

出國報告（出國類別：出席國際會議）

參加人才發展協會（Association for Talent Development）

2019 年國際年會報告書



服務機關：國家文官學院

姓名職稱：涂麗萍 研究員

出國地點：美國華盛頓

出國期間：108 年 5 月 17 日至 25 日

報告日期：108 年 8 月 13 日

摘要

人是組織中最重要資產，積極發展人才，方能為組織帶來成長與收益，為了能夠提供從事人才發展夥伴溝通、經驗交換與學習的管道，美國本土於 1943 年成立美國培訓與發展協會（American Society for Training and Development, ASTD），2014 年 5 月更名為人才發展協會（Association for Talent Development, ATD），其成員來自 120 多個國家，多年來協會透過出版書籍、舉辦會議、核發證書、頒發獎項等多種方式，鼓勵積極努力實踐人才發展者，並提供他們學習新知的途徑。

2019 年 ATD 年會於 5 月 19 日至 22 日在美國華盛頓舉辦，年會中邀請歐普拉·溫芙蕾（Oprah Winfrey）、賽斯·高汀（Seth Godin）及埃里克·惠特克（Eric Whitacre）進行 3 場主題演講，內容與領導及創新有關。此外，年會中也安排超過 300 場以上演講課程、400 家以上的參展廠商，邀請來自世界各國專家學者分享最新培訓實務，希望藉由提供各國不同領域人員學習交流的機會，激盪出不同的火花，參加者也能將學到的最新培訓思維與技法運用於職場上。

目次

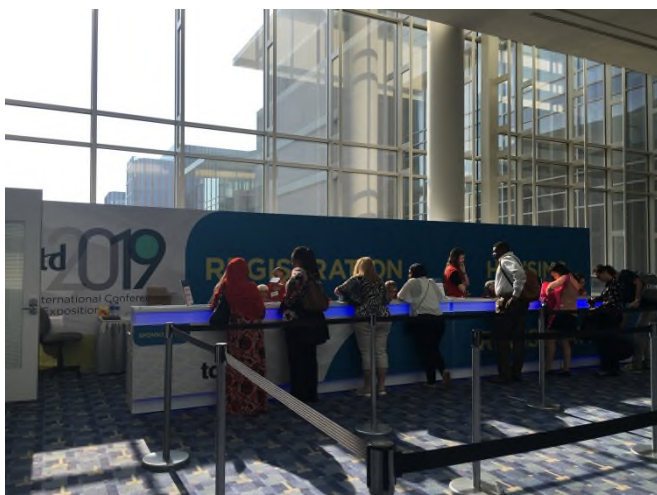
壹、目的	1
貳、成員及行程	2
參、主題演講內容摘錄	5
一、第一場主題演講	5
二、第二場主題演講	8
三、第三場主題演講	11
肆、專題研討會內容摘錄	13
一、Story Training: Selecting and Shaping Stories That Connect （故事培訓）	13
二、Resilience: Refocusing Energy In Times Of Chang（韌性： 在變革時代重新聚焦能量）	15
三、Create an Impact Reporting Strategy That Sticks（創造一篇 具有影響力的策略報告）	18
四、Top 10 Tips, Techniques, And Strategies Of A Master Trainer （資深培訓師的 10 個技巧、技術與策略）	20
五、How to Evaluate Nearly Any Type of Training（培訓評估）	22
六、Changing The Face Of Ui Design For E-Learning（改變電子 學習的 UI 設計）	25
七、Same Training, Half The Time: Delivering Results For Busy Learners（同樣的培訓，一半的時間：為忙碌的學習者提 供成果）	27
八、Beyond Gamification: Think Like a Game Designer to Create Engaging, Meaningful Instruction（超越遊戲化：像遊戲設 計師一樣思考創造吸引人的教學）	29

九、The Eight Levers of High-Performing Teams (高績效團隊的 八大槓桿)	31
十、Squirrel ! Getting Today's Audience To Engage (松鼠！吸引 聽眾參與)	33
十一、How to Inspire Innovation in Your Teams (如何激勵團隊 創新)	35
伍、 企業參訪.....	37
陸、 心得與建議.....	39

壹、目的

人才發展協會（Association for Talent Development, ATD），是全球最大規模的人才發展及訓練協會，其會員來自 120 多個國家，不論是政府部門或許多知名企業的人才發展經理、培訓師、教學設計師、甚至績效顧問等都是人才發展協會的會員。多年來協會一直透過出版書籍、進行網路廣播、從事專題研究、舉辦國際會議或教育計畫、核發證書等方式，為從事訓練與人才發展的夥伴提供專業知識，同時也頒發獎項，給那些積極努力實踐人才發展的組織。近年來，人才發展協會的服務內容更逐漸從訓練擴展到人力資源發展、組織學習、甚至是個人績效評估或組織績效評估等面向。

2019 年 ATD 年會於 5 月 19 日至 22 日在美國華盛頓特區舉辦，邀請來自世界各國專家學者分享最新培訓實務，年會中安排超過 300 場以上演講課程、400 家以上的參展廠商，希望藉由提供各國不同領域人員學習交流的機會，激盪出不同的火花，參加者也能將學到的最新培訓思維與技法帶回職場上。國家文官學院（以下簡稱文官學院）為政府訓練機關的領頭羊，當然不能夠錯過這一年一度的盛會。



貳、成員及行程

一、參加團員

本次行程係由財團法人自強工業科學基金會前資深處長徐秀燕，邀集公、私部門辦理訓練人員或人事人員，共同組成「ATD 2019 ICE 臺灣研習團」前往美國華盛頓特區參加年會。

團員名單如下：

序號	姓名	服務機關
1	蔡義昌	財團法人資訊工業策進會
2	吳祉龍	中租迪和股份有限公司
3	沈旻喆	財團法人資訊工業策進會
4	張博欽	財團法人資訊工業策進會
5	李漢唐	台灣中油股份有限公司
6	康永華	旭聯科技股份有限公司
7	盧力軒	康士滕管理顧問有限公司
8	林怡紋	台灣美光記憶體股份有限公司
9	邱智群	行政院環保署環境保護人員訓練所
10	涂麗萍	國家文官學院
11	張恆華	台灣電力股份有限公司
12	趙建敏	ATD 臺灣交流會
13	徐秀燕	ATD 臺灣交流會

二、行程概要

日期	地點	研習活動
5月17日 (星期五)	臺北飛往 美國	自桃園搭乘聯合航空 UA872 班機 前往美國舊金山，再轉搭聯合航空 UA2063 班機前往華盛頓特區
5月18日 (星期六)	美國 華盛頓	文化參訪

日期	地點	研習活動
5 月 19 日 (星期日)	華盛頓	ATD 年會報到 國際學員說明會 (International Orientation) 各領域專題演講
5 月 20 日 (星期一)	華盛頓	開幕主題演講 (歐普拉·溫芙蕾 Oprah Winfrey) 各領域專題演講
5 月 21 日 (星期二)	華盛頓	主題演講 (賽斯·高汀 Seth Godin) 各領域專題演講
5 月 22 日 (星期三)	華盛頓	閉幕主題演講 (埃里克·惠特克 Eric Whitacre) 各領域專題演講
5 月 23 日 (星期四)	華盛頓	企業參訪 Interstate Hotel & Resorts Amify Prince George's County Workforce Development Board
5 月 24 日 至 25 日	美國 飛往 臺灣	自華盛頓搭乘聯合航空 UA1763 班機前往美國舊金山，再轉搭聯合航空 UA871 班機返回桃園



三、ATD 2019 ICE 年會簡介

人才發展協會每年舉辦國際會議及展覽（International Conference and Exposition，簡稱ICE），ATD 2019 ICE 於5月19日至22日在美國華盛頓特區沃爾特華盛頓會議中心（Walter E. Washington Convention Center）舉行。本次年會除了邀請美國脫口秀主持人歐普拉·溫芙蕾（Oprah Winfrey）、行銷大師賽斯·高汀（Seth Godin）及葛萊美獎獲獎作曲家兼指揮家埃里克·惠特克（Eric Whitacre）進行3場年會主題專題演講外，也安排了12大領域主題課程，包括「職涯發展（Career Development）」、「全球化觀點（Global Perspective）」、「教學設計（Instructional Design）」、「領導力發展（Leadership Development）」、「學習評估與分析（Learning Measurement & Analytics）」、「學習技術（Learning Technologies）」、「管理（Management）」、「管理學習職能（Managing the Learning Function）」、「銷售支援（Sales Enablement）」、「學習科學（Science of Learning）」、「人才管理（Talent Management）」、「培訓執行（Training Delivery）」，同時也特別針對「政府（Government）」、「醫療照護（Healthcare）」及「高等教育（Higher Education）」3大行業安排課程。



300+ Education Sessions

12 CONTENT TRACKS:

- Career Development
- Global Perspectives
- Instructional Design
- Leadership Development
- Learning Measurement & Analytics
- Learning Technologies
- Management
- Managing the Learning Function
- Sales Enablement
- Science of Learning
- Talent Management
- Training Delivery

3 INDUSTRY TRACKS:

- Government
- Healthcare
- Higher Education

參、主題演講內容摘錄

ATD 2019 ICE 安排了歐普拉·溫芙蕾 (Oprah Winfrey)、賽斯·高汀 (Seth Godin) 及埃里克·惠特克 (Eric Whitacre) 進行 3 場主題演講，內容均與領導及創新有關，十分精彩。



一、第一場主題演講

主講者：Oprah Winfrey (歐普拉·溫芙蕾)

主題：Be Your Truest Self in Service of Others (以真實的自我為他人服務)

歐普拉，非洲裔女性，1954 年出生於美國密西西比州。母親生下她時才 18 歲，而且父母親並未結婚，生下歐普拉後父母親很快就分開了，歐普拉便由貧窮的外婆照顧，6 歲時搬去與母親同住，14 歲時由生父扶養。她的父親及繼母相當重視教育，他們為歐普拉制定了嚴格的學習計畫，要求歐普拉每天背單字，每週讀 1 本書，寫 1 篇讀書報告，這嚴厲的要求成為歐普拉人生的轉捩點。她高中還沒畢業就進入廣播電台工作，同

時也獲得田納西州州立大學獎學金，1972 年便順利進入田納西州州立大學主修演講和戲劇。

1984 年，歐普拉到芝加哥主持談話節目《晨間芝加哥》(A.M. Chicago)，短短不到 1 年的時間，這個收視率不佳的節目就竄升到收視率榜首，節目名稱也改為《歐普拉秀》(The Oprah Winfrey Show)，1986 年起在全國聯播，成為美國電視史上收視率最高的談話性節目。直到 2011 年停播前，《歐普拉秀》一直都是收視冠軍。歐普拉是製作人、投資家、慈善家及演員，曾多次入選時代雜誌百大人物，2018 年更獲得金球獎的終身成就獎。

「相信自己的直覺，獲得優秀的領導者和服務 (Follow your gut, get good leaders, and be of service)」，是歐普拉此次演講的主軸，她在演講中提到自己生活或工作上的許多事情，都是相信自己的直覺，跟著自己的感覺走，當不知道怎麼做決定時，靜下心來沉澱，順著自己的直覺就對了。

歐普拉認為任何事情都可以相信自己的直覺做決定，但不可以過度自信，她認為好的領導力就是一切，她以自己在南非辦「歐普拉女子學校」為例。由於自己出身貧窮，所以她希望跟自己一樣出身貧窮的女孩，也能出頭天。2007 年，她在南非創辦女子學校，招收優秀女學生，希望能藉由這種方式改變這些女孩的人生，當時的她認為只要找到硬體設備、老師及行政人



圖片來源：ATD 2019 Conference Daily

員，為女學生採取架設鐵絲網及雇用女性保全等安全措施，就可以建立 1 所夢想學校。然而歐普拉承認當時這舉動太急躁了，有些事情未考慮周全，以致後續竟然發生疑似學校女舍監性侵女學生的事件。

歐普拉十分難過，但她說難過沒有用，要能夠瞭解自己所犯的錯誤，才能夠從中學習，避免同樣事情再度發生，這次事件讓歐普拉從中明白兩件事：第一、領導者的重要性—自己沒有預知這件事情發生的能力，但自己可以選擇合適的領導者，或者當自己覺得這些被選擇的人「感覺不對」(didn't feel right)時，也能夠說出來。第二、心理層面的重要一部分女孩因為這次事件罹患了創傷後壓力症 (Post-Traumatic Stress Disorder)，歐普拉發現女孩們需要的不是只有外在的課業教導，內在的心理安撫也十分重要。歐普拉說生活中大大小小的事情都可以相信直覺，也都可以從中學到教訓，她甚至以自己為男朋友烤 1 隻鵝所花費的時間為例，進行說明。

接著，歐普拉與 ATD 總裁兼首席執行官 Tony Bingham 進行對談，對談時，她提到服務的重要性，雖然媒體對於現在社會有一些負面報導，但歐普拉對未來仍感到樂觀，因為她相信社會中還是有人會願意站出來提供服務。歐普拉以 1 篇她看到的報導為例，說明服務與直覺的重要性，報導內容是關於某個學生因為沒有乾淨衣服可穿，常常無法去上學，學校校長知道這個情況後，立刻買了台洗衣機提供這個家庭使用，讓這位學生可以上學。歐普拉說她初次看到這篇報導時，並沒有採取任何的行動，但是沒多久，歐普拉的朋友寄了封電子郵件給她，而這封電子郵件的內容就是這則新聞，這時，歐普拉直覺覺得她應該要做些事情，所以她找到了這個學校，跟校長懇談，給

予這個學校一些幫助。歐普拉表示，這些服務的機會隨時隨地都會發生在你我身邊，不是蓋學校才是提供服務，只要可以對人群服務，大事小事都可以，她勉勵大家改變自己的觀點，服務大眾，讓這個世界更美好。

二、第二場主題演講

主講者：Seth Godin（賽斯·高汀）

主題：Will You Choose to Matter?（你會選擇做什麼）

賽斯·高汀，是美國創業家、部落客、知名演講者，他寫過 18 本與創新、行銷有關的書，每本都十分暢銷，其中被翻譯成 35 種以上語言，紅遍全球的「紫牛」就是他的作品。他在書中提到在牧場中看到滿山遍野的黑白相間乳牛，覺得很新鮮、很壯觀，但看久了就覺得平淡無奇，如果這時候出現 1 頭紫色的乳牛，會讓人印象深刻，耳目一新。就像紫牛行銷的涵義在於與眾不同，賽斯·高汀這次的演講也以創新、改變及獨特性為重點。

這場演講以變革開場，賽斯·高汀提到世界正在發生變化，且變化的速度愈來愈快，隨著資訊科技的進步，唱片、收音機漸漸沒落，智



圖片來源：ATD 2019 Conference Daily

能手機不斷推陳出新，再加上互聯網的出現，人們的選擇變多了，我們也必須對人們關心的議題不斷的創新。

賽斯·高汀說我們都需要學習，需要改變過去的思維，學習從不同的角度看待事物，接著他以蝙蝠的照片為例，他說平

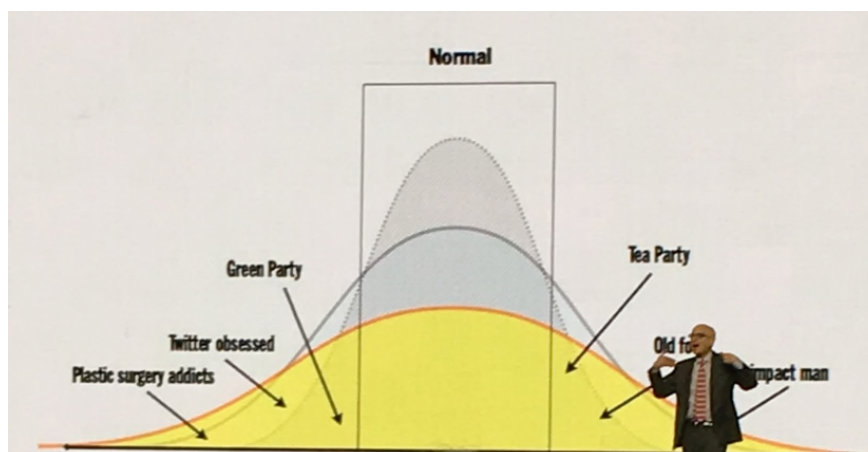
常我們看到的蝙蝠都是倒掛著的，但如果把倒掛的蝙蝠倒過來看，蝙蝠們都好像在跳舞，非常有趣。



賽斯·高汀認為人才發展（Talent Development）中的「發展（Development）」與「培訓（Training）」很不一樣，「培訓」是立即發生，而「發展」是動態的、持續的、大量的、不斷運作的、一次又一次的尋求改變。他提到教育跟學習是不一樣的，教育是強制性的，學習則具有主動的意味。他認為我們的學習應該要跳脫傳統的教育思維，傳統的學校教育源自於工業革命時代的人力需求，為了提高工作效率及產量，因此，學校教育要求符合規定、要求命令與控制、要求取得證書，但隨著時代轉變，過去這種培訓作業員標準作業程序的工業模式已經逐漸消失。

隨著新時代的來臨，賽斯·高汀認為現在的關注重點是「以不同的方式對待不同的人（treat different people differently）」，而這是革命性的思想，如果以常態分配曲線來說明，位於中間的人被認為是一般的，但事實上，有愈來愈多的人在這個中間框框之外，賽斯·高汀認為在框框之外的人，才是我們思考的重點，而不是那些一般人。在這場競爭中，領導者不應該只以價格來吸引消費者，而是要能夠瞭解人們真正的需求是什麼，並進一步與消費者產生「連結」，讓消費者覺得「我買這件商品是有價值的」。因此，在行銷時、做決策時，首要著重的是連結而不是點，要找出怎麼跟消費者的感覺與想法進行連結的

行銷手法。



賽斯·高汀指出，現在的領導力模式是要製造改變，並不是用錢或權力來操縱整個系統，他認為「管理」是工業時代、權威時代的名詞，現代領導者抱持的心態應該是：「我不確定如何到達那裡？誰願意和我一起前往這段旅程呢？」，他認為領導者要依據未來不同的工作找出人才，人才所需技能是可以被教導的，例如：軟技能、真實技能，至於領導力則不是每個人都有辦法學的，而領導力的重點在於「以人為本」，這包括4個部分：提供主動真誠的關懷、願景受到認同、並非所有的點子都會成功、尊重每個人。

賽斯·高汀認為領導者必須要有堅強的毅力，領導者要做不能被取代的事情，而不是大家都會的事情（此處講者以1張猴子滑手機的圖片表示社群媒體是大家都會的，十分有趣）。他舉例達文西的畫可以賣到天價，但複製達文西的畫，卻只能賺取微薄利潤。他勉勵大家，我們可以選擇要製作1件藝術品還是複製品、要領導還是管理、要負責還是要等著被別人改變？成功或失敗雖然不是我們可以選擇的，惟一次又一次地做，在失敗中汲取經驗，才能實現夢想，也才有可能成功。

演講最後，賽斯·高汀勉勵大家做任何事情不要怕太快、

太早，他說就像印刷術發明時，多數人都還是文盲，車子發明時，也還沒有加油站呢！一旦產品產生了，複製就產生了，所以我們要創新，要走的更前面，變革是困難的，但領導者的使命就是要進行變革，要帶領我們往前跳躍、往前飛。

三、第三場主題演講

主講者：Eric Whitacre（埃里克·惠特克）

主題：Be Part of Something Bigger Than Yourself（歡迎每個人成為比自己更大的一部分）

埃里克·惠特克是美國作曲家、指揮家、虛擬合唱團開創者，以「Light & Gold」專輯獲 2012 年葛萊梅獎。埃里克·惠特克並非從小就學習音樂，立志作為音樂家，埃里克說他其實並沒有想到自己會走上作曲這條路。埃里克在拉斯維加斯內華達大學念書時，才加入合唱團。這件事情是他人生中的重大轉捩點，也是在此時，他學會了閱讀五線譜，開始作曲。

由於網路時代的出現，縮短了人與人之間的距離，埃里克·惠特克運用網路無遠弗屆的力量成立了虛擬合唱團，成立虛擬合唱團的關鍵，在於 10 年前，有位朋友寄了段 YouTube 影片給他，影片內容是 1 位年輕女性在家裡對著鏡頭唱出他的作品「Sleep」，埃里克覺得這位女性的歌聲十分純淨，靈機一動，他覺得如果自己能讓 25 個人，一起做這件事，那應該是件很有意義的事情。透過網路的力量，無論這些人他們身在何方，只要演唱自己的部分，並將演唱片段上傳到 YouTube，就可以把這些歌聲剪接在一起，創造出虛擬合唱團，當埃里克在部落格上寫出這樣的想法時，出乎意料地獲得各地網友的熱烈回應。9 年前，第 1 版的虛擬合唱團表演，由埃里克·惠特克擔任指揮，總計來自 12 個國家、185 個聲音演唱「Lux

Aurumque」，就這樣產生了 1.0 版的虛擬合唱團。

經過了 2 年，埃里克·惠特克結合了來自 58 個國家、包括以色列、約旦五大洲等 2,052 個聲音演唱自己在 2000 年譜的曲「Sleep」，產生了 2.0 版的虛擬合唱團表演。接著，他又結合了來自 73 個國家、近 3,000 名歌手演唱「Water Night」，3.0 版的虛擬合唱團表演也產生了。這樣的合唱團打破了時空環境的限制，甚至也打破了年齡的限制，不像足球隊員有年齡限制，虛擬合唱團的成員從 3 歲到 101 歲都有。在這些歌手中，有位視力很差、看不到現場指揮的歌手，透過這種的方式就可以接近電腦看到指揮家；另外，還有位來自古巴的歌手，為了避開國家的通訊限制，將自己的聲音切成多個檔案傳送過來。在這個虛擬合唱團中，每個人都不再是個人，而是打破時間與空間限制，成為虛擬合唱團的一份子，這就是所謂每個人都成為比自己更大的一部分。

最後，埃里克提到熱情的重要性，結束演講時，他領導 1 個現場合唱團與來自世界各地的 8,420 名歌手演唱了「Fly to Paradise」，其中有段歌詞提到「她記得有翅膀，但她忘記了飛行的感覺」，埃里克用這首歌、這段話與參加人員共勉，期許大家做任何事情要記住那份初始的感動與熱情，如果真的忘了，或許就是該重新學習的時候了。





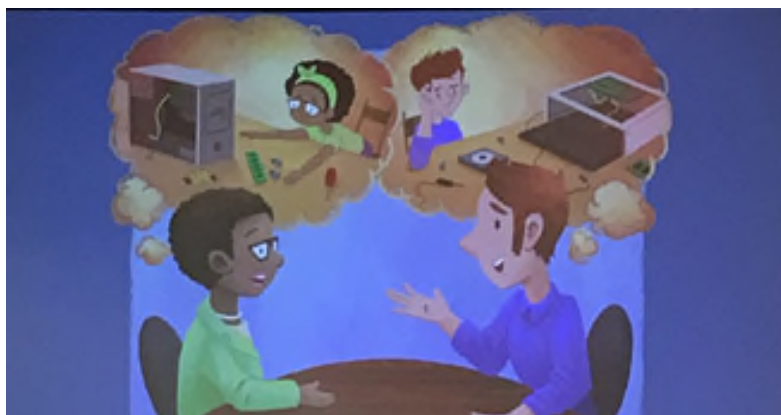
肆、專題研討會內容摘錄

一、主題：Story Training: Selecting and Shaping Stories That Connect (故事培訓)

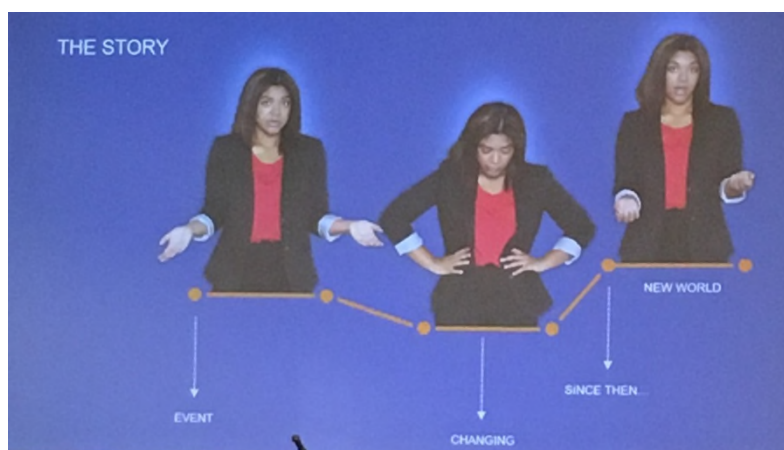
主講人：Hadiya Nuriddin

Hadiya Nuriddin 是擁有 20 年培訓經驗的學習與發展專家，不管在學習策略、教學設計或數位學習發展面向等，都擁有非常豐富的經驗，過去她曾受雇於企業，現在則是自行創辦了提供學習與發展諮詢的公司。

在這堂課中，Hadiya Nuriddin 教大家運用說故事的方式來進行訓練，在每個人的周遭都有許多大大小小的生活經驗或工作經驗，而這些經驗可以轉化為故事，說給其他人聽，把故事說給其他人聽的目的，不在於找出彼此間相同的故事，而是要引導他人從故事中學習，這就是故事培訓的真義。她認為動聽的故事能產生魔力，不但能讓聽者信服，也能讓聽者感同身受，讓講者與聽者產生連結，而這其中的關鍵就在於講者「怎麼說」及「說什麼」。



在「怎麼說」部分，Hadiya Nuriddin 認為說故事要有意義，她說了 3 個故事，這 3 個故事都是講者自己過去在企業界的經歷，第 1 則是關於 1 對老夫婦退款的故事，由於年紀的關係，這對老夫婦十分固執，她對他們的處理方式與一般標準作業流程有所不同；第 2 則是關於牧師的故事，由於牧師十分在意他人是否尊重他，她對牧師的處理方式也與標準作業流程不同；最後 1 則則是關於 1 位職場新鮮人初任職場的經驗，這位新鮮人初入職場時，不知道該如何與他人溝通，總是隱藏自己的意見，後來，發生了一些事情，她才發現可以表達自己的意見，而且表達意見後也不會有負面的影響，後來，又發生了某件事，讓這位新鮮人沮喪於表達自己的意見，因此，變得比較退縮，就這樣，一次又一次、來來回回的轉變自己的想法，改變自己的人格特質。



故事不是單一事件，而是一組連接的事件，每個事件都是由前面的事件引起或影響，事件之間的因果關係不但使得故事能夠繼續發展下去，也能夠吸引聽眾繼續聽下去，而這些相關的事件正是導致改變的因素，也是故事的重點。每個故事都是有架構性的，故事的架構包括：開始（很久以前、每一天），事件（但有一天），中場（因此、因此、因此），高潮（直到最後），結尾（從那以後）。

至於在「說什麼」部分，也就是如何找故事方面，要注意的重點有二：首先要以同理心聆聽，其次是必須澄清現在聽到的問題。至於故事的內容則應包括以下部分：

- （一）故事要具有連接性（Connect）：能與真實生活經驗連結、能與學習者自身經驗連結、並且能透過不同的觀點來看事件。
- （二）故事要有變革性（Change）：運用故事中描述的正面結果激勵學習者進行改變、幫助學習者進行內在真實的改變、針對如何進行變革提供指導。
- （三）故事必須是有意義的（Relevant）：給一個明確的核心概念、清楚地說明事件重要性、鼓勵學習者分享自己的故事。
- （四）故事要具有娛樂性的（Entertain）：包括幽默性、懸疑性、非預期性等，因此故事中要鋪陳能讓聽眾感覺驚奇的點。

二、主題：**Resilience: Refocusing Energy In Times Of Chang**（韌性：在變革時代重新聚焦能量）

主講人：Michael Leimbach、David Yesford

面對挑戰時，你會有甚麼感覺？講者舉了例子：如果有天您收到 1 封電子郵件，信中寫著—因為您的支持讓我們公司產

品成功的銷售，現在我們要開發新產品，希望您來幫我們主持這個專案，如果是您，看到這樣的電子郵件，心中會有何感受。有人會將其視為成功的契機，勇敢的接受挑戰，也有人會擔心害怕，不願意接受新任務。作為領導者，將挑戰視為轉變與成長的契機非常重要，也就是領導者必須具備有「韌性」的特質。

韌性是指能夠適應環境持續變化，並且能夠在機會中展現持續進步前進的自信（韌性＝耐久性＋持續性；Resilience＝Durability＋Sustainability），講者以松枝來比喻韌性。就像下雪時，松枝上的雪愈來愈厚，眼看著就快要將松枝折斷，但此時的松枝並不會被壓斷，而是承載著雪的重量向下彎曲，讓雪從枝條上滑落。

這門課程的重點在瞭解變革對組織的影響、員工可能產生的行為，以及做為管理者，面對變革時，該如何聚焦能量，帶領員工，迎接挑戰。

（一）變革對組織及員工的影響

- 1、員工的「感知損失」：一般而言，員工可能會害怕變革，變革造成員工可能會有的感知損失如下：我的很多同事和朋友都離開了；我習慣過去被知道的我；這裡不再是我熟悉的辦公室了；我們被要求做不同的事情；我曾經覺得我的工作很安全；我無法理解為什麼；我沒有被授權這樣做；沒有人再問我的想法了；我們不再是友善家庭了；我不確定接下來會發生什麼；我曾經能夠依靠獎金；我曾經控制自己的命運；我不認為我們可以生存。
- 2、員工在工作中的貢獻度取決於他們自己：研究發現，給員工選擇權時，有反應的或能發揮主動的雇員均各占約 5%至 15%，不大情願的占約 70%至 90%。簡言之，

具積極心態的員工僅占約 1 成至 3 成的少數，而具消極心態的員工則高達 7 成至 9 成。

(二) 領導員工走向變革步驟

- 1、承認損失（正視員工的感知損失）：講者提出「停止」、「挑戰」及「目標」3 步驟。停止（stop）：阻斷自己心理上對變革的感知損失看法；挑戰（challenge）：挑戰自己的舒適圈心態；目標（focus）：定義一個有利的對話。講者以自己的小女兒害怕蜘蛛為例，他說唯有改變小女兒對蜘蛛的看法，她才有辦法走出害怕的點。
- 2、幫助他人：針對員工的感知損失，領導者必須給予適當的回應，例如：瞭解造成員工憤怒的原因（通常因為損失導致），在員工發洩時傾聽，聚焦於造成憤怒原因，並幫助他們不再憤怒；對於即將面臨的事物創造機會感，說服員工理解自己是組織中重要的一部分，變革對組織及員工都十分重要，並認同變革。
- 3、領導改變：唯有透過正視員工抗拒變革的心態，幫助他們解決問題，領導者才有可能帶領員工迎向改變。

最後講者以愛爾蘭劇作家 Oliver Goldsmith 的名言作為結語：「吾人最大的榮耀並不在於從不失敗，而是在於每當失敗時都能重新再站起來（Our greatest glory consists not in never falling, but in rising every time we fall.）」，作為領導者，必須具有韌性，意識到即將面對的損失與挫折，找出員工的潛力，才能迎接變革的挑戰。

三、主題：Create an Impact Reporting Strategy That Sticks（創造具有影響力的策略報告）

主講人：Cristina Hall

組織的策略走向十分重要，隨著科技時代的來臨，公司的策略都應該要有數據的支持。想要提高組織經營績效，就必須先改變決策的思維，Cristina Hall 認為，決策時必須以數據分析結果為基礎，再搭配個人的經驗，就像任何事情都會有目標，策略報告也要有目標，且必須要以數據為基礎。策略報告的目的，是要在適當的時間，將正確的數據傳遞給合適的人以支持決策，意即提供數據的目的在於調整組織的策略，改善組織的營運。

隨著資訊科技的進步，為了進行有效率的決策，每個人必須改變自己過去對於數據的心態，過去認為數據只是由組織中少數人分析與使用、令人難以理解、難以使用或沒有辦法運用的概念必須要逐漸轉變，事實上，數據的運用是關乎整個企業，而非少數人，對領導者而言，將數據運用於工作流程是極大的挑戰，但明確的數據確實有利於組織的決策與運作。

以數據為基礎的策略報告必須考慮的要素如下：

- (一) 適用對象：確定這篇報告到底是要寫給誰看？是給行政領導者？還是學習經理？還是課程設計者？還是教師？以及他們需要這篇報告的理由是甚麼？最上層的領導者想要瞭解組織績效，想要知道影響組織績效的最大因素是什麼，也需要藉由策略報告支持組織策略。中階的部門管理者或課程管理者想要瞭解團隊績效，需要藉由策略報告瞭解團隊表現，瞭解團隊是否達到目標，哪些訓練課程是不必要的，哪些培訓內容可以再精進。

至於個人層面，例如教練、課程內容開發人員、人事人員等，則是想要瞭解課程的績效，需要藉由策略報告瞭解如何改進課程。

(二) 適合的數據

1、數據的類型：策略報告需要的數據為何？數據中有些是用來評估滿意度，有些是用來評估績效，因為策略報告適用的對象不同，他們關心的重點與數據也就不一樣。蒐集數據的重點並不是在課責，而是期望透過數據改善培訓、改善組織策略。組織的數據有很多，包括講師、課程內容、學習環境、知識獲得、經理支持度、績效影響、企業成果或投資回報率等，我們並不需要在每個方案都蒐集所有的數據，但是必須在各個不同需求間保持數據的一致。例如對講師而言，需要提供的關鍵績效指標是講座滿意度、課程內容滿意度、學習環境、是否能運用在工作上、應用於工作上的情形、課程推薦程度等。對人力資源管理者而言，需要提供的關鍵績效指標是能否運用在工作、應用於工作上的情形、課程推薦程度、經理及組織支持度、績效影響、投資回報率等。

2、數據的可及性：可以取得的核心關鍵績效指標數據有多少？數據是否存在？數據在哪裡？又是否可以輕鬆獲得這些數據？

(三) 適合的時機

1、報告提供時間：依據數據使用者使用目的，提供合適的數據統計時間，可能是需要最近1季的、也可能是需要最近1個月的、也有可能是需要昨天的數據。另外提供報告時，也必須考慮這篇策略報告是例行性報告，或是

首次提供的報告。

- 2、報告提供型式：提供的方式包括預定報告、例行摘要報告、由使用者自行透過儀表板方式獲得報告，或者是為了特定目的而新增的報告。除了數據的提供，有些報告內容還必須包括論述。

成功的組織能夠妥善的運用數據，依據不同的適用對象，不同的時間，提供各式的策略報告，看報告的人必須要能夠從報告中找出問題點並進一步予以改善，每個人看事物的角度都不一樣，不要認為每個人看到的都與自己一樣，也不要認為每個人都看得懂報告，通常作為一個策略報告撰寫者瞭解的遠比其他人多，因此，撰寫者可以提供協助，對於例行性的報告只要透過自動產製方式，讓使用者自行閱讀，但是部分策略報告則可以協助使用者瞭解報告或數據背後的意涵。

Cristina Hall 舉出一些成功運用數據的例子，包括管理者可以透過每週開會瞭解執行成果，課程設計者可以透過每月或每季的報告分享實踐成果，組織或單位也可以針對績效領先者或最佳服務表現者提供表揚及獎勵，她勉勵大家應該把使用數據變成習慣，並將其與工作結合。

四、主題：Top 10 Tips, Techniques, And Strategies Of A Master Trainer (資深培訓師的 10 個訣竅、技術與策略)

主講人：Bob Pike

Bob Pike 在全球享有盛譽，被 ATD 譽為「全世界培訓師的培訓導師」。他說訓練是一個過程、而不是一個事件，訓練的目的在於得到結果，獲得結果的關鍵是製定培訓計畫的轉移策略。

為了確保學習者在培訓期間學到的東西能夠運用於工作

上，Bob Pike 提到 John Newstrom 和 Mary Broade 發表的「培訓轉移矩陣」。這個矩陣係由人員及時間所構成；人員部分，包括有權力指派參加培訓的管理者、參加培訓人員及培訓師；時間部份則包括訓前、訓中及訓後，在這 9 個方格中都有不同的策略。從訓練移轉的影響力大小來看，影響力最大的是管理者訓前、最小的是培訓師訓後，研究結果如下圖所示。

4. TRANSFER OF TRAINING			
	Before	During	After
Manager	1	8	3
Participant	6	5	7
Trainer	2	4	9

Bob Pike 提到幾個培訓的策略：包括「對學習者簡短的描述培訓的目標、內涵及工作上的運用」、「在訓後給予在工作中運用的機會」、「對自己的學習負責」及「提出行動計畫」。

其次，Bob Pike 提到作為培訓師應該掌握 4 個核心元素，也就是培訓的 CORE：結尾（Closers）、開場（Openers）、回顧（Revisitors）、活力串場（Energizers）。如果能夠掌握這些元素，培訓就容易有好的成效。

（一）開場（Openers）：開場的意思並不是要破冰，開場要符合「BAR」元素—打破預期假設（Breaks Preoccupation）、允許人跟人間有大量的連結（Allows Networking）、開場活動要與內容連結（Relevant to the Content）。

（二）結尾（Closers）：結尾要符合「ACT」元素—ACT 表示要行動起來，A 是要做行動計畫（Action planning）、C

是要慶祝學習的結束 (Celebration)、T 是把所有的事情串連起來 (Tie Things Together)。

(三) 回顧 (Revisitors): 一般人在做結尾時總是會用「Review」這個字，通常就是講師會把演講的重點，利用 3 至 5 頁的 PPT 再重複一遍。但 Bob Pike 認為聽眾已經聽了 3 或 6 小時的課程，並不會因為演講者做了 3 至 5 分鐘的總結而有所改變，聽眾不會因為這簡短的總結而從不瞭解轉變為瞭解。Bob Pike 重視的是作為培訓師，是不是能夠設計好的結尾活動，讓學習者自己回想在課程中學到了什麼，這樣學習者才會記住演講的內容。所以總結的重點不是講者自己講，而是利用活動讓學習者自己回想他學到了什麼。

(四) 活力串場 (Energizers): 重點有二—串場活動越短越好，約 1 至 2 分鐘即可。其次，活動必須與內容有關連，可以是肢體的活動，也可以是口語的活動。

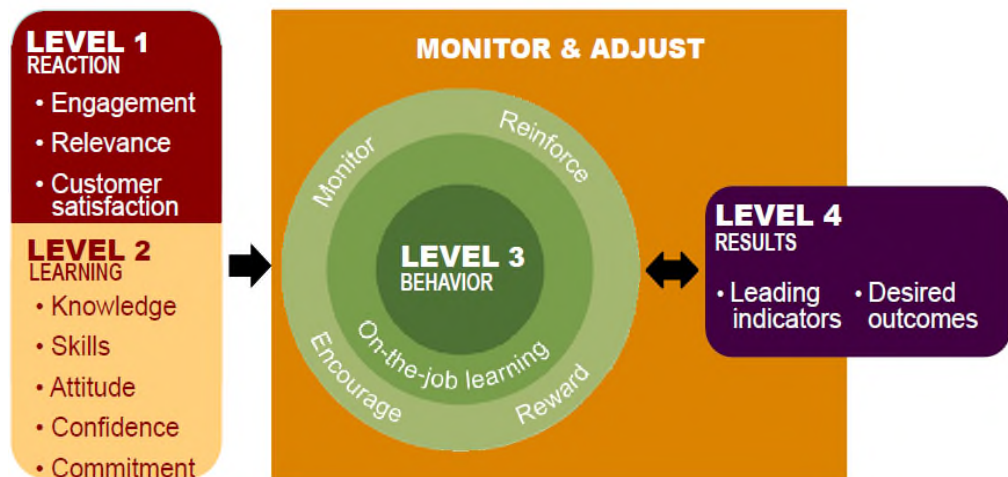
五、主題：How to Evaluate Nearly Any Type of Training (培訓評估)

主講人：Wendy Kayser Kirkpatrick

凡是辦理訓練的人，對於 Kirkpatrick 四階段的金字塔評估模式沒有不熟悉的，傳統的 Kirkpatrick 四層次評鑑模式，由下而上分別為：反應層次、學習層次、行為層次、結果層次。但近年來 Kirkpatrick 提出「以終為始」的評估模式。

這個演講課程一開始是由 Wendy Kayser Kirkpatrick 與 1 位企業界的高階主管進行對話，她透過詢問方式，問了這位高階主管許多關於公司目標、公司價值、公司績效等問題，以此作為這場演講的開場，這也就是講者近年提出的新學習評估模

式，依據多年的經驗，講者認為確保訓練有效的這件事，由上而下的執行比由下而上的執行容易許多，因此，提出新版的「以終為始」模式如下圖。



第一層（Level1）為反應層次（Reaction），係指評估受訓者對訓練的滿意度、參與度及課程與工作的相關性。第二層（Level2）為學習層次（Learning），係指受訓者習得知識、能運用技能、相信所學能被運用的態度、有信心將課程所學運用於工作、且承諾將所學運用於工作。第三層（Level3）為行為層次（Behavior），係指受訓者在訓練課程後，能展現關鍵行為，此時，就必須要有強化、鼓勵、獎勵與監控等驅動因子的配合運作，方能影響關鍵行為的實踐。第四層（Level4）為結果層次（Results），係指受訓者完成訓練後，產生公司預期成果的程度。

接著 Wendy Kayser Kirkpatrick 提出可適用於任何型態訓練的培訓設計或評估步驟，包括規劃、執行與證明培訓價值。

「規劃」包括確認目標，選擇供應商、內容及工具，設計評估計畫或工具。「執行」包括進行培訓、支持與強化、監控與調整。「證明培訓價值」包括蒐集數據、報告進度與結果。

由於「規劃」部分是整個培訓的核心，因此，講者花了許

多時間說明「規劃」，分述如下：

(一) 確認目標：透過一連串的提問確認培訓目標。

- 1、第四層結果層次的問題：培訓課程的目的是要解決什麼問題？預期成果為何？希望改進的績效指標為何？
- 2、第三層行為層次的問題：培訓課程想要著重的是何種績效議題？訓後學習者在工作中應有的關鍵行為表現為何？為了成功，需要那些支持、工具或資源？績效如何被追蹤？而關鍵行為必須是能展現出成效的行為，要確保培訓真正有效果，就必須有相關的驅動因子配合，應該要有相關的機制驅使受訓者產生關鍵行為，而這些驅動因子又可分為支持構面及責任歸屬構面，前者包括透過強化（如追蹤模式、做中學）、鼓勵（如教練指導、師徒制）及獎勵（如肯定表揚、給予獎金）的方式，促使行為產生；後者則是透過監控（如行動學習、觀察）的方式，促使行為產生。
- 3、第二層學習層次的問題：人們需要知道什麼，才能在工作中表現良好？為了執行工作上必須的技能，人們需要什麼樣的練習？您覺得人們被要求在工作中做這些事情的感受如何？您想查看考試成績，還是證明培訓有效？
- 4、第一層反應層次的問題：您認為參與者對訓練的反應評價應該用哪種等級？您是否希望獲得有關培訓計畫本身的其他數據？

(二) 選擇供應商、內容及工具：依據不同層級而有不同。

- 1、第四層結果層次：培訓如何與我們預期的結果一致？誰來確定目標是否得到滿足，以及如何實現目標？如果沒

有取得預期結果的進展該怎麼辦？這個層次的重點在於達成相關人員渴望達到的預期成果。

2、第三層行為層次：課程內容如何展現於關鍵行為？又學習者的關鍵行為是否能夠在工作中表現出來？這個層次的重點在於要有強化、監控、鼓勵與獎酬等相關機制，讓關鍵行為得以實踐。

3、第二層學習層次：如何驗證是否學到知識和技能？是否有正向的態度，充足的信心和承諾，願意或能夠將課程所學運用於工作？採用的評估方法是形成性評估或總結性評估？

4、第一層學習層次：設計的形成性評估方法是否與培訓內容相連結？是否提供總結性評估工具？現有的評估工具和方法是否允許開放式的回應？

(三) 設計評估計畫或工具：建立課表時就要開始建構評估工具，不要等到培訓結束後才考慮如何評估培訓的成功與否。Wendy Kayser Kirkpatrick 建議使用混合型的評估計畫，可以考慮制定一份混合各階層的評估計畫，也就是說運用多重方法，從多方管道蒐集資料。同時，她也認為強力的支持與課責是必要的。

六、主題：Changing The Face Of Ui Design For E-Learning (改變電子學習的 UI 設計)

主講人：Melissa Milloway

這門課程重點為介紹 UI 與 UX，說明二者的差異及 UX/UI 設計在學習中的重要性，另提供 5 個用戶體驗的小技巧。

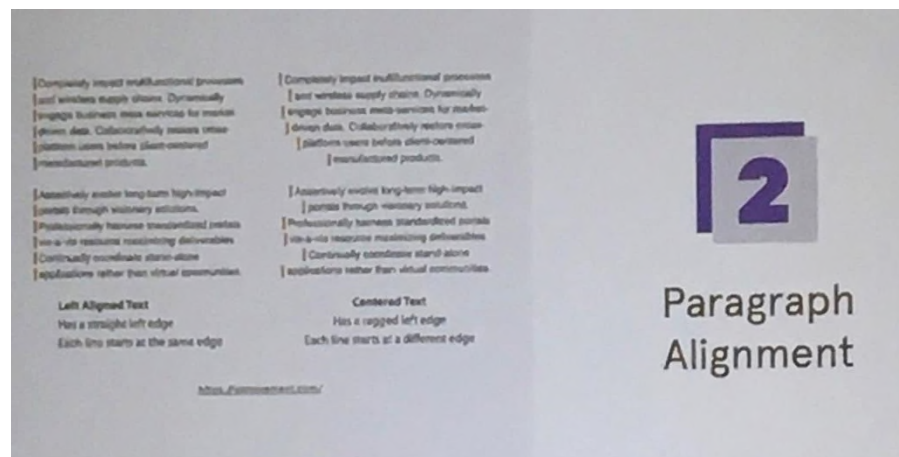
使用者介面 (User Interface, UI) 指的是用於電腦、家用電器、車用設備、電子設備等機器或軟體的介面，使用者體驗 (User

Experience, UX)，則是指使用者運用這些介面的經驗。設計師向來希望透過好的設計，讓產品得到最佳的使用效能，也讓使用者擁有好的用戶體驗。因此，設計並不是複製，設計的重點在於強調以使用者為核心，並朝向以簡單操作設計達到極大化效用為目標。

有好的使用者介面，但沒有好的用戶體驗，就不是好產品，講者提到有次她自己住宿飯店時，電視遙控器的介面非常具時尚感，但她卻無法運用遙控器找到她想要看的節目，也因此導致講者對這個電視品牌有了不好的用戶體驗。好的使用者介面設計，能節省公司的時間與資金、建立與使用者間的信賴、減輕使用者認知思考的負擔。

講者提出 5 個設計使用者介面的好點子：

- (一) 透過層級的方式，組織、排序、傳達想要表達的內容，讓使用者能夠輕易的理解。
- (二) 每個段落要排列整齊，通常靠左排列的方式比置中排列的方式為佳。



- (三) 依據 Miller's Law，人類的短期記憶能處理的訊息大約是 7 則，最多不超過 9 則、最少不低於 5 則，因此設計時需要整理、分類資訊，儘量不要設計過多的項目與類

別。

(四) 介面上的按鈕以同一色系為佳。

(五) 提供視覺的線索，通常對比的顏色容易成為視覺的焦點，因此，想要吸引使用者點選時可用不同的顏色。



另外在設計時，設計者也必須留意，一個系統不是只有風格的選擇，而是必須要考量到內容，就像煮菜一樣，即使是同樣的食材，也可以依顧客的不同煮成不同的菜色。

七、主題：Same Training, Half The Time: Delivering Results For Busy Learners (同樣的培訓，一半的時間：為忙碌的學習者提供成果)

主講人：Kimberly Devlin

就如同 10 磅的訓練不可能放進 5 磅的袋子中，相同的訓練也不可能只需要用一半的時間，但是卻可以在一半的時間接受更好的訓練。講者舉了個例子，某天有個培訓師問他，自己只有 30 分鐘的時間，以過去同樣的課程內容，這麼短的時間，不知道到底要怎麼講或要講些什麼，此時，講者反問這名培訓師，如果你只有 3 分鐘，那你會講什麼？Kimberly Devlin 認為如果只有一半的時間，那我們就會選擇最重要的部分去講。換言之，也就是用最短的時間講最重要的部分。

講者提到 Malcolm Knowles 所提出的成人學習 6 大假設：

(一) 在學習之前，成人需要知道為什麼學習，以及為什麼學習某些東西很重要；(二) 成人是獨立的個體，有自我意識，不喜歡被他人強加意志；(三) 成人擁有豐富的知識和經驗，並希望知識能得到認可；(四) 成人因內在的動機而學習；(五) 成人想學習能立即對自己有幫助的內容；(六) 當成人認為學習能幫助他們解決現在存在的問題時，他們就會開始學習。Kimberly Devlin 認為為組織中忙碌的學習者設計課程，必須掌握上述的 6 大原則。

接著，Kimberly Devlin 認為提出兩個問題要大家思考：

第一、What does success look like？這個培訓如果能夠成功，你會希望那個成功的藍圖是什麼？基於這個成功的藍圖才能夠訂下這個培訓最重要的學習目標。(這就如同是組織的目標)

第二、Does this move us closer to success？對於那些要接受培訓的人員，我們是否能夠瞭解他們現在的狀態在哪裡？我們做的事情能不能幫助他們達到剛剛我們講的那個成功藍圖？(這就如同是個人的目標)

講者也帶了個活動：要參加者利用 60 秒在 30 個字母中選擇自己喜歡的價值觀 10 個，接著再利用 30 秒保留其中 5 個價值觀，接著降成 3 個，最後降成 1 個，透過這個活動，要參加者選出在這 30 個價值觀中，最重要的是哪一個。透過這個活動，讓我們瞭解，對每堂培訓課程而言，我們要做的是減法而不是加法，我們應該要思考到底對學習者而言，什麼才是最重要的。

Which Do You Value Most?

Achievement	Education	Gratitude	Leadership	Reliable
Altruism	Equitable	Happiness	Learning	Respectful
Authenticity	Ethics	Health	Love	Responsible
Balance	Faith	Inclusion	Organization	Risk
Beauty	Fame	Influence	Peace	Safety
Community	Family	Integrity	Positivity	Service
Compassion	Fiscal security	Intelligence	Power	Success
Courage	Fitness	Joy	Professional	Teaching
Creativity	Friendship	Justice	Provider	Truthfulness
Dependable	Generosity	Kindness	Relationships	_____

From Same Training, Half The Time

八、主題：Beyond Gamification: Think Like a Game Designer to Create Engaging, Meaningful Instruction (超越遊戲化：像遊戲設計師一樣思考創造吸引人的教學)

主講人：Karl Kapp

課程開始，Karl Kapp 先問參加者，課程設計時需要注意的部分有哪些？參加者回答要注意聽眾是誰、課程時間有多長、講座可以洽聘誰等。

這門課程就像演講主題一樣，是用遊戲的方式來進行，講座認為透過閱讀故事能夠幫助大腦記憶，因此相較於一味的講抽象理論，用說故事的方式進行訓練成效較佳，因此，他設計了「尋找教授」的遊戲（按：教授為遊戲中所設計的人物），並採用團隊競賽方式進行，講座要我們先選擇參加的隊伍，接著再藉由兩個團隊競賽的方式，看哪一隊能夠先找到教授，先找到教授的隊伍就贏了。

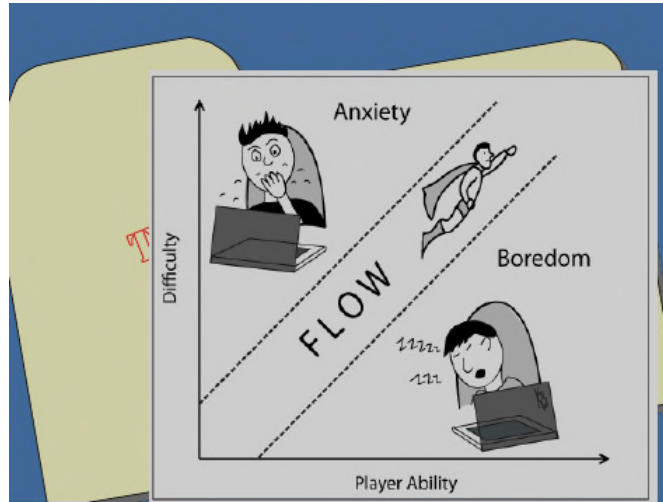


Karl Kapp 認為課程設計時應加入挑戰、好奇、自我控制、幻想、合作、競爭及承認等元素，因為讓學習變有趣，聽眾就會感到有興趣而熱衷於學習，舉例來說，就像 Karl Kapp 為他的小兒子設計了 1 個表格，並且對他說：「如果你認真刷牙我就給你 1 個星星符號」，兒子為了想要完成那個表，每天便認真的刷牙。就如同在設計課程時，如果對主管說：「你需要領導訓練」，他可能沒興趣參加，但如果對他說：「你想要學習如何在無人島上進行管理課程嗎？」他可能就會有興趣參加，因為這樣的課程加入「幻想」的元素。

接著，講座要聽眾先回答問題，然後根據問題的面向或答案，在 60 分鐘的有限課程時間內選擇即將說明的主題。在這堂課的時間內，講座說明了以下的幾個培訓元素：

- (一) 失敗：遊戲中是允許失敗的，沒有人喜歡失敗，但根據研究顯示，對大腦來說，失敗是最好的學習。例如：在課堂上給一些問題，同時也給一些錯誤答案，藉此來促使學員討論。
- (二) 神秘：在課程中加入神秘的元素，可以讓學員感受到新鮮感。例如：諾曼地登陸、通過重重叢林等遊戲元素，都可運用在課程設計中，以增加學員的好奇心。
- (三) 挑戰：學員對太簡單的內容會感到厭煩，對太難的內容又會感到焦慮，因此，不論是太難或是太簡單都不利於

學習。透過克服挑戰的方式可以增強學員的自信心，Karl Kapp 表示自己常會在吃午餐前提出一些具挑戰性的問題，這樣學員就可以利用中午的時間思考。



(四) 選擇：研究指出學習時參加者坐在中間或前面的位置，通常學習效果較佳，而這就是選擇的結果，因此，建議把課程的控制權交還給學員，學員有選擇權就會覺得課程內容不錯，願意積極參與課程。

透過這樣加入遊戲元素設計的課程，可以將學員的學習思維模式從傳統的線性思維，轉變為非線性思維。就像在這門課程快結束時，講座又問了參加者與開場時一樣的問題，課程設計時需要注意的部分有哪些？這時參加者回答的答案就不是一開始回答的「聽眾、時間、講座……」，而是回答「要有幻想、神秘、挑戰……」。

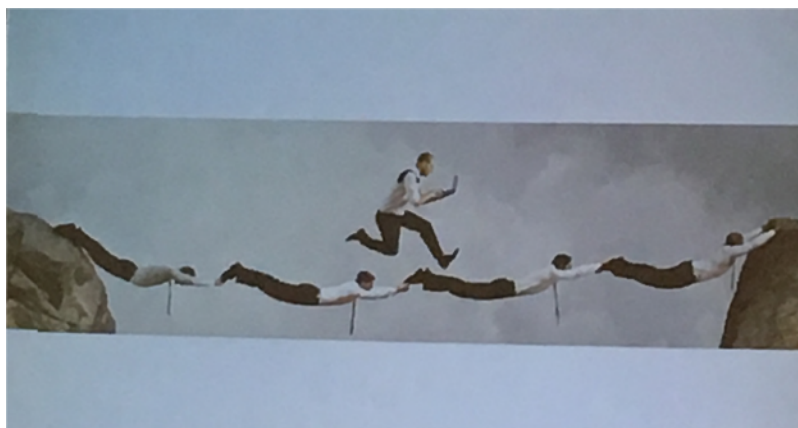
九、主題：The Eight Levers of High-Performing Teams（高績效團隊的八大槓桿）

主講人：Tracy Hutton

隨著「英雄淡出、團隊勝出」的時代來臨，下一個英雄不再是 1 個人，而是 1 個團隊。組織的成功取決於其團隊的成功，

而團隊的成功則取決於領導者能夠創造出好的氛圍，提高團隊成員參與度及貢獻。講者在這場演講中提出領導者應拉動 8 個槓桿，以建立高度參與、高績效的團隊，8 個槓桿可分為以下 4 類：

- (一)「目的 (Purpose)」，重點有二：第一、團隊成員非常清楚公司的使命，也對公司使命充滿熱情；第二、在工作上，團隊成員清楚的瞭解組織或管理者對他的期望。建議領導者可以定期進行「檢查」，透過檢查可以關注部屬、肯定部屬，提升工作效率。另外，領導者也可以幫助團隊成員瞭解公司對他們的期望，並讓團隊成員瞭解自己個人的工作如何影響公司的使命。
- (二)「卓越 (Excellence)」，重點有二：第一、團隊成員擁有相同的價值觀；第二、團隊成員能夠在日常的工作中發揮自己的優勢。建議領導者可以根據共同的價值觀創建團隊，並確保團隊成員都有機會發揮自己的優勢。
- (三)「支持 (Support)」，重點有二：第一、團隊成員彼此能互相支持；第二、團隊成員知道自己能夠因為出色的工作表現而受到認同。團隊成員需要感覺到他們是受到團隊支持的，也希望他們的工作能得到認可，因此，建議領導者能扮演支持的角色。



(四)「未來 (Future)」，重點有二：第一、團隊成員對公司的未來充滿信心；第二、在工作中，團隊成員總是面臨成長的挑戰。此時，團隊領導者必須表現出對組織的未來及團隊的未來有信心，並持正面態度迎向挑戰，因為解決現在的弱點，就是成功的最大機會。

十、主題：Squirrel ! Getting Today's Audience To Engage (松鼠！吸引聽眾參與)

主講人：Patricia Scott

隨著科技時代的來臨，我們擁有的訊息比以往任何時候都還要多。相較於過去，現在這個時代有兩個很大的轉變，第 1 個轉變是過去我們需要花很多時間才能得到知識與訊息，現在我們只要花幾秒鐘的時間就能得到。第 2 個轉變是由於訊息愈來愈多，也愈來愈複雜，人們關注於某一事物的時間也就愈來愈短。

「早安，松鼠們！」Patricia Scott 用了這樣的開場，根據研究顯示松鼠對一般事物的關注時間是 1 秒鐘，但是對橡果的關注時間卻可以長達 4 分鐘，而為什麼松鼠對橡果的關注時間可以長達 4 分鐘，主要是因為對松鼠而言，橡果是食物，是重要的東西，而人的注意力和松鼠有很多相似之處，因此，她用了「早安，松鼠們！」這樣的開場。

在這樣訊息充斥，注意力短暫的環境下，演講者要將演講內容烙印在聽眾的腦中，確實有難度，為了吸引聽眾，達成說服他人的目標，Patricia Scott 分享了 ACORN 溝通策略。

(一) 觀眾 (Audience)：聽眾關心的是他自己的需求，而不是你說了什麼，就像松鼠會關心橡果，是因為對松鼠而言，橡果是牠的食物，是牠的需求，如果講者講的內容，

聽眾並不需要、不感興趣也不關心，聽眾便會轉到下一個訊息。因此，瞭解聽眾的需求有助於吸引聽眾的學習興趣。

- (二) 可信度 (Credibility)：既然演講內容已經吸引了聽眾的注意力，接著必須考慮的是為什麼我的演講值得聽？為什麼聽眾可以相信我？我要怎麼說服聽眾？古希臘哲學家亞里斯多德早在數千年前就已提出說服 3 要素：人格 (ethos)、情感 (pathos)、邏輯 (logos)，其中人格就是信譽，也就是此處指的可信度，可信度由 3 個關鍵因素組成：專業能力、可靠、真誠，而自身的經驗與服務、高學歷、證書等都是展現自己能力的最佳證據。通常引用真實的統計數據，而非只是個人感受，能夠大大強化演講內容的說服力。
- (三) 訊息順序 (Order)：訊息的表達方式會影響聽眾的接受程度。訊息的表達方式有兩種，一種是先說出要表達的關鍵訊息，再進行論證；另一種是先表達細節並進行推論，最後再總結得出關鍵訊息；需視情況決定訊息的表達方式。
- (四) 請記住我 (Remember me)：成人學習的方式與兒童不同，成人學習主要目的在於將接收到的訊息，進行新的安排，由於過多或複雜的訊息，聽眾無法接受，因此，講者溝通的內容並不是讓聽眾努力去理解講的東西，而是講者要想辦法把複雜的東西簡單化，包括用簡短的句子說明、用歸類的方式、用比喻的方式、甚至用圖像化的方式說明等，以讓聽者接受。
- (五) 需要聯繫 (Need to connect)：凡事不應只有理性思考，

而必須在理性客觀的邏輯思考與感性主觀的自我情緒之間達到平衡，如果我們的大腦對某一話題的內容沒有感覺，我們就不容易參與這個話題。一系列邏輯事實推論可能會贏得爭論，但當我們希望聽眾的想法改變時，就需要與聽眾產生聯繫，讓聽眾的情感可以參與進來，這樣聽眾就會跟主題產生共鳴。透過使用適當的詞語、使用生動的語言、使用具體或形象化的描述等方式，都能與聽眾產生聯繫，例如將「I'm blind, Please help!」轉變為「It's a beautiful day, and I can't see it!」。



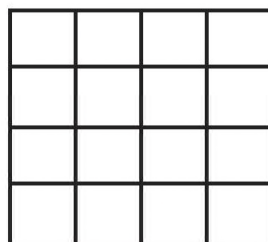
十一、主題：How to Inspire Innovation in Your Teams（如何激勵團隊創新）

主講人：Ram Ramesh

課程開始時講座帶領參加者玩數方格的遊戲，要大家從圖片中數數看有幾個正方形，藉由這個遊戲，讓大家知道，你是否能看到別人眼中看不到的東西，思考別人從沒想過的東西。

How many squares do you see?
Are you sure?

CRESTCOM®



有人認為創新是錢堆出來的，但實則不然，創新跟領導者是如何帶領團隊成員有關，就像 20 多年前，IBM 在研發上的花費至少比 Apple 高出 100 倍，但實際上的成果是 Apple 推出了麥金塔電腦。

創造與創新不一樣，創造是正在考慮（thinking）新事物，創新則是正在做（doing）新事物。創新不是只有科技而已，創新是針對目前已經存在的事物或任務，讓這個事物或任務變得更有用、更有效、更有趣或更美麗的一個過程，創新本身並不需要什麼技術，在工作上的創新例子有許多，例如：將表單依照客戶需求，修改為對客戶更友善的樣式；為產品啟動一個新的行銷計畫；為新進員工改善報到程序；重做每週會議議程；簡化製造流程；引進新的績效評估系統等。在日常生活中也處處都有創新的例子，如便利貼的產生。

Ram Ramesh 提出阻礙创新的主要因素有 3，第一、老闆不願意冒險，第二、繁文縟節太多，第三、缺乏自信心，這樣的組織氛圍會阻礙創新。此外，他提出創新方程式為：【創新 =（刺激×原型×自信心）／規則】，講座認為創新要有激發源，透過觀看別人的成果，就可以從中得到創新的靈感。激發創新的 5 種技巧，包括關聯（Associating）、疑問（Questioning）、觀察（Observing）、實驗（Experimenting）及網絡（Networking）。要如何產生關聯？講座要參加者於 30 秒內在白報紙上寫下圓形的物品，這就是關聯。另外，講座舉了聯邦快遞為了改善作業流程，特地到印第安納波利斯賽車場，看這些維修人員如何在短短幾秒的時間內完成換輪胎的程序，藉此觀察他們的流程，學習如何創新。

最後，講座勉勵我們創新是隨時隨地都有可能發生的，不

需要老闆命令，就像西南空服員將沉悶無趣的飛安介紹編成有趣的饒舌歌，也獲得廣大的迴響。

伍、企業參訪

ATD 2019 ICE 臺灣研習團安排了 Interstate Hotels & Resorts、Amify 及 Prince George's County Workforce Development Board 等 3 家廠商進行參訪。

一、Interstate Hotels & Resorts

Interstate Hotels & Resorts 成立於 1960 年，是首屈一指的第三方旅館業管理公司，第三方管理模式是指接受投資者委託，獨立於酒店品牌和投資者關係之外，由第三方旅館業管理公司負責旅館日常運營的管理模式。Interstate Hotels & Resorts 的總部原設在德克薩斯州，2018 年 3 月搬至維吉尼亞州，其管理的旅館在美國、俄羅斯、歐洲、亞洲及全世界各地，總計約有 400 家旅館、75,000 個房間，憑藉著豐富的營運專業知識和卓越的財務業績，Interstate Hotels & Resorts 與許多知名的旅館業品牌（如希爾頓、凱悅、萬豪等）建立了合作夥伴關係，它為這些旅館業者提供營運、市場行銷、電子商務、人力資源等多項專業服務。

Interstate Hotels & Resorts 員工人數約 3 萬人，接待我們的主管提到人事管理對公司經營十分重要，以他們公司而言，1 個員工離職所耗費的成本（包括分離成本、替換成本及空缺成本）約新臺幣 21 萬元，而培訓員工的費用又非常高，因此，他們致力於創造愉快的上班環境，為員工進行培訓及生涯規劃，提供發展機會，希望透過讓員工有認同感的方式，降低員工的離職率。

二、Amify

Amify 成立於 2010 年，是網路行銷服務公司，也是 Amazon 公司的策略夥伴，曾於 2016 年至 2018 年連續榮獲 Inc.500 評選為成長最快速的公司。這家公司的行銷主管認為，要銷售商品必須要先深入瞭解產品本身，方能掌握產品的優勢，進行目標客群設定與銷售，因此，他們對於每個案子都十分用心進行研究。特別的是這家公司在大門口的入口處設置了 1 個架子，擺了樂高玩偶，這些樂高玩偶代表內部每位員工，而樂高下面的小方塊，則是經同仁評選出的該項目的代表者，這樣的做法十分具有創意。



三、Prince George's County Local Workforce Development Board

Prince George's County Local Workforce Development Board (LWDB) 位於美國馬利蘭州喬治王子郡，是公部門及私人企業的合作夥伴，為了提升當地公部門及私人企業的績效及生產力而成立。LWDB 為當地勞動力提供指導原則，並監督勞動力投資環境，另外也協助企業進行招募、訓練、測驗及評估

工作，以確保企業能雇用技術純熟的勞工，同時也提供求職者獲得知識及技能，以利求職者進行長期的生涯規劃。LWDB 的使命是成為一個驅動創新、整合、連續性、生產力和效率的勞動力系統，以培養出既滿足商業社會需求又具競爭力的勞動力。

LWDB 的主要工作是幫助失業者找到工作，接待我們的經理表示，這項任務涉及多個政府部門，而各該部門間往往缺乏合作機制，因此在喬治王子郡是由 LWDB 進行整合，媒合失業者找到工作。另外，LWDB 也提供一系列的服務，從面試、企業媒合、技能培訓、證照授予及後續協助轉職等，都可以在這裡完成。

陸、心得與建議

組織要在當前快速變遷的社會中成長與進步，訓練及不斷的汲取新知是必要的，而人才發展協會提供了這樣的管道，讓有志從事人才發展者，能以較便捷的途徑獲得所需資源。本次有機會奉派赴美國華盛頓特區參加 2019 年 ATD 年會，除了開拓了自己的視野，也學習當前各國較新的培訓概念，參與年會之心得與建議歸納如后。

一、不斷從經驗中學習，相信以知識經驗為基礎的直覺

歐普拉是個認真率性的女性，在演講中，她不只一次說，要傾聽自己的聲音，相信自己的直覺，憑著自己的直覺做決定，但同時歐普拉也不斷強調，必須在每一次的錯誤中學習與成長。

凡事憑直覺下決定，會讓人覺得過於武斷，但是如果是相信以知識經驗為基礎的直覺，那情況就大不相同了，就像國際品牌大師 Martin Lindstrom 也曾說世界上最棒的策略是直覺，

但直覺不只是順著感覺走而已，而是由過去的無數洞見累積而成，能引導你朝某個方向前進，這與歐普拉的演講內容不謀而合。每次的經驗與錯誤都是成長的機會，如果我們能夠在每次的經驗及錯誤中不斷的學習，那我們對該領域將具有豐富經驗，這時當然也就可以相信自己的直覺下判斷。

二、鼓勵創新思維，勇敢朝未知邁進

行銷大師賽斯·高汀在演講中不斷地勉勵大家，不要害怕創新，要勇於嘗試往前走，虛擬合唱團的創始者埃里克·惠特克，也是嘗試做過去不曾有人做過的挑戰，管理大師彼得·杜拉克也曾說過：不創新就等死；而 Ram Ramesh 也在演講中告訴我們，可以透過關聯、疑問、觀察、實驗及網絡 5 種技巧來激發創新。

任何的商品、觀念、想法都是從無到有，再從有到好，要進步就唯有不斷創新。在資訊快速流通的時代，複製愈來愈容易產生，再加上人工智慧時代的來臨，那種大量複製的工作，慢慢也將被機器取代，要做個不被取代的人，就只有靠不斷的創新。事實上，創新不是只有「新」，還包括「心」，創新要能夠調整心態，有些人安逸於現在的舒適圈，不想做任何的改變，當然也就不肯嘗試新事物，就像 Ram Ramesh 勉勵大家的，創新是隨時隨地都有可能發生的，沒有時空環境的限制，並不一定需要大量的成本，或是掀起很大的革命，就算是流程的改變、表格的改變都是創新。這種思維應該也可以運用在我們的培訓業務上，讓我們的培訓內涵或流程更精進。

三、掌握學習者需求，提升學習成效

就像 Patricia Scott 在演講中所提，要吸引學習者參與課程的最佳方式，就是課程的內容在工作上是有需要的、有幫助

的，而 Wendy Kayser Kirkpatrick 也提出訓練第三層次的評估，就是評估學習者訓後在工作上的行為是否有改變。對學習者而言，參加訓練的目的就是要得到在工作中能立即運用的知識，以及在工作中遇到問題時能夠解決問題。因此，如果訓練能夠切合學習者工作上需求，自然學習者會願意花時間積極參與，也就能夠提高學習成效。

以文官學院辦理之各項法定訓練而言，受訓學員均來自各個不同的服務機關，背景多元，其課程設計係經由公務人員保障暨培訓委員會進行需求調查之結果，所規劃之課程係為各等級公務人員適用之行政知能或法律知能。為使受訓學員能夠具備解決問題之能力，目前文官學院在各項訓練均採用大量公務情境案例，希望能透過案例教學的方式，讓學習與公務情境結合，讓受訓學員能將學到的問題解決能力帶回機關，未來建議仍可朝訓練扣合學員需求這個面向持續精進。

四、在培訓課程中加入遊戲元素，讓學習變有趣

從小我們就是在遊戲中不斷的探索與學習，隨著年歲的逐漸增長，卻覺得這些遊戲都只是小孩玩意。然而，玩遊戲是人類天生的本能，在培訓中融入遊戲的元素可能會得到意想不到的效果。就像這次的講者 Karl Kapp 將演講課程設計成一場遊戲，藉由在課程中加入競賽的遊戲元素，讓參加者瞭解在培訓課程設計時，可以加入挑戰、好奇、自我控制、幻想、合作、競爭及承認等遊戲元素，也讓我們跳脫傳統的線性思考，改以非線性思考方式思考設計課程。

僅以演講的方式進行培訓課程可能無法吸引學習者的興趣，但如果能透過遊戲化方式設計課程，或許就能成功吸引學習者的參與。曾被評選為最有影響力的遊戲化大師周郁凱也曾

提出「Octalysis」遊戲化八角框架，他將遊戲行為歸納，提出人們會受到遊戲吸引的 8 個核心動力，分別為使命感、成就感、冒險感、創意感、影響力、物以稀為貴、渴望擁有與害怕損失，這 8 個核心動力可以用在生活中各面向，如娛樂、運動、行銷、教育、訓練等。不論是 Karl Kapp 或是周郁凱，他們運用的思維都是非線性的思維，都是透過遊戲的方式，吸引學習者的興趣，可作為文官學院未來設計教學活動的參考。

五、運用說故事方式，與學習者產生連結

在演講課程中，有不少講座分享了教學技巧，包括培訓的 CORE（結尾、開場、回顧、活力串場）、有效溝通 5 個要素（觀眾、可信度、訊息順序、請記住我、需要聯繫）及故事培訓。講者 Hadiya Nuriddin 提到故事是一組連接的事件，故事本身應該要有意義、要有變革性、要有娛樂性，最重要的是要能與學習者具有連結，有連結性就能引發學習者興趣，強化學習的效果。就像世新大學口語傳播學系胡全威副教授來文官學院進行演講時，就曾以難民的例子對參加者說明說故事的重要性：他說難民問題十分嚴重，但是如果你跟大家說 2017 年全球的難民人數多達 6,850 萬人，大家可能沒有太大的感覺，但是如果你用「阿里的故事」，來表達難民問題的嚴重，大家可能就會感同身受（阿里是伊拉克人，20 多歲，他說，他總共用了 29 天，走過水路、陸路，才從戰亂不停的故鄉來到北歐，希望開始新生活。）。

吸引學習者興趣是有效學習的關鍵因素，如果在課程設計時能用說故事的方式與學習者產生連結，或許就能引發學習者興趣，進而達到學習的效果。故事培訓涉及講座口語表達技巧，近年來文官學院一直致力於師資培力工作，並適時將這些

教學技巧提供給講座，建議未來仍可持續精進。

六、發展微學習課程，作為實體課程之輔助工具

隨著數位科技時代的來臨，科技的運用愈來愈重要、也愈來愈普及，微學習（Micro Learning）正是因為社群媒體與行動裝置普及而產生的學習方式。在這個資訊取得容易又過度氾濫的時代，學習者專注的時間愈來愈短，成人學習時，學習者重視的是立即可運用的知識，與傳統的學校教育不同，因此，許多長篇大論的學習也被切成小段方式進行，再加上行動裝置提供學習者無所不在的學習途徑，也導致近年微學習的蓬勃發展，目前許多企業紛紛採用此種方式，作為協助員工成長的工具。

這次的演講中，有不少主題就是圍繞著微學習進行發表，依據勝典科技創辦人蘇文華在《EMBA 世界經理文摘》第 387 期雜誌中所提，「微學習指的是，在一段很短的時間內，精簡扼要的內容，透過某種形式傳遞給別人。2017 年美國人才發展協會（ATD）提出微學習白皮書，給出了更簡單的定義：傳遞一口即食的知識（delivering bite-sized knowledge）」。這種學習方式，因為時間短，因此很適合運用於解釋單一概念或解決某一問題，目前文官學院也已經在部分法定訓練課程中製作微學習影片作為輔助學習，由於微學習影片並不需要如傳統數位課程錄製的很精美，有時只要用手機錄製老師說的一個簡單概念，就可以做為微學習影片，因此，未來文官學院似乎也可以嘗試多採用這種輔助學習方式。

七、善用數位科技，強化科技在培訓上的運用

隨著數位科技時代的來臨，科技在各行各業的運用愈來愈重要、也愈來愈普及，文官學院也致力於將科技運用於培訓。

ATD 2019 ICE 報到即採用自動化方式，主辦單位也設置了專屬的 App，參加者可透過 App 選課，從 App 獲得與課程及研討會場相關的資訊。許多演講主題也都與科技運用議題有關，包括儀表版的介面設計、以數據為基礎的策略報告、微學習，甚至課程中老師運用的即時反饋系統（按：類似文官學院開發的 uClass 互動回饋系統）或許多參展廠商展示的學習平台等，以上種種都是數位科技的應用。

隨著科技的日新月異，未來我們的生活、我們的工作都將與科技緊密結合，有句廣告詞是這麼說的「科技始終來自於人性」，即使科技再進步，也是為了帶給人類更方便的生活，也是因為有人類的發想而產生，因此，我們不可忘了要保有創新的心。透過這次的研習課程讓自己瞭解創新的重要性、提升訓練成效的關鍵、科技在培訓中的運用，也瞭解培訓的最新發展趨勢，希望能就此篇報告與致力於訓練同仁共同分享。