

出國報告書（出國類別：開會）

參加美國訓練與發展協會(ASTD)
2008 年會及展覽報告

服務機關：台灣電力公司訓練所

姓名職稱：呂華棣 教育訓練監

派赴國家：美國

出國期間：自 97 年 5 月 30 日

至 97 年 6 月 7 日

報告日期： 97 年 7 月 31 日

QP-08-00 F04

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參加美國訓練與發展協會(ASTD) 2008 年會及展覽報告

頁數 30 含附件：是 否

台灣電力公司/人力資源處陳德隆/電話 2366-7685

呂華棣/台灣電力公司/訓練所/十二等教育訓練監/電話 2666-7216 分機 1610

出國類別：1 考察 2 進修 3 研究 4 實習 5 其他

出國期間：97.5.30~97.6.7 出國地區：美國

報告日期：97.7.31

分類號/目

關鍵詞：美國訓練與發展協會、ASTD

內容摘要：

美國訓練與發展協會（ASTD）成立於 1944 年，是企業培訓和績效評估領域的最大職業協會，其網路遍及美國國內及國際分支機構，在 100 多個國家代表，15,000 多個會員組織。ASTD 年會及展覽為全球教育訓練界最大之盛會，邀請世界超過 70 個國家的代表前來參加論壇、研討會和展示，同世界頂尖的企業培訓和績效評估領域專業人士探討交流，建立社交網路。ASTD 也在展會期間對外提供研究分析、出版物以及合作聯盟的研究成果與實際經驗調查結果、分析報告等資訊。

今年 ASTD 大會的議題涵蓋目前全球企業人力資源最關心的(1) 職涯規劃與人才管理、(2) 教學設計與執行(3) 數位學習(E-learning)(4) 推動組織變革 (5) 領導力與管理能力發展 (6) 將學習作為企業策略 (7) 培訓的績效評估(8) 績效改善 (9) 個人與專業發展等九大項目，提供不少趨勢值得借鏡。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網 (<http://open.nat.gov.tw/reportwork>)

目 錄

	頁次
壹、出國目的.....	1
貳、出國行程.....	4
參、出國工作重點.....	5
肆、心得及建議.....	26
伍、附件.....	28

壹、出國目的

美國訓練與發展協會(ASTD)是全球最大企業培訓、職場學習與績效發展領域的組織，ASTD成立於1944年，擁有多達70,000名會員與夥伴，他們來自世界超過百餘國家及無數的組織，包括跨國公司、中小型企業、政府、學術機構、顧問公司，以及有關產品與服務的提供者。近年來，ASTD更致力於學習與績效結合相關議題之研討，每年在美國舉辦的年度大會與展覽會是人力資源、培訓學習和績效評估領域最有影響力的活動之一，吸引了各國學習與績效有關人士，紛紛組團參加。

面對快速變化的知識經濟時代，組織與個人必須隨時注意變化的趨勢，才能有效掌握環境的變數，建立核心競爭力並開創新機。尤其是本公司正面臨前所未見之經營挑戰，如何因應時代的潮流，與時俱進。加強組織變革，提升人力資源素質，強化競爭力，實為刻不容緩之課題。

參加美國訓練與發展協會(ASTD) 2008年會及展覽，可以廣泛接觸世界人力資源、培訓和績效評估的先進理念與實務，體驗企業培訓和績效評估，觀察全球各地區組織的變革，並可擴大社交網，與來自全球不同地區、不同行業的人力資源、培訓學習專家對話、交流，瞭解人才培育之國際發展趨勢，獲得最新理念、產品和服務，透過此全球HR領域頂級盛宴，實是一個不可多得的最佳捷徑。

ASTD 台灣分會簡介

ASTD台灣分會成立於2005年 12 月 7 日，其願景是：透過全球化交流與合作，提昇台灣地區之組織學習與績效，任務則為舉辦及參與國際活動，以增進台灣地區之組織學習與績效，並提昇個人與專業能力之發展，促進與全球學習與績效發展脈動緊密結合，2008年美國訓練與發展協會(ASTD)年會及展覽，ASTD台灣分會依往例組團參加，並由該分會趙理事建敏擔任領隊，團員共22位，分別來自政府機關、國營事業及民間企業，如：經濟部、公務人力發展中心、台灣電力公司、台灣金融研訓院、民間管理顧問公司及科技公司等，成員如附表。本次出國參加ASTD台灣分會組團前往，除可以用團體費用報名摺節報名費支出外，並期藉由參與該分會，凝聚團隊力量，共同學習。

附表

ASTD 台灣分會參加成員表

姓 名	單 位	職 稱
趙建敏	ASTD 台灣分會	理事
楊紹琦	ASTD 台灣分會(自強基金會)	課程規劃師
劉慈	公務人力發展中心	主任
劉文華	經濟部	視察
陳淑貞	台灣金融研訓院	所長
李欣怡	台灣金融研訓院	專員
楊和睦	中華電信股份有限公司電信訓練所	講師
楊中旗	育碁科技股份有限公司	總經理
吳家寧	訊連科技股份有限公司	副總經理
章瑞敏	四零四科技股份有限公司	經理
程世芬	雅虎台灣分公司	經理
陳芳怡	忠欣股份有限公司(ETS 台灣區代表)	經理
葛建	華為大學 客戶管理培訓部	培訓經理
巫芳羽	大船關係企業 大船學院苑	總監
李兆芳	台灣積體電路製造股份有限公司	資深管理師
楊世熙	味丹企業股份有限公司	副理
方素惠	世界經理文摘 EMBA 雜誌	總編輯
陳致元	太毅國際顧問股份有限公司	襄理
李同原	太毅國際顧問股份有限公司	顧問
鄭偉修	安瑟管理顧問股份有限公司	顧問
彭若婷	安瑟管理顧問股份有限公司	專員
呂華棟	台灣電力公司訓練所	組長



ASTD 台灣分會參加成員合影



美國訓練與發展協會(ASTD) 2008 年會及展覽
會場-聖地牙哥會展中心

貳、出國行程

奉核定於97.5.30~97.6.7赴美國聖地牙哥參加美國訓練與發展協會(ASTD)2008年會，出國行程詳如下。

出國行程表

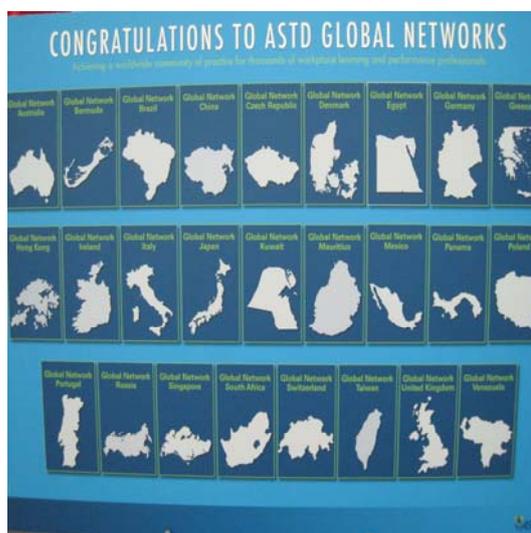
日期	地點	活動內容
97.5.30	台北/洛杉磯/聖地牙哥	搭機前往洛杉磯 搭巴士前往聖地牙哥
97.6.1-97.6.4	聖地牙哥	參加年會及展覽
97.6.5-97.6.7	聖地牙哥/洛杉磯/台北	搭巴士前往洛杉磯 搭機返台

參、出國工作重點

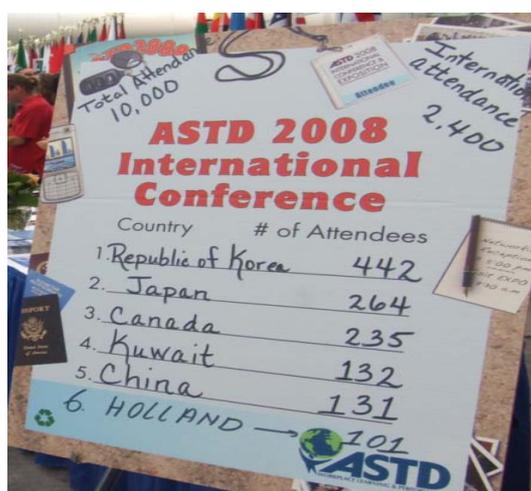


一、ASTD全球人力資源訓練與發展年會簡介

ASTD 全名為美國訓練與發展協會，是全球最大專攻職場學習與績效議題組織，其全球網路遍及 70,000 多個國內、國際分支機構，在 100 多個國家代表 15,000 多個會員組織。自成立第一年起每年春季，ASTD 舉辦“ASTD 全球人力資源訓練與發展年會”，邀請世界超過 70 個國家的代表前來參加論壇、研討會和展示，同世界頂尖的企業培訓和績效評估領域專業人士探討交流，建立社交網路。ASTD 也在展會期間根據自己的研究分析、會員和研討會、展覽、出版物以及合作聯盟的研究成果與實際經驗，對外提供資訊、調查結果、分析報告和應用資料。2008 年的 ASTD 年會在美國加州聖地牙哥舉行，全球許多關心在職學習與從事教育訓練的學者專家參與此項盛會。



參加會議的人員多為教育訓練人員，人力資源主管，企業顧問，政府代表，學者…等，總與會的人數超過一萬人。除美國外，尚有世界各國代表，共七十二個國家，國際代表團則有近 2,400 名代表參加，今年前三大的代表團分別為韓國（442 人）、日本（264 人）、加拿大（235 人），中國大陸參與者也不在少數，位居第五名（131 人）。



ASTD 台灣分會希望藉由參與此研討會，掌握 ASTD 最新發展趨勢及專業知識並藉此提昇國內教育訓練與人力資源之管理能力及人力素質，亦積極組團參加此會議，以 2005

年為例台灣代表之單位有政府部門、法人機構、學術單位及產業界等共約四十人，2006 年則約有五十人，2007 年台灣參訪團計有四十三人、其他各自前往與會者約有十幾人，總共約六十人。今年除了政府機關（經濟部、公務人員發展中心）與法人單位等單位外、參加的企業還包括台積電、中華電信、台電以及一些數位學習廠商及 EMBA 雜誌等等，加上其他各自前往與會者，總參加人數似不如前幾年來得踴躍。

今年 ASTD 大會的議題與內容非常豐富，提供不少趨勢值得借鏡研討會內容主要涵蓋目前全球企業人力資源最關心的九大項目：

- (1) 職涯規劃與人才管理(Career Planning and Talent Management)
- (2) 教學設計與執行(Designing and Delivering Learning)
- (3) 數位學習(E-learning)
- (4) 推動組織變革(Facilitating Organizational Change)
- (5) 領導力與管理能力發展(Leadership and Management Development)
- (6) 將學習作為企業策略(Learning as a Business Strategy)
- (7) 培訓的績效評估(Measurement, Evaluation, ROI)
- (8) 績效改善(Performance Improvement)
- (9) 個人與專業發展(Personal & Professional Development)

在這 4 天的會議中分別以工作坊(workshops)、貴賓演講 (Keynote Speech)、傳奇人物系列 (Legends Series)、研討會 (Education Sessions)、會中會 (Conferences-within-a-Conference)、晨間會議 (Sunrise Sessions) 及專題討論 (Forums at Four) 等方式針對九大領域加以研究探討。在上述討論中，尤其以會中會 (Conferences-within-a-Conference) 之方式最具特色且有深入的探討，在會議中每個主題有系統的將不同題目連續於會議期間分項進行研討，提供與會者另一不同型式交換意見及學習的機會。與會者可依據個人專長、興趣、需要選擇欲參加之場次及主題。同時藉由研討會的參與過程，可吸收最新的相關資訊，分享個人之工作經驗，及拓展人際關係。

展覽方面，展覽攤位由世界知名廠商展出相關產品，其中不乏韓國及中國大陸業者亦積極參展，ASTD 大會也同步進行相關之書籍及多媒體展覽。大會展覽場地佔地廣大，約有三、四百多家廠商與機構參展，展示內容包羅萬象，諸如：訓練相關書籍、錄影帶、教具教材、教學媒體，視訊教學系統、網路教學系統及諮商服務，將現今訓練發展趨勢，提供了最新寶貴的資訊及產品，是以展覽會場也吸引與會人員駐留詢問，其中商機無限。

二、ASTD2008專題演講演講人簡介

大會開會期間人力資源專家主要大型講演會，其會場提供即席翻譯（但價格不菲）、雙超大型螢幕立即輸出講稿字幕、舞台設計之氣勢有如佈道大會等，充份營造學習情境，對與會人員頗能達到灌能效果。

Malcolm Gladwell



前華盛頓郵報記者，《Blink》、《The Tipping Point》兩本經管圖書排行榜首位圖書的作者，《時代》週刊 2005 年“世界 100 名最具影響力人物”之一。擅長運用通俗的語言，將心理學、社會學的最新理論突破詮釋於商業實踐中，指導讀者的日常工作 and 生活。

Patrick Lencioni



管理顧問，一家專注於高管團隊建設的諮詢公司—The Table Group 的創始人和現任主席，被經管暢銷書《一分鐘經理人》的作者譽為“快速成熟的新一代商業思想家”。他個人出版 5 本商業領域圖書，經常在《華爾街日報》、《今日美國報》、《快公司》、《哈佛商業評論》上發表文章，其專題演講聽眾累計超過 10 萬人，並擁有如微軟、西南航空、希爾頓酒店、聯邦快遞、西點軍校等一系列優質客戶。

Kay Koplovitz



USA Network 公司創始人，第一位成為電視行業公司主席的女性，有線電視和新媒體產業的領軍人物，並長期活躍於女性領導力教育和風險投資領域。兼任 Koplovitz & Company 諮詢公司的主席，為娛樂業、體育業、廣告業公司提供戰略諮詢服務。

三、學習當個領導者

管理不只是知道政策或程序，管理是知道領導要做些什麼，而領導就是要將知識化為行動。當因升遷而變成管理者，必須自我訓練，以成為眾人的管理者。這時表現是否良好不再取決於工作技巧，而是能否指導別人（coach people）、提昇他們的能力、幫助他們達到他們所能達到的。領導並不簡單，若管理者能學習多一點有關領導的技巧，可使本身和團隊更具生產力、減少工作壓力、幫助別人為下次的機會做準備。因此領導力可說是基本職能，在職涯發展中是不可或缺的。

人們總是說我忙著做這做那、忙著滅火，那有空呢？Mary Jo Huard（President of Southwest Training Institute，以下簡稱講者）認為這代表該重新分配時間了。講者相信只要重新分配時間，管理他人，使他們做被期望做的事，可節省50%的時間，那麼就可花多一點的心力在大的架構（big picture）上，公司將會更具競爭力。

團隊領導者的角色可以是控制者（controller），也可以是教練（coach），講者比較這兩者的差別。

控制者	教練
使員工做他們的工作	移除員工工作時遇到的障礙
使員工遵從	使員工承諾（commitment）
事情過的去就好	追求好品質的產品，提高顧客滿意度。

承諾（commitment）如何而來？可以用買的嗎？很多人說可以，但能夠每次都給予足夠的金錢嗎？就算可以，時間一久，金錢也不再能激勵，承諾是來自內心的，承諾可使人更為盡心，並留在該家公司。

一項研究調查以1200名以上的非管理職員工為訪談對象，根據該調查，員工不是因為組織辭職，而是因為老闆辭職、不論工作為何，員工尋求的是工作的意義與目的、員工想被當做人一樣獲得尊重、員工會對尊重和賞識他們的主管做任何事。

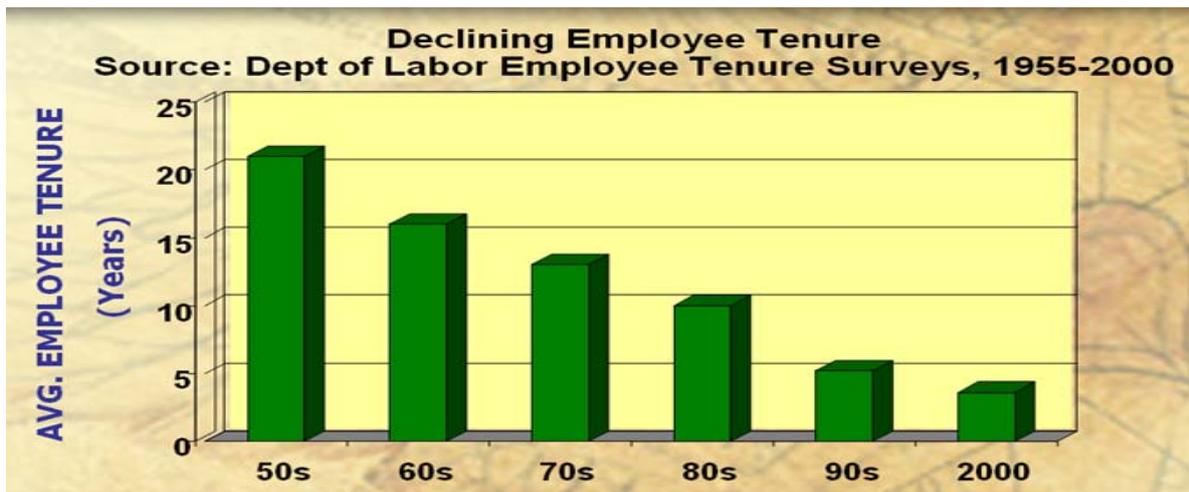
21~65歲間我們大約花了11,000個日子在工作，46%的員工因為覺得不被賞識而辭職，61%的員工認為老闆未將他們當人一般看重，88%的人說他們未獲得工作上的知識。其

實，做這些事不用花任何的預算，只需要下定決心去做。

Gallup公司對全球700家公司，超過200萬名員工，進行長達25年的調查，該調查指出，員工是否辭職的最大因素是來自於他們的直屬主管。另外，對員工具吸引力的組織是：工作與生活平衡的、工作有意義的、信任的、和老闆有良好工作關係的。同樣地，達成這些條件，無須花費預算。

領導力很重要，可以激發員工和團隊的績效表現、發展員工的技巧和信心、達成組織目標、強化員工的信念、提昇新進員工的質與量（當組織有信譽時）、增進計畫執行的品質。

一項調查顯示，1955-2000年員工的平均服務年資逐漸減少（如下圖），而這個趨勢看來不會改變。因此，維持管理者和團隊成員的關係更顯重要。根據調查，有83%的員工於外在工作環境或經濟提昇時，有可能或非常有可能尋找其他工作機會，所以領導的品質依舊是影響員工留職的第一因素。



研究顯示，決定員工表現的最重要因素，是員工和其直屬主管的關係。如果員工和管理者有較穩固的關係—管理者清楚設定對員工的期望、瞭解員工、信任員工、並投資在員工身上，則員工比較願意繼續在這家公司工作。

如何創造一個擁有員工承諾與激勵人心的工作環境？做法有：維持與提昇團隊成員的自尊；討論工作表現是根據「行為」而不是「意見與態度」；指導團隊成員設定目標、解決問題、立下決定；溝通與傾聽。但是管理者會質疑尊重員工是否意味控制權的喪失，

究竟管理者應該保有多少的控制權呢？講者認為最低的百分比為51%，畢竟管理者才是「the boss」，肩負指導與激勵員工之責。

動機來自「承諾」（commitment）的團隊成員是受到內在的驅使，心態是「想要」而不是「必須」，他們感覺到被授權，並產出較高的顧客滿意度。而動機來自「遵從」的團隊成員受到外在的驅使，因此做事只要過的去即可，心態上是「必須」而非想要，做事並不努力。

講者以5個主題做為討論，請當時在場聽眾共同參與：是否同意以下敘述：團隊領導者沒有足夠時間做有效溝通、對團隊成員而言，錢是最有力的激勵因子、幫團隊成員解決問題是領導者最重要的責任之一、當領導者對團隊成員表達信心時，成員會達成較高的產出水準、開放式溝通應是有限的。

有關主題1，講者指出她的看法：有效溝通是必要的、領導者必須為此騰出時間、沒有時間溝通的領導者就是最需要溝通的人、有效溝通是成功領導者的基石。主管即便很忙碌，也應該找出時間和下屬溝通，講者以她自己的主管為例，甚至連走路的時間都在溝通，講者鼓勵大家利用任何時間，像是吃中飯、喝咖啡等等的所有機會與其他人溝通。講者認為如果在每日的行事曆訂出至少3件溝通的事，將有意想不到的效果。人們喜歡被溝通，即使是得不到答案。有的管理者因為不知道答案，因此認為沒辦法和下屬溝通，但講者認為無妨，只要讓下屬瞭解到管理者是願意溝通的就好，而且員工喜歡聽聽主管的意見，因為主管多是較有經驗的，即使結果無效也沒關係。

主題2是關於什麼因素可以激勵員工做出最好的表現，調查結果依序為被信任、做有意義的工作、感覺受到賞識、較好的訓練、受到公平的對待、做有趣的工作、受到尊重、工作上有好的工具…金錢的次序是遠遠排在後面的。激勵員工不是用錢，而是來自人的層次，也就是如何對待他們，而管理者在這件事上扮演重要的角色。

主題3—增加「幫助」：當團隊成員遇到問題，不是為他們解決問題，而是幫助他們學會自己解決問題，不然他們遇到什麼事都會回來找你。自己解決問題或許更快更便宜，但這樣無法幫助團隊成員成長，也無法培植接班人。

主題4：當領導者期望團隊成員做的更好，並對他們有信心，他們就會做的更好；領

導者若對成員沒有信心，會很快地影響到成員的信心和自尊。領導者應為團隊成員訂下較高的目標，但不要超過他們的能力範圍，以推動他們進步

主題5：開放的溝通是信任、參與、合作與創造良好環境的基礎。當員工可以向團隊和領導者提出想法、議題和問題時，員工的激勵、承諾和表現都會提高。講者並比較職位力量和個人力量的差別：

職位力量	個人力量
遵從	承諾
公司	同儕或部屬的關係
命令	要求
單向溝通	雙向溝通
過的去就好	要求品質
保留資訊	提供資訊
要求	教練式輔導
恐懼基礎的	信任基礎的

領導技巧是可以經由觀察別人而學習得的，而練習是學習過程中很重要的一環，藉由觀察和練習有助於獲得人際間的技巧。講者提供4個領導技巧供參考，也期勉大家能真正行動達成改變。

技巧1－維持和提高團隊成員的自尊：這是有效領導的基礎、創造正的績效改變、表現地恰如被希望的樣子。依據馬斯洛需求層級理論（Maslow's Hierarchy of Needs），需求層級有五：生理、安全、社會、尊重、自我實現，其中第四層級以上，產生員工承諾。



如何建立員工的自尊？講者給予幾個意見。(1)花費時間、給予注意：當然，這無須耗費整天的時間，只要做開溝通的大門即可。(2)儘可能給予正面和具體的強化因子：例如口頭鼓勵：「你做的很好」、「如果你…，我會很謝謝你」，並指出做的好的部份。(3)尋求成員的想法和意見，並採用他們的貢獻：但當領導者不同意員工的意見時，避免用「我不同意」的字眼，只須傾聽，然後以問題做為引導，指導他們思考、討論和回饋。(4)給予挑戰和指派任務。(5)利用組織誘因計畫。

講者接著討論「事實」和「意見」的影響。如果對於團隊成員的回饋是根據事實，也就是根據聽到的或看到的，這與行為有關，則對他們自尊的影響是中立的；如果對團隊成員的回饋是根據意見，也就是根據認為的或感覺的，這與態度有關，則對自尊的影響，可能是正面的也可能是負面的。

依據Herzberg's Hygiene 激勵模型，讓員工維持現狀（STAY-ONs）的原因有公司政策、行政、管理、工作條件、人際關係、金錢、安全。而讓員工盡心投入（TURN-ONs）的因素有成就感、認同感、挑戰、責任感。STAY-ONs相當於馬斯洛需求層級理論的一至三層級，而TURN-ONs則是相當於四、五層級。這些都是無須花費預算，就可讓團隊和公司更好的因素。

技巧2—行為：人們會注意態度、個性，並下評斷，但評斷通常是錯的，有效的領導者應關注在行為，而不是意見或態度。行為是做了什麼，態度是我們相信某個人所認為或感覺的；行為是具體的，態度則是廣泛的；行為是根據事實，態度是根據意見。換句話說，行為是可客觀觀察和描述的，而對於可觀察的行為的態度和意見常常是錯的、有爭議性、且可能具傷害性的。因此對於團隊領導者來說，辨別態度和行為是很重要的技巧。

技巧3—鼓勵團隊成員參與：鼓勵團隊成員參與是困難的、可能受到過去經驗的阻礙、害怕放棄權力；參與是強而有力的激勵，可導致更大的責任感和自我鍛煉，也可以增進團隊成員的自尊。

鼓勵參與的做法為：維持或提昇自尊、解釋問題或情況、請求團隊成員的幫助、徵求團隊成員的想法、與團隊成員分享資訊、要求團隊成員的解答，正向強化參與。

技巧4—傾聽：溝通的過程是將訊息由傳送者送到接收者的過程。

傾聽的程序為(1)傾聽：人們常是「聽到」而非「傾聽」，且因為每個人都想被聽見，所以常急著分享自己的想法。記得傾聽、傾聽、再傾聽。然後雙方說出對方的想法，以確認和驗證瞭解彼此的想法。(2)探查：先同意對方看法好的那一面，再問對方是否願意聽聽不同的意見，當對方願意傾聽，才分享自己的意見，再反問對方的看法。(3)支持：表達想法。(4)建議：以事實為基礎提供建議。

所謂有效地溝通，訊息必須是明確清楚的、接收者是全神貫注的、傳送者是可靠的、接收者必須是有意願及有能力行動的。而可靠、開放、接受、一致（也就是說到做到）可以建立信任。另外，訊息是要讓人聽得懂的，就是要瞭解什麼會吸引接收者的興趣？什麼是對接收者有利的？接收者須對事情知道些什麼？接收者想要知道什麼？瞭解以上訊息後，還要根據場合調整說話的態度。

最後，講者談到如何創造開放的溝通環境。與團隊成員互動要直接與開放、找出彼此對資訊的需求、讓團隊成員被通知到、實行「開放的門」的策略、不要誤殺傳信者、鼓勵團隊成員提出不同的看法、鼓勵成員彼此分享資訊、用探索和進步的精神來處理問題、使用各式工具來溝通、且即時回應與你溝通的人。

綜上所述，有效的團隊領導者，要能維持團隊成員的自尊、關注團隊成員的行為，而不是他們的態度或個性、每天利用許多溝通的機會鼓勵團隊成員參與、及實現有效溝通的重要性。

四、訓練投資報酬率的計算(ROI)

訓練的實施必須藉由訓練績效評鑑制度或方法才能客觀的反映訓練成效。訓練績效評鑑有許多模式，以Kirkpatrick的評估模式經常被引用，包括反應(Reaction)、學習(Learning)、行為(Behavior)及結果(Results)等4階層。

在訓練成本日趨受到重視下，Jack Phillips第5階層評估訓練投資報酬率ROI(Return on Investment)成為近年來訓練人員熱門的話題，特別是有三種主要人員設計及發展訓練課程的人員、推動訓練課程的高階管理人員及訓練評鑑人員必須去了解及使用ROI

訓練績效評鑑雖是評量訓練成效的必要手段，然而 ROI 方法論共計有 5 個評鑑階層，要完成所有評鑑作業是要投入相當的成本及時間，所以 Jack Phillips 並不建議每一項訓練都要完成投資報酬率的計算。根據他的建議：

第1階層學員滿意度及反應的評鑑可以100%適用在所有的訓練課程，

第2階層學習程度的評鑑只要選擇40-60%的訓練課程來進行即可，

第3階層學員應用所學的評鑑為30%，

第4階層學員應用後對組織所造成的影響評鑑為10-20%，

第5階層評估訓練投資報酬率ROI，只要5-10%的訓練課程即可。

Jack Phillips 並提出進行第 4 階層及第 5 階層評鑑的訓練課程篩選標準（只要能符合 1 個以上即可）：

1. 訓練計畫預期的生命週期長短。
2. 訓練計畫達成組織目標的重要程度。
3. 訓練計畫的成本高低。
4. 訓練計畫的能見度高低。
5. 訓練對象的人數多寡。
6. 評鑑在管理利益上的程度大小。

訓練投資報酬率的計算必須考量許多因素，包括可行性、簡單性、可信度及合理性等。組織想要利用 ROI 來評鑑訓練績效，往往會面臨無法即時計算出投資報酬率等一些難題。ROI 方法論用來計算投資報酬率在文獻上已經有許多例子，此行也採購有關投資報酬率應用於公部門之案例等書籍，期能作為後續研究、運用之參考。

五、數位學習觀察趨勢

全球對數位學習的熱中帶動企業人力資源系統的應用，這一波熱潮，帶動不僅是商機，更是競爭力的全面提升，由於歐美各國在數位學習歷史較久，不管是客戶的認知或

是產業的發展都已經有相當長的時間，因此各式的顧問服務、系統、內容、工具等分工相當的細，廠商也相當的多。

目前台灣的廠商分工不會像國外這麼細，客戶需要的是一些能提供客戶包含建議與全面解決方案（total solution）的輔導廠商。在國外許多先進國家已將數位學習平台視為整個人才管理系統的一部分，這也是目前國內廠商推動之策略。

國外軟體租賃（ASP or SaaS）應用非常普遍，市場成長率高，企業的 HR 往往希望能立即應用新的 e-learning 工具，而不需要太多 IT 的支援，台灣人力資源的發展非常的快，對於「生產力的提升來自學習」已有共識，強調低投資成本租賃模式（ASP）的數位學習也將漸漸盛行。

因應 web 2.0 技術的成熟，今年在 ASTD 中有關數位學習的主軸幾乎全部集中在 e-learning 2.0. Web 2.0 的技術讓自主性的學習真的發生，讓學習者能決定「學什麼」，「在哪裡學」，以及「跟誰學」與 1.0 比較起來，eLearning 2.0 更能適應快速產生的大量知識，學習者間能夠彼此連結而達成共同學習的目標(Collaborative learning)，還有許多 Wiki、Blog、RSS 的應用，與知識管理系統的結合，都使得學習者能在需要的時候找到所需的知識並加以學習。但 e-learning 2.0 不會單獨存在，而會與傳統的培訓方式與傳統的數位學習並存，讓學習的效果更好，國外已經逐漸透過學習代替培訓，學習的管道多元化。

六、企業大學領域

第一次參加 ASTD 大會的凱洛格（KeyLogic）自認在組織學習與發展領域，大中華地區的領先者，凱洛格企業大學中心是中國大陸相當權威之企業大學專業諮詢機構，其服務涵蓋了企業大學的所有關鍵環節：從企業大學規劃、課程體系建設、學習活動設計到講師體系培養、行動學習實施、創新實踐引領等等。在企業大學，KeyLogic 一直以其戰略高度和全球視野而自豪。協同哈佛商學院、SUMTOTAL、SKILLSOFT 等全球合作夥伴，是企業學習服務領域的領先者。

（一）企業大學之戰略規劃

企業大學往往是企業戰略發展與變革過程中的共生品，企業大學構建的是企業內生的能力成長泉源，它利用外部資源、研究外部現象、應對外部挑戰、並催生內部創新，由此實現企業人才和組織能力的主動成長。

由於企業大學的定位必是基於企業戰略發展與變革，因此企業的發展戰略若非常明確，企業大學的定位將會清晰地自動展現出來。例如企業的產品與服務戰略是定位在跨區域擴張，則該企業大學著重於專業化、跨區域管理；若是定位於國際化，則企業大學著重於靈活性及國際化管理。

（二）課程體系

所有培訓資源所圍繞的核心，就是課程體系。許多企業的課程體系只是一些臨時、零散課程的堆砌，課程缺乏針對性、系統性和接續性，課程體系無法結合員工能力路徑，實現員工職涯成長與企業人才發展的戰略性結合。

架構課程體系，首先要考慮企業培訓是服務內部員工（內向型）還是服務企業外部人士（外向型）？又課程體系要如何分層、分對象？例如以培訓對象為劃分基礎的課程體系架構，可分為針對全體員工的「通用課程」、針對新員工的「新員工課程」、針對主管所設計的「領導力課程」及針對公司各職位族的「專業課程」。

KeyLogic 提出課程體系構建五步法，並認為是可有效應用於企業大學的一套工具：

STEP1 職位族劃分：職位族是具有相同工作性質和相似任職能力要求的不同職位構成的一個集合，透過戰略目標或價值鏈及工作分析，可將人力資源分層分類，制定職位族。再依據工作複雜性、客戶的接觸程度、職位族的員工數量大小，來決定企業培訓投入的重點。

STEP 2 能力建模：優異的課程體系需建立在良好的能力模型基礎之上，因

此劃分職位族後，需要對各職位族應具備的能力進行識別，以瞭解各職位族能力現狀和目標能力的差距。能力識別的技術有戰略分解法、問卷調查法、行爲事件法、情境模擬法等等，適用之方法依公司而異。

STEP3 能力－課程對應：在建立能力模型後，可針對能力定義和要求相應地進行課程匹配，課程匹配可從以往的課程庫裡進行篩選和優化。但如果過去的課程庫不能滿足新的能力要求時，可以考慮課程外購、課程研發或參加公開課、認證學習等方式來滿足不同能力要求下的課程培訓。

STEP4 課程設計：爲了達到培訓的最佳效果，KeyLogic 建議根據課程屬性、課程對象及課程重要程度，設計每門課程的培訓形式。培訓形式包含自學、面授、線上學習、公開課、行動學習、教練輔導及交流參觀等。另外，應結合能力的級別層次設計課程級別，如劃分爲初、中、高級或 I、II、III 級等。

STEP5 課程體系建立：完善的課程體系不僅僅是課程架構、課程內容、課程形式和課程安排等，更重要的是如何將課程庫進行體系化，使得課程培訓與個人的職涯學習與發展有很好的連接。企業大學的最佳境界是通過學習地圖，使員工從進入企業開始，到成爲公司最高領導人的學習發展路徑清晰可見。

（三）課程研發

KeyLogic 認爲課程研發是企業建立學習型組織和發展培訓的必經之路，也是形成企業知識管理系統的基礎工程，透過課程研發，還可將課程以講師講義、講師手冊、學員手冊和案例庫的形式固化，加速公司內部知識平台的建設，並成爲線上學習的內容來源。

對企業大學來說，並非課程研發的數量越多越好，而是找到真正適合研發的課程。而那些課程適合研發？KeyLogic 指出當課程本身有很強的不可替代性、課程內容對企業的戰略意義強、及課程有助於關鍵職位或是培訓需求量大時，應考

慮內部研發。但如果是課程內容相對成熟固定且市場已有很多選擇的課程，從外部直接購買是更佳的选择。

面對一門需要研發的課程，有三種模式可供選擇：自主式課程研發－完全以企業內部講師或內部員工為主導進行；合作式課程研發－指由內部講師和外部諮詢機構共同合作；外包式課程研發－由企業委託外部諮詢機構針對某一課題進行研發，企業可依實際情況，選擇符合自身需求的方式。

另外，研發的課程應予驗收。於研發之初，檢視課程是否具一定的創新性和前瞻性，以避免重複性研發，導致資源的浪費。研發後，確認課程的提交成果是否完整，包括課程大綱、課程教材、課程手冊、學員手冊等等。最後，經由實際培訓講授，視學員滿意度來瞭解課程設計與業務的結合度是否良好。

（四）學習方式

KeyLogic 介紹了幾類的學習方式，說明如下：

教練式輔導，由經理人擔任企業教練來教育員工，企業教練培養員工良好的心態，培養被教練者用所學到的教練技術來自己發現問題，所以教練輔導的重點是解決問題，目的直指績效結果。

導師制度指為每一位新員工或培養對象指派一位導師，可以是較資深者，也可以是較高階主管，目的是替新人更快速地建立廣泛的人際關係。有時會輔以伙伴制度，也就是同一導師指導的員工，在導師指導下共同研究課題或克服困難，此二方式相結合為新員工的成長提供良好的環境。

虛擬教室，不同於一般線上授課，僅是單向的，而是可以交互學習、問答和討論。但需要相關軟體和電子白板等數位工具搭配，方能進行。

行動學習，由發起者啟動（通常是最高領導人），制定行動學習的戰略、路線，並組成行動學習小組（通常由跨部門的中級或高級管理者組成）；發起者提

出企業面臨的實際問題，行動學習小組以這些問題為導向，討論解決問題的方法和方案。

（五）講師體系

師資來自兩個方面，一是企業外部，主要是行業專家、管理專家及教師；二是來自企業內部，主要是專職講師、高層管理人員及技術專家。KeyLogic 認為只有外向型的企業大學才有必要打造自己的專職講師團隊，內向型的企業大學，內部講師的知識分享和經驗傳承才是最有價值的，而這些都來自於內部兼職講師在日常工作中的點滴累積。

KeyLogic 認為合適的內部講師應按照定位、結合意願、並輔以必要條件為原則來甄選。內部講師的定位應是企業內部知識和經驗的整合與研發者，企業培訓管理者應改變內部機制，不斷激發員工的分享意願，讓更多優秀的員工願意加入到內部分享平台，另外再設定一些指標，如績效表現、授課技巧或工作熟悉程度等等挑選出合適的內部講師。

KeyLogic 的研究發現，全球近 68%的企業均採取分級認證講師管理制度，依師資的等級由低到高區分為授權講師、資深講師、首席講師或是初、中、高級。透過分批分級的培養認證，可鑑別衡量，並形成競賽機制，有利於內部講師團隊的完善。

內部講師來自各個職位，大多是兼職的形式，參與過多的內部授課或其他活動，會耽誤本職工作，因此培養內部講師的同時，應注重激勵措施，方能保障內部講師團隊的穩定和積極。這可分為二個層面，在物質層面上，講師費是最直接的，若再能和職涯發展掛勾，則參與效果更為顯著；在精神層面上，因為可得到其他同事和主管的認可，被人尊重的無形力量也會推動內部講師的熱情。

（六）培訓評估體系

培訓評估可以客觀地評價培訓工作者的業績，並有益於挖掘新的培訓需求，且可進行成本效益分析。最常見的評估模式是柯氏四級評估模式（Kirkpatrick Model），分別對反應、學習、行為、結果四個層次評鑑。但大部份企業都只進行到前兩個層次，因此對培訓效果的評估有限。

ROI 評估模型是將培訓帶來的收益與成本進行對比，計算投資報酬率，但因培訓和績效之間的因果關係難以證明，因此很難操作。

KeyLogic 認為實施培訓評估的第一步為培訓需求分析；第二步是將培訓評估目標明確化，因為不同的目的決定了評估方案的設計；第三步是選擇評估模式，一般而言，柯氏四級評估模式是應用最廣泛的一種；第四步是選擇評估方法，對於不同類別的培訓，企業須辨別哪些培訓只須進行一級或二級評估，哪些培訓需要進行到三級評估，甚至採取更深度的評估；第五步是建立培訓評估數據庫，收集有關績效、成本和課程方面的數據；第六步為實施培訓評估；第七步是撰寫培訓評估報告；最後則是後續跟踪，培訓效果評估報告應傳遞到受訓員工和其直接主管，使他們瞭解培訓效果。

（七）學習管理系統（LMS：Learning Management System）

越來越多的企業利用學習管理系統，來實現組織學習的系統化管理。學習管理系統最核心的功能是能力模型管理，基於能力模型，可系統化發現員工的學習需求、為學習者建立學習地圖。另外學習活動管理，可說是培訓事務的自動化管理，任何一種學習活動的設計研發、授權分配、學習執行、跟踪反饋都可以被詳細紀錄，學習管理系統使得學習的管理更有效率。

學習管理系統尚包含招聘管理、職涯發展、目標管理和績效管理，目的是透過人才管理與學習管理的協同工作，構建整體的人才解決方案。另外，成熟的學習管理系統應提供數據分析和自動統計報表，為各級的管理與決策工作提供科學的支持。

KeyLogic 認為實施先進的學習管理系統，不僅是用技術的手段實現培訓管理的自動化和效率的提高，更重要的是，使用系統工具，落實有效的學習組織策略和方法，透過系統架構，構建組織學習和人才發展的全面管理體系，促進企業戰略和績效。

（八）營運體系

企業大學的營運體系是支持核心業務體系有效運行的保障，可概括為四大層面、十五大主體管理體系，四大層面分別為培訓主體層面、培訓內容層面、業務流程層面及業務支撐層面。KeyLogic 並未對十五大主體管理體系一一論述，惟特別談到有關培訓需求的調查、分析與制定。

培訓需求調查首先應從組織層面上，依據企業戰略和人力資源發展戰略，確定企業的年度培訓重點。一般是由培訓部門主導，公司相關高層負責，其他各業務部門負責人參與。各業務部門分別向培訓規劃部門上報本年度各職位的培訓需求。

各部門填報的培訓課程經由優先順序排序，以作為制定年度培訓計劃的依據。排序準則應考慮重要性，例如某職位必修課程的重要性大於與職位相關的課程。二是依需求量和需求度分析，需求度是需求量為課程應選人數的倍數，說明該課程對各部門員工的需求程度。培訓部門再對各部門填報的培訓需求進行分析，並調整實際培訓需求。

KeyLogic 在本議題尚談到培訓管理者的自我定位與發展，該公司提出培訓管理者能力模型，認為培訓管理者應具業務能力、分析能力、人際關係能力、領導能力、技能能力和技術能力。因此，為了幫助培訓管理者進行定位與自我發展，應該基於培訓管理者能力模型建立學習地圖或課程體系，為其提供明確的學習方向及完備的學習範疇。

（九）硬體建設

KeyLogic 認為企業大學的主體是軟體，即課程體系、講師體系、學習管理系統及評估體系。無論是否有專門的培訓設施硬體，只要上述四大體系成功建立，再加上高層的參與，並將企業員工的能力提升和職涯發展與企業戰略連繫起來，就是真正的企業大學。

是否要進行硬體建設，要視企業現有的培訓設施是否能滿足企業對企業大學的戰略要求。如果現有設施能完全滿足企業的需求，則沒有必要再重複進行硬體建設，如果不能滿足，可考慮對培訓設施升級、改建或另建。

好的硬體設施至少要達到三個層面的標準，要能滿足企業年培訓量的需求，讓接受培訓者有充分的時間和空間來學習；要能讓接受培訓的客戶、供應商、合作伙伴體會到公司的服務能力、解決能力以及合作誠意；要能塑造一種氛圍，讓員工感受到企業的文化和價值觀。

七、影片教學介紹

傳統的單向教學—用演講的方式已不能滿足現代學員的需求企業的教學方法也不斷地在求新求變，在學習過程中，學員對於多元化方式有更強烈的需求，經常有學員要求與講師、學員間能有更多的研討、更多的經驗交流，希望透過互動的學習方式而達成學習的最佳效果；而在互動的教學法中又以「影片視聽教學法」最能發揮其效果，為強化教學的品質

在今年的參展中也有非常好的影片展出，例如 Vision Point, Spencer Johnson Partners, CRM, Rapid Skill Builder, Video Arts 以及 AMI 等世界上非常有名出產教學影片的公司。而這些產品在台灣也有代理商，而目前公務單位使用該產品有中華電信、台灣中油、台北市政府公務人員訓練中心、法務部矯正人員訓練所、公務人員發展中心以及國家文官培訓所等。其中以公務人員發展中心使用這些產品最完整，包括影片及影片課程及師資培訓，將影片的教學效果發揮淋漓盡致值得學習。

國內有多家顧問公司引進國外著名的影片，有的並透過研發小組，加以設計轉化成影片教學課程，再推廣至企業界，茲就使用影片教學的一些參考及評估如下：

就曾經應用過這種教學的學員的回饋，藉以了解影片教學可有之效果

- (一) 影片教學非常貼切身及實際。
- (二) 獲得正確的技巧及知識。
- (三) 很實際，可以馬上運用。
- (四) 視聽教學易學易懂及生動。
- (五) 內容精彩、理論實務化。
- (六) 影片提供實際的例子以及解決方法。
- (七) 影片教學再加上演講及案例研討的配合，另人印象深刻。
- (八) 可運用影片來溫習觀念。

透過使用者的回饋應可以肯定這是一種好的教學法，同時也可以看出這是一個新的教學趨勢。

如何應用影片發揮其最大的效能，最主要它要配合視聽技術。所謂視聽技術，並不是指看影片，而是指如何把視覺與聽覺靈活搭配，把眼睛所看到的和耳朵所接收到的資訊結合在一起；而非單指播放影片，只能收到影片內容的資訊，而在訓練時還必須配合講師的引導技術才能產生加成的效果。因此，想要發揮影片教學的成效，必須要有良好的視聽技術及配合內容製作精緻的影片。

內容精彩的教學影片應具備以下三個條件：

- (一) 必須具有啟發性及高度的幽默感

目前坊間的影片可說是各式各樣，部份係僅有簡單的劇情、人物，有的則說教意味太濃，在教學上恐無法引發學習者興趣。一個有效的訓練，是要讓學員發自內心的自我認知要改變，才會有效果，而一個具有啟發性的影片就會讓學員自省而發自內心願意改變自己，追求自我成長；除了啟發性之外，幽默感

也很重要，否則學員無法專心欣賞，而學習的效果就會大打折扣了。當然既有啟發性又有幽默感的影片，在價格上可能不便宜，但是影帶有個特點就是可以重複使用，相對的如果具有一看再看的價值，即使價格貴一點也是值得，在選擇時不要因為貪便宜而忽略了它的使用價值。

（二）影片內容要實務

影片教學一定兼具實務性，讓學員將理論與實務做為印證。好的影片首先是來自良好的製作群，從編劇到拍攝都是一些專家組成，編劇一定要是在企業界具有實務的專家才能編出好的內容；在英國有一教學影片製作公司的產品就能製作出這種水準的影帶，學員看了這種教學影帶後，都有「與我心有戚戚焉」的感覺，在影片中就好像看到了主管的影子或是自己的影子，拿它來做案例研討，對學員而言才有實際的效果而不會有隔靴搔癢的感覺。利用這類型的影片，無形中更強化了教學效果。

（三）看過影帶後，能改變員工的心態

目前企業界在教育訓練面臨最大的問題就是道理大家都知道，但真正會去做的人卻很少；而這個問題的癥結在於員工的心態上，因此好的影片要能讓學員看過後，從心態上願意去試著去做及改變。而目前市面上有些影片較著重於技巧的傳授而忽略了心理建設；但是太過於強調技巧的傳授，只會產生短期的效益，實施一段時間後就走了樣，原因他們沒有從心理上願意好好做，當然久而久之就疲乏了。因此好的影片所談是『以心為體、以術為用』，並且含蓋錯誤的做法以及正確的示範，讓學員看了後有正、反兩面的思考，而從心態上願意去做，如此才是真正有效的學習方法。

好的影帶及講師優良的引導技術，可發揮下列影片教學的優點：

- （一）影片可以激發學習興趣、自然傳達—從頭到尾都由講師主講的傳統演講法，除非講師具超級魅力及高度幽默，否則聽者很快就感到疲乏，喪失興趣。另，敏感的話題，透過戲劇的手法演員專業的演出除能引發大家學習的動機，不會讓學生產生排斥感之外，亦較能自然傳達不能言傳的內容。

- (二) 可做重播反覆重點教學－在教學的過程中有些觀念只講一次是不夠的，必須不斷地重複說明及練習，透過影帶可以針對不同的內容或重點，可以一再的重播及反覆的練習，直到完全明白為止。
- (三) 在企業內易產生共識－影片的內容除了一些戲劇手法的演出之外，還有一些步驟要領，可做為員工日後行動方案的參考。如果公司內部使用統一的教材，大家接受相同的訊息，相同的管理語言，易達成標準化的訴求，組織溝通上，容易產生共識。
- (四) 有助於個人或團體的學習－影片不受時空的限制可隨時觀賞學習，個人或大團體均，且不受老師的限制，在沒有講師帶領下也可以達到部份學習效果。
- (五) 搭配其它教學法，使教學方法活潑、豐富化－影帶教學還可以搭配角色扮演法，即在影片中的那些做法，大家觀賞後也可以讓學員按影片中的情節實際演練一次，以印證其做法的優缺點及可如何轉化到實際工作中的一些想法，有助於未來行動方案的實施。同時影片也可以當作案例，讓學員用案例研討的方式學習一些新的做法。

影片教學可以說是企業界教育訓練新趨勢之一，從長遠的眼光來看，它是既能建立共識，激發潛能又能降低成本的訓練工具。

八、聖地牙哥紀要

聖地牙哥擁有美麗的景色、多元的文化、聖地牙哥位於加利福尼亞州的最南端，洛杉磯南方 100 公里處，西班牙人第一次到聖地牙哥是在 1542 年，在 1769 年定居。在 1821 年墨西哥戰勝了西班牙後，為墨西哥所有，但在 1848 年卻為美國所併吞，歸為美國加州一城市。在加州，聖地牙哥市中心是繼洛杉磯市區及舊金山海灣地域之後的第三大城市區，其市區及郊區的人口總計近兩百萬人。這裡氣候宜人，有世界知名的聖地牙哥動物園及海洋世界等著名觀光景點，與其媲鄰的充滿鄉村風情的舊城是一個充滿西班牙風味建築城鎮，保有了許多舊多古早的建築，如：教堂、商店、馬車及戲院等，舊城州立歷史公園（Old Town San Diego State Historic Park）是這個城市的歷史核心，是聖地牙哥的起源地。

肆、心得及建議

一、人力資源發展與國際趨勢接軌

今年 ASTD 盛會韓國、日本、中國大陸都出動上百人的大陣仗到場學習、觀摩，相較台灣只有二、三十名代表出席，顯現韓國、日本、中國大陸企業對於培訓的重視。人才是企業最重要的資產，具有前瞻性眼光的機關企業組織，不斷都投入可觀的預算，不吝投資、培養員工，持續讓員工學習、吸收新知識與觀念，本公司亦應持續編報出國計畫，派遣所屬員工出席各種國際專業年會及研討會，透過國際參與，培養員工國際觀，藉以迎頭趕上世界潮流，提高組織的競爭力，向達成世界級電力事業集團之願景與提升國家的競爭力昂首邁進。

二、加強多元化教學方式、引進並運用新教具

加強多元化教學方式、引進並運用新教具，如：體驗式教學、教學影片、團隊建立教具等。採用多元化教學方式，初步嚐試採購教學影片，藉由影片教學將一些學習的方法融入其中，使得課程更活潑、更豐富，更能引發學員興趣，強化學習的效果。以台電公司電廠維修訓練為例，可引進國外電廠維修技術影帶，至於管理發展課程部分，亦可依據訓練目標，引進國內外相關主題式影帶，配合課程設計，結合與授課講師合作運用，藉以提升訓練成效。

三、設立電力企業大學，推動企業變革成長

近年來中國大型企業受到外資企業的影響，紛紛仿效建立企業大學，對人才發展有強烈企圖心。本公司願景為「成為具有卓越聲望的世界級電力事業集團」，要達成此一願景，惟有根植於卓越的專業能力和持續創新的精神。在”惟一不變的就是變化”的年代，組織成功的不二法門就是型塑為學習型組織，因此藉由設立電力企業大學，以培養電力專業人才和優秀管理人才，推動企業變革成長，達成永續發展。

電力企業大學應定位於專業、倡導創新與變革，因此培訓內容可同時開展領導力與技術專業的課程，服務對象為內部員工，嗣後推行有成，對外具備品牌效應時可考慮接受外部客戶。

建立電力企業大學無須推翻原有訓練體系，而是考慮充分利用現有的培訓資源，因此電力企業大學可利用訓練所原有之課程庫及講師庫再加以篩選與優化，轉化為適合電力企業大學之用。

在培訓對象上的區分，電力企業大學可著眼於精英員工的訓練，並提供中高層管理者的培訓。學員以受到單位主管推薦者為優先，也就是實行精英制的招募，使參與受訓成為榮譽的象徵。其他的常規訓練班次則遵循原訓練體系的規範與運行。

電力企業大學的課程體系可依培訓對象為劃分基礎，按培訓對象的不同角色定位，將課程體系分為專業課程、共通課程及領導力課程，其中專業課程依各學院核心能力分為數類專業學程，各學程又可依能力級別層次劃分為初、中、高階階程，各階程培訓的深淺度不同，因此修習上具先後順序。而共通課程開放給電力企業大學的所有學員，內容是為通用能力所設計的基礎共通能力課程，提昇學員基礎素養。領導力課程則是提昇領導和管理潛力的課程，為本公司培養未來的接班人才。

建立企業大學的一個重要因素是師資團隊，特別是企業內部師資，他們瞭解公司文化，具有豐富的實踐和管理經驗。甄選出合適的內部講師後，可搭配認證制度，針對授課方式及技巧，開設有關課程，內部講師授課前應取得教育學分；也可考慮分級制度，將師資等級分為講師、資深講師及首席講師。分級、認證制度對內部講師的積極性可產生很強的正向刺激，有助於培養分享文化的塑造和建立。另外，亦可不定期辦理內部講師交流活動，加強內部講師的橫向交流，加速經驗分享。藉由系統性的內部講師選拔、培養、任用和激勵機制，建立優秀的內部講師隊伍。

愈來愈多的企業體認到，唯有積極厚植企業的核心競爭力，才能在群強環伺的環境中找到自己的競爭優勢，於是開始成立企業大學來培育優秀人才。本公司惟有保持專業領先的地位，擁抱變革創新的精神，方能持續走在前端，成為具有卓越聲望的電力事業集團。藉由電力企業大學的催生，培養電力專業人才並開發其領導潛能、滿足技術提昇的需求、驅使組織變革及有效傳播企業文化，使電力企業大學成為本公司內生成長的泉源。企業大學的建設並非一蹴而就，當企業追求從優秀到卓越時，企業大學即是人才發展、提昇組織能力的有效推進器。

附件：摘錄 世界經理文摘 263期 學會讓別人贏

【方總編輯素惠 專訪馬歇 葛史密斯】

「傳奇人物」馬歇 葛史密斯

在A S T D 2008年國際研討會葛史密斯演說被歸為「傳奇人物」系列。他強調「高階主管真正的挑戰，不是了解領導力，而是將這些了解付諸行動。」，領導人最重要的功課之一是：人，「花時間去幫助別人」、「協助別人」、「教練別人」。

全球最受推崇的主管教練葛史密斯 (Marshall Goldsmith)，他是U C L A組織行為學博士，葛史密斯 2007年出版 What Got You Here Won't Get You There(中文版譯名「UP 學」)，登上亞馬遜網站二〇〇七年最暢銷的領導類書籍第一名。富比士雜誌推崇他為全球最最受尊敬的五位主管教練(executive coach)之一；華爾街日報肯定他是十大最頂尖的主管教育家之一；經濟學人雜誌推舉他為全球最值得信賴的三位主管顧問之一。

葛史密斯的教練工作在於協助高階主管針對影響企業績效最重要的行為，進行改善他教練指導的企業領導人，包括戴爾電腦、福特、葛蘭素大藥廠C E O、高盛投資銀行等財星五百大企業C E O。

(一) 馬歇·葛史密斯的高階主管教練指導過程

1. 馬歇進行高階主管教練指導時，要先從同仁那裡獲得匿名的意見回饋。然後會給他一份報告，告訴他哪方面做得好，哪方面需要改變，再挑選重要的行為來改變。通常高階主管所選的改善目標，也正是馬歇·葛史密斯所會選的。
2. 馬歇教練的對象，如果不是C E O，那麼必須經公司C E O的推薦、核准。
3. 馬歇認為C E O有下列的挑戰：

(1) C E O的建議會變成命令

馬歇·葛史密斯認為當你爬得越高，越要學會讓別人贏。無論建議好壞，作為一個C E O的建議會變成命令。當你不希望它變成命令時，它還是會變成命令。職位越高者的建議越容易變成命令。根據馬歇·葛史密斯的觀察，

高階主管要成為好的領導人，最大的挑戰就是贏太多。無論事情是「重要的」、「有意義的」、「關鍵的」、「瑣碎的」甚至「不值得的」他都想贏，贏家很難停下來不贏。

好的領導人必須學習不再時時都贏，不再顯示你的聰明，不再告訴每個人該怎麼做。要協助別人變成贏家。

(2) CEO增加太多價值

如果老闆對部屬的想法劈頭就說：「這個點子很棒，但也許你還可以……。」但這些意見或許會貢獻一點點，但是所帶來的傷害卻很大。將導致點子的品質可能增加百分之五，但部屬對執行的投入（commitment）卻可能降低了百分之五十。因為部屬會覺得，這不再是我的構想了。

馬歇·葛史密斯教這些領導人，在講話之前，呼吸，看著對方的眼睛問，我的意見對他們的投入會有什麼影響？有效的執行應該是，「點子的品質」乘以「執行者對這件事情的投入」。在講話之前，停一停，開始深呼吸。問自己：講這句話值得嗎？

(3) 成功人士很固執，意見太多，喜愛辯論。

當別人跟CEO講話的時候，CEO第一件事情就是要證明，我比較聰明，他們錯了。CEO就只學到不以「不」，「但是」，「然而」三個字開頭這個技巧，就改善非常多了。

(4) 如何知道有沒有偏心？

很多公司都說，我們討厭馬屁精（suck-ups）。但為什麼還有這麼多馬屁精存在？因為我們常常不知不覺，強化了這種表現。馬歇·葛史密斯要求高階主管這樣評估員工：一、他們對我有多喜歡？二、他們有多像我？三、他們對公司的貢獻有多少？四、我給他們多少正面的肯定？主管給員工的正面肯定，較少來自「他們對公司真正帶來多少貢獻」，反而常和「他們有多喜歡我」或「他們讓我想起我自己」成正比。

(5) 爲了目標，忘了使命

成功的人往往太過對目標 (goal) 執迷，以致於忘記了使命 (mission)。高階主管要不斷問自己，我更深層的使命是什麼？爲了賺錢，我們傷害了健康；爲了求升遷，我們傷害了家庭關係。有時，我們爲了較不重要的事情，而忘了更重要的事情。

要快樂的生活，首先要熱愛你做的事情。葛史密斯表示他所認識的最好的 C E O，都喜歡領導別人，對他們來說這很有樂趣。

(二) 馬歇對公司該怎麼改善的看法

公司該怎麼改善，只有一件事情你沒有把手指頭指向自己的內心。對於那些喜歡抱怨的人來說，他們太容易把指頭指向別人，但就是沒有指向自己、先修理自己。如果世界上每個人都想到要改善自己，那麼每個人的生命都會更美好。當每個人都想到要改善別人，結果沒有人變得更好。你想改善什麼？重點就是不要想改變別人，先改變自己，其他結果自然會發生。

(三) 馬歇對事業上的建議

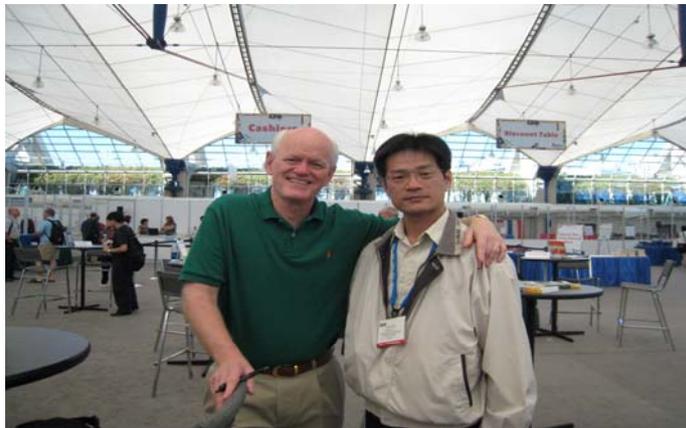
第一點就是，樂在工作，如果我們自己不快樂，就很難教別人快樂。

第二點是，幫助別人、協助別人、教練別人。

第三點是，趕快去追求夢想。

(四) 馬歇·葛史密斯最喜歡的教練遊戲，最好教練建議。

深呼吸，吐氣（把兩手像扇子一樣搵自己），深呼吸，吐氣。



與馬歇葛史密斯之合影