

出國報告（出國類別：開會）

參加人才發展協會 2019 年 ATD ICE 年會

服務機關： 台灣中油股份有限公司

姓名職稱： 李管理師漢唐

派赴國家： 美國

出國期間： 108 年 5 月 17 日至 5 月 25 日

報告日期： 108 年 6 月 19 日

摘 要

人才發展協會（Association for Talent Development, ATD）成立於 1943 年，為全球人才發展領域中最具代表性之專業組織，研究主軸為在組織中提升人才發展，ATD 也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 多個會員國，每年 5 月輪流於美國各大城市舉辦國際會議及展覽（International Conference & Exposition，以下簡稱年會）。今(2019)年在美國華盛頓舉辦，涵蓋十二大會議主題(Content tracks)分別為職涯發展(Career Development)、全球化視野(Global Perspective)、人才管理(Talent Management)、教學設計(Instruction Designs)、領導力發展(Leadership Development)、學習技術(Learning Technologies)、學習評估與分析(Learning Measurement & Analytics)、管理(Management)、培訓執行(Training Delivery)、學習科學(Science of Learning)、銷售支援(Sales Enablement)、管理學習職能(Managing the Learning Function)，及三大業界議題(Industry Tracks)包含政府(Government)、醫療保健(Healthcare)、高等教育(Higher Education)。除 3 場主題演講外，共有超過 300 場以上之專題研討以及 400 家來自全球各地的參展廠商，可謂人力資源界一年一度的最大盛事。

本次台灣參訪團係由 ATD 台灣交流會及資訊工業策進會主辦，除安排參加 ATD 年會及展覽外，亦安排前往 Interstate Hotels & Resorts、Amify、Prince George's County Workforce Development Board 等知名國際企業及地方機構參訪，學習其在人才發展的經驗，以了解全球最前瞻發展趨勢，並拓展國際視野及人脈。

參加人才發展協會 2019 年 ATD ICE 年會

目錄

壹、緣起及目的.....	5
貳、出國行程規劃.....	6
參、學習心得.....	7
一、主題演講.....	7
1、歐普拉(Oprah Gail Winfrey).....	7
2、賽斯高汀(Seth Godin).....	8
3、艾瑞克惠特克(Eric Whitcare).....	9
二、專題研討.....	10
1、Story Telling : Select an Shaping Stories That Connect.....	10
2、4 Steps to help employees self-train.....	11
3、Resilience : The key to Thriving Amidst Change.....	11
4、Learning Changes : Trends, Challenge and Hype.....	12
5、Caffeinated Training Design :An Engagement-Centered Process.....	13
6、Becoming a more emotionally intelligent leader Awaken to your mindset.....	14
7、Beyond Gamification Think like a game designer to create Engaging Mindful Instruction.....	15
8、Bridge the Gap in Accountability: Skills to Foster Workplace performance and commitment.....	16
三、企業參訪.....	17

1、 Interstate Hotels & Resorts.....	17
2、 Amify	18
3、 Prince George's County Workforce Development Board	19
肆、 心得與建議.....	20

壹、緣起及目的

本次 ATD 年會主題涵蓋十二大項分別為職涯發展、全球化視野、人才管理、教學設計、領導力發展、學習技術、學習評估與分析、管理、培訓執行、學習科學、銷售支援、管理學習職能，大會在會前即提供網頁及 APP 版的預選課程服務，而因為本人是首次參加 ATD 年度大會，所以想要多方涉獵其他領域的知識，並未針對特定領域學習。

中油公司目前面臨人力斷層，因為戰後嬰兒潮世代屆退，加上本公司十多年前因推動民營化，為精簡人力，遇缺不補，並辦理員工專案精簡，導致人力斷層問題更加嚴峻，年輕同仁想學但缺乏工具，資深同仁想教卻無方法，造成知識傳遞有落差，很多技術與學問常在資深同仁退休的那一刻便消失，故本公司近幾年每年均會派遣人資同仁參加人才發展協會(ATD)會議，期望參加會議同仁，能夠吸收國外專家學者的學識，於教學設計上導入相關技術，避免世代傳承時，有知識遺落的缺憾。

本人認為在世代交替的過程，為了減緩隔代觀念落差與落實經驗傳承，最重要的莫過於主管的領導，好的領導可以改變組織氣候甚至組織文化，讓同仁願意主動學習、教導並討論，活化組織運作，讓年輕同仁了解學習不是為了別人，而是為了自己，藉由吸取前輩的經驗，可以避免未來在工作上的跌撞，也讓資深同仁有工具，能夠不再懼怕面對新世代，雖然一開始兩方相處，難免會產生挫折、衝突，但經磨合後等年輕同仁上手，便能成為自己的一大助力，減輕工作負擔，且所獲得的成就與榮譽感，更是獨善其身時所無法獲得的，希望本次參加年會，也能瞭解成為成功的主管，那些特質是必須的。

貳、出國行程規劃

本次參訪團行程自 108 年 5 月 17 日起至 5 月 25 日止，為期 9 天，由資訊工業策進會組成台灣參訪團，5 月 17 日至 18 日是由台灣前往美國的路程時間，5 月 19 日至 22 日 4 天全程參加 2019 人才發展協會(ATD)研習會議與展覽，並於 5 月 19 日晚上另安排與其他與會華人共進晚餐交流的 Dragon Night，其中 5 月 20 日至 22 日三天共有三位主講人進行主題演講，講者分別為歐普拉(Oprah Gail Winfrey)、賽斯高汀(Seth Godin)及艾瑞克惠特克(Eric Whitcare)，歐普拉是美國電視脫口秀主持人、製作人、投資家、慈善家及演員，是美國最具影響力的非洲裔名人之一，更曾入選時代百大人物。賽斯高汀是國際知名的暢銷書作家也是知名演講者，被譽為當今觀察力最敏銳、直觀最強的行銷人。他是 Squidoo 網站的創辦人暨執行長，也是高人氣的部落客。艾瑞克惠特克是美國人氣作曲家、指揮家，艾瑞克最知名的作品為其 2009 年提出的虛擬合唱團計畫，廣邀全球素人錄製各聲部，藉由混和聲軌，將所有人聲混成類似千人合唱團的效果，創新的創作方式讓他在網路上一夕成名，並曾於 2012 年獲得葛萊美最佳合唱團演出獎。

參加完 4 天的 ATD 年會後，主辦單位於 5 月 23 日安排前往華盛頓附近的 Interstate Hotels & Resorts、Amify、Prince George's County Workforce Development Board 等知名國際企業及地方機關總部參訪交流。Interstate Hotels & Resorts 是一家跨國的飯店物業管理集團，主要業務範疇為幫忙客戶(通常為飯店業者)管理及營運物產，管理的物件橫跨 12 個國家、60 個品牌、10 萬間客房、總管理資產額 120 億美元、年營收 52 億美元，第二間公司 Amify 是一家網路行銷公司，主要業務為協助客戶進行 Amazon 平台上的網路商品行銷，而第三間 Prince George's County Workforce Development Board 則是 Prince George 郡主導地方勞動力發展的非營利法人機構，主要業務為搭起求職者與企業間之溝通橋樑，幫忙媒合工作給適格求職者，及提供求職者必要之工作訓練，每年服務超過 3 萬名民眾，即每天大約需服務 100 名民眾，透過安排參觀這 3 家類型相差極大的企業，學習不同類型的企業其人才發展的經驗，最後 5 月 24 日至 25 日則是返程時間。

2019 年 ATD ICE 台灣研習團行程

時間	第一天 5/17(五)	第二天 5/18(六)	第三天 5/19(日)	第四天 5/20(二)	第五天 5/21(三)	第六天 5/22(四)	第七天 5/23(五)	第八天 5/24(六)
早上	台灣桃園 國際機場 ↓ 巴爾的摩 機場	文化參訪	領取會議 資料	開幕主題 演講	主題演講	專題研討	企業參訪	華盛頓機 場 ↓ 台灣桃園 國際機場
下午			大會簡介	大會展覽	大會展覽	專題研討 及展覽		
			專題研討	專題研討 及展覽	專題研討 及展覽	專題研討 及展覽		
			專題研討	專題研討	專題研討	閉幕主題 演講		
晚上	團員聚餐	自由活動	Dragon Night	自由活動	團員聚餐	團員聚餐	自由活動	

參、學習心得

一、主題演講

1、歐普拉(Oprah Gail Winfrey)

歐普拉是知名美國脫口秀主持人，也是有名的演講家，其演講重點主要是藉她過去人生歷程闡述其價值觀，她不斷強調心智的重要性，因為從小有被性侵的陰影，所以她十分注重小孩的福利照顧，甚至在非洲捐錢蓋了一座學校，因為她覺得捐贈金錢物資並不能改變人們的思維，要讓人們從貧困循環中脫身，應從改變思想的根本做起，最快且根本的方式就是辦學。

而她也提到，領導者大部分是由自我中心(Ego)主導領導行為，但這不是好的領導模式，因為此作風的主管會急於求成，並以結果評斷組織績效，忽略員工內心的感受，導致組織內壓力龐大，其領導常會造成反效果，讓組織整體績效無法上升。比較好的領導模式應是由心智(Mind)領導，不要急於達成目標，而是透過團隊討

論，凝聚核心共識後，再由團隊共同奮鬥達成任務，不是靠個人的衝鋒陷陣更不是主管帶著員工盲衝。

另外她提到身為人最重要的事情，就是要尊重自己，不尊重自己的人，工作絕對無法成功，而所謂尊重自己，指的是要對自己的行為負責，且要懂得在工作之外時間，尋求適當的壓力釋放。因為安排適量工作是主管的責任，但確保自己在工作上，維持高效率，就是員工本身的責任，兩者互相配合，才是健全的組織領導模式。

2、賽斯高汀(Seth Godin)

賽斯是一位知名的行銷學作者，其演講重點著重在行銷行為與領導行為的連結，他舉例為何達文西的真跡可以賣到天價，但同樣也是出自畫家之手的仿真藝術品，只能獲取微薄利潤，差別只在於一個是創作，而一個只是模仿，他期許大家都能夠走出創作的路，而不是一味模仿，而領導則是應該透過鼓勵的方式，讓下屬主動的為團隊目標而努力，而非透過壓力管理，強迫或威逼下屬而達到團隊目標。

此外，談到目前企業的獲利行為，大多是採用成本控管，但其實獲利的最主要基礎，應該不要著重於降低成本，而是發展創新產品，創造高額營收，如無法走出與別人不同的路，那便注定是要失敗，因為當有很多人能做到與你一樣的事情時，你便很難在市場上生存，因為別人總能找到成本更低的生產方式，不要跟別人走一樣的路，持續挑戰極限，最後才能獲得成功。最後賽斯期勉道，當年阿姆斯壯登陸月球時，NASA 的超級電腦分析能力可能還沒有我們現在口袋裡的手機強，當年看似不可能的任務，他們都有勇氣及信心去突破了，我們生活上的困難比起來根本不算什麼，那我們還有什麼理由不去挑戰呢？

3、艾瑞克惠特克(Eric Whitcare)



▲艾瑞克·惠特克指揮的虛擬合唱團，是由來自全球的 2052 位歌手組成，透過錄音後，再由軟體混和聲軌的方式完成了這場音樂創舉。

艾瑞克是一位知名作曲家，其演講主要藉由藝術探討人的本質，他說科技只能展現我們想成為什麼樣的人，但藝術才是人們認識真實自我的不二管道。他過去透過創作也體悟許多人生道理，其最知名的創作莫過於虛擬合唱團，一開始大家都覺得他想法天馬行空，如何把世界各國 100 多人的聲音，融合成為一首歌，但他藉著聲軌融合的電腦技術，藉由網路成功創造出百人合唱團的聲樂，之後甚至擴大到 2000 多人，讓散落在地球不同角落，甚至未曾謀面的個體，能夠一起創造藝術，相當感動人心，最後他現場帶領他的合唱團，結合預錄人聲，在現場獻上一曲百人合唱聲樂，十分有趣。

二、專題研討

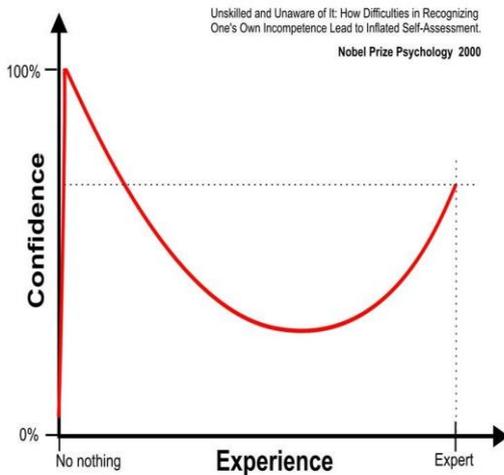
1、Story Telling：Select an Shaping Stories That Connect

這堂課屬於培訓執行範疇，講者是 Hadiya Nuriddin，整堂課圍繞在一個中心主軸「連結」，一個好的故事一定要讓聽者感情有所觸動，除了講者自己外，最好也能讓聽者跟著說故事，或至少讓他們在心中聯想自己跟講者故事的連結點，為了達成這個目的，故事必須要有幾個基本的架構，即「意義」、「目的」、「效用」、「連接點」、「跳動點」、「變革」。

首先，故事必須要有「意義」，沒有意義的故事，是無法引人入勝的；接著是「目的」，可以是為了讓聽者反省借鏡，或是鼓勵聽者做某件事；而「效用」指的是必須要對聽者有所幫助，而不是空泛性的敘述，以上大部分講者都能做到；比較關鍵的是「連接點」，除了能讓故事內容與現實連結，幫助聽者創造新想法，也可進而省思自身經驗，改變觀點或是價值觀，而「跳動點」則是指故事的連貫節點，每個故事的下一段必須是上一段的結果，或是互有影響，而不是彼此不相干；「變革」通常是故事的最終目的，透過故事最後的變革，進而使聽者學習，但通常有很多講者會急著把故事帶到最後的變革，但好的故事重心應該是放在「過程」，因為過程才是故事的精華，而最讓聽者有連結的也往往是過程，而不是結果。

舉例來說，有一個故事講述一位貧苦人家，透過努力創業，最後成功致富，如果只講到最後他發財致富，通常聽者只會覺得這跟自己無關，而過程中主角因為貧苦出身而受到的各種社會冷漠、嘲諷、譏笑、謾罵，或是因為命運作弄而跌倒，然後又重新爬起來的過程，才最能讓觀眾與自身經驗、情感連結，使聽眾感同身受，彷彿自己就是故事中的人物，最後得知變革的結果時，才會反思自己是否也能效仿他，達到最後的成功。

2、4 Steps to help employees self-train

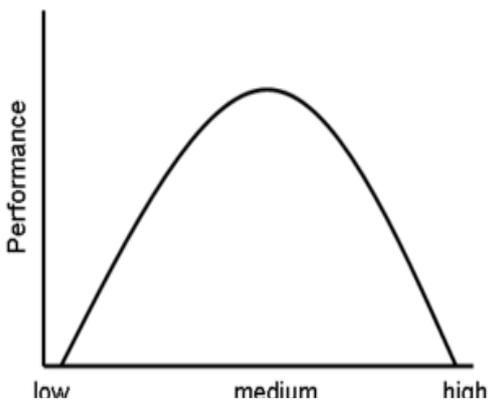


▲ 達克效應（英語：D-K effect）

這堂課屬於教學設計範疇，講師是 Francis Wade 是 Framework Consulting 公司的總裁，演講中提到人們常有達克效應(Dunning Kruger effect)，大意是缺乏某技能的人，通常也不自知，甚至覺得自己比具備該技能的人有更好的能力(即左圖的左邊峰點)，如此的認知偏差就叫做達克效應，所以要讓員工自我訓練的技巧之一，就是告知他們不要著眼於自己某方面的「成功」，因為這樣容易陷入達克效應的認知缺陷，不知自己其他方面的不足，學習的重點便是認識自己的「缺陷」，講師直言人有缺陷並不可怕，最可怕的是不但對自己的缺陷無知，還自以為自己無所不能，而安於現狀不求進步，最後便被其他人淘汰。

3、Resilience : The key to Thriving Amidst Change

這堂課屬於人才管理範疇，主要內容在探討彈性的重要性，所謂的彈性指的是能夠適應環境的各種變化，不僅泛指各種非可控因素，亦包含壓力、人禍等人為因素，而要適應這一連串的改變，關鍵因素便是要先了解變化的衝擊，針對衝擊預先設想結果及應對方式，然後針對衝擊，合理運用手上資源，做最適性安排，而所謂的資源最常指的是精力，因為人的精力有限，但世界變化性卻是無限的，若不妥善管理精力運用，同時面對許多變化時，一定會覺得分身乏術，無力應對，這時候最好使用思想訓練，先建構穩定的心智模式(Mental Models)，即自我對外在(他人、組織、世界)等各層面的假設、形象、故事，所既定的習慣思維，避免假設他人的惡意，轉換思考角度，試著了解對方，才能避免被害妄想，創造自己的安全感，才能使用最小精力去化解各種可能的變化。



▲葉克斯-多德遜法則 (Yerkes-Dodson Law)

講師也談到，跟一般觀念不同的是，完全無壓力的組織，並不是一個運作良好的組織，主管應要適當的施加壓力，因為依據葉克斯-多德遜法則 (Yerkes-Dodson Law)，過大或過小的壓力都會造成工作效率低落(如左圖)，而因動機產生的壓力對表現具有正面效益。

除了壓力之外，主管面對壓力的態度也很重要，若主管無法掌握上一段所述的面對壓力的技巧，則組織對壓力也會無所適從，而一旦主管面對壓力的態度是正向的，那麼就會有傳染性的傳給整個組織，所以主管即是整個組織面對壓力的表現楷模，一定要保持精神穩定，如此整個組織面對壓力時才不至於淪陷。

4、Learning Changes : Trends, Challenge and Hype

這堂課屬於學習技術主題範疇，專題重點在於現有學習技術改變，學習技術必須因應企業及學習者的改變不斷的演進，而過去常講的 E-learning 的 E 以前可能只代表電子(Electronic)，但隨著時代演進，這個 E 可能是代表經驗(Experience)、經營(Engage)、啟發(Enlightening)、無時無刻(Everywhere、Every time)，而造成這項改變的最大關鍵莫過於智慧行動裝置，學習者只需透過簡單的操作，就可以在任何時間及地點進行學習，但目前學習者最常使用的工具是 GOOGLE，但 GOOGLE 因為是開放創作(任何人都可以進行編輯上傳)，所以一般只會拿來搜尋基本知識，而不會搜尋像如何開飛機、進行手術等專業性知識，故現代的學習行為大多是微型學習(Micro Learning)，所以現在的學習者通常所學很廣但也較淺，另外也造成一項負效果，就是現在的學習者不喜歡記憶，因為一旦忘記，只要花幾秒靠手上的行動裝置就可以立刻搜尋答案，不利於知識累積，這便是目前學習技巧設計的一大關卡。



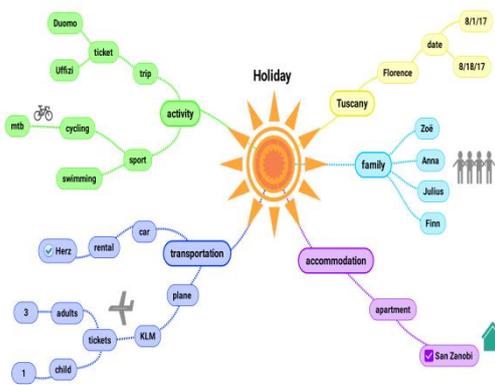
▲聊天機器人 (ChatBot) 是一種經由對話或文字進行交談的電腦程式，能夠模擬人類對話。

隨著科技演進另一項巨大變化，便是人工智慧對學習工具的影響，藉著人工智慧的發展，學習技術將面臨一項新的大變革，如過

往透過講師與學者 QA 形式的回饋交流，受限於時間及地點，現在只要透過聊天機器人(ChatBot)技術，便可無時無刻進行，講師只需將資料輸入資料庫，學員只需針對問題輸入關鍵字，機器人便會自動回答問題。另外未來在編輯投影片時，透過人工智慧的幫忙，AI 可以預判每頁內容的主題，並進而搜尋網路相關資源，方便講師引用參照。

語言無疑是跨越國家學習時最大的障礙，經研究就算是使用第二外語，學習效果也會較使用母語降低 30~40%，更不用說其他語言，但未來靠著語音辨識(Speech recognition)技術，講師只要透過口述方式，機器人便自動會翻譯成其他語言，不再有語言隔閡，另外沉浸式 VR (Immersive VR) 技術將可取代以往無法透過口述而只能實作傳承的技術，像師徒制度便可透過沉浸式 VR 操作，而達到技術傳承。

5、Caffeinated Training Design :An Engagement-Centered Process



▲心智圖是一種利用圖像式思考輔助工具來表達思維的工具。

這堂課屬於教學設計主題，上課總是容易讓人想睡，如何能使學員在學習過程中提神，是每個老師頭痛的問題，而如果教學模式只是填塞一串又一串的文字給學員，那一定容易會使學員精神渙散，所以為了要避免這個窘境，大量的圖片及圖表是必要的，但如何使用的巧妙、讓圖表與內容相輔相成便是一門學問，這時，老師不妨試著帶著學生一起作畫，效果一定相得益彰!而作畫也不是隨便畫畫就好，最好能與學習目的產生連結，如利用心智圖模型，讓學生把課堂上的知識，與其既有的知識用圖像畫出連結，如此便能大幅加深印象。

團隊模式也是不錯的工具之一，透過腦力激盪(Brain Storming)的集思廣益，增加參與度，或是透過無勝負的模擬競賽，提高大家投入的意願，雖然是無勝負，但競賽仍能增加彼此向心力與認同感，加深學習動力。如同第一個專題演講 Hadiya Nuriddin 所言，增加與

聽者的連結性，便是講師吸引學員注意力的關鍵之一。另外講課內容也應該以一個中心思想貫穿，不但能夠避免內容雜亂無章，也能增加學員吸收力，且這個中心思想若是能讓聽眾容易有連結感，更是相輔相成。

再來，講者若能善用視角轉換，亦能提升聽者的興趣，老師舉了一個例子，某一天醫院要興建一個停車場，請學員就經理人、使用人、管理人分析最佳模式，這三方一定都會有不同的需求，而藉著課堂討論的形式，讓大家思考三方的利益不同點，及可能產生競爭的地方，可以讓學員跳脫框架思考，如何才是對整體最有效益的規劃方式，因為是透過自己思考得到的結論，可延長記憶。

科學研究證實，人若持續坐著超過 20 分鐘，血液便會逐漸集中到肚子，記憶力便會下降，若能在課堂中設計適當的過程，讓聽者須要站著或跑動，也能提升專注度及記憶力，像是現在有一款 APP，講師可藉由該 APP 出題，讓學員尋找教室中，一個符合題目的人或物品，並將之拍照上傳得分，增加課堂的趣味性。另外，研究發現，若人發現自己持續有在進步，會增加大腦腦內啡的分泌，不但增加成就感，也可提高學習效果，所以套用在學習技術上，講師可以在投影片上設計類似問卷回答的進度條，或是以進步標竿標記學習歷程，持續提醒學員目前學習進度和進步歷程，以增進學員持續學習的動力。

6、Becoming a more emotionally intelligent leader Awaken to your mindset

這堂課是屬於領導力發展的主題，如何有效領導員工又不傷團隊和氣，是主管的課題之一，長官與下屬的互動，常會傷害下屬的自尊，且主管通常不自知，但下屬又礙於主管威權及自身尊嚴，常常不願表達，潛藏於內心，產生惡性循環。經調查有將近 39%的員工離職是因為與主管不合，有 65%的員工比起加薪，更想要換主管，有 82%的員工認為主管沒有對他們說實話。而要改善這樣的關係，最重要的關鍵就是 EQ 與領導方式，經調查，EQ 越高，工作效率

也越好，所得也越高，90%的最佳表現者有高 EQ，也受上層重視及下屬愛戴，另 75%的人因為低 EQ 而導致工作失敗，可見高 EQ 的重要性。而每個人都有自我意識(Self-Cognition)，若被強迫違反自我意識而遵從，就會傷害自尊，所以若主管想要改變員工作為，最好是從改變員工心態做起，說服他們理解公司或部門方針，並誘使他們自發性的工作，會比直接強迫他們工作，效果來的好上許多。

另外每個人都會有自己的心態(Mindset)，而心態主要可以分為兩種，開放式心態與封閉式心態，有開放式心態的人遇到挫折反而會更加積極，相反的，封閉心態的人遇到挫折就會退縮，因為他們只在乎自己的「外在觀感」而不是「內在價值」，為了保持自己的外在觀感，不讓自己在別人眼中看起來是失敗的，通常會選擇避免一切困難，且為了不失敗，會尋找最安穩的方式，而不尋求變革創新與改善，也因為他們這種安穩派作風，通常認為成功不須經過努力而是自然發生，倘若失敗，也會迅速的歸責於他人，而不檢討自己。而心態是可以改變的，若主管在發現問題時，就先歸責於員工的不努力；做決策時不讓員工有表示意見的機會；或員工反映組織內部的問題時，不但沒受到獎勵反而還受罰時，員工的心態便會逐漸封閉，要改變這種狀況，主管最好能持續鼓勵員工表達意見，針對主動發現問題者，不要給予懲罰，如此才能逐漸開放員工的心態。

7、Beyond Gamification Think like a game designer to create Engaging Mindful Instruction

這堂課是屬於學習技術的範疇，每個人都對有趣的故事著迷，但如何讓學習像是有趣的故事，遊戲化就是最好的幫手，而遊戲化不只是一種口號，一定要配合相應的遊戲性設計，如設計問答得分的題目一定得具有挑戰性，不能太難或太簡單，太難的題目會令人毫無成就感，太簡單則容易讓人厭倦，最好能讓學員有控制力，因為依據自我決定理論 (Self-determination theory)，只有當人有主掌權時，才可激發內部及外部動機，並於參與中獲得回饋。

分組競爭型態也是一種激發回饋的方法，藉由幫助同組得分的成就感，可大幅增加內部動機，另外老師發現，若需要設計敘事場景或背景時，使用虛擬世界觀(如實際不存在的國家)通常會比套用現實環境，更容易使學員參與，因為現實環境常充滿各種可能失敗因素及限制，會讓學員猶豫，而害怕回答。

另外一項遊戲性必備的要素是「失敗懲罰」，有失敗懲罰才能凸顯成功獎勵，也可在過程中提供他人失敗的例子，讓學員能夠從中汲取經驗，如此學員在嘗試的時候，就可避開常犯錯誤，避免在重複失敗的摸索中失去興趣。解謎與神祕感也是提高遊戲性常用的要素，藉由留下一些片段不完整的訊息，讓學員在過程中從探索尋求解答，能提高學員自我實現的滿足感，提高他們有自我控制的感覺。

而遊戲的本質其實就是一連串的「重複練習」，遊戲裡面常藉由任務引導，讓學員先從簡單的挑戰開始，再慢慢增加難度及獎勵，如同之前學習技術的專題演講所闡述，這種進步的過程，會提升大腦的腦內啡分泌，讓學員獲得成就感而有持續遊戲的動力。

8、Bridge the Gap in Accountability: Skills to Foster Workplace performance and commitment

這堂課屬於管理主題範疇，現實中常會遇到一種狀況，就是明知事實會傷害對方，這時候究竟應該說事實還是說謊避免傷害對方，老師說每當遇到這種「信任」及牽涉「雙方情感」的議題，不宜預設立場，像上述的情況，若選擇「說實話」，當對方預設立場你是要「傷害他」時，就容易引發衝突，應該先以開放的心態及不同的角度審視這件事，若自己是對方，會選擇說謊還是說實話，只要理解動機，一場不必要的衝突就可以避免。他舉一個實際案例，先給學員看到很多凶神惡煞的受刑人照片，問大家說如果有人提供一筆資金開公司，但員工只能找他們，有多少人願意接受？在場完全沒有任何人舉手，其

實這是一項美國政府為了幫助更生人重新找到人生方向的計畫，避免他們走投無路而又選擇重新犯案，有些人其實不是出生就是壞人，而是因為現實沒有給他太多的選擇，只能靠犯罪生存，那時有一個人願意相信他們，以不同於世俗的角度對待他們，相信人性本善，並成立一家搬家公司，最後甚至成為美國搬家業的頂尖公司，課堂最後放上每位更生人穿上公司制服的合照，不但相貌變的與常人無異，臉龐也笑得燦爛，就像找到自己歸宿般，非常勵志。

三、企業參訪

1、Interstate Hotels & Resorts



Interstate Hotels & Resorts 是一家橫跨 12 個國家、60 個品牌、管理超過 10 萬間客房的全球性物業管理公司，接待我們的是該公司的人才發展總監 Scott MacMillan 及高階經理 Max Turrentine，他坦言飯店管理很不輕鬆，尤其是針對員工管理，因為是服務業，人員的流動率相較其他產業高出許多，該行業新人的培訓費、制服費及相關費用卻也不低，他坦言平均一位新人培訓、制服及相關費用為新台幣 20 萬元，該公司目前員工人數約 3 萬人，離職率將近 10%，每年就有 3,000 人離職，產生的相關費用高達新台幣 6 億元，還未包括後續招募補充人力的成本，所以留住人才是他們必須面對的主要課題，Scott 說關鍵是要讓員工有認同參與感，該有的福利待遇都不能虧待，除了可以降低離職率外，也可提升員工上班情緒，他說飯店是創造微笑和回憶的產業，若員工都是一副臭臉，顧客的感受自然也不會好，但相對的員工也必須對自己有更多期許，要 Think like a customer, Act like an owner，服務無微不至，做事果斷迅速，另外他提到，傳統訓練主要針對的是高階經理人及管理階

層，再從上面層層往下傳授，但他們試用 bottom up 的方法，把訓練重心放在占公司最多數且須面對顧客的第一線基層人員，讓他們覺得受公司重視，不但能增加員工參與認同感，且因為基層人員是面對顧客的第一線，顧客感受度有顯著提升，對公司的幫助比以往高出許多。

2、Amify

Amify 是一家主要客戶對象為 Amazon 線上賣家的網路行銷公司，一進辦公室可以看到一個架子上面擺滿



樂高小人，團員紛紛都圍過去好奇圍觀，經詢問原來樂高小人代表每位內部員工，下面的方塊是經由其他員工提名後，公司內部評比表現最佳的人，就會獲得代表該項目的方塊，放在小人的下面，這是一項非常簡單但卻有效的激勵作為，也可增進團體間的融洽，十分有趣。

我們到達的時候，Amify 的人資主管剛異動，人資人員也都出門洽公開會，所以接待我們的是行銷主管，所以介紹層面比較注重在公司業務上，他說要經營一個電商生意，一定要了解產品特點，所以他們接下每個案子後，都會花時間去研究商品的特質，才會知道如何把商品最好的一面呈現給顧客，進行目標客群設定、存貨及物流管理、市場評估及新產品研發，並針對該商品建議最佳效益的廣告推薦，吸引顧客選購。另外一個很重要的銷售手段是避免冒牌及盜賣，現在電商市場龐大，常常會有不肖業者仿冒各家產品或用不當管道低價販賣商品，除了會影響企業獲利，更會影響品牌價值，也是進行電商販售時十分重要的一環。

3、Prince George's County Workforce Development Board

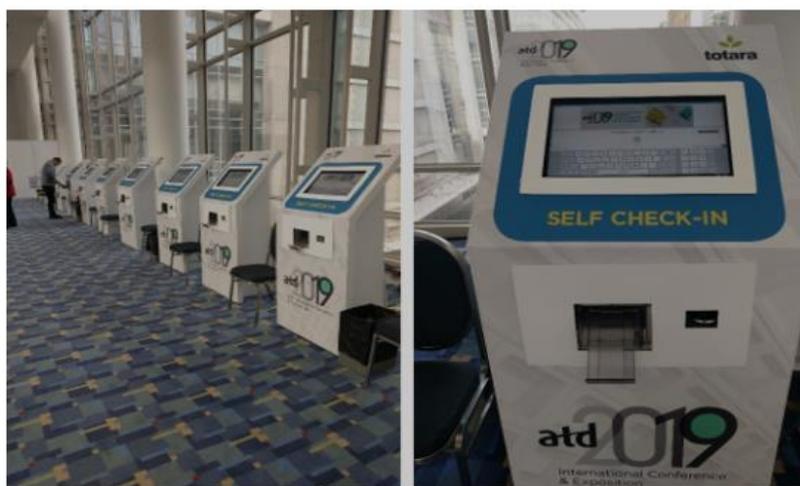


Prince George's County Workforce Development Board(以下簡稱 PGWDB)是馬里蘭州喬治王子郡地方的一個非營利法人機構，主要目的是幫助無業者能夠找到適合自己的工作，作用類似於台灣的勞動力發展署，團員好奇這應該是政府本身必須做的事情，怎麼會由非營利法人運作，經理表示，因為這一塊牽涉到政府很多部門，而他們又通常各司其職，鮮少互相溝通合作，導致效率不彰，所以就必須要有一個法人機構幫忙做串聯的工作，加速媒合過程。團員另外詢問，該公司是非營利法人機構，要如何經營，發薪給員工，經理微笑表示，其實他們資金最主要的來源不是政府，而是企業跟當地社區，社區為避免太多無業遊民造成社會問題，自然會出錢資助，但很訝異企業也會出資，原來他們運作的方式，通常是先集合同產業企業的需求(如醫療照護)，再從求職者中抽出背景適合的人，並做必要的培訓，有出資幫助的企業，就有資格優先從受訓人員中挑選需要的人才，而未來當那位求職者，如能成功躋身要職，會感念當初他們的幫忙，再回頭資助。另外，類似作用的機構跟平台其實也很多，他們究竟是如何成為佼佼者，每年服務民眾超過 35,000 位，他說是因為馬里蘭州是小州，政府資源不足，而他們能夠做到一站式服務，從面試建檔、媒合企業、技能培訓、證照授予、績效評比及後續協助轉職等都可在該公司完成，另外他曾說很多案例一開始只是在醫院內從事清潔或製作伙食，因為受到他們公司推薦，醫院考慮比起去外面重新招募不如直接找內部的人員，比較熟識且信賴，並透過該公司協助受訓取得資格，讓他們成功轉職醫療照護員，待遇也增加不少，這是他們公司相較其他同業的不同處。

肆、心得與建議

這次參加 ATD 年會，充分體驗到人才發展協會的專業、科技及創新力，他們除了於會議開始前，先架設專門網站，供與會者選課外，也創了 IG 帳號，方便主辦單位傳送活動照片及消息給與會者，也可透過該平台詢問大會相關問題，另外網站也有 APP 版本，可讓大家藉著手機隨時掌握活動消息，課程講義也提供下載，供選課參考及預習，選課完成後還可將行程影印，方便攜帶，也可透過 APP 電郵給主管或是同團人員參考。今年場地是華盛頓 Walter E.會議中心，佔地龐大，共有南北兩棟，每棟 3 層樓，故主辦方也在 APP 預先提供場地地圖及動線導覽，排課時就可避免頻繁奔波，除了提供選課及場地預覽的功能外，另外還提供傳訊功能，可以傳給任一與會人員，方便聯絡，若迷路時，APP 還結合導航功能，用 GPS 定位，使與會者了解教室位置，真的是十分萬用。

今年因為導入了自動櫃台機，是有史以來報到最有效率的一年，只要憑著大會電郵給的 QR code，就可以直接領取報名資料，非常快速，如果忘記攜帶電郵，也可透過姓名搜索列印，讓與會者體驗科技的便利性，卻也不禁令人思索，科技發展的另一面，是否也代表著許多職業可能都會被科技取代。



▲今年 ATD 年會採自助式報到，只要憑著 QR code 至自動櫃台機，就可以列印大會證，減少排隊等待的時間。

當一抵達會場後，便看到滿滿的人潮，據大會統計，本年與會人數超過 1 萬人，十分驚人。一進會場後，第一件事便是拿著大會的通知電郵，向自動櫃檯或人工櫃台報到，領取大會證(Badge)及上課資料，大會證就等於是入場證，每次進出會場時都得戴著，有趣的是大會證上除了印有與會人的國籍與姓名，下方還有一個 QR code，掃描後會出現姓名翻譯，方便異國人士交流，十分用心，此外，為了怕冒名頂替，如大會證遺失，需繳交手續費 500 元美金重發。因為資料很多，所以大會還貼心的附贈一個小背包，讓大家可以直接將資料放入袋中，另外因為與會的異國人士非常多，大會還提供了一個場地 Global Village 讓所有國家的人可以互相交流。



▲Global Village 提供異國人士在此處交流，旁邊附設無限供應咖啡及小點心，也可讓與會人員在課堂中稍微在此處歇息。

今年各國與會人員人數排名，第一名是南韓，共派 369 名人員與會，比有地緣優勢的第 2 名加拿大 337 名更多，顯見南韓對人力發展之關注與用心，第 3 至 10 名依序為日本、中國、巴西、英國、荷蘭、新加坡、澳洲、奈及利亞，前 10 名有 4 國是亞洲國家，今年台灣參訪團團員一共 13 位，不過也有其他獨自前往或留美學生的台灣與會者，不過合計應該不超過 20 位，台灣身為 ATD 亞太地區年會的主辦國，希望未來也能逐年增加派員數，擠進全球前 10 名。



▲2019ATD 各國與會人員前 10 名排行榜

今年 ATD 年會除了有 300 堂以上的專題研討(Sessions)外，還提供超過 400 家人才發展相關企業於會場中設展，規模十分浩大，而大會午餐也安排在此處享用，讓大家可以填飽肚子後，直接走到旁邊觀展，十分方便，展覽以互動式攤位居多，除了導覽人員給予該公司人資發展業務的簡介外，還可透過體驗教學或互動討論，更加深入了解其技術，十分新穎有趣。



▲今年參展設攤廠商超過 400 家，本參訪團主辦單位資策會也有在設展。

雖然一開始很不解 ATD 的報名費為何要價新台幣 4 萬多元，但年會開始後，便了解確有必要，除了要架設可以應付廣大用量的龐大網站、APP 系統外，現場工作人員之多也令人矚目，每層樓都有超過 5 位穿著 Ask me 的導覽人員，兩個大櫃台也配置約 10 位工作人員，提供發放贈品、上課資料及其他諮詢服務，而共 20 堂的教室外側也配有 1 至 3 位人員，幫忙發放上課資料及提供教室學員必要協助，7 個出入口也都有工作人員，為避免閒人混入，全部工作人員粗估至少有 100 人，講者也都十分專業，令本人印象最深的是 Karl Kapp 主講的「Beyond Gamification Think like a game designer to create Engaging Mindful Instruction」，整場演講真的就像是一場遊戲，簡報檔就是一張大地圖，然後充滿了各種關卡與謎題，關卡要怎麼進行全都是交給觀眾決定，給予觀眾很大的主導權，原本枯燥乏味的知識



▲Karl Kapp 的簡報就是一張大地圖，並由學員決定前往何處。

此次藉由參與 2019 ATD 年會，著實開了眼界，了解當代人資領域的最新潮流，結合 AI 與大數據，不過相關課程目前仍著眼於學習整合及技術架構部分，如在教材或教學平台結合 AI，增進學員學習效果，顯示目前 AI 與人資業務結合尚在雛型階段，說不定再過幾年就可以看到用 AI 將人資業務流程自動化，如就公司每位同仁過去經歷媒合適當的課程並自動派訓；有主管空缺時，系統可就每位同仁背景、經歷、學習歷程等自動媒合最適任接班人；現場排班時可配合工廠生產量之高低峰自動產生排班表等等應用，不過 AI 也是雙面刃，人資部門在享受機器帶來的方便性的同時，也要警惕未來自己是否可能會被機器取代，像是今年 ATD 的報到櫃台就已經全面改成自動櫃台機，只要掃瞄就可以完成報到，僅留少數人力因應特殊狀況及操作教學，未來機器能做到的事情只會更多更迅速，甚至完成以往人力無法達成之事，所以人資人員不能故步自封，僅守成於過去的本業，而是要時時創新，審視現行技術是否有新的應用，或是開發其他服務，避免遭到科技的洪流給淹沒。



▲2019 年台灣 ATD 參訪團員合照。