

越南台商企業人力資源需求取向暨人才發展品質管理系統運作效益之研究

高義展¹

高雄市立空中大學

摘要

我國政府自 2016 年提出「新南向政策」，將經濟發展的領域移轉至東南亞地區，同時也改變了我國經濟發展的策略與目標。經濟發展需要人才的發展，東南亞地區的民族、文化、語言、文字、政治、經濟、社會，以及教育等，均與我國以華人及儒家文化型態與思想價值觀截然不同，特別是我國政府自上世紀 90 年代開始，積極鼓勵台商企業前往東南亞拓展事業版圖，不少台商企業也跟隨政府的政策步伐，前仆後繼的前往東南亞地區發展事業，然而台商企業也歷經多次的社會環境與人才發展的變動與衝擊，造成企業發展諸多的障礙與問題。本研究希冀針對投資超過萬家以上的台商企業，也曾經發生過當地員工暴動而造成台商企業損失慘烈的東南亞國家-越南，透過文獻分析、問卷調查等方法，瞭解越南台商企業對於擁有越南籍的員工與幹部、從台灣前往越南工作的台籍員工與幹部、以及在當地的異業與同業之跨國與跨領域之結盟夥伴員工、幹部與負責人等，在諸如全球化的企業經營管理體系中，台商企業面對多元的國籍、族群、文化、語言、思想與價值觀差異的員工及幹部，對於專業職能、管理職能、以及共同核心職能等的人力資源需求取向，以及導入人才發展品質管理系統(簡稱 TTQS)，對於越南台商企業對於員工及幹部的選才、用才、育才、留才等人力資源管理是否能提升組織的營運績效，綜合歸納出本研究之結論與建議，除了在國內外學術研討會與國際學術期刊發表論文之外，亦可做為我國推動新南向政策的人才發展的參考，並提供我國正規及非正規的高等教育、技職教育、職業訓練、以及成人在職進修教育等機構，做為培育「新南向人才」的課程教學規劃與實踐之參考。

關鍵詞：越南、台商企業、職能培訓、人力資源管理、人才發展品質管理系統

¹ 高雄市立空中大學通識教育中心專任副教授

本文第一作者、通訊作者，通訊郵箱: kic0929@ouk.edu.tw

壹、緒論

我國自民國 105 年積極啟動「新南向政策」，從經濟發展、國際貿易、文化與科技交流、人才培育等政策的規劃與執行，逐步將重心移轉至東協、南亞及紐澳等地區。依據《新南向政策綱領》指出：『新南向政策是整體對外經貿戰略的重要一環，作為亞洲及亞太地區的重要成員，台灣必須因應全球情勢變化及區域整合趨勢，作出相應的調整。啟動新南向政策，是為我國新階段的經濟發展，尋求新的方向和新的動能，並重新定位台灣在亞洲發展的重要角色，創造未來價值；同時，亦藉此開啓我國和東協、南亞及紐澳等國家廣泛的協商和對話，期能建立緊密的合作，共創區域的發展和繁榮。』（引自新南向政策專網網址：[https://www.newsouthboundpolicy.tw/\(X\(1\)S\(ednj1sao5ipukdezzhs14r5e\)\)/PageDetail.aspx?id=9d38cb45-4dfc-41eb-96dd-536cf6085f31&pageType=SouthPolicy](https://www.newsouthboundpolicy.tw/(X(1)S(ednj1sao5ipukdezzhs14r5e))/PageDetail.aspx?id=9d38cb45-4dfc-41eb-96dd-536cf6085f31&pageType=SouthPolicy))。

再從《新南向政策綱領》所揭示的總體及長程、中程及短程目標觀之，舉凡經貿、科技、文化等各層面的連結，共享資源、人才與市場，創造互利共贏的新合作模式，將與東協、南亞及紐澳等國建立「經濟共同體意識」，建立廣泛的協商和對話機制，有效解決相關問題和分歧，逐步累積互信及共同體意識，促進並擴大貿易、投資、觀光、文化及人才等雙向交流，充實並培育新南向人才。此外，《新南向政策綱領》提出 10 項〈新南向政策行動準則〉，其中第 4 項提及『充實及培育南向人才』指出新南向政策成功的關鍵，在於突破南向人才短缺的瓶頸，政府應投入更多資源，結合技職教育、產業發展和南向人才培育，提供企業所需的長短期人才。

新南向政策欲與之建立「經濟共同體意識」的「東協」，係指在 1967 年由當時東南亞 5 個創始成員國組成的東南亞國家協會（The Association of Southeast Asian Nations, ASEAN，簡稱「東協」），分別是新加坡、馬來西亞、泰國、菲律賓、印尼，後來增加汶萊、越南、寮國、緬甸、柬埔寨等共 10 個國家，後來中國大陸、日本、韓國，再與原東協 10 國共同簽訂《東亞自由貿易協定》。觀察台商企業在東協國家投資的區位選擇，可發現我國累計投資金額主要集中在五個東協國家，依序為越南、印尼、泰國、馬來西亞與新加坡；其次，根據這些國家接受外資之官方投資統計，目前我國位居越南第四大外資來源，至 2014 年 6 月底止，我國對越南總投資金額約達 276.11 億美元(徐遵慈，2014)。由此觀之，越南實屬我國台商企業在東協各國發展企業當中的主要投資國。

我國駐越南代表處經濟組於 2016 年 9 月指出，我國台商企業投資越南的概況，依據越南計畫投資部（Ministry of Planning and Investment）統計，我國台商企業投資越南累計至 2016 年 8 月投資件數有 2,541 件，投資金額達 319 億 289 萬美元，投資主要地區包含越南南部之胡志明市、平陽省、同奈省及中部河靜省，投資主要產業包括紡織成衣業、鞋業、食品加工業、橡膠塑膠製品業、木製家具業等（引自新南向政策專網網址：<https://www.newsouthboundpolicy.tw/Country.aspx?id=1c60bd7f-93d9-442c-8370-081551bf33fd&type=BusinessInfo>）。再者，我國駐胡志明市辦事處經濟組於 2017 年 12 月編輯公布發表在越南英文報《Vietnam News》中，報導越南南部製造業重鎮一同奈省，在 2017 年計吸引將近 13 億美元的外國直接投資，較原定目標多出 3 億美元，根據該省工業區管理委員會資料，目前已吸引外商直接投資項目達 1,733 項，總投資額約 313 億美元，一共有來自 45 個國家和地區的投資者在當地投資，投資國當中，以南韓為同奈省最大的外資國，其次是台灣與日本(引自經濟部國貿局網址：<https://www.trade.gov.tw/World/Detail.aspx?nodeID=45&pid=625785>)。由此觀之，越南南部是我國台商企業主要投資的地區，主要產業項目為傳統製造業與食品加工業等領域。

教育部因應新南向政策，提出新南向「產業人才發展」旗艦計畫指出，新南向目標國家產業發展中，越南台商於產業人才需求，則以管理技能發展、機械傳動設計、液氣壓學、國際貿易實務、材料科學、自動化設計工業配線為主，兼顧我國及目標對象國(如越南)雙方產業發展之人才養成及技職培訓需求，從長期人才培育及充實短期人才雙管齊下，並加強新住民二代子女培力方案，推動娘家外交，

厚植我國新南向人才庫，同時強化和新南向目標國策略夥伴關係(引自新南向政策專網網址<https://www.newsouthboundpolicy.tw/Content/upload/editor/otherfiles/產業人才.pdf>)。

其中針對本國青年，教育部與經濟部提出鼓勵新住民二代子女參加「返鄉溯根」與「國際職場體驗」，另以產學攜手專班方案，進而結合東南亞相關學位與產業學程等資源，及發展和台商企業合作方式，建立新住民二代子女升學與就業的相關配套；其次，針對商管及社會科學、工程、醫藥、農業、教育及人文等我國專長及新南向國家需求產業領域的人才養成，補助學生赴當地國台商企業、跨國企業或機關構進行見習或實習計畫。此外，勞動部與經濟部亦提出建置新南向台商登錄營業及求才資訊平台，為協助新南向台商求才，建置新南向台商登錄營業及求才資訊平台，供在台工作外籍勞工查詢運用，以利工作期滿返國後由新南向台商繼續聘用，同時也配合新南向發展企業人力培訓需求，提供訓練輔導服務，並鼓勵企業將所屬外籍員工納入員工訓練(引自行政院經貿談判辦公室網址https://www.moea.gov.tw/Mns/otn/content/Content.aspx?menu_id=25246)。

本研究計畫針對越南台商企業人力需求暨人才發展品質管理系統導入為主題，希冀配合與因應「新南向政策」的充實及培育南向人才之行動準則，不僅能協助台商企業與我國目前有意願前往越南發展的高等教育機構的在校學生，以及已在職場工作的在職成人，透過本研究進行越南台商企業人力需求方當地的田野調查與問卷調查，並再邀請越南台商會及其各地分會的負責人、主要幹部等會員代表，以及我國駐越南胡志明市台北經濟文化辦事處主管業務同仁，進行越南台商企業人力需求暨人才發展品質管理系統(Talent Quality Management System, 簡稱 TTQS)導入模式之焦點團體討論，以確認越南台商企業實際的人力需求，以及導入勞動部的 TTQS 的可行性與預期效益，透過梳理整合歸納越南台商企業的人力需求與人才發展運作模式，以確認我國新住民二代子女、各專業領域的高等教育機構在校學生、以及欲轉職的在職人士，遴選適配的越南台商企業需求之產業人才，以達成新南向人才培育的適才、適所、適用的人力資源管理與人才發展的目標。

本研究計畫亦徵得設廠於越南同奈省展鵬縣北山社雲河工業區第 6 號路的越南台商企業-勝邦金屬有限公司現任吳明穎²總經理的同意(詳附錄一的「參與研究知情同意書簽署證明」)，在勝邦金屬有限公司進行 TTQS 導入的準實驗研究，預計進行 1 年期的 TTQS 導入研究，以瞭解 TTQS 的導入，是否能有效協助越南台商企業增進選才、用才、育才、留才等的人力資源管理的績效，以及強化人才發展的品質效益。

綜上，本研究計畫的目的在於將本研究結論與建議，希冀能協助越南台商企業建立人力需求規劃與人才發展品質管理系統運作的運用參考模式，同時業能配合教育部遴選各高等教育機構學生赴越南台商企業進行見習或實習計畫、越南新住民二代子女參加「返鄉溯根」與「國際職場體驗」之參考；同時，也支持與配合勞動部與經濟部，建置越南台商登錄營業及求才資訊平台，協助往越南發展之台商企業之人力培訓需求及提供訓練輔導服務，以及將所屬外籍員工納入員工訓練之參考運作模式。

貳、文獻回顧

一、成人職能發展培訓暨組織效能之議題探討

(一)成人職涯規劃之取向與相關議題之探討

全球化所可能帶來對成人學習與教育的衝擊，包含了消除個殊化、對原有社群的崩解、去地方化、後殖民主義的興起、文化霸權與符號暴力的橫行、資本決定市場的機制等(王世哲, 2002; 高義展, 2003; Kao, 2016)。成人學習者所指稱的範圍較廣泛，包括成人學生、成熟學生、非傳統學生等在教育體制中學習的成人學習者，也包括以成人身份從事自我導向學習、非正式學習等自我進行學習的成人。成人學習者與一般傳統學習者的學習行為特性的差異，其主要原因來自於成人學習者的生

² 吳明穎係 2018 年越南台商總會同奈省分會新任會長、行政院僑務委員會財團法人海華文教基金會董事長、高雄市立空中大學第三屆傑出校友、高雄市立空中大學越南學習指導中心暨同奈省學習指導中心主任。

理、心理、社會等因素特性的影響所致(高義展, 2010; 黃富順, 2000、2002; 蔡培村、武文瑛, 2010)。

Randall (1987) 認為當組織承諾低時, 員工個人會有低生涯發展、低晉升性的結果, 並可能造成辭職或奮力使組織目標失敗的現象產生; 此外, 隨著勞動人口的改變, 女性勞動力加入市場、企業管理策略、社會政策之轉變, 企業主只願意對核心員工提供較穩定的與合理的勞動條件, 非核心員工則難以獲得升遷, 甚至被外包或改為派遣型態僱用, 造成長期員工正被「臨時員工」所取代的現象(葉子亘, 2012)。當職場環境變化的速度太快時, 人們體驗到不同的需求, 發展出跨專業、跨組織的生涯發展模式, 並且也漸漸離開傳統生涯發展的「成熟性」(maturity), 朝向生涯的「適應性」(adaptability) (彭慧玲等, 2009)。同時也代表著員工具備多元能力, 且更需時時檢測自我生涯是否達到該階段所設定的目標, 才能有效因應當今生涯局勢。

在 1980 年代以前, 生涯取向多還是以「線性走向」為主, 也就是個人在組織內循著組織所規劃的職位做升遷, 個人沒有自我, 一切以公司的目標為目標。然而在多變的生涯與無疆界生涯新的概念崛起的同時, 1980 年代之後, 全球環境變動日趨激烈、不確定性的因素增加, 也致使生涯取向朝向「非線性」發展 (Herriot & Pemberton, 1997; Nicholson, 1996)。Driver et al. (1994) 的多元生涯概念模式 (multiple career concept model) 產生, 其將生涯取向分成直線發展型 (Linear)、專家型 (Expert)、螺旋型 (Spiral)、以及變化型 (Transitory) 等四種取向。因此, 生涯不再被視為線性的, 取而代之的新觀念是生涯為可循環的、可逆的、非線性的、多軌進行的 (Duys et al., 2008), 當前成人經歷全球化職場充滿變數的時代, 生涯已轉變成不可預測、趨向脆弱、多取向的型態, 生涯規劃更增添其複雜性 (高義展, 2017)。

(二)成人職能發展之內涵與相關議題之探討

職能 (competency) 源自 McClelland (1973) 以職能測量取代智能, 做為個人成功與否的預測依據。職能的內涵包括知識、技能與情意, 並以外在的行為表現做為測量的依據; 另外, 也可區分為個人「具備」的能力, 指具備知識、情意及技能或以「表現」的能力, 即從行為上的實際表現, 成功的履行某一任務 (康自立, 1997)。鄭夙珍等 (2009) 將職能定義為「運用知識、態度、技能來執行工作任務之能力, 是一切與工作成敗有關的行為、動機與知識」(引自吳淑禎, 2013)。換言之, 職能所涵括的範圍、情境相較於能力廣泛, 主要與某特定角色或工作所必須具備得高績效條件有關, 其中已涵蓋最低標準的基礎能力 (邱靖蓉, 2015; 廖文志, 2010; 黃培文, 2014)。

職能模型 (Competency models) 係指在工作高績效所必須的知識、技能、能力與其他特性 (KSAOs) 組合 (Campion, M. A., et al., 2011)。而職能依屬性可分為專業職能、核心職能與管理職能三類。專業職能係指員工從事特定專業工作, 為達到特定工作目標, 必須具備的職務能力; 其次為核心職能, 為共通性職能, 又稱「共同核心職能」, 係組織中每位成員皆應具備的能力; 其三, 管理職能係指於組織中擔任管理職務者, 執行各階管理工作時所需具備的職務能力 (鄧國宏, 2000; 黃美珍、鄭瀛川, 2008; 蘭堉生, 2009; 李嘉哲、鄭晉昌, 2008; Guglielmino, P.J., 1979; Katz, R. L., 1955; Spencer, L. M., & Spencer, S. M., 1993)。

勞動力發展署 (2015) 參考各國資料, 建立 16 項領域的職類分類參考架構, 包含 1. 天然資源、食品與農業; 2. 製造; 3. 建築營造; 4. 行銷與銷售; 5. 物流運輸; 6. 休閒與觀光旅遊; 7. 資訊科技; 8. 金融財務; 9. 科學、技術、工程、數學; 10. 政府公共事務; 11. 司法、法律與公共安全; 12. 教育與訓練; 13. 醫療保健; 14. 個人及社會服務; 15. 藝文與影音傳播; 16. 企業經營管理等 (勞動力發展署, 2015)。此外, 職能基準 (Occupational Competency Standard, OCS) 係指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, 且能以職能表現的成熟度予以劃分等級, 以之作為專業職能表現的程度的依據 (勞動力發展署, 2015)。職能基準與職能分級的項目、指標與標準, 以作為人力

培訓與職涯發展的參考依據，可作為增進成人就業、創業與轉業等職能養成的參照圭臬。

(三)成人職能培訓模式與相關議題之探討

美國訓練發展協會(American Society for Training and Development, ASTD)強調之訓練發展的ADDIE 模式，涵括分析(Analysis)、設計(Design)、發展(Development)、實施(Implementation)，與評估(Evaluation)等五個階段(郭振昌，2010；Hodell, 2005)，使課程設計得以結構化與系統化。台灣的勞動力發展署綜納ISO10015、歐洲職業訓練政策、英國 IIP 人才投資方案(Investors in People, IIP)、澳洲的積極性職業訓練政策，以及我國面對全球化知識經濟社會之挑戰情況，研擬適合我國的「人力發展品質管理系統」(Talent Quality Management System, 以下簡稱 TTQS)(林文燦等，2009；林建山，2006；勞動力發展署，2014a；廖仁傑，2004)。

TTQS 強調的策略性的人力資源發展體系的建構，並以計畫(Plan)→設計(Design)→執行(Do)→查核(Review)→成果(Outcome)(簡稱 PDDRO)的訓練品質循環改善系統，具有詳細的指標規範，可做為組織從事人力資源培訓的指標性參考。其中「計畫」係指關注訓練規劃與企業營運發展目標之關連性以及訓練體系之操作能力；「設計」係指著重訓練方案之系統化設計(含利益關係人之參與、與需求之結合度、遴選課程標準、採購標準程序)；「執行」係指強調訓練執行之落實度、訓練紀錄與管理之系統化程度；「查核」係指著重訓練的定期性執行分析、全程監控與異常處理；「成果」係指著重訓練成果評估之等級與完整性、及訓練之持續改善(Kao, 2014)。ADDIE 與 TTQS 的 PDDRO 的架構與流程，實有異曲同工之處，且成為目前我國事業單位與訓練機構普遍參採的職能培訓運作系統。

為因應工業 4.0 的產業趨勢，成人的職涯規劃與職能培訓，應可加強培訓客製化、運作智慧化、育才高效化、課程整合化等方向來規劃設計與執行(張仁家，2017)。蔡培村、許雅惠(2004)以及陳姿伶(2013)對於成人的學習場域進行培訓方案的分析，蓋分成以下四大學習場域的規劃：1.職場參與的企業組織學習場域，成人學習者透過成長性學習與適應性，經由訓練的方式，以發展職能取向的成人學習方案；2.自主發展的教育訓練組織學習場域，成人學習者透過成長性學習與創新性學習，經由教育與訓練的方式，以發展應用取向的技能訓練方案；3.回流教育參與的學校學習場域，透過創新性學習與轉換性學習，經由教育的方式以發展正規學科取向的教學方案；4.社區參與的社區組織的生活學習場域，透過轉換性學習與適應性學習，經由非正規及博雅取向的學習社區意識與社會行動的生活發展學習方案。

Dalziel, et al (2016)提出學習設計概念圖(詳圖 1)，認為面對成人學習者的職涯規劃與職能發展的學習地圖的擬定，可從創造符合成人學習經驗之特定學習目標與教學方法，做為學習設計概念的挑戰架構，以成人學習者的學習回饋、學習測驗評量、學習行為分析、學習成效評鑑等學習者的反應，作為發展學習工具與資源的依據；之後再發展出引導、知識技術學習內涵的圖像化展現、以及分享的學習設計的學習設計的核心概念，作為教學的「教學活動的設計與計畫→實施教學活動→省思回饋與改善→教學專業職能發展」等教學活動運作的循環基準。此外，教學活動的運作循環，也必須透過教育的哲學基礎、教學理論與教學方法、學習環境的特質與價值、學習活動、主題探討、課程模組、以及學習計畫等教學結構層級，作為教學運作的原則與參照架構，始能有效達成教學活動設計的目標。

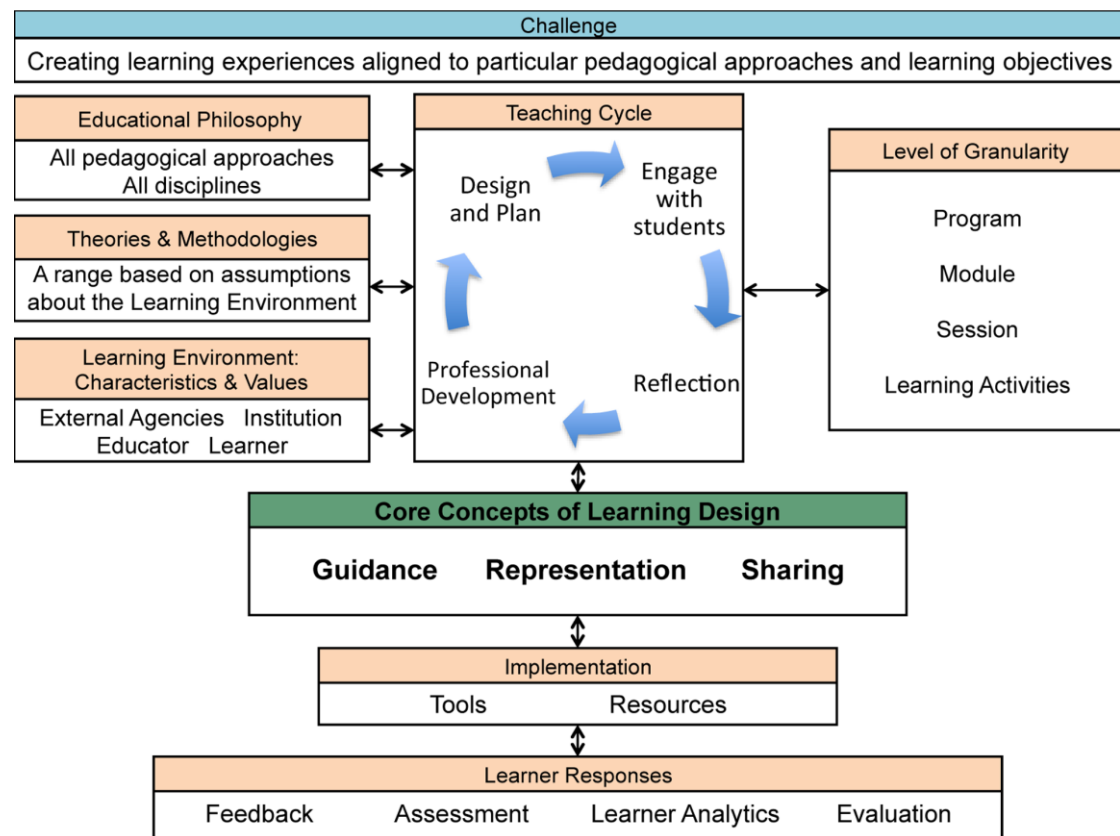


圖 1 學習設計概念圖

資料來源：Dalziel, et al , 2016, 10

(四)成人職能培訓成效與相關議題之探討

成人職能培訓的成效，包含以下三大領域：(1)認知成果(cognition)，學員認為在訓練過程中學到了哪些？為何要學？對自己及工作上有何幫助？；(2)情感成果(affectivity)，學員參與訓練過程中投入的意願態度是否能引起共鳴，能否接受訓練的方式與內容？；(3)技能成果(skill-based)，於學習過程中將所學有系統逐步的轉移工作上，不斷精益求精；此外，學以致用後，也要瞭解是否改善了職涯規劃與職能表現績效，以展現訓練後而發生個人與組織績效進步的最後結果，如銷售量增加、產能提高、利潤成長、成本降低、品質改善、員工離職率降低等。另外，組織中的高階主管對於訓練發展的認知與感受，也是績效導向培訓成果評量系統中不可或缺的評量項目，可定期透過問卷、訪視等方式瞭解高階主管對於訓練績效的看法；其次，蒐集企業內部營運績效資料，並加以分析，以瞭解各部門的經營績效達成度；最後，高階主管指對經營目標、策略及訓練資源分配具關鍵性影響力之主管(高義展，2017)。

Kirkpatrick (1998) 提出的反應(Reaction)、學習(Learning)、行為(Behavior)、成效(Results)等四階的培訓成果評量，TTQS 及 ADDIE 培訓模式與流程的運作，均將此評量方式列為主要操作的參考依據。成人職能課程培訓的適性化評量系統，可依照培訓流程的脈絡來評鑑學習的成效，其內容運作如下(勞動力發展署，2014b；高義展，2017)：

- 1.訓練前的分析：評鑑重點為訓練需求與目標，包含訓練需求之提出歸納分析及鑑定是否適當？對經由訓練可達成績效標準之分析是否合理？訓練目標及參與員工的選擇是否合於組織經營策略？
- 2.訓練前的規劃與發展：評鑑重點為訓練方案設計，包含訓練計畫是否合於組織經營策略？所擬定的訓練課程是否完善？
- 3.訓練計畫實施中：評鑑重點為訓練方案運作，包含課程安排是否與訓練需求相配合？訓練時數與時間安排是否適當？講師專長是否與訓練課程配合恰當？該訓練計畫是否與年度計畫相結合？如有差

異，原因何在？原訓練計畫與實施相比較有何更動？如有更動，差異何在？訓練經費與實際分配是否合理？所實施的筆口試測驗與教學目標是否相互符合？

- 4.學員受訓後目標達成狀況：評鑑重點為學員是否達成學習目標，包含學員在學習過程對理論與理念的了解程度？學員在學習過程對知識與技能的吸收程度？學員在學習過程對工作態度與行為的改善程度？
- 5.學員受訓練後返回工作崗位：評鑑重點為訓練學習之應用及其成效，包含學員在受訓後對個人工作态度與行為的改善程度？學員在受訓後對個人工作績效的進步是否有助益？學員在受訓後對個人工作能力的成長是否有助益？

(五)組織效能之相關議題之探討

根據《韋氏大辭典》(Websters New Riverside University Dictionary)釋義，「效能」係指一個與製造「合適的」或「有意義的」結果有關的名詞(Frederick, J. M., 1987)。效能的概念與效益的概念相似，其內涵廣泛，大體上可區分為「質」和「量」兩種層面，但這兩種見解和看法並不是明確區分或相互對立的，而是整個複雜組織整體的一部分，因此，更增其複雜性。以營利為目的的企業體，大都以財務指標為衡量的主要依據；非營利事業的學校、公部門與醫院則常以組織的創新表現、學習成長、運作流程、目標達成、工作投入、組織氣氛、工作品質等作為衡量的標準，兩者之間存在一定程度的差異(張水泉，2002；黃國峰，2013；高義展，1998、2003；高國慶，1993；廖裕月，1998；吳清山，1992；Hoy, W. K. & Miskel, C. G., 2013；DiPaola, M. & Hoy, W. K., 2014)。

綜合各家學者(吳清山，1992；張慶勳，2001；秦夢群、吳勁甫、簡瑋成，2014；高義展，2003；黃國峰，2013；郭祥益、吳明隆，2006；Hoy, W. K. & Miskel, C. G., 2013；DiPaola, M. & Hoy, W. K., 2014)對組織效能的定義與觀點，本研究對組織效能定義如下：組織各級各類成員能夠盡忠職守，為完成組織目標及達到組織所預定的計劃而努力，使組織在管理運作表現上，獲致和諧良好的成效。本研究所指的組織效能包括下列五項：

- 1.環境滿意：指組織成員對於目前組織的執行業務工作、同事之間相處情形、待遇、上級的監督；升遷機會等的滿意程度。
- 2.組織氣氛：指組織成員對於同事之間相處融恰與否的感受程度。
- 3.運作績效：指組織成員面對組織的人、事、物等事務的處理過程與結果的感受滿意程度。
- 4.工作投入：指組織成員對於組織事務的投入程度。
- 5.工作品質：指組織成員對於專業能力的精進、事務處理方法的精熟、能妥善運用各種資源增進工作效率、舉辦業務成果展示等的感受程度。

二、越南台商企業人力需求暨人才發展品質管理系統暨組織效能研究工具

(一)越南台商企業人力需求調查問卷

本研究透過文獻分析與綜合整理編制而編製《越南台商企業人力需求職能取向調查問卷》，主要針對以專業職能係指員工從事特定專業工作，為達到特定工作目標，必須具備的職務能力；其次為核心職能，為共通性職能，又稱「共同核心職能」，係組織中每位成員皆應具備的能力；其三，管理職能係指於組織中擔任管理職務者，執行各階管理工作時所需具備的職務能力等。初稿題項內容包含性別、年齡、學歷、職業、職位、組織型態、組織歷史、組織規模、教育訓練、與組織認證等個人背景變項；其次，編輯共通核心職能需求9題、專業職能需求6題、管理職能需求9題，本問卷聘請成人職能培訓實務工作者、勞工團體、商會團體等負責訓練業務之主管、研究成人教育之大學研究學者專家、在大學校院負責成人教育或職業訓練之教授學者、以及越南台商企業代表等專家，做為本研究問卷專家效度審核之專家。本問卷以高雄市立空中大學在職成人學生為預試問卷研究對象，發出 200

份問卷，回收有效問卷 183 份，回收率達 91.%，經由驗證性因素分析之效度與內部一致性信度分析結果如下：

- 1.共同核心職能從第 1 至 9 題之因素負荷量依序為：0.76、0.78、0.79、0.80、0.76、0.73、0.75、0.82、0.78。Cronbach's α 值為 0.86。
- 2.專業職能從第 10 至 15 題之因素負荷量依序為：0.77、0.79、0.76、0.73、0.75、0.73。Cronbach's α 值為 0.83。
- 3.管理職能從第 16 至 24 題之因素負荷量依序為：0.70、0.72、0.74、0.75、0.76、0.77、0.76、0.73、0.75。Cronbach's α 值為 0.82。

(二)人才發展品質管理系統調查問卷

Kao(2016)透過文獻分析與綜合整理編制而成的《人才發展品質管理系統與組織效能概況調查問卷》初稿題項，內容包含性別、年齡、學歷、職業、職位、組織型態、組織歷史、組織規模、教育訓練、與組織認證等個人背景變項；其次，參考 TTQS 的企業機構版的指標，編輯設計人才培訓計畫 14 題、人才培訓設計 7 題、人才培訓執行 7 題、人才培訓查核 7 題、人才培訓成果 11 題等《人才發展品質管理系統運作概況量表》共 46 題。該問卷的驗證性因素分析之效度與內部一致性信度分析結果，符合本研究可參考的問卷調查工具，其效度與信度分析結果如下(Kao, 2016)：

- 1.人才培訓計畫從第 1 題至 14 題之因素負荷量依序為：0.66、0.59、0.69、0.77、0.84、0.87、0.86、0.83、0.78、0.88、0.86、0.85、0.85、0.85。Cronbach's α 值為 0.95。
- 2.人才培訓設計從第 15 題至 21 題之因素負荷量依序為：0.91、0.92、0.82、0.90、0.89、0.89、0.86。Cronbach's α 值為 0.95。
- 3.人才培訓執行第 22 題至 28 題之因素負荷量依序為：0.89、0.93、0.93、0.91、0.90、0.86、0.86。Cronbach's α 值為 0.95。
- 4.人才培訓查核從第 29 題至 35 題之因素負荷量依序為：0.89、0.89、0.83、0.88、0.92、0.92、0.89。Cronbach's α 值為 0.95。
- 5.人才培訓成果從第 36 題至 46 題之因素負荷量依序為：0.82、0.82、0.88、0.86、0.78、0.78、0.77、0.86、0.88、0.89、0.81。Cronbach's α 值為 0.95。

(三)組織效能概況調查問卷

Kao(2016)透過文獻分析與綜合整理編制而成的《人才發展品質管理系統與組織效能概況調查問卷》初稿題項，內容包含性別、年齡、學歷、職業、職位、組織型態、組織歷史、組織規模、教育訓練、與組織認證等個人背景變項，在組織效能方面，編輯問卷的內容包含環境滿意 6 題、組織氣氛 6 題、運作績效 5 題、工作投入 5 題、工作品質 8 題等《組織效能概況量表》共 30 題。該問卷的驗證性因素分析之效度與內部一致性信度分析結果，符合本研究可參考的問卷調查工具，其效度與信度分析結果如下(Kao, 2016)：

- 1.環境滿意從第 1 至 6 題之因素負荷量依序為：0.67、0.78、0.77、0.77、0.72、0.71。Cronbach's α 值為 0.84。
- 2.組織氣氛從第 7 至 12 題之因素負荷量依序為：0.79、0.78、0.79、0.72、0.72、0.74。Cronbach's α 值為 0.85。
- 3.運作績效從第 13 至 17 題之因素負荷量依序為：0.69、0.76、0.76、0.78、0.78。Cronbach's α 值為 0.83。
- 4.工作投入從第 18 至 22 題之因素負荷量依序為：0.76、0.75、0.80、0.79、0.69。Cronbach's α 值為 0.83。

5.工作品質從第 23 至 30 題之因素負荷量依序為：0.77、0.76、0.78、0.76、0.84、0.77、0.74、0.65。
Cronbach's α 值為 0.88。

參、研究方法、進行步驟及執行進度

若本研究順利能進行，將進行研究倫理審查，遵循研究倫理規範進行個案訪談研究。以下未達成本研究的目的，茲說明研究方法、進行步驟及執行進度如下。

一、研究方法

本研究欲瞭解越南台商企業的人力需求與人才發展品質管理系統導入之效益，本研究為達成上述的目的，除了進行相關文獻的探討與分析之外，預計依序透過問卷調查→焦點團體討論法→個案訪談→準實驗研究法等方法，以探究越南台商企業的人力需求與人才發展品質管理系統導入之效益等主題項目。

(一) 問卷調查法

以編輯完成的正式問卷編輯完成後則進行越南台商企業的抽樣調查，將依據越南台商總會提供企業研究樣本，以越南台商企業的負責人與幹部為研究調查對象，預計調查樣本預計共約 5000 名，以紙本及網路線上問卷進行施測。問卷回收後將進行樣本的敘述性統計分析、社會背景差異的變異數分析、相關分析、迴歸分析、集群分析、區別分析、以及路徑分析等，以瞭解越南台商企業在人力需求與人力發展管理系統導入的可行性概況。

(二) 焦點團體討論

本研究應用焦點團體討論法的理由，主要原因乃針對越南台商總會及相關分會之負責人、主要幹度等為焦點團體討論座談的成員，經由越南台商總會的推薦座談成員並連繫確定後，暫定在越南台商總會同奈省分會辦公室作為焦點團體討論的場地，乃採用圓桌式的討論情境設計，於討論時彼此能夠相互觀照，能夠有效的進行自由互動式的焦點研討。關於選聘的焦點團體成員的交通往返，以編列交通補助費用，以讓焦點團體成員可解決舟車旅途之問題。焦點團體討論之後的資料的分析，採用質化結語式直接分析及按系統登錄後進行內容分析。內容分析部份可直接引用受訪者之言辭。分析的策略乃先詳細檢視一、二個團體的轉錄資料，然後據此發展出假設和分類架構。然後再從冗長的轉錄資料中根據分類架構分類後，以便選取合適的引用句來表達內容。之後撰寫成焦點團體討論的內容研究報告。

(三) 個案訪談法

本研究在問卷調查資料統計分析、以及焦點團體討論完成後，即進行個案訪談法，以作為交叉分析比較，以擬定確實的研究結論與建議。本研究的個案訪談係採取半結構(semi-structured interviews)的訪談方式進行，依據問卷調查料分析的結果，預計以男女不拘、年齡介於 30 至 50 歲之間的越南台商企業負責人 1 名、台籍幹部 1 名、越南籍幹部 1 名、台籍員工 1 名、以及越南籍員工 1 名，總共 5 名訪談個案。

個案訪談之前，遵循研究倫理規範，事先擬定訪談大綱、受訪者與訪談者知情同意書等相關研究倫理資料，且經由倫理審查單位審查同意後，始根據研究目的設計問題，再依訪談實際情況對訪談問題、程序及內容做適當的調整，得以對受訪個案的所處的社會脈絡有更深入的了解，並讓受訪者能更自在的陳述內在經驗，過程中輔以紙筆與錄音紀錄，將所聽到及觀察到的語言及非語言紀錄在訪談札記中，以利日後進行內容之分析。

個案訪談取樣較重視樣本本身所提供資訊的豐富性，為使得抽樣具備「深度」和「多元社會實狀之廣度」之特質(胡幼慧，1996)，有別於量化研究所要求樣本的代表性與隨機性，質性研究樣本數較

少，但樣本必須具有代表性，以提供深度的內涵與資料為原則(吳芝儀、李奉儒，1998)，因此本階段的研究採取立意抽樣(purposive sampling)，並邀請符合研究主題，能豐富回答研究問題者為主要研究對象，以利蒐集大量與本研究目的相關問題之訊息。

為避免牽涉到研究者與受訪者熟識具有雙重關係影響到後續客觀分析，以及受訪者對研究者認識太過陌生而在訪談過程中而有所擔心，無法暢所欲言，是以，研究上訪者個案係經由主持人的熟識者引薦，透過研究邀請函說明研究主題及內容與研究貢獻，初步對研究主題有興趣者，採用電子郵件及電話告知研究目的與流程相關訊息，並確認是否符合研究對象選取標準，經過研究參與者之後同意，正式確定成為本研究之參與者。

(四)準實驗研究法

本研究計畫第二年採用準實驗研究方法，進行越南台商企業-勝邦金屬有限公司的人才發展品質管理系統 TTQS 導入的準實驗研究(已取得勝邦金屬有限公司吳明穎總經理簽署參與準實驗研究之知情同意書，詳附錄一)，在研究目的之先前規劃下，選擇以「單組前後測」的準實驗研究設計方式實施。依據 TTQS 企業機構版的 19 項指標內容(其中指標 7 為『訓練需求相關的職能分析與應用』)，應用於勝邦金屬有限公司，以瞭解該公司導入 TTQS 的實施狀況。本研究係採取人力資源管理績效，以及 TTQS 實施對於之組織效能表現之前後測比較分析的方式進行，以瞭解 TTQS 導入實施之前與實施之後，在人力資源管理績效與組織效能之差異比較。

二、研究步驟及執行進度

(一)研究步驟

本研究進行步驟說明如下：

- 步驟一：進行本研究變項之相關文獻蒐集與梳理。
- 步驟二：編輯問卷調查之問卷。
- 步驟三：選取問卷調查之樣本。
- 步驟四：至越南實施問卷調查。
- 步驟五：回收問卷並進行統計分析整理。
- 步驟六：編輯焦點團體討論題綱。
- 步驟七：選取本研究焦點團體訪談樣本。
- 步驟八：至越南進行焦點團體訪談。
- 步驟九：分析與整理焦點團體訪談內容。
- 步驟十：編輯個案訪談題綱。
- 步驟十一：選取訪談個案。
- 步驟十二：至越南進行個案訪談。
- 步驟十三：分析與整理個案訪談結果。
- 步驟十四：綜合歸納比較分析問卷調查、焦點團體討論與個案訪談結果。
- 步驟十五：綜合梳理第 1 年研究成果資料提出結論與建議。
- 步驟十六：第 1 年研究成果參加學門發表會暨學術研討會
- 步驟十七：第 1 年研究成果投稿學術期刊。
- 步驟十八：完成並呈繳第 1 年研究成果報告。
- 步驟十九：進行第 2 年準實驗研究籌備計畫。
- 步驟二十：進行準實驗研究個案行前籌備會議。
- 步驟二十一：編輯準實驗研究人才發展品質管理手冊。

- 步驟二十二：進行人才發展品質管理系統指標與導入實務培訓。
- 步驟二十三：編輯準實驗研究人力資源管理績效與組織效能前後測評量工具。
- 步驟二十四：進行 TTQS 導入準實驗研究之人力資源管理績效與組織效能之前測。
- 步驟二十五：正式實施 TTQS 導入準實驗研究。
- 步驟二十六：進行 TTQS 導入準實驗研究之人力資源管理績效與組織效能之後測。
- 步驟二十七：進行 TTQS 導入準實驗研究之人力資源管理績效與組織效能之前後測比較分析。
- 步驟二十八：綜合分析與歸納 TTQS 導入之準實驗研究實施效益。
- 步驟二十九：綜合歸納與比較分析第 1 年與第 2 年研究成果。
- 步驟三十：綜合梳理第 2 年研究成果資料提出結論與建議。
- 步驟三十一：第 2 年研究成果參加學門發表會暨學術研討會。
- 步驟三十二：第 2 年研究成果投稿學術期刊。
- 步驟三十三：完成並呈繳第 2 年研究成果報告。

(二)研究執行進度

本計畫預計執行期程從 107 年 8 月 1 日起至 109 年 7 月 31 日止，總共為期 2 年的計畫。茲說明本研究各年度執行工作事項、作業時程之甘特圖表如下：

表 2 研究執行進度表

	作業時程			
	107 年 8-12 月	108 年 1-7 月	108 年 8-12 月	109 年 1-7 月
進行本研究變項之相關文獻蒐集與梳理				
編輯問卷調查之問卷				
選取問卷調查之樣本				
至越南實施問卷調查				
回收問卷並進行統計分析整理				
編輯焦點團體討論題綱				
選取本研究焦點團體訪談樣本				
至越南進行焦點團體訪談				
分析與整理焦點團體訪談內容				
編輯個案訪談題綱				
選取訪談個案				
至越南進行個案訪談				
分析與整理個案訪談結果				
綜合歸納比較分析問卷調查、焦點團體討論與個案訪談結果				
綜合梳理第 1 年研究成果資料提出結論與建議				
第 1 年研究成果參加學門發表會暨學術研討會				
第 1 年研究成果投稿學術期刊				
完成並呈繳第 1 年研究成果報告				
進行第 2 年準實驗研究籌備計畫				
進行準實驗研究個案行前籌備會議				
編輯準實驗研究人才發展品質管理手冊				

進行人才發展品質管理系統指標與導入實務培訓			■	
編輯準實驗研究人力資源管理績效與組織效能前後測評量工具			■	
進行 TTQS 導入準實驗研究之人力資源管理績效與組織效能之前測			■	
正式實施 TTQS 導入準實驗研究			■	■
進行 TTQS 導入準實驗研究之人力資源管理績效與組織效能之後測				■
進行 TTQS 導入準實驗研究之人力資源管理績效與組織效能之前後測比較分析				■
綜合分析與歸納 TTQS 導入之準實驗研究實施效益				■
綜合歸納與比較分析第 1 年與第 2 年研究成果				■
綜合梳理第 2 年研究成果資料提出結論與建議				■
第 2 年研究成果參加學門發表會暨學術研討會				■
第 2 年研究成果投稿學術期刊				■
完成並呈繳第 2 年研究成果報告				■

三、預期完成之工作項目及成果

本研究預期完成以下工作項目及成果：

1. 完成越南台商企業發展趨勢、成人職涯規劃、職能基準與內涵、人才發展品質管理系統、人力資源品質管理績效與組織效能效益等相關國內外文獻資料整理。
2. 完成越南台商企業 5000 份《越南台商企業人才發展品質管理系統暨組織效能概況調查問卷》之問卷調查與統計分析結果。
2. 舉辦完成舉辦焦點團體討論活動，獲得越南台商企業及越南台商總會及分會之負責人、幹部、員工、會員代表、以及駐越南胡志明市台北經濟文化辦事處代表同仁等專家的座談討論，歸納人力資源需求概況與人才發展品質管理系統導入之可行性策略。
3. 實施完成越南台商企業負責人、台越籍幹部、台越籍員工等個案訪談，以瞭解越南台商企業人力資源需求概況與人才發展品質管理系統導入之之具體實施策略與施行細則。
4. 實施完成為期一年的越南台商企業-勝邦金屬有限公司的人才發展品質管理系統導入之準實驗研究，以瞭解其對於人力資源管理績效與組織效能的影響效益。
5. 完成研究報告並參加學術研討會、TSSCI 與 SSCI、EI 期刊發表，預計將研究報告整理成 10 份不同階段的研究成果之中英文版學術報告格式，向學術研討會、國內教育與人力資源管理類 TSSCI 期刊、以及國外 SSCI、EI 等教育暨人力資源管理類及綜合管理類期刊投稿。
6. 預計在未來 2 年內能在 TSSCI 期刊如《教育學刊》、《人力資源管理學報》等約投稿 1-3 篇；SSCI 期刊如《The International Journal of Human Resource Management》、《Human Resource Management Journal》、《Adult Education Quarterly》，以及 EI 類《MATEC Web of Conferences》等投稿 3-6 篇等學術論文。

參考資料

- 王世哲 (2002)。全球化現象的成人教育出路—哲學的省察。輯於中華民國成人教育學會主編，**全球化與成人教育**，99-122。
- 行政院經貿談判辦公室(2017)。新南向旗艦計畫—產業人才發展。2017 年 12 月 28 日，取自行政院經貿談判辦公室網站：https://www.moea.gov.tw/Mns/otn/content/Content.aspx?menu_id=25246
- 吳淑禎(2013)。「教師職能量表」之發展。**測驗學刊**，60(2)，397-428
- 吳清山(1992)。**學校效能研究**。台北：五南。
- 李弘暉、吳瓊治(2007)。運用 ISO 10015 轉換教育訓練投資為企業競爭優勢。**品質月刊**，43(7)，78-83。
- 李嘉哲、鄭晉昌 (2008)。**管理職能模型之建構**。林文政 (主持人)，管理職能發展。第十四屆企業人力資源管理實務專題研究成果發表會，國立中央大學。
- 林文燦、孔慶瑜、林麗玲 (2009)。IIP、ISO 10015 與 TTQS 差異分析。**品質月刊**，45(4)，52-56。
- 林建山(2006)。人力資本開發與國家訓練品質保證體系。**就業安全**，5(2)，44-51。
- 邱靖蓉(2015)。職能導向思維下的人才發展與系統化課程建構。**T&D 飛訊**，202，1-32。
- 徐遵慈(2014)。**臺灣產業的「新南向政策」**。貿易政策論叢，22，67-111。
- 秦夢群、吳勁甫、簡瑋成(2014)。群體層次教師組織公民行為、教師彰權益能與學校效能關係之研究。**教育與心理研究**，37(1)，1-35。
- 高國慶(1993)。**組織結構與組織效能之關係**。中國文化大學企業管理研究所碩士論文，未出版。
- 高義展 (2003)。全球化對於我國教育的衝擊與因應。**教育學苑**，1，2-10。
- 高義展 (2003)。**學校教師組織運作策略與學校效能關係之研究**。台北：鼎茂。
- 高義展(2010)。應用限制理論建構適性化高雄都會區的成人數位學習系統。**城市學學刊**，1(1)，85-113。
- 高義展(2017)。全球化對於成人學習者職涯規劃及職能發展影響之探討。**農業暨休閒產業研究期刊**，7(1)，17-38。
- 康自立 (1997)。能力本位職業訓練的理論與課程發展。**就業與訓練**，15 (6)，3-9
- 張仁家(2017)。**因應工業 4.0 而生的「技職教育 4.0」**。2017 年 5 月 18 日，取自技職 3.0 網站：<http://www.tvet3.info/vocational-education-4-0/>
- 張水泉(2002)。**領導行為與效能之研究-以某空軍主官為例**。中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。
- 張慶勳(2001)。**國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究**。高雄：復文。
- 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。**就業安全**，9(1)，60-66。
- 郭祥益、吳明隆(2006)。企業組織文化、組織學習、知識管理對組織效能影響之研究(The Research of the Influence of Organizational Culture, Organizational Learning and Knowledge Management on Organizational Effectiveness in Enterprises)。**正修學報**，19 期，279 - 300。
- 勞動力發展署 (2014a)。**TTQS 評核指標**。2014 年 11 月 12 日，取自 TTQS 人才發展品質管理系統網站：<http://ttqs.wda.gov.tw/>
- 勞動力發展署 (2014b)。**TTQS 企業機構版指標課程統一教材**。2014 年 11 月 12 日，取自 TTQS 人才發展品質管理系統網站：<http://ttqs.wda.gov.tw/>
- 勞動力發展署(2015)。iCAP 職能發展應平台。2015 年 12 月 15 日，取自 iCAP 職能發展應平台網站：<https://icap.wda.gov.tw/Knowledge/>
- 彭慧玲、蔣美華、林月順(譯)(2009)。**成人生涯發展—概念、議題及實務**(原作者：Spencer G. Niles)。台北：心理。

- 黃美珍、鄭瀛川 (2008)。校外機構線上諮商工作者之核心職能初探研究—以張老師基金會某分事務所為例。**輔導與諮商學報**，30(1)，61-87。
- 黃國峰(2013)。軍事組織領導效能提升之研究-以楚漢相爭為例。**黃埔學報(WHAMPOA - An Interdisciplinary Journal)**，64，51-78。
- 黃培文 (2014)。職能分析與發展。載於德鍵企業有限公司附設職業訓練中心、銓國人才發展育成股份有限公司 (主編)，**103 年度第二期訓練經理五級認證課程教材** (39-139 頁)。臺南市：德鍵企業有限公司附設職業訓練中心、銓國人才發展育成股份有限公司。
- 黃富順 (2000)。成人教育導論。台北：五南。
- 黃富順 (2002)。全球化與成人教育。輯於中華民國成人教育學會主編，**全球化與成人教育**，1-28。
- 新南向政策專網(2017a)。新南向政策綱領。2017 年 12 月 28 日，取自新南向政策專網網站：
[https://www.newsouthboundpolicy.tw/\(X\(1\)S\(ednj1sao5ipukdezzhs14r5e\)\)/PageDetail.aspx?id=9d38cb45-4dfc-41eb-96dd-536cf6085f31&pageType=SouthPolicy](https://www.newsouthboundpolicy.tw/(X(1)S(ednj1sao5ipukdezzhs14r5e))/PageDetail.aspx?id=9d38cb45-4dfc-41eb-96dd-536cf6085f31&pageType=SouthPolicy)
- 新南向政策專網(2017b)。越南台商資訊。2017 年 12 月 28 日，取自新南向政策專網網站：
<https://www.newsouthboundpolicy.tw/Country.aspx?id=1c60bd7f-93d9-442c-8370-081551bf33fd&type=BusinessInfo>
- 新南向政策專網(2017c)。新南向「產業人才發展」旗艦計畫。2017 年 12 月 28 日，取自新南向政策專網網站：
<https://www.newsouthboundpolicy.tw/Content/upload/editor/otherfiles/產業人才.pdf>
- 經濟部國貿局(2017)。越南同奈省吸引外資成績斐然。2017 年 12 月 28 日，取自經濟部國貿局網站：
<https://www.trade.gov.tw/World/Detail.aspx?nodeID=45&pid=625785>
- 葉子亘(2012)。職場變化對成人生涯規劃影響之研究。國立暨南國際大學輔導與諮商研究所碩士論文，未出版。
- 廖仁傑(2004)。由 ISO 10015 與 IIP 二個國際標準來談教育訓練與人力資源品質的提升。**品質月刊**，40(10)，28-31。
- 廖文志 (2010)。職能落實與套裝訓練。**2010 台灣勞動力論壇**，國立臺灣師範大學。
- 廖裕月(1998)。領導型式與領導效能之研究。國立台北師範國民教育研究所碩士論文，未出版。
- 蔡培村、武文瑛(2010)。成人教育學。高雄：麗文。
- 蔡培村、許雅惠(2004)。全球化趨勢下成人學習體系之建構。**中華民國社區教育學會 (主編)，全球化與成人教育**，331-355。臺北：師大書苑。
- 鄧國宏 (2000)。主管管理才能評鑑量表之建立與信、效度分析—以某商銀為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版。
- 鄭夙珍、林邦傑、鄭瀛川，大學生職能量表之發展研究。測驗學刊，56 (3)，397-430 (2009)
- 蘭堉生 (2009)。職能運用的瓶頸與突破 (一)。2014 年 11 月 18 日，取自旭聯科技：
<http://www.sun.net.tw/knowledge/knowledge.php?type=0>
- McClelland D. C. (1973) Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-24
- Dalziel, J et al (2016). The Larnaca Declaration on Learning Design. *Journal of Interactive Media in Education*, 2016(1): 7, 1-24.
- David A. D. & Stephen P. R. (2012). *Fundamentals of Human Resource Management* 11(E). John Wiley & Sons, Inc.
- DiPaola, M. & Hoy, W. K. (2014). *Improving Instruction Through Supervision, Evaluation, and Professional Development*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc.
- Driver, R., Squires, A., Rushworth, P., and Wood-Robinson, V. (1994). *Making Sense of Secondary Science*.

London, Routledge.

- Duys, D. K., Ward, J. E., Maxwell, J. A., Comerford, L.E. (2008) . Career Counseling in a Volatile Job Market: Tiedeman's Perspective Revisited. *The Career Development Quarterly*, 56, 232-241.
- Guglielmino, P. J. (1979).Developing the top-level executive for the 1980s and beyond. *Training & Development Journal*, 33(4), 12-14.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1997) . Facilitating new deals, *Human Resources Management Journal*, 7(1) , 45-56.
- Hodell, C. (2005). Basics of Instructional Systems Development:Instructional Systems Development. In *Basics of Instructional Systems Development (Infonline ASTD)*.Retrieved from <https://www.td.org/~media/Files/Education/DesigningLearningISDInfonlineExceDes.ashx>
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice*, 9th edition. New York: McGraw-Hill.
- Kao, I.C. (2014). Construction of Human Resource Development Strategy of Community Empowerment by Project Management, TOC and TTQS. *Storage Management Solutions*, Issue2, March, 42-65.
- Kao, I.C. (2016). Empirical Study on the Learning Purposes, Contents, and Methods for Adults in Response to Globalization. *Storage Management Solutions*, Issue1, January, 199-220.
- Kao, I.C. (2016). On the Relationship between Talent Quality-management System and Organizational Effectiveness in the Operation of Public and Private Institutions in Taiwan -- Taking the On-the-job Trainers at the Open University of Kaohsiung as a Case Study. *Storage Management Solutions(EI)*, Issue1, January, 64-96.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M.(1993). *Competence at work: Models for superior performance*. NY: John Wiley & Sons.
- Nicholson, N. (1996) . Career systems in crisis : Change and opportunity in the information age, *Academy of Management Review*, 23 (1) , 40-51.
- Randall, D. M. (1987) , Commitment and Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, 12 (3) , 462.