

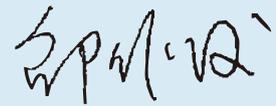
台灣與國際接軌

SHRM 國際人資年會 · TESOL 年會

《分享專刊》

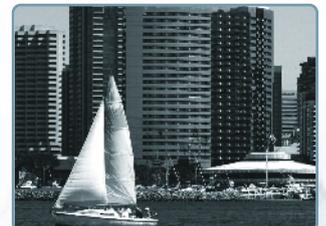
英語教師與人資管理師一直都是ETS的終極服務社群，每年ETS投入大量的資源支持這兩大社群的發展，包括贊助研討會、展覽、辦理專業刊物等，這兩大社群也是學習動機最強的智識社群，其中最高層級也是最大規模的專業學習活動，對英文老師而言就是TESOL，對人資管理師而言就是SHRM。前者今年3月24~27日在美國Boston舉行第44屆年會，後者今年6月27~30日在San Diego舉行年會。台灣都分別組團參加，而且回國辦理分享會，我們特地出版分享專刊，以擴大延伸這兩項世界級智識學習活動的效益。希望有助於這兩大專業社群：英文老師及人資管理師，與國際最先端的信息接軌，再透過他們的內化及轉化，讓學生族與上班族受益。特為文致意。並祝分享會更成功。

ETS 台灣區代表 忠欣公司 董事長



【SHRM 人資年會分享專題】

- 2010 SHRM 盛會各大門派 HR 大師會獵於聖地牙哥
 - HR 寓言、妙喻、祕笈醍醐灌頂來 /02
- 2010 SHRM 年會－
 - 中華人力資源管理協會團員心得分享系列
 - 宏達電 陳昱蓉：飛越太平洋、飛躍 HR 新價值 /07
 - 政治大學財管系 孫郁婷：一生難忘的夏天 /08
 - 中山大學人資所 楊登惠：HR 是一項神聖且偉大的志業 /10
 - 匯豐銀 朱敏杰：WE KNOW NEXT 2010 SHRM 年會觀察 /12
 - ETS 台灣區代表 吳紹銘：邁向綠化的職場管理 /13
 - 三陽工業 游立婷：回味一生的 SHRM 饗宴 三天三夜說不完 /16



【TESOL 年會分享精選】

- 從波士頓 2010 TESOL 年會談英語文教學的未來 /22
- 英語及多元語言能力對國際企業的影響
 - TIRF 針對 1,000 家國際企業所做的調查報告摘要 /26
- 英語在全球的快速擴張
 - 將如何影響台灣的英語教學 /30
- 決勝未來的五種能力 /34

【TOEIC Newsletter 精選】

- 日本公開發行公司之英語口說與寫作能力指標調查報告
 - 口語溝通日益重要，均衡的英語聽、說、讀、寫技能已成為上班族必備條件 /46
- 緯創使用多益成績做為晉升門檻
 - 打造數位學習平台 增進員工英文實力 /50
- 2010 年 8 月~12 月考試資訊 /54

2010 SHRM 盛會 各大門派 HR 大師會獵於聖地牙哥

HR 寓言、妙喻、祕笈醍醐灌頂來

作者：甯耀南／中華人資協會 SHRM 參訪團團長、ETS 台灣區代表 忠欣公司策略長
照片：取材自 SHRM Conference Daily

比世足大賽更吸引 HR 族的 SHRM 年會

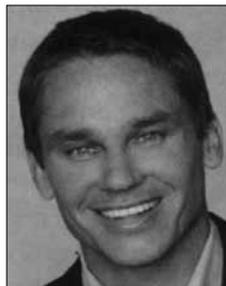
話 說世足大賽期間，正好在美墨邊境、太平洋之濱、風光明媚的美國健康首都—聖地牙哥，舉行了為期四天的 SHRM 人資管理學會年會，聚集 535 家人資專業機構，擺設了 1,100 攤位，舉辦了 154 場大小不等的人才經營研討會，大師名嘴們風采翩翩，多如聖地牙哥港泊靠的千帆，大會主題演講人，諸如富比士媒體帝國的創辦人 Steve Forbes、美國前副總統也是諾貝爾和平獎得主 Al Gore 等重量級的名人，堂堂君臨，有如聖地牙哥軍港中的航空母艦「小鷹號」、「中途島號」，在 SHRM Store 中新出版的 HR 書籍、CD、軟體汗牛充棟，引得全球 11,000 多位 HR 英才競相來朝聖，包含來自美國以外 75 國的 800 餘位代表，不遠萬里飛越千山大洋前來取經。



Steve Forbes



Al Gore



Marcus Buckingham



* 編註：SHRM (Society of Human Resource Management) 於今年聖地牙哥舉行第 62 屆年會。更多訊息詳見 www.shrm.org。

台灣團規模創新高

猶望塵莫及高麗棒子團

中華人資協會有鑑於人才乃公司、國家興衰之本，不惜祭出五張贊助機票，終能招募 12 名菁英團員，規模乃有史以來第一高，榮獲贊助的優秀代表有三陽工業游立婷、宏達電陳昱蓉、富邦金陳惠滇、及來自中山大學人資所的楊登惠及政大財管系的孫郁婷，其他自費團員分別來自台積電、創意電子、信義房屋、匯豐銀、及筆者所服務的 ETS 台灣區代表忠欣公司，由產業別、

與 SHRM 全球關係經理 Rosaura 及秘書 Marcia 及國旗在 Global Lounge 內外的合影



年齡層觀之還相當分散、多元化，相較去年 61 屆紐奧良年會 1 人，成長 12 倍；相較 60 屆芝加哥年會 6 人，成長 2 倍，真是可賀可喜。更令人驚喜的是，第一天在飯店候車前往會場，竟然巧遇李瑞華老師夫婦，團員中創意電子李紀國、台積電張世欣、陳怡如都曾服務李老師麾下，接受老師琢磨，筆者、匯豐銀的朱敏杰及信義房屋的鐘文雄（本協會的副理事長），也曾在協會安排講座中受老師啟迪，算是老師的私淑弟子，他鄉喜逢老師，一樂也，勝於金榜題名時與洞房花燭夜。



但開幕時聽到大會主席 Robb Van Cleave 表揚海外代表團規模第一名韓國團，人數多達 200 人時，令台灣團員們不勝歎服，蓋台、韓產業相爭數十年，而人才為競爭力之本，由參訪 SHRM 的兩國人數可推論，台灣企業，除台積電外，重視「全球性人才研習及發展」的覺性遠不如南韓，用章魚的爪子想想也猜得到，未來台商在全球市場爭霸戰中仍然要走在韓國的陰影中。筆者謹代表協會懇請各大龍頭企業應攜手合作贊助台灣 HR 人才前往 SHRM 研習的經費，例如明年只要每家企業安排二張機票預算，一張捐給協會，一張給自己公司人資部門，選拔更多台灣 HR 英才前往 SHRM 年會取經，並回國分享，讓參訪人數與他國團抗衡，如持之以恆，數年後定能扳回台灣 HR 專業海外學習新知的競爭劣勢。

HR 百家爭鳴提供了哪些仙丹靈藥？

CFO 財務長們或許要問：全球企業的 HR 問題多如牛毛，派「HR 策略夥伴們」去 SHRM 年會，才取經四天，就真能找到「真經」？真能解決企業人才疑難雜症？ROI 夠本嗎？如果審視 HR 年會各大名師的履歷，可以發現大師們除了任教於名校，學富五車外，也都學而優則商，紛紛開設 HR 顧問公司接案，曾經參與各大公司的實戰策劃，累積大小戰役經驗無數，不但精通人資工具與技能，也慎謀能斷。有些能在談笑間解決 HR 疑難雜症；有些甚至開悟大道，另成一家之言；有些上台演說唱作俱佳；有些能振聾發聵，令渾渾噩噩聽者頓悟。



▲胡蘿蔔主義兩位大師 Adrian Gostick 與 Chester Elton

例如提倡胡蘿蔔主義的 Chester Elton 把胡蘿蔔炒作成大會會場最夯的吉祥物，受歡迎的程度比美世足大賽的章魚哥。

又例如花 25 年幫蓋洛普調查 400 家公司，80,000 經理人，研究「優秀員工在職場上的需求」及「世界上最偉大經理人如何發現、關注、留住優秀員工」的 Marcus Buckingham，這兩位大師都有本領讓聽者如癡如狂，非親臨其境，難形容那種醍醐灌頂滋味。他們演講秀的菁華片段，容我暫做保留，留待分享會批露，在此茲先精選一位有濃厚釋老禪味講者 Iris Firstenberg 演講之吉光片羽，以饗讀者，她的講題：動亂時刻創新「Innovation in Turbulent Times」，謹分別以寓言、妙喻、秘笈分類陳述於下：

善用 HR 寓言啟迪大道

UCLA 的心理學副教授 Iris 女士，乃師承「問題解決類型研究」大師 Moshe F. Rubinstein，長期以來，她在大師的 A-B-C 公司網擔任副主任，包括 Fortune 500 大在內的大公司，多年來都向他們求教創意與創新問題，她的講題「動亂時代的創新」乃闡述動亂時期實

為創新的絕佳時期，因為只有動亂才能打破承平時期的成見與成規，發現並發展人才內在的創意，首先她說了發人深醒的第一個寓言：

■ 「大象與絲繩的寓言」

在慶典中有一大象被象伏用細絲繩牽著遊行，在喧天的喇叭與鼓聲中，讓人不禁擔心，萬一大象受到驚嚇而抓狂，小絲繩似乎極易被掙斷，因而有人問象伏，用這種小的絲繩牽象豈不危險乎？象伏答道：「放心吧，這根絲繩當大象還是小象時就拴著牠了，小象在掙扎一段時間很久以後，就相信牠是掙不脫小絲繩的，一直到牠成為巨象，仍然堅信如此。」

這給管理萬物之靈的 HR 人員有何啟發？您公司的員工是否在心中也有根小絲繩，網住他們巨大的創造力？然而，該如何解開無形的絲繩而將公司改造成創新組織呢？她又說了第二個寓言如下：

■ 「火車與計程車的妙喻」

火車與計程車有何差別？大家會答火車有軌道，只能在固定軌道與號誌系統下運行，火車有班車表，必須提早訂定車票、安排車次、座位、

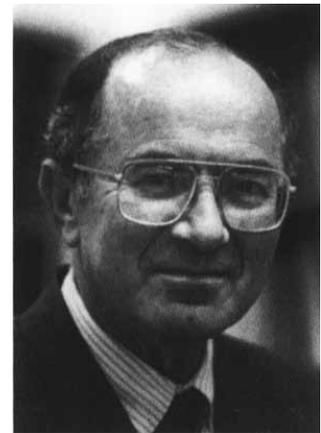
預計出發到車站時程、乘客要遵守買票的規則進入月台上下車、對號入座，火車有固定的停靠站，不能任意隨著客人的狀況彈性調整……等等。計程車呢？正好相反，乘客上車、下車、時間、路線都是隨機，路上塞車，可以換個路線，如果在行車當中乘客接到手機通知臨時有急事，還可以改變目的地。這下大家明白了，她原來在用火車比喻國家或大公司的組織營運系統，凡組織規章、作業標準、流程管理、預算、專案計畫、決策與行動方案、評量與考核……等都必須遵循既有的體制？組織沒有太大的變動彈性。而小公司或創新組織就比較像計程車，可隨著乘客的臨時需求、路況、環境改變而改變。為了折衷這兩種組織因此她提出「半套計畫」（Half-Plan）的模式。

秘笈之一：「半套計畫的創新組織」

公司仍然要依據創新構想、進行提案、討論、決策、編列預算、規劃、並且考核績效，這就像是火車的組織。但是在後段實際執行時仍要保持彈性，就像是計程車一樣，可適應外在環境、市場情勢、顧客需求，及創新案的不確定特質而改變，包括變更目標、預算與研發項目等在內的大多數決策，所以半套計畫就好比是火車與計程車的混合體制。本來「半套計畫」是罵人的負面意涵，在摩西教授的論述中，反而成了「變化領導計畫」的成功創新制度。全球排行第三大的墨西哥水泥公司，一度因交貨不準時，瀕臨破產邊



Iris Firstenberg



Moshe F. Rubinstein

緣，自從改採為半套計畫的計程車式服務後，轉為高報酬率企業，不遜於航太產業。

秘笈之二：「求敗主義」

三真言：「敗得早、敗得快、敗得便宜」

Irish 的恩師摩西大師診斷傳統組織為何不利於創新？發現主要的因素是員工都怕失敗，為了要對付怕失敗的心理，必須要在組織中積極鼓勵員工「求敗」精神，非常有意思的是她舉出 Procter & Gamble 公司的個案，居然該公司的三個創新秘笈是：「Fail Earlier、Fail Fast、Fail Cheap」，鼓勵員工要追尋「敗的早、敗得快、敗得便宜」。聽起來好像是得了金庸武俠小說塑造的武功怪咖：「獨孤求敗」的神經病，但反過來想，卻也言之成理，符合「失敗為成功之母」的古老格言，為了要符合三敗真言，Procter & Gamble 策略性推動「大量的小實驗」，每年平均支持員工進行的數萬件左右的小實驗，一方面可以篩選高含金量的創新個案，一方面可以鼓勵員工「屢敗屢戰」的精神，鍛鍊出

面對創新出現的亂序（Chao-Order）情境，可隨機應變技能，將來才不致因為大變局來臨，付出昂貴的失敗成本。我們習慣於要求凡事不能出錯的企業組織文化，尤其是製造業，在戴明的品管實務上還要求「零缺點」傳統思想，聽到這樣的案例，如接受有禪宗公案洗禮，當下帶來一些

顛倒的頓悟，老子曰：「將欲翕之，必固張之；將欲弱之，必固強之。」依此推之，「將欲成之，必固敗之」，失敗不應是令人害怕厭惡的標籤，而是通往成功必學課程，如何積極在制度上培育員工敗中求勝的創新能力，成為未來 HR 部門的新功課。 



預告精采萬分的 四場 SHRM 分享會

大會期間代表團的菁英們都很瘋魔，黎明即起，各奔不同派別名師，讀不同的經，練不同的功，現在都願意毫不藏私地現身說法。

協會已安排好四場
2010 SHRM 分享會如下：

08 / 14 (六) SHRM 分享會 — 台北場 【中國文化大學建國本部】

08 / 25 (三) SHRM 分享會 — 台北場 【中國文化大學建國本部】

09 / 08 (三) SHRM 分享會 — 新竹場 【新竹科技生活館】

09 / 15 (三) SHRM 分享會 — 高雄場 【中山大學】

您千萬別錯過 2010 僅有的四場 SHRM 分享會！ 期待您的大駕光臨！

2010 SHRM 年會—中華人資協會團員心得分享系列

飛越太平洋 飛躍 HR 新價值

作者：陳昱蓉／宏達國際電子 (HTC) 股份有限公司 人才資源處資深管理師



「長榮 BR06 班機，即將於……起飛」這一刻，要暫時離開繁忙的工作，一個自由的國度—美國，心中吶喊著，San Diego，我來了！儘管旅途非常遙遠，即使有 11 小時的飛行時間要度過，但心情仍舊是無比興奮的，期待這次的世界大會—SHRM。

SHRM，對剛畢業的我是個陌生的名詞，一直到我開始工作，才開始漸漸了解。而在加入社團法人中華人力資源管理協會（CHRMA）後，更開始訂閱與吸收相關刊物與資訊。常常看到國外探詢 HR 的議題是如此的深入與專業，也開啟我想要到美國取經的念頭。今年，能夠成為代表團的一員，最主要還是要感謝忠欣公司與 LCCI 的大力支持與贊助，當然，也要感謝國際事務委員會主委—Jerry 的大力推動。這次，CHRMA 以史上最浩大且堅強的陣容參加，除了持續和 SHRM 保持友好關係，爭取對會員有利的權益，更在有效的分工下，在 SHRM 年會中有豐碩的收穫，我很開心我是今年的代表團成員之一。

正當心中還在盤算著下一段旅遊行程的我，一踏進會場，彷彿進入了另一個時空，當下只想把會場的一切都帶走，也漸漸轉換心情，打算把握時間，來一趟知性之旅。我覺得參加 SHRM 和其他組織很不一樣的是，它的主題較為多元，不僅僅探討人力資源的議題，也會和管理原則相連結。緊湊的行程，眼花撩亂的展場，充實而精采的內容，真的很希望自己可以有好多個分身，可以親身蒞臨每一場精采的演講。看到國外的人資

專業人員對展場的用心，對實務理論的專業，真的感到自己還有許多的不足，也應該將這些精華都帶回來，好好向他們學習。

綜觀這幾天的課程，我觀察到，其實多數人對未來還是很不確定，所以很多的主題都圍繞在如何『改變』與『應變』。未來，管理的重點不僅僅是如何吸取好的人才，更重要的是如何找出人才，培養、留住人才，以及如何創造好的績效，進而「改變」整個組織。聽了許多場的講座，都在強調回歸根本才能因應挑戰。而其中讓我印象最深刻的還是大師—Dave Ulrich 的演講，這是我第一次離大師這麼近。還沒開場前我就起個大早，搶了一個好位子。一開場，大師果然名不虛傳，博得所有人的目光，掌聲如雷！Dave Ulrich 今年的大作是「*The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations That Win*」就書面看起來這是再探討領導的一本書，但其實書中有提到，了解員工的工作動機，激勵員工，創造富裕、多元的組織，不只是員工、主管的責任，更是身為 HR 人員很重要的下一個使命。能夠建構這樣的組織，才能夠留住關鍵人才，創造員工與組織之間真正的雙贏。

這本書一上架，就連續幾週蟬聯暢銷書，如果你也想一探究竟，也想親身體驗 SHRM，也想跟上時代潮流，了解世界動脈，提前掌握下一步的 HR。不要猶豫，快按下你的滑鼠，報名 62nd SHRM 的分享會，期待與你的見面！

2010 SHRM 年會—中華人資協會團員心得分享系列

因為 SHRM 讓我擁有一生難忘的夏天

作者：孫郁婷／政治大學財務管理系

前言

今年暑假，當同學們在打工、實習或是補習準備研究所之際，我選擇了不一樣的方式開啟這個夏天的序幕。我得到了 TOEIC 考試機構經由中華人力資源管理協會（簡稱 CHRMA）贊助的機票，飛往美國聖地牙哥參加 2010 SHRM 62nd 年會！

我目前在政治大學主修財務管理，但對廣義的管理學大領域始終有股說不上來的熱情，所以我在學校參加企管系開設的人資管理學程，和企管系同學一起討論哈佛商學院的人資管理個案。今年四月，當我寄出履歷和個人資料給 CHRMA 時，我從未想過能通過選拔，加入 SHRM 年會台灣代表團，三個月後，我會從聖地牙哥帶著世界級大師們傳播的 HR 前沿資訊與知識回國與大家分享。

四月底時我到 CHRMA 參加面試，以自身曾擔任政大商學院大使團團長的經驗結合 HR 的招募與甄選流程做為面試時的簡報主題，很幸運地獲選成為 TOEIC 贊助的兩位學生代表之一。另一位是真正 HR 專業的中山大學人資所楊登惠學長。6 月 25 日在桃園中正機場，我們高舉 CHRMA 的旗子，SHRM 台灣代表團啟程前往陽光燦爛的 San Diego！

小巫見大巫看 SHRM

我在學校有過許多舉辦小型國際活動的經驗，直到參加 SHRM，我才真正見識到給全球一萬一千多人參加的國際活動是如何進行的，像我這樣一個來自台灣的大學生，可說是終於開了眼界，體會了小巫見大巫的境界。當地時間 6 月 27 日下午的開幕式，我們彷彿來到大型頒獎典禮現場，開場舞高唱著 Tonight's gonna be a good night！當主持人請所有海外代表（international attendees）起立接受全體 11,000 位會員掌聲時，我真的感到好驕傲！

來自 75 個海外國家的 800 位 HR 領域相關人士同時聚在這裡取經，都是為了替自己所處的企業、組織尋求一個答案。就如同 Steve Forbes 所說，HR 在這個金融海嘯過後巨變的時代扮演著關鍵的角色。每天一場的 General session 是最讓我感到振奮的部分，美國前副總統 Al Gore 生動且鏗鏘有力的演說贏得全場約 1 萬人觀眾的起立掌聲，他引用了個中文詞彙：「危機」來告訴台下所有聽眾，危機的中文是由「危」與「機」兩個字所組成，不只代表危險，也代表機會。

Gore 更不著痕跡地從企業的永續生存課題切入到所有人都不應忽視的地球暖化議題。而他清晰的口條搭配自信十足的肢體語言，著實讓我體



◀ SHRM 是一個多難得的機會，讓我能與來自世界各地的人交談及交換與會心得。

會到一位在全球具有影響力的人是如何表達及闡述他個人的理念和想法，就好比我在 SHRM 書店買回的一本書《BE HEARD THE FIRST TIME》，我期許自己未來也能成為具有 powerful speaking 能力的成功職場人士。

智識型社會：SHRM

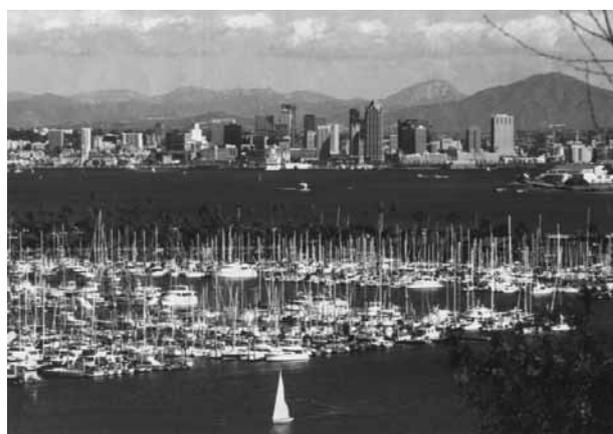
參加 SHRM 的那四天期間，我看到各種國籍、年齡甚至是職位的人都謙遜地揹著大會的書包穿梭在大大小小的會議廳中，不分男、女、老、少、師、生就像我們學生一般，聆聽、發問，以及學習，讓我親眼見證了活到老學到老的智識型社會。聽場場的演講之餘，Global networking 的機會是參與這個會議最難得的收穫之一，不論是休息時刻圓桌上的寒暄、聽演講時與身旁的人的互動，抑或是一同為世界盃足球賽舉杯慶祝，所有的 networking 都從一個微笑及一句「How are you?」開始。這是一個多難得的機會，讓我能與來自世界各地的人交談及交換與會心得。

結論：一生難忘的夏天

最後，在這趟旅程中，我從同行的團員身上學到好多。身為整個 SHRM 參訪團中年紀最小的團員，我很榮幸與那麼多優秀的前輩創造了這次的回憶，不但得到了很多寶貴的建議，也聽到了很多職場上的運作實況。

參加 SHRM 活動前後，代表團也分別在 San Diego 和洛杉磯安排了觀光與文化的旅遊節目，例如參觀二戰時期的航母巨艦中途島號及蓋帝博物館、好萊塢等，也是這趟旅程中難以抹滅的美好回憶。

謝謝 TOEIC 和 CHRMA 給我這個機會，讓我有個一生難忘的夏天。🇺🇸



▲ 聖地牙哥港

2010 SHRM 年會—中華人資協會團員心得分享系列

HR 是一項神聖且偉大的志業

作者：楊登惠／國立中山大學 人力資源管理研究所碩士

參加年會緣起

2010年對我而言，是意義非凡的一年。在這一年，我從中山大學人資所畢業，正式告別大專校園長達9年的學涯，即將步入職涯，成為職場新鮮人。就在此關鍵時刻，我參加了一項意義非凡、敞開全球視野的活動。不僅對於我的服務 HR 職涯志向產生了重大影響，同時也更加深了我關懷人才志業的信念。這項活動，正是全球人力資源界的代表性組織—美國人力資源管理協會（Society for Human Resource Management）所舉辦的「2010年人資協會年會」（2010 SHRM Annual Conference）。

在今年初，剛從瑞典完成交換學生計畫回國的我，承蒙在中華人力資源管理協會（CHRMA）擔任講師的指導教授溫金豐老師告知協會與忠欣公司正在公開甄選獎助參訪美國人資年會的學生代表與企業代表，在了解選拔條件要求及內容後，我認為這是不可多得的機會，於是立即報名，也順利地榮獲各位評委的肯定，成為台灣區兩名學生代表之一，另一位傑出的同學是政大財管系的孫郁婷。重溫獲選的那一刻，雀躍不已，彷彿是世足大賽西班牙隊員奪冠的心情上身一樣！然而，我非常明白，在符合代表身份的那一刻起，重大的取經任務就在眼前，也就是協會要求獲獎助者在參加完會議後，應將親歷大會現場所見、所學的菁華帶回國內，與 HR 族夥伴分享，讓國內與國際人資界的前沿信息能無縫接軌，以確保台灣的人才競爭力能與時俱進。

台灣對全球的 HRM 現勢認知落差

人力資源管理（HRM），一個對於大部分商管系所學生既熟悉又疏離的字眼，是我在研究所才選擇的專業，我的大學同學們聽到我主修的新領域時，莫不產生諸如「人力資源？好冷門的東西」、「人力資源感覺有點無聊」或是「人力資源在台灣是不受重視的領域」等反應，他們的種種反應，或多或少代表台灣社會的現況，但即使像我這樣已進修兩年的 HR 專業人員，對人資的認識已非泛泛之見，居然不知全球企業、政府，甚至非營利組織是如此重視人資專業，如果不是因為親臨 SHRM 年度盛會，可能對於 HRM 全球現勢，也仍處在井蛙觀天的懵懂階段。

六大專題及海外代表之家 (Global Networking Lounge)

一般 SHRM 的年會多半將會場次分為四天舉行，除了每天一場主題演講大會或主題座談會是可容納萬人的大會場外，每天還有分項專題演講會（Con-Current），包括人力資源管理國際化、策略人資、人才管理、整體報酬以及人資法務、人資技能等六大專題，四天共講 150 場，1 萬 1 千多位與會代表必須穿梭各樓層教室，各選所需。然而，因為場次時程重疊，以致於必須學會取捨，每一時段僅能挑選其中一場參與（當時真希望自己有多個分身），讓我們能體會代表團在出發前為什麼要大家提供初選及建議勾選場次，以達到分工與共享的團隊效能！而由整體會議活動的規劃效率來看，議題相當的多元

楊登惠（圖右）認為作為 HR 族一員的最大意義就是在於：「幫助組織成員尋找新方向，並開發潛能，認識自我價值」。



化且專精。且大會特別照顧 800 餘位來自海外的代表，提供了舒適的海外代表之家（Global Networking Lounge）與全球議題圓桌討論午餐會、海外代表聯誼酒會，甚至是演唱會等，令人嘆為觀止又貼心，如有心要建立全球 HR 專業人脈，一定要準備一大盒名片才行！假如想在台灣辦一場成功的國際研討會，也可由 SHRM 學到相當寶貴的會展技能及經驗。

德意志銀行的轉型案例

本次會議探討的分軸（tracks）相當多元，除了前述的人力資源管理國際化（International HRM）、策略人資（Strategic HRM）、人才管理（Talent Management）、整體報酬（Total Rewards）以及人資法務（Regulations & Laws）、人資技能（Personal & Skill Development）等之外，還特別安排了健康與福利、軍事人資、政府人資等次議題。

我最感興趣為策略人資及才能管理的部分，因此參與了此兩主軸較多場次的講座。其中，讓我收穫最大的，便是在策略人資場次中，由德意志銀行集團（Deutsche Bank AG）人資部長 Conrad Venter 先生，在介紹如何引領全球近 25,000 名人資人員，進行長達五年的部門轉型及改造，題為「人力資源轉型：迎接新挑戰」（HR Transformation：What Comes Next）之講座。在該講座中，Venter 先生以價值創造的觀點，說明 HR 人員部門，必須從最基本的「庶務行政」做起，以最有效率的方式避免金錢、時間及人力成本之無效益，才能博得內部組織成員的基本信任；在這之後，必須致力於流程作業改善，同時以組織整體的觀點，協助中高階管理人才思

考組織經營及策略方向，並在人事相關的議題上，進行全面、徹底地佈局及調整。這樣的扼要論述，聽起來似乎再簡單不過，但其真正的實踐所必須耗費的功夫及精神，並非一般基層員工能想像，我想這也是 Venter 先生以大企業的高階主管視野，分享其心路歷程帶給我最大的感動吧！

SHRM 大會帶給我的開悟

此次參加會議的過程中，讓我產生的開悟就是從事 HR 工作本身的意義。雖然自己尚未具備任何相關實務經驗，但先前從一些前輩的口中得知，HR 包含的工作範圍可能是瑣碎、枯燥無味的行政工作，也有可能是權責龐大的組織規劃、協調工作。然而，從自己與其他各國的菁英人士對談後，發現許多 HR 前輩彼此都有一個共同信念，也是作為 HR 族一員的最大意義就是在於：「幫助組織成員尋找新方向，並開發潛能，認識自我價值」。

結論：感謝與見證

非常感謝中華人資協會與忠欣公司願意提供如此之機會，贊助台灣 HR 領域之學生，參與此次的年會活動，讓我們得以提早認識 HR 的全球大趨勢及實務，並取得國際交流經驗。參與之後我願與人資界的前輩、在學的同學們分享並見證：「HR 是一項神聖且偉大的志業，而且必將成為全球社會、企業、政府與人類永續經營不能忽視的領域。凡要探索並解決與人類有關的議題，HR 人員責無旁貸！」

2010 SHRM 年會—中華人資協會團員心得分享系列

WE KNOW NEXT

2010 SHRM 年會觀察

作者：朱敏杰／HSBC 滙豐銀行亞太區組織發展 資深經理
CHRMA 中華人力資源管理協會 理事

距離上一次、也是第一次參與 SHRM 年會，轉眼已有九年的時間，相較起在國內較為人所熟知、花樣百出的 ASTD 年會，這人資界的年度嘉年華，筆者還一直存在著中規中矩、一板一眼的印象。然而從開幕式的第一秒鐘開始則完全改觀，馬上可以看出這個協會在強調人資轉型、重塑價值與定位的決心。

WE KNOW NEXT

這是在此次年會中不斷被提及、SHRM 全新的品牌定位，它不單是一個宣傳口號，也是值得 HR 從業人員追尋的方向—成為組織內部的 C|Suite、外部的政策制定者、與思想領袖（Thought Leader）在洞悉並掌握未來趨勢與轉變的最佳資源。而在年會議程的鋪排上，也可以明顯嗅出 SHRM 往這個方向趨近的作法。例如 Keynote Speaker 的人選，繼去年的模範 CEO Jack Welch 之後，今年祭出的是美

國前總統 Al Gore，他以「史上最有趣也最挑戰的時候」，來描述當前 HR 所面對的環境，強調 Diversity、Continuing Education、Personal Development 與 Digital Revolution 對人資專業人員的影響。

根據筆者在現場的參與及觀察，有三項趨勢及相關議題在本次年會中獲得極大的迴響與討論：

- 後金融海嘯時代，HR 在重建組織秩序與價值所扮演的角色。
- 多樣性與包容管理（Diversity & Inclusion）與組織認同感、菁英管理、變革領導間的交互關係。
- HR 組織的轉型與重新定位。

這些重要的議題，即將在八、九月，透過代表團成員與人資協會的朋友一同分享，期待屆時與大家在活動中見面！

► 聖地牙哥港

2010 SHRM 年會—中華人資協會團員心得分享系列

邁向綠化的職場管理

作者：吳紹銘／ETS 台灣區代表 忠欣公司業務副總經理



前言：什麼是綠化議題？

這一場「The New HR Imperative : Going Green in the Workplace」是由 Valerie M. Grubb 女士的演講，她是一位具有機械工程和 MBA 的學位的資深企業顧問，目前她的公司（Val Grubb & Associates, Ltd.）位於紐約已有 10 年以上的企業訓練與顧問的經驗，客戶群包括從勞斯萊斯到 NBC 環球等世界級公司。

這個講題主要闡述人資管理迫切的新課題：「邁向綠化的職場管理」議題及其策略。首先定義：何謂「綠化議題」？主要是指當代的重大環境議題，包括氣候變遷、能源、水資源、空污、廢棄物處理……等等。她特別指出全球暖化為排名第一的議題，而關於全球暖化的原因的各種辯論也已有定論，科學家承認人類的各類排放物質佔有 90% 以上的禍因，而人類的行為中導致溫室效應的，依次為以下 8 種主要排放源類別：

- | | |
|---------|----------|
| 1. 發電廠 | 5. 石化 |
| 2. 工業生產 | 6. 建築 |
| 3. 交通 | 7. 生質燃燒 |
| 4. 農業 | 8. 廢棄物處理 |

由這些類別排放原因來看，企業的行為當然佔了非常大的比例，企業應面對這個事實而負起部份責任。

企業為何重視綠化？

演講中提到企業要重現綠化環保的兩大因素：

1. 各國政府環保法規的日趨嚴謹
2. 綠化對企業的正面好處

關於第一點因素，以最近台灣中科案例，某網路媒體報導：「園區開發受阻，衝擊招商與衝擊投資信心，中科管理局表示，收到判決書後，將提出抗告」，又提到某企業在中科三、四期高達六千億元的投資可能叫停，所涉及巨大的先期損失與商機損失難以估計。姑不論法院與經濟部之間的不一致，本質上都是政府的環保法規對企業帶來的衝擊，所以企業對綠化人才及研究課題應會愈來愈重視，這也是人資的大課題。

至於第二點因素，她則舉例提出了以下六項綠色企業好處：

1. 可引進並留住優秀人才
2. 增加專業的生產力
3. 降低成本，增加利潤
4. 使客戶滿意
5. 正面品牌形象
6. 降低風險

綠化職位及綠化留才策略

其中，在第一項「引進並留住優秀人才」部分，Grubb 女士提到美國的聯邦政府將資助企業在每 10 個員工中，增加一個「綠化職位」，這是政府對企業釋出的誘因，其他還有許多員工的心理因素。

留住優秀人才才能增加專業的生產力的基本論述為「快樂的員工等於高生產力的員工」，而綠色與員工的快樂關連性愈來愈顯著，會中提出問卷調查的統計數字（美國的）如下：24% 員工增加工作滿意度，73% 的員工認為綠色是重要的，61% 的人資專業人員認為綠色是重要的。

20 種無 / 低成本 office 綠化策略

她也列舉了 20 種無成本或低成本的辦公室綠化策略供參考，這些策略都能快速而簡單地實踐，我覺得台灣的企業在這些部份也都能施行，甚至許多企業都已經採取了部份行動，有些目前只適合美國的社會環境，如：「租用油電複合車」，所以各地都應能發展出在地化的這類策略。

- 垃圾分類與回收
- 廚餘分類與回收
- 紙類：回收紙的使用

- 電池回收
- 使用與提倡回使用收品的
- 墨水與碳粉盒的回收予重複使用
- 電器的回收
- 省水技術的應用
- 辦公室的排毒（使用無毒產品）
- 減少飛航的旅行
- 租用油電複合車
- 自動關閉電源
- 自動關閉電燈
- 減少空調耗用能源
- 辦公室綠色植栽
- 員工的志工服務
- 辦公室的空間的空調節能
- 碳補償
- 綠色的捐贈



HR 實踐綠化策略之六步驟

人資如何推動可持續執行的綠色策略，根據她的經驗提出了 6 個實踐的步驟：

- Step 1.** 初步說服經營層
- Step 2.** 發展綠色執行團隊
- Step 3.** 挑選綠色的機會
- Step 4.** 完成綠色成本分析
- Step 5.** 徹底說服經營層
- Step 6.** 溝通綠色策略與行動的訊息

HR 溝通綠化策略與行動信息

無庸置疑前五大步驟是提出綠化專案計畫的基本的步驟，第六項步驟溝通綠化策略與行動訊息的部份則是人資特有的專業步驟，它至少應包含以下項目：

- 1. 設計綠化訊息
- 2. 將綠化訊息融入職位的敘述
- 3. 將綠化訊息置入網站（公關）
- 4. 與員工溝通
- 5. 與經銷商、供應商和客戶的溝通

結論：人資的獨特綠色機會

在這場演講之前，我一開始也懷疑人資和環保能有什麼關聯呢？經過演講與會場中的熱烈討論，一個重要的結論就是：人資專業具有非常獨特的機會幫助企業邁向綠化，這是其他部門或專業所無法完成的，企業邁向綠化也將拯救地球，如此地球才能照顧賴地球以維生的人們。🌱



* 編註：本篇圖片取材自 Val Grubb & Associates, Ltd. 之 2010 SHRM 年會簡報。

2010 SHRM 年會—中華人資協會團員心得分享系列

回味一生的 SHRM 饗宴 三天三夜說不完

作者：游立婷／三陽工業股份有限公司 專案推進管理師

我從喬治華盛頓大學（George Washington University）畢業離開美國將近三年了，若以上次我踏上加州的土地計算，則已經是十七年前的事情了，沒想到因為參加中華人資協會（CHRMA）SHRM 年會參訪團的機緣，而重返陽光的美國西岸。

6月25日晚間11點多，我們從桃園機場搭乘長榮航空，直飛洛杉磯。接下來有四天的時間，我們將會在洛城之南聖地牙哥的會議中心參加一場全球最大的人力資源管理盛會—SHRM 年會。

如何分享這次的SHRM年會經驗呢？由於我的感受實在太豐富了，真的要說可能需要三天三夜，容我採5W1H的分析工具報告吧。

What?

SHRM 是 Society for Human Resource Management 的縮寫，創立於 1948 年，辦公室位於維吉尼亞州 Virginia 的 Alexandria 小鎮（離華府市中心大約半小時），它是世界上最大的人力資源管理協會組織，而他每年在美國各地舉辦的 SHRM Annual Conference 年會／大會，同時間也有學生大會一起舉辦，都會吸引上萬名人力資源工作者或是對人力資源議題有興趣的專業人士參加。



▲ 游立婷對於這次參與 SHRM 年會的感受十分豐富。

專門負責國際業務的 Rosaura 小姐表示 SHRM 為了要舉辦這個為期四天的年會，動用了 100 名的人員，並且全部人在會議報到日開始前三天就全部進駐會議中心，進行場地的佈置與安排。可見得要舉辦一場大型的會議要動員到多少人力與時間，光是這會期的人力資源配置與管理就是一個人力資源管理的挑戰了。

Where?

2010 年的 SHRM 年會就在美國加州的聖地牙哥 San Diego 舉行。聖地牙哥是這個州離墨西哥最近的城市，因為歷史以及地理的因素，導致許多生活的面向都是濃濃的墨西哥風情。就像是洛杉磯的西班牙文意思其實是天使之城一樣，

而聖地牙哥則是以天主教封聖的狄亞哥教士來命名的。聖地牙哥有個非常有名的海灘 La Jolla 拉荷亞，在西班牙文就是「珠寶」的意思。

吃的東西除了世界各國的料理外，很常見到的就是墨西哥料理：例如 Burrito 是墨西哥捲餅啦！我們抵達聖地牙哥的第一天，晚餐就在老城的一間小餐館吃 Burrito 跟 Taco 墨西哥風味食物。

When?

6月26日（星期六）就已經開放大家進行報到手續，可以領取你這幾天在 SHRM 年會的「書包」跟名牌（Badge）還有 Tuesday Night Show 價值 80 美金的入場券一張，同時星期六也是書店人潮最稀少的時候，因此我們在團長的安排下，抵達聖地牙哥之後的第一站就是先到會議中心去報到、熟悉場地還有逛逛 SHRM Store 書店。

服務於 TOEIC 測驗的團長 Joe 說，會議開始的前一天就要把想買的書先買好，我事後覺得他真的是英明睿智，因為最後一天我想要買大師 Marcus Buckingham 的書的時候，早就被其他人掃貨掃光了。

嚴格說來，會議時間是 6 月 27 日（星期天）下午的開幕式到 6 月 30 日（星期三）中午過後。6 月 28 日及 6 月 29 日的會議每天都是從早上 7 點就開始，一直到下午 5 點 15 分結束一天的會議，每天平均會參加五場次。在台灣平常還未起床的時間，就參加人山人海的學習活動，享受蓬勃朝氣，真是人生難得的體驗，假如我在台灣企業也安排黎明時的研習時程，不知道會不會挨罵？

Who?

今年參加年會的人超過一萬一千人，而其中根據統計，有來自超過 70 個國家的 800 位國際人士參與。



跟我一起旅行到聖地牙哥的加上我一共有 10 位。有兩位是以學生身分參加這場盛會，其餘與會者大部分都有十年以上的工作經驗。團員的職務大部分都是人力資源專業管理師，但是也有做專案管理的、負責公司營運的、負責業務的。年齡從 20 歲到 60 歲都有。這樣多元且新奇的組成也代表著這次團員的活力、與眾不同，大家觀察事情的角度不同，也會有新的火花產生。

我在大學念的是外交，碩士是在美國華府念國際事務，主修國際法與國際組織，而回台灣工作後，誤打誤撞進入人力資源的世界，至今已經兩年了，我還算個新手。這整團團員裡面最沒有人力資源背景與工作經驗的就屬我了！大家都是 A 咖的 HR 高手，不但實戰經驗豐富，也有高超的人資技能與商學知識，不過每個人都非常地隨和、沒有架子，樂於與他人分享工作與人生的心得，在大會中遇到的李瑞華老師，是台灣 HR 界教父級人物，來自世界各地的 HR 講師巨星、專家也都活潑風趣、口角春風，果然，愈是大師愈謙和，半瓶醋反而響噹噹，在這趟旅途中，我覺得很開心可以與許多良師益友同行，一同享受 SHRM 年會的知識盛宴，也從這群優秀的團員及國際級的 HR 才子佳人身上學到很多。

Why?

我進入公司工作已經兩年又三個多月了，而其中我有兩年的時間做的工作是與人力資源管理相關的，企業文化強化以及企業內部刊物編輯與出版都是我的職責，另外我也負責了兩年的約聘人員的薪資作業。

雖然自己在人力資源的業務不少，但是我是念外交出身的，沒有什麼商學背景可言，為了探索人力資源的世界，與了解自己是不是真的要繼續往人力資源的路走下去，2009 年的秋天我參加了中華人力資源管理協會（CHRMA）舉辦的基



2010 年的 SHRM 年會就在美國加州的聖地牙哥 San Diego 舉行。

礎人力資源管理師認證班，學習更多人力資源的知識。2010年，又從 CHRMA 網站得知提供機票贊助參訪 SHRM 年會的甄選活動，SHRM 年會是一個極佳的意見交流與認識其他人力資源工作者的場合，我們不僅可聽到美國前副總統 Al Gore 等人的演講，也會遇到在美國或是其他國家工作的前輩，光是跟他們討論人力資源的議題，就是一個大開眼界的絕佳機會。因此我就決定要參加中華人力資源管理協會的機票贊助甄選，爭取參加 SHRM 年會的機會。

雖然現在已經調到新的單位，負責的業務已經從人力資源變成專案管理以及專案業務推進，可是我發現每一個工作、每一個專案還是跟人力資源脫不了關係。專案辦公室也有人力資源管理的議題，每一個專案也有人員的問題，如何把每個人的潛能發揮到最大，最快時間內達成最好的專案效果，是專案裡面很重要的一環。我的辦公室現在正在招募印度籍以及東南亞籍的專案人員，我們也面臨到國際人力資源管理的問題，如何對國際人才進行招募並且進一步留才，如何管理一個逐步國際化的公司，成了公司一個相當重要的議題，也是這次 SHRM Global Lounge 全球圓桌會議午餐會的熱門議題，有幸與來自這些區域的各國專家交流，確實收到集思廣益的功效。

我感受了無所不在的 HRM 領域，不論到了哪一國，哪一個機構，哪一個職位，你會發現到處都需要人力資源管理，因為人是無所不在的！如

何管理人都是一個重要的知識。哪裡有人，那裡就需要人力資源管理。



參加甄選的條件除了要是中華人力資源協會的會員，還要提出一份 SHRM 年會的個人學習分享計畫。基本的門檻是申請人必須有 TOEIC 多益測驗 750 分以上的英文能力，以確保獲選者能前往 SHRM 取經並回國分享。

在我的公司工作的好處之一就是員工福利多，福利或是說義務之一就是英文能力的要求，因為公司的職等體系是有配套的語言能力要求的，大多數事業群的員工是要求英文能力，汽車廠則是要求韓語能力，而英文能力的部分就是要求具備 TOEIC 多益測驗的成績，公司為了鼓勵同仁去參加 TOEIC 考試，因此只要同仁的 TOEIC 成績有達到公司的要求，公司會全額補助考試費用。而我考了 TOEIC 990 分，讓我取得了參加面試的機會。

甄選第二階段，我從新竹縣搭公司的交通車趕到會場面試，雖然我不認為我的學習分享計畫很完善，而且我不是人資相關學系畢業的，最近也轉換到專案管理單位工作，不過也許是我的創意或是我流暢的英文簡報，也或者是因為我這種門外漢的勇氣，讓我得以取得 LCCI 英國倫敦商會考試局的機票贊助。

More What?

再回到 SHRM 年會的現場，6 月 27 日下午舉行開幕儀式，我們抵達會議中心後，還有點時間，所以大家在「國際人的家」Global Networking Lounge 吃餅乾、喝點咖啡、提提神。

為什麼我要叫這個 Global Lounge「國際人的家」呢？因為第一天去報到的時候，團長 Joe 就特地帶我們來這裡認識 Rosaura 小姐，他當時就說這個休息室是一個隨時歡迎國際與會者來休息、來交朋友的空間，「把這裡當成自己的家！」我們也真的把這裡當成休息還有會合的地方，在偌大的會議中心裡面，我們走累了或是走散了，總是可以回到這裡。

這也要講到為什麼這個會議會顯得那樣龐雜、多元，除了會議中心佔地廣闊之外，就是因為除了是超大型演唱會般的 General Session 之外，每一個時段都同時有好幾個場次、有好幾個不同的議題在進行著，讓人東奔西走、眼花撩亂、人聲鼎沸，難怪會「選課」選到頭大，上課上到無力呢！

開幕式暨大演講 (Opening General Session) 則是由一群舞蹈細胞很好的工作人員的表演開始，今年的開幕歌曲是黑眼豆豆的 I Gotta

Feeling，這首歌非常適合激勵人心，讓全場原本排排坐的人資都動了起來！「我們向宇宙下訂單，今年的年會將會是個非常成功的會議！」首場大演講是由史蒂夫·富比士 (Steve Forbes) 來進行演講，他強調在金融海嘯過後人力資源管理將持續扮演著企業的策略夥伴，尤其是美國即將要進行醫療改革，人資工作者將扮演異常重要的角色。

接下來的四天都是非常的忙碌，由於我對國際人力資源與國際團隊工作較有興趣，所以我所選擇的場次大部分都與國際人力資源有關係。我學到了人資組織在不同模式的國際企業中不同的組成狀況，以及母子公司的人資功能與職能的分配。前美國副總統暨諾貝爾獎得主 Al Gore 先生則是談永續發展與人力資源的相關性。我也從一個半義大利、半個日本血統的巴西人聽到國際化大公司的國際人資招募與人才發展系統。也學到跨文化的溝通要建立在跨文化的了解上面。要先了解別人的文化，接受這個差異性，才能做好跨文化的溝通。也看看迪士尼是如何激發員工的創意、鼓勵員工的。我也從大會邀請的高階經理人那裡學到企業如何轉化自己的組織，以度過金融海嘯，甚至做得比以前好。德意志銀行全球人資長講 DB 的人力資源單位如何透過業務的合併以及效率的改善，使自己的附加價值提升。他說：「要作人力資源管理人之前，你必須先了解商業的語言。」但是商業策略跟人資策略應該是同一件事，因為他們都是「人的策略」(People

Strategy)。做人資的工作，很重要的就是溝通，我也學到要如何透過各種溝通管道，有效地傳遞訊息。當然，台灣企業現在也在印度、中國、東南亞大力發展經濟與貿易，一個印度教授跟我們分享在印度經商的整體環境與文化背景，告訴國際人資在印度會面對的問題。泰國來的博士則是分享他的調查與分析，發現面對不同世代的工作者需要不同的吸引人才、留才措施，但是面對不同國家的年輕人，發現能夠吸引中國、印度、泰國的年輕人的因素居然是一樣的！令我覺得很訝異新奇。每天的會議就在這種新奇體驗中度過了。

每天的會議結束後，活動也是滿檔喔！首先有 SHRM 幫國際人安排的國際晚會，還搭配世足賽，晚會最後還有摸彩，獎品是世界足球賽的球衣。接著，據說是 SHRM 的傳統，年會的星期二的晚上都會舉行 Tuesday Night Show，邀請歌手來開演唱會，而今年來表演的樂團是七十年代有名的團體 Hall and Oates，他們的搖滾曲風，讓全場的人資工作者 high 到不行，平常每個人都有點嚴謹，但是一聽到音樂每個人都往前衝，在「搖滾區」隨著音樂搖擺身體。另外，承蒙 ETS 美國總部的與會人員招待晚宴，兩岸及美國的 HR 人員也有機會一同聚餐交流。

6 月 30 日的閉幕式則是由演講功力超強的 Marcus Buckingham（《發現我的天才》一書的作者）來替今年度的 SHRM 年會劃下一個

激勵人心的句點。他說分享了個人怎麼樣把自己的優勢發揮到極大，也表示人力資源工作者就是要將這個方法應用到組織上，讓組織的績效更上一層樓。在聽完哈佛大學商學院的 Michael Beer 博士分享如何創造高績效的組織後，基本上我們就聽完所有場次，四天快樂又充實的會議落幕了，回程中我們參訪了二戰的航空母艦中途島號及 La Jolla 海邊的小海豹及鯨魚戲水，抒解了高壓力的 SHRM 智性衝擊。

回味一生的 SHRM 饗宴

我們利用最後的一天在洛杉磯參訪了充滿古希臘羅馬美學瑰寶的蓋蒂博物館、現代美國電影藝術發展聖地好萊塢及頒發奧斯卡金像獎的柯達大戲院、中國大戲院，體會了美國文化創新的地靈人傑的現場情境。午夜登機前，在人潮洶湧的 LA 機場找了個小角落幫行李做「重新排列組合」，神奇的事情發生了，所有的東西都塞得進去行李箱呢！歸心似箭，十三個小時過後，不知不覺已跨越太平洋，場景又拉回桃園機場，上午七點的機場航廈一杯熱咖啡把我的 SHRM 大夢叫醒，我感覺很不真實，短短的七天就這樣結束了，在心上留下了很深的印記，跟著 CHRM 團員一起展開的瘋狂學習之旅，我想是我一生都會回味的饗宴。✎

從波士頓 2010 TESOL 年會 談英語文教學的未來

《本文經授權轉載自 *English Career* 第 33 期》

作者：陳英輝 / 中國科技大學通識中心主任、
台灣專業英語文學會理事長

緣起

1967 年美國一群專門教外國人英語的老師，有感於英語文教學越來越普及、專業，教師成員越來越多，教學問題也越來越複雜，迫切需要成立一個組織，建置教學與研究平台，協助解決相關的問題，因而成立了 TESOL (Teachers of English for Speakers of Other Language)，並於當年在紐約舉行第一屆 TESOL 大會。TESOL 對英語文教學的發展與影響，隨著世界各地分支機構的成立，有目共睹。44 年後的今天，TESOL 但擁有 11,500 名會員，各地分支機構超過 100 個，成員 42,000 人；換句話說，TESOL 已經為全球超過五萬人的英語文教育服務業建立起規模龐大的英語教學社群網絡，將全球的英語文教師緊密連結在一起。每年一度的大會見證了 TESOL 的影響力。

TESOL 的過去、現在與未來

2016 年將是 TESOL 成立 50 周年，TESOL Boston 年會今年特別邀請 Andy Curtis, Kathi Bailey 和 David Nunan 三位學者共同主持「TESOL 的過去、現在與未來」，以永續經營英語文教育的精神和角度回顧過去、立足現在、放眼未來，帶給聽眾一場充滿溫馨、創意的 TESOL 發展三部曲。



Howard Gardner 提出 「決勝未來的五種心智能力」

今年 TESOL 大會第一場主題演講人，由哈佛大學的國際知名學者 Howard Gardner 博士擔任。Gardner 在認知科學與教育學領域聲望卓著、見解獨到，曾於 1983 年提出「多元智能理論」(multiple intelligences)，影響整個教育界極為深遠。在今年大會中，他以 2009 年出版的專書《決勝未來的五種能力》(Five Minds for the Future) 為本，提出人類在 21 世紀必須面對的四大主要課題：全球化 (globalization)、數位革命 (digital revolution)、生技革命 (biological revolution) 以及終身學習 (life-long learning)。為了因應急遽變動的社會，迎接未來的挑戰，個人必須培養五種心智能力 (five minds) — 專業心智力 (the disciplinary mind)、統合心智力 (the synthesizing mind)、創造心智力 (the creating mind)、

作者簡介 陳英輝

現任：中國科技大學通識中心主任、台灣專業英語文學會理事長

學歷：台大外文研究所碩士、美國馬里蘭大學（University of Maryland）英美文學博士

經歷：國立中山大學外文系所、高雄第一科技大學應用外語學院院長、國立高雄大學西洋語文學系系主任、輔英科技大學人文與管理學院院長

專長：英美文學、英國小說、文化研究專業寫作

尊重心智力（the respectful mind）和倫理心智力（the ethical mind），方能立足於全球化的環境。

1. 專業心智力：

學習者應至少掌握一種專業的思維方式與明確的認知模式，此種模式具有特定的學科領域、技能或專業。舉例而言，學習英國文學的人同時也應接受英國文學思維方式及認知模式的專業訓練。

2. 整合心智力：

在跨領域的時代，單一學門已經無法解決新問題，應付新世紀的需求。學習者應整合各方資訊和不同專業領域的見解，透過理解、批判和內化過程，歸結出屬於自己的想法，並且能夠將整合的成果恰當地與他人溝通和分享。

3. 創造心智力：

創造是指能夠發現新問題、觀察新現象，並能釐清其中的脈絡，從中得到新的體會，了解問題所在，以迎向新的境界或新的挑戰。舉例來說：國內外產業不斷出現新企業家，引導風潮開創新的產業典範，結合軟硬體發明、發揮文化創意、引導消費者邁入前所未有的境界，例如蘋果電腦的 Steve Jobs、阿凡達的導演 James Cameron 等，都具有高度的創造心智能力。

4. 尊重心智力：

21 世紀強調多元化社會的概念，現代人不能只侷限於自己所屬的領域，必須具備迎接多元化生活的能力。在多元的社會中，必須能察覺到其他個體之間不同的文化背景，以及族群、性別之間的差異，進而養成尊重、包容他人的跨文化尊重心智力，是建構多元文化社會的重要支柱。

5. 倫理心智力：

相較於「尊重心智力」，倫理心智力層次更高，更為抽象。此種心智力更能深入覺知人的工作本質，包含職場倫理及社會公民責任。在職場上，最高層次的工作倫理即為地球公民應盡的社會責任。Gardner 認為此項心智能力的需求程度比「尊重心智力」高，更是當前人類社會必須重新強調並加以實踐的價值觀。

Gardner 教授認為這五種心智能力是現代國民必備的素質，以因應未來的各種挑戰，與他最先提出的八大多元智能論述可謂一脈相傳，當可作為英語教學位未來的努力方向。

大腦進化論與語言教學的發展

大會另一位主題演講人—塔夫茲大學（Tufts University）Maryanne Wolf 博士—是一位

* 參考資料：

1. 瑪莉安·沃夫 (Maryanne Wolf)。(2007)。
《普魯斯特與烏賊》(Proust and the Squid)。
王惟芬、楊仕音譯。台北：商週出版。
2. 霍華德·嘉納 (Howard Gardner)。(2007)。
《決勝未來的五種能力》(Five Minds for the
Future)。
陳正芬譯。台北：聯經出版公司。

活力充沛、立論精闢的學者，她以「進化的閱讀腦對認知、語言發展和教學的意涵 (“The Implication of the Evolving Reading Brain for Cognitive and Linguistic Development and Our Teaching”)」為題，探討現代腦神經科學、腦部造影技術以及生物科技革命 (the biological revolution) 等科技的發明對教育的影響，闡述她在名著《普魯斯特與烏賊》(Proust and the Squid) 一書中所欲傳達的概念—閱讀腦 (the reading brain)。

閱讀力是 21 世紀最重要的能力

Maryanne Wolf 教授是閱讀障礙 (dyslexia) 及認知心理學的專家，她以普魯斯特 (Proust -20 世紀法國大文豪) 與烏賊 (the Squid) 的角度切入，將文化社會學派及生物學派對大腦的看法融整，透過腦的結構來探討腦與閱讀的關係，闡述大腦如何在人類不同的演化階段及不同的書寫形式中學會閱讀，又如何影響我們在閱讀、說話及思考方面的模式。她再三強調的論點是：「說話是與生俱來的能力，小孩子出生後自然就會學習如何說話，但是閱讀能力是後天培養的，是一種習慣。小孩子不養成閱讀的習慣，長大成為文盲的機率會提高。同時，閱讀絕對是 21 世紀最重要的能力之一，因為人只有透過閱讀才能保存並傳承原有的文化。」

閱讀的意義不只是在讀 也是開發大腦的鑰匙

教師對於腦神經科學要有一定的認知，要清楚知道大腦是如何運作的。大腦所以能夠閱讀及學習新的東西，主要是具有活動力 (dynamic)，能夠在腦部原本的構造及迴路之間不斷建立新的連結，就像我們在學習中文時，閱讀一啟動，我們腦部的海馬迴就會產生聯結，形塑「中文閱讀腦」的迴路。在剛開始接觸英文時，因為大腦先前並沒有英文迴路，所以必須重新建立「英文閱讀腦」迴路。換句話說，當我們閱讀進展到一定程度時，腦部不論是在生理層面或心智層面，都已產生了永久的變化與進化，我們可以說閱讀是開發大腦的鑰匙，大腦因閱讀而進化。我們的閱讀行為造就了我們本身 (We are what we read)。

結論：台灣決策者應未雨綢繆 規劃語言教育的新典範

Howard Gardner 和 Maryanne Wolf 兩位學者的專業及洞見，傳達了未來十年英語文教學的趨勢。我們可以預見在不久的將來，新的英語文教學模式，新的典範將因運而生。台灣的教育決策及教育學者，特別是英語文教育專家，應藉由腦神經科學的新視野，及早未雨綢繆，重新規劃未來的英語文教育目標及教學策略，為培育下一代國民的英語文溝通力而努力。N

99年度會議展覽專業人員 進階認證考試

舉辦目的

提升會議展覽業服務人員之專業性與產業人力素質，建立專業認證制度及推展人才培訓機制，以確保會展專業人才之品質，提升其競爭力，特舉辦會議展覽產業專業人員認證進階考試

報名資格

本項考試分為「進階會議」及「進階展覽」兩類，分開報考。

- ◎ 具備英文TOEIC分數 650分以上，始具報考資格（請繳交97年8月4日以後99年8月16日起前之TOEIC成績單，未有TOEIC分數者，請及早報考）
- ◎ 會展相關工作：須具備以下條件之一
 1. 取得初階證書後，會展相關專職工作經驗滿9個月或取得初階證書之後所受訓60小時以上
 2. 大學以上畢業，2年以上會展相關專職工作經驗（須提供工作經驗證明）

工作經驗（須提供工作經驗證明）

採正面表列方式，包括：曾任職於會展及觀光行政單位、會展及觀光公協會、會展顧問、會場佈置及設計、會展解說、同步口譯、翻譯、公關行銷、會議場地管理、展覽場地管理、活動場地管理、學校(會展、觀光、餐旅、休閒相關科系)、旅館、飯店管理、展品運輸管理、旅遊服務、導遊、領隊、新聞媒體及其他與會展相關之工作等。



報名期間

99年8月4日至99年8月16日，應考人請於前述時間內逕行至網站
（搜尋 <http://mice.iti.org.tw> 「會展認證考試網頁」報名）



測驗日期與地點

日期：99年9月11日(星期六13:00至18:30)

測驗地點：暫定為台北國際會議中心(台北市信義路5段1號) (以准考證上所列之應考場所為準)

報名費用

每類別每位新台幣1,000元

測驗科目

本項考試分為「進階會議」及「進階展覽」兩類，分開考試，科目不同，考試時段不同，每科60分鐘

◎進階會議類：包括「會議英語」及「會議規劃策略」2科。

1. 會議英語：含閱讀測驗、翻譯等，佔總分30%
2. 會議規劃策略：含會議行銷與規劃實務及會議活動管理實務等，佔總分70%

◎進階展覽類：包括「展覽英語」及「展覽規劃策略」2科。

1. 展覽英語：含閱讀測驗、翻譯等，佔總分30%
2. 展覽規劃策略：含展覽行銷與規劃實務及展覽活動管理實務等，佔總分70%



報名電話 (03)571-2571 分機310林小姐

英語及多元語言能力對國際企業的影響

國際英語文教育研究基金會

針對 1000 家國際企業所做的調查報告摘要

《本文經授權轉載自 *English Career* 第 33 期》

譯者：邱作麟、甯耀南
審稿：TIRF

【概論】

國際英語文教育研究基金會（TIRF: The International Research Foundation for English Language）正在撰寫一系列的報告，內容在探討全球英語文教育的政策及實務上懸而未決的關鍵問題。在推動個人與社群語言權（Language Right）的同時，TIRF 也想深入了解，就那些非以英語為母語者（Non-Native Speakers）或以英語為第二語言（Second Language Speakers）的個人而言，其英語程度對其接觸及參與全球經濟活動的能力有何影響？此研究的主要目的為描述及評估英語當前及未來的角色。

第一份報告「英語及多元語言能力對國際企業的影響」探討了國際企業如何定義及評估其對員工語言能力的要求（包括但不限定於英語的溝通能力），以及國際企業如何促進與評量其員工語言能力的發展。

研究問題

- ◆ 國際企業對員工語言能力有哪些要求？
- ◆ 這些要求有哪些經濟上的目的與效益？



- ◆ 國際企業如何評量員工是否達到其對語言能力的要求？
- ◆ 國際企業做了哪些措施來因應所面對的語言挑戰？
- ◆ 員工的語言能力對於個人、企業、及整體經濟有何影響？

TIRF 在此份報告中針對上列問題提供了一些答案，該報告的內容包含了一份正式的文獻探討及一些問卷調查與訪談的結果。文獻探討主要是針對英語與多元語言能力在國際企業中所扮演的角色。問卷調查與訪談的樣本數量雖小，但卻是有目的地取樣了特定的國際企業或與其相關的語言測試機構。本研究的目的是在於掌握英語與多元語言能力在國際企業的招募、訓練、升遷、外派與其他人員或人才發展實務等相關決策中所扮演的角色。

TIRF 欲深入了解個人的語言能力對其接觸及參與全球經濟活動的能力。

研究說明

本研究的受訪企業皆是經由研究小組與 TIRF 信託管理委員會的討論而決定。研究小組與 TIRF 信託管理委員會在各自專業領域的人脈也被用來辨識聯繫窗口、接洽、執行問卷調查，及／或採用電子電話通訊、或是在必要時採用後續的面對面訪談。這些受訪的企業所代表的產業領域包括：能源、出版、專業服務、先進製造、資訊科技、財務金融、娛樂、電信、與生技製造。

【研究結論】

這一份 TIRF 初步研究報告的結果證實了一項普遍持有的信念：

多元的語言能力，特別是精通英語（以英語為第二語言或外語），對全球的經濟、對雇主及個人都有很大的影響。確實，語言對於商業效能的影響是可以估算的。

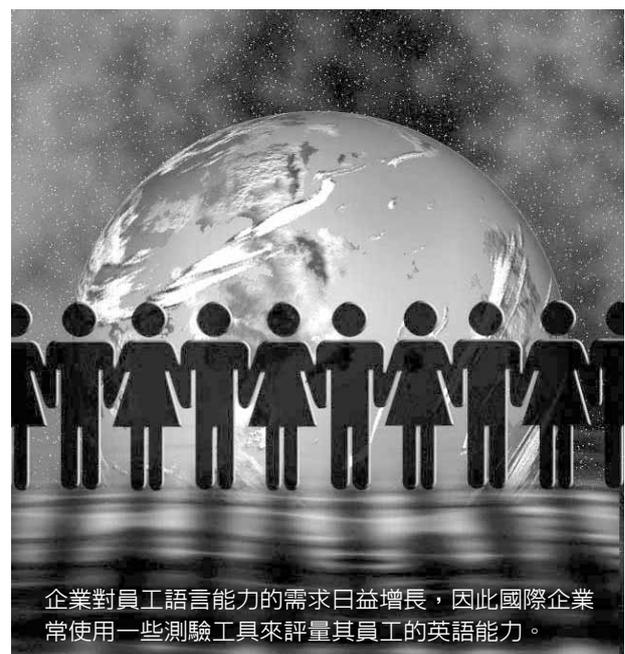
為了達成有效的溝通，國際企業的員工需擁有多國語言的技能。儘管語言能力無疑地對於企業及個人、地方及全球的經濟都無比的重要，令人驚訝的是，至今仍無正式的實驗與研究去量化其影響力。

語言能力的經濟影響力

文獻及受訪公司的問卷調查資料皆顯示英語與多語技能帶給個人、公司、與整體經濟顯著的利益報酬。TIRF 的研究結果也指出，如果員工語言能力不足，會致使其區域與全球間的溝通失敗或無效率，企業將因此付出巨額代價。本項研究的主題—「英語及多元語言能力對國際企業的影響」—明顯地需要更多且更深入的調查與研究。

國際企業的語言要求

企業對員工語言能力的需求日益增長，因此國際企業常使用一些測驗工具來評量其員工的英語



企業對員工語言能力的需求日益增長，因此國際企業常使用一些測驗工具來評量其員工的英語能力。

能力，然而很多測驗工具的評量內容是很籠統的，與特定的工作職能內容並無相關。企業界大量地投入資源來定義與評估其對語言人才的需求，已事實證明了他們認同語言能力對企業效能的影響力。這也顯示了這些企業正積極地想找出因應語言挑戰的對策。

英語與多語技能對個人、公司與整體經濟都有顯著的經濟效益。

如果沒有一套全面的、全球化的標準來衡量一般及特定職能相關的語言能力，企業將繼續為了定義與評估語言能力而付出龐大的經濟成本。此一成本不僅會影響企業的財政損益平衡，也會影響企業包括鑑定、訓練、測量員工語言能力等相關的機會成本。因此，一套與職能相關、受國際認可、能確實反應多元語言需求的評量標準及評量工具，值得做更進一步的研究，TIRF 也積極地鼓勵在這些領域中進行研究。

國際企業的語言發展方針

儘管現今已有許多既有的測驗工具被用來鑑定、開發，並測量語言的需求與能力，但沒有一套標準是已達到全球共識的，亦沒有一套標準是可以確認什麼是達到這些目的最有效的策略，而目前也沒有足夠的數據可以告訴我們這些策略到底是什麼。

語言能力直接影響到知識的移轉力與企業的效能。

想要執行好的語言制度的公司，被迫必須從一堆各種不同的語言訓練方法、評量工具，與相關服務提供者去尋找。由於員工語言能力所能帶來的經濟效益必須透過成功的策略才能達成，企業及其他相關利益團體的關注為這一個重要的領域帶來了一個關鍵的研究機會。此一研究的基礎日益成長，但仍有許多待完成的工作。一些問題，像是如何進行員工語言能力的訓練、訓練的範圍、程度、持續的時間、與科技的運用等都需做進一步的調查。

研究的意義

本報告雖然不是第一個針對 21 世紀全球化的經營環境中的多語制課題所做的全面性的調查研究，但至少也是較早階段的研究。很明顯地，這是一個需要大量且更進一步研究的主題。

作為下一個階段，TIRF 建議對於下列的問題進行調查與研究：

- ◆ 哪些國際通用語言（如英語及西班牙語）已深入滲透不同的國際企業？語言在全球勞動市場中的角色，又將受到如何的迫切期待？

*註：

欲下載「英語及多元語言能力對國際企業的影響」之報告全文（原文）或更多關於 TIRF 的訊息，請至 TIRF 官方網站 (www.tirfonline.org)

- ◆國際企業對於不同的工作及職位之英語或其他國際通用語言的語言程度要求為何？
- ◆哪些評量工具最適合被企業用來檢測語言能力？
- ◆企業推動與執行員工語言能力發展的最佳方法為何？
- ◆高科技工具的運用對發展語言能力有何潛在的貢獻？
- ◆計算語言能力對於個人與企業的經濟報酬的最佳方法為何？

我們需要研究什麼是對企業及個人最有效的語言策略。

為了達成有效的溝通，國際企業的員工須擁有多國語言技能



【關於 TIRF】

國際英語文教育研究基金會 (TIRF) 在 1988 年六月成立，致力於執行各種研究與發展計畫，旨在尋求更新的知識來改善英語文教育的品質，並且將學術研究的結果應用到實際語言教學問題的解決，進而影響政策的制定。TIRF 信託管理委員會的委員們係以志工服務方式組成，成員來自學術界、出版界、商業界與政府單位。TIRF 募集的資金全部來自於慈善捐款。截至目前為止，TIRF 已資助 37 個研究計畫，其中包括 57 位來自世界各地的研究人員。 

英語在全球快速擴張 將如何影響台灣的英語教學？

How will the rapid global expansion of English influence English language teaching practices in Taiwan?

—「研究證據與英語在全球經濟的角色」會議帶來台灣英語教育的曙光

《本文經授權轉載自 *English Career* 第 33 期》

作者：C. Jeremy Sykes / 國立台灣科技大學 推廣教育中心副教授

譯者：曾齡慧

似乎愈來愈多國家的法律要求國民具備多語能力。歐盟國家期望每位孩童都能流利地說三種語言：母語、國際語言（英語），以及個人文化發展所需的語言。這個多語運動彰顯了人民不應與他們自有文化的語言脫節，但同時也必須學習英語，將其視為一種不同文化間貿易往來的實用語言。要達到多國語言能力的普及，各國都有不同作法。面對這股趨勢，台灣的英語教學界怎麼因應？

「英語在全球的快速擴張，將如何影響台灣的英語教學？」這是我去波士頓參加 2010 年國際 TESOL 年會時，心中所懷抱的疑問。

許多場會議都為我的問題帶來曙光，其中一場尤其照亮台灣的全球地位。這場會議的主題是「研究證據與英語在全球經濟的角色 (Research Evidence and the Global Economic Role of English)」，由 TIRF 國際英語教育研究基金會 (<http://www.tirfonline.org>) 主辦。主講人包括蒙特瑞國際研究學院 (Monterey Institute of International Studies) 的 Kathleen Bailey、倫敦英國文化協會的 Michael Carrier、巴西聖保羅英語文化中心

(Cultura Inglesa of the of Sao Paulo) 的 Lorraine de Matos、及聖塔巴巴拉全球英語暨投資集團 (GlobalEnglish Corporation and The Investment Group) 的 Reece Duca。

國際英語教育研究基金會 (TIRF) 有關英語在全球擴張現象之調查

TIRF (The International Research Foundation for English Language Education) 發起人研究英語在全球的擴張，調查上千家在全球都有生意往來的跨國以及中型企業後，整理出龐大的數據。該場次描述全球性的企業在過去 50 年間，如何設法增進工作效率和生產力。各家企業傾全力引入新的資訊管理系統，使溝通變得更有效率。主講人提到全世界均使用產能管理系統 (Capacity Management Systems) 來管理資訊科技，以增進企業績效，並使用網路化軟體加強全球通訊。以 Cognos ReportNet (CRN) 為例，CRN 是設計、管理無線網路與客製化報告的網路軟體。這個網路軟體報告工具由 IBM 子公司—加拿大渥太華商業智慧 (BI) 及績效管理解決公司 Cognos 研發，在 2003 年 9 月上市。Cognos ReportNet 提供十多種語言介面，並提

作者簡介 Jeremy Sykes

現任：國立台灣科技大學推廣教育中心副教授
 學歷：美國 Harvard University 教育學博士、
 美國 Wesleyan University 英語教學碩士、
 美國中小學教師及 TESOL 受訓認證
 專長：教育行政、教育政策、課程規劃、教學方法論
 實務經驗：黎巴嫩、尼泊爾、台灣等地之國際學生 TESOL 教學經驗；
 20 年高中及大學課程設計經驗；
 30 年美國大專院校及高中教學經驗



供網路服務架構，以供應各個跨國企業的需求，幫助降低業主成本。（Wikipedia, 2010）

由於自由市場的人力已從五年前的 8 億人擴張為現在的 30 億人，也就是地球上一半的人口，全球企業目前面臨的問題是「全球人力網路」。然而卻沒有一個溝通管理工具可以應付這浩瀚的「全球人力網路」中複雜的溝通問題。TIRF 的研究顯示，全世界 1,000 大企業幾乎都以英語為生意的溝通媒介，1996 年 30% 的員工為非英語母語者；2006 年提高到 50%；2010 年更增加到 70%。這些員工通常用很有限的英語溝通。此外，新的國際法律標準使得資金流、儲金及出口方式標準化，幫助中小型國際企業的擴張。全球企業的快速擴張，與員工英語能力有限的「全球人力網路」將導致危機。

TIRF 的創辦人 Reece Duca 提供的一個圖表顯示，在 1950 到 2000 年間，大多數國際企業由各區域當地辦事處組成，只需用到當地語言，英語僅用在供貨與客訴方面。但隨著像 Google 這樣的國際性瀏覽器出現，企業使用基本英語溝通的重要性激增。即便是本土企業，員工也意識到使用基本職場英語的必要性，大眾對英語能力不足的容忍度已經下降。TIRF 對全球企業的調查顯示，91% 的全球企業認為英語非常重要，只有 9% 的企業認為員工現有的英語能力是足夠的！Reece Duca 也表示，「企業期待員工有更好的英語能力。對於具備以下三項關鍵能力的

知識工作者，各地區目前的需求量已大幅成長，未來也將是如此：專業領域知識、困難排除能力、與英語溝通能力。急速擴張的商業戰場上，擁有足夠英語能力員工的企業必然會是全球性的贏家。」

英語在全球擴張現象對全世界政府政策的影響

這個現象對全世界政府政策有何影響呢？似乎愈來愈多國家的法律要求國民具備多語能力。從歐盟的巴塞隆納目標（Barcelona Objective）可以清楚看到，歐盟國家期望每位孩童都能流利地說三種語言：母語、國際語言（英語），以及個人文化發展所需的語言。這個多語運動彰顯了人民不應與他們自有文化的語言脫節，但同時也必須學習英語，將其視為一種不同文化間貿易往來的實用語言。要達到多國語言能力的普及，各國都有不同作法。許多國家規定英語要更早納入國小教育的課程，也有許多國家受到財團的壓力，快速擴展英語教學師資。大學的入學申請項目中，英語能力成為基本要求。許多企業制定大規模的英語訓練計畫，升遷的每個階段也都有對應的英語能力的標準。英國文化協會在世界各國為四十萬名學生提供面對面英語教學，也為兩千五百萬名學生提供線上教學，有些國家更嘗試拓展英國文化協會的服務範圍。

我們可以看到，發生在國際商業中的改變也開始影響台灣政府的教育方針。學童開始學習英語的年齡提早了；部分大學將英語規定為畢業前的必修課程；政府則要求某些部門的公職人員具備一定程度的英語溝通能力。

然而比起南韓或中國，台灣遠沒有成為多語國家的野心。大學入學考英語成績的水準沒有進步，而是比以前下滑。照這樣的情況來看，不出幾年，政府將被迫扮演更積極的角色，提高台灣學生英語溝通能力水平。這可能意味再次審核中小學英語老師的英語能力、重新設計英語課程大綱以及搭配使用的教材、改善師資訓練及教師在職訓練、提高高中畢業及大學入學門檻、提高對公職人員的英語能力要求、並增加大學英語必修學分。

世界各國如何修正語言教學模式？

CLIL 及 LFC 的興起

前方還有更多挑戰在等著我們。David Graddol 在其著作《English Next》中提到世界各國如何修正他們語言教學模式。上兩個世紀以來，領導英語教學的模式有兩種：以英語為外語（English as a Foreign Language, EFL）、以英語為第二語言（English as a Second Language, ESL）。引用 Graddol 的說法，「EFL 傾向學習該外語母國的文化 and 社

會……強調模仿母語者的語言模式。」EFL 教學

法的「學習者定位比較接近外國人，努力爭取目標社群的認同。」EFL 則正好相反，承認英語在該國社會上的角色。Graddol 說，「英語在這些國家是多種語言之一，與特定的領域、功能和社會菁英有關聯。」

隨著英語在全球擴張，新的作法正在生成，學科內涵及語言整合學習（Content and Language Integrated Learning, CLIL）是其中之一。CLIL 在歐洲已經迅速普及，它是一種雙語教學，學科和英語同時教授。Graddol 解釋，CLIL「使用學生正在學習的語言來教授學科；在傳授學科專業內容的同時，也提供必要的語言支持。」另一種作法是把英語當成世界語（English as a Lingua Franca, ELF），這直接指向一個事實：愈來愈多人學習英語是為了能與非英語母語者溝通。透過非英語母語者使用英語的研究，已經慢慢歸納出一種世界語核心（lingua franca core, LFC），Graddol 說它「為教學大綱和評量工具的製作提供指導原則」。Graddol 注意到，「不若傳統的 EFL，EFL 同時注重不同文化間溝通的語用策略。」在 EFL 框架中，學習英語的目標不是將它變成你的母語，而是會說流利的雙語，在口音上保留



母語的特色，同時也能了解其他非英語母語者所說的英語。

這些方式都可以給台灣作為改善英語能力的參考，以更進一步提升全球市場的競爭力。舉例來說，台灣的大學可以用英語作為某些必修課程的主要教學語言，這可能意味學科教授和應用外語教授要共同準備課程。

就長遠來看，放棄 EFL 對國家而言是有好處的，學生不必再有遙不可及的目標，要將英語說得像母語者一樣標準（保證會失敗）。EFL 的目標不是向母語者看齊，而是成為流利的雙語者，保留自己的獨特口音。這將為台灣的英語老師帶來重大改變，他們一直不想與學生作會話和口語練習，因為這樣可能讓學生學到他們有口音的發音。在教室裡自由使用台灣腔的英語，將可讓老師導入更多對話活動，促使學生使用將來在職場或專業領域中需要的溝通導向英語。

台灣必須改變英語教學及修正考試方式

配合這些變動，台灣的英語評量方式也必須徹底改變。目前台灣的高壓型態考試需要大量的背誦以及讀寫技巧。大範圍的研究顯示，台灣的 EFL 教育模式已被證明無法訓練出英語能力足夠的大學畢業生。如同 Graddol 所說，「這種教育模式在實際層面上……確實能夠容許高失敗率

的產生。在某些國家，通過英語考試已經成為一種晉升或畢業的條件，這常會導致學習者累積大量壓力和憤怒，卻無法真正提升英語能力。」為了提升學生的能力與學習動機，歐盟許多國家開始藉由測驗來評量出學生可以做到哪些部分，而不是光看他們無法做到的部分。Graddol 指出，「歐洲『語言文件夾 (language portfolio)』嘗試用非傳統的方式記錄學習者的經驗和成績。歐洲共同語文參考架構 (CEFR) 試圖為所有語言提供一套共通的學習分級系統，並採用「能力 (can do)」的概念，而不是強調做不到的部分。」這表示各級學校和政府機關可以設立標準，要求學生無論在說或寫方面，都能使用外語來完成各項作業。

我帶著「英語在全球快速擴張，將如何影響台灣的英語教學？」的疑問離開台灣，前往波士頓參加 2010 年國際 TESOL 年會。答案尚未明朗，可是我回家的時候，完全相信改變將要發生。改變必須發生，否則台灣將無法在國際競爭。但是，改變會透過何種方式進行？這是個大哉問。台灣會單純地提升高中畢業和大學入學門檻，卻忽略國家 ELF 教育模式的根本瑕疵嗎？或者台灣會修正目前的考試方式，採用更適合亞洲國家的方法？這個方法就是把英文當做世界語，目標是把台灣變成多語國家，使大眾可以在專業科目的學習和工作領域順暢使用台灣腔英語，而不是重複全世界的錯誤，掙扎著一定要說母語者的標準英語。N

決勝未來的五種能力

Five Minds for the Future: An Overview

《本文經授權轉載自 *English Career* 第 33 期》

作者：Howard Gardner

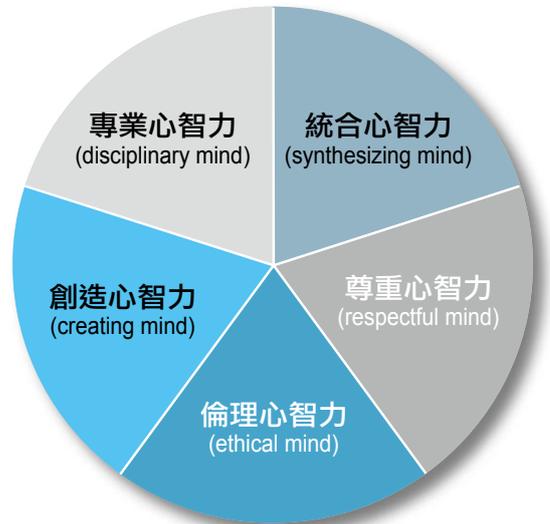
譯者：梁文薰、曾話晴

問題所在

我們無從得知，史前時代的人類從何時開始為以後做準備，或者從何時開始替兒孫輩設想，幫他們為一個跟自己所熟知的現時狀態大不相同的未來世界做準備。但至少我們可以推測，早在耶穌誕生的一千年以前，也就是人類文明的軸心時代（Axial Age），人類已經開始思索年輕人的命運及未來。無論是在正統的學校、非正式的師徒環境、敬拜的處所，或是每個家庭賴以維生的農業、礦業、商業社群中，年輕人的養成都備受關心。

如此高瞻遠矚的想法可能透過許多方式來達成：培養美術及工藝技能、鍛鍊勇氣與領導能力、參與慶典及儀式、為晚年生活做準備，最後是掌握基本的讀寫能力。這些事情牽涉到許多人的參與：父母及其他家庭成員、宗教人物、群眾領袖、學有專精的大師以及心靈導師，還有許多媒介的運用，包括鼓舞人心的歌曲以及歌頌英雄的文學、繪畫、戲劇作品等。

這表示，透過難以預期的方式對未來投以顯著的關心，可能是相當晚近才有的現象。這份注意力，相較於週期式或反烏托邦式的改變形態而言，或許可以算是由啟蒙運動對於持續進步發展所抱持的信念衍生而來。像「未來衝擊」這類的概念，或是「未來學家」這樣的角色，都是近期



才出現的。同樣地，相對於探討個人整體、人類性格或是各種行為，對人類心智直接投以關注所反映出的西方思想，或許可以追溯至希臘時期，爾後透過 17 世紀笛卡兒思潮及康德（Immanuel Kant）的著作持續推展。

然而在第三個千禧年展開之際，我們已經做好調整去面對關於未來的種種考量。看到地球的各個角落都在談論著未來，我可以證明，大眾普遍相信，無論是好是壞，教育都蘊含著力量。從 20 世紀佛洛伊德的潛意識說，到 21 世紀的訊息處理裝置說，我們對於心智的想法的確一直在改變，卻始終都把教育視為一項事業——一項在塑造心智上表現優異的事業。

在本篇文章中，我將個人著作《*Five Minds for the Future*》（2007）中的重點加以摘錄，描繪出我們未來應該培育的心智能力。其中有三項以認知為主的能力：專業心智（disciplinary mind）、統合心智（synthesizing mind）、創造心智（creating mind），搭配兩項人文素養的能力：尊重心智（respectful mind）、倫

理心智 (ethical mind)。對於每一種心智能力，都會指出其主要特色、養成方式、以及養成過程中可能出現的偏差或錯誤。在結論中，則將描述這些心智能力之間相互牽連的關係，並且提出建議，讓大家知道個體應如何整合這些能力，以形塑出具有生產性的人類群體。

觀念釐清

在進入正題以前，我應該先釐清一些事情。首先，我雖然把著眼點放在未來，但我手中並非握有水晶球。如同 Marshall McLuhan 所言，「做預測是很困難的事，特別是預測未來。」要把未來概念化，我把著眼點在大眾普遍認知的幾項趨勢上：科學與科技的力量與日俱增，使我們對其更加依賴；世界在經濟、文化、社會等方面互相連結；背景及志向各不相同的人們持續不斷的流通、融合在一起；還有人類週期性的爆發衝突。我要說明，這五種心智能力並非專門針對未來，早在 50 年，甚至 500 年前，我們就需要有這些能力了，只不過培養這些能力目前對我們來講，可以說是迫在眉睫。

第二件事是關於我的立場及態度。我傾向在做出描述的同時也提出指示，因為我試著說明這五項能力如何運作，而且我相信我們需要培養這些能力。如果我們無法好好掌握這些能力，那麼無論是個人或社會都將無法成長茁壯。尤其是尊重



作者簡介

Howard Gardner

哈佛大學教育研究所霍布斯認知與教育學講座教授 (Hobbs Professor of Cognition and Education)，著有許多心理學、教育及政策相關書籍，近期著作包括 *Five Minds for the Future*、*Changing Minds*、*Good Work*、*The Development and Education of the Mind*。

心智及倫理心智的培養，或許是人類族群存續的關鍵。

第三件事則與教育的範圍有關。我用「教育」這個字，會讓人立刻聯想到學校。當然，對兒童來講，學校已經成為培育其心智能力的主要所在。但如今教育可以在任何地點進行，也可以延續終身；未來可能還是這樣。因此這裡所討論的心智能力，不只有老師要關心，五十歲的主管或經理也要關心。個人除了發展自我的心智能力外，也對其子女、學生、員工負有責任，應該培養他們的心智能力。

最後，身為多元智能理論的提出者，我要做出以下說明，以免大家產生疑惑。站在個別差異研究者的立場，我認為人類在智能上展現出不同的優勢與形貌，比如說，Wystan 在語言方面表現優異，而 Pablo 的空間感很強 (Gardner

2006)。但是從上述廣義的觀點來看，站在一個教育者的立場，我呼籲每個人都應培養五種心智能力，對於個別差異的考量就暫且退居幕後了。

好了，前言已經說得夠多；接下來讓我把這五項心智能力一一介紹出場吧。

專業心智力 (disciplinary mind)

英文的「discipline」這個字具有兩種意涵。從第一種意涵來看，這項心智能力是指在人文科學、手工技藝、專業訓練、或學術研究的範疇中，可以掌握至少一門學問。根據粗估，一個人大約要花十年的時間才能學好一項專業，到達專家或大師的程度。在多數情況下，這樣的能力是透過教導而得來的，可能是經由正式的學校教育，或靠著非正式的學徒制度加上自學來完成。

在過去，也許一個人只要掌握住專業能力，就可以帶著這份成就停下來休息了。但現在不再是如此！專業本身在改變，大環境的狀況在改變，個人掌握專業能力之後的需求也在改變，即便是在成功之後的數十年中，也必須持續自我精進、作育英才。而要持續發展專業知識，惟有靠修鍊——這是「discipline」的第二個含意。也就是說，我們需要透過有紀律、持續不斷的練習，才能在某個專業領域中保持頂尖的水準。

一旦完成基本讀寫能力的訓練，全球教育體制最主要的重責大任就變成一系列學術科目的習得。根據我自己對大學前教育的經驗，我強調四種學科：數學、科學、歷史、以及一個藝術項目。我把學科的主題內容與學科能力區分得很清楚。歷史的學科主題內容在於學習跟過去有關的詳細事實資訊；這類益智問答節目型知識總是非常受歡迎，有時還可以幫你贏錢，但是這種堆砌出來的資訊在本質上卻有別於學科能力。真正得到歷史學科能力的人可以像個歷史學家一樣地思考。修讀歷史的學生知道自己必須處理文字、圖表或其他類型的紀錄，這些紀錄必須要重新建構與解讀。跟科學不同，歷史事件只會發生一次，而且無法精確複製或清楚解讀，歷史學家必須推論出歷史人物的動機。每個世代都必然會改寫歷史，但歷史學家一定要尊重事實，盡可能努力探求每項紀錄的精確性與全面性。其他學科也有著類似的規則與限制。

我們最早是在學校獲得專業心智能力，後來少部分人成為學術上的專才，其他人則掌握了嚴格上講起來不是那麼學術的專業。但只要是工作的人，無論是從事特定專業的人，如律師或工程師，或者是處理人事、行銷、銷售、管理等商業事務的人，都需要掌握**某種思維模式**。這樣的訓練可能發生在正式課堂上，或是工作場合中；可能是直接的，也可能是間接的。經過年復一年的鍛鍊，到最後，大家都會擁有某種程度的能力。



◀ 大環境的狀況在改變，個人掌握專業能力之後的需求也在改變，即便是在成功之後的數十年中，也必須持續自我精進、作育英才。

如今，掌握一種以上的專業是具有高價值的。我們看重那些跨領域、多領域、或超領域的人才，但是這樣的說法必須要名符其實。一個雙語者若不是真的會講超過一種語言，是不會受到重視的。同樣地，一個人必須確實掌握兩種或兩種以上的專業，並且能夠加以整合，多元領域（pluri-disciplinarity，如果你們願意接受這個新詞彙）這種講法在他身上才算成立。

每一種心智能力都會出現偏差的型態。有人把專業心智發展過了頭，無論面對工作上的事或是私人的事，都用同一套原則與方式去處理。我們並不希望用法律的觀點看待每件事，在工作上、在家裡、在臥室，好像所有事情都離不開法律論據與裁決的樣子。也有人曾經擁有過專業能力，但後來沒有保持下去，結果變得虛有其表——徒具專才的架勢，卻欠缺實質上必需的技术與理解。最後，還有一種人被說成是跨領域人才，但充其量可能只是樣樣皆通樣樣鬆罷了。

統合心智力（synthesizing mind）

支持多重領域整合的著名學者諾貝爾物理學獎得主葛爾曼（Murray Gell-Mann），為現今的時代提出一個值得深思的見解。他主張 21 世紀最具價值的心智，將是所謂的統合心智：這種心智能夠在評估廣泛的資料之後，去蕪存菁，判斷何為重要且值得留意的訊息，然後重整這些資訊

方便自己融會貫通，最終也能幫助他人理解。

葛爾曼指出了一個重點。其實根本沒有資訊不足這回事。相反的，在科技與媒體日新月異之下，特別是網際網路的普及化，使我們隨時隨刻有來不及消化的資訊如潮水般不斷洶湧而至。迅速過濾分類，已成了生存的必備條件。能夠為自己有效統合資訊的人將能鶴立雞群；而那些能用自己統合之成果來協助他人理解的人，將是無價的老師、溝通者及領導者。

然而令人不解的是，我自己所屬的心理學門卻未能詳盡解釋統合這個技巧。與半個世紀之前相比，人類對於個人如何學習閱讀及算數，如何掌握歷史、科學、經濟或哲學等學科的基礎概念，已有長足的認識。然而關於人類如何進行統合活動的這個領域，我卻未能找到相當於前列研究的歸納與整理。

但不論如何，我們仍能點出統合過程中的基本要素。首先，統合者必須訂出統合的標的範圍。這個步驟時而有充裕的時間考慮，時而必須即刻決定。

以企業中的情境為例：假若你正擔任執行長的企業打算收購一間新公司，預計購入之公司所處的所處領域看似重要，但是你與你最親信的同事對此領域的認識卻又少得可憐。因此你擬定目標要取得足夠的資訊，好讓自己與董事會能做出明智的決定。時限是兩個月。

第一件要做的事，就是從任何現有已統合的資料下手：資料取到手、徹底唸過後，再進行評估。若是沒有任何可取得的參考資料，就轉向最通曉這個領域的人請教，請他們提供方便你統合的基本資訊。有此初步的進展，你就能判定哪些資訊已足夠，哪些重要的資料還有待蒐集。同時很重要，你必須決定最終統合結果的呈現形式與格式：可能是敘事的文章，口頭的簡報，一系列的情境分析，一組圖表，也或許是條列式的優缺點清單及最後的結論。

真正的統合工作終於要展開了。新的資料都必須在取得後經由調查、評估，爾後進一步探究或是擱置。後取得的資料，要盡可能與初步的統合結果融合；有出入之處，兩者都必須有所調整。當然，不斷反思、持續修正是例行公事。

如此一來，一份原始的統合結果就會在期限之前出爐了。這份初稿還必須通過考驗，由經驗及知識最豐富並且善於建設性批判的一群同仁執行此任務。時間及資源若是允許，最好能重複這個步驟，然而凡事都有見真章的時候，終究要以時限前能做到的最好統合成果為最後判斷依據。

什麼樣的人選最適合領導統合的過程？這個人選想必有他「最主要的」專長，而且不太可能精通每個相關的領域。但是這個人必須對每個相關的學門都有足夠的認識，方能判斷可以信任哪些人或資訊—或者知道有誰能協助判斷。他也

必須對統合成果可能呈現的形式與格式有些概念，同時能夠彈性調整，但在時限逼近時亦能下好離手。統合者要放眼全局，又確保已充分掌握當有的細節，各在其位發揮作用。條件很嚴苛！然而有些人的確生來就具有探照燈智能（searchlight intelligence）—能夠看得廣又能掌握即時狀況，已確保沒有遺漏關鍵資訊；同時他又能重視具有與之互補的「雷射智能」（laser intelligence）之人的意見，也就是能夠善用特定領域或問題的專家意見。這樣的人才，值得去發掘且珍惜。不過，統合的能力既可能成為未來的致勝關鍵，找出可以廣泛培養這項能力的方法，更是當務之急。

只要是讀過大量課本類書籍或是參加過各種短期培訓班的人就會知道，統合的結果其實不一定都能用。有些過於廣泛—企圖囊括太多資料；有些過於聚焦—實為給專家的簡報，不是利於通才吸收的資訊；有些過於艱澀；有些過於通俗。其實，各種美學元素也可發揮媒介的效果。我本身偏好善用組織、故事、隱喻與類比等工具的文學性統合呈現方式。其他人可能偏愛不花俏、有大量圖表的格式。好的統合者必須能清楚自己的喜好，也考量使用這些統合結果者的需求。

創造心智力（creating mind）

多數藝術家、科學家及學者所依循的路徑都可預期；多數的從政者及執行長都可被取代，然

真正的國際人寧願相信人的美善、主動釋出善意、試圖建立關係，並避免做出具偏見的判斷。



而具創造心智 (creating mind) 的人卻與傳統專家迥然不同，因為他們開疆闢土。照現在流行的說法，這些人總是「跳脫傳統思考的框框」。我們的社會已逐漸學習去珍視這些人，他們樂於嘗試新想法、評估可行性，然後繼續找尋新點子和方法，跌倒了爬起來，並且愈挫愈勇。我們特別禮遇那些少數創新有成且改變同行的行為及思考之人——心理學稱這些人為創造大師 (“Big C” creators)。

我們這個時代有何特點？簡單來說，就是幾乎每項已被徹底分析的工作都面臨自動化的命運。精通現有的學門仍舊必要，但已不敷需要。不論在工作上或在實驗室裡，在政治或戲劇舞台上，人們都有壓力必須超越傳統智慧或習慣性的作法——刷新過去的紀錄，超越自己或對手的現況。

當然，為創新而創新，比起有實質效用的創造容易多了。我可以用各種原創的方法來寫這篇短文——例如，在每個句子之間插入毫無意義的詞句。安插這些語句或許真是前無古人的作法，然而我可以預見這個行為沒有任何益處，而且幾乎不可能影響日後短文作家的寫作方式。我也可以從文中選出一些要點，加上網頁連結，要點的選擇可能是由讀者提出的問題來決定，或是取決於我個人對於潛在讀者的了解，依他們的興趣與程度而定。若是我願意執行這個想法，而此嘗試又告捷，那麼這個創新的作法很可能最終被視為具創造性的舉動。

目前已經介紹的三種心智之間有何重要的關連？很明顯地，進行統合的必要條件之一就是對相關的學科有一定的掌握程度——也許現在或未來將有所謂的統合這門學科，有別於早已制度化的數學、啞劇或管理等學門。一個人要能創造，可能也必須擁有精通某些領域的優勢，或許再加上基本的統合能力。

但不論如何，我們要記得最具新意的創造通常出自年輕人之手——科學或數學領域大概是 20 到 30 歲之間，其他領域可能再晚個十年。而相對的，對學科的敏銳度和統合的能力，則會隨著年紀不斷增長。我認為這告訴我們，太多學科的束縛或過度的統合，極可能會抑制創造之人振翅欲飛的創意。因此難就難在要於年輕的時候習得夠用的學科和統合能力，讓自己能進行信心的跳躍——越過已知，將傳統扭往新的且人類未曾預見的方向。

身為以創造為學習目標的人，我一直以為創造在骨子裡是個認知上的行為——要具備必要的知識和適當的認知程序。然而我後來體會到，一位潛在創造之人的個性與性情也舉足輕重，若非更為重要，則至少同等重要。我們當中有許多人懂得不少，多半尚能終生習得知識與技巧。但除此之外，創造之人還必須備堅忍的個性與性情，他不能只有冒險的意願，還要**熱切渴望**探索未知，不僅不怕摔得鼻青臉腫，更要笑著站起來，再次延展自己的極限。而即使成功了，創造之人也不以



◀ 能夠為自己有效統合資訊的人將能鶴立雞群；而那些能用自己統合之成果來協助他人理解的人，將是無價的老師、溝通者及領導者。

此時的光環為滿足。成功反倒會激起他挑戰未知與承受失敗風險的欲望，因為前方盡頭之處或許仍有突破，任何明顯的缺失都被「視作」寶貴的學習契機。

我很喜歡有關佛洛伊德（Sigmund Freud）的一則故事。1909年他和親信的夥伴榮格（Carl Jung）一同到美國打天下。那是佛洛伊德第一趟也是最後一趟到美國的旅程—他並不喜歡這個新世界。榮格待得久一些，並再一夕之間爆紅。他興奮地打電報給佛洛伊德，說：「好消息：心理分析在美國大受歡迎。」故事中佛洛伊德立刻回傳：「你漏了什麼沒跟他們說？」相較於沉浸在眾人的擁戴中，佛洛伊德更熱衷於提高標準，不以容易被人接受或僅以傳統智慧的觀點為滿足。

我在美國常被問到，應當如何培養創造力。我給的兩個答案都不合一般人的預期，也難以引起立即的回響。我說，首先必須有挑戰、障礙和困難。堅毅的性情是鍛鍊出來的，需要在冒險與失敗中學習：挫敗並不是世界末日。當然，前提是挫折必須在可承受的範圍內，不能大到擊潰信心的地步。第二，我質疑是否當在美國的學校裡強調創造力的養成。我質疑的原因是，我們的社會已經隨時隨地都在倡導創造的重要性—或它所帶來的金錢價值。大街小巷、媒體或是生意場所都在提倡創意。我想或許在美國強調學科和統合

的重要性，反倒能帶來較多的益處。不過有些國家的國情卻是相反，創新在根深蒂固的填鴨式生硬教學下，被視為搞怪。這些國家的教學，倒可以偏向創意人才的培養，鼓勵學生多多探索新點子。

被忽略的「尊重」與「倫理」能力

至此，文中已涵蓋了筆者身為認知心理學家最熟悉的幾種心智類型。要是早個十年寫這篇文章，我大概就會停在這裡，然而近年來的一些事件促使我不得不假設有另外兩種心智的存在—尊重心智（respectful mind）與倫理心智（ethical mind）。我與同事進行「優職」（good work）的共同研究已有十年之久，所研究的「優職」就是指那些卓越、具吸引力且符合倫理道德之事。這方面的研究使我察覺到原先很可能會忽略的心智類型。此外，現今世界裡的許多社會與政治趨勢也使我心生鬱悶。我愈來愈覺得，單是培養認知能力而不考量人性的元素，是個有待商榷的作法。愛默生（Ralph Waldo Emerson）曾主張：「品格勝於才智。」，我深有同感。

尊重心智力（respectful mind）

嬰孩幾乎從呱呱墜地起就會注意到身邊的人類。小至未滿月的嬰兒，都會對類似人臉或聲音

的刺激表現高度的興趣。父母（特別是母親）與孩子之間的連結，在生命成形的最初起個月就建立起來了；而與父母的這份連結是濃是淡、是好是壞，也決定了孩子長大以後與他人建立關係的能力。

同樣，人類自小就有能力分辨人與人及群體與群體之間的不同。幾個月大的嬰孩，就己能在一群年輕女性中辨識出媽媽；快要一歲大的孩子，也己能對環境中不同的個體產生不同的反應。而孩子到了兩歲左右就能區分群體之間的差異：男性與女性、年輕與老邁、熟悉與陌生，還有更明顯的，種族之間的異同。

我們這方面的辨識能力是內建的；而我們存亡的關鍵也確實取決於能否辨別敵我，知道哪些人可能幫助及支持我們，那些可能會傷害我們。然而我們必須靠著從環境中接收到的訊息來判斷所遇到的個人或群體。自身的經驗，以及最親近之同伴和長輩的態度，形塑了我們的喜好，決定我們是否尊重某些人及群體，或是反過來躲避、懼怕甚至恨惡這些人。

在那個人類終其一生頂多只認識幾百個人的年代，個體與群體之間的愛恨情仇較無多大的影響力。但生在現代，每個個體都可能親自遇見數千個人，數十億的人也大有可能經由旅行或媒體與身處遙遠國度及文化的他人交會。

具備尊重心智的人樂於和不同的個體及群體相遇。這樣的人渴望能碰見、認識、並喜歡上在世界彼端的人。真正的國際人寧願相信人的美善、主動釋出善意、試圖建立關係，並避免做出具偏見的判斷。不過這樣的態度自然不是出於天真或是不假思索；對方仍有可能失去國際人的尊重，甚至招致不信任或恨惡。但是有尊重心智之人抱持的前提是，多元是好的，若大家均彼此尊重世界將會更加美好。

「尊重」的敵人是偏狹與偏見。持偏見的人對個人及群體已有定見，而且不留改變的餘地。假如我是個無禮的正統美國白人，而你是個德國人或黑人或同性戀者，我就會認定你不是個好東西、避開你，而且不放過任何機會奚落你或暴力相向。偏狹的人很容易敵視不熟識的人，預設「陌生人就是壞人」。不論你是誰，長得又如何，只要我心中沒有接納你的既定理由，我就不會喜歡你。

假禮貌的情形也是有的。舉例來說，我可能會「媚上欺下」。也就是說，只要你的權力大過我一天，或是你對我有好處，我就會對你好；但只消我權力高過你的那一刻起，我就不會給你好日子過。也或許我在你面前尊重你，但只要你離開現場，我就拿你或你所屬的群體當笑柄。

心裡曾經害怕、不信任或討厭的人，我們很難再去尊重他。然而在這相互連結的世界裡，有辦

法從過去不好的經驗中脫胎換骨，對人建立或恢復尊重，將是個致勝關鍵。受戰爭摧殘的家園，特別需要有帶來真理與和解的使者；歷史中這些使者至少也曾經成功地修復破裂的關係。國與國之間關係緊張水火不容之時，共同的運動賽事（中國與美國的乒乓球外交）或文化活動（以色列及巴勒斯坦年輕人組成的交響樂團），有時就能為雙方的和好鋪路。恐怖主義的根本原因不是三天兩頭就能解決的；唯有用幾十年來的努力換得真誠與尊重，以除卻訴諸恐怖主義的念頭。

倫理心智力 (ethical mind)

尊重他人的能力，必須從最幼年的時期一點一滴累積而來。倫理的立場不僅要求尊重，還要求對個人及群體持有更高標準的應對及態度。具有倫理心智的人能夠以抽象的方式自我探索：他能夠自問：「我要成為什麼樣的人？」還能從宇宙的宏觀角度來期許自己：「如果世上的每個人都像我一樣，如果我專業領域的人都與我立場一致，如果我所處區域或環境裡的公民都用我的方式過生活，這個世界會變成什麼樣子？」要能進行如此概念化的思考，必須先了解各個角色當有的權利與義務。然而更關鍵的是，重視倫理的人會義無反顧照著他所尋得的答案去做，即便與自身的利益衝突。

我對倫理心智的了解，主要來自於十幾年來對於想做良工之專家們的研究，他們想從事那些卓

越、吸引人且符合倫理道德之事。（Gardner, Csikszentmihalyi, and Damon, 2001）多數人都羨慕擁有理想職業，也想身體力行——他們希望自己和他人也過著合乎倫理的生活。但是執行面時常常不若期待的順利簡單。決定何為道德的選擇就已不容易了，尤其在我們這個瞬間多變的世代更是如此，市場的力量強大而難以駕馭。即使已下定決心要走對的路，堅持道德的行徑仍談何容易；特別當自己勢在必得而對手又老抄捷徑，當不同利益團體要求員工達到矛盾的標準，當道德的路望過去似乎看不見亮光，當這條路立即有損自己的利益時，更難以持守下去。

雖然多數的兒童尚無力抽象思考何為符合倫理的途徑，他們生活的環境裡已有許多建構他們倫理生活的要素：家中、學校裡和社群內所敬重之長輩的言語和行為，都是他們構成自身倫理觀的資訊。在符合道德倫理的環境中長大之人，要發展出倫理心智就容易自然得多。身旁的大人若會自我反省、明確指出道德的考量，年輕人雖不記得細節，也會抓到大重點。然而這種環境既不普遍，也不絕對必要。養成倫理心智的關鍵，在於個人最初的幾個工作場所：掌權之成人的行事作風；同年者的信念與行為；還有或許更重要的，明顯有反道德之事的結局；個人或群體因違反倫理原則受到懲戒的反面教材（當然這種例子最好不要太多）。倫理的教育或許不若尊重的教育開始得早，然而兩者都在終身學習的範疇內。

在多年自我探索和多場政治風暴之後，林肯才重新定位自己政治領袖的角色，開始支持解放奴隸。林肯將他的尊重心智與倫理心智逐漸整合成為一致。



倫理心智的標準之高，使得失敗的例子不勝枚舉。明顯不法的事情隨處可見—像是偷竊或許欺—還有隱藏的不道德之事—記者刊出明知造假的新聞，遺傳學家刻意略過與假設相違之資料。較難發覺的是那些妥協的情事—記者在截稿前未能檢驗一個消息是否可信，遺傳學家為了趕上研究發表略過必須跑過的對照組資料。妥協及不法之事都會使機構和社會腐敗；前者的作用可能慢一些，但是除非逆勢走向正道，兩者對專業領域的傷害同樣無可避免。

以上所舉的倫理相關案例，都發生在我研究過的專業領域裡。但是沒有任何人單有專家一個身分：我們也是家庭的一員、社群的公民，地球的居民。不論扮演的是哪個角色，一個人的倫理心智都必須決定他想要成為的模樣，而發現自己的言語行為脫離了理想，就要採取修正的行動。我還要進一步說，隨著人年紀的漸長，不僅有義務管理好自己的倫理道德，還有責任肩負起所屬環境裡的倫理。因此舉例來說，個別的記者或遺傳學家或許能遵守倫理原則；但當同事的行事有違道德時，資深的同仁就有責任守住自己領域的道德界線。我稱這些守望者為託管人（trustee）：他們是廣受敬重的老手，有公正無私的形象，並且視維護領域的清廉茁壯為己任。正如同法國劇作家莫里哀（Jean-Baptiste Molière）所言：「我們要為所做的事負責，也要為不做的事負責。」

各項心智能力之間的關係

這五種心智中最容易混淆的，是尊重心智與倫理心智。部分原因出在對語言的普遍認知：我們認為尊重與倫理都是美德，因此自然視兩者為不可分的一體。更何況這兩種心智時常如影隨形地出現；重視倫理的人也會尊重他人，反之亦然。

不過如上面所述，這兩者發展的路徑並不相同。人類能在兒童時期就表現出對人的尊重，不需深刻了解背後的原因就能做到。相反的，倫理觀念及行為的背後必定藏有個抽象、自覺的態度：能夠從日常生活的瑣事中抽離，審視自己身為員工或公民的身分。

林肯的案例

用例子說明或許較為清楚。林肯（Abraham Lincoln）從小就不喜歡奴隸制度，他不願意只把奴隸看作財產，反而希望看他們是有自我期許的人類。但是他卻在許多年之後，才開始採取反奴隸制度的政治行動。這是因為身為公民和政治人物，他認為自己有守法的倫理義務；而奴隸制度在美國多數地方均受到法律的保護。他就曾說，他個人的想法—他個人對黑奴的尊重—與他的政治角色無關。



◀ 創造者還必須具備堅忍的個性與性情，他不只有冒險的意願，還要熱切渴望探索未知。

唯有在多年自我探索和多場政治風暴之後，林肯才重新定位自己政治領袖的角色，開始支持解放奴隸。在這個例子裡，林肯將他的尊重心智與倫理心智逐漸調整合成為一致。

赫旭曼的主張

再舉個告發者的例子。許多人發現公司高層出了問題，卻選擇沉默。他們一方面想保住工作，一方面又希望能尊重上司。要放下熟人—甚至是朋友—的身分，要不把上司當長官，而當他是身負特定義務的機構或同業成員，確實需要勇氣和思想上的跳脫。告發者選擇採取倫理的立場，即使他必須因此犧牲敬重上司時與之的互動關係。

經濟學家赫旭曼（Albert O. Hirschman, 1970）就曾主張面對此類事件時所當採取的步驟。他主張，一開始員工都應當效忠組織；這是一種尊重。然而如果違法的事件繼續被放任或擴大，員工就有義務發聲，因為此時出聲糾正應當優於尊重。而最後，若是他試圖警告及改變組織的努力都宣告失敗，他就該離開組織，因為這是唯一合乎倫理的選擇。赫敘曼的主張或許不適用於每個社會，在極權社會裡，個人的選擇少得可憐，也可能因表達意見遭受嚴懲，因而使得遵循以上步驟更加困難。

法國、丹麥的穆斯林事件省思

另外，也有尊重壓過倫理的例子。我最先的立場使我支持法國政府禁止穆斯林婦女在學校蒙頭。同樣，我也認為丹麥報社有權利刊出嘲諷伊斯蘭基本教義的漫畫。我對這兩者的判斷都是本於美國《人權法案》的字面解釋—沒有特定的州立宗教，個人有自由表達的權利。然而我最終的結論是，倫理的立場也需要體恤他人真誠而堅定的宗教信仰，堅守倫理和尊重他人信仰，孰輕孰重還需仔細考量。尊重伊斯蘭教義的規條與尊重一個抽象的原則，權衡之下前者要付上的代價較小。當然，我不是聲稱我的決定才是對的—而是要以此強調尊重與倫理之間的張力時而有矛盾的排解方法。

東亞導師文化與創意心智力的矛盾

再舉一個例子：創造心智常與其他心智衝突。東亞文化要求學生一輩子敬重老師。然而從事創造時必須突破傳統—說得明白些，個人作品可能會推翻老師的作品，甚至證明老師的心力一無是處—此時衝突就出現了。許多滿懷抱負的東亞創意工作者因而選擇到西方發展，以免顯得對老師不敬。同樣的，過度強調訓練，或過分重視統合，也不免使追求創意突破的人感到綁手綁腳。適度的修煉與統合是必要的；但不能過量。

集五種能力於一身

即使我們同意這五種心智的養成應當並行不悖，然而何為最佳的執行方式，仍有許多需要研討之處。我們或許能隨機將五個年輕人安置到五個不同的班級或學校；或者更進一步先評量孩子的「心智傾向」(mental affinities)，再個別安排他們到最貼近習性的學習環境(例如：阿強看似很有統合的潛力；我們就把他放在第二類的環境)。我個人並不偏好這種作法，因為每個人最好都有機會培養這五種心智，即使最後有些人在某一心智的表現會特別亮眼，有些人則可能會呈現君平或全然不同的結果。

這五種心智中沒有嚴格的順序之分，好似應當優先培養某一種心智。不過五者之間確實有種平衡關係。要能進行合理的統合工作，就必須先有一定程度的紀律及學科訓練；而若是統合需要用到一個以上的學科背景，統合者就得培養對每個相關學科的認識。相同的道理，所有真正的創造活動都必須有一門精通的學問為基礎。在這裡或許就用不著高超的統合本領，但是幾乎所有的創造突破—不論是藝術、政治、學術或商業方面—某個程度上都需要一定的統合能力。不過如前所述，過多的修練會壞了創意；具有絕佳統合能力的人也較難成就最徹底有效的創造與突破。

毫無疑問的，尊重心智的培養可以遠在倫理立場的發展之前就開始。尊重的態度確實應該存

*參考資料：

Gardner, H. (2006) *Multiple intelligences: New horizons*. New York: Basic Books.

Gardner, H. (2007) *Five minds for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

Gardner, H., Csikszentmihalyi, M. and Damon, D. 2001 *Good work: When excellence and ethics meet*. New York: Basic Books.

Hirschman, A.O. (1970) *Exit, voice and loyalty*. Cambridge: Harvard University Press.

於生命最起初的環境裡。而創造力之養成所強調的，則是當事人的個性與性情。我相信堅忍的性情以及不畏懼合理的認知及生命風險的個性，可以在年輕時就開始培養；這些性格是創造之人的必備記號。

不論各人發產這五類心智的順序與效果如何，每個人最好都能這些未來極具重要性的心智上有所進展。要擁有全五種心智的最佳條件，就是成長環境裡不但重視各種心智，並且開放讓個人去接觸這五種心智。如果能有父母、老師、名家、上司這些角色平時在修練、統合、創造、尊重與倫理方面都做個人的榜樣，就更加理想了。除了以身教體現出這些心智之外，學校或職場上最了不起的教育者還能提供支持與建議，指導個人的修練、鼓勵個人操練統合、刺激創造、引導尊重以及助於發展堅定的倫理立場。

最終我們會發現，這五種心智的培養與整合是外人勉強不來的。個人必須先看重這些心智能力，相信它們值得投入大量的養成時間及資源，並且在即使外部支持都退去之後還值得持續培養。個人必須發覺這些心智在自身的職場上、家庭中、社群裡及世界的層級上所扮演的角色。他必須明白這些心智之間時而會有張力，也需要付出代價來排解。未來的世代，統合的心智大概會是最搶手的心智。或許這麼說也不為過，一個人最終極的挑戰，就在於如何統合自己體內的各種心智能力。 

日本公開發行公司之 英語口說與寫作能力指標調查報告

口語溝通日益重要，均衡的英語聽、說、讀、寫技能已成為上班族必備條件

《資料來源：日本 IIBC》

譯者：Vincent 審稿：Joe Ning

2010年1月，TOEIC 日本代表 IIBC (Institute for International Business Communication) 針對日本公開發行公司進行一項口說與寫作能力指標的調查。以下是本次調查結果的摘要。希望本調查能帶給您有用的信息。

調查要點

| | |
|---------|-------------------------------|
| 受訪母體 | 全日本之公開發行公司，共計 3,747 家 |
| 調查方法 | 通信調查 |
| 調查期間 | 2010 年 1 月份 |
| 有效回應樣本數 | 406 家（其中有 300 家公司在其業務營運上使用英語） |

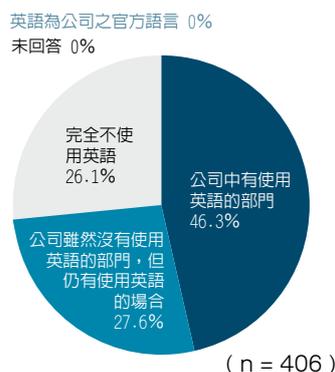
口語溝通日益重要，均衡的英語聽、說、讀、寫技能成為上班族必備條件

1. 超過 70% 的受訪公司在其營運上使用英語

有近 50% 的受訪公司表示他們的公司中有特定部門使用英語。若是加上那些沒有特定部門使用英語，但仍會在某些場合中使用到英語的公司，則百分比將超過有效回應樣本數的 70%。

將調查的結果根據該公司是否為製造業做分類，在 180 家受訪的製造業中有 61.7% 設有使用英語的部門。相反的，在 223 家非製造業的公司裡，則只有 34.1% 的公司積極回應他們在企業營運中使用英語。

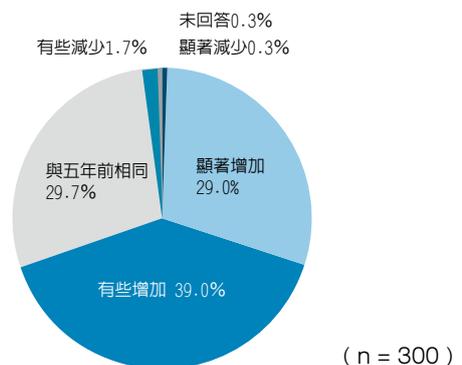
英語在受訪公司中的使用情形



2. 在使用英語的受訪公司中，將近 70% 認為英語日益重要

在使用英語的受訪公司中認為英語在過去五年中重要性顯著增加的佔了近 30%；認為在同一時期裡英語的重要性穩定增加的則佔了 40%。

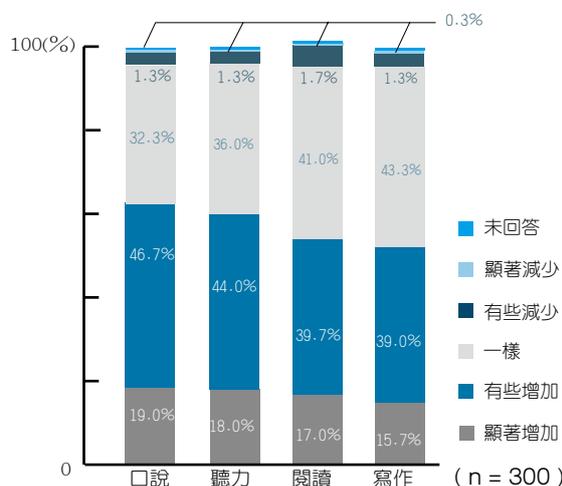
與過去五年前相較 英語在受訪公司中之重要情形



3. 口語溝通（口說與聽力）的重要性已經增長

在進行英語聽、說、讀、寫四項基礎技能重要性排序調查時，依據受訪公司，包括認為這四項技能重要性與過去五年相比重要性顯著增加的與一定程度增加的兩類公司所得到調查結果是：口說 65.7% > 聽力 62.0% > 閱讀 56.7% > 寫作 54.7%。從這樣的結果可以觀察出：和過去五年相比，認為口說重要性增加的比例最高，這樣的結果指出了多數的公司認為他們對於員工的英語口語溝通能力的需求正在增加中。

和五年前相比，聽、說、讀、寫四項基礎技能之重要情形

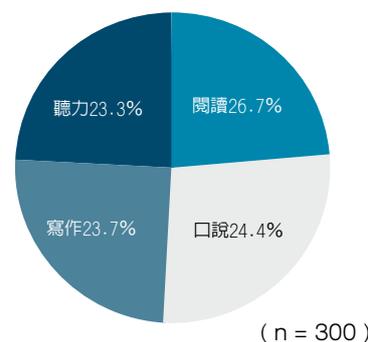


4. 均衡的四項基礎語言能力是勝任英語職位的必備條件

從下圖中可以看出四項英語基礎能力的使用率幾乎在每一種產業裡都是相等的。這四項技能的使用率分別為：閱讀 26.7% > 口說 24.4% > 寫作 23.7% > 聽力 23.3%。唯一例外的產業是零售業。其四項能力之使用率分別為：口說 40.3% > 聽力 30.2% > 閱讀 15.1% > 寫作 14.3%

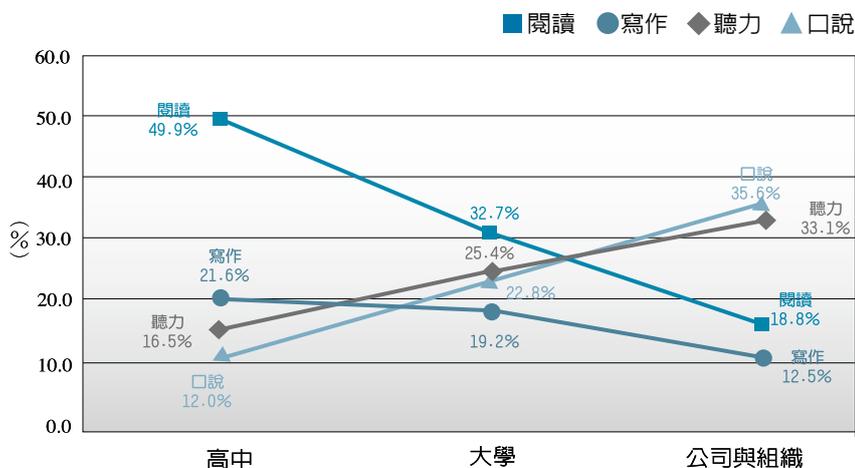
* 註：本表的數字為平均值，因此將各項數據相加，將無法達到剛好 100%。

四項英語基礎技能使用率



- 參考：每一種英語技能的上課時數佔總上課時數百分比

右表顯示「閱讀」在高中英語課程裡佔了將近總上課時數的一半。相反的，在公司與組織裡的英語課程則花了將近 70% 的時數來提升員工的「口說與聽力」程度。



* 資料來源：2009 年英語在公司與學校中的使用情形調查報告 (Survey on the Use of English in Companies & Schools — 2009) http://www.toEIC.or.jp/toEIC/data/katsuyo_2009.html

5. 被公司高度期待的多益口說與寫作測驗分數

下表呈現了各類產業公司期待員工應具備的 TOEIC 口說與寫作測驗的平均分數

| | 新進員工 | | 海外部門 | | 海外業務部門 | | 技術部門 | | 海外派遣 | |
|-------|------|-----|------|-----|--------|-----|------|-----|------|-----|
| | S | W | S | W | S | W | S | W | S | W |
| 整體平均值 | 90 | 90 | 160 | 160 | 140 | 140 | 130 | 120 | 140 | 140 |
| 食品 | 110 | 100 | 160 | 150 | 120 | 130 | 130 | 120 | 150 | 150 |
| 化學 | 90 | 80 | 160 | 170 | 150 | 150 | 140 | 140 | 140 | 140 |
| 製藥 | 100 | 100 | 150 | 170 | 140 | 140 | 120 | 140 | 140 | 160 |
| 機械 | 90 | 80 | 160 | 160 | 140 | 140 | 120 | 120 | 130 | 130 |
| 電子 | 90 | 90 | 170 | 170 | 150 | 140 | 130 | 130 | 130 | 130 |
| 汽車 | 110 | 90 | 170 | 160 | 150 | 140 | 130 | 120 | 140 | 140 |
| 精密機械 | 90 | 90 | 160 | 160 | 150 | 150 | 130 | 130 | 130 | 140 |
| 其它製造業 | 90 | 90 | 160 | 170 | 130 | 130 | 110 | 120 | 160 | 150 |
| 貿易 | 110 | 110 | 170 | 170 | 140 | 150 | 110 | 120 | 150 | 160 |
| 零售 | 80 | 70 | 170 | 150 | 110 | 100 | 70 | 60 | 150 | 120 |
| 財務 | 100 | 100 | 150 | 130 | 120 | 90 | 90 | 60 | 140 | 140 |
| 不動產 | 100 | 90 | 160 | 170 | 110 | 120 | 120 | 140 | 200 | 180 |
| 運輸 | 100 | 100 | 170 | 160 | 140 | 140 | 110 | 110 | 140 | 130 |
| 服務 | 100 | 100 | 160 | 160 | 150 | 140 | 140 | 140 | 150 | 150 |

- * 註：1. 上列分數均是根據本次調查各類產業中有效回應公司提供之期待分數所算出之平均值。在回答中提到「無意見」及「不期待」口說與寫作能力的樣本數則不予計入。
 2. TOEIC 口說與 TOEIC 寫作兩項測驗成績範圍均為 10-200。
 3. 表中灰色部分的有效樣本數低於 5 家。

報告結論摘要

- 超過 70% (約 300 家) 的受訪公司在其業務營運上使用英語。
 - 46.3% 的公司中有使用英語的部門。
 - 27.6% 的公司雖然沒有使用英語的部門，但仍有使用英語的場合。
- 這些使用英語的受訪公司中，將近 70% 認為英語日益重要。
 - 認為英語重要性顯著增加的佔了 29.0%。
 - 認為英語重要性有一定程度增加的佔了 39.0%。
- 這些使用英語公司認為口語溝通 (口說與聽力) 的重要性已經增長。
 - 口說 65.7% > 聽力 62.0% > 閱讀 56.7% > 寫作 54.7%。

4. 這些使用英語公司認為均衡的英語溝通技能是不可或缺的，特別是在要求使用英語之部門。

- 聽、說、讀、寫四項基礎語言技能被使用的比率幾乎相等。

5. 這些使用英語公司對於員工應具備的多益口說與寫作測驗的分數有著很高的期待。 

* 註：上述【2】、【3】、【4】、【5】之報告結論均依據前述在業務營運上使用英語的受訪公司所調查出之資料而得出 (佔有效回應樣本數公司的 73.8%)

* 聯絡方式：

The Institute for International Business
 Communication (IIBC), PR Department
 TEL : +81-3-3581-4761 FAX : +81-3-3581-9801
 E-mail : pr@toeic.or.jp
 Web site : http://www.toeic.or.jp/



學習全球語言 與世界接軌

【TOEIC News 台北報導】聯合報及 UDN 聯合學苑合作的 TOEIC 900，自 8 月 2 日開始每天在聯合報教育版以報紙專欄的方式，一週五日（週一至週五），每日刊出。

專欄中針對多益英文常使用的字詞用法及其衍生的句法，依照不同的國際溝通情境（如文書、人事、開會、商務旅行等），整理出實用的句子。只要掌握這些句法，不僅可以輕鬆應考，更可以在國際溝通場合中，說出流利的英語。

專欄中每日除了有一則句法介紹，並附上一則擬真多益試題，當日專欄多益擬真試題的解答則會放在 UDN 聯合學苑的網站（<http://www.udncollege.com.tw>）的寰球語文館中，網站上除了當日試題的解答外，還有三則練習題，包括一則聽力練習。

週一至週五【聯合報教育版】

TOEIC 900 專欄

【聯合學苑】網站

www.udncollege.com.tw

TOEIC Newsletter No. 1

TOEIC 900 TOEIC 900 TOEIC 900

打造數位學習平台 增進員工英文能力

緯創使用多益成績做為晉升門檻

記者：Sonia Hung

對一個企業的永續成長而言，不斷提升員工的工作技能與相關知識顯得格外重要，尤其面對全球化市場，教育訓練也必須因應時空的多元化，E-Learning 因而成為企業進行教育訓練時的首選。在訓練的內容上，除了專業技能外，世界共同的語言——英文，也絕不可少，全球最大資訊及通訊產品專業代工廠商之一的緯創資通，提供了解決方案，包括全球員工接受同等教育訓練、引進數位學習、排定考試時間，甚至將多益成績列為晉升的門檻。

E-Learning 符合全球化的學習模式

緯創自 1998 年引進數位學習，緯創資通訓練暨發展中心處長邱倉木表示，數位學習的引進主要是基於時間、空間與重複使用三大原則為考量。

緯創的員工遍佈全世界，不可能集合起來上課，且各個國家之間有時差，同一時間經由網路上課也有困難，數位學習成為唯一的選擇，而將相關課程放在網路上，也可方便員工依自己的需求上網「取用」，具有重複使用的優勢。

邱倉木強調，雖然公司組織遍佈全球，生產線也同步在多個國家運作，但必須確保所有的產品具有同樣的品質，不但製程要注意，人員的管理也要一併到位，唯有人員的水準等齊，才能提供

客戶一致的品質保證，這也就是不論哪一個國家的員工都必須接受同等教育訓練的原因了。

此外，數位學習因課程內容集中，也可縮短新進員工上手的時間。根據緯創的調查，原本新進員工要經過十天的訓練期，但引進數位學習之後，已可縮短到三天。

沒有考試就沒有學習效果

在推動數位學習的過程，緯創也經過不斷的調整，邱倉木表示，早期希望員工上網學習相關課程，但大家總會有許多藉口，包括沒有老師教、忘記等等，後來公司加入考試這項輔助措施，題庫就在網路上，大家可依各自的時間上課，公司則排訂考試時間。他笑稱，人性是需要被管理的，沒有考試，再好的學習模式，發揮的效果都有限。

緯創的數位學習內容很多元，除了與專業技能相關的課程外，還有一個重要的課程，那就是英文。

緯創一開始也曾以開班授課的方式進行英文教學，但一班 40 名學生，上課卻都只有個位數的學生出席，大多數學生都因出差等公事而告假，後來改採 E-Learning，雖然隨時可以上課，但真正利用的人卻不多，甚至只是基於好奇心，點

邱倉木處長是 2008 年人力
創新 A+ 經理獎得主。



進來隨意瀏覽一下就離開，最後公司找了一家結合線上與實體學習的管道，希望克服兩者單獨施行的困難。

為何引進多益成為晉升門檻 及工作相關指標？

緯創重視員工的英文能力，2004 年公司並將多益引進企業，將英文測驗成績列為與工作相關的指標，包括研發工程師、行銷與業務同仁在內，只要工作與客戶有高度接觸的機率者都必須接受考試。2008 年緯創將多益成績列為晉升的重要門檻，只要多益成績未達標準，其他條件再強，都將與晉升擦肩而過。

多益成績成為員工晉升的門檻，新進人員也必須符合不同職務的多益成績要求。緯創視工作職缺與客戶接觸的程度，訂出不同的成績標準，從最高 750 分到最低的 450 分。

業務人員因與客戶接觸頻繁，被賦予最高分的責任，至於最低分的標準則適用於較不常有機會與客戶接觸的人員，雖然已經評估這類人員與客戶接觸的機率不高，但因仍可能收到電子郵件，還是得達到基本的成績才行。

多益成為緯創用人或是晉升的重要條件，但邱倉木也直言，不少人多益得了高分，但口說能力

相對還是較差，這與工作環境有關。緯創的客戶遍佈全球，因時差限制，大多以電子郵件與客戶溝通，長期下來，訓練了大家的寫作能力，而口說能力反而因沒機會使用，相對較差。但他相信，只要出現需求，就能激發員工朝提升口說能力邁進的動力。

訓練內容符合需求提升上課意願

邱倉木曾獲得 2008 年人力創新 A+ 經理獎，從事人力資源已有 20 多年的時間，從自身的經驗，邱倉木認為，從事教育訓練要先鎖定焦點，每年可先與老闆討論，擬訂今年的訓練目標，包括要提供何種訓練什麼？訓練哪些人？達到什麼結果？先描述清楚才能衡量，接下來才能管理。「很多事情做不好是因為講不清楚。」

他舉例，曾經有兩部門的工程師為了產品過熱的問題吵起來。機構工程師認為，零件這麼多當然會過熱，電子工程師根本是白痴。但電子工程師卻指著機構工程師的鼻子大罵，明知道零件多，機構的散熱問題還不解決，簡直是白痴。結果兩人不是討論如何解決產品過熱的問題，而是互比誰比較白痴，這就是因為描述不清楚，而描述不清楚正是衝突的來源。

大家都知道教育訓練的重要，但在業務繁重之外，還得撥空學習，的確形成員工另一項負擔，但邱倉木強調，教育訓練時如果是站在自己的立場開課，絕對會被大家罵是不食人間煙火，必須站在員工的立場著想，究竟他們面臨什麼問題？有什麼需求？只要訓練內容可解決員工的需求，大家自然願意上課。

提升員工英文學習成效

需要熱情及制度

此外，公司的政策也會影響教育訓練的執行，早年剛開始提升員工英文學習時，大家也很有熱情，但時間一久，熱情就冷卻了，必須要有一套制度來管理。目前緯創會將各部門選定接受英文課程員工的學習進度通報部門主管，讓主管們掌握員工的學習情形，各部門的學習狀況也會在每月的高階主管會議中報告，若有嚴重落後，將一併檢討。

在全球化的時代，求職者面臨的挑戰也越大，邱倉木表示，求職者必須具備相關的專業知識，有經驗者在求職上較佔優勢，但最重要的在於其人格特質。

他直言，要能在競爭激烈的職場脫穎而出，必須要主動積極，包括對事情要能夠迅速回應，且勇於主動表達自己的想法，在工作表現上能夠超出公司或主管的期望等。一旦具備這樣的人格特質，平日即會投入在工作之中，藉以驗證並充實自己的專業知識，讓自己不斷在工作中精進，達到為公司創造價值，並培養自己競爭能力的雙贏結果。 



緯創資通榮獲 2008 年
人力創新團體獎。

2010 全球化人力資本高峰會議

Summit on Globalization of Human Capital 2010

9月24日~25日 台北世貿南港展覽館

會議主題

人力資本及策略
領導及管理發展
組織發展及變革

綠色人力資源管理
人才管理
專業職能發展



參加對象：企業領導人、總經理、人力資源經理人、培訓經理人、國內外人力資源相關學者專家、企業主管及人力資源相關部門等高階主管。

國際大師主題演講

講題：人才發展的新趨勢：生產力的新準則

講題：因應全球快速變化·人才佈局的新挑戰



Dave Ulrich

教授
羅斯商學院
美國密西根大學



David Prince

董事
藝珂人事顧問
股份有限公司

專題演講

專題演講者來自美國、新加坡、泰國、中國大陸、澳洲、日本、台灣、香港、印度等數十位產業精英及專家。

HR論壇-綠色人力資源管理

| | | |
|--------|---------|------------|
| 國立中央大學 | 副校長 | 李 誠 |
| 台達電子集團 | 副總裁暨總經理 | 蔡榮騰 |
| 友達光電 | 總經理兼執行長 | 陳來助 |

CEO論壇-建構創新型人力資本

| | | |
|-----------|------|------------|
| 元智大學 | 講座教授 | 許士軍 |
| 統一超商(股)公司 | 總經理 | 徐重仁 |
| 中華電信公司 | 董事長 | 呂學錦 |



ETS台灣區代表 總經理 **王星威**

講題：「英語溝通力危機帶給全球化公司人力資本的挑戰與對策」

-- 「1000家全球化企業使用英語/多語現象與策略」調查報告摘要及其啟示

TIRF Report: "The Impact of English & Plurilingualism in Global Corporations" Summary & It's Implications

*TIRF: The International Research Foundation for English Language Education

大會資訊：◎參觀大會展覽即有機會獲得**Dave Ulrich**相關著作乙本，以及參展廠商各項優惠方案。
◎全程英文演講，備有同步翻譯

活動網站 <http://www.sghc2010.tw>

指導單位：行政院勞工委員會職業訓練局

主辦單位：財團法人自強工業科學基金會

贊助單位：ETS台灣區代表忠欣公司、藝珂人事顧問、勸揚資訊、104人資學院、統博國際、南僑企業、外展基金會、歷奇國際、資通電腦、英特內軟體、育基數位科技、遠見雜誌、〈哈佛商業評論〉全球中文版、麥格羅·希爾、Yes123、自由時報



財團法人自強工業科學基金會
TZE-CHIANG FOUNDATION OF SCIENCE & TECHNOLOGY

洽詢專線 TEL: 03-5735521 Ext. 3166 FAX: 03-5726352

2010 年 8 月 ~ 12 月考試資訊

TOEIC® 多益英語測驗

TOEFL® ITP 托福 ITP 紙筆測驗

● 請隨時上網查詢最新資訊：www.toeic.com.tw；www.toefl.com.tw

| 測驗日期 | 報名時間 | 成績單預寄日 | 考 區 |
|-------|-------------|------------|----------------------------------|
| 08/22 | 06/17~07/14 | 09/13 | 台北 桃園 新竹 台中 彰化 台南 高雄 金門 |
| 09/19 | 07/15~08/11 | 10/11 | 台北 桃園 台中 嘉義 台南 高雄 台東 |
| 10/31 | 08/12~09/22 | 11/22 | 台北 桃園 新竹 台中 雲林 嘉義 台南 高雄 宜蘭 花蓮 |
| 11/28 | 09/23~10/20 | 12/20 | 台北 桃園 苗栗 台中 嘉義 台南 高雄 澎湖 基隆 |
| 12/26 | 10/21~11/17 | 2011/01/17 | 台北 桃園 新竹 台中 雲林 嘉義 台南 高雄 |

- 有關詳細報名方法及各考區報名地點，請上網詳閱，或於上班時間至官方網站線上客服洽詢。
- 測驗時間及地點依准考證為準。

TOEIC Bridge™ 多益普級英語測驗

● 請隨時上網查詢最新資訊：www.toeicbridge.com.tw

| 測驗日期 | 報名時間 | 成績單預寄日 | 考 區 |
|-------|-------------|--------|-------------------|
| 08/15 | 05/24~07/02 | 09/02 | 台北 桃園 台中 台南 高雄 |
| 12/12 | 09/06~11/05 | 12/30 | |

- 有關詳細報名方法及各考區報名地點，請上網詳閱，或於上班時間至官方網站線上客服洽詢。
- 測驗時間及地點依准考證為準。

TOEIC® Speaking & Writing Tests 多益口說與寫作測驗

● 請隨時上網查詢最新資訊：www.toEIC.com.tw/sw/

| 測驗日期 | 報名時間 | 成績單預寄日 | 考 區 |
|-------|-------------|------------|-------------|
| 08/01 | 06/16~07/13 | 08/31 | 台北·台中·台南·高雄 |
| 09/05 | 07/14~08/17 | 10/05 | |
| 10/03 | 08/18~09/14 | 11/02 | |
| 11/07 | 09/15~10/19 | 12/07 | |
| 12/05 | 10/20~11/16 | 2011/01/04 | |

- 有關詳細報名方法及各考區報名地點，請上網詳閱，或於上班時間至官方網站線上客服洽詢。
- 測驗時間及地點依網路准考證為準，需於考前一週自行上網列印網路准考證。

ETS
TOEIC Speaking Test
多益口說測驗

英語口說表達能力

最佳
證明

多益口說測驗題型

測驗題數：共11題

測驗時間：測驗時間為60分鐘
(含背景問卷)



| | 內 容 | 題數 |
|---|----------|----|
| Read a text aloud | 朗讀 | 2 |
| Describe a picture | 描述照片 | 1 |
| Respond to question | 回答問題 | 3 |
| Respond to question using information provide | 依據題目資料應答 | 3 |
| Propose a solution | 提出解決方案 | 1 |
| Express an opinion | 陳述意見 | 1 |

企業招聘 最佳篩選工具
教育訓練 成效考核依據
涉外職務 外派鑑定標準
學校英語 能力畢業門檻

主辦單位： 台灣區代表
線上客服：www.toEIC.com.tw



CHRMA
 社團法人 中華人力資源管理協會
 Chinese Human Resource Management Association

2010

國際人資季

(七月~九月) 正·式·起·動



The SHRM 2010 Annual Conference & Exposition
 A New Time for Growth
 A New Focus on HR

SHRM
 SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

2010 SHRM Conference 分享會系列活動

8/14 (六) 09:00~12:30 台北場 (一) 文化大學建國本部

9/08 (三) 14:00~17:00 新竹場 新竹科技生活館

8/25 (三) 19:00~22:00 台北場 (二) 文化大學建國本部

9/15 (三) 14:00~17:00 高雄場 中山大學

聯絡電話 02-27681000 分機23 林小姐

注意事項

1. 報名課程請先登入會員，若無帳號密碼請於會員服務→申請入會→選擇會員。
2. 課程聯繫將以MAIL及手機簡訊通知，報名時請提供正確E-MAIL及手機號碼。
3. 課程訊息請以網站公告為主。

年度贊助



TOEIC



訊連e HRD全方位解決方案



主辦單位：社團法人中華人力資源管理協會
 Add:110台北市信義區基隆路一段163號4F

TEL:02-27681000
 FAX:02-27697788

<http://www.chrma.net>
 E-mail:service@chrma.net