

公務出國報告

(出國類別：國際會議)

參加亞洲國際培訓總會
(ARTDO International)
2013 年第 40 屆國際年會報告書

服務機關：



姓名職稱：彭處長富源

派赴國家城市：澳大利亞墨爾本

出國期間：102 年 4 月 9 日至 13 日

報告日期：102 年 6 月 24 日

摘要

亞洲國際培訓總會 (ARTDO International) 2013 年年會，由澳大利亞培訓與發展協會 (AITD) 主辦，本次研討會內容豐富，包含以下主題：「轉換學習與發展成為不可或缺的策略性資產」、「夢想：迎向未來的學習與發展策略」、「透過知識管理與情緒智能管理績效」、「二十一世紀的學習：從科技玩具變成學習工具」等；參與課程後，有以下六項心得與建議：一、加深訓練目標層次，幫助提升組織績效；二、兼重訓前、訓中、訓後三階段，並應有效連結用人機關；三、培養公務人員具備想像力，因應未來挑戰；四、增進公務人員情緒智能，提升政府效能；五、善用科技工具，建構高效能訓練系統；六、強化公務倫理與核心價值訓練，落實「學習者為本」與「價值省思」。

目錄

摘要.....	1
壹、前言.....	3
貳、亞洲國際培訓總會簡介.....	4
參、年會內容摘要.....	5
一、轉換學習與發展成為不可或缺的策略性資產.....	5
二、夢想：迎向未來的學習與發展策略.....	8
三、透過知識管理與情緒智能管理績效.....	11
四、二十一世紀的學習：從科技玩具變成學習工具.....	14
五、職場訓練評鑑系統.....	15
肆、心得與建議.....	19
一、加深訓練目標層次，幫助提升組織績效.....	19
二、兼重訓前、訓中、訓後三階段，並應有效連結用人機關...	20
三、培養公務人員具備想像力，因應未來挑戰.....	21
四、增進公務人員情緒智能，提升政府效能.....	22
五、善用科技工具，建構高效能訓練系統.....	23
六、強化公務倫理與核心價值訓練，落實「學習者為本」 與「價值省思」.....	24
伍、結語.....	26

壹、前言

彼得·杜拉克曾在〈管理學：使命、責任、實務〉書中寫道：人是最重要的資產。事實上，公務人力即是政府部門運作的基礎及社會穩定發展之磐石，政府施政端賴高素質的文官團隊始得推動與落實。面對全球化，公務人力尤其必須持續發展、與時俱進，方能迎戰國際競爭，帶領國家向前。人力資源發展最有效的策略是「訓練與發展」(Training and Development)，而這也是組織學習知識、型塑文化、創造績效的最佳方法。公務人力資源發展是本會的核心職掌，除了建立培訓法制及掌理多項法定訓練外，尚須進行公務人員訓練與發展之國際交流合作。依據本會職掌及基於首揭人力資源發展理念，奉派參加亞洲國際培訓總會 (Asian Regional Training and Development Organization International, 簡稱 ARTDO International) 所辦 2013 年年會，並擬定二項任務，一是了解訓練與發展之國際新趨勢；二是藉由研習內容的吸收與轉化，對負責之業務有所省思與變革。

今年是第 40 屆年會，由澳大利亞培訓與發展協會 (Australian Institute of Training and Development, 簡稱 AITD) 主辦，於 4 月 10 日至 11 日在澳大利亞墨爾本之墨爾本會展中心 (Melbourne Convention and Exhibition Centre) 舉行，依例由中華民國訓練協會負責組織我國代表團，本次成員包括考試院、保訓會、人事總處、教育部等公務機關代表，以及國家文官學院等訓練機關(構)、公營事業機構、學校人員。

貳、亞洲國際培訓總會簡介

亞洲國際培訓總會由中華民國訓練協會與其他 11 個亞太區域國家人力資源機關（構）共同發起創立，其前身為亞洲培訓總會，於 1988 年正式更名為目前之組織名稱，為一個具全球影響力的國際團體，其主要會員包括全球 30 餘個國家之重要培訓機關（構）、跨國性企業機構及人力資源發展組織與個人。亞洲國際培訓總會每年舉辦重大的國際管理和人力資源發展會議，並且對於人力資源發展有卓越成就的組織與個人，頒給傑出貢獻獎，此組織亦出版「HRD 焦點」(HRD Focus) 通訊，是一個刊登最新的管理及人力資源發展議題與最好的實務論文的季刊。以下摘要說明其組織目標：

- 協助國際訓練發展組織的成立和發展。
- 與國際組織、私部門和政府機構在人力資源發展領域的合作。
- 鼓勵與贊助符合訓練發展需要的研究和出版品。
- 作為亞洲及太平洋訓練發展的資源中心。

亞洲國際培訓總會致力於協助亞太地區訓練組織成長發展，以及朝向國際化目標邁進，每年定期於亞太及中東地區不同國家召開年會，並舉辦國際性管理級人力資源發展研討會。我國亦曾於 2011 年 11 月假臺北市圓山大飯店主辦國際亞洲培訓總會第 38 屆國際年會暨人力資源發展研討會，並由本會及所屬國家文官學院協辦。

參、年會內容摘要

本次研討會議程頗為緊湊，開幕式由本年度 ARTDO 主席(主辦單位 AITD 理事長)MS. Jeanne Marshall 與 ARTDO 榮譽主席 Thomas Chee 等人致詞及頒獎，隨後 2 天即安排了多場演講及工作坊。在主會場旁亦設有攤位，同時也是中午用餐之處，可供與會者相互交流並掌握最新產品資訊或學習資源。以下摘要說明相關課程：

一、轉換學習與發展成為不可或缺的策略性資產

本場次主講者 Brinkerhoff 是美國西密西根大學榮譽退職教授，為國際知名的培訓效能評鑑專家，擁有超過 45 年在學習發展 (L&D) 領域鑽研的經驗。在這場演講中，Brinkerhoff 教授提出以下觀點：

(一) 訓練的目標

認為學習與發展的最重要目標不是投資報酬率或學習本身，而是要貢獻於使員工具備技能、知識與行動力，來促進重要的策略性變革之執行。根據經濟學人過去 3 年研究發現，高達 57% 的企業未能有效執行其策略計畫，導致策略原訂的財務績效目標只能達成 63% (依據哈佛商業評論)。其他研究同時指出策略執行的挑戰有多大！Kaplan & Norton 的研究顯示企業策略雖然規劃周全，但仍有 90% 失敗；Business Finance Magazine 調查發現僅有 3% 的高階主管肯定自家公司的執行力；John Kotter 指出達 75% 的企業改善措施會失敗，是肇因於缺乏執行力。

(二) 期待訓練應發揮的功效

Brinkerhoff 教授指出研究顯示，只有 15-20%的人因為善用訓練幫助組織創造成果，其餘的人未能學以致用。Brinkerhoff 教授提出 2 個案例，首先是全國藥局 (National Pharmacies) 的例子，這家全國連鎖店設定營運目標後，透過訓練，比它的競爭者更快地執行變革；而 AB&B 公司員工在訓後學以致用的比率從 33%提昇到 63%後，營收也快速加倍增長，而且是在相同的成本下達成。這讓我們學到以下幾個觀點：

- (1) 訓練的目標要放在擴大影響 (grow impact)。
- (2) 應該衡量與轉換未實現的價值。
- (3) ROI (投資報酬率) 之驅動，視訓練後學以致用的人數而定。
- (4) 訓練的任務並非在於做了多好的訓練，而是為您的組織產生重要的成果。

(三) 為何訓練未發揮其功效

Brinkerhoff 教授認為其實訓練未能發揮前述的作用，其原因可從訓前一訓中一訓後三階段進行分析，說明如下：

1、訓前：

- 高層領導人不瞭解訓練對企業的助益，而未能支持。
- 受訓者沒有找到參訓的動機。
- 管理階層不瞭解訓練所帶來的效益及訓練目標。
- 受訓者無法完全理解如何將訓練利用在他們工作上。
- 管理者未能鼓勵受訓者參與訓練。

2、訓中：

- 引導員未能把工作做好。
- 訓練教材與受訓者無關聯性。
- 受訓者未具學習訓練內容的能力。
- 教材組織得很拙劣。
- 訓練被安排在不方便的時間。

3、訓後：

- 管理者沒有要求受訓者應用學習成果。
- 繼續按照現有程序，仍受到鼓勵。
- 沒有足夠的機會（免除風險考慮）去嘗試新的技能。
- 測量和回饋系統不足以追蹤受訓者新的行為表現。
- 受訓者沒有很好的輔導，指導他們如何最有效地利用訓練時學到的新知能。
- 管理者對於要持續保住收益感到頗大的壓力，所以告訴受訓者只要專注於舊有模式。

（四）如何讓訓練功效真正發揮

Brinkerhoff 教授繼續分析大家對訓練存在著迷思，認為學習本身就會產出成效，而且可能也過度加重了訓練期間的影響力，忽略了訓前與訓後的重要性。他同時指出，訓練絕不是成功或失敗的最主要原因；應該停止評鑑訓練，要評鑑的是你的組織如何將訓練用在產生成果上；所以，一個組織不要把結果都委由學習發展部門承擔，成果的產生是整個組織的責任。以下他提到二種思考：

- 1、領導者要管理好從學習到產出績效的整體過程：其意思是指訓練前創造焦點及建立意圖，訓練期間提供優質的學習介入(處置)，訓練後支援績效的改善。在此過程，訓前與訓後二階段有最多機會去改進及運用，這是一個新的訓練績效模式。
- 2、讓訓練發揮作用的高影響性學習步驟：首先，釐清所有目標間的連鎖關係，教育並激勵管理人員，而且必須促進管理者與學習者間有關影響地圖(impact map)的對話；其次，實施學習計畫，其作法包含讓學習者省思影響地圖、學習者依據影響地圖準備行動方案；最後，管理人員與學習者討論行動計畫並設定目標，並提供持續性的輔導與即時資源。Brinkerhoff 教授認為整個歷程的關鍵之處在於，必須利用成功案例來檢視所有步驟，以衡量執行成效及訓練效益。

二、夢想：迎向未來的學習與發展策略

本場次主講者 Wilson 教授是英國牛津大學與雪菲爾德大學的教授，也是個人、組織、政府的學習與發展等議題的專家，他以 40 年的相關研究經驗，針對本主題提出以下觀點：

(一) 未來難以預測

Wilson 教授舉印尼海嘯、美國 911 事件、國際金融危機、

日本福島核能事件為例，說明未來難以預知，同時提到 911 調查報告檢討美國政府有幾個問題-想像、政策、能力、管理，其中最大的失敗在缺乏想像力。而英國科學院檢討金融危機，總結地說，未能預見危機的時點、嚴重度，也沒有去阻止，眾多原因中，最主要的失敗在缺乏對國內國際整體危機系統的集體想像。Wilson 教授也蒐集幾位名人錯誤預測未來的例子(如 1912 年時 Marshal Foch 預測：飛機是有趣的玩具但沒有軍事上的價值；1977 年時 Ken Olsen 預測：沒有理由需要去放一台電腦在家裡)。他引用 Tetlock 的觀點認為專門知識有時也無助於預測，甚至可能會排斥新知識的吸收而較難有正確性。因為未來具有不可預測的本質，因此我們研究未來時，較少從學習的觀點，而較常關心現在或過去議題。學習被認為是有關未來行動的活動。許多我們在學習的事物、知識，是藉由思考未來而完成的。

(二) 預想未來，但未必成功被執行

管理程序學派之父 Henri Fayol 指出「管理意即預先看見」這則格言是對的，先見之明 (foresight) 就算不是管理的全部，也至少是不可或缺的部分。管理歷程中與組織最有關係的應該就是策略性計畫，它幫組織達成未來願景、目標。但 Minzberg 卻認為只有不到 10% 的策略成功地被執行。Wilson 教授提到，要因應不可預測的未來挑戰，必須思索、推測 (speculate) 未來。

(三) 知覺的歷程與體驗式學習

內在或外來的刺激，經官能察覺，然後被先前的知識、經驗或感情過濾，接著個人詮釋此刺激並使刺激與先前的經驗有所關連，其後所產生的新訊息被個人的心理基模 (schema) 同化、調適或拒絕，最後產生行為、認知、情意的反應。

此外，Wilson 教授也提到體驗式學習 (Experiential Learning) 的概念，他依據時間先後順序予以排列成三種，分別是回顧性學習 (在行動後學習)、同時性學習 (在行動中學習) 與前瞻 (未來、夢想) 性學習 (藉想像未來進行學習)。他也認為不論過去經驗、現在經驗或未來經驗，都是經由認知、情意、行為涉入所形塑的。

(四) 事件記憶

Wilson 教授在談到記憶與學習的關係時，特別提出事件記憶 (Episodic Memory)。它是指記得特定事件的能力，學者 Tulving 稱這叫做心理的時間旅行 (time travel)，可讓我們去再度體驗 (relive) 個人所經歷的事件，而且能用以計畫未來行動。換言之，個體將經驗裡的人、事、時、地、物，形成錯綜複雜的記憶網絡，同時明瞭各項事物間的因果，學習不再重蹈覆轍，並知道如何預期、規劃將來。

(五) 夢想與想像

Wilson 教授認為夢想 (dreaming) 與實際去做 (doing) 的作用是相當的，就如運動員必須有把球踢進的夢，球才會被

踢進球門；奧運選手要有得金牌的夢想，在比賽中方有目標進而得冠。他舉了幾個因夢想或想像而產生力量或創意的例子，包含奧地利知名的「囚室少女」Natascha Kampusch 被綁架長達 3096 天，卻從未放棄求生，憑著堅定的意志，終於找到機會逃出地獄；潛水鐘與蝴蝶(The Diving Bell and the Butterfly)，書中主角肉體的幾近死亡不等於想像力及記憶的消失，也成就了不朽的故事；英國里丁大學 Kevin Warwick 教授往自己手臂中植入了一塊芯片，從此以後可以用意念直接控制機械手臂，讓科幻變成現實；金恩博士「I Have a Dream」的演說打動好幾世代的人，也激勵社會往前發展。

三、透過知識管理與情緒智能管理績效

本場次主講人 Vinayshil Gautan 博士任教於印度理工學院管理學系，過去也曾擔任 ARTDO 的主席。演講中他解釋知識管理與情緒智能的核心概念，並分析其在績效上的重要意義，茲摘述如下：

(一) 知識

知識是結構化經驗、價值觀、脈絡化情境資訊及專家洞見的綜合體 (fluid mix)，其提供了評估及整合新經驗與資訊的架構。知識是人的能力，而不是檔案、文件及各式媒體。知識能產生其他知識，也具有情境敏感度(context-sensitive)，知識既可能是詳盡明確 (explicit)，也可能是內隱不明 (tacit)。

(二) 知識管理

知識管理 (Knowledge Management: , 以下簡稱 KM) 是將組織的智慧資產 (intellectual assets), 如明確的紀錄及內隱的個人解決方法, 作直接連結的活動, 使組織有積極正面的成效。Vinayshil Gautan 教授認為知識存在於組織很多不同地方, 例如資料庫、知識庫、文件櫃、工作人員的腦袋、傳統、合作記憶等, 要有效地進行知識管理, 必須要了解組織的知識資產為何? 以及如何去管理並且得到最大的回報。

知識管理包含: 界定及調查掌握組織的智慧資產、創造新知識提升競爭優勢、讓大量的合作資訊較易取得與流通、分享實務情形 (無論是成功或失敗的知識管理案例) 與各項技術。

Vinayshil Gautan 教授建議的知識管理步驟如下: (1) 發展 (developing)、(2) 保存 (preserving)、(3) 運用 (using)、(4) 分享 (sharing)、(5) 執行 (implementing)、(6) 監督 (monitoring)、(7) 適應 (adapting)。他同時提出知識管理 6c 供與會者參考: (1) 創造 (creation)、(2) 紀錄 (capture)、(3) 編纂 (codification)、(4) 分類 (classification)、(5) 溝通 (communication)、(6) 資產化 (capitalization)。就知識管理這個概念, 最後他畫龍點睛表示, 可以從資訊的管理、人的管理二條路徑思考各種課題。

(三) 智能

智能是以有意義的方式來獲取、回憶 (retrieve)、了解和使用知識的能力。高智能者能理解目標與理念間的關係, 並

能將理想化為現實目標。智能的類型包含語言、音樂、邏輯數學、空間、肢體運作、內省、人際社交等知能。

(四) 情緒智能

情緒智能 (Emotional Intelligence, 以下簡稱 EI) 是能感知與表達情緒、深刻理解情緒、以情緒的角度了解與解釋原因、調控情緒的整體能力。主講人 Vinayshil Gautan 教授提到情緒智能 (EI) 由 6 根重要支柱組成：(1) 自我覺察 (Self-Awareness)、(2) 自我規範 (Self-Regulation)、(3) 動機 (Motivation)、(4) 同理心 (Empathy)、(5) 人際能力 (people skills)、(6) 洞察力 (insight)。演講中他也舉出其他情緒智能的模式，如 Goleman 及 Bob Cole 的理論。歸納而言，情緒智能帶給個人與組織不少好處，就個人而言，因提升了溝通的效果，其利益無所不在；就組織而言，領導者的情緒智能可以形塑組織的價值與文化，並且改善組織的運作及其政策與整體系統。

(五) 小結

主講人在最後一段演講中小結，建議我們試著以「內部或外部」及「有形或無形」結構出四個象限，每個象限各有 2-4 個指標，共 11 項成果指標 (銷售額、利潤、股票價值、顧客滿意度、市場佔有率、聲譽、生產力、機器壞損或關廠、效率、員工滿意度、工作成果)，可用於檢視自己組織的 KM 與 EI 的實際表現。

作為人類，我們在心智 (mind)、情緒 (emotion)、身體 (body)、精神 (spirit) 四方面是統整在一起的，而 KM 與 EI 可以分別處理這些至關重要的事。總之，績效管理要求目標達成、資源最佳化及成果導向決策，情緒的合作協力 (synergy) 得以激發活力幹勁；知識的合作協力能使未來方向更為明確清楚。兼顧二者，方能讓組織產生最優異的管理績效。

四、二十一世紀的學習：從科技玩具變成學習工具

本場次主講人為 Jane Bozarth 博士，她是國際知名的培訓師與教學設計師，其演講內容介紹當前熱門的網路科技媒介與智慧手機在學習上的意義與用法。

她所提概念頗簡單且具體，雖然舉了許多使用上的例子，但都聚焦在幾個重要的觀點，因此僅擇其要予以說明，首先是 Youtube，她建議應善用觀眾評論之回饋機制，來修正錯誤，提升訓練課程品質。其次是 Facebook，其教學與學習功能較廣泛，包含建立群組、協同合作、討論課業、強化溝通、提供教學者或學習者資源等；同時她也提醒一些線上教學小技巧—邀請自我介紹或推薦一本書來打破剛開始的冷場，以及練習提出好問題才能引發討論，並且要時時刻刻注意如何經營社群中的對話；接著是 Smartphone，Jane Bozarth 博士提到美國的中小學與陸軍使用智慧手機教學或訓練的例子，曾有調查顯示 73% 的老師使用智慧手機進行教室活動，而軍方也發展出多種智慧手機應用程式 (US ARMY apps)，在在顯示智慧手機在學習上將有

新的意義。最後是 twitter，她認為此社交媒介可以讓我們快速找到解決問題的專家，她曾經提過一個難題在 twitter 上，三分鐘後便有人提供專業知識與資訊。

Jane Bozarth 博士因時間的關係僅介紹這四個學習工具，但她懇切提醒與會人士，應該改變對科技工具的錯誤認知，它們的功能絕不僅只是聊天的玩具，相信可以發揮更有意義的對話--Change the perception. Change the conversation.

五、職場訓練評鑑系統

本場次主講人 Lloyd Olivecrona 是紐西蘭技能組織(The Skills Organisation)標準與資格系統的專案經理。他介紹技能組織服務對象橫跨 19 種產業--電子科技、地方政府、公共服務、金融服務、房地產等，該組織和業界合作發展技能標準與資格，提供技能面向的領導知能。以下是研討的內容：

(一) 評鑑對象與方式

這套系統所評鑑的對象是工作場所的訓練，不是受訓者，也不是業務運作。此評鑑架構仰賴受過訓練且具相當經驗的評鑑人員，以客觀證據為基礎，並且採用對話式的評鑑作法，同時評鑑者的判斷也會參考同儕團體予以校準，最後將結果回饋給受評單位，提供改善與後續發展的機會。

(二) 評鑑項目

評分規準共 8 項，又細分為 37 個子項。茲列舉如下：

1. 訓練與評估計畫 (Training and assessment planning)
 - 1.1 訓練與評估的規劃
 - 1.2 訓練與評估計畫時程表
 - 1.3 訓練內容與標準聯結
 - 1.4 訓練內容適用於預定用途
 - 1.5 各項評估順序清楚明確
 - 1.6 計畫有效傳達
2. 學習方法與支持 (Learning methods and support)
 - 2.1 學習方法是適於學習成果的
 - 2.2 有效整合實務要素
 - 2.3 適當的學習環境
 - 2.4 受訓者獲得有效的支持
 - 2.5 安全與福利獲得有效管理
3. 評估系統與方法 (Assessment systems and methods)
 - 3.1 評估是公平、有效且一致的
 - 3.2 有效溝通並將進步情形回饋受訓者
 - 3.3 有效追蹤不合格的受訓者
 - 3.4 評估資源的掌控
 - 3.5 考評者瞭解自身的責任
4. 資源管理 (Resources management)
 - 4.1 訓練者與考評者具備適當的資格與經驗
 - 4.2 員工與受訓者接觸時間是適當的

- 4.3 訓練者與考評者發展專業的機會
- 4.4 定義訓練的角色與責任
- 4.5 適當的職場訓練設施
- 4.6 有效管理外包訓練
- 4.7 受訓者能充分獲取資源
- 5. 評鑑檢討及改善 (Evaluation review and improvement)
 - 5.1 受訓者進度的制度性監督
 - 5.2 訓練和評估計畫的檢視
 - 5.3 受訓者回饋的蒐集
 - 5.4 受訓者回饋的回應
 - 5.5 訓練結果的評鑑
 - 5.6 訓練和評估過程的評鑑
 - 5.7 有效規劃並執行改善措施
- 6. 報告、行政管理與效果 (Reporting, Administration and results)
 - 6.1 成果報告
 - 6.2 受訓者的監督管理及訓練情形管理
 - 6.3 當前目標達成率
- 7. 完成歷程 (Completion history)
 - 7.1 個人訓練計畫成功率
 - 7.2 組織的訓練成功率
- 8. 合約規定 (Contract requirements)
 - 8.1 符合個人訓練合約要求
 - 8.2 符合外部訓練合約要求

(三) 項目權重與評定

Olivecrona 提出在 8 個評估項目，技能組織給「訓練與評估規劃」項目的權重為 30%，其餘 7 項各 10%。各子項的評分區分為 3 等級--不符合(過程、資料、活動均不符合要求)，評定為 1 分；有證據顯示確實存在相關流程或活動，但功能不完備或未徹底執行，評定為 2 分；各項流程或活動均能妥善規劃並確實執行，評定為 3 分。評定每個子項分數後，再算出八大項每項之平均分數，分別乘以權重(30%或 10%)，最後加總算出受評者得分。技能組織依得分評定等級，總分低於 1.5 分者，不頒給獎勵；總分在 1.5 至 1.99 間，且八個評分項目得分均高於或等於 1.5 者，頒給銅質獎；總分在 2.0 至 2.79 間，且八個評分項目得分均高於或等於 2.0 者，頒給銀質獎；總分在 2.8 至 3.0 間，且所有子項得分均高於或等於 2.0 者，頒給金質獎。

肆、心得與建議

以下個人就參加本次年會的心得與建議綜合說明如下：

一、加深訓練目標層次，幫助提升組織績效

各主管機關於辦理訓練前，通常會評估訓練機關與對象之需求、依據辦理訓練之目的，設定相關訓練目標。演講人 Brinkerhoff 特別提出訓練最重要的目標，在於使受訓人員具備技能、知識與行動力，促進組織策略性變革之執行，亦即學習與發展的目的主要在於受訓人員透過訓練，幫助組織創造成果，強調訓練對於組織績效的影響力。

現行多數訓練目標之設定，較著重於訓練本身是否獲得受訓人員的滿意？受訓人員是否可以透過訓練課程學到特定的知識與技能，而 Brinkerhoff 給我們的啟發，在於應該要提升訓練目標到組織的層次，此觀點接近 Kirkpatrick 所提四階層成效評估架構之第四層（結果）。

這個概念將如何應用於本會所辦二項法定訓練—公務人員考試錄取人員訓練與升任官等訓練，筆者認為，此二項法定訓練的對象是來自全國各機關（跨領域）之公務人員，其訓練定位在通識性訓練，多安排共通性管理或法律知能的學習，並非特定專業之訓練。因此它不像一個組織的內訓，可完全結合單一組織自身的需要。而本會二項訓練應如何思考 Brinkerhoff 之課題，從 Tharenou、Saks、Moore 策略性人力資源的觀點轉化來看，這二項訓練所對應的組織是中華民國政府，其組織層面的成果效益就在「人力資源成果」、「政府績效成果」。另一種轉化思考是，即便二項法定訓練之結果要用於各主管機

關，亦應視訓練目標與功能，限縮評估其最適當之作用範圍。換言之，在此精神下，本會共通性訓練仍可透過必要的轉化，構思組織層面訓練成果的目標，相關訓練課程設計，訓練目標除現行強調使公務人員具備相關技能、知識、品德操守、服務態度、行政程序及價值涵養等外，更應朝向受訓學員必須能真的將訓練所得帶回工作崗位並加以執行，從而對組織產生具體且實質之貢獻。

二、兼重訓前、訓中、訓後三階段，並應有效連結用人機關

Brinkerhoff 教授認為許多人對訓練存在著迷思，過度加重了訓練期間的影響力，忽略了訓前與訓後的重要性。針對此點，筆者試著檢視本會及國家文官學院的訓練（以考試錄取人員訓練為例），初步分析尚能包含訓前、訓中、訓後三階段，例如訓前階段，主要工作重點在於課程需求調查與課程設計、教材編寫、講座遴聘、評量命題、編班調訓等；訓中階段，主要在於課務安排、輔導員隨班輔導、學員與講座互動、成績評量之實施等事宜；訓後階段，則重點工作在於試卷閱卷、公布評量結果、問卷分析等。

但經比對 Brinkerhoff 所強調的訓練實際作用之發揮，則前述措施似乎多聚焦在訓練本身或其直接相關工作，其他影響訓練發揮作用的因素，似可參考演講者所提觀念再予強化或納入。

（一）訓前階段：

針對基礎訓練受訓人員之用人機關，尤其是機關首長，透過適當管道，使其瞭解基礎訓練的重要性、課程內涵與預期效

益，而非僅因法律規定須強制調訓。如此做法，相信對於後續訓練的執行與成效，應有所助益。

(二) 訓中階段：

建議國家文官學院適時增加優質的學習介入措施，例如針對講座授課過程發生爭議（如違反行政中立）、受訓人員訓練期間表現欠佳（如上課打瞌睡或未專心學習）等情事，要能及時發揮並介入調整，以確保訓練課程之有效學習。

(三) 訓後階段：

鼓勵各用人機關要求受訓人員應用學習成果，並請各機關適時提供受訓人員表現發揮之機會，除可作為考評其實務訓練成績之參考外，並可藉此進一步發揮訓練成效。

三、培養公務人員具備想像力，因應未來挑戰

愛因斯坦說：「想像比知識重要。」想像讓人類進步，但幻想就不是了，英國著名的文學批評家羅斯金(John Ruskin)，形容幻想是一隻松鼠，只能在圓形的籠子裡自得其樂。想像不同於幻想，它對未來是用推測而非空想，它具有完成所想的堅定信念而不是活在幻夢裡。

從一些著名的危機事件還看出想像的另一個角色，911 調查報告檢討政府最大的失敗在缺乏想像力，英國科學院檢討金融危機，認為最主要的失敗在缺乏對國內國際整體危機系統的集體想像。對於未來

難測的危機，想像被賦予重大意義。

不論是劃時代發明帶領人類向未知前進，或防患未然讓文明免於災難，「想像力」均有其無可取代的定位與價值。在此前提下，公務人員訓練實應強化此能力之培養，尤其公務制度的防弊設計，常導致思維模式易侷限於現況的因應，加上分工日益專業化，當面臨重大危機時，現有的法令、機制、經驗及單一專業都無法有效解決問題，因此必須提供相應的訓練，使其得以跳脫此窠臼。筆者認為，應設計前瞻思考課程，培養願景發展能力、預測力、創新力等迎向未來的能力，同時應從不同的角度及專業，透過所形成之跨領域集體思考(按：英國科學院之建議)，想像可能產生之危機並找出解決方案，而這也是最佳的危機管理訓練設計。目前已有的中高階相關訓練與課程，宜請辦理機關檢視其內涵的適用性、方法的有效性與結果的應用性等重要面向，以提升訓練品質，進而讓各級政府能因應不可預測的未來挑戰。

四、增進公務人員情緒智能，提升政府效能

情緒是自然的心理狀態，並且無所不在、無時不在地交織於人際關係裡。人受到外界刺激時，心理會有不同的反應，正面情緒帶來正面的影響，負面情緒帶來負面的影響，甚至造成自己和別人的傷害。如何管理自己情緒，將決定人際關係的深度與品質，也是個體生活適應的關鍵所在。

公務人員所負責工作係公共服務，與民眾接觸頻繁，並有進行政策溝通之必要，為了滿足民眾的期待、達成工作目標，更須對自身的喜、怒、哀、樂、懼、恨、惡、欲等情緒有管理的能力。換言之，公

務人員應該要具備高情緒智能，使其在各種場合中，能適當地表達情緒和有效溝通情緒，以完成其公務責任與使命，並獲得同理(empathy)助人的成就感。

藉由 Vinayshil Gautan 教授演講的啟發，個人建議可將情緒智能「自我覺察、自我規範、動機、同理心、人際能力、洞察力」6 根重要支柱，作為培訓課程的教材內涵，以及結果評測的參考，由於此項能力之考評在於能否實際表現高情緒智能，因此建議採取「類自然情境」之模式予以觀察，或能達到訓練發展的要旨。

五、善用科技工具，建構高效能訓練系統

Jane Bozarth 博士發揮巧思，改變我們的觀念，把 Youtube、Facebook、Smartphone、Twitter 等四個科技”玩具”變成了學習的工具。據此，筆者有以下二點心得建議：

(一) 行政層面-利用網路加速意見調查

以考試錄取人員訓練及升官等訓練為例，訓期為 3 至 5 週，對於「課程」及「師資」之問卷係集中在結訓最後一二日填答，並採電腦卡片劃記填答方式處理。其問題在於時間拖太久，學員記憶不深，而且問項多，易產生 response set (定型化回應) 現象，其原始資料多半又必須簽擬經費委請廠商判讀。允宜建立網路線上填報系統，讓學員課餘或課後，可利用手機、訓練班所或家中電腦，即時將意見回饋給文官學院，既可避免前述問題之發生，又可立即處理教學的不良情形。

(二) 課程層面-建構數位化學習地圖並研發訓練學習之 APP

政府為政策領航角色，現代化科技運用已成為未來發展的必然趨勢，公務人員必須瞭解並熟悉，才能展現效能，迎向新時代。文官訓練之內涵，除與時俱進不斷發展外，亦應配合科技創新與服務需求，思考下一波的新典範。未來應根據各訓練類別、對象與需求，發展系統性的學習地圖，並將現有的數位課程按該學習地圖予以整合或開發新數位課程。同時，應使線上教學得以隨時隨地在各種數位工具上傳遞，而專責單位亦可研發或導入有關訓練學習的 APP，例如 comment 與回應機制、學習效果檢核程式等。

六、強化公務倫理與核心價值訓練，落實「學習者為本」與「價值省思」

本次研討會中，筆者參加一場有關價值探尋的工作坊，透過講者引導及所提供教學材料（如一張張載明價值、態度的彩色卡片）發現自己的核心價值，研習中的內省對話，除可澄清自我概念外，也引發筆者思考所負責業務「公務倫理與核心價值訓練課程」之努力方向。目前，本項訓練多採演講教學（包含案例分享）及書面教材，平心而論，受訓者恐僅能在認知上多些瞭解，但對於培養正向積極的價值抉擇能力，似非此型態之教學所擅長。借鏡本次工作坊經驗，未來或可朝下列面向調整：

(一) 理念方面：

宜從「教學者為本」漸進至「學習者為本」，畢竟訓練的

結果是希望學習者學會，而不是教師把內容教完。講座宜秉持公務倫理與核心價值之教學目標，在了解受訓者背景與先備經驗後，予以適當的引導，尤其應激發其學習熱情與鼓勵其討論省思，不論在教學過程或結果考評，都應關切如何幫助受訓者具備核心價值，並能據以表現正當的倫理行為。

(二) 教學方面：

宜以「價值省思」代替「知識傳授」。擔任公務倫理與核心價值教學之講座除傳承知識與經驗外，可設計不同公務脈絡的二難困境(dilemma)，引發倫理推理(ethical reasoning)，藉受訓者高度參與、主動學習、與自己對話、與他人深度匯談，不斷地探索、涉入、反思，完成深刻的自我察覺與省思的歷程。

伍、結語

諾貝爾經濟學獎得主萊斯特·梭羅 (Lester C. Thurow) 曾指出大力投資教育的國家，終將獲得勝利。公務人力的教育與訓練，攸關公務人力素質與公共服務品質，進而影響政府效能與國際競爭力。本會作為訓練主管機關，長期關切公務人力資源發展之課題，爰根據國家目標、民眾期待、機關與受訓者需求，以及國際情勢的變化，適時綜整公務人員訓練發展之政策、目標、內容與方法，務使培訓系統發揮最大效益。

本次奉派參加亞洲國際培訓總會 2013 年年會，對於中華民國訓練協會事前的悉心規劃，以及研討會期間的協助與照顧，敬表謝忱。在各項行政庶務均獲妥善處理下，筆者潛心參與各項議題的學習，並獲致多項心得與建議，未來將持續向長官及同仁請益與研討可行方案，並掌握推動的契機，希冀不負國家所提供之成長機會，也期許能以公務人力訓練發展作為志業貢獻心力。



