

出國報告（出國類別：開會）

參加美國人才發展協會 2024 年會 （ATD24）

服務機關：行政院人事行政總處公務人力發展學院

姓名職稱：郭組長欣怡、黃輔導員薰淳

派赴國家/地區：美國（紐奧良）

出國期間：113 年 5 月 17 日至 25 日

報告日期：113 年 8 月 6 日

摘要

美國人才發展協會 2024 年國際會議暨博覽會於 113 年 5 月 19 日至 22 日在美國紐奧良舉行，是全球最大的人才發展盛會之一。該會議匯聚來自世界各地的學習和發展專業人士，提供豐富的教育課程、精彩的主題演講和最新的業界解決方案展示。本次大會邀請馬修·麥康納 (Matthew McConaughey)、丹尼爾·品克 (Daniel Pink) 及大威廉絲 (Venus Williams)，擔任主題演講人，並安排 300 場以上的專題研討，及超過 400 家的參展廠商，展示最新的產品和方案。藉由參與本次會議，除接觸最新的學習與發展之技能和趨勢外，更與同行分享經驗並拓展人資專業網絡，與擴展國際視野。

目次

壹、美國人才發展協會（ATD）簡介與出國目的.....	3
一、美國人才發展協會（ATD）簡介.....	3
二、出國目的.....	3
貳、出國過程.....	5
一、ATD24 研討主題概要.....	5
二、ATD24 會議亮點.....	6
參、參與 ATD24 研討內容摘要.....	8
一、主題演講（Keynote Speeches）.....	8
二、專題研討（Session Speeches）.....	13
三、參與會議研討場次概要.....	35
肆、心得及建議.....	37
一、持續利用組織數據來輔助業務決策和評估績效.....	37
二、合理使用 AI 輔助業務推動，並謹慎看待產出結果.....	37
三、推展符合 DEI 的職場環境，並強化 DEI 人員培育訓練.....	39
四、完善的行政周邊及設備輔助，增添國際會議辦理效益.....	40
伍、參考資料.....	43
陸、照片集錦.....	45
一、流暢的軟硬體會議設計.....	45
二、創新的學習方式集錦.....	47
三、廠商多樣化策展方式.....	50

壹、美國人才發展協會（ATD）簡介與出國目的

一、美國人才發展協會（ATD）簡介

美國人才發展協會（Association for Talent Development，以下簡稱 ATD）是全球最大的專業人才發展組織，成立於 1943 年。該協會的目標是提高企業和個人的培訓和發展水平。ATD 自 1945 年起，每年舉辦一次國際年會暨展覽，是全球最大的人才發展盛會之一，也是全球培訓和人才發展菁英人士的重要交流會。ATD 年會匯聚來自歐美、亞太區及臺灣等專業人士前往，擁有超過 35,000 名來自 120 多個國家的會員，提供頂尖人才和學習發展解決方案之標竿學習、同儕交流以及全球思想領袖的卓越見解，並致力於推廣人才發展的最佳實踐，以幫助組織和個人提升績效。

二、出國目的

ATD24 在 113 年 5 月 19 日至 5 月 22 日於美國路易斯安那州紐奧良歐內斯特莫里爾會議中心（New Orleans Ernest N. Morial Convention Center）舉辦，大會邀請馬修·麥康納（Matthew McConaughey）、丹尼爾·品克（Daniel Pink）及大威廉絲（Venus Williams），擔任主題演講人，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。

本次本學院參與 ATD 臺灣交流會的「ATD 2024 ICE—臺灣研習團」（參加人員如下），共同前往美國參加 ATD24，除藉由團隊學習深入探討全球最前瞻發展趨勢外，並與來自不同領域的企業菁英、主管及人力資源專家共同對話，學習各機關公司的標竿作為與建立訓練資源網絡連結，進而拓展國際視野及人脈，收穫有感的學習體驗，期有助於本學院相關業務之推動。

表 1 臺灣交流會 ATD 2024 ICE—臺灣研習團團員名單

單位名稱	參加團員（姓名 / 職稱）	備註
行政院人事行政總處公務 人力發展學院綜合規劃組	郭組長欣怡、黃輔導員鸞淳	
工業技術研究院產業學院	周執行長○○、王副組長○○	【獲獎】ATD24 人才發展創新獎 (Talent Development Innovation Award)
台灣中油股份有限公司 人力資源處訓練所	曾經理○○	
台灣電力公司人力資源處	王組長○○	
財團法人台灣金融研訓院 試務行政處	蔡組長○○、蔡專案經理○ ○、王人資專員○○	
北祥科技服務有限公司	喬學習長○○	
佳世達科技股份有限公司 人力資源暨永續風控長	林副總經理○○	【獲獎】ATD24 卓越學習組織獎(BEST Award)
AMA Taiwan 美國管理協會(台灣)	江營運總監○○	
PwC 資誠永續發展服務公司	吳協理○○	
國泰人壽	胡副總經理○○、林經理○ ○、何襄理○○、游襄理○○	【獲獎】ATD24 卓越學習組織獎(BEST Award)
鑄福智業有限公司	莊創辦人○○	
ATD 臺灣交流會	徐會長○○、趙秘書長○○	
APTD 認證講師	李○○	

來源出處：整理自 ATD24 臺灣研習團團員手冊

貳、出國過程

一、ATD24 研討主題概要

ATD24 的年會為期 4 天，主題為「為你的靈魂充電」(Recharge Your Soul，主視覺圖詳

圖 1)，包含 Refresh、Renew 和 Re-engage，意旨恢復精力、更新、重新引發興趣並參與。除邀請 3 位國際重量級講者外，亦有 300 多位人力資源、培訓業界專家進行分享，並設計 13 項會議主題，舉辦超過 300 場專業會議及邀請超過 400 家的參展廠商，不僅提供人才發展的各項科技新知、專業趨勢、最新產品外，另於會議期間開設感官室 (Sensory room)、個人健康挑戰賽 (Wellness challenge)、健康課程 (Well-being sessions) 等，為參與者的靈魂充電，及保持學習新事物的新鮮感。



圖 1 ATD24 主視覺圖

來源出處：ATD24 官方網站節錄

表 2 ATD24 會議主題及內容簡介

項次	會議主題	會議主題內容
1	職涯發展	探討有志於發展自身職涯，幫助他人培養技能和專業知識的趨勢和主題。
2	未來準備度	探討協助專業人士為組織做好準備，以滿足未來需求的趨勢和主題。

項次	會議主題	會議主題內容
3	人才策略與管理	探討影響組織人才和員工職涯週期管理的趨勢和主題。
4	教學設計	探討學習需求分析，依需求制定教材，與設計課程目標相關的趨勢和主題。
5	領導力發展	探討從事人才發展、變革管理和培育全球勞動力領導者，以建立強大的跨國員工團隊的趨勢和主題。
6	學習技術	利用技術工具與平臺，並使用同步與非同步的學習來培養未來勞動力。
7	學習評估與分析	探討學習分析流程模型和系統，評估人才發展措施、課程效果和組織成果。
8	管理學習職能	探討具有管理職能人員的責任，例如更具策略性地瞭解如何進行業務合作、人員配備、管理計畫等領域。
9	培訓執行	透過選擇或開發適當的執行方案，帶動知識和技能的轉移，使學習變得有趣、有效、符合需求。
10	學習科學	瞭解個人如何獲取資訊、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	銷售支援	探討影響培育銷售人才的趨勢和主題。
12	政府	邀請聯邦、州和地方政府共同探討培育學習專業人才的趨勢和主題，及如何運用創新和策略合作來培養職場人才。
13	醫療保健	如何透過人才發展和順應文化變遷，培育下一代醫療保健環境的主管、服務提供者、經理和培訓師的趨勢和主題。

來源出處：翻譯自 ATD24 官方網站

二、ATD24 會議亮點

- (一) 豐富的議程安排：ATD24 為期 4 天，包括超過 300 場專業會議，涵蓋領導力發展、學習技術、組織發展等 13 個主題。且會議形式多樣，除了專題演講、工作坊，也有互動討論和案例分享，滿足不同參與者的需求。主辦單位將錄製部分會議場次，參加者可以在會後的 3 個月內重複觀看會議內容，使參加者可以靈活安排學習時間，進一步鞏固所學知識。
- (二) 結合人工智慧（以下簡稱 AI）技術和 Worldly 翻譯服務：參加者可以使用個人設備掃描會議條碼來獲取翻譯服務，確保國際參加者能夠無障礙

地參與所有會議活動。

- (三) 國際代表團：此次年會吸引了超過 40 個國際代表團參加，其中包括來自韓國派出 200 多名代表（美國以外的最多人數的國家）。這些國際代表團不僅展示了各自國家的學習與發展成果，也促進了跨國界的經驗交流。
- (四) 技術創新展示：會議期間設有技術創新展示區，參與者可以親身體驗最新的學習技術和工具，瞭解如何將這些技術應用於實際工作中，提升學習效果。
- (五) 全球視角：多場全球視角的專題會議，邀請了來自亞洲、非洲、歐洲等地的專家分享他們在人才發展領域的創新思維和成功案例，幫助參與者開拓國際視野。
- (六) 社交媒體參與：鼓勵參加者在會議期間和活動過程中使用「#ATD24」標籤進行社交媒體互動，透過不同社交媒體發布並標記 ATD24，這有助於擴大研習交流範圍並提高參加者的互動性。
- (七) 全球村和國際交流：會議期間設有全球村（Global Village），參加者可以在此瞭解各地區的活動並與其他國際出席者建立聯繫。ATD 在全球各地舉辦許多活動，參加者可以在全球村瞭解更多資訊或探討將 ATD 會議引入自己國家的可能性。
- (八) 宣傳 ATD25：ATD 已經開始為明年的會議進行規劃，2025 年的會議將在華盛頓特區舉行，參加者在 ATD2024 的會場已經可以提前報名並享受特別優惠。
- (九) 認證和回饋：全程參加會議的參加者將有機會獲得參加證書，並被鼓勵分享回饋以幫助改進未來的會議安排。
- (十) ATD24 行動裝置應用程式：ATD 開發「ATD Conferences & Events」行動裝置應用程式，結合各場次簡介資訊、課程簡報或補充資料、社群網絡等資訊，即便離線使用也可以保有最新資訊。

參、參與 ATD24 研討內容摘要

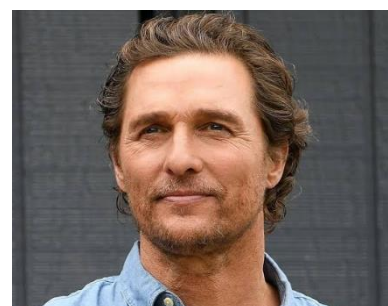
一、主題演講 (Keynote Speeches)

今年的 ATD24 的主題演講共邀請馬修·麥康納 (Matthew McConaughey)、丹尼爾·品克 (Daniel Pink)及大威廉絲(Venus Williams)等 3 位遠近馳名的演員、作者和前網球選手擔綱，分享他們面對困難及領導他人的人生哲學、培養自己的韌性引領未來，或運動員的冠軍信念及人生觀，讓參加者從這些生命經驗中獲得自我成長，進而激發對組織、對社會有所助益與貢獻。

(一) 馬修·麥康納 (Matthew McConaughey) / 開幕演說 (Opening General Session with Matthew McConaughey)

1. 講者介紹

馬修·麥康納(以下簡稱馬修)是家喻戶曉的演員之一，曾演出 40 多部票房超過 10 億美元的影片，並獲得第 86 屆奧斯卡金像獎影帝殊榮。隨後出版《綠燈》¹，成為《紐約時報》暢銷書作家，後來更成為一名製片人和慈善家。



2. 年會內容摘要

馬修透過其生涯中不同職業角色的轉換，自我覺察與成長，他尊重與不同人的合作經驗，並歸納並分享下列的人生觀。

- (1) 樂觀的力量：人生是一條崎嶇的道路，每個困難與挑戰彷彿是路上的紅燈、黃燈，但如同他常說「All right, all right, all right！」，保持樂觀的態度，只要保有面對挑戰的力量，紅燈遲早會轉換成綠燈（呼應馬修的自傳《綠燈》）。
- (2) 準備的重要：馬修分享過去曾因沒有充分準備劇本內容，導致僅

¹ 英文版書名為《Greenlights》。

能以求學時期學習西班牙文的粗淺程度應付劇本中的西班牙文台詞，雖然最終仍把戲演完，但並沒有把戲演好。如此困窘的經驗，讓他意識到唯有充分的準備，才能避免困窘，才有餘力激發創意。

- (3) 承諾的真實性：馬修面對演藝生涯中的每一個角色，皆抱持認真、負責的態度，發揮演員的專業，全力以赴以獲得成功。例如他在〈藥命俱樂部〉中飾演罹患愛滋病且只剩 30 天生命的主人翁，他為戲減重 21 公斤以符合戲中男主角重病憔悴模樣，並藉由訪談真實人物以瞭解心境轉變，促成電影中完美演出。
- (4) 跳出舒適圈：馬修受人敬仰的除了敬業的精神與演技外，他在幸福喜劇中奶油小生的形象一直深植人心。然而他謹記父親的叮嚀「不要做個半吊子」，不斷思索演員的意義，開始拒絕浪漫喜劇的邀約，而接觸他認為有意義、充滿挑戰的其他角色戲路。
- (5) 學習領導與合作：除演員外，馬修也學習擔任製片人，並從製片的過程中與導演、演員或其他工作人員的共事中，學習領導與合作。他自陳並非是一個喜歡受人限制的人，因此他認為在工作中應該創造任何人都可貢獻所長的環境，不限制他人的想法，而應認可並善用他人的潛能，然而在衝突中也要保有理性的說服能力，讓他人願意接受自己的想法。

(二) 丹尼爾·品克(Daniel Pink) / 超越韌性：通往強大文化的新途徑(**Beyond Resilience: A New Path to a Strong Culture**)

(Pink,2023)

1. 講者介紹

丹尼爾·品克(以下簡稱丹尼爾)除了是紐約時報暢銷書的作者外，更被譽為全球 50 位最具



影響力的商業思想家之一。

2. 年會內容摘要

丹尼爾有感於科技日新月異、世界變化動盪，演說一開始就問大家，今日已經是 2024 年的第 142 天，明天該如何因應呢？而他回答說：「我不知道」！

的確，我們該如何因應未知的明天、如何能因應未來的挑戰呢？丹尼爾總結幾個簡單的實驗結果，簡潔快速地分享五種面對挑戰的方法。

(1) 為今年剩下的時間建立一個「不做」清單。

我們的工作與生活隨著時間與任務的增長，待辦清單也隨之增加，因此丹尼爾從重新樹立已經坍塌的橋的實驗²中，建議找出 3 件在工作和生活中分散你的注意力、消耗你的能量、並使你偏離最重要目標的事情。把這些事情寫下來。然後「不要做它們！」。畢竟，為了達成目標，減法策略比加法策略更加有效。

(2) 在今年剩下的時間中，每一天結束時列出你取得進步的三種方式。

丹尼爾從員工回顧工作狀況的信件實驗³中發現，如果每天結束時，花 30 秒反思一下今天完成了什麼？是如何進步的？並把這些方式記錄下來。而一旦開始這個習慣，就不會停止。因為日常工作中最大的動力，往往是做有意義的工作，並取得進步。

(3) 在今年剩下的時間中，每週減少兩次關於「怎麼做(How)」

² 實驗結果：要使積木建置的已經坍塌的橋重新樹立起來，並非用其他的積木層層堆疊，而是減少原先坍塌的積木。

³ 針對不同工作組織的員工，在下班時間發送信件詢問今天工作狀況（包含是否被主管或同事激勵、每天的工作狀況等問項），經過 1 年調查後發現，不管業務職掌是否相同，如果員工自認為在工作中有進步，員工對公司的忠誠度及滿意度都會提升。

的對話，多兩次關於「為什麼做（Why）」的對話。

主管常以「怎麼做（How）」與員工對話，且遠比你意識到的還要多，但這樣的對話無法激勵員工的工作效能。丹尼爾從【看得到】客戶的廚師實驗⁴，建議主管每週至少將兩次「怎麼做（How）」的對話轉變成「為什麼做（Why）」的對話，因為這是提升領導力的最具成本效益的方式。

- (4) 在今年剩下的時間中，每隔 1 天下午安排一次 15 分鐘的散步休息。

丹尼爾參考丹麥電腦考試的實驗⁵，說明片刻休息的重要性，建議每隔 1 天下午，可以安排和你喜歡的人一起散步，散步期間不要談論工作並遠離手機，並由主管開始為團隊樹立好榜樣。因為休息不是偏離績效表現，而是獲得優異績效的一部分。

- (5) 陷入困境時，透過三個假設問題，更大膽的協助決策與行動。

丹尼爾引用自己發起的「全球性的遺憾問卷」詢問讀者「在你一生當中，最遺憾的事情是什麼？」，並將調查結果用 AI 分析後總結，發現多數人常常因太過謹慎行事，導致放棄冒險而後悔。因此，丹尼爾建議，如果你陷入困境，可以問自己以下任何一個問題，跳脫自己所處的情境與角色，以第三者的宏觀角度，幫助自己做出決策與行動。

■ 如果你明天被換掉，你的繼任者會做什麼？

⁴ 此實驗為當廚師看得到顧客用餐狀況，顧客給予餐點的評分較高；且高於廚師看不到顧客用餐狀況的滿意度 10%。意旨當我們看到顧客的使用結果時，我們會有較高的使命感去完成工作。

⁵ 丹麥的學習測驗使用電腦考試為主，惟機台數量的限制下，僅能將部分學生安排於上午施測、部分學生安排於下午施測。而教育理論中，下午進行測驗較不容易集中精神，往往表現較上午施測者差，因此丹麥改變下午施測者進行施測前的習慣，提供考試前吃零食補充能量、或到操場運動，藉以提升下午施測者精力與體力，實驗結果顯示下午施測者的考試成績並無退步，說明片刻休息與努力工作同等重要。

- 如果你的好朋友來找你討論這個問題，你會告訴他或她怎麼做？
- 2034 年的你希望你現在做什麼？

(三) 維納斯·威廉斯(Venus Williams) / 閉幕訪談(Closing General Session: A Conversation With Venus Williams)

1. 講者介紹

ATD24 的閉幕主題演講者是得 7 座大滿貫的網球單打冠軍的職業女運動員—維納斯·威廉斯(以下簡稱大威廉斯)，大威廉斯除了在白人當道的運動殿堂中榮獲無與倫比的佳績，更是一位創業家，並致力擔任公義代言人。



2. 年會內容摘要

在大威廉斯在與主持人訪談的過程中，可歸納出她邁向成功的心態與信念如下：

- (1) 不斷往前邁進：不論何時何地，都必須相信自己能夠克服各種艱難時刻，肯定自己能從失敗中反擊，並且邁向成功。大威廉斯對自己設定高標準的目標，堅信時間無法回頭，因此拒絕向後看，不會將自己困在失敗的情緒中。
- (2) 妥善處理壓力：大威廉斯說到即使是世界冠軍，輸掉球賽的次數也比贏球的次數來的多。因此她知道面對失敗從來都不是一件容易的事，即使輸球也沒關係，因為輸球的不開心的經驗才會推進自己再努力去贏得成功。失敗和壓力都是日常生活的一部分，妥善處理壓力才是往前進的最好方法。
- (3) 家人與教練的重要：大威廉斯的教練之一是她的父親，對於

大威廉斯的網球之路，她的父親總能瞭解她的想法及價值觀並給予是當的方式激勵或訓練她。

- (4) 處理外部雜音：擁有高知名度的大威廉斯，面對外界的流言蜚語與各式各樣的建議，她深知自己的價值觀與目標，堅定自己心中方向，不被別人的想法影響，專注做她應當做的事。
- (5) 休息與修復：作為一名頂尖的運動員，大威廉斯重視休息及恢復的重要性，其中她更關注「Reload and Recharge」，她每天都會給自己一段休息與放鬆的時間，滿足身體與心靈的需求，始能持續進行我們熱愛的事物。

大威廉斯在整場訪談中展現溫柔優雅的氣質，除了在整場訪談中提到網球選手邁向專業的心態與作為外，更分享對於社會公益的信念。聯合國教科文組織授予她「性別平等促進者」稱號，她發起「#Privilege Tax」的倡議，及推出讓年輕女性獲得啟發並在基層解決此問題的資源平台。她提到創造力來自於興趣，唯有重視並從事喜歡的工作，才有可能出現新的想法，也唯有對於要發聲、倡議的事情應充滿熱情，才能以正確的方式為平等發聲。

最後她談到在人生中要「Stay positive and have fun」，透過正向積極的心態並熱愛從事的事物，才能有源源不斷的樂趣與創意，驅動自己持續進行下去。

二、專題研討 (Session Speeches)

- (一) 李東朔 (Dongshuo Li) / 隨著生成式人工智慧的發展，新興的企業學習趨勢 (Emerging Corporate Learning Trends With the Development of Generative AI) (Li, 2024)

1. 講者介紹

李東朔是優幕科技 UMU 互動學習平台（以下簡稱 UMU）的創辦人、董事長兼執行長，並獲得國際青年成就(Junior Achievement)的傑出志願者和代言人。UMU 是一個全球超過 1 億人使用的人工智慧學習平台，2022 年日本的 ITreview 中排名第一。



2. 年會內容摘要

(1) 生成性 AI 的發展和應用

生成性 AI 被定義為一種能夠創建新內容的 AI 技術，包括文字、圖片、影片等。相比傳統的分析性 AI，生成性 AI 更側重於創造性和創新應用（例如 ChatGPT 和 Midjourney）。

(2) 生成性 AI 對企業學習的影響

生成性 AI 可加快學習和工作過程。例如，從紙筆設計到軟體程式設計，再到網絡應用設計，最後到生成性 AI 設計，每一階段都展現顯著提升的生產力。企業學習也經歷類似的變化，例如，從面對面的白板教學，到局部網路學習，再到互聯網平台學習，最後到利用 AI 驅動的學習，能顯著地提高學習者的學習效率。

(3) 未來 50 年的人工智慧發展

過去 50 年，技術發展集中在建構更快的電腦上，而未來 50 年，技術將集中在建構超級人工智慧的「大腦」上，依賴神經網絡和數據訓練的理論，並轉化為模型學習和自動決策。

(4) 生成性 AI 在決策和專業應用中的影響

生成性 AI 在決策制定和專業應用方面提高自動化的

比率。例如，生成性 AI 在決策制定和協作活動中的自動化潛力達到 58.5%，在專業應用中的自動化潛力達到 49%。這些數據顯示生成性 AI 在提高生產力和優化業務流程方面擁有巨大的潛力。

(5) 生成性 AI 對自由工作者的影響

據研究顯示，培訓活動使用生成性 AI 工具能夠顯著提升自由業的生產力。在實驗中，使用 AI 工具並接受培訓的自由業人員，其工作天數和平均收入都顯著高於未使用 AI 工具的對照組。

(6) 企業對 AI 的態度和挑戰

據調查顯示，大多數企業仍在學習和瞭解 AI，並面臨著諸多挑戰。例如，員工需要學習更多的知識和技能，以便有效應用 AI，更且需要與內部利害關係人合作以獲得支持。

(7) 企業學習和人才發展中的 AI 應用

高績效的 AI 領導者通常專注於推動 AI 在組織內的應用，並預期在未來 3 年內對大量員工進行再培訓，以適應 AI 的發展。這些領導者認為提高員工的「AI 素養」對於提升工作效率和組織競爭力至關重要。

(二) 希拉蕊·布萊爾 (Hilary Blair) / 像表演藝術家一樣思考。像大師級培訓師一樣說話。(Think Like a Performing Artist. Speak Like a Master Trainer.) (Blair, 2024)

1. 講者介紹

希拉里·布萊爾（以下簡稱希拉蕊）是 ARTiculate: Real&Clear 的主講人、研討會主持人和執行長。希拉蕊擁有國家戲劇學院表



演碩士學位和耶魯大學學士學位，累積 35 年的專業舞台表演、電影和配音經驗，並擅長與高階管理人進行領導溝通，及主持各項研討會議。

2. 年會內容摘要

希拉蕊從過往演員經驗中，淬鍊下列 6 點要項，協助聽眾發揮聲音的魅力，並且於講解後，帶領聽眾進行實作演練，練習像培訓大師般說話。

(1) 聲音的意識

聲音能傳達演講者的訊息，其中包含聲量的強弱、聲音的穩定度、音調的高低與強弱、音頻的尖銳與低沉等，各種因素皆影響演講者所傳遞的訊息細節，希拉蕊認為秉持真實、智慧和愛的態度，才能夠有效地傳達信息。

(2) 克服尷尬

希拉蕊提出了克服尷尬的重要性，強調在講話過程中自信和自然的重要性。尷尬是學習過程的一部分，只有接受並克服它，才能夠在演講中表現得更好。

(3) 聲音的力量

希拉蕊解釋了聲音來源的重要性，並提供了聲音鍛鍊的方法，例如釋放壓力（Release）、挺直身軀（Align）、呼吸（Breathe）和平衡高音和低音（Balance），統稱 RABB 原則。這些技巧可以幫助自己在演講前做好聲音準備，使聲音更有表現力。

(4) 正確使用聲音語調

在演講中，避免使用單調音調（rumbler）、上揚音調（up speak）、聲帶疲勞音（vocal fry）和做作的聲音（precious voice）等。這些語調問題會削弱與聽眾的連結，影響演講

效果。

(5) 緊張管理

希拉蕊建議在聲音受到影響時，應該學會放鬆，例如透過哼唱、吐舌頭和發出摩托船聲（motor boat）等方式來幫助聲音恢復。

(6) 情緒語調價值

希拉蕊也強調聲音情緒語調的重要性，情緒語調是句子與句子間連接的關鍵。不同的情緒語調可以傳達不同的情感和 Information，例如驚訝、懷疑、無聊、制止他人等。

(三) 史蒂夫·沙倫伯格（Steve Shallenberger） / 成為最好的自己：成功領導者的 12 個原則（**Becoming Your Best: The 12 Principles of Highly Successful Leaders.**）（Shallenberger, 2024）

1. 講者介紹

史蒂夫·沙倫伯格(以下簡稱史帝夫)是「成為你最好的全球領導力（**Becoming Your Best Global Leadership**）公司」的創辦人 and 董事長。他最為人知的著作為《成為最好的自己：十二個成功領袖的行為準則》



（**Becoming Your Best: The 12 Principles of Highly Successful Leaders**），這是一本關於領導力和個人發展的書，介紹領導者帶領團隊的 12 項原則，以及領導者依據這些原則發揮最大領導潛力並推動創新，將優秀的公司轉變為該行業的佼佼者，同時過著平衡的個人生活。

2. 年會內容摘要

史帝夫於 ATD Store 舉辦《成為最好的自己：十二個成功領袖的行為準則》座談，該書闡述成功的領導者並不是天生的，而是透過持

續的學習和實踐逐漸培養出來的，史帝夫觀察到成功領袖的共通點，並總結出 12 個成功領袖的行為準則。這些準則不僅適用於職業領域，還可以審視生活的各個方面。囿於座談時間，史帝夫在會場中挑選 4 個行為準則進行說明，如下：

(1) 以願景為導向

無論是在哪種組織(培訓機構、高績效團隊、傳統行業、或小至家庭等)，史帝夫認為領導者的首要工作是確定組織的前進方向。除組織外，個人生涯也應該先以願景為導向。他也邀請聽眾動手寫下個人生涯願景。

接著，他提供制定願景的方法，第 1 個切入點是視角。回想自己在生活中扮演的「關鍵角色」。不論生活中需要扮演的是哪種社會性角色(如父母親、子女、同事、上司等)，但每個人都擁有一個最初的物理性角色—「你自己」。所以自己的身體狀況是個人生涯首要注意的事項，史帝夫分享他的願景之一為「我希望自己體態很好、很健康、很有活力」，並且鼓勵聽眾，願景不一定要大到改變世界，「改變你的(生活) 世界」也是一件偉大的事。

(2) 制定目標

為了達到願景，首先要制定目標(手段)，接著制定具體化任務，以達成目標。史帝夫舉例他的個人願景為「我希望自己體態很好、很健康、很有活力」，其目標之一為「鍛鍊身體」，任務是每周平均鍛鍊身體 4 至 5 次。

任務的設定必須是量力而為，並且具體化。例如史帝夫的任務是「每周」平均鍛鍊身體 4 至 5 次，而非每天。因為「每天」鍛鍊身體的難度太高，很容易自我放棄。又雖然他設定每年做 5,000 個伏地挺身，但平均一天僅約 20 個。

亦即將任務拆解成可達成的具體作為，是順利達到願景的方法。

(3) 奉行黃金法則—以尊重、善良、體貼待遇待人

當我們以尊重、善良和體貼的態度對待他人時，對方則會有不同的感覺，而雙方開始奠基信任基礎後，就會改變人與人相處的遊戲規則。在組織中，如果彼此皆有高度信任的基礎，表示已經具備一個高度創新的環境。

(4) 活在和平與平衡中

因為每一個人生命中最重要資產即是我們的身體和靈魂。藉由鍛鍊身體有效的釋放腦內啡，來影響我們的情緒感受，使我們感到快樂。身體和靈魂給了我們能量，讓我們能夠取得成功，追求我們的目標並感到快樂。因此安詳和平與身心平衡生活帶來的長期的幸福感與積極的心態，會使世界變得不同。

史帝夫雖然只發表了 4 個原則，但善於舉例且深入淺出，聽眾座無虛席且整場充滿歡笑，整場座談他的表現精力充沛，如同他的個人生涯願景。而他也在座談結束後，做了 20 個伏地挺身！最終，史帝夫提醒在生活中運用這些原則的方法，答案是「養成習慣」，完成今天的任務、完成今周的任務、再完成下一周的任務，經過 12 周後，也養成習慣，我們就能「成為最好的自己」！

(四) 托妮雅·柯林斯 (Tonya T. Tucker Collins) / 數據、文化和設計的碰撞

(*The Collide of Data, Culture and Design*) (Collins, 2024)

1. 講者介紹

托妮雅·柯林斯 (以下簡稱托妮雅)，為 Zscaler 公司的全球 DEI 和歸屬感主管，專長領域為人才、工業心理學以及 DEI。她的座右銘

是：「你的過去並不代表你的潛力（Your past is not your potential.）」，這句話反映了她對培育人才和職業成長的信念。她身為人力資源主管，Tonya 曾領導 Safeway、PG&E、Kaiser Permanente、AAA 和 Twitch 的團隊。



2. 年會內容摘要

托妮雅從美國近期的併購案例的過程阻礙（包含工會問題、員工與組織多樣性、創新等）的角度切入，這些因素皆會影響企業的市場定位、品牌、擁有權和員工關注的重點。

為解決這些案例困境，她認為重點在於改變公司的價值觀、行為和策略，以因應 COVID-19、技術、人工智慧、品牌銷售、產品、客戶體驗和員工體驗等方面的挑戰。托妮雅建議需要改變觀點，應從 3 個「朝目標群的學習導向策略」（如表 3）著手。

(1) 員工績效改進（Human Performance Improvement, HPI）

員工績效改進需瞭解該公司文化中的差距和需求，並開發「針對性的干預措施」來改進這些問題。透過數據分析、辨識根本原因和設計量身定制的干預措施，可提升員工績效改進，進而創造一個更具參與性、生產力和激勵性的工作環境。

(2) 教學設計（Instructional Design, ID）

教學設計側重於創造引人入勝且有效的學習經驗，根據成人學習科學創建學習經驗的切入角度，透過分析學習者需求、設計學習經驗和評估學習效果，以縮短員工表現差距並將學習成果轉移回工作中。

(3) 設計思維（Design Thinking, DT）

設計思維側重於共同創造解決方案，以滿足員工需求

並改善公司文化。使用同理心、創意、原型設計和測試，來幫助組織辨識和解決可能影響公司文化的系統性問題，並以業務發展的速度設計解決方案。

表 3 「朝目標群的學習導向策略」一覽表

策略	重點	使用面向	目標
員工績效改進 (Human Performance Improvement)	確定公司文化的差距和需求，並制定有針對性的干預措施，俾利於工作、團隊和組織層面改進。	數據分析、歸因辨識、和設計適合組織特定需求和改進公司文化的干預措施。	確定是否需要介入或學習解決方案來幫助打造一支更敬業、更有效率和積極主動的員工隊伍。
教學設計 (Instructional Design)	創造影響學習者表現的引人入勝和有效學習的體驗。	分析學習需求，設計學習體驗，並評估有效性。	創建基於成人學習科學的學習體驗，旨在縮小績效差距並將學習成果轉移到工作中。
設計思考 (Design Thinking)	共同創造解決方案，以滿足員工的需求並改善公司文化。	同理心、構思、原型設計和測試。	幫助組織識別和解決可能影響公司文化的系統性問題，並以業務發展的速度設計解決方案。

資料來源：翻譯自講者簡報

托妮雅分享的另一個重點為透過組織文化診斷、過程圖、環境和變革分析、客戶檔案、數據分析和歷史分析等方法，能夠深入瞭解組織的文化和運營情況，以確定組織的系統性問題並設計解決方案。

接著，在設計解決方案的過程中，通過共同創造的方式，包括工作坊、腦力激盪會議或設計衝刺來收集回饋並生成解決方案。共享和同意使用的工具，能確保設計過程透明且參與者的認同。

最後她認為，培育人才發展具體方法是透過辨識系統、數據之間

的聯繫和互動來提高績效。因此透過調查、訪談和焦點小組收集數據，以瞭解員工的需求和偏好，整合各方見解和回饋，來設計出更具效果、吸引力和可持續性的解決方案。

(五) **Sulaiman H. Ali Ghafri 等人 / 高階領導力發展專案的價值驗證（個案研究）（Proving Value in Top Leadership Development Programs (Case Studies)）（Ghafri et al., 2024）**

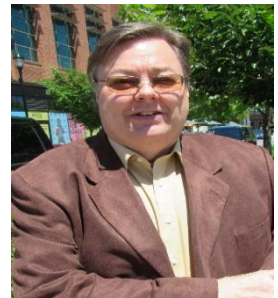
1. 講者介紹

本次會議發表人共 5 位（以下簡稱發表人），各人簡介如下：

- (1) 蘇萊曼·哈米德·阿里·阿爾·加弗里（Sulaiman H. Al Ghafri），為石油和天然氣產業的學習與發展專家，刻正攻讀博士學位，並獲得領導力教練、人力資源從業者、投資回報率專業人士認證和商業研究入門認證，在電力、石油和天然氣領域擁有十多年的培訓經驗。



- (2) 威廉·布蘭特利（William A. Brantley），為領導理論與發展、組織理論、專案管理與溝通理論的學者，擁有 30 多項認證，包括四項專案管理認證、五項人力資源認證和一項資料科學家認證。



- (3) 黛博拉·馬薩克（Deborah Masak），第一優勢公司的全球人才與包容性副總裁，負責領導人才和 DEI 策略，擁有 ROI Institute 的認證的 ROI Professional 證書。



(4) 帕蒂·菲利普斯 (Patti P. Phillips)，為 ROI Institute 執行長，亦是一位著名的測量和評估領導者，更是聯合國訓練研究所和國際訓練與發展組織聯合會的董事會成員。



(5) 詹姆斯·沃德 (James T. Ward) 為美國海軍的領導發展連續專案經理，擁有 20 多年的軍人經驗和 15 年的公務員經驗，致力於培養滿足第一線需求的領導者。



2. 年會內容摘要

本次會議發表植基於 ROI Institute 所出版的《證明領導力發展的價值：高階領導力發展專案的案例研究 (Proving the Value of Leadership Development: Case Studies from Top Leadership Development Programs)》，會中說明衡量高階領導力發展計劃對組織的影響，以領導力培訓的經驗為例，從具體數據和案例分析，證明這些計劃對提升組織效能的顯著效果。

講者首先介紹 ROI (Return on Investment，中文翻譯為投資報酬率) 模型的 4 個階段，包含(1)計劃評估；(2)收集數據；(3)分析數據；(4)優化結果。上述 4 個階段又可區分為 5 個層次，包含(1)反應與計畫行動：設計輸入內容、反應和學習，讓收集數據更有意義；(2)學習：參與者的學習成果；(3)應用：學習後的應用；(4)影響：對業務的實際影響；(5)投資報酬率：計算投資報酬率，講者講解 4 個階段及 5 個層次的內涵與流程圖。

接著，講者提到的一個關鍵工具是制定行動計畫，制定行動計劃能有效幫助組織衡量績效，而參與者亦能指出希望在哪些方面提升

組織效能，並設立具體改進目標。這不僅有助於衡量培訓的投資回報率（ROI），還可以透過實際數據證明培訓對組織的貢獻。例如共有 65 個案例顯示，培訓可為組織帶來了約 790 萬美元的收益。另外更有許多參與者提出，行動計畫幫助他們節省了大量時間，這也是一項重要的績效指標。

然而，ROI 的計算還包含無形的價值，如減少壓力管理、提升客戶滿意度和團隊士氣等。雖然無形價值難以量化，但對組織的長期健康發展具有重要意義。

總結來說，講者透過該公司承接的實際案例以及辦理過程的數據分析，顯示高階領導力發展專案的成果，不僅提升領導者的個人能力，對整個組織的效能產生深遠影響。

(六) 喬納森·楊 (Jonathan Yeo) / DEI 鴻溝：尋找包容性的前進之路 (The DEI Divide: Finding an Inclusive Way Forward) (Yeo, 2024)

1. 講者介紹

喬納森·楊(以下簡稱喬納森)，是一位包容性文化策略家、人才發展專家、領導力教練以及鼓舞人心的演講者和提倡者。在創立 The Potential Space 顧問公司之前，喬納森在蘋果公司工作了 10 年，設計並提供包容性、領導力和人際技能發展計畫。



2. 年會內容摘要

喬納森簡要講述多元、平等、共融 (Diversity, Equity, Inclusion, 以下簡稱 DEI) 的革命演變，從 1961 年的《平權法案》(Affirmative Action)、1964 年的《民權法案》及平等就業機會委員會 (EEOC) 成立、2013 年的「黑人的命也是命」事件、2017 年的「#metoo」事件，

到 2020 年的喬治·佛洛伊德之死（George Floyd）事件和 2023 年的反 DEI 法案。

喬納森問在場的聽眾，「DEI 是一種社會正義嗎？」他認為，DEI 的發展，進化的太慢，但又革命的太快。在形成 DEI 共識的過程中，人們往往退縮到各自的立場，難以跨越差異進行相互溝通。他強調，只有透過真誠的交流和理解彼此的觀點，才能達成真正的包容。

變革是 DEI 的一部分，喬納森引用了多個變革管理模型，如 ADKAR 模型、Lewin 的三步驟模型和 Kotter 的八步驟模型，來說明 DEI 變革的過程和挑戰。他提出，組織需要創造變革的緊迫感、建立強大的變革組織、發展並分享清晰的願景，並透過短期勝利和長期鞏固來加強變革。他特別指出，成功的 DEI 變革需要從高層開始，建立願景（願景應該著重在探索 DEI 的原因、各方共同參與並生成專屬組織的 DEI 方案），並藉由持續的傳遞 DEI 想法和維持 DEI 行動來鞏固變革成果。

在包容性的討論中，喬納森指出，每個人都有各自獨特多樣性、潛力、語言、政治傾向、性傾向、宗教、社會經濟狀況等，每個人皆是獨一無二，因此每個人都需要成長和被聆聽。他強調，包容性不僅僅是表面的多樣性，而是要真正包容每個人的不同背景、經歷和需求。喬納森還鼓勵為什麼我們需要樂觀看待多樣性，因為包容多樣性是身為人的重要課題，建立包容性是對組織良善的循環，每個人需在認識和尊重差異的基礎上讓組織更好，組織亦可藉由各種支持網絡和回饋文化來促進 DEI 更加鞏固。

(七) 瑪麗亞·莫魯基安(Maria Morukian) / 打破 DEI 高牆(Breaking Through the DEI “Wall”) (Morukian, 2024)

1. 講者介紹

瑪麗亞·莫魯基安（以下簡稱瑪麗亞）服務於 MSM Global Consulting 公司，該公司為領導者和組織提供諮詢、培訓和輔導。此外，瑪麗亞更致力於倡議 DEI、跨文化能力和創新等議題。她曾在 TEDx、工



作場所包容性論壇和人才發展協會上發表演講，及出版《Diversity, Equity, and Inclusion for Trainers: Fostering DEI in the Workplace》（尚無中譯本）。

2. 年會內容摘要

瑪麗亞主要探討了「突破 DEI 障礙」的主題。她首先闡述為何我們會遇到 DEI 障礙，原因包含四類：(1)我們缺乏適當的訓練；(2)我們無法掌握節奏、自我調節；(3)我們設定不切實際的目標；(4)我們沒有充分休息和補充能量。瑪麗亞還提供了數據來展示 DEI 工作的進展與挑戰，例如 2019 年至 2020 年間 DEI 職位增加 56%、2019 年至 2022 年間，首席多元官（CDO）職位增長了 168.9%(Alfonseca, K., & Zahn, max, 2023)。

但隨之而來的是推動 DEI 工作的疲憊和反彈，例如從事 DEI 的人員會認為他們在製造不存在的問題；甚至想放棄使用「DEI」這個詞，因為它太有分歧性；不想降低質量或強迫未準備好的人進入某些職位；沒看到這些努力有任何可衡量的成功等。特別是在美國企業中，許多 DEI 專業人士因反對聲浪而失去工作。

她進一步強調社會上的兩極化現象，並引用了特斯拉（Tesla）和美國部分州政府對 DEI 計劃的抵制，來說明 DEI 工作在當前政治和社會環境中的艱難處境。瑪麗亞提出了一些建議來幫助個人和組織突破 DEI 障礙，包括制定計劃並從小目標開始、尋找教練或團隊合作、適時休息並慶祝小成就等。

此外，她還強調了組織應採取的策略，以保持 DEI 工作的持續推進，包括確保連續性、強化責任制、以及制定明確的策略（如下表 4）。她建議，組織應將 DEI 目標融入學習與發展計劃中，設立學習路線圖，並在所有培訓項目中加入 DEI 內容，還要定期評估和測量進展。

表 4 組織推展 DEI 之策略簡表

策略	連續性	強化責任制
確定學習與發展如何在 DEI 目標中發揮作用	進行課程審查	確定進展的衡量標準
開發學習路線圖	將 DEI 內容嵌入所有學習及發展項目	將 DEI 納入領導者和經理人的 360 度評估
確定能力和行為指標	使所有內容具代表性、包容性和可訪問性	將 DEI 能力嵌入績效評估過程
進行前瞻性分析	將 DEI 視角帶入會議、活動、學習平台等	衡量學習和行為改變

資料來源：翻譯自講者簡報

(八) **Laurel McKenzie 等人 / 教練的演變：人工智慧如何徹底改變人們的發展 (The Evolution of Coaching: How AI is Revolutionizing People Development.)** (McKenzie et al., 2024)

1. 講者介紹

本次會議發表人共 3 位（以下簡稱發表人），各人簡介如下：

- (1) 勞雷爾·麥肯齊 Laurel McKenzie，為資深行為科學家，她在認知表現和輔導方面擁有超過 9 年的專業知識，擅長應用心理學原理來提高人類表現和促進領導力發展。



- (2) 伍迪·伍德沃德 (Woody Woodward)，為紐約大學 SPS 教練創新實驗室主任，擅長培育高階主管及未來領導者。此外撰寫亞馬遜網站暢銷書籍《你的計畫 (The You Plan)》，並與人合著《數位教練革命 (The Digital Coaching Revolution)》。



- (3) 阿德里安·特朗博 (Adrian Trumbo)，是一位領導者、教練和演講者，已幫助數百名領導者、經理和團隊改變他們的領導方式，輔導的過程中會讓參與者有意識地釋放壓力，並產生有創意的解決方案。



2. 年會內容摘要

發表人於會議討論 AI 技術在教育 and 輔導領域的應用，尤其是如何利用這些技術來提升教練的效能和學生的學習體驗，發表人闡述教練的演變、AI 在訓練過程中的增強作用，及 AI 是否可促使教練民主化的可能性。

(1) 教練與學生互動

現代的 AI 科技能夠創造新的體驗。例如使用 AI 科技幫助制定行動計劃和記錄過程，使教練與學生的互動更有效率。然而培訓的過程中需要透過提示協助學生學習，因此

經驗豐富的教練可運用適當且因材施教的提示，促進學生引發探索性學習。

(2) AI 在輔導中的應用

由於科技的進步，有些軟體可以用來直接模擬真人互動。例如運用壓力測試來判斷學習者的壓力水準，並根據測試結果自動安排並進行對應的處理。

(3) 教練與 AI 科技結合的挑戰

發表人提到，因 AI 未經過監督、管理的機制，有可能帶來未預期且不必要的風險。

(九) 洪貫中、徐嘉偉 / 技能驅動的未來：打造新的人才發展生態系統 (Skill-Driven Future: Crafting the New Talent Development Ecosystem) (Hung & Hsu, 2024)

1. 講者介紹

本次會議由臺灣廠商—「旭聯科技 SUNNET」研發處洪貫中副總經理及徐嘉偉產品管理師共同分享（以下簡稱講者）。旭聯科技公司（以下簡稱旭聯）為臺灣最



大人才培育平台之提供者，該公司擁有人力資源專業與研發技術，除了協助上百所高等院校提供數位學習系統建置，更帶動企業及政府部門朝向全方位數位學習、人力資源發展，以朝向數位化轉型方向邁進。本次會議發表人共 2 位（以下簡稱發表人），各人簡介如下：

- (1) 洪貫中，旭聯的副總經理，擁有國立臺灣大學電腦科學與資訊科技碩士學位，致力於企業學習和人才管理解決方案的

領導和發展。他指揮臺灣數個大型的企業學習平台，近期著力於生成式人工智慧的應用，整合到旭聯的產品中，進一步突破教育科技的界限。

- (2) 徐嘉璋，是成人教育科技學習的專家。他擁有佛羅里達州立大學教學系統和學習技術碩士學位，並擁有十年以上經驗，身為 SUNNET 的產品管理員，他目前專注於臺灣公司人才發展的數位轉型，特別是利用行動裝置應用程式、學習管理系統 (LMS) 和 AI 來推動組織發展和成功。

2. 年會內容摘要

身為少數到美國 ATD24 發表並策展的廠商，旭聯本次會議提出三點內容，包含(1)旭聯介紹；(2)旭聯在臺灣如何建置人才培育平台；(3)人工智慧：技能驅動的未來和影響。講者在本次會議中充分說明旭聯的人才發展系統的人工智慧運用於教育科技的未來趨勢。

(1) 旭聯介紹

旭聯所研發的人才培育平台為臺灣市占率第一，有 65% 以上的高等教育機構（約 350 萬人）使用，另外也獲得「Brandon Hall 銀牌獎」和「國家品牌玉山獎」。

(2) 旭聯人才培育平台

旭聯系統分為「動態人才管理中心 DTMC」、「培訓大師 CTMS」、「績效大師 CPAS」、「能力大師 CSAS」、「職能大師 CMCS」等人才培育平台。其人才培育平台—培訓大師，內容包含培訓地圖（Training Roadmap）、進度追蹤（Progress Track）、行動裝置應用程式（Mobile App）、審核管理（Approval Management）。人才培育的流程包含技能識別（Skill Identification）、培訓（Training Delivery）、評估（Evaluation），且評估內容最終回饋至技能識別，說明如下。

表 5。

表 5 基於技能的人才發展生態系統

流程	技能識別→培訓→評估
解決方案	學習管理系統、人資系統、教學策略
合作範圍	幼兒園到高中、大學、政府、企業、社區
非學習因素	治理、生產力、資訊安全

資料來源：翻譯自講者簡報

(3) 人工智慧：技能驅動的未來和影響

講者從 3 個面向提出人 AI 未來培訓的影響，首先是①大型語言模型（以下簡稱 **large language model**，LLM）對現有勞動力市場的潛在衝擊；②生成式 AI 發展現況與未臻完美處；③如何提升 LLM 的回應品質技巧。

① LLM 對現有勞動力市場的潛在衝擊

講者先引用「**GPTs are GPTs: An Early Look at Labor Market Impact Potential of Large Language Models**」，說明大約 80% 的美國勞動力，其中至少 10% 的工作任務可能會受到 GPT 的影響，而大約 19% 的工作者可能會有至少 50% 的任務受到影響。這些影響涵蓋了所有薪資水平，而高收入工作的曝險程度較低收入的多。研究指出對 LLM 曝險程度最高的工作為問卷研究員(84.4%)、作家(82.5%)、翻譯(82.4%)、公關(80.6%)、動物科學家(77.8%)，反倒是農耕機操作員、卡車維修技師、餐廳服務員、砌磚工等藍領工作者，完全不受 LLM 影響。

② 生成式 AI 發展現況與未臻完美處

講者以影片生成工具 SORA 和 Gemini 為例，SORA 雖然能靠提示詞產出擁有角色、主題和背景的背景影片，但無法描繪複雜的場景，且不瞭解因果關係。Gemini 雖然可以很快產出臺北旅遊規劃建議，惟早餐與午餐的建議時間卻未合適區隔、或將 A-chun 山東包子取代淡水特色阿給(A-gei)。

③如何提升 LLM 的回應品質技巧

講者以著名的《快思慢想》切入，LLM 也可能有下列兩種系統快思系統(系統一)⁶和慢想系統(系統二)⁷。為瞭解決系統一的限制，與生成式 AI 工具互動時可以利用慢想系統的提示詞，提升生成式 AI 的回應品質。例如「請幫我根據以下內容產生的測驗題目」，可以改成「請根據上述內容與重點產生測驗題目與正確答案」及「請檢查這些測驗題目與答案有無錯誤」。

為克服傳統 LLM 互動無法回應企業專有知識，旭聯系統強化功能，打造「檢索增強生成 (Retrieval Augmented Generation, RAG) 模型」，在 LLM 中加入旭聯客製的資料庫，加入客戶專屬文件，透過語意檢索，在使用者端強化回應及使用自然語言發問，最終強化生成式 AI 的回應，達到使用 AI 工具提升培訓發展的品質。

因此在 AI 時代的策略性人才發展生態系統中，以公司的目標來具體化各項職務定義(包含技能識別)，再由職務定義發展出人才庫、工作績效指標，以及員工學習模式，期打

⁶ 快速、直覺、情緒化。能迅速對眼前情況做出反應，但容易上當，以為所見即事實，導致厭惡損失和樂觀偏見等錯誤決策。

⁷ 較慢、更具計畫性、依賴邏輯。能處理系統一無法解決的問題，但常直接採納系統一的判斷結果。

造足以重塑技能或提升技能之職涯發展的動態組織。

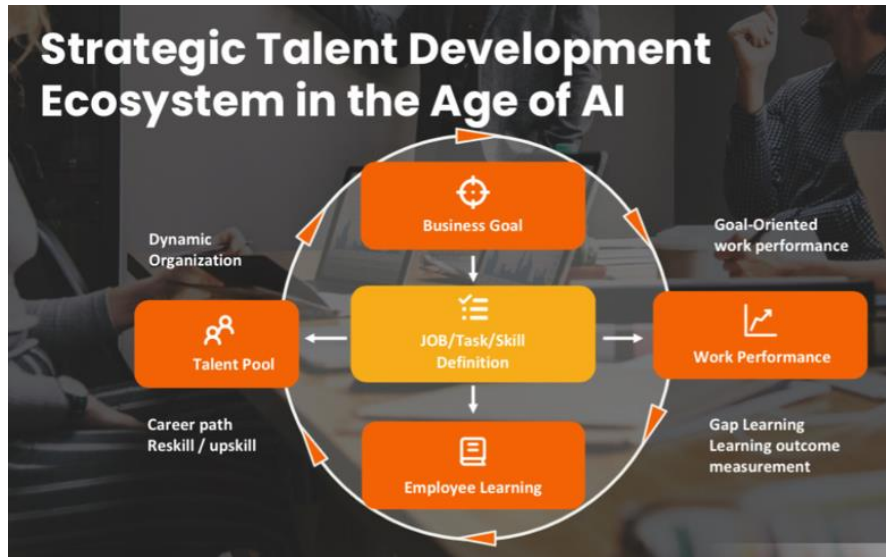


圖 2 AI 時代的策略性人才發展生態系統圖

資料來源：節錄自講者簡報內容

(十) 布拉德·麥克萊恩 (Brad McLain) / 體驗設計領導 (Experience Design Leadership.) (McLain,2024)

1. 講者介紹

布拉德·麥克萊恩 (以下簡稱布拉德) 是一位社會科學家，目前擔任美國科羅拉多大學博爾德分校的體驗式科學教育研究合作組織 (XSci) 的共同負責人。他的研究重點是與 STEM 學習和職業道路相關的身份發展，並提供領導力開發、高階主管培訓、團隊建立、變革管理等諮詢服務。



2. 年會內容摘要

布拉德在會議中提出領導者應透過經驗設計來提升領導力，幫助下屬從經驗中創造個人身份的成長，並利用個人身分的成長，發現新的自我，提升團隊凝聚力，促進個人和團隊的成長。

會議內容區分四個議題，包括(1)領導者需重新認識領導者的角

色；(2)開啟新的領導心理工具箱(leadership psychology toolbox)；(3)重新考量領導者與受指導者的關係；(4)以身份的晉身重新定義成功。

領導者應該在經驗設計中成為技術精湛的藝術家，創造機會讓參與者（下屬）活化和探索他們的個人身份。他強調，變革經驗不會自然而然地發生，而是由領導者創造的，而且這些經驗能夠改變我們的自我認知。

在會議中，布拉德引導參與者思考自己最具變革性的經驗以及最具變革性的領導—受領導者的關係，並相互分享。布拉德指出這些經驗對身份有深遠的影響，因每個人都有多重身份，包括角色身份、社會身份和個人身份，我們在不同場合扮演不同身分的角色。會議還討論身份敘事的重要性，大腦天生就能容易地說出我們個人的生命故事，而敘事的角度對理解自我和轉變自我有深遠的意義。

布拉德介紹 ELVIS 系統（Experiential Learning Variables & Indicators System，體驗式學習變數和指標系統），這是一種邀請設計者和體驗者共同創造轉變的系統，如下

圖 3 (McLain,

2023)。

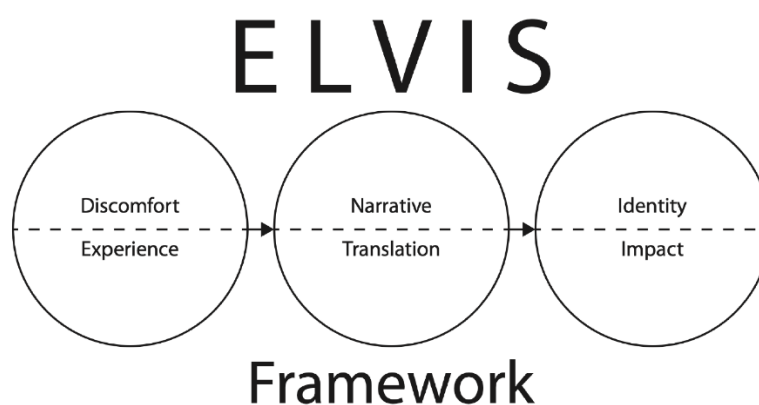


圖 3 ELVIS 系統

他還提出了敘事領導的三個關鍵問題：(1)你希望受領導者產生什麼樣的敘事？(2)他們如何從起始身份敘事轉變為通過關係創造的新敘事？(3)你如何在領導中支持這個敘事過程？由上述 3 個問題，讓聽眾反思身為領導者的心態，鼓勵大家朝體驗式領導前進

三、參與會議研討場次概要

日期 (美國)	參與會議演討場次	會議主題
5/19 星期日	國際新人訓練 (International Orientation)	ATD 服務 (ATD Service)
	隨著生成式人工智慧的發展，新興的企業學習趨勢 (Emerging Corporate Learning Trends With the Development of Generative AI)	學習技術 (Learning Technologies)
	像表演藝術家一樣思考。像大師級培訓師一樣說話。(Think Like a Performing Artist. Speak Like a Master Trainer.)	培訓執行 (Training Delivery & Facilitation)
5/20 星期一	馬修麥康納開幕演說 (Opening General Session with Matthew McConaughey)	主題演講 (General Session)
	成為最好的自己：成功領導者的 12 個原則 Becoming Your Best: The 12 Principles of Highly Successful Leaders.	作者座談 (Author Chats)
	數據、文化和設計的碰撞 (The Collide of Data, Culture and Design)	管理學習職能 (Managing the Learning Function)
	高階領導力發展專案的價值驗證 (個案研究) (Proving Value in Top Leadership Development Programs (Case Studies))	學習評估與分析 (Measurement & Evaluation)
5/21 星期二	超越韌性：通往強大文化的新途徑 (General Session with Dan Pink: Beyond Resilience: A New Path to a Strong Culture)	主題演講 (General Session)

日期 (美國)	參與會議演討場次	會議主題
	DEI 鴻溝：尋找包容性的前進之路 (The DEI Divide: Finding an Inclusive Way Forward)	人才策略與管理 (Talent Strategy & Management)
	打破 DEI 高牆 (Breaking Through the DEI “Wall”)	領導力發展 (Leadership and Management Development)
	教練的演變：人工智慧如何徹底改變人們的發展 (The Evolution of Coaching: How AI is Revolutionizing People Development)	解決方案 (Solution Session)
5/22 星期三	技能驅動的未來：打造新的人才發展生態系統 (Skill-Driven Future: Crafting the New Talent Development Ecosystem)	解決方案 (Solution Session)
	體驗設計領導 (Experience Design Leadership)	領導力發展 (Leadership and Management Development)
	維納斯·威廉斯閉幕訪談 (Closing General Session: A Conversation With Venus Williams)	主題演講 (General Session)

肆、心得及建議

一、持續利用組織數據來輔助業務決策和評估績效

新形態國家資料已轉變由大數據為基礎，除有助於政府更即時地做出正確的決定外，通過分析數據，更能以「事實」來進行管理，以提升政府服務品質（劉士豪，2020）。藉由托妮雅的專題研討「數據、文化和設計的碰撞」，在公部門的應用可以使用數據分析在確認和解決組織問題著手，一方面由科學量測的客觀角度切入問題的事實面，另一方面透過持續的數據監測和收集回饋，使組織可以動態調整策略，確保持續改進和長期成功。

又回到本學院近期的培訓數據應用專案，尤其以學員接受本學院培訓數據應用案，在首長授權與支持下，不僅透過跨組合作（綜合規劃組、培育發展組及專業訓練組），建立有效的溝通和協作機制，經由各組集思廣益充分發揮設計思維，設計出更具針對性本學院所欲瞭解學員相關培訓數據和解決方案，打造培訓數據整合與分析應用功能，並借重廠商專業能力，期待完成後對本學院推展公務人員在職訓練業務能有所助益。

雖然這項專案仍在進行中，然而筆者已觀察到跨組合作方案不僅有助於提高員工的參與度，甚至更瞭解組織內不同組室的員工想法，達到業務交流及知識共享，還能促進組織文化的積極變革，藉由專案的推動，也讓本學院持續精進業務並提出創新想法。

二、合理使用 AI 輔助業務推動，並謹慎看待產出結果

相較於 ATD23 有關 AI 領域的發表場次數，ATD24 介紹 AI 科技相關議題的場次數大幅增加，多篇專題研討描述生成式 AI 快速發展，如何應用於學習與發展領域、生成式 AI 在人才發展領域中的倫理考量、如何利用生成式 AI 增加學習發展專業人員的生產力、生成式 AI 的挑戰等議題，以下為 AI 對本學院培訓相關心得及建議。

（一）合理使用生成式 AI 增加學習發展專業人員的生產力

經研究指出，借助 ChatGPT，完成任務的工時可有效減少，顯示減 AI 縮小員工間工作表現的差距，並且在績效表現落後的組別尤為顯著。因此，如何使生成式 AI 輔助培訓人員的生產力是值得關心的課題。回到課程設計的 ADDIE 模式，藉由生成式 AI 的協助，在 ADDIE 的各階段可建議下列操作方式 (SkillQ, 2024)。

1. 分析問題與訓練需求 (Analysis)：利用 AI 收集、分析學習者的個人檔案、學習歷程和評估數據，進行學習者分析，識別學習差距和趨勢，並估算訓練需求。
2. 定義目標和策略 (Design)：透過 AI 分析收集的數據輸入 AI 工具，生成式 AI 可以提出適當學習目標、生成模組、單元、和活動的課程大綱，此流程可以節省時間並確保學習目標與訓練需求一致。
3. 發展訓練計畫與材料 (Develop)：AI 工具可以根據任何主題生成教學材料、影片、以及相關的測驗來測試學習者的理解。
4. 執行訓練計畫 (Implement)：AI 可以創建互動模擬和虛擬環境，進行體驗式學習，並提供即時和個性化的反饋，回答問題，評估學員的表現和偏好，動態調整學習路徑。
5. 評估訓練成效 (Evaluate)：AI 可以幫助設計適合學習者獨特需求的評估，並可分析評估數據，提供訓練計畫改進建議。

(二) 生成式 AI 在人才發展領域中的倫理考量

AI 系統經使用者使用後，仍會不斷學習延伸進化，因此如果原始輸入數據如有不完整、偏見、造假、缺乏多樣性等疑慮，恐造成 AI 輸出結果無法精準、公平。又生成式 AI 系統現今仍是一個未有效監控管理的產業，亦沒有經過驗證修改，AI 生成的內容仍須經查證，以避免假訊息及誤導。

綜上所述，依據生成式 AI 的特性，用於培訓業務上，雖 ADDIE 各階段皆可利用 AI 輔助業務推動，惟考量 AI 在人才發展中的倫理考量，經討論建

議實務上仍以分析需求、定義目標和策略、發展訓練計畫與材料等階段，可擇選合適相關資料，並謹慎看待產出結果。

三、推展符合 DEI 的職場環境，並強化 DEI 人員培育訓練

天下雜誌曾提出〈DEI 有多重要？為什麼台灣企業都應該重視？〉，說明 DEI 強調的尊重差異、普惠培訓、性別平等、員工身心健康等全人式關懷的價值，更有助於企業吸引與留住人才（李佳樺、杜韋樺，2023）。結合本次透過喬納森的專題研討「DEI 鴻溝：尋找包容性的前進之路」，與瑪麗亞的專題研討「打破 DEI 高牆」，對 DEI 工作的複雜性和挑戰有更深入的理解，希望更多的組織能夠採納這些建議，實現真正的包容性文化。

- (一) 體認持續推展 DEI 工作的必要性與建立 DEI 共同願景：無論是個人還是組織，都需要持續推進 DEI 工作，不能因為困難而放棄，畢竟 DEI 工作的需求和重要性依然存在。另外需建立組織成員所認同的 DEI 願景。
- (二) 設定明確且可行的目標：在推動 DEI 工作時，應設立明確且具體的目標，並逐步實現。從小目標開始逐步累積自我成就感和持續辦理動力。
- (三) 高階領導者參與並支持：領導者應該積極參與並支持 DEI 變革，成為推動組織變革的榜樣。首長的支持對於組織內部文化的轉變擁有不可或缺的影響。
- (四) 強調自我照顧和團隊支持：「自我照顧」和「團隊合作」非常重要，在面對 DEI 工作的壓力和挑戰時，個人需要尋求支持，保持心理和情感的健康。
- (五) 社會和政治環境的影響：會議讓我更加意識到，DEI 工作不僅僅是企業內部的事務，它深受社會和政治環境的影響。理解這些外部因素，有助於制定更有效的 DEI 策略。
- (六) 加強培訓和教育：組織應提供持續的培訓和教育，確保所有員工都瞭解並支持 DEI 目標。這不僅能提高員工的認識，還能創造一個更具包容性

的工作環境。

四、完善的行政周邊及設備輔助，增添國際會議辦理效益

ATD24 的國際盛會舉辦的內容豐富多元、除涵蓋會議內容包含 13 種主題外，另包含各種有趣遊戲加溫會議熱度與豐富性、結合當地觀光資源並增進參與者交流，以及開發專屬應用程式提供多樣化會議相關內容資訊等，不僅完善行政周邊服務、開發功能設備輔助，以增添國際會議辦理效益。

(一) 新生訓練：於會議展期第 1 天的第 1、2 個時段（8 時至 9 時、9 時至 10 時），安排 ATD Orientation 和 International Orientation，介紹會議亮點（主題演講、社交之夜（Networking Night）、學習路徑、課程類型、社群聚會等）、實體的行政協助（接駁車、服務台、哺集乳室、ATD25 報名攤位等）、虛擬的行動裝置應用程式（ATD Conferences & Events）、線上虛擬平臺以及新活動（健康挑戰、感官休息室、會員休息室等），以幫助來自美國以外的新參與者瞭解會議亮點以及如何充分利用活動。透過講者的破冰活動，也是各參與者開始與來自超過 75 個國家的其他人建立聯繫的好地方。

(二) 各項遊戲加溫會議熱度與豐富性

1. 會議導航的賓果活動：為了加速各參與者對 ATD24 的瞭解，在活動手冊內設計 ATD24 會議導航的賓果活動單，包含友善認識其他參與者、下載行動裝置應用程式、拜訪 ATD 設立的職涯中心、享用會議午餐、參加社交之夜等。
2. 個人健康挑戰賽：ATD24 的會議區域非常廣大，包含教室會議區、廠商展覽區、感官休息室、ATD 商店等區域，參與者常常因為參與會議需花費一些時間與體力到下一個場地，為了提高會議參與趣味性，ATD 設計走路步數個人健康挑戰賽，在會議期間內可使用 Fitbit、Apple Watch、Garmin 或其他步數追蹤器，追蹤會議期間的步行數，

甚至到特定區域（如本次新設立的感官休息室等）可掃描 QR Code 獲得額外步數，最終可獲得 ATD 個人健康挑戰賽的相關獎勵。

3. 匹克球（pickleball）挑戰：匹克球是一種網球、羽球和桌球的混合運動，本次在 ATD Play 區域，設立匹克球挑戰區，讓參與者拿球拍進球場運動聯誼，呼應到大威廉斯作為閉幕演說講者外，也與今年 ATD 的口號「Recharge Your Soul」扣合。
4. 合力完成藝術療癒並分享成果：本次 ATD 設置藝術療癒專區，在分組桌上擺置多種顏料與畫筆，並提供許多畫板供參與者取用繪塗顏色，可完成局部或整幅，並可隨時加入或離開，由各參與者合力完成數幅不同的油畫，除自我充電的藝術療癒外，完成後的油畫將會轉送醫療機構等無償展出。

(三) 結合當地觀光資源並增進參與者交流

1. 社交之夜結合當地風俗兼具文化推廣：
每年 ATD 將會舉辦社交之夜，提供各國參與者瞭解當地風俗並交流的晚宴。今年的社交之夜援引紐奧良每年狂歡節「Mardi Gras」的傳統，取名為「Mardi Gras World」。不僅安排當地特色小吃、音樂舞團、更結合紐奧良占卜行業、彩繪和素描等，提供另類的文化體驗，從中與各國參加社交之夜的參與者交流互動。
2. 提供當地觀光資訊體驗學習：本次 ATD 結合紐奧良當地特產（例如爵士樂、鬼怪、船等），提供互動鬼魂之旅、蒸汽船晚餐爵士巡遊密西西比河共 2 種行程，預訂時使用優惠代碼「ATD24」，即可以 20% 的折扣，讓各國參與者一起實地探索紐奧良風俗，並增加建立交流聯繫的機會。

(四) 專屬應用程式提供多樣化會議相關內容資訊：「ATD Conferences & Events」

應用程式（以下簡稱 App）每年更新，除了提供輔助會議相關資訊（篩選會議、產出會議行程表、會議簡報及講義輸出等）外，並提供社交、問答、

各項資源等。

1. 依據參與者需求篩選會議場次：ATD 提供「ATD Central」、「Day」、「Learning Path」、「Networking」、「Title」、「Track」、「Type」、「Translated」共 8 條件搜尋，另外還有依照「Speakers」搜尋，並且附上講者照片和個人簡介以供辨認，以及整合 ATD 會議期間所有講授的會議資訊（包含會議名稱、時間、地點、Wordly 翻譯網址）。
2. App 上會議場次整合講者簡報（或筆記）、補充講義、筆記及滿意度評鑑：App 上所列的會議場次資訊（包含會議名稱、時間、地點、Wordly 翻譯網址）外，另外嵌入講者事先提供的簡報檔（如無提供簡報檔，則在 App 上提供筆記功能），以及補充講義。並結合滿意度評鑑功能，在同一個頁面即可完成此會議的所有資訊與需做之事。
3. 自動產出會議行程表：依據上述條件篩選出欲參加的會議後，可按星星狀圖示（類似加入我的最愛），App 系統可整合所有加入最愛的會議期間場次，並按日期產出我的會議行程表。此項功能對於參與者從 300 多場次中挑選欲參加的會議場次資訊頗具助益。
4. 增進社交觸及與聯繫：為加深社群網絡連結，參與者可建立個人名片及聯絡資訊，不僅可於 App 查閱個人資料和 Email、Facebook、Linkedin 等資訊外，此 App 還能不透過其他社交媒體，直接傳訊息或電子郵件、加入聯絡人等。另外可以直接拍照上傳、發文、標籤 ATD24、回應及按讚等，可直接當作一款社交媒體 App。
5. 連結 ATD24 官網每日新聞要點：由於行動裝置盛行，除官方網站外，為不致分散活動新聞量能，增加觸及管道，App 可直接連結 ATD24 官網每日新聞要點，使參與者靠一只手機（或平板等行動裝置），獲得大會每日訊息。

伍、參考資料

- Alfonseca, K., & Zahn, M. (2023, July 7). *How Corporate America Is Slashing DEI Workers amid Backlash to Diversity Programs*. Abc NEWS.
<https://abcnews.go.com/US/corporate-america-slashing-dei-workers-amid-backlash-diversity/story?id=100477952>
- Blair, H. (2024, May 19). *Think Like a Performing Artist. Speak Like a Master Trainer*. [Conference presentation]. ATD 2024 International Conference & EXPO, New Orleans, United State.
- Collins, T. (2024, May 20). *The Collide of Data, Culture and Design*. [Conference presentation]. ATD 2024 International Conference & EXPO, New Orleans, United State.
- Ghafri, S., Brantley, W., Masak, D., Phillips, P., Ward, J., (2024, May 20). *Proving Value in Top Leadership Development Programs (Case Studies)*. . [Conference presentation]. ATD 2024 International Conference & EXPO, New Orleans, United State.
- Hung, K., Hsu, C. (2024, May 19). *Skill-Driven Future: Crafting the New Talent Development Ecosystem*. [Conference presentation]. ATD 2024 International Conference & EXPO, New Orleans, United State.
- Li, D. (2024, May 19). *Emerging Corporate Learning Trends With the Development of Generative AI*. [Conference presentation]. ATD 2024 International Conference & EXPO, New Orleans, United State.
- McKenzie L., Woodward W., Trumbo A. (2024, May 21). *The Evolution of Coaching: How AI is Revolutionizing People Development*. [Conference presentation]. ATD 2024 International Conference & EXPO, New Orleans, United State.
- Mclain, B. (2023). *Designing Transformative Experiences: A Toolkit for Leaders, Trainers, Teachers, and Other Experience Designers*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mclain, B. (2024, May 22). *Experience Design Leadership*. [Conference presentation]. ATD 2024 International Conference & EXPO, New Orleans, United State.
- Morukian, M. (2024, May 21). *Breaking Through the DEI “Wall”*. [Conference presentation]. ATD 2024 International Conference & EXPO, New Orleans, United State.
- Pink, D. (2024, May 21). *General Session with Dan Pink: Beyond Resilience: A New Path to a Strong Culture*. [Conference presentation]. ATD 2024 International Conference & EXPO, New Orleans, United State.

Shallenberger, S. (2024, May 20). *Becoming Your Best: The 12 Principles of Highly Successful Leaders*. [Conference presentation]. ATD 2024 International Conference & EXPO, New Orleans, United State.

SkillQ (2024, April 9). *The ADDIE Model and AI: A Powerful Combination*. SkillQ, Inc .
https://skillq.com/ai_addie/

Yeo, J. (2024, May 21). *The DEI Divide: Finding an Inclusive Way Forward*. [Conference presentation]. ATD 2024 International Conference & EXPO, New Orleans, United State.

李佳樺、杜韋樺（2023年3月30日）。DEI有多重要？為什麼台灣企業都應該重視？CSR@天下。 <https://csr.cw.com.tw/article/43088>

劉士豪（2020）。淺談政府資料治理與大數據應用－從一張「丈單」談起。國土及公共治理。 https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=18CF7D4B24026157

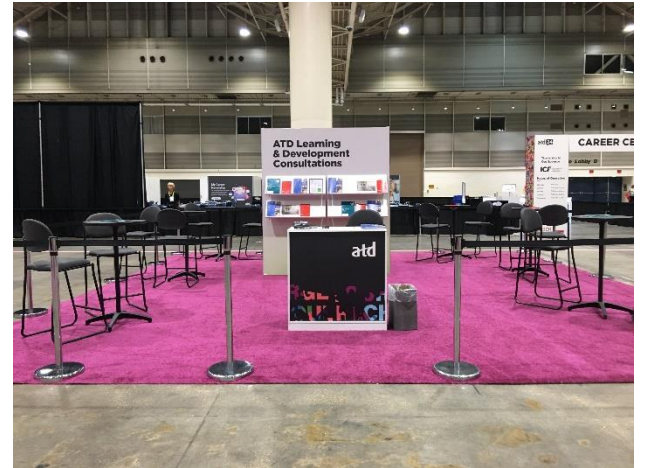
陸、照片集錦

一、流暢的軟硬體會議設計

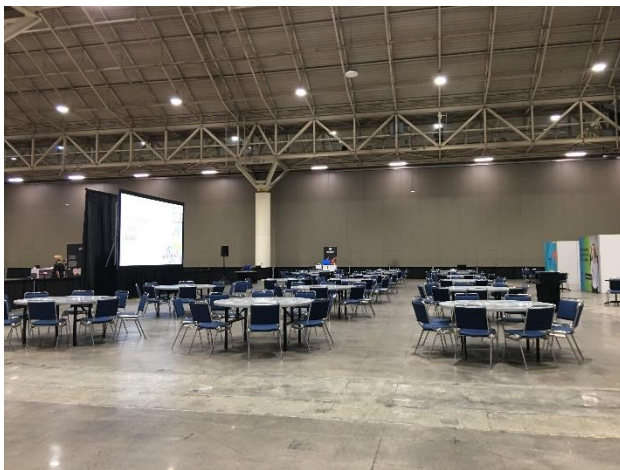
ATD Career Center (年會開幕前)



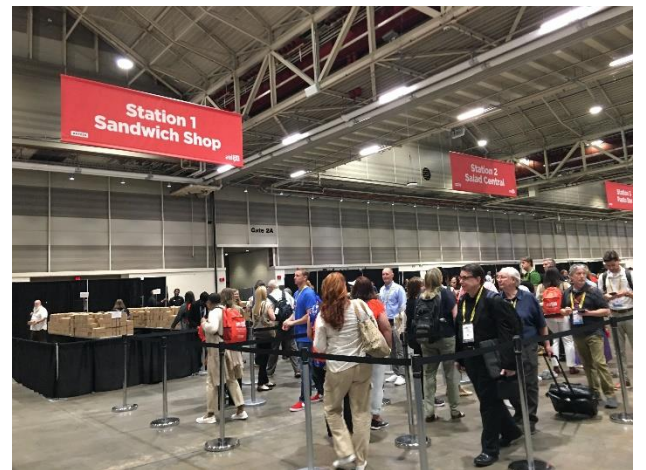
ATD Learning & Development Consultations (年會開幕前)



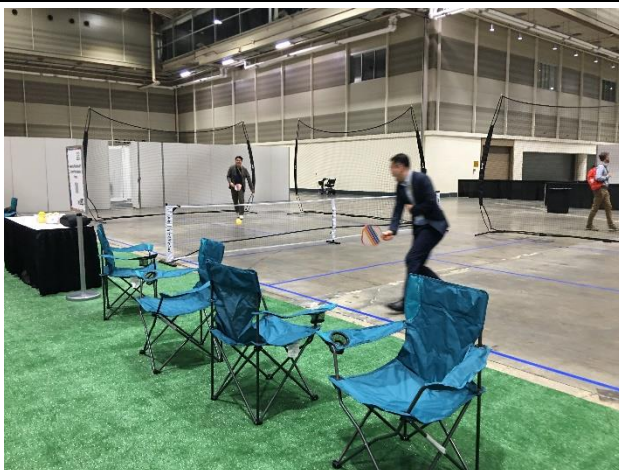
ATD Central (年會開幕前)



ATD 領取午餐分區動線



ATD 匹克球挑戰



ATD 社交之夜場地 (含贊助公司露出方式)



TD for Good 藝術療癒



TD for Good 藝術療癒
(參加者合力完成作品)



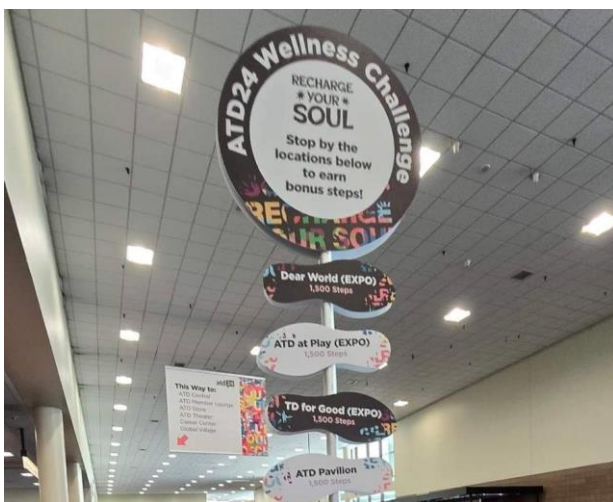
ATD 參加者標記區



ATD 展場各區域前往標線 (以顏色區分)



ATD 健康挑戰的特定區域額外獎勵



閉幕日邀請參加 ATD25 旗幟



ATD24 臺灣交流研習團
(5/18 領取入場證件及認識場地)



ATD 國際歡迎晚宴



二、創新的學習方式集錦

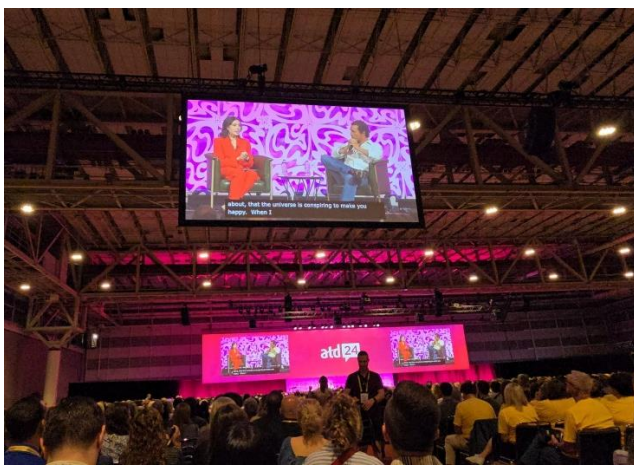
Matthew McConaughey 主題演講排隊人潮



主題演講特別排隊動線



國際會議廳大型投螢幕轉播



Daniel Pink 演講前的現場爵士樂表演



Venus Williams 場次座無虛席



國際新人訓練破冰—自我介紹



Hilary Blair 帶領大家練習說話的各種語調



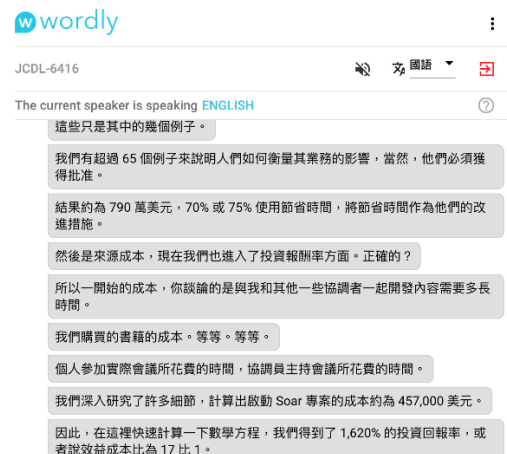
參與者跟著 Hilary Blair 練習 VTWL



Steve Shallenberger
於演講後做 20 個伏地挺身



ATD 使用 Wordly 即時翻譯「高階領導力發展專案的價值驗證（個案研究）」



Maria Morukian 的 DEI 課程中使用的教具



Tonya Wilson 於 ATD Pavilion 的圓桌論壇

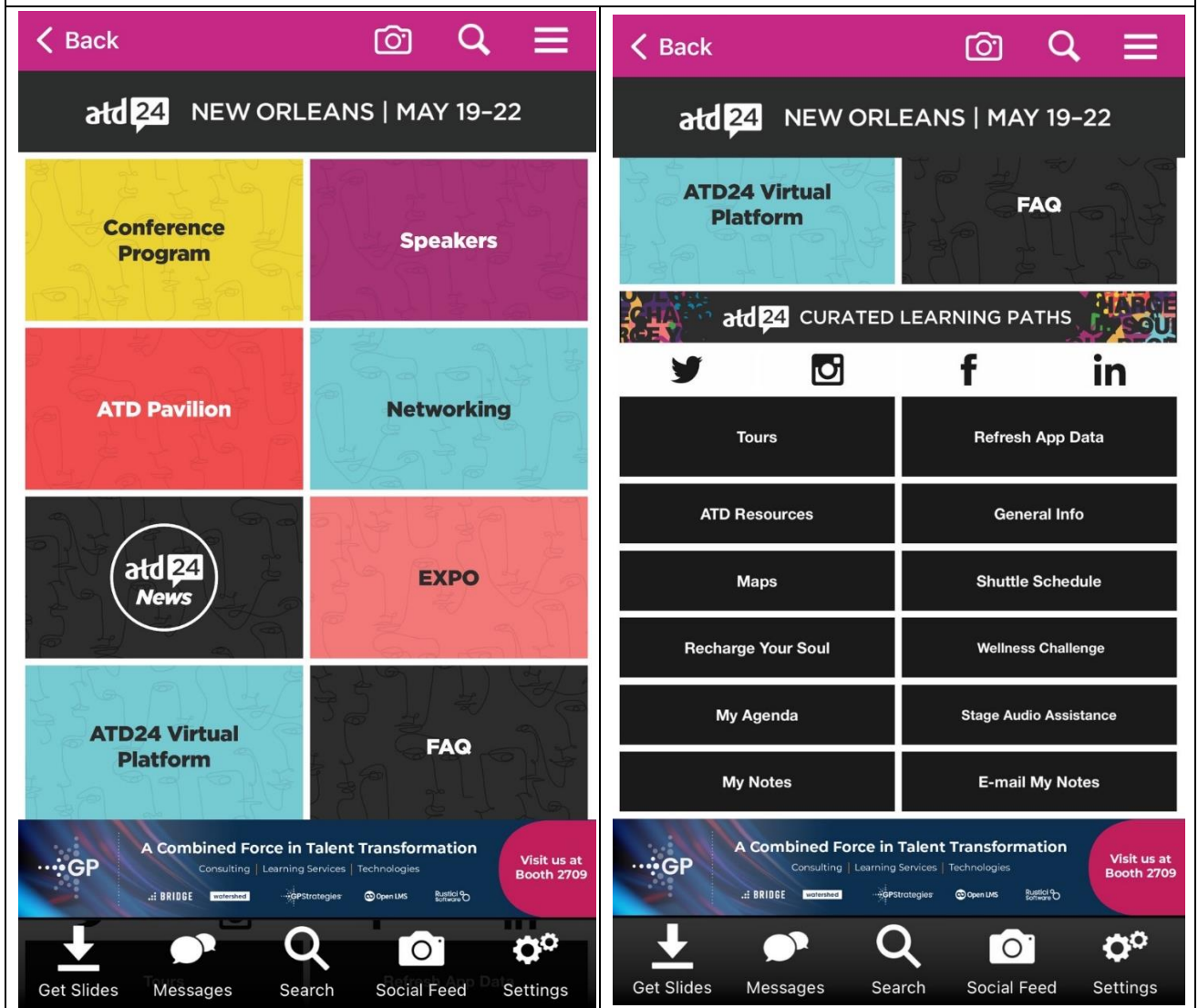


會議導航的賓果活動單

atd 24 NEW ORLEANS MAY 19-22 **BINGO**

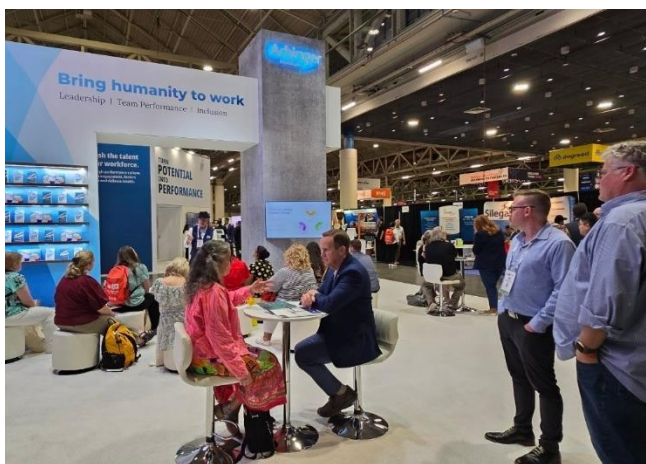
VISIT THE CAREER CENTER TO FURTHER YOUR PROFESSIONAL DEVELOPMENT.	ATTEND ATD24 ORIENTATION TO GET THE EVENT 411.	FIND A WAY TO USE <i>ALRIGHT, ALRIGHT, ALRIGHT</i> IN A SENTENCE.	BUILD YOUR AGENDA TO MAXIMIZE YOUR LEARNING.	CHALLENGE A FRIEND TO A GAME OF PICKLEBALL IN THE EXPO.
DOWNLOAD THE ATD CONFERENCES & EVENTS APP.	ATTEND A SESSION ON A LEARNING STAGE.	CONNECT WITH 5 NEW EXHIBITORS EACH DAY.	ENJOY LUNCH ON US IN THE EXPO HALL.	MAKE YOUR STEPS COUNT. SIGN UP TO RECHARGE YOUR SOUL.
SIGN UP FOR A LEARNING & DEVELOPMENT CONSULTATION AT ATD CENTRAL.	PARTICIPATE IN A COMMUNITY CONVERSATION.	atd 24 FREE SPACE	SET UP A COFFEE DATE WITH A NEW CONNECTION.	SAY <i>HI</i> TO SOMEONE NEW.
ATTEND A COMMUNITY MEETUP.	CONNECT WITH THE PERSON SITTING NEXT TO YOU IN A SESSION.	TAG ATD IN A POST ON SOCIAL MEDIA USING #ATD24.	MEET AN AUTHOR IN THE ATD STORE.	COMPLETE ALL THE STOPS ON THE TREASURE HUNT.
TAKE A MOMENT TO RECHARGE IN OUR SENSORY ROOM.	GIVE BACK BY PARTICIPATING IN A TD FOR GOOD ACTIVITY.	ENJOY A TASTE OF NEW ORLEANS IN THE EXPO HALL.	ATTEND NETWORKING NIGHT.	EXPAND YOUR NETWORK IN THE GLOBAL VILLAGE.

ATD Conferences & Events 應用程式面板

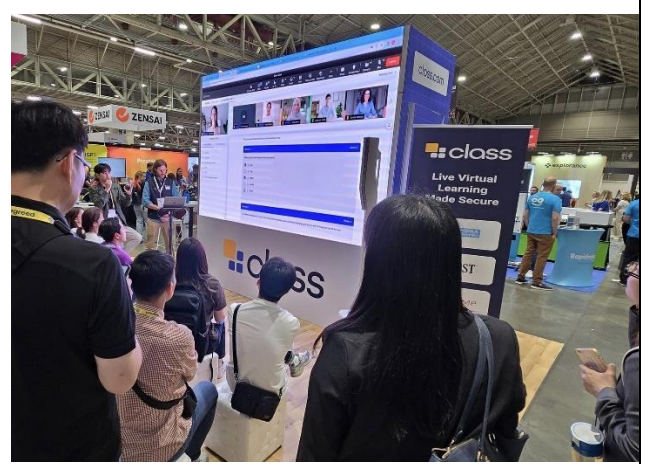


三、廠商多樣化策展方式

廠商展覽及交流區



廠商現場操作系統介面



廠商展覽區結合大富翁趣味活動



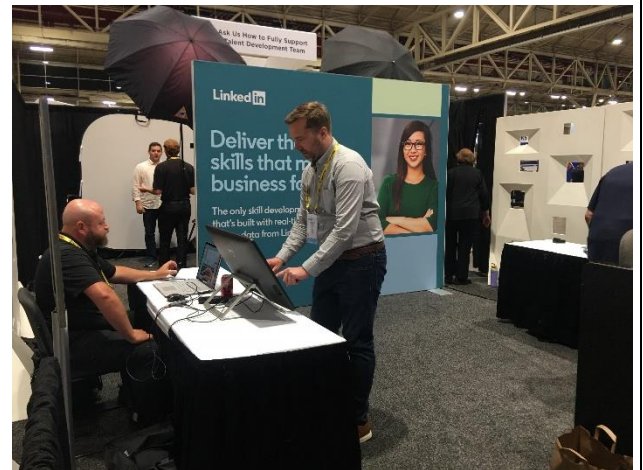
廠商展覽區—UMU 辦理產品介紹講座



廠商展覽區—Center for Creative Leadership
攤位說明



廠商展覽區—Linkedin 免費拍專業形象照
參與者大排長龍



廠商展覽區—Skillsoft 數位印製個人餅乾
現場拍攝並結合數位列印



廠商展覽區—臺灣旭聯科技公司
以特色活動（擲筊）行銷臺灣

