之建議

本研究對於各個案公司與其他欲應用能力模式於課程設計之企業所提出的建議如下。

(一) 能力模式的建立宜考量各方觀點

企業在建立能力模式時，除了需考量高階主管的觀點以確認組織願景與策略外，也必須考量組織成員對於組織需求能力的看法，一方面多吸取不同的意見作為參考，另一方面則是讓組織成員了解能力模式的建立意義，以利後續在應用的時候，能夠盡快讓組織成員所接收，發揮其應用成效。

(二) 能力模式的型態宜更簡潔具代表性

能力模式的型態不盡相同，大不部份均包括能力的分類、定義、以及能力所包括的行為項目與層次。過多的能力行為之類別層次，容易提高能力模式應用的複雜度，產生許多不必要的管理成本；而過少的能力與行為之類別層次，則無法提供足夠的內容進行應用，故能力模式的型態宜簡潔具代表性為佳，以利後續應用。

(三) 能力與課程及職務間的對應關係宜更適當和清楚

能力與課程及職務間的對應設計，可說是能力本位課程設計的一大挑戰。除了必須使能力與課程及職務三者之間的相互關係能夠符合組織原有的運作架構與訓練系統外，也必須讓能力與課程及職務間的對應關係能夠為組織成員所容易瞭解，以利後續的課程推廣。

(四) 課程教學的重心宜放在行為模式學習

能力模式的應用注重實際工作績效的改善,故強調行為面的改變,主張只有行為表現的改變才能辨別能力學習的成效,故課程教學的重心宜放在行為模式之學習,無論是課程目標、教學方式、課程活動、以及學習評鑑,均需以行為來做考量。以發揮能力模式的價值。

(五) 課程的學習評鑑宜包括工作表現評核

課程的學習評鑑宜包括工作表現評估,以增強組織成員在學習後的行為改變之養成,藉由與績效、升遷、或是生涯制度的連結,提高組織成員應用所學於工作上的意願。以提昇課程效果與成本效益。

二、針對後續研究者之建議

本研究對於後續朝本研究主題相關領域之研究者的建議如下。

(一) 擴大能力模式應用於課程設計之研究範圍

本研究所探討的範圍僅限於應用能力模式於課程設計的動機、其影響課程設計的因素、課程設計的工作流程、以及所產生的課程架構,並未探討到課程設計中的教學設計與課程實施等部分,故建議後續研究者可將能力模式應用於課程設計的研究範圍擴大到課程教學面與實施面,以充實能力模式應用於課程設計之研究內涵。

(二) 探討企業最佳化的能力本位課程設計模式

本研究雖以多重個案的方式進行,但僅發掘與歸納各個案公司應用能力模式於課程設計的動機、其影響課程設計的因素、課程設計的工作流程、以及所產生的課程架構,並未進行個案間

的比較分析與討論，故建議後續研究者在探討相同主題時，進行可比較性的大規模研究，以進一步發展出企業最佳化的能力本位課程設計模式。