出國報告（出國類別：開會）

參加 2018 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：台灣電力公司育樂活動推行委員會

姓名職稱：沈樹禮 13 等執行秘書

派赴國家：美國

出國期間：107 年 5 月 5 日至 5 月 12 日

報告日期：107 年 6 月 29 日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參加 2018 年人才發展協會(ATD)國際年會研習成果報告

頁數 23 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

沈樹禮/台灣電力公司/育樂活動推行委員會/執行秘書/(02)2366-7327

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習5 其他

出國期間：107 年 5 月 5 日至 5 月 12 日 出國地區：美國

報告日期：107 年 6 月 29 日

分類號/目

關鍵詞：ATD、人才發展、課程設計、學習效果衡量、學習技術、微學習、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 於每年初夏會輪流在美國各大城市，辦理國際年會與展覽，探討人才訓

練與發展之最新趨勢，並由參展廠商展示最新的訓練產品和方案；今年適逢該協會成立 75 週年，特別選在 5 月 6 至 9 日，於美國加州聖地牙哥舉辦國際年會及展覽，並邀請美國前總統歐巴馬等人，擔綱主題演講人，使與會者可以近距離聆聽世界一流領袖演講；另有 300 場以上之專題研討，超過 400 家廠商展示最新的學習發展課程，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。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網

(<http://report.nat.gov.tw/reportwork>)

目 錄

	頁次
壹、人才發展協會(ATD)簡介 -----	1
貳、出國目的 -----	2
參、出國過程 -----	3
一、ATD 國際年會 -----	3
二、企業參訪 -----	4
三、每日行程簡表 -----	5
四、團員名單 -----	5
肆、參與課程報告 -----	6
一、主題演講摘要 -----	6
(一)Living One' s Values (活出個人價值) / Barack H. Obama (歐巴馬) -----	6
(二)Love and Work (愛與工作) / Marcus Buckingham (馬庫斯·白金漢) -----	8
(三)Life would be easy, if it weren' t for other people (如果不為他人而活，生活會容易得多) / Connie Podesta (康妮·波德斯塔) -----	10
二、專題研討摘要 -----	10
(一)Taking the Complexity Out of Training Needs Assessment: A Practical and Proven Approach (擺脫複雜的訓練需求評估：一種實用且可驗證的方法) / Donahue, Terrence -----	10
(二)13 Ways to Use Informal Learning to Enhance Workplace Performance (13 種提高工作場所績效的非正式學習方法) / Chopra, Priyanka -----	12
(三)LXD (Learner eXperience Design): Using Design Maps for Active, Deep Learner Experiences (學習者體驗設計：使用設計地圖提供積極的深度學習者體驗) / Bahgat, Mohamed -----	13
(四)Learning in the Age of Immediacy: How the Digital Transformation Transforms Training (即時學習：如何將數據轉為培訓) / Carson, Brandon -----	14
(五)Real-World Evaluation for Training Professionals (訓練專業人員的實際評估) / Kirkpatrick, James -----	16
(六)How AI and Machine Learning Will Support Learning and Talent Development Decision Making (AI 和機器學習如何支持學習和人才發展決策) / Cook, Ian -----	17
(七)Virtual Classroom Bites: Incorporating Microlearning Techniques into Virtual Classroom Experiences (虛擬課堂運用：將微學習技術融入虛擬課堂體驗) / Hofmann, Jennifer -----	18
伍、心得與建議 -----	20

壹、人才發展協會(ATD)簡介：

人才發展協會(Association for Talent Development, 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；該協會成立於 1943 年，原名是「美國訓練主管協會」(American Society of Training Directors, ASTD)，於 1964 年改名為「美國訓練與發展協會」(American Society for Training & Development, ASTD)，之後於 2014 年 5 月在華盛頓特區舉行的國際研討與展覽會中，再宣布改名為「人才發展協會」(Association for Talent Development, ATD)，其網絡遍及全世界共 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等。

ATD 成立初期的目的，是希望支援企業界訓練與發展(Training and Development, T&D)人員的教育、訓練與發展；惟在 2000 年，該協會將重點擴大為企業界的職場學習與績效(Workplace Learning and Performance, WLP)等專業，而為了更符合需求及更能代表此一動態專業的工作，近年再將重心放在「人才發展」(Talent Development)，認為如此才能適切描述開發各種組織中，人才之知識、技能及才能等專業人才所做工作的廣度；目前其研究主軸則是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，以及更準確的代表人才發展領域之核心內容與價值。

貳、出國目的

ATD 於每年初夏(5 月份)會輪流在美國各大城市(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，並由參展廠商展示最新的訓練產品和方案；今(2018)年適逢該協會成立 75 週年，特別選在 5 月 6 日至 9 日，於美國加州聖地牙哥舉辦國際年會及展覽會(International Conference and Exposition, ICE)，並邀請美國前總統歐巴馬(Barack Obama)、著名思想領袖馬庫斯·白金漢(Marcus Buckingham)，以及知名作家兼教育家康妮·波德斯塔(Connie Podesta)等人，擔綱 3 場主題演講的演講人，使與會者可以近距離聆聽世界一流思想領袖演講；另有 300 場以上之專題研討，超過 400 家參展廠商展示最新的學習發展課程，以及包括企業總裁、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、政府代表及學者專家等高達 1 萬多人參與會議，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。

本次會議結束後，另順道進行位於加州的企業參訪，包括：全球標竿企業高通公司(Qualcomm, 1985 年由 7 位有識之士聚集在聖地牙哥一個小房間內創建)，以及全美適宜居住、最安全的城市，加州橘郡的爾灣市政府(Irvine City Hall, 人口超過 20 萬人，其中拉丁裔約占 1 成，亞太裔約占 4 成)，透過簡報介紹與交流分享，也讓全體團員獲益良多，亦可做為本公司人力資源管理及人才訓練發展等相關制度之規劃參考。

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，以及 400 多家廠商共同展示最先進的人才發展資源、工具和解決方案，並有來自 93 個國家約 1 萬 3 千多人齊聚一堂、共襄盛舉；上述專題研討則涵蓋 10 大主題的最新趨勢，皆與本公司人力資源管理與訓練發展業務密切相關，包括：

- 1.課程設計：分析學習需求及採取不同手段滿足培訓需求，例如：微學習、學習的遊戲化設計、學習的轉化、學習地圖、咖啡廳式學習等。
- 2.培訓執行：幫助內訓師提升培訓執行能力、加速學習方式、學習創新、輔導技巧、故事講授型培訓等。
- 3.學習效果衡量和分析：軟技能的效果評估手段、ROI 以及其他評估手段的實踐案例、AI 如何支持學習決策、如何向高層展示學習效果等。
- 4.學習技術：微學習、遊戲設計與遊戲化、資訊圖表、增強和虛擬現實、AI 在學習中之應用等。
- 5.學習的科學：腦神經學的應用、基於大腦的虛擬課程設計、領導力新激勵理論、心理學在學習與發展中之應用等。
- 6.職業發展：L&D 人員自身的職業發展，以及如何幫助他人職業進階等。
- 7.人力資本：員工敬業度、績效管理、員工凝聚力等與組織發展、人才發展如何滿足企業需求、企業人才發展框架介紹、設計型思考、入職培訓、輔導專案如何滿足企業快速發展需要等。
- 8.領導力發展：領導力開發專案、正念領導力、內部影響力、輔導與教練等領導力相關話題。
- 9.管理者人才發展：如何管理你的團隊、增強領導力、建立信任團隊等。

10. 全球人力資源開發：全球人才發展趨勢、跨文化人才開發、各地區人才開發實踐分享及標竿研究等。

二、企業參訪

安排 1 天上午參訪高通公司，下午參訪爾灣市政府。

1. 高通公司：主要係從事設計、開發、製造及銷售數位通訊產品，為全球 20 大半導體廠商之一，目前在全世界 40 多個國家和地區，共設立 170 多個辦事處；高通也是持有進階 3G 行動網路技術專利權最多的公司，在以技術創新推動無線通訊向前發展方面扮演著重要的角色；高通十分重視研究和開發，並以在 CDMA 技術方面處於領先地位而聞名，而 CDMA 技術已成為世界上發展最快的無線技術。
2. 爾灣市政府：為加州橘郡的一個城市，是美國知名的綠化及多元城市，人口增加迅速，面積 180.5 平方公里，在 20 餘萬人口中，有許多為華裔及韓裔；該市住宅分布在不同地域的大小社區，幹道總是綠樹成蔭，並留有大片土地供民眾健身休閒使用，包括社區公園和游泳池等，公共設施與社區綠化渾然結合為一體；因為係以企業化的經營來管理市政，也成為全美最安全、最適宜居住的城市之一。

三、每日行程簡表

起迄日期	天數	地點	工作內容
5/5(六)	1	台灣桃園機場→ 美國安大略機場→聖地牙哥	啟程
5/6(日)~5/9(三)	4	聖地牙哥會議中心	參加會議及觀展
5/10(四)	1	聖地牙哥、橘郡	參訪高通公司 及爾灣市政府
5/11(五)~5/12(六)	2	洛杉磯→美國安大略機場 →台灣桃園機場	返程

四、團員名單

姓名	職稱	服務單位	備註
黃○桂	署長	勞動部勞動力發展署	團長
黃○文	專門委員	勞動部勞動力發展署	副團長
江○樺	人力資源處協理	一零四資訊科技股份有限公司	2017 國家 人才 發展獎 得獎 單位
黃○民	管理室主任	高雄市立大同醫院	
陳○慈	總經理	雲品國際酒店股份有限公司日月潭分公司	
李○娟	主任	衛生福利部雙和醫院	
于○棋	人資部經理	弘爺國際企業股份有限公司	
鄭○龍	副理	東毓油壓機械股份有限公司	
周○鐸	人資發展中心主任	國介企業有限公司	
胡○堯	科長	勞動部勞動力發展署桃竹苗分署	
張○魁	推廣教育處主任	朝陽科技大學推廣教育處	
葉○玉	董事長	財團法人水源地文教基金會	
劉○澹	總經理	財團法人鞋類暨運動休閒科技研發中心	
周○文	總幹事	新北市手工藝業職業工會	
徐○彬	副秘書長	社團法人中華民國全國中小企業總會	
蘇○	專員	國家人才發展獎參加 2018 ATD 籌備處	
黃○玲	副院長	行政院人事行政總處公務人力發展學院	
謝○函	科員	行政院人事行政總處公務人力發展學院	
沈樹禮	執行秘書	台灣電力股份有限公司	
王○祖	數位學習中心主任	國家文官學院	
柯○苓	經理	台新國際商業銀行	
陳○婷	人力資源組經理	中油公司大林煉油廠	
李○雄	科長	中華電信公司	
廖○弘	主任	資策會數位教育研究所	
謝○蔓	教授	文藻外語大學	
張○	襄理	國泰人壽保險	
陳○竹	高級專員	國泰人壽保險	
劉○霖	專案經理	旭聯科技股份有限公司	
許○穗	人力資源室主任	高雄市立小港醫院	
徐○燕	顧問	ATD ICE 團籌備處	

肆、參與課程報告

一、主題演講摘要

(一)Keynote Speaker：Barack H. Obama (歐巴馬，第 44 屆美國總統)

演講主題：Living One' s Values (活出個人價值) ~ 未事先公布題目

當主持人 ATD 的 CEO Tony 介紹今天的主講者，第 44 屆美國總統歐巴馬時，全場瞬間歡聲雷動，掌聲尖叫聲持續不斷。

本次講演進行的方式，是由主持人與歐巴馬採一問一答方式進行，Tony 開場首先向歐巴馬拋出今天的主題，有關學習、彈性、領導力與價值觀。歐巴馬則是分享了他在總統任期、參議院和總統競選活動時的故事，並強調價值觀是如何在每件事中扮演強而有力的角色，影響著人們的行為、想法和如何生活，「一些價值觀看似簡單，卻會讓你走得更遠」。

首先，主持人提到「教育是一項巨大的價值，我們知道，在印尼，你的母親給你另一種版本的教育」，歐巴馬則以「隨著年齡的增長，我越來感激母親和祖父母教給我的那些老式、樸素的價值觀」為開場，接著說出他的故事，回答關於教育的問題：56 歲的非洲父親和堪薩斯州的母親，他們的兒子憑藉著「重視教育」的價值觀，讓命運有所不同。他進一步回答說，教育與家庭的價值一樣重要，他呼籲要對公立學校及大學進行投資，並將加州的「非凡增長」歸功於「無與倫比的公立大學系統」，他說這是一顆皇冠寶石，而且價格負擔得起。

當歐巴馬回答有關彈性的問題時，他融合了領導力與決策，並總結在三個關鍵要點：目標、堅持、價值觀。歐巴馬說想想你「能」做什麼，而不是想做什麼，他敦促領導人考慮目標，而不是尋求一個花哨的口號；作為一個領導者，當我們能夠幫助那些人發掘最佳自我時，代表我們在幫助他們發展個人和角色目標。

至於價值觀，歐巴馬則是用一個故事，描繪了一個相當豐富多彩的情境，他表示在白宮時，幾乎每天坐在一個由許多高層領導人(將軍和秘書)圍繞的桌子；主桌

上的領導人會接收到來自各部門、機構、遊說者、利益相關者等「外圍圈子」的人所傳遞來的筆記和信息，他開玩笑的說，正是這些在「外圍圈子」中的人，才真正知道正在發生甚麼事；因此，在決策時，他經常會呼籲那些坐在「外圍圈子」上的人，要提出意見想法和回饋。我們不僅要聽取那些在「主桌」上的人的看法，同時也要收集那些向主桌領導人匯報者的意見，這樣我們才会有相當大的收穫，因為它可以提供出色且往往不為人知的見解，從而使您的最終決策更加準確；歐巴馬指出，當你對人們抱有期待時，他們總是能夠不負眾望，在他擔任總統期間，他經常詢問「外圍圈子」工作人員的意見，了解他們對其所討論話題的看法，「這樣做不僅是為了展示他們的重要性，而且也向領導人傳達一個信息～他們應該傾聽工作人員的聲音，並徵求他們的意見。」

當歐巴馬被問到從他的家庭獲得什麼價值觀？他說，努力工作、善良、負責，這些能夠讓你渡過艱難時光及美好時光的事情，也給你做的事情賦予意義和目的，他要大家注意不要「過度社會化」；而呼應參與大會所有人才發展專家的工作，他表示「人才發展從業者最有成就的時刻，並非是完成某項具體的培訓任務，而是通過卓然有成效的訓練，讓他們發掘自己，成為最好的自己」；而在工作場所創造積極的文化是每個人的工作，要建立一個體系，使其更加適合發揮人們的潛力和能力，賦予他們重大的責任，並且人盡其才；因此，在你的組織中，你要承擔責任，確保與共事的人互相尊重，組織應該包容各方，鼓勵傾聽女性的聲音，尊重同性戀人士，以及那些「堅持不斷完善自己的人」。

「學習你所想要的，經年累月下來，你會晉升至下一個階段，只要有熱情、企圖心等等」，歐巴馬在總結語談到決策與價值觀，當我們誠實、善良、負責任、慷慨、尊重時，好事必然發生；他提醒我們，當我們以價值觀為形式基礎時，這也意味著我們有權享有我們的意見，但也不要只是執著於我們自己看到的事實；價值觀能讓你度過難關，並享受美好時光，它們賦予你的意義和目的。

「我們都有責任讓世界變得更美好」，歐巴馬以他告訴女兒們的一項原則結束了本次分享～「如果你很善良、很有用，就可能會過上美好的生活」，

在整場演講中，歐巴馬以他一貫的幽默語調，闡釋他對於教育、學習的核心觀點：目標、堅持、價值觀；嚴肅的課題在歐巴馬演講的獨特魅力下，瞬間化作掌聲與笑聲交織，為本屆 ATD 燃起前所未有的熱情動力。

總結來說，這是一場成功而有意義的演講，歐巴馬以說故事的方式，讓人融入情境，他說，當他與微軟聯合創始人比爾蓋茨談話時，不會說想成為一名億萬富翁，而是這台電腦對我來說很有趣，我想創造一些軟體，我想創造出最好的軟體；對工作的高度熱情與投入，使這些成功者們獲得了非凡的成就。

(二)Keynote Speaker：Marcus Buckingham (馬庫斯·白金漢，優勢理論創始人、ADP 研究所負責人、紐約時報暢銷書作家)

演講主題：Love and Work (愛與工作) ～ 發現你的工作優勢

「人們是如何工作的」，這是馬庫斯·白金漢最感興趣的話題，他在 ATD 大會上分享了關於自由思維的研究方法，以及為什麼個體應該培養自己的優勢。

「自由思考的方法意味著如果你想知道或研究某件事，你就得看它的真實情況」，這也意味著，如果你想知道好的主管者的樣子，你應該學習好的主管者」，而通常的研究卻是相反的，「我們一般會認為，好是壞的對立面，如果你想得到好，你應該了解壞，並且把它顛倒過來」；然而，卓越並不是失敗的對立面，「卓越有自己的模式，你無法從學習失敗中推斷出什麼是優秀的，如果你想知道失敗，就去研究失敗」。

白金漢提到關於工作，存在著 9 大謊言，包括：

- 1.人們在意他們為哪家公司工作(People care which company they work for)。
- 2.最好的計畫才能勝出(The best plan wins)。

- 3.最好的公司會有一系列目標(The best companies cascade goals)。
- 4.全面發展的人更好(Well-rounded people are better)。
- 5.人們期待得到回饋(People crave feedback)。
- 6.人們可以可靠地評價他人的表現(People can reliably rate other people' s performance)。
- 7.人是有潛能的(People have potential)。
- 8.所有人都渴求工作～生活平衡(Work/life balance is something we should all aspire to)。
- 9.領導力是一件事情(Leadership is a thing)。

他認為「全才並非比偏才更好，問題的關鍵在於如何將偏才做到最好？而答案是強化你的左腳」，透過展示世界足球先生梅西的一個驚人進球的短片，白金漢表示，卓越人生的表現也是不全面的，一些優秀的足球運動員，人們稱其為「全能型對手」，他們可以用雙腳運球及踢球，並用胸部和頭部進球，而梅西則主要是使用他的左腳；白金漢的觀點是，梅西不需要成為一名全面的足球運動員，他只需要熟練運用他的左腳。

那麼，你的「左腳」是什麼呢？換句話說，你擅長哪一項技能，哪些是你能進一步發展的？白金漢說，人才培養專業人士應該幫助人們找到自己的長處，並善於培養這些優勢；「當你培養出某人的天賦時，在向他們展示他們內在的天賦模式，正在幫助他們重新塑造它、提煉它，這就是人才發展」，「如果你想釋放才華，你必須融入進來，你必須融入愛的語言」。

白金漢還用了影片剪輯，展示了梅西在進球後的全身心的喜悅；他建議，花一星期的時間去熱愛你的工作，在一周的時間裡，寫下所有你熱愛的工作和你討厭的工作；然後，把你喜歡的活動畫紅線，把這些視為你的長處，而作為人才專家，我們正試圖幫助人們找到他們的紅線，建立更好的團隊及更好的組織。

(三)Keynote Speaker : Connie Podesta (康妮·波德斯塔，人際關係專家、作家、喜劇演員)

演講主題：Life would be easy, if it weren' t for other people (如果不為他人而活，生活會容易得多)

如果你能破解人類行為的奧秘，真正理解是什麼促使人們做那些事、說那些話，那麼生活就會變得很容易；研究顯示，成功的關鍵在於與他人相處的能力，你以何種方式與他人產生聯繫、溝通、解決衝突，並獲得他人的尊重，將直接決定著你是否能夠吸引和維持良好的人際關係，而在良好的人際關係下，你才能執行主管、管理、銷售、生產及合作行為，作為一個團隊工作，享受生活，保持健康並擁有成功的經驗。

康妮的演講讓人樂在其中，就像看一場一萬多人參與其中的脫口秀，她用一種強有力的幽默、策略，帶著我們深刻透視、洞見自己和他人，包括那些會讓你發瘋的人，這是一場非常有趣的演講。

二、專題研討摘要

(一)Taking the Complexity Out of Training Needs Assessment: A Practical and Proven Approach (擺脫複雜的訓練需求評估：一種實用且可驗證的方法)

講師：Donahue, Terrence (5/6 am 11:45)

從教育訓練者最關注之「需求評估(Needs Assessment)」議題出發，需求評估可區分為三大類型，包含「訓練需求評估(Training needs assessment)」、「教育需求評估(Education needs assessment)」、「發展需求評估(Developmental needs assessment)」，此三個詞彙常被交互使用，但意涵其實並不相同。訓練需求評估代表目前所需要的知識和技能，為短期過程；教育需求評估為下個角色所需的知識和

技能；發展需求評估則為可幫助未來成長的經驗和特定任務。因此，當論及學習需求(Learning assessment)時，較偏向發展需求評估，而當談論學習需求(Training assessment)時，則偏向訓練需求評估。

針對訓練需求評估，情境(context)決定所採用的內容為何。70:20:10 架構提供組織的學習及績效很好的說明，員工的發展有 70%是來自經驗和特定的發展任務而產生，20%來自和他人學習，只有 10%來自於特定的訓練。當進行需求評估時，千萬不要問「你需要訓練嗎？」，而應該改問「為了讓員工可更完善的完成工作，需要提供什麼幫助呢？」，此問題之答案可能是需要資源而非需要訓練，藉由此方式更可有效了解實際的需求。

以下為三個確認訓練需求之方向：

1. 提出訓練要求(Request for training)：當員工缺乏完成工作所需要的知識和技能時，需確認訓練是否能解決此問題，屬於被動式(Reactive)行為，立基於請求的訓練需求評估 (Request-based training needs assessment)。
 - (1) 預期績效 - 實際績效 = 績效落差 只有當確認績效落差的原因是來自於缺乏知識和技能時，才需要進行訓練。
 - (2) 單位主管為決定訓練需求之關鍵成員，因此主管和訓練者之合作為決定訓練成敗之重要因素。
 - (3) 包含四階段，分別為蒐集工作績效資料、進行績效分析、進行成本效益分析、做是否需要執行訓練之決策。
2. 確認未來的訓練需求(Determining future training)：員工未來所需的知識和技能，需確認訓練是否能让員工具備這些能力。屬於主動式(proactive)行為。包含四階段，分別為收集資訊、訪談利害人關係、分析資訊、撰寫計畫書。
3. 評鑑現存之課程(Evaluating existing curriculum)：確認目前企業的課程

在未來是否依然有其必要性(necessary)、相關性(relevant)、有效性(effective)。包含三階段，分別為羅列目前所有的訓練課程、分析每個訓練課程、決定要繼續或中止該課程。

(二)13 Ways to Use Informal Learning to Enhance Workplace Performance (13種提高工作場所績效的非正式學習方法)

講師：Chopra, Priyanka (5/6 pm 4:30)

70-20-10 的概念再次於本場次被提及，70%的學習來自於實作，意即非正式學習(Informal Learning)；非正式學習為自我導向、自我管控之學習形式，其並無預先設定目標或成果，也並非具有特定意圖之學習，而是自然發生的學習過程；學習是從有趣的經驗中獲得，並自發性的產生知識。

以下提出 13 種非正式學習的方式可用來提工作績效。

1. 稱兄道弟－非正式的指導(coaching)/輔導(mentoring)：(1)找適合與之學習的輔導員，(2)發展詢問問題及分享的開放式文化，(3)觀察並向他人學習。
2. 隨選隨得的影片及文章：(1)提供充足資訊的平台，(2)提供大量的立基於情境之資源，(3)容易獲取資源之環境。
3. 自我開始之實務社群：(1)創造以興趣為基礎之實務社群，(2)型塑關係，(3)建立信任感，分享想法。
4. 隨手可得之工作支援：(1)FAQ 資料庫，(2)提供 DIY 協助。
5. 社交性分享：(1)微部落格，(2)分享影片、圖片、及文章，(3)部落格及 wiki，(4)社交網絡。
6. 遊戲：(1)自發性所產生的樂趣將產生績效的成長，(2)認知保留。
7. 正式環境中創造有趣的環境：(1)有趣的環境中可讓員工更投入，(2)允許互動及合作。

8. 提供失敗或成功的機會：(1)創造從經驗中學習的文化，(2)提供自由實驗的機會，以促進創新的產生。
9. 工作經驗：(1)經由工作的挑戰而讓員工產生好奇心，進而促進自我導向學習的經驗，(2)發展激勵機制，(3)允許員工經由工作決策及問題解決而達到行動學習目的。
10. 觀察及模式識別：(1)將學習大眾化，每個人都是老師也是學習者，(2)每個人都可觀察並識別他人的模式。
11. 工作/任務輪調：(1)將學習擴展至其他領域或工作的機會，(2)創造具有凝聚力及協作的工作文化。
12. 自我反思：(1)提供反思、成長及應用的機會，(2)發展有興趣的領域。

(三)LXD (Learner eXperience Design): Using Design Maps for Active, Deep Learner Experiences (學習者體驗設計：使用設計地圖提供積極的深度學習者體驗)

講師：Bahgat, Mohamed (5/7 pm 1:00)

本課程講師主要以團體互動之方式帶入教學內容，10 人同桌為一組，進行以下七階段活動。

1. 第一階段：跨桌的 2 人一組先進行自我介紹，再 5 人一組討論模擬情境「一天的學習活動包含哪些項目」。
2. 第二階段：跨組的成員回到所屬小組後，以 facilitator 觀點分別用不同顏色便條紙列出學習活動(橘色)及教學方式(綠色)。
3. 第三階段：以 learner 觀點重新排序。此時可發現當轉換角色為學習者後，某些學習活動或教學方式變得不太重要或對學習者造成負擔。
4. 第四階段：重新轉回 facilitator 角度，討論哪些項目要移除或調整順序。

5. 第五階段：根據該活動對學習者的生理負擔程度，貼上紅(高負擔)、綠(中負擔)、白(低負擔)標籤。
6. 第六階段：用表情貼紙呈現學習者對每個學習活動的情緒狀態(emotional status)。
7. 第七階段：組員分享從本課程學到的關鍵概念及反思。

經由此活動，讓與會者實際領會一個活動的展開必須以 learner 為中心，由 learner 而非 facilitator 擔任 opener 展開活動，並由 learner 擔任 closure 結束學習活動，更能加深學習者學習印象。

(四) Learning in the Age of Immediacy: How the Digital Transformation

Transforms Training (即時學習：如何將數據轉為培訓)

講師：Carson, Brandon (5/7 pm 4:30)

講者從三波轉型浪潮切入，1989-2000 網路變革、2000-2025 資訊變革、2025-社會變革。目前正處於資訊變革時代，以星巴克為例，其也自稱為科技公司，因此，已不能期望用舊的工作架構可處理新型態之事務，如同 Josh Bersin 所言「Doing digital is not the same as being digital.」。

資訊變革包含如下 5 個面向：

1. 工作環境自動化(workplace automation)：(1) 工作流程的自動化將會影響高達 50% 的美國工作，(2) 知曉(Knowing)已不再像從前一樣重要，反之，找出資訊並做決策將變成重要的技能。
2. 雲端服務(the cloud)：(1) 雲端服務降低了維持內部硬體及軟體的需求，減緩複雜性且節省成本，(2) 雲端科技可被快速地執行及量化，(3) 雲端革命包含 3 個轉換階段，階段一：內容從紙本轉換成數位內容，階段二：APP 從電腦桌面轉換到網路，階段三：硬體架構從企業轉換到網路，(4) 2025 年的雲

端服務將會是幾乎所有的企業資料被儲存在雲端，80%的 IT 預算將投資在雲端服務，且減少 80%的企業數據中心。

3. 行動(mobile)：(1)近期而言，行動對工作環境有顯著之影響，(2)幾乎所有的員工都是行動式的，無所不在的連結轉換了企業營運之型態，(3)當有需求時，員工最常使用行動服務查找資訊。
4. 大數據/學習分析(big data/learning analytics)：(1)過往的資訊都是被個別收集後再手動整合以產生可促使行動之資訊，(2)現在當產生資料時，可直接從經驗中匯集，(3)內容、學習者、及資料可提供關於該經驗之有效性，(4)資料可幫助使用者找出落差，並做出正確的決策(Data democratizes decisions)。
5. 萬物互聯(internet of everything)：(1)拜網路之賜，近 40 年已演化成無所不在的連結，(2)物聯網(IoT)連結生理(physical)及數位(digital)世界之落差。

然而，即便已邁入資訊變革時代，但人才可能還沒準備好領導或執行數位策略。根據調查，51%的受訪者表示其領導者有引領數位策略的知識和能力，但卻表示只有 44%的員工具備執行策略的知識和能力。意即雖然領導者有能力帶領企業邁向數位環境，但員工卻無足夠能力執行。此外，統計也顯示 60%的企業會投資於採用新科技，但只有 3%投資於員工訓練。

為有效引領數位轉型，需要領導者展現領導力及明確目的，勇於投資數位專業、能力、及創新行為；了解新行為背後之意涵，因數位轉型改變了顧客及員工的期望、偏好及行為；具備數位素養，經由顧客之體驗而影響數位轉型策略之優先順序；招募及訓練數位人才，深化員工技能並投資新興的數位人才；推展變革管理，數位轉型為全企業規模且跨部門之努力成果，並不單只是科技的轉變而已。

因此，數位學習的領導者需具備 3 項職能，包含具備持續性成長的思維，於模

糊情境中也能有效應變的能力，並可從不同利害關係人的角度觀察這個世界；經由多元的觀點及實務經驗，具備界定及定義策略之能力，策略可幫助了解企業會往哪個方向邁進，執行力則決定企業會如何達到目標；營運及數位專業有益於領導跨功能別之團隊，促使團隊成員連結，並驅使創新及持續性學習文化之產生。

最後，須謹記在心，訓練和發展單位不再是支援性的組織，而應將學習視為一個事業單位進行營運。

(五)Real-World Evaluation for Training Professionals (訓練專業人員的實際評估)

講師：Kirkpatrick, James (5/8 pm 3:00)

Kirkpatrick 的四階層評鑑模式已為台灣教學領域相關從業人員耳熟能詳之觀念，本次 Kirkpatrick 在既有架構下再進行調整，提出「The New World Kirkpatrick Model」。

- 1.階層一：學習者認為學習是有趣的、參與性的(engaging)、且和工作相關(relevant)的程度。
- 2.階層二：學習者參與學習活動後，可獲得預期的知識、技能、態度、信心、及認同感的程度。
- 3.階層三：學習者回到工作崗位後，運用訓練中所習得能力的程度。強調學習和工作的互動(learning interaction)，因此需要可強化、管控、鼓勵、獎勵工作表現績效良好的制度及體系。
- 4.階層四：訓練後的預期學習成果是來自於訓練本身及後續相關強化性支援措施的程度。

根據新型態的 Kirkpatrick 模式，可看出階層一及階層二，階層三跟階層四彼此間會有部分重疊，此為合理現象，因為實務上確實難以完全區分；但千萬不要用

問卷評鑑階層三，因為問卷是無法正確呈現學習遷移至工作的程度。

過往執行評鑑是為了提升訓練課程以達成有效訓練(effective training)的目的，現今已轉為著重於提升工作績效、最大化組織成效的訓練有效性(training effectiveness)目的，多數企業執行評鑑時，常以階層一開始執行到階層四，此觀念需調整為從階層四開始執行到階層一，因為必須先明確知道訓練的目的、朝向的方向為何，才可真正測量到核心重點。

(六)How AI and Machine Learning Will Support Learning and Talent

Development Decision Making (AI 和機器學習如何支持學習和人才發展決策)

講師：Cook, Ian (5/8 pm 4:30)

AI 意指任何可知覺環境並採取行動的載具，目的為將成功達成某些目標的機會最大化。當結構性的資料所產生的成果是可被計算而得、具備清楚的產出、且擁有效度，則可採用 AI 進行決策。

AI 雖然對學習有幫助，但卻無法提供絕對性的答案。譬如即便 AI 知道他人如何生活，並不代表知道為何他人會住在這裡。外部及內部因素皆會影響決策，並非單純的輸入 X 就會產生 Y。AI 可將學習者預做分類，譬如具備某些特質的員工較為靈敏、更積極主動，而另一類學習者則較為被動、較不成功，利用此方式可了解哪些員工受訓後的獲益較大，且根據員工的背景資料進行 AI 分析，可以讓員工的學習路徑更為個人化。

若欲應用 AI 於學習領域，必須明確定義想要獲得解答的問題及決策為何；確認已擁有充足且正確的資料以支援該決策；確保獲得解答之效益高於應用 AI 之成本；確認即便重複相同的驗證循環，結果依然具備效度；當產生決策時，清楚誰應該對該決策所帶來之影響負責。

AI 為增進學習成果的重要工具，因此必須被聰明地使用。必須清楚要解決的需

求為何，且確認所產生的效益遠大於支出。因為 AI 是將所收集的資料老老實實的進行分析，所以並無黑盒子，所得結果即為最真實的資訊，需善加應用才可擴展效益。

(七)Virtual Classroom Bites: Incorporating Microlearning Techniques into Virtual Classroom Experiences (虛擬課堂運用：將微學習技術融入虛擬課堂體驗)

講師：Hofmann, Jennifer (5/9 am 8:15)

微學習應提供簡短但充足且可被管理之資訊，聚焦在單一技能或主題，需能降低認知負擔、容易取得，提供多平台的學習機會，且可降低發展成本。回應第一天 Shannon Tipton 所提及之概念，微學習並非將長的影片直接剪成小段落即可，微學習也並非一個課程或是一個完整的解決方案；以拼圖為例，微學習(microlearning)就如同各個小塊拼圖，當多個小塊拼圖合在一起，就會變成完整圖示(macrolearning)。

根據 Stephen J. Gill 之研究，學習可分為推(push)、拉(pull)兩類型，「推」代表在訓練文化下，學習以教學者為中心，立基於事件(event)，集中化，資訊集中且不分享，聚焦在成果(output)；反之，「拉」代表在學習文化下，以學習者為中心的持續性學習，去集權化，彼此間強調分享，聚焦在帶來影響(impact)。

學習者在五種情境下會產生學習需求，包含第一次學習時、當學習更多內容時、當應用已習得內容時、當事情走偏時、以及當事態轉變時。若發生上述情境，可考慮採用微學習。以下提供將微學習融入虛擬教室設計的六個步驟。

1. 步驟一：定義學習目標(進行任務分析)，(1)想要達成什麼結果？(2)想要如何影響績效？(3)訓練後，學習者需要什麼工具、工作輔助、及資源？
2. 步驟二：發展微學習工具(運用微學習要素以設計虛擬課程)，(1)學習者需要習得哪些知識以達成目標？(2)學習者需要表現哪些行為以達成目標？(3)

學習者後續可使用哪些工具以達成目標？(4)微學習的要素對應了哪些目標？

3. 步驟三：設計可運用微學習工具的活動(將傳統的演講轉換為短影片及數位互動)，(1)在採用微學習前，於虛擬教室是如何傳遞課程內容？(2)學習者在課程中如何獲取微學習工具？(3)學習者如何將微學習工具應用在工作中？(4)課程結束後，如何讓資訊一致且可獲得？

4. 步驟四：為學習活動選擇一種簡報方式(說明後續會如何在課程使用微學習方式)，(1)微學習工具和學習者角色的相關性？(2)該如何使微學習工具對學習者更有有用？(3)哪種簡報方式提供更為深入的學習回饋？(4)絕對不要忽略簡報的重要性。以下提供五種簡報方式：(A)Gallery Walk：學習者觀察同儕的學習成果後，提供回饋、建議，及觀察所得，(B)Pair and Share：學習者組成小組進行腦力激盪，達成共識或練習新習得技能，(C)Share out：學習者和全班分享小組活動的成果，(D)TeachBack：學習者教導同儕其於學習活動所習得之內容，(E)Quick Toss：促進者隨機選取學習者並請其分享學習成果，此方式可運用於個人或團體活動。

5. 步驟五：為微學習工具找出一個「拉」策略(要求學習者於學習中需至平台獲取學習內容)，(1)該微學習工具適用於哪個學習需求？(2)該如何鼓勵學習者在工作中運用此微學習工具？(3)該如何教導學習者使用 LMS 以獲取學習內容？

6. 步驟六：發展溝通和合作策略，(1)該如何鼓勵學習者發展新的微學習工具並提升現存工具？(2)該如何提示學習者何時及為何要使用微學習工具？

有效運用微學習的成功秘密為 Curation！必須定義目標、主題及社群，探索管道並選擇內容，提供情境架構，和社群成員分享，並經由故事化方式進行儲存。

伍、心得與建議

面對全球化、自由化，以及資訊網路化、AI、大數據時代的來臨，顧客需求瞬息萬變、技術創新不斷加速、產品生命週期不斷縮短、市場競爭日趨劇烈，所有企業都要迎向越來越多的挑戰與衝擊，組織成員更需不斷成長、創新以為因應；而「訓練」是解決組織成員能力不足或提升組織效能的很好的工具，這個工具的價值並非單純在解決這些問題，它應該是協助相關部門或人員，甚至是領導者與主管，學習如何發現關鍵性的問題，以及找到解決該問題的好方法，並且予以徹底解決；訓練是一個讓組織及其成員具有覺察性、學習性與自主性的機制或平台，教育訓練的目的就是為了幫助我們增加判斷力及執行力，主管培育尤為此甚，而為組織建立學習文化，是一個組織面臨當今快速變遷環境所不可或缺的條件。人力資源對個人而言是財產，對產業而言是財富，對國家而言是競爭力，人力資源是企業有效經營的根本，因此企業應善用策略性人力資源發展觀念，對員工進行更完整之訓練、教育及發展，尤其透過現有訓練機構，實行相關系統化與科學化的訓練課程規劃，使知識與技能深耕於各層級之人力資源，如此才能不斷提昇競爭力，也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。

隨著技術的不斷演變與發展，學習技術和學習科學在培訓和人才發展領域的應用，已是大勢所趨，E-Learning、虛擬顯示、機器學習、遊戲化、神經科學數位科技、行動載具、開放資料與大數據的使用……，已成為現今的學習趨勢，且被越來越多企業的學習機構所關注，並視技術為學習進化的下一個契機；而從現今學習的趨勢也可發現，身處資訊爆炸的時代，人們能專注的時間越來越短，因此，微學習(Microlearning)、數位學習等科技學習方式，隨著智慧型手機與科技載具的普及，將躍升為資訊時代主要的成人學習方式，現代人看手機的時間已遠超過閱讀書報的時間，未來不難預見將有越來越多學習資源藉由手機平台進行，智慧型手機輔以微學習的概念，學習將可在任何時間與任何地點發生。根據統計，員工一周只有 1%的

時間可用於參與訓練及發展活動，因此，微學習之重要性不言可喻；微學習聚焦在適切長度的學習內容，目的為幫助員工達成特定結果，微學習為學習的一種形式，而非學習本身，微學習具備 6 項重要特質，包含「不需太過費力去產生內容、短時間可學習、小單元(每個單元只涵蓋一個重要概念或想法)、可立即使用、彈性形式、及容易獲取」；微學習並非將整體內容切成許多小塊後再拼接成大概概念，譬如一小時演講，不需要看完全部的影片才能知道概念，而是每支影片都該有獨特的核心概念；在採用微學習時，需考量受訓者的工作情境，譬如某些工作特質可能較適合用影片(Youtube)進行微學習，其他工作則較適合用 FB；微學習並不會比傳統式的訓練更為有效，也不會取代傳統學習，其可被視為訓練工具的其中一種型態，重點在於解決問題。反觀本公司目前網路學院的課程，通常一個主題少則 30 分鐘，多則 2~3 小時以上，內容及份量或許非常充實，但可能無法符合現代人無法專注很久的狀況，未來應可朝微學習的課程方向去規劃設計。

而本次一同參加 ATD 年會的資策會，更是以「DIGI+Talent 跨域數位人才加速躍升計畫」擊敗各國，勇奪 ATD 2018「人才發展創新大獎」(Innovation in Talent Innovation Award)，該獎項的評選標準極高，主要是表揚對於人才發展領域持續創新，並對促進全球人才發展創新產生積極影響的機構，全球每年僅有 1 至 2 名人選；因此，也被稱為全球人才發展界的「奧斯卡獎」，這是臺灣首度榮獲 ATD 此獎項的最高榮譽。在頒獎典禮中，ATD 總裁暨執行長 Tony Bingham 特別提及：「ATD 人才發展創新獎是由專家委員會經過非常嚴謹提名評選的大獎，每年只有 1 至 2 家機構獲得，本屆由臺灣政府推動的 DIGI+Talent 跨域數位人才加速躍升計畫，充分運用線上線下的混成學習模式，透過專題實作與法人研究機構的開放創新人才培育模式，令評選委員會十分驚艷臺灣的人才培育能量與創新精神，能擊敗各國代表，榮獲今年大獎，的確是實至名歸」，這也讓同團的所有成員都與有榮焉；因此，也建議公司未來除了每年派員出席年會，掌握人力資源培訓發展之國際趨勢，瞭解人才培訓

在教學設計、培訓執行、學習評估與分析…等面向之最新策略與發展，期達拓展國際視野之效益外，亦可積極參與各種獎項之競逐，為公司、為國家爭光。

除了人才培訓創新理論，期間也去聽了一些領導力相關的課程，感觸比較深的是僕人式領導，這並不是一個新的理論，但主講者卻從另一個角度切入，他要大家力行先服務再領導，要發自內心誠心服務，並提出 4H 理論，要有心(Heart)、用頭腦(Head)、雙手服務(Hands)、變成習慣(Habits)；要常想別人，不要損人利己，要為員工服務，回應員工需求，讓員工成為公司的粉絲，建立信任關係，重視分享回饋，創造互信、互愛的企業文化；對照國內企業對於領導力的培養，目前多停留在「理論」的層次，「行為」層次還遠遠不夠，作為主管，不是做管理，做更少的事，而是做更多的事，貢獻自己。

領導者是決定企業的基因，高階領導者對於組織的表現具有重大的效果，而要成為一個組織中的管理者，必須要具備前瞻性及責任感，並且要能夠以身作則，胸懷組織而放眼天下，要有宏觀的視野；很感謝各級主管的推薦，讓樹禮能有機會參加一場精彩豐富的 ATD 學習之旅，在為期 4 天的研討學習中，與國內、外與會的人資或非人資夥伴，一起窺探全球人才培訓的最新理論與發展狀態，對於培訓執行、學習效果衡量和分析、領導力及管理者人才發展等各項管理知識，都有相當大的收穫與成長，尤其團體學習更能激盪出高於個人學習的效果，定能對日後工作有所助益。美國總統約翰·亞當斯(John Quincy Adams)曾說：「如果你的行為能激起其他人更勇於作夢、學到更多、做得更多，而且變得更好，你就是個領導者」，當領導者能啟發所帶領的人，他們就會夢想一個更美好的未來、願意投注更多時間與精力學習、為組織付出更多，同時在這個過程中成為領導者，一個照顧團隊成員、專注組織幸福的領導者，是會讓組織永遠擁有安全感與存在感，也以此來自我勉勵。

不管參加什麼訓練，清楚瞭解訓練的目的及自己的學習目標為何？是非常重要的事；參與國際研討會議只是帶領我們進入另一個視野，瞭解該努力的方向，

而要能夠落實所學，則還是需要不斷的歷練和自我充實，也唯有做一個主動且負責任的學習者，才能成為一個好的主管；而這段期間和一群人資夥伴朝夕相處，也大致瞭解不同服務單位的 HR 概況，將來如需進一步交流業務，也可由同團學員作為窗口來詢問，增進業務推動便利性。

至於本次行程的另一大收獲，就是近距離目睹了美國前總統歐巴馬的風采，以及隨團到中途島號航空母艦參加大會舉辦的 ATD 聯誼之夜(Networking Night)；中途島號是二十世紀服役最長時間的航空母艦，戰功彪炳，目前整艘軍艦已化身為博物館，當晚和夥伴們在艦上，與世界各地的朋友歡聚，也舒緩了白天上課趕場的緊張心情。