

目次

| | |
|------------------|------|
| 壹、前言..... | 1 |
| 貳、行程安排..... | 2 |
| 參、會議主題及內容綱要..... | 3-10 |
| 肆、心得與建議..... | 11 |

壹、前言

國際培訓總會(International Federation of Training and Development Organizations, 簡稱 IFTDO)為一國際及非政府組織屬聯合國教科文組織下之國際培訓機構。第一個總部設立於瑞士日內瓦，創立於 1972 年。營運至今已達 50 多個會員國、超過 50 萬名會員，會員多為產官學界人力資源發展專業人士，全世界有 150 多個組織、團體、企業機構及學術機構加入該會。每年由不同國家之會員舉辦國際級年會，藉由各項研討交流，達成知識傳達以及經驗分享的目的。

本所為 IFTDO 的會員之一，為吸收國際相關訓練新知，達到人才培育，促進人力發展之目標，本(2009)年仍積極派員參加此盛會，亦藉此機會與國內、外訓練機構經驗交流，建立良好人際網路與國際關係，期能增進組織發展效能及提升訓練品質。

本(第 38 屆)IFTDO 年會由加拿大訓練協會主辦，會議地點在加拿大多倫多，分為知識管理、人事管理、績效管理等三大主題，數千名人力資源和培訓專業人員與會。其中各項會議之主席及演講者人數即達 50 餘人。會議包括 4 場專題演講 (Key Note Address)、38 場並行論壇 (Concurrent Session)、17 個場次的系列研討會，探討知識管理、人事管理、績效管理等等重要人力資源發展議題，規模盛大。

貳、行程安排

| 天 數 | 日 期 | 行程摘要 |
|-------|---------------|--------------|
| 第 1 天 | 2009/10/18<日> | 台北/多倫多 |
| 第 2 天 | 2009/10/19<一> | IFTDO會員大會及開幕 |
| 第 3 天 | 2009/10/20<二> | IFTDO 國際年會 |
| 第 4 天 | 2009/10/21<三> | IFTDO 國際年會 |
| 第 5 天 | 2009/10/22<四> | IFTDO 國際年會 |
| 第 6 天 | 2009/10/23<五> | IFTDO閉幕 |
| 第 7 天 | 2009/10/24<六> | 多倫多/台北 |
| 第 8 天 | 2009/10/25<日> | 抵達台北 |



圖 1：台灣團員合影 1

參、會議主題及內容綱要

本次會議以下列四個主題與相關從業人員、各國人力資源部門代表及廠商進行研討。

- * People: 人力資源與學習型組織
- * Learning: 數位化學習、教練式訓練
- * Leadership: 推動組織變革
- * Performance: 人力績效、績效評估與永續發展



圖 2：大會註冊



圖 3：台灣團員合影 2-背景為本次大會 Logo

會議內容綱要：

一、人力資源 (Human Resource)

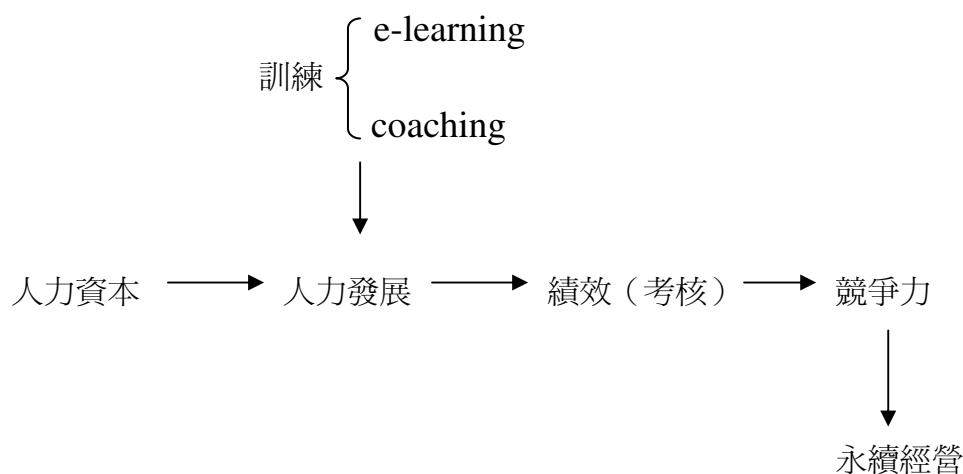
近年來，「人力資本」(human capital)的概念在人事管理界越來越常出現，成爲政府及企業管理的一個新興課題。

隨著知識經濟時代的到來，知識代替土地、資金、機器、設備、自然資源及勞力而成爲生產過程中最主要的生產要素。而對於組織人事的管理，也從早期將人視爲單純生產要素之一的人事管制型態，逐漸發展出人力資源(human resource)的概念與實務策略。

人力資本強調策略管理的重要性，亦即，人力資本的投資、開發、運用與管理並非漫無目的，而必須是考量組織整體目標後所精細規劃出來的具體行動。

人才管理是吸引最好的人員、發展最好的人員、保留最好的人員及部屬最好的人員的過程。可以透過人才發展與訓練計畫推動。人才發展計畫必須具有前瞻性與策略性，員工訓練計畫必須具有立即性與實用性，兩者都必須要能增進組織績效。

總之，人力資本是人們藉由各種不同的教育、訓練與發展，達到投資自己、鍛鍊特殊才能的目標，以增加自身的能力，一方面成爲組織內不可取的專業人才及智慧資產，另一方面亦可成爲組織面對劇烈競爭大環境下的新利器。因此，如何使個人成爲組織所能「利用」的資產，不但是個人也是組織永續經營應努力的目標。(其間的關係整理如下圖)



二、人力績效建構 (Performance Architecture) – 改善組織的藝術與科學

績效建構為分析及設計人力績效系統的一種「診斷-處方方式

(diagnostic-prescription)」方法。視組織為一個內外相互影響的動態系統，並希望藉由整合相關資源以獲致預定結果的績效分析模式。

(一)人力績效技術 (Human performance technology 【HPT】) – 績效建構的基礎

(二)績效技術景觀 (Human performance technology landscape) – 績效

建構的三面向

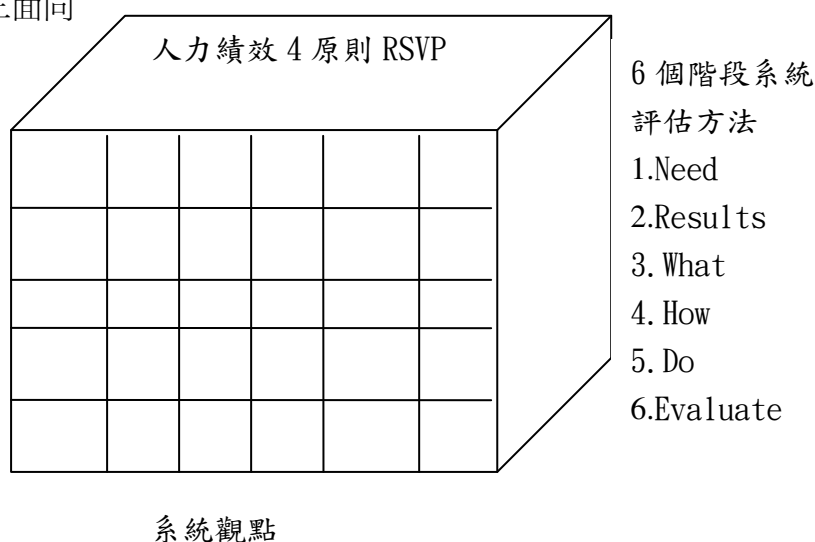


圖 1. 績效技術景觀

(三)改善績效的三項因素

(1) 文化

研究顯示，文化與公司的長期績效有密切的關聯，因此分析下列企業文化因素，有助於建構完整的績效分析技術。

(2) 信心

係指組織有能力

(3) 能力

指員工的

1. 技術
2. 知識
3. 才能

績效建構是以人力績效技術為基礎的分析模式，它視組織為一個受內外環境影響的動態系統；透過整合工作環境的組織、工作及員工，並以系統的觀點分析內外環境因素，達到改善組織績效的目的。

三、數位學習及訓練(coaching 及 elearning)

人才的培育的包括「徵才」、「育才」及「留才」，對於任何國家、政府部門以及公司而言都是非常重要的競爭指標，如何有效地培育人才使其在組織當中發揮最大的成效，包括提昇創新及績效能力都是 21 世紀非常重視的課題。

(一) coaching 是一種訓練方式藉以協助個人或團體達到在特定領域方面更好的表現，在 1980 年代起逐漸興起有益於傳統 1 對多單向的教育訓練方式，進而發展出著重於學習者自我為出發點(非齊頭式)潛能開發式的「教練式訓練」(以下以 coaching 表示)方式，透過正確的「教練式訓練」可以使學習者從教練正向地引導過程中逐步成長，其效果相較於傳統「教育式訓練」而言更能使學習者從自我為出發點向上成長並對組織產生卓越的效能，在許多研究發現其成效不亞於甚至超過傳統教育式訓練方式，因此近幾年來越來越受到重視。

教育與訓練的模式往往對學員學習效果有很大的影響，coaching 訓練模式強調尊重學員各別差異並從自我的認知出發以正向引導方式逐漸開發出學員屬於自己真正需要及有價值的知識，進而提升受教育者職場上的創新能力及工作效能，以目前我國正規教育及訓練單位多採以 1 對多單向講授模式而言，學習者往往在聽講後仍存在著許多疑問而無法落實執行，甚至產生『那是講師的看法與經驗與我有所差距』，coaching 訓練模式確實提供了我們不錯的訓練方式選擇。

(二)數位學習(elearning)-混成學習規劃

數位學習有以下幾點特性：

(1) 相對於傳統教室的線上學習，其有效性如何？學習滿意度如何？

| | 傳統教室教學 | 線上教學 | 傳統教室教學 | 混成教學設計 |
|-------|------------------------|------|-------------------------|--------|
| 敘述性知識 | 線上教學：6% more effective | | 混成教學：13% more effective | |
| 技能性知識 | equally effective | | 混成教學：20% more effective | |
| 學習滿意度 | equally satisfied | | 混成教學：6% more favorably | |

(2) 設計更有效的網路教學

- 完善的規劃與適當的控制有助於學習或訓練成效
- 線上教學溝通同步比非同步即時而有效
- 應用多種的教學方法，使用不同的媒體
- 要求學員的積極參與
- 學員應實踐學習承諾，複習所學並適時練習。
- 整個過程中要提供反饋機制

(3) 技術障礙對學習活動的影響

- 能夠完成線上課程的學習者不到三成的，有些甚至低到 19%。
- 不能完成的原因：「成績偏低或通過門檻過高」，其次是「技術障礙」
- 協助學習者克服「技術障礙」，是絕對必要的：
 - ①提供夠穩定並足以信賴的網路環境。
 - ②親和的使用者介面設計和簡化的程序設計。
 - ③給予學習者訓練，使之充分練習並熟悉操作介面和步驟。
 - ④隨時提供線上技術協助。
 - ⑤維持耐心，保持幽默，舒緩學習者的焦慮，減少挫敗感。

4)自我學習管理—如何加強學習成效，減少不當干預造成的損耗。

- 成人學習是目標導向，有自我管理的能力，但是需要被提醒。
- 「提醒」，不用成本，可以提高學習成效和降低消耗。
- 在網上課程中納入任何形式的提醒，以促發成人學習者自我調節。

四、組織的永續發展 (Sustainability)

1982 年殼牌石油(Shell)公司的調查發現 1970 年名列財星雜誌(Fortune)500 大排行榜的公司，估計其平均壽命只有 30 到 40 年，不到個人壽命的一半，而其中有三分之一已經銷聲匿跡，壽命不到 15 年，雖然該等大公司市場、資金、技術、人才等各種資源相當充沛，但卻因無法適應快速變動的世界環境而衰敗，相反地仍有 20 家成功的公司存活了 200 年以上，並且依然充滿活力，其共同特點就是組織學習力旺盛，即藉由互相依存的成員團隊學習，形成社群網絡間的關係，具有崇高而正確的核心價值，不斷自我超越、自我改善的學習型組織，進而創造價值而能生存。

學習型組織的核心能力主要包括三個領域五項修煉，及自我超越、建立共同願景、改善心智模式、團隊學習、系統思考(如下圖所示)，在系統知覺的思維架構下，藉由所有團隊成員共同勾畫未來輪廓及目標，激發團隊共同學習並真誠地投入以實現個人心靈深處的熱望，再加上實現過程中本著開放及與外部整體環境連結的心智模式而不斷互動反思，能讓實踐的知識快速更新。

學習型組織的核心能力的三個領域與五項修練關係圖

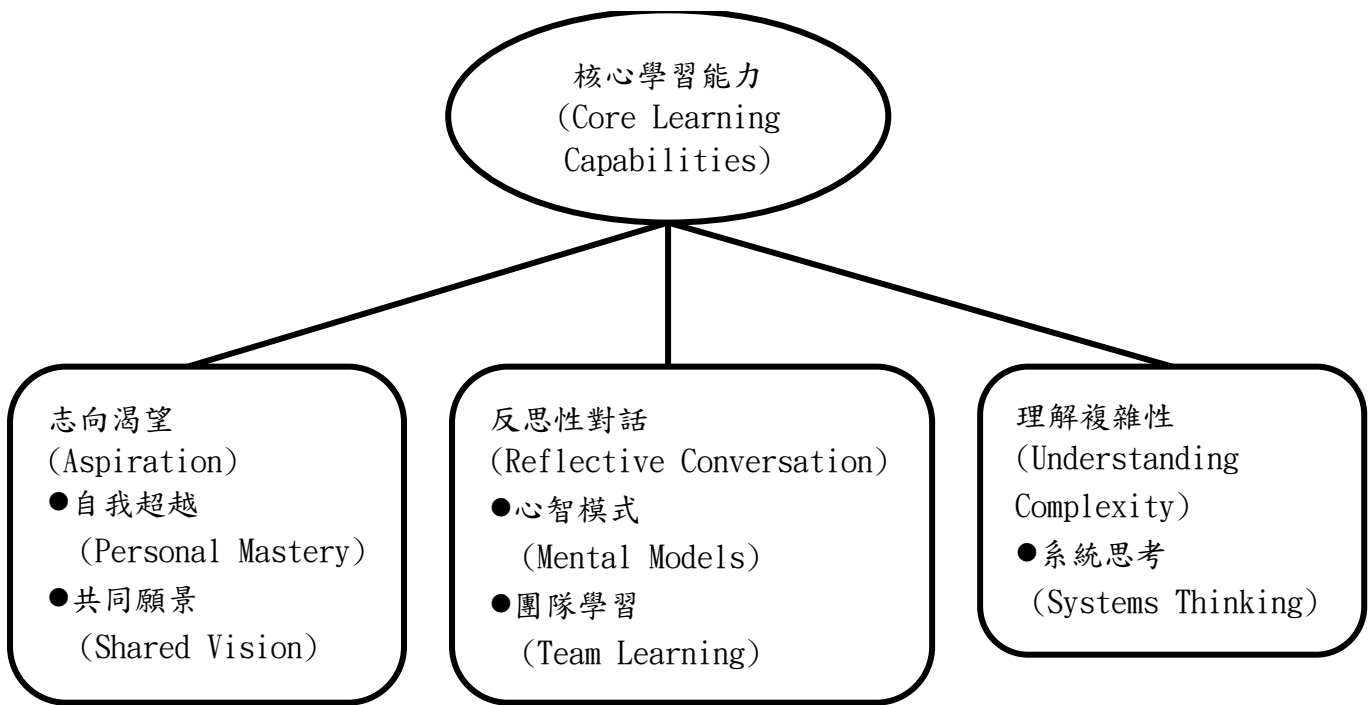


圖 4：第五項修煉作者於大會演講永續發展—彼得·聖吉博士

然而，“學習是爲了什麼?(learning for what?)”，這是在麻省理工學院(MIT)及學習型組織協會(Society for Organization Learning, SoL)全球網路幫助各類型的組織“學習如何學習(Learn how to learn)”的過程中所引發的問題，最普遍的答案除了是學習是爲了讓企業更有能力創新、有好績效，更賺錢來滿足股東需要外，近十年已開始出現一個更大範圍的回答：學習是爲了塑造一個對所有生命都可持續的、欣欣向榮的世界，亦即推動組織產生深層的改變(profound change)，藉由這種於深層結構面改變團隊成員的思考方式及互動網絡，累積行動知識以提升人生價值並充分實現自我，帶動組織的創新與進步，進而形成良好的組織氣候與文化，最終達成組織順應變遷與環境永續發展。

彼得聖吉認爲當每位團隊成員都能在系統思維架構下自發學習並分享願景，就會產生目標一致的行動力，其在組織內所產生深層的改變力量是令人讚嘆且影響深遠的。例如，員工在「永續」的理念下透過個人的用心、改變及與外界的互動合作並發揮影響力，進而創造一個固及以環境、生態及資源等均衡爲核心的永續經營。



圖 5：筆者（中）和他國與會人士合影

肆、心得與建議

本次會議以研討會的方式進行，內容從人力資源發展的方向談人事管理、知識管理及績效管理，幾場研討會分享心得建議如下：

- (一) 組織不是機器，而是充滿變動的有機體，若要永續經營，必須將變革自然融入組織，成為組織共同的價值與文化，發展各類學習型組織，讓組織成員共同參與，持續學習與不斷創新，以展現永續學習與成長的成效。
- (二) 為增加員工勇於接受變革，平時應增加教育訓練機會，提升員工專業與管理知能，培養長期發展所需之核心能力，鼓勵員工瞭解自我，以提升工作與生活品質。
- (三) 發展管理性訓練的具體化訓練目標，每一項課程單元，都應該在課後產生一項足以促進未來組織目標的行動方案，所有的行動方案，均應納入評估執行，並在「新的終點線」以其產生的績效來評鑑訓練的成敗，並與考核或敘薪聯結。
- (四) 因應情勢變遷，組織多元培訓管道，善用非正式學習工具、平台，建置線上同步教學系統，推廣即時、多方互動的溝通機制，製作數位化教材補訓練之不及。
- (五) 明確訂定機關的績效目標；發展一套績效考核架構；運用資訊技術作為推動績效管理與衡量的決策支援工具；加入影響績效的重要風險因素減少風險損害的績效問題；建立溝通與檢討回饋的評核機制。