

公務出國報告

(出國類別：國際會議)

參加美國訓練與發展協會 (ASTD) 2011 年國際年會報告書



出國人 服務機關：國家文官學院

姓名職稱：宋主任秘書狄揚

黃副研究員靖麟

出國地區：美國

出國期間：100 年 5 月 21 日至 28 日

報告日期：100 年 8 月 4 日

目 次

壹、 前言	1
一、以學習發展知識型政府的需求	1
二、文官學院整合「IASIA 卓越指標」自我檢測成果與推動「強化文 官培訓功能方案」之知識需求	2
(一) 把文官學院之典範由「訓練典範」移轉至「教育典範」	3
(二) 建構雲端課程地圖、推動產官學界交流合作、強化文官培訓 功能、推動文官終身學習	4
貳、 ASTD 之訓練與人力資源發展之文獻研究	5
一、ASTD 1972 強調公部門、私部門、非營利部門合作在訓練上的 作用	5
二、ASTD 1973 發展人力資源會計的概念	6
三、ASTD 1999 核心職能模型 (ASTD Competency Models)	7
(一) Prahalad & Hamel 的核心職能模型	7
(二) ASTD 的職能模型	8
參、ASTD 2011 之訓練與人力資源發展特色	15
一、ASTD 2011 的會議重點與特色	15
二、大會演說摘要	16
(一) 如何找到你的優勢贏在工作? (StandOut: How to Find Your	

Edge and Win at Work)	16
(二) 接觸點:把日常接觸轉換成有效領導的時機(“Touch Points:” Transforming Everyday Interactions into Powerful Leadership Moments)	18
(三) 迅速達到高績效 (The High-Performance Climb)	21
三、其他重要課程摘要	25
(一) 5 月 22 日重要課程摘述	25
(二) 5 月 23 日重要課程摘述	28
(三) 5 月 24 日重要課程摘述	31
肆、ASTD 2011 大會特色剪影	35
一、與文創結合的報到設計	35
二、社交場合「地球村」(Global village)與大會日報(Conference Daily)	37
(一) 5 月 23 日大會日報重要報導：Connecting the Dots on Performance	37
(二) 5 月 24 日大會日報重要報導：ASTD Honors Individuals and Organizations.....	39
三、頗具巧思的會場設計	42
四、參展廠商與餐廳設計	46
五、哈力波特影城晚會、迪士尼企業參訪與在地文化體驗	48
伍、結論--研究發現、考察心得與建議	50

一、研究發現：人力資源發展趨勢已由組織角度轉換為個人角度..	50
二、考察心得：數位學習跨越了文化障礙拉近了彼此距離形塑了地球 村	50
三、研究建議：	51
(一) 重新審視學院之課程，提出創新性的教學模組建議.....	51
(二) 以教學實驗室計畫辦理 ASTD 2011 年會課程分享	51
參考書目	53
附件：ASTD 2011 會議課程手冊	

壹、前言

本學院基於「以學習發展知識型政府」、「以『IASIA 卓越標準』自我檢測成果與推動『強化文官培訓功能方案』之知識需求」、及執行行政院國家科學委員會（以下簡稱國科會）核定之科研計畫「追求卓越之強化文官培訓功能之科研究計畫—國家文官教學實驗室之設置以孕育斷代性之創新」等研究發展需要，特別指派宋主任秘書狄揚與黃聘任副研究員靖麟出席 ASTD 2011 會議，進行研究、考察與學習。

本次 ASTD 2011 學習之旅，可分為 3 個階段，第 1 階段為學術文獻研究，第 2 階段為會中重要演說學習，第 3 階段為會後研究分析報告。

一、以學習發展知識型政府的需求

國家文官學院自 99 年 3 月 26 日依法改制以來，即著重於多元教學之研究發展。目的在於嘗試新的教學方法，期能激起「文官的反思能力」、建構「抽象問題的解決能力」與發展「把知識轉化為經濟能力」等，以此形塑知識型政府¹。所謂知識型政府的概念，是

¹知識型政府的特性，就在於文官如何將知識轉化為經濟政策之能力，其特性包含有：1.重視研究創新累積智慧資本、2.促進組織知識學習分享文化、3.形塑快速反映組織簡化流程、4.善用知識資源提升服務能量以及建構知識管理資訊系統平台(宋餘俠, 黃忠真, 周曉雯, 邱承旭, & 鄭志宏, 2004)。

由企業型政府轉換而來，其理念在於累積知識以為「創新」，因此政府部門是否能就成為「學習型組織」成為首要關鍵(林嘉誠, 2003)。此外學習是面對問題與處理問題的唯一途徑，因此透過學習，讓人產生「反思」促使組織產生變革，同時亦讓組織成員擔負起組織進步的責任(Tobin, pp. 43-44)。

二、文官學院整合「IASIA 卓越指標」自我檢測成果與推動「強化文官培訓功能方案」之知識需求

學習之目的在「解決問題」，同時學習亦是「累積知識」，更是創新的唯一途徑。國家文官學院執掌我國文官教育發展，其目的在強化文官「解決問題」能力，發展「創新」能力，以追求卓越，爰此以達到聯合國「公共行政教育與訓練之卓越標準」成為學院首要工作。故本學院於2010年8月間開始以聯合國之 Division for Public Administration and Development Management (簡稱 DPADM) 及 International Association of Schools and Institutes of Administration (簡稱 IASIA) 兩機構之聯合工作小組，委託 Rosenbaum(2008) 等人彙整完成之「公共行政教育與訓練之卓越標準」(Standards of Excellence for Public Administration Education and Training)，進行自我評鑑。

此外為加強文官培訓功能，並回應馬總統民國 98 年元旦文告之期許及國人之要求，考試院爰於同年 1 月 15 日第 11 屆第 19 次會議決定組成考試院文官制度興革規劃小組，經過 15 次小組會議，提經同年 6 月 18 日考試院第 11 屆第 39 次會議通過「考試院文官制度興革規劃方案」，並以「再造國家新文官」作為方案目標。

考試院除力求改變文官制度外，同時意識到文官素質決定國家治理績效，經於 99 年 6 月 10 日第 11 屆第 89 次會議決議，成立考試院強化文官培訓功能小組，並依議題再分 4 組討論，共計召開 14 次分組會議，提經同年 12 月 2 日考試院第 11 屆 114 次會議通過「考試院強化文官培訓功能規劃方案」，並以「打造優質文官團隊」作為方案目標。

在政府的政策指引下，本學院隨即運用 IASIA 卓越標準之各項指標進行自我檢視及評估，其目的在於發展學習型組織，以達成考試院「再造國家新文官」與「打造優質文官團隊」之期許。該評估報告經由 SWOT 分析並與「考試院文官制度興革規劃方案」，本學院未來應有下列具體改進項目：

(一)把文官學院之典範由「訓練典範」移轉至「教育典範」

1. 教育機關典範：推動多元培訓方法與成效評估。

2. 向國科會申請「追求卓越之強化文官培訓功能科研計畫—國家文官教學實驗室之設置以孕育斷代性創新」經費進行研究，以強化研究動能，並依不同訓練性質推動多元培訓方法，加強訓練效果。
3. 籌設「國家文官教學實驗室」（The Applied Research Lab）進行訓練成果與訓練方法之研究。

(二) 建構雲端課程地圖、推動產官學界交流合作、強化文官培訓功能、推動文官終身學習

1. 進行訓練性質與理論之研究。
2. 以「學習地圖」規劃「雲端學習系統」，加強訓練成果，以達文官終身學習目標。

貳、ASTD 之訓練與人力資源發展之文獻研究

成立於 1943 年的 ASTD 為美國訓練發展協會(American Society for Training and Development)之簡稱，是目前世界上最大協會性組織，專注於職場學習與績效展現的專業服務。協會之成員來自 100 多個國家，美國本地有 130 多個分會，並跨國與 30 多個國家建立國際夥伴關係。當前該協會之研究發展主軸在於，以「學習」提昇個人素養並藉此提昇組織績效，除關注第二、三部門的組織發展外，同時間也發展公部門的組織績效研究。為推動學習，ASTD 每年皆會邀請世界知名之人力資源與教育訓練等專家學者，共同分享最新的人力發展、教育訓練、e 化學習、績效評估等相關議題(按本年度之議題請參閱本報告之「參、ASTD 2011 之訓練與人力資源發展特色」)。

一、ASTD 1972 強調公部門、私部門、非營利部門合作在訓練上的作用

ASTD 對於政府與非營利組織效能的關注，早在 1972 年 5 月於德州休士頓 (Houston, Texas) 第 28 屆年會中即已開始。當時論文發表人 Professor Eli Ginzberg 就提出下列 2 個論點(Wiggs, 1972): 1.唯有

公部門、私部門與非營利組織三者密切合作，才能讓訓練具有成效²。

2. 領導者在組織中扮演的訓練角色是非常重要的，而且必須把其當作一種組織建設 (Institution-Building) 成為一種計畫與程序的機制，領導者必須把其當作一回事，更要嚴肅的面對與厲行³。

二、ASTD 1973 發展人力資源會計的概念

訓練目的在人力資源的培育，隨後 ASTD 在 1973 年時即提出人力資源的會計作用，當時人力資源的先驅 Robert L. Woodruff, Jr.(1973) 就提出人力資源會計 (Human Resource Accounting) 的概念，其主要意涵在於利用金錢的概念，探討人力資源資訊的累積與擴散作用，其精髓在於人力資源資訊系統性的累積，得引起創新性的改變。對照於 2010 年的經濟諾貝爾獎由美國經濟學家 Peter A. Diamond、Dale T. Mortensen 與英裔塞浦路斯籍經濟學家 Christopher A. Pissarides 等 3 位學者共同獲得。其獲獎理由：失業問題在於市場資訊不充分，即失業問題在於資訊問題，當資訊不夠多時，勞工很難找到合適的工作，同時間雇主也有許多職位是空缺的，此解釋了失業大增同時伴隨公司缺工的現象。1973 與 2010 的有趣連結，顯示了 ASTD 在人力資源發展

² You must recognize the necessity of operating more intimately with both the governmental and the nonprofit sectors and that only if the three sectors work together will we be able to design and operate effective local training systems. . . . *you need to get yourself more effectively organized in each locality.*

³ You must figure out the leadership role your organization [ASTD] can play - and that means by working committees at local chapters - in developing planning and programmic mechanisms. This is hard work; this is institution-building. So if you are going to take this task on seriously, *you have to work at it seriously, and organize yourselves to do it.*

的先驅性質。

三、ASTD 1999 核心職能模型（ASTD Competency Models）

（一）Prahalad & Hamel 的核心職能模型

訓練與人力資源間關係之寓意在於人員素養能力（competence）的提升，這才使得訓練具有意義。Prahalad & Hamel(1990)早在 1990 年代就提出人力之核心職能（the Core Competence）非專指專業能力的看法，而是指「知識」(knowledge)、「技術」(skill)與「能力」(ability)的總和，揚棄傳統上以產出作為績效評定，而以「組織發展策略」衡量組織績效。其表示如下圖。

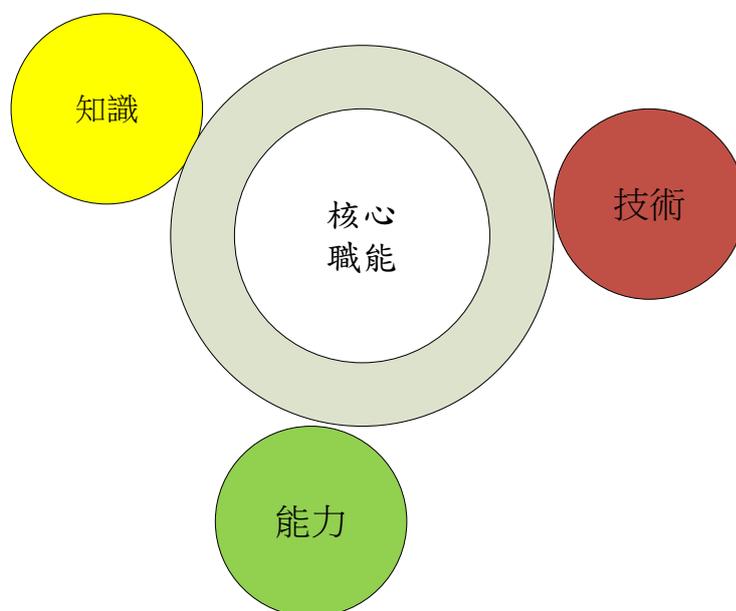


圖 1 知能的三元素(Prahalad & Hamel, 1990)

核心職能包含了知識、能力與技術等三元素，其目的在於處理複

雜與多變的問題，該能力的關鍵在於培養系統思考的能力，而揚棄直線思考的方式，因此必須學習一種更為整合的方式以利思考與行動 (林玉珮, 2006, pp. 86-87)。

(二)ASTD 的職能模型

1. 1970 年訓練與發展工作者所需的基本職能之實證研究

該研究共寄送了 14,028 份問卷，遍及美國、加拿大、墨西哥等參加 ASTD 之會員國，回收 2,285 份資料 (20%回收率)。其研究發現，核心職能乃發展工作績效所應具備的各項基本技能、員工對知識理解力及其他所需的事業。ASTD 並試圖提供專業的訓練與發展所需的一連串活動、活動群組、角色模式及職能訓練與發展。

2. 1983 年追求卓越模型 (Model for Excellence)

McLagan(1980)在 ASTD 經費支持下所進行訓練與發展 (Training and Development) 研究，也對企業、教育機構、訓練與發展部門和個人事業提出相應發展標準。該研究以實證驗證理論，且特別強調 6 個研究階段⁴，更藉由前述研究流程發展出了職

⁴ 第 1 階段，透過文獻回顧，探討形塑 15 個角色；第 2 階段，透過文獻回顧與問卷調查，檢討分析出

能模型建造的流程與方法。從角色的定義開始，到產出與職能的形成，透過嚴謹的研究方法進行，奠定了未來職能模型發展的基礎，也同時擴充了人力資源訓練與發展領域的相關職能研究知識。

3. 1990 人力資源發展實務模型 (Models for HRD practice)

1989 年冷戰結束鐵幕關閉，世界的政治經濟發展變得更加多元與活潑，同時全球時代也因此來臨，全球化的多元表現在 (Friedman, 2005, pp. 47-155) 所述的 10 大現象：1. 1989/11/9 的柏林圍牆倒塌、2. 1995/8/9 的網景公司的 WWW 上市、3. 工作流軟體、4. 開放資源碼、5. 外包、6. 岸外生產、7. 供應鍊、8. 內包、9. 資訊搜尋、10. 輕科技「類固醇」--ipod、手機、Rfid、Voip、PDA..... 等消費電子的應用。

這些現象直指「商業發展」的蓬勃，因此對於各類人員之職能要求，必定更加多元。因此知識型工作型態逐漸為主流，其強調職能之判斷力、彈性和非固定程序的工作，人力資源之相關實

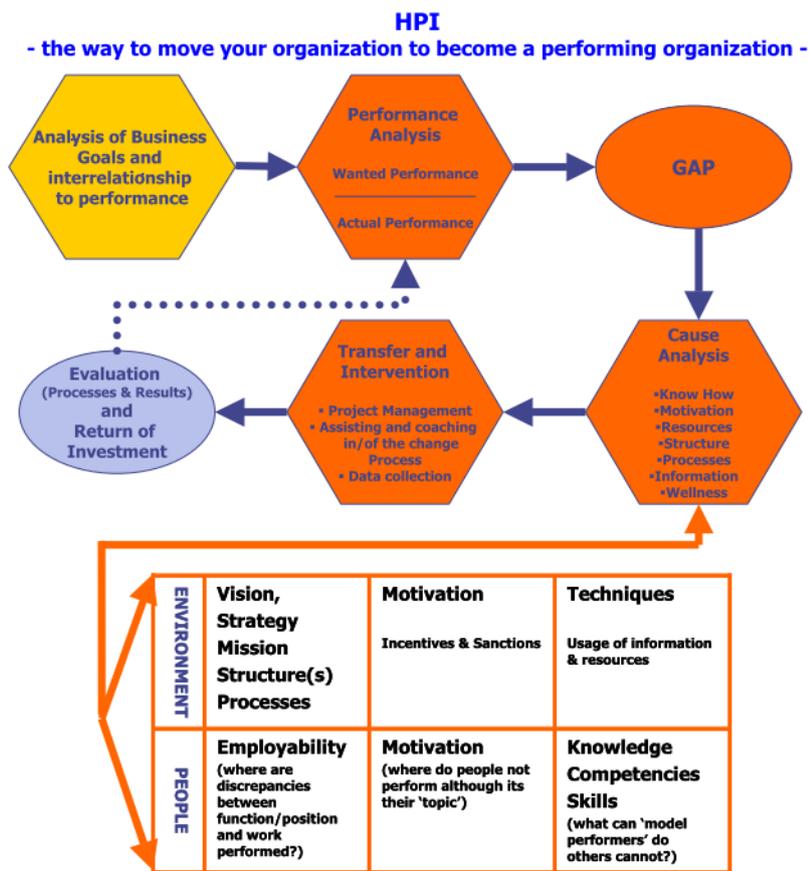
11 項有顯著影響的環境效果；第 3 階段，確認因訓練與發展領域而形成的產出 (output)，從而進行分類，得出 102 項對各角色有相當程度重要性的產出；第 4 階段則進行職能與角色之間關係的確認，以完整描述角色；第 5 階段，使用因素分析 (factor analysis) 和集群分析 (cluster analysis) 檢測職能之間相互的關係；第 6 階段，則進行行為錨定 (behavioral anchors) 以基本、中階與高級職能中各個角色作用。

務也同樣地面臨改變與挑戰。故 ASTD 為面對多元的挑戰，及從業人員必須具備系統性問題處理能力與組織必須發展出其所需之變革處理方案，再次委託 McLagan(1989)進行人力資源發展實務模型 (Models for HRD Practice) 研究。該研究確認出人力資源的實務模型由：訓練發展、組織發展、生涯發展等三個領域所構成。

4. 1996 提升人力資源績效模型 (ASTD Models for Human Performance Improvement)

本模型最主要探討訓練評估 (evaluation) 的重要性，即當組織內部訓練無法有效的提升或解決人力資源問題時，就必須利用此模型提升人力資源績效(William J. Rothwell, 1999)⁵。這樣的觀念讓許多學者，提出各種不同的 HPI 模型，如下列兩個應用模型。

⁵ According to William J. Rothwell in ASTD Models for Human Performance Improvement, human performance improvement is the systematic process of discovering and analyzing important human performance gaps, planning for future improvements in human performance, designing and developing cost-effective and ethically justifiable solutions to close performance gaps, implementing the solutions, and evaluating the financial and nonfinancial results. (資料來源：ASTD 網站，<http://www.astd.org/content/education/certificatePrograms/HPI>，檢視日期：2011/8/13)



adapted from ASTD and a-m-t

圖 2 HPI 模型⁶

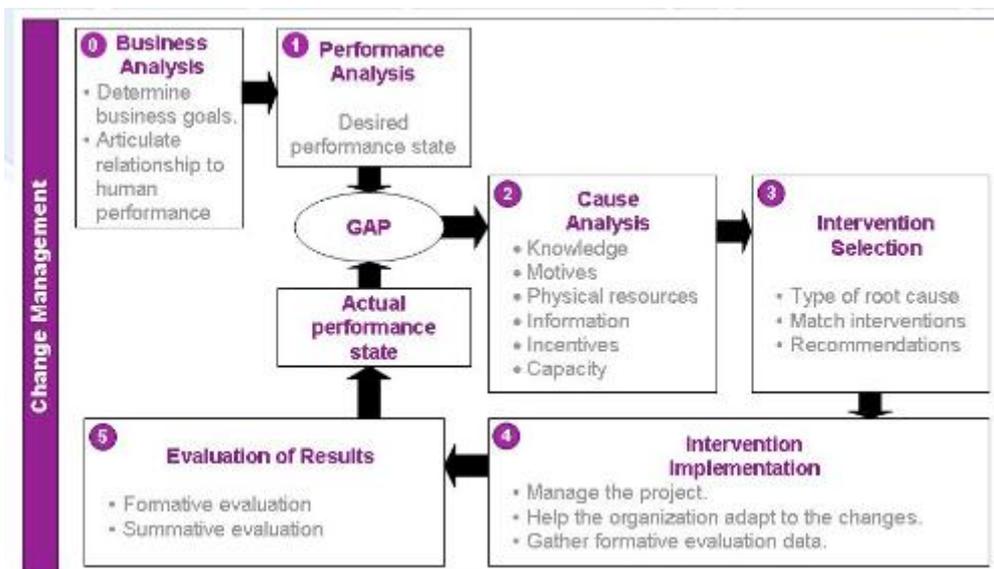


圖 3 TASC 之 HPI 模型⁷

⁶ 資料來源：<http://www.axel-boehm.org/images/PCT-HPI-FLYER.pdf> (檢視日期：2011/8/13)

⁷ 資料來源：TASC 組織網站 (網址：

<http://www.tasconsult.com/CMS/index.php/human-performance-improvement-modelht>，檢閱日期：2011/8/13)

5. 1999 職場學習與績效模型 (ASTD Models for Workplace Learning and Performance)

WLP (Workplace Learning and Performance) 模型之特點在於放大了人力資源學習的範圍，甚至擴大至職場之綜合研究。該模型之特點在強調職場學習與績效可經由學習活動並以系統性的流程來回應個人、團體、和組織的需求。同時間職場學習與績效模型也強調藉由平衡人力、道德、技術和營運上的觀點，創造了正面與積極的組織變革。故職場學習與績效特別著重於各種學習介入方法以改善職場上人員績效的使用 (William J. Rothwell, Sanders, & Soper, 1999)。

此外職能模型 (Competency Model) 包含商業類、分析類、領導力類、技術類、人際類與科技類職能。職能模型能預測人力資源人員的工作滿意度，且其之間顯示具有正向的關係，此職能模型並能區別出高工作滿意者與低工作滿意者，因此，可作為組織進行招募甄選與訓練相關活動的依據。下圖為 ASTD 所繪製之 WLP Competency Model。

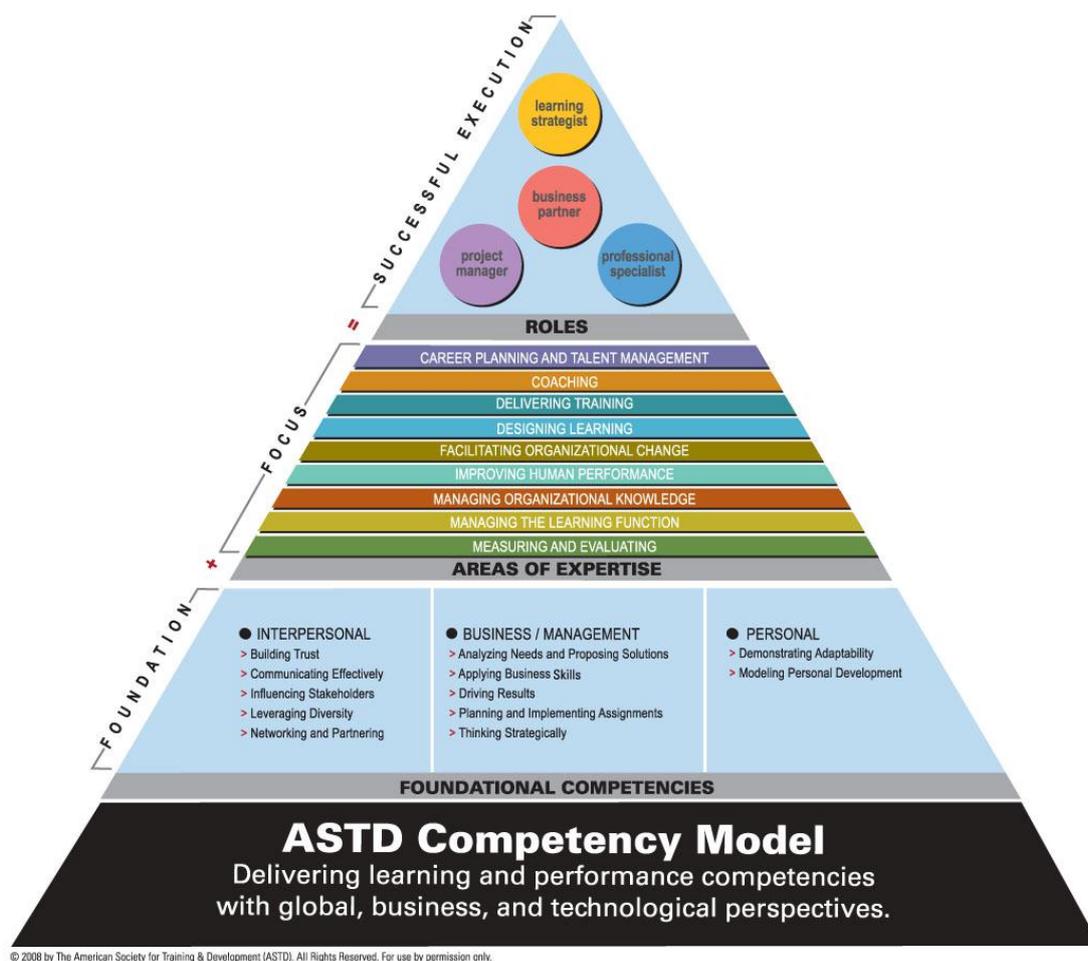


圖 4 ASTD Competency Model⁸

6. 2010 ASTD 職能研究：模型更新（ASTD Competency: Model Update）

該模型研究是由 ASTD 贊助 Jennifer Naughton 所進行的⁹，其強調利用社會媒體及其影響力，強化學習成效。該計畫的主要

⁸ 資料來源：ASTD 網站 The ASTD WLP Competency Model（網址：<http://www.astd.org/content/research/competency/AreasofExpertise.htm>，檢閱日期：2011/8/13）

⁹ 資料來源：ASTD 網站 The ASTD WLP Competency Model（網址：<http://www.astd.org/content/research/competency/AreasofExpertise.htm>，檢閱日期：2011/8/13）

目標有 2：1. 研究當前職場訓練之運用社會媒體的趨勢與特色 (current and future social learning trends in the workplace)、2. 研究在職場中運用社會學習科技去強化職能學習所需的效能 (the competencies required of learning professionals to effectively apply social learning techniques in the workplace)。

綜合上述人力資源之訓練與發展，我們發現人員最重要的核心職能就是一種學習態度，因為態度與行為與組織間存在著利害關係，且對組織績效影響深遠(Davidson, 2000, pp. 29-30)。許多學者的實證分析卻也發現，組織成員中很少發生學習行為 (Argyris, 1993; Levitt & March, 1988)，更常因為面子問題，多數人也不願意承認錯誤，而求助他人或尋求回饋(Brown, 1990; Michael, 1973)。此外帕金森定律 (Parkinson's Law of Triviality) 定律也讓我們發現組織成員傾向以低標準作為界線，只要比低標準好一點則自我滿足(Parkinson, 1991, pp. 85-98)。因此產生訓練真能使組織成員打破現狀？！其次，組織成員的學習動機在哪裡？！之困惑。因此 ASTD 的研究人員猜測，或許社會媒體(social media) 的出現，將可能是打破訓練困境之契機。

參、ASTD 2011 之訓練與人力資源發展特色

一、ASTD 2011 的會議重點與特色

本次年會之主題
為「學習領導」
(Learning to Lead)，
對任何的成功之個案而言，學習是唯一



的關鍵。ASTD 共提供了 270 個場次的教育研討會（請參閱附件各課程名稱與內容簡介），共有 8 個主題分述如下：

- (一)設計與促進學習 (Designing & Facilitating Learning)
- (二)發展有效率的領導 (Developing Effective Leaders)
- (三)視學習為一種商業策略 (Learning as a Business Strategy)
- (四)學習技術、測量與評估 (Learning Technologies、Measurement, Evaluation, and ROI)
- (五)組織效能 (Organizational Effectiveness)
- (六)提升效能 (Performance Improvement)
- (七)人才管理 (Talent Management)

二、大會演說摘要

(一) 如何找到你的優勢贏在工作？ (StandOut: How to Find Your Edge and Win at Work)

Keynote Speaker： Marcus Buckingham

演說摘要：

在本演講中，Marcus 認為未來的學習與發展將聚焦在員工如何傳遞他們的創意與技術。其次如何讓組織卓越成功，是一個棘手的議題，因為該議題牽涉到創新，即員工如何把他們良好的專業長處表現於再創新之上。為什麼棘手呢？！因為從許多實例我們卻發現，



原本組織不錯的公司，欲以創新提升績效卻失敗了，原因就出在組織的創新策略反而扼殺了原有績效良好員工的職能優勢。因此組織最重要的工作，在於如何持續強化員工的優勢，而沒有扼殺了員工的優勢。

Buckingham 在經歷過 800,000 人次的訪談後發現，唯有離開傳統的組織本位之績效評估，讓員工重新省思他們的原始天

賦（fundamental talent）。因此該演講特別強調要以優勢領導指數提升（Strengths lead to exponential improvements），其具體作法就從自我反省開始，步驟如下：

(1) 你是誰？（Who are you?）

(2) 在哪裡可以展現你最佳的能力？（Where you will be at your most powerful?）

(3) 如何產生你即時的影響力？

（How you can make an immediate impact）

(4) 你如何成功？（How you can win as a leader, manager, salesperson, or individual contributor?）



該演講之宗旨，在強調發展與提升員工自我職能就是組織績效提升之法，因此使其瞭解自己，千萬別讓組織之創新而扼殺了員工優勢，而是強化其專業優勢進而創新，帶動組織績效指數。

(二)接觸點：把日常接觸轉換成有效領導的時機（“Touch Points:”
Transforming Everyday Interactions into Powerful Leadership
Moments）

Keynote Speaker：Doug Conant¹⁰ & Mette Norgaard

演說摘要：

演講者從時代演進出發，認為當前的時代是屬於「斷代性的年代」（**interruption age**）而非「資訊時代」（**information age**）。這樣的時代¹¹更是屬於一種「24/7 時代」（**24/7**



age），是一種背對背會面的時代（**back-to-back meeting**），彼此不需認識與會面，透過各種電子媒體溝通。這樣的疏離現象，常會干擾到我們的工作。因此利用會面的機會，改善此疏離現象是需要的。

今日訊息流中有許多大量資訊持續進來，我們很難注意到所有的資訊，產生了資訊中斷的現象，而這是一個普遍的現象絕非個案。變化是永恆的，而中斷亦無可避免？因此了領導人在中斷的時候，如何做出有效的決定是困難。有時甚至因主觀做出無可

¹⁰ President and CEO, The Campbell Soup Company

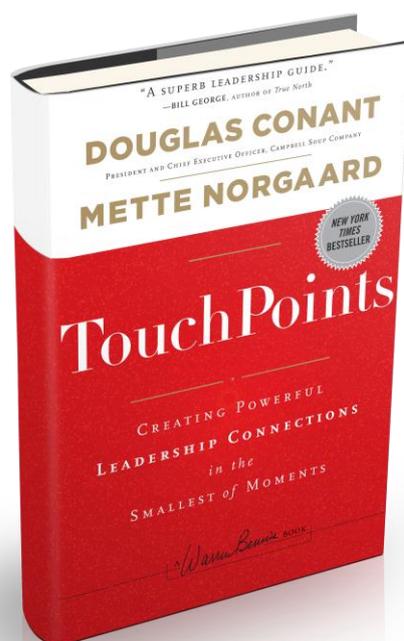
¹¹ 所謂 24/7 age 意指：每天 24 小時，每週 7 天的訊息流。

挽回錯誤的決定，其原因在於處於「中斷資訊流」中。此外領導者習慣於「結果式的命令」以傳達他們的需求，而忽略了過程。

在這樣的環境中，領導者應該要透過會面的時機藉由傾聽瞭解問題，再影響（influence）他們，而非打擊（fight）。CEO Conant 以其公司發展的經驗，認為會面的「小片刻」（a small moment）是最好的方式，不僅要讓員工感覺良好，更要對某些議題定調（pitch them）。

「小片刻」的發生可以是隨機的、有時可以經過設計的、甚至可以發生在茶水間、有時甚至可以發生在走廊上、甚至在停車場上的會面都是。在這些場所討論某些議題，通常比在正式會議場所，較能夠有效的解決複雜問題。這是利用影響力方式解決問題，而非權威的領導。

此「小片刻」能夠作用的關鍵在「傾聽」，然領導人常有不善於傾聽（listening）的問題，但是如果能夠善用傾聽，將能使事務具有高效率。領導人的傾聽問題在於本身的偏見，因為他們



會誤以為只有「聽」，而沒有在做事。今日傾聽更難，因為資訊太多使得感官一直受到刺激，導致有專心的困難 (ADT, attention deficit traits)。

在接觸點中，**關鍵在於用腦 (head) 與用心 (with heart)**，才能瞭解各項議題，倘若不這麼做，你是在浪費大家的時間及解決錯誤的問題，或者你只有處理了問題的症狀 (symptom)，而忽略了真正的病因 (disease)。講者對此提出 3 個要點 **1. 傾聽 (Listen)**、**2. 架構 (Frame)**、**3. 進展 (Advance)** 等。具體步驟如下：

- (1) 傾聽就從我如何幫助你？ (How can I help?) 開始。此要專注的傾聽，讓你瞭解問題。
- (2) 架構問題，讓此接觸點的所有參與者對問題有相同的認真。
- (3) 會面結束後，就是要追蹤處理問題之進度，即如何做？ (How did it go?) 與你需要我為你做什麼？ (Is there anything else you need from me?) 的階段，必須讓參與者瞭解到你在關心進度，以及能夠時時支援他。

當這些作法能夠具體的在日常生活中開展，那麼領導者唯一要做的是，日復一日的「listen-frame-advance」進行「TouchPoint」，而公司的績效亦將日復一日提升。

(三) 迅速達到高績效 (The High-Performance Climb)

Keynote Speaker : John Foley¹²

演說摘要：

演講者曾是美國海軍藍天使特技飛行員，就其經驗而言，特技飛行是一個非常危險的工作甚至不能有 1



%的差錯，因此組織團隊必須發展一個熱情（intense）與高度利害關係的環境（high-stakes environment）。戰鬥機的高速爬升，讓你的腎上腺素激增，因此必須以最簡單的方式解決複雜的問題。

他認為最簡單的方式，就是要追求卓越及達到卓越水準，方式乃透過訓練使團隊成員重視承諾（commitment）、紀律（discipline）與信任（trust）。以其經驗，此三者將可以有效克服「績效落差」（performance gaps）、強化領導力、以及發展出有效的組織策略。

¹² Former Lead Solo of the U.S. Navy Blue Angels; Funder, CenterPoint Companies.

該演講環繞著信任，他認為信任是執行力的關鍵，而非僅僅是課責（accountability）以及奉獻（dedication），因此當組織成員中的互信增加，執行力將會隨之提升。從此來看，信任的困難點在於不同人有不同的信任程度。鑑此，演講者以其曾肩負美國海軍藍天使（Blue Angel）特技飛行隊之訓練經驗說明，如何利用不同層次的信任建構出卓越績效。

在藍天使中，信任的合約來自內部隊員與外部組織與顧客間等三者。藍天使成員的信任基礎就在於生或死，只要我們稍有遲疑就會導致可怕的後果。因此彼此間承諾，讓我們不遲疑的為團隊成員負責，就如同為自己負責一般。

此特殊的信任合約包含著課責（accountability）、奉獻（dedication）與績效（performance）等，其困難在如何建構？！其次，更要如何轉換為行動？！

此複雜的改變第一步就是要打破成規，因此我們第一件事情就是要找出目標即從哪裡出發，最終要到達哪裡？！過去我們花太多時間在建構目標與評量績效，結果卻不如預期。因此如何快速發展，以達到前像目標，將是行動成功與否的關鍵。因此以自身的經驗發展出「鑽石績效架構」（Diamond Performance

Framework)，作為一種快速發展的工具以達到「高績效區域」(High Performance Zone)。

其鑽石架構包含 4 個步驟，即從精神層次出，第 1 階層：信念層次 (Belief Level)，其次為概要 (Brief)、第 3 層次為信任合約 (Contracts)、最後為執行任務 (Debrief)。

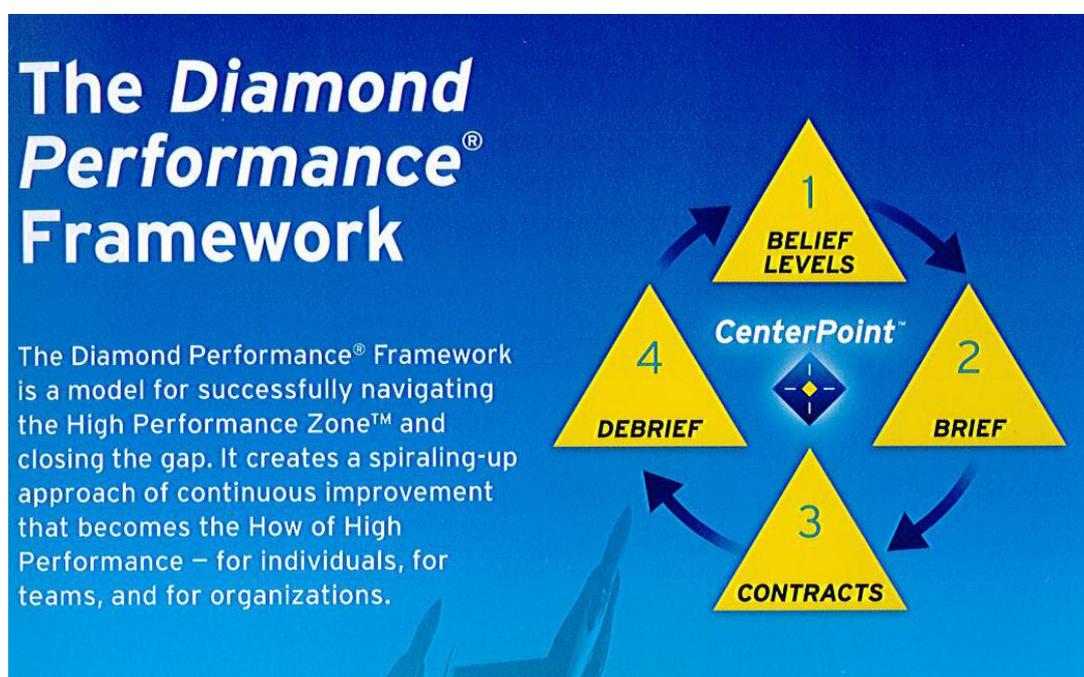


圖 5 鑽石績效架構圖

表 1 鑽石績效各項目定義

關鍵因素	定義
高績效區域 (High Performance Zone)	其存在於高績效目標與現實的當下中，當你逐漸縮減兩者的差距，將逐漸達到高績效區域中。
信念層次 (Belief Level)	本層次在發展願景，即以自己的潛能發展出可完成的願景。
概要 (Brief)	本部份乃透過準備工作與計畫，並聚焦在流程與確認點，以建構工作原則、紀律與標準。
合約 (Contracts)	利用系統性的協議去建構信任以共同完成目標。
執行任務 (Debrief)	持續強化課責 (accountability)、信任 (trust) 與團隊 (teamwork) 合作。

三、其他重要課程摘要

除三場重要的大會演講外，另以大會日報所報導之重要課程，摘錄課程如下：

(一)5 月 22 日重要課程摘述

1. Development 2.0: From Career Map to Career Apps : Developing Tomorrow's Careerists

本演講由國際職涯系統執行長 (CEO of Career systems International) Beverly Kaye 演說，其提出一個**新的訓練趨勢**，即**組織的績效來自員工個人的能力**，因此公司必須讓員工對明日事業抱持更大的野心 (tomorrow's careerists)。故員工必須打破傳統規則，利用各式科技以應付快速變遷的環境。

2. You Can Lead a Horse to Water

Marshall Goldsmith 在其一場名為「Leading Your Own Engagement and Stakeholder Relationships」特別認為不要浪費太多時間在處理一些人際事務上¹³，而是**投入在你的利害關係人的關係維持 (Stakeholder Relationships) 之上**。他認為這是一種魔力 (mojo)，因此你應主動詢問你的利害關係人「你這禮拜作了

¹³ "Don't waste your time trying to engage people who don't care,"

哪些有關達成目標之事？！」而非被動的說「你做過什麼？！」，此有助於跟你有關的人在工作上聚焦，且提升了工作績效。

3. Mobil Learning Momentum

演講者 Jeanne Meister 以「Andrew Wolff of Price water house Coopers」之內部學習策略為案例，提出以**科技創新學習突破學習障礙**之看法。其認為 5 年內智能手機將會大量普及，因此必須開發相應軟體，使學習跟娛樂結合，以符合趨勢與潮流達到學習之目的。

4. What's Your Value Story?

講者 James Kirkpatrick 特別討論一個有效的訓練之關鍵在於「**關鍵業務之利害關係者**」身上，及其如何示範以讓不同程度的學習者滿足，其以學習者為中心的「**期望回應**」**ROE (Return on Expectations)** 作為**最重要的學習指標**。並提出 **The Kirkpatrick Model** 的 4 個步驟，供訓練者參考。1.互動 (Reaction)¹⁴、2.學習 (Learning)¹⁵、3.行為調整 (Behavior)¹⁶、4.結果 (Results)¹⁷。

¹⁴ To what degree participants react favorably to the training

¹⁵ To what degree participants acquire the intended knowledge, skills, attitudes, confidence, and commitment based on their participation in a training event

¹⁶ To what degree participants apply what they learned during training when they are back on the job

¹⁷ To what degree targeted outcomes occur as a result of the training event and subsequent reinforcement

5. Learning Agility Critical for Diversity Mentoring

David Clutterbuck 與 Kirsten Poulsen 兩位在 "Successful Diversity Mentoring Around the World." 的演講主題中特別強調，**學習導師 (Mentors) 與學習必須達成學習目標一致性**。在這樣的要求下，Clutterbuck 認為教導者與學習者間可能是一種**師徒關係 (mentoring pairs)**，因此配對指導者與學習者必須很小心，因其必須有共同的價值 (common value)。而 Poulsen 則建議，師徒間有共同的責任，共同發展出學習關係以及學習導師需以領導者的態度發展出可被審閱的學習進度。

6. Informal Works Depending on Goals

Saul Carliner 則在 "Informal Learning and You: 10 Issues and Technologies to Consider," 為題的演講中，述及必須正視非正式學習的困境。除**強調非正式學習外亦要加入正式學習**，更要考量學習的 5 個層次，包括：

- (1) 程序層次：誰控制了學習 (process-who controls the learning)
- (2) 位置層次：在哪發生學習 (location-where it takes place)
- (3) 目標層次：決定第 1 目標或第 2 目標 (purpose-whether it is a primary or secondary goal)
- (4) 內容層次：所有相關的技術 (content-whether it is related to

everyday skills) 、

- (5) 察覺層次：學習已經開始 (consciousness-whether there is awareness that learning has occurred)

(二)5 月 23 日重要課程摘述

1. As Strong as You Are

Marcus Buckingham's 的大會演講聚焦在「創新在組織中的意義」，他以 BEST BUY 與 HILTON 兩家公司為例說明「創新」之困難。藉此強調創新來自員工個體的學習與發展，因此必須強化員工個人的優勢項目（包括：顧問、連接者、創建者……等）¹⁸。所謂真正的創新 (authentic innovation)，絕非模仿，而是凸顯自己強項的部份來展現。

2. Be Best Sales Trainer You Can Be

《The Business best-seller Sales》一書的作者 Dan Seidman 在此場演講特別說明「終極銷售的訓練」(Ultimate Sales Training) 之關鍵在於預先準備妥當 (pre-made)，而非當下瞬間之判斷。因此銷售原最重要的核心職能在於發展有效的溝通技巧 (potent communication skill)、好的銷售建議與聆聽的友善態度，以降低各種反對意見，同時把此轉化成為

¹⁸ advisor, connector, creator, equalizer, influencer, pioneer, provider, stimulator, or teacher

銷售機會。

3. European Learning Community Gaining Ground

演講者 Jeremy Blain 根據今年 1 月至 3 月間針對歐洲 2,200 多位專業人士與從業人員進行學習趨勢調查中發現，Mobile Learning 之日益增長與普及狀態。此學習趨勢將逐漸脫離過去社區型學習 (learning community)，並對傳統學習方法產生質疑。此新型態的學習趨勢，並非否決傳統學習方法，是員工學習對象為專業的訓練師 (Coaches) 與導師 (tutors)，而非上司的工作指令¹⁹。

4. Enabling Brilliance in Others

Ken Blanchard Companies 的 Victoria Halsey 在本場演講中提及「如何學習」。其發展的「卓越學習系統」(the Brilliance Learning System) 其目標就是要使人成為聰明人。其學習模型為 **ENGAGE model**：即精力充沛的學習 (Energize Learning)、發展學習意義 (Generate Learning)、適用於真實的世界 (Apply to real world)、評量與讚美 (Gauge and celebrate)、延伸學習到行動 (Extend learning to action)。

¹⁹ tutors-not managers-for on-the-job instruction

5. The Leader of the Future

Elaine Beich 的講題為「leadership Competencies for the Future」探討**領導人的未來**，其認為領導人的特性在「學習意願」、「良好的溝通技巧」、「啟發性與具有遠見」(to be inspiring and forward-looking were among the critical competencies) 等**關鍵職能**。其他更要有**協作能力 (collaborative)**，此意味著員工與主管間不再是上對下 (top down)，而是一種**伙伴關係 (side-by-side deal)**。

6. Cultivate Your Inner CEO

本場演講之題名為「Shift to CEO of Your Career」，係由 Kris Cavanaugh 與 Majorie Treu 共同主講。該演講主要在於提醒員工有時必須把自己當作一個觀察員，觀察組織的運作，然後把自己當作 CEO，以此角度調整自己的工作目標。演講者把這樣的過程歸納出 5 個階段：

- (1) 花時間決定你的下一步 (Parking lot-take time to decide what you'd like to do next)
- (2) 研究與發現真實的自我 (research-discover and own who you really are)
- (3) 寫下行動計畫 (manager-write out an action plan)

(4) 以副總裁之觀點確認你的計畫的一致性 (vice president-carry out your plan consistently)。

(5) 以 CEO 的觀點，確認自己的事業與組織發展一致 (CEO-manage your career to be fulfilled inside or outside your organization.)。

7. Be Senior Management's Ally

Robert VeVerka 的演講題目為「與高階人員建立聯盟關係」 (Building Ally Relationships with Senior Executives)，其概念在以「解決問題」為核心發展出的聯盟關係，此發展有三個關鍵步驟：

- (1) 足夠的專業知識 (shore up your business knowledge)
- (2) 避免過度膨脹專業的談話 (avoid "HR" speak)
- (3) 確認有資深經理人參與討論並避免即問即答 (make sure meetings with senior management are dialogues and not Q&As)

(三)5 月 24 日重要課程摘述

1. Leadership: The Action Is in the Interaction

Doug Conant 與 Mette Norgaard 等人特別闡述領導人必須抓住每天可以跟其他同仁會面與互動的時刻，而這樣的短暫

接觸，可以強化互動，但是領導人必須特別注意到這樣的談話之關鍵在簡短（speak simplistically）與知心（powerfully to the heart of the matter）。也就是說，你必須用腦（head）思索（inquiry），然後用心（heart）反思（reflection），用手（hand）實踐（practice），達到與同仁接觸的目標。

2. In Search of Talent Harmony

本場次演講主題為「才能整合管理」（Uniting the Silos: A Guide to Integrated Talent Management）係由 Teresa Roche 等 4 人演講，其主題在探討才能整合管理。根據他們的研究，該管理的第 1 步在於執行的承諾，因為才能的訓練必須持續與穩定的投資，如此訓練才能有所成效。

3. Simple Genius

本場次為 Donald L. Kirkpatrick 的告別演說，並再次提及著名的訓練訓練評估 4 步驟模型：

1. 互動（Reaction）²⁰、2. 學習（Learning）²¹、3. 行為調整



²⁰ To what degree participants react favorably to the training

²¹ To what degree participants acquire the intended knowledge, skills, attitudes, confidence, and commitment based on their participation in a training event

(Behavior)²²、4.結果 (Results)²³ 等成為實務與學界的重要典範。該場演講中，Kirkpatrick 談到自己的往事，與會眾分享其成長過程與家庭趣味。最終在群眾讚嘆聲中，留下以「傳奇」(legend) 或「導師」(guru) 之訓練偉業。

4. Start Small, But Start Measuring

Jeffrey Beck 在其演講「非正式學習的評量方法」中 (Manager Engagement and Informal Learning Measurement Approaches)，談到如何評估非正式評量方法，其論點整理如下：

- (1) 非正式學習包含：戲劇中學習 (the vehicle)、學習者的過去經驗 (learner experience)、其個人優勢 (benefit) 等。
- (2) 何時評估，即：學習前 (before)、學習當下 (at the point of engagement)、還是學習之後 (after)。
- (3) 如何評量，即使用：網路指標 (web metric)、統計調查、個案研究等。

²² To what degree participants apply what they learned during training when they are back on the job

²³ To what degree targeted outcomes occur as a result of the training event and subsequent reinforcement

5. Flexibility/ Comfort With Uncertainty

Jonathan Halls 與 Madeline Finnerty 於「職場學習專業的關鍵存活技術」(Critical Survival Skills for Workplace Learning Professionals) 中談到 12 種關鍵方法即：認識自己的價值 (knowing your values)、工作後的娛樂(recreating yourself)、建立人際關係網絡 (networking)、創新 (innovation)、靈活性 (flexibility)、幹勁管理 (energy management)、有時難得糊塗 (ambiguity)、科技能力 (technological literacy)、及系統性的思考 (systems thinking) 等。

肆、ASTD 2011 大會特色剪影

美國訓練發展協會（ASTD）成立於 1943 年，是目前世界上最大訓練協會組織，致力於職場學習與績效展現的專業服務。協會之成員來自 300 多個國家，於美國本地則有 130 多個分會，並跨國與 30 多個國家建立國際夥伴關係。成員有公私部門、諮詢顧問公司及從事培訓之供應商。近年該協會聚焦於「個人與組織學習」及「如何提昇整體績效」之專業服務，期能於關鍵性之公共政策具有影響力。協會之年會，皆邀請世界知名之人力資源與教育訓練等專家學者與實務界精英，共同分享最新的人力發展、教育訓練、e 化學習、績效評估等相關議題。



爰此，ASTD 如何妥善規劃年會使具有吸引力與創新安排，將是本學院與會人員主要觀察項目之一，大會活動設計如下所述：

一、與文創結合的報到設計

ASTD 2011 年會特別注重多元活潑，其並與環球影成合作更特別以電影《波斯王子》（Prince of Persia）劇中人物作為親善大使，以年會結合電影行銷推動文創產業，下圖為本學院代表與該活動親善大使「波斯王子」於報到處前合影。



報到處



報到處動線設計



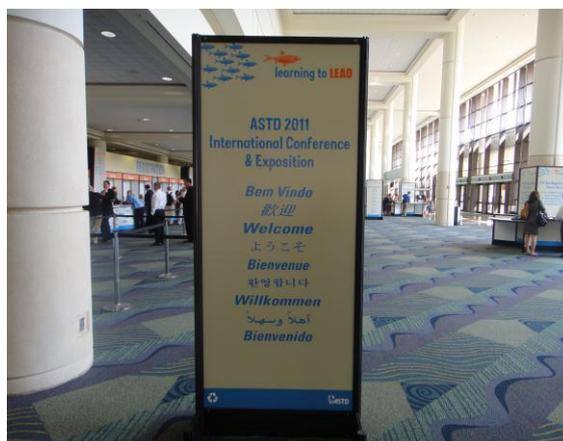
宋主秘狄揚與波斯王子等合影



我國會人員於寄物處前合影



填表處設計



多語歡迎立牌

二、社交場合「地球村」(Global village)與大會日報(Conference Daily)

ASTD 2011 大會特別設計地球村供世界各國與會人員交流與休息，同時間也設計「留言牆」得讓分散各地的人們，有訊息交流之處。因此下課期間常見各國與會人員在留言牆前尋找資訊，或者地球村內討論與分享上課內容。

為了擴大學習效果與強化訊息交流，大會特別提供「大會日報」，介紹說明每日會議重要事項，報載事項特別值得吾人參考，茲從中摘錄大會 5 月 23、24 兩日之重要報導：

(一)5 月 23 日大會日報重要報導：Connecting the Dots on Performance

此則報導在說明 The Ken Blanchard Companies 提出的白皮書，認為組織績效在於員工的工作熱忱，此若要連接此兩者，必須依賴此 12 項的需要。該 12 項需要，可分為下列 3 個層次探討：

1.組織因素 (Organizational Factors)：

- (1) 協作 (Collaboration)：組織必須鼓勵成員共同分享理念 (ideas)、團隊合作 (teamwork) 與專案與任務的協同 (collaboration on projects and tasks)。

- (2) 分配正義 (Distributive Justice)：注重資源、薪資

（compensation）與工作負擔之公平性。

- (3) 程序正義（Procedural Justice）：強調政策與程序能夠持續與公正的執行。
- (4) 成長（Growth）：協助員工當前職涯與未來前途發展。
- (5) 預期績效（Performance Expectations）：組織必須與員工共商學習標準，同時讓員工瞭解這就是組織對他們的期望。

2.工作因素（Job Factors）

- (1) 工作的意義（Meaningful Work）：必須讓員工理解與認知組織的目標，同時相信他們的努力將可產生正面的結果。
- (2) 自發性（Autonomy）：組織必須信任自己的員工能夠選擇達成目標的最好方法，同時也要授權給他們自行決策。
- (3) 回饋（Feedback）：員工可以適時接受到績效的回饋，以及能夠時時認知（recognize）到其學習的進展與組織理念。
- (4) 工作負擔的均衡性（Workload Balance）：讓員工感受到他們有足夠的時間（ample time）完成工作。
- (5) 工作的多元性（Job Variety）：所有員工都應能體認工作之元任務與複雜。

3.調和因素（Moderating Factors）

- (1) 領導人與員工直接聯繫（Connectedness with Leaders）：領導人必須努力與員工保持和諧（rapport）、私人（personal）、及專業（professional）關係。
- (2) 同仁間關係的聯繫（Connectedness with Colleagues）：組織內同仁必須致力於與員工保持和諧（rapport）、私人（personal）、及專業（professional）關係。

(二)5 月 24 日大會日報重要報導：ASTD Honors Individuals and Organizations

1.職場學習與績效冠軍獎（Champion of Workplace Learning and Performance Award）

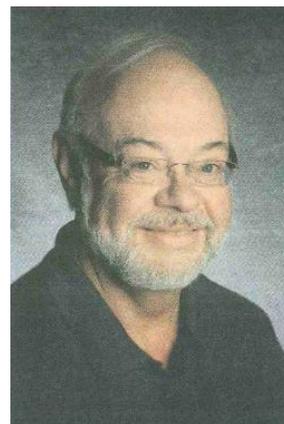
本獎項頒發給 Chesley Sullenberger 機長，其以 2009 年 1 月 15 日駕駛美國航空公司 1594 號航班，因機件故障成功迫降在 Hudson River 保護了全體成員而聞名於世。



能夠獲頒此獎項在於表彰受獎人外在學習與發展的專業性上之成就，更對所屬公司具有宣傳效果。

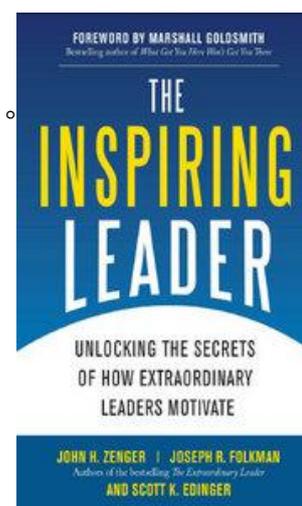
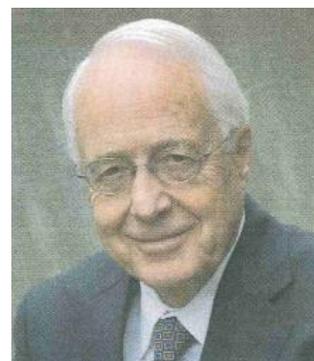
2.傑出職場學習與績效貢獻獎（Distinguished Contribution to Workplace Learning and Performance Award）

Michael Allen 的專長在 E-Learning，並開發出具有相當成效的學習工具並積極推動 E 化學習。



3.職場終身成就獎（Lifetime Achievement in Workplace）

本獎項頒發給 Zenger，其主要的成就在於 2009 年撰寫了《The Inspiring Leader: Unlocking the Secrets of How Extraordinary Leaders Motivate》，該書作者以實證的方式發現，能夠啟發與激勵他人在於「領導人的一致性（consistent）」，此能夠在不同的組織與企業文化中發生作用。因此成功領導者的行為，才是讓組織能夠發展的關鍵。該書更提供領導者行為的建議如下：



- (1) 建構明確的目標與方向（Establish a clear vision and direction）
- (2) 使用權力（Use the power of emotions）

- (3) 為你的團隊創造延伸目標 (Create stretch goals for your team)
- (4) 促進創新與冒險精神 (Foster innovation and risk taking)
- (5) 鼓勵團隊精神與協作發展 (Encourage teamwork and collaboration)
- (6) 冠軍的改變及更多的改變 (Champion change, and much more)

	
<p>Global Village 大門</p>	<p>5 月 23 日日報標題</p>
	
<p>表達世界一家之地圖牆</p>	<p>5 月 24 日日報標題</p>

	
<p>方便尋人的留言牆</p>	<p>5 月 25 日日報標題</p>

三、頗具巧思的會場設計

本次 ASTD 2011 大會約有來自世界各地 1 萬餘人參與，如何妥善規劃會議動線成為



主辦單位最大的挑戰。本次學習旅程中，亦將如何主辦大型國際會議列入學習課程之一。

交通是大會參與者的首要，本學院參與人員曾以 30 分鐘徒步往訪會場與住宿場地間，其氣候炎熱若無遮陽，健康風險極高，諸如：皮膚所受的紫外線傷害、或者中暑等。因此大會提供免費大型 BUS 往訪住宿區與大會間，接駁 BUS 成為與會者最重要的交通工具。

ASTD2011 大會舉辦地點為奧蘭多的議會中心 (Convention Center, Orlando)，其造型外觀頗具巧思，其外部連結許多飯店，住宿與用餐都相當方便。該開會場地極大，因此為提供萬人與會，其設置「巨型橫幅」與「多語立牌」以表達大會多元與親近之意涵。

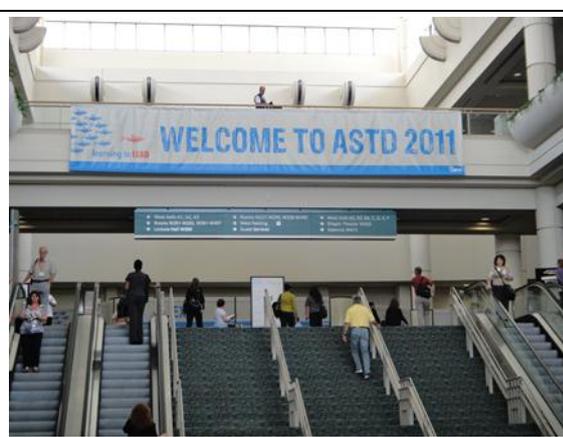
大會演說成功與否，除了演講者的風華外，關鍵在於會議廳內部設計。今年之設計以「fish」為主，因此其大會會議廳即以海洋為主調，此也與 Orlando 的地理環境相搭配。其次 ASTD2011 大會主軸係係在「領導力」，強調大魚帶小魚之精神。



搭乘大會巴士往返會場



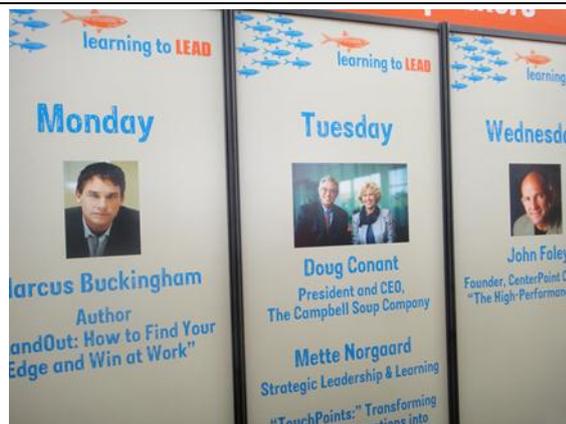
大會主場所外觀



大會大廳歡迎立牌



大會大廳之歡迎標誌



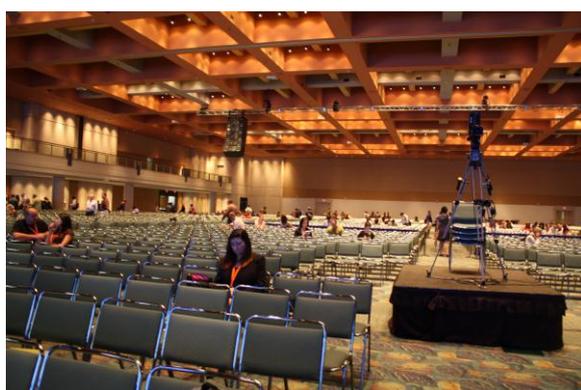
大會演講前討論小組分工後合影



本報告中 3 位大會演說者



臺灣研習團合影

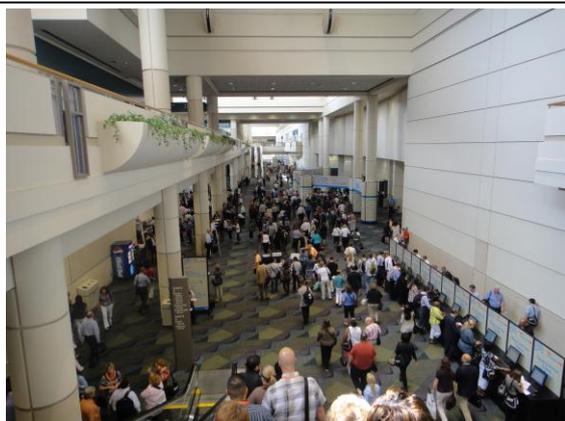


大會主舞台設計



大會演講廳 (可容納 3500 人)

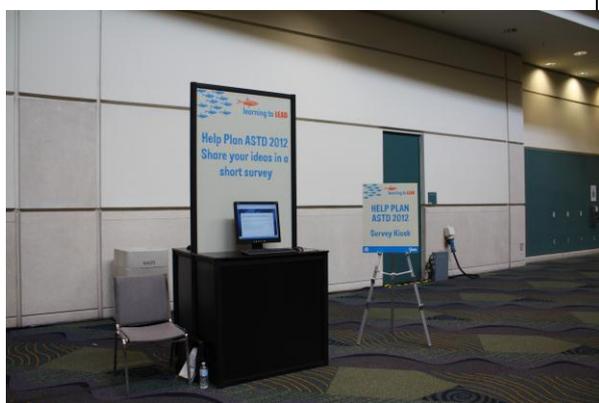
大會演講廳擺設



與會者換教室繼續另一堂課



大會演講前合影



請與會人員提供舉辦2012年會創意之專用電腦



大會上網區域



詢問台前最多人數參與國統計立牌



大會設置之資訊詢問島

四、參展廠商與餐廳設計

促銷各種訓練方式，是 ASTD 年會重要主軸之一。各與會廠商均為美國重要的訓練發展供應商，故如何規劃讓參展廠商能夠提升銷售佳績是 ASTD 年會最重要的工作。會場內各廠商均努力促銷其教育訓練課程，除注重現場設計外，也會在現場即席演說。

提供 10000 人次用餐是另一個難題，因此以「冷食餐盒」與飲水為主省卻清潔之工，亦是一個相當不錯之舉。於用餐時段，另有展示秀以娛嘉賓。



教育訓練展場入口



參展廠商名錄



眾多參展廠商一隅 (1)



眾多參展廠商一隅 (2)



參展廠商之創意設計



參展廠商現場介紹訓練理論與實務



大會提供午餐之餐廳



各式餐盒均為冷食

五、哈力波特影城晚會、迪士尼企業參訪與在地文化體驗

世界各國對文創產業的推動均不遺餘力，美國又是電影王國，因此與奧蘭多環球影城哈力波特世界（The Wizarding World of Harry Potter, Universal Orlando Resort）合作實屬必然。ASTD 2011 特別在該園區舉辦大會晚宴，人數有萬餘人因此以包場方式方能控制晚餐供應與節目



表演之品質。當然現場所有的娛樂設施也對與會人員全面開放，除紀念品外均不收其他費用，此讓與會者印象深刻，並有效的行銷其電影產業。

除了 ASTD 既有的課程學習外，本次增加了迪士尼企業參訪之旅。受限於其商業機密保護之規定不得照相。我們參觀了洗衣工廠、員工服務中心、園區地下通道、安全單位、售票與人員進場控制系統等單位，發現其企業經營與效能均在上乘，其關鍵在於「數字管理」與良好的「員工訓練」。該企業以員工為核心，各項規劃均考量了員工之便利性，並以此帶動組織績效，此方法值得我們學習。

體驗與瞭解當地文特色是另一個學習重點，奧蘭多同時具有多項

觀光資源，包括環球影城、迪士尼樂園、水上世界、多家商場……。

因此課後，團員至附近景點散步討論當日學習心得外，在異國共同蒐集零錢搭乘公車，也倍增情感。值得一提其文化公車，均特殊設計有別於一般公車，內部古色古香之木頭設施，頗令觀光客印象深刻。正值我國推動觀光語文創產業之際，ASTD 結合當地文化與企業之作法值得我們學習。

伍、結論--研究發現、考察心得與建議

一、研究發現：人力資源發展趨勢已由組織角度轉換為個人角度

ASTD 2011 年會我們可以從前面三場大會演講中發現到，人力資源的訓練與發展，已逐漸由組織總體績效角度，轉變為以個體績效帶動組織績效。從 Marcus Buckingham 的「強化個人優勢」、Doug Conant & Mette Norgaard 的「接觸點」、以及 John Foley 的「The High-Performance Climb」無一不是從個人的角度出發。

這些討論無一不強調，領導者絕對要避免追求組織績效提升之時反而抑制了個人優勢，如此一來反而無法有效提升組織績效。此外「接觸點」一再強調領導者在非正式場合中，利用「聆聽」架構問題，追蹤與解決問題，避免正式權威導致「中斷資訊」。最後更要強調組織成員的「信任」，唯有如此才能達到最高的組織績效。是故，人力資源的提升絕非任其發展沒有規劃，而是必須透過訓練強化員工優勢，引領發展方向，累積知識以利創新。

二、考察心得：數位學習跨越了文化障礙拉近了彼此距離形塑了地球村

每年的 ASTD 年會都吸引了許多國家的訓練研究機構參與，但是語言、文化的差距常讓彼此間產生隔閡與距離。因此他國的先進訓練經驗在文化差異下能否為本國所用，常會引起不少質疑。此外語言

結構的差異性，常讓諸多專業單字呈現無法翻譯甚至與原意錯誤的窘境。如何克服此差距，是 ASTD 推廣教育訓練頭號的挑戰。

然而透過 E-Learning 與 M-Learning 等系統之作用，可以克服此類障礙。尤其與會前藉由網路蒐集資料，建構基本知識後，再到現場與學習方法之原創者互動感受，將可有效跨越隔閡，同時間能夠有效的傳遞知識，拉近彼此間距離，形成真正的地球村。因此拉近與世界的距離，就必須經由數位學習之管道來完成。

三、研究建議：

（一）重新審視學院之課程，提出創新性的教學模組建議

本學院之國科會計畫國家文官教學實驗室將於 101 年度執行，於該年度應就 ASTD 2011 之訓練發展趨勢，進行理論建構與實務驗證後，提出新的教學模組。

（二）以教學實驗室計畫辦理 ASTD 2011 年會課程分享

本學院將於 101 年度推動「追求卓越之強化文官培訓功能科研計畫－國家文官教學實驗室之設置以孕育斷代性創新暨公務人員考試錄取人員訓練制度之定位與改進」而 ASTD 的 210 門課程極具啟發性質，因此應按其分類整合各類課程，進行研究分析。

鑑此似應在文官教學實驗室成立後，請其研究人員邀請臺灣其他與會人士，辦理心得分享並彙整相關課程，作為學院發展依據。

參考書目

- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: San Francisco.
- Brown, R. (1990). Politeness theory: Exemplar and exemplary. In I. ROCK (Ed.), *The legacy of solomon asch: Essays in cognition and social psychology* (pp. 23-38). Hillsdale NJ: mErlbaum.
- Davidson, M. (2000). *The Grand Strategist: the revolutionary new management system* (劉麗真, Trans.). 臺北市: 臉譜文化出版社.
- Friedman, L. T. (2005). *世界是平的(The World is Flate)* (楊振富 & 潘勛譯, Trans.). 臺北: 雅言出版社.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Psychology*(14), 319-340.
- McLagan, P. A. (1980). Competency models. *Training And Development Journal*, 34(12), 22-26.
- McLagan, P. A. (1989). Models for HRD practice. *Training And Development Journal*, 43(9), 49-59.
- Michael, D. N. (1973). *On learning to plan & planning to learn*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Parkinson, C. N. (1991). *Parkinson's Law*. 臺北市: 中華企業管理.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Robert L. Woodruff, J. (1973). An ASTD Feature- Human Resource Accounting. *Training And Development Journal*(November), 3-8.
- Rosenbaum, A., Bertucci, G., Ergun, T., Kudrycka, B., Kolisnichenko, N.,

- Wooldridge, B., . . . Saner, M. (2008). *Standards of Excellence for Public Administration Education and Training-- Task Force on Standards of Excellence for Public Administration Education and Training*. N.Y.: U.N.
- Rothwell, W. J. (1999). *Astd Models for Human Performance Improvement*. Alexandria: ASTD Press.
- Rothwell, W. J., Sanders, E. S., & Soper, J. G. (1999). *ASTD Models for Workplace Learning and Performance*. Alexandria: ASTD Press.
- Tobin, K. G. (1993). *The Practice of constructivism in science education*. Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wiggs, G. D. (1972). A Government Affairs Awareness Program for ASTD. *Training And Development Journal*(October), 8-13.
- 宋餘俠, 黃忠真, 周曉雯, 邱承旭, & 鄭志宏. (2004). 知識型政府的特質. In 行政院研究發展考核委員會 (Ed.), *知識型政府* (pp. 3-27). 臺北市: 行政院研究發展考核委員會.
- 林玉珮. (2006). 大學生應有的素養與能力. *天下雜誌*(360), 84-88.
- 林嘉誠. (2003). 形塑知識型政府之初探—由政府研發創新談起. *研考雙月刊*, 27(4), 10.