

行政院及所屬各機關出國報告  
(出國類別：其他)

# 出席國際培訓總會 第 36 屆世界年會報告書

服務機關：民用航空局民航人員訓練所  
姓名職稱：王孝輝組長  
派赴國家：美國  
出國期間：96 年 4 月 29 日至 5 月 6 日  
報告日期：96 年 7 月 20 日

# 目 錄

壹、目的.....	2
貳、過程.....	2
參、年會論文摘要.....	5
一、跨越代溝衝突，找出最佳因應之道.....	5
二、從跨越文化觀點談績效評估.....	8
三、跨越時空，使平坦的地球更平坦.....	12
四、運轉一個平坦世界：開發線上學習社群.....	15
五、六個盒子的績效管理模型.....	17
六、生產力指數與國際發展：缺陷與難題.....	23
七、訓練者的行銷技術.....	28
八、奧林匹克之路-績效改善實例.....	32
九、過程：改變世界的一個觀念.....	38
肆、參訪活動.....	40
一、參訪加州伯克萊大學.....	40
二、參訪多明尼根大學.....	40
三、拜會加州州政府人事行政局.....	41
伍、心得與建議.....	43

## 壹、目的

第 36 屆國際培訓總會 (IFTDO) (以下簡稱 IFTDO) 年會於 96 年 4 月 29 日至 5 月 3 日在美國舊金山的馬利歐特飯店 (Marriott Hotel) 舉行，本次大會係與國際績效改進協會 (ISPI) 聯合舉辦，大會主題是「跨域績效」(Performance Beyond Borders)，主要在探討如何超越各種疆界(如國界、文化、地理、年齡代溝、個體內在因素-如動機、誘因等)，使組織的績效得以充分發揮。

為了掌握國際的脈動，吸收最新的知識並促進學術交流與經驗分享，因而派員參加中華民國訓練協會(以下簡稱訓練協會)邀請組團參加。今年我國參加此次大會的團體包括行政院人事行政局、行政院勞工委員會職訓局、台北市政府公務人員訓練中心、地方行政研習中心、民航局民航人員訓練所、環保署訓練所、台糖公司、台電公司、台北捷運公司暨加州管理學院等 10 個單位，總計 11 人參加。

為提昇訓練績效及引進新技巧，本所廣續辦理派員出國參加國際培訓會議，不僅可開拓視野，期能汲取他國民訓練及設施之優點以為借鏡，增進專業知識與技能。此即職等此行前往美國參加國際培訓總會第 36 屆年會之目的。

## 貳、過程

### 一、參加人員

本次 IFTDO 年會共計有 10 個單位報名，參加人員有 11 位，由人事行政局主任秘書莊進國先生擔任團長，全團參加人員名單如下表：

	姓名	職稱	機關(構)
1.	莊進國	主任秘書	行政院人事行政局
2.	郭振昌	副局長	職業訓練局
3.	馬永芳	主任秘書	地方行政研習中心
4.	陳基雍	副處長	台糖公司人事處
5.	廖俊貴	主任	台電公司訓練所高雄訓練中心
6.	黃清信	主任	台北捷運公司
7.	王孝輝	組長	民用航空局民航人員訓練所

8.	趙子瑩	專員	行政院人事行政局
9.	溫育勇	專員	環保署訓練所
10.	黃麗蓉	輔導員	台北市政府公務人員訓練中心
11	紀淑瑩	執行長	加州管理學院

## 二、行程

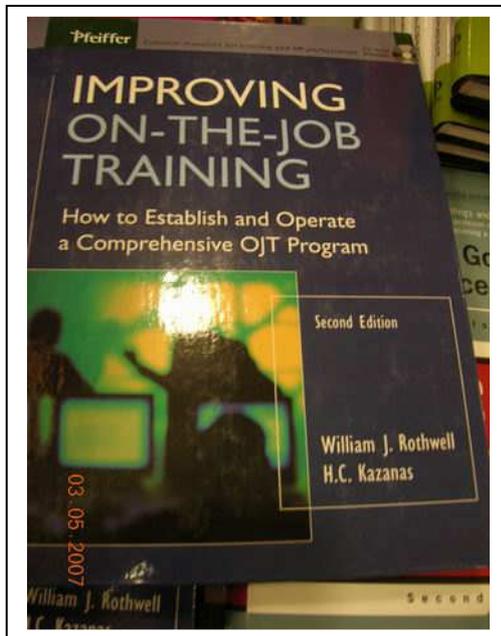
本次行程除參加 IFTDO 年會外，訓練協會為使會員瞭解相關機構人力資源管理暨著名大學之訓練設施，特別請加州管理學院，安排於會後前往加州州政府人事行政局暨加州伯克萊大學、多明尼根大學參訪，其詳細行程如下：

出發	行程	活動內容
1	4/29 (日) 台北-舊金山 (22:50) (19:00)	(行程)華航 CI004
2	4/30 (一) 舊金山	辦理報到手續並參加開幕儀式
3	5/01 (二) 舊金山	參加 IFTDO 年會
4	5/02 (三) 舊金山	上午參加 IFTDO 各項研討會 下午參觀加州伯克萊大學
5	5/03 (四) 舊金山	參加 IFTDO 各項研討會暨閉幕式。
7	5/04 (五) 舊金山	上午參訪多明尼根大學 下午拜會加州州政府人事行政局
8	5/05 (六) 舊金山	凌晨 1:00 搭機 CI003 飛回台灣
9	5/06 (日) 台北	於凌晨 5:30 抵台北

大會於 4 月 30 日舉行開幕儀式，5 月 2 日晚間舉行閉幕酒會，大會表演生動，並安排素描活動，充份展現文化特色。



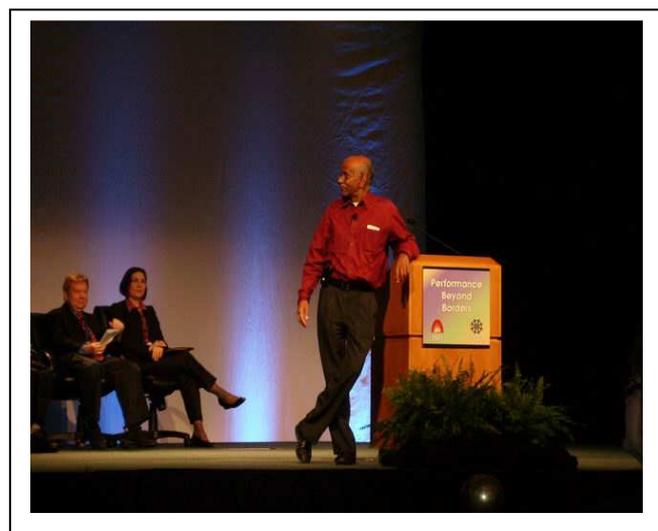
IFTDO 2007 年國際年會閉幕酒會表演



會場書攤展覽



大會閉幕酒會安排素描活動



大會開幕致詞

## 參、年會論文摘要

本次年會除邀請琳妮·蘭卡斯特 (Lynne Lancaster) 博士作主題演講，講題為：「跨越代溝衝突，找出最佳因應之道」。另有數十場各種不同子題但具相關性的研討會。論文摘要內容如下：

### 一、跨越代溝衝突，找出最佳因應之道

美國歷史上首度出現四種不同年代的人，肩並肩在職場上一起工作。這四種不同年代的員工都有他獨特的態度、價值與工作風格。不管文化與地理的背景如何，四代同堂的勞動力已遍及整個美國勞動市場，相關人事規章將被改寫。琳妮在這一場重要的演講中告訴我們企業內部四代同堂形成的原因，所遭遇的問題及管理階層如何面對此一問題，尋求因應之道。

琳妮是美國當代著名的文化闡釋專家，對企業內部代溝問題有深入的研究，她是架橋 (BridgeWorks) 公司的共同創辦人，這是一家訓練顧問公司，提供有關企業內部代溝衝突方面的諮商，客戶遍及世界各地知名公司，琳妮著有「代溝衝突及解決之道 (When Generations Collide-How to Solve the Generation Puzzle of Work)」一書。

茲將這場大會重要演講摘述如后：

#### (一) 四種不同年代的勞工分析

##### 1、傳統主義時代的勞工：

這一群體的勞工大多出生於 1946 年以前，在美國勞動市場約有七千五百萬人。他們這一時代受到以下環境背景的影響：經濟大蕭條，新政時期，第二次世界大戰，冷戰時期及珍珠港事變等，他們的明顯特徵是：愛國，忠實，渴望留給後人東西，財務上很保守，對組織很信賴。

##### 2、嬰兒潮時期的勞工：

這一群體約出生於 1946 年以後至 1964 年，佔美國勞動市場約八千萬人，這些人受到以下環境背景的影響：二次大戰後的嬰兒潮，經濟繁榮期，經濟衰減期，都市近郊的擴充期，越戰，水門醜聞，反戰示威，女性與公民權利運動，性及藥物氾濫，搖滾樂甚行時期等。

他們的明顯特徵是：好競爭的，挑戰權威，渴望在組織中有自己的特色，個性樂觀並喜歡當調解人。

##### 3、X 年代的勞工：

約出生於 1965 年至 1981 年，佔美國勞動市場約四千六百萬人。這一群體受到以下環境背景的影響：生活在芝麻街，MTV，個人電腦的世界中，離婚率高，愛滋病漫延，猛抽古柯鹼，懷念孩童時期的紙盒牛奶等。

他們的主要特徵是：對事務看法具選擇性，富於機智的，具高度適應力，自我依賴的，對組織抱著懷疑態度，具獨立性。

#### 4、千禧年代（又稱 Y 世代）的勞工：

約出生於 1982 年至 2000 年，約佔美國勞動市場七千六百萬人。他們受到以下環境背景的影響：恐怖主義，柏林牆倒，科技及媒體的快速擴充，經濟混合期，暴力，藥物及同性戀等。

他們的主要特徵是：關心全球化，具整合能力，能讀寫電腦語言程式，現實主義的，具環境意識，可合作的。

### （二）美國即將面臨的人才斷層

根據人口統計學家的預言，嬰兒潮時期的勞工即將在最近幾年內陸續退休，將造成企業內部勞動力短缺現象。西元 2010 年以前，有三分之一的美國勞動力將超過五十歲，這種現象也發生在其他國家，如日本等。由於上述原因，首次出現下一代的技術勞工既無法大量的補充，亦無法像前一年代勞工受到較好的教育，因此造成技術傳承的「鴻溝」。據估計，在美國 2010 年前約缺 530 萬個技術勞工，2020 以前則將累計缺少約 1400 萬人。琳妮指出，面對未來的人才戰爭，誰能將企業內部四個不同年代的員工，讓他們的工作績效皆發揮至極致，誰就能在這個世界上取得競爭優勢。

### （三）不同年代的勞工對同一件事看法的衝突點（Clashpoint）比較

看法\勞工類型	傳統勞工	嬰兒潮勞工	X 世代勞工	千禧年勞工
對生涯目標的看法	建立經驗傳承的生涯（即想把自己的東西留給後代的人）。	建立明星型的生涯（即想在組織內有所表現）。	建立攜帶型的生涯（即隨時可跳槽）。	建立平行的生涯（即對工作暨個人生活同樣看重）。
對獎勵的看法	是工作做得好的一種滿足感。	是金錢、頭銜及被肯定。	自由是最終的獎勵。	工作對我有意義就是獎勵。
對工作變動（Job Changing）的看法	是一種侮辱（Stigma）。	將導致工作落於人後。	工作變動是必須的。	工作變動是我日常生活的慣例。
對工作給予回應	沒有消息就是	一年回應一	抱歉，打擾	任何時候當我

(Feedback) 的看法	好消息。	次。	了，我現在做得如何？	將按下鈕時，記得回應哦。
對訓練的看法	我很辛苦地學會，你也可以。	訓練太多，將導致離職。	訓練愈多，愈能留下來工作。	持續學習是生活的一種方式。
對退休的看法	是一種獎勵 (Reward)	是重新組裝 (Retool)	是重新開始 (Renew)	是再循環 (Recycle)
對如何平衡四代不同觀點的看法	移動平衡點來支持我。	幫助我平衡其他人，好讓能發現自我的意義。	現在就平衡我吧，不要等到我 65 歲喔。	工作並不是一切，我需要彈性，俾能平衡我生活一切活動

上述的衝突點，必須透過溝通、包容、同理心才能化解彼此的誤會與爭議。

#### (四) 從組織看四代勞工問題與因應之道

##### 1、傳統主義時代的勞工

根據調查，有 40% 的傳統主義時代勞工認為對他們想繼續留下工作，公司並沒有給予完善的回應。有 65% 認為當他們與其上司談論有關繼續留在公司重新過不同的第二生涯工作時，上司給他們的回應讓他們感到不舒服。有 73% 的人想在退休後，在他們能力範圍內，繼續從事工作。

⇒ 組織因應之道：

- A. 基於「沒有挖到金，挖到銀也不錯」，組織可考慮羅致技術成熟的高齡化勞工，以填補技術斷層的「鴻溝」。
- B. 評估現有既有經驗豐富的勞工，是否施予新技術及能力方面的訓練。
- C. 記住重新僱用高齡老勞工必須以能填補技術斷層為前提。
- D. 注意高齡化勞工在人體工學方面的問題。
- E. 將四代同堂的勞工組織團隊，鼓勵他們作資訊分享。

##### 2、嬰兒潮時期勞工

根據調查，有 43% 的嬰兒潮時期勞工認為他們在工作上缺乏被教導 (mentored) 的機會。有 30% 認為他們因為缺乏被教導，所以在工作上不滿意。有 75% 認為能夠休假是他們所能得到的最好報酬。

⇒ 組織因應之道：

- A. 應把焦點放在嬰兒潮時期勞工渴望在組織中有影響力。
- B. 提供訓練並給予他們在生涯發展上有升遷的機會。
- C. 藉由訓練並請他們教導其他年代勞工做為激勵。

### 3、X 時代的勞工

據統計，僅有少數（17%）的 X 時代勞工把公司當成終身職業。30% 因為沒有接受訓練機會而離職。80%認為與家人相聚比工作接受挑戰或提高薪給來得重要。

⇒組織因應之道：

- A. 尊重他們的懷疑論，以講原理與他們溝通。
- B. 對他們的問題，給予多次的、及時的及坦誠的回應。
- C. 經常地與他們作有關生涯發展方面的溝通。
- D. 支持他們工作與生活的平衡。

### 4、年代的勞工

這一年代的勞工具全球觀，能讀寫電腦程式語言，及具科技悟性。他們認為「個人安全（personal safety）」是職場的首要議題。在美國千禧年代的勞工有 38%是非白人，嬰兒潮時期勞工，非白人則占 27%，顯見美國勞動力市場有色人種逐漸增加，公平就業法已發揮成效。

⇒組織因應之道：

- A. 僱用千禧年勞工之前，先具體說明對他們工作表現的期待，之後並給予不斷地評價。
- B. 透過指導與會談，幫助他們看得見未來在公司的生涯發展。
- C. 瞭解他們需要與他人合作並接受工作輪調。
- D. 因應他們的人格特質，訓練必須採取短期有效方式，上課宜多利用媒體教學，增加其有趣性，並能彼此互動。

## 二、從跨越文化觀點談績效評估

本場次主講人為 Barbara Pirie 博士，以中國孔子的一句話「性相近，習相遠」來做引言，為這場演講揭開序幕，從文化、文化的構面、跨文化的溝通、跨文化的正確態度與常犯錯誤等主題作鋪陳，最後以分組討論相關主題為結束。以下就演講內容分述如後：

### （一）文化

何謂文化？文化一詞本身的定義多達兩百多種，常因不同領域而有不同詮釋的角度，很難做明確一致性的定義。一般而言，文化是指信仰於行為的潛在結構，為某特定社會的成員所共享並互相傳遞的知識、態度、習慣性行為模式等的總和，其進一步描述型定義為：1. 它是屬於一個群體所共享的；2. 它是需要傳承的；3. 它具有一般性與普世原則，且可學習而來

的；4. 它的核心是信仰體系與價值觀；5. 它透過行為反應了人們的信仰體系與價值觀。

藉由上述定義可知，文化帶給我們一個預設立場，去預期他人在我們的群體中之作為；文化帶給我們一個指導方針，讓我們在特殊場合知道該如何作為；文化帶給我們一個世界觀，讓我們對世界作出分類選擇與價值判斷。因此，人類在互動過程中，交流彼此的文化；然而文化也同時決定了我們會如何交流。而文化誤解也因此常常發生在彼此的預設立場、信仰體系、行為態樣以及溝通方式的不同。

## (二) 文化的構面：以 The Hofstede Dimensions<sup>1</sup> 為例

文化如何計量？抽象概念的文化如何解析為具體的要素以為分類所需之模組？霍夫斯德特（Hofstede）是一文化學者，他以程式化、工程化的方式解決文化上的計量，其 1980 年的著作 "Cultural Consequences" 將 32 與工作相關的值，以 IBM1967 年至 1973 年間在四十個國家的員工為樣本，用相關因素加以分析，以超過 116,000 的問題，分析歸納為文化的四個主要的特性分類，分別為權力向度、社會向度、風險向度及目標向度。他認為文化的概念可以被適用到在不同程度的社會系統，不只是國家、宗教團體、性別、職業或組織……這些社會系統都有他們的「可蒐集程式化的意念」；另霍夫斯德特和 Bond(1988)根據之前霍夫斯德特(1980)所發展的四構面及兩者共同發展的第五構面「長期導向」，即時間向度，結合成五構面國家文化價值觀。以下分別就五個構面分述如下：

- 1、 權力向度：權力距離被視為群體相信權力和地位不平等分佈的情形，以及接受權力不公平分佈的程度，並已正式的成為社會系統中的一部份。即一個社會能接受組織或機構內權力不均的程度。
- 2、 社會向度：個人主義意謂著社會結構鬆散，每個人關心的對象是自己及和自己最親近的家人；嚴格說起來個人主義並沒有一定是好或不好，有些文化個人主義較為明顯(例如美國)，有些則較比較注重團體行動(例如日本)。
- 3、 風險向度：不確定性的避免，是指一個社會或是國家對於不確定性的接受程度。也可以視為接受風險的程度，反應了一個社會如何因應未來之不確定性。
- 4、 目標向度：此構面在分析社會中對男女角色之定型化程度。男性作

---

<sup>1</sup> 因講義內容較為精簡，故參考原書內容以為補足，Hofstede, G. (1980), " Culture' s Consequences International Differences in Work-Related Values" , London Sage。

風意指社會價值較為強調致富與追求可已實現的成就，其特徵為獨斷孤行，為了賺取金錢及達成目標，而不去關心其他人或是生活的品質。

- 5、 時間向度：認為一個區別社會文化不同的構面是他們對於時間有不同的態度。重視時間導向的人會認為時間為一種有限的資源，而且對於時間較沒有耐性；相反的，忽略時間導向的人則會視時間為一種無限且沒有止盡的資源，並較有耐性。例如：美國較重視時間的導向，而亞洲國家及中東地區則較忽略時間。

圖示：

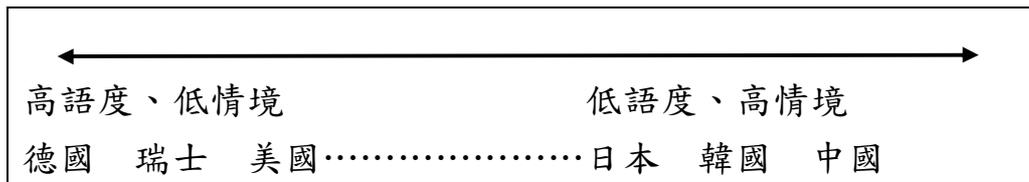
文化的五個構面		
向度 (含核心價值)		
高 (追求權力)	權力向度	低 (追求平等)
個人主義 (追求個人自由)	社會向度	集權主義 (追求團體和諧)
高風險趨避 (追求確定感)	風險向度	低風險趨避 (追求彈性)
積極目標導向 (追求成就)	目標向度	消極目標導向 (追求生活品質)
長期導向 (追求願景)	時間向度	短期導向 (追求目標)

### (三) 跨文化的溝通

何謂溝通？溝通要素包含一個訊息、一個傳遞者以及一個接收者，因此在溝通的過程中，傳遞者傳送些什麼訊息與接收者接受到什麼訊息之間會有差距，而這差距就是誤解，這情況在不同文化與不同語言情境中，發生比例更為顯著。

一般而言，溝通透過語言，但有更多情況（85%-93%）訊息的傳遞是藉由非語言來進行，包括說話聲調、臉部表情、眼神交換、手勢動作、態度姿勢、外表衣著、時間節奏、空間距離……等等個體與外在情況所營造的非語言溝通情境。因此溝通包括語言的溝通與非語言的溝通，不同文化，其比例配置多有不同，因此有所謂高語度（低情境）文化，即對語言的依存度較大，例如德國、瑞士及美國等，與低語度（高情境）文化，即指對情境的依存度較大，需要有相當的文化背景才能理解，例如中國、韓國及日本等。

圖示：



跨文化溝通充滿不確定之變數，如何在跨文化溝通上儘量貼近正確，除要面臨語言的隔閡，更多的障礙來自文化認知與價值體系的迥異。

#### (四) 培養正確的跨文化溝通態度 V.S. 跨文化溝通過程常犯錯誤

##### 1、培養正確的跨文化溝通態度

世界上並存不同文化是既定事實，但跨文化的交流亦無法避免，如何以正面積極的態度來面對跨文化的溝通則是必需面對的課題。真誠的設想、瞭解他人的期待、正確的認知則為培養正確態度的三項工具：

- (1) 真誠的設想：真誠的接受他人的想法，並站在他人立場設想。
- (2) 瞭解他人的期待：用自己想要的方式對待他人是相當好的方式；但如能用他人想要的方式對待他人，則為更高境界。
- (3) 正確的認知：我們常常帶著既有的文化觀來看待他人的文化，如果我們在面對他人文化時用他人的文化角度則會更正確的認知到事實。

##### 2、跨文化溝通過程常犯錯誤

正如前述，文化是信仰於行為的潛在結構，為某特定社會的成員所共享並互相傳遞的知識、態度、習慣性行為模式等的總和。所以他是伴隨我們生活中最直接的反應，因此在溝通的過程要做到跨文化的需要轉換機制，而這機制的運用需要時間與態度的訓練，一般而言，跨文化溝通常見的錯誤，表現在對人的態度上，其層面又可分為認知上的刻板印象、情感上的偏見及行為上的歧視：

- (1) 刻板印象：它係指概括化的特徵，以語言標誌的方式賦予男與女，常常會發生以偏蓋全，或是過度類化，或是先入為主的認知成見。
- (2) 偏見：那就是一種毫無理由的觀點，一種聽不到論證，就作出的判斷，一種不知來處的莫名其妙的情感情緒。
- (3) 歧視：個人或群體因另一個人或群體於某些方面(身體，思想，社會地位，家庭崗位等)的獨特而待之有不同行為待遇。

#### (五) 分組討論

##### 1、個人績效評估

- (1) 組織成員是否能充分瞭解組織的任務 (mission)、願景 (vision)

與工作的核心價值 (values) 的不同？他們朝目標方向邁進是因為工作本身還是因為工作壓力？

(2) 哪些非語言的溝通能對組織的績效改善有所助益？

2、「有效」(effectiveness) 與「適當」(appropriateness)

(1) 何謂「有效」？何謂「適當」？其間差異為何？

(2) 在組織中如何善用文化邏輯來扮演「有效」且「適當」的角色？

每個機關在訂定績效目標或績效評估時，都可藉由上開討論問題來檢視其機關的目標、組織體質、成員需求……等各項要件，然在做相關的評估時，別忘了加入跨文化的觀點，不僅能化解組織成員間不必要的誤解，且更能進一步創造有效且適當的激勵措施。

### 三、跨越時空，使平坦的地球更平坦

本論文主題主要源自於 Thomas Friedman 所著作之”零距離的世界-21世紀的演進發展史”的一本著作，吸引了世界經濟領導者的目光，其中提及之”跨時空執行團隊”已達成出乎意料的成效，並接續造就夾帶無限效率與益處之成功奇蹟，建構一個成功執行團隊的組成因子包括完整的策略、實際推動的執行者與促使功能持續不斷進行的運作程序。

提出本篇論文的作者 Ron sacchi 以及 Steve Overcashier 均來自於 VeriSign 這家以推動國際網路互動作業安全性及強化功能性為主軸的跨國性事業單位，該公司持續扮演該領域領導者之角色，希望藉由本論文得以訓練與會者，在未來扮演管理人員時，能夠跨越世界各地時空的藩籬，有效掌控與運用世界各地的資源，創造一個新的”平坦”世界。

(一) 本論文主要的探討重點：

- 1、對 VeriSign 公司執行網際網路安全、國際商務處理、資訊溝通聯繫及其所面臨之挑戰進行實例說明。
- 2、了解 VeriSign 公司為創造平坦世界所做努力後，進一步對各組織或經濟體的顯著貢獻有所認識。並引導與會者思考，並交互討論，如何將跨時空執行團隊的理念納入目前實際工作的內容或管理的團隊之中。
- 3、最後，講授成功扮演管理者所需之 5 項致勝關鍵，以達成克服地域邊界或組織框架的重重限制，以成功造就一個跨時空執行團隊。

## (二) VeriSign 公司的簡介與工作重點

綜觀當今世界趨勢，所期待的莫過於在任何時間、任何地點及透過任何的途徑，便能輕易且全盤性獲得所需要的資訊、數據、服務或意見反應等，經由一定的組織運作來克服總總限制因素，而且這方面的需求性已日漸提升，VeriSign 公司便是針對這些需求提供有效解決的工具或方法，藉由整體工作團隊的有效運作，持續提供或更新所需的服務與技術需求，並瞭解且符合大多數人的需要，即為公司所重視且不斷追求的目標。

至今 VeriSign 公司最顯著的貢獻，在於建構數位資訊傳遞作業所須的基礎建設，每天都有數以億萬計的民眾，藉由該建構之網路基礎建設的運作及保護下，交互傳遞所需要的數據與溝通聲音，統計每天有超過 31 兆的網路資訊與 100 兆以上的電話或數據都在持續不斷的傳遞溝通中，公司提供的服務包括促使完整及時的商場股市運作情形或可移動背景資訊，在人們日常所接觸的 3 個螢幕-個人電腦、行動電話與電視機間，持續不斷的傳遞與展現，又或為提供組織單位所需要的緊急處理服務，如移動式銀行、突破網路限制的資訊傳遞或是適用多種頻率的收音電台等處理途徑，公司並提供可信賴的安全路徑，以保障申請使用之公司行號、商品商標、消費族群或網站網路等之安全完整性，其中，已完成申請安全防護之網站數目超過了 75 萬筆。

已申請並接收前述服務內容之對象包括貨運業者、消費產品製造商或零售商、金融機構、社福機構、娛樂媒體或政府機關等。VeriSign 公司已升級為跨國、跨越 5 大洲的企業，服務據點囊括亞洲太平洋、歐洲、拉丁美洲及北美等地區，成為國際網路數據傳遞與操作處理中心。

## (三) 世界無疆域之執行工作範例一：伺服器數位憑證

傳統的網站服務、網路信件或個人架設之網路工作站上，傳遞資料是完全明碼傳輸的，該明碼有受到駭客非法攔截，並非法利用的高度風險，是故 VeriSign 公司進行研究，並建構伺服器數位憑證系統，除了對於網站服務業可運用為如同電子形式的營利事業登記證外，對於各項網站服務或工作站提供資料傳輸時的資料，具加密的安全機制。

企業組織或機構的網站伺服器在安裝了伺服器數位憑證後，一方面可將「信任」經由安全的網站予以具體化，以提升企業的優質形象，同時藉啟動安全傳輸機制，提供與網站用戶之間經由瀏覽器進行資料加密通訊。

另外建構產業上下游的 e 化作業或企業內部不同伺服器間或與使用者間，所使用的各種網路設施，藉由伺服器數位憑證的運用，使得系統運作

中帳號、密碼或傳輸資料的內容，具備安全加密傳輸保護。

建構伺服器數位憑證的網站，都將獲得全球安全認證網站的標章，以作為可受網站參觀者信賴的明確認證。

#### **(四) 世界無疆域之執行工作範例二：伺服器數位憑證**

當顧客在實體商店購買軟體時，從軟體包裝盒上的標籤、文字說明及熱縮膠膜，顧客通常就能知道該軟體出自哪家軟體廠商以及是否曾被拆封過；經由這樣的資訊，顧客可以決定是否購買這套軟體。然而，當使用者從網際網路下載軟體程式碼時，通常得不到類似資訊的協助，因為經由網際網路，使用者很難從該程式檔案本身得知軟體廠商的資料、或是該程式碼是由誰提供等的訊息。

解決上述問題的方法是將這些物件以 VeriSign 所核發的程式碼簽章數位憑證進行數位簽章；透過此一動作，軟體提供者或程式開發商就能夠藉此證明此軟體和自身之關係。

#### **(五) 世界無疆域之執行工作範例三：認證管理服務 ( VeriSign Managed PKI Services )**

係使用符合國際標準的 PKI 技術，協助企業或金融機構建置認證機制及註冊中心，核發憑證予該企業或金融機構相關業務之關係人，包括企業法人、企業之經銷商、供應商、買家、員工或各項交易使用者等。藉此憑證辨識經由網際網路進入企業網站的人員身分。此外，運用 PKI 架構的憑證，具有簽署數位簽章、保護資訊完整與安全等功能，並可提供權限控管及交易存證的應用。是故企業或金融機構在網際網路上進行 B2C 電子商務或是產業上下游間的 B2B 商業行為時，可建購足夠的信用基礎。

本服務之特色與效益如下：

- 1、競爭優勢：在最低整體成本考量之下，不需額外軟硬體投資的委外代管服務。
- 2、已經過數千家企業考驗，具有一定的品牌信賴度及系統穩定性。
- 3、市場軟體相容度高，具國際性、前瞻性、標準化的特色。
- 4、擁有使用與整合的便利性：一般瀏覽器即可使用
- 5、具備先驅的技術研發與服務項目以及完整的技術及顧問服務。

#### **(六) 跨時空執行團隊管理者的 5 項致勝關鍵**

- 1、團體意見的決定：下決策所需考量的因素，包括研商討論過程的意見交換與紀錄、整體工作歷程的回顧、參與者意見的提出與溝通檢討、相關新知資訊的收集篩選彙整、輿論意見併入考量、以及相關專家學

者的諮詢等。至於針對各項議題的研議程序，依序為意見的陳述、彙集分類整理、研商討論以至最後的決議。最終所做成的決議不會是全數人所認可同意的內容，惟是需取得大家的共識，針對個別有異議且分辨之工作，仍須具備承擔並完成執行之認知。

- 2、突破系統的限制：成功的管理者應設定預期目標，並對各項副標的有清楚的認識，並建構執行情況自我檢測與後續內部檢討的機制，且隨時主動掌握主要影響目標達成率可能影響因子的變動情形。
- 3、建立執行計畫的檢核機制：明確列出應檢核的項目，且控制檢核項目在 7 項以下，以充分掌控之，檢核的對象應至少涵括影響執行成效因子的 80%，並將檢核的事項聚焦在辦理的結果，而不是辦理的過程，並將該結果進行特定化、數據化或明確化的描述，且列出各檢核項目重要性的優先順序，並探討其交互關係所代表的意義。
- 4、執行作業的回顧檢視：檢視的對象為整個計畫預期的或團隊領導者預設的目標成果，以清楚展現出目前執行狀態、已完成事項或進度比例，另為達有效控管執行成效，應採用 48 小時時間區間內的數據資料進行檢視統計，並繪製簡單易懂的圖表，使分析檢視結果者可以在 3 分鐘內完成口頭報告，並使決策人員充分掌握執行近況。檢視分析的重點在於問題癥結點之解決與否，以及額外得到的收獲的原因與其變化情形。
- 5、各團體的組織與溝通：首先應進行各小或獨立團體間關聯性或組織階層性之分析及架構，同一階層的團體應於規劃於一致之時間點進行各主題的研商討論，所討論的重點聚焦於整個大團體所冀望達成的總目標，不要有所偏離，再藉由連繫的管道或上一階層的領導管理者進行意見的統籌處理，整個運作的體制如同有調理的矩陣運算，維持持續不斷且多層次的運行。

#### 四、繞著平坦世界而行：開發線上學習社群

##### (一) 一些關於社群及建立社群的新定義：

- 1、一種人群關係網絡，可以滿足例如被愛的需求、對生活改變的期待、政治性因素、宗教因素、專業關係、鄰居或居民關係等。線上社群則僅發生在線上而非實體世界。
- 2、集合人們到虛擬環境中從事一些線上活動，包括選擇性的聚集、虛擬網路、線上討論或線上投票單等。

- 3、社群強調互動與關聯性，即指人們基於各持的理由，經由一段時間互動後產生了經驗分享。
- 4、虛擬社群是一種社會性的集結，係指為數夠多的人們帶著夠多的公開議題，透過網路來形成電腦上的人際關係。
- 5、個人或商務夥伴的集結，為了共享的利益，透過科技或通訊規則進行彼此互動。
- 6、一種網絡，組成的群體有多元的功能、層級、地理性；可使成員拓展思想、產生更好的點子、改善方案或執行計畫。

## **(二) 發展社群的優點**

- 1、人們覺得是群體的一部分。
- 2、建立社群可以減輕線上訓練的孤獨感。
- 3、人們可以分享資訊、交換心得。
- 4、互相提供解決問題的點子。
- 5、產生領導者。
- 6、如同實體環境，線上社群也會產生領導者及經常回應者。
- 7、競爭。
- 8、有時候線上社群也會產生結盟，產品的良性競爭有助於化解衝突。
- 9、忠誠度與招兵買馬。
- 10、理想上，建立社群可能是對一個品牌忠誠的眾多原因之一。

## **(三) 發展社群的階段**

為什麼要有發展階段？

- 1、允許一步一步發展至較佳情況，但不要對顧客端有太繁複的要求。
- 2、可以邊進行邊蒐集標的群體的意見，如此我們較可掌握發展的方向。
- 3、先將有關社群建立的消息提供給標的群體，如此演進可以變得自然而然。

## **(四) 成功發展社群的五個原則**

- 1、給在地（原本）的社群留下空間。
- 2、彰顯您的行為目標。
- 3、遵守您的承諾。
- 4、確認您的組織已準備好要從事建立社群的任務。
- 5、確保向內招募及對外招攬成員的安全。

## **(五) 個案研討**

以下個案可使用在小群體討論，將有助於社群建立及發展策略的相關問題確認。

#### 【劇本 1】

您想要建立社群，您的顧客也希望如此—您的公司可提供您一些基礎建設的費用，但公司老板並不打算這麼做。您該如何做才能絕地重生？

您的第一步想如何做？

對老板要如何計算賣點？

您的整個行動計畫為何？

#### 【劇本 2】

您已經建立了社群，但是沒有人來用。您有一些不錯的訊息，也有一位很好的主持人。您打算如何開始運作？

您的第一步想如何做？

對老板要如何計算賣點？

您的整個行動計畫為何？

#### 【劇本 3】

您已經建立了社群，而且也有了使用者。但是有些使用者總是抱持著負面的意見，相關的利害關係人也覺得不高興。您打算如何解救這個社群？如何為這個社群劈開一條生路？

您的第一步想如何做？

對老板要如何計算賣點？

您的整個行動計畫為何？

## 五、六個盒子的績效管理模型

### （一）績效管理的意義

所謂績效(performance)，依據管理大師彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)的說法，就是「直接的成果」。追求績效是企業的目的，也企業存在的理由。績效通常包含「效率」(efficiency)與「效能」(effectiveness)兩個層次的意義(吳瓊恩等，2001)。績效管理就是藉由「一套有系統的管理活動過程，用來建立組織與個人對目標，以及如何達成該目標的共識，進而採取有效的員工管理方法，以提升目標達成的可能性」(丁志達，2003)。公部門自「政府再造」運動推行以來，興起一股向企業學習的風潮，績效管理的觀念也從此導入政府部門。美國自 90 年代開始，許多地方

政府積極建立「以績效為基礎的組織」，以精確量化的指標，作為衡量行政機關績效的基礎（吳瓊恩等，2001），強調績效導向的施政理念。公部門的績效管理，就功能層面而言，又可以分為績效評估（performance evaluation）、績效衡量（performance measurement），以及績效追蹤（performance monitoring）等三類活動（Monaghan & Ball, 1993；陳金貴、丘昌泰，1998）。長期以來，績效管理在組織中就是一項艱鉅的挑戰，管理者不耐繁雜的程序，員工則視其為洪水猛獸，而人力資源部門又必須無奈地耗費大量時間（邱天新譯，2003），因此導致大家視推動績效管理為畏途。

## （二）行為與商業結果的關係

員工的行為如果無法與企業所要達成的結果相連結，則其行為就毫無價值可言。企業經營要獲得所需要的結果，傳統上必須藉由績效的改善，因此多數企業係透過行為影響因素，來獲得企業所需要的員工行為，讓這些行為表現在工作上，以便產出工作成果，最後才能得到所期待的商業結果，其流程及項目如圖 5-1：

- 1、行為的影響項目（Behavioral Influencers）：訓練、工作協助、誘因、回饋、工具、教導、目標設定、工作設計、口號等。
- 2、工作行為（Behavior Tasks）：提問、交談、會議、決定、書寫、表達等。
- 3、產出成果（Accomplishments Outputs）：計畫、經營計畫、信件、顧客滿意、簽約、技術移轉、產生新工作等。
- 4、商業結果（Business Results）：收益、進入市場、投資報酬率、利潤、成本降低、環境風險降低等。

依上述行為與結果的運作流程，藉由使用必要的行為改善方法，以達成企業所期望的目的，是公認正常的處理模式。但是，根據卡爾·賓德博士（Carl Binder）等人的觀點認為，從績效管理的角度思考，企業必須先確定所要得到的結果是什麼，然後才來決定做什麼事，以及用什麼方法做。

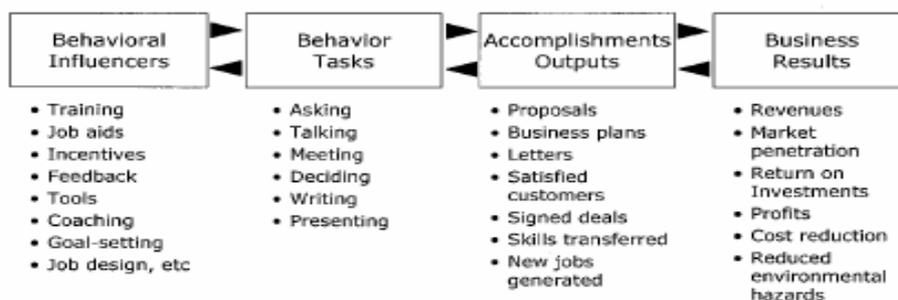


圖 5-1：行為與商業結果的關係

### (三)、行為工程模型

就組織而言，績效管理是要將個別員工的績效與組織的績效相結合，所以需要員工的合作才能竟其功。近年來，由一個致力於增進工作人力及組織績效表現的組織----美國國際績效促進協會（International Society for Performance Improvement, ISPI）所積極推廣的「人員績效評鑑技術」（Human Performance Technology, HPT），是一個為改善個人與組織績效的重要工具。人員績效評鑑技術有三組基本程序—績效分析（Performance Analysis），原因分析（Cause Analysis）及介入選擇設計（Intervention Selection）所構成，供績效改善的專業人員與管理顧問等，可運用於個人、小團體、及大組織之績效改善，藉由系統方法增進工作世界之人員績效表現，提高工作效能（吳堯峰，1999）。

誠如前述，行為與績效具有密切的關係。人員績效評鑑技術的基礎源自於托馬斯·吉伯特（Thomas F. Gilbert）在1978年所提出的「行為工程模型」（Behavior Engineering Model），其所建構的框架，對於理解和設計績效管理系統，在應用上已經超過30年，所以吉伯特又被稱為「人員績效評鑑技術之父」。

根據吉伯特的行為工程模型，將人的行為視為影響績效最重要的因素，並從三種理論中引得出，即（1）績效必須是可以量化的、（2）核心能力必須是有價值且可以衡量的、（3）績效欠佳通常是因為缺乏行為知識的蒐集或環境支持的因素。此一模型是由六個變數所組成，其中三個為環境變數、三個為個人變數（表5-1）：

#### 1、環境變數：

- (1) 數據（data）：對於個人適當的績效，有清楚的期望、引導和回饋。
- (2) 器具（instruments）：達成績效目標所需的工具、資源和物料。
- (3) 誘因（incentives）：在個人績效上有隨時而且適當的獎勵誘因。

#### 2、個人變數：

- (1) 知識（knowledge）：符合個人工作需要的系統化訓練。
- (2) 能力（capacity）：符合個人工作需要的技能。
- (3) 動機（motives）：工作保險與社會接受度。

許多根據吉伯特的行為工程模型所做的實證研究發現，環境變數（數據、器具、誘因）對於組織績效的生產力，其貢獻度遠高於個人變數（知識、能力、動機），結果說明了組織如果提供明確的指引和回饋，或工具、設備、誘因等，相對於個人知識、能力、動機等，其對於績效的改善更為重要。

表 5-1 吉伯特行為工程模型

	資訊 (Information)	手段 (Instrumentation)	刺激 (Motivation)
環境變數 (E)	數據 (Data)	器具 (Instrument)	誘因 (Incentive)
個人變數 (P)	知識 (knowledge)	能力 (capacity)	動機 (motives)

#### (四) 六個盒子模型

1980 年代前期，賓德在吉伯特的指導之下，投入了使用行為工程模型在績效的研究和諮詢，結果發現，此一工具運用在改變組織人員行為的訓練和管理計畫，不僅有效而且十分適合。但是，在另一方面，部分中、高階主管對於此一模型所使用的語言的難以理解感到困擾和無趣，1998 年吉伯特和他的夥伴於是修改原始模型重新建構一個簡單、易解，而且更能快速適用的新模型，並正式命名為「六個盒子模型」(The Six Boxes Model)，並且成為推動績效改善值得信賴又有價值的工具。

六個盒子模型是推動績效管理簡單，而且是強而有力的工具，可適用於任何組織中的個別或團隊績效的改善。他從行為的觀點，將所有可能影響績效的因素予以分類，以便容易理解和記憶。這六個盒子分別是：(1) 期望和反饋 (Expectations & Feedback) (2) 工具和資源 (Tools & Resources) (3) 結果和誘因 (Consequences & Incentives) (4) 技術和知識 (Skills & Knowledge) (5) 選擇和指定 (Selection & Assignment) (6) 動機和偏好 (Motives & Preferences) (圖 5-2)：

- 1、 盒子一----期望和反饋：期待的產出結果是什麼，以及如何執行等資訊，必須明確提供給執行人員；反饋迴路 (feedback loops) 經常是績效系統內最弱的一環，而且個人或團隊也不清楚其成員的績效期望如何去和組織的策略目標相連結，因此中、高階主管人員應該清楚說明這些連接的關係，才能達到績效改善的目的。
- 2、 盒子二----工具和資源：工作設計、組織程序、環境和人體工學因素、各種形式的工具和人力，以及其他的資源，都應該是為了產生工作上期待的結果而考量，因此必須能夠在改善個人或團隊的生產力方面，發揮最大的槓桿作用。
- 3、 盒子三----結果和誘因：明確的報酬和誘因，以及不確定的結果，對於績效可能有幫助，也可能沒幫助。因此，獎勵可以是金錢的或非金錢的，結果也應該考慮是有益的或無益的，再進一步採取適當的獎勵

行動。

- 4、盒子四----技術和知識：亦即個人對於有效率執行所必須學習的東西，其目的就是要產生執行工作所需要的能力，藉由如工作協助、訓練、教導、練習等傳統的訓練方式。此外，其他更多符合成本效益的增進知識與技能方法也可提供選擇。
- 5、盒子五----選擇和指定：針對特定工作選擇「正確的人」，包括工作所需要的個人的、專業的特質和行為，這些都是一個公司雇用人員時，所期待們表現出來的，通常可以透過公開招募或選擇指定特定標準條件的人。
- 6、盒子六----動機和偏好：指一個人對於工作、報酬，以及職業選擇的偏好或反應等，所表現出來的態度。此一盒子通常受到前面五個盒子的影響，如果前五個盒子如果都處理得很好，通常反應是正面的，沒有處理好，則對激勵組織成員的態度會負面的影響。

#### **(五) 六個盒子模型的效用**

六個盒子模型的績效管理聚焦在人的行為，其優點是簡單有力、全面性、容易了解及記憶，組織中的高階主管、中級主管、第一線管理人員、監督人員，以及人力資源專業者、團隊領導者、個人等，都可依職責或所處的情境，運用此一模型在管理、溝通、協助、了解、建立、設計、改善等作為，進而促進整體績效的有效提升：

- 1、組織整合：對於每一個盒子內所需要的因素，組織內的中、高階主管或個人，可以藉由討論的方式，獲得更多整合效果，形成夥伴關係或更好團隊。
- 2、實施計畫：在啟動行為改變的重要策略、計畫開始、流程改變等時機，需要消除一些影響計畫實施的障礙，利用此工具，將使績效管理所獲得的投資報酬率更為完美。
- 3、績效需求：訓練規劃或人力資源工作人員，在研擬訓練計畫或績效改善計畫時，可以利用此一模型進行需求與差距分析。
- 4、改善問題：對於績效的挑戰或績效不足的問題，此一模型可以讓管理者了解問題原因所在，並採取應對的改善措施。
- 5、績效設計：當組織要發展一個績效有關的管理計畫，其中流程或職能的設計，此一模型可以確保所有的變數會在具有成本效益的前提下被納入考慮。

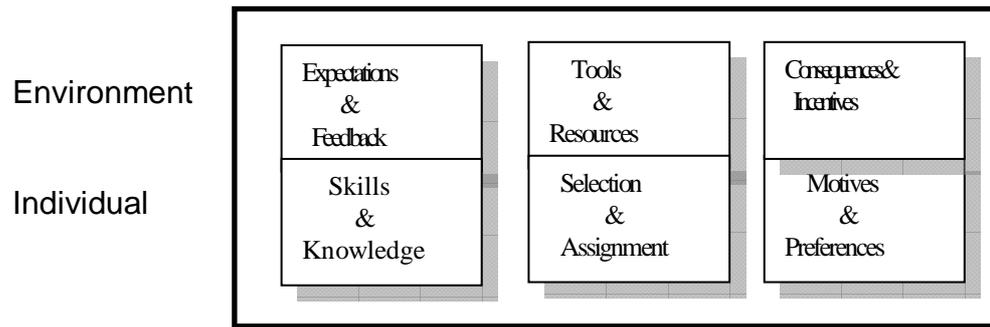


圖 5-2：The Six Boxes Model

### （六）六個盒子模型的正向行為

六個盒子模型中的六個變數都與人的行為有關，如何讓所有變數都能發揮正向的作用，產生有助於績效管理的正向行為，是運用此一模型是否成功的關鍵所在，根據賓德博士的整理歸納如下：

#### 1、期望和反饋

- (1) 工作產出的結果有具體描述和量化。
- (2) 如何執行工作的資訊或有關的期待十分清楚。
- (3) 工作相關的、及時的、具體的、經常性的回饋。
- (4) 對於改善和調整回饋有具體的建議。
- (5) 根據工作結果調整期待。

#### 2、工具和資源

- (1) 工具、資源、時間、物資等必須支援最佳的工作產出。
- (2) 接近管理者、領導者、教導者，而且有專家協助。
- (3) 足夠的人力支援有效率的工作群組。
- (4) 工作流程和設計最佳化。
- (5) 為工作單獨設計所需的工具和資源，且容易使用。

#### 3、結果和誘因

- (1) 在工作績效上有足夠的財務性誘因
- (2) 對於成功者有非金錢的報酬和認可
- (3) 提供生涯發展機會
- (4) 對於績效欠佳者有明確的處理結果
- (5) 協助利用期望來調整執行結果

#### 4、技術和知識

- (1) 有學習、研究，以及和同儕、主管或教導者學習的機會
- (2) 依據模範工作者或行為設計訓練課程

- (3) 提供順暢使用工作所需工具的方法
- (4) 提供工作所需的關鍵知識與技術
- (5) 從管理人員獲得有效的技術訓練或支援

#### 5、選擇和指定

- (1) 在能力和個性上，或人與工作之間密切配合
- (2) 有效的選擇工作流程和工具
- (3) 人員的工作安排務必使其發揮最高的能力
- (4) 適合工作所需的社交和問題解決能力
- (5) 其他做好工作所需要的人格特質

#### 6、動機和偏好

- (1) 個人工作所追求的誘因或報酬可以獲得
- (2) 任務和工作職責符合個人所期待
- (3) 對於工作和公司抱持著正面和熱情的態度
- (4) 和工作伙伴與工作環境維持良好的關係

## 六、生產力指數與國際發展：缺陷與難題

### 簡報大綱

#### (一) 聯合國的八個千禧年發展目標

國際明愛會在紐約聯合國的常駐代表 Joseph Donnelly 先生，受邀主持聯合國新聞部第 58 屆非政府組織 (DPI/NGO) 年會，主題為：「今日人類的挑戰：和平的呼聲、合夥關係、與社會更新」。DPI/NGO 年會的一個重要目的是幫助聯合國達成消滅貧窮、保障人權的承諾。會議的優先主題是特別關注 MDGs 的履行進度，千禧年所通過的「千禧年發展目標」(MDGs) 是一套野心勃勃有關發展的目標，預定在 2015 年前達成。MDGs 保證減少貧窮、促進初等教育、改善醫療照顧、並在全球建立更公平的發展模式。國際明愛會就 MDGs 寫了一份《正視承諾，不是說說而已》的意見書，謹慎地探討「結構性不正義」的問題，並試圖找出增強非政府組織與聯合國會員國家合作之道。此次得任 DPI/NGO 第 58 屆年會主席，藉機讓明愛會促進人的尊嚴的價值影響與會的世界領袖，把倫理道德融入政治裡去。

「千禧年發展目標」計有八個目標：

1. 消滅極度貧窮及飢餓：在 2015 年之前，把每天生活費不到一美元的

- 人口數，及挨餓的人數減半。
2. 實現全面接受初等教育的理想：保證在 2015 年之前，所有男孩與女孩都有機會完成小學教育。
  3. 促進性別平等、增強婦女能力：可能的話，在 2005 年之前，消滅初等及中等教育的男女不平等待遇；在 2015 年之前推及各級教育。
  4. 降低孩童死亡率：在 2015 年之前，將 5 歲以下孩童的死亡率降低三分之二。
  5. 改善母親的健康：在 2015 年之前，將婦女因生產而死亡的比率降低四分之三。
  6. 打擊愛滋病、瘧疾和其他疾病：在 2015 年之前控制住愛滋病的蔓延，並開始縮小愛滋病、瘧疾及其他重大疾病的傳染範圍。
  7. 確保環境永續經營。
  8. 為人類發展而推動全球夥伴關係。

## （二）處理為發展結果(MfDR)

處理為發展結果("MfDR") 是管理方法改進計劃、監視和評估、反饋和學會，MfDR 方法如下：

1. 具體結果與實現計劃。
2. 指示物。
3. 公共團體能力加強規劃。
4. 監控與評估提供學習與回饋。
5. 結果導向設計。
6. 效果評估。

MfDR 的要素包含焦點（為什麼組織存在和它尋求達到什麼結果）、測量和評估（結果如何被判斷）、責任（誰對結果負責）、基於優點的系統（行為如何支持組織目標）與學習的文化（如何積累結果知識有效地集結制定政策和操作的過程）。

因為必須報告結果，公共團體有效率地努力投入、改進資金分配和使用優先權的設置方法、改良後的顧客滿意趨勢作為指標、與採用產品的顧客增加更多互動、績效的可接受程度和客觀的方法展示"價值" 予公眾、官員、政府和評論家均是 MfDR 的好處。

## （三）哥帝安結

希臘傳說中，哥帝安的結 (The Gordian Knot) 指的是哥帝亞斯用來綁

住他獻祭的牛車所用的一個難解的結。神諭預言，誰能解開這個難解的結就可以統治整個東方（亞洲）。西元前 333 年時，亞歷山大來到哥帝安城，一劍砍開這個難解的結，亞歷山大最後成了建立歐亞非三洲大帝國的征服者亞歷山大大帝（Alexander the Great），實現了神諭。藉由哥帝安結隱喻下列情況：

1. 極度複雜的問題或僵局。
2. 勇敢的手段解決難處理的問題。
3. 無法解決的錯綜複雜問題。

而我們所要面對的就是在推展國際發展的困境中找到解決的方法。

#### （四）理論架構

- 1、Dependency Theory 依賴理論，係指一個地方的落後（underdevelopment）源於發達經濟體系對它的剝削（exploitation）。依賴理論否定現代化理論的講法，認為一個國家落後，源於發達國家對它的剝削。發達國家會在剝削過程中越加發達，落後的過家則會進一步流失資源，缺乏資本累積（capital accumulation），變得更加落後。富的越富，窮的越窮，全球不平等會兩極化。
- 2、Modernization Theory 現代化理論，以進化模式（evolutionary model）解釋不同發展階段。現代化理論有兩個常見的假設：一是單線發展論（unilinear development），「落後」是共同的起步點，落後國家只是較別人遲起步。它們只須引進適當的科技和投資，便能趕上其他發達國家。一是國家落後源於內部問題，（西方）資本主義的文化價值觀是發展的基石，例如個人主義，自由民主制度。落後國家必須摒棄與之相違的制度和文化習慣，才能循序漸進的現代化。
- 3、馬克思主義是馬克思、恩格斯在 19 世紀工人運動實踐基礎上而創立，以唯物主義角度所編寫而成的理論體系。20 世紀初，馬克思主義發展為列寧主義。主張通過暴力革命的手段，武裝奪取政權。無論馬克思還是列寧，都沒有詳細提出「共產主義社會」是怎樣的，但是在理論上共產主義是一個消除了階級的社會、一個生產力極大發展的社會、一個物質財富和精神財富極大豐富的社會，所有的財產歸全人類所有，產品各取所需所有的人平等地享受社會經濟權利，佔人口少數處於統治和剝削地位的資產階級將會被佔人口多數長期處於被剝削被統治地位的廣大無產階級取代。在馬克思主義理論著作中這個政權稱為是「無產階級專政」。馬克思主義相信，資本主義必將滅亡，社會必

將發展到社會主義並最終到達共產主義。

4、新經濟—全球化。思考財務經濟相對於資訊經濟相對於舊（製造）經濟的問題。

### （五）發展方法

發展方法是關於發展的目標（絕對成長、持續成長、更多資產的公平分配等）及最佳工具去達成目標的理論。發展方法在文化架構上受到社會經濟及社會文化改變的重要理論鼓舞嵌入他們價值觀與受到經驗主義的研究發現支持。茲將觀點與組合、發展方法的進化整理如表 6-1、表 6-2。

表 6-1：觀點與組合

	生命的原理	行好— 降低貧窮	穩定	國家利益	降低大規模衝突風險
原理	自然生成	尊貴 責任	控制及連貫	倖存 佼佼者	
文化	印象	健康 繁榮	合理化	望文生義	加強重點
政策	選擇 幫助	千禧目標	全球化 (資本主義) 民主化	友誼 共處 順序 市場	經濟發展
策略	進化論 大構想	依目標 依地區	政策 架構 堅持	現況 影響	注意
手段					

表 6-2：發展方法的進化

時期	重要構想	結果
1940 年代	重建穩定	制定、重建
1950 年代	現代化	產生更多窮人
1960 年代	科技轉換	不平等分配
1970 年代	經濟發展	人們被動的目標
1980 年代	人類／社會發展	人們視為受惠者
1990 年代	持續發展 為成果訓練	環境考慮
2000 年代	公共團體能力加強政策規劃 八個聯合國千年發展目標	研究無效 進步緩慢
新興的／變動的年代	價值績效 重建穩定	?

### （六）評估

Dr. Bidhya Bowomwathana 提及市場影響與全球化所產生的作用是多樣

新概念的崛起，包含企業管理、強調結果，結果比過程更為重要。規範與公共行政的執行發生一系列的缺失，管理取代理行政、專業與責任倫理被冷落、漠視原有的文化與價值、國家間對談的可能性消失，因為深信同一形式的做法可以適用所有情況，忽略自有的風險。民主價值的腐蝕源自盲目擁戴威權與個人野心，當面對挑戰及時下流行的公共政策時，公僕的職務被剝奪與忽視。

Dr. Khalid Ibrahim Al-Sulaiti 表示那些全球化推動者就像專制的屬官，沒做錯事，是因為控有大量的金錢與權力嗎？需要什麼樣的改制使這些國際組織負責任、合乎倫理地服務整個世界而不只是符合西方國家的利益？這些國際機構真的幫助各國家提升生產力嗎？在什麼情況下他們才將當地原有的文化列入考量？什麼是他們的過去業績？

李光耀先生也說過沒有單一力量、宗教或意識型態可以控制世界或以其形象重塑。世界太過多元。不同種族、文化、宗教、語言與歷史需要不同方式達成民主化及自由市場。在全球化世界的社會相互影響。什麼樣的社會系統最能符合人們在特定時期的發展將會被內化確定。

## (七) 爭議

目前內部呈現的爭議包括掌握霸權、無計劃與步驟的方法、區域特別方法、區域間競爭、不願意接受新方法研究、計劃設計落後、誰承認專案？知道無作用仍繼續執行、必不可少的過程議題（設計、策略、方案發展、實行）、時間範圍通常太短、時間範圍長者並無監督、計劃成功或有價值結果的案例？極少做評估或無評估、工作人員不使用發展方法、方法論、工具、最適方案、指標、監督及評估的資訊予以協助。

而結構限制與失敗爭議包括：

1. 捐贈人死板或結構爭議。
2. 無足夠時間分析或製造模型。
3. 時程落後。
4. 評估或報告與內部程序相連結而非檢查表、產出、結果等。
5. 隱瞞不能執行的案子以期獲得資助。
6. 東道主國家組織議程。
7. 非規劃中的結果而致重新製造模型。
8. 產生空餘時間致結構不連貫。
9. 主政者輪替或資深經理人遭罷免使得計劃重新開始。
10. 「不需要計劃，只要錢」的觀念。
11. 本地人認知、腐化與捐贈人政策間的角力。

12. 過度援助。

13. 監控與回饋的問題，究竟是誰為誰工作？

14. 時間範圍、消退利益、政治因素考量與現實政治，不是從道德或世界觀出發，而是從實用面。

## (八) 結語

系統是複雜的，方法以經驗為依據且必須適用；直覺是危險的，應該採用更好的解決方法；空餘時間應是機會而非限制；系統科學方法的引用，例如：推論、方法、回饋迴路；在反應、互動、傾斜點及時間差間取得共識；各項作為不是協調訓練，應有所為。因此有系統、有計劃方法才能對推動政策產生助益。

我們在發展上獲致成功需要些什麼？什麼是自己的理念、文化與政策？讓地方知識可以適用與連貫、知悉何者可行？何者已運作？解決問題、揣摩過程、處理時間差、回饋迴路以調整現狀、持續且耐久地執行工作、重視成果、考量公民／顧客間的不同以及評價與衝擊評估都是影響的因子。

## 七、訓練者的行銷技巧

訓練是促進績效的重要一環。舉凡公司的管理革新、組織變革、新生產工具的使用及改善表現不佳的員工等，都必須藉由訓練才能達成。但訓練的課程如何被廣泛的認同，引起注意，讓公司的老闆、派訓部門及受訓者認為訓練者所提供的課程是有益於公司競爭力的提升、增進部門的生產力及改善受訓者的工作態度與技術等，則必須有賴訓練者的行銷技巧。

本項研討會是由訓練公司的負責人蕭恩·霍普金斯 (Shaun Hopkins) 所主持。首先，他開門見山對所謂「行銷」兩字加以定義：「行銷就是製造你所能銷售的東西，而不是銷售你所能製造的東西。(Marketing what you can sell, not selling what you can make!)」，並指出下列現象與未做行銷有關：

- 1、正常的訓練計劃被取消
- 2、開班人數不足
- 3、受訓者他們太忙，以致無法參訓
- 4、學員反映：課程無法應用在實際生活
- 5、沒有被告知公司新的業務措施

- 6、學員遲到早退
- 7、受訓者不知為甚麼會被派訓
- 8、派訓部門常經費不足
- 9、公司不瞭解你的開班課程範圍或提供那些服務
- 10、電話未響（生意真差）

以下是蕭恩·霍普金斯帶領與會者如何做好訓練者行銷的重點摘要：

## （一）訓練的總目標（Total Training Target）

### -課程的製定過程

在做課程行銷以前，應先瞭解一個課程的製定，係經過三個步驟，分別摘要如下：

#### 1、步驟一：訓練的設計

- (1) 列出與課程相關的工作作業內容
- (2) 分析訓練需求
- (3) 分析你的聽眾
- (4) 撰寫課程內容
- (5) 設計實習計劃
- (6) 設計簡報
- (7) 撰寫課程教材
- (8) 課程試教
- (9) 正式授課

#### 2、步驟二：訓練的執行

- (1) 介紹大綱
- (2) 提供課程內容
- (3) 指定實習（作業）
- (4) 活動監督
- (5) 給予回饋
- (6) 分組討論（任務報告）
- (7) 總結報告

#### 3、步驟三：訓練結果的評估

- (1) 學員對訓練課程相關安排之反應及滿意度
- (2) 訓練結果之評估（學習測驗）
- (3) 訓練後是否有助於工作表現
- (4) 訓練後是否對公司業務有正面影響
- (5) 訓練後投資報酬率（ROI）是否增加

## **(二) 你是在賣產品，還是在做行銷？**

當我們在做行銷時，必須注意，不是在推銷產品的本身，而是在強調產品與客戶生活的便利關係，採用你的產品之後，對客戶在生活上有甚麼益處？這是客戶最關心的。對於訓練課程的推銷，也是一樣，必須強調接受你的訓練後，對公司有甚麼好處？競爭力是否提升了？對受訓者個人來說，是否有利於改善他的工作，是否對他的生涯發展有幫助？

## **(三) 認識你的行銷對象**

對訓練者而言，其行銷對象有三種人，必須針對不同對象，做不同的行銷：當事者 (Clients)：指公司能提供訓練經費的行政主管。客戶 (Customers)：指公司授權負責派訓的經理人。消費者 (Consumers)：公司參加訓練的人。

### **1、對當事者行銷重點在於：**

- (1) 課程與公司願景、目標、策略的關聯性；
- (2) 課程訓練後的投資報酬率 (ROI-Return On Investment)；
- (3) 課程與提升公司競爭力的關係；
- (4) 課程與提升公司附加價值 (value) 的關係等。

### **2、對客戶 (Customers) 的行銷重點：**

- (1) 訓練目標是否能解決相關部門的問題；
- (2) 怎樣選派適當的人參訓；
- (3) 訓練費用與公司預算是否能配合等。

### **3、對消費者 (Consumers) 的行銷重點：**

- (1) 參加本課程能得到那些報償或升遷；
- (2) 保證本課程可以應用在工作上；
- (3) 可以與其他公司相關人員作經驗分享並結交朋友；
- (4) 訓練地點的便利性或渡假性等。

## **(四) 如何提升你的訓練服務**

### **1、 定位公司的願景與目標**

創造定位：

- (1) 定位公司的任務、使命
- (2) 找出公司面臨的問題
- (3) 公司準備採取的措施
- (4) 確認參訓者面臨的工作議題

定位的步驟：

- (1) 確認公司的使命
  - (2) 確認公司排列前五名的企業目標
  - (3) 與主管、資方代表及受訓者針對以下六個項目面談：
    - ✓ 你做些甚麼？
    - ✓ 你如何做？
    - ✓ 何時及何地去做？
    - ✓ 為何以那種方式去做？
    - ✓ 你與何人一起做？
    - ✓ 我如何能幫你做得更好？
- 2、 產品理性地成長
  - 3、 行銷不僅靠廣告
  - 4、 與客戶建立關係

#### (五)、時不斷地發揮你的創意

訓練課程須不斷地創新，才有新鮮感，才具有吸引力，以下是蕭恩·霍普金斯帶領大家作腦力激盪：

##### 推銷事業演練

1. 分組後，選擇以下一種產業，與你的組員作腦力激盪，研商如何推銷你的事業（新的行銷策略），吸引新的客戶。
2. 無經費上的限制，但你的想法必須「合理」。
3. 儘可能地發揮你的創意。

公司名稱：

- New Millennium（銀行業）
- Java Hut（咖啡店）
- Fit-for-Life（運動用品）
- Beauty and the Beast（髮型店）
- Bibliography（書店）
- The Rose Petal（花店）
- Groceryland（雜貨店）
- Bow Wow Meow（寵物店）

#### (六) 贏得公眾注意的步驟 (Steps to Winning Publicity)

- 1、吸引聽眾的注意
  - (1) 突出的設計
  - (2) 強烈的色彩
  - (3) 大型文字

- (4) 有力的攝影技術
- (5) 吸引注意的大標題
- 2、抓住聽眾的興趣
  - (1) 參加的人是誰
  - (2) 為甚麼來參加
  - (3) 他們想學到甚麼
- 3、刺激聽眾參訓的慾望
  - (1) 上了這個課程後，可以幫助你解決那些問題
  - (2) 受訓者如何得到好處
  - (3) 受訓者如何獲得進步
  - (4) 受訓者可以得到那些別人所無法得到的東西
- 4、展開你的事業
  - (1) 鼓勵你的聽眾現在就採取行動
  - (2) 報名手續儘量簡單容易
  - (3) 走向你的當事人、客戶及消費者
  - (4) 讓你的行銷對象輕易地與你共展事業

## 八、奧林匹克之路-績效改善實例

這一場演研討會主要發表的內容是探討如何在奧林匹克運動會得到好的成績，作者詳細介紹 TSA (TopSwimming Amsterdam) 計畫如何從無到有，又如何克服困難達成目標，以下針對這場演講所發表之文章作重點摘要：

您曾經夢想成為運動選手參加奧林匹克運動會嗎？您成功了嗎？很好，我們沒有成功當運動選手，但是，身為執行顧問我們創造了獨特的機會推動即所謂 TSA (TopSwimming Amsterdam)。這是一個 2000 年時在阿姆斯特丹的酒吧裡所誕生的想法，這個計畫主要是希望縮小 2001 年荷蘭游泳選手及 2004 年奧運游泳水準的一個差距。

本篇文章，作者分享他令人興奮的經驗；以及在世界頂尖的運動成績改善的成果。此外，或許可以啟發你奧運的一個夢想，這個計畫主要採用的是 HPT (human performance technology) 的觀念，融合了生理及心理的研究，並且塑造了一個追求卓越成績的一個環境，當然也面臨到了籌措資金募款的困難，在 HPT 的一個基礎之下，透過成立一個團隊並創造策略、流程跟系統，最後完成了進入奧林匹克決賽的夢想。這個故事從 2001 年展開，

而這個頂尖的游泳團隊，在 2004 年的奧運決賽，甚至獎牌上得到了成績的展現。通常大家只看到了頂尖選手榮耀的時刻，或許你也會在電視或現實生活上看到他們在訓練，但這篇演講，作者揭露了在幕後如何培養出最好的運動員。這個模式，是由六大步驟所組成，1. 從夢想開始，2. 設計方案；3. 評估努力的成果，4. 發展計畫，5. 持續改善，6. 展現成果。作者最後以奧運會的成績作為成果的展現。

### （一）夢想如何啟動

2000 年 9 月奧運會在澳洲的雪梨舉辦，荷蘭游泳選手展現了絕佳最好的成績，游泳選手 P 贏得兩面金牌，游泳選手 I 贏得三面金牌，2000 年 10 月三位荷蘭人，發現談到奧運會的游泳賽時依然興奮莫名。在這樣偶然的情況下，燃起了建立一個新的組織想法，企圖創造新的 P & I，並且希望在 2004 年的雅典奧運呈現成果。通常，這種想法離開酒吧後就會消失無蹤，但是這個想法卻留存了下來，他們夢想在 2004 年奧運決賽中看到他們培養的運動員，展現優異的成績，這個計劃由前游泳選手及顧問一起設計，由一組受到啟發的團隊建立，這是一個傑出的方法，雖然這個計畫並沒有以確認問題機會為開端，而是以夢想為起點。

類似於績效諮詢的方法，很清楚的，工作績效顧問於結束發問後開始，"工作完成時結果應該是什麼?" 答案很明顯的是應該在 2004 在雅典奧運游泳決賽獲得成績，這與是 2000 年 12 月的夢想完全一樣。

### （二）設定奪牌計畫

TSA 計畫的設計，並非發展世界級的訓練計畫，而是創造出搭配所有的設施，營造出高成績環境，使得頂尖游泳選手達到最高的奧運成績水準，希望塑造出以成績導向的一個文化，最後，帶領游泳選手進入奧運的決賽，為了說服贊助者相信我們的夢想，我們需要一個好的計畫，一個完整追求成績的原則（principle），並建立一個以成績為基礎的方案。我們不只要確保要做好績效的分析，同時也要掌握任何對運動員成績有影響的各項因素與細節。

### （三）績效分析

以 2000 年荷蘭選手的成績來看，我們可以發現以下的特色：

- (1) 30 位選手擠在同一條游泳水道。
- (2) 游泳選手的教練是兼職的義工，一套訓練計畫就應用於所有的游泳選手，無論他們是長距離、短距離、仰式、自由式或是蝶式。
- (3) 訓練的時間介於清晨四點到下午五點之間，水道長度為 25 公尺，而

非奧運標準的 50 公尺，且每次訓練時間最多不超過 90 分鐘。

為了進一步了解實際狀況，作者分組織、流程、運動員三種層次進行分析，而且訪談了運動員、荷蘭奧委會、荷蘭游泳協會及得過雪梨奧運的金牌選手，作者發現在三個層次的成績上，都存在一個不同的阻礙；

- 1、在組織的層次上：荷蘭游泳協會並無針對如何發揮最高的游泳能力訂出明確的策略。在推行者的心目中，頂尖游泳選手的培養，屬於地方俱樂部的工作，偶然的成功，通常是優秀的教練遇到年輕有潛力的選手。
- 2、在流程的層次上：游泳協會與游泳俱樂部都是以同樣的功能在運作，例如技術的訓練、設施的提供、醫療的支援與溝通。兩者之間並沒有層次上的分工。
- 3、在運動員的層次上：游泳選手以達到荷蘭奧運標準財務補助為重要目標，也欠缺整個運動生涯教練的指導，現存的教練也僅作一般性的訓練，而陸地訓練、心理的訓練與教育並不受重視。

現存的制度，頂尖游泳選手並非以成績達到奧運水準的目標在組織與管理，因此一個成功的訓練計畫，必須以不同的精神跟基礎來發展。

#### **(四) TSA 績效設計**

依照我們在一般企業發展績效模式的經驗，本計畫以九個績效變數來設計績效評估的系統。

在每個績效水準[組織 (organizational level)、流程 (process level)、運動員 (performer level)]，3 種績效變數可能是不同的[目標 (goals)、設計 (design) 和管理 (management)]，造成一共 9 項績效變數。流程層次擔當舉足輕重的銜接，確保運動員高效率地和有效地達到組織的企圖和目標。在 TSA 組織層次設定的目標為我們的夢想和承擔必要的功能。永久 TSA 管理團隊，由一個顧問委員會運作，承擔了這個層次應該達到目標的責任。TSA 不僅只是一次性的實驗計畫。

#### **(五) TSA 的原則與計畫**

我們將設計階段連結到計畫所有的活動，並且以堅定的原則 (principles) 引導行動，重要原則如下：

- 計畫優於團隊優於運動員
- 任何的妥協都將犧牲奧林匹克運動員的成績

在此原則下，這計畫成功了，一個由專家與運動員組成的團隊，擁有決心與共識，才有辦法執行此計畫，並且培養出可以達到奧運競爭者水準

的運動員，雖然聽起來簡單，但是在發展與管理 TSA 時，是相當重要的指導原則。計畫優於團隊優於運動員，並非是一個一成不變的原則，剛好相反，TSA 所量測的指標，是可修正、調整與改變的。一切以結果及使命為依歸，整過過程是持續調整這個游泳績效系統。

奧運決賽的夢想是不容妥協的，一方面，我們知道這原則將讓我們日子更難過，尤其是從零開始，另一方面，作者認為團隊可激發出更好的成績，所有的運動員必須住在阿姆斯特丹作嚴格的訓練，教練必須 24 小時提供選手協助，訓練的計畫必須在預算計劃內執行，一旦站上 2004 年 8 月雅典奧運的游泳池跳水台，TSA 的游泳選手必須對過去四年義無反顧的說：在 TSA 的計畫之下，我已經做了我該做、應做與能做的事！我可以表現的像一位優秀的奧運游泳選手。

## (六) TSA PLAN

現在作者已經有了夢想、計畫的設計跟一連串的指導原則，在找到贊助者之前，必須完成的事是如何達成成果，為了回答這個問題，作者發展出五個 I，分別為：

- ✓ 整合的計畫 (Integral)
- ✓ 國際性的計畫 (International)
- ✓ 跨領域的計畫 (Interdisciplinary)
- ✓ 創新的計畫 (Innovative)
- ✓ 個別化的計畫 (Individual)

這 5 個 I 分別有不同的作法與特色，以確保計畫能夠成功達成目標。5 個 I 的計畫包括整合的運動技術訓練和競爭，組織支持(設施、教練、活動範圍)，教育支持(結合運動和學校)。一個以國際游泳競爭為導向專門技術訓練營；跨領域分別由運動技術訓練以改良心智訓練、生理學、運動科學研究、營養、乳酸測量與醫療支援；創新訓練方法包含有氧運動、和交叉訓練。個別化的計畫教練根據 SWOT 分析為每位運動員定做的計畫，除共同的水和重量之外，訓練每位 TSA 游泳者必須落實基本練習。

## (七) 第一個關鍵時刻：成果的確認

想法、知識跟經驗除了在 TSA 外，不容易被傳達，所以我們設計了一本小冊子，涵蓋了我們的夢想、TSA 的成績設計，及這計畫的指導原則及五個 I 的計畫，此外，預算至少有潛在的三個贊助者，包含阿姆斯特丹城市、荷蘭奧委會及一個私人企業的贊助者；如此就不會受限於其中任何一個贊助者，以確保我們可以獨立執行這個計畫。

## (八) 打造 TSA 全套裝備

TSA 的全套裝備必須包含：

- 1、 一個行政及教練辦公室
- 2、 各種形式與成員的會議（教練、經理與運動員）
- 3、 各種不同職能的幕後支援人力計畫

## (九) 另外需要招募的支援如下：

- 1、 一個稱職的教練
- 2、 由各種專家所組成的支援團隊
- 3、 一個團隊經理跟成功的游泳選手

因此，TSA 行政管理團隊挑選了最佳的游泳教練，TSA 的技術總監招募了不同的專家，包含醫療、物理治療、營養、心理教練、生理專家、有氧教練及運動科學家，半數的專家是由頂尖的運動員轉換而來的，難道這是巧合嗎？有一個知識管理的供應商開發了一套軟體程式，名為”e 綜效”（e-Synergy），可以收集運動員不同的表現數據，與記載教練跟組織的紀錄，以做為訓練排程的依據，跟重量訓練的參考。

如何建立四年的財務收入是一個挑戰的工作，我們必須透過領導階層來組織尋求支援，在 TSA 管理的團隊中，引進了顧問委員會在企業與運動之間搭起的橋樑；此外每年舉辦阿姆斯特丹游泳錦標賽，來為這項計畫募款，接下來，就是接受報紙的訪問跟媒體的採訪，將這項偉大的計畫跟阿姆斯特丹游泳錦標賽的訊息傳遞出去，一如預期的，游泳選手參加了這項活動，並希望加入這個 TSA 計畫成為儲備游泳選手，依照頂尖游泳選手的標準，TSA 技術委員會從 15 位游泳選手挑選了 7 位，媒體稱 TSA 為荷蘭游泳界中的一個專業、稱職及獨立的運動機構，TSA 在 2001 年 9 月 1 日開始為人所知。

## (十) 執行訓練的過程

TSA 的游泳選手，每週訓練 30~35 小時，訓練的內容包含如下：

- ✓ 水中訓練(每週 11 次，每次 2 小時)
- ✓ 有氧運動(2 次)
- ✓ 重量訓練(2 次)
- ✓ 測試活動(每 12 週測試一次)
- ✓ 乳酸測量

在訓練的過程中，教練紀錄每一個游泳選手的個別訓練情形，並持續的比較選手的每一次的成果及改變狀況，在漢堡 TSA 游泳隊在實驗室中接受

測試，教練可以分析每位在水中的技巧以及腳、身體、手肘、手臂與手的移動模式，以便調整運動員游泳的姿勢，來減少阻力並強化其爆發力，此種方法稱之為”績效循環”，練習測量與改進的方法，讓游泳選手知道改善的方式。

所有個別的測量都收集在”e 綜效”的管理系統內，第一年所有的資料僅保存不做任何的 분석，但自 2003 年 4 月開始，每六個星期召開一次會議，生理學專家、醫師、物理治療師、營養師跟教練會針對每個選手測試的結果進行討論，這種會議的結果對訓練的成果有卓越的成效，甚至荷蘭奧委會也發現必須注意 2004 年雅典奧運炎熱的天氣應該採用何種飲水模式，讓運動員可以事先擬定並注意其飲水模式，2002 年 8 月是一個關鍵的測量點，雖然已經取得柏林歐洲錦標賽的冠軍，但是觀察這些 TSA 運動員的行為與動機，TSA 行政管理團隊思考，如何點燃這些運動員贏得奧林匹克運動會的慾望；雖然已通過歐洲錦標賽的考驗，但是這僅只完成了訓練應有的成果；但是要在奧林匹克表現傑出，顯然還要付出更多額外的訓練。

依照績效循環，作者決定接受荷蘭最大一家報紙的採訪，我們的主席批評這些游泳選手的態度，說他們缺乏熱情、只是為游泳而游泳，運動員因此而生氣，但是我們認為這是一個讓管理介入並設定目標的一個契機，在此階段，我們調整了訓練的過程與資源，並將目標設定為世界錦標賽的第四名及進入奧運 2004 年的決賽。結果，7 位游泳選手中有 2 位退出，剩下的 5 位更確立了自己的目標與方向，並制定了個人的績效卡片，另外有一位選手在此時加入。2003 年在巴塞隆納的游泳世界盃的成績證明了我們計劃的正確方向，有一位運動員在 50 公尺競賽中得到了第四名，另一名選手在 100 公尺自由式中得到了第七名；在接力賽的部分，我們看到了令人失望的一面，選手並沒有一起受訓的意願，為了取得奧運的資格，教練選擇參加 2003 年 12 月的美國游泳錦標賽，越早達到合格的運動員，即可提早為奧運作準備，這個任務也順利的完成。有四位選手在這比賽中通過了奧運參賽資格，績效卡片確實發揮了它的功能，幫助游泳選手們達到進軍奧運的水準。

### **(十一) 奧運成績**

TSA 自 2000 年從零開始了他們的夢想。在 2001 年有 7 位游泳選手、一位專業教練、和一個 TSA 管理階層帶領下的專業團隊開始改善他們的游泳表現，從 51 到 48 成為口號，象徵著他們可以逐步縮短目前表現與既定目標的差距。

每個游泳選手使用 performance-card 選擇自己的目標並且挑戰自己，

游泳隊也找到進軍奧運的路，一開始我們有 7 位選手，在 2002 年有 2 位退出 1 位加入，目前由 6 位選手組成。

最後有 4 位 TSA 游泳選手取得 2004 年雅典奧運資格，成為荷蘭游泳隊的中堅，4 位參加各別項目，其中有 3 位參加接力賽。

### (十二) 計畫推動心得

- ✓ 從雄心壯志開始(有膽量作夢且絕不妥協)
- ✓ 努力實踐夢想(依計劃工作)
- ✓ 5%靈感 95%努力(這是堅苦工作)
- ✓ 善用自己和其他人的力量(建立合作關係)。

### (十三) TSA 經理得到下列心得

- ✓ 經常鼓舞運動員和教練的奧林匹克夢想
- ✓ 訓練時，讓運動員知道他們是為自己的使命奮鬥
- ✓ 在奧林匹克運動會仍有許多"意外"發生，我們的運動員對這個巨大的精英體育事件並沒有做好充分地心理準備
- ✓ 參與奧林匹克運動會身體與心理需有 110%的準備：這樣臨場表現會比較接近預期
- ✓ 每個月都要評估訓練過程：不要預作假設
- ✓ 事先做好準備：您的表現與信心將帶來巨大改善。

## 九、過程：改變世界的一個觀念

2007 年第 36 屆國際培訓總會 (IFTDO) 年會主題「跨域績效」(Performance Beyond Borders)，閉幕典禮特別邀請國際績效改進協會 (ISPI) 終身名譽會員 Klaus D. Wittkuhn 主講，Klaus 是一家德國 Certified Performance Technologist (CPT) 公司執行長，其演講內容主要在闡述「過程思維」(Process Thinking) 的概念，以貼近人生之過程舉例與闡述，從小至煮一杯咖啡、進而能觀賞到世界著名藝術作品、又進而結合科學技術之改進而造就了令人驚嘆成就，帶領大家一起回顧過去績效思維之意涵與演變以及未來績效改進之策勵思維。

Klaus 提出 700 年前的世界與現今是大大不同，以前重視「安穩」輕「變動與改革」，以前生活步調緩慢，現在生活是講求「時效與效能」，如果仍然沿用過去的經驗或方法，將會導致與社會脫節或企業個人經營困難之可

能！所以「過程思維」，已成為時代的趨勢。然而，過度強調或重視績效（效率）亦可能間接阻礙或扼殺了創新與創意文化之能力。因此如何將企業營運重心從唯一獲利與過程紀律績效之追求，轉回至兼顧平衡之企業成長與創新績效，是我們應再深思之課題。

另外，Klaus 強調了重要關鍵（黏合劑）使得「過程思維」得以由本世紀興起原因。因為「過程」是績效提昇的主要思維，如果我們能從基本（本源）及演進發展探究，相信對我們會有很大的收獲。而企業生存之創新發明其本質就是一種毫無定律可言的過程，所以更要重視「黏合劑」之平衡。因而當一家公司在導入引進強化績效考核之過程，如六個標準差、全面品質管理等，應依企業各個功能別特性，找出「過程」的問題，然後用精確的方法，減少變因與去除缺失。但須注意「過程思維」對以創意文化為主之企業是不適用，創意很容易遭到抹殺，因為，突破的創新都會挑戰既有的常規，故不宜管控程度太深，否則將對突破性創新傷害更大，因為「過程思維」在本質上，其所需的心態、能力、方法，以及創新所需文化根本是不一樣。

所以，「過程思維」是一個複雜概念，現在雖然看來是非常簡單易懂。然而如何化成實際行為，並能將企業願景與個人工作目的、價值和意義，契合在一起，變成生命共同體，確不是簡單的一件事。尤其當科技打破疆域，在看到科技帶來變化與績效改進，任何單一個人的影響力與威力都相對渺小，即使居高權位的領導人也包括在內。所以「過程思維」、集思廣益、相濡以沫的團隊力量已益形重要。

因而，如何以新思維思考，並能將複雜的概念清楚描述，進而創造新的模式工具以解決問題，這是每一個人都需要學習過程，也就是說我們必須讓自己變成一個有反思、反觀、內思、內省能力的人，並勇於進行冒險。讓我們能以精準的眼光、融合理性與直觀的頭腦，創造更卓越的未來。

## 肆、參訪活動

### 一、參訪加州伯克萊大學

加州柏克萊大學實際的名稱應該是「加州大學柏克萊分校 University of California, Berkeley」，位於美國舊金山灣區的東岸，與舊金山聖荷西及奧克蘭聯合成為加州中部最大都會區。該校正式成立於1866年，它的前身則源自廿年前，由加州學院（College of California）與農礦機械技術學院（the Agricultural, Mining, and Mechanical Arts College）兩所學校的合併。



學校環境優美，充滿人文及藝術氣，以傳統的、多學科綜合的文理學院為主，以新興學科專業學院為輔。該校佔地1,232英畝，大學部學生有2萬3千

2百零6人，研究所學生9千8百70人，合計3萬3千零76人，師生比為1:16，外國學生佔4%，其中華人學生有5千4百23人。柏克萊大學是全美排名前5名的頂尖學校，著名校友包括前美國司法部長Edwin Meese、美國聯邦法院大法官Earl Warren、我國中央大學校長劉全生博士、暨南國際大學校長張進福博士均為其校友。很多美國人都把柏克萊視為一所社會人文科學氣息濃厚的學校，這是由於在三、四十年前的柏克萊就是嬉皮及反戰文化運動的起源，今天這樣的氣息雖然降低了許多，但這個印象仍然深植美國民心。無可諱言，柏克萊的自由與民主風氣遠盛於一般大學。我們訪問當日，正逢美國前任總統卡特到該校演講，演講廳外面，擠滿了美國派兵佔領伊拉克的擁護者與反對者，雙方雖壁壘分明，但彼此卻很克制，絕不叫罵或互打，對台灣是很好的一個示範。

### 二、參訪多明尼根大學



多明尼根大學是一所具一百多年的天主教大學，位於加州馬寧鎮，金門大橋北部 12 哩處，成立於 1890 年，至今有一百多年歷史。該校與加州管理學院有伙伴的關係，紀博士也在該校兼課，因此，我們訪問該校特

別受到禮遇，由校長親自接待。當校長被問及該校能維持一百多年的成功因素何在時，他答復：成功的因素在於：（一）「小而美」的策略：該校學生（含大學及研究生）只有兩千多人，學生與教職員之比為 11 比 1，因此學生可以受到較多的照顧；（二）所開辦的科系多屬跨領域的科系（interdisciplinary studies），因此畢業的學生可以就業的範圍較廣；（三）重視研究風氣：自大一開始，就培養學生研究的習慣，使他們對事物的看法均能抱著實證的態度去看待。（四）超越國界、種族、性別：該校目前少數種族血統之學生約佔百分之四十，女性學生約佔百分之七十七。

台灣的大學愈來愈多，但大多缺乏獨特的風格，多明尼根大學的「小而美」的策略以及它的成功歷程值得我們國內學界做為學習標竿。

### 三、拜訪加州州政府人事行政局



本團於 96 年 5 月 4 日下午拜訪加州州政府人事行政局，由該局就業服務及技職訓練部門主管 Karen Coffee 與相關行政人員接待並座談，瞭解該州政府相關人事措施情形如下：

- (一) 基本資料部分：州政府全職員工約 21 萬人(不含公立學校教職員數)，臨時人員則達約 60,000 人，另約有 1,400 人從事人力資源之工作。員工性別約男女各半，惟高等級職務男性居大多數，基層人員女性則達約 85%。全職人員分成 4,400 個職別，20 個職級，個別訂定不同之進用條件。
- (二) 進用、升遷方式：人員進用以考試為之，依職務屬性分採複合設計，併採筆試、口試、實務操作、心理測驗等方式，由各部門視需求自行辦理招考。員工可在各部門間調任，但升遷則需具備相當經歷及一定之訓練後參加考試，擇優升任，故其升遷與訓練具有緊密之配合。
- (三) 特定族群保障：加州州政府於 2 年前對於婦女、身心障礙等特定族群有保障規定，但目前已無相關保障事項，不過就身心障礙人士進用為員工，可以申請先予試用 3 個月，試用期滿視同考試及格，將以正式員工進用，並供給工作時所須之相關特殊輔助設備。
- (四) 員工激勵措施：一般而言，州政府員工待遇較民間企業平均約低 25% (而在州政府提供志工人員則不給酬勞，惟酌供給交通補助或必要設備)，由於員工與民間待遇之明顯差距，故較難吸引人才到政府機關服務，工作士氣亦難免受到影響，因而採行各種激勵士氣措施，例如：  
1. 設計有趣之工作，激發員工挑戰意願。  
2. 調任不同地區服務，以增加新鮮感與挑戰機會。  
3. 建立良好之長官與部屬之互動關係。  
4. 給與多面項升遷途徑與機會……等等。惟加州政府目前並未採行績效報酬制度(即員工不因績效之良窳而待遇有所不同)。
- (五) 訓練進修部分：
- 1、專職訓練機構：加州政府對於員工之訓練亦予重視，原設有 2 個員工訓練中心，但 2 年前經予裁撤，主要是基於財政負擔之考量。目前州政府人事行政局及各部門自行開辦各種訓練課程、委外與大學合作或補助員工費用自行赴民間學習機構(學校)參與相關進修訓練。
  - 2、中高階主管人員之訓練：未來在加州政府 2008 人事現代化改革計畫中，特別提及相關人事改革重點有三，分別為 1. 縮小目前 4400 個職位分類。2. 減化進用及升遷考試流程。3. 提升中高階主管人員訓練機制。是以，有關中高階主管人員之訓練特別重視。
  - 3、推動公務人員終身學習：州政府在推動公務人員終身學習這部分目前並沒有統一的法制規定(例如：最低時數之限制、推動方案、獎勵措施…等等)，但一般地方政府則可視其需要訂定相關規定。另在 E-learning 課程部分，州政府目前正處於起始階段，並未有很多課程

可供選擇，但這方面正也是州政府欲積極拓展發揮的部分。

- (六) 員工退休權益：員工任職 10 年以上退休者，於年滿 65 歲時可支領年金，退休年金計算方式係以俸給 $\times 2\%$  $\times$ 服務年資計算，惟年滿 63 歲以後之服務年資即不再採計累加退休金。由於受二次大戰後嬰兒潮之影響，正值較高退休潮，估計約 35% 為 55 歲之即將退休人員，對於可能產生之人力斷層之情形已予關注。
- (七) 員工結社權：員工得組織工會，州政府員工現共有 21 個工會，員工可就薪資、工時與工作環境等提出訴求協商，但不得罷工，且相關文官任用資格亦不在工會談判內容之中。
- (八) 實施彈性工時：員工工作時間每週 40 小時，可自行彈性調整上下班時間，甚至可彈性調整為每天上班 10 小時，每週上班 4 天即可，彈性幅度相當大。

## 伍、心得與建議

本次的開會暨參訪活動，在團長莊主任秘書進國的卓越率領下，全體團員士氣高昂，除了開會時，大家勤於研討，並與國際人士有良好的互動外，對於資料的蒐集，分析與研究，均採集體分工合作的方式，藉由團隊學習，大家增見不少廣聞，也擴充了知識領域，驗證了彼得聖吉「團隊學習」的加值化效果。針對此次，個人心得與建議如下：

- 一、我國加入國際培訓總會非常不容易，透過這樣的會議可以增加國際間的互動，讓國際人士對臺灣有所了解，是一項強而有力的國民外交，政府應該加以重視，並對訓練協會給以必要的經費補助，對於政府相關單位編列該項出國預算應該給予全力支持。
- 二、宜鼓勵民間企業也能夠派相關人員出席該項會議，除了可以吸收最新的管理知識，提升公司競爭力之外，更能夠透過這樣的會議與國際人士互動，強化了我國的國民外交。
- 三、國際培訓總會 (IFTDO) 為了強化本身的持續發展，尋求財源，特別加強對各國在人力資源發展方面的服務，包括：接受委託研究，擔任顧問諮詢，專案解決方案等，不僅為各國解決問題，建立品牌形象，也為本身找到財源，值得我們中華民國訓練協會學習。