

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書  
(出國類別：出席國際會議)

## 參加美國訓練與發展協會 2002 年年會 出國報告

服務機關：中油公司  
出國人員：龐瑞穎  
姓名職稱：(人事處長)  
吳榮宗  
(訓練所主任)  
曹道全  
(石油工會第五分會常務理事)  
出國地點：美國  
出國期間：91年5月31日~91年6月7日

關鍵詞：人力資源發展，訓練，網路學習 (E-Learning)

## 內容摘要：

此次出國主要目的是參加美國訓練與發展協會（ASTD）2002年會，瞭解人力資源與教育訓練發展趨勢，作為本公司未來民營化提昇競爭力之人力資源與專業、轉業訓練發展之參考。國內由自強工業科學基金會組團參加，計有31個單位40餘人，會議期間六天（六月一日~~六日），總計有來自76個國家，12,000多位從事人力資源發展及訓練之專家學者群聚一堂，討論2002年人力資源發展與訓練之最新趨勢。

人力資源發展與訓練對一個企業之成長相當重要，尤其是公司智慧庫之建力更是不可或缺。本公司應及早整合訓練資源，建立完整之訓練體系，進用專業人員，引進新課程及訓練技術，加速人力資源培訓水準之提昇。

# 目 錄

<u>一、前言</u> .....	4
<u>二、工作日誌</u> .....	5
<u>三、參加 2002 年 ASTD 年會研討會及 EXPO 展覽會</u> .....	6
<u>四、研討會內容記要</u> .....	7
<u>五、感想與建議</u> .....	11
<u>六、附錄:會議議程</u> .....	14



## 一、前言

此次出國主要目的是參加美國訓練與發展協會（ASTD）2002年年會，瞭解人力資源與教育訓練發展趨勢，作為本公司未來民營化提昇競爭力之人力資源及專業、轉業訓練發展之參考。ASTD係全球有關人力資源與教育訓練三大國際性會議之一，另二個為國際訓練發展組織聯合會（IFTDO）及亞洲培訓總會（ARTDO），其中IFTDO與ARTDO每年分別在不同的地點舉辦年會，吸引來自世界各地有關人力發展與訓練之專家學者共聚一堂，討論最新發展，彼此交換心得，做為改進之參考。ARTDO第二十九屆年會，訂於今年九月二十六日假台北圓山大飯店舉行，由中華民國訓練協會主辦，屆時本公司應就近派員參加此國際性會議。

此次會議，依往例皆由國內組團參加，今年由自強工業科學基金會、美國在台協會共同負責，由台灣新世代教育訓練與發展協會張博堯理事長擔任領隊。團員共41位，除本公司三位，行政院人事行政局公務人力發展中心及中華電信外，皆是民間企業（如台積電、聯電、華邦、宏碁、聯華，台灣應材、旺宏、遠百、正隆、元太及友達等）與管理顧問公司（如專家、天下趨勢、開碁、太毅、盟亞、康保及育碁等），另外亦有台灣在大陸之管理顧問公司（如上海亞頓及信晟等）。

大會除安排三場大會演講外，約有來自76個國家，12,000多人參加，總計約280餘場之研討會，同時有500多個攤位之展示場，可供與會人員了解全世界有關人力資源與教育訓練之發展趨勢。同時來自國內各個單位從事人資與教育訓練負責人與廠家亦可藉此機會討論、交換意見。做為未來在人力資源與教育訓練規劃之參考。

## 二、工作日誌

5月5日(週五) 搭聯合航空 UA844 班機經舊金山轉搭 UA572 班機抵達紐奧良

6月1日(週六) 辦理註冊及報到手續

6月2日(週日) 參加 2002 年 ASTD 年會

6月3日(週一) "

6月4日(週二) "

6月5日(週三) "

6月6日(週四) "

6月7日(週五) 由紐奧良搭 UA1233 班機，經舊金山轉搭 UA845 班機返回台北

### 三、參加 2002 年 ASTD 年會研討會及 EXPO 展覽會

今年 ASTD 年會經於 5 月 30 日至 6 月 6 日在美國路易斯安那州紐奧良之國際會議中心舉行，計有來自 76 個國家，12,000 多人來參加，大會總計有 280 多場研討會及 500 多個展示攤位的 EXPO 展覽活動。另外安排三場大會演講，分別為 Jim Collins、Dr. Oscar Arias（前哥斯達黎加總統，1988 年和平獎得主）及 Dr. Mae Jemison（第一位黑人女性太空人）。大會由 ASTD 總裁 Tina Sung 女士及 ASTD 理事會主席 John Cone 共同主持，展現熱情、活力，帶動現場氣氛，此乃從事教育訓練者所必須具有之基本要求。有關研討會內容區分為十大領域，分別為：

1. 生涯規劃（Career）
2. 網路學習（E-Learning）
3. 績效顧問（Performance consulting）
4. 領導/管理發展（Leadership/Management development）
5. 訓練評估（Measurement & evaluation）
6. 訓練技巧（Training fundamentals）
7. 現場訓練（Workplace Issue）
8. 學習管理（Managing the learning function）
9. 變革引導（Leading change today）
10. 個人效能（Personal & professional effectiveness）

亞洲國家也都派代表團與會，以韓國 300 多人最龐大，其次是日本 200 多人，國內由政府單位及民間企業團體組成 40 多位成員之代表團，有關人資及教育訓練之重視程度，各國不同，由此可見。日本方面甚至安排有同步翻譯服務。

#### 四、研討會內容記要

此會議雖然分成十個主題，但仍以 E-Learning 為主，約佔三成以上，可見在人力資源發展較成熟的美國，E-Learning 已成為普遍被接受的觀念，或做為訓練方式之一。其他與 HR 相關的主題，較熱門的包括 Leadership development , Performance consulting , Measurement & evaluation 等。

在整個大會之研討議提中，可發現今年之焦點已經從技術的突破轉移到實際的應用，如「ROI 計算方式」、「如何導入 E-Learning」、「E-Learning 之未來趨勢」等。ASTD 這一、二年來出版了一系列有關 E-Learning 之書籍，此次年會亦有多位作者發表論文，闡釋其理念。E-Learning 其實是對人們學習行為加以改變，當企業想要用此來改變傳統之學習行為時都會面臨到抗拒，此時就必須運用領導變革與行銷之手法來因應。經常遇到的困難是企業建置好 E-Learning 所需軟硬體系統之後（如 LMS 平台、線上教材），應用的人卻不多，可能是行銷方式不當，除了 E-mail 方式通知外，可用傳統海報、座談會、說明手冊等加以宣導。如有其他鼓勵性配套措施，則效果更佳，如此可逐步建立此方面之學習企業文化。

此次大會有關學習之投資報酬率（ROI）相關議題相當多，在 EXPO 會場中各參展廠商之演講主題也都會涵蓋此部份。在傳統教育訓練領域中，訓練之績效著重在質的評估，有無落實到工作表現上、量化效益沒有進一步追蹤考核。

E-Learning 之訓練，由於先期投資大，如學習平台、教材製作等都相當耗時費力，因此對於效果評量特別重視，因此企業運作績效導向之觀念，已廣被接受。HRD 有關



之訓練質效亦不例外，如能有一套好的 ROI 計算方法，應該比較容易讓企業領導人對 E-Learning 有興趣。

在此次研討會中，很多 ROI 之計算基礎仍是由節省成本的角度來考量（如場地費用、差旅費、教材製作成本、講師費等），尤其是對地區分佈廣、訓練人次較多的企業，節省之效益較顯著。至於因導入 E-Learning 而產生之工作效率提昇、生產力之增加等量化之效益則各有不同，如 HP 公司將多元的產品線所有之資訊，以「學習元件」方式做成 E-Learning 訓練課程，使服務人員在不需離開工作崗位的情況下，也能自行學習相關之產品知識，並提高服務的效率，同時訂出評量指標，如客戶滿意度、來電時間、及接電話次數等，由指標數之提昇可觀察出其真正產出之訓練績效。

其實在企業決定導入 E-Learning 時，就應該很清楚知道是要解決什麼問題？要進行什麼樣的改變？如此才能容易評量 E-Learning 本身為企業之競爭力做出什麼樣的貢獻，也才可以找到合適的 E-Learning 系統。

有關未來之 E-Learning 之發展趨勢，自大會安排的幾場大師級的演講中，可以得到一些體認。

1. 一般企業在談論 E-Learning 時，其實指的是 E-Training，亦即是以採購適當的學習管理平台為中心的思考模式，花時間與人力去了解平台之技術功能等，卻極少去弄清楚學習 e 化與企業競爭力之提昇面有多少關係。其實，未來企業面臨的是速度的競爭，因此學習速度必須加快，E-Learning 應該被視為企業策略的重要環結，而真正要營造一個 E-Learning 的環境，不是單純建立學習平台或學習網站所能滿足，必須結合知識管理、學習型組織、有效的混成化學習等方式，促學習之 e 化表現更

為多元的面貌，方能有助於企業績效的提昇。

2. 有關混成化學習( Blended Learning, Hybrid Learning )過去企業內部以整個訓練中，部份課程為實體訓練，部份課程以網路訓練方式進行，目前則已延伸到所謂同步互動，譬如可先在教室進行觀念解說，之後上網學習一些課程，中間可穿插同步教學的活動，並在訓練過程中安排小老師回答問題。
3. 知識管理 ( KM ) 之本質與 E-Learning 接近，都以 web-based 為溝通介面，因此有必要將兩者加以整合，其實 KM 才是未來企業存活之關鍵。
4. E-Learning 無法有效推動之最大原因是員工不知道 on-line 的學習與工作本身有什麼關係，不知為何而學。像 HP 之客服中心，當 E-Learning 變成工作支援( job support 或 performance support ) 的一項工具後，員工自然會為了自己績效的提昇，進行必要的學習。目前有的 LMS 把 performance support 之功能放在平台中，運用 competence management 之功能建立公司每個員工的職能地圖，當員工經過一定的評量後，系統可以建議員工上那些課，以縮短技能斷層的情形。
5. 此次研討會中，發現有不少企業將 E-Learning 應用在顧客行銷方面，當客戶願意或習慣從你身上學到有興趣的知識，客戶向你購買的機率也愈高。在產品同質性變高，客戶忠誠度漸低的時代，以 E-Learning 建立與客戶之關係是一種好的行銷方式。
6. 有關 LMS 平台技術，從 EXPO 展示產品可看出已經趨近成熟，各家在功能上皆包

含有：實體訓練之管理（如課程報名、教室管理等）、E-Learning 之課程管理、簡單的學習社群機制（如討論區、聊天室）、Competence management 職能地圖的建立與管理等功能。各廠家已不將訴求放在功能上，而由不同面向切入，如整合訓練管理、內容管理與績效管理的整合式平台等。

7. 有關 E-Learning 教材大體上可分成兩大領域，IT 與 Business。其中 IT 訓練的部份，由於資訊科技變化太快，且 IT 訓練之實體成本高，因此以 E-Learning 方式進行訓練已成為主流，但此方面教材已趨成熟階段，皆從管理類教材發展。而管理類課程，以線上學習的方式進行，學習效果受到質疑，如何透過教材中的情境模擬，增加學習過程的互動，增加學習的效果為未來發展重點之一，並以情境模擬為主，如此較貼近真實工作情況。

另外，根據美國訓練發展協會（ASTD）可靠證據顯示，從教育訓練上的投資，可以預報未來的財務表現。投資者若能在進行投資決策時，一併針對訓練發展之支出進行了解與考量，將有助於日後的投資報酬表現。而教育訓練在企業成長之重要性已逐漸提昇，成為企業必須提供，以便吸引與留住優秀員工的重要項目。

今年大會發表了最新的認證標竿：E-Learning courseware certification（ECC），也是目前全球第一個在 E-Learning 上提供非同步、web-based、多媒體、專業認證課程解決方案的組織。據統計，全球有超過 650,000 種 E-Learning 課程，E-Learning 課程提供者可以上線申請認證，確認自己提供的解決方案是合乎標準。

另外由發表之論文亦指出 E-Learning 有下列幾項轉變：

1. 全面知識學習，而不只是訓練，需重視績效貢獻。
2. 建構知識管理，使個人快速學習  
以往之學習方式是教師為知識之主要提供者，而實體教室是知識傳遞的主要處所。新的學習模式則是學習者個人成為知識學習的主體，網路以不同的資訊表現形式，成為學習者搜尋知識的加速器。
3. 社群運作快速發展，如專業社群、同學社群、特定職能社群等，其效益是讓學習成為持續不斷的過程，將學習串聯起組織目標與營運績效，兼顧工作專業與人際溝通。
4. 整體學習架構，配合實體教學、非同步線上訓練、工作協助、同步線上訓練、個別指導、模擬/角色扮演及知識管理等。
5. E-Learning 之策略思考：  
重新對焦於品質，切勿過份依賴科技，從知識及績效角度思考，而非僅著眼於課程及訓練，不可扼殺否定課堂教學之價值，並將 E-Learning 發展策略定位在組織總體策略的層次，同時納入高階的承諾與支持，是跨部門規模，而非僅靠訓練單位。

## 五、感想與建議

1. 國內組團與會，行程安排，生活起居及開會學習等方面皆比個人單獨參加來得方便且有效果。此次 ASTD2002 年年會，陳前董事長特別重視，指派人事處、訓練所及工會各派一人參加，顯見公司對員工之教育訓練相當重視。尤其是派工會代表參加此類會議更是前所未有。

2. 由於發表論文相當多，除三場大會演講外，每個時段都有 10 多個場地同時發表，無法全部參加。所幸此次國內組團參加，每個人可依自己興趣分別參加不同場次，自強工業基金會將擇期安排座談會，分享學習心得（已排定 7 月 23 日及 30 日分別在台北、新竹舉辦）
3. 此次與會成員大部份來自民間企管顧問公司，或民營企業人力資源部門人員，有的甚至自費前往參加，可見國內目前人力資源發展與人才培訓已逐漸被重視，尤其是高科技新興產業，對人材培育更不遺餘力。反觀國營企業，此次除本公司及中華電信之外，並未有其他公司參加，對人材之重視程度遠不及民營企業。
4. 此次與會之另一收獲是與國內各企管顧問公司討論，了解其公司業務內容，有無可能協助本公司訓練班開課或策略聯盟。同時了解其他民間企業之人力培訓情形，如台積電、聯電、華邦、友達與台灣應用材料等，可供本公司規劃人力培訓之參考。
5. 國內目前有兩個與人力培訓有關之團體，一為台灣新世紀訓練協會，另一為中華民國訓練協會，前者會員大都是民間管理顧問公司及民間企業，後者則為公家單位為主，其實兩個單位如能加以整合，則應可發揮更大之功能。
6. 近十年來，在企業管理思潮與方法上，不段改變創新。諸如企業再造、價值管理、學習型組織、知識管理（KM）、遠景管理、全球運籌管理、企業資源規劃（ERP）、顧客關係管理（CRM）、供應鏈管理（SCM）、電子商務（EC）、外包、標竿管理、企業流程再造、六個標準差、高績效組織、平衡計分卡、情境管理、風險管理、變革管理等。本公司在轉型過程中，也選擇了其中幾項來運作，期盼能為企業帶來新的契機，其中包括企業再造、KM、SCM、CRM、ERP、EC 等，但似乎都尚未看到

成果，或許是國營事業體之關係，將來在人力培訓上也許亦會遭遇同樣問題。一般適用於高科技展業之方式，不一定適用於國營事業體。E-Learning、領導統御以及績效評量等，有無推動的的與情境，值得觀察。

7. 本公司每年花在人才培訓上之訓練直接費用約 2 億，其中人事處訓練可佔的比例約有 12-15%，訓練人次數亦僅占全公司人次數之 8-10%，其餘則分散在各單位及各事業部，尤其是煉製事業部亦有教育訓練部門。公司內部有無必要如此分散設立，亦或應朝訓練資源共享式組織發展，甚至依照民間高科技產業成立所謂企業內大學，整合研發及訓練，成為公司之智庫，協助公司轉型，提昇競爭力，能永續經營，成為具有競爭力之國際能源公司。
  
8. 知識管理（KM）與 E-Learning 是現代企業經營管理上極重要的課題，民間企業有所謂知識長（CKO）、學習長（CLO）但對國營事業而言，似乎很難推動。事在人為，困難在所難免，如能在公司主持人堅持下，各部門摒棄成見，整合在一起，事權統一，強力推動，相信可以期其有成。中油公司五十多年來累積之經驗及技術，是否逐漸流失殆盡，如果只是說說，應付一下，多頭馬車，最後仍是一事無成，此乃重要但不是很緊急之事，實應好好規劃。

## 六、附錄:會議議程