

从 2016ATD 国际会议会展看全球人才发展趋势

王爱义

清华大学继续教育学院

【摘要】本文梳理了 2016ATD 大会的概况，介绍了部分嘉宾的精彩观点，并以此为基础分析了全球人才发展的行业环境及趋势。本文认为，VUCA 时代、全球化、千禧一代、变革创新、社交媒体、人工智能、虚拟现实、脑科学技术等是影响全球人才发展的关键要素，在新的环境下一个新的人才发展行业生态正在形成。

【关键词】ATD 千禧一代 脑科学 社交媒体

人才发展协会（Association for Talent Development，简称 ATD），成立于 1943 年，总部设在华盛顿，是全球规模最大、最具权威性的人力资源开发与培训行业机构，在 120 多个国家拥有 40000 多名会员，每年一度的 ATD 国际会议暨展览（ICE）堪称人才发展与学习培训行业的“奥斯卡”。2016 年的 ATD 大会于 5 月 22-25 日在美国丹佛的科罗拉多会议中心举行，清华大学继续教育学院组团参加了大会。

一、 2016ATD 大会概况

2016ATD 大会是 ATD 举办的第 71 届盛会，共有来自 90 多个国家和地区的 10200 名人才发展专业人士出席。其中除美国以外的国际代表团人数达 1800 人，来自中国大陆地区的人数为 142 人。

大会以“内容、社区、全球视野”为主题，聚焦政府、医疗保健、高等教育、销售支持等 4 大行业领域，围绕职业发展、全球人力资源开发、人力资本、课程设计、领导力发展、学习技术、学习测量与分析、管理、培训交付、学习科学等 10 大内容主题，共有 3 场主题演讲、300 多场专题演讲，每天同步并行的会场约 67 个，参会者可以通过 ATD 官方 APP 定制自己的听讲主题与场次。

参展商的展览是 ATD 大会的另一道亮丽风景。2016ATD 大会共有 425 家供应商参展。参会者看展的过程，其实也是一次检阅和了解全球培训产品的过程。会展几乎汇集了培训的所有产品，包括解决方案、课程、工具、软件和图书。DDI、AMA、CCL 等常见的培训咨询公司也出现在展会现场。

2016ATD 大会设有颁奖环节，中国企业在其中大放异彩。腾讯斩获本届含金量最高的 ATD“人才发展创新奖”(每年全球仅入选一家企业)。此外，新奥集团、国家电网分别荣膺 ATD“卓越实践奖”。

本次 ATD 大会亮点纷呈，海量的资讯信息、顶级的大师分享、前沿的技术产品、丰富的视听觉冲击以及万人大会井然有序、高效互动的组织模式和商业运作都使与会者感到十分震撼。

二、 嘉宾精彩观点

主题演讲是历年来 ATD 大会的重头戏，充满智慧、感染力和正能量，通常也预示着未来一段时期培训行业发展的热点和趋势，非常令人期待。今年 ATD 有 3 场主题分享，演讲嘉宾分别是畅销书作家西蒙·斯涅克 (Simon Sinek)，休斯顿大学社会工作学院的研究教授布琳·布朗 (Brené Brown)，Trend Hunter 的创始人、畅销书作家杰里米·古奇 (Jeremy Gutsche)。领导力一直是 ATD 大会关注的热门话题，此次三位嘉宾的演讲也都和领导力有关。

1. 西蒙·斯涅克：让员工有安全感

西蒙被誉为“领导力哲学第一人”，他的领导力演说在 TED 网站的点击量常年排在前三位，广受好评。西蒙大会分享的主题是：“领导者最后吃饭 Leader Eat Later”。他认为一个组织的兴衰取决于卓越的领导力而不是出色的管理机制，要想成为一名卓越的领导者，必须真正关心那些向你托付信任的人。

他以美国海军陆战队为案例解释了领导者关注下属的重要性。“如果有机会和美国海军陆战队成员一起用餐，你会注意到一个细节：餐厅首先为资历最浅的队员提供服务，最后才是军衔最高的军官。你还会发现，这并不是一项硬性规定，一切都是自然发生。这个看似简单的举动背后，蕴含着海军陆战队强大的领导文化”。西蒙认为，伟大的领导者能够做到先人后己，把组织利益置于个人利益之上。好的领导要能为员工带来安全感。在环境多变、竞争加剧年代，最能激励成员全力以赴的关键因素，其实是人类最为原始、却经常被忽略的需求：安全感。当我们在群体中感觉有安全感，自然会产生信任与合作。经过他的研究表明：我们给到员工的压力越大，员工绩效越低，我们只有创建了一个安全的环境，员工有了信任感，才能有高绩效。

西蒙在演讲中还将人类生物学原理融入了团队领导哲学，他认为，人体分泌

的安多芬(endorphins)、多巴胺(dopamine)、血清素(Serotonin)、氧化酶(Oxytocin)这四种化学物质影响着领导力的作用机理,领导者要让员工产生这些物质,让正确的化学物质在正确的原因下释放,要关心照顾好员工,这样基于人性的自我驱动的团队才能带来最大的绩效。

西蒙还提到的一个观点:“领导力是一种选择,而不是一种排序”、“领导者意味着牺牲”。员工跟随你会是因为有种安全感,这是最基本的感受和需求。作为一个好的领导者,就是在关键的时候,员工有危难的时候,依赖于你,需要你来承担、出面去解决。

2. 布琳·布朗 (Brené Brown): 脆弱的力量

布琳·布朗也是 TED 最受欢迎的演讲者之一,她是从脆弱和羞耻感的角度研究爱、归属感和领导力的第一人。本次演讲主题是“勇敢的领导人,塑造有勇气的文化”(Brave Leaders, Courageous Cultures)。

布琳认为,勇气有四根支柱,分别是脆弱、信任、澄清价值观和提升技能。后面三个支柱相对都比较容易理解,她在演讲中花了很多的部分讲了第一个部分脆弱。通常,大家都认为脆弱是弱点,可以选择退出或让一切先放着吧。但布琳认为这是大家对脆弱错误的认识。脆弱性是消极情感的核心,例如恐惧、悲伤及失望;它同样也是积极情感的诞生地,例如爱恋、归属、快乐、移情、革新及创造。

她认为脆弱是衡量勇敢的唯一指标。因为表面上脆弱是因为一些负面的情绪,譬如羞耻、害怕、哀思、悲伤、失望,让我们不愿意自己面对或与人讨论。一旦发生了,我们可能会逃避、否认等。但她认为正是自身的脆弱赋予我们力量,在充满危机和不确定的道路上,脆弱是一种礼物让我们有机会看到真实的故事,接受不完美和相信自己的价值,然后知道自己要采取的行动,获得爱、归属感、同理心、责任感。她建议,“卸下我们的面具,让我们被看见,深入地被看见,即便是脆弱的一面”。

布琳也提到了生物学和脑神经科学。在研究中表明,当一个人有勇气的时候,都是发生在非常脆弱的地方。例如,一个士兵冒着生命勇敢冲锋的时候,其实他们内心是吓得要死的。

布琳采访过的人可以分成两种,一种人勇于去爱并且拥有强烈的归属感;另

一种人则总是苦苦挣扎，怀疑自己是不是足够好。第一类人面对脆弱时，全然接受，他们相信，让他们变得脆弱的东西，也让他们变得美丽，这类人会具备更多的勇气去面对，成功的领导往往是第一类人。而这个也将是我们未来领导力的培养方向——有勇气的领导。

3. 杰里米·古奇：更好更快地拥抱变革

杰里米·古奇是全球知名的创新者、演说家以及畅销书作家，趋势预测网站 Trendhunter.com 创始人兼首席执行官。该网站是趋势聚焦和创新网站，每月点击量约 800 万次，累计浏览量突破 20 亿次。如今，有三百多家知名企业在使用杰里米的趋势发掘方法，包括维多利亚的秘密、索尼、可口可乐、IBM、美国富国银行等。

杰里米在讲座中分享了他关于变革的理解。他认为很多人犯的错误就是他们总是把创新看成是巨大的、很重要的突破时刻，他们必须得睁大眼睛去发掘才行，然而事实上最大的突破往往是我们从新的角度去看待以往的旧事物。

他认为，猎人比农民更能应对环境的变化，能够做到更好和更快，因为通常农民非常容易陷入三个状态：自满，重复现在的做法，自我保护以便对不同做法抵御排斥。而猎人的本能很不同：贪婪-追求永无止境，对新的事物和环境充满兴趣，愿意摧毁已有的做法和成就。

在为 IBM、索尼、英特尔、三星等多家知名企业提供趋势预测服务的过程中，杰里米积累了大量的创新实战经验。在演讲中，他特别分析了快速消费品牌 ZARA 如何缩短供应链时间做得更快更好的故事。ZARA 首创了时装零售市场上的快速反应概念并一直是这一领域的大师。ZARA 的供应链有惊人的速度，快速收集市场信息、快速决策、快速设计、快速生产、快速配送、快速销售、快速更新，以速度来响应市场的需求。ZARA 从设计理念到上架平均只需 10-15 天，而大多数服装企业需要 6-9 个月甚至更长时间。ZARA 每年推出 20000 多种新产品，而运作一流的服装企业平均只能推出 3000-4000 款。在杰里米·古奇看来，ZARA 的成功之道就是具备了猎人的三大本能：永不满足、充满好奇、勇于突破。

杰里米在演讲中还指出了“连接”在创新中的作用，他认为几乎所有的创新都是通过不同领域之间建立联系实现的，而大多数人往往看不到这种联系。要想成为更有潜力的创新者、更优秀的管理者、更具远见的投资者，就必须找到事

物间的联系，竭力破解各种模式。精彩的创意很可能就在某处等着你，你只需知道去哪里找到它就好。

除了以上三位重量级的主题演讲嘉宾，ATD 大会还邀请到了 300 多位专题演讲嘉宾，这些嘉宾都是其所在领域的资深专家，他们长期致力于人才发展的研究与管理工作，既有深厚的理论功底，又有丰富的实践经验。不少嘉宾是我们中国参会代表非常熟悉的，以下是部分国际知名培训专家的观点：

4. 托尼·宾汉 (Tony Bingham)：创建学习文化

每年 ATD 首席执行官托尼的演讲都是备受瞩目，他的演讲往往可以捕捉到 2-3 年内培训行业发展的热点。今年他分享的主题是“创建学习文化”。首先，Tony 分享了当下的商业环境，他提到很多非常著名的甚至超过百年历史的企业从我们的视野里消失了。在这种总是不断变化的环境之下，企业需要怎么来应对呢？通过研究科勒、万豪、SAP、Merck 等国际知名企业的成功经验，Tony 发现，拥有并建立稳健的学习文化，是高绩效组织的一项鲜明特征，也是企业基业长青的根本途径。建立了学习文化的组织，高度重视学习的价值和重要性，学习与业务高度契合保持一致，学习根植于组织内并成为一种生活方式，员工们会持续地追寻、分享并应用新的知识和技能，从而使组织变得更富有竞争力、灵活性、创新性和吸引力，不断提升个人和组织的绩效。尽管创建学习型文化有诸多好处，但 Tony 指出，ATD 的一项调查研究表明，目前从全球来看，只有 31% 的企业具备学习型文化。Tony 认为，学习文化的形成不仅仅依赖于培训和看书，移动学习和社会化学习能够推进学习文化的建立和形成，这是时代变迁不可逆的趋势。

5. 伊莱恩·碧珂：在课堂以外拓展学习的 101 个途径

碧珂在演讲中指出，根据 70-20-10 最新的模型框架（70% 的在岗学习，20% 的从他人身上学习和 10% 的正式学习），实际上我们 90% 的学习发生在工作中，以往我们的培训专家仅仅关注 10% 的课堂学习，现在我们需要思考，在正式的课堂之外，我们的角色是什么？有哪些方法可以促进工作场所中的学习？碧珂建议，我们在做学习项目设计时，应该打破 721 原则，为学习者构建一个连续的学习网络，为此她为参会者提供了 101 种非常有效的学习方法，比如运营社交媒体、同行监督、研究项目、教练、导师、经验分享等等。

6. 鲍勃·派克 (Bob Pike): 提供强化学习的持续渠道

鲍勃在演讲中指出,我们不能把培训看成是简单的一次性事件,不能把企业面临的问题全部寄托在一次培训上,一次性彻底解决。培训不仅发生在课中,还有课前、课后的整个过程。他在过去的调查中发现,75%的学员在培训之前根本毫无准备,这对于最终培训效果有着很大的负面影响。他认为,现在很多培训师只注重娱乐化的培训形式本身,而一个好的培训过程应当是连续的,在培训活动开始之前就已经开启了,培训之后也应当有持续的效果。在他看来,顶级培训师应该提供持续渠道帮助学员强化知识与技能,能够为组织“带来价值”和“创造不同”。

三、行业趋势及热点

今年的 ATD 大会上,许多演讲嘉宾都提到了 VUCA、全球化、千禧一代、变革创新、社交媒体、人工智能、虚拟现实、脑科学技术等等,这些要素相互交织在一起,正在深刻改变人才发展的环境和模式,一个新的人才发展行业生态正在形成。

1. 行业认同度提高

从全球来看,组织对于人力资源开发的认同和承诺日益提高。根据 ATD 发表的《2015 行业研究报告》¹,过去三年来,被抽样调查的企业在人才发展方面的投入持续增加,2014 年平均每个员工在培训上的费用支出是 1229 美元,培训支出占工资的百分比是 3.96%,培训支出占企业总收入的百分比是 1.49%,培训支出占企业利润的百分比是 7.95%,达到三年来的最高水平。培训时长是衡量企业培训投资的另一个常用指标。报告显示,被调查企业中每年人均培训时长为 32.4 小时。在过去的几年里,这一指标一直比较稳定。这显示出全球企业对于培训的重视。

2. 重新定义人才发展

在本次 ATD 大会上,所有演讲嘉宾使用的行业术语基本都是人才发展、人才管理、学习发展等概念,很少有专门探讨培训的话题,而且大部分参会代表都是来自企业的人才发展、学习发展部门,这从一个方面反映了培训行业已经开始从培训向人才发展转型。按照 ATD 的定义,人才发展是组织人才管理的一部分,是

¹ 《ATD2015 行业研究报告》收集的是 2014 年学习与培训行业的数据

指为提高个人、团队和组织的效率而对学习和发展 (LD)、组织发展(OD)和职业发展(CD)的整合运用。人才发展的根本目的是通过关注“人”这一关键资源能力问题的解决，来推动组织变革和组织效能提升。从培训走向人才发展，要求我们每一位培训从业者要快速调整角色，站在更高的视角为组织系统设计人才发展解决方案，从过去的“培训事务”管理者转型升级为组织人才发展的专家和绩效顾问，从关注培训活动本身到关注培训的效果以及由此带来的组织行为的改变和绩效的提升。

3. 注重学习科学的研究

学习与培训是一门科学已毋庸置疑。在美国有 1/3 的大学开设了人力资源开发 (HRD) 专业。本次 ATD 大会，学习科学的探讨成为热点，而脑科学和神经科学的研究更是大放异彩。一些供应商甚至推出了基于脑科学研究的学习产品。如美国 Neuro-Link 公司 CEO、脑科学专家——安德烈 (André Vermeulen) 创立了多种脑科学评估方法，用以测评人的学习潜能并确定如何对大脑进行训练，从而进一步提升和优化大脑性能。按照 ATD 的解释，脑神经科学包括一切涉及神经系统和大脑结构及功能的研究领域，包含神经化学和实验心理学等。脑神经科学为我们探讨 21 世纪的成人学习规律提供了新的视角和观点，也推动人才发展的研究从应用、技术和方法 (what, how) 层面转向到为什么 (why) 这一基础层面，回归到个体如何高效地学习这一本源，更加关注学习背后的逻辑、原理和原则。

4. 千禧一代的培养引起重视

在本届 ATD 会议上，如何培养“千禧一代”成为热议话题。按照美国 ATD 大会的定义，1981-1997 年出生的人群被称为“千禧一代”(网络一代，或 Y 时代)，目前美国职场中大约 50% 的劳动力是由“千禧一代”构成的，15% 的“千禧一代”已经走上了管理岗位。据联合国人口数据，到 2020 年，“千禧一代”将会占全球劳动力人口的 35%。这一代人喜欢新鲜事物，不安于现状，愿意变革，善于创新，主动思考，喜欢团队协作，不愿被束缚、被安排等等。他们是网络达人，每 6-7 分钟就会解锁一次手机，每天至少发 50 条信息，约 1/3 的人群“始终在线”，网络于他们就像食物、空气和水。这也塑造了千禧一代与众不同的生活和学习方式。研究显示，培养千禧一代忠诚度最有力的工具是定期提供学习和发展的机会——不仅通过传统的课堂培训，更要充分利用年轻人最喜欢的社交媒体学习、移动学

习、游戏化学习等各种新的学习技术，使学习变得轻量、有趣、社交、灵活、个性，这也将成为“千禧一代”学习发展的重要特征之一。

5. 新技术与新媒体催生学习变革

云计算、互联网、大数据、移动通讯、虚拟现实、可穿戴技术、人工智能技术等正对学习与发展行业产生着根本的影响。本次大会共安排学习技术专题演讲 40 场，400 多家展商中 60%-70% 的展商都与学习技术有关。移动学习、微学习、社会化学习等是重要发展方向，成为传统式学习的必要补充。另外，新技术也在影响和改变培训工作本身，各类学习管理系统、需求分析工具、课程开发工具、电子化注册、签到、测评工具等的应用，提高了培训工作的管理水平和效率，推进了行业的信息化建设。值得一提的是，虚拟现实技术已经开始应用到培训领域，并出现了一些成熟的基于虚拟现实技术的培训产品，比如滑雪训练、汽车修理、消防演习、高空作业训练等等。新的学习技术的应用增加了培训的趣味性，增强了成人学习的体验感、参与度和学习效果，特别是随着“千禧一代”步入职场，新的学习技术作为组织学习项目设计的标准配置将成为学习发展的必然趋势，因此，人才发展专业人士应更多关注并主动应用这些新技术，以适应这一趋势。

6. 领导力开发依然备受关注

从全球发展来看，领导力培训始终是培训行业的重中之重，比如 GE 每年在领导力培训上的投入高达 10 亿美金，目前有 20000 多本有关领导力和领导力发展的书籍。这个趋势在过去的 10 年里没有发生过任何改变。在 ATD 大会上，领导力话题长期占据核心位置。今年有关领导力的专题演讲共有 46 场，呈现出一些新的特点和趋势。一是更加关注 VUCA 时代全球领导力、千禧一代的领导力提升；二是更加关注领导者的思维和行为方式改变，与沟通、冲突解决、团队、影响、文化、变革等密切结合，关注解决组织面临的具体领导力问题；三是更加关注领导力开发的模型工具和方法，如运用教练/辅导、测评工具来开发领导力；四是更加关注领导力的科学研究，心理学和神经科学等领域的最新成果已经广泛应用于领导力开发项目之中。

7. 培训评估注重价值贡献

本次大会有关评估的讨论仍然是一个重要话题，主要集中在探索如何将柯氏评估模型的第三级评估（行为改变）和第四级评估（业务结果）以及菲利普斯评

估模型的第五级评估（投资回报率，即 ROI）转化落地。学者普遍认为，未来的培训评估将成为培训价值展现的手段，也是培训与业务和战略对接的纽带。国外培训评估的一个新的趋势是将评估的思维和方法嵌入到培训项目的设计过程中，把评估“前置”到需求分析的最前端，做到“以终为始”的方式设计和规划培训项目，同时将评估后置到培训之后的各个学以致用环节。

四、结束语

本次参加 ATD 大会，既是一次培训从业者的朝圣之旅，也是一次开放视野、拓展思维、大开脑洞的学习之旅。ATD 大会作为全球人才发展行业最高水平的盛会，为我们呈现了非常丰富的理念、方法、工具和技术。本文所作的总结和梳理难免管窥蠡测、以偏概全，但是仍然希望上述内容能够给大家一些启发，为今后的工作提供一些思路。

资料来源：ATD 大会、ATD 官方网站、《培训杂志》、CSTD 人才发展社群、第一届中国培训效果评估论坛等