

公務出國報告

(出國類別：國際會議)

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

2018 年國際年會報告書



服務機關：國家文官學院

姓名職稱：王紹祖 主任

出國地區：美國 聖地牙哥

出國時間：107 年 5 月 5 日至 12 日

報告日期：107 年 8 月 6 日

摘 要

人才發展協會 (Association for the Talent Development, 簡稱 ATD) 原名為美國訓練發展協會 (American Society for Training & Development, 簡稱 ASTD), 創立於 1943 年, 2014 年正式更名為人才發展協會, 會員遍及全球 120 餘國, 為全球人才發展領域規模最大且最具盛名之專業組織, 核心目標為支援企業訓練與發展人才, 近年來更擴及職場學習及績效發展。ATD 協會除隨時提供會員最新培訓新知外, 每年還會舉辦世界級的 ATD ICE 年會, 吸引來自全球 90 多個國家, 超過 10,000 位的培訓人員與會, 共同探討交流。

於 ATD ICE 年會期間, 該協會安排各式主題演講、專題研討會及工作坊等, 邀請來自世界各國專家學者分享最新培訓發展趨勢及最佳實務經驗, 另外還有連續 3 天的大型展覽會, 現場聚集數百家的學術組織、顧問公司、出版商展示最新的訓練教材、學習工具及概念等。

國家文官學院 (以下簡稱本學院) 為我國國家級之公務人員培訓機關, 專責辦理公務人員錄取人員訓練、升官等訓練及高階公務人員培訓, 秉持「積極前瞻, 追求卓越」的精神, 致力推展各項公務人員訓練業務。為汲取人力資源管理最新發展趨勢及專業知能, 並拓展國際視野與交流合作, 爰指派人員參加 ATD ICE 年會, 以期汲取國外相關領域專家、學者之最新培訓思維與技法, 作為未來規劃各項訓練活動之參考。

目錄

壹、前言	1
貳、2018 ATD ICE 年會暨會展簡介	5
參、主題演講內容摘錄	9
肆、專題研討會內容摘錄	17
一、Harnessing Technology for Team Intelligence: A Case Study (團隊智能的治理技術)	17
二、Using Technology to Produce Learning Transfer and Sustainable Corporate Change (利用技術促進學習轉移和可 持續的企業變革)	21
三、The Self-Deception Trap Saving New Leaders From Themselves (自欺欺人：拯救新領導者)	24
四、Wired to Become : The Neuroscience of Purpose (目的神經科 學)	27
五、Enhance, Improve, Advance Using Behavioral Science to Make Behavior Change (利用行為科學改變行為)	31
六、Learning in the Age of Immediacy: How the Digital Transformation Transforms Training (即時性時代的學習： 數位轉型如何改變訓練)	34
七、Make Powerful Infographics, Fast (快速製作強大的訊息圖表)	38
八、Virtual Classroom Bites: Incorporating Micro learning Techniques Into Virtual Classroom Experiences (將微學習 技術融入虛擬課堂體驗)	41
伍、心得與建議	45

壹、前言

「中興以人才為本」，人才培訓發展對於任何組織甚至國家而言，都是確保競爭優勢的重要法門。當面對 E 世代各項創新科技迅速發展，各類新知如雨後春筍般衝擊著現存社會結構，社會價值觀念也不斷地被打破與重建；在社會多元變化及全球化競爭的多重壓力下，政府亟需打造一個創新、高效能且可彈性因應時代趨勢的文官培訓機制，培育優質公務人員，方能面對各方嚴苛的挑戰，成為國家興盛壯大的重要基石。

本學院肩負我國公務人員考試錄取人員訓練、晉升官等訓練、高階文官培訓及國內外交流合作之重任。除隨時精進公務人員培訓技術與方法外，亦積極掌握國際各項人力資源管理發展新趨及專業新知，拓展國際視野與交流合作。

多年來，本學院秉持「積極前瞻，追求卓越」的精神，推動諸多創新方案，經營成效亦屢獲國內外培訓機關（構）肯定，而本次參與 ATD ICE 年會活動，係期盼透過 ATD 提供之精闢課程，汲取相關領域專家、學者之專業知能，瞭解全球人力資源管理發展新趨，進而應用於本學院培訓相關實務。

此外，本次行程還安排參訪高通公司（Qualcomm）及爾灣市政府（City of Irvine City Hall），透過實地訪視，瞭解頂尖科技公司及優

質宜居城市，是如何進行內部人員培訓，以維持組織創新動能，進而提升客戶（居民）滿意度。

本次行程係由財團法人自強工業科學基金會（TCFST）前資深處長徐秀燕，邀集公、私部門派訓人員共同組團前往，本次團員共30人，名單如下：

	姓名	服務單位
1	黃秋桂	勞動部勞動力發展署
2	黃俐文	勞動部勞動力發展署
3	江錦樺	一零四資訊科技股份有限公司
4	黃建民	高雄市立大同醫院
5	陳惠慈	雲品國際酒店股份有限公司日月潭分公司
6	李紫娟	衛生福利部雙和醫院
7	于子棋	弘爺國際企業股份有限公司
8	鄭金龍	東毓油壓機械股份有限公司
9	周學鐸	國介企業有限公司
10	胡伯堯	勞動部勞動力發展署桃竹苗分署
11	張哲魁	朝陽科技大學推廣教育處
12	葉晉玉	財團法人水源地文教基金會
13	劉毓毓	財團法人鞋類暨運動休閒科技研發中心
14	周靖文	新北市手工藝業職業工會
15	徐友彬	社團法人中華民國全國中小企業總會
16	蘇珊	國家人才發展獎參加 2018 ATD 籌備處
17	黃麗玲	公務人力發展學院
18	謝侑函	公務人力發展學院
19	沈樹禮	台灣電力股份有限公司
20	王紹祖	國家文官學院
21	柯惟苓	台新國際商業銀行
22	陳黛婷	中油公司大林煉油廠
23	李成雄	中華電信(股)公司
24	廖肇弘	資策會數位教育研究所

25	謝馥蔓	文藻外語大學
26	張靈	國泰人壽保險
27	陳昱竹	國泰人壽保險
28	劉伊霖	旭聯科技股份有限公司
29	許妙穗	高雄市立小港醫院
30	徐秀燕	ATD ICE 團籌備處



本團於5月5日搭乘中華航空班機直達美國安大略機場，行程

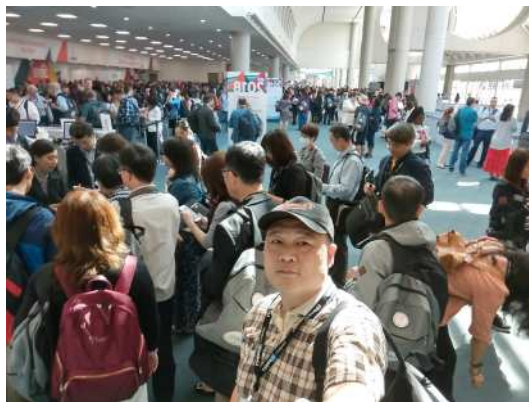
概要如下：

日期	地點	行程內容
5月5日(六)	臺北 ↓ 聖地牙哥	由臺北前往桃園國際機場，搭乘中華航空CI024班機，直飛美國安大略機場，再轉搭專車至聖地牙哥
5月6日(日)	聖地牙哥	報到並領取大會會議資料 國際學員說明會(International Orientation) 聆聽當日各領域專題演講
5月7日(一)	聖地牙哥	開幕主題演講(主講人：巴拉克·H·奧巴馬) 當日各領域專題演講 參加ATD 社交之夜暨75周年紀念盛典
5月8日(二)	聖地牙哥	主題演講(主講人：馬庫斯·白金漢) 當日各領域專題演講 參加國際招待會
5月9日(三)	聖地牙哥	當日各領域專題演講 主題演講(主講人：康妮·波德斯塔)
5月10日(四)	聖地牙哥 ↓ 洛杉磯	參訪高通公司(Qualcomm) 參訪爾灣市政府(City of Irvine City Hall)
5月11日(五) ~5月12日(六)	洛杉磯 ↓ 臺北	搭乘中華航空CI023班機，由美國安大略機場返回桃園國際機場

貳、 2018 ATD ICE 年會暨會展簡介

ATD 為傳遞最新教育訓練趨勢與實務，每年均舉辦國際年會暨會展（International Conference & Exposition, ICE），2018 ATD ICE 年會於 5 月 6 日至 5 月 9 日，在美國加州聖地牙哥盛大舉行，邀請關心員工在職學習與從事教育訓練之學者、專家、實務界人士參與此一全球最大的學習盛會。

在 4 天的會期內，ATD 彙集了 400 多位人才發展相關領域的頂尖主講人，提供超過 300 場的專題研討會，使來自全球各國 10,000 位培訓專業人員充分的享受到培訓新趨的洗禮，讓他們能夠透過這樣精采的分享、交流，重新充電再回到各自工作領域，發揮所學，間接提升各國的人才培育能量。



今年適逢 ATD 成立 75 周年，本次年會除了請到重量級的開幕演講嘉賓—前美國總統歐巴馬，分享領導者在組織與人才發展的智慧外，還特別選擇在二十世紀服役時間最長，戰功赫赫的中途島號航空母艦（博物館）上，辦理紀念盛典。



本屆年會除邀請美國第 44 任總統－巴拉克奧巴馬 (Barack Obama)、著名的能力開發大師－馬庫斯·白金漢 (Marcus Buckingham) 及喜劇演員、人際關係專家兼作家－康妮·波德斯塔 (Connie Podesta)，分別擔任 3 場精彩的主題演講嘉賓外，其餘專題研討會則仍延續 2017 年的主軸，涵蓋了「職涯發展 Career Development」、「全球人力資源發展 Global Human Resource Development」、「人力資本 Human Capital」、「教學設計 Instructional Design」、「領導力發展 Leadership Development」、「學習科技 Learning Technologies」、「學習評估與分析 Learning Measurement & Analytics」、「管理 Management」、「學習科學 Science of Learning」及「培訓執行 Training Delivery」等十大領域，並就「政府 Government」、「醫療照護 Healthcare」、「高等教育 Higher Education」及「銷售力開發 Sales Enablement」等四大職業領域，特別開設專門的演講場次。



另外，本屆年會還有件值得國人喝采的事，我國經濟部工業局推動的「DIGI+Talent 跨域數位人才加速躍升計畫」，在全球 90 多國，超過 1 萬名專業人士見證下，勇奪本屆全球人才發展領域最高殊榮的 ATD 2018 人才發展創新大獎。

ATD 2018「人才發展創新大獎」的評選標準極高，主要表揚對於人才發展領域持續創新、並對促進全球人才發展創新產生積極影響的機構，每年全球僅有 1 至 2 名入選，因此也被稱為全球人才發展界的「奧斯卡獎」，而今年也是我國首次獲選本項殊榮。



參、主題演講內容摘錄

一、Opening Keynote Speech (開幕演講)

主講人：Barack Obama(巴拉克·奧巴馬)

這位重量級的開幕嘉賓應該無需多做介紹，他是美國第 44 任總統，也是首位美國非裔總統。相信多數人對於他極富感染力的演講風格印象深刻。



本次的開幕演講是由 ATD 執行長 Tony Bingham 採訪談方式進行，而 Obama 以他一貫的幽默語調，闡釋對於教育、學習的核心觀點，更描繪出教育學習對於國家、組織的巨大價值！而這些嚴肅的課題，在 Obama 的獨特魅力薰染下，台下的與會者不斷地報以熱烈的掌聲與笑聲，為本屆 ATD 燃起前所未有的熱情動力。



「教育是一項巨大的價值」，Obama 以他自身經歷作為開場，以 56 歲的非洲父親和堪薩斯州的母親而言，他們的兒子憑藉著「重視教育」的價值觀，讓命運有所不同。他更進一步說，教育與家庭價值同等重要，呼籲政府應對各級公立學校進行投資。他

將加州的「非凡增長」歸功於「無與倫比的公立大學系統」，他提出說「公立大學系統」是美國皇冠上的一顆寶石，而且價格負擔得起。

接著，Obama 提出了 3 個關鍵要點：目標、堅持、價值觀。在訂定目標方面，他請大家思考自己「能」做什麼，而不是想做什麼。他指出，決策者考慮目標時，不應該去尋求一個花哨的口號，作為領導者，當我們能夠幫助其他人發掘最佳自我時，就相當於幫助他們發展個人和角色目標。

而 Obama 認為的堅持則是「學習你所想要的，經年累月下來，你會晉升至下一個階段，只要有熱情、企圖心等等」。對此，Obama 以他競選團隊中，1 位年輕的亞裔工作人員—瑞安為例，這位工作人員被分派到愛荷華州的一個保守的農村，儘管當時那整個地區都籠罩在種族主義的氛圍下，但瑞安卻經常幫助當地市民、尊重他們，並且保持著愉悅開朗的態度，而這也成功地扭轉了當地居民的態度，而讓 Obama 在當地的競選集會時，受到熱烈歡迎，而這位亞裔工作人員—瑞安，更是受到當地居民的肯定與支持。

然後 Obama 談到價值觀對於他做各項決策的影響，他認為在遇到問題時，必須通過誠實，透明，嚴謹的流程來聽取各種觀點，才能做出最佳決策。Obama 進一步的分享，在他擔任總統期間，

在許多特定情況下最瞭解狀況的人是那些坐在白宮戰情室邊緣甚至外面的人，而非是那些圍坐在桌子旁邊的人。他建議領導者應該聆聽那些「外圍圈子（實際執行工作和進行研究人員）」的聲音，他們的觀點往往是最可靠和最適合尋找最佳解決方案的。所以當 Obama 在做決策前，經常會要求那些坐在「外圍圈子」上的人提出意見和想法。他表示，我們不僅要聽取「主桌」的意見，最好也能同時聽聽來自「外圍圈子」的想法，這樣的做法，往往可以讓他得到出色而且獨到的見解，從而使最終決策更加準確。總的來說，Obama 堅信當我們以誠實、善良、負責任、慷慨、尊重的價值觀做出決策時，好事必然發生。

當 Tony Bingham 問 Obama 從他的家庭獲得什麼價值觀時，他的回答是，努力工作、善良與負責，而這些能夠讓他渡過艱難時光以及美好時光的價值觀，也為他所做的事情賦予了意義和目的。而當被問及如何使「改變發生」時，Obama 則講述了他因為允諾自己小孩不抽菸而成功戒菸的故事，而這也呼應了他所提出的誠實與負責的價值觀。

二、LOVE+WORK(愛與工作)

主講人：Marcus Buckingham (馬庫斯·白金漢)

Marcus Buckingham 集作家、企業創辦人、研究員與演說家的角色於一身，每年演講影響全球超過250萬名聽眾，他著有《首先，打



破成規》、《發現我的天才》、《你必須知道的一件事》及《活用我的工作天才》等多本人力開發類暢銷書

Buckingham 在本次 ATD 大會上，分享了關於自由思維的研究方法和為什麼個體應該培養自己的優勢。自由思考意味著，如果你想了解或研究某件事，你就得看它的真實情況。

他引用了馬克吐溫的一句話："It ain' t what you don' t know that gets you into trouble. It' s what you know for sure that just ain' t so. (並非那些你不知道的事情，讓你陷入困境的。而是那些你以為知道，但事實並非如此的事情)"，來提醒與會者，避免陷入僵化的「迷思」中。

Buckingham 舉了一個例子：人們如果想知道好的主管者的樣子，就應該去分析研究優秀主管的特質，並好好學習。但通常的研究是相反的：「我們一般會認為，好是壞的對立面，如果想得到

好，應該可以透過了解壞，並且把它顛倒過來。」然而，卓越並不是失敗的對立面。Buckingham 進一步表示「卓越有自己的模式。你無法從學習失敗中推斷出什麼是優秀的。如果你想了解失敗，就去研究失敗。」

接著，Buckingham 提出了「Nine Lies about Work(關於工作的 9 項謊言)」。

1. People care about which company they work for.
(人們關心他們為哪家公司工作)
2. The best plan wins.
(最好的計劃才能獲勝)
3. The best companies cascade goals.
(最好的公司才能達成目標)
4. Well-rounded people are better.
(全面發展的員工比較好)
5. People crave feedback.
(人們渴望得到反饋)
6. People can reliably rate other people.
(人們可以可靠地評價其他人)
7. People have potential.
(人有潛力)
8. We should seek work/life balance.
(我們應該尋求工作/生活的平衡)
9. Leadership is a thing.
(領導力是一回事)

針對前述第 4 項謊言「Well-rounded people are better」，Buckingham 做了許多描述，他對於企業是否應該致力於培養全方位人才(well-rounded)提出了質疑？為了強調他的論點，他以阿根廷職業足球明星 Lionel Messi (梅西)為例，他經常被認為是史上最

偉大的足球運動員。相信對於梅西所效力任何一支球隊(公司)而言，他絕對是最有價值的球員(員工)了，但梅西真的精通所有的足球技巧並全數發揮在球場(職場)上了嗎？認真來說，這位世界級的足球巨星，並非熟悉並善用所有的技巧，他幾乎只用他所擅



長的左腳，便完成了他所有的事，而敵隊那些雙腳開弓，甚至用盡頭，胸等各種技法的球員，卻仍對於他凌厲的攻勢無可奈何，藉由這

個例子可知，全方位的球員未必敵過特定專長充份激發的球員。對於公司的人事培訓單位，應協助每個員工發掘內在專長(潛能)，使其內在專業才能，透過有系統的教育訓練，以科學的方法再強化、精煉，而成為公司致勝的利器，這就是 Buckingham 認為應該摒棄打造全方位人才(well-rounded)，而應充份發揮每個員工潛能的理論。

最後，Buckingham 送給與會者一句話「The power of human nature is that each human's nature is unique.」，他認為，人們若能依照個人天賦編織出自身的工作準則，只要能發揮達 20%，必然能成為一個不凡的人。

三、Life Would Be Easy, If It Weren't For Other People(為自己而活)

主講人：Connie Podesta (康妮·波德斯塔)

Connie Podesta 是著名的喜劇演員，更是國際級人際關係專家，她曾在世界各地的各個行業發表過演說，亦曾擔任《財星》雜誌前五百大企業的顧問，這些



經歷讓她得以對今日的商場變化獨具洞察力。Connie 著有《How to be the Person Successful Companies Fight to Keep(怎樣成為大公司競爭挽留的那個人)》、《Self Esteem and the Six-Second Secret (自尊和第六二個祕訣)》等書。

Connie Podesta 本次在 ATD 的主題演講，提出了 4 種不同類型的人格特質(正方形、三角形、圓形及曲線)，及其對人際關係互動的影響，她認為應該更深層地去瞭解人類行為的奧秘，真正理解是什麼促使人們做那些事，說出那些話，那麼生活就會變得很容易。

簡言之，每個人都有其獨特的行為特質，在生活中，我們若能留意周遭人們的行為模式，了解(Decode)其背後想表達的真正含意，那麼便能更加和諧地與老闆、同事、合作夥伴及朋友相處。

而作為一個團隊工作，唯有在良好的人際關係下，才能有效實施管理、銷售、生產及合作行為，而且和人們的相處能力高，是真正享受生活、保持健康並擁有成功的捷徑。

性格類型	正面特質	負面特質
正方形性格	有組織、有條理、有耐心、按部就班、注重細節	不善於構思及決策、冷淡、疏離、抗拒改變、獨來獨往、愛發牢騷
三角形性格	精力充沛、決斷、有抱負、有競爭心	沒耐心、自我中心、獨斷
圓形性格	和諧、友善、交友廣泛、具說服力、同理心	優柔寡斷、懶散、易自責
曲線性格	創造力強、掌握概念、善表達、激勵人心	沒組織、沒邏輯、不切實際、空想

參與 Connie 的這場演講，就像看一場萬人參與的脫口秀，她用一種強有力的幽默，讓所有與會者樂在其中，透過各項互動，帶領大家深刻透視、洞見自己和他人的淺意識行為。



肆、專題研討會內容摘錄

一、Harnessing Technology for Team Intelligence: A Case Study (團隊智能的治理技術)

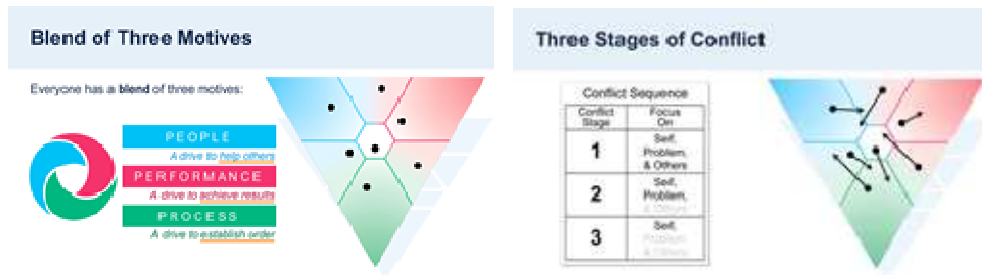
主講人：Michael Patterson & Sheryl Roy

Sheryl Roy 是世界最大的上市石油和天然氣公司的全球組織效率顧問。同時擁有工程及人力資源管理學位的她，自 2011 年起即協助促進文化轉型、大規模變革管理項目、領導組織效率的重新設計。Michael Patterson 則是 PSP 全球人才發展公司的顧問，為團隊解決問題和衝突。

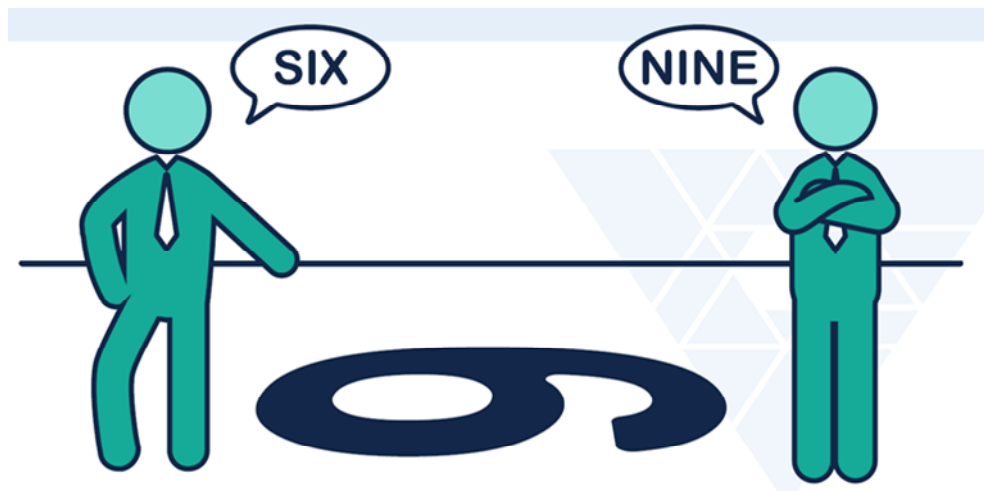


本場主要討論團隊成員間衝突的形成原因與解決方式，並透過案例研討讓與會來賓實際參與。首先，Sheryl Roy 提及核心能力 (Core Strength) 的重要性，並表示每個人的自我認知是基於我們想要嘗試達成的事；而其他人對我們的認知則是基於他們看

見的結果。



為了進一步說明，她舉出「69對話」(6&9 Conversations)的例子：兩個相對而站的人對於面前的數字是6或9會因為位置不同而有不同看法，代表著團隊中的每個人因為立場與身分的不同，而形成理解的差異。Sheryl認為這個情況下討論對錯是沒有實質意義的，應該了解原因並整合想法，以求達成團隊共識。



Sheryl以浮標與錨為例，表示人們所展現的能力就像是海面上的浮標，可以用直接觀察並且會受環境影響，而動機(Motive)則有如錨，難以被觀察卻能穩定我們的能力。



在 Sheryl 的理解中，動機是
三項要素的綜合：想幫助人的動
力、獲得結果的渴望及實現的過
程。因此，當衝突發生時，我們
得以透過動機的組成發現解決
方案。

Michael Patterson 則介紹了能力發展的評估、維繫與測量。同時簡介了他們共同研擬的測量程式。以案例研究討論的方式讓與會的來賓了解大型跨國公司的培訓團隊如何使用學習技術加速團隊組建，以達到最佳績效，並減少錯誤傳達和衝突。

Key Questions for Talent Development Professionals:

- How do we scale it?
- How do we sustain it?
- How do we measure it?

Our Industry's Inconvenient Truth



“Most training initiatives deliver an ounce of impact for every pound of learning.”

–Dr. Robert Brinkerhoff

Performance Support can Flip the Equation

“A helper in life and work, performance support is a repository of information, processes, and perspectives that inform and guide planning and action.”

–Allison Rossett and Lisa Schaffer

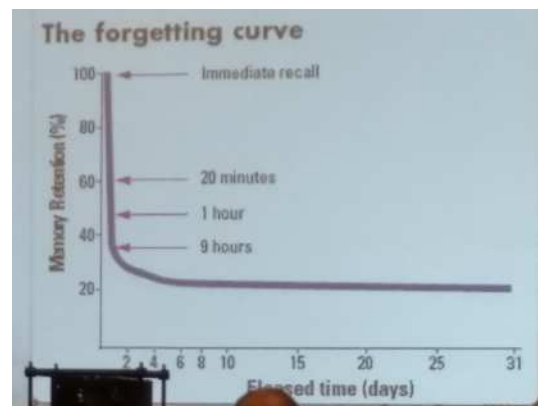
$$a + b = b + a$$

二、Using Technology to Produce Learning Transfer and Sustainable Corporate Change (利用技術促進學習轉移和可持續的企業變革)

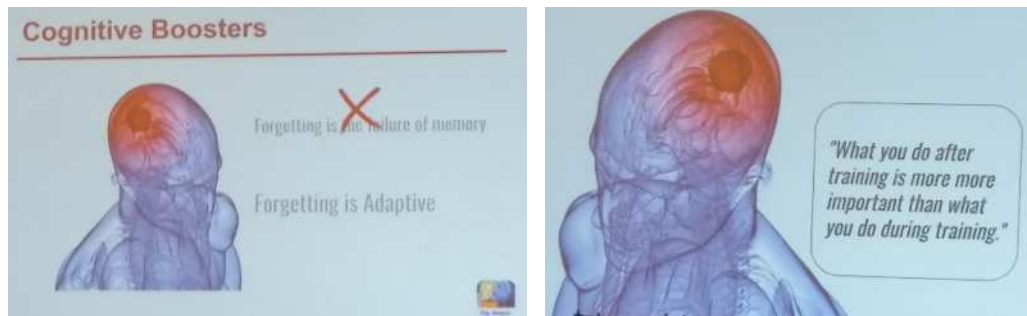
主講人：Art Kohn

Art Kohn 是杜克大學認知神經科學博士，擔任 Google 公司的商業教授和培訓顧問，幫助團隊應用科學和技術的見解來解決挑戰。Kohn 教授是腦科學、學習、營銷傳播和行為改變領域的專業人士，他致力於研究如何將相關科學知識快速地用於改變行為和產生投資回報率的營銷和培訓計劃。Kohn 教授和他的團隊通過教導他們整合經過科學驗證的流程和技術，幫助團隊實現營銷和培訓計劃的現代化。

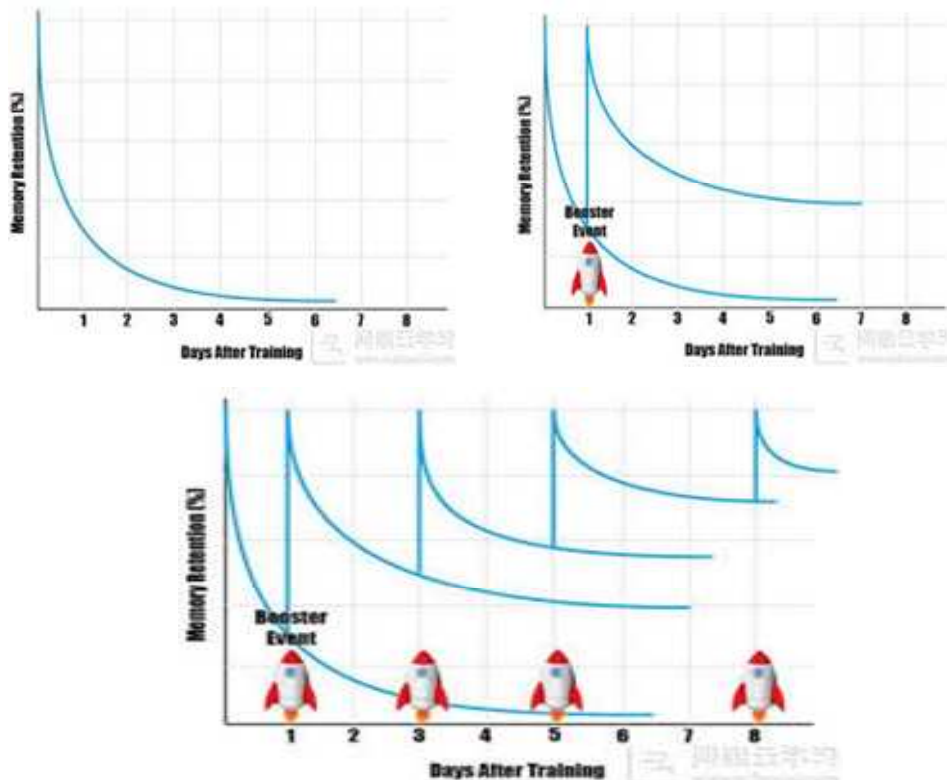
本場演講中，Kohn 博士首先從個人角度出發，說明改善個人行為的具體技巧和激勵計劃。他指出人們的健忘曲線不是等距下降的，而是在事情發生的兩小時內記憶的完整度會急遽下降至 20%，然後才漸趨平緩。



另外，他指出遺忘並非是大腦出現記憶問題，而是人類長期演化的自我保護機制，它可避免大腦被大量無意義資訊佔用而致延緩反應。



既然是演化的結果，那麼應該也可以透過練習與訓練，來增強大腦記憶能力。Kohn 強調訓練後的習慣遠比訓練本身重要，並透過金字塔型的分析拆解改變的過程。



在演講的後半部，Kohn 針對個人的技巧擴展，應用在改善企業、員工與客戶間的溝通上。他指出，對於領導人而言，不但需要了解信任的建立過程與重要性，同時也應該在培訓之外的時間追蹤團隊的改變。Kohn 鼓勵高階管理人員一起投入相關的改革，以建立更正面有效率的團隊關係。

三、The Self-Deception Trap Saving New Leaders From Themselves

(自欺欺人：拯救新領導者)

主講人：Jim Ferrell

Jim Ferrell 是領導力、合作能力、文化與思維方式變革、衝突解決、協調和策略分析等主題的專家。他著有多本暢銷書，包括 Arbinger Institute 的國際暢銷書：Leadership and Self-Deception, The Anatomy of Peace, and The Outward Mindset，該書已翻譯成三十多國語言、售出數百萬冊。

Jim 的演講與其他談論領導能力的演講不同，他先指出領導者在自我認知方面經常產生的盲點，期待透過領導者提升對自身的認識，進而改善其管理行為。

首先，Jim 說明人們通常具有的兩種思考模式，一是懂得考量他人的同理導向思考方式(Outward Mindset)，另一種則是將自己的需要置於他人之上的自利導向思考模式(Inward Mindset)。雖然在理論上，同理導向思考模式較能獲得有效的成果是顯而易見的結論，但實際生活中，卻鮮少有人能真正做到。



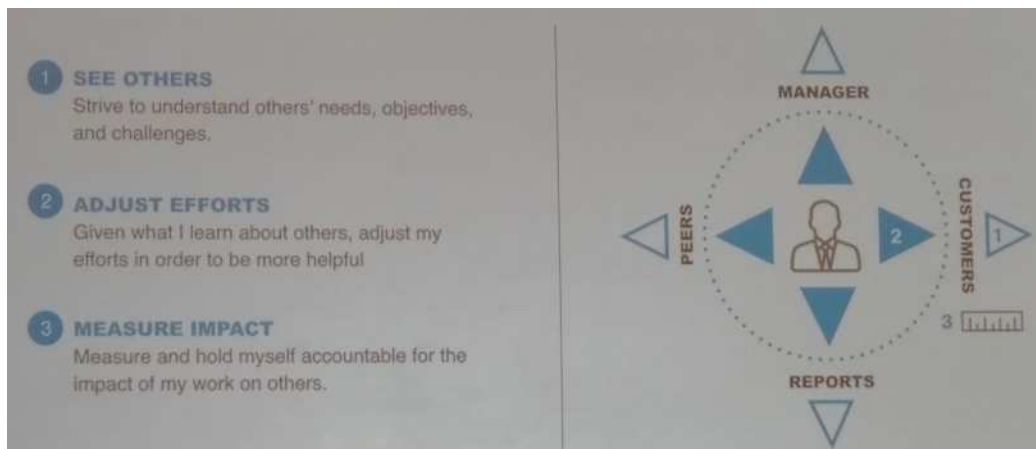
經過統計，若以自利導向的思考方式為 0，而以同理導向的思考模式為 10 製作光譜，則平均而言，員工對公司(管理階層)的評價落在 4.6，些微偏向自利導向。另外值得注意的是，員工的自我評價反而落在 6.8，整體偏高。



Jim 表示，這兩個數值間的差異正是自我認知與現實狀況的落差，換言之是自欺欺人(Self-Deception)的陷阱。要改善這樣的情況，最有效的方式就是建立自我覺察(self-awareness)的能力、轉

換思考模式並且換位思考。

根據上述結論，Jim 提出 S.A.M. 口訣，幫助領導者轉為同理導向的思考模式。首先，應該檢視他人的需要(See others)，接著根據他人的需要調整自己的工作方式(Adjust efforts)。最後，在這個轉變的過程中，應該定期評估成效(Measure impact)並對自己的工作成果負責。



Jim 認為這樣的方式可以應用在上下級關係、同事關係甚至與客戶之間的關係等各層面上。講者以指揮家為例，說明一個好的領導者不需要透過言語命令，也不需要事事親力親為，反而應該啟發他人的能力，讓整體效率有所提升。

四、Wired to Become：The Neuroscience of Purpose (目的神經科學)

主講人：Britt Andreatt

Britt Andreatt 是國際知名的領導力和學習領域專家，在幫助個人和團隊發揮潛力方面擁有超過 25 年的經驗。Britt 的研究包含學習與神經科學的關係、團隊的創立與學習、領導情緒智力等等，同時也在多所學校擔任教授。

在演講中，Britt 指出目的是賦予我們生命意義的驅動力，而近代的神經科學發現則為人們精進自我的動機提供了一個迷人的視角。他指出，優秀、有效率的領導者與其他領導者的區別在其協調目標的能力高低。因此，懂得如何利用這份能力的企業組織更能夠在競爭中取得優異成績。同時，Britt 也展示了腦神經科學的相關最新研究，分享如何利用目標創造更好的工作環境、更有目標的員工、更有效率的領導者和能夠留住頂尖人才的積極文化。Britt 引用許多資深顧問的訪談內容，說明有目的性、被賦予意義的工作內容能夠為企業文化帶來正面的影響，並且提升工作效率、使員工更為積極。

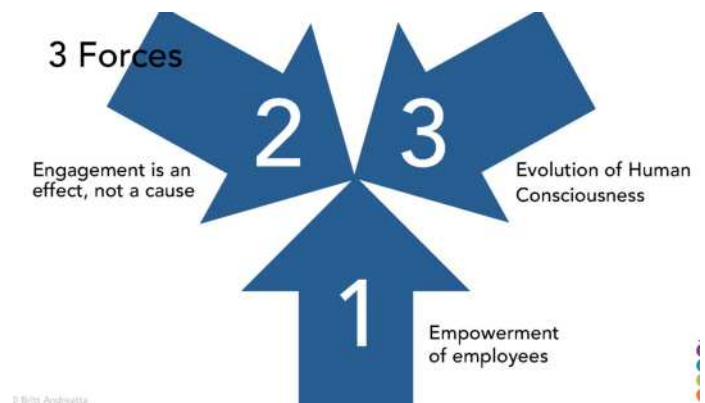
同時，Britt 也認為薪資不再是人們衡量事業成功與否的唯一標準，她在研究中分別調查了不同世代的受薪階級對於工作的期許，並發現越來越多的人將目的置於薪水考量之前。對於千禧年

世代的員工而言，高達 94% 的員工希望自己的專長能為改善社會價值帶來幫助。即便綜合各年齡層，仍有 89% 的員工表示工作專長應該與自己感興趣的主題或能夠影響社會結合，相對而言，50% 的員工則認為目前的工作缺乏這樣的意義與重要性。從 1950 年代至今的變化可以發現，以企業為核心的文化逐漸在消失，取而代之的是對個人價值的重視，甚至到了近代對團體合作的研究和討論。這樣的改變顯示了企業不再以利益至上，懂得探尋目的與意義的發展。



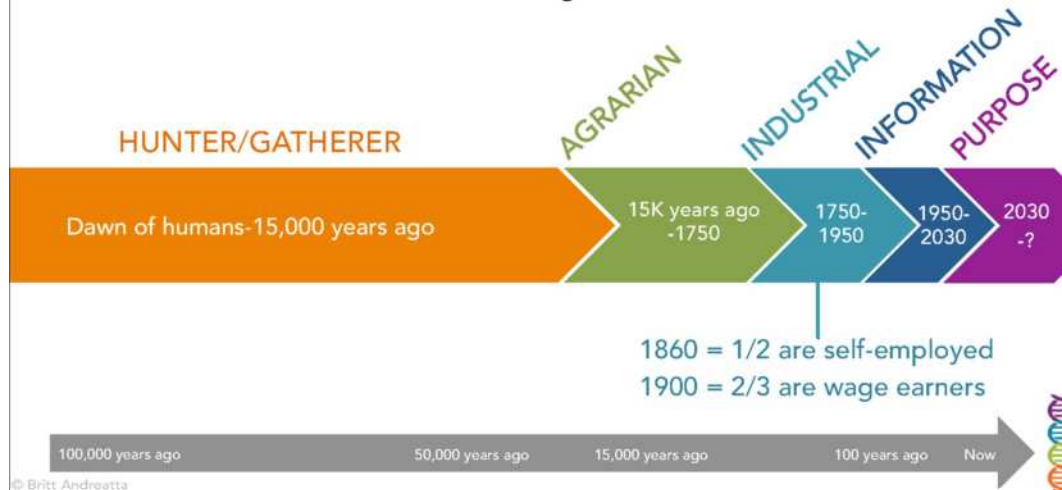
在這個基礎上，Britt 進一步討論了一個好的團隊所需要的三種力量 (Force)。首先是員工，在精英勞動力普遍短缺的現代，如何理解員工的需求並留住人才成為各大公私企業的課題。其次則是參與度，主要討論如何正確評估員工的參與程度，除了基本

的工作付出之外，也包含留任的意願及對公司的評價等等。Britt指出，參與度的成果是很明顯的，諸如工作產出、工作品質、忠誠度等等，但往往被忽略的是「創造」參與度因素，也就是本次演講中一再提到的動機與目的。最後，Britt則指出動機與目的可以有效提升團隊的自覺性（consciousness）。她認為，每個人對追尋目的的渴望與自覺性有關，並能因此獲得成長。



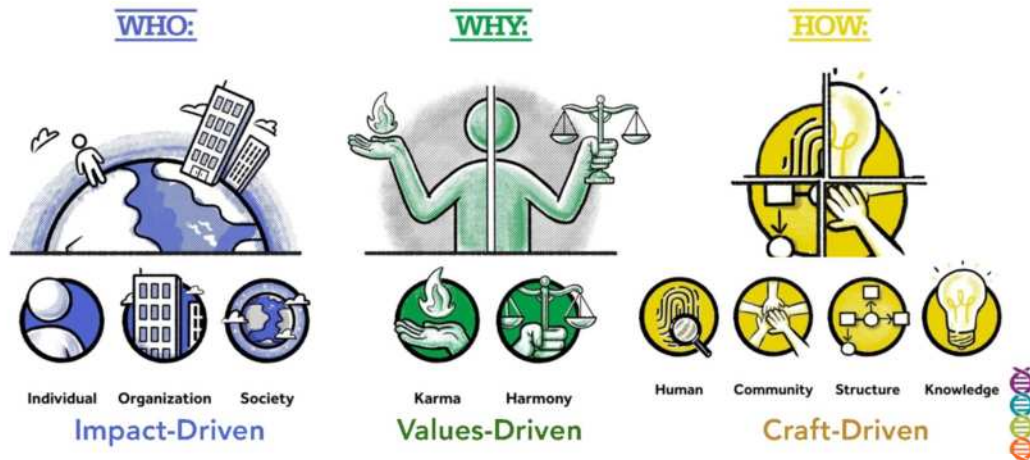
在公認的經濟結構的沿革中，一向是從打獵採集、農業經濟、工業經濟到今天普遍被稱為「資訊化經濟」的時代。在本次演講的最後，Britt以此為基礎，提出未來將會是「目的經濟」(purpose economy)的想法，並引用尼采的說法：懂得「為何」而活的人，足以承受任何事。

Evolution of Economy



3 Purpose Drivers

IMPERATIVE.

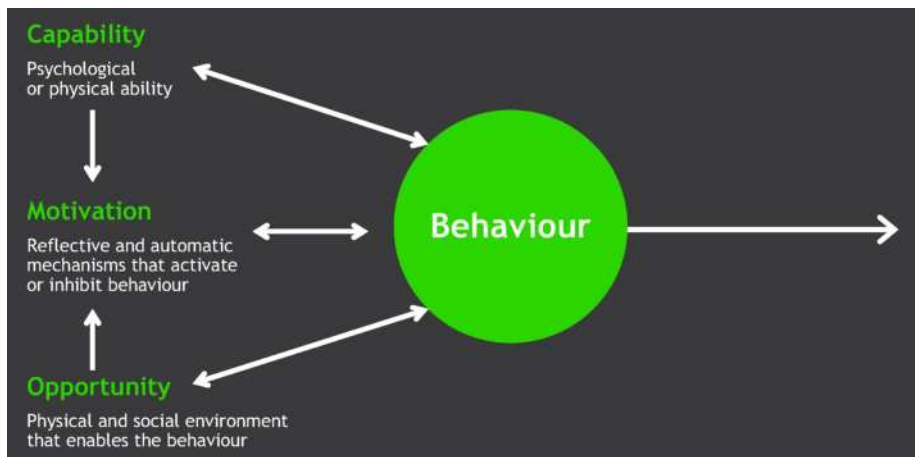


五、Enhance, Improve, Advance Using Behavioral Science to Make Behavior Change (利用行為科學改變行為)

主講人：Sebastian Bailey

Sebastian Bailey 是人力諮詢公司 Mind Gym 美國分公司的聯合創辦人和總裁。Mind Gym 有效地改變了人們在工作和家庭中的思考，行為和行為方式。他和他的團隊使用最新的神經科學、認知心理學和社會科學幫助公司了解員工的需求，使人們能夠以不同角度思考，進而改變行為。自 2001 年英國總部和 2006 年美國辦事處成立以來，Mind Gym 已幫助全球 40 多個國家的 100 多萬名員工提升工作效率和產值。

本次演講主要透過相關研究帶領與會來賓了解多數人的行為無法有效改變的原因，以及提高及深化專業能力的方法。首先，Sebastian 點出多數人其實並不知道需要改變甚麼。他進一步解釋任何有意為之的行為都是由能力 (Capability)、機會 (Opportunity) 與動機 (Motivation) 相互影響而產生的結果。



能力包含心理及生理層面，同時會對動機造成影響；機會則是當下的客觀條件及環境。同時，影響人們行為的還有各式誘因，以及環境所給予的回饋，如人際互動或是法律上的制裁等。Sebastian認為人們可以透過有意識的行為改變重新建立社會環境的架構，也可以進一步設立新的目標。

在了解需要建立的行為模式後，另一項課題是學會如何將這些行為轉化成習慣。除了重複踐行和自我檢驗之外，我們也應該在新的行為中找到喜歡的部分和持續保持的價值。



因此，Sebastian 總結出了 5 個幫助人們了解、改變和維持行為模式的面向，先從找出想要改變的行為開始，接著了解自身的能力、機會和動機，並找出可以被影響的事物以了解自己適合甚麼樣的行為模式，最後，則是維持的方法。



六、Learning in the Age of Immediacy: How the Digital

Transformation Transforms Training (即時性時代的學習：數位轉型如何改變訓練)

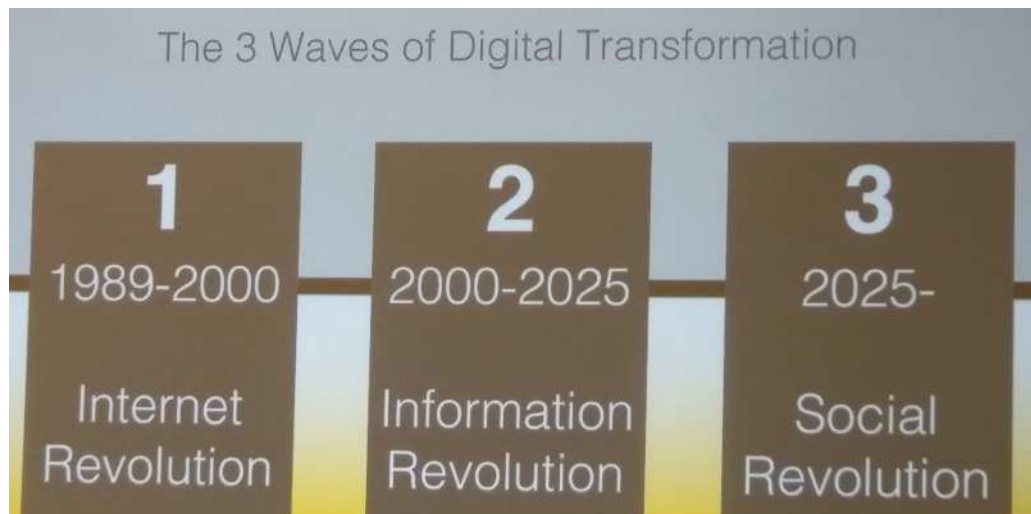
主講人：Brandon Carson

Brandon Carson 是一位屢獲殊榮的學習和發展專家，為許多等跨國企業(如 eBay、Apple、雅虎、微軟、英特爾)開發學習策略和學習技術。他擁有商務溝通和電子學習技術與設計等學位，其著作探討了數位化轉型如何影響工作表現。由於數位化轉型的快速發展正在改變商業格局，為了適當地支持這種變化，現代學習型組織必須改變其設計和提供學習的方式，以及它如何評估和衡量其在支持工作場所方面的成功，這也是本次研討會的主題。

首先，Brandon 透過數據指出大型企業的「生命週期」相較以往縮減了許多，他以富比世 500 大企業為例，1967 年時這些企業的平均壽命是 75 年，但至 2017 年時，500 大企業平均只能維持 15 年的營運。



接著，Brandon 說明在數位化的進程中，1989~2000 年屬於網路革新，目前 2000~2025 正值資訊革新的時代，而 2025 以後，Brandon 預測數位化將會對社會結構產生全面性革新影響。



從 Brandon 所舉出兩個現象來看，我們周遭的各項事物都在數位浪潮推波助瀾下加速進行，就連許多大企業也因為來不及察覺，未能即時改變原有的商業模式來因應新的競爭，而遭吞噬。甚至，目前商業市場上最具價值品牌，幾乎都是數位科技公司，Brandon 進一步指出，企業不應再侷限於舊框架之下，以 Walmart 與 Amazon 為例，懂得導入科技及新商業模式的企業反而更容易適應現代社會，也能更有效的賺取利潤。



Brandon 認為，領導者面對現階段的資訊革新，應該注意以下

5 個面向：

1. Workplace automation(工作環境自動化)：在現代化國家，工作環境的自動化流程，預估將會影響高達 50%的工作機會，懂得(Knowing)如何操作已不再像從前一樣重要，反之，找出資訊並做出決策將變成重要的技能。
2. The cloud(雲端服務)：預估於 2025 年時，幾乎所有企業的資料甚至資訊系統將儲存在雲端，主要資訊預算將投資在提供或運用雲端服務。
3. Mobile(行動化)：幾乎所有的員工/顧客都已擁有行動連網裝置，這些無所不在的連結，改變了組織內部人員溝通及處理資料的模式，也顛覆了組織對外營運服務運作方式。
4. Big data/Learning analytics(大數據/學習分析)：過往，組織在收集各項資訊後，必須再手動整合以產生可制定決策行動之資訊。而今，資料可直接透過數位介面被收集，然後運用各類大數據分析工具，便可快速進行彙總分析，找出重要資訊及資料落差，並即時做出正確的決策(Data democratizes decisions)。
5. Internet of everything(萬物互聯)：拜網路之賜，目前已演化成

無所不在的物聯網(IoT: Internet of Thing)，將原本虛幻的數位世界(Digital)與人們生活的實體環境(Physical)，緊密地連結在一起。

然而，即便已邁入資訊變革時代，但人才可能還沒準備好領導或執行數位策略，所以 Brandon 提出了數位時代領導者應該具備的 3 項競爭力：

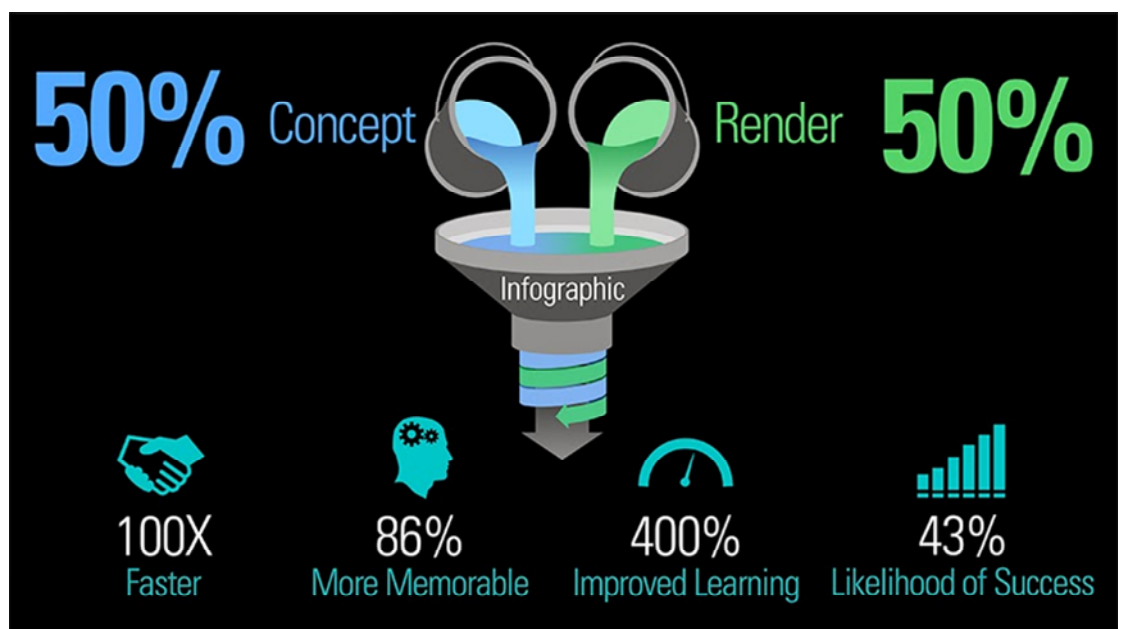
1. Persistence with a growth mindset(堅持不懈的提升心智思維)
2. Ability to identify and define strategy through multiple lenses and execute(透過多元的觀點來識別和定義公司策略)
3. Business and digital expertise(商業和數位專業知識)

七、Make Powerful Infographics, Fast (快速製作強大的訊息圖表)

主講人：Mike Parkinson

Mike Parkinson 發表過許多與視覺傳播相關的演講及文章，他最近撰寫了第一本書，其主要內容為商業、技術和設計專業人士如何將他們的想法變成清晰且引人注目的商業圖形，並分享可視化數據，信息和解決方案的秘訣。Mike 曾在巴爾的摩藝術學院接受四年的美術教育。畢業後，Mike 利用他的設計經驗幫助他的合作夥伴將公司轉變為行業領導者，其合作夥伴極為多元，包括 IBM、Intel、Disney、華納兄弟及美國政府等。

Mike 認為，在以視覺為主的現代社會中，製作兼具功能性與設計感的圖表，對於觀念的傳達格外重要，而一份成功的圖表則應該包含 50% 的概念和 50% 的創意渲染。



Mike 提供了製作成功的圖表的 6 個步驟，透過前 3 個步驟可以逐步建構想要傳遞的概念，而後面的 3 個步驟則是讓這些概念，變得更容易被人接受。

步驟 1、瞭解你的受眾(Audience)，找出能夠引起受眾興趣的事物(Motivates)。

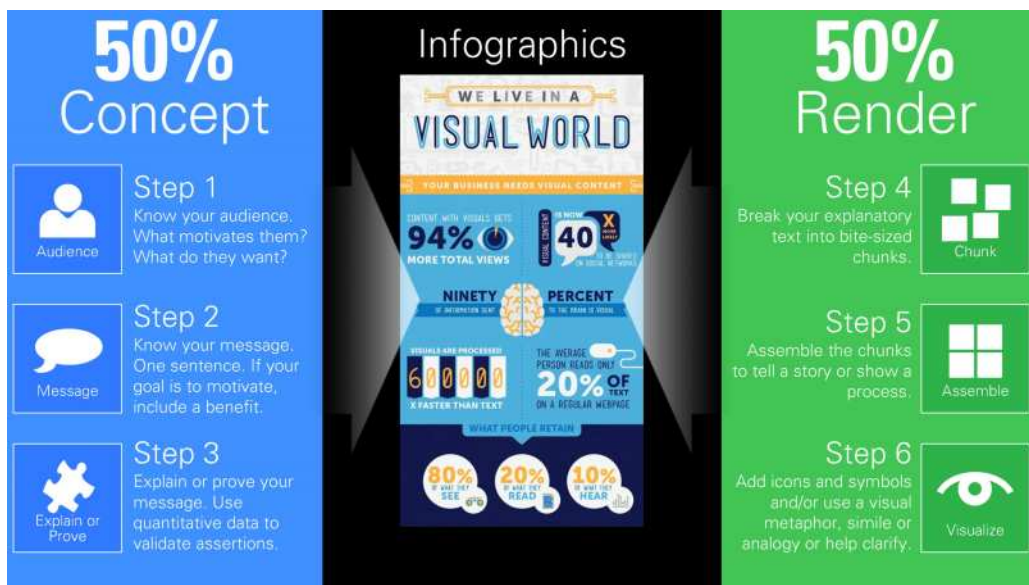
步驟 2、確認你想傳遞的訊息，試著將訊息濃縮成簡短句，而且最好包含受眾在意的利益點。

步驟 3、提出足以驗證訊息的量化數據資料。

步驟 4、將透過前面步驟得到的訊息資料，拆解成多個小片段(Bite-sized chunks)。

步驟 5、將小片段重新排列組合成故事或程序。

步驟 6、運用有助於釐清觀點的圖示、符號及視覺隱喻。



總結來說，在選擇概念的時候，應該先了解預期的受眾，並決定以什麼圖形樣式和圖像更容易與觀眾說話，以及希望圖表呈現或解決的問題。在了解問題與概念後，就需要通過提供指標或解釋如何影響或使觀者受益來與觀者產生互動。在繪製時，應該先大致寫出重點，了解自己需要呈現多少內容。接著「組裝」，將寫下的內容組裝成連貫的故事，解釋它們如何相互關聯。最後，將總體概念視覺化（Visualize），以精確的文字與相襯的圖形搭配出吸引人的圖表。

八、Virtual Classroom Bites: Incorporating Micro learning

Techniques Into Virtual Classroom Experiences (將微學習技術融入虛擬課堂體驗)

主講人：Jennifer Hofmann

Jennifer Hofmann 是虛擬教室領域的思想領袖，是 InSync Training 的總裁，InSync Training 是一家專門從事虛擬和混合學習設計和交付的諮詢公司，其範疇包含虛擬課堂輔助、生產和教學設計服務、虛擬應用、微學習等等輔助學習的課程。而在 Jennifer 的領導下，InSync 曾經是美國成長速度前 10 名的教育公司。

本場講座聚焦在介紹微學習(micro learning)，Jennifer 一開始就提醒大家，微學習決非將原本時間較長的完整影片直接剪成小段落，亦非隨意的裁剪課程內容，另外單一微學習大多也並非一個課程或能呈現出是解決方案的全貌。她以拼圖為意象，說明微學習就像是一個個拼圖，學習者可以依照本身的時間或經驗，逐步拾起完成課程設計者精心安排的各段微學習課程，而當完成了設計者所規劃的所有課程後，學習者就能向完成拼圖一般，完整的窺得課程設計者所想傳達的概念。

Jennifer 進一步說明，採用微學習的學習方式，是為了提供精簡且可管理的訊息，讓學習者在有限的時間裡，快速的吸收到整

體解決方案中的單一知識或主題，藉以降低學習的門檻和負擔，但微學習的主要目的，並非加速或簡化學習的過程。

同時，Jennifer 也提到，學習可分為推(push)、拉(pull)兩類型。在「推」的學習下，學習以教學者和事件本身為中心，其資訊集中且不分享，並且重視成果(output)。而「拉」則代表著以學習者為中心的持續性學習，強調學習者間彼此分享，並聚焦在學習過程所帶來的影響(impact)。

Jennifer 指出，人們在 5 種情境下會產生學習需求，包含初次接觸新知時、需要學習更多內容時、想要應用已習得內容時、當事情出現狀況時以及事態轉變時。而其中，當學習者急需應用已習得內容時，採用微學習的方式，更可以讓學習者很快的得到他鄉要的資訊並即時應用。

接下來，Jennifer 提供將微學習融入虛擬教室設計的 6 個步驟。

步驟一：Start with Task Analysis(進行分析)：確認課程想要達成什麼學習目標？

步驟二：Design Virtual Lessons around Microlearning Assets(運用微學習元件，設計虛擬課程)：因應不同的學習目標，尋求適當的微學習課程展現方式。

步驟三：Replace Lecture with Short Videos and eLearning

Interactives(將傳統的文字講稿轉換為短影片或數位式互動元件)

步驟四：Debrief and Provide Examples of How to use(提供如何使用此微學習的說明)

步驟五：Request Learners Access Content in LMS During(要求學習者在 LMS 期間讀取內容)：教導學習者如何使用 LMS 獲取學習內容。

步驟六：Create a Communication Strategy Live Events(發展溝通和合作策略) 提示學習者何時及為何要使用微學習工具

總結來說，想要有效運用微學習，就必須先定義學習目標，確認想要達成的結果以及預期的成效，考量學習者需要的輔助工具及資源，然後得運用微學習要素來設計課程，並讓學習者在學習過程中能夠參與互動，而後再透過溝通及合作，鼓勵學習者發展新的微學習工具並提升現有的工具，以利長遠的發展。



伍、心得與建議

此次奉派參加人才發展協會 ATD ICE 年會，有幸參與 ATD 75 周年盛典，現場感受前美國總統歐巴馬幽默機智且極具渲染力的精彩演講，從中體會到這位世界強權的領袖，是如何堅定的相信優良價值觀對於個人、國家甚至全世界的重要性。

除了讓絕大多數與會人士都留下深刻印象的前美國總統開幕演講外，各領域大師在專題研討會的精闢指導，更如醍醐灌頂，讓人受益匪淺。像是 Marcus Buckingham 提出關於工作的 9 項謊言「Nine Lies about Work」；Connie Podesta 說明如何透過瞭解(Decode)周遭人們的行為模式其真正含意，以維繫良好人際關係，進而減少工作與生活上，不必要的阻礙；Sheryl Roy 提出當衝突發生時，如何透過動機的組成發現解決方案；Art Kohn 對於透過練習與訓練，來增強大腦記憶能力；Jim Ferrell 點出了領導者在自我認知方面經常產生的盲點(Inward 與 Outward)，並建議領導者可透過 S.A.M. 口訣轉化，以避開自欺欺人(Self-Deception)的陷阱；Britt Andreatt 提醒「創造」員工參與度因素(動機與目的)，對於提升團隊的自覺性 (consciousness) 的重要性；Sebastian Bailey 說明了人類行為與能力 (Capability)、機會 (Opportunity) 與動機 (Motivation) 之關聯，並提出 5 個幫助人們了解、改變和維持行為模式的面向；Brandon Carson 闡述了數位科

技在現今社會造成的現象，提出其對於未來世界將形成的重大影響，並提醒數位時代領導者，應趕緊增強 3 項競爭力；Jennifer Hofmann 說明如何將微學習融入虛擬教室的設計分為 6 大步驟；而在訊息爆炸的時代，若想快速而有效地觀念傳達出去，那麼一定要看看 Mike Parkinson 如何引領大家，將讓人感到枯燥繁瑣的文字，轉化成兼具功能性與設計感的圖表。

除了處處令人驚喜的 ATD ICE 年會外，本次行程中還安排參訪位於加州的高通公司(Qualcomm)總部，透過高通公司人資管理部門人員的簡報，瞭解他們是如何運用人資系統，蒐集彙整人才盤點結果及組織發展的人才需求缺口數據，讓各部門主管在推行各項專案時，可以即時獲得預估人力資源的依據，也可以讓公司員工瞭解公司發展趨勢，來評估自身該加強哪方面的專業能力，藉此達到人盡其才，進而改善公司人力管理與經營績效。

面對 E 世代各項創新科技迅速發展，各領域新知識所形成的資訊浪潮正以驚人的速度席捲世界，傳統社會結構與價值觀念不斷地被打破與重建；誠如 Brandon Carson 在研討會預測數位化將會對社會結構產生全面性革新影響，而眾多國際大型企業也因為來不及察覺，未能即時改變原有的商業模式來因應新的競爭，而遭吞噬。對於國家而言，在社會多元變化及全球化競爭的多重壓力下，該如何

協助公務同仁在有限時間內，獲取適切的資訊，提升必要之技能，以便即時因應各方嚴苛挑戰，實為一大課題，以下謹以 Brandon Carson 所提出，領導者面對資訊革新應該注意的 5 個面向，提出以下 3 項建議：

1. 加強對於資訊發展的認知：在近 10 年內，自動化應用(包含自動生產線、機器人及各項人工智慧產品)預估將取代或改變 50% 的工作機會；行動化裝置已成為現代人生活中，難以或缺的一部分；而物聯網，更是將原本虛幻的數位世界與人們生活的實體環境，緊密地連結在一起。前述種種現象，對於未來社會結構的革新影響，值得公務同仁深入了解並認真面對。

其實，資訊化並非洪水猛獸，就如同工業革命時，動力機械大量取代人力，當時也造成許多勞動者的恐慌，但時至今日，大多數人都享受其所帶來的便利。同樣的，面對資訊革命時代，全體公務同仁應該儘速瞭解所可能帶來的影響，以利作為後續擬定及推行各項政策之重要參考。

2. 善用雲端服務：在資訊競爭時代，政府該如何利用有限資源(人力、財力、物力)提供民眾充分的服務，實為一大挑戰。對此，雲端服務應該幫得上忙，其實雲端服務最重要的精神就在於資源共享，透過雲端化技術，政府機關可以妥善運用學術機構、

民間企業甚至其他政府機關所提供的資源。例如：目前各政府機關運用群組軟體(例如：工研院開發的 Juiker、韓國 Naver 集團開發的 Line)，作為同仁間傳遞訊息的工具；以及運用內政部提供之自然人憑證機制，作為共同的身分驗證技術。

3. 運用大數據分析技術：在快速變化的時代，各政府機關無不面對龐雜的訊息，想要即時地蒐集並從中彙整分析出重要資訊，提供決策者運用，對於傳統分析技術/工具實在難以負荷，故而政府機關應積極利用自動化數位介面收集前端訊息，然後運用各類大數據分析工具，快速進行彙總分析，即時找出重要資訊及資料落差，並做出正確的決策。

就以上 3 項建議，目前在本學院各項法定訓練中，業已開設「政府資訊系統應用與資安管理」、「政府資訊公開法與案例解析」等實體課程，亦開設多門資訊科技發展方面之數位課程，提供公務同仁選讀。

在這 8 天的行程中，除了見識到世界級的大型研討會，看到在各界專業人士的鑽研下，培訓相關新知不斷推陳出新，更重要的是在研習團團員中，認識到國內各人力培訊發展相關領域的優秀人才，以及他們在各自工作崗位所做的努力與奉獻。