

中國文化大學教師教學創新暨教材研發獎勵期末成果報告書

壹、計畫名稱

業界講師融入參與式個案教學法在餐飲人力資源管理課程之應用

Program on Case Method and Participant-Centered Learning in Human Resource Management

貳、實施課程、授課教師姓名

本創新教法計劃實施於『餐飲人力資源管理』課程，本課程旨於協助學生了解人力資源管理的基本概念、理論及應用。授課教師：生活應用科學系 陳欣怡

參、前言

人力資源管理之規劃、甄選、任用、訓練、薪酬、績效評估、勞資關係等功能之理論與運用，利用具有人力資源及餐旅業專門領域的業師引入實務經驗結合理論，進一步運用個案教學，協助修課學生結合理論與實務，再藉由參與個案的分析與討論，將理論應用於實務案例上，加深對理論的理解，並培養其獨立思考、討論、分析、問題解決及評鑑決策等高層次能力。參與式個案教學始於哈佛商學院，商業課程人才培養需要符合企業實際運作的內容和教育方式，在課程中安排企業主管來講授企業經驗，與同學討論交流，並具體實施以真實個案為基礎，進行討論的教學方法。

肆、計畫特色及具體內容

個案教學法源自於問題導向學習(Problem-based learning)，以學習者為中心的合作學習(student-directed collaborative learning)的學習架構，藉由引導學生主動參與的學習，將真實的問題幫助學習者將所學到的抽象理論與真實的生活連結。真實世界的議題與案例沒有單一的標準答案，多面向多維度的案例及問題，學生需要培養思考的方法，並學習表達個人的想法，活用概念及理論，發展分析決策的能力及信心。人力資源管理為一管理學科，在人力資源管理架構下，許多相關的理論與流程對實務經驗較少的學生而言難以真正理解，個案教學法在教育領域中被視為較高層次目標的教學。除可以應用基本概念及理論之外，藉由教師引導提問，激發訓練學生的推理、批判思考及問題解決的技巧，進而培養學生整合、分析及做決定的能力。

本教學創新計劃特色如下：

1. 著重學生學習的過程

個案教學法著重學生學習的過程，以學生為中心，重視學習主動性，提升學生的學習意願，轉換知識提升應用、整合及分析之能力，有助於學生學習成效的提升。參與式教學法的學習，

重視並要求學生事前準備並勇於討論發言參與，透過意見討論分享，激盪，產生新的思維。透過個案情境的分析及批判思考的過程，強調歸納推論，尋求在模擬情境中兩難或多面向問題的解決方法，在小組討論及思辨過程中，每位學生都有提問和回答問題的權利和責任，沒有任何答案是唯一標準答案，也沒有問題是愚蠢或不相關的問題。

2. 結合理論與實務

參與式個案教學的目的在於結合理論與擴展實務經驗，培養學生獨立思考，以及在小組中與人合作討論的能力。藉由案例所提供的問題與情境，幫助學生將所學的理论與概念與真實的狀況連結，增強知識遷移，將抽象的理论得以具體的應用；在討論及解決問題過程中，學生藉由蒐集、分析、整理資料，到討論、群體思考最終提出解決方案的學習歷程，引發學生的內在學習動機，強化主動參與的學習行為，增進學生自我引導的學習技巧。透過案例的分析與探究，引導學生重組個人的經驗，甚至經歷認知衝突，挑戰既有的認知模式與知識，以重新建構新的知識。

3. 提升反思、批判思考、科學探究及問題解決能力

個案教學案例所反映的情境皆包含理論及概念，提供學習者掌握情境脈絡，分析處理複雜情境的學習機會，以彌補過度簡化的理論推論，建構理論與實務之間的關連。藉由面對真實世界中的兩難情境(authentic dilemmas)及認知失調，刺激學習者批判思考和表達個人觀點，個人的信念和價值觀。經過分析歸納的探究歷程，提出假設與解決策略，透過驗證的歷程，養成獨立思考和反思的能力，建構面對真實問題所需的知識庫，讓學習者不僅容易記憶所學的概念知識，更能夠知道如何應用它們以解決問題，克服無法「學以致用」的問題。透過案例的思考與辯證，將課堂所學之理論運用於實務當中，訓練學生具備主動探索問題的答案及解決實務問題能力、提升學生批判性思考能力。

4. 提升學生溝通及口語能力

個案教學重視學生參與發言，藉由個案教學法的實施，學生可分享彼此意見及利用課堂所學的相關理論實際應用到不同的案例。個案教學的上課方式是以問題導向為中心，提供爭議與辯論的空間，學生的參與較主動。其作用主要並非在於說明現存的知識，而是培養學生獨立思考、綜合分析的能力，屬於雙向、互動式的討論教學。在課堂上進行個案教學時，學生必須表達個人意見，而教師則不斷進行思考上的啟發與挑戰。藉由師生之間高度互動的學習方式，學生除了有能去組織已知的理論之外，還能夠歸納他人的想法，提出本身的創意與見解。學生感受到理論的用處，對於理論的運用就有信心，亦能體認到自身的思考邏輯與價值判斷，同時加強了語言表達的能力。經歷個案教學的訓練之後，學生不僅能應用現有理論，還能發展出綜合他人見解的能力。

5. 業界經驗與理論結合

在課程中帶入業師講座，結合個案，幫助學生更能理解業界思維。管理相關學科雖然是專門領域學門，有許多專業理論及概念，但在實務界有許多真實及兩難情境，業師皆為相關專業領域主管，以豐富經驗與人脈，帶領學生結合人力資源管理的理論，探討業界存在的現象與問

題，幫助學生更能理解理論如何能運用在未來的工作場域中。

伍、實施成效及影響（量化及質化）

本創新教學計劃將人力資源管理分為三個階段實施參與式個案教學法，如下表：

第一階段：人力資源管理規劃		
教學主題	業師講座	個案教學與討論
工作分析與設計	唐元廷 創泰智庫公司總監	花旗銀行跳槽個案
人力資源規劃	黃柄善 W Hotel 客務部經理	內部晉升或外部招募個案
第二階段：人力資源管理執行		
測試與甄選	唐元廷 創泰智庫公司總監	甄選困局個案
員工訓練與發展	黃柄善 W Hotel 客務部經理	員工訓練個案
第三階段：人力資源管理評估		
績效管理與評估	唐元廷 創泰智庫公司總監	考績之爭個案
職涯發展與管理	黃柄善 W Hotel 客務部經理	外派人員個案

執行成果如下表所列：

執行日期	具體教學目標	執行成果內容
第一階段：人力資源管理規劃 I -工作分析與設計		
103/10/08	1. 工作分析的原則 2. 工作分析的項目 3. 工作分析的步驟	1. 了解工作分析的原則，藉由分析需求，來確認職務存在的必要性。 2. 了解工作分析的項目，包含分析之單位及部門、所執行的工作等等。 3. 能了解工作分析的步驟，確認目的用途、分析職務的必要性 4. 藉由個案實際利用個案分析工作職位需求及兩難議題討論。
執行成果照片		執行成果內容

	<p>創泰智庫公司總監唐元廷業師講解工作分析與設計內涵、步驟及執行。</p>
	<p>業師與學生討論個案。</p>
<p>個案討論問題：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 請對個案中銀行職員做個簡單的工作分析？ 2. 個案中花旗員工集體跳槽對組織的人力資源規劃有何影響和衝擊？ 3. 個案中之花旗員工跳槽對是否應把責任歸咎於人力資源管理不當？為什麼？ 4. 如果你是花旗的亞太區總裁，你會採取什麼樣的措施？為什麼？ 	<p>藉由討論個案中之議題，作出具體自身的結論。</p>

執行日期	具體教學目標	執行成果內容
第一階段：人力資源管理規劃 II -人力資源規劃		
103/10/15	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人力資源規劃的原則內涵。 2. 人力資源規劃的整體概念。 3. 人力資源規劃的步驟。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 了解人力資源規劃的原則內涵，藉由分析需求，了解人力資源規劃對於組織的必要性。 2. 了解人力資源規劃的整體概念，包含晉升、招募等組織配置。 3. 了解人力資源規劃的步驟，組織內部

		與外部規劃。 4. 藉由個案實際利用個案討論了解人資規劃招募兩難議題。
執行成果照片		執行成果內容
		W Hotel 客務部經理黃柄善業師講解人力資源規劃之整體概念。
		業師與學生討論人力資源規劃與招募之個案。
<p>個案討論問題：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 企業在考慮從外面招募員工時, 是否先考慮自單位內部先做職位調整? 如果有, 是怎麼做的? 2. 企業在招募員工時招募的成本為何? 3. 個案中, 以總經理的立場, 您認為哪一個方案比較好? 為什麼? 4. 老而無能的員工, 你認為應否淘汰? 如何進行? 5. 有沒有更好的方法可以解決這些問題? 		學生藉由討論個案中之議題, 作出具體自身的結論。

執行日期	具體教學目標	執行成果內容
第二階段：人力資源管理執行 I. 測試與甄選 (Interview)		
103/10/29	<ol style="list-style-type: none"> 1. 測試與甄選的原則內涵。 2. 測試與甄選的整體流程。 3. 測試與甄選工具, 與其信 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 了解測試與甄選的原則內涵。 2. 了解測試與甄選在面試及評估員工過程的流程與方法。

	<p>度與效度。</p> <p>4. 測試與甄選的實務經驗範例。</p>	<p>3. 了解測試與甄選工具及優劣，並討論其信度與效度。</p> <p>3. 以面試中實務經驗分享測試與甄選的概念。</p> <p>4. 藉由個案實討論了解主管與人資在測試與甄選中的兩難議題。</p>
<p>執行成果照片</p>		<p>執行成果內容</p>
		<p>創泰智庫公司總監唐元廷業師講解測試與甄選流程。</p>
		<p>業師與學生討論測試與甄選之個案。</p>
<p>個案討論問題：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 有效人員遴選應考量那些因素？而就資訊工程師之遴選，需注意那些事項？ 2. 以個案公司之本次應徵人員面試，是否有那些地方是值得再改變？你會建議怎麼調整？ 3. 如果你是個案中的褚課長，如何處理應徵合格人員不願任職之困境？ 		<p>學生藉由討論個案中之議題，作出具體自身的結論。</p>

執行日期	具體教學目標	執行成果內容
第二階段：人力資源管理執行 II - 員工訓練與發展		
103/12/3	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新進員工的訓練及引導步驟。 2. 說明訓練計劃進行步驟。 3. 說明訓練的方法。 4. 討論管理發展的意義，以及管理發展的方法。 5. 訓練成果評估方法。 6. 個案討論。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 了解探討新進員工的訓練及引導步驟。 2. 了解人力資源中關於人力訓練計劃進行步驟。 3. 了解人力資源中關於人力訓練的方法。 4. 了解管理發展的意義及管理發展的方法。 5. 了解訓練成果評估的方法。 6. 藉由個案，討論員工訓練與發展的兩難議題。
執行成果照片		執行成果內容
		<p>W Hotel 客務部經理黃柄善業師講解員工訓練與發展之整體概念。</p>
		<p>業師與學生討論人力資源中員工訓練與發展之個案。</p>
個案討論問題：		學生藉由討論個案中之議題，作出

<ol style="list-style-type: none"> 1. 個案中，有關於主管人員訓練計畫，您認為應該做那些改進？ 2. 個案中，在大部分老主管都反對招考新人來接受訓練時，您認為總經理應如何應付？ 3. 對於陳課長對大學生的偏見，您認為該由誰加以解說？如何進行解說？ 4. 您認為總經理對張君與陳課長之正面衝突應否負責？ 5. 個案公司以往僱用非大學畢業生，結果他們都非常稱職，您認為在目前情況下，是否應對僱用非大學畢業生當主管在人數上作適當的限制？ 6. 你對個案中楊君在工廠實習期間之表現做何批評？ 7. 你認為楊君是否該辭職？如果不該辭職，他有什麼辦法爭取其他主管之合作？ 8. 你認為個案中總經理對楊君的辭呈該如何處理？ 	<p>具體自身的結論。</p>
--	-----------------

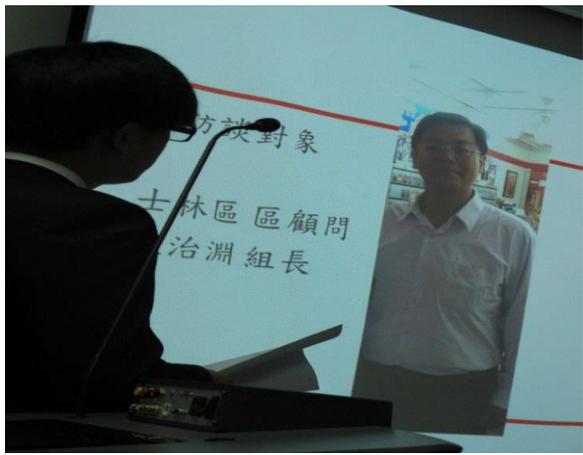
執行日期	具體教學目標	執行成果內容
第三階段：人力資源管理評估 I. 績效管理與評估		
103/12/17	<ol style="list-style-type: none"> 1. 績效評估之用途與效用。 2. 績效評估過程方法與步驟。 3. 績效評估之工具(圖形評分表、強迫配分法、重要事件法、加註行為評分表法、與目標管理法)。 4. 績效評估量表設定之評估問題與解決方法。 5. 績效評估常見之錯誤、偏見與誤差。 6. 360 度回饋與其實施意義。 7. 企業與主管如何實施績效評估面談。 4. 績效評估的實務經驗範例 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 了解績效評估之用途與效用。 2. 了解績效評估過程方法與步驟 3. 了解績效評估之工具(圖形評分表、強迫配分法、重要事件法、加註行為評分表法、與目標管理法)。 4. 了解績效評估量表設定之評估問題與解決方法。 5. 了解績效評估常見之錯誤、偏見與誤差。 6. 了解 360 度回饋與其實施意義。 7. 了解企業與主管如何實施績效評估面談。 8. 藉由個案實務討論了解績效評估的實務經驗範例中的兩難議題。
執行成果照片		執行成果內容

	<p>W Hotel 客務部經理黃柄善業師講解績效管理與評估之整體概念。</p>
	<p>業師與授課教師與學生討論績效管理與評估（考績之爭）個案。</p>
<p>個案討論問題：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 宏智公司原考績辦法與新考績制度有何異同？ 2. 對新的考績制度是否贊同？如果是，理由為何？如果不是，原因何在？ 3. 如果你是楊圖新主任，對陳冠宇副理之報怨，會如何回答？ 4. 試研議宏智公司績效考核之改進方案。 	<p>學生藉由討論個案中之議題，作出具體自身的結論。</p>

執行日期	具體教學目標	執行成果內容
第三階段：人力資源管理評估 II. 職涯發展與管理		
103/12/24	<ol style="list-style-type: none"> 1. 職涯發展與管理。 2. 如何發掘自己能力。 3. 產業未來發展趨勢。 4. 職涯管理實務經驗範例 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 了解職涯發展與管理，與其效益。 2. 了解如何發掘自己能力。 3. 了解產業未來發展趨勢。 4. 藉由個案討論職涯管理中的兩難

		議題。
執行成果照片		執行成果內容
		<p>創泰智庫公司總監唐元廷業師講解職涯發展與管理。</p>
		<p>業師與學生討論測試與甄選之個案。</p>
<p>個案討論問題：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 你認為為何像 IBM 這樣有高度承諾的公司，仍會失去市場占有率、銷售業績及利潤？換句話說，你認為員工承諾為何沒能將 IBM 的經營導引至成功的結果？ 2. 你認為 IBM 應可採取什麼行動，以維持其避免解僱員工的政策？若你認為確實無計可施，則原因為何？ 3. 從 IBM 完全僱用政策的經驗，對其他公司在建立自己的完全僱用政策時，有何啟示？ 4. 從個案中所學習到的經驗，你如何應用到你未來的職涯發展規劃。 		<p>學生藉由討論個案中之議題，作出具體自身的結論。</p>

個案撰寫及成果發表

	
<p>個案訪談及成果分享 (第一組)</p>	<p>個案訪談及成果分享 (第二組)</p>
	
<p>個案訪談及成果分享 (第三組)</p>	<p>個案訪談及成果分享 (第四組)</p>

一、**整體成效**：參與式個案教學法透過業師與授課老師以實際個案的討論與分析，學生將有較高的學習動機，利用資料思索、探究，對問題有更深度的了解，為了解決個案之兩難問題，學生主動搜集資料並研讀，對相關議題有更深入理解，並藉由討論提出所思考之具體解決答案，提升學生 critical thinking 的能力，並同時提升了溝通與傾聽的能力。學期末自行設定個案，並藉由訪談、搜集整理資料，撰寫人力資源管理個案，並上台呈現，提升學生統整、探究及表達能力。

二、**量化成效**：

量化成果	場次
業師講座	6 場
個案討論	8 案
個案撰寫及發表	1 案/每 2 位學生

三、質化成效：

本創新教學計劃引入人力資源管理專門的業師結合實務經驗導入課程理論，授課教師再以個案引導學生閱讀、分析、及討論相關議題。學生能將剛學到的概念與理論應用到個案議題中，再以個人論點與小組同學討論，提升傾聽和溝通及解決問題的能力，藉由小組討論群體思考，能將個人的觀點拓展為更完整及更深入的論點，並能藉由群體討論學習分析評鑑，增進反思及決策能力。將議題問題透過實際的案例呈現，以真實或模擬的情境，設計適當的案例問題，鼓勵學生以不同角度探討思辨，體驗應用理論知識思考解決問題的歷程，進而能提升學生獨立思考分析及解決問題的能力。

學生於學期中選定與自己未來就業相關機構從事人力資源制度規劃的訪談、撰寫分析個案及上台報告小組個案成果，學生以小組形式撰寫個案，並提出其中之議題與相關討論問題，不僅幫助他們理解在實務業界可能面臨的人力資源規劃等問題，如福利獎酬制度、考績評估制度與員工訓練/前程規劃管理等，經由學期之個案教學法，學生對個案分析撰寫能力提升，對於業界情境與議題都有更深更廣的了解，對於小組所選定之訪談撰寫的人力資源管理個案都有完整結果的呈現。

陸、 結論

執行本教學創新計劃幫助修課學生從個案學習與參與討論議題中學習到比單純課堂講授理論方式來的豐富，業師並帶進許多與教科書中理論不同的實務觀點，幫助學生更能貼近產業思維。人力資源管理有許多相關的理論與研究，對於實務經驗較少的學生較能與真實企業組織狀況連結，本教學創新計劃採用個案與業師併行的方式，在授課教師講授理論的基礎下，帶領學生利用基本的理論概念，引導提問，幫助學生樂於從個案中學習，更生動理解業界組織人力資源制度與規劃運作情形。業師皆為相關專業領域主管，利用豐富經驗與人脈，帶領學生探討業界存在的人資現象與趨勢，幫助學生更能理解理論如何能運用在未來的工作場域中。

柒、執行計畫活動照片

業師帶領學生實地了解飯店人力配置情形	致贈業師授課證明。
	

另其他執行活動照片已列於上方報告內容中。

捌、附件

因個案及業師PPT內容繁多，僅附一份業師PPT與一個個案作為範本。

若需要附上所有的PPT內容與個案，請與我聯繫，將附上檔案。