

出國報告（出國類別：國際會議）

參加 2018 年人才發展協會(ATD)年會

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：黃副院長麗玲、謝科員侑函

派赴國家：美國

報告日期：107 年 8 月 9 日

出國日期：107 年 5 月 5 日至 13 日

摘要

人才發展協會（Association for Talent Development, ATD）為全球人才發展領域中最具代表性之專業組織，每年 5 月輪流於美國各大城市舉辦國際會議及展覽（International Conference & Exposition，以下簡稱年會）。今年為 ATD 成立 75 週年，在美國聖地牙哥舉辦，涵蓋十大會議主題。除專題演講外，有超過 300 場以上之專題研討及 400 家參展商。

行政院人事行政總處公務人力發展學院 2018 年派員參加，期藉由汲取人力資源發展相關新知及實務做法，持續精進本學院人力資源發展業務及拓展國際視野。

目次

壹、目的	1
貳、出國行程規劃.....	2
參、ATD 2018 年會及展覽重點	3
一、年會簡介.....	3
二、參加研討場次之重點摘要	4
三、專題演講.....	12
四、專題研討.....	18
肆、心得	24
伍、建議.....	24

壹、目的

行政院人事行政總處公務人力發展學院主要職掌為辦理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、公務人員數位學習，並不斷精進各種教學技法、強化數位科技之應用、建造學習者為中心之學習環境，致力提升訓練品質與成效。

人才發展協會（Association for Talent Development,以下簡稱 ATD）為全球最大著重於人才發展的專業協會，會員來自超過120個國家，主要辦理培訓認證、定期發表研究成果、分享最佳實踐、制訂相關人才發展相關指引、舉辦會議及活動，以提供企業組織人才發展相關資源。為全球最大的人才發展盛會，每年吸引超過 90 個國家上萬名參加者及60多個國際代表團與會。為精進本學院人力資源發展相關業務，期藉由參加年會汲取人力資源發展相關新知、科技趨勢及實務做法，以強化本學院訓練課程規劃。

貳、出國行程規劃

本次出國行程規劃如下表：

日期	行程
5/5	臺北搭機前往聖地牙哥
5/6	參加 ATD 2018 年會
5/7	參加 ATD 2018 年會
5/8	參加 ATD 2018 年會
5/9	參加 ATD 2018 年會
5/10	參訪 Qualcomm、City of Irvine 聖地牙哥前往洛杉磯
5/11	參觀 UC Irvine
5/12	洛杉磯搭機返回臺北
5/13	抵達臺北



圖1 ATD 2018 年會入口處



圖2 ATD 2018 年會展場

參、ATD 2018 年會及展覽重點

一、年會簡介

ATD 每年 5 月在美國各大城市舉辦年會，今年適逢 ATD 成立 75 週年，於 2018 年 5 月 6 日至 9 日在美國聖地牙哥舉辦，包括 3 場專題演講、超過 300 場專題研討，另會議前則透過工作坊，針對人才發展新趨勢主題作深入探討，以及辦理 2-4 天培訓及認證課程，著重在全面的概念及技能。ATD 2018 年會 10 大主題如下：

- (一) 課程設計
- (二) 培訓執行
- (三) 學習效果衡量與分析
- (四) 學習技術
- (五) 學習的科學
- (六) 職業發展
- (七) 人力資本
- (八) 領導力發展
- (九) 管理者人才發展
- (十) 全球人力資源開發

除專題演講及專題研討外，亦有規模超過 400 家參展商之展覽，類別包括培訓發展、顧問諮詢、測評工具、互動系統、e-learning，例如線上學習平臺 Coursera、eLearning Brothers、微學習平臺 Grovo，培訓發展或資訊顧問業 Degreed、LinkedIn、DDI、GP Strategies, Ken Blanchard Companies 等，提供與會者相關產品資訊及體驗。

二、參加專題研討場次之重點摘要

日期	時間	類別/題目	主講人	專題研討重點
5/6	11:45-13:00	SU102- Evolving leadership and Organization Practices for a Post Automation Workforce	France, Debra	2025 年，全球勞動人口約 75% 會由 Y 世代組成，他們的特徵包括重視自主性、追求新事物。後自動化時代，人們主要任務是從事機器無法完成的事，因此人才發展專家需要思考如何吸引延攬及留用人才，例如：如何決定哪些人才應被留任、如何提升員工自主及個人化福利。
5/6	11:45-13:00	SU105- Training 2020: Strategies for Engaging Future Workforce Learners	Smith, Jim	本演講內容主要包括 21 世紀學習者之特色，探討影響學習者投入程度及記憶之因素，相關特色包括集中力短暫、科技愛好者、重視體驗及有價值內容、期待被鼓勵。講者一開始即帶動現場互動，幽默地進行分享，並於結束前邀請現場觀眾上台運用演講提到的技巧，即興表演一段 3-5分鐘具吸引力的演說。
5/6	13:30-14:30	SU203- Using Technology to Produce Learning Transfer and Sustainable Corporate Change	Kohn, Art	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kohn教授分享訓練效果不彰的其中一個原因是人們容易遺忘。依據 Ebbinghaus 提出的遺忘曲線，課程 1 個小時後人的記憶保留僅有 44.2%，1 個月後大約只剩 20%。 2. 遺忘並非記憶出現狀況，遺忘是為了將其他重要資訊記住並避免記憶超載。 3. 課前及課後的訓練如同課中重要，應善用科技提升學員記憶（例如：透過課前預習、

				課後測驗及提醒，且維持一段時間)。
5/6	16:30-17:30	SU404- Enhance, Improve, Advance: Using Behavioral Science to Make Behavior Change	Bailey, Sebastian	Dr. Bailey 從心理學及科學研究層面說明行為改變困難原因包括不瞭解行為改變之要素、缺乏運用行為改變技巧及缺乏令行為持續之作法。
5/7	13:00-14:15	M105- Overcoming the Challenge of Evaluating Outsourced and Off-the-Shelf Training	Kirkpatrick, Wendy	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強調訓練評估並非課程結束後才開始思考，在訓練規劃時即應併同思考成效評估。 2. 應以 level4(結果)層次為起點，規劃如何將訓練成效最大化，且有具體指標。例如需思考透過訓練可解決哪些問題？什麼結果代表訓練成功？哪些關鍵指標需被改善？受訓者訓後在工作上實際應有甚麼作為？受訓者需要什麼工具、支持或資源？如何追蹤成效？ 3. 挑選委外訓練廠商時應討論之事項： <ol style="list-style-type: none"> (1) 對方提供之訓練如何符合我們期待成果。 (2) 哪一方判定達到目標與否。 (3) 未能達到目標的處理方式。 (4) 課程結束後雙方的責任。 (5) 所提供的訓練如何協助個人表現特定行為。 (6) 訓練結束後針對在職工作提供支援計劃。

5/7	15:00-16:00	M204- Costly Conversations: Why Employee Communications is Breaking Your Bottom Line	Grenny, Joseph	<p>1. 掌握「關鍵對話」是良好人際關係、建立影響力，以及卓越組織的必備條件。在各種的人際互動中，人們常會面臨溝通的障礙，面對具有爭議性的議題時，往往會選擇逃避或以激烈的方式表達自己想法，但這往往無法達到有效溝通。</p> <p>2. 關鍵對話法則包括以下幾點：</p> <p>(1) 溝通前：</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 辨識問題點。 ② 專注想要的結果。 ③ 以不同方式思考及釐清事情 (例如被超車時的氣憤若考慮到對方是因為趕去醫院的因素，情緒即可能不同)。 <p>(2) 溝通中：</p> <p>以STATE方式表達自己的想法</p> <ul style="list-style-type: none"> ① Share your facts 陳述事實而非故事 (遲到 20 分鐘是事實；沒責任感常遲到則是故事)。 ② Tell your Story 對於事實納入個人的假設，陳述故事。 ③ Ask for the other's paths 鼓勵對方分享他們的事實與故事。 ④ Talk Tentatively 開放心態，非武斷地進行溝通。 ⑤ Encourage Testing 讓對方知道自己希望聽到正、負面不同的意見，鼓勵對方表達。
-----	-------------	--	----------------	--

				<p>(3) 溝通後： 決定誰在何時做什麼事，以及如何追蹤跟進。</p>
5/7	15:00-16:00	M208- Viral! Motivating Employees to Share Their Knowledge	Dillon, JD	<p>1. 知識分享是現代學習的基礎，人們日常生活每天利用科技進行知識共享（email, google search, Instagram, twitter, Facebook, LinkedIn, Wikipedia...等），工作上也有不同的科技工具協助人們分享工作上的知識（Jive, yammer, SharePoint, slack, IGLOO），但知識分享在大部分的組織中尚未開始。</p> <p>2. 現代工作環境促進知識共享的方針：</p> <p>(1) 將知識分享做為學習生態的基石。</p> <p>(2) 讓知識分享為工作的一部分，而非額外的工作。</p> <p>(3) 協助員工瞭解如何利用現有的科技進行知識共享。</p> <p>(4) 無法使每一個人都願意分享，但可以找出具有動力及向心力的人。</p> <p>(5) 組織應克服此恐懼及發展相關策略。</p> <p>(6) 人們每天接受無數的資訊，任何新的資訊必須是有價值。</p>

				<p>(7) 容易使用的科技才能促進知識共享，例如簡易的步驟及表單。</p> <p>(8) 有些知識透過文字傳遞較佳，有些則透過影片，應提供不同知識共享的選擇。</p> <p>(9) 建立相關程式以支持知識共享。</p> <p>(10) 探索不同提升動機的策略。</p> <p>(11) 所分享的知識必須有價值且對工作有幫助。</p> <p>(12) 透過高階主管之行動，建立可信性及向心力。</p> <p>(13) 分享的內容應適度納入有趣的元素。</p>
5/7	16:30-17:30	M305- Neuroscience and HR	Slaughter, Mary	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人類行為受能力、動機及偏見而影響。 2. AGES模型提升學習效果之方式： <ol style="list-style-type: none"> (1) Attention：專注單一資訊 (2) Generation:可消化的資訊 (3) Emotion：具鼓勵性 (4) Spacing：間距式的訓練，避免單次訓練時間過長 3. SCAFT模型：藉由提升人們的地位感(status)、確定感(certainty)、自主感(autonomy)、關係(relatedness) 以及公平(fairness)，可促進學習經驗中的正向情緒。例如當人們學習新事物且得到正向回饋時，個人地位感能提升。

				<p>4. SEEDS偏差模型：</p> <p>(1) 相似(Similarity)：和自己相似的人相較於其他人好。</p> <p>(2) 權宜(Expedience)：人們傾向相信第一直覺是正確。</p> <p>(3) 經驗(Experience)：相信感知是正確的。</p> <p>(4) 距離(Distance)：人們偏向認為距離自己較近者較好。</p> <p>(5) 安全(Safety)：對於負面結果的恐懼程度大於期待正向結果的程度。</p>
5/7	16:30-17:30	M316-Benchmark Your Organization's Learning Maturity for Advanced learning transfer	Weber, Emma	Emma Weber 分享學習移轉報告成果、說明學習移轉成效不足之原因及相關因應方式、提供組織成熟度模型作為組織定位及改善之參考工具。
5/8	13:00-14:00	GOV500- Put a Little SPARK in Your Government Learning	Glaze, Michael	透過改善教室環境與與設備，建立友善、活潑、可近性的學習空間以提升學習氛圍。

	10:00-11:15	TU108-Capture Elusive Level 3 Data: The Secrets of Survey Design	Ken, Philips	<p>1. 根據ATD Research Study, “Evaluating Learning Getting to Measurements That Matter”,2015, Kirkpatrick 第3層次評估之情形如下:</p> <p>(1) 60%組織針對部分訓練課程落實第3層次評估。</p> <p>(2) 33%教室訓練落實第3層次評估。</p> <p>(3) 18%數位訓練落實第3層次評估。</p> <p>(4) 75%組織認為數據收集具有價值或非常高價值。</p> <p>2. 分析第3層次評估之問卷常見錯誤及提供建立較高可信度問卷的12個技巧。</p>
5/8	16:30-17:30	TU415-Build an Actionable Competency Model in Weeks	Glaze, Michael	<p>1. 建立職能模型有助於定義業務說明、各層級應有的表現、協助組織成員辨識職能落差以及改善方向。</p> <p>2. 職能模式發展之方式:</p> <p>(1) 辦理工作任務分析 (Job Task Analysis, JTA) 工作坊: 由卓越工作績效人員、主管、籌劃者及紀錄者參加, 羅列所有職務類別、工作說明、辨識哪項工作是成功的關鍵要素。</p> <p>(2) 定義從新手到專家各層級應有之工作表現樣態及熟練程度。</p>

5/9	13:30-14:30	W300-More Awesome APP for Trainers	Jones, Daniel	介紹各種不同類型的 App，提供講師在課堂上使用以提升學員投入程度。App 類別包括 AR、測驗與投票、影片與微學習、簡報、圖表設計…等。
-----	-------------	--	------------------	---

三、專題演講

ATD 2018年會舉辦 3 場次專題演講，今年適逢 75 週年，更邀請了美國前總統歐巴馬擔任第 1 場專題演講，第 2 場「愛與工作」(Love + Work) 講者為 Marcus Buckingham 及第 3 場「如果你不是為他人而活，你的生活就會簡單許多」(Life Would Be Easy, If It Weren't for Other People) 講者為 Connie Podesta。

(一) 美國前總統歐巴馬演講

歐巴馬專題演講是由 ATD 主席和他一對一的對談來進行，針對主席所問的幾個問題，分享他在競選及任期時的故事，以及對於教育、目標、包容、失敗與成功…等看法。



圖 3 歐巴馬演講

1. 教育

首先歐巴馬提到教育的重要性，社會資源幫助了他和家人享有接受教育的機會，他強調社會必須投資在人民身上，創造機會使人得以成功，而這些機會包括可負擔的教育以及足夠的收入，政府的教育資源就如同家庭的重要性一樣。

2. 目標

歐巴馬精彩地分享他在競選過程及國會期間的故事，在任職總統期間學到的是人們應該為了想要貢獻甚麼而行動，不是為了得到甚麼回報；不要著重在擔心想成為甚麼，而是顧慮想要貢獻甚麼。他指出現今社會對於頭銜、職位太過於執著，花太少時間思考想要對社會有甚麼貢獻。在國會中，很多時候大家不知道自己希望達成甚麼目的、想要如何影響

社會。當我們能落實重要且有意義的事，並投入熱情，成就往往就會不自覺地往上攀升，地位成就只是過程的副產品。「有企圖心很好，但是在於你想要貢獻甚麼，而不是名利。」

3. 多元聲音及包容

歐巴馬和團隊提供年輕世代參與政策決策過程，這是過去可能比較少有的機會。白宮裡，每天的會議幾乎都會圍繞來自各部門、各機關、遊說團體…的領導者，以及坐在最外一圈的「圈外人」（例如助理）。歐巴馬重視「圈外人」的意見，這些人做了滿滿的筆記，將資訊傳遞給圈內的關鍵領導者，他笑說「圈外人」是最瞭解事情整個過程的人。在做任何一個決策前，他會盡力聽取所有可能的資訊，強調傾聽員工意見的重要性。當人們的聲音被聽見，能感受到自己是重要任務的一份子，當被賦予期待以及責任時，越能促進回應及行動。

4. 失敗與成功

「失敗是被允許的。」社會需要創造一個能接受失敗的環境，人們可以從失敗的學習，讓組織變得更好，以及大部分有價值的事都是困難的。歐巴馬和團隊在每一次活動或事件，不管是成功或失敗都會回顧及檢討，從中學習，累積經驗。他強調剖析失敗和成功的重要性，以及不論大、小規模的組織或日常生活中，人們都需要思考每件事情都有失敗的可能。

在團隊中，所做出的決策很難得到所有的成員一致認同，在擔任總統時期，他桌上擺的通常都是尚無解決方案的文件，因此，常常在不確定中嘗試各種可能。儘管無法確保每一件事都做出正確的決策，但決策必須建立在一個完善的過程，過程公開透明，且納入各方意見。

5. 價值

當年紀越長，歐巴馬越能體會祖父母灌輸的傳統價值的重要性：誠實、努力、用功、善良、有用、承擔、責任…等，這也是他希望能傳達給他的女兒及員工。他認為價值是成功的基礎，反映了人們如何互動、帶領人渡過順境與逆境、使人們生活有意義、超越表面物質。他也對於社會現況表示憂心，擔心未來大部分的社會價值將被拋棄，惡化民主體制運作、認為若人們已不堅持「事實」，將難以做出好的決策，並提醒無論

大家的政治傾向是甚麼，必須避免國家所持的價值消失殆盡，否則最後將會付出代價。

歐巴馬的成功是奠基在 30、40 年培養及建立的原則，例如：紀律及自我規範，這些並非一時就能學會的。他認為能當上總統，具備有遠見的能力很重要，處於高處的時候，不自滿；在低處的時候不沮喪，以及讓共事的人都能夠發揮潛能。

6. 改變

他對於人們改變想法及行為提供了一些建議，當人意識到現狀不滿意的時候，才有辦法改變。此外，他任期推動的健康福利改革，民主黨有成員對於改革政策無法落實到每一位國民而不滿，歐巴馬則認為改變是一個過程，當中必然會有所取捨，我們需要接受改變是困難的，將改變拆成幾個部分並適當地取捨。儘管不可能改變我們所有目標，但一定可以改變某些事情。改變之所以是困難的，其中一個原因是法制系統，不應該怪責人們不改變，而是需要協助在改變的過程中建立橋樑。

7. 面對未來趨勢

科技、人工智慧的發展改變影響了整體工作結構及產業，這些發展會進行得越來越快，讓整體社會和政治處在壓力中。世界的疆界也越來越小，人們愈來愈多機會和不同的人相處交流（國籍、背景…等），有些人會開始焦慮，因此，我們必須找出和不同族群與群體相處的方式，要試著將「他們」融入為「我們」。面對世界的挑戰，歐巴馬總是樂觀面對，他解釋說他是「謹慎的樂觀主義者」，人類歷史的演變都是進展的，現在是歷史上最好的時代，大家仍可以做得更好，堅持進步。

最後他勉勵各位，當你是有用的、善良的，你將會有不錯的人生。

（二）Marcus Buckingham :LOVE + WORK

Marcus Buckingham 是一位作家、人才專家、國際知名思想領袖，曾擔任蓋洛普公司資深研究員，主要研究優勢/潛能開發，發展出個人強項分析測驗（StrengthsFinder Personality test），並創辦 The Marcus Buckingham Company 顧問公司，致力協助人們尋找及發揮優勢，曾與 Facebook、Toyota、Coca-Cola、Microsoft 等國際企業合作。

Marcus Buckingham 的演講主題是「愛與工作」，演講過程充分感受到他的熱情、幽默、活力，將演講內容發揮的淋漓盡致，十分有感染力。Marcus 主張透過 free approach 進行研究，代表不預設立場，以實際所看到的方式進行，長期探討人的潛能，本次演講主要分享「人們應著重在優勢的發揮而非改善弱點」。

很多研究，常常會以相反面向來探討，例如：醫生研究疾病以了解健康、心理學家研究憂傷以了解快樂、治療師探討離婚以了解幸福。生命歷程中，我們都經歷過努力改善弱點或被要求改善。小時候，成績不理想的學生往往會被老師關注，協助他們加強成績不理想的科目；工作上，面對一個擅於數據及邏輯分析但不擅於團體合作及人際關係不佳的員工，雇主會期許員工改善其不足之處。Marcus 強調著重負面或改善弱點，並不會引領卓越，只能達到一個「不弱的狀態」，要達到卓越必須瞭解卓越。

「人們陷入困境常常不是不瞭解，而是我們堅信那些不正確的事」。以績效評估為例，對於員工工作表現進行評量，作為升遷、薪資敘獎、職務調配…等參考依據，但實際上，評量者並非一個可靠的來源，評量者對每個員工評量標準不盡一致、評量結果可能受主觀態度影響。績效評估實際上只是反映了評量者的觀點，並非受評者的實際表現。若建立更複雜的績效評估，Marcus 認為只是讓不可靠的數據擴大，並不會變成好的評量。

此外，他分享了關於工作的 9 個謊言(NINE LINES ABOUT WORK)，逐一用反問式詢問現場觀眾，現場歡笑聲此起彼落，9 句表面看起來正確的敘述，其實實際上並不然。9 個謊言包括「人們在意自己為哪家公司工作」、「最好的計畫總能勝出」、「最佳企業都有一系列目標」、「全方位人才較優秀」、「人們渴望得到回饋」、「人們能可靠評量他人表現」、「人是有潛能的」、「每個人都追求工作和生活平衡」、「領導力很重要」。本演講 Marcus 主要針對第 4 個謊言「全方位人才較優秀」進行說明，他認為並非「全方位人才較優秀」。



圖 4 NIINE LINES ABOUT WORK

人們傾向認為「全方位人才較優秀」，這是因為社會所形塑，例如：子女成績單上面有 A 及 F，相較於慶祝孩子得到 A 的成績，大部分家長會花費比較多的時間在改善孩子 F 的科目。在職場上，工作表現若有傑出和待改善的部分，通常前者只會有簡單的鼓勵或嘉勉，後者則會投注較多心力。Marcus 指出人們在試圖修正弱項的時候，弱項同時也被放大，我們應該移轉重心在強項，並思考如何加以強化及發展。

Marcus 演講過程播放了阿根廷球員梅西進球的短片，短片中發現梅西進球都是使用左腳，一般優秀的足球員，都致力運用雙腳、頭部和胸等進球，Marcus 認為重要的不是在於要成為「全方位的足球運動員」，而是在強化及發揮「左腳」，也就是每個人優勢、擅長的技能。當我們善於發展我們的「左腳」時，會有更多的成長與進步，而人才培育專家其中一個目的就是協助人們尋找「左腳」，有智慧地培養它，讓人們知道才能是與生俱來的，而人才培育專家是協助他們再創造。

成功使人們感到滿足、快樂，而成功的主要因素是從事自己熱愛的事情，如同梅西進球自然流露歡樂。Marcus 鼓勵大家必須找到自己的優勢，並在工作找到自己所愛。他把人們喜歡的事物稱為「紅線」，建議大家花一個禮拜喜歡自己的工作，在工作上寫下自己愛做的事以及厭惡的事，列出所愛的事物代表有助強化自己的事物，並將它視為工作上的

紅線，將其融入在每天的日常工作中。「儘管我們接受訓練且具備工作技能，缺乏愛，最後將會身心俱疲。」

(三) Connie Podesta：Life Would Be Easy, If It Weren't for Other People

Connie 是人類行為、領導發展領域的專家，也是一位作家、教育家及喜劇演員。她的演講幽默，以獨特的方式和觀眾互動，提供生活上實用建議，在國際上廣受歡迎。她透過在業界的歷練及個人專長，激勵人們在生活及專業成就上有更好的發展，強調生活品質和專業成就有直接的關係。

本演講 Connie 說明不同形狀代表不同人格特質，當我們瞭解不同的人格特質，才能促進有效溝通，改善人際關係。她在演講一開始，詢問大家是否同意「如果不是為了他人，我會過得更好」，眾人鼓掌。她先請 39 歲以下的與會者舉手，挑選一位上台，說明不同時代或年紀族群的行為特徵，之後請所有人舉起手，畫出最能代表自己的形狀（例如正方形、圓形、三角形...等），透過互動方式解釋不同形狀代表的人格特質。

正方形：左腦思考、邏輯清楚、獨立、可靠、業界中最努力的族群、善於獨立行事、不擅於團隊合作。三角形：完美主義者、具競爭力、成果及績效導向、擅長於多工但注意力段短暫，難以將每一件事情妥善完成。圓形：注意力容易分散、樂觀、和平主義者、討厭模糊與衝突、希望所有人相處融洽、容易受傷以及鮮少說「不」。曲線：充滿想法、具創意但大部分的想法毫無邏輯、喜歡嘗試新事物但容易厭倦，無法按步落實及完成任務。

Connie 的演講過程，充分與觀眾互動，增加投入程度與趣味性。大家皆按照她的指示互動，許多與會者表示這個測驗和自己性格很相似。講者認為透過這項有趣的測驗，能提升個人對自己的瞭解，或甚至對家人、朋友、企業夥伴的瞭解，但也提醒大家每個人都是獨特的，沒有一個單一的圖形或單一性格測驗能 100%代表一個個體，但可利用此測驗做為一個參考依據。

四、專題研討

(一) Emma Weber: Benchmark Your Organization's Learning Maturity for

Advanced learning transfer(建立組織學習成熟度基準以提升學習移轉)

學習移轉一直以來都是培訓業務的重要議題，企業或政府部門投資經費辦理教育訓練，無不希望受訓者能在工作上運用所學，進而提升個人工作績效以及組織績效，但實務上學習移轉的落實仍尚改善。歷年來的調查顯示學習移轉的比例約 10-20%。本演講內容主要說明 2017 年學習移轉調查結果、學習成熟度模型、促進學習移轉的方式。

1. 2017 年學習移轉調查報告

2017 年學習移轉調查報告是 Lever Learning 與 Lentum 兩企業共同做的調查，調查對象為英國、美國及澳洲共 270 位受訪者，受訪者涵括專業服務業、消費性產業、非營利組織、教育業、科技業、政府、金融業等，60% 受訪者屬於管理領導階層、31% 屬於專家(specialists)。主要調查結果概述如下：

- (1) 針對「組織投注在學習的經費，對於提升工作績效的程度」，表示非常有幫助佔 20%、有幫助佔 45%、幫助不足佔 6%、不確定佔 29%。
- (2) 76% 受訪者表示缺乏訓後的「行為改變支持」或尚需改善。
- (3) 針對「主管協助員工訓後行為改變的參與程度」，表示「沒有參與」佔約 50%、「進行訓前及訓後面談」佔 22%、「進行小組面談」佔 12%、「訓前面談」佔 9%及「訓後面談」佔 5%。
- (4) 有關對於教練制度(coaching)的態度，表示「組織中大部分的教練制度未充分落實」佔 33%、「每個層級皆落實教練制度」佔 25%、「落實教練制度但成效有限」佔 18%。
- (5) 在訓練評估的部分，課程結束時進行滿意度調查佔 51%，訓後 2-8 週進行調查佔 18%、在課程結束後 8 週以上進行實施調查佔 19%。
- (6) 有關問卷評估的內容，36% 著重在知識層面的問項，僅 12% 衡量培訓成效投資報酬率(ROI)。

2. 學習移轉成效不佳之因素

- (1) 主導權(Ownership)：學習者的主導權較低，多由辦訓單位或委託單位主導訓練設計。
- (2) 目標(Target)：訓練目標過於廣泛及模糊，缺乏明確目標。例如：「培養溝通能力」、「提升領導能力」等。
- (3) 內容(Content)：著重在訓練內容，但缺乏學習者的反思。

- (4) 評估(Evaluation)：訓後多以問卷評估訓練成效，較少行為改變面向。
- (5) 學習(Learning)：著重學員是否記得課程內容，但缺乏課程後促進改變的策略。

3. ADDIE 教學設計之限制

ADDIE 為系統化的教學設計，分為分析、設計、發展、實施與評鑑 5 個階段，包括確認目標及需求分析、擬定訓練計畫及活動、發展教材及規劃教學方法、課程實施、實施評量等，但 ADDIE 也受到專家學者指出其不足之處，其中一個問題是它過於重視教學設計，對學習者的行為面向沒有太多的著墨。長久以來, ADDIE 被廣泛使用，但訓練成果未有明顯突破，Emma 認為運用 ADDIE 是一個傳遞學習的過程，而非促使改變的過程，前者有助於將學習移轉至學習者，後者則是學習者的學習移轉至工作上，亦即「行為改變」。行為改變是提升個人及組織績效的關鍵因素，相對於「績效或行為成果」，ADDIE 強調的是「學習成果」。

4. 促進學習移轉的步驟

Emma 認為 ADDIE 及行為改變兩者之間缺乏連結，大部分傳統訓練終點線是在完成 Kirkpatrick 第一層次評估及第二層次的時候，應該延長至“Real finish line”(如圖 5)。透過 Turning Learning into Action(TLA)方法論的三個階段連結。三階段包括準備(Preparation)、行動(Action)、評估(Evaluation)。



圖 5 Learning Transfer Roadmap

- (1) 準備：

- ①設定期待及建立個人的行動計畫，該計畫需要有受訓者的承諾與認同。
- ②計畫須和課程目標、個人目標及評估過程一致。
- ③與利害關係人溝通相關過程。
- ④讓受訓者瞭解 TLA 的目的與重要性。

(2) 行動：

- ①此為工作中的行動。由專家/教練(coach)展開反思性的對談，讓學習者反思所學及在工作上預計的做法、下一次對話時需達成什麼目標。
- ②建議有 3 次30 分鐘的對話，在課程結束後維持約 2-3 個月。第 1 次的對話，由專家/教練協助學習者辨識行動計畫中何者屬最有價值，著重最有價值的行動，第 2 次以及後續的對談，應跟進學習者的行動進度，檢視目標落實程度。
- ③儘管學習者完成計畫中所列事項，但個人往往會看不到自己的改變，專家需要協助學習者以不同角度看事情。
- ④增加學習者賦權，讓他們對自己的計畫負責。

(3) 評估

- ①評估階段是從第 3 層次開始，建立評估計畫。
- ②利用問卷或訪談收集數據及回饋，包括學習者個人的觀察、主管的觀察。
- ③建立訓練成果，包括成果儀表板(Dashboard)。

TLA 是一個嘗試、錯誤、反思的過程，目的在使個人賦權、賦予責任及價值，促進行為改變。TLA 方法論並非取代任何一種訓練系統，而是在現有訓練設計架構上，加強訓後的作為。沒有單一模型、系統或方法能確保學習效果，僅有不斷嘗試、失敗、溝通，才能訂定適合企業或組織的方案。

(二) Enhance, Improve, Advance: Using Behavioral Science to Make Behavior Change (提升、改善、加強：透過行為科學促進行為改變)

Dr. Sebastian Bailey 是一位心理學家，主要研究行為改變。演講內容主要包括行為改變的要素、技巧以及如何讓行為改變持續。

1. 行為改變的要素

- (1) 能力：心理及身體層面。
- (2) 動機：自主性或反思性的機制（例如對於好或壞的判定與信念及自我意識）。
- (3) 機會：外在因素及社會環境。

2. 促進行為改變介入(intervention)方式

- (1) 教育：提升知識或理解、訓練特定技能。
- (2) 溝通：透過溝通促使正面或負面感受或鼓勵行動。
- (3) 促進：提升或降低落實行為發生的手段或方法。
- (4) 誘因：創造獎勵的期待。
- (5) 重新建構：改變環境或情境。
- (6) 規範：制訂規定。

3. 行為改變的技巧(Techniques)

為建立可操作化、可測量的行為改變技巧，倫敦大學學院行為改變中心 Michie 教授領導行為改變技巧研究，建立 16 大類 93 個細項的行為改變技巧，讓其他研究者及實務工作者可試驗各種技巧何者有效、何者無效。16 大類包括目標與規劃(Goals and planning)、回饋與監控(Feedback and monitoring)、社會支持(Social support)、知識形塑(Shaping Knowledge)…等。Dr. Sebastian Bailey 認為實務上，社會比較 (Social comparison)、提示(Cues)、行為展現(Demonstration of behavior) 、給予回饋(Feedback on behavior)、目標設定(Goal setting)等 5 個技巧較廣泛使用，並分享了部分案例。以下就「社會比較」及「提示」分享：

(1)社會比較：

人們傾向讓自己的行為符合社會規範，趨向與大多數人的行為相符。飯店為提升毛巾重複使用率以響應環保，大部分使用環保小卡以鼓勵房客，但效果有限。因此，飯店調整環保卡的文字敘述，將小卡上面的文字改為「大部分其他房客重複使用毛巾」後，重複使用毛巾者提升 26%，而再調整文字為「同一間房間的房客大部分重複使用毛巾」，重複使用毛巾者則提升 33%。



圖 6 Social comparison

(2)提示：

一位研究者曾在哥本哈根前後進行 2 次實驗，第 1 次發給路人有包裝紙的糖果，發現垃圾桶旁出現不少糖果紙的垃圾。第 2 次實驗時，研究者先在垃圾桶附近貼上綠色腳印(footprint)標示，末端是垃圾桶，之後再如同第 1 次實驗發給路人糖果。結果顯示，第 2 次糖果紙數量減少 46%。Dr. Sebastian Bailey 認為，給予提示能促進人有意識或無意識的行動，例如貼上腳印後能引導路人，讓人更容易找到垃圾桶。此行為改變技巧也被廣泛採用，例如“Keep Britain Tidy”。

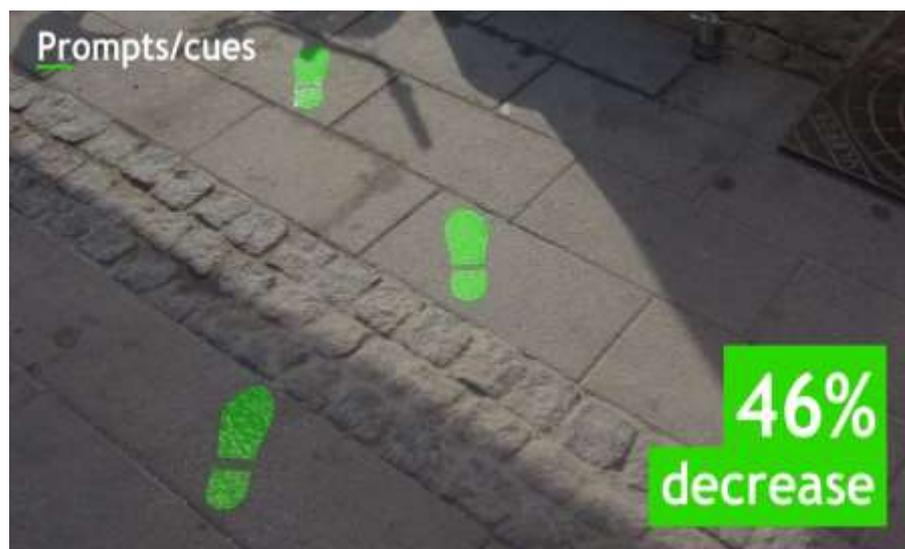


圖 7 Prompts/ cues

4. 行為持續的要素

(1) 習慣

行為持續的其中一個要素是習慣，大部份研究指出習慣的養成平均約 66 天，人們大部分日常行為都是來自固定的習慣。習慣迴圈包括三個部分，提示(cues)、慣例(routine)、獎勵(reward)，瞭解習慣迴圈，將有助於辨識行為的架構，進而使行為較容易改變。

① 辨識慣性行為及獎勵：

假設人們習慣每天下午吃零食，例如：糖果、洋芋片。此慣性行為則為「每天下午都會吃零食」，而糖果、洋芋片代表獎勵，使個人的渴望得到滿足。

② 瞭解習慣的背後因素：

透過改變慣例行為，可探索行為之潛在動力。例如想吃零食的時候，將零食改為香蕉，若和零食一樣能滿足渴望，代表潛在動力可能是因為飢餓；若將零食改為和同事聊天，也同樣能滿足渴望，則代表潛在動力可能是暫時離開工作以達解壓。

③ 辨識提示：

提示能使大腦進入自動化模式以產生某個行為，提示包括時間、地點、週遭的人和環境…等。例如每天上班路程經過便利商店時，會去買咖啡，經過便利商店則是一種提示。當意識到提示的存在時，有助於聯想不同的行動選擇。

(2) 自我認同

個人自我認同會影響改變的行為是否得以持續，戒菸中的吸菸者對自己的認同為「不情願的非吸菸者」、「非吸菸者」、「正在戒菸的吸菸者」、「吸菸者」，三者對於行為改變的效果不一樣。

(3) 滿意

大部份人在改變行為的過程中，常常會因為「這比我原本想像的費力」、「花費了太多時間」、「看不到我想要的成果」而放棄。改變行為需要建立在實際可行的目標、努力及預期成果，才能較容易在改變的過程中滿意自己的進度與成果。

(4) 內在動機

行為改變源自個人內在的動機，其持續效果會大於外在動機。

(5) 自我監督

自我監督行為落實的進度與成效，能警惕自己是否有持續落實或是原地踏步。

肆、心得

ATD 2018 年會共有超過 300 場次演講，展覽活動超過 400 家廠商參展，另有書籍區、Global Village 交流區。無論是場地布置、設施環境、動線規劃皆安排得宜，也舉辦了多種交流活動。此外，年會設有專屬 App，其功能包括即時動態、各場演講資訊、規劃課程表、公開討論區、下載講義及紀錄、問卷填答…等功能，對於行前規劃、課堂參與及課後回顧非常有幫助。ATD 年會每天也會提供“2018 Conference Daily”，內容為當日重要資訊及前一天的活動回顧，並利用各種網路媒介(ATD Event App, Youtube, Twitter, Facebook)分享活動資訊，整個活動過程能感受到 ATD 的嚴謹規劃及效率。

參加 ATD 年會的各場次演講，大部分演講幽默生動，主要透過講授式、Q&A、模擬演練、小組討論方式進行。除了演講內容是否具吸引力及符合與會者需求，演講者的演說方法、教學技法也是決定與會者投入程度的重要因素。雖然今年 ATD 年會未針對趨勢進行專題演講，但各專題研討主題及內容和往年相較並未有明顯差異，重點仍為數位科技、人工智慧、微學習、訓練評估成效等。

本次活動除了知識上的收穫，也感受到許多人力資源發展夥伴對於這領域的熱情與努力，雖然每個講者的演講內容不一樣，但都有共同理念—人才發展的重要任務是協助人們發揮潛能，進而對整體社會有所貢獻，如同歐巴馬所說「好的培訓不只是教會人們完成特定工作，更重要的是讓人們能發揮所長」，及 Marcus Buckingham 提到的協助人們找到他們的「左腳」(優勢)。

伍、建議

一、強化行為及成果層面評估

時間、人力、經費等考量，難以所有訓練課程皆執行行為及成果評估。目前部分重要班期有落實行為及結果層面評估，可擴大重要班期之實施，並提升評估之深廣度。例如，問卷除勾選滿意度及同意程度外，可增加填答者之敘述（本人/主管/同儕/部屬），以提供實際案例的資訊，除問卷外，並可評估是否併同透過面談、焦點團體等方式進行。行為改變是一個持續性的過程，可在訓後數個月之間，提供學員相關學習支持。

二、持續精進滿意度問卷

現行講座滿意度問卷著重三個面向，教學技法、教學內容、教學態度。考量一個面向可能由多種因素組成，可調整問題細項，期能對於未來講座聘請有較多之參考依據。相關問項例如：「講座教學內容與教材相符」、「講座充分準備」、「講座講授內容有助達成研習目標」、「講座對於主題具備充分經驗」、「講座鼓勵學員提問」、「講座針對學員提問能給予詳細說明」等。

三、強化數位學習及數位科技之運用

- (一) 數位學習(線上學習、微學習…等)，應如同教室訓練有明確之目標、規劃、評估及追蹤，掌握使用者之需求、瞭解使用者之偏好、追蹤使用者之學習情形及執行評估，以持續精進改善。
- (二) 數位科技的發展使學習方式及管道越來越多元，例如：e-learning、影片式學習、直播、擴增實境(AR)/ 虛擬實境(VR)、遊戲化學習(Gamification)、Podcast…等。若能善用不同數位科技，相信能提升學習氛圍或強化學習效果。此外，微學習(Micro-Learning)持續成為培訓中熱門議題之一，根據ATD 研究報告指出受訪者利用微學習作為傳統學習的加強或補充佔81%，本學院研習課程可評估哪些研習班適合建立微學習課程，以促進課後複習、課後提醒。另本學院App現行主要功能包括簽到、填寫問卷、測驗、下載講義、即時互動等，可規劃評估增加討論區，供研習課程之學員討論與交流，並加強即時互動功能之應用。