

出國報告（出國類別：開會、考察）

參加美國人才發展協會（ATD）
2023 年會暨參訪人力資源機構

服務機關：行政院人事行政總處公務人力發展學院

姓名職稱：陳院長明忠、林科員家緯

派赴國家：美國（洛杉磯、聖地牙哥）

出國期間：112 年 5 月 19 日至 27 日

報告日期：112 年 8 月 16 日

摘要

行政院人事行政總處公務人力發展學院（以下簡稱本學院）隸屬於行政院人事行政總處，職掌行政院與所屬中央及地方機關公務人員在職培訓事宜。為瞭解最新人力資源培訓之發展趨勢及實務做法，本次派員參加美國人才發展協會（Association for Talent Development, ATD）2023 年會，另為發揮出國效益，併同考察洛杉磯郡人力資源局（Los Angel County Department of Human Resources, LADHR）。本次出國係 COVID-19 疫情後本學院恢復派員赴美國參加 ATD 年會，與國際最新人力資源趨勢接軌，並獲得許多寶貴實務經驗，成果可謂豐碩。經歸納整理本次出國心得，獲得 4 項建議：「淨零減碳，培訓數位轉型」、「擁抱 AI，投入培訓」、「持續運用遠距科技，混合培訓模式」、「持續研究學習科學，應用於培訓規劃」。

關鍵字：人力資源、培訓、美國人才發展協會、洛杉磯郡人力資源局、ATD、LADHR。

目次

壹、緣起及目的.....	1
貳、過程與內容.....	3
一、ATD、ATD 年會介紹.....	3
二、ATD 2023 年會精選.....	7
(一) 主題演講 (Keynote Speeches)	7
(二) 專題演講 (Session Speeches)	12
(三) 其他專題演講場次重點摘要.....	26
三、考察洛杉磯郡人力資源局	31
(一) 洛杉磯郡簡介.....	31
(二) 拜會洛杉磯郡人力資源局.....	34
參、心得與建議.....	42
一、淨零減碳，培訓數位轉型	42
二、擁抱 AI，投入培訓.....	43
三、持續運用遠距科技，混合培訓模式.....	45
四、持續研究學習科學，應用於培訓規劃	47
肆、參考文獻.....	49

壹、緣起及目的

星巴克（Starbucks）作為一家全球知名的連鎖咖啡店，在 2008 年金融風暴，全球經濟衰退期間，許多公司都在緊縮預算，但星巴克卻採取與眾不同的方法來應對逆境。星巴克認為員工發展對於公司的長期成功至關重要，為支持員工的學習和發展，實施「星巴克大學圓夢計畫」（Starbucks College Achievement Plan）。該計畫係與亞利桑那州立大學（Arizona State University）合作，為符合資格的星巴克員工提供學費補貼和其他財務支援，使星巴克員工能夠在職期間完成大學學業以獲得學位，如此，不僅提升員工的技能和知識水平，促進員工個人成長，也提升員工的忠誠度，使星巴克成為一家員工忠誠度高、績效持續成長的優質企業。

谷歌（Google）做為科技業的領導者之一，一向注重員工專業發展。在谷歌，公司不僅鼓勵員工參加外部的培訓課程，還有許多內部培訓計畫和資源可供選擇，例如谷歌的「Googler-to-Googler」（G2G）培訓計畫，由 6,000 多位谷歌員工組成內部志願者教學網絡。谷歌員工利用自己一部分的時間幫助同事學習與成長，課程主題範圍從專業知識到領導力培養均有涵蓋。谷歌近 80% 的內部培訓是由 G2G 培訓計畫提供與支援。此外，谷歌也透過「20%時間」（20% Time）政策，即指員工可以把每週的 20% 工作時間用於追求自己的專業興趣和項目（不一定與正式工作職責直接相關），激發員工的創造力和學習意願，同時也帶來不少創新的想法和產品。谷歌的內部培訓和發展措施讓員工感受到重視，並且促進公司的創新和競爭力。

波音公司（Boeing）是全球知名的航空航太製造公司，為確保員工所具專業為頂尖水準，波音公司不但訂定從設計、工程、生產和製造等各種內部專業技術培訓計畫，也補助員工參加外部專業機構辦理之研討會與培訓課程。此外，波音公司為其飛行員開設高級模擬飛行培訓課程，以提高他們的飛行技巧和應對緊急情況的能力，這些模擬器可以模擬各種飛行狀況，包括惡劣天氣和機械故障，讓飛

行員在安全的環境下進行訓練。雖然必須投入大量與昂貴的培訓成本與支出，但透過這些持續的投資和培訓，波音確保其員工擁有最新的知識和技能，同時也確保了公司在全球市場上的領先地位。

微軟（Microsoft）是全球知名的科技巨頭，其在培訓和員工發展方面也有獨特的做法，例如微軟推出「One Week」，一年一度、為期一週的全球性學習和創新活動。在這個活動中，全球各地的員工可以參加各種內部和外部的講座、工作坊和競賽，進行知識分享和交流。透過這些內外部培訓資源和活動，微軟確保員工的專業技能和知識持續進步，同時也激勵員工的學習動機和創新意識，也讓微軟在近期 AI 領域的發展再度佔有領先地位。

以上案例說明、知名企業之所以屹立不搖、渡過金融風暴，與對於員工自我成長、專業精進、創新思維與競爭力等人力資源發展的重視息息相關，人才是組織最重要的資產，也是提升組織實力與競爭力的重要關鍵，也因此公務人力如何培育發展，對於政府施政效能之確保至關重要。行政院人事行政總處公務人力發展學院（以下簡稱本學院）隸屬於行政院人事行政總處，職掌行政院與所屬中央及地方機關公務人員在職培訓、公務人員培訓技術、教材與方法之研究及推廣、國內外訓練發展相關組織交流合作之規劃及執行、公務人力資源管理及發展之研究等事宜。為瞭解最新人力資源培訓之發展趨勢及實務做法，本學院於 112 年 5 月 19 日至 27 日期間派員參加美國人才發展協會（Association for Talent Development, ATD）2023 年會，另為發揮出國效益，併同考察洛杉磯郡人力資源局（Los Angel County Department of Human Resources, LADHR）。以下將本次出國行程臚列如下：

日期	行程
5/19 (五)	由桃園國際機場搭機 (TPE) 至洛杉磯國際機場 (LAX)。
5/20 (六)	由洛杉磯國際機場 (LAX) 搭機至聖地牙哥國際機場 (SAN)。
5/21 (日)	參加 ATD 2023 年會。
5/22 (一)	參加 ATD 2023 年會。
5/23 (二)	參加 ATD 2023 年會。
5/24 (三)	參加 ATD 2023 年會。
5/25 (四)	1. 由聖地牙哥國際機場 (SAN) 搭機至洛杉磯國際機場 (LAX)。 2. 由駐洛杉磯辦事處陪同，拜會參訪洛杉磯郡人力資源局。
5/26 (五)	由洛杉磯國際機場 (LAX) 搭機返臺。
5/27 (六)	由洛杉磯國際機場 (LAX) 搭機返臺。

貳、過程與內容

一、ATD、ATD 年會介紹

人才發展協會 (ATD) 前身是美國培訓與發展協會 (American Society for Training & Development, ASTD)，成立於 1943 年，總部位於美國弗吉尼亞州，是世界上最大的人才發展專業組織之一，是一個為職場人才培育提供服務的非營利性協會。有感於人才發展與職能對組織整體發展之重要性，並以國際性視野扮演人才培育之先驅，於 2014 年 5 月 6 日年會期間正式向全球會員及與會者正式宣布由 ASTD 更名為 ATD。ATD 在全球超過 150 個國家或地區擁有會員及策略合作夥伴，協會的會員亦遍布全球各大產業領域、學術單位和政府機構。ATD 多年以來，致力於提升人才發展領域的專業知識和實踐。該組織的使命是幫助人力資源和培訓專業人員在職業發展中取得成功，並促進組織和企業實現持續的學習和發展(Wikipedia,

2023)。

ATD 對於人力資源及培訓領域最大的貢獻之一在於其對職能模型的研究。哈佛大學教授 David McClelland 在 1973 年發表「評量職能而非智力」的報告，開啟職能研究的基礎。他認為欲瞭解工作績效高低的最佳方法，觀察究竟是哪些職能行為才能獲致高績效，再由此設計評量具備該職能的方法。ATD 從 1978 年開始進行教育訓練人員的職能的研究及制定。在過去的 40 年間，至今已先後進行 9 次大規模研究，每 4 至 5 年進行一次職能模型的更新。「ATD 人才發展能力模型™」是在 2020 年公布，為 ATD 職能模型的最新版。奠基於此模型，ATD 也設計開發相關課程與認證，協助政府、企業、學術單位之人力資源與培訓工作者瞭解自身具備之專業程度，以填補專業知識和實務間之落差，有效提升自身專業技能。另外，ATD 出版書籍和期刊，並製作線上課程、Podcast、影音等資源，每年針對工作職場和學習資源開展多個研究專案。ATD 努力向全球人才發展社群成員和其他人士提供專業發展資源，使會員可以善用這些理論與實務兼具之資源，替組織尋求人才發展最佳實踐方案。

每年 5 月，ATD 會輪流在北美地區如華盛頓特區、拉斯維加斯、芝加哥、聖地亞哥、亞特蘭大、紐奧良、奧蘭多、多倫多等大城市，舉辦一個大型的國際年會，吸引來自全球各地的專業人士參加。該年會是人力資源和培訓領域的重要盛事，提供了許多學習和交流的機會。ATD 年會的內容包含(ATD, 2023)：

- (一) **主題演講**：知名的專家和領袖會就當前的人才發展趨勢、學習理論和最佳實踐方案進行演講。
- (二) **研討會和工作坊**：涵蓋各種議題，從培訓設計和發展，到領導力發展和數位學習等，讓參與者可以深入了解特定領域（本活動屬於年會加值服務活動，參與者需額外負擔費用）。
- (三) **展覽會**：展示最新的培訓技術、工具和解決方案，讓組織可以找到最適合的學習和發展資源。

- (四) **專業交流**：參與者有機會與業界專業人士和專家進行交流和網絡建立。
- (五) **學術研究和論壇**：讓學者和研究人員能夠分享在人才發展領域的最新研究成果，而這些學術研究和論壇促進理論與實務之交流，並推動人才發展領域之不斷創新。
- (六) **綜合學習體驗**：包括演講、研討會、專題討論、工作坊和小組交流等多元化學習方式，確保參與者能依據自身學習風格和需求來參與活動，從而更好吸收培訓知識和資訊。
- (七) **職涯發展機會**：提供與業界領袖和專家交流機會，讓參與者可以瞭解業界最新趨勢和前瞻議題，並找到對自己職涯有利的機會。
- (八) **國際視野**：ATD 年會吸引了來自世界各地的專業人士參加，使年會成為一個國際性的學習和交流平臺。參與者可以從不同文化和背景的專業人士身上學習，擴展自己的國際視野。
- (九) **社交活動**：除了學術和專業內容，ATD 年會還舉辦各種社交活動，如晚宴、聚餐、派對等，讓參與者在輕鬆的氛圍中建立人際關係，並擴展人脈。

ATD 2023 年會適逢 ATD 80 週年慶，再度回到聖地牙哥舉辦。聖地牙哥是美國加州的一個太平洋沿岸城市，緊鄰墨西哥，是聖地牙哥郡的首府，以氣候溫暖和沙灘眾多而著名，為加州第二大城。在歷史上歷經西班牙、墨西哥之經營，傳統文化上帶有濃厚中南美洲風格，在此城市都會區也可見到多元種族面孔，體現不同的異國風格。因交通便捷、氣候宜人、文教設施眾多等因素，常在此舉行許多大型活動或國際會議(Wikipedia, 2023)。

ATD 2023 年會主題為「創造一個讓工作變得更美好的世界」(Create a world that works better)，除邀請 3 位國際重量級演講者進行主題演講外，亦有 300 多位人資、培訓業界資深專家進行內容分享，並設置了 13 項學習專題，舉辦超過 275 場專題

會議。13 項學習專題分述如下：

- (一) **職涯發展**：探討有志於發展自身職涯，幫助他人培養技能和專業知識的趨勢和主題。
- (二) **學習評估與分析**：探討學習分析流程模型和系統，評估人才發展措施、課程效果和組織成果。
- (三) **未來準備度**：探討協助專業人士為組織做好準備，以滿足未來需求的趨勢和主題。
- (四) **教學設計**：探討學習需求分析，依需求制定教材，與設計課程目標相關的趨勢和主題。
- (五) **領導力發展**：探討從事人才發展、變革管理和培育全球勞動力領導者，以建立強大的跨國員工團隊的趨勢和主題。
- (六) **學習技術**：利用技術工具與平臺，並使用同步與非同步的學習來培養未來勞動力。
- (七) **學習科學**：個人如何獲取資訊、形成連結和想法，並在工作中採用新的行為來改進績效等各種機制。
- (八) **人才策略與管理**：探討影響組織人才和員工職涯週期管理的趨勢和主題。
- (九) **管理學習職能**：管理學習功能變得更加複雜，探討具有管理職能人員的責任，例如更具策略性地瞭解處理業務合作、人員配備、管理計畫等領域。
- (十) **銷售支援**：探討影響培育銷售人才的趨勢和主題。
- (十一) **培訓執行**：透過選擇或開發適當的執行方案，帶動知識和技能的轉移，使學習變得有趣、有效、符合需求。
- (十二) **政府**：聯邦、州和地方政府共同探討培育學習專業人才的趨勢和主題，及如何運用創新和策略合作來培養職場人才。

(十三) **醫療保健**：透過學習、人才發展和文化變遷，打造下一代醫療保健環境的醫療保健主管、服務提供者、經理和培訓師的趨勢和主題。

特別值得一提的是，今年在會員殷殷期盼下，推出 ATD 年會菜鳥專屬學習課程，使第一次蒞臨 ATD 年會的菜鳥不再眼花撩亂，面臨「選擇困難」。展覽會中，有超過 300 家專業廠商展示「培訓發展專業人士」新素材工具和解決方案，可充分滿足剛入門的培訓師、欲獲得認證的人才發展專業人士、組織領導管理層、專業講師、學術界研究者等身分者的需求。



圖 1：ATD 2023 年會大會暨展覽區現場一景（來源：筆者自行拍攝）。

二、 ATD 2023 年會精選

(一) 主題演講 (Keynote Speeches)

1. **Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know (逆思維：知道你所不知道的力量)**，講者：Adam Grant (Adam Grant, 2023)

〈講者簡介〉

Adam Grant 連續 7 年成為賓州大學華頓商學院最受好評的教授，做為一名組織心理學家，Adam 告訴我們如何找到動機和意義、重新思考假設，及如何过上更加富有創造力的生活。Adam 是公認世界十大最有影響力的管理思想家之一，他是《紐約時報》暢銷書排名第一的作者，其 5 本書全球已暢銷數百萬冊，並翻譯成 45 種語言：《Think Again》、《Give and Take》、《Origins》、《Option B》和《Power Moves》。他的書籍由亞馬遜、蘋果、《金融時報》和《華爾街日報》評為年度最佳書籍。

〈內容摘要〉

Adam 在演講中主要有 3 大重點：

(1) Build a Challenge Network (建立挑戰網絡)：

我們需要更多獨立的聲音來提供誠實的反饋，我們需要你「不喜歡」告訴你你可能不想要什麼，但是你需要去傾聽。

(2) Create Psychological Safety (創造心理安全感)：

為創造一個心理安全的工作環境，領導者得敞開心胸，他們需要接受批評自己的意見，員工也才會為此敞開心胸。

(3) Rethink Our Mindsets (反思我們的心智模式)：

我們可以擁抱科學家的思維方式，我們可以將行為視為理論、假設和實驗，並在我們的想法行不通或需要改變時做好準備。



圖 2：Adam Grant 強調擁有反思思維的重要性

(來源：筆者自行拍攝)。

Adam 認為應該喜歡那些你「不喜歡」的人，他們直率地給予你批評，他們不怕告訴你殘酷的事實，但也把你的最大利益放在心上。「忘記」是為了給新的學習騰出空間，Adam 解釋「忘記所學」需要勇氣，因為要承認你昨天做錯了，而學習是你能進步的方式。Adam 還討論了科學思維及其對新創企業的影響，他舉例對於一名

創業者而言，具有像科學家一樣的思考模式與轉變能力、具有謙遜和好奇心來搜索資訊的特質，將有助於創業成功。

2. The Art of Gathering Live Experience (聚會的藝術), 講者: Priya Parker (Priya Parker, 2023)

〈講者簡介〉

Priya Parker 是一名主持人、策略顧問、《聚會的藝術：我們如何相遇和為何重要》一書的作者，以及《紐約時報》podcast《Together Apart》的執行製片和主持人。Parker 花了 20 年的時間幫助領導者和社群在轉型時刻就社群、身分和願景進行複雜的對話。Parker 受過衝突管理的培訓，亦曾研究美國大學校園內的種族關係以及阿拉伯世界、南非、和印度的和平演進過程。

〈內容摘要〉

Parker 的《聚會的藝術：我們如何相遇以及為何重要》一書被亞馬遜、Esquire 雜誌、NPR、金融時報、800-CEO-READ 和彭博社評為頂尖商業書籍。她曾在 TED 上發表演講，她的 TEDx 演講觀看次數已超過 100 萬次。Parker 的作品曾在眾多媒體上發表，包括《紐約時報》、《華爾街日報》、NPR、TED.com、Forbes.com、Real Simple 雜誌、Oprah.com、Bloomberg、Glamour、Today 和 Morning Joe。

Parker 幫助我們更深入地瞭解任何人如何在現代生活中一次一次聚會地創造集體意義，她在演講中提到，當你開始規劃下一次會議或培訓課程時，首先必須確定聚會的必要性：「現在需要什麼？」。很多時候，人們過於匆忙，為了聚會而聚會，以致於事後才開始想像理想的聚會該是什麼模樣。Parker 認為應該擺脫先入為主的觀念，從現在起就開始積累經驗與體驗，她分享她從研究過程中得出，聚會應何時開始、如何開始以及為何開始聚集在一起，以及何時、如

何以及為何分開。在現代生活中，聚會應該具有集體意義，不必墨守陳規，可以有不同的做法。

從 Parker 的分享中，可以得知任何聚會都可透過設計而使其具有特別意義，對於人力資源、人才發展從業人員而言，舉辦課程、活動是日常工作項目，或許我們可以將 Parker 設計有意義聚會的步驟融入：



圖 3：Priya Parker 認為所有聚會活動包含培訓，都應該經過設計並賦予意義（來源：筆者自行拍攝）。

(1) 第一步 - 確定聚會的真正原因：

學會定義需求，創建一個目標來滿足該需求，以及瞭解為什麼很重要。

(2) 第二步 - 塑造一起度過時光的方式：

評估如何為聚會添加一些規則以及規劃活動時要考慮哪些因素。

(3) 第三步 - 設計引人注目的邀請：

擺脫一般制式的邀請方法，精心製作一份有說服力的邀請函，吸引受邀來賓。

(4) 第四步 - 以令人難忘的歡迎儀式開始：

為受邀來賓創造一個印象深刻的歡迎時刻，讓他們瞭解聚會的目的，並相互認識。

(5) 第五步 - 來賓連結的設計：

發揮主持人的角色，並為來賓間的連結而設計。

(6) 第六步 - 擁有主人的權力：

創建有趣的規則和框架，使參加聚會來賓達到其參加聚會的目的。

3. **Failing Up: How to Take Risks, Aim Higher, and Never Stop Learning** (失敗:如何承擔風險、瞄準更高目標、永不停止學習), 講者: Leslie Odom, Jr. (Leslie Odom, Jr., 2023)

〈講者簡介〉

Leslie Odom, Jr.是一位多才多藝、屢獲殊榮的歌手、詞曲作者、作家和演員。他的職涯橫跨所有表演類型，獲得了東尼獎、葛萊美獎以及艾美獎的認可，最近還因其在百老匯、電視、電影和音樂領域的卓越表現和成就而獲得兩項奧斯卡獎提名。他因在音樂劇《漢密爾頓》中飾演亞倫·伯爾而獲得認可，並因此獲得 2016 年東尼獎音樂劇最佳男主角獎和葛萊美獎最佳音樂劇專輯獎。

〈內容摘要〉



圖 4：Leslie Odom, Jr.鼓勵大家別害怕失敗，勇於承擔風險，努力成為更好的自己（來源：筆者自行拍攝）。

Odom 通過他生活中的個人故事提出了一些問題，這些問題將幫助你釋放真正的潛力並實現您的目標，即使它們看起來不可能。你今天投入的哪些工作可以幫助你明天取得進步？你如何讓自己周圍

都是像你一樣關心你夢想的人？你怎麼知道什麼時候該謹慎行事，什麼時候該冒一切風險去追求更大更好的目標？這些故事將激勵你、並賦予你力量，讓你走向偉大的未來。Odom 也不吝其好歌喉，在現場即興演唱，帶來讓所有參加者如癡如醉的音樂表演，也為為期 4 天的 ATD 2023 年會劃下精彩句點。

（二）專題演講（Session Speeches）

1. What is Career Agility and How Can You Implement It（何為職涯敏捷及如何執行），講者：Yu-Ling Chang (Yu-Ling Chang, 2023)

〈講者簡介〉

Yu-Ling Chang 目前是賓州州立大學（Penn State University）的職業教育與發展以及諮商的博士候選人（ABD），同時擁有經濟學和心理學的學位，在人才評估、培訓與發展以及金融科技領域擁有 10 年的工作經驗，最近則鑽研於如何將人工智慧和大數據應用於個人和組織變革、成長和卓越。

〈內容摘要〉

講者在開場提到，未來的工作職場變化加劇。在 VUCA（Volatility 易變性、Uncertainty 不確定性、Complexity 複雜性、Ambiguity 模糊性）的世界，變動成為常態，像是近幾年 COVID-19 疫情爆發、ChatGPT 等 AI 技術的興起，這正是敏捷性很重要的原因。講者提供兩則有趣的統計事實，一是技能的半衰期現在只有 5 年，以往「一技之長」或「一招走天下」的時代早已過去，意味現在個人所學習的技能可能會在很短的時間內過時甚至淘汰；二是職涯的平均長度變長，約為 60 至 70 年，因為超高齡時代的來臨。而工作的平均週期則為 4.5 年，這說明現代人更換工作頻率頻繁，在整個職涯中可能會更換 15 次。在如此頻繁轉換工作和技能下，如何保持敏捷性

是重要課題，講者認為敏捷性可定義為「擁抱變化的職業發展策略」。

講者提出 Agile Career Development（敏捷職涯發展途徑，ACD）

Process 包含以下 6 個步驟：

(1) Agile Career Backlog Creation（規劃敏捷職涯清單）：

在敏捷職業發展中，規劃待辦清單非常重要，與傳統職涯規劃不同，敏捷職涯清單更具動態和靈活性。首先需要確定目標和發展方向，並將其分解為具體的任務，這些任務可能包括學習新技能、參加培訓課程，或是尋求跨部門合作。接著根據優先序和重要性對這些任務進行排序，由於職場環境經常變化，可能需要在短時間內調整優先順序，以確保始終處於最佳狀態。建立敏捷職涯清單是一種有效的策略，有助於在不確定的職場環境中保持敏捷性，通過確定目標、任務排序，並持續調整，能夠有效應對變化劇烈的職涯環境。

(2) Planning（規劃）：

在快速變化的職場中，確定短期職涯目標並制定衝刺計畫，是實現敏捷職涯發展的關鍵步驟。衝刺計畫是受到敏捷開發方法的啟發，將其概念應用於職涯，有助集中精力、迅速行動，達成具體目標。

(3) Implementation（實施）：

在快速變遷的職場環境中，需要善於整合最佳資訊、資源和機會，並與相關利害關係人緊密合作，以實現敏捷職涯發展。

(4) Reflection（反映）：

定期回顧所設定的目標和任務，有助於確保朝正確方向前

進，並確定是否需要進行調整或重新定義目標。透過定期回顧目標、進度評估等，可以更好管理變革變化，確保在職涯發展中取得持續發展和成功。

(5) Review (檢核):

評估在實施敏捷職涯發展途徑期間取得的最終成果，包含已完成任務、達成目標，實現成就等。通過檢核最終成果，可確定是否達到設定目標，並評估績效表現。同時，亦應關注未完成任務，可能因各種原因如時間、資源不足等未能完成。未來應該評估未完成任務之優先序，考慮是否將其納入下一個敏捷職涯發展計畫中。

(6) Retrospective (回顧):

在反思之前的敏捷職涯發展途徑時，應該確定所獲得的經驗和成果，並準備繼續進行下一個途徑，制定新的敏捷職涯發展計畫。

實施敏捷職涯發展涉及一系列策略和步驟，以便在快速變化的職場環境中實現持續成長和成功。透過不斷行動、反思和學習，這是一個持續且循環的過程。當然，保持一顆開放且終身學習的心是非常重要的。如同講者一開始所言，未來的世代是一個不斷更替的世代，如何因應頻繁轉換，是職場工作者必備的能力之一。

2. Authentic Influence Three Keys to Attract Retain and Grow Top Talent (真實的影響力：吸引、留住與發展優質人才的 3 個關鍵)，講者：Vivan Blade (Vivan Blade, 2023)

〈講者簡介〉

Vivian Blade 目前擔任成長領導力諮詢專家公司 (Experts in Growth Leadership Consulting, LLC) 總裁兼執行長，被評為 Engagedly 全球前

100名人力資源工作影響者(Engagedly Top 100 HR Influencers)之一，是一位廣受歡迎的領導力專家和意見領袖。她與世界頂級品牌合作，打造更好、更有彈性的工作場所，幫助領導者解決公司面臨人員頻繁異動、職場文化等各式挑戰。Vivian Blade 經常發表主題演講，並提供變革性領導力發展計畫、高階主管和團隊輔導、及企業專業諮詢。

〈內容摘要〉

真實影響力係指以真實、誠信的方式對他人產生積極影響的能力，這種影響力是基於個人價值觀、信念和行為，而不僅僅是基於權力或地位。真實影響力的目標是透過建立互信和共鳴來啟發和引導他人，以實現共同的目標。在職場和領導中，真實影響力是一種強大的力量，能夠幫助領導者建立有意義的關係，並激勵團隊成員積極參與。講者提出建構更好的領導者與工作場所，有三大關鍵因素：

(1) Discover your authentic self (探索真實的自我)：

「探索真實的自我」涉及深入瞭解自我價值觀、信念、興趣和熱情，並尋找與內在核心相契合的方式來生活和工作，這種探索是實現個人成長和成就感的重要一步，可以透過一些工具如人際風格測驗 (Dominance, Influence, Steadiness, Compliance, DISC)，來協助瞭解自我。

(2) Learn to be adaptable, not artificial (學會適應，而非虛偽)：

「學會適應，而非虛偽」強調的是在面對變化和挑戰時，應以真實的方式去調整自己，而不是去做不真實的事情。這是鼓勵人們保持真實和自然的態度，同時不怕改變和適應的理念。在職場和生活中，適應性是一個非常重要的能力，不僅

意味能夠適應外部變化，也包括在適應過程中保持自己的真實和誠實。

(3) Practice Humility (實踐謙卑):

「實踐謙卑」係指行為和態度中展示謙虛的特質，謙卑是一種重要的人格，不僅能夠促進人際關係和諧，還有助於個人成長和學習。講者提醒特別要注意別陷入兩種極端情結：Impostor syndrome (冒名頂替症候群，係指無法將自己的成功歸因於自己的能力，憂慮某一天被他人識破自己能力不足) 和 Superiority complex (優越感，係指補償自卑感的過度矯正，通常會展現出自大、傲慢和蔑視他人的性格特徵)。

最後講者也提到如何避免陷入這種狀況，兩種極端情結處理方式非常類似。包含：

(1) Recognize & acknowledge the challenge (辨認兩種極端情結):

兩種情結均源自過度缺乏自信與過度自卑，瞭解自我優缺點，對他人回饋保持開放態度，是避免陷入極端情結的第一步。

(2) Focus on the value of your contributions v.s skills (專注於貢獻的價值而非技能):

「專注於貢獻的價值而非技能」強調在職場中應更關注自己的貢獻所帶來的價值，而不僅僅是技能和能力，這樣做有助於建立更具影響力和有意義的職涯。

(3) Develop your emotional intelligence (培養情商):

培養情商是個人和職場成功的重要能力，有助於個人管理情緒、與他人建立積極的關係，並在各種情境下做出較好的決策。

(4) Learn to genuinely value yourself with humility (學習以謙卑方式

肯定自我)：

學會以謙卑的方式真正珍惜自己，在自我價值和謙卑之間找到平衡，意味我們應該懂得欣賞自我的價值，同時也保持謙虛的態度，毋須過度自大大自滿。

- (5) Look for value in others, honor them, celebrate their success, invite collaboration not competition (在他人中尋找價值，彼此尊敬，慶祝他們的成功，鼓勵合作而非競爭)：

強調建立積極的人際關係和合作文化，有助於創造雙贏共贏的職場，促進合作氛圍。

- (6) Reach out for feedback & support; be open (尋求回饋和支持，保持開放態度)：

在職涯和個人成長過程中，應主動尋求他人的回饋和支持，同時保持開放態度，接受新的觀點和建議。在與他人交流時，保持開放姿態，願意聆聽他人觀點，勇敢承認自己不足之處，並向他人表達學習意願。在需要幫助或支援時，勇於向他人提出請求，是一種自信與謙虛的行為。

吸引、留住和發展優質人才是每個組織的重要目標。利用真實影響力，領導者可以建立一個積極的工作環境，吸引優秀人才並幫助他們實現最大潛力。在積極正向的環境，能使員工感受到自己的價值和重要性，從而實現個人和組織的成功。

3. Harnessing the Power of Foresight for Exceptional Change Management (善用遠見，實現卓越變革管理)，講者：Matthew Kutz (Matthew Kutz, 2023)

〈講者簡介〉

Matthew Kutz 博士是佛羅里達國際大學 (Florida International

University) 的臨床教授，是一位屢獲大獎的作家、教育家和研究工作者，擁有全球領導力博士學位，著有 5 本書，並常受邀擔任電視節目、Podcast 的嘉賓，也是 TEDx 演講者。Matthew Kutz 亦為《財星》美國 500 強企業和全球跨國企業提供領導力發展和情境智商 (Contextual Intelligence) 方面等諮詢服務。

〈內容摘要〉

領導 (Leadership) 與管理 (Management) 是兩個相關但不同的概念，在組織中扮演不同的角色和功能。主要有以下區別：

(1) 目標和焦點：

領導：領導者通常關注組織的方向和目標，型塑願景，鼓勵員工追求更高的目標。

管理：管理者的焦點在於實現組織的目標，確保流程運作順暢，監督工作和資源的分配。

(2) 影響方式：

領導：領導者主要透過啟發和激勵來影響員工，以實現共同的目標。

管理：管理者主要透過協調來影響工作進程，確保工作按時完成。

(3) 時間範圍：

領導：領導的影響通常更加長遠，著眼於未來的發展和變革。

管理：管理的焦點較短期，著眼於實現當前的目標和任務。

(4) 角色和行為：

領導：領導者鼓勵創新，培養才能，挑戰現狀，並尋求改變。

管理：管理者調控工作流程，確保資源的合理使用，解決問題，並保證業務運作的有效性。

(5) 人際關係：

領導：領導者通常與員工建立更深層的聯繫，激勵並幫助他們實現自我成長。

管理：管理者與員工的關係通常更加現實和任務導向。

(6) 風險承擔：

領導：領導者通常更勇於承擔風險，因為他們需要創新和探索未知的領域。

管理：管理者更注重風險管理，確保組織運作的穩定性和持續性。

談完領導與管理的不同後，講者認為，每個人都可以是領導者，但並不代表每個人都足以擔任領導者，皮克斯動畫電影「超人特攻隊」中的一段臺詞：「And when everyone's super, no one will be」（當每個人都超強，就沒有人是超強的）。因此，如何增強或增加遠見思維與決策以提升領導能力，講者提出以下 5 個概念，提供未來有志成為有遠見的領導者參考：

(1) Master your professional craft (精通專業技能)：

掌握並精通與自身有關的專業技能，強調在職生中，應致力於深入學習和精進專業領域，以達更高層次的技能和知識。

(2) Integrate ideas from opponents (整合競爭對手的意見)：

走出自己的舒適圈，以開放心態，吸收並整合來自競爭對手的想法和觀點。

(3) Ask better / clarifying questions, challenge assumptions (問更好與精確的問題，挑戰假設)：

在思考和解決問題時，應該尋求更深入、更有洞察力的問題，同時不斷檢視和挑戰對事物的假設。

(4) Cognitive Diversity. Respect disagreement, appreciate differences
(多元認知，尊重不同意見，珍惜差異性)：

在組織中的團隊合作和意見交流中，應該尊重每個人的不同思維和觀點，並意識到這些差異性能夠帶來創新和更好的解決方案。開放和尊重的態度，能促進更有效的協作與工作產出。

(5) Contribute to the local community (貢獻在地社群)：

積極參與在地社群事務和活動，協助社群發展和改善社會環境。參與的過程可以豐富人生經驗，亦能與社群間產生強大的凝聚力。

最後講者也提供了建立遠見 (foresight) 思維的 7 點建議作法：

(1) Identify and challenge your heuristics (辨識與挑戰經驗法則)：

在思考和決策時，應識別並檢視可能影響判斷的經驗法則，以確保做出更全面和明智的抉擇。

(2) Learn something new from outside your normal domain (學習自身領域外的新知識)：

通常人們會在自己熟悉的領域中學習和工作，在一定程度上是有益的，但也可能限制人們的視野和創造力。透過學習與自身不同的領域，可以增加對其他知識和技能的瞭解，並激發新的思考方式和創新思維。

(3) Routinely engage in something unfamiliar (定期參與不熟悉的事物)：

日常生活中我們經常會執行熟悉的工作項目和任務，這對於穩定和效率是有益的。然而，如果我們只停留在自己熟悉的領域，就可能錯過擴展視野和發現新事物的機會。定期參與

不熟悉的事物可以幫助挑戰自我，學習新知識和技能。可以是學習新的語言、嘗試新的運動或藝術形式等、參與不同的社交活動，或者接觸不同的文化和觀點，如此便可擴展個人視野，並培養靈活和創新的思維。定期參與不熟悉的事物也有助於增強自信心和適應能力。透過克服新挑戰，可以證明個人能力，並增加自信。

(4) Expand your reading repertoire (拓展閱讀範疇):

拓展閱讀範疇意味不僅限於一種類型或主題的書籍，而是積極地涉獵各種不同的類型和主題的作品，可以是科學、歷史、哲學、財經、自我成長等各種類型的書籍。拓展閱讀範疇有許多好處。首先，多元閱讀可以幫助獲得更多的知識和資訊，拓展個人視野。不同類型書籍提供不同觀點和見解，有助理解世界的多樣性和複雜性；其次，多元閱讀可以激發創造力和想像力，各種不同的故事和主題可以啟發思考和創意，並幫助個人在不同領域有更多的創新和靈感；最後，拓展閱讀範疇可以增強批判性思維和分析能力。通過閱讀不同類型的書籍，可以學會從多個角度看待事物，思考問題多樣性，並發展更加全面和深入的見解。

(5) Pick your hobby back up (重拾嗜好):

生活中可能因各種原因，導致個人暫時擱置某個嗜好，但重拾可以帶來許多好處。重拾嗜好可以帶來生活情趣，讓個人感到充實愉快，找回熱情與動力。此外，重拾嗜好也有助於減輕壓力和焦慮，在繁忙的生活中得到放鬆和喘息空間，帶來心靈的平靜。

(6) Travel to new cultures (至不同文化旅行):

旅行到新的文化中可以帶來許多寶貴的體驗和收穫。首先，旅行可以豐富視野，深入瞭解不同的文化和生活方式，透過接觸當地的居民、傳統、飲食、藝術等，可以更好地瞭解世界的多樣性，並對其他文化有更深刻的理解；其次，旅行也可以拓展知識範圍。在不同的文化中，可以學習新的語言、歷史、藝術等知識，有助於增進學識水平。最後，旅行也可以促進自我成長和發展。在陌生的環境中，需要面對各種困難和挑戰，可以增進自信和應變能力。

(7) Engage with strangers (與陌生人交流互動):

與陌生人交流可以帶來許多好處和機會。首先，與陌生人交流可以擴展社交圈和人際網絡。通過主動與陌生人交談，可以認識新的朋友和聯繫，有助於豐富社交生活，並可能帶來未來的合作和機會；與陌生人交流可以增進溝通和人際技巧。在與陌生人交談的過程中，需要學會主動聆聽和表達自己的觀點，有助於提高溝通能力和社交技巧。與陌生人交流也可以帶來新的知識和觀點。陌生人來自不同的背景和文化，他們可能有不同的經歷和見解，可以幫助我們瞭解不同的觀點和世界觀。

總之，「善用遠見，實現卓越變革管理」意味在變革過程中預測並應對未來的情況，以確保變革能順利進行並達成目標。這種方法可以協助組織面對變革中的各項挑戰，並運用新的機會，實現組織變革。

4. Creating Hybrid Training Activities (創造混合式培訓活動)，講者： Robert Kienzle (Robert Kienzle, 2023)

〈講者簡介〉

Robert Kienzle 是知邁公司 (Knowmium) 資深顧問，擁有超過 18 年的培訓經驗。他撰寫《Hybrid Live Guide》(混合式教學指引)，並在全球進行混成學習、虛實整合、談判、個人品牌、跨文化溝通、影響力和商用寫作等方面培訓工作。Robert Kienzle 曾在阿肯色大學 (University of Arkansas) 和成均館大學 (Sungkyunkwan University) 授課，目前是成均館大學商學院副教授。

〈內容摘要〉

混合式培訓活動是結合不同形式的學習方法和工具，以實現更有效的培訓體驗。在本場次演講中，講者提到的混合式培訓活動指實體與遠距的混合模式。以下是講者給予一些實體與遠距混合式活動的步驟和策略：

(1) 設定學習目標：

確定培訓活動的目標和期望的學習成果，有助於選擇合適的學習方法和內容。

(2) 選擇不同形式的學習活動：

選擇多種不同的學習活動，包括學習地圖、小組討論、案例教學等，這些活動結合在一起，可以塑造一個多樣化的培訓體驗。

(3) 設計多媒體內容：

利用多媒體元素，如影音、圖片和案例等，來豐富培訓內容，多媒體元素可使學習更有趣和更令人投入。

(4) 建立互動性：

在培訓活動中引入互動性元素，如問答遊戲、問卷調查、線上討論等，可以提升學習者的參與和投入程度。

(5) 時間和節奏：

根據課程活動屬性、難易度切割時數與安排於適當授課時段，確保學習者可以維持高度專注力與學習投入，適當的時間和節奏能幫助學習者更好地吸收課程。

(6) 提供自主學習機會：

提供課後學習資源，可以讓學習者依照自己的時間進行自主學習。

(7) 面對面互動：

鼓勵學習者互相交流和討論，分享他們的觀點和經驗。

(8) 評估和回饋：

設計評估活動，確保學習者理解和掌握課程內容，並提供及時回饋機制，協助學習者改善學習方式。

(9) 持續優化：

依據學習者的回饋和培訓效果，不斷調整和優化混合式培訓活動，確保活動持續改善與進步。

講者亦提及一個現象讓大家思考：常見的實體與遠距混合模式培訓活動，如果有分組活動，大部分活動主辦者會採取實體參加者一組、遠距參加者一組的策略進行分組。講者指出上述策略簡單易執行、且設備門檻低，但是若需要跨部門或使不同屬性參加者進行小組討論，就必須採取實體、遠距參加者加入同一小組的策略。如果採取實體遠距參加者同一小組討論、互動、完成小組作業的模式，除硬體設施必須支援外，討論規則也必須詳細制定，譬如發言需要舉手、使用表情符號、或是在視訊會議室輸入訊息、使用線上互動問答系統等。講者建議如果遠距參加者超過四分之一時，應優先使遠距參加者先行發言，增加其參與投入感。此外，也建議視訊會議室安排專人協助查看遠距參加者學習、發言等狀況，及時與實體參

加者互動、回饋，也是一個他非常推薦的策略。另外講者也建議可透過 Miro 等線上協作工具，呈現實體遠距各小組成員意見，有助於凝聚雙方的學習共識結論，對於提升學習成效具有相當之功效。

藉由講者的分享，讓筆者想起受 COVID-19 疫情影響，在教育場域發生重大變化，大家接受遠距教學的模式。在遠距的環境下，覺察到遠距參加者可能因為透過螢幕與網路看到彼此，缺乏「溫度」，所以大多設計各項環節增加彼此互動，使參加者可以投入於培訓等活動上。COVID-19 疫情結束後，恢復實體活動，純遠距或實體遠距混合模式之活動頻率較以往減少，可能因此使活動主辦者、講師忽略遠距參加者的學習感受、投入。筆者認為遠距模式帶來便利與效率，惟培訓的本質亦應牢記：培訓是否達成目標？學員是否投入、是否吸收內容？筆者身為培訓活動規劃者與參與者的雙重角色，發現某些時候活動主辦者或講師可能忽略混合式活動中遠距參加者的感受。首先，在教學環境上便讓遠距參加者感覺被忽視，如遠距連線品質或現場視訊品質不佳，導致遠距參加者學習效果比起實體參加者較低。再者，講師在活動進行中可能也僅與實體參加者互動，而忽略有另一群遠距參加者求「學」若渴。本次講者的分享，再次提醒我們，混合式培訓活動一定要事先設計規劃，使遠距參加者和實體參加者一樣，享有同樣的學習效果與學習品質，這也是培訓活動成功的關鍵因素之一。

(三) 其他專題演講場次重點摘要

日期	時間	題目	講者	演講重點
5/21	10:30 11:30	Leadership and the New Imperative: Improving People's Psychological Sense	Susan Fowler (Mojo Moments 公司創辦人兼執行長) (CEO and Founder, Mojo Moments, Inc.)	領導者做出任何變革，均會損及員工福利。因此領導者必須察覺員工心理需求，才能在不影響員工福利下，進行組織變革，提升績效與產出 (Susan Fowler, 2023)。
5/21		Sticky Content: How to Make Your Training Sessions Memorable	Brian Walter (極限訓練公司總裁) (President, Extreme Trainings)	成功的培訓活動應該重視設計，讓學員記住培訓內容。本場次演講可讓參加者學習 10 種可以馬上應用於培訓中的「著迷」技巧，讓學員可以帶著愉快心情學習 (Brian Walter, 2023)。
5/21	13:30 14:30	Create Compelling Presentations for Classroom and Virtual Training	Richard Goring (BrightCarbon 公司總監) (Director, BrightCarbon)	只靠 PowerPoint 就可以製作出令人驚豔的動態簡報。在本場次演講中，講者分享如何使用 PowerPoint 製作專業簡報，讓每次登臺出場，都讓聽眾為隻眼睛一亮 (Richard Goring, 2023)。
5/21	15:00 16:00	Show the Value of What You Do	Patti Phillips (ROI 機構執行長) (CEO, ROI Institute, Inc.)	工作方式與工具永遠都會改變，但有一件事永恆不變：展示工作項目的價值。講者在本場次演講中教聽眾如何透過 BCR、ROI 及其他評估模型，向老闆展示自己的工作價值 (Patti Phillips, 2023)。
5/22	13:00 	A Legacy of Servant	Ken Blanchard (肯布蘭查德公	在本場次演講中，兩位講者分享有關有效領導力

日期	時間	題目	講者	演講重點
	14:00	Leadership	司首席心靈長) (Chief Spiritual Officer, The Ken Blanchard Companies) Scott Blanchard (肯布蘭查德公司總裁) (President, The Ken Blanchard Companies)	的6個基礎的見解，聽眾可以瞭解兩位講者多年來的領導技巧，以及如何在職場及生活中實施。另外也可以理解到領導是一個過程，而非目的。領導者需要有僕人式的胸懷，先喜愛自己，再喜愛員工及組織，才能成功領導(Ken Blanchard & Scott Blanchard, 2023)。
5/22	13:00 14:00	Science of Executive Leadership: Training That Drives Organizational Results	Britt Andreatta (大腦意識培訓公司執行長) (CEO, Brain Aware Training)	腦神經科學研究顯示，權力以令人訝異的方式影響大腦、決策過程、同理心。講者認為未來的高階主管人員培訓應該平衡上述趨勢，為其提供解決複雜情境與挑戰所需的關鍵能力(Britt Andreatta, 2023)。
5/22	15:00 16:00	Developing Impact Players Across Your Workforce	Liz Wiseman (《紐約時報》暢銷書作家、研究員、懷斯曼集團執行長) (CEO, The Wiseman Group)	講者認為，組織成員可以區分為貢獻者與影響者。貢獻者默默做事進行任務，影響者則發揮影響力，看見工作與任務的價值，讓其工作產出更有價值。本場次演講著重於如何在組織中培養更多傑出的影響者，為組織帶來更多績效(Liz Wiseman, 2023)。
		Leave No Learner Behind: Accessibility Matters	Diane Elkins (Artisan E-Learning 公司公司創始人)(Owner, Artisan E-Learning)	多樣性、包容性、無意識偏見、特權，多數人聽到這些名詞時，通常聯想到種族、性別和社經地位。但如果是在培訓活動

日期	時間	題目	講者	演講重點
			Amy Morrisey (Artisan E-Learning 公司公司總裁)(President, Artisan E-Learning)	中，該如何納入考量規劃呢？講者分享在培訓活動中，如何更具包容性，讓所有學習者都能參與其中，「任何一個學習者都不能被忽略」(Diane Elkins & Amy Morrisey, 2023)。
5/22	16:30 17:30	Using the You-Me-We Learning Model to Build a Winning Portfolio	Angela Stopper (加州大學柏克萊分校首席學習長兼人員與組織發展總監)(CLO and Director, People & Organization Development - UC Berkeley) Aileen Zaballero (Rothwell and Associates 公司資深合夥人)(Senior Partner, Rothwell and Associates, L L C)	本場次演講傳授如何使用「你-我-我們」(You-Me-We)學習模型來檢核培訓計畫的重點和影響範圍，同時評估人才發展計畫中投入產出。本場次演講可以學會在正確的時機，正確使用「你-我-我們」學習模型，為未來培訓規劃做好準備(Angela Stopper & Aileen Zaballero, 2023)。
5/22		Retool Your Training and Evaluation Strategy for 2023 and Beyond	Jim Kirkpatrick (派翠克合夥人公司資深顧問)(Senior Consultant, Kirkpatrick Partners)	COVID-19 疫情改變全世界，也改變人類工作與參與培訓的方式。人力資源工作者若僅將培訓調整為遠距或虛擬線上型式，講者認為這是遠遠不夠的。在本場次演講，講者分享現今學習發展的變化，未來組織將如何投入時間成本規劃辦理培訓，將如何評估培訓成效(Jim Kirkpatrick, 2023)。

日期	時間	題目	講者	演講重點
5/23	10:30 11:30	The Modern Learning Ecosystem: A New Mindset for Today's Workplace	JD Dillon (Axonify 公司首席學習架構師) (Chief Learning Architect, Axonify)	講者認為現代社會的培訓思維應當轉變，重新建構全新的學習生態系統，以跟上時代變化的步伐，並為組織提供合適的解決方案，確保員工為未來的工作做好準備，使學習成為每個人工作中有意義的環節 (JD Dillon, 2023)。
5/23	13:00 14:00	Leveling up Your Videos: Getting Better in a Scalable Way	Matthew Pierce (TechSmith 公司學習與影片推廣大使) (Learning & Video Ambassador, TechSmith)	影片在目前大量被運用，以滿足學習與發展等各種需求。講者認為僅僅只是打開攝影機並對準鏡頭開始錄影，是遠遠不足的。電視、網際網路、行動載具，高品質的影片無所不在，如何讓製作的影片吸睛，進而達成學習目標，是現代人力資源工作者不可或缺的技能之一。在本場次演講中，講者分享提升影片品質的各項拍攝製作技巧及細節，以符合最新學習趨勢及潮流 (Matthew Pierce, 2023)。
5/23	15:00 16:00	How Leadership Development Must Change Now	Kevin Eikenberry (Kevin Eikenberry 集團首席潛力長) (Chief Potential Officer - The Kevin Eikenberry Group)	隨著時代的變化，對於領導力的變化也有所改變，而針對領導者的培訓也必須隨之調整。講者在本場次演講分享其卓越領導力發展模型之概述及應用方式，並透過實務案例解釋，讓組織得以為培育未來的領導者做好

日期	時間	題目	講者	演講重點
				準備與因應 (Kevin Eikenberry, 2023)。
5/23	16:30 17:30	Mastering Participant Engagement: 3 Ways to Own the Room	Sardek Love (Sardek Love 國際執行長) (CEO, Sardek Love International)	如何讓培訓活動參與者投入活動中，一直是人力資源工作者煩惱的問題。在本次演講中，講者帶來3種導引學員投入活動的方式，這些技巧簡單且容易執行，並可使學員感受到輕鬆、愉快的學習氛圍(Sardek Love, 2023)。
5/24	08:00 09:00	The Monumental Impact of ChatGPT and AI on L & D	Jeffrey Hansler (牛津諮詢管理合夥人) (Managing Partner, Oxford Company Consultants)	人工智慧正在影響個人、組織以及培訓發展。在本次演講中，講者介紹有關ChatGPT當前發展歷程，並說明其如何影響各層面的學習 (Jeffrey Hansler, 2023)。
5/24	10:30 11:30	Throwing Out the Business Suits: Redefining High-Potential Leadership	Patrick Connell (DDI公司諮詢業務領導人) (Consulting Practice Leader, DDI)	組織中可能有一群至關重要的領導者，有能力帶領組織邁向成功的未來。但在實務上，組織領導層、人力資源工作者該如何透過系統化方式識別哪些員工具有潛力、或沒有做好足夠準備及投入相當資源培訓有潛力的員工呢？講者在本次演講中對於如何識別和培養高潛力員工有精闢分享 (Patrick Connell, 2023)。
5/24	13:00 14:00	Improve Learning Transfer Through Smart Nudges Delivered by a	Vincent Han (Mobile Coach公司執行長兼創辦人)	訓練移轉在人力資源管理上非常重要，也必須投入大量時間成本。在本次演講，講者認為透過聊天

日期	時間	題目	講者	演講重點
		Chat Bot	(CEO and Founder, Mobile Coach)	機器人，進行輔助學習，顯示可以有效促進訓練移轉。講者也分享許多實務案例，並鼓勵人力資源工作者可多加運用 (Vincent Han, 2023)。

三、考察洛杉磯郡人力資源局

(一) 洛杉磯郡簡介

洛杉磯郡 (Los Angeles County) 位於美國加利福尼亞州南部，是美國最大的郡，也是加利福尼亞州最具人口和經濟影響力的地區之一。洛杉磯郡擁有多樣豐富的文化、景觀和經濟活動，成為一個充滿活力的大都市區。以下為洛杉磯郡的簡介(Wikipedia, 2023)：

1. 地理與人口：

洛杉磯郡總面積約 4,751 平方英里 (約 12,308 平方公里)，位於南加州太平洋沿岸。它東邊是聖伯納丁諾山脈 (San Bernardino Mountains)，西邊則是聖塔莫尼卡山脈 (Santa Monica Mountains)。南邊是太平洋海岸，北面則毗鄰其他加利福尼亞州的郡。截至 2023 年，洛杉磯郡的人口估計超過 1,000 萬人，使其成為美國第一人口最多的郡，人口密度非常高。這裡擁有眾多族裔和文化背景的居民，成為了一個多元且包容的地區。

2. 城市與社區：

洛杉磯郡包含超過 80 個城市，其中最大的城市是洛杉磯市 (Los Angeles)，被稱為「天使之城」。洛杉磯是美國第二大城市，也是國際娛樂、文化和商業中心。它是全球知名的娛樂業中心，也是好萊塢的所在地，吸引了無數的電影明星和電影製片人。

除了洛杉磯市，其他著名的城市還包括：

- (1) **長灘 (Long Beach)**：位於洛杉磯市南方，是美國主要的港口城市之一，擁有美麗的海灘和船塢。
- (2) **帕薩迪納 (Pasadena)**：以其優雅的建築和藝術氛圍而聞名，也是每年舉辦著名的玫瑰花車遊行的地方。
- (3) **聖塔莫尼卡 (Santa Monica)**：靠近太平洋海岸，以其海灘、購物區和娛樂場所吸引遊客和居民。
- (4) **聖貝納迪諾 (San Bernardino)**：位於洛杉磯市東部，是一個工業和交通樞紐。

洛杉磯郡還擁有許多小鎮和社區，每個社區都有自己的特色和文化氛圍。這些城市和社區形成了一個複雜多樣的都市網絡，為居民和遊客提供了各種生活和娛樂選擇。

3. 經濟與產業：

洛杉磯郡是美國經濟最發達的地區之一，擁有多樣的產業和商業機會。娛樂業、科技、國際貿易、航空航天、時尚和旅遊等行業在這裡蓬勃發展。洛杉磯是全球著名的電影和電視製片中心，被譽為「好萊塢」，吸引了許多優秀的演員、導演和製片人。此外，科技產業也在洛杉磯郡迅速發展，許多科技公司和初創企業選擇在這裡設立總部或研發中心。國際貿易也是這個地區的重要經濟支柱，洛杉磯港口是美國最繁忙的港口之一，負責處理大量進出口貨物。洛杉磯郡還是時尚和設計的重要中心之一，吸引了許多時尚設計師和品牌。這裡的時尚界常常引領全球潮流。

4. 文化與藝術：

洛杉磯郡擁有多樣豐富的文化和藝術活動。在藝術方面，這裡有著名的洛杉磯縣藝術博物館 (Los Angeles County Museum of Art)、

古根漢美術館（The Getty Center）等。這些博物館和藝術機構擁有世界一流的藝術品和收藏品，吸引了無數的藝術愛好者。洛杉磯郡還是音樂和表演藝術的重要場所，擁有許多著名的音樂廳、劇院和表演場所。這裡有許多音樂會、音樂節、話劇和音樂劇演出，吸引了來自世界各地的藝術家和觀眾。

5. 學術與教育：

洛杉磯郡擁有眾多高等教育機構，包括加州大學洛杉磯分校（UCLA）、南加州大學（USC）等。這些學術機構吸引了來自世界各地的學生和學者，為地區的知識產業做出了重要貢獻。這些學校在學術研究和科技創新方面取得了卓越的成就。

6. 自然景觀：

洛杉磯郡的自然景觀多樣豐富，這裡擁有壯麗的山脈、寬廣的平原、美麗的海灘和廣袤的沙漠。聖塔莫尼卡山脈和聖伯納丁諾山脈提供了豐富的戶外活動機會，如登山、露營和觀鳥。太平洋海岸提供了優美的海灘和海洋休閒活動。此外，洛杉磯郡還擁有許多公園和自然保護區，保護和維護著這片寶貴的自然資源。這裡的氣候溫暖宜人，讓人們可以享受到陽光明媚的日子和美麗的海灘。宜人的天氣也使洛杉磯成為拍攝電影、航天航空產業的主要基地。

7. 交通與基礎設施：

洛杉磯郡擁有發達的交通和基礎設施，包括廣泛的公共交通系統、高速公路網絡和現代化的機場。這些設施使得洛杉磯成為方便出行和商務旅遊的重要城市。

8. 社會與文化：

洛杉磯郡的社會和文化氛圍十分多元。這裡有來自世界各地的移

民和居民，不同的文化背景彼此交融，形成了獨特的洛杉磯風格。這裡的居民通常對藝術、音樂、時尚和創意產業有著熱情，這種創意和開放的文化氛圍使得洛杉磯成為一個充滿活力和創新的城市。

洛杉磯郡是一個多元、繁榮和充滿活力的地區。它不僅是美國的文化和娛樂之都，也是一個吸引著來自世界各地的人才和企業的國際大都市。擁有豐富多樣的經濟產業、卓越的教育機構、多元的文化和藝術活動，以及壯麗的自然景觀，洛杉磯郡是一個令人讚嘆的地方。它在全球舞臺上發揮著重要的作用，成為了一個引領潮流和影響世界的城市。

(二) 拜會洛杉磯郡人力資源局

本次拜會行程，承外交部、駐洛杉磯辦事處紀欽耀處長、鄭如惠組長、鄭兆凱領事、曾郁祺副領事等同仁協助，得拜會洛杉磯郡人力資源局（Los Angel County Department of Human Resources, LADHR，以下簡稱人資局），交流雙方人力資源實務經驗，本學院陳明忠院長感謝外交部、駐洛杉磯辦事處紀處長等同仁協助洽商本次行程。



圖 5：陳明忠院長致贈紀念品感謝駐洛杉磯辦事處紀欽耀處長協助安排拜會行程。



圖 6：與駐洛杉磯辦事處紀欽耀處長、鄭如惠組長、鄭兆凱領事、曾郁祺副領事合影留念。

本次拜會，係由該局 Lisa Garrett 局長(Director)接見，由 Jeff Tend 處長 (Assistant Director)、Rodney Collins 處長 (Assistant Director) 進行簡報介紹，Rodney Collins 處長首先就洛杉磯郡相關市政資訊先做說明。洛杉磯郡政府員工將近 11 萬餘人，人資局負責洛杉磯郡政府人員考選、培訓、招募、俸給、福利等項目，藉由招募、培育、維繫高品質及多元勞動力，提供創新且有效率的人力資源管理方式，以支持公共服務。人資局推動的主要工作包括：人才招募、人員才能管理及後續發展計畫、高階主管招募、就業計畫、勞動力發展計畫、平等計畫、績效管理、員工福利、人力資源功能的自動化系統。此外 Rodney Collins 處長亦補充部分洛杉磯郡及加州的相關數據：

1. 洛杉磯郡目前約有 1,040 萬居民，加州約有 27%人口居住於洛杉磯郡。
2. 洛杉磯郡大約有 88 個市 (cities)。
3. 洛杉磯郡政府是南加州地區最大的勞工雇主。
4. 加州是全美最大的經濟體，世界排名第六，僅次於美國、中國、日本、德國、英國。
5. 洛杉磯郡共分為 5 個區 (districts)，每個區的區長均為民選，任期為 4 年。目前洛杉磯郡 5 個民選區長均為女性 (Rodney Collins 處長笑著說洛杉磯郡大概是全美最落實兩性平權的郡)。

人資局分為 3 個處，第 1 處主要負責人才發展與管理；第 2 處主要負責績效管理與評核；第 3 處主要負責福利與健康。(組織架構詳圖 7) (Los Angel County Department of Human Resources, 2023)

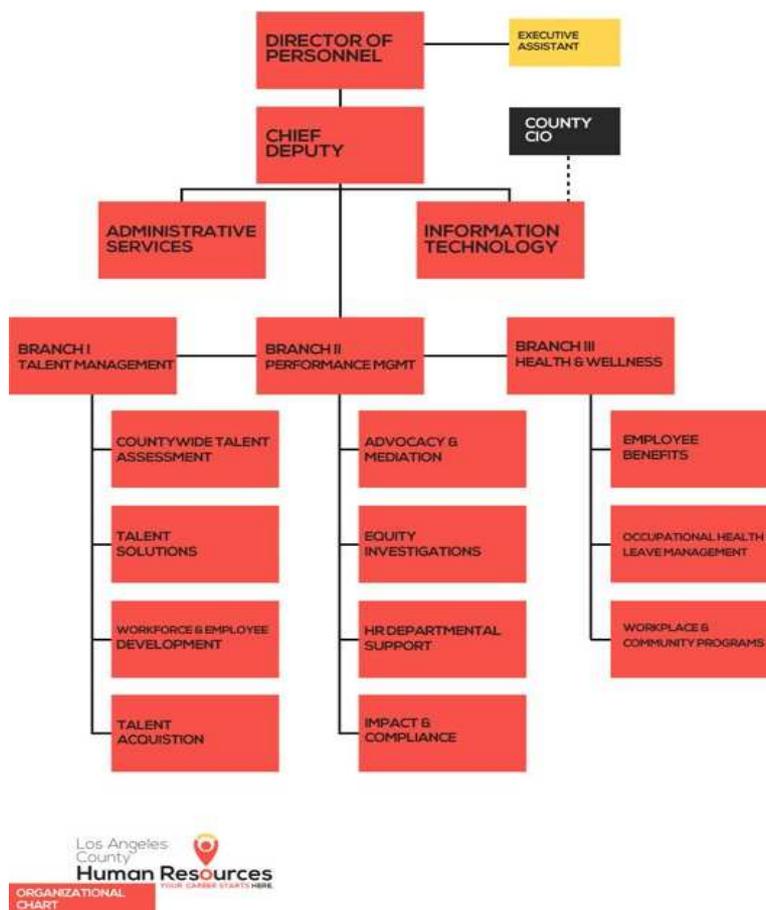


圖 7：洛杉磯郡人力資源局組織架構圖（資料來源：洛杉磯郡人力資源局官方網站）。

因本學院係公務人員培訓機構，遂於聯繫時請人資局特別針對該局培訓政策進行說明，由 Jeff Tend 處長進行介紹，摘述重點如下：

1. 線上研討會：

包括新進員工培訓、顧客服務、績效評估、教練導師制度、有效溝通、甄選面試技巧、跨性別意識、就業歧視等主題。時長 2 至 6 小時。參加對象為該郡新進員工、相關業務承辦人、主管人員等。

2. 工作坊：

包括顧客服務、教練導師制度、新進員工培訓、甄選面試技巧、績效評估、主管核心職能、團隊建立、跨性別意識(主管/非主管)、

職場性騷擾防治（主管/非主管）等主題。時長 2 至 16 小時（主管核心職能為 2 天 16 小時）。參加對象為該郡新進員工、相關業務承辦人、主管人員等。

3. 線上課程：

包括員工權益（必選）、遠距辦公培訓（必選）、職場工作暴力預防培訓（主管/非主管，必選）、職場性騷擾防治（主管/非主管，必選）等課程。時長 1 至 2 小時。參加對象為該郡新進員工、相關業務承辦人、主管人員等。

4. Udemy 學習：

洛杉磯郡員工大學（Los Angeles County University, LACU）與線上學習網站 Udemy 合作，提供該郡員工 8,000 多個培訓課程主題，幫助員工更有效率工作，以達成績效目標。

5. 領導力發展計畫（Executive Leadership Development Program, ELDP）：

領導力發展計畫是洛杉磯郡員工大學領導力發展學院系列中最高級別的課程，旨在提高有意擔任行政領導職位的中高級管理人員的領導能力。這一創新領導力職能培訓由洛杉磯郡人力資源局與南加州大學公共政策學院合辦，並得到了郡政府等單位的支持。南加州大學公共政策學院以美國西岸歷史最悠久、最著名的公共政策學校著稱。領導力發展計畫時數 40 小時，透過實體研習、電子學習和實務應用結合，為期 12 週。該計畫包含線上演練和作業、兩個 30 分鐘的個人教練課程，以及一個滿足當前郡需求的顛峰項目和演練。每個學員須參與對其領導職能的 360 度評估，並制訂個人化發展計畫，以提高他們在特定領域的職能。該計畫旨在培養 10 個領域的關鍵領導職能：

- (1) 有效溝通。
- (2) 團隊建立、管理、領導。
- (3) 願景型塑與施行。
- (4) 變革領導：管理與促成流程變革。
- (5) 共識建立與承諾。
- (6) 談判與說服。
- (7) 夥伴關係。
- (8) 政治敏感度。
- (9) 成果導向的決策。
- (10) 專案管理。

6. 洛杉磯郡人力資源聯合會 (The Los Angeles County Human Resources Consortium, LACHRC) 工作坊：

洛杉磯郡人力資源聯合會與 Liebert Cassidy Whitmore (LCW) 法律事務所每年合辦 10 次工作坊，旨在培育郡內主管和人力資源專業人員、人力資源相關法律議題之職能。

7. 管理研究員計畫 (Management Fellow Program)：

是一項為期兩年的獎學金，旨在招募具有研究所學位的人才，在洛杉磯郡從業。管理研究員由郡各部門依業務屬性挑選職位，執行專案管理、績效評估等工作。他們執行各種複雜且具挑戰性任務，制訂問題解決方案。管理研究員還將參與郡內的管理評估與績效計畫 (Management Appraisal and Performance Plan)。

8. 行政實習生計畫 (Administrative Intern Program)：

行政實習生計畫是一項為期兩年的結構化實習，旨在招募有才華的大學畢業生到郡政府服務。第一年實習生在人力資源局和首席執行官辦公室進行兩次為期 6 個月的實習工作輪調，執行核心行

政職能，例如考試、培訓發展、福利管理、宣傳、資訊能力、預算、職務分類、薪資和政策。二年級實習生則分配至郡級單位的行政職位。在整個計畫中，實習生參加實體培訓，向導師學習，建立個人專業與人脈網絡。

9. 微軟辦公室作業軟體訓練：

透過 Udemy 網站提供 Word、Excel、PowerPoint 等軟體課程。

10. 繼任與勞動力規劃計畫：

與高階主管的繼任計畫與發展密切相關，該計畫強調係為尋求晉升的前 1,100 名管理級員工提供發展機會，並透過一系列具挑戰性工作和延伸任務，進行實務學習。除了繼任規劃計畫外，還制訂勞動力規劃計畫，該計畫側重於協助單位為一般員工制訂招募、發展、和留任等策略。勞動力規劃計畫開發許多工具和資源，可供人資主管、一般主管和員工使用（詳參見人資局官網 <https://employee.hr.lacounty.gov/development-2/>）：

- (1) 領導力發展指南。
- (2) 領導力發展計畫模板。
- (3) 領導力評估指南。
- (4) 領導力自我評估指南。
- (5) 評估訊息指南。
- (6) 勞動力規劃指南。
- (7) 勞動力規劃手冊。

11. 360 度評估：

領導者、管理者和員工必須充分發揮自己優勢，並努力改進自己的缺失，為此必須對自己的優劣勢有清晰而現實的認識。360 度回饋評估使個人能透過來自主管、同事、直屬部屬與客戶的

反饋來獲得認識。以下指南提供了有關全郡 360 度評估及其實施過程的重要訊息（詳參見人資局官網

<https://employee.hr.lacounty.gov/development-2/>）：

- （1）360 度評估參與指南。
- （2）360 度評估評分指南。
- （3）360 度評估發展計畫指南。
- （4）360 度評估發展計畫模板。

12. 職涯規劃工具：

人資局開發許多工具幫助員工設定職涯目標，並探索郡內其他工作機會，這些工具為（詳參見人資局官網

<https://employee.hr.lacounty.gov/development-2/>）：

1. 求職指南。
2. 簡歷指南。
3. 職涯規劃指南。

13. 員工招募工具：

人資局開發許多工具，協助該局員工宣傳郡政府是最好的用人單位。無論是負責招募的人資同仁，或是有故事想分享的員工，未來的員工都希望收到該局的來信。相關使用之工具如下（詳參見人資局官網 <https://employee.hr.lacounty.gov/development-2/>）：

1. 員工感言（員工版）。
2. 員工感言（部門版）。
3. 招聘廣告指南。

14. 員工參與及留任工具：

人資局開發許多工具，協助主管聘用和留任優秀的員工，相關使用之工具如下（詳參見人資局官網

<https://employee.hr.lacounty.gov/development-2/>)：

1. 入職指南。
2. 留任面試指南。
3. 留任面試模板。
4. 留任面試教學影片。

在最後經驗交流部分，本學院詢問該局在教學方法部分，是否運用特別的教學技法，Jeff Tend 處長回答在相關高階人員之訓練方案中有使用哈佛式個案教學(case study)。另外因應 COVID-19 疫情，加上洛杉磯郡政府員工多達 11 萬餘人，大量使用線上課程、遠距教學，可以有效減省訓練支出、成本、時間。值得一提的是，即便是後 COVID-19 疫情時代，洛杉磯郡政府目前有 60%左右員工是全工時或部分工時遠距辦公。至 360 度回饋評估 (360 feedback assessment) 如何實施，Rodney Collins 處長提到未若大家想像般花費甚鉅，但具備高度專業性，該局擁有一批由數十名具博士學歷的專業團隊負責領導實施 360 度回饋評估，有專人設計結構化之評估方式、進行訪談、評估訪談結果與評分等，但 Rodney Collins 處長補充加州地區其他企業如委託專業企管顧問公司實施 360 度回饋評估，可能得投入千萬元 (美元) 以上，不得不說對於規模較小的政府部門或私人企業而言，是一筆非常龐大的支出負擔。



圖 8：陳明忠院長致贈紀念品予 Lisa Garrett 局長。



圖 9：陳明忠院長致贈紀念品予 Jeff Tend 處長。



圖 10：陳明忠院長致贈紀念品予 Rodney Collins 處長。



圖 11：與洛杉磯郡人力資源局、駐洛杉磯辦事處同仁合影留念。

參、心得與建議

一、淨零減碳，培訓數位轉型

本次參加 ATD 2023 年會可以發現大會許多場次演講、工作坊、研討會等，均透過大會專屬 APP 公告活動訊息、講師資訊、講義簡報下載等，以本次大會參加者逾萬人計算，節省相當多紙張資源。筆者觀察，大部分參加者與會期間使用行動載具如手機、平板、筆記型電腦等設備閱讀講義簡

報，甚至做筆記紀錄。數位化的優點除了減碳環保外，保存分享亦非常便捷，十分佩服 ATD 官方多年前便致力於推動數位轉型政策，如今參加者養成習慣，無紙本使用線上資源已成為自然而然的行為。本學院辦理研習活動已透過學習系統平臺進行學員報到、課程表公告、講義簡報下載、填寫問卷等，仍有相當研習活動發放紙本講義簡報，尚有進步空間。筆者認為，學員的習慣可以改變，是本學院可以努力的方向。惟講義簡報下載仍須謹慎徵求講師授權，另除講義簡報下載外，部分研習活動上課素材亦可透過平臺發送給學員。教室及會議場地，亦須規劃適宜之無線上網環境，如提供免費 Wi-Fi、行動載具或筆記型電腦充電設備等，友善攜帶行動載具之學員。

線上課程、遠距教學雖自 COVID-19 疫情後已成老生常談議題，但從今年 ATD 年會相關專題演講場次可得知，線上課程、遠距教學可大幅減少學習者交通和旅行時間和成本，降低碳排放。同時數位化還能夠提高培訓效率和可及性，讓更多人參與培訓。當然並非所有研習活動均適合以線上課程、遠距教學實施，必須針對屬性進行盤點分類。最後，未來可藉由數據分析和智慧化作業：即優化培訓內容和流程，減少浪費，提高效率；透過數據分析，瞭解培訓成效，並根據實際情況調整培訓計畫，確保減碳策略的實施效果。

二、擁抱 AI，投入培訓

自從 ChatGPT 廣泛應用後，加上其他以相關模型發展的 AI 服務，以及 AI 運算大量出現後，人們開始體驗到 AI 的強大威力。今年 ATD 年會當然不例外，也有許多專題演講場次談到 AI 與培訓的發展趨勢，筆者在其中一場專題演講聽到一位印度籍參加者與講師的對話中提到，因為今年 ATD 年會導入 AI 翻譯技術，讓他與其他非英語為母語的參加者，有機會得以親自

參加這場國際級的培訓盛宴，全場參加者均為之動容。AI 的強大無庸置疑，熱潮趨勢已無法逆轉，從一個培訓工作者的角度，除了規劃開設認識應用 AI 工具的研習活動外，其他在培訓方面的應用亦可參考：

(一) AI 應用於個性化學習：

AI 技術可以分析學員的學習行為和習慣，從而提供個性化的學習體驗。根據學員的學習風格、興趣和程度，AI 可以推薦相應的學習資源，幫助他們更有效學習。

(二) 智慧化的教學設計：

AI 可以幫助訓練專家設計更具效果的教學計畫，它可以分析學習目標和內容，提供最佳的教學方法和策略，以及評估學習成效。

(三) AI 輔助創新教學：

AI 技術可以提供互動式學習工具，如虛擬實境（VR）和增強現實（AR），讓學員更加投入和參與，這樣的創新教學方法可以提高學習動機和興趣。

(四) 數據分析優化培訓成果：

AI 可以收集並分析大量學習數據，幫助訓練專家瞭解學員的學習進度和學習效果。這些數據可以用於優化培訓內容和流程，以確保最佳的學習成果。

(五) AI 生成知識傳承：

AI 可以幫助將專家的知識和經驗轉化為智慧化的學習資源，實現知識的傳承和分享。這樣，即使專家不在場，學員仍然可以獲得高質量的學習內容。

(六) AI 應用於評估和認證：

AI 技術可以幫助自動化學習成果的評估和認證，減輕專家的工作量，同時提供客觀和準確的評估結果。

（七）調整訓練策略：

AI 可以分析全球趨勢變化，幫助訓練專家調整培訓策略，以確保培訓內容和學習者目標與時俱進。

擁抱 AI 並投入培訓是不可避免的趨勢，它為培訓領域帶來眾多機遇和優勢。然而，我們仍然需要謹慎應用 AI 技術，確保其合理、安全和有效的運用，尤其是倫理和智慧財產相關議題更應注意。訓練專家應不斷學習和探索 AI 技術的應用，並運用它們來提高培訓質量和效率，為學員帶來更好的學習體驗和成果。

三、持續運用遠距科技，混合培訓模式

COVID-19 疫情期間，遠距辦公、教學盛行。即便處於後 COVID-19 疫情時代的 2023 年，美國仍有部分政府機關、企業實施全時遠距辦公或部分遠距辦公，如本次參訪洛杉磯郡人力資源局便表示由於洛杉磯郡幅員廣大，許多員工上下班通勤時間長達 2 小時以上，若遇市中心交通尖峰塞車甚至可高達 3 至 4 小時以上，員工深感生活品質大受影響。自 COVID-19 疫情實施遠距辦公後，大幅縮短交通成本與時間，員工認為即便後 COVID-19 疫情時代，遠距辦公仍可是選項之一。郡政府亦從善如流實施，除節省通勤時間，減碳環保外，郡政府亦不須租用太多辦公大樓空間，可將減省之租金投入改善遠距辦公或培訓之連線設備改善上。今年 ATD 年會除舉辦實體主題、專題演講外，亦有部分場次開放遠距同步參加，讓因時空環境因素而無法參加之學員，仍能克服時空限制共同與會。筆者認為後 COVID-19 疫情時代，遠距辦公、培訓不會消失，持續運用遠距科技和混合學習模式是現代培訓領域中的重要趨勢。以下是從訓練專業角度提供的思考和建議：

（一）選擇適合的遠距科技：

遠距科技包括線上培訓平臺、虛擬教室、遠程會議工具等，訓練

專家應評估不同的遠距科技選項，選擇最適合自己組織和學員需求的工具和平臺。

(二) 建立完善的遠距培訓環境：

確保學員能夠順利參與遠距培訓，需要確保他們擁有穩定的網絡連接和適合的設備。訓練專家可以提供技術支援和指導，以確保學員能夠順利參與遠距學習。

(三) 設計互動式學習體驗：

遠距科技使得互動和參與變得更具挑戰性，訓練專家應設計互動式的學習體驗，例如小組討論、問答環節、線上互動活動等，以確保學員能夠積極參與並保持學習動機。

(四) 混合學習模式結合傳統教學：

混合學習模式結合了遠距科技和傳統教學方法，例如面對面授課、實地實習等。訓練專家可以選擇合適的時機和場合，運用不同的教學方法，以提供更全面和多樣化的學習體驗。

(五) 監測學習進度和成效：

遠距科技使得監測學習進度和成效變得更為容易，訓練專家可以利用數據分析工具來追蹤學員的學習進度，瞭解學習成效，並根據反饋和數據進行必要的調整和改進。

(六) 持續提供支持和資源：

遠距學習可能讓學員感到孤立或缺乏支持，因此訓練專家應持續提供支持和資源，例如線上導師、線上諮詢服務等，以確保學員在學習過程中得到支持和幫助。

(七) 不斷改進和創新：

持續運用遠距科技和混合學習模式需要不斷改進和創新。訓練專家應持續學習新的技術和方法，不斷優化培訓內容和流程，以確

保學習體驗和成效的持續提升。

(八) 平等對待不同型態學習者：

遠距、實體混合的培訓模式，訓練專家有時容易忽略線上學習者的提問與回應，講師亦可能僅注意到現場的學員，如此會影響線上學習者的學習權與學習心情。如本次 ATD 年會之做法，線上學習者所在之線上會議室或教室亦有 1 位主持人，可協助將線上學員意見反饋給講師及現場學員，真正做到「虛實整合」。

持續運用遠距科技和混合學習模式是現代培訓的重要趨勢。訓練專家應該善用遠距科技，提供互動式學習體驗，結合傳統教學，持續監測學習進度和成效，並不斷改進和創新，以提供更有效和全面的培訓服務。

四、 持續研究學習科學，應用於培訓規劃

自從腦神經科學等相關研究領域開展後，學習科學亦伴隨蓬勃發展。做為 ATD 年會學習主題的長青樹，學習科學一直佔有一席之地，可見其對人資、培訓領域影響之深遠，每年除有相關專題演講外，相關研究亦持續進行，啟發了許多訓練專家在培訓設計上的靈感。持續研究學習科學並將其應用於培訓規劃是提高培訓成效的重要方式，以下是筆者以人力資源培訓的角度提供思考和建議：

(一) 學習科學研究的追蹤：

積極追蹤學習科學領域的最新研究成果和學術發展。定期閱讀相關的學術論文、研究報告和專家觀點，瞭解最新的學習理論和實證研究成果。

(二) 將研究成果應用於培訓設計：

根據學習科學的研究成果，調整和優化培訓設計。例如運用有效的學習方法、優化知識傳遞、提供適當的練習和回饋等，以促進

學員的學習效果。

(三) 考慮學習風格和差異：

學習科學研究指出，學員的學習風格和個人差異會影響他們的學習成效。訓練專家應該考慮學員的不同學習風格和差異，提供多樣化的學習資源和活動，以滿足不同學員的學習需求。

(四) 運用認知心理學原理：

認知心理學的原理可以幫助訓練專家理解學員的學習過程和心理過程。運用這些原理，訓練專家可以設計更有效的學習策略，幫助學員更好地記憶和應用所學知識。

(五) 數據驅動的培訓規劃：

蒐集和分析學習數據，瞭解學員的學習行為和表現。這些數據可以用於調整培訓計畫，確保培訓的有效性和持續改進。

(六) 不斷實踐和評估：

將學習科學理論應用於培訓規劃需要持續的實踐和評估，因此訓練專家應該定期回顧培訓成效，分析學習結果，並根據實際情況進行必要的調整和改進。

(七) 合作交流：

與其他訓練專家、學習科學研究者和教育專家合作交流，分享經驗和研究成果。這樣可以不斷豐富自己的知識，拓展思維，提高培訓規劃的水平。

持續研究學習科學並將其應用於培訓規劃是訓練專家提高培訓效果和成效的重要方法。通過學習最新的研究成果，運用有效的學習方法和策略，考慮學員的學習風格和差異，並不斷實踐和評估，訓練專家可以提供更有效和有價值的培訓服務，幫助學員實現學習目標。

肆、參考文獻

1. Adam Grant (2023, May 22). Opening General Session with Adam Grant: Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
2. Angela Stopper & Aileen Zaballero (2023, May 22). Using the You-Me-We Learning Model to Build a Winning Portfolio. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
3. ATD (2023, August 1). ATD 2023 Conference.
<https://atdconference.td.org/>
4. Brian Walter (2023, May 21). Sticky Content: How to Make Your Training Sessions Memorable. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
5. Britt Andreatta (2023, May 22). Science of Executive Leadership: Training That Drives Organizational Results. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
6. Diane Elkins & Amy Morrissey (2023, May 22). Leave No Learner Behind: Accessibility Matters. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
7. JD Dillon (2023, May 23). The Modern Learning Ecosystem: A New Mindset for Today's Workplace. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
8. Jeffrey Hansler (2023, May 24). The Monumental Impact of ChatGPT and AI on L&D. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
9. Jim Kirkpatrick (2023, May 22). Retool Your Training and Evaluation Strategy for 2023 and Beyond. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
10. Ken Blanchard & Scott Blanchard (2023, May 22). A Legacy of Servant Leadership.

- ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
11. Kevin Eikenberry (2023, May 23). How Leadership Development Must Change Now. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
 12. Leslie Odom Jr. (2023, May 24). General Session with Leslie Odom Jr.: Failing Up: How to Take Risks, Aim Higher, and Never Stop Learning. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
 13. Liz Wiseman (2023, May 22). Developing Impact Players Across Your Workforce. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
 14. Los Angel County Department of Human Resources (2023, August 1). Los Angel County Department of Human Resources official website.
<https://hr.lacounty.gov/>
 15. Matthew Kutz (2023, May 21). Harnessing the Power of Foresight for Exceptional Change Management. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
 16. Matthew Pierce (2023, May 23). Leveling up Your Videos: Getting Better in a Scalable Way. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
 17. Patrick Connell (2023, May 24). Throwing Out the Business Suits: Redefining High-Potential Leadership. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
 18. Patti Phillips (2023, May 21). Show the Value of What You Do. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
 19. Priya Parker (2023, May 23). General Session with Priya Parker: The Art of Gathering Live Experience. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
 20. Richard Goring (2023, May 21). Create Compelling Presentations for Classroom and

Virtual Training. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.

21. Robert Kienzle (2023, May 21). Creating Hybrid Training Activities. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
22. Sardek Love (2023, May 23). Mastering Participant Engagement: 3 Ways to Own the Room. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
23. Susan Fowler (2023, May 21). Leadership and the New Imperative: Improving People' s Psychological Sense. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
24. Vincent Han (2023, May 24). Improve Learning Transfer Through Smart Nudges Delivered by a Chat Bot. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
25. Vivian Blade (2023, May 21). Authentic Influence: 3 Keys to Attract, Retain, and Grow Top Talent. ATD 2023 International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.
26. Wikipedia (2023, August 1). Association for Talent Development.
https://en.wikipedia.org/wiki/Association_for_Talent_Development
27. Wikipedia (2023, August 1). Los Angeles.
https://en.wikipedia.org/wiki/Los_Angeles
28. Wikipedia (2023, August 1). San Diego.
https://en.wikipedia.org/wiki/San_Diego
29. Yu-Ling Chang (2023, May 21). What Is Career Agility and How Can You Implement It? ATD 2023 ATD International Conference & EXPO, San Diego, CA, United States.