

## 從 TTQS 淺談企業內部講師培訓

· TTQS 輔導顧問/講師 盧美月

### 一、前言

二十一世紀是地球村的時代，在世界經濟全球化的發展趨勢下，國與國之間企業的競爭已愈趨白熱化，任何企業想在國際舞台上斬露頭角佔有一席之地，惟有不斷的提升自己的人力資源品質及結構化知識管理，才能確保企業的競爭力。

勞動部勞動力發展署為強化國人職場競爭力，引進國際標準組織「ISO10015 品質管理—訓練指南」及英國人力投資方案(Investors in People, IIP)，參酌其內容就訓練有關之計畫(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Review)、成果(Outcome)等五大構面，制定我國人才發展品質管理系統 (Talent Quality-management System, TTQS)，並提供資源協助企業提昇人力資源，推動企業在職訓練，協助企業提升員工職場工作職能。

人才是企業最重要的資產，人才培育被視為企業最重要的投資，如何培育企業內部專業講師，將其工作實務經驗與企業內部訓練結合，達到企業內部經驗及專業傳承的功效，成為企業永續發展的趨勢。

### 二、推展企業內部講師之必要性

在 TTQS 人才發展品質管理評核表(企業機構版)針對企業內部講師的遴選有所規範，在設計(Design)構面的評核指標項目 10. 訓練產品或服務的採購程序及甄選標準要求課程設計時，要有適當的流程進行內部講師評估，希望企業在遴選講師時，能更有系統地找到合適的講師執行課程，以達學習的成效。

企業為了順利推展內部的人力資源發展計畫，已逐漸重視企業內部自我師資群養成的工作，其主要優點是自我培育的內部講師對企業的經營理念、企業文化、業務及環境有深入的瞭解，藉由內部講師的訓練，使企業的教育訓練課程更適合企業組織文化與經營現況，有利於企業內部學習型組織氛圍營造，並達到企業內部經驗傳承與企業永續經營的目標。

### 三、企業內部講師培訓流程

#### (一)遴選內部講師

講師人選是否適當，對學員的學習意願與成果有重大影響，因此遴選內部講師時必須考慮其是否符合以下條件。

1. 專業知識及能力
2. 實務工作經驗
3. 指導、教導能力
4. 教學相關技巧
5. 教學熱忱
6. 品行端正

#### (二)內部講師培訓

遴選適合之內部講師後，應給予適當之講師課程加以培訓，以加強講師之教學知能及技巧。課程內容與時數可參考附件勞動部勞動力發展署(前行政院勞工委員會職業訓練局)於民國八十七年十二月編印之

『企業訓練講師研習班培訓及認證試辦要點』之企業訓練講師研習班課程科目與時數。

### (三)演練、試教與評鑑

為確保學習目標及提昇講師授課技巧，於講師培訓課程結束後，應給予適當的演練、試教機會，並予以評鑑。

### (四)授證

經評鑑合格之內部講師，須呈請企業最高級主管核准並頒發講師證書，即成為企業內部合格講師。

### (五)正式教學

企業內各部門因業務需要，得聘請企業內合格授證講師授課，內部講師不得無故拒絕。

### (六)管理與激勵

針對經評鑑合格授證有實務經驗的內部講師，企業應制定內部講師之管理辦法，如權利、義務及考核等事項以資規範。此外為增進內部講師之教學效果及講授技巧，可定期召開內部講師教學研討會，或設立內部講師成長團體，以利內部講師彼此交換教學經驗學習成長，以提昇訓練績效。

## 四、結語

培育人才是企業最主要的工作之一，企業應依不同的訓練需求，建立一套完整的內部講師制度，以做為選擇合格講師的依據。培育內部講師擔任企業內部人才培育的工作，一方面可以滿足員工在工作上的實際需求，提升員工技術與服務品質、組織士氣及訓練成效，並可降低

員工流動率。另一方面可藉由內部講師累積企業 know how 與經營智慧，達到企業內部經驗及專業知識技能的延續傳承，與減少外聘講師的訓練成本，達到企業永續經營的目標。

## 《附件》

### 企業訓練講師研習班課程科目與時數

#### 一、基礎班：

基礎班課程以四十小時為基準，其中三十三小時為共同課程，其餘七小時由訓練單位視師資專長及企業需求安排課程，以發揮地區特色。

(一)企業訓練講師的角色與功能：二小時

(二)學習心理：二小時

(三)教學原理：二小時

(四)教學方法：五小時

(五)講授技巧：三小時

(六)課程規劃與設計：三小時

(七)教學媒體運用：三小時

(八)教學評量：三小時

(九)教材發展與教案設計：五小時

(十)綜合演練：五小時

#### 二、進階班：

進階班課程以三十二小時為基準，其中二十五小時為教學演練與報告，其餘七小時由訓練單位視師資專長及企業需求安排課程，以發揮地區特色。

(一) 實務演練與報告：二十五小時，每位學員以一小時為原則，包括主持研討會、單元教學、回應技巧等。

(二) 建議參考之課程如下：

1. 講師手冊規劃
2. 教學策略
3. 學員問題的面對與演練
4. 個案研究
5. 組織發展
6. 我國職業訓練法規與措施
7. 國際企業文文化
8. 教學評鑑與實務

### 三、高級班：

高級班課程以二十八小時為基準，並以專題研討為原則，由開班單位視實務需要安排各種專題研究(結訓時繳交專題個案報告乙份)，建議參考之專題如下：

(一) 相關教學法專題研究

(二) 教案設計專題研究

- (三) 教材編寫專題研究
- (四) 教學媒體運用專題研究
- (五) 講授技巧專題研究
- (六) 工作規劃製作專題研究
- (七) 企業訓練講師的成長團體班
- (八) 如何為員工進行職涯規劃專題研究
- (九) 配合組織發展目標的訓練策略專題研究
- (十) 能力分析專題研究
- (十一) 政府職業訓練資源運用專題研究
- (十二) 訓練績效評鑑專題研究

### 參考文獻

- [1] Cosh, A. Duncan, J. and Hughes, A. (1998), Investing in Training and Small Firm Growth and Survival: An Empirical Analysis for the UK 1987-97.
- [2] McGehee, W. & Thayer P.W., Training in business and industry[M]. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1961: 184-192.
- [3] Pfeffer, J., Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

[4] 企業訓練講師研習班培訓及認證試辦要點，行政院勞工委員會職業訓練局，1998。

[5] 企業訓練專業人員工作手冊，行政院勞工委員會企業訓練聯絡網，2007。

[6] 勞動部勞動力發展署 TTQS 企訓電子書，人力資源管理-基礎篇，網址：[http://ttqs.wda.gov.tw/Menu\\_008\\_03\\_001.aspx](http://ttqs.wda.gov.tw/Menu_008_03_001.aspx)，2015。

[7] 盧美月，企業內部講師培訓策略，中華民國中小企業經營輔導專家協會，1999。

[8] 盧美月，企業文化、企業培訓與組織績效關係研究—以兩岸企業為背景，復旦大學管理學院博士論文，2006。