

行政院及所屬各機關出國報告  
(出國類別：參加會議)

2011 年第六屆國家人力創新獎  
美國訓練與發展協會(ASTD)年會出國報告



服務機關： 行政院勞工委員會職業訓練局  
姓名職稱： 郭振昌副局長  
出國地區： 美國佛羅里達州奧蘭多市  
出國期間： 100 年 5 月 21 日至 5 月 28 日  
報告日期： 100 年 7 月 18 日

## 摘 要

為獎勵第六屆國家人力創新獎得獎代表與得獎者，並促進人力資源發展之學習與瞭解，進而提升國家整體之競爭力，行政院勞工委員會職業訓練局在今(100)年度的5月21至5月28日以組團方式，由行政院勞工委員會職業訓練局郭振昌副局長擔任團長，率領第六屆國家人力創新獎得獎代表8名、駐外代表1名、工作人員1名、當地翻譯兼顧問1名，前往美國佛羅里達州奧蘭多市參加美國訓練與發展協會(American Society for Training and Development, ASTD)所舉辦之ASTD 2011 ICE(International Conference & Exposition)，期許透過與會拓展國際視野及增進國際交流的經驗，並學習國際最前瞻與創新的訓練趨勢及實務，在人力資源發展的議題作進一步的實務交流。2011年ASTD 2011 ICE除了安排了三場專題演講之外，並針對新多元時代之熱門議題與人力發展趨勢將會議內容區分為：Developing Effective Leaders (發展有效的領導者)、Learning As A Business Strategy(學習作為企業策略)、Learning Design & Facilitation (學習設計與促進)、Learning Technologies(學習科技)、Measurement, Evaluation, ROI(衡量、評鑑與投資報酬率)、Organizational Effectiveness(組織效能)、Performance Improvement (績效改善)、Personal Skills Development(個人技能發展)、Talent Management(人才管理)等9大主題、超過250場次的研討會議。

除ASTD 2011 ICE之外，行程中另安排企業參訪活動，拜會座落於附近之特百惠(Tupperware)企業總部，特百惠為全球知名居家用品領導品牌，除了瞭解該企業之經營與人力資源發展策略外，並在企業社會責任相關議題作實務的交流，藉此觀摩增進知識與見聞。

## 目 錄

---

壹、ASTD 2011 ICE 簡介 .....	4
一、會議緣起.....	4
二、ASTD 2011 ICE.....	4
三、本團參與人員.....	7
貳、ASTD 2011 ICE 研習目的 .....	8
參、ASTD 2011 ICE 專題演講摘述 .....	9
肆、ASTD 2011 ICE 訓練研討會議內容摘述.....	13
伍、ASTD 2011 展示會內容摘述 .....	22
陸、Tupperware (特百惠) 企業參訪摘述 .....	23
柒、心得與建議 .....	27

## 壹、ASTD 2011 ICE 簡介

### 一、會議緣起

ASTD ICE 是由世界上最大的職場學習與績效組織—美國訓練與發展協會(以下簡稱 ASTD)所主辦。此協會成立於 1943 年，迄今已邁入 68 個年頭，其中會員遍佈全球逾 100 多國，其最大的使命為 Empower professionals to develop knowledge and skills successfully.

大會於每年度邀請關心在職學習與從事教育訓練之學者專家及實務界人士，共赴此全球最大國際學習盛會，以掌握最新的教育訓練脈動與實務趨勢，提供與會者親睹世界級大師的風采，及聆聽其獨到見解的難得經驗，舉辦內容包含 200~300 場演講與研討會議，並邀請 400 個以上教育訓練廠商展出最新的產品、工具及技術，希冀能讓與會者汲取豐富新知與經驗分享。

### 二、ASTD 2011 ICE

ASTD 2011 ICE 提供所有與會者一年一度參與全球最大國際學習盛會，接觸最新的教育訓練趨勢與實務，本次會議是以「Learning to LEAD」(以學習領導優勢)為主題(Conference Theme)，主題的意義是希望可以藉由 ASTD 引領全體與會者學習，以學習作為個人和組織成長的戰略，進而增加個人與組織的競爭優勢。

Keynote Speaker 的部分特別邀請長期擔任美國國務卿領導力與管理顧問委員會成員之一的 Marcus Buckingham、湯廚(Campell Soup)的執行長 Douglas Conant 與策略領導權威 Mette Norgaard、勵志演說家 John Foley 等來進行專題演講(General Sessions)；大會並於第一場專題演講時，由 ASTD 執行長 Tony Bingham 向全球知名的 Kirkpatrick 的四階層訓練成效評估模型的原創者 Donald

Kirkpatrick 教授致敬，而 Kirkpatrick 亦在訓練研討會議 (Education Sessions) 時段，進行兩場其個人生涯最後的演講<sup>1</sup>。

整個 ASTD 2011 ICE 細分為 9 大主題 (Education Tracks)，邀請全球知名的教育訓練學者專家如 Michael Allen、Elaine Biech、Ken Blanchard、Lance Dublin、Jack Phillips、Marc Rosenberg、Bob Pike 等人來進行演講或是帶領議題討論，共超過 250 場次的研討課程、超過 70 個國家、8,000 名以上的與會者到場參與盛會(圖 2-2-1)，並藉此拓展全球人脈網絡。9 大主題如下：

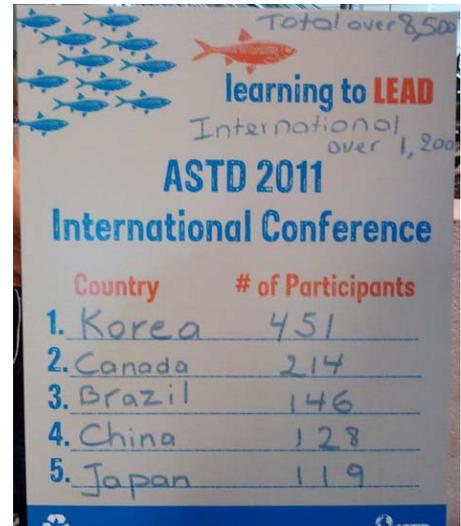


圖 2-1 各國與會人數  
排行榜前 5 名

- Developing Effective Leaders (發展有效的領導者)
- Learning as a Business Strategy (學習作為企業策略)
- Learning Design & Facilitation (學習設計與促進)
- Learning Technologies (學習科技)
- Measurement, Evaluation, and ROI (衡量、評鑑與投資報酬率)
- Organizational Effectiveness (組織效能)
- Performance Improvement (績效改善)
- Personal Skills Development (個人技能發展)
- Talent Management (人才管理)

<sup>1</sup> Kirkpatrick 教授最後講題為”Evaluating Training Programs: The Kirkpatrick Four Levels.”

本次 ASTD 2011 ICE 議程總覽提供如下：

### ASTD 2011 International Conference & Exposition Schedule-at-a-Glance

Time	Thursday-Saturday May 19 - 21	Saturday May 21	Sunday May 22	Monday May 23	Tuesday May 24	Wednesday May 25	Time				
7:00 a.m.							7:00 a.m.				
7:30 a.m.							7:30 a.m.				
8:00 a.m.				General Session Marcus Buckingham 8:00 - 9:15 a.m.	General Session Doug Conant and Mette Norgaard 8:00 - 9:15 a.m.	W100 Sessions 8:00 - 9:15 a.m.	8:00 a.m.				
8:30 a.m.	Certificate Programs 8:30 a.m. - 4:30 p.m.	Certificate Programs 8:30 a.m. - 4:30 p.m.  Full-Day Preconference Workshops 9:00 a.m. - 5:00 p.m.  Half-Day Preconference Workshops 8:30 a.m. - 12:00 p.m. or 1:00 p.m. - 4:30 p.m.		EXPO Open  EXPO Lunch 11:15 a.m. - 12:30 p.m.  M100 Sessions 12:30 - 1:45 p.m.  M200 Sessions 2:15 - 3:30 p.m.  M300 Sessions 4:00 - 5:30 p.m.	EXPO (9:30 a.m. - 2:15 p.m.)  EXPO (9:30 a.m. - 4:00 p.m.)						
9:00 a.m.						International Orientation 9:00 - 10:15 a.m.				9:00 a.m.	
9:30 a.m.							Newcomers Orientation 9:45 - 11:00 a.m.				9:30 a.m.
10:00 a.m.									TU100 Sessions 10:00 - 11:15 a.m.	EXPO Snack Break 9:30 - 10:30 a.m.	10:00 a.m.
10:30 a.m.										W200 Sessions 10:30 - 11:45 a.m.	10:30 a.m.
11:00 a.m.											11:00 a.m.
11:30 a.m.									EXPO Lunch 11:30 a.m. - 1:00 p.m.	Lunch on own 11:45 a.m.- 1:15 p.m.	11:30 a.m.
12:00 p.m.							SU100 Sessions 12:00 - 1:15 p.m.		Solution Evolution 12:30 - 1:30 p.m.	EXPO Grand Prize Drawing 12:45 - 1:00 p.m.	12:00 p.m.
12:30 p.m.											12:30 p.m.
1:00 p.m.											1:00 p.m.
1:30 p.m.											1:30 p.m.
2:00 p.m.							SU200 Sessions 1:45 - 3:00 p.m.		TU200 Sessions 1:45 - 3:00 p.m.	W300 Sessions 1:15 - 2:45 p.m.	2:00 p.m.
2:30 p.m.											2:30 p.m.
3:00 p.m.											3:00 p.m.
3:30 p.m.									EXPO Ice Cream Break 3:00 - 4:00 p.m.	Closing Session John Foley 3:00 - 4:00 p.m.	3:30 p.m.
4:00 p.m.							SU300 Sessions 3:30 - 5:00 p.m.				4:00 p.m.
4:30 p.m.							4:30 p.m.				
5:00 p.m.							5:00 p.m.				
5:30 p.m.		Newcomers Orientation 5:00 - 6:15 p.m.	Annual Meeting 5:15 - 6:15 p.m.				5:30 p.m.				
6:00 p.m.							6:00 p.m.				
6:30 p.m.							6:30 p.m.				
7:00 p.m.							7:00 p.m.				
7:30 p.m.							7:30 p.m.				
8:00 p.m.							8:00 p.m.				
8:30 p.m.							8:30 p.m.				
9:00 p.m.							9:00 p.m.				
9:30 p.m.							9:30 p.m.				
10:00 p.m.							10:00 p.m.				
10:30 p.m.							10:30 p.m.				
11:00 p.m.							11:00 p.m.				
					ASTD Celebration 7:30 - 11:00 p.m.						

**EXPO Hours:**

**Monday, May 23**  
9:30 a.m. - 2:15 p.m.  
**Tuesday, May 24**  
9:30 a.m. - 4:00 p.m.  
**Wednesday, May 25**  
9:30 a.m. - 1:15 p.m.

**Registration Hours:**

**Thursday, May 19**  
7:00 - 11:00 a.m & 3:00 - 6:00 p.m.  
**Friday, May 20**  
7:00 a.m. - 6:00 p.m.  
**Saturday, May 21**  
7:00 a.m. - 6:00 p.m.  
**Sunday, May 22**  
7:30 a.m. - 6:30 p.m.

**Monday, May 23**  
7:00 a.m. - 6:00 p.m.  
**Tuesday, May 24**  
7:00 a.m. - 6:00 p.m.  
**Wednesday, May 25**  
7:00 a.m. - 4:15 p.m.

### 三、本團參與人員

(一) 團長：行政院勞工委員會職業訓練局郭振昌副局長；

(二) 團員：第六屆國家人力創新獎得獎代表共 8 名；

公司	姓名
來來(OK)超商	周玉芝經理
東元電機	余思賢主任
友達光電	區家銘經理
中鼎工程	謝鄭忠經理
南俊國際	陳敏華經理
中國醫學大學	廖世傑主任
台灣東洋藥品	邱正揚經理
台灣東洋藥品	蔡涵如專員

(三) 隨團顧問：美國聖地亞哥顧問公司陳錦春顧問；

(四) 工作人員：中國生產力中心人資發展組藍家祺組長。

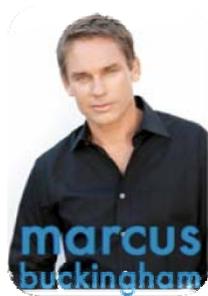
## 貳、ASTD 2011 ICE 研習目的

本次研習團團員均身為企業培訓工作者，負責組織內部的人員訓練及發展，參加本次 ASTD 2011 ICE 主要目的與期許有三：

- 一、瞭解訓練趨勢：期望藉由本次參與機會瞭解全球的訓練發展趨勢，適度與組織的發展現況進行衡量比較，藉以瞭解目前組織訓練發展所需補齊之處。
- 二、人才發展：透過與國際人才發展議題接軌，期許參與本次會議能提供組織及人才發展的作法及建議，讓組織的人才更具全球競爭力。
- 三、增進組織效能：訓練發展與個人績效或是組織績效的聯結，一向是企業界持續關注的議題。藉由參與本次會議，彼此交流各公司在本議題上的作法，獲得更多激盪。

## 參、ASTD 2011 ICE 專題演講摘述

本次 ASTD 安排 3 場專題演講，分別為 Marcus Buckingham、現任湯廚執行長 Douglas Conant 與策略領導權威 Mette Norgaard 及 John Foley。內容與個人收穫分別簡述如下：



**講題：StandOut：How to Find Your Edge and Win at Work**

**Keynote Speaker：Marcus Buckingham**

首先，Buckingham 談什麼是「創新」與其在組織中的意義，創新的事物就是找到更好一點的方法，例如：Facebook、netfix（美國 DVD 租片的服務網站），都是貼近使用者並讓其選擇，因此，企業內個人的發展也應該是用貼近個人的方式來進行。接著談到傳統的訓練方式是依職位與工作所需來加強訓練，他認為現今應該轉變為「辨認個人優勢並將此優勢與工作相結合，以創造組織更大的績效」，強調高績效的養成訣竅，在於強化個人優勢的強項；而非針對個人劣勢的改善。不過，目前做為績效改善的方案中，約有 55% 是從



弱項著手，只有 45% 才會從優勢著手(圖

圖 4-1

4-1)；會產生這樣的原因有可能是因為「恐懼」，因為身為管理者，可能會擔心找進來的人的弱項會傷害到管理者的職涯，或是對客戶關係產生不利的影響，Buckingham 建議管理者還是要挑戰與面對這個問題，要從部屬的長處著手，這樣才能把部屬組織成團隊並使他們成長。

Buckingham 將人的優勢劃分成九種角色：Advisor、Connector、Creator、Equalizer、Influencer、Pioneer、Provider、Stimulator

與 Teacher，重點是如何發揮個人優勢，且能與組織績效相結合，而不再只是訓練一個人的弱項，藉由創造一個工作場所，能使員工每天在工作中善用他們最強的技能，從事自己喜愛的工作，同時兼顧公司與個人的成長。

Buckingham 的論點對從事人力資源工作者極具啟發性，因為當我們專注於組織績效，或是個人能力的改善時，無非可能即以最大的資源，獲得較少的產出，同時，並導致過於重視問題的排除等消極面向，而減低積極促發員工工作動能的因素。故當我們在考量訓練運用資源的效益時，不僅需考慮組織需求或個人能力落差來評估，亦需檢視核心能力之強化，或個人優勢的發展。



**講題：**“TouchPoints：” Transforming  
Everyday Interactions into  
Powerful Leadership Moments  
**Keynote Speaker：** Douglas Conant &  
Mette Norgaard

Conant 是在 2001 年加入湯廚，當時的湯廚是一間虧損連連、員工向心力低落，是一家不被看好的公司。而 Conant 為了改變企業文化，他不畏艱難，利用每一次與員工甚至與客戶的互動過程，轉化為強而有力的領導力展現的時刻，讓員工感受自己的價值，並逐步帶領員工達到世界級的標準。Conant 在這過程中學到四點：

1. 這需要堅定堅強的決心來轉化如此多變複雜的組織文化；
2. 需要比一般有問題的組織花更多的時間才能提升績效；
3. 做正確的事，並嚴格要求績效，但對人溫和；

#### 4. 挑對的人一起上車。

而 Norgaard 則是與 Conant 一同合作，為高階主管提供領導設計與解決方案的伙伴。她發展具有緊密關係與持續影響力領導力培養計劃，透過用腦(Head)、用心(Heart)、用手(Hands)去聯結每一個環結(圖 4-3)。從湯廚公司的領導力架構來看，是一個持續運作的循環(圖 4-2)：

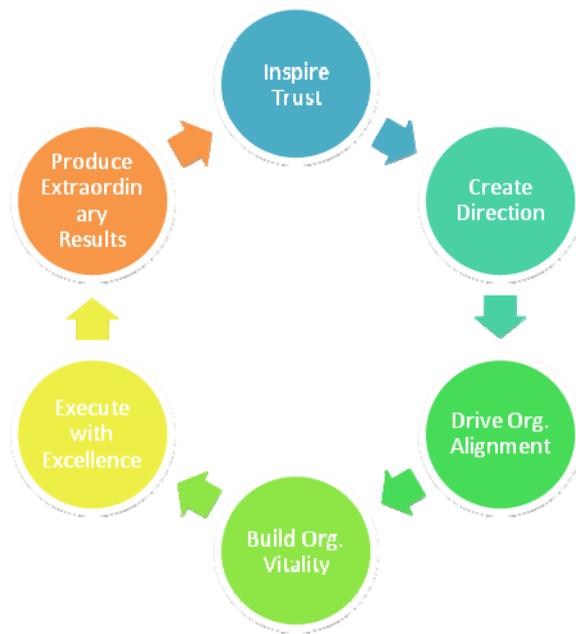


圖 4-2 Campbell Leadership Model

演講中提到，對知識工作者來說，一天只有 11 分是不被打擾的；但是「打擾」可以轉化，作為可以對其他人發生影響力並且讓事情做得更好的「接觸點 (Touch Point)」。而領導者是否能夠取得成果，長期取決於是否能持續形成關係和影響力的接觸點。每個接觸點有三個變數：人、事件、領導者；而互動是重要的行動關鍵，並且用腦、用心、用手來完成「接觸點」。領導者要著重三點原則：對事情要嚴格、對人員要柔軟、要保持平衡；領導者要有「我可以幫甚麼忙嗎？」的心態，並且能從別人的眼中來看事情，思考對整體的共好。而偉大的領導者永遠來自持續的「一致性」。

從 Conant 與 Norgaard 合作的個案，強調了組織變革與高績效的核心根本，在於對人的重視，才能促發所有趨動成就的要素。

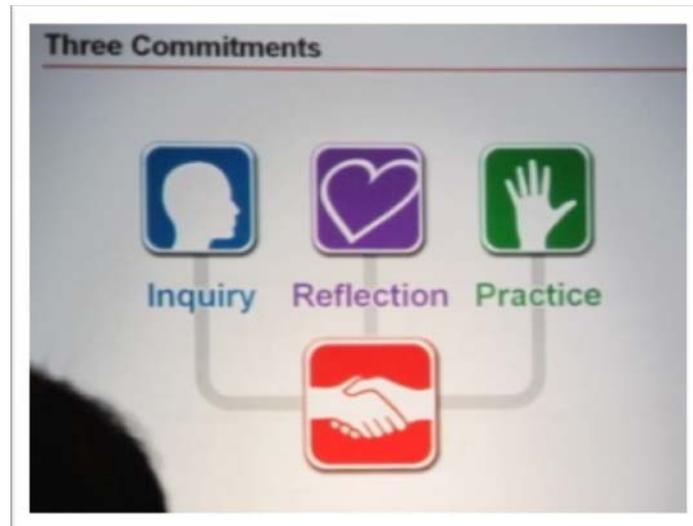
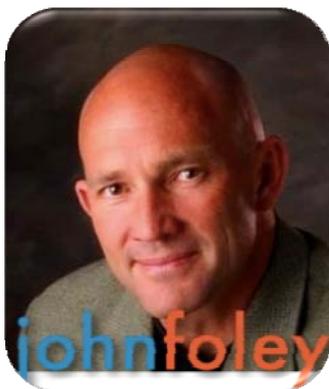


圖 4-3 Norgaard Three Commitments



講題：The High-Performance Climb

Keynote Speaker：John Foley

Foley 曾在美國空軍藍天使(Blue Angels)服役，藍天使是空軍表演飛行隊，需要極佳的飛行技術與膽識，才能完成一次次的表演，其中成員間的「信任」更是關鍵(圖 4-4)。

「信任」是當責(accountability)、奉獻(dedication)與執行(execution)的關鍵。不論是內部成員間的信任，或是企業與顧客之間的信任，都可透過深度的信任與承諾來達到持續改善。

在組織行為的領域裡，組織信任分成兩大類，一類是組織內的

信任 (intra-organizational trust)，一類則是組織間的信任 (inter-organizational trust)。而無論是那一種的信任模式，都需要透過以下模式，來達到彼此信任：

1. 透過組織領導者來建立信任；
2. 提升組織目標使其更有進取性；
3. 有效的溝通、共同參與和明確的職責；
4. 建立高度權責一致的組織結構；
5. 保持系統資源的共用；
6. 透過組織文化建立信任。

另外，除了藍天使在觀眾面前精湛的表演，在幕後提供援助及付出的工作同仁，其扮演的角色也同樣重要，缺一不可。這說明了優異的團隊表現，沒有個人英雄，唯有團隊成就共同英雄。

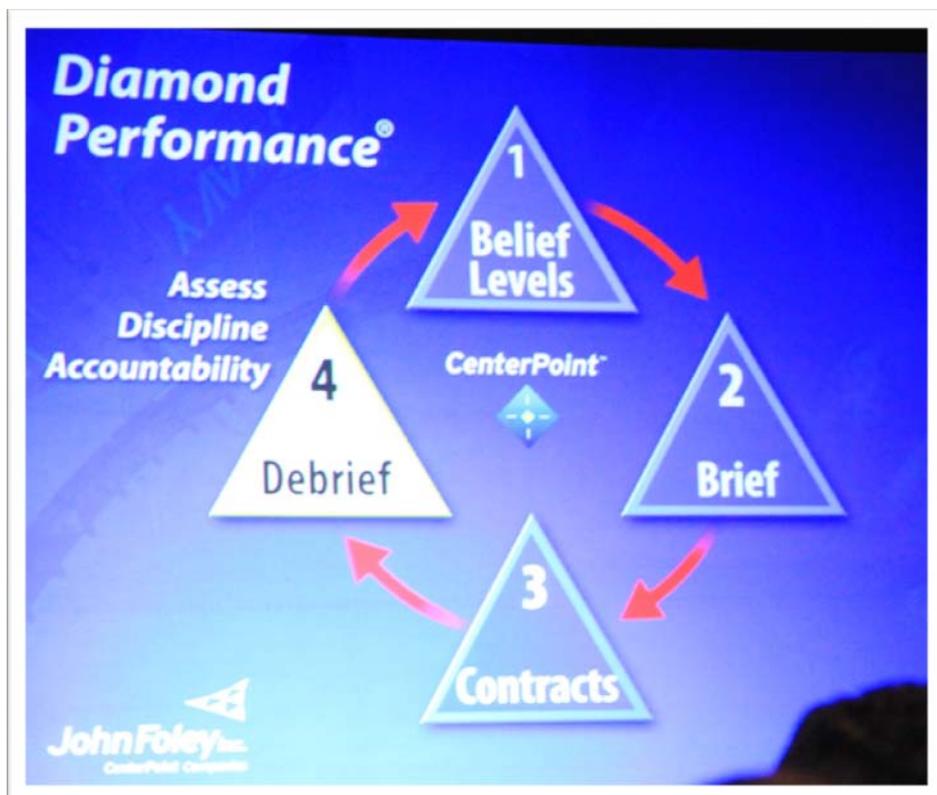


圖 4-4 John Foley Diamond Performance

## 肆、ASTD 2011 ICE 訓練研討會議內容摘述

本次訓練研討會議議題眾多，由於時間與場次安排的緣故，本次報告僅以訓練評估模式與多元化學習為重點，茲將相關內容分別說明如下：

### 一、訓練評估模式

在訓練成效評估的議題上，目前有兩大發展的重點：一為以 Donald Kirkpatrick 所提出的 Level 1~Level 4 的訓練評估模式；另一為在 Kirkpatrick 的模式後，由 Jack Phillips 所發展出的 ROI 模式；在此次 ASTD 大會上亦可看出此項趨勢，在此類別總計 25 場次的會議研討中，Kirkpatrick 及 Phillips 家族共有 10 個場次的演講，占 40%（雙方各 5 場次），可見在美國，訓練評估的趨勢仍在 Level 1~Level 4 模式與 ROI 模式兩大部分。

Kirkpatrick 的四階層模式（Four Levels Model），是將訓練評估分為四個階層—Level 1：Reaction（反應），即訓練參與者對訓練的反應。Level 2：Learning（學習），即訓練參與者獲得預期的知識、技巧、態度的程度。Level 3：Behavior（行為），即訓練參與者應用他們所學在工作中的程度。Level 4：Results（結果），即經由訓練與強化後所產生的結果。

自從 1959 年推出柯式訓練評估模型(Kirkpatrick model)，已經在教育訓練的評鑑的普遍使用超過 50 年。柯式模型的主要目的是評估訓練的成效，了解訓練在企業的帶來的附加價值。

柯式模型的四個層次，許多訓練都只達到第一級(學員的反應 Reaction)與第二級(知識技能學習 Learning)，要能達到第三級(行為改變 Behavior)，與第四級(達成企業的績效與業務結果 Result)，則需要業務結果導向來思考如何設計更有效的訓練課程。

結果導向的訓練來自於設定預定達成的企業目標，需要有那些

行為來完成，再來分析什麼樣的知識，技能能達到相關性及目標導向的行為，最後才是去考量用什麼上課的方法可以達到這樣的目標與相應的學員反應。

Return on expectation (期望的達成) 是訓練價值的指標，在於衡量企業夥伴對企業經營的期待值。訓練的設計要能將這期待值轉化為可衡量及可達成的相對指標。

全新的柯式模型 (The New World Kirkpatrick Four Levels) 將一級評估和二級評估結合在一起，因為學員對培訓的直接反應和對知識、技能及態度的獲取是同步發生。另外，在第一級中除了原來的上課滿意度之外，還增加了學員上課的投入感 (Engagement)，及工作相關性 (Relevance)。如果員工沒有投入在訓練過程與感受不到相關性，即使滿意上課的結果，也不會帶到長期性的學習成效。

信心 (Confidence) 和承諾 (Commitment) 是柯氏二級評估新增加的兩個項目。學員“信心”被定義為“我相信我能將所學的知識應用到我的工作”；學員“承諾”代表“我願意盡力將 (培訓中) 所學的知識/技能應用到工作中去”。除了原來所學到的知識、技能、與正向態度之外，具備這信心與承諾才有機會將訓練的結果轉接到行為的改變與工作的應用。

新的柯式模型在第三級與第四級中還加入” 監督和調整 (Monitor & Adjust)” 來針對評估過程中相應的評估方法和活動，進行適當的監督和調整，這也增強培訓給企業帶來更大價值的機會區域。

而 Jack Phillips 所談的 ROI (Return on Investment；投資報酬率) 模式，則將訓練評估分成五個層次來評估；前四個層次與 Kirkpatrick 的評估模式很接近，但是在第四個層次後加入了第五個訓練評估層次—ROI。Level 1：Reaction and Planned Action (反應和行動計畫)。Level 2：Learning (學習)。Level 3：

Application (應用)。Level 4: Business Impact (業務影響)。  
Level 5: ROI (投資報酬率), ROI 的目的是用來評估投資的效益，  
計算公式為， $ROI = \text{淨專案收益} \div \text{專案成本}$ 。

在 Jack Phillips 所發展的模式，要進行 ROI 的評估前，要先從 Level 1 開始逐步展開至 Level 4，最後才能計算 ROI；也就是說，如果沒有 Level 1~Level 4 的評估，訓練評估僅計算 ROI 是沒有意義的。

W113 的講者是 Pete Hybert，為美國 PRH 顧問公司的首席顧問。此 Session 所談及的議題，可算是在訓練評估主流架構下的另一個發展的藍海小品；所探討的是如何執行 Level 2-測驗評估的作法。雖說相較於 Kirkpatrick 及 Phillips 等大師而言是小品，但是卻是能讓企業很實際應用在工作中的一個場次。

W113 這個場次所探討的是「performance testing」，即如何透過測驗來證明能力。Pete Hybert 提到，訓練中安排測驗的目的是為了要證明能力，評價學員的能力進展，並且決定學員是否可以進入下一階段的學習，及學員完成訓練後的成效是否 OK。為了要使測驗能與績效有所關連，Pete Hybert 因此提出「performance testing」的作法。

在工作中，每項工作的完成都可拆解成許多的步驟，訓練的目的是為了協助學員具備執行各項工作步驟所需的能力，當所有的工作步驟都完成而產生成果時，才算產生績效。所以，學員為了順利執行各項工作步驟，就必須具備相對應的知識、技巧、與資訊。依 Pete Hybert 的看法，一個以績效為導向的測驗，就是要在這些關鍵的知識與技巧訓練中，設計出適當的測驗形式，以驗證出學員是否具備執行工作步驟的相對應能力。

透過 Pete Hybert 所介紹發展測驗的概念，是一種更深入的思考模式，讓我們對 Level 2 訓練評估的作法，有了更深一層的意義。

將測驗與工作所需的績效做連結，這樣訓練的規劃與測驗的設計就能更聚焦，也能對學員的工作執行上更有幫助。

## 二、多元化學習



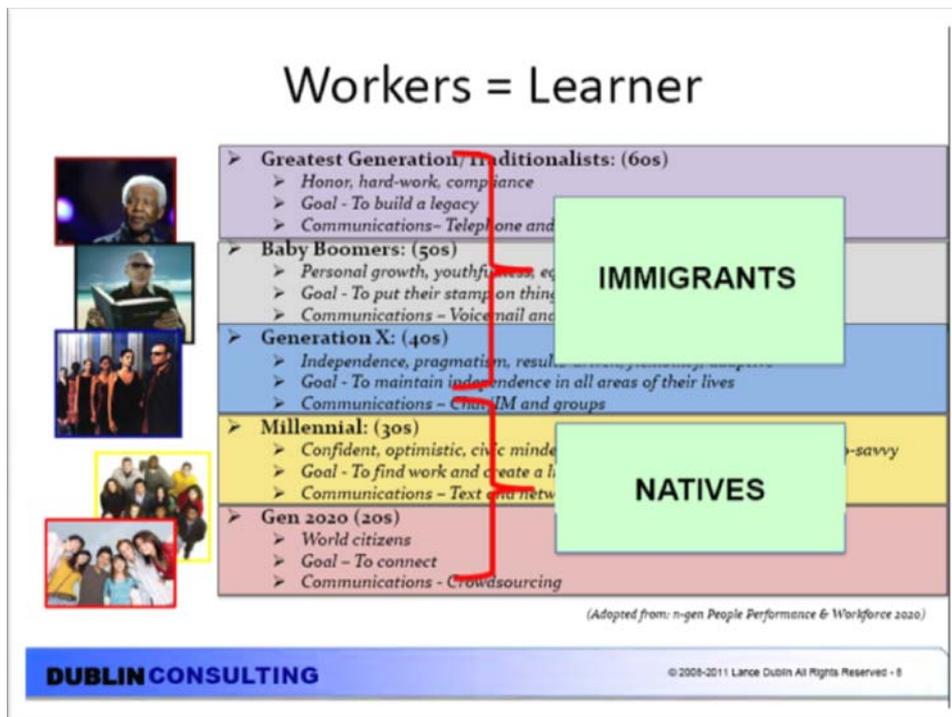
企業最後的目的，就是要獲利。所以如何以訓練為企業策略來達到最後設定的營運成果、滿足客戶所需及過程中的績效改善。(利用評量／策略設定及完成執行)

主題	Speaker(s)
<p><b>Developing the Framework and Architecture for an Effective Learning Organization</b></p>	<p><b>Lance Dublin</b></p>
<p>主講內容</p>	
<p>為了保持組織競爭力和服務更多元的員工及客戶，今日組織必須思考建構全面、綜合性的框架和體系結構，以支援學習發展和組織效能。其中包含傳統方法（教導式為主要的培訓，工作指導和輔導，e 化課程或學習），及新的模式和未來的趨勢（模擬和遊戲，社會學習，正式與非正式學習，學習 2.0，新形式的學習）。</p>	

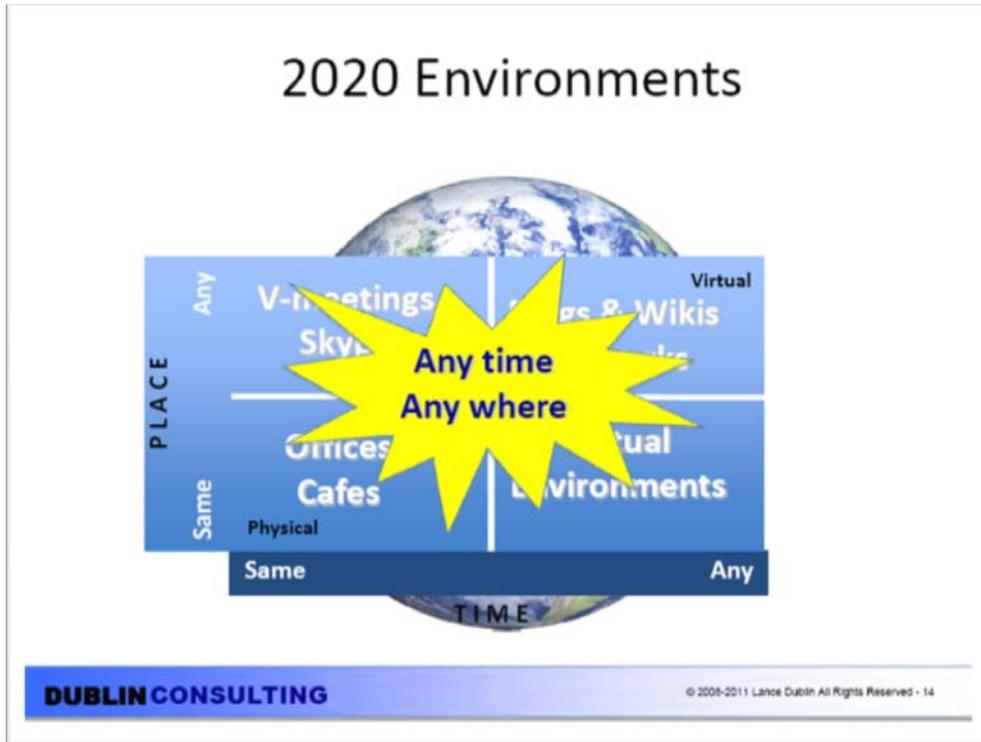
重要概念彙整如下：



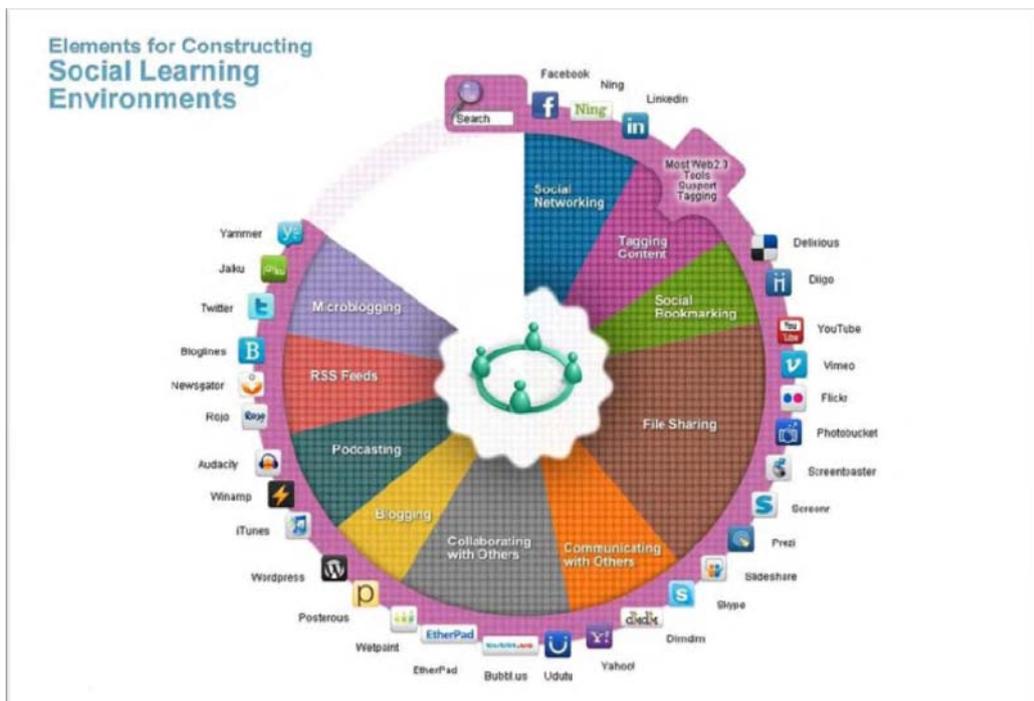
邁向 2020 年學習型組織，我們將遭受到許多挑戰，如創新、速度、複雜性、競爭等。



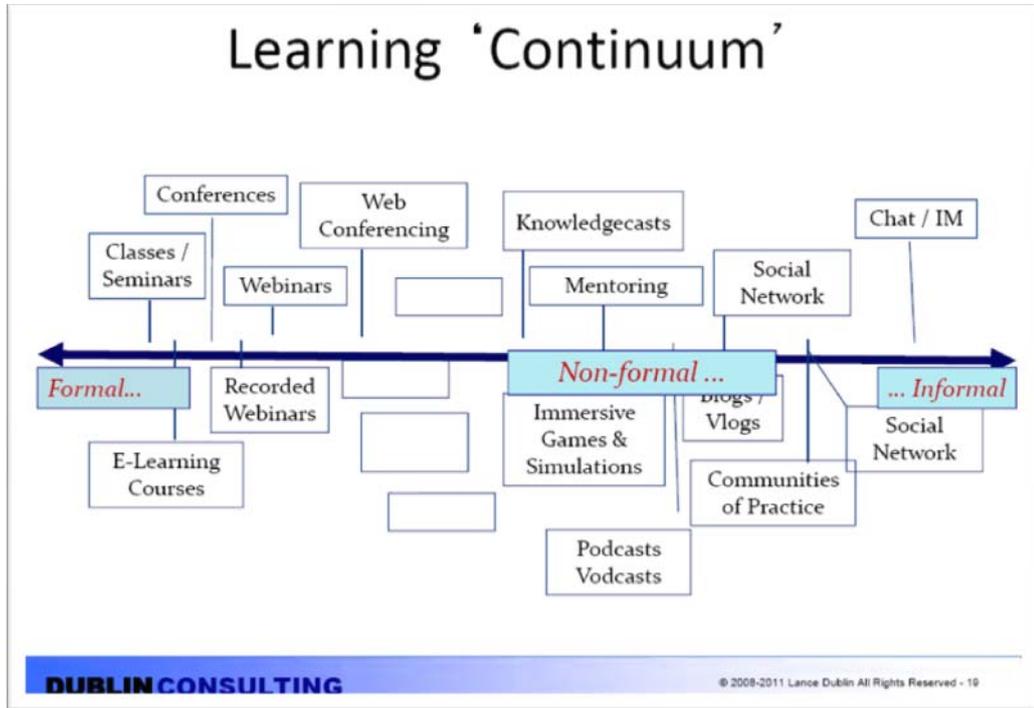
從過去到現在，每個世代的工作者，其實也都是學習者，他們在學習那個時代應該要學會的事物、溝通方式及生活／工作目標。不管是舊世代移入或是新世代本地的工作者。



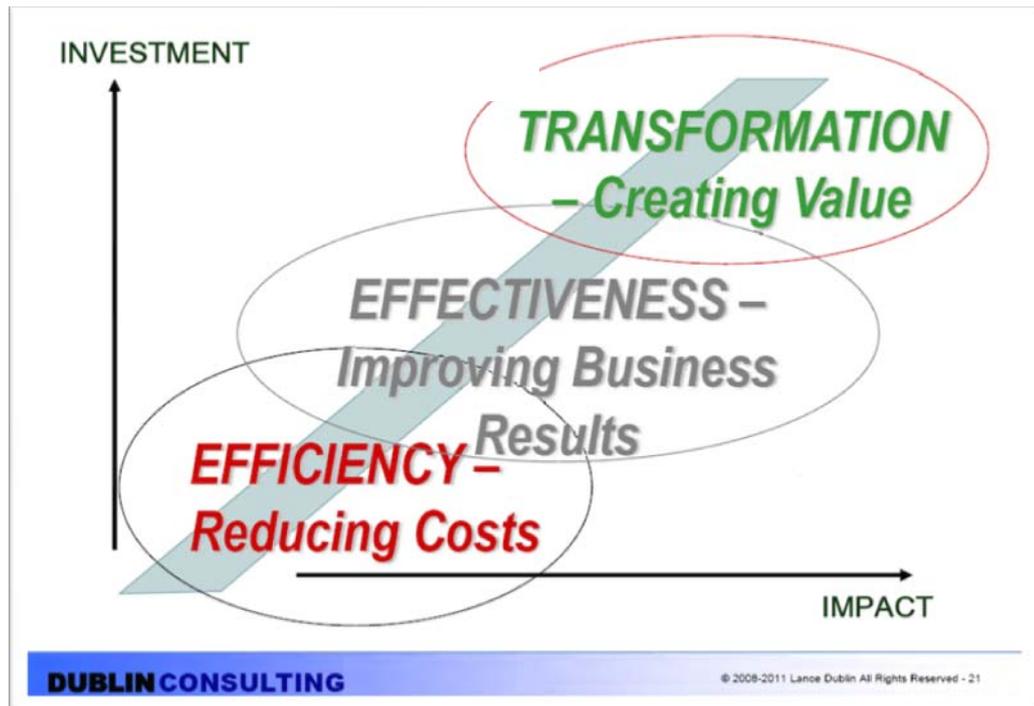
而學習的模式，也將從限時限地，如目前流行的 E-Learning 轉變成任何時間及地點的學習。但過往人際間的強聯結(如聚會派對)也將逐漸瓦解。



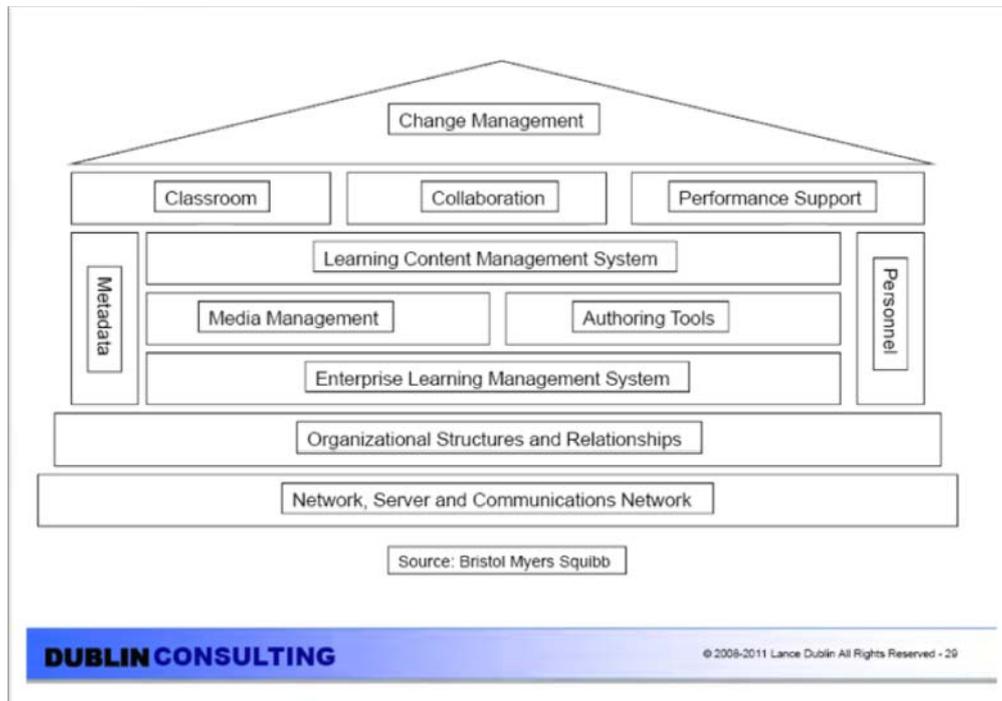
從上圖「社會學習環境」可以看出目前的社會人際聯結或是使用工具已不再是傳統的模式，大量使用了手持載具(Mobile Device)及網路做為溝通媒介。



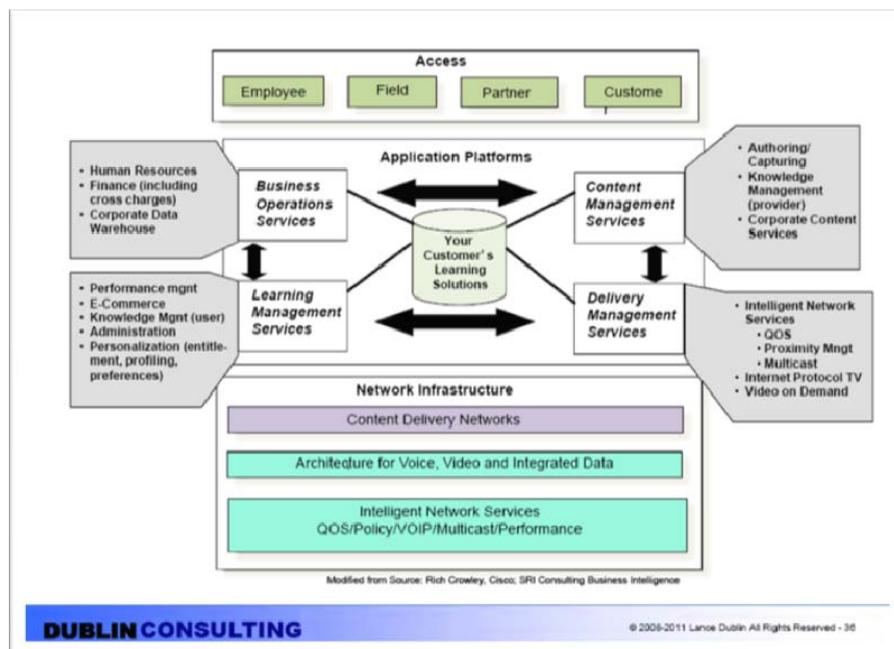
而學習是一個連串的過程，可以藉由不同的方式來進行，如正式／非正式／半正式，和其對應採用的方式。當然也必須和當下的媒介進行結合。



企業在邁向學習型組織的過程中，會歷經三個階段：Efficiency 效能／節省成本；Effectiveness 效果／提升企業獲利；Transformation 移轉／創造價值。



就像蓋一棟房子，第一步要先決定什麼形式的房子，再來是畫藍圖，接著進行設計細節修訂，準備建築平面圖，找建築工人，最後可以開始動工。學習架構也是如此產生。依照組織最終發展的需求來設計。



融入企業策略目標的最終訓練藍圖設計，如上圖所示。

## 伍、ASTD 2011 展示會內容摘述

這次參加 ASTD 有另一個重頭戲即是 展示會 Expo。Expo 裡有許多廠商及顧問公司展出最新的書籍、教具、工具與課程等，有些知名學者也有親臨現場為新書宣傳，甚至有教授撲克牌的學院機構也在現場推廣課程，多元的廠商及產品使 Expo 引人入勝。

本次新產品當中，以「m-Learning」有關的產品較為特殊，結合現在流行的 smart phone 來推廣數位學習的方式，是目前我們也在思考的發展方向。現今的 smart phone 尚無法直接播放 flash 格式的檔案，因此，廠商透過特殊設計的軟體來製作可在 smart phone 上播放的教材。目前在台灣尚未有相關廠商推出此類軟體來製作 m-Learning 教材，但此一趨勢應會隨著 smart phone 的普及而更加顯著，只是一般人的學習習慣是否能跟著改變仍有待觀察。



圖 5-1 Blackboard 為一展示教具之廠商  
可看性較不足。

本次另一重點是在尋找新開發的教具。因為在國內很少廠商特別為企業的教育訓練推出專屬教具，多數是講師自行尋找及引進適合用於課程的教具。但很可惜，本次在會場內的教具廠商並不多見，僅有二家，

## 陸、Tupperware（特百惠）企業參訪摘述

本研習團一行於 2011 年 5 月 26 日拜訪位於佛羅里達州奧蘭多市郊特百惠總部，由該公司副總經理 Ms Londono 等成員的陪同，參觀特百惠公司並與其進行交流，尤其對於其企業之社會責任等事項進行深度討論。



### 一、特百惠公司(Tupperware)簡介

- 2011 年獲選 Fortune 評價為世界最值得尊敬的公司
- 2003 年獲選 Global Finance 評價為世界最具社會責任公司
- 1999 年被 Fortune 評價為 20 世紀世界經典產品。

特百惠公司是由特百先生 (Earl Tupper) 於 1938 年所創立，先前特百惠公司將其產品透過中盤商至於零售店行銷，但此行銷策略並未獲得成功。1949 年，特百先生經由惠絲女士 (Brownie Wise) 的協助，藉由家庭聚會形式行銷特百惠產品，成功的將該公司產品走入美國人民生活，自此特百惠公司的產品也成為高品質容器的指標。

也因為明白客戶的需求，特百惠公司成功地發展成為國際品牌公司。特百惠公司現在在全球 100 多個國家和地區擁有市場，在 70 多家公司設有子公司。其股票在紐約證券交易所上市，其產品的品質更被金氏世界紀錄列為「Tupperware is one of the enduring symbols of our era.」特百惠公司秉持著創辦人與惠絲女士的精神，明白顧客之需求方可提供最佳產品給顧客，並為顧客、社會與公司創造多贏局面。而明白顧客需求，並非單獨靠問卷或訪談可以得知，必須走入顧客生活環境，明白他們生活文化方可深入。所以特百惠公司也參與和辦理許多社會公益活動，如：男孩與女孩俱樂部，用以走入現在與未來顧客生活環境。

## 二、參訪過程摘述

許多公司 HR 在員工關係工作不斷努力的方向就是希望讓員工對公司有認同感與榮譽感，進到特百惠後，不需多做說明，就能感受到員工們的確以公司為榮。

還沒進到公司映入眼簾的就是一個造型很特別的噴水池，原來這造型就是特百惠的 Logo，經過解釋後，更讓人印象深刻，這個水池的水有來自全世界特百惠員工的貢獻，每個地區的員工會帶來當地的水倒入噴水池中，象徵特百惠國際化的經營。進到公司後走廊



圖 6-1 Tupperware 精神象徵的噴水池

展示公司在外界得到的肯定，包含『經營績效優良』、『對家庭最好的工作環境』、『最有承諾』等獎項，也包含報紙上對公司的報導。如何讓員工對公司有榮譽感，將這些外界的肯定融入到辦公室設計的確是不錯的作法。

該公司對於我們來訪表現極為熱情，準備了對集團 HR 運作、公司對員工照顧以及企業社會責任 (Social Responsibility) 實踐的介紹，在 HR 運作部分，是採取因地制宜的經營方式，總公司只留下必要的人力，讓海內外分公司均



圖 6-2 Tupperware 在全球各地據點的營運簡史，彷彿跟著 Tupperware 足跡踏遍世界舞台。

獨立運作。很多大公司都非常重視企業社會責任，但更讓我覺得佩服的是特百惠把這樣的精神也運用到對內部員工，而且從有形到無形都照顧到了，微笑日活動讓員工們帶著歡樂到公司，公司廚房大又明亮，無限量供應的咖啡、茶與餅乾，健身房、各類健身課程，甚至還有駐公司的健身教練，難怪員工會呈現出這樣的氣質。很多公司不斷要宣傳公司是如何照顧員工，但像特百惠的方式，員工自然而然散發的氣質就是最好的宣傳。

特百惠本次對參訪團分享六個主要議題如下：

1. Tupperware' s innovation & company visions/missions
2. Tupperware' s key success factors
3. Tupperware' s global social responsibilities
4. Tupperware' s HR best practices
5. Tupperware' s Talent Training & Development/Training road map & best practices
6. Company tour

### 三、參訪心得

而因為特百惠的產業屬性，是屬於家用品製造，因此它所接觸的顧客群，會是婦女或年幼兒童為大宗，故其品牌價值與塑造，即以此對象作為主要對象。

藉由參訪我們可以發現到其訴求點，主要包括：

1. 社區教育與關懷 -對弱勢婦女及兒童支持與教育協助；
2. 國際弱勢幼兒教育-對第三世界貧苦兒童教育協助；
3. 綠色產品與永續 -提供永續環保的產品與服務；
4. 生活與工作平衡 -對員工提供緊急與健康照護，並凝聚社區團體及銷售團隊，給予相互支持；

5. 企業永續成長 -承諾永續經營的企業組織與文化，供員工工作與生活平衡。

從特百惠的參訪，對我們有較深的啟發在於它將企業願景、人才發展、績效管理有效地聯結起來，將提供優質產品與服務的品牌，去深植在企業管理階層的認知與策略執行，並有效運用績效管理循環去確保落實，這是耳目一新的思維，這不就是活生生的經營典範。而過去台灣企業在 CSR 的推動上，較無完整的思維，對此緊密地結合客戶、領導團隊、員工及股東這些利害關係人，去有效塑造企業品牌的經營，這是最值得我們省思之處。

最後，企業社會責任是企業永續發展基礎。在會談中，團員廖教授提出：「為何你們要辦男孩和女孩俱樂部？為何不直接給予金錢資助即可？」，Ms Londono 回答：「每一位特百惠公司股東或顧客都可能問：你們賺的錢到哪裡去？公司高階員工口袋？還是回饋於社會？我們可以很清楚的告訴顧客，我們的錢是取之於社會，用之於社會。」Ms Londono 進一步說明，常有需要被資助的團體常問「你們特百惠要捐助我們多少？」。她說：「喔！我們不直接給金錢援助的」。我們都會仔細評估每一分金額及每一次的援助內容，我們要參與規劃與執行，而不是直接以金錢來交易。



圖 6-3 全體合照

## 柒、心得與建議

從 2011 年 ASTD 所探討的議題趨勢來看，因應未來的挑戰，如何提昇組織運作的效能，進而創造高績效的團隊，是持續為與會專家及參與學員所關注的焦點之一，以下為本研習團之心得與建議：

### 一、宜寬列預算，積極參與國際會議

今年參加 ASTD 年會人數排名前 5 名的國家分別為：韓國 451 人、加拿大 214 人、巴西 146 人、中國大陸 128 人、日本 119 人；台灣有 51 人參加，排名第 10。值得注意與借鏡的是韓國對 ASTD 參與的企圖心，近年來，韓國每年參加 ASTD 的人數皆為排名第一，去年為 390 人，今年則有 451 人，仍然維持為參加 ASTD 年會人數最多的國家；因歷年來參與人數多，所以早在前幾年 ASTD 便安排有韓語的同步翻譯。今年如 Hyundai 及 Samsung 也於 ASTD 年會中各分享一個場次，而歷年來 Hyundai 及 Samsung 亦常於 ASTD 進行分享。從韓國對 ASTD 年會的參與及分享，可看出韓國人對邁向國際的企圖心，除了積極學習各項國際訓練發展趨勢之外，透過場次的分享，展現韓國在訓練發展領域的應用成果，值得我們注意與借鏡。

### 二、M-Learning 是國際的趨勢

從本次大會的九大主題不難發現，世界關注的議題與台灣企業所面臨的問題間的相似性，近年來先後經歷幾次金融風暴/海嘯，經濟週期變動的快速，確實對企業的成長造成一定程度的衝擊，因此企業學習與人才培育之議題更顯重要。近年來理論基礎雖沒有太大的變動，但可看出落實於實務層面因應而生的改變，以及隨著科技進步，學習工具的大幅改進，如本次會議所提到的 M-Learning 便是跨產業的學習改革工具，會前提供會議資訊及各場次演講之簡報檔供與會者參考，與會者可透過網路了解課程摘要。除大會手冊，課程講義僅提供電子檔，力行無紙化節能減碳。而與會者僅需

輸入自己的代碼密碼即可下載課程檔案。值得政府思考是否整合台灣資源，由政府主導投入。

三、本次自強基金會也安排兩岸三地及新加坡的華人透過龍之夜餐會進行交流，筆者於 ASTD 龍之夜餐會中介紹臺灣國家人力創新獎，ASTD 國際委員會主席及其他與會人員對於我政府部門願意資助企業出席這樣的活動，極度肯定。期望這樣的連結與互動，能持續下去，也能對未來的工作有所助益。