

# 行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：其他)

## 參加第卅一屆國際訓練與發展會議

### 報 告 書

出國人 服務機關 職稱 姓 名

郵政總局郵政訓練所 所長 陳賢達

出國地區：巴林島，德里

出國時間：91年4月20日至4月28日

報告日期：91年7月

## 行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參加第卅一屆國際訓練與發展會議

頁數 三十四頁 含附件： 無

出國計畫主辦機關：交通部郵政總局

聯絡人：蘇懷澄 聯絡電話：(02)23921310-2822

出國人姓名：陳賢達一名 服務機關：郵政總局郵政訓練所

職稱：所 長 電話：(02)28913683

出國類別： 1.考察 2.進修 3.研究 4.實習 其他

出國期間：九十一年四月二十日至九十一年四月廿八日

出國地區：巴林島、德里

報告日期：九十一年七月

分類號 / 目

關鍵詞：郵政、知識經濟、人力資源、資訊

## 內容摘要

知識就是力量。知識是國家經濟發展的新基石。未來將是以知識為基礎的競爭。有知識，才有競爭力，唯有不斷的創造知識，創新，才能提升經濟生產力，況且知識經濟是目前全球的共同趨勢，因此企業或政府在知識領域中應更重視教育與訓練的投資，以促進知識經濟建設與發展，以提升國家的競爭力，因為掌握知識，就是決勝力量的關鍵。彼德杜拉克亦認為「未來企業最重要的投資已不再是機器，廠房，土地，設備，而是知識工作者之知識的投資」。

近年來由於科技，經濟及交通急速發展，知識一日千里，社會各個階層都起了結構性變化，各行各業均面臨新的情勢，新的競爭，以及新的壓力，紛紛走上改變與轉型之路，以求生存與發展，各企業組織如何有效因應，組織轉型專家 John.P.Kotter 認為依組織變革成功的八大步驟進行改革工作，可以幫助企業領導者，順利推行轉型工作；又 Dr. Louellen Essex & Dr. Mictchell Kusy 所提有效變革策略，只要訂定變革方向，一步一步謹慎小心引導變革，就可走向變革成功之路。

資訊與人格是知識經濟時代領導人所持有的兩項重要特質。領導者帶領人們經歷今日瞬息萬變的世界，所需要的不只是智力與技巧而已。領導能力不只是策略與經濟，還包括激勵與熱情。更要創造共鳴，以情緒引導，點燃熱情，讓部屬始終全力以赴，一以貫之，

達成目標。領導人是後天打造，並非先天而成。

線上學習是目前人力資源發展中教育訓練最佳機制。亦是企業提高競爭力不可或缺的重要投資，線上學習雖可幫助企業節省部分訓練經費，但仍無法完全取代傳統的教育訓練，惟有將線上學習的教材更具內涵，活潑和教育意義，才能為企業帶來新的學習者動力和方向。如何運用資訊，通訊科技，發展網路教學，提升員工資訊與網路應用能力，是企業訓練單位之首要任務。

終身教育是一項新觀念，新制度，是不具形式，隨時接受教育。它能提供更多的學習機會，使更廣大的人群獲得新的知識與技能，俾能適應時代的需求，進而協助國家經濟建設，促進社會發展，實現全民政治的理想。因此推展終身教育是當前世界先進國家教育發展的新方向，最終的目的，是建立一個終身學習的社會。

Saudi Aramco , Mr.Mohamed Alijishi 認為企業之自我成長是指員工透過使用公司或私人之贊助，機會及資源自我負責，自我提升之成長過程。訓練與成長是合夥關係完成，它可以補足企業計劃的成長。員工、訓練單位與主管三者的互動是有其利害的關係，自我成長之作法應相互配合，自我成長活動才能容易推動，訓練績效才能落實。

高階主管人員是決定企業成敗的關鍵人物，其決策理念，管理模式非常重要，如何培育高階主管具有前瞻眼光，能運用現代管理

技術、經營理念去處理主管事務，是目前人力資源訓練發展最重要的課題。

# 目 錄

第一章 參加緣起及會議經過	.1
壹 參加緣起	1
貳 會議經過	.2
第二章 會議心得	.8
壹、新時代的知識力量	.8
貳 組織變革	11
參、領導	15
肆 線上學習(e-learning)	19
伍、終身學習	22
陸 自我發展	24
柒 人力資源的發展	28
第三章 建議	.32

## 第一章 參加緣起及會議過程

### 壹、參加緣起

一、第卅一屆國際訓練與發展組織聯合會( International Federation of Training and Development Organization, I F T D O) 於本年四月廿一日至四月廿四日在巴林島麥納瑪市 Gulf international Convention And Exhibition Center.舉行。年會的主題是新時代的知識力量 (The power of knowledge in the new era) 。

中華民國訓練協會理事長林基源博士認為目前科技迅速，社會經濟急遽轉型，企業組織的變革腳步加快且全球的知識經濟正迫使訓練與績效改善的技術跟著進步，台灣人力資源訓練與發展之行動應邁向國際的腳步並迎頭趕上經濟大國；年會主題切合本國的知識經濟發展之推動及人力資源訓練發展的績效增進，尤其對政府或企業的生產力，優質服務的提升，均有非常的助益；並可瞭解世界各國人力資源發展情形，各國政府、企業訓練改革成功案例，擷取先進國家訓練經驗，提升國內訓練績效，積極邀請國內訓練單位派員參加，以共襄盛？。

二、國際訓練與發展組織聯合會係一個非營利性國際組織，一九七二年成立於瑞士。目前此一組織共來自世界約六十餘個國

家的一百五十多個會員組織共有五十萬名會員。其主要目的是支援訓練與發展資源之交流；出版文摘,摘要,研發報告；開發訓練與發展機構及資源；協助舉辦國際訓練和發展會議；促進並整合國際訓練與發展資源工作；提供支援其他有關之國際組織等，俾各國人力資源不斷發展，提升訓練發展績效。

三、I F T D O 為聯合國確認的非政治性國際組織，目前我國係以「中華民國訓練協會」參加。在世界性的組織中，仍能以「中華民國」名義參加，應屬罕見。國內相關訓練單位應積極參與，不僅可加強國民外交，對於吸收國際管理，發展、訓練新知等均有極大的幫助。

## 貳、會議經過

一、本屆年會我國參加人員計有：中華民國訓練協會理事長林基源、人事行政局主任秘書吳三靈、政大公共行政及企業管理教育中心主任董保城教授、人事行政局專門委員張小蘭、公務人力發展中心組長徐秀暉、台灣省政府公務人力培訓處主任秘書林海清、交通部民航人員訓練所組長文聲甦、行政院環保署環境保護人員訓練所組長羅仁鈞及筆者等九人。由理事長林基源擔任團長率領於四月廿一日抵達巴林島大會報到，參加為期三天有關訓練與發展的演講及座談會。本次除



參加 IFTDO 年會外，返程順道前往印度德里技術學院( India Institute of Technolog Delhi )參訪研討該院對人力資源培訓與發展概況，使吾等成員受益成果更加豐碩。

二、四月二十二日上午九時大會正式開幕典禮，巴林總理 Shaikh Khalifa Salman AL Khalifa 致詞強調在「新時代的知識力量」主題下人力智慧和理想的發展，能提高國家解決許多困境和危機，並提升國家的競爭力、生產力。貴賓馬來西亞總理 Dr.Mahathir Bin Mohamad 亦致詞「知識的力量愈強，愈能影響他人或他國。我們不能忽略知識的力量，要去努力追求、爭取，以改善我們的危機，風險的應變能力，因此世界各國都要提升人力資源發展，以達知識分享」。

三、本屆年會主題是新時代的知識力量。會議計有三場全體會議，五十六場演講、座談，專家諮詢，八十個人力資源發展之展覽單位，各國代表會員九百餘名參加。年會之各項研討會主題涵蓋範圍甚廣，除一般組織，訓練，發展與管理知識趨勢外，尚有進修之實務，個人發展及特定企業之個案研討等場，茲將大會自四月廿二日至四月廿四日止三天進行有關訓練與發展的一些演講主題，演講者及主題領域詳情如下：

--	--	--	--

日期	題目	主講人	主題領域
四月廿二日 10:30—12:00	變革速度	Dr.David Briggs U.S.A	績效卓越
四月廿二日 10:30—12:00	自我發展	Mr.Monammed AL Jisi.	自我發展
四月廿二日 10:30—12:00	學習新方法	Mr.Regg Loknes.	法人大學與 線上學習
四月廿二日 10:30—12:00	人力資源與商 務實體	Mr.Mahmood Day Iami.	人力資源與 變革
四月廿二日 10:30—12:00	績效與獎勵的 經驗談	Mr.Hussaim Redha.	績效與獎勵
四月廿二日 10:30—12:00	智慧資本與知 識管理	Mr.Scott Hawins.	知識管理
四月廿二日 10:30—12:00	廿一世紀領導	Dr.Tareq Suwaidan.	領導
四月廿二日 12:15—13:45	走向卓越之途	Mr.Izzet Erturk.	績效卓越
四月廿二日 12:15—13:45	人力資源的政 策與行動	Mr.George Panyides.	自我發展
四月廿二日 12:15—13:45	電子學習與訓 練教育	Dr.Abdulla Mohammed AL Kavam.	法人大學與 線上學習
四月廿二日 12:15—13:45	電子準備挑戰 人事單位	Mr.Klaus Wigand.	人力資源與 變革
四月廿二日 12:15—13:45	多元化的知識 管理	Mr David Mclean. Mr David Clark	知識管理
四月廿二日 12:15—13:45	績效與獎酬如 何保持	Mr.Mark Van Reeth.	績效與獎酬
四月廿二日 12:15—13:45	執行領導	Ms.Sabath Al Moayyed.	領導
四月廿二日 15:00—16:30	如何全面品管 與組織發展	Mr.Tamas Fodor.	績效卓越
四月廿二日	電子學習—教	Dr.Richard	法人大學與

15:00—16:30	育改革的力量	Straub.	線上學習
四月廿二日 15:00—16:30	未來的訓練	Mr.Peter Ackerson.	人力資源與 變革
四月廿二日 15:00—16:30	知識管理的價 值鏈	Mr.Andrew Mayo.	知識管理
四月廿二日 15:00—16:30	績效管理	Mr.Ewald Maier Ertart	績效與獎勵
四月廿二日 15:00—16:30	阿拉伯的職業 資格	Mr Khalid AL Zamil.	自我發展
四月廿二日 15:00—16:30	經營成功的因 素	Dr.Farid Muna.	領導
四月廿三日 10:30—12:00	從產與銷到見 識與反應	Mr.Stephen Parry..	績效評估
四月廿三日 10:30—12:00	資深員工發展 的職 責	DR.Rafia O.Ghubash..	自我發展
四月廿三日 10:30—12:00	人們發展的歷 史	Mr.Maurillo Brandao..	企業大學與 線上學習
四月廿三日 10:30—12:00	人力資源工作 的改革	Mr.Phil schu Macher.	人力資源與 變革
四月廿三日 10:30—12:00	高品質員工的 訓練技術	Mr.Yosinori Matsunaga.	知識管理
四月廿三日 10:30—12:00	評估與配置	Mr.Rick Helliwell.	績效與獎勵
四月廿三日 10:30—12:00	創造力，學習 與文化的結合 效果	Dr.Mustafa AL Sayed.	領導
四月廿三日 12:15—13:45	自我評估經驗 談	Mr.Jozset Megyeri.	績效卓越
四月廿三日 12:15—13:45	地方分權的挑 戰	Dr.Wes Aarry.	自我發展
四月廿三日 12:15—13:45	電子招募與電 子學習	Mr.Realea Ataya..	法人大學與 線上學習

四月廿三日 12:15—13:45	透過 e-Hr 整合 e-learning 工具，改革員工績效，獲取最大利益	Mr.Mark Sepears and Steve Foster.	人力資源與變革
四月廿三日 12:15—13:45	保留競爭，商務需要，重新思考標準實務	Mr Motammed Kateeb	知識管理
四月廿三日 12:15—13:45	創造績效文化之路	Mr.Darshan Singh.	績效與獎勵
四月廿三日 12:15—13:45	領導者完成效果	Mr.Mariam Abdull a Janah.	領導
四月廿三日 15:00—16:30	ISO 9000 的完成	Drhashim AL Bash	績效卓越
四月廿三日 15:00—16:30	巴林市民服務局的經驗談	Dr Hashim AL Bash.	績效卓越
四月廿三日 15:00—16:30	亞洲訓練文化	DR.R .Palan	自我發展
四月廿三日 15:00—16:30	英國石油公司的數位學習	DR.Rein nood.	法人大學與線上教學
四月廿三日 15:00—16:30	重新創造人力資源	Mr.Hinterbucher Mac Donald.	人力資源與變革
四月廿三日 15:00—16:30	經驗學習的力量	DR.John P. Willson..	知識管理
四月廿三日 15:00—16:30	前瞻性的領導	DR.Mitchell Kusy and DR.Louellen essex.	領導
四月廿四日 10:30—12:00	訓練的快速改變	Ms. Joanna Riley.	績效卓越
四月廿四日 10:30—12:00	巴林訓練所的員工發展	Dr.Naji AL Mahdi .	自我發展
四月廿四日 10:30—12:00	新行為之評定模式	Mr.Alvaro Brazon.	法人大學與線上學習

四月廿四日 10:30—12:00	分享服務的角 色	Mr.Johan Van Vauren.	人力資源與 變革
四月廿四日 10:30—12:00	評估發展	Mr,Doger Curtis Behaijan	績效與講勵
四月廿四日 10:30—12:00	領導的經驗談	M.AI Behaijan.	領導
四月廿四日 12:15—13:45	全方位發展克 服難題障礙	Mr.Tim Young.	自我發展
四月廿四日 12:15—13:45	發展工作能力 並加快速度	Dr.Asya Rudkovskaya.	法人大學與 線上學習
四月廿四日 12:15—13:45	人力資源的挖 掘	Mr,David Young Gun Fie	人力資源與 變革
四月廿四日 12:15—13:45	發展知識管理 制度的實務	Mr.D.R Harshavard han	知識管理
四月廿四日 12:15—13:45	廿一世紀的領 導者	Dr.Tareg Suwaidan	領導
四月廿四日 12:15—13:45	中層主管訓練	Mr.Phil Lucas	績效管理

## 第二章 會議心得

### 壹、新時代的知識力量

一、 我們正面臨全球第三次工業革命，國際著名經濟學家梭羅指

出，未來將是以知識為基礎的競爭。富國與窮國間差距會愈來愈大，對個人和國家而言，創造與運用知識的技術，將成為競爭的關鍵，因此知識能夠讓技術更上一層樓，進而創造高經濟成長率，知識將成為國家經濟的新基石，將快速取代過去的土地、勞力、資金、原料等。而知識、技術與訓練、教育又息息相關，人人必須不斷追求終身的知識成長，未來才有立足的空間。因為有知識才有競爭力。唯有不斷的創造知識，才能提升經濟生產力。故企業或政府在知識世界領域中，應更重視教育與訓練上的投資，不可忽略員工或人民創造知識能力的提升，掌握知識，就是決勝力量的關鍵。

二、 知識是技術得以突破的源頭，技術有所突破，才能形成不均衡狀態，讓高報酬及高成長率能夠同時並存。只要具備知識，才能在一夕間開創新事物，才能產生知識的力量，只要創造知識，運用知識的能力與效率，生產力就能突破。因此知識需要獲得累積、擴散、激盪、應用修正。

三、 知識經濟與知識管理是以知識與管理為核心，結合科技、創新，企業家的精神，網際網路，全球化，競爭力等因素的新商業模式。未來在全球經濟中屬於領導地位的，將是那些最成功地提升知識工作者、生產力的企業。

四、 有知識才有競爭力。知識力量是以知識為本位的經濟，可改

變全球經濟發展型態。知識是提升生產力與經濟成長的驅動力，因此知識管理已成為全球經濟發展之重要課題。專家 Davenport 歸納出知識管理成功關鍵的因素：

1. 知識管理結合企業營運策略，可獲競爭得優勢。
2. 知識管理架構需具有彈性且標準化。
3. 知識管理是組織結構和資訊技術的基礎建設。
4. 對知識有流通分享，創新的企業文化。
5. 知識管理需清楚定義，目標和用詞。
6. 知識管理需誘導、激勵，使員工行為直接改變。
7. 組織內有不同知識轉移的管道，產生知識管理加值效果。
8. 高階主管在資源與專案過程中對於知識管理要支持。

五、在知識經濟時代，知識管理最重要的目標，是藉由人與人之間的知識分享，透過創新激勵的方式貢獻集體智慧於組織中，而產生有價值的知識及應用知識的力量，才能提高組織的競爭力，發揮經濟成長率。但知識蘊藏在人與人之間的關係裡，如何突破人們敝帚自珍的心態，鼓勵人們發掘自己具備什麼樣的知識，以利別人分享自己具備的知識，以及提供便於擷取知識的管道，從而發掘創造並掌握內隱知識以及外顯知識兩種寶藏，並加以活化運用，是當前企業最重要的課題。

六、在現今的時代，唯有掌握競爭優勢的企業組織，才能在快速變遷的環境中生存，而要維持組織的競爭力，知識經濟、人力資源的追求是不可或缺的。只有透過人力資源的培育，才能創造更多的知識，組織也才能獲取更多的利潤。人力是企業永續經營最保貴的資源，培育人才的關鍵在於企業主的熱心與支持，及企業內部優秀的人才來推動，因此人才的招募，教育訓練乃至整體規劃，已成為人力資源發展的重點工作，尤其教育訓練已成為企業內部推動最新政策或進行改革的不二法門，唯有如此，企業才有知識與能力對付廿一世紀的經濟挑戰。

七、在經濟體制下的企業，更強調知識就是力量，尤其在智慧財產權(企業人才所累積的人力資本)盛行的今天，缺乏人力資本的企業，很難立足於知識經濟體制下，很多傳統產業，憑著財務資本，亦即所謂之資產股，顯然股價縮水，而僅剩下十分之一的市值，就是最佳的證明。

八、廿一世紀是網際網路知識經濟的時代，為配合自由化，全球化，法制化，貿易便捷化及永續發展，台灣加入 WTO 後，為降低各種行業所遭受的衝擊，企業或組織應充分運用知識管理結合資訊科技，透過知識經濟與網際網路達到全球化與世界接軌，同步運轉，才能將產業提升，促進國內經濟的穩定



成長，永續發展。因此，知識經濟是全球化的共同趨勢，政府與民間應加速知識經濟建設與發展，以提升國家競爭力。

## 貳、組織變革

一、企業最重要的目的是創造顧客及滿足顧客的需求，以創造優異的業績，生產力及優質的服務。組織上述的目的或企圖無法達到時，組織就得變革，必須作重大的改變，包括行為，態度待遇和價值觀都得改，甚至企業文化亦得必須變革。變革需求的決定如下：

1. 公司預期績效和實際績效之間存在著落差。
2. S.W.O.T 分析確認問題之來源或生存面臨威脅。
3. 由公司策略管理者及有權的在位者確認。

## 二、引導變革之重要趨勢

1. 顧客需要更好的服務品質，服務速度及更低的產品價格。
2. 員工能力成為競爭力之邊際效應。
3. 服務速度包含員工之訓練及公司資訊之提供。
4. 員工要求給予平等待遇。
5. 工作力供給，有全球化趨勢。

## 三、企業組織變革障礙

1. 公司的障礙：公司現有的結構，策略或其文化等都是公司變革的障礙者。

2. 事業部門的障礙：各事業部門高度相關性，變革障礙大。
3. 功能部門的障礙：功能部門的功能走向如生產部降低成本，業務部增求需求，研發部增加創新等，都會使公司在競爭環境中降低改變的速度。
4. 個人的障礙：不確定性，不安全感，不可知的懼怕等都會帶來變革的障礙。

四 變革目標要先列出變革之方向,一步一步謹慎小心引導變革，提供最現代化的變更方式，才能帶領變革的成功。

#### 五、變革方程式

不滿意情形 X 願景期望 X 變革第一步之效果要 > (大於) 員工堅持不變之態度。

#### 六、員工抗拒變革的原因

1. 喪失控制力。
2. 太多不確定性。
3. 驚訝多元性。
4. 喪失原有工作熟悉度。
5. 有更多的工作。
6. 關心勝任之能力。
7. 擔心變革之連續效應。

七、Dr.Louellen Essex &.Dr Mitchell Kusy 認為未來組織變革

的有效策略如下：

1. 自我管理。拒絕改變將導致個人，整體的損失。
2. 協助員工看到驚人的理由，為何事務不會永遠不變。
3. 讓員工知曉將失去的部分。
4. 建立組織願景與評估目標準則。
5. 變革管理過程要提升員工潛能，讓員工參與變革，容易成功。
6. 推展一重要之溝通計劃，領導者引導重大的變革時，需進行員工溝通十次以上，想改變員工舊有習慣或思維方式，需要像在大雪中寫下教導命令，每二十分鐘要重寫一次。
7. 加入有效訓練，教導員工學習新工作技巧，領導創造變革，並保持其變革後之價值，是不會改變。
8. 變革成功時，不論大小事件要慶賀亦要獎勵。

## 八、組織變革成功的八步驟

組織轉型專家 John.P.Kotter 指出組織在推動變革時常犯的八大錯誤：自視太高，缺少有力的變革領導團隊，低估組織願景的重要性，變革願景未做充分溝通，坐視問題叢生，欠缺近程戰果，太早宣佈勝利，扎根不實等。為克服這些錯誤，科特列出下面八階段的變革工作，以幫助企業領導者可循序推行轉型工作。

1. 建立危機意思。
2. 成立領導團隊。
3. 提出願景。
4. 溝通變革願景。
5. 授權員工參與。
6. 創造近程戰果。
7. 鞏固戰果並在接在厲。
8. 讓新作法深植企業文化中。

九、近年來由於科技、經濟及交通急速發展，知識一日千里，社會各個階層起了結構性變化，各行各業均面臨新的情勢，新的競爭以及新的壓力，紛紛走上改革與轉型之路，以求生存與發展。中華郵政當然不能選擇不變，也不能躲避競爭與挑戰。尤其郵政改制公司是郵政史上非常重大的事件，在員工權益須獲保障的前提下，期盼同仁們都有成全大我的胸襟，? 策? 力，凝聚共識，突破目前經營的困境，走出傳統迎向未來。

## 參、領導

### 一、知識經濟時代的領導人

領導人是實際對別人有影響力，能在一個團體中採率先行動與擬定計劃，具有組織人、事、物的能力者。而資訊與人格是知識經濟時代領導人所持有的兩項重要特質，位階越高，

必須做的決策愈頻繁，為避免決策誤判，領導者必須廣開溝通之門，察納雅言，修正己見，因此要做一個新時代的領導人，應具備下列特質：

1. 願景建構(Vision — Setting)。
2. 文化塑造(Culture — Shaping)。
3. 人際關懷(Human — Caring)。
4. 團隊建立(Team — Building)。

二、領導者帶領人們經歷今日瞬息萬變的世界，所需要的不只是智力與技巧而已。領導能力不只是策略與經濟，還包括激勵與熱情。更要創造共鳴，以情緒引導，點燃熱情，熱誠，讓部屬始終全力以赴，一以貫之，達成目標，領導人是後天打造的，並非先天而成。其打造方式：

1. 首要領導能力(Primal Leadership)。
2. 領導人的情緒力量：其影響力可以載舟，亦可以覆舟。
3. 給予員工更多支持；可以量化組織的「感覺」。
4. 領導人的自我管理，不讓情緒左右員工。
5. 交互運用願景型、教練型、人際型、民主型、前導型及指導型等六種領導風格。
6. 創造持續的改變。
7. 夢想成真的啟發：沒有憧憬就沒有熱情。

8. 人生價值觀。
9. 願景加上熱誠，勇於挑戰。
10. 了解自我優點。
11. 找出情緒真相，發展團隊願景。
12. 引發共鳴的領導。

### 三、領導者的八大任務

1. 擬訂理想目標。
2. 確立價值。
3. 激勵行動。
4. 管理。
5. 致力統整。
6. 宣傳說明。
7. 作為象徵。
8. 擔任團隊代表。

#### 四、未來領導者必須牢記下列七種統御術

步 統 御 術 驟	停用方法	導向新思維	培植新領導
1. 溝通轉換	停止說教	加強說服對方	教導他們增強相互影響力的技巧，包括專業知識。
2. 人力轉換	放棄唯一才幹永久性想法	創立「非核心」才能共享才能資源	教導他們學習、發展「非核心」的才能，建立新技能
3. 認知轉換	拋棄單一世代經營方式思維	強化每一世代經營理念的實力。	增強跨世代經營能力
4. 團隊轉換	終止獎勵各分離、局部之團隊	整合各部門之整體經營團隊	協助建立專案導向之機動團隊
	拋棄舊有	發展組織另類核心	協助新組織激發

5. 發展轉換	龐大組織架構	能力小組.	新的創造力
6. 工作場所轉換	放棄舊有設置工作站之想法	建立虛擬工作環境	展示他們學習具備與虛擬互動接觸之能力
7. 組織轉換	放棄單一之內部組織思維	拓展外部聯結之組織	引導它們學習建立，外部策略聯盟之組織

領導者必須停止上述的七種過時的慣例，改用七種新統御方法與策略，才能領航進入廿一世紀的知識經濟時代。領導者是行動成功之鑰，必須放棄「凡事船到橋頭自然直」的統御方法，應該以「前瞻性領導統御術」評估表來檢討評估領導人，並協助他們鑑別一至二項重要任務活動。

五、全球各地的領導人都面臨以下的難題：一堆無法取消的命令；競爭力不斷加大；造成現實不斷的改變；電子商務發展；人力迅速多元化；經濟全球化；商業步調不斷加快；而且速度只會愈來愈快。這些現實面讓首要領導能力比以前更形重要，而情緒對領導能力亦更加比重了。

台灣的整體環境正處於轉型與變革的時期，企業組織也正在接受前所未有的考驗與挑戰。我郵政改制公司即將來臨(92年1月1日)，我們不但要先改變經營團隊各級領導人的舊思維，改用新統御策略，更需要加強積極的培育無數的領導人，不管高階、中階、基層的領導人，因為他們掌握了影響將來郵



政公司成敗的關鍵位置。

#### 肆、線上學習(e—learning)

一、隨著資訊科技日新月異，網際網路突飛猛進，其觸角無遠弗屆，伸入每一角落，企業為了加速組織化，提升市場競爭力及永續經營，無不卯足全勁，塑造學習型組織，加強員工訓練，灌輸員工作業技能與知識，冀望員工自我追求卓越，個個能終身學習。邇來拜科技之賜，利用全球網際網路教學(W. B .T—Web Bast Training)熱潮，已蔚為風氣，於是 e—learning 就應運而生，它可在任何地點，不受時空隔閡限制、及時、快速、大量、同步或非同步提供最新資訊與學習機會，不僅「一夕之間，全員學習」，「一週之內，全員訓畢」，使專業、最新知識或技能，適時傳授給員工；此外，亦可降低企業訓練成本。因此企業建構網際網路學習環境，已成為時代潮流。

二、網際教學係指使用者透過結合資訊網路科技與其他電子媒體的網路環境，進步學習或訓練，達到最後學習目標之整個過程。教材內容包括文字、圖案、聲音、影像等。經由電子媒體傳達，傳送方式有網際網路，企業網路，商際網路，衛星廣播，互動電視與 C.D—Rom 等。其教學方式是採線上學習之遠距教學；教與學之過程，可分同步與非同步；教學情境可藉由教學設計，持續提升品質，使教學活動成為一種可控制，有互動，可評量

之有效學習。

三、知識管理已成為先進國家，企業體之必然策略，因為讓專業知識迅速傳達每一位同仁，讓員工循序成長並成為企業之堅實戰力，已是不能稍加耽誤的重要議題。透過無時空阻隔的網路教育系統學習，可讓遠距教學的夢想輕易達成，因此學習新時代，非 e-learning 莫屬。

四、線上學習目前是人力資源發展中教育訓練最佳機制。亦是企業提高競爭力不可或缺的重要投資，線上學習雖可以幫助企業節省部分訓練經費，省去不必要的差旅費支出，但仍無法完全取代傳統的教育訓練，唯有將線上學習的教材更具內涵和教育意義，才能為企業帶來新的學習者動力和方向。

五、線上學習難度最高是專業技術課程的製作，一方面企業內沒有可以製作 e-learning 課程的人才，一方面企業視專業技術為公司的智慧財產，不放心委外製作。課程設計應朝向生動活潑和互動發展，以避免學員感覺枯燥無味而沒有耐心學習。

六、企業 e 化加速組織成長的速度，也改變了人們工作的方式，不會使用電腦，等於無法正常工作，電腦技能成為企業炙手可熱的訓練課程，e 化也帶領企業訓練進入新紀元，改變了人們學習的方式，也創新訓練的模式。中華郵政員工眾多，散居各地，訓練教室、硬體設備不夠，集中訓練不易，致每人每年訓練人

天數不足，利用 e-learnin 機制，供員工學習是是補足訓練容量，提升訓練績效最有效之管道，因此建構網路教學環境提升同仁資訊與網路應用能力訓練績效，乃郵政訓練所目前刻不容後之重點工作。

## 伍、終身學習

一、廿一世紀的社會是一個變動不居的社會，舉凡人生的型式和價值，技術的革新，以及社會的組織都隨著時代的演進而發生重大的改變。這種改變是繼續不斷地向前加速推前，以致現行的制度和各種措施難於適應變動社會的需要。又由於技術和知識的迅速變遷、進步，一方面致使社會既有的規範與個人的興趣，思想和態度發生衝突或矛盾；一方面對社會問題孕育著新的認識和敏感，而試圖解決社會問題的願望，也愈加熱衷。於是有識之士倡導加強推動學習型社會，透過共同學習，終身學習，提升彼此互動品質，謀求社會繼續和諧的生存和發展。

二、終身學習就是個人在其一身中繼續發展知識，技巧和態度的過程，其主要的理念是在強調個體在一身中的任何階段均要不斷進行學習活動，才能適應社會的需要。因此，哈山(A.Hassan)認為終身學習的目標在於：幫助個人的發展；強化民主的素養；開展社區生活；促進社會的融合；達成發展，創新，增進生產力，促進經濟的成長。

三、終身教育是一項新觀念，新制度，是不具形式，隨時接受教育。

尤其是，它能提供更多的教育機會，使更龐大的人群獲得新的知識與技能，俾能適應時代的需求，進而有助於國家經濟建設，促進社會發展，實現全民政治的理想。因此其推展是當前世界先進國家教育的新方向，其最終的目的是要建立一個終身學習的社會。

四、在社會急遽變遷中，知識快速爆增，科技日新月異，加上人民生活富裕，休閒時間增多，接受教育的需求，與日俱增。為提升國家競爭力，要如何更積極提供終身教育機會，增進人們的生活及職業的技能，誠為當前教育發展的重要課題。因此在終身學習社會之下，家庭教育，學校教育及社會教育應作有機的銜接；正規，非正規及非正式之間應加統整，規劃多樣化及多管道的途徑，使每個人都有適合其需要的學習機會。並激發每個人的學習動機，人人養成學習習慣，將學習納入為生活中的一部分，終身教育方能徹底實施，學習社會才能建立。

五、在一個快速變化、科技進步、資訊發達的時代，目前學校教育已不能滿足人民生活知能的需求。個人休暇時間不斷增加，但其素質與生活型態並不相當提升，因此建立一套完美的終身學習機制，提供學習環境，讓人人都有機會進行各種有助於個人身心發展，生活能力與社會參與之學習活動，尤其最近政府將

訂定終身學習法，各有關的組織或企業應大力配合推行終身學習成為一種運動，如此人人的生活素質和社會風氣才能提升，民主法治觀念和國家意識才能深化。

六、因為有學習，生命才有意義。因為有學習力，才有競爭力。因為學習會帶來生命的喜悅，所以要終身學習才能“贏”向新世，超越巔峰，跨“耀”世紀。韓國學者「學習型組織發展 21 世紀人力資源」的學說提出學習型組織的六大要素，供人力資源訓練發展者參考：

1. 有終身學習的理念和機制。
2. 建有多元回饋和開發的學習系統。
3. 形成學習共享與互動的組織氣氛。
4. 具有實現共同願景的不斷增長的學習力。
5. 工作學習使成員活出生命意義。
6. 學習工作化，使組織不斷創新發展。

## 陸、自我發展

一、隨著終身教育重要性的提高，自我發展漸受重視。所謂自我發展，是在自己責任下，依自我了解與評估，具有成長，向上的意願，不斷地自我訓練之意；換言之，即自己為達本身職務上之目標時，針對自己的不足，而多以補充加強或接受新觀念，新技術與知識之方法。在組織，要成為優秀的員工除要自我發

展外，有效的自我管理及向上求好的能力外，組織也應該對其個人自我成長與發展提供協助。

二、企業組織開發員工能力的三大主力為 O.J.T.，off.J.T.，及 S.D.。off.J.T.是由組織教育訓練專業人員負責規劃實施，O.J.T.是由負有執行組織活動責任第一線主管人員來推動，因此上述二種訓練方式比較容易推動。而自我發展因其主體在於每位員工，因此以自動自發為基礎，故其活動不容易落實推動，因此要如何使員工自我成長而自我努力，要靠企業協助，其方向有五：

- 1.喚起員工自我發展的意願。
- 2.讓員工擔任能努力於自我啟發，有工作意義的工作。
- 3.將自我發展方法的情報要明確告知全體同仁。
- 4.對組織有必要的學習活動，要在經濟面及時間面，給予積極協助，主管人員更需積極的參與，帶動自我發展的風氣。
- 5.教育訓練單位的配套措施：
  - (1)要教育員工自我發展的重要性，並引起其動機。
  - (2)明訂自我發展的進行方法。從計劃到實行到評估各層面，整理容易瞭解的程序，並對員工加以指導。
  - (3)研究開發具體的自我啟發方法，並將成功的案例介紹給員工，喚起其關心，以便普及推展。

(4)將自我發展重要性及具體方法整理後，向全公司宣傳，以刺激自我啟發的意願，塑造容易推行自我發展的氣氛。

### 三、自我成長的基本理念

- 1.創造更多彈性學習及知識分享環境。
- 2.鼓勵研究、發現、資源更好的效用。
- 3.配合員工之需求與能力發展訓練。
- 4.提升員工決策能力。
- 5.提供員工更多發展機會。
- 6.提升企業形象更為卓越，更負責，更具社會責任。
- 7.傳承企業或組織以往成功之好慣例給年青一代。

四、Saudi Aramco.Mr.Mohamed Aljishi 認為企業的自我成長定義是員工透過使用公司或私人之贊助，機會及資源自我負責自我提升之成長過程，訓練與成長合夥完成，它可以補足公司計劃的成長。員工、訓練者與主管三者自我發展過程是一群利害關係人(Stakeholders)而不是只講經濟利害的股東(Shareholders)。其互動關係與作法如下：

- 1.以員工的角色作法：
  - (1)開始以健康之自發性學習決定學習目標。
  - (2)評估自我資格，實力加強充實自己。
  - (3)尋找可用之資源學習。

- (4)發展工作中之學習方法。
- (5)改變學習方式需與工作結合。
- (6)定期自我評估，學習之成效。

## 2.以訓練者的角色作法

- (1)引導員工學習之轉化。
- (2)協助建立學習策略與目標。
- (3)溝通員工成長之先後順序。
- (4)整合成長之努力方向。
- (5)引導自主性的學習。
- (6)介紹新的學習活動。

## 3.以主管的角色作法：

- (1)促進自己及員工之成長。
- (2)協助員工辨識學習目標。
- (3)增強學習成就。
- (4)教導批判思考及自我評估技巧。
- (5)與員工協商學習契約。
- (6)強調知識是成功之主要因素。
- (7)認同員工學習的型態。

## 五、創造企業自我成長文化的十大步驟：

- 1.教導員工如何自我成長。



2. 教導主管如何引導員工成長。
3. 尋找成長策略方法排除帳礙。
4. 確保員工擁有最心的資訊。
5. 培育好的學習模式。
6. 領悟、獎勵，加強員工學習能力。
7. 獎勵經理自我成長及協助員工自我發展。
8. 建立引導及自我成長機制。
9. 提供員工有共同語言與分享經驗。
10. 供給多樣化之自我發展資源及計劃。

## 柒、人力資源的發展

一、人才是國家最寶貴的資產，因此現代化的政府或公民營企業機構，均十分重視發展人力資源，而國家或企業成功亦須靠栽培優秀人才，為確保傑出優秀人才留在政府或企業所用，提高生產力，必須透過不斷培訓員工的方式，以提升員工的素質及長期受雇力。如何使員工接受最好、最適切、最新資訊的訓練，以協助員工滿足民眾或顧客，對提升服務效能之需求，有效因應世界激烈競爭及科技之迅速變遷，就是人力資源發展之首要任務。

二、面對世界各國企業組織變革的腳步加快，且是持續性與擴大

性，如何將人力資源的訓練與發展結合組織的策略方向，運用學習型組織概念發揮訓練團體精神，將訓練轉換為績效改進之角色，已成為人力資源發展的重要趨勢：

1. 訓練結合組織之策略方向。
2. 訓練正轉換為績效改進之角色。
3. 交付訓練迅速改變中。
4. 訓練責任由數個組群分擔。
5. 以系統化評核流程衡量訓練之成功。
6. 訓練與發展功能正轉變為利潤中心概念。
7. 訓練與發展預算增加。
8. 訓練技術快速發展中。
9. 訓練幕僚與直線主管結合為伙伴完成共同目標。
10. 更多的訓練辦理外包。

三、人力資源發展目標在於聘用正確的人配置在正確的位置工作，並在正確的時間做正確的事務，以求人力資源運用績效。在現今環境競爭下，強化人力資源管理仍為政府或企業最重視的課題。目前應加強的重點在於：

1. 與績效密切結合。
2. HRD 及 HRM 應融入組織策略規劃。

- 3.發展員工多方面的需求。
- 4.高階主管參與。
- 5.評量員工多面向的需求。
- 6.為長遠未來發展投資。
- 7.建構終身學習機制。
- 8.使用科技與各式教學方法。
- 9.發展密集評估流程。

四、訓練績效評估與衡量是人力資源發展生存之關鍵工具。人力績效對企業的成敗扮演十分重要的角色。而人力資源發展專業者在提升人力績效上更扮演重要角色。人力資源發展專業者應設計發展出一套以績效為主的訓練，這對採用長期策略導向的訓練者更是重要。因此人力資源發展專業人員必須透過績效評估證明訓練投資的花費是值得的，其評估方式有：

- 1.反應式評估；
- 2.知識技能學習評估；
- 3.工作中行為改變與績效表現與運用；
- 4.評估結果：即對企業目標之整體影響評估。

目前國內訓練機構有關訓練成效之評估大抵只重視學員對課程之喜愛滿意度及學員所學知能之測驗而已。對於訓練後回到工作崗位上，行為之改變對組織目標之實質增益程度缺乏運用上述各階段之準則，是值得深思。如何展示成效並

透過成效之評估，提供具體之評估結果，來說服企業主願意投注更多的資源在人力資源發展上，因為事實證明，這種投資是必要而且值得的。

五、雖然訓練的績效無法具體一一評估，然而最佳之評量為人力資源發展者之職業道德，訓練雖然是針對知識，技能態度之不足而實施的，但它也好像教育一樣，是良心事業，所以，絕不可為節省成本或貪圖方便而隨意犧牲訓練的品質與水準，方可達到實施訓練之預期目標。

六、不明瞭教育訓練的知識，作業與方法，即無法規劃有效的訓練，因為教育訓練之知識、作業、方法，猶如劍之雙刃，一體之兩面，應用得當，將相得益彰；如果只是圖於作業方法，而未活用教育訓練知識，則會迷失訓練方向；又只是空有訓練，教育知識，而欠缺週延作業方法，則訓練恐將徒勞無功而無法落實。

### 第三章、建議

#### 一、積極推動網路教學，型塑學習型組織，提升人力素質：

企業在 e 化時代要隨時保持競爭優勢，有關資訊之運用，知識之吸收、創新，人力素質之提升等為關鍵因素，而透過電子化之學習，隨時於線上提供員工豐富之專業知識與正確之工作技能，塑造良好之學習型組織，使員工不斷進步成長，企業永保活力，締造事業與員工雙贏之局面，應是事業推動網路學習之最終目標，郵政網路教育系統之建置，自民國九十年起著手規劃，於建置之初，參考其他企業網路教學之發展，採逐步漸進之方式，配合軟硬體設備之建置與開發，設置階段性目標，不斷檢討、評估、開發，穩步向前發展。

全球電子化網路學習正快速之發展中，科技之進步使軟硬體設備亦不斷精進中，線上學習機制將是朝簡單化發展，數位課程之內容品質將可以逐步提升，教材之製作將更簡單便利，可重複使用及易於重組修改之特性，使得教育訓練之單位成本降低，唯實體教學可面對面互動，學員、教師間能相互激盪之特性，仍是網路學習上較難克服之障礙，如何擷取實體與虛擬間之優點，混成可滿足學員之學習需求及達成教學單位對教學效果之要求，是郵政訓練所未來教學發展應

努力之方向。

## 二、培育郵政高階經理人才，塑造優秀經營團隊，強化事業競爭力：

近年來郵政訓練所對各階層主管之培育與補充訓練及基層人員之全員訓練均有規劃符合潮流趨勢與時代環境變遷所需之管理新知識、新觀念，惟對經營決策階層之主管人員鮮有計畫性之補充知能訓練。企業之決策領導階層，為企業之掌舵，需具有前瞻之思維，宏觀之視野，敏銳之覺察與果決之判斷；郵政之決策領導階層均自郵政事業內升，服務郵政亦多有數十年之經歷，對郵政業務嫻熟，經驗豐富，但郵政事業於國內自成一體，郵政之經營獨樹一幟，少與外界競爭互動。但隨著潮流趨勢，國營事業獨佔專營權終將逐漸開放，郵政之未來勢必與其他同業立於同等之競爭地位，尤其郵政公司化後，經營之願景、策略等必需有新之定位，以求永續生存並為未來民營化之準備，則主導郵政未來走向之領導決策階層至為重要。充實決策階層有關最新之經營管理策略及方法、領導統御、決策規劃之能力等，應是郵政人力資源發展上重要之課題。

## 三、選用、培育責任中心局局長，以強化責任中心局管理功能：

未來郵政將改制為國營公司，組織架構改變，在中華郵

政股份有限公司總公司下設置二十三個責任中心局，為提升責任中心局組織競爭力，肩負有經營績效之責之責任中心局局長必須具多職能化的能力，才能帶動團隊成員共創業績成長，因此責任中心局局長之選才、用才、育才、晉才是為最重要的當務之急。建議郵政訓練所以專案委託外界知名企管顧問公司，針對責任中心局局長應具備之知能設計專班，甄選一批合乎資格條件且優秀之員工參與訓練，加強其專業知識、技術與核心專長，以負起郵政公司所交付的艱鉅任務。