

() 電返國報字第 號出國報告
行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書
(出國類別：開會)

參加 2006 年國際培訓總會 (IFTDO) 第 35 屆國際年會報告

服務機關：台灣電力公司訓練所
出國人：職 稱：教 育 訓 練 監
姓 名：呂 華 棣
(姓名代號)：099224

出國地點：馬來西亞

出國期間：自 95 年 8 月 21 日
至 95 年 8 月 25 日

報告日期：95 年 10 月 24 日

出國計畫：95 年度第 154 號

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參加 2006 年國際培訓總會 (IFTDO) 第 35 屆國際年會報告

頁數 23 含附件：是 否

台灣電力公司/人事處陳德隆/電話 2366-7685

呂華棟/台灣電力公司/訓練所/十二等教育訓練監/電話 2666-7216 分機 1610

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習 5 其他

出國期間：95.8.21~95.8.25 出國地區：馬來西亞

報告日期：

分類號/目

關鍵詞：

內容摘要：

國際培訓總會(IFTDO) 成立於1973年，為世界各國主要培訓團體及機構共同發起成立，中華民國訓練協會為IFTDO 23個創始會員之一。本(95)年世界培訓總會(IFTDO)第三十五屆年會暨培訓成果展覽會，中華民國訓練協會依往例組團參加，今年由該協會秘書長淡江大學公共行政系黃副教授一峰擔任領隊，代表團員共18位。本屆國際年會研習主題為：「教育與訓練的匯聚合流」，強調企業組織成員教育訓練與繼續進修須與時俱進。面對快速變化的知識經濟時代，組織與個人必須隨時注意變化的趨勢，才能有效掌握環境的變數，建立核心競爭力並開創新機。掌握國際脈動，以收「他山之石，可以攻錯」之效。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網 (<http://report.gsn.gov.tw>)

出國報告審核表

出國報告名稱：參加 2006 年國際培訓總會 (IFTDO) 第 35 屆國際年會報告		
出國人姓名 (2 人以上, 以 1 人為代表)	職稱	服務單位
呂 華 棣	教 育 訓 練 監	台灣電力公司訓練所
出國期間：95 年 8 月 21 日至 95 年 8 月 25 日		報告繳交日期：95 年 10 月 24 日
出 國 計 畫 主 辦 機 關 審 核 意 見	<input type="checkbox"/> 1. 依限繳交出國報告 <input type="checkbox"/> 2. 格式完整 <input type="checkbox"/> 3. 內容充實完備. <input type="checkbox"/> 4. 建議具參考價值 <input type="checkbox"/> 5. 送本機關參考或研辦 <input type="checkbox"/> 6. 送上級機關參考 <input type="checkbox"/> 7. 退回補正, 原因： <input type="checkbox"/> (1) 不符原核定出國計畫 <input type="checkbox"/> (2) 以外文撰寫或僅以所蒐集外文資料為內容以 <input type="checkbox"/> (3) 內容空洞簡略 <input type="checkbox"/> (4) 電子檔案未依格式辦理 <input type="checkbox"/> (5) 未於資訊網登錄提要資料及傳送出國報告電子檔 <input type="checkbox"/> 8. 本報告除上傳至出國報告資訊網外, 將採行之公開發表： <input type="checkbox"/> 辦理本機關出國報告座談會 (說明會), 與同人進行知識分享。 <input type="checkbox"/> 於本機關業務會報提出報告 <input type="checkbox"/> 9. 其他處理意見	
層 轉 機 關 審 核 意 見	<input type="checkbox"/> 1. 同意主辦機關審核意見 <input type="checkbox"/> 全部 <input type="checkbox"/> 部分_____ (填寫審核意見編號) <input type="checkbox"/> 2. 退回補正, 原因: _____ <input type="checkbox"/> 3. 其他處理意見: _____	

說明：

- 一、 出國計畫主辦機關即層轉機關時, 不需填寫「層轉機關審核意見」。
- 二、 各機關可依需要自行增列審核項目內容, 出國報告審核完畢本表請自行保存。
- 三、 審核作業應於報告提出後二個月內完成。

單位 主管處 副總經理：
 報告人 ：呂華棣 主管： 主 管：

目 錄

	頁次
壹、出國目的.....	1
貳、出國行程.....	5
參、出國工作重點.....	6
肆、結論暨建議事項.....	22

壹、出國目的

面對快速變化的知識經濟時代，組織與個人必須隨時注意變化的趨勢，才能有效掌握環境的變數，建立核心競爭力並開創新機。尤其是本公司正面臨民營化與自由化的挑戰，如何因應時代的潮流，加強組織變革，提升人力資源素質，強化競爭力，為當前刻不容緩之課題，希望透過那些思想領導者與管理大師們之演說，掌握國際脈動，以收「他山之石，可以攻錯」之效，將他們之想法、理念蒐集並予以發揚。本屆國際年會研習主題為：「教育與訓練的匯聚合流」，強調企業組織成員教育訓練與繼續進修須與時俱進。

國際培訓總會(IFTD0)成立於1973年，為世界各國主要培訓團體及機構共同發起成立，中華民國訓練協會為IFTD0 23個創始會員之一。中華民國訓練協會成立於民國53年，該會以積極推動人才培訓與人力資源發展，參與國際活動，吸取新知，服務會員，已有相當績效卓著。該協會亦為亞洲培訓總會(Asian Regional Training and Development Organization，簡稱ARTDO成立於1974年)創始會員之一。

本(95)年世界培訓總會(IFTD0)第三十五屆年會暨培訓成果展覽會，中華民國訓練協會依往例組團參加，今年由該協會秘書長淡江大學公共行政系黃副教授一峰擔任領隊，代表團員共18位，分別來自中央部會、地方政府、國營事業等各單位，如人事行政局、公務人力發展中心、地方行政研習中心、行政院環保署、台北市政府公訓中心、台北捷運公司、交通部民航局、衛生署、台糖公司、中油公司等，成員如附表1。

本(95)年世界培訓總會(IFTD0)第三十五屆年會暨培訓成果展覽會在馬來西亞吉隆坡舉行由IFTD0與馬來西亞馬拉科技大學University Teknologi MARA (UiTM)共同舉辦，該校成立於1956年，適逢該校五十週年校慶，目前學

生人數超過十萬人，並在馬來西亞各省有十三個校區。

大會於八月二十一日晚間八時舉行歡迎酒會，並於八月二十二日上午舉行開幕典禮，除由IFTDO會長Dr. Ibrahim Abu Shah致詞外，並邀請馬來西亞前任總理馬哈地專題演講。大會由UiTM表演藝術系師生設計舞台及表演節目，充份展現馬國文化特色。



IFTDO 2006 年國際年會開幕典禮場外迎賓表演



IFTDO 2006 年國際年會開幕典禮會場

大會除安排5場大會演講外，總計約三十餘場之研討會，參與人數多達1,200餘，其中地主國馬來西亞當地人士佔絕大多數約950，至國外與會者約有來自美國、蘇格蘭、印度、泰國、印尼、紐西蘭、日本、中國大陸等國21個國家，250多人參加。展示攤位約70餘家公司、廠商、機關(構)等，展示多以訓練課程推廣為主，是以展示場較無法吸引與會人員駐留詢問。



IFTDO 2006 年國際年會展覽會場



IFTDO 2006 年國際年會會場-
吉隆坡會展中心

附表 1

中華民國訓練協會參加 IFTDO 35 屆年會代表團名單

姓名	單位/職稱	性別	備註
黃一峰	中華民國訓練協會秘書長 淡江大學公共行政系副教授	男	
顧燕翎	台北市政府公訓中心/主任	女	
羅仁鈞	行政院環保署環訓所/專門委員	男	
周國塘	衛生署企劃處/專門委員	男	
林幸福	交通部民航局訓練所/組長	男	
黃晴裕	台北捷運公司訓練中心/主任	男	
曾木火	台糖公司人力發展組/組長	男	
胡祺昌	中油公司桃煉廠/組長	男	
呂華棟	台電公司訓練所/教務課長	男	
陳雅慧	公務人力發展中心/專員	女	
許倩舫	地方研習中心/專員	女	
林進龍	地方研習中心/專員	男	
湯皓宇	台北市政府公訓中心專員	男	
黃如萍	中油公司人事處/課長	男	
王裕鉉	人事行政局考訓處/科員	男	
游至宏	人事行政局企劃處/專員	男	
葉俊麟	人事行政局給與處/科員	男	
李春皇	人事行政局地方處/專員	男	

2006.08.21-24

貳、出國行程

原奉核定於95.8.21~95.8.25赴馬來西亞參加國際培訓總會(IFTD0)第35屆國際年會，並於會後95.8.25~95.8.27隨中華民國訓練協會轉赴泰國參訪泰國公務人力訓練中心。惟參訪泰國行程安排於IFTD0年會閉幕後，如不參加實不影響原派任務。經洽人事行政局表示該局與會人員4名亦不參加會後參訪泰國活動。爰經奉核定變更行程，出國行程表說明如下：

出國行程表

日期	地點	活動內容
95.10.21(一)	台北/吉隆坡	搭機前往吉隆坡
95.10.22(二)	吉隆坡	參加研討會
95.10.23(三)	吉隆坡	參加研討會
95.10.24(四)	吉隆坡	參加研討會
95.10.25(五)	吉隆坡/台北	搭機返台

參、出國工作重點

2006 年國際培訓總會（IFTDO）第 35 屆國際年會以及展覽大會開幕，出席者包括馬來西亞首相拿督斯里阿都拉、高等教育部長拿督斯里慕斯達法以及瑪拉工藝大學副校長兼籌委會主席拿督斯里依布拉欣等。

首相拿督斯里阿都拉在吉隆坡會展中心致詞時表示：處於資訊發達時代，國人在步入職場後必須再培訓，學習實際的技術和確保所學知識，符合市場需求。國家的教育體系，必須專注在培訓技術和知識型專才方面，提高生產力。

首相阿都拉認為，語文和資訊通訊科技，都是富有實際用途的技術，有助於提高個人的信心，及在工作和生活上的獨立和效率。同時，國人應該培養終身學習精神，讓自己更具發展性，才能達成永續的成功。

此外，首相阿都拉認為企業應該扮演主動角色，與高等院校合作，擬出教學和培訓內容及評估範疇。建議國內各大專院校與企業緊密合作，為學生提供實習機會，讓他們有機會了解、接觸實務工作。

首相重視教育領域，強調要擠身先進國家之列，大馬絕不能自我滿足，而發展人力資本是勢在必行的，也是先進社會面對的最大考驗，因此，馬來西亞政府把人力資本視為國家發展重點之一。此外，他說，有了完善的教育架構，我們還必須確保有效執行所有的計劃，並表示馬來西亞政府非常重視教育領域，包括從學前教育至高等教育。同時，首相也當場稱許讚揚瑪拉工藝大學，成為大馬首家創辦國際人力資本卓越中心的高等學府，負責研究人力資本的發展。

大會開會期間人力資源專家主要講演紀要與感想，共分為終身學習、創新、人力資源發展議題、人力資本管理等四大主題，分別有 12, 12, 15, 13 篇論

文，共計發表 52 篇。我國係由中華民國訓練協會秘書長黃一峰博士以「人力資本衡量及其對公部門策人力發展的意涵—台灣經驗」為題代表發表論文。

專題演講演講人及其講題內容：

演 講 人	講 題
Michael J. Marquardt	透過行動學習培訓優秀領導人
Dr. R. Palam	學習創新
Tom Verghes	多元化人力管理：文化, 年齡, 性別, 人格, 語言等議題
Dr. R. Saruwono	產學整合：橋接與協力
Dr. Roger Addison	組織和諧：員工，工作與職場之整合

相關內容概要：

一、透過行動學習培訓優秀領導人- Michael J. Marquardt

現今組織面臨強化領導人能力的挑戰，21 世紀的領導人需要更新更廣的技術與職能，不幸的是大部份領導發展計畫，無論是組織內部的或是理論學術的，不是無效的、不恰當就是昂貴的。組織開始尋求更新更有成效的發展與訓練領導人的方法。而行動學習展露了最成功、創新的領導發展模式。

行動學習的意涵：

1. 是一種行動的挑戰以問題或專案為核心
2. 以小組形式進行學習通常為六至八人
3. 是一種過程強調有見地的提問及反省式的傾聽
4. 針對問題提出行動
5. 能對學習有所承諾
6. 主管必須扮演行動學習的教練

對主管而言行動學習必須具備下列能力

1. 提問的能力(能找對問題)
2. 提問的勇氣(不恥下問)
3. 掌握干預(intervention)的時效性
(亦即採取的改善行動必須及時)
4. 良好的傾聽者
5. 對學習有堅定的承諾(不會半途而廢或拒絕學習)
6. 對團隊成員保持尊重的態度
7. 自我覺察與自信心

二、學習創新 - Dr. R. Palam :

影響學習成果的五大因素：學習者、學習內容、催化者(訓練專業人員)、學習過程與學習的環境。

網路日漸發達，學習方案如何傳輸，成為培訓機構的重要課題。

學習創新的「五I模式」

1. 導入學習內容(Introduce the content)
2. 接納學習者(Involve the Learner)
3. 與參與者互動(Interact with the participants)
4. 教導學習者(Instruct learners)
5. 強化參與者能力(Intensify participants)

三、終身學習：一個全球的政策共識—Faith B. Akinyeni

(一) 終身學習的概念

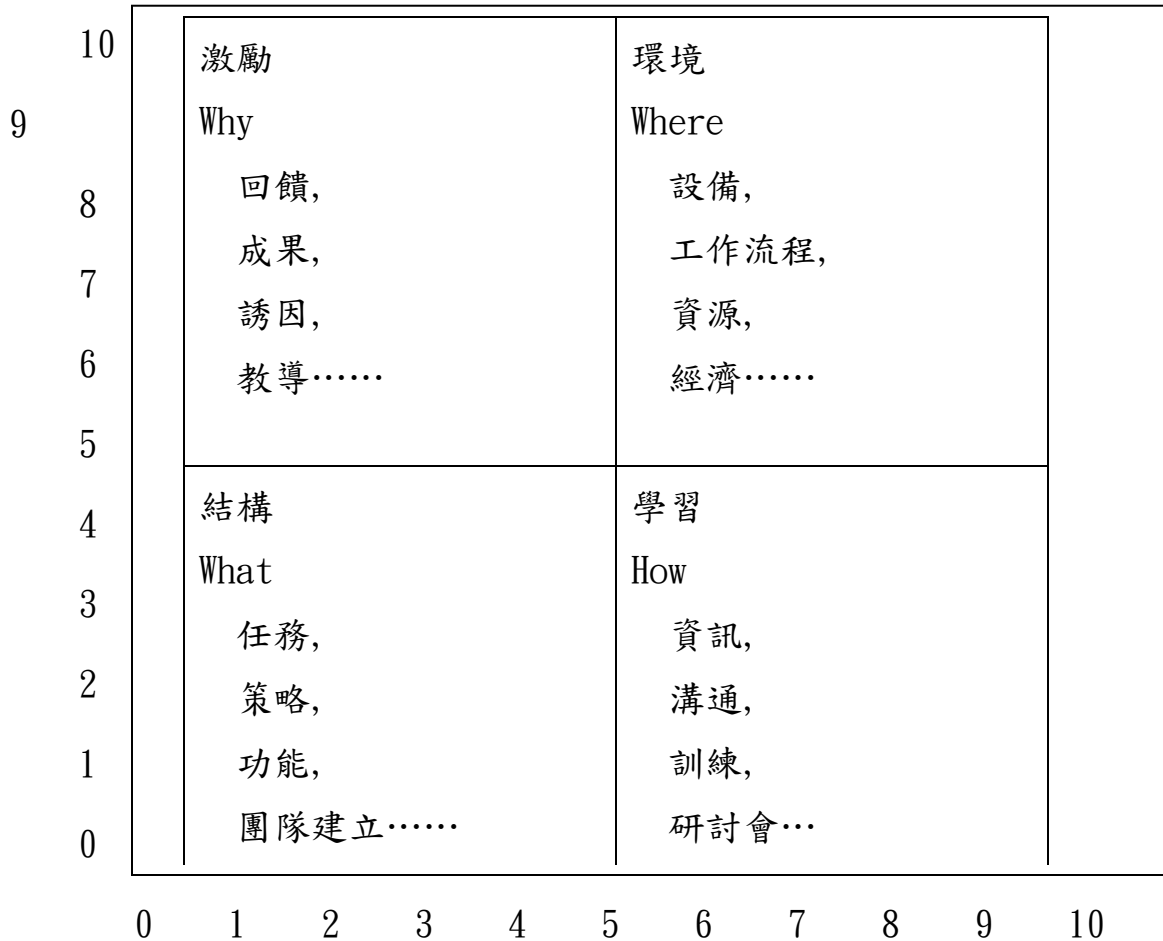
1. 是一種組織原則
2. 是一種研究途徑或方法
3. 是一個方案或計畫
4. 是一種活動
5. 是一種過程

(二) 終身學習的趨力

1. 社會變遷
2. 工作變遷包括內容變與性質改變
3. 民主化
4. 基於解決問題的需要或自我實現
5. 資訊時代來臨

四、組織和諧：員工，工作與職場之整合-Dr. Roger Addison

「績效地圖」(performance map)模式



「績效地圖」(performance map)模式

縱軸為能力，自結構而上至激勵為 1 分至 10 分；

橫軸亦由左而由為 1 至 10 分。

故完善的訓練方案必須發展為 10/10(亦即類似領導理論中「管理格道」所說的 9,9 型)，能充份掌握外環境因素。

五、公務人力資本衡量方法 - 黃一峰博士

(一) 黃一峰博士簡介

政治大學公共行政學博士，現任淡江大學公共行政系副教授，中華民國訓練協會秘書長，經歷：

1. 玄奘人文社會學院副教授(1998. 8~2003. 7)
2. 玄奘人文社會學院總務長 (1998. 8~2001. 7)
3. 中國石油化學公司總經理特助 (1994. 6-1998. 4)
4. 行政院研考會科員 (1988. 11-1988. 12)

專業領域：人事行政、各國人事制度、行政學、組織發展

重要論文：能力本位培訓課程規劃之研究(台北市政府個案分析，兩岸公共行政學術參訪暨論文座談會，93年7月)，訓練機關角色與定位之研究(考銓季刊、民93年7月)，管理人才評鑑方法之檢討與展望，(新世紀人力資源管理研討會，中華民國人力資源發展學會主辦，89.6，評鑑中心效度研究方法之探討(行政管理學報第二期、88)等等。

(二) 背景說明

近年來，「人力資本」(human capital)的概念在人事管理界越來越常出現，成為政府及企業管理的一個新興課題。隨著知識經濟時代的到來，組織所擁有的智慧資本成為決定競爭優勢的關鍵因素，而人力資本則是構成智慧資本的核心。美國政府近年來致力以建構企業性政府為改造政府的基本方向，布希政府上台後所提出的「行政機關年度管理計分卡」(executive branch management scorecard)，亦直接將人力資本列為五個計分面向的第一項，美國國會會計總署、美國聯邦人事管理局也發

展出公務人力資本檢測制度。行政院人事行政局（以下簡稱人事局）自 91 年起，經組成專案小組並經二階段試測，已完成公務人力資本衡量方法之規劃，並於 92 年 12 月 30 日函請各主管機關人事機構（含省市府人事機構）協助就各該機關本身進行公務人力資本衡量問卷調查作業，以作為分析行政院整體公務人力資本之優勢、劣勢及待加強改善之基礎，並提供行政院人力運用政策規劃參考。

（三）公務人力資本衡量架構

有關公務人力資本之衡量架構，共設定「人力基本特性」、「員工敬業程度」、「人力運用管理」、「機關領導力」、「學習文化」及「人力成本」等六個面向，詳如下圖：

面向一：人力基本特性	指標 1：機關人力數量	背景資料表：1-1
	指標 2：機關人力特性	背景資料表：1-2、1-3、1-4、1-5、1-6、1-7
	指標 3：機關人力知能程度	衡量問卷：1-1、1-2 背景資料表：1-8、1-9
面向二：員工敬業程度	指標 4：機關員工認同感	衡量問卷：2-1、2-2、2-3
	指標 5：員工工作投入度	衡量問卷：2-4、2-5
面向三：人力運用管理	指標 6：人力管理與機關策略連結度	衡量問卷：3-1、3-2、3-3 背景資料表：3-1
	指標 7：員工工作瞭解程度	衡量問卷：3-4、3-5
	指標 8：績效導向落實程度	衡量問卷：3-6、3-7、3-8
	指標 9：機關吸引人才能力	衡量問卷：3-9
面向四：機關領導力	指標 10：員工認同領導力程度	衡量問卷：4-1、4-2
	指標 11：關鍵領導行為評價度	衡量問卷：4-3、4-4、4-5、4-6
面向五：學習文化	指標 12：員工學習行為展現	衡量問卷：5-1、5-2
	指標 13：機關鼓勵學習措施	衡量問卷：5-3、5-4、5-5、5-6 背景資料表：5-1、5-2
面向六：人力成本	指標 14：機關人事費支出結構	背景資料表：6-1、6-2、6-3、6-4

(四) 衡量工具

包括「公務人力資本衡量問卷」、「公務人力資本衡量問卷結果登錄表」、「公務人力資本衡量問卷各面向之結果登錄表」、「公務人力資本背景資料表」及「公務人力資本衡量結果顯示圖」(雷達圖)，並以各衡量面向之評估指標為單位，衡量各指標之表現或情形。

(五) 衡量步驟

1. 發放「公務人力資本衡量問卷」：由主管機關人事機構將問卷發放機關內所有職員(包括依法任用、派用之有給職專任人員及約聘僱人員)填寫，機關內政務人員、臨時人員及技工工友(含駕駛)等則不在填答對象範圍內。
2. 問卷回收：於問卷發放後，設定適當期間(建議一至二星期)回收問卷，回收率以60%以上為原則。
3. 問卷結果初步統計：登錄所有回收問卷中各題目得分並計算平均數，衡量指標之結果，為該指標下所列題目之平均數，個別衡量面向之結果，為該面向下所有指標結果之平均數，整體之總結果，為所有面向結果之平均數。
4. 填寫「公務人力資本背景資料表」：由各受衡量機關人事機構逐項依題目所示計算方式提供相關數據。
5. 結果解讀：依據問卷顯示的結果，瞭解人力資本管理的優勢與劣勢所在，並可運用「公務人力資本背景資料表」之數據強化解讀。另亦可將問卷統計結果，以「公務人力資本衡量結果顯示圖」(雷達圖)方式展現，明確瞭解目前公務人力資本狀況在各面向的實際情形，惟需注意衡量問卷並未包括人力成本面向。

(六) 運用方式

1. 衡量時機的選擇

在衡量時機的選擇上，依衡量目的的不同，主要有兩種時機，機關可視需要辦理衡量：

1. 定期衡量：定期衡量之目的，在經由固定一段時間之間結果的比較，瞭解機關人力資本變化消長的趨勢，各機關可從不同時期結果的變化消長趨勢的比較，發現人力管理在何部分有衰退之趨勢，預為因應。另對於刻正採取強化措施的面向，經由不同時期消長的變化，亦可評估以前所採取的強化措施是否有效。
2. 不定期衡量：不定期衡量的目的，在瞭解特定時期機關人力資本的狀況。建議運用時機如下：
 - (1)機關擬定重要人事措施或施政計畫時，可進行人力資本衡量，作為設定人事業務的施政重點的參考。
 - (2)設立新機關或單位時，可進行人力資本衡量，瞭解機關人力狀況能否維繫有效運作。
 - (3)機關或單位承辦新的重要業務時，可進行人力資本衡量，瞭解人力狀況是否能因應新業務的需要，有效支援任務的達成。
 - (4)特定機關或單位工作表現有衰退趨勢時，可進行人力資本衡量，以瞭解績效之衰退是否係人力出現問題所導致。

2. 衡量對象與內容的選擇：

- (1) 在衡量對象方面，本衡量非必然以主管機關為單位，如欲瞭解任何單一所屬機關、內部單位或任務編組之人力狀況，均可運用。各主管機關人事機構得於有需要時，定期或不定期針對本機關、單一或數個所屬機關、內部單位或任務編組進行衡量，以瞭解其人力管理狀況。
- (2) 在衡量內容方面，可選擇進行所有面向完整的衡量，或是依需要選擇部分面向進行衡量，非必然要一次針對所有面向進行衡量。

機關如僅想瞭解某一面向之狀況，可選擇問卷中該面向之題目進行衡量。

3. 衡量結果的顯示：各機關解讀衡量結果時，可參考以下燈號方式，具體呈現各面向或指標的狀況：

平均分數	評價	代表意涵
超過 4 分至 5 分	綠 燈	該面向或指標之狀況健全，能充分支援機關在業務上追求卓越產出。
超過 3 分至 4 分	黃綠燈	該面向或指標尚稱健全，必須持續重視，即可支應機關未來發展需要。
超過 2 分至 3 分	黃 燈	該面向或指標之狀況在可接受之程度內，人力資本能應付當前機關業務推動的基本需求，惟對於機關未來的發展則無法提供保證，需要配合機關未來發展預作妥善規劃。
超過 1 分至 2 分	黃紅燈	該面向或指標存在若干問題，如不正視並尋求改善，將成為機關中長程發展的不利因素，且如不能即時解決，人力資本及機關績效將有衰退的可能。

人力資本管理

人力資本的概念在 18 世紀即已提出，是經濟學者分析國家經濟發展問題時的重要變項；1980 年代末期之後，基於補充「人力資源」觀點不足之處，以及知識經濟時代環境因素的考量，人力資本乃逐漸受到重視（蔡秀涓，2004：13- 16）。然而人力資本的意涵各家說法不同，美國訓練發展協會（American Society for Training & Development, ASTD）將之界定為組織基於內外途徑，對內部人員所作的訓練與發展投資，此一觀點強調組織應透過教育訓練強化人力素質與能力。而 OECD 則界定為：「一群人或團體所具備的知識、技術、能力等特質，這些特質除了具有可自日常生活中獲取得到的性質外，亦可在市場情境中，用以生產各種財貨、勞務，以及創意...等」（Westphalen, 1999: 10 轉引自呂育誠）。由本定義內容可知，今日人力資本概念主要涵蓋「投入」與「產出」兩大意涵：首先就投入面而言，意指人們可經由一定程序取得或學習所需的知識與技能；其次就產出面而言，知識技能的效用在於生產各種財貨勞務與創意，此一觀點重視人力資本與組織策略的配合。

近年來人力資本的應用不僅超越了經濟學的研究領域，更成為人力運用與發展的重要指引，以美國聯邦人事管理局（OPM）自 1999 年起推動「策略性人力資本管理」（Strategic Human Capital Management）政策為例，其主要目的在於規劃階段是運用人力資本觀念與組織策略相聯結，調整聯邦政府各機關人力配置與運用方式，在人力資本的執行階段則是透過領導與知識管理人才管理（Talent Mngement）進而建立成果導向的績效文化，而評估階段則是加強課責，以符合內外顧客的需求（US OPM）。

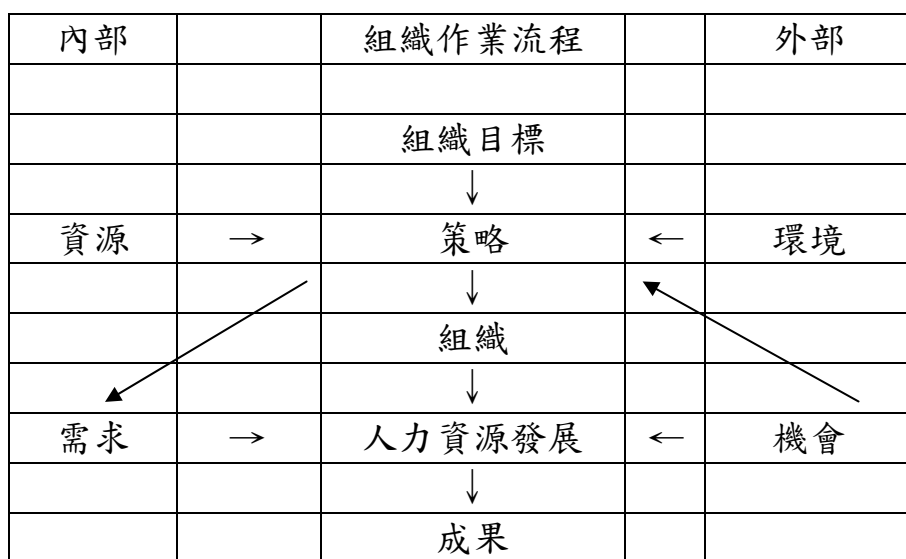
規劃及目標 設定		執行		成果評估
		領導與 知識管理		
		↕		
策略 聯結	=>	成過導向的 績效文化	=>	課責
		↕		
		人才 管理		
提供方向	→	執行人力資本策略	→	提供改善資訊
↑				

圖 1 美國聯邦政府人力資本架構

資料來源：US OPM.

策略人力資源發展

結合組織策略與教育訓練活動的概念，實即晚近盛行的策略人力資源發展。根據 Luoma 的看法，策略人力資源發展可由三種驅力來建構基本架構，分別是需求導向 (Need-driven)、能力導向 (Capacity-driven) 與機會導向 (Opportunity-driven) (Luoma, 2000)。組織採取策略人力資源管理，必須考慮的影響元素有三個，第一是組織內在因素，事實上就是組織本身所擁有的資源，其次是組織所處的外在環境因素，相對而言便是組織在所處環境中所擁有的機會選項，第三便是組織本身的管理與作業流程，此一流程是銜接內外因素的重要因素。換言之，如能銜接得當，可依據組織目標擬訂策略選擇，再按策略從事組織設計，並就此發展人力資源策略（其架構圖見圖一），即能協助組織取得競爭優勢。



圖一、策略人力資源發展架構圖

資料來源：Luoma, 2000: 779.

就策略人力資源發展而言，需求導向即組織的發展需求，機會導向即組織的外在機會，能力導向即組織能力與規劃人力資源發展方案的能力。根據這三種導向，我們可以將 HRD 方案規劃成三大途徑，其內涵整理如表一：

表一、人力資源發展途徑比較表

途徑	需求途徑	機會途徑	能力途徑
面向			
日常工作	消弭績效差距	活動與流程的改善	執行策略
目的	維持競爭力	強化競爭力	創造新的競爭力
本質	回應性	掌握機會	前瞻性
首要任務	界定工作角色與技能需求	培訓(發展)機會的覺察	鎖定組織策略所需的能力
評估基礎	運作效率	實踐干預技術的力量	傳輸有利組織策略的行為

資料來源：Luoma, 2000: 783.

六、馬來西亞參訪紀要

本次大會特別為對國外參與人員安排參訪活動以增進對馬來西亞的了解。馬來西亞擁有美麗的景色、多元的文化、美味的佳餚、熱情友善的人民以及許多國際級觀光渡假飯店，吉隆坡位於馬來半島西海岸的正中央。其總面積共有 243 平方公哩，為馬來西亞聯邦的首都，於 1972 年 2 月 1 日獲得"市"的地位，1974 年被宣佈為馬來西亞聯邦直轄區。

1800 年代後期，吉隆坡的巴生河及鵝麥河一帶被發掘到有錫礦，因此，許多採礦移民開始遷移到這裡定居。雖然吉隆坡的錫礦貿易已經逐漸沒落，但是，這座城市的發展還是欣欣向榮，舉世聞名的雙子星摩天大樓即座落於吉隆坡會展中心-本次大會場地。



馬來西亞雙子星摩天大樓

吉隆坡今天已擁有 150 萬的人口，是整個國家發展的大動脈。在國家各個領域的發展上，皆處在領先的地位，這包括：商業與貿易領域、銀行及金融業、製造業、交通領域、資訊科技及旅遊業等。

馬來西亞是世界主要的錫產國，錫是排列在白金、黃金、及銀後面的第四種稀有金屬，為人類最早發現及使用的金屬。錫器是馬來西亞著名的傳統民族手工藝品，馬來西亞的錫器工藝源自英國，馬來西亞的錫器品質地精良，具有世界水準，且造型精緻價廉物美，具有極高的收藏

價值，一般出國到馬來西亞的人總會參觀及選購著名的馬國錫器。



馬來西亞太子城

肆、結論暨建議事項

面對快速變遷的環境，企業的人力資源管理部門，面臨著接踵而來的嚴峻挑戰。企業想要人才源源不斷，不能只依賴內部訓練培養現有員工職能，還需著眼於未來，應將觸角擴展至校園，讓優秀的學生在進入職場前就瞭解與認同企業理念，加深其日後加入公司的意願。且企業必須將本身的人資需求與規劃清楚地傳達給員工，爭取他們的支持，以有效推動多元化人力資源管理的策略。

人力資源業已成為組織的致勝關鍵資源，策略性公務人力資源發展，重視的是組織的策略性面向與人力資源發展的整合途徑，就公部門的特性而言，在面臨多變的環境趨勢下，以及公部門本身的特殊使命，需求、機會與能力等途徑，皆須在公共組織其任務使命與依法行政的框架下進行整合，而人力資本的觀點下，培訓機制的有效設計與運作遂成為人力資源的重要改革方向，國營事業亦然。

加強遴派優秀具發展潛力之年輕同仁參與國際會議以吸收新知，開創組織發展新契機。人才是企業最重要的資產，具有前瞻性眼光的機關企業組織，不斷都投入可觀的預算，派遣所屬員工出席各種國際專業年會及研討會，目的希望透過參與國際會議，培養員工國際觀，讓員工學習吸收新觀念與知識，藉此提高組織的競爭力。要能從國際研討會及相關學習活動中收穫，必須掌握某些學習要領。1. 培養良好的外語能力與專業知識：良好的外語及專業能力，是參與國際研討會成功，提升自己學習力的關鍵，因為良好的溝通悉依賴外語及專業能力，藉此才能在會前的聯絡、會中的互動、與會後的持續交流交換經驗，相互學習。2. 事前充份的準備，對於該會舉辦的目的，應有清楚的認知，並在網站上查詢與參閱相關的資訊，並記得攜帶足夠的名片，是

基本國際禮儀也是建立新的人脈的機會。3. 明確訂定與會目標，預先列出明確、可務實達成的目標，才能針對組織、工作及個人的需要獲取新的知識。4. 一般規劃良好的國際專業研討會其所安排的學習活動，形式上大都十分多元、豐富，但如果每一場次的發表、演講或專題研討及廠商的展示會等都參加，就會忙得喘不過氣來，也容易吸收不良。

處今日各項科技日新月異，國際交流與競爭十分激烈的知識經濟時代，公司對於擴展國際合作方式可藉由辦理國際研討會，引進相關之管理與技術觀念理論知識，藉以提升國內相關技術水準，作法則可透過贊助相關會議或協辦，與公司相關協力廠商、國內外著名大學合作主辦等方式為之，讓台電公司與國際接軌，向達成為世界級電力事業集團之願景與提升國家的競爭力昂首邁進。