

學生同儕間如何透過組織學習進行職涯 規劃與工作創新

蘇惟宏

財團法人愛盲基金會 / 國立臺北大學

本研究是以組織學習為研究主軸，探究學生同儕之間如何透過組織學習進行職涯規劃與工作創新。組織學習的文獻，大都是以廠商為分析單位，而本研究是以學生同儕為研究單位，既有個人的層次，也有組織的層次。而且學生、老師、課程，三者的組成與企業組織具有職權統屬的形態有所不同，師生、學生之間也非企業組織具有從屬與利害的競爭關係，而是具有彼此觀摩、互助合作的同儕關係。

透過個案深度訪談的方式，以及課堂上的觀察，並輔以授課老師之間的訪談，深入瞭解學生對於產業創新系列課程的學習成效。特別是導入多元的業師制度，讓實務界的高階菁英加入指導學生職涯的行列，具體實踐因材施教的教學目標，也讓理論與實務有更為緊密的連結。此外，本系列課程更加入服務學習的內容，同學利用寒暑假期間，加入創新體驗營，將課程中所學習到的內容、工具等帶到花東地區，向當地的高中職學生傳授創新的歷程與方法。研究的結果顯示：產業創新系列課程，可提升學生的自主學習，並透過課程設計與小小創新發表會的活動，有效提升同儕的學習成果。

關鍵字：組織學習、產業創新、職涯規劃、工作創新



壹、研究背景與動機

組織學習的研究範疇，大都以廠商（企業組織）為分析單位（例如，Argyris, 1994；Bohn, 2000；Brown & Duguid, 2000；Eisenhardt & Galunic, 2000；Hansen, Nohria & Tierney, 1999；Levitt & March, 1988；March, 1991；Mintzberg & Van der Heyden, 1999；Pfeffer & Sutton, 1999；Wenger & Snyder, 2000）。然而，從小學到大學，漫長的求學歷程中，大專院校所提供的專業教育，是學生進入職場前，最為重要的學習場域；也是專業知識養成、人生從青少年邁向青年的重要階段。學校單位是學有專精的老師傳授專業知識與技能，且學生們在同儕之間的相互群聚學習，更是學校的重大功能之一。

屬於進修學制的商管學程，課程的安排大都是在週一到週五的晚上，以及週六或週日的時間進行；因此，同學們對於白天時間的安排與利用，對於其日後職涯的規劃與發展，有更多的嘗試機會與發展的可行性。所以「產業創新」系列課程，是輔大商管學程的核心課程，更是形塑學程特色的關鍵課程。在眾多的商管學程中，以及少子化的議題裡，唯有積極建立輔大商管學程的特色，才能夠吸引莘莘學子就讀。特別是在學術素養與實務經驗的積累上，能夠超越日間學制的學生，進而讓學生形塑自我特色與專長，在大學期間找到未來可以發揮所長的職涯路徑。經由本特色系列課程的培育，造成更為有力的口碑相傳，形成提升學生同儕學習素質與風氣，以及積極開創實踐自我的正向循環。因此，本研究對於建立、形塑「產業創新」系列課程的特色與內涵，是極為重要的基礎。

在企業的經營管理方面，透過組織學習，企業可以促進競爭力的提升，帶給組織更大的競爭優勢。但是，在學校的學生班級組織中，老師與學生、學生同儕之間其的相互學習歷程，應該是以見賢思齊的精神與態度為主體，透過互相合作、學習、觀摩、提問，增加思考的能量與深度。尤其是商管領域的各個專業課程間，同學們要學習的精髓在於「整合能力」。而「產業創新」課程的安排，即是希望同學們能夠在本課程中：認真思考、勇敢面對未來、主動跨出舒適圈，探索與尋找自己未來的職涯發展方向，並培養持續的創新能力。

然而，在校園中，老師與同學們之間的關係，與一般企業組織有所不同。例如，老師與學生、學生與學生之間的關係，雖然不是企業組織型態上之利害關係人（stakeholders），但彼此的關係卻是「教學相長」、「同儕學習」的緊密關係。為了促進師生間的學習關係，改善以課堂講授（lecture）的單向學習模式，各級學校興起一股翻轉教室的教學模式，例如，張輝誠（2015）、葉丙成（2015）。尤其學生們在學校課堂上彼此共同學習，可視為組織學習的另一種形式，值得深入探討（郭進隆、齊若蘭譯，2010；楊振富譯，2002）。

商管學院所提供的教育內涵，是屬於專業學院（professional school），亦即培養學生成為具備「產（生產與作業管理）、銷（行銷管理）、人（人力資源管理）、發（研發管理/創新管理/科技管理）、財（財務管理）」的專業人才。然而，企業界在追求效率進行專業與分工的組織設計型態中，工作的內涵往往切割細緻、流於部門化、片段化（郭進隆、齊若蘭譯，2010）。也因此，整合成為職場上的關鍵能力。



輔大商管學程希望透過一系列的課程，建立同學們整合各個專業領域的能力，從 101 學年開始，創立一門「產業創新」的新課程，起初該課程為「選修」，每學期在各年級開課一個班別，四個年級共四個班別。每一個班別，請一位業界的高階經理人（本文簡稱為「業師」，以下均同），搭配一位專任師資（本文簡稱「專師」，以下均同）共同授課。經過兩學年（101-102）的課程實驗之後，獲得學生們頗多的好評。尤其是透過專師與業師的搭配，讓同學在探索人生職涯、累積實務工作經驗方面，可獲得更為深入的指導。甚且因為同學在工作創新報告與小小創新競賽的優異表現，往往被業師推薦到相關企業任職。在 Z 主任的積極與院級、校級主管溝通爭取資源，擴大邀請多位學有專精且實務精業豐富的業界菁英加入本課程的師資行列。

從 103 學年開始，「產業創新」課程成為連開八學期（四個學年）必修課程，Z 主任將該課程打造為商管學程的核心特色課程，特別是導入實務經驗豐富的業師。經由專業領域知識與業界實務操作的雙管齊下，讓同學可在大學的學習過程中，一方面深化專業知識與多元工具的學習，另一方面培養深度思考自己在工作與職涯上面臨的議題，進而提出工作上的改善方案並加以實踐。

基於課程設計的理想，必須有系統地執行與回饋，並且持續定期檢討與改進的作為。希望藉由本研究以長時間的觀察、運作及改善，讓課程的進行能充分貼近學生的需求，促進早日發現職涯方向與興趣所在，積極實現自我。

本研究透過深度訪談與持續觀察、記錄同學在課堂的互動與表現，探究：（1）同學們如何經由課程創新的安排，強化探索職涯，取得「學習 X 生活 X 工作」平衡發展？（2）同學們如何經由同儕學習與課程設計，及早發現個人特質與深化能力專長？

貳、研究目的

為促進本課程規劃的可觀察性，以及對於實施成效的評估與檢討，透過長時間的觀察與深度的個案訪談研究，以及透過師生之間的深度意見與問題交流，做為課程設計改善、持續精進符合課程目標、貼近學生未來的職涯規劃，是非常必要的研究手段。

本研究的主軸在於「產業創新」系列課程的開展與傳承。而且本課程在 104 學年（2015 年 9 月）入學的新生，開始導入「業師制度」，逐步實踐「理論與實務」結合的課程目標。而且透過實務界的高階主管組成的業師，讓商管學程的同學能夠直接面對自己職涯的規劃與實踐，並促進多元的學習與建立自主學習的氛圍。本研究期能達成以下目的：（1）訪談與分析大一、大二必修「產業創新」同學們在同儕之間的組織學習效果。（2）訪談與分析大一、大二同學們在職涯規劃與實際工作的連結，強化輔導機制與專業課程內容設計。

參、文獻探討

在大學的課堂上，普遍的授課方式，仍舊是以課堂講授（lecture）的單向學習模式為主，這樣的方式可能造成學生缺乏主動精神的自主學習（丁凡譯，1999）。然而商



管教育，是屬於專業養成的教育。可是中學生為了準備進入大學教育所需的面對的「測驗」與「考試」，往往陷入於「分數」的斤斤計較，忽略了周遭社會與經濟的變化；也因而造成中學生逐漸失去「探索」知識、「利用」知識的好奇心與自學本能（張輝誠，2015；葉丙成，2015；March, 1991）。換言之，學習商管最佳的狀態，是學生必須時時注意社會脈動與市場風向的領域動態，逐步累積商業脈絡的變化形塑自己的觀點。再者，學生可能在中學時期因為疏離於社會生活場域與消費型態，欠缺對於產業、企業、產品或服務的實務操作觀察，可能導致學生欠缺自律（self-disciplined）精神，對於事物缺乏觀察與熱情，在生活中較難以形塑價值認知與願景（張輝誠，2015；葉丙成，2015；廖振順，2016；齊若蘭譯，1995）。

然而，在講求效率、規格及標準的教育品質要求之下，以及網際網路、無線行動裝置普及的態勢裡，學生應當撥出時間進行沈思與反省（汪芸譯，2006；張輝誠，2015；葉丙成，2015；廖振順，2016）。學生過於耽溺在即時（real time）、無所不在（ubiquitous）的無線行動網路環境裡，參與的社群（social communities）氛圍，雖然資訊唾手可得，但片段化破碎的知識、無從辨別資訊真假的能力，無助於同學深化與內化專業知識的程度，以及建立未來職涯的信心與方向。

在這樣的學習氛圍裡，大學裡的學術與教學單位莫不積極亟思改變（例如，黃慶祥，2012；葉丙成，2015）。當然，如何以最少的干預（廖月娟、陳琇玲譯，2001），讓學生能夠自主學習，進而探索其未來的職涯，建構其對於未來在：工作、學習、生活，三者達於自信與平衡的狀態，是大學教育單位應積極從事的工作。

學校是學習的場域，而教學主要的目的是希望同學們能夠經由學習，不僅得到知識，還能夠進行深度思考，而且可以做出有自信的精確表達。所以，不論是張輝誠（2015）、黃慶祥（2012）、葉丙成（2015）、廖振順（2016），均指出思考與表達在學習過程的重要性，Pfeffer 與 Sutton（1999）更是指出了「知行差距」（the knowing-doing gap）。知識雖然可以透過文字、圖形及多媒體型態的呈現，但是，學習是將知識內化的過程，所以必須將思考的方法與表達的技巧，讓同學們在學習知識的過程中，能夠有機會充分練習。當然更為具體的作法是，讓同學們能夠動手將想法經由實做加以實踐；一方面可以驗證想法的可行性，另一方面透過實務操作增強自信與能力。

Wenger 與 Snyder（2000）提出「實務社群」（community of practice）能促進組織學習，有助於知識分享、學習及交換。Levitt 與 March（1988）認為經驗是很重要的學習因素，不論是從自己的經驗或是他人的經驗，都是學習很重要的來源與管道。商管科系是專業知識領成的場域，事實上，所有商管有關的專業課程，其理論、模型及工具，均是從實務的現象萃取而來。但是，理論化與抽象化的過程，難免讓學生對於理論知識產生距離感。所以如何橋接（bridging）理論與實務成為無縫接軌（seamless）的狀態，有賴於課程設計與授課老師的組成。因此，透過學有專精的專任師資與業界高階主管所組成的師資陣容，讓學生們不僅可以在課堂上獲得專業知識，也可以從業界的高階主管親身教授分享實務知識，將所學與所用加以相互印證、內化，成為烙印在腦海深刻的知識。從理論到實務的過程，養成學生們舉一反三的能力與習慣，擴大其為來職涯的各種可能。



Levitt 與 March (1988) 認為組織學習在文獻上被視為：(1) 以例規為基礎；(2) 歷史相依；(3) 目標導向。所以組織學習包括三個主軸：(1) 組織如何從直接的經驗學習？(2) 組織如何透過他人的經驗學習？(3) 組織如何發展概念性架構或典範，用以詮釋這些經驗？然而，Hansen 等 (1999) 認為組織應該依據所提供的產品與顧客需求，是否為標準化或客製化，選擇不同的知識管理策略。對於企業組織而言，市場的變化無窮，學校組織也必須因應社會的變遷而有所調整，而且，例規與例外總是並存。從歷史相依的角度而言，任何的歷史事件均有其獨特的時空背景，必須找出脈絡 (contexture)，才能釐清因果關係。再從目標導向來看，目標也會因時空的轉換，操作的方向也會有所不同。所以，在學校組織對於學生授課的內容方面，應該是在標準化方面-理論與知識脈絡、實務發展等，要給同學們打下堅實的基礎；在客製化方面-因材施教、量身訂製，提供學生們多元的學習機會，培養專屬的人格特質與專業化的能力。

文獻小結：從以上的文獻探討可以得知：學校提供的學習方式與內涵必須與時俱進。例如，如何創造學生自主學習的氛圍？在教學上，如何融入思考、表達及實踐的課程設計？如何將理論與實務緊密結合？如何在標準化的課程要求下，達到因材施教的目標？這些問題不僅是學校單位與各系所老師必須探究的議題，更是學生在學習、人格發展及專業養成的歷程中，必須深思的題項。而目前的文獻對這些問題，尚未有整合性的著墨與探究。

肆、研究方法

本研究是屬於探索性的問題 (how or why) (Yin, 2009)，較適合透過深度個案研究 (case study) 來建立理論。本研究遵照 Eisenhardt (1989) 對個案研究法的建議，透過多重個案的比較和分析，以個案的豐富性和現象發生的真實情境，經由個案訪談逐字稿資料、理論浮現和文獻的遞歸循環，成為理論建立的流程 (Eisenhardt, 2007)。

為了幫助授課老師持續反省思考如何改善課程，以及如何規劃與改進課程，確保課程目標與學習的成果能夠相輔相成，本研究也納入行動研究的精神、理念及作法 (例如，王文科、王智弘，2017；蔡清田，2004)。而行動研究大致包括的面向有：診斷問題、選擇方案、尋求合作、執行實施及評鑑反應等 (蔡清田，2004)，也就是透過檢視目前的問題與提出具體的改善作法，然後再從實際作法之後的結果，持續往更佳的目标改進，亦即改善是持續不斷，有如品質改善循環-PDCA (Plan, Do, Check, Action)，讓課程能夠與時俱進。

本研究採個案研究方式進行個別學生之深度訪談 (depth interview)，並輔以課堂教學觀察。正式訪談 20 名同學，包括一年級 9 位，二年級 11 位；此 20 位同學為研究者在 104 學年所帶領的學生，經過一年的教學，有較為深入的觀察與瞭解。非正式訪談與交談的大一與大二同學約 20 位，這些均是研究者其他課程的學生，至少都有一個學期的觀察與瞭解。其中有 4 位同學為成人就讀，因為在職場工作多年再回到學校讀書，他們的學習動機很強，也常常主動對剛從高中職進入大學的新鮮人提供意見



諮詢，對於塑造組織學習氛圍具有強大的支持力量。更值得一提的是，其中一位成人就讀的 C 同學，經過與研究者探討職涯規劃後，在大二下學期（104-2）以同等學力考上輔大研究所在職專班，同時取得臺北市政府籌辦世大運單位的行銷職缺，繼續以半工半讀累積學識發揮所長。由此可見課程的改革，的確對於學生同儕的學習與職涯發展，提供了有別於以往的作法與管道，啟發同學的悟力與行動力。

因本課程的師資安排共有 13 位授課老師，從 104 學年第一學起，這些老師以擔任業師的方式收大一與大二的同學為門生。而學程主任、所有參與授課老師、系秘書、學生代表等，共同組成「產業實習委員會」，為學程的核心特色課程各項事務，建立溝通平台、意見交換、課程改良等付出心力。研究者因為負責本課程的教師資源手冊與學生資源手冊編寫的任務，所以與本學程的專任老師有緊密的課程討論，更時常諮詢其他業師，以取得課程改善的建議，並蒐集業師的教學經驗，寫入教師與學生資源手冊中，讓本課程持續精進，更貼近學生職涯發展的需求。

一、個案訪談題綱

- 「產業創新」課程為必修課程，且連開八個學期都是必修，請問對於課程的安排與設計有何想法？
- 「產業創新」課程的授課老師安排，聘請多位實務界學有專精的高階主管來擔任業師，請問對於這樣的師資安排有何想法？
- 本課程希望同學能從白天的工作中，發現問題、改善問題，在課堂上與業師、同學們互動討論，請問這樣的方式，對你產生哪些想法與影響？
- 「產業創新」課程有安排各個業師進行「工作坊」，請問你對於工作坊的安排有何想法與建議？
- 每位同學必須在「產業創新」課程，提出職涯規劃與工作創新報告，請問這樣課程安排，對於你現有工作有何影響與想法？
- 對於「小小創新發表會」的安排，你有哪些想法與建議？從本活動中有哪些印象特別的案例？為什麼？
- 因已修課一學年或二學年的「產業創新」課程了，請問你對於課程的安排與學習，有哪些想法與建議？

二、行動與觀察紀錄

本課程的每一位同學，在開學第一週都必須在研究者所提供的卡片上填寫基本資料，做為研究者以參與式觀察法記錄同學在課堂上的表現與互動狀況。例如，每位同學的工作創新報告內容、對於其他同學提問的回應，評閱與回饋同學撰寫業師工作坊的心得報告，指導每位同學的時事議題觀察報告等。



伍、個案分析與研究發現

一、先導個案

研究者在 102 學年第二學期開始在商管學程任教，當時在 Z 主任的安排下，與當時擔任臺灣飛利浦的策略長 T 先生（本校企管系的校友，台大 EMBA），共同擔任「產業創新四」的授課老師（當時該課程為選修性質）。103 學年第一學期起（2014 年 9 月）本課程改為必修，研究者與聯 X 銀行新 X 分行經理 TS 先生（本校 EMBA 校友，在金融業服務超過 20 年），共同授課。由於本課程每個學期的期末均會舉辦「小小創新發表會」，讓同學們可以藉由觀摩其他同學在工作上的創新成果，達到知識上的切磋、思想上的啟發、行動上的激勵。

在此先以先導個案進行研究計劃內涵說明。個案 102-2-C 同學（接受訪談的同學均以代號表示，以下均同）所提出的工作創新，獲得評審的一致好評，取得小小創新發表會的優勝成績。雖然 102-2-C 同學是在一般的早餐店工作，但是，該同學對消費行為觀察之細緻與工作流程之熟悉，且提出具體可行、讓人為之驚艷的創新方案。顯見創新可以是無所不在、隨手可得的改善作為，不是艱深、遙不可及的想像。其關鍵在於：細心觀察、用心思考、動手嘗試。

研究者亦邀請個案 102-2-C 同學，在 103 學年第一學期親自到新鮮人一年級的班級，在「產業創新」課程上，現身說法，讓剛從高中畢業進入大學的學生，能夠深刻感受到本課程的設計精神與核心。

而這樣的精神與經驗的傳承，可從個案 103-1-C 同學身上，得到具體的成效呈現。該同學在進入大學之前，完全沒有打工或是其他工作的經驗。然而，該同學考量到進修學制的排課方式，以及上大學之後，對於經濟獨立的渴望，再加上該生的父母親也支持她的想法與作法。於是該同學在母親的協同幫忙下，找到一份位於臺北市知名西餐廳的工讀工作。該同學在課堂上努力學習，也受到不同課程老師與同學們的啟發，培養細心觀察、深度思考的能力，逐漸累積工作經驗。因此，該生不僅結合專業課程的理論知識，並將之與餐廳實務現場的流程，進行創新與改善，大幅提升餐廳的營運效率與顧客滿意度，也讓其主管與同事對她刮目相看。她的創新提案在 103 學年第一學期期末的小小創新發表會獲得優勝的殊榮。

二、課程設計與演進概述

（一）103 學年

從本學年開始入學的新生，「產業創新」課程成為商管學程的必修核心課程。為因應一年級共兩班的新生，學程增聘 3 位實務界高階主管（均為助理教授級專業師資）擔任業師授課，加上原有 3 位專任老師，且學程 Z 主任與系秘書均投入本課程的教學工作，該課程在本階段共投入 8 位授課師資。

在大學的進修學制裡，大部分的同儕原本從高中時期就是半工半讀，甚且是從國



中時期因為家庭因素就已經開始打工。當然有許多的學生是直接從高中職畢業進入大學就讀，所以還沒有工作經驗。為了使進修學制的同學能夠妥善利用白天的時間，再加上本課程的精神與目標，是希望每一位同學能夠在大學期間，熟習社會的經濟運作與企業的運作方式，要求每位同學要找到一份工作或工讀的機會。

每一學期的學期中，學程辦公室會進行調查與統計同學工作的狀態。以研究者所帶領的大一剛入學的新生人數約 60 人，學期中仍在尋找工作約有 20 位同學，佔班級總人數大約三分之一左右。但到了第二學期，幾乎所有的同學都有工作或是在轉換工作之間。顯見同學們經過一個學期的學校生活之後，看到多數的同儕在白天時間都有一份工作時，自然而然就有動力與諮詢的對象，主動尋找可能的工作機會，取得工作經驗，以期能在同儕中達到交流與提攜。而且，工讀機會除了可以妥善利用時間之外，同學也開始體會到自食其力與經濟獨立的成就感。

對於學生們在本課程中提出的工作創新實踐，從表 1「學生工作創新分類統計」可以窺知一二；大約八成的同學提出了流程改善實踐，也有近一成的同學提出了令人激賞的流程創新實踐，可喜的是竟有 2 位同學提出了創業規劃。這反映出本課程的安排，雖然僅一年的時間，已經讓同學們有能力、有自信，可以結合理論知識與實務操作的能耐。

表 1

學生工作創新分類統計

創新分類	人數	比率
流程創新	5	9%
流程改善	44	81%
創業規劃	2	4%
扣考*	3	6%
合計	54	100%

*扣考的原因：有三位同學辦理休學。

(二) 104 學年

本學年開始導入「業師制度」，因此學程增聘 5 位實務界高階主管（均為助理教授級專業師資），所以總共有 9 位實務界的業師，加上學程原有 3 位專任師資，學程 Z 主任與系秘書也一同延續上學年的方式加入授課行列。師資陣容非常完善與多元，提供同學們更為寬廣的學習機會。本學年第一學期，大一與大二的同學一起進行拜師活動，由個人選擇自己職涯較為匹配的業師，為了讓同學有更進一步認識業師的機會，每學期均請所有授課老師開設「工作坊」(workshop)，透過多元的課程安排，促進同



學們對於實務的認識，建立多元的視角，以期在未來的職涯中可以開創出更多的可能性。

以上說明可參閱表 2。為了強化拜師制度的正式性與傳承性，特別安排神父主持「拜師儀式」，並降福給所有大一與大二的同學，同時也讓學生向業師宣讀拜師的「誓詞與規範」，成為課程共同遵守與傳承的準則。

表 2
課程演進時程

學年學期	102-2 (含) 之前	103-1 起	備註
課程安排	選修 每學期舉行小小創新發表會	從 103-1 入學新生改為必修 每學期舉行小小創新發表會	從 105-2 起 為促進學生 整合所學知 識，開始由 業師指導畢 業專題
師資安排	逐步導入業師制度	104-1 全面導入業師制度、工作坊	
服務學習	未規劃	以花東高中職學生為對象	

三、課程安排與學生同儕學習

課程的安排方式，會影響學生同儕的學習的效果。例如，以學習者為中心的教學模式，讓學生具有自主性，對於學生同儕之間較能夠產生激勵的效果，塑造同儕學習的氛圍。而且同學們在現有的工作上遇到問題時，可以立即找到學長姐或同學請教諮詢，可以有效縮短「知行差距」(Pfeffer & Sutton, 1999)，並且可以形成類似「實務社群」(Wenger & Snyder, 2000)，進而深化學生自我的學習能力與專業技能的養成。

(一) 知識學習的深化與工作創新的實踐

104-2-E：「我從一個完全不懂的零件，一個東西，當我深入到整個、有時候我一訪問他們，我都還要利用老闆出去，然後趕快趁幾個時間，遇到問題就問、遇到問題就問，然後開始實驗，我的慣性是一定實驗，實驗以後就會有個平均值，可是這樣子的過程中，好多東西我都不懂，然後突然就冒出來、冒出來，不是我會計可以學得到的，那其實會計來講他只是看到數字，他根本就不知道整個流程是什麼。」

104-1-B：「我一開始是覺得很麻煩，就是已經找到工作，還要再用工作去做課業的報告，就是做那個，我就覺得好煩喔，可是做一做後來就覺得還好，只有一開始要打產業創新報告書的時候，我就覺得、那要想我可以創新什麼，就有點很費腦力，後來做完之後就覺得其實也還好，也沒有很困難。」

104-1-A：「我覺得是有幫助的。因為像一開始，我剛開始踏進來的時候，我們在沒有任何數據的狀況下，我們的第一就是憑直覺而已啊，... ..但是口說



無憑啊！你說你怎麼去說你這個叫做創新？真的能夠降低你的成本多少？你要怎麼證明？以後走到大間的公司，他們勢必一定也是到這樣的照這樣子做，這只是讓這些小朋友提早進入，以後未來的公司企業主他就是要這些數據。... ..只能告訴你點到為止，告訴你方向該怎麼走，那你自己要去思索你身邊周遭，不可能說一個蘿蔔一個坑，我的坑跟你的坑一樣大吧。」

104-1-C：「我會覺得、我覺得也會害怕，害怕是覺得自己在每一個階段的過程中你沒有突破，那你沒有突破你就、就覺得沒有進步，那種自己會覺得我有學到什麼嗎？會有那種懷疑，對，所以變成是一種強迫自己要用心去想一些問題，然後去做改變，然後覺得對於產創的知識，我覺得、我是覺得老師上課都會講，其實有認真聽的話多少會有累積。」

研究發現 A-1：從創新發想到創新實踐，必須用心觀察、仔細思考，從工作的周遭與流程著手，尋求更大的自我改變與突破，並輔以數據佐證創新實踐成果。

104-2-E：「... ..創新本來就是你自己創你自己工作周圍的東西，什麼事情還是要靠自己，那我覺得最重要不懂，現在小孩子可能有一個盲點，他不知道從哪邊下手，那我的經驗，以我個人的經驗最好的方式是同事，只有同事能幫你解惑，像我的例子是當我如果有想不出來的就直接去問同事，請問一下你有沒有什麼地方需要改進，然後我們再來討論，然後再進一步，其實這個冬天我學到很多東西。... ..我覺得他們就是自己的東西創（新）不出來，所以他們覺得好痛苦為什麼要讀這一科，我就是說我會建議他們說就是要從周圍。」

104-1-B：「我覺得產創是可能大家會有很多想法，就那種集思廣益，就不是你自己、你可能以你自己的觀點只會往這個方向去想，可是如果別人，他可能會跟你講說我覺得這還可以怎樣創新，你就覺得原來還可以這樣子，就是像大家一起討論學習的感覺，... ..」

104-1-C：「我會覺得學到很多社會上就是一些企業或是說現代時事的一些知識，我覺得產創主要還是以自己現在的工作環境跟工作內容去，... ..，只是就目前現在的工作為中心，去做一些改善和調整，因為我覺得說到創新，可能就是自己本身的一些基礎還不夠，我覺得我是沒有創新。」

研究發現 A-2：創新的發想與來源，從工作與生活的周遭作為起點，以自己為中心輻射出去，有助於擴大自己的視野與知識的運用範疇。

綜合以上的研究發現，同儕的學習有助於自己在知識學習的深化與工作創新的實踐。推導命題如下：

命題 A：越能夠注意關心周遭事物變化的學生，越能夠發現創新與改善之處，也越能夠精熟運用專業知識。



(二) 同儕間的學習、成長及經驗的分享

104-2-G：「就會認真的去想說要怎麼改進，就不是打工就算了。... ..但是我漢堡王學的東西，就是自己學的，不管是抗壓力還是什麼經驗，我是覺得挺有用的，這是我第一份工作。... ..對啊，所以我還覺得蠻有用的，對人生的，那時候我也覺得就是自己規劃，因為我們是劃班表，我可能就會開始想要自己規劃說你哪天有事，會自己注重每天的行程，然後東西不會你可能要學怎麼修啊。... ..或許你以後不會做漢堡，可是你學會做漢堡的過程可能會改變你的心態。」

104-1-A：「可是我覺得成人就讀有差，你只要有成人就讀進去，有一些小朋友、我覺得學校應該是、我提議學校應該是說，甲乙班都要有插入成人就讀的部分，他能夠提升內部的小朋友他們的讀書型態跟風氣，像他們有些人想要學但是... ..不要說我自己成績也不是很好，我是說有一些人他可能不懂的部分就會來問我們這些成人就讀的部分，但是你看另外一班他有得問嗎？... ..所以我說真的要有社會上的經驗之後，你再回過頭來，到這個學校的時候才開始真正學習我所要的東西。那一開始不知道有這門課的時候，你一開始進來，你當然是就像什麼都不知道，就像現在的一年級一樣，你自己看嘛！... ..二年級就進步了。」

104-2-E：「... ..所以你勢必自己要從第一步開始學，學到最後一關，整個融會貫通，我還可以自己再加一些東西進去，是他們不知道的，我知道的，因為轉換了，因為我會帶數據，他們不會，然後他們說這個也可以帶數據？我說當然啊，什麼東西都可以帶數據。」

104-2-N：「可是因為其實做每個工作這樣子，我這樣每個工作做下來就一定會發現，因為其實最簡單的創新就是從熟能生巧開始，就是你一直重複做這個動作，你就會找到自己的方法，這就是自己的創新。... ..所以我覺得不管是再簡單的工作，是他自己沒發現吧，但是他已經做到創新，只是他自己沒辦法發表。」

104-1-A：「其實這可以慢慢帶動的，像我看過幾個報之後，因為我們算是第三次報，再往後看是還沒看到啦，你看那個有社會上經驗的那個叫甲同學(為保護隱私權，訪談內容提到同學的名字都用代號表示)，他做出來的東西就不一樣，因為當初他有私下 Line 我，他說學姊我問你，然後他就問我了，他就私下 Line 我說那我們 A4 的那個海報怎麼做，那我的 PPT 該怎麼弄，我就簡單回答他而已，因為他畢竟有社會上的經驗，我跟他說你上硬碟，你去找硬碟歷年來學姊、學長做的，你去做參考，你就知道大概內容要朝哪方向走，重點要抓在哪裡，你就把它做出來就好了，那個要會問。」

研究發現 B-1：學習與經驗的累積除了從自身開始之外，同儕之間的經驗相互交流與



分享，更是擴大人生閱歷的來源。

104-2-N：「不會啊，因為只要你在這領域發展久了我覺得……因為像當初做餐飲業的話，我知道自己這個就是打工，就是學習經驗，這不是我以後一定要走的路，然後我可能會在裡面學習一些老闆是怎麼經營公司的，我學到我要學的，所以大概做兩三年，學到我要學的，我就會轉換跑道去學習新的東西，像現在學這個就覺得以前沒碰過，那自己對這個很有興趣，那就能學到。」

104-1-C：「我還會有點想說趁年輕多換幾個工作，找到自己適合的工作，對啊，才不會說可能做了幾年發現又不適合又再換。」

104-2-O：「就是可以讓我現在的工作變得更順利，就是找到問題就可以想辦法改變。……對啊，所以我換工作。……就是因為我之前那個工作，就是我覺得他沒有什麼可以學習的地方，就是他好像就是那樣。……還好，我本來是想說可能一年、或是一年半、或是半年就換一個工作，因為反正現在就是也才大學，想說可以多嘗試一些不同的東西，然後等我覺得哪份工作最喜歡、最可以掌握，然後我在繼續，就是也先多吸取一些經驗。」

研究發現 B-2：進修學制因具有夜間上課的時間優勢，同學們可以充分利用白天時間，進行多面向的職涯嘗試與探索，可累積豐厚的實務工作經驗，更快找到人生的目標向前邁進。

綜合以上的研究發現推導命題如下：

命題 B：同學越能彼此分享學習歷程與經驗，越能夠找到更為適合的人生目標前進。

(三) 塑造學習的氛圍與體驗實務操作

104-2-J：「會，一定會。……比如說他想了一個辦法，比如說他發現一個問題跟想了一個辦法是可能我從來都不覺得這是一個問題，但是我發現他這個問題之後的解決辦法的效率很高的話，那雖然我原本沒有發現這是一個問題，但是我還是可以把那個拿來用，我還是有更高的效率，……」

104-2-N：「我覺得對我來說我把這門課當作我能學到最多東西，因為他能跟我工作上做結合，因為像其他、像上學期學統計，基本上到以後你說真的要很深的那些統計也不會很多，像微積分也不太會用到，我覺得真的很有用是這堂課，就是能讓我們學生腦袋一直在動。……因為其實講實在的，學什麼商管還是企管我覺得……誰一出來就要給你管？……所以一定要從最簡單的商業開始做，那從最簡單的商業開始做，你就要從可能每個行業不管是金融還是財經那些你都要去碰，……」

研究發現 C-1：工作是人生的一部份，創新的機會是無所不在，管理是具體的實務操作，所以塑造多元學習的氛圍很重要，可以刺激潛力的發展，開創多元的可能。



從以上的研究發現，推導命題如下：

命題 C：同學越早進入職涯發展的歷程中結合理論與實務，越能夠掌握基本的商業邏輯，能夠知其然且知其所以然，建立多元運用知識的能力。

(四) 專業分工造成工作流程細緻化與標準化-衝擊學生的工作內容

104-1-B：「可能去找工作這件事情可能對他們有點麻煩，不然就是他們做的、如果他做的這份工作他已經發想創新過了，如果沒有新的東西再發想，他們應該覺得很困擾，我覺得應該會這樣。…… 就是如果他沒有找到其他的問題去發想的話，他們應該就會覺得很困難。…… 我還要想說，如果我真的沒有想到的話，我是不是乾脆就去找別的工作再發想那些內容之類的。」

104-2-G：「我說以我，如果人家只是在漢堡王打工或是哪裡，我想不出來，因為我在漢堡王有一部分的原因就是可能我真的辦不出來哪裡還能有問題。」

104-2-H：「就感覺就是修了這門課就是要一直想創新的作業，就是一定要逼自己創新，就有時候我也都不知道要寫什麼。…… 因為有很多東西不是我們能改變的。」

104-2-K：「可是我覺得這樣四年一直產業創新，如果一直待在同樣的工作，工作內容不變的話，我覺得要想創新其實很難。」

104-2-L：「因為我覺得會有一種小壓力就是如果你這間店做很久，你已經找不到任何的就是要去改進的地方，我覺得這會變成有一種壓力是可能要找別的工作，我覺得，就是可能要找別的工作的想法。…… 因為要逼自己想一個創新的點這個其實蠻難的，不管是誰，我覺得來做這個都很難，因為你要去想到那些就是要改進的方法，那真的是很難去想到。」

研究發現 D-1：由於專業分工越來越細緻，特別是在低階的工作，已趨向將作業流程標準化（standard operation process, SOP），以便將工作效率維持在一定的水準之上，但也因而限制與僵固尋找創新改善的可能。

從研究發現，推導命題如下：

命題 D：越具有較高管理視野能力的同學，越能在學習與工作中脫穎而出。（學生面對專業分工越來越細緻的產業發展狀況，必須養成提升管理視野的高度，才能避開作業流程標準化的僵固性）

(五) 職涯規劃

104-2-N：「因為工作……錢喔，錢我覺得是其次，像我這次在找這工作的時候，我就覺得你就算給我一萬塊還是什麼東西都好，反正錢真的只是其次，我覺得是你到底有沒有學到東西，因為講實在現在如果說真的從大學開始做這個工作，然後你有一直做到十幾二十年這樣真的很難，真的很難，你要一



直待在這個工作，搞不好公司也不會要你這個老人，所以就是學習到新的東西，然後再轉換跑道，然後再學習新的東西，然後存夠一筆錢以後你才會去看，因為像很多人存到一筆錢他們會想知道說什麼叫做創業，... ..」

104-2-M：「我覺得會，因為每個人的工作都不一樣，然後像有的學姐她上次是報告什麼消防的那個，但是因為我對那個就完全不知道，對，當然就可能聽她報告你就多少會了解到，因為很多領域都是你不會去知道的。... .. 我覺得不會馬上有效果，可是我覺得那是潛移默化的吧，就是慢慢吸收，對啊，可能你這份工作用不到，但是可能你下份工作會使用到。... .. 我覺得可能如果相似類型的工作，我覺得就可以參考。」

104-2-P：「因為他們都會，然後我也想，看到這個環境很多人都會，而且看到他們個個都會出國，然後去出差有的沒有的，那當然我也想要成為這樣的人，可是跟之前打工工作的還環境就是不一樣，... ..，所以你當然是要往上看，不能往下看，所以我現在雖然還不確定自己要的是什麼，但我覺得至少待在公司裡面能夠得到被迫式的學習，能夠得到我想要出來的結果。」

104-2-S：「我是覺得，因為如果我四年都在那邊，我看過東西感覺有點不夠多，有機會就是.....像我現在不是就是那種、可能出社會就有點像固定工作那種，但現在就是有機會嘗試，那就多看一些，我也是有考慮說不可能只做半年換一個或只做一年換一個，就是覺得說兩年、兩年這樣。」

研究發現 E-1：職涯需要依人生階段與目標進行規劃，而規劃需要有實際參與體驗，才能將規劃真正落實，逐步建立職涯所需的能力與條件，並確立興趣與方向。

從研究發現，推導命題如下：

命題 E：同學們越能夠提早瞭解工作的內涵，越能夠體會如何改善職涯規劃的短中期的計畫事項，儘速找到職涯切入點與建構努力方向。

本節小結：從以上關於產業創新課程安排與同學們同儕學習的研究發現與命題推導，可以發現職涯的發展，需要多元的輔導，以及與實務的連結。但在目前的商管教育範疇裡，不僅在教材的提供上，需要與時俱進，在實務的連結上，更需要多元化且應及早進行規劃。進修學制的同學們，晚上到學校上課學習專業知識；而白天的時間是非常珍貴，透過職涯規劃，尋找有興趣且可發揮專長的工作，累積職場實務經驗，當然有助於在畢業之後找到一份好工作。

社會的發展具有多元性，產業也不斷地新興舊廢；因此，如何結合學校的專業知識與實務界高階主管的核心能力，讓同學們的潛能有被發掘、開創的可能，成為本課程的首要目標。再者，如何跳脫一般被動式的授課模式，引導同學們主動、自主學習，持續探索自己的職涯發展與興趣的所在，也是本課程積極建立的學習氛圍。



四、業師制度

商管教育是屬於專業的養成教育，因此，除了重要的基礎商管必須課程之外，如何打造屬於因材施教、貼近客製化需求的學習內容（Hansen et al., 1999），成為商管領域課程設計最為重要的核心能力（Prahalad & Hamel, 1990），也是彰顯辦學特色的最主要內涵所在。

104-1-A：「但是我知道我身邊周遭的人他們會去選，假如他是屬於服務業的，他就會去找服務業的老師，這也是好處…… 因為每個業師有每個業師專長的地方，專業的地方會不同。」

104-2-E：「就是你想要的老師，你會更專心，那你做起來會更得心應手。」

104-2-G：「師門的話感覺就可能就比較顧到每一個人，對啊，感覺就這樣。」

104-2-K：「我覺得這堂課就是我需要老師，怎麼講，就是給我們更多的想法，……」

104-2-L：「我覺得這樣很好，就是你可以去找符合自己，就是每個老師的教法一定不一樣，然後通常選人一定都是看他有什麼條件，看可以從那邊學到什麼，……」

104-2-N：「我覺得不錯啊，因為像老師不是講說再接下來有可能就覺得如果這個業師不適合，你可以再轉其師門，我覺得這很好，因為會跟著這個業師就是因為能在他身上學到很多東西，所以才會想要一直跟著他，…… 因為其實像我覺得能從各方面學到的就是從工作坊，從工作坊就能選其他業師，你去聽聽看其他老師的一些經驗，……」

104-2-Q：「挑選業師，我是覺得這個是很好的 idea，就是說我可能可以挑出我有興趣的課題，那可能像說不同的學問，那我就可以去挑說我想要聽哪一種的，……」

研究發現 F-1：多元的業師選擇，讓同學們可以感受到因材施教的教學方式，找到符合自己需求的業師進行指導。

104-1-C：「師門制喔，我是覺得、第一個好處我是覺得你可以接觸到更多的同學，對，因為不同的業師會有不同的學生，可能不一定是自己班的，也可能是別的年級的，那接觸的人會比較多，你可以收到的一些資訊也會比較豐富，再來我覺得師門制，我覺得跟一個專業的老師學就是容易比較近距離的教學，那我覺得可以學到的會比較多，……」

研究發現 F-2：業師制度打破年級與班級的既定編制，讓同學們之間有更多元的接觸與學習。

104-1-D：「是有限啦，不然就是你規定你一個學期就一定要換，那你每個老



師都會那個。... 你這樣的變成說有些人就不會一直跟著某一個，因為他可以每一個都學習到。」

研究發現 F-3：雖有多元的業師可以選擇，但大學四年期間，同學們對於更換業師學習的頻率高或低，仍感到不確定性。

綜合以上的研究發現，推導命題如下：

命題 F：大學商管教育應具體結合理論與實務，越能夠提供多元化師資的教學單位，越能夠達成因材施教的教學目標。

本節小結：產業創新系列課程在 Z 主任的規劃下，力邀十多位產業界的菁英，並以業師的形態加入教學的行列。此舉突破以往商管教育採用標準化教材的教學方式，讓多元的實務界師資，可以滿足同學們多樣化的需求，達到因材施教的目標；而因材施教的關鍵意涵，在於將理論知識與實務操作緊密結合。

而且業師制度是採打破年級與班級的既定編制，刺激同學們在經驗的交流與學習；在學長姐制的帶領下，塑造主動與見賢思齊的學習氛圍，有助於專業知識與經驗的傳承。換言之，大學的商管教育，在知識傳授方面，除了廣度與深度之外，更應該具有高度。因此，導入實務界高階主管成為業師，不僅可以指導同學們專業領域的知識與見識，更可拓展在管理實務的高度與洞察力。

五、小小創新發表會

創新的關鍵在於實踐。所以本課程積極鼓勵同學們要深入思考與建構自己為來的職涯，並且透過在實務的工作場域，尋找、發現及實踐創新。將知識吸收、內化，然後用自己的表達方式，將創新的成果展現出來，尤其是在全學程所有同學的面前，發表自己的創新成果，格外有學習的意涵。因為，在超過四百人的場合上台講話，對同學而言，是一項難得的體驗。且在時間的壓力下，要能夠把自己的創新成果清楚說明，更是一項結合思考、說話及應變的學習。

104-2-N：「有，一定有，上台你面對像我們產創一個班就二十幾個人，二十幾個人，你面對二十幾個人跟面對兩百個人那一定是不一樣，你一定能更訓練膽量那些。」

104-1-B：「像上台有時候會覺得好緊張喔，希望等一下不要問很多問題什麼的。... 很少上台，就是高中時期也很少做報告什麼的，對啊，然後有做報告那是之後做什麼小論文比賽，那個也不用上台報告，就只是全部放到主辦單位那邊去，寄過去就好了，我們自己班上也不用上台報告，就很少報告的機會。」

104-2-H：「有，上台講話，就是我真的第一次整個人完全不想上去，我真的很難過，一直哭，完全不想上去，第二次就還好，然後現在就是上台講話就比較、也是會緊張，但是就沒有那麼嚴重。... 會，就是比較不會抖，像我



第一次去銀行自我介紹我抖超嚴重的。」

104-2-K：「還是很緊張，就是面對那麼一大群人我就很緊張。... 不知道，可能我自己會覺得說我是不是沒有準備好幹麻幹麻，就會被問倒之類的，設想很多就是自己不 OK 的地方，就會很緊張這樣。」

研究發現 G-1：學習在大型場合的口語表達能力，有助於建立學生的自信心與膽識，打開未來職涯發展更多的可能性。

104-1-C：「而且我覺得我還蠻喜歡聽他們報告的，因為他們是不同的產業、不同的性質，那其實可以透過他們的報告去了解不同產業的特色跟內容，也看到他們的創新，如果將來我可能也要去做服務業的時候，我會有大略的了解。」

104-2-G：「就會了解其他工作的運作方式，對啊，就大概會知道他們是在幹什麼的，可以看到比較裡面的東西，對啊，就不是表面的。... 就是我們可能去一些店或是一些什麼，是以消費者的觀點看，但是他們是員工的觀點去看，就感覺會不一樣。」

104-2-H：「會比較了解那個產業，就是他們的工作，比如說不太懂就會變得知道說他們在幹麻。」

104-2-O：「就是都還蠻有收穫，因為他們都講得不一樣，然後就算是差不多的工作也會剛好有不同的創新的方式，我覺得還不錯。... 就是我印象深刻的是那個上一次創新，有一個是在做便利商店還是什麼的，然後他不是說他那個過期的... 這雖然我們都想得到，可是他就是可以做一個簡報，然後完整的講解給大家看，我覺得還蠻厲害，因為跟我們生活中比較有相關。」

研究發現 G-2：由於同學從事的工作來自於各行各業，促使同學的工作創新報告，以多元的樣貌呈現，有益於彼此對於百業的瞭解，加深實務經驗分享的效果，提早發現職涯目標。

104-2-F：「這門課就覺得說要開發那種還沒有人想過的，比較先進可以讓人煥然一新的感覺就比較會聽，不然就覺得沒有什麼。... 雖然現在科技還沒到，可是就是會想。」

104-2-T：「就是有穩健的台風，然後你創新的東西也要有想法一點，其實我上次聽完，其實很多人的創新其實就只有整理，就是當陪襯，其實也沒有到很創新這樣子，其實都是整頓，對啊，我大多都是聽到這些。」

104-2-P：「就很像是把他當作.....你以後可能是一個 Leader 還是怎樣，但你還是要面對所有台下的觀眾，就當作是一個訓練，我覺得這樣還蠻不錯，對啊，可是可能對於一般剛進入、或是沒有那些工作經驗的人會覺得幹麻辦這種東西，當然我也會害怕，因為有很多隻眼睛看著你，可是問題是這就是社



會，這就是現實，所以你要逼自己去成長。」

104-1-A:「那看每一個人創新的出發點是在於哪裡，有的人會在於歸納工作、有的人是歸納於生活中、有的人會歸納於不同的想法跟 idea，創造不一樣的東西是別人沒有的，我們這些學生當然是以工作上為主吧。」

研究發現 G3:目前安排與進行的「小小創新發表會」，是以各個師門推派人選參加工作創新發表，在各個年級混編的情況下，高低年級同學的學識、專業養成及工作位階，可能存在相當的落差。

綜合以上的研究發現，推導命題如下：

命題 G:小小創新發表會若能以多元的形態呈現，就越能激發同學們整合各項專業的能力，並有助於提升探索職涯的機會。

本節小結:從「產業創新」課程開創之始，每學期末的「小小創新發表會」，一直以來都是學程重大的活動。因為專業知識必然要走出象牙塔，透過實務的驗證，才能內化成為自己本身所擁有的實力。然而，這是需要時間的積累與持續練習的過程。例如在大型場合的口頭表達能力，對於同學個性、行為及膽識的突破，扮演非常重要的推手。

此外，由於同學們的工作性質非常多元，且來自於各行各業，在多樣性的工作創新報告中，有助於擴大同學們在產業、廠商及產品的認識，更可累積許多很深入的市場知識，激發專業技能與知識應用的多重面向，協助同學們認識自我、發掘專長及累積職場經驗。小小創新發表會的舉行形態，學程方面亦朝向多樣性規劃，讓同學們可以展現各式各樣能力的機會。

六、服務學習 – 產業創新體驗營

(一) 104 學年第一次產業創新體驗營

在 104 學年第一學期的寒假期間(2016.01.22-24)，以台東地區的高中職學生為服務學習的對象。這是商管同學們第一次跨越中央山脈進入所謂「後山」的台東地區進行的服務學習。而那期間剛好是最強寒流過境，台灣甚至多處傳出飄雪，然而商管同學的熱情，依然號召了 42 位台東高中職同學參與。

以下引用幾位同學的參加心得，可以感受到同學們觀察到不同類型的學習者，有不同的學習需求。而學習者在參與過程的心得回饋，也讓同學們建立信心與成就感，將所有付出的心力與疲累，昇華為更深刻的學習成果：

104-1-1:「嘗試自己設計課程、製作道具、站在台上教學，甚至在活動結束後，深深體會到的不單單只是自我方面的成長，更是因為學員們帶給我們的回饋獲得深刻的感受及領悟。在籌備創新體驗營的過程中，透過各年級種子教師的相互切磋，即便我們時間的不充足，但一個團隊為了共同目標一起努力、付出，培養絕佳默契且相互照應，台北到台東的距離我們經過長途跋涉、



九彎十八拐，過程除了身體的不適、心裡還擔憂著隔日活動出席的人數、活動內容流暢度等，大家帶著既緊張又期待的心情出征，而最終呈現出來的結果是多麼的讓人感動！」

104-1-2：「除了用腦，也要用心。」這是我從體驗營學員中學到的其中一項。參加這次體驗營除了是一個很難得的學習機會，對自己能訓練膽量、思考、團體合作等等，同時也是付出自己所擁有、能給予資源的機會。... ..有些學員提出的問題，是我們從來沒想過的，因為在我們看來都很正常或者不去在意；有些學員已經一步一步規劃好自己的未來，清楚的寫下每個階段需要具備哪些技能，會遇到甚麼問題？即使現況資源有限，很難達成目標，但那股堅持、願意拋開困難的毅力，總讓我反思自己到底為自己人生努力了多少？很慶幸這次有參與體驗營活動，是為自己努力一次，為一同參與的夥伴努力，也為台東的孩子努力；過程雖然累，但是累過的成果與回憶總是特別甜美！」

104-1-3：「帶著好奇、勇氣與決心進來這個團體，期初心裡其實很忐忑，因為當時忙著打理其他事情，產創營這邊一直沒有頭緒，不確定與不安的心情一直沒有停過。但是因為有一群團隊在這邊，加上師長們的支持，打消了我很多次想放棄的念頭。可能因為這個團隊裡面的人包含各年級，有著各種不一樣想法的人，在這個狀況下，我們能有很多種選擇，但也因此我們需要經過很多時間的溝通與討論，才能夠有所有人都認同的統一做法。然而，我們在出發之前一直沒有足夠的時間開會討論，因此在活動當天前晚還熬夜跑流程，真的很累，但是所有人都相當配合，所以我們撐著。」

(二) 104 學年第二次產業創新體驗營

接續第一次服務學習的經驗，在 104 學年第二學期的暑假期間（2016.07.15-17），我們將產業創新體驗營的舉辦地點仍是在「後山」-花蓮地區，雖然改到花蓮地區，同學們也一樣積極用心籌備、規劃課程、多次彩排，並因應學員的需求，多次調整課程內容。這些對於進修學制的同學們來說，是相當不容易的；因為白天需要工作，晚上到學校上課，要撥出額外的時間才有可能完成這些繁重的事前籌備工作，這意味著同學們必須犧牲平時的休息時間。從這些種種的投入，在在顯示出商管學程同學們的人格特質與學習精神。此次在花蓮的高中職參加人數也高達 34 人。

以下引用幾位同學的參加心得，可以說明產創體驗營的服務學習效果，是非常具有深刻性；因為，學習是內化的過程，若能從「懂」的程度，進入到「悟」的程度，那麼學習的效果將會持久性銘刻在學習者的腦海之中。

104-2-1：『不經一事，不長一智。』這句話極為貼切！因為有這些挫折，才能讓我們學習到，而有所成長。在這過程中，K 老師（是指花東某國立大學協辦此次產創體驗營的 K 教授）曾說『這是學生的服務學習，不是老師們的。』這讓我有非常大的體悟，一直以來，我們遇到事情總會依賴老師、系秘幫我們處理、想辦法，但我們從未想過其實自己也能處理。我認為這是個



非常好的機會，服務學習就是要讓我們將學校所學的知識、技巧，藉由在服務過程中獲得學習的效果。」

104-2-2：「很感謝系上又舉辦了一次的體驗營，讓我有這個機會又參加了第二次，這次有別於第一次，不僅是參與了種子教師的部份，學員的部份也大不相同，大家還為了這件事，吵過一番呢！而我一開始因為學會事務，一直沒時間可以擔任重要的種子教師，但後來因為人數不足的關係，就參與了課程的規劃討論，從沒想過自己能以教師的身分站在講台上，在這活動中，我經歷了。」

104-2-3：「我認為的是，如果我們成功了，不論是我們能給予的或是得到的將是無法衡量的，我們以為我們能傳達的是我們在產業創新上的經驗，可是好像不只有這樣，我們還可以看到所謂花蓮偏鄉地區的生活，而不是跟平常出門旅行的走馬看花，而是可以看到真正的偏鄉孩子的需要，... ..」

綜合以上的研究發現，推導命題如下：

命題 H：同學透過親身參與體驗活動，就越能激發自身的學習潛力，提升表達與溝通能力，有助於強化面對不確定性的自信心。

本節小結：「讀萬卷書，行萬里路」，學習有許多不同的方法或方式；但，透過親身的體驗，能強化從「懂」到「悟」的歷程，有助於將「知識」內化成「智慧」。在體驗學習中，理解社會組成的多元性，增強面對未來不確定性的自信心。

陸、研究結論與建議

從以上的研究發現，以學習者為中心的教學模式，讓學生具有自主性，對於學生同儕之間較能夠產生激勵的效果，塑造同儕學習的氛圍。不論是從（1）課程安排與學生同儕學習，（2）知識學習的深化與工作創新的實踐，（3）同儕間的學習、成長及經驗的分享，（4）塑造學習的氛圍與體驗實務操作，（5）專業分工造成工作流程細緻化與標準化-衝擊學生的工作內容，（6）職涯規劃等，同學可經由課程創新的安排，強化探索職涯，取得「學習 X 生活 X 工作」平衡發展；再者，同學經由業師制度、小小創新發表會、服務學習－產業創新體驗營等課程與活動設計，促進同儕學習，及早發現個人特質與深化能力專長。

一、同儕學習

不論從自己本身的經驗-做中學（learning by doing），亦或是從同儕的經驗-擴散機制（mechanism of diffusion），均是組織學習的重要機制（Levitt & March, 1988）；因此，產業創新課程之所以要求同學們需要在四年八個學期裡，每個學期都要提出工作創新，透過持續的自我練習、吸取他人經驗，具體展現了上述兩個機制的內涵與實踐。



當然，課程最終極的目標是希望同學們能夠養成將這些自己的經驗與他人的經驗，加以概念化、架構化，使學習成為智慧的形態（張輝誠，2015；葉丙成，2015；廖振順，2016；Levitt & March, 1988）。

二、職涯規劃與業師制度

商管領域是培養學有專精的專業學院（professional school），與實務緊密接軌更是不可或缺的元素。因此，導入業師制度，讓同學們有機會在實務界高階主管的引領、指導。並且與自己同師門的學長姐、學弟妹，培養出濃厚的革命情感，逐步建立起自己的實務社群（Wenger & Snyder, 2000），縮短「知行差距」（Pfeffer & Sutton, 1999），為日後的職涯打下堅實的人脈關係。

一項專業的養成可能受到社會分工日益細密影響，流於過度的切割而破碎。然而，管理人才的培養，是需要具備整合、有高度、有前瞻能力的人，才足以勝任日後在職涯的升遷。換言之，分工之後更為重要的能力，是如何整合，而整合的關鍵在於如何促進合作。因此，培養學生的視野、氣量及膽識，成為商管專業教育最為關鍵的一環。

三、產業實習委員會-課程持續精進

教育是「十年樹木，百年樹人」的志業。這句話說明了教育的影響極為深遠，換言之，教育的效果必須經過長期的觀察。所以不論是已經畢業的校友，亦或是仍然在學的同学，身為老師都應必須留心、注意及傾聽來自學生們的心聲、意見及建議。因此，產業實習委員會的組成，是課程持續精進的核心與動力。

尤其是本課程聘任多位業師，均是產業界的高階主管菁英，而這些強大的業師群，當然成為本產業實習委員會的成員。業師群從不同的實務角度，提供課程持續改善與精進的建議、作法，讓產業創新課程的內容，不僅貼近實務的發展狀態，也提供了多元學習的機會與場域。

本課程與專業課程的橋接設計，請每位業師在每學期末擷取重要的同學工作創新案例，提交給學程辦公室，經由整理之後，提供給相關專業課程授課老師參考。透過逐年個案累積，可以深化各個專業課程的授課內容，提升各年級同學們對於專業課程的涉入（involvement）及參與（engagement）感受。

「學習 X 工作 X 生活」的平衡，是時間管理與工作內涵的議題。進修學制的同學們早上工作、晚上到學校上課，需要相當的體力與毅力堅持。因此，如何將各個專業課程安排與同學們的工作取得緊密的連結，讓同學們產生涉入（involving）、參與（engagement）的感受，是從本課程輻射到其他專業課程的軸心議題，因此授課老師之間的緊密教學聯繫，具有關鍵的作用。

四、教學成果獎

本課程在 Z 主任的經營擘畫，很榮幸得到 104 學年第二學期教學成果獎。從課程的開設創立，Z 主任與最早加入的業師-T 老師，就是本著一股創業精神，經過兩個學



年的試驗，終於在 103 學年開始成為商管學程的核心必修課程。在所有老師的努力之下，取得校級教學成果獎的殊榮。

教學成果獎對於本課程的肯定與支持，不僅是對於所有參與課程老師實質上的鼓勵，更是對於該課程能夠與時俱進、以學習者為中心的教學理念認可。商管學程於 105 學年增聘業師加入本課程的教學行列，相信在學校與強大業師群的支持下，必能將該系列課程發展成為商管學程的專屬特色。

以下摘錄幾則有關此次教學成果獎的評審委員「審查意見」，將更可以彰顯本系列課程的教學理念與設計，普遍性獲得評審委員的認同與讚許。

審查意見 A：「鼓勵學生從入學起，即開始思考未來發展可能，尋找自我定位，發現個人生涯發展取向，規劃並嘗試創造累積個人獨特專業能力，做好職涯發展準備。」

審查意見 B：「以學習者為中心、並採取三個重要策略：多元師資支援、點餐式的自由選擇、以及個別師門互動指導，建構主軸。公開化拜師、換師、期末發表會，公開自己的承諾實踐。大量引進產業專家參與課程開發設計，提升學生視野。」

審查意見 C：「課程設計以學習為中心，強調鼓勵學習者的社會參與感，從實際生活和工作中激發創造力，利用創新實踐培養獨特專業能力發展職涯，並形成對課程的學習動機。多元師資和具務實的校內外授課與實習和下鄉分享和體驗，頗能達到既定的教學理念和實踐。」

審查意見 D：「申請人採用多元的教學策略（包括多元師資、點餐式選課、師徒制、創新發表會），讓學生可以視自己的需要，選擇自己想學的專業及業師，可提升學生的學習動機及學習成效，並探索自己未來的職涯場域。」

五、研究建議與限制

（一）研究與觀察的時間限制

課程設計的變動，是需要長時間的觀察，才能釐清因果關係；尤其是學生職涯規劃與實際畢業後在社會的發展，都需要更長的時間觀察與研究。此外，各個業師的指導方式也存在差異性，需要進行多重個案與跨業師的學習成果比較，所得到的結論將會更為完整。

（二）研究方法限制

本研究是以個案訪談的質性研究進行，且目前只有兩屆的學生，是以必修課與業師指導的方式進行，對於學生與課程之間產生的種種效益，需要更長的時間跨度，才能夠取得有效的職涯發展觀察資料，進行量化的研究與分析，可以讓研究變數的因果關係，有更為明確的推論與驗證。



柒、後續研究方向

在現今網際網路技術的發展，以及智慧型電子裝置的普及，而且學生們也極度依賴智慧型手持裝置，因此有必要將課程全面性導入社群群組，例如臉書（Facebook, FB）、Line 等社群工具，強化修課同學們的互動性、即時性，並且可以依時間先後，留下極為有用的學習歷程（learning process）；可做為日後研究、討論、分析及評估的第一手資料。持續發掘、比較第一年與第二年的差異性，列入課程委員會的討論與改進事項。

觀察、比較及分析在學同學們與已經畢業的校友們，在現職工作或打工的轉職、轉業的因素。尤其是啟發同學們內在動機（intrinsic motivation, 郭進隆、齊若蘭譯，2010），是重要研究工作。因為，經過在大學四至五年的學習，同學們已經學習許多的專業課程。而學習，應該是「學」與「習」並重，甚至在大學部，應該是「習」重於「學」，在工作中如何與人互動、合作相處。特別是透過「做中學」（learning by doing），將更能夠深化學習的效果，從而找到能夠實現自我的方向與可能。持續發掘、比較大學各年級在本課程學習過程的差異性，以及在學學生與畢業校友在職涯規劃與發展的差異，列入課程委員會的討論與改進事項。

致謝：本研究感謝兩位匿名審查委員提供寶貴的修改建議。作者先前任職於輔仁大學商管學程兼任助理教授，感謝輔大商管學程前主任周宗穎副教授給予機會，讓作者負責本課程計畫的執行，並提供撰寫上的建議；也感謝前學程秘書蘇鈴琇小姐給予本課程計畫的協助。感謝輔仁大學提供學術研究計畫經費補助，研究專案計畫編號：480159104。



參考文獻

一、中文部分

- 丁凡（譯）（1999）。自主學習：化主動性為創造力，建構多元社會的瑟谷教育理念（原作者：Greenberg, D.）。臺北市：遠流。（原著出版年：1994）
- 王文科、王智弘（2017）。教育研究法。臺北市：五南圖書。
- 汪芸（譯）（2006）。修練的軌跡：引動潛能的 U 型理論（原作者：Senge, P., Scharmer, C., Jaworski, J., & Flowers, B.）。臺北市：天下文化。（原著出版年：2004）
- 張輝誠（2015）。學·思·達：張輝誠的翻轉實踐。臺北市：天下雜誌。
- 郭進隆、齊若蘭（譯）（2010）。第五項修練：學習型組織的藝術與實務（全新增訂版）（原作著：Senge, P.）。臺北市：天下文化。（原著出版年：2006）
- 黃慶祥（2012）。讓老師自由：教人不教書。臺北市：博雅書屋。
- 葉丙成（2015）。為未來而教：葉丙成的 BTS 教育新思維。臺北市：天下雜誌。
- 楊振富（譯）（2002）。學習型學校：第五項修練教育篇（原作者：Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, T., Dutton, J., & Kleiner, A.）。臺北市：天下文化。（原著出版年：2000）
- 廖月娟、陳琇玲（譯）（2001）。變革之舞：持續「學習型組織」動力的挑戰與策略（原作者：Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B.）。臺北市：天下文化。（原著出版年：1999）
- 廖振順（2016）。教育這種病。臺北市：時報文化。
- 齊若蘭（譯）（1995）。第五項修練 II 實踐篇：思考、演練與超越（原作者：Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., & Smith, B.）。臺北市：天下文化。（原著出版年：1994）
- 蔡清田（2004）。課程發展行動研究。臺北市：五南圖書。

二、英文部分

- Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, 72(4), 77-85.
- Bohn, R. (2000). Stop fighting fires. *Harvard Business Review*, 78(4), 82-91.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2000). Balancing act: How to capture knowledge without killing it. *Harvard Business Review*, 78(3), 73-80.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, K. M., & Galunic, D. C. (2000). Coevolving: At last, a way to make synergies work. *Harvard Business Review*, 78(1), 91-102.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing



- knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mintzberg, H., & Van der Heyden, L. (1999). Organigraphs: Drawing how companies really work. *Harvard Business Review*, 77(5), 87-94.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (1999). The smart-talk trap. *Harvard Business Review*, 77(3), 134-142.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78(1), 139-146.
- Yin, R. (2009), *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.



Exploring Students how to do Their Career Plans and Jobs Innovation through Organizational Learning

Wei-Hung Su

Taiwan Foundation for the Blind / National Taipei University

This study is based on organizational learning as the research theme to explore how students to develop career plans and job innovations from the new designed courses. Organizational learning literature, mostly based on firms as the unit of analysis, and this study is based on student peers as a unit of analysis, which is included both at the individual and organization level. And the composition of the three parts in schools: students, teachers, and courses, has a form of authority and competition vary difference from business organizations. However, the relationship between students and teachers is learning by doing, mutual and peer cooperation.

Through in-depth interviewed with students and observed them in classrooms, this research project wanted to reach the understanding of the learning outcomes in a series of industry innovation courses, which are new in the program. In particular, the chair of the program invited some of active, high-ranking managers as mentors, who are coming from variety industries, to students to guide their career plans, to learn industrial practices, but also to closely link the theory and practice. In addition, this serious courses are added some of contents about service learning. In winter and summer vacations, students took the initiative to team up the innovation experience camp. They brought the contents and tools learned in the course to Hualien & Taitung areas, and taught the local high school students about the innovation processes and methods. The results of the study show that the series of industrial innovation courses can enhance students' autonomous and independent learning and effectively improve the learning outcomes of their peers through the activities of curriculum design and innovation presentation.

Keywords: organizational learning, industrial innovation, career plan, job innovation

