

# 國際培訓總會 第三十八屆年會報告

**The 38th IFTDO International Leadership & HRD Conference**

**Developing Human Capital & Talent: The Key to Growth and Prosperity**

**19 - 23 October 2009, Sheraton Centre Toronto Hotel, Toronto, Canada**



**中華民國訓練協會 編印**

**中華民國九十八年十二月**

## 目錄

目錄.....	1
第壹章 前言.....	2
第一節 組團情形.....	3
第二節 行程及大會議程.....	4
第貳章 年會論文暨心得報告.....	10
第一節 學習大觀園—聞 eHR 脈動、見 elearning 願景.....	10
第二節 情緒智商優勢 The EQ Edge.....	34
第三節 績效建構(Performance Architecture).....	42
第四節 彼得聖吉：永續 (Sustainability)演講摘錄整理與心得.....	46
第五節 彼得·聖吉(Peter M. Senge, PhD)：持續性(Sustainability).....	54
第六節 教練式訓練(coaching)實務.....	58
第七節 值回投資的訓練及發展.....	61
第八節 溝通變革--做什麼... 不做什麼.....	70
第九節 從「心」出發--有效因應組織變革之策略.....	75
第十節 領導者如何有效激發部屬潛能？--激發第三因數(Igniting the Third Factor) .....	84
附錄 年會照.....	89

## 第壹章 前言

國際培訓總會 (International Federation of Training and Development Organizations, 簡稱 IFTDO) 為一國際級非政府組織，本會與世界各國主要培訓團體及機構共同發起成立 IFTDO，成為該會二十三個創始會員之一。第一個總部設立於瑞士日內瓦，創立於 1972 年。營運至今已達到 50 多個會員國、超過 50 萬名會員，會員多為產官學界人力資源發展專業人士，目前全世界有 150 多個組織、團體、企業機構及學術機構加入該會。每年由不同國家之會員舉辦國際級年會，藉由各項研討交流，達成知識傳達以及經驗分享的目的，促使各界菁英回國後得以成為增進個人表現推手、增益組織發展效能及產能，並於會議交流中建立良好人際網絡與國際關係。

本屆 IFTDO 年會由加拿大訓練協會主辦，分為知識管理、人事管理、績效管理等三大主題，數千名人力資源和培訓專業人員與會。由於 IFTDO 在世界性人力資源發展方面的努力與貢獻，業於 1996 年獲聯合國正式納入國際性之非政府組織 (NGO)，亦屬聯合國教科文組織下之國際培訓機構。

經本會與陳理事長長年努力下，於本次年會中，陳理事長順利當選 IFTDO 理事一席，成為非具聯合國身分之理事一席。另本會團體會員中行政院人事行政局地方研習中心經主動爭取、透過本會推薦報名，角逐大會人事管理類組的競賽，經數月的書面審核及陳理事長極力拓展本會宗旨的雙重努力下，終於以「提昇地方政府人力資源之貢獻」題旨榮獲人事管理類組之最高首長殊榮。

## 第一節 組團情形

本會由陳理事長超明帶領團員共十四人參加本次年會，本會代表團於本年 10 月 18 日(星期日)出發，同年 10 月 26 日(星期一)返台，計九天六夜行程。團員名單如下：

代表人	團體身分	機構名稱	職稱
陳超明	團長	中華民國訓練協會	理事長
		政大公企中心	主任
城忠志	團員	中華民國訓練協會	常務理事
		地方行政研習中心	主任
翁大峯	團員	台灣電力公司	副處長
鄭勝泰	團員	台北捷運公司	人力處副處長
陳惠君	團員	台北市政府 公務人員訓練處	編審
郭秀玲	團員	行政院環保訓練所	副所長
戴念同	團員	民航人員訓練所	培訓推廣組組長
陳家士	團員	教育部人事處	科長
周文靜	團員	台灣中油(股)公司訓練所	教育訓練師
黃騰葆	團員	伊甸家園	職員
郭振昌	團員	行政院勞工委員會職業訓練局	副局長
汪慧芳	團員	地方行政研習中心	編審
高亞政	團員	行政院人事行政局	科長
施紅如	團員	中華民國訓練協會	秘書

備註：名單依報名順序排列

## 第二節 行程及大會議程

### 一、本會行程安排

天 數	日 期	行程摘要及班機時刻
第 1 天	2009/10/18 <日>	台北/多倫多
第 2 天	2009/10/19 <一>	IFTDO 國際年會
第 3 天	2009/10/20 <二>	IFTDO 國際年會
第 4 天	2009/10/21 <三>	IFTDO 國際年會
第 5 天	2009/10/22 <四>	IFTDO 國際年會
第 6 天	2009/10/23 <五>	IFTDO 國際年會
第 7 天	2009/10/24 <六>	多倫多/台北

### 二、大會議程

IFTDO 大會議程		
日期	時間	主講人、主題
2009/10/20 (二)	8:30 to 9:00	<b>Research to Practice Day</b> Opening Remarks. Saul Carliner, PhD, Concordia University
	9:00 to 10:00	<b>Research to Practice Day</b> Keynote Address: I Should Have Thought of That. Allison Rosset, PhD, San Diego State University
	10:00 to 10:15	Break
	10:15 to 11:05	<b>Research to Practice Day</b> What the Research Suggests about Human Performance Improvement. Harold Stolovitch, PhD, HSA Learning and Performance Solutions
	11:05 to 11:55	<b>Research to Practice Day</b> What the Research Suggests about eLearning in the Workplace. Traci Sitzmann, PhD, Advanced Distributed Learning Co-Laboratory
	12:00 to 13:00	Lunch
	13:00 to 13:50	<b>Research to Practice Day</b> What the Research Suggests about Informal Learning. Christine Wihak, PhD, Thompson Rivers University

2009/10/20 (二)	13:50 to 14:40	<b>Research to Practice Day</b> What the Research Suggests about the Impact of Public Policy on Workplace Learning. Paul Bélanger, PhD, Université du Québec à Montréal
	14:00 to 16:30	The Trading Post – Select from 15 options as you participate in 3 interactive sessions to discover a variety of solutions, case studies, and tips. Network with your colleagues in this engaging session
	14:40 to 15:00	Break
	15:00 to 15:50	<b>Research to Practice Day</b> What the Research Suggests about Training Evaluation Practices. Kenneth Brown, PhD, University of Iowa
	15:50 to 16:10	Closing Remarks
	16:30 to 17:45	Opening Keynote. LGen (Ret'd) the Honourable Roméo Dallaire
	17:45 to 19:30	Opening Reception on the Trade Show Floor
2009/10/21 (三)	8:30 to 10:00	<b>Concurrent Session Block A1~A5</b> <b>A1.</b> The Business Case for New Learning Trends and Technologies. Anya Wood and Heather Pollex, CTD, University Health Network Track: Managing the Learning Function ( <b>Audience: Intermediate</b> ) <b>A2.</b> Best Practice Transition at Hyundai: From instructor-led training to online learning. Lisa Young, HORN and Jay Moore, Hyundai Track: Facilitation and Instructional Design ( <b>Audience: All levels</b> ) <b>A3.</b> Learning Strategies to Power the Economy – Part I of Investing in People™, The Engine of Future Prosperity Chair: Allan Bailey, Co-Director Investing in People™ and CEO, Learning Designs Online Track: Measurement and Evaluation ( <b>Audience: Intermediate to Advanced</b> ) <b>A4.</b> Soothing the Brain: Reducing computer anxiety in health care sector learners. Sarah Dewar and Carolyn Loy, Toronto East General Hospital Track: Coaching and Mentoring ( <b>Audience: Beginner to Intermediate</b> ) <b>A5.</b> Global Leadership Competencies for Transformational Change. Jill Birch, Sheridan Institute Track: Leadership and Change ( <b>Audience: Intermediate to Advanced</b> )
	8:30 to 12:00	Lynette Gillis, PhD, CTD and Allan Bailey, Evaluation Workshop
	8:45 to 9:45	<b>Thought Leaders Series</b> The EQ Edge. Steven Stein, PhD, Multi-Health Systems Track: Performance Improvement ( <b>Audience: All levels</b> )
2009/10/21 (三)	10:00 to 10:30	Coffee Break
	10:00 to 11:00	<b>Thought Leaders Series</b>

What Every Manager Must Know about Learning 2.0. Marc J. Rosenberg, PhD, Marc

		Rosenberg and Associates Track: Managing the Learning Function ( <b>Audience: Intermediate</b> )
2009/10/21 (三)	10:30 to 12:00	<b>Concurrent Session Block B1~B5</b> <b>B1.</b> Health Care Leadership Development in British Columbia. Graham Dickson, PhD, Geoffrey D. Rowlands and Monique Cikaliuk, Health Care Leaders' Association of BC Track: Facilitation and Instructional Design ( <b>Audience: Intermediate to Advanced</b> ) <b>B2.</b> Emotional Capital and Competitive Advantage: What great leaders have and how to get it. Martyn Newman, PhD Track: Leadership and Change ( <b>Audience: Intermediate to Advanced</b> ) <b>B3.</b> Learning Strategies to Boost Corporate Success – Part II of Investing in People™, The Engine of Future Prosperity. Chair: Lynette Gillis PhD, CTD, Co-Director, Investing in People™ and President, Learning Designs Online Track: Measurement and Evaluation ( <b>Audience: Intermediate to Advanced</b> ) <b>B4.</b> Performance Architecture: The Art and Science of Improving Organizations. Roger M. Addison, PhD, International Society for Performance Improvement Track: Performance Improvement ( <b>Audience: Intermediate</b> ) <b>B5.</b> Transforming Training at NATO through International Cooperation. Major Regan Legassie and Major Tony Charles, Canadian Forces Training Development Centre and LCdr Karl Boucher, NATO School Track: Leadership and Change ( <b>Audience: Intermediate to Advanced</b> )
	11:15 to 12:15	<b>Thought Leaders Series</b> 5 Things You Know about Designing Learning (That Are Wrong). Patti Shank, PhD Track: Facilitation and Instructional Design ( <b>Audience: All levels</b> )
	12:15 to 14:00	Industry Keynote Luncheon Sponsored by the Canadian Management Centre
	14:00 to 15:30	<b>Concurrent Session Block C1~C6</b> <b>C1.</b> Learning 2.0 and Learning 3.0 Within IBM: Challenges and opportunities. Chuck Hamilton and Bernie Michalik, IBM Corporation Track: Research ( <b>Audience: Intermediate</b> ) <b>C2.</b> Feasibility Analysis: Practical, political, and cultural considerations for
2009/10/21 (三)	14:00 to 15:30	instruction implementation. Donald L. Kirkey, Trinity Creek Consulting Track: Facilitation and Instructional Design ( <b>Audience: Beginner to Intermediate</b> ) <b>C3.</b> Leading Through Complexity – Part I. David Weiss, PhD, CTD, Weiss International Track: Leadership and Change ( <b>Audience: Intermediate to Advanced</b> )

**C4.** Group Coaching: A method to support organizational performance. Jennifer Britton, PCC, CPT, Potentials Realized and Maureen Clarke, MA, ACC, The Blueprint Group  
Track: Coaching and Mentoring (**Audience: Beginner to Intermediate**)

2009/10/21 (三)		<p><b>C5.</b> Deloitte Case Study: A Focus on managerial effectiveness. Alan Booth and David Friedman, Deloitte, and Marsha Anevich, Nexient Learning Track: Performance Improvement (<b>Audience: Intermediate to Advanced</b>)</p> <p><b>C6.</b> Tips, Tools, Techniques and other Tantalizing Tidbits. Harold D. Stolovitch, PhD, HSA Learning and Performance Solutions Track: Facilitation and Instructional Design (<b>Audience: All levels</b>)</p>
	14:15 to 15:15	<p><b>Thought Leaders Series</b> Improving Safety Performance in Healthcare with the MOREOB Program. J. Kenneth Milne, MD, FRCSC, FSOGC, FACOG, Salus Global Corporation Track: Measurement and Evaluation (<b>Audience: Intermediate to Advanced</b>)</p>
	14:15 to 17:30	David Weiss, PhD – Leadership Through Complexity
	15:30 to 15:45	Coffee Break
	15:45 to 17:15	<p><b>Concurrent Session Block D</b></p> <p><b>D1.</b> 3D Visualization and the Learning Process. Brian Douglas, NGRAIN Track: Technology (<b>Audience: All levels</b>)</p> <p><b>D2.</b> Train the Trainer: The Bridge to Africa Experience. Allison Alexander, CTD, Mary Lou Di Paolo, Leigh Geraghty, CTD and Peter Taylor, CTD Track: Facilitation and Instructional Design (<b>Audience: All levels</b>)</p> <p><b>D3.</b> Leading Through Complexity – Part II. David Weiss, PhD, CTD, Weiss International Track: Leadership and Change (<b>Audience: Intermediate to Advanced</b>)</p> <p><b>D4.</b> Facilitated Mentoring: How to get results with limited resources. Margo Murray, MBA, CPT, MMHA The Managers’ Mentors, Inc. Track: Coaching and Mentoring (<b>Audience: All levels</b>)</p>
2009/10/21 (三)	15:45 to 17:15	<p><b>D5.</b> Leading for Results: Implementing and evaluating results-based leadership development. William Pullen, MA, CPT, PMP, Gordon Pullen Consulting and Judith A. Hale, PhD, CPT, Hale and Associates Track: Performance Improvement (<b>Audience: Intermediate</b>)</p> <p><b>D6.</b> Training and Development at Gulf Air. Sohair Khalfan, Gulf Air Track: Managing the Training Function (<b>Audience: All levels</b>)</p>
	15:30 to 16:30	<p><b>Thought Leaders Series</b> Strategies for Coping with Organizational Change. Bob Morton, MBA, CCIPD, Ciba Track: Leadership and Change (<b>Audience: Beginner to Intermediate</b>)</p>
2009/10/22 (四)	7:45 to 8:15	<p>Annual General Meeting Lynn Johnston, CSTD</p>



2009/10/22 (四)	8:30 to 10:00	Keynote Presentation, Sustainability Peter Senge, MIT
	10:00 to 10:30	Coffee Break
	10:30 to 12:00	<p><b>Concurrent Session Block E</b></p> <p><b>E1.</b> Social Approaches to Learning: Making Web 2.0 work in your training programs. Eric Sauvé, Tomoye Corporation Track: Managing the Learning Function (<b>Audience: Intermediate</b>)</p> <p><b>E2.</b> Coaching for Great Work: Practical coaching that sticks. Michael Bungay Stanier Track: Coaching and Mentoring (<b>Audience: All levels</b>)</p> <p><b>E3.</b> Seriously Fun Ways to Enhance Learning and Make it Stick! Christie Sterns, CTD, Training Makes Cents Track: Facilitation and Instructional Design (<b>Audience: All levels</b>)</p> <p><b>E4.</b> Measuring Confidence, the Missing Ingredient in Performance Improvement. John Wilkinson, CTD, DEMAEC Learning and Brian Webster, Knowledge Factor Track: Performance Improvement (<b>Audience: All levels</b>)</p> <p><b>E5.</b> The Role of Workplace Learning During Economic Uncertainty and Beyond. Valerie Hickey, MEd and Tim Dougan, IBM Global Business Services Track: Managing the Learning Function (<b>Audience: Intermediate to Advanced</b>)</p> <p><b>E6.</b> Building the Leadership Pipeline at a Global Biopharmaceutical Company. Allison Alexander, Metrix Group and Jennie C. Waddington, UCB Pharma Track: Leadership and Change (<b>Audience: Intermediate to Advanced</b>)</p>
2009/10/22 (四)	10:45 to 12:15	<p><b>Thought Leaders Series</b> Panel on Learning Technology, Enterprise Solutions Moderator: Saul Carliner, PhD, CTD, Concordia University Panelists: Tom Gram, CTD, Gram Consulting Group, Sheryl Herle, Beyond Bums in Seats, Harold Jarche, Jarche Consulting, Sheri Philips, CTD, Teva Novopharm, and Gary Woodill, Ed.D, Brandon Hall Research Track: Managing the Learning Function (<b>Audience: Intermediate to Advanced</b>)</p>
	12:00 to 13:30	Trade Show Lunch
	13:30 to 15:00	<p><b>Concurrent Session Block F</b></p> <p><b>F1.</b> Virtual Classroom: Real learning, immediate impact. Patrice T. Collins, ESI Track: Facilitation and Instructional Design (<b>Audience: Intermediate</b>)</p> <p><b>F2.</b> Canadian Sector Councils: Examples of Best Practice. Kevin Maynard, CAE, Canadian Supply Chain Sector Council, Marie Eveline, Canadian Printing Industries Sector Council and David Kelly, Textile Human Resources Council Track: Managing the Learning Function (<b>Audience: All levels</b>)</p>

Supply Chain Sector Council, Marie

Eveline, Canadian Printing Industries Sector Council and David Kelly,

Textile Human Resources Council

Track: Managing the Learning Function (**Audience: All levels**)

2009/10/22 (四)		<p><b>F3.</b> Getting Your Money's Worth. Andrew Jefferson, Fort Hill Company Track: Managing the Learning Function (<b>Audience: Intermediate</b>)</p> <p><b>F4.</b> Generation Y at the Helm: How to ensure smooth sailing. Carolin Rekar Munro, PhD, CHRP, CTD, Royal Roads University Track: Leadership and Change (<b>Audience: All levels</b>)</p> <p><b>F5.</b> Employee Induction Training: A case study from Lagos, Nigeria. Falilat Bamidele Akinyemi, Lagos State Public Service Staff Development Centre Track: Facilitation and Instructional Design (<b>Audience: Intermediate</b>)</p>
	13:15 to 14:45	<p><b>Thought Leaders Series</b> East Meets West: Organizational Development at Gulf Air and WestJet. Ahmed Al Banna, Gulf Air and Ferio Pugliese, WestJet Track: Leadership and Change (<b>Audience: All levels</b>)</p>
	15:00 to 15:30	Break
	15:30 to 17:00	<p><b>Concurrent Session Block G</b></p> <p><b>G1.</b> The Power of Simulations to Engage Learners and Impact Performance. Suzanne Robert, IBM Canada Track: Facilitation and Instructional Design (<b>Audience: Intermediate</b>)</p> <p><b>G2.</b> From the Bottom Up at Goldcorp: Transforming frontline workers into leaders. Rosie Steeves, PhD, CTD, The Refinery Leadership Partners and Dr. Johan Jacobs, PhD, Goldcorp Track: Leadership and Change (<b>Audience: Advanced</b>)</p> <p><b>G3.</b> Gear Shift: A case study of performance improvement in the retail automotive sector. Jean-Guy Carvalho, Maritz Canada and Jeff Morton, Ford of Canada Track: Performance Improvement (<b>Audience: Intermediate</b>)</p> <p><b>G4.</b> Strategic Alignment: Linking learning strategy with the balanced scorecard. Ajay Pangarkar, CTD and Teresa Kirkwood, CTD, CentralKnowledge Track: Measurement and Evaluation (<b>Audience: All levels</b>)</p> <p><b>G5.</b> Communicating Change: What works and what doesn't. Robert Harris Track: Leadership and Change (<b>Audience: Intermediate to Advanced</b>)</p>
2009/10/22 (四)	15:00 to 16:00	<p><b>Thought Leaders Series</b> Instructional Design for the Real World: From Analysis to Evaluation. Jane Bozarth, EdD Track: Facilitation and Instructional Design (<b>Audience: Intermediate to Advanced</b>)</p>
	16:15 to 17:15	<p><b>Thought Leaders Series</b> Igniting the Third Factor. Peter Jensen, PhD Track: Leadership and Change (<b>Audience: Intermediate to Advanced</b>)</p>
	17:00 to 18:00	Pre-Dinner Reception
	18:00 to 20:00	President's Dinner and Awards Gala
	20:00 to 24:00	Karaoke!!!

## 第貳章 年會論文暨心得報告

### 第一節

#### 學習大觀園—聞 eHR 脈動、見 elearning 願景

##### 【摘要】

壹、目的：研討以下四個主題並與相關從業人員、廠商進行交流

- 一、 People：人力資源與人文關懷
- 二、 Learning：訓練規劃、組織學習、elearning
- 三、 Leadership：推動組織變革、教練式領導
- 四、 Performance：績效評估與促進

貳、議題綜覽（如附件一）

參、[研討會內容綱要](#)（摘錄部份場次分述，*斜體字是本人的註記*）

一、 管理不外人性：

**I Should Have Thought of That. Allison Rosset, PhD, San Diego State University**

二、 王道不如人道：

**LGen (Ret'd) the Honourable Roméo Dallaire**

三、 What is e-learning and beyond e-learning？

(一) 多管齊下：[Informal Learning](#)

**What the Research Suggests about Informal Learning. Christine Wihak, PhD, Thompson Rivers University**

(二) 混成設計：[Blended Learning](#)

**What the Research Suggests about eLearning in the Workplace. Traci Sitzmann, PhD, Advanced Distributed Learning Co-Laboratory**

(三) 學習歷程、[場所與工具](#)：Cooperation Learning

**Virtual Classroom: Real learning, immediate impact. Patrice T. Collins, ESI**  
**5 Things You Know about Designing Learning (That Are Wrong). Patti Shank, PhD**

(四) 結果目標之[衡量](#)：Empwer Learning

**What the Research Suggests about Training Evaluation Practices. Kenneth Brown, PhD, University of Iowa**  
**Linking learning strategy with the balanced scorecard. Ajay Pangarkar, CTDP**

and Teresa Kirkwood, CTP, CentralKnowledge

四、 Where Leadership Leading on ? ...[Learning 2.0](#)

(一) From Management to [Coach](#)

**What Every Manager Must Know about Learning 2.0. Marc J. Rosenberg, PhD, Marc Rosenberg and Associates**

**Coaching for Great Work: Practical coaching that sticks. Michael Bungay Stanier**

(二) From Simplification to Complexity

(三) Organizational Change

五、 Get the Results !

**What the Research Suggests about Human Performance Improvement. Harold Stolovitch, PhD, HSA Learning and Performance Solutions**

(一) Learning Strategies to Power the Economy

(二) Get results with limited resources

(三) Implementing & evaluating results-based leadership development

肆、台灣之光—[「地方研習中心」榮獲人力資源首獎紀實](#)

伍、[未來工作應用與業務建議](#)

- 一、 因應情勢變遷，協助發展組織多元培訓管道，善用非正式學習工具、平台。
- 二、 創新企業訓練模式，推動混成學習。
- 三、 建置線上同步教學系統，推廣即時、多方互動的溝通機制，加值應用 ishare。
- 四、 Elearning 教材開發：目前「委製」、「委轉製」流程之外、訂定辦法，推動「企業員工自製教材」，以利核心知識、專業技術與實務經驗的累積和傳承。
- 五、 加強推廣「中油 e 學院」，爭取克服人力瓶頸，俾能提升服務品質與管理效能。

陸、[心得與感謝](#)

附錄、[另類研討會](#)

**【績效議題，原音重現】**

**What the Research Suggests about Human Performance Improvement. Harold Stolovitch, PhD, HSA Learning and Performance Solutions**

有關 Human Performance Improvement 現場錄音，已洽請廠商，嘗試性地使用語音辨識工具轉成文字稿，請自行上網：[www.webenglish.tv](http://www.webenglish.tv)，使用者帳號、密碼請洽本人。(由於語音辨識率 60% 上下，僅供參考，尚在實驗階段，又缺乏專人核稿，不便公開共享。)

參、過程與內容摘要（摘錄部份場次分述或綜論）

【名師開講】

## 5 Things You Know about Designing Learning (That Are Wrong).

Patti Shank, PhD



講者利用 [Turning Technologies Canada company](#) 提供 TurningPoint (圖 1) 系統工具，讓現場聽眾透過手上的遙控器回答問題，即時顯示統計結果。當講者逐題公佈真相並加以說時，當下頓悟，不覺莞爾！真的！在學習領域，人們習以為常的想法或做法，其實是半真半假的迷思，如果不假思索地奉行不渝，如果等因奉此地執行下去，真的會有問題！



圖 1、TurningPoint

【列舉 5 項迷思及其解說如下：】

一、 迷思之一、應該將學習研究的發現應用到訓練規劃及課程設計上。事實上：

(一) 每一項的研究都有其研究限制，包括：

1. 樣本的取得：常常是自選樣本；即便隨機抽樣，往往也基於便利考量。
2. 要蒐集哪些資料，才算正確？才能反應真實？
3. 問卷內容
4. 推論過程

(二) 舉例佐證

1. [肥胖問題：腰臀比較體指數更可靠](#)
2. 很多醫生缺乏解釋臨床研究數據的能力
3. [有關領導人對情緒智商 \(EI\) 的理解之研究](#)

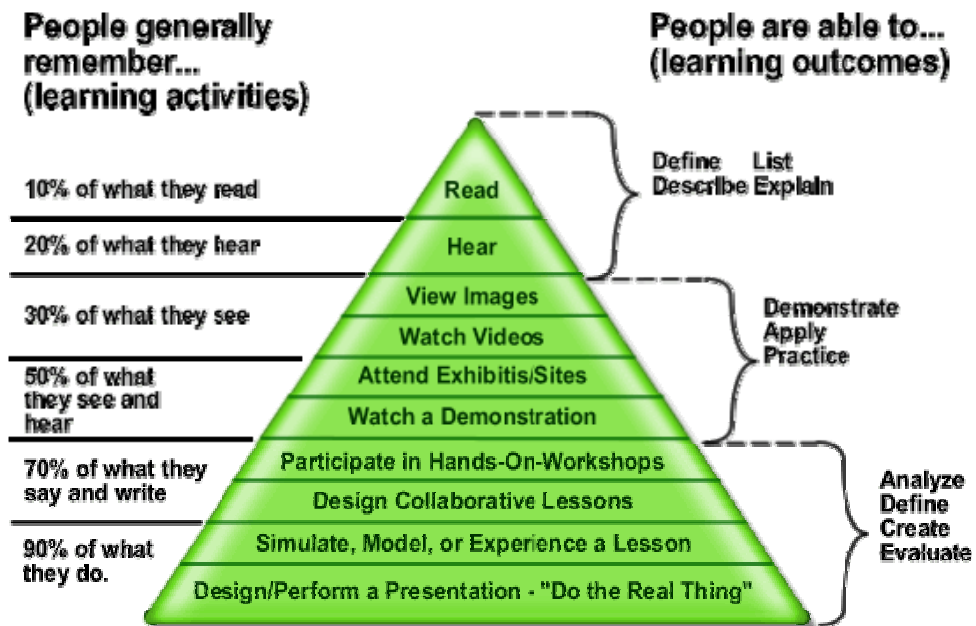
二、 迷思之二、「...People remember : 10% what they read , 20% what they hear , 30% what they see , 10% what they do.」是著名的研究結果。然而....

(一) 很多類似的研究，其結果並不一致（如圖 2），但顯然不是 ONE WAY !



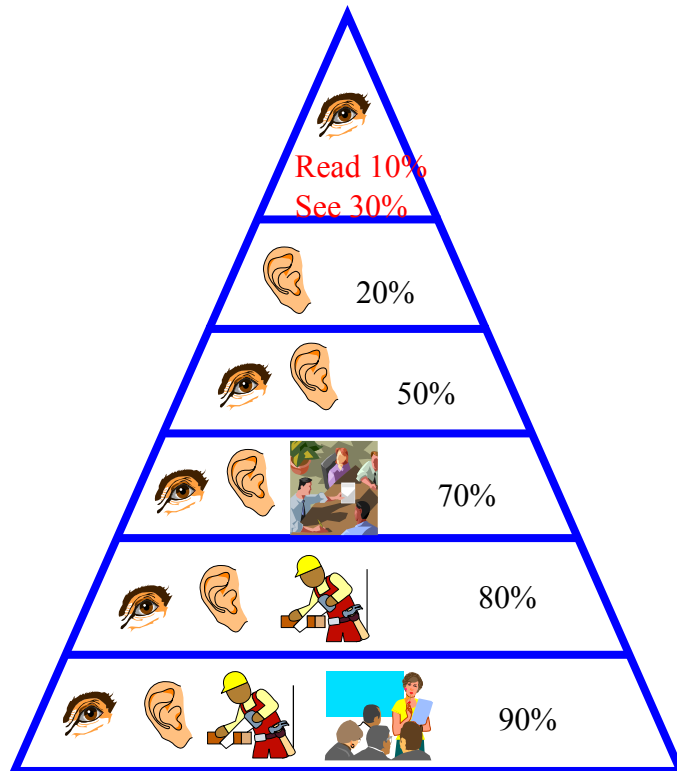
圖 2、類似的研究結果並不一致

(二) 講解 Edgar Dale 在 1969 年提出的「經驗學習錐 (Cone of Experience)」



(講者提供的圖不清楚，參考詹詹部落格，上圖取自: [www.edutechie.ws](http://www.edutechie.ws))

(三) 被動的學習只能達到 <50% 的記憶。「做中學、樂分享」才能真的學到。  
(下圖是引振能授課資料，依圖 2 數據，並參考 *Multimedia Learning* 理論改製)



三、 迷思之三、「視覺化」對學習是很重要的，所以要儘可能將內容圖像化。BUT...

(一) Graphics are very important for learning. But graphics can also be important for confusion.

Ex 原始人看圖說故事



(資料來源：新竹教育大學數位學習科技研究所廖冠智老師授課講義)

(二) 要善用而非濫用

1. 複雜圖片要加以敘述 Ex.氣象圖、地貌圖
2. 螢幕變化要同步敘述 Ex.教電腦操作時，老師手動嘴也要同時動
3. 文字與所對應的圖要接近
4. 複雜圖片分區講解以以縮放或淡出淡入強調應注意的重點
5. 給予學習這自我解釋的空間

## 6. 不要用多餘的圖像干擾畫面

四、 迷思之四、在經過有效的訓練之後，學習者應該要、也應該能在工作中學以致用。

(一) Should be but too often cannot.

(二) Distinguish “Ordinary Learning” (情境學習) and ”Transfer” (學以致用)

(三) Transfer is...

1. hindered by simplified, broken-apart, or inadequate practice.

簡化、分化是其阻力，不練習則罔。

2. helped by adequate practice in the range and complexity of situations that the learner will face on the job.

充分練習，工作中需用是其助力

We don't usually, and it is not necessary to design for transfer. (不以為然！)

五、 迷思之五、學習設計 (&訓練規劃) 要適合參與者的學習型態。

參考 [Should we be using learning styles? : What research has to say to practice](#)

(一) 大哉言卻不且實際

(二) 想當然耳地強力促銷此理念卻未經實證成功過

(三) 學習風格充其量是學習者對諸多學習機會如何做出回應的決定因素之一。

### 【學習設計的通用原則】

(一) Use multiple types of representation, so learners have multiple ways to learn.

教學內容多元呈現，讓不同風格的學習者可以有多元的學習管道。

(二) Allow for multiple means of showing understanding, so learners have alternatives for demonstrating skills.

容許用不同的手法秀其所知，讓學習者有更多表現方式的選擇，充分展示所學。

(三) Provide multiple means of engagement, to engage more learners.

提供多種的參與管道，鼓勵更多學習者投入。

### 【此時此刻所思所想】

(一) 我從來就不想當老師，(小時候寫「我的志願...」 是騙老師的！國中畢業，同時考上師專，連面試都不敢去，怕不小心考上會被老爸押著去當老師。) 想不到，仍逃不脫學習的領域！生有涯，學無涯，以「有限」探「無涯」，真是沒完沒了！

(二) 講者最後提出的「學習設計原則」，於教學設計及訓練規劃上應可相通適用。

(三) TurningPoint 即時回應的系統工具真不賴！讓上百位的現場聽眾，透過手上的遙控器隨時回答問題 (選項)，很快地顯示統計結果，除互動性佳之外，若再透過良好的設計，能帶領學習者現場集體思考、給予即時回饋或反思。



## 【企業教育訓練及繼續教育的發展趨勢】

「If I have 8 hours to chop down a tree, I would like to sharpen my ax.」

- 一、非正式學習正式化
- 二、工作職場上的 elearning—混成訓練規劃
- 三、Learning 2.0 合作學習
- 四、即時互動 Live 演出—【虛擬教室示範】
- 五、多媒體教學呈現—模擬式教材會是趨勢嗎？
- 六、訓練成效評估—如果不喜歡 ROI，那又該用什麼來衡量呢？

### 一、非正式學習正式化

☺ What the Research Suggests about Informal Learning.

Christine Wihak, PhD, Thompson Rivers University

(一) 非正式學習的相關名詞：

行動學習、體驗式學習、動手學習、附帶學習、獨立研究、在職培訓、終身學習、教練式、非正規學習、同儕學習、專題研習、反思、服務學習、自我導向學習、建立夥伴關係、...

(二) 從五方面看非正式學習 vs. 正式學習：(以時間管理工作坊為例，略)

	非正式學習	正式學習
學習主體	學習者控制、主導、動員	非由學習者控制、主導、動員
學習過程	沒預先設計過 鬆散結構、無結構 缺乏系統性地進行 即興發生	預先設計過 結構化 系統性地進行 按預定發生
學習環境	真實的生活學習	部署學習環境
目的	沒有設定學習目的 由學習者自己決定	學有所指—有目的地學習 由部外權威或權責者決定
內容	形式不拘充滿各種可能	預定的內容導向特定的結果

(三) 學習知覺：大多數的學習來自非正式學習 (高達 80~90%)，卻被忽略了！

1. 無意識的
2. 隱性學習
3. 學習干擾

(四) 實證研究結果

1. 成年人的非正式學習大多數參與和工作有關
2. 雖非「無所不在的學習」亦相去不遠
3. 和年齡無關
4. 和教育程度及職位屬性有關
5. 要較高層次的學習連結，應多投資在非正式學習領域

6. 非正式的品质数量和效用是很難評量的

(五) 非正式學習的策略

1. 嘗試錯誤。
2. 看別人怎麼做。
3. 用不同的方式自己做做看。
4. 洗手間、飲水機旁的閑話。
5. 企業故事話家常。
6. 如何增進效能的計畫與談話。
7. 教練一邊教邊練，師徒制—亦師益友，教學相長。
8. 自修—Ex 網路學習、看影片學管理、。
9. 閱讀專業書籍、期刊、報章、雜誌、手冊、參考資料、文獻。
10. 練習非正式演說或心得發表 (Attending “brown-bag”)。
11. 參加研討會或工作坊、聽演講、發表會、非正式的幕僚會議或員工活動，聆聽資深人員或長者談話。
12. 自律管理個人的學習歷程。
13. 養成隨筆紀錄的習慣，將學習紀錄有系統建檔、加註、插入標籤。
14. 就所學反思未來如何應用。
15. 善用電腦、網路，從 Google、WIKI、blogs、等線上資源蒐集資料。
16. 職務輪調。
17. 特定議題及新聞內容解析。
18. 加入工作或個人學習興趣有關的社團、社群，參與討論。
19. 學習和別人合作完成任務，從專案會議、腦力激盪、團體討論中獲益。
20. 不要怕失敗或遭遇瓶頸，問題分析與解決過程是很好的學習。

(六) 社會或物理環境影響非正式的品质数量和效用，勞資關係也是因素之一。

(七) 企業應該多重視非正式學習所帶來的效益，對非正式學習活動投入更多：

1. 常用的是

- (1) 教練與輔導
- (2) 員工發展計劃
- (3) 圖書館與網路資源
- (4) 常見問題與分析討論，或個人分享
- (5) 技術手冊

2. 較少使用

- (1) 鼓勵發問與挑戰權威
- (2) 提供組織以外的學習場合
- (3) Wikis 式的協作，博客，聊天室交流學習
- (4) 發展“學習如何學習”的技巧
- (5) 關於組織講故事
- (6) 公共或專業討論區

- (7) 知識社群經營
- (8) 線上協助或即時互動系統
- (八) 企業應支持發展及善用組織（非正式）學習工具
  - 1. 學習平台、資訊交流管道、觀念溝通平台、分享工具與激勵措施。
  - 2. 哈佛商學院的個案研究
  - 3. 組織自我評估質量的學習環境

## 二、 工作職場上的 elearning—混成學習規劃

### ☺ What the Research Suggests about eLearning in the Workplace.

Traci Sitzmann, PhD, Advanced Distributed Learning Co-Laboratory

針對以下各點進行實證研究，獲得若干結論，並對企業推動線上學習提出建議

- (1) 相對於傳統教室的線上學習，其有效性如何？學習滿意度如何？

	傳統教室教學 VS.線上教學	傳統教室教學	混成教學設計
敘述性知識	.線上教學：6% more effective	混成教學：13% more effective	
技能性知識	equally effective	混成教學：20% more effective	
學習滿意度	equally satisfied	混成教學：6% more favorably	

- (2) 設計更有效的網路教學

- 1) 完善的規劃與適當的控制有助於學習或訓練成效
- 2) 線上教學溝通同步比非同步即時而有效
- 3) 應用多種的教學方法，使用不同的媒體
- 4) 要求學員的積極參與
- 5) 學員應實踐學習承諾，複習所學並適時練習。
- 6) 整個過程中要提供反饋機制

- (3) 技術障礙對學習活動的影響

- 1) 能夠完成線上課程的學習者不到三成的，有些甚至低到 19%。
- 2) 不能完成的原因：「成績偏低或通過門檻過高」，其次是「技術障礙」
- 3) 協助學習者克服「技術障礙」是絕對必要的：
  - ①提供夠穩定並足以信賴的網路環境。
  - ②親和的使用者介面設計，和簡化的程序設計。
  - ③給予學習者訓練，使之充分練習並熟悉操作介面和步驟。
  - ④隨時提供線上技術協助。
  - ⑤維持耐心，保持幽默，舒緩學習者的焦慮，減少挫敗感。

- 4) 自我學習管理—如何加強學習成效，減少不當干預造成的損耗。

- 1) 成人學習是目標導向，有自我管理的能力，但是需要被提醒。
- 2) 「提醒」，不用成本，可以提高學習成效和降低消耗。
- 3) 在網上課程中納入任何形式的提醒，以促發成人學習者自我調節。



C.P. Snow, *New York Times*, March 15, 1971

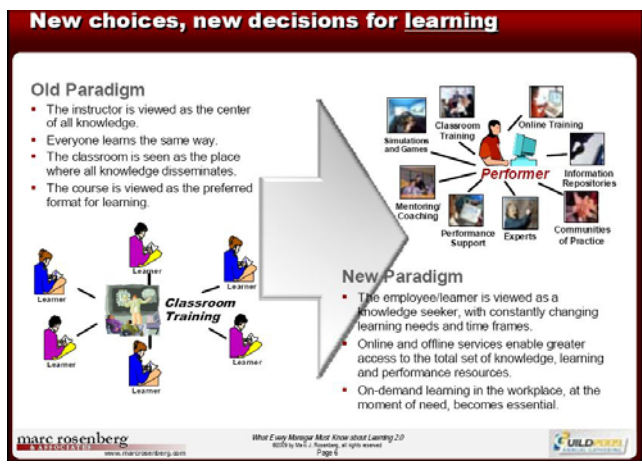
附圖來源：What the Research Suggests about eLearning in the Workplace  
Traci Sitzmann, Ph.D.10/20/2009 IFTDO

### 三、Learning 2.0 合作學習

☺ What Every Manager Must Know about Learning 2.0. Marc J. Rosenberg, PhD,  
Marc Rosenberg and Associates (很重要)

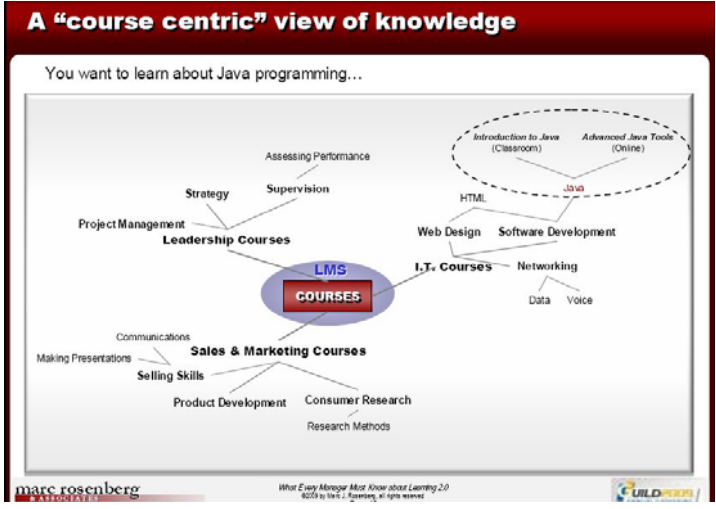
Beyond E-Learning: Approaches and Technologies to Enhance Organizational Knowledge,  
Learning and Performance

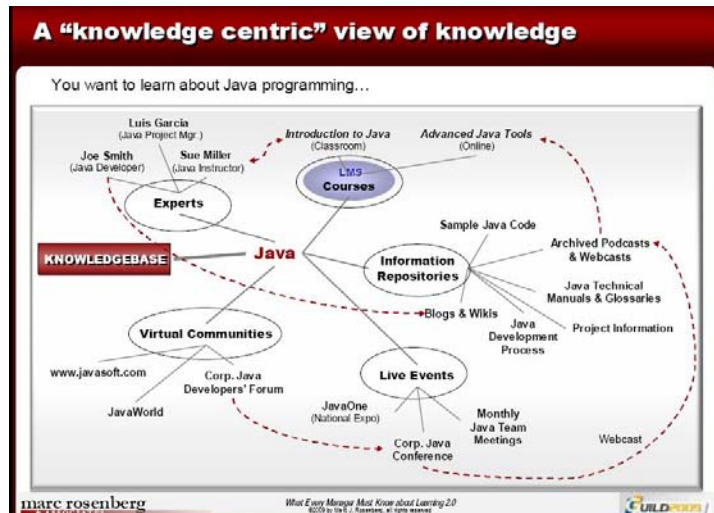
- (一) Learning 2.0 是什麼碗糕？
  1. 員工多數的學習來自 OJT
  2. 成人多數的學習來自 imformal
  3. 不同的學習交錯
  4. 有多元的學習管道和學習資源
- (二) Web 2.0 帶動 Learning 2.0
- (三) KM 的真諦：The creation, archiving and sharing of valued information, expertise and insight within and across communities of people and organizations with similar interests and needs, the goal of which is to build competitive advantage.  
創新、儲存、分享”有價值”的資訊、專業知識，和人群與組織中的真知卓見識，物以類聚（指類似的興趣、利益、或需求），目的是要取得競爭優勢。
- (四) Learning 2.0 帶來什麼樣的改變？
  1. 典範轉移



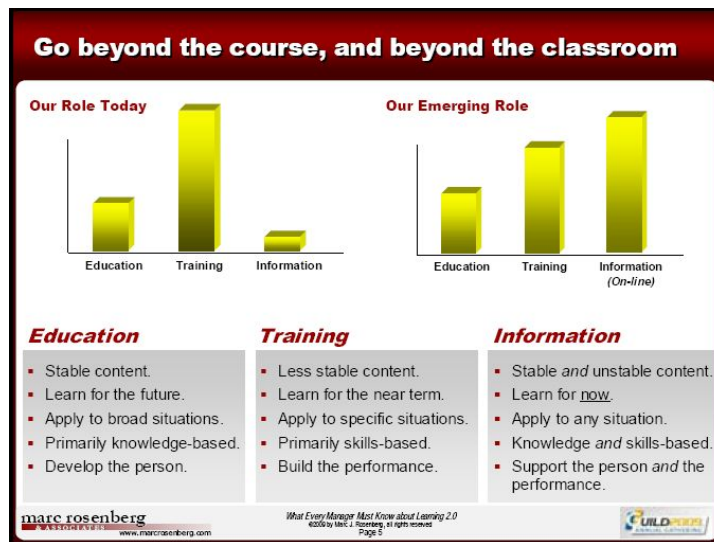
<i>From</i>	<i>To</i>
Training center	Workplace
Instruction	Information
Course scarcity	Information abundance
Target populations	Cyber intimacy
One place (and one time)	Every place (and all the time)
Learning management	Knowledge management
Course catalogs	Knowledgebases
Teaching	Coaching and collaboration
Authoring	Blogging
Documents & presentations	Wikis, podcasts, etc.
Classes	Communities
Course-centric	Knowledge-centric

2. 課程中心 vs. 知識掛帥

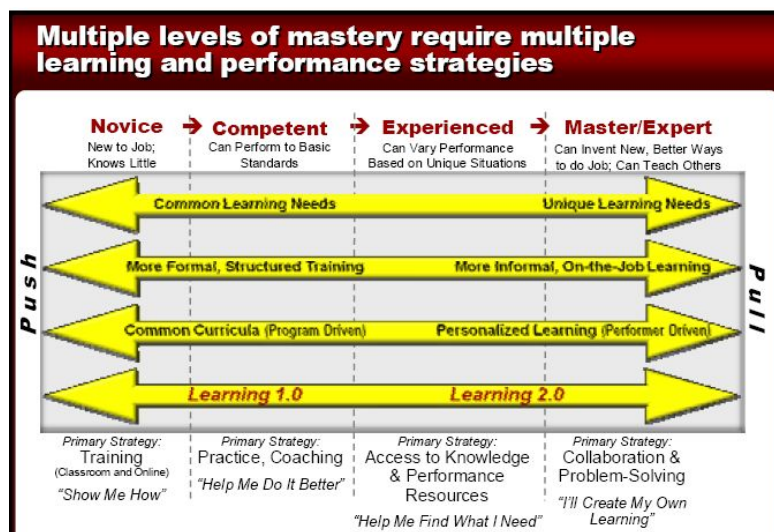




### 3. 教育、訓練、非正式學習大不同



### 4. 推向策略 vs. 拉出策略



實體教室的功能需要重新思考，而不是全盤否定。

#### 四、即時互動 Live 演出：附【虛擬教室示範】及【ESI 線上課程】光碟

☺ **Virtual Classroom: Real learning, immediate impact.**

**Patrice T. Collins, ESI**

(一) 時勢所趨：

1. 因應跨國、跨區企業組織訓練、溝通之需要。
2. 支援多語系、多媒體教學。
3. 樽節差旅，降低交通等時間成本。
4. 節能減碳，標榜環保。
5. 擬真科技，降低抗拒。
6. 快速及傳播廣，知識傳遞資訊分享在彈指之間。

(二) 科技不外人性，還是需要教學設計，以及適當的輔導、帶領行為。

(三) 線上同步學習的配備：電腦、網路、耳機麥克風、webCAM。

(四) 線上同步學習的多重機制：

之一：講授、示範、聆聽、（舉手）發問、（分時）討論



之二：協作白板、檔案分享、桌面共享（廣播）、遠端協助、網頁瀏覽、



### 之三：線上問卷與測驗、線上投票、聊天室



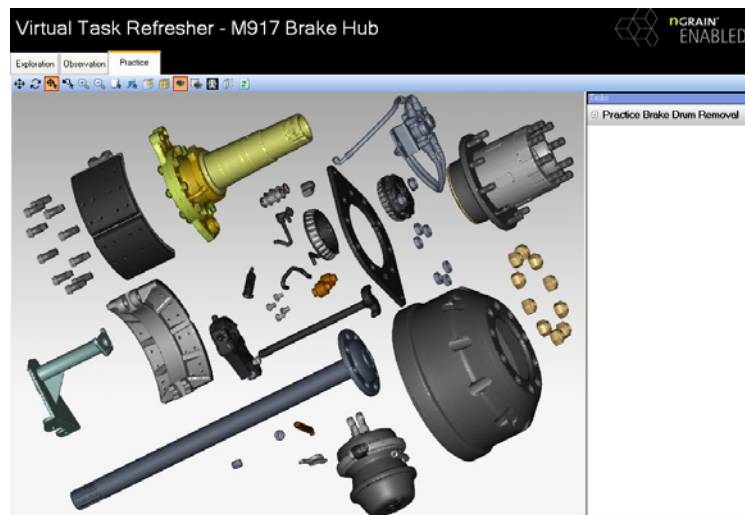
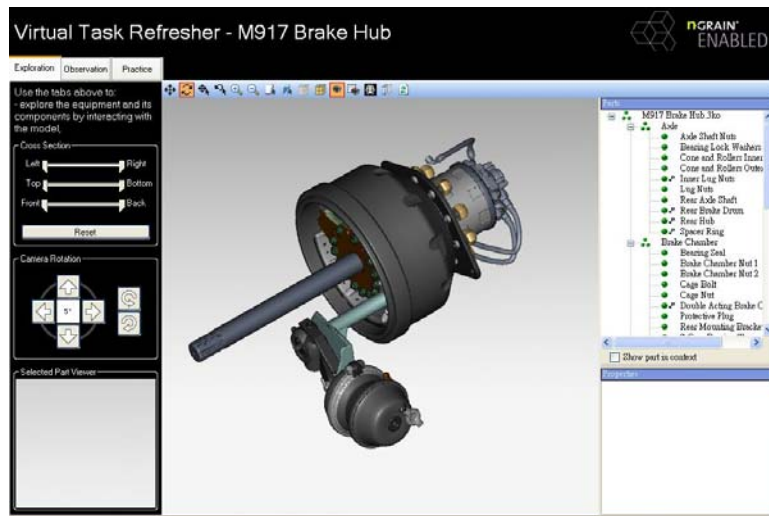
#### 附錄

ESI 提供很多線上課程（付費）、內容豐富且免費的線上研討會及 17 頁 [企業指導手冊](http://www.esi-intl.com/public/downloads/webinar/webinar.aspx)  
<http://www.esi-intl.com/public/downloads/webinar/webinar.aspx>

- [PMO in Hard Times – Adding Value or Adding Cost](#)
- [How to Successfully Manage Recovery Act Programs and Projects](#)
- [Current State of Project Management: The Impact of an Economic Crisis](#)
- [Project Portfolio Management in a Time of Significant and Rapid Change](#)
- [Agile or PMBOK®? You Can Have Both!](#)
- [Maintaining the Center of Gravity: Establishing Balance Between a PM and a BA](#)
- [More Funding, Less Time — The Need for Effective Integrated Project Teams](#)
- [Navigating the PMBOK® Guide Fourth Edition: Identifying the Differences from the Third Edition to the Fourth Edition](#)
- [There's a Signpost Up Ahead: Recognizing and Dealing With Project Warning Signs](#)
- [Communication is Key: How to Achieve Contract Management Success](#)
- [Scrutiny on the Bounty: Strategic Enterprise Analysis for the Protection of Your Investments](#)
- [Hammer and Nails - The Tools of PPM](#)
- [Taking Charge of Organizational Change](#)
- [Leveraging Best Practices in Risk Management for Strategic Outcomes](#)
- [PgMP®—What You Need to Know!](#)
- [Outside the Box: Business Skills for Technical Professionals](#)
- [Bridging the Communication Gap Between Technical and Business Professionals](#)
- [A Primer to the Business Analysis Body of Knowledge \(BABOK™\)](#)
- [Improving Business Performance Through Project Competency](#)
- [Trouble Ahead? Know Your Project Warning Signs! How Successful Leaders Recognize and Deal with Project Warning Signs](#)
- [Revolutionize Your Business: The Power of the Business Analyst](#)
- [Improving Sourcing Outcomes: The Three Cs of Vendor Management Success](#) .....



五、多媒體教學呈現—**模擬式教材**會是趨勢嗎？（Practical DEMO）



六、訓練成效評估從 Level1、Level2、走向提昇到 Level3、Level4

☺What the Research Suggests about Training Evaluation Practices. Kenneth Brown, PhD, University of Iowa (有空再寫)

如果不喜歡 ROI，那該用什麼來衡量企業推動數位的效率和效能呢？

☺Linking learning strategy with the balanced scorecard. Ajay Pangarkar, CTD and Teresa Kirkwood, CTD, CentralKnowledge

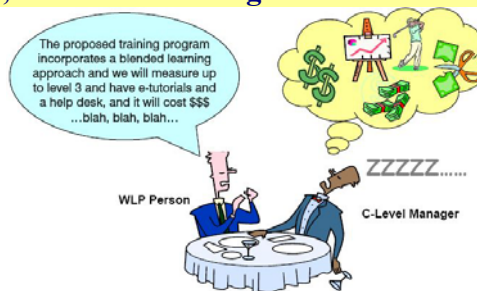


圖1、雞同鴨講

資料來源：The Trainer's Balanced Scorecard: Linking Learning to Organizational Strategy，

### 【老闆想的和你不一樣】

人是企業最寶貴的資產  
訓練雖非萬能沒又訓練萬萬不能  
訓練規劃的合理性及 PDCA 流程：

- 學習者風格
- 需求評估/分析
- 培訓設計和課程開發
- 資源部署
- 交付執行
- 成效評估

(L1-2 能否到 L3 甚至 4)

增加收入  
擴大市場  
降低成本  
提高投資報酬  
增加產量產能  
追求品質  
目標達成率  
顧客滿意

(行有餘力才會想以下)

知識資產化：無形資產  
提高附加價值  
建立企業形象  
企業的社會責任

### 【組織的使命、遠景、與策略、戰略】

- 一、 使命：組織要為股東、顧客、社會創造什麼樣的價值？
- 二、 遠景：組織未來展望（營運範圍、企業規模、中長期獲利目標）
- 三、 策略：策略不是獨立的管理程序，是自使命、遠景一脈相承，使之落實在企業活動中；策略擬定與修正須經過時間的推移，因應外在環境變動，並提昇內在能力。
- 四、 戰略：戰略是執行策略具體的目標、方法、工具、步驟，並設定衡量的指標。

### 【戰略性的業務工具—平衡計分卡 BSC】

#### 一、 傳統財務指標的缺失

- (1) 管理=財報形成的過程，績效=(項目固定的)資產負債表、損益表、ROI
- (2) 過分依賴計算操弄數據
- (3) 偏重有形資產
- (4) 反映過去
- (5) 短期視野

#### 二、 BSC 的特點

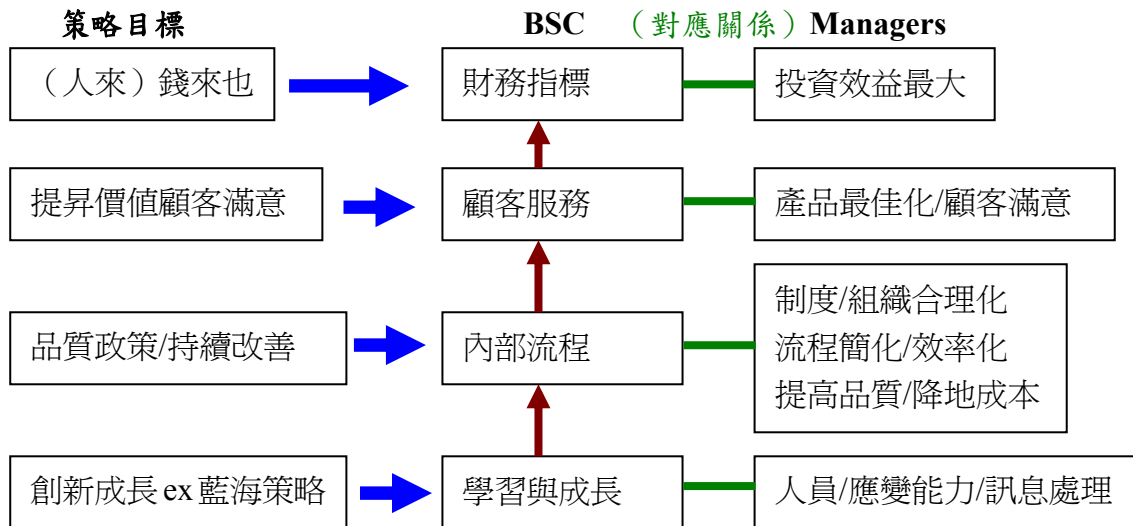
- (1) 保留過去的財務指標。
- (2) 長期視野，兼納未來性、發展性，並透過一些要項連結目標和指標。
- (3) 重視無形資產：品牌價值、智慧財產、。
- (4) 整體績效：內在（指流程）+外在（指顧客）、短期+長期、過去+未來。

- (5) As a utility tool of developing strategy, BSC is based on Mission and Vision.
- (6) Integrating a firm's strategy with a purposely limited number of key metrics BSC maps organization's strategic objectives.

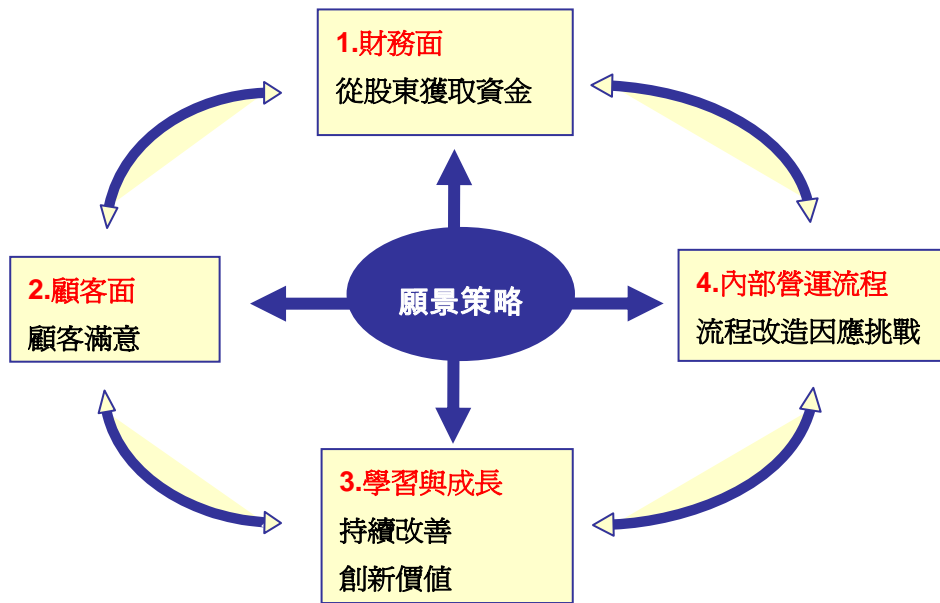
三、 **BSC 的限制** (若以下情形，就不用趕時髦導入 BSC，免得白費力氣！)

- (1) 缺乏策略目標的企業
- (2) 不求上進得過且過的組織
- (3) 指套用一般性衡量指標的機構

四、 **運用 BSC 工具的思考邏輯**



BSC 的四個構面



五、 BSC 四個構面的具體指標：

A Sample Balanced Scorecard Template

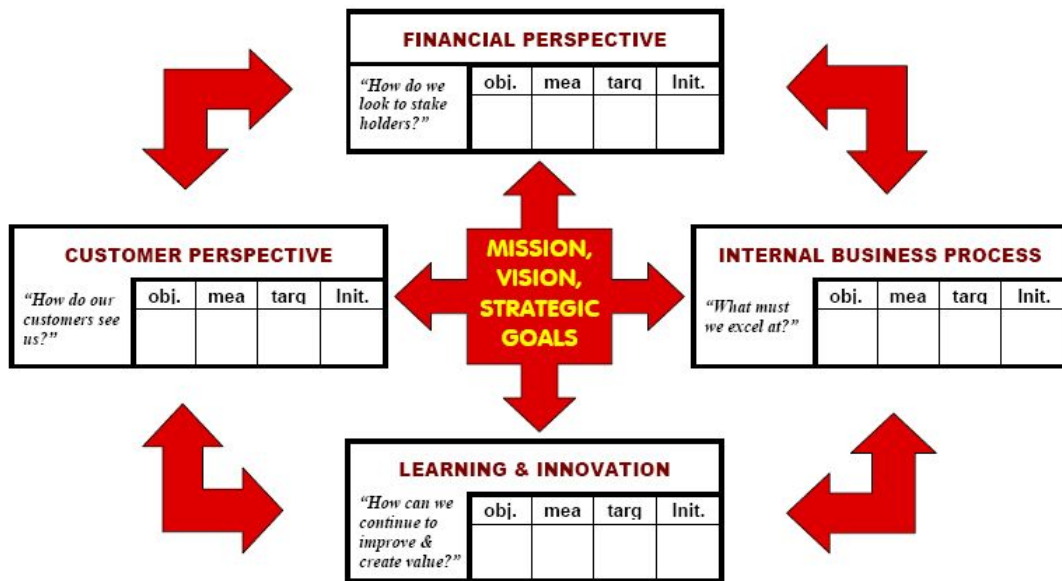


圖 2、Ajay M. Pangarkar 於 IFTDO 20091022 研討會講授資料

- (一) 目標 Objectives : "Where do we want to be?"
- (二) 衡量指標 Measures : "How will we measure what we're doing?"
- (三) 標的 (目的地) Targets : "How will we know when we've arrived?"
- (四) 行動方案 Initiatives : "What are we going to do to get where we want to be?"

Objectives (→Reason、Purpose、Meanings) 和 Targets (Ex 登頂插旗標、跑過白線)

六、 舉例說明

A Completed Sample Balanced Scorecard

Strategy Map	Objectives	Measures	Targets	Initiatives
<b>Financial</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revenue incr.</li> <li>Production plan</li> <li>Increase sales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revenue stmt.</li> <li>Production level</li> <li>Sales forecasts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>35% in 2 years</li> <li>22% / year</li> <li>40% / year</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ident. markets</li> <li>Stabilize prod cost</li> <li>Acquire sales tools</li> </ul>
<b>Customer</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increase client loyalty</li> <li>Identify client needs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cust. satisf survey/levels</li> <li>Survey current customers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; 90% satisf. rate from 2005</li> <li>Survey 75% clients</li> <li>% change</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cust. service</li> <li>Innovation management</li> <li>Customer loyalty program</li> </ul>
<b>Internal</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Develop innov. products</li> <li>Reduce client handling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invst. R&amp;D</li> <li>Development to mkt turnaround</li> <li>Cust. resp time</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;\$2M/quarter</li> <li>&gt;75 days from current</li> <li>&gt;10 min/client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incr. Resource to R&amp;D</li> <li>Review client interaction process</li> <li>Benchmarking</li> </ul>
<b>Learning</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Develop sales staff</li> <li>Develop custom. service staff</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sales/month</li> <li>Client satisf.</li> <li>Client retention</li> <li>Weekly perform Reviews</li> <li>Level 3 and 4 measure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50% incr leads</li> <li>65% of sales forecast</li> <li>10% incr. satisf. over 2005 level</li> <li>Retention incr. by 10%/mth</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sales training lead generation</li> <li>New prod. train.</li> <li>Custom. service training</li> <li>Help desk support</li> </ul>

Ref: The Trainer's Balanced Scorecard, page #67

The Trainer's Balanced Scorecard: Linking Learning to Organizational Strategy  
© 2009 CentralKnowledge Inc.

16

圖 3、Ajay M. Pangarkar 於 IFTDO 20091022 研討會資料，舉例說明 BSC 分項指標

七、 CASE STUDY (如附錄 1)

八、 HOMEWORK: Define Your Organization's.....

- Q1. What is your organization's value proposition to the customer ? (ex: BMW's message is "The Ultimate Driving Experience")
- Q2. What specific areas of the value chain are instrumental in making the value proposition a reality?
- Q3. Why are the components in stated in question #2 having the greatest influence on the value proposition?

九、 如何調整「學習」的步調和企業的其他部門契合 (To align "learning" with other business units) ?

- Step1. 和資深經理及其他部門夥伴、共事團隊對話，討論企業內各項的優先順序，檢驗並取得共識。
- Step2. 定義什麼是具體的事務、什麼是策略性議題、什麼是經營業務目標，製作出策略地圖。
- Step3. 發展適當的、可以連結無形資產和有形效益的衡量的方法、工具和指標。
- Step4. 團隊合作擬訂學習方案，並 (按企業內各項的優先順序) 排定優先順序。

Step5. 提出可以涵蓋溝通、衡量、及報告全流程的執行計畫。

## 十、 BSC 在「學習與成長」實務上的應用

(一) 企業的策略性學習規劃應包括：

1. 學習方案：需求探針→設計規劃→交付執行與細節部署
2. 學習支援
3. 評量與回饋
4. 報告機制
5. 溝通計畫

(二) 詳情參閱 [The Trainer's Balanced Scorecard Chapter #5, page #142](#)

### 【管窺之見】

一、 Ajay 似乎有中東血統，帶又堅毅、嚴謹的特質；口音不容易聽，但是少數會按照 PPT 教授的講者，研討過程中有幾個值得學習的特點：

- (一) 用送書做為誘因，鼓勵學習者全程參與、投入。
- (二) 適當的圖像表達。以看圖說故事做為開場，引發好奇與學習動機。
- (三) 適時拋出問題，或互相討論，互動佳，問題也引發學員思考及探究的興趣。
- (四) 舉例完整，能增進學員對理論的了解。
- (五) CASE STUDY 並預先準備好工具（設計好的答案紙），but 有點難度所以...
- (六) 給 HOMEWORK，並一些需要理解的名詞提供參考範例或說明（如價值鏈）。
- (七) 最後提供一個 page 的摘要，幫助學員回憶與複習。
- (八) 課後認真地回覆問題，並承諾協助學術進一步研究。（實務應用則要計費的。）

## 二、 BSC 在企業推動數位學習方面可能的應用

(一) 在檢討 2000 年到 2008 年數位學習國家型科技計畫（目前已和典藏計畫合併為數位典藏與數位學習國家型科技計畫）的成效之際，產學官各界紛紛就國內推動數位學習之評估，提出不同的看法。更有不少學者一頭熱地引用 ROI 的觀念，主導或參與政府專案研究、提出幾個削足適履的公式，得到一些難以驗證的數據，然後倡議：數位學習有其可以量化的業務績效，值得投資。其用心良苦，說帖卻難以令人折服！

(二) ROI 之為傳統企業管理單一的財務指標，搜集過去一定期間內企業活動過程中（通常是期末）的特定資料項目，循固定的計算式，將結果表現在報表上。由此推論企業活動的績效。自有其便利、慣行、及通用（如公認的會計原則）的價值。然在急遽變動的年代，產業快速消長，新科技、新產品的發明、應用，不斷翻新企業的經營模式，也再再挑戰所謂的 Golden Rules。尤其晚近全球性金融海嘯，更跌破傳統研究學者的眼鏡，令所謂的投顧專家、財報分析師滿臉豆花！那什麼是未來性？什麼是發展潛力？怎麼做才算是長期的策略目標？該就此否定傳統工具的價值嗎？0-1 之間難道沒有其他的選擇嗎？

(三) 畢竟，「企業，不賺錢就是一種罪惡」（不是我說的），哪能假創新之名恣意燒錢？哪能憑 e 化實績閃躲評估之責？前述不合用，來者不明確，如何用適當的工具形塑兼具科學性與藝術性的數位作品？或許，BSC 能提供一條出路，只是，該如何

走出路來，需要一段時間的思考、討論、溝通、設計、檢驗、。



## Coaching for Great Work: Practical coaching that sticks.

Michael Bungay Stanier (附贈口袋書)

Michael

發現之旅從一連串的問題開始

一、準備好了嗎？

二、準備好要冒險了嗎？

三、你在乎別人嗎？有多在乎？

四、你在乎和別人所共同擁有的學習經驗嗎？

### 職場停聽看

一、先不急著努力工作！

二、找到有關鍵影響力的差事！

三、團隊共好事不夠的，要更好！

四、教練 (v) 教練 (n) 向職場推進！（互相教練比互相較量好）

### 教練這檔事兒

一、不要刻意營造教練文化。

（教練只是達到目的的方法之一，雖然它是個不錯的方法）

二、“充分”還不夠優！

三、別把教練當成交易。（想靠教練大撈一筆？門都沒有！）

四、教練式溝通

請大家畫下個人 Bad things、Good things、Exciting things 的比例圖

壞事、好事、Great（翻成偉大太沉重，會造成誤解，所以維持）的事

一、壞事，不用說大家都知道：浪費時間、精力、生命，做一次都嫌多！

二、好事：

（一）個人：花較多時間去做的有用、生產性的事，具備相當的學經歷，做起來駕輕就熟，也不太會出錯，在個人舒適圈範圍內，OK 啦！

（二）企業：有效率、有效能、有利可圖的事，投資報酬指日可待。

（三）問題是：我們長久沉浸在已經太多太多的好事裏，卻犧牲了偉大。

三、那什麼是 Great thing？

（一）個人：興致勃勃卻沒有把握、受到鼓舞而甘冒風險、有時爽有時不爽

（二）企業：鴻圖大展、策略性變革、創新、開創藍海、追求永續

### 很有啟發性的名詞解釋

一、專注是邁向卓越的關鍵要素，不分領域、不限年齡。

二、勇氣並不是不害怕，只是深知：有些事比躲避害怕更重要。

三、危險：認為自己獨得創見，則危險之至！

四、只用一個角度看事情卻又不喜歡（甚至不肯接受）所見的，形同割喉。

五、問題是致命的通道，如果由之決定結果，命運正在哀嚎！

現場示範了一段很有意思的教練技巧：

找一位女性印度學員，並要求：當講者進行教練行為（發問）時，請她用母語回答。

講者循序問了五個問題並引導發言，其間有一些諸如眼神、表情等肢體語言的揣摩，最後看著該學員喜孜孜地回到座位。我想她很滿意，老師鼓舞她：從 Good Work 邁向 Great Work。我不禁困惑：Is coaching just a skill by means of some steps？

肆、台灣之光—「地方研習中心」榮獲人力資源首獎紀實

IFTDO 辦理 2009「績效管理」、「知識管理」、及「人事管理」三類獎項競賽，分二階段進行：先由參賽機構提出申請，大會針對參賽者所提書面資料選出各類組前三名進入複選；第二階段針對入圍機構書面資料，進行實績佐證與確認。計有 9 個國家 22 個機關（構）報名參賽。由行政院人事行政局地方行政研習中心獲得人事管理類首獎，績效管理類由英國名校 Bristol University 獲得，知識管理類由巴林 Aluminum Bahrain 獲得。此令台灣代表團喜出望外，也打響了台灣在國際 HR 領域的名號。



伍、未來工作應用與業務建議

一、因應情勢變遷，協助發展組織多元培訓管道，善用非正式學習工具、平台：

企業經營環境快速變動，諸如開拓海外市場、國際合作、轉投資事業育成、節能減碳、新能源開發、製程更新、人力銜接與移轉、等新增業務與培訓需求持續產生；然而，訓練所新建工程—教學大樓及宿舍大樓，自 99 年開工，預計年完工，舊建物已陸續拆除中，可以預見，未來三年內容訓量銳減三分之一，如何縮短供需之間的落差？建議採用「非正式學習正式化」的策略，鼓勵：

- (一) 做中學：特別要落實職務輪調。
- (二) 師徒制：強調工作教導，賦予資深工作者教導的”職”與”能”是 HR 的職責。
- (三) 自主學習：充實所需的職能是工作者的責任，營造學習的環境及提供充實的機會是 HR 的職責。訓練不是唯一的管道，更不是福利，必須務實地規劃。



(詳情請參閱本報告頁 9~10)

## 二、創新企業訓練模式，推動混成學習，混成型態包括：

- (一) 異業學習，相互為師，結合外部資源，外派進修、參訓、或混合併班。
- (二) 長期培訓規劃，分段集訓與實作，所謂「講習→實習→(過程)評估→講習→實習→(結果)評鑑」的三明治法，執行起來很不容易，成本也很高，但就特定目的(如新人訓練、高階或特定經理人的養成)非如此，不能為功。
- (三) 集中定點教學+遠距教學課程
- (四) 實體面授+網路學習
- (五) 同步互動教學+非同步分享、研討
- (六) 多種教學法的結合運用：講授、演練、示範、發表、實際操作、
- (七) 不同教學媒體的混合使用：靜態文字、圖片、動畫、影片、或模擬工具、
- (八) 費用合理分攤，以確認各自一方的核派、教學與學習的責任。

以上各項，有些是 HR、企業講師以及員工耳熟能詳的，有些則是耳聞不詳的，甚至會因科技應用而引發焦慮或抗拒，需要新的學習、新的視野，建立新的學習認知與新的教學互動模式，HR 責無旁貸，自己更要帶頭學、做中學。

## 三、建置線上同步教學系統，推廣即時、多方互動的溝通機制，加值應用 ishare。

對企業而言，員工訓練或組織學習本身不是目的，都只是達成經營目的必要的手段、必經的過程。買設備容易、建系統不易；導入難，應用更難！規劃 ishare：

- (一) 環境部署力求周詳，介面盡量簡易，取得 MIS 的支持，設法降低使用門檻。
- (二) 管理權下放：讓各單位靈活應用，自主管理；專家講師 Open 講、樂分享。
- (三) 腦力激盪以推廣應用，針對不特定使用者，製作 elearning 教材補訓練之不及。

## 四、Elearning 教材開發：目前「委製」、「委轉製」流程之外、訂定辦法，推動「企業員工自製教材」，以利核心知識、專業技術與實務經驗的累積和傳承。

- (一) 爭取「尚方寶劍」：有高階主管的認同，加上相關制度的支持，事半功倍！
- (二) 已取得 PowerCAM 和 StreamAuthor 企業版權，全面辦理訓練，要求成果。

## 五、加強推廣「中油 e 學院」，爭取克服人力瓶頸，俾能提升服務品質與管理效能。

## 六、心得與感謝

同團一行人全是「長」字輩，第一天在桃園候機時，某副主任就問：「你們公司怎麼會派個訓練師出國？」我說：「中油公司是任務導向，過去負有『穩定供應軍民用油』的任務，今日則承擔『促進台灣經濟發展』的任務，反映在組織行為就是『目標導向』。」職等半憑運氣，功能才有價值。只要有功能、有價值，新進人員也可以出國啊！」身為中油人的那股自豪，油然而生，誰說中油沒有企業文化？

大會 19 日傍晚才報到，日間趁空租車去尼加拉瓜大瀑布。美加以此為邊界，但所見視野不同，聽說每年有很多美國人開至少七、八小時的車來看氣勢磅礴的大瀑布。自然山水本無邊界，何必人定界址劃地自限？除了水力發電量可觀外，又聽說為了調節四季水量，二邊都建造了攔水閘道，不禁想起越域引水工程疑似八八滅村、毀村的元兇，

除非是極地反撲，否則人為干預是否過當？科技的介入是造福？還是招禍？並無從得知！想起「愚蠢的年代」這部影片，對當代文明發展的評價，不知該笑？還是該哭？

接下來的四天，幾十場的研討會緊湊到不行，更讓我十足地經歷到「聾啞」的不便與辛苦！語言，之為溝通的工具，不該成為溝通的障礙，更不該成為知識交流、堆疊的高門檻，唉！都是巴別塔惹的禍！幻想著：有朝一日，載有兆億的語文資訊的奈米晶片，或吞、或注射、或植入大腦皮下，透過遙控轉台，就可以和不同語文的人溝通，重點是，便宜到市井小民都買得起。當下一心想著：要如何將錄下來的音檔轉成文字，分享出去？回來後還真讓我找到有這款技術的廠商，不過，索價不菲，還得自掏腰包，只好選一篇 **Human Performance Improvement** 試試看。沒想到，效果超讚，應該也有些不同的應用。試想：每年國際上大大小小的專業研討會，以及各領域大師級演講、國外進修，花納稅人錢來來去去的公務員不知凡幾，只要一部分菁華能循「錄音→轉換→分享」的簡便且合法的過程，就能大大縮短知識時差，近年來中國吹起大量、快速的翻譯風，最為明顯。從全球化以及 learning2.0 的觀點，我覺得政府應該投資，建構一個共用的語文轉換平台系統，然後鼓勵大家善用工具，樂於分享；公司也可以考慮這樣的機制，讓出國報告不只是報告。

如果只能單選，此行最大的收穫就是吃了顆「定心丸」。本所自 91 年開始涉入 elearning，多年來可以說是「在井底悶著頭幹」，缺乏明確的方向感，沒有可供參照的範本，甚至不知道做下去，是對？是錯？個人知識涉獵得不多，憑直覺拼湊了很多，當然，也錯了不少。這大型的國際研討會，1/3 的內容和學習領域有關。其中，除了 Rapid elearning 較少被提起外，學習型組織、非正式學習、合作（協作）學習、網路或數位學習、線上教學或帶領、虛擬教室、教學設計、多媒體展現、學習者中心、自我導向的學習、社群建立與經營、同步（即時互動）、非同步（自學式教材、討論區、mail、）情境教學、模擬式教材，分布在許多講者的口頭或書面資料中，也有不少數據、案例和發展趨勢的佐證。雖然很多方面，我們做得不夠好（如教材開發的品管）、不夠精緻（如客戶服務）、不夠專業（如環境改善、技術障礙排除），但可以確定的是：We are moving on the right. 謝謝長官們支持、謝謝夥伴們相挺、謝謝老師們貢獻。

## 第二節

### 情緒智商優勢 The EQ Edge

主講人：Steven Stein

#### 壹、前言

有許多情緒智商問卷的調查研究顯示，情緒智能與成就具有明顯的關聯，甚至顯示EQ對於工作成就的影響高達27%至45%之間。

本次講座的分析觀點，係從人事管理（people management）的觀點出發，說明如何藉以建立一個較佳的職場環境，以增進員工工作滿意度、工作績效及效益。演講者史蒂芬斯坦 Steven Stein 是一位臨床心理學家，透過此次講座，希望讓參與者瞭解EQ及其在工作職場中的影響、有效處理工作與生活間的平衡議題、及提升滿意度及工作績效的實施策略參考。

#### 貳、何謂智能（Intelligence）

目前科技進步的文明社會中，什麼樣的人才稱的上聰明？對事充滿好奇？態度積極？還是數理邏輯能力強？答案顯然是見仁見智的，而且隨著時間的演變，聰明的定義也更多變。以下是2名知名的智力測驗學者提出看法：法國心理學家 Alfred Binet 認為，要稱為智能必須具備判斷力這項基礎能力，否則就只能稱為環境適應力。而美國心理學家 David Wechsler 則認為，依目標採取行動的能力是一項普遍且基本的智能。

#### 參、如何檢測智能

目前檢測IQ的正規方式，通常係以下列內容為主：

- 一、 思維：具分析性及邏輯性思考能力。
- 二、 記憶：能夠記住及回想。
- 三、 算術：能夠正確計算。
- 四、 日常知識：具有累積資訊的能力。

而若以非正規的方式，通常指的是學習而來的聰明（Book Smarts），所測試的也是閱讀（reading）、寫作（writing）、數理（arithmetic）、邏輯推演（reasoning）等四個“r”的能力。

#### 肆、IQ高，是否就有高的成就

過去我們普遍認為，IQ(智商)高的人就代表聰明，然而高IQ的人是否一定能功成

名就呢？微軟創辦人比爾蓋茲是一個典型的例子，他的父親曾說，高中時代的比爾蓋茲並不是班上最聰明的孩子。比爾蓋茲雖未完成大學學業，然而現在的成功卻是有目共睹的。

越來越多研究顯示，IQ 高低已不足以預測個人成就：

- 一、高 IQ 通常有較好職業起點，但不等於一定有高超的成就。
- 二、高 IQ 與快樂幸福不一定成正比。
- 三、學業成績優異並不一定比較會處理人生問題。
- 四、現代教育只注重發展學力或智力，忽略個人性格特質。

IQ 測驗結果可能受文化因素影響，且 IQ 與成功間並非必然之正比關係，反倒是 EQ(情商)看似較為世界通用。美國有許多政治人物，如南卡羅來納州長 Gov. Mark Sanford、紐約州長 Gov. Eliot Spitzer、民主黨參議員 Sen. John Edwards 及 Sen. Gary Hart、還有名節目主持人 David Letterman，都是學經歷豐富的人，符合高 IQ 特徵，卻都因緋聞及無法管理情緒而影響前途。其中還有個有趣的例子，民主黨參議員 Sen. Gary Hart 曾參選總統，當時爆發緋聞時，Sen. Gary Hart 除了澄清自己並無不正常男女關係外，還自以為聰明的告訴記者說，不信的話就請跟拍他。結果記者果然跟拍，並且拍到 Sen. Gary Hart 與女性友人的親暱照，對選情造成重大影響。在今天的職場，仍有很多人無法控制自己情緒，每個人的工作情緒及業務均可能受辦公室戀情或其他風流韻事影響。

此外，演藝界亦有許多成功人士卻因無法管理情緒而嗑藥致死的例子，如搖滾吉他手 Jimi Hendrix、60 年代搖滾巨星 Janis Joplin、喜劇演員 John Belushi、知名歌手 Judy Garland 及 Carol Lands、好萊塢明星 Alan Ladd、及最後舉槍自盡的歌手 Kurt Cobain。

情緒跟績效間的關聯，可用英文的 emotion 及 motivation 二字來說明，其字間的 mot 均源自拉丁文的 motere，意即移動/行動。目前許多對於不同物種的情緒的研究，或多或少均採用達爾文的演化觀點。事實上，人與動物間有許多相同的情緒，只是表達方式不同，而這些情緒的產生其實是在傳達訊息，正確的傳達及接收訊息才能保障各物種生命的延續。

## 伍、 常引用的 EI 模型

1989 年美國新罕布夏大學 (University of New Hampshire) 的 John Mayer 及哈佛大學的 Peter Salovey 首次以「情緒智商」(EQ) 來描述成功者的情緒特質。Peter Salovey 認為情緒是一種條理化個人思考及行為的過程。換言之，能適切得宜運用情緒的人就能在現今社會中成功。

1995 年 10 月 2 日出版的時代雜誌，就以 EQ 議題 作為封面，受到各界廣大迴響，EQ 概念亦隨之推展至世界各地。時代雜誌向讀者說明， EQ 並不等於 IQ，也不是單一數

值，然而 EQ 可能是預測人生成功機率的最佳方式，同時，EQ 也重新改寫聰明的定義。

目前常被引用的 EI 模型有 2 種：第一種是由 Salovey 及 Mayer 所定義的模型，在他們接續的研究後，他們將 EI 的定義修正為：察覺情緒、整合情緒幫助思考、瞭解及規範情緒，以提升人際成長的能力。此一模型主張 EI 包括四種態樣的能力，分別是察覺、運用、瞭解及管理情緒的能力。目前評量該模型定義 EI 的問卷為 Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)，此問卷計有 141 題，是以一系列情緒為基礎的問題解決問項所編成的問卷。

另一種 EI 模型，是由 Bar-On 所定義的 Emotional-Social Intelligence (ESI) 模型，Bar-On 指出 EI 是能夠有效地瞭解自身及他人，與人們建立良好關係，並能夠成功地面對處理週遭一切事物。EI 的五項主要因素，包括個人內在 (Intrapersonal)、人際關係 (Interpersonal)、壓力管理 (stress management)、適應能力 (adaptability) 及整體的心境 (general mood)。他並確認 EI 隨著逐步發展，已能夠經由訓練、編製及治療而予以加強。Bar-On 發展的情緒智商問卷 Emotion Quotient Inventory (EQ-i) 是一份 133 題的自評量表，用以評量受測者成功處理外在環境變化及壓力的心理能力。

## 陸、 EQ 定義

EQ 定義：

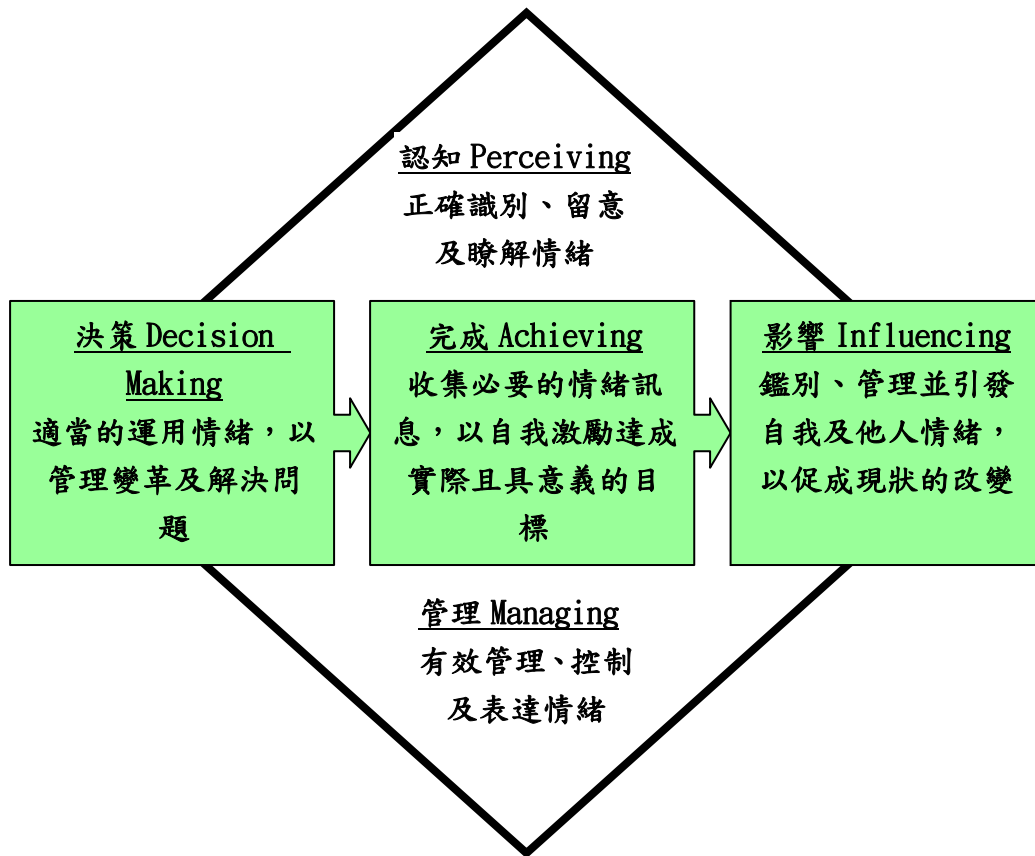
- 鑑別及管理自己與他人情緒訊息的能力。
- 運用情緒能量，並配合修正行為，以達成目標的能力。

在訓練課程中常見的情緒管理練習，可分解為 4 步流程：

- 一、情緒產生
- 二、情緒吸引我們的注意力影響我們的思維
- 三、詢問並面對自己內心的疑問
- 四、反應及行動

在練習的過程中，經常發現我們所認定的理性決策，仍或多或少摻雜著情緒。

## 柒、 情緒及社交智能 5 要素



情商技巧評估 Emotional Intelligence Skill Assessment (EISA) 指引資訊的五項要素如下：

一、 認知：正確識別、留意及瞭解情緒

(一) 瞭解及認知情緒

1. 瞭解自我情緒
2. 持續留意他人情緒
3. 具有同理心
4. 區辨不同情緒

(二) 各項訊息可傳達情緒之百分比

1. 文字：7%
2. 音調：38%
3. 肢體語言：55%

(三) 情緒認知能力低（高）者具下列傾向

認知能力	低	高
傾向	難以區別不同的情緒 較少精準地表示自己的情緒 情緒較難預測	可區別不同的情緒 精準地表示自己的情緒 具同理心 情緒傾向較易預測

(四) 訓練課程可強化溝通過程中訊息認知的技巧

(五) 世界上有許多因關注情緒訊息，進而功成名就的人：如知名領袖邱吉爾

(Winston Churchill) 是第 1 個認知到德國將對世界帶來威脅的人、名導演 Steven Spielberg 用影片感動不同地區的人、達文西 (Leonardo Da Vinci) 以「蒙娜麗莎的微笑」畫作驚豔世界、佛洛伊德對夢的解析影響各界深遠、聯邦調查局幹員 Joe Pistone 到黑手黨臥底的英勇辦案事蹟、以及演奏優美樂曲的薩克斯風手 Miles Davis。

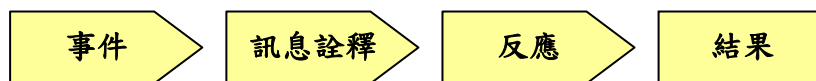
(六) 現今有許多主管忽略員工的感受，只要求不斷的工作，其實是十分不理智的行為。

## 二、 管理：有效管理、控制及表達情緒

(一) 情緒管理能力低 (高) 者具下列傾向

管理能力	低	高
傾向	情緒配對錯誤 無法妥善處理壓力 難以連結人際及情感網絡	情緒表達合宜 較好的壓力處理技巧 依不同目的維持各種程度的人際關係

(二) 情緒管理流程



(三) 情緒管理 ABCDEF5 步驟

1. Activating Event：事件發生
2. Belief(s)：依照信念作出反應
3. Consequences：結果
4. Disputing Your Beliefs：改變信念
5. Effective Beliefs：重組信念
6. Focus：聚焦

(四) 情緒管理高手，如：前紐約市長朱利安尼 (Rudy Giuliani)、奧運射擊神槍手 Jason Parker、影響現今訓練手法的心理學家 Jon Kabat-Zinn、世界拳擊冠軍 Randy Couture、美國第 44 屆總統 Barack Obama、知名整形醫師 Christian Barnard。

## 三、 決策：適當的運用情緒，以管理變革及解決問題

(一) 適時運用正向及負向情緒：多數時候，正向情緒的表達較易解決問題。然而，研究資料顯示，具負向情緒者較易通過法學院的入學考試，並且表現優良，其間的關係為何值得進一步討論。

(二) 情緒決策能力低(高)者具下列傾向

管理能力	低	高
傾向	情緒反應常不利任務目標 較衝動或容易氣餒 作出不合時宜的決定 作出不正確的決定	情緒反應有利完成任務 具彈性 態度務實 知覺敏銳

(三) 加強訓練可增進決策過程中情緒運用技巧

1. 識別問題
2. 檢視問題解決過程
3. 管理情緒
4. 結果
5. 感受及享受成功

(四) 情緒決策高手，如投資大師巴菲特 Warren Buffett、蘋果電腦執行長 Steven Jobs、人質談判專家 Harvey Scholssberg、知名投資銀行家 Bruce Wasserstein、Neiman marcus 百貨公司總裁 Daren Katz、世界撲克冠軍 Philip D. Ivey 等人，均善用情緒作出決策。

四、 完成：收集必要的情緒訊息，以自我激勵達成實際且具意義的目標

(一) 將情緒與工作巧妙連結者，通常：

1. 能自我激勵
2. 依不同的情況所需，產生必要的情緒反應
3. 瞭解並設定實際且具意義的目標

(二) 目標完成能力低(高)者具下列傾向

完成能力	低	高
傾向	避免風險 注重結果 不願面對失敗的情緒 責任感較少	態度積極 享受成功 承擔責任 常保好心情 喜歡適度的風險

(三) 能自我激勵，克服壓力達成目標之佼佼者，如微軟創辦人 Bill Gates、知名高爾夫球選手 Tiger Woods、第 81 屆奧斯卡影后 Kate Winslet、舉世聞名的民權領袖 Martin Luther King Jr.、偉大發明家 Thomas Edison、及積極投入非洲援助計畫的 Stephanie Dotto。

五、 影響：鑑別、管理並引發自我及他人情緒，以促成現狀的改變。

(一) 運用情緒影響他人流程

1. 評估局面



2. 詮釋情緒傳達的訊息
3. 引發情緒
4. 促成改變

(二) 影響能力低（高）者具下列傾向

影響能力	低	高
傾向	較不果決或無效的果決 喜歡一對一溝通 無法應付他人 喜歡命令式的	有效的果決 行為舉止充滿自信 態度樂觀 樂於啟發他人

(三) 充滿影響力的人，如美國脫口秀主持人 Oprah Winfrey、洛杉磯湖人球隊教練 Phil Jackson、逆境中也能微笑以對的超級銷售大師 Zig Ziglar、前美國總統 Bill Clinton、時尚大師 Donatella Versace、美國 20 世紀最偉大的佈道家之一 Billy Graham。

## 捌、 情商技巧評估（EISA）的運用成效

在一項對美國空軍所進行的情緒智能研究個案顯示，經過情緒訓練及招募選才過程的改善，該個案成效包括人員留任率由 50%提高至 96%、招募成本節省約 270 萬美元、提高工時效率並促進員工的婚姻關係。

### 面對困境的 6 大訣竅：

- 一、 自我激勵：提升工作動力，小改變也受用
- 二、 不斷的反饋：持續溝通
- 三、 注重個人責任：自我管理
- 四、 讓所有人參與決策：尋求支持
- 五、 保持彈性：尤其面對時間議題
- 六、 慶祝員工及公司的成功：瞭解目標的實現有助於激勵未來

在講座最後，主講人 Steven Stein 以二位知名領導者對 EI 的看法，進行課程總結。

領導大師華倫·班尼斯（Warren Bennis）認為：

情緒智能比 IQ 及專業知識等因素更能促進職場成功，所佔比例高達 85%至 90%。你需要 IQ 作為基本能力，但 IQ 不能讓你變成明星，情緒智能可以讓你與眾不同。

奇異公司前執行長傑克·威爾許（Jack Welch）認為：

情緒管理及自我控制是身為領導人的必備能力。領導人必須要能面對及處理壓力與挫折，等到機會來臨時，以喜悅及謙卑的態度享受成功。無可否認的情緒智能比學力更

難取得，然而，我的人生經驗告訴我，情緒智能是成為領導者不可或缺的能力，任誰都無法忽視這個事實。

## 玖、 參與心得

情緒智能或情緒管理，是現今社會中很流行的議題，而且許多的研究顯示，良好的情緒智能確實會有較佳的工作成就，故對於企業人資或訓練單位人員而言，應該具備下列之情緒智能認知與實務運用能力，以協助企業或機構提升員工滿意度及工作績效。

### 一、 人資人員是運用者，而非研究者

人資人員面對情緒智能議題時，首先應對於企業賦予的人資職責有所認知，故應本於「運用者」的觀點，衡量導入情緒智能之組織接受度及預期效益，而避免以「研究者」的觀點，過度在研究理論程序或個體間斟酌，致偏離運用之目的。

### 二、 採用擴及組織人際互動的情緒智力理論或假設

企業組織是由一群人所組成，故在導入運用情緒智力時，要從整體著眼，擴及組織人際互動的情緒智能理論或假設，對於僅涉及個體的定義論述，應避免採用。

### 三、 提供高階主管選才決策參考

人資主管應加強對情緒智能的養成，嫻熟情緒智力相關的認知覺察、管理、決策、促進完成及影響的應用技巧及能力，增進對於企業內各級主管及關鍵職位人才情緒智能程度之認知，以適時提供選才之具體決策建議。

### 四、 導入衡量情緒智能的專案時，應遵從心理測驗的研製程序及信效度要求

將情緒智能予以定量化測驗後，所得的評定分數，稱為情緒智商。企業在導入情緒智商量表時，除了審慎評估專案效益外，特別須注意與組織內效標的相關程度，不論是外製或內製式的量表，具備可接受的信效度要求檢驗，是一切導入運用的前提。

### 五、 對於情緒智商呈現負向結果或評分較低者，應按程度不同，循員工協助方案 EAP、訓練體系或自我進修等方式，協助改善

情緒智商評量係屬個人資料之一部分，應特別注意同意權及保密作業要求，一但實施評量，即應提供受測者回饋的服務。對於負向程度較高者，應轉介員工協助方案 EAP，以提供協助；又由於情緒智能可透過學習來增進，故對於需要加強調整情緒智能者，如與工作相關，可納入訓練體系加強；如與工作無關者，則應以員工自我進修方式，協助改善。

## 第三節

### 績效建構 (Performance Architecture) – 改善組織的藝術與科學

主講人：Roger M. Addison, PhD

績效建構為分析及設計人力績效系統的一種「診斷-處方 (diagnostic-prescription)」方法。視組織為一個內外相互影響的動態系統，並希望藉由整合相關資源以獲致預定結果的績效分析模式。

#### 一、人力績效技術 (Human performance technology 【HPT】) – 績效建構的基礎

(一) 定義：有助於達成評估組織內員工活動績效的原則及應用方法。

(二) 基本原則 (RSVP)：

1.R-Focus on results：將焦點集中在有價值及可測量的成果上。

2.S-Take a system viewpoint：系統性思考及工作。

3.V-Add value：為顧客增加價值及把焦點放在組織的目標上。

4.P-Establish partnerships：與專家及顧客建立夥伴關係，分享技術、知識、創意以達成預設的成果。

RSVP 能提醒績效評估者，應注重顧客的需求或條件、保持解決方案的中立性、並為顧客設身處地提出最佳解決方案。

#### 二、績效技術景觀 (Human performance technology landscape) – 績效建構的三面向

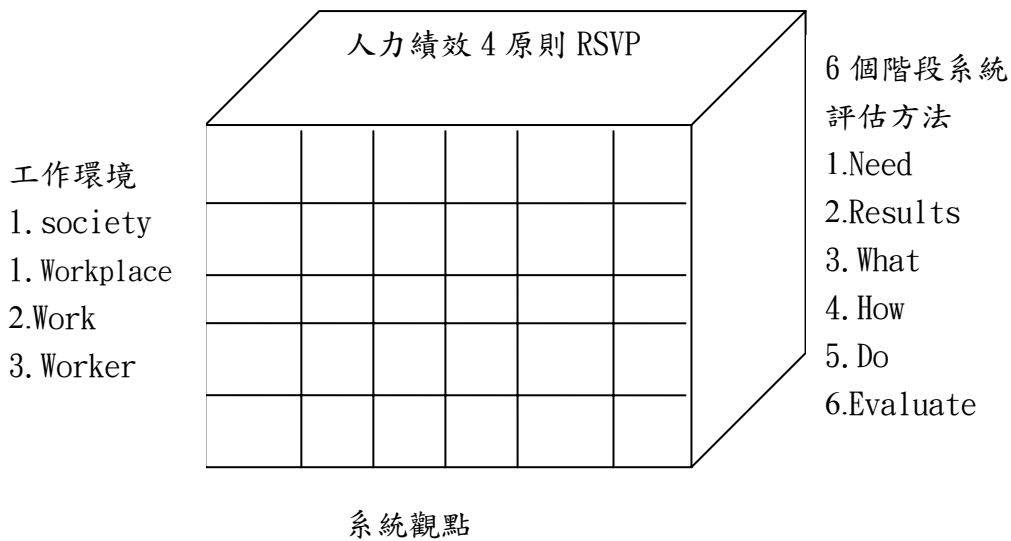


圖 1. 績效技術景觀

(一) 工作環境 (社會、組織、工作流程及員工)

1. 社會 (society): 外在環境。
2. 組織架構 (Workplace): 係指認合組織具有的訂定策略、目標、溝通、管理及決策等的架構。
3. 工作流程 (Work): 指製造產品及服務的流程。分析工作流程時, 著重產品製作的及時型及品質。
4. 員工 (Worker): 任何組織需要員工, 每人各司其職達成組織目標。

績效建構猶如設計組織的房子, 組織的房子要穩固, 有賴於前述四層次的有效整合, 如經由內部及外部回饋建立適當的目標及監測績效、採取正確的行動、適當的溝通管道、有效的分配資源以達成目標、確認組織的各部門能充分合作以完成整體組織目標。

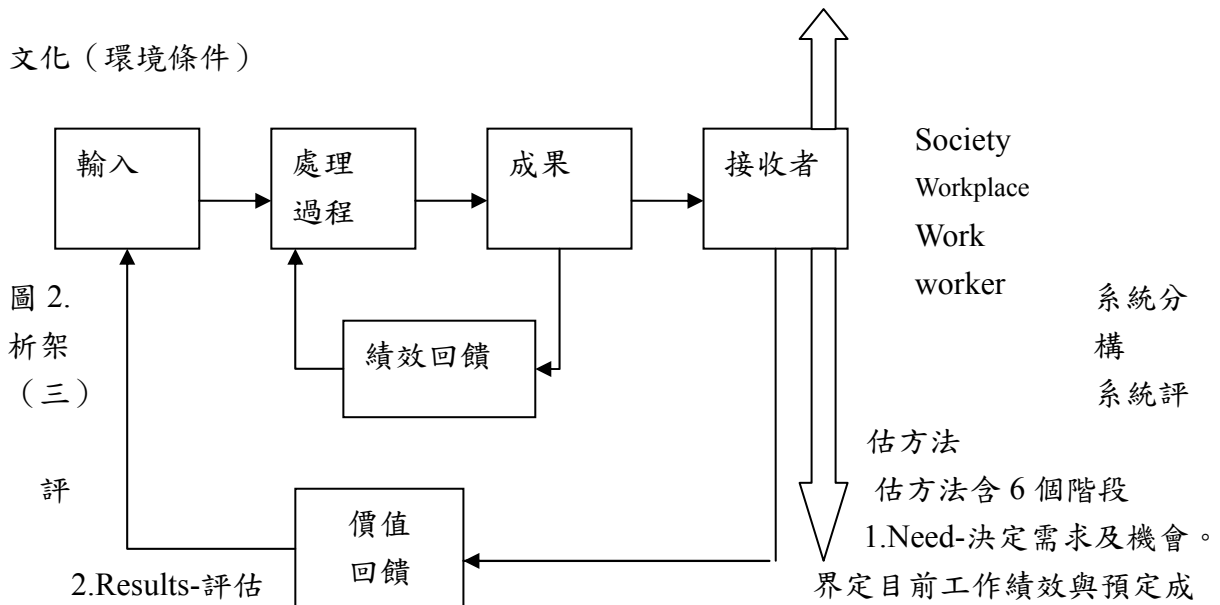
(二) 系統觀點 (System Viewpoint)

如要維持績效建構的穩定性, 則必須建立系統的觀點。換句話說, 組織並非一個封閉的系統, 它依賴並與環境互動, 組織受許多社會因素的影響, 如法律、政治、科技、資源的便利性等。反之, 組織也能影響社會的價值。

系統觀點視組織為一個完整的系統, 並由下列部分組成 (如圖 2):

1. 接收者 (receivers): 接收成果或直接受成果影響者。
2. 成果 (results): 經由生產過程製成品、服務及任何有價值的成果。
3. 處理過程 (process): 產生預設成果的行為。
4. 輸入 (Input): 任何用於處理過程中的項目, 如顧客需求、策略計畫、工具設備等。
5. 環境條件 (Conditions): 指績效產生的環境, 如經濟及市場趨勢、社會環境等。
6. 績效回饋 (Performance Feedback): 指產出的資訊 (質與量) 回饋給系統內的員工、執行單位或組織。

7.價值回饋 (Value Feedback)：與前項相同的回饋資訊，但是來自於系統外。



2. Results-評估  
果的差距需求，確認成功的條件。

3. What-確認目前工作績效資料及建議解決方案。

4. How-設計解決方案。

5. Do-實施解決方案。

6. Evaluate-評估結果及作必要的修正。

6 個階段應用上

1. 6 個階段的評估方法具循環性而非線性的。

2. 通常會從決定需求及機會的階段開始—即顧客想要完成的目標。

3. 有時候會從評估階段開始—即先找出之前的成果。

4. 有時候也會從界定需求階段開始。

5. 但最後還是會涵蓋 6 個階段。

三、改善績效的三項因素

(一) 文化

研究顯示，文化與公司的長期績效有密切的關聯，因此分析下列企業文化因素，有助於建構完整的績效分析技術。

1. 視野

2. 任務

3. 價值

4. 信念

5. 經營慣例

6. 員工關係

7. 權利與地位

8. 政策及程序

9. 溝通

10 工作環境

11.企業認同

(二) 信心

係指組織有能力

- 1.完成既定目標
- 2.展現積極的能力
- 3.保持積極的態度
- 4.致勝意願

(三) 能力

指員工的

- 1.技術
- 2.知識
- 3.才能

**結語：**

績效建構是以人力績效技術為基礎的分析模式，它視組織為一個受內外環境影響的動態系統；透過整合工作環境的組織、工作及員工，並以系統的觀點分析內外環境因素，達到改善組織績效的目的。

**心得與建議：**

完整的績效管理制度包括機關的整體績效、內部單位的個別績效及員工個人的績效。故一個機關的整體績效評核好與壞係由組織、部門及個人共同努力來達成。故建議以下改善整體績效的幾個方向供大家參考：

- 1、明確訂定機關的績效目標(包括提升服務品質、提升經營績效...等)
- 2、發展一套績效考核架構(包括：組織及員工之考核架構)
- 3、運用資訊技術作為推動績效管理與衡量的決策支援工具
- 4、加入影響績效的重要風險因素減少風險損害的績效問題
- 5、重塑員工考績文化：以績效為考核員工之依據為輪流考甲
- 6、建立溝通與檢討回饋的評核機制

## 第四節

### 彼得聖吉：永續 (Sustainability) 演講摘錄整理

主講人：Dr. Peter M. Senge

#### 壹、前言

麻省理工學院 (Massachusetts Institute of Technology) 教授、國際知名的「第五項修練 (The Fifth Discipline)」作者彼得·聖吉 (Peter M. Senge, PhD) 於本屆年會中充滿激情地分享如何由學習型組織的核心基礎發展至使整個人類賴以生存的大自然系統均能永續(Sustainability)的經驗與願景，本文即為聖吉教授演講內容的摘錄整理及聽講後心得，以達知識傳達及經驗分享的目的。

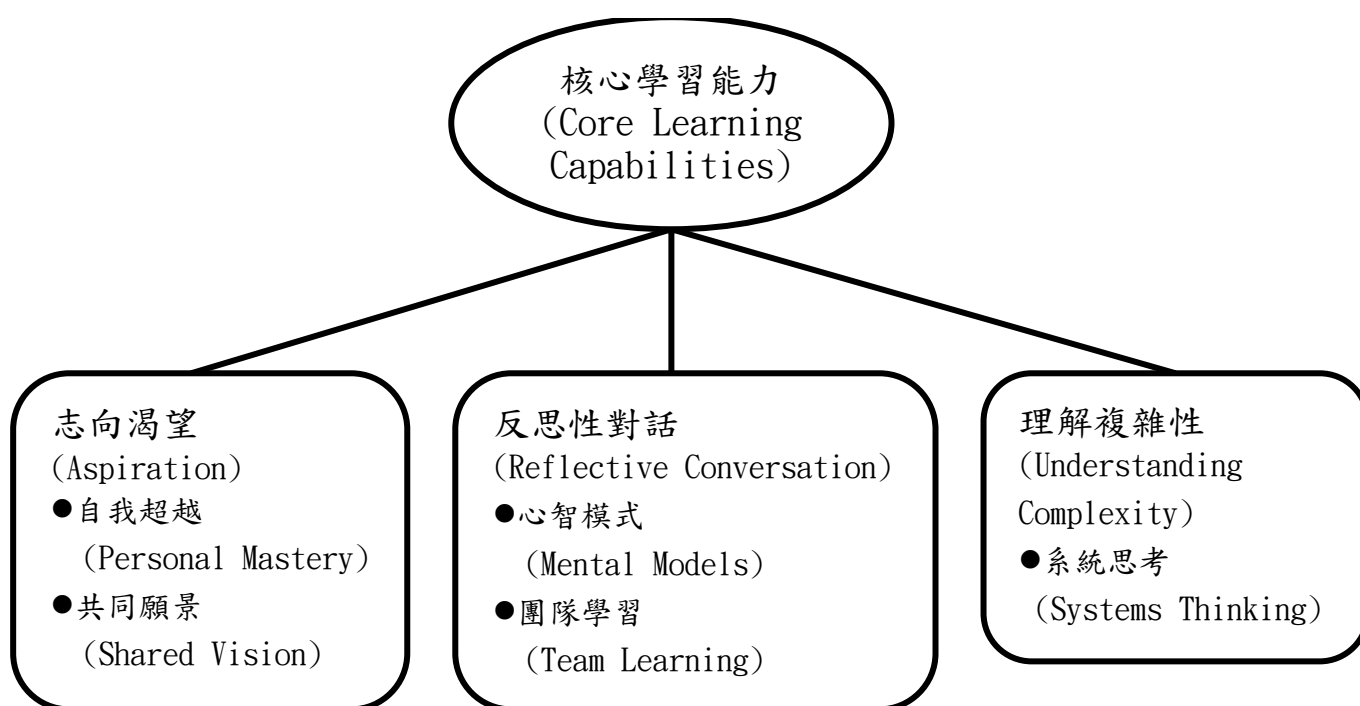
#### 貳、報告內容

##### 一、學習型組織的價值及核心學習能力

1982 年殼牌石油(Shell)公司的調查發現 1970 年名列財星雜誌(Fortune) 500 大排行榜的公司，估計其平均壽命只有 30 到 40 年，不到個人壽命的一半，而其中有三分之一已經銷聲匿跡，壽命不到 15 年，雖然該等大公司市場、資金、技術、人才等各種資源相當充沛，但卻因無法適應快速變動的世界環境而衰敗，相反地仍有 20 家成功的公司存活了 200 年以上，並且依然充滿活力，其共同特點就是組織學習力旺盛，即藉由互相依存的成員團隊學習，形成社群網絡間的關係，具有崇高而正確的核心價值，不斷自我超越、自我改善的學習型組織，進而創造價值而能生存。

而此等學習型組織的核心學習能力主要包括三個領域五項修練，即自我超越、建立共同願景、改善心智模式、團隊學習、系統思考(如下圖一所示)，在系統知覺的思維架構下，藉由所有團隊成員共同勾畫未來輪廓及目標，激發團隊共同學習並真誠地投入以實現個人心靈深處的熱望，再加上實現過程中本著開放及與外部整體環境連結的心智模式而不斷互動反思，能讓實踐的知識快速更新。

圖一 學習型組織的核心能力的三個領域與五項修練關係圖



## 二、個人與組織的深層的改变

然而，“學習是為了什麼？(Learning for what?)”，這是在麻省理工學院(MIT)及學習型組織協會(Society for Organization Learning, SoL)全球網路幫助各類型的組織“學習如何學習(Learn how to learn)”的過程中所引發的問題，最普遍的答案除了是學習是為了讓企業更有能力創新、有好績效，更賺錢來滿足股東需要外，近十年已開始出現一個更大範圍的回答：學習是為了塑造一個對所有生命都可持續的、欣欣向榮的世界，亦即推動



組織產生深層的改變(profound change)，藉由這種於深層結構面改變團隊成員的思考方式及互動網絡，累積行動知識以提昇人生價值並充分實現自我，帶動組織的創新與進步，進而形成良好的組織氣候與文化，最終達成組織順應變遷與環境永續發展。

由 Arie de Geus(The Living Company 一書作者)在殼牌公司研究最有生命力、最長壽和最成功的公司時所發現的規律亦可證，這些長壽公司之所以能存活二百年以上，絕不只是因為它們有利潤最大化能力，或因所從事的工業及所在的國家的優勢，而是因為其普遍具有的四個生命要素：識別的凝聚力(Cohesion and Identity 即公司成員知道“who are we”而使公司不需妥協固有的核心理念亦能有強大驅動力去改變與進步)、財務保守(Fiscal conservatism 即絕不無故地冒資本風險及不涉足危險的財務操作，並有效掌控公司的成長與演變發展)、包容(Tolerance 即能對不知道的事情保持開放的態度，易於接受新的及多元化的想法)和對環境敏感(Sensitivity to environment 即公司有能力的去學習、適應和改變而為可持續的學習型組織)。

### 三、永續系統的達成

現今受到全球化的影響，系統間交互影響的速度加快，提高了國家和地區間的相互依存度，同時亦引發了一些嚴重地失衡及不可持續問題，例如環境危機，諸如廢棄物總量和污染毒性指數增加、有限自然資源的持續枯竭、不均衡的經濟發展模式而產生了不斷擴大的貧富差距等，因此組織要持續發展，就必須有結合整個組織的外部環境的發展並著眼全球的系統思考眼光，考慮整個系統(不只是經濟系統，還包括社會系統及最重要的大自然系統)的健康發展問題，而不是僅以賺取更高的利潤為最終目標，再從產業鏈的角度在社會網絡中形成一種誠信和相互支持及共贏的跨界協作(例如聯合利華公司【Unilever】、世界野生動物基金會【World Wildlife Fund】和全球性組織樂施會【Oxfam】

建立起合作關係的可持續糧食實驗室【The Global Sustainable Food Lab】），最終再推及與政府合作的氛圍，使自己以及合作夥伴包括政府及非政府組織(Non-Government Organization, NGO)走向一個具有可持續發展能力的世界。以下將藉由 NIKE、可口可樂及公平貿易食物(Fair Trade)的故事，從系統化的觀點，更深一層地闡述藉由組織、商業夥伴、供應鏈甚至整個行業所組成的相互聯繫的網絡，構建自然創新的結構而成有益的新組織、新社群等，啟動真正可持續的變革，培育豐富生命的永續世界。

NIKE 公司十年前的先進材料部門，與《從搖籃到搖籃 (Cradle to Cradle)》的作者 Bill McDonough 和 Michael Braungart 合作，展開對 NIKE 的全部鞋類產品所使用的材料進行毒性研究。發現氣墊鞋中所使用的“空氣”主要是由一種叫做 SF6 的物質是一種比二氧化碳對環境危害更持久的氣體，生產過程中鞋子所使用的粘著劑和溶劑也會對生產線工人產生嚴重的健康問題，再者當鞋子被丟棄後更會對公眾產生潛在的危險。因此，藉由與 NIKE 公司的數百位主設計師所建立的聯繫網絡，共同分享創造零毒素的 NIKE 鞋子的共同願景，而事情開始有了變化，同時亦塑造了未來的市場，例如 NIKE 有機棉產品系列開創了有機棉交易所 Organic Cotton Exchange 而把更多的有機棉帶向了全世界的市場、回收的舊運動鞋製造成跑道。NIKE 並有一套可對產品中所使用的廢物、毒素、水和能源進行評估的系統，以期於 2020 年前實現所有的產品零廢物和零毒素，另對所有的產品類別進行可持續性等級評估，如邁可·喬丹系列的喬丹氣墊籃球鞋 (Air Jordan) 即為金牌等級，因其所使用的紡織物質幾乎不產生任何廢物，鞋底係用縫製方式而未使用有害健康的粘著劑和溶劑。而今所有氣墊鞋中使用的“氣體”已經完全是無毒的空氣了。

另外，全球最大用水的企業之一的可口可樂公司於八年前即認知到在全球有 10 億人受到缺水影響下，水資源匱乏將是全球面臨的嚴重問題，於是開始技術改良所有的瓶裝廠，而將每生產 1 公升可樂所需之 3.25 公升的耗水量降低至 2.5 公升，並與世界自然基金會(WWF)進行節水的合作研究，卻驚然發現若將製糖過程所需的耗水量亦計算在內，其實生產 1 公升可樂的實際用水量應是 250 公升，在面臨印度超過一成的水用做製作可樂卻仍有很多人因缺水而死的現實，可口可樂公司體認其對水資源可能枯竭的後果將責無旁貸，因此即與其他飲料公司如雀巢(Nestle)協同並與各國政府合作，關心全球水資源的管理，改變用糖的邏輯，而這種跨界 (boundary) 的合作引起了組織深層轉變。

再從六張大宗農業商品(玉米、大麥、黃豆、馬鈴薯、棉花及可食用乾豆)在 50 年內價格持續下跌的圖表分析 (彼得聖吉於現場以幻燈片呈現)，對於開發國家的富人來說，也許是好事，但若從整個系統思考，如此的食品供應價格不僅造成了全球的貧困，更由於大量使用化學肥料，而造成了更大規模的環境破壞，例如，在美國雖然在一年四季都可以吃到來自全世界的食物，但其餐桌上的每磅食品卻平均都需要 2000 英里的運輸，不僅浪費資源，也造成不均衡的糧食分配，而在生產糧食的國家反而出現饑荒的現象，主因是全球化影響下，生產地方性食物而無競爭力的小農，任由大盤商低價收購農產品運往有錢的國家，也因此每年開發中國家大約有 4000 萬至 5000 萬的農民受此環境及失衡的食物系統所逼而從鄉村移居到城市，形成貧民區，而在看清整個系統的交互影響後，每個消費者若能善用消費力量，藉由透過多付出大約一到二%的錢買公平貿易 (Fair trade) 食品，即有可能發揮影響力讓食物供應鏈更健康，小農不被剝削，而地區性的農業可以存活。

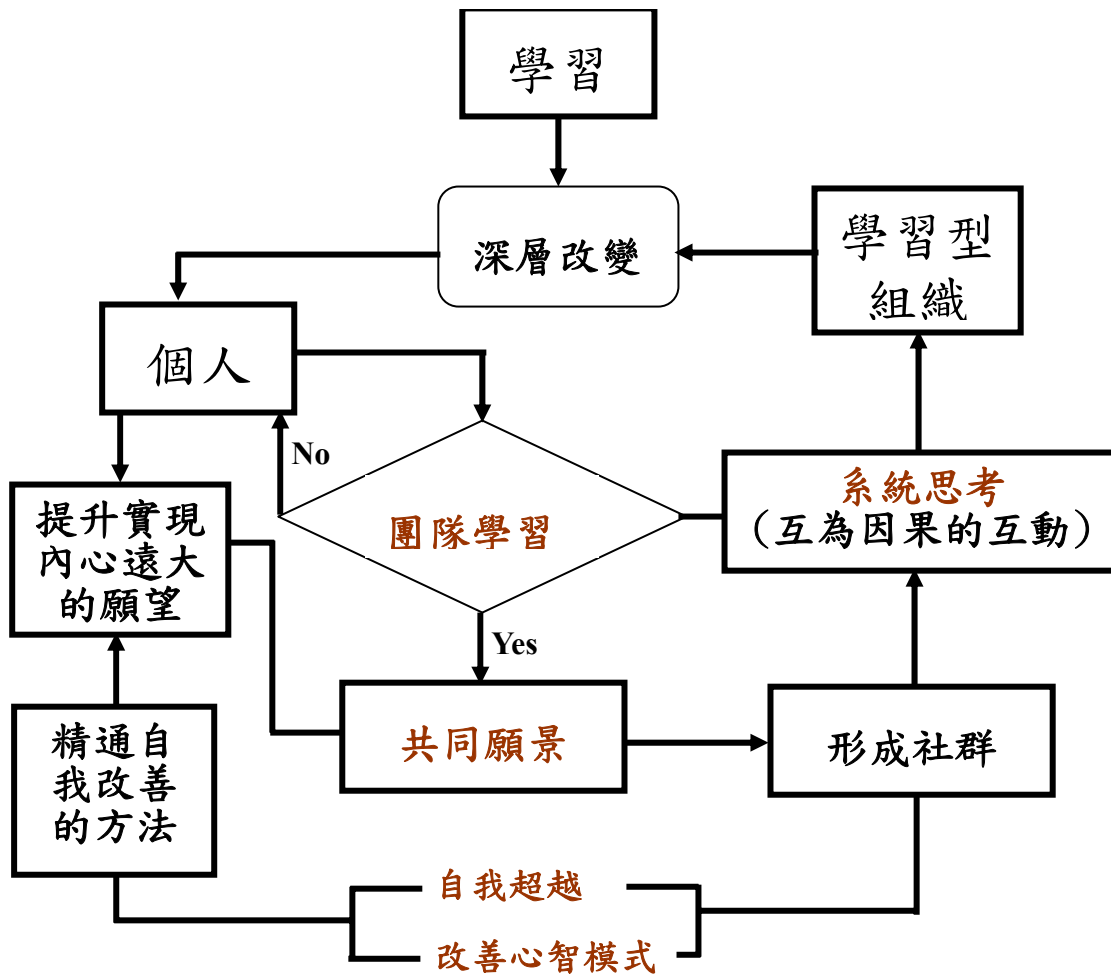
## 參、心得

聆聽彼得聖吉由學習型組織所發展出的「永續」觀念後，筆者認為1990年當他提出透過五項修練建構學習型組織時，其中心思想與一般管理學者一樣，係著重在教導企業如何提昇經營的最大績效；但這些年來經其長期親近東方哲學，及做為學習組織理論的最佳實踐者，其領悟到重新觀照整體及找到最佳平衡點的「中庸之道」之重要性--以企業為例，獲利很重要，創造社會價值也同樣重要。因此，彼得聖吉對環境與經濟的「永續發展」充滿使命感，並在他的新書《必要革命：個人和組織如何共同創造一個可持續發展的世界》描述了世界各地個人和組織在積極應對社會和環境「永續」問題的經歷。

彼得聖吉認為當每位團隊成員都能在系統思維架構下自發學習並分享願景，就會產生目標一致的行動力，其在組織內所產生深層的改變力量是令人讚嘆且影響深遠的。而實現此類學習型組織的流程及核心學習能力(五項學習修練：自找超越、改變心智模式、團隊學習、共同願望及系統思考)間的互聯關係，經筆者深入探究分析，可由以下圖二的關聯流程圖說明：

即當工作中的個人內心深處學習的渴望被激發後，工作的場合可謂是「終身學習」的教室，每個人藉由自我超越不斷產生的創造張力，及以開放的心胸和不斷反思來改變固有的主觀價值及意識(即自己過去的限制和習慣所造成的心智模式)，來實現內心遠大的願望及提昇人生價值，並同時透過團隊學習，一起真誠投入為共同願望(如企業使命)努力，此時，組織成員間已不再是各做各的，大家關連在一起形成社群的網絡關係，在系統的思維下相互搭配，創造出良好的思考與互動，以形成良好的組織氣候與組織文化並帶動了組織的創新與進步，達成學習型組織順應變遷與永續發展的目的。

圖二 學習型組織之學習核心能力關聯流程圖



資料來源：筆者研究整理心得

然而隨著全球氣候異常日益嚴重，造成印度今年面臨近 37 年以來最嚴重的乾旱，而地球溫度的快速上升也使生物界紛傳前所未聞的現象，如加拿大的大灰熊移徙到以前牠們認為太冷的地方，不僅搶了北極熊的地盤，甚至生了許多混血「灰白熊」，環境及氣候的變遷使地球生態造成無法復原的破壞與改變而無法永續，而探究彼得聖吉的永續觀念而得，可持續發展的成功的關鍵即系統思考，甚至應將系統擴大至整個大自然的系統，同時也應把整個產業鏈作為自己的系統觀照，而形成一種誠信和相互支持、共贏的氛圍。

以筆者所服務的台灣電力公司為例，員工在「永續」的理念下透過個人的用心、改變及與外界互動合作並發揮影響力，進而創造一個顧及以環境、生態及資源等均衡為核心的永續經營之台電公司。以下略舉台電對於「永續」的理念及做法如下：

一、理念：1、善用地球有限資源，以最少之電力開發及高效力之經營績效，支持國家發展與社會文明。2、在從事電力開發時，密切關注能源安全、經濟效益、環境品質之均衡發展。3、秉持誠信、關懷、創新、服務之經營理念，善盡企業社會責任，與利害關係人共創美好未來。

二、做法：推動溫室氣體排放的盤查、查證及自願減量等工作，並於今年十一月初所屬各發電及供電單位均已通過經濟部標準檢驗局 ISO 14064-1 溫室氣體排放查證，另持續推廣植樹減碳工作，預計至 2016 年完成 140 公頃植林面積，如此，每年約可減少 CO<sub>2</sub> 排放量 3,500 公噸(以每公頃林地每年吸收 25 公噸二氧化碳計算)，再者藉由火力機組汰舊換新及設備改善及核能電廠功率提升計畫及汽機轉子更換工程等以創造能源安全、環境永續及經濟發展三贏的局面

(<http://www.taipower.com.tw/2009> 台灣電力公司永續報告書)。

從財星雜誌 11 月號揭露的全球十大善盡社會責任且成功的企業(如在製程上減少環境污染、善用自身供應鏈優勢將核心策略結合社會責任及公司治理等)與彼得聖吉的演講相呼應，環境的永續和履行社會責任是當今企業立足的基礎，而在這不斷活動、改變、緊密相連的全球系統裡，各組成份子的網絡互動既快速且頻繁，每個人都可以發揮影響力，只要願意，轉變心智模式，堅持系統思考串起合作的力量，改變就會發生，進而創造一個豐富生命的永續世界。

## 第五節

### 彼得·聖吉 (Peter M. Senge, PhD)：持續性 (Sustainability)

主講人：Dr. Peter M. Senge

#### 壹、前言

國際培訓總會 (IFTDO) 係聯合國組織下之國際培訓機構，每年在全世界不同國家辦理培訓相關議題之研討會，邀請對象包含各國公、私部門、學校機構或會員團體，今 (2009) 年年會於 10 月 19 日至 22 日在加拿大多倫多舉行，大會主題訂為「績效管理、知識管理及人事管理」。此次會中邀請美國知名學府麻省理工學院 (Massachusetts Institute of Technology) 教授彼得·聖吉 (Peter M. Senge, PhD) 擔任該年會第三天研討會的主講人。Senge 以學習型組織為演說架構，推行出持續性的學習得為扭轉當下經濟困境之重要契機。本文就針對聖吉教授於會中所講演之內容加以說明。

#### 貳、報告內容

##### 一、講者簡介 (邱繼智，民 96：23)：彼得·聖吉 (Peter M. Senge, PhD)

- (一) 畢業於史丹佛大學 (Stanford University) 航空及太空工程學系。
- (二) 於麻省理工學院 (Sloan School Management) 取得管理學博士學位，該期間跟隨 Dr. Jay Forrester 研究以系統動力學 (System Dynamics) 為主體的管理理念。所謂系統動力學，是 Dr. Forrester 於 1956 年所提出的一種電腦模擬模型，當初設計主要針對企業管理；1970 年代初期，Dr. Forrester 教授出版了世界動態學 (World Dynamics) 一書，宣稱可用其方法探討世界性的議題，而受到全球的矚目。歷經了近五十年來的發展，系統動力學漸漸成為一門體系完備的學問，其主要概念即以宏觀角度來思考及解決問題，避免因微觀角度而侷限於片段的思考，並且透過模擬的方式來探討問題，由不同的變數與情境來觀察其結果的變化，藉以達到分析問題的目的。並且它在經營管理的實務應用上，也越來越普遍。例如將它用在學習型組織上。
- (三) 1978 年起留校任教，並繼續致力於將系統動力學與組織學習、創造原理、認知科學、群體深度匯談與模擬演練遊戲融合，從而發展出「學習型組織 (Learning Organization)」理論。
- (四) 1990 年出版第五項修練－學習型組織的藝術與實務 (The Fifth Discipline－The Art and Practice of the Learning Organization) 一書，該書獲《哈佛商業評論》(Harvard Business Review) 於 1997 年評選為二十年來最具影響力的五本管理書籍之一。

##### 二、學習型組織理論 (Learning Organization)

Senge 大致就學習型組織理論之定義、要素及真諦進行簡略說明：

- (一) 定義：所謂學習型組織即指組織中的成員能不斷拓展能力追求自我突破，創造共同嚮往的成果，努力實踐理想，培養創新、前瞻思維，及持續學習如何共同學習。我國終身學習法第三條亦有針對學習型組織加以規定：「組織支持其成員之學習活動，採有效之措施，促進成員在組織目的達成下繼續學習，使個人不斷成長進步，同時組織之功能、結構及文化亦不斷創新與成長，而導致成員與組織同步發展。」
- (二) 要素：Senge 談到他過去對於企業組織研究的結果發現，大部分失敗的組織，事先都有許多的徵兆顯示其營運已經出現問題，該問題來自組織的智障阻礙了組織的學習及成長。如何克服組織智障成為學習型組織，永保競爭優勢，Senge 認為企業應該要進行自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習及系統思考等五項修練，該五項修練亦即為學習型組織的要素，其內涵如下：
- A. 自我超越 (Personal Mastery) — 所謂「自我超越」即指個人學習如何擴展自己的能力，強調自我挑戰，以實現內心深處的願景，也就是「追求卓越、登峰造極」。換句話說，組織學習乃基於組織中每個份子對學習的意願與能力，藉由建立個人願景、保持創造力、客觀面對現實、培養專注與運用潛意識來追求自我突破與卓越精進，從此角度觀之，透過組織中每個成員對自我的期許與學習承諾方能展開組織學習，故自我超越是學習型組織的基礎。
- B. 改善心智模式 (Improving Mental Model) — 心智模式是人們根深蒂固對周遭環境認知上的一種假設，而該假設通常會影響個體行為。心智模式會左右我們的想法，告訴我們何事能做，何事不可為，而唯有以開放心態，隨時自我反省，藉由對話與反思 (Reflection) 不斷澄清與改善自我對世界認知圖像，方不致使根深蒂固的思考盲點阻礙學習成長。
- C. 建立共同願景 (Building Shared Vision) — 對於大部分失敗的企業，常以英雄式的領袖為中心，僅追求個人的願景，而缺乏將個人願景整合為共同願景的修練。有鑑於此，組織成員應共同參與勾勒理想組織的未來具體意象，建立組織目標、價值觀與使命，凝聚組織成員向心力、認同並主動為達成組織目標與願景共同努力。
- D. 團隊學習 (Team Learning) — 係指團對獲得知識、技能、態度、經驗和人際關係必發展團對成員整體搭配與實現共同目標能力的過程。相較於過去，現代組織的學習基本單位是團隊而非個人，而當該團隊能夠真正學習時，不僅成果驚人，個人亦能快速成長。另一方面，團隊學習需匯集眾人智慧，透過理性的溝通與對話 (Dialogue) 相互學習分享，其效益自是較個人智慧周延完善，就個人言之，學習成長亦較其他學習方式為快，學習型組織特別強調以團隊方式共同學習成長。
- E. 系統思考 (Systems Thinking) — 組織是由一系列事件、工作流程、問題及人員所組成的結構體，故該結構體成員於面對問題時能觀照全貌，綜合審慎考量其間各項因素之互動關係，而非斷章取義、偏狹思考，否則將落入「見樹不見



林」的窘境。系統思考係五項修練之核心，整合貫穿上述各項修練的理論與實際。

學習型組織即是透過上述五項修練之整合，使組織與個人能不斷學習與創革。故要創立一學習型組織，首需激發成員學習動機、潛能以求自我卓越精進，改善固有心智模式，培養成員系統思考與創造能力，建立共同願景，藉由團體學習促進個人與組織持續進步與成長。

(三) 真諦：Senge 談到透過學習，個人得重新創造自我，並能夠做到從未能做到的事，重新認知這個世界與個人的關係，以及擴展創造未來的能量，這便是學習型組織的真諦；其內容如下：

A. 學習力：所謂學習力包括學習動力、學習毅力跟學習能力。

(a) 學習動力，即指推動及吸引個人去學習的原動力。解決為何要學習的問題，就可以解決學習的動力問題。

(b) 學習毅力，即指藉由學習的恆心和決心，克服學習障礙，以達到勝利之目的。

(c) 學習能力，即指理解力、思維力且能以學以致用能力的結合。

B. 快樂工作：所謂快樂工作即指企業要營造一種相互理解、相互支持且能夠讓每個員工於工作場所中感到輕鬆愉悅的氛圍，促使員工能夠發揮團隊精神，自願且竭其所能的堅守崗位，進而活出其生命的意義。

C. 持續創造：一個成功的企業必須把創新奉為主臬，也惟有瞭解創新之可貴性的企業方能贏得商場競爭力且能夠持續性 (Sustainability) 地經營。

### 三、 持續性 (Sustainability)

學習型組織注重持續性的學習、轉化與改變。Senge 於演講中強調「持續性」是對於現今知識經濟及企業面臨前所未有的競爭環境下的重要契機，而該持續性就是要企業組織開創持續學習的機會。

正式訓練教育課程並非企業組織中學習的必然場所，於非正式的場合下其成員亦可相互學習，譬如在演講或研討會中傾聽他人的工作經驗、非正式的情境下藉由從旁觀察別人的工作狀況等，無論是正式或非正式的場合，皆可成為成員學習的環境。有鑑於此，企業組織應要鼓勵其成員投入持續學習的活動，促使每位員工能主動地自我或向外學習，進而使其感受到每次的工作經驗，皆是提供他們學習新事物的寶貴機會。

普及及有效能的學習活動，是有賴組織展開具體行動去創造。因此，於學習型組織中的任一成員，不分層級，都是學習者，都需要認知到持續學習的重要性，並能貫徹學習的成果。

然而，Senge 主張持續的學習所帶來的最大效益就是「創新」。倘若，企業組織無法持續學習而發展新的產品和服務，將走向被時代潮流淘汰的下場，因此，要在當今全球性競爭的市場生存下去，組織必須藉由持續性的學習去創造新的產品，就如 Senge 所認為的，生命的週期是無限的，是以持續的學習與創新是絕對必要的。

## 參、心得

我國對於「學習型組織」這個名詞及其內涵業已不陌生，Senge 曾於 1995 年及 2003 年來台演說，皆帶來學習熱潮，當時已有企業如聯華電子、台積電等將其組織學習導入其內部。另教育部為協助國民成長，以提升國家競爭力，特將 1998 訂為終身學習日，並發表「邁向學習社會」白皮書，以鼓勵企業提供學習機會，並發展各類行的學習型組織，以展現永續學習與成長的成效。

建立學習的能力是組織再造之成功契機，若能將長久實施於企業的學習型組織理論及其內涵移植於教育體系，使學校發展為學習型組織而成為不斷成長的有機體，並藉由學校組織成員共同參與、持續學習與不斷創新，不啻為營造優質教育環境的新方向。

## 第六節

### 教練式訓練(coaching)實務

主講人：Michael Bungay Stanier

#### 壹、前言

人才的培育的優劣包括「徵才」、「育才」及「留才」對於任何國家、政府部門以及公司而言都是非常重要的競爭指標，如何有效地培育人才使其在組織當中發揮最大的成效，包括提升創新及績效能力都是 21 世紀非常重視的課題。就教育訓練發展歷程而言，自 1980 年代起逐漸興起有異於傳統 1 對多單向的教育訓練的方式，進而發展出著重於學習者自我為出發點(非齊頭式)潛能開發式的「教練式訓練」(以下以 coaching 表示)方式，一般我們所認知的 coaching 多半停留在個人運動及團體運動方面，例如：田徑教練、棒球教練等，然而從 coaching 的定義而言：『coaching 是一種訓練方式藉以協助個人或團體達到在特定領域方面更好的表現』，而特定領域不僅只限定於運動方面，透過正確的「教練式訓練」可以使學習者從教練正向地引導過程中逐步成長，其效果相較於傳統「教育式訓練」而言更能使學習者從自我為出發點向上成長並對組織產生卓著的效能，在許多研究發現其成效不亞於甚至超過傳統教育式訓練方式，因此近幾年來越來越受到重視。

然而 coaching 如何有效導入傳統訓練當中以及有效的 coaching 應注意的事項及執行流程又是如何，在此次多倫多世界年會當中被列為一項重要的議題，並邀請到加拿大 2006 年最佳 coaching 獎得主 Mr. Michael Bungay Stanier 進行分享，Mr. Stanier 主要在企業管理及教練訓練方面是位非常受歡迎的演講者目前仍擔任英國牛津大學講座，此次分享著重於 coaching 的實務與操作技巧，Mr. Stanier 生動活潑的演講方式並以「Find your great work」為主題讓與會者實際感受被 coaching 的學習情境，確實讓我們印象深刻，概述如下：

#### 貳、 教練式訓練(coaching)實務

coaching 實務首重學員自我認知之建立及透過激勵個人經驗分享，打破傳統的 1 對多且單向講授模式，先將分組方式將具類似或具差異性背景的學員加以分組，以簡單圖片方式帶領各組學員進入自我分享的討論模式，每次討論不超過 5 分鐘其目的希望透過成員相互交談方式進入自我認知及相互參與的學習氛圍，逐項引導學員進入學習的主軸，以「Find your great work」為例 Mr. Stanier 藉由簡短討論方式讓每位學員先繪出屬於自我的三個比例圖像，包括「Bad work」、「good work」以及「great work」，其中「Bad work」定義為生命當中被認為是浪費時間精力的部份；

「good work」定義為認為對生命有益具生產力以及自我認為做得不錯的部份；  
「great work」則被定義為對生命具激勵性、具創新成長性部份。讓每位學員藉由繪出屬於自我的 Bad work、good work、great work 比例，並由自我的圖像當中再進而發展出如何找出人生當中最具創新成長的項目內涵。

### 參、 如何激發創新能力

創新能力的開發對於國家、政府機關以及公司而言都是 21 世紀最被重視的優勢之一，如何有效透過訓練方式激發創新能力並確實將創意方案投入實務工作中加以提升工作效能？Mr. Stanier 親自示範了 coaching 的操作方式，並以明確的提問方式激發出學員正向的創新能力，實例部分：首先 Mr. Stanier 邀請在座一位非英語系母語(阿拉伯語)的一位代表上前，並要求直接以阿拉伯語回答，主要目的在於激發學員所提出方案的具體內容及其進一步之可行性，而完全省略對其回答內容的討論，強調透過完全傾聽方式不讓學員有絲毫感覺被挑戰而產生對於自我提出創意方案的質疑 (備註：因提問者完全聽不懂而無法提出挑戰或打斷)，其創意方案執行之可行性及具體建議措施亦僅由學員透過自我省思做出更深入的回答，上述 coaching 過程當中值得補充的是 coaching 在每段對話結束後都加入驚嘆語，例如：『對啊！哪一定不錯！』刻意營造對於學員所提出的任何答案充分肯定及感興趣氛圍，提問如下：

- 一、 在您工作當中哪些是最主要的事為何？
- 二、 這些事當中哪些最讓您覺得奇怪？
- 三、 哪些事是讓您覺得可以改進？
- 四、 您認為哪些改進措施較有效？
- 五、 如果可能你會建議如何進行？
- 六、 您會進行哪些特定的事？

### 肆、心得與建議

教育與訓練的模式往往對學員學習效果有很大的影響，coaching 訓練模式強調尊重學員各別差異並從自我的認知出發以正向引導方式逐漸開發出學員屬於自己真正需要及有價值的知識，進而提升受教者職場上的創新能力及工作效能，以目前我國正規教育及訓練單位多採以 1 對多單向講授模式而言，學習者往往在聽講後仍存在者許多疑問而無法落實執行，甚至產生『那是講師的看法與經驗與我有所差距』，coaching 訓練模式確實提供了我們不錯的訓練方式選擇，非常榮幸經過單位的遴選受派參加本屆多倫多舉辦之世界訓練年會(IFTDO)，於年會中確實讓我們看到未來訓練的趨勢，受益良多。

有關 Practical coaching 實務部分具體建議如下：

- 一、 建議政府部門所辦理之專業訓練機關(構)增加對於 coaching 教學模式及思維的推廣課程，藉以提升目前公務人員自我創新能力及工作效能並以期建立組織發展之基石。

- 二、 建議政府文官培育及教育政策機關(構)重視人才訓練之 coaching 教學發展趨勢，將 coaching 模式導入自我成長相關性課程，讓學員在正向的啟發式 coaching 當中創造更成長的空間與提升創新能力。

## 第七節

### 值回投資的訓練及發展

#### Getting Your Money's Worth From Training and Development

主講人：Cal Wick

#### 壹、前言

以企業目標為導向，建立系統化的訓練制度，培養各階層別及功能別所需的優秀人才，是一項重要的企業競爭策略。卓越的訓練發展系統，可以降低招聘員工時的薪資成本及訓練費用，且能夠與核心關鍵技術結合，發展企業內部之技術認證制度，為企業創造競爭優勢。

企業對於訓練發展的投資是必要的，但是如何確保整個訓練的過程，包括目標設定、規劃、執行、評估、轉移應用及產生績效等，均能夠有效執行，以確實創造工作績效，則是企業主管及人資部門人員的一大挑戰。

本次參加 IFTDO 會議，由 Fort Hill Company 創辦人，也是現任董事長的 Cal Wick 特別發表「值回投資的訓練及發展 Getting Your Money's Worth From Training and Development」講座，在本項講座中，Cal Wick 特別注重與參與者的互動學習，故在講座中穿插 16 個問題，要求參與者相互進行互動及討論，以啟發參與者的思考，並希望參與者，經由本項課程，能夠應用以策略、程序、模式及工具為基礎的研究，達到或具備下列課程目標：

- 一、 傳授一項整體的分析方式，其中包括學習者的完整學習歷程
- 二、 辨識出最佳機會，以增加對於自己專案計畫的影響
- 三、 使用以六項教導為基礎的訓練
- 四、 運用在課程中提供的工具、處理程序以及工作輔助
- 五、 教授同儕在此課程中學到的心理模式、工具及處理程序
- 六、 提供所屬公司一項競爭優勢

## 貳、演講內容摘要

### 一、為何要訓練轉移？

#### 價值的定義

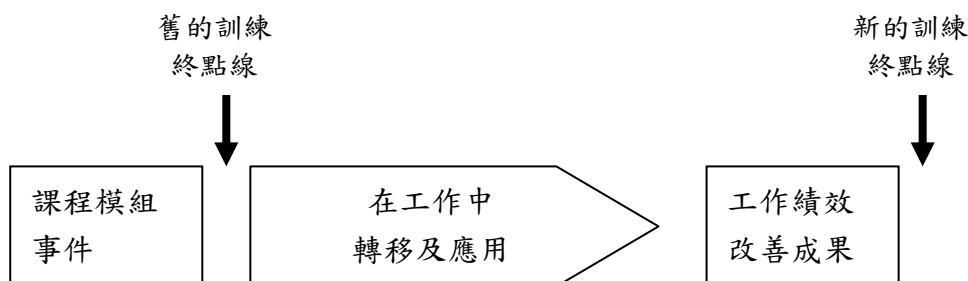
一般公司在訓練及發展的投資目的，在於期望提升績效。雖然投入經費，以進行一項極佳的訓練專案是需要的，但不代表已經足夠滿足企業發展需求。

問題 1：為何訓練轉移對你很重要，請參與者依據自己的工作經驗，提出三項看法？

#### 一條新的訓練終點線(Finish Line)

實施成功訓練發展的標準已經提高了。工作績效的提升，才是最新用來衡量訓練成效的標準！

以往，當年度訓練計畫啟動，各項班期及整套的課程模組執行完成後，課程即告結束，於此時結束之時點稱為舊的訓練「終點線」。但是此一訓練的結束，並未意味著工作績效的改善，故 Cal Wick 提出在舊的訓練「終點線」後，應該新增一項「工作上的轉移及應用」程序，以促進「工作績效的改善」，當工作績效達到改善時，方可認定訓練完成，而此一時點，即可稱為新的訓練「終點線」。其概念，如下圖示。



問題 2：在一項典型的訓練計畫完成後，有多少百分比的參與者會將其所學加以應用到工作中，以促進工作績效的改善？

#### 察覺發生訓練失效的所在及發生比例

問題 3：試著自我評估，在「訓練前（準備期）」、「訓練中（訓練期）」、「訓練後（應用環境）」三個階段中，分別發生訓練失效的比例（以 100% 進行配置），以供作為分段改善之依據？

#### 如何修補訓練失效？

重新設定新的訓練終點線方法，除了原來在課程學習結束後之訓練終點線外，另在

工作改善計畫執行結束時，設定一條新的終點線，並在改善參與之成果展現時，再設定一條最終的終點線。以上「課程學習」、「工作改善計畫」及「改善參與之成果展現」三個階段，除了增加2條終點線，以延伸訓練轉移的效用外，各階段亦應透過終點線，予以有效聯結至下一階段，以發揮訓練轉移效果。

問題 4：你所面對的學習轉移挑戰是什麼？假設你解決了上述問題，所能創造的效益為何？

#### 學習轉移挑戰準則

- (一) 是你個人擁有這個挑戰
- (二) 解決挑戰就會帶來價值
- (三) 即使不能立刻完全解決，兩個月後仍會有進步
- (四) 今日的學習可直接用於解決現有的挑戰
- (五) 要有解決挑戰的職權與動機

問題 5：本次課程結束後，你將設定的加強學習轉移及創造轉移效益的優先目標是什麼？

為了使學習轉移之效用得以最大化，並能從轉移的挑戰中創造出全面性價值，你欲在此課程中完成的優先目標是什麼？

## 二、介紹六項教導(Six Disciplines)的訓練方法

#### 什麼是突破性訓練/學習的六項教導

驅動訓練轉移的六項教導包括：

- (一) 界定事業成果 Define outcomes
- (二) 設計完整的歷程 Design complete experience
- (三) 實踐履行此應用 Deliver for application
- (四) 驅動後續追蹤 Drive follow-through
- (五) 提供調度主動的支援 Deploy active support
- (六) 文件化成果 Document results

問題 6：在六項教導的過程中，你採取行動的主要概念 Key Concepts、重點 Notes、想法 Ideas 各是什麼？

#### 訓練轉移應用計分卡(以六項教導為基礎)



利用此一計分卡工具，可以評估一項訓練計畫轉化為成果的準備程度。受評者針對以下評量項目，評定該計畫之符合狀態，其中 1 代表「全部不相符」、2 代表「少部分相符」、3 代表「部分相符」、4 代表「大部分相符」、5 代表「極大部分相符」。

計分項目	1	2	3	4	5
1. 充分瞭解企業需求，清楚定義及評量工作中訓練的預期成效。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 訓練計畫的設計，已包括從訓練通知至工作中應用成效評量的全部過程。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 明確地說明每一課程與事業的關聯性、注重應用及付諸行動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 提供訓練參與者具體的程序及充分的時間，以供其設定有效目標、規劃行動方案及促進與他人的溝通。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 訓練計畫完成後，會定期提醒參與者之目標及應用其所學的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 在訓練後的階段，參與訓練者之督導主管會主動地參與、檢討審核目標及監督進度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 在訓練後的階段，參與訓練者會持續相互學習，並有可用的教材及提示，以協助他們達成目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 參與訓練者能夠輕易地從事回饋、諮詢及協助的教練。在課後應用階段，學習團隊將被追蹤及給予支援。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 以訓練前所確認的預期結果為基礎，對工作中的成果進行評估。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 採取主動及持續性的改善程序，以強化準備、規劃及完成計畫。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

計分說明：將以上每項評分加總，最高分數為 50 分。利用下表以分析受評計畫帶來有效成果之準備程度。

合計分數	分析
>45	該計畫之投資報酬及成果評量，具有極佳的可行性。 建議採取行動：持續對學習活動進行教導分析；強化得分低的項目。
33-44	該計畫之投資報酬可能低於目標值，對於正向的結果，具有適度的可行性。 建議採取行動：強化得分低的項目，以提高分數至 44 分以上。
<32	不太可能得到有效的結果及投資報酬。 建議採取行動：使用系統化方法，以修正計畫。

### 三、運用六項教導(Six Disciplines)的訓練方法

#### 如何創造競爭優勢

問題 7：變革是什麼？(從那些現況變成那些境界)

#### 第一項教導 設定事業成果 Define outcomes

第一步，是明確地定義出訓練設計如何對組織的任務及運作有所貢獻。在成功地完成訓練後，參與訓練者會做到那些有助事業成功的事。

傳統的訓練目標是不夠的，因其僅界定訓練的內容，而非用以促進企業獲利的內容。訓練計畫目標應清楚地闡述所預期達到的事業成果及其衡量之方法。

問題 8：你如何改善計畫的成效定義？

- (一) 如何滿足事業未來的需求？
- (二) 參與者未來會做的更好且有所差異嗎？
- (三) 由誰來檢核及確認這些改變？
- (四) 你如何評估及文件化這些產出成效？

#### 第二項教導 設計完整的歷程 Design complete experience

問題 9：設計完整歷程的成份是什麼？

規劃及優化整個訓練的歷程，並非僅在教室或學習模組上，而是應擴大訓練發展的事業價值。本項教導須要設計及管理以下三階段的過程：

第一階段：在正式教學前的準備期，包括經由與督導者討論有關學習持續性的發展。

第二階段：結構化的學習歷程，可能是實質上的、由講師帶領的、行動式學習的，或是組合式的學習。

第三階段：持續在工作中實作及學習，以訓練轉移及應用。明確的證據顯示，學習是否轉移及應用在工作中，端視以上第一及第三階段及其本身的訓練期。

問題 10：學習、應用及成效產出的時間表是什麼？

#### 第三項教導 實踐履行此應用 Deliver for application

為確保訓練發展計畫能傳授應用至日常作業中，應該展現及強調教材的應用性，以縮短學習與實務工作間的落差。

聯結所有的課程內容到事業需求及實務中，運用有效且相關的實例及習作，認真地

採用目標設定方法，並給予適度的回饋機會，確保參與者能夠應用所學至日常工作中。

#### 問題 11：你會建立怎樣的檢核表？

建立檢核表的項目，包括：

- (一) 會經常且儘早地設定執行所完成的期望
- (二) 回答“其中為我做的是什麼 (what’s-in-it-for-me)” WIIFM 問題
- (三) 從頭到尾會使用與事業相關的案例
- (四) 能夠定期讓參與者反映如何運用計畫教材之意見
- (五) 安排回饋改善案例的時間
- (六) 分享預期職場產出的範例
- (七) 提供工作輔具 (job aids) 以加速轉移及應用
- (八) 提供高品質目標的應用範例
- (九) 允許設定目標所需的適當時間及引導
- (十) 分析參與者對應用上的關聯及準備性的知覺程度
- (十一) 提送其主管一份參與者的直接報告目標
- (十二) 檢核參與者的應用目標。他們是否與整體計畫的目標互相反映連結？

#### 第四項教導 驅動後續追蹤 Drive follow-through

將訓練執行、學習轉移及工作上之應用等，有系統地付諸實施，並將參與者的訓練應用目標視同與其它的事業目標一樣，確信訓練應用目標是可以被追蹤、評量及獎勵的，而不是在裝訂成冊後，隨之遺忘。

在移轉及應用階段，應如同提醒事業目標一樣，建立提醒參與者有關其自身之階段性發展目標，並在其繼續性的工作中，提供足以回饋的時間及互動。

#### 問題 12：什麼是具擴展性、滲透至全體的執行需求 (scalable follow-through require)

為建立較佳的追蹤效果，主講人表示該公司已發展一套管控軟體，及一週五天之訓練課程，內容包括提示 Reminders、貢獻實務案例及思考 Dedicated practice/ Reflection、追蹤內容 Content、教練 Coaching 及協同合作 Collaboration 等，使參與者能專注於目標，促使學習轉移計畫能夠有效執行。

#### 第五項教導 提供調度主動的支援 Deploy active support

賦予主管適當的支援責任，會促進較好的績效。提供學習者持續的支援，以協助他

們應用新方法及使用新技術，確信主管知道且同意他們的直接報告所載的發展目標及提供協助的承諾。

#### 如何讓主管更投入在訓練 How to Get Managers More Engaged

主管的涉入程度，對重新設定終點線的成敗是相當關鍵的，無論是訓練計畫是否能夠被應用、或甚至對組織產生價值進而得以獲得更多訓練資源，都會因主管的運用、執行而產生重大的影響。

- (一) 要給主管一套定義明確的程序來遵循。
- (二) 確定管理者知道執行訓練計畫對於企業的基本原則及目標。
- (三) 確定管理者知道他們直接需要達成的目標。
- (四) 提供管理者一套明確的指導原則，讓他們的訓練教導產生最大的效益。

最後，經由講師、同儕、教練、工作輔具、及書面或線上之指引，提供應用所需的額外支援。

#### 問題 13：你能夠建立的主動支援是什麼？

由參與者分別從「誰提供支援」、「支援的需求」、「如何教授」等三個構面，各表列出 5 項

#### 問題 14：你如何吸引主管？

你從本次講座「值回投資的訓練及發展」，所獲得主要想法是什麼？

#### 第六項教導 文件化成果 Document results

對於訓練發展的投資，應視同如事業的其它投資一樣，予以評量投資成效及其影響，以確保有適當的投資報酬。雖然訓練發展的成果，不像其他事業投資易於量化，但仍應盡力建檔管理予以量化，持續比較實際績效與預期績效之差異，以促進績效之改善。

#### 問題 15：你如何讓成果更容易展現且更具價值？

- (一) 運用教導一至六項的連結
- (二) 善盡提供例證之職責，讓參訓者得到更透徹的瞭解
- (三) 掌握關鍵事件分析，特別是顯著成功的故事
- (四) 適時給予期末測驗
- (五) 成果展現之處：包括自我改善、其他個人的改善、團隊或組織的改善、工作產品的改善。

#### 四、界定一項優先的訓練轉移目標

##### 啟動你的學習轉移挑戰

問題 16：寫下你從本次講座中，希望完成學習轉移的優先目標。

我的學習轉移優先目標，包括「在近二個月內我會做什麼？」、「因此而創造的價值是什麼？」及「我對於成功，要如何評量？」（讓成果更容易展現且更具價值）

##### 課程結束前練習：向前回饋

向相臨的參與者相互詢問一項創意，以協助自己進行的更快、更好及更容易

- (一) 分享你的目標
- (二) 詢問一項前饋 feed forward 的意見
- (三) 表達感謝
- (四) 相互詢問一遍（互換角色重新執行一遍 1-3 步驟）

要從訓練及發展的投資中，得到回報的重點，包括：

- (一) 從「事件」變成「程序」的學習
- (二) 驅動學習轉移
- (三) 接受新的終點線
- (四) 驅除舊固的思維

#### 參、參與心得

一、學習轉移 (Transfer of learning)，並不是一項新穎的理論，查詢維基百科網頁，即可瞭解，學習轉移分析可被廣泛地視為人們依據先前經驗所執行 (conduct)、學習 (learning) 及追求績效 (performance) 的結果與該先前經驗的相關性分析，而這項概念最早在 1901 年，即由 Edward Thorndike 及 Robert S. Woodworth 以實作轉移 (Transfer of practice) 的名稱對外提出。

二、目前在學習轉移的研究理論為數眾多，例如以效用觀點 (effect-perspective)，即將學習轉移分類為正向及負向轉移。而就本次講座內容而言，演講者以「新的終點線」及「六項教導」等簡明易懂、切中要領的概念，並輔以具體有效的方法，從訓練計畫之目標設定開始，經由執行、評估、轉移以促進工作績效的改善，確實令人耳目一新。

三、具有較高學習轉移強度的訓練，確實會有較好的轉移績效。但是在各種訓練類別

中，其學習轉移強度並非相同。如技術性及操作性的訓練，其學習轉移，因為有實作、見習、模擬等訓練方法，可以讓訓練接近工作實務，往往就比管理性及概念性的訓練，要具體而有較好的轉移成效。

四、管理性訓練對於企業的重要性，往往高於各類訓練，有關提升管理性訓練的轉移成效，包括下列作法。

- (一) 具體化訓練目標，將訓練目標與受訓主管的未來組織目標連結。
- (二) 直接將企業組織面臨的問題及挑戰納入課程，讓課程與管理實務結合。課程內容，應能夠從受訓主管的現況能力，搭接到未來的組織目標。
- (三) 適度導入實務之管理情境案例，激發受訓主管的狀況處理能力。
- (四) 每一項課程單元，都應該在課後產生一項足以促進未來組織目標的行動方案。
- (五) 受訓主管的上一階績優主管，應該優先擔任課程教練。
- (六) 所有的行動方案，均應納入評估執行，並在「新的終點線」以其產生的績效來評鑑訓練的成敗，並與考核或敘薪連結。

五、優異的訓練系統，是企業創造競爭優勢的一項重要策略，尤其在涉及公共安全及公眾權益的公用事業機關或機構，訓練系統更是確保營運安全的關鍵。而如何在有限資源的環境下，將訓練預算發揮至最大成效，於本次講座中，確實提供許多有效的概念及作法，可讓各級主管、人資或訓練部門人員參考辦理。

## 第八節

### 溝通變革--做什麼... 不做什麼

主講人：Robert Harris

#### 壹、前言

在組織裡，要推動變革，往往要比想像中困難許多。大多數其中的成員，在最初之時，往往都會抗拒改變，至少三分之二的人，一開始都很難瞭解改變的的目標，而組織甚至會倒退回到改變的起點。

這些人在面對即將到來的變遷，會覺得被削弱且失去信任，特別是中階經理人在面對自己的聲譽及信用，得面臨改變時，會有被拋棄的感覺。這會使得即將推動的下一個變革，變得更困難。

“溝通”是變革成功或失敗的因素，這件事在統計學的顯著度，佔著最高的比例。以下就是進一步來申論，溝通與變革之間的關係。

#### 貳、摘要

首先，用幾個小測驗，來測試改變與溝通之間的連帶。大家可以從日常生活中的例子來想想，譬如：

- 一、 參加減肥中心的人，有多少比例可以達到他們的目標體重？
- 二、 有多少人能夠永遠維持？有多少人能成功戒菸，並且不再抽？
- 三、 或者，在遭逢某次健康危機之後，會有多少比例的人戒菸而且不再抽？

驅策人們想改變的動機主要有二，一個是痛苦（pain），一個是獲利（gain），在這兩者之中，避免痛苦顯然是更大的動力。所以，在推動變革之前，必須的學習目標，就是在某種程度上，學著如何包裝以及傳送出你的溝通，藉以獲得信任及採納。領導者在溝通困難的改變訊息時，如何在決策過程中避免致命的錯誤。還有，在溝通訊息時，如何保持信度與誠信。

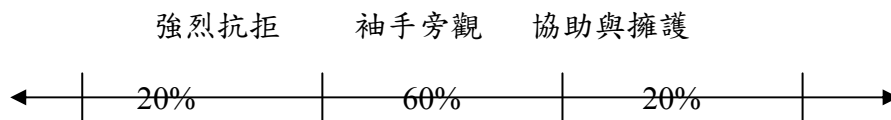
抗拒改變，是很自然的，因為改變，可能帶來許多的不確定與未知的恐懼。包括：

- 一、 不願因為改變，而離開自己的「舒適圈」（comfort zone）（註：心理學用語，意指人們總會習慣於在自己最熟悉、最穩定安逸的某種環境之

中，這個環境就稱為舒適圈」)。

- 二、 對於能力不足、技術不純熟，會使自己看起來笨手笨腳的恐懼。
- 三、 被迫、非自願的改變。
- 四、 擔心改變之後場面失控。
- 五、 資訊不足：關於為什麼、到底是什麼、到底該如何改變，都顯得模模糊糊。
- 六、 不明白改變的目的或者利益何在。
- 七、 不清楚改變之後，即將發生的結果。
- 八、 時機問題：改變來得太快或太慢。
- 九、 在同一時間點，同時遭遇其他改變。
- 十、 不喜歡改變可能帶來的失敗感。

所以，抗拒是常態，因為，不管是輕微或強烈，至少有 80% 的當事人是抗拒改變的。換句話說，大多數的人，都是盡可能的不去做你想要他們去做的事。如果把抗拒的程度以光譜來呈現，就如同以下的區分。



或者說，依抗拒的內外因素來區分，可以有這樣的類型。

就像地球，愈接近地心，就愈熱。

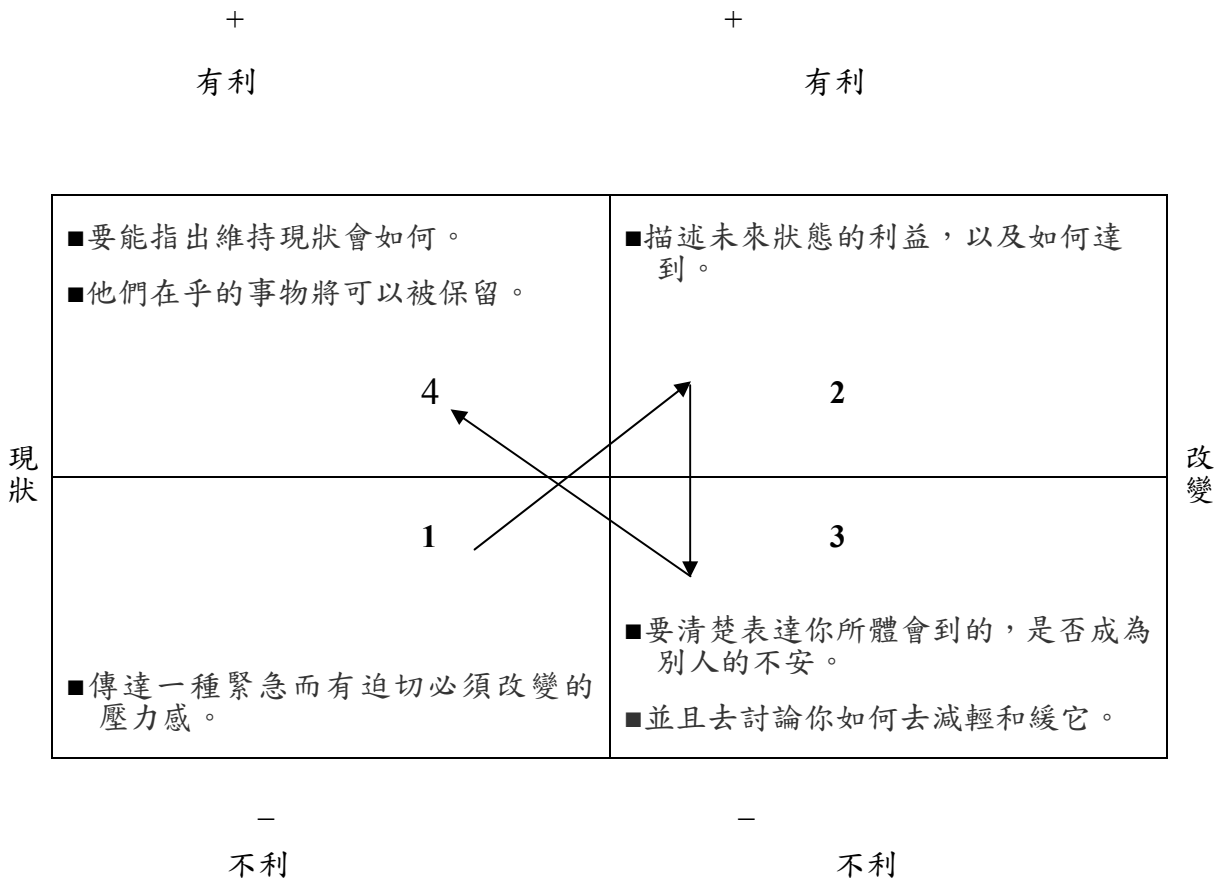
第一層—智識因素：我不會。

第二層—個人因素：我不喜歡。

第三層—核心因素：我不信任它（你）。



■策略影響的四格模型



上面的表格，可以用來評估改變與維持現狀之間利弊得失的工具，在面對改變的同時，不妨用這四種狀況來一一進行檢討。

- 一、維持現狀的不利之處：溝通者首先得解釋改變的理由，假如不瞭解驅使改變的理由，就要讓他們接受，是不可能的，多數時候，當事人缺乏信任，是因為他們不瞭解其中的邏輯，溝通者得以建立在真實之上的事實和言語，讓當事人感覺到，被要求改變，是有道理的，而非只是「公司說」。別低估第一格這個迫切平台（The burning platform），對於「為什麼要改變」，呈現一個迫切的理由是重要的，無論任何可能性，都反應了其他人的觀點。
- 二、改變的好處：溝通者必須要能敘述改變的利益，而且，要用一種和被要求改變者可以共鳴的方式，更進一步的說，當讚揚改變之時，溝通者一開始也得維持這個要訣—偶而也要天花亂墜，或者「搖旗吶喊」式的鼓舞。別高估第二格這個分界線（the party line），經常得在問答之間進行溝通。
- 三、改變的不利之處：溝通者必須邀請關係人和組織一起運作，俾以找到因為改變而來的挑戰，在這個第三步驟，必須培養出一種信任與安全的氛圍，特別是在溝通者與關係人之間有著強烈的差異存在時，事實上，藉由坦承與面對在改變之中的不利因素，取得平衡與信任。真實的需求與不安：你無法解決所

有的問題，但起碼證明這些是重要的，承認你不是專橫的，你瞭解所有的不安，而且你很歡迎這些問題的出現。

四、維持現狀的好處：最後，溝通者必須具體說明那些人們所評估的事，並非是被改變所強迫，簡單的說，溝通者不只是要討論正在改變的，還得談談維持現狀的情況，這對於相信「凡事都在改變之中」的人，有安定的效果，而且可以保證改變將會是合理而且均衡，不只是為改變而改變。

## 參、結語

從以上的分析，可以得出五個影響改變溝通的關鍵。

- 一、要能被理解而且反應出被要求改變的真實狀況。
- 二、改變的升高與趨緩所反應出來的，必須有所平衡。
- 三、對於信息與傳遞信息的人，必須要能透明而且被信任。
- 四、在改變的努力過程中，要能反應出邏輯與情緒的要素。
- 五、要能引發其他人的行動，也就是說，要能吸引受眾，並且引發他們參與改變。

不過，即使是有邏輯的改變，多數人還是會「越位」，因為在智識的層次之外，心理上的因素仍然是重要的關鍵，所以，避免痛苦往往要比獲得利益更容易打動人，但無論如何，要讓人接受改變，還是得向其解釋清楚，他們的利益何在。特別是，別低估抗拒的常態，而且要發現把抗拒整合進改變的方法；要協助人們瞭解「緊急平台」與改變為什麼是必要；用四格模型去釐清其中的利益所在。並且，依照著知會—參與—點燃這三步驟。

- 一、人們不會做他們所不瞭解的事。
- 二、沒有參與的事，就不會做的好。
- 三、人們不會做他們未曾承諾的事，以達到變革的目的。

**主講人簡介：Robert Harris** 在改變的領導關係、當事人溝通、員工投入的議題研究上，具有領導創新的地位，近年來集中在組織改變與效能之上，並且組成了 RHR 公司，專門從事改變管理、協商技巧、衝突管理、生涯訓練等的訓練與諮商。

## 肆、心得報告

心理學把恐懼與焦慮這兩件事，做了一些區分，恐懼指的是有對象的害怕，例如，怕狗、怕強盜等；而焦慮，指的則是沒有具體對象的不安，不見得親身經歷過，而且是不必然發生的害怕，例如，莫名的怕黑（儘管在這個黑暗之中，確定不會有狗也不會有

強盜等具體令人恐懼的事物)。

對於改變的抗拒，在心理層面而言，就是一種焦慮。擔心在改變之後，既有利益是否失去、自己是否勝任等等，一切無法在既有習性中找到可依循模式的未知，都是被抗拒的對象。

主講人用簡單的字眼，把心理學、社會學裡研究的課題點了出來，這是管理學者經常做的工作。「溝通」，的確也是進行任何變革所需的，但是，管理學者常犯的一個錯誤就是，只標舉了規範式的目標與格言，企圖用一種微視（micro）的心理學角度去尋找答案，而忽略了其中的實質利益結構關係。

「既得利益」這四個字，往往就不是單純的溝通所能解決。「改變」，經常牽動著許多人的利害得失；讓利害關係人參與、溝通等等，都只是理想性的方法，如果講道理，就能夠讓人心悅誠服的接受改變，這件事情也就太好解決了。

溝通經常得帶著權力的運作，才可能有效，權力的強制，才能有效進行利益的分配；真正要讓他們願意接受改變，利益的分配與權力的施作，是無可避免的工具。不管是為了避免痛苦，或者是利益所趨，這其中一定有權力的運作。所以在這場講座中，所提到的策略影響模型，只能視作是一個理想的溝通形式，它的功能，是提醒溝通者，得注意的一點小細節，如安撫情緒、描繪利益之所在，但絕不會是解決抗拒變遷的關鍵。

理念的溝通與同化，經常不會是在沒有權力的真空狀態中發生，任何理念的產生及流通，都是一種意識型態之戰爭，而這樣的背後，定是有其物質基礎，並輔以無所不在的權力運作為根基。

俗話說，胡蘿蔔與棍子，缺一不可，其實就是最好的詮釋，為什麼主講人要強調取得「平衡與信任」，就是因為這其間會充斥著「傾斜與懷疑」，傾斜，是需要用力量去調整；懷疑，是需要事實去驗證，而這些調整與驗證的過程，都會是上下兩個主體之間的嚴重拉扯。

邁向變革的彼岸，應該正視所有問題的結構，主講人提出的這些溝通的要點，應該是視為一個起點，而非解決問題的終點。

## 第九節

### 從「心」出發--有效因應組織變革之策略

主講人：Bob Morton

#### 壹、前言

彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 稱未來是個「不連續的時代」，即環境從穩定、可預測變成為不穩定和不可預測，過去的經驗和觀點不一定適合現今的環境需要，未來環境的變遷，充滿動盪且複雜性高。就公部門而言，面對時代新的挑戰，過去強調一致性、穩定性的運作，顯然已無法有效處理日益複雜的公共事務，唯有不斷追求創新與變化，才能因應民眾高度的期待。

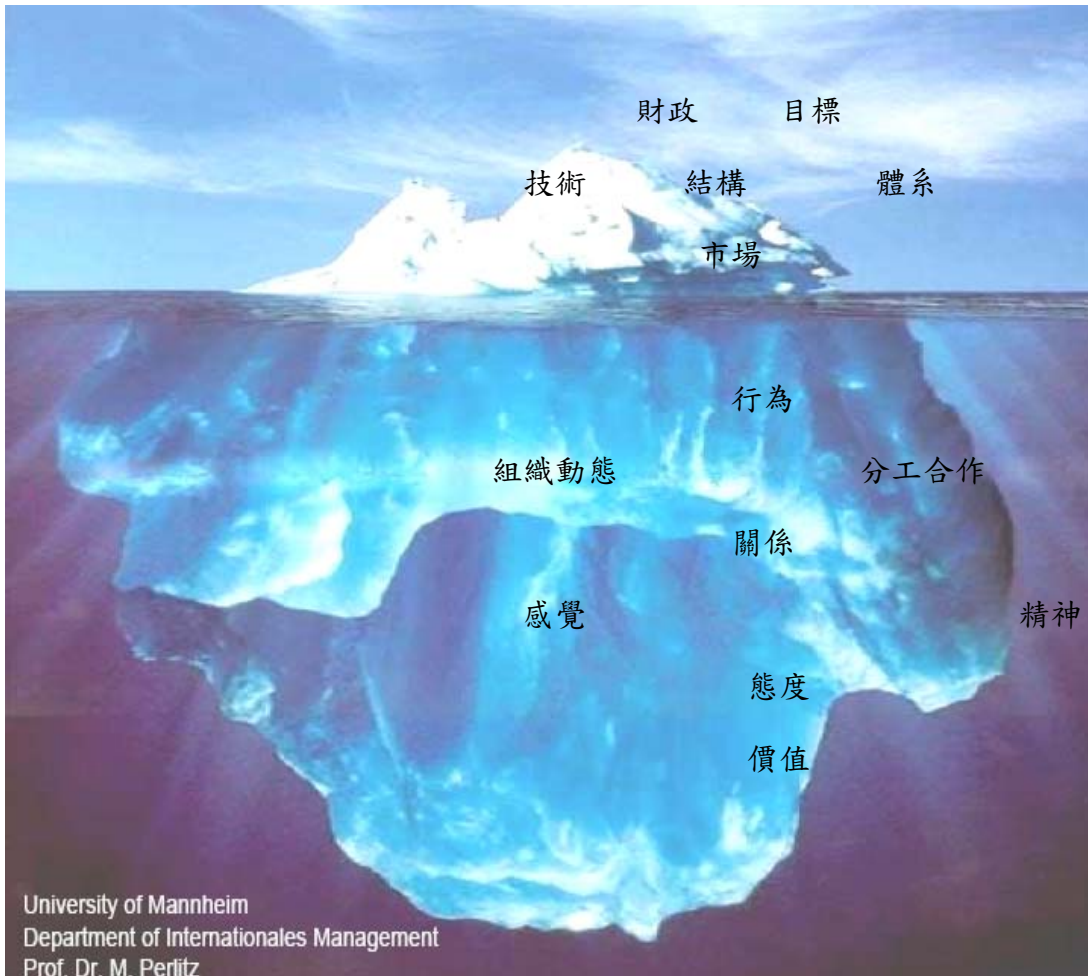
然而組織是固有的社會體系，置身這些體系的人擁有身分、關係、社群、態度、情緒，以及不等的權力。因此，當試圖改變組織的任何一部分，這個體系內所有運作的因素都會產生影響，為變革添加層層複雜性。

本次講座由 BASF 集團英國子公司 Ciba 人力發展部門主管，也是新任 IFTDO 理事長 Bob Morton 主講，除了介紹組織結構與不同國家的文化模式，說明組織變革對員工生理、心理、情緒、及行為層面的影響，並分析員工在心理上對變革反應的七個階段；此外，還探討管理者在變革中如果可以有效扮演員工心理層面的安全基地，將可使員工將焦點放在解決問題與持續創新等正面積極作為，進而帶領組織度過不安與混亂，達成變革之目標。

#### 貳、演講內容摘要

##### 一、組織架構的冰山理論

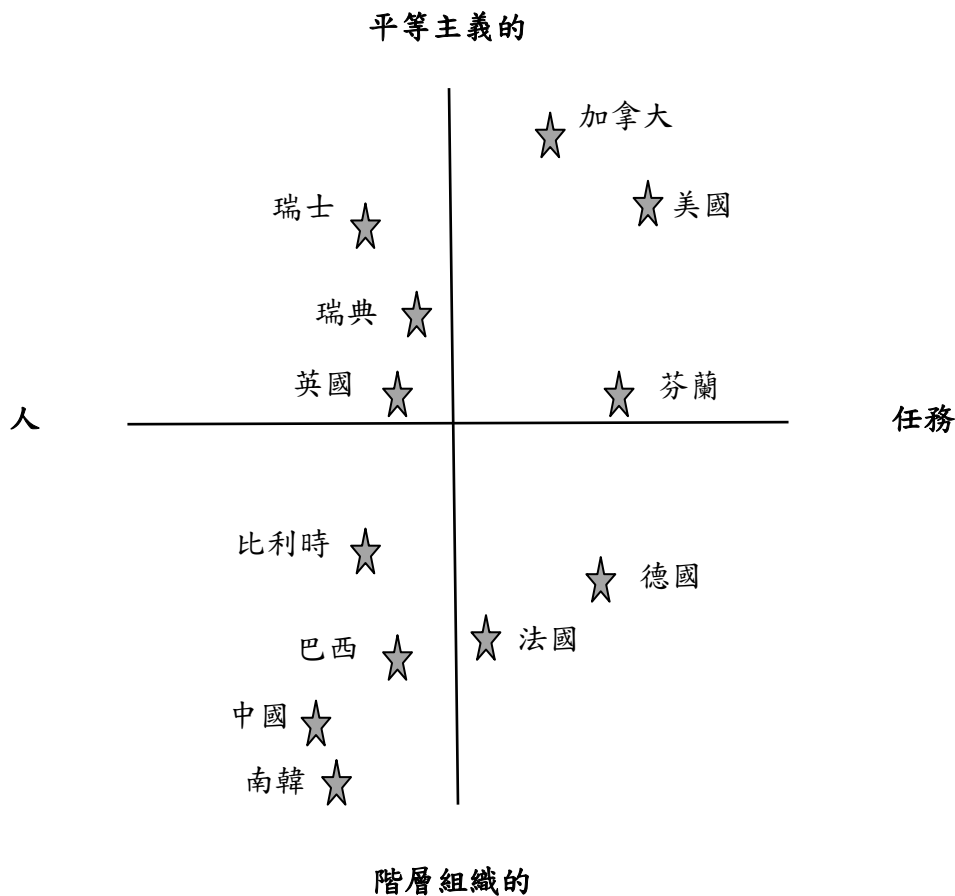
組織變革必先瞭解組織的架構。德國曼海姆大學國際管理學系培立茲教授(Dr. M. Perlitz)認為，組織中的硬成分(hard stuff)，包括目標、體系、結構、市場、財政及技術等，如同露在海面上的冰山一角，是顯性且易受重視；反之，組織中的軟成分(soft stuff)，包括行為、關係、態度、價值、感覺、分工合作、精神等，則是潛藏在海中的冰山主體，卻是隱性而往往被忽視（如圖一）。



圖一：組織架構的冰山理論

## 二、文化的國家模式

文化是人類社會的特點，是人群精神生活與物質活動的總和，不同國家因文化之不同，而展現出不同的行為、態度及價值觀（如圖二）。尤其在現今全球化的時代，跨國企業為求正確瞭解組織行為，必須將國家文化的差異納入考量。但國家文化與組織文化孰重？IBM 在德國的員工，會反映出德國的國家文化？還是 IBM 的企業文化？研究發現，國家文化對員工的影響力勝過組織文化；然而，跨國企業的人才甄選，通常會希望甄選出適應公司主流文化的求職者，即使這些求職者在其本國並不典型也沒關係。



圖二、文化的國家模式

### 三、組織變革對員工的影響

- 安全感 (Sense of security)
- 認同問題 (Sense of identity)
- 自尊心 (Self-esteem)
- 健康 (Health)

當組織論及自己的「文化」時，意味著某種程度的穩定、慣例、及默契。不過，當默契和規則意外改變時，組織成員必然會有失落感，可能覺得工作內容改變，或是自覺喪失勢力範圍、地位，或自我的意義。縱使是正面的變革，也會引起某些人的焦慮。例如，獲得拔擢者擔心我會勝任新職嗎？或者成為部門主管後，與同仁的友誼會受影響嗎？

這些問題反映出對未知的恐懼及不確定性。對多數員工而言，變革可能威脅收入、

影響力、自尊心，並造成生活與工作習慣的改變，以致員工產生以下負面反應：

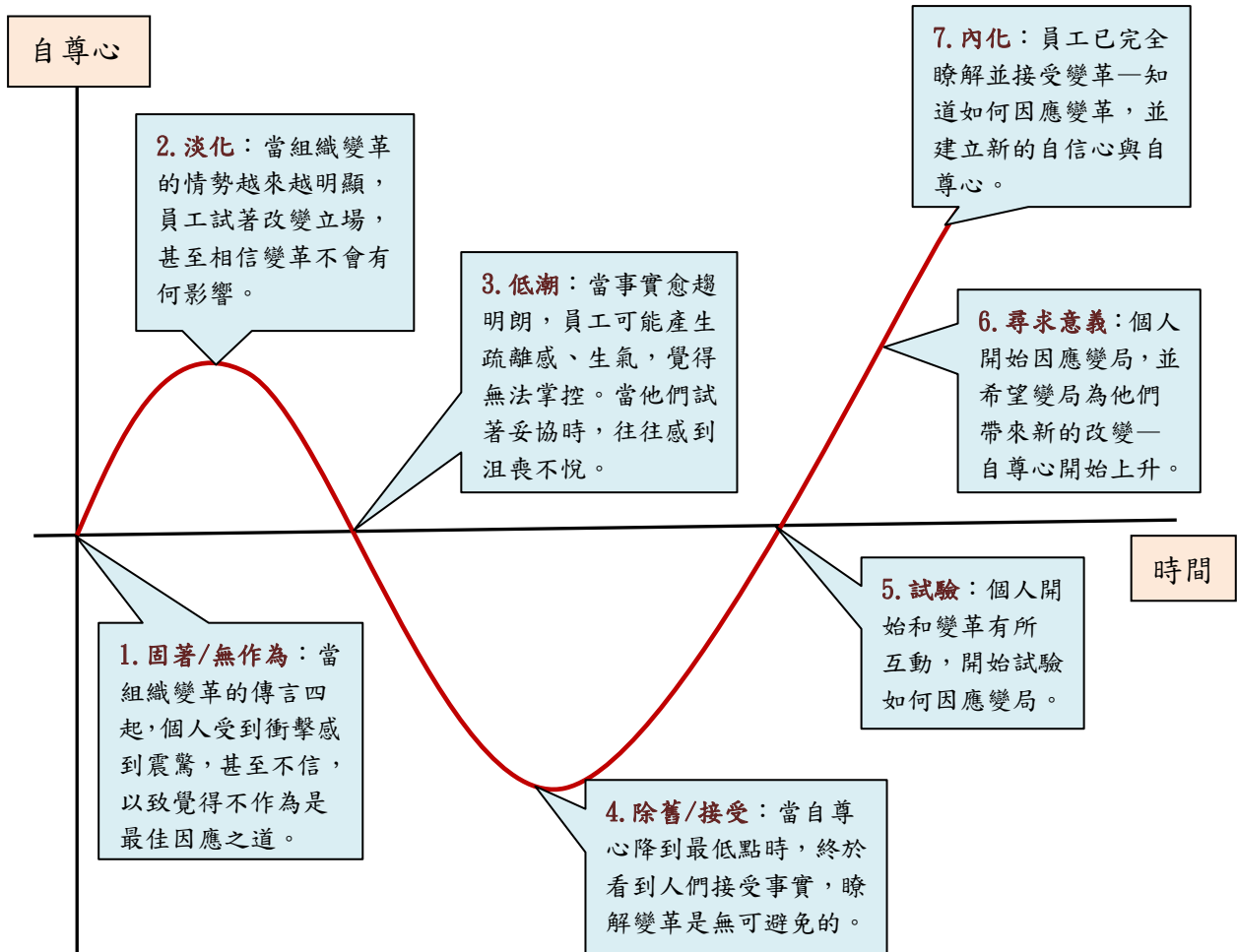
生理的	情緒的
哮喘、肩膀緊繃、顫抖、疼痛、黑眼圈、感冒、疲勞、燥熱、掉髮、頭痛、消化不良、偏頭痛、口腔潰瘍、噁心、心悸、易生病、免疫力差、長癬、長瘡、盜汗、抽筋、胸悶、嗜睡、體重增加或減少。	焦慮、防禦性、沮喪、困惑、興奮、惱怒、不安、覺得沒人愛、心靈易受傷、慌張、對自己及別人缺乏耐心、哭泣、挫折、發脾氣、過度敏感、安靜--自我封閉、偏執、憎惡、感傷、自我苛責。
心理的	行為的
錯誤的判斷、對別人觀感不佳、無法找出理由、混淆不清、分心、無法控制、覺得應付不來、健忘、較不關心、拿放大鏡看事情、更負面思考、思路不清、脫序、工作過度、消極、意氣消沉、反覆想事情、退縮、缺乏動機、擔憂。	指責、笨拙、混亂、喝更多酒、坐立不安、工作失焦、變得安靜、缺乏熱忱、不吃或胃口不佳、飲食過度、咬指甲、重複、失眠、喝更多咖啡、磨牙、丟東西、睡醒後抽菸、口吃、丟東西。

#### 四、員工對變革反應的七個階段

組織是充滿變動的有機生命，變動使員工經歷許多心理過程，心理調適的需要也就應運而生。因應組織變革，如果員工想要有效地調適，就須要瞭解心理反應的階段。研究顯示，面對變革，員工的反應有一套模式存在。不論組織變動是刻意進行、出其不意、逐漸察覺到越來越安定、或越來越不安定，都會引起一連串可預測的情緒與反應過程。

在逐一說明每個心理反應階段之前，必須釐清一個觀念--從一個階段到另一個階段並非可以清楚切割，而個人努力的多寡，對心理轉變調適的快慢有極大關聯。此外，對組織變革的感受是很個人化與獨特的，在重大變革或混亂的情勢中，每個人都有潛力從中成長，而且並非所有心理轉變都是負面的，有些具有正面效果並帶來喜樂的。

員工對變革反應的七個階段如下圖所示：



### (一) 固著/無作為(Immobilization)：

第一個階段員工深受變革衝擊，感到震驚，無法訂定計畫或無法瞭解，許多人覺得似乎有凝結的感覺。個人受衝擊的強弱，與瞭不瞭解對變革的反應過程，或者是否對變革持否定的態度有關。如果組織變革是稀鬆平常，或員工持正面肯定的態度，則震驚的感覺可能較輕，甚至一點也不覺得。

### (二) 淡化(Minimization)：

第二個階段的特色就是員工會淡化組織變革的重要性，認為是小事一樁，無關緊要，甚至常常不願承認組織變革的發生。在此情形下，否認可以產生正面的功效，並且是心理調適必經的階段。事實上，否認是人類面臨難以正面迎擊的危機時常見的反應，它使人們暫時得以抽離現實困境，以重新審視情勢，並重拾力量克服困難。

### (三) 低潮(Depression)：

第三個階段，對多數人而言，組織變革的事實變得明確。當個人察覺到生活方式必



須有所改變時，有時會變得心情低落，因為覺得無力改變事實。甚至有可能在覺得無望之前，會生氣發怒痛批所受的待遇。即使是自發性的變革，員工的情緒仍有可能陷入谷底，因為如何在變革中自處、如何作為、如何建立新的人際關係等，都是一時之間很難找出最佳因應之道。

#### **(四)除舊/接受(Letting go)：**

當員工越來越體認到現實情況，也就漸入第四個階段--接受事實。在前三個階段，不論有意或無意，或多或少對過去仍有所依戀。因此，從第三階段進入第四階段，有著與過去脫鉤的過程，並瞭解「唉！都已經走到這一步了，我知道我一定可以渡過難關，也許我還不確定我要的是甚麼，但是我確信我會沒事的，前方還有美好人生等著我呢！」。當員工開始接受變革的事實後，情緒會再度升高，樂觀的看法也漸露曙光。而一切發生的前提，就是「除舊」。

#### **(五)試驗(Testing)：**

除舊使得員工得以進入第五階段，員工開始變得有活動性，投注心力，開始嘗試新的行為、生活方式及新的應變策略，以面對新變局。

#### **(六)尋求意義(Searching for meaning)：**

在自我試驗之後，員工漸漸想要瞭解變革的意義為何？變革帶來哪些不同以及如何不同？這個階段是個認知的過程，唯有經歷此一過程，才能真正體認變革的真諦。

#### **(七)內化(Internalization)：**

經過上個階段尋求意義的過程之後，員工得以將變革內化並融入所有作為之中。

整體而言，這七個階段代表從變革發生、逐漸承認事實、個人不斷嘗試、瞭解認知，並融入行為環環相扣的歷程。員工的士氣在各個階段有不同的變化，且似乎依循一個合理可預測的軌道進行。當然每個階段不是有很清楚的界線，每個人的經歷也不盡相同。重要的是，瞭解處在哪個階段，將可以讓個人覺得有能力掌控這個過程；此外，有效管理員工對變革的反應過程，將激發員工潛能，促進組織成長。

### **五、管理者在變革中的角色—安全基地 (Secure Base)**

#### **(一) 名詞來源：**

安全基地這個名詞是由英國發展心理學家約翰鮑比(John Bowlby, 1907-1990)提出，他最著名的理論是1950年代發表的依附理論(attachment theory)，安全基地的概念是其理論的核心。

#### **(二) 安全基地的意義與作用**

安全基地是個人由此離開進入外面的世界，歸來時受歡迎而且安全的，身體在此滋

養茁壯，心靈在此撫慰傷楚。簡言之，這是一個隨時可以回應需求、鼓勵協助、並在必要時刻積極介入的角色。

在私領域，安全基地可以是父母、手足、親戚、伴侶及朋友，在公領域則為教練、導師、主管、監督者、醫生、牧師等。身為安全基地並不一定要有所行動，而比較像提供心靈的撫慰，並使個人的思想、感覺、經驗等更有組織與意義。這個角色類似軍事基地的指揮官，唯有當主官有信心，讓部屬確信基地是安全無虞，部屬才可能奮力向前，勇於作戰，即使遇到挫敗，仍可以安全撤回基地。

同樣地，當員工經歷變革時，心中可能充滿焦慮，造成生理及心理功能受到某種影響，以致於能力無法充分發揮，缺乏好的績效表現。安全基地的目的就在於創造安全及受保護的感覺，使組織成員的焦點集中在尋找可能性、發展性、創造性，並致力於從事可以提供快樂與滿足的事情。人類的大腦就像雷達，發出電波尋找前方的困難，但是安全基地讓這個雷達轉移焦點，將注意力放在尋找機會，而不是注意危險在哪裡；就算真的有危險，也因過去安全基地的經驗，而知道如何妥適有效地處理與渡過危機。相反地，如果缺乏安全基地，個人可能陷入「打跑反應」的本能性反射行為。

研究顯示，成功者的生命中都有著某些避風港；而獨來獨往的獨行俠，則自認可以靠自己完成每件事，卻往往犯下致命的錯誤與決定。Feinberg 和 Tarrant 合著的書「為何聰明的人會做蠢事」(Why Smart People Do Dumb Things)，描述商場成功的名人為何會出大紕漏，以及本應可以避免錯誤發生的實際案例。整本書傳遞的大意其實就是領導人之所以會犯錯，原因包括沒有緊密支持的人際關係、沒有傾聽支持者的意見、或是選擇錯誤的“靠山”而被引入歧途。近幾年國際知名企業失敗的例子，例如美國 Enron 和 Tyco、荷蘭的 Ahold、以及義大利的 Parmalat，如果當初他們的領導人有正面積極的安全基地使他們保持正軌，其命運可能大不同。

因此，安全基地的作用是建立一個心理層面的港灣，使員工焦點集中在正面的目標，探索變革的可能，並發揮創造力。反之，如果缺乏一個安全基地，員工可能因壓力而分心，以致限制發展的潛能，妨礙組織發展與變革。當管理者被視為「安全基地」時，將獲得員工的信賴，並帶領員工完成變革。

### (三) 關鍵指標

安全基地的型態多樣，但建立同仁高度自尊心最主要的兩項的關鍵指標為：

#### (一) 對人的依附

#### (二) 對目標的依附

結合以上兩項指標才是生命平衡發展之道。如果單只對人依附，會使人有安全感，但不一定覺得成功；如果單只對目標依附，表面看起來很成功，但卻可能孤單的要命，

許多工作狂都曾發生類似情況。一位資深的領導人，窮極畢生精力追求成功，卻沒有對任何人有依附情形，最後到頭來才發現與人建立關係的豐富與美好，但是自己卻不曾用心去學習。

#### (四) 成為安全基地的方式

身為管理者，如果想要成為同仁心中的安全基地，其方式如下：

- 對人的依附--關係的建立：
  1. 真誠。
  2. 接納。
  3. 同理心。
- 對目標的依附--正面積極的目標：
  1. 尋找同仁的動力來源。
  2. 將同仁動力來源予以正面積極地整合定位。

當我們將某些人視為安全基地時，我們對他們會有歸屬感，並覺得值得為其效力。當我們以目標為安全基地時，我們得以適任於工作，並增強能力而成功達成任務。因此，唯有結合二者，才可能產生歸屬感與信賴，建立組織成員的自尊心，引領組織邁向成功。

#### 六、面對變革的建議

- (一) 展現專業—保持冷靜、鎮定應付。
- (二) 說出你的感覺—不要忽視它。
- (三) 談談發生的事—不要秘而不宣。
- (四) 抱持豁達—當一扇門關起來時...
- (五) 主動積極—不要休假逃避。
- (六) 向前看—不要回頭或老想著過去。
- (七) 驕者必敗—需要的時候就請求支援。
- (八) 建立人際關係—透過電話或面對面互動。
- (九) 將焦點擺在如何創造與改變。

#### 參、結論與心得

一、組織不是機器，而是充滿變動的有機體，若要變革成功，除了考慮組織硬成分的修正與調整之外，還必須考量組織軟成分的運作，使變革自然融入組織，成為組織共

同的價值與文化。

- 二、不論是計畫性或非計畫性的組織變革，均會造成員工一連串的心理反應，雖然每個人的經歷不盡相同，但這個反應過程通常有一定的模式且可以預測。瞭解心理反應的階段，讓員工覺得有能力掌控這個過程；而個人努力的多寡，對心理調適的快慢亦有極大關聯。
- 三、變動是極為自然的狀態，而管理變動更是一種持續不斷的過程，變革固然會造成不安與混亂，但透過有效管理員工對變革的反應過程，將激發員工潛能，使員工和組織從中成長。
- 四、為增加員工勇於接受變革，平時應增加教育訓練機會，提升員工專業與管理知能，培養長期發展所需之核心能力；此外，為降低員工面臨變革所產生的負面反應，教育訓練可以開辦壓力與情緒管理及生命教育等相關課程，鼓勵員工瞭解自我，以提升工作與生活品質。
- 五、安全基地的作用在創造安全及受保護的感覺，當管理者被同仁視為安全基地時，將獲得同仁信賴，使同仁將焦點從個人情緒轉移到正向的目標，探索變革的可能性，並發揮創造力，完成組織變革。
- 六、管理者欲成為同仁的安全基地，在建立良好的人際依附關係方面，必須以真誠、接納、同理心對待同仁，以創造自主、尊重與彼此關懷之和諧氣氛，提供組織內個體工作的安全感，營造獎勵負責與正面積極之工作態度，如此才得以克服來自個體抗拒變革與組織慣性兩方面之阻力；在建立目標的依附方面，須讓組織成員瞭解變革之必要性，讓組織願景成為組織的核心價值與目標，共同攜手適應持續不斷的變化，如此才能成為有效而令人尊崇的領導者，創造有動機迎接變革挑戰的員工，以及團隊合作的組織。

## 第十節

### 領導者如何有效激發部屬潛能？

#### --激發第三因數(Igniting the Third Factor)

主講人：Peter Jensen, PhD

本項主題的原主講者為 Peter Jensen 博士，是一位知名的改革者，為加拿大 Performance Coaching Inc.的創設人。以下摘要他的主講重點與筆者參加研討會後的心得。

#### 壹、激發第三因數的意義

什麼因素可決定某人是否充分發揮他們的潛能？

1. 先天自然基因因素 Nature (Genetic endowment)--建立個人生理和心理因素的「路線圖」“road map”。
2. 後天教養環境因素 Nurture (Environmental factors) --社會和生理因素對塑造個人的貢獻，例如父母、朋友、學校、財務狀況等等。
3. 第三因數(選擇性因素) The Third Factor (The factor of choice)—透過個人的超凡、自主力量，可超越他們的基因和環境能力。

第三因數是一種由個人內在的動力，發展變得更加自我支配，更加自主的要素。就內部運作而言，第三因數的運作是複雜的，但就如同你自己的電腦。

心理健康的個人，賦有在人類發展之內在痛苦的旅途中，對內部危機固有的處理能力、想像力和自我發展能力。

一個人可以變成將他們自己發展成為‘有意識選擇的作用物’an agent of conscious choice’。有這種專長的人叫作”教練”Coaches! 教練首先需要融入他們自己的第三因素...即避免`發展性偏見`Developmental bias’。

激發潛能者需常結合”我將成為誰？”，與”我可能是什麼？”。他們需建立自我意識與自己責任... 他們需承擔履行促使其他人變得更好的責任。

#### 貳、激發第三因素的具體做法

第一環：自我管理 Manage Yourself  
概念

偉大的教導者在工作上因秉持自我意識及自我控制，即使在壓力下仍是非常有效率的。次級的教導者則易陷於怒氣與情緒，而忽略原有的目標。自我意識可幫助找出自我的限制，進而掌控它們，不致於成為有效教導的絆腳石。

### 自我意識教導的三項課程

#### 1. 瞭解對他人的影響：

如須由人們浪費時間與精力來適應領導者，人們將無法有高水準的表現，因此一個領導者學習如何自我管理及自我期許是極為重要的。

#### 2. 瞭解自我的信念：

瞭解如何教導及管理人們的信念是件重要的事。在教導他人的方法中，信念是獨一旦終極的要素。過早的成功或是以外部專家的信仰做為信念的話，自我信念將受到限制。

#### 3. 採取慎重的行為來管理自己：

做為一個教導者，應以慎重的行為自我管理，尤其是身處壓力下。在四項關鍵領域（觀點 perspective、能量管理 energy management、想像 imagery 及聚焦 focus）中有多項技巧可提供幫助，這些均源於自主意識：一個客觀察覺自己身處於高度壓力下而抉擇行動的能力。

## 第二環：建立信任 Build Trust

### 概念

信任可協助建立承諾，掌控來自為爭取高度表現所產生的工作量與壓力。角色信任是達成高度表現的先決條件，在面臨衝突時能有效地發揮作用。信任不僅使得爭議較容易處理，而且對結果具有較大的承諾，即使部分的承諾最終未能兌現。

### 信任教導的三項課程

#### 1. 擴大信任為第一優先：

取得信任前要先給予信任。將你的期望以及對人們的恐懼開誠佈公地來討論，信任即能擴張。當工作遭遇困境時如能以行動支持他人，即可建立極大的信任感。

#### 2. 瞭解發展：

信任不單是誠信，與能力更是息息相關。一個教導者雖具誠信且樂於助人，惟如不稱職仍是無法被信任。一種評價別人才能的能力是與信任複雜地聯結的。將人們置於一個嚴重失敗的位置，信任即可被輕易的破壞。人們需要的是你能瞭解他們的潛能，且不會超出其所能理解的範圍。

#### 3. 納入執行人員思考：

當你能為執行人員設身處地著想，便能提升彼此之間的信任程度。簡單的提問或是給予員工一個規劃或執行的發言權，在信任的基礎上便能產生極大的變化。如果他們相信他們對你產生影響，那麼你將會相對地影響他們。

### 第三環：運用並鼓勵想像 Encourage and Use Imagery

#### 概念

想像是執行績效的語言。能否描述成功行為的形貌是區別領導者好壞的關鍵界線。好的領導者能夠幫助人們一一“看清”事物的可能性--描繪出一幅偉大執行績效的圖像。這種圖像的作用是無法誇大的，因為人們根本無法做到他們不能想像的事物。

#### 想像教導的三項課程

##### 1. 清楚描繪期望的圖像：

一個領導者如拘泥於什麼是錯的、那些事情還需要做的思考上，人們就會誤入陷阱，不假思考地說「我們不需要」。最佳的教導者會將焦點聚集在他的需求上，並藉由精確的語言使得人們快速地認清他們要做什麼。

##### 2. 創造從個人行為到共享目標的視線：

當優秀的教練將運動員送進重量室，運動員非常清楚知道每個肌肉群的運動將影響著每個演出的目標-例如更快速地開始-以及一個終極目標-奧運授獎台，因此，他們必須更致力於重量訓練上。

##### 3. 鼓勵將文字轉換成具體圖像：腦海中的形象控制所有行為模式的時間與順序。因此展現無法想像的技能與行為是極有可能的事情。做為一名領導者，必須協助你的部屬將他們的意念由文字轉換成具體圖像，以使他們的身體能獲得訊息。

### 第四環：揭露並穿越障礙 Uncover and Work Through Blocks

#### 概念

當執行人員陷入困境，教導方針的第一步即是揭露妨礙的因素。一個人如果無法如預期地進步，將使人感到挫折。未意識到這個重點的教導者，將導致整個情況複雜化。做出評論式的陳述(通常是來自於挫折)會誘發防備心或是削弱執行人員的信心—會導致放大原有的阻礙，拉長向前邁進的時間。

#### 揭露阻礙理由與方法的三項課程

##### 1. 審視每一次表現：

在運動場上如果只是審視不好的表現，運動員認為你給他們套上桎梏--對他們表現增加額外的心理障礙。藉助審視每次的演出，可增進改善範圍，包括比賽的心理層面。在商場上亦同理可證。

##### 2. 尋求聚焦的答案：

執行人員極少能快速表達出何者有錯。為了跨越阻礙並協助他們釐清，我們必須知道如何有效地詢問他們。有效且聚焦提問的首要目的，是使有溝通障礙的人能持續並願意溝通。他們表達得愈多，你就能愈瞭解他們。

##### 3. 主動積極傾聽：

一旦有人願意傾吐，即應主動積極聆聽，這不同於被動消極的聆聽。你不只要尋求瞭解，更要給予回饋。這個簡單有力的技巧能讓傾吐者瞭解你是在乎他的，並將持

續對你暢所欲言。

## 第五環：擁抱逆境 Embrace Adversity

### 概念

如果對逆境採取積極的態度，則逆境會是良師。在運動場上或生活中的英雄們，往往是歷經困境，克服困難後成就偉大的一群。他們所傳達的意念是，為了克服逆境，必須把逆境當作是一種磨練。

### 應對逆境的三項課程

#### 1. 儘速重新架構：

做為領導者，協助人們走出挫敗與絕望是重要的。儘速重新架構可做为協助他人遠離低潮的有效方法。

#### 2. 預作準備並奠定復原的基礎：

在察覺可能失敗前即預擬計畫是重要的。花費時間去揭露民眾所期望達成的事物亦是重要的。預設目標確實能幫助審視這些狀況，並且減少急劇下滑的情形發生。

#### 3. 製造逆境測試執行人員的適應能力：

我們可以藉由模擬來瞭解執行人員的能力，而不必實際冒失敗的風險而使他們的自信受到打擊。如果人們在平時即有模擬的機會，當面臨逆境時，則可確保他們具有處理的能力。

## 參、心得

人只發揮十分之一的潛能。上帝當初在造物之時，把雙翼給了飛禽，把尖牙利齒給了走獸，似乎忘了留些有用的能力給兩手空空的人類。事實則不然--人類的確無法在天空中翱翔，也沒辦法像獅子老虎一般，僅用爪牙就能撕裂獵物；但人類卻始終能處於大自然中食物鏈的最頂點，原因無他、乃是因為人類擁有其他地上生物所沒有的潛能。

人類之所以優於其他物種，除了在智能上遠遠高過其他生物以外，另一點就是人類像是情感情緒等內在能力。就如曾有一名十歲的小男童在緊急的情況下，能抬起一輛汽車來搭救自己的父親，這就是一種因情感而導出潛能的例子。可著重於人類的心理狀態如何影響或引發潛能，且認為我們可以藉由各種方式來激發本身所具有的潛能。

這裡所謂潛能是指--我們本身具有卻尚未發揮出來的能力。每個人都可以藉由激發潛能，而能夠做的比目前更好。要激發成年人的潛能雖然比兒童困難得多，不過卻非不可能。就成人而言，亦可以藉由分享的方式來激發潛能。我們可以藉由角色扮演、情境假設來增加自己在各方面的經驗；亦可藉由團體討論的方式，來了解及分享經驗。也就是說、潛能是可以藉由擺脫角色束縛、了解別人、和人群建立良好互動...等方式激發出來的。



可多給予他們學習的機會；就算剛開始會有錯誤、困難、挫折和失敗的情形，只要我們扮演鼓勵的正面角色從旁加以激勵引導，他們就能從失敗、錯誤中學習思考且找出解決問題的方法。亦可利用社會資源讓學員多參與各項活動，藉由自然情境和活動來提升學員的認知及社會互動能力；讓他們從多元化的生活領域中，累積生活經驗，不斷地自我學習成長。切記請給予學員多一點肯定、少一點否定。肯定是讓他們成長的動力，否定是妨礙他們學習的阻力。一句讚美能化為無窮的原動力，激發他們學習意願，而一句責備則會剝奪掉他們學習的機會和意願。或許你能從他們積極的學習過程中，發現他們獨特的潛能，若能找出他們的興趣所在，將這些潛能加以開發，就能培養出他們優於常人的能力。關鍵在於他們能否遇到一名獨具巧心的良匠，身為領導者、更應以耐心、恆心和信心來教你的部屬，找出他們的大用大能。Peter Jensen 博士所提供的教學課程相當易懂可行，有心的領導者可多參考運用。

## 附錄 年會照片



圖 1：IFTDO 理監事合照



圖 2：IFTDO 團員合照



圖 3：與 IFTDO 理事長合照

(右起：訊協理事長、IFTDO 理事長 Dr. Mohamed Ally、地方研習中心主任及編審)