



台船公司退休人員聯誼會有五百多名會員，且近五年內也將有 782 位員工要退休，我是屬於其中的一位成員，絕大部份的員工一離開台船後就鮮少有機會回來公司看看並聯繫一下情感，「台船學院樂學團」是期望這群屆齡退休的人員本著終身學習的態度、自主性地參與學習，不但如此，每個人還滿心熱血沸騰地來參與「台船學院熱血團」（諧音）。

這正也突顯我們「台船學院樂學團」雖然是高齡者的學習團體，但都有一顆年輕赤誠的心，因為還有一個重要的使命感就是「退而不休」，我們還要擔負起傳承的責任，不但可接受新知識又可將畢生的功力傳承給年輕人以創造公司永續經營的局面。

榮幸可以擔任「高齡自主學習團體終身學習活動試辦計畫『台船學院樂學團』」自主團體（第二案第二期）的帶領人，本計畫是經教育部審核通過補助的專案，並且於 107 年 11 月 7 日至 107 年 12 月 20 日執行。學習主題為：「職

能之工作經驗傳承與分享」建構企業『職能模型』」，主要目的是希望能藉此活動幫助學員認識「職能」：對本身在職位上能發掘自己潛在的職能，使工作得以在標準作業規範程序下順利達成使命並能提升工作績效與品質。

學習活動中除了教導學員認識「職能概念」外，還教導學員運用累積數十年的工作經驗所行使的工作任務、職能內涵(知識)、職能內涵(技能)、工作產出等，加入工作活動、行為指標與職能內涵(態度)等「職能」元素，並且將其工作流程忠實而詳細的記錄下來，再轉化成「職能模型」，為公司定訂每一項作業績效標準以作為評量在職員工工作績效的依據，更可作為傳承培訓與員工職業發展計畫的參考依據。



活動循照教育部所定原則採一期 8 週 8 堂共 24 小時的活動課程，其中 1/3 計 8 小時是政策性宣導主題，本期主題是：1. 智慧型手機生活新知。2. 高齡者的第三人生。3. 瓶安健康操。4. 生命教育。5. 體適能律動。6. 認識傳染病。7.

出埃及記—身心靈的健康思想與製作養生果菜汁教學。目的是在幫助學員認識自己的生命價值與培養健康的身體和準備好規劃自己能過快樂幸福的退休生活。

學習主題佔總時數的 2/3 計有 16 小時，其學習主題及重點為：1. 工作任務與職責經驗分享。2. 工作活動的重點經驗分享。3. 運用行為指標的經驗分享。4. 分享對應工作活動與行為指標所產出的結果分享。5. 運用職能內涵(知識)的經驗分享。6. 運用職能內涵(態度)的經驗分享與參訪輪機設計圖設計解說之工作實務分享。7. 運用職能內涵(技能)的經驗分享。8. 職能模型的建構分享。

本次自主學習團體在第二期學習活動過程中所遇到的瓶頸有如下幾點：1. 員工缺乏對職能的認識。2. 因工作忙碌而無法分身出席學習活動。3. 因參與的學員普遍有電腦操作上的障礙。4. 不願用主動積極的態度來學習並礙難運用思考能力與缺乏建立資料的動力。5. 態度上傾向於來活動一下筋骨，而不重視學習的機會。6. 缺乏自我提升的態度，反正都已經要退休了所以不需要再學第二專長。7. 缺乏自我管理的態度，對自我成長缺乏信心無法感受到學習後對本身未來職能發展的重要性。

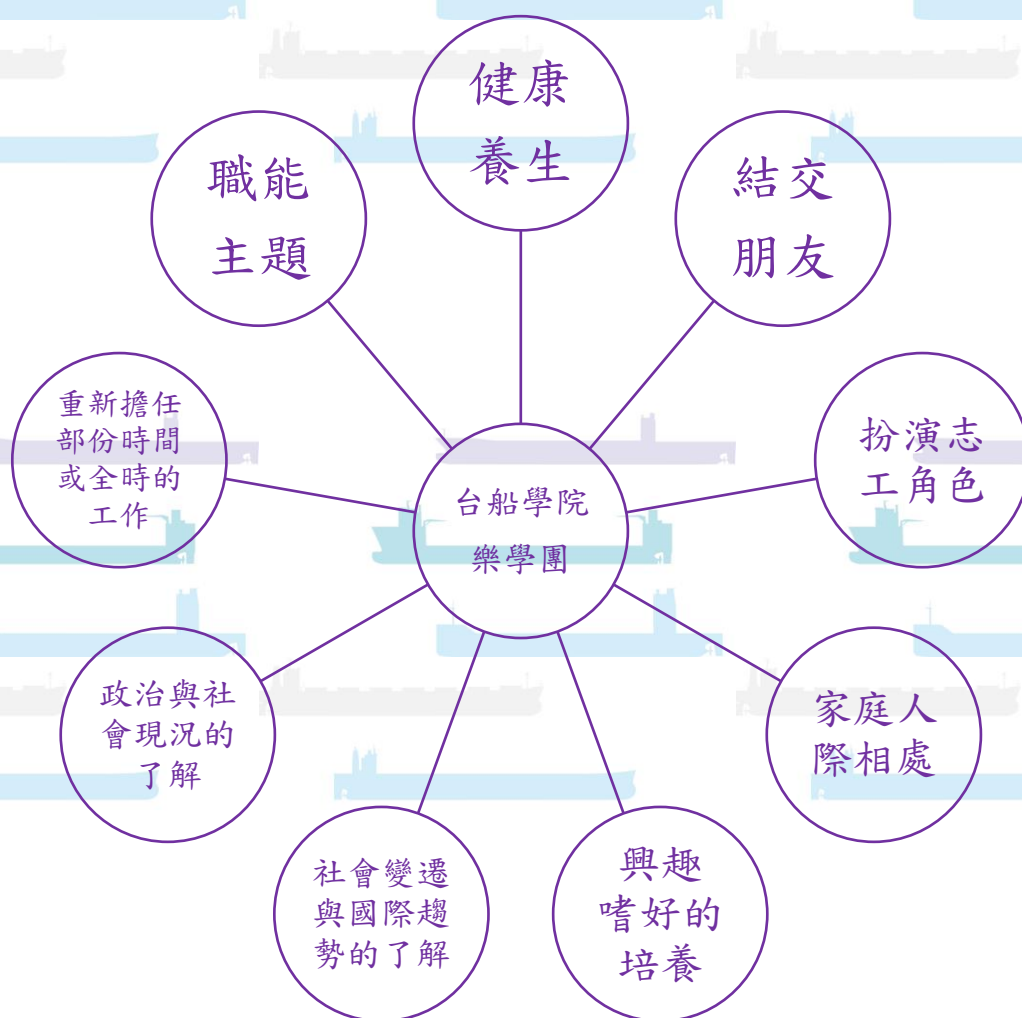
在以「職位」為平臺的人力資源管理系統中比較重視「知識」和「技能」這些表層的內容，而忽視工作活動、行為指標、職能內涵(態度)以及對應工作活動與行為指標所產出的結果，才是真正決定作業績效的深層內容。實際上，越是深層的作業內容，其對公司作業績效的預測作用越強，效果也越穩定。而

在建立以「職能」為平臺的人力資源管理體系時，最關鍵的是建立職能模型（通稱人才規格表）。其主要目的是在幫助公司定訂一個作業績效標準，並根據所定訂的作業績效標準來確定那些人達到了所定的標準，那些人沒有達到所定的標準。

推行中，選擇一部分達到所定標準和一部分沒有達到所定標準的人進行調查研究。常用的調查研究方法包括「行為事件訪談」、「專家小組」、「問卷調查」等，而其中最有效和可靠的就是「行為事件訪談」。需要被訪談者列出他們在工作中遇到的關鍵情境，主要包括 3 件成功的事情和 3 件不成功的事情。然後，讓他們非常詳盡地描述在這些情境中發生了什麼事情。具體包括：這個情境是怎樣引起的？牽涉到那些人？被訪談者當時是怎麼想的，感覺如何？在當時的情境中想怎麼做，實際上又做了些什麼？結果如何？而企業常用的方法將「行為事件訪談」、「專家小組」和「問卷調查」結合起來使用。通過調查研究獲得資料之後，需要對資料進行分析，一般要對資料進行「專門的分類」、「編碼」和「量化」，並最後確定所應該包括的「職能」，以及每一種職能在整個職能模型的重要性。

本次第二期的學習主題：「職能之工作經驗傳承與分享」之成果。首先，在第一份成果資料「船體起重作業 3D 繪圖設計」之職能模型乃是依據產業訓練需求分析，加上訪談法並經錄音逐字稿所衍生的 0 型職能模型，歷經十數次修改軌跡所完成的 2 型版，並經幾位專家驗證完成的職能模型。此職能模型只差

臨門一腳，就是未經過實際應用的驗證。反觀其餘六篇職能模型只是一個雛型初稿，所以日後還有待經過「事件訪談」、「專家小組」、「問卷調查」等方法來獲取更詳細的相關資料，經資料整理後並透過分析來確定職能模型，再經專家驗證修正後的【職能模型】，才得以在人力資源管理中推廣與應用。



圖例. 台船學院樂學團學習架構



總經理曾國正於 107 年 9 月 14 日至 107 年 11 月 23 日主持七場五年內屆退人員經驗傳承座談會，引發帶領人突發奇想的在第一期【台船學院樂學團】自主學習團體學習活動(107 年 8 月 14 日至 107 年 9 月 6 日)中，引用了經驗傳承的學習活動主題：「"船"啟一生回憶錄」。而在第二期中則大膽的規劃使用「學中做」經驗傳承的學習主題：「職能之工作經驗傳承與分享」來建構職能模型。此乃教育部高齡自主學習團體終身學習活動試辦計畫在企業界的首創，也曾經兩度被教育部輔導委員質疑本補助案違反教育部自主學習活動的規定，而是利用補助案在辦員工訓練，在此非常感謝管理處王淑菁副理即時的向訪視輔導委員提出解釋，以化解委員的疑慮，才得以使第二期活動持續進行到結束。

本次活動中與預期效果鮮有小許不足，其主要原因在於對「職能」的陌生形成對建構【職能模型】的困難度。雖然如此，但主要還是具有拋磚引玉的效果，讓學員能夠了解「職能」對於自我提升與職業發展的重要性，也希望藉

此機會協助公司在導入以「職能」為平臺的人力資源管理體系方面，能盡一點微薄之力；另方面在公司人才素質與工作績效也能有所提升。使能【職能傳承，永續台船】繼而將【傳承造船，守護海洋】的效益發揮到無遠弗屆。

