

出國報告（出國類別：開會）

2017 年人才發展協會(ATD)國際年會

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：訓練所副所長李向榮

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 7 月 19 日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參加 2017 美國人才發展協會(ATD)國際年會

頁數 含附件：☐是☒否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話 台電人資處陳德隆(02)23667685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

台灣電力公司訓練所副所長李向榮 (02)26668781

出國類別：☐1 考察☐2 進修☐3 研究☐4 實習☒5 其他

出國期間：106 年 5 月 19 日至 27 日 出國地區：美國

報告日期：106 年 7 月 19 日

分類號/目

關鍵詞：團隊精神與領導、信任與神經科學、激勵與成長、學習分析與移轉、
壓力管理

內容摘要：(二百至三百字)

人才發展協會(ATD)是目前首屈一指的職場學習組織，研究發展主軸為在組織中提升人才發展，以滿足培訓與發展領域不斷變化的需求，引領全球人才發展領域之核心內容潮流與價值。其網絡遍及全世界共 120 多個會員國，包括規模大小不一之公私部門、諮詢顧問公司及從事培訓之供應商。

今年 ATD 國際大會彙聚了全球 90 多個國家超過一萬人與會，四天內有 300 多場主題演講，並有 400 多個攤位參展，讓各國與會的夥伴能在第一時間接觸到全球人才培訓的最新理論與發展狀態。也瞭解到人才發展領域的最新趨勢、最佳途徑，以及最新工具方案等，並順道參觀訪問了以亞特蘭大為總部的 UPS(優比速)、The Home Depot(家得寶)及 AT&T 等公司的訓練部門，皆獲益良多，以收他山之石，可以攻錯之效。

目 錄

- 壹、 出國目的
- 貳、 出國過程
- 參、 主題演講摘要
 - 一、團隊精神、逆境和領導
 - 二、輕鬆駕馭壓力
 - 三、準備好得到激勵
- 肆、 參與課程報告
 - 一、信任：應用神經科學，創造高績效文化
 - 二、 7 個決定性的因素促進轉移的提升
- 伍、 標竿企業參訪
- 陸、心得及建議事項

壹、出國目的

人才發展協會(Association for Talent Development, 簡稱 ATD)成立於 1943 年, 原名為美國訓練與發展協會(American Society for Training & Development, 簡稱 ASTD), ASTD 研究發展主軸為在組織中提升人才發展, 於 2014 年 5 月 6 日正式宣布更名為 ATD。ATD 是全球人才發展領域中最大的專業性協會, 全世界共 120 多個會員國, 每年初夏(五月份)輪流於美國各大城市(如舊金山、華盛頓、奧蘭多、丹佛...等)辦理國際年會與展覽, 探討人才訓練與發展之最新趨勢, 並由數百家參展廠商在世界級的展覽會上展示最新的產品和方案。

2017 年的會議在 5 月 21 日至 5 月 24 日於美國喬治亞州亞特蘭大舉辦, 參加人數超過 1 萬人, 其中 15%以上是國際人士, 是全球訓練界的年度盛事。今年大會邀請: 馬克&科特・凱利(Mark and Scott Kelly)、凱利・麥高尼格(Kelly McGonigal)及羅南・泰南(Ronan Tynan)擔綱 3 場主題演講的講者, 並安排 300 多場的專題研討、超過 400 家廠商展覽及其他相關的學習課程, 展現訓練發展與人才發展的最新趨勢, 藉參加本會議機會可以汲取有關人力資源管理嶄新資訊與了解人才發展新趨勢, 會後並順道參訪位於亞特蘭大的標竿企業 UPS(優比速)、The Home Depot(家得寶)及 AT&T(美國電話電報)公司之訓練部門, 皆獲益良多, 俾供本公司相關人力資源及人才發展部門業務規劃之參考。

貳、出國過程

本次行程安排包含年會及企業參訪兩部分。

(一) 年會：本次大會共有 300 場以上的專題研討、超過 400 家廠商展覽，來自世界各國超過 10,000 名以上與會者。

2017 年年會議題涵蓋十大主題包括：職涯發展、全球人力資源發展、人力資本、教學設計、領導力發展、學習科技、學習評估與分析、管理、培訓實施、學習科學；大會的四大議程則包括有：政府、銷售業務、醫療保健、高等教育。皆與培訓業務的推動密切相關。

(二) 企業參訪：參訪了包括運輸業(UPS)、電信業(AT&T)、建材業(The Home Depot)等大型標竿企業的訓練部門與設施。

每日行程略表：

起迄日期	天數	到達地點	詳細工作內容
5/19(五)~5/20	2	台灣→洛杉磯→美國亞特蘭大	往程
5/21~5/24	4	亞特蘭大	參加 ATD 研討會之主題演講、專題演講及參觀展覽等
5/25	1	亞特蘭大	參訪標竿企業
5/26~27(日)	2	美國亞特蘭大→洛杉磯→台灣	返程
合計	9		

參、主題演講摘要

一、團隊精神、逆境和領導

馬克&科特・凱利(Mark and Scott Kelly)

兩人是國際知名太空人也是勇氣、領導力、犧牲的典範，他們因為為未來的太空旅行和探索奠定基礎而奠定了個人歷史地位。凱利兄弟是雙胞胎，兩人的事業卓越，他們都曾在美國海軍服役，退休的時候已經是有經驗的飛行員，並獲得了功勳彪炳上尉的稱號，1996 年於美國國家航空暨太空總署(NASA)開始他們的另一段璀璨職業生涯，其中科特曾創下在太空待了 340 天的紀錄，回來後兩人還成了研究對象，被做了基因比較研究，以了解人類未來長途太空旅行時的身體變化的情形。

這對雙胞胎兄弟兩人一搭一唱有默契的說明了他們從小並不是聰明絕頂的人，學業成績平平，但高中開始就立志成為太空人，這是因為家庭的啟示，他們的媽媽原來是一位秘書，但後來跟隨先生而成為紐澤西州第一位女警，是靠著決心與毅力在家中後院努力練習爬七英尺牆，進而能通過種種體能考驗而達成，這給了他們兄弟倆很大的鼓舞。即成功的關鍵是你開始就要有一個遠大的目標，願意「知難而行」，在太空中尤其更有著此深深的感觸，因為只要願意接受挑戰，從一再失敗到越挫越勇，就可完成在太空中待一整年的艱鉅任務…他們說：「If We can dream it, we can do it」。

比起太空挑戰，他們擔任海軍飛行員時的伊拉克戰爭驚險體驗，更是有過之而不及，即碰到導彈向你射來的時候，你會發現專注的去躲避導彈是一件非常重要的事。那時你完全無法兼顧其他事情，所以有了遠大目標後，專注而且全力以赴不顧一切的去做是非常重要的事。而且很多外界週邊不相關目前危機的事情(如遠處的砲火或目標等)不需要再去付出任何注意力，因為會備多力分，而且對目前的危機解決沒有什麼幫助。

最後他們提到美國在太空旅行作業中曾經發生兩次悲劇(哥倫比亞及挑戰號太空梭的爆炸事件)，這些都不是技術問題所導致，而是風險管理出了問題，事先已有人提到有些細節有問題，但高層認為那不是問題，結果就成了更大的問題，所以管理領導階層永遠要注意到風險及細節的掌握。我們只要建立偉大的目標，充滿勇氣與專注的執行，充分運作團隊合作，注意風險且全力以赴，一定可以成就所有的事。

二、輕鬆駕馭壓力

凱利·麥高尼格 (Kelly McGonigal 美國斯坦福大學健康心理學家及講師)

通過意志力科學這門課程以及著作《意志力天性》凱莉提出了自己的獨特見解以能幫助實現個人及專業目標，過上夢寐以求的生活。她演講時活潑且風趣的風格讓人感到開拓人生這一巨大挑戰也變得不再艱難。

她提出美國 10 年實證研究，說明人們傳統上認為壓力會影響人的健康不一定是完全正確的，而是看你對壓力的看法是如何而決定，10 年的研究中 43% 的人認同壓力會影響健康，而最終他們的死亡率真的比較高，壽命會比較短，他們是因為相信壓力有害而導致壓力真的影響了他們的健康，而其他人則以不同角度來看待壓力，他們認為壓力反而會促使人更上進、更奮發、更有成就。以正面的態度看待壓力，他們的樂觀態度到老年時可以比那些 43% 悲觀者多活達 7 年之久，我們對壓力思維方式的確會影響健康與幸福。

若我們對壓力採取負面及閃躲的心態則容易產生慢性病與情緒不穩的問題，但如果能把壓力視為人生的一種常態，是經常會發生的，是有促使我們能進步及自我調整的作用，使我們能有成長的動力以能適應環境的變化，是人類進化原動力，則反而會使我們更健康、更少生病與快樂幸福，所以改變傳統對壓力的看法與觀念，是我們面對壓力挑戰最重要的第一步。

第二個因應壓力的良方是經由終極壓力測試的方式來訓練及提升耐力及韌性，增加人類的意志力與體力，除了促使人可正面看待壓力，經過嚴格的訓練使我們更能應付更大的壓力，為因應壓力我們就會更努力的增進表現，如美國海豹部隊經過最嚴格的訓練與考驗，使潛能及體能都能發揮到最大，完成許多不可能及艱鉅的任務。

第三個方式是對其他同樣為壓力所苦的人提供同情與支持，並給予具體的協助。如同我們害怕時如做某些事情反而會忘記了害怕，用利他主義來面對因應壓力帶來的挑戰，由擔心自己變成關心及幫助他人，使壓力透過共同的行為與支持來產生移轉與處理。

凱莉提到上述方式都已經過許多相關研究結果的證實，她也舉了許多案例及生動的故事來說明；壓力其實不是一件壞事，當你心跳加快、腎上腺素分泌增加…其實是你的身體已經動員起來要面對壓力的挑戰，所以面對壓力，我們其實可以更自然；更自信；依賴本能及以正確的觀念與作為來從容的因應。

三、準備好得到激勵

羅南·泰南(Ronan Tynan)愛爾蘭男高音歌唱家、國際殘奧會冠軍、醫學博士

生長於愛爾蘭乳牛場的羅南·泰爾一生不斷克服逆境，不懼冒險，最終練就一生技藝，成功問鼎人生顛峰。他將本身真實動人的故事，藉著詼諧幽默的講述外加激情澎湃的歌唱，將聽眾帶入並領略尚未企及甚至從未想過的境界和想像。

羅南出生的時候下肢就有殘疾，然而他成為了愛爾蘭國家體育學院第1位入學的殘疾人士。20歲的時候他因為意外，雙腳被截肢。雖然如此，他在1981及1984年殘障奧運會卻仍勇奪了18面金牌並改寫了14項世界紀錄，在運動方面大放異彩而有很大的成就。

為了夢想，他進入了醫學院，成為骨科運動傷害的專科住院醫生。33歲的時候他開始學習聲樂，甚至參加歌唱比賽脫穎而出，成為愛爾蘭國家男高音歌手，經常到世界各地去演唱並出版了自己的歌唱 CD，CD 還經常高居賣座的冠亞軍。羅南是一個在專業生涯和個人生涯雙料成功的案例。他說：「每個人都像是一個標點符號。但有的人像逗點，有的人像驚嘆號。這有賴我們如何看待自己的人生。我們要留下的是一個特別的未完全的句子，或是一篇短文，或者是一個不尋常的故事？」這些都看你自己。

他認為他的成功首先根源於他的愛爾蘭血統，一派樂觀且樂於分享，第二他的激情與成就自我的勇氣與動力就是相信自己；接受自己這樣才能改變自己。第三從出生以來 家人、朋友、師長及眾人一路全力的支持，他們都是用引導與鼓勵讚許的方式，而不是採用壓迫或打罵，給了很多啟發與陪伴。

最後他提出，擔任領袖就是要自我肯定，並給所屬支持與幫助，要不停的激勵鼓舞他們，而且我們要會吸取教訓，成功是集體努力的成果，無法單打獨鬥完成的。只要我們能有自信，正面面對人生；積極幫助及激勵他人，一定可以唱出你自己信念的歌，羅南並以激情澎湃的歌聲完結這精彩無比的演講。

肆、參與課程報告

一、信任：應用神經科學，創造高績效文化

(一)信任帶來經濟成長

我們由人腦的檢視可以發現同樣的環境與刺激之下，可以形成相同的表徵與結果，人們發現彼此為什麼要共同合作？因為合作可以減少流程；增加效率與效益，所以人類是群體的動物，並建立了相互合作與彼此幫助的文化。

對於信任的因素，有許多相關的實驗與研究，其均顯示團體內人們相互信任與合作可以減少流程與成本，另外也可以減少失敗的風險，這也解釋了先進國家人民間的信任度高就會發展的比較好；而較落後的國家，在政治及經濟上常有紛爭互相不信任，消耗了國家成長的動力，也導致國家的衰敗。

我們都希望可以建立一個互動互信的社會，經過長期研究發現，腦中如果產生一種催產素(OXYTOCIN)的化學物質，則人們彼此之間的合作度及同理心就會被激發與增加，而經證明已有一些評量方法可以了解組織內的信任度的情形與現況，也有一些手段與措施可以增進組織內的信任，進而增加合作與效率。

(二)信任的量測與 360 度問卷評量

我們在評量信任時常碰到兩個難題：一是人們是非常複雜的動物，很難加以表態，二是當我們評量後不但要有結果，而且必須提出建議，解決發現的問題，這樣才是一套完整的過程。

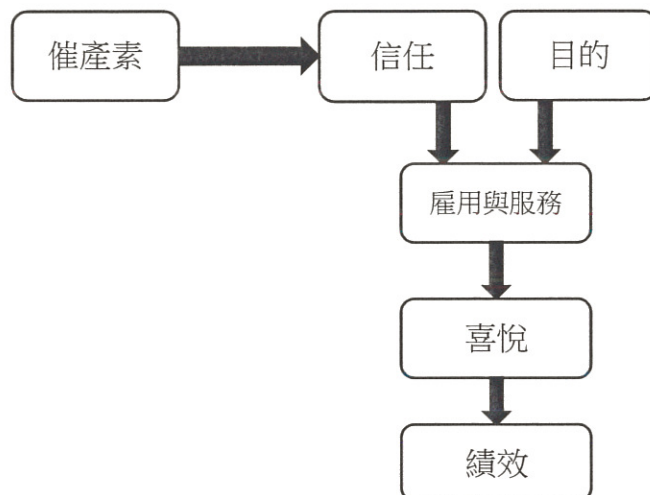
1.信任是組織運作成功的基礎

信任是組織建立與轉型及組織可以成功運作的必要因素，很多研究顯示組織或成員間如果擁有高信任度的文化，則可以促使成員及團體有下列好處：

- (1)減少壓力
- (2)更有活力
- (3)更為快樂
- (4)更能導致工作滿足
- (5)更具有生產力
- (6)更有創造力及解決問題的能力

所以互信可以說是組織運作成功的根本因素，關係其成敗。那我們如何去發掘與了解組織內人們彼此間的信任感的高低呢？360 度問卷評量的結果可以提供一些參考，nvisia learning 公司有一套運用 8 種領導練習和 16 種行為問題問卷的量測系統，經過量測後並可以產生回饋與報告，提供受評者改進建議及行動方案，有必要時更可以持續提供相關訓練、教導及變革措施，藉以提升前述催產素(OXYTOCIN)，進而提升團隊內的信任度及互信文化，並大幅提高組織的績效。

藉由下列模型我們可以了解期間相互間的關聯性：



2. 360 度問卷評量的廣泛運用與分析

360 度評量在企業上多用以了解團隊合作、人際溝通、專業能力及責任感等以信任為元素的關聯項目，也藉著增強信任度及歸屬感來強化團隊作

銷售 360 度(銷售視圖 360 專為那些在銷售環境中工作的人而設計。銷售視圖 360 中包涵的能力是基於諮詢銷售的概念)	內部和外部銷售，客戶代表	銷售發展計劃和輔導計劃	3	52	15	5
銷售經理 360 度(專注於成為有效銷售經理所需的能力)	銷售經理，主管	銷售管理和領導力發展計劃，輔導計劃	3	91	20	7
變革型領導 360 度(在預測參與和變革的領導能力)	高階管理	執行和領導力發展方案，輔導方案	2	49	15	7

360 度問卷量測能力分析表

名稱	量測能力	
開發 360 度	績效領導力	推動結果，規劃，指揮，績效管理，問題分析
	人際領導力	團隊建設，人際有效性，口頭溝通/介紹，影響/協商，教練/人才培養
	個人領導力	自我發展，適應性
情緒智力 360 度	自我管理	自我發展，適應性/應力公差，自我控制，參與者信託，戰略問題解決，成就導向
	關係管理	建立戰略關係，衝突管理，領導力/影響，人際敏感/同情，團隊/人際支持，合作
	溝通	書面溝通，雙向反饋，口頭交流，口頭表達，聽力
行政 360 度	績效領導力	有遠見的領導，推動結果，技術領導，財務領導，跨職能領導力，行業知識深度，政治領導，戰略問題分析，做決定
	改變領導力	創業領導力，推動戰略方向，推動變革
	人際領導力	建立戰略關係，賦予他人力量，團隊建設，人際有效性，溝通，影響/協商，教練/人才培養
	個人領導力	自我發展，適應性/靈活性，參與者信託
領導 360 度	性格因素	問題解決，規劃，控制，管理自我，管理關係，領導，溝通
經理 360 度	溝通技巧	聽力，雙向反饋，書面溝通，口頭交流，口頭表達，願景/目標設定
	任務管理技能	規劃/組織，代表團，行政管理/跟進，績效評估，績效管理，識別/獎勵
	人際關係技巧	團隊發展，人際敏感度，談判/衝突管理，教練/員工發展，領導力/影響力，員工參與
	解決問題的能力	問題分析，決定性/判斷力

戰力，所以對於銷售團隊，高階主管自我察覺與發展、績效評估、個人及團隊能力的開發與發展；組織學習及變革等方向均有廣泛的運用。

以 Envisa Learning 公司下列標準系列(其亦可客製化及專業方式進行服務)360 度問卷評量分類及量測能力分析，可以體會與了解到其在上述領域的關鍵力量與作用。

360 度問卷評量分類表

名稱	對象	用途	量測能力數	問題數量	時間(分)	評等
開發 360 度 ("發展視野 360"專為監管， 管理和領導崗位設計)	領導者	執行和領導力 發展方案，輔 導方案	12	36	15	7
情緒智力 360 度 (情緒智力視角 360 測量與社 會和情感力相關的關鍵行為)	高階管理， 專業人員， 經理，專師	人力發展計畫 和執行教練計 畫	17	74	15	7
行政 360 度 (行政視圖 360 專注於可教練 和可訓練的行為。對於喜歡 更詳細的分析和綜合開發工 具的高級管理人員和領導者 來說，這是特別有用的)	高階管理， 高級領導	執行和領導力 發展方案，輔 導方案	22	68	15	7
領導 360 度 (Leader View360 提供了一個 簡潔的 360 度反饋評估，專 注於當今組織競爭性績效所 需的關鍵領導行為)	高級經理， 董事	管理和領導力 發展計劃，輔 導計劃	7	35	15	5
經理 360 度 (針對第一線經理與主管的反 饋評估)	銷售經理， 主管	銷售管理和領 導力發展計 劃，輔導計劃	20	100	20	7
效能 360 度 (Performance View360 已被 開發用於非監督和非管理角 色，可用於所有專業，技術 和行政人員，作為獨力貢獻 者或組織內團隊的一部分)	非主管/非管 理者，個人 貢獻者	執行和領導力 發展方案，輔 導方案	14	70	20	5

效能 360 度	溝通技巧	聽力，雙向反饋，書面溝通，口頭交流，口頭表達
	任務管理技巧	規劃/組織，項目管理，問題解決，決定性/判斷力
	人際關係技巧	合作，人際敏感度，談判/衝突管理，團隊支持，領導力/影響力
銷售 360 度	銷售	諮詢銷售導向，服務重點，銷售計劃
	人際	啓用信任，示範尊重，解決衝突，影響/談判，聽力，口頭/書面溝通
	內省	成就奮鬥，彈性，問題解決，自我發展
銷售經理 360 度	銷售績效領導力	推動結果，商業經明，戰略問題解決，客戶關注，銷售計畫
	人際領導力	情感智力，通訊，銷售領導力，指導和指導，銷售團隊發展，績效管理
	內部領導力	管理自我，適應性應力公差，參與者信託
變革領導 360 度	轉型	推動結果，商業經營，戰略問題解決，客戶關注，銷售計畫
	交易	情感智力，通訊，銷售領導力，指導和指導，銷售團隊發展，績效管理

(三)信任的建立

我們要重視引導公司內形成好的文化與氣氛，否則公司文化會失控，而且如果可以衡量信任度的話，下一步就可以控制與管理，型塑很好的公司文化。

而要創造高績效及充滿互信的組織文化的措施與環境，包括下列 8 種方向與基礎，可以增進合作避免彼此間的摩擦，這些基礎正好與激產素（OXYTOCIN）字母有所關連，依下列圖示將再繼續延伸與說明：

O	V	A	T	I	O	N	（對典範鼓勵）
E	X	P	E	C	T	A	T
Y	I	E	L	D			（期望）
T	R	A	N	S	F	E	R
O	P	E	N	N	E	S	S
C	A	R	I	N	G		（透明與開放）
I	N	V	E	S	T		（關注與在乎）
N	A	T	U	R	A	L	（投資）
							（自然）

1. 對典範鼓勵 (O V A T I O N)

在美國的經驗，經過量測後大約可發現並找出群體內 3%的榜樣與典範人物，我們可以對這 3%人們的行為加以強化、重視、鼓勵與讚賞，讓群體內其他同仁知道該遵循及從事的應該是什麼？每個人都應該向那些榜樣與典範人員看齊與學習。也請那些典範人員說明他為何及如何做好他的工作，並由他個人的角度來提出建議；如何幫助其他人也能來學習並與他一起努力地工作，以提高組織內的信任度及合作情形。

2. 期望 (E X P E C T A T I O N)

在組織內要對員工建立目標與期望值，這樣他才會動起來，依腦神經科學的研究，人的腦部並不是一個很活躍的器官，只有 20%的時間在全力以赴，所以適度的刺激與短暫的壓力其實是有助於腦力的開發與使用，開始行動後人可適度產生滿足感進而產生績效，當然壓力要適度；以產生正面的鼓勵性質，而且不能持續太久，否則慢性壓力太久會形成反效果，對組織建立信任文化的殺傷力很大。所以組織內如果形成合理的期待值，這種適度的挑戰會激起團隊成員的鬥志，將有助於成員間更緊密的相互合作，共同來克服這個挑戰。另外除了目標期待值以外，我們也要提供充足的工具與經費來支持員工從事的工作。

3. 讓步、鬆手 (Y I E L D)

對於員工的工作給予彈性與適度授權，鬆手讓員工在作業執行上有較大的權力與選擇空間，給予相當的信任與自由，相信讓步與鬆手反而可以使組織的運作更加順暢與有效率。當然事前的準備與評量及風險評估是不可少的，要按步就班的來執行。

4. 轉換 (T R A N S F E R)

就是讓員工可以進行自我管理，信任他可以好好全力以赴的工作並盡到自己的責任與義務。使組織內的每個人願意按照前述 3%的高績效典範所提

建議及示範逐步改善與改變，而且我們須要創造出一個友好的環境，讓這些3%典範的人們能夠持續願意留在組織內進行貢獻並能繼續發揮自我，影響他人。以帶領整個組織進行轉換而且向上發展。在轉換的過程中，要配合前面的相關措施與基石的實施還促使轉換順利平和的進行。壓力的給予不能不顧一切的一直加上去，而是要逐步的；有鬆有緊地去做，不能變成慢性壓力，否則長期下來會成為組織團結合作時一個很大的致命傷。用適度的壓力來促進激發催產素的增加；如此一來就能夠提升組織成員間的合作與信任。

5. 透明與開放（O P E N N E S S）

組織內如果可以建立高透明度與開放的文化，則很多作為就可以讓成員瞭解其過程與經過，也比較可以經得他人的公評，讓成員較可接受，決策就會變得比較穩定與順利執行，像熱水瓶內的水溫可以保持他的穩定性。例如建立一個舒適寬敞的休息空間並提供飲料等來創造組織開放的氛圍，這些都可以促進組織內部的交流與溝通，對於工作壓力的釋放有所助益，也增進了內部的信任度與歸屬感。

6. 關注與在乎（C A R I N G）

我們不能把同事當成是工作上的競爭對手或洪水猛獸，而是當成相互合作可信任的夥伴，因為信任與合作才能帶來彼此共創更大的成果，所謂1加1大於2的結果。自己先伸出手去關懷與在乎同事，先和善的招呼與寒暄，發現同事不對勁的時候，適度加以關注，提出問候，伸出援手去幫忙，而公司如能提供前述所提的優質休息空間與環境，則將更有助於提升同事間的關注與彼此在乎的程度，所以真心的關心同事及提升自我察覺的能力，是建立彼此信任的基石。如果我們只在乎同事要達到他的業績而不去關注他個人及其週遭的情形是行不通的，將無法長久維持下去的。每個人都有高低潮及順利與不順利的時候，在別人需要的時候適時的拉一把，才能持久維持團隊的合作與戰鬥力，我們要認知在現在的環境下，以高壓強迫的方式是不容易持

續長久的，所以要互相幫忙，共同合作，對團隊及內部每一個成員都是有利的，而且才能共創雙贏與未來榮景。

7. 投資（INVEST）

所以我們投資組織及同事，必須提供適當的硬體設備及工具，但不只是單單投入金錢；更重要的是要投資關懷，關懷每個人的成長與生活，生活不順時我們會苦惱，其實依據腦神經學研究，如果人自覺已經不能成長或覺得前途無望，將更會挫折，這些情形都值得我們付出關懷，適時提供協助給組織內的成員。另外我們也要投資自己的健康與促進自我正向的成長，時時自我鼓勵、自我察覺與反省，維持自己正向的想法、作為與力量。從這樣可以使組織參與性變得更高，形成好的循環與成長，強化組織更為發展與成功。

8. 自然（NATURAL）

鼓勵大家努力展現自己的風采與魅力，如果因而顯示出自己的弱點也沒關係，因為這樣反而有時也可以適時得到同事的協助，因為組織內人人追求自然，展現自己的一切（當然要在組織規則適度規範的前提下），自然會顯得真誠，較容易彼此信任，信任形成堅強的團隊，可以互相幫忙，同舟共濟一起解決團隊面對的困難。

利用以上 8 個原則來建立組織內的信任度，盡量達到百分之百的彼此信任，我們所知的很多領導及管理課程及內容，不外乎就在這 8 個原則的涵蓋範圍內，尤其對於銷售團隊那種講求高度自主化又講求合作的組織來講，這些原則更顯得重要，對於業績的好壞影響很大。另外我們如要過著信任且有目標有歸屬感的生活，就先要彼此信任，而且建立目標及歸屬感加上建立愉快環境，最後就是非常歡樂的工作與生活，這二因素：信任與歸屬感都大大影響我們，而且這兩者也是彼此相互影響及作用的，所以我們要提供一個歡樂的工作環境看來其實不難，只要人人自問，自己對於團隊的投入及彼此信任的程度為何？或是透過問卷量測了解成員間信任度的情形，接著遵循上述

8 個原則採取措施逐步增進組織內的信任度與歸屬感，很多獨立研究的結果都顯示；信任度高及歸屬感高的公司，業績表現都非常好。公司當局大力投資員工並充分授權及信任員工的能力，在產生歸屬感後在業績上都得到了很大的回報。

(四)總結

1.信任是組織績效成長很重要的基石業經實證研究與應用。

2014 年以來，本項研究開始應用在調查組織內成員與組織間及彼此間的信任度及歸屬感；利用 26 項對組織文化調查及確認，並基於札克•保羅博士(Dr. Paul Zak)13 年有關對神經科學及激產素等相關的實證研究的成果。

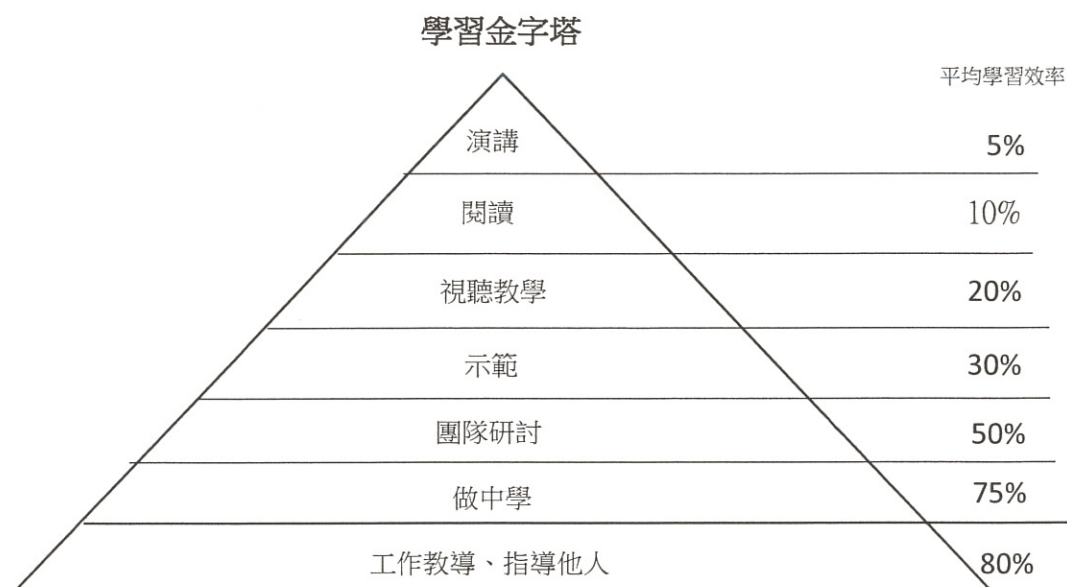
本項研究除了利用 360 度問卷量測組織內部信任度的現況以外，並可介入到組織內層並提供整體完全的分析與整合報告；對成員的個人建議、行動計畫等發展計劃多所著墨，另對於加強情緒、情感及社會化的能力技巧，亦能加以延續。

2.360 度問卷評量信任度的最重要價值，不只是了解組織現況績效或評估本身，而在於藉由信任及歸屬感等元素，結合神經科學的研究實證進行團隊發展及個人的能力開發。

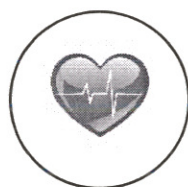
根據研究 360 度評量及作業價值主要包括兩個方面：

(1) 可以幫助人們提高對自我的洞察力，可以更清楚了解自己的強項和需要改進的地方，以制定下一步的能力發展計劃。

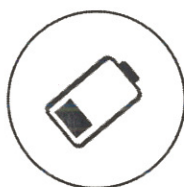
(2) 可以激勵人們不斷改進自己的行為，尤其是當 360 度評量和回饋與個人發展計劃的制定能夠充分結合時，效果更明顯，深深激發員工向上的動力，帶動團隊成員更有效共事及成為企業學習中心；而形成自發性大幅成長的結果，這個評量對於帶動學習產生極佳的效果：



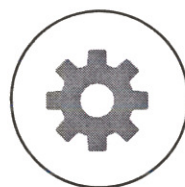
2. 經由 360 度信任度評量後並依 8 項措施強化的組織績效能有顯著的提升；最佳的案例中顯示其進步幅度頗為顯著：



壓力感減少 74%



工作活力增 106%



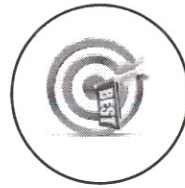
生產力增加 50%



快樂感增加 60%



保持力增加 50%



達到目標增加 70%



工作滿足增加 56%



創新增加 22%



病假減少 13%



生活滿足程度增加 29%

二、7 個決定性的因素促進轉移的提升

一般而言我們經由學習後能再運用到工作的知識或技能大概只佔所學內容的 20%，也就像是 10 部的巴士出發往我們這會場過來，而實際上只能有兩部車子的人到達而已，這種情形對很多人是難以接受的，但很多研究都是顯示出來，我們要改善轉移的效率並提升及改善學習的報酬率是非常困難。這是因為讓學習轉移發生的過程就像是一個黑盒子一樣，投入到產出中間的步驟與程序是我們無法清楚了解及顯示出來的，如果我們不希望這種學習轉移是靠像運氣一般的不穩定，那就必須藉著適當的工具區分析與學習，才能有穩定且高比率的轉移效率及效果。

藉由下列四個重點我們可以學習及認知到，如何強化及促進學習轉移的提升：

(一) 於 2016 年有關學習轉移的相關研究：

運用所學習得來的知識或技巧來完成任務或解決問題就是我們所謂的學習轉移。這研究主要在了解是甚麼樣的因素及活動，可以使得員工在學習六個月以後能夠在他們的工作上顯示出更好的結果。

在研究的施行方式上面包括：1.先了解過去的科學文獻。2.許多學習轉移專家(指示設計者及學習發展顧問)。3.才能發展專家(訓練講師及教練等)的參與。4.組織全力及大量投入，如工作者、人力發展經理及客戶等的全力以赴投入。而得以認知及了解到影響及促進轉移提升的因素包括下列 7 個決定性內涵。

(二) 7 個決定性因素促進轉移的提升。

這 7 個重要因素包括：

- 1.參與者(Stakeholders)：參與學習者須有共識及承諾。
- 2.內容(Context)：能於實際商業環境內學習。
- 3.社會化(Social)：社會環境支持。

- 4.激勵(Motivation)：學習者有想轉變的強烈動機。
- 5.整合(Integration)：運用在工作上的可能性。
- 6.強度(Intensity)：對於刺激學習轉移者因素的頻率及多樣性。
- 7.技術(Technology)：利用科技來促進高效能及效率的轉移。

(三) 快速掃描轉移：你的學習計畫成效為何？

你可以選擇一個在 2016 年或 2017 年發生於你組織中的學習計畫來填入我們公司的一套評量學習成效問卷中。它能產生及說明組織學習計畫所產生學習轉移的結果，及如何再增強、促進轉移效率與效果的方法。謹說明如下：

1. 快速掃描學習活動：

這套快速掃描移轉成效的方法考量 27 個有關學習活動在你們公司運作的問題，例如：針對一個 2 天的專案經理訓練課程或 5 天的管理技巧課程問到其中學習活動為何，並給予每個問題的答案一個分數來評價活動價值(0~4 分不等)。這 27 個活動產生的價值會依前述 7 個決定性因素來分析與計算加總，以評量轉移成效與建議如何予以改善、強化及提升轉移的效能與效率。

2. 學習活動評量：

假設依據 7 個決定性因素分析你公司的學習活動評量結果如下：

參與者(Stakeholders)：20 分中得 13 分

-內容(Context)：12 分中得 10 分

-社會化(Social)：16 分中得 14 分

-激勵(Motivation)：12 分中得 10 分

-整合(Integration)：8 分中得 6 分

-強度(Intensity)：16 分中得 12 分

-技術(Technology)：16 分中得 10 分

合計超過 75%的得分。

3. 請依據結果討論及比較下列事項：

- (1) 說明你選擇的學習計畫內容及特色
- (2) 以上掃描最高分及最低分的項目分析與比較
- (3) 對於低分項目改善的方法加以討論

4. 完成以上掃描後：

你將了解 7 個決定性因素佔你學習活動的重要性，同時會收到一封 E-mail 關於你學習活動可以改善的客製化建議。

(四)最有效改善轉移的有用技巧：

針對 7 個決定性因素有下列具體建議：

1.參與者(Stakeholders)：

- 選擇於學習活動開始前，本身工作與此次活動規劃的學習目標有關的工作者。
- 藉由簽署轉移合約來凝聚共識。

2.內容(Context)：

- 具體化學習轉移目標。
- 讓本次活動學員成為下次活動的訓練者(導師)。

3.社會化(Social)：

- 建立談論轉移(而非學習)的日常習慣。
- 讓學員周遭的人們有機會間接鼓勵、協助學員。

4.激勵(Motivation)：

- 學員們清楚了解活動對他們的意義。
- 對於高度轉變的獎勵。

5.整合(Integration)：

- 給予學員在工作上他想試驗學習內容的資源，如：時間、預算等。

-定期評估改善成果。

6.強度(Intensity)：

-改善環境，使學習不被切斷。

-使學員可於工作環境立即找到他所需的資源

7.技術(Technology)：

-運用科技來溝通、協助轉移發生。

-善用學員已經熟悉的計劃來轉移。

(五)心得與建議：

最近有個研究實驗「宜家效益」(IKEA Effect)說明，人一但投注創造心力，便會覺得自己所做的事更有價值，人對於發揮自我能力的渴望，可以締造出好成績。若我們如果可以花時間為相關的行動賦予意義，員工的行動意願會提高 142%，行動績效會增加 171%。所以我們學習或教學時，除了運用前述 7 個主要因素及技巧來提升轉移效率與效能外，如果能讓學習者及教學者知道為何而學、為何而教，再加上利用講授技巧的精進，把「說教」變成「說故事」、把「教導」變成「玩遊戲」，跳脫靜態教學內容及形式；並利用真人與科技兩種教導模式相輔相成。要回到讓教的人用心、學的人愉快，及當事人有「興趣」，開啟他最根本的學習動力，如此相信絕對可以大大的提升轉移效果。

伍、標竿企業參訪

一、優比速(UPS)

UPS 是世界最大的快遞承運商和包裹運送公司。1907 年成立總部於美國喬治亞州亞特蘭大。該公司服務範圍遍及全球 220 個國家，每年遞送的包裹超過 1480 萬個，提供物流、資訊流和金流的整合同步運籌管理。該公司全球共有 40 萬 8600 名員工，其中司機佔一半以上，陸上運輸工具 15 萬輛，並擁有自己的航空公司，旗下有 225 多架空運機。此次參訪是由 Jon Bowers 針對 UPS 內部員工訓練作介紹，UPS 認為員工訓練重點在於安全、生產、服務(safety、production、service)，並強調動手學習、一天至數天的導師觀察期、總計 5 天的訓練課程、實作。主要內容包括：四大整合支柱、安全與服務、服務表現與績效、顧客至上、UPS 的專業技術等。



《全體團員於 UPS 訓練中心合影》

UPS 強調「Brown is beautiful」，員工咖啡色工作服強調嚴謹、精準與安全，但難免有軍人及剛性管理的嚴肅氣氛，但學員看到我們還是會打招呼，可看出是個經過嚴明紀律訓練的公司員工。

二、家得寶(The Home Depot)

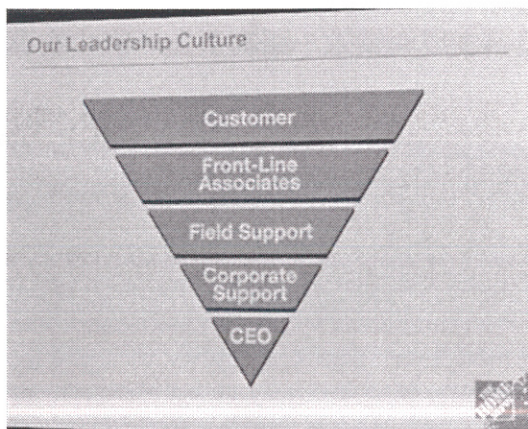
家得寶是目前全球最大的家庭裝飾品與建材零售商，銷售各類建築材料、家居用品和草坪花園產品，這間公司已有 78 年的歷史。

每一家分店都設有設計中心，配置的工作人員，免費提供有關家庭裝潢的建議，另於假日開設 DIY 工作室，是美國第二大的零售商。

僱用超過 355,000 名員工，經營 2,276 家大型商場，分店遍及美國、加拿大、墨西哥及中國，去年收入高達美金 94.6 億，顧客共有 150 萬名。

本次由 Thomas Spahr 介紹關於員工訓練的課程，去年有 17.5 百萬人次上過內部訓練課程，有 5 萬 2 千人次上過 distant learning 課程，有 7 千人次到

Home Depo university 授課。



《此公司的領導文化是呈現倒金字塔型，認為顧客才是最重要的。》

公司學習與發展指導原則：

(一)簡易性：1、在走道上就可使用工作裝置來連結與學習。

2、直覺容易使用。

(二)相關性：1、可以在需要的時候快速容易去學習。

2、與服務顧客極有關聯性。

(三)學習成效性：1、使用平時教學學習佔 10%。

2、使用現場回饋指導方式佔 20%。

3、使用業務用手持裝置學習方式佔 70%。

員工能力項目包括：K =知識

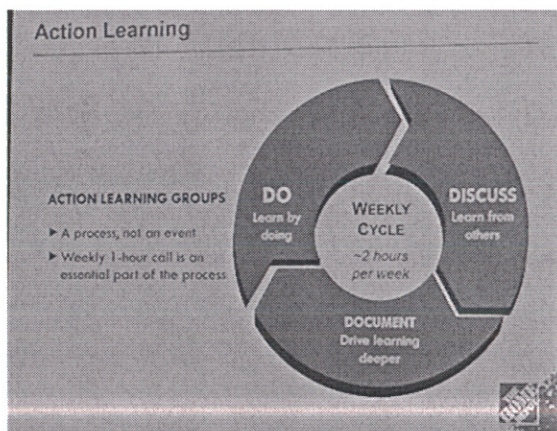
S = 技能

A = 能力(才能、專門技能)

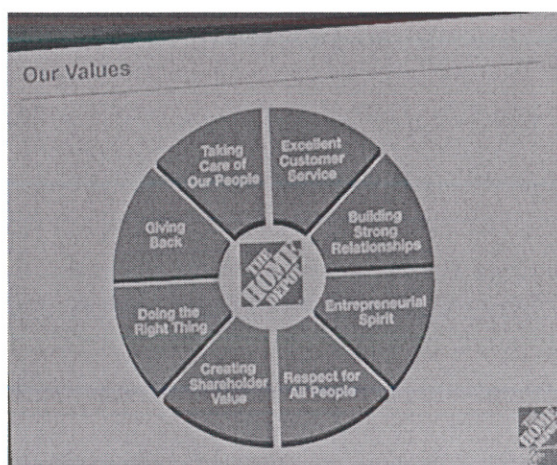
業務學習(In-Aisle Learning)：員工利用一台特別設計的手持裝置，內設有 Pocket Guide(app)引導客戶前往他想找尋的商品。

執行能力發展(Executive Development)：其他管理人員用行動學習裝置(ACTION LEARNING PLATFORM(JUBI)、Shaba Webinar 等系統培訓。

該公司橘色鮮明的色彩易讓人產生工作熱忱，而以顧客至上，員工滿意的理念讓他們對精準服務客戶及為員工便利學習而設計許多簡易有效的方法，令人佩服。



《Home Depo 公司的價值觀》



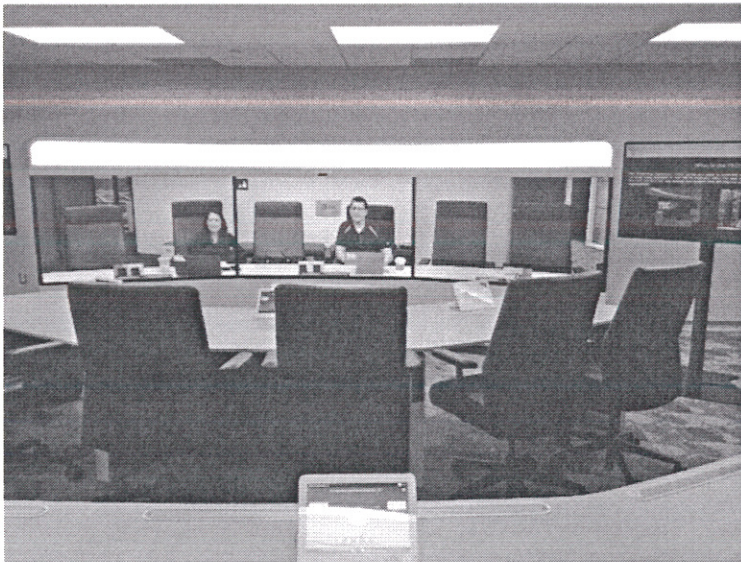
《Home Depo 公司對顧客的承諾》

三、美國電話電報公司(AT&T)

AT&T 是美國最大的固網電話服務供應商、第一大的行動電話服務供應商。以年營業額計算，該公司位居世界前十大之列。他們的核心理念是聯繫世界上人們所在地的生活、工作與遊樂，而且做得比任何人都更好。

AT&T 的全球能通信網每天將一億五千萬條語音、數據、傳真、圖像信息通過衛星、海底光纜送至二百七十個國家和地區。

AT&T 的參訪，著重在 IT 技術活用，開場來迎賓的是一位機器人，讓人耳目一新，接著由 Steve Bowden 帶領參訪視訊會議室，此會議室運用 Fiber Opticd (光纖連線)以 4M bit/sec 傳輸，可以 20 人同時上線開會，他們做到的是真人一比一的螢幕比例，所以不會覺得對方是在遙遠之處，反而感覺觸手可及；另外他們也利用網際網路進行很多協同作業，Steve 也示範 Microsoft 軟體的 Skype for Business。Microsoft 設計的 Camera 技術賣給 Polycam 公司大量生產及銷售，這項產品還附設有鏡頭並且無指向性的麥克風，音質也相當的立體。果然是高科技公司



《真實比例的視訊螢幕(視訊會議)》



《設有鏡頭的無指向麥克風》



《圖片中的機器會自動帶領參訪者，介紹周邊設備。》

陸、心得及建議事項

- 一、公司在多年前曾經體察局勢並參考世界潮流推動過員工能具有「當責」的精神，促使每個人能做好自己的本份工作，這次在會場上由多場演講，感受到對員工也有相同的要求，但做法上則趨向於先由主管以身作則，善待員工及所屬的組織，在公司內建立互信的文化，以創造自動自發及合作的氛圍，進而增進團隊與個人績效。而這一切都基於選對主管；啓發主管的自覺；促進自發性的學習，多利用帶領(領導)的方式取代威權式的管理方式來增進組織和諧與合作，在未來公司面對巨大變革的時候，實在更需要重視及深化基層幹部與主管的個人素養與訓練。
- 二、UPS(優比速)公司對新進基層員工的訓練已經系統化及制度化，由於他們的員工隨時需要招募與補充，接著必須要經過完整訓練後才能上場，所以已經將教材儲存在訓練中心的電腦上，並且利用分站(約分為數個重點工作項目練習)及分組(每 2 人為一組雙人，相互觀摩回饋)相互教導學習，來進行數位兼顧實務且採循環式的訓練，而不是採大班級或完全由講師講授的方式，尤其有時候各個課程安排的時間是配合員工平日工作的步驟及時段，更能讓學員體會到實際工作時的真實面。
- 三、UPS 公司非常重視員工的安全與健康的照顧，安全第一、效率第二，而且充分展現在基層司機送貨人員的訓練課程上，他們規定一系列的上下車、取貨、交貨的標準作業的 SOP 動作，並要求一再的練習訓練到成為習慣為止，如上下車要扶著車子手把(以減輕膝蓋受力 70%並可避免跌倒)抓取重物要彎下膝蓋而不是彎腰以保護腰部，在濕滑的冰上或步道行走跌倒時要如何因應以避免受傷的滑倒平衡訓練，開車及過街道時相關重要事項(如他們有一個車輛行駛時不左轉的政策，所以送貨前就要詳細規劃送件順序與路線)，這些都有經過委託大學、專業醫療相關科系或相關機構加以研究計算與規劃出來，在受訓時也充分告知學員，除了讓他們知道要如何做，也能

讓他們體會認知為何要這樣做。另外在重點練習實作時，利用數位攝影機將每個人的操作實況錄成個人電子檔，讓學員可從旁再看到剛剛錯誤或不正確的動作，很有提醒及檢討的效果，這些自發性、自我查覺，自我改進式的訓練設計與方式，類似公司工安感電體感式的訓練，但又做的更有系統、更有啟發、更有效率，及個人模組化，讓人覺得雖然只是平常性的送貨員訓練，竟然可設計成如此高深的內容與詳細的課程。

四、家得寶公司是美國第二大個體零售商，販售商品五花八門，員工達 35 萬人，賣場 2164 家，分佈美國、加拿大、墨西哥及中國，員工分散卻又極需接受業務訓練，他們發展出了利用數位行動裝置及一系列完整的數位課程的結合，利用員工在售貨空檔的時間或顧客詢問時可以立即查詢；給予回答正確的資訊，同時自己也學習到相關知識，他們通常被訓練到只要對顧客的需求問三個問題，就可以提出縮小範圍，且對顧客極有用的物件，提供客人選擇，如電鋸品牌種類達 40 多種以上，透過了解每週使用次數，樹木大小及預算金額等，就可提出 3 種建議案供顧客決定，而且員工透過訓練及自我學習，就可利用 DIY 工作室之教學對客人加以指導，而藉以擴展業務，這都是基於訓練單位已發展出龐大完整的數位課程及學習工具，極有效益也時時更新，並朝遊戲設計發展，故使訓練部門成為公司不可或缺的策略夥伴，現場部門也都極為依賴總公司的訓練資源，這些對正在經歷公司轉型的我們應該有極大的啟發作用，本所已利用 ipad 系統初步踏入主管儲備時進行無紙化、系統化、數位化等的訓練，未來似可思考利用員工使用的工具及業務的需求來發展類似的在地化數位訓練。

五、AT&T 是美國最大的電信服務供應商，其訓練中心位在總部內，利用視訊會議相關數位教材等進行遠端的教學與討論，並利用機器人進行導覽與簡單介紹，讓人有置身在科技片中的感覺，尤其許多新穎又很昂貴的設備(如指向性影音麥克風及攝影機等)，使用起來極有效率且印象深刻。

六、透過參與自強基金會組團參加 ATD 年會及參觀訪問世界級公司訓練，可了解最新的人資專業領域的趨勢及作為，透過學習社群式的交流與分享，更可以促進研習的氛圍的濃度及擴散，我們再將團隊學習所得帶回公司進行分享，更可促進團隊學習的綜效，所以以後相關的組團建議儘量派員參加，以了解世界級人資管理及人才發展的新趨向與成果，以收他山之石可以攻錯之效。

七、美國的軟硬體設施、各項資源、管理執行制度及人員等，都具備國際級的頂尖水準，單單看上萬人進出大禮堂聆聽主題演講、安靜專心、井然有序、熱鬧而不混亂，300 多場研討會的規劃安排選課及順利執行推動；400 多個廠商在大會展示產品與服務，琳琅滿目、各出奇招，這些龐大的知識流在巨大的空間中激盪與交流，相互啟發、互相學習，能把訓練服務產品的活動辦得像世界電子產品的大規模式的展覽，只要參加一次就會令人永生難忘。