



**Raiffeisen International Group** 是以中歐和東歐客戶為服務對象的國際銀行，須依靠英文作為共通語言，帶來絕對優越的客戶服務、促進全球工作團隊有效溝通。

2007 年，Raiffeisenbank Austria 併購俄羅斯銀行 Impexbank，成立了 Raiffeisenbank ZAO，原本服務 150 萬家零售業客戶及 6 萬家企業客戶，遍及該國 45 個區域的俄羅斯員工，不僅為這個跨國組織注入了新血，也帶來了商用英文能力訓練的需求。

“ 英文是 Raiffeisen International Group 的官方溝通語言。無論是分享專業知識、參加職能訓練，或是帶領各項專案進行，員工彼此在進行溝通時，都需要使用「無國界的語言」：英文。良好的英文能力能讓我們向國際客戶提供服務、達成使命，成為俄羅斯首屈一指的綜合銀行。”

—Raiffeisenbank ZAO 俄羅斯人力資源主管與資訊長  
Julia Krasheninnikova-Poschik

如同許多金融機構，Raiffeisenbank 必須不斷努力提高該行業務營運的生產力和成本效益。為此，該行的員工、客戶、供應商與合作夥伴，需要能以共通語言來溝通。人才的養成、留用及招募，更進一步刺激了 Raiffeisenbank 的商用英文學習需求，因為關鍵員工的重點培訓，是增加員工向心力、工作動力與滿意度的不二法門。

在注重培訓效率和資源運用的企業氛圍之下，公司行號的訓練計畫必須要展現出量化的具體成果，才能獲致成功。此外，Raiffeisenbank 的英文學習計畫，還必須要能跨越不同地理區域、工作環境與 IT 系統間的障礙。GlobalEnglish 提供經濟實惠的彈性化隨選解決方案，完全符合上述需求。

## 分組學習

Raiffeisenbank 在 2007 年導入了 GlobalEnglish Corporate Learning Service。自採用以來，該行已有 3,500 名員工參與此計畫。值得一提的是，這些人分別位於跨越十一個時區的 60 處工作場所中。Krasnova 指出：「GlobalEnglish 讓我們能提供一致的高品質服務給俄羅斯境內全區的所有員工，還可集中管理計畫和評量成效。」

基礎和初級學員只需要使用 GlobalEnglish，準中級學員則開始參與混合型教程，除了 GlobalEnglish 計畫，另外輔以課堂教學，讓學員有更多機會練習聽說技巧。在七位當地專家的協助之下，專案領導人 Marina Pisareva 負責管理 GlobalEnglish 計畫、制訂策略目標、規劃企業整體導入事宜，並且嚴格監控成效。Krasnova 表示：「團隊品質和專業奉獻是計畫成功與否的關鍵所在。」

Pisareva 認為：「我們的角色與其說是管理或訓練專家，倒不如說是顧問性質居多。目標合一，事權合一，是我們成功的座右銘。我們的訓練中心團隊積極配合學員，讓他們能充分利用 GlobalEnglish，並且為他們加油打氣、增進學習動機。此外，我們也會通知學員有哪些新發展和創舉。舉凡追蹤進度、提供回饋，以及協助編組中的學員，這些都是管理者整體角色的一部份，因此我們特別重視管理責任。」

產業  
金融服務

摘要  
為求改善組織效率、降低訓練成本，以及為全國所有員工提供同等的學習與成長機會，自 2007 年起，Raiffeisenbank ZAO 在所有俄羅斯辦公室中全面採用 GlobalEnglish Corporate Learning Service™。自採用以來，Raiffeisenbank 已有 3,500 名員工參與此計畫，為該銀行省下 60% 的訓練成本、增加員工向心力，並帶來了可觀的生產力成長。

其他關鍵成功要素還包括：公司領導階層對人才養成和 GlobalEnglish 計畫的明確支持、業務經理的投入，以及學員的學習動機與成功慾望。Pisareva 表示：「我們把學員當成客戶，但相對的，也希望學員們能努力學習。」對個人成就的褒揚進一步助長了學習動機：頂尖學員會出現在公司雜誌和內部網站的報導上，並且在每年兩次的頒獎典禮中，獲頒由管理高層簽署的證書。如此也連帶提升了計畫的能見度，進而鼓勵其他員工一同參與。

## 成果

### 學員滿意度

學員對 GlobalEnglish 的評價大多是「極佳」、「非常好」或「良好」。其中，學員最滿意的就是服務彈性：學員可以隨時隨地、按照自己的步調學習，並且依照各自需求，建立自訂的學習計畫。莫斯科部門主管 Artem Andreev 表示：「當我前往越南度假時，一樣可以輕鬆存取 GlobalEnglish，休閒之餘可以照常繼續學習。我的組員也感到很滿意，因為他們可以隨時隨地針對實際需求，改進自己的英文技巧。」

### 有效合作

Raiffeisenbank 可以全權執行計畫，GlobalEnglish 客戶團隊則會透過適時的策略和在地化支援，從旁提供協助。GlobalEnglish 系統負責提供成績報告，而在執行計畫時，Raiffeisenbank 的中央學習與培訓團隊還可以從業務合作夥伴的角度出發，透過年度 ROI 分析，對公司整體進行分級管理。

### 大幅節省成本

與原本只採用課堂訓練的方式相較，導入 GlobalEnglish 後，該公司省下 60% 的年度經營成本。Krasnova 表示：「在價值與成本之間取得適當平衡，是非常重要的事。除此之外，我們也相當重視時間的要素。Raiffeisenbank 的標準十分明確：員工應該在兩年半以內從初級進步到中高級的水準。這項標準的前提，在於學員應該要做好準備，把個人的時間與心力投注在工作上。」

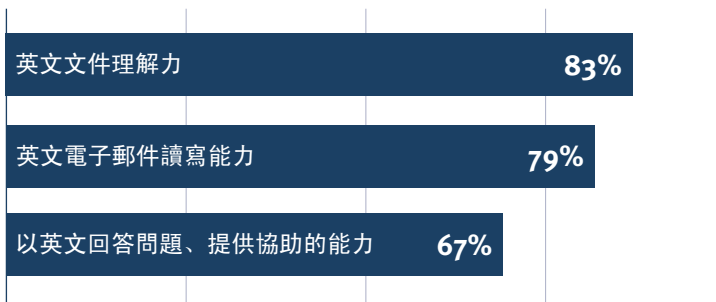
### 改善組織生產力

根據一項在 2009 年 6 月進行的 GlobalEnglish 業務影響調查顯示，由於英文技巧的改進，加上 GlobalEnglish 職場實戰支援工具的輔助，Raiffeisenbank 學員每週可以省下 1.2 小時的時間，如此累計下來，每年總共可以節省 8,384 個工作天，相當於每年將近 1 百萬美元的產能提升。

### 增加員工向心力

GlobalEnglish 是 Raiffeisenbank ZAO 的各項學習計畫中，最成功也最受歡迎的計畫之一。Krasnova 指出：「員工相當重視這項計畫——他們從中發現了幫助公司並且讓自己成長的兩全其美之道。」因此，員工滿意度終究不斷提升。員工參與情形也越來越踴躍——每位現役學員的 2009 年平均每月使用量已較 2008 年成長 50%，如果以花在網站上的總時數計算，在全世界使用 GlobalEnglish 的企業組織中，Raiffeisenbank 如今排名在前 15%。

在關鍵商業情境中有所改進的學員百分比



“我們認為 GlobalEnglish 團隊所展現出來的「推拉」策略是一項相當有價值的策略。雙方目前已建立起策略合作關係，並且攜手合作，一同讓新奇的點子成真，時刻發揮系統創新的效益。我們的討論精神在於：「如何好上加好？」”

—Raiffeisenbank ZAO 員工培訓經理  
Tatiana Krasnova

“我們定期監控成果，而事實和數據在在證明了我們的進步。如今，本行員工以良好的英文能力而著稱。去年冬天，我們發起了一項稱為「英文冠軍」的勵志活動，最佳學員和直屬上司會受到本行管理高層的表揚，並且公告本行全體同仁周知。這項計畫實施之後，我們的學習專案未來勢必能得到更好的成果、獲得更廣大的迴響。”

—西北訓練中心專案領導人  
Marina Pisareva