

出國報告（出國類別：會議）

參訪 2013 年美國訓練與發展協會(ASTD)
國際年會出國報告

服務機關：行政院勞工委員會職業訓練局

姓名職稱：賴樹立副局長、李慧芬科長

派赴國家：美國

出國期間：102 年 5 月 18 至 26 日

報告日期：102 年 8 月 18 日

摘要 (200-300 字)

為獎勵第八屆國家人力創新獎得獎單位，並促進人力資源發展之學習與瞭解，行政院勞工委員會職業訓練局於 102 年 5 月 18 至 26 日以組團方式，由賴副局長樹立擔任團長率隊前往美國德州達拉斯市參加美國訓練與發展協會 (American Society for Training and Development, 簡稱「ASTD」) 所舉辦之 2013 年國際年會暨博覽活動，期能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交流與發展。

本大會為呼應目前全球化趨勢，特以「Content, Community, Global Perspective，全球視野下的內容及社群」為主題，並分成八大專業領域辦理超過 200 以上場次的研討講座。除了 ASTD 2013 ICE 之外，行程中另安排參訪活動，拜會座落於達拉斯市附近之 MetLife(大都會人壽)、TI(德州儀器全球總部)、AT&T(美國電話電報公司)等民間事業單位，期讓團員透過實地瞭解美國企業在組織經營策略、人力資源培訓與管理之實務應用情形，進而增進個人的知識及經驗。本行程除希望將國際新知帶回國內後續擴散外，也期能帶動國內相關訓練機關及事業單位能夠加強重視人才培訓投資之工作，進而厚植國家人力資本。

參訪 2013 年美國訓練與發展協會(ASTD)國際年會出國報告

目 次

壹、出國目的

貳、過程及內容介紹

一、大會主題及介紹

二、會議內容重點：

(一)導覽說明(Orientation)

(二)論壇演講(General Session/Close Session)

(三)專題研討(Concurrent Sessions)

(四)其他展覽及交流活動

(五)得獎作品介紹

三、企業參訪

(一)MetLife(大都會人壽)

(二)TI(德州儀器全球總部)

(三)AT&T企業大學

參、心得及建議事項

附錄

一、國家人力創新獎選拔表揚計畫

二、2012 年「ASTD Excellence in Practice Awards」得獎作品簡介

三、2013 年 ASTD 出國計畫活動照片剪影

壹、 出國目的

為選拔及表彰國內具有人力資源培訓與發展創新或實績之績優單位及個人，本局於2005年度起特設置「人力創新獎」，藉以表揚及鼓勵企業團體及個人以創新手法培訓優質人才，重視人力資本投資，提升國家人力素質（創新內涵包括在訓練發展、組織發展及職涯發展等人力資源發展領域，具有培訓具體實績、自我比較以往於實踐應用之創新、相較於同業之創新或設計之創新模式及經驗，可提升勞動力之價值並足以為各界楷模者）。由於該選拔及表揚活動逐漸引起社會對人力資源及提升競爭力相關議題之關注，遂於2010年度修正訂定「國家人力創新獎選拔表揚計畫」（附錄一），正式定位為國家級獎項並更名為「國家人力創新獎」，同時為獎勵得獎者，特訂定獎勵補助措施鼓勵得獎單位遴派員工赴國外參加相關國際性人力資源發展研討活動，以促進提升國內企業在人力資源議題之瞭解與學習效果。

為獎勵第八屆得獎單位及個人，本年度特由賴副局長帶隊以組團方式全額補助得獎單位代表一起赴美參加國際組織「美國訓練與發展協會」(American Society for Training & Development, 簡稱ASTD)在德州達拉斯城市所舉辦全球年會研討及博覽活動，同時還安排團員參訪美國著名企業，以瞭解其在人才培訓與人力資源策略管理之作法，進而提升國內業界之專業知能及擴展國際視野，此行並與國內其他亦派員參加此年會活動之相關政府單位及民間企業一起行動學習，互相交流分享；返國後更透過專題演講、經驗分享、座談及宣導等方式，分別於7月5、24日辦理二場次分享活動，將國際人力資源議題及趨勢等相關知識加以擴散推廣，以達厚植國家人力資本之效。



貳、 過程及內容介紹

本ASTD國際年會與展覽活動預估有來自各地70個國家，超過380家參展廠商以及8000名以上與會者親臨參與此全球最大的國際學習盛會，下列分別針對大會主題、會議內容、聯誼活動、展覽會場及ASTD獎項逐項介紹：

一、 大會主題

本大會為呼應目前全球化趨勢，特以「Content, Community, Global Perspective，全球視野下的內容及社



群」為主題，亦即企業及個人要能生存乃至能維持長期的優勢及競爭力，勢必在發展策略上要能洞燭先機，順應國際潮流，而其前置發展則勢必推及企業/個人的訓練內容也要能針對市場需求，並且打破國家及地域的疆界，以地球村成員的角度及視野，去觀察全球不斷變化創新的客觀環境。此外因應社團/社群的蓬勃發展，再加上學習的科技也匯集了許多方便學習使用所有現有的技術手段，促使社群網站的功能早已不再僅止於交友或行銷，透過「社群媒體學習」(social media learning) 已成為訓練學習的一個重要趨勢，而學習型態也從被動的聽講轉換成為主動的學習。非正式學習包含工作上的合作及經驗交換外，個人亦可經由社群平台如YouTube、facebook、Twitter、Linkedin等隨時獲得所需的資訊，其影響程度已與傳統教室功能分庭抗禮。個人透過參與社群學習進行交流觀摩及分享，學習型組織於焉成型，組織皆不能自外於此學習洪流，而參加ASTD此一全球最大訓練盛會，無疑即是參與全球最大的學習社群，參加者可從講者、各國學員的互動交流中充實個人專業學習、發展人才社群以提升全球視野，最終增進個人與組織在全球之競爭優勢。

二、 會議內容重點

今年會期從5月16日至22日共為期7天，包含3天的會前培訓課程及4天之研討會，但我們此行並沒有參加會前16-18日之培訓認證課程(certificate program)及18日之會前工作坊(workshop)，故以下僅針對大會研討期間之相關重點說明如下：

(一)導覽說明(Orientation)

為介紹ASTD的大會活動內容及相關資源，以幫助與會者瞭解會議之概況，藉此順利展開密集的學習之旅，5月19日上午9:45~11:00係專為來自各國第一次參與者(newcomers orientation)所舉辦之說明會。



(二)論壇演講(General Session/Close Session)

20至22日三天均有培訓業界大師分別針對教育及創意、創新的發展、想像與改變、及主管發展領導能力的議題提供其最新觀點，包括：

1.肯·羅賓森爵士(Sir Ken Robinson)

肯·羅賓遜爵士是國際知名創新、創造力與人力資源專家。他強調無論在工作和生活，人們應該找到自己熱情的事，才能真正成功。即便只是中等才能，只要有熱情，成就就遠遠超過只有適度熱情的傑出人才。爲什麼我們不善於發現自己的才能呢？原因出在我們的組織和教育體系扼殺了創意，當前政府與企業都面臨同樣問題，社會新鮮人出了校門仍不清楚自己的能力與專長，生活沒有目的感。

要找到自己的天賦，兩件事情要記住，一是生命是獨一無二的，沒有人會是你，你不需要爲別人過生活。另一則是您可以創造自己的人生，每個人的故事是來自個人的天賦、性格和環境的結果。生命有無限可能性，不是只有一條路可走，生命不應該受到限制。每個人如果都能找到自己的天賦與熱情，生命將因此而改變，達到自由與踏實的幸福感。

羅賓遜最後強調要發現激情和才華，需要創造合適的環境，讓人才活耀發展，去發現自己的才華，並使他們成長。人們需要被給予機會去探索，去做一些特別的事。而許多企業組織沒有做到這一點，學校也沒有。領導者的真正角色是應該控制大環境，然後想辦法創造出充滿各種可能性的環境，吸引大家重視好奇心、個別性和激發創造力，這樣所得到的成果不但可能會出乎意料，更有可能會超出所有人的期望。

2.約翰·思利·布朗(John Seely Brown)

思利·布朗研究範圍包括組織學習、知識管理、複雜適應系統等主題。他是美國藝術與科學學院的成員，也是美國人工智能協會的資深會員。他強調任何時候都有新的思維，任何場景都可能變成學習機會。而且經歷漫長的穩定，現在已有產生急速變化的現象，而且此快速的變化並沒有任何限制，將來的穩定期也不會很久，而且是全球都會同時發生的。因爲科技的發展，可能發生 25 萬人同時在一個新的社區，也可能讓公司既有技能瞬間縮水變成一半，因此要思考如何保護資產，並提供給顧客。

其次，創業學習者個人學習的機會將幫助組織在這 21 世紀不斷變化的世界中茁壯成長。他認爲娛樂的重要性，它可以讓你使用你的想像力喚起創新。例如 Facebook 的“hackathon”（駭客馬拉松），給員工嘗試新的思路和合作的機會；和谷歌的「20%時間」的政策，工程師花費 20%的時間在他們的工作範圍之外的項目工作，以改善或改變產品或想法，或者開發新的東西。這兩個方案，讓員工創造新知識與創新。以「想像力是重新規劃的關鍵」，「我們怎麼了解世界？」之思維出發，這將有助於提供我們去嘗試和失敗。應該重新定義商業模式，並加以發揮。

目前機構的結構並沒有有能力讓我們應付不斷變化的世界，公司制度應更靈敏以對環境做出適應。通過創建工作環境，組織進一步促進員工的學習，培養創造力和創

新，同時也幫助組織適應迅速變化，通過實施新的思路和解決方案，布朗說。「想像力發揮，學習就發生了。」

3. 莉茲·韋斯曼(Liz Wiseman)

莉茲·懷斯曼是集團總裁，致力於領導力相關研究與發展，其著作《成爲乘法領導者：如何幫助員工成就卓越》(Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter)是華爾街日報暢銷書，並曾爲哈佛商業評論及各類商業與領導力期刊撰文。

莉茲將領導者歸爲兩種類型：乘法領導者和除法領導者，前者總是吸引人才，容許員工充分發揮才智，他們把自己的才智用於提高和放大周圍人的才智和能力，一旦這些領導者走進來，大家的頭腦一下就開竅了，靈感如泉湧，難題也順利解決了。最好的例子是，開會時乘法領導者習慣透過開放式提問，促使與會者充分討論，來達到決策完善的目的；工作上，他們能夠營造積極思考的工作氣氛，給員工延展能力的空間，並在員工面對外在的挑戰時予以護航。總而言之，他們是工作激情的助燃劑，是創意與創新的培育者。至於除法領導者呢？他們會吸走周圍人的才智、工作激情與能力，他們一心要做屋裡最聰明的人，容易扼殺別人的想法，令人們心灰意冷，這給周圍的人帶來減效效應，也就是生產力不振的主因。

一位偉大的領導者，不只是將工作場所變得更好而已，他們會讓整個團隊成爲贏家，還讓每個人變成更好的人。如何讓企業中的每個人、每個部門都產生大於 1.0 的乘數效果，這就是領導人的核心責任與衡量領導力的關鍵要點。



(三) 專題研討(Concurrent Sessions)

5月19至22日連續進行四天，邀請的講師包括人力資源、組織生產力、領導管理、績效評估等專家進行專題講座研討，每場研討時間從75至90分鐘不等，總計約200多場，內容涵蓋八大領域，分別是：

- (1) **生涯發展(Career Development)**—包括組織和個人的職業生涯規劃(includes both organizational and individual career planning)
- (2) **學習設計與促進學習(Designing & Facilitating Learning)**—涵括創新的學習設計與促進學者的方法(covers both core and new, innovative approaches to design and facilitation)
- (3) **全球人力資源發展(Global Human Resource Development)**—強調因地制宜的文化多

樣性、全球化、本地化及典範實務策略(focuses on cultural diversity, globalization, localization, and best practices by region)

(4)**人力資本(Human Capital)**—包括輔導、指導、績效提升、變革管理、學習功能的管理、人才管理(encompasses coaching, mentoring, performance improvement, change management, managing the learning function, and talent management)

(5)**領導力發展(Leadership Development)**—包含個人和組織的發展模式(covers both individual and organizational development approaches)

(6)**學習與科技技術**—包括使用高科技學習工具的嶄新方法(**Learning Technologies** includes a range of core and new approaches to using technology tools for learning)

(7)**衡量、評鑑及投資報酬率(Measurement, Evaluation, ROI)**—著重於衡量各類型計畫的績效，及評鑑策略和投資報酬率(focuses on measuring the effectiveness of all types of programs (for example, social learning, leadership development, and so on) as well as evaluation strategies and ROI.

(8)**管理人員應當了解的人才發展(Workforce Development)**—提供管理人員所需之工具、策略及最佳實務示範(for non-training professionals, this track provides tools, strategies, and best practices for managers to develop their workforce)

因參加時間及會場即時翻譯之限制，僅能針對參加的部分研討場次提供重點分享，第一天「**Accelerating Expertise With Scenario-Based E-Learning**」運用模擬實境場景之電子化專業技術學習，以醫療訓練為例說明有別於傳統強調資訊技術之電子學習設計方案；「**No Excuses: No Matter What Life Throws at YOU!**」不要給自己找藉口，告知我們要有自己的選擇、擁抱環境的不確定性及冒險、並確認自己的目標，這樣的信念不僅是落實在培訓的行動工作上，更可運用於對學員的職涯輔導技巧；「**Leading in a Worldwide Market**」強調全球化市場所需的領導者能力，所以現今的領導訓練和專業發展應該必須定位在這個組合上，組織必須找出領導者在未來五到十年裡最有價值的能力領域及特質並投入培訓資源。

第二天「**Concrete Strategies for Building the Moral Strength of Leaders to Drive Sustained High Achievement**」大多數的研究都同意領導者應具備有道德的人格特質，且會比其他像變革管理或策略規劃等能力來得更為重要，現今媒體充斥著揭露道德問題的醜聞，如何在領導力訓練中加入正直、誠實、感恩、尊重別人等道德特質的培訓，其實是組織應投入更多資源的部分；「**ROE Part 1: The Ultimate Demonstration of Training Value**」，用 ROI (Return On Investment, 投資報酬率) 評量訓練課程或者是員工績效，是過去代工時期非常盛行的方式，而 ROE (Return On Expectation, 期望達成率) 卻是更可以全面地衡量效果，幫助企業得知更多資訊，了解課程究竟是否適合，或者企業內部員工

投入程度等。ROE 是指訓練活動對於其組織最關鍵的利益關係人(stakeholders)所展現此訓練價值的指標，而此指標就是指其能滿足利益關係人對訓練的設計其目的期待的程度。教育訓練的最重要目標就是提昇組織之經營績效，在訓練預算有限情況下，應先確認並規劃好效益評鑑工具；「**Creative Training Techniques: The Proven Alternative to Lecture-Based Training**」創新培訓技巧，講座現場採與學員互動方式實地示範，透過分組及電子工具回答問題，可即時運用「觀眾反應系統」揭曉答案，讓現場學員產生緊密的互動，讓人印象深刻，同時並提出五種有礙於培訓學習的動機，包括與個人聯結度較少、讓參與者處於被動的情緒、照本宣讀不解釋內容亦未舉例說明、流於批評無建設性、讓學員感到提問是愚蠢的事等；另十一項對培訓學習的激勵方法包括創造需求、個人責任感、創造維持興趣、生活上運用、給予感謝和讚賞、培養良性競爭、建立自我激勵、建立長遠目標、看到價值、個人互動關係、給學員選擇等。



第三天「**Building the Workforce of Tomorrow: How to Recruit, Retain and Grow Gen-Y**」為發展未來的勞動力，雇主如何吸引和管理 Y 世代員工，使他們可以升遷至領導崗位，而不是很容易隨著機會而離開，到 2025 年，組織所費心招聘和留住年輕的員工將佔整個勞動力的 75%，企業應努力保持年輕員工的參與程度及積極工作，為他們創造更多的機會，講座透過實際案例研究將提供如何運用策略與技巧更有效地管理員工，也能節省招聘和培訓的成本；「**Help Them Grow or Watch Them Go: Career Conversations Employees Want**」幫助員工成長之職涯對話，強調個人發展計畫(Individual Development Plan, IDP)，主管應與員工共同討論，並從員工本身的能力需求出發，透過分析能力差距找到員工學習的目標，同時配合主管的督促與協助來發展並增加學習動機，同時將執行結果列入追蹤進行檢討與回饋，在規劃 IDP 時應包含計畫學習之能力項目、預定學習期間，及有效學習的程度等，同時亦應建立學習衡量的基準，以確保有效的學習。

第四天「**Talking to the Top Brass**」學習如何與主管說話，因為主管需面臨眾多及繁雜的事務，其特性是匆忙不耐煩的、對員工的反應不敏感的、決策時可能會有政治性的考量等等，所以我們在跟主管說話時，應有個人的自信心及具體的技巧切入，可注意幾個原則：預留與主管對話的時間、避免場面失控、要說出自己的觀點與方法、態度從容熱情具說服力、留意主管的發問等；「**Managers as Mentors: Building Partnerships for Learning**」將管理者當做導師建立學習夥伴關係，在全球化及快速變遷的發展下，能夠為企業創造價值的最重要關鍵是「人」，也就是員工，強調人是組織重要的資產，所以

公司的經營管理者應該建立可以吸引並留住創新人才的環境，讓這些人才的才智與創意增加組織競爭力及獲利能力，領導者扮演著教練及導師的角色，用願景帶領員工、創造信任的工作環境、積極傾聽、多些好奇心，才能與部屬建立正向的夥伴關係，贏得部屬的尊重，領導者在不同階段應用不同技巧啟發與指導部屬，如能具有母鷹的遠見與毅力，部屬才會獨立並有自己未來的天空；「**Communicate 2.0 - The Art of Communicating in the 21st Century**」，公眾演講是很多人的恐懼，但這種面對面(Face-to-face)的溝通模式，應考慮開場白、簡報展現方式(如圖表統計)、講述重點內容、幽默的 ending 以及後續回饋等等完整結構，但如果能善用二十一世紀多媒體影音的傳播工具，將能更有效及更廣泛的與全球人士共同學習與工作。

(四)其他展覽及交流活動

在會場中除了有專屬的書局展示ASTD出版刊物外，亦有一擺放各國國旗之明顯處，那就是提供與會學員休憩和聯誼中心的「地球村」(Global Village)，讓我們在不同場次之間奔波學習的過程中，多了一個可暫時鬆口氣及聊天的場所；每日參加展覽活動約有368家廠

商，展示上千個攤位，透過人員解說、產品展示、趣味遊戲及各式宣導文宣，琳琅滿目，不勝枚舉。



而除了研討與學習外，大會於5/20晚上5:30-7:00舉行國際招待會(International Reception)，透過公開方式感謝各國代表團組團參與年會，5/21龍之夜晚宴餐敘讓與會華人，包括香港、新加坡及大陸等參加會員們互相交流，彼此分享從事培訓工作之心得及參加年會活動的經驗，而在大會結束的前一天晚上，亦舉辦聯誼之夜活動(ASTD Networking Night)，結合當地牛仔特色，安排多種不同表演及娛樂節目供到場學員欣賞，讓學員們在接受一連串的訓練學習課程的同時，也能感受輕鬆歡樂的社交活動。

(五)得獎作品

ASTD為表彰及分享各界在培訓方案的優異表現，特設置有「**The ASTD BEST Awards**」(ASTD最佳優勝獎)及「**The ASTD Excellence in Practice Awards**」(ASTD傑出實務獎)獎項之選拔，此次展覽會中亦邀請2012年



ASTD傑出實務獎之得獎單位設攤，以說明工作職場在學習與發展領域中，具有實際解決成效的具體方案，其作品名稱、目的及得獎單位分述如下（詳參附錄二）：

- ◎**The Career Changer Program 職涯轉換計畫**，旨在建立自我信心和信念，相信自己可以成為財金顧問(AMP Horizons,Australia，AMP 半島學院,澳洲)
- ◎**Social Learning Practice in Accelerating the Scale Development of 3G Businesses 為擴展 3G 業務規模之社會學習演練**，旨在加速學習、分享及知識流通，並創造了社會學習生態系統(China Telecom,China，中國電信,大陸)
- ◎**Breast Predictive Factors Testing Advanced Practical Pathology Program 乳腺癌基因預測的實務病理計畫**，發展一個精深的學習課程(收費課程)，以教導處理乳腺癌基因預測的內科醫生如何精準解讀、紀錄這些關鍵的檢驗，以及在檢驗的準備階段中如何正確的處理乳房組織(College of American Pathologists, Northfield, Illinois，美國病理學家學院，美國伊利諾州)
- ◎**Managed Account Product Launch Training 發行帳戶產品管理訓練**，為了協助投資者完成他們的長期投資目標，E*Trade 透過策略性的投資表現，發展投資管理策略以幫助客戶維持多元化及風險平衡的投資組合(E*Trade Financial, New York，美國紐約)
- ◎**A New Model for Business Aligned Training 業務結盟訓練之新模式**，企業需要一個健全、可擴展、彈性的訓練模型以及有利於員工發展的環境來達成在各國員工的技能、知識與表現有所提升(HCL Technologies Ltd.，India，印度)
- ◎**Moment One Readiness Orientation 即時準備方針**，診所與組織發展部門(COD)使 5300 位員工、醫師與志工可在搬遷至新醫院前，預先做好在新醫院「即時」提供重症病患與其家屬照顧服務的準備(Ann & Robert H. Lurie Children's Hospital of Chicago ,Illinois，美國伊利諾州)
- ◎**Learning Organisation-Fostering Continuous Learning and Innovating Culture 持續性組織培養與文化改革學習**，為在勞動力世代交替，加諸顧客期望得到更周到與創新的服務，意味著地鐵公司在培養一個持續學習、共享與創新文化的同時，需要保存與轉換關鍵知識(MTR Corporation，Hong Kong SAR，香港特區)
- ◎**On the Job Trainin(OJT) Checklists 在工作中的訓練清單**，為了工廠發展一個培訓技術層面的結構化在職訓練計畫，以確保 Veridiam 公司可以有效的訓練新進員工與發展所需的技能(Veridiam，California，美國加利福尼亞州)
- ◎**Operation Manager Development Simulation Program 營運管理開發模擬計畫**，為了

在金融業中具有競爭優勢，所屬分公司最重要的是實現組織目標，並以銷售和顧客為導向、注重效率與生產力，故設計該計畫以協助分公司達成目標(Yapi ve Kredi Bankasi (Yapi Kredi Bank), Turkey，土耳其)

三、 企業參訪

為促進標竿學習，增加團員對世界知名企業之實際認識，本行程於年會活動後亦安排參訪行程，讓團員可透過實地瞭解企業經營策略，尤其是在事業體系內之人才培訓、組織發展及人力資源之實務應用情形，進而增進個人的知識及經驗。參訪單位及內容概略介紹如下：

(一)MetLife(大都會人壽)

大都會人壽是全美最大的人壽保險公司，可稱得上是首屈一指的保險及金融服務供應商，140 多年的悠久歷史，全球共有 7,000 萬名客戶，憑藉著專業的知識及雄厚的財務實力，被雜誌指名為最佳管理公司。公司在僱用員工會遵循六項步驟，包括確定需求、開出職缺、對外徵求、甄選面試、背景調查及新人學習等，對於公司簡報中印象最深的是提及用人不僅要考量現在的需要，還要考慮未來的需求，可見該公司對員工是有更前瞻的思考與期待；此外，該公司強調在人才甄選過程中亦會遵循美國平等就業(雇用)機會委員會(EEOC, (Equal Employment Opportunity Commission)之指導原則，可見其企業對於防止就業歧視之重視與觀念內化之程度，似可成為我們在推動防止就業歧視的學習目標。而該公司績效管理制度 Performance Development Process，亦透過設定目標、年中表現及年底績效等階段協助員工自我發展，以及經由持續不斷的訓練，培訓財務顧問人才，協助客戶追求有保障的優質生活。



(二)Texas Instruments(TI，德州儀器全球總部)



TI 是一家全球性的半導體公司，居全球數位訊號處理器(DSP)及類比技術領先地位，而這兩項技術也是網路時代的驅動引擎。總部位於美國德州達拉斯，從公司外觀來看似乎是一座公園，但入口經過嚴格的訪客登記後，就進入相當舒適人性化的工作環境。TI 每年都會透過 email 和網站公布當

年會開的訓練課程，員工們可以自行針對個人需要去報名參加。而 TI 核心訓練課程主要分成專業訓練(Professional)及技術訓練(Technical)，在專業訓練方面，有顧客、執行與領導等三系列，主要強調要具體去做；而技術訓練方面則包括 design、software、product、test、system and application、MFG(製造)等六大系列，提供特定領域之功能學習訓練。此外在主管領導訓練則採兩天或一天半的課程，運用 360 度調查(上對下、下對上、自己衡量)及設定目標等方式，以精進主管管理能力。

(三)AT&T(美國電話電報公司)

總部位於美國德州達拉斯的 AT&T Inc. 是一家美國首要的通訊控股公司，擁有包括全美最高速行動寬頻網路在內的強大網路資源，也是手機、Wi-Fi、數位電視、高速網路及語音服務領域首屈一指的供應商。身為行動寬頻的先驅，AT&T 也提供全球最佳的手機訊號覆蓋範圍。AT&T 旗下有 20 多萬名員工，遍及各國，積極提供良善的工作環境並於 2008 年成立企業大學。企業簡報針對人員管理、社區大學及學習服務三方面說明，並以 **Education**（課堂教育訓練）、**Experience**（工作經驗）以及 **Exposure**（輪調交流）的 **3E** 學習模型做為整合式人力資源的培育架構，將企業核心價值透過人力資源政策與訓練發展深化至員工人心，並針對不同功能事業部量身訂做專業金融培訓課程，及對高潛力人才與領導者提供跨國且有系統的培育機會等，格外致力於人才上的投資，及尊重及支持多元的工作團隊與全面的文化。



參、心得及建議事項

一、知識學習之旅需有完整行前導引及後續擴散分享

參加此國際年會及博覽活動，與一般主題性的研討會議不同，所欲研討議題及場次相關多元，如不事先導引規劃，很容易走馬看花或不知道學習重點，為協助團員事先掌握目標並有效的學習，特於行前舉辦二次說明會，讓參加與會的學員運用主辦單位所建置之資訊網路平台，事先瞭解課程內容並預為選課，以減少因場次過多無所適從之焦慮。此外，因團員來自不同的單位，個人專長及學習重點皆有所不同，亦運用團隊分工學習的方式，於返國後透過公開經驗分享研討活動，將國際新知及學習心得與國內相關菁英知識交流，達到後續擴散效果及延伸應用。

二、運用會展商業模式帶動培訓服務產業之專業發展

雖然僅透過短短幾天行程就見識到主辦單位成功運用會展博覽、社交聯誼、頒獎表揚、刊物展售及專業研討等多元方式，即使參加年會活動尚需收費報名，但仍能吸引各國眾多機關團體與企業單位趨之若鶩踴躍參與，也許是美國境內本身就有龐大的培訓內需基礎外，該單位平時所建立之專業形象品牌亦功不可沒。自報名參加此活動以來，就不斷收到主辦單位相關資訊，持續吸引與鼓勵培訓相關業者，透過社群網路、刊物出版、線上服務、有聲廣播等等方式關注人力資源新知。當然相較於國內培訓服務仍較偏重於公共社會之福利目的，且用人企業多為中小型，其事業經濟規模較難投入人才培訓工作，但如何擴大國內市場需求以提供產業化之環境基礎，仍尚有相關大的挑戰與努力的空間。

三、情境模擬、遊戲元素並結合資訊工具有助學習成效

經研討學習發現，訓練發展之重點似仍以網路社群及遊戲化為主軸趨勢，並較能提高學習成效。數位時代的來臨，訓練的工具與方法已朝向網路學習，甚至是行動學習，為吸引學習者之興趣及提高學習成效，訓練師應更努力於課程之規劃設計，如將遊戲元素加入教學中，已往「教學」中心論點應轉為「學習」中心，教材不應該只著重於入門知識的學習，更應以領域知識為主幹，考慮社會文化環境的因素，利用知識的真實性及相對性，引發學員的思考力，而培養出重組及主動使用知識的能力，所以好的教學應充份結合電腦科技，並運用情境化學習。本局各區職業訓練中心現雖面臨專業職業訓練師資之員額不足問題，但有機會應多參加此類與全球培訓業者專業交流及資訊交換的活動，持續學習充電，不但有助於擴展國際視野，更可而提升其訓練服務之專業技巧並運

用其訓練課程，相信對於國內失業民眾技能提升之學習應有莫大的幫助。

四、強化事業單位在人力培訓資源的投入

此計畫雖然透過獎勵措施鼓勵人力創新獎之事業單位派員參加此學習活動，但從同行參加的台灣單位代表可發現似乎多是政府公務部門如國家文官培訓學院、公務人力發展中心或南投研習中心等，以及經濟部國營事業或所屬財團法人機關如中油、中華電信及金融研訓等單位特別重視此參與提升國際人力培訓新知的學習機會，反觀國內的民間事業單位參與程度仍尚稱不足。而在現今進入知識經濟時代，人力資源素質已成爲企業發展的決定因素，教育訓練又是支援達成組織目標的手段，所以事業單位應將員工視爲組織之重要資產，編列員工訓練預算，做好教育訓練計畫，從他們的觀念、人際關係及技術能力開發加強投資培訓。而爲了協助國內事業單位重視員工進修訓練，擴展訓練效益，本局訂有協助事業單位人力資源提升計畫，期能透過補助措施引導事業單位持續投入資源提升人力素質，進而厚植國家人力資本。

五、提高國內政府或相關從業單位之國際能見度

從ASTD歷年得獎資料發現，行政院人事行政總處、國家文官學院及台北市政府公務人員訓練處均曾分別榮獲2010、2011年ASTD獎項，而本會職業訓練局各地職業訓練中心每年均協助培訓五萬名以上失業者，協助國內中小企業近訓練二十多萬名員工，擁有基礎技能之培訓能量以及具體成效之職業訓練專案，雖因兼負政府重大就業政策業務而無暇參加國際選拔，但未來面臨政府組織改造，本局即將升格爲勞動力發展署，各地職業訓練中心將不只是單純的職業訓練服務，更將透過與在地就業服務中心結合提供民眾全程之職涯輔導服務，因此在人力資源方面之鑽研與琢磨更無可輕忽，未來應加強國際事務交流，除獲得相關新知外，亦應提升國際能見度以塑造機關專業地位。另外在國內企業方面，僅OK便利商店(2009年)、台積電(2006及2008年)、匯豐銀行(2007年)及紐約人壽台灣分公司(2001年)等事業單位曾榮獲ASTD獎項，但是臺灣還是有很多優秀的企業在人力資源培訓工作上有獨特創新的做法與成效，因此如能積極透過國際獎項之參與或透過國際研討活動主動與他國分享國內思維與創新作法，將能刺激國內業界的進步與成長，同時增加台灣的能見度及建立國際地位。

