

目 錄

壹、 前言	1
貳、 國際培訓總會組織介紹	7
參、 2015年 IFTDO 國際年會暨會展簡介	9
肆、 會議內容摘錄	11
伍、 研習心得與建議	57
陸、 結語	67
柒、 參考書目	69
捌、 附錄	70

壹、前言

面對知識領航、天涯若比鄰的二十一世紀，無論是個人、組織、企業乃至國家，都在忖度著如何在全球化、科技一日千里的洶湧浪潮下安身立命，甚至能在一波波的驚濤裂岸下挺身向前、成長茁壯。事實上答案已經呼之欲出，如同湯瑪斯·佛里曼(Thomas Friedman)在《世界是平的》一書中所述：「我們歷經了工業化、資訊爆炸的年代，而現下正邁入人才競爭的世代。」

(We have moved from the industrial age , through the information age , to the age of talent.) 換言之，人力資源的開發、培訓與管理對於國家整體競爭力與未來發展，將扮演著核心且舉足輕重的角色。

國家文官學院(以下簡稱本學院)為國家級公務人力培訓機關，專責辦理公務人員培訓業務，期透過訓練與發展之途徑，激發文官相關知識涵養及潛能，俾強化行政效能；此外，本學院配合公務人員保障暨培訓委員會(以下簡稱保訓會)根據公務人員職涯發展，規劃全盤性、系統性及發展性之學習地圖，諸如：高階公務人員中長期發展性訓練、晉升官等訓練、考試錄取人員訓練、行政中立訓練等，並結合實體訓練與終身學習活動，以培訓臺灣公務員成為卓越、出色的行政團隊。

本學院以「樹立人才發展典範，創建文官培訓標竿(Stand for Excellence of HRD)」為發展願景，訂定「優化服務團隊」、「建構卓越標準」、「創造學習價值」、「引領國際培訓」等四大執行策略。在此脈絡下，除了賡續精

進、規劃辦理上揭各項法定訓練及研習活動外，更積極參與重要國際培訓組織及活動，與國際接軌，以掌握培訓之最新發展脈動。近年來，本學院在評鑑、培訓技術之研究發展及諸多訓練措施的創新上成效斐然，屢獲國內外培訓機關（構）肯定，2010年至2015年間業獲得IFTDO（International Federation of Training and Development Organizations）5項獎項之殊榮，分別說明如下：

- 一、2010年本學院以「推動公務人員終身學習方案」提案，獲得「績效管理」(Performance Management)類績優獎。
- 二、2012年以「以自我成長與學習改善公務人員工作生活品質計畫－閱讀啟動學習型組織」獲「改善工作生活品質」類首獎 (Winner for the Work Life Balance category) 及以「臺灣原住民族公務人員考試錄取人員之培訓」榮獲「加拿大訓協提供之卓越原住民培訓獎」類績優獎 (Certificate of merit in CSTD Award category)。
- 三、2014年則以「創新『文官探索暨行動學習公式』帶動政府初任主管培訓變革」獲頒「最佳人力資源發展實踐」類績優獎。
- 四、2015年再以「運用志工人力提升臺灣公務人員考試錄取人員基礎訓練成效」之提案，榮獲「改善工作生活品質」類績優獎。

而本次參加國際培訓總會年會活動，除了開拓視野外，期透過年會課程安排，聽取國外相關領域專家、學者精闢演說，汲取實務界人士的專業知能，俾作為本學院規劃各項訓練課程、教材、教學技法之參考，謹簡要說明此行

之重要目的如下：

一、賡續參與國際培訓組織 IFTDO 2015 年會

- (一) 研討及汲取全球人力資源管理發展、培訓新知與觀念，進而應用於本學院培訓相關實務。
- (二) 透過國際會議之參與，拓展國際視野，並積極提升本學院之國際能見度，以傳承相關培訓理念、實務及技巧。
- (三) 與國內外企業人力資源部門、訓練機構相關領域專家、學者及實務界人士交流互動、經驗分享，建立良好之人際網絡與國際關係。

二、領取 IFTDO 參賽獲獎獎項

IFTDO 2015 年全球人力資源發展競賽，於本年 8 月 26 日在該總會舉行之國際會議中進行頒獎典禮，本學院以「運用志工人力提升臺灣公務人員考試錄取人員基礎訓練成效」獲得績優獎，與會出席頒獎典禮，除有助於行銷本學院在人力資源培訓之成果，更藉此強化本學院善用退休公教人員之前瞻作為，以提升機關形象及知名度。

本次行程安排係由中華民國訓練協會組團赴馬來西亞參加 IFTDO 的 44 屆年會，並委由行政院人事行政總處地方研習中心李主任忠正擔任團長，團員成員來自公私部門，共計 18 人，團員名單如下：

	姓名	職稱	服務機關
1	吳瑞蘭	副院長	國家文官學院
2	洪淑姿	副處長	公務人員保障暨培訓委員會
3	涂翡珊	科長	公務人員保障暨培訓委員會
4	陳世桓	專門委員	行政院人事行政總處
5	龔靜雯	視察	行政院人事行政總處
6	李忠正	主任	行政院人事行政總處地方研習中心
7	魏國鈞	組長	行政院環境保護署環境保護訓練所
8	宋文水	秘書	勞動部勞動力發展署桃竹苗分署
9	李璟倫	專員	教育部
10	孫傳傑	副所長	台灣電力股份有限公司訓練所
11	陳晏如	資深 副總經理	國泰世華銀行
12	徐秀燕	資深處長	財團法人自強工業科學基金會
13	茆家靜	專員	國家文官學院
14	李秀惠	專員	臺北市政府公務人員訓練處
15	李玉秀	專門委員	高雄市政府人事處
16	劉瑞敏	副研究員	高雄市政府公務人力發展中心
17	謝明珊	高級專員	國泰世華銀行
18	王巧涵	高級專員	國泰世華銀行

本團於8月24日8時50分，自臺北搭乘中華航空班機直飛馬來西亞吉

隆坡，抵達吉隆坡機場為同日下午 1 時 30 分，出境後即驅車前往 IFTDO 年會展場—雙威國際會議中心（Sunway Pyramid Convention Center），行程概要彙整如下（詳表 1、2）：

三、2015 年 IFTDO 年會行程表 1

	日期	出發地	目的地	內容
啟程	8/24 (第 1 天)	臺灣桃園國際機場	馬來西亞吉隆坡 國際機場	1.報到 2.國際招待會(Welcome Reception)及聯誼活動
		馬來西亞吉隆坡 國際機場	雙威國際會議中心 (Sunway Pyramid Convention Center)	
美國	8/25 (第 2 天)	雙威國際會議中心 (Sunway Pyramid Convention Center)		1. 主題演講 2. 開幕 3. 專題研討及大會展覽 4. 論壇
	8/26 (第 3 天)			1.主題演講 2.專題研討及大會展覽 3.論壇 4.晚宴及頒獎典禮
	8/27 (第 4 天)			1. 專題研討及大會展覽 2. 特別專題 3. 閉幕
	8/28 (第 5 天)			文化參訪
回程	8/29 (第 6 天)	馬來西亞吉隆坡 國際機場	臺灣桃園國際機場	搭機返回臺北

四、2015年 IFTDO 年會行程表 2

- Understanding why measuring effectiveness of performance and development matters
- Gain innovative tools to implement 'Beyond HR'
- Gather insights to create positive culture in organizations
- Network with like-minded global industry leaders

PROGRAMME SCHEDULE

TIME	PRE-CONFERENCE 24 th August 2015 (MON)
9.00am - 7.30pm	Registration
9.00am - 5.00pm	Workshop on Mentoring and Coaching for Leaders - MARGO MURRAY President and Chief Operating Officer, MMHA The Managers' Mentors, Inc., USA
9.00am - 5.00pm	Workshop on System for Alignment of Learning and Evaluation (SCALE) - PROF. INGRID GUERRA-LOPEZ Professor, Wayne State University and CEO, IFNAE, USA
9.00am - 1.00pm	"International ROI Chapters' Gathering & Networking"
2.00pm - 5.00pm	Talk on Trends in Human Capital Development - DR. JACK J. PHILLIPS Chairman, ROI Institute, USA
8.00pm - 10.00pm	IFTDO 2015 - Welcome Reception

DAY 1 • 25 th August 2015 (TUE)		DAY 2 • 26 th August 2015 (WED)		DAY 3 • 27 th August 2015 (THU)	
TIME	ITINERARY	TIME	ITINERARY	TIME	ITINERARY
7.00am - 9.00am	Registration Networking Refreshment	8.00am - 9.30am	Networking Refreshment	8.00am - 9.30am	Networking Refreshment
9.00am - 10.30am	Mega Session - Dr. Jack J. Phillips "Investing In People...Knowing the Value"	9.30am - 11.00am	Mega Session - Peter Cheese "The Future of HR"	9.30am - 10.45am	Concurrent Sessions
10.30am - 11.00am	Opening Ceremony by Prime Minister of Malaysia	11.00am - 11.30am	Special Events	11.00am - 11.30am	Special Address
11.00am - 11.30am	Official Opening of Exhibition by Guest of Honour	11.45am - 1.00pm	Concurrent Sessions	11.30am - 1.00pm	Closing Ceremony
11.45am - 1.00pm	Concurrent Sessions	1.00pm - 2.30pm	Networking Lunch Exhibition Tour	1.00pm - 2.30pm	Networking Lunch Exhibition Tour
1.00pm - 2.30pm	Networking Lunch Exhibition Tour	2.30pm - 3.45pm	Concurrent Sessions	2.30pm - 5.30pm	Exhibition and City Tours
2.30pm - 4.00pm	Plenary Session 1 "Strategies for Building and Managing Tomorrow's Workforce" Margo Murray, Dr. Ebrahim El Dossary and Bob Morton	4.00pm - 5.30pm	Plenary Session 2 "Bold Predictions for HR" Prof. Ingrid Guerra-Lopez, Peter Cheese and Steve Miranda		
4.15pm - 5.30pm	Concurrent Sessions	8.00pm - 11.00pm	IFTDO GALA DINNER Global IFTDO HRD Awards		

貳、國際培訓總會 (IFTDO) 組織介紹

國際培訓總會 (IFTDO) 創始於 1972 年，由全球 23 個人力資源、訓練發展組織於瑞士日內瓦集會協議後正式成立，中華民國訓練協會亦為其創始會員。目前，全世界有逾 150 個組織、團體、企業及學術機構加入該會，所屬會員總數高達 50 多萬人，遍及於 50 餘個國家。鑒於該會在世界性人力資源發展相關領域，長久以來的耕耘與貢獻，爰於 1996 年獲聯合國肯定並納入國際性之非政府組織 (Non-Government Organization)。

IFTDO 自 1972 年起即開始舉行每年一次的國際會議，會議中均邀請到各國產、官學界人力資源領域的翹楚，藉由各項研討的互動、交流及會員間彼此分享訓練發展的理念與願景，促使與會者汲取多元新知、掌握新興發展趨勢，進而增進個人工作職能、提升組織整體績效，或於過程中建立良好之國際網絡關係。

另為增加國際知名度，IFTDO 亦積極推動各項業務，主要包括加速網站發展及會員連結、加強對會員活動、出版品及產品之宣導、出版年刊 (係將 IFTDO 年度內各類刊物、出版品、研討會論文等之精選作品集結而成)、與會員組織合辦研討會並鼓勵會員舉辦區域性研討會、投入公關活動及形象行銷、致力於重要議題之研究，並出版具有影響力之研究報告、參與聯合國或國際勞工組織之相關計畫方案，以及協助會員在其國內推展人力資源發展之相關工作等事項。

凡致力提升人力績效之組織，均得申請加入 IFTDO 會員，其會員享有
下列權利：

- 一、參加 IFTDO 世界年會，參與人力資源發展重要議題之研討，並享有
報名費折扣優待。
- 二、使用「全球檔案室」(Globe Registry)資料庫，該資料庫提供全球最新
的人力資源發展專業團體、組織、企業等檔案資料，會員透過網路連
結、免費刊登廣告及使用資料庫，可與世界各地人力資源發展組織連
結，並提昇全球知名度。
- 三、透過會員名冊及出版品，有效取得各種服務及產品之連繫管道，並藉
由彼此資訊、技術及策略交流，擴增專業領域及相關能力。
- 四、藉由參加 IFTDO 的委員會、特別任務小組及專案計畫，進而參與領
導世界上頗負盛名和影響力的人力資源訓練和發展專業組織。
- 五、定期出版「IFTDO NEWS」新聞季刊，提供會員人力資源發展最新的
資訊。

參、2015年 IFTDO 國際年會暨會展簡介

第 44 屆國際培訓總會 (IFTDO) 年會於 8 月 24 日至 8 月 27 日在馬來西亞吉隆坡的雙威國際會議中心舉行，本次大會主題為「績效導入：人力資源的下一步」(The Performance Pipeline：Beyond HR)。會議中邀請著名學者及實務專家共襄盛舉，除了進行主題演講，另安排專題研討、工作坊、論壇、小組討論及圓桌會議，而與會者多為政府及民間人力資源高階主管、政府代表及企業經理人員，不啻為拓展國際化視野及多元文化交流之重要場合。

在 4 天的 IFTDO 會議過程中，提供超過 40 場次之課程及專題演講，讓與會人員選擇有興趣、業務相關之議題進行聆聽與學習。其主題演講及專題研討之內容，茲分別說明如下：

一、主題演講

於 8 月 25 日、8 月 26 日各舉行 1 場，此次邀請擔任主講的貴賓為 Jack Philips 及 Peter Cheese。分別講述人才的培訓與投資、計算成本及投資報酬率、人力資源工作者的定位、角色與挑戰及勇於創新等，並分享最近的研究結果，提供與會者第一手的觀點。

二、專題研討

於 8 月 25 日至 8 月 27 日連續進行 3 天，邀請包括世界知名教育訓練、組織發展、人力資源、績效評估等領域專家擔任講師，進行專題研討，每

場時間約 75 至 90 分鐘不等，總計有超過 40 場演講，共包含 5 大主軸：

- (一) 人力資源管理 (Human Resource Management)：從招聘合適的人才、提出有效的績效評估、提升企業競爭力到員工管理等，人力資源管理的課題益形複雜及多元，必須深刻體認人力資源工作者的使命。
- (二) 人力資源發展 (Human Resource Development)：強調人力資源工作者應協助組織克服挑戰，成為策略夥伴 (strategic partnership)、賦能者 (enabler)，且應致力於開發員工的工作職能及潛能。
- (三) 領導力 (Leadership)：指優秀的領導者應視領導為一門藝術，帶領員工或部屬在其職位上發揮最大的工作績效，並為組織創造雙贏。
- (四) 組織文化 (Culture)：著重組織文化扮演的關鍵角色，其可能影響個人職場的人際關係及工作愉悅程度；而團體成員共享的倫理價值、信仰、態度、行為等，將是型塑組織文化不可或缺的元素。
- (五) 創新 (Innovation)：包括創新與組織永續發展的關聯性、人力資源與組織發展新興的趨勢與觀念等。

肆、會議內容摘錄

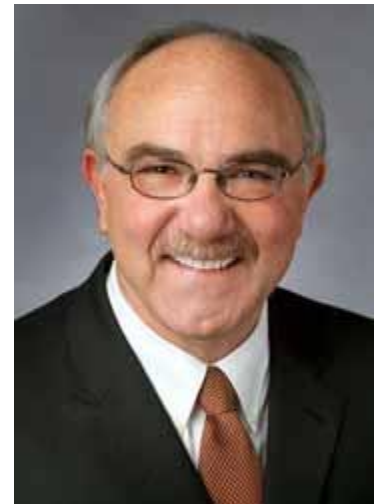
本次 2015 IFTDO 年會演講場次安排計超過 40 場，囿於年會時間限制及課程規劃、安排，每位參與者僅能挑選數堂專題研討 (Concurrent Sessions) 課程，但透過團體學習、分組研討與心得分享，臺灣代表團的每位團員仍可學習不同領域、範疇之知識，謹就本次大會最重要之主題演講及最感興趣之議題及課程內容重點，摘錄如下：

一、 主題演講

(一) 投資人/員工 懂得你所投資的價值 (Investing in People...Knowing the value)

1. 講者簡介

傑克·菲利普斯 (Jack Phillips) 是提供測量、評鑑和分析等領先服務之投資報酬率研究所 (ROI Institute) 的董事長。他曾擔任學習與發展的經理、人力資源的高階主管，以及銀行總裁。菲利普斯曾為一半以上的全球 100 大企業提供諮詢服務，並為全球主要會議之主辦單位舉辦工作坊。他是美國第



一位出版與培訓評估有關之書籍的作者，且已撰寫或編輯超過 75 本書，更是世界上最常使用之評價指標體系 ROI 方法的開發者。他的作品曾刊登在華爾街日報 (Wall Street Journal)、彭博商業周刊 (BusinessWeek)、

財富雜誌 (Fortune magazine) ，也曾是 CNN 採訪及報導的對象。

2. 演講內容摘述

無論是公、私部門、營利或是非營利組織，對於教育訓練的最終目標幾乎是放諸四海皆準——即改善與提升績效。為了達成此目的，在訓練經費預算有限的情況下，組織進行訓練課程規劃及編列訓練經費，並投入資源時，應先確認並規劃好訓練效益評估（評鑑）工具，作為評鑑訓練產出成效，以確保學習成效及價值有助於組織發展、獲利。而菲利普斯提出的 ROI 評估（詳下圖 1）模式可說是前述觀點的始祖並將其發揚光大。

講者認為 ROI 模式可有效釐清「投資」與「效益」兩者間之關係、以及讓客戶瞭解訓練對績效改進的具體貢獻，爰此，人力資源部門的訓練投資必須將企業的「成本」與「效益」結合，並進一步證明培訓的具體價值及成果。所謂的投资報酬率 (Return on investment, ROI) 源自會計領域中以量化取向研究作成會計測量及決策的工具，即投資是為增進收入或期望提高年度價值及收益，所進行的各項投入。

菲利普斯進一步以唐納·柯克帕特里克 (Donold Kirkpatrick) 所提出的四個層次訓練評估模式為基礎架構，加入 ROI 的衡量評估並以結果為導向，以將培訓的成效以具體的貨幣價值呈現之，進而作為人力資源部門對於提高組織績效、收益的重要貢獻及證明其無可取代的地位。

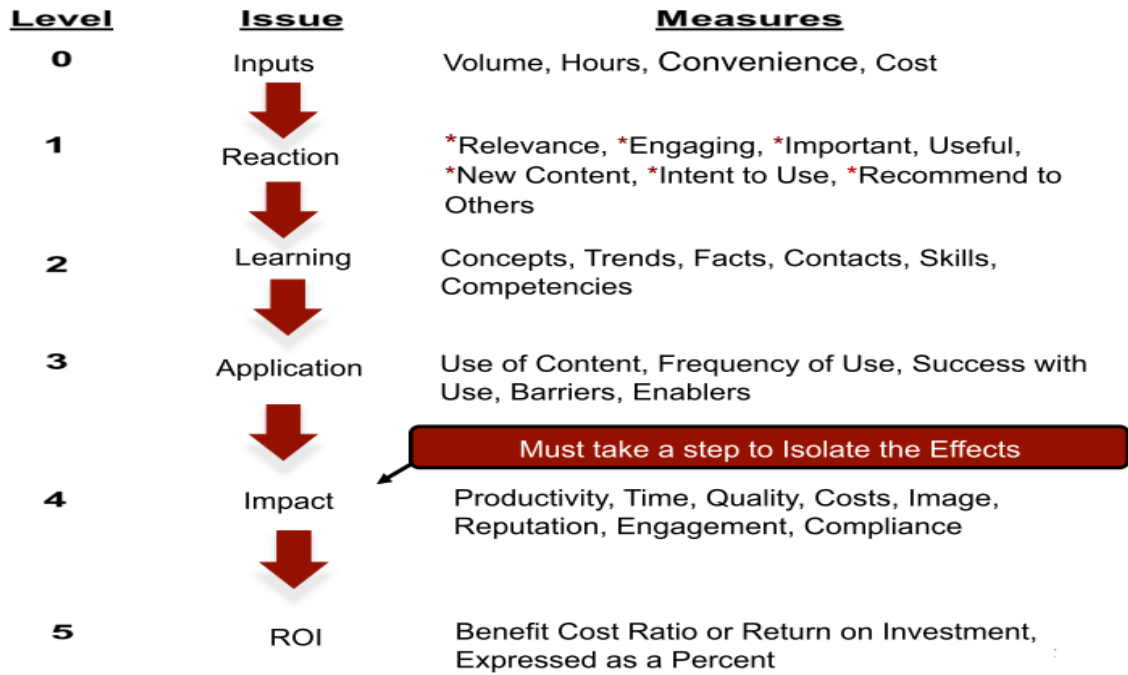


圖 1：ROI評估模式（資料來源：摘自研討會簡報）

在演講過程中，菲利普斯述及 ROI 評估模式可分成四大階段，十個步驟以及六個評估構面（詳圖 2、3），茲分別說明如下：

- (1) 階段一：評估規劃（Evaluation Planning）：界定訓練方案目標、發展訓練方案計劃，包含：陳述訓練評估目的、決定測量哪些效益、資料蒐集方法及建立評估時程等。

步驟 1：發展目標方案

步驟 2：發展方案計畫

- (2) 階段二：資料蒐集（Data Collection）：蒐集訓練方案的相關資料，包含參訓者訓前及訓後反應、學習情形，以確保訓練方案的效果及影響；倘若缺乏訓前的相關資料，就不容易進行訓練效果隔離

(isolate the training effects)，及計算後續訓練的投資報酬率。

步驟 3：方案執行期間蒐集資料

步驟 4：方案執行後蒐集資料

- (3) 階段三：資料分析 (Data Analysis)：訓練執行後若發現參訓者的績效有明顯改善，則應釐清其績效改善的原因，且是否與訓練直接相關？又訓練和績效改善間的因果關係為何？接著進一步計算效益成本比、投資報酬率等；最後，評估訓練方案產生的隱性效益，如：人際溝通技巧、領導力、團隊合作、衝突管理等，以明確掌握訓練的實質成效。

步驟 5：分離訓練成效

步驟 6：將資料轉換成貨幣價值

步驟 7：計算專案所花費之成本

步驟 8：計算 ROI

步驟 9：確認無形的效益

- (4) 階段四：評估成果回饋：根據前述步驟完成各項資料後彙整成產出報告，有助於瞭解訓練專案的執行結果。

步驟 10：擬定方案評估報告

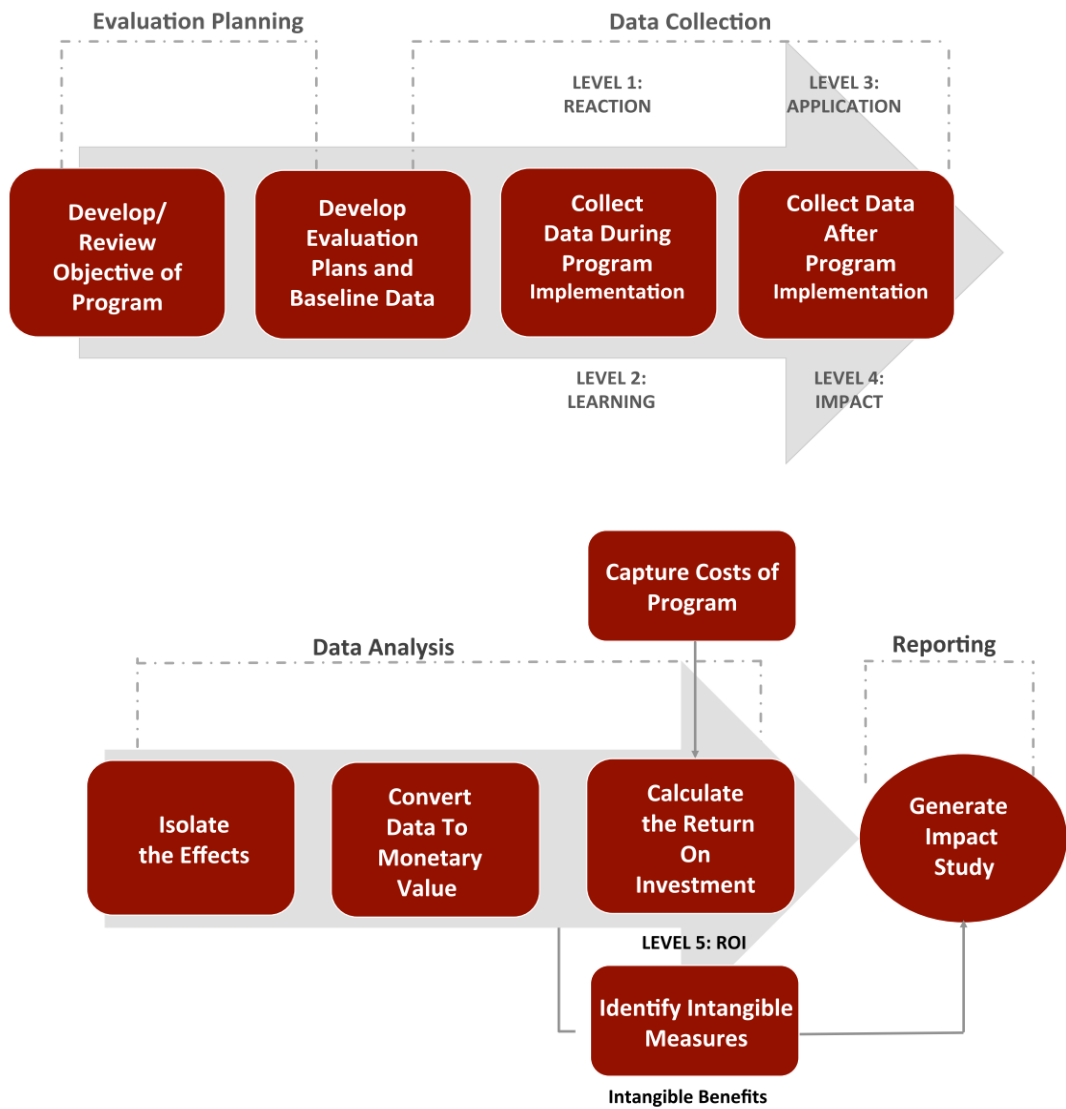


圖 2：ROI評估模式之階段、步驟及構面（資料來源：摘自研討會簡報）

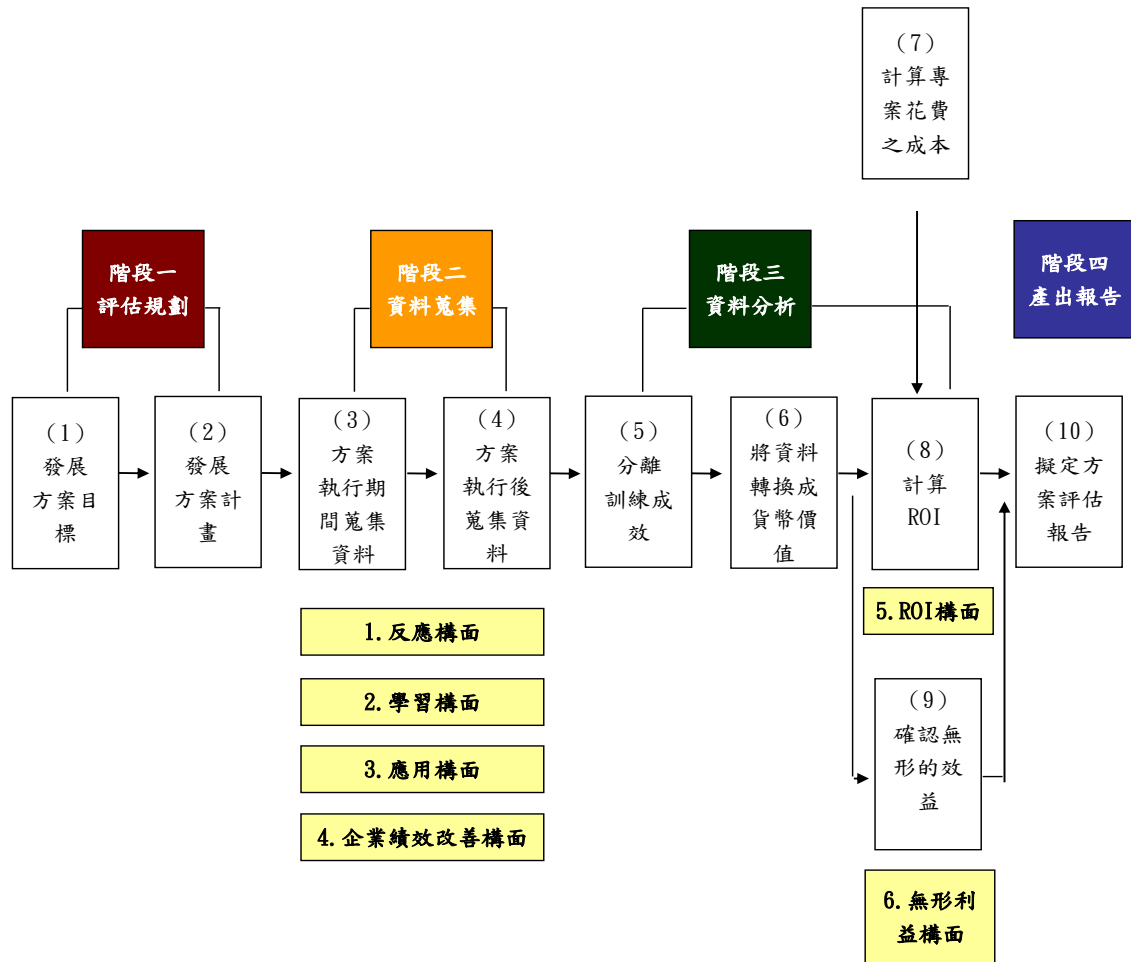


圖 3：ROI 評估模式架構(資料來源:王湧泉 & 謝慧賢，2006)

經由講者的解說及介紹，我們得以瞭解 ROI 評估模式的立論基礎以及操作流程、方法，亦能一窺諸多企業、機構使用後獲得的益處，特別是對人力資源部門的肯定，如：可具體評估每一個方案的成效、贏得資深管理人的尊重、強化與激勵團隊士氣、得到預算的挹注及支持、優化方案設計及實施的過程、辨識出無效益的方案而選擇重新規劃或是中斷，抑或找出有效益之方案而將其應用在其他場域、獲得晉升、取得一席之地 (Earn a seat at the table) 等。

3. 總結

儘管，ROI 評估模式較唐納·柯克帕特里克 (Donold Kirkpatrick) 的四層次訓練評估模式更加注重「成本」、「效益」及訓練成效之間的關聯性，吸引為數不少的企業、組織跟進及運用，但不可諱言地該模式也有其與生俱來的限制與障礙，例如：ROI 評估方法需花費較多的時間及預算、負責執行的人力資源工作者未具備熟稔的知識、技術或是缺乏動機、錯誤或不良的訓練需求評估、組織內部的反彈、懼怕或誤解等，這些都是實施 ROI 評估模式前必須審慎思考的問題，以避免產生不必要的副作用或影響。

沒有一個研究或理論是完美無瑕的，唯有理解其限制及背後象徵的意義，才能跳脫框架、不為所困，以公部門而言，ROI 評估模式不若柯克帕特里克的四層次訓練評估模式來得普遍、受歡迎，主要的因素有：

- (1) ROI 評估模式要求受訓者必須給予課程在效益上的貨幣性衡量，或是必須針對心理上的信心水準進行評價，此舉對於一般受訓者而言，接受度不高且施行不易。
- (2) 當前用來分析 ROI 所使用的會計方程式，僅能處理具有貨幣價值的資訊，除非 ROI 能在無形的測量上突破目前的盲點，例如顧客或員工滿意度等的貨幣價值轉換，否則評估出來的結果不具效益。

- (3) 訓練過程已相關繁瑣，還得額外付出時間、金錢計算 ROI。
- (4) 過於強調效益要大於投入成本，忽略訓練潛在無法使用數字估算的影響。
- (5) ROI 無法完整顯示訓練部門與組織間的因果關係。

據上，訓練的評估固然有其目的及效用，但並非可一體適用於某一特定的分析工具或模式，辦理培訓業務的我們應保持開放、多元、因地制宜的態度，挑選對組織、員工最適切的評估方式，就如同菲利普斯最後的結語及勉勵——不作為絕不是一個選項（Doing nothing is not an option）！

(二) 人力資源的未來(The Future of HR)

1. 講者簡介

Peter Cheese 教授是英國特許人事及發展協會執行長 (Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD)，亦為英國 BPP 大學常務董事，同時身兼英國公開大學商學院 (Open University Business School) 的諮詢委員。Peter Cheese 提供人力資源發展相關的顧問服務、文章撰寫，亦是「人才驅



動的組織(The Talent-Powered Organisation)」一書的主要作者。2008 年，「管理顧問雜誌 (Consulting Magazine)」將 Peter Cheese 教授列為全球前 25 名專業顧問。2013 年則被「人力資源雜誌 (HR Magazine)」評選為英國最具影響力的人力資源思想巨擘。

2. 演講內容摘述

Peter Cheese 在演說開始之初，即道出我們處在一個很特別、充滿變數的時代，而 2008 年的金融危機是推動世界改變的主要原因，在此之後大家開始思考全球的現狀及如何改變舊有的做事方式。造成這波不得不改變、紛紛加快腳步的原因不勝枚舉，茲分述如下：

(1) 全球化與經濟環境變遷

2005 年英國老牌的鋼鐵公司被規模只有其三分之一大的印度塔塔

鋼鐵公司併購，當時印度報導下了一個標題：「帝國大反擊」，這個標題為接下來幾波的全球化下了最佳註解。經濟價值的創造不再只侷限在世界特定區塊，每個地方都能創造高價值、擁有創新能力。這樣的全球化也代表著各國必須從國家層級討論自身的定位為何？未來該推動何項產業？何時需要投資技術？這些都是各國政府如火如荼展開討論的議題，俾確保國家能培養出未來的人才。

(2) 科技與數位

社群 (Social)、行動 (Mobile)、分析 (Analytics)、雲端 (Cloud) 為目前四大科技趨勢，驅動了企業的發展，當然也影響了人力資源(HR)與學習發展(L&D)。一位世界經濟論壇人士指出，科技帶來的破壞性變革比我們想像的還要大，破壞性科技帶來了前所未有的市場機會，對過去獨占鰲頭的企業帶來極大的挑戰。

(3) 勞動力與勞動人口結構

通常經濟愈發達，女性就業率就越高，如果職場女性無法獲得足夠援助，女性就必須在工作與養兒育女之間抉擇，這種情形一旦發生，勞動人口結構就會受到影響。生育率必須達到 2 以上才能維持人口替代水準，現在歐洲婦女平均生育 1.5 個孩子，所以歐洲整體的人口數量也在下滑，荷、英、法等國則是仰賴移民才得以

維持其人口增長。

上述三大趨勢影響了未來的工作、組織與勞動力等。現今世界波動、不確定、複雜、模糊不明，美國作家 Elbert Hubbard (1856-1915 年)曾如此貼切地形容：「世界變動的如此之快，快到某人正要說某件事情做不成，話還沒說完，就有別人正在做這件事了。」(The world is moving so fast that man who says it can't be done is generally interrupted by someone doing it.) 處於隨時得適應變化的時代，工作與職業生活變化趨勢為何呢？無法避諱地，經濟環境將持續動盪及難以預測；價質觀不同於以往，無形的價值益受重視；工作樣態傾向網絡化、團隊合作及彈性；職場則包含正式組織及非正式社會系統架構，而雇主對於勞動力的需求亦越來越豐富、多樣且要求更高（詳圖 4）。

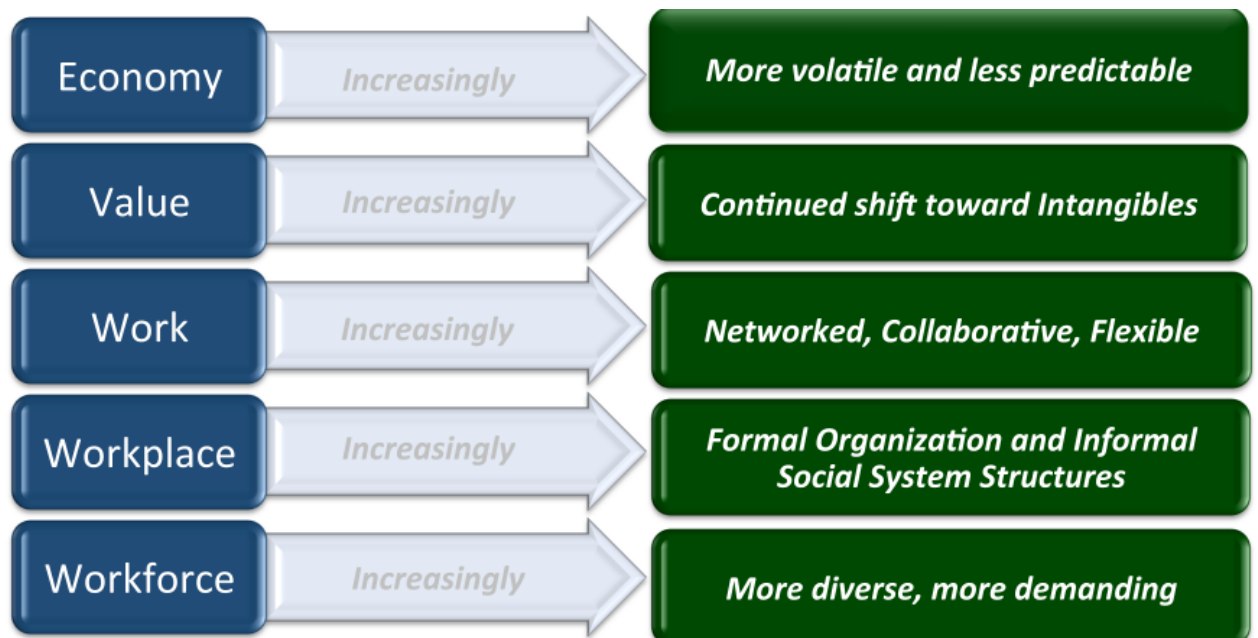


圖 4：職場生涯趨勢（資料來源：摘自研討會簡報）

講者除了以宏觀的角度，告訴我們塑造、影響未來工作的主要推手、職涯的發展趨勢，同時也剖析全球勞動力的結構、現況及特徵，謹說明如下：

(1) 勞動力的多樣性(workforce-new levels of diversity)

世代差異，不同世代對於這個世界如何運作都有不同的看法，老一代永遠看不慣新一代的年輕人。Y 世代(西元 1980-2000 間出生)是在數位科技下長大的一代，他們使用智慧手機、iPad、筆電，同時開著電視，特色是擅長同時多工，但專注力不夠久；同時喜歡用自己方式做事，要求立即回饋。而即便是 X 世代(1965-1979 年出生)、嬰兒潮世代(1946-1964 年出生)、傳統主義者(1928-1945 年出生)，三者的工作態度、對組織的承諾及彼此在職務上的配合與需求也截然不同。不久，企業員工將會橫跨五個迥異世代的族群（詳下圖 5），企業必須了解員工與職場的改變，並且給予各世代的員工應有的協助，使新舊世代各展所長、傳承交流及合作無間，才能在工作效能上發揮其綜效。

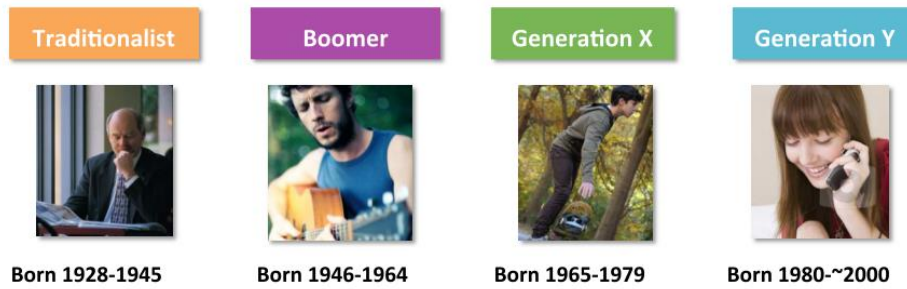


圖 5：跨世代的勞動力（資料來源：摘自研討會簡報）

(2) 工作性質的轉換(The changing nature of work)

2013 年 Frey 與 Osborne 兩位學者針對工作性質與技術進行研究發現：在未來 15 至 20 年內，機器人與自動化等科技將取代今日的工作，美國有 47% 的工作會因電腦化而被取代，相較 18 世紀工業革命是低技術勞工被自動化取代，現在則是高價值、高技術的工作將被自動化取代，這代表著未來人們工作性質將大幅改變。還有研究也指出，2010 年十大熱門行業在 2004 年時根本不存在，而 65% 的學童未來所從事的工作至今仍未出現。

(3) 全球人口及勞力的供需趨勢(World demographic trends and labor supplies)

綜觀世界各地，歐洲、美國、俄國皆出現人才短缺現象。俄國人才短缺源自於人口結構與高齡化社會，而歐洲出現人才短缺主因則是人口數字下滑，出生率下降，因此歐洲經濟學家多半支持移民政策。另一方面，人才的失衡將加劇勞工遷移的速度，其中又以人口過剩的國家更為嚴峻。如許多印度人學會了鋪磚、水電技

術後，隨即遷往至中東、東南亞、歐洲等亟需營建業人才的國家，使得該國周而復始地面臨著技術人員短缺，抑或擁有技能的員工不斷地流向其他國家，而這樣的現象只會越演越烈。

置身於瞬息萬變、市場競爭、唯才適用的環境中，Peter Cheese提醒在場的人們，試著重新思考組織性質、工作與勞工間的關係，主要原因在於員工為公司的利害關係人，公司有責任照顧員工，協助其在工作與生活間取得平衡。再者，知識經濟之下，企業也不適宜再以傳統的方式來評估員工的工作表現，如：過去認為員工工時越長、上班不瀏覽臉書，即意味著表現傑出或全職員工的表現一定比兼職員工好等，類此偏見必須被打破，否則彈性工時或兼職人員的努力將無法獲得肯定與重視。管理者若能體會這番道理，勢必有助於管理團隊、提升公司的價值與建立企業內部的信任。

演講的最後，講者勾勒了人力資源及發展領域未來的藍圖，茲說明如下：

- (1) 策略化--內容為王，但脈絡才是王道(Being more strategic ‘content is king, but context is kingdom’)

面對全球化、組織變革、世代間的文化差異等種種挑戰，人力資源及學習與發展更顯得重要。企業必須先瞭解脈絡，找出企業的需求與未來，制訂完善的企業策略(Business Strategy)，制定策略

的同時，亦須將如何獲得人才與技能、打造合適的組織與管理階層等納入考量。簡而言之，人力資源須與企業策略配適，據此制定人力資本策略(Human Capital Strategy)；依此策略，努力招募、留住好人才、因地制宜訂定各項計畫；最後，發展並執行人力資源政策（詳圖 6）。

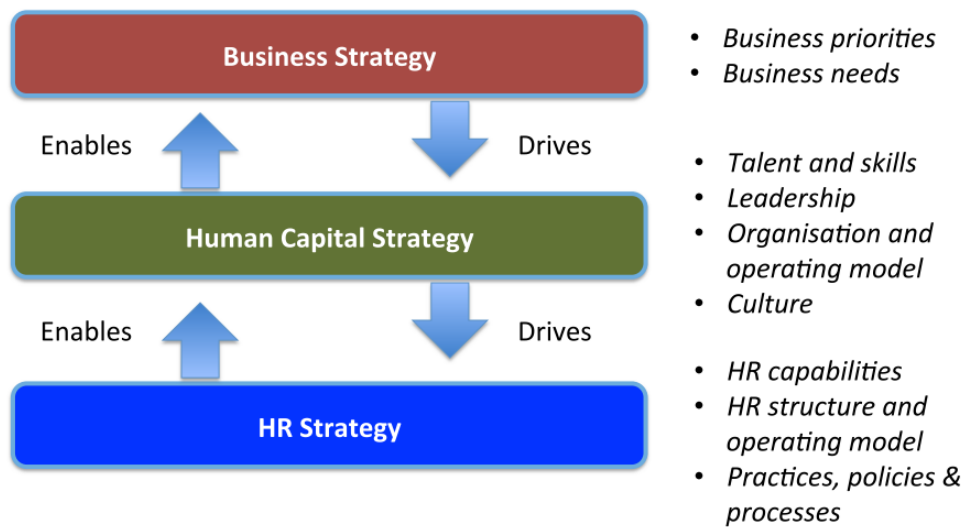


圖 6：企業策略化思考架構（資料來源：摘自研討會簡報）

(2) 回到根本—理解人類與組織行為(Getting back to our roots..., Understand human and organizational behavior)

企業管理的重點在了解人的行為，例如：如何學習、如何因應壓力等，爰人類及組織行為學(human and organizational behavior)的研究也順勢而生，包含了解大腦如何運作的腦神經學、行為經濟學、系統思考、價值與倫理等。

研究腦神經學以改變人的行為，重點是教導人改變習慣。企業應

搜尋相關研究，瞭解造成行為的原因，並思考如何在組織運用，而非僅是提供員工腦神經學的資訊。舉例來說，行為經濟學的學者指出，如果要改變人的行為，就必須摒棄規定，而非新增一堆規定，而這些都是企業可借鏡或重新思考的面向。

(1) 學習與發展

在這環境快速變遷，工作環境、性質變動頻繁之下，組織應正視學習與發展的重要性，並跟上新興的發展趨勢，比如行為、知識與技術在學習與發展上，逐漸由個人觀點調整為組織的觀點：個性/特質與動機調整為能把工作角色做到最好的特質；個人的興趣/價值則調整為重視培育企業文化之核心理念的企業價值；個人的知識、能力與技術均調整為執行工作角色所需的專業職能（詳圖7）。

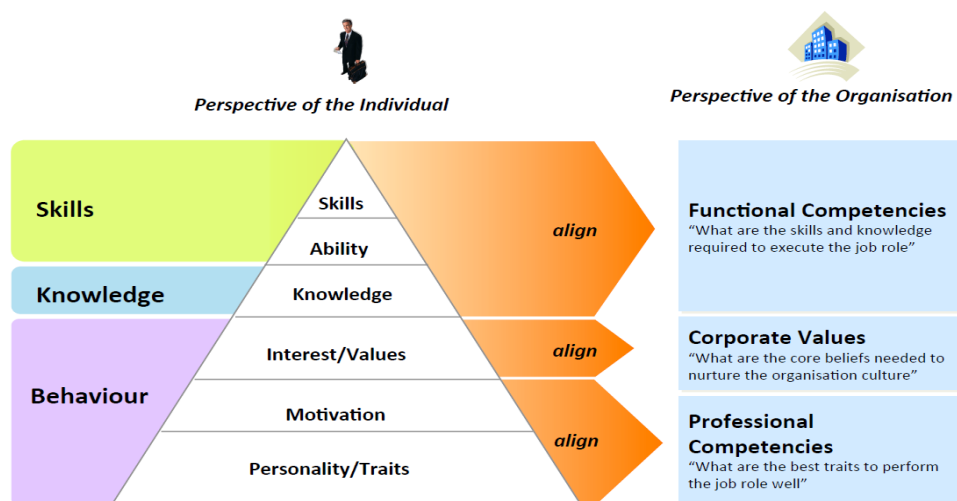


圖 7：學習與發展趨勢圖（資料來源：摘自研討會簡報）

3. 總結

「未來」本身就是個不確定、富有變數的名詞，但「人」終究是組織最重要的資產，也是企業競爭力的關鍵因素。爰此，HR 要朝向更專業、策略化，以強勁的知識、學理、數據、標準作為基礎，讓組織摒棄以往的思維，肯定 HR 與 L&D 的效能，創造為人所用的價值。

此外，HR 該致力於如何從「控制員工」到使之「自動自發」，由「制定政策」到「提供原則」，以「原則」引導「流程」。而如何建立人力資本標準、落實政府的法規與政策、建立好的彈性工時、帶領組織走向國際化等，這些亦是我們必須因應、處理的趨勢及議題。

綜上，HR 與 L&D 的目標就是創造更好的工作，照顧員工，給予機會、自主權與發展空間，協助每一個員工在工作中找到自信與意義，並且打造友善的組織。面對挑戰時能不畏創新、改變，像骨牌般，從一個部門影響另一個部門，慢慢擴及整個組織。一旦我們能夠克服這些挑戰，就能夠讓企業組織蛻變，落實三重底線（Triple bottom Line）的概念，也就是顧及人（people）、地球（planet）、利潤（profit）的終極目標。

二、 專題研討

(一) 瞭解數位學習時代的新趨勢以及其影響力 (Understanding the next generation of elearning and its impact on you)

1. 講者簡介

Glenn Bull 是 Skilitics 公司的創辦人兼執行長，該公司為數位教學開發平台，旨在建構先進、有效的線上學習功能，以利企業培訓員工，並引領數位學習與發展須兼顧投資報酬率 (Return on investment) 的風潮。此外，該公司創



建的學習平台，提供不同以往傳統的訓練途徑，也迅速奪得各方關注，並以內容創作 (Content Authoring) 及數位學習 (Best Use of Mobile Learning) 獲得 2012 年 Brandon Hall awards 2 項獎項之肯定。

2. 演講內容摘述

Glenn Bull 在演講中提及，資訊科技的進步，如：雲端應用、行動載具或裝置、社群網站與媒體、大數據等，促使各行各業創新的腳步益加快速及劇烈。而正確地理解並應用這些新興的技術，將能有效評量學習的成果、型塑「培訓」為增加組織收益的催化劑，且可計算投資報酬率，以具體地衡量訓練成效。

愛因斯坦 (Einstein) 曾說過這麼一句話：「理論上來說，理論與實務並無不同，但在實務上，兩者卻是大不相同。」(In theory, theory and practice are the same. In practice, they are not.)，乍聽到這句話時，相信大家都會不約而同會心地一笑，然為什麼理論與實務總是存在著落差甚至是衝突呢？Glenn Bull 認為導致這樣結果的關鍵在於—「缺乏經驗」。同時，為了加速職場的專業知識建立與經驗傳承、累積，以跟上時代潮流及符合組織需求，數位學習、情境式線上學習於焉誕生。

在演講的過程中，Glenn Bull 分享了 2 種情境式、線上學習的案例，一直令我感到驚艷、深刻，茲分別說明如下：

- (1) 為病患注射藥劑：故事的場景發生在某家醫療院所，身為實習醫師（學習者）的你，必須為病患注射藥劑，以避免後續有其他併發症，這時你該如何處理呢？首先，按照標準化作業流程，須填寫施打的藥劑為何，並向患者說明進行程序、接著準備好針筒、於施打前將酒精塗抹於手臂，最後以精準的角度及方式順利完成注射的任務。
- (2) 處理客訴電話：案例情境為某公司雇用了 1 名臨時演員，其工作係扮演憤怒、不理性的客戶，並將用盡各種手段激怒、惹惱負責處理客訴電話的人員，而雙方溝通、互動的過程，完整且一五一十地錄製下來，並且利用這些通話錄音，後製成許多分支情境，

俾作為客服人員應如何應對、處理情緒不穩定之來電者的教學範例。

藉由上述2個案例，我們實際感受虛擬情境、線上學習的效果及震撼，看似單純的課程，背後卻是一套系統化、以實務導向、數據分析為基礎的架構來進行教學指引與設計，著實讓人大開眼界，也在課程裡得到一些啟發：

- (1) 上線前先確認課程內容的正確性：數位課程的教材有別於實體講義，編製的過程應逐步檢視內容的妥適性，且必須經過相關人員的審核及過濾；此外，課程中最好是用真實的案例，方能引發興趣、共鳴。
- (2) 教學內容宜生動、引人入勝：並非具有互動效果之課程即能引發學習者的興致，倘教學內容能促使學習者思考，進而內化成為日常生活的思維或習慣，始為學習之真諦。爰此，課程中的互動之於學習者，是否能達到激勵及反思的效果，才是我們應該關注、觀察的重點。
- (3) 易於理解、以使用者角度設計操作介面：過於複雜的操作流程或介面，將增加學習者的負擔並降低學習意願；是以，操作介面能否能讓使用者一目瞭然、快速上手、以及有無提供個人化之設計，將影響學習者投入課程的程度。

- (4) 運用線上課程反應現實工作情況的角色：試著把學習者放置在一個現實的工作環境中，並且按部就班地在電腦螢幕上處理指派之工作及任務，以授予學習者所需之專業知識、技術以及為未來的工作挑戰預作準備。
- (5) 利用指令來引導：情境式線上學習其中一個最關鍵的成功因素，在於有足夠的指導，使學習者得依充分的資訊，進行判斷，並儘量減少干擾因素。
- (6) 情境課程必須納入教學資源，不像許多遊戲單靠歸納學習：相對於傳統的教學課程，情境式線上學習環境中已鑲嵌了一些明確的學習資源，如虛擬教練，標準答案，而學習者亦可透過實體平台參考相同的網路資訊，有助於自主學習。
- (7) 提供多元培訓管道，強化專業知識的建立與實務經驗的累積：過去，要歷練、熟悉一系列的職務與專案，可能需要在職場中歷經數個寒暑始能竟功。但情境式線上學習得不受時空限制，使每個員工均有平等的學習機會，且線上學習不僅壓縮時間，同時也提供了結構化及具邏輯性的課程活動；換言之，係以有計畫、步驟的方式引導學習者，期讓專業知識的投資回報率加倍並放大培訓成效。

除了上述線上平台開發的培訓課程，Glenn Bull 在演講時也傳遞、分

享了2個新穎的概念，讓聽者更加明白線上、互動教學的優勢及其與一般傳統教學或實體課程之差異，謹摘要如下：

- (1) 線性學習 (linear learning) (詳圖 8)：此種學習方式顧名思義係採從開始到結束的流程，即學習者必須依照教學設計者的指令依序的完成相關課程；倘若學習者未依安排並隨機點擊任一課程，將無法獲得完整的訊息或瞭解全貌。簡言之，線性學習類似我們從小念到大的教科書，得按照預定好的學習路徑，否則無法累積知識。

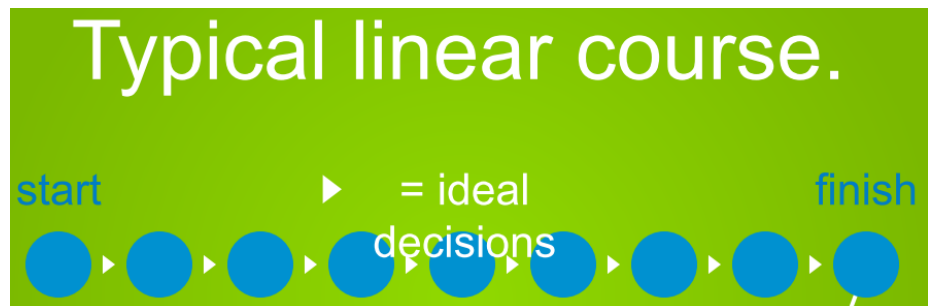


圖 8、線性學習示意圖(資料來源：摘錄自研討會簡報)

- (2) 適應性學習 (adaptive learning) (詳下圖 9)：相較於線性學習，適應性學習將主導權賦予學習者，讓其選擇由那裡開始進行，而非單一路線，如：可按個人的需求、興趣或工作計畫挑選適合的課程，促使學習者化被動為主動且極具參與感；另一方面，對於教學設計者而言，相關課程之規畫也必須具有彈性，隨時依學習者的表現、反應作出個別的回饋與調整，以符合每位學習者獨特、多元的需求，而這樣自主性高、侷限小的學習方式，則類似於線

上、電腦化的互動課程。

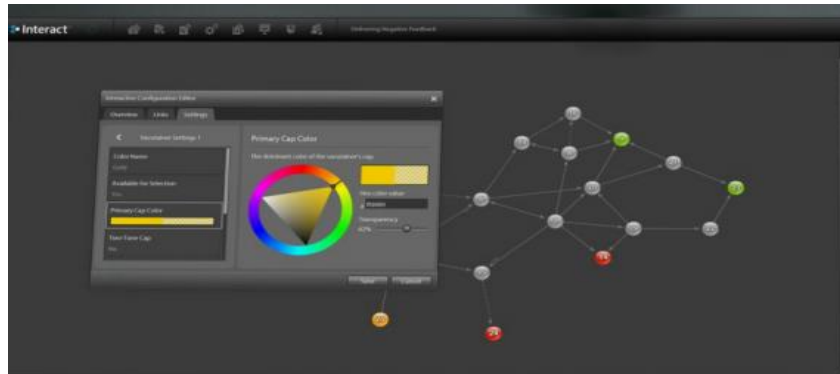


圖 9、適應性學習示意圖(資料來源：摘錄自研討會簡報)

3. 總結

身為承辦培訓業務的一份子，你一定經常聽到員工抱怨受訓浪費時間、公務繁忙還得指派同仁上課、心繫堆積如山的公文怎麼有興致聽課……等，為什麼這些情景如錄影帶般一再重複地播放著？精心規劃的課程總是難以達到預期的效果？我想主要癥結在於多數的訓練係以「講座講授」為中心，對於學習者較缺乏吸引力及動機，投入的程度自然不高；相反地，我們若能以「學習者」為中心設計相關課程，也許能扭轉學習效率低落的現況。

本堂演講傳達了自主學習、情境案例、線上學習的優點及重要性，這與當今由傳統的學習，轉而強調個人成長(personal development)層面，著重「自我反省」(self-reflection)與「自我覺察」(self awareness)的培訓趨勢不謀而合，同時令人聯想起近來引起廣泛討論及仿效的「翻轉式學習」

(Flipped learning)。

翻轉式學習（詳圖 10）意指將過去課堂授課與課後作業複習的順序倒轉過來，學習者必須先透過網路平台、學習指引汲取先備知識後，再接著於實體課堂裡與授課講座進行提問、討論及互動。爰此，所謂「翻轉」指涉的應該是重新定義授課講座與學習者的角色與目標，而其存在的價值在於讓學習者能透過事前的研習，讓他們在實體課堂中更有意願、積極地自我探索與合作，以建立同儕間的參與度及互動性，且根據諸多學習發展的研究發現，以非正式、社群（如：平台內建、結合 FB、Line、WeChat）為單位的學習，反而能獲致最高的學習效率、生產力與超乎期待的效果。

此外，翻轉式學習從授課者的角度來說，講師在課堂中將有更充裕的時間，利用小組研討或帶領互動式活動等，對學員進行教練（Coach），並以解決工作上實際遭遇之問題、實務為導向，而非單純傳授理論方法；同時，授課者也會有較彈性的自由來從旁觀察學習者應用知識的能力，必要時給予個別、差異化的指導與協助。這麼一來，教室的主角從授課講座轉變為學習者，講座扮演著幕後的導演或教練，並試圖激發學員獨立、批判性思考、問題解決、溝通互助及創新等能力，使得知識傳授外，亦可讓學員有機會進行深度思辨、實際習作或演練等。

綜上，儘管翻轉式學習普遍受到眾多企業、講師及學習者的推崇與讚揚，但我們也必須謹記「翻轉式學習不是萬靈丹」，若要提升培訓成效，

其背後仍有需多須留意的關鍵因素。例如：承辦訓練業務的我們可能僅具備翻轉學習的概念，尚欠缺課程設計的知能；而企業、組織聘請的師資也並非人人皆有翻轉式教學的能力，且包含訓練對象的資訊素養、單位主管對訓練團隊的態度與支持、教學環境的品質等，都是我們啟動「翻轉」不得不面對的課題，唯有克服了這些難題，才能採行真正的翻轉吧！

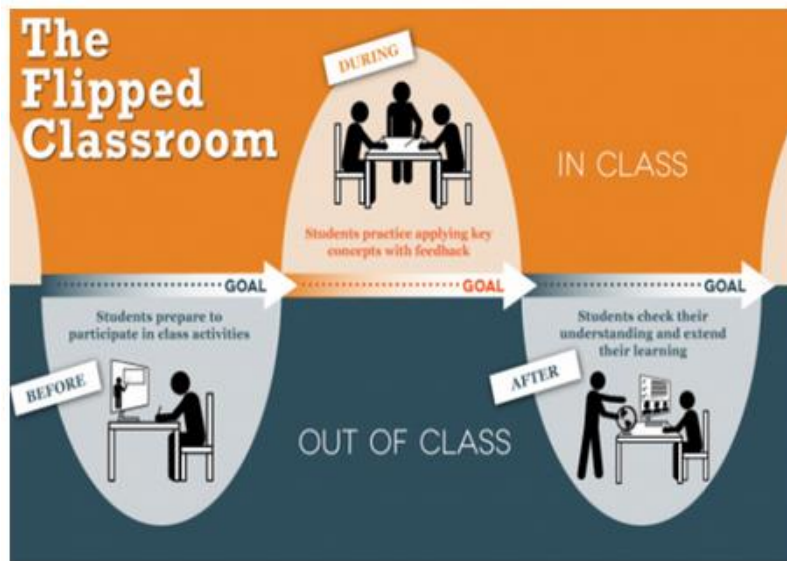


圖 10、翻轉式學習原理(資料來源：<http://www.learningdigital.com>)

(二) 營造正向的組織文化：領導者及人力資源工作者的角色 (Creating a Positive Organisational Culture: The Role of Leadership & HR)

1. 講者簡介

Catherine Gillespie 目前任職於 Workplace Conflict Resolution, 並擔任主任一職, 具有培訓、衝突管理、領導力、績效管理、溝通技巧、調解及談判等專長, 經常運用其所長為企業及組織調解工作場域間之衝突、指出衝突隱含的內部問題或矛盾, 同時提供員工、人資部門、主管、領導者精闢的建議, 以提升工作效率、促進人際和諧。



2. 演講內容摘述

Catherine Gillespie 認為組織文化(workplace culture)對於組織的成功與否有直接性的影響。正向的組織文化特點包含「尊重」(respect)與高度的員工參與度(employee engagement)。正向的組織文化有助於形塑高效能、創新及創造力的組織文化。正向的組織文化也可能減低員工缺勤率, 並減少員工流失率等。也就是重視組織文化的工作人員不太可能離開組織—這意味者員工的知識和技能得以長期保留在組織內部, 降低人力周轉成本。

什麼是組織文化? 組織文化即為「在這裡, 我們如何是做事的」(how

things are done around here) ，組織文化對於企業成功與否有著直接性的影響。組織文化正向與否可以下列指標數高低做為參考：

- (1) 尊重(respect)
- (2) 員工參與度(employee engagement)
- (3) 工作成果(work output- high performance& innovation)
- (4) 員工出勤率(levels of absenteeism and presenteeism)
- (5) 員工流失率(staff turnover)

組織文化藉由訂定內部規章可具體地呈現，非具體化的組織文化則成為習慣(customs)，如不成文規章或組織成員無意識所表現出的行為與言語。正向的組織文化可以透過策略性手段營造，在這個過程中，人力資源部門便成為重要角色之一。

接著，講者進一步告訴我們，如何營造正向的組織文化，組織文化通常是由高階領導者設立，且高階領導者及所有主管均需遵從組織文化，組織文化才得以延續。在形塑正向組織文化過程中，人力資源部門所扮演的不是主導者的角色，而是倡導者(advocator)及協調者(negotiator)的角色。誠如上述，組織文化是由高階領導者設立，而該組織文化是否被員工接受，人力資源部門得透過直接或間接的方式，如訪談或觀察，得知員工的回饋及反應，更甚者得從而發掘員工所重視的價值，又因人資部門有直接接觸高階領導者的管道，能夠將員工的反應意見提交給高層做

為決策參考，透過人力資源部門的協調，將組織文化調整為領導、被領導兩階層雙方均能接受的樣貌。

具備了正向的組織文化後，若要讓其長久延續，則須仰賴3大支柱，由最底層至最上層分別為：

- (1) 政策(policy)：政策是組織文化最顯而易見的展現，政策能明確界定企業目標與核心價值、工作標準、福利待遇、員工訓練、申訴管道及組織成員的行為準則等等，政策亦為塑造企業文化最基本的框架，政策的設定為高階領導者的責任，人力資源部門則必須使這些政策法制化並確認政策傳達至每個員工，並定期更新這些政策。而政策一但制訂完成，所有組織成員均需遵守，無一例外(即使是制定這些政策的高階領導者)。
- (2) 溝通(communication)：組織文化得以維持，必須透過溝通來維繫，而多數管理者(manager)並不天生具備良好的溝通技巧(因他們當初被拔擢的理由是因為優秀的工作能力而非溝通能力)。正向的組織文化，必需建立在有效的溝通之上，而有效的溝通，在個人層面所指的是員工感受到尊重、且所接受到的指令是明確的；在組織層面，所指的是，所有的部門及領導者都得到合理且公平性的對待，例如服裝儀容紀律、相關管制措施、資源分配等等。失去有效溝通的組織，極可能形成混亂、衝突及運作不良的組織文化。

(3) 領導(leadership)：領導者必須充分了解企業願景及組織文化，並能時常教導員工瞭解組織文化並要求員工的行為舉止符合組織文化，且領導者必須瞭解業務推行中各個階段的執行樣貌，並能快速而正確地提供有建設性的反饋意見給員工，且不畏懼指正員工的偏離行為。最重要的是，領導者必需要有「自覺」(awareness)，領導者在無法以身作則的情況下是無從要求員工遵從組織文化，爰此，領導者應讓自己成為符合組織文化的行為模範生(role model)，樹立正面的典範。

演講的尾聲，Catherine Gillespie 也提供我們正面、負面組織文化的特徵、習性，藉此期許我們能形塑正向組織文化，如：負面的組織文化特點為組織內部充斥嘲諷及責怪、流言蜚語不斷，惡性競爭，組織成員有人不休息或有人常常休息，組織成員間沒有感情，員工抱怨沒有處理管道等等；而正向的組織文化特點為員工有高度參與感並有高度工作動機，領導者能瞭解組織文化及員工的價值與信念，並願意賦與員工高度自主性，領導者與員工、員工彼此之間有良好的溝通、互動且能相互扶持。

而為達成營造正向的組織文化，針對上述企業文化的三層支柱，人力資源部門建議扮演的角色如下：

(1) 政策(policy)：人力資源部門在形塑正向組織文化的過程中，所扮

演的是推廣者及協調者的角色，人力資源部門除應提供政策宣導課程予全體員工外，在高階管理層級間，更必須將透過意見調查或觀察獲得的資訊，正確地傳達給管理階層，並應提出需特別關注的議題。

- (2) 溝通(communication)：為維持組織功能正常運作，組織文化價值的傳遞顯得重要。為達此目的，管理者(manager)與員工需建立和諧的相處模式，以維持良好的溝通機制；同時，人力資源部門應盡量安排與溝通相關職能之訓練課程並鼓勵雙方參與。
- (3) 領導(leadership)：不是每個當上主管的人，就理所當然具備領導能力，人力資源部門仍須提供相關訓練課程、評估模式及回饋機制。

總括而言，組織文化就像人的個性。一個人的性格造就一個人的行為，就如同組織文化塑造企業成就。正向的組織文化能營造關懷的氛圍，讓員工在面對壓力能夠相互扶持、共同解決問題，進而提升組織效能、創造力及競爭力。

3. 總結

2015年IFTDO的主題為「Beyond HR」，如同主講人Catherine Gillespie一開始提及，長久以來人力資源部門的角色為處理員工抱怨及行政事務，但隨著時代進步，人力資源部門該思考的是如何創造自身的額外價值

(extra value)，而協助型塑正向組織文化即是策略之一。

在這全球化的時代，企業要維持競爭力，人力資本(human capital)是不可或缺的元素之一。而組織文化則與員工參與度(employee engagement)及領導(leadership)具有高度關聯性，人力資源部門的角色，即是從中引導並協助正向組織文化形成。

另外，我們應深刻體認及瞭解領導的重要性，一位好的領導者懂得瞭解員工、信任員工並賦予其自主性、激發員工自信及創造力、獎勵員工、願意與員工同甘共苦；更重要的是，領導者能以身作則，為營造正向且和諧的組織氣氛努力、花心思，畢竟在這個世代交替及資訊爆炸的時代，領導已不僅僅只是管理，更往往涉及心理層面，如僅以金錢為誘因，已不足以滿足員工的期待。

創造正向組織文化的過程中，多數講者皆不約而同地強調，人力資源部門不是主導者，而是倡導者及協調者。組織文化定義應是領導者的責任，人力資源部門則是扮演協助的角色，即在政策面協助政策法制化，使其順利傳達至各階層；在溝通及領導層面主動設計相關訓練，並建立有效的溝通管道，給予高階管理者與員工面對面溝通、互動的機會，於輕鬆的氣氛下透過參與式的互動，使員工更瞭解組織文化，高階領導者也能瞭解員工心聲，進而強化組織文化。

(三) 員工契合度：人才管理成功的關鍵 (Employee Engagement–Key Success to Talent Management)

1. 講者介紹

DR. HENRY YEOH 是馬來西亞人力資源管理協會 (MIHRM) 副理事長，國際供應鏈教育聯盟(ISCEA)顧問委員會成員，世界人力資源開發的全球顧問委員會的成員；曾經獲得全球人力資源卓越獎 (2010 年世界 HRD 大會)、人力資源領導獎 (2014 年力資源開發大會)，以表彰他在人力資源界超過 30 年的貢獻。

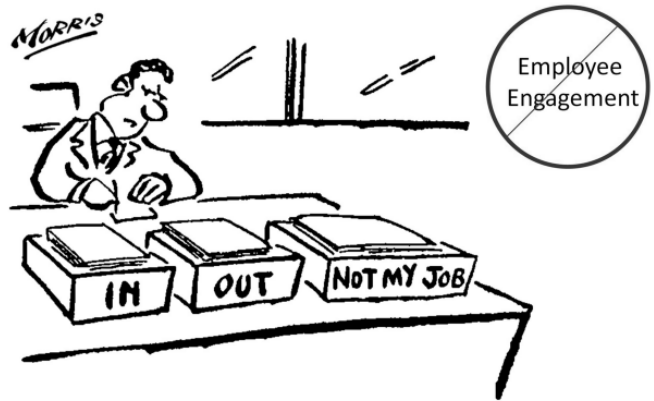


2. 演講內容摘述

當我們在討論哪些因素會讓組織更具競爭力？客服、產品品質、經營策略、領先的技術，抑或是更有效率的成本結構，雖然這些因素都會讓組織更有績效，但這些因素也都是競爭對手容易花時間就解決的。根據一項調查顯示，員工越契合組織(投入與參與度)，該組織表現將優於其他員工無是項明顯特質的組織。因此，員工在組織競爭優勢所造成的差異，主要就是在契合程度。

HENRY YEOH 開門見山告訴我們 3 個員工無法契合組織、展現敬業態度的案例，茲說明如下：

- (1) 第1種員工：先將工作內容分類，這種員工會先將工作劃分為是份內工作、不適合我的工作、不屬於我的工作。



- (2) 第2種員工：我想幫你，但我必須先看看我的工作內容裡面有沒有提到幫助你是我應該

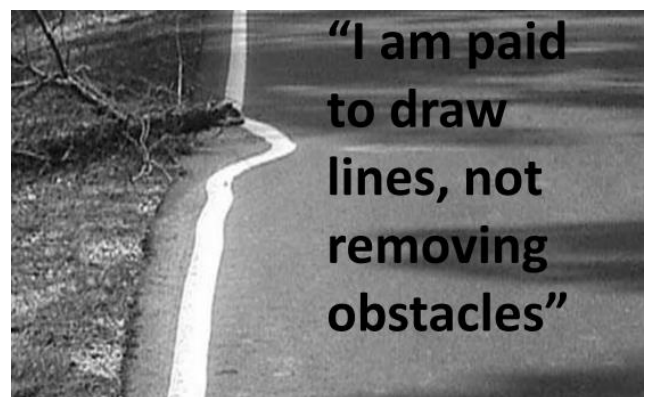


I'd like to do that but I need to check my job description first so see if helping you is mentioned



做的事。現在的員工愈來愈聰明，他們愈來愈懂得如何逃避工作。當然公司在工作說明書皆會詳細記載工作內容，但這些描述並不會讓員工認定這是份內工作。

- (3) 第3種員工：公司付我錢是叫我來畫線的，他們並沒有付錢叫我來移走障礙物。如果一個員工對於自己的工作沒有熱誠，就只會把自己份內的工作完成了事。



員工的契合度(employee engagement)，意謂員工的一種心理狀態，

連結員工本身的心態與組織的成功，員工願意在工作上表現得更好，甚至超越原本表現的工作內容。一位優秀的員工特質，除了他本身的天份以外，需再加上員工投入與參與，以支持並驅動員工擁有一種自動自發的態度，激發出員工的最大生產力、最佳的創意，組織承諾(組織歸屬感)，引領公司邁向成功。

為什麼契合的態度如此重要? Campbell's soup 前總裁曾說：「要在市場上取得勝利，你必須先在職場上獲勝。」(To win in the marketplace, you must first win the workplace.)同理，如果你想要員工展現投入、敬業，首先就是要帶領員工做對的事情。為了要讓員工做對的事情，你必須瞭解員工、瞭解他們的情況，並適時的鼓勵員工，陶養成公司的文化。

來自哈佛商業評論(Harvard Business Review)，說明、解釋了服務與利潤之間的連鎖效應(如下圖 11)。公司的目標首要是追求獲利(profitability)，為了達成這個目標，顧客忠誠度(customer loyalty)是不可或缺的，而顧客忠誠度是來自於顧客的滿意度(customer satisfaction)，顧客如果對產品滿意，自然就會提高對公司的忠誠度。顧客的滿意度是來自於公司外在服務的評價(external service value)，這與員工在內部的滿意度有極大的關係，同時牽涉到公司內部的服務品質(internal service quality)，一個公司內部的服務品質受到眾多因素影響，比方說

工作場所的設計、職務設計等等。簡言之，工作滿意度高、有生產力的員工能為顧客提供更好的服務。滿意的顧客將會對這家公司更為忠誠，進而增加購買量，創造公司更高的營收與利潤。

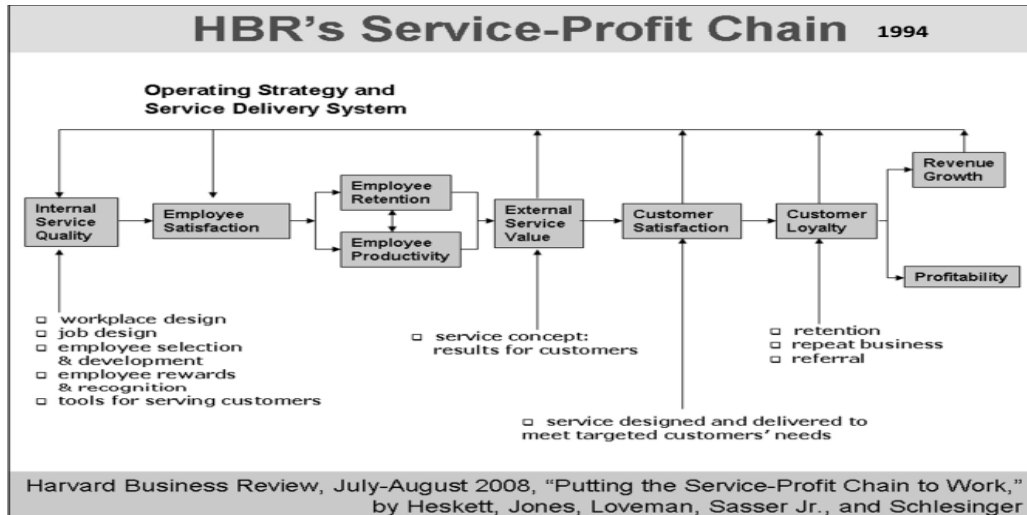


圖 11：服務與利潤之間的連鎖效應(資料來源：摘錄自研討會簡報)

面對快速變化的時代，你準備好了嗎？你要改變(change)或者被改變(be changed)?員工是不是已經表現出契合、熱情的態度面對未來。如同講者介紹的短片，信任(trust)是提升員工敬業態度最重要的一項因素。

身為一個領導者，
「信任員工」有的時候
是很困難的一件



- "He saw something in me that no one else saw"...
- "She believed in me when no one else did"...

事情，主要係領導者經常以公司的獲利為優先考量，必須具有決策、判斷力(be judging)。惟若能信任員工，賦予權能(empower)，將可補足力有未及之處，並建立員工自信心，進而在組織建立高度信任的文化

(high-trust culture)、團隊協力合作關係，發揮組織潛力、達成共同目標。

HENRY YEOH 於演講中，詢問我們人力資源在員工敬業態度上扮演的是什麼樣的角色?答案不只一個，既是扮演倡導者(champion)、驅動者(driver)、促發公司程序(facilitate process)、發現組織的問題，也是領導者的角色，要讓同仁相信你也相信他們自己。

另外，薪資對於員工固然很重要，但對於亞洲人來說，金錢並不是唯一提高員工敬業度的因素。若要改變文化，必須先瞭解員工如何評斷公司。產生高參與、契合的態度並不是去發展一項計畫或調查，也不僅是運用工具或者科技，得是讓員工發自內心的認為值得為組織付出。爰此，人力資源的主管(HR leader)是一項很特別的職位，證明人力資本的價值、連結人與組織的任務、利用協調、權威與政策性的方式，提高員工與組織的契合度。

講者於演講結束前，大方地提供 5 個有效維持與激發員工的契合度(sustainable engagement)的秘訣，如圖 12：

- (1) 瞭解員工(know them)
- (2) 幫助員工成長(grow them)，例如發展職涯規劃(career planning)
- (3) 激勵員工 (inspire them)
- (4) 讓員工參與(involve them)、與員工討論

(5) 獎勵員工(reward them)



圖 12：維持員工與組織契合度的秘訣(資料來源：摘錄自研討會簡報)

3. 總結

儘管，有很多種因素可以去定義一個公司的特性，但是員工直接感受就是領導者對待員工的方式，此稱之為「員工黃金守則」(employee golden rule)：你希望你的員工如何對待顧客，你就必須用相同甚至更好的方式去對待你的員工 (Treat employees the way you want the customer treated-maybe even better)。如同星巴克咖啡的董事長暨執行長 Howard Schultz 強調星巴克：「不只是賣咖啡，而是將咖啡店當成『人』的產業」來經營。」；同樣地，美國詩人 Maya Angelou 亦曾說過：



人 Maya Angelou 亦曾說過：「人們會忘記你說過的話、做過的事，但人

們永遠不會忘記你帶給他們感受。」

誠如講者所提及的薪資的高低只是員工對企業的向心力及工作的敬業度的部分原因，提供員工優厚的薪資，是會讓員工感到「滿意」，但不會讓員工感到「振奮」，這兩者是有程度上差別的。很多組織卻還是選擇那樣做的原因，是因為給高薪資的做法比較容易執行。此外，很多調查亦顯示，員工更在乎的是主管的領導風格及本身職涯發展機會，甚至是將來、生活及事業的平衡，才是員工考量的首要項目。

以公部門而言，在現今民意高漲的時代，無論大小公共事務處理，稍有不慎，瞬即成為媒體關注與指責的對象，外在環境的鉅變已強烈地衝擊、挑戰公務員的工作態度，如何導向更正面而積極的方向，似乎可嘗試前述講者所提方法，賦予部門主管人事管理能力職責和職權、培訓和指導部門主管與團隊進行對話、傾聽第一線服務同仁心聲，相信某種程度上定能提升公務人員的投入、參與度，進而提升為民服務之成效。

(四) 學習移轉，創造訓練成效 (Business Impact Post Learning - The Why, Who and How to Create Results from Training)

1. 講者介紹

艾瑪·韋伯(Emma Webber)是學習移轉行動方案(TLA)的創始人，是公認在學習移轉領域的權威，經常擔任澳洲、紐西蘭、美國學習成效相關會議主講人。學習移轉行動方案(TLA)主要提供平台推廣讓學習可以在職場獲得實際的業務收益。此一學習方案已應用在16個國家並翻成11種語言，幫助企業及其員工移轉學習並有效運用至職場。2014年出版專書:Turning Learning into Action: a proven Methodology for effective transfer of learning.



2. 演講內容摘述

「知易行難」，道理人人皆明白，實際要做時，對許多人來說卻是莫大的困難與障礙。同樣地情形也發生在學習的場域中。講者告訴我們可透過以下五個層次的學習評估去檢視學習的行為改變 (behavioral change of learning)，最關鍵的轉變如下表是 Level 1 再往下一層級的這一系列過程。

Levels of Evaluation 學習評估層次		
Level 1	Reaction	THINK
Level 2	Learning	KNOW
Level 3	Application	DO
Level 4	Business impact	IMPACT
Level 5	ROI	\$

表 3：學習評估層次(資料來源：摘錄自研討會簡報)

Level 2 是知識、技能、態度與行為的取得，而 level 3 是如何將”學習”移轉至工作職場實際應用。Level 1 及 Level 2 較容易達成，Level 3- Level 5 則不易掌控成效，惟若能學習到 Level 3- Level 5 更專業、進階的訓練評估技巧，組織的改變便近在咫尺了。

根據麥肯錫公司 (McKinsey & Company)2010 年調查指出，僅有 25% 的主管相信透過訓練課程能積極有效地增進組織績效；而使用傳統的培訓方法，平均大約只有 10~20% 習得的知識、技能可運用於職場，這樣的比率在以成本效益考量為主流的社會脈絡下，確實難以交代。爰此，為提升學習應用之比例，使培訓真正具有價值性，我們必須體認成功的學習不僅需要實用的內容和完善的執行方案，還必須能促進真正的行為改變和承擔責任(當責)回到職場，那就是「學習移轉」。

艾瑪·韋伯在演講過程中，分享她鑽研多年的研究--TLA (Turning learning into action) 方案，即如何讓學習產生顯著的行為改變。

她認為關於學習

Learning

可簡單分成兩個部份，

第一個是技巧與知識

的取得(skills and

knowledge)，第二個是

行為上的改變

Skills and
Knowledge

What we KNOW

Behavioural
Change

What we DO

(behavioral change)。「學習」必須確認那些技巧、知識需要被分享或創造；

「發展」(development)則是意識到行為改變的象徵，毋須特別地精進人們已具有的技巧，而是要創造認知(awareness)，讓人們了解到如何運用不同的方法達成任務，尤其是領導人跟主管，應擔任領頭羊的角色，引領部屬行為改變。

現今「學習」面臨的挑戰，包含持續性(sustaining)、強化(reinforcement)、深植腦海(embedding)、效用(effectiveness)、轉換(transfer)、保持(retention)等，以上皆與人們如何記憶及人們如何改變有相當密切的關聯。當然記憶之外，最受關注的仍是「行為改變」(behavioral change)。

艾瑪·韋伯發展的 TLA(The Learning Transfer Solution) 學習移轉行動方案，11 年來與 BMW、Electrolux、Apple、Cisco 等組織合作，經過實踐證明，訓練可以達到 88%的學習移轉成效和增加 400%培訓效果。TLA 過程區分為 3 個階段(stages)，包括事前準備(preparation)、行動(action)

和事後評估(evaluation)，關鍵是有效地將學習移轉到工作場合並且創造組織預期、希冀的成果或利潤，相關步驟說明如下（詳圖 13）：

Turning Learning into Action™ (TLA):

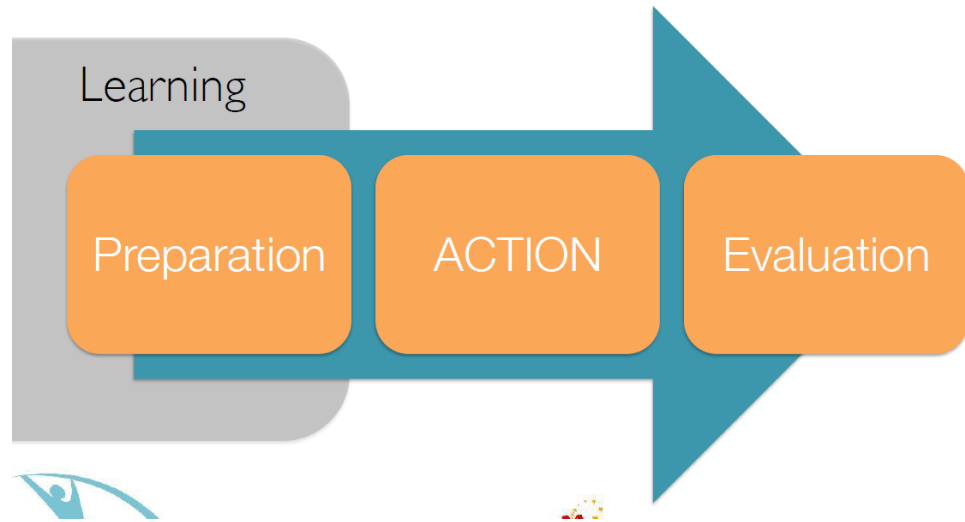


圖 13：學習移轉行動方案(資料來源：摘錄自研討會簡報)

(1) 事前準備(PREPARATION)

(2) 擬定計畫(action planning)，建立個人行動計畫。

(3) 有效的承諾，並在訪談過程確認受訪談者瞭解計畫（學習協議）。

評估過程中計畫目標、個人目標必須一致。與相關關鍵利益者進行溝通。

(4) 行動(ACTION)

以行動方式進行一系列的深層對話(series of reflective conversation)：承擔責任(當責)、設定量尺與目標、充分資訊、其他方案選項、後續步驟、推薦 3×30 分鐘對話。

(5) EVALUATION 事後評估

建立 Level 3、Level 4、Level 5 評估計畫。

通過調查或訪談收集數據並回饋。

發表成果。

涵蓋的影響層面統計。

另一方面，講者提及過去執行某課程計畫的經驗，該計畫投注相當多之人力與時間，然而，學習者卻沒有達成預期學習目標，難道是課程設計未能符合學員的期待嗎？事實上，學習效果不彰通常與承擔責任(當責)(accountability)有關。「承擔責任」意指學習者能否下定決心改變，無庸置疑地，這對主管們來說是個艱鉅的任務，惟主講人認為透過「學習移轉對談」(action conversation)，讓主管與員工共同商討、釐清需求、決定計畫的主題等，也許能改善上述之弊。一般而言，深層的對話大約是 20

conversations)，讓主管與員工共同商討、釐清需求、

決定計畫的主題等，也許

能改善上述之弊。一般而

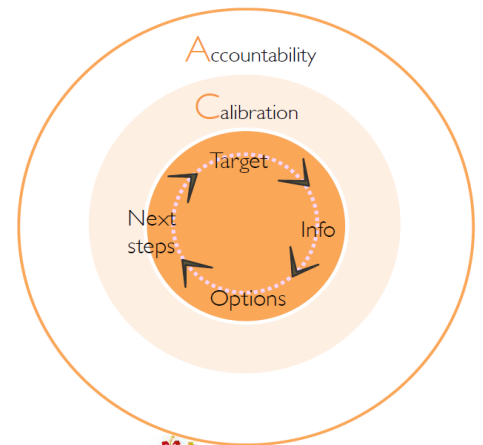
言，深層的對話大約是 20

至 30 分鐘，而成功的對談須關注的重點如下：

ACTION Conversation

ACCOUNTABILITY
CALIBRATION

TARGET
INFO
OPTIONS
NEXT STEPS



- (1) 對談是跟想法有關，而跟內容(content)無關。比方說一個教案的參與者不需瞭解教案內容，只需持續對話並確認組織意向正確地傳達。

- (2) 對談內容必須具體，如學習者透過計畫學到那些知識、技能、態度，並透過明確的對話來執行後續行動。
- (3) 改變思維模式(change hats)，主管宜持開放的態度，切勿存有先入為主的觀念，並盡量試著瞭解同仁想法。
- (4) 逐步漸近式(Phasing):在對談當中保持彈性可以讓同仁保持衝勁，適當的放鬆則讓人有表現獨立的機會。建立一個行動計畫，剛開始時可能很頻繁的對話，漸漸變成兩到三個禮拜再進行討論。

3. 總結

目前在勞動力發展署人才發展品質管理系統 TTQS 企業機構版 PDDRO 循環中，也非常重視學習移轉這個環節，第 13 項評核指標就是學習成果的移轉與運用，其指涉的意涵為企業如何透過適當的機制與安排，促進受訓學員將課程所學運用於工作上，或展現適當的獎勵、懲罰措施，促進訓練效果達到個人、工作團隊及組織績效改善的成果。

此外，GPM 松誼企管顧問公司陳冠宇協理，就其長久致力於人力資源相關工作及 TTQS 輔導案例的豐富經驗，提出數種學習移轉、內化至實務上可立即運用的作法，謹摘述如下：

- (1) 製作「學習提醒小工具」，如學習格言小卡或成長地圖等。讓學員能將小工具放置在工作場所或辦公座位上，時時提醒自己應將所學嘗試應用在工作上。

- (2) 提供一份「課後行動檢核表」，讓學員於課後在工作上能針對檢核表上的項目，自我檢視有無落實或有無運用上的困難，自我瞭解課程吸收的狀況，並主動尋求主管或辦訓單位的協助。
- (3) 擬定課後「行動方案(Action Plan)」，此做法最常見但也最務實，成功操作的關鍵點在於學員擬定課後行動方案時，其主管的重視與配合的程度，成功的課後行動方案應由學員、學員直屬主管雙方共同會談研擬。
- (4) 於課後安排「校友日」或「學員回娘家」活動，透過講師的引導與串場，讓部份學員分享課後成功或失敗的實際經驗與體會，進而督促與鼓勵其他更多的學員將學習內化運用在實際工作上。
- (5) 編寫與發送「課後學員動態電子報」或「成立網路社群粉絲團」，例如不定期刊登學員於課後學以致用的成功案例，或分享同業成功的學習典範，以激勵學員、見賢思齊。
- (6) 避免舉辦連續且密集性操作的課程，應「將課程時間分段，搭配三明治教學模式」，讓學員在每段課程學習結束後，有充分時間於工作上應用所學，而講師便可於下一次回訓課程中進行經驗引導與回饋。
- (7) 講師可於教學過程中，「多應用團隊學習類型的教學手法」，如分組討論、團隊競賽等，讓同儕彼此之間形成良性競爭，促進學

員們日後能在工作上共同互相激勵，進而增進學習效果。

- (8) 透過智慧型手機或平板電腦的「APP 應用程式」，設計課後自主學習的小遊戲或活動，部門主管或辦訓單位即可藉此適時提醒忙碌的學員記得要將課程所學學以致用。

綜上所述，我們可知人力資源講求價值的提升，訓練移轉的重點已從歷程轉換至重視績效表現，且訓練的移轉宜配合學習層次理論，俾能精確地瞭解、定義不同階段中的學習目標，以獲致最大效益；同時，規劃課程者尚須考量、熟悉受訓人員的個人特徵、訓練設計及工作環境等影響因素，方能事半功倍、提升效益。

伍、 研習心得與建議

此次，赴馬來西亞參加IFTDO年會，行程緊湊且成果豐碩，本年會議主題旨在探討「人力資源的下一步：人才管理與永續發展」，面對全球化浪潮帶來之挑戰，如何培養優質之員工及具前瞻思考之領導者，帶領個人或組織通過考驗，開創多贏之新局面，早已成為公私部門及學界探討研究之顯學。茲將此行之心得與建議分述如下：

一、 全球觀點，在地思維

(一) 營造舒適溫暖的學習環境與氛圍

猶清晰記得走進年會展場時，穿著整齊、火紅色制服的工作人員，靦腆又燦爛的笑容，不經意的小動作打破了膚色、語言的藩籬，讓置身異國、陌生環境的我們，感到安心和自在；接著，大會為來自不同國家、種族的會員代表、講者、貴賓精心安排了國際招待會，給予彼此互動、寒暄的機會，也藉此場合介紹本屆及次一屆之主辦單位，並宣傳或分享相關培訓活動與資訊等，使我們更加熟悉年會舉辦之目的和內容，為後續3天的研討會做了最好的暖身。

(二) 塑造本土特色也展現多元文化

開幕式在當地表演者，飄逸曼妙的舞姿及生動的民謠音樂中展開序幕，令人眼睛為之一亮，雖然我們對馬來西亞的歷史或風俗不甚瞭解，但是透過人文、藝術、肢體的傳達，亦能感受傳統文化之美與力

量；反觀臺灣，當我們有機會承辦國際研討會或是交流活動時，那種舞蹈、歌曲、民謠或表演能象徵本土文化或彰顯在地特色呢？恐怕，每個人說出來的答案都不一樣，一方面代表著臺灣是個兼容並蓄的社會；另一方面也意謂著本土、在地的文化特色較式微，爰此，如何結合人文民情、展現獨特的面貌並行銷臺灣，將是我們可以再著墨、深思及精進之處。

(三) 掌握細節，感動服務

在研討會經常可看見身穿長袍、圍著頭紗的穆斯林，其中不乏許多年輕女性，而部分課程有分組之安排，採隨機、自由入座之方式進行，惟囿於宗教、風俗，女性的回教徒無法與陌生男性同桌而坐，只得四處尋找同性別的成員，使得分組的過程不免有些尷尬。看在我們眼裡是個很好的案例，設計活動需考量文化之差異，主動且適時提供與會者合宜的幫助，始能讓課程運作流暢；若能預先因應相關措施，避免前述情境，將更能提升服務品質、感動人心。

(四) 提供多國語言之課程資料，並善用數位行動載具

相較於其他大型的國際會議，本次 IFTDO 年會在課程、簡報資料提供上，較為被動且不夠全面，為何這麼說呢？以人才發展協會每年舉行之年會(Association for Talent Development，簡稱 ATD)為例，ATD 年會除在網站上提供參加者各項課程之簡報檔外，並設計 APP

程式，透過行動載具(裝置)下載安裝，即可進行個人化之課程安排、課程簡報資料之閱讀、上課滿意度之調查等應用，充分達到「課程預習」及「善用行動載具」的優勢；此外，ATD 主辦單位為滿足多國會員之需求，準備有翻譯機，可同步翻譯多國語言，以增進學習成效，並於會議結束後 30 天，提供近 120 門課程之簡報錄音檔，供與會者上網瀏覽、閱讀。因此，如擬參與之課程時段重疊，即可選擇未提供錄音檔之課程參與，另一課程則可於會議結束後，再利用大會提供之錄音檔進行學習。上述內容皆是本次年會未能安排、規劃之服務，實為美中不足之處，殊值未來辦理大型國際活動時特予關注。

二、 學習不必侷限於課堂中，也不單是一個人的事

(一) 運用社群網站與平臺，延續學習成果

在學習移轉、翻轉學習的啟發下，我們可知傳統一對一傳授、講授式的培訓方法已無法吸引或滿足受訓者的期待，結合不同的活動，才有助於學習者擁有多元學習刺激，延長學習的興趣，並可藉由社交媒體與平臺來發揮其效。舉例而言，課程開始之初，受訓者可透過網路或手機介面，在 FB、Line、Twitter 或 WeChat 等發送訊息，參與課堂討論，講者則根據與會者提問即時補充和回覆學員的問題，一方面有利於與會者在上課的過程中能夠即時分享彼此的意見及提問，另一方面透過講者即時的反饋也有助於學習成效的提升。甚至課後的學習

成果評估等階段，亦可使用社群網站與平臺，持續於各階段提供專家引導與經驗分享；而當學習走向工作應用階段，同時也就能反饋至學習社群中。

本學院目前已建置專屬的行動載具（APP），不久的將來如能在此裝置中，依受訓對象或訓練類別創設各該交流平台，供受訓人員於訓前、中、後進行研討、互動或是提供職務應用的情形、結果等，相信能強化訓練成效及提高受訓者應用所學於職場工作中之比例。

（二） 體驗式學習，培養職場軟性技能

在這資訊爆炸、網路發達的社會，舉凡食衣住行均離不開網路設備、3C 產品，同樣地，政府提供民眾的服務及諮詢的管道也不再侷限於紙本、實體環境，這樣的現象迫使培訓者思考，什麼樣的人才才是現今公部門或私人企業所需要的？當一切毫無頭緒、一無所知的事物皆可在 3 秒鐘內「google」解決時，我們似乎不應該以筆試成績、背誦能力等來衡量一個人的能耐，也不該以訓練出紙筆測驗 100 分的人為目的，那麼我們預期培養的人才，究竟該具備何種職能呢？

生活在不確定、高風險的年代裡，獨立思考、問題解決、抗壓力、團隊合作等皆是相當重要的能力，若要培養出具備這些特點的人們，或許可嘗試「體驗式學習」。

體驗式學習係指一個人透過經驗而建構知識、獲得技能和提升自

我價值的歷程。舉凡學習過程採用親身參與並實際操作，從抽象化的學習轉為行動的學習經驗，都可稱之為體驗式培訓。其學習機制為利用情境塑造、遊戲或工具，讓學員藉由親身操作、認識各種事物的實際構造，進而轉化為記憶，引發個人與團隊中人格及專業的正向改變，並透過課程引導員、學習者與體驗媒介的高互動過程，促使學習者與領導者、同儕間垂直與水平的連結，從而轉變態度，強化跨部門與獨立思考及解決問題之能力。另一方面，體驗式學習對於連結專業以外之軟性技能特別有其功用，如：溝通、領導、態度、願景，甚或挫折忍受等，而這些恰好是許多新進公務人員所缺乏的能力，爰此，我們倘能正確地使用、引進體驗式教學方法，具體化受訓者的學習目標，將有助於受訓者初步建立面對職場環境必備之條件。

鑒於體驗式培訓的諸多優點，本學院於各項法定訓練課程中，亦引進此種教學方法，並期許類此教學能活化課程、激發學員興趣、培養團隊建立、主動參與、反思、知行合一之精髓，進而將培訓內容運用於工作情境中。

(三) 休止符的必要性

課程教學及內容生動、引人入勝能提高學習的效率與效益，也是讓學習者願意投入的主因之一，然除了這些要素，是不是還有我們可以留意的地方呢？作為一個聽講者，我深刻體認到「留白」的重要地

位！一位好的講者應於課程中適度地給予受訓者停下來思辨、想像、消化、複習或是發問的時間，讓其有「自我反省」與「自我覺察」之機會，以促進個人成長、昇華學習層次。

本學院近來也導入類此訓練輔助措施，以深化學習成效，如「總結回饋」和「課思時間」；前者係每一課程結束前留下5至10分鐘，讓學員有時間針對課程所學進行回饋或提問；後者則是於每一天課程結束後，給予學員20至30分鐘之反思時間，俾總結、摘要整日的教學內容或與其他同儕分享等，這些做法就如同樂譜中的休止符，短短一小節的空白，通常是為了迎接演奏的高潮或更動人心弦的旋律而存在！

(四) 訓練培訓者，提供卓越的服務品質

於分組研討的課程中，我們得知顧客的忠誠及滿意度與公司員工內部的滿意度有極大的關聯性，爰此，以培訓單位來說，若要提高受訓者的滿意度，則提供第一線服務的輔導人員亦是關鍵。

為使從事班務工作、提供學員各項服務及諮詢的輔導員，能具備熱情、高度投入、最佳的身心狀態，俾提升訓練品質，訓練單位有義務給予輔導員相關教育訓練及實習的機會，如：班務經營技巧、培訓行政事宜、訓練規劃與執行、同理心、輔導實務等課程；同時針對首次擔任輔導員之同仁，應指派資深、經驗豐富之輔導員從旁協助及引

導，始能兼顧新進輔導員與受訓人員的權益、滿意度。

另值得一提的是，對於經常執行班務工作的同仁，組織應不定期讓其有輪調或轉換業務之機會，因班務人員係高情緒勞務、易心生倦怠（burn out）的工作，一旦產生了職務倦怠，便很難重拾熱情、全心投入，反而不利於訓練之推展，實應盡量避免之。

（五）優化師資，生動教學

成功的訓練方案，有了實用的課程、專業的輔導人員還不夠，尚須有位優秀、循循善誘的講座。一位好的講者，時而運用寓言、故事，或逸聞趣事，讓課程充滿吸引力及擴張力；時而提出發人深省的問題，讓聽眾認同、感同身受，從而達到道德勸說的效果；甚或引用數據或新聞頭條，成功說服聽眾；偶爾也會適時引用名人佳句、統計結果，使人信服；更擅長於使用圖片或激勵感人的影音短片，使聽者更易理解，並激發他們的想像力。

由此不難發現，師資的優劣之於學習者是具有多麼大的影響力，基於此，本學院近來亦致力於師資的開發、培力、優化及訓練，並透過教學觀摩、示範教學、教學指引、研討會、工作坊等型式，以確保講座授課的品質及教學方法的多元性。

三、 勇於承擔，莫忘初衷

(一) 找出工作的意義與價值

醫療技術及科技的進步，人們的平均餘命隨之提高，同時各國也紛紛以提高退休的門檻或延長年齡限制來因應，因此，我們可以預見橫跨4至5個迥異的世代，在同一職場或團隊中工作的場景，而跨世代的交流與合作，成為目前管理者重視及關注的議題，特別是針對「數位住民」、有「草莓族」之稱的Y世代。

眾多的文獻或研究指出Y世代人員的特性有：不會想終身只從事一個工作（職業），若無法理解或認同組織的價值觀，或看不到晉升的機會，就會選擇離開組織、必須清楚瞭解組織的願景、前景及暢通的溝通管道等。而當擁有這些特徵的Y世代進入職場，如何管理、領導、發揮他們的優勢，對於組織來說的確是不小的考驗、挑戰。

在人力資源的未來（The future of HR）演講中，Peter Cheese提及Y世代員工需要開放、彈性、充分授權的工作氛圍，且應設法讓其對組織產生認同及使命感，協助他們找出工作的意義及價值等，否則Y世代員工十分容易選擇離職、轉換跑道。

上述現象，不禁聯想起本學院辦理公務人員考試錄取人員基礎訓練的實務經驗，這些新進的公務人員許多是甫從學校畢業、尚無其他社會經驗的職場新鮮人，同時也是所謂的Y世代。和他們相處、互動的過

程，不難發現有些學員並不是非常喜愛分發的單位或職務內容；有的認為工作太繁重、瑣碎；有的表示不知自己工作的意義在那裡或是一成不變、缺乏變化。聽到這些對話時，想起一位作家曾說過，世界上沒有不無聊的工作，工作的意義與價值得要自己發掘、尋找，甚至是創造。就如同德國哲學家海德格所說：「每個人所選擇的價值成就了自我」；法國哲學家沙特則述及：「人生的道路全由自己掌握，下了什麼樣的決定，就成為怎樣的人」，所以與其抱怨、等待，不如由自己來創造工作的意義，做自己人生故事的作者吧！

(二) Never say never

本次年會的主題為「Beyond HR」，給予培訓者或人力資源工作者很大的啟發，物換星移、日新又新的世界裡，人力資源部門價值不在於傳統的行政事務，而在於如何協助組織創造更好的未來，也必須隨著科技、環境、經濟、社會的趨勢，充實自身的專業，甚至拓展前所未有的業務，以具備韌性(resilience)、策略思考之能力回應組織期待。爰此，人力資源工作者應抱持著「Never say never」（永遠不說不可能）的工作態度，不設限、勇於突破逆境、走出舒適圈、接受新知，如此才能走在前端，引領組織往前方邁進。

(三) It's the attitude, not the altitude

無論在公、私部門，工作一段日子之後，難免會因為緊湊的生活節奏、業務壓力而感到茫然、遺忘了一開始自己設立的目標、理想及初衷，

因此，提醒自己莫忘初衷、保持熱情與活力是一件不容易卻又十分重要的功課。最近上映了一部令人印象深刻、震撼的電影《聖母峰》，姑且不論故事的爭議性，許多觀眾皆被劇中的一句話所吸引，即領隊在隊友們瀕臨放棄、絕望的時候，對大家說著「It's the attitude, not the altitude」！

也因為這句激勵的話，鼓舞了全體隊員，使他們繼續堅持、往上攀爬，不畏於心理恐懼及生理的不適。是啊，高度並不可怕，怕的是我們沒有決心、毅力和不輕言放棄的態度，看完這部片，與其說登山隊的人征服了險峻的高峰，不如說他們贏了自己、戰勝了內心的不安與害怕。

期勉同樣在政府部門服務的公務員，儘管現實會遇到挫折、難題，未必盡如人意，但仍別忘了當時自己擔任公職的初衷，以及態度才是決定高度的關鍵，共勉之！

陸、結語

本次有幸參與的44屆IFTDO年會的活動盛會，收穫豐碩，無論在國際視野之開拓、人力資源管理發展新趨勢之汲取等，均獲得更深層的體驗。同時，經由研習活動的參與，從而心領神會規劃大型國際研討會的訣竅，從場地動線之標示、志工人力之協助、學習交流空間之設計、科技技術之應用、會前資料準備、會中課程安排、諮詢服務、會後資料的提供等，無一不是組成一個圓滿活動的要素，而由他國舉辦研討會的經驗，更能供我們去蕪存菁，作為本學院未來辦理各項研習課程之參考。

4天的研習課程雖短，但在觀念上造成正面的影響，於日後公務生涯中極有助益。因此，建議日後廣續選派適當同仁參與本項研習活動，從中汲取訓練新知及技術，並將所學應用於工作，以發揮訓練之最大成效。

另外，此次IFTDO年會，本學院以「運用志工人力提升臺灣公務人員考試錄取人員基礎訓練成效」之提案，榮獲「改善工作生活品質」類績優獎，表示國際培訓總會對於本學院辦理培訓相關業務的肯定，但也希望未來我們能精益求精，有機會獲得大會頒發首獎的獎項，以彰顯本學院一流、文官培訓標竿的專業形象。

本次以公務的身分，赴其他國家參加國際研討會，一路抱著兢兢業業又新奇的態度，順利地完成了緊湊的行程與研習課程，最後，謹以星野道夫《在漫長的旅途中》一書中的一段文字總結此行的心得：「直至成人後面對人生

分叉路時，給予我們鼓勵與勇氣的，可能不是誰曾說過的話，而是那曾見的風景。」

相信上述過程將會是公務生涯中難忘的回憶；同時，當未來有機會接待來自其他國家的來賓時，希望我們也能成為他們眼中那美麗、深刻的風景。

柒、參考書目

一、 中文部分

- (一) 廖淑如、蔡佳津 (2015)。「團隊經營與合作」課程之適配教學法初探—以基礎訓練導入影片教學及團隊競賽為例。T&D 飛訊，212，3-10。
- (二) 楊雅筑 (2015年3月) 翻轉吧！學習。能力雜誌，709，40-46。
- (三) 中華體驗學習發展協會 (2015年3月) 體驗式學習 3 必要，玩出競爭力。能力雜誌，709，56-62。
- (四) 陳冠宇 (2014年12月3日)。21種成功的 TTQS 學習移轉模式。松誼企管電子報。
- (五) 蕭宏金 (2013)。建立有感學習效果的訓練移轉。T&D 飛訊，179，5-8。
- (六) 鍾文雄 (2012年12月27日)。企業有效達成訓練目標的方法與工具—學習成果的移轉與運用。經濟部人才快訊電子報。

二、 英文部分

- (一) <http://www.iftdo2015.com/>
- (二) <http://transferoflearning.com/>
- (三) <http://transferoflearning.com/book/>
- (四) <http://www.skilitics.com/>

捌、附錄



sina 新浪新聞
news.sina.com.tw

熱門關鍵字 朱立倫 威
搶！淘寶每日特

首頁 即時 政治 社會 娛樂 國際 兩岸 生活消費 旅遊 科技 體育

新聞精彩畫面 新聞專題 一分鐘看頭條 最新雜誌 兩性/書舖

生活消費新聞 > 中央日報

國家文官學院榮獲2015 IFTDO績優獎

中央日報 (2015-08-26 16:45)

分享      

Ads by Google

MOD半價【超便宜】 www.so-net.net.tw/優惠方案說明

日商血統寬頻 x 中華電信骨幹。全速率光纖、MOD精選方案，硬是較便宜！

國家文官學院辦理公務人員訓練成效斐然，再度得到國際肯定，榮獲2015年國際培訓總會（International Federation of Training and Development Organizations，簡稱IFTDO）「改善工作生活品質」（Improved Quality of Working Life）類績優獎，由副院長吳瑞蘭出席8月26日於馬來西亞吉隆坡IFTDO第44屆年會接受獎項。

文官學院提出「運用志工人力提升臺灣公務人員考試錄取人員基礎訓練成效」之計畫，招募退休公教人員擔任志工，協助受訓學員生活考評及課務輔導，有效發揮篩選適格公務人員之功能，從眾多競爭者中脫羸而出，獲得此次殊榮。本次IFTDO收到18個國家計38件提案，經過嚴格評選，僅16篇獲獎。

文官學院表示，退休公教人員擔任志工，不僅提供退休公教人員持續貢獻社會的管道，也讓他們達成自我實現的目的，更為國家攸節可觀的人力成本。文官學院自100年9月實施這項措施至今，已成功招募581位退休公教人員，服務近3萬名受訓學員。其成功經驗，更獲得國內訓練機構的注意，並開始爭相仿效。

IFTDO為聯合國教科文組織中，具特別顧問地位（Special Consultative Status）之團體，於1972年於日內瓦成立，在全球有150多個組織、團體、企業機構及學術機構加入，會員總數高達50多萬人。IFTDO自2009年起設立全球人力資源發展獎項競賽，並固定於年會中頒獎。（閻光濤報導）

台灣公務員獲6項IFTDO獎 居各國之冠

時間：2015-08-27 15:59

新聞引據：中央社



中華民國考試院國家文官學院辦理公務人員及民間單位訓練成效斐然，再度得到國際肯定，在馬來西亞舉行的國際培訓總會(International Federation of Training and Development Organizations, IFTDO)第44年年會中獲得6座獎項，居各國之冠。

國際培訓總會於24日起在吉隆坡舉行4天，本次共收到18個國家計38件提案，經過嚴格評選，僅16件獲獎。

台灣本次榮獲6項大獎，計有考試院國家文官學院、行政院人事行政總處地方行政研習中心、勞動部勞動力發展署、台南市政府4個政府機關，民間企業則由國泰世華銀行獲獎。

其中，文官學院提出「運用志工人力提升台灣公務人員考試錄取人員基礎訓練成效」計畫，招募退休公教人員擔任志工，協助受訓學員生活考評及課務輔導，有效發揮篩選適格公務人員的功能。自100年9月實施這項措施至今，已經成功招募581位退休公教人員，服務近3萬名受訓學員，其成功經驗是獲獎關鍵。

台灣代表團團長、行政院人事行政總處地方行政研習中心主任李忠正表示，國際培訓總會本屆年會共頒發16項大獎，台灣獲得6項，成績亮眼。

國際培訓總會於1972年在瑞士日內瓦成立，在聯合國教科文組織中具特別顧問地位，全球有150多個組織、團體、企業機構及學術機構加入，會員總數達50多萬人。自2009年起設立全球人力資源發展獎項，經嚴格評選後，於年會中頒發。



吳副院長瑞蘭領取 IFTDO 「改善工作品質類」績優獎



2015IFTDO 臺灣代表團獲獎單位合影



2015IFTDO 臺灣代表團團員合影留念-1



2015IFTDO 臺灣代表團團員合影留念-2