

女性企業講師職涯發展歷程初探

以勞動力發展署共通核心職能講師為例

吳美娥*、張玉山**

壹、前言

管理大師彼得·聖吉（1994）在第五項修練書中提到：未來唯一持久的優勢是，比你的競爭對手學習得更快。在資訊爆炸的今天，知識更替的頻率空前加快，培訓和再教育是一個人職業生涯中，必須不斷進取的必要條件。

行政院勞工委員會職業訓練局（民國 103 年 2 月 17 日正式改制為行政院勞動力發展署）為解決國家勞動力發展需求，並引領國家提升未來競爭優勢，特與教育部共同推動「產學訓人才投資方案」，並自 94 年下半年度開始試辦。補助作業手冊要點規定，每一課程至少需要延聘三分之一以上，具實務經驗的師資授課，因而大量具有實務經驗人士，以「業師」的身分到大專院校授課，「企業講師」的需求量自 94 年起開始大增。

* 中華人事主管協會資深講師。

** 國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系教授。

在面對變動快速與競爭日益激烈的商業環境，企業對於人才的要求也日益提升，希望員工能夠持續改善績效以及學習新技能，以利為企業提升或維持獲利能力（劉瑩璇，2013）。

江月玲（2009）在其研究中發現，教學年資超過 11 年以及受過教學相關之教育研習合格的講師，其職能表現情形較為良好。

鈴木伸一、正木勝秋（1992）在其著作的《企業員工訓練實務手冊》中提到，企業教育訓練中，訓練活動舉辦的好壞，取決於企業講師的能力。

根據勞動力發展署（2018）「產業人才投資方案計畫網」官方網站所公布如表 1 所示之 2016 年至 2018 年的資訊，報名共通核心職能講師的錄取率介於 3.92% 至 6.74% 之間。可見要升級為真正的企業講師，並通過勞動力發展署的書審及試講演示合格的比率不高。

表 1 2016 年至 2018 年共通核心職能講師報名及錄取統計

年份	報名人數	錄取人數	錄取率
2016 年	193	13	6.74%
2017 年	258	9	3.49%
2018 年	102	4	3.92%

資料來源：研究者自行整理（資料依據：勞動力發展署產業人才投資方案計畫網公布資訊）。

Bem（1981）是最早提出兩性化概念的人。並且發展出性別角色量表來測量性別特質，Bem 認為人類天生具備男、女兩種特質，因此應該根據情境，

有彈性地表現工作特質及情緒特質。

兩性化人格強調，要彈性整合與剛柔並濟，該表現出男性特質的時候即表現之，該表現出女性特質時也不避諱。具有兩性化性格的人，心理上會較健康，對壓力有較大的承受力，較易感覺到別人對他們的關懷。

Suar 與 Gochhayat (2016) 在印度東部兩個技術研究所，研究檢驗女性性別角色是否比生物性別，更能預測道德態度、道德行為和企業責任價值。結果顯示，當年齡、性別和農村／城市的混雜影響得到控制時，女性的企業責任價值觀比男性高。

李惠茹 (2002) 於研究中指出，由於女性普遍被認為具有溫柔、細心和愛心、耐心等特質，被社會期望中，促使著女性自願性地為符合期望而投入教職工作中。

教育職場如能得到多數女性的肯定，並讓女性從中獲得成就感，使其維持不斷投入的動機和意願，成為女性能力開展，達到自我實現理想的舞臺，將是成為吸引女性投入教育職場的主要原因。

女性具有情緒穩定性高、耐心細緻沉著穩定，如果性格偏外向熱情、正向開朗、誠實正直溫和寬厚，具有良好的溝通表達特質，非常適合擔任企業講師。

企業講師雖然是培訓的關鍵要角，但是在市場需求量大，且專業養成不易的背景之下，根據行政院勞動力發展署所發布如表 2 的訊息顯示，2016 年至 2018 年共通核心職能講師的師資總人數，男老師與女老師的占比為 62.5 至 63%：37 至 37.5%，此項訊息顯現出一種特殊現象，為何教育界適合女性發揮的職業，在企業界能發揮的比率卻偏低。

表 2 2016 年至 2018 年共通核心職能講師男女生人數

年份	師資總人數	男生人數	比例	女生人數	比例
2016 年	402	254	63%	148	37%
2017 年	375	236	63%	139	37%
2018 年	373	233	62.5%	140	37.5%

資料來源：研究者自行整理（資料依據：勞動力發展署產業人才投資方案計畫網公布資訊）。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

本文將企業訓練講師定義為：「由公司內部資深或學有專精的員工或主管，或外部經由一定的培訓系統所培養出來的專業人員，實際在企業或到企業擔任培訓授課工作者」。

本研究的對象是以 107 年勞動力發展署共通核心職能，隸屬北區的合格講師人選中，經研究者與指導教授溝通後確定，共選出 7 位從事企業講師工作 10 年以上，且有從事過人力資源職務的女性企業講師，透過事先規劃好的訪談大綱，以半結構式的訪談方式，進行資料收集彙整歸納後提出論點，受訪者的背景如表 3。

表 3 受訪者背景資料

受訪者代碼	年齡	學歷	授課年資	任職型態	年授課時數	授課主題
A	58	碩士	25	兼職	200	經營管理、共通核心職能、個案研討、教練教導、行銷
B	60	碩士	10	兼職	150	顧客服務、基層中層主管管理提升、一般管理、人資相關主題、績效考核、教育訓練、共通核心職能
C	66	碩士	10	兼職	60	共通核心職能、人資管理
D	47	碩士	17	兼職	150	經營管理、共通核心職能、創新、行銷、專案管理、人力資源管理與發展、人資法規
E	50	碩士	15	兼職	40-1,200	共通核心職能、就輔技術士、人資法規、人資實務、勞資爭議、履歷撰寫、面試技巧、career 職涯發展諮詢顧問、小學教英文
F	57	碩士	15	兼職	300	共通核心職能、知識管理、教練、中華傳統文化
G	45	碩士	12	專職輔導顧問	80	共通核心職能、溝通、團隊、時間管理、管理領導、工作管理、專案管理

資料來源：研究者自行整理。

國家文官學院

主要研究目的在探討女性企業講師，踏入此職業的背景與動機、專業養成方式等職涯發展歷程，協助企業內部講師培訓或有志往企業講師發展者之參考，減少其錯誤的摸索，並創造其競爭價值。

貳、女性企業講師的角色與專業職能

一、女性企業講師的功能與角色

企業講師主要致力於培養企業的領導者和工作人員的思維及工作方式，教他們從一種全新的視角，去對待工作中出現的問題。其目的在於針對管理者和領導者，提出思路和經營策略，鼓勵員工透過培訓過程，結合制度和整合的實施。在有效溝通和發展培訓中，指導並引領激勵員工積極工作，對企業文化有顯著而積極的影響（Chalmers, 2010）。

女性企業講師因其所教導的對象是「成人」，所以必須對「成人學習」和「成人學習者」有所瞭解，並透過心理學和社會學的理论和專業，構成一種容易理解模式（Bryant, 2014）。

張可武（2010）指出：企業講師的角色會隨著培訓階段，而有所不同及變化。主要擔任的角色有：

- （一）編：根據課程目標和受訓對象的特點，編寫所需教案及要分發的資料、手冊、講義等材料。
- （二）導：按照之前編寫好的授課劇本步驟，實施導演般的授課工作。
- （三）演：在學員面前發表演講及經驗傳授，用語言、聲調、手勢、表

情……等，來綜合表達課程內容，傳遞資訊與思想。

企業講師要能夠結合經濟、技術發展和就業要求，針對企業的培訓專案進行研究開發，以及根據企業經營需要，掌握並運用現代培訓理念和手段，去策劃、開發培訓項目，制定及實施培訓計畫。企業講師需要經過正規培訓，且經過考核鑑定，取得合格相應的專業證書或職業資格，才能執行培訓工作。

二、女性企業講師的專業職能

林韶姿（2013）指出企業內部的政策、規範和文化的傳遞，以內部講師為主；專業知識與技能的講授，則多聘外部講師。選擇企業講師的考量因素有：專業能力、表達能力、教學熱忱、正面溝通與互動能力，還有口碑與預算等因素。

張可武（2010）指出要成為一位優秀的培訓講師，經分析與總結得知，須具備溝通力、影響力、表達力、應變力、組織力、觀察力、控場力、激勵力與學習力等九大專業能力的養成。

兩位研究者共同指出溝通力與表達力是企業講師必備的基本職能，企業講師呈現在溝通與表達的部分如下：

（一） 溝通力：培訓前、中、後都需要溝通

1. 培訓前：與開課的人資單位、學員與主管溝通，瞭解培訓需求。

上課前友善的與每位學員進行溝通，充分瞭解學員在培訓現場的學習動機和心態。

2. 培訓中：準確有效的把握學員學習的「脈絡」，與學習訓練主題緊密結合、充分互動。

3. 培訓後：瞭解培訓後的滿意度與學習成效的遷移，與開課單位溝通，做進一步的檢討與改善。

(二) 表達力：將專業清楚明確的傳達給學員

1. 課程講述時要條理清晰、內容充分、深入淺出。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

2. 講故事時要用生動自然，以聲音抑揚頓挫的打動人心。

3. 進行案例分析時，要有據有理，具有雄辯的說服力。

4. 進行活動和學員互動過程中，要用幽默風趣的語言和生動的示範動作，打破課堂的沉悶、消除學員間的隔閡。

三、女性企業講師工作的挑戰與發展

根據萬楚凡（2015）在企業員工培訓研究中指出，可能碰到的風險與挑戰有：企業對培訓觀念及定位不清楚；訓練計劃需求與效果評估沒有做出準確的判斷；培訓者素質低或未與培訓目標及個人職涯發展有

關，導致培訓缺乏針對性和有效性。

培訓工作的風險，也可能來自課程內容、現場環境、學員，甚至來自邀課者或其管理者。講師從接受邀課到授課過程中，任何一個環節處理不好，都可能影響到培訓的品質及成效。

授課主要分為公開班及內訓班二種，公開班的授課對象，來自四面八方且多元，而學員在工作上所擔任的職務、專業度、成熟度及社會經驗……等差異，加上各方面的先備知識差異頗大，而無法滿足每位學員的需求，進而影響到授課滿意度。在企業內訓講授上，可能會面臨到組織內部的鬥爭或較勁，甚至是希望能快速解決其單位所遭遇的問題，而要求講師提出立即看得到成效的學習方式。

朱凌玲、張同國（2009）在《不必求職：如何成為中國未來最稀缺的 28 種人才》書中指出：職業培訓師是隨著企業培訓業的迅速發展而出現的一種職業，是一種對個人綜合素養和資歷都要求極高的職業。

當企業成功轉型而擴張營運規模時，便能夠創造更多的新職缺，且所需勞動力會是受過再訓練或知識程度較高的勞動者（蘇筑瑄，2017）。

參、女性企業講師職涯發展歷程

職涯發展是個人一生所從事的工作及職務角色的連續且動態發展的過

程。深受個人自我概念、生理、心理，以及家庭、組織、社會多元情境因素及其交互作用的影響。職涯發展具有連續性、動態性、主動性、階段性等特性，內涵包括職涯試探、準備、選擇（決定）、適應、建立與維護，還有職涯的滿足、阻隔與轉換等，可說是一個人生涯發展的核心。

本文將職涯發展歷程分為職涯進入期、養成期、轉換期和發展期 4 個歷程，進行研究探討並彙整歸納出女性企業講師各階段的職涯發展歷程。

一、職涯進入期

（一）從事企業講師工作因緣

1. 擔任人資工作：擔任人資培訓或人資主管者比率高達 63%，因為工作上的需要或要求，而開始授課。
2. 工作接觸培訓：近三成因為工作上接觸培訓及企業講師，在工作中從講師邀請、課程規劃招生、跟課，在耳濡目染之下，也發掘出自己擔任講師的潛能，並朝專業上養成。
3. 主管發掘潛能：服務於外商公司，在其外籍主管觀察其具有合適擔任人資及教導的特質，進而發掘出潛能。
4. 傳承家業：較特殊的案例，因結婚時夫家就是開企管顧問公司，公公及先生都是從事企業講師與顧問的工作，所以就從小秘書

跟著公公及先生一點一滴地做起，一輩子都從事企業講師與顧問的工作都沒改變過。

(二) 進入的背景及動機

1. 自己喜歡也有興趣：超過四成都是有興趣且喜歡教學的工作，也認同教育工作是人的根本，培訓對企業及員工都很重要，是企業及個人持續進步，提高競爭力的主要因素之一。
2. 工作專業延續：除原先負責人資工作需要做培訓之外，也深入強化自己授課的專業，將企業講師規劃成為職涯發展的一部分，即使離開職場，也能延續專業工作，亦不會與企業及社會脫節。*NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE*
3. 自我及長官的期待：因工作的自我要求及表現，獲得主管或長官的肯定與期許，千里馬遇見伯樂，也都能不失所望的呈現出好表現。
4. 保有講師資格：受訪者身分皆為勞動力發展署 3C 共通核心職能講師，每年都需要有授課最少 48 小時以上的要求、繳交教案、參加回流暨研習會議、參與社群會議做教學交流等要求，每一項都需要達標，才能成為下一年考核通過的標準，這也是促使企業講師必需不斷進步往前的動力之一。

(三) 進入前對企業講師的工作認知

1. 重實務與應用：女性企業講師授課時需要實務大於理論，賺的
是很辛苦的智慧財與知識財，需要將多年的工作經驗與理論融
合之後，以生動活潑、愉悅的學習氛圍，帶領學員學習。
2. 試圖改變學員及老闆：改變別人是非常困難的，女性企業講師
授課上的教導，以細心友善的特質，從實做中去導入理論知識
與價值觀，也試圖去改變學員及老闆的思維與做法，幫助企業
解決目前所碰到的問題，彰顯工作上的價值。
3. 值得學習的對象：工作上除了包含傳道、授課、解惑之外，也
是專業知識技能與觀念的傳播者，對授課的學員或新進員工，
都會覺得是一位值得後進學習的對象。

(四) 進入後抱持什麼理念從事企業講師的工作

1. 分享啟發：女性企業講師通常需要具有良好的觀察力與反應
力，並結合自己的學經歷，對上課的學員，能在觀念上有所啟
發，還有知識技能上能有所提升，並能針對學員的學習狀況問
題，立即做出回應及調整，引導並啟發學員的思想、信念與價
值觀。

2. 教導傳承：企業授課時數通常不長，必須將知識與經驗做系統性的整理，讓學員容易快速得到新知，並帶動學員的學習動力，讓學員進一步的理解、學會與應用。也因授課對象來源較多元，學員及企業主對事情會有較多的看法與見解，講師會將自己以往類似的工作經驗與做法，教導傳承給學員，學員學習內化後，才知道如何自行去面對問題、解決問題。
3. 幫助成長：將自己所學並結合經驗跟學員分享傳承，協助企業解決問題，帶給學員及企業成長，女性企業講師也要求自己繼續學習進步，除幫助學員及企業成長外，也在自我教學相長及鞭策之下成長進步，形成三贏狀態。
4. 做好 HR 工作：任職人資主管，將企業文化、組織要求及內部作業整理完善，在透過擔任內部講師工作培訓授課中，傳達並教導給同仁，讓企業營運上更順暢，也是 HR 必須做好的工作之一。

二、職涯養成期

(一) 個人如何養成企業講師的專業

1. 講師專業培訓：參加講師專業培訓、溝通表達、簡報製作技巧……等授課上相關的技能，取得講師及講授主題相關的專業證照，是企業講師工作養成必備條件之一。

2. 持續不斷進修：如果企業重視培訓，該企業的員工才會不斷的進修與成長。企業講師講授的對象都是企業員工，講授主題需與時事相結合，必需不斷的與時俱進增進新知，增強自己的專業，在面對授課學員的疑問時，才能應對自如。
3. 切磋豐富閱歷：女性企業講師工作持續中，參加相關的講師社群或團體，聽聽別的講師的授課技巧與經驗值，彼此切磋經驗，交換訊息，並建立人脈，可拓展授課的企業及產業，豐富講師閱歷。
4. 不斷自我創新：企業講師會針對講授的期間多些歷練，所以會增加授課主題、產業及到大學擔任業師，即使主題相同，面對的產業、學員及所碰到的問題也會有所不同，必須不斷的去創新或多準備一些備案，才能應對突發狀況。

(二) 對培訓工作的信念及價值觀

1. 信念：培訓對企業界有一句名言，就是「培訓很貴，不培訓更貴」，因為員工沒經過培訓就上崗，在不清楚該怎麼做才是正確之下，經常會做錯或出問題，造成企業更大損失。培訓工作就是傳承，可由既有員工做經驗傳承，減少新員工摸索及錯誤，也會給員工帶來成就感，透過引導傳遞正確的職場倫理與工作

態度。帶給學員及企業彼此快樂成長，除為員工增加其工作能力之外，也增加企業競爭力。

2. 價值觀：給學員正確的指引，創造自己服務與回饋的價值，是一種服務的人生觀，也是一種不斷自我成長的工作，講師與企業間可互相提升，工作上也可提升女性企業講師的視野、見識，與看事情的格局、心胸及高度。同時也能提升企業價值，幫助企業營收成長及創造就業機會，有能力就做回饋。

（三）個人如何釐定與訂定講師的定位、信念與價值觀

1. 釐訂方式：思考如何取之於社會，用之於社會，先瞭解自己能在教育訓練工作中擔任什麼角色，如何教導、培育及引導學員學習，樂意協助讓員工自己的目標與組織的目標相連結，帶給企業者做正確的事，改變企業主，讓企業及員工快樂成長。
2. 講師定位：成為專業的分享者。當個學習的領路人。成為中小企業經營者的服務者。以訓練式輔導、輔導式訓練為企業培養各階人才。
3. 講師信念：成為主題專家傳承經驗，創造愉悅的學習氛圍，引導傳遞正確的職場倫理與工作態度，協助學員在職涯發展上有

所幫助，讓學員建立起正確的人生觀與價值觀，學會解決問題，創造就業機會，企業營收有成長，成為提升個人與企業價值的推手。

4. 講師價值觀：自己不斷的學習充實精進，提高吸引人的品德與涵養，可提升企業講師的視野、見識、看事情的格局、心胸與高度，成為別人人生旅途中，指引方向的一盞明燈，給學員動力、能力，讓學員發自內心促進自我改變，帶給學員及企業成長，創造自己服務與回饋的價值。

三、職涯轉換期

(一) 轉換職業為企業講師之前是否做過評估

1. 有評估 (30%)：主要是因嚮往企業講師工作，因自己可有自由分配及掌握的時間，或測驗評估因自己個性，適合具挑戰性和變化性的企業講師工作，就列為主力。
2. 沒評估 (70%)：沒有正式的評估，一來是因工作上本來就需要授課，再加上拿到講師資格，有邀約就接課，就邊做邊學持續的擔任企業講師工作。
3. 環境使然：這跟年紀有關，三成 40 多歲年紀的受訪者，希望日後企業講師能成為多個工作選項；而三成 60 多歲年紀的受訪

者，卻驗證年紀較輕者的想法。其中一位受訪者因金融海嘯事件，工作上有所改變，自然延續以往的授課工作。可在工作轉換上，有機會選擇當講師時，有自己的主軸及選擇權，亦可長可久的做經驗分享。

(二) 對企業講師工作的期待是否相符

1. 與期待相符 (29%)：工作期待是希望增加視野接觸更多人，能看不同的產業或企業，只要單位有需求，可以貢獻之處，都願意付出，也可因自己努力工作付出，而獲得企業感謝與肯定的成就感。
2. 部分符合期待 (14%)：工作型態有符合原先的期待，做自己喜歡的工作與具較自由的時間分配。但在收入部份以往有達標，這幾年有些落差。
3. 與期待不相符 (57%)，原因有：
 - (1) 與定位不符：受訪者 C 原先定位在顧問，講師通常與企業接觸比較短暫，會跟期待上有些落差，有時跟企業的預算有關，會儘量跟關鍵人員保持聯繫，提供免費諮詢或協助。
 - (2) 工作太累且受景氣及淡旺季影響：有課就接不會拒絕，工作上太累了，也觀察到授課會受到市場景氣及淡旺季的影響，

且分析過市場，未來會處於不景氣狀況而改變到企業任職。

企業步調及收入是固定可控及穩定的，所以就回企業，講課就改為兼職。

(3) 忙碌不減，收入銳減：工作忙碌狀況不亞於正職，但收入與在正職上班時差異很多，課後仍有企業及學員提問問題需持續回覆，這部份需額外付出許多時間互動。

(4) 核心主軸尚未定：因為工作轉換期還不算長，自己也還在探索中，核心主軸尚未定，所以要到自由選擇上還需努力。

(三) 轉換以企業講師為職業過程出現過猶豫或掙扎

1. 沒有出現過猶豫或掙扎 (43%)：主要原因有沒得選擇家裡從事顧問公司；因自己邏輯性強，表達能力佳，擔任企業講師目前還沒碰到無法解決的狀況；在當自由講師或到企業任職，轉換上都很順暢，暢行無阻來去自如，因為個人自我的要求及自律性都很高。
2. 有出現過猶豫或掙扎 (57%)：主要原因有收入不足及不穩定的因素，曾回到職場當過上班族，也有目前已經回到職場任職。

四、職涯發展期

(一) 持續擔任企業講師的工作動能來源

1. 做自己有興趣的工作：從事自己有興趣的工作，很自然的就有熱忱投入，備課過程會非常用心，即使授課只需使用一分，也會做十分準備，也會去模擬課堂劇本要呈現的方式，上課前置準備教案、設計活動、採買活動小禮物時就很開心。
2. 獲得肯定的成就感：學員的肯定、回饋與感謝，看到績效的成長，會有成就感，就會更願意付出，希望對學員有幫助，看到企業增加營收，學習問題解決的方法，執行後有所改善，進而回饋感謝，會覺得生命很有價值。
3. 教學相長樂在其中：女性企業講師的工作不會跟社會脫節，所以都一直樂在其中。平常大量閱讀和吸收新知識，每一門課程規劃均需花很多時間準備和設計教案，教授和分享過程中，個人受益良多。

(二) 擔任企業講師工作的最大收穫

1. 學習成長：課程規劃設計需要內化很多資料及資訊，以系統且完整做出教案，內化過程中收穫最多的是自己，課堂中面對學員挑戰的提問，讓自己不斷精進。學員在習得新知識、新技能

後，運用在工作上。自己也獲得學習與成長，這是最大的收穫與快樂。

2. 認同肯定：獲得企業老闆認同、學員有凝聚力願意動起來，願意為業績努力。企業實行後驗證成功，增加營收創造企業成長獲利，加聘員工進而提升就業率。
3. 結識好友：到企業講課時需聯繫 HR 或辦課單位，認識一群共同努力創造臺灣經濟與營收成長的同好。
4. 開拓視野：企業講師到各地、各產業、各企業去授課，可增廣見聞開拓視野。

(三) 目前與當初剛進入時的初衷符合嗎？做了哪些改變？

1. 與當初剛進入時的初衷符合度 100%：受訪者都覺得符合初衷，覺得企業講師是非常有價值的工作，一生都做此工作。依產業或學員的需求做調整更新案例，盡量滿足需求。
2. 與初衷調整改變的部分：生活上會有所改變，如工作上遇到困難時，或教案寫不出來時，就會先放下；一開始要求完整下筆就會較慢，所以想到什麼就先做，之後再增加或調整，就會比較順暢。課程遇到阻滯也會請教其他講師；以前有邀課就接，有些主題只講過一次，雖然可以磨練，但現在要改變的是多提

升在企業端授課，以自己專業領域的課程為主，讓課程深度往下扎根。

肆、想以企業講師為職業的後進建議

一、先評估個人是否合適當企業講師

要先評估個人適性特質，適不適合擔任企業講師。要對講師工作非常熱愛，不是為了錢而去講課，是要非常有熱忱，深愛此份工作，別人才會給您機會。不能將賺錢擺在第一位，錢是附屬品，在工作上提供服務，真的能幫到人或企業，賺的是法財，比世間財更有價值。

要有認知，講師光鮮亮麗的景象，很多都是假象（如收入高、工作自由調性……），背後是非常辛苦的。如果真的決定要成為企業講師，很關鍵的是決心，要 24 小時都賣給講師這個身分，授課之外的其他時間都在準備備課，因為案例或時事都得隨時間或對象而變更。

二、投入培養講師的專業與學習觀摩

培養好講師授課技能，提升自己的專業知識。為自己當講師的專業投入培養，可以參加講師培訓課，或相關的表達、教練、互動、教學方法、帶動討論……這類的研討或課程，這是可以自我投資的。自己要先充實自己，不是想當就能當，自己要先有真材實料，真的有知識可以分

享，或有技能可以幫助企業才能做。

當講師前，要先想好自己熟悉的領域、可以授課的主題 1 至 2 個，好好鑽研並結合自己的經驗，準備好教材教案，練習講授，再以此領域去開發出系統性的課程。確定自己有興趣的主題，平常就先準備及練習，找機會分享，擔任內部講師或參加讀書會導讀活動。

常聽演講，覺得哪位講師講的好，可去上他的課。遇到相同主題的專家，可以拜他為師，一起拓展業務與增加授課機會。

可多參加講師讀書會或分享會交流，學習前輩怎麼做。或者跟課旁聽，瞭解講師的工作狀況，去試講試教，在企業做教育訓練開班時當班務，學習不同老師的授課方式，也會收穫很多。

三、具備授課主題的專業及紮實歷練

增強相關的社會及工作歷練，清楚的知道自己要表達什麼？傳達什麼給學員？紮實的實務經驗是重要的，才能言之有物，也能理解學員的問題，授課後學員才能有感。

產業及專業工作資歷都很重要，一成不變無法累積經驗值，自己經歷過，能使經驗分享更為順暢。

要有專業主軸，絕對不能亂槍打鳥，並在該主軸上有紮實的產業實務經驗，才能言之有物，這樣學員才會有感。實務經驗是講師歷練過程中，非常重要的環節，有實務經驗才能言之有物，才能扮演好企業講師的角色。

四、鍛鍊良好體魄並建立好人際關係

講課是很耗體力及精神的工作，尤其是女性的體能通常較差，加上常需要到企業內部授課間的舟車勞頓，需要有良好的體魄。

建立良好人際關係，可靠好友或企業幫忙提攜，也關係到日後的授課量。別人不需要、也不是理所當然地要教你，因此，對前輩或領路者，應該抱持感恩與尊敬之態度，虛心學習。

設定好自己的客戶，認真選定主題，不要超過自己的能力。相信自己能服務誰？那是要看因緣，要有智慧。客戶強求不來，多拿時間充實自己，準備好了就有機會。

伍、結論

此次研究對象的受訪者，在職場工作年資都超過 20 年，也擔任過知名企業的高階主管，早已養成中性與理性的超然兩性化人格，呈現出彈性整合性與剛柔並濟，但在教職上卻顯現出女性敏感心細、親切友善的特質，將自己

所學並結合經驗跟學員分享傳承，協助企業解決問題，帶給學員及企業成長，每位都具有企業責任價值觀。

一、職涯發展須符合個性並具有強烈的內在動機

適合自己個性發展的工作環境，可以激發個體的工作熱情和鬥志，使人最大限度地施展自己的才能，從而更好地成長，大都是從對企業講師的職業期望，從理想出發，再依據自己的興趣、能力、特點等自身素質，有計畫或刻意的去引導自己從事企業講師的工作。

瞭解自己的態度、能力、興趣、智慧、局限和其他特性；以及瞭解女性要當個成功企業講師的條件及所學的知識，在不同工作崗位上所佔的優勢、機會和前途；再將個人的主客觀條件，對照社會職業對女性企業講師的崗位需求，去調整自己，要求適應職業上的需求，做到高度人職匹配。

二、職業需具備熱忱與使命感才能長久

臺上一分鐘臺下十年工，企業講師的工作不是一般人看到只在「授課」這部分，開課前要瞭解企業的培訓需求、目前企業的問題點、做課程規劃設計、備課，甚至是授課時學員碰到的實際問題解答，還有課後的諮詢或顧問輔導工作，還要隨時更新案例或時事……等，隨時做好授課準備。

企業講師工作，具備工作熱忱是基本，熱愛自己的工作，長遠下來，才不會覺得懈怠，最重要是要找到工作的使命感！而女性企業講師的使命感，則來自於內心的動機，是藉由培訓工作傳承自己的學經歷知識，傳遞正確的職場倫理與工作態度，引導培訓學員對工作有正確的認識與價值，不斷為企業培養人才，創造就業機會並提升企業競爭力。

企業講師因為有使命感，工作上才能展現滿滿的衝勁，能正視自己的恐懼並且完成任務，並在自我要求下帶來成就感，也在使命感中找到自己的工作價值。

三、不斷與時俱進在主軸範疇中深耕

一位優秀的女性企業講師專業職能，並非一朝一夕所能獲得，必須靠長時間的學習與經歷琢磨而成，在面對學員、企業、產業以及環境的變化時，工作上還能獲得肯定，關鍵就在於企業講師是否具備與時俱進的專業知能。

擔任教職必須是一位樂於學習的人，將自我充實列為首要任務，還需要參與分享活動，學習其他講師的教學技巧、信念、價值、角色認同與專業能力，建立講師間的人際關係。經由敞開胸襟，提出平常授課時所碰到的疑難雜症，彼此做經驗上的分享、研商對策、相互回饋、共同激發創意，進而促進講師間教學專業知能的成長，才不會被淘汰出局，

也才能在專業主軸範疇中深耕。

四、展現自信專業克服困難

在講臺上企業講師要成為最佳主角，關鍵在於放對地方，給予發揮專業的舞台，才能展現自信，充分發揮適才適所，盡情呈現出獨特的才華與能力，加上專業的培訓取得主題專業及講師等相關證照，在有心、用心、恆心及不斷地磨練下，就能在自己的領域中，更具專業和自信。台上自信的展現來自於專業、磨練、用心與經驗，也就能一回生、二回熟、三回成高手的建立起自己品牌。

女性企業講師的自信，展現在於對自己的優弱勢有正確認識，並對自己的實力、優勢有正確的估計和積極的肯定，有清楚的信念，並相信自己有能力實現既定目標，只要自然的呈現自己，忠實做自己，不需要為取悅他人而包裝自己或失真。授課前用心地準備、準備、再準備，練習、練習、再練習，以認真積極的態度，展現出自己的真誠和謙和時，就能突破社會上對女性的刻板印象。

五、以靜心修身、沉穩應萬變突破困境

企業講師工作常需到企業端授課，除舟車勞頓外，還須面對不同的環境、設備與學員，並且常在很短的時間內，就必須上台開始講課，這時讓自己的心靜下來，是非常重要的，唯有靜心才能成事。在準備教案

時，也會有寫不出來又有時間繳交壓力，這時也需要靜心，先放下去運動發洩一下內心的沉悶，讓自己思緒清晰後，再回來準備教案。

女性企業講師有工作與收入不穩定的現象，更需誠懇的擴展人脈，增加自己的客源，也要去做市場定位，做自己最核心的範疇，如果不是自己的核心主題，可推薦給其他講師來共同經營，成功突破困境才能繼續擔任企業講師工作，充分發揮自己的專業與理想，以回饋貢獻的心態，達到真善美至高的人生境界。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院

參考文獻

朱凌玲、張同國（2009）。不必求職：如何成為中國未來最稀缺的 28 種人才。

北京：電子工業。

江月玲（2009）。臺灣高科技產業培訓講師職能之研究（未出版之碩士論文）。

國立暨南國際大學成人與繼續教育研學系碩士論文，南投縣。

李惠茹（2002）。臺南市國中女教師的職業選擇與晉遷--性別的多數、權力的

少數（未出版之碩士論文）。國立成功大學政治經濟學研究所碩士論文，

臺南市。

林韶姿（2013）。企業講師能力指標之建構與評鑑回饋機制之研究（未出版之

博士論文）。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系博士班，臺

北市。

張可武（2010）。培訓師手冊。新加坡：麥可國際。

萬楚凡（2015）。企業員工培訓風險管理研究。中小企業管理與科技，（2），2-2。

鈴木伸一、正木勝秋（1992）。企業員工訓練實務手冊。臺北：臺華。

劉瑩璇（2013）。企業講師個人事業策略之研究（未出版之碩士論文）。輔仁

大學國際經營管理碩士學位學程，新北市。

蘇筑瑄 (2017)。美國企業貿易調整協助方案對臺灣之啟示。《經濟前瞻》，173，
111-117。

二、英文部分

Bryant, I., & Usher, R. (2014). *Adult education as theory, practice and research: The captive triangle*. Routledge.

Suar, D., & Gochhayat, J. (2016). Influence of biological sex and gender roles on ethicality. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 199-208.

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院