

出國報告（出國類別：開會）

參加 2019 年美國人力資源管理學會 (SHRM)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：陳輔導員芊卉

派赴國家：美國

出國期間：108.6.22-108.6.29

報告日期：108.9.29

摘要

行政院人事行政總處公務人力發展學院為瞭解人力資源管理最新趨勢與實務做法，派員赴美參加 2019 年人力資源管理學會(SHRM, the Society for Human Resource Management)之第 71 屆年會暨展覽活動。本次年會辦理地點為內華達州拉斯維加斯，年會主題為「創建更好的工作場域(Creating Better Workplace)」，透過 3 場專題演講及超過 200 場的講演課程，深入探討人力資源領域最新及最重要的趨勢議題，並期望能從中獲取培訓發展新知，作為本學院規劃辦理各項培訓業務參考，俾利未來持續提供公務同仁更優質的培訓課程。

目次

壹、	目的.....	1
貳、	過程.....	2
一、	出國行程規劃.....	2
二、	SHRM 簡介.....	3
	(一) 年會簡介.....	4
	(二) 重點摘要.....	5
三、	專題演講內容摘要.....	12
	(一) Brené Brown：勇於領導.....	12
	(二) Vineet Nayar：員工第一，顧客第二.....	14
	(三) Blake Mycoskie：照顧好自己，才有能力助人.....	17
四、	專題研討內容摘要.....	19
	(一) 在遊戲中晉級：從戰術思考者轉變為策略領導者.....	19
	(二) 在數位時代重新思考學習.....	20
參、	心得及建議.....	23
一、	比較 SHRM 與人才發展協會，建議廣續派員參加.....	23
二、	多元實施教學方法，分享培訓發展新知.....	24
三、	聚焦職能培訓概念，提供交流討論平臺.....	24

壹、目的

人力資源管理從早期僅提供組織幕僚性輔助作業的被動角色，到近年來的策略性人力資源發展的概念興起，強調人力資源部門可以透過探掘市場需求及分析社會趨勢，預先察覺組織的人才及能力缺口，以採取求才及培訓等措施，甚或更進一步引領組織變革及轉型。而面對變動快速的當前社會，無時無刻皆可能發生嶄新的機會與挑戰，因此美國人力資源管理學會(Society for Human Resource Management，以下簡稱 SHRM)每年舉辦年會及展覽活動，透過成功企業家的經驗分享、專家學者的課程講座、暢銷作家的對談、從業人員的交流及多元企業的展覽等，讓與會者得以獲取最新及最重要的管理及發展資訊。

行政院人事行政總處公務人力發展學院(以下簡稱本學院)為行政院人事行政總處所屬之訓練機構，長期以來透過豐富而專業的培訓課程及多元教學技法，致力於持續提升公務同仁業務所需知能。2019 年派員參加 SHRM 年會，期能透過宏觀的國際視野，瞭解人力資源發展的最新趨勢，並提供本學院規劃辦理各項培訓業務參考，以提供公務同仁更優質的培訓課程。

貳、過程

本次出國參加 2019 SHRM 年會及展覽活動，除主要 3 場大型專題演講外，年會提供超過 200 場的課程活動，以下分別說明出國行程規劃、SHRM 簡介及聽講心得。

一、出國行程規劃

本次出國行程規劃如下表：

表 1 本學院派員參加 2019 人力資源管理學會(SHRM)行程簡表

日期	行程內容
6 月 22 日	臺北搭機前往美國舊金山，並轉機至拉斯維加斯
6 月 23 日	參加 2019 年美國人力資源管理協會(SHRM)年會及展覽
6 月 24 日	參加 2019 年美國人力資源管理協會(SHRM)年會及展覽
6 月 25 日	參加 2019 年美國人力資源管理協會(SHRM)年會及展覽
6 月 26 日	參加 2019 年美國人力資源管理協會(SHRM)年會及展覽
6 月 27 日	整理資料
6 月 28 日	美國拉斯維加斯搭機返臺
6 月 29 日	抵達臺北



圖 1 SHRM 年會視覺看板



圖 2 SHRM 年會註冊處

(照片來源：作者自行拍攝)

二、SHRM 簡介

SHRM 為美國人力資源領域指標性的行業組織，在全球 165 個國家擁有超過 30 萬名會員，一直以來致力提升人力資源的專業性及影響力，持續促進相關領域的經驗交流分享、辦理研討及社群活動及進行相關研究發展。SHRM 訂定了人力資源從業人員的職能模組，並據以建立 SHRM 專業認證(SHRM-CP, SHRM Certified Professional)及高級專業認證(SHRM-SCP, SHRM Senior Certified Professional)等制度。SHRM 訂定的人力資源從業人員職能如下：



圖 3 SHRM 職能模組

(圖片來源：作者自行翻譯自 SHRM 職能文件)

除了主流的企業管理、人才發展及生產力提升等議題外，SHRM 也將影響力延伸至多元面向的人力管理議題，例如促進大眾關注職場性騷擾事件、倡議勞工權益法案、幫助青年就業，並透過教育計畫拉近學用落差等。近期 SHRM 更善盡其社會責任，推動「讓人才重返職場(Getting Talent Back to Work)」專案，積極為「非傳統就業者」發聲。所謂非傳統就業者係指身心障礙者、更生人、退伍軍人及長者等在勞動力市場較為弱勢的族群，在本次的年會中，SHRM 也邀請

到幾位非傳統就業者，向與會者分享他們如何透過 SHRM 的協助，重新進入職場，並重新建立自我價值。



圖 4 年會邀請非傳統就業者經驗分享 圖 5 年會設置「讓人才重返職場」攤位
(圖片來源：SHRM 網站)

(一) 年會簡介

本次第 71 屆年會在拉斯維加斯會議中心舉行，吸引來自世界各地超過 22,000 位人力資源從業人員與會及超過 700 家的廠商參與展覽活動。本次年會主題為「創建更好的工作場域(Creating Better Workplace)」，9 大主題如下：

1. 職場策略 (Workplace Strategy)。
2. 科技 (Technology)。
3. 商業知識及矩陣 (Business Knowledge & Metrics)。
4. 法令規範(Compliance)。
5. 全球人力資源 (Global HR)。
6. 領導 (Leadership)。
7. 溝通 (Communication)。
8. 人才 (Talent)。
9. 薪酬福利 (Compensation & Benefits)。

9 項主題皆可對應至 SHRM 職能模組，而每場演講課程亦有其預期提升的職能項目，並結合 SHRM-CP 及 SHRM-SCP 的認證機制，與會者在

聽講後完成問卷即可獲得認證所需點數。

除專題演講及研討課程外，年會亦吸引超過超過 700 家廠商進駐設攤推廣業務及招募人才。在動線設計上，年會特意將午餐餐盒領取處及咖啡茶點提供處設於展場的最內部，並透過互動活動及年會 app 推播等方式，吸引與會者多加參觀設攤廠商。



圖 4 SHRM 年會展場



圖 5 展場活動舞臺

(圖片來源：作者自行拍攝)

此外，有別於以往同步口譯需抵押證件及租借設備，本次年會與瑞士新創公司 Interprefy 合作，與會者只要使用手機下載 Interprefy 的應用程式並連接個人耳機，即可輸入活動代碼收聽該場次口譯，減省了口譯設備借出及收取的排隊時間及人力物力成本。

(二) 重點摘要

表 2 參加 2019 SHRM 年會專題研討場次及重點摘錄簡表

日期	時間	主題	主講人	重點摘要
6 月 23 日	11:15 12:00	年會導覽 Conference Orientation	Jeanne Morris Kevin Schultz	介紹年會規劃如議程、APP、專題演講、展覽及書店等，以協助與會者有效學習交流及使用年會資源。

日期	時間	主題	主講人	重點摘要
	13:00 14:00	領導的新語言：為 2020 做好準備 The New Language of Leadership: Get Ready for 2020	Jill Birch	面對「數位分心症候群」的世代，傳統領導方式需要做出改變，本課程講者認為管理者可透過以下 5 個原則成為「關係型領導」，已發展出更有效率及效能的組織： 1. 發展自我覺察的能力。 2. 維護道德和價值觀。 3. 瞭解其所在的環境。 4. 鼓勵發展集體智慧。 5. 成為結果導向的變革創造者。
	14:35 16:00	開幕論壇 Opening General Session	Johnny C. Taylor, Jr. Martha Stewart	Martha Stewart 為美國富商、專欄作家及生活家，77 歲的 Martha 分享其成功的祕訣為「學習、保持好奇及問對的問題」，並認為人力資源部門(Human Resource，以下簡稱 HR)必須與時俱進，瞭解企業文化及業務部門需求；她也對於人工智慧在未來業界的影響樂觀以對，認為企業應該積極瞭解及善用新的方法及技術。
6 月 24 日	7:15 8:15	如果由我負責，情況會有所不同：學習在不同層級的領導 Things Would Be	Kimberly A. Nash, SHRM-SCP	講者認為組織中的每個角色都能發揮其領導力及影響力，並以 HR 部門為例，引導聽眾思考 HR 與內外部顧客、同儕及管理者的關係，

日期	時間	主題	主講人	重點摘要
		Different If I Were in Charge: Learning to Lead at Any Level		以及如何透過同理心、真誠負責、傾聽等行動增進互動並發揮影響力。
	9:00 9:45	專題演講	Brené Brown	Brené Brown 提出組織需要的未來領導者需要「勇氣」來面對政治波動、數位轉型及快速變遷等挑戰。她認為勇氣是可教導的、可觀察及可衡量的。人們可以透過與脆弱共處、踐行個人價值、建立信任及學習從失敗中重新站起來等 4 個技巧來增進「勇敢」的能力。
	10:45 11:45	重要的績效指標，以及讓績效指標發揮效用 Metrics that Matter & Making Metrics Matter	Shane Yount	講者認為組織應使用績效指標（記分卡）以確保其持續往正確的方向前進，績效指標不該像靜態的溫度計，而該像動態的溫控計，能隨著不同的事件動態調整。另外，好的績效指標應具備相關性、一致性及明確性等 3 個特性。相關性係指與組織的商業成敗有關，明確性係指所有成員都要瞭解遊戲規則，一致性係指整套績效指標為不可輕易妥協的。
	13:30 	如何與注意力不集中的員工，溝通複雜的人力	Karl James Ahlrichs	講者敘述在行動網路及載具普及的現代，如何有效溝通。講者將我

日期	時間	主題	主講人	重點摘要
	14:30	資源議題？ What Next?: Communicating Complex HR Subjects to Employees with Short Attention Spans		們每天接收到的資訊分為「真正的資訊」、「錯誤資訊」及「不重要的訊息」。如何讓資訊接收者把 HR 傳遞的消息當成真正的資訊而非不重要的訊息呢？講者建議可以透過「結論先行」、「重複」、「易懂精確簡潔的文字」、「消除雜訊」等方式，使訊息更吸引注意。
	15:00 16:00	在遊戲中晉級：從戰術 思考者轉變為策略領導 者 Elevate Your Game: Moving from Tactical Thinker to Strategic Leader	Valerie M. Grubb	講者認為 HR 善於救火，但如果長期以來都只疲於解決燃眉之急而未能花時間思考策略性問題，則會對組織造成損害。在演講中，作者提出戰略思考者應具備的特質、短期及長期策略及可實踐的行動方案。
	16:15 17:15	掌握破壞性性變革的優 勢：利用變革管理來推 動轉型 Mastering the Odds of Disruptive Change: Leveraging Change Management to Drive Transformation	Celia Swanson	講者分享其在沃爾瑪公司 (Walmart) 進行組織變革的經驗，她認為在變革過程中，最需要改變的其實是人，而非組織；而需要改變組織成員的想法及行為，需要建立願景，引發動機，並協助成員適應改變。成功進行變更管理的關鍵是獲得組織高層的支持，此支持將確保足夠的經費、資源及推動變革

日期	時間	主題	主講人	重點摘要
				的正當性。
6月 25日	8:30 9:45	專題演講 General Session	Vineet Nayar	Vineet Nayar 以自身帶領印度老牌科技公司 HCL 成功轉型的經驗，提出了領導組織變革的思維為「超越期待」，關鍵行動為「建立信任」、「反轉管理層級」及「實驗，而非計畫」等。
	10:45 11:45	消除「想要做的」和「實際影響」之間差距的教練式架構 “That Wasn't My Intention!” A Coaching Framework to Close the Gap Between Intention and Impact	Sarah Noll Wilson	講者認為「立意良好」並不能確保「成效良好」。因為「立意」是行為者的想法，但「成效」卻是由受影響人評估的。作者把溝通過程比喻成開車，駕駛難免會有視線死角，此時可以透過後照鏡、副駕駛或倒車鏡頭等方式避免。HR 在推動政策的過程中，也可以設置意見信箱、進行問卷調查，或用其他方式降低自身的盲點，並有利於誤會發生時及時向組織成員說明釋疑。
	14:00 15:00	在數位時代重新思考學習 Rethinking Learning in Digital Age	David Rock	講者認為在數位時代，人們喜歡快速、免費且娛樂的事物，如 Facebook 及 Youtube；而數位時代的學習相較於傳統學習，具有低成本、大規模、即時、個人化及匯聚群眾智慧等優勢，但也有碎片化知

日期	時間	主題	主講人	重點摘要
				識缺乏組織、過於討好視聽者而可能缺乏專業等缺點。講者進一步依大腦的特性，將影響學習的因素分為注意力、記憶力、情感及時間間隔，分析多種教學實施方式（如實體課程、數位課程或教練等）的差異，並鼓勵培訓人員可以綜合使用多種教學實施方式，以提升學習成效。
	15:30 16:30	創造更為正念的工作經驗 Zen your work: Creating a More Mindful Work Experience	Karlyn Borysenko	講者分享如何將正念整合到工作經驗中，以減輕壓力，提高生產力並建立更好的人際關係。正念並非僅止於冥想，還包括專注當下、不帶批判地審視現實，並為自己的任何行為負責等。
6月26日	8:30 9:45	閉幕演講 Closing General Session	Blake Mycoskie	講者為國際知名休閒鞋品牌 TOMS 創辦人，該品牌以每售出一雙鞋，即送一雙鞋到非洲的品牌形象聞名；然而，他在事業成長的同時，也失去個人健康，遭診斷罹患輕度憂鬱症，他呼籲與會的 HR 夥伴，在幫助組織與成員前，要先照顧好自己，並提出可以從微小的生活習慣改變，增進精神健康。

日期	時間	主題	主講人	重點摘要
	10:00 11:00	擊中靶心：協作，執行和成功的溝通技巧 Hit Your Bullseye: Communication Techniques to Collaborate, Execute and Succeed	G. Riley Mills	講者提出靶心理論，認為溝通應該像射擊一樣，帶有目的及意圖，而其靶心就是影響受眾的想法、感受或行動。基於這個前提，講者建議的溝通的三步驟為分析受眾、設想溝通訊息可能引起可反應，並基於前述兩項調整溝通策略。
	11:30 12:30	變革的腦科學 The Neuroscience of Change	Richard Solomon	講者將人類大腦大致分為爬蟲腦、哺乳腦（邊緣系統）以及靈長類腦（新皮質）等3區，前兩者與生存本能及情緒相關，新皮質則負責理性分析。在進行變革時，如果造成不安的感受（如流程改變或裁員等），則人們會啟動腦中防衛對抗的部分，導致無法理性思考而可能做出錯誤決策。建議作法為在變革過程中建立信任及支持，透過暢通的溝通管道使員工瞭解變革帶來的是機會而非威脅，以利他們採取更為理性有效的思考模式。

三、專題演講內容摘要

(一) Brené Brown：勇於領導

1. 講者簡介

Brené Brown 是 TED 上最知名的演說者之一，現於休士頓大學社工研究院擔任教授，也擁有美國社工師執照，她長期研究人類心靈的脆弱與勇氣、價值感及自卑感等議題，並就研究成果撰寫專欄及發表演講；2010 年，她在 TED 的演說：「脆弱的力量」(The Power of Vulnerability) 引起廣大的迴響，迄今已超過 4 千萬人次觀看，她也將相關概念撰寫成書，陸續完成脆弱的力量、我已經夠好了、勇氣的力量等 6 本著作，並成為享譽全球的暢銷書作家。往錄影片串流公司網飛 NETFLIX 在今年 4 月也推出了 Brené 的完整演講影片「召喚勇氣」。

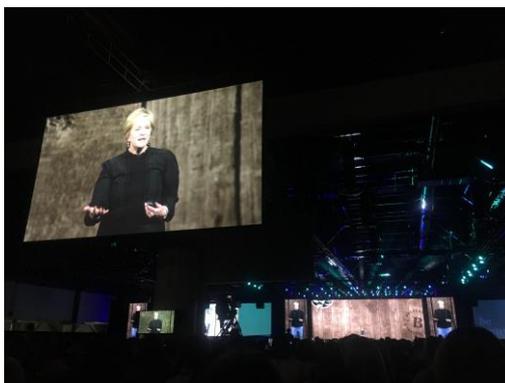


圖 6 本次年會 Brené Brown 演講現場

(圖片來源：作者自行拍攝)

2. 內容摘要

作為休斯頓大學的研究教授，Brené Brown 和她的團隊一起採訪了來自世界各地的 150 位領導人，以幫助他們確認組織在未來需要什麼樣的領導人。幾乎所有受訪者皆認為，未來的領導人需具備勇敢的特質。而 Brené Brown 從研究中亦發現，勇氣並非抽象的概念，

而是可以被教導、觀察及衡量的。我們可以教導人們如何勇敢、展現勇氣且勇於從事困難的任務。

(1) 勇氣的障礙

Brené Brown 提到的第一項障礙是領導者不喜歡進行激烈的對話。Brené Brown 舉例說，許多領導者不會直接與員工談論他們的績效問題，而是會避開該主題，因為這會使領導者感到不舒服，但他們有時又會在背後談論那些工作表現不佳的員工。

另一個障礙是人們難以在失敗後復原。Brené Brown 認為如果讓人們學會從失敗中站起來，他們會更勇於面對困難及挑戰，因為他們擁有了面對最壞結果的能力，也因此會變得更加勇敢。

「行動偏誤(Action bias)」是另一個障礙。行動偏誤是心理學上的名詞，指的是人們在面對問題時急於採取行動，卻不深入理解問題核心及尋思解決之道，例如人們想減輕體重時，可能直覺地透過節食的方式進行，卻未思考體重與睡眠、肌肉量、代謝率等整體生活習慣及身體狀態的關聯，即使暫時成功減重，也無法維持。透過不經思考的行動，雖然可以降低內心的不安全感，但如果沒有釐清問題發生的原因以及不同行動方案所造成的影響，便無法徹底解決問題。

(2) 提升勇氣所需的技能

Brené Brown 認為人們可以透過 4 種技能來變得更勇敢。第一項是「與脆弱共處」。大多數人都覺得脆弱是不好的，會容易受到傷害及令人失望，但事實上，脆弱和勇氣是一體兩面的事。如果認為脆弱是不好的，我們就難以要求人們進行創新，因為創新的本質就是要求失敗者學習和前進。

第二項是「踐行價值觀」。Brené Brown 的研究團隊研究發現，小於 10% 的組織會要求成員為違反組織價值觀負責，但她認為寧

可不要訂定組織價值，也不要訂一套不被實踐的價值。假設企業的價值是創新，那麼這件事情就要被訂進績效中，組織中從業務、研發、財務到採購，每位成員時時刻刻都要把創新當作行為的準則。

第三項是「贏得信任」。Brené Brown 說，建立信任的最高行為是尋求幫助。她說：「我們傾向於信任尋求幫助的人。」此外，我們也可以透過表現出可靠性和責任感來建立信任。

第四項是「學習從挫折中復原」。例如在提案被否定時，有些人可能會做出過度聯想，甚至認為這是對個人能力的否定；但具有復原力的人會知道在挫折之後要如何調適及前進，跳出自艾自憐的泥淖，專注於可以採取的行動，以便獲致最好的結果。

演講的最後，Brené Brown 也勉勵與會的 HR 人員。她認為 HR 每天努力協助組織與成員處理他們的問題，並為正義而努力，且為組織建立獨特、公平和充滿歸屬感的文化，她在 HR 身上看到勇氣的體現。

(二) Vineet Nayar：員工第一，顧客第二

1. 講者簡介

Vineet Nayar 為 HCL 科技的前任 CEO，帶領這家老牌的印度跨國公司成功轉型。HCL 在 1976 年成立，順著全球資訊科技產業起飛的趨勢，成為相關領域的龍頭，但在營運近 30 年後，HCL 的市佔率及成長速度逐漸落後於同業。Vineet Nayar 便是在 2005 年接任 HCL 執行長。他提出有異於傳統層級節制的管理方式，以「員工第一，顧客第二」的原則使 HCL 有了全然的轉變，除了業績的顯著成長外，並在 2009 年，得到印度最佳雇主獎項，亦榮登《商業周刊》(Business Week) 五大前景可期的新興公司。



圖 7 專題演講者 Vineet Nayar

(圖片來源：SHRM 網站)

2. 內容摘要

2005 年，Vineet Nayar 面對帶領 HCL Technologies 轉型的任務時，採取了激進的方法。他認為現行的管理方式只為讓企業的市佔率持續下降，因此他選擇不像傳統觀點那樣專注於客戶。相反地，他專注於組織與客戶互動的窗口——員工，Vineet Nayar 意識到員工是組織變革成功的關鍵。在 Vineet Nayar 的領導下，HCL 成為印度增長最快的跨國資通技術服務公司之一。它從 2005 年的 7 億美元增長到 2013 年的 47 億美元，在 32 個國家擁有超過 85,000 名員工。

(1) 超越期待

在演講中，Vineet Nayar 回憶起他小時候看到的馬戲團表演。雜技演員好像在進行不可能的任務。他意識到雜技演員之所以「能夠」做出這些「不可能」的行為，是因為他們的實踐。雜技演員透過行動，打破了 Vineet Nayar 邏輯和理性的界限。而他認為在組織變革前，人們往往覺得轉型是不可能的，但只有夠過實踐、並設定超乎預期的目標，才能成功變革。

(2) 關鍵步驟

在演講中，Vineet Nayar 也分享了他為了實現 HCL 變革願

景而採取的關鍵步驟。

第一個步驟是建立信任。

Vineet Nayar 發現大多數基層員工其實都瞭解公司的問題，甚至比管理階層還要清楚，但因為他們不相信管理階層，認為指出問題只會增加自己的工作量、被認為在找麻煩，並且對問題於事無補，因此領導變革需要提倡參與文化。而增進參與度的前提是創造信任文化；要創造信任文化，則必須提升組織的透明度。於是 Vineet Nayar 把所有營運和財務數據放在公司的內網，每個人都可以看到公司的問題及困境，並歡迎員工直接進到他的辦公室與他對談。

第二個步驟是倒轉組織金字塔。Vineet Nayar 讓所有員工幫他進行績效評估，並承諾如果他的排名低於某個標準，他將辭去執行長的職務。當他通過第一年績效評估後，許多其他管理階層也加入他的行列，開始對員工負責。

第三個步驟是啟動實驗，而非計畫。Vineet Nayar 認為由管理階層所訂定的計畫可能缺乏可行性，必須把各項計畫當作實驗來進行，讓員工可以提出建議並調整，以提升方案可行性。

演講最後，Vineet Nayar 分享他在組織變革初期甚至在獲得成功之後，仍時常有質疑者認為他的創新變革策略是難以達成的，但他確實達成了 HCL 的成功。他也勉勵與會的 HR 人員為自己、為團隊及為組織努力把不可能變為可能。

(三) Blake Mycoskie：照顧好自己，才有能力助人

1. 講者簡介

Blake Mycoskie 是知名休閒鞋品牌 TOMS 的創辦人，他從大學畢業後便積極創業，在 30 歲那年創立了 TOMS 公司，該公司以「每售出一雙，便捐出一雙鞋給需要的孩子」的商業模式興起，從 2006 年成立迄今，年營業額已突破 10 億美元，並已送出 6 千萬雙鞋。



圖 8 專題演講者 Blake Mycoskie

(圖片來源：SHRM 網站)

2. 內容摘要

本次演講中，Blake Mycoskie 闡述了他創立 TOMS 公司的過程及信念，也分享他在事業成功後，遭診斷患有輕微憂鬱症，因此開始研究情緒疾患及增進人們心理健康的方法。

(1) TOMS 公司

Blake Mycoskie 在 2006 年到阿根廷度假時，發現很多當地人都穿著獨特簡約造型的鞋子，此鞋種由帆布和棉織品製成，並使用橡膠鞋底；然而他也發現有些貧窮的孩子無鞋可穿，影響到他們的生活及就學，甚至可能因赤腳而受傷感染。於是他回到美國後便成立 TOMS 鞋品牌，販售他在阿根廷看到的獨特鞋種，並透過媒體的報導獲得了巨大的成功。

Blake Mycoskie 認為擁有信念對推動品牌是非常重要的事，當品牌的核心價值是助人，而不僅僅是營利時，顧客就會成為最好的品牌公關，他們為支持品牌而感到自豪，並引發口碑行銷。

自 2006 年以來，TOMS 鞋子已為貧困地區的兒童提供了超過 6,000 萬雙鞋子。TOM 並將業務推廣到鞋子以外的領域，自 2011 年以來，TOMS 眼鏡為 40 萬多人提供了眼科檢查和醫療服務。自 2014 年以來，TOMS Roasting Co. 提供了超過 335,000 週／人的安全飲水。2015 年，TOMS Bag Collection 成立，旨在培訓接生員並支持安全為 25,000 多名母親提供分娩服務。

(2) Made for 專案

然而，2013 年，在 TOMS 的發展進入穩定階段後，Mycoskie 注意到公司文化從曾經有趣的創業公司，轉變為專業分工的傳統公司，而員工從充滿認同且神采奕奕變得精疲力竭。

Blake Mycoskie 自己也在 5 年前被診斷患有輕微憂鬱症，他為此重新審視了自己的人生。他認為自己長期以來追求大眾所謂的長久幸福 (lasting happiness, 相對於物質享受等短暫快樂, 長久幸福是指透過有意義的助人行為而獲致的快樂), 因此工作過度, 犧牲了自己的休息、還有與家人相處的時間。

為了改善自己的心理健康, Blake Mycoskie 組成了一個團隊進行研究。他發現重點應該是透過生活方式的改變來擺脫現代生活的陷阱及工作壓力, 而非聚焦於憂鬱症的病理症狀。他認為我們不需要對生活做出翻天覆地的改變, 只要採取微小的行動, 例如透過放下手機平板以獲得充足的睡眠, 長期下來就可以改善心理健康。

在演講的最後, Blake Mycoskie 呼籲與會的 HR 人員, 請

先照顧好自己，才有能力提供組織更好的支持。

四、專題研討內容摘要

(一) 在遊戲中晉級：從戰術思考者轉變為策略領導者(Elevate Your Game: Moving from Tactical Thinker to Strategic Leader)

講者 Valerie Grubb 認為策略性思考不僅只是高階主管的責任，並提出策略性人力資源主管應具備以下特質：

1. 前瞻思維(Forward-looking)：預測變化並尋找可能出現的機會，例如自動化與機器人的趨勢：使用 SWOT 分析、GAP 分析及魚骨圖等工具有助於相關思維。
2. 環境洞察(Seek input)：對整個部門，組織，行業和更大的業務環境中發生的事情感興趣。
3. 眼光長遠(Long-term focus)：願意透過投資，在未來取得更好的結果。如果急著在短期就看到成果，容易傾向採取專制命令及治標不治本的管理手段；如果將眼光放長，則傾向透過引導發展、鼓勵溝通的方式讓組織和成員一同成長。
4. 願意冒險(Willing to take risks)：不僅限於過去或現在的思維，而且願意嘗試新方法。組織可透過激發創意、鼓勵討論、容許實驗及犯錯、聘用多元背景的員工等方式提升風險承受性。
5. 區分輕重緩急(Prioritize their time)：忙碌不代表有效率，策略思考者視任務的影響力和效益決定處理的優先序。
6. 靈活彈性(Nimble)：能夠接受變動，因應局勢調整和修改做法。
7. 終身學習者(Life-long learners)：積極尋求知識和技能，願意教導他人及向他人學習。事實上，智慧型手機及大數據分析都是近年才興起的概念，而營業概況及成本效益分析也不是 HR 的專業，但如果 HR 要幫助組織達成願景，就必須學習這些原本不熟悉的知識技能。

8. 創意(Creative):嘗試思考來自任何人、任何地方的非正統的想法。就像便利貼是來自 ok 繃的研發團隊，對於 ok 繃這項商品而言，可輕易撕下的黏膠絕非正統的、預期的實驗結果，但 3M 公司轉換思考方式，便創造了現今辦公場所不可或缺的實用文具。

講者並提出行動方案協助與會者進行策略性思考及規劃，短期可行的方案包含強化商業思維、進行財務培訓、建立績效指標，並依績效指標排除不適任的員工且招聘優秀人才；長期方案包含建立反應快速的 HR 團隊、進行重要職務的接班人計畫、建立職能模組即可延續的培訓計畫等。

(二) 在數位時代重新思考學習(Rethinking Learning in Digital Age)

講者 David Rock 為腦神經領域的專家，並對於腦神經科學與領導及培訓的關聯有深入的研究。

1. 數位時代的特徵

David Rock 提出在數位時代，人們喜歡快速、免費且娛樂的事物，如 Facebook 及 Youtube；而數位時代的學習相較於傳統學習，具有低成本、大規模、即時、個人化及匯聚群眾智慧等優勢，但也有碎片化知識缺乏組織、過於討好視聽者而可能缺乏專業等缺點。

2. 如何將學習成效最大化

David Rock 的腦科學研究團隊認為，學習係指大腦海馬迴進行編碼產生記憶的活動，如果在編碼任務的過程中，海馬迴活化程度較高，則日後需要使用相關知識技能時，大腦便較容易提取資料。像是圖書館的館員在編排書目時，如果編排良好，則使用者就比較容易找到書籍的概念。講者並用 AGED 模型解說在學習過程中，影響大腦活化程度的 4 個因素，說明如下：

(1)注意力(Attention):為了使海馬迴充分活化，學習者需要全神

貫注於正在學習的主題。在一個容易分心的世界中，LINE 和各種

提醒訊息隨時會打斷人們的注意力，也讓「全神貫注」這件事說起來容易做起來難。實驗證明，受試者在多工作業（例如一邊看學習、一邊使用手機）且注意力分散的情形下，也會導致腦部神經元的放電減少，而導致學習成效明顯下降（Arnsten，1998/2003）。因此，學習的重點之一就是確保學習者擁有「無與倫比的關注」，將注意力集中在手頭的學習任務上。

講者提出兩種腦內激素——多巴胺及腎上腺素可以促進大腦活化並提升注意力。為了刺激人體產生這兩種激素，講師必須設計與學習者相關的課程內容、善用多元教學技法、並適當加入競爭性活動（如小組競賽獲搶答等），引發學習者好奇的情緒。

(2)產生記憶(Generation)：記憶在大腦中的形式不像存在電腦中的檔案，在電腦上我們把資訊存成單一獨立的檔案，但在大腦中，資訊分散在不同的神經元，強化神經元間的連結可以讓學習者在日後更容易回溯起相關記憶。

強化神經元的建議方式為「內化」，透過與學習者自身相關的案例、學習者的實際操作、應用與經驗分享、不斷重複重要訊息等方式。

(3)情緒(Emotions)：學習者的正向情緒有助於注意力的集中，並協助活化杏仁核及位於其附近的海馬迴，而負面情緒則會降低創造力。講者認為透過獎勵（不一定是實質獎勵，可以採用簡單的口頭稱讚或請與會者鼓掌等表達方式）、人與人間的親密連結（小組成員感情上的共鳴）、或新穎娛樂的培訓目標、內容及技巧，可以使學習變成愉快而非強制性的活動，進而增進學習成效。

(4)間隔(Spacing)：就像少量多餐有助於腸胃吸收營養，分散式學習亦有助於學習者理解課程內容，並建立長期記憶。實驗發現，在課程後間隔一段時間實施測驗，可以有效協助建立長期記憶；

甚至不必實施測驗，只要間隔一段時間再進行其他部分的課程，也可以使大腦進一步消化新內容，並隨著時間的流逝建立新的神經元連結。

培訓者可能會困惑那要間隔多久才能最有效地提升學習成效呢？從目前的各項實驗結果中，還難以找出最佳的間隔時間，唯一確定的是，任何間隔（無論是幾分鐘，幾小時還是幾天）都比不間斷地學習要好。

講者亦提出不同培訓實施方式的 AGES 效果及費用規模比較，如下表：

表 3 各項培訓實施方式比較表

	實體課程	網路直播	數位課程	教練	遊戲化學習
A	→	↓	↓	↑	↑
G	↑	→	↓	↑	→
E	↑	↓	↓	↑	↑
S	↓	↑	↑	↑	↑
費用	→	↑	↑	↓	↓
規模	↓	→	↑	↓	↑

備註：箭頭朝上表示效果較佳，朝右表示效果尚可，朝下表示效果較差。

傳統上，人們總是會想要找出最佳的解決方式，但是從研究和實務的結果上來說，混合多種作法會獲得更好的效果，講者也鼓勵培訓人員可以採用混成式學習，例如結合實體課程及數位學習，則可以一次獲致不同實施方式的學習效果。

參、心得及建議

一、比較 SHRM 與人才發展協會，建議廣續派員參加

本次參加的 SHRM 年會與人才發展協會(The Association for Talent Development, 以下簡稱 ATD)皆為全球人力資源領域指標性的年度盛會。筆者曾在 2013 年奉派參加 ASTD(American Society for Training & Development, 後於 2014 年改名為 ATD), 以下便就兩者酌做比較。

在議題選擇上, 因為人力資源管理的範疇較廣, SHRM 年會的專題演講主題較為多元, 除了領導、溝通、變革等常見職能外, 亦包含人才選聘、薪酬制度、勞動法案及員工協助等議題; 而 ATD 則是聚焦於人才發展與培訓, 因此有較深入的主題, 例如培訓趨勢、教學技法、訓練成效到人才評鑑等。

就教學技法而言, ATD 的講者因為是培訓領域的專家, 擅於運用多元教學方式及輔助科技, 在 ATD 場次中時常會有講者請與會者拿出手機與其互動, 或是兩兩一組進行討論, 有些場次甚至以體驗式學習的方式進行團體遊戲; 而在 SHRM 的場次中, 講者多以講授方式進行, 僅有其中 2-3 場次有使用手機程式互動, 或請與會者進行討論, 但因每場講次皆為 1 小時左右, 且講者會運用故事及案例, 或與聽眾透過舉手或問答互動, 因此仍感受得到參加者的高度投入。

就視野而言, SHRM 較為全面宏觀, 執行長及主持人在每場講次皆提醒與會 HR 夥伴要創建更好的工作場域及世界, 主題中也有社會趨勢如零工經濟(Gig Economy, 例如 Uber 駕駛等非典型勞動力)、AI 對企業的衝擊及大規模槍擊案後的員工協助等; 而 ATD 則是專注於培訓領域。

因為人力資源發展與人力資源管理兩者密切相關且互為印證應用, 因此兩專業組織年會在議題上也有重疊的部分, 例如 SHRM 本次年會專題演講的講者之一 Brené Brown 亦曾在 2016 年 ATD 發表專題演講。

筆者認為考量本學院業務屬性，未來規劃出國計畫時，可優先安排參與 ATD；而 SHRM 對於全球趨勢及人力資源議題仍有其難以取代的洞見，且筆者初步蒐集資料後發現，歐美的人力資源年會多為 1-2 天，如派員參加遠程之短期活動可能較不符成本效益考量，因此建議未來如經費許可，仍可持續派員參與 SHRM 年會。

二、多元實施教學方法，分享培訓發展新知

本次年會的不同課程皆提到數位時代中，人們注意力幅度 (attention span) 大幅縮短的問題。本學院目前已有部份班別採用混成學習及分散式學習等多元、多樣態的課程實施方式，並持續運用各項教學方法及進行相關研究，建議未來持續發展相關應用。

此外，講座為培訓規劃者以外影響訓練成效的關鍵角色，本學院所洽聘講座一部份為專業講師，另一部份為各領域之專家學者，可能對於培訓領域專業及新知較不熟悉。學院目前辦理分享會之參加對象多為公務同仁而非講座亦有其考量，因許多講座業務繁忙，以致參與度偏低；此外分享會講者亦需有一定份量才能吸引參加意願，另外分享會可能只會吸引到原本對培訓教育有興趣的講座，而未能達到最大效益。

本學院以往有游於藝等固定電子刊物提供培訓新知，但定期刊物的形式也會造成同仁蒐集稿件及審核的業務負擔；建議未來如有同仁參加培訓活動獲取實用資訊，可由相關人員撰寫閱讀時間 3-5 分鐘的短文，於特定期間(如 1 週內)隨講座聘函提供該區間授課講座參考。

三、聚焦職能培訓概念，提供交流討論平臺

無論是 SHRM 還是 ATD 都已建立一套明確的職能模組，並據以發展認證機制及辦理各項培訓方案，包含兩協會的年會講演課程也是根據職能模組規劃。本學院為行政院所屬綜合型訓練機構，此定位為學院的困境亦為挑戰及機會；雖然面對業務屬性迥異的訓練對象，難以訂定一套

通用的職能架構，但是學院仍應積極透過職能概念，使培訓架構更臻系統化及符合業務需求。

此外，本次參與 SHRM 年會，從註冊報名後便收到 SHRM 的電子郵件提醒可善用其社群討論區，討論區中有各 HR 人員提出的業務困境及回應；而年會中也設置咖啡廳討論區，以及專門進行社群交流的課程時間。本學院每年有眾多公務同仁參與實體及線上課程，應可研議仿效善用相關流量，建立公務同仁跨部會分享及交流平臺。