國立政治大學勞工研究所

碩士論文

企業 iCAP 職能導向課程導入及其對教育訓練成效之影響

A Study on the Effect of iCAP Competency-Based Courses on Education and Training in Enterprises

指導教授：成之約 博士

研究生：陳瑩真 撰

中 華 民 國 108 年 6 月

DOI:10.6814/NCCU201900916

摘要

企業在進行整體教育訓練規劃與設計時，首要任務便是進行需求評估，針對公司內部、人力資本與訓練主體進行組織分析、人員分析及職能分析，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，因此也是職能基準最主要的應用方式，故透過本研究瞭解我國企業導入 iCAP 職能導向課程之概況，進而探討企業之申請動機與過程、企業之訓練成效與影響以及企業之整體評價與建議，最後再以 The New World Kirkpatrick Model 檢視訓練成果。

本研究針對獲得 iCAP 職能導向課程認證之企業進行深度訪談，根據研究結果，企業之申請動機主要來自使命感與追求成就感，且政府的經費補助並非申請之誘因，另外，企業選擇發展職能課程的原因與職能基準適用性相關，職能因為不同公司產品、不同產業類別甚至不同企業文化都會有所差異，但受訪企業皆認為導入 iCAP 職能導向課程有助於公司教育訓練的規劃與執行，讓整體的課程更有邏輯與系統性。關於教育訓練成效部分，受訪企業在反應層次與學習層次都有所掌握，在行為層次則有不同的做法，而成效層次中，雖有掌握到企業內部員工的工作投入度與滿意度以及留任率，仍較缺乏對外界市場產業動態的需求了解。

最後本研究建議政府可以成立專責常設機構來主導職能基準之建置，另外職能基準的維護與評審委員的資格也應定期檢視與更新，透過提升 iCAP 之能見度與加強企業形象之連結，都能有效提升企業參與意願，除此也可以將職能概念向下扎根以培養更多未來專業人才；在企業方面的建議是讓職能模型的應用更多元化，並且持續落實 iCAP 職能導向課程之理念，在訓練成效評估上可以更精進成效層次的追求；在學術領域則是建議未來可以針對 iCAP 職能導向課程之訓練成效再進行探討，在時間與經驗的堆疊下，會有更多具體的數據與結果，以及可針對 iCAP 職能導向課程之其他申請單位進行研究，以獲取不同機構面向的回饋。

關鍵字：職能基準、職能導向課程、教育訓練成效評估

DOI:10.6814/NCCU201900916

謝誌

終於輪到我寫謝誌了，這一本論文是用了好多的時間堆疊出來的，裏頭也有著家人朋友的期許和加油打氣，以及許多人的幫助下才終於問世。

還記得最原本我的題目是勞動教育向下扎根，指導教授是所上的劉老師，進行了一小段時間後，便選擇進入職場，走入人資的領域，也因此在各種掙扎之下，我決定放棄原本的題目，改為與自己工作較為相關的主題，謝謝劉老師的大方與祝福，也謝謝現在的指導教授，成老師的提攜，在最後衝刺的幾個月，不管是透過信件的往來還是當面 meeting 的對談，都感謝老師的每一次回饋與指教。

另外還要感謝願意接受我訪談的企業，在找訪談對象的時候真的很挫敗，一直踢到鐵板，一度懷疑人生，想盡各種方法找盡各方人脈幫忙，最後讓我遇到了幾位願意和我分享經驗的人資夥伴，每次的訪談都讓我收穫許多，真心地感謝這些無私幫忙我的陌生人，幫助我這個研究生得以完成畢業論文。在後期撰寫階段，同時面對著公司的各大會議與任務，身心俱疲，每週假日幾乎就是圖書館報到，如果出去聚餐或者放風，內心就會莫名地出現罪惡感，感謝我的主管體諒我的處境，除了平時的關心問候外，更在最後關頭允許我閉關在家衝刺，讓我暫時放下公司的事務，好好當個全職寫手。

謝謝我的家人，在溝通過後同意讓我追尋自己想要的方向，接受我的延畢，但也祭出各種軟硬兼施，時時提醒著我，論文期限就在臨頭，應當盡快完成才是。謝謝我的表妹、謝謝我的朋友們，隴、琪、君、皇后、卡洛、羅莎、藤緒、淳弘的陪伴與加油打氣。謝謝我的男友，在我焦慮煩躁心情不好時宣洩的第一個對象，必須接受著我的負面情緒，同時還要鼓勵我，督促我繼續完成。

最後謝謝自己願意堅持下去，雖然這條路繞道了，但最終還是得以走到終點，完成自己的學業夢想，在自己的第一志願順利畢業。

回頭想起這些點點滴滴，一切的努力也都值得了。

陳瑩真 謹誌

國立政治大學勞工研究所

中華民國 108 年 8 月 12 日

DOI:10.6814/NCCU201900916

目錄

第一章 緒論.....1
第一節 研究背景與目的.....1
第二節 研究方法.....5
第三節 名詞解釋.....7
第四節 研究範圍與限制.....7
第四節 研究流程與章節安排.....8
第二章 職能基準與教育訓練.....12
第一節 職能基準的起源.....12
第二節 職能基準定義與內涵.....13
第三節 職能導向課程之意涵.....16
第四節 教育訓練成效評估模型.....20
第五節 小結.....26
第三章 我國職能基準發展概況.....27
第一節 職能基準發展問題與分析.....27
第二節 職能基準應用現況.....28
第三節 職能導向課程實施現況.....33
第四節 小結.....43
第四章 訪談規劃與分析.....44
第一節 訪談設計與對象.....44
第二節 訪談發現與整理.....48
第三節 訪談綜合分析與比較.....97
第四節 企業訓練成效評估.....112
第五節 小結.....116
第五章 結論與建議.....118
第一節 結論.....118
第二節 建議.....119
參考文獻.....124
<附錄一> 訪談同意書.....129
<附錄二> 逐字稿.....134
<附錄三> 推動職能基準應用補助要點.....158
<附錄四> 發展職能基準及職能導向課程補助要點.....161

DOI:10.6814/NCCU201900916

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖.....10

圖 2-1 職能基準發展示意圖.....14

圖 2-2 職能基準發展流程圖.....15

圖 2-3 職能基準彌補職能缺口流程圖.....16

圖 2-4 New World Kirkpatrick Model.....24

圖 3-1 職能基準之工作說明書應用範例.....29

圖 3-2 職能基準之面談紀錄表應用範例.....30

圖 3-3 職能基準之訓練地圖應用範例.....31

圖 3-4 職能基準之績效考核表應用範例.....32

DOI:10.6814/NCCU201900916

表目錄

表 2-1 iCAP 職能導向課程類型.....17

表 2-2 ADDIE 各階段意涵說明.....19

表 2-3 新版 Level 1 反應層級.....22

表 2-4 新版 Level 2 學習層級.....23

表 2-5 新版 Level 3 行為層級.....23

表 2-6 新版 Level 4 成效層級.....24

表 3-1 iCAP 公告之職能基準數量依領域類別區分概況.....34

表 4-1 個案公司通過 iCAP 職能導向課程列表.....44

表 4-2 本研究欲探討之十五個問題面向.....46

表 4-3 企業訪談問卷之題綱.....47

表 4-4 個案導入 iCAP 職能導向課程緣起說明.....97

表 4-5 個案對經費補助是否為申請誘因之說明.....98

表 4-6 個案申請 iCAP 職能導向課程之時程說明.....99

表 4-7 個案產出職能模型之過程說明.....100

表 4-8 個案選擇申請職能課程之原因說明.....101

表 4-9 個案企業內部的宣達與主管所抱持態度之說明.....102

表 4-10 iCAP 職能導向課程對個案企業訓練之影響說明.....103

表 4-11 個案導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效說明.....104

表 4-12 個案導入 iCAP 職能導向課程之課後滿意度說明.....105

DOI:10.6814/NCCU201900916

表 4-13 個案產出職能模型之其他應用說明.....106
表 4-14 個案對政府統一職能基準之看法說明.....107
表 4-15 個案對於 iCAP 所公告之職能基準適用性說明.....108
表 4-16 個案使用 iCAP 網站上所公告之職能基準.....108
表 4-17 個案對 iCAP 職能導向課程整體評價說明.....109
表 4-18 個案對 iCAP 職能導向課程改善與建議之說明.....110
表 4-19 個案其他觀點與總結回饋之說明.....111
表 4-20 Newstorm 四階層評估比較表.....113
表 4-21 企業自我訓練評估表.....114

DOI:10.6814/NCCU201900916

第一章 緒論

第一節 研究背景與目的

近年來台灣人才荒問題日益嚴重，根據 2012 年底一份由美商韜睿惠悅企管顧問公司和英國牛津研究機構合作的調查報告《全球人才 2021》(Global Talent 2021)[1]預測各國人才需求吻合程度，結果顯示台灣是所有調查國家中，人才供需落差最嚴重的國家。參與撰寫部份報告的牛津經濟主要經濟學家托馬斯(Philip Thomas）指出，台灣所面臨的是一個「好的問題」，之所以會有這麼嚴重的人才短缺，是因為在報告的預測中，台灣將會有很強勁的經濟成長，而且是以產業結構變化和產業技能升級所帶動的變革成長[2]，也就是說今天所需要的人才在未來並不完全適用了。在產業轉型與創新的過程中，台灣企業應該用全新的角度，評估到底需要什麼樣的人才，並藉由人才地圖釐清企業核心能力、產業需求及動態競爭關係，透過人才盤點確實了解企業內部人才供需與流動狀況。韜睿惠悅企管顧問公司總經理暨首席顧問王伯松解釋：「人才盤點指的是一個流程，通過績效管理與潛能評估，盤點出員工總體績效狀況、優勢及亟待提升的層面，確知目前這些人需要加強的能力為何，為達到企業發展目標，未來數年間又該如何培養人才等。」王伯松進一步點出人才盤點應以績效與職能為面向，績效能看出當前的

[1] 《全球人才 2021》報告運用了牛津大學累積超過二十年、一百多個國家的數據庫和經濟預測模型，結合著名學者 Barro and Lee 針對 146 個國家人才教育的數據庫，以及國家所披露的普查報告等數據做出來的分析。報告涵蓋 46 個國家 21 個產業。人才供給主要考慮人口變化與教育、勞動參與率與失業率，以及移民；人才需求則主要考慮國家 GDP 成長、產業技能需求，以及產業結構變化。

[2] 黃嘉倫（2014）。台灣人才缺口世界第一。天下雜誌，550，64-68。

DOI:10.6814/NCCU201900916

表現能力，職能可以看出未來的發展潛力，先釐清企業要掌握的人才，執行盤點規劃時才會事半功倍[3]。

在新的人才供需地圖裡，必須提升人力資源經營的高度，並投入精力和資源規劃長期的人才戰略，更要在訓練和能力轉換上做好投資的準備，因此除了人才的培育與發展之外，如何去進行人才的管理與運用對於身處激烈競爭產業環境的台灣而言，是必須採取的一項重要手段。而在報告也指出，台灣將來最缺乏的，是管理人才和專業人才，這些人才，都是需要長期的栽培和養成，甚至是政策的扶持，因此如何有效發展高素質的勞動力，已成為我國提高競爭力及促使經濟成長的關鍵因素。

人才發展不外乎透過教育訓練來養成與提升。有效的人才發展其範疇應與職場相互連結，其內涵亦應與工作內容相吻合，才能充分支持產業發展及人才就業所需。換言之，教育訓練本身即包括「職能」之內涵，也就是以職能為本位，將職場上所需應用到的能力加以解構，讓受訓人員可以真正「學到、用到、做到、達到」，維持個人永續就業能力，並改善組織營運績效，進而提升整體產業競爭力[4]。

而職能理論的發展已有數十年的歷史，也普遍被工業先進國家所採用，甚至在國際上已有許多職務採取一致的職能基準和相互承認的證照，作為人才國際流動的審查依據。台灣企業導入職能概念已有一段時間，但企業之間並無一致的標

[3] 行政院勞工委員會職訓局泰山職業訓練中心(2013)。落實人才盤點，建構核心人才地圖。Talent，24。

[4] 勞動部(2015)。職能基準發展與應用推動方案(104-106 年)(核定本)。上網日期：2019 年 4 月 28 日。檢自：https://www.ey.gov.tw/Upload/RelFile/26/723627/b5320773-e41b-46f0-9aeb-ad72ec074707.pdf

DOI:10.6814/NCCU201900916

準，爾後政府決定啟動建構職能基準[5]。民國 99 年 5 月，台灣實施「產業創新條例」，其中第 18 條明定各中央目的事業主管機關得依產業發展需要，訂定產業人才職能基準、推動產業人才能力鑑定相關業務以及促進企業的採納、民間的參與和國際的相互承認，並於民國 105、106 年間翻修，除持續協助提升產業所需人才素質、優化產業投資與創新條件外，並強化產業留才、攬才措施之誘因。民國 100 年 9 月，「職業訓練法」修正通過，該法第 4 條之 1 明定由中央主管機關統一事權，負責協調整合各目的事業主管機關所定的職能基準、訓練課程、能力鑑定規範與辦理職業訓練相關等服務資訊，以推動國民就業所需之職業訓練及技能檢定，則提供部會制定職能基準、辦理能力鑑定、發展訓練課程及相關應用之法源依據，再次強化職能基準與能力鑑定發展之重要性[6]。

觀諸先進國家，為使人才培育能符合產業用人需求，多數係透過職能基準的訂定來協助達成。而所謂「職能基準(Occupational Competency Standard-OCS)」[7]，係完成特定職業或職類工作任務，所應具備之能力組合，包括該特定職業或職類之各主要工作任務、行為指標、工作產出、對應之知識、技能、態度等職能內涵。簡言之，「職能基準」就是政府所訂定的「人才規格」，在職能的分類上，屬專業職能，係從事特定專業工作所需具備的能力。其目的在找出並確認哪些是工作上卓越績效所需的能力及行為表現，以協助組織或個人瞭解如何提升工作績效，使組織在進行人力資源管理的各項功能與人員訓練發展時，能更切合實際需要。

[5]蔡明鎮(2018)。以職能導向強化職工教育訓練。上網日期 2018 年 12 月 20 日，檢自：http://www.tpfl.org.tw/article.php?id=1446

[6] 勞動部勞動力發展署(2018)。職能基準發展與應用成果聯合特展活動手冊，3-43

[7] 勞動部勞動力發展署(2017)。職能基準發展指引，6-65。

DOI:10.6814/NCCU201900916

為促進產業創新，改善就業環境，提升國家競爭力，「人才」在產業發展過程中扮演重要角色，政府推動訂定產業人才職能基準及核發能力鑑定證明，協助提升產業所需的人才素質。職能基準可運用的範疇與領域，可從企業、學校/訓練機構、個人，三個構面來談，就企業端而言，可作為企業內部職能模型建置、招募選才、訓練地圖規劃的參考；就教育端，可供學校/訓練機構做為課程規劃的依據，或發展能力鑑定的參考；至於個人端，可供個人瞭解業界對專業能力的要求及個人進行自我能力評估的參考[8]。

一般企業會設立專責訓練單位，負責員工訓練與發展的任務，隸屬於人力資源部門，較具規模的企業則會成立訓練中心，將人才培育相關功能再細分，透過專業分工發揮訓練管理的效能。而企業在進行整體教育訓練系統規劃與設計時，首要任務便是進行需求評估，針對公司內部、人力資本與訓練主體進行組織分析、人員分析及職能分析，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，因此也是職能基準最主要的應用方式[9]，故本研究欲探討企業申請 iCAP 職能導向課程認證之原因與過程，以及導入 iCAP 職能導向課程後對教育訓練之成效與影響，並針對通過 iCAP 職能導向課程認證之企業進行訪談，再以 Kirkpatrick Model 檢視訓練成果，最後整合訪談意見與研究結果，期望能給予政府、企業及相關單位作為未來修訂或改善之參考。綜上所述，本研究之目的有以下三點：

1. 瞭解企業申請 iCAP 職能導向課程之原因與過程
2. 瞭解企業導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效與影響
3. 針對 iCAP 職能導向課程是否仍有不足與改善之處

---

[8] 勞動部勞動力發展署(2016)。職能基準活用指引，1-16。

[9] 勞動部勞動力發展署(2018)。職能導向課程品質認證說明手冊，3-30。

DOI:10.6814/NCCU201900916

第二節 研究方法

針對以上之動機與目的，本研究採取質性研究之文獻分析法與深度訪談法作為研究方法，希望透過這樣的方式能更深入瞭解企業在申請 iCAP 職能導向課程的過程經驗分享與建議，並透過蒐集與整理國內外相關文獻，釐清各項專業論述，以便建構本文之理論基礎，再以連結訪談內容之分析作為實證。

一、文獻分析法

文獻探討是一種文字書寫的論述，透過先前研究為基礎的可靠證據來論稱研究的論點，研究者可以透過文獻分析探討，提供關於研究主題當前知識的脈絡和背景，發展合乎邏輯的論述來支撐研究立場的論點[10]。學者吳定認為文獻分析法是指蒐集與某項問題有關的期刊、文章、書籍、論文、專書、研究報告、政府出版品及報章雜誌的相關報導等資料，進行靜態性與比較性的分析研究，以瞭解問題發生的可能原因，解決過程及可能產生的結果[11]。

本研究在資料蒐集方面，資料的取得主要來自於相關書籍、文獻資料、碩博士論文、政府出版品（政府機關相關資料、業務報告、新聞稿）、報章雜誌以及網站資料等，以作為分析資料的來源。

[10] 李政賢譯(2016)。做好文獻探討：走向成功功的六個步驟(Lawrence A. Machi & Brenda T. McEvoy 原作，2012 年出版)。臺北市：五南出版社。

[11] 吳定(2003)。政策管理。台北：聯經出版社。

DOI:10.6814/NCCU201900916

二、深度訪談法

當本研究理論與方向有初步架構之後，再進一步採用深度訪談法，透過受訪者的訪談內容，可以將文獻分析中無法得到的問題一併蒐集後再進行分析，一般在訪談的問題設計可歸納成以下三種[12]：

（一）開放式問題

開放式問題是由受訪者自己回答，研究者不針對問題提供任何具體的答案，擁有很強的靈活性和適應性，適用於研究者想深入了解受訪者意見的情況，但對於研究者後期整理資料相當不方便，很難進行編碼整理，有時也會因回答問題費時費力而遭到受訪者的拒絕。

(二)封閉式問題

研究者將問題的可能答案或主要答案全部列出，以提供受訪者選擇的封閉式提問方法，有利研究者整理資料和後期數據整理；也有利於受訪者回答，但可能出現研究者所列出的答案受訪者不滿意的情況，如此就會影響調查結果的準確性，因此限定答案的同時也就限定了調查的深度和廣度。

(三)半封閉式問題

半封閉式問題給出可能的答案，也可以讓受訪者進行補充回答，結合開放式和封閉式問題的優點和缺點，適合對於問題沒有絕對把握的調查，可以避免造成重大的遺漏和疏失。

---

[12] 方偉達（2018）。人文社科研究方法：藝術、人文與社會學科，研究生完全達陣祕技。臺北：五南。

DOI:10.6814/NCCU201900916

本研究採取半封閉式問題，在訪談前根據研究問題與目的設計訪談大綱，並作為訪談指引方針，但實際訪談時並無規定要依照訪談大綱的順序進行，也不限制受訪者談話的內容與方向，而是依實際狀況彈性調整，針對受訪者的談論內容再提出進一步的問題。

第三節 名詞解釋

一、職能基準

根據勞動力發展署定義，職能基準是指由中央目的事業主管機關或相關依法委託單位所發展，為完成特定職業或職類工作任務，所需具備的能力組合。此能力組合應包括該特定職業或職種之主要工作任務、行為指標、工作產出、對應之知識、技術等職能內涵的整體性呈現。

二、職能導向課程

職能基準是產業對人員能力需求的具體描述，因此學校或訓練機構的課程規劃係以職能基準為依據者，便可稱為職能導向課程。

第四節 研究範圍與限制

一、文獻資料的限制

國內的文獻資料大多為各項領域職能基準的建置，鮮少有研究者探討職能基準的實際應用與教育訓練成效間的相關性，另本研究係針對國內政策進行探討，故採大量參考政府出版的相關資料與網站上的資訊，再以實際訪談內容作為實證，對於國外應用職能基準的情況缺少論述。

DOI:10.6814/NCCU201900916

二、訪談對象的限制

iCAP 職能導向課程為近幾年勞動部勞動力發展署積極推展之項目，目前通過認證其中以工商團體為申請大宗，其次為民間企業，而本研究欲探討企業選擇導入職能導向課程進行教育訓練之緣由，再加上時間與資源有限，故本研究設定四家通過職能導向課程之民間企業作為受訪者。另在訪談對象選擇的部分，因為職能導向課程可分為職能基準課程、職能基準單元課程以及職能課程三種類型，但本研究發現通過認證之民間企業大多申請職能課程，故無法針對另外兩種類型之課程進行探討，此為本研究範圍限制。

三、研究內容的限制

根據上述訪談對象之限制，本研究訪談內容僅針對職能課程類型進行探討，另本研究欲瞭解企業導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效，但採取質性深度訪談的方式進行，難免會因受訪者的認知或個人的看法而有不同之見解，在資料蒐集與後續整理分析上不免參雜受訪者個人之主觀判斷，故推論結果並不代表整體企業界。

第四節 研究流程與章節安排

本研究以質化方式進行，擬定研究主題之前，先蒐集職能基準相關文獻資料，探討職能導向課程的發展與應用，藉由整理與探討文獻確立研究主題並研擬出訪談大綱。選定符合研究主題之企業後，蒐集該企業的相關基本資料以了解企業的背景與特性，透過有效的深度訪談深入了解該企業導入 iCAP 職能導向課程的動機、現況與成效。並於個案訪談後，彙整訪談的內容，針對企業之應用與成效進行分析，將所有內容與文獻進行彙整，最後提出本研究的結論與建議，本研究大

DOI:10.6814/NCCU201900916

致可分為六大階段：

步驟一 資料蒐集階段：蒐集相關文獻資料，擬定大致研究主題並進行文獻探討

步驟二 研究主題確定：根據資料蒐集階段確認研究方向

步驟三 設計訪談內容：根據文獻資料與相關資訊，設計訪談之內容

步驟四 進行個案訪談：選擇受訪企業並安排訪談時間及地點進行深度訪談

步驟五 資料分析階段：將受訪企業之訪談內容整理成逐字稿，並進行概念整理及研究分析

步驟六 研究結果產出：綜合資料分析階段之結果與文獻探討，統整出結論並給予相關單位建議

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900916

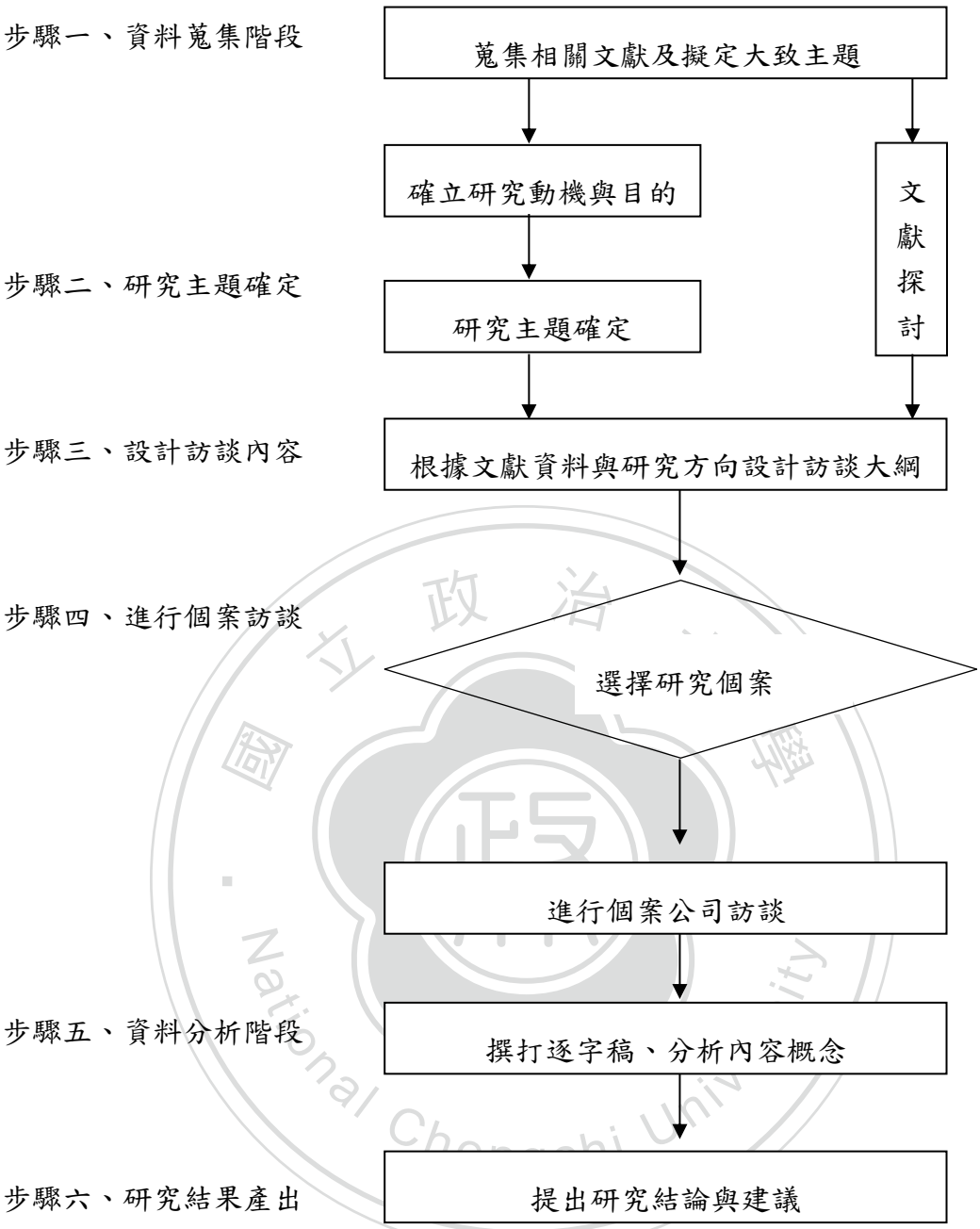


圖 1-1 研究流程圖

資料來源：本研究自行整理

DOI:10.6814/NCCU201900916

本研究分為五個章節，第一章緒論確認研究背景與目的；第二章為文獻探討，針對職能基準、職能導向課程進行完整的說明，而在教育訓練成效評估的部分，也將 Kirkpatrick 的四層次評估模型進行原本與新版的差異比較；第三章為我國職能基準應用概況，瞭解目前職能基準發展與應用的問題與成果，並介紹職能基準在企業層面的相關應用，最後再探討職能導向課程實施現況與相關補助辦法之成效；第四章訪談規劃與分析，透過深度訪談之內容，探討企業導入 iCAP 職能導向課程的動機與成效，並進行內容分析；第五章結論與建議，彙整本研究之文獻資料與訪談內容作為結論，並針對政府、企業及學術領域給予建議。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900916

第二章 職能基準與教育訓練

第一節 職能基準的起源

職能(competency)一詞早在 1917 年 Funk and Wagnall's Desk Standard Dictionary 中，就有 competence、competency 的定義[13]：

1. the state of being competent; ability;

(能勝任的狀態；能力)

2. sufficient means; sufficiency;

(充分的手段；充裕)

3. qualification or admissibility (in law).

(在法律上有資格或被採納)

而職能的概念則是在 1970 年代漸漸擴展，主要係起源於美國哈佛大學 McClelland 教授在 1973 年 Testing for Competence Rather Than for Intelligence 一文中所提出，強調應該注重實際影響學習績效的能力而非智商，而學者 Moustafa Wahba 也認為這樣的概念代表著對當時教育和培訓體制未能滿足就業市場上實務需求的批評[14]。

制定以職能為基礎標準的動力主要來自手工和工藝行業，因為這兩個行業的工作實務需求相當明顯，雇主發現，即使是受過職業培訓計畫的畢業生也無法滿

[13] Brown, R. B. (1993). Meta-competence: A recipe for reframing the competence debate. 25-26

[14] Moustafa Wahba (2013). Competence Standards for Technical and Vocational Education and Training TVET.2-23

DOI:10.6814/NCCU201900916

足實際要求。因為過去的培訓多是傳統「以學校為基礎」的模式，這些方法不僅定義老師應該教什麼，且太過於強調學術理論，甚至使用過時的設備進行，顯然這樣的課程基礎與快速變化的就業需求不符。為了扭轉傳統的培訓模式，出現了「標準/基準(Standard)」的概念，而這個標準闡述了在職業生涯中能順利完成工作所需的能力水平，這樣的改變得以確保瞭解學生需要學習什麼才能達到就業所需的要求和標準，並利用該標準反過來制訂與實務緊密結合的課程。因此「職能基準(Competency Standard)」的興起，是技術職業教育培訓(Technical and Vocational Education and Training, 簡稱 TVET)中最重要的發展之一，也得以藉此來做為課程設計的依據。

第二節 職能基準定義與內涵

賴昶樺指出在產業國家層次的推動，早期有學界因人才培育需要，倡導國內應發展類似國外的國家資歷架構。而政府機構大約在 2005 年經建會曾討論過國家職能標準議題，然真正開始持續性推動的是經濟部為協助產業專業人才的發展，推動建置產業職能基準及將其應用於能力鑑定，此為「職能基準」一詞的正式使用。[15]為提供產業發展所需的優質人才，促進我國產業創新與優化，進而提升國家競爭力，自 2012 年勞動部協同各部會共同參與制定「職能基準」，2018 年 7 月亦針對「職能基準」重新修正定義，乃指為完成特定職業或職類工作任務，所需具備之能力組合，包括該特定職業或職類之各主要任務、對應行為指標、工作產出、知識、技能、態度等職能內涵[16]。職能基準在職能的分類上，屬專業職能，

[15] 賴昶樺（2013）。推動職能基準發展與應用。台灣勞工季刊，34，22-30。

[16] 職能發展及應用推動要點修正於 2018 年 7 月 17 日針對第 2 條之定義進行修正。

DOI:10.6814/NCCU201900916

是員工從事特定專業工作所需具備的能力。

職能基準的內涵中，職能的建置必須考量產業發展之前瞻性與未來性，並兼顧產業中不同企業對於該專業人才能力之要求的共通性，以及反映從事該職業或專業能力之必要性。因此，職能基準不以特定工作任務為侷限，而是以數個職能基準單元，以一個職業或職類為範疇，框整出其工作範圍描述、發展出其工作任務，展現以產業為範疇所需要能力內涵的共通性與必要性[17]，職能基準發展示意圖可參見圖 2-1：

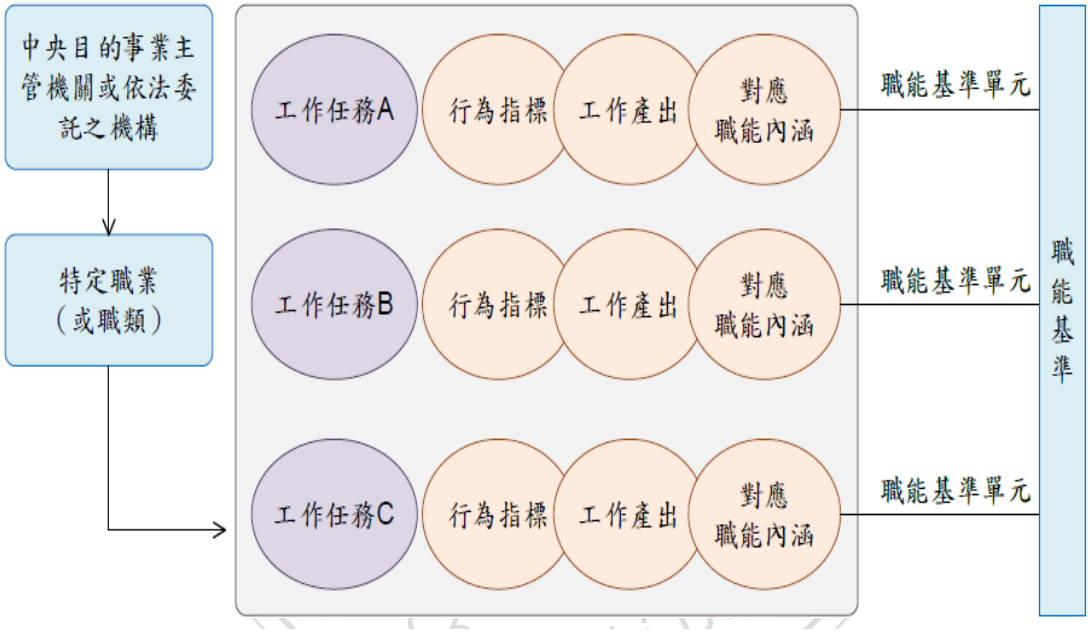


圖 2-1 職能基準發展示意圖

（資料來源：勞動部勞動力發展署，職能基準發展指引）

[17] 同註 7。

DOI:10.6814/NCCU201900916

簡言之，職能基準就是產業人才的能力規格；為完成特定職業的工作，應具備的職能（知識、技術、態度）及應展現的行為。意即職能基準描述某一工作是在做什麼，要做好這個工作，需要具備哪些能力，而在訓練教育端(學校、企業、協會等)可以怎麼教導學生及培育人才。職能基準將職業基本資料（職稱、所屬行業別）、工作內涵（工作描述、入門水準、主要職責、工作任務、工作產出）及能力內涵（知識、技能、態度、行為指標等）等內容及相關資料進行整合，具有公共性及公益性，其發展與建置係來自各中央目的事業主管機關(可委託/補助專業機構團體)或工商團體(依工業團體法及商業團體法設立之工業團體及商業團體)，透過產業/領域專家與代表的參與，確保內容符合產業需求並以有系統的方式記錄下來[18]，由勞動部負責彙收整合，對外公告於「iCAP 職能發展應用平台」，供企業及各界大眾作為參考依據。

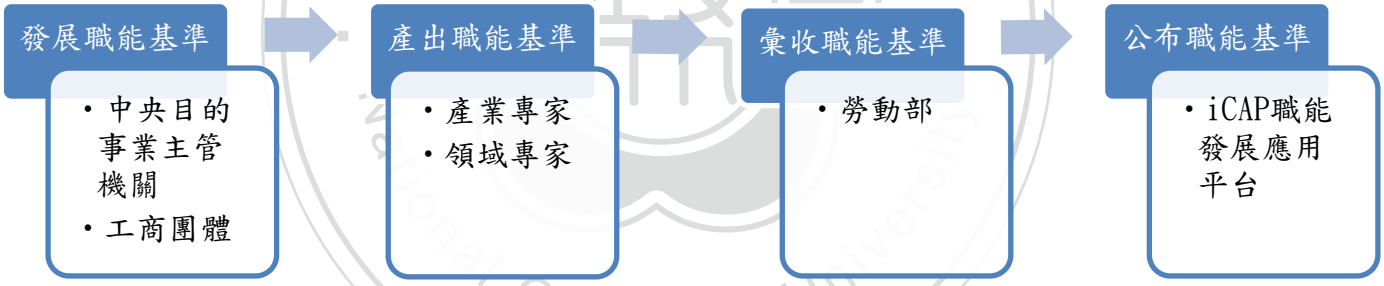


圖 2-2 職能基準發展流程圖

（資料來源：本研究自行整理）

[18] 同註 9。

DOI:10.6814/NCCU201900916

第三節 職能導向課程之意涵

有效的職能基準推動應用，是針對職能缺口透過導入與運用職能基準[19]，如下圖 2-3，並透過教育訓練端(ex:訓練機構、企業、法人、學校)規劃與辦理職能導向課程及學習活動，強化人才供給以彌補勞動力市場之人才缺口。在課程及學習活動品質方面，勞動部勞動力發展署研訂一套系統化的品質確保機制，藉此要求職能導向課程在內容規劃、學習成效具有一定的品質保證。[20]透過職能基準的開發並結合職業訓練的系統化應用推廣，推動真正能培育產業所需能力的 iCAP 職能導向課程，期能進一步提升國民就業力及促進整體培訓產業的發展。

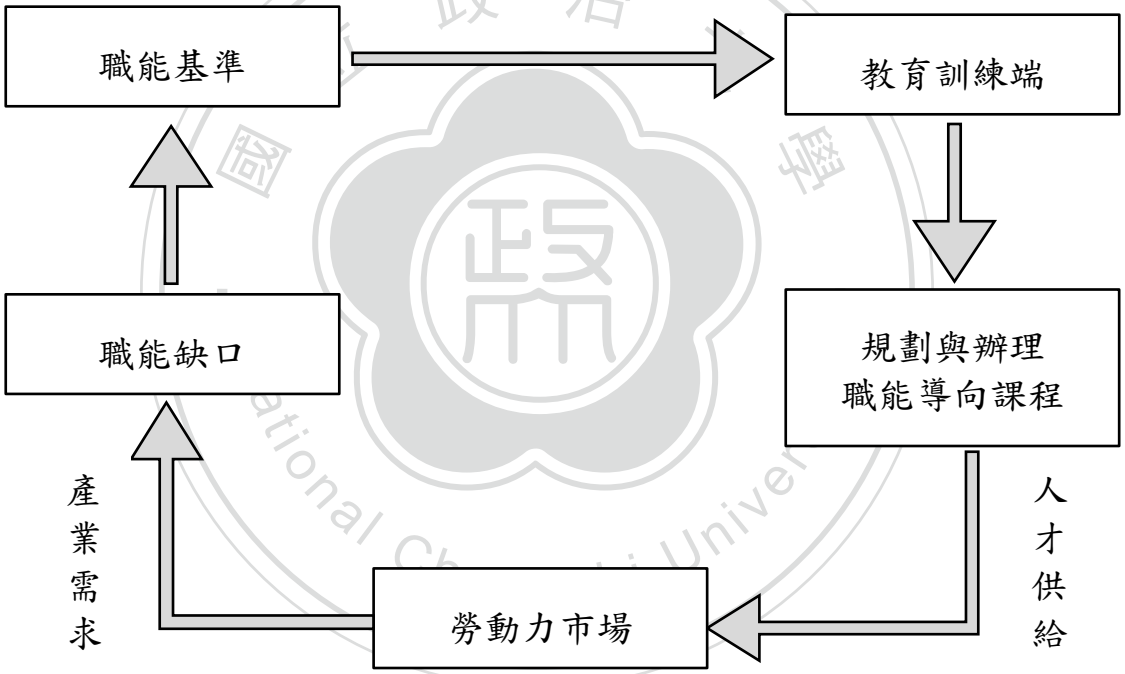


圖 2-3 職能基準彌補職能缺口流程圖

（資料來源：本研究自行整理）

[19] 勞動部勞動力發展署(2019)。發展職能基準及職能導向課程補助要點作業手冊，40-53。

[20] 勞動部勞動力發展署(2016)。職能導向課程品質認證作業規範，3-32。

DOI:10.6814/NCCU201900916

iCAP 職能導向課程係以職能基準或透過職能需求分析所產出之職能模型作為依據所發展之訓練課程，且必須符合以下要件[21]：

（一） 必須以職業或能力養成為目標，而非純粹個人興趣之追求。

（二） 應說明課程人才養成目標，是完整的職業從業人力養成、培養學員完成單一或數個工作職責/工作任務，還是跨不同產業/職業所需之共同專業職能。

（三） 課程之設計與規劃應依據職能基準、職能單元資源、或自行發展之職能模型進行。

（四） 有完整的課程規劃與評量設計，且必須對應其職能依據。

勞動部勞動力發展署將 iCAP 職能導向課程的類型分為以下三種，如下表所示：

表 2-1 iCAP 職能導向課程類型

類型	說明
職能基準課程	係依據勞動力發展署公告採認之職能基準所發展之訓練課程，其應涵蓋基準所有職能基準單元；其規劃需明確對應職能基準中全部的單元，使學習者習得各單元所應具備之職能內涵，並具備能展現所有行為指標之能力水準。
職能基準單元課程	指以經勞動力發展署公告採認之職能基準，其中部分職能基準單元為依據所發展之訓練課程，使學習者習得所

[21] 同註 9。

DOI:10.6814/NCCU201900916

	對應職能基準單元應具備之職能內涵，並具備能展現所對應行為指標之能力水準。
職能課程	依單位因應產業或特定組織之需要，透過職能分析自行建構之職能模型為依據所發展之訓練課程，其規劃需明確對應至全部或部分職能單元，使學習者可習得所對應職能應具備之職能內涵，並具備能展現所對應行為指標之能力水準。

（參考資料：本研究整理自 iCAP 職能發展應用平台）

職能導向課程品質管理機制是以確保職能導向課程品質作為首要目標，透過課程審核指標對相關單位所產出之職能導向課程進行檢驗，以確保課程發展與訓練成果的過程，具有高品質的保證，且符合產業及就業力的需求，目的係確認課程發展的需求程度、設計與規劃的嚴謹性與適切性、實施與成果的有效性[22]。

職能導向課程品質管理機制之推動，將針對符合品質要求的課程，給予認證標章(iCAP 品質標章)，對培訓產業的課程發展、建置、產出成果具有重要判準，將可使這些課程與其他訓練課程有所辨識區隔。經綜合國內外發展職能導向課程之經驗，結合職能導向課程特性，將諸多指標依照 ADDIE 教學設計模型，即所謂的分析（Analysis）、設計（Design）、發展（Development）、實施（Implementation）、評估（Evaluation）五大面向歸納，並依據各面向階段之重點要求，發展審核指標，如下表 2-2 所示：

[22] 同註 7。

DOI:10.6814/NCCU201900916

表 2-2 ADDIE 各階段意涵說明

階段	勞動力發展辭典之意涵	說明
分析 Analysis	必須先建立對於教學系統的瞭解，包括教學目標、學習者的特性、學習環境的資源、時程等供需評估。	發展的課程應針對產業進行分析，找出實質需求；再針對缺口進行職能分析以規劃出具體的課程地圖。
設計 Design	針對分析階段所列出的需求發展出足夠的細節，讓具體的成品能夠在發展階段開發出來，所謂的成品包括教材內容、教學活動、評量方式等。	依據職能與需求分析所發展出的課程地圖，設計出合適的訓練目標與完整的課程內容。
發展 Development	依據設計階段的藍圖實際地將教學系統組合起來。	在確定訓練目標、對象與內容後，選擇合適的教學方法並且準備教材與資源。
實施 Implementation	完成教學系統，實際進行教學。	除了執行課程項目也應實施評量活動，並且保存實際辦理的紙本或媒體相關文件記錄。
評估 Evaluation	評估教學系統的品質與成效。	藉由評量學習成果，監控評估課程以及回饋修正來確保課程的效益與品質。

（資料來源：本研究整理自勞動力發展辭典）

DOI:10.6814/NCCU201900916

第四節 教育訓練成效評估模型

進行訓練評估除了可以藉由所獲取之資訊來提升訓練發展的完整性之外，也能衡量是否持續進行該訓練發展計劃。關於訓練評估（training evaluation），依據 United State Office of Personnel Management 在 2008 年的報告，現有關於訓練機構所實施的教育訓練成效評估，大部分皆以 Kirkpatrick 的四階層評估（four-level evaluation）模型為主[23]，內容主要可分為第一層反應層次(reaction level)，第二層學習層次(learning level)，第三層行為層次(behavior level)以及第四層成效層次(results level)。

美國威斯康辛大學教授，同時也是 ASTD 美國訓練與發展協會（American Society for Training and Development）前任主席柯克派屈克(Donald L.Kirkpatrick)於 1959 年在美國訓練與發展雜誌上首次發表了四階層評估模型，經過半世紀的演化，Kirkpatrick 的教育訓練評估模型，終於發展出一個業界共同接受的成熟模式，其中四階層評估模型敘述如下：

一、反應層次(Reaction Level)

主要是受訓者滿意度的調查，包含對課程主題、內容、講師、教學方式、教材、場地設備及整體行政作業等等的感覺與滿意程度。Kirkpatrick 於 1994 年指出評量受訓者反應之所以重要的原因有[24]：

[23] 陳姿伶（2011）。人力資源發展方案評鑑架構之探討：以 Kirkpatrick 4 層次模式為例。研習論壇月刊，128，16-23。

[24] Kirkpatrick, D.L. (1994), Evaluating Training Programs: The four Levels, San Francisco: Berrett-Koehler.

DOI:10.6814/NCCU201900916

(1) 受訓者的回饋可做為教育訓練成效評估的基礎，而且所提供的觀點與建議可作為往後教育訓練改善的依據。

(2) 經由反應評估的過程，訓練單位可讓受訓者了解訓練是期望協助將工作做得更好，因此需要受訓者的回饋檢視教育訓練的成效。

(3) 課後評估問卷所提供的資訊，可作為給主管或其他關心此訓練成效人員的回饋。

（4）評估學員反應問卷所得到的資訊，可作為訓練人員辦理教育訓練的績效指標。

二、學習層次(Learning Level)

主要為受訓者在接受訓練後，對課堂所傳授之知識、態度及技能等方面的了解與吸收程度。此階段可以檢視受訓者是否如訓練目標，有學到該學習的職能。

三、行為層次(Behavior Level)

評量受訓者在課程結束後，是否有工作行為上的改變，即因訓練所造成學習移轉到工作實務的狀況。Kirkpatrick 指出行為需要在下列的四種條件存在下才會發生改變[25]：

(1) 受訓者要有改變意願。

(2) 受訓者必須自覺應該做些什麼以及如何做。

(3) 受訓者必須在正確的工作氣氛(right climate)中工作。

(4) 受訓者的行為改變應有所激勵。

---

[25] Kirkpatrick, D. L. (1998). Great Ideas Revisited. In D. L. Kirkpatrick (Ed.).Another Look at Evaluating Training Programs. Alexandria, VA: ASTD, 3-8.

DOI:10.6814/NCCU201900916

四、成效層次(Results Level)

受訓者完成訓練後，其所轉變的工作行為對企業組織經營的具體貢獻，也就是因訓練而後發生的結果，例如獲利增加、銷售量增加、產能提高、離職率下降、客戶滿意度提升等等。

Donald L. Kirkpatrick 的兒子 Jim Kirkpatrick 以其長年累積經驗，在既有的評估架構下，提出 New World Kirkpatrick Model，[26]美國人才發展協會（Association for Talent Development，簡稱 ATD）在 2012 及 2013 年的年會中，便發表新版的觀點本研究整理如下表 2-3 到 2-6 所示：

表 2-3 新版 Level 1 反應層級

The New World Kirkpatrick Model		
Level 1　反應 Reaction	含意	新舊差異
● 受訓者滿意度 Customer satisfaction	受訓者對課程主題、內容、講師、教學方式、教材、場地設備及整體行政作業的滿意程度	原版內容
● 受訓者參與度 Engagement	受訓者積極參與及促進學習體驗的程度（觀課紀錄、講師回饋）	新版增加內容
● 課程關聯度 Relevance	受訓者使用或應用所學在工作上的程度（課前規劃、課前訪談）	新版增加內容

[26] 鍾文雄（2018）。解析與運用 New World Kirkpatrick 訓練成果評估模式。iCAP 電子報，1，3-6。

DOI:10.6814/NCCU201900916

表 2-4 新版 Level 2 學習層級

The New World Kirkpatrick Model		
Level 2　學習 Learning	含意	新舊差異
● 知識 Knowledge	受訓者了解所學的課程內容	原版內容
● 技能 Skill	受訓者能夠執行所學的課程內容	原版內容
● 態度 Attitude	受訓者認為值得在工作上努力	原版內容
● 信心 Confidence	受訓者相信自己可以在工作上執行所學 (課前與課後的信心度調查)	新版增加內容
● 承諾 Commitment	受訓者承諾自己會在工作上執行所學 (行動計畫)	新版增加內容

表 2-5 新版 Level 3 行為層級

The New World Kirkpatrick Model		
Level 3　行為 Behavior	含意	新舊差異
● 學習移轉 Transfer of Training	受訓者將所學的課程內容應用在工作上 (回訓與轉訓、心得分享成果)	原版內容
● 驅動因子 Required Drivers	受訓者在工作上應用所學的關鍵行為表現受到強化、鼓勵與獎勵 (結合晉升與考核、競賽與獎金)	新版增加內容
● 監控 Monitor	透過問卷評量回饋讓受訓者得以有所調整關鍵行為 (主管與同事的觀察問卷)	新版增加內容

DOI:10.6814/NCCU201900916

表 2-6 新版 Level 4 成效層級

The New World Kirkpatrick Model		
Level 4　成效 Results	含意	新舊差異
● 預期成果 Desired Outcomes	受訓者因訓練而產生的目標成果 （組織績效:營收、客訴、滿意度等）	原版內容
● 領先指標 Leading Indicators	透過短期的觀察量測確保受訓者的關鍵行為按照訓練方向對預期成果產生影響 （員工投入度、工作滿意度、需求調查）	新版增加內容

（資料來源：本研究整理自 https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-New-World-Kirkpatrick-Model）

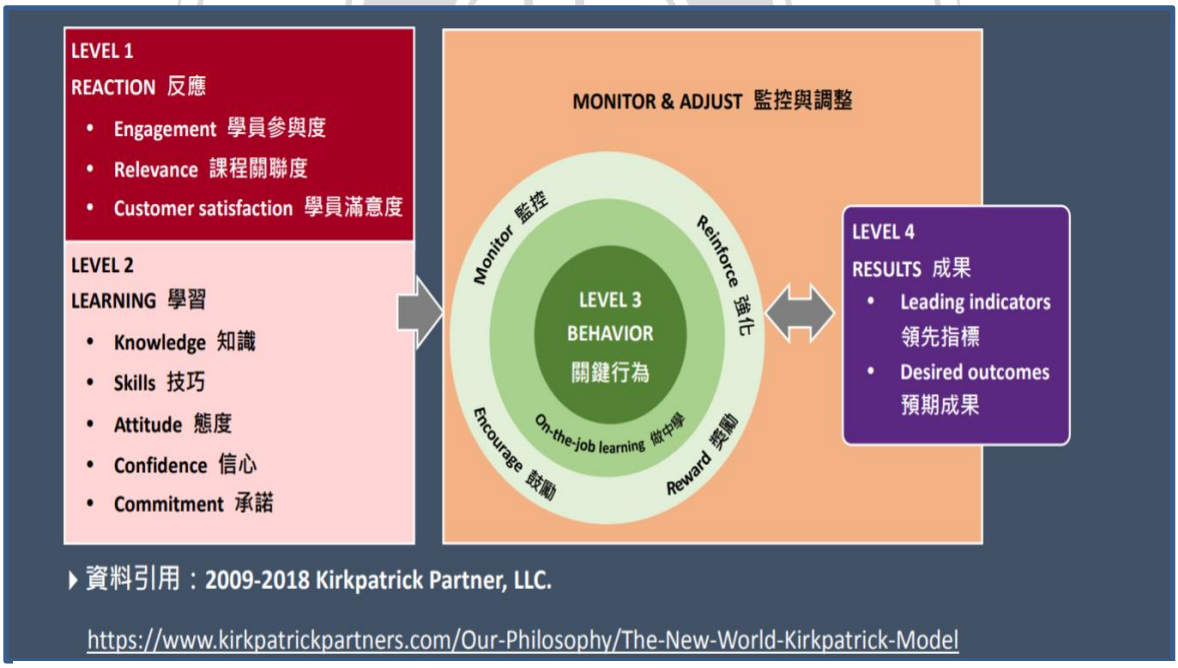


圖 2-4 New World Kirkpatrick Model

（資料來源：鍾文雄，2018，解析與運用 New World Kirkpatrick 訓練成果評估模式，iCAP 電子報）

DOI:10.6814/NCCU201900916

一零四資訊科技股份有限公司副總經理暨人資長鍾文雄認為整體而言，新版 Kirkpatrick Model 強化訓練成效評估工具的運用，與工作實務更緊密的連結。如果能夠妥善運用，確實能夠更精準的提升企業及訓練機構的訓練效益[27]。相較於舊版的評估模式，新版模式有以下優點：

1. 更注重訓練課程的設計是否符合訓練目標與預期效果。

2. 強調訓練課程的執行需要同步關注學員的學習投入，如：出席率、課程的投入與專注度，參與課程的分組討論及發表品質等。

3. 在 Level 2 學習評估層次上，除了過去評估職能(知識、技能與態度)的提升以外，更重視學員受訓後在實務工作運用的信心度與承諾。

4. 在 Level 3 行為改變評估上，增加鼓勵、獎勵、訓練後行為強化、建立監控機制，強調與工作連結的學習移轉與擴散，相關措施如能與訓練課程設計相連結，確實能夠激發學員學習的動機與成效。

5. 在 Level 4 組織績效成果評估上，從過去追求組織績效的落後指標(Outdated indicators)，增加了領先指標(Leading Indicators)的設定，如此辦訓單位能夠從動態的市場與企業營運變化，充分掌握訊息，因應學習者的隨選需求，進行訓練課程設計的更新。

[27] 同註 26。

DOI:10.6814/NCCU201900916

第五節 小結

為促進產業創新，提升產業競爭力，透過職能基準的發展與應用，不但可以讓教育訓練課程更臻完善，同時培育出來的人才也更符合產業與企業需求，優化職業訓練內涵，加速人才升級，協助提升產業所需人才素質。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，因此也是職能基準最主要的應用方式，在本章節已針對職能基準與職能導向課程進行完整的說明，也將 Kirkpatrick 的四層次評估模型進行原版與新版的差異比較，而在後續的章節，本研究將會分析整理四家導入 iCAP 職能導向課程的企業在申請與執行的過程分享，並針對 iCAP 職能導向課程給予改善建議及使用回饋，最後連結 The New World Kirkpatrick Model 檢視其教育訓練的成效。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900916

第三章 我國職能基準發展概況

第一節 職能基準發展問題與分析

我國政府部會最早推動職能基準者為經濟部工業局，其為解決普遍反映產業人才職能落差之問題，自民國 95 年起開始推動建置職能基準；99 年產業創新條例通過後，其他部會亦陸續投入職能基準發展。整體而言，我國職能基準推動期程已超過 10 年，雖已獲致一定成果，然目前我國在職能基準推動方面，仍存下列問題尚待改善[28]：

一、需加速提升職能基準建置速度

根據職能發展及應用推動要點，中央目的事業主管機關、受中央目的事業主管機關或本部發展署委託或補助之機構、或依法設立之工業團體、商業團體，得發展或申請職能基準審查，並於 108 年 2 月修正第 8 點，新增「協會」共同參與職能建置的發展與申請，欲透過開放申請單位的方式加速職能基準之建置，然職能基準建置的過程需要耗費大量的資源成本，一般的民間團體難以負荷，因此目前我國之職能基準多由政府各部會進行建置，截至 108 年 5 月，累計已發展 766 項職能基準、2562 項職能單元，若要使職能基準之應用更加廣泛與成熟，還有空間可以持續努力，實有加速之必要。

二、缺乏職能基準建置經驗與人才

產業創新條例第 18 條明定各中央目的事業主管機關得發展產業職能基準，

[28] 同註 4。

DOI:10.6814/NCCU201900916

又行政院院會及人才政策會報等相關決議，亦督促各部會需啟動職能基準建置之相關作業，因此對具備產業職能基準相關經驗的機構及專業人員需求日增。惟職能發展與應用需借助「職能分析」或「訓練規劃與評量」等專業人員，然我國目前相關專業人才極為有限，過去僅部分受政府委託的法人機構或學校師資有相關經驗，造成相關專業人才產生缺口，難符實務所需。因此，如何提升職能發展與應用之專業人員質與量，實為當務之急。

第二節 職能基準應用現況

職能基準係透過職能分析方法，提出各個產業及領域中人才所需之具體能力規格，藉由具體人才規格之訂定，提供人才供給與需求端相同之期望標準，以期能解決職能落差、企業不易找到適當人才的問題。是以，職能基準可廣為產業、企業、培訓機構、學校及個人應用，其應用方式包括發展能力鑑定、辦理符合產業所需之職能課程、提供企業招募、選才及留才之參考框架、發展學校課程及規劃訓練機構培訓課程之依據等。

企業是應用職能基準概念最主要的使用者之一，其主要應用目的為規劃與強化整體人力資源管理體系，以期在選、育、用、留四個層面皆能更有系統地被整合，接下來本章節將針對職能基準在人才規劃、招募遴選、人才培育與績效管理四個面向的應用進行說明。

一、人才規劃層面-工作說明書應用

職能基準在人才規劃層面之應用可以協助企業建立職務之工作說明書與規範，確立各項職務之工作條件，使員工了解組織對該職務的要求。工作說明書的

DOI:10.6814/NCCU201900916

用意是一種具體的書面說明，描述該職務真正在做的事情，應該如何去做、以及在什麼條件下執行工作，它描繪出某特定工作的任務、責任、工作情況與活動等，典型的工作說明書內容常包括工作基本資料（名稱、類別、部門、日期）、工作摘要（目標、角色）、直屬主管、監督範圍、工作職責（常態性、非常態性）等，而其中許多資料都可在職能模型中直接參考。

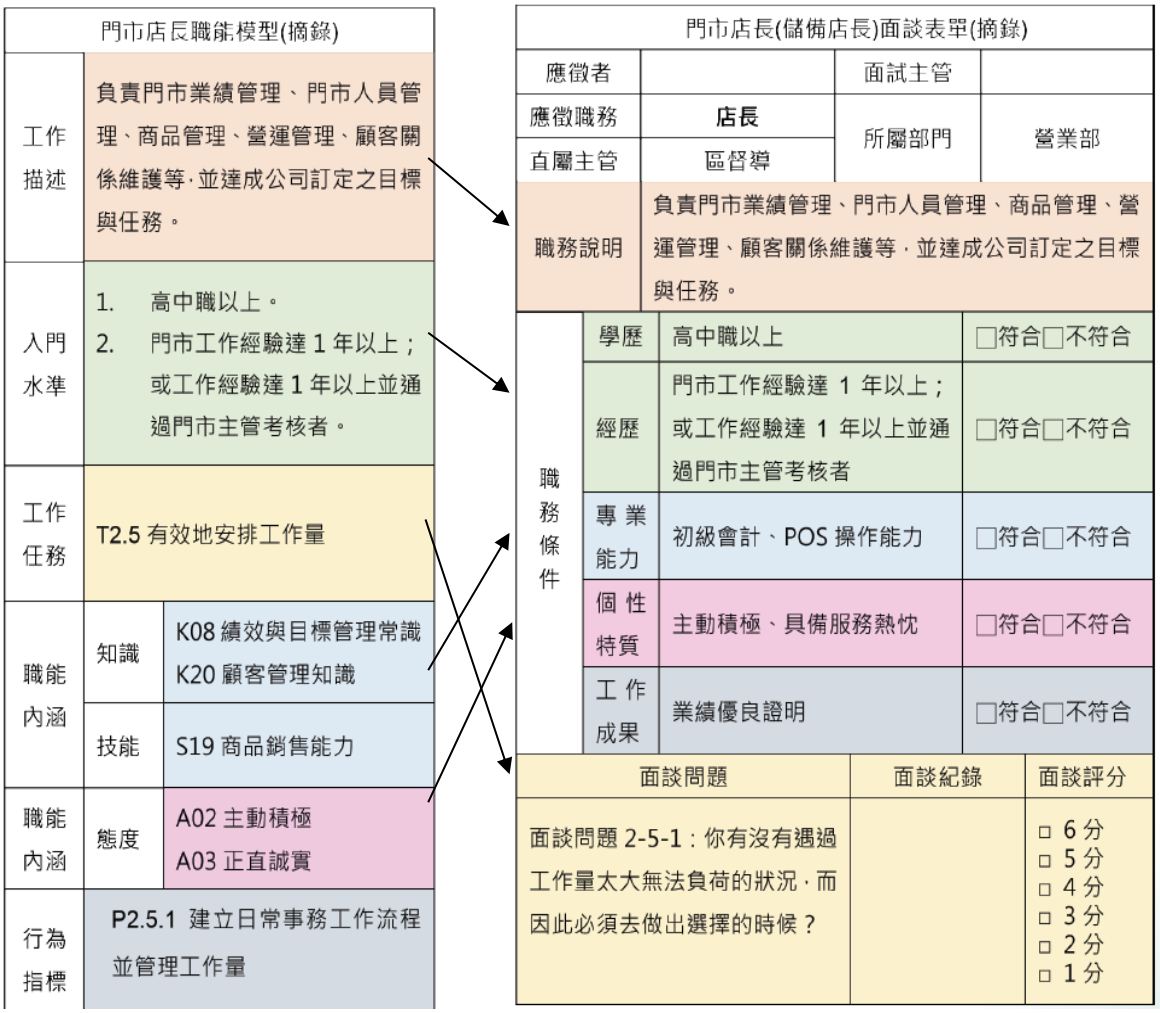
圖 3-1 職能基準之工作說明書應用範例

(參考資料：勞動部勞動力發展署，2016，職能基準活用指引)

DOI:10.6814/NCCU201900916

二、招募遴選層面-面談紀錄表應用

職能基準在招募遴選層面可以利用職能基準的檢核條件，從職能內涵挑選該職務所需之專業能力及個人特質，並依照組織文化、工作任務與職務等級設定配分比重。完成職務條件與面談問題的設計後，經主管確認即能用於招募面談，因表單內容可對應職能模型各項內涵，所以可以減少面談過程花費多餘的時間在不必要的問題上，一方面降低了面試官的負擔，另一方面也提高用人之精確度。



門市店長職能模型(摘錄)		
工作描述	負責門市業績管理、門市人員管理、商品管理、營運管理、顧客關係維護等，並達成公司訂定之目標與任務。	
入門水準	1. 高中職以上。 2. 門市工作經驗達 1 年以上；或工作經驗達 1 年以上並通過門市主管考核者。	
工作任務	T2.5 有效地安排工作量	
職能內涵	知識	K08 績效與目標管理常識 K20 顧客管理知識
	技能	S19 商品銷售能力
職能內涵	態度	A02 主動積極 A03 正直誠實
行為指標	P2.5.1 建立日常事務工作流程並管理工作量	

門市店長(儲備店長)面談表單(摘錄)			
應徵者		面試主管	
應徵職務	店長	所屬部門	營業部
直屬主管	區督導		
職務說明	負責門市業績管理、門市人員管理、商品管理、營運管理、顧客關係維護等，並達成公司訂定之目標與任務。		
職務條件	學歷	高中職以上	□符合□不符合
	經歷	門市工作經驗達 1 年以上；或工作經驗達 1 年以上並通過門市主管考核者	□符合□不符合
	專業能力	初級會計、POS 操作能力	□符合□不符合
	個性特質	主動積極、具備服務熱忱	□符合□不符合
	工作成果	業績優良證明	□符合□不符合
面談問題		面談紀錄	面談評分
面談問題 2-5-1：你有沒有遇過工作量太大無法負荷的狀況，而因此必須去做出選擇的時候？			□ 6 分 □ 5 分 □ 4 分 □ 3 分 □ 2 分 □ 1 分

圖 3-2 職能基準之面談紀錄表應用範例

（參考資料：勞動部勞動力發展署，2016，職能基準應用示範案例-金嘉隆企業有限公司）

DOI:10.6814/NCCU201900916

三、人才培育層面-訓練地圖應用

職能基準在人才培育層面可選定所需發展之職能項目，並對其設定欲達成的職能目標與訓練衡量指標，在設計訓練課程目標與相關教學資源時，可進行職能模型比對，用「行為指標」對應「評量標準」，依此來設計評量工具，最後擇定適合的發展方式展開訓練地圖，以確保有效地系統化學習。企業亦可重新檢視過去的訓練地圖，若有訓練目標及課程分類項目說明較不具體或不完善之處，藉此重新定義各項行為指標對應訓練目標的意涵。

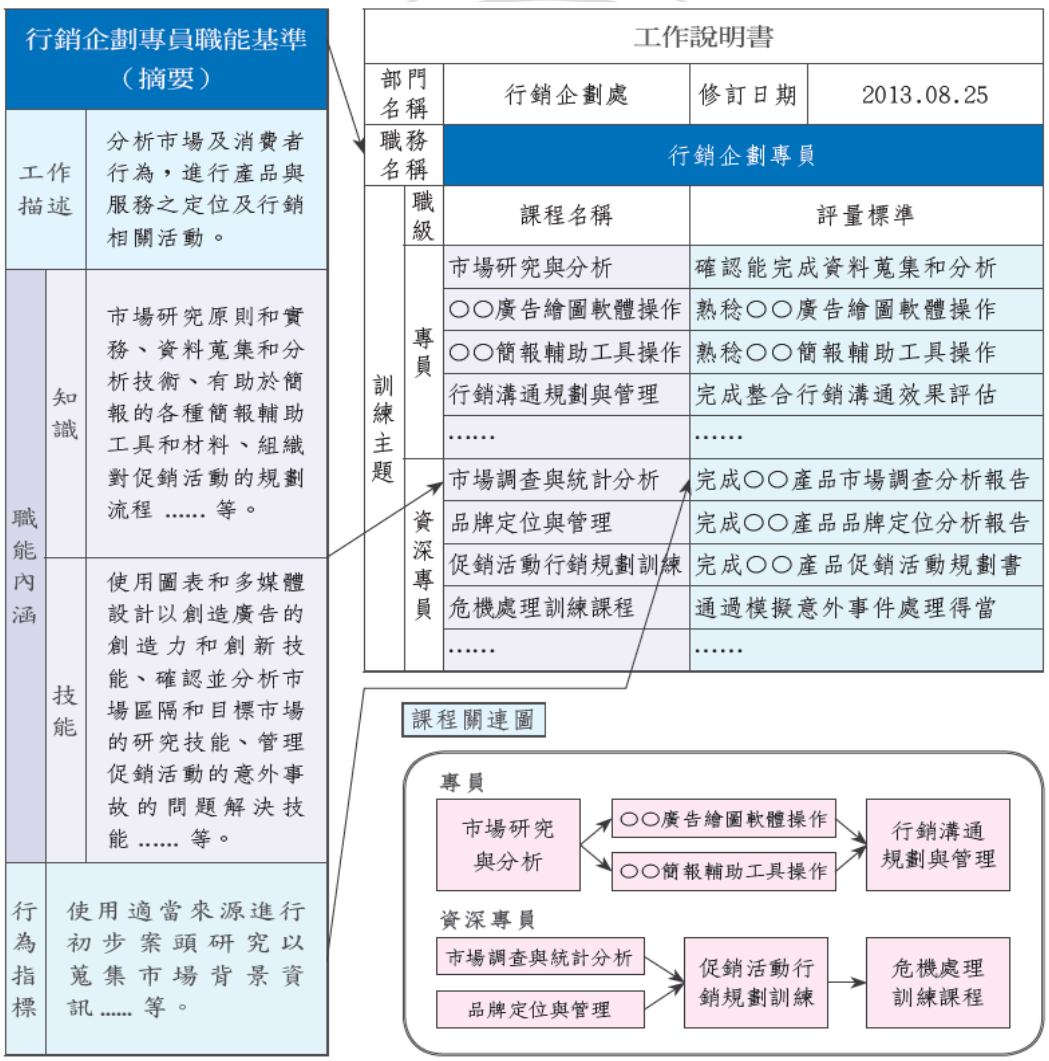


圖 3-3 職能基準之訓練地圖應用範例

(參考資料：勞動部勞動力發展署，2016，職能基準活用指引)

DOI:10.6814/NCCU201900916

四、績效管理層面-績效考核表應用

職能基準在績效管理層面之應用可以協助企業依照職能基準建立工作目標與考核依據，以利企業有效激勵員工，達成組織目標。績效評估的結果通常會影響員工的底薪調整或績效獎金的發放等，而升遷、留任與調職也會依據績效考核之結果決定員工的職務異動。另外也可藉此瞭解員工績效表現不佳的原因，以及需要進行哪些項目的改善，以提升績效表現。

工作活動	工作產出	行為指標
T4.1 執行生產計劃	04.1.1 產能規劃 04.1.2 組裝達成率 04.1.3 L/T 天數	P4.1.1 諮詢相關人員、同事和專業經理人，以收集、分析和整理資源需求的資訊
		P4.1.2 執行生產管理計畫以達成組織的績效與業務計畫
		P4.1.3 辨識和利用關鍵績效指標（KPIs）來監督營運績效
		P4.1.4 執行緊急應變計畫和諮詢流程
		P4.1.5 檢視各製程的產能規劃妥適性

管理指標	單位	計算方式
各組生產L/T天數逐月改善	各組	統計進站加工至出站完工時間
製程良品率	一課 射出組	射出責任數 / 射出生產總數
	一課 噴漆組	一次通過批數 / 總檢驗批數
	一課 設包組	設包責任數 / 設包生產總數
鏡片重鋪製率	三課	重工比數 / 當月訂單總比數 重工數量 / 當月訂單總數量
鏡片達交準時率	三課	準時比數 / 當月生產總比數
生產效率	各課	各組生產效率平均

圖 3-4 職能基準之績效考核表應用範例

（參考資料：勞動部勞動力發展署，2016，職能基準應用示範案例-華美光學科技股份有限公司）

DOI:10.6814/NCCU201900916

第三節 職能導向課程實施現況

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，因此也是職能基準最主要的應用方式，而本章節將會介紹職能導向課程目前實施的現況。

為加速臺灣產業轉型升級，政府打造以「創新、就業、分配」為核心價值，追求永續發展的經濟新模式，並透過「連結未來、連結全球、連結在地」三大策略，激發產業創新風氣與能量。政府提出「智慧機械」、「亞洲・矽谷」、「綠能科技」、「生醫產業」、「國防產業」、「新農業」及「循環經濟」等 5+2 產業創新計畫，作為驅動台灣下世代產業成長的核心，為經濟成長注入新動能[29]。進一步觀之產業創新條例第 18 條，除法律另有規定外，各中央目的事業主管機關得依產業發展需要，辦理下列事項：

一、訂定產業人才職能基準。

二、推動產業人才能力鑑定相關業務。

三、促進前二款事項之企業採納、民間參與及國際相互承認。

勞動部勞動力發展署近年來積極推廣職能發展，亦連結政府重點產業發展，於 iCAP 職能發展應用平台所提供之職能基準相關查詢數據，截至 108 年 5 月，累計已發展 766 項職能基準、2562 項職能單元及 275 項職能導向課程，在表 3-1、3-2 當中可以發現職能基準與職能單元在公告之數量上，例如科學、技術、工程、數學領域、製造領域以及天然資源、食品與農業領域等與 5+2 產業相關的領域，明顯優於其他領域，其策略性選擇有助於台灣產業轉型與人才培育間的加速。

[29]國家發展委員會，協調推動產業創新計畫，上網日期 2019 年 05 月 01 日，檢自：https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=9D024A4424DC36B9

DOI:10.6814/NCCU201900916

表 3-1 iCAP 公告之職能基準數量依領域類別區分概況

	領域	數量
1	天然資源、食品與農業	23
2	製造	87
3	建築與營造	30
4	行銷與銷售	55
5	物流運輸	16
6	休閒與觀光旅遊	28
7	資訊科技	48
8	金融財務	27
9	科學、技術、工程、數學	289
10	政府公共事務	3
11	司法、法律與公共安全	12
12	教育與訓練	3
13	醫療保健	7
14	個人及社會服務	10
15	藝文與影音傳播	63
16	企業經營管理	65
總計		766

（資料來源：本研究整理自 iCAP 職能發展應用平台，最後查閱日 108.5.25）

DOI:10.6814/NCCU201900916

表 3-2 iCAP 公告之職能單元數量依領域區分概況

	領域	數量
1	天然資源、食品與農業	119
2	製造	660
3	建築與營造	148
4	行銷與銷售	259
5	物流運輸	145
6	休閒與觀光旅遊	143
7	資訊科技	343
8	金融財務	13
9	科學、技術、工程、數學	110
10	政府公共事務	0
11	司法、法律與公共安全	44
12	教育與訓練	33
13	醫療保健	0
14	個人及社會服務	60
15	藝文與影音傳播	186
16	企業經營管理	299
總計		2,562

（資料來源：本研究整理自 iCAP 職能發展應用平台，最後查閱日 108.5.25）

DOI:10.6814/NCCU201900916

本研究整理 iCAP 職能發展應用平台的職能導向課程認證清單，最早獲得 iCAP 認證標章的單位為 103 年 6 月，至今共有 103 個單位申請職能導向課程，本研究將其廣義區分為工商團體、工會、學校、民間企業、職訓/輔導/培訓機構、政府單位等，發現其中以工商團體為申請大宗，其次為民間企業，至於在 iCAP 職能發展應用平台公告通過 iCAP 職能導向課程認證資格計有 275 門，包括職能基準課程 24 門、職能基準單元課程 47 門與職能課程 204 門，其中職能課程占了大部分的比例，另外，透過將職能導向課程通過數量與申請單位數量進行交查分析後，得出之結果如表 3-5，可以發現通過職能導向課程認證之民間企業大多申請職能課程，故本研究將透過深度訪談探究職能課程的數量勝於其他兩種類型課程之原因。

表 3-3 職能導向課程各類型通過數量

職能導向課程類型	數量
職能基準課程	24
職能基準單元課程	47
職能課程	204
總計	275

(資料來源：本研究整理自 iCAP 職能發展應用平台，最後查閱日 108.5.25)

DOI:10.6814/NCCU201900916

表 3-4 職能導向課程申請單位數量

申請單位	數量
工商團體	35
工會	15
學校	15
民間企業	17
職訓/輔導/培訓機構	14
政府單位	7
總計	103

(資料來源：本研究整理自 iCAP 職能發展應用平台，最後查閱日 108.5.25)

表 3-5 各單位通過職能導向課程認證類型之數量

	工商團體	工會	學校	民間企業	職訓/輔導/培訓機構	政府單位	總計
職能基準課程	7	7	1	1	4	4	47
職能基準單元課程	14	3	9	0	8	13	24
職能課程	30	8	15	20	21	110	204
總計	51	18	25	21	33	127	275

(資料來源：本研究整理自 iCAP 職能發展應用平台，最後查閱日 108.5.25)

DOI:10.6814/NCCU201900916

為鼓勵各界應用職能基準發展職能導向課程，以優化訓練內涵，勞動部勞動力發展署106年11月9日發能字第106369006571號令訂定「推動職能基準發展應用補助要點」，目的是提升人才培育效能，充裕國家重點產業政策領域人才所需職能，支持產業發展。詳見<附錄三>

要點之補助範圍如下：

（一）職能基準課程：依職能基準發展與應用平台公告之單一或數個職能基準或職能單元資源，所列全部工作職責所需知識、技術發展之課程。

（二）職能基準單元課程：依職能基準發展與應用平台公告之職能基準或職能單元資源，擇定部分工作職責所需知識、技術發展之課程。

（三）職能課程：依據就業市場需要，透過職能分析流程進行訓練需求，發展對應之職能課程。

前項各款課程需符合公告之「職能導向課程品質認證作業規範」，並送品質審查及通過認證。發展課程之產業別，以政府推動之重點產業為優先，勞動部勞動力發展署研訂之策略性產業及其他產業為輔。

DOI:10.6814/NCCU201900916

表 3-5 推動職能基準發展應用補助要點之補助範圍

項目 / 內容	職能基準課程	職能基準單元課程	職能課程
補助金額	每一補助課程以不超過其申請總經費 50%為原則		
補助上限	NT$40 萬	NT$20 萬	NT$20 萬
	屬政府重點產業，工業類或製造業職類領域者，不受上述補助額度之限制，最高補助新台幣 100 萬元		
補助項目	講座、教師及助教之交通費及鐘點費、出席費、翻譯費、審查費、會議整理記錄費、攝影費、光碟製作費、稿費、教材費、材料費、學雜費、文具用品費、書籍資料印製費、勞工保險費、場地費、租車費、宣導費、郵電費、人事費(不得超過申請總經費 1/3)及其他課程開發之必要費用。		
備　　註	1.經費不得用於購買設備。 2.經費中涉及採購事項者，應依政府採購法等相關規定辦理。 3.補助項目為勞動力發展署一般經常費用編列標準及結報應行注意事項之範圍者，申請單位應依規定編列經費。		

（資料來源：推動職能基準應用補助要點作業手冊，2018）

DOI:10.6814/NCCU201900916

然勞動力發展署為鼓勵更多單位提送計畫申請，於108年3月4日發能字第10836001331號令修正「推動職能基準應用補助要點」，名稱改為「發展職能基準及職能導向課程補助要點」，除增列補助項目、提高補助金額、放寬計畫執行期程外，並採常態性受理申請補助，本次修正重點條列說明如下：

1.補助對象：增列補助發展職能基準對象「依法設立之工業團體、商業團體及協會」。

2.補助範圍：增列職能基準為補助範圍之一。

（1）發展職能基準：指除本署職能發展應用平台已公告之職能基準外，工業團體、商業團體及協會擇定關鍵職業（或職類）發展之職能基準。

3.補助標準：增列職能基準補助標準，以及修訂職能導向課程補助標準。

（1）發展職能基準補助上限不超過申請總經費百分之七十，且補助金額上限為新臺幣六十萬元。屬發展署公告重點產業、工業類或製造業職類領域，最高補助金額上限為新臺幣一百八十萬元。

（2）發展職能導向課程補助上限不超過申請總經費百分之五十，且補助金額上限為新臺幣三十萬元。屬發展署公告重點產業、工業類或製造業職類領域之課程，最高補助金額上限為新臺幣一百萬元。

其餘修訂詳細內容，請參閱〈附錄五〉發展職能基準及職能導向課程補助要點

DOI:10.6814/NCCU201900916

表 3-6 發展職能基準及職能導向課程補助要點之補助範圍

項目 內容	職能基準課程	職能基準單元課程	職能課程	**職能基準**
補助金額	不超過申請總經費 50%			不超過申請總經費 70%
補助上限	一般產業			
	新台幣 30 萬			**新台幣 60 萬**
	屬公告重點產業，工業類或製造業職類領域者			
	最高補助新台幣 100 萬元			最高補助新台幣 180 萬元
補助項目	講座、教師與助教之交通費及鐘點費、出席費、**諮詢費**、翻譯費、審查費、**資料蒐集費**、**開發評量工具費**、**評量執行費**、會議紀錄整理費、攝影費、光碟製作費、稿費、教材費、材料費、學雜費、文具用品費、書籍資料印製費、勞工保險費、場地費、租車費、宣導費、郵電費、人事費(不得超過申請總經費 1/3)及其他課程開發之必要費用。			
備　　註	1.經費不得用於購買設備。 2.經費中涉及採購事項者，應依政府採購法等相關規定辦理。 3.補助項目為勞動力發展署一般經常費用編列標準及結報應行注意事項之範圍者，申請單位應依規定編列經費。			

（資料來源：本研究自行整理）

DOI:10.6814/NCCU201900916

表 3-7 通過職能導向課程品質認證依領域區分概況

	領域	數量
1	天然資源、食品與農業	8
2	製造	44
3	建築與營造	15
4	行銷與銷售	13
5	物流運輸	4
6	休閒與觀光旅遊	22
7	資訊科技	16
8	金融財務	4
9	科學、技術、工程、數學	57
10	政府公共事務	1
11	司法、法律與公共安全	0
12	教育與訓練	14
13	醫療保健	0
14	個人及社會服務	31
15	藝文與影音傳播	9
16	企業經營管理	37
總計		275

（資料來源：iCAP 職能發展應用平台，最後查閱日 108.5.25）

DOI:10.6814/NCCU201900916

為促進產業創新，改善產業環境，提升產業競爭力，特制定產業創新條例，其中第 18 條與職能基準的推動息息相關，並在 5+2 產業創新計畫的驅使之下，目前通過職能導向課程品質認證依領域區分概況，如上表 3-7 顯示，並對比職能基準與職能單元之建置領域數量，如上表 3-1、3-2 顯示，在科學、技術、工程、數學以及製造領域皆可發現與重點發展產業呈正向相關，藉此可以看到國家的政策支持與鼓勵是有一定效果的。

第四節 小結

綜合上述，本章節首先介紹我國職能基準發展之概況，瞭解目前對於職能基準建置速度與相關職能專業人才的培養可以再進行提升與強化，接著介紹職能基準在企業層面的相關應用，並且在人才規劃、招募遴選、人才培育以及績效管理層面都有實際應用之範例參考，最後再切進職能導向課程的實施現況以及其與推動職能基準補助要點之關係與成效。

緊接著下一章，本研究將針對個案企業進行訪談，瞭解企業在使用職能基準並透過職能導向課程應用之方式的導入過程與教育訓練成效。

DOI:10.6814/NCCU201900916

第四章 訪談規劃與分析

第一節 訪談設計與對象

本研究選擇深度訪談的方式，根據前面章節之研究目的與架構，設計出訪談題綱，針對個案企業進行訪談，並採取半結構式訪談法，讓訪談過程在相同脈絡之中仍保有個別彈性。

一、訪談對象

本次研究之訪談對象設定為通過職能導向課程之企業，對象以勞動部勞動力發展署之 iCAP 職能發展應用平台進行查詢，並依據各領域之職能基準數量多寡(表 3-1)排序，再根據現有通過認證之民間企業的產業類型，選擇不同的產業類別作為訪談對象，最後則是尊重各民間企業之受訪意願決定本次研究對象，其中 A 公司屬人力仲介業；B 公司屬科技業；C 公司屬工業；D 公司屬金融業，以下整理四家個案公司所通過 iCAP 職能導向課程，如表 4-1 所示：

表 4-1 個案公司通過 iCAP 職能導向課程列表

個案公司	標章編碼	職能導向課程名稱	課程類型	效期起始日	效期截止日
A 公司	BHRT0008-18	外籍勞工非勞工行政服務與異常狀況處理機制	職能課程	107.05.11	110.05.11
B 公司	ETET0059-18	生產線基層組長「開啟領導力之門」課程	職能課程	107.10.31	110.10.30
C 公司	MPDT0116-18	新進製造設計工程師職前訓練	職能課程	107.12.19	110.12.19
D 公司	FBFT0042-18	金融跨售顧問-新進人員訓練	職能課程	107.10.25	110.10.24

（資料來源：本研究自行整理）

DOI:10.6814/NCCU201900916

二、訪談內容設計

根據研究主題與研究目的，將訪談題綱分成三個面向，分別為企業申請 iCAP 職能導向課程之原因與過程、企業導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效與影響、企業對於 iCAP 職能導向課程整體之評價與建議。在企業申請原因與過程的部分設計了六個問題，包含導入 iCAP 職能導向課程之緣起、政府經費補助是否為企業申請 iCAP 職能導向課程之誘因、申請 iCAP 職能導向課程之時程、職能需求分析之職能模型產出過程、選擇申請職能課程之原因、企業內部的宣達與主管所抱持的態度，藉此了解企業申請之動機與規劃流程；在企業訓練成效與影響的部分設計四個問題，包含 iCAP 職能導向課程對企業訓練之影響、導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效、iCAP 職能導向課程之課後滿意度、企業產出職能模型之其他應用，藉此了解 iCAP 職能導向課程與企業之教育訓練關聯性；以及最後在企業整體評價的部分設計五個問題，包含企業對政府統一職能基準之看法、對於 iCAP 所公告之職能基準適用性的看法、企業對 iCAP 職能導向課程整體評價、企業對 iCAP 職能導向課程之改善與建議、企業其他觀點與總結回饋，希望藉由企業使用端的看法，給予 iCAP 職能導向課程具體的建議與回饋。透過表 4-2 十五個問題面向探討企業 iCAP 職能導向課程導入及其對教育訓練成效之影響，並產出下表 4-3 作為本研究訪談之題綱：

DOI:10.6814/NCCU201900916

表 4-2 本研究欲探討之十五個問題面向

問題主軸	訪談題目
企業申請 iCAP 職能導向課程之原因與過程	1 導入 iCAP 職能導向課程之緣起
	2 政府經費補助是否為企業申請 iCAP 職能導向課程之誘因
	3 申請 iCAP 職能導向課程之時程
	4 職能需求分析之職能模型產出過程
	5 選擇申請職能課程之原因
	6 企業內部的宣達與主管所抱持的態度
企業導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效與影響	1 iCAP 職能導向課程對企業訓練之影響
	2 導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效
	3 iCAP 職能導向課程之課後滿意度
	4 企業產出職能模型之其他應用
企業對 iCAP 職能導向課程之評價	1 企業對政府統一職能基準之看法
	2 對於 iCAP 所公告之職能基準適用性的看法
	3 企業對 iCAP 職能導向課程整體評價
	4 企業對 iCAP 職能導向課程之改善與建議
	5 企業其他觀點與總結回饋

（資料來源：本研究自行整理）

DOI:10.6814/NCCU201900916

表 4-3 企業訪談問卷之題綱

問題主軸	訪談題目
企業申請 iCAP 職能導向課程之原因與過程	1 請問您當初導入 iCAP 職能導向課程的動機是? 又是怎麼接觸到 iCAP 的呢？
	2 請問您有申請 iCAP 經費補助嗎? 經費補助會是企業申請 iCAP 職能導向課程的誘因嗎？
	3 請問您從申請到取得 iCAP 認證的過程花費多少時間？
	4 請問貴公司如何進行職能需求分析呢？
	5 請問您選擇申請職能課程的原因為何？
	6 請問導入 iCAP 前是否有對公司內部宣達？公司主管的態度支持嗎？
企業導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效與影響	1 請問 iCAP 職能導向課程是否有助於企業進行訓練規劃？
	2 請問導入 iCAP 職能導向課程前後之訓練作法有何不同？是否有訓練成效可以提供？
	3 請問參訓學員的課後滿意度如何？
	4 在您獲得 iCAP 認證後，是否有使用該職能模型去進行其他領域的應用？(例如工作說明書、人才招募、績效考核)
企業對 iCAP 職能導向課程之評價	1 請問您對於國家政府統一職能基準的看法為何？
	2 請問您是否有使用 iCAP 網站所公告的職能基準呢？ 您認為適用性如何？
	3 請問您對 iCAP 職能導向課程整體評價為何？
	4 請問您認為 iCAP 職能導向課程是否有不足與改善之處？
	5 請問是否還有需要補充或者給予整體的回饋？

（資料來源：本研究自行整理）

DOI:10.6814/NCCU201900916

第二節 訪談發現與整理

一、A 個案公司訪談內容

(一) A 公司基本資料

員工人數：65 人

資本額：2000 萬

公司主要商品/服務項目：人力仲介

申請通過 □ iCAP 職能基準課程

□ iCAP 職能基準單元課程

■ iCAP 職能課程

(二) A 公司介紹

A 公司於 1991 年成立專業團隊享譽業界，自創立以來即擁有數十名專業從業人員，提供全球性之人力資源顧問服務，企業內涵為各產業之人力招募與配置服務，服務項目橫跨白、藍領，外籍及技術、非技術性人力。範圍包括高階及專業人才搜獵，跨國人才尋覓及聘僱，外籍勞工招募、引進、管理及勞工相關問題諮詢等。除了具備就業服務相關法規專業知識外，並導入勞動力品質管理的觀念，先後推行全程管理服務作業系統(1994 年)，認證 ISO-9002 品質管理系統(2000 年)，再結合兩者而建立了全方位績效管理品質作業系統 ERP 架構之作業平臺(2004 年)正式邁入效率與品質雙軌同步化的新紀元。

DOI:10.6814/NCCU201900916

(三) A 公司申請 iCAP 職能導向課程之原因與過程

1. 導入 iCAP 職能導向課程之緣起

A 公司 iCAP 專案負責人(以下稱受訪者甲)在因緣際會之下，參與勞動部勞動力發展署所開的訓練規劃與評量職能基準課程，在為期 12 天共 84 小時的研習中，除了瞭解訓練需求的分析、訓練計畫的設計、訓練課程的發展以及訓練成效的評估之外，也接觸到整個 iCAP 職能導向課程的相關資訊，而其中研習的學員義務就是要完成一項 iCAP 的認證，因此受訪者甲就將研習期間所學的導入公司並且完成「外籍勞工非勞工行政服務與異常狀況處理機制」之職能課程。

勞動力發展署不是都會公告一些職能的基準嘛，那他在公告職能基準之前，其實找了很多這個行業的專家來做分析，那在分析這塊有找我老闆，找一些仲介公司老闆，我現在說的是我們這個外勞仲介，然後分析做完了，他自己去做一套他要公告規劃的課程跟任務，那他就要找一些業界的專家幫他看，他做的這個職能基準 O 不 OK，阿他就找我去幫他談這樣，那我只是幫他看，他要的這個工作任務是不是我們外勞仲介員的工作任務，譬如說，他幫我們寫的這個外勞仲介員符不符合時下我們外勞仲介員要的工作任務或者內容，他就會找業界的專家確認，我幫你寫的這塊，你認為符不符合這樣，我們是去幫他看的，阿那時候我其實不懂 ADDIE，我只是負責幫你看你寫的這個外勞仲介員對不對，是不是我要的工作能力那些的，那也因為我幫他看外勞仲介員，然後他們開課的時候就問我要不要上課。

我自己的部分就是拿到規劃與評量的標章，我有去上 84 小時的課，就是 iCAP 這個課程有專門為了要來規畫 iCAP 做了一個職能基準，然後我拿到一個標章，就是他為了能夠培訓能夠推動 iCAP 的人，所以他有開了職能分析班、職能規劃與評量，那我是上規劃與評量，然後他也會走一個他設計的，那我們去上的就是這些邏輯也符合 ADDIE，因為上這個課是要先繳保證

DOI:10.6814/NCCU201900916

金，那你如果完訓了之後他就會退你，表示勞動力發展署是培訓你這個人，那就會有義務時數要去做些事情，所以我其實也是因為這個原因才去申請我家的 iCAP。

2.政府經費補助是否為企業申請 iCAP 職能導向課程之誘因

A 公司受訪者甲在參加 iCAP 訓練規劃與評量職能基準課程結訓後，就預計規劃要完成公司 iCAP 職能導向課程的申請，但當下的時空背景尚未有相關補助辦法出現，就算後續想申請補助也無法辦理，因為補助須於申請前事先提出，所以對 A 公司而言，經費補助並非申請之誘因。

因為我當初去上課的時候補助辦法還沒出來，所以我決定開課的時候也沒有補助辦法，然後我差不多開到中間的時候才有說有補助辦法，但他的補助辦法是要先去申請，先去掛號說你要申請補助，阿你的課程過了他才會給你，而不是你課程過了你才跟他申請補助，你要先跟他掛號就對了，但是我是不是真的會給你補助，是要看這個案子有沒有過，可是我知道這個消息的時候，其實我已經來不及掛號了，所以後面也就算了。

3.申請 iCAP 職能導向課程之時程

A 公司受訪者甲預先即有訂定嚴謹的行程規劃安排，每個月都有設定目標進度，所以在執行上顯得相當有效率，過程僅花近半年就取得 iCAP 職能導向課程的認證，由於執行過程相當順利也因此受邀分享申請認證 iCAP 職能導向課程的經驗。

我們家課程做得很快，應該半年內，可能跟人家不太一樣，而且也很快速地申請，人家在寫結案報告都寫很久，但我寫很快，我都會規劃好每個月的進

DOI:10.6814/NCCU201900916

度，我前面 12 月開會，然後開完會開始上課，我 2 月就上完，其實我是被我授課的另一個講師拖到評量的分數，評量做完他還沒打分數，我說欸你到底要不要打，結果那時候遇到過年，然後我們又比較忙，所以他那時候分數打出來就比較晚，3 月分數打完，我就開始做結案報告，我的報告書是押 3/31，我 3/31 印好，4 月就丟進去，我真的很快，因為後面人家寫那個收尾的報告書聽說要寫一兩個月，我一個禮拜寫完，因為我覺得一來，趁記憶很好的時候，所有的流程都記住的時候趕快寫，第二個是因為我那時候是有把工作的 schedule 訂得很清楚，因為我如果在那個 deadline 沒有完成，會拖到我後面的時間…我在出國選工前就是照我設定的去送審，我一出國就接到勞動部的評鑑通知，所以所有的都在我預期規畫內，我當時設計這樣是有我的理由的，全部照流程走，我其實辦得滿開心的，所以勞動部就會叫我去分享 iCAP 的這個經驗，然後我就會跟別人分享說，其實聽起來很難，但一點都不難，其實我要做的時候就覺得好痛苦，然後我覺得那個叫關關難過關關過，我是第一關過了就覺得還好還好。

4.職能需求分析之職能模型產出過程

在 A 公司因為該職能導向課程係針對公司內部員工開課，專業上具有企業本身之獨特性，所以在職能需求分析階段邀請公司內部主管以及資深員工進行訪談、產出職能模型，另外受訪者甲在職能分析的階段，也有參考 iCAP 網站上所公告的職能基準「外籍員工仲介員 BHR3333-001」。

有，我們有參考外勞仲介員的職能基準，你可以上網查一下。我們是用一般訪談法，然後參考目前人力仲業業的仲介員比較需要加強的能力，最主要因為我們是企業內部開課，所以我們就找公司的主管，是我們最主要是參考，那我們也會問，員工想要什麼，所以我們的專家會議也有找一個比較有

DOI:10.6814/NCCU201900916

經驗的員工，但又不是管理職，但他的角度就會從員工跟我們說要教那些比較好，像我們主管就是在這個行業看那麼久了，當然知道要什麼。

那如果今天，譬如說我是辦訓單位，那我要開某個行業的課，我一定要找外面的產業專家來，然後我還必須要找一個有規劃與評量證書的人，所以他的專家會議就必須要有產業的專家、要有職能課程的專家，意思是，他們有來給你提供顧問類的建議，你才能夠符合我的指標標準。

5.選擇申請職能課程之原因

A 公司選擇申請職能課程的原因與職能基準的適用性有關，因為申請時發現所公告的職能基準並不符合最新的法規要求，但若選擇職能基準課程或者職能基準單元課程就必須要引用勞動力發展署所公告之職能基準或職能基準單元，所以 A 公司才決定採用自行建構之職能模型所發展的訓練課程。

那為什麼我後來開課會選職能課程，就是因為後來法規修訂了不同的做法帶進來，因為我帶進新的法規，規定的東西就會跟原本職能基準不一樣，這樣懂嗎，法規變動其實職能基準就要跟著變動，可是我不認為政府的腳步夠快，我法規變了我不見得那個基準就會變，它也許會等個兩三年再來修訂。

6.企業內部的宣達與主管所抱持的態度

A 公司特別之處在於與勞動力發展署相關單位的互動良好，公司高層主管在初期就已接觸職能基準的開發階段，而受訪者甲也針對公司內部員工說明辦訓目的，加上獲得主管的認同與支持，因此也讓受訪者甲後續能在公司順利導入 iCAP 職能導向課程。

DOI:10.6814/NCCU201900916

我剛不是有說勞動部都會找業界的專家去分析或者去看他們的職能基準 O 不 OK 嗎?那我老闆就是那種第一代被勞動部訪問的，那他也不太會管我，我說我想上這個培訓的課，他就說好，而且其實我們都有跟員工說明為什麼要辦這個訓練，所以甚至從經營者到主管都認識 iCAP，也都很支持。

(四) A 公司導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效與影響

1. iCAP 職能導向課程對企業訓練之影響

受訪者甲認為過去的訓練缺乏系統，訓練的課程並未完整規劃，而是依照當下的法規修訂或者同仁遇到的狀況選擇要開什麼樣的課，但導入 iCAP 職能導向課程後，將零碎的課程彙整為一系列的訓練，比起以往即興的上課，現在的訓練模式更有邏輯，有助於訓練規劃。

應該是說我們以前上課不會像現在這樣子這麼有系統，我們以前上課可能比較像組合式拼湊式，現在有一些法規改了，我們就來上課，現在有個什麼新的東西，好，來上個課，那我們現在有這個就是很有系統，先從法規教起，然後要教什麼課程這樣，那以前公司的教育訓練都比較偏重於政府的法規修訂，我們就會為了這個修訂開了一門課，或者說哪個方面員工在處理上有一些 trouble，我們就會針對這個 trouble 叫大家來上個課，可是我們這次的課就會把以前，那些法規修訂的跟 trouble 的彙整成一整套，然後法規從頭講起，異常的案子從頭講起，就不是一塊一塊，想到就來上，所以更有系統、成效更佳，因為以前是片斷的，然後現在就是把它整合好，然後該照 ADDIE 的、該照(訓練)地圖要上什麼再上什麼的，就不會即興式的上課，而是比較有邏輯。

DOI:10.6814/NCCU201900916

2.導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效

受訪者甲表示該課程所教授的多為上課對象原有的實際工作內容,只是希望透過訓練並植入相關法規概念,能讓學員的邏輯與應對能力提升,最重要的是在遇到突發狀況時可以獨立面對與處理,因此不以業績為成效結果,而是以工作的熟練度作為訓練成效,屬於經驗值較難以量化,但學員在工作上都有實際進步。

我現在沒有具體數據可以提供,因為我的員工本來就在這裡上班,然後我只是把他們教的更能夠上手,其實他們本來就有一些基礎,只是我們一系列的上課,讓他的邏輯性更好、應對更佳,或者遇到外勞的突發異常狀況,他的處理會更嫻熟,所以我這邊沒有什麼數據,因為他本來就是在做這個工作,只是我覺得你可能本來做 60 分,我希望你做到 80 分;你本來有 trouble 都會來問我,可我現在把你教會了,你有 trouble 的時候你可以自己先去排解,然後大問題才找我,所以我們家就比較沒有數據,因為這個經驗值很難量化,而且我們教的這些人並不是在業績上,他上完後可以把外勞發生異常的問題解決,然後會有一些法規的概念在腦袋,可以獨立面對客戶提出的需求這樣就達到我們的效益了,我們只是要讓員工在做一些例常該做的工作內容可以達到更高的水準,但基本上上過課的學員都會比較知道怎麼處理異常狀況。

3.iCAP 職能導向課程之課後滿意度

A 公司的參訓學員對於課程的評價為非常滿意,也有給予辦訓單位增加課程內容的建議,故職能導向課程對於學員方以及辦訓方都有實質上的效益。

有阿,這個有啊,滿意度都很高,這個是每年評鑑都會做的,勞動部有一個評鑑仲介公司都會做,而且 iCAP 一定要有課程滿意度,你的 ADDIE 評估裡

DOI:10.6814/NCCU201900916

面，它的評估不是只有評估學員的水準，它其實還有一個監控，就是對整個辦訓課程的品質監控。我們家的都是非常滿意，然後我們家還有針對我上的某個課程滿意多少，我這個課程滿意度，然後講師滿意度，還有第二個課程的滿意度還有第二個課的老師滿意度是多少，因為我們有三門課，所以也看得出學員對每個老師的評價，然後後面還有其他，我的學員就有寫希望課程哪個部分增加，然後我們看了一下覺得是可行的，就增加了。

4.企業產出職能模型之其他應用

受訪者甲認為工作說明書與 iCAP 職能基準所要展現的意義不同，前者的內容寫得很詳盡，將工作項目拆解成每一個步驟要做什麼事情；而後者的重點不在於拆解工作項目，而是如何去判定工作能力是否有達成所需的標準，以及要如何提升能力使其符合並達成目標，才是產出職能模型後的最大效用，因此受訪者甲認為不需要為此而去修正工作說明書；另外受訪者甲認為企業與外面的辦訓單位最大的不同在於是否需要招攬學員上課，對於外面辦訓單位而言，或許會利用通過 iCAP 的光環去吸引學員；但對於企業而言，無需額外對學員進行課程招攬的動作，因為學員本身就被安排好要上課。

我跟你說，工作說明書很容易被綁在一起，在 iCAP 裡面我們不說工作說明書，我們不是很著重在這一塊，可是 TTQS 很著重，所以它其實是兩個看起來相似，相似度很高，但是兩個是不同的方向，那 TTQS 會希望把工作說明書寫得很精準、很細，12345 要做什麼啊，我認為的 iCAP 不是要寫工作說明書，而是要你在這個職務上，你的能力能夠達到標準，所以我不要你寫工作說明書，我要你在知識技能上都可以提升到我要的水準，所以它很注重 K,knowledge、一個是 S,skill 技能、第三個是態度 A,attitute，所以我覺得這兩個他們要的不一樣，TTQS 很著重在你把你的工作拆解成十個小積木怎麼拼，然後你的工作 one step

DOI:10.6814/NCCU201900916

是什麼二是什麼，但 iCAP 不是要把它拆解的那麼細，iCAP 是以一個大原則來，你今天要做外勞仲介員，我不是去拆解你的工作要做哪些，我是要你的能力能夠做好這個工作，這樣懂了嗎? 那你的能力要做好什麼工作、我希望你的能力要提升到這個工作，我就要給你什麼樣的飼料，什麼樣的知識然後帶到什麼樣技能，然後能夠提升你的能力，所以這時候我不是要說你做些什麼，而是要講你會做什麼。我現在 iCAP 的重點是要讓你會做些什麼，可以做到哪些水準，所以我並沒有拿職能基準去修正我的工作說明書。

…應該這樣講，有一些外面的辦訓單位所開的課，他會強調我開的這門課，可能他已經送審過了，他不管是用職能基準課程還是什麼的，所以他的招生簡章就會寫本課程是 iCAP 的課程，但因為我是私人企業，我不需要去招攬學生，我的對象就是公司同仁，所以我不需要去打廣告，他們就是要來上課這樣。

(五) A 公司對 iCAP 職能導向課程之評價

1. 企業對政府統一職能基準之看法

受訪者甲表示，政府推動職能基準將人才規格與訓練品質同時把關，藉由有效的整合，能使職能基準之推動有所憑據並具有相當程度的公信力，因此認為政府統一制定職能基準有其必要性。

我覺得政府想要推這個就是要規格化，就是讓人家比較有一個依循的標準，其實是有必要的，就不會大家各做各的，然後可能你要參加國家考試，那至少某些東西他有一些標準的規格化，你去上了什麼課，你吸收的東西可能就會對你比較有真的幫助，就不會參差不齊，或者說你把工作任務那些確定的很清楚，也比較不會騙人，所以我覺得還是有必要性。

DOI:10.6814/NCCU201900916

2.對於 iCAP 所公告之職能基準適用性的看法

受訪者甲認為職能基準的大致架構無誤，但若涉及法規更新，相關的職能基準規範亦需要即時更新，例如 A 公司的外勞仲介員，就受法規調整而影響到實際的做法，因此職能基準之適用性也會因未即時更新而有所降低。

我是覺得關於使用 iCAP 職能基準資料是 ok 的，但是有一些的職能基準會牽涉到那個行業別的法規，就要適時更新，尤其是像職業安全的部分，那個也會有法規，假設電梯維修員你去看，機師或者維修員，也會有相關的消防法規跟電梯法規，我的意思是說，它的大架構都沒有錯，可是要適時地去做一些法規的更新，或者以我們外勞仲介員來講，它寫職能基準在設標準的時候，外勞並不可以直接在台灣，現在台灣叫做續聘嘛，有一個法規變動，那一塊它其實當初寫的時候沒有規劃到，就是說整個法規跟整個作法有不一樣。

3.企業對 iCAP 職能導向課程整體評價

受訪者甲對於 iCAP 職能導向課程整體而言評價良好，但認為普及率不高，因此需要更進一步或者更多元的方式進行推廣。

對於這個 iCAP 評價是好的，但就覺得普及率不高，所以值得推廣，就像我現在也是在讓你更加認識 iCAP。

4.企業對 iCAP 職能導向課程之改善與建議

受訪者甲舉出全國技術士技能檢定作為例子，建議 iCAP 在未來仍然要持續更新所公布的職能基準，避免因時間拉長卻久久未更新，導致職能基準已不符合時宜，造成適用度不高而受到負評。

DOI:10.6814/NCCU201900916

像我前面說的，我在用的時候就有發現它們的職能基準並沒有即時更新，那這就會讓我想到職業訓練不是有那個技術士嗎，就是你要能夠達到技術士的水準才會給你一個證照，可是技術士一直被人家詬病說它的試題有些很舊了沒有翻新，或者說教材太舊，或者說課程的設計不夠好，或者說試題都是考古題都沒有 upgrade，所以我是希望 iCAP 可以在這一部份做得更好，不要最後流於形式又被詬病。

5.企業其他觀點與總結回饋

受訪者甲認為，企業的自我意識較強，當有應徵者表示自己取得 iCAP 職能導向課程的認證，並不代表會優先錄用，若是由公家機關(例如勞動部)所開辦的課程，企業的認定程度會大於私人企業所開辦的課程，而應徵者能否清楚地表達自己所學習的知識與技能才是決定錄用與否的關鍵。

它這種課有一種是，因為勞動部也有開，那個我剛剛講外勞仲介員的職能課程，如果他有去上外面勞動部的，然後他有這個，當然以我們應徵就會優先錄用，阿如果我們家的人拿到的是我們的 iCAP，他跳槽去別家，那我覺得要跟你的口條好不好有關係，譬如說你拿著別家的來我這應徵，那我要不要認在我拉，你至少要跟我講那家教了你什麼，那你到底會了什麼，你就要講清楚說明白，我就會認為你上了這個，真的有用，那家有把你帶好，我就會認，我覺得企業間多少還是會自我意識比較強，那如果今天是勞動部開的課程，那當然我就會覺得你上外面公部門的，我的認可度會比較高，可是你今天拿的是跳槽大 X 人力，帶著中 X 人力給你的標章，當然我也會說，挖中 X 不錯哦，還會開 iCAP 的課程，那不錯你上了些什麼，結果你會嗎？ 當然會先口頭檢視問他會不會，會了什麼，會不會法規，遇到問題要怎麼應對，你能夠把你學的講清楚說明白才會變成你拿著會不會被錄取加分的工具。

DOI:10.6814/NCCU201900916

二、B 個案公司訪談內容

(一) B 公司基本資料

員工人數：5900 人

資本額：89 億 6200 萬元

公司主要商品/服務項目：半導體封裝測試

申請通過 □ iCAP 職能基準課程

□ iCAP 職能基準單元課程

■ iCAP 職能課程

(二) B 公司介紹

B 公司是在半導體封裝測試領域中具領先地位的公司，其中液晶顯示器驅動 IC 封裝測試產能排名位居全世界第二位。服務的對象包括半導體設計公司、整合元件製造公司、及半導體晶圓廠。

B 公司不僅為客戶提供記憶體半導體及混合訊號產品多元化的後段測試服務， 近幾年來對於 LCD 驅動積體電路產品也是積極地擴大產能和增加技術服務項目。在記憶體半導體、混合訊號及 LCD 驅動積體電路等產品的封裝技術服務，提供包括導線架及有機基板等多樣化技術的選擇。這些產品主要應用於個人用電腦、通訊設備、辦公室自動化及消費性電子產品等等。

B 公司期望運用最先進的技術及研發熱忱，規劃技術藍圖並了解客戶需求，及時抓住與客戶同步成長的機會。而 B 公司在技術研發上的努力，則可協助客戶增加營運效率，並減少營運成本。

DOI:10.6814/NCCU201900916

（三）B 公司申請 iCAP 職能導向課程之原因與過程

1. 導入 iCAP 職能導向課程之緣起

B 公司的 iCAP 專案負責人(以下稱受訪者乙)表示公司內部員工教育訓練做得還算完善，在近幾年各獲得一次銅牌和一次銀牌的 TTQS 認證，而在某次申請認證審核的過程中，從評委方面得知政府正在積極推動 iCAP 職能導向課程的訊息，若公司之後再申請 TTQS 時，課程有通過 iCAP 認證，將會是很大的加分；加上 B 公司內部原本就有自己的職能以及長期規劃的課程，因此在這樣的情況下決定列為當年度的專案工作項目，完成生產線基層組長「開啟領導力之門」的職能課程。

應該是說，這兩年，記得是前年吧，我們有申請 TTQS 的認證，然後第一年申請拿了銅牌，但其實我們很想拿金牌，所以隔年馬上又再申請 TTQS，所以就是去年拿了銀牌，剛好就是在 TTQS 評委他來審核的時候，他就有提到說政府現在積極在推動這個 ICAP 的能力認證，然後就是有提到這個點，隱隱約約呢我們就從評委那邊聽到說如果企業有做這個的話，TTQS 拿金的機會會大增。

…他沒有講的那麼直接，但是他就有說因為現在政府就是很積極地在推動職能，所以如果有的話，就是很加分，後來我們就想說，如果是這樣的話，那我們就試試看，因為其實我們南茂本來就有職能的這個東西，因為我們內部本來就有導入職能，就是內部本來又有一些課程，所以如果我們在做 iCAP 的這個認證的話，應該不會太難，所以那就把它列為今年的專案工作項目之一，然後我們今年就沒有申請 TTQS。

DOI:10.6814/NCCU201900916

2.政府經費補助是否為企業申請 iCAP 職能導向課程之誘因

B 公司的職能課程有申請 iCAP 補助，但受訪者乙認為經費補助並非當初申請 iCAP 職能導向課程的動機，原因在於課程的開發費用涵蓋了專家會議與講師授課鐘點費等，職能課程 20 萬元的補助占比並未達到課程整體費用的 1/3，對公司而言不足以負擔課程開發費用，亦不是企業申請之誘因。

我們有申請，當然沒有到 1/3 阿，但坦白講要說誘因的是沒有，但就是不無小補，而且它當初有說經費補助其實是補助你設計這個課程，就是課程開發的費用，所以你要說它真的能夠成為誘因，我想應該是沒有，因為它有上限啊，比如說像我們就是職能課程，補助就是 20 萬，一門課程就是 20 萬，所以這 20 萬就包括你開專家會議，邀請專家來開會的出席費、講師的鐘點費等等，這些都含在裡面，所以它其實補助金額沒有很高，我知道職能基準是 40 萬，職能課程是 20 萬這樣子。

3.申請 iCAP 職能導向課程之時程

受訪者乙認為在整個認證申請中，專家會議的職能需求分析過程最為耗時，雖然 B 公司原本就有自訂的職能，但運用的方式和職能體系皆與勞動力發展署所公告的職能不相同，因此花費了不少時間在調整職能，另外受訪者乙也提到 iCAP 是採書面審核的方式，所以在送審的文字上也必須達到能清楚傳遞 B 公司的職能模型讓委員明白，故計畫始末共耗時 9 個月取得 iCAP 職能導向課程認證。

我們從年初，開始著手進行，因為我們先去參加職能補助的說明會，因為知道有補助可以拿，所以就先去參加說明會，然後要申請經費補助的話，就要寫計畫書，所以這樣一連串下來，一直到九月底課程送出去認證，所以大概九個月吧，中間包含前面的需求分析啊，然後到課程設計，就等於整個過程，其實花最久的時間應該就是專家會議在討論職能的那個過程，應該是

DOI:10.6814/NCCU201900916

說我們花很多時間在職能，就是要把原本我們廠內有在用的職能跟政府所謂的職能的這個部分放一起，我們必須要做一個調整，雖然都是叫職能，但因為運用的方式跟體系不太一樣，所以我們花了很多時間去做一個 mapping 的動作，因為 iCAP 它是書面審核，所以它沒有像 TTQS 說我可以跟委員報告說我為什麼這樣這樣做，所以我們必須要在我們的文字上清楚地讓委員知道我們在想什麼，所以我們也真的花了很多時間在這一塊。

4.職能需求分析之職能模型產出過程

B 公司在過去就已經導入外部管理顧問公司的職能模組，建構了一套屬於 B 公司的職能字典，但比較著重於高階主管的部分，所以在進行 iCAP 的職能分析時，B 公司決定在現有的職能架構下，向下延伸基層主管的職能，透過原有的架構再加上工作說明書，以及參考在 iCAP 職能應用發展平台網站所公布「基層主管 BGM1219-0002」的職能基準，並配合公司內部主管所訪談的內容，最後經過專家會議完成產線基層主管的職能產出。

我們在 2005 年的時候就導入了職能體系這樣的東西，那我們當初使用的是 DDI 美商宏智的職能那一套，只是當初在導進來的時候，我們有分針對主管，就是處級、部級跟課級的主管，然後就是比較 focus 在那一個階段，那今年我們在做 iCAP 的時候我們就想說，在原有的職能架構之下，我們想說可不可以在往下展，就是展到產線的基層主管這一塊，所以我們就是想要把它做延伸，那我們職能是怎麼來的，當初是透過 DDI 導進來之後，我們就是廠內就是透過蒐集相關的資料，然後產出了 JD(工作說明書)，再從工作說明書去做分類，那這一次在做 iCAP 的這個部份我們是先透過文獻分析，那當然我們也有參考政府公布的職能基準，因為我們這次要做的是產線的基層主管，所以我們那時候在網站上找到了基層主管的職能基準，就稍微參考

DOI:10.6814/NCCU201900916

一下，看一下裡面的內容適不適用，就是除了透過文獻分析，當然還有我們內部原有的一些職能文件，還有我們內部的職能字典。

…裡面大概有 93 個職能，每個職能它的定義跟它應該展現的行為的部分都有明確清楚的說明，這些東西蒐集好之後呢，我們透過專家訪談，因為我們是要做產線基層主管職能的部分，所以我們有訪談了產線的主管，就是組長的主管，透過訪談之後再經過專家會議，最後得出產線基層主管的職能，所以它的過程大概是這樣子。

5. 選擇申請職能課程之原因

B 公司選擇申請職能課程的原因與職能基準的適用性有關，因為申請時發現所公告的職能基準並不完全適用 B 公司的產業類別，因此 B 公司就針對自己所分析出來的職能模型與員工的能力落差發展職能課程。

因為職能基準課程就是要使用它們所公告的職能基準來開課，那沒那麼適用在我們公司就是因為像是我們這個生產線基層組長，我們就知道在這個位子上應該要具備哪些能力，那這些能力應該要達到什麼樣的程度才算是有具備這項能力，譬如說我的產線基層主管需要五項能力，那這五項能力裡面會展開 KSA，譬如說其中一項是工作指導好了，裡頭的部分應該要具備的知識是什麼、技能是什麼、然後態度是什麼，定義出來之後，再針對落差，因為職能表出來之後會做一個職能落差分析，然後最後才會產出課程，所以你會有一個標準在那裡，那現有的人員他跟這個標準落差到底是在哪裡，然後再針對落差開課，所以我們就是先有職能表、落差分析然後才有職能課程。

DOI:10.6814/NCCU201900916

6.企業內部的宣達與主管所抱持的態度

B 公司自開始規劃職能課程時，即有效地讓公司內部員工與主管了解辦訓目的是為了建構組長的職能，透過達成共識以提升配合度，也因為有事前的資訊傳遞與溝通說明，所以讓職能導向課程執行的過程中，無論是專家會議或者是課後作業的都順利如期完成。

因為今年上的這一梯次是，就是我們上完才去送認證嘛，所以其實學員在上的時候，他們不知道這個是認證的課，因為我們也還沒送，也不知道認證結果，但從我們開始要做這件事情的時候，因為中間會需要大量的專家訪談還有邀請專家參與專家會議討論，所以就是組長的主管們還有相關部門的主管，像是課級還有部級的部分以及 HRD 這邊的 group 都知道，我們要做這件事情，然後我們課程出來之後，在開課之前，我們也有針對這個部分有跟單位還有學員清楚的說明，我們這個課程是為了要建構組長的基本職能，所以他們要來上課的目的是什麼，那他會學習的東西是什麼，會經過怎麼樣的評量，這樣一整套的資訊都是讓學員還有學員的主管知道的，因為學員的主管必須要去做評量的工作，因為學員上完課之後，回到工作上要去做練習跟做作業，那他的作業有些是需要經過他的直屬主管考核通過才可以完成。

（四）B 公司導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效與影響

1.iCAP 職能導向課程對企業訓練之影響

受訪者乙認為過去公司雖然也有系統性的訓練，但多著重於處級、部級與課級，相較之下，基層組長的訓練屬於零散課程，故藉由申請 iCAP 職能導向課程的機會，讓基層組長也能有系統地去學習與發展，整體而言，的確能讓公司的教育訓練更臻完善。

應該是這樣說，我們剛前面有提到說，我們從 2005 年就導入職能相關

DOI:10.6814/NCCU201900916

的課程，那時候是只針對處級主管、部級主管、課級主管，那我們現在就往下做到基層組長的這一塊，那當然就是在系統化的訓練會是有幫助的，因為以往攤開來就只有處、部、有系統性的，就是我只要升到課級或是我進來就是課級，我就有固定要上課的項目，那針對基層組長的部分在過往是沒有的，雖然還是有課程，但可能就是比較零散，會依照我們每年在做年度訓練計畫需求的時候，看當年度的需求是什麼，我們再去規劃他的課程，所以相對於處、部、課那些系統化的課程項目，基層組長以前是沒有的，那當然做了這個 iCAP 認證之後，他就會跟處、部、課一樣，會是必修課程，就是有新進來的組長，他在時間內就是要修這堂課，或者是說他內部晉升到組長的職位，就一定要來上這堂課，就是必修課的概念，所以你要說它有助於建構教育訓練制度嗎，是有的，就是會比較有系統地去學習跟發展。

2. 導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效

B 公司長期注重訓練的要求，所以認為並沒有因為導入 iCAP 職能導向課程的關係而有太大的差異，而在訓練成效的部分受訪者乙表示，因為才剛獲得 iCAP 職能導向課程的認證，所以訓練成效短時間內較不顯著。

其實應該是說，我們以前就一直希望訓練之後它的成效不單單只有呈現在 L1，那其實我們在這一兩年，因為我們主管要求的關係，所以我們在訂年度訓練計劃的時候，我們每一堂課都要 L2 起跳，然後部分重點課程就會做到 L3，那 L3 的課程就會符合所謂要落實在工作中，就是行為展現這樣子，所以這邊這個部分我覺得在做 iCAP 之前跟之後，其實對我們來講沒有太大的差異，再加上可能也是因為我們剛通過，所以短時間內比較難看出來我們的成效差異在哪邊。

DOI:10.6814/NCCU201900916

3. iCAP 職能導向課程之課後滿意度

B 公司認證通過的課程主要對象為基層組長，並且針對工作指導的能力和工作改善與優化的能力進行規劃，整體的課程滿意度良好，五分量表之下所獲得結果為 4.5 分。

我們的課程是針對產線基層組長的領導力部分，那當然領導力很廣嘛，那我們有再收斂一下，就是針對他的工作指導的能力還有工作改善跟優化的能力這部分去規劃課程，所以我們就是有在收斂，整個滿意度大概是在 4.5 左右，應該算不錯，我們是五分量表。

4. 企業產出職能模型之其他應用

受訪者乙認為職能模型雖然與工作說明書類似，但卻不太相同，職能模型係針對課程的架構，所以當初在訂定職能模型時，會參考工作說明書上的定義描述，但因為 B 公司本身就有完整的工作說明書，所以職能模型並未成為 B 公司工作說明書的參考，也沒有再針對職能模型去進行修正工作說明書，只單純應用在教育訓練的課程上。

職能模型其實跟工作說明書性質很類似，但是你要說它一樣，又好像不一樣，職能模型就是針對課程，但其實我們在做職能模型的時候其實有參考工作說明書，因為工作說明書有去定義它的工作應該做哪些，所以我們當初在定的時候有參考工作說明書，可是完成之後我們其實並沒有去做修正，應該就算只單純應用在我們的教育訓練課程上，那你說會不會變成工作說明書的參考，因為我們公司原本就有訂定完整的工作說明書，但如果是外面的公司或許可能會用到吧，如果他們的這塊還在草創的話。

DOI:10.6814/NCCU201900916

（五）B 公司對 iCAP 職能導向課程之評價

1.企業對政府統一職能基準之看法

認為政府統一去制定職能對於產業的人才發展與培育是有益處的，尤其在訂定職能階段所需要的人力、金錢和時間並不是所有企業都可以承受的。另外受訪者乙也認同政府針對特定產業或者對人民或社會影響力較大的產業去積極地推動職能基準。

如果我們覺得不需要我們就不會做啦，我想它就是一個統一制定職能這個是好的，因為它對於某些產業的人才發展跟培育的部分是有益處的，那因為我不曉得你有沒有看過政府為什麼要，就是它推 iCAP 其實有針對未來發展性比較大的產業，它才會去積極訂定所謂的職能基準，因為訂定職能基準其實滿耗費人力、物力和時間的，所以政府它其實是有定義什麼樣的產業才會去積極制定這個職能基準，比如說像 5+2 或是對於人民或是社會影響力比較高的，或是服務性質的產業，它才會比較積極地去 push 訂這個所謂的職能基準，我是覺得滿好的。

2.對於 iCAP 所公告之職能基準適用性的看法

受訪者乙在分析產出職能的階段參考 iCAP 所公告之職能基準時，發現適用程度並不高，原因是職能基準的能力描述會因產業別的不同而有所差異，認為公告之職能基準僅是一個架構之參考值。

我想因為產業別的差異，所以它上面定義的職能，對於能力描述的部分其實我們就參考，但是實際上對我們今年認證的生產線基層組長這個部分，其實沒有那麼的適合，所以我們就是參考，最後我們還是產出我們自己的職

DOI:10.6814/NCCU201900916

能表，因為每個產業別的性質差異很大，所以職能基準只是一個職能架構在那邊。

…對企業來講，可能企業它自己會依照它內部所謂的需求，自己就會去發展職能課程，那職能基準的部分對於企業來講，可能參考性或是實用性的部分就不一定這麼大。

3.企業對 iCAP 職能導向課程整體評價

受訪者乙認為政府以及工研院產業學院針對 iCAP 職能導向課程認證所提供的資訊與協助足夠，整體而言評價良好。

其實我覺得目前政府，工研院產業學院對於 iCAP 認證課程的這一塊，我覺得資訊的提供與協助，目前而言對我們來說是足夠的，所以也沒有什麼建議，所以整體對 iCAP 的評價是好的

4.企業對 iCAP 職能導向課程之改善與建議

認為申請 iCAP 的流程整體書面化有利有弊，缺少了簡報的描述，對於企業而言，或許會少了補充的機會，但卻也同時簡化了申請的作業流程，毋需再準備簡報。

我覺得有利有弊啦，iCAP 其實也有簡報，但它的簡報是在申請補助的時候，補助申請的時候有要單位去做簡報，所以我們還是有做，所以如果沒有要申請補助，就不用，只要把整個流程書面化，然後提交資料，完全就是看你的文件審核，我記得好像是至少有三位委員在做書審，那委員裡面就會有業界專家、職能專家等，其實是有一點定生死的感覺啦。

DOI:10.6814/NCCU201900916

5.企業其他觀點與總結回饋

受訪者乙表示 iCAP 的申請過程並不輕鬆，追求成就感是當初決定申請的動機之一，另一方面也想讓其他部門單位的同仁了解辦訓單位的角色定位是培養人才，在公司保有附加價值，不是表面看到的花錢辦訓練而已，所以也期待藉由相關單位的推廣，讓 iCAP 的能見度提升，利用成就感影響其他企業申請。

我當然是覺得 iCAP 這個的立意很好啦，但是不可否認的是做起來也是滿累人的說實在的，那明年會不會再推其他的課程我們內部還要再討論一下。我知道政府的立意是良好的，但實際上你也知道企業它其實，你看現在在做這個的應該是相對於協會是少的，所以它可能還有很大的發展空間啦，因為其實，不可否認我們當初做這個是身為內部訓練單位，我們就是想要成就感吧，因為我們也一直在辦訓練阿，然後大家一般都認為訓練單位是花錢的單位，就是一直請人家來上課，然後我們其實也想做一點不一樣的，展現訓練與人才培育的部分，在企業裡面我們也希望可以有附加價值，而不是就是常規的那樣辦訓，就是人家會一直以為我們就是花錢的單位，其實我們不是，我們其實是在培養人才。那如果相關單位可以讓更多人認識 iCAP 就像現在 TTQS 的能見度就很高，企業就很願意導入。

DOI:10.6814/NCCU201900916

三、C 個案公司訪談內容

(一) C 公司基本資料

員工人數：3300 人

資本額：90 億

公司主要商品/服務項目：航空器及零件製造

申請通過 □ iCAP 職能基準課程

□ iCAP 職能基準單元課程

■ iCAP 職能課程

(二) C 公司介紹

為有效運用航空工業發展中心現有人才與機具資源，特於 1992 年奉行政院核定，同意將航空工業發展中心改制為國營事業機構。改制後的 C 公司以市場為導向，朝向企業化、民營化及國際化方向發展，經營策略也從軍用航空轉型為軍民通用。為因應市場開放與競爭，C 公司多年來除拓展飛機製造本業之外，並致力於多角化經營，將航太科技的技術延伸至交通運輸、後勤管理、資訊、醫療、電子、綠能工程、教育訓練等領域。

鑑於航太產業具有高技術密集之特性，C 公司面對國際航太市場激烈之競爭力，因此自 2012 年開始研擬民營化可行方案，並於 2013 年奉行政院核定以股票上市方式辦理民營化計畫，在二年半積極的推動下，順利於 2014 年改制成為民營公司，並正式掛牌成為上市公司的一員。

C 公司在國家航空工業發展政策指導、歷任主管辛勤灌溉與全體同仁努力耕耘下，已培育經驗豐富之航太科技人才，並擁有軍用飛機之研發製造、全機系統

DOI:10.6814/NCCU201900916

整合、民用飛機之區段研發、零組件製造與組裝、後勤支援與飛航服務等能量，為亞太地區少數兼具研發、系統整合、測試及製造能量之航空工業供應商，受到國際間航太產業的重視與讚許，並對國家航太工業具重大貢獻。

(三) C 公司申請 iCAP 職能導向課程之原因與過程

1. 導入 iCAP 職能導向課程之緣起

C 公司的 iCAP 專案負責人(以下稱受訪者丙)在參加 TTQS 的說明會中，接觸到 iCAP 的相關訊息，因此報名了兩堂課程，分別為職能分析課程以及職能導向課程，而其中課程當中有要求受訓者要完成一項職能課程申請的學員義務，雖然並非硬性規定，但受訪者乙認為自己身為公司主導訓練的人物，就應該要有使命去完成，並且也樹立一個敢於實踐的好榜樣。

會接觸到 iCAP 主要是我在參加 TTQS 說明會的時候，他們就都會有發一疊參考資料，然後裡面就有 iCAP 的資料和開課消息那些，那時候也知道說政府有一直要推 iCAP 職能導向課程，反正我就覺得說我同一時間也要用 TTQS，那乾脆就一起來用個 iCAP 好了，所以我就去上職能分析課程還有職能導向課程，兩堂課，每堂課都八十幾個小時，我都用禮拜五還有假日去上課，老實說真的很累，可是這個課程很扎實，我自己都覺得像是要交一份論文一樣了你知道嗎，我真的是假日都在忙這些資料，雖然剛開始我真的不知道在講什麼，因為前面他是帶領你從了解整個產業的狀況帶入，就是你自己也要整理產業的資料，課程算滿深的，可是後來就越來越進入狀況。

然後上完這個課之後，他是要求要申請一個 iCAP 課程，我知道很多人沒有申請，可是好像也沒有特別規範會怎樣，就是你沒做也不會犯法啊，但我自己是覺得，我在公司做訓練，常常就都要求人家訓練後要有實踐，怎麼

DOI:10.6814/NCCU201900916

可以自己沒有做，這樣好像說不太過去，所以我就決定去申請。

2.政府經費補助是否為企業申請 iCAP 職能導向課程之誘因

受訪者丙表示原本預計要申請經費補助，但過程中需要準備的文件與申請程序太繁冗，以致打消申請的念頭，另也建議該補助可直接實際獎勵給申請的人資單位，提高其申請 iCAP 職能導向課程的吸引力。

我們在申請輔導顧問的時候，他有提到可以申請經費，我本來要做，因為想說多點資源總是比較好，但是他要申請的文件表格真的太多太麻煩了，而且這些錢也不是給負責的人資，而是只能給講師什麼的，所以我們單位後來就覺得幹麻額外花時間去做這個，因為這筆訓練就算沒有補助我們公司還是要出啊，然後算一算機會成本後就決定放棄。

… 因為流程實在太麻煩，我們去做這個等於是雞婆你知道嗎，申請這個 iCAP 就已經夠複雜了，還要多一個這個，而且就算我們真的申請了，這個經費也不會獎勵真正做事的人，我的意思是，我的同事也會覺得沒有這個必要，除非今天它改成這個經費是拿來獎勵人資的，那我想就會有一定的誘因。

3.申請 iCAP 職能導向課程之時程

受訪者丙在參與課程培訓過程中，產出了一些想法和素材，但因為實際在公司完成完整的訓練課程需要時間，再加上整理相關文件檔案，初估已耗半年，然受訪者丙認為訓練課程還有可以再改善的地方，因此又多花了半年的時間在下一期的訓練做修正，前後加起來將近花了一年才完成 iCAP 職能導向課程認證。

其實從在上課的時候老師就會要我們帶著一個實際的個案到課堂去做，

DOI:10.6814/NCCU201900916

所以我那時候就有一些素材和想法，然後課程結束後，我要執行需要先 RUN 一堂課嘛，所以也要時間，但實際後續整理文件檔案什麼的，就將近 6.7 個月，而且我後來又 RUN 了第二次課程，因為第一次在 RUN 的時候就會有一些想法覺得可以再修正，所以又再 RUN 第二次，所以前前後後加起來應該就要 1 年的時間投入在上面，而且這些都不算我前面去上兩堂課的時間喔，所以你看我真的是花了很長的時間投入在 iCAP 上，完全是自主性的。

4.職能需求分析之職能模型產出過程

受訪者丙在獲得主管和其他部門主管的認同之下，在職能需求分析的階段召集了相關的部門同仁一起開會討論職能，並在過程中使用 iCAP 職能發展應用平台所公告的「工具機機械設計工程師 SET2144-002v2」、「自動控制工程人員 MEM3113-002v1」等作為發展內部職能基準的參考，最後再透過訪談的方式產出職能。

我那時候要準備分析職能的時候，有先蒐集次級資料，然後其實我在上職能的訓練的時候就有先跟我上面的長官報備，所以當我回來決定要做的時候，也有再跟長官說明我想要導入 iCAP，然後後來也有再召集一些部門的主管，跟他們說為什麼要做這個，他們聽了也覺得這樣的訓練對於新進的工程師而言會是很好的一個奠基基礎，所以在有長官跟其他主管的認同下，我再去召集一些相關的人來一起做這個職能，那有先講就一定有差，因為就算你不做，上面也會施壓，所以在開會討論職能的時候就滿順利的。但最困難的地方就是 ADDIE 的 A，分析的階段，就是職能的分析這個真的是很耗時，因為你就是一直不斷的溝通啊，要一直開會，而且都是我帶著其他人一起做的，如果妳真的沒有很堅定的信念，我覺得很快就會放棄。

有，我有參考 iCAP 網站公告的職能基準，而且我看了超多個，只要相

DOI:10.6814/NCCU201900916

關的我就給它 download 下來，畢竟我還是要找一些範本給他們去參考，不然他們怎麼可能知道要怎麼寫，那些人也不是人資，然後他們內部就會先討論一下工作內容啊會碰到的工作項目有哪些，然後再跟我這邊開會討論，我們也是這樣每次開會訪談最後才生出職能，而且我當初是弄了四個職能，所以真的花了很大的功夫在上面，真的是滿辛苦的。

5.選擇申請職能課程之原因

C 公司的產業別在台灣較為稀少，有其特殊性，無法直接引用 iCAP 網站公布的職能基準，故僅能選擇自行進行職能需求分析並依據其分析結果來發展職能課程。

因為職能基準課程跟基準單元都是要引用它們的職能基準啊，可是像我剛說的，我們航空業畢竟算少數吧，就比較特別一點，所以我們不可能用上面的職能基準去做，我們就是要生出我們自己的職能，所以我們也只能用職能課程。

6.企業內部的宣達與主管所抱持的態度

受訪者丙在最初受訓參加職能分析課程與職能導向課程時，就已經先向主管報備，而完訓後欲在公司導入 iCAP 職能導向課程亦再次與主管和其他單位主管說明目的，因此獲得支持與認同後，在執行的階段就顯得順利許多。

…其實我在上職能的訓練的時候就有先跟我上面的長官報備，所以當我回來決定要做的時候，也有再跟長官說明我想要導入 iCAP，然後後來也有再召集一些部門的主管，跟他們說為什麼要做這個，他們聽了也覺得這樣的訓練對於新進的工程師而言會是很好的一個奠基基礎，所以在有長官跟其他

DOI:10.6814/NCCU201900916

主管的認同下，我再去召集一些相關的人來一起做這個職能。

我在做這件事情之前，就已經有先讓我的長官知道，也有讓其他部門主管知道，而且他們也都很支持，所以我覺得有一種感覺是，因為上面的人說要做，他也會去分配底下的人做什麼工作，所以底下的人就不敢特別說什麼。

（四）C 公司導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效與影響

1. iCAP 職能導向課程對企業訓練之影響

受訪者丙表示過去的訓練並未特別強調評量，但是在上完培訓課程後發現自己以前和多數人一樣忽略了評量的重要性，因此導入 iCAP 職能導向課程後，公司內部的所有訓練都會依循 ADDIE 系統性的評量去檢驗學員的學習成果，讓整體的訓練更加完善且更有效益。

有啊，像我自己就覺得我在上課前啊，就是在進行訓練的時候比較沒有特別去強調評量的部分，可是因為 ADDIE 真的很嚴謹，就是 E 最後的那個階段，很注重成效，有沒有學到，要去做評量。基本上我覺得如果沒有上過這個完整的課的人，都會輕忽掉，大部分就是課程規劃做好，上完課就結束了，可能我以前也是這樣，可是現在不管是 iCAP 的課程，還是我們公司原本就有的其他訓練，我都會再次去檢視評量的部分，我也跟我的同事和長官說，我現在寧可課程不排多，可是在評量的地方我就是要做到好，這樣我才能確保上這個課是有效的，有學到東西的。

2. 導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效

雖然 C 公司過去也有新人專業課程，但少了上課的邏輯與系統性，也難以去

DOI:10.6814/NCCU201900916

評斷學員們上完課後究竟學會了多少，而受訪者丙因為自己曾經參與職能課程的培訓，以身為學員的角度感受訓練監控的重要性，所以就將所學的「評量」方式應用在公司內部的訓練課程，藉此依據去確認學員們的吸收狀況，而其他單位的主管也給予正面的回饋，認為經過完整規劃的訓練，能夠幫助學員快速進入工作狀況。

以前的話，我們新人工程師進來，也是有課程要上，可是我覺得最大的差異應該是在評量的部分，我上了職能分析跟職能課程的課，我自己在裡面當學員的時候，我是有強烈感覺到一切都要被監控的，就是真的做得很扎實，也學到很多不同的評量方式，所以我也希望說我導入 iCAP 的課程對他們來說是有效的，我覺得這個很重要。

那成效的部分，是後續在跟我們用人主管聊天的時候，他會覺得說經過這期訓練的新人，會比較快進入狀況，比較快上手，因為以前真的比較沒有系統性，然後講師也會說想到什麼重點，上什麼，阿可是現在就會有一個依循，他就是照著這樣的模式進行。

3. iCAP 職能導向課程之課後滿意度

C 公司認證通過的課程主要對象為新進的工程師，透過這個職能課程能讓新人感受到公司的訓練是有規劃的，而且是有方向可以依循的，也能幫助新人更快速熟悉工作環境，整體滿意度反應良好。

我們都會有課後滿意度給學員填，然後大家也都覺得這樣的作法很好，而且也讓新人覺得說我們的訓練是很有制度規劃的，也會知道說我上這個課的目的還有用意是什麼，而且新人也會有一個遵循的方向。

DOI:10.6814/NCCU201900916

4.企業產出職能模型之其他應用

受訪者丙認為目前光是在職能課程本身訓練的部分，就需要花一些心力，因此尚未在其他面向(ex:招募、績效考核)著手進行，但未來會在所待的廠區朝著這個方向努力，但也提及C公司的分工較細，其他廠區的人資各組工作內容不一定能重疊，針對職能模型在其他面向的應用較沒有把握。

這個是我之後想做的，我其實現在就有開始在著手，只是我們還沒開始執行，因為老實講，光RUN好這個職能課程就要花費很大的心力，但是我未來是會朝著這個方向進行。

… 因為我們公司人資就是分成好幾組，但是我在岡山廠就是屬於比較整合性的，所以我們基本上都會碰到，可是你說如果要實施在其他廠區，我就不敢說了，因為還要看各組的工作內容有沒有接觸到。

(五) C公司對iCAP職能導向課程之評價

1.企業對政府統一職能基準之看法

受訪者丙認為由政府制訂的好處在於公信力，若把時間拉長來看，職能基準所累積的量一定會越來越多，只要能讓大家廣泛認定這樣的職能模式，對於各個產業而言會是好的效益。

我知道這個在其他國家也有在做，因為這個本身是一件好的事情，而且又是由政府的名義也會比較有公信力，如果長遠來看，有越來越多職能然後大家也都用習慣了，就可以讓這個職能被帶著走，如果說到時候這個已經被廣泛地認定了，那對各個產業而言都會是好的效益。

DOI:10.6814/NCCU201900916

2.對於 iCAP 所公告之職能基準適用性的看法

在進行職能分析階段，受訪者丙參考 iCAP 網站所公告的職能基準，以製程工程師為例，整理網站上的職能基準，發現有初級/化工製程工程師、半導體產業製造製程工程師、電路板製程工程師、食品加工製程管理人員等等，然 C 公司主要商品為航空器及零件製造，與所公告的職能基準其領域差異甚大，因此僅能參考邏輯和架構，但是內容並不適用於 C 公司。

因為我們是航空業吧，就是其實在台灣來說比較特殊一點，然後我當初參考的職能基準，我發現很多是電子業的啊或者是化學那種，所以我其實就是跟其他單位主管們說，就是先參考他們的邏輯啊骨架，看人家大概是怎麼寫的，可是內的部分我們要寫成我們自己的這樣，而且我也覺得，如果我們寫的這個職能以後會被放進去，其實之後有相關行業的人要做就可以參考，我自己也是抱著說，我們做了沒關係，反正我自己是訓練的人，就會有一種想法，就是希望可以讓人有更好的發揮也都希望做的東西有效用嘛，所以就覺得這樣也可以給我們航空業有一些貢獻拉。

3.企業對 iCAP 職能導向課程整體評價

受訪者丙給予 iCAP 職能導向課程良好評價，亦認為自己參加職能課程培訓的經驗是充實的，因此也讓底下員工去接受職能課程的訓練，另也在訪談中提及若有人資應徵者擁有申請 iCAP 職能導向課程的經驗，將會優先錄用。

***我給這個 iCAP 評價是好的，因為我自己也因為這個課程學到很多，所以我知道整個課程*是真的很專業，我後來也送我底下一個員工去上這堂課，主要是我覺得這個課程真的很扎實，但是其實就壓力也是很大，因為你就是假日不能休息就算了，還要花時間整理一些東西，我就覺得自己像在寫論文。**

DOI:10.6814/NCCU201900916

…那如果真的有一個人資他有這個經驗，他在做我們公司的訓練的時候也會更快上手，所以我當然會優先錄取他，一來他對於我們的訓練流程會比較熟悉和嚴謹，二來說不定他還可以繼續幫我申請下一個，因為政府不是就希望大家可以多多使用嗎？ 雖然真的很累，可是如果有人來跟我一起分擔也是不錯吼。

4.企業對 iCAP 職能導向課程之改善與建議

受訪者丙在訪談中有提及預先有打算申請經費補助，但因程序繁瑣而打消念頭，建議政府可以針對申請人提出更友善的方式，或者針對申請的人資單位給予獎勵措施。

大概就是我剛說的經費申請真的太繁冗了，你光要去準備申請 ICAP 的認證的文件都已經一大疊了，然後經費補助還要另外寫一份報告，對我們來說真的不是很友善，我覺得政府是可以再想更好的解決辦法，不然就是要讓申請的人資單位有一些獎勵措施，不然你想看看你花了大把時間去申請，結果對你也沒什麼實質上的幫助，工作還更多，就不是很符合效益成本。

5.企業其他觀點與總結回饋

受訪者丙在訪談中多次強調職能分析課程與職能導向課程的內容扎實也很專業，但是對於非相關科系或相關背景的人而言會稍顯艱澀，因此建議未來若要培育分析職能的專業人才，可以向下扎根進入到校園的課程，讓相關科系(ex:人資、勞工)的學生能夠了解職能模型，並進一步學習分析職能的方法，未來也會因為有足夠的專業人才而讓整個職能基準更加成熟。

DOI:10.6814/NCCU201900916

如果政府要推啊，我是覺得在大學或者研究所相關科系的課程裡面，像是人資，就可以加入職能這一塊，就是再往下讓學生先學會怎麼用這一個模式去了解職能課程或者分析職能課程，因為坦白講，我上了這個課程以後，我覺得真的很深，我很多跟我一起上課的同學都受不了，尤其像那些中小的企業我覺得是很難做到，因為真的太花時間心力了，但是如果可以讓未來想當人資的學生，往下先扎根，讓他們熟悉這整個模式 ADDIE 啊這些，我覺得會很有幫助，因為這個真的是很專業的東西，一般不是這個背景的人真的太難了。像我自己本身是人資所的人，我當初的論文也是跟職能有關，可是那時候的職能跟現在完全不同，以前大概只要寫得出 K.S 就好了吧，現在如果要用這個 ADDIE 真的就沒有那麼簡單，所以現在推政策的時候又可以培養未來人才，對於整個職能在未來就可以確保他的完善性。

DOI:10.6814/NCCU201900916

四、D個案公司訪談內容

(一) D公司基本資料

員工人數：8900人

資本額：1068億

公司主要商品/服務項目：金融

申請通過 □ iCAP職能基準課程

□ iCAP職能基準單元課程

■ iCAP職能課程

(二) D公司介紹

D公司成立於1988年，業務範圍涵蓋經紀、自營、承銷、國際、債券及新金融商品等，旗下子公司涵括銀行、證券、投信、客服科技、保險代理、租賃及創業投資等金融產業。

放眼全球，D公司積極佈局海外市場，海外服務點遍及香港、澳門、北京、南京、上海、廈門、廣州、東莞、昆山、天津、重慶、越南、洛杉磯及倫敦等地，架構最佳整合之區域性平台，發展財富管理業務，並以「提供兩岸四地客戶金融整體解決方案的靈活健康品牌」及「證券產業金融創新領導者」為期許，以創新、均衡的經營策略及專業的服務，為客戶提供最佳的整合性金融服務。

展望未來，D公司將在策略領導下，持續轉型創新的步伐，強化法令遵循與風險管理，在合規且嚴格管控風險的前提下，從客戶的角度出發，發展符合市場需求的商品，擴大數位化金融的布建、因應不同客群，提供特色商品與服務、並因應經濟情勢變化，優化資產配置以創造持續性的穩健獲利，以成為「兩岸四地

DOI:10.6814/NCCU201900916

客戶金融整體解決方案的靈活健康品牌」。

（三）D 公司申請 iCAP 職能導向課程之原因與過程

1. 導入 iCAP 職能導向課程之緣起

D 公司的 iCAP 專案負責人有兩位，(以下分別以受訪者丁、受訪者戊稱之)，在前公司執行 TTQS 時，評核結果所呈現的職能的分數相對較低，所以在輔導顧問與評委的建議之下決定引進 iCAP 職能導向課程。另一個原因係受訪者丁與受訪者戊在先前已取得 TTQS 金牌，因此決定將目標設定轉為認證 iCAP 職能導向課程，對兩人在新公司而言，便是一項新的挑戰。

因為 iCAP 來講，就是說我們兩個在前公司一直都有在做 TTQS 的認證，那其實在申請輔導職能這一塊，老師或是顧問都會建議我們有機會可以適度引進 iCAP 的職能認證，其實那時候我們是用 DDI 的職能，是外部顧問的職能，所以可能跟這個部分是不太一樣，那後來我們發現我們在申請認證的時候，在職能這一塊的分數，因為輔導的老師就是來評審的委員，他們對這個都很執著，你可能沒有 iCAP 認證，即使你做職能，他認為外部顧問的職能就是怎麼說，用政府去推動的職能會比較嚴謹一點，所以說我們會有職能的分數，可是那個分數相對是比較低的，即使是我們已經花那麼多錢用 DDI 很完整的職能，他也認為沒有 iCAP 來的好，所以那時候我們才想說好，我們就試著去拿 iCAP 的認證，這是一個部分。第二個部分是因為，我們的 TTQS 的銅牌銀牌金牌全部都拿過了，所以能拿的證照也都拿完了，我們就想說好那就來試試看 iCAP 新的挑戰，這是另一個初衷。（受訪者丁）

DOI:10.6814/NCCU201900916

2.政府經費補助是否為企業申請 iCAP 職能導向課程之誘因

D 公司申請 iCAP 職能導向課程時，尚未有經費補助之政策，因此 D 公司並未申請經費補助，受訪者戊表示經費補助對於企業而言會有兩個面向考量，基於成本，是一個為公司節流的作法；基於公司品牌，擔心申請政府經費補助會影響公司形象。另外，受訪者丁認為企業是否願意申請政府的經費補助取決於程序繁不繁瑣，以過去的經驗，不論是表格填寫或單據黏貼都得照政府的規範，花費了不少時間，因此經費多寡與所需耗費的時間與人力價值亦是企業考量所在。

因為那時候我們申請的時候，並沒有聽到有申請補助的這個東西，就不知道，好像是到去年的下半年還是今年開始才有規劃補助的方式，所以我們申請的時候是去年上半年，就是七八月執行送件，所以那時候是沒有補助的。而且我覺得這個偏兩個面向，我們當然會希望說可以去幫公司節省經費，因為其實我們訓練單位就是一個花錢的單位，我們沒有 income 進來，所以我們也希望透過節流或者申請補助的部分來去降低我們的成本，但是因為在我們前東家的經驗來說，像之前做大人提小人提這種計畫的時候，老闆有更高層的想法是說，我們這樣的企業品牌在去跟政府拿資源，怕會有損一些企業的形象啦，因為又不是說花不起，所以他們可能也有另一層的考量，所以我說會有兩個面向，當然就我們訓練承辦人員，我們當然覺得節省是好的，但是就公司高層角度可能會覺得品牌的形象問題。(受訪者戊)

如果是問我，我會覺得這個 iCAP 補助的申請過程繁不繁瑣，因為我們申請過大人提的補助，那我覺得大人提的手續真的也是太繁瑣，我們投入的 CP 值跟我們所得到的補助，不見得是值得的。那如果今天 iCAP 的補助是以通過門檻為標準給多少補助，那我覺得就相對簡單，可是如果說為了要申請這個補助，比如說表格一定要怎麼樣寫，然後發票單據要怎麼貼，我覺得就會降低我申請補助的願意，如果今天是以通過 YES or NO 來補助，你通過了

DOI:10.6814/NCCU201900916

我就給你五萬塊補助不管你辦幾梯，或者你今天通過了我通過了一萬塊，那下一次再辦我又補助你多少獎金這樣，這個東西我覺得對我來講就是誘因，但如果說太多繁瑣，像大人提這樣我就覺得寧可不要，我是可以申請 iCAP 認證，但是補助我就不要，因為那個人力花太多了，而且程序太繁瑣了。(受訪者丁)

3.申請 iCAP 職能導向課程之時程

D 公司僅花四個月即取得 iCAP 職能導向課程之認證，受訪者丁表示與過去多次 TTQS 的申請經驗相關，除了性質相近之外，在撰寫報告的文字選擇與邏輯呈現都能參照過去的經驗而更直接切入認證重點。另外，D 公司為了能達成證券業首家取得 iCAP 認證之目標，也積極地與認證單位聯繫進度，希望能早日獲得認證，並與公司夥伴分享。

大概三四個月，算四個月好了，我覺得可能是因為我們本身做 TTQS 的東西經驗很夠，所以我們做這些認證的時候敏感度是高的，這是一個，那第二個是因為我們一直吵，因為我們會跟工研院講說可不可以幫我們盡快審件，因為我們希望可以盡快把它結束，那不諱言當初我們是想要搶證券業首家取得認證，那時候我們也知道競爭對手也在申請 iCAP 認證，所以我們希望搶得先機，所以我們那時候就會去 push 說能不能快一點給我們認證，可能多多少少有一點壓力，第三個主要是素質，因為我們已經拿過 TTQS 的全部獎牌，所以我們在寫這個 paper 的時候，我們就知道要怎麼去下 wording 比較不會有問題，這個部分應該也是讓我們可以比較快速取得的原因。(受訪者丁)

DOI:10.6814/NCCU201900916

4.職能需求分析之職能模型產出過程

D 公司在職能分析階段有參考 iCAP 職能發展應用平台所公告的「證券業-財富管理人員 FSI2412 -006v1」職能基準，再加上公司原本就引進外部管理顧問公司的職能系統，綜合上述原始資料再與公司內部主管開會討論，針對訪談內容與公司實際狀況修訂，最後產出職能模型。

…我們的職能有去參考銀行的財富管理人員，我們是有去參考的，但是它並不全然跟我們金融跨售顧問的新進人員的職能是完全 mapping，所以我們只能作參考…(受訪者戊)

在這一塊，我們有先拿我們討論的想法，就是 HR 自己先設計的畫像，針對 DDI 基本架構的部分跟我們業務單位(業管部)去討論，這個是不是你們要的方向，我們再去做修訂，那我們有找幾個需求單位的主管還有 HR 跟業管部，針對他們需要的能力我們有去做參考，第二個我們剛提到，就是我們兩個去年才來這個公司的，那其實公司在幾年前也有辦過類似這樣的課程，所以也有一些以前可以參考的資料，因為我覺得公司辦過，所以也會比較知道公司的沿革跟歷史，所以那也是一個參考，再經由跟經理人做訪談，所以基本上我們的需求大概是這幾個方向完成的，那之後就跟業管部確認我們到底要訂哪些內容。(受訪者丁)

5.選擇申請職能課程之原因

受訪者戊表示當初有想過用核心職能進行 iCAP 的課程認證申請，但發現內容廣泛較難去呈現課程效益與目標，因此還是選用專業職能課程進行，然卻無法完全引用 iCAP 網站上所提供的金融相關職能基準，所以最後決定選擇自行發展職能課程的方式作為展現。

DOI:10.6814/NCCU201900916

應該是說我們的職能有去參考銀行的財富管理人員，我們是有去參考的，但是它並不全然跟我們金融跨售顧問的新進人員的職能是完全 mapping，所以我們只能作參考，所以我們才用職能課程的方式去做展現。那也不是說不做職能基準或職能基準單元課程，而是說我們把它們既有的一些公版，或者是公告的一些職能的基準拿來參考用。

我自己是認為職能基準本身就是一個很專業職能的東西，我們當初也有想過說是不是可以用核心職能去進行，但是和顧問討論過後，認為那些是很難去呈現的，就是專業職能真的是比較適合去做 iCAP。(受訪者戊)

6.企業內部的宣達與主管所抱持的態度

D 公司的共同目標為證券業首家取得 iCAP 職能導向課程認證，透過相同的目標追求讓公司主管自然產生參與感，再加上受訪者戊在事前準備的 iCAP 簡報介紹與教育訓練，目的就是要讓大家清楚為什麼要做以及要做些什麼之後，藉由使命感的產生而給予支持與認同。

我們在前面就會讓主管有認同感，我們會跟他們說 iCAP 的手續是很繁瑣的，可是如果在大家幫忙之下，我們會是證券業首家取得這個認證，所以他們對這個東西就會有種使命感，那相對的配合度就會比較高一些。甚至(戊)還有準備一些 iCAP 簡單的說明，我們會做一些教育訓練，雖然說沒辦法時間很長，可至少跟這些內部講師介紹什麼叫 iCAP 認證，那這個東西要怎麼寫，那其實我們內部講師都有開這樣前置的一個溝通會議，所以其實也可以加速後面的執行。(受訪者丁)

所以我們在執行過程當中，就是前面先把我們會接受到一些挑戰的問題還有意願和時間等等，我們都先打預防針跟解決，讓我們到後面推展比較不

DOI:10.6814/NCCU201900916

會卡卡的。(受訪者戊)

(四) D 公司導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效與影響

1. iCAP 職能導向課程對企業訓練之影響

過去的 D 公司在進行教育訓練時的教案設計經驗較不足,也缺乏課程後續的追蹤,但受訪者丁與受訪者戊將過去在公司的經驗傳授、設計直覺性表單與提供範本等作法,都讓 D 公司導入 iCAP 職能導向課程後的課程顯得更有規劃與系統,雖然也會遇到授課講師的問題挑戰,但透過溝通讓他們清楚訓練效益,便能一起改變以往的教學手法,使訓練更有規劃且更有效果。

因為以前他們可能在做訓練的時候就是在做訓練,那可能相對的一些經驗值比較不足,所以他們沒有在教案設計這一塊有太多的著墨,他們就是請老師來上課,上完課就做個課後問卷調查就結束,那可能是因為我們之前公司的一個經驗關係,還有在申請 iCAP 的過程,我們也知道教案設計是很重要的,所以在這一塊我們也會跟老師建議說,你這一部份可以用哪些教學手法、教具去促進學員的興趣跟刺激,讓他們的學習欲是高的,包括老師在用評量的時候,我們也都會建議說可以用怎樣的評量去驗證這個學生到底有沒有效果,基本上來講,老師會覺得跟以前不一樣,也會想說為什麼以前不用做這些動作,現在要做這些動作,可是我們就回過來說,我們是希望效益的部分,而不是為了訓練而訓練,其實我們是希望訓練是對他們有效的,所以其實我們設計了滿多的工具來做後續的驗收,所以基本上就比以前上這堂課的時候更有規劃系統。(受訪者丁)

因為我們這堂課全部都是內部講師,只有一位是外部講師,所以你如何在事前跟所有的內部講師去溝通所謂的課程設計、大綱要怎麼寫,確實要花

DOI:10.6814/NCCU201900916

一些時間，那當然我們這邊也有做比較完善的規劃，他們會問什麼問題我們都會先想好，所以我們就用讓他們比較可以方便寫，或是說很直覺的，不用花費到他們太多工作上的時間來去完成他們自己的課程設計，所以我們前面花了一些 effort 去設計一些表單，或者是一些溝通的部分，甚至我們還寫了一些範例給他們看，讓他們知道大概是怎麼去寫，就是有一個邏輯可以去參考，因為他們以前上課就是上課，根本不會去做這個東西，那可能因為這個規範，所以我們就寫一些範本給他們。(受訪者戊)

2. 導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效

導入 iCAP 職能導向課程，讓 D 公司的課程在前置的設計規劃、過程中的實務演練，一直到後續的追蹤觀察都更加嚴謹與完善，因此訓練成效不僅顯現於學員在公司的表現比未參加訓練的同仁高，離職率也都有明顯降低。

有，這個課剛好是因為有提到幾年前就是有在公司執行過，那我們現在用職能導向課程進來讓他們再 try 一次這個課程，那這個課程的不同在於我們做了大量的前置跟老師溝通，那課程設計也都是有規格化的，比較嚴謹的規格化。成效的部分也特別注重實務的操練，就是他們會實際的去業務拜訪，他們就真的實地去陌生開發，然後也讓他們填所謂的觀察問卷，這是過去他們可能出去做訪客，可是他們沒有做後續的觀察，所以其實評量的嚴謹度在做法方面有更完善一點。(受訪者戊)

至於成效的差異我覺得就是看這些學員落到單位去，他們的一個發展狀況而定，那目前成效來講，就是當初這堂課的學員他們的存活率算是高的，同時表現也算是比其他進來這間公司沒有做過這樣的訓練的人高一點。(受訪者丁)

DOI:10.6814/NCCU201900916

3. iCAP 職能導向課程之課後滿意度

學員的滿意度良好，也感謝 D 公司願意安排訓練去培育新人；主管端所反應的滿意度也都不錯，共同享有參與感會讓公司同仁更加在乎目標，另也給予課程回饋，表示部分內容可以再調整，以更符合新人的需求。

學員他們的滿意度來講都還不錯，但是也有回饋我們說課程有些部分太深，所以如果我們下次還要再辦的話，課程某些部分我們是可以再做調整的。…因為我們開宗明義就跟他們說證券業首家，我們想要拚這樣的一個認證，所以其實我們講得還滿清楚的，所以過程當中，主管都還滿幫忙的，也都滿認同這樣的做法，我覺得主要是我們之前有做說明，雖然他們沒辦法百分之百說出什麼叫做 iCAP，但至少他們就會知道這在幹嘛，而且其實認證通過之後，我們都有在寫信給他們，說因為你們的幫忙，所以我們取得這個認證，讓他們有參與感和認同感，所以主管部分其實也都滿不錯的。(受訪者丁)

而且課程結束的時候我們有把所有內部講師做一個課後檢討，我們去 review 說我們規劃了三個禮拜的課程，有沒有什麼地方需要做調整，其實有主管就有提到，有些東西其實可以放在進階，他們在初階的時候其實不用上這麼難的專業知識，因為他們是沒辦法一下子吸收這麼多的，但在整個滿意度來講，新進同仁也都還滿感謝公司來做這樣的安排跟培育，所以滿意度是 ok 的。(受訪者戊)

4.企業產出職能模型之其他應用

受訪者丁表示 iCAP 的應用在招募方面，僅有向學生宣傳 D 公司取得 iCAP 職能導向課程的認證資格，背後代表的涵義即為 D 公司在人才培育具有一定程度與水準，但並沒有用 iCAP 的職能模型去進行人才遴選；在績效考核方面，D 公司

DOI:10.6814/NCCU201900916

原本就有一套既定的考核標準，因此就沒有再去使用 iCAP 的職能模型新增另一套標準；而在工作說明書的部分，只有在當初訂定職能時有參考工作說明書，但 iCAP 的職能模型產出後，並未進行編修，因為涉及不同單位的職務內容，所能掌握的職掌也就不同。

其實我們在做校園徵才的時候，我們有跟學生說我們有取得這樣的認證資格，但是我們並沒有用這個認證資格去做人才遴選，因為在做人才招募的時候我們會先想找特質，我覺得人格特質是我們最在意的，你到底喜不喜歡跟人接觸，你有沒有業務屬性，所以這個東西是我們比較在意的，但這職能課程的內容是在技能上的訓練，不管是開戶還是拜訪的話術，所以我們在招募來講，就只有跟學生講說我們公司是取得 iCAP 認證的訓練，所以我們在人才培育的體系來講，我們是有一個程度跟水準的，我們只有這樣帶過，但我們並沒有針對這樣的條件去找人。

至於績效考核的部分，他們單位本來就有一套自己的考核標準，比如說可能是牌照數、出席、活客率、活動力等，所以它的指標是屬於公司既定的指標，我們比較不會用 iCAP 這個東西來做一個後續的績效考核，但比如說我們上課會上到陌生客戶的拜訪，那這部分跟他的一個客戶開發的開戶數，活動力就會有關，只是這個指標不是用 iCAP 的名詞，但是其實它的內容是有相關性的。因為在大企業來講，其實工作分工這一塊還滿清楚的，比如說我們是負責訓練，所以我一定是做跟我們有關的東西，那可是在工作說明書來講，可能是在我們的任用單位的部分，所以我必須坦白講不見得會有這樣的應用，可是當初我們在做職能分析的時候確實是有拿他們的工作任務來參考的，但是我們認證完畢後有沒有回去修這個東西，因為我覺得這個不同的職掌，我們也不合宜去做這件事情，在現階段是不太可能。(受訪者丁)

DOI:10.6814/NCCU201900916

（五）D 公司對 iCAP 職能導向課程之評價

1. 企業對政府統一職能基準之看法

受訪者丁認為政府的立意是好的，但不應該拘泥太多細節，評委的篩選機制可以再修正與調整，資格也應再重新審視，不能全為學術界，會太過不切實際；評核對象若是企業，該名評委就應該要有企業的工作經驗且不能退休太久，否則也會不了解產業的現況，另外評委也要試著去接受企業在教育訓練上的創新作法，而不是一昧地否定，僅想要灌輸企業舊有的思維。受訪者戊則認為政府的執行力應更落實，不能因為政治立場不同而對職能基準的看法有所異動，否則企業也會無所適從。

當很多公司做過這個很多的認證之後，不管是 TTQS 還是 iCAP，其實你去問他們願不願意去做第二次和第三次，很多企業都會打上問號的，因為第一次要做的原因是覺得這個架構不錯，精神很好，立基很好，但是真的去做之後發現他們太拘泥於一些小細節、官僚，然後我覺得接地氣這件事情是他們沒有很嚴重去正視這個問題。今天我們是企業，我們去申請這樣的認證，可是你來做這個評核的委員是學術界的，他根本沒有在企業做過，或者是說他已經退休很久的，或是離開產業很久的人來評我們的東西，你給的建議也能地道嗎? 我覺得不見得，可是我為了要符合你的想法，我必須要改一些很怪的內容，所以我會覺得精神很好，可是我覺得後面的顧問群，你要審慎地去發這個資格，不是說你今天退休沒事就一定合適，我覺得可以在資格上，就是這個人在企業待了多少年，看有沒有定期在做輔導的案子，接地氣的程度到哪邊，我覺得這樣反而是對企業有害的，因為企業認為我這樣一次兩次三次，因為我去申請這個東西一定是認為這個對我是有幫助的，我可以變得更好，可是如果你給我的建議只是一些沒有意義的建議，我只會喔喔喔，講難聽一點，企業只是要那個認證，但是你對我們的幫助是沒有的，所以我也

DOI:10.6814/NCCU201900916

覺得說要有效，接地氣然後要去聽企業的想法，因為對評委來講，你也是學習到企業的東西，因為企業整套給你，但是我覺得你學到之後你要讓自己的彈性夠寬大，open mind 去吸收說原來現在企業的這種方法不錯，所以如果之後也有企業是用這種新的方式去驗證學習，是我也可以認同的，我覺得他要看企業的東西還要去修正他們的評核門檻跟原則啦。(受訪者丁)

我覺得出發點是好的，但是我覺得執行力跟接地氣這件事情，真的要很多的時間跟企業去做溝通，因為其實像 iCAP 參考的應該是澳洲那一塊的標準啦，那其實澳洲他們做的非常落實，原因是他們政府的執行力非常強，加上他們的技職體系跟學校體系對接也算是比較健全的，那台灣適不適用這件事情，因為你也知道政府輪調或者是在做一些政策轉換上，我們其實企業看起來落實性是不會這麼全面而且一定會有斷掉，因為目前台灣的政治環境就是為了反對而反對，所以萬一 A 政府覺得 iCAP 超好，但下一個不一樣的政府來又不推，maybe 是這樣子，所以我覺得對企業會比較 suffer 的地方就是說我跟著政府去推 iCAP，我必須去看到你們真的有心想做這件事情，企業才有辦法做推動，不然企業跟著你們做結果雷聲大雨點小的，尤其是我舉個例子好了，比方說人才發展獎這一個東西，它也是勞動部後面延伸一個滿大的人才發展的奧斯卡獎，俗稱奧斯卡，那它演變的非常多，先從人力創新到訓練品質到國家人力發展獎，其實都是名詞的轉換，但是你會發現其實政府的力量越來越薄弱，那對於企業真的要去 support 的誘因我覺得相對地也慢慢變少，包含 TTQS 也是，TTQS 走了十幾年，那其實也會發現可能每間企業該評的都差不多了，可是就是政府如何去持續地把這個誘因真的很落實在這件事情上，其實我覺得真的要花很多的時間跟我們企業做溝通。(受訪者戊)

DOI:10.6814/NCCU201900916

2.對於 iCAP 所公告之職能基準適用性的看法

受訪者戊認為 iCAP 網站上所公告的職能基準僅供參考用，因為在企業端的職能會因員工職等高低而有不同的標準，故無法將其統一適用，另外受訪者丁也提出就算是同產業性質的兩家公司，職能基準之適用性也會因公司產品屬性與企業文化而有所差異。

老實說我們參考的職能不多，我們還是以我們新進員工進來該有的工作任務去開的所對應的職能，這會是比較貼切需要的，所以你說適用性，就是參考用，因為它不會分 junior、senior 去做對接，如果用這樣的一個職能要去分這一類的人就要去唸這個的話，其實忽略了新進人員他們可能有一些深淺度的差異，不是說不好用，而是說參考點比較少。(受訪者戊)

另外我覺得產業屬性可能不同，例如就證券業而言，我們家的理專跟 X 大的理專一樣嗎? 我覺得不太一樣，那不一樣的東西你怎麼去參考這個邏輯來用，即使產業相同也會跟公司的企業文化和產品而有差異，因為 X 大的平台也跟我們的平台是不同的，那我怎麼會用一樣的架構去對我的同仁，我一定是以我們公司現有的利基點，我的強項是什麼，我去強化這一塊，所以我的職能一定是發展這一塊，那我覺得沒有一個東西是適合所有的公司，但像溝通這種的差異不大就比較簡單，可是其他東西比較屬於專業的東西，我覺得還是會因公司個別差異而不同。(受訪者丁)

3.企業對 iCAP 職能導向課程整體評價

受訪者戊明白 iCAP 職能導向課程的認證重視評核，但評委所認為的學習目標是否有達到成效的標準與 D 公司有落差，基於公平公正原則，D 公司僅能找到承辦單位進行溝通，但是雙方在評核結果是否真的能代表學員達到學習目標的部

DOI:10.6814/NCCU201900916

分並沒有達到共識，或許承辦單位有規範原則的考量，但 D 公司卻是課程的真正使用者，如何去判定有效與否，受訪者戊對於評核標準抱持疑慮態度。

…我們在做評核的部分，因為其實 iCAP 很重評核，那評核如果去帶到學習目標的部分能夠完全做勾稽的這件事情，那我們其實跟工研院做一些解釋什麼的，我們會認為實務面的操作，可能是這樣子，但他們承辦會覺得學習目標寫的是這樣，那我就一定要看到什麼什麼，但我們用其他的方式，就我們認為確實有做到的方式去跟他們做溝通，那他們可能這一塊也很為難，所以這件事情以評核來講，我們怎麼去跟課程設計的目標去做溝通對接這件事情，我覺得雙方的認知要有一些共識，不然我們認為這樣就是達到我們的學習目標，跟 iCAP 的評委或者是承辦窗口，他們就會覺得還不夠，但如何認定還不夠，因為他們畢竟不是我們金融業，如何來認定我們這個評核夠不夠這件事情，我們自己也會有個問號啦，所以這也是我們目前這一塊，比較花一些時間在這事情的溝通上。(受訪者戊)

4.企業對 iCAP 職能導向課程之改善與建議

在評委身上看見理論與實務的差距，D 公司所認為在企業裡是有效的學習驗收，評委卻抱持否認態度，受訪者舉出成果發表會的例子，在企業實務操作上並不會讓每個學員都上台報告一樣的題目，但是評委卻認為不這麼做就無法驗證學員是否真正吸收所學，因此在課程成果發表的方式即產生分歧，受訪者認為評委不應拘泥理論與規範，而應尊重企業在實務操作的經驗與做法。

我覺得評委很多時候都不見得是企業界的 background 出身，有很多是學者，那我們常常講理論跟實務其實是有差距的，那今天我認為說，反過來講，就我們一個企業來講，我們兩千多人的一個上市櫃公司，我們不太可能去造假，那我們用我們認為的方式，就是對於我們公司我們認為是有用的方

DOI:10.6814/NCCU201900916

式去做學習的驗收，可是他們認為這個東西不叫驗收，那我就會很納悶說，那這個不叫驗收什麼才叫驗收?

比方說我們有做一個成果發表會，就是所有的上課學員你要上台去試講，我們會抽題目，因為我們抽題目的原因是因為我們有十幾個人，那我們不希望同樣的題目聽十二遍，所以我們 一定會分組，就是你跟 A 一組講一個題目，我跟 B 一組講一個，所以我們有不同的題目可是有兩三個去共同討論，所以我們在成果發表的時候就可以聽到你這個 team 的想法，跟這個主題還有那個主題跟另一個主題，對學員來講，他不是只看到自己的，他也可以看到不同組別的看法，那我們的內部講師也可以針對他們提的題目給不同的 comment 和意見，所以我認為成果發表會對我們來講，是有效益的，可是評委會認為沒有效，因為他們認為這個題目只有兩個人在做，並不是所有人都做，他們認為應該是所有人都做這個題目，那我會覺得這個東西這樣很 stupid，因為我會覺得為什麼要讓一個題目做這麼多遍，然後大家講到後來都重複了，既然叫做成果發表會就是要聽不同的意見，我們就是要看這個學員上完課之後，他到底會不會用我們交給他的技巧，講給我們聽，那我們的課程 70 幾個小時，我們教了很多個技能，所以我只要能確保我的同仁可以用我的技能，不同的技能用在不同的主題上，其實對我們來講，這個就叫做成果驗收了，可是光這個部分，我們真的是溝通很久，到最後他還是不收，可是我就很納悶，這不是很好的設計嗎? 我覺得是一個很好的教案設計，可是你卻跟我說不行，所以我們最後還把這個拿掉，再去補做其他的東西，那可是這些東西就有點畫蛇添足啦。

5. 企業其他觀點與總結回饋

受訪者丁認為對於企業而言，真正的誘因是優惠節稅，若政府想在企業界積

DOI:10.6814/NCCU201900916

極地去推動 iCAP，就應該站在企業的立場去思考，企業花了這麼多時間與金錢去培育產業所需的人才，政府雖然提供經費的補助，但程序繁瑣壞了美意，若能以通過認證與否作為給予經費或節稅的判定標準，對於企業而言會更有吸引力。

我覺得如果政府真的想要把 iCAP 跟 TTQS 落實做得很好，我覺得可以是當我的企業有通過 TTQS 認證的時候，不管是銅牌銀牌還是金牌，我公司是不是在節稅上面你可以給我一些誘因，假如說我今天拿到金牌，表示我對這個人才是重視的，那你給我們的是？ 所以如果有一些彈性的稅可以去抵免，我覺得這樣的誘因就會讓我去做這樣的努力，就是比較實際的，因為這是企業真的喜歡的誘因，因為我企業花了這麼多時間人力，你給我什麼樣的好處。

DOI:10.6814/NCCU201900916

第三節 訪談綜合分析與比較

一、企業申請 iCAP 職能導向課程之原因與過程

(一)導入 iCAP 職能導向課程之緣起

企業會接觸 iCAP 職能導向課程有很大的推手來自於 TTQS，目前 TTQS 在台灣企業界涵蓋率高，因此 B 公司、C 公司與 D 公司皆是在參與 TTQS 的過程中(例如說明會與評核)得知 iCAP 職能導向課程之訊息，另外，勞動部勞動力發展署所發起的課程研習亦是吸引企業申請 iCAP 職能導向課程的原因之一，像是 A 公司與 C 公司皆有參與 iCAP 相關課程訓練。

表 4-4 個案導入 iCAP 職能導向課程緣起說明

個案公司	導入 iCAP 職能導向課程之緣起
A 公司	參與勞動部勞動力發展署所辦理之訓練規劃與評量職能基準課程，其中學員義務須完成一項 iCAP 職能導向課程之認證。
B 公司	藉由評委得知若有通過 iCAP 職能導向課程，將有助於 TTQS 認證審核，加上公司內部原本就有自己的職能以及長期規劃的課程，所以決定列為當年度的專案工作項目。
C 公司	參加 TTQS 的說明會時接觸到 iCAP 的相關訊息，因此報名了職能分析課程以及職能導向課程，而其中有要求受訓者要完成一項職能課程的申請，雖然並非硬性規定，但受訪者認為自己身為公司主導訓練的人物，就應該要有使命去完成，並且也樹立一個敢於實踐的好榜樣。
D 公司	在送審 TTQS 時，評核結果所呈現的職能分數相對較低，所以在輔導顧問與評委的建議之下引進 iCAP 職能導向課程，另一個原因係先前已取得 TTQS 金牌，因此決定將目標設定轉為認證 iCAP 職能導向課程，迎接新的挑戰。

DOI:10.6814/NCCU201900916

(二)政府經費補助是否為企業申請 iCAP 職能導向課程之誘因

四家受訪企業當中，A 公司與 D 公司在申請 iCAP 職能導向課程時，表示當下並沒有申請補助之辦法，因此並未申請補助，而 C 公司則表示申請補助之程序過於繁冗因此打消申請之念頭，僅有 B 公司有申請經費的補助，107 年的職能課程經費補助為 20 萬元，但亦表示經費不足以負擔整體的課程開發費用，故不認為經費補助是企業申請之誘因。另 C 公司與 D 公司皆認為政府原本釋出的美意，會因經費補助程序繁瑣而導致企業卻步。

表 4-5 個案對經費補助是否為申請誘因之說明

個案公司	政府經費補助是否為企業申請 iCAP 職能導向課程之誘因
A 公司	申請 iCAP 職能導向課程時，尚未出現相關經費補助辦法，且後續若想申請補助也無法辦理，因為補助須於申請前事先提出，所以經費補助並非申請之誘因。
B 公司	課程的開發費用涵蓋了專家會議與講師授課鐘點費等，職能課程 20 萬元的補助占比並未達到課程整體費用的 1/3，對公司而言不足以負擔課程開發費用，亦不是企業申請之誘因。
C 公司	過程中需要準備的文件與申請程序太繁冗，以致降低申請的欲望，另也建議補助可直接實際獎勵給申請的人資單位，提高其申請 iCAP 職能導向課程的吸引力。
D 公司	申請 iCAP 職能導向課程時，尚未有經費補助之政策，因此沒有申請經費補助，受訪者指出經費補助對於企業而言會有兩個面向，一為基於成本考量，可為公司節流；二為基於公司品牌，擔心申請政府經費補助會影響公司形象。另外，受訪者認為企業是否願意申請政府的經費補助取決於程序繁瑣與否，經費多寡與所需耗費的時間與人力價值亦是企業考量所在。

DOI:10.6814/NCCU201900916

(三)申請 iCAP 職能導向課程之時程

以受訪企業取得 iCAP 職能導向課程之時程排序觀之，D 公司僅花四個月即獲得認證，主要原因與多次申請 TTQS 經驗相關，對於文字選擇與邏輯呈現較能力及切入重點，另 D 公司積極與認證單位聯繫進度亦是原因之一。接著是 A 公司，因為有嚴謹的行程規劃安排，故僅花近半年即獲得認證。由於 B 公司在調整職能與書面審核之用字花費了一些時間，故耗時了九個月完成認證。最後是 C 公司，因為執行的過程中試行了兩個梯次的訓練課程，總計花了一年的時間取得 iCAP 職能導向課程之認證。

表 4-6 個案申請 iCAP 職能導向課程之時程說明

個案公司	申請 iCAP 職能導向課程之時程
A 公司	預先即有訂定嚴謹的行程規劃安排，每個月都有設定目標進度，所以在執行上顯得相當有效率，過程僅花近半年就取得 iCAP 職能導向課程的認證。
B 公司	公司原本自訂的職能需要調整，因其運用方式和職能體系與勞動力發展署所公告的職能不相同，再加上申請之書面審核的文字需要著墨，故計畫始末共耗時 9 個月取得 iCAP 職能導向課程認證。
C 公司	在公司的完整訓練課程耗時半年的時間，過程中受訪者認為該訓練還有再改善之處，因此又花了半年的時間進行下一期訓練的修正，前後總計花了一年完成 iCAP 職能導向課程認證。
D 公司	僅花四個月即取得 iCAP 職能導向課程之認證，與過去多次 TTQS 的申請經驗有關，除了性質相近之外，在撰寫報告的文字選擇與邏輯呈現都能參照過去的經驗而更直接切入認證重點。另外，D 公司為了能達成證券業首家取得 iCAP 認證之目標，積極與認證單位聯繫進度亦是原因之一。

DOI:10.6814/NCCU201900916

(四)職能需求分析之職能模型產出過程

職能導向課程發展指引中,在自行職能分析方式僅有針對培訓機構公開辦理之課程有特別規定需邀請產學界不同領域之利害相關人參與(建議具實務經驗之專家至少佔 6 成),而本次受訪對象皆為私人民營企業,所辦理的訓練僅針對公司內部員工,並無對外公開辦理課程,故四家個案公司主要係透過內部主管與員工的訪談內容完成企業之職能模型產出。

表 4-7 個案產出職能模型之過程說明

個案公司	職能需求分析之職能模型產出過程
A 公司	針對公司內部員工開課,專業上具有企業本身之獨特性,所以在職能需求分析階段僅邀請公司內部主管以及資深員工進行訪談、產出職能模型。
B 公司	在外部管理顧問公司的職能模組中,向下延伸基層主管的職能,透過原有的架構與工作說明書,並配合公司內部主管所訪談的內容,最後完成產線基層主管的職能產出。
C 公司	獲得主管和其他部門主管的認同之下,在職能需求分析的階段召集了相關的部門同仁一起開會討論職能,並在過程中提供範本供同仁們參考,最後以公司內部訪談的方式產出職能。
D 公司	公司原本就引進外部管理顧問公司的職能系統,因此藉由原始資料再加上與公司內部主管開會討論,針對訪談內容與公司實際狀況修訂,最後產出職能模型。

DOI:10.6814/NCCU201900916

(五)選擇申請職能課程之原因

在 iCAP 職能導向課程當中，一共分為職能基準課程、職能基準單元課程以及職能課程，其中四家受訪企業皆選擇申請職能課程，主要原因為職能基準課程與職能基準單元課程都必須要引用勞動力發展署所公告之職能基準或職能基準單元進行課程之規劃，然受訪者皆認為 iCAP 所公告之職能基準並不能完全適用，因此僅能選擇自行進行職能需求分析並依據其分析結果來發展的職能課程。

表 4-8 個案選擇申請職能課程之原因說明

個案公司	選擇申請職能課程之原因
A 公司	申請時發現所公告的職能基準並不符合最新的法規要求，所以決定採用自行建構之職能模型所發展的訓練課程。
B 公司	申請時發現所公告的職能基準並不完全適用公司的產業類別，因此選擇針對自己所分析出來的職能模型與員工的能力落差進行開課。
C 公司	C 公司的行業別在台灣較為稀少，有其特殊性，故僅能選擇自行進行職能需求分析並依據其分析結果來發展的職能課程。
D 公司	當初 D 公司有想過用核心職能進行 iCAP 的課程認證申請，但內容廣泛難以呈現課程效益與目標，因此還是選擇專業職能課程進行，然卻無法完全使用 iCAP 網站上所提供的金融相關職能基準，故最後以職能課程的方式作為展現。

DOI:10.6814/NCCU201900916

(六)企業內部的宣達與主管所抱持的態度

四家受訪企業在著手規劃申請 iCAP 職能導向課程時，共同之處皆為提前針對企業內部主管及員工說明辦訓目的，並且獲得主管支持與認同，因此職能課程能順利執行有賴於事前的溝通說明。

表 4-9 個案企業內部的宣達與主管所抱持態度之說明

個案公司	企業內部的宣達與主管所抱持的態度
A 公司	A 公司與勞動力發展署相關單位的互動良好，公司高層主管在初期就已接觸職能基準的開發階段，另也針對公司內部員工說明辦訓目的，加上獲得主管的認同與支持，因此得以在公司順利導入 iCAP 職能導向課程。
B 公司	B 公司自開始規劃職能課程時，即有效地讓公司內部員工與主管了解辦訓目的，透過達成共識以提升配合度，也因為有事前的資訊傳遞與溝通說明，所以讓職能導向課程的執行過程都順利如期完成。
C 公司	受訪者在受訓參加職能分析課程與職能導向課程時，就已經先向主管報備，而完訓後欲導入 iCAP 職能導向課程亦再次與主管和其他單位主管說明目的，因此獲得支持與認同後，在執行的階段就顯得順利許多。
D 公司	透過訂定相同的目標追求，讓公司主管自然產生參與感，再加上受訪者戊事前準備的簡報介紹與教育訓練，目的就是要讓大家清楚為什麼要做以及要做些什麼之後，藉由使命感的產生而給予支持與認同。

DOI:10.6814/NCCU201900916

二、企業導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效與影響

(一) iCAP 職能導向課程對企業訓練之影響

A 公司與 B 公司認為在過去的訓練課程較無完整規劃，屬於零散的課程，並沒有系統性，但導入 iCAP 職能導向課程後讓課程彙整為一系列有邏輯的訓練，因此有助於訓練規劃，而 C 公司與 D 公司則強調導入 iCAP 職能導向課程後，會比較重視訓練之後的評量與追蹤，並依此去檢視學員的學習成果，確保訓練的有效性。

表 4-10 iCAP 職能導向課程對個案企業訓練之影響說明

個案公司	iCAP 職能導向課程對企業訓練之影響
A 公司	過去的訓練缺乏系統，所訓練的課程並未完整規劃，而是依照當下的法規修訂或者同仁遇到的狀況選擇要開什麼樣的課，但導入 iCAP 職能導向課程後，零碎的課程被彙整為一系列的訓練，比以往即興的上課更有邏輯，因此有助於訓練規劃。
B 公司	過去雖然也有系統性的訓練，但多著重於高層主管，相較之下，基層組長的訓練屬於零散課程，藉由申請 iCAP 職能導向課程的機會，讓基層組長也能有系統地去學習與發展，使公司的教育訓練更臻完善。
C 公司	過去的訓練並未特別強調評量，但導入 iCAP 職能導向課程後的訓練都會依循 ADDIE 系統性的評量去檢驗學員的學習成果，讓整體的訓練更加完善且更有效益。
D 公司	過去在進行教育訓練時的教案設計經驗較不足，也缺乏課程後續的追蹤，在受訪者多方的努力之下，在導入 iCAP 職能導向課程後的課程顯得更有規劃與系統，雖然也會遇到授課講師的問題挑戰，但透過溝通讓他們清楚訓練效益，便能一起改變以往的教學手法，使訓練更有規劃且更有效果。

DOI:10.6814/NCCU201900916

(二)導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效

在訓練成效方面，A 公司的職能課程著重學員實際工作項目，希望透過課程使工作更為熟練，遇到突發狀況可以獨立面對與處理，訓練成效屬於經驗值較難以量化。B 公司則認為並沒有因為導入 iCAP 職能導向課程而有太大的差異，原因與公司長期注重訓練要求以及剛取得認證所以短時間內之訓練成效較不顯著有關。C 公司的主管給予正面回饋，認為學員接受過完整訓練後，在工作表現上有實際助益。而 D 公司表示導入 iCAP 職能導向課程後，因為有更嚴謹與完善的訓練規劃，訓練成效不僅顯現於學員在公司的表現優異，離職率也都明顯降低。

表 4-2 個案導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效說明

個案公司	導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效
A 公司	課程所教授的內容主要為學員實際的工作項目，希望透過訓練並植入相關法規概念，讓學員的邏輯與應對能力提升，最重要的是在遇到突發狀況時可以獨立面對與處理，因此不以業績為成效結果，而是以工作的熟練度作為訓練成效，屬於經驗值較難以量化，但學員在工作上都有實際進步。
B 公司	認為公司長期注重訓練的要求，所以並沒有因為導入 iCAP 職能導向課程而有太大的差異，另也因為公司剛獲得 iCAP 職能導向課程的認證，故訓練成效短時間內較不顯著。
C 公司	以身為學員的角度感受訓練監控的重要性，所以將「評量」方式應用在公司內部的訓練課程，藉此確認學員們的吸收狀況，而其他單位的主管也給予正面的回饋，認為經過完整規劃的訓練，能夠幫助學員快速進入工作狀況。
D 公司	導入 iCAP 職能導向課程，讓訓練在前置的設計規劃、過程中的實務演練，以及後續的追蹤觀察都更加嚴謹與完善，因此訓練成效不僅顯現於學員在公司的表現優異，離職率也都有明顯降低。

DOI:10.6814/NCCU201900916

(三) iCAP 職能導向課程之課後滿意度

四家個案公司在課後滿意度方面都獲得良好的評價，iCAP 職能導向課程的完善規劃與訓練不僅讓學員感受到公司培育的用心，也能幫助學員熟悉工作內容，快速進入狀況，對於培訓者與受訓者的角度皆有實質上的效益。

表 4-3 個案導入 iCAP 職能導向課程之課後滿意度說明

個案公司	iCAP 職能導向課程之課後滿意度
A 公司	參訓學員對於課程的評價為非常滿意，亦給予辦訓單位增加課程內容的建議，故職能導向課程對於學員方以及辦訓方都有實質上的效益。
B 公司	課程主要針對工作指導的能力和工作改善與優化的能力進行規劃，學員整體的課程滿意度良好，五分量表之下所獲得結果為 4.5 分。
C 公司	課程主要對象為新進工程師，透過職能課程讓新人感受到公司的訓練是有規劃的，且有方向可循，也更能幫助新人快速熟悉工作環境，整體滿意度反應良好。
D 公司	學員的滿意度良好，也感謝公司願意安排訓練去培育新人；主管反應的滿意度也不錯，因為共同享有參與感會讓公司同仁更加在乎目標。

DOI:10.6814/NCCU201900916

(四)企業產出職能模型之其他應用

根據訪談結果，企業所產出之職能模型僅被使用在訓練課程的規劃上，並沒有將職能模型應用至其他工作領域。A 公司、B 公司與 C 公司皆指出分析職能時有參考工作說明書，但沒有回頭檢視與編修，C 公司與 D 公司認為沒有應用的原因與人資各組別涉及不同職務內容有關。關於招募方面，D 公司僅對外宣傳公司取得 iCAP 的認證資格，但並沒有作為遴選之用。

表 4-4 個案產出職能模型之其他應用說明

個案公司	企業產出職能模型之其他應用
A 公司	認為產出職能模型最大的效用是如何去判定工作能力是否有達成所需的標準，以及要如何提升能力使其符合並達成目標，對於工作說明書並無特別編修，另也認為企業無需利用通過 iCAP 的光環對員工進行課程招攬，因為學員本身就被安排好要上課。
B 公司	認為職能模型係針對課程的架構，所以在訂定職能模型時雖有參考工作說明書的定義描述，但因為公司本身就有完整的工作說明書，所以職能模型並未成為工作說明書的參考，也沒有再去編修工作說明書，僅單純應用在教育訓練的課程上。
C 公司	認為目前花費大多心力在職能導向課程訓練的部分，因此尚未在其他地方應用所產出之職能模型，未來所待廠區會朝著這個方向努力，但也提及公司分工較細，人資各組的工作內容不一定能重疊，針對職能模型在其他廠區的各面向應用較沒有把握。
D 公司	在招募方面，僅對外宣傳公司取得 iCAP 職能導向課程的認證資格，其背後代表公司在人才培育具有一定程度與水準，但並沒有使職能模型去進行人才遴選；在績效考核方面，公司原本就有既定的考核標準，因此並沒有再使用職能模型新增另一套標準；在工作說明書的部分，只有當初訂定職能時有參考，但職能模型產出後，因為涉及不同單位的職務內容，故也沒有進行編修。

DOI:10.6814/NCCU201900916

三、企業對 iCAP 職能導向課程之評價

(一)企業對政府統一職能基準之看法

A、C 公司皆認為由政府制定職能基準具有公信力，而 B 公司也認為人才規格與訓練品質的把關，有益於各產業人才發展，並認同政府針對特定產業與對人民社會有影響力之產業積極推動職能基準。D 公司指出政府立意是好的，但執行上應更落實且不拘泥細節，更不能因政治立場不同而對職能基準的看法有所異動，否則企業也會無所適從，另 D 公司亦認為評委之篩選機制與資格應再重新檢視。

表 4-5 個案對政府統一職能基準之看法說明

個案公司	企業對政府統一職能基準之看法
A 公司	認為政府推動職能基準將人才規格與訓練品質同時把關，藉由有效的整合，能使職能基準之推動有所憑據並具有相當程度的公信力，因此認為政府統一制定職能基準有其必要性。
B 公司	認為政府統一去制定職能有益於產業的人才發展與培育，尤其訂定職能階段所需的人力、金錢和時間並不是所有企業都可以承受的；同時也認同政府針對特定產業或者對人民社會影響力較大的產業去積極推動職能基準。
C 公司	認為由政府制訂的好處在於公信力，當職能基準累積至一定的量後，只要能讓大家廣泛認定這樣的職能模式，對於各個產業而言會是好的效益。
D 公司	認為政府的立意是好的，但不應拘泥細節，評委的篩選機制可再修正與調整，資格也應再重新審視；且評委也要試著去接受企業在教育訓練上的創新作法，而不是一味地否定。此外政府的執行力應更落實，不能因政治立場不同而對職能基準的政策看法有所異動，否則企業也會無所適從。

DOI:10.6814/NCCU201900916

(二)對於 iCAP 所公告之職能基準適用性的看法

在參考 iCAP 所公告之職能基準的過程中，A 公司認為涉及法規面的職能基準，會因法條的修訂而有所影響，而 B 公司與 C 公司則認為職能基準的適用性會因產業別的不同而有所差異，另 D 公司更指出就算是同一產業，也會因員工職等、公司產品屬性與企業文化而有所差異。

表 4-6 個案對於 iCAP 所公告之職能基準適用性說明

個案公司	對於 iCAP 所公告之職能基準適用性的看法
A 公司	A 公司的外勞仲介員，就受法規調整而影響到實際的做法，因此職能基準之適用性也會因未即時更新而有所降低。
B 公司	認為適用程度並不高，原因是職能基準的能力描述會因產業別的不同而有所差異，因此公告之職能基準僅是一個架構之參考值。
C 公司	認為領域大多傾向化學產業與電子產業，然 C 公司主要商品為航空器及零件製造，與所公告的職能基準領域差異甚大，因此僅能參考邏輯和架構，但是內容並不適用。
D 公司	在企業端的職能會因員工職等高低而有不同的標準，故無法將其統一適用，另也提及就算是同產業性質的兩家公司，職能基準之適用性也會因公司產品屬性與企業文化而有所差異。

表 4-7 個案使用 iCAP 網站上所公告之職能基準

個案公司	使用 iCAP 職能發展應用平台上所公告之職能基準
A 公司	參考「外籍員工仲介員 BHR3333-001」
B 公司	參考「基層主管 BGM1219-0002」。
C 公司	參考「工具機機械設計工程師 SET2144-002v2」、「自動控制工程人員 MEM3113-002v1」
D 公司	參考「證券業-財富管理人員 FSI2412 -006v1」

DOI:10.6814/NCCU201900916

(三)企業對 iCAP 職能導向課程整體評價

A 公司認為 iCAP 職能導向課程普及率不高，需要進一步推廣，B 公司認為政府與工研院所提供之資訊與協助足夠，C 公司受訪者除了自己參與 iCAP 職能導向課程的受訓之外，也推薦底下員工前往接受訓練，C 公司亦提及若有應徵者擁有申請 iCAP 職能導向課程的經驗將優先錄用，三家受訪企業皆給予 iCAP 職能導向課程良好評價，惟 D 公司與評委在學習目標與成效的評核結果上並沒有達成共識，因此對於評核標準的部分抱持疑慮的態度。

表 4-8 個案對 iCAP 職能導向課程整體評價說明

個案公司	企業對 iCAP 職能導向課程整體評價
A 公司	對於 iCAP 職能導向課程整體評價良好，惟普及率不高，需要更進一步或者更多元的方式進行推廣。
B 公司	認為政府及工研院產業學院針對 iCAP 所提供的資訊與協助足夠，整體而言評價良好。
C 公司	給予 iCAP 職能導向課程良好評價，亦認為自己參加職能課程培訓的經驗是充實的，因此也讓底下員工去接受一樣的訓練，另也提及若有應徵者擁有申請 iCAP 職能導向課程的經驗，將會優先錄用。
D 公司	評委與 D 公司雙方在學習目標與成效的評核結果上很難達到共識，前者有規範原則的考量，但後者卻是課程的真正使用者，因此如何去判定訓練有效與否，受訪者對於評核標準抱持疑慮態度。

DOI:10.6814/NCCU201900916

(四)企業對 iCAP 職能導向課程之改善與建議

A 公司認為所公布之 iCAP 職能基準應持續更新，避免不符合時宜；B 公司認為申請流程整體書面化雖然簡化作業流程，但也少了透過簡報口述的補充機會；C 公司則建議政府在經費補助方面應提出更友善的方式，或者給予申請之人資單位獎勵措施；D 公司認為評委應尊重企業在實務上的操作與經驗，避免拘泥理論與傳統規範。

表 4-9 個案對 iCAP 職能導向課程改善與建議之說明

個案公司	企業對 iCAP 職能導向課程之改善與建議
A 公司	所公布之 iCAP 職能基準仍然要持續更新，避免因時間拉長卻久未更新導致不符合時宜，造成適用度不高而受到負評。
B 公司	認為申請 iCAP 的流程整體書面化有利有弊，缺少了簡報的描述，對於企業而言，或許會少了補充的機會，但比起 TTQS 卻也同時簡化申請的作業流程，毋需再準備簡報。
C 公司	建議政府在經費補助方面，可以針對申請人提出更友善的方式，或者針對申請的人資單位給予獎勵措施。
D 公司	受訪者認為評委不應拘泥理論與規範，而應尊重企業在實務操作的經驗與做法，否則理論與實務的差距會一直存在。

DOI:10.6814/NCCU201900916

(五)企業其他觀點與總結回饋

A 公司認為應徵者能否清楚表達所習得知識技能才是加分關鍵，若只單純提出獲得 iCAP 職能導向課程之證書，對於公家機關所開辦的課程認定程度會大於私人企業；B 公司期待相關單位推廣 iCAP 職能導向課程，提升能見度，藉由追求成就感影響企業申請之誘因；C 公司則建議將職能相關課程向下扎根進入校園，培育未來之職能專業人才，讓整個職能制度更加成熟；D 公司建議政府可以站在企業的立場去制定政策，例如經費的補助是以通過認證為核發標準或者針對通過認證之企業給予優惠節稅，才是真正能吸引企業的誘因。

表 4-10 個案其他觀點與總結回饋之說明

個案公司	企業其他觀點與總結回饋
A 公司	企業的自我意識較強，當有應徵者表示自己取得 iCAP 職能導向課程的認證，並不代表會優先錄用，若是由公家機關(例如勞動部)所開辦的課程，企業的認定程度會大於私人企業所開辦的課程，而應徵者能否清楚表達所學習的知識與技能才是錄用關鍵。
B 公司	期待相關單位的推廣，讓 iCAP 的能見度提升，藉由成就感影響企業申請之誘因。
C 公司	多次強調職能分析課程與職能導向課程的內容扎實也很專業，但對於非相關科系或相關背景的人會稍顯艱澀，因此建議未來可以將職能課程向下扎根進入到校園，讓相關科系的學生能夠了解職能模型，並進一步學習分析職能的方法，藉此培育足夠的專業人才而讓整個職能基準更加成熟。
D 公司	認為政府想在企業界積極推動 iCAP，就應該站在企業的立場去思考，企業花時間與金錢去培育產業所需的人才，政府雖然提供經費的補助，但程序繁瑣壞了美意，若能以通過認證與否為給予經費或節稅的基準，對於企業而言會更有吸引力。

DOI:10.6814/NCCU201900916

第四節 企業訓練成效評估

本研究讓個案公司的受訪者在訪談過程中，自行填寫依據 The New World Kirkpatrick Model 之指標所設計出的企業自我訓練評估表，整理如表 4-3-2 所示：

Level 1 反應層次包含了受訓者滿意度、受訓者參與度以及課程關聯度，受訪的四家企業皆透過課後滿意度的問卷調查、學員與講師的回饋、觀課紀錄表以及課前與講師進行訪談的方式完成，因此 Level 1 反應層次是企業最常使用、最為普遍的訓練評估模式。

Level 2 學習層次包含了知識、技能、態度以及在新版增加的信心與承諾，目的是為了瞭解受訓者是否學會課程內容，也能夠執行所學技能，並且相信與承諾自己可以在工作上發揮所學，四家受訪企業皆以紙筆測驗、實作演練以及心得報告、課後測驗的方式為主，在 Level 2 學習層次的評估上較注重技能與專業知識、態度的養成，缺乏對於信心與承諾上的成效評估。

Level 3 行為層次包括學習移轉、驅動因子與監控，透過行為評估受訓者將學習成果轉移的情形，或者應用所學而致改變的程度，依據訪談之個案公司，在此一層次便開始有不同的方向與做法，例如 A 公司透過觀察問卷與實務評量進行監控，B 公司則有工作指導項目，受訓者必須找到指導對象，並列出所指導的項目有哪些，過程中主管會在旁邊觀察與確認，C 公司與 D 公司則強調透過心得分享與簡報的方式將受訓者所學展現出來，且 D 公司更提供競賽獎金，以強化受訓者在關鍵行為上的刺激。

Level 4 成效層次包括預期成果及領先指標，主要審視受訓者完成訓練後，其所轉變的工作行為是否對企業組織或經營績效產生具體之貢獻，例如營收增加、客訴下降等等，四家受訪企業在此一層次係透過留任率展現在人力資源成果上，但是針對組織績效及財務表現應用不多，而新版所增加的領先指標，則是希望辦訓

DOI:10.6814/NCCU201900916

單位能從市場動態與企業營運及氛圍的變化中，充分掌握訊息，因應學習者的需求進行訓練課程設計的更新。

Newstorm 將四層次評估的難易度進行分析比較，如下表 4-19 所示，第一、二、三層次的評估著重於瞭解學習者的滿意程度、習得技能、行為改變與學習轉移，其中第三層次可以檢核訓練所產生的個人績效，而第四層次則注重學習者行為改變與學習轉移後的結果，對其組織所產生的組織績效。

表 4-20 Newstorm 四階層評估比較表

評估標準	資訊價值	使用頻率	估算的困難程度
Level 1 反應層次	最低	頻繁	容易
Level 2 學習層次	↓	↓	↓
Level 3 行為層次			
Level 4 成效層次	最高	少用	困難

（資料來源：Newstrom, J.W. 1978)

綜上對比四家受訪企業之訓練評估成果，Level 1 反應層次的使用最為頻繁，課程滿意度與回饋是最快速可以獲得的資訊，也是大多數企業進行課程訓練之必備要求；Level 2 學習層次則是在知識、技巧、態度層面較為成熟，至於 Jim Kirkpatrick 在後期所提出的 New World Kirkpatrick Model 中的信心和承諾評估指標的表現則稍弱一些；在 Level 3 行為層次的學習移轉，受訪企業大多透過心得分享與成果發表的方式展現學習者所習得之能力；Level 4 成效層次，受訪企業雖有掌握到企業內部員工的工作投入度與滿意度以及留任率，仍較缺乏對外界市場產業動態的需求了解。

DOI:10.6814/NCCU201900916

表 4-11 企業自我訓練評估表

層級	範圍	運用方式	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司
Level 1 Reaction 反應	受訓者滿意度	課程滿意度問卷	●	●	●	●
	受訓者參與度	講師回饋	●	●	●	●
		學員回饋	●	●	●	●
		觀課紀錄表	●	●	●	●
	課程關聯度	課前與講師訪談	●	●	●	●
Level 2 Learning 學習	知識、技巧、態度	紙筆測驗	●	●	●	●
		實作、演練	●	●	●	●
		心得報告	●	●		●
		課後作業	●	●		●
		口試			●	
	信心	課前 vs 課後實務運用信心度調查(包含理解程度與工作運用層面)				●
	承諾	行動計畫			●	

DOI:10.6814/NCCU201900916

Level 3 Behavior 行為	學習移轉	心得分享			●	●
		向高階主管簡報應用成果			●	●
		工作指導		●		
	驅動因子 (鼓勵、獎勵)	訓練結合晉升與考核	●		●	●
		競賽獎金/獎品				●
	監控	主管/同事觀察問卷	●	●	●	●
		實務運用的評量	●	●		●
Level 4 Results 成效	預期成果	營收成長				●
		客訴下降	●			
		留任率提高	●	●	●	●
		個人產值				
	領先指標	員工投入度	●		●	
		工作滿意度	●			●
		市場需求調查				

(參考資料：本研究自行整理)

DOI:10.6814/NCCU201900916

第五節 小結

本章節分別介紹四家受訪企業對於導入 iCAP 職能導向課程的看法，並根據三大主軸：企業申請動機與過程、企業訓練成效與影響以及企業整體評價與建議進行整理與分析，依據訪談內容，大致將結論歸納如下：

一、政府舉辦相關活動有助於 iCAP 職能導向課程推廣

在所有的受訪企業中，對於 iCAP 職能導向課程皆處於被動接收訊息的角色，例如參加課程研習、出席說明會甚至透過 TTQS 評委轉述等，因此政府採主動積極的方式推廣有助於提升 iCAP 職能導向課程之能見度。

二、經費補助並非企業申請 iCAP 職能導向課程之誘因

勞動部勞動力發展署為鼓勵各界應用職能基準去發展職能導向課程，特訂定補助要點，但是所規範之申請流程繁雜，以致降低企業申請之欲望。

三、iCAP 職能應用發展平台網站所公告之職能基準僅作為架構參考

四家受訪者表示在職能分析階段，都有參考網站所公告的職能基準，但一致認為僅能當作架構參考之用，產業領域的差異以及公司產品、企業文化皆會影響職能基準之適用性。

四、iCAP 職能導向課程的導入有賴於事前的溝通說明

四位受訪者皆隸屬於企業內部之訓練單位，在導入 iCAP 職能導向課程之前都有針對公司主管與員工進行事前說明，有助於執行的過程更加順利，亦不會造成企業內部的反彈。

五、導入 iCAP 職能導向課程有助於企業進行訓練規劃

四位受訪者都認為導入 iCAP 職能導向課程對於企業進行教育訓練時能有依循方向且完整度更高，讓整體的課程更有系統性。

DOI:10.6814/NCCU201900916

至於企業之訓練成效評估，本研究認為在 Level 4 成效層次的顯現通常是較為無形的，難以在短期內用具體的數字呈現，而且也無法明確釐清造成組織改善的因素究竟是由訓練所致，亦是有其他非訓練因素所致，若僅參照特定之職能課程的訓練內容與成果來衡量 Level 4 成效層次之組織績效改善情況實屬不易，必須經過長時間的觀察並配合企業之獲利率與生產力等加以評估才能取得。

故針對企業導入之 iCAP 職能導向課程，本研究認為四家受訪企業在第一層次至第三層次的展現已經可以作為訓練之成效表現，至於第四層次受限於時間與其他非訓練因素之影響，雖然不代表受訪企業未達該層次，但若以此指標進行評斷顯有不妥之餘。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900916

第五章 結論與建議

本研究目的主要在探討企業申請iCAP職能導向課程之動機與過程、企業導入iCAP職能導向課程之訓練成效以及企業對於iCAP職能導向課程整體之評價與建議。本章根據第四章的訪談發現與分析分為兩大部分，第一部份將彙整本研究獻與訪談資料並針對三大主軸統整出結論，第二部分則會針對政府、企業以及學術研究給予建議，提供後續之參考。

第一節 結論

一、企業申請 iCAP 職能導向課程之原因與過程

四家受訪企業皆是主動申請 iCAP 職能導向課程，雖然 A 公司和 C 公司有職能課程培訓之學員義務要完成，但並沒有硬性規定，主要也是憑藉著自己的信念去規劃申請，而 B 公司的動機除了取得認證有助於取得 TTQS 金牌之外，亦是透過追求成就感當中找到訓練單位的自我價值，至於 D 公司則為了達成所訂定該產業首家取得認證之目標，本研究認為四家受訪企業的申請動機都有一個共同點：使命感與成就感，這樣的信念才能讓受訪企業主動且積極地去取得認證，因此本研究認為經費補助的誘因不足以支撐企業申請 iCAP 職能導向課程的動機。

二、企業導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效與影響

在四家受訪企業都能感受到導入 iCAP 職能導向課程之前後差異，尤其在課程前端針對職能模型所安排的教案設計，以及課程結束為了檢視訓練成果而更嚴謹的評量追蹤制度，都讓企業在整體的訓練規劃更有邏輯性與系統性。至於訓練成效評估在成效層次的顯現通常是較為無形的，需要長時間的觀察並配合企業之獲利率與生產力等加以評估才能取得，難以在短期內用具體的數字呈現，本研究

DOI:10.6814/NCCU201900916

認為企業組織的改善不單只是訓練的結果，同時亦存在其他非訓練之因素，若僅參照特定之職能課程的訓練內容與成果來衡量組織績效改善之情況是有不妥之處，因此受訪企業在訓練評估的部份，雖然成效層次的展現較為薄弱，但本研究對此並不做出訓練成效優劣之論斷。

三、企業對 iCAP 職能導向課程之評價

本研究認為由政府統一彙整之職能基準具有公益性，透過產業與學術界領域的專家參與職能基準之建置，具有一定之公信力，然政府所公告之職能基準雖然本意應為通用但實際卻無法直接被適用，原因與各產業類別之專業領域、公司商品、企業文化等差異有關，故僅能作為企業自行分析職能之架構與邏輯參考，而這也是四家訪談企業選擇發展職能課程的主因。整體而言，受訪者皆給予 iCAP 職能導向課程良好評價，也認為導入職能導向課程得以使整體訓練規劃更臻完善，惟普及率與能見度不高，希望可以多推廣。

第二節 建議

一、對政府在政策實施的建議

(一)所公告之職能基準應即時更新

根據職能發展及推動要點，現行規範為每 3 年進行職能基準之定期更新，本研究建議可將更新期間縮短 1 至 2 年，並針對不符合法規時宜的部分進行修訂或更新，因為法條每年都會修正，產業每年也都會有最新的趨勢發展，因此也會影響部分職能基準的規範，政府身為把關的角色就更應該要主動去進行維護，避免讓職能基準流於形式。

DOI:10.6814/NCCU201900916

(二)簡化申請流程

相較於傳統訓練課程，職能導向課程需要更多的資源與人力一起投入，包括職能的分析與成果評量的檢驗等，對於企業而言，所花費的時間和成本相對較高，因此在文件要求與各項審核方面，政府可以若能再精簡流程與表格規範，會有更多企業願意投入，另外在經費核發方面，可以採取獲得認證即享有申請資格之方式，減去企業額外準備相關表單與簡報流程，維持政府透過鼓勵積極推展的美意。

(三)提升能見度並加強企業形象連結

目前 TTQS 在台灣的涵蓋率較高，多數受訪者亦是受到 TTQS 影響才接觸到 iCAP，建議可以透過說明會、講座以及相關培訓課程，讓更多人認識 iCAP，除此本研究認為追求成就感是企業願意主動申請的主因，因此建議可以加強 iCAP 認證與企業形象之正連結，透過宣達與推廣獲得認證之企業得以吸引更多人才，未獲得認證之公司也會為了企業形象或者招攬更多更好的人才而著手計畫申請 iCAP。

(四)堅守政策的落實與延續

台灣透過政黨輪替展現政治之自由民主，執政黨與在野黨的立場通常呈現對立情況，然若為好的政策，就應該延續執行，若只是為了反對前一個執政黨的政策就全面推翻，對於人民而言，實有未盡之處。

(五)降低企業實務與學術理論認知之落差

評委的組成應來自不同領域，篩選標準也應公正公開，若評核對象為企業，

DOI:10.6814/NCCU201900916

就應該要有相關產業背景，本研究認為是否「接地氣」以及持續進修學習新知，對於評委而言更顯重要，除了要避免觀念老舊、拘泥理論與規範，也要樂意接受企業的創新思維與作法。定期審視評委資格，並且也讓評委持續接受相關培訓，盡可能降低企業實務與評委間認知之落差。

二、對企業在教育訓練的建議

(一)使職能模型的應用更多元化

分析職能模型之目的就是在找出哪些是工作上卓越績效所需的能力及行為表現，以協助組織或個人瞭解如何提升工作績效，使組織在進行人力資源管理的各項功能時能更切合實際需要，因此除了教育訓練課程的應用之外，在人才招募的遴選機制以及員工績效的考核機制皆可以納入職能基準概念，逐步改善企業訓用落差問題，讓企業自行分析之職能模型效用最大化。

(二)訓練評估層次提升

針對成效層次的領先指標，本研究認為企業之辦訓單位可以從市場動態與企業營運及氛圍的變化中，提前掌握充分訊息，即時因應目前的產業市場需求與學習者的需求，並進行訓練課程設計的更新，為組織與員工所面臨之改變進行準備。

(三)持續導入職能導向課程

企業獲得 iCAP 職能導向課程認證後，應持續精進規劃與執行訓練的完整度，而不是取得認證後對於訓練的控管便漸漸鬆懈，除了針對原有獲得認證之課程的延續之外，也可以規劃公司其他面向的職能課程，讓職能基準在企業的教育訓練

DOI:10.6814/NCCU201900916

達到全面性的效果。

三、對學術領域研究的建議

(一)職能基準概念向下扎根以培養人才

職能發展與應用具有一定專業性，需要「職能分析」或「訓練規劃與評量」等專業,惟目前相關專業人員有限,建議可以將職能相關課程向下延伸進入校園,並在大學與研究所之相關系所培養職能專業人才,讓未來進入職場的學生提前瞭解職能模型，並且學習分析職能的方法，未來也會因為有足夠的專業人才而讓整個職能基準概念更加成熟。

(二)未來可針對 iCAP 職能導向課程之訓練成效再進行探討

本研究認為企業之訓練成效短期內難以評斷，最早獲得 iCAP 職能導向課程認證的單位也不過五年之久，相信在時間與經驗的堆疊下，再回頭比較與探討 iCAP 職能導向課程之訓練成效，會獲得較多之具體數據與回饋。

(三)可針對 iCAP 職能導向課程之其他申請單位進行訪談與研究

本研究主要針對通過 iCAP 職能導向課程之民間企業進行訪談，然並沒有再針對其他申請單位進行訪談,例如學校、工會、工商團體或者外部辦訓單位等等，都可以列為未來探討 iCAP 職能導向課程之受訪對象。

DOI:10.6814/NCCU201900916

四、其它建議

目前我國之職能基準多由政府各部會進行建置，雖然也有開放工商團體與協會得發展與申請職能基準之建置，然職能基準建置的過程需要耗費大量的資源，一般的民間團體難以負荷，因此本研究建議可以成立專責常設機構，負責集合產業、學界及政府來發展建置產業所需的職能基準，並提供技能需求之產業情報和便民諮詢。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900916

參考文獻

一、中文文獻

1. 方偉達（2018）。人文社科研究方法：藝術、人文與社會學科，研究生完全達陣祕技。臺北：五南。
2. 王鳳奎（2014）。職能模型之介紹及公務人力導入職能管理之可行性初探。人事月刊，350，30-44。
3. 行政院勞工委員會職訓局泰山職業訓練中心（2013）。落實人才盤點，建構核心人才地圖。Talent 24：臺灣夯人才‧站上亞洲的新舞臺。
4. 吳定(2003)。政策管理。台北：聯經。
5. 李政賢譯（2016）。做好文獻探討：走向成功功的六個步驟(Lawrence A. Machi & Brenda T. McEvoy 原作，2012 年出版)。臺北：五南。
6. 李嘉哲（2008）。管理職能模型之建置-以 A 公司為例。國立中央大學人力資源管理研究碩士論文。
7. 周佳慧（2003）。訓練成效評估之探討—以 V 公司團隊建立課程為例。國立中央大學人力資源管理研究碩士論文。
8. 林婉婷（2011）。企業導入 TTQS 台灣教育訓練品質系統成效之分析。國立政治大學勞工研究所碩士論文。
9. 邱靖蓉（2015）。職能導向思維下的人才發展與系統化課程建構。國家文官學院-T&D 飛訊，202，1-32。
10. 孫仲山、王明政（2011）。澳洲的職業教育與訓練，就業安全半年刊，1，27-34。
11. 張藍云（2010）。訓練成效評估在企業之實務應用-以 KIRKPATRICK 四階層評估模型為觀點。國立中央大學人力資源管理研究碩士論文。
12. 許志隆（2002）。職能辭典 Competency Dictionary 的發展與應用。國立中

DOI:10.6814/NCCU201900916

央大學人力資源管理研究碩士論文。

13. 陳冠浤、李亮愉（2014）。職能導向的人才培育與訓練發展。國家文官學院-T&D 飛訊 199，1-17。
14. 陳姿伶（2011）。人力資源發展方案評鑑架構之探討：以 Kirkpatrick 4 層次模式為例。研習論壇月刊，128，16-23。
15. 勞動部(2015)。職能基準發展與應用推動方案(104-106 年)核定本。
16. 勞動部勞動力發展署(2014)。職能導向課程發展指引。
17. 勞動部勞動力發展署(2016)。職能基準活用指引。
18. 勞動部勞動力發展署(2016)。職能基準應用示範案例-和建資訊有限公司。
19. 勞動部勞動力發展署(2016)。職能基準應用示範案例-金嘉隆企業有限公司。
20. 勞動部勞動力發展署(2016)。職能基準應用示範案例-華美光學科技股份有限公司。
21. 勞動部勞動力發展署(2016)。職能導向課程品質認證作業規範。
22. 勞動部勞動力發展署(2017)。職能基準發展指引。
23. 勞動部勞動力發展署(2018)。職能基準發展與應用成果聯合特展活動手冊。
24. 勞動部勞動力發展署(2018)。職能導向課程品質認證說明手冊。
25. 勞動部勞動力發展署（2019)。發展職能基準及職能導向課程補助要點作業手冊。
26. 黃嘉倫（2014)。台灣人才缺口世界第一。天下雜誌，550，64-68。
27. 楊叔蓉（2017)。澳洲與臺灣國家職能標準制度及其內涵之比較。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士論文。
28. 廖庭毅（2015)。企業導入人才發展品質管理系統 TTQS 對人才發展成效的探討。國立政治大學勞工研究所碩士論文。

DOI:10.6814/NCCU201900916

29. 蕭元哲（2010）。Kirkpatrick 層次評鑑公部門訓練意涵。國家文官學院-T&D 飛訊，90，2-4。
30. 賴昶樺（2013）。推動職能基準發展與應用。台灣勞工季刊，34，22-30。
31. 鍾文雄（2018）。解析與運用 New World Kirkpatrick 訓練成果評估模式。iCAP 電子報，1，3-6。

二、外文文獻

1. Brown, R. B. (1993). Meta-competence: A recipe for reframing the competence debate.25-26
2. Global Talent 2021. (2012). Retrieved from Oxford Economics.
3. Kirkpatrick, D.L. (November 1959a),” Techniques for evaluation Programs,” Journal of the American Society of Training Directors(Training & Development), volume 13, number 11,3-9.
4. Kirkpatrick, D.L. (November 1959b),” Techniques for evaluation Programs,” Journal of the American Society of Training Directors(Training & Development), volume 13, number 12, 21-26.
5. Kirkpatrick, D.L. (1960), “Techniques for Evaluation Programs”, Journal of the American Society of Training Directors, volume 14, number 1,13-18.
6. Kirkpatrick, D.L. (1994), Evaluating Training Programs: The four Levels, San Francisco: Berrett-Koehler.
7. Kirkpatrick, D. L. (1998). Great Ideas Revisited. In D. L. Kirkpatrick (Ed.). Another Look at Evaluating Training Programs. Alexandria, VA: ASTD, 3-8.

DOI:10.6814/NCCU201900916

8. Moustafa Wahba (2013). Competence Standards for Technical and Vocational Education and Training TVET.2-23.
9. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, 28(1), 1-24.
10. Newstrom, J. W. (1978). Catch-22: The problem if incomplete evaluation of training. Training and Development Journal, 32(11), 22-24

三、網站資料

1. Kirkpatrick Partners: Kirkpatrick partners. Retrieved May 14, 2019, from https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-New-World-Kirkpatrick-Model
2. Kirkpatrick, D. L. Evaluating training programs: The four levels. Retrieved March 20, 2008, from http://astd2006.astd.org/PDF's/Handouts%20-%20SECURED/M102.pdf
3. The mind tools content team, Kirkpatrick's Four-Level Training Evaluation Model, Retrieved May,14,2019, from: https://www.mindtools.com/pages/article/kirkpatrick.htm
4. 全國法規資料庫，上網日期 2019 年 05 月 01 日，檢自：https://law.moj.gov.tw/Index.aspx
5. 協調推動產業創新計畫，國家發展委員會，上網日期 2019 年 05 月 01 日，檢自：https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=9D024A4424DC36B9
6. 勞動力發展辭典，上網日期 2019 年 4 月 20 日，檢自：http://laborpedia.evta.gov.tw/link1.asp

DOI:10.6814/NCCU201900916

7. 經濟部人才快訊電子報，上網日期 2019 年 05 月 26 日，檢自：http://itriexpress.blogspot.com
8. 蔡明鎮，以職能導向強化職工教育訓練，上網日期 2018 年 12 月 20 日，檢自： http://www.tpfl.org.tw/article.php?id=1446
9. 職能發展應用平台，勞動部勞動力發展署，上網日期 2019 年 05 月 25 日，檢自：https://icap.wda.gov.tw/index.aspx

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900916

〈附錄一〉訪談同意書

訪談邀請

女士

先生

您好：

本人是國立政治大學勞工研究所的研究生，在本所所長成之約教授指導下正在進行有關企業 iCAP 職能導向課程導入及其對教育訓練成效之影響碩士論文研究。

本研究採取質性研究方法，會以半結構式的訪談邀請通過 iCAP 職能導向課程的企業教育訓練人員探討職能導向課程與訓練成效影響之關係。

本研究訪談時間預估約一小時，為利於事後的整理與研究分析，訪談過程中採取全程錄音，錄音內容僅供資料分析之用，未經您的同意不會轉嫁給他人或供作其他用途，並保證在論文完成取得學位後即予以銷毀。

訪談同意書

茲協助『企業 iCAP 職能導向課程導入及其對教育訓練成效之影響』之研究進行，本人同意接受訪談與錄音，但錄音內容僅供資料分析及取得學位之用，不得轉讓他人或供作其他用途，並保證內容完全保密，在論文完成後即須銷毀處理。

此致

國立政治大學勞工研究所

指導教授 成之約 教授

研究生　陳瑩真

受訪者(簽名)：

受訪日期：　　年　　月　　日

DOI:10.6814/NCCU201900916

基本資料

員工人數：_____　資本額：_____

公司主要商品/服務項目：_____

申請通過 □ iCAP 職能基準課程

□ iCAP 職能基準單元課程

□ iCAP 職能課程

訪談內容

第一部分 企業申請 iCAP 職能導向課程之原因與過程

1. 請問您當初導入 iCAP 職能導向課程的動機是? 又是怎麼接觸到 iCAP 的呢？

2. 請問您有申請 iCAP 經費補助嗎? 經費補助會是企業申請 iCAP 職能導向課程的誘因嗎？

3. 請問您從申請到取得 iCAP 認證的過程耗時多久?

4. 請問貴公司如何進行職能需求分析呢？

5. 請問您選擇申請職能課程的原因為何？

6. 請問導入 iCAP 前是否有對公司內部宣達？公司主管的態度支持嗎？

DOI:10.6814/NCCU201900916

第二部分 企業導入 iCAP 職能導向課程之訓練成效與影響

1. 請問 iCAP 職能導向課程是否有助於企業進行訓練規劃？

2. 請問導入 iCAP 職能導向課程前後之訓練作法有何不同？是否有訓練成效可以提供？

3. 請問參訓學員的課後滿意度如何？

4. 在您獲得 iCAP 認證後，是否有使用該職能模型去進行其他領域的應用？(例如工作說明書、人才招募、績效考核)

第三部份 iCAP 職能導向課程之評價

1. 請問您對於國家政府統一職能基準的看法為何？

2. 請問您是否有使用 iCAP 網站所公告的職能基準呢？ 您認為適用性如何？

3. 請問您對 iCAP 職能導向課程整體評價為何？

4. 請問您認為 iCAP 職能導向課程是否有不足與改善之處？

5. 請問是否還有需要補充或者給予整體的回饋？

DOI:10.6814/NCCU201900916

企業自我訓練評估表

層級	範圍	運用方式
Level 1 Reaction 反應	受訓者滿意度	□ 課程滿意度問卷 □
	受訓者參與度	□ 講師回饋 □ 學員回饋 □ 觀課紀錄表 □
	課程關聯度	□ 課前與講師訪談 □
Level 2 Learning 學習	知識、技巧、態度	□ 紙筆測驗 □ 實作、演練 □ 心得報告 □ 課後作業 □
	信心	□ 課前 vs 課後實務運用信心度調查 □
	承諾	□ 行動計畫

DOI:10.6814/NCCU201900916

		□
Level 3 Behavior 行為	學習移轉	□ 心得分享 □ 向高階主管簡報應用成果 □
	驅動因子 (鼓勵、獎勵)	□ 訓練結合晉升與考核 □ 競賽獎金/獎品 □
	監控	□ 主管/同事觀察問卷 □ 實務運用的評量 □
Level 4 Results 成效	預期成果	□ 營收成長 □ 客訴下降 □ 留任率提高 □ 個人產值 □
	領先指標	□ 員工投入度 □ 工作滿意度 □ 市場需求調查 □

DOI:10.6814/NCCU201900916

<附錄二> 逐字稿

A 公司訪談內容

1. 請問您當初導入 iCAP 職能導向課程的動機是? 又是怎麼接觸到 iCAP 的呢?

勞動力發展署不是都會公告一些職能的基準嘛,那他在公告職能基準之前,其實找了很多這個行業的專家來做分析,那在分析這塊有找我老闆,找一些仲介公司老闆,我現在說的是我們這個外勞仲介,然後分析做完了,他自己去做一套他要公告規劃的課程跟任務,那他就要找一些業界的專家幫他看,他做的這個職能基準 O 不 OK,阿他就找我去幫他談這樣,那我只是幫他看,他要的這個工作任務是不是我們外勞仲介員的工作任務,譬如說,他幫我們寫的這個外勞仲介員符不符合時下我們外勞仲介員要的工作任務或者內容,他就會找業界的專家確認,我幫你寫的這塊,你認為符不符合這樣,我們是去幫他看的,阿那時候我其實不懂 ADDIE,我只是負責幫你看你寫的這個外勞仲介員對不對,是不是我要的工作能力那些的,那也因為我幫他看外勞仲介員,然後他們開課的時候就問我要不要上課。可是一次 84 小時,一次上 7 小時,等於要上 12 周,這樣是 3 個月耶,我說這個真的很可怕,而且中間還有考試跟評量,而且我看到那個義務時數把我嚇壞了,我說後面還要再開一個課我不要上了,我不去了

然後他們說:協理,你很有經驗ㄟ,要來上啦

然後我就去上,而且我們班上有人沒有完成義務時數,然後我就是整個完成課程,我比較不服輸,我就說既然上了就把它做完,後來就會陸陸續續有一些進修,就是偶爾也會有 iCAP 講座,就會發通知來我就去聽啊這樣。

我自己的部分就是拿到規劃與評量的標章,我有去上 84 小時的課,就是 iCAP 這個課程有專門為了要來規畫 iCAP 做了一個職能基準,然後我拿到一個標章,就是他為了能夠培訓能夠推動 iCAP 的人,所以他有開了職能分析班、職能規劃與評量,那我是上規劃與評量,然後他也會走一個他設計的,那我們去上的就是這些邏輯也符合 ADDIE,因為上這個課是要先繳保證金,那你如果完訓了之後他就會退你,表示勞動力發展署是培訓你這個人,那就會有義務時數要去做些事情,所以我其實也是因為這個原因才去申請我家的 iCAP

2. 請問您有申請 iCAP 經費補助嗎? 經費補助誘因大嗎? 會是企業申請 iCAP 職能導向課程的誘因嗎?

因為我當初去上課的時候補助辦法還沒出來,所以我決定開課的時候也沒有補助辦法,然後我差不多開到中間的時候才有說有補助辦法,但他的補助辦法是要先

DOI:10.6814/NCCU201900916

去申請，先去掛號說你要申請補助，阿你的課程過了他才會給你，你有懂嗎? 而不是你課程過了你才跟他申請補助，你要先跟他掛號就對了，但是我是不是真的會給你補助，是要看這個案子有沒有過，可是我知道這個消息的時候，其實我已經來不及掛號了，所以後面也就算了

還有外面的訓練補習班也不見得會去申請補助，為什麼，因為當你申請補助你就不能收費了，這樣聽懂了嗎? 因為你收費的市場會比你補助的大，我補助可能 20 萬，可是你招生多少錢，懂嗎，所以真正會補助的，都是在企業界比較多，因為他們不會對外授課，我也不可能跟我的員工收錢

3. 請問您從申請到取得 iCAP 認證的過程耗時多久?

我們家課程做得很快，應該半年內，可能跟人家不太一樣，而且也很快速地申請，人家在寫結案報告都寫很久，但我寫很快，我都會規劃好每個月的進度，我前面 12 月開會，然後開完會開始上課，我 2 月就上完，其實我是被我授課的另一個講師拖到評量的分數，評量做完他還沒打分數，我說欸你到底要不要打，結果那時候遇到過年，然後我們又比較忙，所以他那時候分數打出來就比較晚，3 月分數打完，我就開始做結案報告，我的報告書是押 3/31，我 3/31 印好，4 月就丟進去，我真的很快，因為後面人家寫那個收尾的報告書聽說要寫一兩個月，我一個禮拜寫完，因為我覺得一來，趁記憶很好的時候，所有的流程都記住的時候趕快寫，第二個是因為我那時候是有把工作的 schedule 訂得很清楚，因為我如果在那個 deadline 沒有完成，會拖到我後面的時間…我在出國選工前就是照我設定的去送審，我一出國就接到勞動部的評鑑通知，所以所有的都在我預期規畫內，我當時設計這樣是有我的理由的，全部照流程走，我其實辦得滿開心的，所以勞動部就會叫我去分享 icap 的這個經驗，然後我就會跟別人分享說，其實聽起來很難，但一點都不難，其實我要做的時候就覺得好痛苦，然後我覺得那個叫關關難過關關過，我是第一關過了就覺得還好還好。

4. 請問貴公司如何進行職能需求分析呢？是否有使用 iCAP 網站所公告的職能基準呢？

有，我們有參考外勞仲介員的職能基準，你可以上網查一下。

我們是用一般訪談法，然後參考目前人力仲業業的仲介員比較需要加強的能力，最主要因為我們是企業內部開課，所以我們就找公司的主管，是我們最主要是參考，那我們也會問，員工想要什麼，所以我們的專家會議也有找一個比較有經驗的員工，但又不是管理職，但他的角度就會從員工跟我們說要教那些比較好，像我們主管就是在這個行業看那麼久了，當然知道要什麼。

DOI:10.6814/NCCU201900916

那如果今天，譬如說我是辦訓單位，那我要開某個行業的課，我一定要找外面的產業專家來，然後我還必須要找一個有規劃與評量證書的人，所以他的專家會議就必須要有產業的專家、要有職能課程的專家，意思是，他們有來給你提供顧問類的建議，你才能夠符合我的指標標準，因為怕你亂找人，跟你找的方向不對，你的案子就不會過啊，你就會走針。

5. 所以通常專家會議都會是自己公司的同仁嗎?

不一定，你要看你如果今天是外面補習班的那種，那就不是找公司的，他就會找業界的專家或者坊間的名師啊來上課，那像我們就是公司的人，那我們比較知道我們要給我的員工上什麼，那我們就找資深的經理跟資深的主管來上課，而且這樣就不用付錢給人家，我也可以去外面聘，例如聘懂外勞法規的人，但我要付錢啊，但我講白一點我不想付錢啊，所以我們都自己上，那因為我們上的人都有檢核過，譬如說有證照或服務年資多久等，你要讓人家信服可以當講師的人至少有一兩把刷子。

6. 那您認為適用性如何？

我是覺得關於使用 ICAP 職能基準資料是 ok 的，但是有一些的職能基準會牽涉到那個行業別的法規，就要適時更新，尤其是像職業安全的部分，那個也會有法規，假設電梯維修員你去看，機師或者維修員，也會有相關的消防法規跟電梯法規，我的意思是說，它的大架構都沒有錯，可是要適時地去做一些法規的更新，或者以我們外勞仲介員來講，它寫職能基準在設標準的時候，外勞並不可以直接在台灣，現在台灣叫做續聘嘛，有一個法規變動，那一塊它其實當初寫的時候沒有規劃到，就是說整個法規跟整個作法有不一樣

7. 請問您選擇申請職能課程的原因為何？

因為有了某個法規，所以做法就會不同，那時候他們在設計外勞仲介員的職能的時候，其實也都有來問我們這些業界，那時候我就有提醒，我說你法規變動的時候其實你的任務 T1,T2,T3 就會有所變動，那他們也有講說，未來針對法規也許有必要譬如說兩三年之後再去修改那個職能基準。

那為什麼我後來開課會選職能課程，就是因為後來法規修訂了不同的做法帶進來，因為我帶進新的法規，規定的東西就會跟原本職能基準不一樣，這樣懂嗎? 法規變動其實職能基準就要跟著變動，可是我不認為政府的腳步夠快，我法規變了我不見得那個基準就會變，它也許會等個兩三年再來修訂，這樣懂嗎?

DOI:10.6814/NCCU201900916

8. 請問導入 iCAP 前是否有對公司內部宣達？公司主管的態度支持嗎？

我剛不是有說勞動部都會找業界的專家去分析或者去看他們的職能基準 O 不 OK 嗎?那我老闆就是那種第一代被勞動部訪問的，那他也不太會管我，我說我想上這個培訓的課，他就說好，而且其實我們都有跟員工說明為什麼要辦這個訓練，所以甚至從經營者到主管都認識 iCAP，也都很支持。

9. 請問 iCAP 職能導向課程是否有助於企業進行訓練規劃？

應該是說我們以前上課不會像現在這樣子這麼有系統,我們以前上課可能比較像組合式拼湊式，現在有一些法規改了，我們就來上課，現在有個什麼新的東西，好，來上個課，那我們現在有這個就是很有系統，先從法規教起，然後要教什麼課程這樣，那以前公司的教育訓練都比較偏重於政府的法規修訂，我們就會為了這個修訂開了一門課，或者說哪個方面員工在處理上有一些 trouble，我們就會針對這個 trouble 叫大家來上個課，可是我們這次的課就會把以前，那些法規修訂的跟 trouble 的彙整成一整套，然後法規從頭講起，異常的案子從頭講起，就不是一塊一塊，想到就來上，所以更有系統、成效更佳，因為以前是片斷的，然後現在就是把它整合好，然後該照 ADDIE 的、該照(訓練)地圖要上什麼再上什麼的，就不會即興式的上課，而是比較有邏輯。

10. 請問導入 iCAP 職能導向課程前後之訓練作法有何不同？是否有訓練成效可以提供？具體的數據之類的?

我現在沒有具體數據可以提供，因為我的員工本來就在這裡上班，然後我只是把他們教的更能夠上手，其實他們本來就有一些基礎，只是我們一系列的上課，讓他的邏輯性更好、應對更佳，或者遇到外勞的突發異常狀況，他的處理會更嫻熟，所以我這邊沒有什麼數據，因為他本來就是在做這個工作，只是我覺得你可能本來做 60 分，我希望你做到 80 分；你本來有 trouble 都會來問我，可我現在把你教會了，你有 trouble 的時候你可以自己先去排解，然後大問題才找我，所以我們家就比較沒有數據，因為這個經驗值很難量化，而且我們教的這些人並不是在業績上，他上完後可以把外勞發生異常的問題解決，然後會有一些法規的概念在腦袋，可以獨立面對客戶提出的需求這樣就達到我們的效益了，我們只是要讓員工在做一些例常該做的工作內容可以達到更高的水準,但基本上上過課的學員都會比較知道怎麼處理異常狀況。

DOI:10.6814/NCCU201900916

11. 那上完課的員工知道自己上的是職能 iCAP 的課嗎? 請問有參訓學員的課後滿意度嗎？狀況大概怎麼樣呢？

知道，所以他們會有證書。

有阿，這個有啊 ，滿意度都很高，這個是每年評鑑都會做的，勞動部有一個評鑑仲介公司都會做，而且 iCAP 一定要有課程滿意度，你的 ADDIE 評估裡面，它的評估不是只有評估學員的水準，它其實還有一個監控，就是對整個辦訓課程的品質監控。我們家的都是非常滿意，然後我們家還有針對我上的某個課程滿意多少，我這個課程滿意度，然後講師滿意度，還有第二個課程的滿意度還有第二個課的老師滿意度是多少，因為我們有三門課，所以也看得出學員對每個老師的評價，然後後面還有其他，我的學員就有寫希望課程哪個部分增加，然後我們看了一下覺得是可行的，就增加了。

12. 在您獲得 iCAP 認證後，是否有使用該職能模型去進行其他領域的應用？像我看指引都會寫企業通常會應用在工作說明書?

我跟你說，工作說明書很容易被綁在一起，在 iCAP 裡面我們不說工作說明書，我們不是很著重在這一塊，可是 TTQS 很著重，所以它其實是兩個看起來相似，相似度很高,但是兩個是不同的方向,那 TTQS 會希望把工作說明書寫得很精準、很細，12345 要做什麼啊，我認為的 iCAP 不是要寫工作說明書，而是要你在這個職務上，你的能力能夠達到標準，所以我不要你寫工作說明書，我要你在知識技能上都可以提升到我要的水準，所以它很注重 K,knowledge、一個是 S,skill 技能、第三個是態度 A,attitute，所以我覺得這兩個他們要的不一樣，TTQS 很著重在你把你的工作拆解成十個小積木怎麼拼，然後你的工作 one step 是什麼二是什麼，但 iCAP 不是要把它拆解的那麼細，iCAP 是以一個大原則來，你今天要做外勞仲介員，我不是去拆解你的工作要做哪些，我是要你的能力能夠做好這個工作，這樣懂了嗎? 那你的能力要做好什麼工作、我希望你的能力要提升到這個工作，我就要給你什麼樣的飼料，什麼樣的知識然後帶到什麼樣技能，然後能夠提升你的能力，所以這時候我不是要說你做些什麼，而是要講你會做什麼。我現在 iCAP 的重點是要讓你會做些什麼，可以做到哪些水準，所以我並沒有拿職能基準去修正我的工作說明書。

13. 請問您對於國家政府統一職能基準的看法為何？

我覺得政府想要推這個就是要規格化，就是讓人家比較有一個依循的標準，其實是有必要的，就不會大家各做各的，然後可能你要參加國家考試，那至少某些東西他有一些標準的規格化，你去上了什麼課，你吸收的東西可能就會對你比較有

DOI:10.6814/NCCU201900916

真的幫助，就不會參差不齊，或者說你把工作任務那些確定的很清楚，也比較不會騙人，所以我覺得還是有必要性。

14. 請問您對 iCAP 職能導向課程整體評價為何？有沒有什麼建議呢？

對於這個 iCAP 評價是好的，但就覺得普及率不高，所以值得推廣，就像我現在也是在讓你更加認識 iCAP。

像我前面說的，我在用的時候就有發現它們的職能基準並沒有即時更新，那這就會讓我想到職業訓練不是有那個技術士嗎，就是你要能夠達到技術士的水準才會給你一個證照，可是技術士一直被人家詬病說它的試題有些很舊了沒有翻新，或者說教材太舊，或者說課程的設計不夠好，或者說試題都是考古題都沒有 upgrade，所以我是希望 iCAP 可以在這一部份做得更好，不要最後流於形式又被詬病。

15. 假設有一個應徵者來，然後他跟您說他上過 iCAP 的課，然後您就會優先錄用他嗎?

它這種課有一種是，因為勞動部也有開，那個我剛剛講外勞仲介員的職能課程，如果他有去上外面勞動部的，然後他有這個，當然以我們應徵就會優先錄用，阿如果我們家的人拿到的是我們的 iCAP，他跳槽去別家，那我覺得要跟你的口條好不好有關係，譬如說你拿著別家的來我這應徵，那我要不要認在我拉，你至少要跟我講那家教了你什麼，那你到底會了什麼，你就要講清楚說明白，我就會認為你上了這個，真的有用，那家有把你帶好，我就會認，我覺得企業間多少還是會自我意識比較強，那如果今天是勞動部開的課程，那當然我就會覺得你上外面公部門的，我的認可度會比較高，可是你今天拿的是跳槽大 X 人力，帶著中 X 人力給你的標章，當然我也會說，挖中 X 不錯哦，還會開 ICAP 的課程，那不錯你上了些什麼，結果你會嗎? 當然會先口頭檢視問他會不會，會了什麼，會不會法規，遇到問題要怎麼應對，你能夠把你學的講清楚說明白才會變成你拿著會不會被錄取加分的工具。

DOI:10.6814/NCCU201900916

B 公司訪談內容

1. 請問您當初是怎麼認識 iCAP 的呢？導入 iCAP 職能導向課程的動機又是什麼呢?

應該是說，這兩年，記得是前年吧，我們有申請 TTQS 的認證，然後第一年申請拿了銅牌，但其實我們很想拿金牌，所以隔年馬上又再申請 TTQS，所以就是去年拿了銀牌，剛好就是在 TTQS 評委他來審核的時候，他就有提到說政府現在積極在推動這個 ICAP 的能力認證，然後就是有提到這個點，隱隱約約呢我們就從評委那邊聽到說如果企業有做這個的話，TTQS 奪金的機會會大增

2. 所以當初他是跟你們說 iCAP 跟 TTQS 是有一個關聯性的嗎?

他沒有講的那麼直接，但是他就有說因為現在政府就是很積極地在推動職能，所以如果有的話，就是很加分，後來我們就想說，如果是這樣的話，那我們就試試看，因為其實我們南茂本來就有職能的這個東西，因為我們內部本來就有導入職能，就是內部本來又有一些課程，所以如果我們在做 iCAP 的這個認證的話，應該不會太難，所以那就把它列為今年的專案工作項目之一，然後我們今年就沒有申請 TTQS

3. 請問您有申請 iCAP 經費補助嗎? 經費補助會是企業申請 iCAP 職能導向課程的誘因嗎？所以它的補助金額有佔到課程的 1/3 嗎?

我們有申請，當然沒有到 1/3 阿，但坦白講要說誘因的是沒有，但就是不無小補，而且它當初有說經費補助其實是補助你設計這個課程，就是課程開發的費用，所以你要說它真的能夠成為誘因，我想應該是沒有，因為它有上限啊，比如說像我們就是職能課程，補助就是 20 萬，一門課程就是 20 萬，所以這 20 萬就包括你開專家會議，邀請專家來開會的出席費、講師的鐘點費等等，這些都含在裡面，所以它其實補助金額沒有很高，我知道職能基準是 40 萬，職能課程是 20 萬這樣子。

4. 請問您從申請到取得 iCAP 認證的過程耗時多久?

我們從年初，開始著手進行，因為我們先去參加職能補助的說明會，因為知道有補助可以拿，所以就先去參加說明會，然後要申請經費補助的話，就要寫計畫書，所以這樣一連串下來，一直到九月底課程送出去認證，所以大概九個月吧，中間包含前面的需求分析啊，然後到課程設計，就等於整個過程，其實花最久的時間

DOI:10.6814/NCCU201900916

應該就是專家會議在討論職能的那個過程，應該是說我們花很多時間在職能，就是要把原本我們廠內有在用的職能跟政府所謂的職能的這個部分放一起，我們必須要做一個調整，雖然都是叫職能，但因為運用的方式跟體系不太一樣，所以我們花了很多時間去做一個 mapping 的動作，因為 iCAP 它是書面審核，所以它沒有像 TTQS 說我可以跟委員報告說我為什麼這樣這樣做，所以我們必須要在我們的文字上清楚地讓委員知道我們在想什麼，所以我們也真的花了很多時間在這一塊。

5. 請問貴公司如何進行職能需求分析呢？是否有使用 iCAP 網站所公告的職能基準呢？

我們在 2005 年的時候就導入了職能體系這樣的東西，那我們當初使用的是 DDI 美商宏智的職能那一套，只是當初在導進來的時候，我們有分針對主管，就是處級、部級跟課級的主管，然後就是比較 focus 在那一個階段，那今年我們在做 iCAP 的時候我們就想說，在原有的職能架構之下，我們想說可不可以在往下展，就是展到產線的基層主管這一塊，所以我們就是想要把它做延伸，那我們職能是怎麼來的，當初是透過 DDI 導進來之後，我們就是廠內就是透過蒐集相關的資料，然後產出了 JD(工作說明書)，再從工作說明書去做分類，那這一次在做 iCAP 的這個部份我們是先透過文獻分析，那當然我們也有參考政府公布的職能基準，因為我們這次要做的是產線的基層主管，所以我們那時候在網站上找到了基層主管的職能基準，就稍微參考一下，看一下裡面的內容適不適用，就是除了透過文獻分析，當然還有我們內部原有的一些職能文件，還有我們內部的職能字典。

6. 請問什麼是職能字典?

這一套其實也是從 DDI 來的，裡面大概有 93 個職能，每個職能它的定義跟它應該展現的行為的部分都有明確清楚的說明，這些東西蒐集好之後呢，我們透過專家訪談，因為我們是要做產線基層主管職能的部分，所以我們有訪談了產線的主管，就是組長的主管，透過訪談之後再經過專家會議，最後得出產線基層主管的職能，所以它的過程大概是這樣子。

7. 那剛剛您有提到，就是你們有用到公告的基層主管的職能，那您覺得這部分的適用性高嗎?

我想因為產業別的差異，所以它上面定義的職能，對於能力描述的部分其實我們就參考，但是實際上對我們今年認證的生產線基層組長這個部分，其實沒有那麼的適合，所以我們就是參考，最後我們還是產出我們自己的職能表，因為每個產

DOI:10.6814/NCCU201900916

業別的性質差異很大，所以職能基準只是一個職能架構在那邊，我不知道我這樣有沒有回答到你要的問題。

8. 請問您選擇申請職能課程的原因為何？

因為職能基準課程就是要使用它們所公告的職能基準來開課，那沒那麼適用在我們公司就是因為像是我們這個生產線基層組長，我們就知道在這個位子上應該要具備哪些能力，那這些能力應該要達到什麼樣的程度才算是有具備這項能力，譬如說我的產線基層主管需要五項能力，那這五項能力裡面會展開 KSA，譬如說其中一項是工作指導好了，裡頭的部分應該要具備的知識是什麼、技能是什麼、然後態度是什麼，定義出來之後，再針對落差，因為職能表出來之後會做一個職能落差分析，然後最後才會產出課程，所以你會有一個標準在那裡，那現有的人員他跟這個標準落差到底是在哪裡，然後再針對落差開課，所以我們就是先有職能表、落差分析然後才有職能課程。

9. 那你們在推 iCAP 的時候，是公司的人都知道 iCAP 嗎?主管他們支持嗎？ 另外就是上課的學員他們知道這個課是有認證過的嗎？

因為今年上的這一梯次是，就是我們上完才去送認證嘛，所以其實學員在上的時候，他們不知道這個是認證的課，因為我們也還沒送，也不知道認證結果，但從我們開始要做這件事情的時候，因為中間會需要大量的專家訪談還有邀請專家參與專家會議討論，所以就是組長的主管們還有相關部門的主管，像是課級還有部級的部分以及 HRD 這邊的 group 都知道，我們要做這件事情，然後我們課程出來之後，在開課之前，我們也有針對這個部分有跟單位還有學員清楚的說明，我們這個課程是為了要建構組長的基本職能，所以他們要來上課的目的是什麼，那他會學習的東西是什麼，會經過怎麼樣的評量，這樣一整套的資訊都是讓學員還有學員的主管知道的，因為學員的主管必須要去做評量的工作，因為學員上完課之後，回到工作上要去做練習跟做作業，那他的作業有些是需要經過他的直屬主管考核通過才可以完成。

10. 請問 iCAP 職能導向課程是否有助於企業進行訓練規劃？會幫助您們更系統化嗎?

應該是這樣說，我們剛前面有提到說，我們從 2005 年就導入職能相關的課程，那時候是只針對處級主管、部級主管、課級主管，那我們現在就往下做到基層組長的這一塊，那當然就是在系統化的訓練會是有幫助的，因為以往攤開來就只有

DOI:10.6814/NCCU201900916

處、部、課有系統性的，就是我只要升到課級或是我進來就是課級，我就有固定要上課的項目，那針對基層組長的部分在過往是沒有的，雖然還是有課程，但可能就是比較零散，會依照我們每年在做年度訓練計畫需求的時候，看當年度的需求是什麼，我們再去規劃他的課程，所以相對於處、部、課那些系統化的課程項目，基層組長以前是沒有的，那當然做了這個 iCAP 認證之後，他就會跟處、部、課一樣，會是必修課程，就是有新進來的組長，他在時間內就是要修這堂課，或者是說他內部晉升到組長的職位，就一定要來上這堂課，就是必修課的概念，所以你要說它有助於建構教育訓練制度嗎，是有的，就是會比較有系統地去學習跟發展。

11. 在還沒有申請 iCAP 以前的辦訓與現在有經過 ADDIE 的模式的課程，您覺得前後有什麼不同的訓練成效嗎?

其實應該是說，我們以前就一直希望訓練之後它的成效不單單只有呈現在 L1，那其實我們在這一兩年，因為我們主管要求的關係，所以我們在訂年度訓練計劃的時候，我們每一堂課都要 L2 起跳，然後部分重點課程就會做到 L3，那 L3 的課程就會符合所謂要落實在工作中，就是行為展現這樣子，所以這邊這個部分我覺得在做 iCAP 之前跟之後其實對我們來講沒有太大的差異，再加上可能也是因為我們剛通過，所以短時間內比較難看出來我們的成效差異在哪邊。

12. 所以這堂課程的內容主要是針對領導囉，那請問這堂課的學員整體滿意度是多少呢?

對。我們的課程是針對產線基層組長的領導力部分，那當然領導力很廣嘛，那我們有再收斂一下，就是針對他的工作指導的能力還有工作改善跟優化的能力這部分去規劃課程，所以我們就是有在收斂，整個滿意度大概是在 4.5 左右，應該算不錯，我們是五分量表。

13. 請問您們的職能模型還有在其他領域有應用到嗎? 像是工作說明書之類的?

職能模型其實跟工作說明書性質很類似，但是你要說它一樣，又好像不一樣，職能模型就是針對課程，但其實我們在做職能模型的時候其實有參考工作說明書，因為工作說明書有去定義它的工作應該做哪些，所以我們當初在定的時候有參考工作說明書，可是完成之後我們其實並沒有去做修正，應該就算只單純應用在我們的教育訓練課程上，那你說會不會變成工作說明書的參考，因為我們公司原本就有訂定完整的工作說明書，但如果是外面的公司或許可能會用到吧，如果他們的這塊還在草創的話。

DOI:10.6814/NCCU201900916

14. 請問您對於國家政府統一職能基準的看法為何？

如果我們覺得不需要我們就不會做啦，我想它就是一個統一制定職能這個是好的，因為它對於某些產業的人才發展跟培育的部分是有益處的，那因為我不曉得你有沒有看過政府為什麼要，就是它推 iCAP 其實有針對未來發展性比較大的產業，它才會去積極訂定所謂的職能基準，因為訂定職能基準其實滿耗費人力、物力和時間的，所以政府它其實是有定義什麼樣的產業才會去積極制定這個職能基準，比如說像 5+2 或是對於人民或是社會影響力比較高的，或是服務性質的產業，它才會比較積極地去 push 訂這個所謂的職能基準，我是覺得滿好地，但是對企業來講，可能企業它自己會依照它內部所謂的需求，自己就會去發展職能課程，那職能基準的部分對於企業來講，可能參考性或是實用性的部分就不一定這麼大。

15. 請問您對 iCAP 職能導向課程整體評價為何？有沒有什麼建議呢？

其實我覺得目前政府，工研院產業學院對於 iCAP 認證課程的這一塊，我覺得資訊的提供與協助，目前而言對我們來說是足夠的，所以也沒有什麼建議，所以整體對 iCAP 的評價是好的

16. 那如果 iCAP 改成像 TTQS 一樣有人來公司審查，然後看你們的文件什麼的，這樣會比較好嗎?

我覺得有利有弊啦，iCAP 其實也有簡報，但它的簡報是在申請補助的時候，補助申請的時候有要單位去做簡報，所以我們還是有做，所以如果沒有要申請補助，就不用，只要把整個流程書面化，然後提交資料，完全就是看你的文件審核，我記得好像是至少有三位委員在做書審，那委員裡面就會有業界專家、職能專家等，其實是有一點定生死的感覺啦。

17. 請問能不能針對 iCAP 職能導向課程來個整體總結或回饋呢? 或者可以再怎麼改善會更好?

我當然是覺得 ICAP 這個的立意很好啦，但是不可否認的是他做起來也是滿累人的說實在的，那明年會不會再推其他的課程我們內部還要再討論一下。我知道政府的立意是良好的，但實際上你也知道企業它其實，你看現在在做這個的應該是相對於協會是少的，所以它可能還有很大的發展空間啦，因為其實，不可否認我們當初做這個是身為內部訓練單位，我們就是想要成就感吧，因為我們也一直在辦訓練阿，然後大家一般都認為訓練單位是花錢的單位，就是一直請人家來上課，然後我們其實也想做一點不一樣的，展現訓練與人才培育的部分，在企業裡面我

DOI:10.6814/NCCU201900916

們也希望可以有附加價值，而不是就是常規的那樣辦訓，就是人家會一直以為我們就是花錢的單位，其實我們不是，我們其實是在培養人才，那如果相關單位可以讓更多人認識 iCAP 就像現在 TTQS 的能見度就很高，企業就很願意導入。

C 公司訪談內容

1. 請問您當初是怎麼認識 iCAP 的呢？導入 iCAP 職能導向課程的動機又是什麼呢?

會接觸到 iCAP 主要是我在參加 TTQS 說明會的時候，他們就都會有發一疊參考資料，然後裡面就有 ICAP 的資料和開課消息那些，那時候也知道說政府有一直要推 iCAP 職能導向課程，反正我就覺得說我同一時間也要用 TTQS，那乾脆就一起來用個 iCAP 好了，所以我就去上職能分析課程還有職能導向課程，兩堂課，每堂課都八十幾個小時，我都用禮拜五還有假日去上課，老實說真的很累，可是這個課程很扎實，我自己都覺得像是要交一份論文一樣了你知道嗎，我真的是假日都在忙這些資料，雖然剛開始我真的不知道在講什麼，因為前面他是帶領你從了解整個產業的狀況帶入，就是你自己也要整理產業的資料，課程算滿深的，可是後來就越來越進入狀況。

然後上完這個課之後，他是要求要申請一個 ICAP 課程，我知道很多人沒有申請，可是好像也沒有特別規範會怎樣，就是你沒做也不會犯法啊，但我自己是覺得，我在公司做訓練，常常就都要求人家訓練後要有實踐，怎麼可以自己沒有做，這樣好像說不太過去，所以我就決定去申請。

2. 請問您有申請 iCAP 經費補助嗎? 經費補助會是企業申請 iCAP 職能導向課程的誘因嗎？

我們在申請輔導顧問的時候，他有提到可以申請經費，我本來要做，因為想說多點資源總是比較好，但是他要申請的文件表格真的太多太麻煩了，而且這些錢也不是給負責的人資，而是只能給講師什麼的，所以我們單位後來就覺得幹麻額外花時間去做這個，因為這筆訓練就算沒有補助我們公司還是要出啊，然後算一算機會成本後就決定放棄。

不會啊，因為流程實在太麻煩，我們去做這個等於是雞婆你知道嗎，申請這個 iCAP 就已經夠複雜了，還要多一個這個，而且就算我們真的申請了，這個經費也不會獎勵真正做事的人，我的意思是，我的同事也會覺得沒有這個必要，除非今天它改成這個經費是拿來獎勵人資的，那我想就會有一定的誘因。

DOI:10.6814/NCCU201900916

3. 請問您從申請到取得 iCAP 認證的過程耗時多久?

其實從在上課的時候老師就會要我們帶著一個實際的個案到課堂去做,所以我那時候就有一些素材和想法，然後課程結束後，我要執行需要先 RUN 一堂課嘛，所以也要時間，但實際後續整理文件檔案什麼的，就將近 6.7 個月，而且我後來又 RUN 了第二次課程，因為第一次在 RUN 的時候就會有一些想法覺得可以再修正，所以又再 RUN 第二次，所以前前後後加起來應該就要 1 年的時間投入在上面，而且這些都不算我前面去上兩堂課的時間喔，所以你看我真的是花了很長的時間投入在 iCAP 上，完全是自主性的。

4. 請問貴公司如何進行職能需求分析呢？是否有使用 iCAP 網站所公告的職能基準呢？

我那時候要準備分析職能的時候，有先蒐集次級資料，然後其實我在上職能的訓練的時候就有先跟我上面的長官報備，所以當我回來決定要做的時候，也有再跟長官說明我想要導入 iCAP，然後後來也有再召集一些部門的主管，跟他們說為什麼要做這個,他們聽了也覺得這樣的訓練對於新進的工程師而言會是很好的一個奠基基礎，所以在有長官跟其他主管的認同下，我再去召集一些相關的人來一起做這個職能，那有先講就一定有差，因為就算你不做，上面也會施壓，所以在開會討論職能的時候就滿順利的。但最困難的地方就是 ADDIE 的 A，分析的階段，就是職能的分析這個真的是很耗時，因為你就是一直不斷的溝通啊，要一直開會，而且都是我帶著其他人一起做的，如果妳真的沒有很堅定的信念，我覺得很快就會放棄。

有，我有參考 iCAP 網站公告的職能基準，而且我看了超多個，只要相關的我就給它 download 下來，畢竟我還是要找一些範本給他們去參考，不然他們怎麼可能知道要怎麼寫，那些人也不是人資，然後他們內部就會先討論一下工作內容啊會碰到的工作項目有哪些，然後再跟我這邊開會討論，我們也是這樣每次開會訪談最後才生出職能，而且我當初是弄了四個職能，所以真的花了很大的功夫在上面，真的是滿辛苦的。

5. 那請問您覺得 iCAP 所公告的職能基準適用性如何？

因為我們是航空業吧，就是其實在台灣來說比較特殊一點，然後我當初參考的職能基準，我發現很多是電子業的啊或者是化學那種，所以我其實就是跟其他單位主管們說，就是先參考他們的邏輯啊骨架，看人家大概是怎麼寫的，可是肉的部分我們要寫成我們自己的這樣，而且我也覺得，如果我們寫的這個職能以後會被放進去，其實之後有相關行業的人要做就可以參考，我自己也是抱著說，我們做

DOI:10.6814/NCCU201900916

了沒關係，反正我自己是訓練的人，就會有一種想法，就是希望可以讓人有更好的發揮也都希望做的東西有效用嘛，所以就覺得這樣也可以給我們航空業有一些貢獻拉。

6. 請問您選擇申請職能課程的原因為何？

因為職能基準課程跟基準單元都是要引用它們的職能基準啊，可是像我剛說的，我們航空業畢竟算少數吧，就比較特別一點，所以我們不可能用上面的職能基準去做，我們就是要生出我們自己的職能，所以我們也只能用職能課程啊。

7. 那你們在推 iCAP 的時候，公司的人都知道 iCAP 嗎?主管他們支持嗎？

我那時候要準備分析職能的時候，有先蒐集次級資料，然後其實我在上職能的訓練的時候就有先跟我上面的長官報備，所以當我回來決定要做的時候，也有再跟長官說明我想要導入 ICAP，然後後來也有再召集一些部門的主管，跟他們說為什麼要做這個，他們聽了也覺得這樣的訓練對於新進的工程師而言會是很好的一個奠基基礎，所以在有長官跟其他主管的認同下，我再去召集一些相關的人來一起做這個職能，那有先講就一定有差，因為就算你不做，上面也會施壓，所以在開會討論職能的時候就滿順利的。但最困難的地方就是 ADDIE 的 A，分析的階段，就是職能的分析這個真的是很耗時，因為你就是一直不斷的溝通啊，要一直開會，而且都是我帶著其他人一起做的，如果妳真的沒有很堅定的信念，我覺得很快就會放棄。

8. 請問 iCAP 職能導向課程是否有助於企業進行訓練規劃？會幫助您們更系統化嗎?

有啊，像我自己就覺得我在上課前啊，就是在進行訓練的時候比較沒有特別去強調評量的部分，可是因為 ADDIE 真的很嚴謹，就是 E 最後的那個階段，很注重成效，有沒有學到，要去做評量。基本上我覺得如果沒有上過這個完整的課的人，都會輕忽掉，大部分就是課程規劃做好，上完課就結束了，可能我以前也是這樣，可是現在不管是 ICAP 的課程，還是我們公司原本就有的其他訓練，我都會再次去檢視評量的部分，我也跟我的同事和長官說，我現在寧可課程不排多，可是在評量的地方我就是要做到好，這樣我才能確保上這個課是有效的，有學到東西的。

DOI:10.6814/NCCU201900916

9. 請問導入 iCAP 職能導向課程前後之訓練作法有何不同？是否有訓練成效可以提供呢？

以前的話，我們新人工程師進來，也是有課程要上，可是我覺得最大的差異應該是在評量的部分，我上了職能分析跟職能課程的課，我自己在裡面當學員的時候，我是有強烈感覺到一切都要被監控的，就是真的做得很扎實，也學到很多不同的評量方式，所以我也希望說我導入 iCAP 的課程對他們來說是有效的，我覺得這個很重要。

那成效的部分，是後續在跟我們用人主管聊天的時候，他會覺得說經過這期訓練的新人，會比較快進入狀況，比較快上手，因為以前真的比較沒有系統性，然後講師也會說想到什麼重點，上什麼，阿可是現在就會有一個依循，他就是照著這樣的模式進行。

10. 那請問您們有讓學員填寫課後滿意度嗎？大家的回饋如何呢？

我們都會有課後滿意度給學員填，然後大家也都覺得這樣的作法很好，而且也讓新人覺得說我們的訓練是很有制度規劃的，也會知道說我上這個課的目的還有用意是什麼，而且新人也會有一個遵循的方向。

11. 請問您們產出職能模型之後，是否還有應用在其他地方呢？ 像是招募?或是績效考核等等的？

這個是我之後想做的，我其實現在就有開始在著手，只是我們還沒開始執行，因為老實講，光 RUN 好這個職能課程就要花費很大的心力，但是我未來是會朝著這個方向進行。

12. 那可以請問負責 iCAP 的通常都是訓練單位嗎？，所以其他單位的夥伴比較少接觸，也會比較少應用到嗎？

這樣說也是可以，因為我們公司人資就是分成好幾組，但是我在岡山廠就是屬於比較整合性的，所以我們基本上都會碰到，可是你說如果要實施在其他廠區，我就不敢說了，因為還要看各組的工作內容有沒有接觸到。

13. 請問您對於國家政府統一職能基準的看法為何？

我知道這個在其他國家也有在做，因為這個本身是一件好的事情，而且又是由政府的名義也會比較有公信力，如果長遠來看，有越來越多職能然後大家也都用習

DOI:10.6814/NCCU201900916

慣了，就可以讓這個職能被帶著走，如果說到時候這個已經被廣泛地認定了，那對各個產業而言都會是好的效益。

14. 請問您對 iCAP 職能導向課程整體評價為何？

我給這個 ICAP 評價是好的，因為我自己也因為這個課程學到很多，所以我知道整個課程是真的很專業，我後來也送我底下一個員工去上這堂課，主要是我覺得這個課程真的很扎實，但是其實就壓力也是很大，因為你就是假日不能休息就算了，還要花時間整理一些東西，我就覺得自己像在寫論文。

15. 那如果來應徵的人資說他有申請過 iCAP 您就會優先錄用嗎？

如果真的有一個人資他有這個經驗，他在做我們公司的訓練的時候也會更快上手，所以我當然會優先錄取他，一來他對於我們的訓練流程會比較熟悉和嚴謹，二來說不定他還可以繼續幫我申請下一個，因為政府不是就希望大家可以多多使用嗎? 雖然真的很累，可是如果有人來跟我一起分擔也是不錯吼。

16. 對於整個 iCAP 職能導向課程您有覺得哪邊可以再改善嗎？

大概就是我剛說的經費申請真的太繁冗了，你光要去準備申請 ICAP 的認證的文件都已經一大疊了，然後經費補助還要另外寫一份報告，對我們來說真的不是很友善，我覺得政府是可以再想更好的解決辦法，不然就是要讓申請的人資單位有一些獎勵措施，不然你想看看你花了大把時間去申請，結果對你也沒什麼實質上的幫助，工作還更多，就不是很符合效益成本。

17. 是否還有其他想補充的地方呢？

如果政府要推啊，我是覺得在大學或者研究所相關科系的課程裡面，像是人資，就可以加入職能這一塊，就是再往下讓學生先學會怎麼用這一個模式去了解職能課程或者分析職能課程，因為坦白講，我上了這個課程以後，我覺得真的很深，我很多跟我一起上課的同學都受不了，尤其像那些中小的企業我覺得是很難做到，因為真的太花時間心力了，但是如果可以讓未來想當人資的學生，往下先扎根，讓他們熟悉這整個模式 ADDIE 啊這些，我覺得會很有幫助，因為這個真的是很專業的東西，一般不是這個背景的人真的太難了。像我自己本身是人資所的人，我當初的論文也是跟職能有關，可是那時候的職能跟現在完全不同，以前大概只要寫得出 K.S 就好了吧，現在如果要用這個 ADDIE 真的就沒有那麼簡單，所以現在推政策的時候又可以培養未來人才，對於整個職能在未來就可以確保他的完

DOI:10.6814/NCCU201900916

善性。

D 公司訪談內容

1. 請問您當初導入 iCAP 職能導向課程的動機是？怎麼認識 iCAP 的呢？

丁: 因為 iCAP 來講，就是說我們兩個在前公司一直都有在做 TTQS 的認證，那其實在申請輔導職能這一塊，老師或是顧問都會建議我們有機會可以適度引進 iCAP 的職能認證，其實那時候我們是用 DDI 的職能，是外部顧問的職能，所以可能跟這個部分是不太一樣，那後來我們發現我們在申請認證的時候，在職能這一塊的分數，因為輔導的老師就是來評審的委員，他們對這個都很執著，你可能沒有 iCAP 認證，即使你做職能，他認為外部顧問的職能就是怎麼說，用政府去推動的職能會比較嚴謹一點，所以說我們會有職能的分數，可是那個分數相對是比較低的，即使是我們已經花那麼多錢用 DDI 很完整的職能，他也認為沒有 iCAP 來的好，所以那時候我們才想說好，我們就試著去拿 iCAP 的認證，這是一個部分。第二個部分是因為，我們的 TTQS 的銅牌銀牌金牌全部都拿過了，所以能拿的證照也都拿完了，我們就想說好那就來試試看 iCAP 新的挑戰，這是另一個初衷。因為我們去年離開前公司，今年來到這邊來，然後就想說剛好公司要做一個課程，時數也都符合 iCAP 的一些門檻，所以我們就決定用這個課程來做 iCAP 的認證，然後也順利通過了。

2. 請問您有申請 iCAP 補助嗎？ 經費補助會是企業選擇導入的原因嗎？

戊:因為那時候我們申請的時候，並沒有聽到有申請補助的這個東西，就不知道，好像是到去年的下半年還是今年開始才有規劃補助的方式，所以我們申請的時候是去年上半年，就是七八月執行送件，所以那時候是沒有補助的。而且我覺得這個偏兩個面向，我們當然會希望說可以去幫公司節省經費，因為其實我們訓練單位就是一個花錢的單位，我們沒有 income 進來，所以我們也希望透過節流或者申請補助的部分來去降低我們的成本，但是因為在我們前東家的經驗來說，像之前做大人提小人提這種計畫的時候，老闆有更高層的想法是說，我們這樣的企業品牌在去跟政府拿資源，怕會有損一些企業的形象啦，因為又不是說花不起，所以他們可能也有另一層的考量，所以我說會有兩個面向，當然就我們訓練承辦人員，我們當然覺得節省是好的，但是就公司高層角度可能會覺得品牌的形象問題。

丁:如果是問我，我會覺得這個 iCAP 補助的申請過程繁不繁瑣，因為我們申請過大人提的補助，那我覺得大人提的手續真的也是太繁瑣，我們投入的 CP 值跟我

DOI:10.6814/NCCU201900916

們所得到的補助，不見得是值得的。那如果今天 iCAP 的補助是以通過門檻為標準給多少補助，那我覺得就相對簡單，可是如果說為了要申請這個補助，比如說表格一定要怎麼樣寫，然後發票單據要怎麼貼，我覺得就會降低我申請補助的願意，如果今天是以通過 YES or NO 來補助，你通過了我就給你五萬塊補助不管你辦幾梯，或者你今天通過了我通過了一萬塊，那下一次再辦我又補助你多少獎金這樣，這個東西我覺得對我來講就是誘因，但如果說太多繁瑣，像大人提這樣我就覺得寧可不要，我是可以申請 iCAP 認證，但是補助我就不要，因為那個人力花太多了，而且程序太繁瑣了。

3. 請問您從申請到取得 iCAP 認證的過程耗時多久?

丁：大概三四個月，算四個月好了，我覺得可能是因為我們本身做 TTQS 的東西經驗很夠，所以我們做這些認證的時候敏感度是高的，這是一個，那第二個是因為我們一直吵，因為我們會跟工研院講說可不可以幫我們盡快審件，因為我們希望可以盡快把它結束，那不諱言當初我們是想要搶證券業首家取得認證，那時候我們也知道競爭對手也在申請 iCAP 認證，所以我們希望搶得先機，所以我們那時候就會去 push 說能不能快一點給我們認證，可能多多少少有一點壓力，第三個主要是素質，因為我們已經拿過 TTQS 的全部獎牌，所以我們在寫這個 paper 的時候，我們就知道要怎麼去下 wording 比較不會有問題，這個部分應該也是讓我們可以比較快速取得的原因。而且我們課程真的很多，我們不是只有 12 小時，我們是 78 小時，所以你看這樣相對，其實兩三門課就可以申請，可是我們是十幾門課，甚至二十幾門，所以你要準備的東西就要很多套，所以整個程序來講是辛苦的。

4. 那您覺得最困難的階段是?

戊:我覺得執行當中比較困難的地方有兩個，第一個部分就是當我們推動這個 iCAP，必須動用到非常多資源，因為我們這堂課全部都是內部講師，只有一位是外部講師，所以你如何在事前跟所有的內部講師去溝通所謂的課程設計、大綱要怎麼寫，確實要花一些時間，那當然我們這邊也有做比較完善的規劃，他們會問什麼問題我們都會先想好，所以我們就用讓他們比較可以方便寫，或是說很直覺的，不用花費到他們太多工作上的時間來去完成他們自己的課程設計，所以我們前面花了一些 effort 去設計一些表單，或者是一些溝通的部分，甚至我們還寫了一些範例給他們看，讓他們知道大概是怎麼去寫，就是有一個邏輯可以去參考，因為他們以前上課就是上課，根本不會去做這個東西，那可能因為這個規範，所以我們就寫一些範本給他們。第二個比較有挑戰的地方就是，我們在做評核的部分，因為其實 iCAP 很重評核，那評核如果去帶到學習目標的部分能夠完全做勾

DOI:10.6814/NCCU201900916

稽的這件事情，那我們其實跟工研院做一些解釋什麼的，我們會認為實務面的操作，可能是這樣子，但他們承辦會覺得學習目標寫的是這樣，那我就一定要看到什麼什麼，但我們用其他的方式，就我們認為確實有做到的方式去跟他們做溝通，那他們可能這一塊也很為難，所以這件事情以評核來講，我們怎麼去跟課程設計的目標去做溝通對接這件事情，我覺得雙方的認知要有一些共識，不然我們認為這樣就是達到我們的學習目標，跟 iCAP 的評委或者是承辦窗口，他們就會覺得還不夠，但如何認定還不夠，因為他們畢竟不是我們金融業，如何來認定我們這個評核夠不夠這件事情，我們自己也會有個問號啦，所以這也是我們目前這一塊，比較花一些時間在這事情的溝通上。

5. 請問您選擇申請職能課程的原因為何？是否有使用到 iCAP 所公告的職能基準呢？認為適用性如何？

戊：應該是說我們的職能有去參考銀行的財富管理人員，我們是有去參考的，但是它並不全然跟我們金融跨售顧問的新進人員的職能是完全 mapping，所以我們只能作參考，所以我們才用職能課程的方式去做展現。那也不是說不做職能基準或職能基準單元課程，而是說我們把它們既有的一些公版，或者是公告的一些職能的基準拿來參考用。老實說我們參考的職能不多，我們還是以我們新進員工進來該有的工作任務去開的所對應的職能，這會是比較貼切需要的，所以你說適用性，就是參考用，因為它不會分 junior、senior 去做對接，如果用這樣的一個職能要去分這一類的人就要去唸這個的話，其實忽略了新進人員他們可能有一些深淺度的差異，不是說不好用，而是說參考點比較少。

丁：另外我覺得產業屬性可能不同，例如就證券業而言，我們家的理專跟 x 大的理專一樣嗎？我覺得不太一樣，那不一樣的東西你怎麼去參考這個邏輯來用，即使產業相同也會跟公司的企業文化和產品而有差異，因為 x 大的平台也跟我們的平台是不同的，那我怎麼會用一樣的架構去對我的同仁，我一定是以我們公司現有的利基點，我的強項是什麼，我去強化這一塊，所以我的職能一定是發展這一塊，那我覺得沒有一個東西是適合所有的公司，但像溝通這種的差異不大就比較簡單，可是其他東西比較屬於專業的東西，我覺得還是會因公司個別差異而不同。

戊：我自己是認為職能基準本身就是一個很專業職能的東西，我們當初也有想過說是不是可以用核心職能去進行，但是和顧問討論過後，認為那些是很難去呈現的，就是專業職能真的是比較適合去做 iCAP。

DOI:10.6814/NCCU201900916

6. 那請問您們如何進行職能需求分析呢?

丁：在這一塊，我們有先拿我們討論的想法，就是 HR 自己先設計的畫像，針對 DDI 基本架構的部分跟我們業務單位(業管部)去討論，這個是不是你們要的方向，我們再去做修訂，那我們有找幾個需求單位的主管還有 HR 跟業管部，針對他們需要的能力我們有去做參考，第二個我們剛提到，就是我們兩個去年才來這個公司的，那其實公司在幾年前也有辦過類似這樣的課程，所以也有一些以前可以參考的資料，因為我覺得公司辦過，所以也會比較知道公司的沿革跟歷史，所以那也是一個參考，再經由跟經理人做訪談，所以基本上我們的需求大概是這幾個方向完成的，那之後就跟業管部確認我們到底要訂哪些內容。

7. 有請外面的專家學者進來一起討論嗎?

戊: 我們確實有找一位就是顧問，來搭配我們 iCAP 整個申請的流程，一起 join，他也有針對什麼是職能分析這件事情都有跟我們的需求單位溝通，但是我們職能的內容產出確實是我們自己內部，我們只是藉由他教的工具部分，去教我們怎麼用，像是一些用詞，因為他本身也是一個 TTQS 的輔導顧問，以他的角色來講，他就會建議我們一些用詞改得讓評審委員比較聽得懂的語言，所以並不是東西不對，只是展現的東西他建議我們修一下，那我們再申請的時候，就不會說我們講我們的語言，評委他聽他的語言，就會變得雞同鴨講沒辦法對焦，所以我們的顧問比較在於協助我們的內容跟申請流程的用字遣詞、規格、呈現的方式到底適不適合，跟評委的胃口有沒有一致性，所以職能產出是我們跟業務單位和需求單位一起共同。

8. 請問公司與主管的態度支持嗎? 在導入前是否有針對公司主管宣傳?

丁:我們在前面就會讓主管有認同感，我們會跟他們說 iCAP 的手續是很繁瑣的，可是如果在大家幫忙之下，我們會是證券業首家取得這個認證，所以他們對這個東西就會有種使命感，那相對的配合度就會比較高一些。甚至(戊)還有準備一些 iCAP 簡單的說明，我們會做一些教育訓練，雖然說沒辦法時間很長，可至少跟這些內部講師介紹什麼叫 iCAP 認證，那這個東西要怎麼寫，那其實我們內部講師都有開這樣前置的一個溝通會議，所以其實也可以加速後面的執行。

戊:所以我們在執行過程當中，就是前面先把我們會接受到一些挑戰的問題還有意願和時間等等，我們都先打預防針跟解決，讓我們到後面推展比較不會卡卡的。

DOI:10.6814/NCCU201900916

9. 您認為 iCAP 職能導向課程是否有助於企業進行訓練規劃?

丁：因為以前他們可能在做訓練的時候就是在做訓練，那可能相對的一些經驗值比較不足，所以他們沒有在教案設計這一塊有太多的著墨，他們就是請老師來上課，上完課就做個課後問卷調查就結束，那可能是因為我們之前公司的一個經驗關係，所以我們也知道教案設計是很重要的，所以在這一塊我們也會跟老師建議說，你這一部份可以用哪些教學手法、教具去促進學員的興趣跟刺激，讓他們的學習欲是高的，包括老師在用評量的時候，我們也都會建議說可以用怎樣的評量去驗證這個學生到底有沒有效過，基本上來講，老師會覺得跟以前不一樣，也會想說為什麼以前不用做這些動作，現在要做這些動作，可是我們就回過來說，我們是希望效益的部分，而不是為了訓練而訓練，其實我們是希望訓練是對他們有效的，所以其實我們設計了滿多的工具來做後續的驗收，所以基本上就比以前上這堂課的時候更有規劃系統。

10. 請問導入 iCAP 職能導向課程前後之訓練作法與成效有何不同? 是否有具體的訓練成效可以提供?

戊：有，這個課剛好是因為有提到幾年前就是有在公司執行過，那我們現在用職能導向課程進來讓他們再 try 一次這個課程，那這個課程的不同在於我們做了大量的前置跟老師溝通，那課程設計也都是有規格化的，比較嚴謹的規格化。成效的部分也特別注重實務的操練，就是他們會實際的去業務拜訪，他們就真的實地去陌生開發，然後也讓他們填所謂的觀察問卷，這是過去他們可能出去做訪客，可是他們沒有做後續的觀察，所以其實評量的嚴謹度在做法方面有更完善一點。

至於成效的差異我覺得就是看這些學員落到單位去，他們的一個發展狀況而定，那目前成效來講，就是當初這堂課的學員他們的存活率算是高的，同時表現也算是比其他進來這間公司沒有做過這樣的訓練的人高一點。

11. 請問參訓的學員對於職能課程的滿意度如何?

丁： 學員他們的滿意度來講都還不錯，但是也有回饋我們說課程有些部分太深，所以如果我們下次還要再辦的話，課程某些部分我們是可以再做調整的。

戊：其實我覺得滿意度都還不錯，因為我們開宗明義就跟他們說證券業首家，我們想要拚這樣的一個認證，所以其實我們講得還滿清楚的，所以過程當中，主管都還滿幫忙的，也都滿認同這樣的做法，我覺得主要是我們之前有做說明，雖然他們沒辦法百分之百說出什麼叫做 iCAP，但至少他們就會知道這在幹嘛，而且其實認證通過之後，我們都有在寫信給他們，說因為你們的幫忙，所以我們取

DOI:10.6814/NCCU201900916

得這個認證，讓他們有參與感和認同感，所以主管部分其實也都滿不錯的。

丁:而且課程結束的時候我們有把所有內部講師做一個課後檢討，我們去 review 說我們規劃了三個禮拜的課程，有沒有什麼地方需要做調整，其實有主管就有提到，有些東西其實可以放在進階，他們在初階的時候其實不用上這麼難的專業知識，因為他們是沒辦法一下子吸收這麼多的，但在整個滿意度來講，新進同仁也都還滿感謝公司來做這樣的安排跟培育，所以滿意度是 ok 的。

12. 在您獲得 iCAP 認證後，是否有用該職能去進行其他的應用(例如人才招募、績效考核的參考)

丁:其實我們在做校園徵才的時候，我們有跟學生說我們有取得這樣的認證資格，但是我們並沒有用這個認證資格去做人才遴選，因為在做人才招募的時候我們會先想找特質，我覺得人格特質是我們最在意的，你到底喜不喜歡跟人接觸，你有沒有業務屬性，所以這個東西是我們比較在意的，但這職能課程的內容是在技能上的訓練，不管是開戶還是拜訪的話術，所以我們在招募來講，就只有跟學生講說我們公司是取得 iCAP 認證的訓練，所以我們在人才培育的體系來講，我們是有一個程度跟水準的，我們只有這樣帶過，但我們並沒有針對這樣的條件去找人。

至於績效考核的部分，他們單位本來就有一套自己的考核標準，比如說可能是牌照數、出席、活客率、活動力等，所以它的指標是屬於公司既定的指標，我們比較不會用 iCAP 這個東西來做一個後續的績效考核，但比如說我們上課會上到陌生客戶的拜訪，那這部分跟他的一個客戶開發的開戶數，活動力就會有關，只是這個指標不是用 iCAP 的名詞，但是其實它的內容是有相關性的。

因為在大企業來講，其實工作分工這一塊還滿清楚的，比如說我們是負責訓練，所以我一定是做跟我們有關的東西，那可是在工作說明書來講，可能是在我們的任用單位的部分，所以我必須坦白講不見得會有這樣的應用，可是當初我們在做職能分析的時候確實是有拿他們的工作任務來參考的，但是我們認證完畢後有沒有回去修這個東西，因為我覺得這個不同的職掌，我們也不合宜去做這件事情，在現階段是不太可能。

13. 請問您對於國家政府統一職能基準的看法為何?

戊：我覺得出發點是好的，但是我覺得執行力跟接地氣這件事情，真的要很多的時間跟企業去做溝通，因為其實像 iCAP 參考的應該是澳洲那一塊的標準啦，那其實澳洲他們做的非常落實，原因是他們政府的執行力非常強，加上他們的技職體系跟學校體系對接也算是比較健全的，那台灣適不適用這件事情，因為你也

DOI:10.6814/NCCU201900916

知道政府輪調或者是在做一些政策轉換上，我們其實企業看起來落實性是不會這麼全面而且一定會有斷掉，因為目前台灣的政治環境就是為了反對而反對，所以萬一 A 政府覺得 iCAP 超好，但下一個不一樣的政府來又不推，maybe 是這樣子，所以我覺得對企業會比較 suffer 的地方就是說我跟著政府去推 iCAP，我必須去看到你們真的有心想做這件事情，企業才有辦法做推動，不然企業跟著你們做結果雷聲大雨點小的，尤其是我舉個例子好了，比方說人才發展獎這一個東西，它也是勞動部後面延伸一個滿大的人才發展的奧斯卡獎，俗稱奧斯卡，那它演變的非常多，先從人力創新到訓練品質到國家人力發展獎，其實都是名詞的轉換，但是你會發現其實政府的力量越來越薄弱，那對於企業真的要去 support 的誘因我覺得相對地也慢慢變少，包含 TTQS 也是，TTQS 走了十幾年，那其實也會發現可能每間企業該評的都差不多了，可是就是政府如何去持續地把這個誘因真的很落實在這件事情上，其實我覺得真的要花很多的時間跟我們企業做溝通。

丁：當很多公司做過這個很多的認證之後，不管是 TTQS 還是 iCAP，其實你去問他們願不願意去做第二次和第三次，很多企業都會打上問號的，因為第一次要做的原因是覺得這個架構不錯，精神很好，立基很好，但是真的去做之後發現他們太拘泥於一些小細節、官僚，然後我覺得接地氣這件事情是他們沒有很嚴重去正視這個問題。今天我們是企業，我們去申請這樣的認證，可是你來做這個評核的委員是學術界的，他根本沒有在企業做過，或者是說他已經退休很久的，或是離開產業很久的人來評我們的東西，你給的建議也能地道嗎？我覺得不見得，可是我為了要符合你的想法，我必須要改一些很怪的內容，所以我會覺得精神很好，可是我覺得後面的顧問群，你要審慎地去發這個資格，不是說你今天退休沒事就一定合適，我覺得可以在資格上，就是這個人在企業待了多少年，看有沒有定期在做輔導的案子，接地氣的程度到哪邊，我覺得這樣反而是對企業有害的為企業認為我這樣一次兩次三次，因為我去申請這個東西一定是認為這個對我是有幫助的，我可以變得更好，可是如果你給我的建議只是一些沒有意義的建議，我只會喔喔喔，講難聽一點，企業只是要那個認證，但是你對我們的幫助是沒有的，所以我也覺得說要有效，接地氣然後要去聽企業的想法，因為對評委來講，你也是學習到企業的東西，因為企業整套給你，但是我覺得你學到之後你要讓自己的彈性夠寬大，open mind 去吸收說原來現在企業的這種方法不錯，所以如果之後也有企業是用這種新的方式去驗證學習，是我也可以認同的，我覺得他要看企業的東西還要去修正他們的評核門檻跟原則啦。

14. 您對於 iCAP 職能導向課程的評價如何？是否仍有不足與改善之建議？

丁：我覺得評委很多時候都不見得是企業界的 background 出身，有很多是學者，

DOI:10.6814/NCCU201900916

那我們常常講理論跟實務其實是有差距的，那今天我認為說，反過來講，就我們一個企業來講，我們兩千多人的一個上市櫃公司，我們不太可能去造假，那我們用我們認為的方式，就是對於我們公司我們認為是有用的方式去做學習的驗收，可是他們認為這個東西不叫驗收，那我就會很納悶說，那這個不叫驗收什麼才叫驗收?

比方說我們有做一個成果發表會，就是所有的上課學員你要上台去試講，我們會抽題目，因為我們抽題目的原因是因為我們有十幾個人，那我們不希望同樣的題目聽十二遍，所以我們 一定會分組，就是你跟 A 一組講一個題目，我跟 B 一組講一個，所以我們有不同的題目可是有兩三個去共同討論，所以我們在成果發表的時候就可以聽到你這個 team 的想法，跟這個主題還有那個主題跟另一個主題，對學員來講，他不是只看到自己的，他也可以看到不同組別的看法，那我們的內部講師也可以針對他們提的題目給不同的 comment 和意見，所以我認為成果發表會對我們來講，是有效益的，可是評委會認為沒有效，因為他們認為這個題目只有兩個人在做，並不是所有人都做，他們認為應該是所有人都做這個題目，那我會覺得這個東西這樣很 stupid，因為我會覺得為什麼要讓一個題目做這麼多遍，然後大家講到後來都重複了，既然叫做成果發表會就是要聽不同的意見，我們就是要看這個學員上完課之後，他到底會不會用我們交給他的技巧，講給我們聽，那我們的課程 70 幾個小時，我們教了很多個技能，所以我只要能確保我的同仁可以用我的技能，不同的技能用在不同的主題上，其實對我們來講，這個就叫做成果驗收了，可是光這個部分，我們真的是溝通很久，到最後他還是不收，可是我就很納悶，這不是很好的設計嗎? 我覺得是一個很好的教案設計，可是你卻跟我說不行，所以我們最後還把這個拿掉，再去補做其他的東西，那可是這些東西就有點畫蛇添足啦。

15. 您覺得 iCAP 再去綁定 TTQS 好嗎?

千萬不要，企業申請的意願肯定降低，因為現在已經很少人在申請 TTQS 了，因為現在國家人才發展獎又去綁 TTQS 的銀牌，反正就是一個綁一個，因為 TTQS 少所以才綁國家人才發展獎，那如果因為 ICAP 少，又要綁一個，我覺得不太好，也不見得有效益。

我覺得如果政府真的想要把 ICAP 跟 TTQS 落實做得很好，我覺得可以是當我的企業有通過 TTQS 認證的時候，不管是銅牌銀牌還是金牌，我公司是不是在節稅上面你可以給我一些誘因，假如說我今天拿到金牌，表示我對這個人才是重視的，那你給我們的是? 所以如果有一些彈性的稅可以去抵免，我覺得這樣的誘因就會讓我去做這樣的努力，就是比較實際的，因為這是企業真的喜歡的誘因，因為我企業花了這麼多時間人力，你給我什麼樣的好處。

DOI:10.6814/NCCU201900916

〈附錄三〉推動職能基準應用補助要點

推動職能基準應用補助要點

中華民國 106 年 11 月 9 日職能字第 10636006571 號令訂定發布

一、 勞動部勞動力發展署(以下簡稱本署)為鼓勵應用職能基準發展職能導向課程，以優化訓練內涵，特訂定本要點。

二、符合下列規定之一者，得向本署申請經費補助，發展職能導向課程：

(一) 依法設立或登記之學術團體、專業機構、工業團體、商業團體、工會、協會。

(二) 依職業訓練機構設立及管理辦法登記或許可設立之公、私立職業訓練機構。

(三) 國內公私立大專校院及高級中等學校。

(四) 依法設立或登記之公司。

具前項資格者，申請時並應符合下列條件：

(一) 依法設立登記滿一年以上。

(二) 申請截止日前一年內，無欠繳應納稅捐情事。

(三) 通過人才發展品質管理系統(TTQS)評核達銅牌以上，且於有效期限內。

三、 本要點補助範圍如下：

(一) 職能基準課程：依本署職能基準發展與應用平台公告之單一或數個職能基準或職能單元資源，所列全部工作職責所需知識、技術發展之課程。

(二) 職能基準單元課程：依本署職能基準發展與應用平台公告之職能基準或職能單元資源，擇定部分工作職責所需知識、技術發展之課程。

(三) 職能課程：依據就業市場需要，透過職能分析流程進行訓練需求，發展對應之職能課程。

前項各款課程需符合本署公告之「職能導向課程品質認證作業規範」，並送品質審查及通過認證。

發展課程之產業別，以政府推動之重點產業為優先，本署研訂之策略性產業及其他產業為輔。

已獲品質標章之職能導向課程，其課程資訊之維護更新，不予受理。

DOI:10.6814/NCCU201900916

四、 本要點補助標準如下：

(一) 每一補助課程以不超過其申請總經費百分之五十為原則。

(二) 前點第一項第一款補助金額上限為新臺幣四十萬元、第二款及第三款補助金額上限各為新臺幣二十萬元。

(三) 申請補助課程，屬政府重點產業、工業類或製造業職類領域者，不受前款補助額度之限制，最高補助新臺幣一百萬元。

(四) 補助項目包含講座、教師及助教之交通費及鐘點費、出席費、翻譯費、審查費、會議紀錄整理費、攝影費、光碟製作費、稿費、教材費、材料費、學雜費、文具用品費、書籍資料印製費、勞工保險費、場地費、租車費、宣導費、郵電費、人事費(不得超過申請總經費三分之一)及其他課程開發之必要費用。

前項第四款之補助項目為本署一般常用經費編列標準及結報應行注意事項之範圍者，申請單位應依規定編列經費。

受補助經費不得用於購買設備。

受補助經費中涉及採購事項者，應依政府採購法等相關規定辦理。

五、 申請單位申請補助，應檢附下列文件：

(一) 申請書(附件一)。

(二) 計畫書(附件二)。

(三) 依法設立登記證明文件影本。

(四) 最近一期之納稅證明或無欠稅證明影本。

(五) 人才發展品質管理系統(TTQS)銅牌以上證書影本。

(六) 其他經本署指定之文件。

申請單位間有同一關係企業、控股集團、從屬關係者，應自行協商擇一單位代表公司提出申請。

每一申請單位，每年度每次公告最多以申請二個課程為限。

申請單位違反前二項規定或逾本署公告受理期間提出申請者，不予受理。

第一項所定文件不全者，經本署通知限期補正，屆期未補正者，不予受理。

受理期間由本署另行公告之。

六、申請單位不得以同一課程重複向本署及所屬機關或其他機關(構)申請經費補助。

DOI:10.6814/NCCU201900916

七、申請課程補助之審查方式：

(一) 由本署書面審查申請單位之資格、經費編列情形、應備文件完整性，審查不合格者，不予受理。

(二) 通過資格審查後，本署得組成審查小組，依據評核表(附件三)進行審查，並擇優依序補助辦理，申請單位需配合派員到場說明，未到場者，不予受理。

八、本署得查詢、查核或派員實地查訪申請單位執行計畫狀況、相關單據及帳冊，申請單位應予配合，不得規避、妨礙或拒絕。

九、經費請撥、支出憑證之處理及核銷規定如下：

(一) 申請單位之補助課程，最遲應於當年度十二月五日前通過本署品質認證，並檢附通過品質認證文件、成果報告資料(含電子檔)、收據、經費支出明細表及支出憑證，送本署審查後，予以撥款核銷。

(二) 受補助經費，於補助課程結案時尚有結餘款，應按補助比例繳回。

(三) 受補助經費產生之利息或其他衍生收入，應全數繳回。

(四) 申請經費結報時，支出憑證應依「政府支出憑證處理要點」規定辦理，並應詳列支出用途及全部實支經費總額。

(五) 申請單位應本誠信原則對所提出支出憑證之支付事實及真實性負責，有不實者，應負相關責任。

十、申請單位所送之成果報告資料之照片、影像、紀錄片、文字紀錄、影音資料、詮釋資料、小圖及相關作品等之著作財產權，授權本署及所屬機關使用於相關成果展現與宣傳行銷及本署各項網路等推廣活動使用或為加值應用。申請單位並同意不對本署及所屬機關行使著作人格權。

十一、申請單位不得以任何名目向參與職能導向課程研發之學員，收取費用。

十二、申請單位有下列情事之一者，不予核定補助、撤銷或廢止原核定補助，以書面限期繳回已撥付之補助，並自處分日起二年內，不予受理其申請案件：

(一) 依第五點第一項規定提供之資料不實。

(二) 違反第六點規定。

(三) 違反第八點規定，經限期改善屆期未改善。

(四) 違反第九點第一款至第五款規定。

(五) 違反前點規定。

DOI:10.6814/NCCU201900916

〈附錄四〉發展職能基準及職能導向課程補助要點

行政院公報 第025 卷 第039 期 20190304 衛生勞動篇

勞動部勞動力發展署令

中華民國108 年3 月4 日

發能字第10836001331 號

修正「 推動職能基準應用補助要點」，名稱並修正為「發展職能基準及職能導向課程補助要點」，並自即日生效。

附修正「發展職能基準及職能導向課程補助要點」

署 長 黃秋桂

發展職能基準及職能導向課程補助要點修正規定

一、 勞動部勞動力發展署（以下簡稱本署）為落實職業訓練法第四條之一規定，並依據職能發展及應用推動要點第四點規定，鼓勵發展職能基準及職能導向課程，以優化訓練內涵，特訂定本要點。

二、 符合下列規定之一者，得向本署申請經費補助，發展職能導向課程：

（一）依法設立或登記之學術團體、專業機構、工業團體、商業團體、工會、協會。

（二）依職業訓練機構設立及管理辦法登記或許可設立之公、私立職業訓練機構。

（三）國內公私立大專校院及高級中等學校。

（四）依法設立或登記之公司。

具前項資格者，申請時並應符合下列條件：

（一）依法設立登記滿一年以上。

（二）申請截止日前一年內，無欠繳應納稅捐情事。

（三）通過人才發展品質管理系統（TTQS）評核達銅牌以上，且於有效期限內。但有下列情形之一者，不在此限：

1.單位、集團員工內部訓練或供應商、承包商人員訓練課程。

2.公私立大專校院或高級中等學校之校內課程。但不包括進修推廣部。

依法設立之工業團體、商業團體及協會，符合前項第一款及第二款資格條件，得依所屬產業發展需要，擇定關鍵職業或職類向本署申請經費補助，發展職能基準。

三、 本要點補助範圍如下：

（一）發展職能導向課程：指依據職能基準、職能單元、各中央目的事業主管機關公布之相關職能資源，或透過職能需求分析為依據所發展之訓練課程。

（二）發展職能基準：指除本署職能發展應用平台已公告之職能基準外，工業團體、商業團體及協會擇定關鍵職業（或職類）發展之職能基準。

DOI:10.6814/NCCU201900916

前項發展之職能導向課程、職能基準需符合職能發展及應用推動要點相關規定，並送品質審查及通過認證。

申請發展職能導向課程或職能基準之補助，以政府推動之重點產業為優先。

四、 本要點補助標準如下：

（一）發展職能導向課程補助上限不超過申請總經費百分之五十，且補助金額上限為新臺幣三十萬元。但屬本署公告重點產業、工業類或製造業職類領域之課程，最高補助金額上限為新臺幣一百萬元。

（二）發展職能基準補助上限不超過申請總經費百分之七十，且補助金額上限為新臺幣六十萬元。但屬本署公告重點產業、工業類或製造業職類領域，最高補助金額上限為新臺幣一百八十萬元。

補助項目包括：

（一）講座、教師與助教之交通費及鐘點費、出席費、諮詢費、翻譯費、審查費。

（二）資料蒐集費、開發評量工具費、評量執行費、會議紀錄整理費、攝影費、光碟製作費、稿費、教材費、材料費、學雜費、文具用品費、書籍資料印製費、勞工保險費、場地費、租車費、宣導費、郵電費。

（三）人事費不得超過申請總經費三分之一。

（四）其他課程開發之必要費用。

前項補助項目為本署一般常用經費編列標準及結報應行注意事項之範圍者，申請單位應依規定編列經費。

受補助經費不得用於購買設備。

受補助經費中涉及採購事項者，應依政府採購法等相關規定辦理。

五、 申請發展職能導向課程補助之單位，應檢附下列文件、資料：

（一）申請書（附件一）。

（二）計畫書（附件二）。

（三）依法設立登記證明文件影本。

（四）最近一期之納稅證明或無欠稅證明影本。

（五）人才發展品質管理系統（TTQS）銅牌以上證書影本。但於申請書填列證書核定文號，得由本署查詢者，免附證書影本。

（六）其他經本署指定之文件。

申請發展職能基準補助之單位，應檢附下列文件、資料：

（一）申請書（附件三）。

（二）計畫書（附件四）。

（三）依法設立登記證明文件影本，其組織章程需有協助產業發展之任務。

（四）最近一期之納稅證明或無欠稅證明影本。

（五）其他經本署指定之文件。

六、 申請發展職能導向課程及職能基準之審查方式：

DOI:10.6814/NCCU201900916

（一）由本署書面審查申請單位之資格及應備文件完整性。

（二）通過書面審查後，本署得組成審查小組，依據發展職能導向課程評分表（附件五）、發展職能基準評分表（附件六）進行審查，並擇優依序補助辦理，申請單位需配合派員列席說明。

（三）本署得會商中央目的事業主管機關研提審查意見，並得邀請出席審查小組。

七、 申請發展職能導向課程或職能基準補助，應自本署核定補助計畫次日起始得執行。

前項補助計畫經本署核定，申請單位有變更計畫之事由，得敘明理由並檢附原核定計畫書、經費概算表、變更後計畫書及經費概算表向本署申請變更。但以一次為限。

本署受理前項變更計畫，得依前點規定組成審查小組，並依審查結果重新核定補助金額。

變更計畫經本署核定，不予重新認定執行期間，仍應依原核定日次日起一年內通過品質認證及申請核銷撥款。但本署受理審查期間得予扣除，不列計執行期間。

八、 本署得查詢、查核或派員實地查訪申請單位執行計畫狀況、相關單據及帳冊，申請單位應予配合，不得規避、妨礙或拒絕。

九、 經費請撥、支出憑證之處理及核銷規定如下：

（一）申請補助發展職能導向課程，應於核定日次日起一年內通過本署品質認證，並檢附成果報告資料與電子檔、收據、經費支出明細表及支出憑證，載明通過認證之品質標章編號函送

本署審查後，予以核銷撥款。

（二）申請補助發展職能基準，應於核定日次日起一年內通過本署品質認證，並檢附成果報告資料與電子檔、收據、經費支出明細表及支出憑證，載明通過認證之職能基準代碼函送本署審查後，予以核銷撥款。

（三）受補助經費，於補助課程結案時尚有結餘款，應按補助比率繳回。

（四）受補助經費產生之利息或其他衍生收入，應全數繳回。

（五）申請經費結報時，支出憑證應依政府支出憑證處理要點規定辦理，並應詳列支出用途及全部實支經費總額。

（六）申請單位應本誠信原則對所提出支出憑證之支付事實及真實性負責，有不實者，應負相關責任。

十、 申請發展職能導向課程補助之單位所送成果報告資料之照片、影像、紀錄片、文字紀錄、影音資料、詮釋資料、小圖及相關作品等之著作財產權，授權本署及所屬機關使用於相關成果展現與宣傳行銷及本署各項網路等推廣活動使用或為加值應用。課程申請單位並同意不對本署及所屬機關行使著作人格權。

申請發展職能基準補助之單位通過品質認證之職能基準，應同意本署公告於職能

DOI:10.6814/NCCU201900916

發展應用平台供外界應用，並同意不行使著作人格權。

十一、 申請發展職能導向課程補助之單位不得以任何名目，向參與職能導向課程研發之學員，收取費用。

十二、 申請單位有下列情形之一者，不予受理：

（一）具同一關係企業、控股集團、從屬關係，未自行協商擇一單位代表公司提出申請。

（二）經本署核定二項補助計畫且未依第九點第二款完成核銷撥款再提出申請。但其中一項計畫完成核銷撥款，不在此限。

（三）已通過本署品質認證之職能導向課程或職能基準，其資訊之維護更新。

（四）依第五點規定提供之文件、資料不全，經本署通知限期補正，屆期未補正。

（五）依第六點第一款規定經書面審查結果為不合格。

十三、 申請補助有下列情形之一者，不予補助：

（一）涉及生命、財產、人身安全之職類課程。

（二）經會商中央目的事業主管機關認定不宜發展。

（三）其他經審查小組認定不符發展之實益。

（四）申請單位未依第六點第二款規定於審查小組派員列席說明。

（五）違反第七點第一項規定。

十四、 申請單位有下列情事之一者，不予補助、撤銷或廢止原核定補助，以書面限期繳回已撥付之補助，並自處分日起二年內，不予受理其申請案件：

（一）依第五點規定提供之文件、資料不實。

（二） 以同一職能導向課程或職能基準重複向本署及所屬機關或其他機關（構）申請經費補助者。

（三）違反第八點規定，經限期改善屆期未改善。

（四）違反第九點第三款、第四款及第六款規定。

（五）違反第十一點規定。

DOI:10.6814/NCCU201900916