



最新消息

- 勞動力發展署鼓勵發展職能導向課程國際合作

業務宣導

- 104 年度「職能導向課程品質認證」刻正受理中，請把握申請時效

培訓產業訊息

- 勞動力發展署推動辦理「小型企業人力提升計畫」，協助小型企業辦訓

相關知識

- 澳洲工作核心技能發展架構簡介
- 工業技術研究院產業學院副研究員 張珮禎

案例交流分享

- 「磐石育鷹班」職能導向課程規劃與執行經驗分享
- 磐石保險經紀人股份有限公司訓練部副總經理 李清順

《有關 iCAP 電子報》

勞動力的質與量，是國家競爭力的基礎；職能的發展，則是促進勞動力發展的主要工具。勞動力發展署近年來積極推動職能相關措施，期透過職能的發展及應用，提升勞動力素質，充裕產業所需人才，進而促進我國人才培訓體系效能。隨著網路 e 世代的來臨，為讓各界更快速了解職能相關知識及最新職能政策與措施，我們特別發行 iCAP 電子報，作為職能工作推動的基石。iCAP 電子報預計每季發行一次，內容主要以最新消息、業務宣導、培訓產業訊息、相關知識、案例交流分享等為主，並視當季需求彈性調整或擴增內容。職能推動是一項長期的工程，在發展過程中，每一階段都是下一階段的基礎，希望 iCAP 電子報的發刊，能扮演資訊傳播的角色，讓更多人了解並認同職能的重要性。

《最新消息》

- 為加速我國職能導向訓練體系之建立，勞動部勞動力發展署鼓勵我國訓練機構、技專院校與國外職能體系成熟之訓練機構合作，透過與職能發展先進國家之辦訓單位合作，以共同授課、授權授課、師資培訓、培訓教材本土化、輔導協助等為合作主軸，發展職能導向國際合作課程。相關資訊請參閱 iCAP「[最新消息](#)」。

《業務宣導》

- 104 年度「職能導向課程品質認證」刻正受理中，欲申請者請把握時效。相關文件表單最新版本請詳閱 iCAP「[認證專區 / 相關文件下載](#)」。

《培訓產業訊息》

- 勞動力發展署推動辦理的「小型企業人力提升計畫」，協助小型企業之人力發展與技術傳承。只要是員工就業保險投保人數在 50 人以下的企業，透過計畫網站線上申請並繳交所需資料，資格審查通過後即可開始接受服務，全程免費。明(105)年度計畫及受理申請公告預計於今年 12 月公告，企業如欲瞭解計畫相關訊息，可先行參閱「[勞動力發展署](#)」網站，選擇「主題服務/職業訓練服務」，為明年的申請預做準備。

《相關知識》

澳洲工作核心技能發展架構簡介

工業技術研究院產業學院副研究員 張珮禎

一、源起

澳洲政府於 2013 年 8 月公布「工作核心技能發展架構」(Core Skills for Work Development Framework, 簡稱 CSfW), 工作核心技能是一組確保工作者順利參與工作的非技術性能力, 亦常稱為可就業 (employability) 或一般性技能 (generic skills), 例如: 口語表達與傾聽、找出問題、有效傳達訊息等, 皆屬此類技能。

CSfW 涵蓋 3 大類核心技能, 10 個技能領域, 每個技能領域依不同的工作活動展開 2-4 個細項, 而這些共同技能也會受到環境或個人特質等眾多因素的影響, 其架構如下表:

表 1 CSfW 架構表

技能群組	技能領域	重點領域
1. 參與工作環境	1a. 管理職涯與工作	列出工作選項; 獲得工作; 發展相關技能與知識
	1b. 工作時遵守職位、職權與行為守則	工作時遵守職位與職責; 於工作上遵守法律規定; 辨識並依行為守則作出反應
2. 與他人互動	2a. 工作上的溝通	認識溝通系統、做法、守則; 口語表達與傾聽; 理解、詮釋、採取行動; 有效傳達訊息
	2b. 與他人融洽相處與共事	認識自己; 建立融洽關係; 合作
	2c. 認識並善用多元觀點	認識不同觀點; 回應並善用多元觀點; 管理衝突
3. 完成工作	3a. 規劃與組織	規劃與組織工作量和承諾; 規劃與執行任務
	3b. 進行決策	建立決策範圍; 執行決策流程; 檢視決策影響
	3c. 找出問題並提供辦法	找出問題; 執行解決問題的流程; 檢視成果
	3d. 創造與創新	找機會創造新想法並實際應用; 帶來新想法; 挑選可付諸實行的想法
	3e. 在數位環境中工作	使用數位技術與系統; 與他人聯

		繫；取得、組織、呈現資訊；管理風險
影響因素：	<ul style="list-style-type: none"> • 現有技能與知識 • 對環境的熟悉度 • 任務的難易度 • 可運用資源的本質與多寡 • 獨立自主的程度 	<ul style="list-style-type: none"> • 工作動力 • 自我信念和壓力承受度 • 文化與價值觀差異 • 外部因素

二、目的與應用

目前 CSfW 與「LLN 技能」(Language, Literacy, and Numeracy Skills；成人語言、讀寫與算術能力，簡稱 LLN)此兩類技能之組合，稱為「基礎技能」(Foundation Skills)。2015 年 3 月起新改版的澳洲職能單元裡，已新增「基礎技能」這個內容，例如：[BSBMKG412 Conduct e-marketing communications](#)(執行網路行銷活動)。CSfW 對於課程設計與授課者、雇主與職場工作者均有不同的目的與應用，條列說明如下：

- 對課程設計與授課者：可在規劃課程時，除專業職能外，將達到的核心技能納入課程內容設計以及評量規劃，並在培訓過程對受訓學員檢視評估是否已具備該核心技能。
- 對雇主而言：CSfW 代表雇主期許員工在職場上要展現之共同核心技能，例如：執行解決問題的流程。
- 對職場工作者而言：CSfW 讓工作者有所本，能清楚明白職場上很多被視為理所當然的核心能力表現，且經比對發現有所不足，能透過進修、自我學習與職場訓練等達到自我提升。

CSfW 並不是一套標準，亦非評估工具，發展目的也不是為了取代現有技能發展方法，而是提供跨領域之共同基礎。CSfW 使用「行為表現」來表達這些共同技能，目的是為了確保這些共同的相關知識技能能清楚地描述，而且應用在教育訓練與就業服務領域時，也能清楚地被教授、學習與展示。

三、CSfW 5 個階段

對工作者而言，核心技能的養成應該經歷不同的階段，CSfW 在核心技能養成採用 Dreyfus 技能習得模型，強調技能的學習一般要歷經「新手(Novice)、進階初學者(Advanced Beginner)、勝任者(Capable)、精熟者(Proficient)、專家(Expert)」等 5 個階段，同一個核心技能的細項，在不同階段將有不同的行為表現。

CSfW 針對 3 大類核心技能，10 個技能領域所展開每個細項，以列表方式說明每個技能養成階段所應具備的行為表現，詳細請參閱「[Core Skills for Work Developmental Framework](#)」(澳洲工作核心技能發展架構)網站。

四、舉例說明

以 CSfW 之類別「3.完成工作」/ 領域「3a.規劃與組織」為例，細述 CSfW 對此核心技能的定義、重要名詞解釋，以及在各個技能養成階段所應具備的行為表現，詳如『表 2「3a.規劃與組織」之行為表現』：

- **定義：**本項核心技能乃關於如何針對任務執行與工作量管理列出各項步驟，並達成所有步驟，工作者須具備下列能力：管理自我與資訊、規劃與執行任務、規劃與組織工作量。
- **重要名詞解釋：**
 - **工作量：**指一段時間內，某人受指派之工作份量或被期待應完成之工作份量，對於工作的目標、期限、同事、工作方法的決定與制定，每個人具有不同程度的影響力與決定權。
 - **工作與生活的平衡：**最廣義而言，「工作與生活的平衡」係指一個人生活各方面的平衡，包括工作、家庭、交友、休閒活動，每個人情況不盡相同，因為在不同時間點上，每個人的價值觀、目標、優先順序、需求皆有所不同，並可能因環境變化而有所變動。
- **行為表現：**用來衡量達到該項核心技能所具備的行為。

「3a.規劃與組織」依工作活動可再細分為「規劃與組織工作量和工作承諾」、「規劃與執行任務」等兩個細項，以下為此兩細項在不同的技能養成階段所應具備的行為，對課程設計者來說，可以根據這些行為表現來規劃課程；對雇主來說，可以用這些行為表現來衡量員工有沒有達到「規劃與組織」這項核心技能，可以用各個技能養成階段的行為表現來要求員工；對職場工作者來說，可以清楚明白在職場上要達到技能養成的各個階段，必須要做到什麼程度。

表 2「3a.規劃與組織」之行為表現

重點領域	規劃與組織工作量和工作承諾	規劃與執行任務
1 在規劃與組織方面屬於新手：	<ul style="list-style-type: none">• 能遵守他人提供之清楚簡單指令，如做什麼、與誰搭檔、完成期限等• 在協助之下，能使用一、兩個策略追蹤工作與個人工作承諾，如：寫日記或作筆記• 經從旁鼓勵，如未能依約達成工作，能主動告知他人	<ul style="list-style-type: none">• 對於需要採取一個以上步驟的任務，能按照預先制定好的順序進行計畫• 能開始找出需要的資源，並進行整合• 當計畫受阻或資源取得不易時，能尋求指導
2 在規劃與組織方面屬於進階初學者：	<ul style="list-style-type: none">• 能規劃具熟悉目標與成果的例行公事，並為工作排序與時間之決策承擔有限度的責	<ul style="list-style-type: none">• 在協助之下，能針對清楚定義的熟悉任務，決定優先順序、

	<p>任</p> <ul style="list-style-type: none"> • 能在當下工作環境中與周遭人士協調部分層面的工作 • 能使用少量的個人或組織系統來安排時間與工作承諾，如待辦清單、電子行程表 • 如未能依約達成工作，或當情況有所變動，能開始尋求指導，以重新調整工作優先順序與期程 	<p>安排步驟，並整合必要資源</p> <ul style="list-style-type: none"> • 當出現阻礙或資源無法取得時，能尋求協助以重新安排優先順序 • 經從旁鼓勵，能在結果不如預期時，尋求建議
<p>3 在規劃與組織方面屬於勝任者：</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 能自行規劃與組織工作量，並承擔相關責任，找出能提升工作效率的工作排序與搭配方式，並思考如何與他人的工作進行連結 • 能組織工作與個人工作承諾，安排優先順序，並稍微了解期限內哪些工作可以辦得到 • 針對無預警發生的事件，能將其納入工作範圍內，並花更多時間與心力工作，以達成工作承諾 • 如無預警事件形成不必要的壓力，能夠告知他人並嘗試調整活動或期限 • 與他人協商任務與工作量時，能開始建立界線 	<ul style="list-style-type: none"> • 能規劃各種例行公事與部分非例行公事與任務，接受指派目標並有效達成目標 • 在規劃較複雜或不熟悉的任務時，能採用正式的流程，提出之計畫步驟應合理，並反映出此人對時間資源限制、周遭人士之需求有所了解 • 能遵照計畫採取行動，必要時進行微幅調整，並能處理一些未預期事件 • 必要時，能向較資深同事尋求協助 • 能使用資訊通訊科技系統與方案協助規劃、執行、追蹤進度 • 能依照目標的達成度、任務是否遵照原計畫與時程進行，來評估工作的有效性
<p>4 在規劃與組織方面屬於精熟者：</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 能為自己的工作量負起全責，並與他人協商一些重要層面，如決定目標、工作方 	<ul style="list-style-type: none"> • 能制訂計畫管理相對複雜、非例行的任務，並了解這些計畫

	<p>式、工作地點、工作夥伴、期限等</p> <ul style="list-style-type: none"> • 能監控工作量對於工作成果的影響，並開始學習認識不當工作量可能對健康、安全、個人工作與生活平衡帶來的影響 • 能了解個人與群體追求成果時可能出現需求衝突，並想辦法維持自己、他人與工作環境中各種需求的平衡，如適時拒絕他人 • 能認識自己在時間與精力安排上的優缺點，發展一些策略來提升有效性以減少不必要的壓力 • 環境改變時，能重新審視原本優先順序，並學習在未預期事件面前避免「膝跳反射」 	<p>對於中長期營運與策略目標的貢獻</p> <ul style="list-style-type: none"> • 能開始了解整個流程中其他利益相關者的重要性，並開始學習如何與他人共同釐清目標與提案，如何維繫溝通，並管理期待與理解 • 能監控採取之行動是否符合設定之目標，並調整計畫與資源以因應緊急狀況 • 能整合利用具邏輯的正式規劃流程，搭配對於環境更直覺式的理解，找出相關資訊與風險，列出並評估替代策略與資源 • 能為複雜的活動安排順序與時間，監控執行，並管理相關的溝通，如正式專案管理流程與相關技術 • 能檢討成果並聽取他人建言，找出應用於新情況的一般性原則與概念 • 能了解何時需具備彈性，並學習如何在環境與優先順序改變時，適時調整甚至放棄計畫
<p>5 在規劃與組織方面屬於專家：</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 能為下列事項承擔責任：自行決定工作量中的重要層面、平衡自我與工作小組的需求優先順序 	<ul style="list-style-type: none"> • 能為複雜、影響深遠的活動制定有彈性的計畫，並有策略地執行，其中涉及的利益

- 能依照優先順序與工作成果來安排時間與精力，並不以當前任務自圓，而是更注重工作關係的建立與維繫
- 能依照個人與利益相關者的目標與成果進行工作量的監控，並適時調整或重新協商優先順序與計畫
- 能時時注意工作上與生活上的需求與優先順序，認識各種警示，並視情況進行調整，以確保工作承諾仍在可管理的範圍之內
- 能有彈性地面對環境的變化，持續朝目標前進，避免在未預期事件面前出現「膝跳反射」，並能管理他人的預期與期待

- 相關者可能出現需求衝突
- 能了解釐清、聚焦、統整目標與期待的高度重要性，能使用該流程建立對成果的責任與廣義的承諾
 - 能利用各種直覺、正式的流程找出關鍵資訊與議題，評估替代策略，預期結果，考量執行問題與緊急狀況
 - 針對各種概念式計畫，能制定各階段的運作細節，在執行過程中定期檢視優先順序與表現，找出並解決問題，重新調配資源
 - 能善用現有結構與系統來協調活動，必要時能設計新流程
 - 能聚焦於最重要的事項，必要時可將工作指派給其他人，管理干擾事件，了解各種潛在問題，能快速發現並解決問題
 - 能收集資料並向他人尋求建言以取得新觀點，並想辦法加強未來的規劃流程

《案例交流分享》

「磐石育鷹班」職能導向課程規劃與執行經驗分享

磐石保險經紀人股份有限公司訓練部副總經理 李清順

從事教育訓練工作將近 20 年，不曉得讀者是否同樣與我，曾有下列的困擾或期待？在執行培訓課程過程，感到不受尊重，如長官介入、講師隨興、學員放肆……；期待長官支持、講師配合、學員聽話的專業尊重。去年公司導入「職能導向課程品質認證」並獲 iCAP 標章後，覺得上述的期待正逐一實現。

「職能導向課程」是依照學理上 ADDIE 教學設計模型來發展，與一般課程較不同的是，A (Analysis 分析)部分特別重視職能分析、E (Evaluation 評估)部分特別重視成果證據。茲就「磐石育鷹班」課程 AE 這二流程的實例，說明如下。首先是流程一分析 A 的五個步驟：

步驟一「進行職能需求分析」，針對新進「人身保險業務員」在產業/企業/組織發展的培訓需求，從人口概況、產業概況、產業從業人員概況與磐石保經組織發展需求，這四面向的數據進行分析；導出培訓專業的「人身保險業務員」，提供消費者風險規劃與財務規劃，的確有此市場需求及未來發展性。

步驟二「進行職能落差分析」，邀請職能專家、學者專家、產業專家、訓練專家、課程講師及學長代表，召開「職能導向課程專家會議」，並採用「職能基準」的表格，發展「人身保險業務員職能標準」，明確培訓對象的定位、工作描述、入門水準、主要職責、工作任務、工作產出、行為指標、職能級別與職能內涵 KSA (knowledge 知識、skills 技能、attitude 態度)等；依工作描述訂出 7 項主要職責，依此訂下 23 項工作任務與 30 項工作產出，再對應出 41 項的行為指標，據此導出所需職能內涵，包括 K-27 項、S-15 項、A-8 項。最後針對新進業務人員所需表現，找出最需培訓項目。

步驟三「確認課程發展範疇」，「磐石育鷹班」是針對新進業務人員的培訓課程，所以需要依據新人的職能級別狀態，調降行為指標與刪去無對應職能內涵，和進階學習的職能內涵。

步驟四「重組職能內涵」，其中態度 A 部分，並非主要透過課程來改變，且考量在訓練的「學習成果評量」上不易評量，所以不列入重組職能內涵；還有進一步檢視對應的行為指標，有 9 項屬於日常工作要執行的項目，需要在職場由其主管進行培訓和輔導，所以也不列入重組。將所有對應職能內涵之知識 K、技能 S，依相近屬性、相關度與難易度分析後，進行重組及課程命名。

步驟五「規劃課程地圖」，考量各單元課程相關度與難易度，安排學習順序，規劃出「磐石育鷹班」5 天的課堂學習，再加 1 天通關驗收的課程架構。經過以上分析流程的五個步驟，讓我們很篤定所辦的課程是符合產業所需，也是公司發展所需要！也清楚哪部分是培訓課程要做的，哪部分是要交給主管輔導的 OJT (On-Job-Training)。

ADDIE 課程發展流程，分析 A 之後，流程二是設計 D (Design)，訂定教學/訓練目標

與課程內容；流程三是發展 D (Development)，選擇教學方法，準備教材與教學資源；流程四是實施 I (Implementation)，辦理課程並進行評量；流程五是評估 E (Evaluation)，評量學習成果，監控評估及回饋修正。以下分享「磐石育鷹班」評估 E 的實例：

運用「以終為始」的概念，進行評估 E 的流程，即從培訓結果逆向思考規劃；因公司業務人員的收入是採業績佣金制，意即沒有業績就沒有收入，需儘快進入市場作業，然後再邊做邊學，提升工作任務所需的全部職能；所以，設定新進業務人員的培訓課程目的為「快速培訓新夥伴具備市場作業能力」，市場作業能力定義為新人能上市場約訪客戶，向客戶介紹保險與嘗試促成。依此培訓結果，規劃課程學習成果評量方式，和相對應的評量工具；再逆向規劃教學方法，和教材與教學資源；再連結回教學/訓練目標，和課程內容，與對應的行為指標。

在評估步驟一「評量學習成果」，依培訓結果採用課堂討論、作業記錄、紙筆測驗、約訪實作通關、演練錄影通關，這 5 項評量方式。約訪實作通關作法是請學習者實際打電話約訪客戶，考查其學習的技能，也能推動跨出市場作業的第一步。演練錄影通關作法是模擬市場作業場景，以角色扮演並錄影方式，考查其學習的技能，為市場作業做好準備。為達成以上評量方式，採用講述教學、合作教學、互動教學、角色扮演、影片教學、練習教學等 6 項教學方法。每一單元課程，不只一項教學方法，也不只一項評量方式，均按其教學/訓練目標，規劃適宜的教學方法和評量方式。

在評估步驟二「收集學習成果證據」，是依上述 5 項評量方式，使用相對應的評量工具，進行學習成果評量後的證據收集；計有學員表現記錄表、話術稿、計劃表、測驗卷、演練微觀回饋表、學員回饋問卷等 6 項評量工具。以 5 天的「學員回饋問卷」為「反應評量」的主要工具；以約訪實作通關和演練錄影通關的「演練微觀回饋表(學員評分)」為「學習評量」的主要工具。除評量工具的證據收集外，其他如課堂的討論場景、演練場景之照片，課程錄影等也一併列入佐證。

最後評估步驟三「監控評估與回饋修正」，按「訓練品質管理手冊」之「訓練查核與監控作業辦法」進行磐石育鷹班的監控、查核、回饋等作業；再按「訓練成果評估作業辦法」進行整體評估及改善調整方式；再以「訓練資料建檔與管理規範」辦理相關文件紀錄的管理。經過以上評估流程的三個步驟，讓我們很篤定所辦的課程能真正幫助學習者，學習到所需的職能。

期待本文的分享，能有更多優秀機構的迴響，將好的課程申請「職能導向課程品質認證」，透過具有信度和效度的 ADDIE 課程發展流程，通過對應的品質審核指標，取得識別具有品質保障的 iCAP 標章。讓我們一起共同為提升國民就業力，及促進整體培訓產業發展而努力。

《iCAP 電子報 • 徵稿啟事》

【歡迎職能發展與應用相關之專文論述、實務經驗或國際新知分享踴躍投稿】

- 稿件每篇以不超過 2000 字為原則，經審核後刊登者酌給稿酬，版權歸屬本刊所有，並對來稿有刪修權，不願接受刪改者，請加註說明。
- 來稿無論採登與否，一律不退件，請自留底稿。
- 稿件若違反學術倫理或侵犯他人著作權者，相關法律責任由作者自負。
- 投稿者請註明真實姓名、現職、服務機關、通訊地址及連絡電話。
- 電子報投稿專用信箱：icap@itri.org.tw



執行單位：財團法人工業技術研究院



諮詢電話：(02)27016565 分機 335

版權所有©勞動部勞動力發展署