

出國報告（出國類別：開會）

2012 年美國培訓與發展協會研討會 心得及分享

服務機關：台灣中油股份有限公司
姓名職稱：呂立仁/主任、吳靜雯/人事管理師
派赴國家：美國
出國期間：101 年 5 月 5 日至 5 月 12 日
報告日期：101 年 6 月 27 日

摘要

時代的快速變遷，新的觀念如雨後春筍般不斷冒出，ASTD 研討會提供了許多現今培訓與發展領域中嶄新的想法及方式。本文的架構主要以研討會中大師的演講主題為主軸，輔以相關之主題課程內容，共分為四部分：

1. 「學習，沒有距離」

ASTD(American Society of Training and Development)的執行長 Tony Bingham 強調行動學習勢必是未來培訓的趨勢，並提出執行的建議。

2. 「創新，創造績效」

創意先生高健(John Kao)用爵士樂做為探索研究創新的貼切比喻，創新如同彈奏爵士樂般，如何從按部就班中，轉變出新東西與新奇，淬煉出新的價值。

3. 「領導，非關運氣」

管理大師詹姆 柯林斯 (Jim Collins) 為優秀的領導提出了新的見解，說明真正領導者如何在風雨中，仍能領導團隊繼續前進。

4. 「成功，反求諸己」

社交心理學家海蒂 格蘭特 霍爾沃森(Heidi Grant Halvorson)提出了完成任務的新方法，不只是設定目標，而是採取「If-then planning」解決方案。

目次

壹、目的	(4/42 頁)
貳、過程	(5~ 9/42 頁)
參、心得	(10~16/42 頁)
肆、建議	(17/42 頁)
伍、感想	(18/42 頁)
陸、附錄	(19~42/42 頁)

壹、目的

美國培訓與發展協會(American Society for Training and Development, ASTD)為全球最大的培訓與發展協會，今年於5月6日至9日在美國科羅拉多的丹佛市舉行第69屆國際會議會展，邀請了全球來自70多個國家和地區的萬餘名與會者參加，其中不乏關心人力資源、培訓及從事教育培訓行業的企業家、經理人、企業大學校長、講師、學者、專家及商業界人士共襄盛舉。

培訓是企業非常注重的課題之一，企業期望透過各種方式、手段使員工在知識、技能、態度等諸多方面有所改進，以達到預期的績效目標。首先，透過訓練，可提升員工的敬業度，員工的敬業度能轉化為出色的工作表現與卓越的績效，是驅動公司業績飆升的關鍵因子；其次，透過訓練，可促進企業成長及發展，全球網絡的有效連結，改變了經濟生產活動的形式，產業結構的轉變及知識經濟的趨勢下，員工獲得知識技能的重要性與日俱增，此時，訓練便是有效且直接的方法；最後，透過訓練，可加強組織聯盟，企業向心力是企業成長不可或缺的重要元素之一，員工團結與否更是推動企業向前的動力，藉由訓練，除灌輸員工合作的觀念，也可連結組織間各單位、各部門的鏈結。

由於不同的培訓對象需求不同的課程內容，企業一般多採取多種培訓方式和方法，以求取得好的成效。內部培訓是培訓體系中最重要的組成部分，是培訓的基石，在企業中有著非常重要的作用。

研討會除了230堂主題課程講習外，會議當中亦安排大師演講，另外更邀請約300家左右的學術界組織及企業辦理會展，展示最新的學習工具、學習概念，期能透過本次研討會，獲得最新的教育訓練脈動與實務趨勢。

貳、過程

本次行程分為兩大部分，第一部分為 5 月 6 日至 9 日參加 ASTD 研討會，第二部份為 5 月 10 日參加企業參訪，行程內容如下：

一、ASTD 研討會(5 月 6 日-5 月 9 日)

研討會為期四天，每日各有三個場次的主題課程(Sessions)、5 月 7 日至 9 日各有一場大師演講(General Session)及企業展覽(EXPO)，排程(如圖一)及內容介紹如下：

**ASTD 2012 International Conference & Exposition
Schedule-at-a-Glance**

Time	Thursday - Saturday May 3 - 5	Sunday May 6	Monday May 7	Tuesday May 8	Wednesday May 9	Time	
7:00 a.m.						7:00 a.m.	
7:30 a.m.						7:30 a.m.	
8:00 a.m.				General Session Jim Collins 8:00 - 9:15 a.m.	W100 Sessions 8:00 - 9:15 a.m.	8:00 a.m.	
8:30 a.m.	Certificate Programs 8:30 a.m. - 4:30 p.m.					8:30 a.m.	
9:00 a.m.			International Orientation 9:00 - 10:15 a.m.			9:00 a.m.	
9:30 a.m.				Speed Mentoring 11 a.m. - 12:15 p.m.		9:30 a.m.	
10:00 a.m.					TU100 Sessions 10:00 - 11:15 a.m.	EXPO Snack Break 9:30 - 10:30 a.m.	10:00 a.m.
10:30 a.m.			Newcomers Orientation 9:45 - 11:00 a.m.			W200 Sessions 10:30 - 11:45 a.m.	10:30 a.m.
11:00 a.m.							11:00 a.m.
11:30 a.m.							11:30 a.m.
12:30 p.m.			Full-Day Preconference Workshops 9:00 a.m. - 5:00 p.m.	EXPO Lunch 11:15 a.m. - 12:30 p.m.	EXPO Lunch 11:15 a.m. - 12:30 p.m.	Lunch on own 11:45 a.m. - 1:15 p.m.	12:30 p.m.
12:30 p.m.				M100 Sessions 12:30 - 1:45 p.m.	Speed Mentoring 12:15 - 1:30 p.m.	EXPO Grand Prize Drawing 12:45 - 1:00 p.m.	12:30 p.m.
1:00 p.m.			Half-Day Preconference Workshops 8:30 a.m. - 12:00 p.m. or 1:00 p.m. - 4:30 p.m.				1:00 p.m.
1:30 p.m.				TU200 Sessions 1:45 - 3:00 p.m.	W300 Sessions 1:15 - 2:45 p.m.	1:30 p.m.	
2:00 p.m.						2:00 p.m.	
2:30 p.m.		SU200 Sessions 1:45 - 3:00 p.m.	M200 Sessions 2:15 - 3:30 p.m.			2:30 p.m.	
3:00 p.m.				EXPO Ice Cream Break 3:00 - 4:00 p.m.	Closing Session Heidi Grant Halvorson 3:00 - 4:00 p.m.	3:00 p.m.	
3:30 p.m.						3:30 p.m.	
4:00 p.m.		SU300 Sessions 3:30 - 5:00 p.m.	M300 Sessions 4:00 - 5:30 p.m.	TU300 Sessions 4:00 - 5:30 p.m.		4:00 p.m.	
4:30 p.m.						4:30 p.m.	
5:00 p.m.		Newcomers Orientation 5:00 - 6:15 p.m.				5:00 p.m.	
5:30 p.m.			Annual Meeting 5:30 - 6:30 p.m.			5:30 p.m.	
6:00 p.m.			Meet-to-Eat 6:00 p.m.			6:00 p.m.	
6:30 p.m.		Meet-to-Eat 6:30 p.m.	Meet-to-Eat 6:30 p.m.			6:30 p.m.	
7:00 p.m.						7:00 p.m.	
7:30 p.m.						7:30 p.m.	
8:00 p.m.						8:00 p.m.	
8:30 p.m.						8:30 p.m.	
9:00 p.m.						9:00 p.m.	
9:30 p.m.						9:30 p.m.	
10:00 p.m.						10:00 p.m.	
10:30 p.m.						10:30 p.m.	
11:00 p.m.						11:00 p.m.	

EXPO Hours:
Monday, May 7
 9:30 a.m. - 2:15 p.m.
Tuesday, May 8
 9:30 a.m. - 4:00 p.m.
Wednesday, May 9
 9:30 a.m. - 1:15 p.m.

Registration Hours:
Thursday, May 3
 7:00 - 11:00 a.m. & 3:00 - 6:00 p.m.
Friday, May 4
 7:00 a.m. - 6:00 p.m.
Saturday, May 5
 7:00 a.m. - 6:00 p.m.
Sunday, May 6
 7:30 a.m. - 6:30 p.m.

Monday, May 7
 7:00 a.m. - 6:00 p.m.
Tuesday, May 8
 7:00 a.m. - 6:00 p.m.
Wednesday, May 9
 7:00 a.m. - 4:15 p.m.

圖一：ASTD 研討會排程表

(一)主題課程(Sessions)

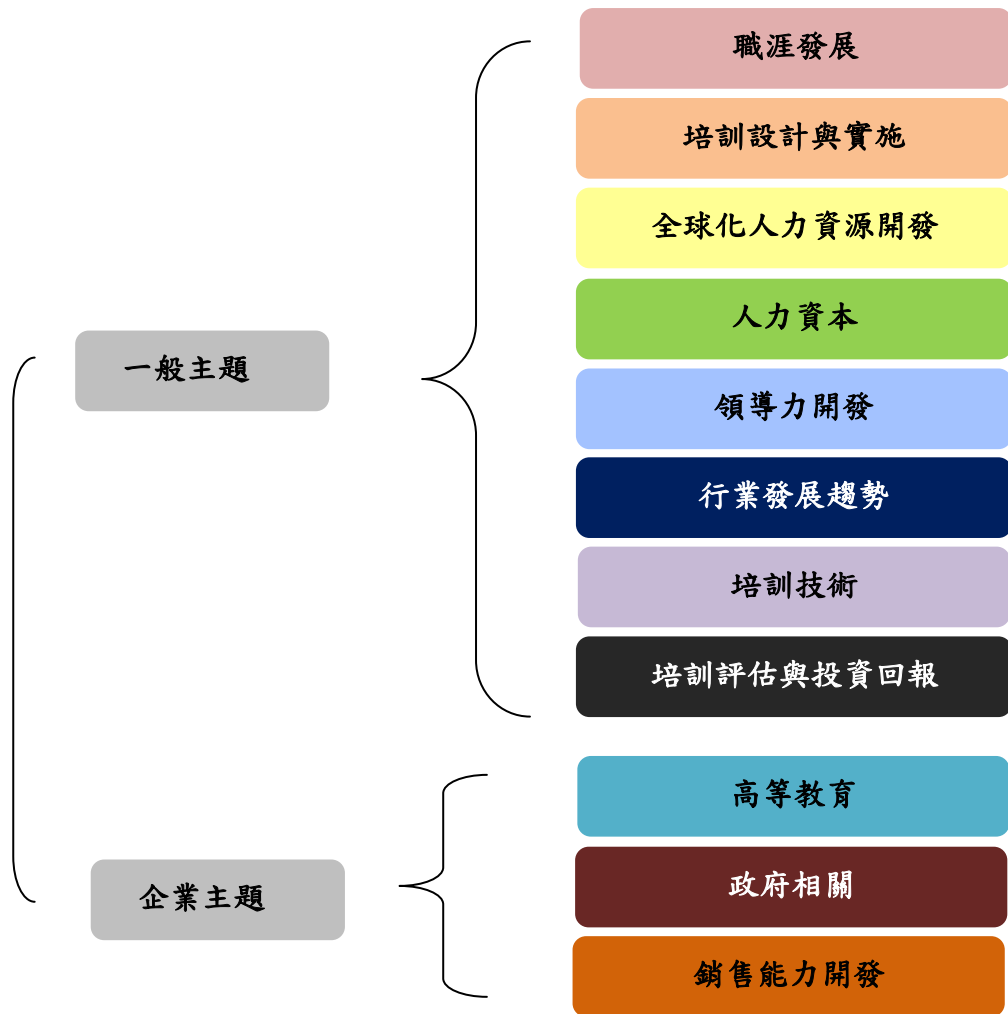
本次主題課程分爲一般主題及企業主題兩大主軸，各有 8 個及 3 個細項主題(如下頁圖二)，各主題介紹如下：

1.一般主題(Content Tracks)

- (1).職涯發展(Career Development)：包含組織及個人職涯規劃。
- (2).培訓設計與實施(Designing & Facilitating Learning)：涵蓋培訓設計及最核心、最新及創新的實施方法。
- (3).全球化人力資源開發(Global Human Resource Development)：著眼於文化差異性、全球化、在地化及案例分享。
- (4).人力資本(Human Capital)：包含教練領導(Coaching)、師徒領導(Mentoring)、績效改善、變革管理(Change Management)、學習功能管理及人才管理。
- (5).領導力開發(Leadership Development)：涵蓋個人領導力及組織發展之方法。
- (6).培訓技術(Learning Technologies)：包含一系列藉由科技工具，核心且最新的學習方法。
- (7).培訓評估與投資回報(Measurement, Evaluation, ROI)：著眼於各類方案(如社會學習、領導力開發等)之效能、評鑑策略及投資報酬分析(Return on Investment, ROI)。
- (8).行業發展趨勢(Trends)：涵蓋學習領域之最新趨勢。

2.企業主題(Industry Tracks)

- (1).高等教育(Higher Education)：針對大學教職員、系所院長及教育領導者。
- (2).政府相關(Government)：針對各階層之公家工作者。
- (3).銷售能力開發(Sales Enablement)：針對銷售能力開發專家(包含銷售訓練員、教練、領導者及執行者)之銷售促進課程，包含最佳的實際案例、思想領導、設計及發展、銷售技巧及競爭力。



圖二：ASTD 主題課程分類

(二)大師演講

今年的研討會，邀請到三位大師，詹姆 柯林斯 (Jim Collins)、高健 (John Kao)及海蒂 格蘭特 霍爾沃森(Heidi Grant Halvorson)帶來專業及精彩的演講。

1.詹姆 柯林斯 (Jim Collins)

(1).經歷簡介：

自 1988 年，柯林斯任教於史丹福大學企管研究所多年，並於 1992 年榮獲史丹福傑出教授師鐸獎；除曾擔任數百家企業的顧問，如默克藥廠、星巴克、嬌生、時代集團，亦成為許多非營利組織諮詢顧問，包括約翰霍普金斯醫學院、彼得杜拉克非營利管理基金會、及美國前副總統高爾的政府改造會議。

(2).著作：

《基業長青》(Build to Last)、《從 A 到 A+》(Good to Great)、《選擇卓越》(Great By Choice)。

2. 高健 (John Kao)

(1). 經歷簡介：

畢業於耶魯大學，除了擁有耶魯的醫學博士 (MD) 學位外，亦擁有哈佛的 MBA 學位。高健任教於哈佛 14 年，課程以創意與創業為主，相當受到歡迎，也做過麻省理工學院媒體實驗室，以及加州海軍研究院(U. S. Naval Postgraduate School)的訪問教授。不僅如此，更創辦許多家公司，經營業務橫跨生物工程到創新管理等多個領域。其中，他創辦的「高公司」(Kao & Company)，主要業務是提供幸福 500 強的企業以及政府機構的領導者諮詢服務。他曾被經濟學家雜誌 (The Economist) 稱為「創意先生」(Mr. Creativity)，還擔任過電影製片，喜愛爵士樂。

(2). 著作：

《創新國家》(Innovation Nation)、《即興創意》(Jamming)。

3. 海蒂 格蘭特 霍爾沃森(Heidi Grant Halvorson)

(1). 經歷簡介：

為社交心理學家兼教育顧問，更是激勵與成就方面首屈一指的專家。其研究領域著重在了解人們如何應對挫折和面對挑戰，以及與個人追求的目標類型之關聯。同時，她的學術亦探討目標如何影響自律、成就、自我感官、說服力及身心健康。

(2). 著作：

《如何達到成功目標》(Succeed: How We Can Reach Our Goals)，[亦在諸多著名的期刊上發表文章，如：個性與社會心理學期刊、實驗心理學期刊、個性與社會心理學學報等。

(三)企業展覽

今年有將近 300 多家的學術界組織及企業辦理會展，以生動活潑的方式展示最新的訓練教材、輔助教具、教學平台等，除此之外，亦有展示軟性的教學手法及訓練方式。

二、企業參訪(5月10日)

科羅拉多州勞工與就業部(Colorado Department of Labor and Employment)的任務為保護和提升勞工的工作環境完善及健全，和勞工的工作活力；該部在勞工及企業間扮演著多種的角色，例如：協調者、市場資訊提供者、教育者、輔導者、推廣者、傳達者、研究者、協助者及保護者。

為了符合科羅拉多州納稅人的需要，勞工與就業部警覺到整體部門及服務方式須轉型，亦即該組織必須有效性和有效率地提供資訊及工具來協助科羅拉多州的企業及勞工永遠保持著競爭力。該部於 2012 年採用『策略

性的計畫流程』來因應文化的改變，並且也注意到往後的計畫是要符合科羅拉多州人民的需求。此策略性的計畫於執行後，預計在 2012－2014 年之間可提高 20000 個就業機會。

參、心得

學習，沒有距離

2011 年全世界已有約 60 億人口(相當於全球人口 87%)使用行動電話，智慧型手機及平板電腦銷售量更加快速成長，據統計，在北美，智慧型手機單季出貨量已經超越非智慧型手機，並且高達 55%；而自 2011 年 6 月起，美國人使用行動載具上網的時間也已經超越使用電腦上網的時間，行動載具的「隨時開機，隨時隨身，隨時連接網路」”(always on, always with you, always connected)的特性，讓它成爲無法被取代的工具。

拜科技所賜，學習開始變得無遠弗屆，無論是任何時間、任何地點、任何想要了解的主題，只要動一動手指，透過網路，學習教材便唾手可得。ASTD 的執行長 Tony Bingham 在研討會的演講中提到，行動學習(Mobile Learning)將是未來訓練及學習的新趨勢，大腦很適合做模式的匹配和落差的弭平處理，但是記憶就不是大腦的強項，而行動學習正是補足大腦在記憶弱項的完美搭配。

但行動學習的推展並非一帆風順，過程中阻礙是在所難免的，預算即是首當其衝的問題，設備的投入、維護及開發、數位教材的編製，這些成本著實是一筆爲數不小的數目，而當使用人數逐漸增多時，所有的擴充也是需要金錢的資助；另外，網路的安全性更是一大重要議題，爲了增加使用者，提升效益，開放的平台顯然是勢在必行，但一體兩面，資料的保護及資訊安全性更是不容忽視，這其中分寸的拿捏，仍有待費心。

行動學習對於學習趨勢上，是一項重大的變革，且勢不可擋，Tony 甚至用「完美風暴」來形容這一波的發展趨勢。但凡事起頭難，Tony 建議從以下五大步驟開始：

1. 「Think Mobile」：從「行動」的思維思考，任何學習將行動學習列入考量。
2. 「Start Small」：從小處著手，製作小型的行動學習教材或由較小的單位開始，如業務單位或客服單位。
3. 「Find Execution Sponsor」：尋求高階長官的支持。
4. 「Partner with IT」：與 IT 團隊合作。
5. 「Identity Impact」：了解行動學習對學習者及訓練者之影響。

行動學習不只是改變，而是場變革，不僅僅是學習方式重新調整，教材也必須從紙本轉變爲數位，數位的學習內容增加學習教材很大價值，教材製作一次，任何地方與任何時間都可以被多次運用。但數位教材的學習效果是否較優於傳統教材，取決於是否能採取有別於過去的訓練策略，數位學習內容製作大師 M. J. Rosenberg 於「Building e-Learning that People Want to Use」的課程中，強調對於行動學習而言，技術是推動促成元素而不是策略，技術愈容易使用，也

愈容易被誤用。學習效果並不只是依賴互動產生的，當學習者的回應與整理內化到思考、工作與生活中，學習效果才真正產生，此即為訓練移轉(Learning Transfer)，而互動則是促進內化的工具。Rosenberg 也特別強調越是專業的訓練，越傾向非正式、邊做邊學、個人化、績效導向的學習訓練，也就是所謂需求拉動的 Learning 2.0 模式(如下圖三)。因此，訓練者的訓練策略要以互動協作(Collaboration)與問題解決(Problem-solving)為主，讓學習者主動掌握自主學習。



圖三：需求拉動的 Learning 2.0 模式

創新，創造績效

創意先生高健(John Kao)在演說中提到創造力(Creativity)是產生新想法最普遍的方法，而創新(Innovation)即是用於實現價值的創造力，也是連續實現的能力，他強調，創新不但是要有新意，要與前不同，更重要的是要有實際意義，而且要支持「創新」能源源不斷的發生，而透過教育累積的人力資本(Human Capital)、透過研究而生的智慧資本(Intellectual Capital)及資金資本(Finance Capital)，三者缺一不可。

高健認為用爵士樂做為探索研究創新是最好的範例。爵士樂用不同的詮釋方法，在音樂中加入變調、伴奏、音效、共鳴和節拍等新的元素，產生非常良好的音效。爵士樂不像其他音樂受到樂法的限制，爵士樂音樂家可以自由創作新音符與感動，但前提是必須每天有紀律的辛苦練習以建立能力，成功的創新者也是如此，努力培養技能與敏銳心智，才能達到其角色標準。

簡單的演奏並不是指用一種單一的思想演奏，而是用簡單的手法演奏出複雜的音樂。爵士樂的技巧就在中規中矩中，如何轉變成新東西與新奇，創新也是如此，創新即是要按部就班，從有限中選擇，淬煉出新的價值。

創新是開發和實踐能力的一種手段，同時也創作各式各樣的價值，也是不斷實現可預見的未來，所以創新也可以多元化的呈現和實踐在工作之中，不斷的嘗

試是成功的原因，因此透過模仿學習不斷成長是培養創新人才的好方法。

創新始終是組織最關鍵議題之一，研究顯示高績效的組織比其他公司更加重視創新。在提高創新和建立一個創新的文化的前提下，Kevin Oakes(課程名稱：Learning Through Innovation)認為企業需要考慮事項如下：

1. 創新納入主管領導力職能中。
2. 運用科技加速創意資訊與專業的分享。
3. 善用組織內成功的創新者教導與輔導他人。
4. 協助具備創新精神的人建立提案能力與溝通應用模式。
5. 提供產生與評估創意的模板方法與工具。

創新，是追求卓越的必經過程，尤其是在競爭激烈的時下，創新才能領先，才能與眾不同，蘋果電腦便是創新的典範，哈佛商學院教授約菲(David Yoffie)認為，在科技世界中，真正的創新包含超越未來，預見他人看不到的需求，並傾全力為產品類別賦予新意，這就是賈伯斯(Steve Jobs)高人一等之處。

賈伯斯對軟、硬體設計的選擇非常投入，親人的使用介面、雲端科技、平板電腦等等，使得蘋果電腦成為業界的領先者，同業只能爭相模仿，就如同高健對於創新的比喻，科技除了解決處理效率外，蘋果電腦如同彈奏爵士樂般，從科技的基本信念出發，更添加了許多新元素，賈伯斯曾說過，許多科技產品複雜的操作介面及厚重的說明書，常使人望之卻步，而科技始終來自於人性，蘋果電腦的產品都是經過刪減修改，設計時會刻意拿掉複雜難懂的功能，以使用介面而言，賈伯斯創造出簡易聯想的使用介面，讓使用者即使沒有說明書也能憑著直覺使用，於是獨樹一格的操作介面不僅殺出重圍，更在市場上創造出一大變革，雲端科技也是蘋果電腦一大創舉，當業界在硬碟容量大小互相較勁之際，賈伯斯將資料送上了雲端，減少硬體包袱後，平板電腦也隨之而生。

蘋果電腦的產品深具賈伯斯的品味與風格，簡約時髦典雅，功能強大，鮮明呈現蘋果「另類思考」(Think Different)的行銷口號。高健認為，蘋果代表「具獨特創作風格的創新模式」。在此模式中，產品研發團隊領導人的性格，與創造出來的產品，會有密不可分的關係。

賈伯斯是行銷高手和天生的表演者，更是創新的最佳典範，他懂得傾聽科技，了解科技發展，知道在平凡的樂曲裡加入哪些新元素，才能譜出一曲迷人的爵士樂。

領導，非關運氣

商場中普遍存在的現象與疑問：同樣面對社會、經濟、產業條件的劇烈變化，為什麼有的企業就是能夠屹立不搖、甚至益加壯大？詹姆·柯林斯(Jim Collins)花上9年時間，歷經11關的過濾與審核，在全美2萬400間公司中，找出7家安然度過產業逆境與動盪的企業，這幾家公司，柯林斯稱為「10倍數企業」(10X

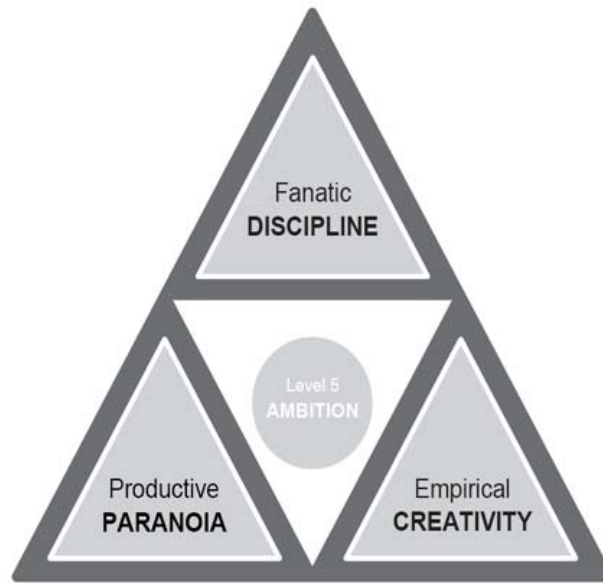
Companies)，意指這些公司的股東報酬率，皆遠遠超越其業界競爭者達 10 倍之譜。柯林斯強調，10 倍數企業非但不受變局影響，而且在競爭者被動回應衝擊之際，他們更大膽主動創造時勢；在其他人勉強求生時，他們站上高峰。

柯林斯曾提出第五級領導（Level 5 Leadership）的觀念，他將能力層次分為五層(如下圖四)，分別為第一級(Level 1)：有高度才幹的個人(Highly Capable Individual)、第二級(Level 2)：有所貢獻的團隊成員(Contributing Team Member)、第三級(Level 3)：勝任愉快的經理人(Competent Manager)、第四級(Level 4)：有效能的領導者(Effective Leader)、第五級(Level 5)：第五級領導人(Level 5 Executive)。第五級領導人位於能力層次的頂部，是指擁有極度的個人謙遜和強烈的職業意志的領導者。擁有這種看似矛盾的複合特性的領導者往往在一個企業從平凡到偉大的飛躍中起著催化劑似的促進作用。任何人並不需要從下往上依次經過每一個階層才能到達頂部，但一名真正意義上的第五級領導人必須具備其他四個更低層次的技能和能力。



圖四：能力層次

當領導者把企業看得比自己更重要時，他們所做任何事情都完全不為個人牟利，而是把公司、整體利益視為第一優先，領導者的無私與超越個人氣度就是最核心帶給團隊的驅動力，柯林斯稱此為第五級企圖心（Level 5 Ambition），而第五級企圖心須狂熱的紀律（Fanatic Discipline）、立基於實證經驗的創意（Empirical Creativity）及具建設性的焦慮與不安(Productive Parenoia)同時發揮作用(如下頁圖五)



圖五：第五級企圖心

1. 狂熱的紀律

柯林斯認為每個領導者，都具備某種程度的自律精神；但是 10 倍數企業對原則的堅持，已經到了「狂熱」的地步。這份從一而終的堅持，讓領導者在面對外界的變動和壓力時，擁有更強大的心智與行為自主權；讓他們能夠秉持自律，不輕易妥協、不過分貪求，始終在同一條軌道上穩定前進，更不會因為受到狂風暴雨的侵襲而停下腳步。

2. 立基於實證經驗的創意

柯林斯認為 10 倍數企業不會任由主流意見、專家權威、同儕壓力、既有成規，來左右他們的決定；反之，經驗與證據，是他們唯一相信的真理，有助於降低他們的行動風險，也深植他們的信心。也因此，面對創新，10 倍數企業往往居於較保守的一方。這種步步為營、謹慎為上的創新方法，柯林斯比喻為「子彈先行，再射大砲」(Fire Bullets, Then Cannonballs)，意指先針對一些可能的目標或領域，進行一些低成本、低風險的探索與嘗試(子彈)，漸進修正；待確認目標可行後，才正式投入大量資源(大砲)，推出最好的商品，和競爭者一較高下。透過實驗與證據，遵循實用主義的 10 倍數企業，只做有把握的賭注，因為他們普遍相信最好的創新，必定包含成效與效率，必定是創意與紀律的混合物。

3. 具建設性的焦慮與不安

對於未來，10 倍數企業都對抱持著接近「妄想、神經質」的悲觀與不安，即使企業當前處在最好的狀態下，他們依然認為低潮或巨變說來就來，因此始終保持警覺、未曾放鬆。雖然沒有人能預測未來，但是因為他們能隨時保持備戰狀態，為最壞的狀況做最好的打算，他們終究能夠戰勝未來。

在動蕩的年代中，卓越的企業不是經營條件造就出來，它必須具有嚴格紀律、卓越決心和有志一同的精神才能脫穎而出，更重要的是選擇適當的人才放在適當的職位，另，企業的政策和規則需要持續且保持一致。卓越企業的領導人擁有較好的幸運嗎？事實上我們都在幸運的海洋中，差別在如何應付所面臨的機會。在混亂低迷環境能抓住機會就能脫穎而出。如在 1975 年也有許多人可以做比爾蓋茲相同的事業，但他們有多少人可以像比爾蓋茲呢？可以確認卓越領導人具有自發性、自信心、野心和無盡的驅動力為企業創造價值的特質。

柯林斯針對領導人的成長，提出十項建議：

1. 團隊中需要建立禮儀。
2. 團隊中的職位需要選擇適當的人才擔任。
3. 撰寫計畫書時，需要周詳考量各種狀況。
4. 面對事實，實際找出事件是內部原因或外部的挑戰。
5. 需要找到自己在組織中的位置。
6. 一定要有連貫性和持續性。
7. 希望下一次的幸運時刻，可獲得更多的回報。
8. 瞭解待做的事項和禁止做的事項。
9. 獨立思考。
10. 建立自己的個人願景。

成功，反求諸己

社交心理學家海蒂認為很多人的學習是陷入陷阱而不自知，所以常不能以有效的方法完成工作。而她所撰寫《如何達到成功目標》一書，開發正確的策略，以協助實現完成工作的目標。此次講演，她以書中的其中二項進行分享：準備階段和執行階段。

克服做事的意願和實際實踐之間的鴻溝，首先需要採取成功的思維方式。願意證明自己有這樣的能力，才有可能把想要做的事情做好，與其想辦法證明自己的才能，倒不如更策重於改善和提升自己的內涵。

在準備階段中，執行者是懷著提升自己或僅擁有完成任務的心態，其將產生不一樣的成果。前者在面對艱困的環境時，更能激勵自己洞察、思考與解決問題，

因為他們希望從不斷的學習中找到突破問題的方法。他們具有恆心和毅力，一旦認定目標就不會放棄，是非常可靠的伙伴，也可以做出卓越的成績。

而有意圖但沒實際執行的原因，包含：1. 沒有明確說明需要做什麼來達成目標；2. 雖然知道要如何採取行動但缺乏機會。爲了超越意圖和實踐之間的鴻溝，需要採用事先規劃及腳踏實地的做，才能克服。事先規劃的好處包含：1. 預先的計畫影響大腦的思維；2. 因渴望實現和受注意，而變化可行；3. 行動會被自動啓動。

海蒂認爲每一個人都是說故事的人，爲你的成功或失敗說故事給自己聽。故事引導我們的決定。她的研究建議要成功必須採取正確的策略，也就是在做任何事的開頭，要有好要更好(Get Better)心態，而不是比別人好(Be Good)的心態。人們如果沒有意圖，就無法真正執行既定活動。她建議改善的方法就是「If-then planning」解決方案，即「如果發生 A，那麼就採取替代計畫 B」，研究結果顯示，這方法的成功率，比空泛地訂下目標高出兩至三倍。在一項實驗中，運用了 If-then 方法去督促自己定時做運動的受試者，百分之九十一能堅持到底。而沒有用這方法的受試者，只有百分之三十九完成目標。

舉例來說，一個很想減肥的人，不應該只給自己立下「我要減肥」的目標，而是要告訴自己：「如果服務生遞上甜品菜單，我只會點一杯咖啡。」專家指出，這方法之所以成功，是因爲大腦擅長進行「如果 A，就會 B」的解碼。當發生了 A，大腦中的 B 事件就會活躍，促使我們放棄 A。

肆、建議

對將參加本研討會的建議如下：

1. ASTD 研討會主題課程多達 230 堂，勢必無法全數參加，建議可透過大會之官方網站或下載 APP 或 Learn Book，了解每項課程內容簡介及講師介紹，於會前事先安排課程。
2. 建議下載 Look Book，可了解研討會相關資訊，內有介紹會場及教室地理位置，活動訊息及相關硬體設施等等，如 Global Village，可供外地學員休息、意見交流。
3. 同一時段有許多課程可供選擇，建議可選擇 1~2 個課程，若第一順位課程非心中期待的內容，可把握時間，參加第二順位課程。

伍、感想

呂立仁主任：

1. 雲端+連結+使用者介面(Apps/Collaboration/Social networking/Personalization) 正在改變世界。
2. 全球村的世代，思考邏輯與格局不應侷限。
3. 需要思考如何規劃能啟發學員具有跳躍思維的訓練課程，使其足以克服所面對的挑戰。
4. 需要思考如何選擇變與不變及核心技術與建立方法的課題，以創造存在價值。

吳靜雯：

這次的旅程，非常幸運能參與一角，充滿著許多我的「第一次」，第一次踏出國門，第一次到美國，第一次遇到冰雹，第一次體驗到原來一天的溫差可以如此巨大！

經過這次的研討會，原來，訓練不僅僅是上課而已，要做的事其實相當繁多，無論是前端準備工作，如教材準備、課程設計，或者是中端執行工作，如課程教授、學員反應，甚至是後端追蹤工作，如學習成果、落差校正等等，都是一門門偌大的學問，更不容忽視的是訓練的回饋，學員如能將所學應用於職場上，為企業創造績效，將實現訓練最大的功能。


除了研討會上大師們的精闢見解，另一項收穫便是許多從事訓練業務的先進分享實務上的經驗，各位前輩在訓練的領域上有著長年的功夫，很高興大家都願意慷慨解囊，將多年來的經驗濃縮成精華，進行分享，著實獲益良多。

研討會課程內容相當豐富，雖然無法場場出席，在語言上也非暢行無阻，課程常無法完全吸收，但透過一起學習的台灣夥伴無私分享，對於研討會的學習也漸趨完整，一言以蔽之，這是一趟完美的學習之旅！

陸、附錄

一. 部份專題演講之摘錄

* 日期: 2012/5/6 (Sunday)

1	課程代碼/名稱:	SU104 數位學習內容製作大師 M. J. Rosenberg 發表「Building e-Learning that people want to use」
	摘要:	<p>強調技術是推動促成元素而不是策略；技術愈容易使用，也愈容易被誤用；學習效果並不是互動產生的，當學習者的回應與整理後內化到他的思考與工作/生活中，學習效果才真正產生；互動經常是促進內化的工具；提出 e-Learning 查核項目與評鑑工具，包括五等分量表 13 項共 40 題，並根據量表得分區間給予改善建議。可以說是非常實務性的建議課程。Rosenberg 也特別強調越是專業訓練，越是非正式、On The Job、個人化、績效導向的學習訓練，也就是下圖所謂需求拉動的 Learning 2.0 模式。因此，訓練者的訓練策略要以：互動協作(Collaboration)與問題解決(Problem-solving)、讓學習者主動掌握自主學習為 e-Learning 方向。</p>  <p>The diagram illustrates the progression of learning from Novice to Master/Expert. It is divided into four stages: Novice (New to Job; Knows Little), Competent (Can Perform to Basic Standards), Experienced (Can Vary Performance Based on Unique Situations), and Master/Expert (Can Invent New, Better Ways to do Job; Can Teach Others). Learning needs transition from Common to Unique. Training methods shift from More Formal, Structured Training to More Informal, On-the-Job Learning. Primary strategies evolve from Education & Training (Classroom and Online) to Collaboration & Problem-Solving. Learning 1.0 (Supply Side/Prescription) is contrasted with Learning 2.0 (Demand Side/Subscription).</p>
2	課程代碼/名稱:	SU106 Eye on the Business: Analytics-Based and Self-directed Career Management
	摘要:	<p>Generational difference in employee commitment (Generation X & Baby Boomers) Career Management Process (Enhance self awareness Established direction Develop Action Plan Execute & Adjust Enhance self awareness)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Know yourself - What do I love to do? - What am I great at? - What job factors are important?

3	課程代碼/名稱:	SU107 通過創新學習, Learning Through Innovation, Kevin Oakes
	摘要:	<p>創新始終是組織最關鍵問題之一，研究顯示高績效的組織比其他公司更加重視創新。在提高創新和建立一個創新的文化的前題下，Kevin Oakes認為企業需要考慮如下事項：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 創新納入主管領導力職能中。 2. 運用科技加速創意資訊與專業的分享。 3. 善用組織內成功的創新者教導與輔導他人。 4. 協助具備創新精神的人建立提案能力與溝通應用模式。 5. 提供產生與評估創意的模板方法與工具。
4	課程代碼/名稱:	SU124 Take Your Level 2s Up A Notch: Measure Application Not Recall
	摘要:	<p>本課程說明如何設計 L2 的考題，讓 L2 的測驗更有意義，不只是考記憶性的題目，而是將考題內涵從 Bloom 最低層次的 Knowledge 提升到 Application 的位置。</p> <p>作者提出的 15 個命題原則可以運用在 e-Learning 線上測驗題目設計上，如此可以讓考題的效度大為提升。本課程實用性高，範圍小但明確，在研討會中屬藍海小品。整場人數不到 6 成。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 考題應該同時測驗應用程度，不只是考記憶。 2. 考題各選項的題目長度和寫作風格應一致。 3. 答案不要出現在問題中。 4. 考題的各題項描述要合理。 5. 避免「以上皆是」的答案選項。 6. 考題的內容描述要和課程教材一致。 7. 將主要的問題內容留在題目中，不要在選項中重複出現。 8. 考題要是一個完整的問題，不要採用填空的方式來問。 9. 考題要刪除不必要的贅詞。 10. 考題選項盡量依照某種邏輯排序(如數字大小)。 11. 正確答案平均分布在選項 A~D。 12. 確認只有一個正確答案。 13. 每個考題至少只有 4 個選項。 14. 每個選項之間彼此獨立。 15. 運用資訊技術，不要讓學習者透過不斷嘗試錯誤而達對考題，而是能透過回頭看教材內容來知道錯誤在哪。

5	課程代碼/名稱:	SU203 製作人們喜歡使用的數位學習教材, Building E-Learning that People Will Want to Use, Marc Rosenberg
	摘要:	<p>所製作的數位學習教材, 學習者喜歡使用嗎? 如何創造數位學習的真正價值? 如何創建從數位學習到實際工作的表現? 前述的問題需要問: 誰是客户? 誰出的錢? 客戶重視什麼樣的結果? 確保準備的教材符合使學員的期望, 所以在製作數位學習教材時, Marc Rosenberg 建議需要考量如下的領域:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 從預定的成果, 反推如何開始。 2. 正確的優先次序。 3. 適當的前瞻性技術, 是否滿足關鍵用戶的需求。 4. 避免粗糙。 5. 確認學員已準備好, 學員必須知道參加學習的條件, 以及學習前後應有的準備與規劃。 6. 在學員需要的時候, 即時提供學習課程。 7. 課程資料是可信與正確, 並使用實際的範例。 8. 避免製作枯燥無聊的數位學習教材。 9. 少說話更多的教學。 10. 取得學員的學習經驗與感覺。 11. 配合學員的學習經驗水準。 12. 提供學員進行學習遷移的機會。 13. 創新。
6	課程代碼/名稱:	SU204 Being Stuck at Level 2 Is Like Kissing Frogs!
	摘要:	<p>訓練成效評估停留在 L2, 不繼續往 L3 和 L4 進行, 訓練成效不會真的彰顯, 就像青蛙不會變王子。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 本場次雖然坐圓桌, 原先設計成討論的模式, 但是實際進行時只有簡單討論一次, 而且主講者投影片速度未控制好, 提早 30 分鐘結束。幸好 Jim Kirkpatrick 出面協助回答 Q&A, 才讓最後總時間提前 15 分鐘結束。整場人數不到 6 成。 2. 與同桌互動的人互動, 其實外國企業和台灣企業一樣, 訓練成效多只做到 L1 和 L2, 努力朝 L3 和 L4 前進。 3. 投影片中一些統計數據均不錯, 可以讓人快速理解目前訓練成效評估的概況, 也透過數字表達未來訓練規劃的趨勢(訓練成效來自於: Pre-work 26%, Learning Event 24%, Follow-UP 50%, 而非以往集中在 Learning Event)。

		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>傳統訓練 投資比例</th> <th>對於訓練成 效貢獻比例</th> <th colspan="2">訓練會失敗的因素 與所占比例</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>事前準備</td> <td>10%</td> <td>26%</td> <td>事前準備 齊全度</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>訓練活動</td> <td>85%</td> <td>24%</td> <td>訓練活動 執行品質</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>後續追蹤</td> <td>5%</td> <td>50%</td> <td>訓後運用 環境建置</td> <td>70%</td> </tr> </tbody> </table> <p>4. 本課程雖非 Kirkpatrick 的家族人士演講，但用運的模式就是 Kirkpatrick 最新的四層級評估模式(以終為始，ROE 概念)，課堂中並發放相關 DM 給與會者，而這個新模式未來勢必繼續成為訓練成效評估的主流之一(與 ROI 並列兩大趨勢)。</p> <p>Materials 中 Value Stage 的表單，可供實務操作時參考，L1~L4 時該如何操作。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>訓練成效評 估層級</th> <th>重要事項</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Level1 Follow-Up</td> <td>針對問卷結果，與滿意度分數較低的老師互動，以改善其後續課程的滿意度分數。</td> </tr> <tr> <td>Level2 Follow-Up</td> <td>1. 根據測驗結果調整上課內容 2. 針對測驗不通過的人進行重新測驗</td> </tr> <tr> <td>Level3 Follow-Up</td> <td>與受訓者的單位主管互動，取得他們的支持，以利訓後在工作場合的運用，並滿足主管的期待。</td> </tr> <tr> <td>Level4</td> <td>實際計算訓後工作場合的狀況，工作整體表現是</td> </tr> </tbody> </table>		傳統訓練 投資比例	對於訓練成 效貢獻比例	訓練會失敗的因素 與所占比例		事前準備	10%	26%	事前準備 齊全度	20%	訓練活動	85%	24%	訓練活動 執行品質	10%	後續追蹤	5%	50%	訓後運用 環境建置	70%	訓練成效評 估層級	重要事項	Level1 Follow-Up	針對問卷結果，與滿意度分數較低的老師互動，以改善其後續課程的滿意度分數。	Level2 Follow-Up	1. 根據測驗結果調整上課內容 2. 針對測驗不通過的人進行重新測驗	Level3 Follow-Up	與受訓者的單位主管互動，取得他們的支持，以利訓後在工作場合的運用，並滿足主管的期待。	Level4	實際計算訓後工作場合的狀況，工作整體表現是
	傳統訓練 投資比例	對於訓練成 效貢獻比例	訓練會失敗的因素 與所占比例																													
事前準備	10%	26%	事前準備 齊全度	20%																												
訓練活動	85%	24%	訓練活動 執行品質	10%																												
後續追蹤	5%	50%	訓後運用 環境建置	70%																												
訓練成效評 估層級	重要事項																															
Level1 Follow-Up	針對問卷結果，與滿意度分數較低的老師互動，以改善其後續課程的滿意度分數。																															
Level2 Follow-Up	1. 根據測驗結果調整上課內容 2. 針對測驗不通過的人進行重新測驗																															
Level3 Follow-Up	與受訓者的單位主管互動，取得他們的支持，以利訓後在工作場合的運用，並滿足主管的期待。																															
Level4	實際計算訓後工作場合的狀況，工作整體表現是																															
7	課程代碼/名稱:	SU219 Tomorrow' s Successful Leaders																														
	摘要:	1. Leadership Effectiveness Index(LEI): <ul style="list-style-type: none"> - Vision - Ability - People - Quality - Confidence 																														

		<p>2. Validated High Performance Leadership Behaviors:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creating Strategy - Achieving Performance - Building Talent - Inspiring People
8	課程代碼/名稱:	SU300 Transformative HR: Creating Evidence-Based Change
	摘要:	<p>Principle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logic-Driven Analytics • Segmentation • Risk Leverage • Synergy • Optimization <p>Q: Where Would an improvement Make the Largest Difference?</p> <p>Q: Where is the improving something to make it big difference?</p>
9	課程代碼/名稱:	SU304 Patti Phillips 發表「ROI Basics」
	摘要:	<p>強調每個訓練專案都可以進行五層次量度 (Measurement)，並提出新模式 ROI vModel 及如何按步驟蒐集與分析資料。</p> <p>說明 ROI 的計算原理和方式。</p> <p>1. ROI 歷經這幾年的演進和用心發展，已經有一套很系統化和邏輯化的計算流程。Patti Phillips 的 Retail Merchandise Company 個案分析，便很清楚的說明整個訓練成效設計的流程(會後與 Patti Phillips 互動，她表示可以把該個案完整的資料 e-mail 給我，但至今未收到，不過她兒子倒是寄給我一些不錯的資料)。</p> <p>目前 HR 越來越需要主動證明自我的價值(HR 計分卡的概念)，而訓練活動 ROI 的計算正是其中一個方法。</p>
		<p>The diagram illustrates the V Model of ROI. It shows a progression from initial analysis to final ROI. On the left, 'Start Here' includes Payoff Needs (5), Business Needs (4), Performance Needs (3), Learning Needs (2), and Initial Analysis (1). On the right, 'End Here' includes ROI (5), Impact (4), Application (3), Learning (2), and Reaction (1). The bottom of the V is labeled 'Business Alignment and Forecasting', 'Project', and 'The ROI Process Model'. Arrows indicate the flow from left to right at each level, and a large arrow points from the bottom left towards the top right.</p>

10	課程代碼/名稱:	SU325 我們有答案，但你改變問題, We had the answers but you changed the questions, Gerry Beamish
	摘要:	不斷變化的環境使我們面臨著模糊性、複雜性、減少控制和不確定性。傳統的解決問題方法，已經不再足以使我們成功地回答問題，但良好的解決問題能力一直是重要的管理核心。 Gerry Beamish 認為我們需要改變現有的組織思維方式、改變思考問題的方式和增加額外解決問題的方法、需要考慮全球性而不是單一個體及加快自我的學習腳步。

*日期:2012/5/7(Monday)

11	課程代碼/名稱:	Featured speech: ASTD President & CEO Tony Bingham 「The impact of mobile on learning」
	摘要:	<p>1.強調行動學習的應用優勢，但是記憶就不是大腦的強項，而行動學習/行動績效支援正是補足大腦在記憶弱項的完美搭配。</p> <p>2.提出行動學習的策略步驟：</p> <p>(1) Think mobile；任何訓練都要把行動學習列入考慮。</p> <p>(2) Start small；剛開始不要做太大或太長的行動學習教材，可以從業務單位和客服單位先做起。</p> <p>(3) Find an executive sponsor；一定要找到長官的支持。</p> <p>(4) Partner with IT；行動學習需要有良好的 IT 團隊。</p> <p>(5) Identify impact；辨識清楚行動學習真正對學習者與訓練執行者的影響。</p> <p>(6) We can not wait!!要趕緊做好準備就放手去做。</p> <p>3.他當場提出 ASTD 在行動學習的具體作為承諾。(對照去年的理想在今年實現的情況，相信明年 ASTD 大會時這些承諾必然會被實現)</p> <p>(1) Get sites set up for mobile learning such as WordPress and Moodle。</p> <p>(2) Develop a podcasts series。</p> <p>(3) Develop bite size blocks of learning content。</p> <p>(4) Build a mobile page to access all resources including publications。</p>

12	課程代碼/名稱:	Jim Collins keynote 的演講 Great by choice
	摘要:	<p>在動蕩的年代中，卓越的企業不是經營條件造就出來，它必須具有嚴格紀律、卓越決心和有志一同的精神才能脫穎而出，更重要的是選擇適當的人才放在適當的職位，另，企業的政策和規則需要持續且保持一致。卓越企業的領導人擁有較好的幸運嗎？事實上我們都在幸運的海洋中，差別在如何應付所面臨的機會。在混亂低迷環境能抓住機會就能脫穎而出。如在 1975 年也有許多人可以做比爾蓋茲相同的事業，但他們有多少人可以像比爾蓋茲呢？可以確認卓越領導人具有自發性、自信心、野心和無盡的驅動力為企業創造價值的特質。</p> <p>每個人應付成長過程的狀況，就是自己人生的經驗和教訓，但更重要的是如何敬仰這些而得到回報。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 根據其研究在混亂環境中表現突出的偉大領導人，沒有顯著個性、沒有顯著魅力，甚至於面對群眾有點靦腆。他們專注工作與重視培訓，尤其優先把合適的人指派在合適位置，讓員工了解自己的弱點，並加以培訓使其成長。 2. 領導能力有五個等級，分別為 <ol style="list-style-type: none"> (1) level 1 是高度才能的個人(個人能力)。 (2) level 2 是有貢獻的團隊成員(團隊能力)。 (3) level 3 是勝任愉快的經理人(管理能力)。 (4) level 4 是有效的領導者(領導能力)。 (5) level 5 是第五級領導人(結合謙虛個性和專業意志，建立持久績效) → 情緒+意志+敏銳選才能力 → 重點在於根據其研究 level 5 很缺乏但可被培訓。 3. 艱困環境中領導人尤須(以 1911 年同時出發的英國與挪威南極探險隊為比較，英國探險隊以風雪的大小決定每天前進距離，而挪威探險隊卻嚴格遵守每天預定前進距離，不管風雪大小。結果英國探險隊在回程路上因糧食不足全隊凍死在路上，而挪威探險隊卻成功回到基地營) <ol style="list-style-type: none"> (1) 嚴格紀律才能保持企業持續成長力。 (2) 卓越創新必須有自制力才能保有創新力。 (3) 要有批判精神，互相督促成長。

		<p>4. 演講最後 Jim Collins 針對領導人的成長，提出十項建議：</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 團隊中需要建立禮儀。 (2) 團隊中的職位需要選擇適當的人才擔任。 (3) 撰寫計畫書時，需要周詳考量各種狀況。 (4) 面對事實，實際找出事件是內部原因或外部的挑戰。 (5) 需要找到自己在組織中的位置。 (6) 一定要有連貫性和持續性。 (7) 希望下一次的幸運時刻，可獲得更多的回報。 (8) 瞭解待做的事項和禁止做的事項。 (9) 獨立思考。 (10) 建立自己的個人願景。
13	課程代碼/名稱:	M107 Aligning Learning' s Goals with Business Performance Measures
	摘要:	<p>作者是跟 ASTD 關係密切合作夥伴 i4CP 的 VP, 分享他的研究成果的數據。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. MPI (Market Performance Index) 透過收益成長、市佔率、獲利力、顧客滿意度等指標判斷是否為高績效的組織。 2. LEI (Learning Effectiveness Index) 問三個問題； <ol style="list-style-type: none"> (1) 整體而言，訓練單位能達成組織的總體訓練目標。 (2) 整體而言，訓練單位能協助達成組織的總體商業目標。 (3) 組織知道如何評估企業訓練功能。 <p>本場次的作者提供很多務實的統計數據(績優和績差公司的比較)，並在每個數據後提出很棒的 Key Lesson 見解。每一點都可以運用到中租目前的狀態。</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Using both desired future business performance goals and past performance metrics provides a continuous cycle for learning / business alignment. (2) Learning leaders have an opportunity to demonstrate the significant impact of learning / business alignment to their non-learning colleagues.

		<p>(3)Despite multiple barriers to measuring results, employing higher level Kirkpatrick measurement are closely connected to business performance outcomes.</p> <p>(4)Learning professional' s business acumen, along with specific knowledge of their specific company, is a key to both success of their business and effectiveness of learning function.</p> <p>(5)Don' t be reluctant to use creative or emerging methods of budgeting and rewards to the programs and individual incentives to business results.</p> <p>見解很棒，但是參與學員的期望顯然不只這樣，所以過程中有人陸續離開(美國研討會時間都準時開始，也不會強制要求學員往前面坐，中途如果發現課程跟自己預期不合，學員會自己安靜離開，講師也似乎習以為常)。本場坐到近9成滿。</p>
14	課程代碼/名稱:	M112 / Career Development: Growing Talent to Grow the Business
	摘要:	<p>1.Three key roles have accountability for career development in organizations (employee, manager, organization)</p> <p>2.Indicators:</p> <ul style="list-style-type: none"> -% High Potentials -% Internal Promotions -% Key Positions with successors ready in < 2 years -% Annual Turnover -% Turnover of high performers -% Turnover of employees in 1st year -% % Increase in business result
15	課程代碼/名稱:	M114 簡易化的竅門,The Secrets of Facilitation, Michael Wilkinson CMF
	摘要:	<p>Michael Wilkinson CMF,摘取他的著作：<u>The Effective Facilitator 4-Day Class</u>重點，介紹簡易化的竅門原則和技巧應用。筆者認為將簡易化的竅門原則和技巧，實際有效的應用在通過群體時，可產生驚人的結果。他提供60個獨立的簡易化竅門，藉著作權案例研究和分析，可以看到及體驗這個技術的實際運作。</p>

16	課程代碼/名稱:	M205 Learning Transfer Guaranteed Creating the New Finish Line of Learning
	摘要:	<p>Learning Transfer 這個課程為一系列的課程，共包括三個子課程，可以獨立聽，也可以合在一起聽。我選擇合在一起聽，並且在課程前就先買了這本 6D 的書。本課程講 D1, D6。強調訓練目標與組織目標的結合。</p> <p>1. 6D 的作者很多見解和 Kirkpatrick 其實不謀而合。都很強調 L3 行為層次的訓練遷移，都特別說明目前訓練成效評估的新思維是從 L4 往 L1 進行(Start with the end in mind)。</p> <p>2. 6D 兩位作者對於 D1~D6 都有很清楚的定義，而且把重心放在 Learning Transfer。後續中租很值得參考運用。本場坐到近全滿。過程中認識一位泰國的顧問，她表示她們的公司已經引進 6D 的做法給自己服務的客戶使用。</p>
17	課程代碼/名稱:	M209 Barry Jass 與 Jeff Place，發表「The big switch: moving training and assessment to mobile devices」
	摘要:	<p>他們的作法是應用 QR codes 與 Apps 結合進行測驗與課程評鑑，經過實際應用後有以下體驗值得參考。</p> <p>1. 對於 any time/any where 的學習內容增加很大價值。也就是說教材製作一次，任何地方與任何時間都可以被運用。</p> <p>2. 促成彈性與個人化的學習。形成置入式(Embedded)學習。</p> <p>3. 鼓勵了社交與協作(Social and collaboration)學習。</p> <p>4. 得以最適當互動方式完成課程評鑑。</p> <p>5. 充分運用學員擁有的終端學習設備。有效結合 Mobile Apps 軟體，而且教材呈現可以配合載具螢幕大小比例自動伸縮。</p>
18	課程代碼/名稱:	M219 如何提高在多元文化環境中的績效,how to improve performance at multicultural environments, Alfredo Castro
	摘要:	<p>許多企業已經承認領導人成為跨文化互動的主管的迫切需要，因為在企業的全球多元文化下，顯示主管具有跨文化的互動特質的必要性，因為這將影響企業在全球市場能否成功的關鍵因素之一。</p> <p>可以用教練的原則開發團隊，利用的指導和輔導的力量，解決公司培養發展未來的領導人時，經常面臨多元文化的問題。</p>

		<p>從 Alfredo Castro 的研究，他認為如下十個因素，在未來比過去更為重要：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 良好行為和技術知識之間的平衡。 2. 意識到自我的行為對別人的影響。 3. 用全球思維理解經濟和社會變革。 4. 了解多樣性的概念，包括將影響未來的新因素。 5. 展現出自己對他人良好感知的行為。 6. 作為一個良好的道德模範：誠信和價值觀。 7. 大量使用技術工具，整合社會化媒體活動和文書。 8. 即使未經授權，也需要建立夥伴關係和影響別人的能力。 9. 了解員工的需求和共享領導的能力。 10. 改變領導風格的能力，清楚地知道何時及如何去改變教練權威的領導風格。
19	課程代碼/名稱:	M304 行動中的新混合學習模式: 從領導者的經驗, The New Blended Learning Model in Action: Lessons from Leaders, Lance Dublin
	摘要:	<p>如何設計有效的學習計劃，是重要的課題。從學習和組織的角度看，這將是必須的，因為，現在比以往任何時候都更需要尋找發展真正的混合解決方案，包括技術的創新應用和新的學習方法，以及與“嘗試和真正的”全面的解決方案。作為社會媒體和社會學習，遊戲和模擬移動學習和性能支持的強度繼續增長，如何“融合”，這些和其他新的方法和工具，以作為新的學習方案。從社會媒體，社會網絡及電子學習虛擬教室，這些學習解決方案，用於開發獨特的解決方案，以滿足其特定的挑戰，將是一個新的混合式學習模式。</p>

20	課程代碼/名稱:	M306 / The Leader’ s Role in “Creating an Engaging Work Environment”
	摘要:	<p>3 Critical Implications:</p> <ul style="list-style-type: none"> • New thinking required about motivation • Elevate the “F” word-feelings! Mastering emotional management • Pulling the Right Levers- connecting the dots between organizational and and job factors and motivation
21	課程代碼/名稱:	M318 Structured On the Job Training at Kuwait National Petroleum Company: Linking Development and Results.
	摘要:	<p>本課程由大名鼎鼎的 Ronald L. Jacobs 和其顧問的一間印度石油公司共同發表，說明 SOJT 如何協助該公司順利培育新的工程師，並獲致好的效果。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. SOJT 的中文書之前已經看過，所以本次很仔細聽細節的部分，並在課後簡短與 Ronald 互動，該印度公司的實務做法，有幾點與中租類似： <ol style="list-style-type: none"> (1) 資深工程師當輔導員，輔導員是組織文化的一部分，資深員工不得拒絕，雖然此職責不會增加額外的薪資福利。 (2) 要擔任輔導員前必須參加訓練。 (3) 輔導員執行輔導工作期間必須填寫完整的表單。 2. 印度石油公司，對細節工作的分析相當深入，所以很結構化，因此中租的輔導員操作其實可以再更結構化，讓新人學習更有效率，但同時表單可以思考如何更精簡， 3. Ronald 表示 SOJT 不只適合需要詳細操作步驟的工程師職位，即使業務工作也可以運用。 4. Ronald 表示台灣翻譯的 SOJT 一書內容很多需要更新，後續 CPC 或許有機會與其達成再版的共識。 5. 本課程問問題的人很多，全場超過 20 個問題，但提早離開的人也大約 20 人，形成一個特殊的情景。本場座位約坐到 5 成滿。

*日期:2012/5/8(Tuesday)

22	課程代碼/名稱:	Featured speech:大會 Director Chris Pirie 主講 From information technology comes inspiration: what' s next for learning
	摘要:	<p>ASTD 與 i4cp 於 2012 年初訪問調查結果「Mobile learning : Delivering learning in a connected world」。其提出的主要的關鍵觀察有：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.2011 年全世界已經有相當於 87%人口使用行動電話(60 億)。Smartphone 手機的成長更加快速，Tablet 也銷售量大增，行動學習必然是訓練的重要領域。 2.目前還少於 1/3 的企業採用行動終端設備提供訓練課程。 3.行動學習提升了訓練功能(Performance support)。 4.行動學習主要遭遇的障礙包括：經費、現有學習系統介接、資訊安全。 5.少於 10%受訪者已經針對行動學習有績效評估機制。 6.超過一半受訪者認為未來三年行動技術將改善其組織訓練。 <p>基於以上的研究觀察，ASTD 與 i4cp 提出結論與策略建議：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.重新評鑑訓練策略並決定組織訓練目標。行動載具是一堆選項之一，且可能是有效元素。要充分掌握技術與訓練，才能保證訓練策略與方案，是與組織業務需求切合一致。 2.要尋求組織內部單位的合作。在大公司內部要推動行動學習絕不是容易的事，經費與資訊安全就是很大困擾，惟有合作才能增加成功機會。 3.好好利用行動瀏覽器。運用 HTML5 作為行動學習推動起步，是較可行的行動學習策略。
23	課程代碼/名稱:	John Kao keynote 的演講 Jamming: The art of getting innovation done
	摘要:	<p>高健(John Kao)認為用爵士樂做為探索研究創新是最好的範例。爵士樂用不同的銓述方法，在音樂中加入變調、伴奏、音效、共鳴和節拍等新的元素，產生非常良好的音效。創新是開發和實踐能力的一種手段，同時也創作各式各樣的價值，也是不斷實現可預見的未來。所以創新也可以多元化的呈現和實踐在工作之中。不斷的嘗試是成功的原因，因此透過模仿學習不斷成長是培養創新人才的好方法。</p>

		<p>1. 簡單的演奏並不是指用一種單一的思想演奏，而是用簡單的手法演奏出複雜的音樂。</p> <p>2. Kao 認為 jazz 是一種對話，尤其適合調合不確性與新知識。jazz 不像其他音樂的限制，jazz 音樂家可以自己創作新音符與感動，但前提是必須每天有紀律的辛苦練習以建立能力。這就好像創新，jazz 的技巧就在中規中矩中，如何轉變成新東西與新奇。就像偉大的 jazz 音樂家與成功的創新者，有效率的 CLO(Chief Learning Officer)努力培養他的技能與敏銳心智，以達到其角色標準。</p> <p>3. 創新要按部就班，從有限中選擇。創新是一種開發和實踐能力的一種手段，同時也創作各式各樣的價值，也是不斷實現可預見的未來。所以創新也可以多元化的呈現和實踐在工作之中。不斷的嘗試是成功的原因，因此透過模仿學習不斷成長是培養創新人才的好方法。</p> <p>4. 數位創新、自主創新。創新 ≠ 發明。</p>
24	課程代碼/名稱:	TU 100 / Latest Trend in Integrated TM
	摘要:	<p>TM has 8+ options for getting work done</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buy • Build • Borrow • Retain • Move • Release • Labor Substitutes • More Productive <p>Google' s formula: Innovation=Discovery + Collaboration + Fun!</p>
25	課程代碼/名稱:	TU118 Engage and Align Employees through Strategic Storytelling
	摘要:	<p>講者說明 Storytelling 對於 HR 實務工作者的重要，可以幫忙闡述公司願景，凝聚員工的共識，增加組織認同度。說故事有效是因為它本來就屬於人的天性之一，每個組織都有自己的故事，所以我們不是要去創造故事，而是去發現故事(Dig Deep)。</p> <p>1. 講師的 PPT 功力是本次參加所有場次中最好的，非常專業。各畫面與影片的運用如火純青，而且真正觸動人心。</p> <p>2. 公司的願景和價值觀應該透過故事來傳達給員工，不是</p>

		<p>貼海報或要員工硬記，由領導者透過說故事帶領同仁進入組織的情境。(組織的 What 很容易，大家都會說公司是做什麼的，產品是什麼。How 也不難，但能解釋清楚的人就變少，然而能說出 Why 就很不容易了，但唯有清楚說明 Why，公司為何存在，才能讓員工真心認同公司)。</p> <p>3. 公司特定訓練活動，如業審雙修，應該有故事來讓業審雙修新人能更瞭解課程的源起，更投入學習。</p> <p>4. 公司招募活動應該要有故事來打動求職者，提升報到率。</p> <p>5.5 facets of Great Stories</p> <p>(1) Great stories tap into emotion</p> <p>(2) Great stories are universal</p> <p>(3) Great stories are relevant</p> <p>(4) Great stories enlighten & entertain</p> <p>(5) Great stories are never completely told (opening ending)好故事要有想像空間。</p> <p>本場次約九成滿。</p>
26	課程代碼/名稱:	TU201 數位學習內容製作大師 Michael Allen 發表「Leaving the ADDIE Model Behind」
	摘要:	Michael Allen 提出 e-Learning process SAVVY(iterative, rapid-prototyping process)來取代 ADDIE 模式。SAVVY 模式強調在設計與開發教材階段，應該用反覆 (Iterative)、快速雛型化 (Rapid-prototyping)、持續逼近目標 (Successive approximation)方式來完成數位教材製作。
27	課程代碼/名稱:	TU204 數位化時代的五個超級學習能力, The Five Superpowers of Learning for the Digital Age, Anders Gronstedt
	摘要:	<p>使用身臨其境的 3-D 虛擬世界，社會學習，講故事，及遊戲為基礎的移動學習，可在交互式演示的概念，提高學習動機。</p> <p>1. 立體化模擬，使用偽紀錄片形式拍攝的立體虛擬情境。身臨其境的模擬學習與學習做。</p> <p>2. 遊戲化，融合培訓與遊戲概念，採用引人入勝的場景，誘發學習動機。</p> <p>3. 社團化：在 Facebook，Twitter，LinkedIn 社會網絡嵌入於公司內部的工作流程，連接相互學習的個體。</p>

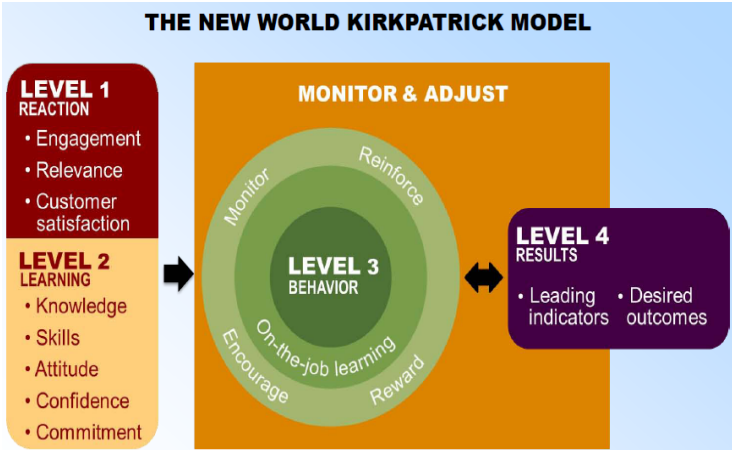
		<p>4.故事化，視需要採用 3-D 的虛擬學習情境，以角色伴演方式，培訓各種團隊。</p> <p>5.移動化：平板電腦和智能手機正在改變員工的學習方式。</p>
28	課程代碼/名稱:	TU205 Learning Transfer Guaranteed: Designing and Delivering Learning Programs for Application
	摘要:	<p>Learning Transfer 這個課程為一系列的課程，共包括三個子課程，可以獨立聽，也可以合在一起聽。本課程講 D2(設計完整的學習經驗)，D3(傳遞，強調訓後的運用)。Kirkpatrick 家族、Phillips 家族、6D 的兩位作者，對於訓練成效評估雖然更有巧妙不同，但可以歸納出幾個共同點。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.現在都強調由層次高的往層次低的開始著手。即先看 L4 要評量什麼，再依序回頭推論各層次要評估什麼。 2.都強調訓練目標與企業商業目標的緊密連結。
29	課程代碼/名稱:	TU 216 / Everyday T.M. : 13 Practical Strategies
	摘要:	<p>The importance of tactical talent management:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 70% on the job • 20% social media, peer • 10% formal training
30	課程代碼/名稱:	TU217 首爾大學與韓國三星 Chan Lee & Yeonjenog Park 共同發表「Samsung Diagnosis System for Strategic Human Resource Development」
	摘要:	<p>試圖為三星企業建構一個策略性人力資源發展(HRD)的成熟度診斷系統(Maturity Diagnosis System)。從報告內容判斷，這個系統尚在開發當中，應該尚未完成。診斷系統成熟度開發在三星共分五個步驟進行，分別為：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.先開發概念性架構。 2.分析先前研究結果與診斷工具。 3.分析 HRD 工作者需求。 4.對診斷系統進行驗證。 5.決定範圍與分類的權量。
31	課程代碼/名稱:	TU302 ROI In Action
	摘要:	<p>本場次由 Jack Phillips 親自說明，他和他太太本年度獲 ASTD 的獎項肯定，肯定他們 40 年來在訓練領域的卓越貢獻。</p> <p>Jack Phillips 認為 L4 結果層次是正向的，ROI 不一定是正向的，所以他單獨把 ROI 這一層獨立出來，他的訓練成</p>

		<p>效評估晚Kirkpatrick 10年,但是目前兩個人在 learning industry 的影響力都很大。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kirkpatrick</th> <th>Jack Phillips</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Level0. Inputs/Indicators</td> </tr> <tr> <td>Level1. Reaction</td> <td>Level1. Reaction and Perceived Value</td> </tr> <tr> <td>Level2. Learning</td> <td>Level2. Learning</td> </tr> <tr> <td>Level3. Behavior</td> <td>Level3. Application and Implementation</td> </tr> <tr> <td>Level4. Result</td> <td>Level4. Impact and Consequences</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Level5. ROI</td> </tr> </tbody> </table>	Kirkpatrick	Jack Phillips		Level0. Inputs/Indicators	Level1. Reaction	Level1. Reaction and Perceived Value	Level2. Learning	Level2. Learning	Level3. Behavior	Level3. Application and Implementation	Level4. Result	Level4. Impact and Consequences		Level5. ROI
Kirkpatrick	Jack Phillips															
	Level0. Inputs/Indicators															
Level1. Reaction	Level1. Reaction and Perceived Value															
Level2. Learning	Level2. Learning															
Level3. Behavior	Level3. Application and Implementation															
Level4. Result	Level4. Impact and Consequences															
	Level5. ROI															
32	課程代碼/名稱:	TU320 / Employee Development on a Shoestring														
	摘要:	<p>Non-training development method</p> <ul style="list-style-type: none"> • Project assignment • Self-directed learning • Volunteering • Mentoring • Rotational & stretch assignments • Special teams • Teaching others • Digital storytelling • Innovation/creativity zones • Social learning 														

*日期:2012/5/9(Wednesday)

33	課程代碼/名稱:	Heidi Grant Halvorson keynote 的演講 What successful people do differently
	摘要:	<p>Heidi 感覺很多人的學習是陷入陷阱而不自知,所以常不能以有效的方法完成工作。為替他們開發正確的策略,因此她撰寫「以 9 項行動做好成功」書,以協助他們實現目標。此次講演,她以其中的二項:準備階段和執行階段做主題,分享於聽眾。</p> <p>克服做事的意願和實際實踐之間的鴻溝,首先需要採取成功的思維方式。願意證明自己有這樣的能力,才有可能把想要做的事情做好,予其想辦法證明自己的才能,倒不如更策重於改善和提升自己的內涵。</p>

		<p>在準備階段中，執行者是懷著提升自己或僅擁有完成任務的心態，其將產生不一樣的成果。前者在面對艱困的環境時，更能激勵自己洞察、思考與解決問題，因為他們希望從不斷的學習中找到突破問題的方法。他們具有恆心和毅力，一旦認定目標就不會放棄，是非常可靠的伙伴，也可以做出卓越的成績。</p> <p>有意圖但沒有做的原因，包含 1. 沒有明確說明需要做什麼來達成目標，2. 雖然知道要如何採取行動但缺乏機會。需要採用事先規劃及腳踏實地的做，才能超越意圖和實踐之間的鴻溝。事先規劃的好處包含：1. 預先的計畫影響大腦的思維，2. 因渴望實現和受注意，而變化可行，3. 行動會被自動啟動。</p>
34	課程代碼/名稱:	W103 Instructional Design for the Fast Lane
	摘要:	<p>講者提出 ASAP 的教學設計想法，希望可以加速教學設計的速度，以適應目前快速變化的競爭環境。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 傳統的 ISD Model 速度太慢，不符合企業所需 2. 如果訓練只是傳遞片段訊息，將毫無意義。 3. 作者因此提出 ASAP 的模式(速度快 20%)。 4. Analyze Journey: 分析學習者的學習歷程，就像瞭解每個英雄的崛起歷程中會遇到的問題一樣。 5. Strategy Process: 並以此設計學習的歷程 6. Action Development (Learning Element/Learning Objectives/Delivery Approach): Map technology to the learning outcome (e-Learning 課程要運用得恰當，有些課程適合 e 化，有些不適合 e 化) 7. Performance Impact: 明確定義 Ability, Performance, Results 的領先指標和落後指標。 <p>Not Faster Learning, Faster Using (Focus on use and application)。</p>
35	課程代碼/名稱:	W116 Wendy Kayser Kirkpatrick 發表「ROE part 2: The new world Kirkpatrick four levels」
	摘要:	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目標就在啓點：整個新模式包括規劃、執行與展現價值三步驟，在規劃步驟要把 4 level 的順序倒過來規劃，也就是 level 4、level 3、level 2、level 1。 2. ROE 是價值的終極指標：新模式的最終價值在滿足所有重要關係人的期待。 3. 要得到 ROE>0 需要合作夥伴：訓練已經不能單獨執行，尤其數位學習更需要 IT 合作夥伴。

		<p>4. 價值要顯現之前必須先創造價值：所謂創造價值的意義在 4 level 倒過來規劃過程中，每個 level 要有量化或質化目標，當執行訓練時，按 4 level 順序把目標效益清楚呈現出來，最終目標達成、價值也顯現出來。</p> <p>5. 要堅實連環結式展現獲利價值：如前述每個 level 要有量化或質化目標，在每個 level 間自然堅實連環結，最終就能展現訓練的量化價值。</p>  <p>THE NEW WORLD KIRKPATRICK MODEL</p> <p>LEVEL 1 REACTION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Engagement • Relevance • Customer satisfaction <p>LEVEL 2 LEARNING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Knowledge • Skills • Attitude • Confidence • Commitment <p>MONITOR & ADJUST</p> <p>Monitor, Reinforce, Encourage, On-the-job learning, Reward</p> <p>LEVEL 3 BEHAVIOR</p> <p>LEVEL 4 RESULTS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leading indicators • Desired outcomes
36	課程代碼/名稱:	W205 Learning Transfer Guaranteed Driving Learning Transfer and Deploying Performance Support
	摘要:	<p>Learning Transfer 這個課程為一系列的課程，共包括三個子課程，可以獨立聽，也可以合在一起聽。本課程講 D4(驅動訓練遷移), D5(建立績效支援系統)。</p> <p>本系列課程雖稱不上全都是新觀念，但是整理得很有架構和邏輯，作者引用其他人的內容也都很嚴謹，<u>是返台後分享的一大重點</u>。祉龍將在 6/19(二)於金融研訓院分享 Learning Transfer 這一系列的課程。</p>
37	課程代碼/名稱:	W304 Globalizing Training Consistent Global Performance through Regional Solutions
	摘要:	<p>安麗分享如何做好跨國企業的訓練管理和共享。</p> <p>多國籍企業是指企業分佈在各個不同國家的企業，而各個企業之營運受總公司之指揮與監督。跨國企業係指企業的經營依各國狀況不同，而構成一個多元化的企業，一般均以 Global Enterprise 稱之，亦即按各國不同之資源從事整合，例如位處於 A 國的企業負責生產某一部份的產品或零組件，B 國的企業負責調派資源，C 國則負責組裝等等，亦即將全世界各國的有利狀況納入一個企業體系，簡單的說，跨國企業是將全球當市場，而以分支單位作為整體經營的企業體。例如日本的 Toyota、Sony、台灣的 Acer 等</p>

		<p>均屬跨國企業，而像美國的 Coca-Cola 則是多國籍企業。這門課程很實用，特別是安麗最後分享的資料實務性很高。中租可以同時運用在台灣和大陸訓練資源的分享上。另外若是台灣本身自己運用，則可以用於在地化自辦訓練。</p> <p>但是首先要先清楚定義：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 職務的工作成果 2. 關鍵職務(鉅觀) 3. 關鍵職務(微觀) 4. 特定的工作行為展現 5. 該工作需要的 KSA 6. 學習目標(因地制宜) 7. 在地化課程(因地制宜)
38	課程代碼/名稱:	W309 Heather Charest 與 Carl Wooten，發表「Designing innovative performance based sales training with mobile devices」
	摘要:	<ol style="list-style-type: none"> 1. 90% Fortune 500 大企業正在測試 iPad 的各種應用。 <ol style="list-style-type: none"> (1) 飛機駕駛以 iPad 取代書面飛航手冊。 (2) SME 以 iPad 作為採購與銷售交易工具。 (3) 醫療業代表以 iPad 進行銷售簡報。 2. iPad 呈現流行、創新、客戶期待、符合需要等元素。 3. 是一種典範轉移，就好比長態分配曲線向右邊平移，形成更高的標準曲線(即使標準差不變，平均數已經提升)。 4. 根據研究，學習者在訓練後九小時會忘掉其學習的 60% 內容。iPad 可以提供新的行動學習平台，增進學習者多重認知與非線性學習的機會。
39	課程代碼/名稱:	W316 / Coaching Engaged Employees
	摘要:	<p>1.5 levels of listening</p> <ul style="list-style-type: none"> - Turned out - Distracted - Selected - Focused - Engaged <p>How we communicate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 55% non verbal - 38% voice inflection - 7% vocabulary

二.照片集錦

照片一：歡迎光臨



照片二：一起學習的台灣夥伴



照片三：Colorado Convention Center 地標—Big Blue Bear



照片四：生動活潑的企業展覽



照片五：參訪科羅拉多州勞工與就業部



照片六：與科羅拉多州勞工與就業部意見交流



照片七：學習分享及討論

