

出國報告（出國類別：開會）

參加 2023 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：陳瑩郢/ 人力發展組長

派赴國家：美國

出國期間：112 年 5 月 19 日至 5 月 27 日

報告日期：112 年 6 月 20 日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參加 2023 年人才發展協會(ATD)國際年會研習成果報告

頁數 42 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/翁玉靜/(02)2366-7685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

陳瑩郛/台灣電力公司/人力資源處/人力發展組長/(02)2366-7395

出國類別：☐1 考察☐2 進修☐3 研究☐4 實習☒5 其他

出國期間：112 年 5 月 19 日至 5 月 27 日

派赴國家/地區：美國

報告日期：112 年 6 月 20 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 本年於美國聖地牙哥舉辦國際年會與展覽，探討人才訓練與發展之最新趨勢，今年大會邀請美國沃頓商學院教授 Adam Grant、知名作家 Priya Parker，以及全方位發展藝人 Leslie Odom Jr.等擔綱主題演講人，並安排 300 場以上之專題研討(計有領導力發展、人才策略管理及教學設計等 13 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，探討企業人才發展的當下與未來並拓展全球人脈網絡與國際視野。

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
二、企業參訪.....	6
(一) Panda Restaurant Group	6
(二) Rady School of Management, UCSD.....	8
(三) Qualcomm	10
三、每日行程簡表	12
四、團員名單.....	12
肆、參與研討內容摘要	13
一、主題演講(KEYNOTE SPEECH).....	13
(一)Keynote Speaker：Adam Grant／Think Again: The Power of Knowing What You Don’ t Know (再想想：知道你不知道的力量).....	13
(二)Keynote Speaker：Priya Parker／The Art of Gathering Live Experience (聚會的 藝術).....	15
(三)Keynote Speaker：Leslie Odom Jr.／Failing Up: How to Take Risks, Aim Higher, and Never Stop Learning (失敗：如何承擔風險，瞄準更高，永不停止學習)	157
二、專題研討.....	19
(一) Unsung Heroes：Designing Leadership Development for Middle Managers (無名 英雄-為中階主管設計領導發展) ／講師：Verity Creedy	19

(二) Stop Rescuing: Start Coaching! (停止救援：開始教練指導！)／講師：Donna Zajonc	21
(三) Coaching Strategies is for Leaders(領導者的教練策略)／講師：Diana Ideus.....	24
(四) The Secret to Unleashing the Can-Do Spirit of Your Workforce (釋放員工進取精神的秘訣)／講師：Jamie Millard, Frank Satterthwaite.....	24
(五)Work-Life Bloom(工作與生活的綻放)／講師 Dan Pontefract.....	24
(六) Build Your Best Leadership Development Strategy(建立最佳領導發展策略) ／ 講師：Elizabeth Weingarten.....	31
(七) Redefining High-Potential Leadership (重新定義高潛力領導力)／講師： Patrick Connell.....	31
(八) Making Emotional Intelligence a Competitive Advantage (讓情商成為競爭優勢) ／Andrea Hoban	33
伍、心得與建議	35

壹、人才發展協會(ATD)簡介

人才發展協會(Association for Talent Development, 簡稱 ATD, 前身為美國訓練發展協會 American Society for Training Development, ASTD)成立於 1943 年, 是目前世界上規模最大的人力資源發展組織, 亦是首屈一指的職場學習非營利性組織, 致力於組織內人才的培養, 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 的會員來自 120 多個國家, 在各種規模的組織各行各業的部門工作, 包括公私部門、諮詢顧問公司及從事培訓之供應商等。

ATD 每年初夏(五月份)輪流於美國各大城市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服務方案。今年(2023)年適逢 ATD 成立 80 週年, 大會吸引了來自 78 個國家共 9000 多名企業菁英、主管及專家共襄盛舉。

貳、出國目的

2023 年的會議在 5 月 21 日至 24 日於美國聖地牙哥(San Diego)舉辦, 會中邀請美國沃頓商學院教授 Adam Grant、知名作家 Priya Parker, 以及全方位發展藝人 Leslie Odom Jr.等擔綱主題演講人, 並安排 300 場以上的專題研討, 及超過 400 家的參展廠商, 展示最新的產品和服務方案; ATD 台灣交流協會研習團並規劃於會議前後參訪當地知名企業, 以進行相關的業務學習、交流與分享, 提升國際視野。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，大會共進行 3 場主題演講並規劃超過 300 場以上之專題研討，與會人員可選擇參加適合的主題，與來自世界各國的人資專家齊聚一堂、共襄盛舉，研討範疇涵蓋 13 大學習主題最新趨勢：

1. 職涯發展（Career Development）：探討對有志於發展自身職業，幫助他人培養技能和專業知識的趨勢和主題。
2. 學習評估與分析（Learning Measurement& Analytics）：探討學習分析流程模型和系統，評量人才發展措施、課程效果和組織成果。
3. 未來準備度(Future Readiness)：探討有助於專業人士為組織做好準備，以滿足未來需求的趨勢和主題。
- 4.教學設計（Instructional Design）：探討學習需求分析，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）：探討從事人才發展、變革管理和培育全球勞動力的領導者以建立強大的跨國員工團隊的趨勢和主題。
6. 學習技術（Learning Technologies）：利用技術工具與平台並使用同步與非同步的學習來培養未來勞動力。
7. 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。
8. 人才策略與管理（Talent Strategy & Management）：探討影響組織人才和員工生命週期管理的趨勢和主題。

9. 管理學習職能(Managing The Learning Function)：管理學習功能變得更加複雜。探討具有管理職能人員的責任，例：更具戰略性地了解處理業務合作、人員配備、管理計劃等領域。
10. 銷售支援(sales enablement)：探討影響社會的要素與培育適合銷售人才的趨勢和主題。
11. 培訓執行(Training Delivery)：透過選擇或開發適當的執行選項來涵蓋知識和技能的轉移，使學習變得引人入勝、有效且適用。
12. 政府(Government)：來自聯邦、州和地方政府對探討培育學習專業人才的趨勢和主題，及運用創新和合作來培養職場的人才。
13. 醫療保健(Healthcare)：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。

二、企業參訪

(一) Panda Restaurant Group(熊貓餐飲集團)

Panda Restaurant Group 成立於 1973 年，集團總部位於加利福尼亞州洛杉磯的羅斯密市(Rosemead)，是亞洲餐飲體驗的全球領導者，旗下有 Panda Inn、Panda Express 和 Hibachi-San 等公司，全球營業據點已逾 2500 間，年收 5 億美金擁有 53,000 員工，現正以每年開 100 家店為展店目標，是美國著名在地化的中餐廳，也是全球最大的中餐連鎖店，在 2020、2021 年疫情期間，旗下餐廳採取嚴厲措施以確保員工及顧客安全，受評為全美最安全餐廳之一。



創始人程正昌（Andrew Cherng）童年在台灣成長，父親曾任職圓山大飯店主廚。致力於提供具美國特色的中國菜以及美好的亞洲餐飲體驗，對持續學習的熱情激發了一種員工充分發揮潛力的文化，期成為人才發展領域的全球領導者。在 Andrew 的領導下，熊貓餐飲集團曾被 Forbes 評為美國最佳雇主之一，並被 QSR 評為亞洲第一快餐概念企業。

Panda 在招募時最重視應徵者是否具工作熱忱，找到對的人之後，透過薪酬福利制度激發員工潛能，員工的獎金和公司利潤同步成長(約可分紅 20%，無上限)，目前 2/3 的店經理年薪達 10 萬美元以上，表現最好的可獲年薪 20 萬美元，而這些店經理部分僅有高中學歷，但他們肯學肯做、積極進取、績效卓著，是公司相當倚重的重要幹部。創辦人 Andrew 多年來定期訪店關心員工需求，與基層同仁誠懇對談「如何讓公司更好？公司如何幫你過上更好的生活？」照顧員工猶如家人，令人非常感動！Andrew 認為員工獲得良好報酬才能改善他們的生活，如此心便能與公司緊密相連，惟有把人照顧好了，事情自然會做好。

餐飲服務業的客服訓練相關重要，目前 Panda 的員工訓練仍以線上學習占多數，尤其在疫情後更廣為運用，除了節省經費外，學員的專心度也比實體課程佳，惟實體課程可以提供學員交流的情境，因此有關升職所需訓練則以實體課程優先考量。至有關操作面的實作訓練則輔以分散式培訓，由講師到個別門市現場教學，以確保傳授的 SOP 正確無誤。



在我們參觀 Panda 總部辦公室時，經常看到中英標語寫著「人事」(people first)，意思是把「人」放在「事」之前，其努力創造尊重員工的職場，可見一斑。此外，Panda 致力營造聆聽、感激、挑戰之組織氛圍，才能在企業面臨通貨膨脹、全球供應鏈短缺、運輸困難等挑戰時，仍堅持以人為本的精神，讓員工緊密團結在一起。

(二) Rady School of Management, UCSD (加州大學 Rady 管理學院)

加州大學聖地亞哥分校（UCSD）是一所世界知名的研究型大學。憑藉卓越的學術實力和創新精神，UCSD 在科學、工程、生物技術和健康科學等領域取得了重要成就。UCSD 以其優秀的師資、頂尖的研究項目和多樣化的學術環境聞名。該校致力於培養學生的創新能力和領導潛力，並對社區和世界產生持久影響。UCSD 是全美排名第 8 的公立大學，在具創新性學校排名中名列第 20，同時也是 Bloomberg Businessweek 2022 年排名第 4 的最佳創業學院。



EMBA 主任 Kristina Cook 說，聖地亞哥是創新、生物技術、工程和健康科學的樞紐，而 UCSD 的核心價值觀主要為以社區為中心，幫助社區產生長久正向的影響，關注經濟和人員管理，數年經營校園以來已在當地產生深遠的影響力，並且以世界級教師、強大的核心課程，以及師生的熱情氛圍等深獲好評。在就業市場中，良好的 MBA 學位仍有助於待遇的提升、較高職位晉升，並擴展國際觀，有助理解高層次的各項議題。

本次參訪的目的是了解美國 MBA 的課程設計及實務做法，研習團抵校後就受到熱情的招待，隨即帶我們進入簡報室，做了詳盡 MBA 課程的說明。主辦單位非常用心，還邀請了兩位來自台灣的留學生現身說法並與團員交流。會後帶領我們參觀學校教室及設施，讓人印象深刻。雖然在台灣也不乏參觀校園的機會，但有幸赴美感受當地校園風氣卻是頭一遭，也是我最期待的行程之一。從中，除了可以仿效國際名校在接待參訪團時的內容規劃及流程動線安排外，在五月的加州陽光及徐徐海風催化下，不禁令人有股想重返校園的衝動與憧憬，這份不知何時能圓夢的計劃，已列入我生涯規劃清單之一。

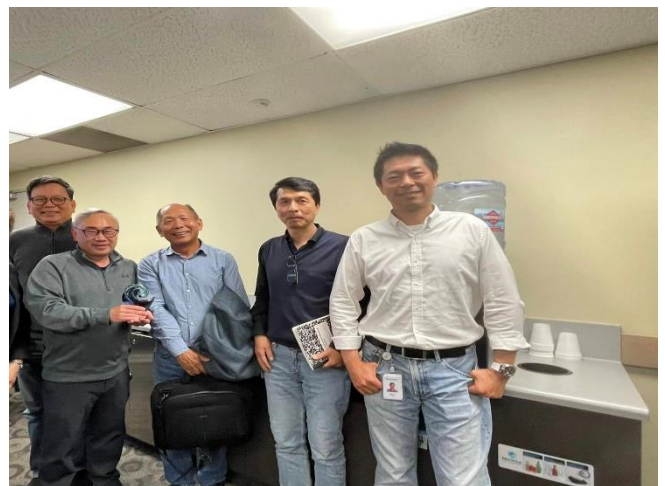
(三) Qualcomm(高通公司)

透過駐洛杉磯辦事處經濟組劉倫正組長的引介，讓我們有幸拜訪總部座落於美國加州聖地牙哥的Qualcomm。公司成立於 1985 年，以無線電通信技術研發著名，長久以來為無線通信、半導體產業中的重要領導者，主要生產 CDMA 晶片、BREW、Eudora、mniTRACS 等產品。



該公司專注於移動通訊技術和晶片產品的開發和設計，涵蓋手機、平板電腦、智能手表、物聯網設備和汽車等領域。Qualcomm 擁有廣泛的專利組合，是全球最大的無線通訊技術專利持有者之一。多年來致力於推動無線通訊的創新和發展，提供更快、更可靠的無線連接，對移動通訊行業的發展貢獻卓著。

Qualcomm 目前全球員工約 25,000 人，在聖地牙哥總部的台灣人約有 700 位，來自台灣的技術副總的 Andrew Chen 熱情地召集了 Alex Tu (技術副總)、Mid Deng(資深技術主任)等數位台灣籍主管們，與我們分享其獨特的企業文化、領導風格及人才發展的具體做法：



1. 用人原則：Andrew 認為主管不要怕被部屬超越，找人一定找比自己更厲害的，充分信任、再給予訓練及發展，團隊才會更強大。
2. 創新精神：Qualcomm 將創新視為企業文化的核心。他們鼓勵員工提出新想法、挑戰現狀並尋求不斷改進的機會。這種創新精神貫穿於公司的各個層面，從技術研發到業務策略。
3. 協作合作：Qualcomm 鼓勵團隊合作和知識共享。公司內部建立了一個開放的工作環境，鼓勵員工之間的合作和交流。Andrew 說，同仁每天有 70%的工作時間在溝通，溝

通的品質將直接影響團隊凝聚力，透過跨部門和跨團隊的合作，才實現更好的創新和解決方案。

4. 多樣性和包容：Qualcomm 重視多元文化和包容性。他們致力於建立一個尊重和欣賞不同背景和觀點的工作環境。公司鼓勵多元團隊的形成，相信這有助於促進創造力並更能滿足全球客戶的需求。Alex 說，open mind 很重要，願意讓員工轉換職務，才能發揮所長，適才適所。
5. 長期戰略：Qualcomm 注重長期戰略和可持續發展。公司致力於在通訊技術領域保持領先地位，並用心經營客戶長期夥伴關係。他們的策略不僅關注當前需求，還關注未來的技術趨勢和市場發展。

以上這些特點塑造了 Qualcomm 作為全球領先的企業的核心價值觀和行為準則，它強調以人為本，我們在這些友善親切的高階主管身上，看不到一絲官架子，毫無階級存在。公司以員工能力為導向，強者可以突破職位階級脫穎而出，Alex 說，因為術業有專攻，某些技能部屬很可能優於主管，應讓讓這些優秀的後輩更快晉升。我們身歷其境充分感受到整個公司散發出一股良性的組織氛圍，Andrew 覺得，主管若能以身作則，員工自然互動良好，透過 open, share, collaborative 引發更多創新火花。另外，主管在交付任務時，一定告訴員工為什麼要這樣做，讓大家明瞭為何戰，當有好的績效展現時，也不吝於在薪酬福利上嘉惠同仁，使其知道在這樣的公司任職發展遠景甚佳，員工自然忠誠久留，值得其它企業深省借鏡。



三、每日行程簡表

起迄日期	天數	地點	工作內容
5/19(五)	1	台灣桃園機場 →美國洛杉磯	啟程、企業參訪
5/20(六)	1	洛杉磯→聖地牙哥	文化參訪、會場環境參觀
5/21(日)~5/24(三)	4	聖地牙哥	參加會議
5/25(四)	1	聖地牙哥	企業參訪、校園參訪
5/26(五)~5/27(六)	2	美國洛杉磯 →台灣桃園機場	返程

四、團員名單

	姓名	服務單位
1	賴美菊	新加坡商矽比科
2	李惠君	前法國巴黎人壽
3	周明凱	創意電子
4	廖哲鉅	前聯發科集團
5	王亭婷	台灣金融研訓院
6	董珮珊	台灣金融研訓院
7	林思嘉	台灣金融研訓院
8	喬好學	北祥科技
9	陳瑩鄺	台灣電力股份有限公司
10	馮建春	台灣中油股份有限公司
11	李榮昌	臺北市政府公務人員訓練處
12	簡憶汶	GoFreight 聖學科技
13	趙欣儀	GoFreight 聖學科技
14	江于儒	美國管理協會(台灣)
15	曾于軒	財團法人中國生產力中心
16	黃旭宏	旭聯科技股份有限公司
17	洪貫中	旭聯科技股份有限公司
18	楊金和	旭聯科技股份有限公司
19	陳嘉禾	旭聯科技股份有限公司
20	黃千珮	旭聯科技股份有限公司
21	吳宜珮	PwC 資誠永續發展服務公司
22	徐秀燕	ATD 台灣交流會
23	趙建敏	ATD 台灣交流會

肆、參與研討內容摘要

一、主題演講(Keynote Speech)

這次的年會，ATD 除了規劃各項人才發展領域精彩講座外，另一項亮點就是精心安排的 3 場重要的 Keynote 演講。Adam Grant 主講的「Think Again」，強調「重新思考」及「再學習」的重要。重新思考的意義是在混亂快速變化的時代中，要快速解決複雜問題，除了學習及思考的能力之外，更重要的是不斷地去驗證自己的假設，並去思考自己想法的正確性及合理性。第二場由 Pryia Park 主講的「聚會的藝術」，分享如何把日常聚會變成變革性聚會的三個步驟。首先步驟是了解你的對象、接著是招募團隊主持人，最後是界定聯結的關鍵時刻。講者透過親身經歷的故事，詮釋這些原則，非常生動有趣，在過程與大家互動熱烈。閉幕則是邀請到 Leslie Odom Jr.，他是一位美國男演員和歌手，讓人驚艷的是他那渾然天成、雄厚的歌聲直入人心，餘音繚繞，不愧為能贏得 2016 年東尼獎最佳音樂劇男主角及葛萊美獎最佳音樂劇專輯的歌手。

(一) Keynote Speaker：Adam Grant／Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know (再想想：知道你不知道的力量)

Adam Grant 是一名組織心理學家、暢銷書作者，也是美國沃頓商學院的頂級教授，他倡導人們需找到動機和意義、重新思考假設，以活出更有創意的生活。Adam 同時也主持了 WorkLife(排行榜榜首的 TED 原創播客)，觀看次數已超過 3000 萬次。他在 TED 上獲得廣大迴響，被選為觀眾最喜歡的演講者，並被世界經濟論壇評為年輕的全球領袖。



我們的環境變化得越快，重新思考我們的假設就越重要。Adam 發現，正是那些讓我們思考和學習的技能反而會抑制反思。他研究了我們如何更新我們的觀點、打開他人的思想並建立一個學習型組織，讓人們了解他們所做的事情並渴望改善現狀。聽了他的演講後，確會讓我們下定決心不再說“我們一直都是這樣做的”！

Adam 將研究和講故事結合在一起，幫助我們增強智力和情感力量，讓我們對世界保持足夠的好奇心，審視了重新思考的批判藝術，也就是讓我們學習質疑你的觀點並打開他人的思想，將有助於定位我們在工作上的卓越與生活中的智慧。在瞬息萬變的世界中，「重新思考和忘卻學習的能力」可能更重要，他一再強調「重新思考」以及「再學習」的重要。重新思考的意義是在混亂快速變化的時代中，要能快速解決複雜的問題，除了有學習及思考的能力之外，更重要的是要不斷地去驗證自己的假設，並去思考自己想法的正確性及合理性。

日常生活中，太多人更喜歡「確定」帶來的安慰，而不是「懷疑」帶來的不適。我們聽取讓我們感覺良好的意見，而不是讓我們認真思考的想法。我們將分歧視為對我們自負的威脅，而不是學習的機會。這也能已成為一種不自覺的習慣，但確實需要反思改變！Yesterday' s hypothesis may be tomorrow' s rocks ！別讓過去的成見和假設變成明日阻礙我們的巨石，唯有當越快覺得自己錯了，才就能越快重新思考然邁向嶄新正途。

(二) Keynote Speaker：Priya Parker／The Art of Gathering Live Experience (聚會的藝術)

第二場的 General Session 邀請到的是 Priya Parker，她是一位活動策劃師、作家和演講家，在本次演講主題是聚會的藝術，她闡述了如何設計有意義且具有影響力的聚會和活動。



Priya Parker 強調聚會的目的、設計和互動方式，以創造出更豐富、有深度和有共鳴的聚會體驗。她的演講關注著聚會、社交動力學、社區建設和人際關係等議題。她認為「正確的人時地事物」是聚會成效的關鍵，但重點應該是要突顯聚會的獨特性及參與者。同時提出「以人為本」的聚會方式，透過她豐富的經驗，帶我們了解活動成功與否的背後原因。幫助大家不管是為了工作或私下舉辦或大或小的各種聚會時，都能創造出充滿意義及回憶的體驗。

Priya Parker 探討了如何創建和設計有意義的聚會和活動，提出一些原則和方法以幫助大家理解聚會的本質，並創造出更具有共鳴和影響力的聚會體驗。

- 聚會的目的：探討為什麼人們聚在一起以及聚會的意義。強調聚會如何成為促進連結、創造共鳴和實現目標的力量。
- 聚會的設計：探討如何有效地設計和策劃聚會，包括確定參與者、定義目標、創建參與性體驗以及選擇合適的互動方式等。
- 聚會的創新：探索如何在聚會中引入創新元素，打破傳統模式，創造出獨特難忘體驗。可能涉及使用不同的場地、遊戲元素、藝術表演或其他非傳統方式。
- 聚會的共同體：強調聚會如何建立和培養共同體感，並將參與者聯繫在一起。探討如何建立包容性、互動性和具有意義的聚會環境。

席間她分享如何把日常聚會變成變革性聚會的三個步驟。第一步驟是了解你的

對象，第二步驟是召募團隊主持人，以及第三步驟是界定聯結的關鍵時刻。透過一些自己的故事，詮釋這些原則，非常生動有趣。Priya Parker 在過程與大家互動，邀請聽眾一起做了以下的小練習：

- 閉上眼睛，從鼻子到嘴巴深吸一口氣，坐穩椅子想一想 “你在哪裡?”
- Q1：“為什麼你說 YES 搭上飛機去參加 ATD23?”，“有沒有想過在接下來的 24 時內你希望做些什麼?”
- Q2：想想過去 2 年你去過的聚會，在哪一刻你覺得“哇，這是我想成為的時刻，我想做的事情是有意義的?”
- 思考你在團隊中的定位、重要和核心的辯論中，你做些什麼?以及如何推動工作?

之後，再度深呼吸並睜開眼睛，站起來環顧四周，眼神交流，知道聚會都是“我們的平衡”，成為其中的一部分，每個角色都需要承擔一些責任，集體行動，共同學習。

我們經常過分仰賴陳規與例行公事，忽略了參與聚會的每個成員的獨特性，結果讓聚會變得讓人生厭也毫無生產力。當我們重新將人當成每場聚首的核心，她強調：「若我們能夠自主定義聚集這件事，讓它變得有效率且令人難忘，我們就可以重新調整並尋求到正確的方向，讓賓主盡歡。」

在聽了 Priya Parker 和主持人對談後，引導我們重新思考聚會的本質，探討人們為何而聚、怎樣的聚會才是好的聚會，以助於推展議題、凝聚社群、維繫人脈，成功達成聚會的目的，每一場聚首，都成為美好難忘的相聚時光。

(三) Keynote Speaker：Leslie Odom Jr./Failing Up: How to Take Risks, Aim Higher, and Never

Stop Learning (失敗：如何承擔風險，瞄準更高，永不停止學習)

閉幕的 General Session 大會邀請到的是 Leslie Odom Jr.，他是一位美國全方位發展的藝人，不僅是屢獲殊榮的歌手、詞曲作者，也同也是著名作家和演員。他憑藉跨越所有表演類型的職業生涯，獲得了托尼獎和葛萊美獎以及艾美獎和奧斯卡獎提名，表彰他在百老匯、電視、電影和音樂方面的卓越成就。



透過他生活中的個人故事提出問題，這些問題說明如何讓人們釋放真正的潛力並實現目標，即使它們看起來是不可能的。今天做了哪些工作？明天如何改進？我們怎麼知道什麼時候該安全行事，什麼時候該冒著一切風險去做更大更好的事情？Leslie Odom, Jr.的人生故事將激勵並賦予聽眾未來的強大力量。

當年，Leslie Odom, Jr.的父母讓他覺得他「可以」在百老匯演出，因為人生中可以有這個選擇，並告訴他所有抉擇都有著可能性的力量。相反的，當然我們也能勇敢說不，回想起來，我們經歷過的許多事情其實真的可以勇敢地說不。因此，Leslie Odom, Jr. 常和孩子說：「你可以說不」，讓他們感到支持，而當他們感到不安時，他們有力量移動腳走出門。

至於 Leslie Odom, Jr. 會對音樂劇「漢密爾頓」的邀請說「是」，是想證明該是自己展示偉大作品的時候了，“我真的很想看看是否有出路，以一種新方法來實現我以前做過的事情”。主持人問到什麼是堅持執行的秘訣？他說「作為自由職業者，即使是最好的工作也可能在下一劇結束或消失，因此保持感激之情很重要。當更自

信地做事時，我只是在追求它，不想浪費時間。」他也鼓勵大家勇於面對自己決定所致的後果，「我和自己簽訂合同，我們都有這個義務，這些承諾是你自己做出的，要讓自己自由，允許自己嘗試我相信的事情，如果失敗了，那就失敗了，我們也必須兌現對自己做出的承諾。」

成就與風險承擔是成正比的，只有願意承擔風險的人，才可能實現獨創自我的成就。當人們面臨人生抉擇時，或是未照你想像的方式去執行，都得承受損失一切的風險進行，像是浪費時間和金錢、斷送聲望和地位、失去收入或安全感。不過，這些損失所帶來的可能性，也是指引前往正確方向的路標。在這也會讓我們更致力於行動與付出努力，因為這麼做的決心往往能創作令人驚奇的作品。

這場盛會中，Leslie Odom Jr.除了透過主持人的訪談讓我們獲得更多信心，進而革新成長之外，最讓人驚艷的是他那渾然天成，雄厚的歌聲直入人心，餘音繚繞。不愧為贏得 2016 年東尼獎最佳音樂劇男主角及葛萊美獎最佳音樂劇專輯的卓越藝人，難怪現場粉絲們不遠千里特地前來(非為參加訓練年會，而是追星)，為此瘋狂、如痴如醉。能有幸欣賞他的獨唱，真是值回票價！



二、專題研討

在這次大會規劃了高達 300 多場的研討會，由於時間限制故就個人職務及興趣參與數場有關「領導力發展」、「培訓執行」、「人才策略與管理」以及「管理學習職能」等相關議題之講座，介紹如下：

(一) *Unsung Heroes : Designing Leadership Development for Middle Managers*

(無名英雄-為中階主管設計領導發展) / 講師：Verity Creedy

企業重視員工需求，也體恤高階主管的領導不易，但在組織中承上啟下的一群無名英雄—中階主管—卻很少被關心。這群企業的中流砥柱夾在中間，面對來自上級及基層的壓力，常有苦難言不被了解。為了企業的明天，必須加速發展今日的他們，才能為未來的高階主管建立妥善接班計畫。

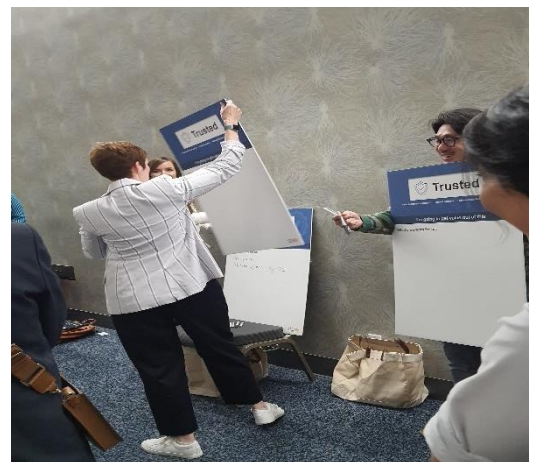
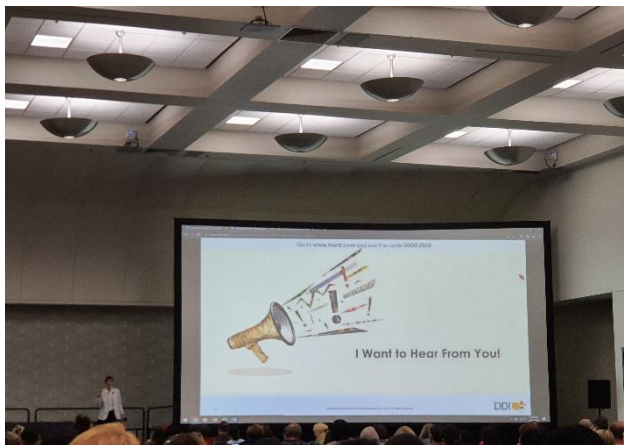
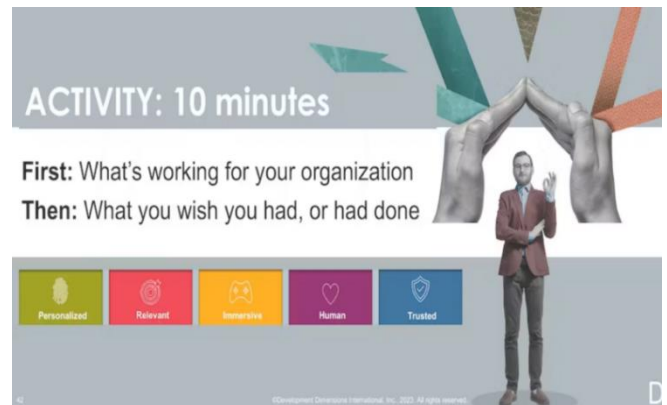
本課程由 DDI (Development Dimensions International, 全球頂尖人力資源顧問公司) 產品管理副總 Verity Creedy 主講，指出這群組織中最鬱悶的一群人，怨念積厚的原因可能緣自過度勞累、無人支持、未被公平對待、看不到未來發展等，但基於當責的使命，不得不一肩扛起多項公司業務。在邊做邊抱怨下，仍帶來組織許多獨特價值與貢獻，如加速企業成長、賦能多元的團隊、處理複雜作業網絡等，並且將公司的策略及執行串連起來等，其中最重要的即為「策略連結者」的角色。

企業除了在情感上重賦予支持外，針對中階主管的訓練發展宜由以下層面切入：

- 企業-確立策略方向、駕馭複雜性、推動執行與創新
- 團隊-建立組織的才能、教導並發展他人、引領變革
- 自我-建立自我洞察力、勇氣、情商基礎、給組織能量並立下營運決策
- 網絡-培養網絡及夥伴關係、全球敏銳度、策略影響

此外，尚需按個人特質，發展其訓練的差異性。因此於設計或規劃領導發展時，另宜留意個人化(標註出對我獨特的價值)、相關性(將個人的挑戰和組織挑戰予以連結)、身臨其境(讓我感受挑戰)、沈浸化(使我能體驗挑戰)、人性化(助我感受情境情感的連結)、信任(我將從中獲得價值) 等原則。

Verity 擅於引導與會學員分組討論，例如在闡明上述設計原則後，即提問在你的公司裡何者最有效，以及哪些是你認為需加強或未留意的？藉此也使大家交流不同國家不同企業的實際情形，進而獲得不少啟發。



身為中階主管，面臨著工作壓力、管理團隊、做出決策、時間管理和促進溝通等任務，這需要他們同時處理多個任務、平衡工作和個人生活、協調團隊內部問題，同時還要滿足公司的期望。儘管辛苦，但中階主管的角色也提供了成長和發展的機會。透過適應和發展必要的技能，期許他們將能克服這些挑戰並為團隊的成功做出更多貢獻。

(二) Stop Rescuing: Start Coaching!(停止救援：開始教練指導！)／講師：Donna Zajonc

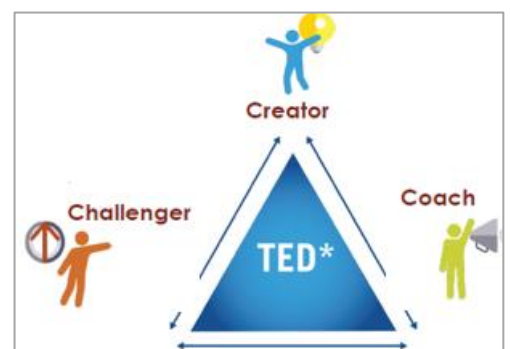
身為主管，到底要扮演好教練的角色慢慢引導部屬去思考後自己解決問題，或在緊急之下乾脆轉身變成拯救者，自己跳下去做完某項工作？而作為拯救者，我們常在不知不覺中剝奪了他人的權力並干擾了他們的發展。

Dreaded Drama Triangle(DDT,可怕的戲劇三角關係,如右圖)，它是由心理學家 Stephen Karpman 提出的概念，用於描述人際關係中的一種負面互動模式。這個模式包括三個角色：受害者、迫害者和拯救者。這種模式常常造成負面循環，不利於建立健康的人際關係。



1. 受害者：可憐的我，不願負責怪別人，感到無力，理想遭拒或挫敗。
(抱怨:為何發生在我身上，我無能為力)
2. 迫害者：認為可掌控，支配別人優於被支配，是非分明。
(責怪:是你的錯、為何這樣做、你怎麼了)
3. 拯救者：如何減少痛苦？不知不覺地保護他人免受他們行為的後果，關注他人和他們的痛苦，想要透過幫助他人來得到認可。
(修復:讓我來幫你、我自己做)

The Empowerment Dynamic (TED，賦權動力模式，如右圖)，為上述受害者、迫害者和拯救者 3 種角色提供了強有力的替代方案，其以創造者、挑戰者和教練的解藥角色取而之(如右圖及下表)，



在現實生活中用更積極的方法因應生活挑戰，有助人們認識到自己在互動中的角色，並尋找建立更有益關係的方法，無論是在工作或生活中，可以創造出令人滿意和充實的關係。

TED(The Empowerment Dynamic) 賦權動力模式

角色	定義	提問/聚焦
創造者	不管情境為何，有能力選擇他們的反應。關注於他們不要什麼	給我情境、我要什麼、我要做些什麼
挑戰者	挑戰者是說真話的人，他通過建立和激勵而不是拆毀來喚起學習和成長。	激勵與持續學習 你能做這些，你會學習成長
教練	扮演的角色為透過深度聆聽及詢問有力的問題	為他人留下能量 你將如何得到你想要的

當以下情境，會出現拯救者的角色：

- 你覺得有一種緊迫感—甚至是一種義務—去解決這個問題，挽救局面。
- 你覺得自己不可或缺，同時又無法滿足自己的需要。
- 如果你無法解決問題，你會覺得自己很失敗或令別人失望了。
- 你暗自判斷別人無能，所以你承擔更多的工作，即使他們有責任。
- 你經常吸引需要你幫助的人。
- 你想像別人發現你的好行為時會多麼感激。
- 當你解決問題時，你會覺得自我價值得到提升，但私下卻渴望獲得讚美。
- 你注意到自己工作有多努力，而且總是有更多事情要做，這會導致倦怠感。

而當以下情境，將有助吾人從拯救者變成教練：

- 了解拯救者角色對您和他人的有害影響。
- ”咬住你的舌頭！” 適應沉默並學會深入傾聽，打斷你用無數建議填補空白的衝動。
- “先問，再說” 成為你的個人口頭禪，把權力留給別人。
- 準備好輔導的問題。(如:你想從我們的談話中得到什麼？這對您來說重要的是什麼？你選擇什麼?)
- 避免問”為什麼”，不要給建議。

在本課程中使我們停下腳步來深入省思自己在不自覺時轉變成拯救者的救援行為，並瞭解如何指導、傾聽和採取行動的新意識，以獲得指導和授權他人的實用技巧。身為主管，吾人需時時提醒自己是否過度干涉他人的問題，鼓勵他們自行思考和解決問題，提供支持和指導，傾聽並理解他人的需求和挑戰建立合作關係，共同制定目標和行動計劃，從拯救者轉變為教練，將能夠協助他人發展潛力，促進積極的成長和變革。

(三) Coaching Strategies is for Leaders(領導者的教練策略)／講師：Diana Ideus

參與本次 ATD 年會過程中，一直聽到的一個名詞” DEI” ，它是 Diversity ,Equity, Inclusion 的縮寫，也是全球都在提倡的新職場文化，實踐多元共融，就是尊重並保有每個人的差異性，打造多元共融環境，讓每個人都可以無所畏懼，成為自己。

- Diversity 多元：看見人的多元性（包括性別/性傾向/種族/宗教等），進一步接納重視這些多元與差異。
- Equity 公平：創造每個人可以盡情發揮、被公平對待的場域，根據差異給予機會和資源，達到公平。
- Inclusion 共融：多元個體皆能在組織的設定中感受到自己的價值，能在這裡貢獻的歸屬感。

本著創造一個更好的世界的精神，Diana 介紹國際教練聯合會的核心能力，說明如何利用這些核心競爭力來支援多元共融(DEI)，並通過實踐和應用提高教練技能。ICF 公司將教練定義為以發人深省的方式與客戶合作和創造性的過程，激發他們發揮他們的個人和職業潛力。

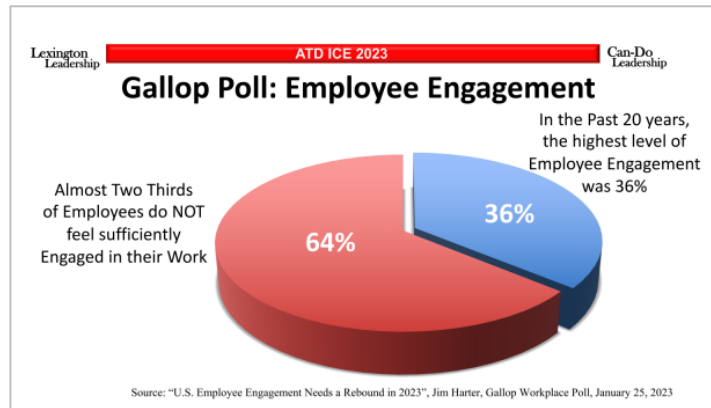
聆聽一直是教練操作上最基本的技巧，Diana 請學員們用一個簡單的個案來演練：首先先擇定運用的議題，在進行教練時，以「開放性提問、反映、主動聆聽」三項原則進行，程序上以「4 分鐘教練→1 分反饋總結→角色交換」為一個循環，再交換對象進行 2~3 次的練習。透過簡短 5 分鐘的實地演練，確實讓我深刻體驗，印象深刻。

企業在建立教練制度時，首要確定教練制度的目標，以確保與組織的價值和需求相一致，同時也需確認教練制度與組織文化相契合，並為教練提供支持和認可，提供充足的培訓和資源，確保教練具備必要的技能和知識，以有效地執行教練角色，協助公司順利建立和實施教練制度，促進組織和個人的成長和發展。

(四) The Secret to Unleashing the Can-Do Spirit of Your Workforce (釋放員工進取精神的秘

訣)／講師：Jamie Millard, Frank Satterthwaite

依據蓋洛普民調顯示，組織中有近 64%員工自認為不投入工作，而也有 36%員工自認過去 20 年是對工作高度投入參與的。



大型企業招募錄用的人員通常人力素質具一定水準，但卻偶有提不起勁，似保留實力不願全心投入工作的情況，這令吾人思考我們的工作團隊是否缺乏「can do 精神」？

所謂「can do 精神」可以定義為員工俱備”勇氣、能力與承諾”的精神，Jamie 提出 VITALS 組成要素如下，並主張以 VITALS CHECKUP 來檢視員工的狀況：

- Values 價值:重要的個人標準、原則和信念
- Interests 興趣：保持員工注意力的工作相關主題
- Talents 才能：能發揮的天生的能力及資質
- Ambitions 抱負：職涯、個人及財務目標
- Longings 渴望：他們希望在工作場所滿足的強烈心理需求(如權力、成就)
- Style 風格：獨特的思維、感覺、行為和互動方式



究竟什麼釋放了” can do 精神”，管理者可以試著與同仁溝通以下 VITALS 提問來進一步確認他們的狀況，並將員工所答與” 它對我有何好處” 連接起來，就有機會激發員工工作動機及潛能，進而改善組織績效。

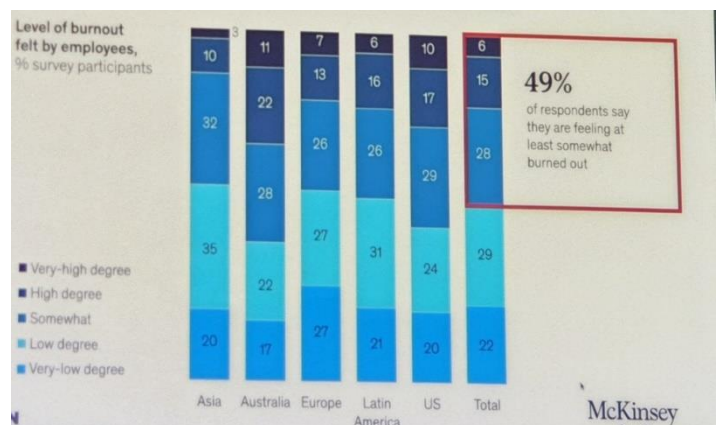
VITALS 提問範例	
VALUES ● 您認為您工作中的重要標準和原則是什麼？ ● 您以何種方式支持組織的使命、宗旨和文化？ ● 您的工作環境有什麼讓你煩惱的？為什麼？	AMBITIONS ● 您有哪些具體的職業抱負？您希望在未來實現的目標為何？ ● 您目前的職位對您實現職業抱負有多大幫助？ ● 你工作的哪些方面減損或限制了您的抱負？
INTERESTS ● 您覺得工作的哪些方面真正有趣？ ● 哪些興趣在工作中沒有被挖掘？ ● 您會發現哪些未開發的領域值得探索？	LONGINGS ● 在哪些領域上，您能成為工作中最好的自己？ ● 您工作的哪些方面讓你感到滿足和有動力？ ● 在哪些方面，您所做的工作不會讓您感到滿足和有動力？
TALENTS ● 您特別擅長的潛在能力或資質是什麼？ ● 你所做的工作如何發揮你的才能和技能？ ● 您目前無法在工作中應用的才能有哪些？	STYLE ● 在哪些領域能夠以自己喜歡的風格的方式工作？ ● 您被要求從事的工作是否有某些方面與您偏愛的個人風格相衝突？ ● 您是否希望在某些方面改變人們對您的風格的看法？

本講座有助於使吾人瞭解如何吸引員工並釋放他們的進取精神，讓他們開始對工作感到興奮。說明管理者學習如何使用「VITALS 清單策略」來識別並挖掘出使員工有高度學習和績效的關鍵激勵因素。此外，如賦予同仁有挑戰性的工作、有意義的目標、獎勵和認可，以及良好的工作環境和支持等，也都有助激發員工工作動力，但因為不同的員工可能會對不同的激勵因素有不同的反應。因此，了解員工的個人需求和動機，以及提供差異化的誘因，也是進行激勵措施時要考量的關鍵因素。當人們覺得他們工作中釋放了進取精神時，可能會表現更好更有勁，對組織更忠誠。總之，釋放工作者積極精神的秘訣，在於鼓勵管理者將員工所做的工作與關鍵的 VITALS 之間建立聯結，對應到了員工被觸發的點，就可能燃燒起動力之火提升工作績效。

(五) Work-Life Bloom(工作與生活的綻放)／講師：Dan Pontefract

講座 Dan 是 Pontefract Group 的創始人兼首席執行官，該公司致力於改善領導力和組織文化。他也是暢銷書作家、著名演講者，並擔任維多利亞大學古斯塔夫森商學院的兼職教授，曾在數次不同的 TED 活動中發表演講，還為福布斯和哈佛商業評論撰稿。

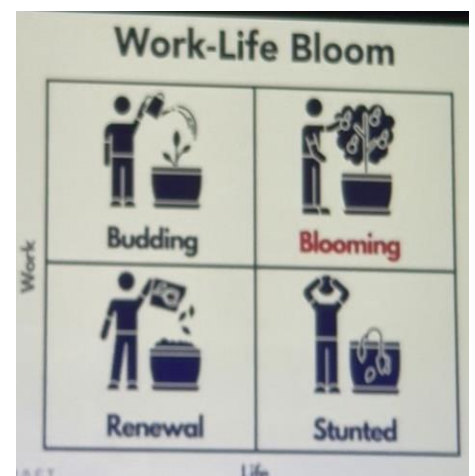
現代人工作壓力繁重，根據 McKinsey 對亞洲、澳洲、歐洲、拉丁美洲及美國的一份員工調查指出，「平均近半的受調者，他們對生活及工作感到疲憊不堪」；美國公共衛生倡導者 Dr. Vivek Murthy



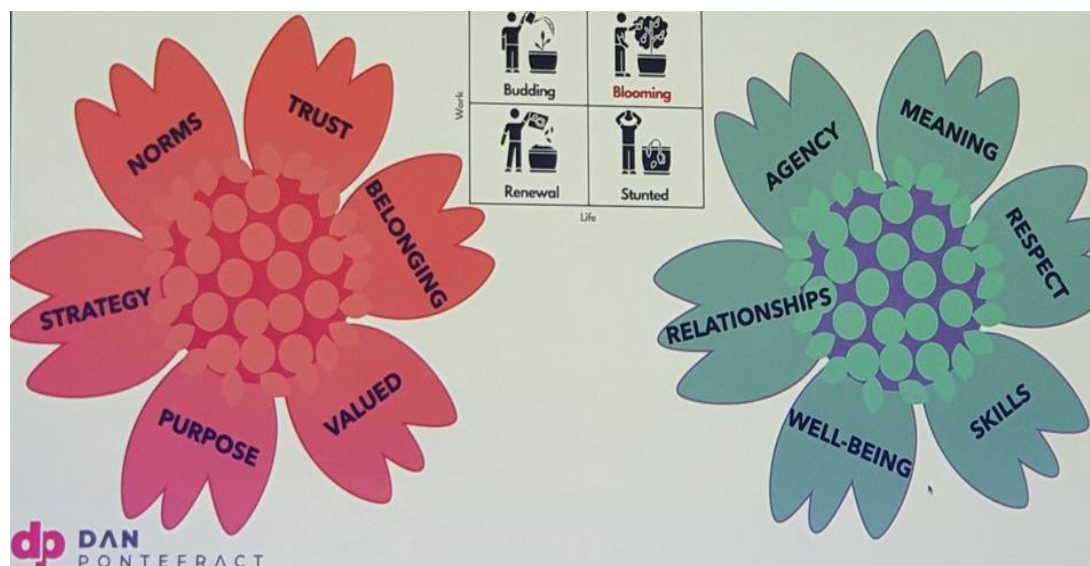
指出，「孤獨感、孤立和缺乏聯繫已被視為美國的一個公共衛生危機」；再根據 LinkedIn 的一份調查指出，「有近六成的人們在週日晚上開始對即將到來的未來一週工作感到焦慮不安」足見工作的疲憊與不安感已深深影響人們生活。

Dan 提出一套工作與生活雙面向的矩陣圖(如右)，探討如何在忙碌的工作和生活之間找到平衡。各身心狀態定義如下，惟有當工作與生活皆佳的情境下，才能達到綻放的狀態：

- Renewal(更新)-我需要重新檢視我大部分的工作與生活因素
- Budding(萌芽)-我在工作上取得了成功，但需要進一步的自我發展。
- Stunted(發育不良)-我的工作停滯不前，但在個人生活中卻蓬勃發展。
- Blooming(綻放)-我在工作和生活中都取得了豐盛的成果。



Dan 介紹了 6 個關鍵的工作因素—信任、歸屬感、受重視的感覺、目的、策略和規範(如下圖左)，以及 6 個生活因素—代理、意義、尊重、技能、幸福感、關係(如下圖右)，以創建一個真正融合/綻放的工作-生活生態系統。



以上 12 個因素包含實用的解決方案和策略(分述如下表)，領導者在為團隊成員培養”工作-生活綻放”環境時，可以參考運用：

關鍵的工作要素技巧	關鍵的生活要素技巧
1. 信任：透過實踐透明度並倡導與行動保持一致，以培養信任。 2. 歸屬感：團隊成員須感到受尊重。 3. 受重視的感覺：感恩、態度、欣賞與認可。 4. 目的：行善，宣告之，並評估進展。 5. 策略：溝通、諮詢並與人們連結。 6. 規範：做什麼、如何做，誰，以及何時何地。	1. 代理：透過賦予決策權進行回顧、反應和反思。 2. 意義：在生活和工作之間實現自我價值的一致。 3. 尊重：團隊成員之間顯性、隱性和明確的尊重。 4. 技能：水平引爆-零工經濟/水平職場。 5. 幸福感：靈活的思維 = 健康的靈魂 6. 關係：內部-外部-線上橋接關係的差距。

Dan 指出常見的工作壓力和生活困境，並提供了解決這些問題的策略。強調個人的自我認識和目標設定的重要性，以便更好地管理時間和資源。Dan 提供了各種方法，如時間管理技巧、情緒管理和建立健康習慣，以實現工作與生活的平衡。建

立良好的人際關係和支持網絡對於達到工作與生活平衡至關重要，他提供了許多實用的建議，例如如何建立良好的溝通、學會說「不」以及找到自己的支持團隊。

這場講座深具啟發性和實用性，它不僅提供了實現工作與生活平衡的策略，還提醒我們重視自己的幸福和健康，並以全新的眼光審視工作與生活之間的新融合。正如花朵需要陽光、水和養分的正確組合才能生長和茁壯成長一樣，團隊成員需要工作與生活因素的正確組合才能創造充實和諧的生活。Dan 認為工作與生活的平衡實際上是不存在的，若勉強去實踐其平衡性不僅未能反映當前的現實，反而可能導致我們倦怠、壓力和不快樂。相反，他鼓勵採用更全面的方法，提倡在工作和生活中“綻放”的理念。Dan 強調人們要想成功，就必須通過工作和個人生活方面的結合來獲得成就感。

(六) Build Your Best Leadership Development Strategy (建立最佳領導發展策略)／講師：

Elizabeth Weingarten

企業在規劃管理者的領導發展時，最大的挑戰除了財務資源外，常見的困擾便是缺乏策略性思維。Elizabeth 提出建立最佳的領導力發展策略的方法如下，這些步驟可以幫助組織建立一個聚焦性且有效的領導力發展策略，提高領導者的能力和組織的績效。



1. 與企業目標一致：評估組織的目標、價值觀和長期發展計劃，確定領導力發展對於實現這些目標的重要性。
2. 評估結果：定期評估領導力發展的進展，提供具體和有建設性的反饋，並根據反饋調整和改進發展策略。
3. 投資於相關的策略：根據目標和預算，選擇合適的領導力發展方法，例如培訓課程、專業教練、跨功能項目等。
4. 客製化公司需求：識別組織中不同層級和職位的關鍵領導能力，以確定發展方向和重點。
5. 確保一致：不斷評估和改進領導力發展策略，根據組織需求和變化的環境進行調整。
6. 建立包容性：建立平台和機會，促進領導者之間的交流和合作，例如定期會議、專案團隊和經驗分享。

建立領導發展策略的關鍵在於了解組織需求、確定關鍵能力、設定明確目標、選擇適當方法、建立支持環境、評估和反饋、鼓勵自主學習、促進交流和合作、持續改進，以及培養領導文化。透過這些步驟，組織能夠更聚焦提供培訓、教練和其他發展機會，以培養領導者的能力和影響力，進而提升組織的績效和持續發展。總之，領導發展策略的成功在於與組織目標和價值觀的契合，以及不斷地評估和調整，以確保其有效性和適應性，並且觸發正向的連鎖效應。

(七) Redefining High-Potential Leadership (重新定義高潛力領導力)／講師：Patrick Connell

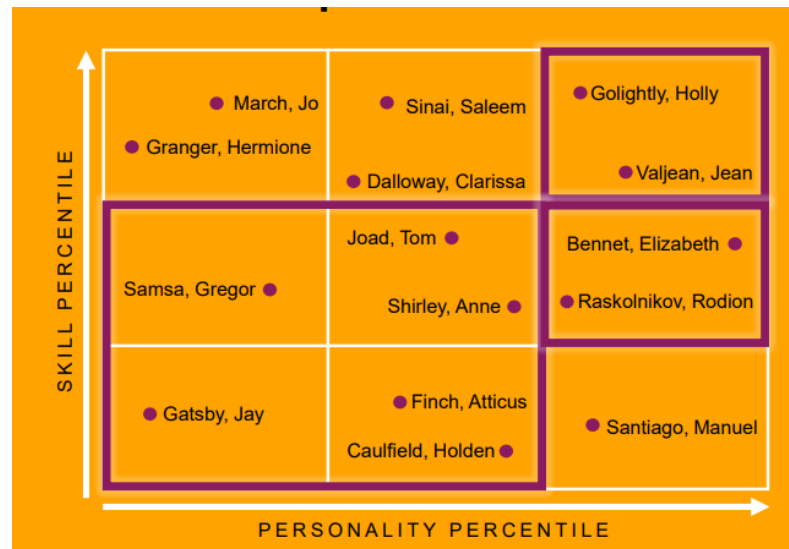
組織中有一小部分有潛力的關鍵領導者將帶領組織走向成功的未來。問題是我們可能不知道他們是誰，或者沒有做足夠的事情來培養他們。重新構想並學習如何識別和培養高潛力領導者成為企業重要課題之一。

領導潛能的傳統觀念著重於肯吃苦耐勞、長工時奉獻者，或專業領域裡最多實務經驗者。但這些是過去績效的展現，其實是一種迷思，因為以前的成功未必能在未來更高職位上能有一樣好或更佳的表现。吾人需對領導潛力重新定義(如下)。

項目 \ 定義/評測方式	定義	評測
過去績效	在當前角色中的表現如何	績效資料
未來潛力	快速成長和發展的可能性和能力	潛力評估
準備就緒	當前適合特定角色或工作類別	未來特定角色的評估工具 (沉浸式模擬)

實務上，企業在識別潛在領導者時，常面臨以下情況：如候選人的量不夠，只有部分經理人浮上檯面，未明確為潛力定義，很少將訓練資源聚焦在領導力上，管理者未被教導要去挑有潛力的員工等。就積極面來講，應設法消除偏見並公平地識別組織中的高潛力領導者，加快高潛力領導者的發展，讓他們為首次擔任經理和高階領導角色做好準備，並為未來設計開發重新定義組織中的領導潛力以滿足新的需求。

以員工的技能與人格特質二項面向，勾勒出尋找有潛力候選人的矩陣(如圖)，將有助於決策者發掘可行的接班人選。



著手進行基中階主管的高潛力人才培育時

有 3 件需留意的事，包括建立強而有效的基本領導技能，對於未來角色身臨其境的模擬，以及當心他們的過度倦怠。

識別潛在領導者是一個重要的任務，組織可以通過以下方法來實現：收集更多潛在候選人名單並觀察個人在團隊中的表現，包括解決問題的能力、溝通和協作技巧、自我激勵和影響力等；評估個人的學習能力和成長態度，是否持續追求專業發展；觀察個人的領導潛力和特質，如自信、決斷力、人際關係建立和人員管理等。組織需要建立一個公平、客觀和透明的評估機制，確保選擇潛在領導者的過程公正和準確。這些重新定義的作為將有助於組織更好地識別、培養和發展未來的領導者，以應對不斷變化的企業經營環境。

(八) Making Emotional Intelligence a Competitive Advantage (讓情商成為競爭優勢) / Andrea

Hoban

課程一開始，講座 Andrea 要求大家分組討論：平均一個工作天中大約花多少時間處理自己及他人情緒的問題？我邀請鄰座來自巴西的一位同學分享他的想法，她說幾乎是全天(超過 8 小時)！隨後 Andrea 公布研究調查結果是 75%，足見俱備良好情商(Emotional Intelligence)對處理情緒及人際溝通之重要性。

Andrea 分享一句話: “The way we feel colors the way we see the world.” (我們的感受方式都會影響我們看待世界的方式)。這句話和我們中國人常說的”相由心生”有著異曲同工之處，意指一個人看其它事物的表現，會因為他的心態不同，而對這個事物有不同的感官。因此，Andrea 主張我們可以透過一些策略來調節情

“Whether we’re
conscious of it or
not, the way we feel
colors the way we
see the world.”



緒，就能改變想法。比如在思維策略部分，大家可以試著改變自己的想法來改變自己的感受，投射在行動策略上，可以試著移動身體或改變自己身處的環境來改變自己的感受。

耶魯大學調查指出，擁有高情商老闆的員工稱自己感到快樂的頻率是感到壓力的 3 倍。可見身為主管們對員工心理影響之大，被一位高情商主管所領導才可能在職場中快樂工作，反之在低情商主管之下工作，便可能是其壓力重大來源。

情商(Emotional Intelligence Quotient)是一自我情緒控制能力的指數，常用來指信心、樂觀、恐懼等情緒反應的程度。人們面對繁忙與快步調的生活，高負荷的工作

和複雜人際關係，若無良好情商難以獲得身心平衡與事業成就，尤其在職場中想要較快的成長，只是埋首工作是不夠的，良好的人際關係通常占了很重要的因素。

與智商不同之處在於，情商可以經由後天的訓練與指導來改善，雖然在學校教育中，我們很少被教導如何處理情緒，但專家指出，透過學習認識自己和他人的情緒、了解情緒的起因和後果、用微妙的詞彙標記情緒，以及使用有效的策略調節情緒等技巧，將有助於提升自己的情商。本講座介紹組織實務中有意義的情商實踐的策略和作法，分享利用情商來提高和改善員工和團隊敬業度的有效工具和策略。

透過業界的學習發展經驗，可由以下關鍵步驟來推展情商訓練。首先需確認組織需求，包括目標是預期能改善組織文化、團隊合作及溝通，並提高設法幸福感、領導力等；再者是利用個人影響力建立內部支持，並從小事著手，如員工入職培訓也可給予情商訓練，最後是關注結果並宣示報告結果。經由發展領導能力，包括自信、激勵啟發他人，建立積極團隊文化，將能在職場上發揮影響力，實現共同目標。

另根據世界經濟論壇的一項全球調查中，情商的能力已名列世界各國最需要的 10 項技能組合之一，另 Egon Zehnder(瑞士管理諮詢公司)一項針對拉丁美洲、德國和日本的領導者共 515 名高管的研究發現，「擁有良好情商技能的高階主管，比那些擁有良好技術技能或高智商的人更可能成功。」因此，回歸到個人層面也可以經由訓練自己提昇自我認知力、穩定情緒增進抗壓性，來達到有效的情感調節，同時建立良好的人際關係，培養良好的溝通技巧、聆聽能力和增強團隊合作，並學習解決衝突的技巧，尋找共贏解決方案，以建立和諧的工作環境和積極的合作關係，透過這些自我提醒及訓練，都能有效提升個人情商，有助將情商發展為競爭優勢，以增強在職場上的表現和成功。

伍、心得與建議

本次 ATD 年會的主題「Create A World That Works Better」(創造一個更美好的世界)，我的解讀是，期許透過人才發展專家以幫助人們創造一個更美好的世界。不論是為學習者解鎖頓悟時刻、設計學習體驗來幫助其他人提升專業水平並釋放他們的潛力，或創建可推動結果的學習環境等，我們的這些努力極具意義，因為將能夠改變許多人的生活。

不可否認的，員工是公司最重要的資產，而主管又是帶領員工執行任務、引領企業邁向未來的重要關鍵角色。在全球少子化、人力市場競爭白熱化的環境下，搶人才並留住他們，也是人資主管重責大任之一。在這次的講座中某講者提到，「根據耶魯大學調查指出，擁有高情商老闆的員工稱自己感到快樂的頻率是感到壓力的 3 倍」，而在國內也有研究統計指出「大約有 7 成以上的員工離職，原因都跟主管有相關聯」，足見主管的領導風格對於員工工作表現、去留意願都有很大的影響，這也是為什麼在企業的訓練發展工作裡，很大部分的資源都是投入到主管的身上，也不禁讓我反思，身為公司人力資源處人力發展組長的角色，肩負主管培育、為公司舉才這項任務著實任重道遠。

在這次 300 場講座中，我著重選擇有關 Leadership and Management Development(領導力與管理發展)的研討會，深刻感受到各級主管的選任、培育對公司的興衰舉足輕重。領導力發展是一個持續的過程，需要不斷學習和實踐，在規劃階段需要明確的目標和願景，思考想要達到的成果，並確定實現這些目標所需要的步驟和策略。另應制定具體的計劃，包括時間表、里程碑和評估標準等，以便能夠監督和評估進展。然而，規劃最終仍需在執行中才能發揮價值，執行階段是將想法轉化為行動的過程，包括有效地分配資源、管理時間並設定優先順序。領導者尚需要具備良好的溝通和協作能力，確保目標的順利實現，再透過激勵和啟發團隊成員，鼓勵他們克服挑戰並實現卓越。

談到激勵制度，也是在這次參訪國外標竿企業 Panda Restaurant Group 和 Qualcomm 過程中不約而同強調的公司經營重要措施，如員工分紅與高薪制度等，不諱言才是吸引留才的核心所在。然而身為國營事業的台電公司，在薪酬方面缺乏彈性，這確實是我們很難突破的一大障礙，但我們是否可以經由其它激勵措施來觸發員工 can do(敬業)精神，是值得來深思規劃的。

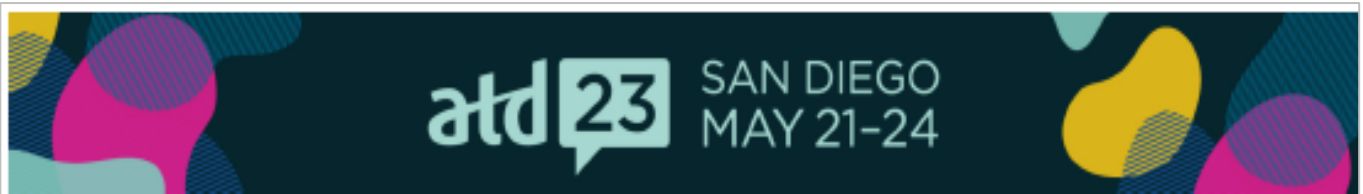
國營事業的員工係經由公開甄試進用，員工的素質具一定水準以上，惟部分同仁的工作意願及投入程度有待激發引導，透過了解每個員工的資質與才能、對工作所抱持的價值觀與信念，分派能引起員工興趣的工作、給予正向鼓勵、信心與成就感，仍能逐步引導所屬走往正向道路，激發其敬業精神，進而提升組織績效。

人才發展就是讓人變得更好，讓工作更順利推展，進而讓世界變得更好，而組織除了讓員工擁有更多的知識、技能外，更應致力提升友善工作職場的氣氛，讓員工有感工作與生活能達到平衡，將更能有效的提升組織的整體競爭力。因此，重視自己的幸福和健康，並審視自己在工作與生活之間是否達到恰到好處的融合也很重要。正如花朵需要陽光、水和養分的正確組合才能生長和茁壯一樣，工作團隊成員也需要工作與生活因素的平衡組合才能創造充實和諧的生活。

感謝主管的推薦，讓職在部門工作繁忙之餘能踏上美國學習之旅。奉派當時心中的感動澎湃不已，決心務必認真做好事前的規劃，從啟程前 1 個月起大量瀏覽大會網站 300 多堂講座的課程介紹、選課、規劃每日每時段的課程參與計畫，擬定學習課表草案(學習計畫及認證時數證明如後附)，抵達美國聖地牙哥會場時，還需會前預習簡報資料以建立對主題的背景知識，會中提醒自己鼓起勇氣把握和老外交談的難得機會，並且在每天回飯店後立即復習、繕打重點備忘…，天天很忙卻也天天格外充實，自己都被自己的學習

熱忱所感動！返國後的報告也花了近一個月的時間再次消化整理，並在部門會議時和我的夥伴們交流，讓大家分享國際人才發展新知，期能一同感受並在工作上獲得啟發。

2023 年剛好是美國 ATD 成立 80 週年，有幸恭逢其盛倍感榮幸與喜悅，據悉主辦單位這次的課程規劃和活動安排與往年大不相同，如比，活動網站課程豐富多樣化的使用功能、APP 提供各項服務資訊、重要講座預錄回播、live band 駐場演唱，以及在包下 Petco Park（棒球場）舉辦社交之夜等等，多項主辦單位大幅創新的做法，均讓與會來賓驚喜不已，相當值得我們適時引用學習。這場學習之旅不是一個結束，而是另一場學習的開始…。



My Plan Sessions

Sunday, May 21		▼
9:15 AM – 10:15 AM PST	International Orientation Location: 16 Wei Wang – Association for Talent Development, USA; Bahaa Hussein – Simdustry GmbH, Egypt; Igor Cozzo – Association of Training and Development	
10:30 AM – 11:30 AM PST	Unsung Heroes: Designing Leadership Development for Middle Managers Location: 6DE Verity Creedy (she/her/hers) – DDI	
1:30 PM – 2:30 PM PST	Create Compelling Presentations for Classroom and Virtual Training (In-Person and Live Streamed) Location: Halls FGH Richard Goring – BrightCarbon	
3:00 PM – 4:00 PM PST	Stop Rescuing: Start Coaching! Location: 30 Donna Zajonc (she/her/hers) – Center for The Empowerment Dynamic	
Monday, May 22		▼
8:00 AM – 9:30 AM PST	Opening General Session with Adam Grant: Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know (In-Person and Live Streamed) Location: Halls FGH Adam Grant – Organizational Psychologist at Wharton, Bestselling Author of Think Again, and Host of the Podcast WorkLife Sponsored By MasterClass at Work	
10:00 AM – 11:00 AM PST	Coaching Strategies for Leaders Location: Sails Pavilion, ATD Career Center Diana Ideus – Hawthorne Union	
1:00 PM – 2:00 PM PST	Future Ready: Are You Prepared for Talent Development's Tomorrow? Location: 6A Rita V. Bailey (she/her/hers) – Up To Something, LLC; Elaine Biech – ebb associates inc; Holly Burkett – hb Consulting Evaluation Works; Jonathan Halls – Jonathan Halls LLC; Patti P. Phillips, CPTD – ROI Institute, Inc.	
3:00 PM – 4:00 PM PST	Creating a Learning Culture to Retain Talent Location: 23A Dawn Stopha (she/her/hers) – Fanatics Sponsored By go1	
4:30 PM – 5:30 PM PST	The Secret to Unleashing the Can-Do Spirit of Your Workforce Location: 30 Jamie Millard (he/him/his) – Lexington Leadership; Frank Satterthwaite – Johnson & Wales University	
Tuesday, May 23		▼
8:00 AM – 9:30 AM PST	General Session with Priya Parker: The Art of Gathering Live Experience (In-Person and Live Streamed) Location: Halls FGH Priya Parker – Thrive Labs Sponsored By	

My Plan Sessions

VYOND

10:30 AM – 11:30 AM PST

The ABCDs of Coaching

Location: 23A

Tim Hagen (he/him/his) – Progress Coaching

Sponsored By:



1:00 PM – 2:00 PM PST

Work-Life Bloom (In-Person and Live Streamed)

Location: Halls FGH

Dan Pontefract – Pontefract Group

3:00 PM – 4:00 PM PST

Build Your Best Leadership Development Strategy

Location: 24C

Elizabeth Weingarten (she/her/hers) – Torch

Sponsored By



4:30 PM – 5:30 PM PST

Turning Potential Into Performance

Location: 23B

Stephan van der Vat (he/him/his) – Management Drives

Sponsored By



Wednesday, May 24

8:00 AM – 9:00 AM PST

Success Metrics for L&D

Location: BALLROOM 20BC

Michelle Ockers – Learning Uncut

10:30 AM – 11:30 AM PST

Throwing Out the Business Suits: Redefining High-Potential Leadership

Location: 29

Patrick Connell – DDI

1:00 PM – 2:00 PM PST

From Theory to Results: Making Emotional Intelligence a Competitive Advantage

Location: BALLROOM 20A

Andrea Hoban (she/her/hers) – Oji Life Lab

2:30 PM – 4:00 PM PST

Closing General Session with Leslie Odom Jr.: Failing Up: How to Take Risks, Aim Higher, and Never Stop Learning (In-Person and Live Streamed)

Location: Halls FGH

Leslie Odom Jr – Tony & Grammy Award-Winning Artist



Certificate Of Attendance

This certificate is presented to

yingmei chen

on

Wednesday, May 24, 2023

12.00

SHRM: In-Person - 23-MKYXC (17 Credit Hours) | On-Demand - 23-V6CHP (30 Credit Hours)

HRCI: 625768 (18.5 Credit Hours)

A handwritten signature in black ink, reading 'Tony Bingham'.

TONY BINGHAM
PRESIDENT & CEO, ATD

A handwritten signature in black ink, reading 'James Caprara'.

JAMES CAPRARA
BOARD OF DIRECTORS, ATD

