

策略性人力資源發展：從訓練規劃到課程設計

余德成/高雄海洋科技大學運籌管理系教授

摘要

根據知識經濟的觀點，人力資本是產業發展的重要生產要素之一，透過策略性人力資源發展可以累積人力資本，成為企業發展之重要工作。先進國家的人力相關部門早已引進產業界的全面品質或 ISO 精神，致力於策略性人力資源發展，並建立訓練品質管理體系。本文根據策略性人力資源發展、人力資本與 TTQS 實務，探討之 PDDRO 管理程序中的課程設計問題。研究焦點強調策略規劃、訓練規劃與課程設計之連結性，建立一個完整的訓練方案或課程設計的流程，並提供有用的表單，有助於中小企業完成一份正式而專業的課程計畫表（又稱課程規劃表），作為課程執行或開班的依據。

關鍵詞：TTQS、人力資本、策略性人力資源發展、訓練規劃、課程設計

一、前言

近年來，行政院勞工委員會職業訓練局主要根據 PDDRO 程序而發展國家訓練品質評核系統（Taiwan TrainQuali System; TTQS），作為推動企業訓練品質管理的基本架構，臺灣成為第六個架構初階國家人力資本開發體系的國家，也是亞洲第一個建置國家學習訓練品質體制（NTQS）的國家（林建山，2011）。

目前臺灣建置的 TTQS，主要是參考先進國家之訓練品質管理系統（TQMS）、國家訓練品質保證系統（TTQAS）及國家人力創新獎機制所共同成。經過多年的推動經驗，根據 PDDRO 程序而發展 TTQS 評核機制，因為輔導顧問及評核委員的共識與努力，已經逐漸落實企業訓練品質管理，預期可以提昇企業人力資本及國家競爭力。

所謂 PDDRO，就是訓練之規劃(plan)、設計(design)、執行(do)、查核(review)、成果(outcomes)等五大訓練管理程序的縮寫。在倡導事業機構投資所屬員工之人力資本與運用訓練單位服務能量提升失業者與在職者競爭力的同時，宜更重視策略性人力資源發展，特別強調策略規劃、訓練規劃與課程設計之連結性，完成這三個程序才能設計出有效的訓練方案。

檢視現有中小企業之訓練品質管理手冊，大致能依照 PDDRO 程序撰寫與應用，最不合理的部分則是訓練方案的設計或課程設計，普遍忽略策略規劃、訓練規劃與課程設計之連結性，也沒有寫出合理的訓練方案設計或課程設計流程；即使能應用「課程計畫表」於單一課程設計，卻無法提出正式的課程設計流程。基於推動 TTQS 的需要，本文根據策略性人力資源發展、人力資本與 TTQS 實務，檢視策略規劃、訓練規劃與課程設計之關連性，建立一個完整的訓練方案或課程設計的流程，並提供有用的表單，有助於中小企業完成一份正式而專業的課程計畫表（又稱課程規劃表），作為課程執行或開班的依據。

二、理論基礎

（一）人力資本

2060 年代中，美國經濟學家舒爾茨和貝克爾創立的人力資本理論(human capital theory)，開闢了人力素質分析的新思路。人力資本理論主要包括：(1) 人力資源是一
地點：高雄海洋科技大學多功能視聽室(楠梓校區圖資大樓 4F)

切資源中最主要的資源，人力資本理論是經濟學的核心問題；(2) 在經濟增長中，人力資本的作用大於物質資本的作用。人力資本投資與國民收入成正比，比物質資源增長速度快；以及(3) 人力資本的核心是提高人力素質，教育訓練投資是人力資本投資的主要部分。

傳統的企業人事管理注重靜態的規劃和控制，所關注的是人力成本、使用及其控制，把人視為一種工具，而忽略了人的動能和可實現創新的資源。現在，大部分企業的人事部門改名為人力資源管理部門，其功能依然停留在招聘、合約管理、考勤、績效評估、薪金制度、調配、新進員工訓練等日常管理事項的階段，往往忽略了策略性人力資源發展的思維與行動。另外，從知識基礎的觀點來看，人力資本的知識與技能代表著企業的潛力，而這潛力會透過創造力(creation)與支援力(sustenance)而影響企業的競爭優勢(Zahra & George, 2002)。

人力資本有兩種：一般性人力資本及專屬性人力資本。所謂一般性人力資本，代表著個人的「知識、技能和能力」(Coleman, 1988)，加上「態度」則構成了企業的核心職能 (core competence)，主要來自個人的教育、經驗和特殊可識別的技能 (Hitt, Bierman, Schimizu & Kochhar, 2001)；如果加上企業裡支持企業人力的基本架構 (infrastructure) 包括用來傳遞智慧資本的資訊體系和系統設備 (von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000)，則構成專屬性人力資本。企業的策略性人力資源發展則強調專屬性人力資本的投資，特別是核心人才的培訓或發展。

(二) 策略性人力資源發展

策略是一種企業的取捨 (Porter, 1980)，也是企業考慮本身的資源基礎，包括有形資產與無形資產，而發展出具有持久性競爭優勢的組合，其中，人力資本則是形成和創造無形資產的關鍵要素。如果企業能夠持續地投資人力資本，則能有效增進個人能力及組織能力(Grant, 1996; McEvily & Chakravarthy, 2002)。Hitt, Bierman, Schimizu & Kochhar (2001) 的研究也發現：投資和使用人力資本較高的企業，其組織效率也較高。換言之，人力資本成為創造型企業提昇經營績效的重要因素之一。

人力資本的重要性在於企業組織內專業知識的累積與應用，無論是顯性知識 (explicit knowledge) 或是獨一無法模仿的隱性知識 (tacit knowledge) 皆是形成企業競爭優勢的重要因子；然而要累積與應用組織內專業知識以建立競爭優勢，這些人力資本必須有效地予以發展 (Lesser & Prusak, 2001)，訓練品質管理成為成功企業經營上一個重要的議題。

當今資訊時代，知識和技術將瞬間貶值。面臨全球經濟競爭日趨激烈，包括傳統製造業或中小企業在內，所有企業必須改變(change)，轉型成為創造型企業，必須進行策略性人力資源發展，培養核心人才，才能發展成為高績效企業。基於此一概念，職訓局根據林建山(2006)的策略性人力資源發展架構(如圖 1)，作為推動 TTQS 的基本架構。此一架構的核心概念包括策略規劃、訓練規劃與課程設計，藉此完成整體性訓練方案之設計，作為企業或職訓機構辦理教育訓練的依據。

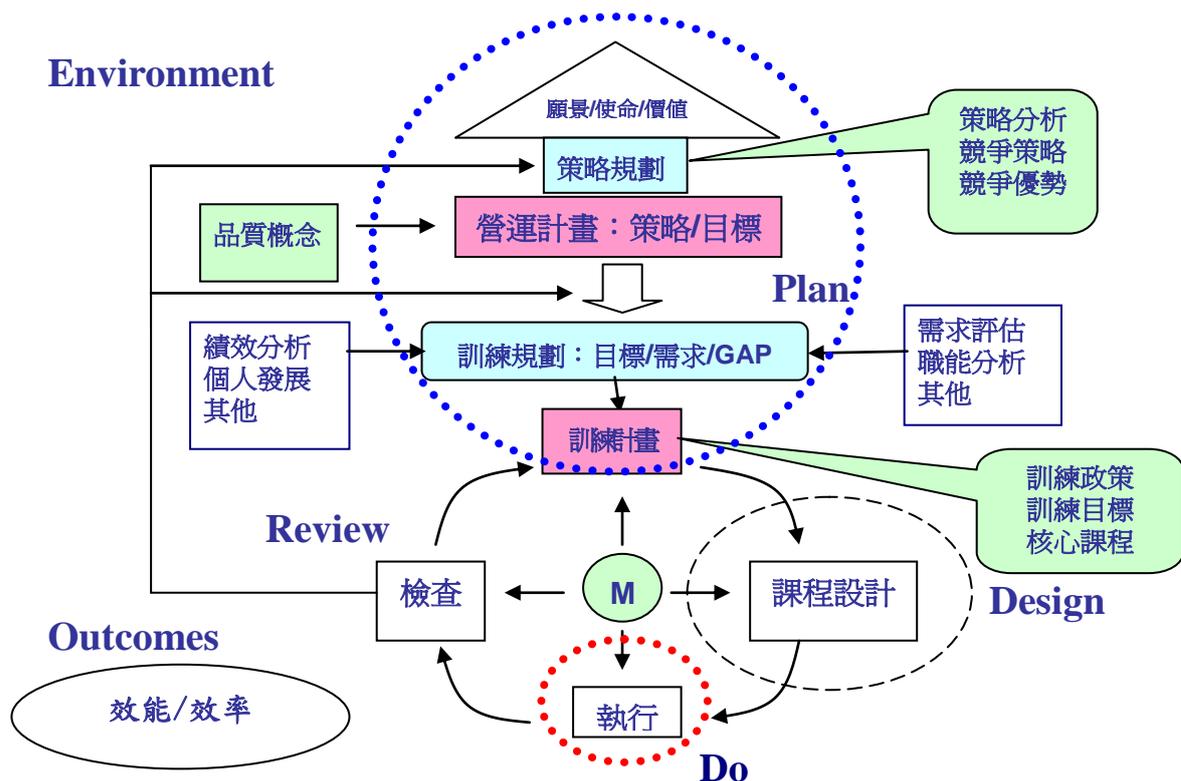


圖 1 策略性人力資源發展架構

資料來源：林建山（2006）。

三、課程設計

根據 PDDRO 的架構，有效的訓練管理始於訓練規劃(P)，然後就是課程設計(De)。為了謹慎設計課程，以免浪費訓練資源，有關課程及課程設計模式的相關概念有必要深入探討。

(一) 何謂課程

Curriculum 的拉丁字源是 currere，意指跑馬道或奔跑，含有行進時所遵循之路線的意義。引申至教育訓練領域，課程指實現教育訓練理想之內容形式的規劃；或是指學習活動的安排。廣義來說，課程涵蓋了下列不同的意義：

1. 課程即科目 (curriculum as course)：最傳統且普遍的定義，強調學習領域、學習科目、教材或教科書，通常是學校教學的科目內容，學科能用來訓練學生的心理官能、心靈。例如幾何學 vs 邏輯官能；拉丁文 vs 想像官能；古典語文 vs 普遍的心理訓練。學科知識為主要學習的內容，旨在教導學生追求學科知識的真理與智慧。
2. 課程即經驗(curriculum as experience)：課程是一種學習經驗，即學習者、學習內容與學習環境之間的交互作用，學生從實際學校生活獲得的學習經驗。學生為學習中心，學校課程應適應學生，強調學習過程認知、技能與情意的發展。
3. 課程即目標(curriculum as object)：課程是一系列目標的組合，預期學生所要表現的行為，目標的擬定必須具體而清楚；以社會需求為主，其次顧及學生興趣與能力，以及合適的學科知識。課程目標及課程標準應由社會或政府決定。
4. 課程即計畫(curriculum as plan)：視課程為一種教學計畫，包括課程目標、課程內容、課程方法與活動、以及課程評鑑的工具和程序。可以分為全國性、地區性、學校

或教室的層次。

5. 課程即文本(curriculum as text)：在後結構主義影響下，有人主張課程即文本。文本不只指被書寫出來的文字作品，也更廣地理解為人類所創造出來的所有事物，包括藝術作品、文化產物、人工產品、學校制度、各種教學實務與課程等。因此，主事者必須透過理解、詮釋來解讀課程文本，了解不同形式課程中所具有的信念系統和修辭結構。

根據以上的見解，Goodlad(1979)將課程分成五個層次，可以作為課程設計的參考，端看教育或訓練單位的組織定位及課程目標，決定將課程定位在哪一個層次：

- (1) 理想的(ideal)課程：未具體化的理念，指政府、團體、個人所期望之理想中的課程。
- (2) 正式的(formal)課程：課程標準、課程大綱、教材須經行政單位認可，形諸文件，由訓練機構或教師照章採用者。
- (3) 認知的課程(perceived)：人們心中所感受體會到的課程。例如講師對於課程內容的體會；專家學者對於訓練機構教學的知覺等。
- (4) 運作的課程(operational)：教育情境中實際出現的課程。
- (5) 經驗的課程(experiential)：學員在教學中實際獲得的經驗。

此外，著名課程學者泰勒(Tyler)將課程發展分為四個要素：目標(學生及社會需求)、教育經驗(與目標有關)、教育經驗的組織(統整為教材)、結果的評鑑。因此，課程發展應解決以下的四項問題：(1) 學校應該達到哪些教育目標？(2) 提供哪些教育經驗才能實現這些目標？(3) 怎樣才能有效地組織這些教育經驗？(4) 怎麼確定這些教育目標是否達成？

(二) 課程設計模式

(1) 歷程模式：強調教育訓練方式與教學過程，而不是教育訓練內容，且重視學習者的主動學習與教師的專業思考。基本上，採用歷程模式的課程設計並不一定預先確定具體的教育訓練目標，且不會硬性規定學生學習的行為結果，這是一種自由浪漫的課程設計模式。以下是根據歷程模式的課程設計原則：

- 允許學習者作明智的選擇；
- 給予學生主動的角色；
- 能使學生接觸具體的事物；
- 課堂中，學生應處理具爭議性的問題；
- 講師不應運用其權威；
- 以討論作為探究的方式；
- 尊重參與者意見的分歧；
- 講師是引導者而不是教導者。

(2) 情境分析模式：Malcolm Skilbeck 基於學校本位課程發展的需求而提出情境分析模式，乃是將課程設計置於特定情境或文化架構內，了解課程設計過程出現的脈絡，以及設計的可能性與侷限性(參考圖 2)。情境分析模式的重點在於分析情境並擬定課程目標。擬定課程目標需要考慮各種因素：社會價值、學生或當代文化的問題、在情境中學生學習求知的方法、根據情境分析所得的可能性和限制等等(Skilbeck, 1982)。

此外，Malcolm Skilbeck 認為分析情境之際，必須考慮以下因素：社會變遷、學科性
地點：高雄海洋科技大學多功能視聽室(楠梓校區圖資大樓 4F)

質的改變、教師支持系統的可能貢獻、學生及其屬性、教師、校風和政治結構、物資資源、目前課程所感受的問題等等 (Skilbeck, 1982)。

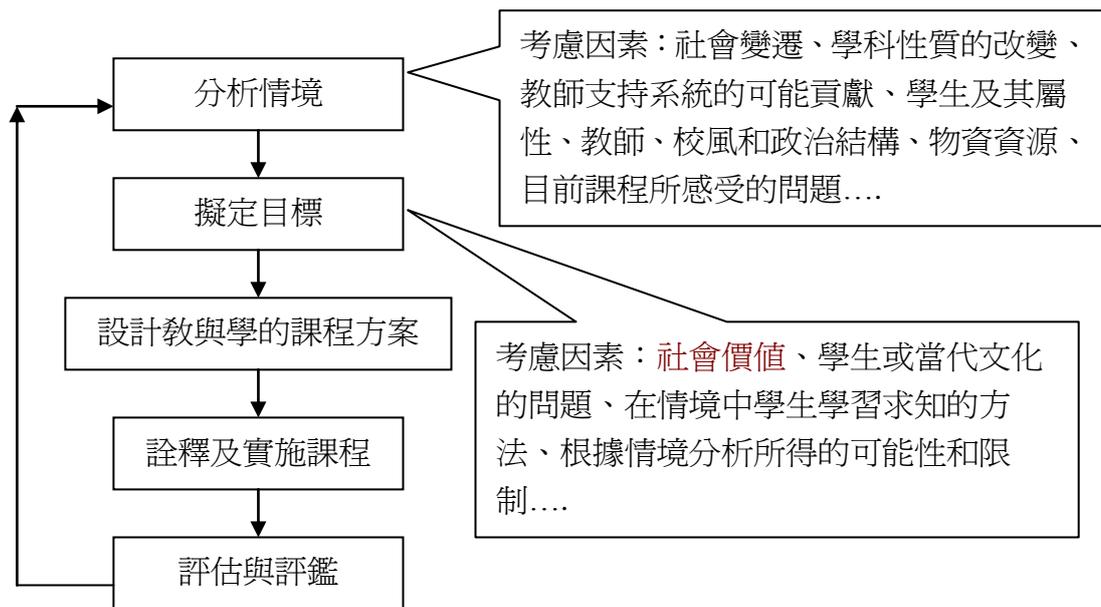


圖 2 課程設計的情境分析模式

Source: 參考 Skilbeck (1982); 取自黃光雄、蔡清田 (1999), 頁 106。

(三) 課程設計結果

在完成訓練課程設計之後，公司應該擬定一份正式的報告文件，稱為課程計畫書，作為課程執行或開班的依據。課程設計結果的相關文件必需課程計畫表（又稱課程規劃表），內容包含以下要項：

- (1) 課程名稱：名不正則言不順，訂出好的訓練名稱，有利於內部溝通，也是好的開始。
- (2) 課程目標：不是為訓練而訓練，而是為了經營目標、訓練目標及課程目標而訓練；目標導向的訓練才能有效累積人力資本，提昇企業競爭力。
- (3) 訓練對象的資格：根據訓練需求、目的與內容，分層或分級訓練，明定受訓者的資格要求。
- (4) 授課講師的資格：考慮課程目標及訓練對象的特性，決定授課講師的資格或條件，例如學歷、經驗、專業證照等等。
- (5) 課程內容的標準：主要是列出學習活動大綱作為標準；最好能交代訓練內容的來源，公司目前有哪些資料、公司需要從外界獲取哪些資料等等。
- (6) 教學方法的建議：考慮學習成果，包括科技應用、系統啓用、管理表單應用、改變 SOP、縮小職能落差或提昇工作熟練度等等，如何落實到工作的方法。
- (7) 教學環境的標準：根據教學方法、課程內容、學員人數與工作地點等，決定教學場所的位置、空間、照明、消防安全規格。
- (8) 訓練時間：明定訓練時程，讓受訓人員及早安排。
- (9) 評估訓練成果的方法：考試測驗、心得分享、工作績效、企劃書寫作、顧客滿意調查、人為疏忽減少。
- (10) 訓練的限制：訓練不是萬能的，通常無法做到盡善盡美，特別是訓練時間限制，

主要是考慮預算編制。

四、策略規劃、訓練規劃與課程設計

(一) 訓練方案設計

根據 TTQS 的策略性人力資源發展架構、策略規劃與訓練規劃(余德成與楊源仁, 2011), 以及課程設計模式 (Skilbeck, 1982), 連結策略規劃、訓練規劃與課程設計而形成一個可行的訓練方案設計流程(參考圖 3)。其中, 課程設計主流程始於「選擇課程」, 而終於正式「課程計畫書」(或課程規劃書)之完成。

基本上, 課程設計必須根據訓練計畫, 考慮公司的情境、訓練目標、訓練需求與預算編制而設定課程層次, 從年度訓練計畫中的課程表選擇課程, 依照課程設計主流程, 逐一完成正式「課程計畫書」(或課程規劃書)。

(二) 課程設計要領

啟動課程設計流程之後, 根據上述的課程定位(層次), 進行訓練內涵的細部規劃, 因而需要注意課程設計要領。以下針對職業訓練分別說明各項課程設計要領。

1. 訓練對象規劃要領 (資格)

- (1) 因應經營目標：課程設計必須目標導向, 因應經營目標考慮關係人而決定訓練對象。
- (2) 針對職能落差：根據企業員工的職能落差(gap) 分析, 決定誰需要透過訓練以減少落差。
- (3) 績效評估偏低：注意績效評估結果, 未通過工作考核者就可能是訓練對象。
- (4) 訓練需求調查：針對訓練需求提出者, 安排訓練課程, 以滿足個人的成長需求。

2. 授課講師規劃要領 (資格)

- (1) 傳授正確知識：具備專業知識的專家或學者, 前者以經驗及證照為準, 後者以學歷及著作為準。
- (2) 改變工作態度：改變態度的課程設計相當困難, 講師必須具備足夠經驗與聲望。
- (3) 提升職務技能：具備實務經驗的專家或擁有專業證照, 能夠準確執行任務者; 最好能通過講師培訓而取得資格者。
- (4) 學經歷的平衡：學歷與經驗必須取捨之際, 訂出學歷與經驗之外的第三標準。

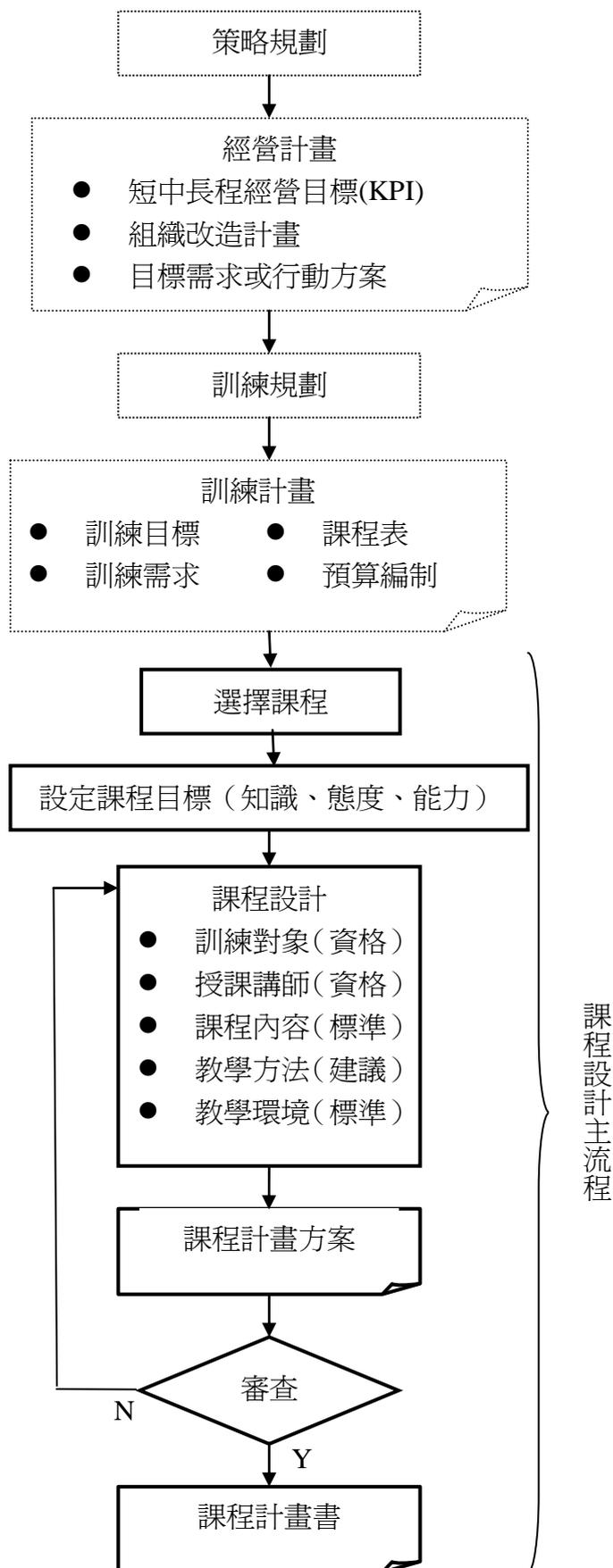


圖 3 訓練方案設計流程

3.課程內容規劃要領（標準）

- (1) 提供系統或模型：一般而言，系統或模型提供學習者思考的邏輯，及掌控系統內各元件關係的便利性。很多時候，系統或模型可以成爲組織內部共同語言，提供高溝通效率的管道。
- (2) 提供流程或步驟：一般而言，流程或行動步驟清楚的引導學習者行爲或動作的優先次序；流程或步驟也可以成爲團隊運作的軌道，及共識的基礎，其效能與系統模型相似。
- (3) 提供工具表單：工具表單連結理論與實務，學員只要取得適當的工具表單，結合資源與資訊，也可以成爲學員課後應用的行動輔助。
- (4) 提供知識或啓發觀念：知識與觀念會在學員內在形成反省及共識，一旦確立，將有助於溝通及問題與衝突的解決。甚至會成爲方法或工具創新的來源。

4.教學方法規劃要領（建議）

常用的教學方法有：講授法、專題製作法、體驗式教學法、團體討論（group discussion）、小組討論（small-group discussion）、腦力激盪（brainstorming）、角色扮演（role-playing）、辯論式討論（debating discussion）、對話式討論（dialog discussion）、座談會、競賽式訓練法、實戰式訓練法、世界咖啡館（The World Café；Brown & Issacs, 2006）等等。考慮人數限制、情境設計、課程目標、時間限制等因素而決定教學方法。

- (1) 傳授專業知識：建議講師採用講授法、腦力激盪、座談會、實戰式訓練法等等。
- (2) 改變工作態度：建議講師採用講授法、小組討論、角色扮演、對話式討論等等。
- (3) 提升職務技能：建議講師採用講授法、專題製作法、實戰式訓練法等等。
- (4) 促進團隊合作：建議講師採用角色扮演、競賽式訓練法、世界咖啡館等等。

5.教學環境規劃要領（標準）

- (1) 安全的考慮：基於法規，教學環境必須通過消防安全檢查的場所。
- (2) 舒適的考慮：針對長時間學習的學生，提供舒適的桌椅及空調，以提升學習效果。
- (3) 成本的考慮：場地面積、距離及附屬設備好壞都會影響總訓練成本。
- (4) 專注的考慮：教室佈置、離開住家或工作場所，都會影響學習的專注力。

（三）課程設計表單

一般而言，管理不外乎流程與表單，課程設計流程如圖 4 所示的訓練方案設計主流程。至於課程設計表單，主要是課程計畫表（在學校，稱爲教學大綱）。此一表單必需涵蓋課程名稱、課程目標、訓練對象（寫出資格）、講師（寫出資格）、課程內容（寫出標準）、教學方法（建議）、教學環境（寫出標準），以及其他跟訓練有關的資源或規範。將這些項目安排在同一張 A4 紙張的表單內，有助於審查、溝通與應用。附錄是本文提供的課程計畫表，可以作爲實務應用的參考。

五、課程再設計

品質管理的精要在於持續改善。由於課程設計的難度頗高，很難一次就把工作做好，一定要經由持續回饋與改善，才能做好課程設計。因此，任何訓練單位必須重視課程再設計。

(一) 策略目標與需求的改變

當環境變遷，經營策略、組織結構與營運目標都可能隨之改變，各項功能性計畫也隨著策略目標而改變。另外，在訓練需求調查與分析之後，課程目標及內容也可能需要調整。因此，針對訓練計畫相關的舊課程就可能需要進行課程再設計。因應策略目標與需求改變的課程再設計流程如圖 4 所示。

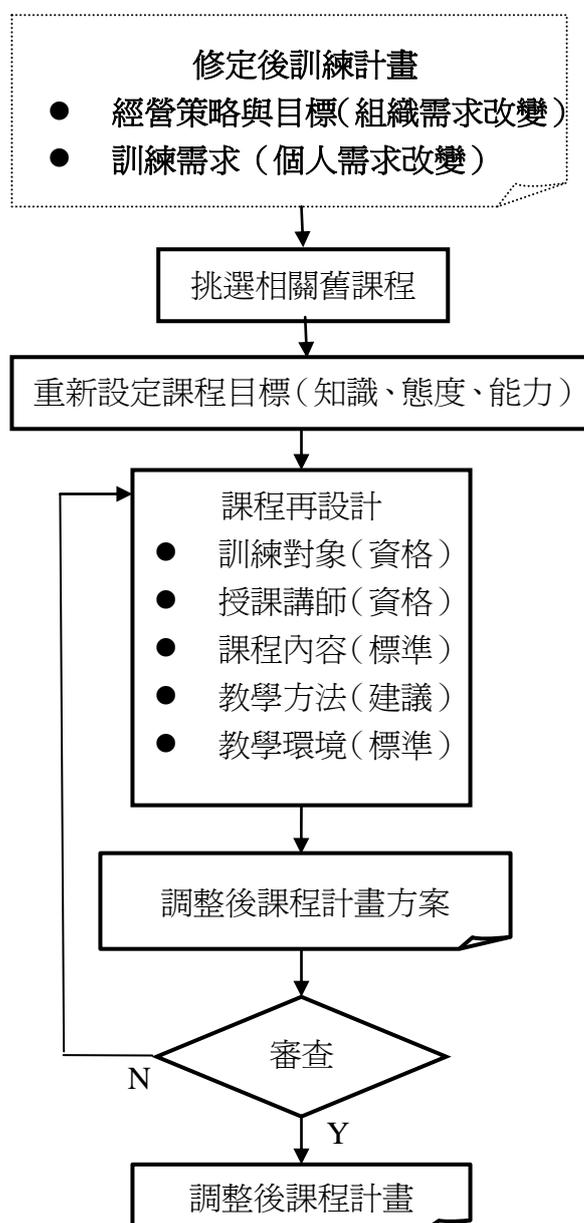


圖 4 因應策略目標與需求改變的課程再設計流程

(二) 課程查核的回饋

針對課程查核回饋的舊課程就可能需要進行課程再設計。訓練單位推動 TTQS，必須展現定期的課後檢討紀錄及適當的審查檢討改善機制；其中，課後檢討紀錄應展現學員建議與回饋、訓練需求、訓練目標、訓練方法等之檢討，課程再設計流程如圖 5 所示。

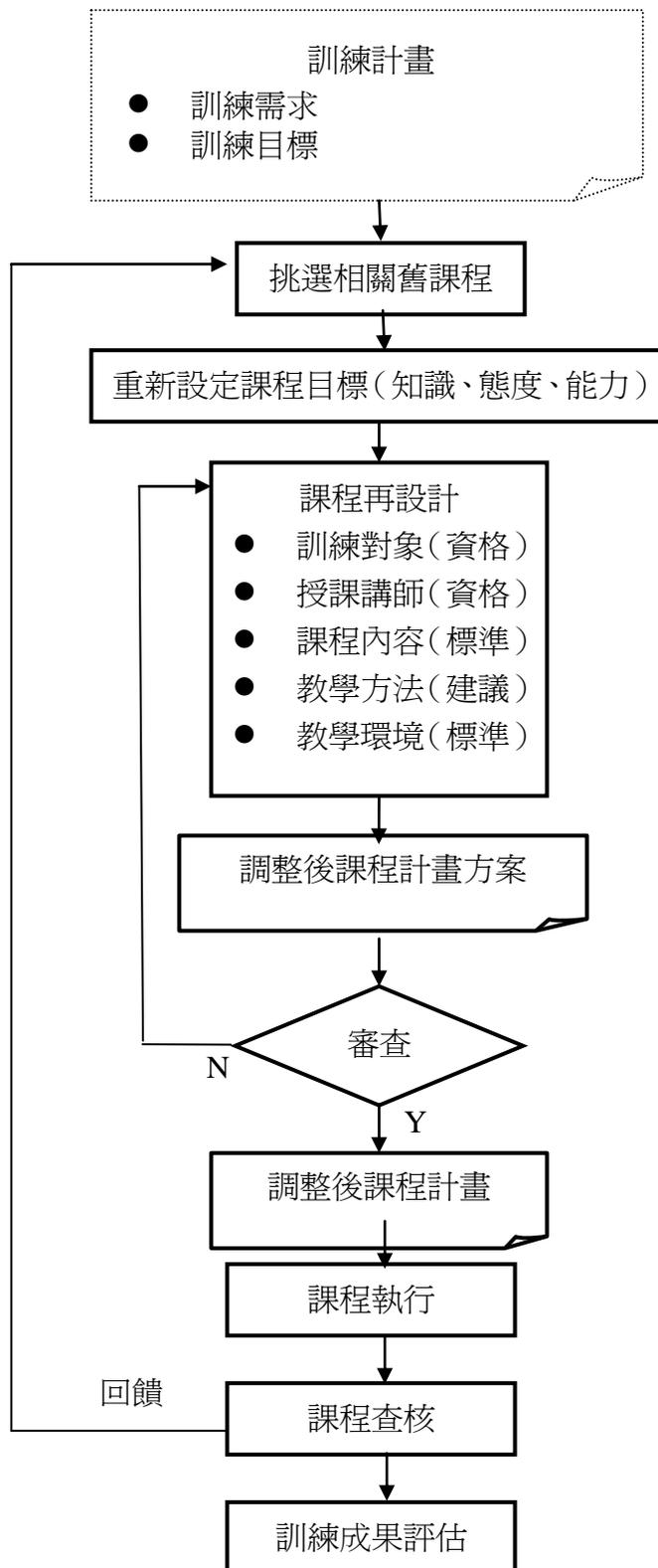


圖 5 因應課程查核回饋的課程再設計流程

(三) 訓練成果評估的回饋

針對訓練成果評估回饋的舊課程就可能需要進行課程再設計。訓練單位推動 TTQS，必須展現多元性和完整性的訓練成果評估機制；其中，訓練計畫的結案報告中，並對課程評量及學員建議進行檢討，課程再設計流程如圖 6 所示。

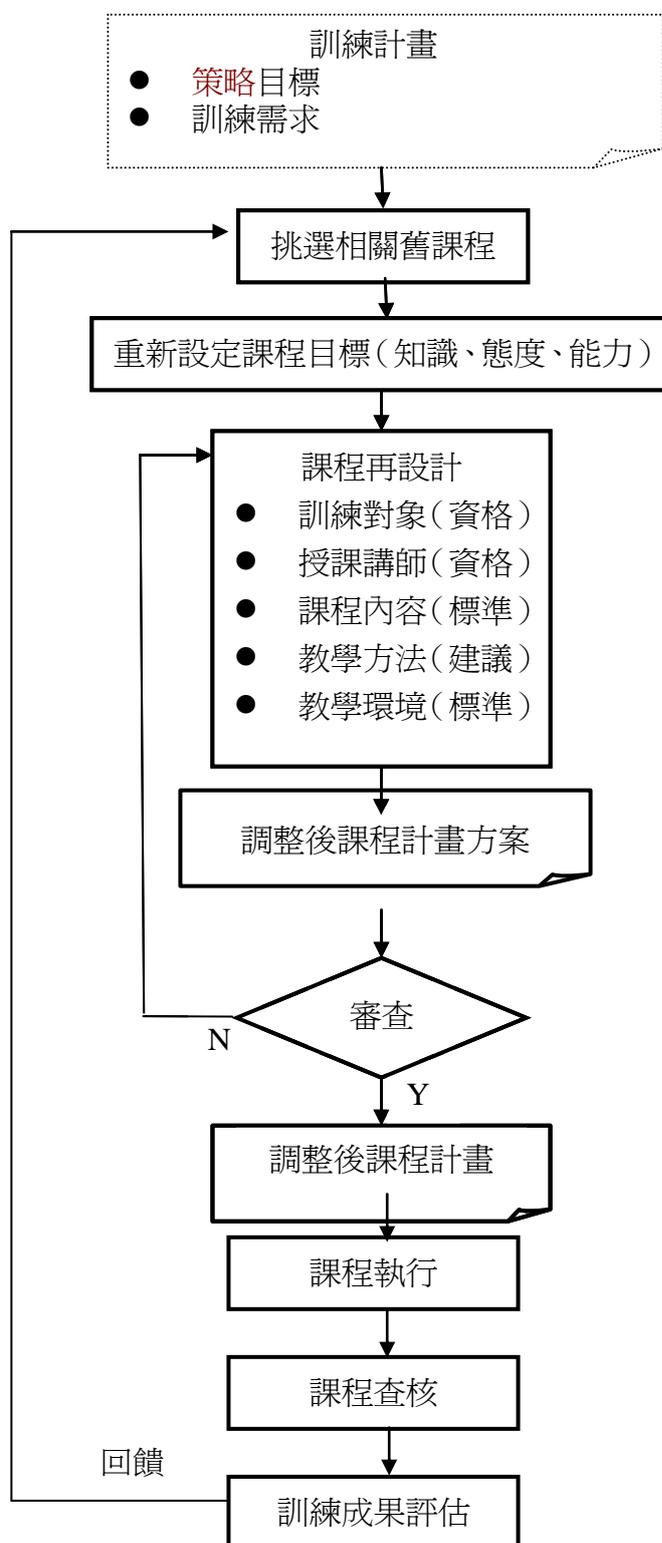


圖 6 因應訓練成果評估回饋的課程再設計流程

六、結語

百年樹木，十年樹人。策略性人力資源發展實為中長程規劃的一部分，必須搭配完善的策略規劃、訓練規劃及課程設計，才不至於浪費寶貴的訓練資源。企業能依照 TTQS 之策略性人力資源發展體系，持續進行十年的訓練工作與改善，一定有助於發展企業的持久性競爭力。

好的開始就是成功的一半。做好策略規劃、訓練規劃及課程設計，就是好的開始，也是訓練成功的關鍵。對 TTQS 之 PDDRO 而言，完成 PD，訓練品質管理也是完成一半，有助於訓練品質的提升與保證。

工欲善其事，必先利其器。活用策略分析工具，做好策略規劃，完成年度營運計畫書；善用訓練規劃流程、表單與工具，完成年度訓練計畫書；應用課程設計流程、表單與工具，完成所有課程的課程計畫書，才能提供有效的訓練方案。

管理不外乎流程與表單，課程設計需要流程與表單。課程設計流程如圖 4 所示，至於課程設計表單，主要是課程計畫表（參見附錄提供的課程計畫表）。

基業長青的關鍵在制度。建立策略性訓練品質管理體系及策略性人力資源發展體系，並根據訓練品質管理架構，逐漸完成訓練品質管理手冊，落實 ISO 精神，提昇人力資本，建立企業的持久性競爭優勢。

總之，透過策略性人力資源發展可以累積人力資本，攸關國家競爭力。而好的訓練方案，從策略規劃與訓練需求調查開始，致力於課程設計，其結果扮演訓練成敗的關鍵角色，值得大家共勉之！

七、參考文獻

- Amabile, Teresa, 1988. A model of creativity and innovation in organization. In B. M. Staw and L.L. Cummings, *Organization Behavior*(Eds), 10, 123-167.
- Brown, Juanita and David Issacs, 2006. 世界咖啡館 (The World Cafe)：透過重要的對話打造我們的未來，臉譜出版社。
- Chandler, A. D., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press
- Coleman, J. S., 1988. Social capital in creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, pp.95-120.
- Drucker, Peter F., 2002. *Managing in the Next Society*. St. Martin's Press.
- Drucker, Peter F., 1998. *Managing in a Time of Great Change*. Plume.
- Eisenhardt, Kathleen M., 2002. "Has Strategy Changed?" *Sloan Management Review*, Winter, pp. 88-91.
- Goodlad, John J., 1979. The scope of curriculum field. In *Curriculum inquiry: The study of curriculum practice*, New York: McGraw-Hill.
- Goold, Michael, Andrew Campbell, and Marcus Alexander, 1994. *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*. John Wiley & Sons.
- Grant, R. M., 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Winter special issue 17, pp.109-122.
- Hamel, G., & Skarzynski, Peter. (2001), "Innovation: The New Route to Wealth", *Journal of Accountancy*, vol.5 no.192, pp.65-68. 【Hamel & Skarzynski 提出「創新經濟第一定律(First law of the innovation economy)」，藉此提升創造新產品、新服務或新工作流程】

- Hamel, Gary, and C.K. Prahalad., 1994 *Competing for the Future* . Harvard Business School Press.
- Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R., 2001. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 13-28.
- Lepak, D.P., Snell, S.A., 1999. The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review* 24(1), 31-48.
- Lesser, E. , & Prusak, L., 2001. Preserving knowledge in an uncertain world. *MIT Sloan Management Review*, 43(1), 101-102
- Mankins, Michael C., 2004 “Stop Wasting Valuable Time.” *Harvard Business Review* , September, pp. 58-65.
- Mintzberg, Henry, Joseph Lampel, and Bruce Ahlstrand, 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management* . Free Press.
- Mintzberg, Henry, 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners* . Free Press.
- Ohmae, Kenichi, 1991. *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business* . McGraw-Hill.
- Porter, Michael E. , 1996. “What Is Strategy?” *Harvard Business Review* , November/December, pp. 61-78.
- Porter, Michael E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* . Free Press
- Skilbeck, Malcolm, 1982. *Education for Renewal: A Public Lecture Given by Professor Malcolm Skilbeck of the Institute of Education, University of London, on 20 May*. Paris, France: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Skilbeck, Malcolm, 1990. *Curriculum reform : an overview of trends*. Paris, France: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- von Krogh, G., K. Ichijo & I. Nonaka, 2000. *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. NY: Oxford University Press.
- Zahra, Shaker A. & Gerard George, 2002. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extention, *Academy of Management Review*, 27(2), pp.185-203.
- 余德成與楊源仁，2011，策略性訓練品質管理：從策略規劃到訓練計畫，收錄於 2011 海洋事業策略管理研討會會後論文集。
- 吳清山，1989，課程決定的理論探討。教育與心理研究，12，199-229。
- 吳新武，2001，警察機關實施策略規劃之研究－美國、英國及加拿大等國公部門之啓示，中央警察大學行政警察研究所碩士論文。
- 林建山，2006，人力資本開發與國家訓練品質保證體系，就業安全，5 (2)，頁 44-51。
- 林建山，2011，精進國家人力品質的發展方向，TTQS 電子報，第三期。
- 姜得勝，1997，課程決定的本質－社會學的觀點。臺灣教育月刊，563，7-11。
- 曾煥寧，民 89，策略規劃之探索性研究－以精省為例，東海大學公共行政研究所碩士論文。
- 黃光雄，1984，課程設計的模式。刊於編輯小組主編《中國教育的展望》。台北：五南。
- 黃光雄、蔡清田，1999，課程設計，臺北：五南。
- 黃政傑，2000，課程設計（初版十一刷）。台北：東華書局。
- 蔡清田，1998，由「教師即研究者」的英國教育改革理念論教師的課程決定，課程與教學季刊，1998，1 (4)，57-72。

八、附錄

○○○○○○○○○○【單位名稱】

課程計畫表

課程代號： 班別： 版本：

一、課程名稱：			
二、課程目標：			
三、訓練對象（資格）：			
四、講師（資格）：			
五、課程內容（標準）：			
單元主題	內容綱要	節數	備註
六、教學方法（建議）			
七、教學環境（標準）			
八、訓練相關配合事項			

製表：

審查：

決行：