

考試院參加 2013 年亞洲國際培訓總會
(ARTDO International)
第 40 屆年會報告書

出 國 人：黃專門委員振榮

陳科長起雲

出國地點：澳洲墨爾本

出國期間：102 年 4 月 9 日至 13 日

報告日期：102 年 5 月 9 日

目次

第一章	前言.....	第 1 頁
第一節	緣起.....	第 1 頁
第二節	代表團成員、活動行程及年會議程.....	第 1 頁
第二章	專題演講及研討會內容.....	第 5 頁
第一節	專題演講及研討會主題.....	第 5 頁
第二節	專題演講內容.....	第 8 頁
	專題演講之一.....	第 8 頁
	專題演講之二.....	第 14 頁
	專題演講之三.....	第 24 頁
	專題演講之四.....	第 32 頁
	專題演講之五.....	第 35 頁
第三節	同步研討會內容.....	第 39 頁
	第一時段同步研討會.....	第 39 頁
	第二時段同步研討會.....	第 45 頁
	第三時段同步研討會.....	第 51 頁
	第四時段同步研討會.....	第 60 頁
	第五時段同步研討會.....	第 65 頁
第四節	會後研討會主題簡介.....	第 70 頁
第三章	心得與建議.....	第 72 頁
附 錄	年會英文簡介.....	第 77 頁

第一章 前言

第一節 緣起

亞洲國際培訓總會(Asian Regional Training and Development Organization International, 簡稱 ARTDO International)係由亞太區域 30 餘個國家地區代表組成之非政治、非營利性國際聯合組織，創立於民國 63 年，每年在亞太地區各國輪流舉行年會並辦理研討會，以促進國際交流及新知分享，該總會第 40 屆年會活動於本(102)年 4 月 10 日至 12 日在澳洲墨爾本(Melbourne, Australia)舉行，由澳洲訓練與發展協會(Australian Institute of Training and Development, 簡稱 AITD)主辦。

本院職掌文官法制，為我國文官培訓最高主管機關，亦為該總會創建會員中華民國訓練協會(以下簡稱訓練協會)之團體會員，為推動施政計畫有關加強與國內外培訓組織互動聯繫等工作，增進同仁國際視野及相關知能，歷年均派員參加由訓練協會組成之代表團與會，本年經遴派黃專門委員振榮、陳科長起雲參加。

第二節 代表團成員、活動行程及年會議程

代表團由訓練協會理事長公務人員保障暨培訓委員會(以下簡稱保訓會)李副主任委員嵩賢擔任團長，成員包括本院、保訓會、國家文官學院、行政院人事行政總處、教育部、交通部民用航空局民航人員訓練所、行政院環境保護署環境保護人員訓練所、臺北市政府公務人員訓練處、臺灣電力股份有限公司、臺灣中油股份有限公司等機關(構)人員計 14 人，代表團成員名單如下表：

編號	姓名	所屬機關(構)	職稱
1	李嵩賢	保訓會	副主任委員
2	廖世立	國家文官學院	副院長
3	彭富源	保訓會	處長

4	黃振榮	考試院	專門委員
5	陳起雲	考試院	科長
6	黃喜敘	行政院人事行政總處	專門委員
7	李玉雲	行政院人事行政總處	科員
8	呂易芝	教育部	專員
9	傅偉銘	交通部民用航空局民航人員訓練所	專員
10	劉彩玉	行政院環境保護署環境保護人員訓練所	專員
11	韓普冀	臺北市政府公務人員訓練處	輔導員
12	李玉村	臺灣電力股份有限公司	處長
13	陳雲琴	臺灣中油股份有限公司	人事管理監
14	王俊堯	臺灣中油股份有限公司	人事管理師

代表團於本年 4 月 9 日啟程，經香港轉機前往墨爾本參加亞洲國際培訓總會第 40 屆年會活動，於 4 月 13 日返國，行程如下：

日別	日期	行程摘要
第 1 日	102 年 4 月 9 日	臺北-香港-墨爾本
第 2 日	102 年 4 月 10 日	亞洲國際培訓總會第 40 屆年會活動
第 3 日	102 年 4 月 11 日	亞洲國際培訓總會第 40 屆年會活動
第 4 日	102 年 4 月 12 日	亞洲國際培訓總會第 40 屆年會活動
第 5 日	102 年 4 月 13 日	墨爾本-香港-臺北

亞洲國際培訓總會為促進國際培訓新知學習及經驗交流，歷屆年會均同時安排培訓領域學者專家與實務工作者進行演講及研討會，本次第 40 屆年會計安排 5 場專題演講(keynote sessions)；5 個時段 26 場次之同步研討會(concurrent workshops)，每一時段同步於 5 或 6 個場地就不同主題進行研討，其中 1 場由訓練協會秘書長淡江大學黃副教授一峯主持，以上場次於 4 月 10 日及 11 日在墨爾本會展中心(Melbourne Convention and Exhibition Centre)舉行；另安排 4 場次需另行繳費之全日會後研討會(post-conference workshops)於 4 月 12 日在卡斯登會訓中心(karstens Conference and Training Centre)舉行。年會議程如下：

Time	Session	Title	Presenter
10 April 2013			
8:45-9:30am	Opening	Opening Ceremony	Sharon Ferrier
9:30-10:30am	Keynote	Transforming L&D to Become an Indispensable and Strategic Business Asset	Prof. Robert Brinkerhoff
10:30-11:00am	Break	Morning Tea	
11:00am-12:00pm	Concurrent Workshops	Learning for Sustainability	Susan Germein
		Competency Based Training Using SAP Training Module	Ahmed Al-Jowder
		Use Your Voice for a Change	Carl Tinsley
		Winning the Hearts, Heads and Minds of Leaders in the Mining Industry	Mark Harris & David Dewhurst
		Culture Calibration - A Values Approach to Prepare for Unexpected Opportunities	Peter Ernest
12:10-1:10pm	Keynote	Dream: A Learning and Development Strategy for the Future	Dr. John Wilson
1:10-2:15pm	Break	Lunch	
2:15-3:15pm	Concurrent Workshops	Innovation in Talent Management	Dr. Tanvi Gautam
		Modelling L&D Practitioner Work	Dr. Steven Hodge
		Fun Size Train-the-Trainer Boot Camp	Jason Ash
		Rules of Engagement	Sharon Ferrier
		Taking Your eLearning over the Wall	Miranda Welch
3:15-3:45pm	Break	Afternoon Tea	
3:45-4:45pm	Keynote	Managing Performance through Knowledge Management and Emotional Intelligence	Dr. Vinayshil Gautam
4:45-5:00pm	Closing	Closing Remarks	Sharon Ferrier
11 April 2013			
9:00-9:15am	Opening	Opening	Sharon Ferrier
9:15-10:15am	Keynote	21st Century Learning: Technology Toys to Tools	Dr. Jane Bozarth
10:20-10:50am	Break	Morning Tea	
10:50-11:50am	Concurrent Workshops	Do Your Training Programs Assume People Think Alike?	Ed Bernacki
		Strategies for Applying the Flipped Classroom Model for Business Learning	Bob Lee & Jim Recker
		The Authentic Trainer & the Power of Story	Paula Smith
		Learning Programs - Get Creative to Build Connections	Jane Calleja
		Excellent Leadership and Secrets of Ascension	Isa Abdullah Bu-Ali

		A Workplace Training Evaluation System	Lloyd Olivecrona
12:00-1:00pm	Concurrent Workshops	Better, Best, Brilliant!	Lynda Chachaty
		Learning Content in the Future	Joanne Norbury
		HRD Challenges in Asia	ARTDO panel
		Dynamic Drive: The Secrets to Engaging Your Employees	Colin Boyd
		Switched On: How to Build a Ready-to-Learn Culture?	Lisa Rubinstein
1:00-2:00pm	Break	Lunch	
2:00-3:00pm	Concurrent Workshops	Helping People Win at Work	Ian Beeson
		Identifying Training Needs through Competency Modelling: An Empirical Study in Taipei City	Dr. Irving Yi-Feng Huang & Rita Goh
		Reaching Your Learners Where They Play	Sarah Phillips
		Facilitating Learning with the Brain in Mind	Carmel Kostos
		Managing Staff Performance - Are We There Yet?	Margaret Hypatia
3:00-3:30pm	Break	Afternoon Tea	
3:45-4:30pm	Keynote	$E=MC^2$: An Equation for Success	Les Pickett
4:30-5:00pm	Closing	Closing Ceremony	Sharon Ferrier
12 April 2013 9:00am-4:30pm	Post_ Conference Workshops	Where Social Learning and Social Media Meet	Dr. Jane Bozarth
		Creating High Engagement Workplaces: Power of Storytelling	Dr. Tanvi Gautam
		Take Your Training to a New Level	Dr. Rich Allen
		Innovative Training Masterclass	Catherine Logue

第二章 專題演講及研討會內容

第一節 專題演講及研討會主題

壹、專題演講主題

- 一、將學習發展變成不可或缺的策略資產(Transforming L&D to Become an Indispensable and Strategic Business Asset)
- 二、以夢想作為迎向未來的學習發展策略(Dream: A Learning and Development Strategy for the Future)
- 三、以知識管理、情緒知能來管理績效(Managing Performance through Knowledge Management and Emotional Intelligence)
- 四、21 世紀式學習-將科技玩具變成工具(21st Century Learning: Technology Toys to Tools)
- 五、成功方程式($E=MC^2$: An Equation for Success)

貳、同步研討會主題

一、第一時段同步研討會

- (一)學習永續發展(Learning for Sustainability)
- (二)以 SAP 訓練模組進行能力本位訓練(Competency Based Training Using SAP Training Module)
- (三)運用你的聲音來造成改變(Use Your Voice for a Change)
- (四)贏得礦業領袖的心(Winning the Hearts, Heads and Minds of Leaders in the Mining Industry)
- (五)文化校正：為意外機會作準備的價值途徑(Culture Calibration - A Values Approach to Prepare for Unexpected Opportunities)

二、第二時段同步研討會

- (一)創新的人才管理(Innovation in Talent Management)
- (二)學習發展實務工作模型(Modelling L&D Practitioner Work)
- (三)培訓新兵訓練營(Fun Size Train-the-Trainer Boot Camp)
- (四)約會規則(Rules of Engagement)

(五)跨越圍牆的數位學習(Taking Your eLearning over the Wall)

三、第三時段同步研討會

(一)你的訓練課程假設大家想法都一樣嗎?(Do Your Training Programs Assume People Think Alike?)

(二)以翻轉教室模型辦理企業學習的策略(Strategies for Applying the Flipped Classroom Model for Business Learning)

(三)訓練高手與故事的魔力(The Authentic Trainer & the Power of Story)

(四)學習課程：以創意建立聯結(Learning Programs - Get Creative to Build Connections)

(五)Ascension 公司卓越領導的秘密(Excellent Leadership and Secrets of Ascension)

(六)職場訓練評估系統(A Workplace Training Evaluation System)

四、第四時段同步研討會

(一)更棒、最棒、棒極了!(Better, Best, Brilliant!)

(二)學習內容的未來(Learning Content in the Future)

(三)人力資源發展在亞洲面臨的挑戰(HRD Challenges in Asia)

(四)動態激勵：攬才留才的秘密(Dynamic Drive: The Secrets to Engaging Your Employees)

(五)啟動：如何建立整裝待發的學習文化?(Switched On: How to Build a Ready-to-Learn Culture?)

五、第五時段同步研討會

(一)幫助人們贏在工作(Helping People Win at Work)

(二)以能力模型判別訓練需求：臺北市實證研究(Identifying Training Needs through Competency Modelling: An Empirical Study in Taipei City)

(三)在學員玩樂處學習(Reaching Your Learners Where They Play)

(四)關注頭腦，促進學習(Facilitating Learning with the Brain in Mind)

(五)幕僚績效管理：我們作到了嗎?(Managing Staff Performance - Are We There Yet?)

參、會後研討會主題

- 一、社會學習與社群媒體交會處(Where Social Learning and Social Media Meet)
- 二、創造高度參與的職場：講故事的魔力(Creating High Engagement Workplaces: Power of Storytelling)
- 三、晉升訓練新境界(Take Your Training to a New Level)
- 四、創新訓練大師課程(Innovative Training Masterclass)

第二節 專題演講內容

專題演講之一

將學習發展變成不可或缺的策略資產

(Transforming L&D to Become an Indispensable and Strategic Business Asset)

主講人：Prof. Robert Brinkerhoff

壹、摘要

美國西密西根大學(Western Michigan University) Brinkerhoff教授在本演講中指出，從事學習發展(Learning & Development)工作的培訓學者專家們雖然自認應被視為有價值的企業夥伴，並在企業占有一席之地，但大體而言，教育訓練仍然僅被視為員工福利，是組織為了爭取、留住優秀人才的必要開支。當然教育訓練確實有其作為員工福利的價值，組織如果無法提供員工適當的教育訓練，培養其陞任更高職務所需的技能，將無法在人力市場與其他組織競爭以甄選及留用優秀人才。但如果學習發展對組織的實際貢獻只限於此，或被誤認為如此，則是對其重要性的嚴重低估，使教育訓練繼續不受重視並成為經費緊縮時優先刪減的項目。

Brinkerhoff 教授強調，組織為了保持競爭力，需要強而有力的培訓機能，這不僅是為了與其他組織競爭人才，同時也是為了確保能比競爭者更迅速有效地執行組織的策略。因此，學習發展的最高目標不是投資報酬率(Return on Investment)或學習，而是加速組織策略的執行。接著說明如何藉由建立學習型組織增加競爭優勢，如何經由超越對手的培訓達到超越對手的績效；如何將培訓功能轉化為主動積極而有價值的企業夥伴；以實際數據顯示訓練的真正價值；如何贏得決策管理者的真心支持及提供維繫培訓效果的必要行動。

如果受訓的學員們從未將所受的訓練應用在日常工作中會發生什麼事？Brinkerhoff 教授表示，答案是什麼事都不會發生。由此引導大家思考辦理培育訓練究竟是作為員工福利或促進組織成長，並說明大部分組織

都會擬訂策略，但多數未能予以落實。據統計 90%的組織策略由於執行不良而失敗，只有 3%的組織認為其策略執行是成功的。因此培訓的目標不是學習或投資報酬率，而是對組織策略的執行作出具體貢獻，如能藉由培訓增進組織適應環境的速度，可為組織節省可觀支出。

Brinkerhoff 教授接著請大家思考有多少學員將所受訓練實際運用在其日常工作並產生具體成果。根據統計資料，培訓課程的典型結果是，約有 20%的學員完全不會嘗試將之運用在日常工作上，65%會試著運用但最後因各種因素放棄，只有 15%能加以運用並得到具體效果，換言之，有 85%的培訓未能為組織增加價值，如何加以改善，是培訓工作的重要課題。

Brinkerhoff 教授以實際個案說明，組織應該評估的重點是培訓後對組織的效益及如何予以提高，而不只是培訓時的師資教材等。由於運用培訓所學涉及現狀的改變，長官能否支持對現狀進行改變，對提高培訓效益非常重要，組織應分析學員受訓後是否運用所學、是否造成改變及其原因為何。最後則強調，為了使投入培育訓練的人力、經費發揮實際效益而不只是行禮如儀，培訓工作不應只是學員或訓練部門的事，而應作為組織策略發展的一環，受到組織及管理者的重視與實際支持，培訓課程的結束應該是推動改變及評估效益的開始，而非隨著課程結束一切歸於原狀。

貳、演講重點

一、一個簡單的問題(the simple question)

- 1.如果你從未將所受的訓練應用在日常工作中會發生什麼事?
- 2.答案：什麼事都不會發生。(Answer: NOTHING)

二、訓練是員工福利還是企業驅動機

員工福利(Staff Benefit)	企業驅動機(Business Driver)
期待(expectation) ↓ 參與(participate) 感激(appreciate)	期待(expectation) ↓ 參與(participate) 學習(learn) 應用(apply)

三、為什麼策略執行(strategy execution)很重要

- 1.公司策略在知性上是簡單的，在執行上則不然(Corporate strategies are intellectually simple; their execution is not.)。執行能力是區分公司高下的所在。
- 2.策略執行是達到優異企業成果(superior business results)的關鍵。
- 3.良好的企業策略、有力的產品或創新的突破可以讓組織進入競爭市場，但只有永續的策略執行(sustained strategy execution)能確保長期成功。

四、由策略航向執行(navigating from strategy to execution)

- 1.有 57%的公司在過去 3 年未能有效執行策略措施(strategic initiatives)。
- 2.影響：平均只達到財務績效(financial performance)目標的 63%。
- 3.執行長們重視策略執行並不令人意外。

五、挑戰有多大?(How big is the challenge?)

- 1.有 90%妥善制定的策略(well-formulated strategies)由於執行不良(poor execution)而失敗。
- 2.有 75%的企業改進措施(improvement initiatives)由於執行不力(lack of execution)而失敗。
- 3.只有 3%的公司在執行策略上是成功的。
- 4.有 80%的基層執行者相信成功執行的能力(the ability to successfully execute)是幾乎不可能達到的。

六、訓練的適當目標(proper goal)是什麼?

- 1.不是學習、能力或投資報酬率。(NOT: learning, competency, ROI)
- 2.是對策略措施(strategic initiatives)作出重要貢獻。
- 3.什麼是重要貢獻：加速執行(accelerate execution)迫切的策略變革的技能、知識與行動。

七、訓練的真實面(realities of training)

- 1.影響估算練習(impact estimate exercise)

有多少學員以與企業策略相符的方式，實際將所學應用在工作，並得到確實而有價值的成果?相關研究估算的比例：< 20 %

2.可預見的訓練影響分佈情形(predictable training impact distribution)

完全不去嘗試(Did not try it at all)	嘗試到某種程度後放棄(Tried it to some extent but gave up)	嘗試並獲得正面結果(Tried it and got positive results)
% $\geq$ 20%	% $\simeq$ 65%	% $\leq$ 15%
未實現的價值(unrealized value)		回報(Return)

八、由事實學習之一(Reality #1)

- 1.以增進影響作目標(aim to "grow" impact)。
- 2.測量並轉化未實現的價值(unrealized value)。
- 3.投資報酬率是由實際運用所學的人數(number of trainees USING learning)所決定。
- 4.任務不是作很棒的訓練(do great training)。
- 5.而是幫助公司由訓練得到很棒的結果(get great results)。

九、為什麼我們還沒作到?(Why aren't we there now?)

失敗模式分析(failure mode analysis)-找出前 6 大原因

訓練之前-準備就緒(Before"- Preparation and Readiness)	訓練當中-進行學習(During"- Conduct Learning Intervention)	訓練之後-支持績效改善(After"- Support Performance Improvement)
1.領導人不認為訓練能幫助企業而未能給予支持 (Senior leaders did not see how the training could help the business and failed to support it) 2.學員未被鼓勵參與 (Trainees were not motivated to participate) 3.學員的管理者不瞭解訓練對他們或其目標有什麼幫助 (Managers of trainees did not understand how the training would benefit them or their goals) 4.學員不認為所學可以應用在工作上 (Trainees did not see exactly how they could use the training in	1.訓練講座不稱職(The training facilitators did a bad job) 2.訓練教材與學員無關(The materials were not relevant to trainees) 3.學員沒有能力吸收課程內容 (The trainees were not capable of learning the content) 4.訓練教材不良(The training materials were poorly organized) 5.上課時間不便(The sessions were scheduled at inconvenient times)	1.管理者未要求學員應用所學 (Managers did not hold trainees accountable for applying the learning) 2.繼續沿用既有程序比較有吸引力 (The incentives for continuing to follow existing procedures were still attractive) 3.沒有足夠而安全的機會去嘗試新技巧 (Not enough "risk free" opportunities to try out new skills) 4.評測回饋系統無法有效追蹤新行為 (The measurement and feedback systems were not sufficient to track new behaviors) 5.學員對於如何運用所學沒有受到好的指導 (Trainees did not

their work) 5.管理者未鼓勵學員參與 (Managers did not encourage trainees to participate)		get good coaching in how best to use the new behaviors they learned in training) 6.管理者基於保持利潤的壓力要求學員只要專心用老方法辦事 (Managers were pressured to keep top-line revenues up and told trainees to just focus on doing things the way they used to)
---	--	---

十、由事實學習之二(Reality #2)

- 1.訓練本身幾乎從未是成功或失敗的主要原因。
- 2.停止對訓練本身作評估。(STOP evaluating "training")
- 3.要評估組織如何運用訓練以達到結果(get results)。
- 4.組織無法把結果授權(delegate results)給訓練部門。
- 5.產生結果是組織全體(whole-organization)的責任。

十一、管理由學習到績效的過程(learning-to-performance process)以應組織需要

1.新的績效模型(a new model for performance)

創造焦點、建立意願(create focus & build intentionality) →	提供優質學習支援 (provide quality learning interventions) →	支持績效改進 (support performance improvement) →	回報(Return)
---	--	---	------------

- 2.執行此模型需要管理者採取新行動，維繫整個過程是整個組織的責任，而不只是訓練部門的事。

高層管理者(Senior Executives)	學員的管理者(Managers of Trainees)
學員(Trainees)	訓練的領導者(Training Leader)

十二、利益途徑過程(the advantage way process)

- 1.釐清整體企業目標的連結(clarify overall business goal linkage)。
- 2.教育、激勵管理者(educate and motivate managers)。
- 3.促進管理者與學員間對衝擊圖像的對話(impact map dialogue)。

4.進行學習課程(conduct learning program)：

(1)讓學員參與衝擊圖像思考(impact map reflection)。

(2)由學員準備行動計畫(action plan)。

5.管理者與學員討論行動計畫並設定目標。

6.管理者提供持續的指導與支持(coaching and support)。

7.善用線上資源(on-line resources)。

十三、評估的關鍵問題(key evaluation questions)

1.誰運用了所學，誰沒有用到？

(Who used their learning, and who did not?)

2.當被運用時產生了什麼好處？

(When it was used, what good did it do?)

3.被運用的原因是什麼、誰作了什麼幫助其運用？

(When it was used, why? Who did what to help make it work?)

4.沒被運用的原因是什麼、誰作了或沒作什麼而阻礙其運用？

(When it was not used, why? Who did (or did not) do what that created obstacles?)

5.誰需要作什麼好讓更多人可以成功運用所學？

(Who needs to do what to get more people to use their learning successfully?)

專題演講之二

以夢想作為迎向未來的學習發展策略

(Dream: A Learning and Development Strategy for the Future)

主講人：Dr. John Wilson

壹、摘要

愛因斯坦(Albert Einstein)曾說，想像力比知識更重要，要提出新問題、新方法、從新角度來看舊問題，需要創造性的想像力，這也是推動科學進步的原動力。主講人英國雪菲爾德大學(University of Sheffield)Dr. John Wilson 指出，人類的學習是非常複雜的活動，學者對學習的研究包含不同的理論學派，如行為學習學派、認知學習學派、經驗學習學派、社會學習理論、神經科學理論等，如以時空觀點區分，則可以經由過去的經驗、現在的事件及未來的夢想來學習。

Dr. Wilson 特別強調夢想式學習(dream learning)的重要性，頂尖的選手經由夢想激發潛能而有更好的表現，在組織中，夢想未來則是領導者、管理者不容忽視的重要責任。作為組織達成願景、目標的必要工具，大多數組織都有策略計畫，但只有少數能達成策略目標，管理學之父 Henry Mintzberg 曾以專書探討策略計畫的興衰(Rise and Fall of Strategic Planning)，所謂計畫趕不上變化，軍事專家也承認沒有作戰計畫能在與敵人接觸後倖存(No battle plan survives contact with the enemy)，既然策略計畫績效不彰，為什麼還要針對未來預作規劃？

由於未來在本質上的不確定性，對未來的夢想、預測自然不易正確，人們也較少像對過去或現在一樣以學習的觀點看未來。Dr. Wilson 舉出以往許多名人對未來預測錯誤的實例，據研究顯示，組織針對未來所擬的策略計畫，能夠成功執行的不到 10%，而專家學者對未來的預測，正確性也不會高於丟骰子決定。雖然預測未來如此困難，但不能因此就忽略對未來的夢想及準備，否則就像被飼養的火雞，雖然從過去到現在的經驗顯示每天都飲食無虞，卻不保證明天不會成為桌上的大餐。Dr. Wilson 並以美國 911 事件、國際金融危機、日本福島核能事件為例，說明預想未來的

重要性，強調大部分的知識是藉由思考未來成就的。最後則以金恩博士(Dr. Martin Luther King)的名言"I have a dream!"請學員醒思"What is your dream?"並鼓勵不論學員夢想的是什麼，請大家要繼續夢想，"Dream on!"。

Dr. Wilson 為本次演講準備有書面論文，因時間限制等因素，專題演講並未完全涵蓋論文內容，茲將論文重點翻譯如下以供參考。

貳、論文重點

(壹)前言(Introduction)

- 一、愛因斯坦(Albert Einstein)曾說：想像力比知識更重要，要提出新問題、新方法、從新角度來看舊問題，需要創造性的想像力，這也是推動科學進步的原動力。
- 二、思考過程是有效學習的重要策略，可以由三個不同的時空觀點考慮：回顧式的(retrospective)，現在式的(concurrent)與前瞻式的(prospective)。
 - 1.回顧式的思考回首過去的經驗並由已發生的事件學習，蕭恩(Schön)稱之為行動後的思考(reflection-on-action)。
 - 2.現在式的思考考慮到現在正在作什麼，例如因對方不瞭解自己的話而調整用語等，蕭恩稱之為行動中的思考(reflection-in-action)。
 - 3.前瞻式的思考是對未來的思考，是幾乎所有行動的必要成分，如果沒有動機，沒有計畫，則行動將沒有目的。只有藉由想像什麼是可能的，才能建構實現目標的行動策略。

本論文著眼於前瞻式的學習，並探討前瞻式學習及想像力運用常被忽略的原因。

(貳)蕭恩思考說的時空觀限制(Temporal Limitations of Schön's Reflective Practice)

- 一、對未來的思考(reflection-on-the-future)或行動前的思考

(reflection-before-action)雖然是一種自然的人類狀態(a natural human condition)，卻似乎很少被討論，只有少數文獻提到如預期性的思考(anticipatory reflection)等觀念。格林伍德(Greenwood)提到蕭恩的思考模型(Schönian model of reflective practice)本質上是有缺陷的，因為其未認知到行動前的思考(reflection-before-action)的重要性，而後者在生活中的各個領域均有重要的實際應用。

二、學者提出相關文獻很少討論對未來的思考的5項理由：

- 1.對過去與現在的思考有一種行動的目的是要改善未來表現的固有及隱含的認知(inherent and tacit recognition)，由於顯而易見因此不必加以考慮，即所謂房中思考的大象症狀(reflective elephant in the room syndrome)，如果不是為了要改善後續的表現或瞭解事情，何必要思考？
- 2.對思考的語義理解(semantic understanding of reflection)傾向於考慮已發生而不是可能發生的事情，不運用想像力(imagination)無法思考還沒發生的事情。就如牧恩(Moon)所說，思考牽涉到期待與規劃(anticipation and planning)，但必須與想像力結合才能將其運用延伸到未來。思考有連結到過去的內涵(the connotation of a link to the past)，回顧過去的經驗或蒐集現在的想法，以使思考或學習得到進展。
- 3.思考普遍被認為是處理具體的事實(concrete reality)，如果事情還沒發生，我們無法處理或改變行為。行動後的思考及行動中的思考都是基於經驗式學習的觀念(the notion of experiential learning)，即都在一個循環中將理論及實作連結起來(link theory and practice in a cycle)，理論被擺在實作中測試，以識別其有效及無效的部分，藉由實作的運用使理論得到淬煉改進。
- 4.實作(practice)及實作人士(practitioner)這二個字都隱含作某些事的行動(the act of doing something)，對超現實(ethereal)的事情進行思考或思考則不是在作事。

5.自我實現的預言(self-fulfilling prophecy)的影響。由於很少有對未來時空面向的探討，使其未進入思考實作的主流(mainstream of reflective practice)，有人認為較少思考未來限制了思考的整體考慮(holistic consideration of reflection)，從而壓抑了專業實作(professional practice)的全面發展。

三、Dr. Wilson認為還可以加上第6項，要如何運用現有的思考型式(existing forms of reflection)，即行動後的思考及行動中的思考，以協助處理新的問題及隨機情況(randomness)。我們無法單獨依靠對過去或現在的思考，因其大多只能提供漸進改善的好處，要因應未來的挑戰，創造全新而有創意的答案，必須推測未來而不能依靠過去。

四、最後，如果思考的實作涉及對未來的考慮(reflective practice involves a consideration of the future)，則其應是很明顯的(explicit)。相關文獻均強調對過去和現在的思考，而較少考慮到未來。既然未來是我們前進的方向，必須要作更多系統化的考量。

(參)對未來進行思考(Reflecting on the Future)

- 一、對未來進行思考是想像各種不同可能及其達成策略，經由想像或思考什麼是可能的，才能發展行動策略，並希望藉此將可能化為事實。
- 二、對想法及未來的可能進行思考或推測時，通常會探索達成的可能性及其後果。這種推測通常由欲望與衝動推動，希望改善現有環境，而且有清楚的目的，例如：發現更有效達成工作目標的方法、規劃能滿足全家希望的假期、當老板詢問為什麼還沒完成工作時怎麼回答等。這些例子都是推測或思考未來可能會發生什麼(what the future might bring)，以及更重要的，可能會如何受影響(be influenced)，這種人類自然狀態(natural human condition)的證明。
- 三、卡漢(Kahane)指出，雖然不可能對還沒發生的具體經驗(concrete experiences)進行思考，卻可以對趨勢與未來場景(trends and future scenarios)進行深入思考。

- 四、南非在終止種族隔離政策(apartheid)時的作法是一個相當成功的場景規劃(scenario planning)案例，當時有人擔心南非將面臨嚴重的社會不安，因此主要各方討論建構了蒙特佛利場景(Mont Fleur scenarios)。當時提出了四種可能的未來情況，包括繼續種族隔離政策、弱勢政府、經濟崩潰、包容式民主與經濟成長(inclusive democracy and economic growth)，經由討論及檢驗可能的未來(future possibilities)，因而建立了一個促成順利過渡到開放民主的共識。
- 五、過去無法改變，只能被重新詮釋(reinterpreted)，未來則有許多可能性，雖然許多人不自覺地認為未來只有一個，其實未來可以有許多可能的選擇方案(possible alternatives)，除非是相信個人無法控制命運而一切都是事先決定(predained)的宿命論者(fatalist)，否則多數人都相信有能力可以影響及組織未來。
- 六、為了創造未來(create a future)，首先必須決定希望往何處去(where we wish to go)，經由對過去與現在經驗的思考，可以預想不同場景(project a variety of scenarios)並檢視可能狀況。這是一種未來思考的形式(a form of future reflection)，使我們可以檢視各種途徑(pathways)而不必把精力資源花費在無效(inefficient)或無用(futile)的行動方案。
- 七、我們可以思考、推測可能的替代方案，並選擇可以達到目標的行動方案，環境及自我設限也許會阻礙目標的達成，但至少可以藉由考慮自我的優缺點來衡量成功的可能性。
- 八、這種推理方式對許多人類行為可能有點違反直覺(counterintuitive)，格林伍德認為人類行為是有意識的(intentional)，具有目的性(purposive)與方向性(directional)，為了達成一項目標，首先必須規劃需要作那些事，行動是由意識決定並經過設計的(designed)。相反的，行動中及行動後的思考(reflection-in-and-on-action)則是由行動到意識(from actions to intentions)的推理。
- 九、牧思(Moon)認為下列階段有助於思考的進行：

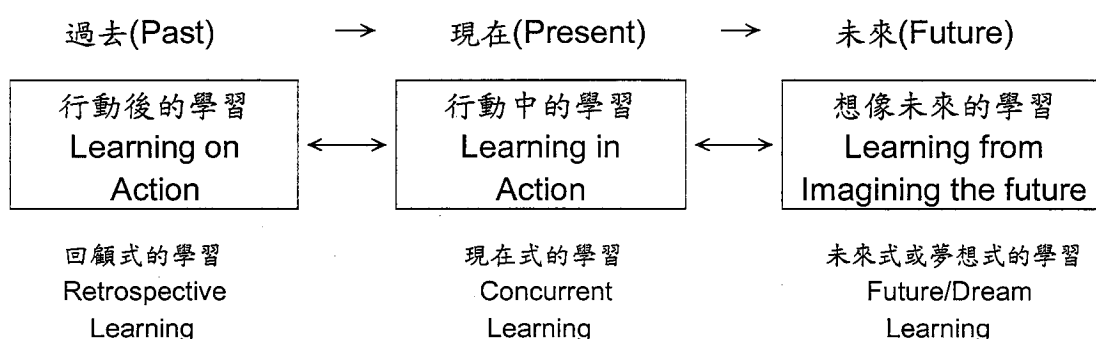
第1階段：認識現行作法的本質。

第2階段：澄清學習新知(clarify the new learning)及其與理解現況(current understanding)的關係。

第3階段：將學習新知(new learning)與現行實務(current practice)整合。

第4階段：預期或想像改進後的實務運作(improved practice)。

十、對未來的思考是思考的關鍵之一，為了更加精確，對未來的思考(future reflection)可以定義為：對希望及可能的未來(desirable and possible future)所作的思考行動或過程，目的是為了評估(evaluating)及考量(considering)達成目標所需的策略。



(肆)想像力(Imagination)

- 一、想像力是人類能運用的最有力的心理工具之一，如果沒有這種推測可能發生什麼事的能力，我們將被囚禁在宿命論的世界，被動等待回應可能發生的事，而不是嘗試去塑造未來。
- 二、如果沒有將想法投射到未來的能力，我們將會如無舵之船，只能隨波逐流而沒有方向。如果沒有想像未來的能力，將沒有計畫、希望，也沒有夢想及渴望，只有無趣(ennui)及只管活在現在不管未來後果的虛無主義生活方式(nihilistic approach)這種負面的存在，很難想像人類如果沒有探索未來的能力將如何生存。幸運的是，世界沒有那麼黯淡，我們能夠運用想像力作心理的時間旅行(mental time travel)，推測可能的替代方案，並選擇能夠達到目標的行動路線。
- 三、個人和社會的前進和繁榮是經由想像力達成的，想像力使我們可以由未來學習。杜威(Dewey)指出，想像力賦予一種使所有觀察過程富

有生命的特質，是一種由整體來觀察及感覺事物的方式，一種在心靈與世界接觸之處的大量興趣融合(blending of interests)，使古老熟悉的事情變成新的經驗。當新東西被創造出來，遙遠陌生(the far and strange)變成世界上最不可避免的事，當心靈與宇宙接觸時總會有某種程度的冒險，而這種冒險在某種程度上即是想像力。

四、想像或推測有關未來的想法或方式時，也同時在探索可能的後果及達成的可能。這種猜測往往是由改善現況的慾望與衝動驅動，並有明確的目的，例如：發現更有效的達成目標的方法，規劃一個盡量滿足全家希望的假期，或當老板詢問為何工作還未完成時的最佳回答等。

五、探索並將意念化為行動(investigate and act on our intentions)有一個相當清楚的過程(a relatively clear process)，杜威認為，當我們感知到某種衝動(impulse)，會轉變成一種欲望(desire)，一件希望作的事。但是衝動、欲望都與目的(purpose)不同，後者代表一種成就或結果。將衝動或欲望化為行動需要先檢視可能的後果，以判斷結果是正面還是負面的，這種檢視需要用理智評估欲望與情緒是否適當。

六、杜威指出，提出目的是涉及三個階段的複雜過程：

1.觀察當時的環境與環境因素。

2.找出過去在類似環境下曾被運用到的知識，這種知識源於自我及他人的經驗、建議及閱讀學習。

3.進行判斷，這涉及觀察、回憶、評估重要性並決定最適當的行動路線，關鍵在於決定什麼是實際可行的，以及行動的可能後果。

七、杜威在1938年瞭解到將欲望或衝動化為行動前先作思考的重要性，由教育的觀點來看，這種判斷的運用是非常重要的。因此杜威強調，學習如何在面對欲望時，在觀察與判斷介入前暫緩行動，是一個重要的教育問題。

八、在將欲望化為行動前先思考其後果，這一過程非常重要，我們常會談到在感性的心與理智的心之間選擇(choosing between 'heart' and 'mind')的困難，也就是感情驅使以及理智分析的不同。

九、神經學研究顯示，感情與理性思考是由腦部的不同部位負責，演化生理學認為，人腦的情緒功能部分先發展，以便迅速回應猛獸的威脅。但隨著威脅的減少，在採取回應威脅的行動前先思考變得越發重要，例如：面對老板的霸凌時可能引發揍人的直覺欲望，但在大部分的情形下，理智會介入讓人採取申訴等較為適當的方式。

(伍)想像力相對於行動(Imagination versus Action)

- 一、當說某人在作白日夢時，通常含有貶低的意味，認為是浪費時間在無所事事或懶散地猜想虛幻的事情。當然，沈迷在白日夢中是有危險性的，可能造成心理能量的浪費，使頭腦無法作更有建設性的事。期待幻想成真卻無法實現也可能造成情緒低落及傷害。杜威簡潔地總結了這種浪費精神能量的可能：「如果願望是馬，那連乞丐都會騎馬。(If wishes were horses, beggars would ride.)」
- 二、但相對地，我們也可以正面看待作白日夢的過程，它讓頭腦可以放鬆，在記憶中建構儲存未來可能用到的資訊。此外，當外來的刺激有限時，白日夢也有助於活化及運動頭腦。
- 三、白日夢和想像力在觀念上並沒有太大不同，也可能被交替使用。但通常對白日夢有比較負面的印象，暗示著對虛幻目標的無益夢想；相對地，想像力則被視為正面的，說某人缺乏想像力會被視為是一種批評。
- 四、前面說明了經由考量達成目標的要求，衝動可能被轉化成行動。可惜不是所有的學習經驗都是正面的，有些可能留下心理的疤痕。人們在犯錯後有三種行為類型：有些人承認錯誤，學習新行為，並且避免在未來再犯錯；有些人未能從中學習而一再犯同樣的錯誤；有些人則因受傷害的經驗而避免使自己再處於同樣的情境。
- 五、留在安全而熟悉的舒適地帶(comfort zone)有其短期的利益，但長期來看，可能造成幽閉恐懼症與停滯(claustrophobia and stagnation)。缺乏挑戰使學習新事物、發展新概念架構的機會降到最低，未能由舒適地帶移動到挑戰地帶(challenge zone)，會錯失大

部分的學習機會。

- 六、我們常近乎成癮地堅守舒適的偏好模式而遠離其他模式，這常是因為在過去有部分或全部的學習模式被減弱或毀壞了，如果這種情況很嚴重，待在偏好模式也許有助於抵抗早期創傷帶來的心理傷害，而有些人為了平息過去的痛苦，的確可能達到成癮的程度。
- 七、因此，我們在運用想像力時應該注意，雖然想像可以激發前進的動力，卻也可能造成一無所成的怠惰推測，阻礙實際行動的進行。不過整體而言，想像所可能造成的阻礙，比起想像未來可能得到的利益，是相對微小的。

(陸)想像力與兒童(Imagination and the Child)

- 一、想像力的力量是很強大的，尤其是兒童，他們有時無法區分事實與幻想。遊戲讓兒童在進入真實世界冒險前，可以先在安全的環境中演練技巧與想法。運用想像力可以讓兒童將想法投射到未來並試驗可行性。想像力也使創造力得以發展，想像的能力可以釋放出有力的工具。
- 二、前瞻性學習或想像力對兒童有很大的好處，遠超過想法的測試與創造性的發展。科恩(Cohen)歸納了其在認知上的好處：善於想像的兒童會學習整合經驗，區分內在與外在，學習將資訊組織得更好，變得更能省思，闡述看法與認知，更快承認錯誤並且注意力更集中。想像的社會利益(the social benefits of imagery)包括對他人更同情體貼、更穩重自制、更能自我娛樂、較少恐懼焦慮，有更好的情感上的福利(emotional well-being)。
- 三、家長們鼓勵孩子要更成熟，但是兒童有一種活在當下、體驗現況喜悅的偉大能力，而大人常是在擁有新車、新屋或完成工作時才感到快樂，這意味著作為成人的我們需要往另一個方向走，與自己心中的小孩相遇，以充分體驗到當下的本質。
- 四、陶爾(Tower)與辛格(Singer)的觀點非常類似：當兒童與父母在作想像的遊戲時，兒童會從處於一個有趣而相互尊重、不受批評的情境

的經驗，產生一些想法及化為行動，父母與孩子可以自由地在其中體驗各種可能，將平常親子角色的限制暫時放在一邊。在遊戲中分享歡笑、危險與相互救援，可以增進融為一體的正向感覺。父母通常已經忘了童年時在遊玩中幻想的喜悅，經由遊戲可以重拾這種快樂。

(柒)結論(Conclusion)

- 一、運用經驗式學習(experiential learning)概念將理論與實作連結具有其重要性，這可能是大腦神經過程與不同學習理論間唯一統合的部分(the single unifying feature)。
- 二、天生自然(nature)相對後天培養(nurture)的辯論，長期以來雙方都強調各自的長處，也許多數人相信兩種因素都有影響。培養或經驗似乎顯得有較大的影響，越來越多證據顯示，雖然基因密碼(genetic code)沒有改變，經驗仍然可以影響基因活動(gene activity)。瑞典的研究顯示，豐收或欠收造成的飲食變化，會影響到後代的壽命長短，而不待基因漫長緩慢的演化。
- 三、本文探討了前瞻式學習的本質，運用想像力來探索未來可能，以及對看待世界的方式提出質疑的價值。如果我們沒有受到挑戰，將會傾向怠惰而逐漸萎縮僵化、無法前進，進而走上恐龍滅亡的道路。菲利爾(Freire)認為解決問題的能力關係著發展未來的希望，在此以其說法作為總結：解決問題的教育是革命性、未來性、預言性及希望性的，由人類歷史來看，人是超越自己(transcend themselves)的生物，向前走、向前看(move forward and look ahead)，固定不動(immobility)對人類代表一種致命的威脅，回顧過去只是為了更瞭解自己是誰、是什麼，以便能更有智慧地建構未來。

專題演講之三

以知識管理、情緒知能來管理績效

(Managing Performance through Knowledge Management and Emotional Intelligence)

主講人：Dr. Vinayshil Gautam

壹、摘要

主講人印度科技學院(Indian Institute of Technology) Dr. Vinayshil Gautam 指出，績效是檢視管理成敗的要素，領導者能否自我管理、建立共識、組成團隊、協調行動，攸關組織的績效表現。知識管理的需要來自幾個因素，包括可供取得知識的時間縮短、創造顧客價值、員工流動性增加、知識經濟興起、知識的生命週期縮短、全球化下消費者的期望提升、資訊處理比以往更加簡易等。

Dr. Gautam 接著說明知識的定義與特性，強調知識是人類的活動而不只是檔案或文件，知識需要時間去整理、消化、運用，而知識管理則使組織的知識資產轉化為具體績效。組織的知識分散在檔案、資料庫、組織成員等不同地方，推動知識管理的第一步必須先瞭解組織有那些知識“know what they know”，才能進而加以管理、運用、創新、分享，再轉化為具體績效。知識管理必須持續更新，並預估組織未來可能面臨的機會與威脅，以便隨時隨地因應組織的需要(whatever and whenever it is needed)，使組織在日益複雜、劇烈的環境變遷中得以適應、生存、成長。

知識管理的步驟包括知識的發展、保存、運用、分享、執行、監測、適應，可以用 6C 來說明，包括創造(creation)、取得(capture)、編碼(codification)、分類(classification)、溝通(communication)、資本化(capitalization)。由於組織是由人組成，因此與人相關的情緒知能(Emotional Intelligence)也是提升組織績效的重要面向。Dr. Gautam 說明情緒知能包括自覺(self-awareness)、自律(self-regulation)、動機(motivation)、同理心(empathy)、交際力(people skills)、內省力(insight)等六項支柱(pillars)，並分別介紹 Goleman、Bob Cole 的理論模型。最後

則說明衡量成功與否的指標，外在指標包括銷售、利潤、股價、市佔率等具體指標，以及顧客滿意度、商譽等非具體指標；內在指標包括生產力、故障率等具體指標，以及效率、員工滿意度、工作績效等非具體指標。提升組織績效必須有方向與動力，知識管理確立明確方向、情緒知能提供前進能量，二者結合可以有效幫助管理者提升組織績效。

貳、演講重點

一、知識管理的需求(need)

- 1.競爭壓力使保有珍貴企業知識的員工人數減少。
- 2.能用來體驗及獲取知識的時間減少。
- 3.終身學習的需要日增。
- 4.創造顧客價值的需要。
- 5.員工的流動性增加。
- 6.知識經濟的興起。
- 7.知識的生命週期縮短。
- 8.全球性的顧客對其往來的組織均期望一套基本的服務程序。
- 9.資訊與資料的處理變得日益簡便廉價。
- 10.企業再工程化(business re-engineering)的需求。

二、何謂知識

- 1.知識是經驗、價值、資訊、專家智慧的流動組合，為評估、整合新經驗與資訊提供一套架構。
- 2.知識存在於人，創造於社會互動的過程。
- 3.亞洲的古代傳統包含了知識管理的智慧。

三、知識的特性(characteristics)

- 1.知識是一種人類的能力(a human capability)而不是一個檔案、文件或影像。
- 2.知識源自與其來源的互動。
- 3.知識具有生產性(generative)。
- 4.知識具有精密性(elaborate)，是一種資訊網絡，取得知識需要時間。

5.知識具有情境敏感性(context-sensitive)。

6.知識兼具顯性和隱性(explicit and tacit)。

四、何謂知識管理

對企業來說,知識管理是使企業顯性及隱性的知識資產與產出成果直接連結的一種活動。

五、知識管理的角色

1.企業的知識存在許多不同地方,包括資料庫、檔案櫃、員工、傳統等,分散在整個企業組織。

2.有效的知識管理要先知道組織有那些知識(know what they know)

企業必須知道:

(1)企業擁有那些知識資產。

(2)如何管理、運用這些資產以取得最大的利益。

六、知識管理的範圍(knowledge management encompasses)

1.找出並標示組織內部的知識資產。

2.為組織的競爭優勢產生新知識。

3.使大量的公司資訊可以取得。

4.分享成功與失敗的實例及技術。

5.將重要的知識組織起來,以便在需要時可以隨時隨地取得。

6.知識管理也包括不斷改革組織架構以因應未來的機會與挑戰,以及將組織轉變為有機式(organic)的運作模式。

7.知識價值鏈(knowledge value chain)視員工為評鑑技術資訊庫存的關鍵要素。

8.知識管理涵括

(1)整合資料、資訊、技術處理能力的組織程序。

(2)員工創新發明的能力。

9.知識管理對處於複雜不確定環境的後工業時代組織更形重要。

10.知識管理是為了因應

(1)組織調適。

(2)組織生存。

(3)組織能力。

七、知識管理的步驟

- 1.發展(developing)。
- 2.保存(preserving)。
- 3.運用(using)。
- 4.分享(sharing)。
- 5.執行(implementing)。
- 6.監測(monitors)。
- 7.適應(adapting)。

八、知識管理的 6C

- 1.創造(creation)。
- 2.取得(capture)。
- 3.編碼(codification)。
- 4.分類(classification)。
- 5.溝通(communication)。
- 6.資本化(capitalization)。

九、知識管理的關鍵過程(key processes)

- 1.知識創造的隱性層面(tacit dimension)。
- 2.知識的主觀性、解釋性與檢測性基礎。
- 3.建構知識創造的意義。
- 4.知識的社會互動本質。

十、知識管理的雙軌(two tracks)

- 1.資訊(information)的管理。
- 2.人員(people)的管理。

十一、何謂知能(intelligence)

知能是以有意義的方式取得、瞭解、運用知識，並認知與不同個體、思想間關係的能力。

十二、知能的種類

- 1.語言性的(linguistic)。

- 2.音樂性的(musical)。
- 3.數學邏輯性的(logical-mathematical)。
- 4.空間性的(spatial)。
- 5.身體動覺性的(body-kinesthetic)。
- 6.人際性的(interpersonal)。

十三、情緒知能(emotional intelligence)

感知、表達情緒，將情緒與思想結合，以情感理解推理，並調節自我及他人情緒的能力。

十四、情緒知能的六大支柱(the six pillars)

- 1.自覺(self-awareness)。
- 2.自律(self-regulation)。
- 3.動機(motivation)。
- 4.同理心(empathy)。
- 5.交際力(people skills)。
- 6.洞察力(insight)。

十五、Goleman 情緒知能模型(EI model)

自我意識(self-awareness) 1.情緒自我意識(emotion self-awareness) 2.正確自我評價(accurate self-assessment) 3.自信(self-confidence)	社會意識(social awareness) 1.同理心(empathy) 2.組織意識(organization awareness) 3.服務導向(service orientation)
自我管理(self-management) 1.值得信任(trustworthiness) 2.意識能力(conscientiousness) 3.適應能力(adaptability) 4.成就導向(achievement orientation) 5.主動態度(initiative)	社會技能(social skills) 1.協助他人發展(developing others) 2.領導能力(leadership) 3.影響能力(influence) 4.溝通能力(communication) 5.改革能力(change catalyst) 6.衝突管理(conflict management) 7.建立關係(biulding bonds) 8.團隊合作(teamwork & collaboration)

十六、Bob Cole 情緒知能模型

內控能力(intrapersonal) 瞭解並管理自我的能力	人際能力(interpersonal) 能與他人互動相處的能力
壓力管理(stress management) 忍受壓力控制衝動的能力	適應能力(adaptability) 靈活實際解決問題的能力

十七、情緒知能的利益(benefits)

	個人層次(individual level)	組織層次(organization level)
情緒知能(EI)	情緒的企業溝通(emotional business communication)	組織價值、願景與文化 (organization values, vision and culture)
認知能力(cognitive ability)	正式溝通(formal communication)	組織實務、政策與系統，工作可交付者(organization practices, policies & system; job deliverables)

十八、成功指標(success indicators)

	有形的(tangible)	無形的(intangible)
外在的(external)	銷售(sales) 利潤(profit) 股價(share value) 市場佔有率(market share)	顧客評價(customer rating) 聲譽(reputation)
內在的(internal)	生產力(productivity) 故障或關閉 (breakdowns/closures)	效率(efficiency) 員工滿意度 (employee satisfaction) 工作表現 (job performance)

十九、知識管理與情緒知能對績效的影響(effect)

	成果指標 (Result Indicators)	知識管理驅動策略 (KM driven Strategies)	情緒知能驅動策略 (EI driven Strategies)
1	銷售 (sales)	廣告、提供折扣 (advertising, offers price-reduction)	銷售人員對產品的依附 (salesperson attachment to the product)

2	利潤 (profit)	與銷售連結 (linked to sales)	員工的投入 (employee commitment)
3	股價 (share value)	具競爭力的價格 (competitive pricing)	利害關係人的依附 (stakeholder's attachment)
4	顧客滿意度 (customer satisfaction)	客製化產品 (customized product) 超越顧客(exceeding customer)	保持熟客忠心的提案 (offers to regular customers to retain their loyalty)
5	市場佔有率 (market share)	併購、具競爭力的價格 (mergers & acquisitions, competitive pricing)	與零售商、交易商、顧客、供給者建立關係 (building relationship with retailers,dealers,customers, suppliers)
6	商譽 (reputation)	提供品質更好的產品，符合倫理的策略 (deliver better quality products, abstain from unethical policies)	贏得人們的信任 (winning confidence of people)
7	生產力 (productivity)	對資源的更佳管理、符合技術與知識要求(better management of resources, keeping abreast of tech & knowledge requirement)	全面的承諾 (overall commitment)
8	故障、關閉 (breakdowns/ closures)	備份 (backups)	預見倒閉將近的洞察力 (preemptive insights into impending closures)
9	效率 (efficiency)	與生產力連結 (linked to productivity)	員工的承諾 (employee commitment)
10	員工滿意度 (employee satisfaction)	薪資結構 (salary structure)	補償與利潤 (compensation & benefits)
11	工作績效 (job performance)	工作文化與辦公室環境 (work culture & office environment)	將積極性傳播到基層 (dissemination of aggressive to the grass root level)

二十、結語

1.人類的整合存在(integrated existence)需要認知下列四者：

- (1) 心理(mind)。
- (2) 情緒(emotion)。
- (3) 身體(body)。

(4) 精神(spirit)。

2.知識管理與情緒知能處理的是心理(mind)與情緒(emotion)的部分。

3.管理績效需要成就目標(goal achievement)、資源最佳化(resource optimisation)，以及結果導向的決定(result oriented decisions)。

(1)情緒的綜合效應(emotional synergy)提供前進能量。

(2)知識的綜合效應(knowledge synergy)有助明確方向。

專題演講之四

21 世紀式學習-將科技玩具變成工具

(21st Century Learning: Technology Toys to Tools)

主講人：Dr. Jane Bozarth

壹、摘要

美國北卡羅萊納州(North Carolina)數位學習召集人 Dr. Jane Bozarth 在本演講中探討 YouTube、facebook、iPhone、Twitter 等 21 世紀科技產物究竟是玩具還是實用的工具。不論國內外都有人認為 Twitter 不過是用來聊八卦打發時間，智慧型手機則是昂貴的掌上遊戲機，但這些 21 世紀科技產物並不只是有趣的玩具，也能使其在各方面成為有用的工具。

Dr. Bozarth 以美國校園對智慧型手機的態度為例，有的學校認為在上課時應該像在開車時一樣禁止使用智慧型手機，但也有學校把智慧型手機視為可以打電話的電腦，鼓勵師生善加利用。而美國陸軍研擬分發 iPhone 給部隊的計畫也引發各方爭議，很多人批評美軍是不是錢太多了，阿兵哥拿了 iPhone 會不會一邊開戰車一邊發簡訊、一邊站衛兵一邊聊八卦，但實際上 iPhone 在戰地導航、救難、求生等軍事用途都是非常好的工具。

如果能改變對這些科技產物的認知甚至成見，玩具便能成為有用的工具(Change the perception, change the conversation.)，如 Twitter 可以用來閒聊家裡的貓咪早上吃了什麼，也曾被用在野外遇難求援，幫助傷患迅速獲救，或解決像如何為視障者提供線上數位課程等專業領域的問題。如何運用這些科技產物簡易、即時、大量用戶、超越地理界限等優點，在使用者手中的究竟是玩具或工具，端看“What do you need?”

貳、演講重點

一、YouTube, facebook, iPhone

1.美國教育界對學童在校園使用智慧型手機的態度

(1)禁止者的意見：如果在開車時發簡訊是違法的，在上課時發簡訊也應該是違法的。

(2)鼓勵者的意見：智慧型手機是可以打電話的電腦，有助於學童互相聯繫，而且是由學童父母而不是學校付錢。

(3)有 73%的教師在課堂活動中運用手機。

2.美國陸軍研擬分發 iPhone 給部隊的計畫

(1)批評者的意見：軍方是不是錢太多了，阿兵哥拿了 iPhone 會不會一邊開戰車一邊發簡訊、一邊站衛兵一邊聊八卦。

(2)美國陸軍規劃的用途：

a. 移動推算(Movement Projection)：可以讓士兵輸入障礙及威脅所在並計算最快路徑的道路地圖導航運用。

b. 自然百科(Naturepedia)：全球可食及有害植物資料庫，以及阿富汗與鄰近地區毒蛇種類資料，讓士兵可以由手機的影像迅速辨識。

c. 救難行動(Disaster Relief Operations)：用以搜尋、編輯、製作可在 Google Earth 及 Google Maps 上觀看的地圖使用的調查、派遣、評估工具，用以協助美軍人道救援任務。

二、Twitter

1. Twitter 可以用來聊早餐先把牛奶倒在碗裡還是先放麥片。

2. 也可以用來交換為視障者設計線上數位訓練課程(virtual classroom training)的經驗。

3. Twitter 也曾實際用來求救並引導救難人員找到遇難者。(Twitter leads rescue efforts)

4. 認知即是事實：改變認知即改變對話。(Perception is reality - Change the perception, change the conversation.)

三、需求是什麼(the need?)

1. 以簡單、免費的方式與大量分散的群眾(large dispersed audience)作即時連線(real connection)。

2. 幫助專家找到其他專家(help experts find each other)。

3. 為空間上與同儕接觸受限的員工建立一個動態的同儕網路(a dynamic PLN)。
4. 以線上與學習者見面(meeting learners online)的方式，超越傳統教室的界限。
5. 建立課程結業後便利同學聯繫的社群(course alumni community)。
6. 為外勤員工提供即時支援以提高顧客服務效能。

四、大哉問：你需要什麼？(The big question: What do you need?)

1. 接收資料的需要。(Are you talking about people receiving data?)
2. 跟你談的需要。(Talking with you?)
3. 互相談的需要。(Talking with each other?)
4. 需要互相談也跟顧客談。(Talking with each other and customers?)
5. 需要互相談也跟外面的人談。(Talking with each other and others outside?)

五、你的需求是什麼？

1. 溝通(Communication)?
2. 合作(Collaboration)?
3. 社群(Community)?
4. 談話(Conversation)?

改變認知就會改變對話(Change the perception, change the conversation.)

專題演講之五

成功方程式

($E=MC^2$: An Equation for Success)

主講人：Les Pickett

壹、摘要

愛因斯坦的 $E=MC^2$ 質能互換方程式改變了世界，Pacific Rim Consulting 執行長 Mr. Les Pickett 提出的 $E=MC^2$ 則是希望成為引導企業成功的方程式，這裡的 E 指效能(Effectiveness)，M 指距陣(Metrics)， C^2 指對於在學習發展及領導管理效能所作的投資，增進其投資報酬的影響，並使其符合組織目標與策略的能力(Capabilities)。

Mr. Pickett 指出，成功的企業體認到國際競爭、擴張與成長帶來新的挑戰與機會，為了維持競爭優勢，必須使人力資本達到最佳化，創造新的價值。澳洲因應亞洲世紀的導航圖，包括具生產力的經濟、更深更廣的國際關係、維持永續區域安全、連結日益成長的亞洲市場、加強競爭能力等 5 項要素，而阻礙績效提升的因素，包括抗拒改變、用人不當、經費刪減、只注意短期結果、無法將新觀念化為行動等，隨著全球化與科技化的推展，如何使組織擁有一流人才並作最好的管理，是維持競爭優勢的關鍵。在提升企業的價值方面，有形的資金、廠房機器等財務資產只佔 32%，顧客關係、知識與人力資本、技術、策略願景、智慧財產權、與供給者的關係及內部流程等非財務性因素佔 68%，但許多企業常將重點放在資產負債表、股價等財務面向，而忽略了非財務面向的重要因素。完整的企業資本除了財務、生產層面的資本，還包括員工的技能、經驗、創新等人力資本；智慧財產權等知識資本；水源、土地、礦產、森林、生物等自然資本；社區和睦關係等社會資本。就培訓部門而言，重要的是要思考教育訓練在提升組織及成員的效能與永續發展上應該扮演什麼角色。最後並引據愛因斯坦所說，從未犯錯等於從未嘗試，鼓勵學員勇於嘗試。

貳、演講重點

一、 $E=MC^2$

- 1.愛因斯坦(Albert Einstein)的著名方程式永久改變了世界。Mr.Pickett的新方程式則希望提供企業成功的實用指引。這裡的 E 指效能(Effectiveness)，M 指有意義的距陣(Metrics that are meaningful)， C^2 指對於在學習發展及領導管理效能所作的投資，增進其投資報酬的影響(increase the impact of return on investment)，並使其符合組織目標與策略(organisational objectives and strategies)的能力(Capabilities)。
- 2.急劇變化的全球企業環境造成了前所未有的挑戰，強大的新科技帶來深刻的經濟和社會後果。為了成為明日的成功者，企業正仔細規劃並努力改善產出、創造價值，以因應國際競爭、擴張與成長帶來的新挑戰、新機會。
- 3.企業瞭解不能再以本能、直覺的方式管理員工，發展人力資本並使其最佳化，是促進組織成功及永續競爭優勢的新疆界。建立高績效組織是這些企業的優先議題，並且努力界定成功的新定義，創造符合財政、社會、環境目標並能有效運用人力資本的組織架構。
- 4.企業知道為了改善績效並增進未來策略目標，需要新的組織領導模型。每個組織都有其組織文化、內部動態、優勢與弱點，有許多因素會影響產出，組織的目標、成熟度及穩定度都會不斷改變。
- 5.企業重視運用各種策略培養接班領導人，這些人具有明確的視野、堅強的價值、勇氣、同情心、可近性、善於談判、人際技能、團隊熱誠、人性化等特質。
- 6.企業正運用人力資本距陣科學(human capital metrics)，挑戰以往的人事管理假設，不再認為驅動員工的只有少數共通因素，為了確保人力資本投資可以提升組織績效、確保永續成功，必須採取新的途徑(new approach)。

二、訓練發展的投資影響績效

- 1.如何使組織績效及員工能力最大化、資源運用最適化，確保訓練發

展投資報酬率最有效，在這些方面日益增加的壓力正對組織高層領導者及人力資源管理培訓部門形成挑戰。

2.組織在人力管理方面所面臨的迫切挑戰包括：

- (1)領導發展(leadership development)。
- (2)建立高效能的職場環境(high performance workplace)。
- (3)人才管理(talent management)。
- (4)改進生產力(productivity improvement)。
- (5)有效運用技術(effective use of technology)。

3.整個亞太區域都日益強調領導的重要性，致力提升組織績效、擴大領導基礎、因應文化挑戰並拔擢培養未來領導者。

4.組織人力績效與員工發展具有迫切重要性，增加訓練投資、辦理培訓活動、增進領導能力、提升訓練績效、加強學習發展，這些都是影響成功的重要因素。

5.組織領導階層日漸重視人力發展的重要性，運用更多人力分析及投資以增進管理效能及生產力，以便改善組織績效並幫助員工成長。

三、常見的錯誤(some mistakes to avoid)

- 1.運用分析來證明人力資源的價值：這也許是努力結果的副產品，但不應成為主要目的，否則將會失去組織高層的信任。
- 2.將分析責任交給低階技術人員：為了使分析結果發生作用，必須有高層支持，否則只會埋沒在成堆的報告中。
- 3.以為評測(benchmarking)與分析(analytics)是一樣的：與人相關的多數事項，都可以經由分析來洞察問題，並免除進行評測的需要。
- 4.將資料(data dumps)與見解(actual insights)混淆：分析報告應聚焦在主要發現及其含意，相關的表格資料則作為附件。
- 5.吹毛求疵，使完美(perfect)成為良好(good)的敵人：不應以資料不盡完美作為不作為的藉口。

四、人力資本矩陣鼓舞安靜的革命(human capital metrics spark quiet revolution)

人力資本矩陣可以作為重要的變革催化劑(catalyst for change)，並在

組織鼓舞人力資源的安靜革命，其利益包括：

- 1.打敗短視行為(defeating short-termism)：發展識別影響組織績效的人力因素的能力，會受到組織高層的注意與尊重，組織常為了節省經費而對人力資本投資不足，藉由整理數據文獻說明其後果，有助於阻止此種趨勢。
- 2.為組織的平衡計分卡(balanced scorecard)提供有意義的輸入(meaningful input)：多數組織的平衡計分卡所包含的學習發展措施非常不足，有意義的人力資本矩陣可以導正這種情況。
- 3.整平遊戲場域(levelling the playing field)：經由聚焦在預測性的人力資本矩陣(predictive human capital metrics)而不是非預測性的人力資源矩陣(non-predictive HR metrics)，企業在人事方面(the human side)，可以與營業和財務方面(the operations and finance sides)共同受益於相同類型的工具、證據和嚴謹性(rigor)。
- 4.更好的領導(better leadership)：人力資本矩陣以一種前所未有又非常需要的嚴謹程度(a much needed degree of rigor)，顯現領導管理能力對企業產出的影響並予以量化。
- 5.啟動一場寧靜的革命(launching a quiet revolution)：雖然轉變到人力資本矩陣表面上並不具有冒犯性(innocuous)，卻有在組織啟動寧靜革命的潛力。它是幫助找出並消除頑強抵抗及過時的思維、流程及人員的靈藥，有助於建構蛻變至知識時代的舞台，而這正是在競爭日益激烈、知識日益密集的全球化經濟中生存、繁榮所需要的。

第三節 同步研討會內容

第一時段同步研討會

學習永續發展

(Learning for Sustainability)

主持人：Susan Germein

壹、摘要

Rivers Learning 公司培訓專家 Ms. Susan Germein 探討如何創造永續的未來，強調企業必須作大幅改變以確保永續發展，包括組織行為及組織文化均必須進行改變，而要改變組織行為與文化並不是容易的事。目前地球正面臨各種環境問題，包括溫室效應、全球暖化、水源污染、水源不足、資源耗損、土壤流失、土地貧瘠化、森林砍伐、食品安全問題、物種滅絕、氣候變化等，接著介紹何謂可永續化，學習可永續化的 7 項原則：1.轉型與改變；2.全民教育與終身學習；3.系統式思考；4.展望一個更美好的未來；5.批判性思維與思考；6.擴大參與；7.推動改變的夥伴關係。並說明生命循環式的思考(life cycle thinking)、跨越界限式的思考(cross boundary thinking)、複雜式的思考(complexity thinking)等系統思考途徑，以及萬花筒式思考(kaleidoscope thinking)、直昇機式思考(helicopter thinking)、創造性思考(creative thinking)、側面式思考(lateral thinking)、跨科際思考(interdisciplinary thinking)等系統思考方法。

貳、研討重點

一、地球面臨的問題(planetary problems)

- 1.溫室效應(greenhouse gas emissions)及全球暖化(global warming)。
- 2.水污染(water pollution)及水源不足(scarcity)。
- 3.不可更新資源的過度消耗(non-renewable resources depletion)。
- 4.土壤流失、土地貧瘠化、森林砍伐(soil depletion, land degradation, deforestation)。

5. 食品安全問題(food security)。

6. 物種滅絕(species extinction)。

二、地球的狀況(state of the planet)

1. 1 億人口處於飢餓和營養不良(hungry and malnourished)。

2. 全球生產的糧食卻有 30-50% 被扔掉。

3. 25% 的世界人口無電可用。

4. 17.5 億人無法獲得安全的飲用水。

5. 全球花費 17,380 億美元以購買軍備武器。

三、何謂可永續化(defining sustainability)

可永續化是在不影響未來世代滿足其需要的前提下滿足現在的需要。

永遠讓所有人都夠用(enough for all forever)。

四、學習可永續化(learning for sustainability)的 7 項原則

1. 轉型與改變(transformation and change)：改變個人由改變自覺開始。

2. 全民教育與終身學習：學習是一個跟上變化(keeping abreast of change)的終身過程，迫切的是教導人們如何去學習。

3. 系統式思考(systems thinking)：每個人對環境的解讀(interpretation)都不同，能夠有更多不同的解讀，對整體的瞭解(sense of the whole)就越透澈。

4. 展望一個更美好的未來：無法展望(envisioned)的世界無法成為可永續的世界(sustainable world)。

5. 批判性思維與思考(critical thinking and reflection)：沒有思考而盲目前進，只會造成意外而無法產生有用的結果。

6. 擴大參與(participation)：深思專注的人民團體可以改變世界，這一點無庸置疑，唯一曾經實際改變世界的，就是人民團體。

7. 推動改變的夥伴關係(partnerships for change)：團結力量大，只要團結沒什麼不可能。

五、學習可永續化(learning for sustainability)

1. 轉型的(transformative)。

2. 以學習者為中心的(learner-centred)。

3.跨科際的(interdisciplinary)。

4.整體性的(holistic)。

5.社會的(social)。

6.實驗的(experiential)。

7.賦能的(empowering)。

六、系統式思考(systems thinking)的途徑(approaches)

1.生活週期思考(生活週期分析、產業生態、精實生產)(life cycle thinking (lifecycle analysis, industrial ecology, lean manufacturing))。

2.跨界限思考(cross boundary thinking)(跨科際、跨功能、利害關係人參與及對話、與社會系統網路互動)(cross disciplinary, cross functional, stakeholder engagement & dialogue, interacting social systems & networks))。

3.複雜性思考(complexity thinking)(實驗思考、顯現、由下而上的改變、非線性因果)(experiential learning, emergence, bottom up change, non-linear cause & effect)。

七、系統式思考的特性

1.綜觀整個情境(see whole contexts)。

2.探索複數的影響與關係(influences and relationships)。

3.發現界限與假設(uncover boundaries & assumptions)。

4.欣賞不同的觀點(appreciate different viewpoints)。

5.回復相互連結感(restore sense of connection)。

6.參與的、跨科際的(participatory and interdisciplinary)。

八、系統式思考的方法

1.萬花筒式思考(kaleidoscope thinking)：尋求模式與關係(looking for patterns and connections)。

2.直昇機式思考(helicopter thinking)：由大看小再由小看大(from the big picture to the little picture and back again)。

3.創造性思考(creative thinking)：腦力激盪(brainstorming)。

4.側面式思考(lateral thinking)：超越既有界限(outside the square)。

5.跨科際思考(interdisciplinary thinking)：尋求複數的因果(looking for multiple causes and effects)。

九、思考(reflection)

轉型與改變 (transformation and change)	轉型的 (transformative)
全民教育與終身學習 (education for all and lifelong learning)	以學習者為中心的 (learner-centred)
系統式思考 (systems thinking)	跨科際的 (interdisciplinary)
展望一個更美好的未來 (envisioning a better future)	整體性的 (holistic)
批判性思維與思考 (critical thinking and reflection)	社會的 (social)
參與 (participation)	實驗的 (experiential)
推動改變的夥伴關係 (partnerships for change)	賦能的 (empowering)

第一時段其他研討會簡介

壹、以 SAP 訓練模組進行能力本位訓練

(Competency Based Training Using SAP Training Module)

Gulf Petrochemical Industries 公司訓練發展經理 Mr. Ahmed Al-Jowder 說明能力本位訓練(competency based training)是一種消除員工所具能力與職位所需能力落差的訓練過程。企業維持競爭力所需持續進行的工作之一，是評定職務所需能力及員工的能力，並據以規劃相應的培育訓練，以消除二者之間的差距。本場次即在探討如何設計一套找出並消除員工能力落差的系統，如何運用 ERP 軟體以提供創新的方法。

貳、運用你的聲音來造成改變

(Use Your Voice for a Change)

Breaking Ground Pty 公司培訓專家 Mr. Carl Tinsley 探討培訓者的聲音語調、講話方式等對培訓課程的影響，教導培訓新手如何增進相關技巧以增進訓練成效，說明講話的風格類型、如何鼓勵、引導學員行為、如何增加聲音的彈性等。

參、贏得礦業領袖的心

(Winning the Hearts, Heads and Minds of Leaders in the Mining Industry)

紐西蘭 GMD Partnerships 公司培訓專家 Mr. Mark Harris 與 Mr. David Dewhurst 以 Stockton 礦場個案研究，說明夥伴關係(partnership)+信用(credibility)+符合企業需要的結果(alignment with business results) = 訓練成效(training effectiveness)，介紹如何運用 Kirkpatrick 四層次評估(Kirkpatrick Four Levels® evaluation)，贏得以強悍聞名的礦業領袖的全心支持，說明只有先確定企業所需的結果及達到結果的方法，才能配合規劃相關培訓工作，而獲得各階層的信任是達到培訓效能的基礎，為了得到企業領導階層的信任，必須與他們談績效而不是學習，談期望的報酬率(Return on Expectations)而不只是投資的報酬率(Return on Investment)。

肆、文化校正：為意外機會作準備的價值途徑

(Culture Calibration - A Values Approach to Prepare for Unexpected Opportunities)

Values Journey 公司執行長 Mr. Peter Ernest 說明如何使員工與組織文化和諧一致，是多數企業面臨的挑戰之一，而當意外的機會或改變來臨時，將使情況變得更加複雜，並以 knp Solutions 公司的個案，說明其確立企業價值與目標的過程，結合錄影資料、實作練習及經驗分享使學員瞭解其運用。

第二時段同步研討會

創新的人才管理

(Innovation in Talent Management)

主持人：Dr.Tanvi Gautam

壹、摘要

Global People Tree 公司 Dr. Tanvi Gautam 首先請大家選擇下一位世界領導人，其中一位與狡滑的政客交往，決定政策還要詢問星象專家的意見，每天不離煙酒，還曾有 2 段婚外情；一位擔任公職 2 次被罷免下台，念大學時抽過鴉片，每晚喝 1 瓶威士忌；一位是戰爭英雄，吃素，不抽煙，偶而喝點酒，從未欺騙妻子。一般情形下多數人會選擇最後一位，但接著名單揭曉，三位候選人分別是羅斯福、邱吉爾、希特勒，結果多數人依照看似理性的條件作選擇，卻選出希特勒，藉此請大家深省其中的意義，強調隨著職場環境的改變，管理新世代員工所需的心理模型也需要轉變，接著說明人力資源發展領域的重要趨勢、組織不再創新的警訊、如何建立創新矩陣等。

心理模型是內心深處認為世界如何運作的看法或成見，心理模型的成見使我們的思考及行動受限在熟悉的方式，而通常人們對這種影響並沒有自覺，因此更需要創新。Dr. Gautam 指出，創新是用新的途徑去解決問題，創新不在於看見新的領域，而在於以新眼光去看舊事物。組織沒有創新的徵兆包括：1.人事部門的角色只作到組織人事的管理。2.以組織圖為王，將層級體系視為神聖不可侵犯。3.以金錢作為主要的獎勵工具。4.不同世代的員工被視為阻礙而非機會。5.女性在職涯中途離職造成人才流失。接著介紹創新矩陣(Innovation Matrix)，並提醒我們創新而不執行、執行而不擴大，都是無意義的，而投資於人才需要時間看出結果，最後並提醒大家不要為挑戰設限，而要向界限挑戰(Don't limit your challenges. Challenge your limits.)。.

貳、研討重點

一、選擇下一位世界領導人(choose your next world leader)

- 1.A：與狡滑的政客交往，決定政策時會詢問星象專家的意見，每天喝 8-12 杯烈酒而且煙不離手，有 2 位情婦，外加 2 段婚外情。
- 2.B：擔任公職曾 2 次被罷免下台，常睡到中午才起床，念大學時抽過鴉片，每晚喝 1 瓶威士忌。
- 3.C：戰爭英雄，吃素，從不抽煙，偶而飲點酒，從未欺騙妻子。

你選到誰？

- 羅斯福(Franklin Roosevelt)
- 邱吉爾(Winston Churchill)
- 希特勒(Adolf Hitler)

二、心理模型(mental models)

- 1.心理模型是內心深處認為世界如何運作的看法或成見(deeply held internal images)，這種成見使我們的思考及行動受限在熟悉的方式。
- 2.通常我們對心理模型造成的行為影響並沒有自覺。

三、什麼是創新(innovation)?

- 1.解決問題的新途徑(novel approach to problem solving)。
- 2.創新不在於看見新的領域(seeing new lands)，而在於以新眼光去看舊事物(seeing old things with new eyes)。

四、沒有創新的 5 個徵兆：

- 1.人事部門的角色只作到組織人事的管理。
 - (1)對未來產品、服務的新想法有 50%以上是來自組織外面。
 - (2)人才並不只是在組織裡面。
- 2.以組織圖為王，認為層級體系神聖不可侵犯。
(Organizational chart is king. Hierarchy is sacred.)
 - (1)人才不在組織圖裡，而在非正式的溝通合作網絡中(informal networks of influence, communication and collaboration)。

(2)網絡體系(wirearchy)：基於知識、信任、信用、以結果為焦點，動態、雙向的權力與權威交流。

3.以金錢作為主要的獎勵工具。

公司對價值的尋求(search for value)與個人對身分的尋求(search for identity)如果一致，會成為推動改變的關鍵力量。

4.不同世代的員工(multi-generational workforce)被視為阻礙而非機會。

促進世代間合作：求同存異(seek what unifies, celebrate what's different)，尊重不同世代間的差異。

5.女性在職涯中途離職造成人才流失

(1)性別多樣化(gender diversity)在組織是否被視為優先課題。

(2)全球化的思考，在地化的行動(think globally, act locally)。

五、創新矩陣(Innovation Matrix)

↑ 創新的能力 (innovation competence)	獨角獸 (unicorns)	有風險的明星 (stars (at risk))	世界級的創新者 (world class innovators)
	意外的創新者 (accidental innovators)	符合目的 (fit for purpose)	潛在的明星 (potential stars)
	沒什麼創新 (not innovating very much)	有想到創新 (thinking about innovation)	困惑的 (bewildered)
	投入創新的程度(innovation commitment) →		

六、檢核清單(check list)

- 1.可永續(sustainable)。
- 2.可伸縮(scalable)。
- 3.敏捷靈活(agile)。
- 4.系統就位(systems readiness)。
- 5.管理期待(manage expectations)。
- 6.由簡而難(go for the low hanging fruit)。
- 7.滋養催化劑(nurture the catalysts)。

七、幾點提醒(remember)

- 1.創新而不執行是無意義的(innovation without execution is meaningless)。
- 2.執行而不擴大也是無意義的(execution without diffusion makes no sense)。
- 3.失敗的黃金定律(3 golden rules of failure)
早點失敗、多點失敗、向前失敗(fail early, fail often, fail forward)。
- 4.投資於人才需要時間看出結果，缺乏證據(absence of evidence)不應與缺乏結果(evidence of absence)混為一談。

八、結語：不要為挑戰設限，而要向界限挑戰。

(Don't limit your challenges. Challenge your limits.)

第二時段其他研討會簡介

壹、學習發展實務工作模型

(Modelling L&D practitioner work)

澳洲巴拉瑞特大學(University of Ballarat)資深講師 Mr. Steven Hodge 探討建立學習發展模型所面臨的挑戰，如對培訓者及培訓工作重點的質疑等，介紹澳洲培訓工作的相關研究、澳洲訓練協會 AITD 發展的學習發展模型及其應用。

貳、培訓新兵訓練營

(Fun Size Train-the-Trainer Boot Camp)

MRWED Training and Assessment 公司經理 Mr. Jason Ash 探討如何有效進行培訓活動，介紹開始培訓課程的 6 項關鍵 1.能否吸引心不在焉的學員注意；2.能否促進溝通網絡；3.是否與內容相關；4.能否有助提升自尊；5.是否對培訓者及學員都有趣；6.能否引起好奇心。依據經驗法則歸納建議開場介紹應該分配多少時間，結束課程的 3 個步驟，以及有助提振學員精神的 10 種實用活動。

參、約會規則

(Rules of Engagement)

Persuasive Presentations 公司總監 Ms. Sharon Ferrier 探討如何保持學員的興趣，使其願意傾聽及化為行動，如何激勵學員以增加訓練效果，介紹幾項基本原則：1.注意第一印象；2.設法建立關係：關係(rapport)=正向接觸(positive contact)+頻率(frequency)；3.使其切身相關(make it about them)；4.善用故事的力量(fact tell, stories sell)；5.善用勸服的力量。接著說明關係橋(rapport bridge)的意義及運用，以及說服的 7 項要素及其應用。

肆、跨越圍牆的數位學習

(Taking Your eLearning over the Wall)

Amapur Consulting 公司總監 Ms. Miranda Welch 以紐西蘭健康部

(the New Zealand Ministry of Health)的個案，說明組織必須依靠夥伴、供應者、消費者及利害關係者共同達到互利的目標；探討當數位學習必須跨越組織界限，面對組織外的學習者的相關議題，包括建立策略、尋求經費、管理維護、安全問題、成功準則等。為組織外的人員提供數位學習的利益包括：1.提升顧客滿意度、忠誠度；2.訓練良好的銷售團隊以增加利潤；3.加快產品上市速度；4.縮短新產品學習曲線，迅速發現問題、解決問題；5.經由合作及回饋促進創新、改善產品；6.創造新的利潤來源；7.經由口耳相傳幫助行銷。

第三時段同步研討會

你的訓練課程假設大家想法都一樣嗎？

(Do Your Training Programs Assume People Think Alike?)

主持人：Ed Bernacki

壹、摘要

The Idea Factory 公司總監 Mr. Ed Bernacki 首先詢問，每個人的想法都一樣嗎？答案顯然是否定的，但組織的訓練課程卻常假設學員有一樣的想法，因此未能因應不同學員的需要，導致訓練課程的失敗。Mr. Bernacki 說明學習風格(learning style)與認知風格(cognitive style)不同，學習風格是關於如何吸收不同的觀念，認知風格則是關於如何運用觀念去解決問題。由於思考方式不同，適應型思考者(adaptive thinker)傾向接受既有的規則與定義，注意細節，尋求在現有框架限制下，以達成共識的方式解決問題；創新型思考者(innovative thinker)則傾向質疑現狀的合理性，喜歡新想法、新概念，尋求現有方法以外的新途徑，也容易因衝擊現狀而引發衝突。由於培訓者與學員可能分屬適應與創新兩端間不同位置的思考類型，培訓課程的規劃者及執行者很容易因本身思考方式傾向其中一方，使課程內容產生偏差而不自覺，以致忽略學員的不同需要，進而影響培訓效果甚至組織績效。因此培訓課程在提出例如形成組織共識、建立快樂團隊等價值及建議時，應思考是否可能造成創新型思考者離開組織，以及如何在維持現狀與全盤改變兩端間，找到適合組織的平衡點。

以教導學員目標設定方式為例，SMART 式目標設定的 5 項原則：S-明確而重要(Specific and significant)，M-可測量而有意義(Measurable and meaningful)，A-行動導向且可達成(Action-oriented and achievable)，R-實際而相關(Realistic and relevant)，T-有期限而具體(Time-bound and tangible)，這種高度結構化的方式對適應型思考者可能正合需要。但 HARD 式目標設定提出的 H-衷心(Heartfelt)-能夠豐富他人的生命，A-熱烈(Animated)-能夠預見目標達成時的喜悅，R-被需要(Required)-所定的目標對組織有幫助，D-困難(Difficult)-必須學習新知克

服困難才能達成目標，可能更符合不喜受規則限制的創新型思考者的胃口，培訓者要避免因為本身的偏好而忽略了學員的差異性，應該將兩種目標設定方式都提供給學員，讓不同類型的學員各取所需。

Mr.Bernacki 提出幾項具體建議：培訓者應檢視自己的思考傾向，是否有所偏見而不自覺；瞭解學員屬於那種類型的思考者及分佈情形；適應型思考者喜歡明示的知識，創新型思考者喜歡暗示的知識，提出建議時應考慮到這種差異；在課程開始時就讓學員瞭解並設法滿足不同需要；隨時提醒自己，不是所有人都是這樣思考；對學員提到要有正面態度時，省思自己認為正面的態度是什麼及其理由，例如是要質疑一切(Question everything!)，還是問為什麼要質疑一切？(Why question everything?)

貳、研討重點

一、有偉大的目標才有偉大的成果(Big goals get big results.)

- 1.沒有目標就沒有結果，或只會得到別人的結果。
- 2.有些事情大家對於該怎麼作有不同的意見，被迫作這些對規則沒有共識(no commonly agreed-upon rules)的事會令人感到焦慮，這也是推動改變非常困難的原因之一。

二、SMART 式目標設定(SMART goal setting)

1. S – 明確而重要(Specific and significant): 目標或問題應清楚說明要創造什麼。
2. M – 可測量而有意義(Measurable and meaningful): 使目標可測量有助於瞭解進度。
3. A – 行動導向且可達成(Action-oriented and achievable): 目標應聚焦在可受控制的行動。
4. R – 實際而相關(Realistic and relevant): 符合實際才作得到。
(Realistic is another word for achievable.)
5. T – 有期限而具體(Time-bound and tangible): 設定期限才有迫切感。
(Set a deadline to add a sense of urgency.)

三、HARD 式目標設定(HARD Goal Setting)

1. H – 衷心(Heartfelt)：有助於豐富旁人的生命(enrich the lives of somebody)。
2. A – 熱烈(Animated)：可以預見達到目標時會感到多麼棒(how great it will feel)。
3. R – 被需要(Required)：對公司絕對有幫助。
4. D – 困難(Difficult)：必須學習新技能才能達到目標。

四、認知型態(cognitive styles)在企業及管理的角色

1. 設計課程的人有特定的思考型態(specific thinking style)。
2. 課程常是為思考方式與課程設計者相似者所創造。
3. 講座的焦點不同可以造成課程的認知偏差(cognitive bias)。
4. 講座如何提出想法及回應學員會創造一種認知氣候(cognitive climate)。

五、聽眾有那些人？(Who's in the audience?)

1. 有些人覺得質疑一切沒什麼必要。(Those who see little need to question everything)
2. 有些人就是要質疑一切，因為可以質疑。(Those who question everything...because you can)

六、名人名言

1. 愛迪生(Thomas Edison)說：我拿到任何東西的第一件事就是想辦法改良它，從不花精神在任何不能運用的東西。
2. 愛因斯坦(Albert Einstein)說：想像比知識更重要，知識是有限的，想像則可以繞著世界轉(imagination encircles the world)。

七、Kirton 適應-創新理論(Kirton adaption-innovation theory)

適應型的思考 (Adaptive style of thinking)	創新型的思考 (Innovative style of thinking)
40 年的發展 (40 years of development) 充分測試的評估 (assessment fully tested) 在工業界及各國被使用 (used over industries, countries) 被無數的顧問複製，包括創新、領導、 創造的型態(copied by numerous	不是學習型態(Not learning style) 不是行為(Not behavior) 不是你多有創意 (No: how creative you are) 而是你如何有創意 (Yes: how you are creative)

consultants: innovation styles, leadership styles, creative styles)	
---	--

八、適應型(adaptive style)

聚焦在把事情作得更好(doing things better)

- 1.傾向依定義接受問題(accept the problems as defined)。
- 2.很少挑戰規則而且很慎重，只在確定有強烈支持時才會改變規則，在共識的範圍內解決問題(problem solving within consensus)。
- 3.對人體貼，維護團體的凝聚力及合作(cohesion and cooperation)。
- 4.喜歡提出相關而可接受(relevant and acceptable)，可以使事情作得更好的答案。

九、創新型(innovative style)

聚焦在用不一樣的方法作事(doing things differently)

- 1.傾向拒絕一般接受的對問題的認知(generally accepted perception of problems)，尋求重新定義問題。
- 2.常常挑戰規則，不太尊重過去的作法(little respect for past approaches)。
- 3.在解決問題時可能顯得對人不夠體貼，常被視為威脅團體凝聚力(group cohesion)。
- 4.通常會提出許多想法，這些想法常會造成不同的作事方法(doing things differently)。

十、原創性(originality)：創造解決問題的原創思考(original thinking)

對新事物的需要較少 (less need for novelty)	許多的新事物 (lots of novelty)
適應者(adaptors) 偏好提出較少的想法 (prefer to generate fewer ideas) 聚焦在穩固、有用且相關的想法 (focus on sound, useful and relevant ideas)	創新者(innovators) 偏好提出許多想法 (prefer to create a large number of ideas) 有些可能不切實際 (some may be impractical)

十一、效率(efficiency)：注意細節(attention to detail)的需要

極為充分詳細 (thorough "planful" and detailed)	自發的、概念的、有時另人驚訝的 (spontaneous, conceptual, open to surprises)
適應者(adaptors) 偏好充分完整且關注細節 (prefer thoroughness and attention to detail)	創新者(innovators) 對深入詳細的工作較沒耐性 (are less patient with in-depth methodical detailed task)

十二、規則或團體一致性(rule or group conformity)：解決問題時遵守規則(conform to the rules)的需要

偏好依規則及結構作業 (prefer operating with the rules and structures)	以獨特的方式思考及行動 (use unique pathways for thinking and acting)
適應者(adaptors) 偏好既有的規則及結構 (prefer the given rules and structures) 喜歡共識並希望融入 (like consensus and want to fit in)	創新者(innovators) 較不關心規則、規範或維護共識 (are less concerned with rules, norms or maintaining consensus)

十三、我們需要離開自己的舒適區 (We need to get out of our comfort zones.)，這句話有什麼隱含的假設(implicit assumptions)?

十四、這對風險的認知(perception of risk)有什麼影響?誰是對的?

1.適應式風險(adaptive risk)：

改變現狀(change to the status quo)是有風險的。

2.創新式風險(innovative risk)：

不改變現狀(not changing the status quo)是有風險的。

十五、當創新者創新時(when innovators innovate)怎麼辦?創新者常聽到的評語

1.你總是在找毛病、老愛批評。(You always find the flaws, always critical...)

- 2.你想太多了。(You think too much...)
- 3.你離題了。(You go off on tangents...)
- 4.你沒有團隊精神。(You're not a team player...)
- 5.你是一個獨行俠。(You're a loner...)

十六、當適應者適應時(when adaptors are adaptive)怎麼辦？

- 1.我聽不懂指示內容時覺得自己很笨。
- 2.我只想知道對工作的要求。

十七、兩類挑戰

1. A 型挑戰(A challenges)：

想解決、創造、發展、管理的專案(projects)

2. B 型挑戰(B challenges)：

如何解決 A 型挑戰，如何管理並與員工一起工作以取得結果。

適應型的解決問題型態 (Adapting problem solving style)	創新型的解決問題型態 (Innovating problem solving style)
建立共識並希望融入 (build consensus and want to fit in.) 聚焦在 B 型挑戰 (focuses on B issues)	有時不在乎共識 (sometimes don't care about consensus) 只關心最好的想法 (It's about the best idea...) 聚焦在 A 型挑戰 (focuses on A issues)

十八、如何基於人們有不同思考方式這一事實設計課程：

- 1.檢視是否有偏見而不自知(show a bias without being aware of it)?
 - (1)自己的思考型態偏好(thinking style preference)為何？
 - (2)檢視自我的故事、軼事與研究(stories, anecdotes and research)。
- 2.運用一個適合的認知型態或行為模式(cognitive style or behaviour model)
 - (1)創造一個瞭解學員型態差異(diversity of styles)的方式。
 - (2)運用適應-創新(Adaption-Innovation)模型聚焦在人們如何表達其想法。
 - (3)思考設計課程的對象是誰？
- 3.當提出建議時注意不同想法的人會怎麼看。

適應型思考者偏好明示的知識('explicit' knowledge)，創新型思考者偏好暗示的知識('tacit' knowledge)，在提出論點時應認知這種偏好的含義。

4. 在課程開始時就讓學員瞭解這種差異並設法滿足不同類型思考者的需要(offer something to each extreme)。

(1) 提供一些細節與結構(detail and structure)。

(2) 提供其他人概觀與大局(overview and big picture)。

5. 當說人們偏好怎樣、喜歡怎樣或應該怎樣時，注意其中隱含的假設(implicit assumptions)

(1) 自問是否所有人都這樣想。

(2) 提出建議時要注意適合自己的不一定適合他人。

6. 對學員提到要有正面態度時，省思自己認為正面(positive)的態度為何及其理由。

(1) 質疑一切！或為什麼要質疑一切？

(Question everything! Or why question everything?)

(2) 不要扼殺不同的想法。

(Stop killing the ideas of people who do not think like you.)

第三時段其他研討會簡介

壹、以翻轉教室模型辦理企業學習的策略

(Strategies for Applying the Flipped Classroom Model for Business Learning)

Learning Solutions 公司經理 Mr. Bob Lee 與 Citrix Online 公司培訓專家 Mr. Jim Recker 以視訊會議(video conference)方式進行本場次研討會，翻轉教室模型(Flipped Classroom Model, FCM)強調自主學習，運用預先錄製的教材及虛擬教室作為學習的第一步，讓學員在家先觀看教學影片，在教室的時間則用來解答問題、分組活動，將傳統上課聽講、回家練習的學習方式翻轉過來，常被運用在學校教學課程，本場次則介紹其在企業學習上的運用，說明 FCM 有助於提升企業學習效能，增進學習成果及減少訓練成本，研討重點包括 FCM 對企業學習的價值、運用情形、基本原則及實際案例等。

貳、訓練高手與故事的魔力

(The Authentic Trainer & the Power of Story)

Self Leadership Institute 總監 Ms. Paula Smith 探討如何以講故事的方式使培訓課程更有效果，說明人腦對故事的反應、為什麼故事有助於改變行為、故事如何激發情感、如何促進自發改變，並說明講授課程是科學也是藝術，要成為優良的培訓人員必須同時學習二者，而講故事是傳達訊息最好的方法，故事激發出的情感有助於加深學員印象，也使培訓者與眾不同，有助於讓學員在參加課程後改變行為，但應注意選擇與課程相關，符合要求的故事，才能達到預期的效果。

參、學習課程：以創意建立聯結

(Learning Programs - Get Creative to Build Connections)

National Credit Insurance 公司經理 Ms. Jane Calleja 以 National Credit Insurance 公司的個案，說明許多培訓課程由於無法吸引學習者的注意而形同浪費，說明培訓活動進行需求分析、規劃、創造、溝通的重要，

以及如何運用創造力與樂趣，使培訓課程與組織績效連結。

肆、Ascension 公司卓越領導的秘密

(Excellent Leadership and Secrets of Ascension)

Nass 集團經理 Mr. Isa Abdulla Bu-Ali 探討巴林(Bahrain) Ascension 公司的成功領導模型，10 個 S 的成功要素：真誠(Sincerity)、睿智(Sagacity)、犧牲(Sacrifice)、樂觀(Sanguinity)、無畏(Scared of Nothing)、謹慎(Scrupulous)、把握機會(Seizing the Opportunity)、活力(Spirited)、主動(Spontaneous)、堅毅(Steadfast)，領導者與管理者的不同，以及邁向成功的 11 個策略步驟。

伍、職場訓練評估系統

(A Workplace Training Evaluation System)

The Skills Organisation 公司經理 Mr. Lloyd Olivecrona 以 Fisher and Paykel Appliances Limited 公司顧客服務中心的個案研究，探討如何建立有效評鑑管理效能及培訓成果的評估模型，如何提升培訓工作的效能，以及培訓實務的最新發展，介紹職場評估系統(Workplace Evaluation System)及其 8 項要素：1.訓練與評估規劃(training and assessment planning)；2.學習方法與支援(learning methods and support)；3.評估系統與方法(assessment systems and methods)；4.資源管理(resources management)；5.評估檢討與改進(evaluation review and improvement)；6.報告與結果(reporting and results)；7.完成歷史(completion history)；8.契約要求(contract requirements)。

第四時段同步研討會

更棒、最棒、棒極了!

(Better, Best, Brilliant!)

主持人：Lynda Chachaty

壹、摘要

Management Consultancy International 公司培訓專家 Ms. Lynda Chachaty 讓學員藉由實際練習，探討培訓者所需的核心理技能，說明培訓者要能無中生有、靈活應變，設計活動讓學員參與，激勵團隊表現，並介紹用來因應組織挑戰、創造互動計畫的實用工具與技術、如何規劃超乎學員期待的培訓課程，並提出幾點具體建議：1.課程設計要多談談為什麼，讓學員知道原因。2.要確保培訓課程不會成為過眼雲煙，強調越緊張就越記不住，活動才是課程的核心。3.要設計豐富的課程活動，不是只有坐在椅子上才能學習。4.以豐富的情境、開放性的問題等幫助學員記得更深更久。5.務必要預習及複習。最後，則是要有創意、勇於突破，要擴展教學的工具箱。

貳、研討重點

一、開場練習

- 1.假設自己正在訓練一群員工溝通的技能，請馬上設計一項活動或遊戲(a quick activity or game)，使之連結課程的關鍵訊息(key messages)。
- 2.只能運用目前在桌上或手提袋中的東西當工具。
- 3.在 3 分鐘內設計出所需的活動。

二、這就是訓練(That is what training is all about...)

幾項重要訊息(key messages)

- 1.培訓者是有彈性而且能適應的(flexible and adaptable)。
- 2.可以無中生有(make something from nothing)。
- 3.讓學員參與(involve participants)。
- 4.運用 BCF 法(the BCF way)。

三、課程目標(today 's session)

- 1.盡量蒐集訓練可用的活動。
- 2.思考如何將這些活動運用於自己的培訓課程。
- 3.決定這些活動在自己組織的可用性(applicability)。

四、找出上課至此已經使用的工具與活動。

五、為訓練開始前提早到場者(early birds)準備的活動。

六、將活動與課程的重要訊息及成效連結起來。

七、找出讓訓練課程發光的前 5 項指導原則(guidelines)。

八、挑戰活動：如何讓放射科醫師更有效地判讀 X 光

- 1.先給他們一些 X 光掃描資料，再給他們病人相片的連結(link)。

2.結果(results)

- (1)放射科醫師花較多時間在上面，而且看得更仔細。
- (2)大約增加了 80%的意外發現(incidental findings)。
- (3)相片提醒了醫師正在從事的工作的目的(purpose of work)。

九、這和訓練有什麼關係(How do we relate this to training?)

有什麼實用步驟可以將此運用到培訓課程情境中。

十、幾項提示

1.課程設計備忘錄(reminder)

- (1)人們希望知道原因(people want to know why)。
- (2)如果培訓者不能回答為什麼，等於將能力留在桌上(leave capability on the table)。
- (3)要多談談為什麼。

2.訓練效果的保存

- (1)訓練對後續工作績效的影響、運用所學。
- (2)如何讓訓練效果保存下來
 - a.增強有助保留的因素、排除阻礙的因素。
 - b.建立增進學習、保存、移轉的技術。
- (3)運用不會造成過度緊張的活動。
- (4)越緊張就越記不住。(When tension goes up, retention goes down.)

(5)如何讓活動變得更棒

a.將活動與學習連結(Link it to the learning)：

活動才是核心。(Activities are the CORE!!) 即使是最技術性的課程也一樣。

b.運用簡報問題(debrief questions)：你覺得怎樣、怎麼了、你學到什麼、和這個有什麼關係、如果呢、再來呢、今天應該學到什麼、有什麼不用這些技巧、告訴自己的團隊、怎樣改善今天的課程。

3.設計豐富的活動項目(repertoire of activities)

(1)寫下上課學到或複習的新技巧。

(2)蒐集其他學員的活動點子。

(3)優良的活動可以創造移動(create movement)、改變能量(change the energy)、改變他人(shift people)。

(4)不是只有坐在椅子上才能學習。(Learning is not about being connected to a chair.)

4.幫助學員記得更深更久

(1)Ebbinghaus 遺忘曲線(Ebbinghaus forgetting curve)。

(2)記憶活動(memory activity)。

(3)首因效應(primacy effect)與近因效應(recency effect)：大多數人記得第一個字和最後一個字。

(4)培訓者要創造更多的開始與結束，而不是中間部分(create more 'beginnings' and 'ends' rather than middles)。

(5)記憶是建構性的，人腦會以新奇的方式發明記憶(invent memories)。

(6)如果提供豐富的情境(rich content)，記憶容量(carrying capacity of memory)可以大幅擴充。

(7)開放性的問題(open ended questions)可以引導學員思考答案。

(8)與學員已知的連結起來('hook' onto what they already know)。

(9)提供情境(provide the context)。

5.務必要預習及複習(always preview and review)。

6.最後提示(Final bonus tip!)

(1)要有創意!(Be creative!)

(2)要勇於突破!(Be bold!)

創造新鮮的學習經驗。

(3)要擴展教學工具箱!(Extend your toolbox!)

第四時段其他研討會簡介

壹、學習內容的未來

(Learning Content in the Future)

eWorks 公司經理 Ms. Joanne Norbury 探討運用社群軟體及內容建構工具，將學習課程發展、維護、教學等工作分散開來，說明應先分析訓練所需的內容為何、已有的內容為何、有無現成的內容，再決定學習的內容，並指出網路提供的不只是資訊與知識，而是知能，建議創造共享培訓內容與經驗的網路社群，擴大運用免費的數位學習資源，以達到節省時間、節省經費的效益。

貳、人力資源發展在亞洲面臨的挑戰

(HRD Challenges in Asia)

亞洲國際培訓總會專家小組(ARTDO expert panel)探討亞洲地區人力資源發展專業人士所面臨的主要挑戰，以因應隨著全球發展進入亞洲世紀，如何為這個世界上成長最快的區域的勞動力提供所需的知識、技能與專業。

參、動態激勵：攬才留才的秘密

(Dynamic Drive: The Secrets to Engaging Your Employees)

Oxygen Coaching and Training 公司總監 Mr. Colin Boyd 探討培訓及人力資源管理者如何解開人類這種地球上最複雜動物的秘密，為什麼有的員工比其他人更投入，及如何找出驅動員工改變的關鍵因素，建立激勵措施以提升組織績效。

肆、啟動：如何建立整裝待發的學習文化？

(Switched On: How to Build a Ready-to-Learn Culture?)

Institute for Human Potential 執行長 Ms. Lisa Rubinstein 探討在工作場所壓力日益增加的情況下，如何知道員工已真正準備好要學習，影響學習成敗的因素，什麼是整體行動績效矩陣(Integrity Action Performance Matrix)，如何激發員工準備好學習，並擁抱改變以增進個人生產力，說明影響員工感受、動機及行為的因素，以及促進學習、阻礙學習的因素，如何建立一個整裝待發的學習型組織文化。

第五時段同步研討會

幫助人們贏在工作 (Helping People Win at Work)

主持人：Ian Beeson

壹、摘要

Blanchard International 公司總監 Mr. Ian Beeson 介紹 WD-40 公司個案研究，指出許多公司的績效管理機制無法幫助員工，因為整個過程偏重在判定、評估而不是支持、協助、教導員工，Mr. Beeson 以 WD-40 公司營收 3 倍成長的實際個案說明如何建立一個幫助員工及公司一起成功的績效管理系統，強調溝通是關鍵，有效的績效管理系統包括 3 項關鍵要素：1.績效規劃；2.日常指導與執行；3.績效評估。強調服務式領導是唯一的出路，建議分享領導觀點，與員工成為好夥伴並表揚員工的優良表現，爭取員工信任與尊重，藉由建立以績效為基礎的組織文化，激勵員工邁向成功。

貳、研討重點

一、不要幫我貼標籤，幫我拿優等(don't mark my paper - help me get an "A")

- 1.員工把事情作對時要注意到他們(catch people doing things right)。
- 2.對好消息的需要(the need for good news stories)。
- 3.溝通是問題的答案(communication is the answer)。
- 4.效能績效管理系統(effective performance management system)的 3 個要素
 - (1)績效規劃(performance planning)。
 - (2)日常指導與執行(day-to-day coaching/execution)。
 - (3)績效評估(performance evaluation)。
- 5.調查顯現的警訊

2009 年針對 713 位美國經理人的調查結果

- (1)在過去 1 年作過績效評估的組織比率：58%。
- (2)組織的績效評估系統是否提供員工有價值的回饋與指導：48%沒有提供。
- (3)員工是否在平時從未得到回饋，到年終才得到意外的考核成績：52%是如此。
- (4)組織的績效考核系統是否能建立管理者與員工的互信：同意者不足 50%

二、建立正確文化(the right culture)

組織文化對變遷管理甚為重要。

三、分享領導觀點

1.何謂領導觀點(Leadership Point Of View, 簡稱 LPOV)

- (1)是一套看法、任務、價值(vision, mission, values)。
- (2)描述(describe)可接受的行為(acceptable behaviour)。
- (3)描述組織文化。
- (4)定義領導的期望。

2.瞭解並溝通你的領導觀點。

四、與員工成為夥伴的簡單事實(simple truths)

- 1.工作有好成果(produce good results)的員工自我感覺比較好(feel good)。
- 2.一個有效能的績效管理系統可以支持成長及持續改進(continuous improvement)。
- 3.一樣米養百樣人，要因人而異。(Different strokes for different folks.)
- 4.員工需要一致性(consistency)以建立信任，需要彈性(flexibility)以作出貢獻，領導才能發展應聚焦於這些日常指導技能。
- 5.信任與尊重最重要。(It's all about trust and respect.)
- 6.我對你沒有惡意!(I mean you NO harm!!!)
 - (1)恐懼是強力而令人麻痺的。
(Fear is powerful and paralysing.)
 - (2)回饋很容易被誤解。
(Feedback can be easily misinterpreted.)
 - (3)員工有來自先前遭遇的傷疤。

(People have scars from previous encounters.)

(4)每個人都必須清楚優等是什麼樣子。

(Everyone must be clear about what an "A" looks like.)

7.信任建立在員工長期觀察到的領導者行為。

(Trust is built over time by observed behavior of the leader.)

8.服務式領導是唯一的出路。

(Servant leadership is the only way to go.)

9.服務式領導者的旅程(the journey of a servant leader)

自我領導(self-leadership) →	一對一領導(one to one leadership)
產出=展望 (outcome = perspective) 發展自我的領導觀點 (developing your own leadership point of view)	產出=信任 (outcome = trust) 與員工成為績效夥伴 (partnering for performance)
	↓
組織領導(organisational leadership) ↑	團隊領導(team leadership)
產出=效能 (outcome = effectiveness) 兼顧員工與結果的價值 (valuing both people and results)	產出=共同體 (outcome = community) 整體比個體更聰明 (no one of us is as smart as all of us)
	←

10.慶祝成功表現、表揚優秀員工。

(Celebrating success so we can celebrate you!)

第五時段其他研討會簡介

壹、以能力模型判別訓練需求：臺北市實證研究

(Identifying Training Needs through Competency Modelling: An Empirical Study in Taipei City)

訓練協會秘書長淡江大學黃副教授一峯及 ITD Group Ms. Rita Goh 介紹臺北市政府辦理薦任第九職等科長領導發展訓練的實證研究，說明決定訓練需求的途徑、相關模型及研究結果。

貳、在學員玩樂處學習

(Reaching Your Learners Where They Play)

eWork 公司學習顧問 Ms. Sarah Phillips 以 National VET 個案研究，探討數位化學習的相關議題，說明據統計 61%的智慧型手機使用者會用來玩遊戲，55%會用來看天氣預報，50%用來看地圖或搜尋，49%用來社交聯絡，42%用來聽音樂，36%用來看新聞，33%用來娛樂，25%用來找晚餐地點，21%用來看影片，在目前智慧手機、平板電腦等行動裝置日益普遍的情況下，如何運用行動科技設備協助培訓工作，常用的行動設備軟體，可能遭遇的困難及如何建立使用行動設備的行為規範。

參、關注頭腦，促進學習

(Facilitating Learning with the Brain in Mind)

Next Talent Development 公司創辦人 Ms. Carmel Kostos 介紹神經科學的發展如何幫助人們學習，說明人腦會自然尋求新奇的事物，具有好奇心的頭腦會更有創造力，對學習會更開放。因此找出學習者想要什麼、對什麼感到好奇，對增進學習效果非常重要。人腦經由感知(sensing)、連結(associating)再化為行動(acting)，因此應該協助學習者將新的資訊與已有的知識或記憶連結。同時學習也與心理狀態相關(learning is state dependent)，焦慮的頭腦無法進行學習，正面的情緒則能幫助學習，學員如果感受到威脅會自然疏離，如果感受到報償則會自然趨近，因此應該以關懷促進學習(facilitate with care)，營造一個令人信任的環境。

肆、幕僚績效管理：我們作到了嗎？

(Managing Staff Performance - Are We There Yet?)

SA Health Consulting 公司總顧問 Ms. Margaret Hypatia 探討如何以學習發展促進改變，介紹 Kolb 學習循環(Kolb Learning Cycle)的探索(explore)、分析(analyse)、決定(decide)、行動(act)等步驟，以及經驗(experience)、思考(reflection)、概念化(conceptualisation)、實驗(experimentation)等階段，說明幕僚績效管理不良將造成生產力降低，並以實際案例提出改善管理績效的具體建議，包括運用角色扮演、作好準備功課、建立夥伴關係等。

第四節 會後研討會主題簡介

壹、社會學習與社群媒體交會處

(Where Social Learning and Social Media Meet)

由第四場專題演講主講人 Dr. Jane Bozarth 主持，說明社會學習並不是新東西，但新興的社群媒體工具可以幫助進行更大規模的社會學習，探討社會學習與社群媒體在何處交會、如何交會，並以具體的個案及實用工具，檢視可用於協助個人及組織衡量社會學習價值的方法。

貳、創造高度參與的職場：講故事的魔力

(Creating High Engagement Workplaces: Power of Storytelling)

由第二時段同步研討會主持人 Dr. Tanvi Gautam 主持，強調世界是由故事及對故事的回憶所塑造的，有許多組織正積極運用講故事這種古老的藝術來協助達成預定目標。講故事可以傳達想法、建立共識，也可以影響情感，是一項有力的工具，因此包括 NASA, Motorola, 3M 等知名組織都運用故事的魔力來說明組織發展史及推動各項專案。故事引人注意的特性可以幫助員工瞭解、認同組織的策略目標，創造高度契合的職場環境。研討的主題包括：1.為什麼故事具有影響人類行為的力量；2.如何以故事有效地傳遞訊息；3.怎樣才是有效的故事；4.講故事高手的秘密；5.好故事何處尋。

參、晉升訓練新境界

(Take Your Training to a New Level)

由培訓專家 Dr. Rich Allen 主持，探討如何以新的觀點與活力辦理訓練課程及研討會，互動活動、團體動態、簡報類型及腦基概念(brain-based concepts)的最新研究發現，高衝擊教育訓練技術(high impact teaching and training techniques)的運用。研討會主題包括：1.高度參與訓練(highly engaging training)的科學秘密；2.腦基資訊傳遞策略(brain-based information delivery strategies)；3.使公司訊息可記憶化(memorable)；4.使注意力最大化(maximizing attention)；5.使溝通關鍵想法

(communicating key ideas)更有效率的藝術；6.增進訓練效能的實用技術。成為有效培訓人員的目標：1.在教室前充滿自信並迅速與學員建立關係；2.使學員保持專注並激起活力；3.以更有效率、更能節省時間、精力的方式溝通想法；4.使學員記得更深刻；5.隨著訓練效能的增進更樂在工作。

肆、創新訓練大師課程

(Innovative Training Masterclass)

由培訓專家 Ms. Catherine Logue 主持，探討培訓者如何積極運用相關知識、技能、經驗，以協助學員的學習，培訓者的表現對學員行為的影響，如何以創新、直覺的方法進行訓練，如何提升培訓技能，在學習過程中如何激勵學員，提振學員精神與注意力的方法，如何創造綜合效果，培訓活動時所用語言及保持積極樂觀的重要性，如何調整授課技巧以加強學習效果。研討主題包括：1.尊重成人學習原則(adult learning principles)；2.運用外交手腕與感性(diplomacy and sensitivity)；3.設計相關遊戲與應用實例；4.善用破冰活動(icebreakers)與課程摘要(summaries)；5.促進學員參與的簡單工具；6.以不同遊戲幫助學習；7.將有助落實執行的想法列成清單。

第三章 心得與建議

「中興以人才為本」，不論古今中外，無不強調人才的重要，所謂為政在人，國家興衰、施政成敗，皆取決於人。古時士為四民之首，吏部為六部之先，民國成立，將考試與行政、立法、司法、監察並列五院之位，都彰顯出對人才的重視。憲法明定本院職掌考試、公務人員銓敘、保障、撫卹、退休，以及任免、考績、級俸、陞遷、褒獎之法制事項，作為文官法制最高主管機關，肩負著為國選才、用才的重要使命，可謂任重而道遠。85年6月1日成立保訓會，88年7月26日成立國家文官培訓所及99年3月26日改制國家文官學院，都是推動人才發展道路上影響深遠的重要里程碑。

保訓會成立後，積極推動文官培訓相關業務，成果斐然，與國際培訓組織交流合作、汲取新知，是其中重要的一環。本次亞洲國際培訓總會第40屆年會由保訓會李副主任委員嵩賢率領國家文官學院廖副院長世立、保訓會培訓發展處彭處長富源，以及本院、行政院人事行政總處等政府機關及國營事業培訓業務相關人員與會，對促進國際交流、開拓人員視野、學習培訓新知均甚有助益。由本次年會講座演講及研討內容，可發現保訓會及國家文官學院辦理文官培訓業務均能與時俱進、精益求精，與國際潮流趨勢並無落差，如執行高階文官培訓飛躍方案，建置各項培訓成效評估與追蹤機制，與 Brinkerhoff 教授在第一場專題演講所強調，評估的重點不在培訓課程而在其成效的觀念一致；利用 facebook 提供公務人員專書閱讀交流網絡，是 Dr. Bozarth 在第四場專題演講將科技玩具變成工具的實際運用；高階文官培訓飛躍方案採取客製化課程設計，符合 Mr. Bernacki 在同步研討會提到的要注意學員差異的觀念等。

本次年會講座的許多建議，對本院未來推動文官培訓以至整體人事業務，均極具參考價值，如 Brinkerhoff 教授提出的評估關鍵問題，Dr. Tanvi Gautam 質疑的組織是否只注重管理及以金錢作為獎勵工具，Mr. Bernacki 提醒的培訓課程應注意學員思考方式差異，Ms. Chachaty 提示的培訓實務技巧，Mr. Beeson 建議的服務式領導觀念等。

主辦單位澳洲訓練與發展協會對年會議程安排甚為用心，專題演講及同步研討會主題理論與實務兼備。整體而言，本次年會活動緊湊、主題多元，堪稱培訓知識的豐富饗宴，參加人員受益良多，謹就體會所得擬提建議意見如下：

一、整合考訓留用

本院所屬部會在推動各項業務時，應有宏觀前瞻、施政一體的理念，推動考選、任用、俸給、考績、陞遷、退休、撫卹、保障、培訓等相關業務功能時，應以國家整體的視野格局，兼顧廣度與深度，現況與未來，通盤考量各項功能間及與外部環境間的相互影響。培訓業務是本院職掌事項的一環，但國家人才發展需要團隊合作，有些問題並非保訓會可以單獨解決，就如 Brinkerhoff 教授指出的，人才培訓不只是訓練部門的事。西諺有云：鏈條的強度取決於最弱的環節(A chain is only as strong as its weakest link.)，本院各部會各司其職亦環環相扣，考而不能訓，訓而不能用，用而不能留，留而不能盡其才，均無法充分達成憲法賦予本院的重要使命。

二、界定所需人才

愛因斯坦曾說，想像力比知識更重要，本次年會 Dr. Wilson 提到要以夢想作為迎向未來的策略，要勇於作夢，Mr. Bernacki 則指出適應型與創新型的人思考方式不同，顯現的行為模式也有差異，政府用人顯然不能只限某類人才，但現行法制體系及實務運作有無隱含偏差而不自覺？不同類型人才在公務人力的分佈情形及其理想比率為何？過去幾年教育部推動教改政策，博士泛濫成為社會議題，在國內外社經環境劇變、博碩士畢業人數不斷增加的情況下，由學歷高低能否判定想像力、創新力、執行力？現行國家考試方式、陞遷作業規定等，是否具備充分信度、效度，能否確實評選所需人才？均待深入檢討研究。

三、釐清攬才利基

良禽擇木而棲，能者待價而沽，政府要挑選人才，人才也會選擇就業環境，古人講究識才用才、禮賢下士，現代企業以至如新加坡、香港、大陸等地政府，對所需人才則不惜重金求才、挖角，我國在這場全球

人才競爭中有何優勢？利基(niche)何在？吾人無需諱言，「鐵飯碗」是以往吸引人才投身公職，也是公務人員被污名化的重要因素，在本院宣示打破鐵飯碗以洗刷污名，積極推動考績、退休制度改革之際，應積極釐清有何攬才利基。近年公務人員自願退休人數居高不下，101年文官退休人數創17年新高，而本(102)年公務人員高普考試報名人數則創近年低點，考選部董部長保城於受訪時表示，畢業生嚮往民間企業，加上退撫改革未定案，都是考生降低的因素。當人才流動在全球化下成為常態，面對未來全球經濟景氣逐漸回升，被動等待人才上門應考、應徵已不足因應國家需要，相關部會對日益激烈的國內外攬才競爭有無警覺、有無對策？如何吸引具有理想性、使命感、奉獻精神的優秀人才以公職為志業？亦是亟需注意的重要課題。

四、加強培訓效能

本院為打造優質文官團隊，研擬完成強化文官培訓功能規劃方案，希望達成建置考訓結合新制，篩選適格公務人員；透過訓用考陞合一，拔擢優秀公務人力；強化培訓體系功能整合，提升培訓資源使用效能；建構高階文官發展性培訓制度，厚植優秀施政人力等目標。保訓會並據以訂定高階文官培訓飛躍方案等具體措施積極執行。惟Brinkerhoff教授指出，企業員工實際應用受訓所學並產生具體結果的比率只有15%，公務人員所受限制比企業員工更多，對於如何加強培訓成效允宜更加重視，並注意調查結果能否反映真實情況。保訓會辦理高階文官發展訓練，已實施訓後360度職能評鑑回饋，就受訓前後差異進行調查分析，宜持續完備成效評估及追蹤機制，並強化講座素養、課程品質、輔導員專業知能等相關面向，以期藉由培訓發展帶動文官改變、創新，提升政府效能及服務品質。

五、改進公務環境

Mr. Pickett 的成功方程式引據愛因斯坦所說，從未犯錯等於從未嘗試。Dr. Tanvi Gautam 則提醒，創新而不執行、執行而不擴大，都是無意義的，建議寧可早點失敗、多點失敗、向前失敗，而創新不在於發現新領域，在於以新眼光去看舊事物。企業組織容許員工實驗犯

錯，政府部門則強調依法行政，人事法制政策宜思考如何提供文官夢想創新、大膽突破、向界限挑戰的環境，避免不做不錯、人才變庸才，並檢討人員任使勞逸不均、俸給法制同酬不同工等長期存在的現象，以活化公務人力、擴大創新作為，期能人盡其才、才盡其用，使政府效能成為國家競爭力的助力而非阻力。

六、關心服務對象

Dr. Gautam 在本次年會提出成功的指標包括有形的、無形的、內在的、外在的，在外在無形指標部分，包括顧客評價及聲譽。2012 年 5 月 31 日瑞士洛桑國際管理學院 IMD 發布的世界競爭力評比，我國在 59 個國家地區中整體排名第 7，較 2011 年退步 1 名，在政府效能部分排名第 5，為歷年最佳成績，惟國內各項民意調查結果，民眾對政府效能並不滿意，仍有待政府團隊不自滿、不氣餒，以第 1 名為目標繼續努力。政府人力的考訓留用為本院權責，應考人、公務人員、用人機關等都是本院的服務對象，這些服務對象給本院及所屬機關的評價及其原因，應加以重視。Mr. Beeson 在本次年會中強調，服務式領導是唯一的出路。本院期許人事人員以服務代替管理，落實廉正、忠誠、專業、效能、關懷的核心價值，人事法規鬆綁更是本院與用人機關一致的共識，但目前各機關仍然頻頻反映用人困難，政策宣示與執行結果間仍有落差，本院服務對象是否滿意？原因及對策為何？現行法規體系是否管理多於服務、集權多於授權？在推動文官法制改革時，如何兼顧國家社會整體利益與服務對象個別利益？均有待發掘問題、釐清問題，進而解決問題。

七、愛惜地球資源

Dr. Bozarth 在年會中提出，現代科技產物究意是玩具或工具，端看使用者的需要。目前世界各國面對的迫切需要之一，即 Ms. Germein 討論永續發展議題時提到的，地球環境問題相關的節能減碳等需要。減少紙張用量是節能減碳最簡易的方法之一，本院在報紙輿情蒐集、公文傳閱、差假申請、物品請領、會計審核等事項進行無紙化作業已有顯著成效，考選部的國家考試網路報名系統、銓敘部的銓審簡易動

態案件網路報送系統、保訓會的雲端線上調查系統、升官等訓練線上報送系統等，也是推動無紙化的具體案例。目前本院院會議程資料、審查會參考資料、考銓法規彙編、赴立法院答詢模擬問答等文書，耗用紙張數量及所需儲存空間可觀，而近年來隨著平板電腦日益輕巧普及，書本期刊數位化、網路化已成趨勢，應可參考行政院院會自 101 年 12 月實施無紙化會議的作法，研議購置平板電腦為載具，將相關文書數位化以網路分送各級長官使用的可行性，以減少紙張用量並利攜帶查閱，另於各會議室建置電子會議系統，設置電腦螢幕供一般同仁開會時使用，逐步擴大文書資料及簽核作業數位化，並檢討減少紙本期刊、報紙訂閱數量，改以數位版、網路版取代，以共同愛惜地球資源。



2013

40th ARTDO International Leadership and HRD Conference and AITD National Conference

10-11 April 2013 Melbourne

MELBOURNE CONVENTION AND EXHIBITION CENTRE

Pre-conference workshops 9 April 2013 | Post-conference workshops 12 April 2013

The Australian Institute of Training & Development (AITD) is joining forces with ARTDO International to conduct the region's largest conference for learning & development, HRD and organisational development leaders.

Keynote Speakers



21st Century Learning: Technology Toys To Tools
Dr Jane Bozarth

You've heard it: "Twitter is nothing but people talking about what their cats had for breakfast." "Smartphones are just expensive handheld game consoles." There's no denying that new technologies and applications are fun. But they also have many good uses as real business tools that can enhance your practice, extend learning, and support learners as they work.



Transforming L&D to Become an Indispensable and Strategic Business Asset
Professor Robert O. Brinkerhoff

Learning and development leaders have for years opined that they should have a "seat at the table and be perceived as a value-added business partner. But by and large the profession remains mired in the doldrums of being viewed as little more than a staff benefit; a necessary overhead cost for organizations to remain competitive as recruiters and retainers of talent.



Managing Performance through Knowledge Management and Emotional Intelligence
Dr. Vinayshil Gautam M.A., Ph.D., FRAS

The essence for managerial success is performance. Any performance needs leadership qualities. These include management of self, ability to envision and develop consensus, build a team and support concerted action. The needs of leadership in the "knowledge era" require combining the objective reality with truths about a person. This is where the integration of knowledge management and emotional intelligence begins.



Dream: A Learning and Development Strategy for the Future
Dr John Wilson

Most organisations possess a business strategy but few of them end up where they originally intended. So why does this happen and how can training, learning and development departments help their organisations to achieve success?



E=MC²: An Equation for Success
Les Pickett

Albert Einstein's famous equation changed the world forever. Now a new equation provides a practical guideline for enterprise success when; **Effectiveness = Metrics** that are meaningful and **Capabilities** that align with organisational objectives and strategies to dramatically increase the impact of return on investment in learning and development initiatives and managerial leadership competencies.

Join your professional community for this significant professional development event!

- Choose from an extensive selection of keynote sessions, case-studies and workshops
- Attend the extensive trade exhibition and build your business contacts
- Expand networks and socialise with your peers
- Gain invaluable insights into the future of L&D and training
- Mix with local and international corporate L&D professionals, training providers and consultants, resource providers, HR managers and employers

Platinum sponsors:



GoToTraining
by CITRIX

Gold sponsors:



karstens



Bronze sponsors:



NIDA

The Menzies
SYDNEY



Sponsorship opportunities are still available.
Contact kay.vine@aitd.com.au

Visit www.aitd.com.au/conference for more information

40th ARTDO International Leadership and HRD Conference and AITD National Conference

Keynote sessions



21st Century Learning: Technology Toys to Tools

Dr Jane Bozarth

You've heard it: "Twitter is nothing but people talking about what their cats had for breakfast." "Smartphones are just expensive handheld game consoles." There's no denying that new technologies and applications are fun. But they also have many good uses as real business tools that can enhance your practice, extend learning, and support learners as they work. In this session we'll take a (quick) look at the hype, then move on to ways the "toys" can be utilized as important tools for learning.

The keynote session will highlight:

- Popular social tools and new technologies, such as smartphones, and examples of their effective use in business.

- Discussion of the problem that "perception is reality".
- Strategies for overcoming the perception that new tools are merely toys and timewasters.
- Ideas for using new tools to solve one's own problems in practice and extend the reach of the L&D professional and department.

Dr. Jane Bozarth is an internationally known trainer, instructional designer, author, and speaker. Currently serving as eLearning Coordinator for the state of North Carolina, USA, she holds a Masters degree in Training and Development/Technology in Training and a Doctorate in Training and Development. Her dissertation research, on communities of practice, fed much of her current interest in social learning and the use of social

technologies to support learning in the workplace.

Jane is the author of *eLearning Solutions on a Shoestring; Better than Bullet Points; From Analysis to Evaluation; and Social Media for Trainers*, and currently writes the popular "Nuts and Bolts" column for *Learning Solutions Magazine*. She is the recipient of a Training Magazine Award for instructional design, a NASPE Award for Innovative Government Practice, and a North Carolina State University Distinguished Alumni Award. A popular conference presenter, Dr. Bozarth's recent travels have included speaking engagements in Sydney, London, Montreal, and Istanbul. Jane and her husband live in Durham, NC, USA.



Transforming L&D to Become an Indispensable and Strategic Business Asset

Professor Robert O. Brinkerhoff

Learning and development leaders have for years opined that they should have a "seat at the table" and be perceived as a value-added business partner. But by and large the profession remains mired in the doldrums of being viewed as little more than a staff benefit; a necessary overhead cost for organizations to remain competitive as recruiters and retainers of talent.

For sure, L&D has staff benefit value. A company that offered no training courses to let employees acquire skills that make them fit for job advancement would stand no chance to recruit or retain anyone. But if that is the sum total of L&D's contribution – or it is perceived that way even if mistakenly so – then it is vastly under-leveraged and will continue to be under wilting budget pressures and, like Rodney Dangerfield's lament "won't get no respect."

The fact is that organizations badly need a strong and vital L&D function if they are to remain competitive – and not simply competitive as employers of choice, but competitive as an organisation that can execute its strategy more quickly and surely than others.

In this interactive and dynamic keynote session, participants will discover why the highest and best goal for L&D is not ROI or learning, but rather is to make contributions that accelerate the execution of strategy. More specifically, Professor Brinkerhoff will demonstrate, in an entertaining and engaging instructional keynote event, how progressive L&D leaders are, and can:

- Increase competitive advantage by building a learning organization that consistently accelerates the execution of key operations strategies – out-learning to out-perform competitors.
- Transform the L&D function into a pro-active and truly valued business partner
- Collect practical and compelling measurement data that clearly shows the true value of training
- Win the hearts and minds of managers and key executives so that they deliver the research-proven support actions necessary for sustained business impact from training.

Professor Robert O. Brinkerhoff is a world-renown training effectiveness, measurement

and evaluation expert. While he has earned high academic and research honours, he has also provided hundreds of organizations with down-to-earth, practical and results-oriented consulting, tools and methods. He is known by all who have come into contact with him as an engaging, entertaining and powerful teacher who can help others see their way through the foggy maze of complex concepts and issues to clear, simple and compelling tools and actions.

An expert with more than 45 years of L&D experience, he is the author of sixteen books and scores of articles and chapters. He has been a popular speaker at major conferences such as ASTD, IFTDO and ISPI in the United States, Saudi Arabia, Australia, New Zealand, Thailand, Singapore, Europe, South Africa, and Russia. He is the creator of the widely known High Impact Learning (HIL) system, research-based and proven methods and tools that many of the world's leading companies have adopted to achieve a dramatically increased and guaranteed payback on investments in learning and development. He is also creator of the Success Case Method, a proven and simple approach to evaluation of training impact that creates compelling data that senior leaders understand, believe and importantly, act on.



Managing Performance through Knowledge Management and Emotional Intelligence

Dr. Vinayshil Gautam

The essence for managerial success is performance. Any performance needs leadership qualities. These include management of self, ability to envision and develop consensus, build a team and support concerted action. The needs of leadership in the "knowledge era" require combining the objective reality with truths about a person. This is where the integration of knowledge management and emotional intelligence begins.

Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. Emotional Intelligence is the ability to perceive and express emotion; assimilate emotion in thought and action; understand and harness emotion; and regulate emotion in the self and others. Combining the two helps to bring higher level of managerial energy.

Basing himself on extensive work with the world of work globally and his own researches, Dr Gautam concludes with outlining a road map for action that can reinforce performance in organisations, keeping the above two elements in mind.

Dr Vinayshil Gautam is a Professor in the Department of Management Studies of the Indian Institute of Technology, New Delhi. Dr Gautam is a respected consultant and practitioner of Management in India and abroad. Dr Gautam is also a past President of ARTDO International.



E=MC2 - An Equation for Success

Les Pickett

Albert Einstein's famous equation changed the world forever. Now a new equation provides a practical guideline for enterprise success when Effectiveness = Metrics that are meaningful and Capabilities that align with organisational objectives and strategies to dramatically increase the impact of return on investment in learning and development initiatives and managerial leadership competencies.

Les Pickett is Chief Executive Pacific Rim Consulting Group a member of the Australian Government Consultative Committee on Knowledge Capital. He is a past National President of Australian Institute of Training and Development, Asia Pacific Federation of Human

Resource Management and ARTDO International. He is ARTDO's representative to the United Nations Global Compact Initiative. For five years he was Senior Advisor to the United Nations Staff College and subsequently completed an assignment as Deputy Director of the College based in Torino Italy. He is a facilitator for the Future Leaders of the West Initiative launched last year.

One of the most experienced human resource professionals in the Asia Pacific region Mr Pickett has held senior corporate executive positions in general management, information technology, marketing and human resource management in leading corporations. His professional career has taken him to over twenty countries and he

has consulted for a wide range of leading public and private sector organisations. Nearly three hundred of his articles and papers on corporate strategy, leadership, human capital and general management topics have been published. He participated by invitation in a pilot residential programme on "Human Resources for Competitive Advantage" conducted by the Harvard Graduate School of Business Administration. A past International President of the Institute of Business Administration he is currently a member of the International Board of Advisors of the International Public Management Association for Human Resources and Ambassador to Tomorrow's Global Company, a UK based business led international think tank.



Dream: A Learning and Development Strategy for the Future

Dr John Wilson

"Most organisations possess a business strategy but few of them end up where they originally intended. So why does this happen and how can training, learning and development departments help their organisations to achieve success?"

Strategic plans are essential tools for helping organizations achieve their vision, mission and objectives; however, Henry Mintzberg, the father of management, forcefully wrote a book about The Rise and Fall of Strategic Planning and even the military admit that, "No battle plan survives contact with the enemy."

So if strategic planning is ineffective why do we continue to do it and are there other more effective measures? Well, in fact, we spend approximately one-third of our waking lives thinking about the future and our brains are designed to help us look into the future, assess the possibilities and choose the best option, in other words, we are strategising. So, how can we dream most effectively about the future and build these skills into the organisation to give it the greatest chance of success?

This keynote session will highlight:

- The difficulties of predicting the future in a turbulent world.
- The failure of strategic planning.
- How short-term thinking has endangered the wealth and health of many western countries.
- How Australia has avoided the worst impacts of the financial crisis and how it needs to build on this to develop greater skills in foresight planning.
- How delayed gratification can enable people and organisations to achieve greater success in the future.
- The process of dream learning and how it can inspire and motivate us to achieve greater things.

- How L&D can build and sustain a coherent future strategy for organisations.

Dr. John Wilson is a specialist with forty years' experience of learning and development for individuals, organisations and governments. He also teaches at Oxford and Sheffield universities and previously spent two years working in Sweden and four years for an oil company in Saudi Arabia. John has published widely in a range of academic

and practitioner journals and magazines and has also authored and edited eight books. The two most recent ones are a textbook for L&D students and practitioners: International Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organisations; and, Dream: Your Life, Your Future, a personal development book designed to inspire and motivate people to imagine and create their future lives.

Expected Conference Schedule

9 APRIL 2013

9:00am-4:30pm
Optional pre-conference workshops

10 APRIL 2013

7:30-8:30am Arrival & registration

9-am-5:00pm
Day 1 conference proceedings

Hear from 2-3 Keynote speakers, attend 2-3 concurrent workshops, visit the exhibition hall, and network with your colleagues during lunch, morning and afternoon tea.

5:00-6:00pm Networking drinks

7-10 pm Optional Gala Dinner

11 APRIL 2013

9-am-5:00pm
Day 2 conference proceedings

Hear from 2-3 Keynote speakers, attend 2-3 concurrent workshops, visit the exhibition hall, and network with your colleagues during lunch, morning and afternoon tea.

12 APRIL 2013

9:00am-4:30pm
Optional post-conference workshops

Final conference schedule will be available in March 2013

Concurrent workshops

Conference delegates will be able to attend 4-6 concurrent workshops during the two-day conference. Prior to the conference all delegates will receive an online nomination form inviting you to select preferred concurrent workshop sessions to attend. The following concurrent workshops have been confirmed and additional concurrent workshops will be available. Please visit aitd.com.au/conference for updates on speakers and sessions.

Learning, HR Development and Organisational Development Strategy

Winning the hearts, heads and minds of leaders in the mining industry

Mark Harris and David Dewhurst, Business Improvement Specialist and Organisational Development Specialist, GMD Partnerships Ltd. New Zealand.

Case study: Stockton Mine

Applying Kirkpatrick Four Levels® evaluation at the Stockton Mine. A case study in business partnership to deliver a comprehensive leadership and performance programme. We will discuss the factors leading to the success and the learning and adjustments made along the journey. Winning hearts, heads and minds of leaders in an industry renowned for tough hearts, heads and minds.

Session highlights:

- Learning and performance can only start once you have identified the results that the business needs to deliver and the critical behaviours that will deliver them.
- Building credibility at all levels is fundamental to the effectiveness of a Learning and Performance programme.
- Gaining credibility with business leaders means:
 - talking about performance rather than learning.
 - delivering return on expectations (rather than return on investment).
- Gaining credibility with participants means understanding and relating to them and their operating environment – warts and all.

Dynamic Drive: The Secrets to Engaging your Employees

Colin Boyd, Director, Oxygen Coaching and Training

Human beings can be complex. As Learning and Development and HR Managers you're given the task to work with this complexity and somehow improve the engagement and bottom line of the business. This can lead to haphazard results. In this workshop we will discuss a powerful framework to demystify the complexity of humans and identify key drivers that we must understand if we are to change organisational performance.

Session highlights:

- An elegant way to understand why one employee is more engaged than another...and what to do about it.
- The two critical drivers of happiness in the workplace and why most employers get it horribly wrong.
- How to build strong motivation and performance in your leaders without them burning out.
- You'll walk away with a clear idea on how to engage others more effectively and three simple actions you can take to improve the performance of your leaders in your organisation.

A Workplace Training Evaluation System

Lloyd Olivecrona, Manager - Standards and Qualification Systems, The Skills Organisation
Case study: Fisher and Paykel Appliances Limited (Customer Care Centre)

This workshop will explore a fully worked evaluation model that assesses the effectiveness of the management and implementation of workplace training including: how the model works in practice; examples from a real workplace case study; and, informing and improving the management of workplace training. This model can be used in any workplace training context.

Session highlights:

- Understanding of the dynamics of effective workplace training.
- Understanding of the approach required to effectively evaluate workplace training systems.
- Details of a proven evaluation framework for workplace training.
- Latest developments from the NZ workplace training space that may inform Australian practice.

Excellent Leadership and Secrets of Ascension – Factual Experience for a Distinguished Leader

Isa Abdulla Bu-Ali, Manager Admin and Personnel, Nass Group

This workshop showcases a successful model of leadership from Bahrain. Using the story of Mr Abdulla Ahmed Nass, chairman of the Nass Group, as a case study, this presentation explores the 10 S's of success and an 11 step strategy that leaders can employ to achieve success, as well as the differences between leader and manager. The presentation is a summary of an interesting book called "From Survival to Significance... a journey" about Mr. Nass.

Session highlights:

- The 10S's of success and successful model of 11 steps strategy
- The difference between leader and manager
- A model of successful leadership from Bahrain

Culture Calibration - a values approach to prepare for unexpected opportunities

Peter Ernest, CEO (Chief Experience Orchestrator), Values Journey

Case study: knp Solutions - a medium sized professional services firm

Most organisations find it challenging enough to identify and align their people and culture. What happens when this challenge is made more complex by unexpected opportunities or

transformational change? Explore the process of how the values and purpose of a medium sized professional services firm were generated and which prepare them for future challenges and opportunities, some known and others totally unexpected. This workshop will combine video highlights, stakeholder wisdom and experiential activities for multi-sensory impact.

Session highlights:

- Video highlights of the process, experience and learning.
- A brief taste of an experiential approach.
- Innovative approaches and insights of key stakeholders.
- Comments and sharing from participants in the experience.

Innovation in talent management

Dr Tanvi Gautam, Managing Partner, Global People Tree

The world of work has changed in important ways but the mental models used to manage the new workplace need to undergo a shift. In this session we will explore important trends that HR professionals must be aware of to support their organisation to the next level

Session highlights:

- 3 signs your organization is not innovating.
- What does innovation matrix look like.
- Some best practices to know.

Embedding a Learning Culture into Your Organisation: Case Study of Peoplebank 2011-2013

Natalie Goldman, National Learning and Development Manager, Peoplebank

Case study: Peoplebank

In this workshop you will hear about the journey that Peoplebank has taken over the last few years to embed a learning culture (as well as a leadership and coaching culture too). Learn about what has worked and what hasn't.

Session highlights:

- Understanding what is a Learning Culture.
- Techniques on embedding a Learning Culture.
- What not to do when embedding a Learning Culture.
- Benefits of embedding a Learning Culture.
- Using Blended Learning techniques including Social Media to run towards the future.

Do your training programs assume people think alike?

Ed Bernacki, Director, The Idea Factory

Do people think alike? The answer is obvious - yet do our training programs assume people think alike? If you teach S.M.A.R.T. goal setting, do you teach a model for the non-structured half of the

audience? You should. We fail people when we design programs that fail to incorporate obvious differences in the way people think. Exploring 40 years of research on cognitive style, this workshop will challenge your thinking to help you design more effective training programs.

Session highlights:

- How learning style and cognitive style are two unrelated concepts and why this matters.
- An in depth understanding of designing training programs for people who do not think alike.
- Understanding how to do a 'cognitive diversity' audit on your own programs.
- Recognising how your style of thinking could bias the training you design or deliver.

HRD Challenges in Asia

Panellists to be confirmed.

As we enter the Asian century little attention has been paid to the critical importance of the capability of the workforce to provide the knowledge, skills and expertise required to maximise the potential of the fastest growing region in the world. An expert panel will discuss the major challenges confronting human resource development professionals in the dynamic Asian region.

Helping People Win at Work

Ian Beeson, Director, Blanchard International Australia

Case study: WD-40

Too many companies still employ a performance management system that doesn't help people

because the process is more focused on judgment and evaluation than on coaching, supporting and helping people win. In this session, you'll hear about the real life strategies used successfully at WD-40 to triple sales and elevate employee engagement levels to 93%.

Session highlights:

- Establish an effective performance management system that enables leaders to partner for success with their people.
- Build an engaging, performance-based culture that keeps employees motivated.
- Share your leadership point of view.
- Partner with your people to empower them to succeed.

Switched On: How to Build a Ready-to-Learn Culture

Lisa Rubinstein, CEO, The Institute for Human Potential

Given the increasing pressures in the workplace, how do you know if your people are authentically open and ready to learn? Which vital elements impact the success of your learning initiatives? What are the unseen elements sabotaging them? Being 'switched on' and ready to learn engages your team as they embrace change and increase personal productivity in an accelerated learning environment. Through unpacking the Integrity Action Performance Matrix™, participants will gain deep insights into the drivers of human perceptions, motivations and behaviours. Participants will also gain greater insights into why people are ready to learn, what gets in the way of that state of

preparedness, and how to get them alert and switched on; ready, able and willing to learn.

Session highlights:

- Determine and shift the underlying dynamics driving relationships and performance in the workplace.
- Identify the factors hampering the success of your L&D initiatives.
- Develop a framework for switched on thinking, allowing for swifter issues resolution, decision making.
- Build a thriving, sustainable switched on culture.

Learning for Sustainability: how to get your people engaged and empowered to create a sustainable future together

Susan Germein, Rivers Learning

Business and industry need to make dramatic changes for a sustainable future. This means behavioural and cultural change, and we know how hard that is. This workshop explores the pedagogy of transformation - Learning for Sustainability - a global pedagogy stimulating change, empowerment and engagement within organisations.

Session highlights:

- A clear understanding of a powerful teaching and learning model
- Methodologies and tools that you can embed in the training you are already doing
- A great collection of resources: this is not just about transformation towards sustainability; it's about making training fun!

Training Techniques

Learning programs - get creative to build connections

Jane Calleja, Learning and Development Manager, National Credit Insurance

Case study: National Credit Insurance

How many extended development events have you attended where the learners are not engaged, there is discord in the program and yet many dollars have been fundamentally wasted? Take your learning program or conference to a new level. Build connection to the organisation's outcomes using creativity and fun. See conference examples used at NCI and try your hand at building a connected program.

Session highlights:

- Sample fun and creative solutions applied for NCI conferences.
- Identify the key links you can use for fun and creative solutions in your organisation.
- Get your creative juices flowing with a practical application of key processes used.

Rules of Engagement

Sharon Ferrier, Director, Persuasive Presentations

Research shows that attentions spans are shrinking - how do you keep your participants engaged so that they will listen and act on what

you say? In this workshop you will learn how to increase engagement, develop rapport and persuade and motivate your workshop participants for maximum learning outcomes.

Session highlights:

- First impressions and how they can work for you (even before you meet!).
- Tips and tricks for remembering people's names.
- The 'Rapport Bridge' What it is and how you can use it.
- The power of stories and how to use them even with the most boring of topics!
- The 7 elements of persuasion and how to apply them.

Facilitating Learning with the Brain in Mind

Carmel Kostos, Managing Director, Next Talent Development

Knowledge from neuroscience will take adult learning practice to a whole new level; positioning practitioners who facilitate with the brain in mind as valuable assets to deliver business strategy and help individuals achieve sustainable, transformational change and career success. Join this interactive session to explore and experiment with innovative, yet practical principles drawn from neuroscience, which support facilitators to shape

collaborative environments to optimise brains to learn naturally. Take away strategies that can be applied immediately to strengthen your learning design and facilitation skills.

Session highlights:

- How to apply basic neuroscience concepts in learning settings.
- What helps and what hinders brains to learn.
- Create learning activities with the brain in mind.

Fun Size Train-the-Trainer Boot Camp

Jason Ash, Client Services Manager, MRWED Training and Assessment

Transform your training with learning skills that separate the extraordinary from the mediocre in this fun-size train-the-trainer boot camp experience. Participants will learn how to create powerful new openings and incorporate highly effective closers by using proven participant-centred techniques.

Session highlights:

- 6 keys to an opener.
- 3 steps to a closer.
- 10 sixty second energisers.

40th ARTDO International Leadership and HRD Conference and AITD National Conference

Concurrent workshops

Better, Best, Brilliant!

Lynda Chachaty Management Consultancy International

Discover the core techniques that all trainers need in their toolbox to deliver sessions that shine. Gain practical techniques and strategies to enhance your sessions and to drive messages through on key business improvement areas such as managing change, motivating teams to higher levels of performance, managing a diverse workforce and the creation of a positive and innovative culture.

Session highlights:

- A set of exciting tools and techniques to create interactive session plans to address organisational challenges.
- Strategies to facilitate engaging sessions that lead learners to come to their own 'ah-ha' moments by following the E A T principle.

- Activities, games and session ideas that you can use immediately in meetings, training sessions and follow-ups for teams and managers so that they become more resilient to change, remain motivated and are able to work positively in a diverse workplace.
- New insights in to how to plan and deliver successful sessions that exceed participants' expectations.

Use Your Voice for a Change

Carl Tinsley, Managing Director, Breaking Ground Pty Ltd

Have you ever wondered why the voices of some Presenters resonate power and authority and yet others fade away? How do you plan your voice, words, language patterns and non-verbal techniques as part of your influence "strategy"? This session examines these concepts and

provides practical experience in the relationship between voice, non-verbal communication, language patterns and "true learning" from the perspective of a face to face trainer. It is particularly useful for newer presenters and trainers or anyone who wants to improve. Have some fun, get some practice and laugh as you learn!

Session highlights:

- Learn and practice the 4 essential voice styles for trainers.
- Learn and practice language patterns for stopping, encouraging and redirecting energy and behaviour in the training room.
- Learn the difference between the typical male and female voices and how to increase the flexibility in your voice.
- Take away key communication strategies that will make you a more influential presenter

Technology and Resources

Competency Based Training Using SAP Training Module

Ahmed Al-Jowder, Training and Development Superintendent, Gulf Petrochemical Industries Company (GPIC)

Case Study: Gulf Petrochemical Industries

In the competitive business, a constant need to provide accelerated learning opportunities to employees is fulfilled by identifying position requirements and functional / behavioural / core competencies, and by fulfilling competency gaps identified by employees evaluations, through on/off-the-Job training, to achieve a competency level. This workshop has been set to deliver hand-on exercises on the main steps of identifying and closing competency gaps of an employee.

Session highlights:

- Innovative and improved methodology for identifying and fulfilling competency gaps using ERP software, which is the prime need of the broad cross-section of the L&D community.

Modelling L&D practitioner work

Steven Hodge, University of Ballarat

A model of L&D practitioner work underpins any attempt to identify L&D practitioner needs, but the task of modelling L&D work is beset with challenges. Challenges range from questions about the very identity of L&D practitioners and their work, through to tensions about the proper focus of the work. This presentation reports on research into L&D work commissioned by AITD which included the development of a model of L&D work. The components and dynamics of the model are explained, and some ways in which it can be utilised are explored.

Session highlights:

- Presentation of research on the L&D profession in Australia.
- Explanation of the components and dynamics of the model.

Learning content in the future - Everything you need to discover, create, store and share engaging learning content, all in one place and accessible from anywhere.

Joanne Norbury, Content Services Business Manager, eWorks

Easy access to content for my courses: An exciting VET initiative to create a national VET practitioner online community that will use social software and content building tools for sharing the workload of developing, maintaining and curating VET specific e-learning content to use and re-use and share teaching and learning experience with that content.

Session highlights:

- Save time, Save money.
- Awareness of FREE engaging ready-made e-learning resources and assets (copyright FREE cc pics etc).
- Find "like minded" VET Practitioners.

Reaching your learners where they play

Sarah Phillips, E-Learning Consultant, eWorks

Case study: Projects funded by the National VET E-learning Strategy in 2012.

Is your organisation having trouble with learner engagement when implementing e-learning options? This session will explore the issues and benefits around the use of mobile technologies within learning and development. Discover practical ways to use mobile devices, low in cost options, discuss ideas around codes of conduct and leave you with activities you can start instantly with your learners.

Session highlights:

- A list of apps that can be used in delivery.
- Issues around mobile devices including connectivity and code of conduct.
- Take away activities that can be started straight away.

Taking your elearning over the wall

Miranda Welch, Director, Amapur Consulting

Case study: Ministry of Health (NZ), Catalyst Net Ltd, Kineo Pacific

Organisations are dependent on partners, suppliers, customers and stakeholders to contribute to achieving mutually beneficial goals. This session explores what happens when we need to engage learners that are not staff - taking elearning beyond the traditional boundaries of your organisation. Based on my experience in the NZ health sector, we'll look at creating a strategy, funding, governance, security issues, maintenance, resources and the criteria for success.

Session highlights:

- Ideas for defining the right approach.
- What to consider in your implementation.
- Appreciation of the importance of good security.
- Tips to make it easier.
- Traps to avoid.

The Authentic Trainer and the Power of Story

Paula Smith, Director, Self Leadership Institute

There is nothing like a story well told to bring home a message in your training rooms and presentations. Stories evoke emotion, provide meaning and pave the way for change through self motivation. In this session we will explore the way our brain reacts to stories and how you can craft your own compelling brand stories. Have the courage to share your personal stories to be authentically you.

Session highlights:

- Why stories work for behavioural change
- Turn your own personal experiences into learning activities
- How to craft a compelling story
- How your brand story can help build your training brand

Pre and Post Conference Workshops

Pre-Conference Workshops

9 April 2013

Leveraging Learning Investments for Sustained Business Impact, ROI and Value

Presented by Professor Robert O. Brinkerhoff

Research shows that less than 20% of all training translates into improved job and organizational performance. Worse yet, management and leadership development investments – the sorts of training with the greatest potential for the greatest payback in business results – have the worst track record for impact. Agencies, corporations and other organizations are challenged today to execute new strategy and adopt changes in new technology and market conditions more quickly than ever before. One of the keys to being able to quickly execute new strategies is the capability of the organization to consistently leverage learning (knowledge and skills related to new strategy) into performance – new actions, decisions and behaviours that are aligned with and will achieve desired strategic outcomes. The one-day workshop will include participant exercises, small group critiques, and demonstrations and examples of best practices.

Dream: Learning and Organisational Development Strategies for Uncertain Futures

Presented by Dr John Wilson

Almost all self-respecting organisations possess vision, mission and objectives statements; yet, the strategic planning to achieve these is a dangerously inaccurate process. Henry Mintzberg, the father of management, described planning failure in *The Rise and Fall of Strategic Planning* and even the military admit that, "No battle plan survives contact with the enemy." So what hope is there for learning and organisational development managers and consultants to succeed when organisations and national governments fail to predict the future? Well there are approaches which can provide strategic advantage; for example, our brains are designed to speculate and explore what the future might bring so that we can learn from the future. Therefore, being one step ahead of competitors may result in significant financial windfalls. And, there are many other tactics and methods which can enhance the capability and resilience of organisations making them more successful.

Take Your Training To A New Level

Presented by Dr Rich Allen

A one-day master-class of dynamic, practical and relevant content that will have you approaching your next training or workshop with a new perspective and fresh energy! This is a highly interactive workshop that will have you exploring the fundamentals of high impact teaching and training techniques using the latest research into group dynamics, presentation styles and brain-based concepts. Participants can expect to be physically engaged, mentally challenged and thoroughly entertained. The techniques you will learn are powerful strategies for engaging and educating your audience whilst being simple and practical so you can use them immediately.

Post-Conference Workshops

12 April 2013

Where Social Learning and Social Media Meet

Presented by Dr Jane Bozarth

Social learning is not new, but new social media tools help social learning happen on a larger scale. In this workshop we'll spend the day looking at how and where these intersect, examine some case examples and actual tools in use, and identify ways of measuring the value engaging in social learning endeavours can bring to the performer and organization.

Creating high engagement workplaces: Power of storytelling

Presented by Dr Tanvi Gautam

"The world is shaped by two things: The stories told and the memories they leave behind" (Vera Nazarian). Storytelling is an ancient art form that is seeing a huge revival in corporate settings. Stories are a powerful tool that allow us to convey meaning, create a common ground, and harness the power of emotions simultaneously. It is no surprise then that organizations such as NASA, Motorola and 3M are harnessing the power of stories to create powerful narratives around projects and their organizational storyline. Due to their inherent 'pull' factor, stories help people understand, connect and align with the strategic goals of the company. This in turn creates high engagement workplaces.

Take your Training to a New Level

Presented by Dr Rich Allen

A one-day master-class of dynamic, practical and relevant content that will have you approaching your next training or workshop with a new perspective and fresh energy! This is a highly interactive workshop that will have you exploring the fundamentals of high impact teaching and training techniques using the latest research into group dynamics, presentation styles and brain-based concepts. Participants can expect to be physically engaged, mentally challenged and thoroughly entertained. The techniques you will learn are powerful strategies for engaging and educating your audience whilst being simple and practical so you can use them immediately.

Innovative Training Masterclass

Presented by Catherine Logue

Designed for trainers who believe in using their skills, knowledge and experience in the learning environment proactively to engage the learner. It provides an opportunity to explore the impact and perception of the trainer performance on behaviours within the training. Trainers often are seeking creative and intuitive ways to train staff. This workshop aims to enhance the existing skills of trainers and will provide an in-depth look at the ways participants are motivated in their learning approach. We explore the manner in which influence occurs and affects the development process. Participants receive a workbook and a range of applications for adaptation to their own training environment.

Information for ARTDO International Delegates



Registration

ARTDO International delegates are encouraged to complete their registration as soon as possible. Email Jenni Noble (jenni.noble@aitd.com.au) to request an *ARTDO International Delegate Booking Form*. All conference registrations must be completed and paid in advance. Payment can be made by credit card or direct deposit. Cash payments are not permitted.

ARTDO International Delegate registration fees include:

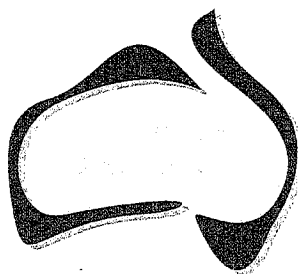
- ARTDO International Welcome Reception on Tuesday 9 April 2013.
- Full conference activities on Wednesday 10 April 2013 and Thursday 11 April 2013.
- Gala dinner event on 10 April 2013.
- 9am-12pm ARTDO Leadership panel on 12 April 2013

Visas

All visitors to Australia require an appropriate visa. Apply for your visa early, allowing a minimum of 6-8 weeks for a visa to be processed. Once a booking has been lodged and a full payment received, AITD is able to provide a confirmation letter that can be used for visa purposes. AITD is not able to issue this letter without receipt of full payment. Should any delegate be unsuccessful in obtaining a visa to enter Australia for the purposes of attending the conference, a full refund of paid conference fees will be made.

Companion Tickets

ARTDO International Delegates can purchase a companion ticket for \$160 AUD to enable travelling companions to participate in the ARTDO International Welcome Reception and the Gala Dinner. Companion Tickets must be purchased in advance. Please contact Jenni Noble (jenni.noble@aitd.com.au) to book your companion ticket.



THE AUSTRALIAN INSTITUTE OF
TRAINING & DEVELOPMENT

Statement of Participation

This is to confirm the participation of

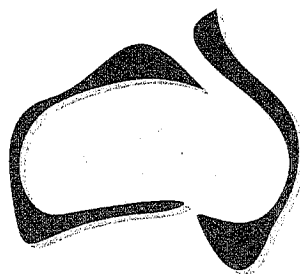
HWANG, JENN-RONG

in the *40th ARTDO International Leadership and
HRD Conference and AITD National Conference*

Melbourne, Australia 9-12 April 2013



Elizabeth Robinson, AITD Chief Executive Officer



Statement of Participation

Statement of Participation

This is to confirm the participation of

CHEN, CHI-YUN

in the *40th ARTDO International Leadership and
HRD Conference and AITD National Conference*

Melbourne, Australia 9-12 April 2013



Elizabeth Robinson, AITD Chief Executive Officer