

最新消息

- 「訓練規劃與評量職能基準課程」第 1 梯次(台北場)於 6 月 7 日起受理報名
- 「職能分析職能導向課程」第 4 梯次(台北場)於 6 月 20 日起受理報名
- 「職能分析職能導向課程」第 3 梯次(台南場)於 6 月 9 日起受理報名
- 「應用政府職能資源建置企業職能模型工作坊」於 6 月 13 日起受理報名

業務宣導

- 106 年「職能導向課程品質認證作業規範」修訂版於 6 月 27 日公告
- 106 年「職能基準品質認證作業規範」修訂版於 5 月 25 日公告
- 截至目前已累計 286 項職能基準上線
- 職能基準與教育部公告之「106 年各中央目的事業主管機關核發、委託、認證或認可證照一覽表」對應關聯性已上線

培訓產業訊息

- 經濟部產業人才能力鑑定資訊類種子師資研習活動於 6 月開跑

相關知識

- 職能導向的培訓是證明老師教對了，學生學會了《由職能單元資源規劃課程與評量》

案例交流分享

- 專業增值 打造最強後援部隊《旅行業 OP 職能培訓》
- 不放過細節 辦訓品質加倍《遠傳直營門市新人訓練》
- 顧問職人大哉問《我要為公司導入職能導向課程嗎》

有關 iCAP 快遞

勞動力是國家競爭力基礎；職能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，提升勞動力的質與量，進而提升人才培訓體系效能。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，iCAP 快遞每季發行一次，作為職能工作推動的基石。職能推動是一項長期的工程，期透過這樣的資訊傳播，讓更多人了解並認同職能的重要性。

最新消息

- 「訓練規劃與評量職能基準課程」第 1 梯次(台北場)於 6 月 7 日起受理報名。進一步資訊請至 iCAP「[最新消息](#)」下載。
- 「職能分析職能導向課程」第 4 梯次(台北場)於 6 月 20 日起受理報名。進一步資訊請至 iCAP「[最新消息](#)」下載。
- 「職能分析職能導向課程」第 3 梯次(台南場)於 6 月 9 日起受理報名。進一步資訊請至 iCAP「[最新消息](#)」下載。
- 「應用政府職能資源建置企業職能模型工作坊」於 6 月 13 日起受理報名。進一步資訊請至 iCAP「[最新消息](#)」下載。

業務宣導

- 106 年「[職能導向課程品質認證作業規範](#)」修訂版已公告，相關內容與附件請至「[認證專區 / 相關文件下載](#)」下載查閱。
- 106 年「[職能基準品質認證作業規範](#)」修訂版已公告，相關內容與附件請至「[認證專區 / 相關文件下載](#)」下載查閱。
- 截至 6 月彙收文化部「音樂(唱片)製作人、演唱會助理導播、傳統漢式建築修復大木作技術工匠(四級)、傳統漢式建築修復大木作技術與管理工匠(五級)」等 4 項職能基準，目前已累計 286 項，進一步資訊請至 iCAP「[職能資源專區 / 職能基準查詢](#)」。
- iCAP「職能發展應用平台」職能基準與教育部公告之「106 年各中央目的事業主管機關核發、委託、認證或認可證照一覽表」對應關聯性已上線，請至 iCAP「[最新消息](#)」下載【[職能基準對應相關證照一覽表](#)】

培訓產業訊息

- 為引導學校相關系所瞭解能力鑑定考試內容與準備方向，資訊類種子師資研習活動即將開跑，資訊類種子師資研習活動將於 7 月開跑，詳細內容請參閱[經濟部產業人才能力鑑定推動網](#)。

為什麼要評量

一個理念再優良的教學計畫，如果少了有效的評量，就像騎匹千里馬，一路狂馳，但卻不知道方向在哪裡
(王文中，2000)

當我們使用ADDIE(課程開發模型之一，5個字母分別為代表課程開發設計的5個階段「分析(Analysis)/設計(Design)/發展(Development)/實施(Implementation)/評估(Evaluation)」)來進行來開發培訓課程，由訓練需求開始，把規劃的課程給學生使用，最難的一哩路在：怎麼證明學生學會了。來自黑皮連鎖餐飲公司的人資小夜，選擇「在餐旅業提供顧客服務」(詳細內容請至iCAP網站-[職能單元資源查詢](#))這項iCAP職能單元資源，作為新進外場服務員職能之一，發展12小時客戶服務培訓課程。

困擾小夜的問題點是將職能單元資源發展成課程時，是否一定要評量，畢竟只是12小時的內訓，而且同仁都很忙；如果有需要，要怎麼設計評量？

這可能也是大多數訓練人員的心聲，我們回歸訓練的本質是為了滿足最初的訓練需求，因應這個需求設定的訓練目標，以及展開一系列的訓練內容和活動，那麼評量就如同一匹路上奔馳的千里馬，中途有無數個驛站做指引，確保訓練現場的老師和學生同時知道離訓練目標還有多遠，最後能不能到終點。

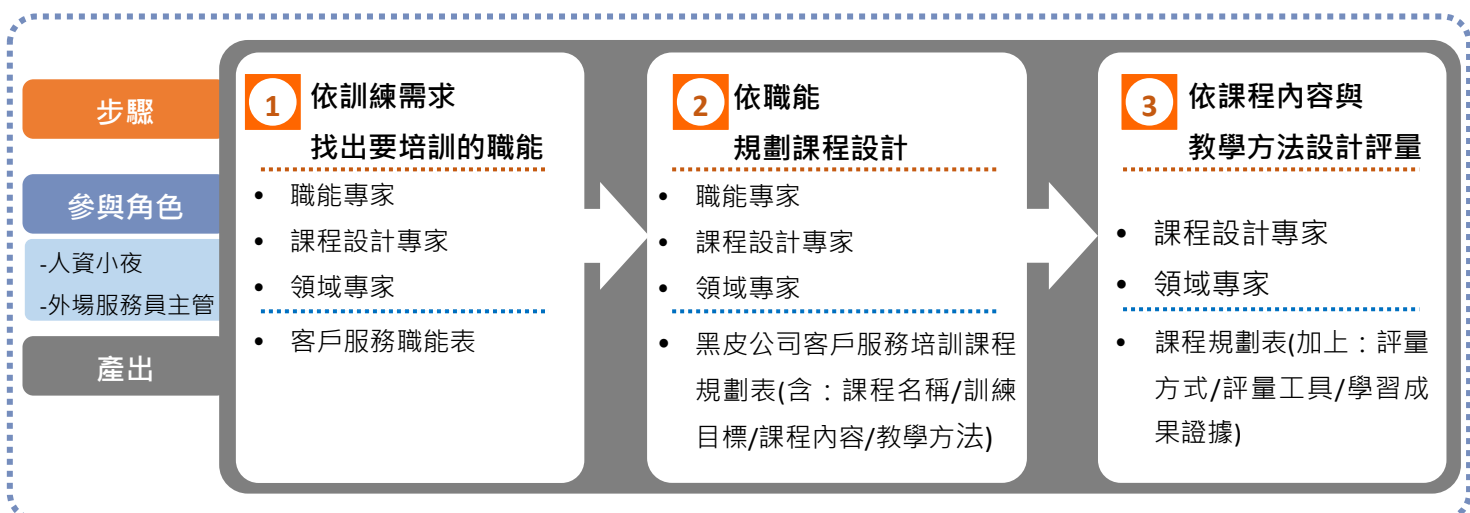
所以在小夜的案例中，我們建議在客戶服務培訓中還是要設計評量。那麼評量要怎麼規劃呢？

如何設計職能導向課程的評量

What you test is what you get：測驗內容就是學生得到的內容

What is tested is what gets taught：老師要怎麼測，就要怎麼教

評量以時機與作用大致可以分為「安置性評量、形成性評量、診斷性評量、總結性評量」4種評量類型(附註1)，我們直接以黑皮客戶服務培訓課程為例，小夜是按以下流程進行：



依訓練需求找出要培訓的職能



設定目標·向著標竿直跑

由於小夜已由公司管理部與外場服務員的單位主管那裡確認本年度要加強外場服務員的客戶服務職能，在收集相關資訊時，找到 iCAP 職能單元資源「在餐旅業提供顧客服務」這個單元，在與外場服務員的單位主管討論後，決定直接以該職能單元作為客戶服務職能。

依職能規劃課程設計



因材施教·教學有方

接著，將客戶服務職能表相關欄位適切參考引用至公司內部使用的課程規劃表（課程規劃表依個別組織需求，格式可能大同小異），小夜拿著這張課程規劃表與外場服務員的單位主管討論（附註2），調整修訂原本參考引用內容，並決定各單元時數，以及各單元教學方法。

▶ 調整修訂原本參考引用內容，並決定各單元時數，以及各單元教學方法

單元名稱	訓練目標	課程大綱 / 內容	時間 hr	教學方法	評量方式	學習成果證據

← 黑皮公司課程規劃表格式

▶ 將職能表相關欄位參考引用至課程規劃表

課程規劃表欄位	參考/引用 客戶服務職能表欄位
課程名稱	職能單元名稱
訓練目標	工作任務 與行為指標
課程大綱內容	職能內涵(K)
教學方法/教學活動設計	職能內涵(S)
評量方式/評量工具/成果證據	評量設計參考

← 課程規劃表與職能表參考對應關係

因應客戶服務這個職能以及領域專家對內容的了解，展開的課程內容與教學方法包含：

單元名稱	課程內容	配合課程內容使用的教學方法
單元 1 黑皮以客為尊的客戶服務	先帶新進外場服務員認識客戶服務的意義與價值	單元內容偏向公司文化與價值觀認同，教學方法以講述為主
單元 2 學習聽話與說話，是客服人員一輩子的功課	教傾聽和溝通，也就是如何聽話和說話回應	單元內容需要示範和演練，教學方法除講述，還包含示範教學、角色扮演
單元 3 不打不相識 - 嫌貨才是買貨人	教怎麼處理客訴和填報公司客訴回報系統	單元內容需要看到一些實例和實際操作，教學方法除講述，還包含示範教學以及個案教學

依課程內容與教學方法設計評量



評量的課題賦予課程的成果與生命；只有藉著明確說明學生應該做的事，以及他們能做得多麼好，這些學生學習的敘述才有意義。」(Danielson & Abrutyn, 1997/2000, p.8)

按各單元訓練目標和課程內容，決定怎麼教，教多久後；那麼怎麼證明學生學會了？透過評量設計，外場服務員的單位主管認為客戶服務這個職能偏重技能，而且是各個餐飲店重要的能力，透過培訓應該可以看得出來改變，所以小夜提議可以在訓練前，做一個前測，看看這批新進外場服務員在客戶服務方面能做到什麼部分；然後在訓練完，再做一個後測，看看新進外場服務員回到工作崗位的實際表現。

同時，別忘了參考職能單元資源的「評量設計參考」，這部份內容是關於該單元的評量方法與證據蒐集的指引，以客戶服務職能表為例，「評量設計參考」內容之一：評量方法寫著「利用角色扮演直接觀察受評者」，而「評量之關鍵面向/能力證明之證據」部份/「在商業時間限制下完成服務，並在規定回應時間內有效服務所有顧客」，因此我們可以在單元 2 配合示範教學與角色扮演的教學方法，於模擬工作環境中進行評量，而評量的證據可以依實際客服情況規定在特定時間內完成。這正是職能單元資源「評量設計參考」作為設計評量的線索。小夜在與外場服務員的單位主管再三討論，參考「評量設計參考」線索且依據上述課程內容和教學方法，訓練需求單位的期望，分別於訓練前、訓練中、訓練後設計了以下的評量：

單元名稱	課程內容	配合課程內容使用的教學方法	配合課程內容和教學方法使用的評量方式	因應評量方式使用的評量工具	學習成果證據
			前測： 訓前 1 週由外場服務員直屬主管觀察客服表現	• 觀察檢核表(空白)	觀察檢核表(填具完成)
單元 1 黑皮以客為尊的客戶服務	先帶新進外場服務員認識客戶服務的意義與價值	單元內容偏向公司文化與價值觀認同，教學方法以講述為主			
單元 2 學習聽話與說話，是客服人員	教傾聽和溝通，也就是如何聽話和	單元內容需要示範和演練，教學方法	單元進行中，安排模擬情境，由授課	• 觀察檢核表(空白)	觀察檢核表(填具完成)

單元名稱	課程內容	配合課程內容使用的教學方法	配合課程內容和教學方法使用的評量方式	因應評量方式使用的評量工具	學習成果證據
一輩子的功課	說話回應	除講述，還包含示範教學、角色扮演	講師觀察外場服務員表現，並進行個別面談，了解外場服務員的學習狀況	• 講師回饋(空白)	講師回饋(填具完成)
單元 3 不打不相識 - 嫌貨才是買貨人	教怎麼處理客訴和填報公司客訴回報系統	單元內容需要看到一些實例和實際操作，教學方法除講述，還包含示範教學以及個案教學	單元結束後，透過實際案例分析，確認外場服務員回應與管理客訴問題，以及填報客訴系統是否標準化	• 個案分析檢核表(空白)	• 個案分析檢核表(填具完成)
			後測： 於訓後 1 個月，由外場服務員直屬主管觀察客服表現	• 觀察檢核表(空白) • 主管回饋(空白)	• 觀察檢核表(填具完成) • 主管回饋(填具完成)

前測屬於安置性評量(這裡等同預備性評量)，目的在了解這批新進外場服務員目前的客戶服務能力，也是為了跟訓練結束回到工作崗位 1 個月後的後測比較，這時由單位主管得到的評量結果才真正證明「學生都學會了」。

教學方法是配合課程內容，老師決定要怎麼教；因為這樣教了這些東西，考也要考這些，當然這一切都是根據最一開始設定的訓練目標而來。

如果該教的教了，卻沒有考或考錯了呢？上述的單元 2 是教傾聽和溝通，教完後學生應該能服務客戶，所以用模擬工作現場的方式，透過觀察，用觀察檢核這個工具來確認學生的表現。如果單元 2 教法不變，但改成用紙筆測驗出 10 題測驗題呢？雖然測驗題也是可以出很難的情境題，但別忘了，這裡的訓練目標和單位主管的訓練需求都是要看到能力的養成，那麼就不只是 10 題測驗題的評量可以證明，也因此紙筆測驗在這裡屬於相對不適合的評量方式與工具。

到這裡黑皮連鎖餐飲公司 12 小時客戶服務培訓課程規劃告一段落，也就是完成了課程開發模型 ADDIE 的 AD 階段。以這個案例主要是跟閱眾分享，職能導向課程開發的精神應該是：由訓練需求開始設定了訓練目標，為了達到目標決定怎麼教，和怎麼考，每個階段的評量都是在確保學生學會了，而老師也教對了。這正是大家耳熟能詳的「老師要怎麼測，就要怎麼教(What is tested is what gets taught)」，而測驗內容就是學生得到的內容(What you test is what you get)。

參考資料

- 國立東華大學教學卓越中心 (2012)。教學錦囊。取自 <http://teaching.ndhu.edu.tw/files/15-1095-41705,c8448-1.php>。
- 勞動部勞動力發展署「職能基準發展與應用推動計畫」(2015)。TAE40110 訓練規劃與評量四級證書培訓課程 (資源手冊 2)。
- 勞動部勞動力發展署「職能基準發展與應用推動計畫」(2017)。訓練規劃與評量職能導向課程 (學生講義)。
- 勞動部勞動力發展署「職能基準發展與應用推動計畫」(2017)。職能導向課程品質認證作業規範。


附註

1 評量類型依時機與作用分為以下 4 種

時機	評量類型	說明	舉例
訓練前	安置性評量(Placement Assessment) ; 或類似 預備性評量(preparative evaluation)	於訓練前，確認學生的程度或起點行為 (包含已具備的知識與技能)，確認是否能參與學習。	<ul style="list-style-type: none"> • 課前作業 • 課前線上測驗
訓練中	形成性評量(Formative Evaluation)	於訓練進行中透過評量，確保學生的學習表現。	<ul style="list-style-type: none"> • 單元評量 • 學校期中考
	診斷性評量(Diagnostic Evaluation)	於訓練進行中透過評量，發現學生學習困難原因。 因為評量是為了診斷學生學習障礙，所以通常伴隨著解決方案，如：學習輔導、補救教學等。 部份學者將診斷性評量視為形成性評量之其中一環。	<ul style="list-style-type: none"> • 12 年國教診斷性評量
訓練後	總結性評量(Summative Evaluation)	於訓練結束時，評量學生是否達到預期的訓練目標。	<ul style="list-style-type: none"> • 課程總評量 • 專題製作 • 學校期末考

2 開發一門職能導向課程，在 ADDIE 各階段可能需要「產業專家/相關從業人員、職能分析專家(或稱職能專家)、課程設計專家、授課講師/評量人員/教學單位相關人員、學員、雇主代表/主管」等幾種利益關係人參與。在黑皮公司這個案例，因為是針對公司內訓，因此有些角色不需要，主要是需要「職能專家、課程設計專家、領域專家、授課講師、評量人員」參與。而人資小夜本身就是負責公司所有培訓課程開發，身兼「職能專家、課程設計專家」的角色；而外場服務員的主管因為熟悉客戶服務工作內容，身兼「領域專家、授課講師，以及評量人員」。

台北市旅行同業公會教育委員會主任委員張嘉齡 口述
「職能基準發展與應用推動計畫」專案辦公室 採訪整理

 **旅遊產品操作專員(OPERATOR, 簡稱 OP)**是主導旅遊產品的關鍵，這個宛如旅行業後援部隊的職位，在台北市旅行同業公會規劃下，一手打造出旅行業從業人員 OP 基礎實務研習班，**應用職能基準發展職能導向課程，今年 8 月將推出 OP 人員基礎能力證照大會考，創下國內首例。**

職位最根本 長期缺乏訓練依據

「旅行業永遠不會作重複的事，在辦公室大刺刺討論吃喝玩樂，老闆還會覺得你認真。」服務於一家 40 多年旅行社的台北市旅行公會教育委員會主任委員張嘉齡(以下稱：張主委)，在業界深耕 24 年，談起產業仍滿懷熱忱，她是一手催生旅行業從業人員 OP 基礎實務研習職能培訓課程的幕後「推手」。

張主委指出，以卡達與七國斷交為例，這種國際事件對國內一般人很少會有太大影響，卻跟旅遊業密切相關，比如海陸空交通全斷，旅行社會收到各家航空公司通知，若有旅客訂了卡達航空，所有為旅客安排後端機票重改轉機問題、改票、退票、改地點等，都是 OP 的業務，「OP 就是旅行業的後援部隊。」

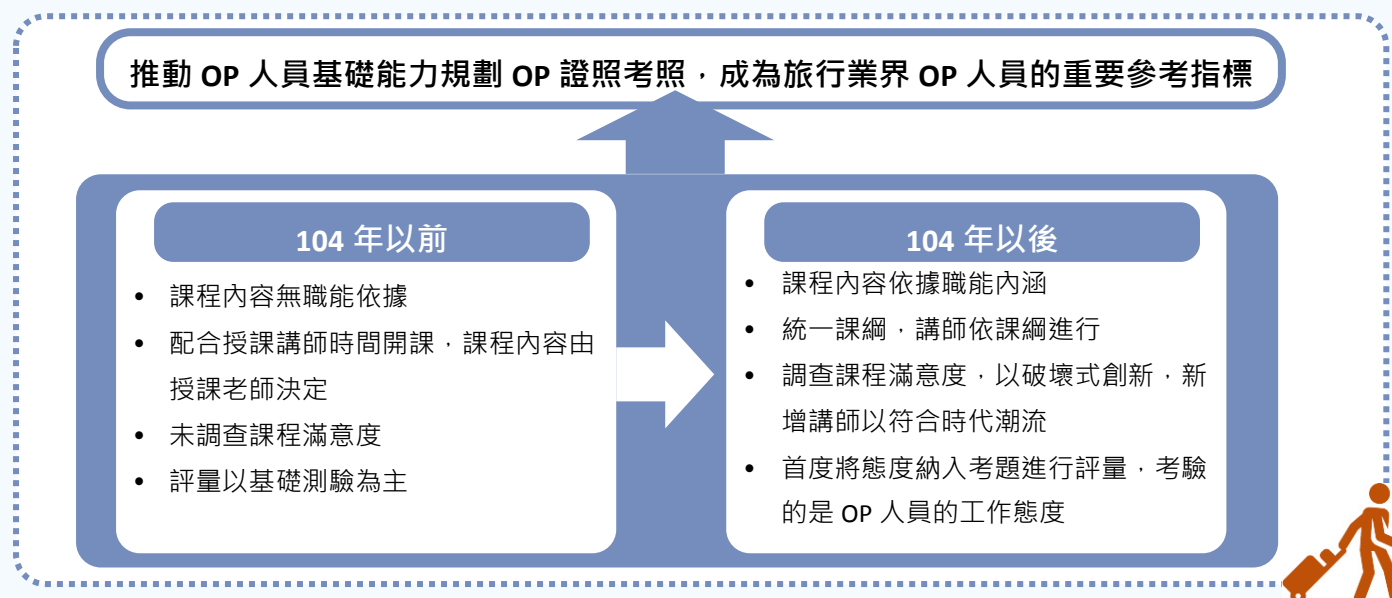
然而，在旅行業中扮演螺絲釘的後援部隊，工作內容最基礎，卻沒有訓練依據，長期以來也沒人為這個職位開過課。張主委表示，在產學界絕大多數課程都只針對領隊、導遊、解說員等職務開課，連觀光科系在講解遊程設計課程時，也與解說、領團密切相關，「卻沒人在意基礎 OP 從業人員做什麼。」

台北市旅行業者超過 1,400 多家，台北市旅行公會早年因應服務旅行業者而設立，會員都是旅行社老闆。張主委指出，104 年起不斷接獲旅行業者反映，學校教出來的學生，到業界工作時面臨極大的學用落差，「學校教出來的不能用，業者自己要重新教一次，現在產業 80% 都是中小企業，無法花太多精力、時間、費用在人員訓練上，希望公會幫忙。」

張主委指出，過去旅行業訓練模式，都是講師有空就來，課綱不夠完整，訓練也缺乏系統性。導入職能後，讓 OP 人員培訓變得系統化，OP 人員培訓課綱則跟著職能內涵，104 年起讓所有講師都根據職能內涵去編訂課程，才不會偏離主題。

全球化衝擊下，過去旅行業擔任旅遊服務與消費者中間橋梁，現今則面對飯店、航空公司自創通路，直接提供服務給消費者的衝擊。台北市旅行公會長期辦理基礎培訓，為提高服務品質，而開設旅行業從業人員 OP 基礎實務研習課程。

張主委坦言，推動旅行業 OP 職能導向培訓課程，一開始碰到的棘手難題，就是「產業沒人聽得懂職能是什麼」，更遑論說服相關人士，要投入時間、成本，大刀闊斧來推動。張主委花了一個多月時間，跟台北市旅行公會理監事講解職能的概念，「簡單說，職能就是今天你要這人會什麼，要把他的工作內容要條列出來，條列選單來逐一確認」。



大刀闊斧換增新血 滿意度提升

OP 工作任務分為六大項任務，包括提昇顧客服務經驗、執行組裝旅遊產品、強化組織溝通能力、了解基礎財會成本、撰寫業務與產品包裝文件、協助旅遊當地預警發布。張主委表示，「其實就是基礎人員應該要會的東西，這就是 OP 的職業能力。」說服高層後，台北市旅行公會便著手開始進行課程規劃。

OP 基礎培訓分 8 堂課程，每堂 2.5 小時，共計 20 小時，15 年來收費維持 3,000 元。導入職能培訓概念後，除了課程內容的調整，講師也循序漸進的新增新血，讓課程內容更貼近產業需求與旅行業發展趨勢。

張主委指出，104 年以前，OP 基礎實務研習課程的運作模式，是配合授課講師時間開課，課程內容則由授課老師決定。導入職能培訓課程後，則以 OP 人員能力養成為本，花了 8 個月時間，將課程系統化統一課綱，授課講師必須依課綱進行，以減少每位講師的上課內容差異，授課順序須依課綱進行，不再配合老師時間任意改變順序。

104 年之前的 OP 基礎培訓課程，以服務台北市旅行公會會員為目的，課程結訓時並未進行課程滿意度調查。OP 人員培訓重新設計成職能導向課程後，每次在結訓時進行滿意度調查，初期先調整調查結果不相同的 20% 的講師，第二階段再調整第二次辦訓的後 20% 的講師，以此類推，以破壞式創新的模式，將授課講師重新新增新血，課程滿意度因此大幅提升。「被調整課程的講師並非缺乏專業能力，而是與產業現況可能出現落差及對課綱不了解，不過經過講解及說明後，均能依照職能基準及課綱進行調整，大多都能很投入產業教學。」



解決學用落差 與教育接軌

旅行業對 OP 人員一直存在約 2,000 人需求，過去旅行業者曾要求，將完成 OP 培訓職能導向課程的 OP 人員名單公開，考量可能產生業者彼此間搶人的風險，張主委決定從教育著手，在旅遊相關科系學生大四時就能提前網羅人才。

旅行業從業人員 OP 基礎實務職能導向課程平均一年約開 4 班，每班平均約 30-40 人，目前已有 180 人結訓，張主委指出，旅行業者感受到受訓完的 OP 在實務上發揮效用，「現在課程一開就受到業界關注，連公會會務人員因為關說報名的人不在少數有時都備感壓力。」

過往招生以新進 OP 從業人員為主，因為 OP 業務範圍廣，對新進 OP 且非旅遊相關科系的人才而言，這類基礎課程是必要訓練。張主委表示，導入職能培訓後，仍以新進 OP 從業人員為主要招生對象，但每班開放 3-5 個名額，給大專校院旅遊相關科系的大四學生，且結訓後一年內跟旅行社簽約就職者，則退三分之二的學費作為獎學金，「如此一來，大四畢業生人力資料庫就建起來了。」

張主委指出，部分學校教的東西較缺乏產業實務情境，而國內僅有領隊、導遊國家考試，比如觀光局的外語、華語領隊、導遊考試，並沒有貼近產業的職能可依循，內容高達 70% 不是領隊、導遊要做的事情，而是辦公事裡完成的事情，學生考完領隊導遊卻不會帶團，才發現學用落差的問題癥結。

目前台北市旅行公會針對 OP 人員基礎能力規劃 OP 證照考照，與全台 96 所旅遊相關系所合作，進行定時定點大會考，今年 4 月完成題庫，預計今年 8 月開始報考，成為旅行業界 OP 人員的重要參考指標。

張主委指出，考試內容對應 OP 人員職能各項單元，每單元知識內涵 40%，技能內涵 40%，並首度將態度納入考題進行評量，佔比為 20%。態度考題多為情境題，考驗的是 OP 在工作上應有的態度，以往的考試沒人在乎從業人員的態度，但態度在實務工作上卻至關重要。

在完成旅行業基礎人才職能培訓後，張主委指出，第二階段計畫往中高階人員發展，鎖定觀光產業發展經理、旅遊業經營管理等職能基準，更在今年與國內知名之大學觀光系所導入推廣碩士在職專班結合，不僅為課程內容加值，並與產業脈動結合，讓旅行從業人員在職能基準發展上有更完整的脈絡。

遠傳電信教育訓練部門副理黃芳薪 口述

「職能基準發展與應用推動計畫」專案辦公室 採訪整理

科技進步帶來通訊市場的便利，國內電信市場白熱化，服務成為各家電信業者的兵家必爭之地，電信業直營門市人員是面對顧客的第一戰線，表現直接影響顧客滿意度。遠傳電信透過直營門市新人基礎訓練職能導向培訓課程，**將過去的訓練更細緻化，為初入遠傳的新人紮穩馬步，結訓通過率較過去高出兩成。**

競爭白熱化 基礎養成最重要

依國家通訊傳播委員會（NCC）統計，105 年 11 月底行動通信用戶總數達 2895 萬戶，4G 用戶數在 105 年底續增至 1764 萬戶，較 104 年底增逾六成，占整體行動通信用戶數 60.9%。行動通訊普及，隨身行動設備功能日新月異，電信市場因技術及商品求新求變，無不力求在品質、服務上精進。

遠傳電信教育訓練部門副理黃芳薪（以下稱：黃副理）指出，滿足顧客需求及解決顧客問題，是遠傳注重的服務核心，人才專業必須隨著產業與科技趨勢成長，遠傳長期以來相當重視人才養成培育，落實深耕訓練。

從城市到鄉村，電信門市如雨後春筍般插旗營運，市場競爭激烈可見一般。黃副理表示，遠傳自 99 年起，觀察市場變化投入通路改造，鎖定三大目標計畫，包括門店改造、數位化及導入商品匯流體驗；增加門市服務據點，提供新一代數位匯流的門店服務，最重要的一項，是持續強化員工培訓制度。

黃副理指出，遠傳正視新進同仁的養成與培育，提供完整的新進同仁訓練，在標準化、系統化及效益下，培育出具基礎專業的門市服務人員，提高顧客服務滿意度，仰賴的就是基礎訓練。「基礎教育的養成最重要，新人各方面訓練若能到位，下門市後更能展現工作能力，對顧客滿意度及銷售表現都有幫助，經過幾年歷練後，人才培育將會更健全。」

結訓通過率提高兩成

過去 ●●●●●●●●▶ 現在

- 1 講師 ▶ 擁有領域專業，且增加人力資源發展與職能等系統化分析能力
- 2 訓練分析 ▶ 考量培訓利益關係人，分析更精細到位
- 3 評量設計 ▶ 改善過往評量盲點，精準對應職能內涵
- 4 組織影響 ▶ 建立職能導向培訓概念，降低培訓成本與風險





投入資源 訓練更到位

遠傳原本就有新人基礎訓練課程，每個月針對各通路人力需求提供新人訓練。黃副理指出，直營門市較密集的北部地區，因為流動率高，一個月開兩班，每班約 30 人，中部每個月一班，人數約十多人，流動率較低的南部，每月新人訓練有時少於 10 人。

遠傳去年六月著手計畫，將原有的新人訓練，透過職能分析流程，進行訓練需求分析後，以 4 個月的時間發展對應的直營門市新人基礎訓練職能培訓課程。黃副理指出，遠傳訓練課程的講師與一般企業講師不同，都是來自具備門市店長經驗的前線同仁，「我們的講師由基層上來，相對缺乏人力資源教育訓練正式體系。」最大的挑戰，是讓講師不僅能傳達實務經驗，還能兼顧教育訓練需求，透過職能導向課程的規劃，系統化提升企業辦訓能力。

遠傳直營門市新人基礎訓練課程的發展，主要是遠傳教育訓練部門專案小組，以黃副理為部門主管，旗下還有專案負責人負責分析、輔導、細節執行、認證等，依計劃進度，展開職能課程品質認證各項作業準備及推動。



課程內容 精準對應職能內涵

資深專員楊欣翰舉例，管理系統三個主要角色為職能專家、產業專家、利益關係人，過去新人訓練課程分析的方式，是幾個人在設計課程開始時進行簡單討論，利益關係人的部分不會牽扯這麼細與廣，雖然品質沒有太大問題，卻無法作到細膩。「調整後從分析過程就要找很多人進來，經過落差分析後就比較到位。」

遠傳直營門市新人基礎訓練在 8 天職能導向課程中，主要提供基礎專業電信知識及門市營運的作業能力與技巧，除知識及技能外，也期盼透過訓練，讓新人能主動、熱忱展現服務態度。

遠傳新人基礎訓練職能導向培訓課程，內容包括新人服裝儀容、常用系統、遠傳銷售產品的基礎專業；遠傳系統服務介紹、Android/Apple 作業系統及品牌手機等商品專業；六大加值及 POS 查價的促案講解；月租型/預付型、攜碼服務、E-Learning 啟用作業及練習的啟用作業；月租型服務異動作業；帳務資訊查詢、自動轉帳申請作業、常用加值、門市繳費作業、帳單代收等帳務補單介紹；續約作業以及服務禮儀等基礎課程。

「職能導向課程導入後，受訓時間差異不大，但課程的精細度卻相差很多。」黃副理表示，新人需要學習的基本職能並未大幅度改變，透過職能導向課程系統化後，分析新人應該具備的職能內涵，確立工作目標、任務、知識技能、態度等，從更專業的角度探索新人的需求，再透過設計課程回推到工作內涵，確保訓練品質更加完整。




效益提高 通過率高兩成

黃副理指出，在新人基礎訓練職能導向培訓課程中，還能注意到過去課程設計忽略的盲點。他舉例，比如過去的評量演練內容，多半憑經驗，以筆試、口試、角色扮演等方式進行，可能未必精準對應到職能內涵。

以操作啟用門號的單元測驗為例，學員必須依照流程要求顧客出示證件、選手機、選號、進行系統啟用等，這一連串的項目進行下來，過去驗收時僅在課堂上詢問有沒有問題，有問題舉手，但在這一連串的流程中，若僅以結果論，無法得知每個學員遭遇的問題及盲點。每個單元累積下來，在結訓總驗收時，學員的能力就會出現落差。

黃副理指出，透過職能導向課程的多元評量方式，現在能更細膩對應到職能內涵、能力及行為態度，減少類似問題發生。在有效的評量下，測出學員的學習狀態，針對學習落差的學員，進一步加強輔導，在完整的學習環境下，培育出門市專業人員，讓顧客服務的品質與專業加倍，結訓通過率較過往高出兩成。

除了新人培訓外，遠傳也將職能導向課程的精神融會在其它訓練中。黃副理表示，比如部門儲備級以上的幹部及主管訓練，除內部訓練提供，依計劃執行，為求能提供更多元及廣泛的學習，會委請外部管理顧問公司逕行課程規劃，以社群經營及管理為例，過往辦訓程序與導入職能導向課程品質管理系統後，有別以往辦訓的精實度及效益，有顯著的進步及提升，讓辦訓的品質做好已是基本的，更是要做到位。透過職能導向輔導導向課程的核心概念建立指導方針及標準，現在也能運用在其它訓練上，更能降低成本、風險及不必要的浪費。



我要為公司導入職能導向課程嗎？

這是三年前我自問的問題，如今請問任職人資或訓練的夥伴，您答案會是肯定的嗎？對不了解職能導向課程的人，可能會答：為什麼要導入？而了解的人可能會答：平常工作已忙，要多做好多太辛苦了，不要導入。所以，期望透過本文，分享企業導入職能導向課程品質認證的效益和作法，以及對承辦人員的收獲和價值。



機會是留給已經準備好的人

前些日子我女兒推薦「Hidden Figures 關鍵少數」這部電影，不曉得您是否看過？從事教育訓練工作的我，對片中主角之一 Dorothy Vaughan 桃樂斯的故事，感受特別深刻。當 IBM 的「大」電腦進入 NASA 美國國家航空暨太空總署之後，白人女性還沒意識到失去工作的危機，但是在西大樓地下室的手工計算黑人女性可是擔心極了，因為機器會取代她們的工作（這不也是當代的我們遇到的問題）。代理主管 Dorothy 很有信心地說：「別擔心，學啊！讓我們自己變得有價值。」；最終 Dorothy 不但捍衛自己工作價值，還積極保護所有組員，最後成功當上 NASA 首位非裔主管。

隨著全球化與知識經濟時代的來臨，產業結構與技術快速變遷，企業決勝關鍵可說在於人才；如何協助企業訂出產業發展的「人才規格」，以及打造系統化的「人才養成」，我想是任職人資與訓練的夥伴之工作價值。近一年來，參與了 14 門職能導向課程的規劃，從課程發展的過程，更確認經由導入職能導向課程品質認證，將是學習與自我養成上述工作價值的能力。所以，邀請您為所在企業導入職能導向課程，一起投入這裝備自己、提升職場競爭力的歷程。



使訓練課程對焦職務需求

以下分享今年輔導企業通過職能導向課程品質認證的作法，藉此給想要導入的企業作參考；不過先提醒的是，每家企業產業不同、體質不同、職場職務型態亦不同，所以仍需個別診斷需求後，採取適宜該企業的導入作法。茲分六個步驟說明如下：

1. 檢核「教學/訓練目標」

可先挑一門現有訓練課程，檢核這門課程每一課程單元的教學/訓練目標，是否明確表述在教學之後，所預期學習者應有行為表現的學習結果？包括「可評量的」標準在其中，而且思考對應學習者職務需求的「行為表現(指標)」？

舉銷售人員訓練課程，其中「電話約訪」課程單元為例，教學/訓練目標有二項：「描述電話約訪

與異議處理的技巧」和「練習電話約訪與異議處理的步驟」，對應職務所需的行為指標是「以電話約訪準客戶，並取得見面機會」。

2. 條列「課程大綱內容」

接著檢視每一課程單元的課程大綱內容，條列出課程內容有那些知識(K)、技能(S)、態度(A)的「職能內涵」？

舉銷售人員訓練課程，其中「邁向成功之路」課程單元為例，課程大綱內容有四項：「掌握趨勢，轉化成功」、「職業道德與行為規範」、「成功金字塔與每週努力公式」和「活動管理手冊填寫說明及練習」，條列出的職能內涵有：「K 活動管理的工具」、「K 法令遵循」、「K 業務員管理規則」以及「S 銷售活動量估算」。



將作業流程轉為職能模型

發展職能導向課程，一般先從職務的職能需求診斷開始，先找出或產出職能依據，再據此規劃課程；但企業大部分現狀是已有訓練課程，而缺完整的「職能依據」。所以，導入步驟建議先從檢核現有課程，和條列課程的職能內涵著手。

3. 整理「職務與行為指標」

參考「職能基準表」格式，整理該課程學習者，其職位的工作任務與行為指標；如果企業已有對工作任務的明確作業流程或作業規範，可將其內容轉為「職能模型」初稿；或是搜尋「iCAP 職能發展應用平台」上的職能資源，參考轉化運用。

4. 完善「職能模型」內容

依確認符合實況的行為指標表，將課程大綱內容的知識(K)和技能(S)分項對應填入，接著檢核是否需要修改或需增刪；再行召開相關專家的會議，予以定稿。「職能模型」的建構考量變數較多，在此僅提出概念性的作法。

5. 比對、排除、重組

比對訓練課程目標與職能模型的行为指標，逐項逐一比對，是否所有行為指標均已納入訓練課程目標？或有需排除課程無教授的行為指標？（進行職能落差分析和確認課程發展範疇），或依課程大綱內容需調降行為指標，才能相互對應？

舉個例子，課程學習者職務是主管階，工作任務是督導線上作業人員做對事；要能做好督導工作，主管本身應先明瞭且需做對「事」的相關作業，故訓練課程先對焦在主管能先具備「做對此事」的能力，據此來調降行為指標；或是回頭修訂課程，加增在督導職務所需的驗收內容。爾後再依課程單元重組職能內涵，排出課程地圖。

6. 課程設計、發展、評量

最終步驟是課程設計、發展、評量，特別提醒的是訓練評量的成果證據，能呼應職務上的工作產出。



善用官方各項輔導資源

從人力資源發展的角度來看，「職能導向課程」是直接提升人員能力的重要手段；企業經由發展職能導向課程的過程，培訓企業內職能發展的種子，能有效積累人才與企業競爭力。

目前勞動部勞動力發展署提供許多可供參考運用的資源，包括課程說明會、分享會、職能相關應用實例、課程簡介文宣、相關專業研習課程、課程發展指引、認證專業諮詢、育成輔導等等。期待更多的企業藉由導入「職能導向課程品質認證」機制，共同為培育企業人才，提升人才競爭力而努力。共勉之！

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 2,000 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。

 執行單位：財團法人工業技術研究院

 諮詢電話：(02)27016565 分機 334

版權所有©勞動部勞動力發展署