

#### 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為指標，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！