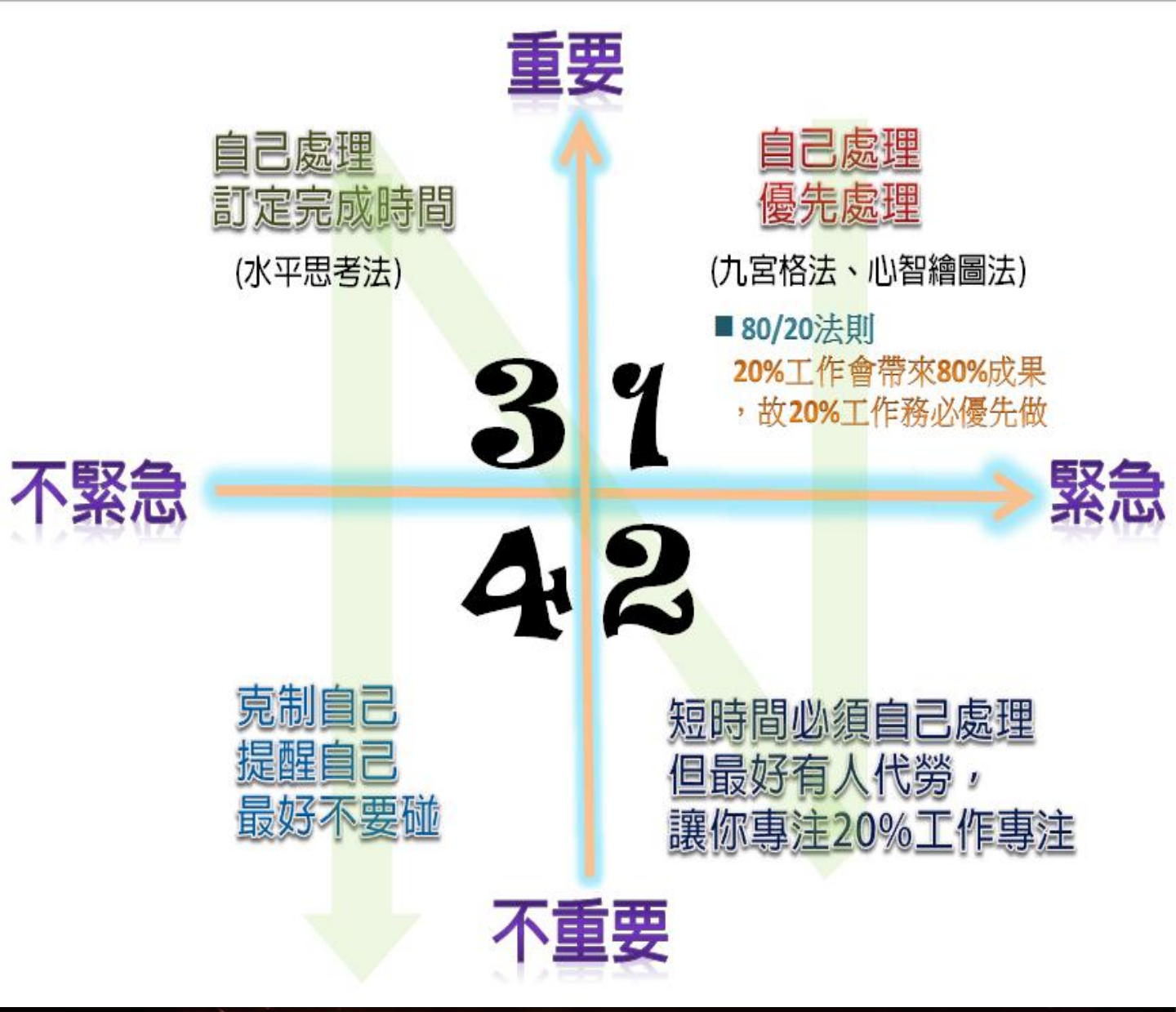
談天說地
知識集

Dr.Y 2020.3.7

談天說地知識集是我自2017年起連續三年於社群網站定期Po文所彙集之資料，其來源包含參加勞動部泰山職業訓練師資班、專案管理證照班、就業服務證照班、台大進修推廣管理碩士學分班及台北e大等所學習的知識，主要可區分工作及生活管理、學習及教學技巧等兩大類，內容具有實用性，希望對讀者有稍許之助益!

郭文風

工作及生活管理



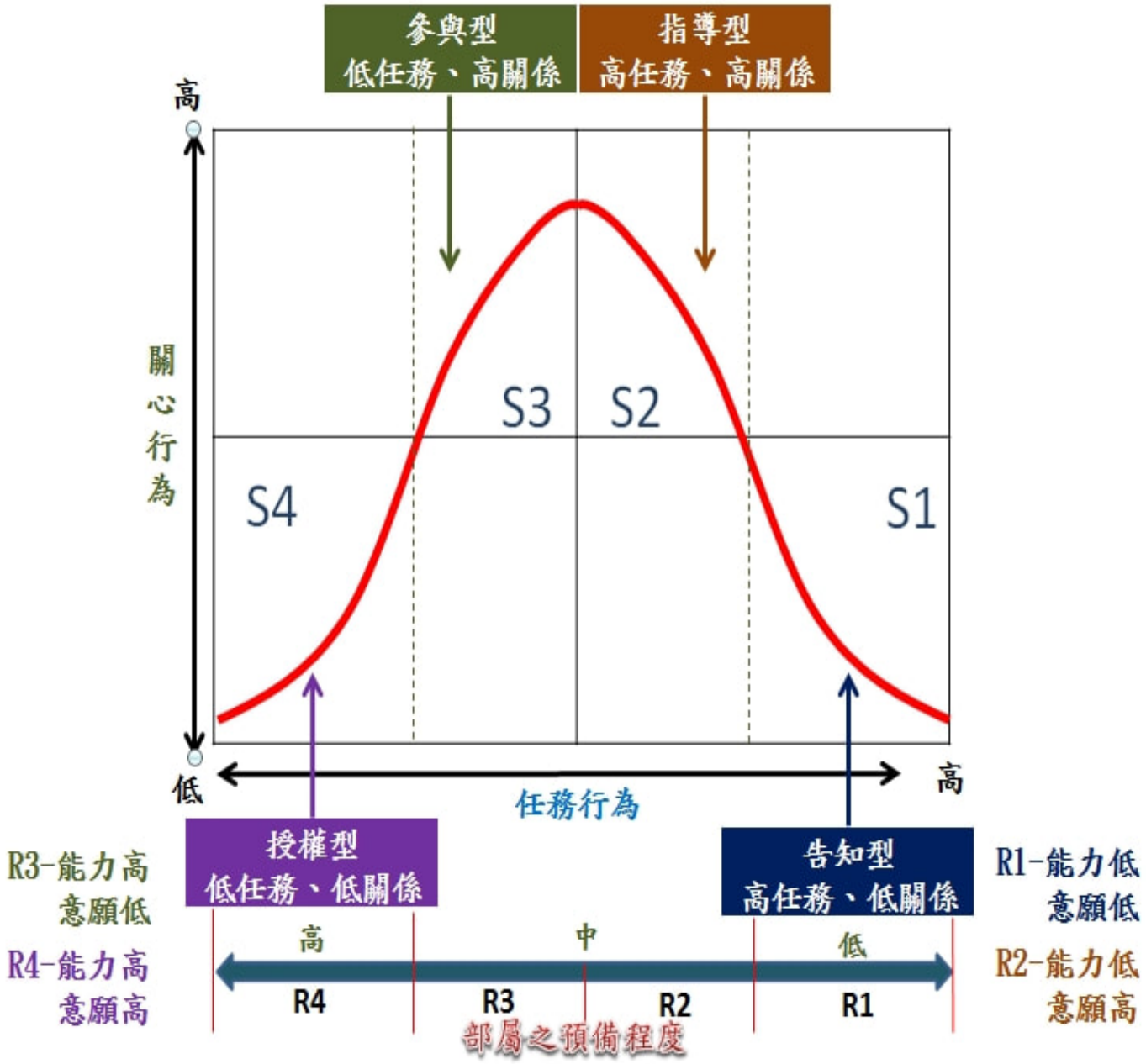
如何降低工作壓力有很多方法，其中在工作管理方面，依80/20法則，20%工作會帶來80%成果，故20%工作務必優先做，也依艾森豪法則，區分重要與緊急程度，以N字型順序處理事情，另也可自己設定最佳時段完成緊急重要或重要不緊急工作，以達到工作效率!

如何降低工作壓力，在工作管理方面，除了可依事情輕重緩急順序處理外，一次只做一件事、將大任務拆分及有個明確目標都可以降低工作壓力，另做好人際關係可以維持辦公室和諧及得到工作上之協助，也是一項重要手段唷!

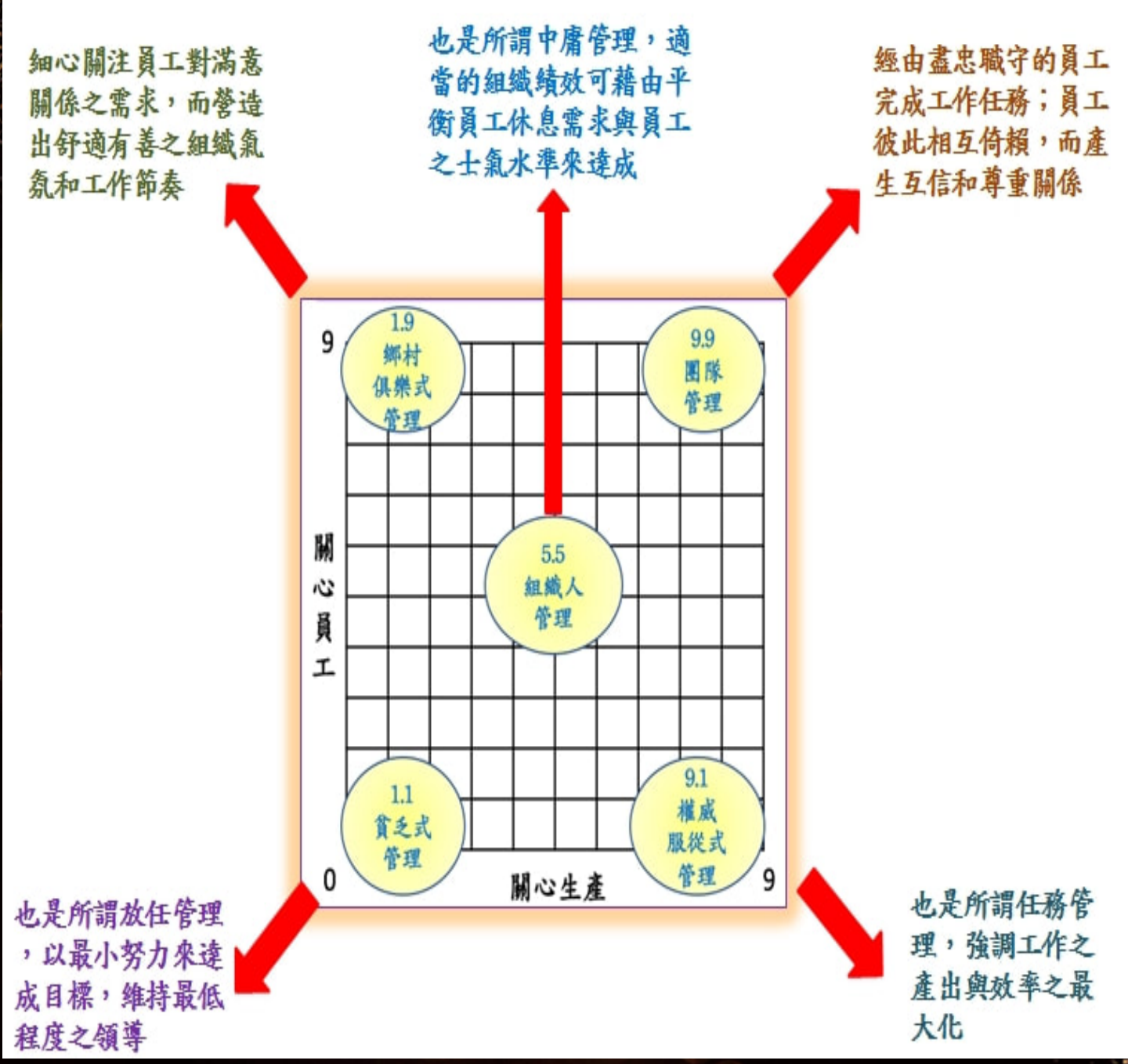
如何降低工作壓力，在生理調適方面，健康飲食、規律運動及按摩、深呼吸、泡澡及睡好等；在心理調適方面，正向樂觀思考、常笑、冥想、聽音樂、應用自我催眠等；在行為調適方面，包含渡假、與寵物相處、向人傾訴、做自己想做之事、接受不可避免、對自己好一點，另應多付出少要求，因捨得、捨得，有捨才有得，分享也可降低壓力唷!

應用自我催眠
冥想
降低工作壓力
心理調適
Negative
THINK
Positive
正向樂觀思考
笑
聽音樂
花時間與
寵物相處
可以向人傾訴
渡假
降低工作壓力
行為調適
2
做自己喜歡的事
多付出少要求
接受不可避免的
對自己好一點

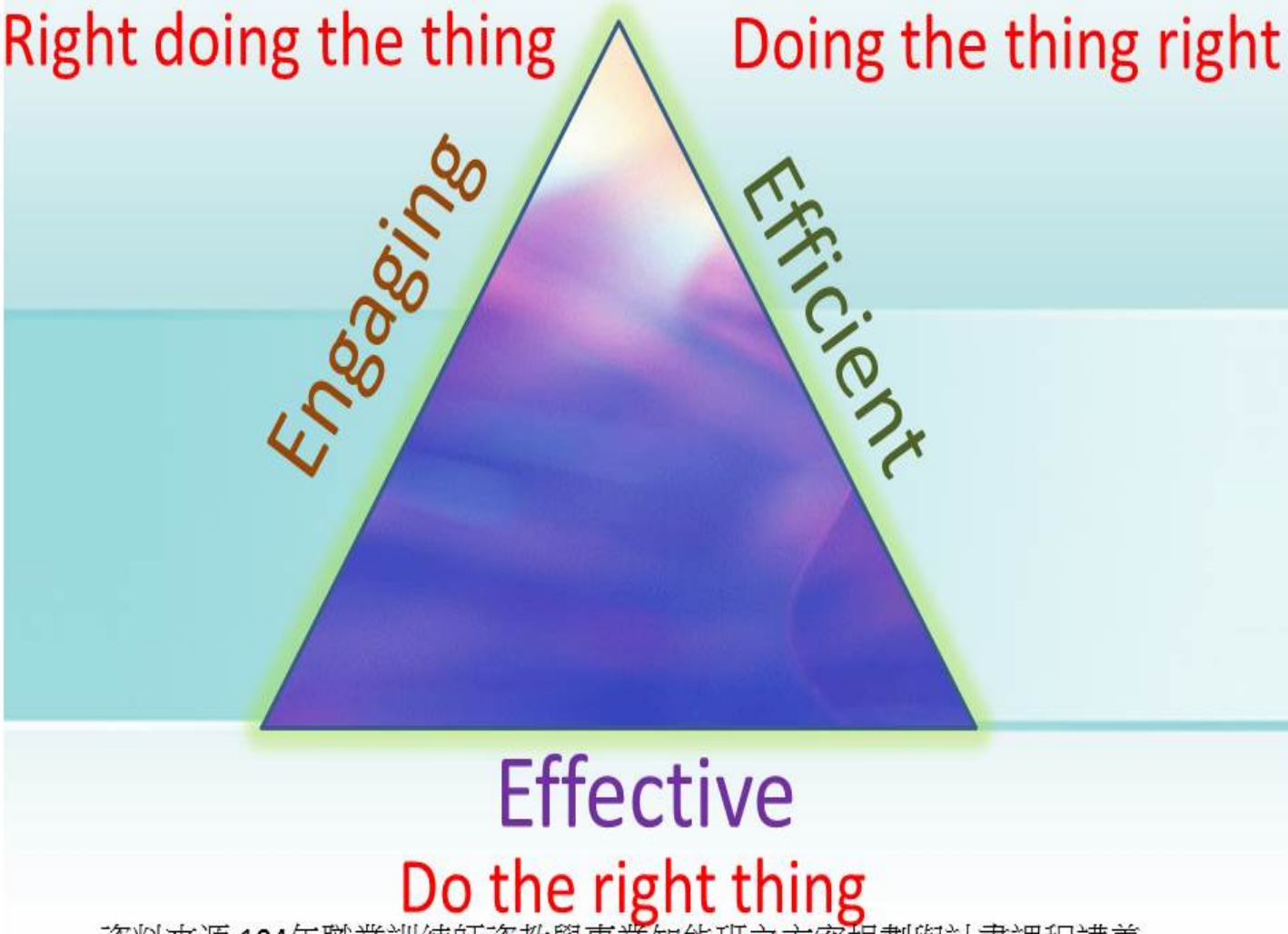
身為一位領導者要能「用腦擘劃、用肩膀承擔、用心胸包容、用心感受、用手腕運作」，且要能善用組織、愛才惜才、調度資源及排除障礙，最重要要堅定方向，帶領走正確的路!



天下沒有不是的部屬，只有不會用人的長官，主管可依據部屬之預備程度高低，給予不同領導行為，一般部屬之預備程度可分為(R1-R4)四等級，R1為能力不足、缺乏意願或內在激勵不夠，此時可用告知型領導；R2為能力不足、有意願或具有內在激勵，此時可用指導型領導；R3為能力足夠、缺乏意願或內在激勵不夠，此時可用參與型領導；R4為能力足夠、有意願或內在激勵足夠，此時可用授權型領導，總之，能將正確的人，放在正確位置，去做正確的事，方能達到工作效能及效率！



一般領導者可依「關心生產」及「關心員工」之程度等級座標，區分五種領導風格，分別為貧乏式管理(1,1)、權威服從式管理(9,1)、鄉村俱樂部式管理(1,9)、組織人管理(5,5)及團隊管理(9,9)，每種管理風格皆有不同特色，要依任務特性不同而改變，例如一個新專案產生，專案管理之領導風格應隨專案生命週期而調整，初期應是權威服從式(9,1)，再來為(9,9)，等到專案成員都上手熟悉後，可改採(1,9)及(1,1)來領導，可大幅度降低風險!



資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之方案規劃與計畫課程講義

管理與領導之思維，管理是把事情做對Doing the thing right(有效率efficient)，領導是做對的事Do the right thing(有效能effective)，當確定方向則要能全力以赴Right doing the thing(有堅持engaging)，只把事情做對而沒做對的事，這不是徒勞無功嘛!

	項目	效能	效率
銷售模式	產品本身價值	高	相對低
	採購對象	大多為政府、企業、社會組織	大多為個人或家庭
	客戶群	數量少、集中	數量大、分散
	客戶決策	分散、內部要磋商、招標	相對集中、簡單的貨比三家
	銷售週期	長、環節多	相對短、客戶下決心快
	銷售過程	複雜，要求公司其他部門高度配合才能實現銷售過程	相對簡單，銷售環節獨立，對其他部門配合要求不太高
	客戶參與程度	參與程度高，甚至直接參與到產品之設計與製造	客戶只有在廠商現有產品型號中進行選擇之權力
	訂單金額	每一單之訂單量大，但訂單數量少	每一單之額度小，但訂單之數量多
經營模式		目標之整合	目標達成具體結果之每一時段成果之呈現
訓練模式		規劃有效之訓練	如何執行訓練之方案

資料來源:李登宏(民94)。如何改善企業組織績效。台北市:憲葉公司。

效能(Effect)與效率(Efficiency)為二個不同管理層次，與銷售、經營與訓練各有不同之管理模式，效能是做對的事(Do the right thing)，效率是把事做對(Do the thing right)，領導者首先要效能管理，確定對的目標方向，再做效率管理，在最短時間把事做完，如此組織績效可大幅提升!

時間開發

勇於迎接挑戰

接受挑戰可以超越自己，時間過得更有意義

時間伸縮試驗

如果不能做自己喜歡的事，就學習去喜歡現在做的事

認清自己

了解自己才不會浪費時間，做些自己不適任之事

預測自己

眼光要放的遠，才能夠把握時機

良好的心態

好的態度
就有好的效率

當機立斷

猶豫不決浪費自己也浪費別人時間

海綿擠水法

推掉不必要應酬

突出生活重點

事情有先後順序

活用空檔時間

善用零碎時間

一個人一天時間之運用有限，要如何善用時間，那時間開發就很重要，可以從認清自己、預測自己、活用空檔時間及突出生活重點等來開發時間!

LOVE這四個字可分別代表Listen/聽、Overlook/寬恕 、Voice/講、Effort/努力，能完整闡釋愛的真諦!

牙籤

提醒您挑出別人之優點

鉛筆

提醒您每天要列出一張感恩清單

香吻

提醒您其實每個人都需要溫暖，親一下或來個擁抱吧!

橡皮筋

提醒您做人要柔軟，做事要有彈性，世事難料，非您能強求，但總會解決的

橡皮擦

提醒您擦去別人因疏忽造成的錯誤，不要記恨

提醒您一天下來一定要放鬆一下，回顧一下今天讓您感謝的人或事

OK繃

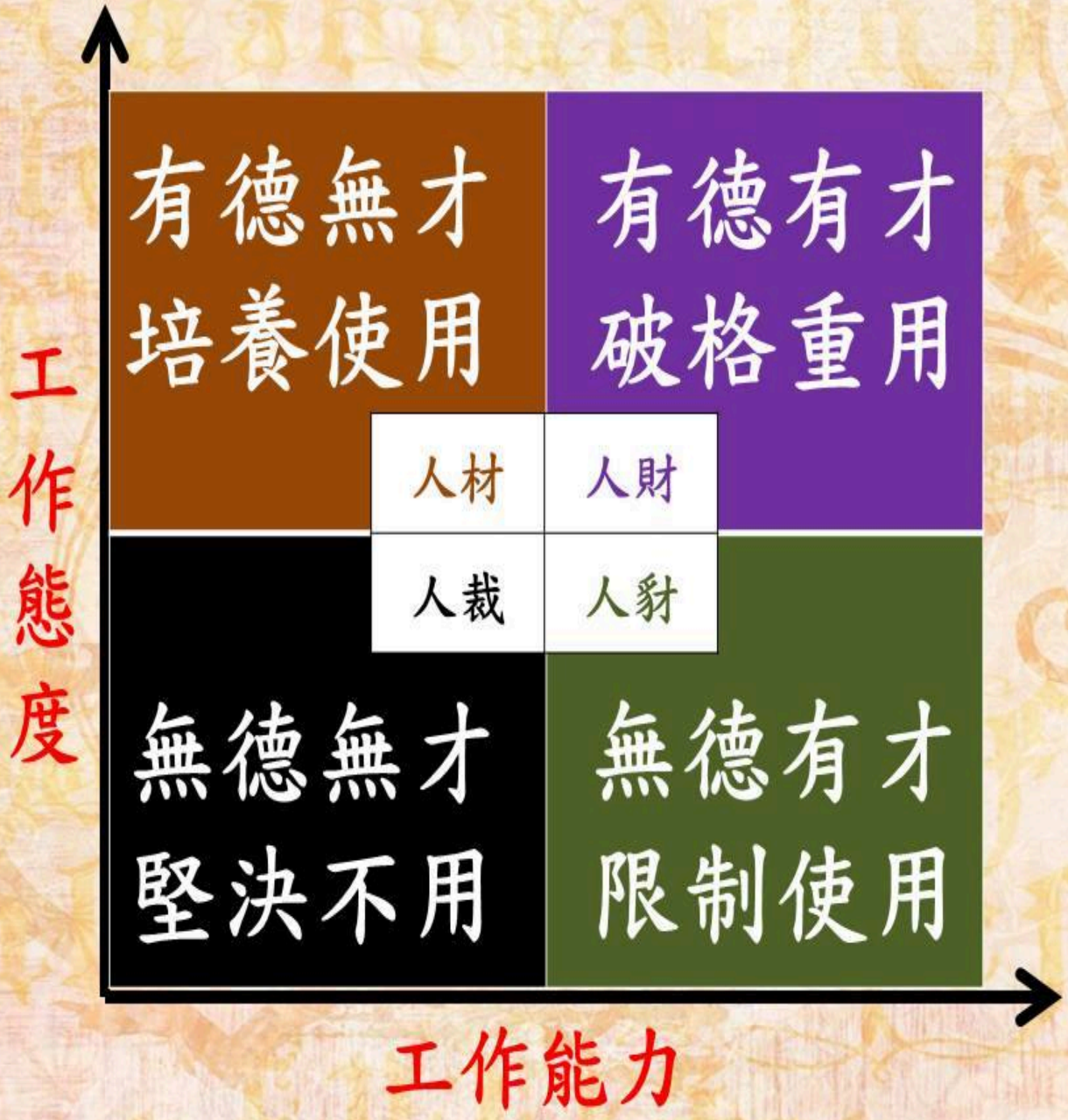
提醒您撫平傷痛，自己的或身邊人的

茶包

口香糖

提醒您做事要像口香糖一般黏著不放，堅持信念，使命必達

人生百寶箱裝有各式各樣小東西，每個都代表不同做人做事之方法，善用之則受益無窮!



用人之道與工作態度、能力有絕對關係，第一等為人財、第二等為人材、第三等為人裁，我認為最差者為人豺，因有才但無德，危害最深矣!

"目的"和"目標"是有差異性的，"目的"表示最終之結果、定性且抽象，層次較高；而"目標"為過程之具體目標、定量且可衡量，層次較低。一般目標設定依照SMART法則來檢核，Specific是具體明確，不能概括之。Measurable是可衡量的，須量化之。Achievable是可達成的，能實際完成之Realistic是可實現的，與目的相符之。Time-limited是有時限的，能追縱執行之!

職場上主管可運用工作激勵心法，激勵部屬在工作上之表現，包括及時做(把握時機)、明確做(任務清楚)、用心談(雙向溝通)、持續講(不斷激勵)，將可提升部屬工作績效!

部屬需求之滿足程度，將與工作績效息息相關；若需求未滿足時，身為主管可「站在對方立場考慮問題、關心對方」等治標做法，及以「先確認自己不是障礙、培養對方耐心、讓對方相信您有解決問題能力」等治本做法，以達工作激勵之效!

工作激勵四階段

01 決定目的

■ 提出問題
目的-確定誰是有問題當事人
(收集資訊➡提出證據➡問題界定)
■ 決定處理目的
目的-決定處理後要達到之期待狀態
(分析原因➡尋找核心原因➡填寫工作激勵單)

02 掌握資訊

■人的資訊
目的-掌握與當事人有關資訊
(與關係人對談➡與當事人對談➡填寫面談記錄表)
■ 相關資訊
目的-掌握解決問題全部資訊
(相關規則➡處理慣例➡填寫工作激勵單)

03 思考對策

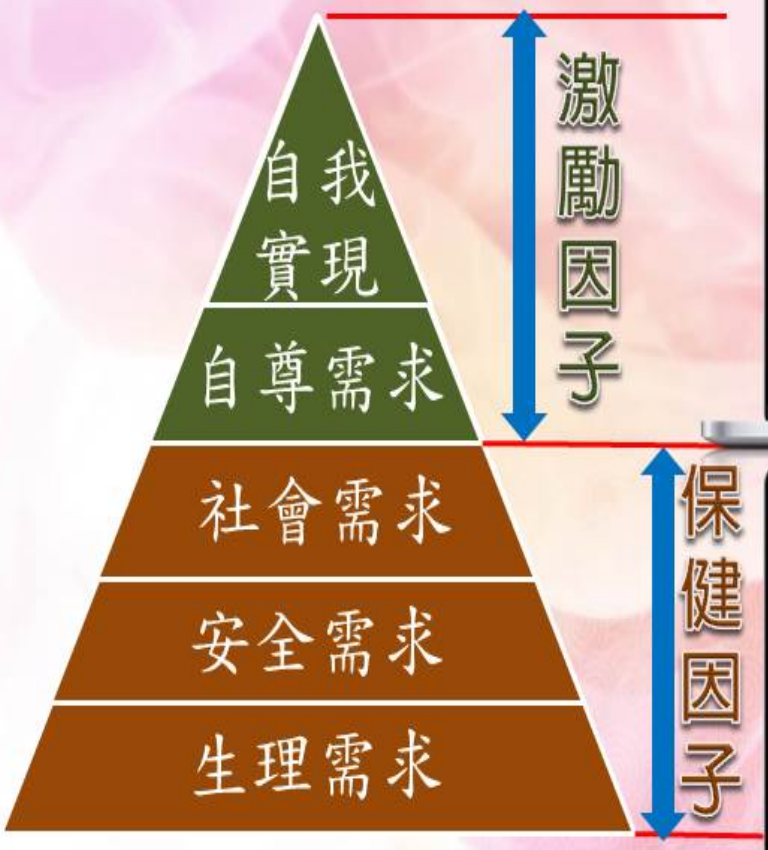
■ 思考所有可能對策
目的-避免以偏蓋全作決定
(整理全部資訊➡分析資訊關聯性➡提出可能方案)
■ 決定最佳對策
目的-評估後決定對策
(參照規則慣例➡對達成目的作評估➡填寫工作激勵單)

04 執行確認

■依順序執行
目的-圓滿解決問題
(決定處理順序➡決定處理人選➡適當回報上司)
■ 確認結果
目的-確定處理目的達成與否
(溝通對談真誠關心➡定期確認➡填寫工作激勵單)

工作激勵可從「決定目的、掌握資訊、思考對策、執行確認」四階段進行。「決定目的」包含問題界定及分析原因等，「掌握資訊」包含掌握當事人及解決問題資訊等，「思考對策」包含提出可能方案及決定最佳對策等，「執行確認」包含決定處理順序及確認結果等!

激勵-保健理論



- 長期性、滿足有充實感，可刺激工作意願
- 內容包含成就感、受肯定與讚賞，工作滿足，工作進步、個人成長

- 短期性、滿足無法有充實感與工作意願無關
- 內容包含待遇、管理制度、公司地位、工作安定、人際關係

資料來源:台北e大

依馬斯洛之需求層次理論，從低層次之生理、安全、社會需求，到高層次之自尊及自我實現需求，可運用在工作職場上，區分為保健及激勵因子兩大部分。保健因子屬低層次且短期性，內容包含待遇、管理制度、公司地位、工作安定、人際關係，低層次需求的滿足，並不會產生激勵效果；激勵因子屬高層次且長期性，內容包含成就感、受肯定與讚賞、工作滿足、工作進步、個人成長，相較於保健因子，激勵因子會有較高之工作績效!

X、Y理論

權威式管理

參與式管理

X理論
人性本惡

Y理論
人性本善

- 人天性厭惡工作，會盡量逃避工作。
- 做事被動不能積極進取，寧願被動無責任，也不願主動負責。
- 人之所以工作，為了換取物質生活。

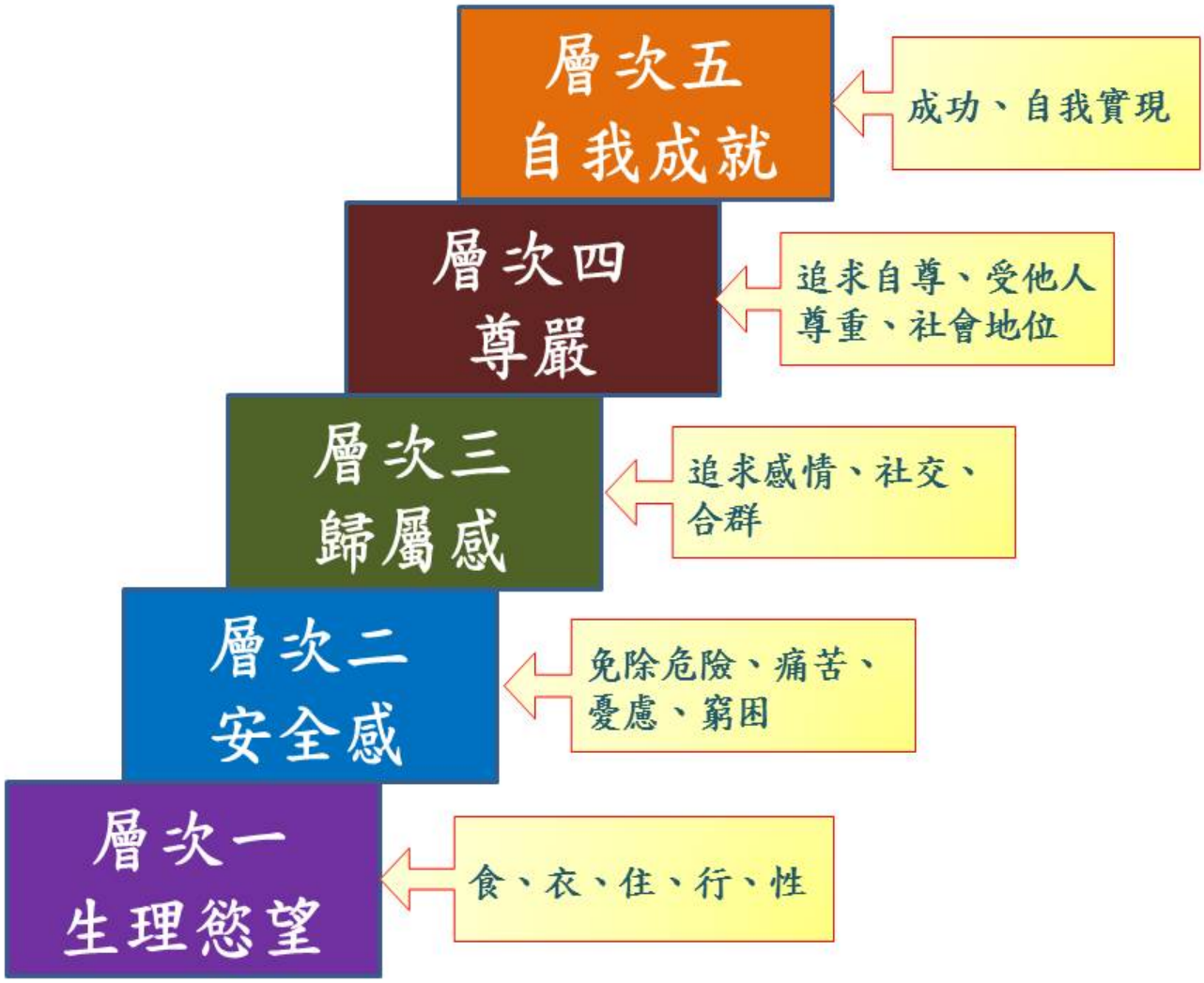
- 人願意參與工作，因對工作有興趣。
- 人可以用較高層次欲望來激勵努力工作。
- 工作自動自發且願負責
- 人會發揮高度想像力、創造力以解決問題。

不信任部屬，必須不斷督促、嚴格管理。管理人員應積極干預懲罰，使員工符合組織要求。

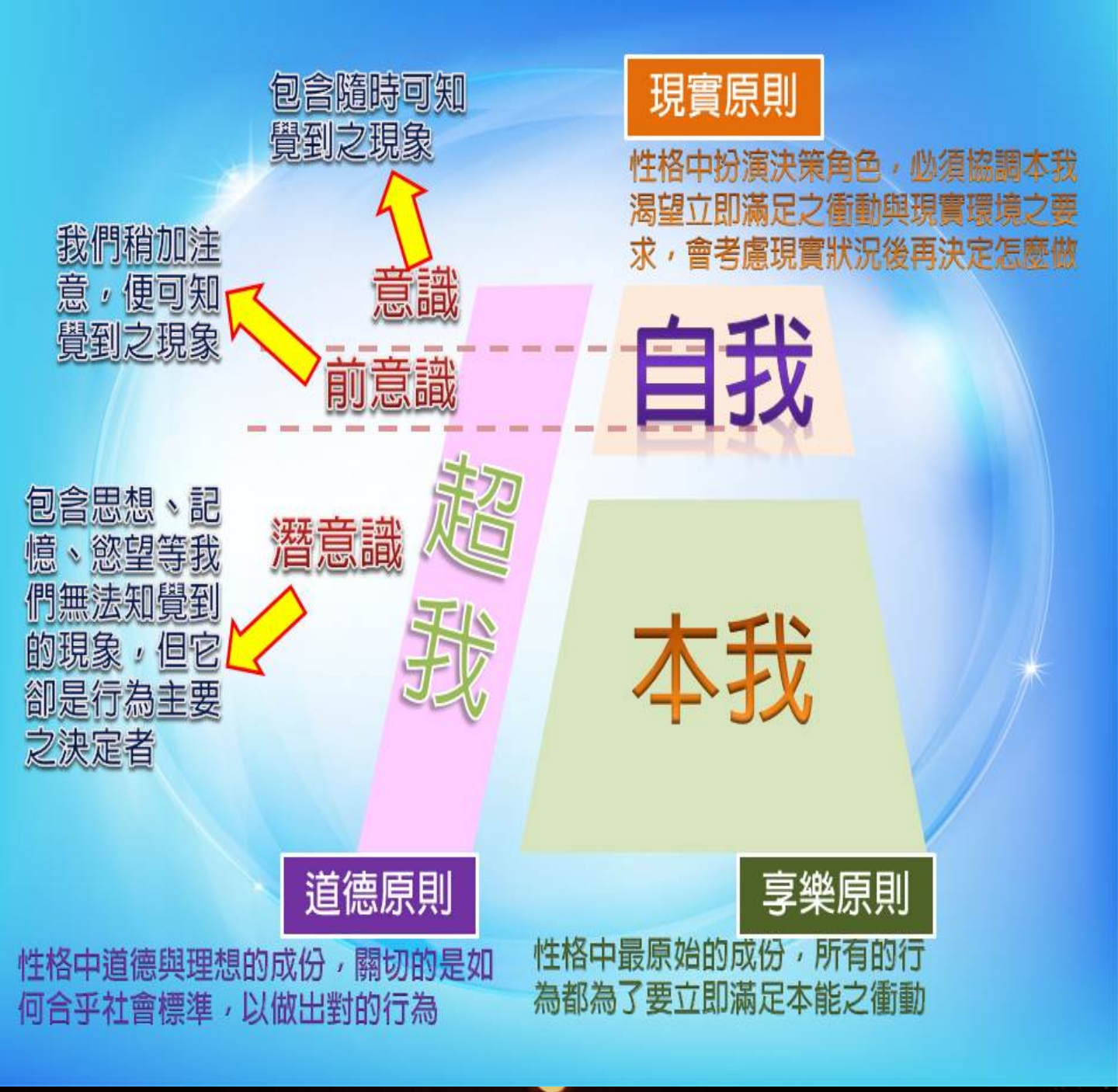
信任部屬，只須給舞台、責任。管理人員應用激勵方式領導員工並為員工創造機會，以發揮潛能。

資料來源:台北e大

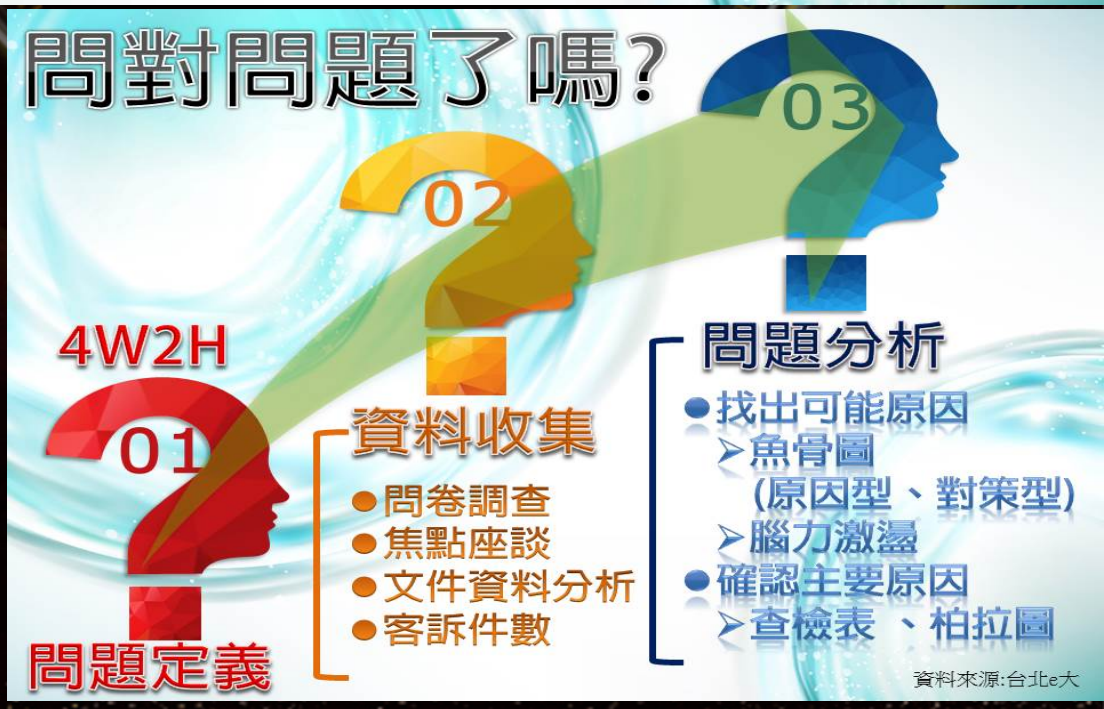
工作職場上主管對於部屬管理方式，一般區分為X理論(權威式管理)、Y理論(參與式管理)或綜合型，X理論認為人們有消極的工作原動力，而Y理論則認為人們有積極的工作原動力。運用之道需端視員工素質、公司管理基礎和工作特點等因素，方能在兩個極端對立點之情形下，取得最佳平衡管理方式!



馬斯洛之需求層次理論與人生息息相關，每個人之人生起跑點均不同，有些人生來貧窮，三餐不濟，有些人生來富貴，無憂無慮；但很多事實證明，一些貧窮者因想脫離困境而設立目標，奮發圖強而獲得成功，而一些富有者因不虞匱乏，燈紅酒綠，甚至違法犯紀而人生慘淡結束。所以人要知福惜福，活在當下，珍惜目前所擁有之一切，另要有正確之人生觀及品德態度，才能安穩達到自我實現之理想，因當您爬的越高，擁有高社會地位時，會由於品德不良而摔得越重唷!



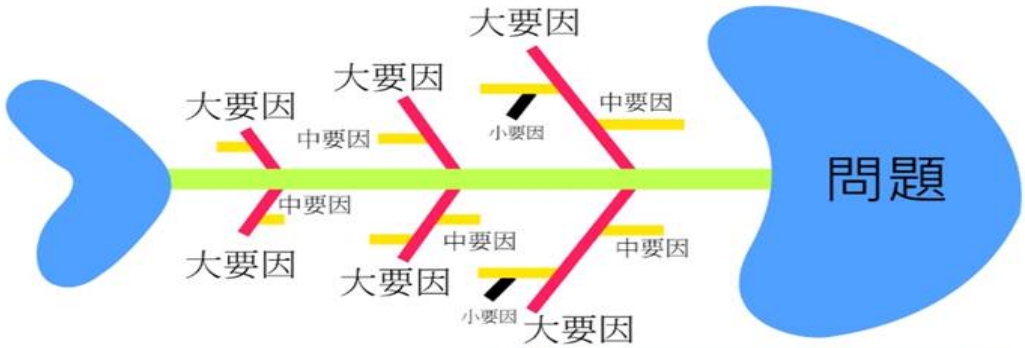
佛洛依德將性格結構分成本我、自我、超我，性格就是從這三種「我」互動之結果，這三種「我」分別代表享樂、現實及道德原則，也分別包含意識、前意識及潛意識三種不同層次!



發掘問題可從分類問題、分析問題及瞭解問題之程序進行，先分類出分析型或預測型之問題，再針對待解決問題找出問題形成原因，最後以治本而非治標之道來瞭解問題!

面對問題之解決模式可運用邏輯思考中5W1H法，配合P(計畫)-D(實施)-C(檢討)-A(行動)之流程，對應問題之現狀(What)-問題要因(Why)-對策擬定(How、Who、When、Where)-實施對策-確認成果-防止再發生之步驟，如此可系統及效率性之達成問題解決!

魚骨圖



特色

- 將問題的特性和對問題特性有影響之要因整理成清晰易懂之圖型
- 對於某個特定問題，有系統將有影響要因加以整理
- 使注意力集中在發掘造成問題之原因，讓原因顯現出來並易於了解

步驟

1. 決定問題特性 (決定問題)
2. 定大要因 (推定能支配問題主要因素)
3. 定中要因 (推定大要因內之中度因素)
4. 定小要因 (推定中要因之因素)
5. 找出主要原因 (推定大要因因素)

生活或工作上發現問題時，可先利用魚骨圖找出一些根本原因，再從根本原因中選出必要查檢項目製作查檢表，做出簡單統計分析，最後可運用柏拉圖列出發生原因頻率之高低，進而找出問題改善之優先順序!

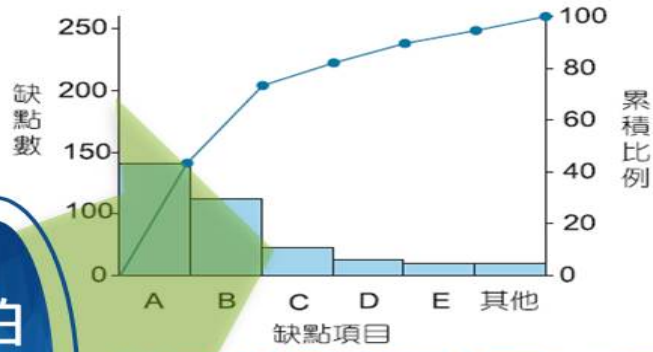
查檢表

- 紀錄用：主要用於根據收集之資料以調查不良專案、不良原因、工程分佈、缺點位置等情形。
- 點檢用：主要用為要確認作業實施、械整備的實施情形，或為預防發生不良事故、確保安全時使用。

解決查檢專案：從魚骨圖圈選的4~6項決定之。

系統地收集資料和累積資料，確認事實並對資料進行粗略的整理和簡單分析的統計

柏拉圖



從高到低的順序排列成矩形，表示各原因出現頻率高低的一種圖表。其原理是80%的問題僅來源於20%的主要原因。

特色

- 將屬性資料分散之次數分配方法
- 區分造成問題少數重要原因及多數影響不大原因
- 利用數據分析找出比例最高問題主因
- 找出問題改善之優先順序

http://quality2m.blogspot.com/2014/06/blog-post_8890.html

問題解決或任務執行一定要找對方法，方能事半功倍。首先須"對策擬定"，確定正確方向及達成目標之可行性；其次須"對策選擇 "，依效益性、困難度等指標排定優先順序，最後須"對策執行"，依規劃時程定期考核，以有效管制成功達成目標!

找對方法了嗎?

02 對策選擇

決策矩陣法

一種邏輯選擇方式，可針對各種方案進行比較分析

1 列出可能方案

2 評分
- 效益性-對策實施後所產生之成效
- 掌握性-對策能被自己掌握程度
- 困難性-實施該對策時困難度
- 成　本-實施該對策所需成本

3 合計總分

4 排列優先順序

資料來源:台北e大

找對方法了嗎?

03 對策執行

行動計劃表

用來協助規劃須採取行動範疇及任務，使執行者成功達成設定標準

1 展開計劃細部工作

2 規劃進行時程

3 分配主要及協辦負責人

4 訂定出考核項目

- 行動的擬定必須針對何人做何事、何事做何法來做設定
- 注意是誰執行這對策、如何執行、何時執行、執行期間為何

資料來源:台北e大

流程改善包含組織、職務及工作改善，組織改善可檢討組織圖，將正確的人擺在正確位置(適才而用)；職務改善可檢討職務分析，能將最寶貴資源時間，用在最緊急、最重要事情上(20/80法則)；工作改善可先掌握問題及確認目標，以最少投入得到最大產出(效率及效能之展現)!

流程改善可依照-流程分解(界定問題及列出作業)、作業分析(活用5W2H及創意思考)、改善對策(善用經驗法則及適用對策)、提案改善(量化效益及執行確認)之步驟，即可有效率之改善流程!

活用流程改善

5S現場管理法

5S

- Seiri 整理：把物品區分為「要」與「不要」
- Seiton 整頓：把「要」的物品做「定位」和「定址」
- Seiso 清掃：把職場打掃乾淨確保無垃圾狀態
- Seiketsu 清潔：要維持整潔的職場
- Shitsuke 修身：透過「4S運動」的有效推動，使每位員工「有教養」

作業指導法

依確認後作業流程來執行每一項作業，就能追求效能

主要步驟(what to do)
步驟要點(how to do)
要點理由(why to do)

階段

01 講給他聽
02 做給他看
03 請他做做看
04 看他做好了沒

資料來源:台北e大

流程改善可活用在職場管理，如運用5S現場管理法，可依整理、整頓、清掃、清潔、修身等程序改善職場環境。另可運用作業指導法之"我講、我做、他做及檢核"，來提升作業效能!

溝通與互動模式

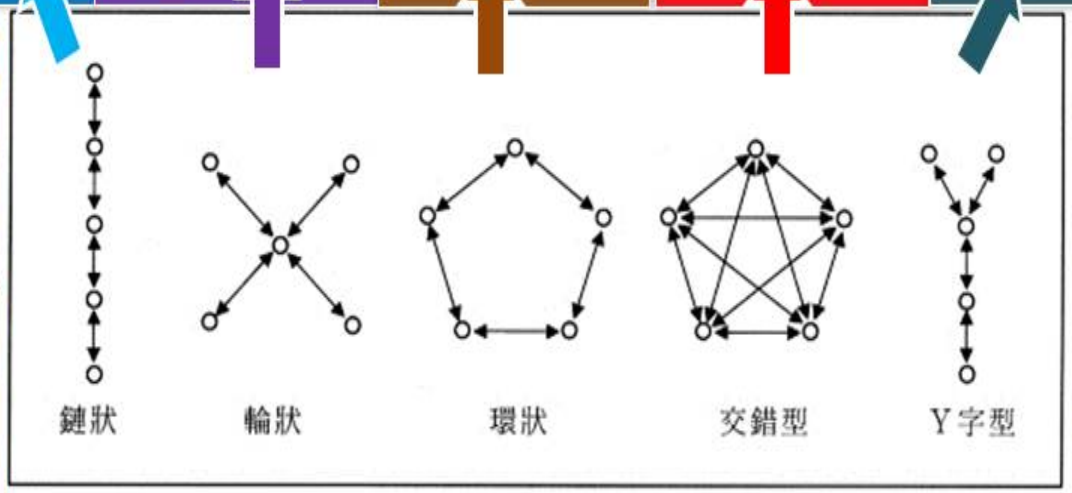
其間的溝通只有上行和下行兩種。表示溝通一直嚴守著直線職權而不偏離，溝通正確性較高。

一位上司跟四個部屬之間的溝通方式。部屬與部屬之間並無互動關係，所有的溝通都只通過這一位上司，溝通正確性及速度較高。

允許成員可以跟鄰邊的同事產生互動關係，包含有上司與部屬之間的溝通以及部屬與部屬之間的溝通，成員滿足性較高。

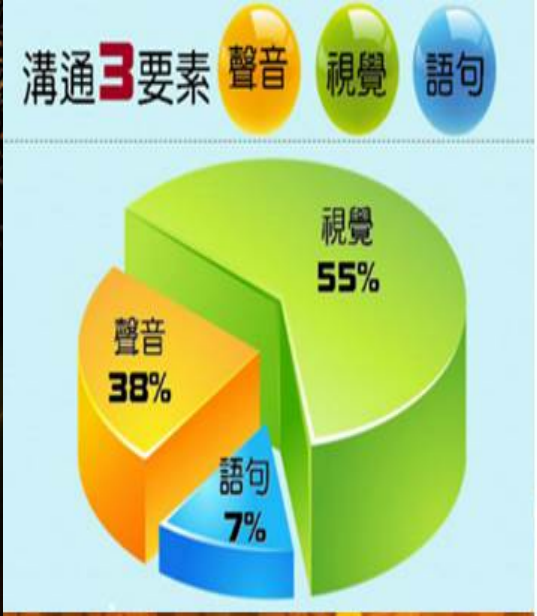
允許所有的成員均能彼此進行溝通，強調人人平等、不受任何限制、最不具結構性的溝通，溝通速度及成員滿足性較高。

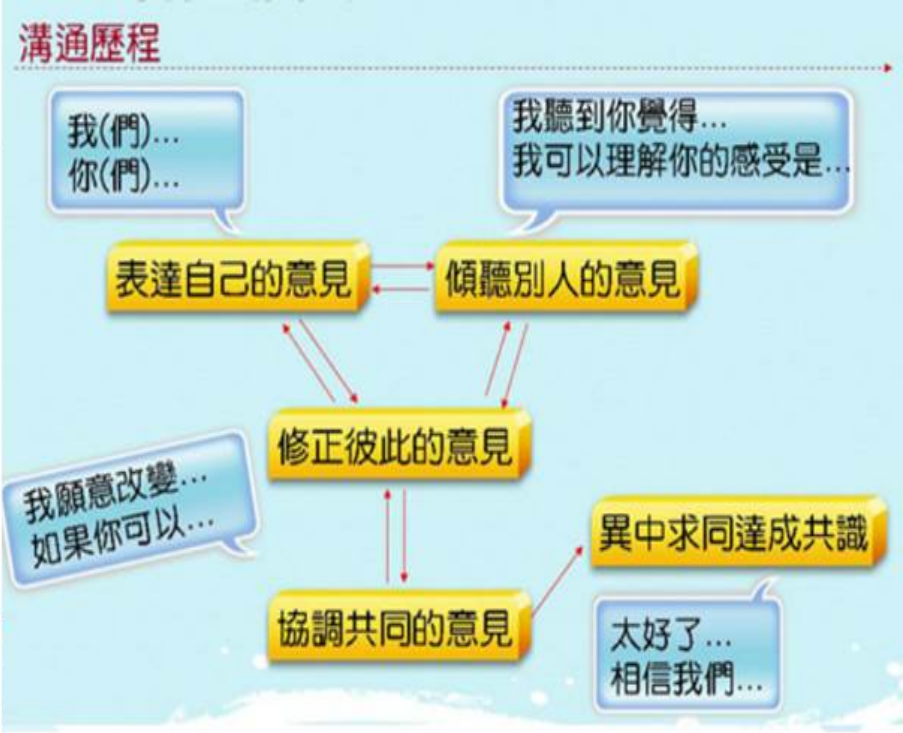
二個部屬向一位上司報告，而這位上司的上面還有二個層級。因此，實際上是四個層級的結構，溝通正確性較高。



http://terms.naer.edu.tw/detail/1312275/

組織團體內溝通互動之方式包含鏈狀、輪狀、環狀、交錯型及Y型，每種類型皆有其優缺點，要端視資訊正確性、傳遞速度及組織成員滿足性之需求而定!





人與人之間若要有良好之互動交流，首重溝通之良窳，能依照黃金定律(關注對方、給與尊重、多運用非語言表達)，再以73855原則之運用(其中7%為語言、38%副語言(說話語氣、聲調)、55%非語言(手部動作、面部表情、肢體語言))，應能達到良好溝通效果!

人與人之間交流互動，首重同理心對待，能運用互相尊重、同理傾聽、感同身受等同理七步，達到"您的感覺我懂!"，可化解不必要之衝突!

與部屬溝通技法

做好事前準備

切勿臨時上場，與部屬溝通前應做好事前的資訊蒐集，瞭解部屬心中想什麼

積極傾聽

傾聽時保持與部屬目光之接觸，切勿打斷部屬的談話，適時的點頭，重述弄清楚對方意思

運用肢體語言

非口語傳達比口語傳達來得更為重要，溝通時切勿有轉筆、看錶、雙手交叉放胸前等動作，友善肢體動作建立彼此信任關係

給予適當回饋

溝通是雙向過程，以對事不對人方式給予回饋，並可利用回饋來確認部屬之意，或以開放性問題引導更多訊息

運用同理心

將自己置身於部屬之情境中，才能夠敏銳察覺部屬需求，解決他人之難題

分辨理性或情緒

說話者有時需要一個合理回應，但有時卻只需要加油或打氣，弄清楚說話者需要是什麼，將有助於溝通

資料來源:台北e大

長官與部屬間溝通之良窳會直接影響組織運作及任務之遂行，如能事前了解部屬之需求，運用同理心對待並積極傾聽，另溝通時可善用肢體語言並適時回饋，如此將會達到長官與溝通雙贏之效果!

三種溝通互動形式

連續交流→刺激思考→評估/發現創意的潛在價值→知識分享/流通

建設性衝突→脫離認知思考舒適圈

挑釁式詢問
、辯證、說服

(要在彼此有信任感情形下，可接受不同意見，經謀合後可創造新點子)

堆砌、
拼湊創意

(無須有彼此信任感，屬於疊加類型，非創作過程)

跳躍型創意：
怪異、瘋狂、
有趣的互動

(創造快樂，可讓較保守、激進者放下內心武裝)

既有想法→共同建構→精鍊創意

跳脫既有路徑→發散思考→尋找創意

組織內成員之互動，大部分可分為競爭型、合作型及玩興型互動，各類型互動皆有不同之特色，要視組織成員之信任及孰稔度而定，組織可運用不同互動交流模式，來刺激組織成員思考進而發揮創意及創造價值！

人際互動之良窳要依發送者與接收者之間訊息傳遞成效而定，除可遵循73855原則外，另可先了解對方，選擇最佳溝通管道，避免敏感性議題及客觀做出反應等，必可提升互動效果!

溝通技巧（一）

- **別視為私人恩怨** → 態度要中立，針對事非人，並深吸一口氣，精神集中在事情上，非在自己身上
- **讓生氣人發洩情緒** → 發洩情緒當中試著再解釋情況
- **傾聽比說話更重要** → 大部分生氣原因通常沒有把對方當做一回事
- **保持視線接觸** → 給予尊重，知道對方需求
- **稱呼對方名字** → 記下對方名字，讓對方知道很在乎他

人與人之溝通很重要，也是影響團隊合作或顧客經營之良窳，面對顧客抱怨要先控制自己情緒，以對事不對人之態度處理，傾聽顧客需求、尊重且誠懇面對問題、解決問題，以利化解不必要之衝突!

溝通技巧（二）

- **寫筆記** → 蒐集能解決的資料，避免對方重複已說過之事
- **問問題** → 能填補對方未說之問題，並確認資料是否正確
- **道歉並負起責任** → 誠懇面對，切勿說不在自己處理範圍內；改說我不知道該如何做，但我會幫你協助處理
- **儘你所能解決問題** → 做出承諾就要遵守，不要做出做不到之承諾

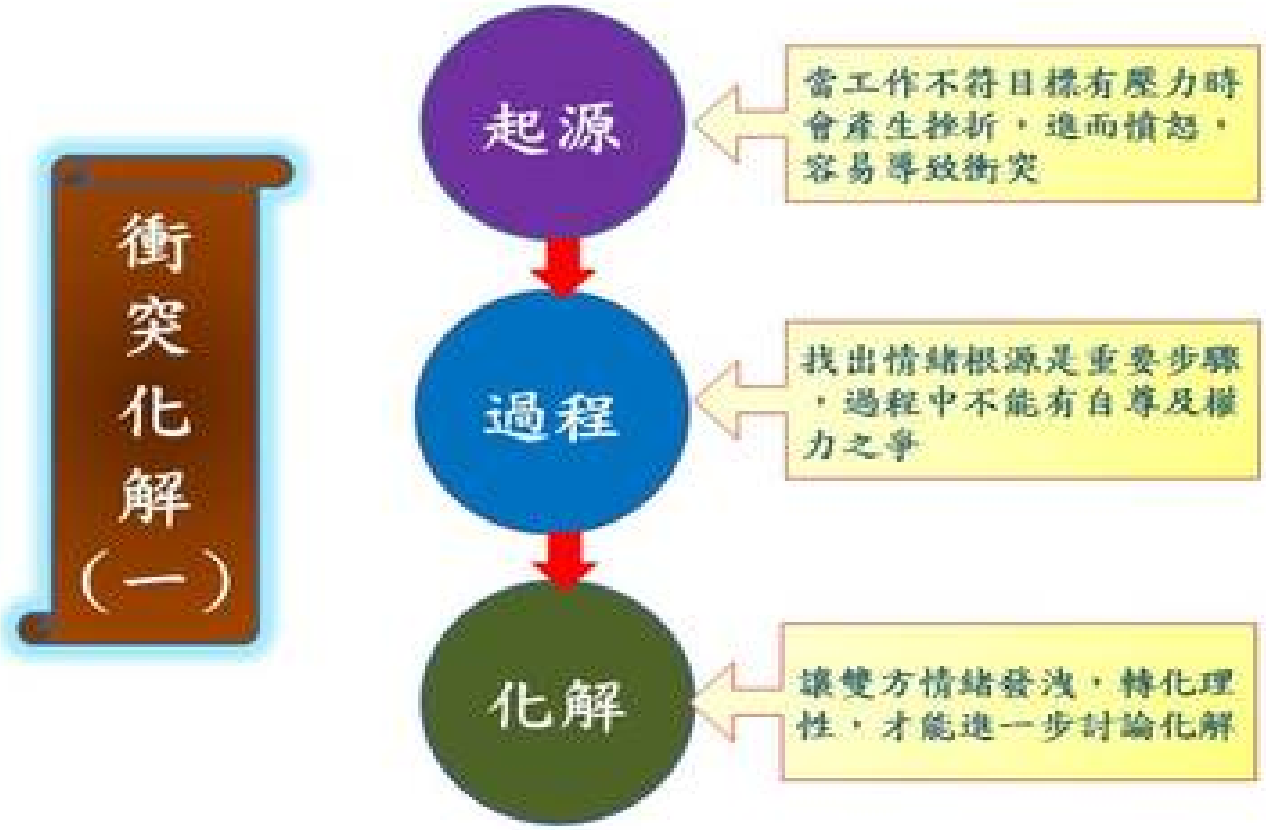
若遇到不友善、不講理者，須保持冷靜，勿吵架，運用自己常識維持成熟談話；若受到口頭或人身攻擊時則立即離開現場。

要成功說服一個人須具備WHO(訊息來源)、WHAT(訊息)、WHOM(接收者)、HOW(管道)四大條件，若能事先了解對方性格及態度並運用本身專業性、吸引力讓對方信賴，再提供相關可信度論述，並藉由適當溝通管道，如此應能達到很好之說服效果!

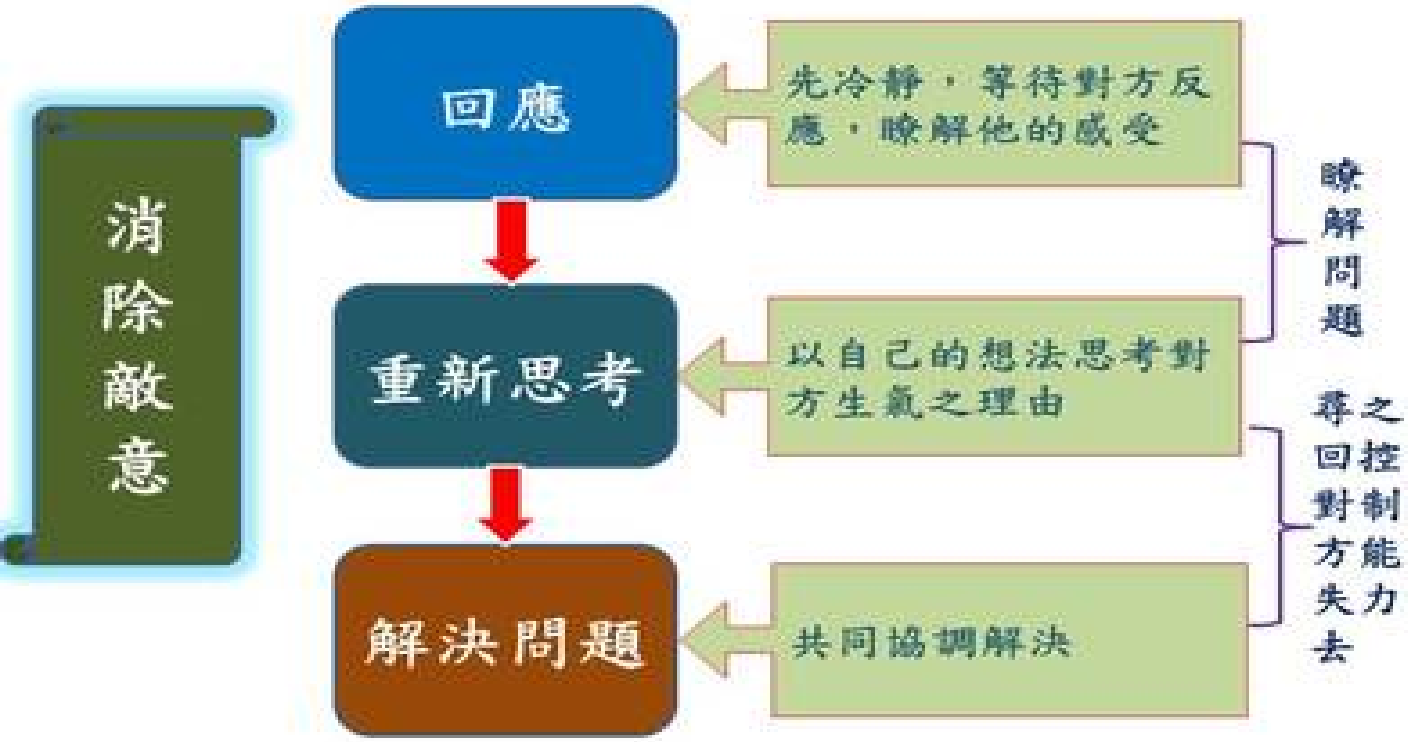
解決衝突技巧

- 安撫與退縮會達成暫時結果，但不一定用來解決問題
- 強迫與妥協無法讓所有人滿意，但會產生持續較久之結果
- 合作會成功而且能產生決策之承諾

解決衝突技巧可依關心自己及關心他人而區分為競爭型、迴避型、折衷型、合作型、容納型等五類型。安撫與退縮會達成暫時結果，但不一定用來解決問題；強迫與妥協無法讓所有人滿意，但會產生持續較久之結果；而合作會成功而且能產生決策之承諾!



衝突化解是維持團隊良好合作之必要程序，也是職場上主管應具備之能力，當部屬產生衝突時，要秉持中立原則，切入主題、審視原因、溝通討論、提出建議及付諸行動!

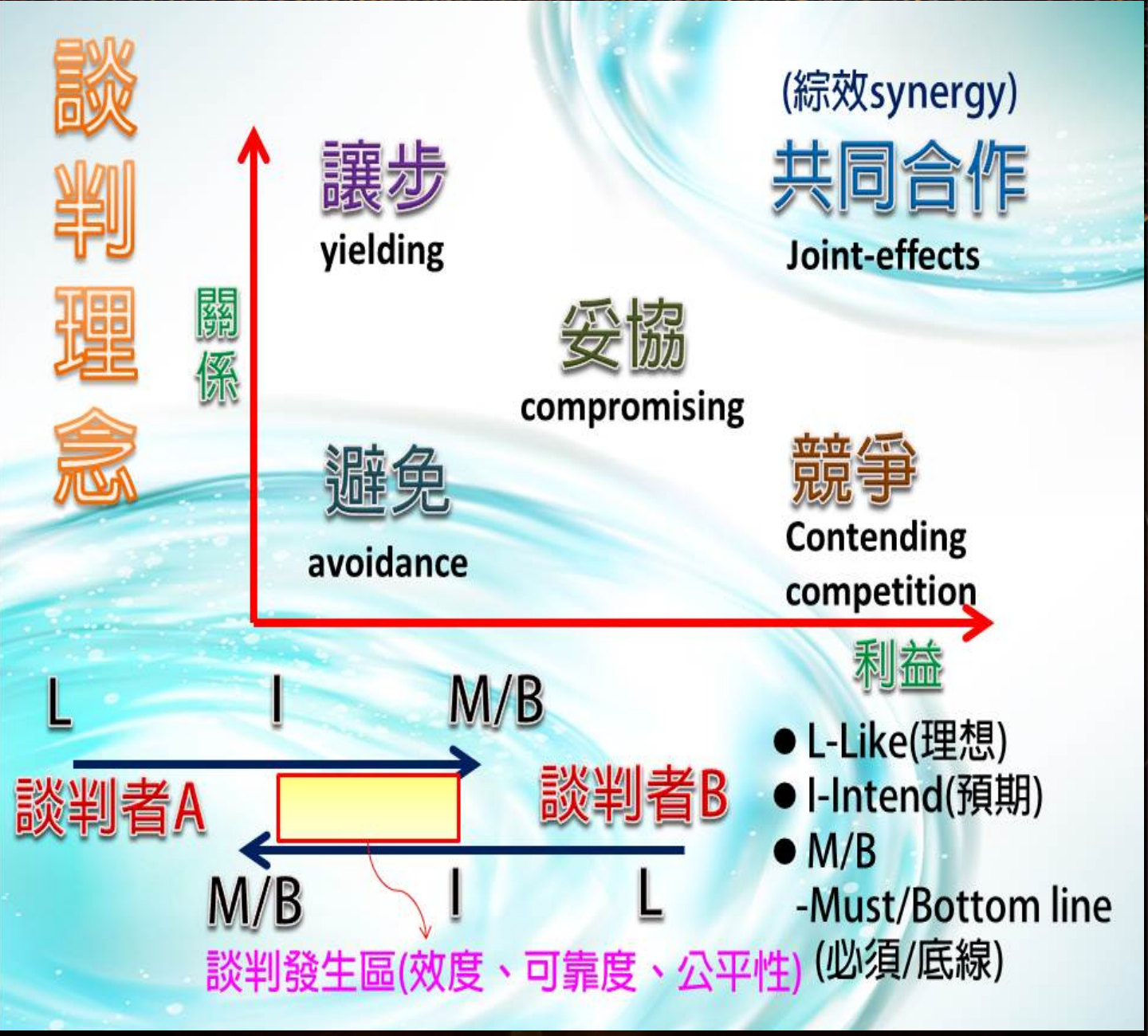


衝突化解（二）

- **中立原則**：沒有偏袒一方且無情緒性之介入
- **焦點主題**：讓自己不偏離主題且焦點放在雙方之行為
- **說明介入原因**：告知自己介入原因，讓雙方了解此種行為對單位之影響
- **審視原因**：審視為何產生衝突找出真正原因
- **角色定位**：自己扮演角色定位清楚，也替雙方定位

衝突化解（三）

- **認真聆聽**：讓雙方暢所欲言說出所處情況及為何有此感覺，不做個人行為論
- **開放式溝通討論**：讓雙方有機會陳述並表達看法，幫助雙方認清事實避免衝突繼續擴大
- **提出建議**：想出合理解決方式，由雙方提出建議如何改進，共同接受建議
- **付諸行動**：以新的流程解決問題，避免重蹈覆轍
- **提出明確協議**：追蹤評估後之建議是否有效，確定衝突完成化解



談判可從雙方之利益及關係上來選擇其策略，關係及利益皆低時採避免策略，關係高而利益低時採讓步策略，關係及利益皆中時採妥協策略，關係低而利益高時採競爭策略，關係及利益皆高時採共同合作，可達綜效之利！

談判技巧可分為正面及負面談判，端視談判過程之發展，正面談判包含耐心、沉著、畫地自限、截止時間、同理心和同情心、突然轉移及既成事實；而負面談判包含慢性折磨、佯裝、離開現場、蠶食法、敵對法!

談判是兩人或多於兩人進行對話，雙方企圖達成正向的結果，可運用八階分析法區分準備、辯論、暗示、提議、配套、議價、結束及簽署等階段，並依當場談判情境進而分析最佳之策略運用!

談判準備

■ 利益
考慮自身利益，並思考對方利益

■ 可能達成協議
擴增解決雙方問題方案，找出可能迎合雙方利益之協議

■ 承諾
設定談判立場，針對未來的行為做出詳盡的保證

■ 溝通
溝通自身利益、立場和目的

■ 關係
事前了解對方背景如經歷、立場及價值觀

■ 公平合理性
談判雙方共同定義有利於雙方的是非公平原則

■ 最佳退路
為了可能無法達成之協議，尋找其他替代方案

談判前準備之良窳會直接影響談判過程之效果，最好先了解對方背景、考量雙方利益、律定公平合理性原則、確認自身立場及承諾，最後預擬可能達成之協議及最佳退路!

談判結束類型

■ 總結型

總結所有雙方已經同意條件和讓步，和協議達成後雙方互得的利益

■ 讓步型

藉由部份讓步來終止議價階段，以求達成協議

■ 威脅型

向對方下最後通牒，逼迫對方妥協，屬於高危險型結束類型

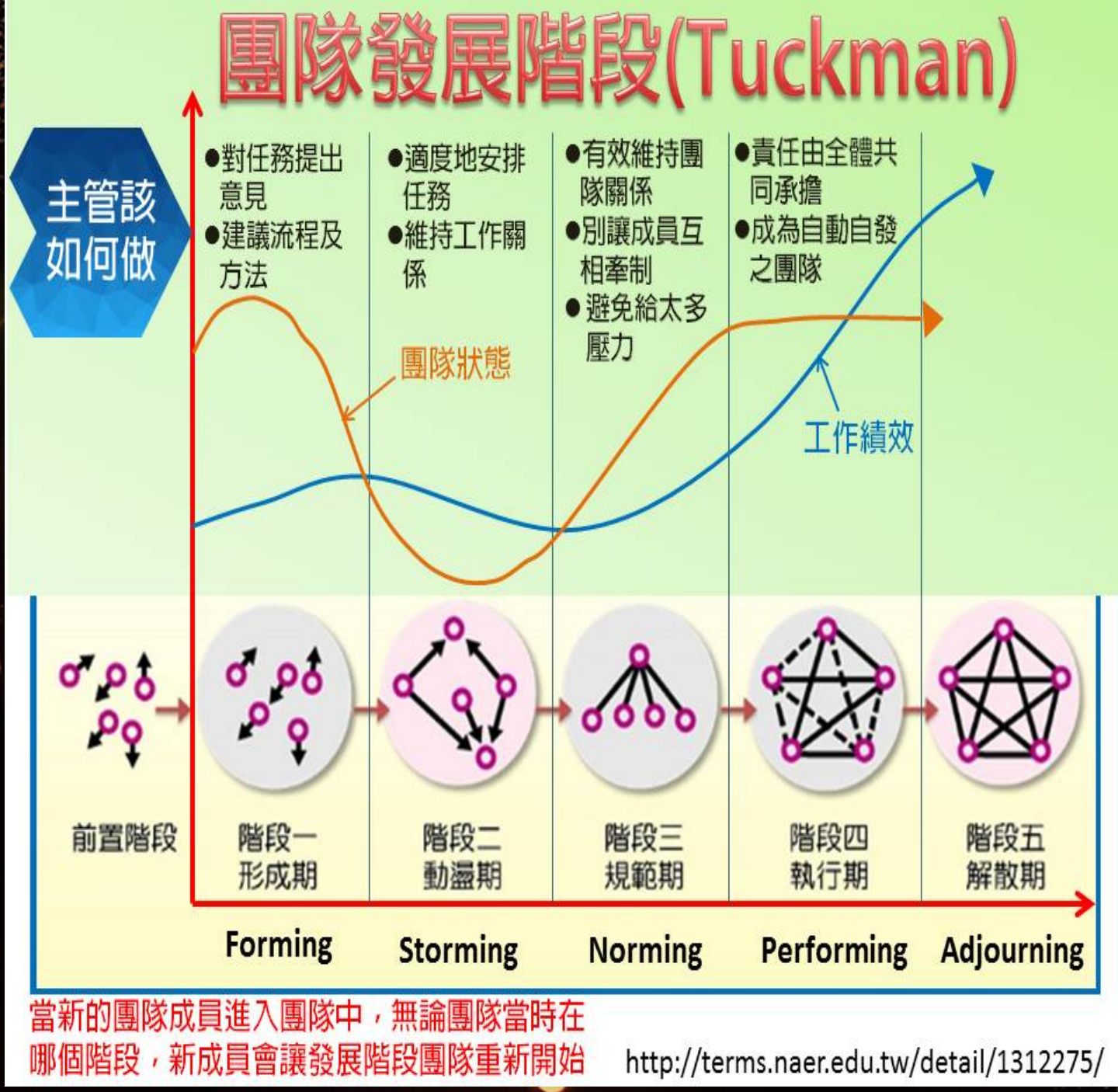
■ 選擇型

雙方都擁有相當充裕的讓步空間，可讓對方挑選最符合需求之組合

■ 休會型

給雙方機會及時間考慮對方開出來條件和達成協議可能後果

兩方之談判終究會結束，其談判結束之類型包含總結型、讓步型、威脅型、選擇型及休會型等，端視談判過程之不同來採用適當之結束類型!



當新的團隊成員進入團隊中，無論團隊當時在哪個階段，新成員會讓發展階段團隊重新開始

http://terms.naer.edu.tw/detail/1312275/

一個專案團隊發展階段包含形成期、動盪期、規範期、執行期及解散期，其中在動盪期，因團隊成員尚在磨合，故團隊狀態最差，連帶其工作績效會受影響，身為主管可因應不同階段期採取不同做法，以利提升整體團隊合作能量!

主管人員要如何激勵員工
■ 設定部屬可以瞭解的清楚標準。
■ 期望部屬能有最高之表現。
■ 能從多方面關切部屬，如走動式管理，或主動協助部屬。
■ 能賞識員工之個別表現，讓員工瞭解其努力會有不同之結果。
■ 分享良好典範或成功故事。好的故事能教導、提供員工學習良好之做事方式和記憶。
■ 共同慶祝團隊成就。這能凝聚團隊，鼓舞團隊成員士氣，也讓員工瞭解別人之工作。
■ 設立成功典範。

資料來源:劉偉澍、許成之(民104)。核心職能。台北市:東華書局。

找出問題之癥結
■ 誤解目標，或是目標界定不清
■ 團隊動態缺乏焦點
■ 團隊成員之間缺乏溝通
■ 團隊成員對於整體績效的頭入程度不夠或不一致
■ 關鍵技術之差異
■ 沒有化解內部衝突
■ 其他小組之敵意或是不在乎，以及外界之誤解

資料來源:劉偉澍、許成之(民104)。核心職能。台北市:東華書局。

組織運作之良窳，團隊合作佔重要部分，而單位主官(管)為決定成敗之靈魂人物，天下無不是隻部屬，只有不會用人之長官，明確目標、取得共識、彼此信任、適時激勵、有效溝通，並能找出問題癥結而立即改善，如此就能建立優秀之團隊!

建立優秀團隊之關鍵	
擘畫清楚的共同目的	尋找共同之看法
瞭解成員具有之能力並釐清責任	練習做出共識決策
花時間訂定規則	運用反對意見
避免可預料之問題	鎮壓衝突病毒
使用團隊憲法	積極的管理差異
教導新成員	彼此信任
合作、合作、合作	開場好會
賦予構想生命	彼此獎勵
產生創造力	定期評估團隊
作出健全之決策	領導而非主宰
不要妥協	尋求協助
發現共識	別放棄

資料來源:劉偉澍、許成之(民104)。核心職能。台北市:東華書局。

2

建立優秀團隊之關鍵	具體之作為
注意給下屬描繪共同的願景	■ 合理且具激勵性的薪資制度 ■ 良好的升遷管道及工作學習環境 ■ 具成就感之工作內涵 ■ 公司有看得到之未來和遠景 ■ 賦權灌能 ■ 充分溝通，對事不對人 ■ 關心部屬需求 ■ 尊重部屬想法
要注意用行動去昭示部下	
要注意善用引導而非控制的方式	
要注意授權以後之信任部屬	
要注意公正第一之威力	
要注意對部下進行有效溝通	

資料來源:劉偉澍、許成之(民104)。核心職能。台北市:東華書局。

交融記憶系統TMS(Transaction Memory System)

團隊成員瞭解誰在團隊中知道什麼，且能善用彼此不同但互補的專業，有效協調。

團隊可運用交融記憶系統(TMS)之特性，能將內部不同專業人才透過知識分享增加信賴及情感，並善用彼此不同但互補的專業，進而有效協調謀合，必能發揮良好之團隊合作!

主管負擔減輕

- 因為授權，工作負荷減少
- 責任一部份下放下屬承擔

下屬工作成就感增加

- 能力受到重視
- 工作變得有挑戰性

下屬工作能力上升

- 接觸事務多，可以得到磨練
- 下屬有機會由長官那邊學得寶貴經驗

組織溝通效率增加

- 長官與下屬間溝通機會變多
- 長官指導與下屬回報構成良性溝通循環

組織競爭風氣增加

- 唯有事情變成自己責任，才會戰戰競競去完成

資料來源:台北e大

職場工作管理能適時運用「當責式管理」，除可減輕主管負擔、增加下屬工作成就感及能力外，另也可提升組織溝通效率與競爭風氣!

資料來源:台北e大

資料來源:台北e大

會議管理中，主席佔最重要之角色，能主導整個會議之順遂與否；其中能否掌握會議流程是最大關鍵，包含掌握會議重點不離題、議題依順序完成結論後再進行下個議題、正面引導及時間控管等!

會議管理

面對不同與會者

強勢頑固型
主席要保持冷靜，暫且不理會他的態度，試著專注他的發言重點

個性狡猾型
提醒他要為團體著想，試圖找出他背後目的

埋頭苦幹型
由於他勤奮卻流於無趣，主席應指示做事方向，替他發言做歸納

異想天開型
試圖控制照著議程走，問他封閉式問題，不要問他開放性問題

敏感易怒型
尊重他的專業，經常求教於他，儘量給他面子

過於膽怯型
問他直截了當問題，並鼓勵讚揚他，誘導他參與談話，保護他免於強勢頑固者欺負

過於消極型
突然點他發言，挑戰他的觀點

長舌多嘴型
請他陳述重點，注意時間，忽略他的失言，請他負責會議紀錄

資料來源:台北e大

在一個會議中，主席須面對不同類型之與會者，包含強勢頑固型、個性狡猾型、埋頭苦幹型、異想天開型、敏感易怒型、長舌多嘴型、過於膽怯型及消極型，若能掌握與會者類型並正確應對，可有效率完成會議之進行!

讓自己冷靜，
不被挑釁激怒

會議管理

把與會者表達之抱怨轉化成建議

主席在與會者發表意見時，儘量不要打斷他

當問題與衝突發生時

善用白板，把會議目標及討論重點再度寫下來，引導與會者回到議程中，把焦點放在解決方案

主席責任是引導會議有效進行，不要讓自己陷在無謂爭論中

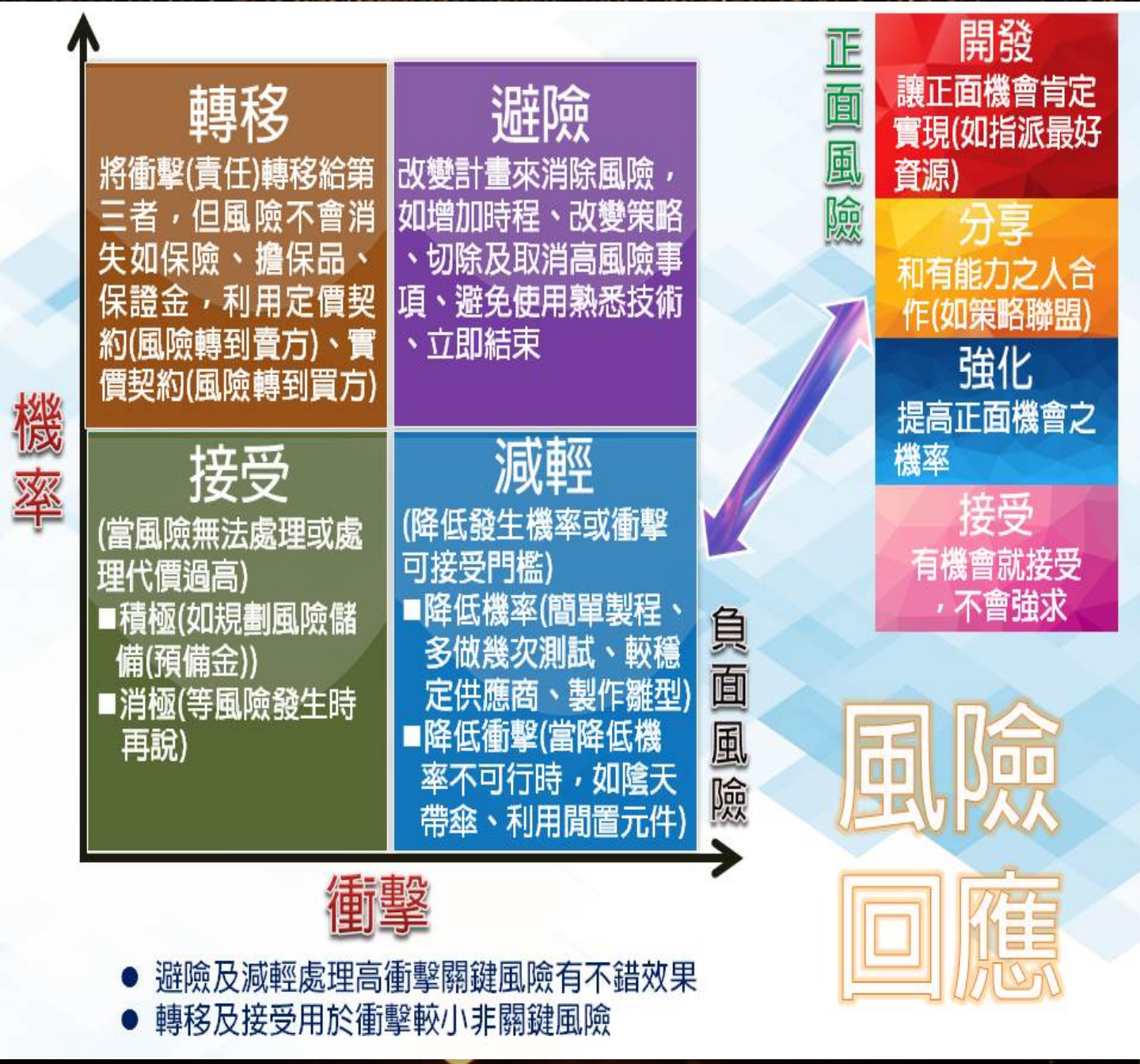
資料來源:台北e大

在會議進行中，因意見不合難免會產生衝突，此時主席必須保持冷靜，不打斷與會者發言，並將其抱怨轉化為建議，另可善用白板寫下本次會議重點再次聚焦在問題解決上，如此主席可有效引導會議之進行!

資料來源:台北e大

資料來源:台北e大

會議進行中，與會者之參與行為也會影響會議之順利與否，主席可展現平等、熱誠、尊重等態度來營造舒適之氣氛。會議結束前確認會議討論重點是否均有結論，且完成任務分配管制，最後感謝與會者之貢獻，做一個完美之Ending!



風險回應可分為正面及負面，正面風險包含開發、分享、強化及接受。負面風險依衝擊及機率之高低而區分避險、減輕、轉移、接受；避險及減輕對於處理高衝擊關鍵風險有不錯效果，而轉移及接受用於衝擊較小非關鍵風險!

關係人管理

- 促成關係人參與，持續獲得他們承諾
- 協商及溝通來管理關係人期望
- 處理將成為議題之潛在疑慮，預測關係人會造成之問題
- 解決浮現之議題

辨識關係人➡分析潛在助力及阻力並歸類、排序➡評估可能反應

「利害關係人」是在一個組織中會影響組織目標或被組織影響的團體或個人，關係人管理可依權力及興趣之高低來區分「密切管理、使其滿意、保持知會及觀察」四部分；其管理程序則需先「辨識關係人」，再來「分析潛在助力及阻力並歸類、排序」，最後「評估可能反應」，若能從關係人之茫然與抗拒，到支持與帶頭，必能順利推動組織任務!

顧客管理

- 個性內向，行事以人為導向
- 不太會向企業提出抱怨，也不會到處傳播公司正面評價

- 個性外向，行事以人為導向，注重感受
- 對企業處理方式感到不滿時，同時會散播對企業不利話題

- 從表面與動作觀察其喜好
- 以具體的詢問引導對方說出真心話
- 適時提供建議

- 尊重對方心情與意見
- 採取包容之態度
- 不時表達感謝

穩定被動	主導行動
人際導向 內向型	人際導向 外向型
工作導向 內向型	工作導向 外向型
順從猜疑	表達主張

- 個性內向，行事以工作為導向，重視問題細節
- 不會採取強勢抱怨行動，會私下散播對企
- 業不利消息

- 個性外向，行事以工作為導向，重視問題解決
- 主動反映對企業之不滿，但不會到處散播對企業不利消息

人際導向：友善、喜歡合作、和藹可親、注重溝通

工作導向：重視分析、做事仔細、喜歡提出問題、思慮周到、注重次序

- 透過問話掌握對方問題所在
- 清楚說明理由與根據
- 提出具體方案，獲得對方諒解

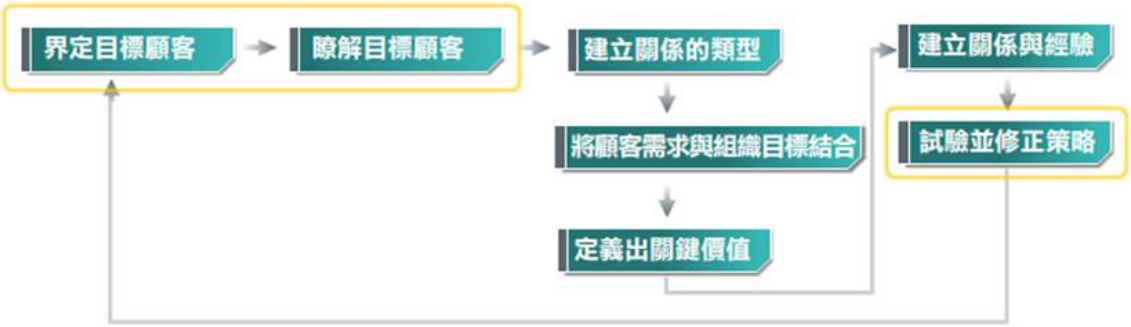
- 確實說明理由
- 委婉取得顧客諒解
- 展現願意積極改善態度

資料來源:台北e大

顧客管理可依顧客之人際及工作導向、內向及外向之特性，區分為穩定被動、主導行動、順從猜疑及表達主張四種類型顧客。當面對不同類型之顧客時，若能觀察辨別顧客之類型而予以適當之應對，應能提升良好之顧客關係!

顧客關係管理

顧客關係管理的執行架構



資料來源:台北e大

找出我們顧客

成功關鍵

01 發展出收集顧客之策略

02 實際確認並修正策略可行性

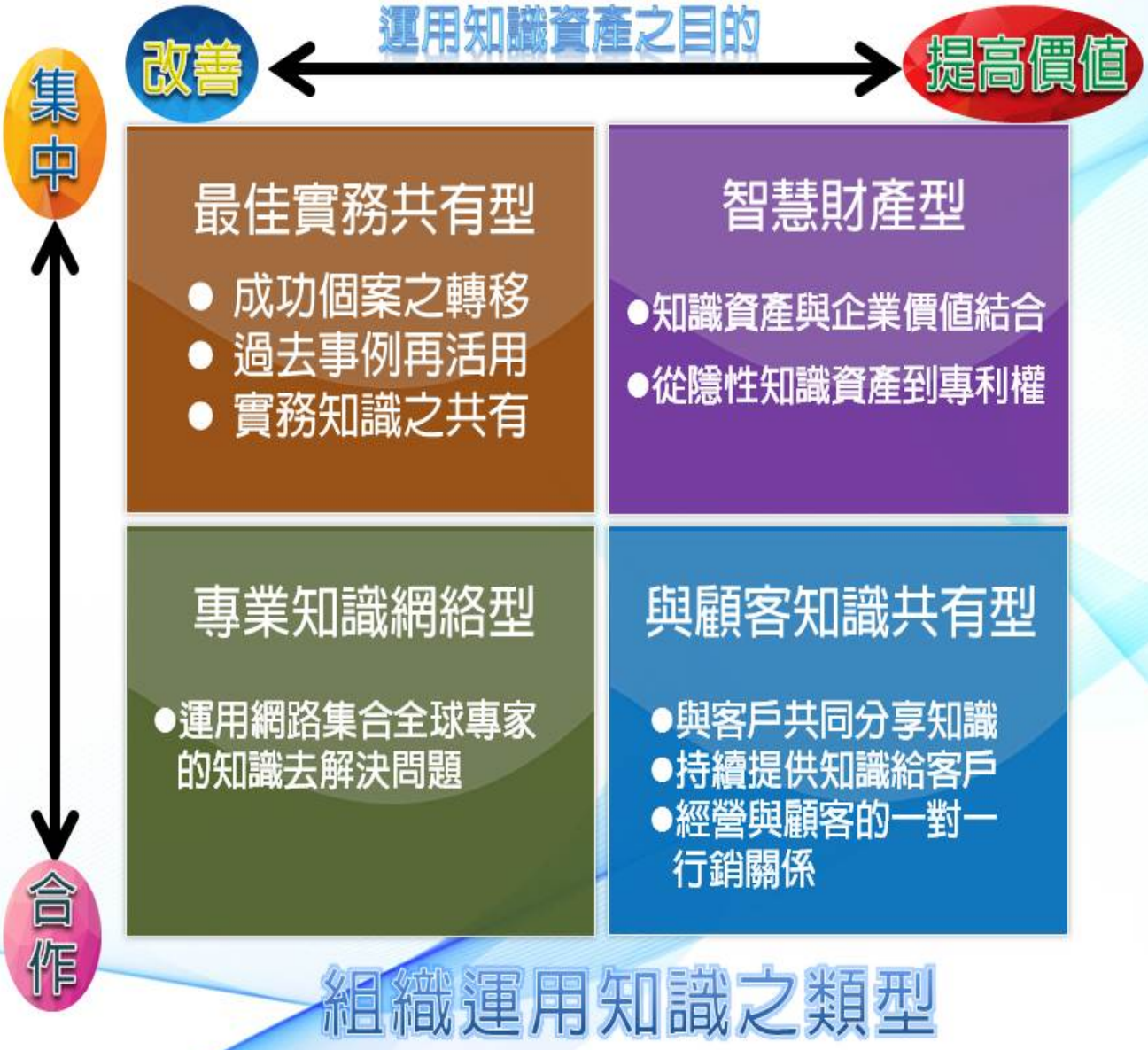
03 激勵所有員工與高層之參與

04 透過技術與管理來更新資料

資料來源:台北e大

認知管理為透過管理公衆對事物、企業或者個人的看法，來使他們改變行為方式及決策，最終獲取他們的認同，為一門“攻心”的藝術。一般對認知之迷思包含選擇性認知(較易主觀選擇)、刻板印象(較易以全概偏)、月暈效果(較易錯誤評斷)、對比效果(較易比較不清)!

知識管理可依「資料、資訊、知識及智慧」等程序來發展，最初從蒐集未處理之文字或數據等資料，進而整理資料成為可用資訊，再細部整理為可分享之有用知識，最後運用知識而能創造實用智慧!

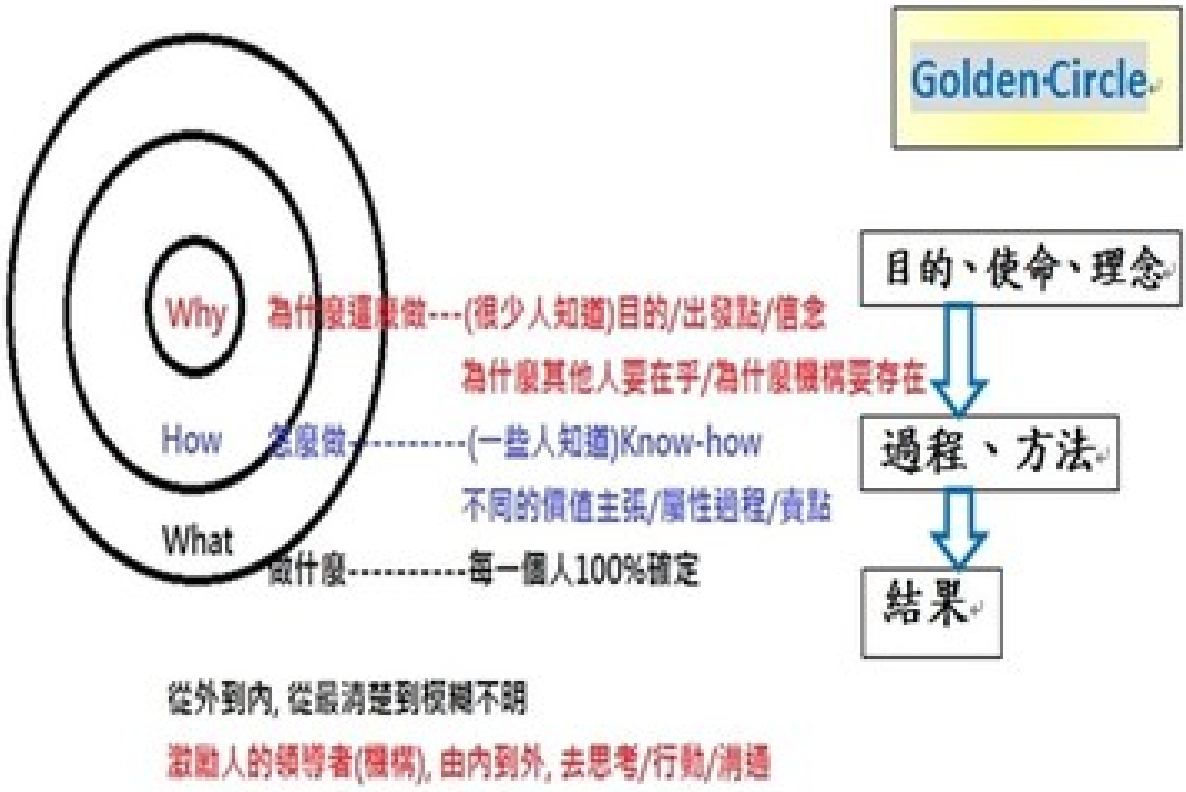


組織運用知識之類型可先依集中型及合作型區分，再以運用知識資產之目的(改善或提高價值)，可歸類成四大部分，包含專業知識網絡型(合作-改善)、最佳實務共有型(集中-改善)、與顧客知識共有型(合作-提高價值)及智慧財產型(集中-提高價值)

知識管理與組織工作模式關係可依工作依賴程度及工作複雜度之高低區分四大工作模式，包含整合工作模式(跨功能之整合)、交易工作模式(持續性之低成本績效)、專家工作模式(激發明星級員工工作潛能)、合作工作模式(追求突破性創新成果)!

知識轉換的過程，就是內隱知識與外顯知識互動的結果，視為知識創造過程，並透過知識循環的運作，運用四項基本的知識創造形態且產生不同的知識類型，包含S(社會化)、E(公開化)、C(組合化)、I(內在化)之循環模式，企業導入知識管理的目的，在於提升企業的競爭力，進而增加企業的獲利能力!

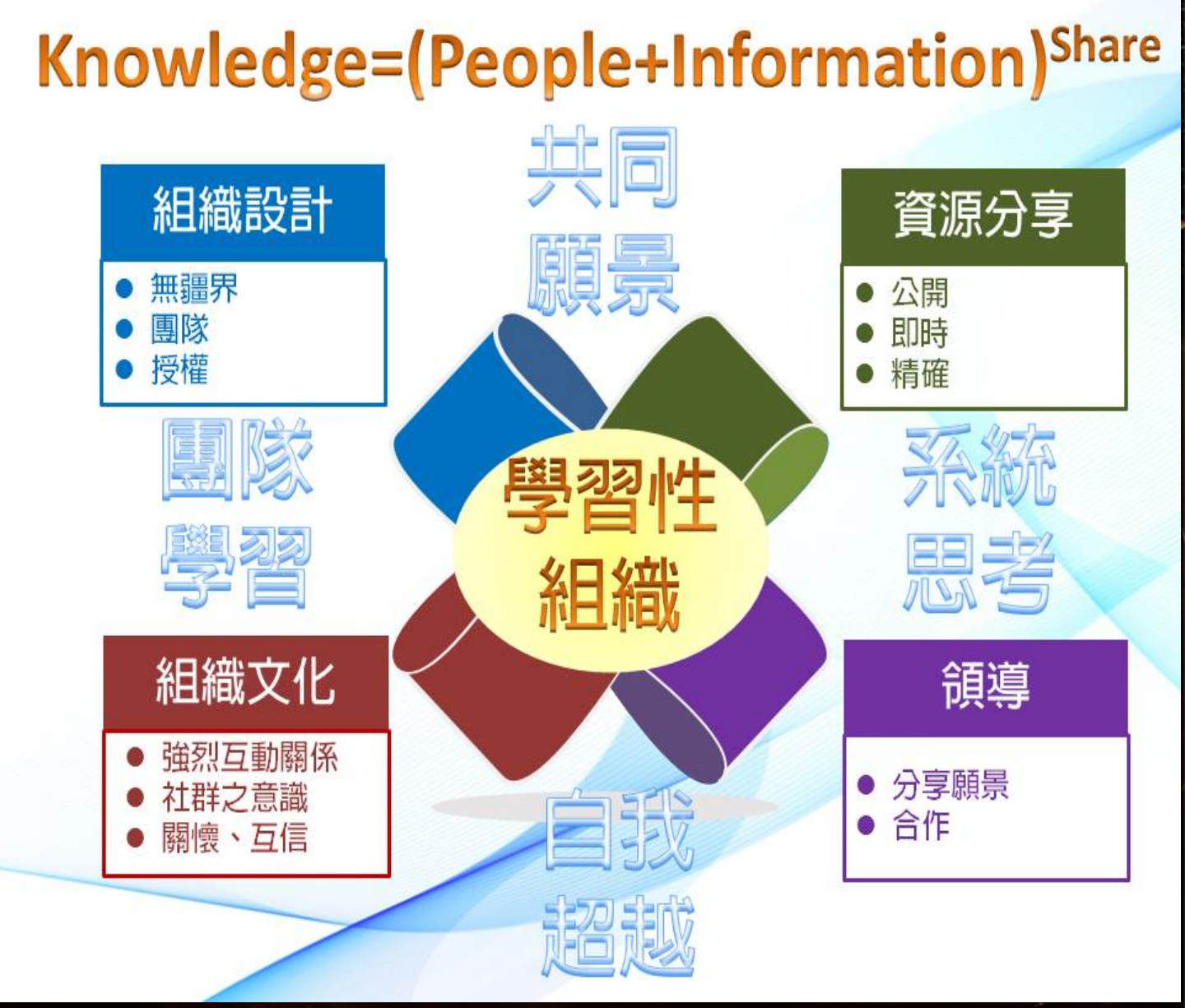
組織文化是能夠對工作環境有幫助的價值觀、行為和願景，並存在在每一個工作環境中。一般可依人際互動(獨立或相依性)及對變化之反應程度(彈性或穩定性)來分類八種不同組織文化!



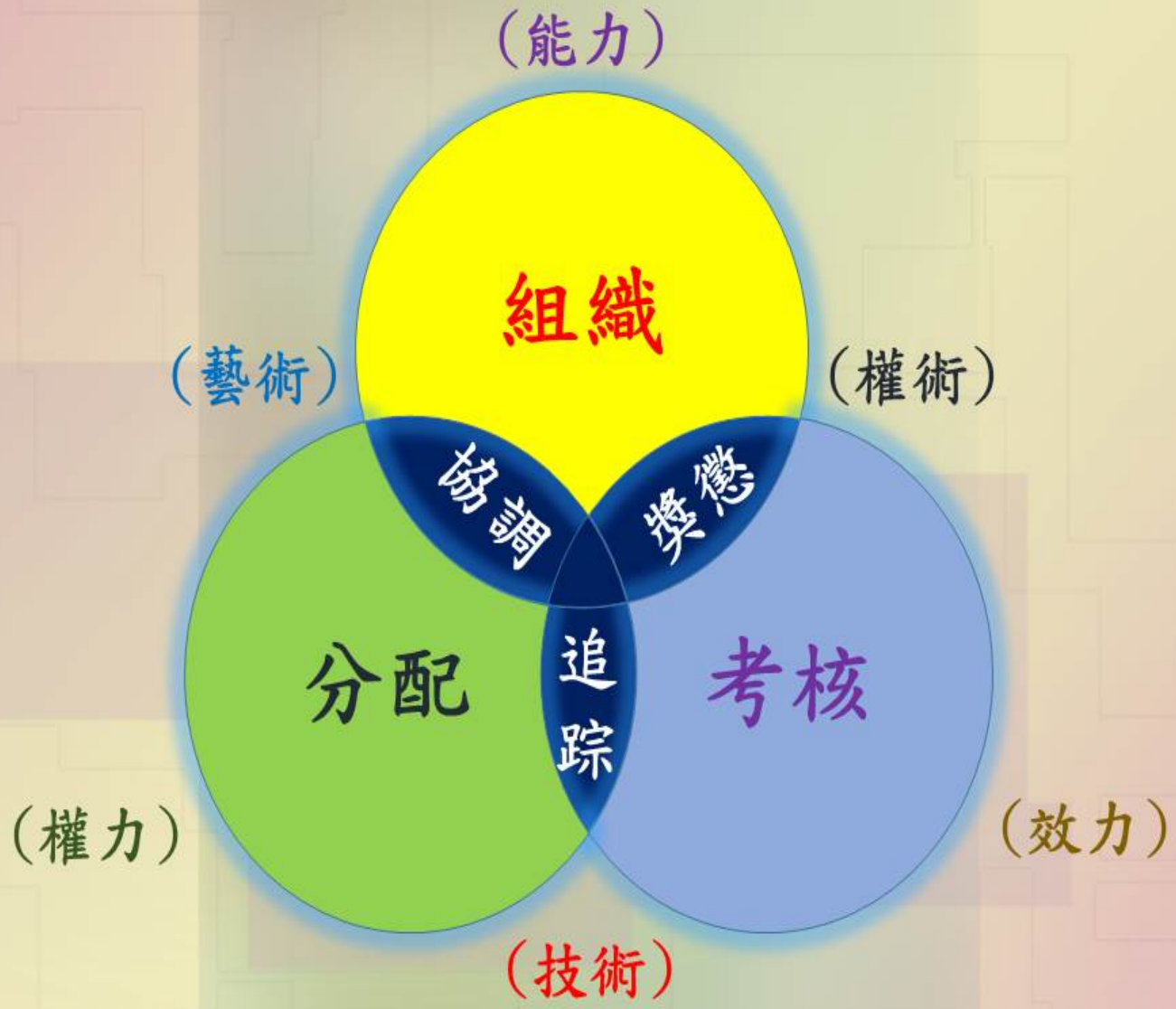
參考來源:https://projectweread.wordpress.com/2015/01/16/startwithwhy/

願景	未來抱負與價值認知與導引
宗旨	組織文化與價值及存在理由
策略	資源分配之整合與協調之型態
方針	組織明確之意圖與未來發展之輪廓
目標	組織活動在特定時間內可驗證或量化標的
計劃	解決組織問題的決策與步驟
執行	為達預定狀態所從事之組織活動

一個組織運作之良窳，領導者要有全般考量，從願景、宗旨(使命)、策略、方針，到目標、計畫、執行。可結合黃金圈(golden circle)理論，要從內而外(why-how-what)，先確定組織願景、使命、理念(why)，再經策略、方針、目標(how)，最後以計畫、執行(what)來圓滿達成!



學習型組織為用一種新的思維方式對組織的思考，每個成員都要參與識別和解決問題，使組織能夠進行不斷的嘗試，改善和提高它的能力，其包含共同願景(能凝聚共識)、團隊學習(能集體思考)、自我超越(能挑戰願景)及系統思考(能看清問題)等要素，而基本價值在於解決問題。另建設學習型組織除了需有完善組織設計及文化外，也需有頭腦的領導，能理解學習型組織，並能夠幫助其他人獲得成功，另若能運用知識管理有效之分享資訊，將能提高的組織績效!



資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之輔導原理與班級經營課程講義

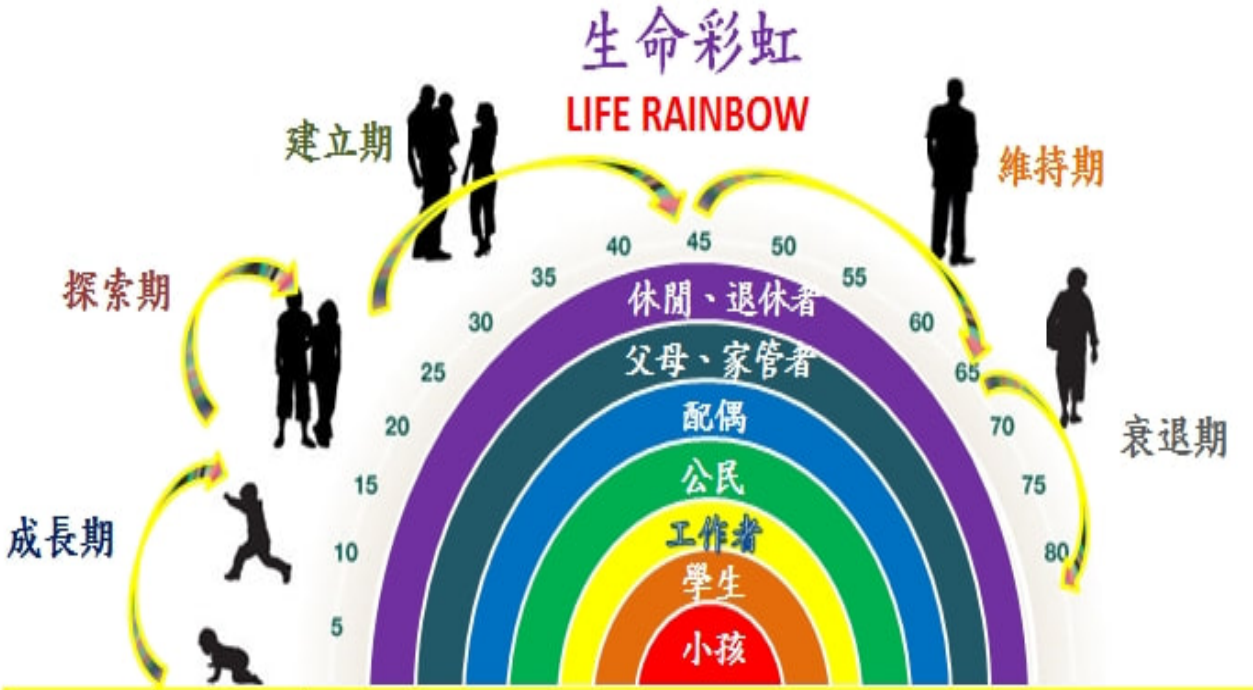
組織之健全，需要組織、分配、考核共同配合，代表能力、權力及效力之本質；而三者相互作用分別產生協調、追踪及獎懲之特性，代表藝術、技術及權術之展現!

結構	總人口					
	15歲以上					15歲以下
	民間人口				武裝力、監管人力	-----
	勞動力			非勞動力		
	就業		失業	操持家業、在學學習、殘廢族、早退族、啃老族、尼特族、沮喪勞工、其他(街友)	-----	
	完全就業	不完全就業(低度就業)	摩擦性 結構性 技術性 季節性 循環性			
	----	● 工資偏低 ● 工時偏少(飛特族) ● 技術與職務不相稱(隱藏性失業)				

失業	型態	意義	改進措施
	摩擦性	職場空缺訊息適時無法傳送，致具有工作技能勞動者，無法獲得工作	就業媒合就業資訊
	結構性	經濟結構改變(1)勞工缺乏新技術(2)技術新要求(3)產品喪失市場(4)勞工法規(5)地區性就業機會減少	勞工法規增修
	技術性	(1)產業改變生產方法以致不熟新方法而失業(2)自動化而大量裁員以致失業(為結構性失業之一種)	職業訓練
	循環性	又稱週期性失業，為經濟體景氣循環處於景氣衰退及蕭條時期造成之失業	促進景氣政策、產業促進法規
	季節性	商品產銷受到氣候或消費者購買習性影響，以致有旺季及淡季之分，生產此產品之勞工在淡季可能出現失業	政令宣導補貼措施
	隱藏性	無適當工作機會來適合其教育程度(學歷過高或學非所用)	

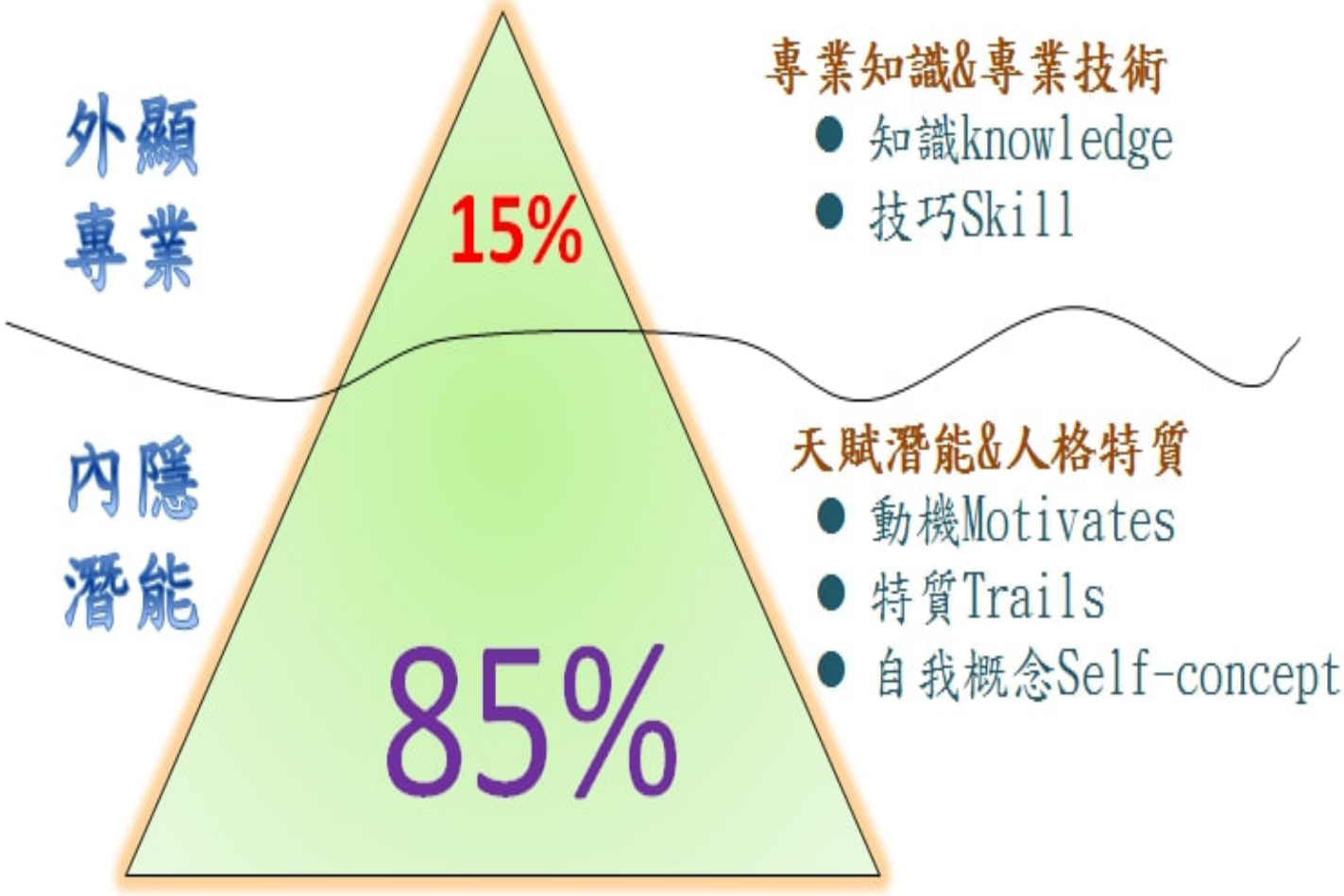
- 飛特族-從學校畢業後**沒有固定工作**(非正職)，**靠打工**來維持生計之年輕人
- 尼特族-年滿15-29歲，未就學、未就業、未接受職業訓練
- 就業者-年滿15歲從事(1)**有酬**工作(2)**每週15小時無酬**家屬工作
- 失業者-在資料標準週內，年滿15歲同時具有(1)無工作(2)隨時可以工作(3)正在尋找工作或(4)已找到工作在等待結果

依勞動市場結構，目前可區分勞動力及非勞動力，勞動力可分為就業及失業，就業包含完全及不完全就業，其中飛特族在不完全就業範圍中，失業包含摩擦、結構、技術、循環及季節性等類型；而非勞動力包含操持家業、在學學習、殘廢族、早退族、啃老族、尼特族及街友等!



成長期 (0-14歲)	主要特徵	發展自我概念、態度以及對世上各類工作之需求條件之概念
	發展現象	發展現實中自我概念，學習和他人建立關係，接受自身自我限制之概念，發展並珍惜各種非職業需要之角色
探索期 (15-24歲)	主要特徵	在課堂上、工作經驗或興趣中，進行各種工作體驗之嘗試，此階段開始發展工作所需技能，甚至開始展露工作上之天份
	發展現象	學習發展更多機會，並在當中學習累積經驗，找出更多工作發展新目標，找到未來可退休之地方
建立期 (25-44歲)	主要特徵	具備初階之工作技能，並藉著工作經驗之累積，將工作技能穩定持續發展
	發展現象	開始在自我設定範圍中成長，在適當職位上穩定發展，發展新的工作技能，開始做自己一直想要做之事
維持期 (45-65歲)	主要特徵	持續調整工作發展之腳步，並且持續向上發展工作職位之位階
	發展現象	在當前職業選擇中進行多元化之發展，讓自己在當前之職務中更穩當，有能力與競爭者互相比較，維持自己的興趣和喜好
衰退期 (65歲以上)	主要特徵	減緩勞務上之支出，開始準備退休
	發展現象	把時間花在興趣上比工作上多，減少運動參予度，指關注重大議題，減少工作時間

舒伯（Super）以「生命彩虹圖」表示人生依年齡順序可區分為成長、探索、建立、維持及衰退等五階段，每個人一生中扮演許多角色，就像條彩虹的許多色帶，主要角色包括兒女、學生、休閒者、公民、工作者、配偶、家管人員、父母及退休者等九項，主要舞台在家庭、社區、學校及工作四個人生場所，每個階段均有不同之主要特徵及發展現象!



技能及知識	比較容易改變，可藉由教育訓練來增進能力。
特質和動機	比較不容易改變，在招募或遴選時可做為重要評判參考。
自我概念	雖然費時困難，可透過教育訓練、心理療法、啟發式體驗，獲得改善效果。

史賓賽夫婦在冰山模型中，將職能構成要素區分為外顯專業及內隱潛能兩大類型，顯露在水面上之外顯專業只佔15%比例，包含技能及知識；而潛沉在水面下之內隱潛能卻佔85%比例，包含動機、特質及自我概念(態度、價值、自我形象)!

	自己知道	自己未知
他人知道	**開放我** 彼此知道部分，經由溝通，更加相互瞭解	**盲目我** 自己不知道部分，經由互動，讓他人告知自己
他人未知	**隱藏我** 將自己知道部分，經由互動，開放自己	**未知我** 彼此不知道部分，經由互動，一起發現自己不知之部分

周哈里窗觀念強調根據自己的瞭解、不瞭解和別人對我們的瞭解、不瞭解，每個人都可分割出開放我、盲目我、隱藏我及未知我等四個部分；個人要瞭解自我，就是要清楚掌握自己四個部分，並經由自我坦誠及他人之回饋，能達到開放我之範圍!

職涯規劃之方法

知己(自我)
能力、性格、興趣、工作性格、價值觀

知彼(環境)
社會經濟狀況、人力供需狀況、工作性質與條件、就業機會

抉擇
分析、比較、決定、計畫、行動

	S	W
O	SO 攻擊策略	WO 補強策略
T	ST 防禦策略	WT 迴避策略

優勢 (Strength)
自己是否在工作條件、工作能力、技能、態度、經驗、證照等方面，較其他求職者優秀?

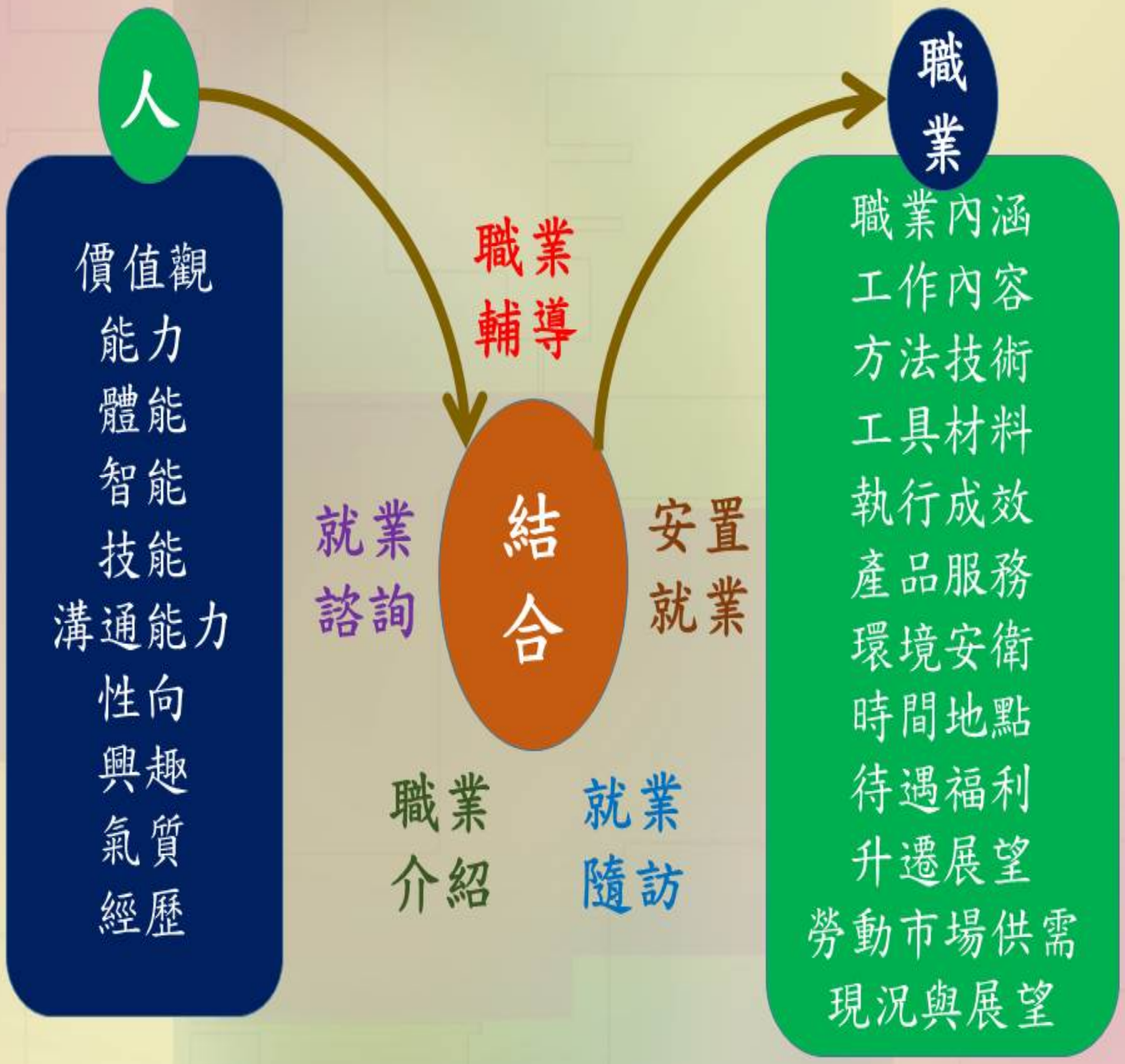
劣勢 (Weakness)
自己是否有什麼條件不足或較其他競爭者差?例如年紀、體力、家庭因素等?

機會 (Opportunity)
尋找外部環境中是否具備有利自己的機會，可以對自己在求職的路上有所幫助?

威脅 (Threat)
瞭解哪些因素會對自己求職造成威脅?例如因為高科技或自動化時代來臨，自己工作是否容易被機械取代?

資料來源:珍妮(民104年)。就業服務技能檢定考照秘笈，千華，台北。

職涯規劃之方法可從SWOT來分析，先針對自我能力、性格、興趣、價值觀之認識，再瞭解外部環境趨勢，分別依優勢(Strength)、劣勢(Weakness)、機會(Opportunity)、威脅(Threat)來抉擇適合自己之職涯規劃!



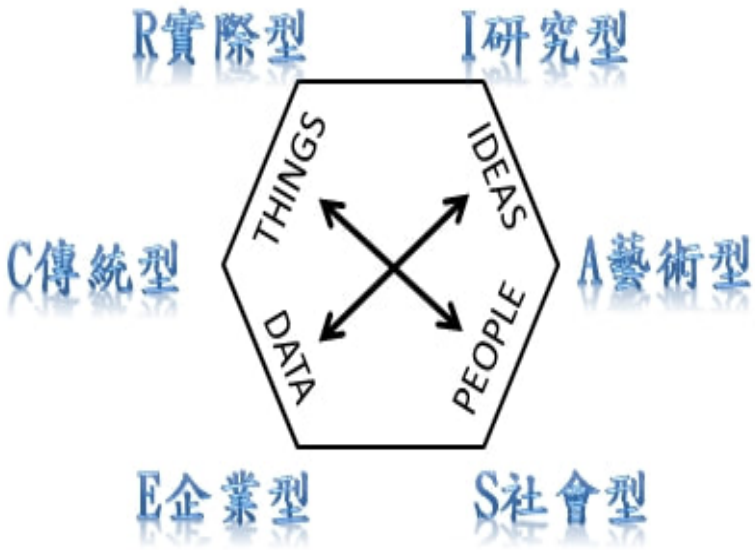
資料來源:陳月娥(民103年)。就業安全制度，千華，台北。

每種職業均有職業內涵、工作內容、時間地點、待遇福利等不同特性，而對於職業之選擇，會因每個人之價值觀、能力、體能、性向、興趣等之差異而不同，可藉由職業輔導、就業諮詢、職業介紹等媒介來結合!

類型	輔導	諮商
廣度	與受輔者有關整體性輔導性輔導計畫與服務活動	輔導服務中的一種方式
深度	藉資料的提供，以協助個人的一種方式	涉入程度較深，情感介入亦較多
服務對象	以全體正常人為主，協助有能力的人或有意願的人獲得心想達成之目標	以具備中度到重度個人問題的正常人為主，陪伴案主，思考抉擇的關係，強調自助，重視個人選擇的過程
取向	偏重單向之互動關係	偏向雙向的互動關係
服務場合	學校學輔中心、就業輔導室、生涯規劃中心、生活輔導室、就業安置單位	學輔中心、心理衛生中心
使用技術層面	較固定且少變化，難度適中	較富彈性且多樣化，難度較高
需要時間	短暫、有限度之接觸，時間較少	可發展較遠、深入的兩人關係，時間較長
功能	發展性與預防性	兼具發展性與補救性

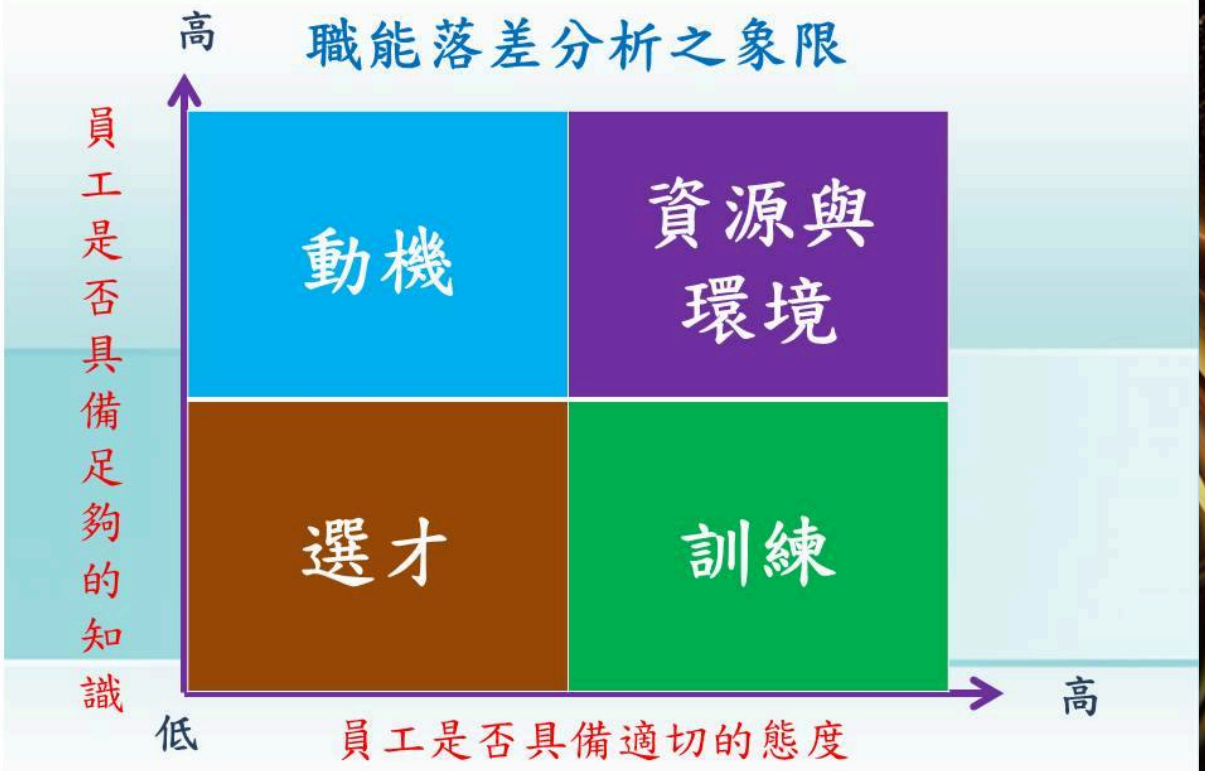
資料來源:珍妮(民104年)。就業服務技能檢定考照秘笈，千華，台北。

有些人對"輔導"與"諮商"混淆不清，其實兩者有所區別，諮商屬於輔導中之一環，但涉入情感較深，偏向雙向互動，技術層面與難度較高，可解決較嚴重之個人問題，為補救性，如心理諮商師、催眠師等角色；輔導廣度大，以一般人為服務對象，偏重單向互動關係， 如各機關之輔導人員等角色，為預防性!



職業類型	工作類型	人格傾向	風格	能力
實際型(R)	工程師、技術人員	約束的	實在的	機械操作的
研究型(I)	科學家、數學家	內斂的	理性科學的	研究、分析的
藝術型(A)	藝術家、美術設計員	不安定的	創意的 思想活躍	創造的
社會型(S)	教師、諮商師、護理	溫暖助人	歸納推理的	喜歡幫助的
企業型(E)	經理、業務行銷、律師、媒體傳播	進取的	邏輯的	說服、領導力的
傳統型(C)	秘書、會計師、銀行員、行政助理	約束的	嚴格的	文書、數字處理的

何倫(Holland)之工作與性格搭配理論中有關職業類型可分為實際、研究、藝術、社會、企業及傳統六大類型，所以對應之人格傾向、風格及能力也有所差異，人會在工作選擇和經驗中表達自己、個人興趣和價值，也會為滿足其需求及角色扮演之特定職業所吸引；相鄰類型中(如SAI)，彼此間有較大相似，而在對立類型中(如RS)，會出現差異很大之人格傾向與風格!



資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之方案規劃與計畫課程講義

1

動機	如果員工具備足夠工作知識，但卻沒有適切態度，可歸類(動機)問題
	問題之癥結可能在於員工並不了解自己行為之後果
	可透過調整該員工的(獎酬)制度來解決(動機)問題

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之方案規劃與計畫課程講義

員工職能落差分析，可根據其知識及態度，區分動機、資源與環境、選才及訓練四方面，以改善組織整體之績效!

資源與環境

如果員工具備工作所需的知識、能力與良好之工作態度，但卻績效不彰，則無法達到預期績效原因可能是員工自己無法掌握的

例如:缺乏資源或時間、工作流程需改善、工作環境設計不佳……

提供適切的資源、重新設計工作流程、改善工作環境是可能的選項

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之方案規劃與計畫課程講義

2

選才

如果員工缺少工作所需的知識、能力與適切的態度，則可能是將員工擺在不對之位置，可能是員工遴選或職位升遷所衍生之問題

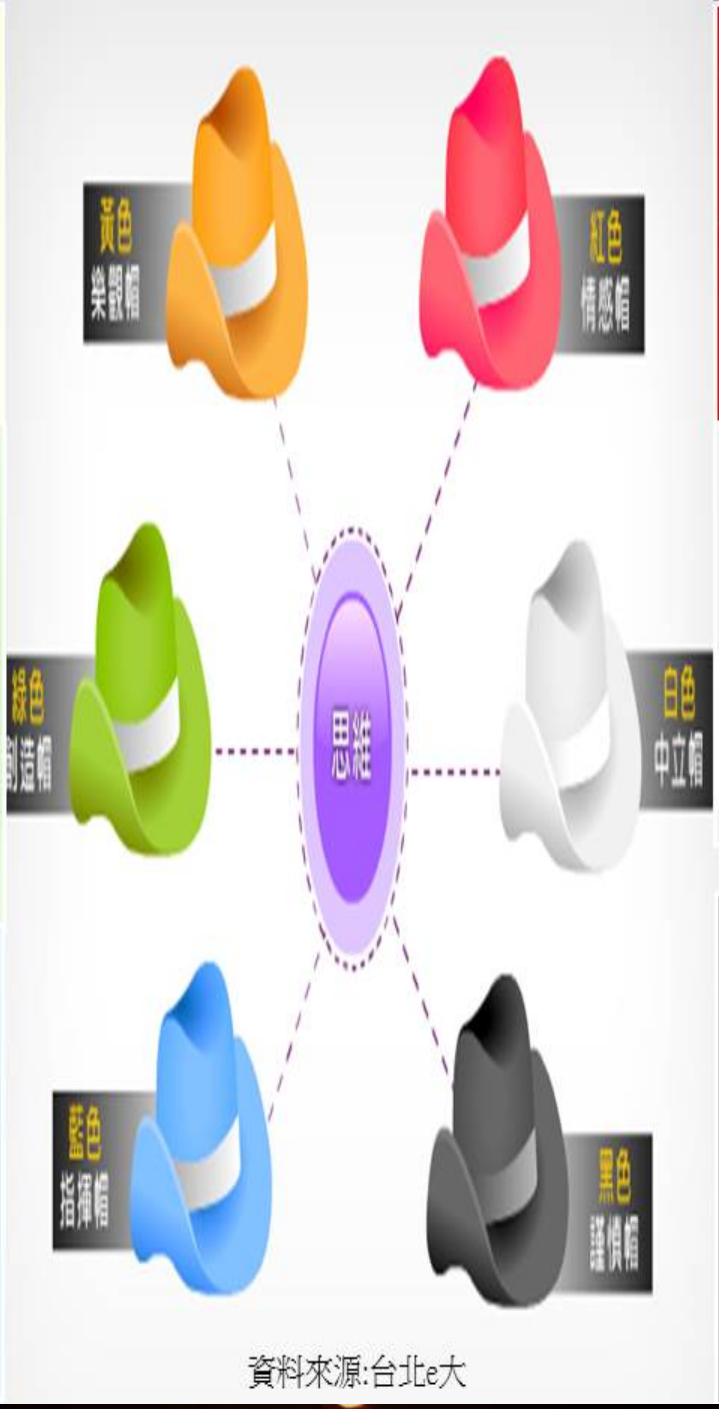
調整職務或解聘是可能之選項

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之方案規劃與計畫課程講義

思維-積極與正面
功能-從正面觀點探求事物的優點或機會
原則-以肯定的態度，對事物提出樂觀理由與解釋
Q:1.我的機會在哪裡?
2.它的優點是什麼?
3.會帶來什麼好處?

思維-創新與冒險
功能-求新求變，探索新的觀念、想法或解決途徑
原則-嘗試擺脫現有思維，刺激產出可行好建議
Q:1.還有哪些先觀點或新構想?
2.還有其他解決方式嗎?
3.還可以多做些什麼?

思維-指揮與控制
功能-管理、監督思考冒之運用，並鎮定主題產生結論
原則-著重避免難題及阻止爭論發生
Q:1.現在要怎麼進行議程?
2.下一步驟是什麼?
3.如何進行總結及決策?



資料來源:台北e大

思維-直覺與情感
功能-表達真實、非理性層面的情緒或感覺
原則-不需到道歉解釋或為自己行為做辯解
Q:1.現在我有什麼感受?
2.我的感覺告訴我什麼?
3.我的直覺反應是什麼?

思維-中立與客觀
功能-提供相關事實數據
原則-不摻雜任何個人觀點或判斷
Q:1.我已掌握哪些訊息?
2.我目前需要哪些訊息?
3.我如何獲得相關資訊?

思維-批判與避險
功能-從反面觀點提出質疑，考慮風險和潛在問題
原則-必須符合邏輯，具有謹慎、警示功能
Q:1.它會起作用嗎?
2.它有什麼缺點?
3.為何不能這樣做?
4.這樣做會產生什麼風險?

六頂思考帽代表六種思維角色，幾乎涵蓋了思維的整個過程，既可以有效地支持個人的行為，也可以支持團體討論中的互相激發。運用六頂思考帽模型，團隊成員不再局限於某一單一思維模式，給人以熱情、勇氣和創造力，可在每一次會議中產生創意和生命力!

創新思考之發揮與觀察力、理解力、想像力、行動力、整合力、社交力有著直接或間接之關係，可藉由平時生活之觀察，透過分析理解、關聯連結、重複行動、整合資源及知識交流，即能建立自己獨特之創新模式!

創新思維流程包含"探需求、找方法、慎評估、立行動、再檢討"等步驟，從檢視現況與發掘需求、設想與整合解決方案、評估風險與效益、策略執行與掌控，到最後之省思檢討與改進，如此即建立自己獨特之創新模式!

創意思維

打破舊有模式，跳出框架來思考問題

富於視覺、想像及超越感官界限

敏於覺察事物能力

情意四心

- 想像心
- 好奇心：追根究底、樂於玩弄
- 冒險心：勇於面對失敗及批評
- 挑戰心：能面對挑戰，自雜亂中理出頭緒

認知四力

- 敏覺力
- 流暢力：產生大量構想能力
- 變通力：改變思考方向能力
- 獨創力：產生與衆不同、新奇構想能力

創意思維就是能打破舊有模式，跳出框架來思考問題，若能同時具有"情意四心(想像心、好奇心、挑戰心、冒險心)及"認知四力(敏覺力、流暢力、獨創力、變通力)"，再結合水平思考法之不同運用技巧(如腦力激盪、逆向思考等)，即能發揮意想不到之創意效果!

水平思考法

創意思考

腦力激盪法

- 暫時創意批評，讓創意不受限
- 鼓勵自由想像發揮，激盪創意
- 可將大家意見列在紙上，可依效能分成(可立即使用)、(潛在使用)及(不合使用)，並予評價

逆向思考法

- 利用既有做法與想法，一一列舉出來，再經由這些因子去做反向聯想與思考，激發創意
- 先分析正面之情況，再思考反面之情況，最後提出改善做法

目錄法

- 從一張圖片鎖定解決問題核心，由圖片上去發現許多意想不到之理想解決方案
- 先找出圖片，再找出與主題吻合之特徵，最後找出與特徵相關作法

諺語發想法

先找諺語，再瞭解意涵，最後提出對應做法

焦點法

對準某個焦點對象，再利用此對象特徵做強制關聯

創意技巧
型態分析法

1

以結構分析為基礎，使用組合方式來產生更多新觀念或技術，盡量從多方面想問題至少提出二個以上不同屬性，然後把相關問題要點一一列舉出來，找出每一要點可能產生變化，最後將產生變化相互結合形成新的觀念

EX.生日PARTY

餐點	地點	時間	氣氛	節目	費用	穿著
中餐	海灘	黃昏	浪漫	唱歌	免費	比基尼
西餐	公園	情人節	爆笑	跳舞	他人付費	唐裝
墨西哥餐	教堂	深夜	典雅	電玩	以後再付	晚禮服
蟲蟲大餐	機場		無厘頭			

列舉所有待解決問題或需要改進事物

列出所有屬性及要點

將所有要點及屬性相互結合，形成新觀念，並呼應目標

可重複搭配組合出許多其他解決方案

列舉問題 → 列舉要點 → 排列組合 → 重複測試

資料來源:台北e大

創意之發揮可讓生活更創新，可運用一些創意技巧，如列舉法(藉由觀察舊有事物，進而改善特性而發展新的模式)、焦點法(將任何事物和問題加以組合產生新事物)、型態分析法(以組合不同屬性方式找出可能產生變化，進而相互結合形成新的觀念)，如此可有效率及系統性獲得新創意!

創意技巧 列舉法

新的創意可從分析、觀察舊有事物開始，可藉由組合舊有屬性，也可由改善舊有特性發展為新的應用模式

依物品構造及性能將物品特性一一列出，再檢討可改善之處

將物品所有缺點列出，以便找出缺點方法

將物品所有優點，即使是不可能實現幻想也要列出

水	名詞			形容詞(性質)		動詞(機能)		
特性列舉法	冰(固體)	水(液體)	水蒸氣(氣體)	透明	無味	稀釋	反射	融解
缺點列舉法	水災	旱災				酸雨導致禿頭		
希望列舉法	新能源					研發水眼鏡		

2

列舉階段 → 類比階段 → 創新階段

資料來源:台北e大

創意技巧 焦點法

將任何事物和問題加以組合產生新事物，此為簡單又效果強烈創意法

. 事先訂出最後結論, 出發點則不限制, 可以從不同角度出發, 只要最後能達到焦點上即可

. 利用強制聯想來產生新創意

. 例: 出發點 強 制 聯 想 過 程 焦 點

☆秋→落葉→集在一起→積少成多

颱風 ☆大風→房子倒→存在床下→沖走了 儲蓄

☆下雨→洪水→堤防→有備無患

透過聯想，使主題與線索產生聯繫，開始組合

決定主題 → 尋找線索 → 聯想 → 歸納結果

資料來源:台北e大

學習及教學技巧

資料來源:台北e大

成人學習取向

過程取向

成人希望學習過程是有趣的，喜歡在安全學習情境下學習，對於可能面對新情況，或自己不了解之情境會焦慮不安，產生懷疑並更小心謹慎。

- 提供一個可以安心發言，受尊重與肯定學習環境。
- 利用問與答的機會
- 讓學員與學習夥伴和講師溝通，並分享自己經驗。

經驗取向

經驗是成人學習之基礎，有時可能是學習之資源，是學習之助力，但也可能是學習阻力。

- 鼓勵學員放空自己
- 讓學員有機會將自己經驗分享
- 採用問答討論方式

成果取向

- 以問題解決為中心，與工作相關。
- 在每一個學習段落，請學員思考如何運用在實際工作中。

成人希望學習是有用的，因為需要而學習，感受到有益時學習。

自我取向

- 提供互動機會，讓學員有機會表達看法
- 對學員提出問題或看法，先予以肯定與尊重，再提出改善建議

重視自我，希望被尊重、自主性高，期盼能按照自己想要方式進行學習。自我觀念強，有時易形成刻版印象、偏見或留於固執。

成人學習比起兒童或青少年之學習具有更多的經驗，亦有更強的解析事物及認知能力，所以對於成人之教學方式應不同於一般學生。在成人學習取向可分為過程、經驗、自我及成果取向，若能達到學習過程中安全及有趣、能適時分享自己經驗及互動交流，最重要是能因需要而學習之成果取向，同時能解決問題及成果運用，則可達到學習之成效!

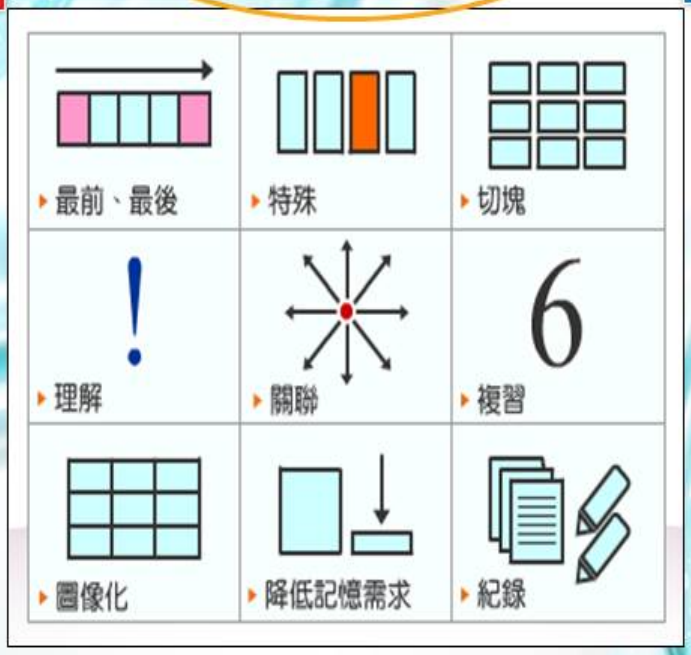
成人三大學習特質

耐久性差

90/20/8

- 每節課最長90分鐘
- 每20分鐘變化一種教學方式
- 每8分鐘讓學習者參與互動

學習記憶差



個別學習差異

若學員超過30人，以多元教學為主

- 視覺型V
- 聽覺型A
- 動覺型K

資料來源:台北e大

成人學習有耐久性差、學習記憶差及個別學習差異等三大特質。在耐久性差方面，可依90/20/8原則(每節課最長90分鐘、每20分鐘變換教學方式、每8分鐘互動)，可提升學習耐久性；在學習記憶差方面，可用切塊、理解、關聯及圖像化等技巧，可增加學習記憶力；在個別學習差異方面，可用多元教學方式(區分視覺、聽覺及動覺型)，可降低學習差異化!

個別學習差異

視覺型

- 利用簡報顯示正在講授的內容或即將談到之內容。
- 利用圖解或模型來解釋相關理論或內容。
- 講義資料上保留空白區做為筆記欄，使學習者自己練習繪製或記錄相關內容
- 提供講義資料內容或補充資料，使學習者可事後複習。

聽覺型

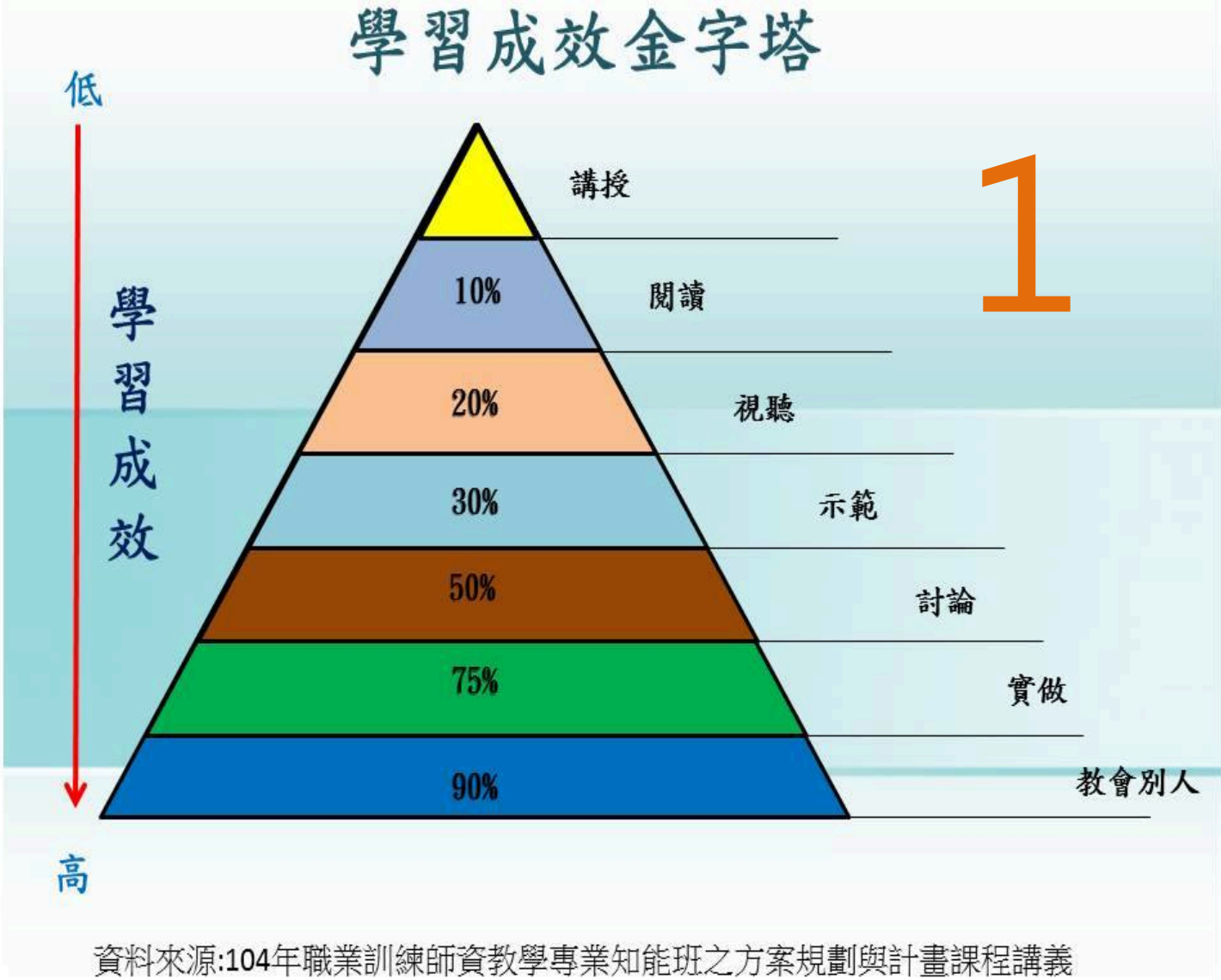
- 透過一個簡短口語解釋及簡介來說明整個內容。
- 提供結論來幫助學習者整理整個學習內容
- 透過議題及問題來引導學習者加深印象。
- 留下足夠時間與學習者做問與答之活動。
- 讓學習者用言辭表達意見及回答問題。

動覺型

- 透過學習活動使學習者處在動與做之狀態，活動期間可利用音樂。
- 多做遊戲、實做及劇本，並多移動。
- 提供教具、工具或玩具等給學習者使用。
- 學習互動時，利用小型獎品來獎勵學習者

資料來源:台北e大

講師教學時若能先識別學員學習差異，並能依其差異而實施所符合之教學方法，則能讓學員有更佳之學習效果。一般學員之個別學習差異可區分視覺型(V)、聽覺型(A)、動覺型(K)，例如視覺型學員可用圖表或模型來解釋內容；聽覺型學員可透過問題來讓其加深印象；動覺性學員(K)可使其在動或做之狀態。三個學習差異類型之教學方式可巧妙交叉運用，以滿足全班不同學習差異學員之需求!

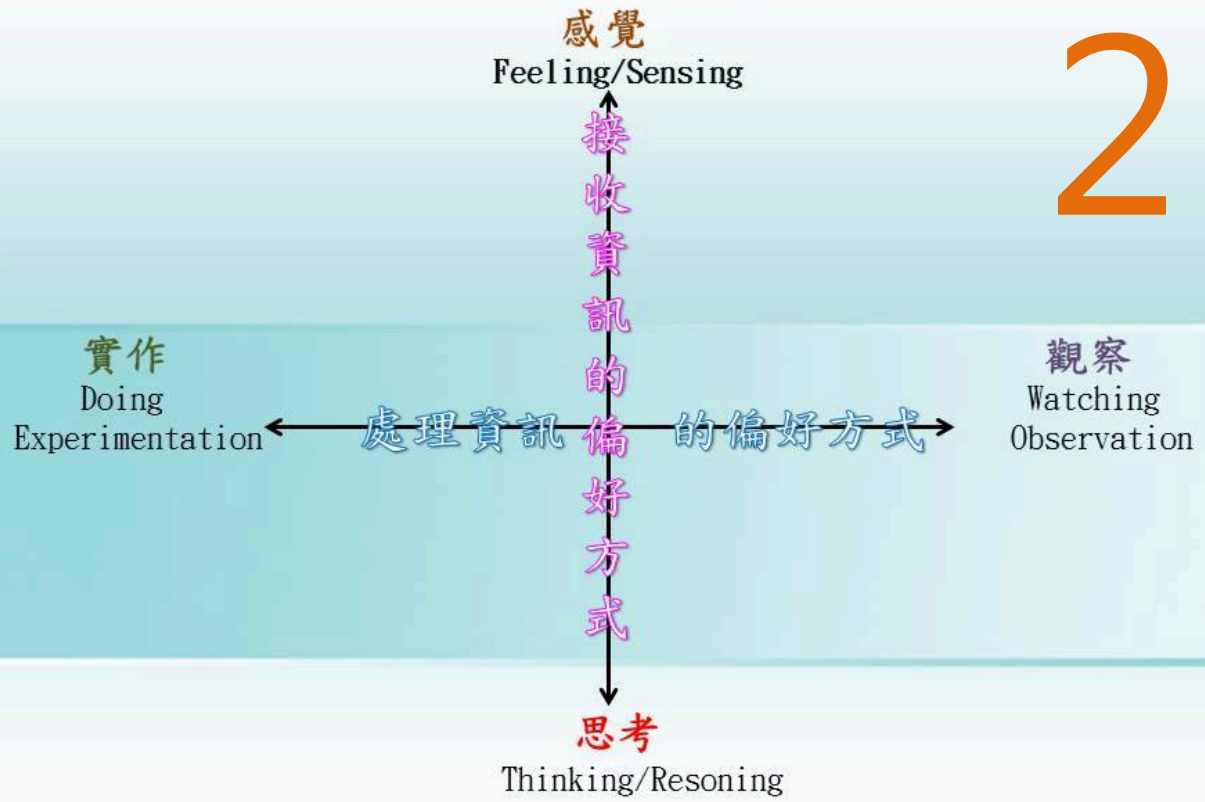


資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之方案規劃與計畫課程講義

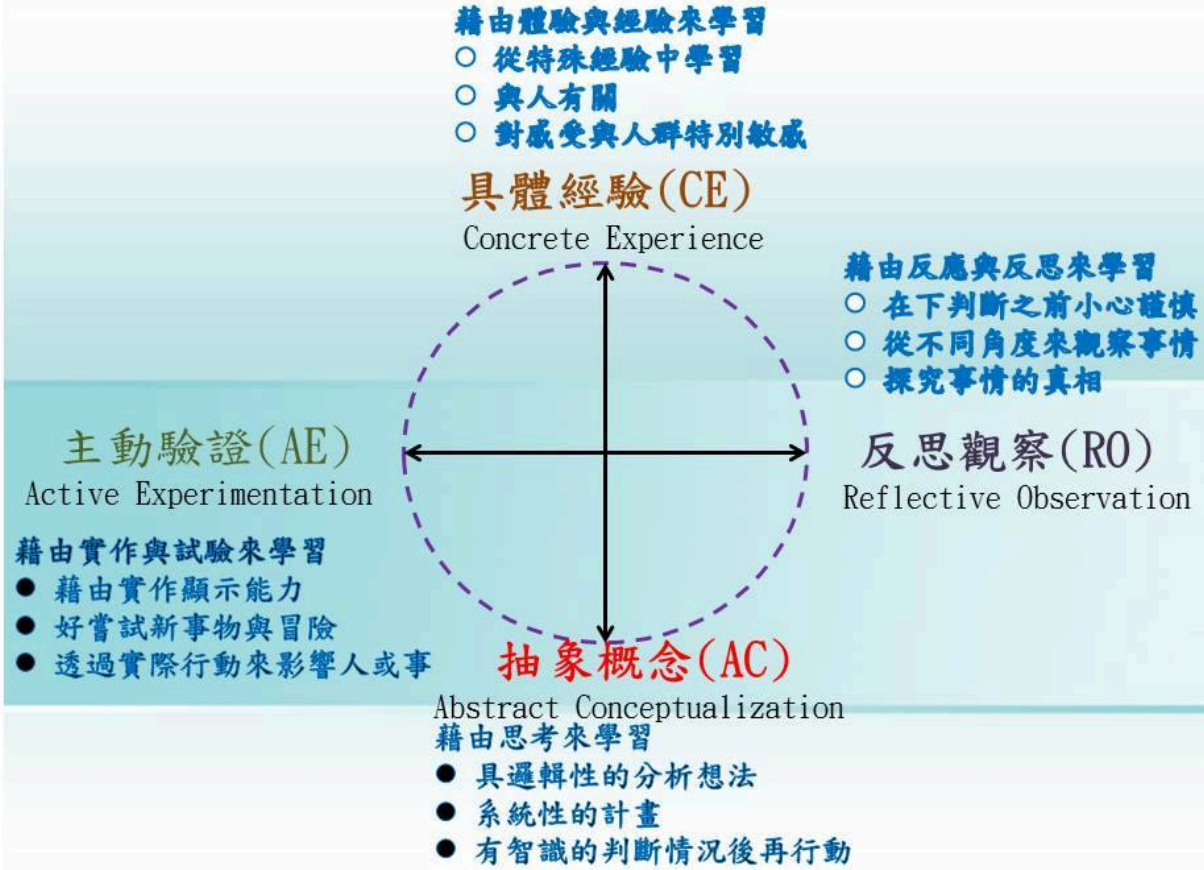
一般學習吸收成效，以講授、閱讀、視聽、示範、討論及實做之方式來區分，而最佳學習方式就是教會別人；另每個人學習模式均不同，可依感覺、思考、實做、觀察來區分調適、聚斂、發散、同化等四種型態!

Kolb學習風格

2

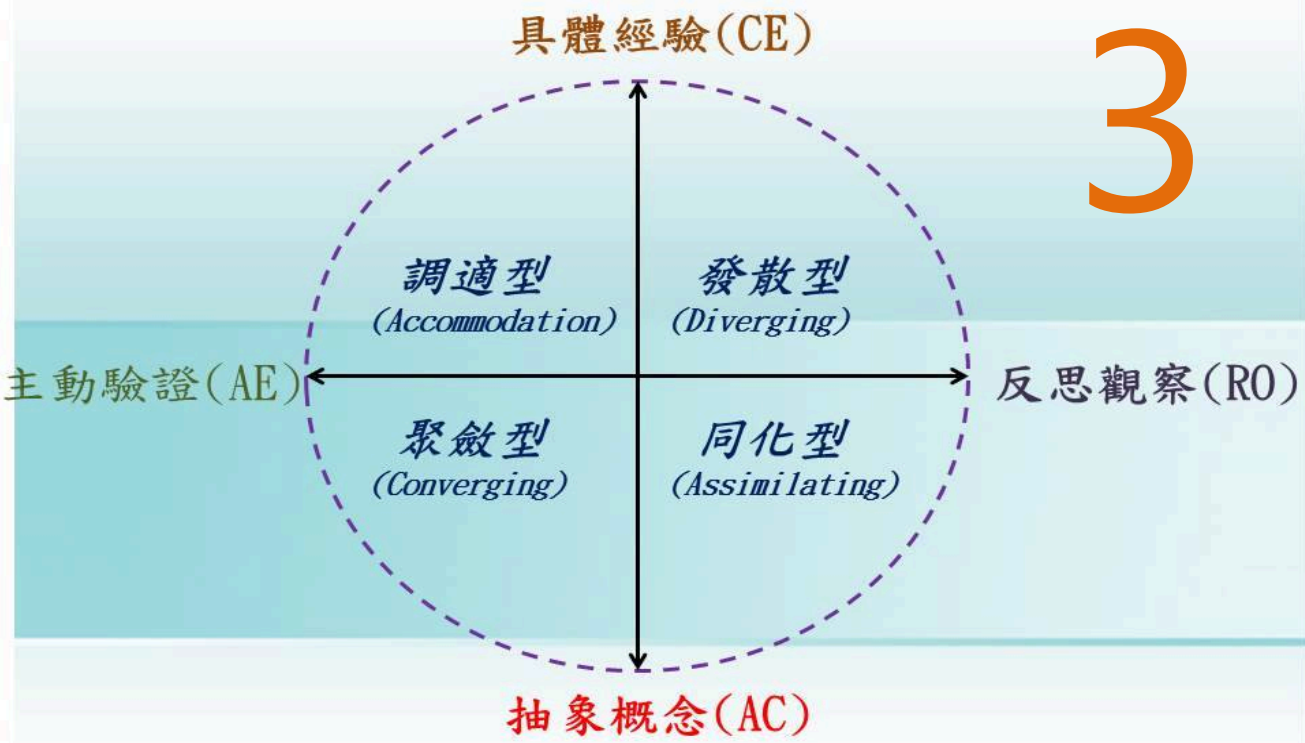


資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之方案規劃與計畫課程講義



資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之方案規劃與計畫課程講義

3



資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之方案規劃與計畫課程講義

- 喜好主動實驗與具體經驗
- 是冒險者，易適應新環境
- 在理論和情境不完全相符情況下，會放棄理論，相信直覺
- 適合動作取向，不需要架構或權威，需要同儕互動學習
- 實踐者(Doer)

- 偏好具體經驗和反思觀察
- 想像力豐富，對意義與價值察覺性強喜歡自主開放的學習活動，在類似像腦力激盪偏好多種想法的情境下表現最佳
- 發散者對人深感興趣，傾向用想像和感覺來解決問題
- 創造者(Creator)

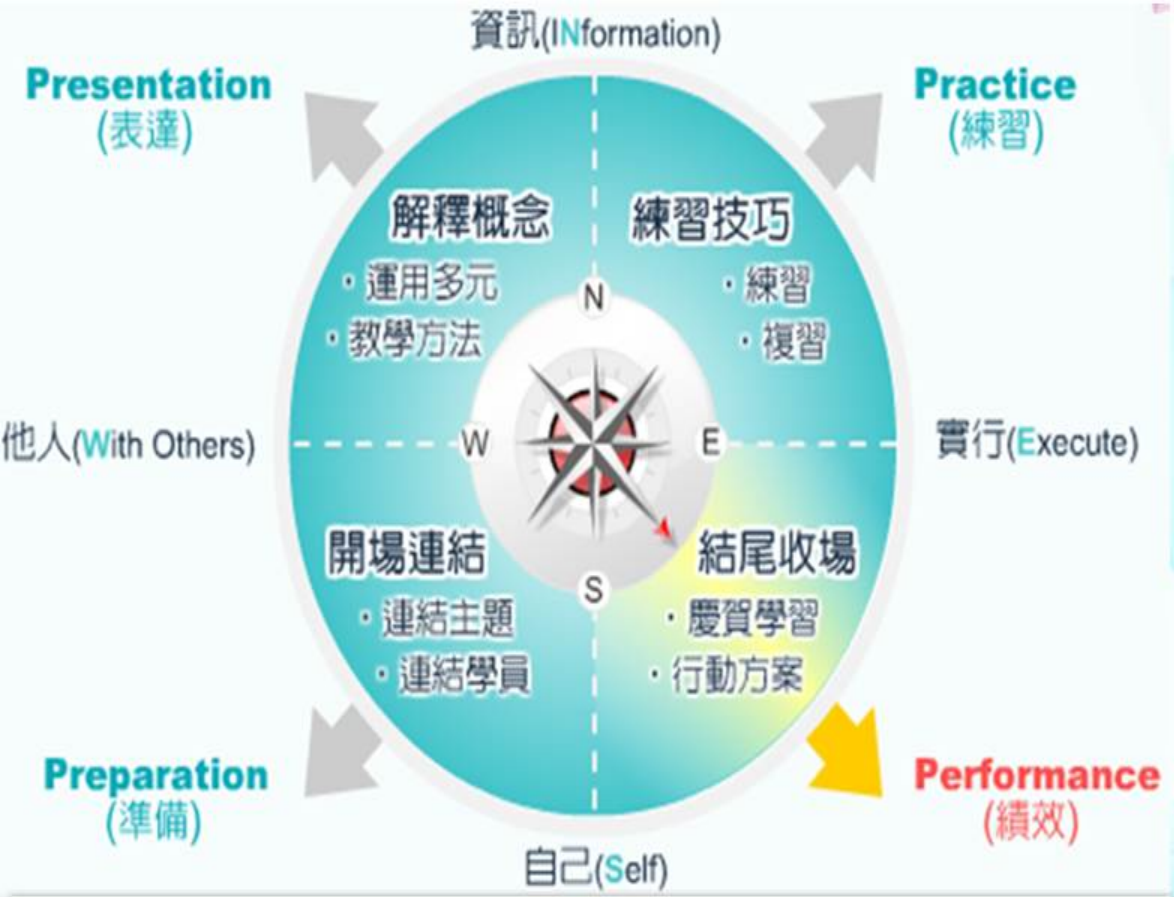
調適型	發散型
聚斂型	同化型

- 偏好抽象概念與主動實驗
- 善於以親自實驗之方式獲得知識，長於解決問題、作決策和將想法實際應用
- 在具有單一標準答案的問題情境下表現最好
- 較會控制情感的表達，偏好處理技術性的工作與問題，而非社會人際議題
- 決策者(Decision Maker)

- 偏好抽象概念與省思觀察
- 長於歸納思考、創造理論模式、將來自各方之觀察做出統整解釋
- 和聚斂者相比，同化者較不會將焦點放在人身上、較不在乎其實用性，更關心想法和抽象概念
- 較重視理論的邏輯性
- 規劃者(Planner)

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之方案規劃與計畫課程講義

學習羅盤



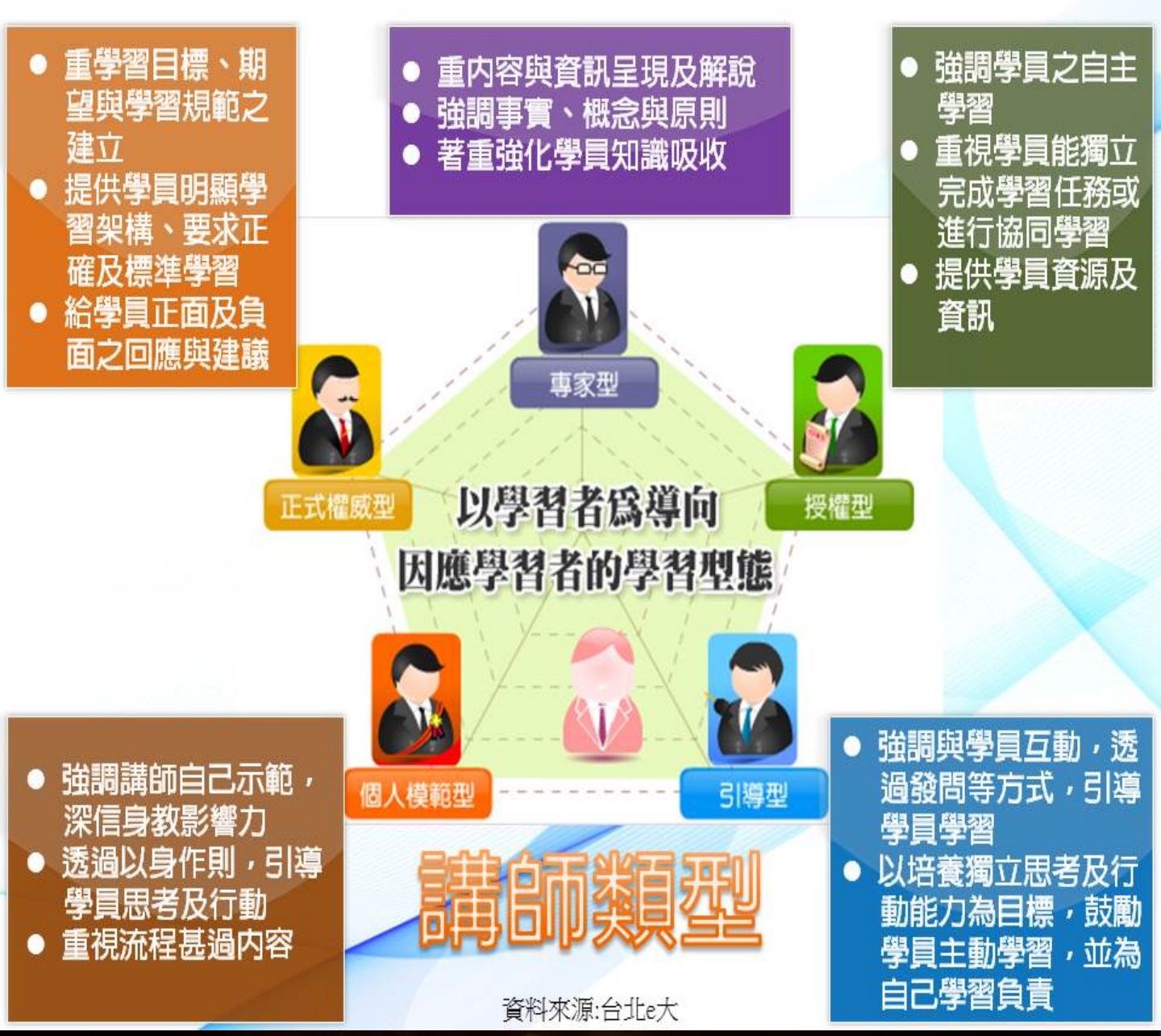
- 如何讓學員產生對這門課程產生學習動機?
- 學員可以從這門課中獲得什麼?
- 這門課程與學員工作或生活有何關係?
- 學員已經具備什麼樣知識，他們還需要學習什麼，才能幫他們達成目標?

資料來源:台北e大

講師在教學過程中可運用學習羅盤方式，起初從自己本身有充分之準備，做好開場連結，引發學員學習動機，可預先告知學員在課程中將會學到什麼?其次在課程中可運用多元教學技巧，清楚表達及解釋概念；接著反覆練習到最後完美結尾收場，讓學員體會本課程與工作或生活是否有關聯性?還需繼續學習那些知識以達到目標?如此可大幅提升學習之成效!

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之課程發展與教材編製課程講義

教育訓練如同打造一座橋，起點至終點需要多方面之結合，一開始要有完善計畫，教材如同橋樑之材料、教學方法如同建築橋樑之技術、教學評量如同工程查驗、教學實習如同工程人員專業訓練，要達到教學目標也如同橋樑如期、如質、如量之完成也!



講師類型包含專家型(重內容、強調事實，著重強化學員知識吸收)、正式權威型(重學習目標、標準學習，能給學員正面及負面之回應與建議)、授權型(重自主學習且獨立完成學習任務，能提供學員資源及資訊)、個人模範型(強調身教、引導學員思考及學習，重視流程甚過內容)、引導型(強調與學員互動，以培養獨立思考及行動能力為目標)。上述講師類型各有特色，應要以學習者為導向，因應學習者之學習型態而做不同彈性調整，以發揮學習成效！

一位好講師之必備要件除了會教(學科知識)，能教(教學知識)之外，更重要是願教(教學態度)，可讓學生感受您的教學熱忱，達到互動學習之效；另有價值之課程須要以學生為中心導向，朝向真(正確)、善(功能)、美(結構)之理想來規劃，若更能以"人無我有、人有我精、人精我巧、人巧我妙"之境界邁進，那就真的成為名符其實之名師！

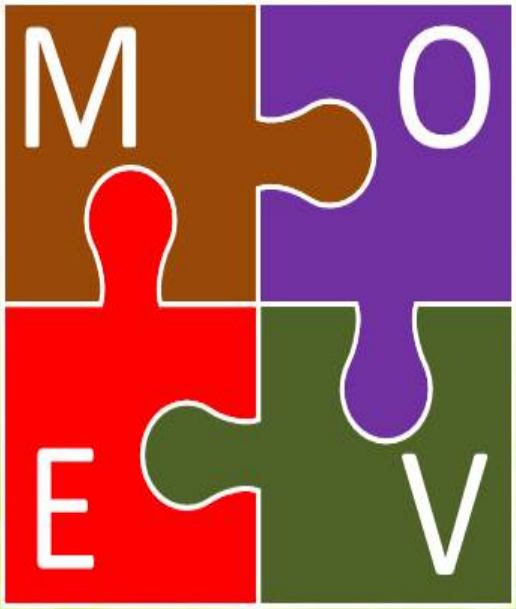
講師開場

MOVE

Motivate Orient & Preview

M激勵學習
(引發學習動機)
以課程及其內容主題，透過紙筆教材、遊戲活動等方式，使全員參與，激勵學員

O引介主題及預告課程
(預告課程內容、學習方向)
以趣味幽默方式介紹課程方向，讓學員感覺輕鬆舒適



Explain objective Investigate

E解釋學習目標
(能與訓練目標結合)
個別的學員需求一旦釐清，即可進而整合並與訓練目標結合

V調查學習需求
(調查學習需求)
透過學員回答為何選擇來此學習等問題，來協助學員釐清需求

資料來源:台北e大

講師開場為課程中第一步，具有重要關鍵性，可用MOVE方法來說明，M(激勵學習-引發學習動機)、O(引介主題-預告學習內容及方向)、V(調查學習需求)、E(解釋學習目標-能與訓練目標結合)，可讓學習者能在課程前了解-為何學、學什麼、如何學，達到學習之成效!

教與學關係密切，教學成效之良窳，老師與學生各有一半之責任，每個老師都應希望自己之學生青出於藍而勝於藍，能成為啟發學生之偉大老師而非只講述知識之平庸老師，如此教育才能培育品德及才能兼備之下一代!

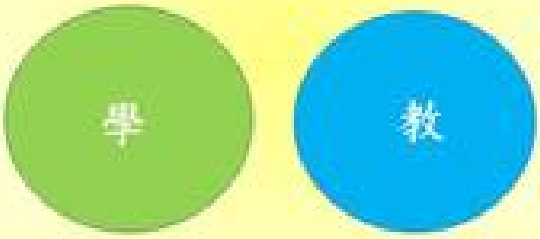
教與學之關係

■青出於藍而勝於藍

■言者諄諄，聽者藐藐

■名師出高徒，劣師出劣徒

■鴨子聽雷



資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之教學原理與方法課程講義

2

Whom-教誰?

教學的哲學基礎

授課綱要

How-如何教?

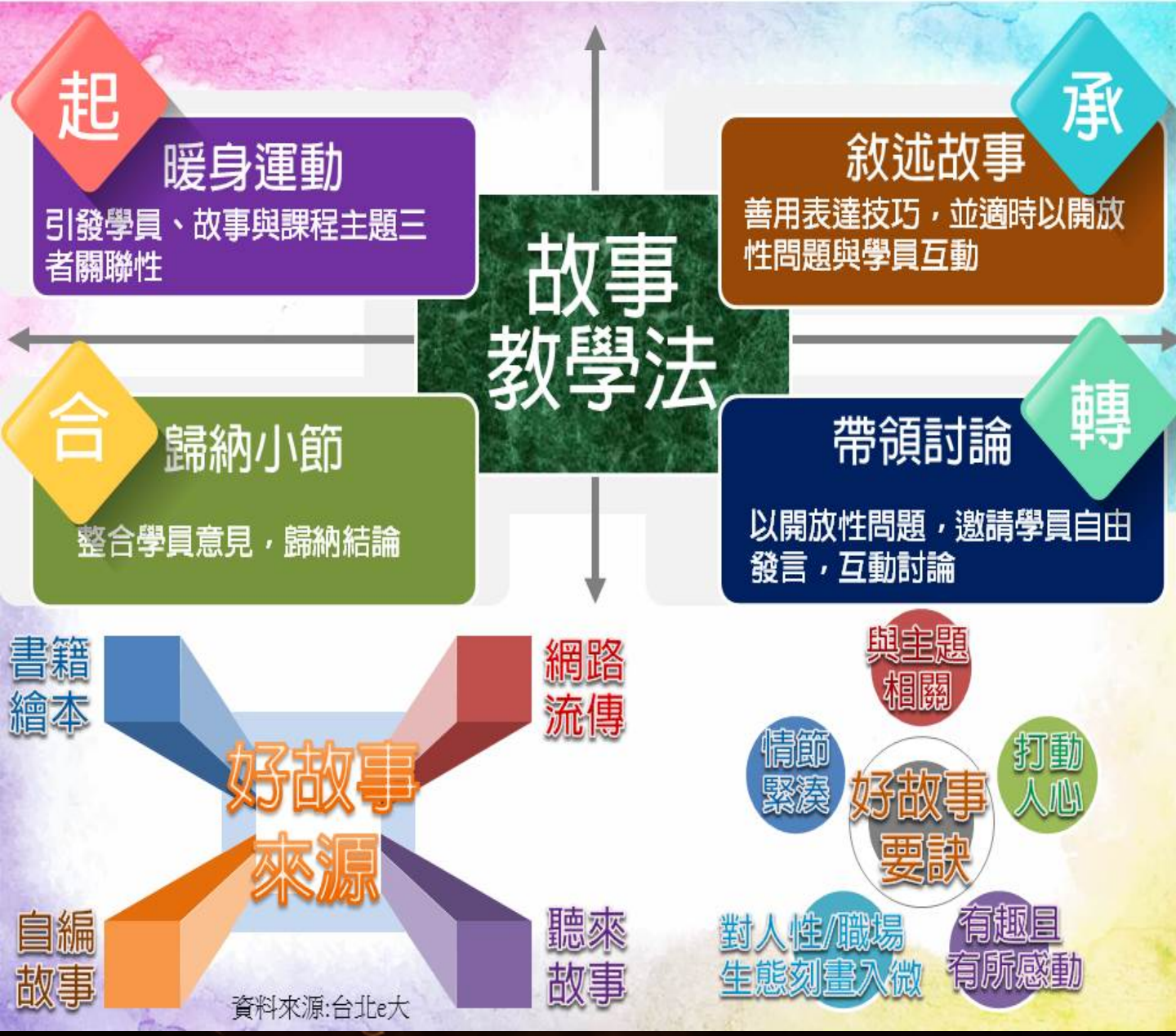
教學的心理學基礎

Why-為何教?

教學的社會學基礎

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之教學原理與方法課程講義

體驗式學習是直接認知、欣然接受、尊重和運用當下被教導的知識及能力的過程。其教學程序包含-引介活動(為何要做此活動)、提供指示(活動說明)、執行活動(確認學員有根據指導在進行活動)、帶領討論(討論活動成效及運用)、提供回饋(檢討學員表現及建議)、橋接(學習目標之呼應和即將進行系列活動連結)，故體驗式教學為集知識、實踐和反饋於一體，效力更持久之教學方式!



故事教學法是以故事為主要的教學素材，以故事的蒐集、選擇及呈現，能深入淺出、化繁為簡之教學方法。可依起(暖身運動)、承(敘述故事)、轉(帶領討論)、合(歸納小節)之流程進行。而好故事素材來源除了須與主題相關、情節緊湊外，另要能打動人心及有趣!

影片教學法為利用學員感覺（視覺、聽覺）去體會課程內容，比單純講授給學員之印象更深刻。可依--引介影片、討論題綱、影片放映、帶領討論及小結之程序進行，若教學前能完成設備、場地確認及影帶內容評估，進而設計討論題綱，將能提升教學成效!

個案教學法可由講師提供經典實例，使學員得以處於決策者般的情境審視、分析並擬定個案的處理方針。可從他人經驗學習，進而激發學員思辨分析，最後再拋出問題由學員討論及發表。而要選擇好個案之特質，除了符合課程目標、難易符合學員需求、課程有架構且易於討論外，另個案須生動有趣、具戲劇性且有明確應做決定的期限、可以淬煉出更基本原則與意涵等，以致達到最佳成效!

個案教學法

資料來源:台北e大

課堂帶領

開場

- 開場活動
- 課堂公約
- 說明討論原則

簡述個案

徵求自願者或邀請學員簡述個案之基本背景與資料

個案討論

利用提問技巧，讓學員抒發己見表達立場

引伸討論

拋出假設性或預測性等引伸問題，利用團體討論、辯論、表決等方式，讓學員為自己決策辯論

歸納總結

由講師或學員彙整各方意見與討論成果提出綜合結論

個案討論目的並不是為尋求正確答案，為如何發展學員自己認為最適合問題解決方案，才是個案教學主要用意。

個案教學法之課堂帶領，可依開場、簡述要案、個案討論、引伸討論及歸納總結等程序進行。藉由課前說明討論原則、簡述個案基本背景、學員表達自己意見、學員自我決策辯論，到最後講師彙整意見並提出綜合結論。個案討論目的並非尋求正確答案，而是如何發展學員自己認為最適合問題解決方案，才是個案教學主要用意!

個案教學法之教學規劃可包含"設計問題"、"規劃時間"、"板書計畫"及"選擇討論方式"等部分。設計問題應由易而難，使用邀請與鼓勵思考之措辭；規劃時間應保留適當彈性；板書計畫應規劃板上書寫結構；討論方式可選擇不同方式進行!

個案教學法

- 簡短、建立戲劇性吸引力，提供學習者持續閱讀個案動機
- 界定主要角色特性、個案時間，並引介個案問題，點出需要學習者應注意事項

- 提供與個案有關之組織文化與價值
- 與主題密切相關
- 儘量簡化文字，適時運用圖表
- 避免評斷性描述及引導性形容詞，只陳述事實

產生緊張局勢，專注於決策點，建議需考量及選擇事項做結束

- 說明個案情境意義
- 存在問題困境或所需決策
- 提供學習者有持續探索動機

個案名稱應為趣味性、創新性

資料來源:台北e大

個案教學法可依"開場破題"、"背景介紹"、"故事情節"及"結語"等程序來撰寫個案，個案名稱應具趣味及創新性。"開場破題"應簡短且具吸引力，並界定主要角色特性及點出需應注意事項；"背景介紹"應提供與個案主題相關資訊，並適時運用圖表；"故事情節"應說明個案情境、存在問題或所需決策，以利探索動機；"結語"應專注於決策點，以所需考量及選擇事項做結束!

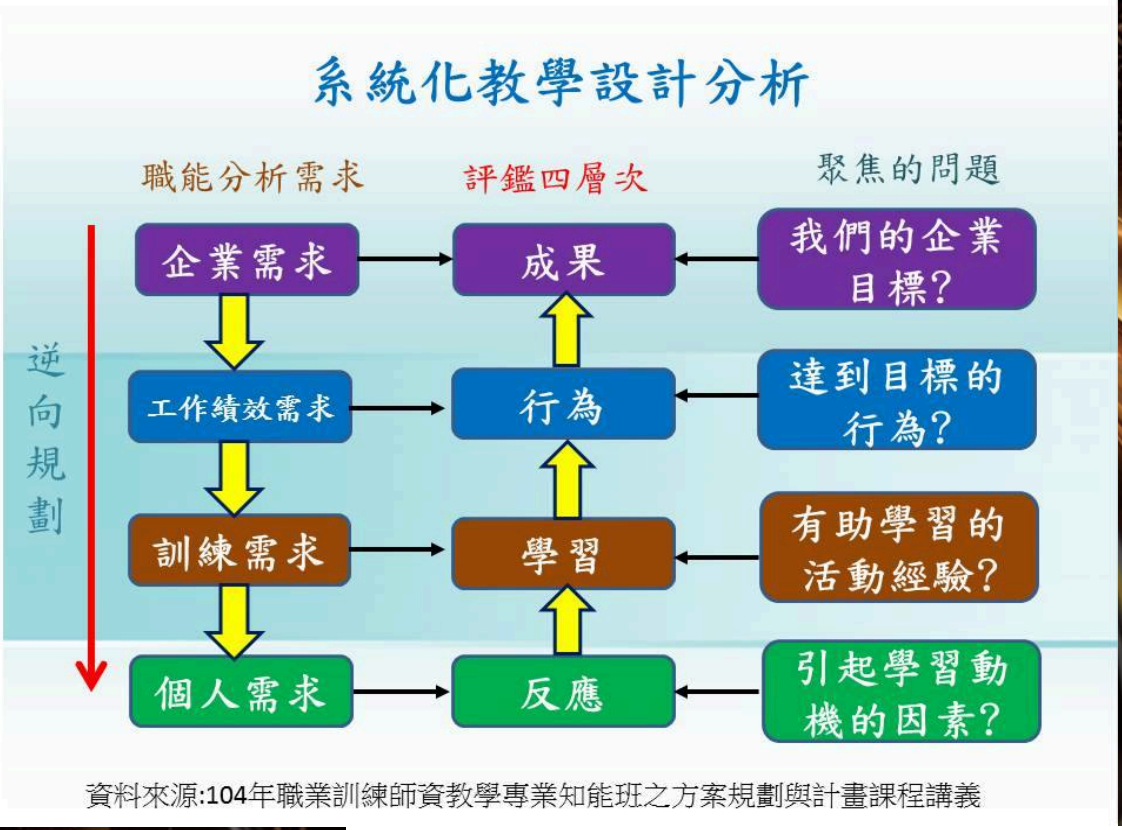
腦力激盪是一種為激發創造力、強化思考力而設計出來的一種方法。其四項基本規則包含"嚴禁對任何意見作批評"、"意見愈多則解決方法機率也越高"、"越怪意見常成為最佳決策方案"及"綜合他人之見而成為新的意見"，其能用於減輕成員中之群體抑制力，進而激發並增強眾人的總體創造力!

講師在課堂中所提問之類型包含客觀性(問事實)、反應性(問經驗)、詮釋性(問價值)及實踐性(問行動)問題，問題能與學員相關且具有開放性為宜；而如何選擇學員提問技巧包含-問自願者(可活絡氣氛)、問長期局外人(可警惕參與)、天女散花點問(可拉緊注意)、連坐點問(可預期準備)，另問題應簡短明確易懂為首要!

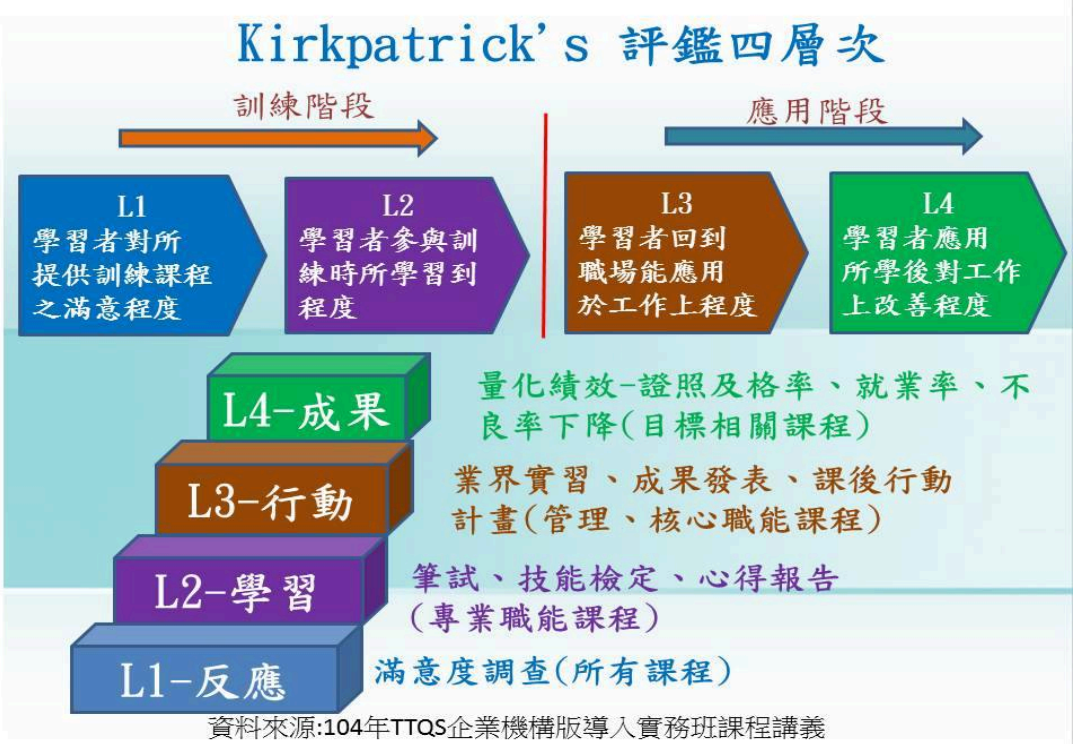
討論引導可包含"分組討論"及"團體討論"，"分組討論"能讓學員壓力較小並可激發競爭力，但需講求分組技巧及協助引導，且需要較多空間；"團體討論"能引起學員興趣，進而使其表達及評論，但容易人多嘴雜且偏離主題。二種引導方式都有優劣性，要視講師對課程熟悉度、學員素質、場地大小、課程內容性質等來做最佳選擇!

參考來源:楊田林 (民104年)。遊戲人生，清涼音，高雄。

擔任講師者若要讓學員學的輕鬆、感覺有趣及保持活力，遊戲式活動之穿插是有必要的，不論是課程開始之破冰與有效開場，或是課程中之互動遊戲學習，都會提升課堂上學習效果。而遊戲類型衆多，如自我介紹、活絡氣氛、提升專注、益智動腦、團隊合作、心靈交流等類型，但不外乎有精神、內在及外在條件方面，若能善用遊戲內涵，則可增進課程之價值!



資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之方案規劃與計畫課程講義



資料來源:104年TTQS企業機構版導入實務班課程講義

職場上教學設計大部分依公司企業組織之需求，規劃訓練及個人需求，而要評鑑學習成效，可依訓練及應用階段區分反應、學習、行動、成果四部分進行，以達到組織整體訓練之成效!

教學原則

1

資料來源:104年度TTQS企業機構版講義

講師教學原則包含實效、熱情、趣味、化難為易等部分，可依教學內容所需結合不同教學方法，以提升教學之效果!

教學方法設計及選擇(一)

2

種類	定義	優點	限制
演講 Lecture	講員面對所有學員講述資料	1. 自由發揮 2. 人數不限 3. 易於記錄 4. 場地不拘	1. 有效性弱 2. 單向溝通 3. 難以持久 4. 差異難顧
問答 Q&A	講員提出問題刺激學員回應	1. 增加對學員瞭解 2. 激勵學員集中注意力 3. 拉近彼此距離	1. 講師臨場機智受考驗 2. 場面不易控制
團體討論 Group Discuss	學員相互交換知識、經驗、意見以達成一致之看法或有更深之瞭解	1. 引起學員興趣 2. 有益思考、表達、評論 3. 增進對學員瞭解	1. 人多嘴雜 2. 講師主持能力受考驗 3. 易偏離主題

資料來源:104年度TTQS企業機構版講義

教學方法設計及選擇(二)

種類	定義	優點	限制
示範 Demo	講員在學員面前展示工作過程	1. 提供第一手觀察 2. 學員參與程度高 3. 容易吸收	1. 準備工作繁重 2. 觀察的角度與位置難以顧全 3. 講師的角色吃重
研習會 Work Shop	利用集合方式共同研習某種方法或技術，偏重實際運作	1. 與行動聯結 2. 更深一層之吸收 3. 強化小組團隊合作 4. 提高訓練即席效果	1. 費時 2. 學員程度影響分組效果 3. 督導不周容易使訓練機構鬆散
分組討論 Buzz Group	四至六人為一小組，針對某一特定主題討論，隨後向全體報告討論之結果	1. 學員壓力較小 2. 激發競爭性	1. 分組技術之講求 2. 時常需協助引導 3. 需要較多空間

資料來源:104年度TTQS企業機構版講義

教學方法設計及選擇(三)

種類	定義	優點	限制
角色扮演 Role Playing	學員團體中選定代表就人際關係或特殊案例中之某些角色予以自然表演，隨後做分析與評估	1. 有效指引學員在認知或身體動作方面學習 2. 提高學員參予感 3. 體會真實情境 4. 提高趣味性	1. 準備工作多 2. 容易有遊戲心理 3. 個性內向者不易融入
個案研討 Case Study	以書面或影片描述某一真實或模擬之情況，再由學員加以分析或解決該案例之某些問題	1. 激發學員之思辨分析能力 2. 舉一反三 3. 整合性之思考 4. 團隊合作 5. 深淺正反能有多種層次與角度的彈性	1. 局限於理念與分析性教學訓練 2. 適合較高層教育背景之學員 3. 講師之主持討論角色吃重 4. 閱讀費時 5. 資料蒐集不易

資料來源:104年度TTQS企業機構版講義

3

教學方法設計及選擇(四)

種類	定義	優點	限制
敏感性訓練 Sensitivity Training	通常採一週左右的團體住宿訓練方式以十至十五人為一組，每一組均有指導員，它是體驗式學習中最具代表的技法，其訓練目的為提高學員對人際關係及社會感受性	1. 以實際體驗學習自己與團體相互作用 2. 體會與人溝通方式 3. 發揮新的創造性與建設性行動	1. 成本高 2. 費時 3. 指導員必須有專業訓練
活動教學	透過活動，以協助成達成教育訓練之目標及目的	1. 藉由活動之趣味性，可改善氣氛 2. 引發學員學習興趣 3. 提高學員參予感	1. 設計困難 2. 流於純活動，無法與訓練目的、目標結合

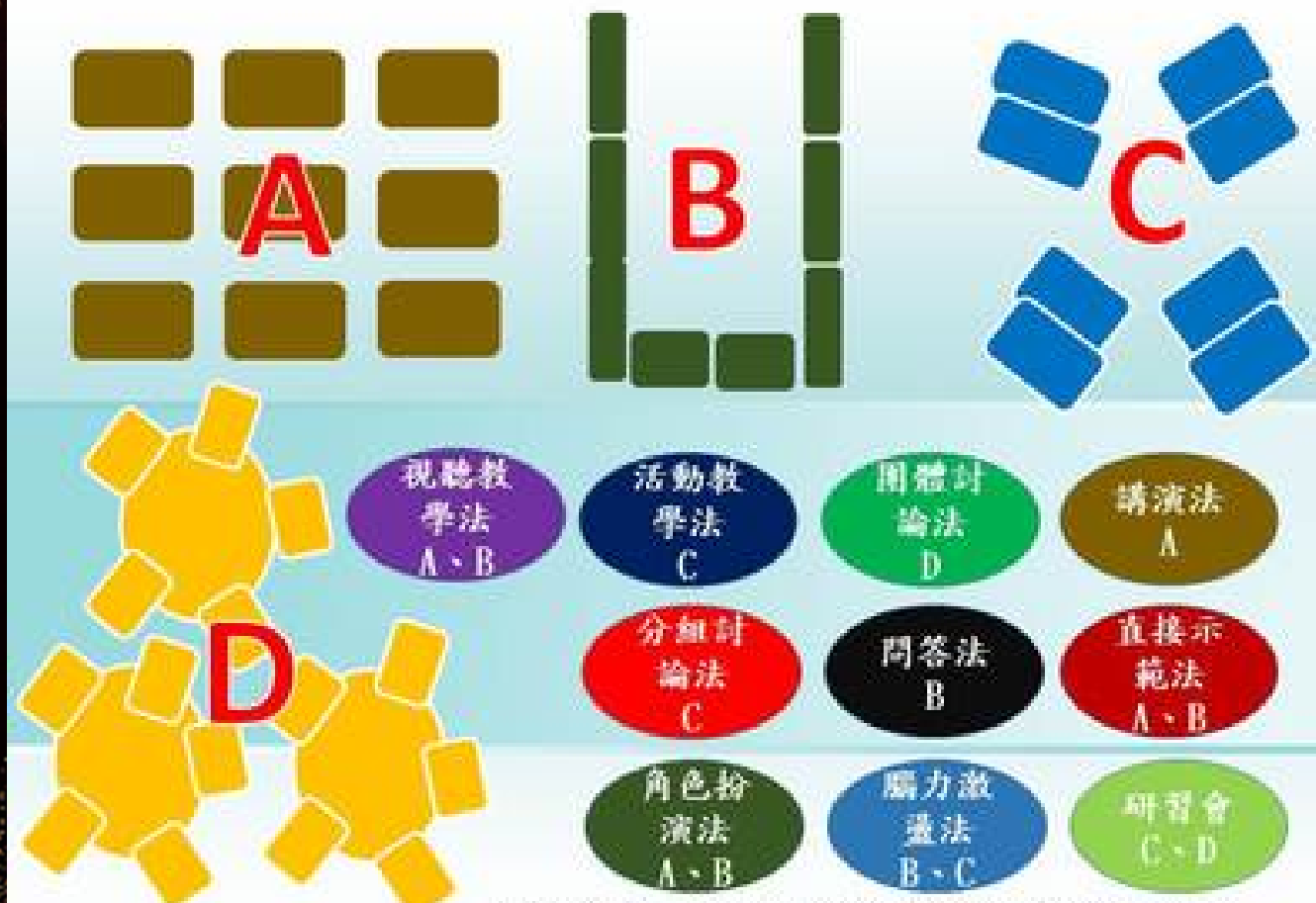
資料來源:104年度TTQS企業機構版講義

教學方法設計及選擇(五)

4

種類	定義	優點	限制
腦力激盪 Brain Storming	讓所有學員在愉快的氣氛中排除固有觀念，自由交換想法或點子，並藉此激發創意及聯想產生更多靈感及點子	1. 短期內就可以得到很多創意 2. 激發學員參與感	1. 講師主持能力受考驗 2. 準備工作多，事前課題之選擇及評估實施計畫訂定 3. 如氣氛過度愉快將無法產生具體結論
視聽教學	透過視覺與聽覺之相互配合，讓各自接受到資訊緊密結合在一起	1. 講師、學員輕鬆 2. 易標準化 3. 動態畫面能激發學習興趣 4. 有助於個人自習或團體學習	1. 時間拉長則效果會遞減 2. 成本高(設備必須齊全)

資料來源:104年度TTQS企業機構版講義



資料來源:104年度TTQS企業機構版講義

教學目標

A-學習者 (Audience)

所規劃的教學活動之學習者

C-情境或條件 (Conditions)

描述執行工作之情景或條件

B-行為 (Behavior)

描述完成學習任務後，預期之行為表現

D-程度或標準 (Degree)

描述工作所必須達到之程度或要求標準

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之課程發展與教材編製課程講義

教學目標之實例

認知領域	高職機械科一年級學生 (A)	能在半分鐘內正確 (D)	讀出 (B)	教師所指定分厘卡之尺寸 (C)
技能領域	在有足夠之工具情況下 (C)	汽車科一年級學生 (A)	能依正確之步驟 (D)	拆裝輪胎 (B)
情意領域	學生 (A)	在每次實習課收工時 (C)	不需教師報告 (D)	能主動將手工具放回原處 (B)

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之課程發展與教材編製課程講義

教學目標可區分認知、技能、情意三大部分，藉由A(Audience學習者)、B(Behavior行為)、C(Conditions情境或條件)、D(Degree程度或標準)，可清楚完整訂定適宜之教學目標!

認知領域層次

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之課程發展與教材編製課程講義

1

層級一		記憶
內容		要求學生能夠從長期記憶中記起相關的知識，其認知歷程聯結了確認和回憶，而相關知識則可能是事實、概念程序或後設認知的知識。
類別	確認	指學生能夠從長期記憶中找尋與現有事實相符一致的知識。在此一認知歷程中，學生必須先把長期記憶中的知識訊息搜尋出來，才能據以確認是否和現有事實相符一致
	回憶	指學生在受到某一種問題刺激後，能夠即時從長期記憶中提取相關知識以解答問題。在此一認知過程中，學生也是經由工作記憶搜尋相關知識訊息，進而與問題連結獲得答案；其過程重點在於搜尋、找出記憶庫的資料。

參考資料:陳豐祥(民98)。新修訂布魯姆認知領域目標的理論內涵及其在歷史教學上的應用。歷史教育，15期。

教學領域包含認知、技能、情意三大部分，而認知領域可分為記憶、理解、應用、分析、評鑑、創造六層次，做為老師以學生學習程度之不同而設定教學目標之參考!

層級二		理解(一)
內容		學生能夠從口述、書寫或圖像溝通等教學資訊中建構意義，此一層次的認知歷程，包括說明、舉例、分類、總結、推論、比較和解釋共七個次類別。
類別	說明	指學生能夠將某一種知識的表現方式，轉換成另一種型式。例如將文字內容解構釋義，將圖表數值轉換成語文陳述，或將語文陳述轉換成圖表數值等
	舉例	指學生能夠找出特定的例證，或列舉一般性概念、原則的實例做陳述說明。其認知歷程包括舉例說明、例如等相關詞
	分類	指學生能夠在查明某些事物、資料的特徵、性質、關係或型態之後， 分門別類的將其適當歸類。其認知歷程包括分類、歸類等相關詞。

參考資料:陳豐祥(民98)。新修訂布魯姆認知領域目標的理論內涵及其在歷史教學上的應用。歷史教育，15期。

2

層級二		理解（二）
類別	總結	指學生能夠針對一般性的主題論述或重要資料，進行節略或摘要的陳述。譬如學生在閱讀一本有關法國大革命的專書，或者觀賞一部《雍正王朝》的歷史劇之後，能夠將其中的內容要點寫成一篇摘要式的短文。
	推論	指學生能夠根據現有的種種資訊、線索、例證，經過比較、歸納、整理後，提出一項具邏輯性的結論，其認知歷程包括推斷、歸因於、預測。
	比較	指學生能以對照、配對或比擬方式檢視兩個或多個目標事件、問題、思想或現象之間的異同，藉以深入掌握彼此的特徵、本質。
	解釋	指學生能夠建構並使用一個系統性的因果模式。此一因果模式，可能來自正式的理論，也可能建立在個人的研究或經驗上。任何完整的解釋均需建構因果模式，並以此模式闡明其中的變遷過程。

參考資料:陳豐祥(民98)。新修訂布魯姆認知領域目標的理論內涵及其在歷史教學上的應用。歷史教育，15期。

層級三	應用
內容	學生能夠應用適當程序去執行任務或解決問題。包括了兩種認知歷程，一是能依程序執行工作任務，一是能自尋方案履行問題的解決
類別：執行	指學生在面對指定的工作任務時，能循例進行某一種程序以求落實。由於已熟習相關的作業情況，故能充分掌握正確方法，循序進行。
類別：履行	學生能自行選擇並應用一種方法或技巧解決問題。由於方法或技巧需要選擇，所以學生必須了解可能遭遇的種種問題，以及如何解決這些問題的方法和步驟。

參考資料:陳豐祥(民98)。新修訂布魯姆認知領域目標的理論內涵及其在歷史教學上的應用。歷史教育，15期。

3

層級四	分析
內容	分析是將材料分解成數個部分，並且確定其彼此之間，以及其與整體結構間的關係。此一歷程類別包括辨別、組織和歸因三種認知歷程。
類別：辨別	學生能夠從知識訊息中區別相關和不相關、重要和不重要的部分。
類別：組織	學生能夠將資料訊息中的要素，合理妥適的組成系統性的知識結構。
類別：歸因	學生能夠確定資料訊息中隱含的觀點、偏見、價值觀念或意圖。

參考資料:陳豐祥(民98)。新修訂布魯姆認知領域目標的理論內涵及其在歷史教學上的應用。歷史教育，15期。

4

層級五		評鑑
內容		根據規準或標準所做的判斷。規準一般指評斷的準繩、定規，通常可由學生或教師訂定。標準則指決定品質、價值、數量、社會道德或智能程度等被公認的規則、原則、理想、模式、度量衡等，這些標準經常被應用到各種規準之上。
類別	檢查	檢驗作品中的矛盾或謬誤，例如學生能夠檢視某一作品中的結論與前提是否前後一致？其資料證據是否能夠支持或證實假設？其內在結構組織中的各個部分是否相互抵觸？所以檢查的認知歷程， 包括了施測 、檢視 、監視和協調等相關詞。
	評論	學生根據外在的規準或標準，對資料、作品、事件、方法或觀念等事物進行判斷並作說明。在此認知過程中，學生必須注意到評論對象的正面與負面特徵，以理性的批判思考為重心進行判斷。

參考資料:陳豐祥(民98)。新修訂布魯姆認知領域目標的理論內涵及其在歷史教學上的應用。歷史教育，15期。

層級六		創造
內容		學生能夠集合各種要素組成一個符合邏輯或具功能性的整體。不過，創造的認知過程雖然需要有創造性思考，但通常都是與學生已學的經驗協調一致，並非毫無限制的自由表達創意。
類別	醞釀	指學生能夠陳述問題並根據某些規準提出假設。當假設的問題意識超越先前已學的知識或理論時，其中隱含的複雜思維可稱之為創造性思考。
	規劃	學生能夠根據規準自行設計一套解決問題的方案。通常是由教師提供問題並附口頭或文字說明，學生則依問題性質或要求，規劃可行的解決方法、步驟、進度，以及預期可能的結果等。
	製作	學生能夠遵照規劃方案所列事項或規定，將各種資訊材料組合建構成作品。所以只要能將已學的知識概念重組整合成符合邏輯規範的作品，即是完成製作的認知歷程

參考資料:陳豐祥(民98)。新修訂布魯姆認知領域目標的理論內涵及其在歷史教學上的應用。歷史教育，15期。

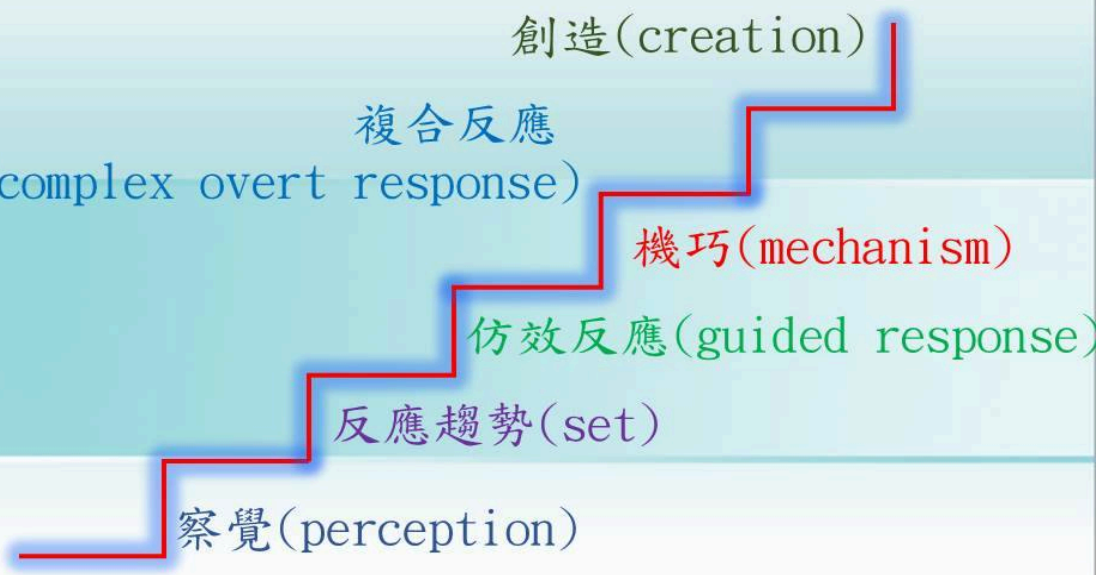
技能領域

1

強調心理及動作聯合的學習，以發展操作或動作的技巧，技能領域所指的動作技能指的是生活所需的某種動作技能學習時，所經過的身心變化歷程。

資料來源:104年

技能領域層次



資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之課程發展與教材編製課程講義

教學領域包含認知、技能、情意三大部分，而技能領域可分為察覺、反應趨勢、仿效反應、機巧、複合反應及創造六層次，做為老師以學生學習程度之不同而設定教學目標之參考!

2

層級		內容
1	察覺	指藉由感官注意到某種物體、性質或關係存在的過程，察覺乃導致動作活動歷程「情境－解釋－動作」連鎖的基礎。此一目標之下，因察覺運用程度的不同，分為三個層次： a. 刺激辨別：能辨別出刺激的性質。 b. 線索選擇：能區別不同刺激線索，並隨時表示出適當反應。 c. 動作轉換：能憑感官得來的知覺線索轉換為動作。
2	反應趨勢	指對於特定行動或經驗的初步適應或準備程度。此一目標之下，因心向程度的不同，分為三個層次： a. 心理傾向：指在心理上完成準備狀態。 b. 動作傾向：指在身體上完成準備狀態。 c. 情緒傾向：指在情緒上已進入樂於從事某種活動的心理狀態。
3	仿效反應	此目標強調構成複雜技能的各類能力，指涉個人在教師教導下所表現的明顯行為，或個人依照行為表現的範例或規準，在自我評鑑下所表現的明顯反應，期使錯誤減少。又因反應方式的差別，分為兩個層次： a. 跟隨模仿：跟隨在示範者之後，按照其行為表現加以模仿。 b. 嘗試錯誤：在自行練習，從嘗試中改進自己的錯誤，建立正確行為。

層級		內容
4	機巧	指反覆練習使所學動作熟練而成為習慣；讓手眼協調的動作臻於習慣化的地步，不須特別注意，即能表現出像機械運轉般自動地反應。練習也促使體能的精進，包含耐力、氣力、彈性和敏捷性，都有賴於學習與練習。
5	複合反應	指對包括多種不同反應的動作技能，已經學習到熟練的地步。在此目標之下，又因反應熟練程度的不同，分為兩個層次： a. 動作定位：指在操作時，能夠在適當的時間與空間，表現適當動作 b. 動作作業：指技能臻於高度熟練地步時，在作業時所需要的動作，將成自動化的方式進行，不須個人去注意支配自己的動作。
6	創造	指根據在技能領域所發展的悟性、能力和技能，創造新的動作行為或處理材料的方式。至此，該技能表現已臻於創作地步，這是技能教學目標的最高境界。

情意領域

1

強調個人對於人事物的感覺、情緒、態度、興趣、鑑賞等方面的學習。心理上內化（指由外在的學習轉化為個人內在的興趣、態度、價值等心理特質）的概念。

資料來源:104年職業訓練

情意領域層次

形成品格(characterization)

價值組織(organization)

價值判斷(valuing)

反應(response)

接受(receiving)

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之課程發展與教材編製課程講義

教學領域包含認知、技能、情意三大部分，而情意領域可分為接受、反應、價值判斷、價值組織及形成品格六層次，做為老師以學生學習程度之不同而設定教學目標之參考!

2

層級		內容
1	接受	期待學生學習某些事物，首先需使學生願意接受或注意相關的現象與刺激。再接受學習活動時，又按學生心理狀態的不同，分為三個層次： (1) 覺知情境的存在 (2) 有主動接受的意願 (3) 有意地加以注意
2	反應	指學生主動地參與學習活動，並從參與的活動或工作中得到滿足。動機被引發後，因反應性質的不同，會由被動性質的反應，到出於自願的反應，而至樂意滿足性的反應。
3	價值判斷	指學生對其所學，在態度與信念上，表示正面的肯定。在評價這個行為目標下，又因對其所學肯定程度的不同，分為三個層次： (1) 價值的接受，指學生對其所學知識或觀念表示認可。 (2) 價值的肯定，指學生對其所學知識或觀念除表示認可外，並主動表示對該項有價值的活動喜愛與追求。 (3) 價值的實踐，指學生對價值的肯定成為他的態度，對價值的追求成為他的一種信念，長期實踐，歷久不變。

層級		內容
4	價值組織	是將價值安排成為有組織的系統。指學生對其所學價值的內化、概念化，納入他的人格結構中，從而建立自我的價值體系，成為他的價值觀。在組織的行為目標下，因組織程度的不同，分為兩層次： a. 價值概念化，指學生將所學價值，在涵義上予以抽象化，將之納入自己的觀念內，形成個人對同類事物一致的看法。 b. 組成價值系統，指學生將所學的同類價值觀匯集一起，成為他個人統合的價值觀。
5	品格形成	將組織層次對於價值的內化，提升至人生哲學的層次。當各種價值依個人評斷而構成內部一致的體系，個體依據此一價值體系可表現出前後一貫的行為，並持續達相當長的一段時間。在此型為目標下，又因內化程度的不同，分為兩個層次： (1) 一般心向，指學習達到評價與組織的地步後，個人對於所有有關的同類情境，會表現出相同的一般性的心向。 (2) 品格形成，指心理與行為內外一致持久不變。

講述法功用

1

引起動機

引起動機方法很多，其中大部分需用講述方式，或再配合圖片、實物、模型等，以引起學生之學習興趣。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

講述法功用

介紹概念及學習目的

- 當開始新單元前，教師可用講述介紹新的概念、原則、原理
- 用講述方式說明新單元目的、內容以及學習方法，使學生知道為什麼學習、學些什麼和怎樣去學習。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教師之教學方法有很多種，其講述法是最常被使用，其功能包含能引起動機、能介紹概念及學習目的、易說明解釋、易控制時間、能複習等，但也有其限制!

講述法功用

2

說明解釋

無論何種學習內容或教材，難免有困難、艱深之處。此時，就需要教師運用講述技巧加以解釋和說明，或者引申陳述，使學生了解。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

講述法功用

容易控制時間

先準備教材，講述經驗豐富，可以在最短時間內收到最大之教學效果，節省許多學習的時間和精力。其他方式如實驗、討論、活動等，則較難掌握時間。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

講述法功用

3

複習

當一個單元或課文整理結束，可用講述整理，使成為系統的知識與概念，教完幾個單元，亦可用講述提示要點，幫助學生複習。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

講述法之限制

- 太過複雜、抽象或詳細之教材，無法以單一講述方式進行教學。
- 重視學生參與之學習內容不適合用講述法。
- 講述法較偏向單向式學習，不易引起學習者主動學習之興趣。
- 講述之刺激管道變化少，容易使學生心生厭倦，以致不易集中注意。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

講述之過程

1

第一階段:提示綱要

- 讓學生對將要學習的教材內容，作一次鳥瞰，以期產生通盤認識，進而抓住學習重心。

- 全單元綱要-主要對本單元有一鳥瞰，使學生對該單元有一基本概念架構。
- 上節要點-對上一節與本單元有關之學習內容，做一提示，達到複習或聯結之功能。
- 本節要點-針對本節內容做重點提示，使學生把握學習重點

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教師之教學方法有很多種，其講述法是最常被使用，其過程可分提示綱要、詳述內容及綜述要點!

講述之過程

2

第二階段:詳述內容

- 讓學生了解綱要中每個項目及次目之具體內涵，過程中不但骨架完整，而且是內容充實。
- 詳述內容不等於照本宣科，應是說明或解釋教材之涵義，以幫助學生理解其意義。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

講述之過程

第三階段:綜述要點

- 前述步驟完成後，教師應再次將本單元之主要架構或結論再次告訴學生，讓學生加深印象，以便將具體內容重新整理一番。
- 可讓學生完全掌握到本單元之內容，而不至於學習後留下的只是片段鎖碎印象

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教師之教學方法有很多種，其講述法是最常被使用，其要領包含教師準備、教材本身、表達技巧、語言運用、肢體儀態!

講述之要領

2

表達技巧

- 在一時間內只陳述一個重點
- 陳述清楚，逐步引導
- 在艱深處多做說明或解釋
- 適時提問學生
- 講述生動化
- 適時強調重點
- 講述內容配合學生程度

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

講述之要領

表達技巧

- 集中注意

講述因時間過長、學生疲倦或內容失當而分散注意。

- 消極的

變化刺激強度，如降低聲音；運用空檔，如中止講述，可以使學生重新注意教師之講解。

- 積極的

提出問題、穿插幽默、增加活動和改變方法，可使學生收心、恢復興趣。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

講述之要領

3

語言運用

- 口齒清晰而響亮
- 說話流暢而自然
- 用語適切而淺顯
- 速度快慢適中
- 聲調要變化而有致
- 避免口頭禪

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

講述之要領

肢體儀態

- 保持儀態
- 注意講述時的動作
- 眼神與學生保持接觸
- 表情要適當
- 適當運用手勢

講述結束前，應引導學生歸納本單元所學習課程之重點，或教師作扼要之重點提示，使學生能有一完整之概念，瞭解講述中心要旨。最後，再預告下一單元及準備事項。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教師回答問題技巧

1

候答

教師向學生提出問題後，應有很短暫時間讓學生思考問題和回答方式，不宜要求學生立即作答，以免學生思慮欠周獲草率回答。

理答

教師對學生提出答案或作答後之處理技巧

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教師回答問題技巧

候答

候答時間不宜過短

教師提出問題後，應有適當之停頓(至少三秒鐘)，讓學生有思考之時間。

不重複問題

教師提出問題後不宜再複誦問題，避免學生會預期老師會重述問題，養成不專心聽的習慣。

注意學生之反應

教師在候答時，應注意學生之眼神、姿態等身體語言，以瞭解學生理解情形，並請準備回答之學生作答。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教師回答問題之技巧可分候答和理答，兩種技巧需相互運用，方能提升教學之品質!

理答

教師回答問題技巧

2

- 學生回答時，教師要仔細聽，並且注視學生，使學生感受到尊重。
- 讓學生把答案說完，不立即中斷學生之回答。
- 學生作答後，不作消極之批評，儘量先由其他學生互相答問和批評。
- 適時中斷偏離主題之回答以引回主題。
- 讓回答錯誤的學生可再給予思考機會。
- 無論學生回答正確與否，都要給予鼓勵，以建立學生之自信心。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

理答

教師回答問題技巧

- 匡補探究
  - 匡補是當學生回答問題而有所不足時，教師運用手勢或語言引導學生再補充。
  - 探究是指當學生回答問題時，教師針對回答內容，認為有值得推理、批判或評鑑之必要時，再進一步運用問句，繼續引導學生探究。
- 歸納答案

  教師對學生的答案作歸納或總結，總結時只歸納出正確、可接受部分，其餘可略而不提。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

發問類型

1

開放型

- 沒有固定及限制性答案，即使發問者自己有某些合適答案，也不排斥其他種答案，此類問題可激發學生探索另一種可能的答案。
- 發問方式通常以:為什麼、何時、如何、誰來表示。

Ex.為何羽毛比棉被溫暖?

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

發問類型

閉鎖型

- 通常只有一個標準答案，學生必須就已有資訊作判斷，加以回答，思維方式常朝向某一特定方向。
- 這類問題最常見有兩種型態，一是要求回答是或否，另一類是要求某些特定知識

Ex.你會中文打字嗎?

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教師得宜之發問技巧除了會增進學生創意思考能力，也同時會幫助學生發現疑難問題及增進表達機會，發問類型包含開放型、閉鎖型、記憶型、評鑑型、聚斂與擴散型!

發問類型

2

記憶型

- 通常只要求被問者依據所知事實，採取回憶或認知方式來回答問題。

Ex.誰發現新大陸?

評鑑型

- 要求被問者先設定價值標準，然後對於所問的事物或行動進行判斷或選擇。

Ex.紅燈時可以穿越馬路嗎?理由何在?

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

發問類型

聚斂型

- 通常要求被問者根據所記憶之資料進行分析及組織，常須依據一定方向進行思考。

Ex.由台北到高雄搭車利用高速公路會比鐵路快嗎?

擴散型

- 沒有固定答案之思考性問題，不必依循特定方向，可以採取創新、獨特方式回答問題。

Ex.假如你有100萬，要如何使用它?

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教師提問技巧

1

轉引

用一個具有多種答案的問題來讓學生回答，當某位學生說出其中一項答案後，教師立即用原來問題轉問另一位學生。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教師提問技巧

迅速提示

- 對於答錯問題的學生有很大的幫助，也比單純提供答案或轉問另一個學生來獲得答案方式來得有效。
- 此一策略能導引學生由不知到知，由錯到對，是一種很有效之提問方式。

教師提問技巧包含轉引、迅速提示、深入研究、轉問、反問，且內容須由淺入深及連續性，可增進學習效果!

教師提問技巧

2

反問

- 學生發問之後，不僅未立即作答，反而請提問學生自己作答，使發問者有機會自行思考。
- 不宜讓學生自己未經思索即行提問，教師可視發問情境，採取反問策略，讓學生自行回答自己的問題。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

問題提出技巧

注意語言品質

教師的語言表達應清晰、速度適中、音調和緩，並注意用字遣詞，勿把無聊當幽默，肉麻當有趣。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教師提問技巧

3

深入探究

- 學生不會作表面之反應，不會僅作單純**是、否、對、錯**回答
- 學生將有機會去詳細解釋、深入說明，所作的反應是由較低層次進入較高層次，由事實面進入為何、如何等層面。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教師提問技巧

轉問

- 此一策略適合學生向教師提問時，為指某位學生發問後，教師不直接回答學生，而是轉問其他學生。
- 可以使更多學生參與討論，並轉移重心至學生本身，教師也可有更多時間去想答案。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

問題提出技巧

4

運用有序

- 內容要有連續性，學生才能從問題中獲得系統的知識。
- 問題難度由淺到深，由簡單到到複雜，學生才能拾級而上，達到預期學習目標。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

問題提出技巧

多數參與

- 尖峰式策略-教師提出一個問題並指名回答後，陸續提出較深入問題由同一人回答，直到某一階段後，才指名他人回答另一系列問題。
- 高原式策略-教師提問一個問題，由多人回答不同意見後，再提出深入一層的問題，俟學生充分反應後，再提出更深入一層問題。

把握先發問後指明之原則，其次多用高原式策略，避免使用過多尖峰式策略。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

激發學習動機原則

布置舒適之教室環境

學生置身在整潔、美觀、亮麗、空氣流暢之教室中，不僅容易激起學習的動力，在舒適的教室裡更可能維持較長久之學習。

1

資料來源:104年職業訓練師資

激發學習動機原則

激發內在的動機

- 經常給予學生正面回饋，讓學生時常具有信心。
- 指定作業或任務切合學生之能力，使學生有成就感。
- 使學生感受到自尊和被尊重，利用機會表揚學生之優點和成就。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

啟發學生學習動機也是增加學習效果之方法，其原則包含舒適環境、激發動機、導引學習、教學多樣化、多予鼓勵及適度期望!

激發學習動機原則

導引學習之心向

- 讓學生有機會回憶一連串之舊經驗，才會促使學員認識到新教材學習之目的。
- 在進行新知識教學前，先安排一些遊戲或活動，使學生認識到自己能力之不足，從而想進一步之學習。
- 在正式講述之前，將單元內容大綱或重點寫在黑板上，可使學生產生學習動機

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

2

激發學習動機原則

教學活動多樣化

- 教師若能靈活採用各種教學方法和身體活動之方式，將使學生對整個學習過程感覺有變化和新鮮有趣。
- 教學方法不應侷限冗長之講述，可以隨時引導全班學員進行討論、角色扮演、模擬遊戲等，場地也可在教室外進行。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

激發學習動機原則

3

多用獎勵少用懲罰

- 學生每一次學習活動獲得進步就應立即給予獎勵、稱讚，以增強學員繼續學習之動機。
- 學生表現不佳時，儘量避免公開責罵，可用各種教學、輔導方法來改變學生之不當行為。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

激發學習動機原則

給予適度之期望

- 教師分派工作要切合學生之能力，恰能激發學生高度之動機且順利完成任務而獲致成就。
- 若任務過於艱難，使學生產生挫折，將不利於學生之學習，教師要對學生有適切之期望水準，並幫助學生建立合乎其能力之抱負水準。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教學開始時激發動機技巧

1

運用感官對刺激之吸引力

應利用較不尋常之呈現方式，使學習者之感官受到刺激而引起注意。

誘發對問題之好奇

可誘發學生之認知衝突，進而產生對問題探究之興趣，也可提出具有適度挑戰性問題，使學生產生好奇而願加以探究。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教學開始時激發動機技巧

用故事引發興趣

視教材內容，可說一個相關的故事，引發學員之聯想，故事要簡單有趣，必要時可指名學生發表心得或感想，引起討論。

運用經驗類化方法

可運用學員之經驗，嘗試要學生回憶以往曾學過類似題材，將過去學習的，藉著提示，把學員知舊經驗引入新教材中。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

啟發學生學習動機也是增加學習效果之方法，教學開始時激發動機技巧包含讓學生瞭解學習目標、運用感官對刺激之吸引力、誘發對問題之好奇、讓學生做觀察報告與親身體驗、用故事引發興趣、運用經驗類化方法、運用音樂、影片或測驗等!

教學開始時激發動機技巧

2

運用音樂或影片

可播放一段音樂或影片，藉著聲音、影像及內容，引發學生之回憶與聯想，或進一步引起討論之問題。

運用測驗

教學前來一個小測驗，以瞭解學生之起點行為。也可讓學生知道，對新的教材認識之不足，由此來引起學習的動機。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教學開始時激發動機技巧

用偶發事件

在社會上或校園內，有許多偶發事件，教師可適時運用這種偶發事件，作為引起動機之方法

記住引起動機之目的

引起動機是要很快進入學習主題，所以引起動機時間不可太長，要顧及教學之安排及教學目標。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教學開始時激發動機技巧

3

讓學生瞭解學習目標

- 可由學生參與設定，才能真正引起學生之學習動機。
- 當目標切近而非高遠、特殊而非具體、具挑戰性非太易或太難，則目標之設定是有效率，容易達成的。
- 教師要輔導學生辨認及運用合適的標準，以評斷其進步，或判斷成功之水準。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教學開始時激發動機技巧

讓學生做觀察報告

要求學生於課前先做觀察，蒐集新單元有關之事物，上新單元時，由學生就觀察所見發表心得，以引起學習動機。

讓學生報告親身經驗

有些科目涉及學生之經驗，可讓學生報告親身經驗。同儕之經驗有親切感且與學生本身有直接關係，最能引起興趣。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教學進行中激發動機技巧

教材內容方面

■ 讓學生瞭解教材及活動

瞭解教材之概要，知道學習活動之安排，而有參與學習之準備，可產生學習之心向，能很快進入學習狀況。

■ 說明教材之價值及實用性

讓學生覺得學習活動有價值，所學之知識及技能，能在目前和未來生活中使用。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教學進行中激發動機技巧

教材內容方面

■ 運用連結、類化

運用學生在生活周遭耳熟能詳之事物、事件、活動或新聞等，引起學生之興趣，才不致對該教材或課程太陌生，進一步覺得與自己有關。

■ 將抽象之內容具體化

教師應盡力將抽象之內容，轉化為學生覺得親切、具體和熟悉之內容或型式。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

啟發學生學習動機也是增加學習效果之方法，教學進行時激發動機技巧，在教材內容方面，可讓學生瞭解教材及活動、說明教材價值與實用，另可運用連結類化，將抽象內容具體化!

教學進行中激發動機技巧

在教學方法及情境安排上

■ 情境安排

安排有趣、活潑之學習情境，可取其與課程單元有關之內容及問題，編成問題或補充教材，布置在教室四周，引起學生學習興趣。

■ 運用小組討論

可使學生有參與感，並能分享同儕之經驗和觀點，學生會覺得較有興趣，另視教學內容進行腦力激盪、辯論、比賽、角色扮演等，引發討論與學習活動。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教學進行中激發動機技巧

在教學方法及情境安排上

■ 教學方法多變化

想辦法使每一件工作的某些部分，對學生而言是新奇的，或至少與最近所做的是不同的，變化、新奇是維持學生注意與新鮮感之有效方法

■ 建構適當之競爭情境

可運用學生好勝心理，將全班分為若干小組，並與學生討論競賽內容、方法和計分，教師可將競爭結果做一總結，給予適當之獎勵。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教學進行中激發動機技巧

在教學方法及情境安排上

■ 進行戶外教學

視教材內容，安排校外之參觀、訪問、觀察，以印證基本概念、原理，使學生知其然，也知所以其然，增加學習之樂趣。

■ 適當的運用遊戲

可儘量將教學內容及活動加以遊戲化，增加學生學習興趣。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教學進行中激發動機技巧

在教學方法及情境安排上

■ 讓學生有操作之機會

應指導學生利用相關工具、設備進行實驗、製作，由親自動手參與去體會、感受教材中所陳述之意涵。

■ 穿插幽默之笑話

教學中教師可說幾句幽默之笑話，引發學習興趣與注意力之集中，可提升學生精神，保持學習之動力。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

啟發學生學習動機也是增加學習效果之方法，教學進行時激發動機技巧，在教學方法上，可運用情境安排、小組討論、多變化之教學法、建構競爭情境、戶外教學或遊戲、實務操作、幽默笑話等!

教學進行中激發動機技巧

增強與回饋

■ 運用正增強原理

學生學習之過程及結果，教師應時常獎勵和稱讚，避免斥責和懲罰，並應提供學習成功之機會，以建立學習信心。

■ 提供回饋

提供學生回饋之機會，讓學生瞭解自己之學習情形，有助於修正其缺失，回饋時機可在練習、背誦、黑板練習、小組討論、考試中提供。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教學進行中激發動機技巧

學員之學習速度

■ 學生因個別差異，往往因為學習速度跟不上，而有挫折感，影響學習之動機。

■ 如果進度許可，可由學生控制學習之速度，引導學生學習經驗與學習目標之達成，學員個人對學習速度之控制，可幫助他建立信心

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教學進行中激發動機技巧

個別差異

■ 對於不同動機需求之學生給予不同之作業，並利用不同增強方式，鼓勵學生自我進步。

■ 對於個性內向、羞怯之學生，面臨要表現時會產生很大焦慮，教師要協同全班同學給予支持及鼓勵，而有正面之學習動機。

■ 對於有學習障礙、挫折之學生，要給予多一點耐心、等待、鼓勵，建立其信心。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教學進行中激發動機技巧

運用學生已有之內在動機

外在之增強及誘因，總是暫時性的；內在動機則較持久且主動。教師可利用學生對某些事物既有之興趣、好奇心及冒險欲望去激發強烈學習動機。

教師本身之興趣

教師對教材及活動表現出熱誠，這種熱誠之能量可以擴散，帶動學員之學習興趣。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

啟發學生學習動機也是增加學習效果之方法，教學進行時激發動機技巧，還可運用增強與回饋、學習速度控制、個別差異教學、學生已有內在動機及老師本身之興趣!

1

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

講師教學除了能教(學科知識)、會教(教學知識)之外，還要能願教(教學態度)，而教師語言分為激勵、暗示、表揚、批評及交談語，多展現語言魅力，避免語言暴力，如此必可提升教學效果!

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

3

教師語言之分類

激勵語：可激發學生之學習動機和求知欲

暗示語：透過讚賞方式暗示學生，在和諧輕鬆氣氛下學習

表揚語：根據不同學生之特點、個性，運用不同表揚方式

批評語：要使學生聽後能夠在心中點頭，而加以改進

交談語：溝通時要用心傾聽，給予適當之互動

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教師語言暴力

煩躁：不要常罵學生笨，應調整教學方式及教材難易度

刻薄：學生犯錯時，千萬不要動氣，反而要自我勉勵，就事論事

怨懟：老師因情急而口不擇言，也會禍從口出，錯誤示範

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

肢體語言表達技巧

面部表情生動自然

- 可運用各種表情來傳達各種期望、態度、觀點、情緒
- 教師表情嚴肅，會使學生緊張、焦慮、不安
- 要能控制不佳情緒，顯現出教學熱忱及親切衝從容神情，經常保持笑容是不二法門

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

1

肢體語言表達技巧

眼部接觸頻繁

- 可利用凝視來警告學生，也可流露出對學生之關懷
- 師生之間眼神接觸愈頻繁，所顯示關係愈佳，但應避免過度注視單一學生
- 教師應經常環視所有學生，注意每位學生神情舉止變化，才能掌握學生動機及態度

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教師肢體語言表達技巧包含面部表情、眼神接觸、動作姿勢、師生距離等，善用這些技巧也會提升教學之品質!

肢體語言表達技巧

動作與姿勢端莊

- 緊張的姿勢如雙手抱胸、雙腳並立代表個人與群體的疏離感
- 放鬆的姿勢如雙腳平放、雙臂張開，則顯示友善、親密
- 教師應用輕鬆自然的手勢來輔助解說並表達溫暖與教學熱忱
- 教師動作應端莊，避免小動作如玩弄粉筆、敲打黑板等

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

2

肢體語言表達技巧

加強眼光和笑容之使用

教師應經常且平均的與學生進行眼神交流，能適當運用笑容，較能鼓勵學生，也能增進師生關係之和諧

適度身體移動及變換位置

教師應配合教室內容，適度在教室走動，經常變換所站位置，以便與每位學生都有較平均身體接觸機會

改進教師之手勢與姿勢

教師的手勢是輔助教學表演之工具，手勢可指示人事物，也可表達形狀、大小和動作，可緊緊抓住學生注意力

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

肢體語言表達技巧

維持適當師生距離

親密距離	指兩人以身體觸及距離(50cm內)，若兩人關係不夠密切切勿以此距離交談
個人距離	大約75-125cm，一般熟悉友人通常保有此距離，師生可保持此距離，須注意學生的反應
社會距離	大約125-370cm，教師在班級團體教學所保持的距離
公眾距離	大約370-760cm，大型演講常見距離，說話音量要明顯加大、速度要放慢，不宜教師之教學

師生之間以保持個人距離及社會距離為宜

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

主要肢體語言類型

面部表情

- 時時帶著微笑
- 要專注用心
- 要真誠、親切
- 避免皺眉頭
- 避免板著臭臉
- 不要常對學生表現灰心、失望之神情

主要肢體語言類型

手勢

- 應展開雙臂，手指合攏
- 手勢動作自然，不誇大做作
- 依身材決定手勢大小
- 手勢應多變化，也不太過頻繁
- 無手勢時雙手垂放身體兩側
- 避免自己習慣之小動作

主要肢體語言類型

眼神

- 上講台前先用眼光掃描全班
- 眼睛要散發自信、活力神情
- 眼睛不可離開學生，時時刻刻刻抓住學生注意力
- 講授課程時，眼神必須配合教學內容動作而改變

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

主要肢體語言類型

身體接近與姿勢

- 修正與學生間之距離進行溝通時，會改變學生參與情形
- 身體空間傳達了師生溝通，教師也具有應有角色和地位
- 身體與學生距離較遠，無法與學生建立親密人際關係，形成一種阻力
- 較接近學生之老師，學生會認為善解人意之好老師

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教師主要肢體語言類型包含面部表情、手勢、眼神、身體接近與姿勢，合宜善用將提升教學功效!

語言表達技巧

扼要清楚達意

- 講解說明要簡潔扼要，要注意語言表達之簡易性，不宜複雜化及用含糊字眼、語詞。
- 注意語言之連續性和順序，避免前後順序顛倒，重複敘述解說。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

語言表達技巧

避免傷害性語詞

- 使用不當或傷害性語言，會產生負面效果，對於學生自尊心損傷最大。
- 常見言語傷害詞如:笨蛋、豬腦袋、皮癢、賤、爛、無可就藥、不要臉、廢物、白癡等。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之職業訓練教學實習課程講義

教師語言表達之良窳，也會影響教學品質，包含用字遣詞是否恰當、語音聲調及速度是否得宜、是否扼要清楚達意、是否使用傷害性語調!

1

人格

本我

人格的生物性部分，代表內在的主觀經驗，其活動是依據「唯樂原則」，尋求立即的滿足，生之本能、死之本能。

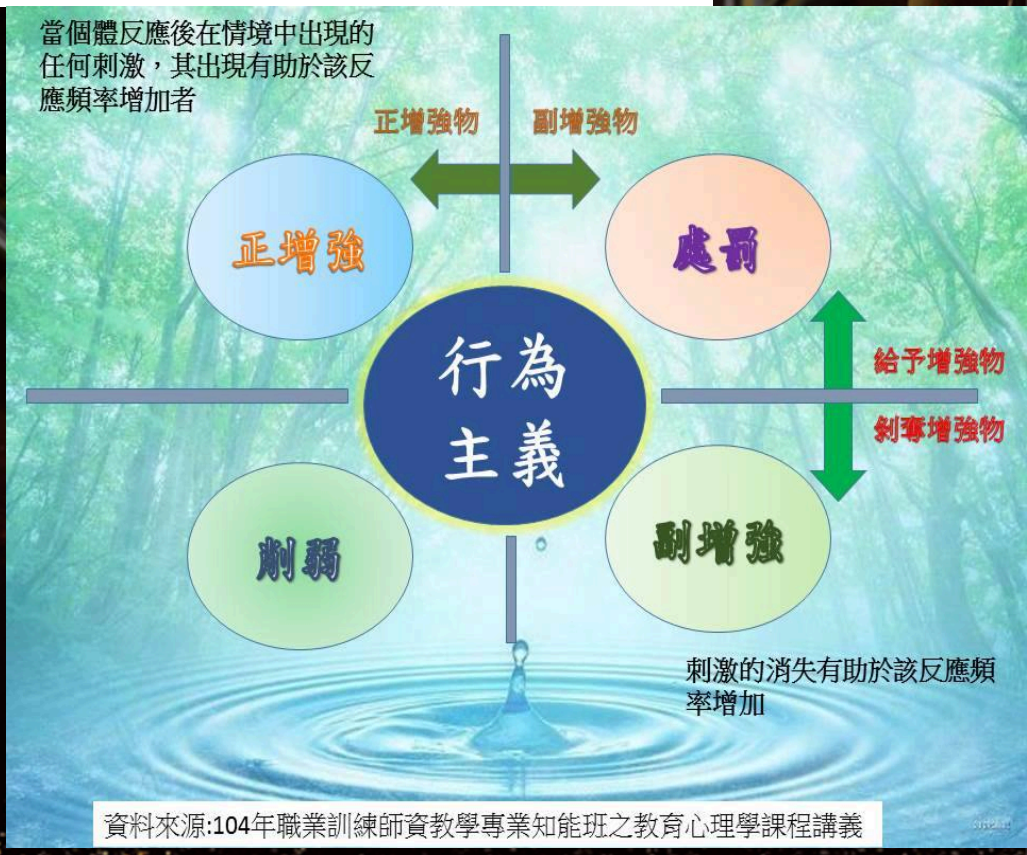
自我

人格的心理部分，有組織、有理性，其活動是依據「現實原則」，延緩滿足，等待時機，運用合理的方式來取得所需，分是非善惡。

超我

人格的社會部分，代表傳統價值與道德觀念的部分，其活動是依據「道德原則」當個體表現不當的行為時，會產生羞愧感；當個體表現良好的行為時，會產生榮譽感，側隱之心、羞惡之心、辭讓之心。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之教育心理學課程講義



資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之教育心理學課程講義

教育心理也是整體教學中之重要部分，每個人之人格均包含本我、自我、超我三個元素，並不斷的交互作用，會影響我們生活作息中之想法及行動，另可適時善用行為主義中正增強或副增強之策略，可以提升學生學習之功效!

增強

- **內在增強物：**
  例如喜歡繪畫、閱讀、唱歌…；不為什麼，只是覺得有趣而已。
  - Exa. 給予唱歌機會
- **外在增強物：**
  給予讚美或獎賞，使其有動機，願意去做某些事情。
  - Exa. 給予獎狀

2

資料來源:104年

懲罰

- 呈現型懲罰：
  使用不愉快的後果或**厭惡刺激**或稱給予嫌惡刺激
- 撤離型懲罰：
  教室內常用的撤離型懲罰之一是**暫停法**或稱剝奪權利

- 將懲罰與正增強結合使用
- 解釋問題所在關鍵
- 實施立即性懲罰
- 懲罰的程度要適當
- 懲罰的嚴重性要一致
- 不能讓學生產生逃避懲罰的情況
- 實施撤離型(移除性)懲罰
- 確保懲罰的正當性

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之教育心理學課程講義

增強作用的類型：實例說明

增強物的價值

反應後增強物的處理	正增強物	負增強物
給予增強物	A-正增強作用 學生表演完畢大家給予鼓掌	B-處罰 學校情境中，因不乖而被記過等
剝奪增強物	C-削弱 學生成績表現好可得到獎品後，老師卻不再給獎品	D-負增強作用 考完試後，若考不好要補考，直到可表現出良好行為為止

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之教育心理學課程講義

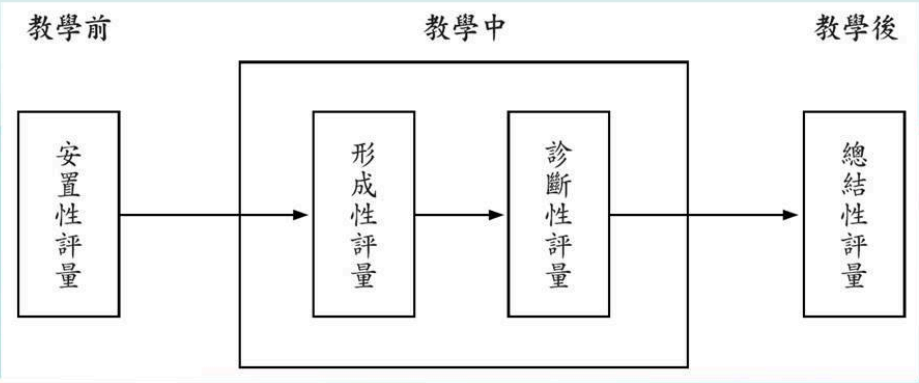
教育測驗的用途

1

教學評量	學習診斷	幫助學習
• 了解學生的起點行為 • 作為改進教學的參考 • 確保教學目標的達成 • 評定學生的學習成果	• 診斷學生學習困難 • 改進命題技巧 • 作為補救教學的依據	• 激勵學生的學習動機 • 幫助學生的記憶和學習遷移 • 促進學生的自我評量

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之教學評量與評鑑課程講義

教學評量的基本類型



資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之教學評量與評鑑課程講義

教育測驗之用途包含教學評量、學習診斷及幫助學習，而教學評量依課程進行之階段可區分安置性、形成性、診斷性及總結性評量，講師可適時適當運用來評量學生之學習效果!

安置性評量

➢實施時間：在單元教學開始之前

➢功能：決定班級教學的起點、決定是否先行復習舊教材內容、決定選擇何種適當的教材和教法、調教學計畫、進行分組教學、或安排某些學生在特殊班級中學習。

➢實施時機：對新接任班級學生的能力不熟悉時。

常態分班　能力分班　能力分組

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之教學評量與評鑑課程講義

形成性評量

➢ 為何進行形成性評量?
於教學過程中監督學習進步情形，提供師生有關學習結果的回饋，以促進學生學習，改進課程教學。

➢特色
1.試題取樣範圍小，內容細節多。
2.測驗次數較頻繁，每次施測時間短。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之教學評量與評鑑課程講義

診斷性評量

➢為何進行診斷性評量?
仔細找出學生持續性學習困難的原因，再針對原因提出補救處理方案。

➢診斷測驗的總類
1.學科診斷測驗
2.基本學習技巧的診斷
3.情意條件的診斷

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之教學

總結性評量

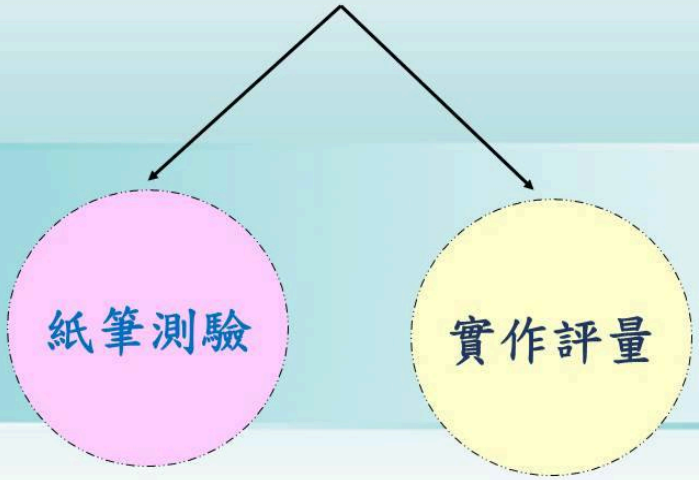
➢為何進行總結性評量?
了解學生的階段性的學習成就，評定成績。

➢特色
1.用在課程告一段落或結束時。
2.內容取樣範圍廣，題數多，作答時間較長。
3.強調不同內容重要性的加權。
4.重視測量工具的信度、效度。

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之教學評量與評鑑課程講義

評量的種類

~依據評量所使用的工具和評量目標來分~



資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之教學評量與評鑑課程講義

紙筆測驗 vs. 實作評量

比較項目	紙筆測驗	實作評量
工具形式	● 書面 ● 使用紙張印刷來呈現要求學生回答的試題	● 非紙筆 ● 觀察記錄學生實際表現
目的	● 評定學生在學科知識方面學習成就的高低 ● 認知能力方面發展的強弱	評定學生在學科的情意與動作技能領域方面的學習成就
種類	傳統考試、教師自編測驗、標準化成就測驗、心理測驗等	口試、觀察與軼事記錄、肢體表演、操作示範、作品展示、評定量表、檢核表、檔案記錄、社交測量、投射測驗等

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之教學評量與評鑑課程講義

對於學生評量之種類，以使用工具及評量目標來區分，可分為紙筆測驗及實作評量，做為老師評量學生之參考選擇!

評量的種類

~依據解釋評量結果的方式來分~

■ 常模參照評量

- 測驗的結果，根據測驗中的相對位置而加以解釋的一種測驗。
- 是將測驗結果拿來與他人比較的測驗

■ 效標參照評量(標準參照評量)

- 測驗的結果，根據釋先訂定的標準而加以解釋的一種測驗。
- 是將測驗結果與預設的標準做比較的測驗

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之教學評量與評鑑課程講義

常模參照評量與效標參照評量之比較

比較項目	常模參照評量	效標參照評量
主要的用途	調查性的測驗	精熟性的測驗
強調的重點	測量成就的個別差異	描述學生能做的工作
結果的解釋	和別人的成就表現做比較	和具體明確的效標做比較
涵蓋的內容	涵蓋廣大的成就領域	集中在有限的學習工作
測驗計畫的性質	通常使用雙向細目表	偏好使用詳細的教材領域明細表

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之教學評量與評鑑課程講義

對於學生評量之種類，以解釋評量結果來區分，可分為常模參照評量(測驗結果與他人比較，多屬於調查性測驗)及效標參照評量(測驗結果與標準做比較，多屬於精熟性測驗)!

常模參照評量與效標參照評量之比較

比較項目	常模參照評量	效標參照評量
主要的用途	調查性的測驗	精熟性的測驗
強調的重點	測量成就的個別差異	描述學生能做的工作
結果的解釋	和別人的成就表現做比較	和具體明確的效標做比較
涵蓋的內容	涵蓋廣大的成就領域	集中在有限的學習工作
測驗計畫的性質	通常使用雙向細目表	偏好使用詳細的教材領域明細表

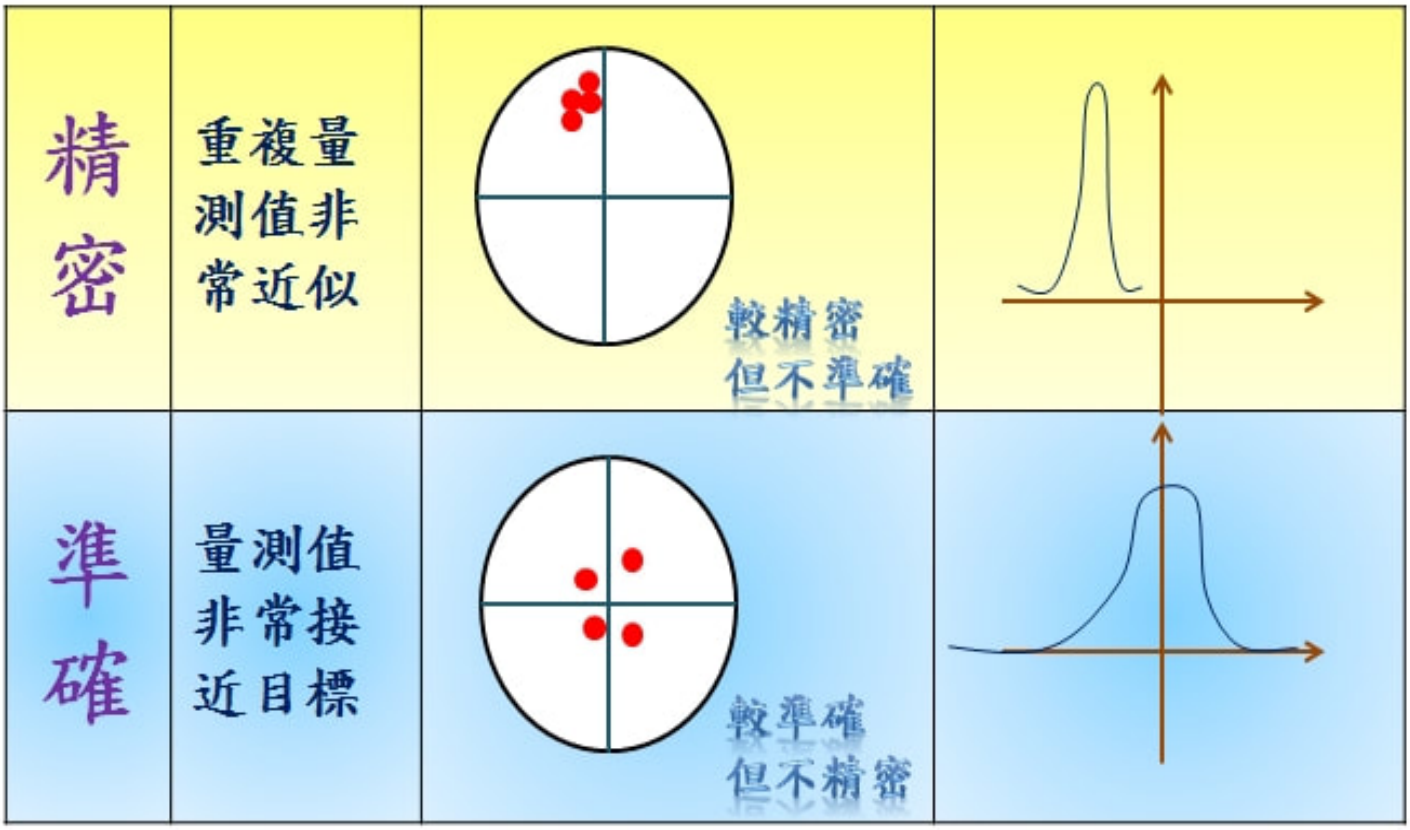
資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之教學評量與評鑑課程講義

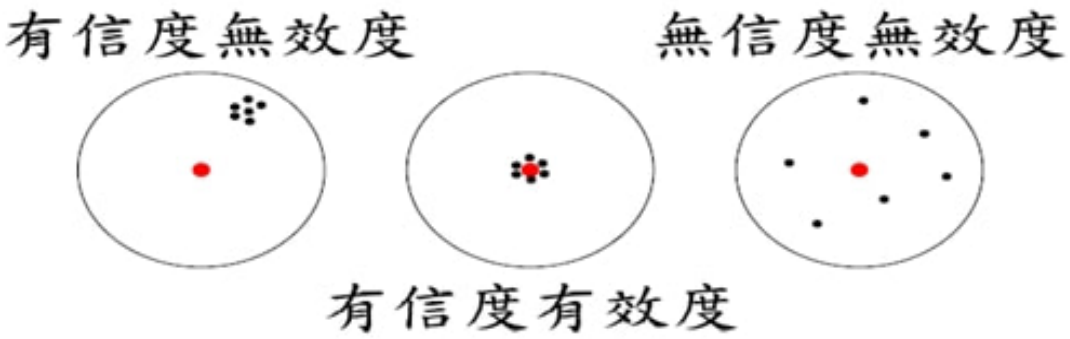
常模參照評量與效標參照評量之比較

比較項目	常模參照評量	效標參照評量
試題選擇的程序	選擇最能區分個別差異的試題（分數的變異性最大），刪除容易的試題	包含所有能適當描述表現的試題，不企圖改變試題的難度或刪除容易的試題以提高分數的變異性
表現的標準	依據在團體中的相對位置來決定成就水準（如：在一百人中排第 5 等級或PR = 95）	依據絕對的標準來決定成就的水準（如：能界定90%的專有名詞，即表示已達精熟程度）

資料來源:104年職業訓練師資教學專業知能班之教學評量與評鑑課程講義

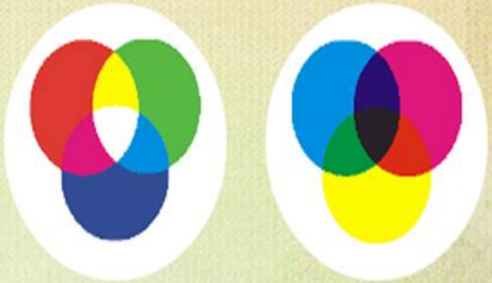
其他





精密度(Precision)、準確度(Accuracy)、信度(Reliability)、效度(Validity)四個專有名詞，一般人容易搞混，精密度為重複量測值非常近似，準確度為量測值非常接近目標，兩者常用於實驗數據及品質管制，如打靶時有些人之靶洞很密但離靶心較遠，這就屬於較精密但不準確；而有些人之靶洞不密但離靶心較近，這就屬於較準確但不精密。而信度及效度常用於教學評量，信度類似於精密度，為衡量能否保持一致性的指標，就是如何有穩定之觀測值；效度類似於準確度，為反應出所要測量結果程度的指標，就是如何有效地測出實際值。一般而言，精密度較好但準確度較差之打靶者，比起精密度較差但準確度較好之打靶者，較容易藉由訓練提高打靶成績!

紅	刺激、熱情、危險、溫暖、挑逗、衝動
橙	成熟、幸福、明朗、活力、積極、飽滿
黃	明快、活潑、注意、猜忌、野心
綠	年輕、新鮮、平安、希望、環保
藍	涼爽、安定、理智、沉靜、自由、和平
紫	高貴、神秘、典雅、迷惑、權威
白	純潔、神聖、清晰、脫俗
灰	失望、空虛、消極、樸素、隨和
黑	理智、厚重、悲哀、死亡



光的三原色　紅　綠　藍

色彩三原色　紅　黃　藍

類似色　鄰近的顏色

資料來源:台北e大

色彩之相貌 ← 色相　紅色　黃色　藍色

（所有顏色的名稱）

色彩明亮程度 ← 明度　亮 ——— 暗

（色彩的明亮程度）

色彩之純度 ← 彩度

（色彩的鮮豔程度）

●互補色-間隔180度顏色強烈視覺效果，易產生視覺疲勞、煩躁感!

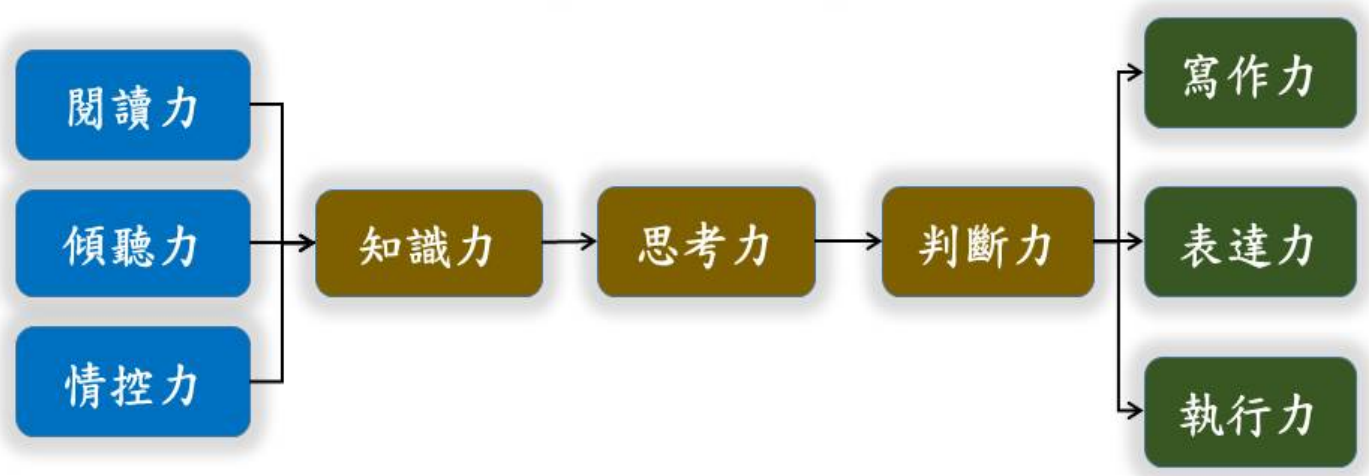
資料來源:台北e大

配色原則

- 秩序性：依明度及彩度由一定規則選取搭配之色彩組合
- 親和性：習慣或下意識運用該配色
- 類似性：找出類似色相做搭配
- 明了性：考量配色之意圖與目的，辨識出色彩意圖之配色

色彩與生活是息息相關，除了不同顏色可代表其不同特性外，另運用色彩之色度、明度及彩度，能因時因地發揮色彩之妙用，讓生活更多彩多姿!

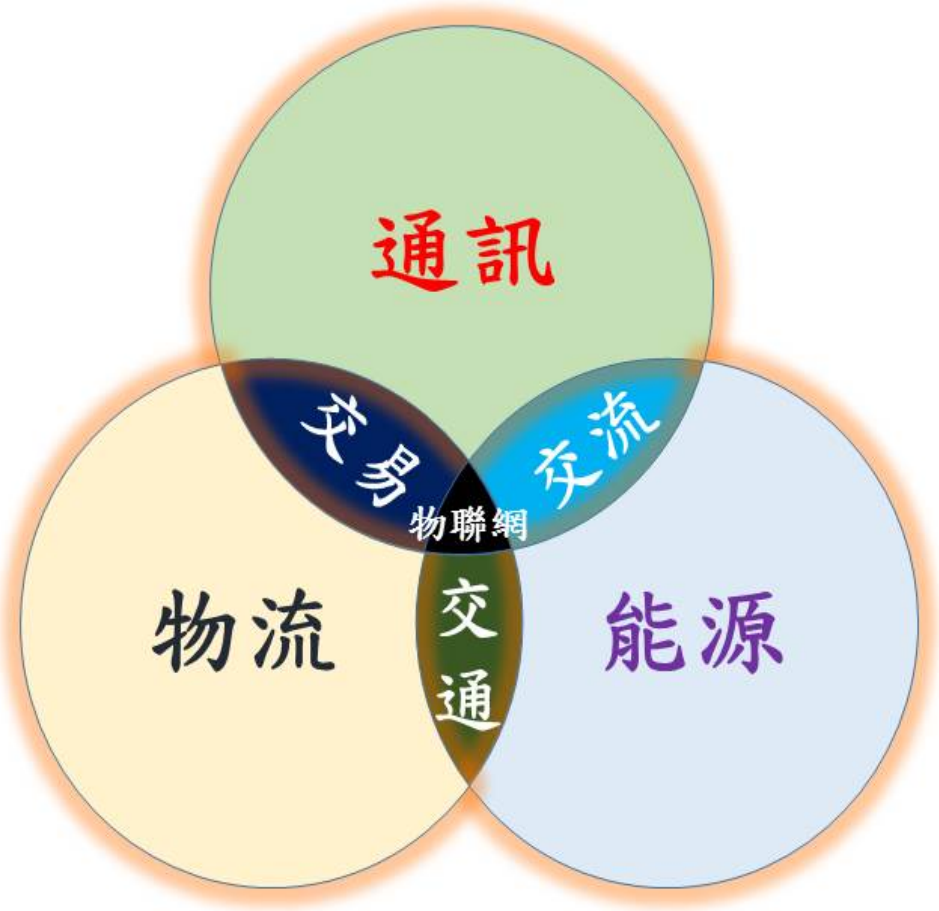
人生最重要的是讓自己如何創造價值，受人尊重，讓別人覺得自己有價值，所以要先發掘自己，瞭解自己能力及興趣，進而培訓自己及證明自己，以增進專業能力及能幫助別人解決問題能力，若再加上能強化行銷自己能力，人生價值已備矣!(104年泰山職業訓練師資班授課內容)



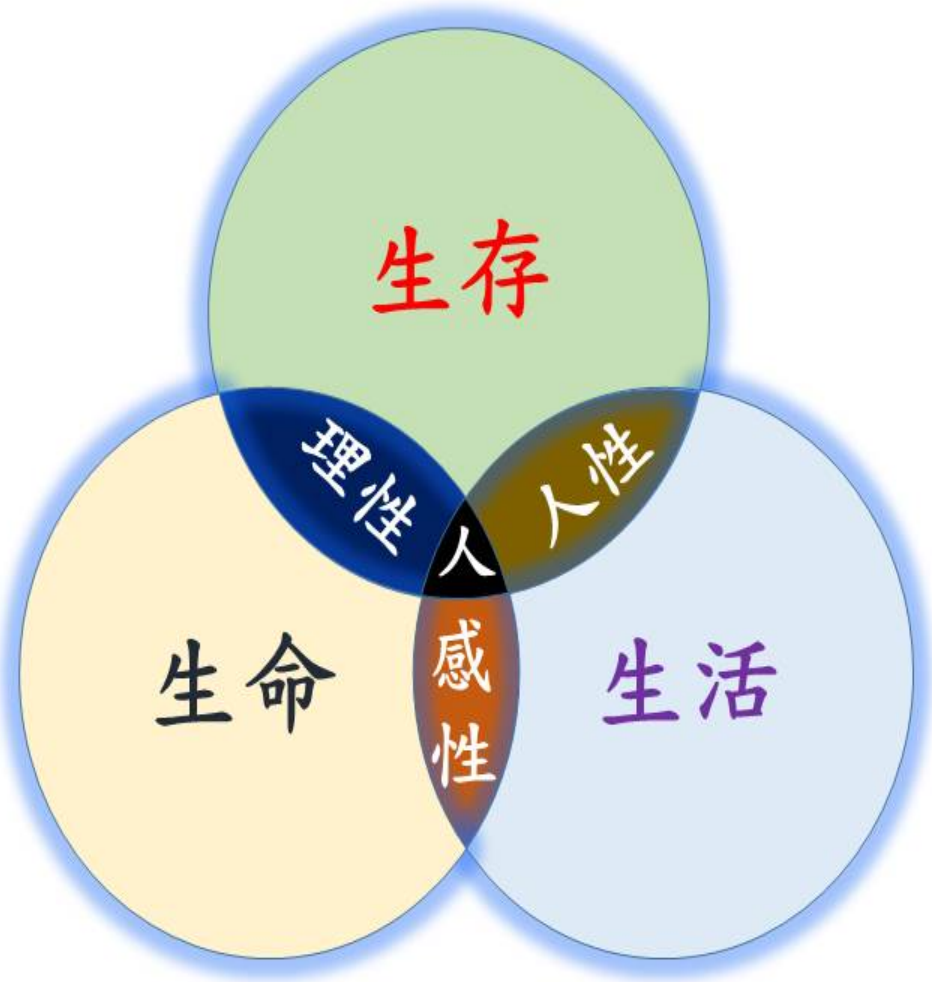
中庸有云:「博學之，審問之，慎思之，明辨之，篤行之。有弗學，學之弗能，弗措也；有弗問，問之弗知，弗措也；有弗思，思之弗得，弗措也；有弗辨，辨之弗明，弗措也，有弗行，行之弗篤，弗措也」。廣博的學習、詳細的求教、慎重的思考、明白的辨別、切實的實行。除非不學，要學而沒有學會絕不放棄；除非不問，要問而沒有問清楚，絕不放棄；除非不想，要想而沒有想清楚，絕不放棄；除非不分辨，要分辨而沒有分辨明白，絕不放棄；除非不實行，要實行而沒有實做出成績，絕不放棄。結合知識力、溝通力、思考力、判斷力及執行力五大步驟之遂行，再培養閱讀、傾聽、情控、寫作及表達之能力，任何事情應可達真、善、美之境界!(104年泰山職業訓練師資班授課內容)

簡報目的	整理、教學、求職、論文、提案、行銷、工作報告、作業報告、參訪、成果發表、比稿、演講、經驗分享
簡報程序	蒐集 閱讀 思考 寫作 表達 時間管理 資料 資訊 知識 智慧
思考步驟	想法➡過濾➡分群➡創造訊息➡安排訊息➡補充支持論點➡加強轉換點➡驗證對比➡具體產生訊息

簡報在現今生活及工作上逐漸成為每個人必備之能力，可結合不同場合及事件目的來運用，在適當時間管理下，依照蒐集、閱讀、思考、寫作及最終表達之順序，將原始數據之資料系統化整理成可用資訊，將資訊經驗化歸納成有用知識，將知識價值化應用成好用智慧!(104年泰山職業訓練師資班授課內容)



物聯網是網際網路、傳統電信網等資訊承載體，讓所有能行使獨立功能的普通物體實現互聯互通的網路，它包含通訊、物流及能源三大要素，通訊與物流之互交會產生交易，通訊與能源互交會產生交流，能源與物流之互交會產生交通，交易、交流、交通缺一不可也(104年泰山職業訓練師資班授課內容)



人生在世不外乎有生存、生活、生命三層次，也呼應馬斯洛需求層次理論，生存是初階要素(生理及安全需求)，進而為生活要素(社會及自尊需求-友誼、關懷及尊重)，最終為生命要素(自我實現需求-發揮潛能、實現理想)；而三要素相互交叉也顯示人之三類性質，生存與生活交互為人性，生存與生命交互為理性、生活與生命交互為感性，只有生存、生活、生命三要素同時具備，人生才能完善!(104年泰山職業訓練師資班授課內容)

喜	怒	哀	樂
謙	明	堅	默
貧	富	忙	閒
勤	惜	靜	思

喜時謙虛、怒時明辨、哀時堅強、樂時沉默、貧時勤奮、富時珍惜、忙時沉靜、閒時思慮，人生境遇起起伏伏，每種情況都有可能發生，若能在當下善用之，定能消災解禍、趨吉避凶(104年泰山職業訓練師資班授課內容)!

	利人	無關人	損人
利己	智者	聰明	自私
無關己	愛者	無聊	其心可誅
損己	聖者	自虐	愚不可及

人與人之交流互動，不外乎自己和他人之利害得失，進而區分(利己、無關己、損己)與(利人、無關人、損人)之九宮格對應關係，最高段者為當個利人又利己之智者，最差者為損人又損己之愚者(104年泰山職業訓練師資班授課內容)!

瞭解	觀察而后解，感知。
知曉	原本已知日高，早知。
了解	時終而解，終於知。
通曉	通透日之高，全知。
明白	如日月之白，全知。
知道	知道路之所在，應知。
理解	以理性所解，實知。
懂得	已得草根，真知。

中文真是博大精深，一般英文以 I know,I understand,I see,I realize 等表示對事物之知悉，而中文卻有"瞭解、知曉、了解、通曉、明白、知道、理解、懂得等不同程度之銓釋!(資料來源104年泰山職業訓練師資教學專業知能班)

畫人測驗之部位意義

部位	意義	細部
頭部	人際關係、社交技巧、親和力、社會互動、同理心	眼睛:同理心、善解人意 嘴巴:口語能力
身體與姿勢	身體:自我功能、情緒狀態現實感、適應狀態 姿態:自我與外界互動的模式和關係、自我與他人的態度	劇情、場景:情緒、衝動 背面:逃避、不能面對事實 側面:自我意識強 手舞足蹈:情緒問題
裝飾	自我形象、物質的需求與渴望、價值觀、個人風格	修飾:重視形象、對外界包裝的自我、現實感高 特色:對物質的慾望、價值觀、個人風格

參考來源:朱錦鳳(民103年)。畫人測驗的實作與解讀。心理出版社。台北。

畫人測驗之整體意義

整體	意義
圖形大小	大:自尊、表現、企圖心、主見、膽識、自我、決斷力 小:自卑、退縮、消極、人際疏離
精細程度	高:重視細節、社會成熟度高、具藝術創意、實際、感性 低:不拘小節、不在乎別人的評價、缺乏社會性、理性、率性
筆觸輕重	重:壓抑、焦慮、強迫、固執 輕:容易改變、適應不良、缺乏自信、無所適從
線條品質	佳:自我約束、責任、謹慎、要求完美 差:自由、彈性、隨興、不喜束縛
整體比例	佳:自我功能佳、邏輯思考、現實感 差:自我功能差、適應差、現實感差、腦傷

參考來源:朱錦鳳(民103年)。畫人測驗的實作與解讀。心理出版社。台北。

畫人物也可表現個人性格，可以從圖形大小、精細程度、筆觸輕重、線條品質及整體比例，且可依不同部位去判斷，大家可玩玩看唷!

1

啟動影響力 — 分享權力

- 讓其他人領導。
- 你不是主角-他們才是。
- 別本末倒置，不要認為自己最重要。
- 提高影響力之最佳方式是給予。

資料來源:鮑伯等(民102年)。讓步的力量，高寶，台北。

啟動影響力 — 掌握專業

- 用魄力領導。
- 掌握專業知識。
- 極度謙卑。
- 腳踏實地。
- 親力親為。
- 相信自己。

資料來源:鮑伯等(民102年)。讓步的力量，高寶，台北。

用心思、心靈、魄力、靈魂之領導方式，影響力就能啟動，若還能讓其他人領導，給予及分享權力，那才是最高段之領導御術!

2

啟動影響力 — 固守信念

- 用靈魂領導。
- 當你付出時，你透過說話所付出的最少，透過行動付出的較多。
- 能力很重要，品格更關鍵。
- 品格是生命在靈魂上刻劃之痕跡。
- 你的領導力取決於你的成長。而你成長多少，端看你自己的意願。

資料來源:鮑伯等(民102年)。讓步的力量，高寶，台北。

啟動影響力 — 堅持願景

- 用心思領導。
- 人人都能提出願景，最困難的是堅持。
- 創業或創造任何事物，都是展現信念。
- 張開心靈之眼看清方向，即使沒人看得見特別在其他人都被矇蔽時。
- 永不忘本。

資料來源:鮑伯等(民102年)。讓步的力量，高寶，台北。

啟動影響力 — 培養人才

- 用心靈領導。
- 愈是讓步，力量愈大。
- 圓滑是語言之力量。
- 為人們設定美好又偉大之目標，如此一來，他們通常都能達成。
- 不要反應，要回應。

資料來源:鮑伯等(民102年)。讓步的力量，高寶，台北。

讓步之力量(一)

- 你說的愈少，就愈有力量。
- 身為領導者，你的職責是堅守願景。
- 影響力之本質是拉，不是推。
- 每個人之內在都蘊藏著令人驚奇的特質和天生能力。
- 你的影響力取決於你多優先看重他人之利益。
- 你不能光想用嚴明之紀律來管理組織，除非你的部屬信任你。

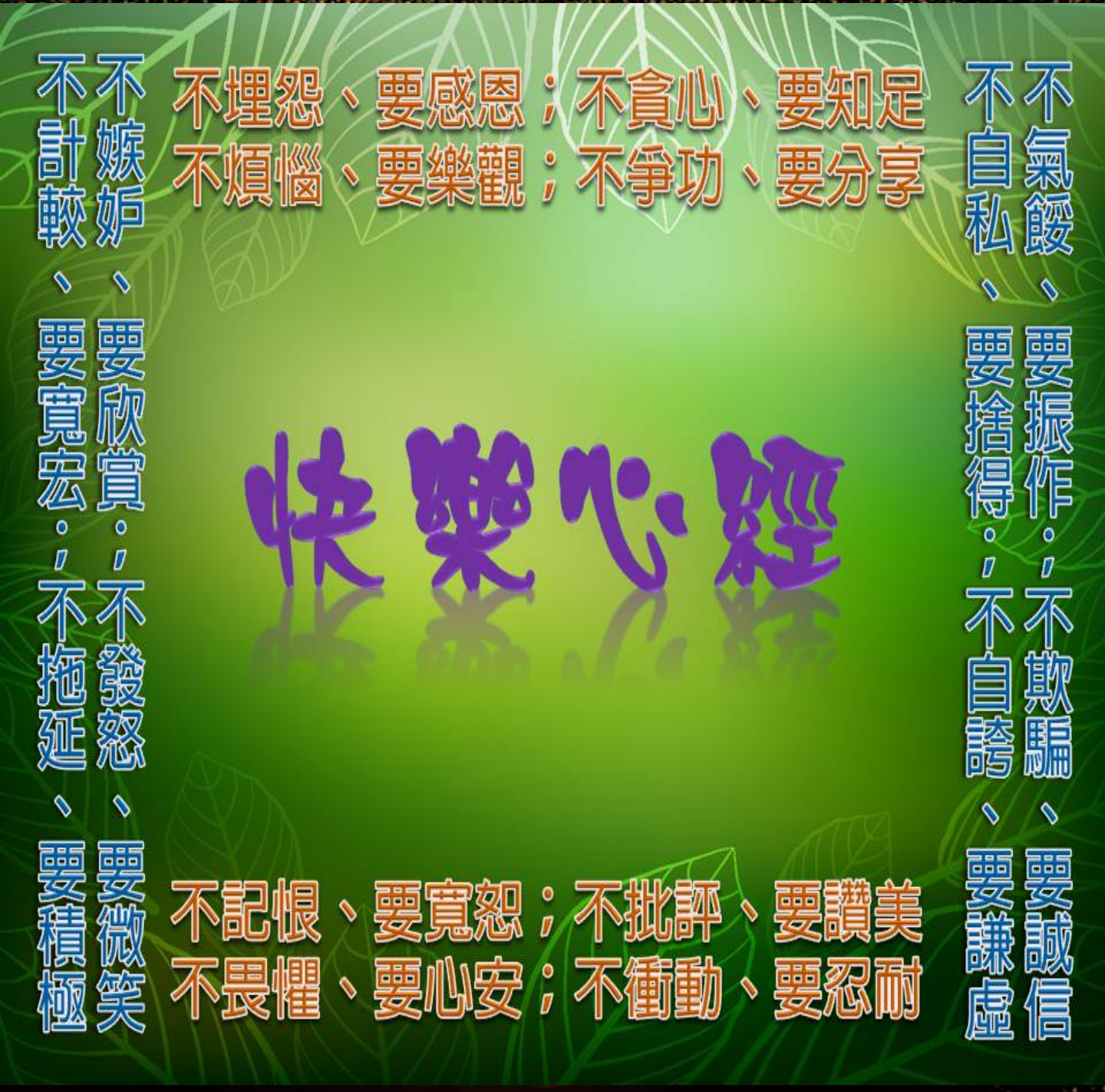
資料來源:鮑伯等(民102年)。讓步的力量，高寶，台北。

讓步之力量(二)

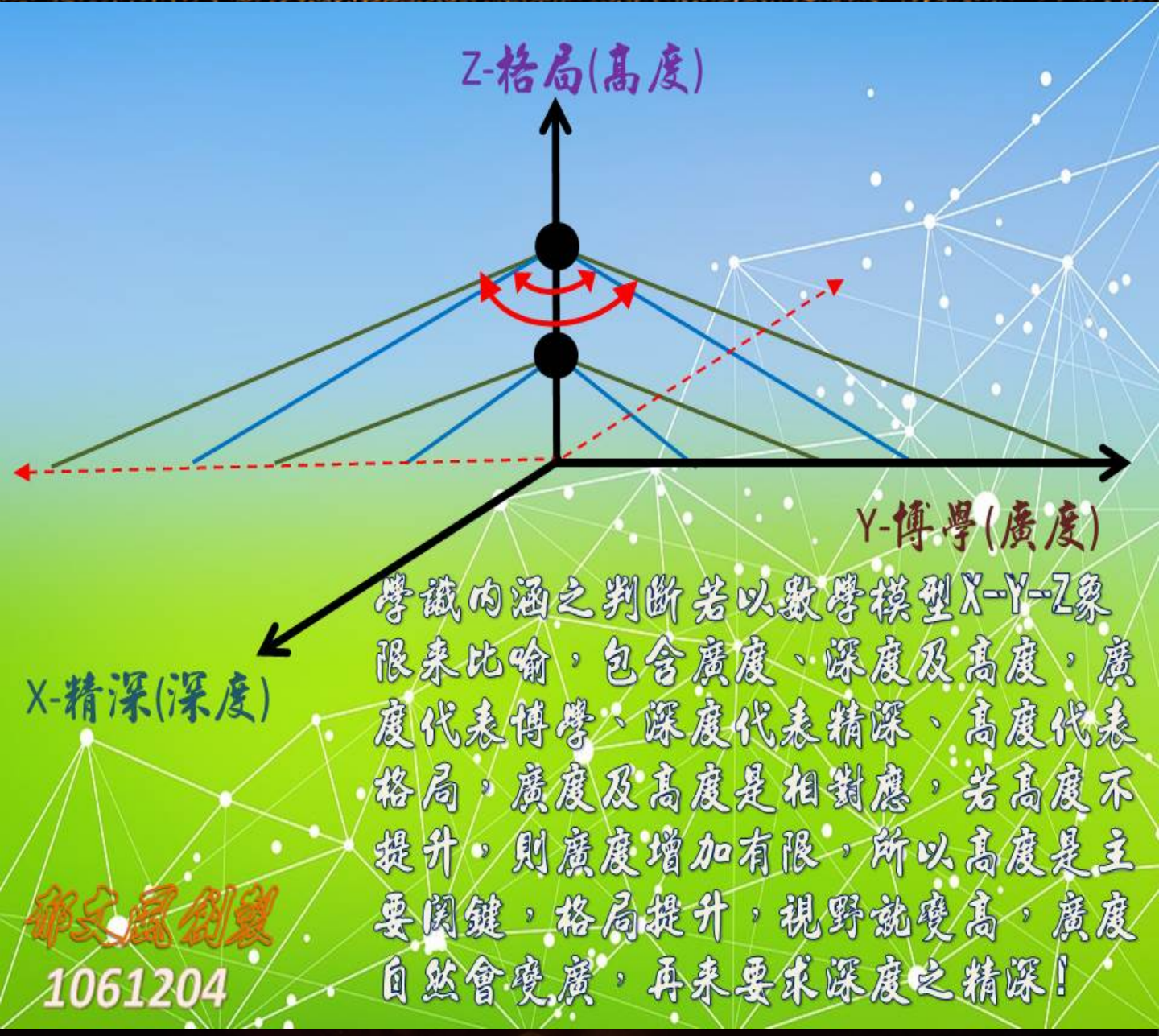
- 我們擁抱你。
- 我不是願意為這些人犧牲，而是我真的這麼做。
- 擁抱傷痛能深化你的人格，讓你的內涵更顯豐富。
- 領導者不會要求部屬去做自己沒親手做過之事情。
- 當大家對同一個議題看法相左時，沒有誰的立場是完全對或完全錯
- 當你開始強調自己之重要性時，你就會逐漸失去對他人之正面影響力。

資料來源:鮑伯等(民102年)。讓步的力量，高寶，台北。

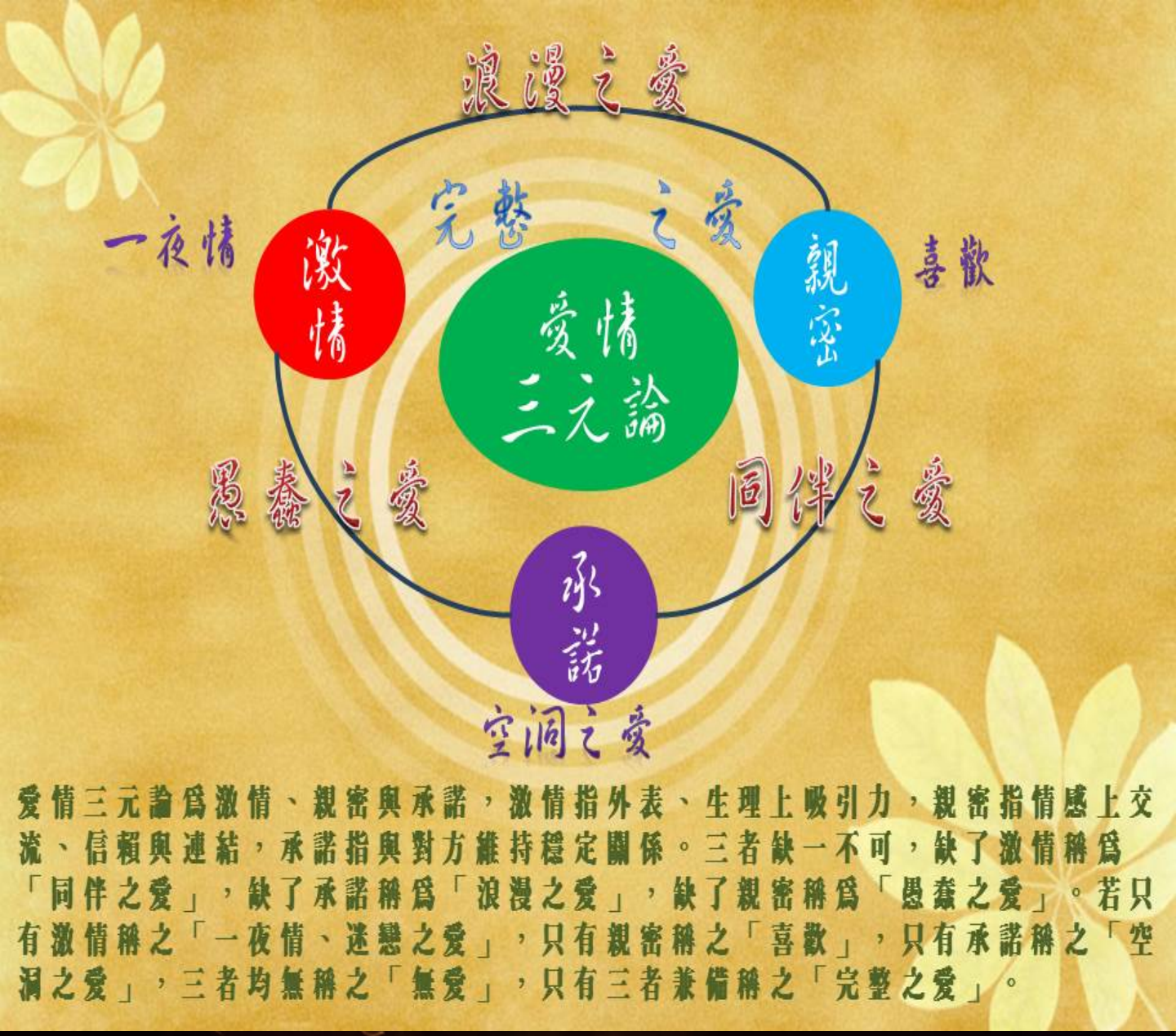
讓步不是懦弱，而是一種智慧表現，它集結包含、感恩、利他及歡喜受於一身!



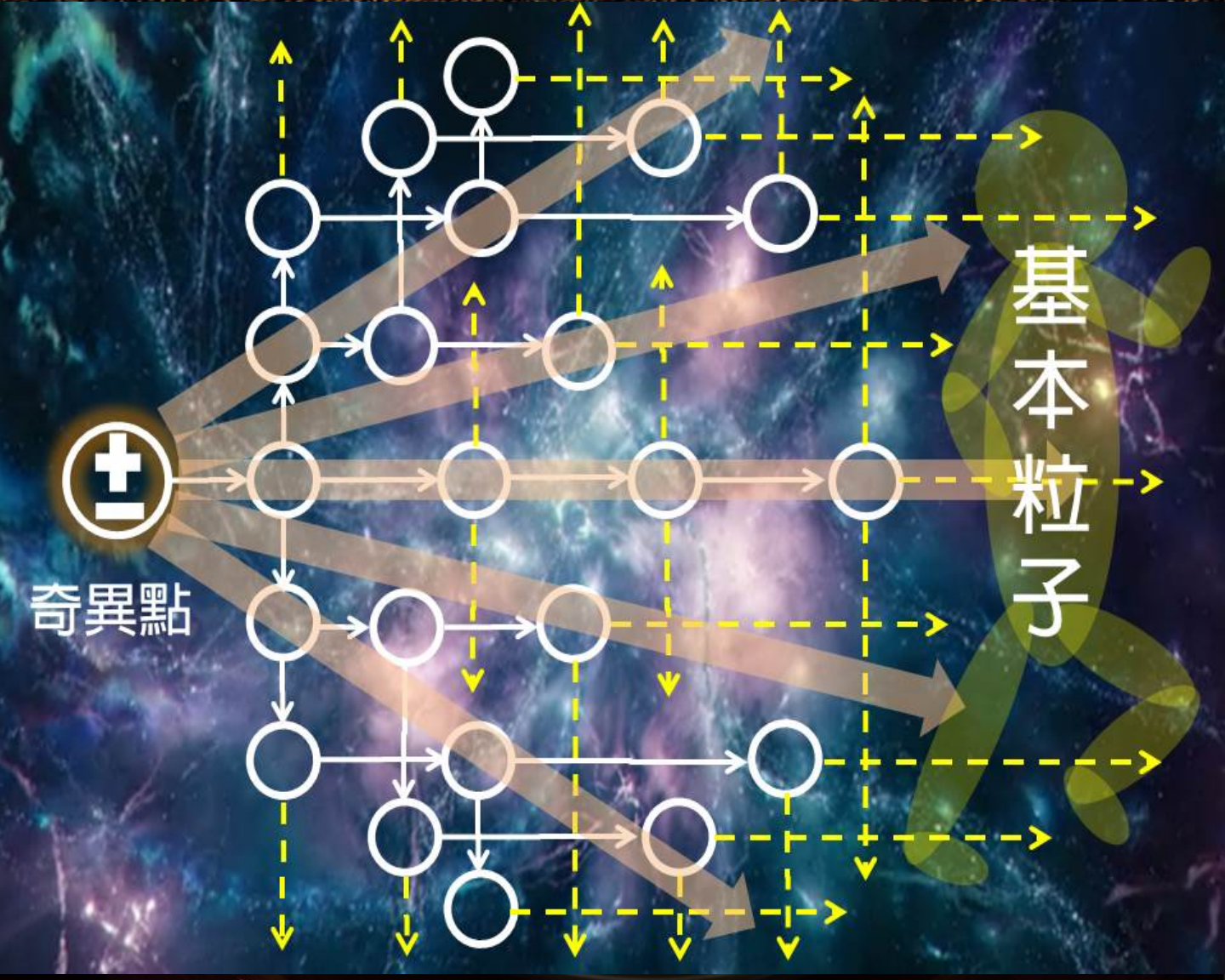
快樂是什麼?請參考快樂心經，但真的需要在冷靜思考自省時才會發現唷!



學識內涵之判斷若以數學模型X-Y-Z象限來比喻，包含廣度、深度及高度，廣度代表博學、深度代表精深、高度代表格局，廣度及高度是相對應，若高度不提升，則廣度增加有限，所以高度是主要關鍵，格局提升，視野就變高，廣度自然會變廣，再來要求深度之精深！



愛情三元論為激情、親密與承諾，激情指外表、生理上吸引力，親密指情感上交流、信賴與連結，承諾指與對方維持穩定關係。三者缺一不可，缺了激情稱為「同伴之愛」，缺了承諾稱為「浪漫之愛」，缺了親密稱為「愚蠢之愛」。若只有激情稱之「一夜情、迷戀之愛」，只有親密稱之「喜歡」，只有承諾稱之「空洞之愛」，三者均無稱之「無愛」，只有三者兼備稱之「完整之愛」!(摘自今天學心理學了沒-林肇賢著)



目前科學已證實基本粒子存在，而宇宙起源由一個極緊密、極熾熱的奇異點(基本粒子)膨脹到現在狀態，基本粒子經過分裂、撞擊及融合，而產生中子、質子及電子，進而組合成原子、分子，到最後物質狀態，所以人體及靈魂也是由基本粒子所組成。而靈魂具有累世記憶能力，故有云「欲之前世因，今生受者是；欲知來世果，今生做者是」，因此，每個人來到世上都有其使命、任務或有其他特殊因緣(因果糾纏)等；不論何種原因，都是每個人來此生要完成之功課，若沒做完，那只好持續輪迴。因靈魂本身無法完成自己的功課，必須要藉由人身來執行，所以「人身難得」，要珍惜今生的身體，有些自殺者認為死後一了百了無牽掛，但今生功課沒完成，問題沒解決，來世還是會重演，倒不如珍惜自己，完成今生應該要做的功課!

「成佛成魔，一念之間」這段話讓我深思不已，人的意念會改變自己的命運，只有在人生旅程結束蓋棺那刻起，才能論定今生所做所為，靈魂該往何處，所以真的要時時刻刻反觀自己，戒慎恐懼，稍有偏差，就會前功盡棄；因此七情若能行之中節，消除不好念頭，即能避免無形干擾，很多社會悲劇就因情慾不中節，而讓魔由心生、因果糾纏，控制自己行為而遭不測，但時時轉變好念頭、吸收正能量，即能趨吉避凶!

夫妻相處之道-1

結婚不是互相凝視對方的眼睛，而是互相凝視共同目標

夫妻間的和睦也同友情一樣，最美滿的是雙方都不掩飾自己，又能協調相處

美妙樂章靠一雙手彈奏
美好婚姻靠二顆心共鳴

結婚後夫婦間的關係並不是單方面的要求和給予，必須各盡所能，各得其所，才能發揮愛的極致

夫妻間應是相互認識而了解，進而由彼此容忍而敬愛，才能維持一個美滿之婚姻

男尊女，女尊男，男女平等 夫敬妻，妻敬夫，夫妻恩愛

夫妻相處之道-2

能夠白首偕老之夫妻，大概就是能夠掌握適度感情之夫妻

信任是婚姻關係中兩個人所共享的最重要特質，也是建立愉快的成長關係所不可短缺的

100.7.6 台北復興崗

夫妻好比同一把琴弦上的弦，他們在同一弦律中和諧顫動，但彼此又是獨立的

夫妻像一雙筷子，合在一起，才能品味生活的苦辣酸甜

明智的夫婦都力求使對方保持自然狀態，既然選擇對方，就應讓對方保持自己個性，發揮自己之特長

最理想夫妻關係為親密而帶適當疏離，坦誠中保留部分隱密，即可兩情繾綣，又有個人天地

- 輔仁大學哲學博士班研究生
- 台大進修推廣學院管理碩士學分班
- 台灣十大傑出發明家、中華民國發明院士
- 中華全方位職訓教育協會創會秘書長
- 中華易學研究院協會易學院士暨易經信息諮商師
- 中華傳統整復協會整復師暨學術講師
- 台灣發明協會常年會員
- 智慧財產培訓學院專利工程師
- 勞動力發展署職業訓練師
- 美國IOPCA(國際專業培訓認證組織)國際公益專案管理師
- 英國City&Guilds(英國城市專業協會)專業培訓與演講技巧專業認證
- 英國IPHM國際醫學專業認證(按摩、自然療法)
- 美國自然醫學研究院經絡能量健康管理師專業認證
- 國防大學理工學院前助理教授
- 中華民國國防科技學術研究學會常年會員
- 國防大學理工學院國科所博士

命隨心轉
運隨心改