

出國報告（出國類別：開會）

參加 2019 年人才發展協會
(Association for Talent Development)
國際年會研習成果報告

服務機關：台灣電力公司人力資源處

姓名職稱：主管（職位規劃） 張恆華

派赴國家：美國

出國期間：108 年 5 月 17 日至 5 月 25 日

報告日期：108 年 7 月 18 日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參加 2019 年人才發展協會(ATD)國際年會研習成果報告

頁數 26 含附件：☐是☒否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

台灣電力公司人力資源處/陳德隆/(02)2366-7685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

張恆華/台灣電力公司/人力資源處/主管（職位規劃）/(02)2366-7336

出國類別：☐1 考察☐2 進修☐3 研究☐4 實習☒5 其他

出國期間：108 年 5 月 17 日至 5 月 25 日

派赴國家/地區：美國

報告日期：108 年 7 月 18 日

關鍵詞：ATD、人才發展、課程設計、學習技術、領導力發展

內容摘要：（二百至三百字）

人才發展協會(簡稱 ATD)是目前全球人才發展領域中，最大的專業協會性組織，一直致力於如何在組織中提升人才發展，以滿足培訓與發展領域不斷變化的需求。

ATD 本年於美國華盛頓 DC 舉辦國際年會與展覽，探討人才訓練與發展之最

新趨勢，今年大會邀請 Oprah Winfrey、Seth Godin 及 Eric Whitacre 擔綱三場主題演講的講者，並安排 300 場以上之專題研討(本次計有職涯發展、教學設計等 12 大主題項目)，以及超過 400 家的參展廠商，展示最新的產品和方案，讓與會者能從國際最前瞻的人才發展趨勢與實務交流中，獲得全新的觀念與體驗，並拓展全球人脈網絡與國際視野。

本文電子檔已傳至公務出國報告資訊網（<https://report.nat.gov.tw/reportwork>）

目 錄

壹、人才發展協會(ATD)簡介	3
貳、出國目的	3
參、出國過程	4
一、ATD 國際年會	4
(一)十二大主題項目	4
(二)三大業界議題	5
二、企業參訪	5
(一)Interstate Hotels & Resorts	5
(二)Amify	5
(三)Prince George' s County Workforce Development Board (LWDB, 勞動力發展委員會)	6
三、每日行程簡表	6
四、團員名單	6
肆、參與研討內容摘要	7
一、主題演講(KEYNOTE SPEECH)	7
(一)Keynote Speaker: Oprah Winfrey (歐普拉, 美國電視脫口秀主持人、製作人、投資家、慈善家及演員, 美國最具影響力的非洲裔名人之一) / 演講主題: Be Your Truest Self in Service of Others(做你最真實的自我為他人服務)	7
(二)Keynote Speaker: Seth Godin (賽斯·高汀, 美國創業家、部落客、知名演講者、18 本全球暢銷書的作家, 被美國《商業週刊》譽為「資訊時代的終極創業家」) / 演講主題: Dancing on the Edge of a Revolution. (在革命的邊緣跳舞)	9
(三)Keynote Speaker: Eric Whitacre (埃里克·惠特克, 美國作曲家、指揮家、著名虛擬合唱團 Deep Field 開創者。於 2012 年獲葛萊梅獎, 2016 年成為洛杉磯大師合唱團首位駐團藝術家) / 演講主題: Be Part of Something Bigger Than Yourself (成為比你自已更強大的一部分)	10
二、專題研討	12
(一)Leveraging Automation to Deploy Scalable Learning Programs and Increase Learning Function Efficiency(利用自動化展開可衡量的學習計劃, 並提高學習功能效率) / 講師: Rebecca Knuth, Minal Voyer(5/19 pm 1:30)	12
(二)Does Team Building Really Work? Answer: It's Complicated (團隊建立真的有用嗎? 這個問題的答案是: 這很複雜) / 講師: Michael Brenner(5/19 pm 1:30)	13
(三)Why Feedback Fails, and What You Can Do About It (為什麼回饋會失敗, 以	

及您可以做些什麼)／講師：Dianna Anderson (5/19 pm 4:30)	14
(四)Career Crossroads: Moving Forward With Confidence(職業十字路口：充滿信心 地前進)／講師：Vivian Blade (5/20 pm 4:30)	16
(五)Kick Some Glass: 10 Ways Women Succeed at Work on Their Own Terms (女性 在自己的現有條件下成功的 10 種方式)／講師：Portia Mount, Jennifer Martineau (5/21 am 10:00)	17
(六)7+ Easy-Peasy Rules for Making Slides That Make Sense(7 個製作有意義投影 片的簡易法則)／講師：Wendy Gates Corbett, CPLP (5/21 pm 1:00)	19
(七)Leadership Lessons for Any Occasion: Stories of Our Mothers (適合任何場 合的領導課題：以前人發生的故事為基礎)／講師：Ed Betof, Nila Betof (5/22 am 8:15)	20
(八) Come on Up! 6 Ways to Use Volunteers, Demonstrated(6 種利用志願觀眾的方 式)／講師：Christie Ward (5/22 pm 1:30)	20
伍、心得與建議	22
陸、附錄-活動簡影	25

壹、人才發展協會(ATD)簡介

人才發展協會(Association for Talent Development，簡稱 ATD)成立於 1943 年，是目前首屈一指的職場學習非營利性組織，其研究發展主軸為在組織中提升人才發展、滿足培訓與發展領域不斷變化的需求，以及更準確的代表人才發展領域之核心內容與價值。ATD 之網絡遍及全世界共 120 多個會員國，包括規模大小不一之公私部門、諮詢顧問公司及從事培訓之供應商。

ATD 每年初夏（五月份）輪流於美國各大城市（如舊金山、華盛頓、奧蘭多...等）辦理國際年會與展覽，探討人才訓練與發展之最新趨勢，並由超過 400 家參展廠商在世界級的展覽會上展示最新的產品和方案。會議辦理已近 70 年之久，每年參加人數約 10,000 人，其中 25%是國際人士，與會者多為企業總裁、人力資源總監、企業內部人力資源開發人員、顧問諮詢師、訓練培訓師、課程設計人員、政府代表以及學者專家。

貳、出國目的

2019 年的會議在 5 月 19 日至 21 日於美國華盛頓 DC 舉辦，今年大會邀請 Oprah Winfrey、Seth Godin 及 Eric Whitacre 擔綱三場主題演講的講者，並安排 300 場以上的專題研討，及超過 400 家的參展廠商，展示最新的產品和方案；會議結束後，參訪團並規劃於當地的企業進行參訪，透過相關業務學習、交流與分享，茲將本次出國目的簡介如下：

1. 瞭解國際最新人力資源管理行業趨勢，拓展全球視野。
2. 與世界一流的主題專家見面，直接聽取他們的觀點、意見，並實際體驗。
3. 參加業內規模最大的博覽會，瞭解最新資源、工具和解決方案。
4. 與全世界同行見面，拓展人際網絡。
5. 透過學習、交流，吸取相關適合本公司之做法，作為日後關制度之規劃參考。

參、出國過程

本次出國行程安排，主要包含參加 ATD 國際年會及標竿企業參訪：

一、ATD 國際年會

在 4 天的會議期間，共進行 3 場主題演講，超過 300 場以上之專題研討可擇適合之主題參與，與來自世界各國的人齊聚一堂、共襄盛舉；研討範疇涵蓋十二大主題及三大業界議題的最新趨勢：

(一)十二大主題項目

1. 職涯發展 (Career Development)：探討有志於自身的職業發展，幫助他人培養技能和專業知識。
2. 全球化觀點 (Global Perspective)：探討全世界有關培養全球人才、最佳實踐和開展全球基準制定。
3. 人才管理 (Talent Management)：探討組織人才和員工生命週期管理。
4. 教學設計 (Instructional Design)：探討學習需求、為了滿足需求制訂教材，以及設計課程目標相關的趨勢和主題。
5. 領導力發展 (Leadership Development)：探討從軍人才發展、變革管理和培育全球勞動力的發展領導者主題。
6. 學習技術 (Learning Technologies)：對擅長運用技術和學習培養未來勞動力，並運用前瞻性的思維。
7. 學習評估與分析 (Learning Measurement& Analytics)：探討學習分析流程模型和系統，評量人才發展措施、課園效果和組織成果。
8. 管理 (Management)：探討培育敬業及高效能的勞動力所需的工具和資訊，但並不屬於專門的領導力的培養。

9. 培訓執行 (Training Delivery)：涵蓋針對特定族群、場地、形式和平台，對培訓產品進行改編、個性化、調整和特別開發的主題。
10. 學習科學 (Science of Learning)：個人如何獲取資訊、形成連結和想法，並在工作中採用新的行為來改進績效等各種機制。
11. 銷售賦能 (sales enablement)：探討培育銷售人才的趨勢和主題。
12. 管理學習職能 (managing the learning function)：探討組織發展、專案管理、確保人才發展和業務目標結合、以及通過非培訓方式開發專業人才等領域。

(二)三大業界議題

1. 政府：來自聯邦、州和地方政府對探討培育學習專業人才的趨勢和主題，及運用創新和合作來培養職場的人才。
2. 醫療保健：對致力於通過學習、人才發展和文化變遷，打造下一代醫療保健環境的醫療保健主管、服務提供者、經理和培訓師的趨勢和主題。
3. 高等教育：對學生、教職員和教育從業者與人才發展專業人士合作，培育更強大勞動力所產生影響的趨勢和主題。

二、企業參訪

(一)Interstate Hotels & Resorts

成立於 1960 年，是一個被公認全球領先的旅館業的管理公司。它的總部原來設在德克薩斯州，於 2018 年 3 月搬至維吉尼亞州。其管理的旅館在美國及全世界約 400 家，總計約 75,000 房間。並與旅館業的主要品牌(如:Hilton、Hyatt、HG 及 Marriott)建立了合作夥伴關係，主要憑藉的是久經考驗的營運專業知識和卓越的財務業績。

(二)Amify

成立於 2010 年，位於美國維吉尼亞州，亞利山卓郡。網路行銷服務公司。同時它也是 Amazon 公司的策略夥伴。曾於 2016-2018 連續四年榮獲雜誌 500 大企業，成長最

快速的公司。它應用專業軟體及行銷專家，協助企業在 Amazon 銷售他們的品牌，並受到企業對它的好評。

(三)Prince George' s County Workforce Development Board (LWDB, 勞動力發展委員會)

位於美國馬利蘭州喬治王子郡，是私人企業及公部門的合作夥伴，提供指導原則及監督當地勞動力的投資環境，並協助企業招募、訓練、測驗及評估工作，以確認企業能雇用技術純熟的勞工，同時也提供求職者得到必備的知識及技巧，發展個人的職能，以利求職者有長期的生涯規劃。成立宗旨是提升當地公部門及企業的績效及生產力。

三、每日行程簡表

起迄日期	天數	地點	工作內容
5/17(六)	1	台灣桃園機場→ 美國舊金山→巴爾的摩	啟程
5/18(日)~5/22(三)	5	華盛頓 DC	參加會議及文化參訪
5/23(四)	1	維吉尼亞州、 馬利蘭州喬治王子郡	參訪標竿企業、委員會
5/24(五)~5/25(六)	2	美國舊金山 →台灣桃園機場	返程

四、團員名單

	姓名	服務單位/職稱	備註
1	蔡義昌	資策會數位教育研究所所長	團長
2	康永華	旭聯科技股份有限公司總經理	
3	吳祉龍	中租迪和股份有限公司董事長室人才發展部協理	
4	沈旻喆	資策會數位教育研究所	
5	張博欽	資策會數位教育研究所正規劃師	
6	盧立軒	康士滕管理顧問有限公司資深顧問/講師	
7	林怡紋	台灣美光記憶體股份有限公司	
8	李漢唐	台灣中油股份有限公司人力資源處	
9	張恆華	台灣電力股份有限公司人力資源處主管	
10	涂麗萍	國家文官學院研究發展組簡任研究員	
11	邱智群	行政院環境保護署環境保護人員訓練所組員	
12	趙建敏	ATD 台灣交流會	
13	徐秀燕	ATD 台灣交流會	

肆、參與研討內容摘要

一、主題演講(Keynote Speech)

(一)Keynote Speaker: Oprah Winfrey (歐普拉，美國電視脫口秀主持人、製作人、投資家、慈善家及演員，美國最具影響力的非洲裔名人之一)／演講主題：Be Your Truest Self in Service of Others(做你最真實的自我為他人服務)

奧普拉並未使用簡報，她比較像是以說故事的方式進行演講，以下僅摘錄一些她所陳述的觀點及言論：

1. Everyday is an Aha Moment.(每天都是一個”阿哈時刻”)

歐普拉一登舞台立即開始討論的是”Aha Moments”。台下的我還不知道什麼是”Aha Moments”，Google 了一下才知道這是指”頓悟時刻”；她討論了她每天拉開百葉窗的儀式，就像啟動新的一天般，而每天都是”阿哈時刻”，她認為每天都能身為一個人類並從睡夢中醒來是多麼棒的一件事。

據說，Aha-moment 源自古希臘故事，阿基米德在洗澡時思索到用水來測量不規則物件體積的辦法，興奮得大叫「Eureka!Eureka!」，意思就是找到了！這正是 Aha-moment 的意思，中文中可以理解為某個瞬間“靈光乍現”，“頓悟時刻”、“茅塞頓開”。<<資料來源：mi learning>>

2. To live out the truest expression of yourself as a human being.(身為一個人，活出最真實的自我)

她討論了為什麼她的節目能成功引起共鳴，那是因為地球上的每個人都在尋找同樣的東西，也就是“活出自己作為一個人的最真實的表達”。歐普拉的脫口秀是一個允許其他人講述他們的故事，並得到他們驗證的一個平台。

3. Your purpose is to do what you have to do until you can do what you want to do.(你的目的是做你必須做的事情，直到你能做你想做的事。)

她解釋很多年輕一代想要立即獲得報酬或享受滿足感，這是不可能的，就像她跟她的孩子說的：你需要努力工作，才能找到自己的存在目的；而你現在的目的是做你必須做的事情，直到你真的有能力做你想做的事。

4. If you don' t know what to do, do nothing.(如果你不知道該怎麼做，就什麼也不做。)如果你處在一個你必須說“你覺得怎麼樣？”的位置，這意味著你自己並不清楚答案。她指出，當她沒有聽從她自己的直覺並選擇錯誤的領導時，生活中的事情只會出錯。
5. Every moment where you see injustice, you need to speak up.(在你看到不公正的每一刻，你都需要說出來。)

歐普拉過去在建設學校時所犯的錯誤，是太專注在那些最受益的女孩身上，而不是領導者身上。她認為“我們只會找到老師，把管理部門組合在一起就可完成。但是，在學校成立後不久，她被告知有些女孩們遭到性侵了。她原本認為她已盡其所能保護女孩免受”男人”的傷害，但被指控的人卻是女性的舍監。而當時歐普拉讓人們了解，女性襲擊其他女性是可能發生的。

6. 給人們錢，不會改變事情，你必須改變一個人思考的方式，他們看待自己的方式以及他們願意在生活中前進的方式。否則，他們只是收到一張支票。我想這就是中文”給他魚吃不如教他捕魚”的意思，也是教育訓練的重要性。
7. What makes you the best at your job is when you' re the most whole...when you are balanced.

歐普拉說明她自己的”用人”觀，她解釋說，她正在尋找可以”照顧自己”的人。她認為，如果人們無法照顧好自己，他們也無法成為更好的領導者。而在自己的生活中，能夠讓你在工作中表現最好的時候，是當一個個體是最完整的而平衡的時候，而不是一個支離破碎的自我。

(二)Keynote Speaker：Seth Godin (賽斯·高汀，美國創業家、部落客、知名演講者、

18 本全球暢銷書的作家，被美國《商業週刊》譽為「資訊時代的終極創業家」)／

演講主題：Dancing on the Edge of a Revolution. (在革命的邊緣跳舞)

賽斯運用了豐富的簡報文、圖以及影音來展現他的演講，這讓我這個非以美語為母語的外國人能更容易了解他的演講內容，以下分享他所講述的重點項目：

1. What you do, is make “work that matters for people who care.” (你該做的事是：讓那些人們所關心的事成為重要的工作。)

賽斯問大家：“你會選擇哪些是重要的事嗎？”，他認為，面對一個革命性變化快速的時代，要能分辨並正確選擇出真正重要的事情。

2. “Development” is very different than” training.” (“發展”不同於“訓練”)

他指出，“發展”是一個運作的詞，與培訓非常不同。培訓立即發生，而發展“對於求改變的人們而言，則一次又一次地持續、反覆出現。”此外，他指出教育(Education)是強制性的，但學習(Learning)是我們選擇做的事情，我們樂意地做。

3. 互聯網世界中，每個人都是競爭對手。

人們需要接受培訓以在裝配線上工作的工業模式已經永遠消失了，相反的，在互聯網世界中，對於你的人才或是你的客戶而言，每個人都是競爭對手。他表示，“只有當你提供一些神奇的東西，人們才會過馬路來找你。“在這場競爭中，人才開發者和領導者的心態應該不再是最便宜的價格提供有形產品，而是需要提供一種”感覺”，一種對客戶有價值的感覺。

4. It’ s only when you move forward that you see what happens.(唯有前進，才能看到會發生什麼事)

高登舉了一個例子，在發明印刷機的時候，沒有老花鏡時，當時很大一部分人無法閱讀，因此許多人認為這是愚蠢的，他認為那些人太早下定論了。為了有所作為，你必須採取這種飛躍或某種作為，並願意飛得更高，他指出這是一種特權，“做得更好的特權。”這種作為可能是某人領導技能的微妙改進，或者可能是一種創新的新方法（在此，他利用影片展示了一個來自意大利自行車比賽的剪輯，最後一名騎手在 1 分 22 秒內戲劇性地改變了從最後到第一的方法。）

另外，我特別喜歡他與觀眾進行的一個有趣的互動體驗：他請所有的觀眾們“盡可能高地舉起你的右手”而當所有的人的舉起手，他接著說：“現在，再舉更高”。現在幾乎所有的人在第二次都能舉得比第一次高，這證明了他的觀點，如果每個人都有所保留，那我們如何獲得更多？

5. Sowubana

高登介紹了” Sowubana” 這個字，是祖魯語的問候，意思是 “I See You(我看到了你)。” 它可以代表” 我用心去看見你，我也能看到你的心。” 而 “我看到你” 是電影 “阿凡達” 中 Na'vi 語言的問候語（這是一個強有力的聲明）。另外他也幽默的說：我們大多數人都看不到任何人，因為我們的大部分時間都在看” 我們的手機” 。

(三)Keynote Speaker：Eric Whitacre (埃里克·惠特克，美國作曲家、指揮家、著名虛擬合唱團 Deep Field 開創者。於 2012 年獲葛萊美獎，2016 年成為洛杉磯大師合唱團首位駐團藝術家)／演講主題：Be Part of Something Bigger Than Yourself (成為比你自已更強大的一部分)

獲得葛萊美獎的作曲家和指揮家埃里克·惠特克（Eric Whitacre），分享了他的” Aha Moment” ～就是在他知道自已的畢身的志業(職業)是音樂的時候。雖然他

以前沒有參與音樂，但在大學時他決定加入一個合唱團。他感受到了他從未體驗過的“複雜性、深度和人性”。有史以來第一次，他覺得“比我自己更大的一部分。”惠特克繼續道，“這種感覺改變了我。”

關於”領導力”，就像 Seth Godin 在他的主題演講中所表達的那樣：“Leadership is about moving ahead even while not knowing how to get there.”我將它翻成”領導力即使在不知道如何發生影響的情況下，也確實正在進行”，就像 Eric Whitacre 當時也並不知道他的音樂對其他人的影響，直到他收到一位來自長島年輕女子的一段 YouTube 視頻，其後 Eric 展開了透過上傳人們自己唱歌影片來創建虛擬合唱團的構想及實踐的過程，這些虛擬合唱團來自 73 個國家的近 4000 名歌手，這些歌手中，有一個男人在他年輕時曾唱過合唱團，但因成了盲人無法繼續他的夢想，但因為這個虛擬合唱團，他可以透過靠近電腦看到，現在他可以成為比自己更重要的事物的一部分。

當 Whitacre 繼續他的下一個項目時，從他的兒子身上得到了另一個”Aha Moment”，並獲得結合巴哈、貝多芬音樂的創造性與藝術性的靈感～當他的兒子忙於他自己的藝術創作時（一張包含由起司製成的金字塔和一條穿著褲子的蛇的圖片），他得到的頓悟是，小孩子的優點是“他們只是在試驗，只是在玩耍。”於是 Whitacre 仿效他的兒子，坐下來寫作，而且不帶任何判斷，並再次創作新的作品。

Eric 的演講及所帶來的表演，讓人樂在其中，就像看一場一萬多人參與其中的合唱團音樂會，做為閉幕儀式的主講嘉賓，他與一個現場合唱團，以及來自世界各地的 8,420 名歌手(影片)演唱了“飛向天堂”，他用一種強有力的影響力，帶著我們聆聽他們帶來的表演，舒緩了這 4 天研討會下來的疲勞，同時重新也審視著自己的”Aha Moment”是什麼，這是一場非常有棒的演講。

二、專題研討

在這次的眾多研討會議題中，由於時間限制，當場僅能挑選有限場次，研討進行的方式包含了演講式、互動體驗式教學、圓桌討論式等，而會後 ATD2019ICE 的會員還能透過線上觀看部分場次的錄影，茲就個人實際參與或會後觀看錄影課程中，比較有興趣的「教學設計」、「學習技術(科技)」、「培訓執行」、「政府」相關議題，以及「職涯發展」、「人才管理」及「領導力發展」等議題中擇優進行介紹：

(一)Leveraging Automation to Deploy Scalable Learning Programs and Increase Learning Function Efficiency(利用自動化展開可衡量的學習計劃，並提高學習功能效率)／講師：Rebecca Knuth, Minal Voyer(5/19 pm 1:30)

這是一個以”學習科技(技術)”議題的研討會，這個研討會的講者是兩位安永人事諮詢服務高級經理，她們向與會者展示了他們使用 RPA(Robotic Process Automation，流程機器人)的經驗。RPA 並不是指一個真實的機器人，坐在辦公桌前上班，其本質是一種軟體產品，可模擬人在電腦上的不同系統之間操作行為，用於自動執行可規則性與重複性高的工作流程，以幫助減少不需要認知思維的重複性和時間密集型任務，從而使員工能夠承擔更具戰略性，更高價值的工作。

例如，企業員工平時在不同系統之間的操作，像是處理各式訂單輸入、資料比對、報表製作、郵件通知等一連串的電腦作業流程，RPA 將能夠自動執行這些具有一定規則、高重複性的工作。

對於企業而言，可將不值得花人力的作業流程改為自動化，達到成本效益，並加速企業在商業流程的工作效率。甚至，RPA 也將牽扯到的是企業流程再造議題。不過，在某種程度上，這也還是取代部分人的工作，因此一些企業人力的角色可能也需要被重新定位，或是必須重新定義企業內的核心技術及人力。

以流程自動化的觀點來看，隨著技術演進可分為 4 個進程，分別是：資料中心

自動化(Data Center Automation)、RPA、認知流程自動化(Cognitive Computing)，以及人工智慧(Artificial Intelligence)。而目前 RPA 可以運用到各種與人有關的功能上，例如行政庶務、聘僱及招募、留才（人才發展、知識管理）、薪酬、人才發展、培訓及輪調等方面。

講者最後提到，如果使用得當的話，運用 RPA 確實可增加學習效率及效果，但在她們的經驗中，仍認為 RPA 需要持續的透過人類的監控、觀察及維護，而且它雖然不是一無是處，但也絕對不是萬能，無法完全取代人類的智慧。

(二)Does Team Building Really Work? Answer: It's Complicated（團隊建立真的有用嗎？這個問題的答案是：這很複雜）／講師：Michael Brenner(5/19 pm 1:30)

這門研討會是在講”培訓執行(Training Delivery)”之技巧，講師自述參加了一個樂團，而樂團就是一個標準的”團隊”。他又提到，事實上有許多人才管理專業人士和他們的客戶都在問，隨著培訓預算的減少，離辦公室的時間變得越來越寶貴，是否真的有需要花時間及金錢在做團隊建立這件事？

首先講者提出了一些反對團隊建立的案例及理由：”團隊建立可能很痛。”他放了一小段有關信任的團隊建立遊戲，大致內容是一個人閉上眼睛，然後倒下時，他的團隊成員必須接住他，而他必須全心的相信他的團隊成員。很不幸的，可能是當時講師的指令沒有很清楚，又或者那名閉眼睛的成員沒能徹底了解指令，結果團隊成員全部在他的後方準備接住他，而他卻往前倒下，此項任務失敗，並且造成人員受傷。

不過講者提出了團隊建立仍然可以達成效用，只要在使用的时候遵循一些原則：

1. 團隊建立課程的目的應該是為了建構或開發同仁在工作場合確實需要的某項技能。講者認為，辦此訓練不應該只是為了填滿培訓的時間，在辦此類訓

練前一要知道為什麼要辦團隊建立課程？在組織裡看到了什麼問題？你希望成員參加完能有什麼改變？為何辦這個課程很重要？心目中成功的團隊應該像什麼樣子？如何衡量其結果？

2. 團隊建立課程應該著重於”建構”團隊的活動，非而競爭性的活動。不過，講者也特別提到，少量、友善的競爭性團隊活動是可以的，但是跟一般團隊建立活動一樣，必須要有充分的理由支持進行這項活動。
3. 要有充足的時間供團隊討論。因為大部分的學習，都是透過實際操作的過程達到效果，因此團隊成員討論的時間一定要足夠。
4. 要能給予回饋。三個重要的回饋是具有時效的、正確的，以及可供行動參考的。
5. 無論是團隊建立活動的過程或是結果，都應該在課後進行衡量及評估。講者說如何衡量其實是另外一個很大的議題，但他仍提到了幾個關鍵的衡量時機，即活動完成的當下、課後第二週，以及課後的一個月；透過衡量及評估可以協助參與者及用人單位更了解個人行為的改變，以協助組織改善某些既存的問題。
6. 團隊建立課程應該是一個反覆的過程。講師形容團隊共識、默契以及氛圍等的建立，就像是”健身”一樣，如果沒有持續的強化及鍛鍊，是無法享受其成果的。

(三)Why Feedback Fails, and What You Can Do About It (為什麼回饋會失敗，以及您可以做些什麼)／講師：Dianna Anderson (5/19 pm 4:30)

這是一個以”Coaching Skill”(指導技巧)為主軸的「人才管理」議題，講師將一份好的回饋比喻為一份特別專屬為你個人的”禮物”，而講授的過程中以兩段不同的主管與部屬的對話錄音檔展現回饋技巧的優劣帶來的不同對話，並請參與的

學員參與討論是什麼原因造成兩段對話的不同，以下摘錄學習的重點：

講者認為要讓回饋變成一份好的禮物，則這個回饋必須具備「獨特性」、「闡明回饋可能性」以及「激勵改變」的特性；而回饋大致可分為三種，分別是「APPRECIATIVE 令人感激的」、「REMEDIAL 補救措施」以及「DEVELOPMENTAL 具發展性的」。

而在其中一段對立、爭吵的對話中，可以發現主管對屬員的回饋是以”評論”的方式呈現，主管認為他掌控整個情勢且知道所有的答案，他是要來處理一個現成的問題，且相信回饋是一個來告知屬員其問題的工具；反之，在另一段和氣、成功的對話中則顯示，主管認為自己的角色是要發展部屬潛能及激發其改變的，他使用的是富感激的口吻，指出特定之行為可能有的限制並說明改變這個行為可以帶來的好處，並指導部屬可就其所學採取一些行動。

綜合上述，講者小結：當一個回饋的提供是可以幫助他人了解自己的潛能時，這份回饋就像一份禮物，並歸納出五點回饋之所以會失敗的原因，以及該如何改善：

回饋失敗的原因	處理方針
1. 誤將回饋混為一談	• 明確區分回饋類型 • 在輔導對話中提供具發展性的回饋
2. 回饋的對象錯誤	• 教導人們如何“透視他人的眼睛” • 專注於為對方服務
3. 關注於“做錯了什麼？”	• 關注於“有什麼可能性？”，而不是做錯了什麼 • 幫助人們設想以不同方式做事的好處
4. 不知道如何回饋	• 在輔導對話中提供發展性的回饋 • 透過經驗累積學習 • 培養技能和信心
5. 誤將”回饋”視為”評估”	• 重新設想，將回饋作為支持學習的持續過程 • 將提供回饋和指導轉化為一種生活方式

(四)Career Crossroads: Moving Forward With Confidence(職業十字路口：充滿信心地前進)／講師：Vivian Blade (5/20 pm 4:30)

這是一個「生涯/職涯發展」議題的講座，講師提到一些協助我們自我檢查職業十字路口的情緒和壓力如何影響你的健康，以及減輕生活壓力的策略。

事實上，要知道最佳決策或正確的路徑並不總是很容易，因為我們無法預測將來會發生什麼。面對十字路口的壓力會影響個人的身、心理健康、工作和家庭關係以及工作質量。講者認為，關鍵是讓情緒不受影響，並採取有意的(有目的性的)，經過驗證的步驟往前進，在對的時間點，讓自己走上最適合自己情況的道路。以下講者提到如何做到這一點的方式：

- 1.跟隨直覺：要能決定何時該做出改變，猶豫不決將導致人們一再落後。
- 2.客觀地評估你的情況：看看情況的各個方面，確認前進的明確路徑。
- 3.重塑自己的壓力：認識自己所經歷的壓力如何影響健康，重新去定義你的壓力，用它來產生能量而不是讓自己的精力被壓力耗盡。
- 4.權衡你的職涯目標和結果：重新考慮您想要擁有的職涯願景以及它如何適應您想要的生活，並為自己的職涯設定短期和長期目標。
- 5.評估各種選擇方案：根據自己目前的情況，以及自己想要完成的任務，多發掘一些可以選擇的潛在選項。
- 6.在職涯規劃的路線圖上標註自己的路徑：試著創造一個路線圖，可以為將要考慮的選項和決策提供一些指導方針。
- 7.果斷行動，然後慶祝：制定計劃後，可以在執行路線圖時開始採取果斷的行動，並確保一路上隨著其成就慶祝。

綜上，講者建議任何正遇到職涯壓力，想認真規劃自己職涯，甚至是協助別人處理職涯壓力的從業人員，立即採取上述這些步驟，從感覺停滯到開啟前進的道路。

(五) Kick Some Glass: 10 Ways Women Succeed at Work on Their Own Terms (女性在自己的現有條件下成功的 10 種方式)／講師：Portia Mount, Jennifer Martineau (5/21 am 10:00)

這雖然是一個以”研究”為學習方式的「人才管理」議題，但講師以學員分享、互相討論及各種引發共鳴的方式，提供給具有動力的職業女性一些”規則粉碎”指南，也就是希望女性能不再僅是遵守他人的規則，而是要能掌握自己前往成功之路的方法。這門研討會同時也具備了領導力的相關議題，而且，特別的是，因為其議題是針對”女性”，放眼望去會議室中逾百人之中僅有 2 名男性，以下摘錄學習的重點：

根據講者的個人研究顯示，近年來女性參與董事會成員的比例已有上升的趨勢，但是，董事會中的女性 CEO 仍是少之又少。講者又以男性主管常被視為”Boss(老闆)”，但女性主管則被視為”Bossy(母牛)”的有趣俚語，點燃了不同性別的領導者可能給人的刻板印象，引來台下觀眾有共鳴的笑聲。2 位講者並提供了他們所撰寫的書中，能幫助女性克服這些障礙的策略的 10 個方法：

1. Live Your Intention(活出自我的目的)－有可能是個人期許、他人的期望、組織的慣例或文化信仰等，反映出未來想要做什麼，達到什麼成果。
2. You Got This! Step Into Your Power(答對了！朝你的力量邁進)
3. Success Your Way(使你的方法成功)。
4. Build Your Network of Champions(建立你的冠軍人際網絡)。
5. Beat the Impostor Syndrome(戰勝冒名頂替症候群)。

Impostor Syndrome(戰勝冒名頂替症候群)這個名稱是在 1978 年由臨床心理學家克蘭斯博士（英語：Pauline R. Clance）與因墨斯（英語：Suzanne A. Imes）所提出，用以指稱出現在成功人士身上的一種現象。患有冒名頂

替症候群的人無法將自己的成功歸因於自己的能力，並總是擔心有朝一日會被他人識破自己其實是騙子這件事。他們堅信自己的成功並非源於自己的努力或能力，而是憑藉著運氣、良好的時機，或別人誤以為他們能力很強、很聰明，才導致他們的成功。即使現實環境中的證據指明，他們確實具備優秀才能，他們還是認為自己只是騙子，不值得獲得成功。有研究顯示，冒名頂替症候群在高成就女性當中較為常見。

6. Get Fit to Lead(塑形並開始領導)。

7. Don't Drop Out, Power Down(勿脫勾，斷電)。

8. Redefine Work Life Balance(重新定義工作及生活的平衡)－講者認為重新界定生活平衡要即早，而且要是具有彈性的，不要綁死自己。

9. Own the Room! Take charge of Your Personal Brand(擁有一些空間！掌握自己的個人品牌)。

10. Pay it Forward(將正向的情緒、事物傳遞下去，向前進)。

上述 10 點皆是講者出版的書中的內容，礙於時間限制，講者僅簡單介紹了 1、4、8 及 10 項，比較有印象的是關於工作與生活的平衡，講者將平衡界定成 5 種不同的方式：包含 Integrators(綜合者-混合個人任務、工作及承諾)、Separators(明確區分者-將工作與個人生活依時間區分為不同區塊)、Work Firsters(工人優先者-可允許工作打擾到家庭生活)、Family Firsters(家庭優先者-允許家庭生活打斷工作，但反之不被允許)，以及 Cyclers(週期循環者-隨著週期切換綜合或是明確區分工作與生活)，講者並請與會人員跟附近的人討論、分享一下自己屬於哪一種，並試著回答自己如何達到平衡，透過討論，也同時反思自己的生活、工作平衡方式。

(六)7+ Easy-Peasy Rules for Making Slides That Make Sense(7 個製作有意義投影片的簡易法則)／講師：Wendy Gates Corbett, CPLP (5/21 pm 1:00)

這是一個門用互動/體驗式教學法進行的「教學設計」議題，講師首先提到人類大腦的構造中左腦、右腦分別負責文字、圖像等不同資料的處理，而左腦是把外界接收到的訊息，一開一關的依照順序處理，再轉換成語言傳達，相當費時；右腦則具有「高速大量記憶」的能力，將接收的訊息用圖像處理，瞬間就可完成。因此，當我們較有效的教材或簡報進行教育訓練時，學習者的學習效果會更好。

講者提供了 7 個讓學習效果更好的投影片製作法則：

- 1.法則一：越多不代表越好－設計投影片時，首先問自己每個內容是否真的有需要出現在這一頁或這一次的主題中，如果非必要，那就將它拿掉，或是可以預留下來當做以後其他主題的素材。
- 2.法則二：使用”大字”－講者提醒大家，他說的大字，並非用奇怪的字型，他議使用 30-40 的字體大小來做標題較為合適，較大的字能使觀眾更容易看與理解。
- 3.法則三：”簡短”會更貼心－既然使用了較大的字體，也就代表可以寫文字的量會變小，因此可避免使用過度完整的句子，反而可以使用一些具意義的關鍵字表達即可。
- 4.法則四：創造一個能激起聽眾好奇心的經驗－要激起聽眾想繼續聽下去的因素是要能激發他們的好奇心，因此可以運用比較奇特且相關的圖片，或是”不完整”的文字敘述，吊觀眾的胃口。
- 5.法則五：不要使用太小的圖片－確認觀眾能清楚的看到簡報上的圖片，適度調整圖片的大小。
- 6.法則六：不要把照片中的人截掉－重新調整圖片的大小之後要確認觀眾能看

到完整的人物或具體想表達的內容。

7.法則七：從頭到尾瀏覽一次簡報－使用投影片瀏覽模式快速看一次簡報的架構可以幫助自己看到整個簡報的流程，並檢視文字、圖片、內容等一致性。

(七)Leadership Lessons for Any Occasion: Stories of Our Mothers (適合任何場合的領導課題：以前人發生的故事為基礎)／講師：Ed Betof, Nila Betof (5/22 am 8:15)

這是一門關於”領導”的議題，而講者認為，說一個故事可以讓人們記住一輩子，而成功的領導者之所以要講故事的原因即在於：故事容易讓人記憶且可激勵他人，促使情感上的連結、使印象持續更久，同時故事可以提供管理機會及挑戰上的管理建議，進而培育共通的理解事項。就連蘋果公司的創始人之一賈伯斯也曾說，全世界最有力量的就是”會講故事的人”，這些人可幫助他人設定願景、價值觀。

以人類的大腦來看，人們首先記住”圖片”，其次是有情感連結的內容，最後才是語言。而當人們講述一個富有意義且有視野線索的故事時，可以很劇烈快速的改變人們的想法，因此，講者提出了五項簡易使用故事講述的方法：

- 1.使用具視覺效果的圖片。
- 2.透過訪談(問)別人，或是受訪過程表達故事。
- 3.在重要的議題上，描述其中的信念(beliefs)。
- 4.引用著名或具意義的名言。
- 5.用自己獨有的故事，幫助他人聯想產生他們自己的故事。

(八)Come on Up! 6 Ways to Use Volunteers, Demonstrated(6種利用志願觀眾的方式)／講師：Christie Ward (5/22 pm 1:30)

這是一堂與”培訓執行(Training Delivery)”有關的議題，講者提到，雖然整個研討室都參與您的培訓，但有限的經驗可能無法獲得一個有價值的課程，因此

講者建議講師們可以考慮點一名志願者來幫助你講授一堂課或教會人們一件事。六種使用志願者的要領分別為：

- 1.時間有限，講師們需要善用時間：“志願者”可以做的事很多，並不是只能回答問題，還可以做示範、角色扮演、展現一種你想讓觀眾看到的行為，志願者甚至可以做裁判或是幫忙拿一樣東西展示。
- 2.以具權威性的方式呈現。
- 3.關注觀眾真的有在聽嗎：講者認為人們在他的意圖是要去理解一件事的時候並不會認真聽，但如果他們的學習意圖是需要去回答或回應時，就會認真聽了。
- 4.如何處理衝突。
- 5.如何將範圍縮小，讓聽眾容易記憶：必須創造一個讓學習者感到安全的環境來吸引參與者學習，要能提出好的問題；要促進學習而非單純的講授，並試著讓參與者參與你設計的活動。
- 6.影響力，偏見和團隊角色。

時間的關係，講者並未針對每一個要領完整介紹，但當中，講者提到如何挑選志願者的原則，個人覺得很受用，挑選的這個人必須“不是”一個極端的反對你觀念的人，或是與你有眼神接觸的人通常代表比較有意願上台或發言，也可能是靠近走道方面進出講台的人。

伍、心得與建議

短短約一週的時間，從搭上前往美國的飛機開始，都是一項新的體驗、文化交流與學習的過程，感謝公司的推薦，讓恆華能有幸參加一場令人眼界大開的學習旅程，雖不能一夕之間將講者們畢身的功夫學完，但透過實際參與及對業界楷模之觀察，確實得到不少啟發：

■關於科技運用

隨著時代、科技進步，各樣創新、可攜式的軟、硬體不斷推陳出新，如智慧型手機／平板、穿戴式等設備之普及化，在人資（包含培訓）領域上運用科技的情形越來越盛行，許多新的學習形式因應而生，如行動學習、數位遊戲式學習、擴增實境（augmented reality，AR）、適性化學習、微課程等技術皆強化其教育應用之深度及廣度，同時縮短學習者的學習時間並擴增學習地點的可能性。

而以本次 ATD 舉辦的研討會為例，大會主辦單位設計了專屬的 app，與會人員或會員可以透過此 app 線上查詢各場次研討會的時間、地點、講師、下載或觀看課程講義，以及安排自己的選課表，甚至透過 app 定位研討會教室的位置所在，這增加了使用者操作的便利性，真正的減少紙張的使用，這點是值得我們學習的。

另外，在這次大會實際參與的課程，或者是事後觀看錄影檔的課程，不論是什麼主題的課程，或是體驗式、討論式、講授式等不同的教學方式，可以發現一個共通點，即”科技”的使用，大部分的講者都至少會使用互動式問卷(調查)app，參加者只要透過自己的任何能上網的行動裝置，就可連結至講師設計的互動式問卷調查中，在台灣也看過講師使用並參與，不過普及率似乎還沒有很高。但個人認為這個簡單、直覺的 app 非常適合亞洲國家不擅於舉手發問、與講師互動的特性，參與者可以透過 app 表達自己的意見或提出問題，app 透過大數據的分析甚至可以彙整出大家提出的問題排名，供講師在有限的時間內回答，提升講授內容的豐富與活潑程度，同時增加與會人員的參與度、體驗經驗，提升學習效果，建議本公司在聘內、外部講師時可多鼓勵講師使用。

■關於管理知能及自我成長

除了人才培訓、培訓科技外，期間也去聽了二場”公部門（政府部門）”相關主題的研討會，感觸比較深的是講師們共同提到的都是關於”Employment Engagement(員工承諾、認同)”，其中的一個關鍵是是否每個員工都可以清楚的知道自己或組織的”使命”是什麼，講者請所有的參與者起身一起玩個小遊戲，他請大家閉上眼睛並手指”北方”，大家張開眼睛的時候每個人都指不一樣的地方，顯見是給予指示的人員未給予明確的指令，而參與者也沒有辦法完全憑自己的認知指出正確的方向；然而，課程最後，講者再一次告訴大家東、西、南、北等方位，再一次請大家指向北方，這一次大家都清楚明確的指向正確的方向了。

承上，尤其是公部門，員工較容易有吃大鍋飯的心態，以致於覺得事不關己，而沒有確切的了解組織運作的使命。因此，有感到不論是大型的組織政策或是微小的個人任務，領導者一定要能清楚的傳遞正確的信念、做法或執执行程序給執行者；而就個人而言，也務必在做任何事之前，嘗試了解其任務背後的意義、理念，以免執行與理想有所落差、偏差，甚至影響整體團隊運作效率及效果。

在 4 個整天的研討會中，不難發現歐美與亞洲人間的文化差異，就主動性及勇於表達自我方面，可觀察到亞洲人較少出現在需要參與討論的場次中，也或許是語言非自己所熟悉的母語之關係，西方人的提問總是滿熱絡的，而亞洲人則幾乎沒有看到願意發言的。就個人而言，雖也是沒能舉手發言或提問，不過事先做了要”走出舒適圈”的心理準備，仍強迫自己盡可能的參與需要討論的場次，嘗試就自己能說的、知道的部分與來自不同國家的人討論。而未來，期許自己，能有機會事先做好更完整的準備，並精進自己的外語能力，希望有一日能用流暢的外語，進行專業領域的討論及意見發表，而當準備更充份的時候，也希能自己能更勇於在眾人面前、甚至不認識、不熟悉的群眾面前表達自己的意見。

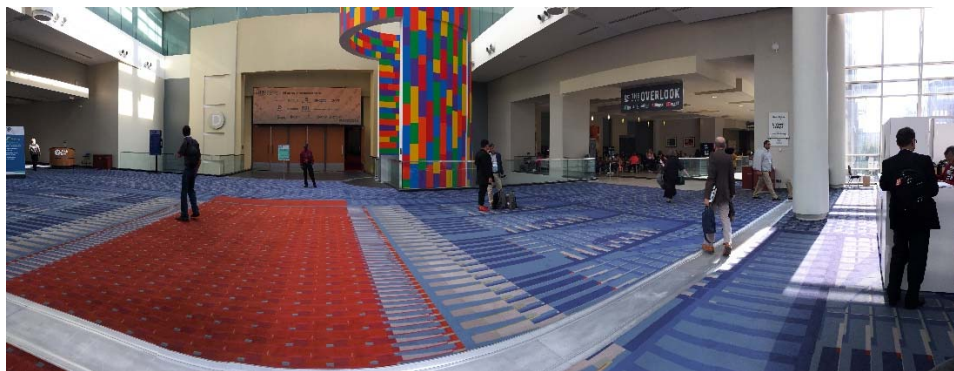
此外，我想人才發展就是讓人變得更好，讓世界變得更好，而組織除了讓員工擁有更多的知識、技能外，更應提升組織的”善”的氣氛，讓員工有感工作與生活間能達到平衡，將更能有效的提升組織的整體競爭力。

而生活及工作的平衡，不能只靠組織努力，個人也要能掌握好自己的工作效率及維繫家庭品質，就像歐普拉在聘僱人員的時候，希望能找到能靠先管理好自己的人生的人一樣，因為惟有將自己打理好，維持生活間的品質，才更有能力去服務別人，為人員工，替組織效命。

日本經營之神-松下幸之助曾說：教育訓練很貴，但是不做會更貴。台電公司刻正面臨轉型的挑戰，而人力的妥善運用及人心的穩定是非常重要的課題，而”人”可謂公司最重要的資產，人才培育、訓練的工作刻不容緩，且需隨時與時俱進，善用各種策略性人才發展觀念或科技引導，皆將對員工之培訓、發展有重要的效果，對組織(公司)而言，需協助員工取得各項知識、技能，而同仁自我本身也必須具有學習的慾望，時時刻刻吸收新知、新技術與自我提升，才能在變動的時代保有組織及個人競爭力，也能對轉型的推動有所助益。唯有具備學習力的人或組織，才永遠不會被知識更新的浪潮所淘汰。

此次參與 ATD 國際研討會議帶我進入另一個視野，瞭解國際培訓趨勢及管理知能，但做為一個初任主管人員，亦仍需要透過不斷的做中學，以及自我充實、磨練，才能更學以致用，期許自己能將所學更妥適的發揮在工作執行、推展，甚至是管理上。

陸、附錄-活動簡影



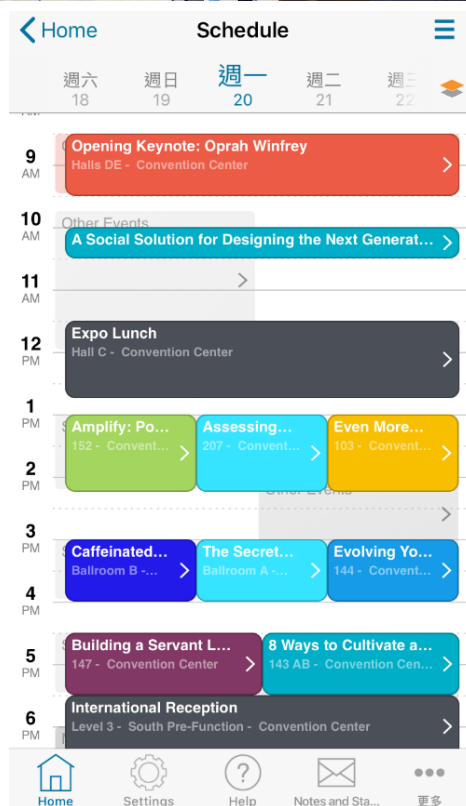
ATD 會議大廳



參展廠商博覽會



ATD 會場一角～國際村



ATD2019 專屬 app(選課課程表)



企業參訪

企業參訪



文化參訪