

出國報告（出國類別：開會）

人才發展協會 2023 國際年會

服務機關：台灣中油股份有限公司

姓名職稱：馮建春／處長

派赴國家/地區：美國加州聖地牙哥

出國期間：112年5月19日至5月27日

報告日期：112年6月12日

摘要

因應 COVID-19 疫情，職場已迅速改變工作角色和模式，經由數位平台、AI 和網路，亦已顛覆和改變產業營運方式和職業技能。新的工作模式如何運作？組織的績效如何提升？人才發展及管理的策略？都是目前企業面臨改變的關鍵課題。

美國人才發展協會（ Association for Talent Development，簡稱ATD）舉辦全球性的人才發展峰會（International Conference & Exposition）包括超過 300 個課程和 1200 多個展示攤位，涵蓋了各種主題，如領導力發展、職業發展、教練和諮詢、培訓和開發等，吸引了來自全球各地的培訓和發展專業人士參加。此外，ATD 還提供各種線上課程、ATD 能力模型、研討會和培訓資源，以支持個人和組織的發展。論壇中分析未來的挑戰，並針對管理未來職場及人才發展，提供執行策略及方法，希望藉由菁英及專家提出的見解及解決方案，促進企業及組織有效面對未來多變化的挑戰。

人才創新能力的展現，能讓組織跳脫既有行為模式，用新視角、新方法、新模式來面對變幻莫測的環境。創新要如何成功實踐，關鍵在於創新方法是否可持續性、系統化和有條理地被運用。人才發展同樣需要有創新的基因，通過對創新概念與模式的了解，讓人才成為引領組織創新的關鍵動力。為拓展本公司人資同仁視野，持續派員積極參與持續接觸國際人資業務發展動態，相互觀摩學習，將對公司人力資源業務發展將更有助益。

目次

本文.....	3-20
一、目的.....	3
二、過程.....	3-4
三、具體成效.....	4-5
四、心得與建議.....	5-21

本文

目的

美國人才發展協會（ Association for Talent Development，簡稱ATD）是位於美國的全球性人才發展組織，成立於 1943 年，ATD 旨在提高企業和個人的培訓和發展水平。每年 ATD 年會舉辦全球性的人才發展峰會（ATD International Conference & Exposition），是全球最大的人才發展盛會之一，也是全球培訓和發展菁英人士的重要交流會。

本次 ATD23全球人力資本論壇的主軸為「創造一個更美好的世界」（create a world that works better），其學習領域以ATD 人才發展能力模型的能力為架構，建構人才發展人員的專業能力及組織能力，其專業能力如教學設計、職涯與領導力發展、學習評估與分析、學習技術、學習科學、培訓執行等項目；組織能力如人才策略與管理、未來準備度、管理學習職能等項目。內容以實戰經驗、會議精華及實務應用為主。希望透過本次論壇，在新時代所面臨的諸多挑戰中，找出關鍵作法與策略建議。

過程

本次行程安排包含「參與年會」及「企業參訪」兩部分，分述如下：

- （一）參與年會：ATD 舉辦全球性的人才發展峰會 International Conference & Exposition 包括超過 300 個課程和 1200 多個展示攤位，涵蓋了各種主題，如領導力發展、職業發展、教練和諮詢、培訓和開發等，吸引了來自全球各地的培訓和發展專業人士參加。此外，ATD 還提供各種線上課程、ATD 能力模型、研討會和培訓資源，以支持個人和組織的發展。
- （二）企業參訪：參訪熊貓餐飲集團（Panda Restaurant Group）及高通公司（Qualcomm）

起訖日期	天數	到達地點	詳細工作內容
112.05.19	1	台北→洛杉磯	啟程（台北桃園機場至洛杉磯）
112.05.20	1	洛杉磯→聖地牙哥	企業參訪熊貓餐飲集團（Panda Restaurant Group）
112.05.21~112.05.24	4	聖地牙哥	參加 ATD23 國際年會（含 112.05.22 參加頒獎典禮）
112.05.25	1	聖地牙哥→洛杉磯	企業參訪高通公司（Qualcomm）

112.05.26~112.05.27	1	洛杉磯→台北	
合計	9		

具體成效

本次公務出國並非特定主題之深度研習或考察，而係出席年會及受獎，具體成效如下：

(一) 吸收國際人力資源新知

本次 ATD23 年會涵蓋了各種主題，如領導力發展、職業發展、教練和諮詢、培訓和開發等，吸引了來自全球各地的培訓和發展專業人士參加。此外，ATD 還提供各種線上課程、ATD 能力模型、研討會和培訓資源，以支持個人和組織的發展。參與本次年會研習，並考察美國著名企業，對於推動業務有相當大的助益。

(二) 增進人際面的接觸

本次參加 ATD23 年會的活動，係由 ATD 台灣交流會安排之研習團方式參與，除接觸國際性年會之參與者外，本次台灣團員共計 23 人，來自 15 家公民營機構如下：

編序	機構名稱	人數
1	新加坡商矽比科公司	1
2	法國巴黎人壽公司	1
3	創意電子公司	1
4	聯發科集團	1
5	台灣金融研訓院	3
6	北祥科技公司	1
7	台電公司	1
8	台灣中油公司	1
9	台北市政府公務人員訓練處	1
10	GoFreight 聖學科技公司	2
11	美國管理協會（台灣）	1
12	財團法人中國生產力中心	1
13	旭聯科技公司	5
14	資誠永續發展服務公司	1
15	ATD 台灣交流會	2
合計		23

(三) 接受頒獎提高公司知名度

- 1.本公司本次前往接受 ATD 頒發之卓越實踐獎(ATD Excellence in Practice Awards)，該獎項表揚在實現組織目標方面具有明確且可衡量的結果、滿足企業需求、同時具有適當的設計價值並且與其他績效改進計畫明確契合的培訓計畫，具體提高公司知名度。
- 2.本公司參賽項目名稱為 Competency Enhancement Program - for Successors to High-level Manager (高階主管接班人職能提升方案)，其內容係以「高階主管培訓班」為素材參賽，2001 年國內油品市場由獨占邁入自由化市場，因應競爭對手的加入，於 2001 年啟動高階主管接班人培訓方案。其後因員工世代交替產生的各種不同工作價值觀與企業須因應外部環境劇變，造成高階主管領導力出現職能缺口，需要實施新方案，故於 2019 年發展職能導向的高階主管接班人培訓方案，使高階主管領導力再提升。另因公司面臨高階主管離退潮，需事先培育足夠合格高階主管接班人完成接班任務。
- 3.為培訓足量職能升級的合格高階主管接班人，解決高階主管人力短缺問題並藉由行動計畫的考評工具，達成組織績效提升的目標。2019 至 2021 年共培訓職能升級的 88 位合格高階主管接班人。88 位接班人中已有 29 人晉升為高階主管，遞補 29 位高階主管離退後留下的高階主管空缺，解決高階主管人力短缺的問題，完成接班計畫。運用課程行動計畫達成提升組織績效的目標，每期 ROI 均高於 200%
- 4.本案考評規定參訓學員均須完成一件對組織績效有助益的行動方案，且行動計畫執行成效須經總經理評定合格才能過關。故完成的 88 件行動計畫方案均能對組織產生短期或中期或長期的正向影響。例如匯集多位資深監工數十年智慧與經驗的「監造經驗手冊」，有助解決該單位資深監工大量離退、新進人員銜接不及的問題，加速組織專業知識與經驗之傳承。參訓學員經由本案建立人脈網路，讓各單位的專業能力可以串聯，對工作問題可經由人脈網路組織各種專業技能，群策群力來解決。本案擴大公司高階主管人才庫，提供最高主管遴選優秀人員擔任重要職位，讓領導團隊無縫接軌不斷層。

心得與建議

一、心得

(一) 參訪熊貓餐飲集團 (Panda Restaurant Group)

熊貓快餐（Panda Express）的總部設於美國加州洛杉磯。其母公司為熊貓餐飲集團。以美式中國快餐為主，它主要運營於大型購物中心、超市和商業街中。連鎖店供應多種食品，如橙子雞、東方雞，配以炒飯或炒麵。

熊貓快餐目前在全球擁有超過 2,500 間門市，有 5 萬 3 千名員工，主要分布於美國 50 州與哥倫比亞特區、波多黎各、關島，並在加拿大、墨西哥、瓜地馬拉、薩爾瓦多、阿拉伯聯合大公國、南韓、日本、俄羅斯等地設有分店。

1973 年，美國加州帕薩迪納開設第一間 Panda Inn 餐廳。1983 年於格倫代爾的購物中心美食街開設一快餐版本的 Panda Inn，首間熊貓快餐（Panda Express）於是在該年十月開幕。第二間分店則是在兩年後於 Westside Pavilion 開張。自 1985 年起，熊貓快餐在美國境內穩定擴張。原始餐點的食譜料理風格為川揚菜，但在口味上修改到更接近於美國人的口味。

熊貓餐飲集團十分重視公司文化的塑造，其願景為「世界人才發展」及「以人為本」，其對人事的定義為「先人後事」，先照顧人。做法為健康生活、持續學習、發展培養部屬、關懷員工。在總部設立熊貓大學，教導員工營業商店運作課程，包含財務、會計、行銷、資產保護等卓越營運 100 課。集團人才的來源含括內升及外補擔任店長等方式，並重視員工績效評估及生活照顧。

（二）參訪高通公司（Qualcomm）

高通公司是位於美國加州聖地牙哥的無線電通信技術研發公司，由加州大學聖地牙哥分校教授於 1985 年成立。高通公司的第一個產品和服務包括衛星定位和傳訊服務，廣泛應用於長途貨運公司，和專門研究積體電路的無線電數字通信技術，譬如維特比解碼器。

QUALCOMM(高通)為全球 CDMA 與無線技術領導廠，全球前二大手機晶片廠商，從事設計、開發、製造及銷售數位通訊產品，業務涵蓋技術領先的 3G/4G/5G 晶片、系統軟體以及開發工具和產品，產品應用於包括網路設備、寬頻網關設備、手機及全球其他連網設備等無線解決方案。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)。系統軟體產品應用在語音、數據通訊、網路、應用程式處理、多媒體及全球定位系統；並投資各個領域的初期公司，包括人工智能、汽車、數位醫療、物聯網、移動與網路相關、穿戴式裝置。目前是全球二十大半導體廠商之一。1994 年至今，高通公司已向全球眾多製造商提供了累計超過 75 億多枚晶片。

高通公司員工約 5 萬 1 千人，其目標為科技領先、產品具競爭力，以人為本。員工來自各種不同國籍，包含美國、台灣、韓國、印度、以色列等國家，

其採開放、分享、多元、久任的管理理念，認為每個人都有其長處，以專業能力考評，技術導向，階級觀念較淡化，充分溝通沒有偏見，信任員工發揮創造力，並著重將人放在正確的位置。

(三)《講座》逆思維：知道你所不知道的力量 (Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know)

講者：Adam Grant

Adam Grant 名列全世界二十五位最具影響力的管理學思想家、最佳商學院教授、曾經入選美國《商業週刊》為最受歡迎的教授。他也是 TED 最受歡迎的演講者之一，他的研究主要關注工作動機、創造力、成功和文化。

Adam Grant 他研究如何讓工作不那麼無聊。他提到他的許多專案，例如：對黑莓、百視達、柯達、寶麗來、西爾斯和玩具反斗城等公司的研究，他發現許多領導者在想法上很棒，但當需要重新思考時，他們的反應卻太慢了。

在這場演講中，Adam Grant 分享了以下三個觀點：

1. 建立一個挑戰的網絡 Build a challenge network
2. 創造一個心理安全的氛圍 Create psychological safety
3. 心態的重新思考 Rethink your mindset

其中如何以科學家的心態來思考，秉持的實驗家的精神來因應所有的未知，每一次的嘗試都會為下一次的成功累積經驗，並能創造新的機會。同時他鼓勵人們保持謙虛，對自己的觀點提出質疑，並積極地尋求新知識，是相當值得參考的。

本次 ATD23 的第一場 Opening General Session 是由 Emergent CEO：Holly Ransom 主持，她同時也是一位著名的演講者。在她與 Adam 的對談互動中，針對如何鼓勵組織中的人們做更多的事情，以及像科學家一樣思考的重要性進行了深入探討外，也交流了語言的重要性，培養工作的策略，實驗和嘗試的重要性，創造創新的機會，如何有意義地參與挑戰網絡，從潛水中學到的恐懼處理技能（面對壓力或挑戰的因應能力）與心態等議題。在 Adam Grant 與主持人的對話中，也可以觀察出 Adam 對自己的要求以及紀律，但也持續地尋求回饋，以確保離目標有多少距離。

這場演講的重點在於心態的重新思考與重建。當遇到未知或恐懼時，秉持著科學家的精神去嘗試，小規模的實驗，相信一定會有不同以往的結果或新的機會（創新）產生。

(四)《講座》引發行為轉變的力量：說故事的科學 (The Science of

Storytelling)

講者：Hadiya Nuriddin

說「故事」是經常使用的溝通元素，因為故事是觸發人們情緒與同理心的有效工具，能夠影響人們的行為。無論是管理者，還是訓練單位，認識故事對人們的影響，不僅能提升溝通的影響力，更強化學習者對學習內容的共鳴。

Hadiya Nuriddin 為學習策略、教學設計領域的專家，且擁有超過 20 年的實務經驗。她於本演講中，分享將故事設計到課程中的技巧，以及說故事背後的科學洞見。

講者提供三個方向策略，以科學洞見為基礎，提供應用技巧來形塑好的故事：

1. 使大腦同步

研究發現，當聽者在聽故事且充分理解的當下，聽者會經歷與講者一樣的大腦模式。基於這樣的科學發現，講者提供以下三項應用技巧，以增加故事的影響力：

- (1) 將故事中的情緒與欲發展的行為表現連結。
- (2) 目的性地設計故事想帶給聽者感受、情緒、意義。
- (3) 著重於故事當中主角的主觀感受，而非客觀事實與環境。

2. 激發全腦

當人們在聽故事時，理解文字的腦部區塊，與體驗故事情境的腦部區塊會同時工作，這也給了講者機會能夠於故事中加入更多感知的細節，如氣味、聲音、觸覺等；能夠使聽者更加沉浸於故事情境中。講者提供下列三個應用技巧，以增加聽者的沉浸體驗：

- (1) 創造故事情境中的感官連結，如氣味、重量、顏色等，以激發聽者的大腦想像。
- (2) 多使用形容及動作的描述語句，使聽者更容易創造畫面感。
- (3) 於線上課程中，將正確的環境給故事角色，如真實的辦公場景。

3. 利用大腦中賀爾蒙

當故事引發了聽者的同理心時，同時會使大腦釋放催產素 (Oxytocin)、皮質醇 (Cortisol)、多巴胺 (Dopamine)；催產素使人有同理心，更能與他人連結；皮質醇使人專注；多巴胺創造正向情感，使人更投入於故事情境中。講者以大腦科學為基礎，提出應用技巧的建議。

- (1) 創造大腦反應與績效表現連結，如於故事中加入「壓力情境」，使故事更貼近聽者。
- (2) 善用上述三項大腦物質激發聽者的同理心，且使其專注與更投入於故事中。

(3)謹慎選擇故事題材，避免過度觸發聽者的情緒反應，落入諮商情境。

在她的演講中生動地展示了故事在課程設計中的重要性，並強調了運用故事來提升員工表現的效果。從她的演講中，深刻體會到故事不只是一種娛樂形式，而是具有強大的影響力，能夠改變我們的想法、情感和行為。故事之所以具有這樣的力量，正是因為它能夠觸發人們的情感和同理心，使我們與故事中的角色產生共鳴，最終引發人們的行動。

Hadiya 提醒到，故事除了是用來傳達意圖的工具，更應該著重於講者的用意。就像在演講簡報、內部會議或業務簡報等場合，故事能夠引發聽眾的共鳴，讓每個人深刻體會到這件事的重要性，並為接下來的內容產生濃厚的興趣。

最後，故事設計是一種能夠觸動情緒和引發共鳴的力量。當你在策劃一場表達時，若能巧妙地運用故事，激發聽眾的興趣，並在心靈上產生深層次的共鳴，將會創造真正的改變。講者以培訓經驗的角度出發，分享故事設計到課程時，常常會以講者為中心點思考，而忽略說故事的本意，應該是要引發聽眾的認同。故講者提出下列三個思考重點，作為設計課程故事的提醒：

- 1.故事僅是傳達意圖的方式，重點於講者的用意，而非故事本身。
- 2.說故事的目的為改變員工的表現，企業培訓的目的，始終是改變員工的績效表現。
- 3.改變表現來自於吸引人的故事體驗，講者建議以聽者角度出發，找出聽者的想法、設計故事來引發聽者同理，進一步創造改變。

(五)《講座》掌握參與者參與度：擁有現場主導權的三種方法 (Mastering Participant Engagement : 3 Ways to Own the Room)

講者：Sardek Love

Sardek Love 提出培訓時往往傾向對參與者傾注大量的內容，讓人們淹沒在內容中，或是長期從未變更投影片，這些都會造成培訓成效不彰，無法引起人們注意力。 Sardek Love 進而提醒，人們的注意力集中在好奇心增長之處，培訓時應善用好奇來獲取參與者的注意力，除了好奇心外，不斷重複一樣的內容也有助提升注意力。

1.約定法則

Sardek Love 提出約定總從問問題開始，共同點法則是當我們想要吸引人們時，必須讓人們遵守共同點法則，也就是一起成長，培訓真正的本質是表現，要給人反覆練習的機會，如果培訓只是坐著講課，是無法學習吸收，必須給人們成長機會，透過體驗式活動反覆練習，就像是聽兒歌或歌曲簡單的東西來改

變。

2. 培訓的五項挑戰

- (1) 缺乏參與者參與。
- (2) 缺乏管理層支持。
- (3) 時間限制。
- (4) 缺乏資源。
- (5) 利益相關者支持。

3. 三種擁有現場主導權的方法

- (1) 使用約定法則。
- (2) 使用體驗式培訓活動。
- (3) 說高衝擊故事。

Sardek Love 表示如果想要吸引人們，就必須提出正確類型的問題，在正確的時間提出正確類型的問題，問題類型分為開放式和封閉式，我們習慣在有限時間內問封閉式問題；但最吸引人的演講者、培訓師、領導者的首要習慣應是多參與、把問題變成好奇的問題、擴展體驗活動並開始講故事。

Sardek Love 透過課程過程中充分呈現如何提高參與者參與度的方法，透過吸引人們注意力與激發參與者的好奇心，大部分的人們會把注意力放在自己好奇的事物上，也找出人們共通的話題，接續透過體驗互動方式，進而增加人們參與感。

(六)《講座》為課堂和虛擬培訓創建引人入勝的演講 (Create Compelling Presentations for Classroom and Virtual Training)

講者：Richard Goring

後疫情時代在遠端會議的普遍運用下，快速且準確抓住觀眾的注意力，是一場成功演說的基本要素。現代教學環境中，Powerpoint (簡稱 PPT) 已成一種不可或缺的工具，應用於傳達知識、吸引觀眾的注意力，並增強其學習體驗。不論是傳統的課堂教學還是虛擬培訓環境，創作引人入勝的 PPT 都是至關重要的。

PPT 中如果過多的文字，不但不容易傳遞訊息，而且會分散觀眾的注意力。講者在前面說明時即表示：「人類的大腦無法同時處理『眼睛閱讀的文字訊息』及『耳朵聽到的語句』，因此傾向於先將專注力放在視覺上」，意即演說者在觀眾閱讀完文字前，無法對其造成影響力，故製作 PPT 時需注意下列事項：

1. 版面配置：選擇一個簡潔而清晰的版面佈局，以確保觀眾能夠輕鬆閱讀和理解 PPT 的內容。再者，在版面設計中加入適當的間距、保留一定的空白，可

以提高視覺清晰度和易讀性。

- 2.增加視覺元素：除了文字和圖表之外，考慮在 PPT 之視覺元素，如圖片、圖示 (icons) …等。這些視覺元素可以幫助解釋概念、引起情感共鳴，並使 PPT 更具吸引力和易於記憶。
- 3.借助科技力量來增加 PPT 的吸引力：在現代科技的支持下，許多很好的工具和資源可以被應用在 PPT 上。例如，演講者可以使用影片來豐富內容，插入動態圖表和圖形來展示數據，以及運用音頻元素來增強情感共鳴。講者為學員做展示，於 PPT 插入同步視訊，使觀眾除了 PPT 上的內容外，也可即時依據講者的非語言行為（如臉部表情、眼神…等），來判斷講者強調的重點，達到即時互動的效果。

創作引人入勝的課堂和虛擬培訓的 PPT 是人資與講師領域中一項重要的任務。透過適當的準備和設計，講者提供具有吸引力和影響力的 PPT，可使學習者在課堂和虛擬培訓中獲得更好的學習體驗。

PPT 在現今是一種重要的教學工具，能夠幫助培訓者有效地傳遞知識、激發學習者的興趣和參與度，並提升培訓的效果。PPT 的版面設計和視覺呈現亦大大影響培訓的效果。一個簡潔、一致和吸引人的版面設計可以提高學習者對內容的理解和記憶，同時也提供了一個視覺上令人愉悅和易於閱讀的學習環境。

（七）《講座》學習體驗新模式：虛擬實境的三大學習效益（Tips and Templates: Learning Engineering for Virtual Reality）

講者：Kristin Torrence

Kristin Torrence 為我們揭開現在企業在實行虛擬現實的學習體驗是怎麼規劃，同時在虛擬現實規劃上需要關注的要素。其介紹如何利用虛擬實境技術來實踐學習，並提供了一些方法和策略來設計有效的虛擬實境學習體驗。虛擬實境可以提供一個類似真正的探索和測試解決方案的環境，並通過揭示概念、行動之間的相互關係以及第一手體驗到的因果關係來理解其內涵。同時，在設計虛擬實境體驗時，其中每一個目標的安排，是希望學習者盡快進入流程內的狀態。

隨技術不斷進步，虛擬實境的學習體驗逐漸成為學習模式的新選項。面對虛擬實境的學習設計，同樣需要有方法和策略，包括：「情境學習」、「流程理論」和「認知負荷理論」，虛擬實境不但可以提供另一種適合的學習體驗，同時大幅提升學習示範的次數，加速關鍵行為的表現。

首先是「情境學習」，在情境學習中，保持沉浸感和情境認知非常重要。因

此，使用敘事性介面可以確保空間環境是真實的。其次是「流程理論」，對於流程的先決條件包括明確的學習目標、允許學員控制或自主行動以及提供現實和即時反饋。最後是「認知負荷理論」，減少額外的認知負荷，可以通過限制在屏幕上顯示的文字量，和確保行動反映現實生活中自然會做出的行動來實現。

講者還介紹了一些使用「虛擬實境技術」進行學習的案例，例如：HVAC 公司面臨新業務模式和向混合和遠程學習領域拓展等問題，他們正在尋找一個訓練有素的解決方案，可以模擬傳統實驗室環境，讓學習者能夠安全且方便進行學習，而不必實地到校園參觀。在這種情況下，虛擬實境可以提供一個非常適合體驗式學習的優越環境，使各個學員能夠成為參與者，積極參與到整個過程中。

在虛擬實境中進行學習可以提供一個真正的探索和測試解決方案的環境，並通過揭示概念、行動之間的相互關係以及第一手體驗到的因果關係來理解其內涵。同時，在設計虛擬實境體驗時，其中一個目標是讓學習者盡快進入流程狀態。對他們周圍的虛擬世界進行探索及訓練，並將這種體驗轉化為認知上的理解。最後，提出了一些建議和方法來設計有效的虛擬實境學習體驗，以幫助學員更能理解和掌握所學知識和技能。

然而，在使用虛擬實境技術進行教學時需要注意多方面因素，例如：設計適合不同目標和需求的虛擬實境模擬環境、考慮學員的認知特徵和學習風格、控制虛擬實境環境中的難度和挑戰程度等。在未來的教育領域中，虛擬實境技術將會發揮越來越重要的作用，成為一種不可或缺的教育工具。

（八）《講座》人才發展的創新勢在必行（The Innovation Imperative for Talent Development）

講者：Matt Donovan

人才創新能力的展現，能讓組織跳脫既有行為模式，用新視角、新方法、新模式來面對變幻莫測的環境。創新要如何成功實踐，關鍵在於創新方法是否可持續性、系統化和有條理地被運用。Matt Donovan 分享「人才發展」同樣需要有創新的基因，通過對創新概念與模式的了解，讓人才成為引領組織創新的關鍵動力。

根據 McKinsey & Company 統計數據，有 84 % 的高階主管認為「創新」非常重要；但同份統計數據，僅只有 6% 的 CEO 滿意公司目前「創新」能力的表現。針對這項數據，講者提出究竟是什麼的因素，才能在組織裡啟動創新動能？首先，先盤點組織裡是否具備下列「創新」的三項標準條件：

1.要有新的事物，包含想法、模型、方法、技術……等。

2.必須有被採納應用。

3.必須有價值，尤其是對公司的利害關係人。

雖然不難理解創新的條件，但實務上會遇到另一個難題，就是人們常常會把「創新」的意思混淆，導致追求創新的成果變得複雜。例如：「創新」有個很常會混淆的詞為「發明」。可是「發明」滿足前面所提到1、2兩項，現實上，不一定能被世人採納或是應用，甚至可能還停留於理論上。所以發明不等於創新。

「創新」的面向有很多種，像是有改革的或延伸的創新；有的創新是對外，有的則是對內。孰優孰劣並無絕對，而是應回歸到為什麼要創新？以及期望創新帶來的影響為何？例如 iPhone 的首次發表，「改革」了整個行動手機市場，而目前 iPhone 新發表會，主軸則為「延伸」了甚麼新功能。另一個例子，是企業對客戶服務進行優化，或是企業對內部流程進行優化，對於企業本身一個是「對外」、一個是「對內」，兩個創新方向不同，為不同種類的創新。

講者提供了導入創新文化的六項指標與五項創新流程，基於證據、驗證來達到「創新」，六項指標為「有探索性」、「可持續性」、「可循證實踐」、「可採納應用」、「可實測」、「能強化文化的」。這六項指標對於在組織內推動创新型專案時，可做為參考，舉例來講，組織進行敏捷性調整，獨立出來的組織結構，能否被實踐、被應用，以及敏捷成效該以什麼指標來測量執行效率。或者在推動學習組織的專案中，專案項目是否擁有可持續、能否有讓學習文化落實到參與者的身上。透過上述六個創新指標，能幫助我們進一步用更全面的角度來思考是否具有創新的因子。

另有五項創新流程為「探索」、「改善」、「試驗」、「反思及分享」、「整合」。這五項形成了一個循環，引領創新思考進入不斷演進的創新旅程。流程不僅激發了創造力和想像力，還強調學習、反思和分享的重要性。無論是個人還是組織，採用這樣的創新流程將有助於實現創新的成功機率。

「創新」這項能力不論對個人或是對組織，都代表著不斷升級與轉變的意思。從百年企業到新創公司，都需要持續創新以應對市場變化的需求與提升競爭優勢。如同近期的疫情衝擊下，對企業的工作模式以及人與人之間的交流方式，都與疫情前大不相同，外部環境的變化，影響著企業內的運作模式必須採取創新、變革作為以適應疫情。

(九)《講座》智囊魔法：透過人才協作最大化成果 (Mastermind Magic

Maximizing Results Through Collaboration)

講者：Nicole Edwards

快速變遷的商業環境中，企業領導者面臨日益複雜的挑戰。如新技術的崛起、人才短缺、組織創新等議題，為了成功應對這些挑戰，尋求合作和集思廣益的方法變得至關重要。Nicole Edwards 透過「Mastermind Group」(策劃小組)為主軸，其目的是透過團隊成員技能和專業知識的極大化，針對實際問題提出解決方案。期望通過聚集志同道合的人，讓每位成員都可以從他人的知識和經驗中受益，這個小組定期聚會，就成員個人的目標討論並進行腦力激盪 (Brainstorming)，找出實現這些目標的最佳行動計畫。

過往的解決方案在面對新技術、新問題時，已顯得難以契合。舉例來說，人們的工作模式出現混合辦公，或是完全遠距工作。對於新型態的工作模式，我們需要以一種新視角來思考，因應這些轉變，需要有相應的學習和發展的「Mastermind framework」(策劃框架)這種動態的學習模式，該模式主要是將參與者的需求置於核心位置。

至於組成 Mastermind Group 有下列四大關鍵：

1. 「人」，尋找擁有共同夢想的夥伴

人們提供與他們獨特的專業知識和背景相關的知識、資源和觀點。此外，不同的觀點可以幫助成員挑戰自己的假設和偏見，並啟發創新的解決問題方法。

2. 「想法」，為了解決什麼問題

由小組成員產生想法，並帶來新的機會和創意解決方案。透過小組中進行創意思考，引發對常見問題的省思，進而找出新的解決方法，例如：如何在虛擬空間中進行互動？如何在不失去當今技術世界中達到現在的聯繫效果？透過對問題的發想，將這些領域的想法不斷被塑造和重塑，找出更有突破的思考方向。

3. 「社群」，建立社群夥伴交流的空間

這可能是 Mastermind Group 最重要的基石之一，因為「人」是這個團體能夠成功的關鍵所在。即使人們身處不同的地方，以及具有各自的觀點，但所有人都需要與社群建立聯繫。如何培養一個充滿活力的空間，不僅提供聯繫，還有共同的目的，這才能真正培養出社群感。

4. 「解決方案」，共同創造出創新的解決方案

解決方案可能以新洞察力、行動計畫，或引發新發現的新問題等形式出現，這些解決方案幫助成員找到解決問題、實現目標的方法，並促進個人和組織的成長，透過分享思想、提供反饋和共同努力，成員能共同創造出創新的解決方案，並相互受益。

工作和生活中，我們常常遇到各種困擾和目標尚未實現的情況，這時候，

單憑個人解決問題可能顯得力不從心。因此與志同道合且有共同夢想的人組成社群，利用眾人的力量和集體智慧來思考，產生出的解決方案將不只一種，而是結合了大家群策群力的獨創性方案。

這種聚焦於瓶頸與問題解決的小組，同樣可以應用在工作中結合學習。例如：企業規劃運用新技術發展產品或新應用，可以通過 Mastermind Group 的小組模式，專注於一個問題與應用技巧來發想與討論。

(十)《講座》混合式團隊：你和領導者需要掌握的要點 (Hybrid Teams What You and Your Leaders Need to Know)

講者：Chris Coladonato

迅速變遷的時代，混合式團隊已成為企業發展的必然趨勢。無論是處於遠端工作模式還是實體辦公環境，掌握混合式團隊的關鍵要點已變得至關重要。然而，新模式也帶來新議題，如遠端工作的溝通模式，比起實體辦公室的溝通，更容易忽略掉看不到的細節。

Chris Coladonato 講者混合式團隊中如何實現高效且精準的溝通，這些將引領你和領導者們更好地應對當前的挑戰。全球受疫情的影響下，不僅開啟混合辦公的新型態，同時打開與跨地區、跨時間的團隊來共同完成任務。雖然混合辦公逐漸成為日常辦公的選擇，好比開會、討論、學習等。科技提供人們新的合作模式，同時也帶來新的議題。

Chris Coladonato 演講中提到自身參與多場混合團隊的經驗，通常都會遇到以下幾個挑戰：溝通不順暢 (Miscommunication)、不信任感 (Mistrust)、重複工作 (Duplicate work)、無法達成目標 (Not meeting goals)、孤立感 (Isolation)、排斥感 (Feeling of exclusion)、不知所措 (Overwhelmed)、失去聯繫 (Disconnection)、感覺受到欺負 (Feeling mistreated)。

當人們都一同在辦公室內工作，人與人之間能夠相互看到。然而在遠端辦公的情境下，容易忽略人的細微反應。故遠端溝通需要先掌握以下三大關鍵要項：1.內容清晰 (Clarity)，清晰明確的協作，才能時刻掌握工作狀態。2.對焦溝通 (Communication)，良善的溝通，才能確保在同樣的道路上。3.保持聯繫 (Connection)，定期保持聯繫，創造在一起的感覺，以此化解人們對於孤立、邊緣的心情。基於上述的三大要項，可採以下四大策略行動，落實於遠端團隊：1.在組織中持續對話 (Continue the conversation in your organization) 2. 建立團隊成員的引導技能 (Build people leader skills) 3.鼓勵分享想法 (Encourage idea sharing)。

最後 Chris Coladonato 提到，團隊需要針對上述提到的內容進行討論，並且

要建立共同的團隊協議，以此來確保成員都有共識，凝聚在一起。同時需要關注因應技術、人員的變化，定期審查協議是否要調整，避免團隊協議過時或僵化，創造團隊合作的溝通過程保持最佳狀態。

經 COVID 19 疫情洗禮後的當今世界，混合式的團隊工作已經屢見不鮮。經由講者 Chris Coladonato 分享後，能更打開學員茅塞頓開的視野，更深刻的了解組織所面臨到的挑戰，以及應如何去做，正所謂「柳暗花明又一村」，讓領導者對於混合團隊的新合作模式有更全面的思考視角。

(十一)《講座》打造以學習者為中心的微學習方法 (Ways to Make Your Microlearning Learner-Centered)

講者：Carla Torgerson

訓練單位在推動企業學習文化上，「Micro learning」(微學習)是一個很好的切入點，微學習是「刻意」為學習者縮短學習內容，讓學習行為融入在人們的工作和生活中。微學習已經存在已久，並且發展出許多想法和原則，更有賴於微影音技術的普及，讓微學習成為現代學習者的學習模式。一方面透過短時間內的學習，降低因學習與工作所產生的衝突；另一方面，提升團隊意識到「學習」同樣是工作的一環彼此相互成長，並且成為引領個人成長與組織發展的績效指標。

然而，需要思考到所謂微學習的「微」是指多少時間？Carla Torgerson 以「微學習」為主軸，分享依照不同的學習場景，如：課後強化學習的微學習，與課後主題式的微學習，兩者微學習的時間規劃各有所差異。與此同時，微學習針對不同學習動機的情況下，課程內容的設計也有各自的側重點，通過這些思考，開啟「以學習者為中心」的微學習策略。如何讓微學習產生最大的影響力？演講者將分享四種微學習的應用，以及以學習者中心的設計技巧。運用這些知識到訓練規劃，除了能獲得學習者對微學習的重視，更為學習規劃上提供實用的技巧。

規劃微學習時，先是對學習情境出發，找出對應的學習需求，依照此來規劃微學習的內容。講者分享四種常見的微學習情境，規劃者則針對這四種學習情境去思考：

1.Preparation 準備 (Pework 前置工作)：

在較大型的課程中，安排微學習當作前置作業。如果有執行過課前的學習任務，會感受到學員對完成學習任務有多難，所以透過微學習來縮短學習前的準備任務，不只是有效地利用學習者的時間，同時學習者會感到輕鬆完成學習任務，藉此確保課程前學員對課程內容有所掌握。

2. Follow-up 追蹤 (Boost learning 增強學習)：

課程結束後使用的微學習，主要跟進或支持較長形式的教學。通常在完成原有的課程後，提供學習者延伸資料或重複練習來強化學習成效。

3. Standalone 獨立 (Short-form learning 短期學習)：

在課堂之後使用的微學習，例如：LMS、e-learning、虛擬教師指導的培訓或獨立的電子學習，可以支持較長形式的教學。

4. Support 支援 (Performance support 績效支援)

工作中的微學習場景，用來支持工作表現，這類型的微學習主要提升績效行為，能夠立即解決當下工作任務的問題。

通過上述的問題思考是對於「學習目標」與「學習成果」的連結，這些思考的最後一項「Motivation」(動機)是鑑別學習設計是否達到「以學習者為中心」的課程設計。設計重點離不開對學習者需求的瞭解，以及掌握管理者對學習結束後期望的行為指標，對訓練單位在規劃學習內容，切中學習者所在意的需求，更透過微學習為組織打下學習文化的基礎。

微學習是一種以小而碎片化的學習場景，通常涉及短時間內獲取以及掌握學習知識。所以微學習的目標是提供快速、精簡和容易吸收的知識或技能，以此來滿足學習者在工作或學習上的即時需求。本場講座除了對學習設計者能有所收穫外，對於一般學習者來說，也能通過上述的微學習內容來規劃。

(十二)《講座》從卓越貢獻者轉型為，以成果為導向、以人為本的管理者

(From Rockstar Individual Contributor to Results-Driven, People-Focused Manager)

講者：Karen Weeks

新手主管最主要遇到的議題，是從「對自己負責」轉「為團隊負責」，此時績效不再只看個人，而是轉向團隊成員是否有發揮其成果。這中間的轉變，從關注個人，到關注團隊中的每「人」身上。Karen Weeks 分享從卓越的個人貢獻者，轉變成團隊管理者時，需要關注哪些要項，同時找出屬於你的管理模式。

本演講主要為從優秀的個人貢獻者轉變為管理者時，提供指導和建議。講者強調新手主管所面臨的挑戰，例如：如何與變成部屬的前同事建立良好的關係？如何有效地分配工作？如何激勵團隊成員？…等。講者並介紹一些有效的管理技巧，例如：如何設定目標？如何進行有效的溝通？如何解決衝突？…等。這些技巧可幫助管理者更理解自己的角色和責任，並能更好地應對各種挑戰。Gallup 的一項針對美國員工的研究發現，50%的員工辭職是由於糟糕的管理。該研究繼續顯示，擁有一位“糟糕”的主管會在辦公室造成不幸福感，增加

壓力，並將負面情緒傳遞到家庭生活中，並讓員工感覺缺乏對他們的期望和指導。

講者提到，以下三件事情會幫助你成為一名成功的管理者：

1.平衡一切（Balancing it all）

實踐團隊目標的同時，亦需關心每位成員的狀態，衡量當轄下成員遇到個人問題時，關懷溝通並提供個人調適所需的彈性與靈活性支持。例如：讓員工把個人問題處理完後再回歸到工作崗位，像是休假幾周……等等之選項。

但主管同時必須衡量當這樣的事情發生後，對於工作上的容忍程度，若超出可被容忍的範圍，主管需要作出艱難的決定，像是讓員工留職停薪或不得不請員工離開，好讓整個團隊目標不會被嚴重影響。

身為主管的你很想幫助發生困難的員工，但歸根結底，主管不只是為了一個人，更需要讓對方理解工作期望，以及個人成果對團隊達成目標的意義，所以維持平衡相當重要。

2.了解自己與團隊成員的人際溝通風格

溝通需要根據對話者的性格與行為風格進行調整，領導管理風格通常可分為：以結果驅動型（Results-driven）、人際影響型（Relationship-based）、鼓舞人心型（Romantic）、現實主義型（Realist）。了解自己和團隊成員的差異，理解並包容彼此的特點，有助主管與成員有更好地互動、溝通、反饋與激勵。

3.有效的一對一面談

建立健康的人際關係，一切基於信任。信任是與團隊成員建立良好關係的基石，建立信任的有效方法是定期的一對一面談，也許每兩周一次，或每周一次，也可安排一次 30 分鐘或一次一小時，溝通頻率可根據業務節奏和需求而定。

對話中可以涵蓋各種事情，例如：了解團隊成員的近況和他們的個人目標。講者分享他最喜歡問成員的問題是：「你在這一週過得如何，若從一到十是幾分？要怎麼做可以到達十分？」不要問一些只能得到禮貌性回答的問題，例如：你的周末過得如何、或過去一周過得如何等等。真正要關注的是對方目前是否遭遇困境、學到了什麼、有什麼讓人興奮的事情等等，而實際上這些問題需要有一個故事或運用計量提問來互動反饋。

還有一項非常重要的事情：運用資訊化工具來保留對話紀錄、議程主題，和提供成員參考資料。除了日常工作，還應與成員討論個人發展目標，提供支持、反饋，追蹤，通盤行動計畫，同時建立鼓勵開放的反饋文化，這些對於個人和團隊的成長非常重要。不論是哪一種領導管理風格，良好的人際關係能促

使事情往更好的方向走，而健康的人際關係最重要的是信任，透過一對一的對話過程，能讓主管與團隊成員能更深入瞭解到個人的狀態及想法，而在這過程中如何提問方能有效輔導且朝正向目標推進，是需要經過規劃及思考的。

(十三)《講座》後認知大腦：21 世紀 L&D 策略的基礎模型 (The Post

Cognitive Brain The Foundation of a 21st Century L and D Strategy)

講者：Clark Quinn

愈是研究人類大腦的運作方式，愈能了解到，人類在面對未知挑戰的時候，怎麼引領大家願意面對挑戰，並且是找出開創性的執行方式。企業創新往往會受限於既有的商業模式，要在組織建立新商業模式來支持企業增長、組織變革或推動組織流程的更新，勢必是對既有模式產生推動上的衝突甚至是阻礙。

對於學習與發展 (Learning & Development, 簡稱 L&D) 單位就不只是推出執行企劃，更要著眼在擴大 L&D 的影響力。所以掌握人類大腦的思考特徵，將會支持你在推動人才發展計畫，找到重要的關鍵思路。「SHIFT (轉變)」，是講者破題想傳達的概念，過去，我們仰賴既有的認知進行學習與領導，但面對快速變遷的世代，又有什麼是一定呢？人們在許多情況下都很容易受到「偏見」的影響，導致我們根據不完整、不準確的資訊做出決定，藉此來引起聽眾對於自身的「思考方式」和「行為」的反思。

縱使「變化、學習」陳腔濫調的再被提出，企業在培訓上投入了大量資金，只有很少一部分的投資產生了實際影響。建立支持學習的環境，不僅僅是包容，而是實際上的重視、欣賞差異，讓組織有更多的選擇來尋找最佳答案。給予組織的人員安全感，給予讓人犯錯與分享的舞台，並且提供可以即時回饋的機制。實踐的方式可進行腦力激盪 (Brainstorming)，這是其中的一種幫助人們在創新、跳脫框架的一種思考方式。

如果組織希望能在這快速變化的世代中存活下去，那麼唯有不斷的學習及創新，來提高整體的競爭力。如果想提高競爭力，那麼就不應該害怕「犯錯」，畢竟人類是通過經驗和學習來協助決策的，唯有不斷的累積經驗，並透過經驗增強適應變化的能力。再者實踐的成敗關鍵在於「文化」，而所謂"文化"不僅是「有多重視培訓與發展」，更需要注重的是組織提供團隊成員多大的安全感？人們唯有在足夠"安全感"的環境中，才更能勇於探詢 Why？以及主動尋找 How。

(十四)《講座》建構人才耐壓能力：從災難和破壞到團隊的凝聚力和表現

(From Disaster and Disruption to Team Cohesion and Performance)

講者：Jolie Wills

如何有效對團隊施以「壓力」，這是管理者常面臨的課題，壓力小，會弱化團隊發揮潛力；相對於施加過大壓力亦造成反效果，導致生產力下降。這其中不乏管理者對團隊成員的理解，以及對各項績效目標達成任務配置的掌握。這對管理者的考驗就是一門領導的藝術，Jolie Wills 論述壓力對自身的影響性，如何打造耐壓的環境？進而提升團隊凝聚力與績效成果表現。

Jolie Wills 在演講中強調了「耐壓」(pressure proofing) 的重要性，她的演講可歸納成以下四個重點：

1. 高壓情況對於我們的生理和心理都可能造成傷害。為團隊成員提供合適的工具和培訓，以保護他們免受這些危害至關重要。
2. 當處理得當時，壓力能創造學習和成長的機會，這需要可平衡壓力帶來的潛在風險方法，最主要來自適當的培訓，以及團隊和組織支持。
3. 在當今的工作環境中，使團隊成員具備「耐壓」的能力不可或缺。應提供成員必要的訓練；團隊和組織支持系統，使其能在壓力下有效發揮自己能力與成長，而非完全避免壓力。
- 4 統計數據顯示美國 1/2 工作者出現倦怠現象，高達 2/3 員工感覺與團隊組織脫節。這是現今管理面一大挑戰，解決上述問題為領導與管理者迫切需求。

疫情帶來人類的警醒與反思，何種作為方能真正的「永續」？聚焦在企業管理面，「永續」也讓領導者更意識到具身心健康的員工方能驅動企業成長與基業長青。當今的工作環境充滿挑戰，「壓力」既然無法避免，即不應再視為個人課題，而是企業的領導者與管理者應接納並面對的事實，視「壓力」為一種必須被正確管理的風險，並積極建構團隊「耐壓力」。

除了個人需有所作為，團隊需要理解和相互支持，領導和組織層面更需要幫助員工具備適應和管理壓力的能力，這是每個人的責任。因為人們對高度變動、難以掌控甚或失控的情況往往產生焦慮與高壓，如企業培訓體系能讓員工縮短學習曲線，包含更多元的學習管道；企業制度鼓勵同仁跨領域知識技能先備學習，領導與管理者型塑成長型思維環境與企業文化，相信能培養工作人更具備韌性與適應力，而「壓力」也將轉換成挑戰，為個人的職業生涯、團隊、領導者以及組織方面提供最好的學習和成長機會。

二、建議

- (一) ATD 年會為全球人力資源界的盛事，除參與大會安排的各項講座外，並參訪美國知名公司，瞭解其人力資源管理之概況，經由意見交流，得到許多寶貴觀念及心得。為拓展本公司人資同仁視野，建議持續派員積極參與，以接觸國際人資業務發展動態，相互觀摩學習。

- (二) 本次 ATD23 年會的講座課程及廠商展示，有許多內容及教材都與辦理同仁訓練有關，可做為訓練所教學及安排課程參考。例如微學習風行，現代人身處資訊爆炸的時代，能專注的時間越來越短，部分課程可朝向微課程設計，同仁可藉由相關設備充分運用時間來不斷學習各項新知。
- (三) 本次 ATD23 年會因疫情逐漸趨緩，參展的廠商相當多，介紹許多虛擬實境學習、科技及適合人性的議題，相當切合當前訓練員工所需。在疫情期間已採行各項線上課程及視訊設施，在未來仍應配合實體課程做適當比例的配置，以期同仁在各種情境下都能配合進行訓練作業。
- (四) 最後感謝有機會參與出席 ATD23 年會，實地感受國際間人力資源領域的蓬勃發展，對後續人力資源處及訓練所業務的推展，將更能有所助益。