

出國報告（出國類別：其他活動）

2023年ATD人才發展協會國際年會 出國報告

服務機關：臺北市政府公務人員訓練處

姓名職稱：研究員 李榮昌

派赴國家：美國

出國期間：112年5月19日至5月27日

報告日期：112年8月22日

摘要

人才發展協會（Association for Talent Development）國際年會係於 2023 年 5 月 21 日至 24 日在美國加州聖地牙哥市 Global Village 舉辦，本次年會為疫情解封後 ATD 辦理的最大型人才發展盛會，研習活動採實體主題演講及線上會議方式進行，ATD 每年所舉辦的國際年會與展覽，均吸引來自世界各地從事人力資源教育訓練的專家學者與實務界精英，共同討論分享最新的教育訓練趨勢、觀念與實務脈動。ATD 2023 國際年會包括了 13 項學習主題：

- 1、 職涯發展：探討對有志於發展自身職業，幫助他人培養技能和專業知識的趨勢和主題。
- 2、 學習評估與分析：探討學習分析流程模型和系統，評量人才發展措施、課程效果和組織成果。
- 3、 未來準備度：探討有助於專業人士為組織做好準備，以滿足未來需求的趨勢和主題。
- 4、 教學設計：探討學習需求分析，為了滿足需求而制定教材，以及設計課程目標相關的趨勢和主題。
- 5、 領導力發展：探討從事人才發展、變革管理和培育全球勞動力的領導者以建立強大的跨國員工團隊的趨勢和主題。
- 6、 學習技術：利用技術工具與平台並使用同步與非同步的學習來培養未來勞動力。
- 7、 管理學習職能：管理學習功能變得更加複雜。探討具有管理職能人員的責任，例：更具戰略性地了解處理業務合作、人員配備、管理計劃等領域。
- 8、 人才策略與管理：探討影響組織人才和員工生命週期管理的趨勢和主題。
- 9、 學習科學：個人如何獲取資訊、形成連結和想法，並在工作中採用新的行為來改進績效等各種機制。
- 10、 銷售支援：探討影響社會的要素與培育適合銷售人才的趨勢和主題。
- 11、 醫療保健：對致力於通過學習、人才發展和文化變遷，打造下一代醫療保健環境的醫療保健主管、服務提供者、經理和培訓師的趨勢和主題。
- 12、 政府：來自聯邦、州和地方政府對探討培育學習專業人才的趨勢和主題，及運用創新和合作來培養職場的人才。

13、培訓執行：通過選擇或開發適當的執行選項來涵蓋知識和技能的轉移，使學習變得引人入勝、有效、相關並且適用。

本報告係以其中 6 篇專題演講：「重新思考：知所未知的力量」、「數位設備如何影響（干擾）記憶與學習」、「知行差距：教練對話的行為科學」、「如何加速行為的改」、「如何以反向指導應對成見（」、「重組 2023 年及其後的培訓和評估策略」進行重點歸納整理。

目次

壹、前言	1
一、計畫緣起	1
二、目標	3
三、過程	4
四、組團情形	6
貳、年會主題演講內容摘述	7
一、重新思考：知所未知的力量/ Adam Grant	7
二、數位設備如何影響（干擾）記憶與學習/ Anastasia Dedyukhina	11
三、知行差距：教練對話的行為科學/ Nick Goldberg	18
四、如何加速行為的改變/ Matthew Sandel	24
五、如何以反向指導應對（對年齡的）偏見/ Naomi Himmelreich	27
六、重新調整 2023 年及以後的培訓及評估策略/ Jim Kirkpatrick	32
參、心得與建議	39
一、心得	39
二、建議	41
肆、年會照片	42
伍、參考資料	44

壹、前言

一、計畫緣起

臺北市政府公務人員訓練處¹（以下簡稱本處）為臺北市政府（以下簡稱本府）公務人力培訓工作，始終秉持專業、品質、創新、績效的核心價值，不斷創新，精進教學內涵，及拓展宏觀的國際視野，以提升本府公務人員專業知能，建構高品質、高效能的市府團隊。為此，本處每年均派員參加國際培訓機構所舉辦的國際年會，如美國訓練與發展協會、國際培訓總會及亞洲培訓總會等機構，以瞭解最新人力培訓與人才發展趨勢，充實培訓專業知能，並將其運用於公務人力培訓工作，協助本府公務人員發展其管理與專業能力，進而提升市政服務品質，展現本府為民服務之新風貌。

人才發展協會（Association for Talent Development，簡稱 ATD）係成立於 1943 年，至今已超過 80 年，該組織原名為美國訓練與發展協會(American Society for Training & Development，簡稱 ASTD)，是目前首屈一指的職場學習非營利性組織，研究發展主軸為在組織中提升人才發展。為滿足培訓與發展領域不斷變化的需求，以及更準確的代表人才發展領域之核心內容與價值，ASTD 於 2014 年 5 月 6 日正式宣布更名為 ATD。ATD 每年盛大舉辦國際級年會，藉由各項研討交流，達成知識傳達以及經驗分享的目的，促使各界菁英回國後得以成為增進個人表現推手、增益組織發展效能及產能，並於會議交流中建立良好人際網絡與國際關係。會員來自世界各地 120 多個國家，分布在公、私領域的各個機構，在美國設有 150 個以上分會，有 10 個以上的國際性策略合作機構，是全球最具影響力的人才培育與發展的專業協會。

2023 年為疫情解封後 ATD 首次大型人才發展盛會，採實體主題演講及線上會議方式進行，ATD 每年所舉辦的國際年會與展覽，均吸引來自世界各地從事人力資源教育訓練的專家學者與實務界精英，共同討論分享最新的教育訓練趨勢、觀念與實務脈動。2023 年 ATD 為慶祝 80 週年，邀請世界頂尖講者、引領思維潮流並提供精彩的社群交流平台，ATD 國際會議及展覽為 2023 年國際人才發展領域首要的重要活動。國際年會與展覽於 5 月 21 日至 24 日在美國加州聖地牙哥市聖地牙哥會議中心（San Diego Convention Center）舉辦，來自全球 6 大洲、80 多個國家，超過 13,000 名人力資源領域的從

¹臺北市政府公務人員訓練處網站，<http://www.dcsd.taipei.gov.tw>。

業人員參加，汲取人才發展的**最新趨勢、最佳實務**，並從展覽中了解最新工具和解決方案。

ATD 2023國際年會含蓋13項學習主題；超過300場的專題演講(含數位課程)、同時有300家頂尖的人才發展供應商將展示最新的資源、工具和解決方案，以及人才發展策略新方向，讓全球的參與者能與時俱進了解最新趨勢，並能將最具有創造性的解決方案運用於組織中。

ATD 2023國際年會的13項學習主題包括：

- 1、**職涯發展**：探討對有志於發展自身職業，幫助他人培養技能和專業知識的趨勢和主題。
- 2、**學習評估與分析**：探討學習分析流程模型和系統，評量人才發展措施、課程效果和組織成果。
- 3、**未來準備度**：探討有助於專業人士為組織做好準備，以滿足未來需求的趨勢和主題。
- 4、**教學設計**：探討學習需求分析，為了滿足需求而制定教材，以及設計課程目標相關的趨勢和主題。
- 5、**領導力發展**：探討從事人才發展、變革管理和培育全球勞動力的領導者以建立強大的跨國員工團隊的趨勢和主題。
- 6、**學習技術**：利用技術工具與平台並使用同步與非同步的學習來培養未來勞動力。
- 7、**管理學習職能**：管理學習功能變得更加複雜。探討具有管理職能人員的責任，例：更具戰略性地了解處理業務合作、人員配備、管理計劃等領域。
- 8、**人才策略與管理**：探討影響組織人才和員工生命週期管理的趨勢和主題。
- 9、**學習科學**：個人如何獲取資訊、形成連結和想法，並在工作中採用新的行為來改進績效等各種機制。
- 10、**銷售支援**：探討影響社會的要素與培育適合銷售人才的趨勢和主題。
- 11、**醫療保健**：對致力於通過學習、人才發展和文化變遷，打造下一代醫療保健環境的醫療保健主管、服務提供者、經理和培訓師的趨勢和主題。
- 12、**政府**：來自聯邦、州和地方政府對探討培育學習專業人才的趨勢和主題，及運用創新和合作來培養職場的人才。
- 13、**培訓執行**：通過選擇或開發適當的執行選項來涵蓋知識和技能的轉移，使學習變得

引人入勝、有效、相關並且適用。

臺灣研習團隊係由「ATDW台灣交流會」號召人力資源管理同業組團參加年會，筆者有幸參與此國際盛會，能夠一窺人資界知名大師的風采，並汲取最新教育訓練思潮，拓展全球視野，而且與會者均可透過網路社群與世界各國同好彼此討論交流，經驗分享，提升國際視野及學習成效，學習人力資源管理與發展專業知能，作為未來規劃教育訓練之參考。

二、目標

ATD 為會員提供學習資源，包括，研究、分析報告、線上訊息、書籍以及其他出版品；透過會議、研討會和網路連結專業人士；提供專業資格認證課程供會員學習；與其他協會、組織和教育機構共同推動培訓產業的發展，不斷吸引各國公私部門積極參與競賽，本次參與活動希望達成下列 3 項目標：

- (一) 藉由國際級研討活動，瞭解人力培訓及數位學習發展趨勢。
- (二) 汲取人資教育訓練工作發展新趨勢、新知識，作為本處未來人力發展及教育訓練規劃之參考。
- (二)與國內外人力資源發展機構進行知識分享及經驗交流，嘗試建立各機關間彼此合作夥伴關係。
- (三)拓展人力資源管理視野，促進國際交流，加強與國際接軌。

三、過程

(一)本次出國行程如下表

表 1：活動行程

日期	星期	活動內容
5月19日	五	桃園國際機場→美國洛杉磯機場 企業參訪: Panda Restaurant Group
5月20日	六	洛杉磯→聖地牙哥
5月21日	日	年會研習活動
5月22日	一	年會研習活動
5月23日	二	年會研習活動
5月24日	三	年會研習活動
5月25日	四	聖地牙哥→洛杉磯 企業參訪: Qualcomm 洛杉磯機場→桃園國際機場
5月27日	六	抵達桃園國際機場

(三) 2023 ATD 年會議程如下表

表 2：年會議程

21 May 2023	
09:15-10:00	Registration
10:00-11:00	International Orientation
11:00-12:00	Lunch
12:00-16:00	Concurrent Session
16:00-17:00	Group Learning and Sharing

22 May 2023	
08:00-09:30	General Session :Adam Grant
09:30-11:30	EXPO Open
11:30-13:30	EXPO Lunch
13:30-16:00	Concurrent Session
16:00-17:00	Group Learning and Sharing

23 May 2023	
08:00-09:30	General Session:Priya Parker
09:30-11:30	Concurrent Session
11:30-13:30	EXPO Lunch
13:30-17:00	Concurrent Session
17:00-18:00	Group Learning and Sharing
19:00-22:00	ATD Networking Night

24 May 2023	
08:30-09:00	Concurrent Session
09:00-11:30	Visit EXPO
10:00-11:30	Concurrent Session
11:30-13:30	EXPO Lunch
13:00-14:005	Concurrent Session
14:30-16:00	General Session:Lesile Odom,Jr

(三) 組團情形

本屆 ATD 國際年會我國代表團係由「atd 台灣交流會」組團，全體團員共計 23 人，名單如下：

表 3：團員組成

序號	姓名	服務機關
1	賴○菊	新加坡商矽比科
2	李○君	前法國巴黎人壽
3	馮○春	台灣中油股份有限公司
4	廖○鉅	前聯發科集團
5	王○婷	台灣金融研訓院
6	董○珊	台灣金融研訓院
7	林○嘉	台灣金融研訓院
8	喬○學	北祥科技
9	吳○珮	資誠永續發展服務公司
10	李○昌	臺北市政府公務人員訓練處
11	周○凱	創意電子
12	簡○汶	聖學科技
13	趙○儀	聖學科技
14	江○儒	美國管理協會(台灣)
15	曾○軒	財團法人中國生產力中心
16	黃○宏	旭聯科技股份有限公司
17	洪○中	旭聯科技股份有限公司
18	楊○和	旭聯科技股份有限公司
19	陳○禾	旭聯科技股份有限公司
20	黃○珮	旭聯科技股份有限公司
21	陳○郿	台電公司
22	趙○敏	ATD 台灣交流會
23	徐○燕	ATD 台灣交流會

貳、年會主題演講內容摘述

第一節 重新思考：知所未知的力量²

Think again : The power of knowing what you don't know

主講人：Adam Grant

一、前言及講者簡介

Adam Grant 是美國密西根大學的心理學博士，28 歲就拿到賓州大學華頓商學院的終身聘教授 (tenured professor)，是華頓商學院有史以來最年輕拿到該頭銜的教授。2013 年出了第一本書「Give and Take」，第一本書就是暢銷書，也獲得各界好評。曾連續七年成為沃頓商學院最受好評的教授。作為一名組織心理學家，他的專長是指導學習者如何重新思考做事的動機和意義，並在生活中饒富創造力。他被公認為世界十大最有影響力的管理思想家之一，為《財富》雜誌評選的 40 歲以下風雲人物之一。他是《紐約時報》暢銷書排名第一的作者，其出版的 5 本書已售出數百萬冊並已被翻譯成 45 種語言：《再思考》、給予和索取、原創、選項 B 和權力轉移。他的書籍被亞馬遜、蘋果、《金融時報》和《華爾街日報》評為年度最佳書籍。他關於萎靡不振的文章成為 2021 年《紐約時報》閱讀量最高的文章，也是所有平台上保存最多的文章。主持了排名第一的 TED 原創播客 WorkLife。

Adam Grant 關於「日漸衰弱的原創思想家、給予者及接受者 (Languishing, original thinkers, and givers and takers)」的 TED 演講，觀看次數已超過 3,000 萬次。他在 TED 上獲得一致的好評，也被選為觀眾最喜歡的演講者。他的演講和諮詢客戶包括谷歌、NBA、橋水基金和蓋茨基金會。他為《紐約時報》撰寫有關工作和心理學的文章，曾在五角大樓國防創新委員會任職，並被世界經濟論壇評為年輕的全球領導人。他在社交媒體上擁有超過 500 萬粉絲，並在他的免費月刊《Granted》中持續發表新見解。

Adam Grant 在 20 多歲的時候就獲得了沃頓商學院的終身教職，並因其所教授的每門課程而獲得了卓越教學獎。他是 Authors@Wharton 演講系列的創始人和主持人，也是沃頓商學院人才分析的聯合主任。他策劃成立了 Next Big Idea Club，每個季度均為訂

²譯自本次年會主題演講內容：「Think again : The power of knowing what you don't know」，Adam Grant。

閱者精心挑選推薦兩本新書，並將 100% 的利潤捐贈給資源貧乏社區的兒童提供書籍。他也是 Givitas 的聯合創始人（Givitas 是一個知識協作平臺，使用者透過平臺即可輕易的提供和接受幫助）。

Adam Grant 在不到 3 年的時間裡獲得了密歇根大學的組織心理學博士學位，並以最高榮譽和 Phi Beta Kappa 榮譽從哈佛大學獲得了學士學位。他曾獲得管理學院、美國心理學會和美國國家科學基金會頒發的傑出學術成就獎，並被公認為世界上被引用最多、最多產和最具影響力的商業和經濟學研究人員之一，他的開創性研究有效地為各類職場的從業人員提高績效，同時也降低他們對工作的倦勤感。

二、 內容摘要

「重新思考」於現今這個時代，不管是商業決策、數據分析，還是個人的職涯發展、人際溝通領域，都息息相關。因為只要是「人」做的決策，就是由這個人的認知決定。

講者 Adam Grant 開宗明義地指出：當我們遇到某個問題或狀況時，不應拘泥於過去的經驗或是慣用的工具，而應從 0 開始重新思考。本次演講內容也以這個主題展開。

Adam Grant 提到人們常發生「認知偏誤」，而「認知偏誤」來自「確認偏誤(confirmation bias)」及「期許偏誤(desirability bias)」這 2 個概念³。確認偏誤是人選擇性的記憶，面對問題只看自己選擇性的面向，來支持自己固有的論點；而期許偏誤一樣是選擇性的記憶，面對問題只看自己選擇性的面向，用以支持自己對問題發展希望的情形，造成選擇偏誤。

另外還有一個概念：「達克效應(Dunning-Kruger effect)」，達克效應如同上面提到的確認偏誤、期許偏誤，也是一種認知偏差。意指：能力不夠的人，尤其是對某件事略懂一點，但遠遠稱不上專家的人，會高估自己的能力。因為他們的能力還不足以意識到自己的位置在哪裡，其實，達克效應講的就是我們俚語說的：半桶水響叮噠。

人類始終是作繭自縛，要如何突破這個盲點，Adam Grant 提到，我們可以用「科學家思維模式」來減少這種偏誤：相信證據，而不是直覺判斷。

³資料來源：<https://blog.yuyansoftware.com.tw/2022/09/think-again-adam-grant/> 網站資料

如果從事是行銷、業務、事業經營等工作，這個概念在業務開發上就是：市場永遠是公平的，沒有對錯，一切由市場決定。

其實達克效應跟我們過去對「成就感的」認知大異其趣。我們學習一樣技術或知識，初步學會了一些，相對就有了一些成就感，但是這個時候可能就進入了達克效應形容的狀態！但學了一項點技能，做出一些成果，就從中獲得成就感、覺得興奮，這本來不是應該的嗎？

所以，當我們遇到了達克效應這個狀態時，如果我們真的想變成專家，該怎麼做？講者覺得還是要避免過度自滿，應該要找到自己的定位，弄清楚自己的方向。如果你的方向清楚了，當下就會獲得成就感，接著持續優化及精進，就算遇到挫折，也無須挫折，再接再厲就對了。

如果大方向清楚了，不管當下有沒有成就感，接著做，持續精進就對了。這就是所謂的持續性、一致性 (consistency)。在這個多元又快速變化的時代，競爭的就是我們的態度。

態度對了，才能持續不懈的堅持下去，能堅持做好一件事才有可能成功。

三、結語

講者舉了社會時事及他的研究案例，還有他個人遭遇的小故事，來闡述人有認知偏誤，以及如何降低認知偏誤並克服慣性所造成的盲思：

- 1、用科學家思維模式來減少這種偏誤：實事求是，相信證據，而不是直覺判斷。
- 2、培養「重新思考和學習的能力」：勇於面對別人的挑戰、質疑即不同意見。

3、保持彈性，避免過度自滿：要找到自己的定位，弄清楚自己的方向。

這個時代心理學在各領域的應用變得越來越重要。如 Adam Grant 所述，個人職涯發展，都脫離不了心理學。而人的智力通常被視為思考和學習的能力，但在瞬息萬變的世界中，還有另一個技能可能更重要，那就是「重新思考和學習的能力」在我們的日常生活中，我們更喜歡信念帶來的安全感，而不是懷疑帶來的不安；我們喜歡聽取讓我們感覺良好的意見，而不是能讓我們認真思考的想法；我們將分歧視為對我們自尊心的威脅，而不是學習的機會。

我們的就像傳教士那般不斷捍衛我們神聖的信仰，造成我們自以為是的想法反而變得不堪一擊了。智力並不能治癒疾病，甚至可能成為一種詛咒：善於思考也可能會讓我們更不善於重新思考。我們越聰明，就越容易忽視自己的局限性。

人們很多時候的溝通，或是談判，常常目的是要引導對方的思考或利害符合己意。但從很多的實驗結果得證，人類服務的是主要是自己的認知，別人再怎麼勸說，效果都不大。如果我們想要改變別人、影響別人，不是進行勸說，而是要引導他們「重新思考」（Think again）。

第二節 數位設備如何影響（干擾）記憶與學習⁴

How Digital Devices Change Memory and Learning

主講人：Anastasia Dedyukhina

一、前言及講者簡介

Anastasia Dedyukhina 是 Consciously Digital 的創始人、TED 演講者，也是暢銷書《在數位時代為你的選擇和身份而戰（Fight for your Choices and Identity in the Digital Age.）》的作者。

Anastasia Dedyukhina 博士有感於現代人對電子設備的依賴程度以及對人們的創造力產生嚴重不利時，她毅然決然辭去了她原先在倫敦數字營銷領域的工作，並摒棄使用智能手機，之後又創辦了 Consciously Digital 數位健康諮詢公司，旨在幫助人們和組織與技術建立更健康的關係。6 年來，該公司已發展成為一個由全球 100 多名數字健康教練組成的網絡，也是第一個獲得「國際建康功能與身心障礙分類系統（International Classification of Functioning, Disability, and Health，簡稱 ICF）」和「國家健康與保健教練委員會（National Board for Health & Wellness Coaching，簡稱 NBHWC）」認證的數位健康培訓項目。其客戶包括微軟、谷歌、Booking.com、匯豐銀行、歐華律師事務所等。

Anastasia Dedyukhina 博士是一位全球思想領袖，經常就數位時代、未來工作以及人類與技術之間的關係等話題發表演講。她在 ATD 大會（2019 年和 2021 年）、CIPD 工作程序（2021 年）、IB 虛擬會議、HR Vision 等全球會議上均曾發表相關演講。並多次被國內外媒體引用，包括 BBC、ITV、Metro、Guardian、El Pais、People Management 等。Anastasia Dedyukhina 博士的 TEDx 演講“你能在沒有智能手機的情況下生活嗎？”YouTube 上的觀看次數已超過 250,000 次。

Anastasia Dedyukhina 博士曾居住在 6 個國家，擁有 SDA Bocconi（意大利）和紐約大學斯特恩商學院（美國）的 MBA 學位，主修媒體和技術，以及博士學位。莫斯科國立大學（俄羅斯）語言學和媒體研究專業。她擔任道德初創企業的導師。

⁴譯自本次年會主題演講內容：‘How Digital Devices Change Memory and Learning’，Anastasia Dedyukhina .

二、內容摘要

Anastasia Dedyukhina 開宗明義的說道，現代人對數位設備的依賴已經對記憶與學習產生負面的影響（干擾）。本主題有助於聽眾：「了解驅動人們注意力和記憶力的神經激素以及“數位遺忘症”現象」、「了解如何設計吸引受眾注意力的在線學習計劃」、「提高自己的學習和記憶能力，在數位時代重新掌控自己的注意力」。

(一)在不看手機的情形下，你能保持專注多久？

記憶及學習能力是人類保持文明進步與生存的重要技能，而記憶及學習能力須將人類大腦神經元建立聯繫，這些神經元具有可塑性，而人類神經元建立聯繫最有效的2種方法是經由「強烈的情緒刺激」或「多次重複」。

學習是一個主動的過程而不是被動的，從我們注意到事物的變化的形成「感覺記憶」，到關注事物形成「短期記憶及工作記憶」，經進一步理解、處理後成為「長期記憶」，再通過身體勵行內化成可檢索的訊息。

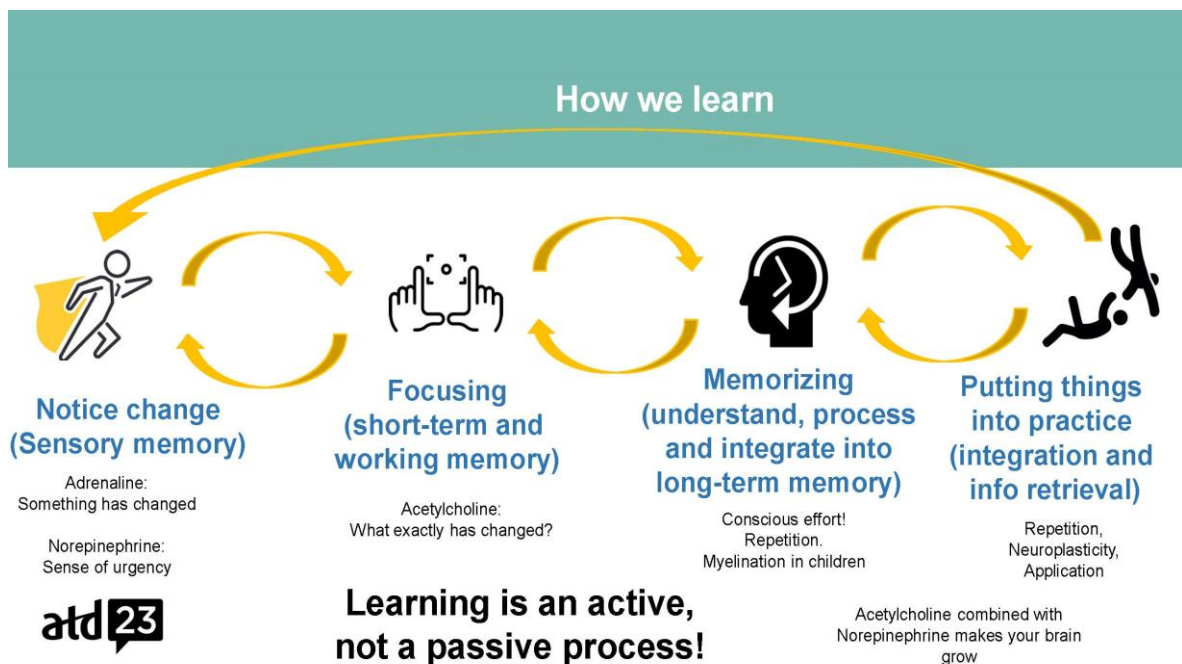


圖 1 學習的歷程

資料來源：演講者簡報

然而對數位設備的使用讓我們越來越無法之專注於一件事上，我們在手機上多久上
 切換一次螢幕？據統計：在 2004 年每 2.5 分鐘切換一次螢幕，2012 年每 75 秒切換一次
 螢幕，到了 2021 年每 44 秒切換一次螢幕！

(二)數位時代的學習和記憶：人類 vs 人工智能

表 4：人類和計算機學習和記憶之間的差異比較

人類	電腦
1、 必須持續關注並保持專注才能深入學習。	1、 可以同時處理多個任務/信息片段而不損失質量。
2、 人類不會深入學習，除非他了解它是如何運作的。存儲在所需連接（模式）中的信息的重要性。背景和經驗。	2、 信息單獨存儲，不需上下文。
3、 學習是一個非線性過程，通過重複，結構化可以獲得更好的學習效果。	3、 根據預定義算法學習，更結構化。
4、 身體和情緒有助於學習	4、 沒有也不需要有效學習。
5、 即使大量技術投資也不一定能改善學習成果。	5、 技術投資越多（數據庫、芯片等），計算機學習得越好。
6、 節能（20 瓦功率即可解決複雜的數學問題）。	6、 解決同樣的問題需要 100 萬倍的功率（20 兆瓦）。

資料來源：整理自演講者簡報

由於數位化，人類的記憶和學習能力正在經歷巨大的轉變。我們將記憶外包給設備（即所謂的“數位失憶症”），並且越來越無法長時間專注於某件事，而這是學習的關鍵。

我們是否應該擔心失去這些能力，還是擁抱技術起主導作用的新現實？既然信息可以免費獲得，整個學習過程是否應該改變？

Anastasia Dedyukhina 博士演講中探討了互聯網如何改變我們的大腦、記憶和學習。她解釋記憶是如何工作的，以及為什麼它體現在人體和環境中，因此與計算機記憶不同。她將從神經科學的角度談論學習的四個階段，以及技術如何支持或乾擾學習。她還將討論當今學生為了有效學習而需要培養的品質。

二、沒有智能手機的現代生活⁵

在當今時代，如果有人要求你一天不使用智能手機或行動電話，我們會嘲笑他們，因為智能手機和行動電話已經成為我們日常生活中不可或缺的一部分。我們整天都在使用智能手機，無論我們是否與周圍的人交談我們現在已經變得過度依賴手機/智能手機，因為所有這些小巧時尚的設備都是多功能小工具，可以幫助我們完成日常任務。目前，行動電話/智能手機可以發送信息和圖片、使用網絡和電子郵件、播放音樂和遊戲等等。簡而言之，智能手機或行動電話是可以放在口袋裡隨身攜帶的小型計算機。我們從來沒有想到手機會有如此多的創新能力和特性。這些小型設備已成為我們日常生活的重要組成部分在當今世界，不可能完全避免使用智能手機或完全沒有智能手機或行動電話，因為我們每天需要執行一些任務或活動，需要使用智能手機/行動電話。

那麼，我們有什麼選擇呢？由於顯而易見的原因，我們無法停止使用智能手機，但我們可以選擇何時使用和何時不使用它們。我們可以逐漸減少看屏幕的時間，或者在周末盡量少使用智能手機。或者我們可以練習“智能手機禁食”，即每周有一天我們不在智能手機上使用互聯網，而是將其用作功能手機。

1、沒有智能手機生活的優點：

- (1) 青少年不會讓自己接觸有害物質。
- (2) 人們將開始生活在現實中，而不是虛構的社交媒體世界。
- (3) 根據心理健康建議，關鍵問題之一是智能手機成癮，解決此問題的唯一方法是防止重複使用手機。
- (4) 過度使用行動設備會導致焦慮和抑鬱等問題，並影響用戶的思維水平。如果我們沒有智能手機，這個問題就會得到緩解。
- (5) 人們將開始彼此進行物理聯繫，而不是虛擬聯繫。這將加強他們的聯繫。
- (6) 手機已成為分散注意力的來源。如果我們的生活沒有手機，人們的注意力和耐心就會提高。
- (7) 如果人們的生活中沒有手機，他們對錯過的恐懼就會減少。

⁵ 資料來源參考 <https://www.techniajz.com/blog-detail/is-it-possible-to-live-without-smartphone-mobile-phones> 網站資料。

2、沒有智能手機或行動電話生活的缺點：

- (1) 我們的大部分任務完全依賴於智能手機，如果手機停止工作，我們將面臨一系列困難。
- (2) 手機正在幫助社會發展，人們因智能手機而變得更加聰明。
- (3) 許多企業，包括谷歌、亞馬遜、Zomato、Paytm、Byjus 等，都嚴重依賴智能手機。如果禁止使用手機，這些公司將停止運營，數百萬人將失去工作。
- (4) 很多時候，智能手機可以在醫療緊急情況下挽救生命。具體來說，在 Covid-19 第二波疫情期間，印度全國都在經歷嚴重的氧氣短缺。許多個人和組織交換有關氧氣和床位可用性的信息，這有助於挽救無數人的生命。如果我們當時沒有智能手機，我們就會陷入困境。
- (5) 智能手機增強了在線教育和在家工作等術語的吸引力。我們知道，無論智能手機是否存在，這些產品都將繼續留在市場上。然而，如果沒有手機，他們將無法輕鬆聯繫我們。
- (6) 沒有手機的生活將使我們與遠方的親人隔絕。

3、沒有智能手機可以生活嗎？

沒有手機我們就無法生活。原因是簡單的手機已經滲透到我們生活的方方面面。利用技術的潛力來實現增長是完全可以的。需要解決的主要問題是電話的使用。時至今日，近 95% 的用戶尚未充分認識到其行動設備的潛力；相反，他們用它們來打發時間。

互聯網上有許多故事展示了個人如何使用智能手機取得成就。所以，我們無法阻止智能手機。原因很簡單：它們將無法使用，並且會對各個行業產生影響。我們不應該想像沒有手機的生活，而應該考慮如何用手机改善我們的生活。

該設備的功能不僅僅是讓您使用社交媒體、觀看視頻和玩遊戲。根據情況，它可以充當老師、商業平台、指南或其他各種角色。簡而言之，我們需要了解如何使用手機來實現高效工作；否則，用於非生產目的的電話就是浪費時間。

為什麼我們的生活不能沒有智能手機？

在過去的研究中，針對一群大學生被要求在「3 個小時不吃東西」或「2 個小時不使用智能手機」中選擇。而學生們更傾向於「使用手機」，而不是「不吃東西」！為什麼人們如此被智能手機所吸引，儘管這些設備讓我們遠離了當前的親密關係。

某些科學研究提出為什麼我們很容易被社交網站分散注意力，即使我們坐在與某人進行正念對話時也是如此。以下是科學研究所說的“為什麼我們的生活離不開智能手機”，幾乎一半的成年人表示，他們“真的離不開”智能手機。

“智能手機的魅力與神經系統中非常古老的模塊有關，這對於我們的持續存在至關重要，而自我表露和反應能力是我們與他人聯繫的方式的核心。根據研究小組的研究，我們依賴於在整個人類進化過程中，作為個人和物種的生存，與家人和朋友的小網絡建立了密切的關係。這些聯繫建立在信任與合作的基礎上，他們將其描述為當人們透露有關自己的個人信息並對他人做出反應時就會發生這種關係。

4、為什麼手機/智能手機對我們的生活有害

智能手機提供對信息、通信和文檔的即時訊息。使用健康應用 app 可以鼓勵和跟踪健康的行為。GPS 跟踪可以幫助父母保證孩子的安全。在緊急情況下，撥打緊急求助熱線可以挽救您的生命。然而，使用手機也有一些明顯的缺點：

最突出的例子是分心駕駛，這會導致車禍，但一項新的研究表明，使用手機還會導致其他傷害。人們還擔心手機使用與上背部和頸部疼痛之間可能存在聯繫，以及患癌症的可能性增加（這一說法需要更積極的研究）。

儘管沒有任何確鑿的證據表明智能手機對大腦功能產生如此長期的負面影響，但健康專業人士擔心過度使用可能有害，尤其是對大腦仍在發育的兒童。

你盯著屏幕的時間越多，你與他人面對面互動的時間就越少。這使得形成情感紐帶和深厚的關係變得更加困難，而這兩者對於心理健康和社區健康至關重要。缺乏面對面的互動可能會導致抑鬱症。專家還特別擔心過度使用社交媒體，尤其是青少年，可能會導致抑鬱和焦慮。

5、使用智能手機多少小時被認為對我們的健康有害？根據長期科學實驗觀察結果：

- (1) 每天使用智能手機 5-7 小時，將有害健康，智能手機用戶平均每天解鎖手機 150 次。
- (2) 長時間使用手機會改變大腦化學物質。
- (3) 世界上 66% 的人口患有無手機恐懼症（無手機恐懼症是害怕沒有手機。簡單地說，就是害怕沒有手機。）。
- (4) 71% 的人睡覺時會帶著手機或靠近手機。
- (5) 手機使用與抑鬱之間存在聯繫。

- (6) 世界上 65% 的人口在上廁所時使用手機。
- (7) 20% 的人寧願一周不穿鞋也不願放下手機。
- (8) 2022 年，人們花在智能手機上的時間增加了 39%。

三、結論：

有 2 項能力個人覺得很重要、很重要、很重要！需要學習：

- (一) 學習如何在數位設備氾濫的時代仍能保持我們原有的專注力及學習的能力。
- (二) 了解我們應如何正確使用 ChatGPT 或 VR 等技術，不過份依賴。

現代人類最需要增強的是人類技能而不是數位技能，才能在未來世界保持適應力與競爭力。隨著我們的生活越來越數位化，越來越多的人類特質退化了，包括：記憶力、專注力、創造力，乃至人文關懷、正義感、同情心與同理心，而愈來愈像像機器人。

此外，延伸到組織的管理上，當人造智慧擁有越來越多的力量時，我們也必須為未來預做準備，尤其是當組織中的領導階層將技術面置於人性之上時，大多數數位化努力都會失敗，所謂「科技始終來自人性！」，正確的作法應是：強調人類特質並重視員工的專注力、創造力以及情感和身體健康，而不是強加或使用技術工具來監督或提升員工績效，這也是我個人對數位設備依賴導致人類減損記憶、專注及學習能力等技能這個課題，感興趣及憂心的地方。

第三節 知行差距：教練對話的行為科學⁶

The Knowing Doing Gap : The Behavioral Science of Coaching Conversations

主講人：Nick Goldberg

一、前言及講者簡介

Nick Goldberg 是「EZRA Coaching」的首席執行官兼聯合創始人，EZRA Coaching 是一家全球領先的虛擬輔導提供商，提供個性化的領導力輔導，以提升和發展各個級別的員工。

Nick Goldberg 在專業學習領域的最前沿工作了超過 15 年，之前擔任英國和愛爾蘭 WorkLifeLabs 和 Lee Hecht Harrison 的首席執行官。

Nick Goldberg 為微軟、星巴克、Netflix、雀巢、沃達豐、阿斯利康和寶潔等企業品牌的數千名員工提供大規模輔導，協助企業釋放員工的無限潛力。在高管培訓領域擁有多年的經驗，NICK GOLDBERG 為全球 2000 多名教練進行培訓提供個性化的學習和發展，消除傳統上與教練相關的管理負擔、後勤挑戰和成本。使企業領導者能夠衡量對每個計劃所產生的影響，並提供他的建議和報告，使企業領導者衡量並進行輔導，使領導者能夠了解有關他們收到的結果以及發生的行為變化的匯總數據。經 Nick Goldberg 輔導協助企業提升 20% 績效、降低離職率 14%、對公司的忠誠度提高 77%。其他明顯的成果包括情商、溝通、衝突管理、適應力和領導變革等能力的顯著提高。

儘管每年都在學習與發展方面進行投資，但研究一致表明，我們獲得的知識和技能往往無法轉化為真正的變化。未能正確支持人們真正改變他們的行為意味著組織的潛力和投資回報率尚未開發。行為是複雜的！但並不神秘，主要包括 3 項要素：

動機：需要想做這件事，或者認為值得付出努力。

能力：需要知道做什麼、何時以及如何做。

提示：其他人和環境應該幫助我們做到這一點。

⁶譯自本次年會主題演講內容：' The Knowing Doing Gap -The behavioral science of coaching conversations ' ， Nick Goldberg.

二、內容摘要⁷

知道某事是一回事，怎麼做事另一回事。不幸的是，實際做起來往往是一個完全不同的故事。我們可能都知道如何煮一鍋意大利麵。然而，將這些知識付諸實踐，並烹飪出一盤完美的意大利麵條，可不像聽起來那麼容易⁷！

(一)了解知行差距

顧名思義，“知道”是邁向知行差距的第一步。考慮到這一點，我們將從一個簡單的問題開始：什麼是知行差距？

多年來，人們一直在研究知行差距，這是工作職場及個人生活中的一個重要課題。2000 年，Nick Goldberg 出版《知行差距：聰明的公司如何將知識轉化為行動》一書時，強調了將知識轉化為績效的重要性，簡而言之，知行差距就是知識與行動之間的脫節，重點是「光是知道並不足夠！」。

我們所知道的與我們在日常生活中實際應用的之間的差距正在迅速擴大。隨著技術和文化規範繼續以旋風般的速度發展，我們需要保留的信息量也在不斷增加——往往比我們能夠跟上的速度要快。有時，這會讓人感到不知所措。您如何在安全攝像頭編程等領域保持最新狀態，以滿足組織內未滿足的多樣性和包容性需求，同時仍然記得如何在早上系鞋帶和梳頭？

學習與發展行業對知行差距（或這種差距增長的速度！）並不陌生。這讓我們想到了助推理論，該理論由理查德·塞勒 (Richard Thaler) 和卡斯·桑斯坦 (Cass Sunstein) 在他們 2008 年出版的《助推：改善有關健康、財富和幸福的決策》一書中推廣開來。助推理論是積極強化或建議影響積極結果的概念。然而，雖然領導者通常在團隊中應用推動理論，但建議的想法對於縮小知行差距的作用有限。這給我們留下了一個緊迫的問題：我們如何縮小差距？

(二)縮小知行差距

每個人都是不同的。無論是不同的背景、不同的興趣，還是不同的幽默感，這些差異都讓團隊合作變得如此有意義。這些差異的一個自然後果就是技能差距。技能差距存在於所有績效領域。它們的範圍從縮小代際智慧差距到熟練掌握 IT 技能。

⁷資料來源：參考 <https://www.gol.com/blog/what-is-the-knowing-doing-gap> 網站資料。

不幸的是，這意味著工作場所的失調幾乎是不可避免的。無論您是管理 Slack 規則還是製定電子表格最佳實踐，幾乎不可能創建一套與每個人的技能、知識和背景完美契合的程序。儘管如此，錯位在“做”的應用中最為明顯。L&D 培訓師傾向於關注材料的交付，而沒有計劃評估人們如何吸收這些知識並將其應用到日常工作流程中。因此，知識獲取和員工效率之間的差距加大。

為了追求增長，或者只是為了維持現狀，公司經常關注領導力的發展。類似且有效地培訓中層管理人員或促進高層管理人員成長的願望可能會很繁重且不一致。事實上，Go1 最近的 2020 年學習狀況報告將培養領導者視為提供組織學習面臨的最大挑戰。

鑑於此，許多人提出的一個問題是如何識別這些差距和失敗。在回答這個問題之前，首先讓我們花點時間思考一下您在學校必須記住的所有公式和定義。如果您像大多數人一樣，您可能只保留了測驗、論文或標準化測試所需的足夠信息，但一有機會就丟棄了大部分知識。作為一名前教育家，我發現通過支持失敗（對於任何年齡段的學習者），我可以取得最終的成功。通過多次嘗試來掌握一個主題，對失敗的恐懼也減少了，並且材料知識也不太可能被遺忘。

同樣，在線學習可以讓員工自行調整進度並篩選他們認為需要額外關注的領域。我們的 2020 年學習狀況報告 甚至發現，Go1 的前 10 個主題中有 8 個與不合規相關，這表明員工非常願意進行超出組織規定的強制性要求的自助在線學習。

基本上，這一切都意味著縮小個人和職業發展差距的關鍵是清楚地識別它們。忙碌的經理可能很難找到足夠的時間與團隊成員定期舉行一對一會議。因此，我們沒有分配時間來深入研究什麼對任何特定角色有效和無效。

相反，任何角色都應該評估和衡量應用所學技術的差距，而學習與發展經理必須具備充分的能力來實現組織的目標，並在評估知識和應用差距之前公平地教育團隊成員。通過練習技能，我們可以縮小知行差距。目標很簡單：好好訓練，才能取得好成績！我們知道成為萬事通卻一事無成從來都不是一件有趣的事情，這就是為什麼彌合知行差距對每個人都有利。任何學科的學習者都喜歡證明（the do）他們的知識（the know），無論是個人還是專業。這就是為什麼在我們這個以虛擬為主的世界中，電子學習通過創建一個以知識為基礎、以成就為推動力的工作場所，幫助縮小知行差距。

(三)快速使行為改變的 2 個 觀察：

1、當我們感到成功時，會做出最大的改變：

- (1) 以成功為導向：從失敗中學習固然重要，但我們從成功中可學到更多。
- (2) 積極情緒：當人們自我感覺良好時，他們更有可能改變。反之亦然。
- (3) 反饋：積極的強化比單獨的建設性建議更有效。據統計這個魔鬼比率為 5:1。

實際應用上教練的正確作為：

- (1) 不論大小進步都給予肯定。
- (2) 反饋正向能量。
- (3) 鼓勵代替嚴厲。

2、當我們感到進步時，會產生最大動力：

- (1) 進步原則：除非我們看到一些進展，否則很難持續改。
- (2) 越接近目標，完成任務的動力就越大。
- (3) 堅持下去，習慣就會改變。

實際應用上教練的正確作為：

- (1) 儘可能去接近成功典型。
- (2) 簡化複雜的行為簡化為小步驟，讓每個小進步都可被感受。
- (3) 使行為與要達成目標的行為一致。

(四)教練輔導的重要性

我們都去過那裡。工作中收到一封令人沮喪的電子郵件。我們發出的回復可能不是最合理的回覆方式。然後，不可避免地，事後會後悔。

在一個“永遠在線”的工作世界中，不知何故，忙碌就意味著重要，我們的思考時間被擠壓到了不存在的程度。同事讓我們煩惱；我們啪地一聲。巨大的變化發生了；當水壺沸騰時，我們在廚房裡發出一聲快速的呻吟。我們與老闆合不來；我們遞交通知並離開。但如果我們有時間思考工作場所的壓力呢？建設性地談論我們希望擺脫某種情況的什麼？理性地規劃我們的反應以及我們的未來，而不是被情緒所引導？

這正是教練給你帶來的。一個停下來思考的機會，找到一種方法來成為更好的同事，成為最好的自己。

1、暫停的機會

那麼，教練實際上能提供什麼是飲水機旁的快速聊天所不能提供的呢？根據我自己與專業教練交談以及為其他人安排課程的經驗，以下是主要好處：

(1)缺乏判斷力

與公司內的任何其他人員（包括人力資源部門的人員）交談，他們會對你所說的內容產生自己的既得利益。另一方面，教練不會認識你正在談論的人，但可以充當安全、公正的參謀。你可以把所有的事情都傾訴出來，告訴他們你接管公司的最大野心，談談你希望自己做的不同的事情——然後離開時感覺更輕鬆、更清晰、更快樂。

(2)一切都與本人有關

我應該申請該促銷嗎？我怎樣才能告訴我的團隊這個重大消息？為什麼我發現管理一些同事很困難，而另一些則不然？培訓和發展課程都很好，但它們往往過於通用，無法對每個人產生真正的影響。

有了教練，你可以更深入地挖掘。如果您需要的話，您可以花整個會議的時間來討論這封電子郵件。你見到他們的次數越多，他們就越了解你和你的具體情況。這意味著他們所說的一切都將是量身定制的並且真的有幫助。

(3)建設性

教練不只是傾聽；而是傾聽。他們積極傾聽。他們會聽到你告訴他們的一切，然後回放給你聽，幫助你找到前進的方向。它們以你意想不到的方式揭示情況。它們會問你可能不想被問到的問題。它們幫助您邏輯、仔細並著眼於大局來思考問題。他們甚至可以將最咆哮的咆哮變成明天合理的行動計劃。

(4)使其成為常態

輔導課程也不僅僅適用於“糟糕”的時期。事實上，如果人們在整個職業生涯中定期與教練交談，他們會從教練那裡獲得最大的好處。有時，舉辦輔導課程就能起到幫助作用——它提醒我們，工作和與團隊合作可能具有挑戰性。退一步是完全可以接受的。

你可能會想，這一切都很好。但是，如果您沒有錢支付公司中每個人每週離開辦公室一次的費用怎麼辦？如果這一切看起來太麻煩了怎麼辦？

我們可以提供幫助。幾年前，當我們的公司經歷了一些重大變革時，我們親眼目睹了輔導的好處，因此我們希望找到一種方法，讓更多公司的更多人定期與某人交談。所以我們建造了以斯拉。

網際網路的快速發展，雖然降低了時間與空間的障礙，卻縮短了組織面對環境變化的應變時間，組織的學習曲線雖然持續上升，但環境變化曲線的斜率卻急遽攀高，使得變化速度遠大於學習速度，因而造成組織的經營危機。

為求組織的永續經營，除了加強團隊的專業能力外，培養有效的溝通協調能力與動態性適應能力都是現代組織培訓員工的重要項目之一，組織必須讓員工有「變化是常態」的觀念，不斷學習並提升自身應變能力，而身為領導者須培養掌握時勢的脈動，以及扮演領航員角色的能力，引導員工達成組織的使命與任務。

三、結語

「知識除非付諸實踐，否則毫無價值(knowledge is of no value unless you put it into practice.)」知識的價值是什麼？為什麼當今社會如此多的專家學者重視這些知識？

在知識經濟的時代，講者強烈建議孩子們每天學習9個小時以上，以獲取更多知識，並隨著將自身的知識應用到工作與生活，富有知識的人將會有更好的社會適應能力，自身的潛力也更得到開發與發展。因為，人類的文明始終是隨著人們將知識付諸實踐而發展起來的，因此，如果知識沒有在世界上得到應用，知的價值就會大大降低。

第四節 如何加速行為的改變⁸

How to Accelerate Behavior Change

主講人：Matthew Sandel

一、前言及講者簡介

Matthew Sandel 是 DX 學習解決方案 (DX Learning Solutions) 的設計總監，他致力於為參與者創造真正的行為改變，以及如何讓員工不僅吸收您提供的概念而且貫徹執行，並將它們應用回工作中。

透過這場專題演講可以瞭解到：

- (一) 行為改變的步驟。
- (二) 將成長心態應用到學習中，將更容易融入學習者的日常活動。
- (三) 我們並非天生就有能力去做一些最重要的領導行為。
- (四) 應用技巧使持續學習這件事變得更容易。

二、內容摘要

(一)加速行為改變：從推動到放鬆

我們都曾經歷過想要改變行為的情況。您可能希望您的孩子表現得有禮貌。您可能希望客戶批准預算。您可能希望經理給予您額外的時間來完成項目。您可能需要社區成員積極為防止亂扔垃圾做出貢獻。您可能希望員工接受組織變革。無論你處於什麼情況，我們都經歷過一兩次讓別人做事是困難的。至少，我們經常採用的方式是這樣。有一種更有效的改變方法。

(三)行為改變--從推動到寬鬆

現在，回想一下您必須影響某人的情況。告訴我，讓人們按照你希望他們改變的方向改變他們的行為容易嗎？他們是立即說“是”，還是您記得需要一些說服？也許這甚至是繁重的工作？我記得有時我甚至用了一些武力：“如果你不吃晚餐，你就不會得到甜點。” 或者，例如，您是否曾經嘗試說服客戶，首先向他們提供出色的演示，然後通過電子郵件或電話跟進，確保您向他們提供了所有理由，讓他們意識到您的報價是他

⁸譯自本次年會主題演講內容：’ How to Accelerate Behavior Change ’ ， Matthew Sandel.

們無法拒絕的

它可能有效。但這需要相當多的努力，對嗎？將某人推向你希望他們前進的方向是一項艱苦的工作。改變是困難的。作為人類，我們可以改變，但我們相當厭惡風險，寧願接受我們次優的情況，也不願朝著未知的方向前進。在行為科學中，維持人們當前行為的兩種強大力量是現狀偏見和損失厭惡。我們只是害怕失去現在所擁有的，並以當前的狀態（現狀）作為未來決策的基線或參考點。與該基線相比的任何變化都被視為損失。慣性就是結果。因此，改變人需要付出努力也就不足為奇了。

如果我告訴你有更好的方法來產生改變怎麼辦？這需要更少的努力。這偏離了我們推動人們做事的自然傾向，但採取了不同的方法。因為這就是我們經常做的事情，所以我們使用某種形式的推動來感動人們。我們進行跟進電話；我們提出論點、提供額外信息、提供事實和數據、展示結果、發送提醒等。我稱這種行為為“推動”，因為它始於“我們”。我們打電話、寫文件、收集理由，然後將其交給我們想要說服或影響的人。我喜歡喬納·伯傑的這句話。他說：

「推動」的直覺來自物理學。想像一下你的辦公室裡有一把椅子，你想移動那把椅子。我們經常推它。想讓它朝著特定的方向發展嗎？如果我們朝這個方向努力，它就會前進。椅子按照我們想要的方式在地板上移動。但當涉及到社會世界時，當涉及到將這種直覺應用於他人、改變想法、行動和組織時，就存在一個重要的區別。因為當我們推動人們時，他們並不只是像椅子那樣跟著走。當我們推動人們時，他們常常會反擊”。

行為改變；這是心理學問題，而不是物理學問題所以，信息很明確：當我們必須說服人們時，這不是物理學的問題，而是心理學的問題。

這讓我回到了人類變革的加速器：它是由外而內而不是由內而外的思考。不是以你的產品、服務或政策為起點，而是以人為起點。更具體地說，深入了解人們如何做出決定以及是什麼阻止他們決定採取行動（或立即採取行動而不是拖延）。不從自己做起，是一種很難去鬥爭的傾向。我們接受過我們的品牌、產品、組織或政策的培訓、包圍和習慣。我們的 SUE I 是一個可以幫助您真正獲得以人為本的見解的工具。影響框架©。它可以幫助您釋放當前行為和期望行為之間的所有力量。

它可以幫助你對抗你的假設。我們都假設我們了解我們的客戶、員工、合作夥伴、公民的想法或需求，但我們常常不了解。我們需要對抗的另一個偏見是：專家謬誤。由

於我們大多數人都是受薪專業人士，因此我們被認為是我們工作的專家。當認為某一領域公認專家的意見應該在另一領域牢記時，它就變成了 虛假權威。因此，如果您是人類心理學專家，那麼您向權威機構尋求對人們的選擇和行為的影響因素發表意見的訴求是合理的。當您是不同領域的專家時，您可能會被自己或別人的觀點所愚弄。

如何避免這種謬誤非常簡單。這需要兩件事：無限的好奇心和採訪六個人。通過採訪，我的意思是與六個人交談，真誠地傾聽他們的聲音，觀察 他們，站在 他們的 立場上，並提高你的同理心雷達。有了這個，你就會從專注於讓我們忘記那個人的“我們”轉變 為專注於“他們”，這有助於我們 擺脫通過推動來說服。

您將發現人們表現出行為的潛在動機。您會發現可以推動人們朝著期望的行為前進的行為助推器，但您也會發現阻礙人們前進的行為瓶頸。這些都是必不可少的要素。您可以利用 SUE I 中的每一種力量 影響框架提出可預見地改變思想和塑造行為的干預措施。

三、結語

福特汽車創始人亨利·福特（Henry Ford）有句名言「不管你認為你做不做得得到，你都是正確的（Whether you think you can, or you think you can't, you're right.）」，意指從一開始你就想著自己一定做不到，那你就會失敗。想著自己一定會成功的人，就能達成心願。所以，不管你認為你做不做得得到，結局都是如你所想的。換句話說，無論你最初是怎麼想的，你都是正確的。

這正呼應了 Will Durant 的名言「我們的重複行為造就了我們，所以卓越不是一種行為，而是一種習慣（knowledge is of no value unless you put it into practice.）」！

第五節 如何以反向指導應對（對年齡的）偏見⁹

How Reverse Mentoring Tackles Bias

主講人：Naomi Himmelreich

一、前言及講者簡介

講者 Naomi Himmelreich 是一位組織社會學家，她對人及其在社會背景下的行為以及人們如何合作的方式著迷。如今，她是荷蘭國家警察 e.o. 的組織顧問、協調員和教練。作為初級諮詢公司 Jonge Honden 的共同所有者，她是一名企業家，並以個人的投入來管理她的團隊。她是一位經驗豐富的演講者和培訓師，專注於人際溝通方法。

與大公司多元化、公平和包容性領導者的廣泛對話表明，我們很容易受到年齡偏見的影响。在本次會議中，演講者將分享他們在領導梯隊中嵌入的反向指導流程，以解決年齡偏見。您將了解使該計劃取得成功的七個指導原則。

本次 Ken Blanchard 博士受邀於 ATD 國際年會發表進行專題研討，以「建立顧客服務計畫的關鍵因素（The Critical Factor for Creating Customer Service Initiatives）」為題，為聽眾介紹：

1. 了解 7 個指導原則，使逆向指導取得成功。
2. 親身體驗反向指導的 3 階段方法。
3. 確定組織中的反向導師。

二、內容摘要

甚麼是反向指導？反向指導是初級員工指導比他們資深的人。這個想法是初級員工可以分享他們的專業知識（通常是技術和數字媒體主題）給與對這些不太熟悉的資深員工。

反向指導是初級員工指導高級員工的過程。這種方法之所以受歡迎，是因為它有助於減少代溝偏見並促進包容性和多樣性。當領導者、管理層、管理團隊和乃至組織文化都能接受時，組織中就會營造出一種信任與合作的氛圍，從而提高初級員工的留職率、提高敬業度，達到人盡其才，並幫助組織開發新的技能。

⁹ 譯自本次年會主題演講內容：' How Reverse Mentoring Tackles Bias '，Naomi Himmelreich.

因此，許多公司已將反向指導作為其領導力發展的一部分。

反向指導在當今職場中至關重要。儘管需要創新的想法，但多年來我們傾向於以同樣的方式做事，缺乏多樣性還會導致關於年齡、性別、背景、經驗和教育的無意識偏見。此外，可能導致一種先入為主的觀念：認為高階員工的工作就是為團隊中的初級員工提供經驗和專業知識，以幫助他們成長。而反向指導可以幫助克服這些先入之見和偏見。

(一)從改變心態做起：從僵化心態到成長心態

僵化心態的特徵包括：

- 1、 人的潛力是預先決定的
- 2、 失敗是我能力的極限
- 3、 固定型思維模式
- 4、 我已經學會了我需要知道的一切
- 5、 不喜歡被挑戰

成長心態的特徵包括：

- 1、 我的努力和態度決定我的能力
- 2、 失敗是成長的機會
- 3、 我可以學著做任何我想做的事
- 4、 挑戰幫助我成長

改變的方法：

- 1、 關心問題及解決方法。
- 2、 混合搭配。
- 3、 營造適合的文化與氛圍。
- 4、 敞開心扉。
- 5、 指導和跟隨。
- 6、 接受質疑和不同意見。
- 7、 再深入與個人化。

(二)彌合這種反向指導的代溝的良方

2020 年以後，大約一半的勞動力將逐漸由千禧一代組成，他們出生於 20 世紀 80 年代初至 90 年代中期。如何有效彌合這種反向指導的代溝的良方，就是塑造企業中資深員工也可以向年輕員工學習文化。Naomi Himmelreich 提供了一些可行的方法：

1、兩者是合作關係，而非競爭

千禧一代通過參與和直覺而不是線性手冊學習得最好。他們在協作和試錯中茁壯成長。例如，當他們一起工作時，「我們把事情做好，我們通過對話來工作，而不一定是通過結構化或正式的會議」。

2、打破權力壁壘

隨著互聯網長大的千禧一代往往認為世界比他這一代人更加平等。他鼓勵這種非傳統的態度，讓新人參加董事會會議，並介紹給不同職位的人，以「消除權力的光環」。

3、技術更精進

雖然千禧一代對數字的悟性肯定可以幫助公司保持社交媒體上的趨勢，但這並不是他們擁有的唯一技術技能。

4、嘗試新事物

新世代人類經常從推特或播客等各種來源收集到的想法，他們也更勇於跳出框架思考的新模式，會更加無所畏懼並樂於嘗試。

5、公開溝通

傳統導師角色的消失將伴隨著出現如何溝通的問題。這需要建立坦承與公開溝通的組織文化，抱持「我必須學會在做我認為正確的事情時徵求許可」以及「我了解到自己有很多不知道的地方，而且我必須學會」的心態。

偏見是一個複雜的問題，很難被發現，因為它經常在無意識中發揮作用。然而，解決這個問題很重要，因為它可能導致任何組織的工作場所缺乏多樣性和包容性。近年來受到關注的一種工具是反向指導。我們將探討反向指導的好處及其與當今勞動力的相關性。

反向指導的想法源於第 3 次 COVID-19 封鎖期間。講者發起了一場關於反脆弱性的在線網絡活動，一位在家參與的創始合夥人注意到工作室的設置僅限男性，在向其他公司的三位高管尋求反饋後，很明顯，無論是背景、教育還是性別，都不存

在年齡上的偏見。這一認識促使他提出反向指導的建議：高級領導者必須接受實習生或其他新聘人員的反向指導。這一見解非常鼓舞人心，以至於他決定深入研究反向指導。

(二)反向指導的 3 個階段及 7 個指導方針：

反向指導的三階段方法。第一階段是預指導，此時準備階段對於反向指導的成功至關重要。通常，指導僅限於第二個執行階段，因此我們不會形成傳導性的初始環境，並在指導會議結束後跳過深入的內省和反思。

第 1 個階段：

指導方針 1：以一個關鍵的議題作為指導(輔導者和受訓者)關係的焦點。

指導方針 2：找到一個符合每個人水平並能融合多樣性的議題。

指導方針 3：選擇一個對輔導者和受訓者都有利的環境。

第 2 個階段：

指導方針 4：通過相互了解並分享個人經歷走出第一步。

指導方針 5：資深員工願意將領導權轉移給初階員工並接受領導。

指導方針 6：必要時持續地提問並與受訓者面對面溝通。

指導方針 7：深入了解個人經歷和想法，並實現突破。

第 3 個階段：反思與反饋。

三、結語

總之，反向指導對組織非常重要。當我們快速發展的工作時，我們也必須探索以創新方法來創造並促進多樣性和包容性的文化。反向指導只是我們工具箱中的一種工具，但可以顯著影響工作場所文化。通過採用反向指導，我們可以培養一種相互學習和發展的文化，讓每個人都有發言權，所有觀點都受到重視，這是創建更加多元化和包容性工作場所的重要一步。

我們能在受到威脅的情況下學習嗎？我們的大腦天生就會避免這種情況。我們可能會微笑、回應，並且仍然參與，但到什麼程度呢？足以讓我們發揮自己的才能，與我們的團隊取得突破性的成果，或者通過情感上的接近來領導嗎？

在特定情況下，我們的大腦變得具有可塑性和可塑性，從而可以形成和加強新的聯繫。安全、同理心和欣賞是促使我們大腦成長的情境特徵。

我們所要理解的是：如果我們感到害怕，我們會大膽行動嗎？ 如果我們不愛別人，我們會真正欣賞別人嗎？ 如果我們不好奇，我們會深入提問和傾聽嗎？ 如果我們不是弱勢學習者，我們會成長嗎？了解我們是誰需要我們深入審視自己和他人。如此深刻，以至於我們可以安全地發現我們是如何成為現在的自己的。並找到問題的新答案。

傳統上，人力資源開發旨在為人們提供知識和技能，以發展他們的能力。這個想法是我們應該能夠採取新的行動方式及採取新的思維方式。

綜上，就反向指導的輔導者改變的第一步是將自己的狀態轉變為安全、同理心和能欣賞他人優點，然後才能進入第二步並與學習者互動，幫助他們將自己的狀態轉變為新的心態和行為方式。

第六節 重新調整 2023 年及以後的培訓及評估策略¹⁰

Retool Your Training and Evaluation Strategy for 2023 and Beyond

主講人：Jim Kirkpatrick

一、前言及講者簡介

講者 Jim Kirkpatrick 博士是 Kirkpatrick Partners 的高級顧問。他是培訓評估方面的遠見卓識專家和新世界柯克帕特里克模型的創建者。Jim Kirkpatrick 在企業界擁有 15 年的經驗，其中包括 8 年擔任培訓經理的經驗，為世界各地的企業、政府、軍隊和人造主義組織提供培訓和諮詢服務。

Jim Kirkpatrick 也是一位有遠見的專家培訓評估和新培訓的創造者世界柯克帕特里克模型（Kirkpatrick Model）。運用他 15 年的企業經驗協助企業、政府、各地的軍事和人造主義組織世界。他同時也熱衷於協助學習專業人士重新定義自己為戰略商業夥伴成為行業中的一支生力軍工作場所。Jim Kirkpatrick 博士除了生動的主題演講並指導主題研討會包括「創造強大的培訓和評估戰略」、「建立和利用業務夥伴關係和增加學習轉移到工作中的行為」等。

Jim Kirkpatrick 創造了 Kirkpatrick Model，並與他的父親 Don Kirkpatrick 合著了三本書，、與 Wendy Kirkpatrick 合著了 4 本書，其中包括著名的克帕特里克學習評估模型（Kirkpatrick Model）。並曾擔任美國人事管理辦公室培訓主題指導專家。

本次專題演講，講者與會者分享了下列主題：

- (一) 培訓的指導方針。
- (二) 培訓策略的趨勢。
- (三) 克帕特里克模型（Kirkpatrick Model）。

二、內容摘要

(一) 課程規劃師必需知道的 3 種成人學習理論

每一位課程規劃師都希望規劃的課程能夠改變學習者的生活及工作，特別是建立能夠激勵學習者、改變思維方式並提高績效的課程，簡而言之，建構有效且每次都能達到

¹⁰ 譯自本次年會主題演講內容：’ Retool Your Training and Evaluation Strategy for 2023 and Beyond ’ ， Jim Kirkpatrick .

目標的課程。但是挑戰來了，因學習者是成年人，什麼知識對他們有用都已有固定想法，而且他們是忙碌且壓力大的人，討厭浪費時間，他們希望學習體驗能夠幫助他們滿足自己的需求並實現目標。

為了促進學習並成為一名有效的課程規劃師，必須瞭解成年人是如何有效地學習，並在規劃任何類型的學習課程時，其基礎是建立在對成人學習理論有良好認知之上。什麼是成人學習理論？它不是一個單一的成人學習理論，有幾種著名的理論從不同的角度解釋成年人是如何學習的包括：成人教育學、神經科學、體驗式學習、自主學習和移轉學習…等，這些理論都有一個共同目標，為成人學習者創造有效的學習體驗。

為何課程規劃師需要瞭解成人學習理論？成人學習理論不僅僅是關於成人如何學習的通則、概念和想法的整合，這些理論也可以幫助課程規劃師在構思、開發和執行期間如何規劃課程，以達到學習目標。以下是課程規劃師必須瞭解成人學習理論的三個原因：將課程與學習者的需求結合以建立關聯性、依據的學習需求與環境制定教學策略、選擇最能支持教學策略的方法。

1、成人教育學：採用過往的經驗

成人教育學的特點是在課堂講師和學員一律視為平等，學員對他們的學習方式和時間有更多的掌控權。成人學習理論有 6 大關鍵性假設：

- (1) 對知識的需求：成年人需要知道為什麼要學習很重要，為什麼要花時間參加學習活動。因此，學習者儘早瞭解培訓的目的是非常重要，學習者需要知道這些資訊或內容將如何影響他們，為什麼他們如此在意學習，以及學習後將如何發揮作用。
- (2) 學習者的自我概念：學習者進入學習情境時的自我概念—他們認為自己是自我導向、負責任的成年人，不喜歡接受他人的指示。因此，協助成年人確認他們的需求，並指導他們訂定學習計畫至關重要。
- (3) 學習者的經驗：成年人可以利用他們的生活經驗來理解新的學習，此經驗可以作出很大貢獻，更重要是他們因此而得到認可。課程規劃師應該在團體學習過程中尋找方法，建立和利用學習者得之不易的經驗和知識。
- (4) 準備學習：成年人需要了解學習經驗如何與他們的需求產生關連性？了解新知識將如何幫助他們應對職場角色改變和適應環境的變遷，可大大提高他們的學習準備。

- (5) 學習方向：成年人很務實，願意投入精力在可以幫助他們表現更好或解決問題的學習。課程規劃師應該花時間了解課堂上學習者的需求和興趣，再根據這些需求規劃和調整學習內容。
- (6) 學習者動機：成年人對工作滿意度、自尊和生活品質等內部動機的反應最強。當出現具有內在價值或個人反饋的特定需求時，成年人更有動力學習。因此，課程規劃師應將學習活動與學習者的內在動機作聯結。

2、以學習者為中心的教學

我們不能直接教學習者；我們只能促進他的學習，以學習者為中心的教學方法的理論支持從教學重點的轉變—學習者需負責學習，學習者和教學者之間的關係是平等的。在以學習者為中心的方法中，學習者從頭到尾都參與其中，並可選擇學習什麼。策略規劃人員面臨的挑戰是採用主動學習技巧，讓學習者保持參與並滿足他們的需求。主要原則包括：

- (1) 學習者想要控制他們學習的內容和方式
- (2) 學習者是可以信任並開發自己的潛力
- (3) 應鼓勵學習者選擇學習的類型和方向。
- (4) 通過明確學習的目的來建立初始學習氣氛。
- (5) 儘可能使用的廣泛資源，以滿足學習出現的需求。
- (6) 減少單向的演講方式。
- (7) 向學習者展示對他們有益處的學習。
- (8) 建立可以即時進行公開討論的氛圍。
- (9) 創造一個熱情友善的學習環境以減少衝突。
- (10) 準備課堂討論的問題，以利協助教學者成為指導者，而不是旁觀的專家。

3、善用需求層次理論--以動機為主

依據馬斯洛（Abraham Maslow）的需求層次理論主張，動機是學習的關鍵組成部分，我們需要了解是什麼促使學習者想要學習。馬斯洛認為人類的生活中有複雜的需求，而且會努力滿足這些需求，需求也會產生變化和發展。只有在滿足較低層次的需求後，個人才能達到高層次的需求。

(二)培訓策略的變化¹¹

人類世代以時間為軸，並配合科學文化的進展，可分為 5 個世代，這些世代的年份分類大約劃分如下：

- 1、 嬰兒潮世代：第二次世界大戰結束後觸發嬰兒潮，即 1946 年至 1964 年出生的人，為經濟成長之見證、年齡較高，對產品的品牌忠誠度高。
- 2、 X 世代：泛指 1965 年至 1981 年出生者，為經濟活動之主軸，獨立且展現創意，歷經傳統與數位時代，是適應力極佳的群體。
- 3、 Y 世代：指民國 1982 年至 1996 年出生的人，重視體驗，不會要求擁有，偏向隨選服務，導致商業模式改變，從銷售模式轉為訂閱模式。
- 4、 Z 世代：在 1997 年至 2012 年出生的人，出生時網際網路已普及，又稱為網路原住民。這個世代對科技產品的使用極為熟悉，透過科技展現的人際關係與之前的世代有所差異，容易引發衝突。這個族群是本文探討的主要對象。
- 5、 α 世代：2013 年以後出生者。

一般來說，Z 世代多為 X 世代的小孩，但也有較年輕的 Y 世代或是嬰兒潮世代的小孩。Z 世代在出生時網際網路就已普及的，他們受到網際網路、即時通訊設備、簡訊、MP3 播放器、手機、智慧手機、平板電腦等科技產物的影響很大。他們可說是自小就同時生活在電子虛擬與現實世界的原生世代。由科技發展形塑的社群關係與價值觀深深影響了此世代的自我認同。

近年來 Z 世代逐漸投入職場，在職場上與其他世代人們的互動關係展現出不一樣的型態，值得廣泛的討論，其中 Z 世代以其獨特的文化與能力，為組織注入活水，但亦有許多方面的矛盾浮現，例如：

- 1、 工作時間與場所：不同於較為規律的前一代，Z 世代較為任務導向，不拘工作場所與時間。
- 2、 溝通方式：即時訊息，迅速反應的特性，與年長世代不同，彼此期待不同，時有爭執。

¹¹ 資料來源 ATD 台灣交流會網站-陳錦坤(2022)。《Z 世代的訓練策略》。

3、 組織性：Z 世代熱衷諸如任務編組、專案合作等機動性方式，與過去面對面會議，傳統電郵電話溝通方式的習慣不同。

4、 資訊來源：比起上個世代傾向仰賴權威，Z 世代更依賴網路搜尋而來的資訊。

(三)克帕特里克模型（Kirkpatrick Model）的四個層次¹²

「如何證明學習是有效的？」這不只是最常被挑戰的一句話，對於從事課程規劃來說更是要思考。柯氏學習評估模式是Jim Kirkpatrick 的父親 Don Kirkpatrick，於1954年針對學習到底有沒有效這件事所提出的一套歸納，到現在已經成為世界上應用最廣泛的學習評估模式。

1、 層級 4：結果（Results）

計劃所欲達到的成果以及對組織達到最高貢獻的程度：

Jim Kirkpatrick於2010年在美國人才發展協會（ASTD）年會上提出「以終為始」的觀念時，同時也提出「期望回報」（Return on Expectation）的觀點。有別於過往投資報酬率的計算方式，我們並不需要自己設計期望，可以從既有的關係人渴望達到的預期成果（Desired Results）「借」來分析，找出真正屬於學習方案可以解決的指標，作為層級四想看到的成果。

2、 層級 3：行為（Behavior）

參與者返回工作崗位後，將培訓期間所學知識應用的程度：

層級 3 最主要就是定義出可以影響最終成果的「關鍵行為」（Critical Behavior）。然而，要能真正展現關鍵行為，必須有相關的驅動因子（Required Driver），包括強化、鼓勵、獎勵與監控等機制的互相配合與有效運作等。

至於什麼是關鍵行為呢？指的是少數且關鍵，並可以讓學生持續運用或展現個人成就(績效)以達成目標的行為，這也是在行動方案中所應設計的主要內容。

我們可以說，關鍵行為必須是能展現出成效的行為，因此要很聚焦、可以觀察、可以被衡量，並且能夠明確指出預期會有哪些行為展現，寫法有點像目標管理的原則。當與利益關係人溝通協調、確認相關的關鍵行為之後，要確保能真正有效果，就須

¹² 資料來源：http://ctld.ntu.edu.tw/fd/teaching_resource/page1-1_detail.php?bgid=1&gid=7&nid=564[評鑑雙

月刊] 初探新版柯氏學習評估模式。

有相關或應該有的驅動因子配合。

換言之，相關利益關係人(學生、老師、家長、系所團隊等)對於學習成效，不該只是坐著等結果，而是應有相關的機制(強化、監控、鼓勵與獎酬)影響關鍵行為的實踐，進而產生學習成效。

至於驅動因子或相關機制的設計，其實與馬斯洛需求理論相符合，因為生活中處處都與人性有關，在組織行為中，很多時候看似不合理或是不理解的情況，其實都是人性因素的影響，故我們可以做的是：找出相關原因，歸納後設計出對應的機制以滿足或消除它。表一是Kirkpatrick針對驅動因子所做的一些整理與建議，可提供教師在設計學習方案或活動時參考。

3、層級 2：學習 (Learning)

參與者在培訓中獲得預期知識、技能、態度、信心和承諾的程度：

主要是確認學習目的，但必須依據層級 4 與層級 3 而來，才能確實定義出希望學習者完成後要產生的關鍵行為是什麼，所以在選擇評估方法時，都應先釐清其用意或想要達到的目的是什麼。

4、層級 1：反應 (Reactions)

學習者滿意度、課程對其吸引力且與其工作相關的程度：

不單指學習者滿意度，還應包括學習者在學習活動過程中的參與程度，以及學習方案對於學習者在未來可以運用到工作的相關程度。

三、結語

由於培訓的目的在提供員工執行工作所需的技術、能力、知識、態度的學習過程，以增進員工工作之績效，並降低職場安全發生漏失的風險。辦理教育訓練的組織為達訓練目的，進行的訓練方法就必須在對的時間，提供對的內容，給對的學員，來加速技能發展與創造績效，因此，在 2023 年以後，教學與訓練的策略必須依據 Z 世代人類屬性化進行調整。

歸納新世代人類的特性，有短時間學習、不定時學習、不定點學習與獨立性學習的需求，新的培訓策略也需配合這些學習特徵，才能提升學習效益，進而有效達成訓練目的。因此，員工培訓要獲得好的成果，需考慮這 4 個面向¹³：

- 1、 員工個人特質(Persona)。
- 2、 學習地圖的設定(Priority)。
- 3、 學習工具的輔助(Methodology)。
- 4、 教材內容的設計(Contents)。

目前 Z 世代的新人類已逐漸進入工作職場，因此規劃人員在擬訂培訓計畫時必須考量這一個世代的特性，隨著時間經過，Z 世代成員數目逐漸增加，估計至 2027 年過後，Z 世代成員將成為新進人員訓練的主要族群。

¹³資料來源 ATD 台灣交流會網站-陳錦坤(2022)。《Z 世代的訓練策略》。

肆、心得及建議

一、心得

成人學習研究專家諾爾斯（Malcolm S. Knowles）指出，打造完善學習氛圍的關鍵因素包括：非正式、輕鬆自在、相互信任尊重、溫暖、協作支持以及開放、真誠和謙遜……等。此外，已有相當職場歷練經歷的人在投入時間學習之前，往往需要先明白他們為何而學。因此培訓規劃人員應事先釐清學習課程的目的及能為學習者帶來甚麼好處，並理解成人會帶著他們自己過去的經驗和知識進入這個學習領域。

為了創造正向的學習環境，因此培訓規劃人員必須把握下列基本原則¹⁴，而此原則也同樣適用於實體課程及線上課程的規劃上。

(一)鼓勵學員多方參與討論互動

創造主動積極和充分參與的互動，對於加強培訓效果非常重要。培育課程規劃人員人員應鼓勵每個人都與其他人有所互動，包括生與生及師與生之間，並利用小團體討論來克服抗拒分享想法或擔憂評價的情況，並要經常 Q 學員。

(二)營造舒適的學習環境

培育課程規劃人員應譽為設置舒適正向體驗的學習環境。如果是線上課程，應提前確保課程及網路所有使用的設備、軟體及網路傳輸上到位，提前讓學員上線，並確保所有課程講義及工具的正確性。課程進行中可以 Q 上線學員並與他們對話，確保學員了解及熟悉如何使用系統。若是實體課程，則應確保環境整潔、照明充足，還有就是空調！儘管柯前市長要求溫度設定在 26 度，但是一個讓學員汗流浹背、心浮氣躁的教室很難讓學員持續保持專注，所以將冷氣溫度調整到大家都舒適的溫度，並確認所有學員都能清楚看到投影幕的視覺效果，讓教室管理看起來井然有序。

(三)打造安全保密的學習氛圍

課程規劃人員主動歡迎每一位參與學員，並在課程開始前說明培訓目標等，為學員創造一種不多做評價的學習氛圍。更重要的是保密原則—讓課程討論中聽到的內容，留在教室中不外流。

¹⁴ 資料來源：ATD 台灣交流會網站

(四) 引導促進學習內容

有時課程規劃人員需要直接講解，尤其是宣導規範、準則或涉及安全議題時，通常必須逐字逐句傳達解釋。然而必須謹記在心的是，在多數情況下，體驗式的學習活動才是成人最有效的學習方式。

有鑑於全球化競爭激烈趨勢，組織若要持續維持競爭力，必須打破原有疆界，以全球視野的角度觀察不斷創新的產業變動軌跡，以及勞動力結構的改變，而隨時調整組織人力資源發展的策略。臺北市為全國首善之區，是國內政治、經濟與文化發展中心，也是臺灣最具國際化與知名度的城市，但在面對無國界的全球化競爭，以及民眾對公共服務品質的高度要求，更需要高素質公務人力推動各項市政建設，創造臺北市特有的都市意象、都市品牌與國際競爭力。因此，本府各單位首長應增加對培訓專業的認識，將人力培訓發展作為組織核心競爭力的重要策略，以培育具國際視野與勇於創新改變的優質的公務人員，成為市政永續經營與發展的基石，也是做為臺北市政府專責人力教育訓練機構—公務人員訓練處重要施政方針及組織願景與價值。

(五) 釐清學習目的¹⁵

「學習目的」需要思考的是，利益關係人想要看到的「結果」是什麼，因此學習層級所應該具備的概念簡述如次：

- 1、 知識：想讓學習者知道什麼必須表達清楚，因為知識是學習活動的基礎。
- 2、 技能：讓學習者在上完課程之後，對於學習的技能目標能確實做到。
- 3、 態度：讓學習者相信所學能被使用，才能搭起往層級三的橋梁。
- 4、 信心：當學習者有信心能有效使用，它才有被使用的可能，因此，這部分應在課堂中，透過練習展現會運用的信心。
- 5、 承諾：當學習者願意承諾並提出行動方案，才有機會獲得支持，並進而展現出關鍵行為而達到期望的成果。

¹⁵ 資料來源：資料來源：http://ctld.ntu.edu.tw/fd/teaching_resource/page1-1_detail.php?bgid=1&gid=7&nid=564
[評鑑雙月刊] 初探新版柯氏學習評估模式。

二、建議

- (一) 以音樂、書法、藝術、戶外走讀及說故事等多元的課程設計與教學方式，培養本府員工美學及人文涵養，協助本府員工在辦理本市公共建設或公共空間規劃時，不僅僅只考慮功能性需求，而能以美學角度進行思考，加入美學的養分，打造具有品味及質感的城市空間，建設臺北成為與國際一流城市並駕齊驅的樂活宜居城市。
- (二) 順應疫情後數位學習潮流，以「塑身、轉型」觀點檢視本處現行實體班期運作，建議可視課程性質，將部分全實體班期課程轉換成混成學習模式，以減輕實體班期培訓人力負擔，提升辦班效益。
- (三) 「蓬勃發展的志願服務團體 是成熟民主社會的特徵之一」，為推廣本府志願服務業務，應利用本處臺北e大數位學習平臺，設置志願服務基礎訓練、特殊訓練等專業課程，讓志工能從服務中也能學習知識與技能，進而達到終身學習目的。
- (四) 精進學員調訓方式：本府目前部分課程（含行政班期及發展班期）常以「配當名額」的作法辦理招生調訓，尤其是訓練機關配合推動本府政策推動的相關課程，為精進改善調訓手法，本報告建議：
 - 1、 重要班期如有招生不族之虞時，可提前辦理課程招生作業，俟招生人員不足時，再以配當名額方式辦理二輪招生。
 - 2、 增加課程訊息的可及性。
 - 3、 學員回饋：將學員回饋意見與問卷評估納為改善依據。
- (五) 落實訓練需求評估作業，蒐集並分析學員課後意見與需求，不論訓練的目的是基於工作知能的養成、技術的提升、組織效能的提高，都應以「有興趣」、「有潛力」且「有需求」的參訓為對象，鼓勵其參訓。

伍、年會照片



臺灣代表團於聖地牙哥國際會議中心會場合影



臺灣代表團於年會結束後合影



年會 Keynote Speaker 專題演講：
” Think Again: The Power of Knowing
What You Don’ t Know Keynote Speakers”
-Adam Grant



年會專題演講現場



Global Village 國際招待現場



企業參訪：高通公司（Qualcomm Inc）

陸、參考資料

臺北市政府公務人員訓練處網站，<http://www.dcsd.taipei.gov.tw>。

Association for Talent Development 網站，<http://www.astd.org>。

Association for Talent Development 2023 年國際年會網站，<http://www.astdconference.org>。

ATD 台灣交流會網站，<https://www.atdtw.org/>。

Association for Talent Development 2023 年國際年會主題演講內容：‘Think Again : The Power of Knowing What You Don’t Know’，Adam Grant.

Adam Grant (2021)。《Think Again : The Power of Knowing What You Don’t Know》。Viking。

Larry (2022)。《LARRY 讀書筆記》。<https://blog.yuyansoftware.com.tw/2022/09/think-again-a-dam-grant/>。

Association for Talent Development 2023 年國際年會主題演講內容：‘How Digital Devices Change Memory and Learning’，Anastasia Dedyukhina.

Vishwa Pratap Singh (2023)。《Is it Possible to Live Without Smartphone/ Mobile Phones?》。<https://www.techniajz.com/blog-detail/is-it-possible-to-live-without-smartphone-mobile-phones>。

Association for Talent Development 2023 年國際年會主題演講內容：‘The Knowing Doing Gap : The Behavioral Science of Coaching Conversations’，Nick Goldberg.

Marit Parten (2020)。《What is the knowing-doing gap?》。<https://www.gol.com/blog/what-is-the-knowing-doing-gap>。

Association for Talent Development 2023 年國際年會主題演講內容：‘Redefining Success: The Third Metric That Can Benefit Your Bottom Line’，Arianna Huffington.

Association for Talent Development 2023 年國際年會主題演講內容：‘How to Accelerate Behavior Change’，Matthew Sandel .

Association for Talent Development 2023 年國際年會主題演講內容：‘How Reverse Mentoring Tackles Bias’，Naomi Himmelreich.

Association for Talent Development 2023 年國際年會主題演講內容：‘Retool Your Training and Evaluation Strategy for 2023 and Beyond’，Jim Kirkpatrick.

陳錦坤(2022)。《Z 世代的訓練策略》。ATD 台灣交流會網站。

鍾佩君(2017)。《初探新版柯氏學習評估模式》。臺灣大學教學資源網[評鑑雙月刊] 網站。

陳欣蘭（2006）。〈從諾爾斯的自我導向學習看成人學習者在創意教學中的學習成效之個案研究〉。《明新學報》，第 32 期，頁 51~63。

蘇文華譯（2022）。《ATD 人才發展知識體系指南》。電子工業出版社。