



出國報告（出國類別：考察、出席國際會議）

2014 美國訓練與發展協會(ASTD) 年會研習成果報告

服務機關：行政院人事行政總處地方行政研習中心

姓名職稱：黃組長淑梅、周組員珍伊

派赴國家：美國

出國期間：103年5月2日至9日

報告日期：103年7月30日



摘要

隨著終身學習意識的抬頭，各先進國家無不戮力積極推行各類培訓政策，企達全民學習，知識提升的高素養國家；而在提供全民服務的公部門，面對全球化、民主化、多元化與資訊化的環境變遷中，如何藉由培訓的執行，建立與強化公務員的能力，全面提昇整體公務員的素質，已成為各國人事行政運作的重要課題，並考驗培訓策略的適當性，爰了解世界在培訓發展的趨勢，更是從事培訓業務者不容怠忽的要件。

美國訓練與發展協會 (American Society for Training & Development, 簡稱 ASTD) ，是當前國際上培訓發展最具指標性的專業發展協會，行政院人事行政總處地方行政研習中心 (以下簡稱本中心) 繼 2010 年選定「績效提昇類」及「科技學習類」參與該協會競賽獲得 Citation 獎項後，復於 2013 年以 “The Innovation of Human Capital in Taiwan Local Governance”(台灣地方治理人力資本之創新)為題，報名參加 2013 年 ASTD Excellence in Practice 競賽，再度獲選 Citation 殊榮，而本年度之競賽係採嚴選制度，較之往年更為嚴格，全球 142 件參賽作品中僅選出 42 件 Citation 獎；本中心派員出席此一年一度的訓練發展盛會，除學習培訓新知外，另一重要任務即獲大會邀請前往領取該殊榮獎項。

2014 年 ASTD 年會係於美國華盛頓哥倫比亞特區國際會議中心舉辦，本中心參與國內財團法人自強工業科學基金會所組研習團共同前往，期間自 2014 年 5 月 2 日至 9 日，會中除參與該年會主題演講及各專題研討外，並伺機行銷本中心獲獎內容，期邁出本中心之國際化步伐。

目次

壹、前言.....	2
貳、2014 年會演講內容摘要.....	3
一、地方行政研習中心參與 2014 年 ASTD 國際年會活動內容.....	3
二、相關領域研討內容摘要.....	5
參、心得與建議.....	9
附錄	
一、地方行政研習中心 2013 ASTD 得獎新聞稿.....	12
二、得獎內容摘要	14
三、2014 年美國訓練與發展協會 (ASTD) 年會台灣研習團研習成果報告	

壹、前言

隨著終身學習意識的抬頭，各先進國家無不戮力積極推行各類培訓政策，企達全民學習，知識提升的高素養國家；而在提供全民服務的公部門，面對全球化、民主化、多元化與資訊化的環境變遷中，如何藉由培訓的執行，建立與強化公務員的能力，全面提昇整體公務員的素質，已成為各國人事行政運作的重要課題，並考驗培訓策略的適當性，爰了解世界在培訓發展的趨勢，更是從事培訓業務者不容怠忽的要件。

行政院人事行政總處地方行政研習中心（以下簡稱本中心）係職掌 22 縣市政府地方公務人員在職培訓之訓練機關，培訓目標乃為地方政府加強其所屬公務人力之職能，然而本中心所推動之各項培訓的作法，是否符合當前培訓發展領域(Training and Development)主流趨勢？為檢驗成果，本中心繼 2010 年選定「績效提昇類」及「科技學習類」參與該協會競賽獲得 Citation 獎項後，復於 2013 年以 “The Innovation of Human Capital in Taiwan Local Governance”(台灣地方治理人力資本之創新)為題，歸納近 2 年來地方行政研習中心在培訓業務之創新與成長，報名參加 2013 年 ASTD Excellence in Practice 競賽，再度獲選 Citation 殊榮。本年度之競賽係採嚴選制度，較之往年更為嚴格，全球 142 件參賽作品中僅選出 42 件 Citation 獎；本中心派員出席此一年一度的訓練發展盛會，除學習培訓新知外，另一重要任務即獲大會邀請前往領取該殊榮獎項。

本中心指派 2 位人員參與國內財團法人自強工業科學基金會所組之研習團前往美國參加年會並領取獎座。2014 年 ASTD 年會自美東時間 5 月 4 日至 7 日於美國華盛頓哥倫比亞特區舉辦，本中心出國人員除參與該年會主題演講及各專題研討外，並借用自強基金會於會議中心展覽場所設置之宣傳攤位，伺機行銷本中心獲獎內容，期邁出本中心之國際化步伐。頒獎典禮於美東時間 5 月 5 日晚間 7 點舉行，Citation 獎得主突破以往領獎方式，

於簡介得獎單位後，逐一上台接受頒贈，本中心並同步於臺灣時間 5 月 6 日發布新聞稿(如附錄一，得獎內容摘要如附錄二)。



地方行政研習中心接受大會頒獎



運用攤位行銷地方行政研習中心

貳、2014 年會演講內容摘要

2014ASTD 年會 4 天會期期間，本中心人員全程參與，由於是以組團方式參加，自強基金會於行前即由 22 位團員以分工方式分配撰寫成果報告內容，除主題演講係由全體人員聽講外，九大類的主題中本中心參與人員負責培訓與設計類內容的摘要，茲分別就筆者參與的場次列表如下，再就相關領域研討擇選五個專題摘要之，其餘團員摘要內容請參考自強基金會彙編之成果報告（如附錄三）。

一、地方行政研習中心參與 2014 年 ASTD 國際年會活動內容

類別	講座	講題
大會簡介	ASTD 國際關係部 總監 王威	International Orientation– Newcomers Orientation 第 1 次參與者會議簡介
主題演講	Arianna Huffington	The Third Metric That Can Bnefit Your Bottom Line 測量成功的第三把尺
	General Stan McChrystal	Lessons On Leadership From A Warrior, Statesman, And Scholar 從一個戰士、政治家與學者的人生經驗體悟到的領導力

	Kevin Carroll	Play@Work: Unleashing Growth Through Creativity And Innovation 寓工作於娛樂：透過創造力與創新去釋出成長
專題研討	Marc Rosenberg PhD., Marc	The Best Training Is No Training 零訓練精神
	Stephen Meyer, Rapid Learning Institute	Brief is Beautiful: Unstoppable Drive Toward Bite-Size Learning 簡單就是美：勢不可檔的快速學習
	Wendy Kirkpatrick, Kirkpatrick Partners	Secrets to Simple and Effective Training Evaluation 簡單有效的訓練評估訣竅
	Michael Allen, Allen Interactions	Advantages of SAM over ADDIE 在 ADDIE 的模式下，搭配 SAM 模式的優勢
	Bruno Neal, PhD, CPLP, Indiana University Health	How to Develop Quality Training Standards 如何發展優質的培訓標準
	Panelists: Halley Bock, Fierce Inc.; Scott Blanchard, The Ken Blanchard Companies; Tacy Byham, Development Dimensions International; James Kirkpatrick, Kirkpatrick Partners	Future Leadership Perspectives From the Next Generation of Thought Leaders 從下一代的思想領袖展望未來的領導力
	Karl Kapp, Bloomsburg University	Three Mysterious Keys to Interactive Learning: Game-Thinking, Game-Elements, and Gamification 互動學習三個神秘鑰匙：遊戲思維、遊戲元素和遊戲化
	Kevin Cope, Acumen Learning	Seeing the Big Picture – Business Acumen to Build Your Credibility, Career, and Company 綜觀全局-以專業敏感度建立信譽、事業和組織

二、相關領域研討內容摘要

(一) Advantages of SAM over ADDIE

本講題講座為 Michael Allen，他以語氣平緩，平易近人的演講方式闡釋過去慣用於教學系統設計之 ADDIE 模型，也就是由分析 (Analyses)、設計 (Design)、發展 (Development)、執行 (Implement) 及最後的評鑑 (Evaluation) 五個階段，雖獲 ASTD 的支持，且在數位學習或其他的學習計畫方面均有不斷的修正，但它並非一成不變，其所定義的流程並不是不可改變的，應有一個替代的模型，對於產出過程可以更有效且更節省時間與經費，那就是 SAM 最佳化模型 (Microsoft Software Asset Management)。

Michael Allen 提到，SAM 最佳化模型是一個簡單的過程評估模式，它是由 Microsoft 啟動的評估架構，可以讓合作夥伴及客戶以更有效客觀的方式評估 SAM。建立此模型的目的，是爲了提供架構以協助企業主了解軟體資產管理，並根據企業體的獨特需求加以改善。進一步而言，它是一組既定的標準，能協助組織進行一致的 SAM 評估並做出更有效率的決策。Michael Allen 說明之所以選擇以 SAM 最佳化模型替代 ADDIE 模型的原因，包括有：它直搗核心、相當快速（不用幾天，幾個小時就夠了）、準備文件及預習的時間少、較少挫折(setback)，以及總是會有產出。而基於上述的因素，得知 SAM 最佳化模型具有以下的優點，未來數位學習或可朝此模式進行評估：

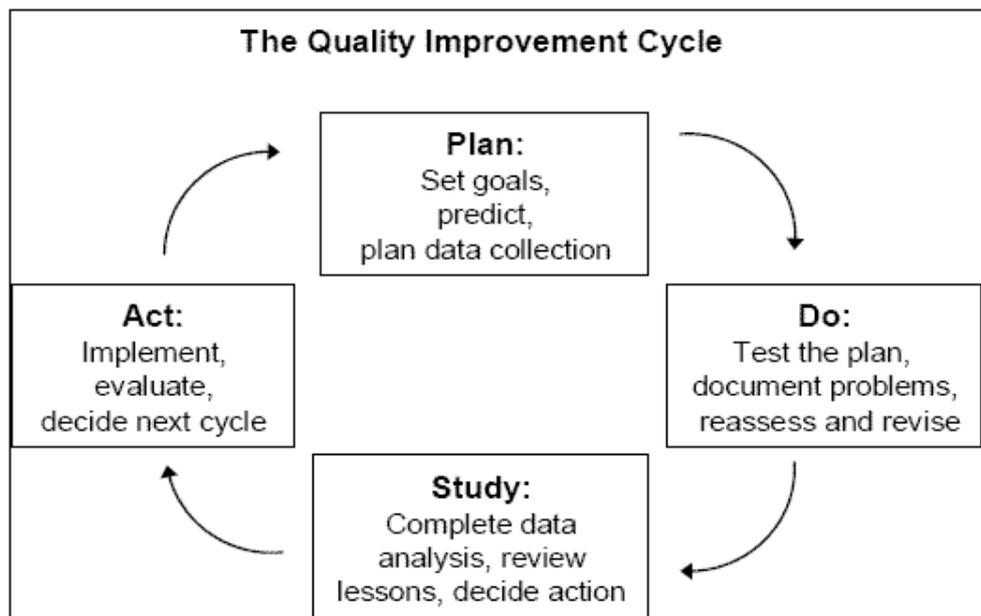
- 1、控制成本，風險和複雜性。
- 2、優化軟體資產。
- 3、拓展基礎架構，以滿足業務需求

(二) How to Develop Quality Training Standards

本講題講座為美國印第安納州立大學的 Bruno Neal 博士，他以寬

廣的心胸勇於接受聽眾的挑戰，演講過程中積極與聽眾進行互動，並能帶動現場聽眾主動自行分組及互為交流、討論。其在講演中提到，在世界金融風暴的衝擊下，各部門的經費預算莫不遭到刪減，此時對於投資報酬率、淨資產收益率及預期的產出等均須預為估算，然而這並不會影響組織為了節省經費所作的外包採購計畫。Bruno Neal 博士認為，此時已是發揮我們最大長處，而提前去接受這些挑戰的時刻，他為教學設計者、教育工作者和培訓人員分享了相關的測量工具，期使這些人員在創建一個計畫的同時，其服務與產出能具高標準，而足以讓他們的組織領導者感到安心與放心。

Bruno Neal 博士分享了 QIC 測量模式(Quality Improvement Cycle)，也就是質量改進週期，藉由計畫、執行、回顧及評估等步驟，改進過程本身或是提高過程所產出的結果。而就相關資訊亦顯示，透過四個步驟確認需要改變的目標，進行變更所需執行的活動，檢查、監控和審查變化的進展和成效，最後就所學習到的知識修改及運用到其他的領域。如此週期性的循環來不斷修正計畫並達到目標，就如以下循環圖所示：



Source: Adapted from Langley G, Nolan K, Nolan T, et al. The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.

(三) The Best Training Is No Training

Training 的目的是什麼?角色是什麼?在 Marc Rosenberg 的 The Best Training Is No Training 演講中指出，培訓(training)是幫助參訓者達成產出成效(performance)的手段。採用課堂講授的訓練，講師準備的教材未必與工作內容結合，參訓者離開工作崗位至特定地點上課，又耗費參訓者的時間。另一個常用的方式是數位學習，但是數位學習真的是好的學習媒介嗎，用糟糕的訓練再結合科技只會造就更爛的訓練，而且傳播的速度更快。在培訓課程開始前，首要確認標準為何、工具是什麼、資源、回饋報酬、動機、工作設計、激勵、能力及方法技巧等因素。所謂好的培訓應該是要能與工作內容結合，成為工作流程裡的一部分，成效(performance)才是培訓的價值，著重在實際產出的成果績效是什麼，隨著受訓對象不同而調整培訓策略，受訓對象分為 4 種，初學者(Novice)、具能力者(Competent)、經驗豐富者(Experienced)、專家等級(Master)。經驗不足的初學者(Novice)，需要較多的講授、教導課程，若是經驗豐富的受訓人員(Experienced)，講授課程佔整體培訓課程之比例應降低，以更廣大的社交網絡連結及向專家請益的機會取代講授。另外，當談到培訓課程應該包含哪些時，我們常會不由自主的加了很多很多的課程，因為我們認為顧客每一項要求都很重要、課程愈多就愈完整，擔心掛一漏萬等等，最後卻把培訓課程變成了大雜燴。好的培訓應該具備以下的條件：精準(accurate)、實用(authentic)、參與(engaging)、有效(It works)、有意義的(Meaningful)、支持性(Supported)、即時(Timely)、可轉移(Transferable)、有價值(Worthwhile)。演講結束前，Marc Rosenberg 再提出辦理任何培訓課程之前需要思考以下的問題：不要為了訓練而訓練；培訓並不是為了運作不夠好的職場而設；科技不能解決爛訓練造成的問

題；培訓應該配合職場的需要；針對不同程度的受訓人，給予適合的課程內容；避免太過膨脹培訓功能；必須確保培訓是有用的。經過這些深思熟慮後，培訓才能發揮它的作用。

(四) Three Mysterious Keys to Interactive Learning: Game-Thinking, Game-Elements, and Gamification

這場演講是由遊戲化學習專家 Karl Kapp 博士主講，Dr. Kapp 的演講中就如同他專精的領域一樣，以故事當開場，觀眾就如同故事的主角，一步步跟隨著講者進入互動學習。在演講中更運用即時互動系統，講者拋出問題，觀眾利用即時回饋系統發送答案，在一問一答的互動中，講者引導聽眾了解何謂遊戲的思維，遊戲的元素是什麼，如何在互動學習中設定遊戲機制。互動學習強調的是學習者的反應，成功的學習不在於課程設計者(instructor)應給予哪些內容，重點在於學習者的表現與反應是否符合課程設計者的期待。Dr. Kapp 強調不必急於把想教的內容硬塞在同一課程裡，運用遊戲機制的優點在於，將學習內容分類分級，讓學習者透過遊戲的方式完成每一道關卡，即使挑戰失敗，學習者仍然有機關再試一次。透過有意識的玩遊戲，讓學習者在破關斬將之際，學會了技能，學會如何做決定。值得一提的是，Dr. Kapp 與現場觀眾的互動相當地熱絡。在進入下一個主題前，Dr. Kapp 帶領觀眾回顧摘要前一段講解的重點，將聽眾的回應紀錄於簡報裡，並且隨著聽眾所說的話再重複一次，令觀眾覺得備受尊重。

(五) Secrets to Simple and Effective Training Evaluation

訓練評估是否就如同一般人所認為的刻板印象-既複雜且所費不貲？提出訓練評估四階層模式的 Kirkpartick 家族講師 Wendy Kirkpartick 在這場演講裡試著解開這樣的誤會。訓練評估四階層模式分別是反應、學習、行為及結果層次，我們期待的第四層次(結果層次)是在單位所屬人

員接受培訓後，為組織作出以下的貢獻，例如效率提高、成本降低、失誤減少、客訴減少、營業額提升、產量提高等等。Wendy 首先拋出第 1 個問題，請聽眾先討論組織裡要求的產出是什麼？特殊的訓練是否能就因此符合組織的期待？過去 40 年，受訓人可將所學到的知識運用於工作中的比例為 15%。她的建議是採用形成性評鑑(Formative Evaluation)方法，將反應及學習層次的評鑑方式簡化，去除不必要的問題，專注於如何將該門培訓課程應用於工作，再列出組織欲達成的行為及結果。除此之外，還須有專責的人員監督確保每項專案是否已啟動、有無進展，執行是否有落差。經過一連串縝密的行動，將組織的需求緊扣合於培訓課程中，訓練評鑑似乎也能以小成本得到大收穫。

叁、心得與建議

所謂行萬里路勝讀萬卷書，8 天的美東行涵括 4 天具期待又有挑戰性的世界新知採集，「數據」總會是深刻的烙印在腦海裡；4 天的議程中有超過 250 場次的專題研討，而來自於 92 個國家，400 個團體，吸引超過 1 萬人的大會，它是具何等的魅力啊！

會期間令人最驚訝且印象深刻者，莫過於我們見證了美國訓練發展協會 (ASTD) 歷史的轉變，ASTD 自創立迄今已有 71 年的歷史，早已是全球知名的訓練發展組織，然而大會卻在美國時間 2014 年 5 月 6 日，也就是 2014 年年會結束的前一日突然宣布改名為人才發展協會 (Association for Talent Development, 簡稱 ATD)，自 2015 年開始全面改用 ATD 的名稱，不再沿用建立 71 年的 ASTD 國際品牌。大會解釋這項決定是為因應世界人才培育的需要，重新定位協會的深度與廣度，往後將焦點置於「人才發展」(Talent Development) 並勵行全面國際化。該協會目前已有 95 個會員國，參與的會員來自不同的國家，早已成為全球人力資源領域的指標性組織。對於來自東方國家的我們，對於協會的更名，怎不令人震驚與訝異！惟從另一角度思

考，亦不免對該協會的未來發展充滿了期待，它的更名似乎也是向來自全世界表達其拓展全球化市場的企圖及勇於改變的精神。除了勇於改變，效率亦是讓人印象深刻的一環，就在一夕間，所有 ASTD 指示牌與旗幟，瞬間全然更換成 ATD 的看板。



4 天的議程看似短暫，然而給人的啟發卻是深刻且長遠，茲僅就看見、感受、領悟與學習部分綜理心得與建議如下：

一、有計畫、有步驟的培育人才

從大會的各項統計數據中，有關各國的參與情形或許是大家關注的焦點，而從歷年的數據中得知，無疑地，韓國依舊名列前茅(2014 年參與人數 256 人)，同時據了解，為迎接這批龐大的貴客，大會特別安排專用休息區，而其內部分工亦極為精細，九大類別的專題均有群組負責學習與蒐集資料，而專人的譯音服務更讓學習具及時性、積極性、正確性與效益性；韓國對於教育訓練、人才培育所做的努力，相信令我們大開眼界，更是望塵莫及，或許我國政府可以重新思考規劃人才培育藍圖，尤其在公部門的人才培育方面更該積極進行，畢竟國家機器良窳，關乎行政運作甚巨。

二、他山之石，受用者習之

在公部門人才培育部分，從來自於 28 個國家的專業講座講演方式觀之，簡單、明瞭、易記及時間掌握的方式亦令人印象深刻，或許在我們努力探討各類教學技法的同時，演講者的講授技巧更應多一些關注，所謂世界級的演講者，或許其特性無法全然模仿，然世界講演的趨勢仍值得努力學習。

三、參與者心態有待調整

就觀察各主題演講及專題研討現場之參與者得知，與我國參與者最大的不同在於他們大方、主動、善於交際、敢於表達，相較於我們較內斂、羞澀、保守的民族性亦有可進步的空間，而多參與研習活動，尤其是大型的活動，由講座帶動氣氛，訓練參與者積極參與、放下心防、主動交流的習慣，畢竟學習的效益是在相互討論與教學相長的情況下發酵的。

四、世界趨勢，為改善而改變

大會給參與者最大的震撼是在最後一日，從前三天漸為熟悉的場景，一夕間全面的改變（從 ASTD 到 atd），更令我們看到國際性組織勇於改變、勇於接受挑戰及高效率令人讚嘆的表現。71 年建立的國際品牌仍為國際化做出如此的大挑戰，實值敬佩！所謂不要為改變而改變，ASTD 之所以改變為 atd，係為走出本土化而方便與國際接軌。這亦是我國應積極仿效的做法。不管在公部門或私部門的行政運作。不管在政治或社會的議題，去除因循與保守，為更好而改變，周延的計畫、具說服力的說明、明確的實施期程及有效回應需求等，都是我們努力的課題。

附錄一

行政院人事行政總處地方行政研習中心新聞稿

獲頒美國訓練發展協會(ASTD)2013 年「Citation」獎殊榮

發稿單位：行政院人事行政總處地方行政研習中心

發稿日期：103 年 5 月 6 日上午

行政院人事行政總處地方行政研習中心係負責 22 個縣市政府 15 萬名以上地方公務人力培訓之機構，該中心為加速與國際接軌，提高國際能見度，以「The Innovation of Human Capital in Taiwan Local Governance」(台灣地方治理人力資本之創新)為題，參加 2013 年美國訓練發展協會(ASTD)之 Excellence in Practice 競賽，參賽類別為 Managing the Learning Function，經大會評選結果，獲得「Citation」獎殊榮，這是該中心繼 2010 年之後，第二度奪得 ASTD 獎項。ASTD 函邀該中心派員出席於 2014 年 5 月 5 日在美國華盛頓特區舉行之頒獎典禮，該中心李忠正主任指派黃淑梅組長與周珍伊組員前往受獎，並出席該會 2014 年年會。

李忠正主任表示，該中心本次參賽內容係經由六項創新作為，藉以為地方政府建立一個跨部門、跨區域的整合對話平台及為公務人力資源的活絡執行有效的培育政策，該六項創新作為分別是：設置地方治理研究中心，透過共有的平台進行交流與學習，以增進都會區的整體發展與城市競爭力；建置涉外專業學習園區，營造情境式語言學習環境，強化地方機關以英語進行溝通談判的能力；研提數位學習活化計畫，使地方公務人員快樂從事數位學習活動，活用數位學習工具，提升工作效能；強化主管人員領導力培訓機制，以企業接班人概念辦理地方主管人員培訓，以增進決策職能，活化團隊回應性與執行力；落實中高階主管人員分級施訓制度，以中、高階主管職務管理核心能力為基礎，結合各項能力項目及意涵，開設各研習專班，增進地方治理績效；開辦「地方治理標竿論壇」，結合實體課程與觀摩活動，協助各地方政府以跨域共學方式，發展地方治理特色。

李忠正主任指出，該中心近年來在業務推動上不斷突破創新，以因應地方公務人員在職訓練需求，其成效也逐漸凸顯，該中心 2013 年在數位學習方面的績效亦曾獲得美國 BrandHall 金牌獎，印證一分耕耘一分收穫的道理。

附錄二

行政院人事行政總處地方行政研習中心 2013 年 ASTD 『Excellence in Practice』 Citation 獎 內容摘要

本訓練機關藉由六項創新作為，據以解決台灣地方政府當前所面臨的人力資源發展問題和困難：

- 一、設置地方治理研究中心，透過共有的平台進行交流與學習，以增進都會區的整體發展與城市競爭力。
- 二、建置涉外專業學習園區，營造情境式語言學習環境，強化地方機關以英語進行溝通談判的能力。
- 三、研提數位學習活化計畫，使地方公務人員快樂從事數位學習活動，活用數位學習工具，提升工作效能。
- 四、強化主管人員領導力培訓機制：以企業接班人概念辦理地方主管人員培訓，以增進決策職能，活化團隊回應性與執行力。
- 五、落實中高階主管人員分級施訓制度，以行政院訂頒之中、高階主管職務管理核心能力為基礎，結合各項能力項目及意涵，開設各研習專班，並分級施訓，以創新服務效能，增進地方治理績效。
- 六、開辦「地方治理標竿論壇」，結合實體課程與觀摩活動，以就地辦理方式協助各地方政府以跨域共學方式，發展地方治理特色。