

行政院及所屬各機關出國報告

出國報告（出國類別：出席國際會議）

參加 2017 年人才發展協會(ATD)年會
暨參觀亞特蘭大 CNN 總部與
喬治亞州立大學安德魯楊政策研究
學院

服務機關：行政院人事行政總處公務人力發展學院

姓名職稱：吳科長怡如、邱科員宜慧

派赴國家：美國

出國期間：106 年 5 月 19 日至 27 日

報告日期：106 年 8 月 14 日

摘要

行政院人事行政總處公務人力發展學院為持續精進人力資源發展業務及各項公務人員在職訓練之研習規劃與執行，以提升行政院所屬機關公務同仁之素質，派員參加財團人自強工業科學基金會 2017 年人才發展協會（The Association for Talent Development, ATD）年會之各項專題演講、主題研討及相關機關（構）之展覽，並藉此次出國機會自行前往年會舉辦地點附近之美國有線電視網 CNN（Cable News Network）總部與喬治亞州立大學（Georgia State University）安德魯楊政策研究學院（Andrew Young School of Policy Studies）進行參訪。

目次

壹、 目的	1
貳、 出國行程規劃	2
參、 2017 年人才發展協會（ATD）年會重點	3
一、 年會簡介	3
二、 參加研討場次之重點摘要	5
三、 專題演講（General Session: Keynote Speech）	9
四、 專題研討（Concurrent Sessions）	15
肆、 在地參觀活動	21
一、 亞特蘭大 CNN 總部	21
二、 喬治亞州立大學安德魯楊政策研究學院(Andrew Young School of Policy Studies, AYSPS)	23
伍、 心得與建議	24

壹、目的

行政院人事行政總處公務人力發展學院（106 年 7 月 7 日成立，由原隸屬於行政院人事行政總處的公務人力發展中心及地方行政研習中心整併而成，以下簡稱本學院）之主要職掌為行政院所屬機關及地方機關中高階公務人員在職培訓發展、人事人員專業訓練、規劃辦理公務人員數位學習、公務人力資源管理及發展研究等，為持續精進人力資源發展業務及各項公務人員在職訓練之研習規劃與執行，以提升行政院所屬機關公務同仁之素質，期藉由參與此次全球最大之人才發展與培訓之研討會及博覽會－2017 年人才發展協會（Association for Talent Development, ATD）年會，以瞭解目前全球組織或企業培訓之發展趨勢及實務做法，並參觀最新之教育訓練工具、課程或教學模組，同時利用本次與會機會，增加與國內外人力資發展及訓練同業互相交流學習，提升本學院辦理各項公務人員訓練研習活動之整體成效。

貳、出國行程規劃

本次出國行程規劃如下表：

表 1 行政院人事行政總處公務人力發展學院派員參加 2017 人才發展協會 (ATD)年會暨參訪相關機構行程簡表

日期	行程內容
106/5/19	臺北搭機前往洛杉磯
106/5/20	洛杉磯前往亞特蘭大
106/5/21	參加 2017 年人才發展協會 (ATD) 年會及展覽
106/5/22	參加 2017 年人才發展協會 (ATD) 年會及展覽
106/5/23	參加 2017 年人才發展協會 (ATD) 年會及展覽、參觀喬治亞州立大學安德魯楊政策研究學院 (Andrew Young School of Policy Studies, AYSPS)
106/5/24	參加 2017 年人才發展協會 (ATD) 年會及展覽
106/5/25	參觀亞特蘭大 CNN 總部、亞特蘭搭機返回洛杉磯
106/5/26	洛杉磯搭機返回臺北
106/5/27	抵達臺北



圖 1 ATD 2017 臺灣研習團抵達亞特蘭大機場，其為全球最繁忙的機場。

參、2017 年人才發展協會（ATD）年會重點

一、年會簡介

ATD 國際會議及博覽會（The ATD 2017 International Conference & Exposition）是全球最大的培訓及發展盛會，2017 年 ATD 年會於美國喬治亞州亞特蘭大的喬治亞世界會議中心（Georgia World Congress Center）舉行，時間為 2017 年 5 月 21 日至 24 日，共 4 天，期間共進行 3 場專題演講（General Session）、超過 300 場專題研討（Concurrent Sessions），包括 10 大主要內容：職涯發展（Career Development）、全球人力資源發展（Global Human Resource Development）、人力資本（Human Capital）、教學互動設計（Instructional Design）、領導發展（Leadership Development）、學習科技技術（Learning Technologies）、學習評估與分析（Learning Measurement & Analytics）、管理（Management）、訓練執行（Training Delivery）、學習科學（Science of Learning），涵蓋政府（Government）、銷售業務（Sales Enablement）、醫療保健（Healthcare）、高等教育（Higher Education）等 4 大產業之培訓發展議題，交織而成 300 多場研討主題（session）。

另活動會場同步進行 3 天的博覽會，共有超過 400 家世界級的培訓供應商參展，包括互動學習平臺 UMU、首次參與展示的線上學習平臺 Coursera 等，展示各類領導力發展計畫、教學工具、評估工具、最新學習科技技術等，提供與會人員親臨各展示攤位體驗及瞭解最新訓練趨勢。

大會另於正式會議前舉辦為期 1 至 4 天不等的全日制會前學習課程，包括聚焦於單一主題進行更深度互動及學習體驗的工作坊（workshop），以及有助提升工作職涯技能之認證課程（certificate program）。此外，大會現場同時有擺設書店專區，與會者可針對感興趣的研討主題進一步取得完整資訊，並能依主辦單位規劃的時間，與作者面對面近距離交流。

表 2 ATD 2017 年會 10 大主要內容

職涯發展	• 職涯管理、求職與招聘、企業家精神、組織發展計畫等。
全球人力資源發展	• 多元化和包容性、全球勞動力與領導力發展、全球標竿等。
人力資本	• 學習計畫管理、教練、導師指導、創新、綜合人才管理等。
教學設計	• 學習遷移、教學設計管理工具和方法、設計的創新與技術等。
領導力發展	• 培養領導技巧和能力、領導力中的發展與創新、評估學習影響等。
學習與科技技術	• 創新、工具與平台、虛擬教室、電子式與移動學習、社會學習等。
學習評估與分析	• 評估學習計畫、衡量改變的影響、學習的影響與投資回報率等。
管理	• 變革管理、知識管理、管理發展、管理人員與培訓人員的合作等。
培訓執行	• 培訓執行技術、引導技巧、創新的執行方法、強化學習的活動等。
學習科學	• 參與和激勵、記憶和學習、組織動力學、研究和實踐等。

摘自財團人自強工業科學基金會 2017 ATD ICE 研習團

<http://edu.tcfst.org.tw/edm/ATD2017/theme.asp>

表 3 ATD 2017 年會 4 大產業（Industry）範疇

政府	• 變革管理、綜合人才管理、績效改進、領導力發展、公共事務等。
銷售業務	• 銷售營運與技術、團隊能力開發、銷售技巧與策略、系統管理等。
醫療保健	• 客戶服務文化、醫療政策、學習影響、人才管理、多元化培訓等。
高等教育	• 研究理論之實踐應用、高等教育員工培養、學術界與業界合作等。

摘自財團人自強工業科學基金會 2017 ATD ICE 研習團

<http://edu.tcfst.org.tw/edm/ATD2017/theme.asp>



圖 2 ATD 2017 於喬治亞世界會議中心舉辦，活動主視覺拍照專區。

二、 參加研討場次之重點摘要

表 4 參加 2017 ATD 國際會議及展覽專題研討場次及重點摘錄簡表

(日期及時間為美國亞特蘭大時區)

日期	時間	類別/題目	主講人	專題研討重點
5/21 (日)	1000-1100	International Orientation	Wei Wang	為協助國際參與者更有效率的參與本年會，提供年會的基本介紹與相關活動及服務的說明，包括會議主題、專題演講、APP操作、重要活動等。
	1145-1300	[SU103 教學互動設計] 25 Things You Didn't Know PowerPoint Could Do	Diane Elkins	示範 PowerPoint 的 25 個進階使用的功能，包括快捷鍵運用、螢幕操作步驟模擬、動畫編輯、摘要放大、圖案去背及特殊圖形製作等，運用快速便捷的操作方式，達到強大的展示效果，以有助教學訓練及會議管理的進行。
	1330-1430	[S1THE 全球人力資源發展] Community Theater: Global HRD	Donna Steffey、 Wally Su、 Chan Lee、 Bahgat Mohamed	由美國、臺灣、韓國、中東代表，精要分享全球人力資源發展趨勢，包括協同合作、微學習、創新發展策略、訓練需求分析等。
	1630-1730	[SU414 學習評估與分析] L&D Best Practices: 5 Approaches to Be More Strategic	David Yesford	L&D (訓練與發展) 的最佳實踐在於其所帶來的成效，講者運用「策略」、「優先序」、「領導者的投入」、「諮詢技能」、「影響力」等 5 種策略性途徑來提升 L&D 的成效。
5/22 (一)	0800-0930	[專題演講] To Infinity and Beyond! Extraordinary Life Lessons From the Kelly Brothers	Mark Kelly、 Scott Kelly	美國太空人 Kelly 雙胞胎兄弟 Mark 與 Scott 以幽默的方式及絕佳的默契，從自身擔任太空人的經歷及生命中的重大衝擊事件，分享如何勇於面對挑戰，挑戰艱難任務，戰勝自己。

日期	時間	類別/題目	主講人	專題研討重點
	1300-1415	[M106 教學互動設計] The Gamification of Talent Development	Monica Cornetti	協助組織激發潛力，運用遊戲化設計促進教育、人才發展、生產力等行為和態度的改變。
	1500-1600	[M204 學習科技技術] Learning Trends, Hype, Disrupters, and Shifts in 2017	Elliott Masie	學習正在發生變遷，學習者和科技都在不斷發展，講者針對當前學習趨勢進行分析，包括學習形式、學習科技、創新、資訊運用、全球化學習者特性、不受時空限制、強調與學習者的聯結、科技運用、經驗累積等。
	1630-1730	[M304 學習科學] Brain Boogie	Christiaan Vermeulen	千禧世代的年輕講者，奠基於腦神經科學相關知識，透過左右交錯不一致的肢體動作設計，鍛鍊左右腦並用，增進學習專注力、活化思考、正向情緒、消除疲勞等，講者現場並透過示範及影片教學方式，帶領全體聽眾起身輕鬆愉快的實際體驗大腦體操，亦確實達到神清氣爽的功效。
5/23 (二)	0800-0930	[專題演講] The Upside of Stress: Why Stress Is Good for You, and How to Get Good at It	Kelly McGonigal	美國史丹佛大學健康心理學家及講師，Kelly 以科學數據佐證，對壓力提出獨到的見解，建議以正確的心態面對壓力而非避免壓力，透過 3 種策略來將壓力形成正向助力。
	1000-1115	[TU103 訓練執行] Creative Learning Strategies: 17 Ways to Get More Into and Out of Your Training	Bob Pike	講者提出成人學習 90/20/8 規則：每堂課最長 90 分鐘，每 20 分鐘變換 1 次教學方式，讓學習者每 8 分鐘參與 1 次；並講授開場及結束技巧、7 種增進記憶的方法、扼殺學習者動機的做法及增進學習者動機的方法等。課堂並輔以 UMU

日期	時間	類別/題目	主講人	專題研討重點
				即時蒐集學習者的背景資料及反饋意見。
	1300-1400	[TU103 領導發展] Lead With a Story—7 Strategies for Telling Stories That Inspire, Influence, and Engage	Doug Stevenson	講者以腦神經科學為根據，故事較中性事件影響個人的記憶與行為，因此將欲傳達的訊息，運用說故事的形式和結構，結合表演技巧，讓觀眾感同身受、加深印象，有助產生行動改變。說故事的策略包括：1.針對組織問題，採策略性的用一個合適的故事來教導；2.尋求重要時刻，讓故事產生有意義的聯結；3.運用肢體語言的表演技巧，將故事情節表現出來；4.讓聽眾感受到故事情結，觸發情感；5.將故事重點濃縮為一個短句 (phrase)；6.將訊息嵌入故事，一個故事一個重點；7.運用場景、人物、故事、遭遇阻礙、克服阻礙、解決困難、故事重點、提問、重申重點等 9 個步驟來說故事。
	1500-1600	[TU309 學習評估與分析] Avoiding the Top Training Evaluation Pitfalls	Wendy Kirkpatrick	講者指出學習評估的陷阱，包括：訓練後才思考評估、在 Kirkpatrick Level 1、2（反應及學習層次）上花費最多的評估資源、僅依靠標準化調查來蒐集評估數據。講者分享應由 Level 4（結果層次）開始、以終為始的來規劃設計訓練課程，提高學習者訓後表現，並在課程設計階段同時建立能蒐集有意義的數據的評估工具，在訓練過程即進行評估，於訓後與學員保持聯繫蒐集意見，節省有限的培訓資源。

日期	時間	類別/題目	主講人	專題研討重點
5/24 (三)	0815-0930	[W103 全球人力資源發展] Machine Learning and AI: Will They End L&D as We Know It?	Koko Nakahara、Ger Driesen、Evert Pruis	由於近年來人工智慧 (Artificial Intelligence, AI) 及網際網路 (Internet) 的技術發展，很多產業以其來支援組織生產及提高效率，3 位講者分別以其自身之經驗或研究上之成果進行分享，並進一步探討人工智慧及網際網路將對未來的學習及發展所產生的影響。
	1000-1100	[W103 學習科技技術] The Day Everything Changed: How AI Changed the Way We Learn in 2027	Margie Meacham	探討 AI 科技技術進步如何改變人們工作、溝通及學習的方式，進而改變訓練及發展人力資本的做法。
	1330-1430	[W307 訓練執行] Story CRAFT: Using Plot Lines to Make Your Point	Rebekah Chang	人類大腦與故事產生連結，並影響感受和決策，透過結構性的故事分享，可促進聽眾採取行動。講者依對象及目的，運用 3 種故事情節講述與職場聽眾產生共鳴的故事：1. 「Quest（尋求）」透過團隊合作達成目標及增進創造力；2. 「Justice（正義）」如何透過逆境使自己變得更強壯；3. 「Underdog（弱勢）」展示勇於冒險的益處，以激勵個人在機會來臨時採取行動。
	1500-1600	[專題演講] Hitting the High Notes, Living Life to the Fullest	Ronan Tynan	講者是愛爾蘭男高音歌唱家、國際殘奧會冠軍，也是醫學博士，以真實的親身經歷分享人生各階段是如何勇於突破與冒險，相信自己能夠克服逆境、獲得成功，也強調親友的愛與支持之重要性。

三、 專題演講 (General Session: Keynote Speech)

今年 ATD 年會援例在大會的第 2 至 4 日共舉辦了 3 場大型的專題演講，第 1 場「To Infinity and Beyond! Extraordinary Life Lessons From the Kelly Brothers」講者為美國著名的雙胞胎太空人 Mark and Scott Kelly 上校兄弟，第 2 場「How to Make Stress Work for You」講者為史丹佛大學健康心理學教授 Kelly McGonigal，第 3 場「Hitting the High Notes, Living Life to the Fullest」講者為超越障礙的愛爾蘭男高音 Ronan Tynan。巧妙安排的 3 場主題各自精彩，議題主軸又能彼此連貫，藉由講者的個人經驗或研究，分享人生面臨困難或壓力時，如何改變自我認知想法，挑戰艱難任務，克服障礙，戰勝自己，期間並透過親友及人際間的彼此關懷、信任與支持，獲得卓越成就的真實經歷分享，讓自己的人生更有意義、更快樂，對身處於當今高度壓力且快速變遷不確定環境之下的我們，相當激勵人心，深具啟發性。

(一) 第 1 場「To Infinity and Beyond! Extraordinary Life Lessons From the Kelly Brothers」(無限與超越，不同凡響的人生課題)

- 講者簡介：Mark and Scott Kelly 上尉兄弟是一對同卵雙胞胎，不僅外型非常相像，他們的卓越職業成就也非常相似，他們都曾服役於美國海軍，退役時也都是經驗豐富的飛行員上尉，並且在 1996 年退役後，在 NASA 開始了特別的太空生涯，並在 2014 年至 2016 年期間執行了美國火星計畫的子計畫。主要是由於這對兄弟有相同基因組以及相似生活經歷，NASA 專門設計了這項雙胞胎研究，相關結果有助於人類深入探索太空。



圖 3 右為 Mark Kelly，左為 Scott Kelly 分享成為太空人的經歷
來源 ATD 2017《Conference Daily》

- 內容摘要

在專題演講的一開始，講者就引用美國總統甘迺迪在 1962 年

的演講中所提到：「我們選擇 10 年內要登陸月球或做其他的事情，都不是因為這是容易做到的事情，而是因為他們很難做到」，明確的指出了兩位美國太空人所要和大家分享的人生態度：所有光榮而偉大的舉動，都伴隨著巨大的困難，所以在尋求知識及進步的過程中，我們都應該要有勇氣及責任感去克服。

在 Kelly 兄弟演講中分享他們從紐澤西州，到美國海軍，最終到了美國國家航空暨太空總署（National Aeronautics and Space Administration, NASA）的心路歷程，雙胞胎兄弟強調承擔挑戰並持續專注於實現目標是非常重要的，正如同 Mark 舉例說他在美國海軍飛行學校學習將飛機成功降落於軍艦上時，經過很多次的失敗，甚至有人問他「你確定這是適合你的職業嗎？」但 Mark 說他沒有放棄，而是激起他想要成功且做到更好的慾望，他強調，你嘗試的任何事情，都不是你一開始就能表現得很好的，而是表示你將會變得多好。Scott 也提到當然當時退出海軍飛行學校，去追求不同的工作也許簡單的多，但是他們選擇挑戰能讓他們持續前進的，雖然他們還是可能會失敗，因為有些事，實在是非常非常困難，但是簡單的事每個人都會做，所以大家還是應該勇於接受挑戰。Kelly 兄弟認為改變是痛苦但必要的經歷，而人生過程中所犯下的錯誤是具有其價值性的意義。

提升你自己的關鍵在於成就你想要的，如果遇到逆境時，你要採取可控的步驟去完成你的目標，所以有目標是非常重要的，Scott 進一步說明時常做一些小小的修正，千萬不要滿足現狀，這對其整個職業是非常有幫助的。另外，雙胞胎兄弟提供的另一個建議是「只專注於你可以控制的事情」，Mark 進一步解釋，有時關注太多，你反而控制不了任何事情，所以有時候最好的方式就是區分和專注於你可以控制的事情，也強調成功是需要仰賴團隊的合作。

在演講中，雙胞胎兄弟也舉了有關其母親面對挑戰仍持續努力，最終成為紐澤西州的第一位女刑警的例子，Scott 史無前例的花了

一年的時間在太空站中執行美國太空總署 NASA 的一個雙胞胎計畫 (Twin's Study) 以及 Mark 在面對其妻子在槍擊案中被射中腦部之復甦的過程等，這些他們兄弟生活巨大的挑戰時，他們的反應及做法。

Scott 更進一步強調，當他由為期一年的太空旅行返回地球後，他激動又顫抖地見到他的親朋好友，享受著快樂而豐富的聚會，但最重要的是，他完成了他生命中最困難的事情，而因為完成這件事所帶來的成就感，就是這件事帶給他最大的獎勵了！

最後，雙胞胎兄弟說，「如果我們有夢想，我們就能做到，而如果我们選擇去做困難的事情，那天空就不再是極限了！」這就是今天專題演講這對太空人雙胞胎兄弟留給現場與會者最好的鼓勵了！

(二) 第 2 場 How to Make Stress Work for You (如何讓壓力成為助力)

- 講者簡介：Kelly McGonigal，1977 年 10 月出生，是一位健康心理學家，目前任教於史丹佛大學，曾獲 2010 年獲《富比士》雜誌選為「20 位最啟發人心的女性推特作者」，並獲得史丹佛大學最高榮譽教學獎 (Walter J. Gores Award)，而她所著的《輕鬆駕馭壓力》(The Upside of Stress: Why Stress Is



圖 4 Kelly McGonigal 說明對壓力的認知所造成的影響

來源 ATD 2017《Conference Daily》

- Good for You, and How to Get Good at It) 更被譽為是史丹佛大學最受歡迎的心理素質成長課程之一。她的觀點徹底顛覆人們對於壓力的看法，透過嚴謹的科學研究，她發現人們如果以正向看待壓力，壓力不僅不會造成壓力，還能使你更積極投入經營自己的生命。

- 內容摘要

在此次專題演講中，Kelly McGonigal 再次分享了她的研究結

果，從實證數據顯示，她認為壓力並不像我們所認為的那麼不好，人們一向認為壓力會導致生病，從一般的小感冒，到心血管疾病甚至癌症，所以我們常把壓力當成敵人，但是這位健康心理學家的研究卻提出了恰恰相反的結果，她花了 8 年的時間，研究約 3 萬人，其中認為自己承受了相當大壓力的受測者其死亡風險有 43%，但是這些只是那些認為壓力真的對他們有害的人，如果只是覺得自己有很大的壓力，但不認為壓力對自己有害的人，則其死亡風險反而是最低的，甚至比那些覺得自己只承受一點點壓力的人還低。這似乎說明了壓力會讓死亡風險提高，只有在本身認為壓力是對人有害的情況下。

所以改變一個人對於壓力的看法，應該可以使一個人更健康，而上述的科學實驗也證明了這一點，因此當你改變了對壓力的看法，就改變了你的身體對於壓力的反應。

依據 McGonigal 的研究顯示，如果人們以較平衡的觀點去看待壓力，就可以減少壓力所產生之負面結果，換句話說，如果一個人不強調壓力，那他面對壓力狀況時，就能夠有更好的處理方式。

這位史丹佛大學的健康心理學家在此次專題演講中提到，如果我們要让壓力是有益的，應該具備的 3 種心態（mindset）：

1. 將壓力視為你可以駕馭（harness）的能量：

當你遇到一些困難的狀況時，你的身體有時可能會出現一些徵兆，例如心跳加快、呼吸加快等等，而根據 McGonigal 的研究顯示，這些徵兆就是你的身體及大腦正要迎接挑戰的證據，所以我們應該運用這些能量去讓自己的表現達到高峰。要知道如果你感覺到焦慮，這不是問題，而是你的身體在告訴你是做好準備的時候了，這些焦慮會幫助你表現得更好並幫助你成長茁壯。

2. 壓力可以激發出最好的你

這是 McGonigal 在針對人們面對重大壓力反應的一個研究，

其對象為美國海軍特種三棲部隊海豹部隊候選人，當這些軍人在雙手雙腳被緊緊綑綁並被推入水池中時，懼怕溺水的感覺近似於壓力，但實際上他的生理產生了高於一般水準的荷爾蒙反應，例如：DHEA，這是一種可以使人平靜下來的荷爾蒙，並有助於面對壓力衝擊的復原力（resilience）。運用這種復原力，可以讓人面對並接受現實情況，然後從中恢復，所以，當下次遇到類似情形時，只要告訴自己這只是短暫的狀況，在短時間或當下可能使人感到焦慮或虛弱，但長期來看，這其實是提供你更正向積極的改變機會，因此，有壓力的經驗對我們如何學習及成長是非常重要的部分。

3. 壓力有時是要我們多去接近其他人

另一種在面對壓力時會增加的荷爾蒙是催產素（oxytocin），這是一種會增加社會聯繫情感及同理心的荷爾蒙，而高濃度催產素也意味著你覺得你更有可能有能力去採取一些做法來克服壓力的狀況。最能符合這種心態的經驗通常是那些你自己無法控制或你不是唯一經過這種事情的人，例如坐飛機時遇到很大的亂流，這類的情況催產素會告訴你應該要和別人產生聯結，透過幫助別人或尋求幫助，與人聯結而降低自身的恐懼。而當我們在幫助別人渡過有壓力的情況時，最希望得到的好處就是催產素的增加，這是一種移情（empathic）壓力的反應。

最後 McGonigal 博士提到，下一次當你有壓力時，記得上述 3 種面對壓力的心態，並選擇一種你認為最適合處理當下情況的心態，記得要相信自己可以掌握生活中的挑戰。

（三）第 3 場 Hitting the High Notes, Living Life to the Fullest（唱出高音，活出充實的人生）

- 講者簡介：Dr. Ronan Tynan 是一位極受歡迎的愛爾蘭男高音，他克服身體上的障礙與生活中的逆境，在體育、醫學及音樂等多個領域

獲得了優秀的成績。他出生於 1960 年愛爾蘭的首都都柏林，出生時他的下肢是畸形，且每一隻腳都有 3 個大拇指，他的雙胞胎兄弟因此於 11 個月大的時候就過世了。接著，在他 20 歲時，因為一場車禍，他的雙腳膝蓋膝下都截肢了，但在車禍之後的 8 週，他就用義肢爬上了他學校宿舍的樓梯，之後，他代表愛爾蘭在 1984 年和 1988 年夏季殘奧會，贏得了總共四面金牌、兩面銀牌和一面銅牌；而 1981 至 1984 年，他從各項競賽獲得了 18 面金牌和保持 14 項的世界紀錄。接著，他成為了愛爾蘭體育大學錄取的第一位身心障礙人士，然後他進了 Trinity College, University of Dublin，是一所愛爾蘭最古老也是歐洲排名第 3 的綜合大學，成為專攻骨科運動損傷的醫生。在他取得醫學學位後，Ronan Tynan 在他的父親的鼓勵下，選擇了音樂做為下一個人生發展目標。用了不到一年時間，他在法國贏得著名的國際歌劇歌唱比賽，最後被選為愛爾蘭男高音的成員。

➤ 內容摘要

本次的專題演講為閉幕專題演講，一開場，這位愛爾蘭男高音 Tynan 就高歌了一曲 1998 年他發行的第一張專輯中主打歌曲「我的生命屬於你」，讓現場觀眾一掃 4 天研討會努力學習的疲憊，沉浸在他優美高亢的歌聲中，並藉由他歌聲的鼓勵，讓聽眾的人生及事業都能到達一個更新的高峰。

在演講過程中，他以幽默及發人深省的方式講述其自身的經歷告訴聽眾，當你學習任何事物時，可能都具備不同的能力及背景，但重要的是你的目的。他認為人生最大的風險就是不夠冒險，鼓勵大家要向前看，不要一直回頭，或一直去想會發生甚麼事，而應該專



注於朝目標前進，關注於如何讓你的成就持續，他告訴自己人生是由自己操控的，但只有準備好是不夠的，你必須從內心從靈魂深處去相信自己是可以做到的。

另外，他也提到家人及朋友的愛與支持的重要，Tynan 認為每一個人都有需要的人，也都被人所需要，應該記得在你一生中有無數幫助過你的人，他們都期望你能成功，在成功的時候，也要記得謙虛的感謝他人的協助。另外也不要吝於給他人微笑，因為你將獲得的是不可思議的回饋。

他提到他的父母是成就他一生最重要的人，他們從他小的時候就一直相信他可以做任何事情，鼓勵他追求他的夢想，他們向 Tynan 解釋說，每個人的生活都會被打斷，有時它可能只是一個小逗號或驚嘆號，這取決於我們對於我們的生活做了什麼？我們想將他們如何處置？是想把它們當成單純單詞，還是未完成的句子、或者我們要將它們發展成一段短文，甚至我們也可以進一步將這段短文發展成為我們非凡的故事，都是由自己所決定。他也提到在他決定要由一個醫生變成一位職業演唱者，也是因他父母的鼓勵與支持。

最後，Tynan 期許我們在分享他的人生之後，在面對自己生活及專業上之挑戰時都能表現得更好，讓自己的人生更有意義更有價值。

四、 專題研討 (Concurrent Sessions)

(一) Machine Learning and AI: Will They End L&D as We Know It ? (機器學習及人工智慧，是否真的會如我們所知將終結學習與發展?)

正如同這個專題研討題目所示，由於人工智慧 (Artificial Intelligence, AI) 已成為機器人科技發展的一部分，網際網路也對人類生活的各項活動提供了更多生產力的支援及效率的提升。然而，依據《日本經濟新聞》與英國《金融時報》聯合實施的調查研究顯示，在人類所從事的約 2,000 項業務當中，有 30% 存在被機器人取

代的可能，所以人工智慧最近的快速發展，不禁令人開始懷疑未來勞動力自動化，是否會讓人力完全被機器人取代的情形發生？人們致力於人工智慧的研究對未來是一種機會還是威脅呢？而在這個專題中，透過來自日本、荷蘭及美國等不同地區的領導者以全球觀點來分享他們將人工智慧運用在學習與發展（L&D）上的運用及研究見解，並討論人工智慧的持續發展對未來可能的影響。

這次專題討論的主題分為以下 3 項：

1. 確定在未來 5 年在 L&D 這個領域會被此項機器學習及人工智慧影響的工作：

就如同大家所知，在過去兩個世紀只有較髒、較危險或較枯燥的工作會有被自動化的問題。但今日由於科技的進步，我們正在見證一些具複雜知識性工作也被自動化了。根據英國牛津大學的一項調查顯示，在美國有 47% 工作，在歐洲有 33% 的工作，在未來 20 年之內很可能會報科技所取代，而世界經濟論壇（World Economic Forum）也預測，美國在 2020 年可能就會失去 510 萬工作機會。由此我們可以看出機器學習及行動機器人對全世界的影響正在擴大，根據麥肯錫（McKinsey）的研究調查顯示，運用目前的技術在美國已經可將約 45% 的工作自動化，而不久的將來一旦科技或人工智慧對於「自然語言」的理解與人類的一般水平接近時，將有額外的 13% 工作會被機器取代。而這樣的改變在 10 年內將為全球創造約 33 兆的收益。

所以那些是人工智慧無法取代的工作呢？我們可以先由其是否為重複性高且勞動性質的工作來做判斷，其實只要工作是有高重複性其被機器取代的可能性都很高。

表 5 工作被取代可能性分析表

	Routine	Non-routine
Cognitive tasks (replace by Machine Learning, ML)	fully replaced	partly replaced highly augmented
Manual tasks (replace by Mobile Robotics, MR)	fully replaced	largely replaced

另外，我們也可以由下表簡單區分被取代風險高及低的工作，舉例來說需要較高的管理能力、創造力、洞察力等等的工作，如專業經理人、醫療人員、藝術家、科學家及宗教家等等。

表 6 被取代風險高及低的工作類型分析表

High risk of being replaced by technology
transport & logistics
office & administrative support
production
services
Low risk of being replaced
management; business services; financial
ICT; engineers; scientists (think STEM)
learning and education

2. 由這個專題的個案分享及討論尋求對你的工作更有效率的策略

由前面的討論我們可以瞭解由於電腦及科技進步後，分類明確、具備大數據資料、可透過計算機控制的工作內容，都將逐漸被人工智慧機器人所取代，雖然這是可以提升我們的工作效率及品質，但也減少了一些工作機會，因此要如何面對快速自動化所帶來的衝擊，講者告訴我們應該用正向的態度去面對這樣的趨勢，例如：短期內的自動化，剛好可以取代人口老化及少子化所帶來勞動力不足的衝擊，或是因為自動化將一些重複性高或危險的工作取代後，人們可以從事更有創造性或更有意義的工作，例如：教師的工作原本包含授課、批改作業、回答問題及與學生互動等等，如果機器人可以取代單純的授課及批改作業，老師則可以有更多時間與學生互動及解除學生的困惑。

3. 將新的科技及方法運用於績效管理及學習與發展的領域

在全球自動化的趨勢下，如何將新的科技及方法運用於績效管理及學習與發展的領域，以創造人力資源發展的願景，講者建議方向為：

- (1) 將人工智慧可能對工作造成的衝擊列入管理時程表進行教育、討論與諮商。
- (2) 為同仁個人規劃不同的教育訓練課程及建議，提升其自身工作能力，以避免因為自動化而被機器人取代。
- (3) 提供一些提升工作績效的支援方案或建議，以取代部分舊式的學習。
- (4) 促進同仁與人工智慧組成多樣化的新工作團隊。

另外，專題研討中也提到人力資源發展在人工智慧及機器學習技術快速發展的環境下所應扮演的角色：

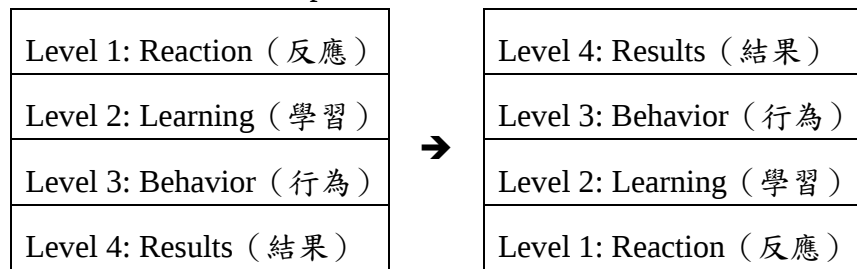
- (1) 預言者：主動預測組織內有哪些工作任務或角色會因為人工智慧的技術而更加重要或被取代。
- (2) 分享者：隨時將同仁需要的職能及知識等重要資訊以最容易瞭解的方式提供。
- (3) 園丁：激發同仁其潛在能力的開發及幫助組織更佳繁盛。

最後，講者還是再次強調，面對人工智慧的發展，對於我們的工作環境及生活所產生的影響，應該採取更開放的心態，並及早預為因應。

(二) Avoiding the Top Training Evaluation Pitfalls (避免最常見的訓練成效評估陷阱)

辦理培訓業務的我們皆熟悉 Kirkpatrick 訓練成效四階層評估模型(The Kirkpatrick Model, 2010 年於原有架構補充發展為 The New World Kirkpatrick Model), 另 Jack Phillips 在 Kirkpatrick 的四個階層加上了第五層次 ROI (Return on Investment, 投資報酬率), 亦即將財務的概念放到訓練成效評估之中。

表 7 Kirkpatrick 訓練成效評估模型



Kirkpatrick 訓練成效四階層評估模型一直為訓練機構所廣泛運用，然而實務上我們在進行訓練成效評估時，很容易慣性的從第一層次開始，再依組織能量逐漸發展到第四層次，本專題研討主講人 Wendy Kirkpatrick 強調訓練成效評估應秉持「以終為始」的精神，從第四層次開始思考規劃，並針對學習成效評估的陷阱逐一來分析，提出因應策略。

歸納三大常見的訓練成效評估陷阱（Pitfalls）及相關因應策略如下：

1. 訓練結束後才思考成效評量(Waiting until after training is delivered to consider evaluation)

在設計訓練計畫階段，就應該同時進行成效評估的規劃，才能釐清訓練方案真正的明確目標，預期效益也能以昭公信。

成效評估計畫可從第四層次開始逐一來思考：

- (1) 第四層次（結果）：此培訓應該解決的問題為何？達成什麼結果才意味著成功？組織內有何指標是希望透過此培訓措施來做改善的？
- (2) 第三層次（行為）：什麼是員工培訓後回到工作崗位應有的作為？想要解決的工作表現問題為何？為了獲得成功，員工需要的支持、工具或資源為何？
- (3) 第二層次（學習）：員工需要知道能在工作上有良好表現的事項有哪些？什麼樣的做法可以表現出必要的技能？員工被要求在工作上的表現時，其感受為何？想看考試成績還是培訓有效的證明？

(4) 第一層次(反應):想聽取參與者對培訓的反應的程度為何?

是否有任何想從培訓計畫本身取得的意見資訊?

2. 在第一層次(反應)及第二層次(學習)上花費最多的評估資源
(Spending most training evaluation resources on Kirkpatrick Levels 1 and 2)

據統計,組織在進行訓練成效評估時,將資源運用在各層級的比例分別為第一層次(反應)34%、第二層次(學習)34%、第三層次(行為)14%、第四層次(結果)10%、其他占8%,其中第一層次(反應)及第二層次(學習)即占了總評估資源的68%。

由於預算及評估資源有限,負責培訓工作的人對訓練評估的規劃與執行做法顯得相當重要,有關第一層次跟第二層次的評估做法應該以「形成性評估」(formative evaluation)取代「總結性評估」(summative evaluation),意即在訓練過程中(during)就蒐集學員相關資料訊息,而非在訓練結束之後(after)才進行,如此一來便可以將有限的資源運用在第三層次及第四層次的評估。

有關「形成性評估」的做法,在第一層次可由講師(instructor)或觀察員(dedicated observer)進行觀察,亦可透過課堂中的設計活動或者學員自主性的表現來預為掌握學員意見(Pulse check)。第二層次則可將訓練過程中的活動(activity)都視為「形成性評估」的技巧,例如小組討論、團體活動、個案研討、回覆示教(teach backs)、報告等。

3. 僅依靠標準化調查來蒐集評估資料(Relying solely on standardized surveys to collect evaluation data)

當蒐集評估資料時,如果唯獨憑藉著標準化調查,恐會錯失一些無法在標準化調查所蒐集到的重要資訊,例如在培訓期間可以糾正的問題、可以解決的工作挑戰、研習資訊及經歷帶入個人生活的故事等,因此,培訓工作人員應該與已完訓的學員或訓練團體保持聯繫與交流,以蒐集更多元的實質訓練成效。

在做法上可包括本人親自（In Person）訪談或透過傳播媒介（Virtually）的方式來進行，例如會議、餐會、順道拜訪、巧遇、融入既有會議等的面對面交流，或者運用電話、email、書信、網路會議等方式來瞭解學員個別的培訓經歷，將有助更全面的進行訓練成效評估。

肆、在地參觀活動

一、亞特蘭大 CNN 總部

有線電視新聞網（Cable News Network, CNN），是美國一個透過有線電視與衛星電視播出的著名新聞頻道，由美國電視新聞界的傳奇人物泰德·透納（Ted Turner）於 1980 年創辦，目前屬於時代華納旗下的透納廣播公司所有。

CNN 首創提供全天候的新聞節目，被認為是全球第一個 24 小時播出的新聞頻道，1980 年 6 月開辦除了在美國境內播出，也有境外頻道對全世界服務，目前在全球超過 200 個國家和地區、近 10 億人口可以收看到 CNN，而 CNN 對新聞界最大的影響，應該是其重新定義了新聞的意義：將新聞的概念由過去已經發生的事情轉變為正在發生的事情。其網站 CNN.com 亦於 1995 年 8 月 30 日啟動，被稱作是國際網路上第一個新聞網站。隨著科技發展



與變遷，觀眾取得新聞資訊的管道日趨多元，面對傳統有線電視面臨收視率下降的衝擊，CNN 在 2013 年由 Jeff Zucker 擔任全球總裁之後，開始調整營運策略，積極進行新媒體轉型，在以新聞為主體發展之外，並製播紀錄片、網路影音影片吸引觀眾。

本次這次參觀的地點是位於喬治亞州首府亞特蘭大的 CNN Center，與 Coca-Cola World 一樣都是在奧林匹克公園附近，其實就是 CNN 總部辦公室，包含攝影室、主播室，還有一般員工的辦公室，並透過多樣性的導覽服務選擇及便捷的購票機制，提供一般民眾瞭解 CNN 螢光幕後的發展歷史、新聞播報、直播新聞製播等媒體工作的管道，也是 CNN 全球 48 個機構中規模最大的機構。不過，這原本並不是 CNN 總部，該建築建於 1970 年代，原是一個室內遊樂園，我們參觀的起點就是之前遊樂園的入口，這是一個 60 公尺長，8 層樓高的手扶梯，也號稱是全球最高的獨立電動手扶梯。

這次參觀的內容包含被譽為電視新聞網心臟的錄影控制室模擬場景、可以進一步瞭解新聞播報及天氣預報使用技術的主播室、每天 24 小時不間斷的蒐集及整理全球各地新聞視訊之新聞編輯部與新聞摘要編輯部等等，裡面有許多高科技的專業設備，另外，在參觀的過程中，我們也看到了 CNN 多個部門一般員工的辦公室及工作情形。其中，該公司針對多媒體及社群工具之運用也是參觀過程中的一大亮點。

CNN 目前在美國有設有 14 個分部，海外 34 個，總共有超過 4,000 位員工，在這棟大樓工作約有 2,000 位；有關人員訓練部分，CNN 未針對員工進行一般性培訓或正式的員工培訓計畫，因為該公司認為能夠進入 CNN 工作的人應該具備一定程度的專業歷練，所以沒有正式的培訓計畫也不會影響他們的工作效能。但會針對一些特殊的狀況，舉辦短期的工作坊，例如針對至戰地採訪的記者會訓練他們如何維護自己的人身安全，或是對記者容易觸犯的一些敏感議題，例如有償新聞、種族歧視、性



圖 7 CNN 總部大廳的戰地採訪車

別歧視等等，要求所有員工都要參加由公司對這些問題所規劃的研習課程。此外，CNN 有時也會對美國境外其他地區同仁與總部同仁辦理一些大型的交流學習活動，除讓同仁間相互認識，也可以培養全球連線時的默契。

二、 喬治亞州立大學安德魯楊政策研究學院（Andrew Young School of Policy Studies, AYSPS）

喬治亞州立大學的政策學院（Policy School）其前身原是喬治亞州立大學的一個小型政策研究中心，由於該中心不斷的成長及擴張，於 1996 年 7 月，成立政策學院；1999 年因為要表彰美國著名民權領袖安德魯·楊（Andrew Young）對亞特蘭大市的貢獻，將該學院更名為安德魯楊政策研究學院（Andrew Young School of Policy Studies）。安德魯·楊從政多年，曾經擔任過聯合國大使及亞特蘭大市市長，並於 1996 年積極爭取到亞特蘭大奧運的主辦權，目前他與其夫人的巨幅肖像畫仍掛置於該學院一樓大廳入口處之右側牆面。

安德魯楊政策研究學院主要致力於政府政策研究分析、學術研究、公眾參與和領導人發展等議題，提供的學位課程包含學士、碩士及博士學位，是全美排名前 10% 的公共政策學校。每學期招收學生超過 2,200 人，主要教授課程包含公共經濟學、公共管理與政策、刑事司法、犯罪學及社會工作等學科，向學生介紹各項政府政策與領導能力所扮演之角色，並提供他們解決及處理所面對之團體、政府或其他非營利組織問題需具備之技能及知識。



圖 8 AYSPS 大廳留影

此外，該學院強調其提供之各種學位課程，是將理論與現實世界經驗相結合，不僅專業並且非常實用，而他們的教職員及學生所進行的創新研究、社區推廣活動及合作夥伴關係都是廣獲好評的。又因為其位於亞特蘭大市中心的地利之便，當地的州政府、聯邦政府及許多國家級的非營利組織都位在鄰近地區，提供了學生非常多的實習及工作機會，學校也扮演著重要的媒合角色。

安德魯楊政策研究學院之建築獨立於喬治亞州立大學之外，是 1905 年重建的第 4 銀行(Fourth National Bank)總部，這棟大樓在 Candler Building 建立前，曾是亞特蘭大市最高的建築，其外觀宏偉，造型古典；學院內除一般教室及辦公空間外，設置在一樓週間早上 7 點到晚間 9 點開放供學生使用之公共空間 (Policy Hub) 十分寬敞明亮，且裝潢及家具之顏色十分鮮明，給人一種活潑有朝氣的氛圍，並配合學生的需求區隔成小型討論室及閱覽區等空間。

另外，值得一提的是，近年美國各大學流行之 MOOCs 課程，雖然已經是高等教育的重要趨勢之一，但在喬治亞州立大學以「翻轉式教學」的方式呈現卻更為常見，這種教學方式，讓教師可以使用線上課程作為講課材料或做為提供學生先備知識的管道，以利有更多的課堂時間與學生進行深度互動學習及案例討論，以提升其教學成效。



圖 9、10 AYSPS Policy Hub 一隅

伍、心得與建議

一、2017 年 ATD 的關鍵詞：「微學習」

本次參加 ATD 2017 年會印象最深刻的其中一件事，就是在第一場專題演講前 ATD 主席 Tony Bingham 致詞時強調今年 ATD 要提出的關鍵詞就是「微學習」(Micro-learning)，這代表 ATD 覺得「微學習」將是未來這一年人力培訓及發展最應該專注的事情。Tony 強調微學習是讓學習者短時間去專注一個重點，所以課程時間不能太長，而且並不是只要用行動載具進

行學習就可以稱為微學習，而是要讓學習者可以將所學運用於改善或提升他的工作表現才是重點，所以學習內容強調的是「即學即用」而非僅是瀏覽。雖然對我來說「微學習」已經不是一個新名詞了，甚至自 2015 年 7 月我們已開始運用「e 等公務園」行動學習 APP 來推動這種教材長度 15 分鐘左右的課程，但依據 ATD CEO 所提出的調查報告顯示目前已經運用的組織有 38%，而不久的未來要使用的組織則高達 41%，這表示將有約 8 成的組織將會於培訓中導入「微學習」，還是讓我非常震驚，也深深感到學院對於微學習的執行似乎應該更積極。

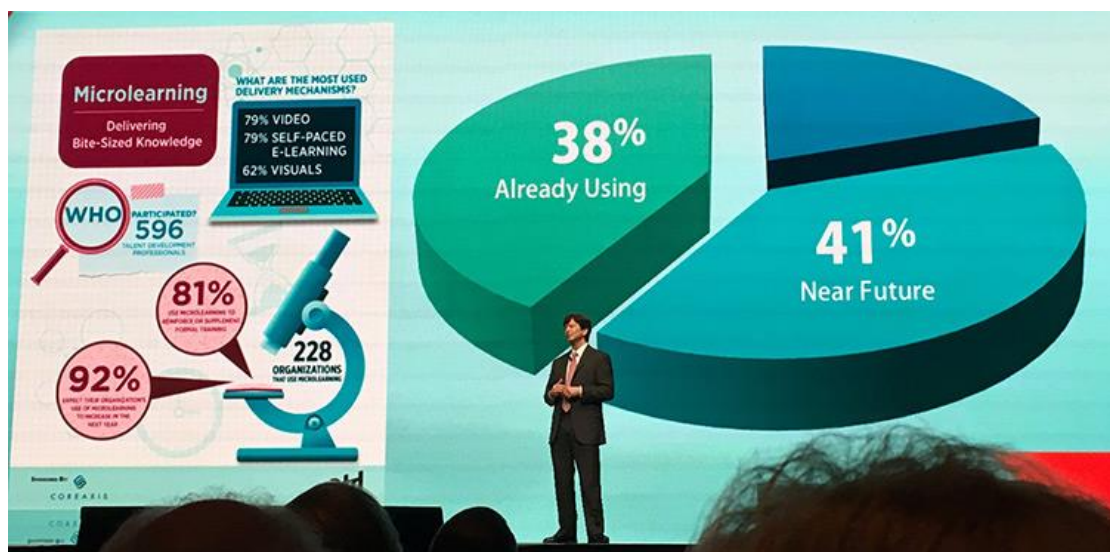


圖 11 ATD 主席 Tony Bingham 致詞強調「微學習」之學習趨勢

二、以終為始的訓練成效評估策略運用

在進行培訓工作時，大家一定都會做問卷調查，但是問卷是一定要做的嗎？或許應該回歸到最原始的起點：「為什麼要辦培訓？」的這個問題。評估工具是協助我們確認培訓計畫目標的達成情形，而培訓計畫的目標應該奠基於我們想要解決或改變組織內的什麼事情？因此，在規劃培訓計畫應該同時進行成效評估計畫，透過評估策略的運用，有助於我們重新去省思釐清培訓的意義，同時藉由評估工具確保組織培訓目的與目標的達成，兩者應該相輔相成，避免為評估而評估，造成蒐集到的資訊與培訓需求脫鉤的情形，也正是大家在談到績效評估時，總能琅琅上口的「You get what you measure」準則。

此外，訓練成效評估的方法其實可以有更多的想像力與可能性，例如過去在進行第一層次反應的評估，無不使用訓後的滿意度調查，然而在課堂上其實可以透過觀察或活動來進行，在訓練成效形成的過程中，即可藉由形成性評估來蒐集資訊，反饋到培訓執行層面，並進行必要的調整，讓培訓成果更貼近計畫目標。

本次年會學習到訓練成效評估策略運用及觀點，也提醒了辦理培訓工作的我們應該聚焦思考培訓的本質，不論是評估工具或教學技法的運用，都是一種培訓過程中的助力，而非主體，其最終都是為了讓我們的培訓結果是真的可以協助組織解決問題，達到讓組織變得更好之目的。我也認為「以終為始」不僅只適用在訓練成效評估，亦是公務機關的每個決策判斷、每個人的當下都應該謹守的金科玉律。

三、他山之石，辦理大型訓練與發展活動的觀察與學習

本年會可謂成功的巨型訓練發展活動，不可諱言 ATD 多年的辦理經驗、民間組織可連結運用強大的廠商贊助資源以及美國本身佔有地大物博的優勢亦屬其成功的關鍵因素，主辦單位在每個環節、細節都相當縝密用心的規劃及經營，提供比與會者需求更多的貼心服務，展現會議活動專業的做法，都值得本學院及公部門未來不論自辦或委辦大型研習活動的參考：

（一）掌握研討活動資訊，滿足自主學習需求：

規劃在 4 天內安排 3 場專題演講及超過 300 場次的主題研討，因應數量龐大的主題研討場次，除了正式會議開始的數週前即在網站及本年會專屬 APP 公告提供各場次相關資訊細節外，會員報到現場仍發給紙本手冊，方便與會者掌握資訊，依個別需求自行安排學習行程，另同時段進行的主題研討課程依主題人氣及講座知名度安排妥適容量的活動場地（儘管部分教室安排仍有不敷參與人數需求的情形），以滿足現場超過 10,000 人的學習需求，並錄製部分專題研討，於會後供會員觀看之服務。

（二）周全的環境支援，提升教學品質：

1. 軟體：(1)**活動專屬 APP**，全區活動相關資訊（含講義下載）便捷的點按及強大的搜尋功能，依學習者需求可進行個人化排程，並具課程時間提醒、問卷填寫等功能；(2)**全區 Wi-Fi 支援**，方便與會者 APP 操作使用，亦滿足現今學習者對網路的高度需求，惟第 2 天培訓供應商博覽會開始後偶有出現未盡穩定的情形。
2. 硬體：常保環境清潔、廣設充足及多元的休憩區、在多處提供插座供與會者隨時充電使用、設置多處公用電腦專區供查詢使用等，另以定點式麥克風架設於聽眾席走道，供學員隨時上前發言提問，符合歐美人士溝通的文化特性，亦有助簡化行政作業。

（三）其他特色服務：

1. 設置特色專區：以精緻簡約的站台設計 ATD 2017 主題拍照專區，滿足與會者留念需求，亦可達到活動行銷目的。設置國際與會人士交流休憩專區（Global Village），擺置各國國旗，使與會者感到友善氛圍，並於最後一天公布各國出席人數統計，具鼓勵國際人士多加參與本年會的意涵。



圖 12 國際與會人數

2. 服務切合需求，增加與會人員行動便捷性：招募 300 名志工於會場提供服務資訊，由於與會人數及活動場次數量皆相當龐大，關鍵地點皆有專人指引，有助維護現場行進秩序，加速與會者抵達目的地。午間提供攜帶式餐盒供與會者取用自助餐點，增加用餐便利性及機動性，惟基於環保，餐盒選用材質恐需衡酌。提供行李及外套付費寄放專區，尤其會議最後一天多數與會人員將於會議結束後直接從會場離開，行李箱寄放保管服務更顯重要。
3. 小巧物件滿足個別化需求：提供各式貼條，供與會者自行加貼於識別證下方，增加活動樂趣，個人特徵的強化亦有助與會人員間的互動。行李吊牌製作服務，提供個人名片即可護背製成簡易行李吊牌，增加

個人物件辨識度，亦可達到活動行銷目的。活動參與證書列印服務，由與會者自行掃描識別證上的 QR code 即可直接列印個人專屬證書，增加與會者活動參與度，亦可降低大會服務人力成本。

四、建議：

（一）運用平臺優勢積極推動微學習，提升整體訓練成效

目前人事總處已建置完成之「e 等公務園⁺」學習平臺，不僅在功能上非常完善，並已設置「微學習」專區，這使我們比其他訓練機構更有能力推廣微學習，只要能規劃之建置優質且符合公務同仁需求之課程，配合適當的行銷推廣策略及訓練政策，並設計將這些數位資源與實體研習結合，交互運用，應可提升學院對學員的影響及訓練成效。

（二）回歸培訓初衷，以終為始慎思訓練成效評估策略

本學院各研習班期在既有基礎上，將更強化了中高階管理人員培育發展相關班期的評鑑作業，期望公務人員不只是接受訓練，還要透過評量，確保培訓目標的達成，吻合訓練成效評估以終為始的精神。在進行訓練成效評估時，我們應該慎思評估策略與方法是否能協助我們落實培訓最終的目的，在評估人力運用調配上，也應該思考在整體資源有限的情況下，其投入的效益，除了結合外部專業評鑑資源外，也可精進學院同仁訓練成效評估規劃與執行的能力。

（三）發揮公私協力夥伴關係優勢，精進研習及會議活動之專業度

本學院臺北院區依「促進民間參與公共建設法」將大樓設施委由民間機構福華大飯店營運，本學院與福華會館共同建立的公私協力營運管理模式，在公務訓練機構中深具優勢，例如本學院開發「e 等公務園」行動學習 APP 導入實體教學之教學互動及行政事務運用，並由會館配合建置穩定優質的資訊環境，達成虛實整合的訓練服務，提升培訓效益。本學院未來在辦理相關研習活動或大型會議時，可汲取 ATD 年會經驗，精準規劃與執行各環節多元且務實的要素，遵循培訓目的來進行課程活動規劃，讓培訓內容本身成為最大亮點，並運用公私協力

夥伴關係優勢，從顧客需求出發，以輔助性的角色提供貼心的軟硬體服務，精進會議活動的專業度，強化培訓發展工作成果。