

## 壹、巴西簡介

### 地理：



巴西是世界大國中最小的一國，名列全球第五，它面積是墨西哥的四倍、印度的二倍，比美國本土還大，但巴西人的居住、工作、活動的空間，卻僅佔全國遼闊幅員極小的部分，其中全國四分之一的人口集中在巴西南方五大都會區。

占巴西面積百分之四十二之北部地區為亞馬遜河雨林帶，比整個歐州面積還大，擁有世界上五分之一的淡水資源，製造出地球上三分之一的氧氣，數十億美元的開發計劃正逐漸侵入這個區域，但是生態學家警告，以現有破壞速度來看，雨林區域將在百年內消失無形，然而生態學家眼中的破壞，卻是巴西眼中的建設，全國一致希望揭開深邃叢林的奧秘，發掘寶藏，然後再將土地開墾運用。如何在開發與生態上維持平衡，一直是人們努力之目標。

### 歷史：

巴西最早由葡萄牙籍探險家貝德羅·阿維斯·卡布拉（Pedro Alves Cabral）於西元 1500 年所發現。

自西元 15 到 16 世紀，大批葡萄牙航海探險家曾展開一連串的海上探險旅行。卡布拉原先本預定由好望角（The Cape of Good Hope）抵達印度，根據正式記載因風向改變而偏離航線，終於發現了巴西，至於採用巴西這個名稱主要是因為這塊新殖民地的特產，巴西蘇木（pau brasil, brazilwood），利用這種木材所製成的紅色顏料，在當時歐州視為十分貴重的染料。

## 人民：

歐洲人、非洲人及巴西印地安人之間的異族通婚，產生一些其他的種族型態，如黑白混血等混血族群。不同的族群經過數世紀之混合產生不同的文化、膚色及特色。

## 貨幣：

巴西貨幣被稱為 Real (R\$)。兌換匯率每日在當地報紙公佈。可在銀行、旅行社及授權之旅館兌換貨幣。旅行支票及錢幣可在這些地方兌換。旅館及大多數的商店均可接受國際信用卡。

## 宗教：

巴西沒有國家認定之教會，但是大部分的人民均為天主教徒。

## 語言：

葡萄牙語為官方語言，然而腔調及語音卻與葡萄牙當地人的語言差異甚大。

## 潛力：

潛力是巴西別名和代號，如今人口不僅居世界第六，也是資本主義社會中僅次美國之第二大消費市場。鋼鐵業、汽車業，巴西在全球工業國中名列前茅且擁有世界最大水力發電廠。

巴西礦藏豐富，是世界第二大鐵礦及錫礦、第三大錳及鐵礬土、第八大鋁礦出產國，此外還出產鉍、鈷、鈾、鎳和鑽石，金礦藏量估計超過南非，除了石英首屈一指外，在農產品方面，咖啡早就冠於全球，蔗糖亦是全球第一，可可產量世界第二，玉米世界第三，畜牧業世界第三，工業產品輸出佔出口總數 67% 以上，巴西不但外銷汽車、鋼鐵製品、鞋類、飛機、而且是世界上第五大武器輸出國。

### 第 30 屆世界訓練協會舉辦地 - 阿里格港 Port Alegre

阿里格港位於巴西南部，是巴西南大河州（Rio grande do Sul）之首府，南大河州和烏拉圭和阿根廷接壤，獨自發展出一種揉合葡萄牙和西班牙之文化，阿里格 Alegre 在葡萄牙語是快樂的意思，也就是快樂之港，是巴西南部最大的城，有人口 1,359,932 人，總面積 47,025 平方公里，平均壽命 70.3 歲，居民擁有極佳生活品質，從殖民到成為首府其經歷了 229 年，阿里格港在 229 年中幾乎花了 100 年時間建設完竣。

阿里格港也是巴西到阿根廷和烏拉圭之中間休息站，每天皆有巴士駛往邊境地區，是很大之畜產生產之首府，市區精品店展示琳琅滿目的高級皮革品及香味四溢之牛排館。華僑人數約有 300 人，由於我們中華民國訓練協會參加開會人員共 9 人，因此華僑人口突然增至 309 人，此次大會地點在阿里格港之世貿中心，設施完善各項規劃亦十分週全。

阿里格港被認為是一座適合居住及生活品質很高的城市、特別是因為它的社會運動成功。它是巴西首座創立保護人會議及兒童與青少年法的城市，阿里格港也被認為是座交通模範城市。它是巴西城市中栽種樹木最多的城市之一，並且為公共民主行政之模範，跟巴西其它的地區比較阿里格港擁有最好的社區育嬰學校，另外還有的收集垃圾方式也是巴西其他城市之典範。

## 貳、研習心得

經由參加之五個場次之研討會將研討心得摘要如下

### 一、經由人力績效技巧改善效果

**Improving Results Through HPT**

**Guilherme Francis Faundes Sortina - John S. Shaffer**

#### 前言

績效並非僅仰賴資金、設備、商標、傳統及市場即可達成。他們更加仰賴人員的才能、承諾、智慧及行為。

“HPT – 人力績效科技是一項運用工程的方法，以達到所希望的以及可以計量的人員工作成果。” Stolovitch & Keeps, 人力績效科技手冊, 1992。如果適當地運用 HPT 方法可保證達到一項新的內部和諧的水準，在執行此種方法時可避免不必要成本，消除浪費及單位間摩擦，並且在現今競爭激烈的氣氛中可以得到有效的利益。

本研討主題簡單的介紹 HPT 的技巧，說明在巴西的環境中一些相關的事項以及在巴西運用 HPT 可能的效益 研討運用此種技巧之理由，可能的實施策略、會影響績效及成功之決定性的因素，以及，在巴西實施可行性的評估，提供 HPT 基礎的計畫。這項評估也嘗試確定利益的數量以及指出可能實施的部門，準備的或者有必要的運用此種新的方法。

#### HPT – 績效焦點 A Focus on Performance

工作能力績效在我們經濟的未來佔有新的舉足輕重的地位。人力績效科技 – 系統性的方法來改善生產力及提昇員工能力 – 是解決全球競爭力的關鍵。雖然訓練與教育提高競爭力是重要的，然而對於挑戰教育祇是部分解決之方案。一項有效的人力資源制度須要一項卓越的學習制度，必需投注更多的注意焦點在績效方面。

#### HPT – 一項新的思想途徑 A New Way of Thinking

為改善人力績效，我們必須實施績效改善制度如果組織要常久地保持競爭的話。該項制度必定是一個組織的人力資源的努力核心。

## HPT – 它如何運作呢？ How does it work?

人力績效科技是一套方法及程序、以及一項用來解決問題的工程策略、 做為確認有關人員績效的機會。它可以運用於個人、小組以及大的組織。實際上，它是一個由三項基本過程之有系統的組和：(1)績效分析、(2)原因分析、(3)介入選擇。

### HPT – 績效分析 Performance Analysis

人力績效科技方法始於績效分析，它依據組織的目標及能力檢查它的績效條件。可以找出在工作能力績效或能力方面之現行的問題或預期的缺失。整個分析過程中，中間部分是可以比較兩種特殊情況的工作能力。第一項、理想的狀況，描述此種工作能力可以執行該組織的策略並達成它的任務。第二項、實際狀況，描述現行存在的工作人員之工作能力及才能之水準。

這兩種狀況之間的差異便是績效溝隙。它代表一項有待解決之現行的或預期的績效問題，或者是一個改善績效的機會。

績效科技之最終目標便是以最具成本效益方式，來消除這個溝隙。

### HPT 基本要素 – 原因分析 Cause Analysis

原因分析乃在找出形成績效溝隙的特殊的因素。對績效問題之解答，經常無法達成他們希望的目標，因為他們被訓練只對付看得見的徵候而不是去了解根本的原因。當問題的根本原因被發現而且可以加以排除時，然而，降低或排除問題的可能性則大大的提高。因此原因分析是鑑定績效溝隙與適當的介入之間的重要的鏈環並且是績效科技的主要的力量。(參看下圖一)

### 思考運用人力績效科技方法的一些理由 Some Reasons to consider Transition to the HPT Approach

團隊缺乏進取精神；增加組織的監督；裁減之壓力；外聘人力/人員重組；減少預算；對共同價值懷疑/投資報酬

### 針對 HPT 方法一些重要的成功要素 Some Critical Success Factors for an HPT Approach

總經理/執行總裁/高階主管主持人支持這項觀念；企業希望改善績效；績效顧問向高階主管報告其重要性；第一年必需有經費支出對業務暫時沒法回饋。

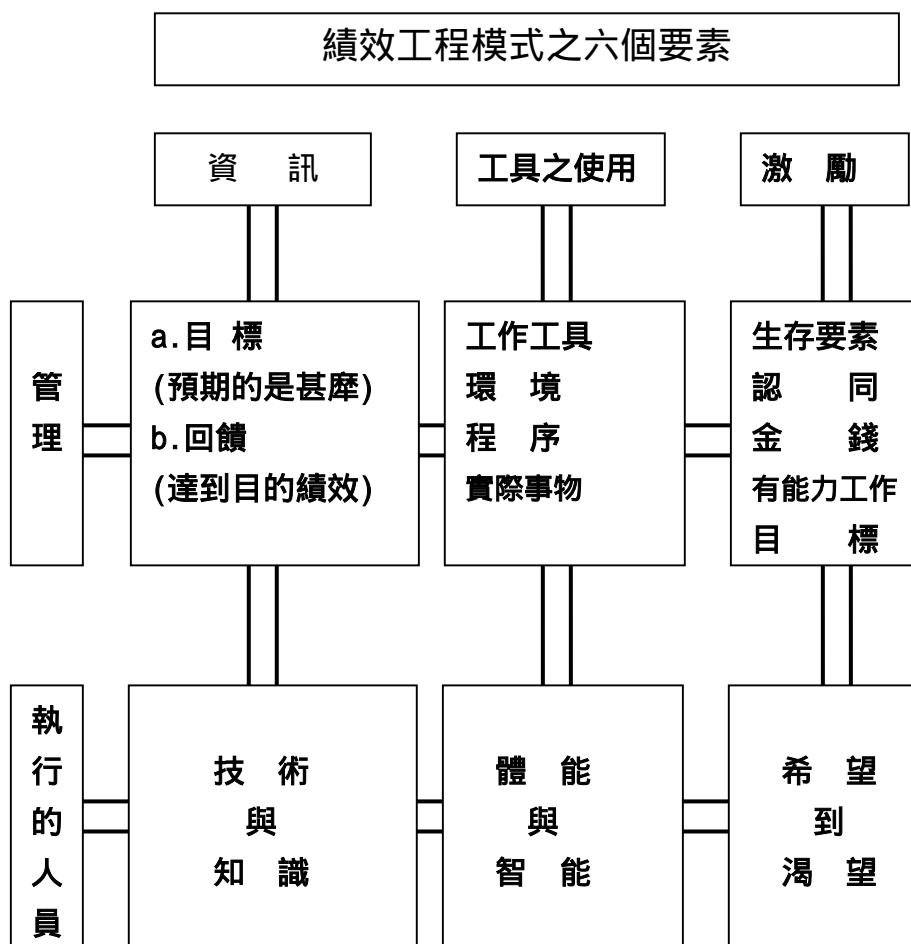


圖 1：改編 6-要素 Gilbert 績效工程模式

### 運用 HPT 的機會在何處？ Where Are the Opportunities to Apply the HPT?

目標已經確定；但是沒法達成；在有些區域沒有策略或協調的業務計畫；在某些地方存在無法解釋的士氣低落；在某些部門有高流動率；在某些地方成本作有規則地且不斷地增加；有長期性的延誤或延遲送達製品/服務；在某些地方人員工作過度；當公司失去市場地位時；在某些部門人員過度犯錯/產品重作。

## 針對一項 HPT 過程典型定義之標準：Criteria for an HPT Process Model Definition

明確地確認因素及相互關係；涵蓋所有重要想法之綜合性的分析；適當層次之詳細內容，既不太多也不太少；對未來使用的人；有特色的，足夠異於其它的典型值得傳播；幫助記憶的，容易記憶；以適合該組織的需要，因為我們可以容易地見到，有無限的機會將 HPT 運用在巴西的工業、服務業及政府部門。

### HPT – 為一項人力資源管理的突破 – 結果！

人力績效科技並非涉及機器；而是和人員有關以及如何改善及維持他們的生產力與競爭力。它是一項反覆性的過程，在此過程中每次成功地運用工作能力的才能與能力導致積極性的改變。當新的組織面臨挑戰時，績效科技過程係確保人員工作能力準備應付挑戰之關鍵。績效改善之最終目標就是要充分運用績效人力與過程，以達成組織的目的及目標。

### 成長相關的問題

在巴西研討 HPT 相關問題。仍舊有很多的相關問題尚待解決，然而它們大部分都與追求成長有關。從 Joelmir Betting 先生最近的一篇講到追求挑戰時間的基本層面的文章，我可以製做一份國家發展之希望的清單；如保持每年通貨膨脹在 3% 以下，允許 GDP 每年成長率高於 6%，允許工業持有它被使用的容量比例高於 85%，基本利率每年低於 7%，銀行信用貸款給民營企業為 GDP 的 70%，表面上公共赤字低於 GDP 的 3%，而外部赤字則不到 GDP 的 2%。

### 結論 Conclusion

在巴西因為我們看到的情況，是非常有利於在實際狀況上廣泛地運用 HPT 科技，目前狀況可能須要我們鼓勵更快速的適應並且採取必須達成之新的競爭力層次；讓國家成長，並在通往它應得到的社會正

義的路途上繼續加速前進。

巴西今天提供一個獨特的機會，有能力運用 HPT 方法論的專家們準備立即的挑戰，方法論運用的宣傳，實際上使用隨後再建立結果。

那仍就要看誰將是採用 HPT 的先驅者及他們如何地快速跟有效地回應全球性的挑戰。

未來就是現在，而它卻是在我們的手中，要依我們的希望去形成那種方式。



## 二、績效結構：工作內容、工作人員及工作場所之彙整 Dr. Roger M. Addison

人力績效科技(HPT)係一項有系統的過程及方法，將企業目標及策略與人力連結，負責達成的目標並確定成功機會及分析績效問題。人力績效科技強調績效之結果及成效、附加價值之解決及投資獲利。人力績效科技以超越訓練的方式尋求解答、減少不適當地運用訓練、擴大人力資源發展角色至新的紀律並協助企業機構設計制度，促使企業人力盡最大的努力，生產企業可衡量的結果，以提升企業之價值。

### 績效科技的四項原則為：

- 集中焦點在結果、成效上
- 採取系統的觀點，作系統化之思考
- 增加價值，集中焦點在企業或組織的目的
- 建立合夥關係，共同合作

### 環境層次為：

- 重整/和睦
- 工作人員/個人/團隊
- 工作/活動流量
- 工作場所/組織
- 團體

### 系統之觀點包括：

- 情況/環境/文化
- 輸入事物
- 過程
- 產品/產量/結果
- 收受者/利益/價值

回饋

**績效科技系統性步驟：**

需求：需求及或機會之評估與分析

成果：功能性/規定之分析

甚麼：原因/平均的分析

解決/仲裁/被推荐之事物、方法

如何：組織/設計/發展

執行：實施/部署/管理變革

評估：效果/價值/繼續改善/學習到的課題

**組織性的重整包括：**

組織	工作場所
過程	工作
個人	工作人員

此外，Deming 表示績效問題只有 15%是工作人員的問題而 85%則是管理問題。Geary Rummler 告訴我們，如果你“使一位好的員工在一個不良的制度中相對抗，而每次多半是制度會贏。”（“Training Skills Isn't Enough,” in Training, 1983,20 (8), page 75-76)

改良行為之行為結構的三個領域是：文化、能力及信心。文化包括看得見的事物、看不見的事物及我們在四週做事的方式。Kotter 跟 Heskett 指示，“企業文化對一個公司的長期經濟績效會有重大的衝擊。”(Corporate Culture and Performance, 1992.) Kotter 跟 Heskett 發現有關組織與加強文化之績效事項是：

利潤：

- 合作不良 1%
- 高度合作 756%

收入增加平均 282%對其他 166%

擴充勞動力 282%對其他 36%

提升股票價格 901%對其他 74%

改善淨收入 756%對其他 1%

文化包括：使命、願景、價值、信念、管理運作、現場及幕僚人員關係、權力與地位、策略與程序、溝通、激勵制度、事蹟與傳說、對公司之認同、品牌、人體工作空間。

能力包括：技術、知識及才能。

信心包括：成就、行為、態度、貢獻。

個案研究：管理發展計畫個案

方向：閱讀下列迷你個案。然後小組確定：

現行狀況

希望的狀況

間隙(呈現的問題)

從何處著手開始分析

你會建議何種可能介入措施

以加州為基地的一家大型保險公司，為駐外副總經理管理當地分支機構，之一項管理發展計畫。參加此項計畫之人員係由公司內部升遷並且由全國競爭中甄選。他們向管理 15 個至 20 個分支機構的區域性的董事報告。該項計畫持續三個月，該班每星期有一次兩至三天的聚會。課程間隔期間參加人員在當地分支機構將他們在課程中所學習之心得運用在工作上。他們也要完成自己研讀的教材，參加會議，並在運轉之分支機構中獲得相關的經驗。在本項計畫一年經驗後，高階管理者對畢業生之才能表示關切。一個由高階管理者與畢業生所組成之焦點小組開會研討這些事項。下面為有關畢業生之所發現的事項：

對業務管理缺乏偉大之願景

缺乏瞭解非常像“陷在壕溝中之事物”

感到孤獨及“孤單”無人可談論

能夠處理日常任務然而缺乏對企業之診斷

Roger M. Addison 博士是一位受國際推崇的人力績效科技(HPT)從業人員及績效諮商專家。目前他是人力績效科技理事長從事國際績效改進工作。Roger 曾擔任 Wells Fargo 副總經理及經理職務。他的職責包括行政主管教練及教育、變革管理及夥同線上經理人員共同從事績效改進工作。他與 Fortune 500 企業磋商以底線結果協助它們配合它們的企業需求。Roger 在很多機構成功地實施績效改進的措施。

Roger 經常為國際績效改進學會(ISPI)、國際訓練發展協會(IFTD0)及美國訓練發展學會(ASTD)發表演講。講題包括：績效科技、績效結構、再造工程、資訊設計、顧問指導、諮詢、計畫管理及溝通網路。

Roger 是國際績效改進學會(ISPI)卸任的理事長，也是國際訓練發展協會(IFTD0)卸任的理事長。Roger 榮獲國際績效改進學會的年度會員獎、年度企業獎、及卓越產品獎。在 1998 年他榮獲國際績效改進學會最高榮譽的終身會員獎。身為一位國際性的代表參與國際訓練發展協會及國際績效改進學會的大會，Roger 出席並在北美、南美、亞洲、歐洲、及中東等地區工作。可以下列網址跟他連繫：

[RogerAddison@earthlink.net](mailto:RogerAddison@earthlink.net) 或者

[Roger@ispi.org](mailto:Roger@ispi.org)

### 三、服務品質：高級人力資源管理如何改善企業競爭力

Quality of Service : How advanced HR Management can improve business competitiveness?

Almiro dos Reis Neto

#### 為甚麼提供品質服務？ Why Provide Quality Service?

一位對公司熱心的顧客比較一位冷漠的顧客，他會為一個機構購買 8 至 10 倍以上更有獲利的物品。

一位忠實顧客：

購買更多

需要市場較低的成本

更可能使用新的服務

更可能抗拒競爭者

對價格敏感度較低

吸引一位新顧客需要六倍以上昂貴的成本

服務現行的顧客是比較容易；因為關係已經確定。

現行客戶提供更多的銷售機會。

現行的客戶是企業重要的資源，因為他們瞭解跟那家購買物品的公司。

現行的客戶是好的參考資料。

長期的關係對客戶與銷售人員雙方都是滿意的。

#### 為甚麼要提供品質服務？ Why provide quality service?

對一家公司熱心的顧客保證它的成長與繼續性。

在一致性高水準品質之運作

使顧客感到獨特性

肯定使顧客感到驚奇

技巧性地處理錯誤與危機

## 管理服務 Managing Services

管理服務的意義，是管理由各種不同小而簡單的活動形成的一個群體的一項巨大範圍，它須要一股龐大而且永久性的維持力量。

### 行動的力量 Power of Action

誰跟顧客互動？

麥當勞	-----	5,000 顧客/天/商店
Banco Real	-----	4 百萬顧客/月
信用卡	-----	8 百萬顧客
Blockbuster	-----	1 百萬登記的顧客
Yazigi	-----	100,000 以上的學生

## 高品質服務的能力 Capacity for High Quality Service

敏感性與意識性

姿勢與態度

技術與程序

### 適當的人選 The Right Person

最近研究資料說明失去一位服務或銷售人員會引起顧客滿意指數嚴重下降。

汽車代理商失去一位業務員意謂每月銷售車輛減少一至二部：在 6 個月內的銷售額減少 300,000 巴西幣。

保險經紀人，更換一個經驗豐富有業績的業務員，在 5 年內留下損失 2.5 百萬

每個人都是同樣地不可缺少嗎？

不，最傑出的成員是更不可缺少。

### 可變事項之管理：Managed Variables

模式、對個人能力，人格事業簡要描述、訓練、激勵、力量

模式

形成某公司/市場/部門一個好的模式，不一定對你的機構有益。

要小心對待“好的感覺”

明確訂定你的模式

誰是你的顧客？

顧客真正知道他想要的東西嗎？

教育顧客

### **對個人能力、人格、事業簡要描述 Profile**

首要之事物：“舊的事物”

學術教育、年齡、性別、過去的經驗、方便性、居住的區域

### **依據資格選擇**

現代制度 Modern System

舉例：主動、對企業、團隊成員精密的判斷力。

如何依據資格選擇？

### **學習 Learning**

訓練並非局限於教室

學習必須分層授權

必須建立“增生效果”

最有效型態的訓練發生在工作崗位上

### **學習 Learning**

訓練計畫

課程及研討會

在工作崗位上學習

自我培訓

網路學習

電子網路學習

### **激勵 Incentives**

表揚活動

獎品及獎金

活動及運動會

績效評估

可改變的報酬

**客戶滿意度為基礎之激勵 Incentives Based on Client Satisfaction**

客戶滿意度調查

內部的客戶

外部的客戶



## 四、Knowledge Management 知識管理

Angela Martins

幾年前當一個工程師 醫生或者持有高學歷的人是一個智力 “地位” 或者更有力量的象徵。

忽然間市場已經開始須要更多有資格及專門化知識的人。工業界不再跟未完成至少完成一年高中教育的工人訂約。商業界要求商店助手們具備高中兩年的教育。人們經常由訓練時數中作專門研究；大學不斷地增加。

在九十年代初期如果你擁有一個企管碩士，你在你的公司中顯得出類拔萃。今天如果你沒有一個學位的話，在你的同事們之間你就是化外之民。為確保我們能夠繼續受僱起見，我們必須參加函授課程、畢業後研究、企管碩士、碩士及博士學位。而競爭卻是無止盡的原因，是因為經過數年諸多的努力犧牲一旦我們實現這些資格的時候，我們卻不幸地發現我們的企管碩士已無市場價值，因為它不是“國際性的”。

### 為甚麼知識管理突然間變成如此重要呢？

Peter Drucker, Alvin Toffler, 跟 James Quinn 以及實際上所有組織策略領袖們預測一個新經濟或社會的開始，他們稱它“知識社會”後來被命名為“知識世紀”。他們說知識不再像其它傳統性的生產因素 – 勞工、資金及財產 – 但是的確是現代社會中獨一無二重要的資源。查看一個公司的經濟及生產力在於它的智慧的才能及服務勝過它的資產如房地產、機器設施及設備等。因此今天智慧財產才是公司的財富與成功之主要的生產者。它可以解釋為：

知識運用於工作；

技術、訓練、意見及一個經驗豐富小組提出的建議；

工作人員經歷：包括職員、顧問及承包商；

工作計畫歷程、合約、產品研發轉換成須要學習的經驗；  
合作、分享學習 – 公司與它的顧客、使得顧客們忠誠；  
競爭者及合夥人的了解：事業的簡要描述、分支機構及作業領域、  
價格政策。

有兩種類型的知識：隱含或個人的、與員工合而為一的以及詳盡表示的或共同認同的、暗含在產品、處理過程、服務、工具或者登錄在文件中。

公司廣泛地運用它們的電子檔案儲存共同的知識 – 手冊及計畫、規範、圖表。

知識管理最大的挑戰是造成一個知識螺旋體：把個人的知識轉換成共同的知識(具體化)並且從那裏促使它跟其他的職員分享(國際化) – 沉默的知識對公開的知識。他的知識是將它運用到工作現場。

以此種方式由個人或小組學習之經驗及一個計畫能夠被組織內部其他的人再複製而沒有重複錯誤及已經付過的成本。知識管理也淘汰重複的工作 – “重新調整方向盤”。

知識管理並非僅資訊科技之產品，它是一個由科技支持的集體作業策略。各項工具僅具補助性的不足以管理對公司之重要資產，管理公司仍需靠知識。

實行知識管理之目標在於計畫、分享及重新使用組織內部個人才能及明確的知識運用致使獲取競爭優勢，待資訊轉換成為運用在工作現場的知識。

**方法論 – 一個策略的集合體 - 應該依據三個基本原則：**

沒有激勵及認同，人們將不會把他們所擁有最重要的事物與他人分享；

知識一旦被分享應該有一致性的內容以確定人們強烈地獲得激勵去諮詢及再使用它；

在招募跟易於接近知識之過程方面，科技是促進因素。

在目前氣候之下，公司緊縮，經營的困難以及快速變遷使得它逐漸而默默地傳送知識不再實用。

當智慧資產是觸摸不著的利益的時候，投資在它的管理之獲利卻是明顯的。而且藉由重複使用最好的作業方式、降低錯誤、學習水準之改善、市場上更重要的知識及充分發揮訓練週期等，使知識管理利益得以實現。

它是一件我們能夠買到的製品-我們不能祇買軟體就相信所有職員，基於他們自己的善意，將會準備貢獻他們的知識給這個系統。它是一項文化變革的過程 - 對每個組織習慣作文化方面之調整。

它是流行趨勢- 哲學歷史與知識的追求是混淆不清。同一個團體之間的人員分享知識在使它成為“永久性的”，這一方面它是一個決定性的因素。我們這裡所面臨的是一個傳播知識型式的改變。主人跟學徒接觸逐漸稀少，取代主人-技術-學徒模式，跟隨電腦網路的來臨有了活生生的改革。

由 Montreal Inormatica 跟美國公司 Sopheon Corporation, 世界知識管理領導者合夥開發之方法能使一個計畫塑造成公司的文化及長期學習的經驗。Sopheon 公司的顧客目錄包括一半以上在 Fortune 雜誌 500 家公司名單之列。除了這些公司之外，它更與全世界 4000 家其它的公司合作。這家公司獨特的專業技術 - 它經營了十六年的這個行業 - 就是知識管理，並且在實施計畫方面在所有市場層面確保它的安全。

雖然知識管理在巴西是一種新的觀念，許多公司已經從它的效益上看見表現的成果。在這些公司當中，Construtora Andrade Gutierrez-是實施最好的楷模。這家營造公司在專業性積極地使用尖端科技，三年前開始運用知識過程，而今天則享有競爭優勢。知識管理基本原則之運用係針對該公司核心業務 - 營造業予以重視。其他為滿足市場的知識基本原則之運用則特別偏重競爭情報之收集。

針對激勵及內部公開事物，對分享及運用相關知識給公司者予以激勵，並建立各種不同的程序。

總之，我們所生活的時代是科技使公司更具競爭性及而且更容易受到傷害。在某一方面而言，組織無法成功地管理他們的知識，則很可能失去他們的存在的理由而在市場上消失。



# 五、績效結構制度

## Performance Architecture System <sup>TM</sup>

Dr. Roger M. Addisom

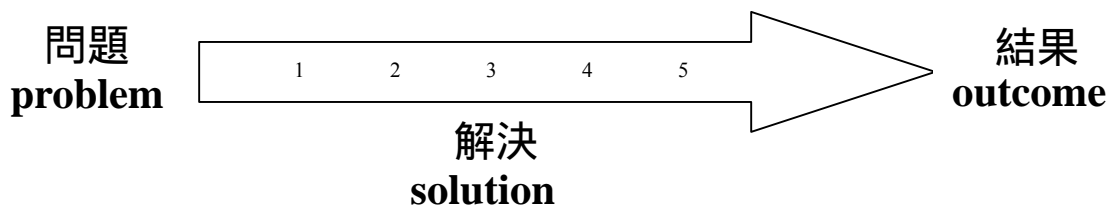
Mark Johnson, AIA

Models for Performance

Improvement

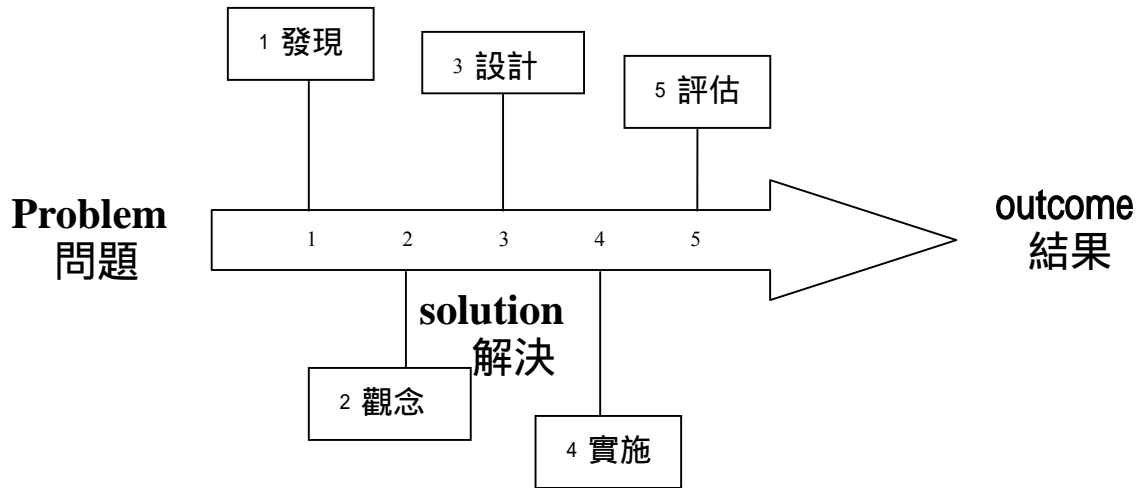
Focused on

Outcomes **針對結果之績效改進模式**



# 績效結構制度

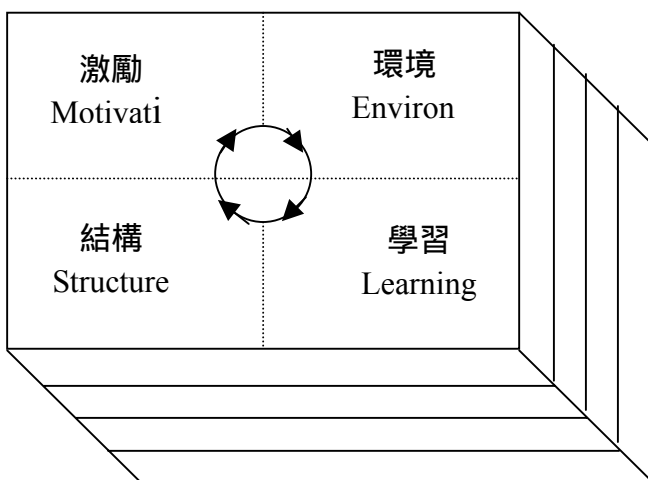
## Performance Architecture System™



## Performance Architecture Process 績效結構過程

Design process that integrates the key steps of a performance improvement system from discovery through evaluation.  
設計過程從問題發現到評估，整合績效改善制度主要步驟。

## 績效圖表

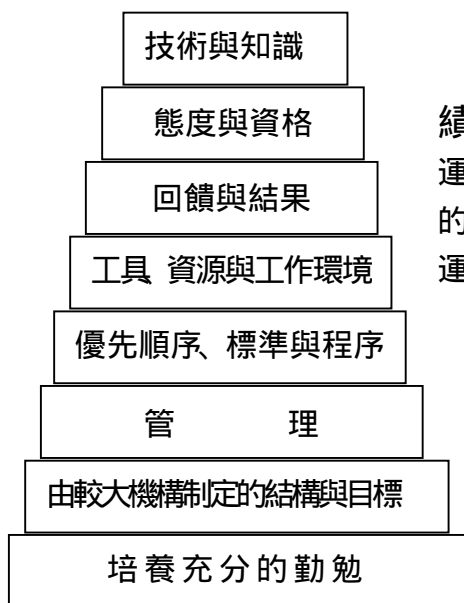


## Performance Map™

Diagnostic tool used to pinpoint areas in an organization that are critical to the success of a performance improvement system

運用診斷工具在組織中標出對績效改善之成功具重要性的區域

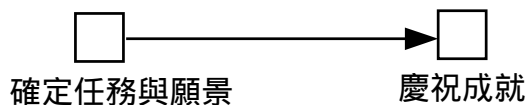
## 企業績效架構實施計畫金字塔



績效分析工具：  
運用於瞭解不同業務層次的相互關係並且決定如何運用績效提升制度。

### 績效改進實施計畫 Performance Improvement Implementation plan

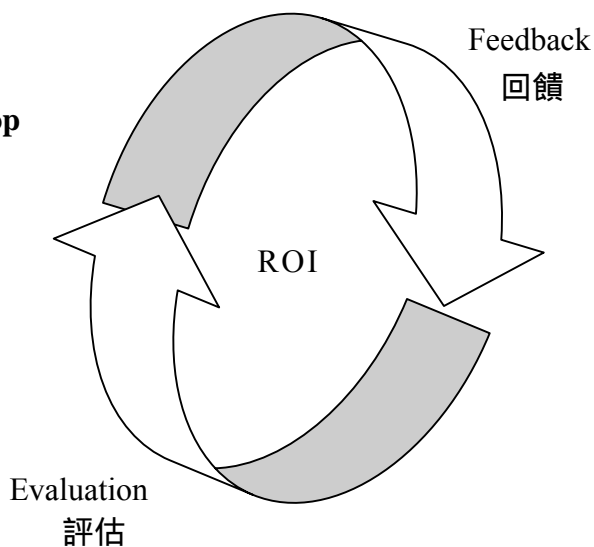
10 “ secrets of success ” for  
implementing a performance  
Improvement System.  
實施績效改進制度之 10 項 “ 秘密 ”



#### 回饋與評估圈

#### Feedback & Evaluation Loop

Feedback & Evaluation is a critical step in any Performance Improvement System  
在任何績效改進制度  
回饋與評估是一項重要的步驟。

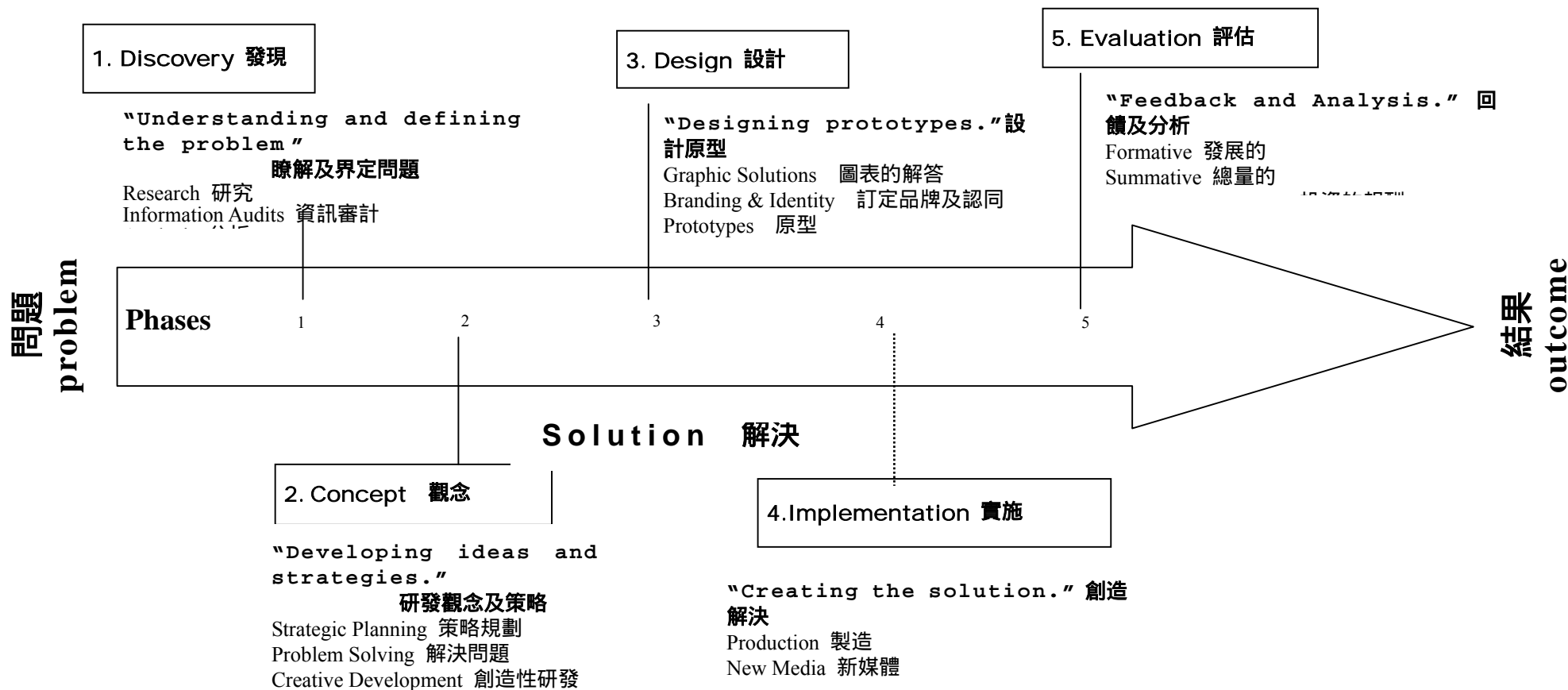




**Performance Architecture 績效結構**

**Design Process 設計過程**

Our five-step process is  
 common sense approach  
 That translates problems into  
 solutions.



**Enhanced performance and profitability.**

**提高績效及利潤**

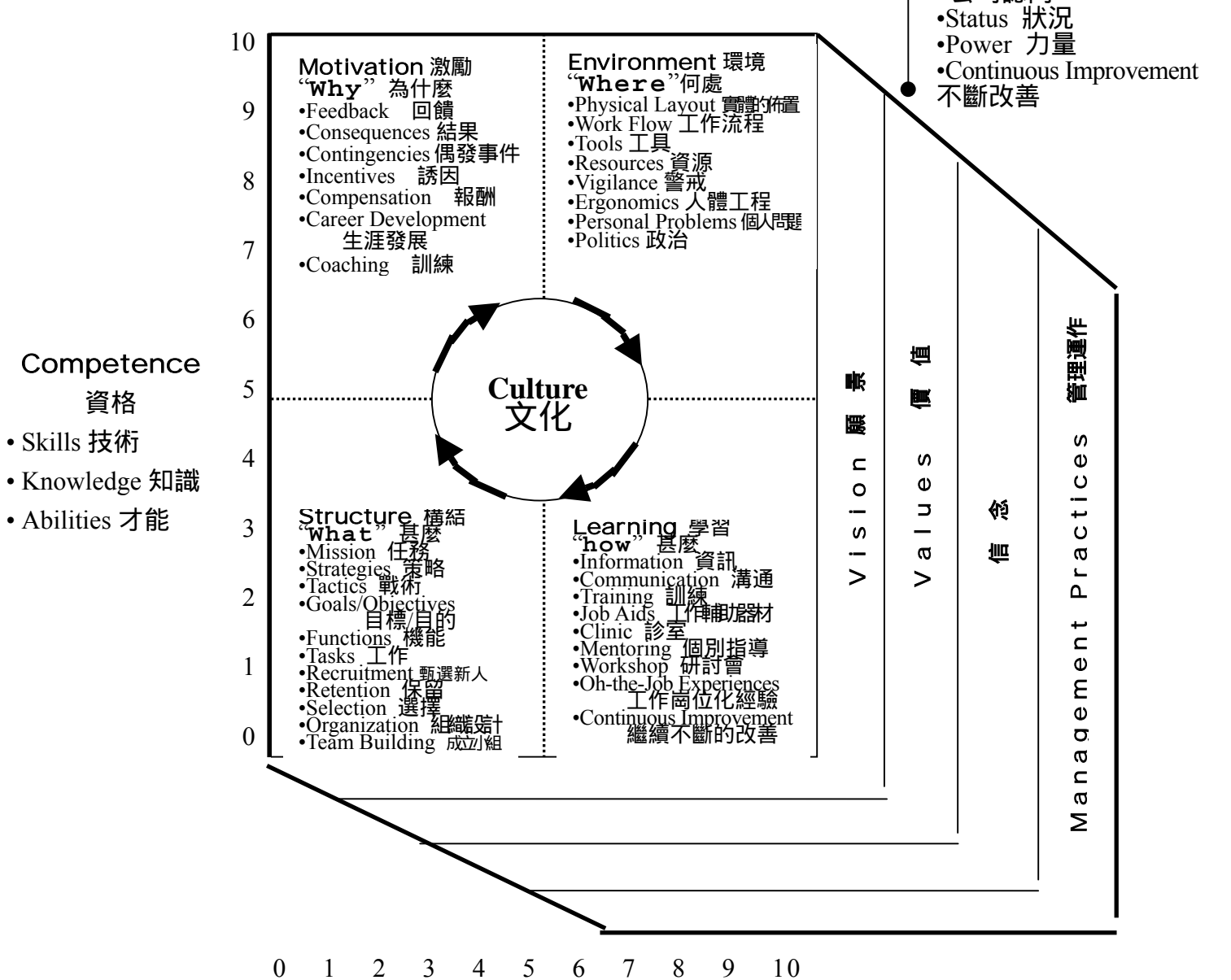
**Information people  
understand and use.**

**資訊人員瞭解及運用**

Performance Architecture <sup>TM</sup>  
Roger M. Addison  
Mark Johnson, President

# Performance Architecture 績效結構

## Performance Map 績效圖表



“When Strategy Meets Culture,  
 Culture Always Wins”  
 “當策略遇到文化的時候，文化總是勝利”

Dr. Roger M. Addison

- Confidence 信心**
- Accomplishments 成就
  - Behavior 行為
  - Attitude 態度
  - Performance 執行
  - Contribution 貢獻

## Performance Architecture 績效結構

## Business Pyramid 企業金字塔



# Performance Architecture 績效結構

## Implementation Factors

YES

NO

### Define Mission and Vision 確定任務及願景

**What is your purpose? Where do you expect to go? It is the leader's job to direction for people to take and define of success.**

甚麼是你的目的?你希望到甚麼地方?訂定方向為員工採取以及確定成功的辦法則是領導者的任務。

### Perform Cultural Due Diligence 執行培養充分的勤勉

**Know what you're getting into. The "traveler" who thinks ahead will determine what the accordingly.**

知道你要學習是甚麼。事先思慮的“旅行者”將會判定他的目的地的天氣，並且按此情形擬訂計畫。

### Form implementation Team 組成實施小組

**Select people who can "go the distance." Choose people who have proven themselves in challenging and difficult situation.**

選擇能夠“完成全程”的人員。選擇那些已經證明他們親身面臨挑戰及困難狀況的人員。

### Develop Plans and Contingencies 開發計畫及可能意外事故

**Prepare for the unexpected. Consider everything that could possibly go wrong, and plan accordingly. What is your plan of action for each misstep or detour you'll face.**

準備意外發生之事故。考慮任何事可能發生意外，於是擬訂計畫。針對你會面臨錯誤的步驟或迂路你擬訂怎樣的行動計畫。

### Communicate and Inform 溝通及告知

**Keep communicate open with employees and customers. Let them know what to expect in advance, so they'll be prepared to accept new products, processes, and procedures,**

保持與員工與顧客溝通暢通。事先讓他們知道他們期待的事物。於是他們會準備接受新的產品、過程及程序。

YES NO

**Educate 教育**

**Show employees and customers what's new and different. Make sure they know how things work in the new environment, increasing the comfort level of all involved.**

讓員工及顧客知道何謂新與不同。確信他們知道事物在新的環境中如何運作，並增加所有參與人員的鼓舞。

**Establish Monitoring Mechanisms 建立監督機構**

**What's working and not working for employees and customers? Keeping two-way feedback and communication open will help you correct your path quickly, if needed.**

那些對員工及對顧客辦得到以及那些對員工及對顧客辦不到?保持雙向回饋及溝通暢通將協助你快速更正你的路線，如有必要。

**Learn FORM Failures and Mistakes 從失敗與錯誤中學習**

**Do it, fix it if necessary, and learn form your mistakes, so they are not repeated later in the process.**

執行，必要時修正，並從你的錯誤中吸取經驗，因此它們不會在日後的過程中重複出現。

**Reward Success 獎勵成就**

**Your team members need to know that their efforts are appreciated. Look for successes every day and acknowledge them. Recognize successes at both the individual and group levels.**

你的小組成員須要知道他們的努力獲得賞識。每天尋找成就並且承認它們。個人及團體階層均予以表揚。

**Celebrate Accomplishments 慶祝成就**

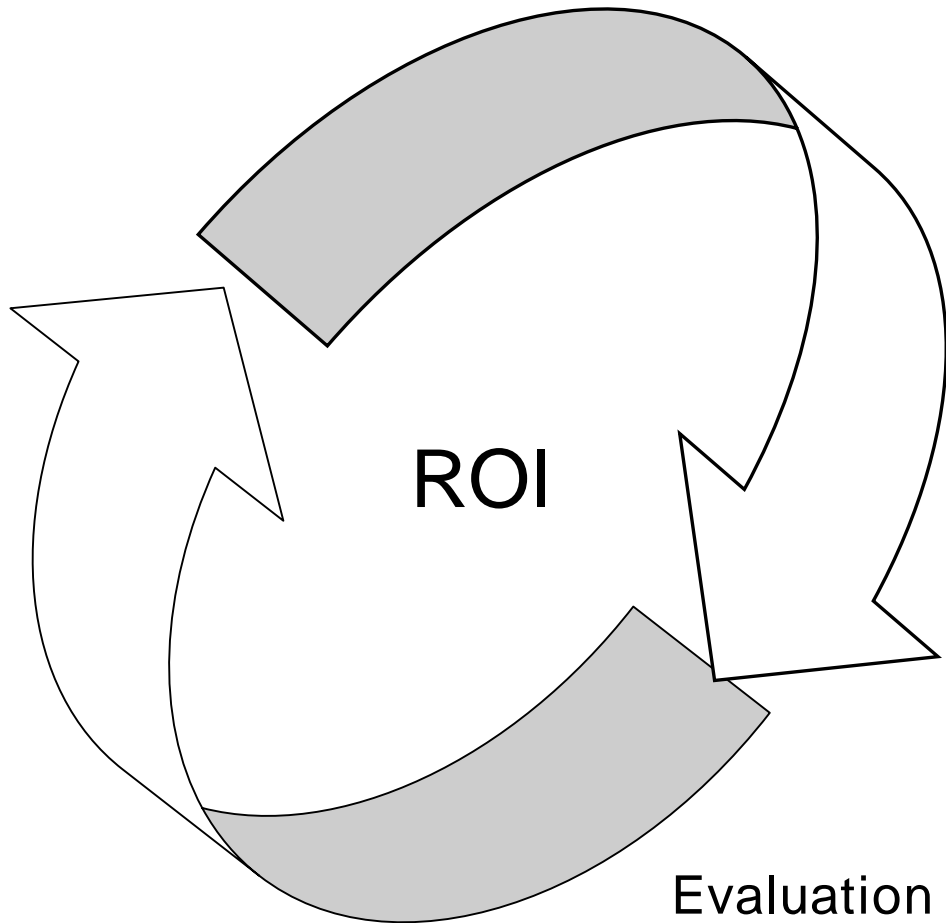
**Don't wait for end to celebrate. Recognize and celebrate accomplishments and milestones along the way.**

不要等到結束才慶祝。沿途表揚及慶祝成就及里程碑。

## Performance Architecture 績效結構

## Feedback & Evaluation 回饋及評估

Feedback 回饋



- Formative 發展的
- Summative 總量的
- Return on Investment 投資報酬

### 參、伊大瀑布水力發電廠

伊瓜蘇大瀑布是巴西南部甚至是全世界最壯觀的天然瀑布奇景，這龐大的瀑布群陷在伊瓜蘇河的一處山峽裏，並且構成了巴西、巴拉圭和阿根廷三國交界，在寬 1.8 哩（3 公里）的斷崖上總共有 275 處以上的分支瀑布，傾瀉而下造成一堵奔流不息的飛瀑水牆，這個自然奇景因被蒼翠茂密的亞熱帶叢林的環繞更加深了原始奔放的靈氣。這奇景的心臟地帶稱為魔鬼喉（Devil's Throat），有 14 個分開的瀑布在此匯集由 90 公尺高的懸崖上傾瀉而下，水聲震耳欲聾。



伊大瀑布水力發電廠，位於伊瓜蘇河口（Foz do Iguassu）伊瓜蘇是目前世界上最壯觀之瀑布群，由巴西和巴拉圭共同合作開發之水力計劃，是現存世界上最大的水力發電廠。伊瓜蘇在印地安母語之意思是水的意思，”伊大瀑（ITAIPU）”印地安語是島之聲，在建水壩之前河中間有一小島，建完水壩之後小島成為水壩之基礎除非將特別指出已不易見，整個水壩全長 8 公里，高度 196 公尺。長江三峽水壩完成後，此一電廠退居為世界第二。伊大瀑水壩洩洪道、蓄水池等設備已成為著名的觀光勝地，巴西政府建有一遊客中心，有葡萄牙語及英文之簡報，並提供免費巴士到壩頂電廠環繞一圈欣賞全景並拍照。

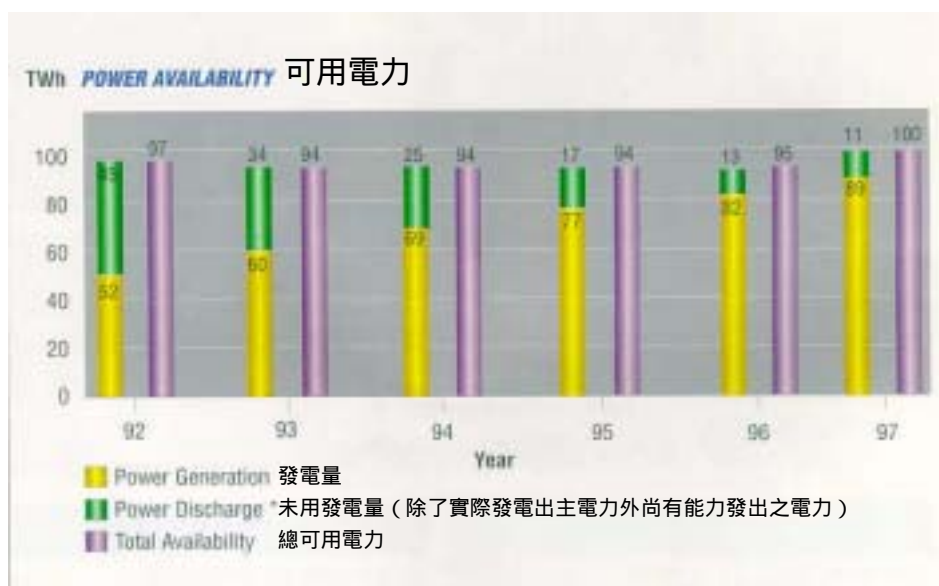
伊大瀑（ITAIPU）水力發電廠是屬於巴西及巴拉圭的聯合產業，於 1974 年 5 月由巴西的 ELECTRO BRAS 及巴拉圭的 ANDE 電力公司分別出資 50 % 建造而成，現共有 18 部機組。



1984 年 5 月第一部機組開始運轉，7 年後 1991 年 7 月第十八部機組開始運轉，總共電容量為 12600 MW、其中 9 部運轉於 50Hz 另外 9 部運轉於 60Hz 雙方約定所發電力由二國均分，惟其中一國未用完之電力可由另一國使用。

1997 年的資料顯示，伊大瀑水力發電廠所發電量為 89TWh、供應巴西 26 % 的電力及巴拉圭 79 % 的電力，該電廠 1992 至 1997 的發電量如 (圖一) 所示。

### 發電量及可用電力



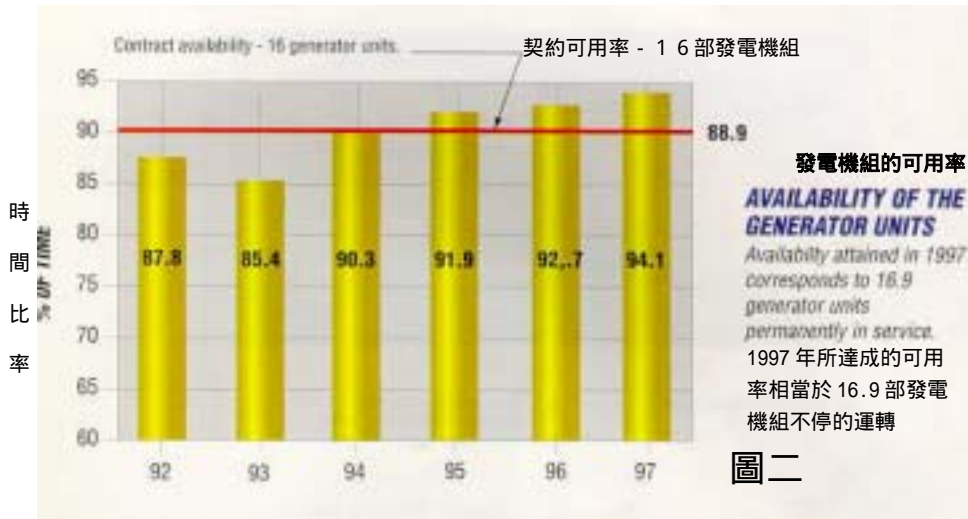
伊大瀑水力電廠自 1992 年至 1997 年的可用率均在 85 % 以上，如 (圖二) 所示。

在 1997 年伊大瀑電廠之發電量達 89.2TWH，尚有能發出額外之 11TWH

發電量：89,237 GWH

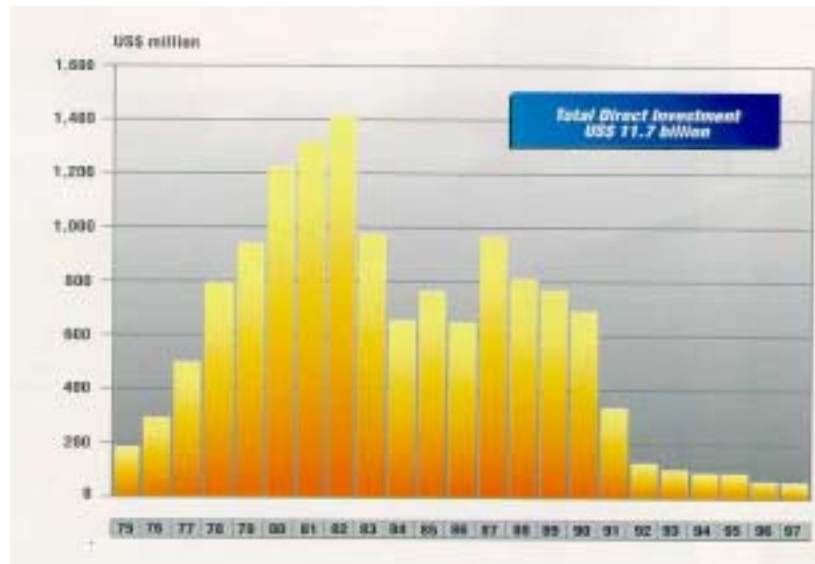
可用電力：100,185 GWH

## 運轉性能指標 Performance Indicators



送電至巴西的9部發電機組頻率為60Hz 每部機額定容量為823.6MVA，額定電壓18KV，功率因數為0.85；送電至巴拉圭的9部發電機組頻率為50Hz 每部機的額定容量為737.0MVA，額定電壓18KV 功率因數為0.95，所使用之水輪機為法蘭西斯式 (Francis)，其額定流量為645M<sup>3</sup>/s，額定淨水頭為118.4M，額定轉速50Hz之機組為90.9rpm、60Hz之機組為92.3 rpm。

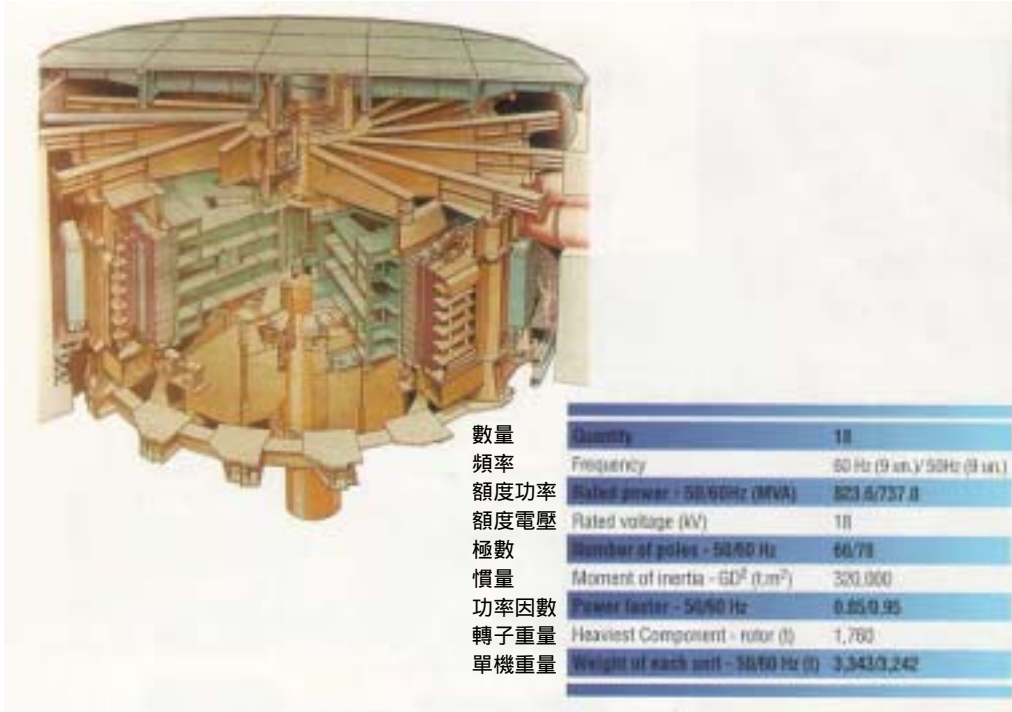
## 每年投資金額 Evolution of Annual Investment



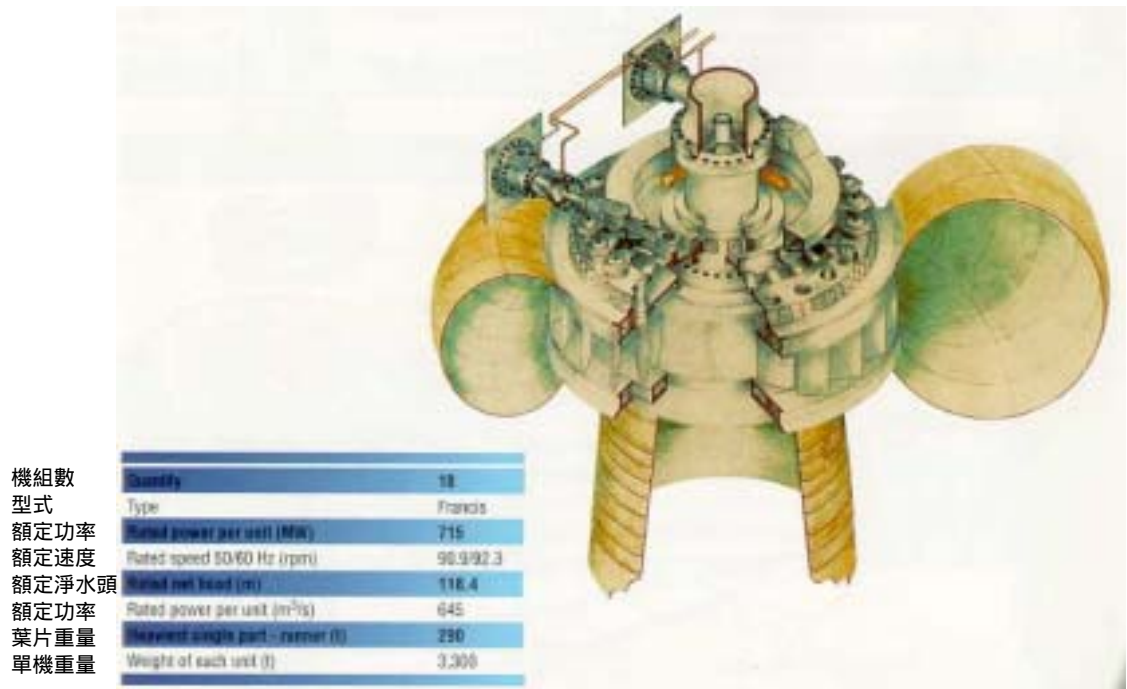
百萬美金 US\$ million

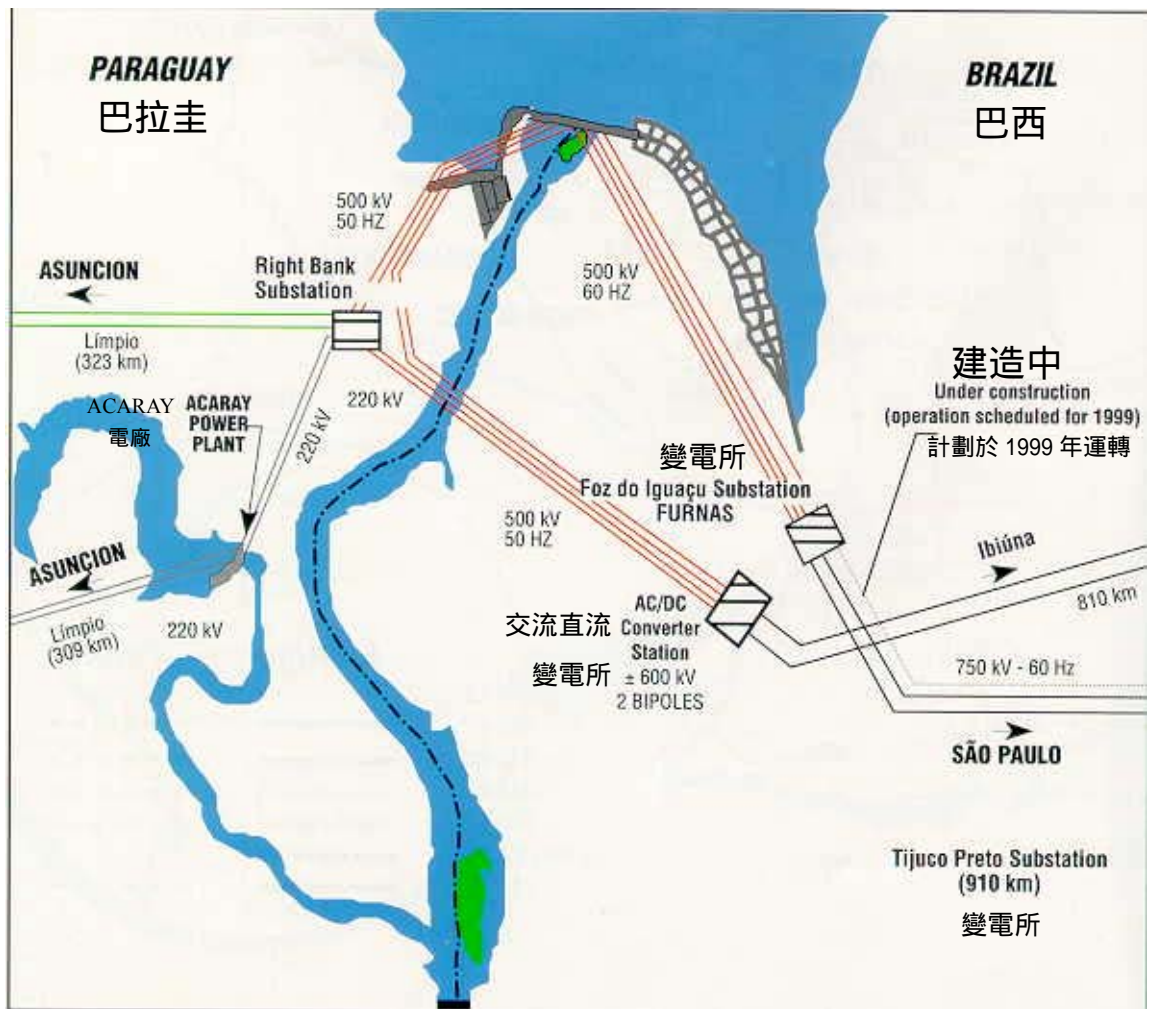
總投資金額 117 億美金

## Main dam and power House 發電機 Generator



## 水輪機 turbine





## 肆、感想與建議

此次三十屆國際訓練與發展組織會議在巴西召開，雖然路途遙遠，坐了 26 小時飛機才飛抵開會地點，但是會議的主題「人力資源管理的新境界 New Froniter of HRD」涵蓋人力資源管理的各項領域，但是由於知識管理為最近流行之趨勢因而許多演講及論文均和知識管理有關，另外個人對人力績效問題比較有興趣，因而參加的幾個場次，均和人力績效之提升方法有關。

茲以參加之感想及建議如次

### 一、會議規模龐大，安排演講場次豐富

中華民國訓練協會是國際訓練與發展組織之創始會員。自 1971 聯合會議中提出，第一屆的國際訓練發展會議（International Training and Development Conference IFTDO 之前身）在日內瓦舉行，第二屆在英國巴斯 Bath 舉行，確立 IFTDO 之組織原則，計劃每年在不同國家舉行會議，我國為簽署成立之會員國，目前舉行第三十屆，而且根據了解，我國參加之國際組織中大部分皆被改為以中國 - 台北名義參加，只有此一國際組織仍然維持中華民國名義，因而彌足珍貴，而中華民國訓練協會也每年皆會參加此活動。

巴西第一次舉辦此一大會，邀請各會員國派員參加，舉辦大會也十分用心安排了近百場之演講及研討會，內容十分豐富，另外舉行訓練書籍及各項成果之展覽，可惜許多書籍及演講皆係葡萄牙語，因而透過翻譯英語，了解即十分有限，實為可惜之處。

### 二、巴西物產豐富、潛力驚人，惜經濟未能提升

前已提過巴西是世界大國之一，加上物產豐富有取之不盡之各項礦產及天然資源人口又不多，可惜由於政治上之紛擾，一直沒有穩定的經濟發展政策，造成經濟未能提升，巴西貨幣曾大幅貶值，在巴西聖保羅街頭看到太多的遊蕩家庭（homeless）以街道為家，心中感慨良多。當政治不穩定經濟沒法發展，人民失業、社會犯罪問題於焉產

生，我國必須以此為戒，當政治人物在爭吵作秀同時，必須思考國家發展，否則資源再豐富也沒有用，何況我國沒豐富資源是以外銷為導向之國家，經濟沒發展，人民只有去當外勞了。當年老布希和柯林頓競選總統，老布希在外交國防方面，聲望如日中天，尤其打贏了波斯灣戰爭，聲望很高，柯林頓提出一個口號“笨蛋！問題在經濟”，而打贏了選戰，可見經濟問題之重要性。

### 三、加州電力不足的再思考

此次赴南加州，住宿於希爾頓 Hilton 飯店，當結帳時接獲通知，由於加州電力短缺，每一個房間必須加收美金三元能源基金以補電力公司不足。美國加州由於工商發達、氣候怡人、人口不斷湧入，而且 20 年來之限制核能發電政策，造成電力嚴重不足，電費高漲隨著加州電力短缺問題持續不斷，許多企業面臨營收流失及可能裁員，企業經理人籠罩在不確定因素中，因為不知道何時電力會中斷，位在 Plo Alto 之羅氏大藥廠公用事業經理傑瑞米克表示「讓你精疲力竭的就是這種不確定性。」加州州長戴維斯宣布加州將開始為可能受到停電影響的住家與企業指出三個階段的警告系統。第一波警告將在停止供電前二天宣布，第二波是在一天前，並且在燈光熄滅前提出最後警告。雖然如此，電力公司仍然不敢保證做得到。因而根據費爾德研究公布一項新民調，加州住家已有百分之五十九支持增建核能電廠，這項發現顯示能源危機對加州居民影響是多麼深遠。費爾德研究所上次針對加州居民進行有關核能民調是在 1984 年，也就是賓州三哩島發生核能廠意外五年後，當時加州人民百分之六十一反對核能發電。

費爾德研究所發言人狄卡米洛說「以我的解釋來看，目前這波能源危機，在民眾對核能發電的態度的轉變上只有一些影響，大家正在尋求清潔的方式來增加發電量，我認為這項民調是說核電應列入考慮」。擔任總統能源工作小組領導人的副總統錢尼說：「為了符合未來電力需求，而需加蓋約 65 座電廠中至少有部分應是核能電廠。」



在國內紛擾不斷核四問題上，以及台灣並沒有豐富的資源，百分之九十九能源全靠進口。如果放棄核能發電改採高價的天然氣發電，再用來賣低價的生產電力，公司一定有一天會走向美國加州太平洋瓦斯電力公司（PG&E）宣佈破產的一天。今年四月份公司公布虧損 16 億 1300 萬元，主要是燃料成本大幅增加而售電費卻大幅減少所致。如果景氣持續低迷，公司今年盈餘可能比實際盈餘短缺 100 億以上。加州電力之不足及本公司開始虧損之實際例子，核能發電在台灣之實際性必須重新思考，我們似乎沒有能力負擔高價的能源否則資源耗盡，外匯存底也有枯竭的一天，到時恐怕已回天乏術了。

#### **四、人資部門轉型迫在眉睫**

在組織中人力資源部門之重要性漸受重視，人資主管之角色也由以前之“管人”之幕僚角色走向與企業整體策略規劃之重要幕僚，人力主管運用策略思考能力，配合公司策略方向以協助公司提升員工生產力及累積公司人力資源的競爭力，並以此達成策略目標取得競爭優勢，不是停留在以往人事之框架中，只強調人事的和諧公平及遵守既定政策規定而已。

繼網路時代之來臨 eHR 浪潮像潮水一樣湧入，eHR 是利用資訊科技來處理，例行性、標準化、系統化之人力資源管理工作，使人力資源管理突破，時間、空間及人數限制，一方面提升人力資源管理的品質，一方面降低人力資源管理的成本。eHR 之後 HR 的組織設計與工作設計將大為改變。日後 HR 之行政人員將大為減少，HR 組織將由 HR 的專業人員組成，執行無法 e 化之人力資源管理工作。例如 HR 政策，制度設計、計劃擬定、人際溝通都要靠專業 HR 人員之智慧與才能才能實現。

#### **五、教育訓練必須因材施教**

知識經濟時代贏的策略在人才之爭，學習是知識經濟時代最重要的核心價值與成長動力，梭羅在知識經濟時代一書中指出「想要成功必須具備的專業技術不但愈來愈多，而且變化很快。任何人很難只靠

12 年及 16 年之正規教育就具備一輩子所需的工作技術，未來勢必走向成人教育，每個年齡都需要再教育，取得不同的專業技術」。杜拉克 Peter Drucker 在巨變時代的管理 (Managing in a Time of Great Change) 中指出「越來越多的知識，尤其是高級知識，是正規學校之後才獲得的，而且愈來愈多的人正在接受非傳統學校的教育，如工作單位提供有系統的訓練課程」。這也說明為何企業界都投入大量金錢與人力在教育訓練方面，因為在未來個人和組織不斷學習成為新世紀贏的策略。

然而企業費盡心思規劃訓練課程，創造員工學習的機會，找了最知名的講師提供最舒適的環境，卻沒有收到一定的效果，其原因在於忽視了學員的意願，因而在辦理人員訓練之前，必須先清點組織內人才庫存，考慮其才能與容量 (Capacity, 可使用之產能) 確實掌握每一職位接班人，需具備何種能力與必須進行怎樣培訓計劃，如此才能激發員工工作熱情，創造高效能的貢獻。某些習慣之養成像注重整潔、禮貌、守時、職場禮儀等，是透過主管要求並訂定明確的賞罰分明即可達成，並不需特別訓練也就是說 HR 人員必須針對企業需求，清楚掌握提供什麼訓練課程給組織成員？什麼課程是不需要的？才能節省成本以最少的花費做出最大成效的教育訓練。進年來人事處推行之人力資源管理系統即是朝此方向在努力。

## 六、組織的再造必先檢討企業內部之流程

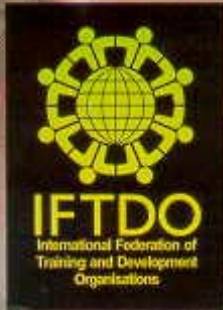
由於經濟的不景氣，企業為了節約成本，組織的重整與改造成為熱門話題，而最常用為提升白領階級生產力的手段便是嚴厲的人事刪減，這種做法很可能形成嚴重削弱部門體質，企業真正需要做的其實是管理內部營運，隨時保持掌控。嚴格來講裁員只能治標不能治本，裁員沒法解決內部人員過剩的問題根源。以豐田公司為例，因員工人數過剩處於競爭的劣勢。公司將多餘的員工，指派給一個負責制度方案以降低成本，提高生產力與激勵員工士氣的小組。在 4 年經濟衰退



期，豐田不但維持日本終生產雇用制的傳統並將 7 萬名員工轉變為公司最大的幫手。豐田最大廠的主管表示，在他執行了員工建議後工廠生產力提升了 10 %，利益遠大於執行提案所需的成本。許多人往往把裁員的理由歸究於外在環境的改變，事實上往往原因在於公司內部，檢討公司內部作業流程把多餘的人力調到業務需要及工作量擴張的部門，才可以根本解決人力過勝的問題。當一張員工之出差由出差到完成報銷，必須經過近 20 人次的審核時，就可以知道問題的所在了。



# 30th World Conference and Exhibition



**2001**

Brazil - Porto Alegre  
28 April / 2 May

