

出國報告（出國類別：國際會議）

2017 年人才發展協會(ATD) 成果報告

服務機關：行政院人事行政總處地方行政研習中心

姓名職稱：沈組員家甄

派赴國家：美國

出國期間：106 年 5 月 19 日至 5 月 27 日

報告日期：106 年 8 月 22 日

摘要

本次奉派出國主要任務為參加 2017 年美國人才發展協會(ATD)國際年會，今年的 ATD 國際年會於 5 月 21 日至 24 日在美國亞特蘭大喬治亞國際會議中心舉辦，大會安排了三場主題演講，以不畏挑戰，克服逆境為主軸，分別邀請了太空人 Mark and Scott Kelly、健康心理學家 Kelly McGonigal 博士以及愛爾蘭男高音 Ronan Tynan 擔任 3 場主題演講的講者，激勵年會參與夥伴以正向態度面對人生挑戰。

在 4 天的國際年會中，大會更安排了 300 場次以上的職涯發展、全球人力資源發展、人力資本、教學設計、領導力發展、學習科技、學習評估與分析、管理、培訓執行、學習科學等 10 大議題之人才培育發展的專題研討場次，以及 400 家以上人力資源領域相關廠商展覽，年會內容相當精彩豐富，此行收獲豐碩並簡要分享個人心得建議供參：

- 一、 隨時吸收新知，了解人才培訓發展領域之最新趨勢。
- 二、 持續不斷學習，以適應快速變化的環境與科技。
- 三、 善用策略聯盟，建立雙贏互惠之正向合作關係。
- 四、 智慧科技學習，推廣科技載具之學習課程。

目次

壹、目的	4
貳、行程規劃安排	5
參、2017年ATD國際年會參與過程.....	7
肆、學習分享	
一、專題研討（Concurrent Session）	14
二、主題演講（General Session：Keynote Speech）	21
三、企業參訪	23
伍、心得及建議	24

表次

表 1 行政院人事行政總處地方行政研習中心派員參加 2017 年人才發展協會(ATD)國際年會行程簡表.....	5
表 2 四大業界議題.....	7
表 3 專題研討十大議題.....	8
表 4 2017 ATD 國際年會專題研討場次重點摘錄簡表.....	8

壹、目的

美國人才發展協會(Association for Talent Development，簡稱 ATD)，為全球人力資源發展領域中最大的專業協會性組織，其前身為成立於 1943 年的美國訓練發展協會 (American Society for Training & Development, ASTD)，其核心任務為透過教育訓練課程的提供、出版書籍刊物、進行相關研究及舉辦研討會等方式，協助各機關、企業組織提升人才發展與培育。而其於每年五月份辦理的國際年會及展覽(ATD International Conference & Exposition)，為全球人才發展領域的年度盛會，其會議內容主要為研討人才發展領域之新趨勢，提供 300 場次以上專題演講，並同時舉辦人力資源培訓產品展覽，由 300 多家廠商提供人力資源培訓的相關產品與方案。每年 ATD 國際年會及展覽吸引超過來自 70 個國家，約 10,000 位會員的參與。

行政院人事行政總處地方行政研習中心負責我國地方政府公務人力之培訓與發展，面對不斷變化的國際環境與知識發展，為了解人力資源培訓領域之發展新趨勢，與國際培訓技術方法接軌，今(106)年亦循往例派員出席 2017 年美國人才發展協會(ATD)國際年會，期待藉由參與每年人才發展協會(ATD)辦理之國際年會，不斷汲取人力資源訓練發展領域的新知與培訓技術，了解人才培訓在教學設計、培訓執行、學習評估與分析…等面向之最新策略與發展，以滿足人才發展領域不斷變化的培訓需求，同時達成擴展國際視野與接軌國際之效益。

貳、行程規劃安排

本次奉派出國行程共計 9 日，主要任務為參加 2017 年美國人才發展協會(ATD)國際年會，並與財團法人自強工業科學基金會帶領之臺灣研習團一同出席參與年會。全團於今(106)年 5 月 19 日自臺灣出發，經美國洛杉磯轉機至亞特蘭大，並於美國時間 5 月 20 日抵達今年 ATD 國際年會辦理城市「亞特蘭大」。5 月 21 日至 5 月 24 日期間全程參與人才發展協會(ATD)年會研習與展覽，並利用抵美第一天(5 月 20 日)與最後一天(5 月 25 日)時間參觀亞特蘭大企業，分別參觀可口可樂公司展覽館(World of Coca-Cola)以及美國有線電視新聞網(CNN)企業總部。本次出國每日行程安排簡列如表 1。

表 1 行政院人事行政總處地方行政研習中心派員參加 2017 年人才發展協會(ATD)國際年會行程簡表

日期	行程
5 月 19 日	桃園機場搭機前往美國洛杉磯
5 月 20 日	美國洛杉磯轉機前往亞特蘭大；參觀可口可樂公司展覽館
5 月 21 日	參加 ATD2017 國際年會及展覽
5 月 22 日	參加 ATD2017 國際年會及展覽
5 月 23 日	參加 ATD2017 國際年會及展覽
5 月 24 日	參加 ATD2017 國際年會及展覽
5 月 25 日	參觀 CNN 企業總部；美國亞特蘭大搭機前往洛杉磯轉機。
5 月 26 日	美國洛杉磯轉機返回臺灣
5 月 27 日	美國洛杉磯轉機返回臺灣



圖 1: 2017 年 ATD 國際年會臺灣研習團桃園機場出發合照



圖 2: 2017 年 ATD 國際年會臺灣研習團抵達亞特蘭大合照

參、2017 年 ATD 國際年會參與過程

2017 年的美國人才發展協會(ATD)國際年會於 5 月 21 日至 24 日在美國亞特蘭大喬治亞國際會議中心舉辦，今年大會安排了三場主題演講，分別邀請了太空人 Mark and Scott Kelly、健康心理學家 Kelly McGonigal 博士以及愛爾蘭男高音 Ronan Tynan 擔任 3 場主題演講的講者，以不畏挑戰，克服逆境為主軸，激勵年會參與夥伴以正向態度面對人生挑戰。在 4 天的國際年會中更安排了 300 場以上的人才培育發展的專題研討場次，以及 400 家以上人力資源領域相關廠商展覽，年會內容相當精彩豐富。

今年的專題研討場次含括職涯發展(Career Development)、全球人力資源發展(Global Human Resource Development)、人力資本(Human Capital)、教學設計(Instructional Design)、領導力發展(Leadership Development)、學習科技(Learning Technologies)、學習評估與分析(Learning Measurement & Analytics)、管理(Management)、培訓執行(Training Delivery)、學習科學(Science of Learning)等 10 大議題，以及四大產業界議題，分別為政府(Government)、銷售業務(Sales Enablement)、醫療保健(Healthcare)、高等教育(Higher Education)。各場次以人才培育訓練與發展的新趨勢為核心，讓年會參與人員學習人力資源領域各個不同面向的最新觀點與發展趨勢。

表 2 四大業界議題

四大業界議題	
政府	• 變革管理、綜合人才管理、績效改進、領導力發展、公共事務等。
銷售業務	• 銷售營運與技術、團隊能力開發、銷售技巧與策略、系統管理等。
醫療保健	• 客戶服務文化、醫療政策、學習影響、人才管理、多元化培訓等。
高等教育	• 研究理論之實踐應用、高等教育員工培養、學術界與業界合作等。

資料來源：財團法人自強工業科學基金會(2017) 臺灣研習團行前說明會簡報

表 3 專題研討十大議題

十大議題	
職涯發展	· 職涯管理、求職與招聘、企業家精神、組織發展計畫等。
全球人力資源發展	· 多元化和包容性、全球勞動力與領導力發展、全球標竿等。
人力資本	· 學習計畫管理、教練、導師指導、創新、綜合人才管理等。
教學設計	· 學習遷移、教學設計管理工具和方法、設計的創新與技術等。
領導力發展	· 培養領導技巧和能力、領導力中的發展與創新、評估學習影響等。
學習與科技技術	· 創新、工具與平台、虛擬教室、電子式與移動學習、社會學習等。
學習評估與分析	· 評估學習計畫、衡量改變的影響、學習的影響與投資回報率等。
管理	· 變革管理、知識管理、管理發展、管理人員與培訓人員的合作等。
培訓執行	· 培訓執行技術、引導技巧、創新的執行方法、強化學習的活動等。
學習科學	· 參與和激勵、記憶和學習、組織動力學、研究和實踐等。

資料來源: 財團法人自強工業科學基金會(2017) 臺灣研習團行前說明會簡報

本次參與的主題演講及專題研討場次簡列如下表:

表 4 2017 ATD 國際年會專題研討場次重點摘錄簡表

日期	時間	專題研討場次	講座	重點摘要
5 月 21 日	10:00-11:00	International Orientation	略	本場次重點為針對美國以外之其他國家參與者做四天年會的研習導引。
	11:45-13:00	Demonstrating Training Effectiveness: How to Make This Bane Into a Boon	Martinelli, Melanie Rao, Preethi	本場次在於討論分享 Kirkpatrick 訓練評估層次的運用方法: 第一層次: 除了運用滿意度問卷, 應使用形成性評量, 隨時了解學員參與程度。 第二層次: 除了訓練前、後測驗, 亦可使用分組活動、成果發表、線上即時

				<p>測驗、角色扮演等評估方式。</p> <p>第三層次:除了評估學習行為遷移，更應了解學習保留程度。</p> <p>第四層次:除了量化的數據報表資料，應多運用質性資料，傾聽員工聲音。</p>
	13:30-14:30	Community Theater: Global HRD	Steffey, Donna Bahgat, Mohamed Lee, Chan Su, Wally	<p>本場次由來自美國、韓國、中東地區以及臺灣的講者分享人才培訓與發展領域的趨勢與案例，各國講者皆提及數位學習與微學習為未來人才培訓之發展方向。</p>
	16:30-17:30	L&D Best Practices: 5 Approaches to Be More Strategic	Yesford, David	<p>人才培訓發展五個最佳實踐途徑:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 人才培訓發展主管須參與組織的策略制定階段。 2. 組織須優先投資培訓方案。 3. 高階領導者參與培訓方案。 4. 培訓單位扮演組織發展的諮商角色。 5. 了解培訓方案對組織的影響。
5月22日	08:00-9:30	To Infinity and Beyond! Extraordinary Life Lessons From the Kelly Brothers	Kelly, Mark Kelly, Scott	<p>Mark Kelly 和 Scott Kelly 是同卵雙胞胎兄弟，同時也是美國國家航空暨太空總署(NASA)的太空人，他們的付出為人類太空探索奠定了基礎。在整場演講中，Kelly brothers 傳達出冒險與勇氣的精神，正如 Mark 曾對 ABC 新聞所說的:「如果我們不冒險，我</p>

				們哪裡都去不了。」
	13:00-14:15	The Gamification of Talent Development	Cornetti, Monica	學習與學習保留涉及學員動機、練習、即時回饋、情節記憶等因素，而遊戲可具備上述要素，遊戲通是新奇有趣，引人入勝的，且可包括知識學習與行為改變之效果，為當前人才培訓的培訓技術應用趨勢之一。
	15:00-16:00	Learning Trends, Hype, Disrupters, and Shifts in 2017	Masie, Elliott	本場次再次印證「學習」正在改變!學習地點不在侷限在教室，線上學習與微學習越來越普及，智慧載具成為學習的主要工具，學習評估方式亦隨之改變。學習者非但是課程主體，其學習經驗同時也是課程的共同規劃者。
	16:30-17:30	Brain Boogie	Vermeulen, Christiaan	大腦的狀態關乎學習成效，影響大腦健康的因素包含身體運動、心理運思、神經傳導物質、神經營養因子、腦及脊髓液的循環等。本場次講師運用簡單的動作幫大腦做運動，活躍學員的大腦，為學習做好準備。
5月23日	08:00-9:30	How to Make Stress Work for You	McGonigal, Kelly	McGonigal 博士告訴大家，壓力對人體健康的影響是正面還是負面，取決於我們看待壓力的態度。當我們以正向態度看待壓力時，我們的身體機制也會隨之產生變化，當我們正面看待壓力，血管會呈現如身處歡樂情境一般的放鬆狀態。在我們改變對

				壓力的看法的同時，我們也改變了身體對壓力的反應機制，並獲得更好的抗壓結果。
10:00-11:15	Creative Learning Strategies: 17 Ways to Get More Into and Out of Your Training	Pike, Bob	Bob Pike 與聽眾分享激勵成人學習者的 11 種方法： 1. 創造學習需求。 2. 激發個人責任感。 3. 維持學習動機。 4. 組織學員經驗並應用學習內容。 5. 給予肯定與鼓勵。 6. 運用團隊良性競爭。 7. 講座自身投入課程並保持熱情。 8. 設立長程學習目標。 9. 擅用內在學習動機。 10. 強化課程的人際互動關係。 11. 提供不同學習方案選擇。	
13:00-14:00	Lead With a Story—7 Strategies for Telling Stories That Inspire, Influence, and Engage	Stevenson, Doug	Doug 分享了運用故事進行教育訓練的 7 個策略： 1. 有策略的說故事 2. 找出有意義的事件 3. 融入故事、表演故事 4. 觸發情感反應與連結 5. 運用印象深刻的關鍵句 6. 一個故事一個重點 7. 運用說故事的 9 個步驟	
15:00-16:00	Avoiding the Top Training Evaluation Pitfalls	Kirkpatrick, Wendy	1. 訓練成效評估最常犯的錯誤： （1）教育訓練結束後才開始思考評估訓練成效。 （2）將評估訓練成效的資源集中於第一層次及第二層次。 （3）過度依賴標準化的問	

				<p>卷蒐集訓練成效資料。</p> <p>2.解決方案：</p> <p>(1)在設計研習計畫時即應同時規劃訓練成效評估。</p> <p>(2)第一層次與第二層次的評估應以形成性評量為主，將成效評估資源集中於第三層次與第四層次。</p>
5月24日	08:15-9:30	Machine Learning and AI: Will They End L&D as We Know It?	Driesen, Ger Nakahara, Koko Pruis, Evert	<p>本場次三位講者以實例說明了機器學習與人工智慧對人力訓練發展的影響，並提出以下建議：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.將人工智慧(AI)融組織的管理工作。 2.運用人工智慧方案來強化適性學習。 3.推動新的團隊合作:人類與人工智慧。
	10:00-11:00	The Day Everything Changed: How AI Changed the Way We Learn in 2027	Meacham, Margie	<p>科技的快速發展變遷改變了我們的生活方式，也改變了我們大腦的運作模式，Margie Meacham 認為此時此刻，我們就應該行動，做出改變：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.不斷學習讓自己變得更聰明。 2.隨時吸收新知適應快速變化的環境。 3.嘗試非線性的路徑或方法。 4.開始使用與認識人工智慧。 5.運用假設與好奇心進行思考。 6.加入學習社群。
	13:30-14:30	Story CRAFT: Using Plot Lines to	Chang, Rebekah	Rebekah 在這個場次教導學員如何運用故事發展主

		Make Your Point		<p>軸曲線來呈現教育訓練者所欲傳遞的重點:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 故事結構: 開始、發展過程、轉折點 1、轉折點 2、結尾。 2. 故事情節: 任務(展現團隊合作的重要)、正義(在逆境中表現力量)與弱勢角色(激勵改變的冒險性格)。
	15:00-16:00	Hitting the High Notes: Living Life to the Fullest	Tynan, Ronan	<p>Ronan Tynan 是愛爾蘭的男高音歌唱家、國際殘障奧會金牌得主，也是醫學博士。Ronan Tynan 以詼諧幽默的方式分享其真實動人的生命故事，試圖告訴大家，以自信心將夢想化為行動，並真心相信自己的夢想，然後冒險！永遠不要當只會說「如果當初...」的人。</p>

肆、學習心得

一、專題研討 (Concurrent Session)

(一) 訓練技法-為學員講故事Lead with a story

Doug Stevenson, 故事劇場公司的創辦人, 同時也是唱作俱佳的專業講師, 在 Doug 的演講場次, 參與的學員一同經歷了毫無冷場, 且課程內容精彩豐富的 60 分鐘, 讓人深刻體驗了「故事」的魅力。運用說故事進行教育訓練的重點並不在故事本身, 而是運用故事進行教育訓練對學習成效的助益和保留率的提升。我們在日常生活中, 每日從網路、社群媒體、電視等平臺獲得大量的資訊, 能夠獲得我們關注且保留於大腦的訊息須具有一定的獨特性或重要性, 在這樣的學習環境與學習方式快速變遷情況下, 單一的講述教學方法已無法滿足大部份學習者的需求, 「說故事」則可以透過誇大的表演或聲音表情去連結講座與學員的共同經驗和情感, 達成印象深刻的學習效果。

在這個場次, Doug 分享了運用故事進行教育訓練的 7 個策略, 簡略分享說明如下:

1. 有策略的說故事 (Be Strategic)

在正確的時間, 運用正確的故事傳達關鍵重點。故事不該是為了「說故事」而說, 而是講者在心中有一個極欲傳達的重點, 這個重點可能是教育訓練的課程核心, 或是組織的核心願景, 為了讓學員或員工深刻的烙印在心中, 我們開始說故事, 說故事不只是分享一個有趣的經驗, 而是要有策略的選擇正確的故事, 在對的時間傳遞正確的訊息。

2. 找出有意義的事件 (Find Meaningful Moments)

最棒的故事通常包含了失敗、困境、犯錯、危機或挑戰, 在講故事時要尋找故事的「冰山時刻 (iceberg moment)」, 亦即故事情節的高潮, 故事即建立在我們從這些危機事件中學習到的珍貴經驗或教訓。

3. 融入故事、表演故事（Step In and Act Out）

運用聲音表情、肢體動作將故事中的對話、動作、反應跟互動情節演出來；行為動作就是最佳的語言，故事不只是說，更需要演。

4. 觸發情感反應與連結（Use Emotional Triggers）

人類大腦中的鏡像神經元（Mirror neurons response）讓我們可以透過觀看他人的動作或聽見聲音，在大腦引起一連串的反應，並感覺身歷其境，彷彿是我們自己在做這些行為一樣。鏡像神經元解釋了人類在觀看電影時，為何情緒會自然而然的隨著電影情節高低起伏，為什麼可以感受到電影主角的情緒，好似自己正與電影角色一同經歷相同的事件與情境。鏡像神經元讓學員在聽故事時，透過講者的肢體動作和聲音變化，不須運用複雜思考就能立即心領神會，感同身受。因此，在說故事的時候，當講者本身融入故事角色，聽眾就會融入，講者所感受到的情緒，也會是聽眾所感受到的。

5. 運用印象深刻的關鍵句（Find Your Phrase That pays）

運用一個簡單、簡短且易於記憶的句子摘要你的故事重點，其效果就像是朗朗上口的廣告宣傳口號。Doug 即在故事中不斷重複 “Find a Limo” 來譬喻在面對問題時，不應執著於問題本身，而應專注在尋求更好的解決方法。

6. 一個故事一個重點（Make ONE Point Per Story）

掌握每一個故事只傳達一個核心重點的原則，避免在一個故事中包含太多觀念，反而易使聽眾迷失在多重焦點中而忽略核心重點。

7. 運用說故事的 9 個步驟

- (1) 介紹場景（set the scene）：時間、地點、情境。
- (2) 介紹角色（introduce the characters）
- (3) 故事開始（begin the journey）
- (4) 面臨困境（encounter the obstacles）

- (5) 克服困難 (overcome the obstacle)：重演克服困境的過程，將問題解決當下的情緒反應、對話、決定等完整呈現在聽眾面前。
- (6) 解決困境 (resolve the story)：告訴聽眾最後問題解決的結果。
- (7) 帶出重點 (make the point)：點出故事所欲傳達的意義或觀念。
- (8) 反問聽眾 (ask the question)：你們覺得呢？如果是你你會怎麼做？你有遇過類似的情況嗎？
- (9) 重述重點 (restate the point)：再一次運用關鍵短句重述故事的核心重點。

Doug 在這個場次中運用兩個他自身的生活小故事示範了如何運用故事進行教育訓練，且在無形中傳遞出運用說故事做教育訓練的魅力，強調故事的功能即是善用故事譬喻、類比的功能，把嚴肅、不易傳達的訊息包裝在糖衣裡 (Hide the Pill in the Peanut Butter)，讓訊息能輕鬆地深植人心。而說故事的素材在生活中俯拾即是，不要低估自身的生活經驗，平時即可養成運用手機隨時記事的習慣，蒐集各種生活小事件，下次當你再站在講臺上時，這些生活經驗會是你與聽眾溝通的得力幫手。Logic explains, stories persuade.

(二) 學習科技-學習方式的改變

The Day Everything Changed: How AI Change the Way We Learn in 2027 ?

人工智慧(AI, Artificial Intelligence) 指的是電腦資訊系統的發展可以運用程式演算出類似人類智慧運作的結果，可以模仿人腦做出適切的決定、各種語言的翻譯以及辨識語音輸入並做出反應等都是人工智慧發展的結果，且其發展會藉由使用者經驗的不斷回饋，持續更新進步，使其運算結果愈臻完美。

IBM 在 2016 年以「智慧輔助 (IA, Intelligence Assistance)」重新定義「人工智慧 (AI)」，IBM 的院士 Grady Booch 將 AI 重新定義為擴增智慧 (Augmented Intelligence)，擴增智慧指的是透過連結電腦的智慧輔助，強化人類在各領域的能力表現。而人工智慧或擴增智慧又會如何影響改變我們的生活？

想像一下未來的學習方式可能都是透過智慧裝置(Smart Machines)、個人數位助理 (PDA) 甚至是腦機介面(Brain-To-Computer Interfaces)來進行，科技的發展不僅會影響我們的生活模式、工作型態、溝通方式，更會改變人才培育與發展的模式。Margie Meacham 即指出未來的人才培育領域，科學與科技的介入將無可避免，舉凡機器學習 (Machine Learning)、虛擬實境 (Virtual Reality)、微型化 (Miniaturization)、腦機介面 (Brain / PC Interface)、神經網路 (Neural Networks)、聊天機器人 (Chat Bots) 都可能應用於人才培育的領域，或應用大數據(Big Data)做客製化的教育訓練服務等。

科技的快速發展變遷改變了我們的生活方式，也改變了我們大腦的運作模式，而我們該如何適應與做出改變呢？本演講場次的講者 Margie Meacham 認為此時此刻，我們就應該行動：

1. 不斷學習讓自己變得更聰明 (Get Smarter)
2. 隨時吸收新知適應快速變化的環境 (Stay Informed)

3. 嘗試非線性的路徑或方法（Find a Non-Linear Path）
4. 開始使用與認識人工智慧（Meet an AI）
5. 運用假設與好奇心進行思考（Play “What If”）
6. 加入學習社群（Make a Learning pact today）

最後，Margie Meacham 和大家分享了她對科技的看法，科技並不會讓我們失去人的溫度，而是讓我們的生活更人性化。

(三) 訓練成效評估 - Kirkpatrick 訓練評估層次的應用

- **Demonstrating Training Effectiveness: How to Make This Bane Into a Boon-Melanie Martinelli & Preethi Rao**
- **Avoiding the Top Training Evaluation Pitfalls-Wendy Kayser Kirkpatrick**

Kirkpatrick 的訓練成效評估模式因其概念簡單，且適用於各個不同領域，因此被廣泛的應用在教育訓練的成效評估上。Kirkpatrick 的後代仍持續推廣 Kirkpatrick 的訓練評估模式，惟其主張四層次評估模式應從第四層次開始評估，先了解組織所欲達成的核心目標，再進行第三層次的行為指標評估，再來才是進行學習層次的評估，評估課程學習內容，最後才是第一層次，反應層次的了解與評估。而各個層次要如何進行評估？在評估各層次時又有哪些易犯的錯誤需要避免？以下茲依 “Demonstrating Training Effectiveness: How to Make This Bane Into a Boon-Melanie Martinelli & Preethi Rao” 及 “Avoiding the Top Training Evaluation Pitfalls-Wendy Kayser Kirkpatrick” 兩場次內容分享如下：

1. 訓練成效評估最常犯的錯誤：

- (1) 教育訓練結束後才開始思考評估訓練成效。
- (2) 將評估訓練成效的資源集中於第一層次及第二層次。
- (3) 過度依賴標準化的問卷蒐集訓練成效資料。

2. 解決方案：

- (1) 在設計研習計畫時即應同時規劃訓練成效評估。
- (2) 第一層次與第二層次的評估應以形成性評量為主，將成效評估資源集中於第三層次與第四層次。

3. 第四層次-結果層次 (Results)：

- (1) 評估重點：對組織的影響、期望滿足程度。
- (2) 在進行評估之前先思考這些問題：該教育訓練要處理的核心問題是什麼？該教育訓練的理想成果為何？該教育訓練是否須協助組織改善特

定關鍵指標？

(3) 評估方式：兼重量化及質化回饋資料。

4. 第三層次：行為層次 (Behavior)

(1) 評估重點：工作行為表現、學習保留的程度、訓後學習資源支持。

(2) 在進行評估之前先思考這些問題：學員受訓後在工作上應有哪些改變？
哪些面向的員工成效表現是此教育訓練希望改善的？哪些資源能支持
組織成員達成目標？

(3) 評估方式：學員自評、主管評估。

5. 第二層次：學習層次(Learning)

(1) 評估重點：知識、技能、態度、自信、實踐的承諾。

(2) 在進行評估之前先思考這些問題：哪些知識能幫助員工在工作上有更
好的表現？哪些練習活動能讓學員習得工作上的必備知能？你想要的
評估結果是測驗分數還是了解訓練是否切實有效？

(3) 評估方式：課堂討論、分組活動、個案研討、回饋示教 (Teach Back)、
成果發表、線上即時測驗、角色扮演等。

6. 第一層次：反應層次 (Reaction)

(1) 評估重點：學員滿意度、學員參與程度、課程與工作內容的相關性。

(2) 在進行評估之前先思考這些問題：所欲了解學員對訓練反應的程度為
何？哪些數據資料是你想要蒐集的？

(3) 評估方式：運用形成性評量，於訓練過程中運用觀察、提問、及時回饋
等方式評估學員的參與程度、課程內容的應用性及學員滿意度，

Kirkpatrick 的新世界訓練評估模式(The New World Kirkpatrick Model)提出
「以終為始(The End is the Beginning)」，改變了訓練成效評估的思考順序，辦
理教育訓練時應先確認組織在教育訓練的核心目標，釐清目標達成的關鍵影
響因素後，再來定義教育訓練應培養的知識與技能，以達到成效評估的實質
效益。

二、主題演講（General Session：Keynote Speech）

How to Make Stress Work for You-Kelly McGonigal

Kelly McGonigal 博士是美國史丹佛大學健康心理學家及講師，同時也是暢銷書「輕鬆駕馭意志力」與「輕鬆駕馭壓力」的作者。在這場專題演講中，McGonigal 博士告訴大家，壓力對人體健康的影響是正面還是負面，取決於我們看待壓力的態度。McGonigal 博士分享了一份壓力對人體健康影響的研究，這個研究花了八年的時間追蹤美國三萬名成年人，研究發現在過去一年中承受高度壓力，且認為壓力對健康有害的受試者，其死亡率提高了 43%，這個研究結果與一般認為高度壓力會降低人體免疫力，誘發疾病的觀點是一樣的；但這份研究同時發現，在過去一年中承受高度壓力，但不認為壓力會對其健康造成傷害的受試者，其死亡風險竟然是所有研究受試者中最低的，甚至比過去一年間僅承受輕度壓力的受試者還低。

當我們面對壓力時常會出現心跳加速、呼吸急促、身體冒汗等生理變化，而這通常也被視為是無法克服壓力的焦慮表現。然而，如果我們把這些生理變化看成身體正準備開始要迎接挑戰，心跳加速是身體準備要進行下一個動作，呼吸急促是為了運輸更多氧氣到大腦；當你視這些生理變化是有助於克服壓力情境時，你會變得更有自信，也較感受不到壓力的存在。此外，當我們以正向態度看待壓力時，我們的身體機制也會隨之產生變化；原本承受壓力負面態度的身體，血管會呈現收縮的狀態，而這也是主張壓力會導致心血管疾病的原因；但當我們正面看待壓力，血管會呈現如身處歡樂情境一般的放鬆狀態。

McGonigal 博士也提及當身體啟動抗壓機制的時候，腦下垂體就會分泌催產素，促使人體向外尋求協助，當我們尋求協助或去幫助他人時，身體都會分泌更多的催產素，也就是說，我們可以透過社會接觸和支持來強化催產素的分泌，進而受益於其對人體健康的益處，人體的抗壓機制也會更健全。因此，壓力能激發我們的社交能力，而人跟人的社會互動同時也是身體與生俱來的抗壓機制。

面對壓力時的想法和行動，關係著壓力對我們造成的影響；在我們改變對壓力的看法的同時，我們也改變了身體對壓力的反應機制。McGonigal 博士並不是要我們去主動尋找壓力或是熱愛壓力，而是要對壓力抱持平衡且正向的看法，我們知道壓力可能對人體健康造成傷害，但我們應該同時也要知道，我們的身體機制與生俱來就有適應壓力的生理反應幫助我們面對壓力，且壓力可以幫助我們開展自己的能力與勇氣，並強化與他人的社會連結，只要我們正向的看待它，壓力能幫助我們達成人生各個階段的重要任務。

三、企業參訪-美國有線電視新聞網（CNN）

美國有線電視新聞網（CNN）在 1980 年率先在全球推出了 24 小時全天候播出的新聞節目，供美國 170 萬戶收看。而今日，在美國則有 9800 多萬戶收看 CNN，在美國境外也有 CNN 國際台、西班牙的 CNN PLUS、CNN 西班牙語台、CNN IBN 印度台、CNN J 日本台、CNN 土耳其台及 CNN.com 等頻道對全世界製播新聞，全球共有 212 個國家和地區，約 20 億人可以收看 CNN，已成為世界新聞龍頭企業。

CNN 在美國設有 14 個分部，海外則有 34 個分部，全球總共有 3000 多名員工。而 CNN 的全球總部則位處美國亞特蘭大市中心，約有 1500 名 CNN 員工於總部大樓工作。CNN 總部大樓建置之初並非 CNN 所有，而是亞特蘭大的一棟複合式商業大樓，直到 CNN 的創始人 Ted Turner 買下該棟建築，自 1987 年起由總部播放新聞節目，才將其設為 CNN 新聞總部。

參觀 CNN 新聞大樓總部可以親身走訪控制室、演播室、新聞編輯部等區域，以及參觀色差系統、主播提詞器、魔術屏等專業設施，了解電視臺新聞播出的幕後工作流程與製播場地。例如，在控制室有多達 100 台的影像畫面，有的是正在播出中的畫面，有的是不同拍攝角度的主播台畫面，有的是外景畫面，由節目製作人與導播在控制室安排調度各個畫面，再即時由無線電波發送到觀眾家中的電視機。由於控制室必須精準掌控每個畫面的切入時間，遇有突發緊急新聞時，導播與工作人員往往只有數秒鐘的時間調度畫面，決定最後送到觀眾眼前的新聞內容，可說是 CNN 新聞製播的心臟空間。

新聞具有時效性的特性，新聞台除了編輯優良新聞資料之外，須同時掌握時間因素，即時將最新消息发送到世界各地；在參觀 CNN 新聞編輯部時正值午餐時間，但卻發現多數員工都在辦公室用餐(working lunch)，並同時處理桌上的 3、4 個電腦畫面，可以感受到其快節奏的工作氛圍，也能體會一則新聞要播映在我們眼前，其背後所需要的團隊努力與經驗支持。

伍、心得及建議

本次有幸參與美國人才發展協會(ATD) 2017 年國際年會，不僅認識人力培訓發展領域的發展趨勢，也拓展個人對於國際大型研討會之見聞。以下謹分享本次學習之旅之個人心得與建議。

一、 隨時吸收新知，了解人才培訓發展領域之最新趨勢。

為保持對人才培訓發展領域新趨之敏銳度，應養成隨時吸收新知的習慣，並鼓勵參與類似本次人才發展協會（ATD）辦理之國際年會等學習活動，以掌握人力資源培訓發展之國際趨勢，了解人才培訓在教學設計、培訓執行、學習評估與分析…等面向之最新策略與發展，並達拓展國際視野之效益。

二、 持續不斷學習，以適應快速變化的環境與科技。

面對不斷變化的國際環境與知識發展，資訊更新快速，知識半衰期縮短，惟有持續不斷的學習才能適應快速變遷的環境。組織應鼓勵員工參與工作相關之學習課程並定期辦理員工內訓，具備學習力的人或組織永遠不會被知識更新浪潮淘汰。

三、 善用策略聯盟，建立雙贏互惠之正向合作關係。

ATD 能成功辦理大規模之學習研討會，其眾多協力廠商功不可沒，不論是會場無線網路、年會 APP 程式、會員聯誼晚會、交流分享研討場次等皆是由協力廠商贊助，ATD 年會再提供協力廠商曝光宣傳的舞台，彼此互惠合作，共同成就一場大型國際會議。

四、 智慧科技學習，推廣科技載具之學習課程。

微學習、數位學習等科技學習方式，隨著智慧型手機與科技載具的普及，已成為資訊時代的主要成人學習方式，現代人在盯看手機的時間已遠超過閱讀書報的時間，未來不難預見將有越來越多學習資源藉由手機平台進行。智慧型手機輔以微學習的概念，學習將可在任何時間與任何地點發生。