

because someone has stopped learning. We could see there were many educational programmes arranged in the past ten years. However, at the time of graduation, the human resources market has already experienced variation. We cannot just rely on our parents' support through secondary, tertiary or even postgraduate education to get a well-paid job. We have to understand that only by learning unceasingly for our whole life long can we guarantee what we have learned is of practical use.

From another point of view, apparently lifelong learning helps to promote the individual competitive capacity and improve the operational quality to cope with the needs of social development. The more profound meaning is through continuous learning our personal quality is refined and the essence of life is sublimated. In the sociological sense, lifelong learning helps the

to proceed towards a more mature target, making everyone aspire after knowledge, motivating him/her to learn. Besides, there will be well established for them fine learning systems and resources. With all these, the society is sure to keep ever promoting and may step into the procedure of incessant development. The prospect of social development depends greatly on the re-creation and utilization of new information, allowing everybody to have a much better life. Keep on learning is a way to stride towards a successful future.

By Vong Siu Hong

Excerpted from "Lifelong Learning Magazine", 7th Issue, June 2005.

04 从企业训练看现代培训者的角色

编者按：为了让读者能从不同的角度探讨现代培训者的角色、作用及意义，特别邀请了具有丰富管理培训经验的许立明先生为本刊撰文。作者从企业训练的角度，通过理论并结合具体的事例，说明培训对企业发展的必要性，与我们共同探索培训的未来路向及发展趋势。

我深深相信我的工作就是一手拿著一桶水，一手拿著肥料，到处灌溉。

"I firmly believe my job is to walk around with a can of water in one hand and a can of fertilizer in the other and to make things flourish."

Jack Welch, former CEO of GE

21世纪初的今日，企业面临前所未有的高速变化，而变革是无可避免的。为了顺利过渡转型，迈向璀璨的前景，训练 (Training) 就扮演了领航者的角色。

现今企业所面临的最大挑战：改变(Change)和绩效(Performance)。当全世界的经营环境都以前所未有的速度在改变，企业在面临高速变化的挑战中，无不渴望找到一条出路，从麦可·韩默(Michael Hammer)的「改造企业」(Reengineering the Corporation)到彼得·圣吉(Peter Senge)的「第五项修炼」(The Fifth Discipline)，企业的改革狂潮就波涛汹涌，深深的影响著企业运作的每个环节，尤其是训练在企业内所扮演的角色。企业改革，训练的根本观念也必须跟上脚步，以满足企业的需要。

训练的策略性角色

如何满足一个高绩效组织(High-performance Organization)的学习需求(Learning Needs)? 传统的训练部门通常属于人事部门或是人力资源部门的一部份，他们有自己的预算、自己的计画流程，和企业的整体目标不直接相关，也很少参与业务、产品开发、生产等等的流程。连接训练部门和其他事业单位的可能是一些需求调查，以设计训练课程来满足各单位的需求。

在一个传统的企业里，经营环境持久不变，每一个人在自己的职务担任相当长的一段时间，如此做法或许可以满足企业的需求；而今日企业环境变化莫测，训练要提供的是企业持续学习以提升绩效的能力。今天，我们全世界的训练有著许多需要探讨的主题，如：重新塑造(Reinventing)训练部门。传统的训练已日渐消逝，训练必须是企业发展策略的一部份，要满足企业高绩效的要求，训练部门必须参与策略决策的过程，整合各个部门的需要，而在企业内部为企业变革担任引导和扎根的工作。

强调绩效 - 教育训练工作者成为绩效改进工作者

传统的训练流程强调训练课程的活动本身，著重于员工个人学习的需求，而忽略了提升员工工作绩效(Performance)的需求。训练部门应该超越训练课程本身，传统教育训练角色已经改变，过渡到强调学习为重心的，激励员工自发性学习来增强竞争力。并且，从企业服务顾客的角度再进一步将训练的角色转型为企业提升绩效的内部顾问。

传统企业常以一年提供多少训练课程，训练多少人、多少小时来评估训练单位的绩效。课程的成败则以课后学员的填表，以学员对讲师、课程的感受来评估课程的效果；因此，我们常常发现擅讲笑话、内容有趣的课程通常获得较高的评分，这和学员学到了什么、学员学习的用途，和企业的绩效不一定有必然的关系。如果训练最终的目的绩效，则我们希望训练能够策动一个学习的过程，而这个过程最后能够产生绩效结果。既然学习是一个过程，则不能用立即、单一的事件来评估训练真正的成效。

既然训练的目的在于产生绩效，则训练不仅是训练部门的事。训练提供员工达成高绩效标准的观念、知识和方法，当员工回到工作岗位上，该员工的直属主管直接影响员工是否能够将训练上所学到的转换到工作绩效上。因此，一个完整训练流程的完成，直属的主管扮演关键性的重要角色。而员工从他们的同事所得到的回应也直接影响他们的行为表现。因此，训练是每一个人的责任。

训练亦同样是系统的一部份。我们不能训练员工做法A，而去奖励做法B，而期望员工会产生A的行为。我从从事训练顾问的工作，最常被客户问到的问题是：这个训练课程的效果如何？我必须说，训练是系统的一部份，训练不应该独立于企业发展策略之外。

变革管理 - 以变应变，开创新局面

既然训练的目的在于产生冲击，提升绩效，每一个训练的目的都希望策动改变，产生不同的结果，所以每一个训练计画都可以说是一个变革的过程。训练部门必须要扮演变革管理者(Change Agent)的角色，使得变革的过程顺利又有效。企业在改变，环境在改变，训练部门的角色也在改变，训练部门的角色已经超越仅仅只是安排训练课程。更直接到事业部的会议去旁听，以了解事业部内同仁间的沟通与互动。训练部门不再只是静态的提供一些课程，而是动态的策动、管理企业组织学习的过程。

领导才能 - 重寻企业精神

当企业纷纷在减肥、扁平化，每一主管带领的部属人数增多，一方面组织的分布又日渐分散，使得传统的管理方式不再能发挥效果，因此主管领导能力的培养益形重要。再加上资讯及科技的发展迅速，取得资料的来源充沛，领导力的来源不再能仅仅集中于少数几个人身上，而是往企业层级的下方走。过去领导才能训练往往是高层主管的训练课程，现今的趋势是领导才能训练已经变成从上到下，所有主管的必修课，甚至有更多强调学习型组织理念的企业对所有的员工进行领导才能训练，强调自我领导的重要性。

领导力的形成除了领导的技能之外，有两个很重要的因素。

1.远景(Vision)

当今的企业、政府都努力建构其远景，宏(Acer)电脑有21 in 21，马来西亚政府有2020。其实，愚公移山时，想把家门前的那座山移走，并告诉子孙要如何完成他的志业，正是共享远景的典型。从广义的角度(Macro)来看，人的心态会形成对事情未来远景的看法，这个远景会影响人的行为，从而又影响事情的结果。企业内部也是如此，如果人人对企业未来远景有清楚的图画，则能推动源源不断的动力为这个目标而努力。更重要的是，企业远景不是自然形成的。企业远景的形成需要学习、沟通：传统以为讨论远景是高阶主管的事，其实人人心中都有一幅未来的图画，如果能够将这幅图画整合，在企业内形成一个共识的远景，则是一股庞大、不可抵挡的推动力。

我有这样一则亲身经历的故事。年前和太太到日本旅行，顺道探望我们的朋友，则闻他刚进了日本迪士尼工作，刚好正想到迪士尼乐园游玩，碰上朋友正在下班，就带我们到处走走，却遇上一个老太太迷了路，满面慌张，问我们「未来世界」怎么走，我的朋友一脸热情的说：我带你去。隔了一会儿，我朋友回来了，我很好奇怪的一个向叛逆的朋友怎么变了另一个人，就问他：「你不是下班了吗？」他答道：「对呀，可是迪士尼乐园是要使人人都开心(We're here to make people happy)，华德迪士尼(Walt Disney)说这是我们的目标。」我却说：「可不是华德迪士尼已经死了很久了！」朋友却神采飞扬地说：「他在这里永远不死(He never dies here)！」

2.日常教练(Coach)

从微观(micro)的角度来看，领导是每天、每分、每秒所做的扎实功夫。管理大师布兰佳博士(Dr. Ken Blanchard)和美国的足球英雄迈阿密海豚队(Miami Dolphins)总教练唐修乐(Don Shula)合著了一本书「每个人都是教练」(Everybody's a Coach)，立刻成为美国商业周刊畅销书排行榜第八名。这本书一开头就说：「不论是企业或是运动，道理都是一样的，输或赢并不是因为你策划了什么计谋或是你有了新的制度，竞争者手上掌握的资讯和你几乎是一样的。真正能让你赢的是，你能激励人们加倍的努力，带领他们像一个团队一起努力。简单的一句话，就是如教练一样的教导他们(Coaching)。」

布兰佳并谈到两年来他在公司内部推动「一对一教练会议(One-on-one Coaching Meeting)」的成果。他先在公司内部大力的宣扬共同的远景，对每个人做领导才能的训练，要求主管每周最少一次和自己的直属部属做一对一、不受干扰的单独会谈，推行两年的成果有很清楚的指标显示主管和部属的沟通显著改善，满意度提高，同寅对主管的评估提升了。有趣的是，同寅的自我评估反而下降，同寅开始自我反省，体认主管所扮演的角色。

从美国训练发展大会谈训练趋势

在人才培养领域中，众所瞩目一年一度的美国训练发展协会(American Society for Training & Development, 简称ASTD)所举办之国际大会，笔者多年来也参加过多次，确实眼界大开。今年于5月30日至6月6日在美国路易斯安那州纽奥良(New Orleans, Louisiana, USA)揭开序幕。一如往常，开幕大会共有将近八千位分别从世界各地76个国家前来的人力资源管理者、教育训练专家、企业界实务工作者在这几天中共聚一堂，分享彼此的经验，接触最新的发展趋势。开幕典礼的重头戏就是邀请史丹福管理学院教授 Jim Collins，也是畅销书Build to Last的作者之一，为Keynote Speaker，主题是Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't。Jim年轻有活力的演说带出他多年研究的成果，"Good is the Enemy of Great"是他的开场白，也带出演讲的重点。许多企业沉浸于不错的状态，而使其停于原地没能往前迈进更多，失去追求卓越的动力。

今年大会揭示十大主题：

1. Career 生涯发展

2. E-Learning 网路学习



3. Performance Consulting 绩效顾问
4. Leadership / Management Development 领导/ 管理发展
5. Measurement & Evaluation 训练评估
6. Training Fundamentals 训练技巧
7. Workplace Issues 现场训练
8. Managing the Learning Function 学习管理
9. Leading Change Today 变革引导
10. Personal & Professional Effectiveness 个人效能

由各主题可以清楚看到人力资源发展及教育训练领域当前的课题及未来发展趋势。

在面对变动不可预测的未来，个人如何适当定位，进而规划自我，使自己对生涯拥有最大的自主空间与实现机会，成为所有强调人才价值的企业最大的挑战。个人生涯与企业发展之间的协调与绩效，确实提出了令人深省的思考。当企业面对之环境加速变化，来自科技跳跃进展、全球化竞争、企业再造以及世界观之改变，二十一世纪的工作思维模式将会是：弹性时间、弹性地点、弹性工作、弹性关系以及沟通本身就是工作。因此，迎接新的世纪所需具备之核心专长有七项：弹性适应力、自我超越、团队合作、创造力、沟通、不断学习和拥有广阔的世界观。如何从变化中创造生产力与绩效，将是企业培训的一大课题。

许立明(成人教育中心导师)

摘自：《终身学习杂志》第六期，2004年12月

04 Examinando o papel do pedagogo contemporâneo na actividade de formação comercial/empresarial

Nota do editor: Para que os leitores possam ter uma percepção, sob vários ângulos, do papel, das funções e da importância dos pedagogos contemporâneos, foi para nós uma honra ter endereçado um convite ao senhor Hui Lap Meng – um pedagogo com uma vasta experiência no campo da gestão em formação –, e ele ter aceitado escrever um artigo subordinado a este tema. O autor parte do ponto de vista da actividade de formação comercial. Recorrendo a uma exposição teórica fundamentada com exemplos de casos reais, elucida o leitor sobre a importância da formação para o desenvolvimento na área dos negócios. Examina conosco, de forma generosa, as perspectivas de futuro e as tendências do progresso.

"Acredito sinceramente que a minha missão é passear com uma lata de água numa mão e uma lata de fertilizante na outra e fazer florescer as coisas."

Jack Welch, former CEO of GE

Neste início do século vinte e um, todo o sector dos negócios enfrenta o fenómeno das rápidas transformações nunca antes verificado. E, no entanto, as mudanças são inevitáveis! Se quisermos fazer uma transição de sucesso para um futuro brilhante, a formação desempenha o papel de navegador.

Os maiores desafios para o sector dos negócios neste momento são: Mudança e Desempenho. Quando a operacionalidade se vê confrontada com as transformações a que alguma vez se assistiu e as empresas enfrentam os mais fortes incitamentos, todos sem excepção, estão ansiosos por encontrar saídas. Desde a obra de Michael Hammer "Reengineering the Corporation", até à de Peter Senge "The Fifth Discipline", a reforma do sector dos negócios está profundamente fundamentada, reportando-se a cada elo do funcionamento do negócio, especialmente ao papel da formação nas áreas fundamentais. No que diz respeito à reforma do sector dos negócios, o conceito base da formação tem também que dar um passo em frente para poder satisfazer os imperativos actuais.

O papel estratégico da formação

Como satisfazer as necessidades de aprendizagem de uma organização de alto desempenho? Os Departamentos de Pessoal e os Departamentos de Recursos Humanos são os departamentos que tradicionalmente oferecem formação. Cada um deles com o seu orçamento, o seu projecto – nem sempre relacionado com os objectivos gerais da actividade, com poucos participantes na direcção executiva, na concepção dos produtos ou na produção. A unidade que faz a ligação entre o Departamento de Formação e as outras divisões terá que estudar as necessidades para poder conceber programas de formação que correspondam às necessidades reais das unidades mais importantes.

Num negócio tradicional, a operacionalidade permanece inalterável. Depois de ter a cargo o mesmo tipo de tarefas durante longo tempo, um empregado pode estar qualificado para satisfazer as necessidades do negócio. Todavia, nesta situação comercial sempre em mudança, de hoje em dia, formação significa poder oferecer aprendizagens contínuas que promovam as capacidades do desempenho. Actualmente, existem numerosos temas para investigar no Programa de Formação mundial; por exemplo, "Reinventar" o Departamento de Formação. O tipo de formação tradicional está a desaparecer e o mais recente tem de ter a ver com a estratégia de desenvolvimento do negócio para responder às necessidades de alto desempenho da empresa. O Departamento de Formação tem de participar no processo das decisões estratégicas de modo a integrar as necessidades de todos os departamentos, sendo ao mesmo tempo a cabeça e o núcleo da transformação da empresa.

Valorizar o desempenho – Educação e formação para os empregados, para que sejam pessoas com alto desempenho profissional.

A formação tradicional realçava as actividades do programa em si, valorizando as necessidades de aprendizagem dos empregados e negligenciando a necessidade de melhoria dos seus desempenhos. O Departamento de Formação deve fazer mais do que elaborar programas que deveriam ser outra coisa mais que "dar de comer", para incentivar os funcionários a estudar com vista a consolidarem as suas capacidades competitivas. Mais ainda, tem as funções de transformar o negócio de servir os clientes e o papel de consultor interno para o negócio de elevado desempenho.

As empresas tradicionais costumam avaliar os resultados dos cursos de formação pelo número total de programas oferecidos durante o ano, o número de participantes dos programas abertos e pelo número de horas preenchido. O sucesso ou fracasso do curso dependerá então

da opinião dos participantes sobre o conferencista e sobre o programa. É por isso que normalmente achamos mais interessantes as aulas em que são introduzidas piadas e são essas que têm melhor pontuação. Contudo, o que aprendemos ou como é que isso pode ser útil na prática pode não ter muito a ver com o desempenho comercial. Se o objectivo final é promover o desempenho, gostaríamos de conceber um processo de formação que eventualmente produzisse o efeito desejado. Uma vez que aprender é um processo, a sua eficácia não deve ser avaliada imediatamente ou por um único incidente.

Como o objectivo da formação é produzir desempenho excelente, esse programa não deveria ser só da responsabilidade do Departamento de Formação. O curso deveria proporcionar aos empregados a aquisição do melhor desempenho, conhecimento e método. Quando regressarem depois aos seus postos de trabalho, o seu chefe directo também desempenha uma parte importante ao permitir aos participantes mostrarem o que aprenderam no desempenho do seu trabalho concreto. Assim, para que um curso de formação tenha os melhores resultados, o superior hierárquico desempenha um papel muito importante e crucial. Por outro lado, a reacção dos colegas também influencia bastante a sua actuação. Resumindo, a formação é uma obrigação de todos.

Formação faz também parte de um sistema. Nós não podemos dizer aos empregados para seguirem o método A mas encorajá-los a fazer o método B e esperar que eles produzam o efeito do método A. Como consultor de cursos de formação, a pergunta que mais vezes coloco a mim próprio é: Qual o efeito deste programa? Sobre isto quero dizer que formação é uma parte do sistema e não deveria estar separada da estratégia do negócio.

Mudanças na gestão – Criando uma nova fase para receber as mudanças

Visto que o objectivo da formação é criar impacto para promoção do desempenho, cada programa deverá sustentar a esperança de estimular mudanças que produzam resultados diferentes. Poder-se-ia dizer então, que cada programa de formação é um processo de mudança. O Departamento de Formação terá que assumir o papel de Agente de Mudança que propicie um processo de mudança, gradual e efectivo. O sector dos negócios está a mudar e a situação altera-se também. Por esse motivo, o papel do Departamento de Formação, do mesmo modo, terá que mudar, deixando de ser um mero organizador de cursos para passar a estar presente em reuniões do Departamento Operacional, como observador, interveniente dialogante com os outros colegas. O Departamento de Formação deixa de ser um agente estático que fornece determinado número de cursos e assume as funções de um projectista activo e de um gestor de negócios bem organizado.

Chefias – Reorganizando a essência da empresa

No centro de uma actividade de negócios acanhada e vazia, cada chefe de departamento exerce cada vez mais o seu poder sobre os seus subordinados. Por um lado, a distribuição de responsabilidades da associação torna-se dispersa, deixando a gestão tradicional incapaz de se tornar eficaz. Nessas condições, é extremamente imperiosa a formação das chefias. Com o rápido desenvolvimento da informação e da tecnologia, existem recursos mais do que suficientes pelo que os cargos de chefia não possam ser assumidos por um número reduzido de pessoas mas, delegados. Os programas de formação de chefias que foram pensados para os círculos de gestores mais altos, estão agora a curvar-se tornando-se cursos obrigatórios para todos os chefes de departamento ou até mesmo para a totalidade dos empregados de uma organização comercial, realçando os conceitos de aprendizagem e a importância de uma prática auto-dirigida.

Para além da arte de dirigir, existem dois factores que não devem faltar na formação de chefias:

1. Visão

Todas as empresas e governos de hoje trabalham afincadamente na prossecução de um alvo, a sua visão. Para a "Acer Computers" é 21 em 21, o Governo da Malásia aponta para 2020. Na verdade, quando o chamado "velho pateta" da China que queria afastar a montanha que estava à frente da sua casa, disse aos seus filhos e netos como é que eles conseguiriam cumprir a sua ambição, é um exemplo típico de partilha de uma visão. No ponto de vista "macro", o estado de espírito influencia os campos de visão, reflectindo-se no comportamento e nos resultados de determinado assunto. Passa-se a mesma coisa no funcionamento interno de uma organização comercial. Se cada um de nós possuir uma imagem clara da visão, todos se sentirão motivados para se esforçarem por atingir um alvo. O que se revela mais importante é que a visão comercial ganha forma por si própria e constrói-se pela aprendizagem e comunicação. Num tipo de prática tradicional, acreditava-se que o planeamento da visão era o trabalho dos funcionários mais qualificados. No entanto, qualquer pessoa pode projectar o seu futuro. Se