

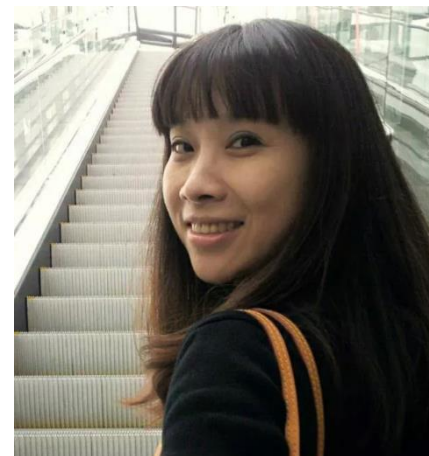
# 企業內部講師培訓 菁英班

授課講師

張琳 老師

2015.06.24

# 講師 張琳



## 【現任】

- 北京需要教育科技有限公司 職能教育首席講師
- 國立台灣科技大學 台北商業大學 兼任講師級專家
- 文化大學推廣部 人力資源專業講師
- ATS人力資源管理師國際認證班 專業講師
- 致理技術學院 行銷企劃兼任講師
- 勞動部勞動力發展署「TTQS人才發展品質管理系統」輔導顧問
- 勞動部勞動力發展署「在地訓練及服務計劃」專家顧問團輔導委員
- 勞動部勞動力發展署「在地訓練及服務計劃」協同計劃主持人
- 勞動部勞動力發展署「企業人力資源提升計劃暨充電起飛計劃」委員
- 勞動部勞動力發展署「小型企業人力提升計劃」輔導委員
- 企業人力資源專業管理顧問

## 【學經歷】

國立台灣科技大學管研所 管理碩士  
ATS 人力資源管理師國際認證 合格  
經綸企管顧問有限公司 副總經理  
東慧國際諮詢顧問股份有限公司 訓練經理  
潘朵拉文字創意出版有限公司 出版總監

書林出版有限公司 經銷事業部經理  
恆星出版公司 總編輯  
五南文化圖書集團書泉出版社 經理/主編  
「五南品質改善管制小組」 審查委員  
社區大學 講師

# 開訓勉勵

(董事長致詞)

# 研習主題

認識TTQS與教育訓練

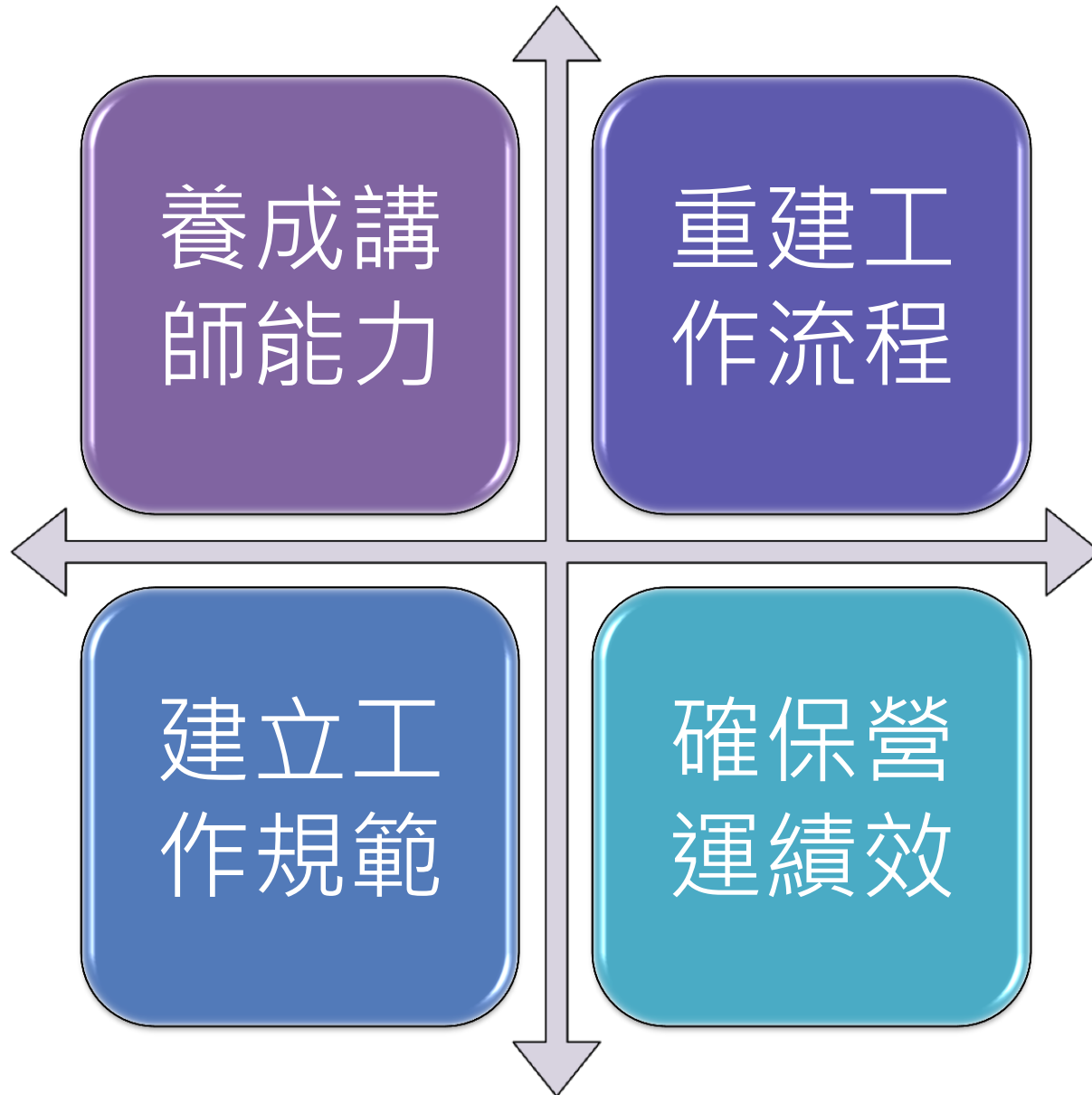


認識內控改善專案執行要點



了解內部講師課程規畫技巧

# 學習效益



美國五百大企業選拔主管的  
重要考核標準---

人際溝通能力



# 團隊溝通三力

表達的能力

傾聽的能力

觀察的能力



# 團隊的領導四力

贏

競爭力

做

執行力

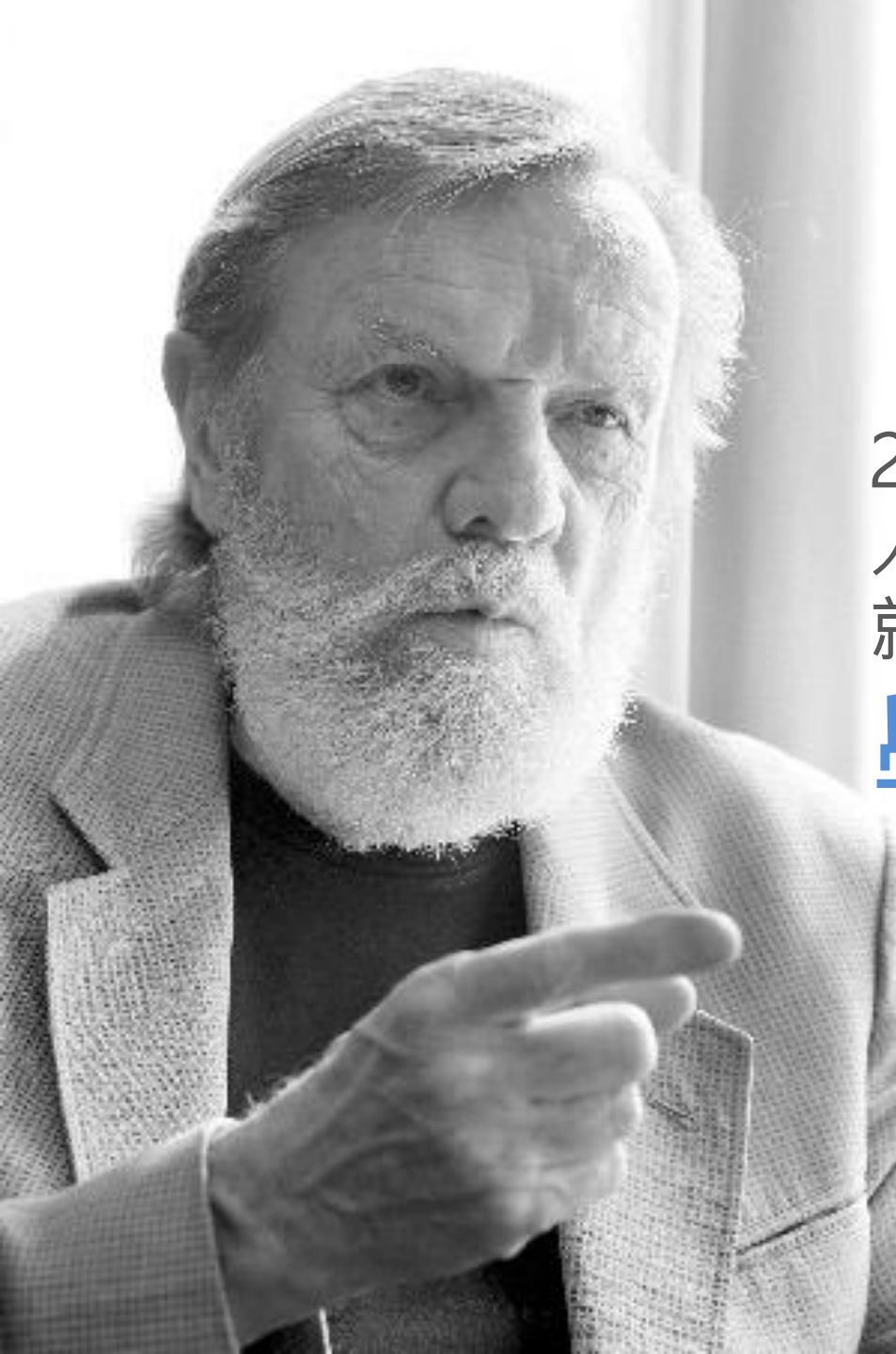
講

溝通力

想

思維力





21世紀，  
人才決勝的關鍵，  
就在於  
**學習**與**改變**的速度。

——趨勢大師 **約翰.奈斯比特**

“

未來是屬於那些能

**一再接受訓練**的人！

——未來學家 丹尼爾伯恩斯

# 為何需要教育訓練

訓練很貴---但不訓練的代價更貴

## 外求競爭

- 環境變化
- 市場需求
- 國際競爭
- 未來趨勢

## 內求公平

- 提升素質
- 晉升公平
- 調薪依據
- 職務代理
- 接班佈局



人才誘因?

**人才管理?**

人才策略?

經營策略?

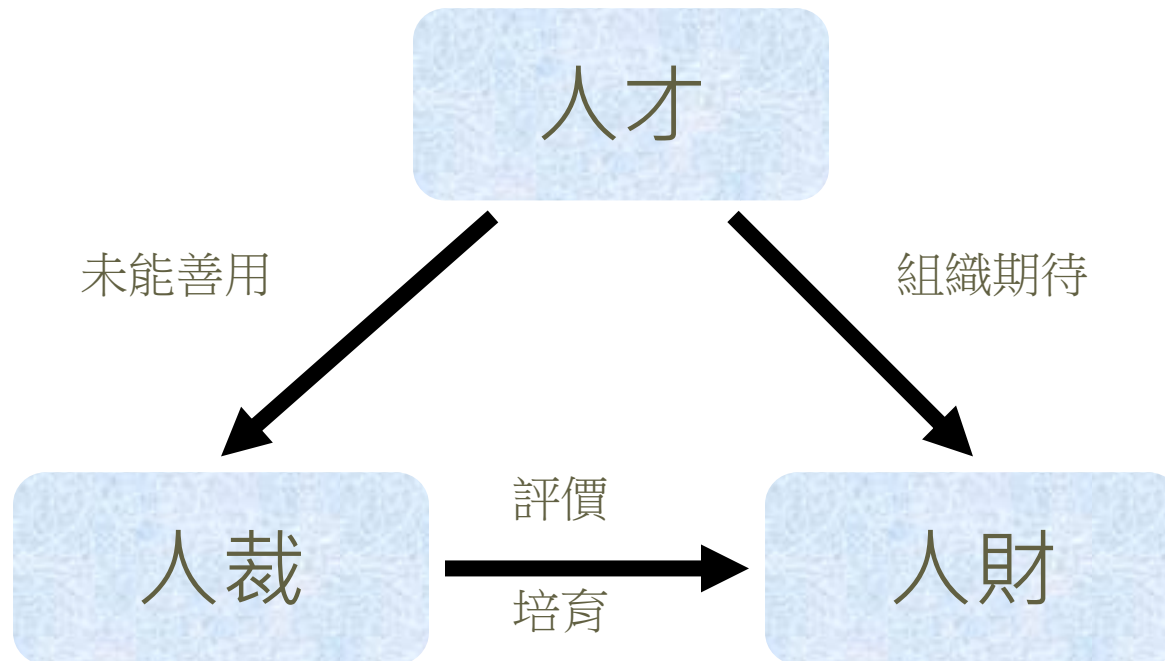
經營目標?

經營願景?

# 品牌價值提升的關鍵要素



# 教育訓練的意義



# 可訓練&不可訓練的才能

招募

發展

訓練

| 1  | 2   | 3    | 4    | 5    |
|----|-----|------|------|------|
| 活力 |     | 判斷力  |      | 溝通能力 |
| 動機 |     | 冒險   |      | 顧客焦點 |
|    | 誠實  | 策略領導 | 教導   | 團隊參與 |
|    | 價值觀 |      | 創新   |      |
|    | 彈性  |      | 擴大績效 |      |
|    | 愉悅  |      |      |      |

無法訓練的能力必須藉由招募行為過濾

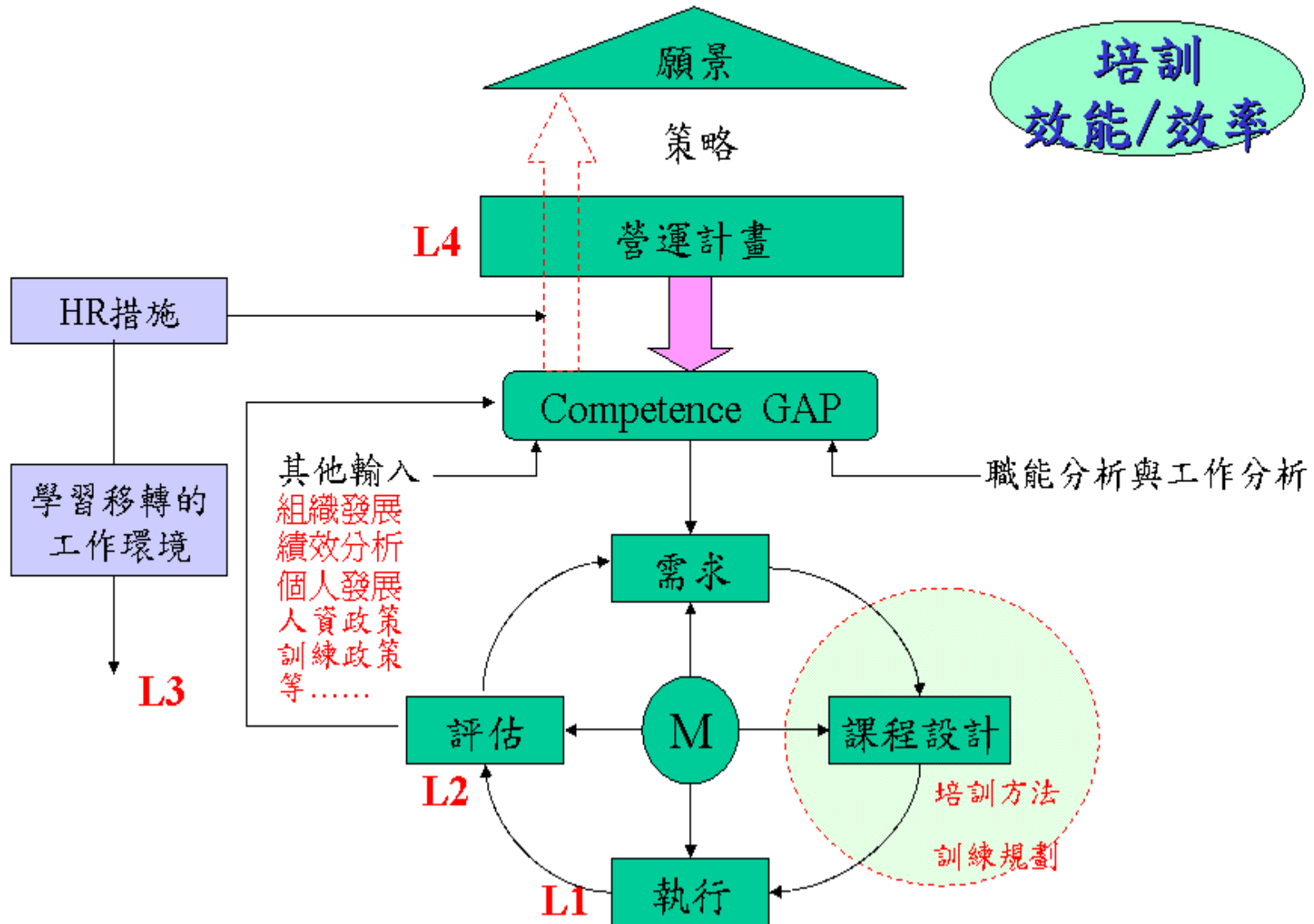


# TTQS 概論

TTQS人才發展品質管理系統



# 策略性培訓品質管理系統



# PDDRO

## 訓練品質計分卡 (PDDRO)

計畫  
(Plan)



明確性



連接性



系統性



能力

設計  
(Design)



訓練需求相關的職能分析與應用



訓練方案的系統設計



利益關係人的參與過程



訓練產品或服務的採購程序及甄選標準



訓練與目標需求的結合

執行  
(Do)



訓練內涵按計畫執行的程度



學習成果的移轉與運用



訓練資料分類及建檔管理資訊系統化

查核  
(Review)



評估報告與定期性綜合分析



監控與異常矯正處理

成果  
(Outcome)



訓練成果評估的多元性和完整性

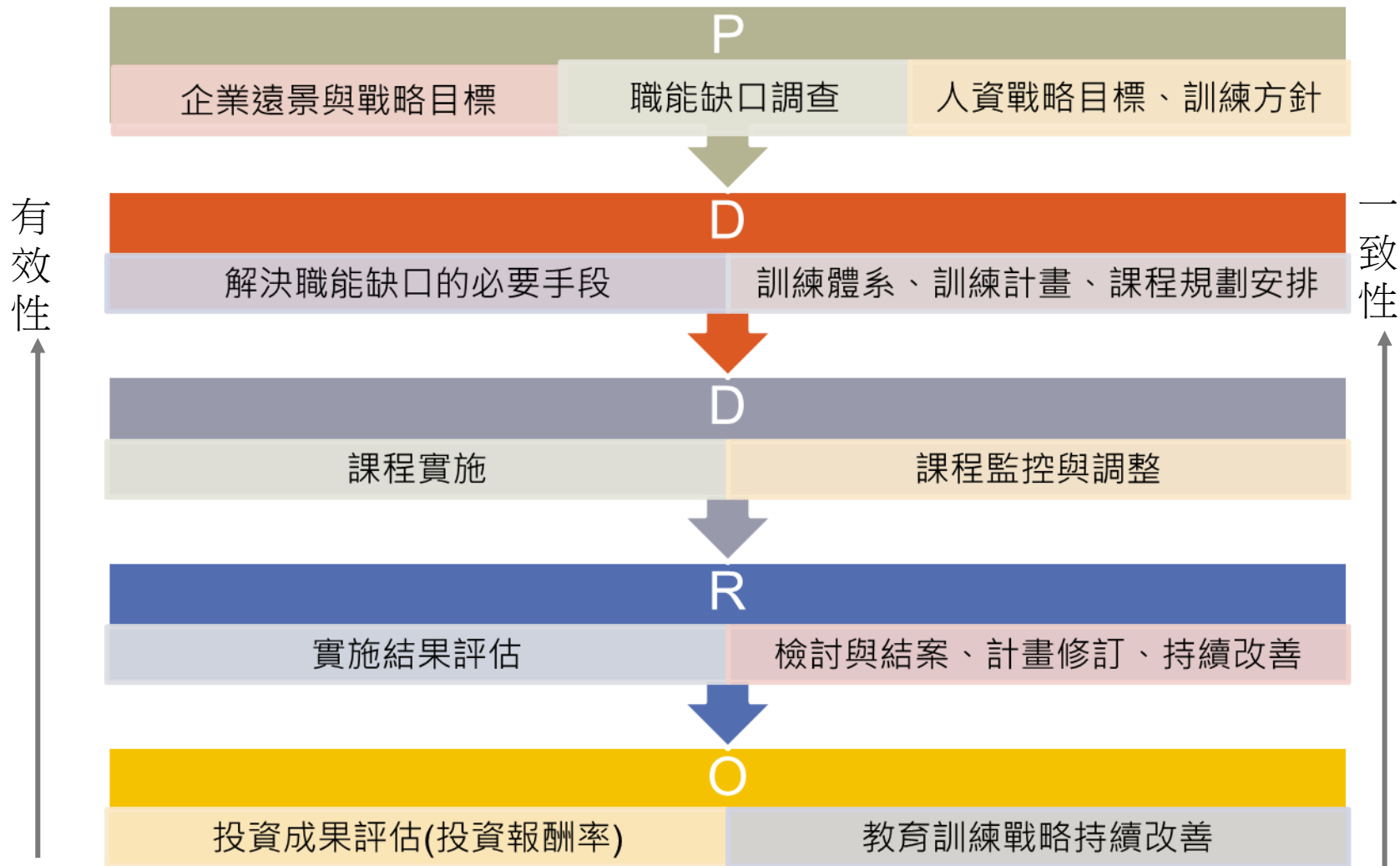


高階主管對於訓練發展的認知與感受

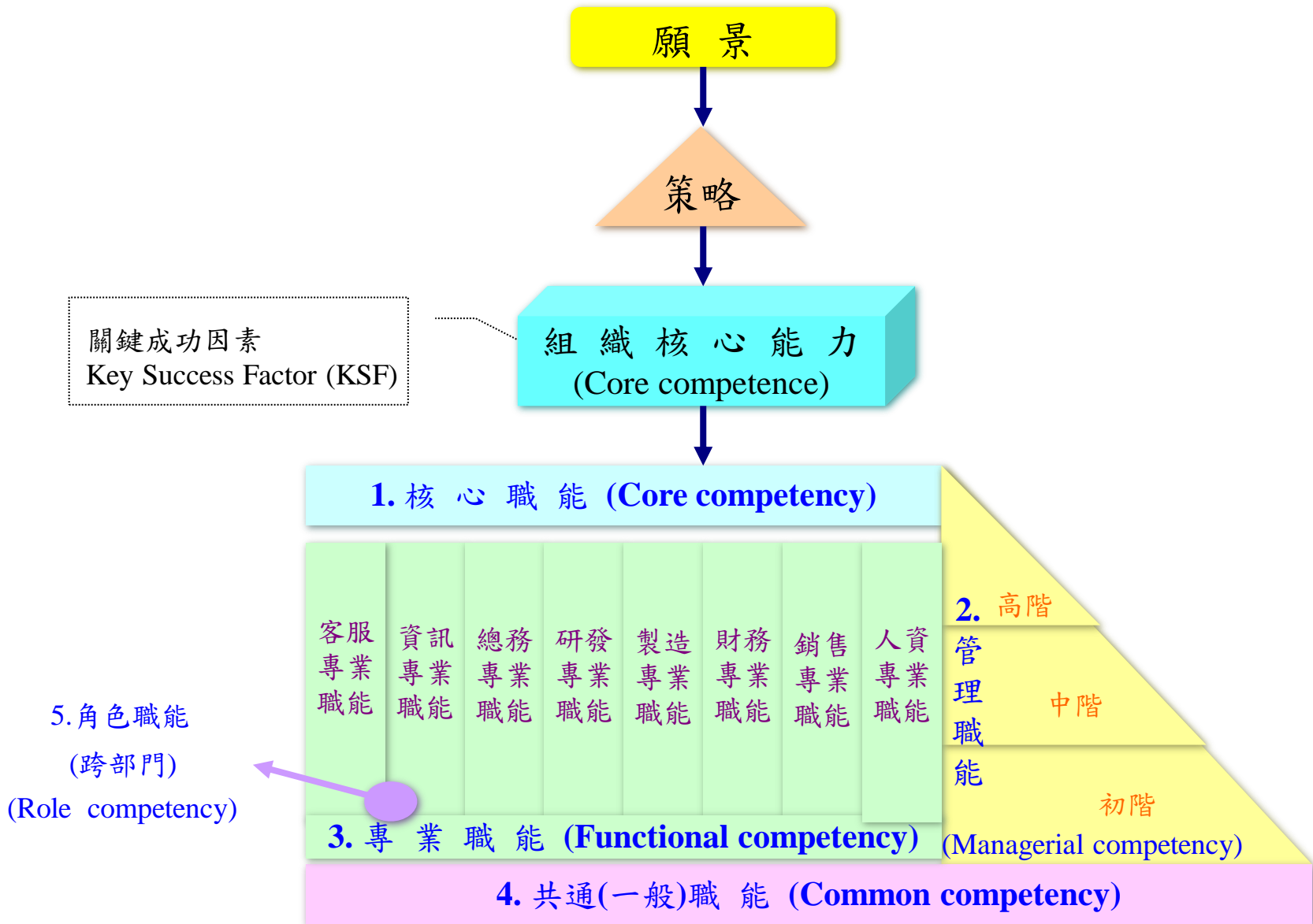


訓練成果

# TTQS概論



# 組織與個人核心職能架構圖



# 訓練承辦相關職能評估

| TTQS         | P        |        | D      | D        |        |        |        | R         | O      |
|--------------|----------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|-----------|--------|
| 標準 / 現況      | 訓練需求分析能力 | 課程規劃能力 | 課程設計能力 | 訓練方法運用能力 | 講師遴選能力 | 諮商協調能力 | 課程執行能力 | 課程滿意度分析能力 | 成效評鑑能力 |
| 訓練主管<br>內部講師 | 4/4      | 4/4    | 4/4    | 4/4      | 4/4    | 4/4    | 4/4    | 4/4       | 4/4    |
| 訓練專員         | -        | -      | -      | 3/3      | 3/3    | 3/3    | 4/4    | 3/3       | 3/3    |

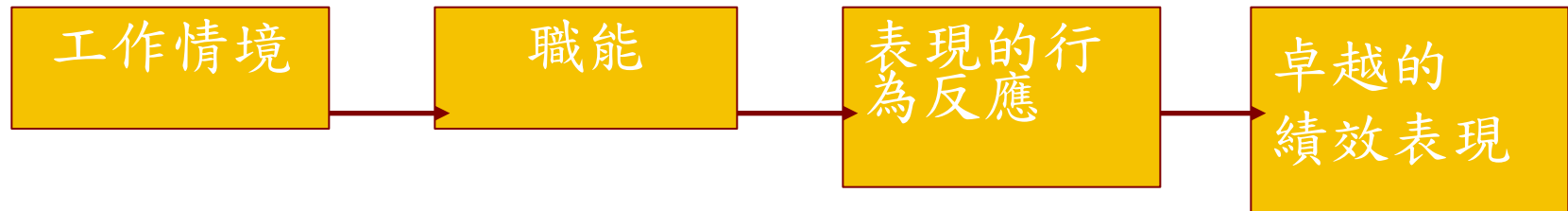
1:不具備此能力；

2:略具概念但不太會運用

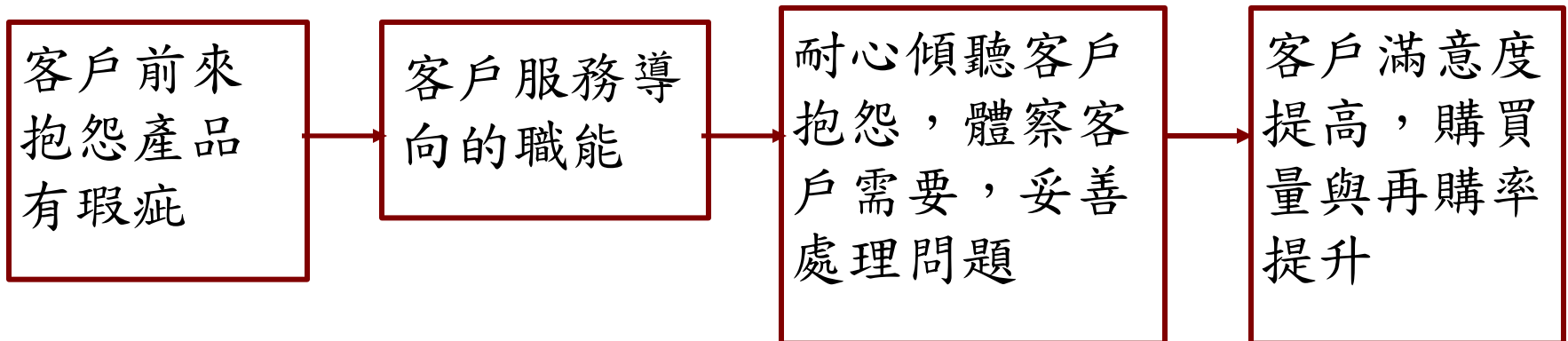
3:已有清楚概念並可加以運用；

4:除達3外並有辦法擔任講師指導他人

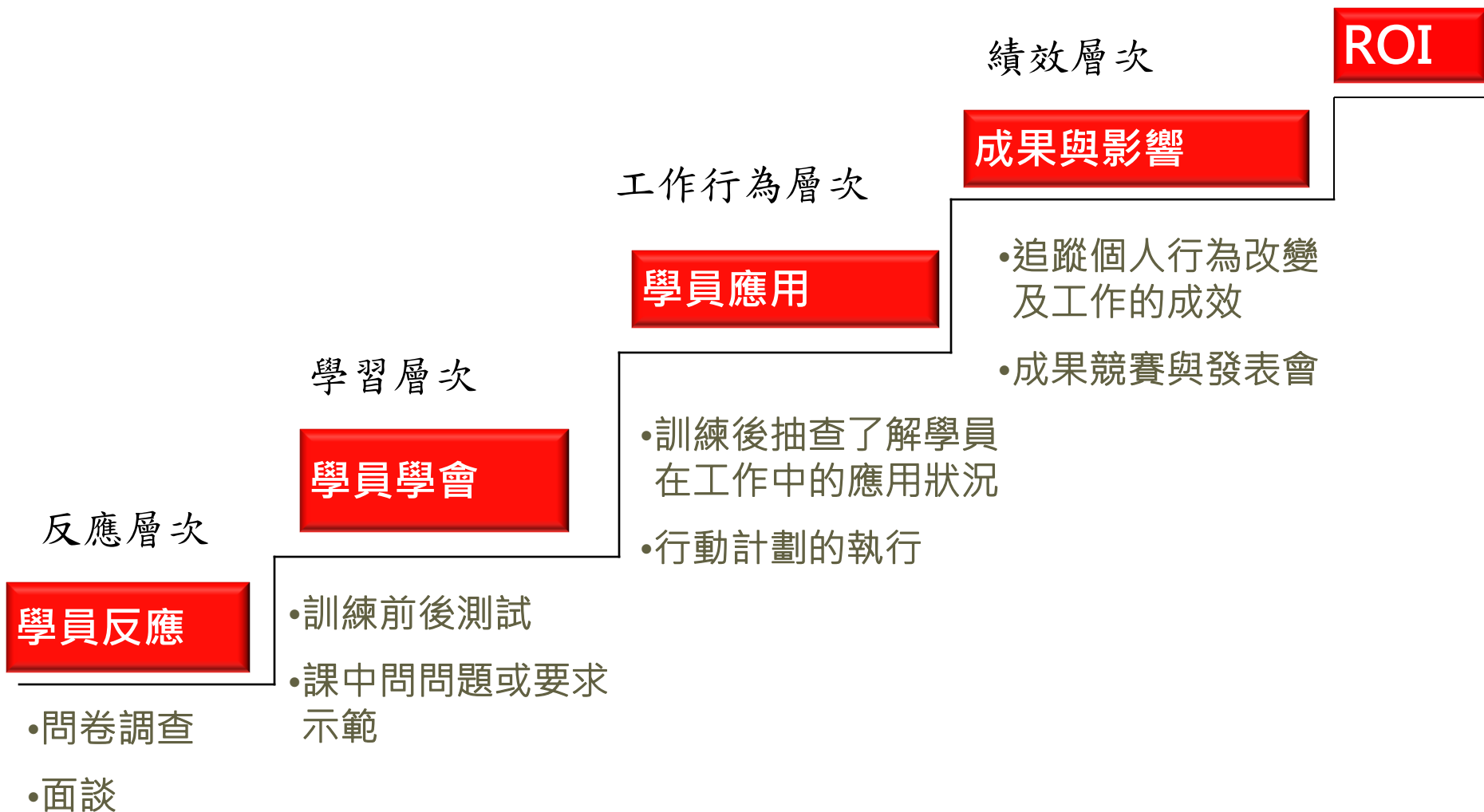
# 提升職能導致卓越的績效



## 例：櫃檯服務人員的實例



# 訓練成效評估五層次



投資報酬率(ROI) =  $(1 + g) * n / PER$ 。  
其中，g代表企業未來n年平均獲利成長率

| 教學方法  | 說明  |
|-------|---|
| 講授法   | 指以書面資料或是口頭形式，讓學習者主動閱讀書面資料並聆聽講師講解的教學方法。  |
| 分組討論法 | 以討論方式對主題進行探討達到教學目標。可分為全體討論、小組討論、陪審討論、座談等形式。   |
| 個案研討法 | 以工作或生活中曾發生的具體事實為教材資料，經由師生間的互動討論，共同來探討組織及個人行為與決策的原由，或發覺潛在的問題，並設法提出一些解決的對策。                 |
| 角色扮演法 | 模擬真實的工作與生活情境，由二個或二個以上學員扮演其中的各種角色實際學習。   |
| 體驗活動法 | 把一個概念設計成一個互動式的學習過程。學員可透過自己的親自參與和領會，了解概念與活動內容的關係。  |
| 演練法   | 根據講師的佈置和指導，通過課堂及課外作業，有意識地反覆完成某一活動，藉以鞏固知識、形成技能技巧的方法。                                       |
| 問答法   | 講師根據學員已有的知識和經驗，通過雙向的問答使學員獲取知識的方法一般包括四種類型：一是啟發性或開導性談話；二是複習性或檢查性談話；三是總結性或指導性談話；四是討論性或研究性談話。 |
| 腦力激盪法 | 運用團體思考的形式，讓同儕間思想做相互激盪，並引發連鎖反應，期盼導出創造思考力的一種技術。   |



# 課後作業

1. 收集各項工作作業流程與規範
2. 收集各項作業常見問題
3. 製作課程規劃書與教案設計

# Q A

經營靠策略  
管理靠制度  
執行靠方法  
永續靠培育

