

# 翻轉了什麼？探討個案教學的教學與學習成效

## Flipping what? Exploring the effects of teaching and learning of case method

### 摘要

本教學方案於國際人力資源管理之系上選修課程實施，主要目標在於採個案之互動式教學原則與融入企業實務之元素於課程裡，期提升學生之學習動機及學用合一之程度。具體做法以「企業實務個案教學法」為課程主軸，運用本法強調之持續「提問-聆聽-回應」的概念，讓學生培養「聽、說、讀、想」四方面的能力。而在此概念下，課程中加入了四場「企業實務演講」、兩場「企業參訪」、以及配合企業實際提出之待解決實務議題而舉辦的期末「企業提案競賽」，創造了多場次學生與企業實務人士於課堂內外與線上/下的密集互動，並於過程中設計了多元的學習/教學成效評價方式，除了驗證本課程設計的有效性外，亦可提供未來於大學教育裡欲達成相關目標之依據。

The project mainly implemented in a selected course of the Department of International Business at Feng Chia University: International Human Resource. The main goal was adopted the interactive teaching methods of case, and integrated the elements of business practice into class, to strengthen student's learning motivation. The specific way to implement was used the concept of "case teaching method", tried the process of "asking-listening-responding" to develop student having "listen-speak-read-think" abilities. Under these concept, the project also included 4 business practical speaking, 2 business visiting, and designed a final project which combined the business practical elements. The project adopted this way to create more opportunities for student interact with the business practical professionals, and got more perspectives from outside the campus.

**關鍵詞：**個案教學、企業實務、互動式教學法、國際人力資源管理

## 壹、前言

在科技進展與資訊爆炸的時代裡，生活中充斥著各樣精采且引人注意的訊息或設備，因而也間接造成學生於課堂上專注力不足或無法持續的問題，從訊息處理理論的觀點來解釋，在資訊越發增多的情況下，個體會選擇性的選擇引發興趣的訊息，才有機會進入記憶系統中(張春興，1996)，因而也造成教師教學上的困難與挑戰。

傳統專注於課本理論單向式的講授(lecture)授課模式，雖有其廣泛且大量傳授知識的優點，但卻也有學習者注意力容易喪失的問題(Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2018)，根據統計，學習者透過講授方式學習，授課內容僅10%會經由短期記憶留存至長期，代表將近九成的內容會在離開教室時即遺忘，甚至即使在課堂中即未曾引發學習者的注意，喪失了教學與學習的本意，因而引發越來越多師者開始思索，如何將學習所需的焦點，轉移到學生的學習成效上。

過往單向講授的授課模式，是以「教師」為課堂的中心，經由教師事前的預備，決定在課堂中所欲傳達的內容與專業概念，因而教師為資訊的來源與提供者，而參與的學生則為被動的接收者(receiver)(Beebe, Mottet, & Roach, 2004)，但近年授課模式開始轉以「學生」為主體，因而有「翻轉教室」(flipped classroom)的出現。提倡者史密斯(Aaron Smith)與柏格曼(Jonathan Bergmann)認為，透過教學重點的轉移，可以大幅度的將學生與課堂內的學習焦點回轉，且大幅增進學習成效(Smith & Bergmann, 2013)。也由於將課堂的焦點移轉至學生身上，因此課堂中教師的角色，將由講授者，轉變為「帶領者」，使學生透過教師所預先規劃的課程安排，從課堂前針對議題的小組聚集討論，將初步成果帶到課堂中，經由老師採用接續性的提問與追問，使學生主動的在課堂中參與思考與回應，因而產生更大的學習成效。

另一方面，現今大學教育所面臨的挑戰，除了學生的學習專注力下降外，學校教育與產業所需間存在的「學」「用」落差，是另一個促使學校教育方式必須加以改革之處(Vivas & Allada, 2006)，而此現象隨著社會變遷與科技的進展之下，若教師不思改進，將有可能被人工智慧的技術加以取代，因為人工智慧將可進展到能感測到學生上課的反應與狀況，並適時的調整上課的方式與教學模式(Harrari, 2016)。然而，以商管教育為例，產業界面臨的環境快速且大幅的動態變動下，制式且規範內的知識架構早已不符產業所需，相對的，反而是軟性卻必須的思考、決策、以及問題解決能力，甚至是目前強調的團體作戰或跨界合作的能力，才是產業界所需的人才條件，而這正是傳統單向式講授教學法較難以達成的教學目標(司徒達賢，2015)。

近年來，實務個案教學法(case method)的提倡，試圖解決上述問題。個案

教學法目前廣泛在商管教育中運用，論其主因，除了商業案例多是由實務經營管理中所發展與累積產生，更在於實務決策的過程裡，與個案教學所培養訓練的能力相仿，皆是由事實資料的澄清、問題的確證、因果關係的建立、乃至於最終決策與方案的形成等等(司徒達賢，2015)，因此當學生透過大量個案的累積之後，除了如同醫學專業中的案例或法學專業中的判例，慢慢可摸索出多樣個案背後所隱含的學理基礎之外，更在過程裡學會研讀個案中每個資訊可能的解讀角度、學會在課前或課堂中思考資訊背後的道理與他人發言的內涵、也學會聆聽他人發言與自己觀點的相異與相符之處、亦能夠在課堂中知曉如何具邏輯性地闡述自我意見(司徒達賢，2015)，而這正也是個案教學的迷人之處。

再者，解決學用落差的方式，除了授與實務個案外，添加更多「實際企業經營」相關的元素可讓學生更加貼近企業實務，即使對於非商管學院的學生而言，亦可藉此提前體驗未來職場工作環境中的真實情境，除了對於職場現況有真實期望外，亦可降低企業雇主在進行職前訓練時相關成本。而具體做法，可採用「企業參訪」、「邀請具實務經驗之人士進行「實務演講」、以及「企業經營相關議題之期末提案」促使學生於學期間與企業實務更加貼近。

據此，本文以作者所開設之「國際人力資源管理」課程為例，透過連續兩年之開課過程中，以「實務個案教學」為主要課程設計與主軸、陸續將「企業參訪」、「實務演講」、以及「企業實務提案競賽」三大元素加入課程設計裡，並透過學生的意見回饋與相關評量結果，加以反思並檢視企業實務的課程元素對學生學習成效上的實質效果。

## 貳、教學理念與特色

### 一. 教學理念：

為解決傳統單向式授課模式，以及學用落差的問題，本課程藉由加入「企業個案」、「雙向乃至於多向式互動授課」、以及「實務提案競賽」三元素，提升學生學習成效與實作能力。由於作者所服務的逢甲大學多年來推行CDIO之教學概念，因而結合此教學思維的架構下設計課程內容，除了為創新教學的理念外，亦為作者於構思課程設計時重要的思維邏輯。其中，C為構思(conceive)，代表學生能夠知道如何去定義客戶的需求、考量所需的技術、並且能夠發展出概念性的商業計畫、D為設計(design)，代表學生能夠給予較為詳細的資訊描述產品設計，或是設計產品的草圖；I為實施(implement)，代表學生具有將設計轉為產品、過程或系統的能力，當中包含了軟硬體的製造、系統整合以及測試；最後O為操作(operate)，期許學生能夠培養出持續改進產品、包含銷售、物流、客戶服務、維護、維修、回收以及升級。因此，若能用此架構設計課程，將能更適切地融入作者上述的三種元素於課程裡，更能提升學生學習意

願、成效、以及學用合一程度。

## 二. 教學特色：

本課程在教學上以「個案教學法」背後的教學概念為基礎，從傳統「以教學者為中心」的教學思維，翻轉為「以學習者為中心」的教學模式。除此之外，本課程又因著高等教育常為人所詬病的「產學落差」之緣故，因而在實務個案的基礎上往外擴張，將各種與企業實務得以連結的元素一一加入，目的皆在於促發學生藉由思考與課堂參與，提升學習動機，並貼近實務需求。因此，在個案教學方法的教學理念下，司徒達賢(2015)指出，課堂中必須設計得以讓學生「提問-聆聽-回應」的元素，藉以讓學生培養「聽、說、讀、想」四方面的能力。

單就個案教學為例，如以下圖1所示，企業個案於上課前即發放給學生閱讀(通常為前一至兩周，視個案長度與難易度而定)，並鼓勵或規定能聚集討論，試著針對個案上所提供的課前提問問題加以回應，因此讓學生討論的方式可以採小組須完成課前個案討論議題的作業來促成，而此階段即已初步訓練學生上述四種能力，因為討論過程中學生也必須去闡述己見、聆聽他人想法、比對他人意見與自我的差異、並再次回應或說服他人等，這些都是學生已經在課前得以練習的。

而在課程個案帶領當中，老師秉持著「先提問，後抽選學生回應方式」，鼓勵學生都能參與思考的動作，並於同學回應後，藉由挑選其他同學來覆述前位同學發言內容的方式，使同學能夠專注聆聽他人發言的重點，也督使學生比對他人觀點與自我的異同之處，而且這個過程會與課前小組討論有所不同，除了組成成員擴及整個班級人數之外，最重要是授課教師扮演了關鍵的提問角色，在一系列連續又相互關聯的問題下，一步步帶領同學更加釐清每個選項背後的思維邏輯，因而學生將被引導著思考與回應。而這一整個流程，即為上述談及「聽、說、讀、想」四種能力的培養之方法。

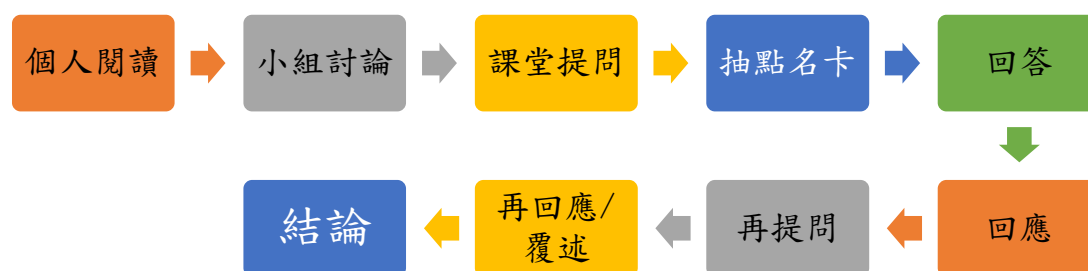


圖1：個案教學法之課程進行流程

而除了教學法上的突破之外，本課程主要引入更多「企業實務的元素」到課程設計中，呈現方法如「實務演講」、「企業參訪」、以及「企業提案競賽」等等。在傳統教學法下，老師依循著教科書的內容，雖版本可透過版本與時事補充方式更新，但同樣的內容，授課教師對比企業實務人士的分享，學生的接受程度有明顯差異，以本課程實務演講以「職涯發展」而論，教科書裡有同樣職涯規劃與發展相關章節與理論架構，但如同學的回饋，可得知學生對於此種方式的接受程度更高，因而可預期獲得更好的成效：

「非常喜歡老師邀請講者來分享職涯規劃的經驗，對比課本的內容，此種方式能更實際的知道如何運用在我們未來的實際職涯中」。

## 參、課程內容與教學設計

### 一. 課程內容

#### 1. 課程描述與目標：

本課程為國際經營與貿易學系選修課程：「國際人力資源管理」，本課程於課程大綱上之公告目標在於使修課學生了解「人的價值可以從適合的位子加以突顯」。在知識創新的時代，組織的成敗往往取決於人才的獲取，而人才必須要適才適所才得以發揮，尤其在現今國際化的浪潮下，許多基本人才管理的議題，須有特別的全球佈置策略觀點。因此，本課程針對一般學生培養人力資源管理的基本知能，並透過多種人力資源管理不同的功能間，搭配組織的策略發展目標，理解並能運用到自我團體活動、社團運作、甚至未來工作職場中，訓練學生擁有相關思維與能力，得以分析、管理並解決實務上面臨的問題。課程中將交叉設計個案討論、小組辯論、角色扮演、企業實例演練、實務演講、以及企業參訪等活動於課程中，並以此帶出當中的觀點與理論的意涵。課程中皆以最基礎之人管思維或功能出發，但最後延伸到關鍵議題：亦即將議題放置到全球布局的思維下，此議題的深度與範疇如何解決。因此，本課程欲帶領學生在以下幾個面向上獲得進一步增長：

- (1) 認識並分辨人力資源管理不同功能間的作用與應用；
- (2) 學習並分析組織中運用不同功能的實際案例與適切性；
- (3) 帶領學生從本土觀點延伸至全球布局的思維，因應現今時勢趨勢；
- (4) 從互動式活動中學習聆聽、表達、閱讀、以及思考的藝術，並學習换位思考；
- (5) 培養邏輯思考能力與實務導向的問題解決技能；
- (6) 藉由多元的個案資料拓展思維與視野，鍛鍊創意方案的發想與實踐能力；

(7) 學習團隊合作、簡報、溝通等管理者必備之整合能力；

另一方面，由於本課程除了上述的課程原始目標之外，亦試圖透過加入企業實務案例元素的方式，提升學用合一之預期目標，因此在教學法上以互動式教學法(更具體而言為個案教學法)，並加入「企業參訪」、「實務演講」、以及「企業實務提案競賽」，預期達到以下幾項更深入的課程目標：

- (1) 透過個案教學法提升學生聽、說、讀、寫的能力；
- (2) 透過主題式實務演講帶領學生對特定議題更貼近實際。具體而言，以「職涯發展」為主題，邀請不同業界專家到課分享；
- (3) 透過企業實地參訪帶領學生對真實企業營運環境有真確的觀察與體悟。具體而言，本學期課程搭配「阿瘦實業」貫穿整學期內容設計，帶領學生至阿瘦豐原門市進行參訪；
- (4) 透過企業實務提案競賽促發學生整合課程所學，操練換位思考，以企業經營者的角度出發，並以年輕世代的創意觀點，實際協助企業解決實務議題，並立即獲得企業端的實務回饋。具體而言，阿瘦實業訓練部經理分享後，提出「打造最佳的阿瘦入職體驗」議題，由學生分組進行期末提案，且期末時阿瘦實業訓練部經理亦到課給予學生直接回饋、評分、以及進行評選出兩組優勝隊伍。

2. 學習評量：本課程設定學期成績各項比例標準如表1所示：

表1：學期成績各評分項目、內容、與權重

評分項目	評分內容	權重
課堂參與	課堂活動參與與討論品質	25%
課程回饋	指定週別課後繳交之心得反饋	10%
期中評量	團體報告（包括組內互評）	10%
團體期末報告	期末分組報告（包括組內互評）	25%
個人期末報告	個人履歷表	10%
期末考試	期末筆試成績	20%

本課程以多元評量方式進行學生學習評量，如表1所示。首先，本課程由於課堂中大量使用「雙向式老師-學生間」或「多向式老師-學生-學生之間」的互動設計，因此對於課堂中的課堂參與也特別講求，但為了使學生在課堂中的參與程度與品質上能夠同時並重，因此課堂設有跟課的課堂助教，除了負責記錄學生的發言次數外，更針對每次發言進行初步文字紀錄與評分，其中，評分於學期初即與授課本人進行標準的溝通與確認，分為「良好」與「一般」兩種，亦可促發學生發言的意願。本部分將佔學期成績25%。

再者，本課程欲在過程中適當掌握學生對課程進行方式的想法或意見，因此設有課程回饋部分，因而學期間設有四次課程回饋的個人作業，平均約四次上課設有一次回饋機制，因而學生在回饋作業裡，可針對過去四次上課過程

中，是否有相關課程收穫、改善建議、值得延續、或者針對課程內容的相關疑問等等，而教師亦可針對每次的回饋內容予以線上回饋，而此作業皆於校內 iLearn系統上進行。本部分將佔學期成績10%。

另一方面，本課程亦設計期中評量部分。由於本課程將搭配「阿瘦實業」為標的，進行整學期的課程設計，因此於期中，學生將以小組為單位，進行阿瘦實業的企業介紹作業，而此部分重點，除了要求學生能初步搜尋與整理阿瘦實業的相關發展背景與經營策略分析外，亦針對該企業在人力資源制度面的整體理解，使學生於阿瘦實業代表來分享時，學生對該企業有深入理解，因而可以有更具品質的互動。本部分將佔學期成績10%。

承上所述，於期中作業繳交後，本課程邀請阿瘦實業訓練部經理到課演講，講題為「從阿瘦談規模企業之人管制度」，因此講員除了分享阿瘦的發展歷史與沿革外，並分析了阿瘦在人管制度上的配置與使命，最重要的是在講題最後以企業實際的角度，拋出一個可供學生用其年輕世代的角度，為阿瘦解析並提出方案的實務議題，並配合期末時邀請企業代表到課，於學生小組上台提案時，除了給予更實際的方案回饋外，亦與老師共同評分與評選，最後選出兩組優勝同學代表，並予以適當獎勵。而本學期所提的人管議題為：「打造最佳的阿瘦入職體驗」，因阿瘦訓練部門認為，雖公司提供良好的入職訓練與引導，但入職初期仍為離職率較高的期間，因而欲從學生年輕世代的觀點，思索出更貼合新人的入職體驗計畫，期望有效提升新人的留任意願。本部分將佔學期成績25%。

而本課程由於是以「職涯發展」為主題，因此除了課程中以此為題邀請業界專業人士到課分享外(此部分稍後介紹)，亦有招募與甄選相關章節的講授，而實際面上則由教師本人教授有關履歷表撰寫與面試注意事項的內容，因此在課程前先請學生繳交一份初版的履歷表，而期末再根據老師於課堂中所談到的注意事項，以及老師分別給各學生的建議，於期末須繳交一份完整版的履歷表，而本部分將佔學期成績10%。

最後，本課程仍按照課程進度於期末進行期末考試，考試範圍除了課本講授的章節之外，亦包含了課程中所進行的相關個案、活動、教材、甚至出外企業參訪與期末報告的相關議題，目的在促使學生在學期進行過程中更進一步的思考與學習。本部分將佔學期成績20%。

### 3. 教學設計與教學大綱：

本課程在教學設計上，正規課程以「企業實務個案」貫穿，並加入了三項與企業實務的元素於課程中，分別為：「企業實務演講」、「企業參訪」、「企業實務提案競賽」，列示於表2中：

表2：課程大綱

週次	主題	章節	教材/活動	評量設計
01	課程簡介			期初評量
02	團隊的能力		棉花糖挑戰	
03	功能面面觀	Ch1	個案 1	
04	從工作觀之	Ch4	個案 1	課程回饋 1
05	實務演講 1：阿瘦訓練部范經理			
06	企業參訪 1：阿瘦豐原門市			
07	人力資源規劃	Ch5	校內職員之工作分析	
08	實務演講 2：張國際職涯發展師			課程回饋 2
09	招募(含履歷表撰寫)	Ch5	個案 2	
10	甄選(含面試實務)	Ch6	個案 2	
11	實務演講 3：104 吳副總經理			
12	教育訓練	Ch7	個案 3	課程回饋 3
13	職涯發展	Ch8	個案 3	
14	實務演講 4：王博士			
15	企業參訪 2：燦坤中區物流中心			
16	績效與薪酬管理	Ch10.12	個案 4	課程回饋 4
17	期末企業實務提案競賽		阿瘦訓練部范經理	
18	期末考試			期末評量

由表2得知，本課程共計安排了四場實務演講、兩場企業參訪、以及期末的企業實務提案競賽，相關詳細介紹接續於教學設計範例中加以呈現。

## 二、教學設計範例

首先說明實務演講的場次，接續為企業參訪，最後則詳細介紹期末的企業實務提案競賽。四場實務演講先搭配期末企業實務提案，邀請阿瘦實業來課堂上加以介紹企業，之後選擇與學生未來發展息息相關之「職涯發展」為題，邀請三位在各領域學有專精的專家，包含考取國際職涯發展師證照的人士，來課堂中跟學生分享。細節詳細列示如下：

- (1) 首先，於第五周先搭配期末的企業實務提案競賽，先邀請配合廠商：阿瘦實業人力資源訓練部的范經理，到課程中先介紹阿瘦實業過去的發展歷史與企業經營理念之外，並針對該企業的人管制度進行說明，最後更拋出一項目前訓練部門所遭遇懸而未決的實務議題：「打造最佳的阿瘦入職體驗」，理由如上所述，因而學生分組後必須與企業端窗口保持聯繫，並收集相關資訊，以及運用課程中所教授的分析模型與工具，進行完整之提案報告，並於期末時上台簡報小組的分析成



果，由老師與范經理一起評分。該場次相關課程紀錄於照片1與照片2中呈現；



照片1：阿瘦范經理演講



照片2：阿瘦范經理演講

(2) 而第二場次，則在第八周安排考取國際職涯發展師證照專業人士到課分享，講題即是：「如何考取國際證認的專業證照」，但張發展師並不只針對考試的預備與過程加以介紹，更分享了過往為何對職涯發展相關專業產生興趣，以及如何一步一步走上這個幫助人找自己的專業中。該場次相關課程紀錄於照片3與照片4中呈現；



照片3：張國際職涯發展師演講



照片4：張國際職涯發展師演講

(3) 第三場次則於第11周邀請任職於104人力銀行的吳副總經理到課，分享題為：「遇見最棒的自己：談成功職涯規劃的四大策略」之分享，由於吳副總經理原本所主修的是食品營養相關科系，但一連串自己預期外的人生際遇，促使自己走上人力銀行的行業，但目前更因集團營運焦點的轉變，更一腳跨入銀髮長照的事業中，因而其所提供的實務建議，更貼近符合這些年輕學子的需求。另一方面，在職涯選擇部分，吳副總經理更由其在人力銀行工作多年的經驗與觀察，提出更具遠期觀瞻的見解，對學生的幫助非常大。該場次相關課程紀錄於照片5與照片6中呈現；



照片5：吳副總經理演講



照片6：吳副總經理演講

- (4) 系列演講最後一個場次則邀請到目前創立運動管理相關事業的王博士來分享，題目為「人力資源管理新篇章：管理你的人力資源」。王博士的過往經歷非常特殊，從小熱愛運動但不愛念書，卻一路因緣際會拿到博士學位，卻因為教職求職的不順遂，加上從攻讀博士期間開始投入鐵人運動中，反而開啟了他現在得以結合他的熱情(運動)與專長(研究)的事業，成為人人羨慕的工作者。而分享過程也意外的引起在場學生的共鳴，因有些學生也同樣面臨在興趣與職涯選擇的兩難中。該場次相關課程紀錄於照片7與照片8中呈現；



照片7：王博士演講



照片8：王博士演講

接著介紹安排的兩場企業參訪：

- (1) 首先第一場是搭配期末的企業實務提案競賽所安排，至阿瘦的豐原門市參訪。由於此次的提案競賽主題為「打造最佳的阿瘦入職體驗」，因此照片9中有一位為剛到阿瘦工作一個月的新進員工，所以在門市中除了由店長負責介紹門市的櫃位安排及服務方式，包含讓學生體驗阿瘦目前最新研發導入的「足部檢測」技術，另一個重點，店長則協助介紹公司一般在新進員工的師徒帶領方式與相關教育訓練的制度，且由於現場有新進員工的緣故，因而也安排了學生分別針對這些員工加以觀察與訪談，以了解目前人管訓練制度上的安排，以便讓各組於期



末提案時的討論基礎。該場次相關課程紀錄於照片9與照片10中呈現；



照片9：阿瘦豐原門市參訪



照片10：阿瘦豐原門市參訪

- (2) 另一場次的企業參訪則到了燦坤實業的中區物流中心。該場次參訪中，主要由魏中心長協助安排，首先介紹物流中心的任務編排與組織配置，之後將所有參與同學分為三大組，而這三組主要就是在該物流中心裡主要的任務分配，分別為裝配組、物流組、以及維修組，且透過跑關方式，讓各組同學輪流在各組織間透過場次負責主管來加以介紹，使同學更加熟悉物流中心的人力配置與作業流程。該場次相關課程紀錄於照片11與照片12中呈現；



照片11：燦坤中區物流中心參訪



照片12：燦坤中區物流中心參訪

最後則為期末所進行的企業實務提案競賽。競賽當天，邀請阿瘦實業的范經理到課堂中，與教師一同擔任評審，針對各小組所提出的提案，以書面內容(15%)、內容合適度(25%)、報告表達(35%)、投影片製作(10%)、參考來源(5%)、時間控制(5%)、以及操作熟練度(5%)進行評分，因而各組同學必須把握所提供之十分鐘時間進行簡報，而各組簡報後，范經理或本人即針對該組進行即時的提問與回饋，而同學們亦須針對相關提問進行答辯。該場次相關課程紀錄於照片13至照片16中呈現，其中照片14與照片15分別為各組進行報告與回應的過程呈現，而照片16則為最後決選出最終的優勝隊伍。



照片 13：期末企業實務提案競賽



照片 14：期末企業實務提案競賽



照片 15：期末企業實務提案競賽



照片 16：期末企業實務提案競賽

## 肆、教學實踐歷程

### 一、教學內容與方法

此部分主要講解在上述教學設計過程中，所涉及的相關教學內容與方法，分別包含了最傳統的教科書內容的講授，但亦融入了上述的幾項企業元素之外(例如：包含個案教學、企業參訪、實務演講、企業實務提案競賽)，在一般課程進行過程中，亦加入互動式的課程設計，以及影音、電影、或者活動相關內容，分別詳述如下：

1. 教科書講授：在有關國際人管相關的主要概念中，有幾項最為基礎與先備的知識須讓同學們了解與理解，而這些內容分布於教科書的編排裡，因此授課教師可以詳加配合上述的幾項實務元素與個案，分別在各周進度裡詳加介紹各個重要概念。然而，由於本課程主要強調在於提升學生的自我學習動機，因此教師在課程中搭配漸進式的提問方式，鼓勵並促發同學們可以在課堂中與小組成員討論，另一方面也搭配下面談到的幾項課程活動的設計，可強化學生在此教科書講授過程中的吸收能力與興趣；
2. 課程活動設計：在課程進行過程中，教師可搭配課程的內容設計幾項與課程內容相符的活動，舉例而言，本課程搭配人管領域最重要之工作分析章

節，協調校內外幾位在各單位的任職人員，分派給各組，因而各組將針對所分派之對象進行其工作分析的練習。由於工作分析的成果包含了工作說明書與工作規範，因此各組在完成觀察與訪談，或者從各專業網站(例如：104人力網站)所獲得的相關資料，整理後於當天最後一堂課在課堂中當場發表與分享。因此對學生而言，可以同時練習並了解如校內教發中心職員或校外早餐店店員的工作內容與應徵條件，學生更可清楚分辨出工作說明書與工作規範上的差異；

3. 個案教學：有關個案教學之方式，除了如上述的教學流程外，底下下一節將實際簡介個案教學的引領方式；
4. 影片/電影教學：由於人管的議題是相對實務，且學生對於影音相關的內容也更具興趣，因此在課程中嘗試在講授過程中適度的引入某些影片，一方面為該專業內容的實證演示外，亦可提升學生的學習動機。舉例而言，課堂中會穿插如TED的演講、youtube上的影片片段、或者在課堂中撥放「Up in the Air型男飛行日誌」的電影片段，幫助學生理解有關人管領域中的相關功能概念；
5. 企業參訪：將學生實際從課堂環境中帶出，進入到企業實際營運的環境裡，對於學生是最實務的學習方法。以本課程這學期談論新進人員的訓練與服務流程的內容時，或者談到物流中心的人員配置狀態，若缺乏適度的真實環境，學生無法對相關場域的概念有所連結，並且更無法理解所談論的實務做法有何意義，因此首要帶領學生走出教室進入企業場域；
6. 實務演講：本課程採主題式的演講議題加以設計，而之所以以「職涯規劃」為系列實務演講的主題，是因此為學生未來是否繼續在人管領域發展皆會面臨的重要課題，而邀請到課的演講者，分別介於二十歲、三十歲、以及四十歲以上之世代，因此對學生而言，更可透過此精心安排，聽取不同年齡的專業人士對此議題的看法，因而對於學生未來規劃有直接的幫助；
7. 課堂/課後之個人/小組之實作任務：本課程在課程進行中分別加入了課堂中個人作業、課堂中小組作業、課後個人作業、以及課後小組作業等，而課堂與課後的作業以八比一的比例配置，主要考量減輕學生於家中的作業負擔，且也以小組的作業為主，因本課程希望鼓勵學生在小組間學習團隊合作相關的領導與溝通等技能，因此該設計有其用意。另一方面，在作業部分可能是活動後的課程回饋單或學習單，主要以促發學生反思與整理所學之目的來加以設計；
8. 企業實務提案競賽：如前所述，此設計主要在於促使學生能運用課程中所教授的相關知識與觀念，實際運用至企業所提出的實務議題，嘗試提出解

決方案。由於學生往往對於企業實務營運環境有不切實際的想像或未能考量周全的偏狹，因此在過程中帶領教師甚至企業窗口，皆必須有更多時間的投入與帶領，而主要目的或許不在於真的獲得令人驚豔的提案，而是在過程中學生學習如CDIO的教學框架下實作運用的最終目標。

## 二、實務個案教學範例

本文此部分將以作者本身為此課程所撰寫的實務個案為例，簡易說明實務個案的教學方式。如上所述，本課程個案以此流程進行：課前個人閱讀→課前小組討論→課中老師提問→老師抽點名卡請學生回應→針對學生回應再提問進階問題→再提問或抽選其他同學覆述→進行結論，因此，在此流程中，學生得以練習聆聽、表達訴說、閱讀、思考反思等相關能力，而實際的操作方式，於下簡述。

於個案中，作者針對員工招募的章節撰寫了「The Choices of Recruitment Methods」(中文譯名為：選擇招募方法)個案，當中列示了十一種於實務中常用的招募方案，包含了員工內部推薦(Employee referrals)、獵人頭(Head-Hunter)、報紙廣告(Newspaper advertisement)、以及社群媒體(Social Media)等招募方法，也提供了其他的選項，因而學生可以嘗試用更多更新的方式。另一方面，作者設計了一個跨國公司的案例，以第一個個案為例，內容為主要描述一個位處歐洲的土耳其新創公司，由於面對著越來越多的老年人口，因而希望用更具創新的方式來提供相關老人照顧的服務，並且希望未來能將服務的範圍擴及亞洲，因此，學生在課前可先針對個案進行閱讀，並與同組組員相互討論，獲得想法上的刺激或獲得不同啟發。

另一方面，對於授課教師而言，需先設定此個案之帶領欲達成的目標，以此個案為例，作者欲使學生能透過此次個案的帶領，使學生學習到：「選擇之招募方式必須和策略目標相符」，因此需先帶領學生釐清其在選擇招募方法前，需先設定好該階段的策略目標為何。舉例而言，若設定的策略目標為：「招募提供服務的員工」，則可先帶領學生釐清提供服務者的樣貌，並且了解對服務需求與選購的對象，例如所服務的對象，可能是中年工作人口，而其有照護老年父母需求，但實際服務的對象是其年老之父母。但是在帶領討論之前，教師也必須先釐清，主要是誰提供老年照護服務？以及提供老年照護服務的技術門檻多高？因為這將牽涉到所要招募的對象不同與媒介的差異。以下表3說明：

表3：服務提供者招募方式之矩陣

技術門檻	招募方式	年齡	
		年輕	中年婦女
低	廣告或就業中心等	社群媒體或人力銀行	廣告或就業中心等
高	透過較高端的招募方式，如人力銀行	員工推薦、獵人頭、建教合作與實習等	員工推薦、獵人頭

但若招募的對象非直接提供照護服務的人員，而是可以創新方式設計服務的后端人員，則可以由社群媒體或校園招募等，也可透過人力銀行等；然若設定的招募對象為具備跨國經營的管理人才，則可能該人員須有多國語言的能力，且具備一定之經營經驗，因而可能就會需要更高端的員工推薦或成本非常高的獵人頭等管道。

另一方面，授課教師可以進階詢問同學選擇這些不同招募方法的優缺點與考量的基礎點，例如以下表4為例，主要簡易的羅列了五種招募方法的優缺點，教師透過詢問學生選擇的原因，進一步帶領學生去思考為何選擇該選項之相關優點與缺點，並進而帶領學生理解不同招募對象有其適合之招募方法。舉例而言，多數學生認為採獵人頭的招募方式可吸引到更高品質且適配工作職缺的員工，但學生往往忽略了該方法所需耗費的成本驚人，往往會是該名人員年薪的1/3甚至1/2以上，因此若該職缺並非高階之管理階層，公司往往會避免使用。

表4：五種招募方式之優缺點探討

招募方法	優點	缺點
員工推薦	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 適配度較好</li> <li>2. 品質較好</li> <li>3. 較高績效、高滿意度、低離職率</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 招到的人數較少</li> <li>2. 多元性較差</li> </ol>
獵人頭	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 高品質，通常是經驗豐富</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人數少</li> <li>2. 費用大約年薪 1/3 到 1/2</li> </ol>
人力仲介或人力銀行	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 品質會先被人力公司篩選過</li> <li>2. 通常有試用期</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 通常是較低階的工作，較少管理職或高階的工作</li> </ol>
廣告	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 可吸引大量應徵者</li> <li>2. 可增加多元性</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 吸引到的應徵者品質落差較大→可透過在廣告中明確標示所需資格來降低</li> <li>2. 有時會需要花費較大的廣告成本，如電視廣告</li> <li>3. 工作表現較差、離職率較高</li> </ol>



		4. 所吸引可能是年紀較大求職者
社交媒體	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 可廣泛吸引大量人才</li> <li>2. 針對年輕人</li> <li>3. 主動權交還給應徵者</li> <li>4. 現在擠下校園徵才為前五大招募管道，工具含 LinkedIn(94%)FB(66%) Twitter(52%)</li> <li>5. 雇主可透過 SM 觀察</li> </ol>	1. 品質難保證

因此，以授課教師而言，可用下面預先設計的提問順序，達到預先設定的教學目標。但若教師有其他針對不同授課對象而設定的教學目標，或可思考用其他的提問順序，惟須留意的是，這些問題僅為參考所用，教師可因應授課現場的狀況加以應變：

1. 如果你是招募者，你會使用哪種招募方式？
2. 請問你選擇此的原因是什麼？
3. 請問你選擇此的結果，有符合剛剛所說招募的原則嗎？
4. 請問你的選擇和他的選擇為什麼不同？有什麼前提假設不一樣嗎？
5. 請問為什麼你的這個選擇，不適合那位同學的前提假設？
6. 請問這些不同的選擇，各自有什麼優點和缺點？
7. 請問你們的選擇在考量時，有考量到歐盟的條件與政經情勢嗎？
8. 如果有，有什麼考量？此考量是否影響你的選擇？
9. 加入歐盟，對人才招募的影響為何？

然對授課教師而言，還可做進一步議題上的延伸，例如「探討傳統招募方式與時下流行之社群媒體招募之比較」、「社群媒體招募方式是否會取代傳統招募方式」、或者「若人資主管欲以社群媒體當成主要招募方式，應如何經營」等，或者針對如作者所在系所之學生背景，或許也可帶領學生探討「脫歐對人才招募的影響」等相關議題，加深議題探討的深度。

整體而言，個案教學所列示的是一種教學的理念，教師藉由對教學目標的設定與預先設計，以一系列相關連但層層深入的問題，將一些看似簡易卻極需思考以獲取的相關概念，促發學生透過思考與討論，比對彼此答案，甚至回應並覆述相關答案，藉以達到更具效果的學習過程。

### 三、學習成效評量

以學習成效而言，本課程如上述以六個向度加以多元評估，並採計不同權



重設計，試圖更全面的提升並評估學生的學習成效。以下表5來簡要說明，整合前述之課程目標，主要以下面三種整合型的核心能力為本課程的學習成效評量指標，分別為(1)國際人管專業知識、(2)邏輯思維與批判思考、以及(3)跨域團隊合作相關能力，其中本課程會得以呈現跨域團隊合作，主因在於本課程雖開設於國貿系之選修課程，但由於有關人管課程常吸引許多非本系或甚至非商學院的學生來修課，且作者分組方式皆以刻意編排不同年級、不同性別、不同系所不同院的方式加以組合，因而可以強迫學生與不同思維邏輯的組員合作，亦可促發其創意思維的模式。而相關核心能力評量指標之進行方式與呈現方法，亦於表5中加以呈現如下：

表5：核心能力評量指標

核心能力	進行方式	呈現方法
國際人管專業知識	課堂/課後之個人/小組之實作任務	運用課程講授內容完成實作任務
	期末企業實務提案競賽	運用課程教授內容分析並提出專業方案
	期末考	採紙筆測驗測試專業知識的獲得程度
邏輯思維與批判思考	個案教學之提問原則	透過提問-回覆-覆誦過程獲得聽說讀想能力
	課堂/課後之個人/小組之實作任務	藉由個人思考與小組討論練習比對自我與他人回應或自我答覆間之差異
	期末企業實務提案競賽	提案預備過程中與呈現時的邏輯思維與提案成果之自我提問
跨域團隊合作	課堂/課後之小組之實作任務	小組任務討論與呈現過程中的合作相關能力養成
	期末企業實務提案競賽	實務提案的預備與呈現過程中組員間相互搭配

#### 四、教學成效評量

本課程在設計的初始，即為了分析與了解學生學習成效與教師的教學成效，而設計了多樣的評量機制，搭配隨課助教的配置，因此可以進行許多更深入的訪談，以下分別列示，並舉出實際資料加以說明：

1. 課堂發言次數與品質：課堂助教於課程進行中皆會記錄每位同學於課堂中的發言狀況，而發言情況分為「主動與被動」以及「品質優良與品質一般」加以記錄，因此可以清楚看到一些透過課堂經營過程中所培養的趨勢，舉例而言，就發言次數來看，學生於學期初期三堂課主動且發言品質優良的次數約

僅有1.57次，而發言總次數也僅有平均8.36次，但以期中過後的三次課程來統計(第12到第14周)，主動且發言品質優良的次數成長至7.12次，而發言總次數也成長到平均14.74次，雖整體而言總發言次數未倍數成長，但以作者之觀察來看，主因是每位發言者的發言時間拉長之外，且內容也更加深入，因而可為整體發言的風氣已經建立；

2. 課後秘密訪談：課堂助教會挑選幾周於課後邀請一至兩位同學進行私下訪談，且未使訪談內容更具真實性，作者會離開教室，而訪談的內容會依據各周上課的內容加以調整，但一些關鍵核心問題上，多顯示學生對於互動式的教學方法更為投入與喜愛，而相關內容舉例如下：

- (1) 詢問：「若有機會選擇，你會比較偏好傳統講授式的教學方式，還是這類互動式/參與式的教學方式？」

- A. 學生A回應：個人覺得每堂課都有適合它的授課模式，有些課程就不太適合以互動式的教學模式授課。若僅以此堂課程，個人會較偏好互動式的教學模式，這樣的授課模式較有趣、新鮮，也可以讓同學更融入其中；
- B. 學生B回應：個人較偏好互動式教學的方式，因為一般傳統型的課大部分只要自己閱讀教科書，大多能融會貫通，但互動性的課程所教給學生的知識較偏向讓學生去領悟其中的知識，而這樣的知識則僅能依靠這樣的教學方式才能得以學習，無法自學；

- (2) 詢問：「傳統式的教學方式讓你學習更多/更快/更持久，還是這類互動式/參與式的教學方式？」

- A. 學生C回應：沒有一定，此兩種教學模式所學習到的知識類型不太相同。舉例來說，傳統式的教學模式，主要能學習到教課書上的知識，但互動式的教學模式，可以學習到如何處理、應對人際關係、如何與他人溝通、表達自己的想法等，皆是課本上學不到的東西；
- B. 學生D回應：我認為互動式學習所得到的知識比較不容易遺忘，也能透過這樣的學習方式，學習的更快、更多，因此課程所賦予的知識會讓學生有深刻的體悟，比較容易去掌握；傳統課程則較偏向填鴨式教學，一次灌輸很多知識，若課後無複習，則很容易遺忘；

- (3) 詢問：「整體而言，以滿分百分來評分，你會給這個活動的帶領打多少分數？」

- A. 學生E回應：90分，因為覺得這樣的活動很有趣，又剛好遇到好相處又活潑的組員，大家積極的參與其中，並且溝通良好；

- B. 學生F回應：80-90分，以上過的課程，此堂的授課模式（互動式教學）以自身而言，算是接受度很高，雖然可能些許時候還是會分心，但從中獲得的東西比從前傳統課程的還多。喜歡老師和學生有互動，認為這樣的教學模式交予學生的不僅僅是知識，也能交予學生待人處事的態度，不僅教導知識，也能交心，讓學生更融入其中，並且我認為這樣的教學模式應該更加的推廣，尤其是高中以下的學童（高中以上的學生可能較難改變他們的思想），希望台灣教育可以用不一樣的方式來教導，讓學生對學習的態度改變，好的學習態度必須從小開始培養。
3. 課後課程回饋：本課程在課程進行過程中設計了四次的課程回饋機制，透過學生的文字回饋內容，可以大致歸納出學生對於老師採用互動式的教學過程，以及將各種實務相關元素納入課程裡，多有正面的肯定與回應，以下列舉數個學生回應加以呈現：
- (1) 學生G回饋：在課堂上，老師常常提供些活動給各小組去完成，這是一個非常且實際的做法去讓同學們更能體會到人力資源的管理，例如決策、分工、執行等等階段，如何在有效的時間內，以最有效率的方式，使各個成員都能把自己的特點發揮到最好，另外在課堂上一些特別的訪問活動，整個活動流程都能學習到人資的一些細節，隨著小組競賽一個一個地進行，我覺得各組在人力資源上都有長足的進步；
  - (2) 學生H回饋：范經理用實務面的方式來向我們解說公司的人力資源部門應該做些甚麼，其中我最喜歡的說法便是「員工就是我們的內部顧客」，以服務的精神來對待內部顧客是一個好的循環，也讓我見識到原來公司內部的訓練不只是死板的上課和培訓；
  - (3) 學生I回饋：王博士透過自己的人生經驗，來告訴我們人力資源職場上的一些實際現況和他所經歷到的一些人生選擇。其中，我對於演講中的一張PPT印象深刻，內容為：思考如何發展我的人力資源藍圖？然後下方搭配了一套連動的齒輪(3個)互相影響，這三個互相影響的齒輪裡分別寫著：長保熱情的興趣、將興趣發展為專業、以及讓專業成為謀生工具。這三點看似簡單且合理，但我想大部分的人都難做到。有人為了更好的出路，選擇放棄興趣；有人為了賺更多錢，選擇從事自己毫無興趣的工作；也有人為了保住對於興趣的熱情，而不知道自己的下一餐在哪裡。回顧王博士對於自己職涯的選擇，可以說完全扣緊了這三個齒輪，因此也聽來更具有說服力，面對著畢業當前的事實與時間的壓力，也希望自己能在自己的堅持上有所收穫；
  - (4) 學生J回饋：104人力銀行的吳副總來向我們分享有關她過去的職涯歷程，真的很精彩，也很立志，其實現在很多大學生，不知道未來要幹

嘛，也不知道未來的趨勢，非常的封閉，或者說是及時行樂，沒想到那麼遠，但這其實非常的危險，因為當代年輕人要面對的，其實遠比過去那個時代還要複雜得多很多，在這個資訊快速流通的時代，如果不先進行規劃，想辦法跟上，很快就會被這股洪流吞噬。透過吳副總的分享，有很大的鼓舞，也得到了非常好用的資訊，原來104人力銀行的網站有提供那麼多資訊，不僅可以看到過去學長姊的經歷，還能透過其提供的數據推得部分產業未來的走向，真的很可惜現在才知道，其實像這樣就晚別人很多步了；

- (5) 學生K回饋：學期進入期末，課程也即將進入尾聲，綜觀這一整個學期的學習，我覺得這一門課很棒的地方在於它課程的設計。有別於一般那種完全照本宣科、重理論述的課，同學們能夠透過多元的管道和窗口學習人資管理的知識與經驗。上週104人力銀行的吳副總更是將她人生的經歷、選擇結合演講，給予同學們在人生道路上有更多的啟發。其中我對於吳副總很有感的一張PPT是有關於「先看見，才相信」和30歲的夢想選擇。當下一聽到30這個數字，算算我也已經進入個位數的倒數階段了，面對著畢業在即的事實，許多人都有了自己畢業後的打算和想法，當然我也有我的，但常常在攤開來與其他人的比較過後，總覺得自己總是走在不一樣的道路上，我也常常自我檢視這樣的選擇是否合理與正確，但在聽完這次的演講與啟發過後，我的心中算是浮現了一個更堅定的答案。

4. 教學與學習評量：本課程於學期結束前進行了課程的評量，主要用以評量整體課程的教學成效，以及學生的學習成效，其中相關的結果列示如下，各題項採六點同意量表，本課程共68位同學選修，而最後共計60位同學完成評量。而整體而言，除了顯示課程於此安排的教學成效良好之外，亦顯示了本課程設計也促發了學生對該專業的自我學習動機，以下挑選幾個題項之結果列示如下表6：

表6：教師教學成效評量與學生學習成效評量結果示例

教師教學成效評量		
1	教師的教學方式對我的學習很有幫助	5.49
2	這門課值得向其他同學推薦	5.53
3	整體而言，我對此課程感到滿意	5.54
學生學習成效評量		
1	本課程能讓我了解人力資源管理的相關概念	5.72
2	本課程所選用的教材/活動/設計相當具有學習價值	5.42
3	我喜歡本課程使用個案教學/互動式教學的設計	5.63

5. 組員互評：本課程為促發學生在小組內能有更大動機投入各種任務與期末提案競賽中，因此安排於期末每個學生皆填寫針對該組之組員互評，該評分表以七個問題來評價包含自己與所有組員的表現狀況，如：「個人負責的作業尚未做完或毫無準備便去參加團體會議」與「在團體會議中，鼓勵其他人發表他們的意見及想法」，而期末教師可參閱各組員間的評分狀況予以調整學生的報告與學期成績。

## 伍、反思與建議

「人力資源管理」是一門在商管領域中較為實務的課程，但牽涉到人員的管理，所牽涉到的議題太過廣泛與複雜，因而若教師專注於課堂中教科書內容的傳授，學生往往無法吸收與理解當中的精隨。另一方面，本文作者在教學現場觀察到用傳統講授的方法，學生除了面臨了易於分心且專注度不足的情況之外，亦容易產生學用落差的問題，因而作者試圖採取個案教學法中之互動教學的相關原則，以及在此實務導向的課程中，融入更多企業實務的元素於課程設計內，因而可看見整學期的課程設計中，以「企業實務個案」為授課內容之主軸，但更打破課堂的框架，邀請了四場企業實務專家到課堂中演講與分享關於「職涯發展」的相關主題，期末更與其中一家企業合作，藉由該企業實務專家到課演講時，拋出該企業目前所面臨待解決的人管實務議題，試圖由學生年輕世代的觀點，舉辦「期末提案競賽」，並由該企業派代表來與會，與授課教師一同給學生最直接且實用的評價與回饋。另一方面，本課程也帶領學生走出教室，因為學生未來的職涯發展必須跨域，但學生要跨域，首先須由教師開始，因此，本課程亦安排了兩場實際到企業經營場域的「企業參訪」，透過此安排讓學生更貼近實際工作環境，到實地現場來思考企業經營的考量基礎。

整體而言，本課程透過一系列的評價機制，不論是教師教學的成效評量，亦或是學生學習成效的評估，皆顯示了本課程設計與所採用的教學方法，確實可大幅提升學生的學習成效與動機，亦可使學生對該授課教師的教學方法給予肯定，但更重要的是，透過互動式的教學方法，將可活化學生的邏輯思維與批判思考能力，並以大量小組實作的設計，促使學生在短短十八周的時間內，學習跨域的團隊合作能力，活化學生未來於學習或職涯更多元發展的可能性。

然在課程執行過程中，仍有多處需改善之處，期許未來課程設計與執行者得以留意。首先，本課程雖聘僱一名隨班與專責的課堂助教，協助課堂整體規劃活動的進行，但由於本課程設計包含大量課堂活動的評分、大量與企業端的聯繫、以及如出訪時的相關行政流程等，因此若在班級人數較多的情況下(本次課程修課人數多達68名學生)，或可增聘一名兼職的助教，或者請求課堂中的學生擔任課代，將可大幅降低課程之負擔；另外，本課程由於設有與企業端合作之期末提案競賽，因此授課教師應留意在學期初除了公告相關細項之外，亦須

於課堂中不斷提醒與帶領學生即開始進行與規劃時程，避免期末在報告預備上的困擾；最後，本課程由於牽涉的相關活動較多樣，因而實施的教師須留意相關教材或活動的事先安排與聯繫，可確保整個學期的課程設計成效更大化。

## 參考文獻

- 司徒達賢(2015)：《司徒達賢談個案教學：聽說讀想的修鍊》。天下文化：台北。
- 張春興 (1996)：《教育心理學：三化取向》。臺北市：東華。
- Beebe, S. A., Mottet, T. P., & Roach, K. D. (2004). *Training and Development*, Pearson Education Inc.: London.
- Harrari, Y. N. (2016). *Homo deus: The brief history of tomorrow*. Harvill Secker: UK.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2018). *Fundamentals of Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill: NY.
- Smith, A. & Bergmann, J. (2013). Flip Your Students' Learning. *Educational Leadership*, March 70(6), 16-20.
- Vivas, J. F. & Allada, V. (2006). Enhancing engineering education using thematic case-based learning. *International Journal of Engineering Education*, 22(2), 236-246.