

行政院及所屬各機關出國報告
（出國類別：開會）

參加 IFTDO 第卅六屆世界人力資源發展
會議暨參訪相關機構報告

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：廖俊貴（238333）

訓練所高雄訓練中心主任

派赴國家：美國

出國期間：96年4月29日至5月6日

報告日期：96年7月3日

目錄

	頁次
壹、出國目的	2
貳、出國行程	3
參、出國工作重點	4
一、參加 IFTDO 第卅六屆世界人力資源發展會議	
(一) 琳妮. 蘭卡斯特 (Lynne Lancaster) : 「跨越代溝衝突， 找出最佳因應之道 (Bring Out the Best in Every Generation: Performance Beyond Clashpoints) 」大會開幕講演紀要	4
(二) 芭芭拉. 蓓莉 (Barbara Pirie) : 從跨越文化觀點談績效 評估 (Performance Evaluation from A Cross-cultural Perspective) 研討會	9
(三) 榮恩&史帝夫 (Ron Sacchi & Steve Overcashier) : 跨越 時空，使平坦的地球更平坦-兼談虛擬團隊的管理 (Making the Flat World Flatter-Tools for Managing Virtual Teams) 研討會	13
(四) 蕭恩. 霍普金斯 (Shaun Hopkins) : 訓練者的行銷技巧 (Marketing Skills of Trainers) 研討會	19
(五) 克勞斯. 偉昆 (Klaus D. Wittkuhn) : 過程- 改變世界的 一個觀念 (Process : A Concept that Changed the World)	33
二、參觀美國加州柏克萊大學感想	35
三、參訪美國多明尼根大學心得	36
四、拜會加州州政府人事行政局紀要	37
肆、結論暨建議事項	39

壹、出國目的

本公司近年來受到能源價格狂飆影響，營運成本不斷攀升，而電價調整，因政府爲了穩定經濟，致無法合理反映成本，在經營上面臨鉅大的壓力，爲了解決目前的經營困境，如何開源節流，包括開創新的事業，增加收入，研發新技術及節省成本等，尤其是如何從管理上做變革，激發員工士氣，發揮團隊績效，則爲當務之急。

「他山之石，可以攻錯」，借重先進國家變革的成功經驗，引進國外最新的管理技術，有利於公司的變革，而本次國際培訓總會（IFTDO）舉辦的國際人力資源發展會議，大會主題是「跨域績效」（Performance Beyond Borders），主要在探討如何超越各種障礙，使組織的績效得以充分發揮，正符合公司目前最迫切之需求。

此外，本公司係中華民國訓練協會之團體會員，而中華民國訓練協會又爲國際訓練與發展總會（International Federation of Training and Development Organizations, 簡稱 IFTDO）之會員，爲了表示對訓練協會會務之支持，多爲我國爭取在國際上之活動空間，並與國際專家、學者分享知識與工作經驗，因此派人參加此項國際會議，甚爲重要。

貳、出國行程

本次行程除了參加 IFTDO 年會外，為瞭解相關機構、學校對人力資源管理及發展方面的設施及策略，由中華民國訓練協會特別委請加州管理學院，安排於會後前往舊金山附近的著名大學-柏克萊大學暨多明尼根大學參觀，並拜訪加州政府人事行政局。其詳細行程如下：

表一：出國行程表

出發日	行程	活動內容	備註	
1	4/29 (日)	台北-舊金山 (22:50) (19:00)	(行程)華航 CI0004	
2	4/30 (一)	舊金山	辦理報到手續並參加開幕儀式	
3	5/01 (二)	舊金山	參加 IFTDO 年會	
4	5/02 (三)	舊金山	上午參加 IFTDO 各項研討會 下午參觀加州柏克萊大學	
5	5/03 (四)	舊金山	參加 IFTDO 各項研討會暨閉幕式。	
7	5/04 (五)	舊金山	上午參訪多明尼根大學 下午拜會加州州政府人事行政局	
8	5/05 (六)	舊金山	凌晨 1:00 搭機 CI0003 飛回台灣	
9	5/06 (日)	台北	於凌晨 5:30 抵台北	

參、出國工作重點

一、參加 IFTDO 第卅六屆世界人力資源發展年會

本次 IFTDO 年會除邀請琳妮.蘭卡斯特博士作大會開幕演講，講題為：「跨越代溝衝突，找出最佳因應之道（Bring Out the Best in Every Generation: Performance Beyond Clashpoints）」及大會閉幕式，邀請克勞斯.偉昆演講，題為：「過程：改變世界的一個觀念（Process：A Concept That Change the World）」外，另有多場各種不同子題但具相關性的研討會。謹就開、閉幕演講，暨重要之研討會臚列心得如后：

（一） 琳妮.蘭卡斯特：「跨越代溝衝突，找出最佳因應之道」

美國歷史上首度出現四種不同年代的人，肩並肩在職場上一起工作。這四種不同年代的員工都有他獨特的態度、價值與工作風格。不管文化與地理的背景如何，四代同堂的勞動力已遍及整個美國勞動市場，相關人事規章將被改寫。琳妮在這一場重要的演講中告訴我們企業內部四代同堂形成的原因，所遭遇的問題及管理階層如何面對此一問題，尋求因應之道。

琳妮是美國當代著名的文化闡釋專家，對企業內部代溝問題有深入的研究，她是架橋（BridgeWorks）公司的共同創辦人，這是一家訓練顧問公司，提供有關企業內部代溝衝突方面的諮商，客戶遍及世界各地知名公司，琳妮著有「代溝衝突及解決之道（When Generations Collide-How to Solve the Generation Puzzle of Work）」一書。



茲將這場大會重要演講摘述如后：

1. 四種不同年代的勞工分析

（1）傳統主義時代的勞工：這一群體的勞工大多出生於 1946 年以前，在美國勞動市場約有七千五百萬人。他們這一時代受到以下環境背景的影響：經濟大蕭條，新政時期，第二次世界大戰，冷戰時期及珍珠港事變等，

他們的明顯特徵是：愛國，忠實，渴望留給後人東西，財務上很保守，對組織很信賴。

(2) 嬰兒潮時期的勞工：這一群人約出生於 1946 年以後至 1964 年，佔美國勞動市場約八千萬人，這些人受到以下環境背景的影響：二次大戰後的嬰兒潮，經濟繁榮期，經濟衰減期，都市近郊的擴充期，越戰，水門醜聞，反戰示威，女性與公民權利運動，性及藥物氾濫，搖滾樂甚行時期等

他們的明顯特徵是：好競爭的，挑戰權威，渴望在組織中有自己的特色，個性樂觀並喜歡當調解人。

(3) x 年代的勞工：約出生於 1965 年至 1981 年，佔美國勞動市場約四千六百萬人。

這一群體受到以下環境背景的影響：生活在芝麻街，MTV，個人電腦的世界中，離婚率高，愛滋病漫延，猛抽古柯鹼，懷念孩童時期的紙盒牛奶等。

他們的主要特徵是：對事務看法具選擇性，富於機智的，具高度適應力，自我依賴的，對組織抱著懷疑態度，具獨立性。

(4) 千禧年代（又稱 Y 世代）的勞工：約出生於 1982 年至 2000 年，約佔美國勞動市場七千六百萬人。他們受到以下環境背景的影響：恐怖主義，柏林牆倒，科技及媒體的快速擴充，經濟混合期，暴力，藥物及同性戀等。

他們的主要特徵是：關心全球化，具整合能力，能讀寫電腦語言程式，現實主義的，具環境意識，可合作的。

2. 美國即將面臨的人才斷層

根據人口統計學家的預言，嬰兒潮時期的勞工即將在最近幾年內陸續退休，將造成企業內部勞動力短缺現象。西元 2010 年以前，有三分之一的美國勞動力將超過五十歲，這種現象也發生在其他國家，如日本等。由於上述原因，首次出現下一代的技術勞工既無法大量的補充，亦無法像前一年代勞工受到較好的教育，因此造成技術傳承的「鴻溝」。據估計，在美國 2010 年前約缺 5 百 30 萬個技術勞工，2020 以前則將累計缺少約 1 千 4 百萬人。琳妮指出，面對未來的人才戰爭，誰能將企業內部四個不同年代的員工，讓他們的工作績效皆發揮至極致，誰就能在這個世界上取得競爭優勢。

3.不同年代的勞工對同一件事看法的衝突點 (Clashpoint) 比較

看法\勞工類型	傳統勞工	嬰兒潮勞工	X 世代勞工	千禧年勞工
對生涯目標的看法	建立經驗傳承的生涯 (即想把自己的東西留給後代的人)。	建立明星型的生涯 (即想在組織內有所表現)。	建立攜帶型的生涯 (即隨時可跳槽)。	建立平行的生涯 (即對工作暨個人生活同樣看重)。
對獎勵的看法	是工作做得好的一種滿足感。	是金錢、頭銜及被肯定。	自由是最終的獎勵。	工作對我有意義就是獎勵。
對工作變動 (Job Changing) 的看法	是一種侮辱 (Stigma)。	將導致工作落於人後。	工作變動是必須的。	工作變動是我日常生活的慣例。
對工作給予回應 (Feedback) 的看法	沒有消息就是好消息。	一年回應一次。	抱歉, 打擾了, 我現在做得如何?	任何時候當我將按下鈕時, 記得回應哦。
對訓練的看法	我很辛苦地學會, 你也可以。	訓練太多, 將導致離職。	訓練愈多, 愈能留下來工作。	持續學習是生活的一種方式。
對退休的看法	是一種獎勵 (Reward)	是重新組裝 (Retool)	是重新開始 (Renew)	是再循環 (Recycle)
對如何平衡四代不同觀點的看法	移動平衡點來支持我。	幫助我平衡其他人, 好讓能發現自我的意義。	現在就平衡我吧, 不要等到我 65 歲喔。	工作並不是一切, 我需要彈性, 俾能平衡我生活一切活動

上述的衝突點, 必須透過溝通、包容、同理心才能化解彼此的誤會與爭議。

4.從組織看四代勞工問題與因應之道

(1) 傳統主義時代的勞工

根據調查, 有百分之四十的傳統主義時代勞工認為對他們想繼續留下工作, 公司並沒有給予完善的回應。有百分之六十五認為當他們與其上司談論有關繼續留在公司重新過不同的第二生涯工作時, 上司給他們的回應讓他們感到不舒服。有百分之七十三的人想在退休後, 在他們能力範圍內, 繼續從事工作。

組織因應之道:

- [1] 基於「沒有挖到金，挖到銀也不錯」，組織可考慮羅致技術成熟的高齡化勞工，以填補技術斷層的「鴻溝」。
- [2] 評估現有既有經驗豐富的勞工，是否施予新技術及能力方面的訓練。
- [3] 記住重新僱用高齡老勞工必須以能填補技術斷層為前提。
- [4] 注意高齡化勞工在人體工學方面的問題。
- [5] 將四代同堂的勞工組織團隊，鼓勵他們作資訊分享。

(2) 嬰兒潮時期勞工

根據調查，有百分之四十三的嬰兒潮時期勞工認為他們在工作上缺乏被教導 (mentored) 的機會。有百分之卅認為他們因為缺乏被教導，所以在工作上不滿意。有百分之七十五認為能夠休假是他們所能得到的最好報酬。

組織因應之道：

- [1] 應把焦點放在嬰兒潮時期勞工渴望在組織中有影響力。
- [2] 提供訓練並給予他們在生涯發展上有升遷的機會。
- [3] 藉由訓練並請他們教導其他年代勞工做為激勵。

(3) X時代的勞工

據統計，僅有少數（百分之十七）的X時代勞工把公司當成終身職業。百分之卅因為沒有接受訓練機會而離職。百分之八十認為與家人相聚比工作接受挑戰或提高薪給來得重要。

組織因應之道：

- [1] 尊重他們的懷疑論，以講原理與他們溝通。
- [2] 對他們的問題，給予多次的、及時的及坦誠的回應。
- [3] 經常地與他們作有關生涯發展方面的溝通。
- [4] 支持他們工作與生活的平衡。

(4) 千禧年代的勞工

這一年代的勞工具全球觀，能讀寫電腦程式語言，及具科技悟性。他們認為「個人安全（personal safety）」是職場的首要議題。在美國千禧年代的勞工有百分之卅八是非白人，嬰兒潮時期勞工，非白人則佔百分之廿七，顯見美國勞動力市場有色人種逐漸增加，公平就業法已發揮成效。

組織因應之道：

- [1] 僱用千禧年勞工之前，先具體說明對他們工作表現的期待，之後並給予不斷地評價。
- [2] 透過指導與會談，幫助他們看得見未來在公司的生涯發展。
- [3] 瞭解他們需要與他人合作並接受工作輪調。
- [4] 因應他們的人格特質，訓練必須採取短期有效方式，上課宜多利用媒體教學，增加其有趣性，並能彼此互動。

5.心得與感想

(1) 勞動力市場產生四代同堂現象，不僅在美國，其他已開發國家如加拿大、英國、日本等也有，台灣的勞動力市場也逐漸步入行列，主要原因是人口遞減，嬰兒潮時期的勞工在未來五至十年內將大量的退休，技術傳承青黃不接，造成人才斷層現象。在此情況下，不得不網羅高齡化勞工，暫補人才斷層的「鴻溝」。惟當務之急，仍必須未雨綢繆，及早尋求替代之道，如採用新科技工具、加強員工專長訓練及建立知識社群等才能根本解決。

(2) 四代同堂的勞工由於態度、價值觀與工作風格不同，容易彼此誤解，當代溝發生衝突時，容易導致組織效率降低，離職率增加，士氣低落，僱用上也面臨挑戰。組織宜體察四個世代不同的需求，調整政策，修改相關人事規定，建立新的待遇、福利制度以吸引並留住工作體系中不同的四個群體。

(二) 芭芭拉.蓓莉：從跨越文化觀點談績效評估

本場次研討會是由芭芭拉.丕莉 (Barbara Pirie) 主持，主要在討論有關全球化後，人才跨國界的管理，如何避免受文化因素的影響，使組織成員能夠有一個公平的立足點，進而充分發揮團隊績效。茲將研討會內容摘述如次：

芭芭拉先以中國孔子的一句話「性相近，習相遠」來做引言，接著說明文化的定義、文化的構面、跨文化的溝通、跨文化的正確態度與溝通時常犯錯誤等：

1. 文化

何謂文化？一般而言，文化是指信仰於行為的潛在結構，為某特定社會的成員所共享並互相傳遞的知識、態度、習慣等行為模式的總和，其進一步描述型定義為：1.它是屬於一個群體所共享的；2.它是需要傳承的；3.它具有一般性與普世原則，且可學習而來的；4.它的核心是信仰體系與價值觀；5.它透過行為反映了人們的信仰體系與價值觀。

由上述定義可知，文化帶給我們一個預設立場，去預期他人在我們的群體中之作為；文化帶給我們一個指導方針，讓我們在特殊場合知道該如何作為；文化帶給我們一個世界觀，讓我們對世界作出分類選擇與價值判斷。因此，人類在互動過程中，交流彼此的文化；然而文化也同時決定了我們會如何交流。而文化誤解也因此常常發生在彼此的預設立場、信仰體系、行為態樣以及溝通方式的不同。

2. 文化的構面—以霍夫斯德特 (The Hofstede Dimensions) 文化構面作說明

霍夫斯德特認為文化的構面有五個，這五個構面影響人與人之間相互的交流：

- (1) 權力向度：權力距離被視為群體相信權力和地位不平等分佈的情形，以及接受權力不公平分佈的程度，並已正式的成為社會系統中的一部份。即一個社會能接受組織或機構內權力不均的程度。
- (2) 社會向度：個人主義意謂著社會結構鬆散，每個人關心的對象是自己及和自己最親近的家人；嚴格說起來個人主義並沒有一定是好或不好，有些文化個人主義較為明顯 (例如美國)，有些則較比較注重團體行動 (例如日本)。
- (3) 風險向度：不確定性的避免，是指一個社會或是國家對於不確定性的接受程度。也可以視為接受風險的程度，反應了一個社會如何因應未來之不確定性。

- (4) 目標向度：此構面在分析社會中對男女角色之定型化程度。男性作風意指社會價值較為強調致富與追求可已實現的成就，其特徵為獨斷孤行，為了賺取金錢及達成目標，而不去關心其他人或是生活的品質。
- (5) 時間向度：認為一個區別社會文化不同的構面是他們對於時間有不同的態度。重視時間導向的人會認為時間為一種有限的資源，而且對於時間較沒有耐性；相反的，忽略時間導向的人則會視時間為一種無限且沒有止盡的資源，並較有耐性。例如：美國較重視時間的導向，而亞洲國家及中東地區則較忽略時間。

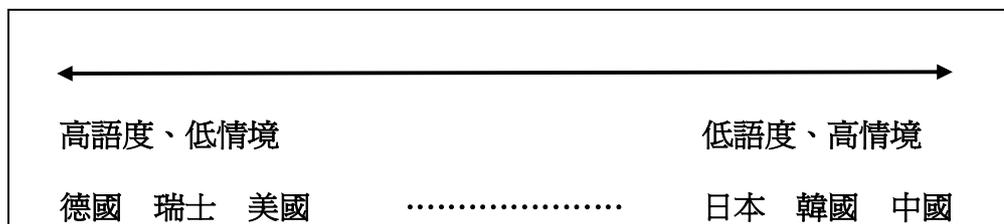
圖示：

文化的五個構面		
← 向度 (含核心價值) →		
高 (追求權力)	權力向度	低 (追求平等)
個人主義 (追求個人自由)	社會向度	集權主義 (追求團體和諧)
高風險趨避 (追求確定感)	風險向度	低風險趨避 (追求彈性)
積極目標導向 (追求成就)	目標向度	消極目標導向 (追求生活品質)
長期導向 (追求願景)	時間向度	短期導向 (追求目標)

3. 跨文化的溝通

一般而言，溝通透過語言，但有更多情況（85%-93%）訊息的傳遞是藉由非語言來進行，包括說話聲調、臉部表情、眼神交換、手勢動作、態度姿勢、外表衣著、時間節奏、空間距離……等等個體與外在情況所營造的非語言溝通情境。因此溝通包括語言的溝通與非語言的溝通，不同文化，其比例配置多有不同，因此有所謂高語度（低情境）文化，即對語言的依存度較大，例如德國、瑞士及美國等，與低語度（高情境）文化，即指對情境的依存度較大，需要有相當的文化背景才能理解，例如中國、韓國及日本等。

圖示：



跨文化溝通充滿不確定之變數，如何在跨文化溝通上儘量貼近正確，除要面臨語言的隔閡，更多的障礙來自文化認知與價值體系的迥異。

4. 培養正確的跨文化溝通態度 V.S. 跨文化溝通過程常犯錯誤

(1) 培養正確的跨文化溝通態度

世界上並存不同文化是既定事實，但跨文化的交流亦無法避免，如何以正面積極的態度來面對跨文化的溝通則是必需面對的課題。真誠的設想、瞭解他人的期待、正確的認知則為培養正確態度的三項工具：

[1] 真誠的設想：真誠的接受他人的想法，並站在他人立場設想。

[2] 瞭解他人的期待：用自己想要的方式對待他人是相當好的方式；但如能用他人想要的方式對待他人，則為更高境界。

[3] 正確的認知：我們常常帶著既有的文化觀來看待他人的文化，如果我們在面對他人文化時用他人的文化角度則會更正確的認知到事實。

(2) 跨文化溝通過程常犯錯誤

正如前述，文化是信仰於行為的潛在結構，為某特定社會的成員所共享並互相傳遞的知識、態度、習慣性行為模式等的總和。所以他是伴隨我們生活中最直接的反應，因此在溝通的過程要做到跨文化的需要轉換機制，而這機制的運用需要時間與態度的訓練，一般而言，跨文化溝通常見的錯誤，表現在對人的態度上，其層面又可分為認知上的刻板印象、情感上的偏見及行為上的歧視：

- [1] 刻板印象：它係指概括化的特徵，以語言標誌的方式賦予男與女，常常會發生以偏改蓋全，或是過度類化，或是先入為主的認知成見。
- [2] 偏見：那就是一種毫無理由的觀點，一種聽不到論證，就作出的判斷，一種不知來處的莫名其妙的情感情緒。
- [3] 歧視：個人或群體因另一個人或群體於某些方面(身體，思想，社會地位，家庭崗位等)的獨特而待之有不同行為待遇。

5. 心得與感想

本項研討主要是針對跨國公司有關全球化後，如何避免受文化因素負面的影響，使組織成員能摒除刻板印象、偏見與歧視，大家同心協力，進而達成組織的績效目標。本公司雖然不是跨國企業，但從另一個角度來說，任何組織都有次文化團體，例如派系、地域、族群等等，這些因素往往會影響我們對人事的作為，惟有透過文化的溝通，真誠的設想，客觀的期待及正確的認知才是根本解決之道。

（三）榮恩&史帝夫：跨越時空，使平坦的地球更平坦

本項研討會由榮恩（Ron sacchi）與史帝夫（Steve Overcashier）共同主持，二者均來自於偉賽（VeriSign）公司，這是一家以推動國際網路互動作業安全性及強化功能性為主軸的跨國性公司（在台灣以「國際威信公司（HiTrust）」名稱註冊），該公司持續扮演該領域領導者之角色，希望藉由本研討會讓與會者對虛擬團隊的管理，能夠跨越世界各地區時空的藩籬，有效掌控與運用世界各地的資源，創造一個新的”平坦”世界。

本研討會之重點摘要如下：

1. 對偉賽公司執行網際網路安全、國際商務處理、資訊溝通聯繫及其所面臨之挑戰進行實例說明。
2. 了解偉賽公司為創造平坦世界所做努力後，進一步對虛擬團隊推動的顯著貢獻有所認識。並引導與會者思考，並交互討論，如何將虛擬團隊的理念納入目前實際工作的內容或管理的團隊之中。
3. 最後研討虛擬團隊成功的五項關鍵因素，以達成克服地域邊界或組織框架的重重限制，以成功造就一個跨時空的虛擬團隊。

1. 偉賽公司的簡介與工作重點

綜觀當今世界趨勢，所期待的莫過於在任何時間、任何地點及透過任何的途徑，便能輕易且全盤性獲得所需要的資訊、數據、服務或意見反應等，經由一定的組織運作來克服各種限制因素，而且這方面的需求性已日漸提升，偉賽公司便是針對這些需求提供有效解決的工具或方法，藉由整體工作團隊的有效運作，持續提供或更新所需的服務與技術需求，並瞭解且符合大多數人的需要，即為公司所重視且不斷追求的目標。

至今偉賽公司最顯著的貢獻，在於建構數位資訊傳遞作業所須的基礎建設，每天都有數以萬計的民眾，藉由該建構之網路基礎建設的運作及保護下，交互傳遞所需要的數據與溝通聲音，統計每天有超過 31 兆的網路資訊與 100 兆以上的電話或數據都在持續不斷的傳遞溝通中，公司提供的服務包括促使完整及時的商場股市運作情形或可移動背景資訊，在人們日常所接觸的三種螢幕-個人電腦、行動電話與電視機間，持續不斷的傳遞與展現，又為提供組織單位所需要的緊急處理服務，如移動式銀行、突破網路限制的資訊傳遞或是適用多種頻率的收音電台等處理途徑，公司並提供可信賴的安全路徑，以保障申請使用之公司

行號、商品商標、消費族群或網站網路等之安全完整性，其中，已完成申請安全防護之網站數目超過了 75 萬筆。

已申請並接收前述服務內容之對象包括貨運業者、消費產品製造商或零售商、金融機構、社福機構、娛樂媒體或政府機關等。偉賽公司已升級為跨國、跨越五大洲的企業，服務據點囊括亞洲太平洋、歐洲、拉丁美洲及北美等地區，成為國際網路數據傳遞與操作處理中心。

以下舉出三項發生於我們日常生活週遭之實際執行案例，以了解世界無疆界的重要性與執行現況。

2. 世界無疆域之執行工作範例一：伺服器數位憑證

傳統的網站服務、網路信件或個人架設之網路工作站上，傳遞資料是完全明碼傳輸的，該明碼有受到駭客非法攔截，並非法利用的高度風險，所以偉賽公司進行研究，並建構伺服器數位憑證系統，除了對於網站服務業可運用為如同電子形式的營利事業登記證外，對於各項網站服務或工作站提供資料傳輸時的資料，具加密的安全機制。

企業組織或機構的網站伺服器在安裝了伺服器數位憑證後，一方面可將「信任」經由安全的網站予以具體化，以提升企業的優質形象，同時藉啟動安全傳輸機制，提供與網站用戶之間經由瀏覽器進行資料加密通訊。

另外建構產業上下游的 e 化作業或企業內部不同伺服器間或與使用者間，所使用的各種網路設施，藉由伺服器數位憑證的運用，使得系統運作中帳號、密碼或傳輸資料的內容，具備安全加密傳輸保護。

建構伺服器數位憑證的網站，都將獲得全球安全認證網站的標章，以作為可受網站參觀者信賴的明確認證。

3. 世界無疆域之執行工作範例二：程式碼簽章憑證

當顧客在實體商店購買軟體時，從軟體包裝盒上的標籤、文字說明及熱縮膠膜，顧客通常就能知道該軟體出自哪家軟體廠商以及是否曾被拆封過；經由這樣的資訊，顧客可以決定是否購買這套軟體。然而，當使用者從網際網路下載軟體程式碼時，通常得不到類似資訊的協助，因為經由網際網路，使用者很難從該程式檔案本身得知軟體廠商的資料、或是該程式碼是由誰提供等的訊息。

解決上述問題的方法是將這些物件以偉賽公司所核發的程式碼簽章數位憑證進行數位簽章；透過此一動作，軟體提供者或程式開發商就能夠藉此證明此軟體和自身之關係。

本憑證之特色與效益如下：

(1) 增加使用者信任

使用偉賽程式碼簽章數位憑證來簽署程式元件可以保護客戶，讓客戶可以確認從網站上所下載程式碼的完整性，在傳輸過程中沒有遭到竄改或破壞。

(2) 辨別程式碼真偽

下載取得程式碼以後，使用者可以經由此憑證確定這份程式確實是由原公司所提供，可確保企業的商譽及智慧財產權。程式碼簽章數位憑證允許客戶明瞭程式碼出處，當有問題時可找到詢問對象。

(3) 與業界科技標準緊密結合

基於安全考量，目前各種瀏覽器的設計多不允許程式碼下載安裝或執行較進階的功能，除非此程式碼為經過像是偉賽公司這類公開憑證中心所核發的憑證所簽署。

(4) 簡單易用

程式碼簽章數位憑證可以很簡單地配合事業單位所開發產品、巨集指令及元件的軟體工具來使用。

4. 世界無疆域之執行工作範例三：PKI（公開金鑰基礎建設）服務（VeriSign Managed PKI Services）

係使用符合國際標準的 PKI（Public Key Infrastructure）技術，協助企業或金融機構建置認證機制及註冊中心，核發憑證予該企業或金融機構相關業務之關係人，包括企業法人、企業之經銷商、供應商、買家、員工或各項交易使用者等。藉此憑證辨識經由網際網路進入企業網站的人員身分。此外，運用 PKI 架構的憑證，具有簽署數位簽章、保護資訊完整與安全等功能，並可提供權限控管及交易存證的應用。因此企業或金融機構在網際網路上進行 B2C 電子商務或是產業上下游間的 B2B 商業行為時，可建構足夠的信用基礎。

本服務之特色與效益如下：

- (1) 競爭優勢：在最低整體成本考量之下，不需額外軟硬體投資的委外代管服務。

- (2) 已經過數千家企業考驗，具有一定的品牌信賴度及系統穩定性。
- (3) 市場軟體相容度高，具國際性、前瞻性、標準化的特色。
- (4) 擁有使用與整合的便利性：一般瀏覽器即可使用
- (5) 具備先驅的技術研發與服務項目以及完整的技術及顧問服務。

5. 虛擬團隊的建立與管理的五項致勝關鍵

(1) 虛擬團隊的建立

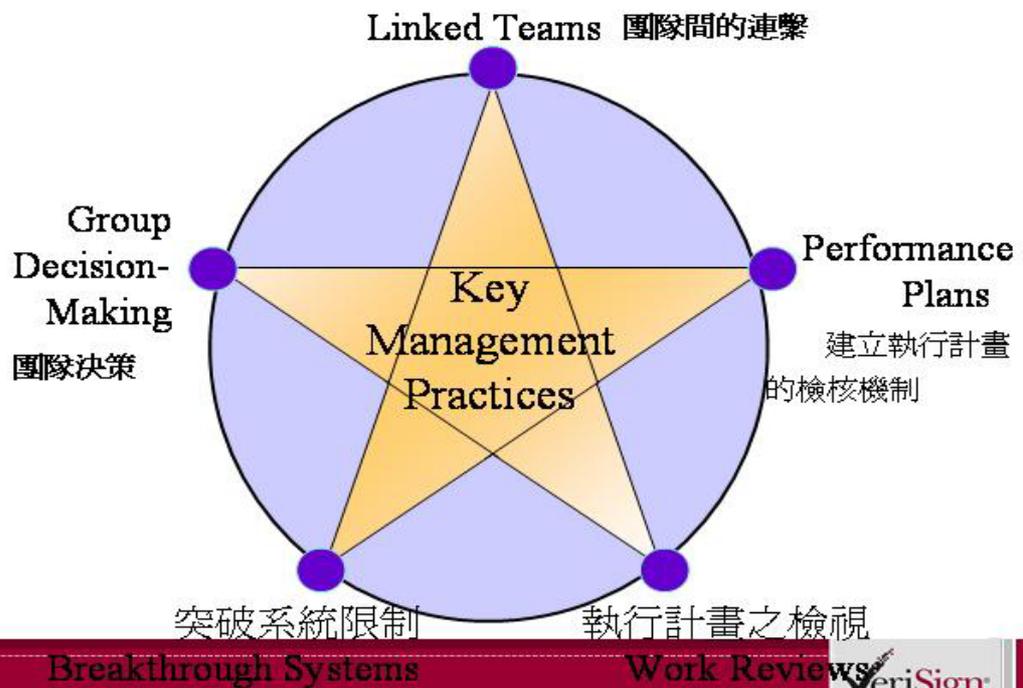
所謂「虛擬團隊 (Virtual Group)」就是團隊內成員不必在固定或同一處所執行業務，成員間的聯繫，全靠電子通訊方式，如：網路視訊電話（如：SKYPE、MSN 等）、電子郵件、網路、或視訊會議技術等。簡單的說，虛擬團隊打破傳統分工、集權、與規模的限制，以快速回應為主要發展目標，強調核心為企業組織主體、非核心為彈性擴張與縮編的組織機制，藉由快速的網路通訊聯繫整體組織，創造競爭優勢。

(2) 虛擬團隊管理的五項致勝關鍵

- [1] 團隊決策：下決策所需考量的因素，包括研商討論過程的意見交換與紀錄、整體工作歷程的回顧、參與者意見的提出與溝通檢討、相關新知資訊的收集篩選彙整、輿論意見併入考量、以及相關專家學者的諮詢等。至於針對各項議題的研議程序，依序為意見的陳述、彙集分類整理、研商討論以至最後的決議。最終所做成的決議不會是全數人所認可同意的內容，惟是需取得大家的共識，針對個別有異議且分辨之工作，仍須具備承擔並完成執行之認知。
- [2] 突破系統的限制：成功的管理者應設定預期目標，並對各項副標的有清楚的認識，並建構執行情況自我檢測與後續內部檢討的機制，且隨時主動掌握主要影響目標達成率可能影響因子的變動情形。
- [3] 建立執行計畫的檢核機制：明確列出應檢核的項目，且控制檢核項目在 7 項以下，以充分掌控之，檢核的對象應至少涵括影響執行成效因子的 80%，並將檢核的事項聚焦在辦理的結果，而不是辦理的過程，並將該結果進行特定化、數據化或明確化的描述，且列出各檢核項目重要性的優先順序，並探討其交互關係所代表的意義。

- [4] 執行計畫之檢視：檢視的對象為整個計畫預期的或團隊領導者預設的目標成果，以清楚展現出目前執行狀態、已完成事項或進度比例，另為達有效控管執行成效，應採用 48 小時時間區間內的數據資料進行檢視統計，並繪製簡單易懂的圖表，使分析檢視結果者可以在 3 分鐘內完成口頭報告，並使決策人員充分掌握執行近況。檢視分析的重點在於問題癥結點之解決與否，以及額外得到的收穫的原因與其變化情形。
- [5] 團隊間的連繫：首先應進行各團隊間關聯性或組織階層性之分析及架構，同一階層的團體應於規劃於一致之時間點進行各主題的研商討論，所討論的重點聚焦於整個大團體所冀望達成的總目標，不要有所偏離，再藉由連繫的管道或上一階層的領導管理者進行意見的統籌處理，整個運作的體制如同有調理的矩陣運算，持續不斷且多層次的運行。

Five Key Management Practices 虛擬團隊管理的五個關鍵因素



6.心得與感想

自從湯瑪斯.佛里曼(Thomas Friedman)發表「地球是平的」一書之後，全世界的眼光開始集中在網路科技的應用，網路科技的持續發展，將改變未來的人力資源管理模式，例如：員工在家上班、虛擬公司的普遍化，多元化的雇用關係等，成了未來的人力資源管理主軸。湯瑪斯的另一本著作「零距離的世界-21世紀的演進發展史」，吸引了世界經濟領導者的目光，其中提及「虛擬團隊」已達成出乎意料的成效，並接續造就無限效率的成功奇蹟。

建構一個成功虛擬團隊的組成因子包括完整的策略、實際推動的執行者與促使功能持續不斷進行的運作程序。偉賽公司以本身實際推動的成功經驗，尤其該公司所提出的跨時空虛擬團隊的五項致勝關鍵，值得正準備推動虛擬團隊企業者的借鏡。

(四) 蕭恩·霍普金斯 (Shaun Hopkins)：訓練者的行銷技巧

訓練是促進績效的重要一環。舉凡公司的管理革新、組織變革、新生產工具的使用、績優員工晉升訓練及改善表現不佳的員工等，都必須藉由訓練才能達成。但訓練的課程如何被廣泛的認同，引起注意，讓公司的老闆、派訓部門及受訓者認為訓練者所提供的課程是有益於公司競爭力的提升、增進部門的生產力及改善受訓者的工作態度與技術等，則必須有賴訓練者的行銷技巧。

本項研討會是由訓練公司的負責人蕭恩·霍普金斯 (Shaun Hopkins) 所主持。首先，他開門見山對所謂「行銷」兩字加以定義：「行銷就是製造你能銷售的東西，而不是銷售你能製造的東西。(Marketing what you can sell, not selling what you can make!)」，並指出下列現象與未做行銷有關：

1. 正常的訓練計劃被取消
2. 開班人數不足
3. 受訓者他們太忙，以致無法參訓
4. 學員反映：課程無法應用在實際生活
5. 沒有被告知公司新的業務措施
6. 學員遲到早退
7. 受訓者不知為甚麼會被派訓
8. 派訓部門常經費不足
9. 公司不瞭解你的開班課程範圍或提供那些服務
10. 電話未響 (生意真差)

以下是蕭恩·霍普金斯帶領與會者如何做好訓練者行銷的重點摘要：

1. 訓練的總目標 (Total Training Target)

-課程的製定過程

在做課程行銷以前，應先瞭解一個課程的製定，係經過三個步驟，分別摘要如下：

步驟一：訓練的設計

- (1) 列出與課程相關的工作作業內容
- (2) 分析訓練需求
- (3) 分析你的聽眾
- (4) 撰寫課程內容
- (5) 設計實習計劃
- (6) 設計簡報
- (7) 撰寫課程教材
- (8) 課程試教
- (9) 正式授課

步驟二：訓練的執行

- (1) 介紹大綱
- (2) 提供課程內容
- (3) 指定實習（作業）
- (4) 活動監督
- (5) 給予回饋
- (6) 分組討論（任務報告）
- (7) 總結報告

步驟三：訓練結果的評估

- (1) 學員對訓練課程相關安排之反應及滿意度
- (2) 訓練結果之評估（學習測驗）
- (3) 訓練後是否有助於工作表現
- (4) 訓練後是否對公司業務有正面影響
- (5) 訓練後投資報酬率（ROI）是否增加

2. 你是在賣產品，還是在做行銷？

當我們在做行銷時，必須注意，不是在推銷產品的本身，而是在強調產品與客戶生活的便利關係，採用你的產品之後，對客戶在生活上有甚麼益處？這是客戶最關心的。對於訓練課程的推銷，也是一樣，必須強調接受你的訓練後，對公司有甚麼好處？競爭力是否提升了？對受訓者個人來說，是否有利於改善他的工作，是否對他的生涯發展有幫助？

下列公司，你認為它賣產品的答案是甚麼？行銷的答案應該是甚麼？（以下是筆者所填的答案）：

公司名稱 (Company)	產品答案 (Product Answer)	行銷答案 (Marketing Answer)
American Express	信用卡	生活與消費的便利性
Proctor & Gamble	生活日用品	品質
Microsoft	軟體	解決程式問題
DaimlerChrysler	旅行車	安全、舒適、行車風格
Amtrak	火車	渡假
Prudential Insurance	保險業務	終身服務
Coca-Cola	飲料	清爽、享受樂趣
Dell	電腦	物美價廉，維修方便
Verizon	網路服務	高速連線
Pfizer	西藥	健康

3. 認識你的行銷對象

對訓練者而言，其行銷對象有三種人，必須針對不同對象，做不同的行銷：

- (1) 當事者 (Clients)：指公司能提供訓練經費的行政主管。

(2) 客戶 (Customers)：指公司授權負責派訓的經理人。

(3) 消費者 (Consumers)：公司參加訓練的人。

(1) 對當事者行銷重點在於：

- [1] 課程與公司願景、目標、策略的關聯性；
- [2] 課程訓練後的投資報酬率 (ROI-Return On Investment)；
- [3] 課程與提升公司競爭力的關係；
- [4] 課程與提升公司附加價值 (value) 的關係等。

(2) 對客戶 (Customers) 的行銷重點：

- [1] 訓練目標是否能解決相關部門的問題；
- [2] 怎樣選派適當的人參訓；
- [3] 訓練費用與公司預算是否能配合等。

(3) 對消費者 (Consumers) 的行銷重點：

- [1] 參加本課程能得到那些報償或升遷；
- [2] 保證本課程可以應用在工作上；
- [3] 可以與其他公司相關人員作經驗分享並結交朋友；
- [4] 訓練地點的便利性或渡假性等。

4. 如何提升你的訓練服務

- (1) 定位公司的願景與目標；
- (2) 產品理性地成長
- (3) 行銷不僅靠廣告
- (4) 與客戶建立關係

創造定位：

- (1) 定位公司的任務、使命

- (2) 找出公司面臨的問題
- (3) 公司準備採取的措施
- (4) 確認參訓者面臨的工作議題

定位的步驟：

- (1) 確認公司的使命
- (2) 確認公司排列前五名的企業目標
- (3) 與主管、資方代表及受訓者針對以下六個項目面談、：
 - [1] 你做些甚麼？
 - [2] 你如何做？
 - [3] 何時及何地去做？
 - [4] 為何以那種方式去做？
 - [5] 你與何人一起做？
 - [6] 我如何能幫你做得更好？

5.隨時不斷地發揮你的創意

訓練課程須不斷地創新，才有新鮮感，才具有吸引力，以下是蕭恩·霍普金斯帶領大家作腦力激盪：

推銷事業演練

1. 分組後，選擇以下一種產業，與你的組員作腦力激盪，研商如何推銷你的事業（新的行銷策略），吸引新的客戶。
2. 無經費上的限制，但你的想法必須「合理」。
3. 儘可能地發揮你的創意。

公司名稱：

New Millennium（銀行業）

Java Hut（咖啡店）

Fit-for-Life（運動用品）

Beauty and the Beast（髮型店）

Bibliography（書店）

The Rose Petal（花店）

Groceryland（雜貨店）

Bow Wow Meow（寵物店）

6. 贏得公眾注意的步驟 (Steps to Winning Publicity)

(1) 吸引聽眾的注意

- [1] 突出的設計
- [2] 強烈的色彩
- [3] 大型文字
- [4] 有力的攝影技術
- [5] 吸引注意的大標題

(2) 抓住聽眾的興趣

- [1] 參加的人是誰

- [2] 為甚麼來參加
- [3] 他們想學到甚麼
- (3) 刺激聽眾參訓的慾望
 - [1] 上了這個課程後，可以幫助你解決那些問題
 - [2] 受訓者如何得到好處
 - [3] 受訓者如何獲得進步
 - [4] 受訓者可以得到那些別人所無法得到的東西
- (4) 展開你的事業
 - [1] 鼓勵你的聽眾現在就採取行動
 - [2] 報名手續儘量簡單容易
 - [3] 走向你的當事人、客戶及消費者
 - [4] 讓你的行銷對象輕易地與你共展事業

7. 58 個行銷技術

(1) 廣告 (Ads)

將你開辦的訓練課程刊登在公司的布告欄或業務通訊，記得廣告的方式須應用前述第六項（贏得公眾注意的步驟）所述及的技巧。

(2) 定位 (Alignment)

任何的訓練課程必須至少與下列其中一個密切結合：

公司使命，公司面臨的問題，公司擬採取的措施或參訓者相關的工作議題等，將它與你的課程教材密切結合在一起。

(3) 小手冊陳列 (Brochure Display)

將你要行銷的課程製成小手冊陳列在訓練中心或發給你的當事人、客戶及消費者。

(4) 商務名片 (Business Cards)

利用商務名片行銷訓練部門的使命及主要訓練產品。

(5) 結訓證書 (Certificate of Accomplishment)

對於完成訓練課程者發給結訓證書。員工喜歡將自己辛苦完成的訓練證書掛在職場，這等於也在為你做宣傳。

(6) 認證 (Certification)

將你所設計的一系列相關課程組合成為一個模組，當受訓者完成此一系列的課程之後，給予完成這個模組課程的結訓證明。

(7) 拍攝班級照片 (Class Photos)

購買展示用的文書夾，將結訓證書及班級活動照片置入夾內展示，讓尚未受訓者看到後，留下深刻印象。

(8) 確認電話及電子郵件 (Confirmation Calls and Emails)

在開課前兩個星期用電話通知參訓者，在前一個星期則以電子郵件再通知一次，通知的語氣及用語最好能帶給參訓者鼓舞與激勵，同時也可藉此確認受訓人數，並同時提醒參訓者為離開工作崗位作準備。你的電子郵件最好附寄上課前的檢查表，讓參訓者在上課前能做好各項準備。

(9) 課程行事曆 (Course Calendar)

將你所開辦的課程按季做成行事曆，將該行事曆分發給每一部門，並確認在企業內部網路可以看到它。

(10) 課程描述 (Course Description)

為你所能提供的每一項課程撰寫非正式且具行銷取向的課程描述，並將它附在正式的課程大綱上。

(11) 交叉訓練 (Cross Training)

訓練部門常被許多員工視為渴望追求的職位，我們可以篩選優秀的志工，加以交叉訓練後，羅致為兼任的教師。

(12) 獎賞客戶 (Customer Awards)

對於受訓後在工作上有顯著績效改善者給予適當的獎賞。舉辦「獎勵之月」，每月獎勵那些經常接受你訓練服務的客戶。

(13) 建立資料庫 (Data Base)

對每位受訓者、客戶及當事人之資料應建立檔案並隨時更新，同時可將最新的訓練課程等相關資料及訓練通訊寄給他們。

(14) 宣傳物品 (Deliverables)

對訓練部門所有可宣傳物品，包括手冊、簡報、工作輔助教材及通訊等，可建立獨特的「觀感 (Look & Feel)」，以增加品牌形象。

(15) 參加公司各部門會議 (Department Meetings)

可請公司的重要經理人員邀請你參加他們部門的會議，介紹並宣佈新的訓練課程，告訴員工他們如何能在該項訓練中得到甚麼益處。登記參訓的第一步就是讓參加者察覺該項訓練的重要性。

(16) 協助員工個人生涯發展計畫 (Development Plans)

開始行銷一個觀念，就是員工每個人都需要有自己的生涯發展計畫，此一計畫反映個人在公司績效表現的一個過程，讓他們知道透過訓練，可以幫助他們實現這個需求。

(17) 電子郵件通告 (Email Announcement)

藉由電子郵件，經常通知你的當事者、客戶及消費者有關新開辦的課程與服務，讓你的聽眾知道與公司有關的最新專業知識，讓他們知道你是他們資訊的提供者。

(18) 傳單，手冊及海報 (Flyers, Brochures and Posters)

傳單，手冊及海報必須被用來宣傳你最新的訓練課程及服務，這些宣傳品必須能夠引起你的聽眾注意，並產生想更進一步瞭解相關資訊的慾望。

(19) 焦點群眾 (Focus Group)

將一些重要的客戶組成焦點群眾，請他們就你的訓練課程是否符合參訓者的需求提出忠告，並請他們提出如何才能符合他們新的需求。這些焦點群眾將能告訴你如何在「真實

世界」走往正確的方向。

(20) 信息追蹤 (follow-up message)

訓練部門必須對參訓者樣本進行追蹤，俾瞭解參訓者是否能將訓練所學到的技能應用到職場上。

(21) 善用口頭禪宣傳 (Footers, Tag Line)

將你宣傳的口頭禪印在你的文件及通訊上：包括信件、電子郵件、手冊及語音郵件。藉由口頭禪傳送你做了些甚麼，這有利於樹立你產品的品牌。

(22) 共用午餐 (Go to lunch)

有效掌握客戶關心及需求的最佳途徑就是與他們共用午餐。將焦點放在他們身上，探查甚麼是他們最關心的。

(23) 執行訣竅 (Implementation Tips)

參訓者需要得到協助，俾將受訓所學到的技能應用到工作上。可以提供他們工作上的訣竅，讓他們在工作崗位上能真正發揮所學。

(24) 僅受邀要者參訓的課程 (Invitation-only Programs)

針對經篩選及受邀之特定聽眾，開發特殊或高形象的課程，這種特殊產品將創造出另一個訓練服務之需求。

(25) 主動邀請 (Invitations)

取代開放式研討會，而針對你覺得會受益的人或你需要他們幫助的人發出邀請函。不要等到他們來找上你，你必須主動走向他們，這對你的訓練產品行銷才有幫助。

(26) 學習圖書室 (Learning Library)

任何訓練部門都必須有一個資源中心 (Resource Center) 提供書籍、視訊影帶、錄音帶、光碟片、網路訓練暨期刊等，用來提升你對參訓者的服務。

(27) 學習午餐 (Lunch' n Learns)

設計一系列輕鬆易懂的 45 分鐘快速學習課程，上課地點選擇在辦公室場所的午餐時間，可以利用這個模式迅速滿足參訓者的訓練需求。

(28) 宣傳配套 (Media Kit)

準備文件夾將你的聽眾所想知道的有關訓練部門資訊置入其中，包括課程行事曆、課程描述、服務一覽表及有關訓練部門值得宣傳的重要大事等，將此一宣傳配套在其他部門的重要會議中分發或發給公司決策階層的領導者。

(29) 使命陳述 (Mission Statement)

將你的訓練部門使命描述，包括訓練的宗旨、訓練的內涵及訓練的目的等公布在每一個部門，提醒每一個人你對使命的承諾，也可以將這個使命刊在你的行銷配套中。

(30) 課程模組 (單元 Modules)

員工較喜歡簡短、扼要的訓練課程，因此你可以嘗試將較長的課程分割成幾個小段落，成為一系列獨立、簡要的訓練課程。

(31) 每月管理訣竅 (Monthly Management Tips)

每月送給你的聽眾有關管理方面的訣竅，這個小禮物是針對管理方面特定的主題，告訴你的聽眾如何做的簡短、切中要點的勉勵語等。

(32) 業務通訊 (Newsletter)

定期的將訓練業務通訊寄給你的聽眾，告訴他們有關訓練方面的最新消息並報導學員在工作崗位上的成就，為了讓讀者感動，必要時可附上相關照片。

(33) 線上社群 (On-line Community)

可以為上過相同類型課程的參訓者設立線上知識社群，讓他們可以在社群中作資訊分享，發問問題，並交換工作經驗及分享成就。

(34) 線上協助 (On-line Help)

設立一個電子郵件帳號提供參訓者發問平台，協助他們如何將所學到的新技能應用至工作上。

(35) 線上報名 (On-line Registration)

讓報名手續更為簡便，可以利用電話、電子郵件或在網路上作線上報名。

(36) 線上商店 (On-line Store)

在訓練服務網上設立線上商店為行銷對象服務，可以代為訂購訓練相關教材、圖書室的書籍及相關服務。

(37) 工作中參照資料 (On-the-job References)

每一個課程應該包括與參訓者有關的工作單、查對表、流程圖及步驟參照資料等，用來協助參訓者回到工作崗位後能表現得更好。要把此一參照資料當做你訓練行銷的賣點。

(38) 網路學習 (On-site Learning)

可以將部分課程改為線上學習以方便那些因工作關係無法到訓練中心上課的學員。

(39) 100%保證 (100% Guarantee)

宣傳你的訓練課程是百分之百的品質保證。藉由你提供的每一項教室中訓練、網路線上課程及為客戶解決方案等來保證你的訓練品質。

(40) 新進員工定向訓練 (Orientation Class)

利用新進員工定向訓練課程來行銷你的訓練服務，告訴這些新進員工如何從公司獲得生涯發展的機會。

(41) 參訓者權利法案 (Participant Bill of Rights)

撰寫並公布參訓者權利法案，告訴參訓者在每一項訓練課程應受保障的權利，此一權利法案應公布在每一教室並印在你行銷的宣傳品上。

(42) 績效評鑑 (Performance Appraisals)

協助公司經理人員如何對參訓者做評鑑，讓他們瞭解訓練的結果如何實現參訓者發展上的需求。行銷時特別強調員工的發展計畫做為年度考績衡量的一部分之重要性。

(43) 行銷贈品 (Promotional Items)

每個人都喜歡行銷方面的贈品，如筆、杯子、T 恤等。行銷贈品是讓人最能印象深刻的行銷方式。

(44) 請熟客推荐 (Referrals)

可請對訓練服務滿意的客戶推荐新人來參訓，個別地邀請這些被推荐的新人參加你的訓練課程。

(45) 個別推銷拜訪 (Sales Calls)

個別推銷是最有效的行銷工具，你可以與客戶約定時間，親自拜訪他們，找出他們的需求，讓他們知道你的服務項目，並建立彼此的良好關係。

(46) 優勢展現 (Showcase)

舉辦年度訓練發表會，展現你的訓練成果，在發表會上進行小型研討會並作簡報，此一發表會類似訓練會議，邀請你的重要客戶參加。

(47) 新課程發表會 (Sneak Preview)

邀請具影響力的人士參加新課程的發表會，簡單介紹新課程的重點及參訓者可以獲得的好處。新課程發表會有助於訓練課程需求的增加。

(48) 利用各種機會作演講 (Speeches)

利用各種機會，如各部門業務會議或公司大型活動場合等，對你的客戶作演講，在適當場合提供有關訓練方面的備忘錄或加入慶典的主辦人行列。

(49) 成功案例 (Success Stories)

與參訓者保持連續，並將他們受訓後在職場上的成功案例記錄下來，將它發表在網路上、訓練通訊及宣傳配套上。

(50) 持續進階訓練計畫 (Succession Planning)

為你的參訓者提供更高一層次的訓練機會，好讓那些具高潛力的員工能得到相關訓練後而獲得晉升。

(51) 定期調查 (Surveys)

透過對客戶定期作調查，可以知道他們未來的需求以及他們對你服務的滿意度。

(52) 推薦書或感謝狀 (Testimonials)

對於成功且心存感激的參訓者，可以請他惠賜推薦書或感謝狀，你也可以透過課程結束的參訓者評語，來蒐集這方面的資訊。藉由參訓者的見證是對有意參訓者的最好宣傳。

(53) 成立訓練董事會 (Training Board of Directors)

成立訓練董事會，由懂得訓練業務的董事所組成，由他們提出未來的訓練政策及策略

方向，讓他們扮演決策者角色。

(54) 訓練年報 (Training Report)

透過訓練年報，讓人瞭解你一年來對訓練所作的努力與成果。

(55) 打開能見度 (Visibility)

利用招牌讓人能夠知道你訓練部門所在位置，也可以透過招牌提升服務部門的形象，讓人看到後感覺振奮。

(56) 語音郵件 (Voice Mail)

利用語音郵件做為行銷工具，藉由此一郵件告知有關訓練相關信息。

(57) 明示你的服務網址 (Web Address)

利用你所設立的網站作行銷，記得在你的通訊或文件上印上你的服務網址，好讓有意上網者找到網址。

(58) 利用網站作互動平台 (Web Site)

利用你的網站做為與外界接觸入口，你的服務網站應包括主要通路，如訓練服務項目、課程名稱暨內容、工作輔助教材、網路線上學習及與行銷對象的互動平台等。

8. 心得與感想

訓練品質的好壞固然會影響客戶對你未來的需求，但即使你的訓練品質好，如果不透過有力的行銷，仍無法保證你的客源會綿綿不斷，可見訓練者的行銷是多麼重要。

本項研討會讓我們學到甚麼是真正的行銷技巧，尤其蕭恩·霍普金斯所提供的 58 項行銷技術值得我們訓練單位作參考。

（五）克勞斯.偉昆：過程- 改變世界的一個觀念

本屆年會的閉幕典禮特別邀請國際績效改進協會（ISPI）終身名譽會員克勞斯.偉昆（Klaus D. Wittkuhn）主講，其演講方式非常生動，另人印象深刻，他從小至煮一杯咖啡、進而能觀賞到世界著名藝術作品、又進而結合科學技術之改進而造就了令人驚嘆成就，帶領大家一起回顧過去績效思維之意涵與演變以及未來績效改進之策勵思維。

克勞斯提出 700 年前的世界與現今是大大不同，以前重視「安穩」輕「變動與改革」，以前生活步調緩慢，現在生活是講求「時效與效能」，如果仍然沿用過去的經驗或方法，將會導致與社會脫節或企業個人經營困難之可能，所以「過程思維」，已成為時代的趨勢。然而，過度強調或重視績效（效率）亦可能間接阻礙或扼殺了創新與創意文化之能力。因此如何將企業營運重心從唯一獲利與過程紀律績效之追求，轉回至兼顧平衡之企業成長與創新績效，是我們應再深思之課題。



另外，克勞斯強調了重要關鍵（黏合劑）使得「過程思維」得以由本世紀興起原因。因為「過程」是績效提昇的主要思維，如果我們能從基本（本源）及演進發展探究，相信對我們會有很大的收獲。而企業生存之創新發明其本質就是一種毫無定律可言的過程，所以更要重視「黏合劑」之平衡。因而當一家公司在導入

引進強化績效考核之過程，如六個標準差、全面品質管理等，應依企業各個功能別特性，找出「過程」的問題，然後用精確的方法，減少變因與去除缺失。但須注意「過程思維」對以創意文化為主之企業是不適用，創意很容易遭到抹殺，因為，突破的創新都會挑戰既有的常規，故不宜管控程度太深，否則將對突破性創新傷害更大，因為「過程思維」在本質上，其所需的心態、能力、方法，以及創新所需文化根本是不一樣。

所以，「過程思維」是一個複雜概念，現在雖然看來是非常簡單易懂。然而如何化成

實際行爲，並能將企業願景與個人工作目的、價值和意義，契合在一起，變成生命共同體，確不是簡單的一件事。尤其當科技打破疆域，在看到科技帶來變化與績效改進，任何單一個人的影響力與威力都相對渺小，即使居高權位的領導人也包括在內。所以「過程思維」、集思廣益、相濡以沫的團隊力量已益形重要。

心得與感想

如何以新思維思考，並能將複雜的概念清楚描述，進而創造新的模式工具以解決問題，這是每一個人都需要學習過程，也就是說我們必須讓自己變成一個有反思、反觀、內思、內省能力的人，並勇於進行冒險。讓我們能以精準的眼光、融合理性與直觀的頭腦，創造更卓越的未來。

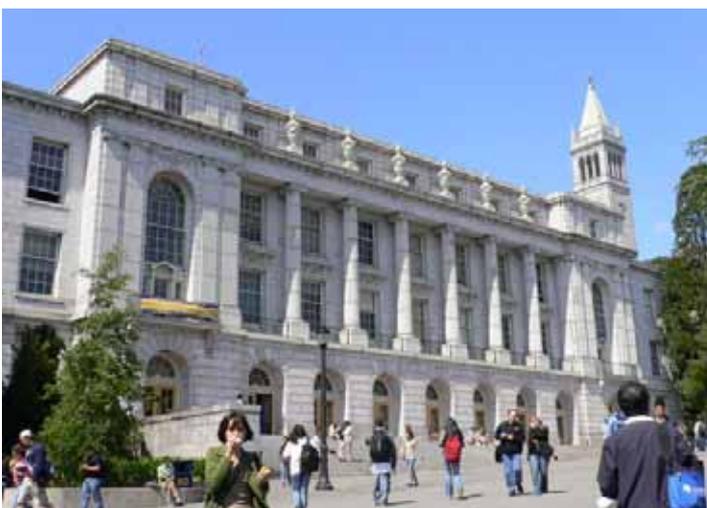
二、參觀加州伯克萊大學感想

加州柏克萊大學實際的名稱應該是「加州大學柏克萊分校 University of California, Berkeley」，位於美國舊金山灣區的東岸，與舊金山聖荷西及奧克蘭聯合成為加州中部最大都會區。該校正式成立於 1866 年，它的前身則源自廿年前，由加州學院 (College of California) 與農礦機械技術學院

(the Agricultural, Mining, and Mechanical Arts College) 兩所學校的合併。學校環境優美，充滿人文及藝術氣，以傳統的、多學科綜合的文理學院為主，以新興學科專業學院為輔。該校佔地

1,232 英畝，大學部學生有 2 萬 3 千 2 百零 6 人，研究所學生 9 千 8 百 70 人，合計 3 萬 3 千零 76 人，

師生比為 1:16，外國學生佔 4%，其中華人學生有 5 千 4 百 23 人。柏克萊大學是全美排名前 5 名的頂尖學校，著名校友包括前美國司法部長 Edwin Meese、美國聯邦法院大法官 Earl Warren、我國中央大學校長劉全生博士、暨南國際大學校長張進福博士均為其校友。



很多美國人都把柏克萊視為一所社會人文科學氣息濃厚的學校，這是由於在三、四十年前的柏克萊就是嬉皮及反戰文化運動的起源，今天這樣的氣息雖然降低了許多，但這個印象仍然深植美國民心。無可諱言，柏克萊的自由與民主風氣遠盛於一般大學。訪問當日，正逢美國前任總統卡特到該校演講，演講廳外面，擠滿了美國派兵佔領伊拉克的擁護者與反對者，雙方雖壁壘分明，但彼此卻很克制，絕不叫罵或互打，對台灣是很好的一個示範。

三、參訪多明尼根大學心得

多明尼根大學是一所具一百多年的天主教大學，位於加州馬寧鎮，金門大橋北部 12 哩處，成立於 1890 年，至今有一百多年歷史。該校與加州管理學院有伙伴的關係，這次參訪係由中華民國訓練協會委由加州管理學院安排，因此，我們訪問該校特別受到禮遇，由校長親自接待。當校長被問及該校能維持一百多年的成功因素何在時，他答復：成功的因素



在於：（一）「小而美」的策略：該校學生（含大學及研究生）只有兩千多人，學生與教職員之比為 11 比 1，因此學生可以受到較多的照顧；（二）所開辦的科系多屬跨領域的科系（interdisciplinary studies），因此畢業的學生可以就業的範圍較廣；（三）重視研究風氣：自大一開始，就培養學生研究的習慣，使他們對事物的看法均能抱著實證的態度

去看待。（四）超越國界、種族、性別：該校目前少數種族血統之學生約佔百分之四十，女性學生約佔百分之七十七。

台灣的大學愈來愈多，但大多缺乏獨特的風格，多明尼根大學的「小而美」的策略以及它的成功歷程值得我們國內學界做為學習標竿。

四、拜訪加州州政府人事行政局紀要

5月4日拜訪加州州政府人事行政局，由該局就業服務及技職訓練部門主管卡倫(Karen Coffee)與相關行政人員接待並座談，瞭解該州政府相關人事措施情形如下：

(一)基本資料部分：州政府全職員工約 219,000 人（不含公立學校教職員數），臨時人員則達約 60,000 人，另約有 1,400 人從事人力資源之工作。員工性別約男女各半，惟高等級



職務男性居大多數，基層人員女性則達約 85%。全職人員分成 4,400 個職別，20 個職級，個別訂定不同之進用條件。

(二)進用、升遷方式：人員進用以考試為之，依職務屬性分採複合設計，併採筆試、口試、實務操作、心理測驗等方式，由各部門視需求自行辦理招考。員工可在各部門間調任，但升遷則需具備相當經歷及一定之訓練後參加考試，擇優升任，故其升遷與訓練具有緊密之配合。

(三)特定族群保障：加州州政府於兩年前對於婦女、身心障礙等特定族群有保障規定，但目前已無相關保障事項，不過就身心障礙人士進用為員工，可以申請先予試用三個月，試用期滿視同考試及格，將以正式員工進用，並供給工作時所須之相關特殊輔助設備。

(四)員工激勵措施：一般而言，州政府員工待遇較民間企業平均約低 25%（而在州政府提供志工人員則不給酬勞，惟酌供給交通補助或必要設備），由於員工與民間待遇之明顯差距，故較難吸引人才到政府機關服務，工作士氣亦難免受到影響，因而採行各種激勵士氣措施，例如：1. 設計有趣之工作，激發員工挑戰意願。2. 調任不同地區服務，以增加新鮮感與挑戰機會。3. 建立良好之長官與部屬之互動關係。4. 給與多面項升遷途徑與機會……等等。惟加州政府目前並未採行績效報酬制度（即員工不因績效之良窳而待遇有所不同）。

(五)訓練進修部分：

1. 專職訓練機構：加州政府對於員工之訓練亦予重視，原設有 2 個員工訓練中心，但兩年前經予裁撤，主要是基於財政負擔之考量。目前州政府人事行政局及各部門自行開辦各種訓練課程、委外與大學合作或補助員工費用自行赴民間學習機構（學校）參與相關進修訓練。
2. 中高階主管人員之訓練：未來在加州政府 2008 年人事現代化改革計畫中，特別提及相關人事改革重點有三，分別為 1. 縮小目前 4400 個職位分類。2. 減化進用及升遷考試流程。3. 提升中高階主管人員訓練機制。
3. 推動公務人員終身學習：州政府在推動公務人員終身學習這部分目前並沒有統一的法制規定（例如：最低時數之限制、推動方案、獎勵措施…等等），但一般地方政府則可視其需要訂定相關規定。另在 E-learning 課程部分，州政府目前正處於起始階段，並未有很多課程可供選擇，但這方面正也是州政府欲積極拓展發揮的部分。

(六)員工退休權益：員工任職 10 年以上退休者，於年滿 65 歲時可支領年金，退休年金計算方式係以俸給 $\times 2\%$ 服務年資計算，惟年滿 63 歲以後之服務年資即不再採計累加退休金。由於受二次大戰後嬰兒潮之影響，正值較高退休潮，估計約 35% 為 55 歲之即將退休人員，對於可能產生之人力斷層之情形已予關注。

(七)員工結社權：員工得組織工會，州政府員工現共有 21 個工會，員工可就薪資、工時與工作環境等提出訴求協商，但不得罷工，且相關文官任用資格亦不在工會談判內容之中。

(八)實施彈性工時：員工工作時間每週 40 小時，可自行彈性調整上下班時間，甚至可彈性調整為每天上班 10 小時，每週上班 4 天即可，彈性幅度相當大。

(九)心得與感想

加州州政府州全職員工有 21 萬 9 千人（不含公立學校教職員數），臨時人員 6 千人，但只有 1 千 4 百人從事人力資源管理工作，大約是一位人事人員服務 160 位員工，用人相當精簡，主要原因係人事業務充分授權給地方政府且網路化推動得很徹底。

該州人事措施方面，如推行志工制度、大幅度的彈性工時、及升遷與訓練緊密結合等，值得我們學習。

肆、結論與建議事項

本次的開會暨參訪活動，在 IFTDO 與加州管理學院的周詳安排下，行程頗為緊湊，但收穫也相當豐富。除了開會時，與來自世界各國的專家學者作研討，交換意見，吸收新知與經驗分享外，對於享譽國際的柏克萊大學暨多明尼根大學的各自獨特校風與美麗校景暨加州州政府的多元化服務亦留下深刻印象。在本文各項論述中，除了分別就所參加研討會闡述研討重點暨心得感想外，茲將可茲本公司借鏡之處，建議如下：

一、本公司對未來五至十年的大專退休人力所產生之人才斷層現象應及早作因應：

人才斷層主要原因是人口遞減，而二次大戰後嬰兒潮時期的勞工在未來五至十年內將大量的退休，技術傳承青黃不接，造成人才斷層現象。據統計，本公司未來五年每年將有 800 至 1209 人退休；未來十年則更多，每年約有 1446 至 1714 人退休。當務之急，必須未雨綢繆，及早尋求替代之道，如採用新科技工具、加強員工專長訓練、推動志工制度及建立知識社群等才能根本解決。

二、對特定或臨時任務編組可採虛擬團隊方式，以有效運用人力：

虛擬團隊是利用電子商務科技的連結特性，連結不同地區、不同部門、不同專業的成員，透過網路科技媒介，針對特定或臨時任務，達成共同之目標，不但分工明確，權責分明外，更能打破傳統組織的樊籬，真正做到人盡其才，事竟其功的人資管理目標，值得本公司採行。

三、加強訓練人員的行銷技巧訓練：

教育休閒事業已列為本公司多角化經營的項目之一，而本公司接受外界委託訓練是目前的行銷重點，如何讓每位訓練人員打破傳統思維，建立行銷觀念，是踏出事業發展的第一步，建議針對訓練人員舉辦行銷技巧訓練，以提升行銷能力。另外，蕭恩·霍普金斯所提供的 58 項行銷技巧值得訓練單位參考。

四、開辦跨領域的（Interdisciplinary）訓練課程，以培養通才，有利於實輪調：

本公司目前組織係採功能性分功，計有發電、輸變電、配電、營建、業務、財會及管理系統，各系統之間的輪調通路非常狹窄，甚至同一個單位（如核能電廠）內的各部門輪調都相當困難，例如輻射防護部門要輪調至電氣部門就很難，主要原因是員工所從事的工作分得太細，缺少跨領域的專業訓練是主因，因此建議多開辦此類訓練課程。