

出國報告
(出國類別：其他)

領團「2017 國家人才發展獎」獲獎單位參
訪美國人才發展績優機關或企業
出國報告書

服務機關：勞動部勞動力發展署

姓名職稱：黃秋桂 署長

黃俐文 專門委員

派赴國家：美國聖地牙哥市

出國期間：107 年 5 月 5 日 至 107 年 5 月 12 日

報告日期：107 年 7 月 4 日

系統識別號：

公務出國報告提要

出國報告名稱：領團「2017 國家人才發展獎」獲獎單位參訪美國人才發展績優機關或企業出國報告書

頁數：26 含附件：☒是 ☐否

出國計畫主辦機關：勞動部勞動力發展署

聯絡人：黃俐文

出國人員：

勞動部勞動力發展署署長 黃秋桂

勞動部勞動力發展署職能標準及技能檢定組專門委員 黃俐文

出國類別：5.其他

出國期間：107 年 5 月 5 日 至 12 日

出國地區：美國聖地牙哥

報告日期：107 年 7 月 4 日

內容摘要：

為獎勵第三屆國家人才發展獎得獎單位，及提升我國勞動力素質，鼓勵企業團體積極培育優秀人才，勞動部勞動力發展署於 107 年 5 月 5 日至 12 日以組團方式，由黃署長秋桂擔任領隊率隊前往美國聖地牙哥參加人才發展協會(Association for Talent Development，簡稱 ATD)所舉辦之 2018 年國際年會與展覽活動。今年大會邀請 Barack Obama、Marcus Buckingham 及 Connie Podesta 擔綱 3 場主題演講的講者，並安排超過 300 場次的專題研討、超過 400 家廠商展覽及其他相關的學習課程，從訓練發展與人才發展的最新趨勢出發，帶給學員全新的觀點與體驗。除此之外，行程中另安排參訪活動，參訪美國加州境內著名之國際企業和訓練單位 QUALCOMM(美國高通公司)及 Irvine(美國加州爾灣市政府)等二單位，期透過參訪交流活動，達成擴散人力資源發展領域卓越觀點與創新方法之外溢效果，且維持我國自身優勢持續與國際接軌。

目錄

壹、出國目的-----	4
貳、過程及內容介紹-----	5
一、行程簡介-----	5
二、人才發展協會簡介-----	5
三、2018 年 ATD 大會內容重點-----	6
（一）主題演講-----	6
（二）專題研討-----	9
（三）ATD 與 WDA 交流會-----	14
（四）會議期間及其他周邊活動-----	15
三、參訪行程說明-----	18
（一）美國高通公司-----	18
（二）美國加州爾灣市政府-----	21
參、心得及建議事項-----	23
附件、出國團員名冊-----	26

壹、出國目的

為彰顯我國政府對於人才培育重視，並促進我國人才與國際接軌，爰配合「國家人才發展獎選拔表揚計畫」對獎勵獲獎單位出國參訪規定，將由本署領團參訪美國人才發展績優機關或企業，藉以吸收與積累相關國際經驗，加速優質人力資本累積，達到「國際人才走進來、國內人才壯起來」之目標。

「國家人才發展獎」強調重視全方位人才發展，與國際人資獎項評審指標接軌，參選獎別共分「大型企業獎」、「中小企業獎」、「機關(構)團體獎」、「非營利團體獎」四類，構面評分標準包含「人才發展體系運作」、「人才發展績效連結」與「人才發展創新性及效益擴散」，評分項目配分重點以人才發展之績效連結性與創新為主。總獎額以 12 名為原則，每一家單位皆需曾獲得 TTQS 銅牌以上，或為政府機關主(合)辦相關獎項得主。

第 3 屆 2017 國家人才發展獎得獎單位共 12 家單位得獎，為獎勵得獎單位及提升我國勞動力素質，鼓勵企業團體積極培育優秀人才，勞動部勞動力發展署於 107 年 5 月 5 日至 12 日以組團方式，由黃署長秋桂擔任領隊率隊前往美國聖地牙哥參加人才發展協會(Association for Talent Development，簡稱 ATD)所舉辦之 2018 年國際年會與展覽活動。今年大會邀請 Barack Obama、Marcus Buckingham 及 Connie Podesta 擔綱 3 場主題演講的講者，並安排超過 300 場次的專題研討、超過 400 家廠商展覽及其他相關的學習課程，從訓練發展與人才發展的最新趨勢出發，帶給學員全新的觀點與體驗。除此之外，行程中另安排參訪活動，參訪美國加州境內著名之國際企業和訓練單位 QUALCOMM(美國高通公司)及 Irvine(美國加州爾灣市政府)等二單位，期透過參訪交流活動，達成擴散人力資源發展領域卓越觀點與創新方法之外溢效果，且維持我國自身優勢持續與國際接軌。

貳、過程及內容介紹

一、行程簡介

參訪團體於美國時間 107 年 5 月 5 日抵達洛杉磯後，活動分為兩大部分，第一部分為於 107 年 5 月 6 日至 9 日參加 2018 年 ATD 年會，第二部分為於 5 月 10 日參訪美國高通公司及爾灣市政府，結束後於 5 月 11 日搭機返國，並於 5 月 12 日順利返抵國門。

二、人才發展協會簡介：

人才發展協會(Association for Talent Development, 簡稱 ATD)成立於 1943 年，原名為美國訓練與發展協會(American Society for Training & Development, 簡稱 ASTD)，是目前首屈一指的職場學習非營利性組織，研究發展主軸為在組織中提升人才發展。為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，ASTD 於 2014 年 5 月 6 日正式宣布更名為 ATD。ATD 是全球人才發展領域中最大的專業協會性組織，網絡遍及全世界共 120 多個國家與地區，包括規模大小不一之公私部門、諮詢顧問公司及從事培訓之供應商。

ATD 每年初夏（五月份）輪流於美國各大城市辦理國際年會與展覽，探討人才訓練與發展之最新趨勢，並由近 400 家參展廠商在世界級的展覽會上展示最新的產品和方案。會議辦理已邁入第 75 年，每年參加人數約 10,000 人，其中 29%是國際人士，與會者多為企業總裁、人力資源總監、企業內部人力資源開發人員、顧問諮詢師、訓練培訓師、課程設計人員、政府代表以及學者專家。



照片 1 ATD 國際年會歷史看板



照片 2 ATD 國際年會活動看板



照片 3 ATD 國際年會活動場地 1



照片 4 ATD 國際年會活動場地 2

三、2018 年 ATD 大會內容重點

2018 年的會議在 5 月 6 日至 9 日於美國聖地牙哥舉辦，今年大會邀請 Barack Obama、Marcus Buckingham 及 Connie Podesta 擔綱 3 場主題演講的講者，並安排超過 300 場次的專題研討、超過 400 家廠商展覽及其他相關的學習課程，從訓練發展與人才發展的最新趨勢出發，帶給學員全新的觀點與體驗。計有來自世界各地 1 萬名以上與會者到現場親臨大師風采，與會者除學習人才發展訓練實務與趨勢外，更可與各領域之專業人才交流、分享經驗，並藉此機會拓展全球人脈網絡。

(一) 主題演講：於 5 月 7 日至 9 日分別舉行 3 場主題演講，此次邀請擔任主講的貴賓為美國第 44 任總統歐巴馬(Barack H. Obama)、Marcus Buckingham 及 Connie Podesta。分別講述愛與工作和不為他人而活則你的生活將會更簡單，分享最近的研究結果，亦提供最新的觀點。



照片 5 於主題演講看板合影



照片 6 ATD 國際年會主題演講看板設計

1. 歐巴馬 5/7 開幕主題演講：活得有意義與價值

President Barack Obama 2008 年 11 月 4 日當選美國第 44 任總統，贏得的選票超過歷史上的任何候選人。在巨大挑戰和變化的時代，歐巴馬總統的領導層迎來了更加強大的經濟、更加平等的社會、更加安全的國家，在全世界也更受尊重。

價值，不僅在個人的行為舉止、思考方式和生活態度扮演重要的角色，更能影響他人，讓其他人一起變得更好的一件有意義的事。一個人的成功價值不在於那些豐功偉績，而是勇於改變、從錯誤中學習、能伸能屈、負責任、誠實、尊重他人和善良，這些看似簡單，卻是讓人走得長遠的人生價值。

在工作場合也是，不僅要塑造出能夠促使員工對自己對工作負責，並且聆聽站在第一線的員工想法，展現在乎的環境，更重要的是塑造出尊重員工、讓員工發揮最好自我且視為己任的環境與文化。

我們都有責任讓世界更美好，所以我們可以先從讓自己活得有意義與價值開始，就像歐巴馬對他女兒說的：「如果你很善良，也活得有價值，那麼，美好的人生便不遠了。」

2. 馬庫斯白金漢 5/8 主題演講：工作的品質

Marcus Buckingham 是一位在國際研究思想領袖和業務專家人員，致力於解密優

勢、提升業績、開創未來人們的工作方式。

工作的品質可以從兩點切入：了解本質及培養長處。什麼是了解本質，舉例來說，想知道什麼叫「優秀」，我們最常做的就是列出什麼叫「失敗」，反向的去找出答案，但優秀的相反面不代表就是失敗。每件事都有自己的既定模式，舉例來說，不能因為不優秀就將它推定為失敗；因此，要真正的去了解一件事，就要從它的本質下手，去真正理解什麼是失敗，而非本末倒置的去尋找答案。因為真正的了解本質，是要具備思考的能力，而非盲目的跟從或妄下結論。

再者，我們常認為優秀的人就是全能的人。為了要證明優秀不代表全能，Buckingham 以足球巨星梅西舉例，不像其他足球菁英在運球或踢球能夠頭胸腳並用，梅西他最擅長發揮的是左腳射門得分，即所謂的黃金左腳，Buckingham 要說的重點在於，梅西不是靠「全能」才能當一位優秀的足球員，而是靠他那一隻黃金左腳。

那麼，代表每個人的黃金左腳又是什麼？應用在人才開發與發展上，要讓員工了解自己的優勢，並幫助他們培養擅長的，讓才華和天賦相輔相佐，因為真正花時間去培養的，才是構成你的最佳專長。我們可以花一個禮拜的時間去列出在這項工作中喜歡與擅長什麼，及不喜歡哪些，透過清單了解到自己的強項。你不一定要做自己喜歡的，但你可以把自己的強項導入工作，使他成為其中一環，那麼，你就已經比別人更不一樣了。

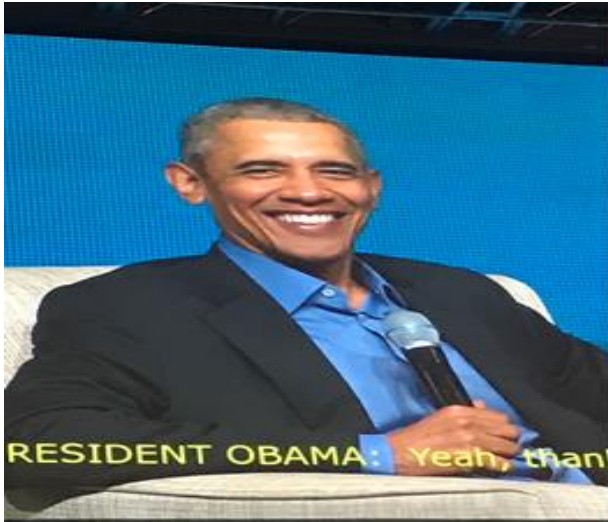
3. 康妮波德斯塔 5/9 閉幕主題演講：不為他人而活，生活會簡單很多

Human Relations Expert, Author, Comedian(人際關係專家，作家，喜劇演員)。康妮波德斯塔是一名作家、教育家、治療師，以及職員發展及員工協助的主管，康妮並不僅只是針對她的聽眾去演講，她吸引他們、激勵他們，並激勵他們邁向個人和專業成就的新高度。

想像一下，如果你能夠解開人類行為的奧秘，並真正理解人們做什麼，說出他們所說的話（包括你自己），那你會做些什麼呢。研究表明，成功的關鍵是能夠與他人相處。你將如何選擇與其他人建立溝通聯繫管道、並具有負責感可解決衝突並獲得尊重，將直接影響你吸引和維持健康人際關係的能力，如此一來你就可以領導、管理、銷售、生產、合作或是組織工作一個團隊，並去享受生活、保持健康、開心和體驗成功。

人際關係專家康妮波德斯塔帶著可讓你放聲大笑的幽默感並可被分享的策略以及

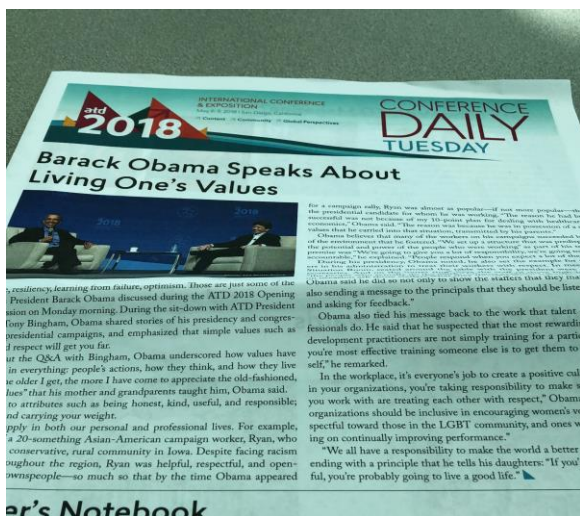
她對我們和其他人的驚人洞察力（包括一些“讓你瘋狂”的人），康妮將挑戰並使你獲得所需的知識讓你在生活中可與人相處得更好。康妮會讓你置於每天與你交往的人們中，東西他們的想法和個性，像你的老闆、同事、合作夥伴、顧客、朋友和家人等。所以你可以就此採取行動，而不是不論生活方式給你什麼樣回饋而去反應。準備好減輕壓力並獲得更多成功吧！



照片 7 歐巴馬演講大頻幕轉播



照片 8 歐巴馬總統開幕主題演講



照片 9 ATD 國際年會日報



照片 10 於 ATD 國際年會場外排隊準備進場
聆聽主題演講

(二) 專題研討：於 5 月 6 日至 9 日連續進行 4 天，邀請包括世界知名教育訓練、組織發展、領導力績效評估等領域專家擔任講師，進行專題研討，總計共有 300 場以上演講，讓 1 萬名參加者能夠依照自己的需求擇場次自由聆聽，主要內容涵蓋 10 大領域，如下：

1. 課程設計：分析學習需求以及採取不同手段滿足培訓需求，包括為微學習、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。
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。
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 在學習中的應用。
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的應用。
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。
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。
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。
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杆研究。

因參加時間及會場即時翻譯之限制，本報告針對研討場次中與我國人才培訓發展較相關者提供重點分享：

主題1：全球人力資源發展-後自動化時代的組織特色與領導

演講者為Debra France ,現於W. L. Gore& Association 負責領導力發展，先前

曾於戴爾電腦等業界擔任學習領導等職位，擁有哥倫比亞大學領導與組織學習博士學位。未來，AI 及機器人將取代數以百計的工作。本場次旨在讓與會者學習如何指導個人和領導者在具有新技能和職業期望後，能在工作場所取得成功。

根據統計到了2025年全世界將會有超過75%的勞工他們尋找的工作會將是獨立工作者。今天全美將近6000萬人是獨立工作者，而其中15%是用資訊平台去尋找工作的機會。換句話說我們對於尋找人才的方法可能也必須跳脫傳統。獨立工作者的優點是他們會自我感覺他們有一定的責任跟目標導向，但是過於專注自己的領域的時候如何跟別人共同工作跟融入組織就會成為領導者的一個課業。

未來部門跟部門的界線也會越來越模糊，團隊共同去解決具有時間壓力或者是創新性或是專案性的工作會漸漸成為一種趨勢。團隊的成員也可能隨著專案的結束新的專案的成立而有不同的組合，所以對於領導者而言如何讓這些可以獨立工作的人不再只是專注自己的責任而是能夠與別人合作以及看見未來的工作趨勢這是非常重要的。同樣的在組織裡面我們也要找出2%能夠跟別人合作能夠協助新進員工成長的核心人才，這些人要非常了解公司的組織文化跟規則同時也很樂於幫助別人。領導者的工作除了是讓員工知道未來的趨勢更重要的是找出這樣子的人才，建立團隊。



照片11 專題研討之上課教室

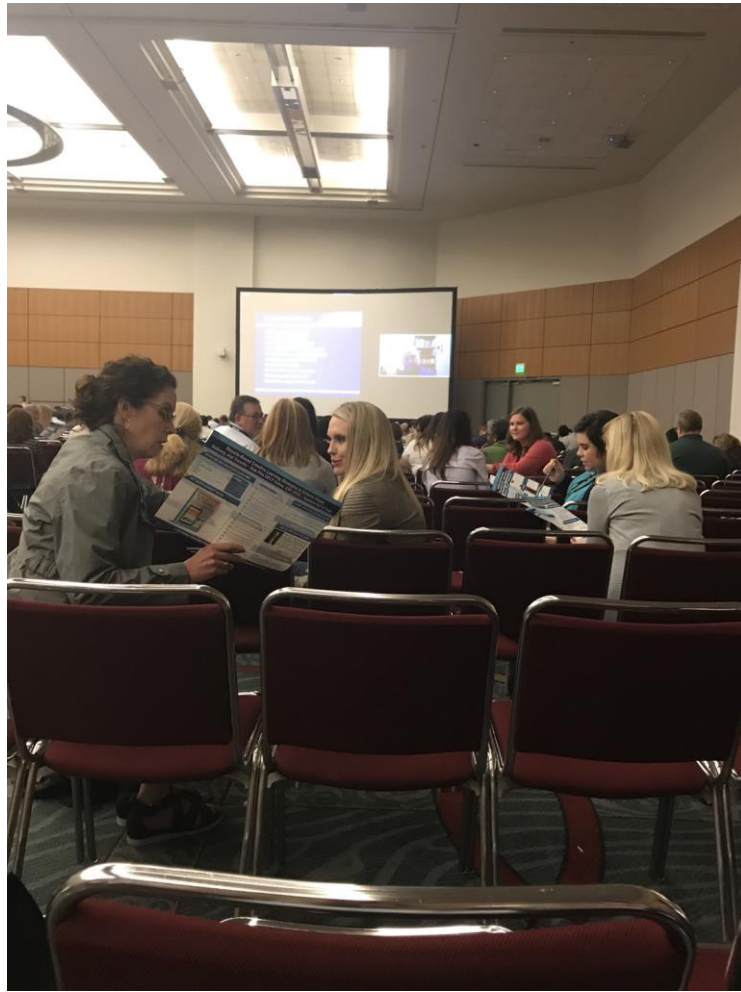
主題2：學習效果衡量和分析-人才發展報告原則

演講者David Vance 現為人才導中心的執行董事，並在南密西西比大學等執教人力資本發展博士學程，為前Caterpillar 大學總裁。演講者分享如何創建三個人才發展的標準報告以及如何使用它們來更好地管理您的判斷力和學習發展措施、瞭解如何提高您的衡量和管理技能。

如何呈現學習發展報告：內容要有效率、效能以及成果影響三大方向。換句話說就是要從質的提升和量的改變例如成本支出、學習時間、應用率等等指標再加上成果對於組織的總體影響來呈現學習成長的效果。

主題3：領導力發展-成本高昂的對話，為什麼員工溝通打破你的底線

演講者Joseph Grenny為4本紐約時報暢銷書作者、論壇講者，以及企業績效方面的領先社會學者。他的作品被翻譯成28 種語言，在36 國出版，「財富五百大」企業的前300名公司接受過他的諮詢或訓練。演講者會分析對話失敗的常見原因，並提供糾正錯誤的解決方案。演講者透過個案的分析與影片引導討論，說明如何在圍繞組織的各種高風險、情緒化或危險的議題情境中展開有效的對話。



照片12 專題研討之上課討論情形

主題4：學習效果衡量和分析-培訓專業人員的實際評估

演講者James Kirkpatrick係Kirkpatrick Partners公司的資深顧問，為新世紀柯式模型的創造者及訓練評估的思想領導者。與會者在這場課程中學習最現代、最新的方法，將四個層級應用到工作中，以便根據組織領導者的理解創建具有價值的培訓。

培訓專業人員的實際評估：培訓專業人員往往很難理解該如何展現他們培訓的價值，那是因為多數訓練者以不完整的方式使用Kirkpatrick四階段的評估，卻不知道他們是否正確使用它們。依據課程內容所提及四大階段評估重點概要如下：

Level 1：Reaction反應評估

在此階段中，參與者認為培訓的關聯性對於他們在工作上的參與度是有利的。這階段指出學習者對於培訓的最終目的。(常見使用滿意度或受益度調查)

Level 2：Learning 學習評估

在此階段中，參與者於培訓過程獲得預期程度上的知識、技能、態度、信心和承諾。(常用評估方式如：學術科測試)

Level 3：Behavior 行為評估

在此階段中，參與者在重新返回職場時，能運用他們在培訓期間學到的知識與技術。(常用評估方式如：主管意見回饋、應用率)

Level 4：Results 成果評估

在此階段中，由於培訓過程後而產生的目標結果及影響。(常用評估方式：報酬提升、績效連結、訓練目標連結的程度)

在此會議中講者不斷強調因時代的與時俱進，對於四階段的内容也在不斷更新當中，在現實狀況下都必須要具備其實用性，所以在每個階段都需有微調整的修訂。

主題5：學習技術-通過創新技術在顛覆性時代進行學習

演講者是Anurag Seth 為 Wpro Limited 公司副總裁，具備近28年的人才變革與教育訓練經驗。同時擁有工程學和MBA 的教育背景。本場次將討論如何使用人工智慧和群眾外包創新平台來評估現有員工的職能水準，並幫助員工掌握新興數位技能的實務經驗。

這堂課，除了因為AI是主流話題外，更好奇到底對人力資源、訓練發展上有哪些影響，希望能聽到先驅專家的意見。這場有四位來自日本、荷蘭、印度的專家先介紹各國AI在企業實務應用的案例，也提到AI取代不少的工作機會，要能駕馭AI時代，主管的管理方式要改變，如在管理資源焦點為人、資料、機器(以前是人、有形資源、金錢)，對人員的管理不只是激勵&影響員工，還要能讓員工&AI串接(人機teamwork)，及人員的角色任務能力都要調整，要從操作面調整從具洞察力、單一能力到多元能力等。而致力於人才發展的HR，如何透過訓練發展協助公司在AI浪潮下確保所需的勞動力呢？專家們建議從人才發展的策略上就要不同，包含高階支持、以客戶為焦點、策略對齊、凝聚虛擬知識管理團隊等。

(三) **ATD 與 WDA 交流會**：在會場中除了研討與學習外，大會於 5 月 8 日早上舉行 ATD 與 WDA 交流會，ATD 參與人員為國際處總監王威(Wei Wang)博士及副總監 Mr.

Youngkuk Lim、台灣與會人員為黃署長、黃專門委員等相關人員，藉由此交流活動瞭解目前 ATD 的認證發展情形。晤談中黃署長特別說明目前我國對於人才培育、鼓勵企業人力資本投資及職能發展的重視與現況，而王威博士特別介紹 ATD 目前 APTD(Associate Professional in Talent Development)：人才發展師及 CPLP(Certified Professional in Learning and Performance)：學習與績效專業資格證書等兩項認證考試內容。並期盼未來能有更多的機會能與勞動力發展署有更多的交流。



照片 13 ATD 與 WDA 交流會現場 1



照片 14 ATD 與 WDA 雙方代表交流現場 2

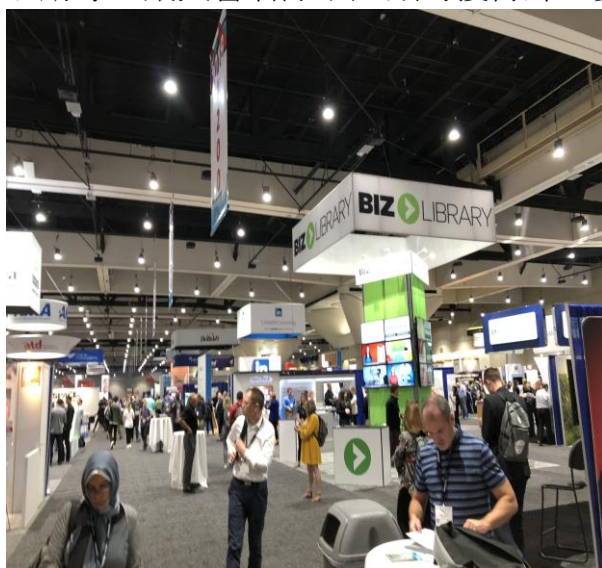
(四) **會議期間其他周邊活動：**為介紹 ATD 的大會活動內容及相關資源，以幫助與會者瞭解會議之概況，藉此順利展開密集的學習之旅，5 月 6 日早上舉行會前會議，本次會議涵蓋了 10 大議題，主辦單位特別針對與會者之需求，於不同時段進行相關研習會議。為增加不同背景人員之互動與交流，於會議期間安排相當多元之活動如於 5 月 6 日晚上 19:00 至 22:00 在 Roy' s Hawaiian Fusion 舉辦的龍之夜 (Dragon Night)，活動邀請大中華地區的與會者出席聯誼晚宴，我國代表團可藉此與亞洲地區各國專業人士建立友誼與合作管道。

此外，在會議會場設置 ATD 世界村(Global Village)是提供國際參與者網絡及休息的中心。這是特別為來自世界各地的與會者打造一個擁有舒適環境放鬆休息的

地方，就如同一個在外面的家，可以與老朋友和同事重聚，並一起相互討論意見，做為可以實踐改革並開創新的可能性。世界村在整個會議期間皆開放使用。

5月7日中午ATD在Hard Rock Hotel San Diego舉行感恩餐會，這是ATD 感謝國際組團人數較多的團體所舉辦之感謝午宴，並頒發感謝函，及排名獎狀。與會者皆為國際代表團的領隊。同時5月7日晚上19:00-23:00將至中途島號航空母艦博物館(USS Midway Museum)舉辦ATD 社交之夜暨75周年紀念盛典(ATD Networking Night and 75th Anniversary Celebration)，此博物館由航空母艦所改造而成，可同時俯瞰聖地亞哥灣和無與倫比的360度美景，被評為聖地牙哥最值得去的地點，活動安排多種不同娛樂節目、60多件展品及29架飛機供到場學員欣賞、探索，同時提供各式美食、飲料供參與者享用，目的為讓與會的學員在接受一連串訓練課程同時，也能進行國際間的交流並相互分享各國企業的訓練發展現況，共同激發更多想法與火花。

5月8日下午17:30至18:30舉辦之國際招待會(International Reception)，乃是大會專為來自世界各國的與會學員所舉辦。此外，5月6日至5月7日另外設立人才發展的國際大會展覽會中，參展攤商計有400家，類別集合了企業經營所需之各面向，展示方式更是包羅萬象含括了求職資訊、作者有約、抽獎活動等，讓與會者除了知識的獲得外，更能在會場上找尋未來的商業合作夥伴。



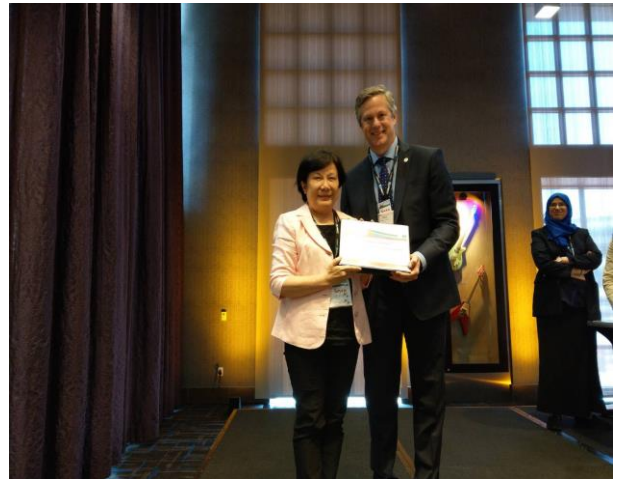
照片 15 博覽會展場 1



照片 16 博覽會展場 2



照片 17 博覽會展場 3



照片 18 ATD 頒發感謝函予國際代表領隊



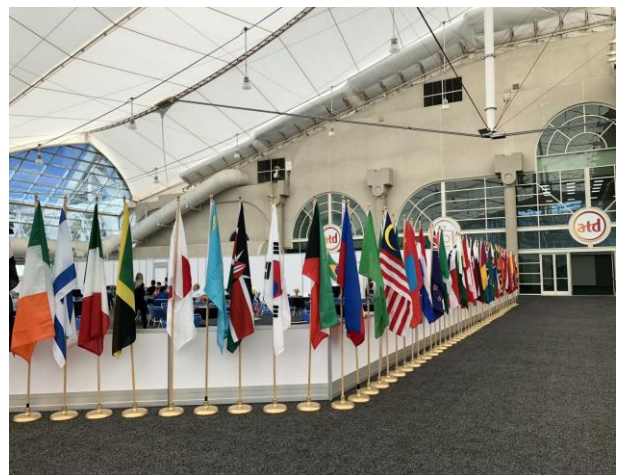
照片 19 ATD 感恩餐會合影留念



照片 20 ATD 感恩午宴並頒發感謝函



照片 21 ATD 世界村休息區會場設計



照片 22 ATD 世界村使用與會者國旗佈置會場



照片 23 國際招待會合影留念



照片 24 國際招待會合影留念



照片 25 國際招待會合影留念

三、參訪行程說明

有鑑於人力資本是國家競爭力的主軸，而人才發展是累積人力資本、促進勞動力發展的最重要關鍵，且美國是全球極為重視人才發展和創新的國家，由於近年來各國同樣面臨全球化、少子高齡社會及經濟產業結構轉型問題，藉由參訪美國業界的人才發展政策與創新經驗，有助於促進我國推動人才發展有效對策與觀摩學習目標，因此本年度在參加 2018ATD 會議後，亦安排參訪美國加州境內著名之國際企業和訓練單位，有關參訪內容說明如下：

(一)美國高通公司（QUALCOMM）

QUALCOMM(高通)從事設計、開發、製造及銷售數位通訊產品，主要經營範圍包括大陸、南韓、台灣及美國。業務經營分為高通CDMA技術集團(QCT)、高通技術授權(QTL)、

及Qualcomm戰略性活動事業(QSI)。QCT事業部開發及提供IC，及以CDMA、OFDMA及其他技術的系統軟體，應用在語音、數據通訊、網路、應用程式處理、多媒體及全球定位系統產品；QTL事業部負責IP組合授權，包括各種製造與銷售無線產品的專利權，如產品實現CDMA2000、WCDMA、CDMA TDD、和/或LTE標準，及其導數。QSI事業部投資各個領域的初期公司，包括數位媒體、電子商務、保健及穿戴式裝置，用於支援設計與新產品的推出，及語音與數據通訊的服務，還擁有無線頻譜。公司開發並提供用於小型基地台的執行，及用於數據中心的產品；行動醫療產品與服務；軟體產品，及內容與一按即通啟動服務給無線營運商；開發與其他服務與相關產品給美國政府機構及其承包商；還提供無線學習用的軟體產品給教育工作者與學生。公司於1985年成立，總部在加州的聖地牙哥。高通從2015年起的全球學者計畫為於印度、台灣及南韓等地研讀科學、科技、工程和數學（STEM）等領域的女性大學生提供資源，以發展一套可以協助學生增強領導能力並引領他們發展成功職業生涯的體系。很高興得知今年台灣也有16位的學生入選，未來將透過高通的獎學金和密集的線上業師指導課程，接觸已任職於科技產業的前輩先進、提升自身國際競爭力、並增進人際互動與跨文化交流技巧。

高通3萬名員工，人資部門約300名，服務幅度為1名人資人員對100名員工，人資人員同時也提供業務部門在人力運用及勞資關係的顧問服務。其人資部門功能有4大面向：高階人員的管理、中人員管理、人才發展、策略性人力資源管理。其中最為團員討論的莫過於，高通公司運用大數據進行人才管理及分析，透過搜集對手的刊登的職缺需求找出對手跟自己在人才質量上的差異，同時也做全球主要國家的人才區域性的分析(包含技術及價格)提供高階主管進行人才佈局參考(加薪、增加招募、減少人力…等)。



照片26 美國高通公司大樓



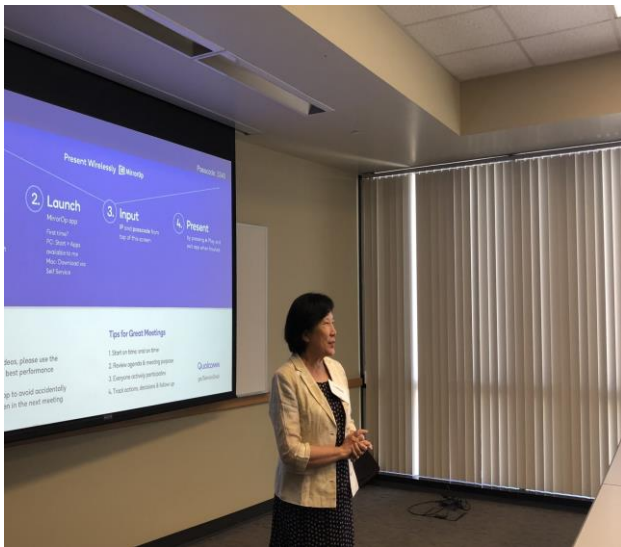
照片27 參訪團員在高通公司外全體合影



照片28 參訪團員在高通公司展覽館合影



照片29 參訪團員在高通公司聆聽簡報



照片30 署長致謝詞



照片31 署長贈送高通公司代表感謝狀

(二) 美國加州爾灣市政府

爾灣Irvine市位處加州橙縣的中心，爾灣市含蓋面積達74平方英里，人口超過21萬，具有全美居民生活最高滿意度、絕佳的治安環境、傑出的城市開發計劃、充滿活力的科技和商業發展、世界級的街道、自行車和步道系統、以及無與倫比的公園、寬闊開放之休閒空間和完善之社區服務設施而聞名。爾灣Irvine市是公認的環保先鋒和都市規劃領先者。爾灣市同時也是我國桃園市的姊妹市，雙方多年來也進行了數次的交流互訪。根據爾灣商會的數據，2018年在財富500強企業中，有約三分之一已在爾灣設立辦公場所，且擁有全美城市人均工作機會最多的比例(94.8%)。除了爾灣的地理位置、城市規劃、多元化的移民背景等因素之外，爾灣的教育資源、高素質人力資源也是企業選擇落戶這裡的關鍵因素。

爾灣市政府的業務推動模式，訓練業務主要是對於市府主管訓練及員工跨文化訓練。另外也提供市民寫作、契約及法制訓練。另外爾灣市政府以網路型態設置的人力資源中心(Human Resource Center)下有個員工發展計畫(Staff Development)，針對全職的員工每個會計年度提供最高1300 元美金的補助以提升專業職能。



照片 32 美國加州爾灣市政府徽章



照片 33 署長於爾灣市政府進行致詞



照片 34 爾灣市政府與 WDA 雙方代表合影留念



照片 35 署長贈送爾灣市政府代表感謝狀

參、心得及建議事項

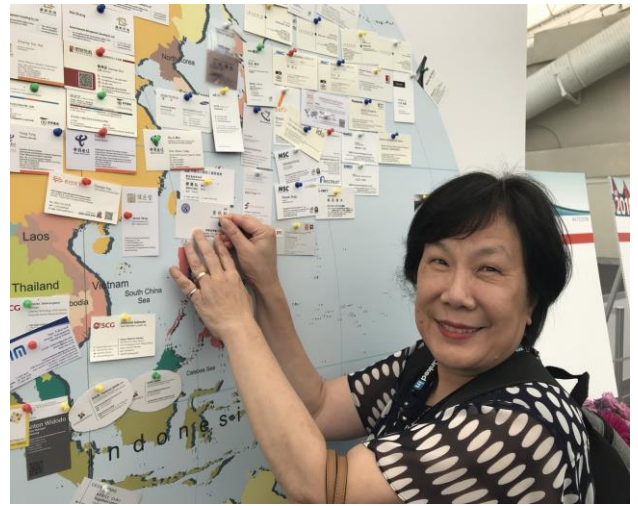
- 一、 運用大數據建立我國產業人才供需圖象有助於產業與人才培育政策之推進。高通公司利用大數據蒐集人才分布的資訊(包括區域、薪資、職缺數、畢業生數等)提供了企業人力資源管理上包括訓練員工、招募新員工、跨國或境內招募、薪資水準訂定等策略擬定重要的參考。由單一企業擴大到產業、到國家的人力資源政策，都可以透過大數據分析的技術去確保政策方向與資源投入的精準度。目前我國每年都由國發會主導各目的事業主管機關協力進行國家產業人才供需調查，未來如果能夠運用大數據的技術對於國際間的人才分布與國內的情形加以比對、分析，可能更能協助各部會訂定產業人才發展的各項政策。
- 二、 新科技的應用使得傳統工作消失速度加快，也使企業內部門藩籬界線日益模糊，如何協助青年掌握新興職業趨勢、學習新技能及建立正確的職業觀念是促進青年就業的重要工作。
- 三、 企業為了永續發展必需引進新科技、必須因應市場轉型，此時如何提升在職員工職能及職場適應性是每一個企業會遇到的問題。我國有 97%的企業是中小企業，對於人力資本的投資儘管在理性上認為是重要的，但是由於對勞動市場與人才發展的知能不夠完整，加上企業內部人力配置的結構問題，長期以來都期待政府對於企業人力資本投資的鼓勵與協助。政府在投入資源的同時，需引導企業把人才發展與企業願景使命結合較能有效的協助企業發展與促進勞工穩定就業，例如投資更多的資源協助企業開發職能導向的訓練、職場導師與內部講師訓練等，都是一個幫助企業建立自主良性循環的人才培育機制的重要工作。
- 四、 自報名參加 ATD 年會活動以來，就不斷收到主辦單位相關資訊，持續吸引與鼓勵培訓相關業者，透過社群網路、刊物出版、線上服務、有聲廣播等方式關注人力資源新知。ATD 年會的演講多數連結商展，是最新 HRD 及 L&D 的發展趨勢、應用工具的資訊彙集實體展示平台。演講者可能就是新書的作者，ATD 年會的書店買得到這本新書（除演講外也有作者見面會）演講者可能也來自人才發展的支持服務組織或顧問公司（連結商展）。這是一個連結書商、人才發服

務領域廠商及學校與 NPO 的成功案例。另一方面因為取得 ATD「學習與績效專業資格證書(CPLP)」及「人才發展師(APTD)」兩項證書的人每兩年必須回來分享工作經驗與研究成果，因此很多講師都是領有 ATD 這兩項認證證書的。同時 ATD 也提供學校學生特別的優惠，讓她的觸角能從校園開始。每年參與 ATD 大會的人除了都擁有一年期的會員資格，累積了 75 年會員自然倍數成長，當然會員幾乎每天都能收到來自 ATD 或參展廠商的最新資訊。相較於國內培訓服務仍較偏重於公共社會之福利目的，且用人企業多為中小型，其事業經濟規模較難投入人才培訓工作，但如何擴大國內市場需求以提供人才培育產業化之環境基礎，仍尚有相關大的挑戰與努力的空間。

- 五、 透過組團帶領國家人才發展獎得主進行國際參訪交流或參與相關國際研討會，有助於提高國內政府或相關從業單位之國際能見度。ATD 大會在 Global Village ATD 世界村放上我國國旗、又特別邀請我們的代表團參加感恩餐會，以表示對我國政府長期關注與協助民間部門提升人力資本上的肯定。團員在國外的學習活動讓自己看到很多新知識、新技術，更重要的也認識了很多新朋友，也包括一些國外朋友，整體而言知識面的收獲相當豐富，更因為過程中與各國朋友的交流互動讓自己的思維有很大不同，懂得用更多不同面向詮釋問題，這些也將在未來的工作中去實踐。同時此次共同前往的團員也肯定由本署組團前往參訪的做法，惟認為研討會部分可以擇部分場次參加(如參加 1 日)即可，另增加參訪培訓單位或事業單位的場次與時間，這樣較能充分地進行實務經驗交流，更能兼顧理論與實務的收穫。



照片 36 ATD 國際年會世界村名片牆



照片 37 署長於 ATD 世界村名片牆合影



照片 38 於 ATD 國際年會世界村合影



照片 39 專門委員於 ATD 世界村名片牆合影

附件：出國團員名冊

序號	名單	職稱	服務單位	備註
1	黃秋桂	署長	勞動部勞動力發展署	領隊
2	黃俐文	專門委員	勞動部勞動力發展署	副領隊
3	江錦樺	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
4	黃建民	管理室主任	高雄市立大同醫院	
5	陳惠慈	總經理	雲品國際酒店股份有限公司日月潭分公司	
6	李紫娟	主任	衛生福利部雙和醫院	
7	于子棋	人資部經理	弘爺國際企業股份有限公司	
8	鄭金龍	副理	東毓油壓機械股份有限公司	
9	周學鏵	人資發展中心主任	國介企業有限公司	
10	胡伯堯	科長	勞動部勞動力發展署桃竹苗分署	
11	張哲魁	推廣教育處主任	朝陽科技大學推廣教育處	
12	葉晉玉	董事長	財團法人水源地文教基金會	
13	劉琥琥	總經理	財團法人鞋類暨運動休閒科技研發中心	
14	周靖文	總幹事	新北市手工藝業職業工會	