出國報告（出國類別：國際會議）

2026 年人才發展協會
（Association for Talent Development）
國際年會研習報告

服務機關：國家文官學院

姓名職稱：卓專門委員貽婷

派赴國家/地區：美國/洛杉磯

出國期間：115 年 5 月 14 日至 5 月 22 日

報告日期：115 年 8 月 11 日

摘要

2026 年美國人才發展協會國際會議及展覽（ATD International Conference and Exposition）於 5 月 17 日至 20 日在美國洛杉磯舉行，本屆大會以「擁抱變革、引領未來」（Embrace Disruption, Direct the Future）為主題，聚焦人工智慧、數據驅動學習、人才策略與未來工作模式等重要議題，並邀請 Zack Kass、Will Guidara、Liz Wiseman 及 Freestyle+等重量級的國際知名講者擔任大會主題演講嘉賓，從科技、創新、人文關懷及領導等 4 大面向，學習前瞻思維並掌握人才發展的未來趨勢。另有超過 200 場次之專題場次，議程內容橫跨領導力與管理發展、培訓執行與引導、職涯發展、人才策略與管理、學習科學、管理學習功能等領域，提供與會者多元且豐富的專業學習機會。

本次研習行程除參與年會外，ATD 台灣交流會特別安排參訪 LinkedIn 美國矽谷總部、工業技術研究院北美辦公室及南加州愛迪生能源教育中心，以汲取創新人才培育經驗與解決實務。本次出國透過參與年會、企業參訪及團員間的跨界交流，有助於掌握全球人才發展趨勢，亦促進公私部門經驗分享與團隊學習，在拓展國際視野的同時，更加體認臺灣的優勢及深化對自身文化的認同，實感獲益匪淺。

目次

壹、目的.....1

貳、過程.....1

一、行程介紹.....1

二、2026 年人才發展協會（ATD）國際年會介紹.....2

三、重點專題場次內容摘要.....5

四、每日大會主題演講內容摘要.....26

五、企業參訪紀要.....33

參、心得及建議.....34

一、心得.....34

二、建議.....37

肆、附錄：年會照片.....40

壹、 目的

本研習目的係藉由參與 ATD 2026 國際會議及展覽（ATD26 International Conference and Exposition），掌握國際人才發展、學習科技及人工智慧（AI）應用之最新趨勢，深入瞭解領導、職涯及組織發展等領域之最佳實務，此外，透過與全球人才發展專家及各國實務工作者的交流，以及矽谷科技園區與能源創新等不同領域產業之企業參訪，汲取創新人才培育經驗與解決實務，期提升個人在人力資源管理、人才發展、課程規劃及訓練設計等方面之專業知能，並拓展國際視野，以及將這些國際新知有效轉化應用，提供未來精進公務人員培訓之參考。

貳、 過程

一、 行程介紹

本次 ATD26 臺灣研習團係由 ATD 台灣交流會籌組，研習內容包括參加 ATD 國際年會及舊金山與洛杉磯企業參訪，團員分別來自於公務機關、國營事業、科技業、能源業、製造業、金融保險業及管理顧問業等，共計 36 名，行程表及團隊成員如下：

（一）行程表

日期	地點	研習內容
115年5月14日至15日	桃園機場-舊金山	1.啟程 2.企業參訪 （工業技術研究院北美辦公室、LinkedIn美國矽谷總部） 3.企業環境探索（Googleplex、Apple Park Visitor Center） 4.校園導覽（Stanford University）
115年5月16日	舊金山-洛杉磯	轉機及洛杉磯文化景點參訪
115年5月17日至20日	洛杉磯	1.ATD國際年會（各學習領域專題場次、每日大會主題演講） 2.企業參訪 （南加州愛迪生能源教育中心）
115年5月21日至22日	洛杉磯-桃園機場	返程

（二）本團成員

序號	服務機關	人數
1	行政院人事行政總處公務人力發展學院	2
2	國家文官學院	1
3	台灣中油股份有限公司	1
4	台灣電力股份有限公司	1
5	中華電信股份有限公司電信學院	1
6	聯發科技股份有限公司	1
7	創意電子股份有限公司	1
8	世界先進積體電路股份有限公司	2
9	沃旭能源股份有限公司	1
10	遠東新世紀股份有限公司	3
11	台灣金融研訓院	4
12	國泰人壽保險股份有限公司	4
13	資誠永續發展服務股份有限公司	1
14	財團法人中國生產力中心	3
15	天來人才管理顧問股份有限公司	1
16	太毅國際顧問股份有限公司	2
17	共創教練文化	1
18	國際引導技術學會	2
19	敏睿洞察系統	1
20	ATD台灣交流會	3

二、 2026 年人才發展協會（ATD）國際年會介紹

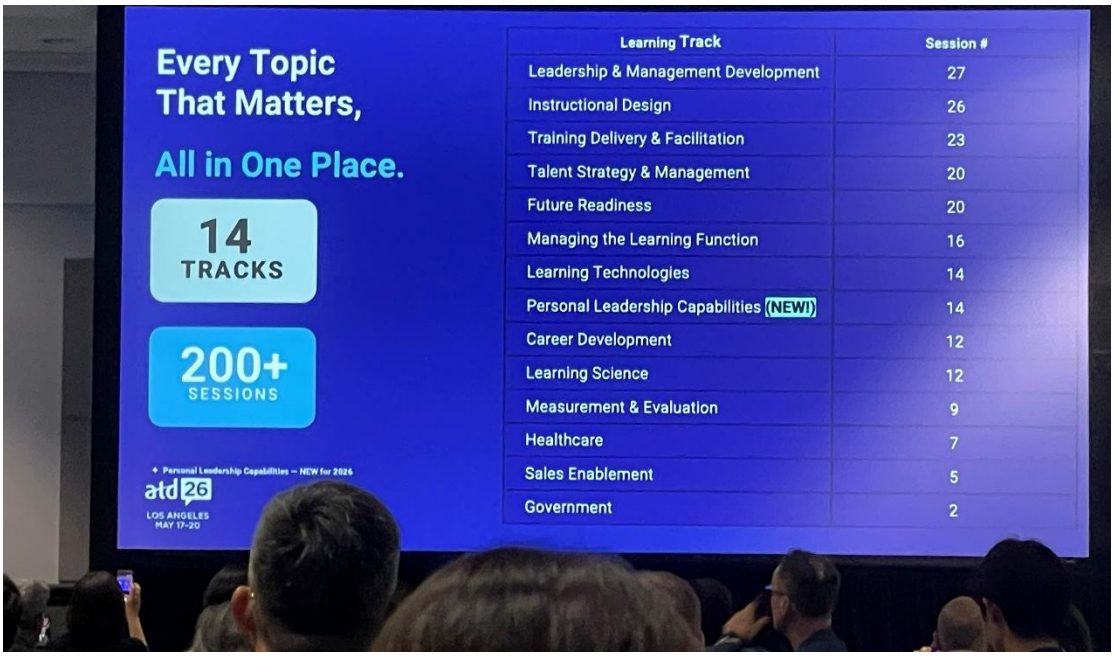
美國的人才發展協會（Association for Talent Development，簡稱 ATD）成立於 1943 年，ATD 是全球人才發展領域中最大的專業協會性組織，網絡遍及全世界共 120 多個會員國、3 萬名會員，包括規模大小不一之公私部門、諮詢顧問公司及從事培訓之供應商等，研究主軸聚焦於提升組織中的人才發展。

ATD 國際會議及展覽（ATD International Conference and Exposition）係每年 5 月在美國各大城市輪流舉行，本次參加之 2026 年 ATD 國際年會為第 83 屆年會，於 5 月 17 日至同月 20 日在美國洛杉磯舉辦，有來自全

球 80 多個國家且超過萬名的培訓專業人士齊聚會場，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等。

這場盛會以「擁抱變革、引領未來」（Embrace Disruption, Direct the Future）為主題，聚焦人工智慧、數據驅動學習、人才策略與未來工作模式，邀請 4 位重量級的全球領袖與產業頂尖思想家擔任大會主題演講（Mainstage）的講者，並有超過 200 場次之專題場次（Concurrent Sessions）供與會者選擇，這些專題場次運用多元學習形式帶動與會者學習，包括產業洞察（Industry Insights）、從挫折中學習（Crash and Learn）、創新賦能（Innogizer）、人才講堂（Talent Talks）、學習舞臺（Learning Stage）、解決方案場次（Solution Session）等，且本次年會的學習領域擴增至 14 個領域（如圖 1），包括領導力與管理發展（Leadership & Management Development）居冠計 27 場次、教學設計（Instructional Design）次之計 26 場次、培訓執行與引導（Training Delivery & Facilitation）再次之計 23 場次，以及今年新增之「個人領導能力」（Personal Leadership Capabilities）（按：聚焦於個人領導力、溝通與人際影響力）計 14 場次，另約 80 多場會議之串流或錄影供會後存取，俾會後分享與反思。此外，今年展覽（Expo）吸引 300 多家參展廠商，展示其最新的產品和方案，且其非僅僅為廠商展示，而是學習的延伸，鼓勵展覽中的深度對話與探索，並設立 ATD 商店銷售相關書籍、研究報告與品牌商品等。

圖 1　ATD26 學習領域



資料來源：ATD26 Orientation 簡報內容

三、重點專題場次內容摘要

（一）當引導者或點燃者？轉化學習之三大情感真相（Facilitator or Firestarter? 3 Emotional Truths That Transform Learning）

◎學習形式：產業洞察（Industry Insights）

◎學習領域：培訓執行與引導（Training Delivery & Facilitation）

1、講者：Kristal Markle-Temons，BGL （Bold Growth & Leadership）的創辦人兼首席顧問

Kristal Markle-Temons 是組織文化轉型與人才發展專家，現任 BGL（Bold Growth & Leadership）創辦人暨首席顧問。專長於接班規劃、組織文化轉型及領導力發展，協助銀行、科技公司、政府機關及農業企業提升人才留任與組織績效。講者曾建立賓夕法尼亞州全州領導力發展學院，擁有 Messiah University 策略領導碩士學位，亦是國際知名的主題演講者、作者、資深引導師及領導力專家。

2、演講內容重點

本場次的演講主軸在於引導者如何透過情感共鳴與心態轉變來觸發學員之行為改變，茲摘述演講重點如下：

(1)變革性的「三大情感真相」

A.脆弱（Vulnerability） ─ 敢於展現不完美：

引導者與學員間存在天然的隔閡，必須透過真實的連結予以彌補，當引導者敢在學員面前卸下武裝，主動分享自己的掙扎與不完美，將能創造心理安全感。

B.謙遜（Humility） ─ 少想自己，多想使命與學員：

謙遜絕非看低自己，而是透過別人的眼睛看世界，引導者

於培訓時能否將「學員的成功」優先於「個人的英姿」，亦是關鍵。

C.無畏的愛（Relentless Love）－ 給予「需要的」而非「想要的」：

引導者必須有勇氣向學員揭露其所需要的，而非想要的。因愛並不代表永遠友善，愛有時是給予當頭棒喝，非僅僅給予獎勵或迎合學員的喜好。

(2)如何成為點燃者

A.透過情感共鳴與心態轉變，觸發學員之行為改變：

大腦的杏仁核是強大的過濾閘門，當引導者無法創造情緒共鳴，學員只會以開始做自己的事或看手機等應對；如果無法建立心理安全感，學員將直接過濾掉內容，學員絕對不會嘗試任何行為改變。

B.僕人式領導（Servant Leadership）的關鍵：

引導者並非總扮演「好人」，真正的愛與服務是給予學員必要的打擊或傳達艱難的真相，以助其進步與行為改變。

（二）有效的體驗式學習工具—激發參與、迎接挑戰及促進轉變（Experiential Learning Tools That Work – Engage, Challenge, and Transform）

◎學習形式：學習舞臺（Learning Stage）

◎學習領域：培訓執行與引導（Training Delivery & Facilitation）

1、講者

(1)Jeff Heil，Breakthrough Learning 的執行長

(2)Anna Mayr，design.train.mastery 的創辦人

(3)Tyler Reimschisel，Holistic Teaming, LLC 的創辦人

2、演講內容重點

Metalog 培訓工具可依不同培訓目標靈活運用，從簡單的破冰活動至應用於變革管理、流程改善、系統思考等主題的深度學習活動，亦即將體驗式學習透過結構化引導，藉以達成行為改變與轉型。茲摘述演講重點如下：

(1) 四大高效設計策略

A. 建立隱喻（Make it a Metaphor）：

將複雜的組織概念具體化為簡單的道具互動。

B. 多感官體驗（Multi-sensory Metaphor）：

透過觸覺、視覺等多感官加深學習。

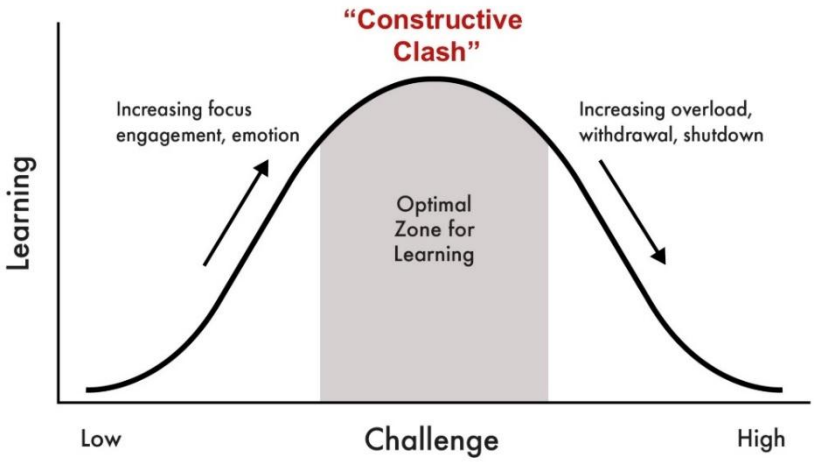
C. 團隊互動（Team Interaction）：

在壓力與未知挑戰下，讓團隊自然暴露出真實的行為模式。

D. 最佳學習區（Optimal Zone for Learning）：

有效學習設計必須精準地將挑戰設定在團隊感到「有點難但做得到」的區間，才能促成深刻的行為轉化，稱之為最佳學習區(如圖 2)，其有利於團隊之建設性衝突，並產生更佳作法。

圖 2 最佳學習區（Optimal Zone for Learning）



akthrough Learning | METALOG® Training Tools (metalogtools.us)

資料來源：演講簡報

(2) 體驗式學習工具

A. PerspActive(透視眼/透視工具)—在資訊不對稱、溝通中斷下，如何建立信任：

該工具的內部有隱密管道，小球在管道中滾動，某些成員看得見而某些成員看不見，透過不斷旋轉、使球能滾落至托盤。講者分享的案例為一個新組建的策略研發專案團隊，日常缺乏互信。挑戰該工具時，一般僅需 15 至 17 分鐘，其卻足足花費 45 分鐘。因在看不見球的階段，成員不想交出主導權，亦不信任夥伴的指引，最終透過引導反思，團隊深刻意識到「信任」與「傾聽他人視角」在專案初期之決定性作用（如圖 3）。

圖 3 PerspActive（透視眼/透視工具）

資料來源：演講簡報

B. Team Squared （團隊平方）—如何破除本位主義：

該工具（如圖 4）為多個幾何拼圖，目標是團隊成員均需完成正方形拼圖。每個人有獨立的個人工作區，中間為公共區，只能碰觸自己區域或公共區的拼塊，且全程禁止說話。每位參與者手中的拼圖，可能都有多種方式可以拼成自己的正方形，但整體任務卻只有一種正確的拼圖組合，才能讓所有人同時完成。因此，有些成員只有在其他人願意拆解自己已經完成的正方形，並將拼圖交換出去時，才能順利完成自己的作品。透過

該活動創造一個安全空間，讓團隊能討論平時難以啟齒的摩擦與衝突。

講者分享的案例為某醫療機構的領導團隊，其中一名性格強勢的主管因執著於自己手中的「完美正方形」而拒絕釋出資源，並宣告自己「完成任務」，然而，該挑戰要求所有人均拼出正方形才算成功。故此人的遊戲行為完全對照其在組織中的行事做風，即只管其所主管的部門、拒絕跨部門合作，且緊握手中資源、無視其他部門的困境。透過引導反思，團隊得以藉由「拼圖塊的佔有」安全地與其探討「妳在真實工作中也常使我們感到無力」，讓團隊從以往的「背後議論（talking about her）」轉化為「當面善意溝通（talking to her）」，並體會出有時唯有放棄局部的權力或利益，才能換取整體組織的成功。

圖 4 Team Squared （團隊平方）

資料來源：metalogtools 網站

（三）尋找你的獨特天賦—發掘個人的引導優勢與風格（Your Unique Gifts −Discovering Your Facilitation Strengths & Style）

◎學習形式：創新賦能（Innogizer）

◎學習領域：培訓執行與引導（Training Delivery & Facilitation）

1、講者

(1) Moe Poirier，Shift Facilitation 的共同創辦人

Moe Poirier 被譽為「引導講師的培訓師」（Trainer's Trainer）。20 多年來，講者持續深耕引導與培訓領域，累積深厚的專業知識與實務洞察。身為引導講師培訓（Train-the-Trainer）專家，其兼具沉穩自信與強大感染力，能激發持久而正向的改變。

(2)Jason Lewis，Shift Facilitation 的資深合夥人

Jason Lewis 是具跨領域能力與多元專長的引導者，及專精於引導講師培訓（Train-the-Trainer）。

2、演講內容重點

講者提出引導是一項「服務性行為」，當走入教室，引導者必須摘下個人的「講師光環」，換上「學員視角」，依據學員當下的狀態與學習難點，透過動態調整並戴上最合適的角色面具，為學員安排最完美的學習旅程。茲摘述演講重點如下：

(1)從數據顯示出引導者的挑戰：針對超過 950 位引導者之線上評測結果顯示如下。

- **Confidant（知己/傾聽者）：**

  最常見的強項（32%），指能建立安全的對話空間，給予支持、關懷與傾聽。

- **Jester（趣味引導者/丑角）：**

  僅有 9%的人將其視為強項，是被最少提及的強項，也被形容為「被低估且使用不足」的角色。因許多引導者自認是嚴肅或認真的人，對於在教學時表現幽默感感到不自在。

- **Sensei（導師/師父）：**

  僅有 11%的人將其視為強項，同樣屬於比例極低的角色，因仍缺乏像宗師般的篤定感。

(2)引導授課的五種角色面具（The Five Personas）

透過檢視個人在培訓過程中的關注焦點、行為偏好及個人成長背景，判斷自己偏向何種訓練者角色，藉此反思在規劃培訓課程時，是先思考「要教什麼知識」（Sensei）、「要安排什麼練習」（Drill Sergeant）、「如何建立信任」（Confidant）、「如何激勵人心」（Superhero），或「如何讓氣氛變得有趣」（Jester），幫助引導者能視情境展現自己的獨特風格。

- **Sensei（導師/師父）：**

  若您在培訓中以分享專業知識為核心，熱衷於講授模型、概念、政策、程序或流程，且您非常重視與學員之間的雙向交流（從學員身上學習，也讓其向您學習），您具備顯著的 Sensei 特質。

- **Drill Sergeant（教練/士官長）：**

  若您特別偏好練習、活動、操練及模擬演練，並藉此衡量學員是否正在進步，您就偏向此角色。

- **Superhero（超級英雄）：**

  若您天生積極樂觀、充滿希望且目標導向，並相信未來會更好，您就具有 Superhero 的特質。這個角色的關鍵行為在於能看見他人的優點與潛力，並願意站在臺前帶領、激發學員展現出最好的自己。

- **Confidant（知己/傾聽者）：**

若您天性溫和、具同理心且善解人意，在培訓時最關心的是學員當下的狀態，您即偏向此角色。這類引導者致力於建立關係與信任，並優先營造一個心理、情感甚至身體上都感到安全的環境，讓學員覺得自己被看見、被聽見。

- **Jester（趣味引導者/丑角）：**

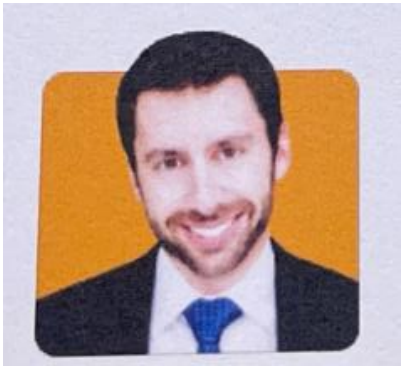
若您相信人能在玩樂的狀態下表現最好，並致力於營造一個輕鬆幽默的氛圍來加速學習，您就偏向此角色。判斷標準在於您是否能引導學員勇於冒險、嘗試新事物，並讓學員在犯錯或展現脆弱時，能以幽默感化解尷尬，而非感到恐懼。

（四）破解接班計畫失敗之謎：揭開 80% 接班計畫失敗的真正原因（Cold Case Cracked! Uncovering Why 80% of Succession Plans Fail）

◎學習形式：從挫折中學習（Crash and Learn）

◎學習領域：人才策略與管理（Talent Strategy & Management）

1、講者：Patrick Connell, Ph.D.，DDI（美商宏智國際顧問公司）的顧問總監



Patrick Connell 博士是一位工業與組織心理學家，專精於高階主管接班規劃、領導力發展及人才評鑑。講者帶領的專業顧問團隊，曾為金融、醫療、製藥、航太、製造及零售等多元產業提供顧問服務，同時擔任企業策略顧問與高階主管教練，透過短期及長期教練計畫，協助企業培育領導人才、強化組織接班能力與提升領導效能。

2、演講內容重點

隨著嬰兒潮世代（Baby Boomers）逐漸退休，X 世代（Generation X）與千禧世代（Millennials）開始接任領導職位，而 Z 世代（Generation Z）則普遍較不願意投入管理工作。故接班規劃的重點，應留意高績效

不等於高潛力，更不等於具備接班準備度，並應型塑具自主權、能力及個人成長之新世代領導角色，方能吸引下一代接班人。茲摘述演講重點如下：

(1) 阻礙接班成功的四大「嫌疑犯」

A. The Performance Trap（績效陷阱）：

混淆當前績效與領導潛力的本質差異。容易陷入將「個人績效優異者」直接晉升為主管，卻致其於主管職位之失敗。

B. The Data Desert（數據沙漠）：

易於依賴個人偏好、直覺或情感連結來選拔接班人，惟因缺乏客觀的領導力能力數據，而導致接班人就位後失敗機率極高。

C. The Gen Z Ghost（Z 世代幽靈）：

因領導文化與年輕世代的價值觀相悖，致愈來愈多優秀的年輕人直接拒絕晉升機會。

D. The Development Void（發展空窗）：

未能提供足夠的領導能力之培育與發展，且缺乏成長機會。

(2) 評估接班的三大核心主軸

A. Performance（當前績效）：

可透過 360 度回饋（360-degree Feedback），評估當下的行為與產出。

B. Potential（成長潛力）：

評估未來向上提升一至兩階職位之成長可能性。

C. Readiness（準備度）：

需藉由情境模擬評估（Simulation-Based Evaluations），精準斷定對未來特定職務挑戰之準備狀態，找出其能力缺口。

（五）大聲說愛：為何管理者必須展現關愛（Love Them Loudly: Why Managers Must Show They Care）

◎學習形式：產業洞察（Industry Insights）

◎學習領域：領導力與管理發展（Leadership and Management Development）

1、講者：Beverly Kaye，BevKaye&Co.的執行長及創辦人

Beverly Kaye 博士是全球職涯發展、培育員工敬業文化及人才留任領域的權威專家之一，其代表作《留住人才：善待他們，否則就失去他們》（Love 'Em or Lose 'Em）榮登《華爾街日報》暢銷書榜。講者亦著有《向上不是唯一的職涯道路》（Up Is Not the Only Way）及《幫助員工成長，否則只能看著他們離開》（Help Them Grow or Watch Them Go）等暢銷著作，致力協助組織提升人才培育與留任之成效。

2、演講內容重點

管理者必須比以往更主動透過明確的語言與行動，讓員工感到「被愛、被看見、被包容」，以破解組織人才流失的困局。故講者強調留才並非阻止員工離開；而是創造出一個值得讓人留下來的工作環境。茲摘述演講重點如下：

(1)「OPPORTUNITY ISNOWHERE」：視角轉換決定管理者的留才成效

A. 消極視角：讀作 Opportunity is nowhere（機會無處可尋）。

B. 積極視角：讀作 Opportunity is now here（機會就在這裡）。

這不僅是一個文字遊戲，更代表了管理者對部屬職涯發展的態度，因視角決定機會，當組織內部缺乏垂直晉升（Vertical）的職缺時，消極的主管會認為員工「沒有機會了」；但積極的主管能從同樣的現況中，引導員工看見橫向發展（Lateral）、工作豐富化

（Enrichment）或探索性嘗試（Exploratory）的成長契機。

(2)(LEVERR)AGE 的多向度職涯發展架構

主管常因組織無升遷空間而逃避職涯對話，但職涯發展如同「萬花筒」而非單向「望遠鏡」，故可引導員工看見橫向、工作豐富性或暫時退一步的多元價值，提供多種職涯發展之可能性。

- **L – Lateral（橫向發展）：**

  橫向轉移至不同部門，拓寬視野、人脈與知識，開啟職涯的新大門。

- **E – Enrichment（工作豐富化）：**

  在現有職位上成長（Grow Here），給予學習新技能的機會，重新點亮工作的光芒。

- **V – Vertical（垂直晉升）：**

  傳統的向上晉升，並非唯一成長路徑，雖然常是多數人的渴望，但需誠實討論晉升後的責任與挑戰，避免晉升錯誤。

- **E – Exploratory（探索性嘗試）：**

  在正式轉崗前，透過短期專案或實習，降低變動風險。

- **R – Realignment（重新對齊）：**

  因應個人生活或人生階段考量，退一步降低職級或職責，平衡工作與生活；或選擇較適合自己的角色，如從管理職回任專業職。

- **R – Relocation（重新轉調）：**

  向外尋找更佳的組織發展，或離職追尋創業等機會。

(3)管理者需敏銳察覺職場倦怠訊號（Burnout）

- **職場中的不公平對待（Unfair treatment at work）**
- **無法負荷的工作量（Unmanageable workload）**
- **角色定位與職責不明確（Lack of role clarity）**
- **缺乏溝通管道與組織支持（Lack of communication and support）**
- **不合理的時間壓力（Unreasonable time pressure）**
- **對未來發展充滿不確定性（Uncertainty about the future）**

(4) 主管的 12 個負面管理行為（JERK Behaviors）

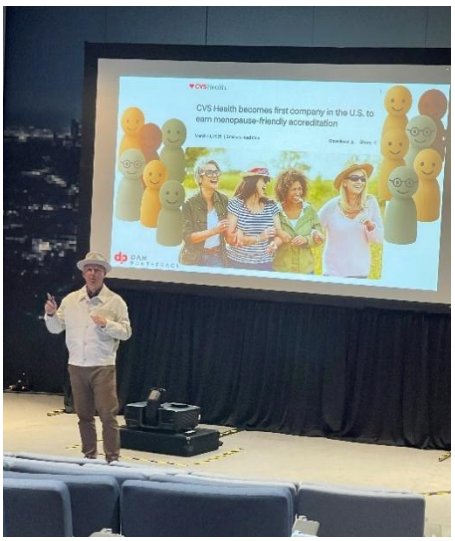
- **不關心部屬（Not Caring）**：冷漠、對員工生活不聞不問。
- **設定不可能的期限（Setting Impossible Deadlines）**：施加不合理的時程壓力。
- **缺乏耐心（Lacking Patience）**：無法容忍員工的學習過程。
- **過度苛求（Demanding）**：只要求產出而不給予支持。
- **吝於讚美（Withholding Praise）**：忽視員工的努力與貢獻。
- **推卸責任/責怪部屬（Blaming）**：出錯時第一時間指責員工。
- **挑剔批判（Criticizing）**：專注於挑錯而非建設性回饋。
- **微觀管理（Micromanaging）**：事事插手，剝奪員工自主權；員工缺乏空間，致限制其創意；員工感覺無法成長或未受尊重。
- **缺乏信任（Distrusting）**：猜忌員工的動機與能力。
- **不願意傾聽（Not Listening）**：忽視員工的聲音與建議。
- **食言而肥（Breaking Promises）**：承諾的事情（如晉升或資源）無法兌現。
- **只給予負面回饋（Giving Mostly Negative Feedback）**：回饋內容充斥打擊士氣的言語。

（六）職涯畫布：重新設計多元發展與全齡職涯的新藍圖（Career Canvas: Redesigning Multidirectional, Age-Ready Careers）

◎學習形式：人才講堂（Talent Talks）

◎學習領域：職涯發展（Career Development）

1、講者：Dan Pontefract，Pontefract Group 的執行長



Dan Pontefract 是領導力的策略顧問、主題演講者及屢獲殊榮的作家，著有《工作的未來是灰色的》（The Future of Work Is Grey）與《工作與生活共榮》（Work-Life Bloom）等書。講者主持「Leadership NOW」Podcast，並為各類組織提供企業文化、學習發展及未來工作趨勢等方面之顧問服務。

2、演講內容重點

組織長期習慣以嬰兒潮世代、X 世代、千禧世代、Z 世代等分類方式理解員工，並將特定態度、工作習慣或價值觀套用於整個世代的同仁。講者指出這種概括式的標籤易形成刻板印象，不僅無法真實反映個別同仁的能力、動機與職涯需求，亦可能影響主管對人才的評價、培育與任用決策。此外，組織不應再以傳統的「職涯階梯」（Career Ladder）作為唯一發展模式，並將升遷視為職涯成功的唯一標準。茲摘述演講重點如下：

(1) 為取代僵化的世代分類，講者提出新的「Rivers、Rocks and Rubies」3 種職涯階段概念：

・Rivers（河流期）—職涯初期：

處於探索、學習與累積經驗的階段，具有較高的流動性，透過不同工作與任務逐步確認興趣、能力及發展方向。

・**Rocks（岩石期）—職涯中期：**

已累積一定專業能力與實務經驗，成為組織中穩定的核心人才，除持續深化專業外，亦開始承擔決策、協作及帶領他人的責任。

・**Rubies（紅寶石期）—職涯後期：**

擁有深厚經驗、判斷力與智慧，能透過指導、顧問、知識傳承及跨世代合作，持續為組織創造價值。

(2)從職涯階梯（Career Ladder）轉向職涯畫布（Career Canvas）

・ **Move Up（向上晉升）**：傳統的垂直晉升。

・ **Stay Put（在職深耕）**：留在原職位深耕是完全被允許且值得尊重的，可於同職位學習新技能。

・ **Move Out（向外探索）**：員工離開組織，企業應以開放態度面對。

・ **Move Laterally（橫向移動）**：跨部門的平行輪調，以獲取新領域知識。

・ **Phased Out（逐步退休）**：允許員工在數年內以遞減工時的方式逐步退休。

・ **Boom In（重返員工）**：歡迎優秀員工離職並學習新技能後，再次回原組織。

・ **Slow Down（減速降壓）**：接納因生活需要，調減工作職責的員工。

・ **Spark Up（專案或任務型工作）**：透過短期專案或專案派任或經驗交流，促進專業交流並創造價值。

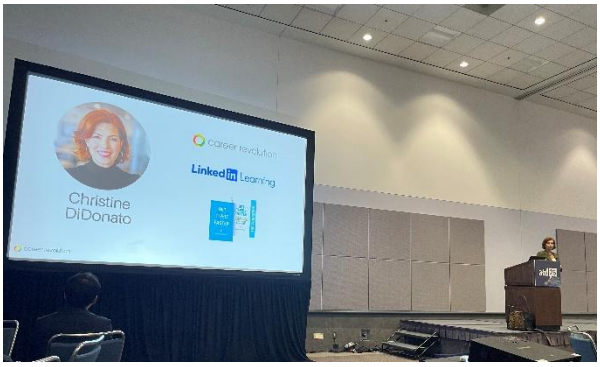
・**Move Down （卸任管理）**：允許高階主管於特定年齡後自願卸下管理職，專心做技術貢獻或導師。

（七）擴大運用 AI 實現個人化職涯發展（Using AI to Personalize Career Growth—At Scale）

◎學習形式：知識實踐（Knowledge in Action）

◎學習領域：職涯發展（Career Development）

1、講者：Christine DiDonato，Career Revolution, Inc.的創辦人



Christine DiDonato 是 Career Revolution 創辦人、作家及國際講者，曾任《財星》100 大企業人才管理高階主管，擁有超過 20 年職涯發展與人才管理經驗，並曾協助 Sony、Pfizer 與 Boehringer Ingelheim 等國際企業，透過以人為本（Human-Centered）的人才發展方案，推動組織人才發展。近年來，講者專注於探索人工智慧（AI）在職涯發展中的應用，研究如何讓 AI 扮演每位員工的個人職涯教練（Personal Career Coach），協助個人實現更具意義且真正有效的職涯成長。

2、演講內容重點

講者指出目前的職場環境變化極快，員工正面對極大的不確定性，高達 50% 的員工感到倦怠，然而，依據 Linkedln Learning Workforce Report 2025，94%的員工表示，如果公司投資於他們的職業發展，他們將願意待得更久。故本場演講希望使 L&D 及 HR 之專業人士，瞭解如何在不增加複雜性的情況下，利用 AI 實現大規模的個人化職涯成長，讓員工在不確定的時代中找到方向與動力。茲摘述演講重點如下：

(1)職業發展面臨的三大真實鴻溝（The Real Gaps）

在進入 AI 應用之前，必須先理解目前組織中存在的障礙。

A. 期待鴻溝（Expectation Gap）：

員工被告知「擁有個人職涯成長的主控權」，但卻缺乏清晰的目標與焦點，而不知從何著手。

B. 能力鴻溝（Capacity Gap）：

主管被期望擔任教練，但其往往因缺乏時間或相關技能，而導致落差。

C. 轉化鴻溝（Translation Gap）：

組織提供了大量的資源與工具，但員工卻不知如何將其轉化為實際行動。

(2) 職涯成長架構（Career Growth Framework）及 AI 之角色定位

講者強調應採取由下而上（Bottom-Up）的推進方式，若未先建立底層的「個人能力」，直接投資上層的「基礎設施與工具」，將導致低利用率及浪費學習資源的開發與投資。

- **基礎層：個人能力（Individual Capability/Ownership）：**
  - **AI 擔任「思考夥伴」（Thinking Partner）**，協助員工進行自我反思、辨識優勢、價值觀及釐清目標。
- **第二層：主管賦能（Manager Enablement）：**
  - **AI 擔任「對話準備夥伴」（Conversation Prep Partner）**，協助員工與主管在進行談話前做好準備，例如生成具體的教練問題或行動建議。
- **第三層：組織透明度（Organizational Clarity）：**
  - **AI 擔任「職位導航員」（Role Navigator）**，協助員工探索公司內部的職位架構、職涯路徑、技能落差，並進行成長規劃。
- **最高層：基礎設施與工具（Infrastructure & Tools）：**
  - **AI 擔任「資源導航員」（Resource Navigator）**，從成千上萬的學習資源中，為員工推薦最具意義的學習內容。

（八）專注最重要的事：提升領導力、生產力與幸福感（Do What Matters Most: Improve Leadership, Productivity, and Well-being）

◎學習形式：解決方案場次（Solution Session）

◎學習領域：個人領導能力（Personal Leadership Capabilities）

1、講者：Rob Shallenberger，Becoming Your Best Global Leadership 的執行長（CEO）

Rob Shallenberger 是全球知名的領導力、時間管理與生產力專家，現任 Becoming Your Best Global Leadership 執行長，並著有 5 本暢銷書。

2、演講內容重點

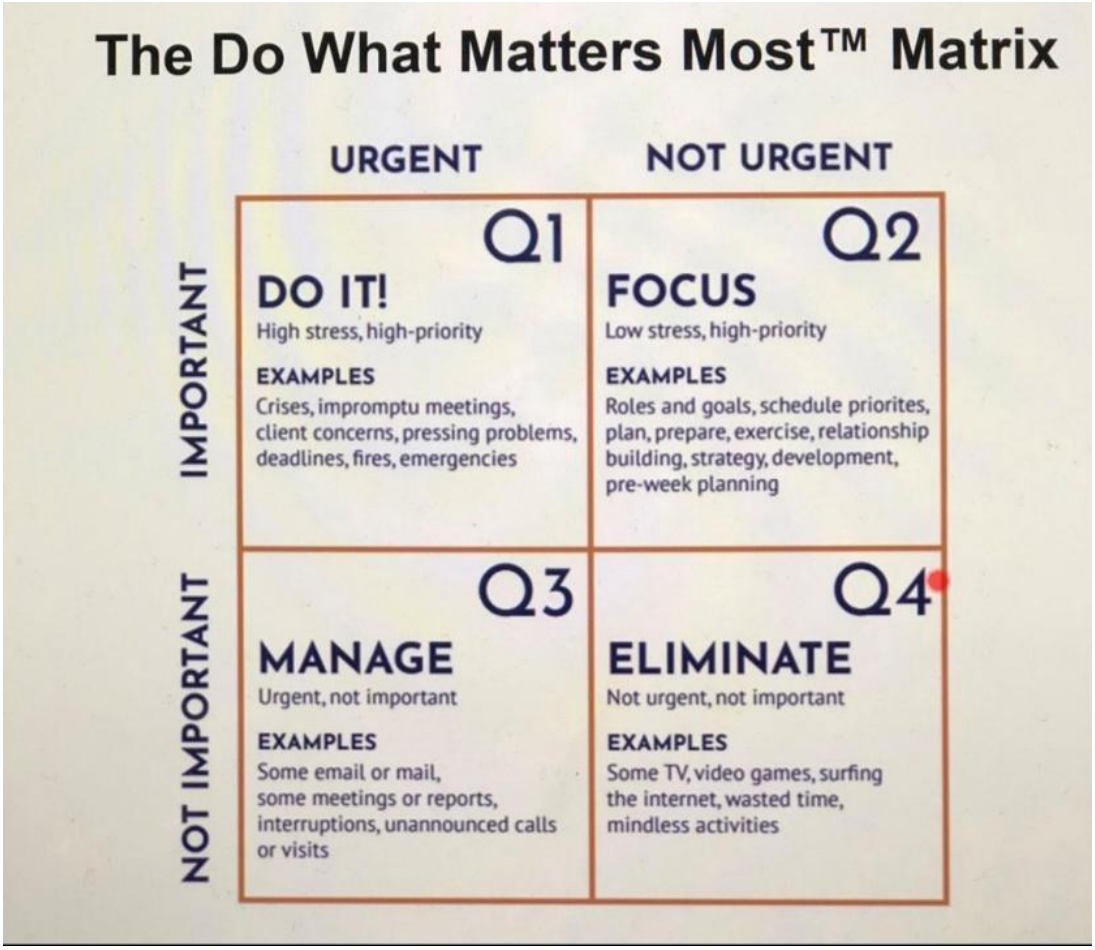
講者分享人應以設計引導生命，獲得設計的人生，而非隨波逐流的人生，因此，意識、意圖相當重要，需設定角色的個人願景、目標及每週的任務規劃，進行「預期管理」，讓每天能不再只是盲目忙碌，可以「做最重要的事」，取得工作與生活的平衡。茲摘述演講重點如下：

(1) 做最重要的事矩陣（Do What Matters Most Matrix）

Eisenhower 是最初開發該矩陣者，為與其版本區分，講者稱該矩陣為「做最重要的事矩陣」（如圖 5）。「做最重要的事」即為第二象限（Q2）即重要但不緊急的事，所以它未有緊迫感，為生活中所有想要做的美好事物來源，如關係建立、策略規劃、每週焦點會議或運動等，任何重要但壓力小的事情均屬於第二象限，又稱為「成就象限」，不會令人感到倦怠。但第一象限（Q1）會變成零嗎？它會消失嗎？當然不會。惟若能將 Q1 的時間最小化，並將 Q2 的時間最大化，此時，當 Q1 發生時，就能夠更從容的介入處理，

並立即回到 Q2。這可有效的避免人類大腦達任務飽和，大腦無法跟上所有一切，而開始發生錯誤地排列優先順序的情況。

圖 5　做最重要的事矩陣



資源來源：https://www.becomingyourbest.com/project/do-what-matters-most-matrix/

(2) 角色、個人願景、目標及週前計劃

講者於會場中給予紙本的筆記本（如圖 6），讓與會者實際操作，最後並提供 AI 輔助工具，讓個人願景的規劃更為簡單。

①選擇一個角色，並聚焦於人生中最重要的 4 至 5 個角色。

②訂定該角色中的個人願景：

個人願景無須改變世界，但需改變您個人的世界，故需寫下您渴望的結果為何。

③目標：

可由 Physical（身體）、Mental（心理）、Emotional（情緒）、Spiritual（精神）等 4 個層面來審視，設定具體、可衡量且與願景一致的目標，並協調時間與資源，由被動轉為主動。

④週前計劃：

需要訂定能成功的目標，例如每週平均運動 4 次，不使用每天更多運動或每天運動 30 分鐘，且每週任務的理想完成率為 70%至 80%，並有餘裕應對 Q1 的緊急事件即可，絕非 100%的完美主義。

圖 6 紙本工具及作者著作

資料來源：becoming your best 網站

（九）從零開始創造成效：運用有限預算推動領導人才發展（From Zero to Impact: Developing Leaders on a shoestring budget）

◎學習形式：實務應用（Applications from the Field）

◎學習領域：管理學習功能（Managing the Learning Function）

1、講者：Marouchka Boustani，Marouchka Boustani Co.的首席轉型長（Chief Transformation Officer）

Marouchka Boustani 擁有企業管理碩士（MBA）及人才發展專業認證（CPTD），現為領導力與組織發展顧問及 ATD 大師級培訓師。講者長期設計並引導具高度影響力的領導力與人才發展制度，協助組織將策略有效轉化為具體執行成果。

2、演講內容重點

講者主張 L&D 專業人士應秉持「成為導師而非英雄」的謙遜心態，透過與利害關係人共同創作來消除阻礙，並觀察管理會議中的痛點以鎖定真正影響營運的關鍵指標。最終，成功的計畫需將領導行為轉化為可衡量的數據與日常實踐，並透過數據證明其對組織各部門（如財務、營運、行銷）之具體貢獻。茲摘述演講重點如下：

(1)成功領導力發展計畫的「致勝三部曲」（The Winning Trifecta）

①懂公司的業務（Know Your Business）：

主動觀察公司的管理層級在哪個部分花費最多精力、管理會議之爭論為何，藉以找出管理者焦慮的根源，並將領導力發展計畫對齊各利害關係人，轉化為可觀測的行為。

②做引路人，不做主角（Be the Guide, Not the Hero）：

隱身於幕後支持管理者的成功，透過與利害關係人共同創作、勝過爭取認同。因此，若身為 L&D 專業人士卻只追求自己贏了，其實就輸了，寧願放手讓利害關係人奪走所有光環與功勞，因成功的業務結果才是展現 L&D 專業價值的最佳表現。

③打擊最痛點（Win Where It Hurts）：

不一致的領導會創造一致的問題。即組織中持續發生且規律出現的問題，其根源往往在於「領導行為的不一致」，若缺乏一致的標準或正確的行為模式，將導致部屬感到困惑或執行偏離，進而產生重複性的錯誤或管理危機。講者建議領導者應停止解決路上遇到的每個小問題，而是專注於真正重要的事情，亦即「調整領導行為本身」，一旦領導力變得一致且穩定，伴隨而來的一致的問題自然會消失。

(2)回饋系統（Feedback System）

成功的領導力發展計畫不應只是完成一系列課程或檢核項目（Checklist），而應建立持續運作的「回饋系統（Feedback System）」，其中，數據是促使領導力發展計畫發揮成效並展現價值的關鍵。透過「衡量績效（KPIs）—教練行為—強化實踐—再衡量績效（KPIs）」的循環，以數據辨識需要教練與改善之處（Numbers reveal where to coach），透過教練形塑日常行為（Coaching shapes the daily ritual），再藉由持續實踐帶動績效數據改善（Ritual moves the numbers），使領導力發展計畫由一次性的培訓，轉化為持續性的行為改變與績效提升，形成正向的回饋循環。

四、每日大會主題演講內容摘要

（一）第一天主題演講（Sunday Mainstage）主軸：創新（Innovation）

1、演講題目：Freestyle+顛覆傳統的主題演講（The unKeynote with Freestyle+）。

2、學習領域：培訓執行與引導（Training Delivery & Facilitation）。

3、講者：表演團隊 Freestyle+。

Freestyle+由榮獲多項大獎的百老匯（Broadway）表演者、TED 講者及企業教練組成，深受眾多知名企業信賴，透過沉浸式學習體驗，協助團隊發掘並釋放潛能。

4、演講內容重點

在 ATD26 大會上，表演團隊 Freestyle+帶來了一場別開生面的「非主題演講」，將即興表演、嘻哈與神經科學融入人才發展領域，為與會者提供了深刻的學習體驗。透過體驗讓與會者瞭解過度害怕犯錯是創新的最大殺手，故應在團隊中建立「慶祝錯誤」的氛圍，能將錯誤轉化為經驗模式，進而誕生新的創新方案。茲簡要說明引導的活動如下：

(1) Boots and Cuts

這是一種集體同步心率與呼吸的機制，全場跟隨發出 Boots 與 Cuts 兩個簡單的擬聲詞。藉由將注意力放回身體，大腦在 4 到 5 個小節後會自然停止自我批判，進入「專注且放鬆」的心流狀態，亦是吸收新知與激發創造力之最佳狀態。

(2) Gibberish Flow

與會者兩兩一組，在背景音樂下用毫無意義的話進行交談，結束時，夥伴要以歡呼式的表揚對方。即藉由打破常規的對話模式，

嘗試建立心理安全感。

(3) Vennspiration

一人分享工作角色，另一人分享最熱愛的業餘興趣，雙方必須合作找出兩者的交叉點，即激發聯想力，將互不相干的概念串聯，並協助與會者重新將「工作角色」與「個人核心價值」進行情感連結，把卡關轉化為資源。

（二）第二天主題演講（Monday Mainstage）主軸：科技（Technology）

1、演講題目：下一場文藝復興（The Next Renaissance）。

2、學習領域：學習科學（Learning Technologies）。

3、講者：Zack Kass。

Zack Kass 係一位人工智慧（AI）顧問、研究者、國際主題演講者，其在 AI 領域的第一線工作已有 16 年，曾擔任 OpenAI 的市場拓展負責人，亦被公認為應用人工智慧領域最傑出的思想家之一。著作《The Next RenAIssance: AI and the Expansion of Human Potential》（下一場文藝復興：人工智慧與人類潛能的擴展）一書，該書榮登《USA Today》與《Los Angeles Times》暢銷書榜，深入探討 AI 對世界帶來的顛覆性影響，以及個人與企業應如何為全新的未來做好準備。

4、演講內容重點

主要內容係討論人工智慧（AI）的變革性影響，以及應當如何為全新未來做好準備。講者指出在這股變革的潮流中，應要愈回歸「人」的本質，AI 應用應是讓員工可放更少的心力於瑣碎事務，聚焦更多的時間投入真正需要「溫度」的政策創新與顧客服務中。茲摘述演講重點如下：

(1)未來人才的核心關鍵能力（未來培訓重點）：六大人本價值

- **好奇心（Curiosity）**：提出問題、探索未知的能力。
- **同理心（Empathy）**：理解他人處境、建立信任與心理安全感的能力。
- **勇氣（Courage）**：在充滿未知與不確定性的環境中，做出決斷並承擔風險的能力。
- **智慧與辨別力（Wisdom & Discernment）**：駕馭演算法所無法應對的倫理與複雜情境之抉擇。
- **幽默感（Humor）**：作為人際連結與紓解職場高壓的潤滑劑。
- **道德與誠信（Morals）**：確保科技應用能符合人類的永續價值。

(2)AI 浪潮下的五大危機與挑戰

- **Idiocracy（去智化）**：

  當 critical thinking（批判性思考）不再是生存的必要條件，人類大腦會停止運作。

- **Bad acting（惡意行為）**：

  AI 讓「少數惡意的人」擁有前所未有的破壞能力。

- **Dehumanization（去人性化）**：

  人際疏離的工作孤獨感將導致離職率上升與敬業度下降。

- **Identity Displacement（身份認同置換危機）**：

  人們長期習慣以職業或職位界定自我身分；當 AI 逐步取代部分工作或改變既有職務角色時，人們以職業或職位建立的自我認同可能受到衝擊，進而面臨「我是誰」的身分認同危機。

- **Job Displacement（職位轉移）**：

  面對工作可能被機器人取代所帶來的焦慮，HR 應引導同仁重新思考「自我價值」。

（三）第三天主題演講（Tuesday Mainstage）主軸：人文關懷（Humanity）

1、演講題目：超乎常理的款待—如何透過提供超越期待的服務，成為世界第一（Unreasonable Hospitality: How Giving People More Than They Expect Can Get You to #1）。

2、學習領域：人才策略與管理（Talent Strategy & Management）。

3、講者：Will Guidara。

Will Guidara 曾將 Eleven Madison Park 打造成世界第一餐廳，亦是《紐約時報》暢銷書《超乎常理的款待》（Unreasonable Hospitality）的作者。

4、演講內容摘要

講者分享其核心理念「極致服務」，協助與會者瞭解其如何從訂定一個看似不可能達成的目標開始，並掌握每個與顧客產生連結的微小機會，帶領紐約市的一家平凡法式小酒館，一步步成為世界頂級餐廳。茲摘述演講重點如下：

(1)世界第一的秘訣：與人的連結—好客

講者指出我們要在食物及技術上維持卓越（基本服務屬交易），但對人的追求上要達到不合理的狂熱，在創造人類歸屬感、被看見與被關懷的體驗上追求極致的創新（好客屬連結）。競爭對手總能複製你的產品、超越你的技術、給出更低的價格。唯有你與顧客、員工之間建立起的深厚、充滿創意的「人際關係」，這長時間的累積才能極難被取代。

(2)關鍵的實踐方式

A.打破層級的共創會議：

邀請全員（從洗碗員工、服務生到股東）共同參與，於會議中寫下顧客體驗之每一個具體接觸點，例如由推開門、鋪餐巾、

上洗手間、結帳等。該會議得出結帳體驗升級方案，即當客人用餐完畢，服務生會主動送上一整瓶白蘭地酒，為顧客各倒一杯，並說：「這是我們招待的，整瓶留在這，請您隨意享用。這是您的帳單，您準備好時隨時叫我即可。」，顧客不必等待帳單，也不會感到用餐時間到被驅趕，另贈送白蘭地酒亦會中和付款時的昂貴感覺。

B.好客行為系統化：

好客不能只靠招募熱情的人，而必須將好客的流程系統化。在系統引導下做出好客行為並獲得顧客由衷的感激時，將讓一線員工親自體會到「讓別人快樂，自己會更快樂」的樂趣，進而讓好客文化一直循環下去。例如針對求婚的顧客製作公司的聯名禮物—Tiffany 紀念香檳杯的藍色禮盒，除招待香檳，更使用 Tiffany 聯名香檳杯，並於餐後放入禮盒內贈予求婚顧客作為紀念。

C.好客需資源支持並容許失敗：

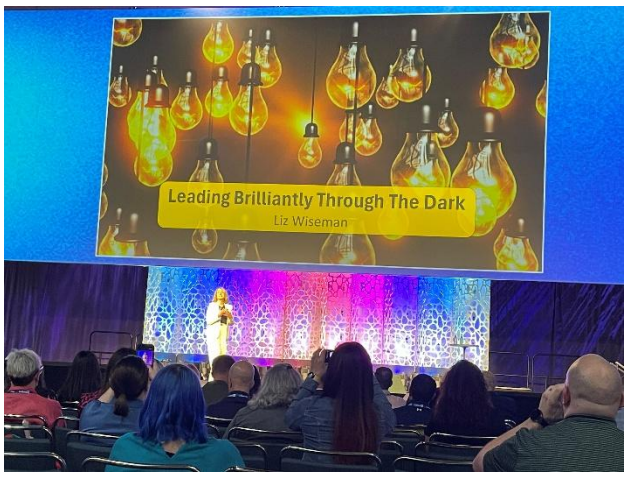
不因無法規模化的好客創新，便放棄執行，這是扼殺創新的最大元兇。為給予一線員工所需資源，增設圓夢師職位，該職能不承擔任何日常營運與現場送餐工作，唯一職責是協助員工將好客的想法落地。例如顧客很遺憾這次旅行未能吃到紐約街頭的熱狗時，能立即到街上購買熱狗，並請主廚特別料理，當主廚送上為他們特製的熱狗餐點時，成為顧客旅程中最難忘的回憶，故講者提到頂級餐廳不責街頭熱狗的品牌標準，在能為顧客帶來最大快樂時，品牌傲慢完全可以被放下。

（四）第四天主題演講（Wednesday Mainstage）主軸：領導（Leadership）

1、演講題目：擁抱未知，在黑暗中的卓越領導（Leading Brilliantly Through the Dark）。

2、學習領域：領導力與管理發展（Leadership and Management Development）。

3、講者：Liz Wiseman，《紐約時報》暢銷書作家、知名研究者，現任 The Wiseman Group 執行長（CEO）。



The Wiseman Group 公司總部位於美國加州矽谷，專注於領導力研究與發展的顧問公司，近年服務客戶包括 Apple、AT&T、Disney、Meta、Google、Microsoft、Nike、Salesforce、Tesla 及 Twitter 等全球知名企業。講者曾榮獲 Thinkers50 頒發的領導力最高成就獎，並持續入選 Thinkers50 全球 50 大管理思想家。

4、演講內容重點

講者分享面對現代職場的持續變革與不確定性，以及在快速變動、前景不明的 AI 時代中，組織不能僅培養領導者應對模糊環境，而需打造「全員有實力」的組織，故領導者需學習如何帶領團隊，讓好的想法從底層湧現、領導者創造環境、貢獻者主動踏入，一起在黑暗迷霧中探索，攜手走向光明。因此，傳統的「命令與控制」領導已失效，講者提出「動態合作架構（Power Combos Framework）」理論，認為在黑暗中前行，領導是一項「團隊運動」，需由領導者建立安全的環境，並同步培養具備主責感的員工之新型態管理模式。茲摘述演講重點如下：

(1)Define the Problem（定義問題，而非解決問題）

主管須克制「動手幫忙」的衝動，僅將現有資源與目標界定清楚，其餘留給團隊解決。

(2)Give the Pen Back（適時歸還主導權）

當員工尋求幫助時，給予最小幅度的指導，並適時的將控制權與所有權的「筆」還給對方，捍衛員工的尊嚴與成長。

(3)Provide Intel（適時提供情報）

提供工作所需的客觀數據或資訊，而非裁判式的回饋。

(4)Utilize Native Genius（善用與生俱來的天賦）

識別員工專長，並在團隊中公開，使其成為團隊遇到困難時的求助核心。

(5)Leading the Rising Generation（Z 世代人才培育策略）

針對正處於職場形塑期的 Z 世代，領導者若能引導其學會在黑暗中導航並踏入挑戰，對其長期的職業生涯將產生巨大的影響力，相關策略如下。

・微型化挑戰（Micro-Size the Challenge）：

推動微型任務管理，即將長期的專案目標拆解為 1 至 2 週的短期任務，引導年輕同仁在滾動式達標中，使其能頻繁獲得成功的模式，快速累積成就感並建立信心。

・彈性諮詢機制（Give Access）：

定期開放特定時段，讓年輕同仁主動尋求資源及指導，給予不帶批判性的改進建議，並聚焦於工作改善而非績效，避免其感到被過度管教。

・同儕夥伴的協作支持（Give Them a Buddy）：

指派千禧世代（Millennials）同仁而非主管本人作為其導師或夥伴，消除階級帶來的距離感與防禦感。

五、企業參訪紀要

本次企業參訪行程主要參加**由工業技術研究院北美辦公室協辦之矽谷人才發展交流座談會**，本次座談會邀請駐舊金山台北經濟文化辦事處朱副處長永昌與該處經濟組陳組長愛蘭、矽谷台美產業科技協會劉會長嘉寧，以及曾任職於矽谷科技業的臺灣退休工程師與新創企業之臺灣新進同仁等，分享其海外職涯發展經驗及對於矽谷科技業之工作文化觀點。另**參訪 LinkedIn 美國矽谷總部**，其為全球最大的專業社群平臺，旨為全球每一位工作者創造經濟機會，全球會員已突破 13 億，分布於 237 個國家，其中 80%以上在美國境外，支援 36 種語言，臺灣註冊用戶達 400 萬。LinkedIn 的營收與服務主要為 1、人才解決方案（Talent Solutions/Hire）協助企業展示 DNA 以吸引與留住人才；2、學習解決方案（Learning/Learn）提供 LinkedIn Learning 線上平台，收錄超過 24,000 門課程，每週新增 60 門以上課程，其特色是能利用大數據分析職位描述中的技能需求，即時產出對應的培訓內容，幫助員工的技能提升；3、行銷解決方案（Marketing Solutions/Market）專注於 B2B 行銷；4、銷售解決方案（Sales Solutions/Sell）協助業務開發與人脈建立。最後，參訪**南加州愛迪生能源教育中心（Southern California Edison's Energy Education Centers）**，其為全球推動綠能轉型與人才賦能標竿，並以能源教育與生活應用為核心，參訪過程中，導覽人員透過互動展示與情境體驗，解說節能安全的現代化電器設備、能源應用、防火安全建材及綠能創新等相關技術，使參訪者能從日常生活情境認識能源科技，進一步瞭解節能、安全及能源轉型等議題的實際應用。

由**本次參訪發現，雇主品牌才是人才留任的關鍵**，僅靠薪資酬勞已無法在高度競爭的矽谷或國際市場勝出，企業須透明地在專業社群呈現其文化 DNA 與 ESG 價值，並**讓員工感受到企業領導者對其個人的高度重視**，例如領導者親自發信的即時表揚機制；提供最長 12 週之全薪家庭照顧假，以支持員工兼顧工作與家庭照顧責任；以及提供有助於其職涯發展的訓練資源等，均能強化員工對組織的認同與歸屬感。此外，講者於參訪交流時

指出，**當員工個人特質與企業組織文化產生共鳴，並與組織目標及工作內容相互契合時，將有效提升人才吸引力**，依其分享之數據，可創造高達 8 倍的求職投遞率，並提升 1.6 倍的員工留任率。例如有一家新創企業的員工所分享，該公司在招募面試過程中特別安排一對一的 Culture Interview（適職性測驗），藉由面談瞭解求職者的價值觀、工作方式及個人特質是否與企業文化相契合，以提高人才與職務、團隊及組織之適配程度，並有助於新進員工進入組織後融入團隊及長期發展。

參、 心得及建議

一、心得

（一）ATD 國際年會規模盛大，充分展現全球人才發展專業能量

非常感謝能有幸奉派參加 ATD2026 國際年會，在公務人員培訓及人力資源發展領域工作 10 多年，能前往美國參加已舉辦 80 多屆的年會，與會者更是來自世界各地且超過萬人的年度盛會，無論是年會會場的場次安排、講師陣容，以及 ATD APP（提供與會者選課、透過搜尋功能找到感興趣的場次、行程導航的核心工具，可與電腦版同步，並提供摘要、會議重點、支援非英語母語者之即時逐字稿，另約有至少 80 場會議錄影供會後觀看），以至於會場的資源（包括第 1 天舉辦的國際參與者說明會與歡迎午宴、地球村 Global Village、EXPO、ATD Store、Business Service Center、The ATD Exchange 等）、會場因應講者教學所需進行不同的會場佈置（按：包括排排坐、階梯式、圓桌式或採方形的小組圍坐式座位等形式）、每日大會主題演講的 DJ 安排及主持人引言與介紹、讓與會者體驗好萊塢文化等，都感受到大會營造學習氛圍及與會者參與體驗之用心，讓我覺得能參與本次專業知識匯集的人力資源盛會，實在是難能可貴的機會。

大會主持人勉勵與會者：「Be Kind enough to connect, Be Curious enough to learn, Be Brave enough to act. The rest will follow.」，亦即以

善意建立連結、以好奇心持續學習、以勇氣付諸行動，做到這些，其餘自然水到渠成。這段話雖簡短，卻是為此次參與年會的學習歷程下了很好的註解，在面對來自不同國家、文化及專業領域的與會者，唯有主動交流、保持學習的好奇心，並勇於跨出舒適圈，才能將年會所見所學轉化為實際行動，進而發揮參與年會的學習與交流價值。我認為此一理念亦反映出，在現今 AI 發展快速的變革時代，人才所需具備的能力已不僅止於專業知識與技能，更應重視人際連結、持續學習及行動實踐，保持對人的關懷、對未知事物的好奇，以及面對改變並付諸行動的勇氣，以提高面對未來變局之個人競爭力。

（二）克服跨國學習挑戰，拓展國際交流與跨產業視野

本次出國最大的挑戰是在短短 6 天要克服時差、語言、環境適應及體力負荷等考驗，為希望把握機會吸收更多的人力資源發展新知，並多與專業人士交流，很慶幸在 ATD 台灣交流會的帶領下，尤其對首次參加 ATD 國際年會及第一次前往美國的我而言，大幅降低了摸索與適應所需的時間成本，出國前，亦提供 SPEAK 英文 AI 兩個月免費使用，協助提升英語口說能力，為國際交流作更充分的準備，並讓我在 6 天中能與來自科技業、金融業、培訓講師、國營事業等夥伴共同學習，透過公私部門及跨產業的多元觀點，發揮團隊學習與知識共享之效，也能在參加 ATD 國際年會外，探索舊金山矽谷及洛杉磯企業的企業文化、人才管理及永續發展策略。

（三）跨文化學習與反思，體認臺灣的優勢

本次在參與 ATD 國際年會及參訪矽谷等企業後，深刻體會到身為臺灣人應對自身的優勢與成就保有適度的自信與驕傲。人才競爭相當激烈的矽谷，臺灣人仍能在此位居要角，展現臺灣人才的專業實力與國際競爭力；本屆 ATD 獎項得主中，亦包括國泰世華銀行、遠東新世紀股份有限公司、鴻海精密工業股份有限公司、聯發科技股份有限公司、世界先進積體電路股份有限公司、國泰人壽保險股份有限

公司、一零四資訊科技股份有限公司等 7 家臺灣知名企業。

在 ATD 國際年會期間，感受到 HR 專業人士對新知追求的渴望，也透過在會中與不同國家與會者的交流，更瞭解 HR 在各國企業發展的現況與共同面臨的課題；透過與來自美國、加拿大、英國的講者或與會者交換意見的過程中，也發現他們正好都曾造訪過臺灣，並對臺灣留下良好印象。

此次會中亦使我體會到不同文化背景在溝通與表達方式上的差異，相較之下，西方與會者更善於公開並自在的表達個人看法及意見，這種勇於發言、積極互動的自信態度，值得我們學習。然而，臺灣人的堅韌、勤奮、友善、尊重多元等特質，以及臺灣在生活機能、治安、醫療環境等方面，也是外國人喜歡臺灣及居住美國的臺灣人仍想回到故鄉之重要理由，故此次出國經驗，讓我在拓展國際視野的同時，也體認臺灣的優勢，並深化對自身文化與國家的認同。

（四）領導者責任重大，肩負組織變革與人才發展之關鍵責任

本屆大會以「擁抱變革、引領未來」（Embrace Disruption, Direct the Future）為主題，讓我深入瞭解到面對人工智慧（AI）發展及全球環境快速變遷所帶來的高度不確定性，組織成員正面臨職場焦慮、孤獨感、倦怠感及對未知的恐懼，因此，面對這些多重挑戰時，領導者更需提升領導自信與自我驅動能力，穩定自身狀態、凝聚團隊力量，以帶領成員在變革中持續前進。ATD 2026 國際年會多位講者指出，在充滿變革的時代，「樂觀」已不僅是個人特質，更是領導者推動組織轉型、激發團隊潛能及凝聚共同願景之重要能力，以創造一個值得成員留下來的工作環境，引導部屬看見「多向度職涯發展(LEVERR)AGE」或「職涯畫布 Career Canvas」的可能性。

此外，領導者應避免採取「視而不見」或「充耳不聞」的管理方式，而應主動關注部屬行為與情緒的細微變化，例如原本積極開朗的同仁突然變得沉默、互動減少或工作投入度下降時，應及早提供支持

與協助。亦應正視「倦怠（Burnout）」是會逐步累積並擴散的連鎖反應，猶如森林大火般，若未能及早發現與處理，將影響員工福祉、團隊士氣及組織績效，且當工作逐漸流於虛應政策要求、追求形式，而缺乏學習成長、成就感及工作意義時，員工的投入度與幸福感將明顯下降。綜上，主管除應重視工作績效外，更應理解成員的心理需求，協助建立工作意義，激發內在動機與熱情，進而提升團隊整體效能，亦應注重 Z 世代的人才培育策略，助其職涯發展。故主管需肩負起組織變革推動、政策執行、績效管理及人才培育等責任，並需關注部屬身心健康、進行一對一職涯對談、協助員工發展，以及因應 AI 與新興科技快速演進所帶來的各項變革，責任重大。

二、建議

（一）公務人員考試錄取人員基礎訓練，融入人本價值

因應人工智慧（AI）時代正快速改變職能需求與工作型態，本次 ATD 國際年會多位國際講者均指出，當 AI 逐漸取代重複性與程序性的工作後，Critical Thinking（批判性思考）及創新能力，在 AI 浪潮下更顯重要，且未來人才的培訓重點亦應更加重視對好奇心（Curiosity）、同理心（Empathy）、勇氣（Courage）、智慧與辨別力（Wisdom & Discernment）、幽默感（Humor）、道德與誠信（Morals）等人本價值之培養，另有講者引用研究指出，現在近 4 成員工於工作中感受到孤獨感，不僅影響工作投入程度，亦降低其工作滿意度及留任意願，因此，建立良好的人際互動與團隊合作，亦為未來職場的重要核心能力。基此，公務人員考試錄取人員基礎訓練之課程規劃，可增列如團隊建立、批判性思考、問題解決與創新思考等課程，並適度融入心理安全感與有效溝通等內容，強化新進公務人員因應 AI 時代的核心職能，培養其面對複雜公共議題及不確定環境下之分析判斷、跨域協作與創新思維能力，進而提升公共服務品質。

（二）班務輔導人員之班級經營，可運用培訓引導技巧

為提升整體訓練輔導工作成效，本學院於今年 4 月編印班務輔導人員工作手冊案例版，指出應「先處理心情，再處理事情」的原則。綜整本次 ATD 國際年會講者所提出之引導者如何透過情感共鳴來觸發受訓人員行為改變之演說內容，認為班務輔導人員之班級經營除採「先處理心情，再處理事情」的原則外，亦可先建立受訓人員之心理安全感，再換上「受訓人員的視角」向其揭露其所需要的。此外，班級經營時，有關引導授課的五種角色面具（The Five Personas），包括導師、教練、能建立信任的傾聽者、讓氣氛較輕鬆的趣味引導者或激勵人心的超級英雄，亦可供班務輔導人員參考，依情境動態調整及戴上最合適的面具，以更促進整體訓練輔導成效。

（三）納入體驗式學習課程，有助覺察工作盲點

本次 ATD 國際年會講者分享，在真實職場中的錯誤決策，其負面影響可能需要數週後才能體現，而體驗式工具能將此過程壓縮至 20 至 30 分鐘的活動，讓受訓人員能立即看見行為對組織整體的衝擊與影響，實具訓練效果。爰建議針對具公務經驗的升官等訓練受訓人員之課程，可適時納入體驗式學習課程，助其覺察工作中之盲點，以更增進公共治理效能。

（四）肩負日益繁重的管理責任，高階管理者需培養正向領導力與心理韌性

ATD 國際年會多位講者指出，領導者是推動組織轉型、激發團隊潛能及凝聚共同願景之關鍵，然而，主管本身其實亦面臨所謂「心力/能力落差（Capacity Gap）」的挑戰，多數主管並未接受系統性的職涯發展指導與教練式領導培訓，即使經主管訓練，仍有相當比例的主管不擅長進行「感性談話」，使其在日益增加的角色期待與實際能力之間，始終存在落差。據此，建議高階文官培訓飛躍方案增列主管幸福感與心理韌性、善用時間管理提升職場執行力（按：可適時結合 AI 工具）、職涯發展教練或職涯增能（按：可適時以 AI 工具為輔助）、

AI 時代的人本領導與幸福職場等課程，因為主管也是人，使其在肩負日益繁重的管理責任下，給予其所需的能力及正向能量之支持，以增進其領導自信、能力及幸福感。

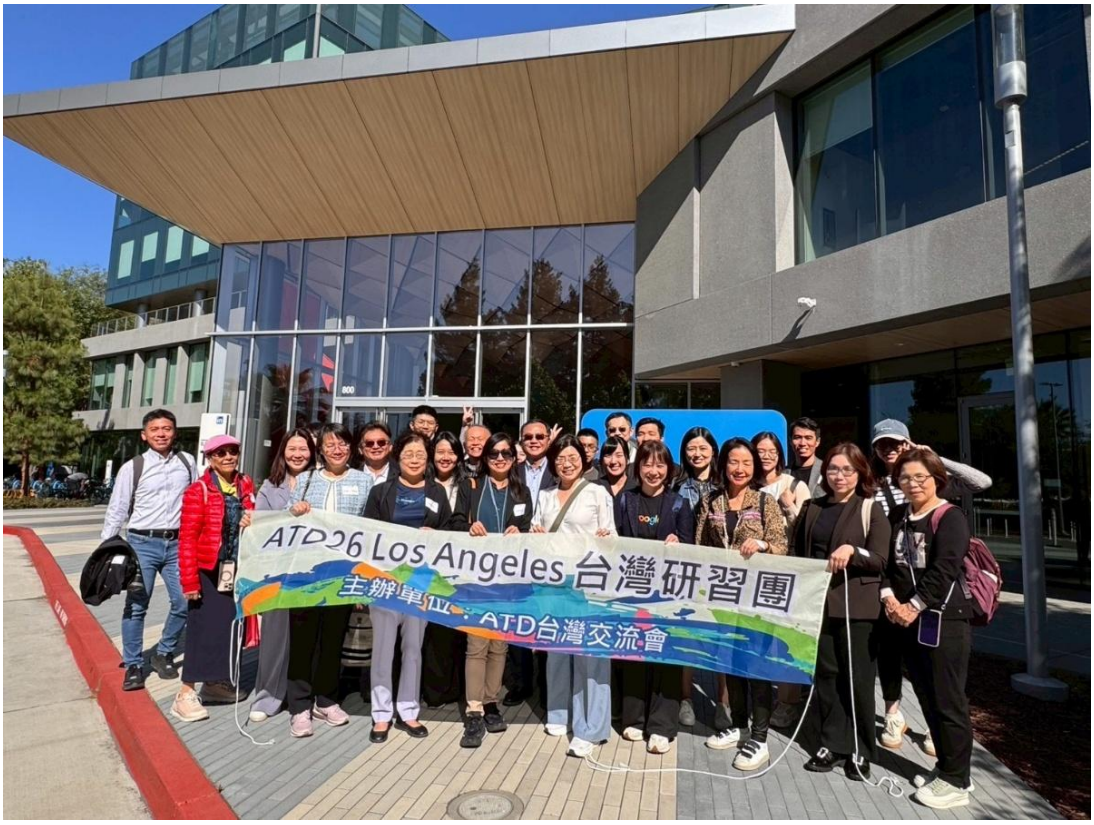
（五）推動 AI 工具融入辦訓業務，建構智慧化辦訓服務模式

參考本次 ATD 國際年會講者分享，AI 在人才發展領域的價值，不在於取代人的角色，而是在於放大引導角色的質量，獲得更多具個人化與即時性的支持，並應確保 AI 之有效性，非淪為僅是引進一項科技工具或創造出更多的複雜性。據此，建議本學院推動 AI 融入辦訓業務，如辦訓同仁或輔導員班務經營過程中，針對受訓人員的反映或抱怨，或可運用 AI 作為「對話準備夥伴」，協助同仁進行情境模擬、同理回應、問題分析及提問引導，在兼顧人本關懷與專業判斷的前提下，提升行政效率、溝通品質及公共服務效能。

肆、附錄：年會照片

團員於 ATD26 年會會場大門前合影

團員於 ATD26 年會會場內的 Global Village 前合影



團員於 LinkedIn 美國矽谷總部合影

團員於南加州愛迪生能源教育中心合影

Name of Attendee: Yi-ting (Tina) Cho

Session Date	Session Type	Session Title	Speaker(s)	ATD Capabilities	ATD Recertification Credits
5/17/2026	Industry Insights	Facilitator or Firestarter? 3 Emotional Truths That Transform Learning	Kristal Markle-Temons – BGL: Bold Growth & Leadership	Training Delivery & Facilitation	1
5/17/2026	Crash and Learn	Cold Case Cracked! Uncovering Why 80 Percent of Succession Plans Fail	Patrick Connell – DDI	Talent Strategy & Management	1
5/18/2026	Industry Insights	Love Them Loudly: Why Managers Must Show They Care (Live-streamed)	Bev L. Kaye – BevKaye&Co.	Collaboration & Leadership	1
5/18/2026	Knowledge in Action	Career Agency: The Next Frontier in Development, Engagement & Retention	Julie M. Winkle Giulioni – DesignArounds	Career & Leadership Development	1
5/19/2026	Innogizer	Your Unique Gifts –Discovering Your Facilitation Strengths & Style	Jason Lewis – Shift Facilitation Moe Poirier – Shift Facilitation	Training Delivery & Facilitation	1
5/20/2026	Applications from the Field	From Zero to Impact: Developing Leaders on a Shoestring Budget	Marouchka Boustani, CPTD – Marouchka Boustani Co	Career & Leadership Development	1

Total ATD Recertification Credits Earned: 6.00

SHRM: 26-GCAVR (14 Credit Hours) | **HRCI:** 743539 (14 Credit Hours)

TONY BINGHAM
PRESIDENT & CEO, ATD

JAMES CAPRARA
BOARD OF DIRECTORS, ATD

ATD26 參與證明

ATD26 會場地圖（年會手冊）