

法鼓文理學院  
社會企業與創新碩士學位學程  
碩士專業實務報告

中小型社會企業與非營利組織  
人才培訓與課程建構研究

Research on personnel training and curriculum  
design for small and medium social enterprises and  
non-profit organizations

研究生：張莉娟  
指導教授：葉玲玲博士

中華民國 113 年 7 月



DILA

法鼓文理學院

Dharma Drum Institute of Liberal Arts

# 法鼓文理學院碩博士論文授權書

中華民國 110 年 10 月 13 日 110 學年度第 2 次教研會議修正通過

中華民國 112 年 05 月 03 日 111 學年度第 6 次教研會議修正通過

- 立書人（即論文作者）：張莉娟（下稱本人） 學號：M110406
- 授權標的：本人於法鼓文理學院（下稱學校） 112 學年度第 2 學期

社會企業與創新(學系、碩士學位學程)取得  碩士 之  學位論文  
 博士  專業實務報告

論文題目：中小型社會企業與非營利組織人才培訓與課程建構研究

指導教授：葉玲玲

（下稱本著作，本著作並包含論文全部、摘要、目錄、圖檔、影音以及相關書面報告、技術報告或專業實務報告等，以下同）

緣依據學位授予法等相關法令，對於本著作及其電子檔，學校圖書館得依法進行保存等利用，而國家圖書館則得依法進行保存、以紙本或讀取設備於館內提供公眾閱覽等利用。此外，為促進學術研究及傳播，本人在此並進一步同意授權學校、國家圖書館、資料庫廠商等對本著作進行以下各點所定之利用：

## 一、對於學校之授權部分：

本人  同意  不同意(請勾選其一)授權學校，無償、不限期間與次數重製本著作並得為教育、科學及研究等非營利用途之利用，其包括得將本著作之電子檔收錄於數位資料庫，並透過自有或委託代管之伺服器、網路系統或網際網路向  學校校園內  校外位於全球使用之使用者(請勾選，可複選)公開傳輸，以供該使用者為非營利目的之檢索、閱覽、下載及/或列印。

## 二、對於國家圖書館之授權部分：

本人  同意  不同意(請勾選其一) 授權國家圖書館，無償、不限期間與次數重製本著作並得為教育、科學及研究等非營利用途之利用，其包括得將本著作之電子檔收錄於數位資料庫，並透過自有或委託代管之伺服器、網路系統或網際網路向館內及館外位於全球之使用者公開傳輸，以供使用者為非營利目的之檢索、閱覽、下載及/或列印。

## 三、對於資料庫廠商之授權部分：

本人  同意  不同意(請勾選其一) 由學校將本著作有(無)償授權資料庫廠商（下稱該資料庫廠商或該廠商）進行以下範圍之利用：

- (一)該資料庫廠商得將本著作重製收錄於其所建置營運之特定數位資料庫（下稱該資料庫），並透過網際網路向全球訂購該資料庫之使用者公開傳輸，以供該使用者為非營利目的之檢索、閱覽、下載及/或列印。

- (二)該資料庫廠商不得再轉授權第三人將本著作重製收錄於其他資料庫或進行其他營利或非營利利用。但於台灣以外之海外地區，該廠商得委託當地之代理商或經銷商代為處理當地使用者訂購該資料庫事宜。
- (三)若該合作以有償方式進行，則資料庫廠商因本點授權利用本著作所取得之收益，應依該廠商與學校授權契約支付本人合理權利金，支付標準由學校為本人利益而全權與該廠商議定。本人同意，上開權利金(以下請勾選其一)：
- 由資料廠商批次轉與學校，作為校務發展基金。
- 應給付本人，並由該廠商直接通知本人領取，且聯絡資料倘有不全、錯誤或異動而未書面通知，導致權利金無法給付，或收到廠商通知未回覆者，於次年3月31日後，自動將此筆款項由資料廠商批次轉與學校，作為校務發展基金。
- (四)本人保有隨時終止本點授權之權利，並於本人向學校辦理完成終止授權相關程序後，由學校通知該廠商將本著作自該廠商資料庫中刪除且不得再為其他形式之利用。但終止前已完成訂購之使用者，則視該使用者之訂購條件，由學校與廠商協商其提供及刪除時間。

- 四、本授權書第一點至第三點所定授權，均為非專屬且非獨家授權之約定，本人仍得自行或授權任何第三人利用本著作。
- 五、本授權書第一點至第三點所定授權對象，依各該點授權利用本著作時，均應尊重本人著作人格權及權利管理電子資訊等相關權利，不得以任何方式省略、增修或變更本人署名、本著作名稱、本著作內容及相關資料(包括本人原記載取得學位論文之學校全銜、書目等詮釋資料等)。第三點所定資料庫廠商亦應要求其代理商或經銷商遵守。
- 六、依本授權書第一點至第三點將本著作透過網際網路對外公開之時間(請勾選)：
- 於本授權書簽署日，均立即對外公開。
- 本人要求本著作應自民國\_\_年\_\_月\_\_日起始得對外公開，故因本授權書第一點至第三點所定授權而發生得透過網際網路對校外、館外或對資料庫使用者之公開傳輸部分，亦應自該日起始生效力。
- 七、本授權書第一點至第三點分別所定各該授權對象，均應各自遵守其授權範圍及相關約定。如有違反，由該違反之行為人自行承擔一切法律責任。
- 八、本人擔保本著作為本人創作而無侵害他人著作權或其他權利。如有違反，本人願意自行承擔一切法律責任。
- 九、個人資料利用同意條款：本人同意，學校及國家圖書館為本授權書所定各授權事項的範圍內(但勾選「不同意」者除外)得蒐集、處理及利用本人所提供之個人資料，學校並可將該等個人資料提供給包括國家圖書館及資料庫廠商在內之相關第三人在同一目的範圍內處理及利用。

研究生簽名：張莉娟

民國： 113 年 8 月 1 日

授權書2面，需雙面列印並親筆簽屬3份。請於送繳紙本論文時一同繳至圖書資訊館辦理離校手續。

法鼓文理學院

社會企業與創新碩士學位學程  
研究生學位論文口試委員會審定書

112 學年度第 2 學期

研究生：張莉娟

題 目：中小型社會企業與非營利組織人才培訓與  
課程建構研究

Research on personnel training and curriculum design  
for small and medium social enterprises and non-profit  
organizations

業經本委員會審議通過

學位論文口試委員會委員

吳於玲

陳定銘

楊文全

指導教授

吳於玲

學程主任

吳於玲

中華民國 113 年 7 月 9 日



DILA

法鼓文理學院

Dharma Drum Institute of Liberal Arts

## 摘要

社會企業（Social Enterprise）是國際近年來受到矚目的新興領域，特色在於以創新為基礎，用公益的盈利方式來滿足社會需求或解決社會問題，同時創造經濟並提供就業機會。根據 2014 年經濟部提出之「社會企業行動方案(103-105)」，社會企業可依據其組織態樣分為營利事業與非營利組織（Non-Profit Organization，NPO）。因此可見，社會企業既有一般企業的特色也有非營利組織的訴求。

此外，根據 2020 年《社會創新大調查》報告中發現，社會創新組織中以公司形態高達六成的比例（占約 68.4%），其餘三成的比例（占約 31.6%）屬於非營利組織。這兩種組織型態在社會企業發展上均占有重要的角色與影響力。這兩類型組織從成立時間方面，成立 5 年以下占 47.5%，成立 6 至 10 年者占 24.9%；資本規模方面，500 萬元以下占 8.3%。員工人數在 1 至 5 人者占 55.6%；經營績效呈現虧損的機構達到 37.4%，僅有 27.9%的組織能有獲利或可達損益兩平 29.0%。

據此可見，社會企業與非營利組織資本規模較小，員工人數也較少，獲利能力較弱，要追求永續經營相對具有挑戰。因此，本研究將從營運成效最重要的關鍵資源之一的「人才」著手。社會企業與非營利組織若

想要追求穩定的成長與發展，投資在人才培訓與教育訓練，必將成為永續經營的關鍵要素。

本研究採個案研究法，研究者即運用參與某基金會成長過程中，研擬一套適合中小型社會企業與非營利組織人才培訓與課程建構之系統。本研究同時參考「人才發展訓練品質管理系統」(TTQS) 培訓指標及 ADDIE 課程設計模式。本研究個案研究執行步驟包含：1. 確定研究主題；2. 選擇某基金會非營利組織為個案研究；3. 蒐集某基金會非營利組織個案的相關資料；4. 彙整分析某基金會非營利組織個案；5. 建構一套符合基金會非營利組織人才培訓與課程建構的系統；6. 結論與建議。

本研究經由個案研究所提出的人才培訓與課程建構系統包括三階段共七步驟方式進行。第一階段為人才培訓診斷階段，主要為找出組織關鍵人才並確認人才培訓方向兩步驟。第二階段為人才培訓課程設計階段包括分析組織職能模型、分析職能定義與主要行為，以及重新整合教育訓練架構三步驟。第三階段為人才培訓課程建構階段主要有規劃職能課程主題及訂定職能套裝課程兩步驟。

本研究提出中小型社會企業與非營利組織人才培訓與課程建構系統之三階段七步驟，應可作為建立適合組織特性的人才培訓與教育訓練系統的依據，強化中小型社會企業與非營利組織人才優勢，以提升營

運成果且達成共創組織願景與使命價值。

關鍵字：社會企業、非營利組織、TTQS、ADDIE



## Abstract

Social Enterprise is an attractive emerging topic in recent years. They are characterized by innovation and profit-making methods to meet social needs or solve social problems while creating economies and providing employment opportunities. According to the 2014 Social Enterprise Action Plan (103-105) proposed by the Ministry of Economic Affairs, this plan is significant as it provides a comprehensive framework for understanding and categorizing social enterprises. It divides social enterprises into profit-making enterprises and non-profit organizations (NPOs) according to their organizational form.

Therefore, social enterprises have the characteristics of both general enterprises and the demands of non-profit organizations. In addition, according to the 2020 Social Innovation Survey, 60% (68.4%) of social innovation organizations are in the form of companies, and the remaining 30% (31.6%) are non-profit organizations. These organizational architectures are critical for those developing social enterprises. Regarding the establishment duration of these two types of organizations, 47.5% have been established for less than five years, and 24.9% have been established for 6 to 10 years. Regarding capital scale, 8.3% was less than 5 million yuan. 55.6% had 1 to 5 employees; 37.4% of the organizations showed a loss in operating performance, and only 27.9% of the organizations could make a profit or achieve a profit or loss of 29.0%.

Since social enterprises and non-profit organizations have a small

capital scale, a small number of employees, and weak profitability, it is relatively challenging to pursue sustainable management. Therefore, this study will start with talent, one of the most critical resources for operational effectiveness. Investing in talent training and education is necessary for sustainable management when social enterprises and non-profit organizations want to pursue stable growth and development.

This study adopts the case study method, in which the researcher participates in developing a foundation to develop a system suitable for the training and curriculum construction of small and medium-sized social enterprises and non-profit organizations. This study also refers to the "Quality Management System for Talent Development and Training" (TTQS) training indicators and the ADDIE curriculum design model. The steps of this case study are as follows: 1. identify research topics; 2. Select a foundation and non-profit organization as a case study; 3. Collect relevant information on the case of a foundation and non-profit organization; 4. Compile and analyze the case of a foundation and non-profit organization; 5. Construct a system that conforms to non-profit organizations' talent training and curriculum construction; 6. Conclusions and Recommendations.

This study proposes a three-stage, seven-step approach to the talent training and curriculum construction system proposed by the case study. The first stage is the talent training diagnosis stage, which mainly aims to identify the critical talents of the organization and confirm the direction of talent training. The second stage is the design stage of the talent training course, which includes three steps: analyzing the organizational function model, analyzing the function definition and main behaviors, and reintegrating the

education and training structure. The third stage is the construction stage of the talent training course, which mainly consists of two steps: planning the theme of the functional course and formulating the functional package course.

This study proposes a three-stage and seven-step talent training and curriculum construction system for small and medium-sized social enterprises and non-profit organizations, which should be used as the basis for establishing a talent training and education training system suitable for the characteristics of the organization, and strengthen the talent advantages of small and medium-sized social enterprises and non-profit organizations, so as to improve operational results and achieve the value of co-creating the vision and mission of the organization.

Keywords: Social enterprise, Non-profit, TTQS, ADDIE



# 目錄

摘要.....	i
Abstract .....	iv
第一章 緒論.....	1
第一節 前言.....	1
第二節 研究目的.....	5
第二章 文獻探討.....	7
第一節 社會企業.....	7
壹、社會企業的發展.....	7
貳、社會企業的定義.....	8
第二節 非營利組織.....	9
壹、非營利組織定義.....	9
貳、非營利組織發展與挑戰.....	11
第三節 人才發展品質管理系統(TTQS).....	13
壹、計畫(Plan).....	14
貳、設計 333.(Design).....	15
參、執行(Do).....	16

肆、查---核(Review).....	17
伍、成果(Outcome) .....	18
第四節 ADDIE 模式課程設計 .....	19
壹、分析 (Analysis) .....	20
貳、設計 (Design) .....	20
參、發展 (Development) .....	20
肆、實施 (Implementation) .....	20
伍、評估 (Evaluation) .....	21
第三章 研究方法.....	23
第一節 研究設計.....	23
第二節 個案研究法.....	25
壹、個案研究法特性.....	25
貳、個案研究法的執行步驟.....	26
第三節 研究執行.....	27
壹、第一階段：個案組織診斷與願景共識.....	28
貳、第二階段：分析與建構職能模型.....	32
參、第三階段：建構職能課程與評估人力需求.....	39

第四章 研究結果與討論.....	43
第一節 人才培訓診斷階段.....	44
壹、步驟一：找出組織關鍵人才.....	45
貳、步驟二：確認人才培訓方向.....	47
第二節 人才培訓課程設計階段.....	49
壹、步驟一：分析確認職能模型.....	50
貳、步驟二：訂定職能定義與主要行為.....	51
參、步驟三：重新整合教育訓練架構.....	55
第三節 人才培訓課程建構階段.....	57
壹、步驟一：規劃職能課程主題.....	58
貳、步驟二：訂定職能套裝培訓課程.....	59
第五章 結論與建議.....	61
第一節 研究結論.....	61
第二節 研究限制.....	62
第三節 研究建議.....	64
參考文獻.....	66

## 表目錄

表 3-1 第一階段 個案組織診斷與願景共識進行步驟 .....	32
表 3-2 職能模型內容與職能模型能力之舉例 .....	36
表 3-3 第二階段 分析與建構職能模型進行步驟 .....	39
表 3-4 第三階段 建構職能課程與評估人力需求進行步驟 .....	41
表 4-1 第一階段人才培訓診斷階段.....	49
表 4-2 管理職能模型、職能定義與主要行為指標之舉例 .....	54
表 4-3 第二階段:人才培訓課程設計階段 .....	57
表 4-4 管理職能能力、課程主題與套裝課程之舉例 .....	59
表 4-5 第三階段:人才培訓課程建構階段 .....	60

DILA Dharma Drum Institute of Liberal Arts

## 圖目錄

圖 2- 1 PDDRO 訓練品質管理迴圈.....	19
圖 2- 2 ADDIE 課程設計模型.....	22
圖 4- 1 中小型社會企業與非營利組織人才培訓與課程建構系統.....	44





# 第一章 緒論

## 第一節 前言

2014 年被認為是台灣社會企業發展的元年(林安妮, 2014)，當年，經濟部提出了「社會企業行動方案(103-105)」，旨在營造有利於社會企業發展的環境，建立社會企業的網絡和平台，以增強其經營體質(經濟部, 2014)。隨後在 2018 年，行政院推出了「社會創新行動方案（107-111）」，旨在實踐聯合國永續發展目標（SDGs），提升台灣在國際上的能見度，並增強國內社會經濟與環境領域的競爭力，以推行以「創新、就業、分配」為核心的新經濟模式(行政院, 2018)。行政院特別強調，社會創新是指利用科技或商業模式進行創新應用，以新經濟模式解決社會問題。這些政策顯示政府對社會企業發展的重視程度逐漸提升。

在 2020 年《社會創新大調查》的報告中，發現社會創新組織的形態，以公司形態高達有六成的比例(68.4%)，其餘有三成的比例(31.6%)則屬於非營利組織。可見這兩種組織型態在社會企業的發展上均占有重要的角色與影響力。其中值得注意的是，從成立時間方面，成立 5 年以下的約佔 47.5%，成立 6-10 年則約佔 24.9%；在資本規模方面以 500 萬元以下約佔 68.3%；全職員工人數以 1-5 人的小型組織占約 55.6%；

在經營績效呈現虧損約占 37.4%，僅有 27.9%的組織能有獲利或可達損益兩平約占 29.0%。(社會創新平台, 2020; 經濟部中小企業處, 2020)。

據此可見，中小型社會企業與非營利組織不僅資本規模小、員工人數較少，獲利能力也較弱(林淑馨, 2013)，因此，中小型社會企業與非營利組織若想要投資在現有的人才培訓以追求組織的永續經營與發展相對也就有所限制與挑戰(社企流, 2014a, 2014b; 鄭勝分, 2007)。

一般企業組織通常以追求經營獲利和穩定成長為目標，因此在組織經營管理上會運用包括生產、行銷、人力資源、研發、財務和資訊管理等六大管理功能(李正綱、陳基旭、張盛華, 2012)。特別是「人力資源管理」，被視為企業實現永續經營發展的重要基礎。因為在這個管理系統中，人才被認為是企業的重要資產，而人員招募、人才培訓、績效考核、組織設計、薪資獎酬和組織溝通等措施，是提升企業人才競爭力的關鍵因素(李誠, 2020)。此外，企業投資於培訓人才的能力成長，也被視為建立組織核心能力和競爭優勢的重要途徑(胡哲生 et al., 2016)。

因此，中小型社會企業和非營利組織在追求穩定發展和永續經營時，可以從一般企業在人力資源管理方面的經驗和作法中獲取借鏡和學習。

根據《2020 年社會企業創新大調查》報告指出，社會創新企業在人力資源管理方面面臨招募與選才的挑戰，主要因為其所在產業的吸

引力有限，難以吸引優秀的人才加入。此外，即使有意願求職者，其專業能力亦顯不足(社會創新平台, 2020)。因此，中小型社會企業與非營利組織除了需要構建具有強烈使命感的組織團隊以吸引優秀人才加入外，還需加強既有組織人才的專業培訓和促進跨領域合作。總結來說，社會企業和非營利組織在人才培訓與發展方面已成為一個重要的議題。

一般企業組織通常採用教育訓練作為主要的人才培訓發展方式。這是因為教育訓練不僅能夠提升企業整體的人才競爭力，還有助於解決企業面對的外部挑戰。許多優秀企業長期投入大量資源於教育訓練，採取系統性、制度性和全面性的方式對各層級的員工進行必要的教育訓練(蔡淑靜, 2014)。同時，這些企業也重視員工的人才發展計畫，鼓勵員工積極學習，並與企業共同成長，願意為組織貢獻(Noe et al., 2000)。

綜合以上觀點，中小型社會企業與非營利組織可以借鑒一般企業在人才培訓和教育訓練方面的做法，建立適合其組織特性的人才培訓與教育訓練系統。然而，由於社會企業與非營利組織的經營目標主要是滿足社會需求和解決社會問題，其人才培訓需求與一般企業的經營目標有所不同。社會企業與非營利組織更需要培育具有利他精神、領導能力、數位能力、解決問題能力和創新能力等五大核心能力的人才(李沂霖, 2020; 社企流, 2014b)的人才。特別是利他精神的培育在社會企業和

非營利組織中比一般企業更為重要。

因此，中小型的社會企業與非營利組織不宜採用一般企業的人才培訓和課程設計模式，因為這些模式通常需要較高的制度化和資源投入。相反地，中小型社會企業與非營利組織可以考慮採用勞動部勞動力發展署於 2014 年提出的「人才發展品質管理系統」(Taiwan Train Quality System, TTQS)。該系統依照其 PDDRO 人才培訓架構和 ADDIE 課程設計模式，有助於建構符合中小型社會企業與非營利組織需求的人才培訓計畫和課程設計，發揮人才培訓的效益，進而提升組織的營運成果與成長。

因此，本研究以某基金會非營利組織為研究個案，建構一套符合社會企業與非營利組織的人才培訓診斷與人才培訓課程設計系統，希望本研究結果能提供給社會企業與非營利組織在組織人才培訓與課程設計之參考，強化人才優勢與組織的競爭力。

## 第二節 研究目的

如上述所言，本研究的研究目的如下。

- 壹、 建構一套符合中小型社會企業與非營利組織人才培訓與課程建構系統
- 貳、 設計一套符合中小型社會企業與非營利組織人才培訓職能課程架構





## 第二章 文獻探討

本研究參考「人才發展品質管理系統」(Taiwan Train Quality System ,TTQS)的人才培訓五大指標及 ADDIE 課程設計模式研擬一套符合中小型社會企業與非營利組織人才培訓與課程建構系統。故本研究文獻探討依「社會企業」、「非營利組織」、「人才發展品質管理系統」(TTQS)」、ADDIE 課程設計模式四部分進行探討。

### 第一節 社會企業

#### 壹、社會企業的發展



2014 年被認為是台灣社會企業發展的元年(林安妮, 2014)，當年經濟部提出了「社會企業行動方案(103-105)」，旨在營造有利於社會企業發展的環境，建立社會企業的網絡和平台，以增強其經營體質(經濟部, 2014)。隨後在 2018 年，行政院推出了「社會創新行動方案(107-111)」，旨在實踐聯合國永續發展目標(SDGs)，提升台灣在國際上的能見度，並增強國內社會經濟與環境領域的競爭力，以推行以「創新、就業、分配」為核心的新經濟模式(行政院, 2018)。行政院特別強調，社會創新是指利用科技或商業模式進行創新應用，以新經濟模式解決社會問題。

這些政策顯示政府對社會企業發展的重視程度逐漸提升。

由於台灣長期以來以科技為基礎並已經在全球扮演重要角色與發揮影響力；因此，行政院特別指出，社會創新企業與組織應透過科技或商業模式的創新應用來致力於解決社會問題。換句話說，社會企業與非營利組織不僅是透過結合其商業策略與商業模式來實現其社會使命與願景期待，更需要透過創新的技術、資源整合和其他社群合作等多元方式來創造其社會價值與解決社會問題。如此，就能達成社會企業與非營利組織創立的宗旨與永續經營的目的。

## 貳、社會企業的定義

根據 1999 年經濟合作暨發展組織的刊物(OECD, 1999)文中指出社會企業被定義為「社會企業是指任何可以產生公共利益且具有企業盈利策略的私人活動」。這類活動的主要目的不在於極大化利潤，而是實現特定的經濟和社會目標，並具備為解決社會排斥和失業問題帶來創新解決方案的能力。根據胡哲生引用 Dees (1998)的觀點，社會企業是將社會公益使命與企業經營管理整合，以實現社會性理念和服務(胡哲生 & 張子揚, 2009)。簡而言之，社會企業利用盈利的手段來解決社會問題或滿足社會需求。文獻中對社會企業的定義主要停留在概念層次，並未涉及具體的組織實體性質。在台灣，截至 2022 年尚未設立專

門的社會企業法規。因此，台灣的社會企業實體可能是一家公司或一個社會團體，它們的運營目標都是解決社會問題或推動社會公益，並透過企業管理和社會創新來實現盈利，以保持自給自足並實現永續經營。(胡哲生 et al., 2009; 鄭勝分, 2007)。

## 第二節 非營利組織

### 壹、非營利組織定義

非營利組織 (Nonprofit Organizations, NPO) 一詞源於美國的國家稅收法 (Internal Revenue Code, 簡稱 IRC)，主要指符合該法第 501(c) 條款規定的慈善組織，這些組織被認定為為促進公共利益而運作，並因此享有免稅的稅務優惠。這些組織包括但不限於教育、文藝、科學、宗教及其他慈善目的的民間團體、基金會、法人組織以及社區服務組織等 (Hodgkinson, 1989，轉引自鄭怡世、張英陣，2001; Salamon, 2012)。

區分非營利組織和營利組織時，一個重要的評判標準是其組織的「使命」(Wolf, 1990)。所謂使命，指的是組織成立和存在的核心目的 (司徒達賢，1999)。非營利組織的使命通常不以盈利為首要目標，而是追求社會福祉、公共利益的提升或特定社會問題的解決。這些組織在運作過程中常以提供公共服務、推動社會變革、文化保護或教育普及等方式為主

要活動方向。因此，非營利組織在社會中扮演著重要角色，彰顯了公民社會的多元性和對社會問題解決的貢獻。它們的存在和運作不僅滿足了社會需求，也促進了社會的多元發展和進步。

根據李佩靜(2003)的研究，台灣的營利事業所得稅第十一條規定了非營利組織的定義，這些組織包括各類教育、文化、公益、慈善機構或團體，符合民法總則中關於公益社團或財團的條件。公益社團的特點是以人的聚合為核心，而財團法人則以財物的集中為核心，兩者的共同宗旨是為追求全體社員或社會大眾的非經濟性公共利益。馮燕(2000)則認為非營利組織是一種不以營利為目的的組織，具有合法的組織結構和運作過程，以確保其宗旨的實現並接受監督。這些組織通常由志願者組成，自我管理並以服務公益為核心使命，其運作不謀求成員個人利益，而是關注社會福祉及特定群體的利益。綜合以上觀點，台灣的非營利組織在法律和學術上都強調其非營利性質、公益性使命及合法結構，這些特質確保了它們在社會中發揮積極作用，對社會福祉及公共利益的提升具有重要貢獻。

從以上學者對於非營利組織的特性分析，即可了解非營利組織的基本樣貌，其成立的方式多半是以董事會或是基金會的方式成立，即具有法人的身分，也表示其具有私人獨立性有著自我管理的能力，且在組

織運行上具有公共的使命，而不是以獲取營利做為組織的最大目標。

## 貳、非營利組織發展與挑戰

根據 2020 年《社會創新大調查》報告，台灣的社會創新組織中，有高達六成（約 68.4%）採用公司形態，而剩餘的三成（約 31.6%）則屬於非營利組織。這反映出在社會創新領域中，企業化的運作模式相對普遍。特別值得注意的是，許多台灣的非營利組織因資源匱乏和組織成長受限，開始朝向「社會企業」的方向轉型。這意味著它們引入企業化的理念和管理模式，試圖在追求社會使命的同時，也能夠更有效地運用資源和維持組織的財務穩健。

儘管非營利組織的運作受到熱情、使命和社會責任的驅使，與一般營利企業有所不同，但為了維持組織的使命和財務穩健平衡，必須積極尋找和拓展經費來源。因此，許多組織選擇事業化轉型的策略，這是一種趨勢，旨在提高組織的自主性，並更有效地管理人力資源和財務。這種轉型不僅反映了非營利組織在面對社會挑戰時的應變能力，也顯示出企業化思維在推動社會改變和創新中的重要作用。透過必要的組織轉型，非營利組織能夠更具彈性地應對不斷變化的環境和需求，以實現更長遠和可持續的社會影響。

彼得杜拉克(杜拉克 & 余佩珊, 1994)指出，非營利組織的核心目

標是點化人類，然而由於缺乏傳統商業的利潤底線，這些組織更需要有效的管理來確保專注於其使命。他強調，非營利組織需要不斷創新和改變，並意識到改變不是威脅，而是機會。在此種背景環境下，非營利組織為了自給自足，必須開發新的資源來支持其運作，並且建立應對策略（周芬姿，2001）。同時，隨著社會環境的變遷，這些組織面臨著多方面的挑戰，包括使命定位、資源管理和社會認同(司徒達賢, 1999)。因此，為了應對過度依賴外部資源的問題，並且滿足財務需求和維持服務品質的要求，越來越多的非營利組織開始走向社會企業的方向。這意味著它們採用更商業化的方法來運營，引入更多的資源來支持其使命，以減輕對捐款和補助的依賴。這種組織轉型的目標是增加組織的自主性和長期穩定性，使其能夠更有效地實現社會使命並擴展其影響力。

司徒達賢(1999)、許世雨(2000)、蕭新煌(2000)等學者曾探討非營利組織面臨的多重問題，這些包括政府法令的輔導與管理制度不健全、使命上的困境、財務上的挑戰、權力分配的問題，以及工作效能與績效的管理難題。

余佩珊(1994)則提出，非營利組織在推動和經營上需要特別關注的管理重點，包括人力資源的發展、協商溝通能力、組織的發展與變遷、建立有效的資訊和財務系統、募款技能、策略性規劃、行銷運用，以及

公共關係的建立。儘管非營利組織朝向組織轉型可以帶來新的機會，但在這過程中，非營利組織必須平衡獲取利益與實現社會目標之間的雙重目標。這表示非營利組織在追求財務永續的同時，不可失去本身獨特的社會使命和價值，這是實現永續經營發展的關鍵。

### 第三節 人才發展品質管理系統(TTQS)

台灣人才發展品質管理系統(TTQS)是由勞動部勞動力發展署(原行政院勞工委員會職業訓練局)於2006年提出，並於2014年正式更名。該系統參考了英國的「人力投資促進方案」(Investors in People，簡稱IIP)，以及國際標準化組織(International Organization for Standardization，簡稱ISO) ISO10015指引而發展成「人才發展品質管理系統」(TTQS)，旨在建立一套完整的人才發展與訓練品質管理標準。TTQS的評量架構基於PDDRO訓練品質管理迴圈，分別代表以下概念：計畫(Plan)在執行訓練計畫之前，必須進行充分的計畫與準備，確保訓練活動符合組織的目標與需求。設計(Design)設計階段要確立訓練的內容、目標、方法和評估標準，以確保訓練的有效性和可行性。執行(Do)在訓練實施階段，要根據既定的計畫和設計進行實際的執行，確保訓練按照計畫的步驟和要求進行。查核(Review)在訓練過程中和

結束後，進行評估和反思，檢查訓練的進展和成效，並根據結果調整和改進訓練計畫。成果（Outcome）評估和分析訓練的成果和效果，確定訓練對組織或個人達成的實際影響和貢獻。訓練組織建立有效的管理制度，提升訓練的品質和效果，以達成組織和個人的發展目標，並確保永續的能力和競爭力。此五大構面環環相扣並成為一個循環的系統。PDDRO 訓練品質管理迴圈各有其具體的評核指標，茲分述說明如下。

## 壹、計畫(Plan)

此項計畫構面關注在訓練整體規劃與企業營運發展目標之間的關聯性及訓練體系之運作能力。包含培訓的「系統性」、「明確性」、「連接性」及「能力」等四個項目指標。這四個項目指標在訓練整體規劃和企業營運發展目標之間建立了關聯性，並反映了人才發展品質管理系統（TTQS）的運作能力和有效性。以下是四個項目指標的說明。

### 1. 系統性：

訓練品質管理制度與訓練手冊以確保訓練活動有系統地進行，包括清晰的流程和指導文件。訓練流程相關的職能分析之應用，透過職能分析確定訓練需求，保證訓練內容與實際工作需求相符合。

### 2. 明確性：

組織願景、使命、策略的揭露並與對訓練活動方向有明確的指導作

用。確定訓練的具體目標和參與需求，以符合組織整體發展策略。  
制定和溝通明確的訓練政策，確保各級主管對訓練的支持和參與。  
高階領導者的積極參與和支持能夠提升訓練的效果和認可度。建立  
明確的訓練管理循環和核心訓練類別，確保訓練的持續性和連貫性。

### 3. 連接性：

強調訓練計劃與組織經營目標之間的直接連接，確保訓練活動能夠  
有效地支持和貢獻於組織的整體營運策略。

### 4. 能力：

確保執行訓練的單位和人員擁有足夠的能力和責任感，有效地辦理  
和管理訓練活動，以達成訓練的期望成果。

DILA Dharm Drum Institute of Liberal Arts

## 貳、設計(Design)

此項設計構面強調訓練課程或訓練方案的設計，著重於以下幾個  
重要項目，如下說明。

### 1. 相關訓練需求的職能分析與應用：

透過職能分析以確定訓練相關的需求，包括技能、知識和能力，以  
確保訓練內容能夠有效地滿足組織或個人的實際需求。

### 2. 訓練方案的系統設計：

設計訓練方案的具體內容、目標、方法和評估標準，確保訓練計畫

完整性和有效性。

3. 利益關係人的參與過程：

確保訓練方案的設計過程中，有關鍵的利益關係人參與，包括管理層、執行人員和受訓者，以確保訓練計畫的貢獻度和接受度。

4. 訓練產品與服務的採購程序及遴選標準：

確定適當的採購程序和標準，包括如何選擇訓練提供者、課程內容和教材，以確保訓練資源的質量和適切性。

5. 訓練與目標需求的結合：

評估訓練結束後的實際成果，並與最初設定的訓練目標和需求進行比對，以確保訓練的成效和達成度。



## 參、執行(Do)

此項執行構面強調教育訓練的執行，包含以下三大部分，特別是在 TTQS 系統

中的實施和管理：

1. 訓練內含按計畫執行的程度：

確保受訓者的選擇符合訓練目標和需求，以提高訓練的效果和參與度。包含遴選學員、教材、師資、教學方法的切合性及選擇教學環境與設備。

## 2. 學習成果的移轉與運用：

確保學員在訓練結束後能夠將所學應用於實際工作中，以達成訓練的實效性和持續性。

## 3. 訓練資料分類及建檔與管理資訊系統化：

建立完善的訓練資料分類和檔案管理系統，確保訓練相關資訊能夠有效地管理和存檔，以支持訓練過程的透明度和追蹤。

## 肆、查核(Review)

此項查核構面著重於教育訓練執行過程中的定期性分析、全程監控和異常處理，具體包含以下項目：

### 1. 評估報告與定期性綜合分析：

定期進行評估報告，分析訓練計畫的執行情況和成效，以評估訓練的達成度、效果和學習成果。

### 2. 監控與異常矯正處理：

在訓練執行中持續監控，確保訓練順利並達到預期效果。執行過程中的如有異常情況，立即進行矯正措施，以確保訓練活動的正常進行和最終效果的達成。

## 伍、成果(Outcome)

此項成果構面著重於教育訓練成果的評估等級和完整性，以及支持訓練持續改善，具體包含以下工作項目：

### 1. 訓練成果評估的多元性和完整性：

確保訓練成果評估具有多元的評估方法和工具，以全面衡量受訓者的學習成效和技能提升。確保評估內容涵蓋訓練目標和預期結果，以確保評估的完整性和準確性。

### 2. 高階主管對於訓練發展的認知與感受：

確保組織高階主管對於訓練的重要性和效果有清晰的認識和正面的感受以提升訓練的影響力和成效。

### 3. 訓練的組織擴散效果：

評估訓練活動對組織其他部門或功能的擴散效果和影響力。確保訓練成果能夠在組織內部廣泛應用和推廣，以實現訓練的最大價值和效益。



DILA 法鼓文理學院  
Pharm. Dev. Inst. of Liberal Arts  
圖 2-1 PDDRO 訓練品質管理迴圈

資料來源：行政院勞工委員會職業訓練局 (2012)

#### 第四節 ADDIE 模式課程設計

在人力資源的培訓課程設計上，採用系統性方法如 ADDIE 課程設計模型是極具支持和廣泛應用的。這種方法被許多文獻和研究支持，包括 Allen (2006) 和 Lin & Jacobs (2008) 的研究。ADDIE 模型的全名是分析 (Analysis)、設計 (Design)、發展 (Development)、實施

(Implementation)、評估 (Evaluation)，此套課程設計模式被視為教學設計中最受歡迎和最有效的方法之一。因為 ADDIE 設計模型提供了標準的設計過程與步驟，讓培訓的活動可依此模型設計的培訓計劃可以更有效率地被執行與提高培訓品質與員工的學習效率(Jacobs, 2006; Salas & Stagl, 2015)。ADDIE 課程設計模型的步驟如下說明。

### 壹、分析 (Analysis)

這一階段涉及對訓練需求和目標的分析。進行這一步驟可以確定訓練的目的、目標學習者的需求和背景，以及訓練活動的預期結果。

### 貳、設計 (Design)

在這一階段，基於分析階段的結果，設計具體的訓練課程和教材。包括確定課程結構、教學策略、評估方法等，以滿足訓練目標和學習者需求。

### 參、發展 (Development)

根據設計階段的計劃，開發訓練課程的實際內容和教材。包括製作教材、製作多媒體資源、設計互動活動等。

### 肆、實施 (Implementation)

在這一階段執行訓練計劃，對訓練對象進行教學活動，同時也保留實施過程的相關訓練證據，以作為實施後的教學結果品質與成效分析。

## 伍、評估（Evaluation）

最後一階段是評估訓練的效果和成效。評估可以是問卷調查或測試，也可以是日後觀察評估在工作上的成果表現。根據評估結果調整和改進訓練計劃，以提高未來的訓練效果。

由上述說明，可看出 ADDIE 課程設計模型具有以下優勢。

### 1. 標準化設計過程：

提供了一個結構化和標準化的設計過程，有助於確保訓練活動的有效執行和管理。

### 2. 增強訓練品質：

透過系統性的設計和評估，能夠提高訓練的品質和學習效率。

### 3. 廣泛應用性：

不僅在商業界，還在工業、政府和軍事訓練中廣泛應用，顯示其適用性和可靠性。

因此，採用 ADDIE 課程設計模型有助於確保人力資源培訓計劃的有效性和效率，同時也能夠提升組織內部訓練活動的整體管理和成果。



圖 2- 2 ADDIE 課程設計模型

資料來源：勞動部勞動力發展署(2014a)

ADDIE 模式中每個階段進行的是一系列課程設計的相關活動和以一種產出結果的輸出項目。上一個階段產出的成果成為下一個階段的輸入項目。每個階段都在進行回顧，也達到各個階段不斷累積而成的效果，上階段是否成功即決定是否進行下一個階段的前提。整個 ADDIE 課程設計模式的各個階段是彼此環環相扣的過程(郭振昌, 2010)。

### 第三章 研究方法

本研究探討中小型社會企業與非營利組織人才培訓與課程建構，採用個案研究法。以某社福型基金會為研究個案，參考「人才發展品質管理系統」(TTQS) 的 PDDRO 五大構面培訓指標及 ADDIE 的課程設計模式，研擬出一套符合中小型社會企業與非營利組織在人才培訓與課程建構的系統，希望藉由此套系統提供給中小型社會企業與非營利組織在人才培訓與課程建構之參考。



本研究採用個案研究法，以研究者參與之某社會福利基金會之人才培訓與課程建構為研究個案。該社會福利基金會已經成立三十餘年，經歷過與一般中小型社會企業與非營利組織發展時情境，例如：組織資本規模小、員工人數少及獲利能力低的小型組織規模階段。經過三十餘年的發展，已經屬於中型組織規模，組織人員有三百多位，從剛開始以社區服務的自給自足營運模式，到現在以接受政府委託的專案為主。隨著基金會的成長與發展，現階段基金會也面臨經營與管理的挑戰與難題，包括獲利能力尚未能夠穩定成長、資深人員為主及年齡層較偏高齡、

人員專業性強但管理能力較弱等問題。社會福利基金會期待能夠經由此套人才培訓及課程建構系統，促進營運績效與組織人才競爭力，以應對目前高度競爭與變化的環境。

研究者即運用個案研究法經由參與該基金會成長過程，研擬一套適合中小型社會企業與非營利組織人才培訓與課程建構之系統。本研究先透過次級資料收集、深度訪談，以及問卷調查等方式進行彙整瞭解組織的現況。次級資料蒐集包括基金會公開網站資訊及基金會年度工作計畫等。深度訪談基金會的事長和執行長，以瞭解兩位領導人對基金會當前有關對基金會現在的願景、使命、核心理念及人才培訓的想法。同時，也針對基金會的主管人員進行問卷調查，以瞭解主管人員當前的管理困境及對個人對管理能力培訓的需求。

接著，將次級資料、深度訪談及問卷調查資料彙整分析後，藉由分析資料設計規劃一梯次願景共識營與三梯次願景同心營研討活動，分別邀請基金會主管與基層同仁參與研討活動，雙向交流確定基金會的願景、使命與核心理念。最後，將基金會的願景、使命與核心理念內容分析確認組織的核心職能模型、管理職能模型與專業職能模型並進行職能定義與主要行為指標後，分別設計組織人才培訓職能課程。

## 第二節 個案研究法

### 壹、個案研究法特性

個案研究是一種探索性研究，發掘、了解、認清、衡量、分析與驗證所有相關的事實資料，尋找真相並客觀地了解事實(張紹勳, 2000)。陳萬淇(1995)則認為個案研究是一種描述和形容某些特殊事務和特徵的研究設計，透過探討與針對個案現有的資料進行研讀，並經由觀察、分析、整合、求證等步驟，探索事實原因與資料來源，作為對個案整體瞭解及解決問題的依據。個案研究所呈現內容只做客觀的描述，不做主觀的評論。由此可見，個案研究是一種深入探索特定事物或現象的研究方法，其主要特徵包括說明如下。

#### 1. 探索性研究

個案研究旨在深入了解特定個案的情況、特徵、背景和相互關係，常是針對特定事件、個體或組織進行深入探討。

#### 2. 事實資料的發掘與分析

研究者通過收集、分析和解釋相關的事實資料來瞭解個案的真相和背景，進而推導出結論或理解。

#### 3. 描述和形容特定事務和特徵

透過詳細的描述和形容，個案研究將研究對象特定情況呈現給讀者

或研究者，以提供深入的理解和洞察。

#### 4. 客觀的觀察和分析

個案研究強調客觀地觀察和分析事實，避免主觀評論或假設的影響，以確保研究結果的可信度和科學性。

#### 5. 解決問題的依據

個案研究不僅限於描述和分析，更重要的是提供解決問題或深入理解的依據，有助於未來類似情況或個案的應對策略和決策。

總體而言，個案研究在探索特定情境或現象方面提供了深入的洞察和理解，其研究過程和結果是基於事實資料和客觀分析，有助於學術研究、專業實踐和政策制定的應用。



## 貳、個案研究法的執行步驟

本個案研究參考採用 Stanford University, Kathleen M.

Eisenhardt, 1989, 「Building Theories from Case Study Research」『個案研究法』的執行步驟並在研究執行流程略有修正。該個案研究法的九個執行步驟如下：

1. 啟動研究(Getting started)
2. 選擇個案(Selecting Cases)
3. 建立研究工具或共同之架構或語言(Crafting Instruments and

## Protocols)

4. 進入田野調查(Entering the Field)
5. 分析資料(Analyzing within-case)
6. 個案研究交叉分析(Searching for Cross-Case)
7. 形成假說(Shaping Hypotheses)
8. 文獻對照與討論( Enfolding Literature)
9. 結論(Reaching Closure)

本個案研究流程步驟依上述個案研究法略有修正後，採用六個步驟如下：

1. 確定研究主題
2. 選擇某基金會非營利組織為個案研究
3. 蒐集某基金會非營利組織個案的相關資料
4. 彙整分析某基金會非營利組織個案
5. 建構一套符合基金會非營利組織人才培訓與課程建構的系統
6. 結論與建議

### 第三節 研究執行

本個案研究執行分三階段進行。第一階段為個案組織診斷與願景共識；第二階段為分析與建構人才職能類型；第三階段為建構職能課程

與評估人力需求。

## **壹、第一階段：個案組織診斷與願景共識**

本研究第一階段是進行診斷個案組織的現況問題，診斷內容主要是有關基金會目前的願景、使命、核心理念與人才培訓方面的情形。根據本研究執行中所參考 TTQS 人才發展訓練品質管理系統所提的 PDDRO 訓練品質管理迴圈之 PLAN 計畫構面是關注在人才培訓整體規劃必須與組織營運發展願景、使命與核心理念有必要的關聯性。因此，將診斷後之組織問題彙整，並據此結果規劃成主管共識營研討活動，讓主管對組織發展的願景、使命、核心理念有共識後，再邀請基層同仁參加願景同心營活動，最後定案確定組織願景、使命、核心理念與人才培訓共識。

本研究此階段共分三步驟進行。第一步驟為個案組織診斷；第二步驟為建立主管人員的願景共識；第三步驟為達成全體人員的願景共識。步驟內容如下說明。

### **步驟一、個案組織診斷**

本個案研究透過收集次級資料、深度訪談與問卷調查三種方式對某基金會非營利組織進行個案組織診斷，以瞭解某基金會當前面臨外

在環境挑戰的困境及基金會當前願景、使命、核心理念與人才培訓狀況。

對此步驟執行要點說明如下。

### (一)、收集次級資料

本研究收集資料如下說明。

1. 基金會的歷史簡介資料及組織圖
2. 基金會所出版的相關資料
3. 基金會相關的期刊論文與研究報告
4. 基金會的公開網站資訊與報章
5. 基金會部門年度工作計畫與目標
6. 基金會個人工作職掌說明書
7. 基金會人才培訓與教育訓練相關資料

### (二)、深度訪談

本研究此階段訪談對象為基金會董事長與執行長。訪談大綱如下。

1. 您覺得基金會當前面臨外在環境挑戰的最大困境是什麼？
2. 基金會當前是否有願景、使命與核心理念？如果有，請問各自為何？
3. 您在建立基金會的組織文化上，最強調的工作理念與價值觀是什麼？

4. 您覺得基金會主管人員當前最欠缺的管理能力是什麼？
5. 您對基金會在人才培訓上的需求與想法為何？

### (三)、問卷調查

本研究此階段問卷調查施測對象為基金會主任與督導人員。採半結構開放式問卷調查，問卷題目如下。

1. 您當前在管理工作上面臨最大的難題是什麼？
2. 您覺得基金會組織文化中最強調的核心理念與價值觀是什麼？
3. 您覺得當前在管理工作上最欠缺的管理能力是什麼？
4. 您對基金會當前在人才培訓方面的建議是什麼？

### 步驟二、建立主管人員的願景共識

根據次級資料、深度訪談與問卷調查三種方式對基金會組織現況的彙整分析結果，規劃設計成一天七小時的主管人員「願景共識營」研討活動，邀請督導與主任級管理人員參加。主管共識營活動內容除了說明願景、使命與核心理念對基金會的重要性之外，也透過雙向溝通及各小組研討結果讓大家對基金會的願景、使命、核心理念與人才培訓方向有了初步的共識與結論。在主管人員「願景共識營」研討活動結束後，將初步共識結論的組織願景、使命與核心理念內容交由董事長、董事會成員與執行長進行討論確認後定案形成。

### 步驟三、達成全體人員的願景共識

將經過董事長、董事會成員與執行長確認定案的基金會願景、使命、核心理念內容再設計規劃成一天七小時的基層同仁「願景同心營」活動，邀請基金會全體基層同仁參與，共分三梯次進行。基層同仁「願景同心營」活動的目的是希望傳達基金會已確認的願景、使命、核心理念與人才培訓方向，讓全體同仁能夠理解與認知，凝聚基金會整體向心力並做好組織成長與改變的準備，最後達成全體人員的願景共識。綜合以上，研究執行第一階段個案組織診斷與願景共識步驟與內容如下表。



3 表 3-1 第一階段 個案組織診斷與願景共識進行步驟

第一階段 個案組織診斷與願景共識	
步驟一 個案組織診斷	透過收集次級資料、深度訪談與問卷調查三種方式進行個案組織診斷，以瞭解某基金會當前面臨外在環境挑戰的困境及基金會當前願景、使命、核心理念與人才培訓狀況。
步驟二 建立主管人員的願景共識	將次級資料、深度訪談與問卷調查彙整分析結果並規劃設計「主管願景共識營」研討活動，邀請督導與主任級參加。透過雙向溝通研討，對基金會願景、使命、核心理念與人才培訓有初步共識與結論。
步驟三 達成全體人員的願景共識	將確認定案的基金會願景、使命、核心理念規劃設計「基層同仁願景同心營」活動，邀請基金會基層同仁參與。目的是傳達基金會願景、使命、核心理念與人才培訓方向，讓全體同仁能夠理解與認知，凝聚基金會整體向心力並做好組織成長與改變的準備。

## 貳、第二階段：分析與建構職能模型

本研究此階段目的在於將第一階段已經確定的基金會願景、使命與核心理念，接著即可進行核心職能、管理職能與專業職能模型的分析與建構。Ulrich 等人(1995)認為「職能」(Competency)是指個人在工作上所表現出來的知識、技術與能力的統稱，這些能力如果能夠經由適當的發展與運用，個人的工作績效將獲得提升與改善。職能模型(Competency

Model)則是組成各項工作職能所必需要具備的知識、行為及個人特質所構成的模型(Dalton, 1997)。職能模型可以針對某些特殊職位，分析收集所需要的職能。一個完整的職能模型，可以包括一個或多個群組，每個群組底下可包含 2-3 項職能。每項職能通常都有一個敘述性的定義和 4-6 項的行為指標，在工作中便可以表現出此項職能的特定行為(Spencer & Spencer, 1993)。

職能模型可分成核心職能模型、管理職能模型及專業職能模型。分別說明如下。

#### (一)、核心職能模型

核心職能模型屬於組織全體成員皆需要的能力模型，與組織的願景、使命、價值觀緊密結合。核心職能是組織與外在市場競爭有關的獨特智慧、流程或產品能力，適用於組織中所有階層、所有不同領域的員工。例如：誠信正直(integrity)、主動積極(initiation)、創新能力(innovation ability)、知識管理(knowledge management)···等。

#### (二)、管理職能模型

在組織中要成為一位成功的管理者，確實需要具備獨特的管理風格和人格特質，同時必須具備適當的管理能力來勝任管理角色和職責。管理職能模型通常涵蓋了管理工作的各種相似性，同時也揭示了不同

階層主管和部門主管在組織工作環境中所需具備的特質和能力。成功的管理者通常會展現以下管理特質和能力：

1. 領導力：能夠啟發和引導團隊，激勵成員達成組織的共同目標。
2. 溝通能力：能夠有效地表達想法和指導，並能夠聆聽和理解他人的需求和意見。
3. 決策能力：能夠在壓力下做出明智和有效的決策，並承擔責任。
4. 問題解決能力：能夠識別問題的根源，並找到創新和實際的解決方案。
5. 人際關係技能：能夠建立和維護良好的人際關係，促進合作和團隊合作。
6. 規劃和組織能力：能夠有效地計劃和組織工作流程和資源，以實現效率和效果。
7. 激勵和委任：能夠激勵團隊成員，並能夠委任任務和責任給適當的人員。
8. 適應能力和靈活性：能夠應對變化和挑戰，靈活調整策略和方法以達成目標。
9. 專業知識和技能：具備相關領域的專業知識和技能，以支持決策和指導團隊。

管理職能模型的發展和應用有助於組織評估和培訓管理人員，從

而提高管理層的整體效能和組織運營的效率。不同階層的主管可能會在特定的管理職能上有所側重，比如高階主管管理職能模型、中階主管管理職能模型與基層主管管理職能模型皆有其不同的重點所在，但組織核心的管理能力和管理特質對於所有階層的管理者都是相當重要的。

### (三)、專業職能模型

專業職能模型因企業功能的不同而建立，只適用於各個功能層面的員工，例如：研發、業務、財務、人力資源、資訊、採購…等；但卻不適用其他不同功能層面的員工。建立專業職能模型的好處在於聚焦某個功能面，傳遞與鼓勵組織希望的行為，並且也有主要的行為指標來引導改變員工的行為。綜合以上，職能模型說明及職能舉例說明如下表。

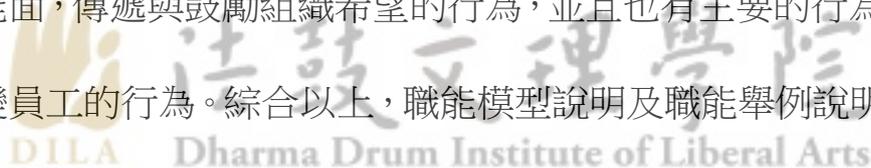


表 3-2 職能模型內容與職能模型能力之舉例

職能模型類型	內容說明	職能模型能力舉例
1.核心職能模型	<p>核心職能模型是全體成員皆需要的能力模型。與組織的願景、使命、價值觀緊密結合。核心職能是與外在市場競爭有關的獨特智慧、流程或產品能力，適用於組織中所有階層、所有不同領域的員工</p>	<p>例如：                      創新思考力                      自我領導力                      利他影響力                      溝通協調力                      數位行銷力</p>
2.管理職能模型	<p>通常涵蓋管理工作各種相似性，同時也揭示了不同階層主管和部門主管在組織工作環境中所需具備的特質和能力。管理職能模型的發展和應用有助於組織評估和培訓管理人員，從而提高管理層的整體效能和組織運營的效率。</p>	<p>例如：                      策略思考力                      目標管理立                      跨團隊運作力                      計畫組織執行力                      工作指導力                      問題解決力</p>
3.專業職能模型	<p>專業職能模型因組織功能的不同而建立，只適用於各個功能層面的員工。建立專業職能模型的好處在於聚焦某個功能面，傳遞與鼓勵組織希望的行為，並且也有主要的行為指標來引導改變員工的行為。</p>	<p>例如：                      研發、業務、財務、                      人力資源、資訊、採購…等專業能力</p>

本研究在第二階段共分三步驟進行。第一步驟為盤點現有課程資源與教育訓練體系之架構；第二步驟為進行職能模型分析與建構；第三步驟為找出職能缺口及訂定人才培訓計畫。分別說明如下。

### **步驟一：盤點現有課程資源與教育訓練體系之架構**

盤點基金會現有課程資源內容包括：員工在職訓練及派外訓練課程、新人教育訓練課程、志工教育訓練課程、各階層級別人員專業教育訓練課程、主管人員管理教育訓練課程…等。藉由盤點現有課程資源可瞭解基金會當前在人才培訓狀況與評估人才培訓實施成效。同時，檢視基金會當前的教育訓練體系與核心職能、管理職能、專業職能的關聯性與架構性，確認人才培訓方向與目標。

### **步驟二：進行職能模型分析與建構**

此步驟的重點在進行職能模型分析與建構。職能模型可分為核心職能模型、專業職能模型與管理職能模型。核心職能模型是組織所有階層、所有不同領域的員工所應具備共同的核心能力；管理職能模型是各部門及各層級主管人員應具備的管理能力；專業職能模型是各功能部門同仁應具備的專業能力。本個案研究採用的職能模型分析是依據基金會在第一階段中所共識完成的願景、使命與核心理念而訂定。因此，基金會的核心職能模型是依據基金會已定案的核心理念訂定，是基金

會期待全體員工應具備的核心能力。管理職能模型則依據基金會已經共識的願景訂定，是基金會期待各部門及各層級主管人員為達成組織願景應具備的管理能力。基金會專業職能模型是依據已共識定案的使命訂定，適合各功能層面同仁應具備的專業能力。綜合以上，依照基金會的願景、使命與核心理念進行分析建構基金會的核心職能模型、管理核心職能模型與專業職能模型，並依此規劃人才培訓職能課程與人才培訓計畫。

### **步驟三：找出職能模型缺口及訂定人才培訓計畫**

將步驟二已分析建構完成的職能模型與基金會現有課程資源與教育訓練體系之架構進行分析與對應，藉此找出基金會當前的職能模型缺口。例如基金會當前的課程資源並沒有職能模型的概念，因此當前基金會的職能模型缺口，即是當前已分析確認的核心職能模型、管理職能模型與專業職能模型。因此，基金會以此三項職能模型進行人才培訓計畫。人才培訓計畫除了安排職能課程教育訓練外，也可因組織當前需要，進行安排職務輪調、在職訓練、派外訓練...等人才培訓方式。綜合以上，研究執行第二階段之分析與建構職能模型步驟與內容如下表。

表 3-3 第二階段 分析與建構職能模型進行步驟

第二階段 分析與建構職能模型	
<p>步驟一 盤點現有課程資源 與教育訓練體系之架構</p>	<p>藉盤點現有課程資源以瞭解基金會人才培訓的問題與評估人才培訓實施成效。檢視基金會當前的教育訓練體系與核心職能、管理職能、專業職能的關聯性與架構性，確認人才培訓方向與目標。</p>
<p>步驟二 進行職能模型分析與建構</p>	<p>職能模型分析是依據基金會所共識完成的願景、使命與核心理念而訂定。分析建構完成基金會的核心職能模型、管理職能模型、專業職能模型，依此規劃人才培訓職能課程與人才培訓計畫。</p>
<p>步驟三 找出職能模型缺口 及訂定人才培訓計畫</p>	<p>將分析建構完成職能模型與基金會現有課程資源與教育訓練體系架構進行分析對應，找出職能模型缺口為核心職能模型、管理職能模型與專業職能模型，以此職能模型缺口訂定人才培訓計畫。</p>

### 參、第三階段：建構職能課程與評估人力需求

完成第二階段分析與建構職能項目後，本研究將可清楚得知基金會當前的核心職能模型、管理職能模型及專業職能模型。第三階段即可依據基金會的三類職能模型進行規劃設計其職能課程，包括核心職能課程、管理職能課程與專業職能課程，並將此三大類職能模型所展開的職能課程與基金會當前的教育訓練體系課程進行整合。依此整合後的

教育訓練體系同時評估基金會當前組織架構的適切性與組織人力的需求性，進行必要的組織調整與人力安排。

本研究此階段共分兩步驟進行。第一步驟為職能課程設計規劃與建構；第二步驟為人力需求評估。進行內容如下說明。

### **步驟一：職能課程設計規劃與建構**

此步驟是依據在階段二完成分析與建構完成職能模型後，分別設計核心職能課程、管理職能課程及專業職能課程。依據基金會的核心職能模型進行核心職能課程設計規劃；依據基金會的管理職能模型設計規劃管理職能課程；依據專業職能模型設計規劃專業職能課程。同時將上述所有職能課程與基金會當前的課程資源做整合，重新架構基金會的教育訓練體系，使人才培訓與教育訓練架構更具完整性。

### **步驟二：人力需求評估**

此步驟是將第一階段蒐集次級資料中的基金會組織圖與個人工作職掌表進行分析，以評估基金會當前組織圖架構的適切性及人力需求狀況。因應人才職能培訓的必要，進行基金會組織架構調整與人力安排。因為基金會在組織發展的過程中會隨著外在環境變化，組織架構必須做出調整與改變，同時搭配人才培訓與教育訓練，將有效提升組織人才的優勢競爭力。綜合以上，研究執行第三階段之分析與建構職能模型步

驟與內容如下表。

表 3-4 第三階段 建構職能課程與評估人力需求進行步驟

第三階段 建構職能課程與評估人力需求	
步驟一 職能課程設計規劃與 建構	依據建構完成職能模型分析設計核心職能課程、管理職能課程及專業職能課程。同時，將上述所有職能課程與基金會當前的課程資源做整合，重新架構基金會教育訓練體系，使人才培訓更具完整性。
步驟二 人力需求評估	將第一階段蒐集次級資料中的基金會組織圖與個人工作職掌表進行分析，以評估基金會當前組織圖架構的適切性及人力需求狀況。因應人才職能培訓的必要，進行組織架構調整與人力安排，有效提升組織人才的優勢競爭力。



## 第四章 研究結果與討論

本研究採用個案研究法，以某社會福利基金會為研究個案，探討中小型社會企業與非營利組織人才培訓與課程建構。本研究在個案研究執行共分成三階段進行。第一階段為個案組織診斷與願景共識；第二階段為分析與建構職能模型；第三階段為建構職能課程與評估人力需求。本研究經由此三階段研究執行過程中，發現研究個案在人才培訓與課程建構相關問題後，完成修正並研擬提出一套符合中小型社會企業與非營利組織的人才培訓與課程建構系統，期待提供給中小型社會企業與非營利組織未來在人才培訓與課程建構之參考。

本章將對照第三章研究個案在研究執行中的三大階段所發現的問題，藉以說明本研究如何研擬出此套符合中小型社會企業與非營利組織人才培訓與課程建構系統。本研究經由個案研究所提出的人才培訓與課程建構系統包括三階段共七步驟方式進行。第一階段為人才培訓診斷階段；第二階段為人才培訓課程設計階段；第三階段為人才培訓課程建構階段。此三階段中各自進行步驟將於第一至第三節中說明。綜合以上，本研究研擬得出之中小型社會企業與非營利組織人才培訓與課程建構系統，如下圖。



圖 4-1 中小型社會企業與非營利組織人才培訓與課程建構系統

## 第一節 人才培訓診斷階段

第一階段進行人才培訓診斷的目的是找出組織關鍵人才並確認人才培訓方向。中小型社會企業與非營利組織規模較小，獲利能力較低，人才培訓資源也就比較缺乏。若能在人才培訓上先找出組織的關鍵人才，設定人才培訓的方向，兩者合一，更能發揮組織人才培訓的最大效能。

人才培訓診斷階段有兩個步驟。步驟一為找出組織關鍵人才；步驟二為確認人才培訓方向。本階段兩步驟是從本研究個案在研究執行第一階段「個案組織診斷與願景共識」中發現有關人才培訓相關問題後，因而修正為第一階段訂名為人才培訓診斷階段，並分為兩個步驟進行，以下將分別說明之。

## 壹、步驟一：找出組織關鍵人才

一般企業組織規模較大，投入於人才培訓的資源較多，企業組織的關鍵人才對象較多，一般可區分為主管人員、潛力人才與專業人才。但中小型社會企業與非營利組織規模較小、獲利能力不穩定、人才培訓資源較少。因此，如能先將有限培訓資源聚焦關鍵人才，作為組織人才培訓的對象。培訓人才的首要任務為讓他們可以即時在工作上發揮對組織影響力，快速有效提升組織整體競爭優勢及解決現況問題，協助組織發展未來願景。

挑選組織關鍵人才，可依組織當前面臨的問題與未來發展願景來思考。一般而言，中小型社會企業與非營利組織的關鍵人才，首要對象為各部門及各層級主管人員，次要對象為各功能層面的專業人員。因為各部門及各層級主管人員對內主要任務為帶領與管理團隊；各功能層面專業人員對外的主要任務是提供專業的服務力與行銷力。這兩類關鍵人才對中小型社會企業與非營利組織的營運與發展都具有相當程度影響力，應給予適當的培訓。

本步驟一重點說明主要是根據本研究個案在研究執行的第一階段「個案組織診斷與願景共識」中，發現以下問題進而修正。

1. 從蒐集某基金會次級資料中的組織圖與教育訓練課程資源、深度

訪談基金會董事長與執行長、對主管實施問卷調查的彙整分析結果發現，非營利組織人才屬性與一般企業不一樣。本研究發現影響基金會營運成果的重要人物是主管人員，也就是說主管人員是基金會的關鍵人才。但是從蒐集次級資料的人才培育與教育訓練課程中發現，基金會當前並未規劃設計針對主管人員的管理課程。主管人員培訓課程也較傾向於點狀式課程，想到需要上甚麼課程就安排上什麼課程，較缺乏與組織面臨困境或組織長期未來發展方向作連接。呈現主管人員的管理能力較弱，容易產生管理問題，忙於現況而無法思考未來，對於組織長期發展將遇會到瓶頸。因此，對於主管人員進行有系統性的管理能力培訓成為基金會人才培訓的關鍵訓練課題。

2. 某基金會近年來組織規模發展快速，出現組織各功能層面層專業人員能力無法與時俱進，容易陷於自我框架的思維，而無法創新改變。若能在原有專業能力上加以創新變化及進行多元思維，應比較能因應外在環境的競爭與變化。因此，某基金會的專業人員也是組織的主要關鍵人才，因此必須對專業人才進行因應環境變化的專業多元培訓。

綜合上述研究個案執行過程的發現，人才培訓首要為先找出組織

關鍵人才，本研究在此階段診斷出基金會的關鍵人才為主任與督導主管人員，以及各功能部門層面的對外服務專業人員。

## 貳、步驟二：確認人才培訓方向

中小型社會企業與非營利組織跟一般企業組織最大的差異在於成立組織的創業動機不同。一般企業組織主要以盈利為目的，中小型社會企業與非營利組織則是以創造社會價值為其主要主張。同時組織也對社會環境、所處的地方與社區、對外服務的客戶對象，以及對內的組織成員等利害關係人，都具有強烈的工作使命與信念。所以，組織如果訂定明確的願景、使命及核心理念，將會吸引對組織有認同感的優秀人才進入組織工作。同時，組織的願景、使命與核心理念需要組織全體同仁一起實踐完成，也就成為組織在人才培訓方向的依據與重要的連接。

因此，步驟二的目的是藉由訂定組織願景、使命與核心理念，明確組織人才培訓方向，藉由人才培訓加速達成組織發展的梦想與期待，同時也塑造建立適合組織的文化。

以上的步驟是根據本研究個案在研究執行的第一階段「個案組織診斷與願景共識」中，發現以下問題修正研擬出，說明如下。

1. 經過與某基金會董事長與執行長深度訪談時，得知該基金會於三十多年前創立初期已有基金會願景的描繪，但創立初期的願

景已經不符合現在組織對未來發展變化的期待，也無法成為組織人才培訓的依循方向。所以，組織的願景應該因應環境變化及組織需求進行調整修正或重新訂定組織願景，以符合組織未來發展的需求及成為人才培訓方向的依據。

2. 從次級資料中發現基金會沒有明確訂定組織使命與核心理念。若組織沒有明確說明組織存在的使命價值與組織重視的工作理念價值觀，也就無法讓組織成員深入了解基金會的社會價值，以及也沒有行為準則讓基金會同仁瞭解其在工作上被期待的行為。因此，明確訂定組織的使命與核心理念，才能依此培訓出組織需要的人才與建立符合基金會的組織文化。
- DILA Dharma Drum Institute of Liberal Arts
- 本研究個案最後確認訂定的願景為「成為弱勢族群基本權益的守護者及專業人才的孕育者」；使命為「協助弱勢族群，提供專業、溫暖、創新的服務，以達到全人照顧之理想」；核心理念為「專業、溫暖、創新」。基金會將確認完成的組織願景、使命與核心理念傳達給全體同仁後，基金會同仁更感受到自身工作的使命感與價值感，也更願意與基金會共同成長與改變，做好學習的心理準備。

綜合以上，中小型社會企業與非營利組織人才培訓與課程建構系

統之第一階段人才培訓診斷階段與步驟內容如下表。

表 4-1 第一階段：人才培訓診斷階段

第一階段 人才培訓診斷階段	
<p>步驟一 找出組織關鍵人才</p>	<p>中小型社會企業與非營利組織的關鍵人才，首要對象為各部門及各層級主管人員，次要對象為各功能層面的專業人員。各部門層級主管對內任務為帶領團隊達成組織使命與任務，各功能層面專業人員對外主要任務提供專業服務力與行銷力。對中小型社會企業與非營利組織營運發展都具有相當程度影響力。</p>
<p>步驟二 確認人才培訓方向</p>	<p>組織願景、使命與核心理念需要全體同仁一起實踐完成，也就成為組織人才培訓方向依據與重要連接。藉由訂定組織願景、使命與核心理念，明確組織人才培訓方向，加速達成組織發展夢想與期待，同時也塑造建立適合組織的文化。</p>

## 第二節 人才培訓課程設計階段

第二階段人才培訓課程設計的目的是設計規劃符合組織人才培訓相關課程，使組織人才經由系統性的課程學習，產生學習成效並發揮個人對組織影響力，提升組織人才競爭力。

人才培訓課程設計階段的相關步驟展開是從本研究個案在研究執行第二階段「分析與建構職能項目」中發現有關人才培訓課程設計相關

問題修正研擬提出。在此人才培訓課程設計階段共分為三步驟，步驟一為分析組織職能模型；步驟二為分析職能定義與主要行為；步驟三為重新整合教育訓練架構。此階段包括三步驟，說明如下。

### **壹、步驟一：分析確認職能模型**

此步驟的目的是根據組織的願景、使命與核心理念經過分析，以確認組織的核心職能模型、管理職能模型及專業職能模型。核心職能模型是組織全體同仁皆須具備的能力和行為，也就是組織全員所需要的核心能力。核心職能模型通常設定方式會與組織核心理念緊密結合，因此不同組織都會有不同的核心職能模型。管理職能模型是指各部門及各層級管理人員在管理部門或帶領部屬達成任務目標與組織願景的時候，應該呈現出來的管理能力。有時候因為組織層級較多，管理職能模型也可因而分為高階管理職能模型、中階管理職能模型與基層管理職能模型。專業職能模型則是指各功能部門員工所必須具備的專業能力。

本研究研擬的職能模型是依據組織的願景、使命與核心理念而來。其中的核心職能模型是依照組織核心理念訂定。如：組織的核心理念為誠信、服務、創新，則該組織的核心職能模型則為誠信、服務與創新三種核心能力；管理職能模型依據組織願景來分析確認主管人員在帶領部屬達成組織願景時應具備的管理能力。專業職能模型是依據組織使

命而來訂定出各個功能層面專業人員的專業能力。

步驟一是根據本研究個案在研究執行的第二階段「分析與建構職能項目」中，發現問題修正研擬得出。說明如下。

本個案研究分析某基金會的職能模型時，發現基金會人才培訓並沒有與工作「職能」連接的概念。所以，藉由本研究個案在研究執行第一階段中已定案之核心理念「專業、溫暖、創新」，本研究確認基金會的核心職能模型為專業、溫暖、創新三項核心能力。管理職能模型則依據定案之願景：「成為弱勢族群基本權益的守護者及專業人才的孕育者」，確認基金會的管理職能模型為目標管理、問題解決、團隊建立、工作指導、溝通協調五項管理能力。專業職能模型則是依據基金會定案之使命：「協助弱勢族群提供專業、溫暖、創新的服務以達到全人照顧之理想」，進行分析確認專業職能模型為各功能部門人員需要的專業能力。

## **貳、步驟二：訂定職能定義與主要行為**

此步驟的目的是經由確認組織的核心職能模型、管理職能模型及專業職能模型後，訂定職能模型的職能定義與主要行為指標，以作為後續人才課程規劃設計的依據及追蹤人才培訓成效的衡量指標。職能模型可以包含 2-3 項職能，每項職能會有一個描述性的定義和 3-5 項的主要行為指標，組織成員在工作中便可以依此表現出職能的主要行為。

職能定義與主要行為指標可透過深度訪談組織的最高領導人或對主管人員進行問卷調查彙整結果分析而得出，因為組織主管人員若能了解職能定義與主要行為指標，即可在必要時對員工的行為給予適時的指導與提供績效成果的回饋。

本研究經由研究個案分析歸納建議中小型社會企業與非營利組織人才培訓的核心職能模型內包含五大核心能力，分別為創新思考力、自我領導力、利他影響力、溝通協調力與數位行銷力。這五種核心能力是基於中小型社會企業與非營利組織的組織特性與因應未來發展必要的核心能力需求而來。中小型社會企業與非營利組織可根據組織特性與未來發展的核心能力需求訂定核心職能定義及主要行為指標，進行核心職能課程設計與規劃。另外，針對中小型社會企業與非營利組織的主管人員需培訓的管理能力，本研究業建議中小型社會企業與非營利組織的管理職能模型可包含策略思考力、跨團隊運作力、計畫組織執行力、工作指導力、問題解決力等五種管理能力。建議這五種管理能力是因為中小型社會企業與非營利組織的主管人員大多數在管理能力與經驗較顯缺乏，可先從這五種管理能力的學習與運用，提升改善管理工作能力。因此，中小型社會企業與非營利組織可根據主管人員在管理的能力需求與管理問題來定義管理職能並訂定主要行為指標。另外，中小型社會

企業與非營利組織因為組織型態與營運方式不同，專業職能可依其主要專業服務力及專業產品研發力進行專業職能定義與主要行為指標訂定。本研究舉例其中之管理職能模型的三項管理職能，例如：跨團隊運作力、工作指導力、計畫執行力的職能定義及其對應之三項主要行為指標，如下表。



表 4-2 管理職能模型、職能定義與主要行為指標之舉例

管理職能模型	職能定義	主要行為指標
(一)跨團隊運作力 (二)工作指導力 (三)計畫執行力	(一)跨團隊運作 視工作需要能與其他單位、部門或團隊建立良好合作關係，達成組織目標。	1、尋求建立合作的機會。 2、澄清彼此期望，滿足雙方需求，達成組織目標。 3、決定共同達成目標的方式，分擔責任，支持共識。
	(二)工作指導 針對部屬能力不足之處，教導示範及提供應用機會，追蹤學習成效並適時給予回饋。	1、瞭解部屬工作狀況適時訂定學習改善目標。 2、示範指導說明工作要求及標準 3、追蹤學習成效與適時回饋鼓勵與肯定
	(三)計畫組織 能分辨輕重緩急，安排時程進度與步驟，做好整合所需資源，確保順利完。	1、分辨工作輕重緩急，排定優先順序 2、依據任務目標排定步驟與時程進度 3、評估資源，主動尋求及協調可運用之內、外部資源

步驟二分析職能定義與主要行為指標，同時舉例說明是根據本研究個案在研究執行的第二階段「分析與建構職能項目」中的發現所研擬得出。說明如下。

1.本研究個案訂出基金會的職能模型後，透過與基金會董事長與執行長深度訪談、對主管人員進行問卷調查，以及共識營研討活動充分討論與溝通，最後訂定完成核心職能模型的各項核心職能定義與主要行為指標、管理職能模型的各項管理職能定義與主要行為指標。另外有關專業職能模型的專業職能定義與主要行為指標則與各部門功能別主管討論後訂定完成。

2.基金會分析訂定完成各職能定義與主要行為後，便將職能定義內容與主要行為指標放入基金會的員工績效考核項目中。希望藉由職能課程與績效考核制度落實追蹤人才培訓的效益。

綜合以上，將核心職能模型、管理職能模型與專業職能模型中的職能定義清楚並說明職能主要的行為指標，對於組織在人才培訓的課程設計與人才培訓課程建構都有具體的目標與方向。組織的管理人才、專業人才與全體員工在職能課程的培訓下，較能呈現在工作上應有的知識、技能與行為，不僅讓組織個人在工作時較有工作成就感也能促進組織績效成果的提升與改善。

### **參、步驟三：重新整合教育訓練架構**

此步驟最主要的目的是將已經分析確認後的核心職能模型、管理職能模型及專業職能模型與當前的課程資源重新整合教育訓練架構，

使教育訓練體系更具有架構性及完整性。教育訓練架構可依照組織人力層別與專業功能分別思考所需要的職能能力與專業能力。例如，組織的主管人員依照管理職能模型架構相關管理階層的管理思維與管理技巧；各層別功能部門的專業人員可依照專業職能模型架構其對外專業服務力及專業產品研發力，組織全體人員則透過核心職能模型建立組織成員需具備的核心課程，新進人員的基礎能力培訓也是人才培訓架構內的重要環節，整體重新思考規劃以讓組織教育訓練更加完整。

綜合以上，中小型社會企業與非營利組織人才培訓與課程建構系統之第二階段人才培訓課程設計階段與步驟內容如下表。



表 4-3 第二階段：人才培訓課程設計階段

第二階段人才培訓課程設計階段	
<p>步驟一</p> <p>分析確認職能模型</p>	<p>依據願景、使命與核心理念分析確認職能模型。核心職能模型依據核心理念訂定。管理職能模型依據願景確認主管帶領部屬達成願景應具備的管理能力。專業職能模型依據使命訂定出各功能層面專業人員的專業能力。</p>
<p>步驟二</p> <p>訂定職能定義 與主要行為</p>	<p>職能模型可以包含 2-3 項職能，每項職能會有一個描述性的職能定義和 3-5 項的主要行為指標，組織成員在工作中便可以依此表現出職能的主要行為。</p>
<p>步驟三</p> <p>重新整合 教育訓練架構</p>	<p>將核心職能模型、管理職能模型及專業職能模型與當前的課程資源重新整合教育訓練架構，使教育訓練體系更具有架構性及完整性。</p>

### 第三節 人才培訓課程建構階段

第三階段人才培訓課程建構的目的是建構出一套符合組織人才培訓的職能課程，先應由規劃職能課程主題再由主題開展訂定職能套裝課程，使組織人才經由職能課程主題與職能套裝課程學習，有系統地學習進而改變工作習慣與行為態度，使其能提升個人工作績效成果與團隊合作關係，共同達成組織願景，實踐組織使命與任務目標。

人才培訓課程建構階段的步驟是從本研究個案在研究執行第三階段「建構職能課程與評估人力需求」中發現而研擬提出。人才培訓課程設計階段共分兩個步驟要點，步驟一為規劃職能課程主題；步驟二為訂定職能套裝課程。分別說明如下。

### **壹、步驟一：規劃職能課程主題**

此步驟的目的是依照組織已確認完成的核心職能、管理職能及專業職能進行規劃設計組織的核心職能課程主題、管理職能課程主題與專業職能課程主題。例如組織核心職能模型為創新思考力、自我領導力、利他影響力、溝通協調力與數位行銷力五種核心能力，則可依據這五種核心能力規劃設計組織核心職能課程主題為「創新思考」課程主題、「自我領導」課程主題、「利他影響」課程主題、「溝通協調」課程主題與「數位行銷」課程主題。依此類推，如果組織的管理職能模型為策略思考力、跨團隊運作力、計畫組織執行力、工作指導力、問題解決力，則組織人才培訓的管理職能課程主題為「策略思考」課程主題、「跨團隊運作」課程主題、「計畫組織執行」課程主題、「工作指導」課程主題、「問題解決」課程主題。專業職能的專業職能課程主題則可依組織的專業服務力或產品研發力設定專業職能的課程主題。

綜合以上，中小型社會企業與非營利組織人才培訓的職能課程主

題，應與組織的核心職能、管理職能與專業職能相對應，才能發揮課程學習效益，提升組織人才競爭力。

## 貳、步驟二：訂定職能套裝培訓課程

此步驟目的是依據職能課程主題進而規劃設計職能套裝培訓課程。職能套裝培訓課程同時也要思考人才培訓的對象、培訓目的，培訓方式與培訓時數等事項，才能完整有效地發揮人才培訓的效益。職能套裝培訓課程一般可分為核心職能套裝培訓課程、管理套裝培訓課程及專業套裝培訓課程，另外也可以加入新進人員的新人職能套裝培訓課程。本研究將以研究個案管理模型中的五項管理職能能力為例，並依其職能能力的課程主題規劃設計管理職能套裝培訓課程，舉例說明如下表。

表 4-4 管理職能能力、課程主題與套裝課程之舉例

管理職能能力	管理職能課程主題	管理職能套裝課程
1.策略思考力	策略思考規劃	1.策略規劃與目標管理 2.創新思維與創意思考
2.跨團隊運作力	跨團隊運作	1.跨團隊運作技巧 2.團隊建立與合作技巧
3.計畫組織執行力	計畫組織執行	1.管理四大功能 PDCA 2.敏捷式專案管理
4.工作指導力	工作指導	1.工作指導與教練技巧 2.部屬培育與激勵技巧
5.問題解決力	問題解決	1.問題分析與解決 2.成功會議管理

綜合以上，中小型社會企業與非營利組織人才培訓與課程建構系統之第二階段人才培訓課程設計階段與步驟內容如下表。

表 4-5 第三階段：人才培訓課程建構階段

第三階段:人才培訓課程建構階段	
步驟一 規劃職能課程主題	此步驟目的是依照組織已確認完成的核心職能、管理職能及專業職能進行規劃設計組織的核心職能課程主題、管理職能課程主題與專業職能課程主題。
步驟二 訂定職能 套裝培訓課程	依據職能課程主題，訂定職能套裝培訓課程。同時思考培訓對象、培訓目的及培訓方式與時數…等事項。職能套裝培訓課程可分為新人職能套裝培訓課程、核心職能套裝培訓課程、管理職能套裝培訓課程及專業職能套裝培訓課程。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

本研究採用個案研究法，以某社會福利基金會為研究個案進行資料收集與分析，根據執行過程研擬出一套符合中小型社會企業與非營利組織的人才培訓與課程建構系統。此套人才培訓與課程建構系統包括人才培訓診斷階段、人才培訓課程設計階段及人才培訓課程建構階段。每階段再展開相關步驟，逐步進行完成這一套中小型社會企業與非營利組織人才培訓與課程建構系統的三階段及七步驟的運作過程。這一套中小型社會企業與非營利組織人才培訓與課程建構系統的第一階段是人才培訓診斷，其中包含步驟一找出組織關鍵人才與步驟二確認人才培訓方向。接著在第二階段人才培訓課程設計階段，內含步驟三分析確認職能模型與步驟四訂定職能定義與主要行為指標，最後步驟五重新整合教育訓練架構。第三階段人才培訓課程建構，則進行步驟六規劃職能課程主題及步驟七訂定職能套裝課程建構後，即可完成此套符合中小型社會企業與非營利組織的人才培訓與課程建構系統。期待未來中小型社會企業與非營利組織可參考此系統來建立適合其組織特性的人才培訓與教育訓練系統以強化人才優勢、提升組織營運成果、共創組織願景與使命價值。

## 第二節 研究限制

本研究根據研究個案執行研擬得出一套符合中小型社會企業與非營利組織人才培訓與課程建構系統，但尚有其他驗證項目有待進一步的研究，茲對後續研究提出以下建議。

### 一、建立人才培訓效果評估機制，有效連接績效考核制度

人才培訓的目的是希望員工藉由培訓課程，提升個人在執行工作任務上的知識、技能與行為，透過學習改變績效成果的表現並對組織作出貢獻。因此，若能將人才培訓的職能定義與主要行為指標與組織的績效考核制度作連接，不僅使員工了解自己的學習成效，也可作為直屬主管協助同仁持續改善與成長的依據。配合每年的績效考核面談時，給予部屬回饋與指導，協助其持續成長改善。

### 二、定期檢視並驗證人才培訓職能模型對組織的適用性

人才培訓職能模型是依據組織的願景、使命與核心理念分析確認訂定。若組織面臨外在營運環境變化或組織內在管理難題時，組織的願景、使命與核心理念可隨之調整修正。當組織願景、使命與核心理念有所調整修正時，人才培訓職能模型要加以檢視驗證對組織的適用性，有必要時職能模型也需要隨之調整修訂。如此，依據人才培訓職能模型的人才培訓才是真正符合組織現況需求的人才。

### 三、組織中長期策略目標與人才培訓相連接

中小型社會企業與非營利組織的人才培訓除了與組織的願景、使命、核心理念緊密結合之外，尚須考慮組織未來中長期的發展方向，研討出中長期策略、年度目標計畫並發展人才培訓策略重點。比如依照人才培訓策略重點，培訓主管人員的接班人計畫、潛力人才培訓計畫、志工人員培訓計畫，將人才培訓策略重點與人力資源管理系統相連接以落實選才、育才、用才、留才的制度系統。

### 四、當人才培訓緩不濟急之備案準備

當人才培訓緩不濟急運用人力招募或工作調動解決組織現況問題。組織的人才培訓需要經過一段培育與養成的時間才能看到學習的運用成效。當遇到組織面臨外在嚴重的挑戰或內在管理的困境，例如：政府政策改變、案源量變化、人員離職潮或組織架構不完整等問題時，就要即時調動組織合適人員或招募專業人員以利快速解決問題，以免問題擴大，影響組織績效或人員士氣。

### 五、人才培訓與課程建構系統之專責單位負責

人才培訓與課程建構系統中的每個階段與步驟是環環相扣的過程與活動。每一個階段產出的結論都會影響成為下一個階段的輸入影響因素。每個階段都在檢驗與回顧上階段的成效，整個人才培訓與課程

建構系統如果有專責單位負責評估檢視、計畫與執行會有更好的成果展現。因此，建議中小型社會企業與非營利組織如有人力資源單位負責此套系統的運作會更好。若沒有專責的人力資源單位，可尋找外部訓練顧問資源或先行組成人力培訓與課程建構專案小組進行。

### 第三節 研究建議

因本研究主要是針對中小型社會企業與非營利組織的人才培訓與課程建構進行研究，採用個案研究法以某基金會非營利組織為研究個案，研擬得出一套符合中小型社會企業與非營利組織人才培訓與課程建構系統，因此研究範圍可能會受到限制。因此，建議後續研究者可以針對以下幾項議題做深入研究。

一、未來可以此套人才培訓與課程建構系統作為研究基礎,探索不同類型的社會企業與非營利組織在人才培訓與課程建構上的相關研究。因為不同類型的社會企業與非營利組織在組織願景、使命與核心理念上各有其個別強調與差異之處，人才培訓與課程建構方面也會有所差異，也是值得後續研究的議題。

二、本研究結果可成立社會企業服務平台，提供中小型社會企業與非營利組織人才培訓與課程建構方面的諮詢顧問輔導、教育訓練規劃、

人才培訓知識庫、願景共識營研討活動等。希望能將這套人才培訓與課程建構系統落實運作於中小型社會企業與非營利組織人力資源管理制度系統內，讓研究結果更趨實務效益與功能。



# 參考文獻

## 一、中文部分

- 司徒達賢. (1999). *非營利組織的經營管理*. 天下遠見出版股份有限公司.
- 行政院. (2018). *社會創新行動方案 107-111(核定本)*. Retrieved from <https://www.ev.gov.tw/File/CAFCE37E3CEAAB06?A=C>
- 行政院勞工委員會職業訓練局. (2012). *智庫全書：TTQS 訓練品質系統指引手冊*. 訓練機構版. 臺北市: 行政院勞工委員會職業訓練局 Retrieved from [https://ttqs.wda.gov.tw/EBooks\\_Files/1.%E7%AC%AC%E4%B8%80%E7%AB%A0%E8%A8%93%E7%B7%B4%E5%93%81%E8%B3%AA%E7%B3%BB%E7%B5%B1TTQS.pdf](https://ttqs.wda.gov.tw/EBooks_Files/1.%E7%AC%AC%E4%B8%80%E7%AB%A0%E8%A8%93%E7%B7%B4%E5%93%81%E8%B3%AA%E7%B3%BB%E7%B5%B1TTQS.pdf)
- 李正綱、陳基旭、張盛華. (2012). *現代企業管理：理論與實務導向*. 智勝文化.
- 李沂霖. (2020). *成為未來人才，開啟影響力職涯！林以涵 X 李吉仁：社會創新組織是天然的修練場*. 社企流. Retrieved 13 June from <https://www.seinsights.asia/article/7182>
- 李佩靜. (2003). *社會福利相關基金會專職人員人力資源管理之研究*. In: 東海大學社會工作學系碩士論文, 未出版, 桃園.
- 李誠. (2020). *人力資源管理的 12 堂課 (全新內容經典珍藏版)*. 遠見天下文化出版股份有限公司.
- 余佩珊 譯 (1994)。 *非營利機構的經營之道*。台北：遠流。
- 林安妮. (2014). *社企元年 將啟動修法工程*. <https://www.seinsights.asia/article/2494>
- 林淑馨. (2013). *臺灣社會企業的現況與困境：以公益創投型社會企業為例*. In: 社區發展季刊.
- 社企流. (2014a). *社企力*, 台北: 果力文化.
- 社企流. (2014b). *社企力：社會企業= 翻轉世界的變革力量. 用愛創業, 做好事又*

能獲利。

- 社會創新平台. (2020). 2020 社會創新大調查. <https://si.taiwan.gov.tw/>
- 胡哲生, & 張子揚. (2009). 社會企業創業議題: 社會創新與管理融入. *創業管理研究*, 4(4), 85-105.
- 胡哲生, 陳志遠, & 吳秉恩. (2009). 社會企業本質, 任務與發展. *創業管理研究*, 4(4), 1-28.
- 胡哲生, 黃浩然, & 李禮孟. (2016). *社會企業經營*. 輔仁大學管理學院社會企業研究中心.
- 張紹勳. (2000). 研究方法, 滄海書局.
- 許世雨. (2000). 美國新政府運動發展與問題之探討. *華岡社科學報*(14), 131-155.
- 郭振昌. (2010). 人力資源訓練發展的規劃與評估-ADDIE 模式應用初探. In: 就業安全半年刊.
- 陳萬淇. (1995). 個案研究法, 華泰書局.
- 馮燕. (2000). 非營利組織之定義, 功能與發展. *非營利部門: 組織與運作* (頁 2-42). 台北: 巨流.
- 經濟部. (2014). *社會企業行動方案(103-105 年)(核定本)*. Retrieved from <https://www.ey.gov.tw/File/CAFCE37E3CEAAB06?A=C>
- 經濟部中小企業處. (2020). *社會創新大調查*. 經濟部中小企業處.
- 蔡淑靜. (2014). 台灣社會企業教育訓練挑戰之探討.
- 鄭勝分. (2007). 社會企業的概念分析. *政策研究學報*, 7, 65-108.
- 蕭新煌主編 (2000)。 *非營利部門：組織與運作*。台北：巨流。

## 二、西文部分

- Allen, W. C. and Swanson, R. A., 2006, “*Systematic Training-Straightforward and Effective*,” *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 8, No. 4, 427-429.
- Allen, W. C., 2006, “*Overview and Evolution of The ADDIE Training System*,” *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 8, No. 4, 430-441.
- Lin, Y. C. and Jacobs, R. L., 2008, “*The Perceptions of Human Resource Development Professionals in Taiwan Regarding Their Working Relationships With Subject Matter Experts (SMES) During The Training Design Process*,” *Human Resource Development International*, Vol. 11, No. 3, 237-252.
- Dalton, M. (1997). Are competency models a waste?, *Training and Development*, 51(10), pp46-49.
- Hodgkinson, V. A., Lyman, R. W. (1989). *The Future of the Nonprofit Sector: Challenges, Changes and Policy Considerations*. San Francisco, C.A.: Jossey-Bass
- Kathleen M. Eisenhardt (1989). “*Building Theories from Case Study Research*”, Stanford University,
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2000). *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*, McGraw-Hill. In: Inc.
- OECD. (1999). *Social entrepreneurship & Social enterprises*.  
<https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/social-entrepreneurship.htm>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. sage.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competency at Work*, New York:

- John Wiley & Sons.
- Ulrich, D., 1998. "Intellectual Capital = Competence X Commitment,"  
Sloan Management Review, 39: 15-26
- Wolf, T. (1990). *Managing a Nonprofit Organization*. New York:Prentice Hall
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. sage.

