

出國報告（出國類別：開會）

人才發展協會(ATD)2025 國際年會 研習報告

服務機關：台灣中油股份有限公司

姓名職稱：李昀宸/人事管理師

派赴國家/地區：美國華盛頓

出國期間：114年5月16日至5月23日

報告日期：114年7月8日

摘要

本次人才發展協會(Association for Talent Development，簡稱 ATD)2025 國際年會研習行程由 ATD 臺灣交流會帶團赴美參加，包含年會及企業參訪兩部分：(1)年會部分，美國的人才發展協會成立於 1943 年，為國際知名的人才訓練發展專業機構，除提供各類證照及訓練課程，每年也在美國各大城市舉辦年會，本次年會有超過 450 場以上演講、超過 8000 個與會者、超過 330 家參展廠商，演講主題包含人才策略與管理、領導力發展、訓練評鑑、學習科技、數位轉型等，相當多元，展覽廠商多為跨國知名企業，如 MBTI 官方公司(The Myers-Briggs Company)、Linkedin 等。(2)企業參訪包含 ATD 總部及美高梅博弈酒店(MGM National Harbor Resort & Casino)，讓團員能深入瞭解不同類型的跨國企業，在人才管理、企業營運方面的實務情形。

目次

壹、目的.....	1
貳、過程及重點演講摘要.....	1
一、行程簡介.....	1
二、研討會主題.....	2
三、主題演講(Key note)摘要.....	3
四、其他演講場次摘要.....	9
五、企業參訪摘要.....	15
參、具體成效.....	21
肆、心得及建議.....	22

壹、目的

人才發展協會(Association for Talent Development, 簡稱 ATD) 成立於 1943 年，為國際知名的人才訓練發展專業機構，除提供各類證照及訓練課程，每年也在美國各大城市舉辦年會，針對當下人力訓練與發展的最新趨勢，邀請產、官、學不同領域的專家進行演講，同時也辦理展覽，邀請國際大型員工訓練相關業者，現場分享最新的產品與服務。ATD 年會的與會者眾多且來自世界各國，多是人力培訓相關從業人員、專家學者、相關政府部門人員等，也可藉此與不同國家的出席人員交流，互相學習，並建立人脈網絡。

本次年會主題為「集體洞察，終身學習」，演講主題包含人才策略與管理、領導力發展、訓練評鑑、學習科技、數位轉型等，因應人工智慧(AI)相關應用漸趨多元，許多主題皆結合訓練發展與 AI 相關應用，透過參加本次年會，有助於掌握國際最新的人才發展趨勢，也能對生成式 AI 在訓練領域的實際應用有更深刻的理解，並期能應用於公司相關領域業務。

貳、過程及重點演講摘要

一、行程簡介

本次公務出國係參加 ATD 台灣交流會辦理之研習團行程，團員共 14 名，來自國內公民營事業，相關公司及參加人數如下：

編號	公司名稱	人數
1	中租迪和	2
2	財團法人飛捷文教基金會	1
3	台灣電力股份有限公司	1
4	台灣中油股份有限公司	1
5	世界先進積體電路股份有限公司	1
6	財團法人中國生產力中心	2
7	財團法人台灣金融研訓院	4
8	ATD 台灣交流會	2

表 1 研習團公司及人數彙整表

本次參加 ATD2025 年會行程整理如下：

日期	地點	工作紀要
114.5.16	台北→舊金山→華盛頓	啟程
114.5.17	華盛頓	1. 參訪華盛頓特區歷史景點 2. 企業參訪：MGM National Harbor
114.5.18- 114.5.20	華盛頓	參加 ATD2025 國際年會
114.5.21	華盛頓→舊金山	1. 參加 ATD2025 國際年會 2. 企業參訪：ATD 總部 3. 傍晚搭機返程
114.5.22- 114.5.23	舊金山→台北	返程

表 2 研習團行程表

二、研討會主題

1. 職涯發展(Career Development)
針對由學習發展專業人士組成的社群，他們致力於推進自己的職涯，同時幫助他人發展技能與專業知識。
2. 未來就緒(Future Readiness)
學習如何在能協助專業人士為組織做好未來準備的主題上保持好奇心與持續探索。
3. 教學設計(Instructional Design)
專注於分析學習與績效過程的相關趨勢與主題。
4. 領導力與管理發展(Leadership & Management Development)
針對一個推動策略、培育人才並打造全球強大勞動力的領導者社群。
5. 培訓傳遞與引導(Training Delivery & Facilitation)
涵蓋透過挑選或開發合適的傳遞方式進行知識與技能轉移，使學習更具吸引力、有效性、關聯性及應用性。
6. 人才策略與管理(Talent Strategy & Management)
探索影響組織人才與員工全生命週期管理的趨勢與主題。
7. 政府部門(Government)
發掘專為聯邦、州及地方政府學習專業人士設計的主題，聚焦於政府人才發展現代化、創新，以及為未來工作型態做準備。
8. 衡量與評估(Measurement & Evaluation)
運用學習分析流程模型與系統，以評估人才發展介入措施、課程成效及組織成果。

9. 醫療保健(Healthcare)

針對由醫療主管、提供者、管理人員及培訓師組成的社群，致力於透過學習、人才發展及文化變革，共同打造新一代醫療環境。

10. 學習科技(Learning Technologies)

探索學習與發展專業人士如何利用工具、平台、系統、應用程式與軟體，培育未來勞動力。

11. 學習科學(Learning Science)

匯聚一群有興趣理解與應用循證方法的專業人士，研究人們如何接收並保留資訊、建立連結與想法，以及在工作中運用新行為、技能與知識以提升績效。

12. 銷售賦能(Sales Enablement)

聚焦於影響銷售人才發展的趨勢與主題。

13. 職能學習管理(Managing The Learning Function)

隨著培訓逐漸擺脫單純接單執行的模式，學習職能管理在近年變得更加複雜。管理者需更具策略性地看待業務合作、人才配置、課程管理等面向。

三、主題演講(Key note)摘要

(一)開場講座 Simone Biles 訪問(Opening Mainstage Session with Simone Biles)

主持人：Holly Ransom(國際講者，領導顧問公司 Emergent 創始人)

訪談對象：Simone Biles(美國女子競技體操選手，多次獲得奧運、世錦賽金牌)



圖 1 Simone Biles 訪談演講現場照

本場次是 2025ATD 的開場演講，也是 3 場 key note 場次的第一場，場地在主要會場，由主持人以對談的方式，訪問 Simone Biles，本場演講 Simone Biles 談到體操生涯的啟蒙、夢想與啟發、職業生涯的掙扎與挫折、突破與轉變等過程，摘要如下：

1. 生涯的啟蒙

Simone Biles 談到對體操的啟發，源自於 6 歲時，因為好奇走進街角的健身房，並且模仿了一個翻身的動作，被教練注意到，教練向 Simone Biles 的家長提出邀請，希望她來健身房參加體操活動，起初沒有「成為運動員」的明確想法，只覺得看到很多女孩一起訓練很酷、很有趣。

2. 夢想與啟發

在一次偶然收到的體操雜誌上，讓她看到一群女孩站在頒獎台上，拿著獎牌，地點是義大利。Simone Biles 不是先想到得獎，而是先出現「我想去義大利」這個念頭，隨後把雜誌拿去問教練如何才能到義大利比賽，教練回答：「那是精英選手才能去的。」Simone Biles 才首次認識到「精英體操 (Elite Gymnastics)」這個層級，理解到這是一條完全不同的專業道路。也是這個契機讓她從單純玩樂轉向立志挑戰更高層級的賽事。同時 Simone Biles 也提到她的母親從小就鼓勵她設定目標，透過寫下短期與長期目標幫助她維持動力。在陷入迷惘或想放棄時，會回顧當初設定的目標，重新找回初心。

3. 職業生涯的掙扎與挫折

Simone Biles 提到第一次參加世界錦標賽時極度緊張，有很強烈的焦慮感，一位學姊鼓勵她「你沒什麼好失去的」，讓她放下壓力，反而發揮得更好。同時提到她為了訓練不得不轉為在家自學，每天要花 7-8 小時在健身房，曾經因無法參加同齡人正常的社交活動而感到強烈失落，雖然最終選擇留在體操這條路上，但她坦言錯過的青春會在某些時刻造成心理落差。東京奧運時再度面臨巨大心理壓力，甚至出現空中失向 (twisties) 現象，無法分辨身體在空中的方向，極度危險。她選擇在全球關注下退出部分比賽，向世界宣告：心理健康比金牌更重要，這是她人生中最艱難但最正確的決定之一。

4. 突破與轉變

這段期間 Simone Biles 與教練、心理師、家人通力合作，重新調整訓練節奏與生活方式，她強調這段低潮幫助她學會「重設」與「重新出發」，並體會到每次挫敗都是重要的反思與成長契機，最後 Simone Biles 在巴黎奧運的多個項目獲得金牌，而 Simone Biles 也提到未來她將把重心多放在家人及陪伴跟她類似成長歷程的小孩體育訓練上，繼續奉獻自己的專業。

(二) 以智慧型失敗驅動成長：擁抱不完美的策略性優勢(Unlocking Growth Through Intelligent Failures: The Strategic Advantage of Embracing Fallibility)

講者：Amy Edmondson(哈佛商學院領導力與管理教授，專注於成員的心理安全感對組織管理成效的研究，相關研究橫跨商業、醫療、教育等領域)



圖 2 Amy Edmondson 演講現場照

本場次是 3 場 key note 的第 2 場，由哈佛商學院領導力與管理教授 Amy Edmondson 演講關於透過智能型的失敗(Intelligent Failure)來達到成長的內容，演講內容包含失敗與創新的關係、失敗的種類、啟動智能型失敗的步驟、總結等部分，摘要如下：

1. 失敗與創新的關係

在演講的一開始 Amy Edmondson 提到目前全球環境是一個充滿不確定的世界，而組織若要創新與學習，必須擁抱失敗，這與傳統的零容錯文化背道而馳。她研究失敗近 30 年，強調在不確定的世界中，組織若不接受失敗，就無法持續生存與成長。

2. 失敗的種類

第二部分 Amy Edmondson 提到失敗的類型，她歸納了 3 種類型，分別是基本型失敗(Basic Failure)、複雜型失敗(Complex Failure)、智能型失敗(Intelligent Failure)，基本型失敗主要為可預防的錯誤，如銀行員匯錯款項，常見的原因包含人員在流程上的疏忽、訓練不完善等，複雜型失敗為多個因素交錯造成的失敗，常見於醫療、航海、航空等領域，如船艦誤觸礁石、飛行事故等，而智能型失敗是基於合理假設與計劃的探索性行動而產生的失敗，即使失敗，仍能從中學習到關鍵資訊，如生物實驗室中的各種研究實驗，而智能型的失敗對組織而言是正確且必須的，這將促使組織成長。

3. 啟動智能型失敗的步驟

接著 Amy Edmondson 談到啟動智能型失敗的三步驟，分別是設定階段(Set the Stage)、鼓勵探索(Invite Exploration)、回應與強化(Respond and Reinforce)，分別敘述如下：

(1) 設定階段(Set the Stage)

Amy Edmondson 談到在此步驟企業應強調共同目標，目的是使人感到工作有意義，提升內在動機。而她也提到建議可以依照所屬企業當下的情境，予以分類，可以更明確的識別當下的狀況，她建議的分類架構是以風險高低為縱軸(分為高及低兩類)，環境的變動程度為橫軸(固定、變動、新穎的(Novel)三類)，比如以設計思考聞名的商業設計公司 IDEO，她將之歸類在低風險但環境變動程度是新穎的，飛機駕駛她則歸類在高風險、變動的環境。

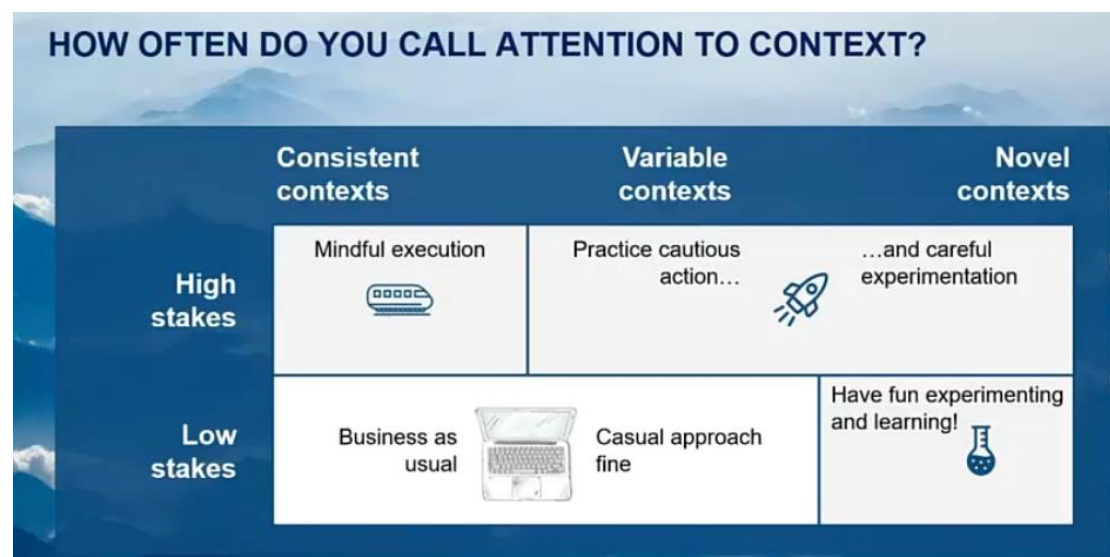


圖 3 風險與環境對照架構圖(來源：演講簡報)

(2) 鼓勵探索(Invite Exploration)

鼓勵探索的部分，Amy Edmondson 談到應鼓勵問好的問題，這些問題包含「我們忽略了什麼?」、「還有其他方法嗎?」、「有沒有人有不同看法?」等，並且鼓勵創造實驗的場域，在低風險環境先行試錯，例如試辦計劃、內部測試等，此外她也談到如何辨別智能型失敗，有 4 個判斷準則：(1)目標明確、(2)新情境、(3)已有前期準備、(4)可被控制在可承受範圍，此外還有 1/2 個判斷準則是此失敗經過紀錄與分享。

(3) 回應與強化(Respond and Reinforce)

這是啟動智能型失敗的第三步驟，在這階段 Amy Edmondson 談到組織英歡迎聰明的失敗(smart failures)並且儘可能的擴大分享從失敗中學習到的項目，感謝對方提早發現問題，鼓勵員工揭露失敗，而不是壓抑。

4. 總結

Amy Edmondson 在結語談到失敗不是終點，而是學習的起點，並且提供 5 個幫助在不確定世界中達到卓越的方法，包含立下遠大目標(Aim High)、團隊合作(Team Up)、聰明地失敗(Fail Well)、快速學習(Learn Fast)、持續循環(Repeat)等，Amy Edmondson 也希望大家把每次的智能型失敗當作資源而非缺失，且關鍵在於花時間理解失敗的原因，才能釋放潛在價值。

(三) 以人為本的領導：打造有效人才發展策略的關鍵(Closing Mainstage Session with Seth Godin: Leading with People The Keys to an Effective Talent Development Strategy)

講者：Seth Godin(美國行銷專家、作家，「紫牛」等知名暢銷書作者)



圖 4 Seth Godin 演講現場照

本次 ATD 邀請到美國知名行銷專家、作家 Seth Godin 擔任閉幕場的主講人，他以如何透過領導來達成有效的人才發展策略為題進行演講，演講開頭他提到最好的工作並不靠權力、升遷或控制，而是來自「成就感」、「自主性」與「貢獻意義」，以及領導者的任務是創造讓人們願意共事、共創、有意義的工作空間。並提到有意義工作的五大原則，分述如下：

1. 有意義的工作是我們的未來(Significant work is our future)

Seth Godin 以蜜蜂築巢的故事，闡述有關「意義之歌」的概念，當蜂群準備遷徙時，會集體唱出離巢的意義之歌，象徵集體邁向未來與新目標的勇氣，並且以一張道路交通阻塞的照片舉例，他提到「我們不是被困在交通中，而是交通本身」，意味著我們是制度的參與者，也是改變的推動者，因此營造讓人能做出有意義工作的環境是重要的，他並強調意義來自於每一個人。

2. 有意義的工作是一種選擇(Significant work is a choice)

Seth Godin 提到我們不是隨意而為，而是有目的地在行動，並呼籲企業不

要只給地圖(map)而應提供指北針(compass)，讓員工主動尋找意義與方向。

3.有意義的工作需要領導者，而不是管理者(Significant work requires leaders , not managers)

在這部分 Seth Godin 提到管理與領導的區別是管理者用權威要求別人執行，而領導者則是自願走在前方，邀請他人同行。有意義的工作需要領導者，並認為領導者應做以下三件事：

(1)承擔責任並樂於給予讚賞(Take responsibility, give credit)

領導者要主動承擔責任，並慷慨地分享功勞，才能建立安全、正向的文化。

(2)發展能夠落實於行動的同理心(Build practical empathy)

真正的同理不是「如果我是你」，而是創造條件讓對方成功。

(3)為你的工作負責並讓人記得你(Sign your work, be missed)

鼓勵員工對自己的工作「簽名」，意即鼓勵我們投入全力、認真看待自己的工作，做出有影響力、值得被記住的成果。

Seth Godin 也以一個四象限圖，解釋領導與管理適用的不同企業情境，該圖表以信任程度(橫軸)及風險程度(縱軸)的高低，分為四類情境：

監控 Surveillance — 認證、驗證 — 「照譜演奏」 → 高風險但不信任，需依賴制度監管與流程控管	意義 Significance — 人性、創造力、魔力 — 「像爵士四重奏那樣自由即興地合作」 → 高信任下，能激發價值與創新
無個性 Impersonal — AI、自由接案平台 — 「買三個，用一個」 → 價格導向、缺乏關係感與責任感	舒適 Comfort — 熟悉感、地方小店（如 Johnny's Pizza） — 「大家都知道你是誰的地方」 → 在關係中找到安全感與歸屬

表 3 企業情境與領導方式對照表(信任程度(橫軸)及風險程度(縱軸))

4.有意義的工作需要擁抱模糊性(Significant work requires ambiguity)

Seth Godin 提到模糊性(ambiguity)不是風險，而是創新的必要條件，我們需要用不確定性(uncertainty)創造可學習、可實驗的環境。他並以「張力」為例，藉以跟「壓力」區別：壓力是「想做卻不能做」的狀態；張力則是「拉回彈性」的力量，是創作與演奏(如小提琴)的核心，因此適度的張力有助於組織的發展。

5.有意義的工作需要基本技能(Significant work requires essential skills)

Seth Godin 指出，多數公司仍依靠錯誤的指標來招聘人力，例如用面試表

現決定錄取(但實際工作的情境跟面試可能不完全相同)、以長相、出身背景、是否是常春藤辯論隊隊長等條件做決策，這些多半無助於判斷工作上的實際績效。演講最後 Seth Godin 以 NASA 成功登月為結尾，比喻我們每一位從事人才發展的人都是「留下月球足跡的人」。他強調真正的目的不只是為股東多賺 0.3 元的 EPS，而是創造未來、留下值得懷念的文化。

四、其他演講場次摘要

(一) 於生成式 AI 時代培養 AI 素養(Develop AI Literacy In the Age of Generative AI)

講者：William Rintz

1. 在生成式 AI 如 ChatGPT 等快速普及，重塑我們的學習、工作與思考方式的年代，AI 素養如同過往常提到的科技素養、人文素養等名詞，未來將成為其中一項主流，AI 素養是一組能力，使個人能夠批判性地理解、評估並與人工智慧技術互動。如同 1990 年代的 Excel 等辦公軟體技能，未來幾年 AI 素養將成為就業門檻。擁有 AI 素養將有助於跟上職場變化、提升競爭力。

2. AI 素養包含「基礎 AI 素養」及「辨識 AI 生成內容的能力」兩部分，分別有以下項目：

(1) 基礎 AI 素養

- (1.1) 了解生成式 AI 模型。
- (1.2) 了解生成式 AI 工具的能力與限制。
- (1.3) 具備使用生成式 AI 工具的技能。

(2) 辨識 AI 生成內容的能力

- (2.1) 評估 AI 工具產出內容的能力。
- (2.2) 生成式 AI 提示撰寫能力。
- (2.3) 具備生成式模型的程式設計與微調能力。
- (2.4) 了解生成式 AI 的應用場域背景知識。
- (2.5) 了解生成式 AI 的倫理議題。
- (2.6) 了解生成式 AI 的法律面向。

3. 高效提示技巧：RSTCC 架構

- (1) Role(角色)：設定 AI 的身分(如：你是資深編輯／數據分析師／學校老師)。
- (2) Strategy(策略)：指定要用的方法(如：SWOT、5W1H、STAR)。
- (3) Task(任務)：要 AI 做什麼(如：幫我撰寫報告、檢查內容、潤飾文案)。
- (4) Context(情境)：背景脈絡(如：這是給學生的教材／主管要看的簡報)。
- (5) Constraints(限制)：語氣、長度、語言(如：300 字內、用繁體中文、不要提到 AI)。

通則：越具體的提示或提供範例，越能提升生成內容的準確性與實用性

4. 企業如何導入 AI 素養

- (1) 從語言任務切入：簡報製作、Email 撰寫、會議摘要、報告開頭或大綱。
- (2) 流程圖法：請員工將日常工作畫成流程圖，標出可讓 AI 協助的環節。
- (3) 小步快跑、持續學習：不用一口氣學會全部 AI 技能，重點是「試著用、持續優化」。

(二) 啟動 xAPI：以數據驅動的現代化微學習(Kick-Starting xAPI：Data-Driven Microlearning for Modern Training)

講者：Peter S. Hawkins

本堂講座講師分享在新型態的教育訓練方面，如何以 xAPI 來達到資料驅動的微學習，xAPI(Experience API)是新一代的數位學習平台的軟體標準，有別於以往使用的 SCORM(Sharable Content Object Reference Model)，xAPI 能更完整的紀錄學習者在數位學習平台的各種行為軌跡，包含在某個頁面停留的時間、觀看學習內容的時間、點擊數位學習平台各種內容或按鈕的頻率等等，相較於使用 SCORM 的平台，可蒐集到更多學習者行為軌跡的數據。

1. 以 xAPI 為軟體標準的數位學習平台架構

xAPI 採用類似人類的語法，透過記錄主詞、動詞與受詞等三個部分，記錄學習者在數位學習平台中的各種行為，並將學習者在平台中的學習行為軌跡，儲存在學習紀錄儲存區 (Learning Record Store，簡稱為 LRS) 中，而這些紀錄以數據的型態保存，後續可透過對數據資料的分析，得知學習者的學習過程，並且據以優化學習體驗。

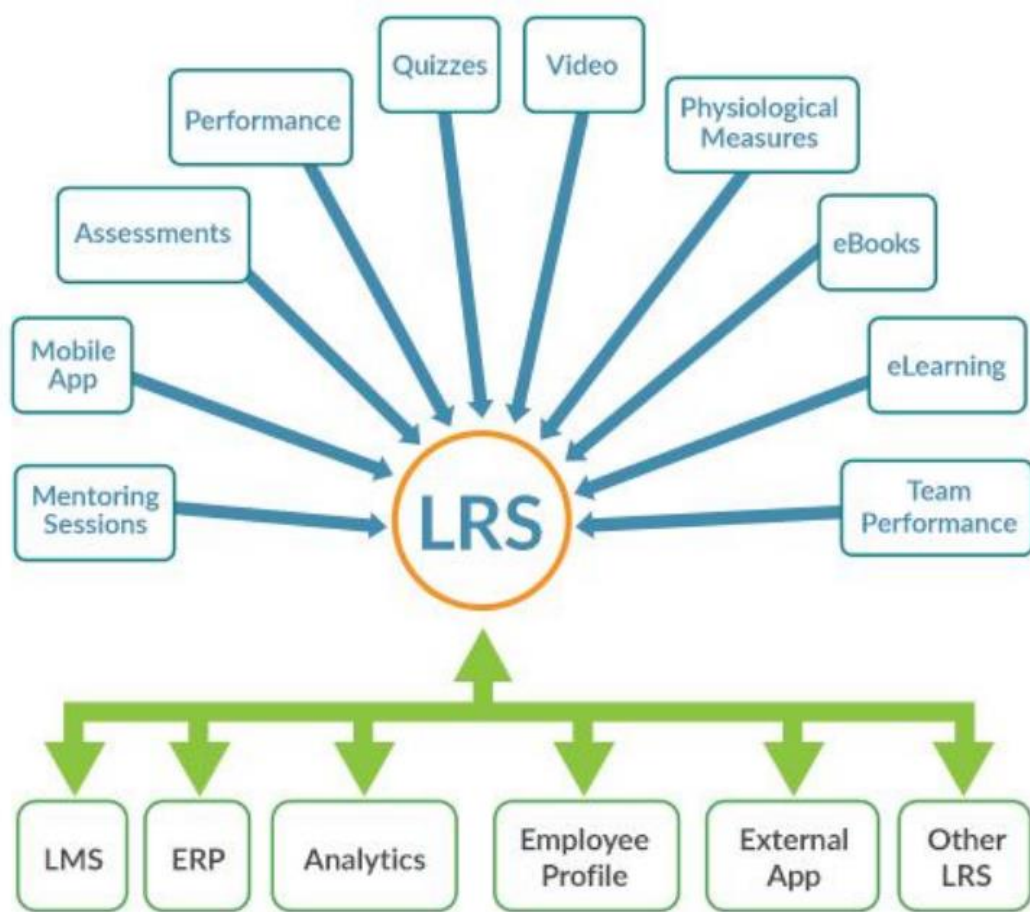


圖 5 以 xAPI 為軟體標準的數位學習平台架構(來源：演講簡報)

2. 採用 xAPI 作為平台軟體標準的優缺點

xAPI 的優點是較以往使用的 SCORM 可以記錄更多、更細的學習者行為資料，使用 SCORM 為軟體標準的數位學習平台是現今較普及的方式，可記錄的資料包含點選課程的內容、課程學習的進度、是否完成課程、課後測驗的分數與回饋等，使用 xAPI 為軟體標準的平台能將學習者在平台上的一切使用行為轉為資料記錄下來，但會面臨資料過多，若無法有效分析則難以轉化為有用的管理資訊，此時則須從定義最小有用的資訊內容及還可以如何做得比現在更多一點這兩個方面來著手，以有效的分析數據資料。

3. 結語-從小處著手，衡量大的範圍(Start small , Measure big)

講者提供幾個使用 xAPI 的建議：透過 xAPI 來訓找訓練需求、將 xAPI 視為資料驅動的內容，找尋要深入探索的部分、橋接人們的觀察與微學習、結合 xAPI 資料的回饋並持續改善、針對透過資料來預測需求的未來預做規劃。

(三) 運用 GenAI 與 xAPI，強化教育訓練的數據分析(Level Up Your Learning Data Analytics With GenAI & xAPI)

講者：Megan Torrance

1. xAPI 是什麼？

xAPI(Experience API)是新一代的數位學習平台的軟體標準，有別於以往使用的 SCORM(Sharable Content Object Reference Model)，能更完整的紀錄與蒐集學習者在數位學習平台的各種行為軌跡。

2. xAPI 的好處

xAPI 有比 SCORM 提供更豐富的數據，資料特徵是可互通的學習資料來源，具備有序、標記清楚、能在不同學習體驗間共享可付諸行動的資料，便於進行交叉分析，xAPI 數據非常適合用來進行深度自我反思(極度自我檢視)，也適合用來觀察整體大局。

3. 運用 xAPI 的資料進行數據分析的流程

資料數據分析是一個循環的過程，包含擬定計畫、釐清問題、收集與儲存資料、分析與優化、視覺化與結果分享等步驟。

4. 使用生成式 AI 工具（如 ChatGPT）的四步驟技巧

- (1)提供背景資訊：告訴 AI 資料的欄位意義、任務目標、忽略欄位等。
- (2)引導分析方向：例如：「請幫我分群」、「時間與成績是否有相關？」
- (3)進階分析應用：統計顯著性(t-test)、預測模型(prediction)、五等分法(quintile)、匹配程度(profile matching)。
- (4)提醒修正錯誤與偏誤：ChatGPT 可能會「說得頭頭是道但錯誤」，使用者需具備基本判斷與修正能力。

(四) 從提示(prompts)到建構代理(agents)與自動化系統的實務應用(From Prompts to Agents: Building Automations With Generative AI)

講者：Josh J. Cavalier

1. 從 Prompt 到 Agent 的演進歷程

- (1)初始應用：Prompt 作為起點：Prompt 可用來生成學習目標、製作腳本等，而後發現 Prompt 是能嵌入實際工作流程的工具。
- (2)漸進式應用：從提問到協作，任務的風險與複雜性會決定人機協作程度(人類主導→AI 協助→半自動代理→自主代理)。
- (3)終極目標：代理群，可能的應用包含多代理協作(agent-to-agent collaboration)、分散式生態系統(distributed oversight ecosystem)等。

2. 階段一：Prompt

- (1)Prompt 不等於一次性命令：初學者常忽略格式與角色設定，導致輸出效

果不佳(例如：未指定受眾、格式或輸出結構時，ChatGPT 給出的腳本並不能直接投入使用)。

(2)提升品質三要素：角色、任務、指令(如：你是「食品安全教育的腳本撰寫者」，請撰寫有關貝類食品安全的影片腳本，並使用簡潔語言)。

3. 階段二：建立與管理 Prompt 資源庫

(1)實用 Prompt 是無形資產，建立團隊共用的 Prompt 資源庫，可節省時間、提升產能。

(2)建構步驟：梳理日常任務與對應的 Prompt、儲存有效的提示句、定期分享與優化、記錄版本與創建者、汰換過時 Prompt 等。

(3)推薦工具：Excel / Google Sheets (簡單易上手，但欄位長度有限)、Notion (可嵌入範本、版本控管、權限管理)。

4. 階段三：將 Prompt 串連為工作流程

(1)將一連串 Prompt 組成流程：以影片製作為例，流程可能包含：生成腳本、產出影片標題、描述與關鍵字、接軌視覺素材平台(如 Synthesia、HeyGen)。

(2)多 Prompt 的依賴與變動：當一個 Prompt 更新時，可能要連帶調整其他 Prompt。

(3)判斷何時適合導入工作流程：確保任務標準化、流程清晰、輸出品質穩定。

5. 階段四：導入自動化(Automation)

(1)適合自動化的時機：任務風險低且流程穩定時，就可以導入自動化。

(2)工具平台介紹：Zapier(彈性高，支援多平台整合)、Make.com(流程視覺化、控制精細)。

(3)實際應用案例：教育訓練流程、L&D 培訓影片、簡報內容自動生成等。

6. 階段五：從自動化到智慧代理(Agents)

(1)Agent：具備記憶、目標導向、能操作工具的 AI 系統，可以根據不同情境，進行多步驟任務的處理。

(2)人機協作模式：Debbie Richards 的比喻：AI 應夾在兩個人類的工作之間，強調人類介入與審查的重要性。

(3)未來方向：架構更複雜的代理群、分工、治理、監督機制並存的智慧系統。

7. 結語：實務上，Prompt 的品質、任務準確性、自動化流程設計等都仰賴人的專業，無論多強的自動化或代理，人類專業判斷仍不可取代。

(五) 次世代領導者：現代化政府領導力發展的全方位藍圖(Next-Gen Leaders: A Holistic Blueprint for Modernizing Government Leadership Development)

講者：Robyn L. Charles、Dana E. Sims



圖 6 現代化政府領導力發展演講現場照

本場次內容著重於政府部門（特別是美國聯邦政府）領導力發展計畫的設計與執行，並探討領導力發展的挑戰、如何根據調查數據與高層期望設計課程、領導力培訓與組織績效、留任、文化轉型的關聯等議題，重點摘要如下：

1. 過往研究回顧：團隊先做了基準測試（Benchmarking），比對其他政府部門和機構的領導力計畫，同時回顧了大量文獻，確認哪些方法在研究中被證實有效。發現團隊協作專案雖然很受管理層青睞，但其實在證據上「對培養領導者幫助有限」。也參考了其他單位「曾經投入但後來放棄的最佳實踐」，作為調整依據。
2. 組織對未來領導者的期待
 - (1) 高階主管希望領導人才具備：韌性(能承受壓力、面對變革)、創新(敢於嘗試新做法)、跨界合作(跳脫部門本位，與其他單位協作)、企業視角(理解自己的工作會對整個組織產生影響)。
 - (2) 員工則希望訓練能聚焦「真實世界問題」和「能用在現在工作的技巧」，須在組織願景與員工實際需求之間取得平衡。
3. 員工對領導力發展計畫的看法與動機：
 - (1) 員工希望領導力發展計畫能解決現實世界中的問題，員工參與領導力發展計畫的首要動機是想學習新技能，並在目前的工作中表現得更好，而非單純為了晉升。對於計畫交付方式，員工偏好更具針對性、短期的課程。
 - (2) 同時也發現「如果課程只按照職級設計，會漏掉許多已承擔責任的人」，因此從「職級導向（Grade-based）」轉為「角色導向（Role-based）」。

4. 領導力計劃設計：

- (1)設計方式：團隊設計出 2x3 矩陣：橫軸：兩種動機（改善現職 vs. 升遷）、縱軸：三種角色（非主管、主管、管理職），分別對應不同學習路徑，模組化設計方便彈性調整。
- (2)課程來源：來源包含外部供應商、自行製作及部分合作合約。
- (3)調查結果顯示，高管認為對未來最關鍵的能力（如韌性、創新）與員工認為最重要的能力（如團隊基礎、溝通、建立信任）之間存在差異。這說明在設計上需要兼顧兩者。在設計計畫時，需同時滿足參與者和高管的需求，並幫助參與者看到更廣闊的發展前景。

5. 效益評估與挑戰：

- (1)ROI 評估：高管們認為領導力發展的真正 ROI 在於繼任計畫（Succession planning），即培養員工向上發展的同時，也為他們準備好在其他機構工作的能力，避免人才流失並確保組織的持續運作。同時講者也提醒 ROI 的數據上，有時反而會「短期增加申訴」，因為主管開始負責任處理問題行為，重點是能帶來長期文化改變。
 - (2)挑戰：同時進行多項調查導致參與率下降（僅約 10%），因為員工可能會疲乏，調查結果和高層期望需反覆比對。
6. 內部溝通與行銷：即使課程設計再完善，若沒有良好定位、有效行銷與高層對話語言契合，則很難落地。學習如何將課程與組織使命連結，是成功推動的關鍵。

五、企業參訪摘要

(一)MGM National Harbor Resort & Casino 參訪

本次其中一個企業參訪是位於華盛頓國家港區(National Harbor)的美高梅賭場渡假村(MGM National Harbor Resort & Casino)，由集團行銷部門的華人總監章樂群（Richard Chwang）為大家解說，本次參訪包含簡報介紹、渡假村房間及賭場參觀等部分，分別詳述如下：

1.簡報介紹

(1)MGM 集團簡介

MGM 集團成立於 1924 年，集團以美國拉斯維加斯為主要據點，並於華盛頓特區、紐約州等多個地方有據點，海外據點部分有杜拜、泰國及澳門，預計於 2029 年於日本大阪設立據點(已於 2023 年通過日本政府審核)，目前全球員工約 8 萬人。集團的標誌是一隻獅子，其由來是集團創辦人畢業於哥倫比亞大學，該校的標誌也是獅子，美高梅集團在設立初期以經營旅館為主，至 1980 年才增加了娛樂消遣的營業項目，並隨著拉斯維加斯慢慢轉型成觀光娛樂業，集團目前是拉斯維加斯單一旅館房間數最多的飯店。

(2)賭場行業的特性

(2.1)政府監管嚴格

章樂群總監也提到有別於大家的印象，政府其實對賭場的法規限制很多，甚至比金融業還嚴格，賭場的所有娛樂機台關於賭局的程式，都必須在年度前送政府批准，而賠率也是依照政府的規定設計。美國的法定成年是 21 歲，因此進場的客人及員工都必須滿 21 歲以上。而每位顧客進賭場都需提供資金來源證明，在賭場內消費的信用額度也有上限，因此不可能出現無限加碼的情形。

(2.2)稅額較其他行業高

章樂群總監以幾個賭場內常見的娛樂設施為例，說明政府對賭場行業收取的稅額較高，本次參訪的 MGM 所在地馬里蘭州對老虎機(又稱拉霸機)的稅額是 56%、賭桌的稅額是 20%，整體平均約為 40%，相較其他州來的高(拉斯維加斯約 3-7%，紐澤西州約 9%)，且不同於其他企業是年度報稅，MGM 每日上午 5 點 59 分都要報稅，這也影響到公司的營運成本。

(2.3)著重數據與顧客服務

現在的賭場已經有別於大家傳統的刻板印象，由賭場延伸到提供顧客住宿、購物、餐飲、電影等全方位的娛樂體驗，並且也注重數據分析，透過分析顧客在使用公司各項服務時的行為及消費金額，配合活動促銷吸引顧客，而賭客可能在不同賭場之間交替消費，因此市場算是競爭，因此各家賭場的行銷目的就是設法把顧客的娛樂預算轉移過來自己旗下的各項服務。

(3)MGM 的人力資源管理

MGM 的員工分為穿制服(約 70%)及沒穿制服(約 30%)兩類，穿制服的是賭場內的工作人員，除了薪水外，可以領到分紅獎金，沒穿制服的是賭場外的工作人員，包含行政、會計、行銷、旅館房務、餐廳等。因為員工多數為賭場內的工作人員，約 1200 人，因此公司也注重教育訓練，除了有各種關於發牌員(荷官)的實務訓練，也有客戶服務方面的訓練，但流動率仍算高，約有 30%。基層員工管理上比較偏軍事化管理，出勤的工時與加班等都是跟一般勞工適用一樣的勞動法令，比較特別的是人力資源管理的部分制度要配合工會訂定的標準，有出勤異常或是違反紀律用扣分處理，扣到一定的分數就會解雇。另為了防弊，MGM 有規定員工一年不能收來自客戶超過 500 美金的贈禮。

(4)MGM 的行銷管理

MGM 的行銷管理包含客戶服務、顧客關係管理、行銷推廣等，其中客戶服務包含日常的問題解決、溝通協調、消費滿額的餐飲住宿兌換等，顧客關係管理包含對曾經消費的顧客發放優惠訊息、促銷活動通知等，行銷推廣則是辦理各式節

慶特色活動、品牌行銷活動等，簡報介紹也提到，目前已是數據化的時代，因此行銷管理的方向與方案，也都是基於數據分析與市場分析來訂定。

2. 渡假村房間參觀

這次參訪章總監帶我們參觀兩間只送不賣的高級客房，都是只招待每年消費 50 萬美金以上的客戶來住宿，客房都是總統套房等級，客廳、餐廳、房間、洗手間、浴室都是各自獨立空間，採光與視野極佳，可以看出對於 VIP 客戶的服務真的是非常頂級，而章總監也提到客房區有一個樓層的電梯按鈕比較特別，是因為該樓層都是以非化學性的清潔劑來打掃，採用天然清潔劑或紫外光等方法清潔客房，連空調都有調整，主要目的是服務一些對於化學清潔劑較敏感的客戶，此類區分方法在國內飯店業還不常見，也可見 MGM 集團對於客戶服務的細緻程度。



圖 7 VIP 招待客房現場照

3. 賭場參觀

賭場參觀的部分，首先入場要先經過嚴格的隨身物品檢查，也有金屬探測門，只要有異常都無法進入場內，因為場內禁止攝影，章總監特別請賭場部門的資深主管到 VIP 牌桌室示範「21 點」的基本玩法，讓大家可以體驗原汁原味的臨場感，隨後章總監帶大家在場內參觀一圈，賭場區域很大，包含兩個樓層，有各式各樣的牌桌跟電子遊戲機，而場內無時無刻都有動感的音樂，聲光效果十足，此外整個場內都是禁菸的，場邊也有部分小酒吧跟餐廳，算是提供一個很有品質的娛樂空間。

本次企業參訪的產業比較特別，是平常較少機會接觸的博弈娛樂產業，但有別於大家印象中的博弈產業，MGM 集團加入了觀光娛樂的元素，渡假村內除了賭場外，還有餐廳、咖啡廳、電影院、商店街、室內外大型表演場所等，也時常有歌手、藝人等在 MGM 進行表演活動，以綜合娛樂場館的角度來看，算是經營得相當成功。此外透過本次參訪也瞭解到美國政府對博弈產業的規範不亞於金融業，對於機台設計及程式都要經過嚴格審核，場內也很重視公平，只要任何人有出現對其他顧客不公平的行為，就會立刻被請離場，比想像中要嚴格許多。整體而言，本次參訪見識到跨國娛樂產業的規模及營運方式，在嚴謹的法規限制下，還能做到創新及行銷，相當的不容易。



圖 8 研習團 MGM 參訪現場合影

(二)ATD(Association for Talent Development)總部參訪

本次 ATD 總部參訪由亞太區資深經理 Jacqueline Xu 擔任介紹人，參訪內容分為簡報介紹及辦公室參訪兩部分，簡報介紹部分包含 ATD 簡介、ATD 總部組織介紹及本次 ATD2025 會議的回顧，分別詳述如下：

1.簡報介紹

(1)ATD 簡介

ATD 成立於 1943 年，是全球最大的人才訓練發展機構，會員超過 30,000 人，來自 120 個國家，目前提供包含 APTD(Associate Professional in Talent Development)及 CPTD(Certified Professional in Talent Development)等 2 項國際認證課程，此外也提到 ATD 在 2024 年的全球成果包含推廣教育計畫

(education program)至 120 個以上國家且有來自 140 個以上國家的學習者、在 10 個以上國家舉辦國際活動、來自 63 個國家的 APTD/CPTD 證書擁有者、教材內容翻譯成 20 個不同語言、18 個全球策略夥伴等，相當的具有國際影響力。

(2)ATD 總部組織介紹

ATD 員工組成包含 part time 及 full time 的員工，全時員工約 170 人，公司注重員工關係，辦公室有提供各式點心、茶水，也不定期舉辦員工聚會、野餐，凝聚員工向心力，促進彼此交流，公司也注重員工身心健康，設有心理健康委員會及舉辦鼓勵員工健走的活動，鼓勵員工追求工作與健康的平衡，發揮更好的工作表現。此外 ATD 也是與時俱進的學習型組織，因應 AI 世界趨勢，在 2025 年也成立 AI 相關的部門，以跟進科技發展，保持企業的競爭力。

(3)ATD2025 會議回顧

今年是第 82 年的 ATD 年會，參加的人超過 8000 人，且有超過 330 間以上的參展廠商、來自 10 國以上的國際合作夥伴，會議本身的活動安排、動線引導、報到詢問都是由 ATD 的員工負責，各會場也都有安排人員協助及管理座位，活動展覽及參加者的飯店住房事宜則是委託第三方廠商協助。

2.辦公室參訪

ATD 總部位於維吉尼亞州充滿文藝氣息的亞歷山卓城(Alexandria)，此次參訪很難得可以進到 ATD 總部參觀，Jacqueline Xu 跟我們分享了設備新穎的訓練教室及主要樓層辦公區域，辦公室跟會議室都充滿了美式的活潑氣氛，各樓層都有許多獨立房間讓員工預訂，遠端工作的員工回總部上班時，可以依照個人需求自行預訂辦公室，這在台灣是很少見的，且每個辦公室都配有自動升降桌椅，此外令人印象深刻的是哺乳室，溫馨且有質感的氛圍也是國內少見。

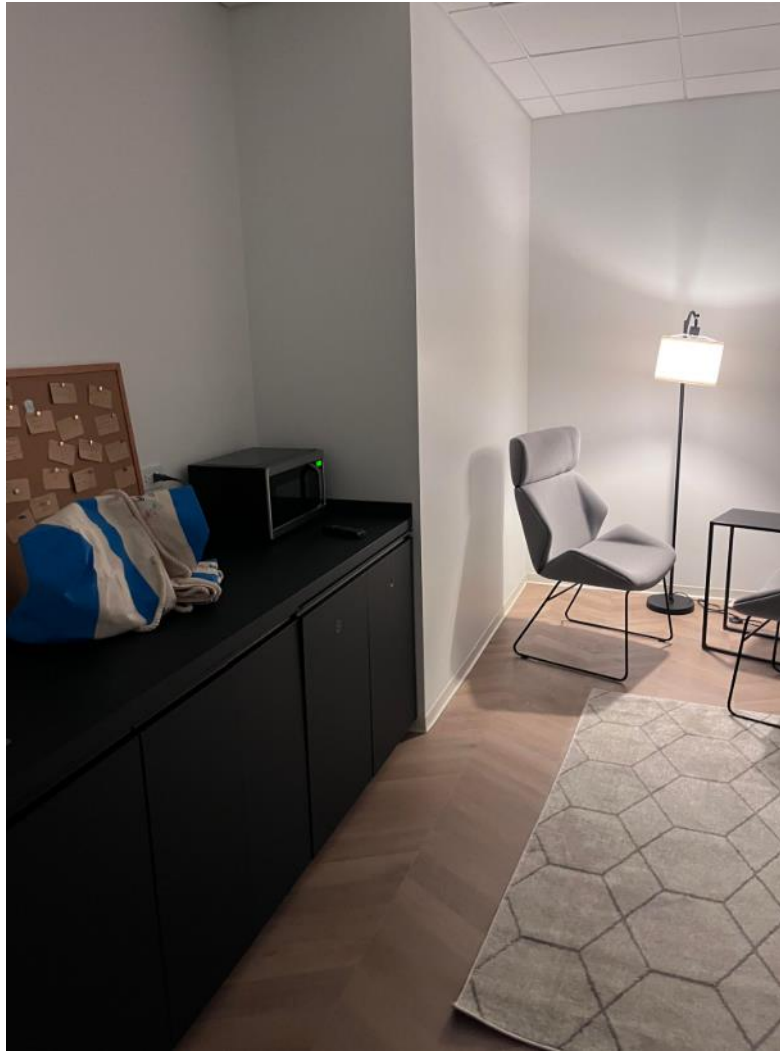


圖 9 ATD 總部哺乳室

本次參訪整體而言令人印象深刻，透過 ATD 的介紹及會議回顧，讓我得以更深入的了解 ATD 的組織，曾經辦理過大型會議的人都瞭解要順利地舉辦一場大型活動，事前縝密的規劃聯繫及現場確實的執行都是相當不容易的，ATD 的團隊每年能在不同的城市舉辦一個規模這麼大的活動，著實令人佩服，也謝謝 ATD 台灣交流會的安排，讓我從不同角度認識 ATD 這個國際化的組織。



圖 10 研習團 ATD 總部參訪合影

參、具體成效

本次參加 ATD2025 年會，收穫頗豐，分為以下部分詳述：

一、學習人才發展領域之熱門趨勢觀點

本次年會包含領導力、學習科技等 13 項重點主題，較熱門的子項目包含「在人才發展中運用 AI」、「應對不確定時代的領導力發展」、「以人為本的人才管理」及「創造具吸引力的學習體驗」等，可發現隨著 AI 的崛起，各項 AI 應用漸趨成熟的趨勢下，打破了许多原本大家習以為常的慣例跟規則，因此也讓「不確定性(uncertainty)」成為本次年會熱門關鍵字，而多個演講主題及廠商展覽也都發表有關 AI 在人才發展相關的應用，而因應快速的外部環境變化，人才管理及如何創造學習體驗以提升員工投入程度也有許多討論。

二、瞭解國際間人才發展實務應用

本次年會許多講者皆為企業主管或知名顧問，均分享許多實務應用案例，如透過 AI 工具輔助員工訓練課程設計、評估訓練成效的量化指標等，現場展覽廠商亦展示許多結合 AI 的員工學習系統、新型態的管理發展工具等，例如有一家來自台灣的參展廠商(創新卓越管理顧問有限公司(INNOGREAT CO., LTD.))，展示了將團隊領導課程會使用到的圖表，結合到一個長條狀的

四方形面具盒上，不僅賦予不同的意涵，也將課程工具直接整合起來，相當的有特色。

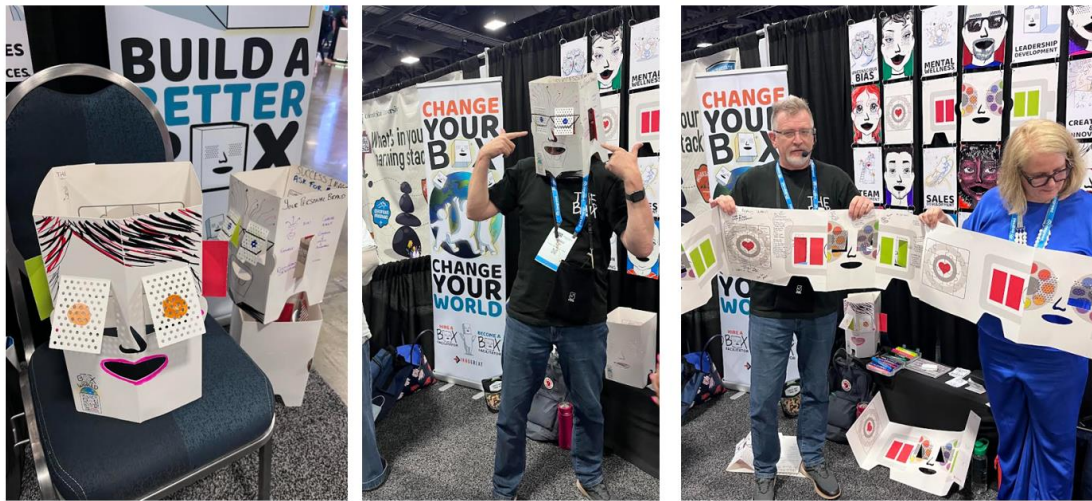


圖 11 團隊領導課程面具展示

三、與國內外專業人才交流

本次參加年會是跟隨 ATD 台灣交流會的研習參訪團，團員均為國內知名企業有關人資及教育訓練的專業人員，彼此可分享不同產業的實務經驗及促進激發靈感，同時年會期間，各國專業人員齊聚一堂，許多演講場次講廳更直接設計圓桌型會場，講者也會隨著演講內容，請現場參加的人互相分享彼此的實務情況，期間也發現不同國家的與會人員交流方式不太相同，例如亞洲國家的與會者仍習慣交換名片，而歐美國家的與會者較以互相加 linkedIn(電子履歷社群媒體)或電子名片為主。

四、學習大型活動規劃與執行

本次年會有超過 450 場以上演講、超過 8000 個與會者、超過 330 家參展廠商，本身就是一個在國內相當少見的超大型活動，據現場觀察，會場每場演講場地內外都有工作人員管理人員進出、講師協助等，而主要出入口與主要動線都有工作人員與醒目的方向提醒標語，而年會本身有設計一個活動專屬的 App，將演講內容、會場地圖等所有的資訊整合在 App 裡，可減少與會者詢問，也是節省人力的方法之一。此外事前的廠商、講師聯繫、簡報資料等也都需縝密的規劃，在 ATD 總部參訪時，主管說明本次年會除了展覽的部分有請外包廠商協助，其餘都是由 ATD 本身 200 餘位員工完成，相當不容易。

肆、心得及建議

本次 ATD2025 年會在美國華盛頓舉行，一走進會場就立刻感受到這是國際級的場合，猶記得開場的歡迎會，ATD 的總監王威分別問在場的與會者搭飛機行程超過 10 小時以上的舉手，多數人都有舉手，後續繼續問飛行 15 小時、20 小時以上的也大有人在，即便自己也是飛行超過 15 小時才抵達華盛頓，還是被這個

盛大的場面震撼到，能讓各國的公司都派人遠道而來參加，真的相當不容易，活動場地包含三層樓的演講會場及地下一樓的展覽場地，有演講場次的時間，場內場外都有非常多人在互相交流，非常的熱鬧。

本次參加年會印象最深刻的部分是年會的活動專屬 APP，將演講內容、會場地圖等所有的資訊整合在 App 裡，與會者事前就可以將有興趣的主題標記起來，且 App 可和手機行事曆連結，本身也內建同步翻譯、筆記與輸出、問卷填寫等功能，講者的投影片與其他教學素材也一併在 App 的場次頁面中，搭配與會者個人行動裝置，幾乎可以達到完全無紙化，蠻值得借鏡學習，例如本公司可將訓練課程系統部分功能整合至 App(或整合至現行 line 的中油訓練所服務系統中)，被派訓的同仁登入後可自行在 App 中查看課程教材、課堂教室與課程時間、進行課後評量等。

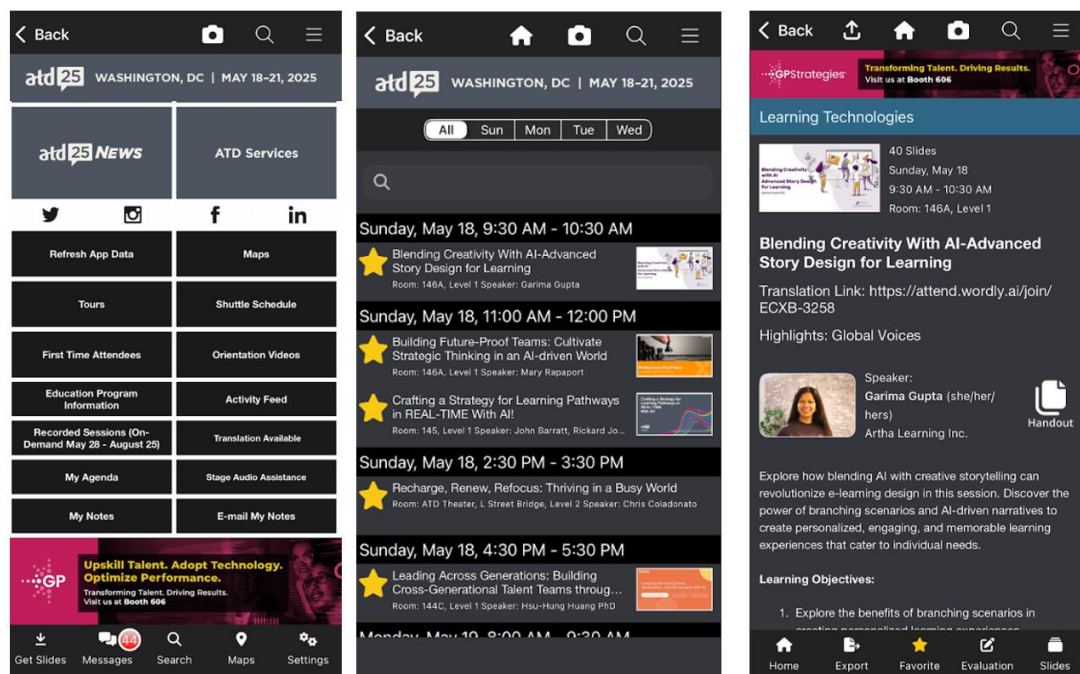


圖 12 ATD 年會 APP

本次年會帶給我另一個深刻的體會是 AI 對現代工作者的影響越來越深，也越來越多主題在探討如何在人才訓練與發展的各領域，導入 AI 的協助，搜尋主題包含 AI 的場次就有近百場，展覽攤位廠商展示的產品服務，多半也包含部分 AI 的功能，可見學習 AI 的相關應用已是現代企業與工作者的必備技能。近期參加 ATD 台灣交流會舉辦的全球人力資本論壇，叡揚資訊的講者姚紹麒副處長也提到 AI 可以放大工作者的能力，AI 暫時不會取代人類，但不會使用 AI 的工作者有可能會被淘汰。

本公司近年也逐步推動 AI 到各單位的相關應用，訓練所也開設許多 AI 相關應用的課程，在本次年會與其他企業的交流中，本公司推動 AI 的程度相較起來還算不錯，而未來在人才培訓與發展的領域，亦可考慮將 AI 融入更多內訓與知識管理的流程，例如透過生成式 AI 協助課程內容製作、自動化學習進度追蹤、

依照部門及職能推薦線上課程教材等方式，提升訓練的彈性與效率。整體而言，此次參加 ATD 年會不僅增進了我對國際人才發展趨勢的了解，也看到許多創新的 AI 應用，未來我將持續關注相關資源趨勢，並嘗試將更多 AI 工具導入應用至工作上，以期提升工作效能。