

亞洲國際培訓總會
第 37 屆年會報告

The 37th ARTDO International Leadership & HRD Conference

Leadership Focus-People Development for Peak Performance

27-29 July 2010, Palace Of The Golden Horses, Kuala Lumpur, Malaysia



中華民國訓練協會 編印

中華民國 99 年 9 月

目錄

目錄.....	1
第壹章 前言.....	3
第一節 組團情形.....	4
第二節 行程及大會議程.....	5
第貳章 年會論文暨心得報告.....	12
第一節 領導之聚焦－以人才發展追求卓越績效.....	12
第二節 運用有效的時間管理提昇工作效能.....	17
第三節 重新思考領導能力與工作的未來性：趨勢、挑戰與機會.....	23
第四節 日本公司在全球領導下的挑戰.....	29
第五節 災害管理－緊急事件的準備與回應.....	34
第六節 領導者之求勝心智.....	39
第七節 在危機及富挑戰性時期中茁壯成長.....	44
第八節 中華民國公務人力資源發展.....	48
第九節 自願性組織有效領導.....	56
第十節 領導型態－一個成功領導的故事.....	61
第十一節 高階主管的持續性專業發展.....	65
第十二節 在領導統御中運用角色模式及溝通的權力－風格和挑戰.....	70
第十三節 領導-快樂、創新、革新及學習文化.....	74
第十四節 完全釋放人類潛能.....	79
第十五節 中華民國如何運用人才投資策略提升勞動競爭力.....	83
第十六節 日本的領導挑戰：支持創新.....	92
第十七節 台灣勞動力發展策略.....	96
第十八節 策略性人力資源發展及組織績效：台灣實證研究.....	101

第十九節 從一個馬來西亞概念解剖領導的素質.....	108
第二十節 以有效的領導帶動組織績效.....	114
第二十一節 達成突破性成功的教導模式—化不可能為可能.....	118
附錄一 年會照片.....	125
附錄二 相關媒體報導.....	128

第壹章 前言

亞洲國際培訓總會(Asian Regional Training and Development Organization International, 簡稱 ARTDO International) 為一非政府、非營利目的之國際性聯合組織，創立於 1974 年。中華民國訓練協會(The Chinese Society for Training and Development) (以下簡稱本會) 為其創建會員，往年均組團參加 ARTDO International 於不同國家舉辦之國際年會。

上開國際年會由亞洲及中東各國輪流主辦，邀請世界各國人事主管與菁英參與，藉此讓參與人員分享當前世界最新教育訓練思潮、方法技術與經驗，對於擴展我國人力資源主管及相關人員國際視野，有極大助益。本次會議輪由馬來西亞訓練與發展協會(Malaysian Institute of Training and Development, 簡稱 MITD) 主辦，參加成員來自台灣、馬來西亞、新加坡、緬甸、泰國、菲律賓、蘇丹、沙烏地阿拉伯、巴林、阿曼、印度及埃及等國，均有政府及民間人力資源高階主管、政府代表及大型企業業主參與，此會議乃推展亞洲各國民間與官方人力資源交流的一重要場所，各單位皆慎選人員，積極參與。各國與會人員透過人力資源管理專家與學者的演說，及各大企業管理人才的經驗分享，汲取人力培訓管理新知，進而瞭解各國現代化人力資源發展體系及運作情形，有效促進國際間培訓技術與新知之交流合作。

本屆年會主題為「領導之聚焦：以人才發展追求卓越績效 (Leadership Focus-People Development for Peak Performance)」，大會安排多場綜合研討會，以及分組同時進行各國專家學者研究發表或座談會，其中行政院勞工委員會王主任委員如玄、本會李理事長嵩賢(公務人員保障暨培訓委員會副主任委員)、本會林副理事長三貴(行政院勞工委員會職業訓練局局長)及本會黃秘書長一峰(淡江大學公共行政學系主任)受邀發表論文，主講主題分別為「中華民國如何運用人才投資策略提升勞動競爭力」、「中華民國公務人力資源發展」、「台灣勞動力發展策略」及「策略性人力資源發展及組織績效：台灣實證研究」，以分享台灣人力資源發展及人才培訓之經驗。

本會獲得 2011 年亞洲國際培訓總會第 38 屆國際年會之主辦權，本會李理事長嵩賢並於本次國際年會中榮任 2010 年 ARTDO International 理事會理事長，刻正積極投入籌備年會相關事宜，誠摯邀請各界人士踴躍共襄盛舉。

第一節 組團情形

本會由李理事長嵩賢帶領團員共 33 人參加本次於馬來西亞吉隆坡金馬皇宮 (Palace of the Golden Horses) 飯店舉行之年會，於本 (99) 年 7 月 26 日(星期一) 出發，7 月 31 日(星期六) 返台計 6 天 5 夜行程。團員名單如下：

代表人	團體身分	機構名稱	職稱
王如玄	榮譽團長	行政院勞工委員會	主任委員
李嵩賢	團長	中華民國訓練協會	理事長
		公務人員保障暨培訓委員會	政務副主委
林三貴	副理事長	中華民國訓練協會	副理事長
		行政院勞工委員會職業訓練局	局長
黃一峰	秘書長	中華民國訓練協會	秘書長
		淡江大學公共行政學系	系主任
曾見占	常務理事	中華民國訓練協會	常務理事
		台灣糖業公司	處長
施旺坤	團員	行政院人事行政局	參事
蘇清波	團員	考試院	副處長
王萬澧	團員	中華民國對外貿易發展協會	副處長
宋狄揚	團員	國家文官學院	主任秘書
許彩雲	團員	高雄市政府公務人力發展中心	主任
蔡川龍	團員	經濟部專業人員研究中心	組長
戴念同	團員	交通部民用航空局民航人員訓練所	組長
洪淑姿	團員	國家文官學院	專門委員
李向榮	團員	台灣電力股份有限公司	組長
巫瑞東	團員	台灣電力股份有限公司	組長
奚迪華	團員	政大公企中心	編審
陳怡君	團員	考試院	科長
胡曉薇	團員	行政院勞工委員會	秘書
周鴻鈞	團員	行政院人事行政局	秘書
朱琇瑜	團員	考試院	專員
姚婉麗	團員	考試院	專員
張朝翔	團員	教育部	專員
姚佩芬	團員	教育部	專員
陳昫孜	團員	公務人員保障暨培訓委員會	專員
吳巧雲	團員	行政院人事行政局地方行政研習中心	輔導員

林絢琪	團員	行政院人事行政局地方行政研習中心	專員
白沛峯	團員	台北市政府人事處	股長
薛瑞慶	團員	考試院	科員
賴世榮	團員	公務人員保障暨培訓委員會	科員
姚國蕙	團員	行政院人事行政局	科員
單立維	團員	台北市政府公務人員訓練處	組員
黃麗錦	團員	高雄市政府公務人力發展中心	組員
廖允涵	團員	台灣中油股份有限公司	管理師

第二節 行程及大會議程

一、本會行程安排

天 數	日 期	行程摘要及班機時刻
第 1 天	2010/7/26 (一)	台北/吉隆坡
第 2 天	2010/7/27 (二)	ARTDO 第37屆國際年會
第 3 天	2010/7/28 (三)	ARTDO 第37屆國際年會
第 4 天	2010/7/29 (四)	ARTDO 第37屆國際年會
第 5 天	2010/7/30 (五)	ARTDO 第37屆國際年會
第 6 天	2010/7/31 (六)	吉隆坡/台北

二、大會議程

(一) 大會其他專家學者論文發表

ARTDO 大會議程		
日期	時間	主講人、主題
2010/7/28 (三)	8:00 am~ 9:00 am	Tea & Coffee
	9:00 am~ 10:15 am	KEYNOTE: DR. DONALD FORD, President, Training Education Management, LLC and Facilitator, Human Performance Improvement, ASTD (USA) Topic: Leadership Focus-People Development For Peak Performance Chairperson: Dr. Peter Chee, President, ARTDO International
	10:15 am~ 10:45 am	Tea Break

ARTDO 大會議程		
日期	時間	主講人、主題
		PLENARY 1
	10:45 am~ 11:30 am	PLENARY 1: DR. LYNDON JONES, Founder Chairman, Association of Business Executives (UK) Topic: Improving Performance with Effective Time Management Chairperson: Prof. Dr. Vinayshil Gautam, Indian Institute of Technology (IIT, Delhi, India)
		PLENARY 2
	11:30 am~ 12:15 pm	PLENARY 2: DR. TANVI GAUTAM, Researcher, Virginia Commonwealth University (USA) Topic: Rethinking Leadership and the Future of Work: Trends, Challenges and Opportunities Chairperson: Dato' Dr. Toh Kin Woon, Immediate Past President, ARTDO International
		PLENARY 3
	12:15 pm~ 1:00 pm	PLENARY 3: SHINYA YAMAMOTO, Prof. University of Tsukuba, Graduate School of Business Science and Partner, PricewaterhouseCoopers (Japan) Topic: Japanese Companies Struggling to Develop Global Leaders Chairperson: Kathleen Ong, Director, ITD (Malaysia)
	1:00 pm~ 2:00 pm	LUNCH
		PLENARY 4
	2:00 pm~ 2:45 pm	PLENARY 4: DR. ATIF ABDELMAGEED ABDELRAHMAN AHMED, Regional Director, Arab Regional Office, World Scout Bureau – (Arab Region & North Africa) Topic: Emergency Preparedness & Disaster Management Chairperson: Les Pickett, Past President, ARTDO International (Australia)
		PLENARY 5
	2:45 pm~ 3:30 pm	PLENARY 5: PHILIP TAN (MALAYSIA) Topic: The Will and Winning Mindset of Leaders Chairperson: Rita Goh, Regional Director, ARTDO International (ASEAN)
	3:30 pm~ 4:00 pm	TEA BREAK
	4:00 pm~ 4:45 pm	PLENARY 6

ARTDO 大會議程		
日期	時間	主講人、主題
		<p>PLENARY 6: RODGER COLLANTES, Regional Director, Citibank (Singapore)</p> <p>Topic: Thriving in Crisis and Challenging Times</p> <p>Chairperson: Arthur Luis P. Florentin, Senior Vice President, ARTDO International (Philippines)</p>
2010/7/29 (四)	8:00 am~ 8:45 am	PLENARY 7
		<p>PLENARY 7: PROF. DR. VINAYSHIL GAUTAM, Indian Institute of Technology (IIT, Delhi, India)</p> <p>Topic: Pervasive Leadership in Action – The Use and Abuse of Role Models Communication</p> <p>Chairperson: Les Pickett, Past President, ARTDO International (Australia)</p>
	8:45 am~ 9:30 am	PLENARY 8
		<p>PLENARY 8: PROF. DR. CHIRA HONGLADAROM, Secretary General, Foundation for International Human Resource Development & Lead Shepherd, APEC HRD Working Group (Thailand)</p> <p>Topic: Leadership-Happiness, Creativity, Innovation and Learning Culture</p> <p>Chairperson: Dr. Peter Chee, President & CEO, ITD Group</p>
	9:30 am~ 10:15 am	PLENARY 9
		<p>PLENARY 9: PROF. ZAINAL ARIFFIN AHMAD, Head, Human Development Lab, Graduate School of Business, Universiti Sains Malaysia (Malaysia)</p> <p>Topic: Unleashing Human Potential to the Fullest</p> <p>Chairperson: Arthur Luis P. Florentin, Past President, Philippine Society For Training and Development (PSTD)</p>
	10:15 am~ 10:45 am	TEA BREAK
	12:15 pm~ 1:00 pm	PLENARY 10
<p>PLENARY 10: AHMED M. ALBANNA, Chief Executive, Origin Group (Bahrain)</p> <p>Topic: Driving Performance through Effective Leadership</p> <p>Chairperson: Hussain Ismail, President , BSTD & Director, ARTDO International</p>		
1:00 pm~ 2:00 pm	Lunch	
2:00 pm~ 2:45 pm	PLENARY 11	

ARTDO 大會議程		
日期	時間	主講人、主題
		PLENARY 11: DR. PETER CHEE, President & CEO, ITD Group (Malaysia) Topic: Coaching for Breakthrough Success-Making The Impossible Dream Possible Chairperson: Serely Alcaraz, Country Head, ITD (Philippines)
	2:45 pm~ 3:30 pm	PLENARY 12
		PLENARY 12: SERELY ALCARAZ, Country Head, ITD (Philippines) Topic: Coaching For Peak Performance Chairperson: Dr Peter Chee, President & CEO, ITD Group (Malaysia)
	3:30 pm~ 4:00 pm	TEA BREAK
	4:00 pm~ 5:30 pm	CEO FORUM: LEADERSHIP FOCUS-PEOPLE DEVELOPMENT FOR PEAK PERFORMANCE PANEL OF SPEAKERS 1) PROF. DR. VINAYSHIL GAUTAM, Indian Institute of Technology (IIT, Delhi, India) 2) DATO' WONG SIEW HAI, Chairman, Malaysian American Electronics Industry (International) 3) AKHBAR MD THAYOOB, CEO Petlin (M) Sdn Bhd (Malaysia) 4) LES PICKETT, Past President, ARTDO International (Australia) 5) ARTHUR P. FLORENTIN, Consultant and Advisor for Academic Services, Meralco Mgt and Leadership Development Center (MMLDC) CHAIRMAN: Dato' Dr. Toh Kin Woon, Immediate Past President, ARTDO International & Senior Research Fellow, Socio-economic & Environmental Research Institute (SERI) (Malaysia)
2010/7/30 (五)	8:30 am~ 5:30 pm	Bottom-line Evaluation by Dr. Donald Ford (USA)

(二) 同步發表(含台灣及國外) 專家學者論文發表

ARTDO 大會議程 (同步論文發表會)		
日期	時間	主講人、主題(含台灣及國外)
2010/7/28 (三)	4:45 pm~ 5:30 pm	CONCURRENT SESSION (A)
		<p>A1:LEE SUNG-HSIEN, Vice Chairperson, Civil Service Protection and Training Commission (Taiwan, ROC) Topic: Public Sector Human Resource Development in the Republic of China (Taiwan) Chairperson: Prof. Dr. Irving Huang, Associate Professor, Dept. of Public Administration, Tamkang University (Taiwan, ROC)</p> <p>A2: LIN SAN-QUEI, Director General, Bureau of Employment and Vocational Training, Council of Labor Affairs, Executive Yuan, ROC (Taiwan, ROC) Topic: Development Strategies for Taiwan Labor Forces Chairperson: DR MOHD EFFENDY RAJAB, Executive Director, The Singapore Scout Association</p> <p>A3:ISA ABDULLA BU-ALI, Admin & Personnel Manager, NASS Group (Bahrain) Topic: A Leadership Style "A Journey of Success" From Tea Boy to The Chairmanship of A group of Companies Chairperson: Muliana Sukardi, Honorary Advisor, ARTDO International</p> <p>A4:DR. PENELOPE HOOD, Principal Lecturer, Ashcroft International Business School, Anglia Ruskin University(United Kingdom) Topic: Continuing Professional Development for Senior Executives Chairperson: Serely Alcaraz, Past President, Philippine Society For Training and Development (PSTD)</p> <p>A5:REFAAT MOHAMED EL SEBAI, Director, Leadership Development and Educational Laboratory Scout Arab Scout Office (Secretariat of the Arab Scouts Organisation) Topic: Developing Youth Leaders For The Future – The Arab Regional Scouts Experience Chairperson: Isa Abdulla Bu-Ali, Past Secretary General, Bahrain Society for Training and Development (Bahrain)</p>
2010/7/29	10:45 am~ 11:30 am	CONCURRENT SESSION (B)

ARTDO 大會議程 (同步論文發表會)		
日期	時間	主講人、主題(含台灣及國外)
(四)		<p>B1: WANG JU-HSUAN, Minister, Council of Labor Affairs, Executive Yuan, ROC (Taiwan) Topic: Enhancing Competitiveness of Labor Forces Through Talent Investment Strategies in the Republic of China (Taiwan) Chairperson: Prof. Dr. Irving Huang, Associate Professor, Dept. of Public Administration, Tamkang University (Taiwan, ROC)</p> <p>B2: DORIS MARTIN, Graduate Development Manager, Ernst & Young (Bahrain) Topic: Learning from Experience Accreditation of Ernst & Young Training & Development Program Chairperson: Dr. Low Hun Seng, Director, ITD (Malaysia)</p> <p>B3: KOKO NAKAHARA, President, Instructional Design, Inc. (Japan) Topic: Leadership Challenge in Japan: Supporting Innovation Chairperson: Rita Goh, Director (International Liaison), ITD (Malaysia)</p> <p>B4: MENCH DIOKNO, Founder & CEO, i-CLD Consulting Inc. (Philippines) Topic: Heart within Organizations Chairperson: Serely Alcaraz, Country Head, ITD (Philippines)</p> <p>B5: ISA ABDULLA BU-ALI, Admin & Personnel Manager, NASS Group (Bahrain) Topic: Problems of Healthcare in Financing in the Gulf Region with some emphases on Health Insurance Chairperson: Ahmed M. Albanna, Vice President, ARTDO International (Bahrain)</p>
2010/7/29	11:30 am~ 12:15 pm	CONCURRENT SESSION (C)

ARTDO 大會議程 (同步論文發表會)		
日期	時間	主講人、主題(含台灣及國外)
(四)		<p>C1: DR. MOHD EFFENDY RAJAB, Executive Director, The Singapore Scout Association (Singapore) Topic: Effective leadership in A Voluntary Organisation Chairperson: Kathleen Ong, Director, ITD (Malaysia)</p> <p>C2: PROF. DR. IRVING HUANG, Associate Professor, Dept. of Public Administration, Tamkang University (Taiwan, ROC) Topic: Strategic Human Resource Development and Organisational Performance: An Empirical Study in Taiwan Chairperson: Rita Goh, Director (International Liaison), ITD (Malaysia)</p> <p>C3: KHALID AL DOSSARY, Superintendent/Professional Training Division, Industrial Training Department Training & Career Development, Saudi Aramco (Saudi Arabia) Topic: Unleashing Your Potential Through Self Directed Teams: A Platform for Shifting to Learning Organisations Chairperson: Muliana Sukardi, Honorary Advisor, ARTDO International</p> <p>C4: DR. ATIF ABDELMAGEED ABDELRAHMAN AHMED Regional Director, Arab Regional Office, World Scout Bureau –(Arab Region & North Africa) Topic: Developing Future Leaders Chairperson: Refaat Mohamed El Sebai, Director, Leadership Development and Educational Laboratory Scout Arab Scout Office (Secretariat of the Arab Scouts Organisation)</p> <p>C5: KHOR CHAI TIAN, Director AsiaEP Berhad (Malaysia) Topic: Leadership Quality Under 1Malaysia Concept Perspective Chairperson:James Tseng, HR Director, Taiwan Sugar Corporation (Taiwan, ROC)</p>

第貳章 年會論文暨心得報告

第一節

領導之聚焦—以人才發展追求卓越績效

(Leadership Focus—People Development For Peak Performance)

主講人：Dr Donald Ford

壹、內容摘要

現今領導者面臨很多的挑戰，員工的績效表現比組織的未來命運發展還更重要。由於員工發明、設計、提供、運送產品及服務供消費者購買，所以如何提高他們的工作表現就變成是人的發展中一個關鍵的要素。

領導面臨危機，這是咎由自取。多年來，在軍事方面，領導人實行指揮和控制的領導。這種領導的風格，受到來自四面八方的攻擊並造成無效率的現代組織。現在，各級領導人需要可以激發參與並獲得追隨者承諾的能力，故組織首要解決的問題就是領導的新戰略和風格。

最佳的表現，就是用最少的努力，創造出非凡的結果。而最佳的表現，是只有在人們完完全全投入工作時，才可以達到的境界。人力資源發展包括許多元素，包括：教育，教育訓練和職業發展，我們知道如何提供這些服務，但也有很多障礙讓他們無法被普遍的採用。

一、人們的領導

人們需要什麼樣的領導者？有許多關於領導的神話，混淆了人民的真正需要。這些神話有：

- (一) 領導是一種罕見的技巧。
- (二) 領導是天生的，不是後天做出來的。
- (三) 有效率的領導人是有魅力的。
- (四) 領導的存在只是在頂端。
- (五) 領導人的控制，直接和督促。

人們希望的領導者，是一個可以透過意志及洞察力來型塑、改變及和提升他們的動機，而且是將他們視為「人」在對待的。工作性質的變化和越來越具獨立性的勞動力，正迫使領導人採取新的領導模式。第一個模式，「邊界模式」(Boundary Model)，這個模式訂定了一些績效的重點要素的範圍，如「成果」、「資源」、「時間」及「限制」，

然後授權員工在上述範圍內自我管理；如果有超過這些規範的事項發生時，員工就應該尋求協助。

第二個模式，就是轉換模式（Transformation Model）。在轉換模式裡，領導者必須專注察覺出環境的變化，然後轉換為可以推動為商業要素和生產的結果的戰略。而產出的結果需要不斷地被檢視，以確定是否達到客戶的需求。

二、最佳的表現

企業必須要持續的提供卓越的表現，以求在競爭的全球經濟裡獲得成功。提到最佳的表現，具有「永恆性、幸福感、具有挑戰性的工作、創意能量」等特點。但大多數的員工都表現不佳，造成的因素包含了內在及外在的原因。外部因素包括薪酬、工作條件、同事、管理、市場和經濟狀況等，這些因素是足以削弱員工的內在動力。所以領導者必須實施參與行動，包含：廣泛地共享信息、讓員工在問題發生時及時解決、讓員工參與決策、擴大員工的工作範圍及提供成長及發展的機會。

而成功取決於六個主要方面：

- （一）色描述：明確界定的工作和所扮演的角色。
- （二）邊界條件：權力和責任限額。
- （三）信息和數據：工作所需之關鍵信息來源。
- （四）技能和知識：工作所需之關鍵能力。
- （五）資源：技術，財務和人力資源。
- （六）支持：所需的管理和輔助。

三、人才發展

人的發展是至關重要的一個領域，企業和公共組織在關鍵職位已面臨迫在眉睫的技能短缺。人的發展是一個複雜的、需多方面的努力，包括教育，培訓和職業發展，這也需要政府、企業及個人的協調努力。人的發展另一個關鍵領域是人力資源，特別是在「人才管理、員工敬業度、補償或獎勵、人力資本開發、調解和申訴專員制度」等功能。

策略性人力資源管理，重點是在調整人力資源實務與組織的使命和目標，透過人力能使組織產生持續競爭的優勢，特別是在活化、培訓和團隊精神等的關鍵領域。另一個人力資源發展的關鍵因素是事業的發展。研究人員從研究成功的人已經發現，工作中可以定義出成功的四個要素，包含正向的態度、開放改變、有彈性及選擇的能力。

四、人力資源發展的成功

在過去 60 年裡，人力資源開發有助於重新界定工作本身的性質，同時提供數十億人類的知識和技能，以賺取更好的生活。當我們對於因專業可以達成的成就感到驕傲時，有三件事情必須堅持到底：

- (一) 重新界定工作和人民自己的工作關係。
- (二) 從控制到接觸來重新定義領導的目的。
- (三) 透過社會工程和增加社會的流動性來重新界定社會及文化。

具體而言，人力資源開發已深深地捲入了巨大的變化：

- (一) 績效 vs. 行為：工作表現遠比觀察到的行為來的重要，而且也包括腦力勞動，最重要的是勞動生產所獲得的成就。
- (二) 知識 vs. 勞動：在過去，大多數的人都是靠手工勞動賴以維生。現在，多數已開發國家人民已經是利用知識來謀生。在發展中國家，這種轉變也在順利進行。
- (三) 工作關係：以前，工作被看作是無盡的辛勞；現在，工人要求他們的工作所提供的方式實現遠遠超出單純的生活。

五、人力資源發展的未來挑戰

未來可能會面臨到的挑戰有：分析原因和影響、變革管理、測量結果、不斷變化的工作本質、不斷變化的組織性質及人力資本發展。

六、結語

在 2010 年，當我們瞭解人們的表現及發展，我們可以說，我們最大的敵人應該是我們自己。如果我們沒辦法克服過去，就沒辦法創造未來。與人的因素同樣重要的是慣性。我們很容易陷入慣常的行為模式，而這模式會讓我們感覺到安全感，所以當我們有能力拿出採取行動的意願，就是變化過程中第一個關鍵步驟。

貳、心得與建議

21 世紀是一個高度競爭的時代，也是知識經濟發達的社會，各企業組織都需要優秀人才，以創造更多的優勢。管理學大師彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 曾說：「人是我們最大的資產。」。而人力素質高低關係著組織是否能良好發展，能善用組織人力資源，自然能提升組織效能。雖然人力資源管理在企業界，已發展多年，許多大型企業組織都設有人力資源管理部門，但反觀學校人力資源的研究尚處於萌芽階段。學校是教育的場所，校長肩負著組織發展與經營的重責大任，身為領導者要具備人力資源管理概念，注

重學校組織人力發展，做好學校環境分析、教職員遴選任用、績效考核、訓練發展、激勵士氣等任務（范熾文，2008）。

以現行制度來說，人力資源管理功能在學校環境中容易分散地被運用，難以整合為一系統性的運作。例如：學校有教評會（或考核會）等負責晉用新進人員以及表現考核、人事室管理出勤與在職進修、教務、訓導、輔導、總務各處室均各自負責一部分人力資源管理的功能，雖然最後決定權會落在校長身上，惟仍未能有一統籌的單位或組織，為教職員工的動機、培訓、分權與成長做一系統的規劃。因此我們可以看到普遍的學校行政現況，學校人力資源往往不但沒有隨時間的累積而增加其價值，甚至我們可以看到它通常是往下降的。因為一個終身職的保障，使得學校行政人員、資深教師都變得自滿自足，造成職場上的疏離感，這是我們不可否認的事實。所以學校領導者應著重學校的人力資源管理，建立助長專業成長的環境，以促進組織與個人的成長。

學校人力資源的訓練對象主要是教師及公務人員，其權責屬於主管教育行政機關（如教育部或各縣市政府教育局、處）。在公務人員部分主要是以公務人員訓練進修法為依據，訓練的項目包含專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練、考試錄取人員訓練、升任官等訓練及行政中立訓練等，並有相關單位作統一的訓練規劃，學校僅需派員參加訓練即可，在制度上設計應較具系統性。另外，學校亦可為所屬公務人員自行辦理專題演講、研習班或選送人員參加相關訓練或研習活動，惟學校常受限於經費、不經濟（國中小學校公務人員人數少）或不想增加業務負擔等因素，僅派員參加主管機關辦理的相關研習活動，而非主動辦理。

在教師在職訓練部分，教師法明訂教師從事與教學有關之研究、進修係屬教師義務，教育部並訂有「教師進修研究獎勵辦法」，鼓勵教師參加國內、外學校或機構辦理與職務有關之學分、學位、研習、專題研究等活動，但鑑於學生受教權之保障，教師參加上開活動，仍應經過服務學校或主管教育行政機關之同意、主動薦送或指派，始得為之。另外主管教育行政機關也常辦理（自辦或委託學校辦理）教師專長進修等研習活動，如「E化專科教師教學應用研習」、「公民與社會科增能研習」、「比與比例式」、「生命教育的班級經營」、「行政中立訓練」...等，相關研習活動並皆公告於全國教師在職進修資訊網，供各校及教師自行上網搜尋報名。以上述教師參加進修研究的方式來說，除了學校主動薦送或指派教師參加訓練執行起來較無窒礙難行以外，針對教師主動報名

參加時，學校是否同意其參加，因為牽涉到是否需補助經費？利用上課時間參加影響學生受教權等問題，尚難得知教師實際參與情形。

我們可以說學校能否達成組織目標掌握在「人員」手中，但學校組織畢竟不同於一般企業組織，受限於種種法令規章，無法隨時或即時適應外在環境而變更制度設計，如何有效運用現有機制或利用法令賦予之權限及彈性處理空間，端視學校領導者-校長的態度及決心。現有的制度機制需要靠學校校長來推行，未來建構更良好的訓練機制，則有賴於各主管機關來規劃與推展。

第二節

運用有效的時間管理提昇工作效能

(Improving Performance with Effective Time Management)

主講人：Dr Lyndon Jones

壹、內容摘要

首先我們先來認識 Chronus，他是誰呢？在希臘神話中，Chronus 為掌管時間之神，到目前為止，英語中某些字彙根源於 Chronus 這個字，例如：chronometer（計時表）、chronic（長期的）、anachronism（落伍的人或事物）、chronicle（編年史）等。這些長久沿用的字彙說明了我們看待時間的重要性。

然而不同國家、不同文化有著不同的時間、空間觀念。就西方人而言，人們一次只專心進行一件事，整個決策過程相當井然有序；然而東方人認為，人們可同時間進行一件以上的工作，決策流程呈現不規則性，非線性的走向，即使是臨時任務，亦能變更計畫完成，且不會出現手忙腳亂的情況。亦即，在西方社會，時間是線性的，有順序的，珍貴的；反之，在東方社會，時間是非線性的，沒有順序且週而復始的循環。

不管我們的文化背景與時間觀念如何，都不能低估有效時間管理的重要性。然而，焦點不在於逐項核査完成那些工作，而是要深入、更有效率的管理時間。

在中古世紀的英國，William Caxton 發明了印刷機。那時有人認為，源源不斷的印刷產物可能遠超過人們心智所能承受。如今，生活速度和溝通管道激增，人們有著和遠古時代相同的觀點。在開發中國家，平均 12 小時內每人約遭受 10 萬字的轟炸，雖然我們不可能一一閱讀此大量資訊，這些資料仍透過電子郵件、簡訊、閱讀工具和其他媒介出現在我們眼前、穿透我們耳朵，這相當於每天 34GB（gigabytes）等量的資訊，足夠在一週內癱瘓一台傳統的筆記型電腦。這些龐大的資訊接收量相較於 30 年前成倍數成長，所以有人認為人們應該學習速讀技巧以應付這些資料，但這不是我所要建議的，我倒覺得人們應該學習如何以簡潔文字扼要敘述事物的能力。

你期盼科技如何改變你的生活呢？這些如洪水般湧至的大量資訊分散了我們的注意力，人們同一時間寫電子郵件、傳簡訊、談話是司空見慣的事。最近有研究報告顯示，多工作業通常導致效率不彰，因為我們的腦部拙於記憶片段的訊息。

近來，有神經學家爭辯，「網際網路並未改變我們思考的方式，它提供了空前的資

訊管道，但不改變我們如何運用它。」同樣的，部分認知心理學家亦有相同的懷疑。另一方面，溝通學者相信網際網路促使「囫圇吞棗、輕信、分心」的現象產生，甚至連網際網路專家都說，我們逐漸生活在和過去完全分離的現在，甚至是最近的過去。我們回顧過去以及和過去接合的能力正逐漸消失中。

由於無所不在的網路資訊，我們逐漸較少追求新的思路，取代的是短暫的想法。建議你專注在影響你目標的資訊，且要達成清楚明確的目標，行動計畫是必要的。不要忘了如果你都不知道要往那裡去，選擇那一條道路就無關緊要了。

過度的資訊反而導致決策果斷力停滯不前。一般來說，短暫記憶無法在同一時間處理超過 5 至 9 件事情，因為這些繁瑣雜事會競相佔據我們的注意力，以致於很容易產生忘東忘西的現象，因此不必要的事物應儘快將它們自腦海中清除。這項觀念的建立對於經常長途飛行的人以及老是因為時差關係導致身心疲憊者尤其重要。

有很多方法可以確保我們不忘記重要事情，且大部分的方式簡單而有效。例如：我習慣帶一些小卡片放在我的夾克左邊口袋，遇有重要且須有所行動的事情，我會將它寫在小卡片上，並將它移到右邊口袋。當一天結束之後，我檢視夾克右邊口袋，以確認所有必做的事情都已經完成。

就組織運作而言，應該幫助員工將注意力集中在重要且真正需要的時刻，例如：開會時應避免在一個特定問題上鑽牛角尖，必須讓你的腦袋準備好隨時吸收新的資訊。同時，試著保持頭腦清晰，散散步、練練瑜伽都是很好的選擇。

讓我們把焦點放在去年的金融危機事件，為何這麼多聰明絕頂的領導者所為決策，到頭來被認為有明顯的錯誤？大家或許會說，是這些銀行家貪婪所致，答案真的這麼簡單嗎？認知問題應該是一個較重要的原因。有一個觀點說，在做出好的決策之前必須三思，雖然我們知道我們的頭腦可以如此運作，在認知上卻沒有如此運用。

不過我們的頭腦也不善於做決定。大多時候我們基於害怕失敗而做決定，而不是因為希望得到什麼而做決定。

最近一項針對 1000 名經理人的研究指出，有一半的受訪者認為他們依賴直覺做決定。乍看似乎很好，不過直覺只能在大部分的情況維持不變的固定環境下運作得宜，在這樣的情況下因果關係是線性的。因此，根據一些頂尖心理學家的說法，有兩種做決定的方式。一種是憑經驗而來，這種方式直接且快速，在時間管理的議題上似乎較受專家們的青睞，但這種方式不易控制；另一種方式是分析而來，但須要緩慢的、一連串的努力。

力才能做出決定。所以我們必須瞭解各種方法的限制，鍛鍊自己做出較可靠的反應。現在你對於三思而後行的決策模式應該有所警惕，但是，也不能太過遲疑，在現今世界中，很多時候你只有一次機會，在各種情況下你都要勇敢的做出決定。

於此同時，資訊的本質也隨著改變了。過去我們習慣看人的面孔、身體手勢、聲音表情的細微差別來判斷一個人所要表達的意涵。如今我們只是緊盯著螢幕。有3所美國商學院的研究報告發現，由於缺乏面對面的互動，同事之間使用電子郵件溝通的結果，會產生彼此不誠實的情況。這些研究也指出，企業團隊若缺乏面對面溝通，運作上將較不具效率。

此外，藉由電子郵件進行討論將很快的塞爆參與者的收件匣，同樣的，一份文件若經由電子郵件合力完成，將產生問題，因為不同的說法開始流傳，大部分內容最終必須被刪除。你唯一能做的是，當你打開你的電子郵件，原封不動的將信件移至垃圾桶中。

大部分的人希望有著更清晰的頭腦、較好的記性以及較長的專注力。有些人以類似任天堂 DS 腦力訓練的遊戲來達到目的；有些人則使用興奮劑來刺激頭腦。雖然興奮劑存在副作用的風險，不過，這似乎是最有效的方法，或許人們可以同時專注在工作任務上又可以讓自己放鬆。

此外，神經回饋系統能夠藉由改變腦波使我們與較好的表現產生關聯。首先從一個測試開始，重複一些簡單的公式做數字加減的運算，隨著數字愈來愈多，參加測試者會愈來愈慌亂，並開始產生錯誤。這個測試的重點不在於如何得到較好的成績，而是檢視測試者對壓力如何回應，最重要的是，如何克服壓力。

我們的頭腦並不是擾亂心靈的唯一原因，我們被侷限在社會既有的框架中，大部分的人遵循著不合時宜的社會架構和信念過日子。例如：很多國家依據過去的習慣規劃教育學程，這些年輕的學子有很長的暑期假期。站在教育的立場，這將與較好的教育計畫相衝突。那為什麼我們還要這樣做？答案是，這是沿襲 19 世紀社會背景的作法，那時的孩童必須在收割的季節下田幫忙，現今的社會，機械設備已大幅度取代了人力，放暑假已失去它原來的用意了。同樣的，為什麼我們必須在一個工作天內，從早上 9 點到下午 5 點，在辦公室內工作？這是傳統製造業的經濟模式。義務教育也是 19 世紀遺留下來的學制，對於現今社會的自學者、企業家、自由思想家、風險愛好者而言，是不需要的。今天，在知識社會中，只要有電腦大部分的工作是可以在家完成的。那為什麼我們要浪費時間在通勤上？或者如果一定得去上班的話，為何不採用彈性上班方式取代朝九

晚五呢？如此一來，省下開車時間的同時，相對的也能幫自己省下寶貴的時間。

最後提醒大家，經理人和領導者，並不會從做對的事情中學會教訓，他們必須從錯誤中學習。從錯誤中，他們能得到愈多的經驗，也就能更有效率處理事務，也就是說，如果你能改正你的錯誤，你就會變得更好。思考這個問題吧！

貳、心得與建議

在有限的時間內，於生活或工作中，如何從容的完成每一項任務，達到自己期望的人生目標，亦即將時間做最有效的配置，是忙碌的現代人永遠關切的話題，個人覺得有以下方法值得學習：

一、檢視自己的期望

就個人而言，有效的時間管理，首重規劃自己的人生目標，而人生目標又是由多數個不同的短期目標組成，這些短期目標是實現個人人生目標的行動計畫和基礎。然而事情的發展很少真正朝向原定計畫進行，目標應是彈性的、可改變的，應透過定期檢視確保目標與行動計畫之間仍然相關且可實現，並確認執行的優先順序，將有限時間花在最大的滿足上。

二、勿讓拖延變成一種習慣

我們或許會因為不喜歡某些任務、不喜歡困難的任務、害怕發生錯誤或純粹習慣使然，而輕忽事情或任務的時效性。面對不喜歡、困難的任務，更應想辦法督促自己完成，例如：設定應完成的期限，在期限內規劃每天應完成的部分。另外，就自己目前應完成的所有任務，花些時間一一寫下，再細部規劃每個任務行動方案及每日應完成目標，一開始雖然很花時間，但累積經驗之後，對未來的任務將可以更快速規劃出更有效率的行動計畫。因循是有效管理時間的一大殺手，時常拖延該做的事，會讓自己追趕不上該做的工作，造成無解的惡性循環。如果因循是個人的問題，就不要延後處理這個問題！

三、提醒自己跳脫思考的框架

我們對於期望中希望看到或聽到的事物，總是容易接受。例如：如果我們正等待一通來自某人的電話，很容易認出這個人的聲音，相反的，如果有一通不在期望中的電話，即使這個聲音對你來說應該很熟悉，但你能認出這個聲音的可能性很低，這種行為反應在心理學上稱之為「心理定勢」(mental set)。引申來說，如果在經驗中我們屢次順利的以同樣方式解決問題，將導致我們在碰到類似問題時，機械

化的或盲目的以原有方式解決問題，這時「心理定勢」的傾向在個人時間管理上可以節省很多時間和精力，但同時，「心理定勢」的存在也束縛了我們的思維，使我們只會用常規方法去解決問題，而不開放心胸以其他「捷徑」突破。所以除非一件事情很明顯的看出存在制式規則，否則應假設沒有任何規則存在。很多組織試著改變制式的習慣和文化，例如：利用小憩和午餐時段等空白的時間，進行組織高層和員工之間、或同事之間的對話，但這些對話並無特定目的，只是閒聊生活中的瑣事，很多具有創意的想法，竟然就在這時候產生了。相同的概念，國外曾有一家知名的大賣場，選擇於賣場後方房間進行董事會議，會議結束後，這些會議參與者隨意在賣場內尋求顧客對於公司產品的意見。在在印證了有效率的管理，不在於衡量你投入了多少努力、時間成本，而是最後的結果，是否為真正有效率的結果。

四、瞭解自己的黃金時段

根據研究報告顯示，一個人有較好工作表現的黃金時間，在於身體狀況最活躍且溫度最高的時候。覺察屬於自己一天中的活力曲線，依循這樣的生理時鐘，在身體狀況最有生產力的時候，規劃從事最重要的工作或任務，使整體工作效率提昇。

五、充分授權

就一個主管而言，給予員工權力與責任，讓自己把焦點放在重要的工作，是不變的道理。主管可以花一星期的時間，詳細記錄自己每個小時的工作內容，分析自己是否給予最重要的工作足夠的時間，又有那些工作可以授權給員工，極大化組織的效益。

六、檢視潛在的時間殺手

大部分的時間在我們自覺有充分運用的情況下消失了，這些潛在的時間殺手，包括無數的電子郵件、電話的干擾、「我的大門永遠開啟」的管理方法、過度的社交活動、拜訪客戶、不想離開的訪客、沒有聚焦的會議、未充分授權…最好的解決方式是為自己規劃時間日誌，將每天必須完成的工作一一寫下，包括開始到結束時間、對自己的重要性，進一步分析一天中時間的配置，然後分別依重要性和所花時間給予序位評價，你就會瞭解那些事是不需要做的，那些是可以由別人來做，進而確認每天的目標是否和長期目標相契合。

七、休息是為了更長遠的目標

當工作繁忙時，為爭取更多時間工作，休息和度假常常優先被取消，但沒有人

能夠長時間不休息，還能保持效率巔峰，允許自己或員工定期充電，不僅可以增加生產力，也可以避免精力耗竭殆盡。

第三節

重新思考領導能力與工作的未來性：趨勢、挑戰與機會

(Rethinking Leadership and the Future of Work: Trends, Challenge and Opportunities)

主講人：Dr Tanvi Gautam

壹、內容摘要

蓋布列斯 (Galbraith) 說：「所有偉大的領導者都有一個共通的特性，那就是他欣然面對那個時代人們的主要焦慮，而這是領導能力的精髓所在。」在全球化時代的現今，我們面對的主要焦慮清單為何呢？我們必須記著，今日的問題，無法以昨日的心智模式解決，為了解決新的問題，我們需要新的工具和心智模式。基於此，我們現在所信守的領導能力理論與信條，需予以校訂，以確保能夠提供我們新的應變之路。

本文論述有四個重點，分述如下：

首先，我們將檢視過去農耕社會有關領導能力的民間傳說的一些關鍵概念，並討論這些概念為何需要校訂？其次，我們將探究未來數十年需以新的心智模式面對的許多趨勢。再者，基於本人對於不同層級領導者的研究，將就跨越技術、團隊及組織疆界的領導者工作分享許多洞見。最後，為了思考組織須面對領導能力的挑戰問題，本人將提出一個架構或基板。

一、領導能力的民間傳說 (The folklores of leadership)

就像大部分的民間傳說一樣，領導能力的民間傳說也有許多不同的功能，它可以使我們週遭生活混亂的實境恢復秩序，更能在不確定性和危機中，提供一個安全的避難所。為了在我們身處的變動中世界，能夠與時俱進，我們將檢視這些民間傳說為何應該以及如何修正。

(一) 民間傳說一：領導者就是問題的解決者。真實情況：領導者（以及它的原型【prototype】）本身往往可能是問題之所在。

林門.布魯門 (Lipman-Blumen) 認為，處於當今的混亂及複雜度環境中，領導者的形象就像父母、引導者、火線戰士以及解救者首領一般，當我們處於困境中，他能提供完美的避難所，但就此一領導能力的概念化而言，卻極易造成一個有毒的領導者以及已經中毒的跟隨者，這對企業或社會都不會有好處。

然而，卓異領導能力的個人之概念將給予那些擔任光暈職位者過大壓力，進而造成其判斷上或決策上的錯誤。恩孔 (Ancona) 說，新領導能力的民間傳說必

須建基於不完美領導者的假定上。也就是說，不完美的領導者才是真正的領導者。當我們跳脫「卓異領導者的迷失」時，同時也必須從「完美者的領導者從不犯錯的迷失」中跳脫。

(二) 民間傳說二：科層體制中指定的職位 (designation/hierarchy) 等同於領導能力。

真實情況：領導能力具有擴散性及突發性，並不受其角色限制。

在組織結構扁平化的當今，擴散式的領導能力將成為組織生活中具有支配性的事實。在企業中，能處理環境中的複雜度與不確定性所需的知識及專業技術，唯有來自該企業的集體智慧 (collective wisdom)。而最能顯示上述「指定職位等同於領導能力」民間傳說的危險者，就是 1974 年發生於土耳其航空 300 人罹難的空難故事，意外發生的決定性原因，就是一位技術性及薪資極低的技工未以正確方式關閉行李機艙門造成。

為協助更新此一民間傳說，本文提出二項概念：第一項概念為「多層級的領導能力 (multi-level of leadership)」，其層級計可區分為個人、團隊及組織三個層級，不同層級的領導議題具有相當的差異性，在某一層級領導優異者，於另一層級則不一定領導優異。此一概念係指明，在每一層級表現強有力的領導能力，可做為支持組織更大目標的領導能力網絡之節點。第二項概念為「分享式的領導能力 (shared leadership)」，它允許個人依其所處情境做出最好的貢獻，以及進行才能管理及知識分享，並避免權責集中一人，才不致造成可能濫用的情形。

(三) 民間傳說三：偉大的管理者 (managers) 即能成為偉大的領導者 (leaders)。真

實情況：管理者與領導者並非系出同源。

在組織中，管理與領導此二種能力係分別扮演極不相同的角色。史提恩·考維 (Steven Covey) 就其差異性提出一個最好的註解：「管理所關切的是如何以最有效能及效率的方式爬上一個梯子，而領導則是確認將那個梯子放在正確的牆面上。」

然而，長久以來，領導者常到管理者角色的羈絆，而更多的管理者受到領導能力方面的衝擊，這兩方面各自遇到挫敗的情形，並不令人意外。因此，為更新此一民間傳說，我們必須小心翼翼地檢視所處世界的趨勢。

二、變遷的工作與未來趨勢

過去數十年來，這世界已見證到社會政治、生態以及經濟等方面史無前例的變遷，而這些變遷所形成的趨勢，具有管理與領導上的重要意涵，須予以分析瞭解，有助於工作實務與架構的更新。

(一) 趨勢一：過去我們經歷的狀態「假定的孤立」(assumed isolation) 已改變為「明顯的連結」(evident connectedness)。

領導者對於其所採取的行動除必需考量對組織內部的衝擊外，亦需考量對組織外部的衝擊。愛德華·羅倫茲 (Edward Lorenz) 所提出的「蝴蝶效應」(butterfly effect) 是著名的例子。

此一概念關聯到現在與未來的連結，強調的是長期性的觀點。在此一概念之下，組織與個人必需擺脫「付諸行動，應有所收穫」的想法，修正為「我們播下種子，由下一代來收割」的想法。

(二) 趨勢二：過去農、工業社會所注重有形財物的管理已改變為「以注意力與經驗為成功關鍵因素的經濟體」(an economy where attention and experience are they key variables for success)

丹文波特和貝克 (Davenport & Beck) 在所著的「注意力經濟學：瞭解企業的新通貨」一書中提到，就組織而言，會有「組織注意力不足的失調情形」(O-ADD; Organizational attention deficit disorder)，也就是組織對於足以產生有利或不利衝擊的關鍵概念或資訊視而不見，欠缺反省，以及持續注意關鍵概念的能力減退等情形。準此而言，掌控其他人的注意力以及聚焦自己注意力於正確議題的能力，已經是且未來也將持續是領導能力的核心能力。

(三) 趨勢三：全球化 (globalization) 與鄉土主義 (parochialism) 同時興起

在現今經濟世界中，隨著全球貿易的興起，如何在跨文化衝突中領航，愈來愈重要。因此，如何建立跨疆界的合作與協議，乃是領導者迫切的優先議題。鄉土主義的興起部分導因於施壓者而更為炙烈，此一主義的高舉，使我們認知到有一強烈的潛在可能，傷害到全球合作與和平的努力。

(四) 趨勢四：變遷中的勞動力形貌以及勞動者心理契約的興起

與往昔相比，當今勞動力具有高度的歧異性，其工作與溝通方式在每個個體間相當不同 (例如：西方世界中「X 世代」與「嬰兒潮世代」間的世代差異)，終生僱用方式不再是模範，受僱者想從老闆學習可轉移的技能，勞動市場的一個重要改變，就是契雇與派遣人力興起，當愈來愈多的企業購併、委託外包及全球聯盟，使得新型態工作安排的期望及目標，與在傳統環境中發展的主要管理原則顯著不同。

上述改變，已是橫互在領導者 (尤其是人事主管) 面前的挑戰，疆界管理—包括跨組織、跨功能、跨技術、跨文化及跨性別的疆界已經成為領導能力的重要

支柱。

(五) 趨勢五：在不確定性的環境中管理與領導做為一種生活方式。

面對不確定性愈來愈高的環境中，在組織的每一層級培育領導者，並且在多樣化的技術組合進行投資，是強化組織彈性的一個重要手段。準此而言，領導能力的目標應該放在擴大組織經驗與內部技術多樣性的參考文獻的幅度上，而這些經驗與技術係被證實可與外在的複雜度與不確定性配合的重要部分。

三、核心軌道架構 (Core-orbit framework)：思考領導能力的另一個基模。

依據上述對於趨勢的討論，讀者已有所瞭解，然而，創造一個適合於個人、團隊或組織需要的領導能力基模應該是比較有用。

本文提出「領導能力的原型」的看法，它的組成為一個不變的核心（諸如：遠見、激勵、道德、洞見及判斷力），並包覆以一組流體性的能力組合。而這些流體性的能力的最佳定義乃在於回應個人、團隊、組織且（或）文化的演化階段上。而包覆在核心外圍的流體性能力組合可視為「領導能力原型的軌道」，此一軌道的形成乃決定於個人、團隊或組織的目標上，而且對於來自外在環境的挑戰必需有所回應。

進一步而言，「領導能力原型的軌道」至少要考量到領導能力的四種基本分類，其定義分述如下：

- (一) 結構能力 (structural competencies)：領導者將組織、責任與權威的存量、流量結構化的能力。
- (二) 關係能力 (relational competencies)：領導者建立與管理企業體內、外連結與關係的能力。
- (三) 認知能力 (cognitive competencies)：領導者採納及創造足與未來趨勢結盟的心智模型的能力。
- (四) 情感能力 (emotional competencies)：領導者處理本身以及他人情感的能力。

運用上述四種能力的分類，我們已可以正確地涵蓋對於外在環境最佳回應的能力。然而，沒有那一位領導者具有所有的能力，它亦允許我們就不足的能力部分予以補充，當某一特定的能力已使整個架構目的失敗時，將其指定放在此一軌道上，則屬不適當。

四、結論

領導能力此一主題已經受制於多重透鏡的分析，舉例而言，許多研究者都在追尋領導能力是天生俱有的還是後天培養的？是內蘊於人格特質中或外顯於在外行的為？它

是受到情境因素或者偶發事件的影響？但現在並沒有「那種例子是最正確」放諸四海皆準的情形，而未來也確實不會有。期盼讀者能夠就其本身具有功能性及有效性的「領導能力原型」進一步推導。

總之，面對領導能力的挑戰不能僅注意外在或最高層的情形，也必須審視內在的情形，並且要能夠認知到存在於組織不同層級者的能力。在危機的時刻，應該去更新我們過去所信守的舊觀念，而這變遷的時代也要求我們去更新一些假定與心智模型，如此一來，我們才足以應付現在的挑戰與未來的可能發展。

貳、心得與建議

本文所闡述「領導能力原型」的模型或架構，對於我們過去信守的領導能力民間傳說，以及變動中的趨勢加以檢視解析，並提出許多分析性的概念（例如：「多層級的領導能力」及「分享式的領導能力」等），對於實務上具有高度啟發性。

論者通篇論述擬欲建立「領導能力原型的軌道」，將領導能力的組成，區分一個不變的核心（諸如：遠見、判斷力），以及外圍包覆的一組流體性的能力組合，包括結構能力（structural competencies）、關係能力（relational competencies）、認知能力（cognitive competencies）以及情感能力（emotional competencies）等，而此一「流體性的能力」概念，必須建基於各個層級（包括：個人、團隊、組織或文化）的回應性上，並且指出外圍能力不足時得予以補充，以及在該軌道上強制指定某一特定的能力之不適當。是以，本文所提「內部不變核心，外圍包覆流體」的「領導能力原型」，業已建立領導能力的一個理論分析性架構，依其操作性定義，並可對於實務運用上進行演繹，極具參考價值。

謹就本篇的心得建議分述如下：

一、在組織領導人才的發掘與培育方面

（一）為利組織的持續發展，有效面對當前的領導能力挑戰，在組織領導人才的發掘與培育上，宜參酌本文所提「多層級的領導能力（multi-level of leadership）」觀點——不同層級的領導議題具有相當的差異性，在某一層級領導優異者，於另一層級則不一定領導優異，就個人、團隊及組織等3個層級的領導議題進一步探討規劃相關課程與實務演練。

（二）在當前高度不確定性與複雜度的混亂環境中，我們需要面對「知識經濟」的諸多新興議題，包括全球化（globalization）與鄉土主義（parochialism）的同時興起與彼此糾葛；以及愈來愈多的勞動市場的契雇派遣人力，對於領導能力此一議題已產生極嚴峻的衝擊，亟需一套新的工具和心智模式，以因應組織生存之需。爰此，建議如下：

1. 我們對於過去所信守執持的領導能力信條，已不是一成不變，不可再拘泥信條、抱殘守缺，而應隨著時代潮流與環境變遷，不斷檢視調整與更新，重新賦予意義，建議參酌上述「領導能力原型的軌道」，尤其是「流體性的能力組合」的觀念架構及操作定義，再加以演繹，以利領導實務上得以廣為運用。
2. 面對快速變遷的時代，我們經常須應付緊急或危機的情形，其問題的不確定性與複雜度往往極高，各組織層級領導能力的培養上，對於跨疆界的管理與監控能力，包括內在與外在的疆界，均宜不斷強化。同時應強化各層級領導者正確有效地掌握他人注意力以及聚焦自己注意力於正確議題的能力，以避免「組織注意力不足的失調情形」(O-ADD)發生。

二、在組織領導能力的實務運作方面

- (一) 鑑於當今世界政治、經濟、社會的快速變遷，資訊流通與科技發展的日新月異，為因應當今「知識經濟」以及全球化競爭，宜參酌本文所提「不完美的領導者才是真正的領導者」之觀點，審慎而有效地建立「分享式的領導能力」(shared leadership)的實務運作模式，以利廣為運用。舉例而言，在實務上包括建立組織內的信任關係、重新設計職位，著重領導責任、調整組織結構，強調功能與團隊，以及培養「創新」與「組織學習」的組織文化等作為，強調「在組織內，每個人都是重要的」之觀念，使每個人就其所處情境下對組織做出最佳貢獻，並鼓勵每個人進行才能管理及知識分享，以避免過去科層體制或僵化組織「權責集中一人，導致可能濫用」的常有現象，進而去除妨礙組織效能的沈疴。
- (二) 本文所述，在組織中，管理與領導此二種能力係分別扮演極不相同的角色，亦即是「管理者關切的是如何最有效率、最有效能爬上一個梯子，而領導者應該關切的是確認那個梯子是否放在正確的牆面上」，對於兩者歧異性的觀念區辨，具有實務上之高度意涵。就領導功能面而言，傳統上，我們常將領導者界定為組織代表人，目標設定人、績效展示者以及願景擘劃者；或者界定為任務指派者、資源分配者，以及運作監控者；另一方面又將其界定為士氣激勵者、溝通聯繫者以及協調折衝者，此種界定方式，概就其代表性、資源分配、士氣管理與資訊流通等面向分別指出領導者的功能。而上述領導者的功能角色，參酌上述管理與領導區辨方式，重新予以歸類分析，相信可導引出對實務有益的構念或想法。

第四節

日本公司在全球領導下的挑戰-日本企業持續奮鬥以培養國際領袖人才 (Japanese Companies Struggling to Develop Global Leaders)

主講人：Dr Shinya Yamamoto

壹、內容摘要

一、日本企業所面臨的全球化議題

隨著全球化時代來臨，領導力不再只是組織、社群的內部議題，不同國家之間的市場、資訊、技術及生產的界線已漸趨淡薄，經營模式及流程也不再拘泥於單一國家市場，跨國企業的治理以及人力資源的分配的問題也隨之浮現，日本如何透過人力資源觀點，因應市場全球化(globalization)與無邊界化(borderless)，如何培育領導者，在新的全球化經濟環境中，創造知識領導者必須充實內在涵養。

二、日本的經濟環境限制培育領導人才

新經濟下勞動市場與就業結構的改變，在全球化的環境中知識及技術發展將帶給全體勞動者成功機會。然而通常日本企業文化、思考方式及願景，大多基於日本傳統文化影響，多數日本企業也多未能制定明確的全球政策。而在跨國企業的治理上，日本鮮少有優秀的跨國管理人才，大多是了解日本市場文化但不清楚各區域市場，或是熟知地區市場的人卻因不了解日本文化而無法晉升管理職，而附近亞太地區市場的蓬勃發展，優秀的跨國人才大多會選擇其他國家的企業，而捨棄進入日本需費時耗力才得以升遷的企業。而經濟復甦之後，日本想要培育國際領導人才，仍面對了一些難題。日本國內擁有廣大的內需市場，不像一些純國際性企業如飛利浦，來自比較小的國家，擁有較少的內需市場，所以必須不斷往外貿易。而日本則不然，因為有廣大的內需市場，讓他們不需要學習外國語言，不需要學習不同國家的文化及管理方式，純粹靠國內市場的需求即可獲得溫飽。另外，日本的國內市場需要高品質的商品及超生產力，也藉由此高品質及大量的商品得以外銷全球，而此優越品質的商品及高生產力，讓日系商品容易打入國外市場，但卻也造成日本不需適應不同國家的文化，也不懂得如何適應不同文化的問題。

三、日本的文化環境限制培育領導人才

(一)在語言上，也造成相當大的障礙，在日本企業中，官方語言一定是日文，即使是在日本的跨國企業中也是如此，不管是從學校的教育到商業會議的面談，甚至在跨國企業的文件及往來書信當中，也都採用日文，導致國際人才培育的局限。

(二)而在日本國內的管理文化上，行之有年的終生雇用制，讓日本企業並無所謂的流動勞工市場的概念，而人才培育方面也都是採取長期性的培育發展計畫。而年功序列制的實行也造成年輕的領導人才難以被發掘獲採納其意見，而合議的管理制度，讓團隊的所有成員參與討論，好像讓每一位成員都對該任務有責任感及參與感，而到最後任務要執行時，卻又找不到主要的負責人員，變成實際上沒有人需要負責！以上也就是為何日本企業現在仍然在為國際領導人才培育奮戰的主要原因了。

四、日本挑戰全球化下的標竿企業

然而日本如何挑戰全球化浪潮，邁向另一個新的全球領導人力時代，由以下成功的案例公司探討：

(一) Toyota 汽車

- 1.員工數眾多，遍佈全世界將近有 321,000 名員工。
- 2.在世界汽車產業之中，Toyota 能擁有不凡的成就，其歸功於成功卓越的經營模式-「豐田模式」(Toyota Way)，其經營理念在於「Challenge (挑戰)」、「Kaizen(改善)」，也就是精益求精的心態。另「現地現物主義」(genchi genbutsu)，是豐田汽車公司經營事業的基本方法，也就是透過在職訓練，各主管對一代一代員工傳承他們的經驗，讓價值觀深植於員工內心。Toyota 強調不能光在桌子上思考事情，而是從現場來思考問題點。因此 Toyota 領導者都需關注微細的地方，重視員工的思考能力，並希望員工能瞭解相關共同課題和問題點，絕不是用呼籲和手冊說明而已，而是要用腦筋來思考，找到事情的真正原因，了解問題的真正本質，才能隨時啟發員工的主動思考能力。
- 3.此外更強調「尊重員工」(Respect for people) 的企業經營理念，除了提供員工就業保障，透過促使員工積極參與工作之改善而達成團隊合作，希望透過教導與訓練的方式，在公司內部培育領導者，訓練全體員工，而不是自外延聘。希望員工成為問題的解決者，達成學習型組織的目的。
- 4.重視團隊作業 (Team Work)，鼓勵個人及團隊發揮主動精神，尋求改善與簡化工作的方法，強調團隊分工的重要，建立有效的溝通機制，補充員工能力之不足，促使部門間及個人彼此的了解，產生團體意識，促進合作，通力完成目標。
- 5.Toyota 能享譽多年的高度成功，「豐田模式」(Toyota Way)不單只是一個經營工具，豐田式生產管理(Toyota Management)所重的價值即是「人」的價值，懂的重視人才，

發掘人對工作的價值觀潛能，活用組織能力，這種改善體系才能徹底提高生產力。而在豐田的企業版圖橫跨全球後，公司特別成立豐田學院(Toyota Institute)培訓各國中堅幹部，灌輸豐田之道的精髓，裡面更有一個相當顯眼的全球學習中心，主要用來培訓全球領導人與中階主管，並建立豐田的專屬文化。

(二) 富士通(Fujitsu)電器

1. Fujitsu(富士通)約有 17 萬名員工，遍布於全球 60 多個國家，為客戶提供產品技術服務。
2. 富士通廢除了原本內部的教育體制，"Fujitsu Net Campus"以全球性地推動 E 化學習以及知識管理，透過 GKI(知識管理中心)與公司外部一流精英人士的交流，藉此來鍛鍊員工，培養除了富士通內部組織既必備的專業技能以外，更希望員工廣泛的吸收其他也通用的才能。
3. 因為富士通感受到全球化的必要競爭，所以正加快把原在日本市場的競爭力延伸海外。並且為了要落實本土化，也在各其他亞洲據點設置創新研發中心。

(三) Soft Bank (軟體銀行)

為日本一家電訊與媒體領導公司，其業務包括寬頻網路、固網電話、電子商務、互聯網服務、網路電話、科技服務、控股、金融、媒體與市場銷售等。員工人數達 20,000 人，並擁有雅虎股權，在 3G 全球化浪潮下，不單只是技術掛帥的領導，更強調要招募及培育出有遠見卓識，有策略性方針的領導力人才。

(四) Uniqlo 服飾

1. 在 2010 年約有 12 萬名員工遍布全球 10 多個國家及 1,000 個營業據點，且 CEO 擁有強大領導組織文化的能力。
2. 因應全球化方式即是招募許多亞洲的領導者，全球將近有九百多位店長，都能向總公司反映顧客需求，店長是員工的模範，對屬下與總部拿出領導力。每年兩次全球店長大會，更由 CEO 親自主持，灌輸組織的經營使命與願景。

五、結論

日本企業仍積極追求全球化領導，整合各地資源與人才，持續奮鬥以培養國際領袖人才，在全球化下帶動之變革契機，建構永續發展的管理領導理念。

貳、心得與建議

台灣在全球化的衝擊下，如何以快速而有效的方式執行完成牽涉層面頗為複雜的公

務，可以有幾點來思考：

一、增進全球治理觀念

在一個地球村的時代，要具備全球化的宏觀視野，除要提升與國際接軌的能力，更要有跨域治理、具備跨文化溝通的能力，才能有效因應變革並領導變革，除了要有洞燭機先的前瞻能力與預應性，有形塑共同願景的能力，培育其前瞻領導規劃能力之公部門高階領導人才，以提升我國高階文官之國際競爭力，並強化國際網絡關係，加速與世界接軌。

二、導入企業創新精神

要能跟的上全球化的腳步，就必須應用創新思維，以企業不斷求新求變的策略觀，面對瞬息萬變的知識經濟社會，加強運用創新服務能力，以心服務觀的精神，注重團隊或組織形象之「型塑」，施予品牌經營的教育訓練，將組織願景與精神「灌注」在每位員工身上，創造具有高度績效精神的組織。培養有批判性思考能力，能夠正確地找出原因，很快地採取修正行動。

三、建立核心職能方向

未來將進入知識社會及知識產業年代，也就是腦力產業的年代，人力資源是腦力的源頭，因此人力資源之開發及應用，將扮演極重要的角色。經由將傳統高階文官的培訓制度轉型為更宏遠，更有反應力的能力技術，方能時時掌握環境的變化與時代的脈動，提升組織整體性的運作能力。這當中包括外語能力的強化與再訓練，強化公務人員赴國外參訪培訓的機制。透過有系統性的學習，建構高階文官知識管理制度，以策略性的眼光有效經營，針對各高階主管教育訓練，培育領導與激勵的藝術，指引激勵員工前進的方向，才能培育專業化的知識型工作者，開創公部門的新思維，提升服務績效。

四、建構學習型組織文化

因應全球化的挑戰，變革、領導和創意有著密不可分的關係，深刻體會領導者在劇烈競爭環境中必需擔負的變革重任和貢獻，積極尋找未來潛在的機會。領導是不斷學習的過程，應秉持著「活到老，學到老，改造到老」的精神，隨著時間不斷進步，隨著職務不斷創新，一個具有願景的領導人，以動態的終身學習作為組織前進的目標，才能成為新競爭時代的領導人。

五、創造高效能價值領導藍圖

全球化下瞬息萬變的時代，也是一個「價值領導」的時代，如何成為高效能領導者，除了具備專業的專業知識技能外（IQ），更要有著高度的情緒商數(EQ)，學習溝通與團隊激勵的能力，加上創新能力(CQ)，培養部屬的自我推動力，除此，要有著高道德的情操(SQ)，以身作則並且勇於承擔。也就是將領導的價值效能轉換成組織全體的價值，才能在這全球化下的新紀元，成為一個卓越的領導者，並能創造高績效的公部門團隊。

第五節

災害管理-緊急事件的準備與回應

(Emergency Preparedness & Disaster Management)

主講人：Dr Atif Abdelmageed Abdelrahman Ahmed

壹、前言

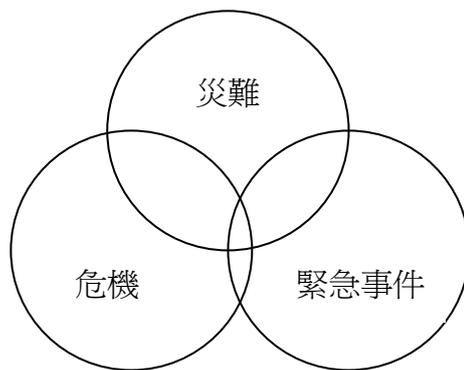
Dr. Atif Abdelmageed Abdelrahman Ahmed 是世界童軍團的阿拉伯地區團團長，在緊急事件的準備與回應有著相當扎實的理論與實務經驗。

一、災難(Disaster)、緊急事件(Emergency)、和危機(Crisis)

首先 Ahmed 先釐清災難(Disaster)、緊急事件(Emergency)和危機(Crisis)三者的差異。

- (一) 災難：被認為是悲劇，有可能是自然災害，也有可能是人為的；是一種會造成對生命健康財富的危害，甚至會影響到整個社會或自然生態。
- (二) 緊急事件：會使健康、生命、財富與環境陷入歷時的危險之中即可稱為緊急事件，且大部分的緊急事件，需要立即的介入來避免情況的惡化。
- (三) 危機：任何不穩定與危險的社會情況都可稱之為危機，尤其是指突然轉變的情形，包括了經濟危機、軍事危機、個人政治危機以及社會事件等。

在釐清這三者間的差異後，Ahmed 認為因為三者有獨立的特殊性，卻又有部分的交集(如圖一)，所以需要有一系列的前置準備以避免當事件發生時的措手不及。

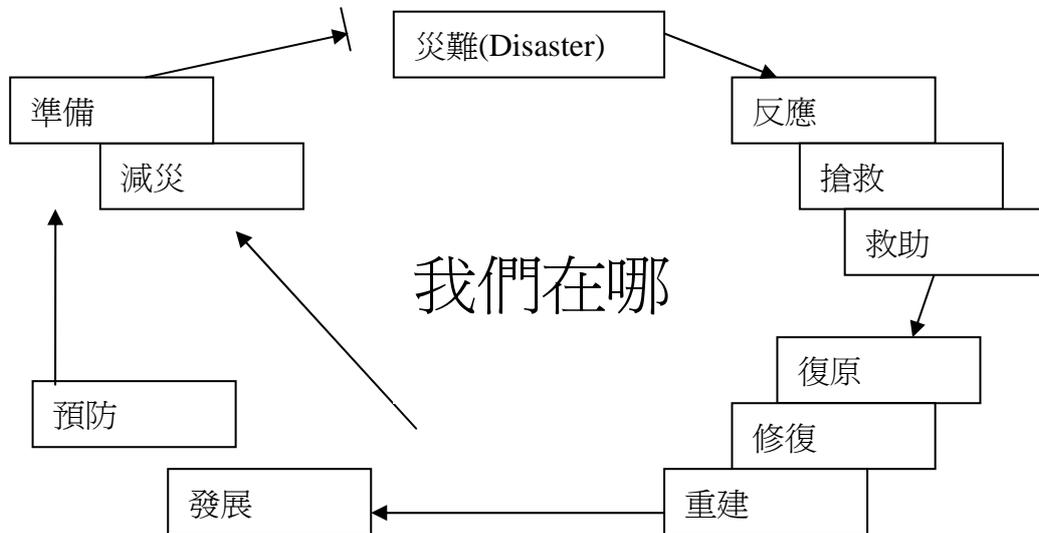


圖一

二、災難管理週期

接著，當處在災難及緊急事件中，必須要精準的確認是位於災難管理週期圖(如圖二)中那一個環節「我們在哪？」，就如同日常生活中，在不同的情境，會有不同的反應一般，必須要確認是位於災難的發生初始、初期災難的反應期、復原階段、後續發展預

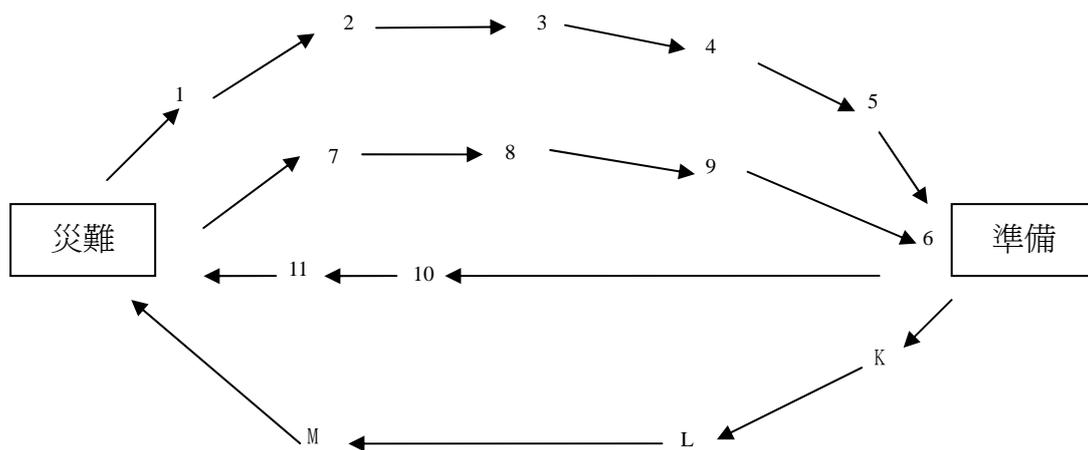
防還是未來防範的階段。如此一來，才能正確的做出判斷。



圖二

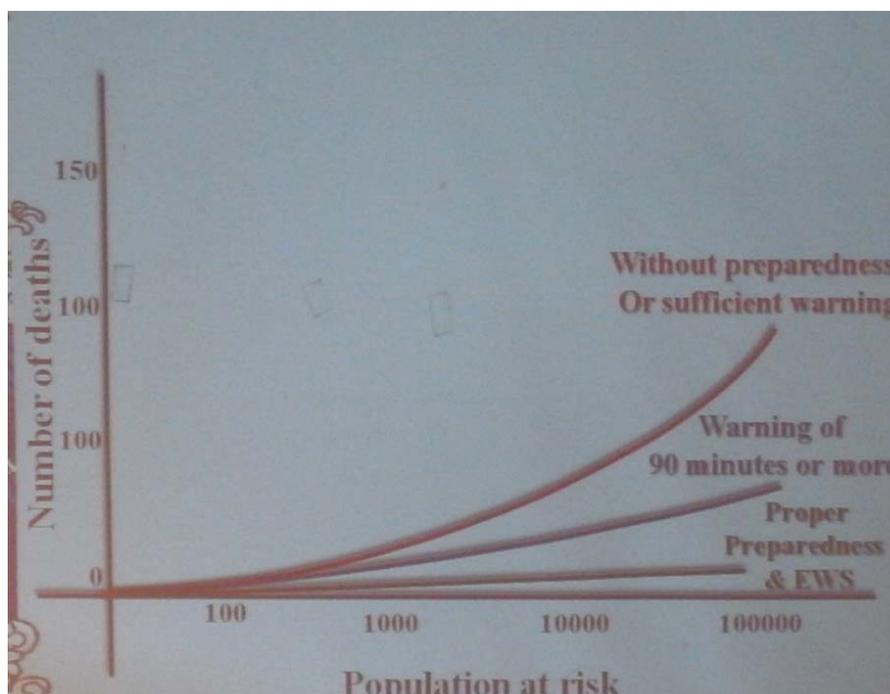
若將週期徒以路徑的方式呈現，我們可以將時間點及效率的因素考慮進去(如圖三)。從災難的發生，會經過 6 個階段，分別為：階段 1 屬於反應、搶救、救助階段，階段 2 屬於復原、修復、重建階段，階段 3 屬於發展階段，階段 4 屬於預防階段，階段 5 屬於減災階段，階段 6 為準備階段。

從災難的發生到準備，其中的 6 個階段有不同長度的時間需求；Ahmed 舉例：像若是階段 1 搶救期需要 2 星期，而階段 2 復原期可能需要 3 個月，階段 3 發展期可能需要 2 年，階段 4 預防期需要 6 個月，階段 5 減災期需要 1 年，而階段 6 準備期需要 3 年的時間。6 個不同的階段也須設立出可預測的里程碑，並計算出其中所需的資源量。其次，進行路徑修正為階段 7、8、9，並同時思考是否為更好的路徑；並利用倒推的方式，從準備階段，經過階段 10、11 反思效率的改善。最後階段 K、L、M，則為發展階段，需將優勢納入考量。



圖三

Ahmed 並提出數據說明若是在達到有效率的準備，所能擁有的優勢。在圖四中可看出，3 條曲線分別代表 3 種情況「無準備或缺乏足夠警訊」、「提早 90 分鐘或是更早預警」、「充足準備且有預警機制(EWS)」在危險情況中傷亡數及人口數的變化。越是做足準備的情況下，「充足準備且有預警機制(EWS)」每 10 萬人中的傷亡數甚至不到 20，「提早 90 分鐘或是更早預警」每 10 萬人中的傷亡數約為 50，而「無準備或缺乏足夠警訊」在同樣情況的傷亡數接近達 100。



圖四

三、人力資源在災害管理中的角色

Ahmed 特別強調「志工」在災害管理中的角色，因為童軍團組織性關係，Ahmed 參與的皆是重大天然災害後的災害搶救部份，其中他談到當地志工在災害管理週期圖中的重要性。其中，這些志工包過了災難過後存活下來的當地居民、有權益關係者等，因為當地性的志工可以縮短調度的時間、擁有當地資源的協助、機動性，並能協助大規模的減災，並且可依據當地的背景知識提供第一手及第二手的重要風險訊息。若是當地本身就有志工團隊，則更能有經驗傳承，針對日後可能再次發生的災害能有更深入的分析研究，並將該採取的行為做出先後優先的排序。人力資源則是在整個災害管理最關鍵的部份，如何將人力有效的運用在整個災害搶救的關鍵點上，是一個相當重要的課題。

貳、心得與建議

將 Ahmed 所提及的災難管理週期圖可歸納為 4 大部分來說明：

- 一、緊急反應：當緊急災難發生時應該要怎麼處置，為 4 階段中最複雜的。
- 二、復原重建：處理緊急災難事件後，如何在最短的時間讓一切恢復原先運作。
- 三、減災預防：思考平日該如何避免災難發生，或發生後如何將重大衝擊降至最低。
- 四、應變準備：為了解緊急反應時的作為，平時所需的準備及訓練。

有別於 Ahmed 在演講中提及的天然災害發生後的應變，我所經歷過的例子比較不同。2009 年台北市政府舉辦了聽障奧運會，在這短短為期 12 天的盛事中，就將災難管理做的相當徹底。

由於台北聽奧的特殊性，所有的競賽分散在北台灣各個場館，因此在比賽來臨前，北市府即針對各個競賽場地進行「減災預防」的工作，首先通盤考量各項比賽期間有各種有可能發生的緊急事件或災難，再針對不同場館的特色深入思考。如：戶外場地，就必需考量到天候的變化所導致賽事的耽擱或是選手觀眾的安全；位於交通要塞的場館，則必需考量蜂擁而至的觀眾及媒體對交通帶來的影響；或是通盤考量人為造成的意外事件，如：陳情抗議的處理；以及爆發的 H1N1 的疫情通報及控制等。

「應變準備」是在「減災預防」後，將相關的通報及作為製作統一的標準作業流程，在此階段最重要的部份，是「實兵演練」。北市府要求各個場館的總督導，必須在場館內結合裁判、工作人員、志工等進行多次的演習，大從火災的發生，小至頒獎的流程，按照事先規劃的腳本進行演練。透過演練模擬的方式，讓所有人熟悉緊急應變處理的模式。

當比賽開始，就進入「緊急反應」及「復原重建」階段。事件的大小會產生不同的處理流程，小型的緊急事件，可依賴現場工作人員之前所模擬的方式及當下的反應進行第一時間解決；大型複雜的緊急事件，除了現場工作人員的處理外，還需將發生的事件通報回緊急應變中心，請示高層的決策。在此兩項階段，「通訊構聯」是非常關鍵的環節；尤其像是大型事件發生時，如何掌握現場最新情況，如何下達指令，如何聯繫相關單位進行處理，都必須在第一時間掌握，才能有效的控制緊急事件；而聽奧期間，北市府就透過一套自行建置的指管系統，有效的利用即時影像及網路電話掌握分散在北台灣不同縣市的競賽場館，讓事件發生的同時立即迅速的反應並復原。

緊急的應變管理，除了考慮到緊急應變期的處置，然而完整的緊急應變管理週期應包含事前的準備、教育、訓練、實兵演習、預防，以及事件後、災後如何恢復秩序等，如此才能將災害管理發揮至極至。

第六節

領導者之求勝心智

(The Will and Winning Mindset of Leaders)

主講人：Philip Tan

壹、前言

領導是領導者影響他人為達成目標而努力的行為，韋氏大字典對領導一詞的解釋是：「獲得他人信任、尊敬、效忠和合作的行動」；心理學家史托爾（R. Stogdill）將領導定義為：「針對組織目標而影響團體活動的程序」；企業管理學者坦那（Tannenbaum）認為領導是「使他人達成某些目標的影響力」行政學家費富納（J. Pfiffner）則把領導視為「協調和激勵別人達成預期目標的藝術」。綜觀領導的特點是「領導者的一種行為或影響力，作用在藉由因應組織環境變化的動態過程，以鼓勵變革創新的影響個人或群體，使之努力達成某特定目標」。因此，「領導」除了領導人個人單向發揮的領導特質之外，尚應包含領導的過程與被領導者之互動對應方式，而影響領導的因素，也從早期單因素的探討到近代多元的理論架構，領導理論的發展顯然日趨專精而深入。

本演講者提出領導者應具備之特質為「生存力」，亦即成功之領導者在組織面對危機時之應變能力，其得否成功帶領組織化危機與轉機，並列舉中外著名領導者之人格特質，由古鑑今，提供領導者當前變動環境下之行動圭臬。

貳、內容摘要

一、領導者之特質：生存的意志力—成吉思汗生平與其領導

（一）成長背景

成吉思汗生於公元 1162 年，父親也速該是蒙古族乞顏部的首領。雖然成吉思汗出身於貴族家庭，但他的少年時代卻是極其貧困，飽受欺辱，甚至終日躲避敵人的追殺。成吉思汗年幼時，父親被世仇塔塔兒人毒殺，乞顏部隨之瓦解，成吉思汗也喪失了以往優越的貴族生活。他的母親訶額倫夫人帶著成吉思汗兄弟，過著釣魚、捕鼠、採集野菜為生的艱苦生活，同時又要躲避其他仇敵的追殺。

1. 逆境中磨練鬥志

艱苦而危險的生活環境，磨練出成吉思汗堅毅果敢的性格和不屈不撓的鬥志，結果，這個「深沉有大略」的蒙古少年，迅速成長為一個傑出的部落首領。12 世紀中葉，蒙古高原部落林立，紛爭戰亂不止，故此，蒙古高原的民眾都渴求統一與和平；同時，

南方的中原地區，金國正與南宋對峙，局勢動盪不安。就在這樣的歷史背景下，成吉思汗以卓越的政治和軍事才華，順應歷史的潮流，改革蒙古舊制，充分利用遊牧民族的善戰優勢，統一蒙古高原，侵略金國，繼而建立橫跨歐、亞的蒙古帝國

2.能屈能伸、深得人望

成吉思汗在力量弱小時，懂得暫時依附他人，在戰爭中壯大自己。他堅持論功行賞的原則，賞賜將士時，只以戰功為標準，而不論出身貴賤，這種做法使他身邊聚集了一大批忠心耿耿的將領。

3.成功領導—包容與洞悉人才的能力

成吉思汗從崛起一直到極盛時期，不論身分、年齡或階級，只要是人才就加以運用。回想歷史上各個偉大的領導者，絕大部分都對「人」有十分深刻的認識；他們不僅能清楚的了解他們週遭每個人的人格特性，更能進一步的適合的人才放置在適合他們的位份上。由此可見，一個領導者擁有多少權力、財力，都不能成為使下屬完全忠心於自己的關鍵因素，真正重要的是，一個領導者必須對下屬有十足的誠信並且賞罰分明，使他們了解，當他們盡全力去實行自己的職分的時候，他們必能得著豐富的獎賞，並且他們所被付予的承諾是受到保障的，然而犯了錯的時候，也同樣必須接收嚴厲的懲罰，如此一來，一個團隊中便不會出現扯後腿，或是混水摸魚的人，而且，這個團隊必定會因此受到激勵，進而提升士氣，加強整個團隊運作時的效率。

二、領導者特質—傑克·威爾許(Jack Welch)與其領導原則

「我是在領導奇異，不是在管理奇異」奇異(GE)前任董事長兼首席執行長傑克·威爾許(Jack Welch)曾如是說。領導是領導者勾勒出願景，以熱情讓員工發光發熱，積極地開創新局。管理是管理者訂下規章，以嚴格的控管要員工照章行事，消極地墨守成規，兩者有天壤之別。

1981年威爾許成為奇異有史以來最年輕的最高主管，時年45歲，他在任內大刀闊斧地推動了空前的改革，掀起了滔天巨浪。20年後他退休時，奇異的年收益從250億美元攀升到1,300億美元，淨利潤從15億美元上升到127億美元。他的優異表現為他個人及奇異公司贏得諸多美譽：時代週刊將威爾許列為全美最有影響力人物之第6位；商業週刊選出25位世界最傑出的經理人，威爾許名列其中；金融時報連續3年將奇異排在「全球最受尊敬公司」的首位，威爾許也蟬連最佳首席執行長。他在奇異所行被尊為企業典範，競相仿效，所言被奉為企業圭臬，歷久彌新。他提出了組織再造、縮編和

扁平化，這些都是現代企業改造的先驅。

(一) 組織再造與精簡

奇異原來有 41 萬名員工，經過威爾許大幅度精簡只剩 23 萬人，共裁員 18 萬人，達 44%。在 80 年代傳統看法是只有當公司營運遭遇困境時才會裁員，這是不得已的最後手段。但對奇異這樣營運平穩的公司進行裁員，很快地新聞週刊就給他中子傑克 (Neutron Jack) 的封號。

(二) 集團共力

威爾許在奇異推出「共力」(Work-out) 的觀念，所謂共力就是要讓基層員工也加入改革行列，公司日常工作上的種種問題，第一線工作的基層員工最清楚，他們也知道如何解決，共力就是要鼓勵員工勇於發言提出切身的問題，而主管要傾聽員工的心聲，同心協力來改進，而整個活動的最終目標是將速度(Speed)、簡化(Simplicity)與自信(Self-confidence)，注入奇異的運作中。

(三) 克頓維爾(Crotonville)管理學院

威爾許在 90 年代就致力把奇異塑造成學習型組織，奇異學習型組織的最重要標幟是克頓維爾管理學院，它是世界最有名的企業管理學院，被譽為「企業界的哈佛」。它原本只是奇異的普通教育訓練中心，威爾許投入巨額經費，徹底改善硬體設備，全面更新課程，編纂了八大叢書，成為企業管理經典，這便是著名的藍皮書(The Blue Books)。每年奇異有超過萬名的主管到此受訓，被視為是難得的擢升機會，不但如此，全球各國企業也都送主管來這裡培訓，威爾許為這學院訂下宗旨：傳授最新的經營管理知識及傳播他個人的理念。他每個月至少會有一次親自來此授課，視為要事。

(四) 傑克·威爾許(Jack Welch)的領導八原則

1. 領導人致力於提升團隊層次，把每一次的接觸，都當作評量、指導部屬和培養部屬自信的機會。
2. 領導人不但力求部屬看到願景，也要部屬為願景打拚，起居作息都圍繞著願景運作。
3. 帶人要帶心，領導人應散發正面的能量和樂觀的氣氛
4. 領導人因為坦率及信用聲譽而獲得信賴。
5. 領導人有勇氣做出不討好的決定。
6. 領導人抱持懷疑和好奇心，探索並敦促，務使所有疑問都獲得具體的行動

回應。

7. 領導人以身作則，鼓勵冒險犯難和學習的精神。

8. 領導人懂得獎勵褒揚。

三、領導者的心智

(一) 想像力

不要拘泥於前人的話或行為，保持自己的風格，也盡量為自己的活動注入想像力。

(二) 幽默感

對事物保持高度的幽默感，並學習將這一份幽默感帶給自己身邊的人。

(三) 面對風險

應臨危不懼、從容應對，要善於駕馭危機，把危機有效地轉變為工作的轉機。

(四) 改變心智模式

永遠保持好奇心，對事物保持濃厚的興趣，不斷做夢，能使人保持自己獨立的人格和品質，維持強勢的內控能力，並發展出一種反常規的心智模式，有利創新。

參、心得與建議

一、時局愈艱難渾沌，愈需要領導力

2009年，在全球仍未從金融風暴肆虐後的嚴重災情復原之際，《麥肯錫季刊》〈McKinsey Quarterly〉採訪了14位知名企業執行長和董事長，彙整成〈艱困時刻的領導啟示〉(Leadership Lessons for Hard Times)一文，揭示了在困境時，引領企業度過危機的領導原則。其實無論景氣好壞，領導者的領導力都在組織中占有舉足輕重地位；只是，當風險愈高、時局愈是艱難，更加凸顯領導力的重要性。

面臨困境，領導者要能在資訊模糊不足的情況下，迅速果斷地做決定，凝聚喪失信心、甚至已然潰散的人心；即使等到安度風暴，組織開始走上坡時，領導者也不能稍有懈怠，必須著手布局中長期策略，早市場一步投入研發，以及預先管理風險。

或許是因為「領導者」這個字，總給人位高權重的感覺，促使許多較為年輕、基層的工作者，自動將領導力劃歸為「高層所需具備的能力」。然而，格局無須爬到一定的位階才開始培養，而在目前的工作上，就能思索：如何在身上背負的責任大於權力時，發揮溝通協調的本事，影響工作夥伴，讓大家心甘情願為同個目標努力？

彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 《杜拉克談領導未來》、領導學經典《模範領導》

(Leadership Challenge)，以及《領導，不需要頭銜》等著作後發現，好的領導者通常具有下列特質：

- (一) 塑造願景：具前瞻眼光、能為組織設定對的方向，並定出目標與優先順序。
- (二) 勝任專業：能充分掌握所在產業環境、專業領域現況，有能力作策略思考。
- (三) 膽識擔當：能挑戰舊習、在資訊不足的情況下決策，並願意承擔風險。
- (四) 用人與授權：藉由授權和責任分擔，培養出新的接班人。
- (五) 溝通協調：具清晰表達、傾聽不同意見，營造說真話環境的能力。
- (六) 鼓舞人心：提振士氣、肯定同仁貢獻、讓工作夥伴樂於加入行列。

二、領導力可後天培養

關於領導力，始終有「魅力天生」(charisma)與「後天養成」的爭辯。彼得·杜拉克曾說，許多人都認為美國前總統雷根(Ronald Reagan)是憑藉他演員出身的魅力，而贏得人民的心，但其實他最大的強項是清楚知道自己能夠做什麼、不能做什麼。

想要修練自己的領導力，首先要下定決心，誠實面對自己的優點和短處，進而和別人展開合作。領導人不是天生就是領導人，而是他們選擇領導、選擇讓自己成為領導人。

第七節

在危機及富挑戰性時期中茁壯成長 (Thriving in Crisis and Challenging Times)

主講人：Roger Collantes

壹、前言

本文為花旗銀行新加坡地區總裁 Mr. Roger Collantes 演講摘要，發表於 2010 年 7 月 28 日下午亞洲國際培訓總會第 37 屆年會第 6 場全體大會演講。本文講述內容主要以美國次貸危機和全球金融危機為借鏡，就演講者在世界上最大金融機構工作經驗，密切觀察研究相關企業如何能渡過危機，針對通過危機考驗者，如何在充滿艱困的環境中，不只為了求取企業存活而已，還能利用危機來茁壯成長，從人力資源的面向，分享應付危機的技能和技巧，進而幫助人力資源領導者準備好下一場危機的挑戰。主要內容包括：一、當前人力資源領導者之關鍵性挑戰；二、嚴峻的現實危機；三、在動盪時期如何茁壯成長的方法。

貳、內容摘要

一、五個關鍵性的人力資源挑戰

- (一) 員工的僱用 (employee engagement)：如何在高焦慮的環境中，增進員工高昂的士氣。
- (二) 才能的發展 (talent development)：如何發展，成長和留住你的最佳才能。
- (三) 領導力發展 (leadership development)：如何發展和保持你的領導管道。
- (四) 智能高的權利區分 (intelligent rightsizing)：如何創造一個精幹但平均的組織結構。
- (五) 有效的報酬 (effective compensation)：如何提高員工保有長期的薪酬制度。

二、高級人力資源管理的三個期望

- (一) 業務上 (Transactional)：1.立刻做正確的事情。2.預測問題。3.做一個創造奇蹟的工作者。
- (二) 管理上 (Managerial)：利用簡化程序和系統 (消除，外包或自動化) 方式，用更少資源做更多的事。

- (三) 策略上 (Strategic): 1. 做一個業務合作夥伴並且影響經營業績。2. 如何發展和保持你的領導管道。

三、四個嚴峻的現實危機

- (一) 危機是新的常態 (CRISIS IS THE NEW NORMAL!)

1. 當我認為我知道所有的答案，他們改變了所有的問題。
2. 我們生活在非常時期，需要非凡的態度和行動。

- (二) 學習危機的新規則 (LEARN THE NEW RULES OF CRISIS)

1. 在那裡是艱難的。要提高警覺，保持敏感的。
2. 這不是什麼有沒有發生在你身上，而是當發生在你身上時，你做了什麼。

- (三) 選擇你的態度 (CHOOSE YOUR ATTITUDES): 知道你的危機形式 (包含 BBQ、BLT、BEER、HERO 等 4 種)，從而選擇你的面對的態度。

1. 輸家 (the loser): BBQ。
2. 憂慮者 (the worrier): BLT。
3. 存活者 (the survivor): BEER。
4. 繁盛者 (the thriver): HERO。

- (四) 幸福是一種心境 (HAPPINESS IS A STATE OF MIND)

1. 你有權沮喪，但你不一定要行使這項權利。
2. 痛苦是不可避免的，但痛苦是可自選的。
3. 三種心態：包含創造一個非常正面性陳述、把不好的事往好的方面去想、學習去算計自己的王牌等。

四、在危機時代如何領導

- (一) 是可預見的 (Be Visible): 1. 是預約好的。2. 就員工的爭論點說出你內心的想法。3. 推動員工們的想法。

- (二) 是誠實的 (Be Honest): 1. 定期地溝通。2. 面對員工。3. 做一個希望的承載者。

- (三) 是具彈性的 (Be Resilient): 1. 視危機為創造價值的契機。2. 永遠不要浪費了良好的危機。3. 受到鼓舞有所作為。

五、五個危機的好處

- (一) 個人的力量 (personal strength)：發現新的內在力量。
- (二) 更深的關係 (deeper relationships)：實現關係的重要性。
- (三) 生活的增值 (appreciation of life)：重申有目的地之生活價值。
- (四) 新的觀點 (new perspectives)：發現更強的精神與道德價值觀。
- (五) 新生活途徑 (new life paths)：開拓新的生活選擇與機會。

六、在動盪時期成長茁壯的三種方法

- (一) 不要浪費一個好的危機。
- (二) 為了更好，不怕辛苦。
- (三) 不只要存活，更要成長茁壯。

參、心得與建議

- 一、當前民間企業面臨國際化的競爭，而企業之人力素質，攸關企業競爭力的消長，爰人力資源領導者扮演非常重要角色，在充滿變化的國際環境中，人力資源管理者的角色，不能只是單純消極處理人事問題，必須為企業活化人力，將人才作最有效的發揮，所以有關人力之選用、員工專業能力培養、領導管道的暢通、組織彈性調整以及績效報酬制度等，必須作最好規劃，才能為企業扎下良好的基礎，以期面對處理危機時，發揮最大功效。
- 二、危機，在印象中總是與緊急事件、威脅和行動的需要聯繫在一起。它的真正意涵在於做決定的那一剎那，即所謂的轉折點或決定性時刻。並不是所有的緊急事件都是危機，能夠預防的事件或問題並不是真正的危機。只有那些無法預知、被忽視的、具有破壞力的意外事故，才算得上真正的危機。因此真正的危機具有突發性（突然發生、難以預料的）、關鍵性（重要且關係安危，必須馬上處理）、首發性（首次發生且無例可循的）等特性。
- 三、當今企業所處環境中，隨時可能發生不同性質之危機，除了要瞭解危機外，更須建立一套危機領導的機制，首先領導者應該勇於面對突發事件，把危機處理視為是創造展現領導能力的契機。其次為成立應變團隊，領導者可與應變團隊一起集思廣益，準確判斷危機事件的影響程度，並加以處置。再者，面對危機，對於企業組織

內部及外部，都要尋求必要支持，有時可能要打破常規，決策時也必須果斷。最後，如能建立制度化和技術化的防範危機的體系，應可降低危機爆發的機會。

四、人力資源領導者在企業面對危機時，扮演重要角色，如能提供企業經營者處理危機之經驗或資訊，協助作正確之判斷及處置，則可能從危機中脫困，而危機應變之機制，平常就必須瞭解及建立，他人危機處理之經驗，雖然可以作為我們借境學習，但是不同的時代環境，可能面對不同性質的危機，惟有把握每一次危機處理的機會，透過經驗之累積，來面對處理下一次所面臨新的危機，如同演講者所提的，人力資源領導者，在充滿變化的環境中，應竭儘所能，不僅只是要求讓企業能夠存活而已，更要利用處理危機的機會能夠讓企業再成長茁壯。

五、民間企業之危機處理經驗，可以作為政府危機處理運作之參考，近年來，我國面臨人口老化現象發展趨勢，因應人口結構之改變，可能造成國家競爭力下降之危機。有關人口老化之問題，在教育相關政策上，除了強化終身學習工作之推動外，建立親老的學習環境，或者配合政府產業人力政策，對將來老年產業所產生之人力需求，政府應提早規劃培養將來可以從事老年產業之相關人力，鼓勵各大專校院成立相關系所，以期因應政府未來推動老年產業所需之相關優質工作人力，惟有教育與產業相互接軌密切配合，才能有效提升人民的生活品質，然再配合政府鼓勵生育的政策，想辦法提高生育率，如此雙管齊下，避免產生國家競爭力下降之危機，如因應得宜，亦可避免人口老化產生之相關社會問題。

六、另近來少子女化問題，除造成各級學校經營日益困難及教師過剩之危機外，亦可能影響國家未來整體競爭力，但危機可能就是轉機，在政府面臨少子女化危機之同時，可以思考調整現行各項教育政策，生源不足問題，除考慮建立學校退場轉型機制外，也可以透過開闢生源（陸生或國際學生）或活用學校閒置校舍等方式因應，另鼓勵學校發展從事有特色的教育模式，亦不失為另一種因應之道。總之，政府現身處多變的環境中，面對各種不同危機，惟有隨時應變調整，才不會身陷危機之中。

第八節
中華民國公務人力資源發展
(Public Sector Human Resources Development in the Republic of China
【Taiwan】)

主講人：李嵩賢(Lee, Sung-Hsien)

壹、前言

1990 年代是人力資源發展的關鍵年代，McLagan 於 1989 年提出「HRD 實務型模」(Models for HRD Practice) 一文，對於 HRD (Human Resource Development) 與 HRM (Human Resource Management) 提出清晰的概念，其後在美國訓練與發展學會(The American Society For Training and Development, ASTD)的演講中，指出 HRD 之內涵應具備更專精之知識，而主張將 HRD 自 HRM 中獨立，並將 HRD 界定為「整合並運用訓練與發展、組織發展、生涯發展等三因素，以增進個人、全體與組織效率的作為」，此次演講對人力資源發展的理論與實務產生極大的影響。

而後隨著冷戰結束，造成國防工業蕭條，連帶傳統工業也受到波及，為改善經濟衰退現象，管理學者提供了許多解決方案，其中企業流程再造 (Business Process Reengineering, BPR) 引起極大的關注。其中 1992 年 David Osborne 於“新政府運動”一書中提出政府改造，1994 年 Michael Hammer and James Champy 提出企業再造，均主張政府組織及流程需重新檢討改造。其後 Peter Senge(1990)提出的第五項修練(The Fifth Discipline) 強調團隊學習，I. Nonaka (1995)提出的創新求勝－智價企業論 (The Knowledge Creating Company)，更強調知識創造企業及知識管理的概念，以上對於人力資源發展均有重大之變革。

綜上，所謂 BPR 即在指企業流程管理。而所謂人力資源管理則指在組織中，將求才、育才、用才及留才之流程，加以串連所需之哲學、方法與理論的管理技術。其實歸根究底所有的管理學均為一種流程管理。故 BPR 之定義即為「根本重新思考，徹底翻新作業流程，以便在現今衡量績效的關鍵上，如成本、品質、服務及速度等，獲得巨大的改善」。因此，對於傳統的組織結構疊床架屋、官僚型態組織之弊病及法規緊密缺乏彈性，所產生之資源浪費、無法滿足人民需要之情況均須加以改造。所以，我國組織再造之策略即為結構層級再造、人力及服務再造及法規鬆綁，以建構合理的政府職能及組織規模，並提昇政府行政效率，以確保公共任務之妥善實施。本次演講亦從此觀點出發，

先回顧我國歷年對政府公務人力之發展並對現況做一檢視，而後提出因應未來人力資源發展之具體作法。

貳、內容摘要

一、我國 PHRD (Public Human Resources Development) 歷年努力的重點

回顧台灣政府在過去數十年對公務人力資源發展所做的努力，首先，1954 年依據憲法擴大考試用人範圍、1969 年全面推動「職位分類」制、1970-1989 改善公務人員待遇、1995 年推動公務人員退休撫卹制度改革、1996 年成立公務人員保障暨培訓委員會，建立公務人員保障制度及配合公民與政治權利國際公約、經濟社會文化國際公約兩公約施行法的通過，為我國公務人力資源管理注入新觀念，創造平等健康的工作環境，去除玻璃天花板現象，建構平等、安全、健康的工作環境。

二、現況檢視

(一) 中華民國政府組織架構

- 1、中央政府：總統下設行政院、立法院、司法院、考試院及監察院五院，其中行政院職權及規模最大，下設 37 個部會。
- 2、地方機關：設台北市、高雄市 2 個直轄市，台北縣等 23 個縣轄市及 319 的鄉鎮(市)。

(二) 人力分析

- 1、目前公部門人力約為 827,910 人，其中公務人員共 339,875 人，包括行政機關 222,336 人、公立學校(職員) 25,079 人、公立衛生醫療機構 20,675 人及公營事業機構 71,785 人，其中行政機關 222,336 人，中央政府為 90,541 人，佔 40.72%、地方機關為 131,795 人，佔 59.28%，地方各行政機關基於幅員需要較中央機關多 4 萬餘人。
- 2、就行政機關公務人員素質分析，隨國民所得提高及重男輕女觀念逐漸淡薄，女性教育水準普遍提升，復以政府部門工作相對民間穩定，女性擔任公職之比例攀升，代表工作環境中已無玻璃天花板的現象，另由教育程度顯示政府機關具挑戰性及穩定性之工作環境，足以吸引高素質人力進入服務。行政機關公務人員素質分析足以顯示公務人員素質益見提升，有利政府服務品質之提高。

人數	性別 (%)		大專以上程度 (%)	平均年齡	平均年資	考試任用
	男性	女性				
222,336	66.13%	33.87%	79.98%	41.86 歲	15.69 年	91.32%

(三) 招募選拔

採公開競爭方式，人力資源管理以考試用人肇其端。中華民國國民年滿 18 歲以上，不分種族、宗教、性別、學歷，均得參加公開競爭之公務人員考試，經筆試錄取參加職前訓練合格後，任用為正式之公務人員。

(四) 職等結構

我國公務人員職等結構採「官職等制」，係依官等及職等任用，行政機關除政務人員及民選首長外，官等由高至低分為簡任、薦任、委任 3 個官等。職等分為 14 個職等，以第 14 職等為最高，第 1 職等最低；其中第 1 至 5 職等為委任官等，第 6 至第 9 職等為薦任官等，第 10 至第 14 職等為簡任官等。各機關組織法規所定之職務，應就其工作職責及所需資格，依職等標準列入職務列等表。必要時，一職務得跨列 2 個至 3 個職等。由委任官等晉升薦任官等及由薦任官等晉升簡任官等都必須經過考試或訓練途徑取得資格。

(五) 訓練發展

- 1、實施職前訓練 (orientation)：以提升新進人員組織社會化 (socialization) 的學習進程。
- 2、實施在職訓練 (in-service training)：分別由 16 個公立培訓機構執行。依統計資料顯示，98 年度平均每人參與在職訓練時數為 88 小時，其中高階簡任官 45.9 小時；中階薦任官 89 小時；基層委任官 79.3 小時。明顯看出各官等訓練時數不平衡的情況。

(六) 績效評核

公務人員之工作績效，採綜覈名實、信賞必罰之原則，做準確客觀之考核。考評列等分為甲、乙、丙、丁等。列甲等者，給與一個月俸給總額之一次獎金；列乙等者，給與半個月俸給總額之一次獎金；列丙等者則留原俸給，不予獎勵；列丁等者，予以免職。惟依近年來之考核結果，考核為甲等者佔 75%、考核為乙

等者佔 25%，丙等之考列比例僅佔 0.1~0.2%，因此，產生考績制度與績效無關，人人有獎的情況。

（七）退休給與

公務人員於服務一定年限，得申請自願退休。如已屆 65 歲，則由政府予以命令退休。不論是自願退休或命令退休，均由政府依其職等及工作年資計算支給退休金，一次給付或按月給付。退休經費採儲金制，公務人員每月按薪給提撥 8%-12%，其中公務人員自行負擔 35%，政府相對提撥 65%，儲存退撫基金統一循環使用。

三、因應 HRD 之具體作法

面對全球化現代管理潮流之發展、提昇政府效率及回應力的要求，政府該如何因應，本文提出組織再造、科技治理、員額精簡及人力精實等四個思考方向：

（一）組織再造

行政院組織再造四法立法通過，為打造一個精實、彈性、效能的政府踏出歷史性的一步，未來行政院將從 37 個部會減為 29 個部會級二級機關，三級機關之總數也由 281 個調整為 70 個。另地方機關之數量也由 25 個精簡為 22 個，其中包含台北市、新北市、台中市、台南市及高雄市等 5 個直轄市。

當然，在組織進行改造作業的過程中，難免會引起公務員反彈，而衍生出其他問題，惟依行政機關組織長久以來的運作問題，如部會數量太多，超出合理管理幅度，增加橫向協調成本、編制員額不斷膨脹，人事經費負擔沉重或組織法制、運作方式欠缺彈性，難以因應環境快速變遷等，因此，不論是精簡與否，均應對目前之政府機關組織規模作最適之調整。

（二）科技治理

1、電子化政府

台灣在 1996 年開始推動，在全球電子化評比到世界前 5 名，美國布朗大學發表 2008 年最新全球電子化政府調查評比報告，台灣榮獲全球第 2 名。目前我國 E 化入口網站主要服務內容為資訊查詢、網路申辦、政府與民眾雙向溝通平台、稅賦申報、電子公文交換、學費、罰單繳納、國家考試報名等，因此，善用科技管理政府，以補足人力之不足。

2、推動單一窗口服務

建立單一洽公地點、單一洽公次、單一接觸點、單一作業動線，讓民眾在洽辦公務時，只要在單一窗口交件，即可獲得全程、親切、有效率的便民服務。其主要之目的在於簡化跨機關作業流程，深化服務內容，加速資料交換，同時提升政府服務效率與效能，調整行政作業方式與流程，提供跨系統資料查驗，增加民眾網路申辦的效率與便利性。目前，推動單一窗口成效顯著的單位，包括戶政、地政等機關。

3、整合人事資料庫

建立跨機關網路資訊作業平台，制定標準作業規範，加速整合各級政府機關資料庫，以促進我國電子化政府轉型，以銓敘部業務資料庫及行政院人事行政局全國公務人力資料庫等二大人事資料庫為整合基礎，將公務人力資源管理等各項資料加以系統化，將有助於簡化作業程序並有效掌握公務人力資源全貌及資料分享之目標。

(三) 員額精簡

依中央政府機關總員額法規定，中央機關總員額數為 173,000 人，且於 5 年內必需降為 160,000 人，而現有總員額為 164,000 人，故尚須精簡約 4,000 人。因此，為達員額精簡之目的必須採取鼓勵措施，如對於符合退休條件者，給予加發退休金、優惠存款等優惠退離措施，降低退休年齡，對於因精簡所造成之單位調動者，其待遇不受影響，另針對未達優惠退離措施之現職人員施以專長轉換訓練，以助其職務調整、轉換工作之需。

(四) 人力精實

1、嚴格選拔新進人力

運用具效度考選技術，如評鑑中心法 (Assessment Center, AC) 作為選拔新進人力之工具，另建立培訓評量淘汰機制，以淘汰受訓人員，本訓用合一原則，運用高效度培訓技術及多面向評鑑機制，建立培訓評量淘汰機制，使訓練具選拔功能，始能提升公務人員素質。

2、加強人力資源發展

提升培訓組織層級，國家文官培訓所改制為國家文官學院，不但拉高組織層級，更引進新的培訓方法與技術，運用「評鑑中心法」進行訓練及其成效評量，利用各種與工作相關的模擬情境以培養受訓人員的能力、知識及技能並評鑑其發

展潛力，規劃適合之個人職涯路徑。另進行人格心理測驗，研發公務人員專用之心理測驗，以協助受訓人員自我覺察，瞭解個人性格之優缺點，並作為職涯規劃及機關用人之參考。

3、加強高階文官培訓

建立高階文官篩選機制，以選拔並培育高階公務人員的管理、領導與決策能力，並配合開辦高階公務人員發展性訓練，規劃 TOP— SCS（「高階文官飛躍方案」）（Take Off Program for Senior Civil Service）方案，規劃自簡任非主管中甄選 100 名優秀人才，進入高級文官團培訓，以提升高級文官之素質，進而提升政府整體決策品質。

4、建構培訓地圖

建立各官等人員之訓練地圖，將其於擔任文官期間所必須接受之訓練，以系統化之方式呈現，並據此地圖進行各種訓練。

5、建立職涯發展體系

生涯發展系統透過技巧與方法，依據各職務之核心職能及配合個人特質、專業需要，製作專屬於個人之訓練資料（卡），依此紀錄進行訓練，並建立個人之職涯發展體系。

6、緊密連結考訓用合一政策

建立薦升簡官等訓練體系及高階主管特別訓練管理制度，嚴謹選拔高階文官進入國家文官學院培訓，建立人才庫、有計畫職務歷練，建構快速升遷機制，並嚴格進行考核。

7、勵行公務人員績效考核

實施績效型考績制度，修改考績法，使考績具有獎勵性、發展性、輔導性及淘汰性，其修改重點，首先將考核項目包括工作績效及工作態度，考績分為優、甲、乙、丙、丁五等，優等：90 分以上、甲等：80 分以上，未達 90 分、乙等：70 分以上，未達 80 分、丙等：60 分以上，未達 70 分、丁等：未達 60 分。各機關受考人考列優等人數比率，最高不得超過 5%；考列甲等以上人數比率，最高不得超過 60%；考列丙等人數比率，不得低於 3%。另優等較甲等多 1/2 個月的獎金，乙等則維持現行晉本俸一級及 1/2 個月獎金，但須次年仍考列乙等始晉年功俸。而丙等第 1 次係留原俸級，並輔導改進；第 2 次降級改敘或減俸，並輔導

改進；第3次則辦理資遣或退休。10年內考列1優或連3甲得抵1丙，逾10年之丙等不計列。

(五) 塑造平等健康符合人權之工作環境

依「兩人權公約施行法」規定，各級政府機關均應確實檢視其主管業務各項工作是否契合兩人權公約相關規定，並完成相關法令及行政措施之增（修）訂或廢止。目前已配合修正或訂定之相關人權法制，在消除性別歧視部分，計有性別工作平等法、性騷擾防治法及性別平等教育法，另於公務人員考績法施行草案中，更將涉性騷擾違反行政中立情節重大等行為，列為應考列丙等條件等。

四、結語

自1990年代冷戰結束開始，歷經許多管理思潮之產生，各項因應公務人力資源發展之措施運孕而生，而我國政府在面對當前各項管理挑戰所作之變革中，雖然導致機關數減少、員額精簡，但相信人力素質會因此而提高，透過嚴格選拔新進人力，輔以對現職人員之訓練，勵行公務人員績效考核，淘汰不適任人員，緊密聯結考訓用合一政策，所有作為之目的只有一個，即在提高政府人力素質，創造人力資本，也希望藉由上述改革，創造一個具競爭力及競爭優勢的國家。

參、心得與建議

從主講者的演講內容，讓我們從人力資源發展的演變史中瞭解HRD所涵蓋的範圍已包含訓練發展、組織發展、生涯發展及績效管理，惟實務上，公私機構大多仍僅以訓練發展為重點，觀諸我國公務人力現況及未來之發展趨勢，已針對我國PHRD之輪廓作全面之建構。然而，訓練與進修或發展既然是人力資源發展的一環，培訓體制的強化與高階文官的養成又為文官制度改革的重點，故國家文官學院成立之目的即在整合公務員培訓資源，避免人力浪費，為國家打造優秀的文官團隊，以提升國家競爭力，並肩負強化我國高階文官培訓、推動國際培訓交流合作、完備培訓體系及分享培訓資源之重責大任。

我國在積極建構培訓地圖、建立職涯發展體系等年度培訓計劃的同時，對於公務員而言，除可兼顧個人個別之需要，亦可加強培訓的效率，非常符合訓練之目的，惟公務人員在職涯發展過程中，除須不斷透過培訓充實知能外，政府機關也必須要透過評量觀察，擇優輔劣，以強化政府績效，俾符合發展之目的，因此，對於公務人員各項培訓需求評析、績效評估、訓練評鑑方法及技術之研究發展等事項，確實

掌握施訓成效，完備培訓體系，將是未來訓練與發展得否落實之關鍵。

另評鑑中心法自 1956 年首度引進迄今，在國外不論是公私部門的應用，均有愈臻普遍的趨勢，但在國內部分企業雖已採用 AC 作為選拔人才之手段，惟仍屬有限，至於國內政府機關包括公務人力培訓機構，礙於費用極高，則多處於研究試驗階段尚未普及，由於 AC 的效度係數甚高，對於應試者能力鑑識亦優於其他測驗方式，惟其他個別的測驗方式，應仍具有實用上的價值，AC 是否能完全取代，值得進一步研究。又由於 AC 亦是目前最具效力的人力資源管理的新工具，其實施方法與技術已臻成熟，效果也受到肯定，惟於實際執行過程中對於評鑑因素之界定、訓練主題之擬定、評鑑人員之挑選、訓練與培訓行政人員與講師證照之核發及管理事項等均為實施 AC 成敗之關鍵。

歷年來瑞士洛桑國際管理學院 (IMD) 及世界經濟論壇 (WEF)，公布國家競爭力與全球競爭力評比與國家排名時，「政府效能」總是最引起討論的指標。而我國在國際間的競爭力總體排名從去年的 23 名躍升到第 8 名，主要在於企業競爭力與政府效能大幅提升，政府效能從 18 名進步到第 6 名，創歷年最佳，由此可知，國家競爭力之提升有賴政府施政績效的提升，而文官能力的培訓則是提升政府施政績效的基礎工作。台灣要增進國家競爭力，其關鍵便是要強化文官體系能力，尤其是高階文官必須不斷學習，以強化知識管理能力。以「高級文官團」之構想言，除須落實績效管理與考核制度外，對於高階文官之培訓亦為重要之一環，畢竟未來高階文官的訓練應該強調中長期的培育，焦點應放在整體組織需求與未來發展，擴展高階文官對於國家發展整體視野，而不只是專業知能的提昇，或工作技能的訓練，更非升簡任官等訓練的延伸。高階文官的訓練是屬於領導及管理發展的訓練，重點在培養領導人格與管理才能，必須持續施予帶狀化的系統培訓，以養成其應具備的領導和管理才能。因此，面對快速變遷的環境，如何透過各種培訓措施提高政府效能，使國家在全球化趨勢中持續保有競爭優勢，是當前我國公務人力資源發展之重要課題。

第九節

自願性組織有效領導

(Effective Leadership In A Voluntary Organization)

主講人：Dr. Mohd Effendy Rajab

壹、內容摘要

- 一、本研究主旨在討論如何更加了解在團體行為中的領導方式，探討在自發非營利組織 (SSA) 裡領導的本質與意義，及領導人的想法與行為。其研究方式是由 13 個參與者 (SSA 高階領導人) 的深度訪談，並透過 NUDIST 軟體的編解碼的過程，定義出 9 個主題，分別是 (一) 責任感 (二) 承諾 (三) 行為榜樣 (四) 信任感 (五) 關懷 (六) 共同想法 (七) 交流 (八) 參與感 (九) 關係。而從這 9 大主題中又可分類出 3 個不同的領導行為：直接領導方式、共同領導方式、關懷領導方式。
- 二、這份研究支持了有效的領導人運用交易型領導及轉換型領導的觀點，並發現建立在相互關係上的友善及商談型的方式，較權威型領導更適合自願性領導的定義。因此，共同領導方式與關懷領導方式被認為最適合管理志工人員。透過有機會能夠服務社會大眾的自我滿足遠大於物質上的報酬。也證實了在自願性組織的參與者主要是認為是在盡自己的社會責任和責任感。

三、領導的九大主題

- (一) Responsibility：將工作當作自己的責任。
- (二) Commitment：致力於自己的事業及所做的承諾。
- (三) Role Model：以身作則。
- (四) Accountability：被信任在做對的事。
- (五) Care：有興趣去表達關懷及關心。
- (六) Shared Belive：分享做有意義的事情的想法。
- (七) Communication：交流特定原因的想法。
- (八) Involvement：找出問題並聆聽回應。
- (九) Relationship：如朋友般相處。

四、在管理 SSA 裡志工的領導行為-共可歸類為 3 種領導方式

- (一) directive leadership (直接領導方式)

透過這份研究發現，許多人會陳述說就是那些給薪員工證實直接領導方式的正

當性。有大量的權威式領導案件，是伴隨著允許有效的獎賞及高壓統治管理達成目標的給薪工作環境出現的。而這些發現也證實了「目標—路徑理論」，舉例來說，在給薪的工作環境中授與領導者獎賞的權利的這個方法，被廣泛的運用在促使給薪員工因為有努力就會獲得獎賞而提高生產力。因此，領導者的挑戰就是幫部屬達成他們的目標，並提供必要的指導和支援，以確保他們的目標可以和團體或組織的目標配合。具有效能的領導者應該幫助部屬澄清可以達成目標的途徑，減少途中的障礙與危險，使其能順利完成。

當牽扯到政策相關問題及在危機當中，直接領導方式也被認為是合適的自願性領導方式。在危急的情況中，成員通常期待領導人能夠更果斷、更直接、更堅決的。他們期望領導人能夠主動的定義問題，找出解決之道並指導成員如何應付這個危機。此外，大多數人領導人宣稱，當面臨新的、沒經驗的志工時，他們會更直接，提供更多的指示給他們並監督他們的表現，特別是組織比較沒有制式的條文及步驟時。此一研究的發現加強了「目標—路徑理論」在自願性組織的普遍性，領導行為對部屬滿意及努力的效果是取決於各個情況的面向，包括工作的特性與部屬的人格特質。若是符合上述的情況將能合理化直接領導的行為，這也導論出賦予領導人權威及獎賞的權利，就像他們在給薪工作環境有的一樣，將會比較容易使用由上而到下直接管理給薪員工。

(二) shared leadership (共同領導方式)

(三) caring leadership (關懷領導)

而究竟在管理 SSA 裡志工的有效的領導行為為何呢？其中又以共同領導方式和關懷管理來管理自願者較為合適。因為對社會貢獻的內心滿足與人性的價值遠超過物質上的回饋，採此二種的領導方式，義工組織會更活躍與投入。

1. 共同領導方式

在 SSA 裡，他們最主要的工作之一就是建立一個團隊共同及獨立的目標，顯而易見的，在 SSA 裡的有效領導方式，就是透過以一個團隊為基礎，解決問題及決策都是透過諮詢討論共識來達成，在這個觀點中，領導行為是以團隊為基礎的問題處理機制，領導人先分析複雜的組織社群脈絡再決定適當的行為以確保團隊的效能。除針對團隊導向的方式外，SSA 的領導者也提出了最有效激勵個人方式，就是使他們參與問題及決策制定的過程，因為是由諮詢及合作而來的行動，成員們會對

整個專案有參與感及責任感。而諮詢、權力分享與共同解決問題的方式，跟參與式領導有所相似之處，當合作及諮詢的行為發生時，承諾及擁有感將會大幅提升。為了建立承諾，他們在自願性組織會使用比一般給薪環境更友善及諮詢的方式。這樣的策略與 YUKI 在 1994 年提出的看法相同，最有效影響承諾建立的主動策略就是商議、鼓舞人心的或是情感訴求以及強烈形式的理性信仰。

2. 關懷領導方式

另一個在 SSA 有效特殊的領導方式就是領導行為裡能夠展現對志工的關懷與關心，大多數訪問人員都說他們的關心的方式就是把志工當成自己家裡人一樣看待，也就是不把他們當成部屬看待，而是經常的拜訪、慶生就如同親戚朋友般對待，當問題發生時，所有人都說最佳的方式就是去尋找並傾聽他們訴說問題，這樣付出誠摯關心的行為，往往都能加深相互間的關係並提升部屬對他們的滿意程度，成員們也因為領導人是如此的友善及關心他們而更加的滿意。

五、交易型領導與轉換型領導

有效的領導人們混合運用交易型及轉換型領導方式，交易型的領導人的特性就是只著墨於基本需求及外在獎勵當作是激勵及管理的方式。而相反的，轉換式的領導人不只認知道部屬的需求，並提升那些需求到更高層次的激勵及完善的方式，去激發人性潛能。明確來說，轉換型的領導方式對於自願性組織來說，在本質、行為及特性上來說最有效的管理方式，權力分享的概念在共同問題解決及決策制定以及團隊合作的互動裡是顯而易見的，而這些分享的目的是在建立承諾及激勵目標給志工時都是相當重要的元素。在 SSA 中，有效的領導方式就是以團隊為基礎的方式，透過商議共識的方式來解決問題並制定決策，也因此提升承諾及所有感，反映出參與式領導方式的精神所在，而這在影響成員的權力授與及自我效益意識上也有正面的影響。關懷與關心的展現及大家庭的概念被在 SSA 裡的許多領導者所擁護著，並使用轉換型領導，然而在面對政策上的議題時，交易式領導也仍然會被使用到。

六、世界頂級領導力專家約翰麥斯威爾談領導力的五個層次

- (一) 職位：人們跟從你是因為他們別無選擇。
- (二) 認同：人們跟從你是因為他們想這麼做。
- (三) 成果：人們跟從你是因為你過去對組織所做的一切貢獻
- (四) 使人成長：人們跟從你是因為你過去對他們所做的一切貢獻。

(五) 敬佩：人們跟從你是因為你的為人，以及你所彰顯的一切。

貳、結論

一個好的領導者應該使用較外在獎勵更多的內在獎賞去激勵鼓舞成員的重要性。並要了解以身作則的重要性，以獲得對於崇高原因對成員產生更大的影響力。透過權力分享以提升滿意度及所有感反映出參與性的民主制度的重要性。擁有的共享目的及想法以提升承諾及獲得成就感(內在滿足)的重要性。那些有志於成為自願性組織領導人的人，一定要了解上述的特點，並將它變成自己本身的價值思想體制的一部分。價值思想體制的一部分。

參、心得與建議

一、領導變革時代

不論是未來何種性質的公私組織，由於組織內外環境系絡的劇烈改變，組織均隨時處於一種高度「不確定」的變革狀態。為了因應這種變化，組織須隨之改變與調整相關運作策略，並隨時改變領導模式與應對方式。組織的「領導」，也就是對組織的「影響力」。而因全球化的影響下，組織或團隊的構成員，更已非如過去一樣的單一與單純，許多更是由無數不同國籍、膚色、種族、文化、價值、生活背景的人，所組成的跨國多樣化團隊與組織，更考驗領導者的智慧與技巧。

二、志工精神的新領導觀

奉獻往往是非營利組織的使命與目標。對組織來說，非營利組織的領導主要係透過使命和活動不斷成長，而讓這個社會更好，這也是非營利組織領導者的主要任務之一。身為非營利組織的領導者，其職責就是要使組織的使命與價值能夠對他們產生激勵和認同，這時他們將會有較高意願主動參與並自我奉獻，成為能夠自律和自我負責的工作者。非營利組織的使命，是一種社會承諾，是一種向善的變遷，是一種公平正義社會的實現。

三、團隊領導—懂得與部屬共舞

人是組織內最大的資產，如何在這充滿競爭的時代留住優秀人才相當重要。現代領導者也應要了解，領導不是一人之力能成的，必須群策群力，他們需要更多的夥伴，進而朝向領導的多方面思考，了解領導者不是一人獨撐大局，而是需要各方的協助。除了物質上(福利、薪資)的給予，更重要的也要適時關懷成員，並尊重每位成員的想法，如此透過心靈層面上的給予，將心比心，與員工維持良好的人際互

動關係，才能讓部屬更覺得自己是組織的一份子，進而認同組織。加上組織成員因為性別與年齡的不同，更需要有不同的領導藝術，女性主管與男性部屬的溝通，跨世代的領導方式，如果能多用同理心，並以團隊激勵的方式，幫助員工互動並打破階層藩籬，透過彼此間相互的知識分享，將能激發更多的團隊創意與組織中的革命情感。

四、交易型與轉換型領導—將部屬能量轉換為組織能量

交易型領導著重資源交換的過程以達到需求的滿足；轉換型領導強調道德與心理的層面，若能兩者兼顧，在不同的情境，更能驅動整體組織的價值。高階領導者雖然並不直接參與組織的價值生產活動，但要能深切體察人員的個性能力，並透過組織氛圍的塑造，去建立一個組織環境以持續創新、不斷進步，如此才能達到組織的深層變革。而最重要的是主管能與部屬一起相互成長，組織就能具有競爭優勢並且能永續經營。所以一個領導者應透過自身的魅力，以自然而然的以信譽、能力和奉獻來影響別人，將組織帶領塑造成一個學習型的組織，激發部屬達到更高層次的需求與潛能，創造共贏的組織環境。

第十節

領導型態—一個成功領導的故事

(A Leadership Style "A Journey of Success" From Tea Boy To The Chairman of A group of Companies)

主講人：Isa Abdulla Bu-Ali

壹、內容摘要

一、簡介

有關領導的定義繁多，一般講法是透過領導去管理組織中的人們，以創造一個提高部屬生產力為目標之組織。多年以來，人們常常認為成功與失敗的差別大部分可歸因於領導，而即使是現在，我們仍對影響領導的相關因素無法解釋的清楚。領導對於人的績效表現有重大影響，但是領導是如何影響工作層面與其他面向卻還沒有定論。不同的經理人或領導者會依據工作的方式、工作的型態運用不同的領導方式。

二、領導定義

影響他人達成組織目標的過程所採取的活動稱之為領導，領導之所以發揮作用其基礎是權力，權力指的是一位領導者對他人產生影響力的來源。另一個領導的定義是設立目標影響他人朝同一目標邁進，激勵、促使他人許下承諾，並為他們的績效負責所採取之行動。

有些學者認為領導者所擁有與眾不同的個人特質，例如：偉人理論(Great man theory)與屬性理論(Trait theory)認為成功的領導乃是因為領導者擁有某些個人的屬性或特質。另外，行為理論(Behavioral pattern theory)認為領導效能如何取決於領導者的行為而非人格，更進一步地說即為領導型態(leadership style)，領導型態並非固定，領導型態是隨著不同的情境去做修正的，漸漸地發展出所謂的情境理論(Situational theory)。

對於講者而言，也許，要找到具備許多特質的個人是困難的，但透過真實人生的學習與經歷，個人也可能獲取這些特質，特別是那些有興趣和熱誠去習得某項技能的個人。

三、領導理論

大致上而言，領導理論可以分成三大類，第一類包含偉人理論和屬性理論；第

二類包含行為理論，第三類包含情境理論，茲將三大類理論分述如次：

偉人理論認為某些人與生俱來就有領導者的特質；有學者將有關領導研究歸納分析發現領導者所具備的特質，即為屬性理論。

不同於強調領導者本身特質的理論，另一派學者關注的是被領導的人，即主張研究重點應該是領導者的行為，他做了什麼？以及與被領導者間的互動。在此互動的過程中，領導是一種交換的過程，是彼此對於社會角色期待互動過程。

領導效能的好壞除了受到領導者、被領導者的影響之外，情境因素的考量也漸漸地受到重視。

四、領導特徵

經理人是把事情做對，而領導者是做對的事情；領導者創造卓越，所謂卓越意旨竭盡所能對組織做出有益的事情。為了朝卓越邁進，個人必須是擁有良好特質的領導者。領導者的特徵大致上包含，正義、忍耐力、有判斷力、獨立的、有勇氣的、忠誠的、主動的。

五、做為領導者與經理人的差別

- (一) 經理人把事情做對，領導者做對的事情。
- (二) 經理人將人們視為物品，領導者將人們視為有靈魂、有思想的人。
- (三) 經理人追求成功；領導者則是判斷何處是通往成功之道。
- (四) 經理人的工作是確認所有的工作是否做好，而領導者激勵屬下，讓他們發自內心做更多事情。
- (五) 經理人思考此時此刻，領導者思考從今以後。
- (六) 經理人看事情只看片面，領導者看事情是綜觀全局，見樹又見林。

也許你希望成為一位成功的領導者，請記著只有當你智慧地領導，你才會被追隨者遵從；只有當你擁有品格、能力和體貼的本質時，你才能擁有尊重。真正的領導者注重有願景與希望的未來；領導者激勵追隨者去做更多事、達成更多目標。

六、來自巴林(Bahrain)的成功領導模式

Mr. Abdulla Ahmed Nass 出生於 1931 年，在巴林中產階級的家庭中成長。他的爸媽有 4 個小孩，其中 Abdulla 排行老大。小時候家裡沒有電，困苦的他讀書只能點蠟燭。因為家境不好暑假得去打工賺取生活費，因而了解到掙錢不容易，必須很努力才能賺到錢。12 歲那年，透過父親朋友的介紹到技職學校就讀，白天念書，午後工作但不支領薪

水，他覺得沒有關係，因為他只想要學習；15歲那年，他叔叔的朋友正在找尋契約工，需要一位懂英文和阿拉伯文的助理。他認為那是一個很好的機會，可以學習事物以及獨立養活自己。他加入了一家建築公司，藉由觀察並與工人一起工作來學習，白天在工地工作8小時，晚上待在辦公室4小時，從辦公室小弟一路做到估價師、工程師、會計，最後當到經理人員。最後，在1962年實現了擁有自己事業的理想。

七、領導模式之10步驟策略

Abdulla Ahmed Nass 的領導模式是有效的、有同理心的、實事求是的、公平、堅定及有原則的。以下是邁向有效能領導的10個步驟：

- (一) 能以身作則
- (二) 強烈學習慾望
- (三) 雙贏哲學
- (四) 授權給屬下
- (五) 容忍
- (六) 尊敬地看待每段關係，尊重每個不同的個體
- (七) 給予好處
- (八) 不要評判他人
- (九) 民主的、可讓部屬參與的
- (十) 試著去了解每個人

八、領導者之話

世界上沒有不勞而獲的事情，任何事情都必須付出代價。雖然學習是重要的，但是執行更重要。「一步一腳印」慢慢地你就能達成你設定的目標。

九、結論

Abdulla Ahmed Nass 不僅僅是被部屬崇拜的領導者，同時也被部屬所愛戴。他的親切使得追隨他的每個人都感覺愉快。他的領導方式不會讓人覺得被強迫或是被壓榨，那是一種很自然的力量促使追隨他的每個人都是發自內心的尊重他、愛戴他。而且會覺得他是我們的領導者而驕傲。他不僅有恆心也很節儉。他領導成功的經驗不僅是技巧，而是信任他的部屬；不僅是能力，同時也是性格，他是一位與眾不同的領導者。

貳、心得

曾經有人說過：「領導就是帶領一群人去做一件對的事情」，簡單明瞭、一語道破領

導的幾個重點。其實不論是在理論上或是實務上，談到領導不外乎是幾個要素，筆者簡單歸納關於領導的定義，即有一個明確的目標，而領導者在達成目標的過程中，影響了部屬的行為，使其朝目標邁進。

那麼領導如何發揮影響力便是一個研究的重點，Abdulla Ahmed Nass 的領導模式為何如此成功，當然領導者本身所具備的特質是重要的，更進一步來說，他所擁有的影響力，筆者認為也是使他能成功領導的因素之一。理論上來說，領導力量的基礎包含像是法統力量、獎酬力量、脅迫力量、專技力量、感情力量和敬仰力量，而當領導力量的來源越多，領導者所能發揮的影響力就越大。因此，我們不難看出備受部屬愛戴的 Abdulla Ahmed Nass，除了正式組織賦予他的職權(法統力量)，另外因為他不斷地學習新知，他在專技力量上也有影響力。加上他從來就不會使部屬有被壓榨的感覺，與他的相處就像是如沐春風，他的部屬尊敬他、喜愛他，以做為他的部屬而驕傲，這就是感情力量和敬仰力量。簡單地分析，就找出幾個為何他的領導會如此成功的重點，因為他具備了許多強而有力的領導力量，當然他所發揮的影響力也就越大，在正向的影響之下，成功邁向組織目標的機率也就越大。

另一方面，領導之所以發揮作用，除了探討領導者與被領導者之間的互動外，在何種情況下領導能發揮其影響力，筆者認為也是一個有趣的議題，比較著名的理論包含「路徑—目標理論」以及「費德勒情境模式」。

最後，在什麼都講求速度的時代，若能快速掌握環境需求，就不致於被淘汰，而能生存下來，那麼什麼才是致勝的關鍵？若其他影響組織存續因素保持不變，我們只關注於領導的影響，筆者認為運用正式法統力量與脅迫力量似乎是不足的，Abdulla Ahmed Nass 的故事給予我們很大的省思，他認為有效能的領導其實是需要充份地授權，領導者只需要確認部屬努力的方向。試想凡事如果皆需要逐級審閱，事事都必須請示到最高層級的前提下，對於環境變動的回應速度自然就會降低。所以相信你的部屬，尊重每個不同的個體，領導不再是硬梆梆，一個口令，一個動作。

擺脫把人當作是物品，沒有思想、靈魂的時代，故事中的領導者其領導方式重視人並相信他們是有能力的，充分的授權並讓部屬參與決策，以增加他們對目標的認同與承諾。同時扮演好一位稱職的領導者，以身作則是重要的，領導者也可以不必事必躬親，只需發揮他的正向影響力，設定獎酬標準，並協助部屬排除障礙達成目標，這樣的領導方式就可以很有效果、很成功。

第十一節

高階主管的持續性專業發展

(Continuing Professional Development for Senior Executives)

主講人：Dr. Penelope J. Hood

壹、內容摘要

本子題主講人 Penelope J. Hood 博士是英國 Anglia Ruskin 大學國際企業學系系主任，她對高階主管的持續性自我發展，提出一項非常新穎的指標－「全球智慧」(global intelligence)，以下是本子題的重點摘要：

一、領導 (leadership) 的定義：

領導人應先透過描繪組織願景，建立努力方向，再對追隨者進行溝通並激勵渠等克服困難，謀求整體的合作與發展。領導力係經時間演化而成，隨著組織日益複雜及反應靈敏性的需求，有必要自個人領導的思維轉為合作導向。領導是激勵及促使部屬全力投入工作的能力，讓部屬樂於追隨你的腳步，自動自發的投入工作，而非運用職權讓部屬聽命行事。一位成功的領導者，能藉由充滿熱誠 (passion) 的分享，將遠景及信念傳導給周遭的人，以一人之力激發眾多追隨者無怨無悔的朝目標奮勇前進。領導人必須認識部屬的感情歸屬、組織認同及受人肯定的需求，經由有效互動、觀念交流及經驗傳承，讓部屬個人有所成長及展現自我價值，讓組織同蒙合超的效應。

二、影響持續性專業發展 (CPD) 的因素：

人是企業成功之鑰，人才能提供企業持續性的競爭優勢，然而隨著時間的遞移，人口結構產生變化，每一個企業終將面臨經理人才斷層的困境，未來勢必爆發人才爭奪戰，因此企業須透過 CPD 及早發掘人才。在企業內部及外部的雙重驅力下，人才競逐已是勢在必行，然而人力資源管理活動雖能引導人員成長，但成才與否仍取決於個人，若想成為明日之星，個人必須至少在 2 至 3 個不同文化的環境中歷練過。

三、持續性專業發展的阻力及助力：

組織內部會有「不需知道未來，只要把握當下」的聲音，抗拒改變所將帶來的未知，故而阻擋持續性專業發展的推展。不過另一方面，也有些正面的支持力量，促使組織持續推動專業發展，諸如：某些資深員工的特例、自我管理結合職場發展、提供更多更廣的訓練、避免人才職能專而窄、儘量讓經驗多樣性、形塑互相諮詢及合作的團隊，其中最重要的支持力量便是發展情緒及全球智慧 (global intelligence)。

四、成功領導人的要件：

Penelope J. Hood 博士認為一位成功的領導人，必須具備下列各項條件：

- (一) 高度的智慧。領導者處於紛擾的環境中，必須掌握時代的脈動，擁有清楚的願景。
- (二) 適當的人格，如：有同理心、果敢、謙遜等。
- (三) 專案信心及適當的形象。領導者不只要為組織設立方向，同時也必須是組織行為與道德的典範。
- (四) 在正確的時間點運用廣泛的行為及技巧。
- (五) 掌握機會，亦即能在正確的時機站立於正確的位置。
- (六) 有效的時間管理。
- (七) 有效的壓力管理。
- (八) 能開創自己的未來。
- (九) 能兼顧工作與生活。
- (十) 擁有良好的溝通技巧，在公開場合或與其他人一對一溝通時，能正確、清楚地表達自己想法的能力。
- (十一) 擁有良好的情緒智慧，面臨壓力或不確定情境時，能維持穩定的工作表現與情緒智商。
- (十二) 擁有良好的全球智慧。

五、高效組織的特性：

分析有效能的組織，可歸納出下列的共通性：

- (一) 降低內部壓力。
- (二) 善於運用影子學習 (job shadowing)。
- (三) 儘早發掘並管理人才：建立人才追蹤機制，有系統的培育組織的可造之才。
- (四) 具備優越的人力管理與發展策略，並提供非特殊性的進修發展機會。
- (五) 兼顧個人職能與組織能力之發展，能在經濟投資環境不佳之際，仍堅持於人才培育的投資。
- (六) 鼓勵反思及提升情緒智慧。
- (七) 發展一種正向的、不指責的組織文化。
- (八) 贏得員工承諾。
- (九) 運用師徒制 (mentoring) 於持續性專業發展。

(十) 發展有效的員工考核制度。

(十一) 接受角色衝突。

(十二) 將領導人推離他們的舒適區 (comfort zone) — 藉海外多國歷練，培養領導人的全球智商 (global IQ)。

(十三) 用新的典範去衡量成功，包括人類、生態、環保、社會責任、經濟等議題的配套措施。

六、創新力 (creativity) 與創造力 (innovation)

所謂的再造與重組是一種破壞性的創造，組織必須提供內部討論、爭辯、思考及交換意見的時間，因為創意一開始都是模糊的，需要不斷討論與加入新想法，才能造就成功的創新。

組織能否成功打造創新文化決定一個企業的成敗，全球化公司為求生及成長，必須為組織注入創新思維。組織亦需儘量鼓勵員工接觸新知及不同性質的組織，視違背常理的想法是一種機會、不處罰失敗的新嘗試、願意讓不成熟的想法有機會被聽到及被討論、塑造有利創新的價值信念。

貳、心得與建議

一、國際性會議籌備與執行方面

(一) 會議場地、設備與展覽：

會議場地的選擇應考量交通的便利性及國際知名度或國家代表性，最好能結合旅遊或購物之便利性，俾使初次抵達該國之與會者，於開會之餘，有機會認識當地風土民情。本屆年會場地離市區較遠，實屬美中不足。會場之標識十分清晰，軟硬體設施完善，於會場外並設有展覽攤位，惟可能是囿於經費，僅陳列錫器紀念品及訓練雜誌書本，攤位佈置及內容多樣性仍可再予強化，我國主辦下一屆 ARTDO 年會時，可運用 MIT 概念，行銷台灣鄉土特色。

(二) 暖場活動及迎賓晚宴：

本屆年會安排多項藝文表演活動，熱鬧開場，確實達到活絡氣氛的效果，惟兒童小提琴獨奏表演重複次數過多，減低欣賞時之新鮮感。未來我國在規劃表演項目時，應儘量分場區隔表演型態，並邀請戲劇學校、各校藝術科系、音樂科系等之社團、民俗表演社團等共襄盛舉。

(三) 會議現場人力規劃：

當會議進行時，幾度發生投影機器故障情形，干擾發表人及觀眾之情緒，故未來場地及設備的預檢及備援，應列入工作重點，事前多一分準備與用心，才不會因小失誤而影響參與者之觀感。同時，現場應配置足夠之工作人員，俾於交流問答時，快速遞送麥克風。

二、年會內容的啟示

(一) 領導人應具備的特質：

本屆年會中，許多學者均對領導人的特質給予不同的定義，惟擔任領導者的先決條件是必須先瞭解哪些要素能讓人願意接受領導。一般而言，在正常情況下人們通常都會接受被他衷心敬重且具有方向感的人所領導，而任何人要獲得敬重，必須品德兼備；要有方向感，則須對未來提出明確的願景。所以吾人認為，領導者應具備以下特質：

1. 挑戰現況，找出必須改革的目標，以堅強的論述與宏觀的思維，說明非做不可的理由。
2. 提出願景，讓追隨者清楚瞭解未來的方向，產生共同達成目標的使命感。
3. 激勵行動，提供部屬良好的環境與誘因，善用其經驗與方法，使工作成果質量兼備。
4. 以身作則，一旦遇到阻礙，領導人並不僅於作出指示，更須以實際的行動展現目標必可達成。
5. 絕不等待，積極把握每一個機會，主動出擊，絕不坐視停滯或空轉的情況繼續惡化。

有效的領導不僅能創造良好的工作氛圍，引領團隊的意向，更能透過團隊精神達成目標，其重要性不言可喻。

(二) 東方的哲學觀 vs. 西方的實用主義

多位主講者均自心靈層次探討領導者的人生哲學與生命本質，東方思想隱然成為本屆年會的特色之一。東方人講求「道」，亦即一生的價值在於奉獻，生命的價值在於創造。不妨用單純的心去過複雜的生活，用豐富的心面對單調的生活。這種思維與西方人從功利、現實的觀點去研究領導的行為是截然不同的兩種方向。本屆年會中，個人確實聆聽亞洲地區各國人資專家對培育領導人才的觀點，同時與各國 HRD 專家學者及從業人員相互交流，對提昇自我學能、思想深度及廣度，助益良多。

三、參加國際性培訓組織的重要意義

參與國際性培訓組織年會，可爭取國際能見度，建構國內外訓練機構之交流網

絡，透過經驗分享，增進彼此情誼，以尋求交流合作機會。但參與僅是開端，我國應積極爭取各種委員會、召集人職位，才能提高能見度，而每年隨團參加各種國際組織年會之團體及個人，更肩負拓展國民外交之使命。未來各培訓機關（構）應建立國際培訓組織重要性衡量指標及參加優先順序，規劃參與策略及目標，配合經費狀況賡續參與各重要國際性培訓組織相關活動。

第十二節

在領導統御中運用角色模式及溝通的權力－風格和挑戰

(Pervasive Leadership In Action—The Use and Abuse of Role Models)

主講人：Les Pickett

壹、內容摘要

一、領導統御概念

領導統御是一種身份地位，就是這身份地位或許已久存於管理思維中心，當一個管理者被問到什麼是最被渴望的力量或地位時？「領導統御」似乎就是一個明確的答案。

一位領導者在團體或組織裏是獨一無二的，他在諸多事情之中，揮舞使用決定性的影響力超越他人，來引導邁向進程。藉著個人影響其他團體成員來達成明確的團體或組織目標。領導者透過運用領導統御，這些領導力歸因於包括了信仰、價值、倫理道德、品格特質、知識和技術。

職位的權力是不保證領導統御的，它只是簡單地製造了一個老板，領導統御不同於職位上的權力，在這裡，它促使追隨者也想達成高目標，因此，一個普通人是不可能促使員工熱情於工作的。前所述之弦外之音是熱忱不可能加諸於外部表面上的。相反的，代之而起，偉大的領導者創造出來的是環境，在這環境裡，人們可以擁抱更大的目標，更握有許許多多的機會去發現他們個別的熱忱是如何的支持它。

正因如此，所有的管理者不必然是領導者，也並非所有的領導者是管理者，一個管理者，他是一個「人」，什麼樣的「人」呢？他要行使獎懲來加諸於別人上的影響力是受限制的；因為他的權力來自於被任命的職位。在同一境地，當一位領導者擁有管理上和個人上的權力之後，再去影響他人去執行任務時，其影響力則遠遠超過了預先審查過的正式授權。身為領導者，負有在管理者之上的義不容辭之責，就是建立組織目標及規劃一套策略以便遂行任務。

在一個單純的管理角色裏，一個人必須專注在增加承諾及努力上，朝向任務和策略，以及全方位遂行組織的策略。這也加強提高了人們的承諾及努力以朝向任務和策略，並藉由具體化目的及目標的自我本身，有效地溝通和扮演一角色模式成就了他的團隊。

領導者們創造了一個環境，在這裡人們加強提高了更大之目的，以及擁有許許多多的機會去發現他們個別的熱忱是如何的支持它。領導者們「鼓勵激勵」員工熱情於他們

的工作，不須強迫他們並課以責任。正因如此，領導統御是目標導向，要求追隨者以及牽涉到非相關人之影響力皆建築在信任與自信心的基礎上。所有這些必須被完成的是：經過一套有效溝通之進程。一位領導者必須成為一個角色模式；對他的追隨者而言。

二、了不起的領導統御進程

進入領導統御的第一要步，假如有須要先經由檢視、瞭解，再挑戰進程。要成為領導者，一個人必須去挑戰假定或承擔狀況及預先設想的見解，然後再尋找改進的機會。領導者們不隨波逐流，他們不斷設定新標的，然後向高目標瞄準。下一步，一個人必須要去鼓舞激勵一個分享式的願景。

當提及有關早期的，有效的溝通就是通往偉大領導統御之鑰。一個領導者務必用口頭來分享他的願景，那樣才能被他的追隨者瞭解。經由提供解決問題的必要工具和方法促成他人行動。無論如何，一個人務必記得一個領導者是由榜樣引導向前的。

沒有領導者是怕手會弄髒當進行狀況棘手時。它是取決於：老闆成為一個領導者是經由秀出給他的員工們看事如何被做成以及在重圍中殺出一條血路。通過必經之路後，一個人務必記得身為一個領導者，就務必要分享榮耀予其追隨者，留痛苦在內裡，鼓勇向心。

領導統御的發展不是一蹴可及之進程。它被成就是經過一套各式各樣的方法，例如：做中學、評估、訓練、當教練、當顧問指導。

三、團隊領導

當將要掌理一個團隊時，那裡有甚少因素令人須思考何時正視領導統御的進程。主要地，一個人必須明白那裡有最高優先的兩大項目。

第一是經營管理團隊的外部界限範圍。

第二是促進團隊進程。

再加上，領導者有4種角色去扮演。這些多種角色應付著團隊內部和外部兩者之互動。他必須形成塑造聯絡管道通達外部的全體區域群眾，成為一個麻煩射擊者，衝突管理者，同時也扮演團隊教練。

四、普遍的領導統御

領導統御是不受限制的；對一組織內的特別團體或團隊。它是一身份地位可能被發現根植在一特別部門，但將會最有可能全面滲透到整個全部組織。普遍的領導統御透過組織散佈後，每一個人能夠並必須發揮運用領導統御。在成員之間產生關係和行動，是

經由全面透過一組織的專注於一起奮鬥去影響和提升組織學習及完成正面肯定的變遷。

普遍的領導統御產生效力的多寡，必然與投入的意圖和努力有相當關係。某人展示其普遍的領導統御是繫於領悟出(即使尚未被揭露的)需要、目標、組織期望，然後尋求變遷；經由挑戰以前正式持有的信仰和鼓勵單一個體去檢視承諾，再思考意義，然後體會認知那裡是他們採取行動的有利條件；達成他們所擁護的價值和典範。

普遍的領導者致力於建立有價值的關係，創造溝通新方法，培養一個環境，那環境鼓舞新願景，以及挑戰現狀以達可能最有效的領導者。

普遍的領導統御不會否定每一個人的角色。它是個別地被造成，然後又把組織裡許許多多個體串聯起來。這些行動是被清晰明定的，領導統御的作為和組織就像一套關係系統。正面肯定的變遷是精細加工的，經改革手段去增進公共利益。它走向願景和有意義之根。它意味挑戰承諾就當做是組織學習的一部份，又意味當大家一起為努力而奮鬥時，角色的影響和意圖就要更強調。

五、運用角色模式的權力

領導者們採取的許多行動中，他們施加發揮於對環境上的影響，那裡有3件事明確地指出：

- (一) 他們要建立目標的範圍和執行的標準。
- (二) 他們要為組織建立價值觀。
- (三) 他們要建立企業和人的觀念。

由於「權力」與領導統御息息相關，一個人能觀察在遊戲裡的層級結構。在官僚體系裡領導者們實質上祇不過是不同層級的「工作者」罷了。層級能被成就，那是因領導者採取了行動，那高優的執行成果易於信任建立和遵從；在成員中。一個執行者—領導者將會很容易地建立一種與成員之關係。

藉此，一普遍的領導者認識他的成員。他是刺激者，動機激勵者，火星塞。他前進經由前線訓練透過行動。

六、有效的溝通

它不能以重申為足夠，如何有效溝通是一關鍵品質在領導統御上。它是絕對地明顯明確的在3個嚴肅區域上就像鑰匙通往贏得組織的信任與自信心。它主要是在幫助員工瞭解公司的願景和涵蓋所有經營策略。在於協助員工瞭解他們要如何貢獻以致完成主要的經營目的，同時和員工分享資訊；公司正在如何運作的資訊；員工所屬部門正在如何

運作的資訊，尤其有關係到策略經營目標。

溝通的功能在控制下能被廣泛地集中，推動它，感情上的表達和訊息。無論如何，通往順暢和有效溝通的途徑不是那麼清楚的。那裡有些阻礙，那就像障礙物一樣；這些阻礙包括了走漏消息或做手腳；經由送出者發出。

其它是當接收者選擇了他們想要聽到的種種；這是選擇性的察覺。然後再來，那裡出現了資訊超載的危險，當須要和非須要兩者資訊同時不斷大量湧入直到它不能被處置時。要避免資訊超載危險，接收者要能夠徹底地抵抗此一資訊潮；經由防禦手段。另一案例，就是口語的問題，對不同的人，當不同的口頭卻意味著不同的事情。

七、普遍的領導：向下溝通五要素

- (一) 工作指示細節是被要求的。這保證工作在執行上的可靠性與前後一致性，不受到任何模稜兩可或誤解之威脅；這對來自於員工期望是很有關係的。
- (二) 作業原理細節和它之與組織其他關係。
- (三) 資訊規則、程序和實務
- (四) 回饋到個人規則執行。
- (五) 企圖向下屬灌輸接受和信仰組織的、次級單位的目標。

貳、其他問題

十分鮮少其他問題會傾向突然發生，當它準備溝通時。錯綜複雜的事物發生在當一個人必須與正式的及非正式的溝通網路打交道時，這些就不再是次要問題了。

本土謠言製造廠或小道消息攪拌出大量流言蜚語成河時，帶來巨大潛勢以致暗中破壞逐漸損害到組織的功能運作。非言辭口頭的溝通，例如：身體語言是最長時期被忽略的。兩性話題問題和跨文化溝通鴻溝亦要注意。

電子化溝通，即使它是擁有無限的優勢和潛力仍然被對待不可掉以輕心之暗示。最後，樸實無華的，好的古老傾聽已長期被忽略，就占了溝通半數。領導統御是一門藝術而角色模式只是提供了基本型。其他緊要關鍵性的進程問題；然而直到今天為止那還未有法定規定！

第十三節

領導－快樂、創新、革新及學習文化

(Leadership-Happiness, Creativity, Innovation and Learning Culture)

主講人：Dr.Chira Hongladarom

壹、前言

本文為泰國籍教授契拉.仁愛拉達光盤博士(Dr.Chira Hongladarom)發表於亞洲國際培訓總會(ARTDO)本(37)屆年會 2010 年 7 月 29 日上午全體大會演講，內容包括兩大部份：一、何謂 21 世紀領導(21st century leadership)；二、快樂指數與學習文化 (Happiness capital & Learning culture)。

大會當中契拉博士從當今之著名領導者主要銘言講起談到 21 世紀成功領導的特性，並以快樂指數(Happiness capital)研究說明如何執行成功領導，演說過程大力推崇泰皇蒲美蓬重視並推動學習型文化的領導，亦提及近期泰國政治動亂的看法，演說過程專業具說服性。

貳、內容摘要

一、何謂 21 世紀領導(21st century leadership)

領導學在近 20 年來已經是一項顯學，早期研究的領導是基於研究已經成功的偉大領導者是如何展現其成功領導的過程與特質。這些人往往本身就是出身貴族或政治世家，基層一般百姓則很少有機會。甚至將偉人的領導神格化，在人們需要的時候，偉人式的領導就剛好出現，幾乎就像是變魔術一般，例如：二次世界大戰著名的名將艾森豪和丘吉爾，更不用說那些歷史時間軸中出現的偉大人物，甚至包括耶穌，摩西，穆罕默德和佛陀等。早期研究的領導是基於研究其心理層面作為主要出發點，將成功領導者具有那些特殊遺傳特性、個性特徵以及成長歷程加以分析。往往通過研究成功的領袖去發現那些所謂領導者應具備的特殊性與特徵，如果任何人具備了這些特徵，以上述基本假設而言那麼他們也可以成為偉大的領導者？然而事實上卻不是如此。21 世紀領導者與歷史偉人最大的差異是 21 世紀之前我們生活並不存在「網際網路」、「無所不在的手機通訊」、「人手一台的個人電腦」、「facebook」、「讓你無所遁形的 youtube」、「24 小時全球新聞電視傳播」、「24 小時衛星通訊」等等，在 21 世紀人與人的溝通距離已經孑然不同於以往，21 世紀領導者不再有所謂神格化、偉人式的出現，領導者所作所為都不斷攤在陽光底下供人審視，21 世紀領導更強調價值創造、激勵、學習文化建立、創新及組織領

導統御等，人們將不斷審視並驗證其所做出的實際成果與對組織社會的貢獻度。

麥考爾和隆巴多（1983）研究其中的領導者能夠成功或突出的四個主要特徵：一、情緒穩定，沉著：尤其是當處於壓力之下表現出冷靜，自信和預見風險；二、承認錯誤：擁有最多的錯誤，而不是用盡精力掩飾錯誤；三、良好的人際技巧：具備溝通和說服別人的能力，不訴諸消極或脅迫手段；四、具知識廣度：能夠了解一個廣泛的領域，而不僅限於一個狹隘的專門知識。

契拉.仁愛拉達光盤博士於演講當中特別引用數位當今知名領導者重要銘言，內容涵蓋領導者應有的特質、創新與革新理念，摘錄如下：

- （一）Napoleon：「Leadership is a dealer of hope.」（拿破崙：領導者扮演希望的經銷商）。
- （二）Dwight D. Eisenhower：「Leadership is an art of getting someone else to do something you want because he wants to do it.」（艾森豪：領導是一門藝術讓某些人去做你要他做的事）。
- （三）George S. Patton：「Don't tell people how to do, tell them what to do and let them surprise with results.」（喬治：不要告訴人們如何作，而是告訴他們做什麼並且讓他們從結果中發現驚喜）。
- （四）Peter Drucker：「Managing is doing things right, Leadership is doing the right things.」（彼得杜拉克：管理是把事情做對，領導是做對的事）。
- （五）Einstein：「Creativity is better than knowledge.」（愛迪森：創造比知識更棒）。

契拉.仁愛拉達光盤博士認為所謂的「領導」就是「領導者所做的事在組織內創造價值，其價值必須具備使人們長期持續地相信的特殊能力(Someone who do something special and create value creation within organization. Value Creation must be sustainable in the long run and performed by those who possess trust as unique ability for their leadership)。」為何領導者如此重要？契拉.仁愛拉達光盤博士認為在這全球化及快速變化且複雜的世界，領導者必須是透過變革、創新及營造快樂工作環境，更有效能地驅動組織邁向成功的未來。領導者在創造更廣大的人力資本之前必須先讓自己成為快樂的人，唯有自己在工作過程中發現快樂，傳播快樂營造出快樂有意義的工作環境，才真正能產生長久的價值，這就是契拉.仁愛拉達光盤博士強調的「快樂指數 (Happiness capital)」。

二、快樂指數與學習文化(Happiness capital & Learning culture)

契拉.仁愛拉達光盤博士所發表的快樂指數(Happiness capital)共有 11 項法則非常值

得我們參考，法則包括：

- (一) Healthy (健康)
- (二) Passion (熱情)
- (三) Purpose (目的)
- (四) Meaning (意義)
- (五) Capability (能力)
- (六) Learning (學習)
- (七) Prepare (準備)
- (八) Teamwork (團隊工作)
- (九) Coaching (教練)
- (十) Challenge (挑戰)
- (十一) Enrichment (豐富)

這 11 項法則可以提供各位新進參考，相信大家都不會反對契拉.仁愛拉達光盤博士將健康(Healthy)列在首位，這也反映出這些年全球人力資源會議中不斷強調組織必須重視職員心理健康的重要性。他特別以政府公職人員為例說明：公職人員往往所賺薪資相較一般企業經理級為低，但政府機關領導者可以啟發其工作產生的意義(meaning)，服務對象廣度將涵蓋多數百姓使其生活受到保障等，其工作意義相較企業職員更高，領導者藉由讓基層公務人員了解其工作意義與價值使公職人員從心裡感受之快樂指數更高，例如：讓每位警察同仁了解到他的付出確實讓百姓們生活受到保障，他的工作所產生的價值具有實質的意義與價值。領導者藉此價值建立來激勵員工提升其快樂指數(Happiness capital)。

組織學習文化的建立、創新與革新也是 21 世紀領導者必須重視的項目，演講中特別提到泰皇蒲美蓬建立學習文化激勵全國百姓為例，學習文化從泰國最高領導者自身做起，期望帶動全泰國建立有效的學習型組織與文化，以近期全球知名新聞泰國紅衫軍與黃衫軍動亂事件，泰皇蒲美蓬認為如果全國能透過學習文化建立不斷自我提升，將會確實降低國內許多不必要的政治衝突與紛爭，泰皇蒲美蓬勉勵全國百姓們於工作當中不斷地問自己四個問題：

- (一) 做什麼(What to do ?)
- (二) 如何做(How to do ?)

(三) 為誰做(Do for whom?)

(四) 誰從您所做當中受益(Who benefit from what you do?)

以藍海策略而言，契拉.仁愛拉達光盤博士表示：「成功的藍海策略就是創新!(the success of blue ocean is creativity)」，他認為如果領導者自身沒有創新與革新是無法帶領組織邁向未來的。創新是透過我們的頭腦發掘所有問題可能解決的選項與方法，一旦領導者有了創新，就能將新的想法加上既有的知識化作為行動，轉化想法(ideas)成為實際(reality)行動進而邁向成功，契拉.仁愛拉達光盤博士表示：「成功是將你的服務與產出讓顧客滿意(Success is when customers feel satisfied about your products and services)」。

契拉.仁愛拉達光盤博士就組織學習文化的建立提出 4Ls、2Rs 及 2Is，提供各位先進參考如下：

(一) 4Ls

- 1.Learning Methodology(學習方法)
- 2.Learning Environment(學習環境)
- 3.Learning Opportunities(學習機會)
- 4.Learning Communities(學習社群)

(二) 2Rs

- 1.Reality(實際性)
- 2.Relevance(關連性)

(三) 2Is

- 1.Inspiration(激勵)
- 2.Immagination(想像)

期望我們於組織中從自身做起帶動以上 4Ls、2Rs 及 2Is 實際讓組織成功成為學習型組織。

肆、心得與建議

契拉.仁愛拉達光盤博士全場以國際知名領袖人物銘言貫穿本次演講主題，以「領導&學習文化」而言代表人物以泰皇蒲美蓬為代表；「領導&快樂」而言代表人物以達賴喇嘛為代表；「領導創新&革新」而言代表人物以美國蘋果電腦 Steven Jobs 為代表，他指出 21 世紀的成功領導必須涵蓋「快樂、創新、革新及學習文化」(Happiness, Creativity, Innovation and Learning Culture)四大項，透過領導者的創新與革新行動、帶動與建構學

習文化使組織成為學習型組織，不斷地提高員工快樂指數來使組織邁向符合顧客滿意之成功境界。最後契拉博士提出一位成功的領導者必須投入努力的比重作為各國出席代表的參考，他認為領導者必須投入 20% 比重去了解如何(How)做到上述四大項目、30% 比重去了解為何(Why)要做到上述四大項目，所剩下的 50% 比重也就是領導者真正的挑戰在於執行(Execution)。

出席本次亞洲國際培訓總會(ARTDO)第 37 屆年會不僅讓我們能夠面對面接觸契拉.仁愛拉達光盤博士等的國際級大師風範，更藉由與各國代表相互交流當中提昇國際視野與台灣在國際間的能見度，在此仍要再次感謝各級長官的支持與鼓勵。

第十四節

完全釋放人類潛能

(Unleashing Human Potential To The Fullest)

主講人：Zainal Ariffin Ahmad

壹、內容摘要

亞洲國際培訓總會 (Asian Regional Training and Development Organization International, ARTDO International)37 屆年會之 keynote speech 為美籍來自加州的 Dr. Donald Ford 主講之 Leadership Focus: People Development for Peak Performance。年會主題以優異的領導帶動組織之最佳表現為基調。Dr. Donald Ford 之後的各全場或分場演講中，講演者多有觸及如何強化組織各成員的最佳工作表現，以達成整體機構績效的顛峰為題發表意見。

7 月 29 日上午 9 時 30 分至 10 時 15 分由地主國馬來西亞籍 Zainal Ariffin Ahmad 教授主講的第 9 場全場講演中，就其研究領域以「Unleashing Human Potential to the Fullest」為題，詳細談及管理者應有的認知與作法，俾誘導員工發揮工作潛力。

Zainal Ariffin Ahmad 教授執教於馬來西亞檳城 Universiti Sains Malaysia 之企研所。具美國伊利諾州 Northern Illinois University 之企管碩士及教育博士學位。因企管與教育背景兼具也主導 Universiti Sains Malaysia 企研所內之「企業應用創新神經科學」實驗室 (Business Research for Applied Innovations in Neurosciences Lab)，簡稱 BRAIN LAB，及「人力發展實驗室」(Human Development Lab)。教學表現優異，除於 2007 獲 Universiti Sains Malaysia 表揚為傑出教育家(USM Outstanding Educators Award 2007)，並於 2008 獲頒馬來西亞全國應用藝術與社會科學教學學術獎(National Academic Award for Teaching in Applied Arts and Social Sciences)。過去 20 年間於 Universiti Sains Malaysia 及美國之 Northern Illinois University 教學、研究、顧問諮詢。主持研討會、演講等不計其數，涵蓋主題包括策略規劃、團隊精神、心智成長、終身學習、生產力、多元化、督導、溝通、社交、創新等人力資源相關領域。

Zainal Ariffin Ahmad 教授於該場演講中開宗明義表示，員工潛力之發揮可透過二管道，其一為人力資產管理，另一為創新。

有關人力資產管理部分，Zainal Ariffin Ahmad 教授說明晚近管理之新觀念認為要激發員工的潛力，管理者必須視部屬為人力資產(Human Capital, HC)，而不應偏狹地將員

工僅視為人力資源(Human Resources, HR)。傳統的人力資源管理(Human Resource Management, HRM)視員工為成本，而人力是成本的大宗，故需予以妥善管理；而新概念下的人力資產管理(Human Capital Management, HCM)，則將員工視為資產，一種可為組織加值的資產，而不是費用。當然基本的人員管理可提高組織之績效及提升員工之生產力，所以是必須的。而管理過程中管理者需建立 HCM 與 HRM 共存共榮、相輔相成的觀念，不可偏頗地一味以 HCM 取代 HRM，講求的方法是要透過衡量、分析達到評估、診斷，而將 HRM 的結果落實到組織設定達到的目標。

藉 HCM 達到激發人力潛能的管理過程中，管理者須有下列認知：

- 一、組織全面目標之達成有賴管理者能先定位各員工之需求與期望，並透過訓練、適才適所之工作安排，及藉員工之向心力以整合組織內不同單位之共識，共赴使命。
- 二、HCM 之理念應由管理者廣泛運用到各階段之員工，新進員工固然適用，而離職他就者也應一視同仁，甚至應及於供應商、承包商、合作伙伴之組織。HCM 成果並非全部可以金錢價值衡量，可各依情況設定評量標準。
- 三、優良的管理模式因此應考慮到給予員工廣泛的訓練、扁平化員工間的身份差異、提供員工可共享資訊的平台。

Zainal Ariffin Ahmad 教授引述 The Gallup Organization 資料，表示員工對工作滿意度有 12 個問題可為衡量之參考尺度，而管理者也可藉該等問題檢視自己是否善盡優良管理之職責。該 12 問題如下：

- 一、你是否知道自己在工作上被期許的是什麼？
- 二、你是否有做好工作所需的材料、工具？
- 三、你是否在每天的工作上有可表現最好工作績效的機會？
- 四、你是否在過去 7 天內有受到對你自己工作表現優異的稱讚？
- 五、你是否認為你的主管關心你為一工作同仁？
- 六、你是否在工作環境中有鼓勵你個人發展的主管？
- 七、你是否認為在工作中的意見受到重視？
- 八、你是否認為公司營運目標中你的工作很有意義？
- 九、你是否認為你的工作夥伴投入於工作品質？
- 十、你是否在工作中有好朋友？
- 十一、你是否在過去半年中有人對你談到你工作的進步？

十二、你是否在過去 1 年中在工作上有學習、成長的機會？

該等問題之精神在顯示管理者必須關懷部屬，以培養員工盡心於工作的認知及對團隊之歸屬感。

在透過創新激發部屬工作潛力部分，因創新可改善工作績效，提高生產力而達到產品品質之提升或增值進而強化組織本身之競爭力，企業必須以創新為主臬，達到求新求變之管理與經營目標。根據學術研究資料顯示，對員工創意訓練的投資報酬率至少可達 750%，人力資產管理理念愈清晰的組織，該等訓練的長期效果也愈明顯卓著；以國家規模視之，注重國民創意開發的政府，整個經濟體經由創新理念可促成市場活絡的良性變化，而其平均國民所得在 10 年內可呈倍數成長。創新概念之灌輸應由三方面著手：

一、技術領域之創新：以任何工具、設備、技術、系統之更新以達到產品之改良或服務面貌之更新屬之。

二、管理領域之創新：組織之社會層面、結構或管理知識之更新屬之。

三、延伸輔助之創新：組織固有實體的疆域，但為強化組織之機能，創新之意見或建議除來自組織內部以外，管理者應提升見識至向組織周圍延攬創見。舉凡組織上游之供應商，下游之客戶群均可視為新知來源之觀摩對象。識者尤其認為客戶是非常重要的創意來源，客戶本身對產品使用後的感覺與意見可轉化為組織管理者無限的改善空間，令產品精益求精。

要培養一個組織內創新意見源源不絕的優質環境，首重管理者對創新的重視態度與技持程度，將組織內的人力多元化，並營造授權的組織文化、作法上亦應著重強調組織整體的滿足而不偏重於著墨個人的滿足感。

Zainal Ariffin Ahmad 教授在談到第一部份人力資產管理時舉本年皮克斯動畫製作而由迪士尼發行之動畫電影「玩具總動員 3」為例，說明該片雖係以兒童為訴求觀眾的動畫電影，但內容寓意深遠，對組織管理者而言更具啟示。片中 Andy 已 17 歲，即將離家赴異地大學求學。整理幼時玩具欲擱置於閣樓，但陰錯陽差母親誤以為兒子視之為垃圾。而整袋玩具被送到托兒所時，玩具們原以為有了新主人的歸宿，未料孩子們未予善待，玩具們心生計劃逃離托兒所，回到原主人 Andy 身邊。玩具們在 Woody 之領導下逐步完成整個逃離計劃的過程便是管理者們可看到的成功管理模式。成員們全心全意投入於設定之目標，各盡所能且彼此相互尊重，每一個玩具都成為團體之一項資產，因此達到相乘效果的產能。

而在第二部份談到創新時，Zainal Ariffin Ahmad 教授則引用馬來西亞的 AirAsia 航空公司為例。成立於 1993 年而於 1996 年開始營運的 Airasia 原為馬國國營航空公司。但因經營不善而於 2001 以象徵性之 1 馬幣轉讓予 Tune Air，在該公司執行長 Tony Fernandes 創意經營下，改變經營策略，以 "Now Everyone Can Fly" 為號召，釐訂低價、由客人直接透過網路訂票、減少非必要服務的陽春價格優勢，由馬來西亞國內航線而擴展至亞洲各地航點。目前已成為亞洲最成功的低價航空公司，更已朝拓展遠程航線至倫敦的目標努力。經營成果卓越，在航空業中創造自己的一片天空，與僅花費低票價的客人一起飛翔。

Tony Fernandes 在接手 AirAsia 後的經營理念著重創造特異之企業文化，以「風趣、友善、精明、關懷、創新」為用人之取捨標準，而公司內部也重視員工之建議、創新意見，並以透過內部網路之方式讓員工分享及充分討論以蘊釀共識，創新意見因此可隨時在組織內各個角落激盪後落實。而公司對員工之訓練也特別注重個人心智之成長及專業能力之培養。

貳、心得與建議

Zainal Ariffin Ahmad 教授在這場演講中最具意義的一句箴言為「客戶是非常重要的創意來源」，足資職司管理者體會個中三昧。生產事業當如是、服務單位亦然。各訓練執行機構應該在訓練過程或事後確實掌握學員之意見，俾從中擷取資訊以為日後改進之參考。根據本中心經驗，訓練課程結束後學員填寫之意見調查表中，認真思考後填寫者固然不多，但主事者宜盡力抽絲剝繭從中萃取精華以為自我提升之藍本。

結尾以生活經驗中之實例說明產品若能以消費者使用時之方便性著眼，其實仍具有諸多改善空間。國內一知名品牌的水晶肥皂以天然材質著稱，拜近年環保意識抬頭之賜，消費者接受度增高。其市面上常見的包裝係 4 片 1 小包，3 小包合成 1 大包，但塑膠材質的包裝不管內、外包裝均未考慮使用者開啟之方便性，非常不易操作。國內商品中諸如此類的例子屢見不鮮，例如：牛奶、優酪乳、果汁等塑膠瓶飲料瓶口內之封貼與日本產品相較下，均較不易拉開，顯示日本商品確實在 user friendly 之觀念上較為先進，此也印證尊重客戶意見，可為無限的創意來源之言。

第十五節

中華民國如何運用人才投資策略提升勞動競爭力 (Enhancing Competitiveness of Labor Forces Through Talent Investment Strategies in the Republic of China 【Taiwan】)

主講人：王如玄(Wang, Ju-Hsuan)

壹、內容摘要

一、前言

(一) 當前勞動情勢

1. 勞動環境趨勢：景氣逐漸復甦下，應讓勞工能感同身受，共享經濟成長的成果，提升其工作生活品質。
2. 勞動市場情勢。

(二) 國際環境

1. 知識經濟及創新經濟時代來臨。
2. 世界各國面臨了全球化、人口結構的改變、環境的變化、能源短缺等問題。
3. 世界各國經歷金融風暴的衝擊。
4. 世界各國紛紛提出人才培育策略以提升國家競爭力。

改革重點包括：

1. 重視技職教育以及教育與產業的連結（包括擴充高等技職教育、改進學徒制教學提供技能導向的考試及證照、鼓勵業界與學界的合作）。
2. 重視科技人才之培育（包括提升中學及高等教育階段學生對科學、工程及數學的興趣與能力）。
3. 擴大高等教育的就學機會（包括擴充入學名額及提供學生財務的協助）。
4. 強化教育的國際化（包括擴大招攬國際學生、提升學生國際視野與交流能力）。
5. 提升學生素質（包括師資的改革、訂定中小學生基礎知識與能力的標準）。
6. 高等教育的卓越發展。
7. 透過提供居留簽證及各項行政的便利性，以利延攬外籍優秀的人才。

(三) 國內環境

1. 產業及經濟發展：台灣產業有過度集中的風險，產業結構亟需進行調整。

2. 少子女化、高齡化等人口結構的轉變：勞動力趨於高齡化，加速高齡化社會的提早到來。
3. 高等教育數量大幅擴增：我國高等教育數量的提供率已經高於大部分歐美先進國家。
4. 人才培育策略與國家產業發展：配合多次經濟轉型。

二、人才培育願景（目標）

- （一）發展台灣成為培育量足質精的優質人力基地：培養優質的人力，全面提升人力素質，讓台灣高等教育成為培育量足、質精的優質人力基地，人才培育從量的增加提升為質的精進。
- （二）發展台灣成為亞太地區優秀人才聚集中心：吸引世界的人才落腳台灣，同時所培育的人才具備在全球移動的能力。
- （三）促進國家人才培育與產業發展緊密結合：經由更緊密的產學聯結，讓產業儲才於校，善用學校的研發資源，學校的課程與產業合作緊密聯結，學用無落差，產學共創雙贏。
- （四）全面提升公共事務人力素質：因應我國產業轉型，規劃新興產業所需人力，同時全面提升推動公共事務的人力水準。

三、人才培育整體策略

- （一）因應人力資源結構變化，調整教育體系
 1. 建立穩定的跨部會人才供需整合機制。
 2. 管控大學招生名額總量。
 3. 推動專業學院。
 4. 提升學生素質。
 5. 建立技職教育特色。
 6. 建立高等教育退場與轉型機制。
 7. 培養人文素質
- （二）打造優質跨領域人才、加值就業競爭力
 1. 建立產業人力支援、即時與扎根機制。
 2. 改革技職教育課程，突顯務實致用特色。
 3. 推動大專校院學生校外實習制度。
 4. 強化教師實務經驗，進而回饋課程教學及提升學生就業力。

- 5.提供整合性職涯發展服務，協助青年順利從學校接軌到職場。
- 6.持續辦理「補助大專校院辦理就業學程計畫」。
- 7.分析產業跨領域人才需求。
- 8.建立跨領域人才培訓機制，鼓勵高階人才從事跨領域研究。
- 9.著重跨領域人才養成學程規模，深厚人才跨界能力。
- 10.培養社會所需之基礎核心能力及就業力。
- 11.強化現代公民核心能力養成。
- 12.打破系所本位的跨領域人才培育學程。
- 13.提升青年之公民意識、促進青年關心公共議題。
- 14.推動青年參與志工服務。
- 15.推動青年壯遊，培養青年認識多元文化及探索力。
- 16.發展職場體驗伸根見習，協助職涯目標的確定。

(三) 大專校院追求卓越

- 1.建立大學總量發展規模評估機制及退場機制。
- 2.賡續推動高等教育專案補助計畫。
- 3.鼓勵大學確保自我品質之主動性與義務性。
- 4.輔導大學分類發展，讓各校充分發展其特色。

(四) 透過終身學習平台能力銜接轉換，持續加值人力

- 1.訓練主體多元化。
- 2.學習目標職能化。
- 3.學習內容系統化。
- 4.證照認證職能化。

(五) 因應人口結構變化，人才培育及各級教育的策略

- 1.階段性調整各級教育資源配置，以提升教育品質。
- 2.建立鼓勵高中職及高等教育體系轉型及退場輔導機制，並強化人力投資。
- 3.推動終身教育，活絡中高人力運用。
- 4.加強多元文化教育，重視新移民人力資源。

(六) 六大新興產業、重點服務業人才培育及新興科技產業人才培育

- 1.結合產、學、研及公協會，成立新興產業人才供需訊息發布與對話平台。

- 2.加速整併系所、推動學士後專業學院，並透過學程規劃，提供學生所需跨領域知識；另結合「回流教育」及「推廣教育」供社會人士修習各該類領域。
- 3.提升六大新興產業及重點服務業相關科系實作比重，強化學生至業界實習制度。
- 4.新興及重點產業主管部會依產業人才養成模式差異，協助校院轉型為產業人才培訓中心。
- 5.加強國內六大新興產業與重點服務業相關科系人才外語能力及國際觀，滿足各業別對國際化人才的共通需求特質，即時補充新興產業發展出其所需經營管理人才。
- 6.各業管部會專款專用挹注培育相關專業人才。
- 7.科技產業人才培育方面：加強大學生跨領域核心能力培養、落實大學院校之產學合作、規劃發展國際化之科技整合學程或計畫、加強與國際間交流培育科技人才、重視跨領域終身學習機制。

(七) 精進公共事務部門人力

- 1.活化管理體系，建構公私人才交流機制。
- 2.精進考選功能，為國舉才。
- 3.擴大培訓能量，建構陞遷歷練與訓練培訓有效結合之體制。
- 4.健全培訓體制，強化高階文官。
- 5.落實績效管理，強化獎優汰劣機制。

(八) 建立產官學人才培育整合平台

- 1.推動「產學研實習聯盟機制」，暢絡學校與產業的訓用銜接機制。
- 2.研議由行政院建立高等教育與產業人才供需對話的平台與機制。

(九) 強化產業界與學術界的合作

- 1.選擇科學園區為據點，結合週邊的大學、研究機構及園區廠商，成立產學園區。
- 2.推行企業創新誘導機制，引導中小企業做產學。
- 3.強化產學關鍵技術及智財加值能力。

(十) 建置教考訓用人才培育制度

- 1.盤點學校類科系所及相對應之證照類科。
- 2.發展產業專業人才之職能與能力鑑定。
- 3.全面檢討國家證照考試架構、種類、管理與合宜之分工體系。

- 4.強化技職教育在國內基層及中層技術人才培育所承擔的責任，強化技職教育務實致用之功能，落實並擴大技術職業證照的法制化。

(十一) 培養具備全球移動能力之人才

- 1.建立人才流動資訊。
- 2.培育世界級技能。
- 3.加強世界語言能力。
- 4.增進國際參與力。

(十二) 延攬國際人才

- 1.研議教師彈性薪資制度，強化吸引國際人才及留住國內優秀人才經濟誘因。
- 2.推動橋頭堡策略佈局，發展台灣為亞洲研究據點，儲才、攬才與用才並進。
- 3.鼓勵質量兼具之國際學生招收策略。

四、職業訓練策略

(一) 職業訓練目標

- 1.發展需求導向職業訓練。
- 2.建構週全職訓供應體制。
- 3.有效提升職業訓練品質。

(二) 職業訓練策略

- 1.有效掌握訓練需求，連結供應管理。
- 2.辦理多元就業導向職前訓練。
- 3.提升在職勞動力工作職能。
- 4.提升青（少）年職能發展及職場適應。
- 5.整合訓練業務，及時提供國民訓練資訊。
- 6.持續推動運籌佈局，加強職訓夥伴合作關係。
- 7.強化培訓單位訓練品質。
- 8.運用職能標準模式，發展職業訓練內容。

五、提升勞動競爭力措施

(一) 配合產業發展需求，辦理多元就業導向職前訓練

- 1.自辦訓練：由職業訓練中心辦理各類職前訓練。
- 2.委外訓練：委託民間訓練單位辦理各類職業訓練。

3.補助訓練：補助地方政府辦理在地化失業者職業訓練。

(二) 提升青少年就業技能，順利銜接就業市場

1.補助大專校院辦理就業學程計畫：針對畢業前2年在校大專校院學生，引進業界專業人士開設實務課程及職場體驗。

2.雙軌訓練旗艦計畫：針對國中畢業以上青少年，由學校進行學科教育，事業單位負責工作崗位訓練，培訓契合企業需求之優質專業技術人力。

3.產學訓合作訓練：由職業訓練中心提供專業技術養成訓練讓青少年免費參訓，學員於日間、夜間或例假日持續接受一般學科教育，並安排日間至事業單位實習。

4.青年就業旗艦計畫：針對15至29歲以下之青年，辦理專班授課及工作崗位訓練，強化青年就業力。

(三) 活絡職業訓練夥伴關係，鼓勵投入在職勞工人力資源發展

1.鼓勵在職勞工個人職場學習。

2.促進事業單位對人力資本的持續投資。

(四) 規劃符合產業及勞工就業所需新興重點產業之培訓課程

(五) 強化職業訓練品質管理制度(Taiwan TrainQuali System，簡稱TTQS)

(六) 國家人力創新獎

(七) 就業補給站

(八) 在職勞工加油站

六、結語

貳、心得與建議

一、年會論文部份：

(一) 企業持續穩健茁壯在於人才

2008年金融海嘯爆發，我國的房仲、醫療、金融、零售、電子、運輸、貿易……等不同行業，如何站穩腳步，在逆勢中持續地穩健茁壯？除了專業、創新、深耕、遠見等元素外，最重要的還是人才。

2009年第5屆國家人力創新獎，在11家獲獎企業中，有的注重員工的在職訓練與進修，將人文理念納入培訓課程；有的建立教師資料庫；有的自行研發工作能力檢定；更有重金投入上千萬預算聘請師資培育高階人才。不論何種方式，

這些獲獎的企業一致都將人力視為企業成長與獲利的重要關鍵，培育、養成的人才，成為企業的重要資產，在提升職能表現、強化組織向心力的同時，也引領企業屢創高峰。這些人才的投資策略，相關主管機關當應持續協助推廣，必要時亦得挹注相關補助，俾提升我國勞動競爭力。

（二）適應國內外環境的快速變遷

台灣整體經濟經過數次轉型，進入 21 世紀後，資本密集及技術密集產業已經成為工業的生產重心，另外服務業產值佔國內生產毛額比例，及其就業人口比例均已過半，使台灣明顯成為後工業社會。2008 年的金融風暴席捲全世界，全球經濟景氣衰退，嚴重影響就業市場，我國及全球各主要經濟體，如美國、歐盟、英國等，皆陸續推動多項大規模刺激景氣方案，以促進經濟發展，增加就業機會，已獲初步成效。行政院勞工委員會提供的年會報告，根據現狀，提出勞動人才培育願景及提升競爭力的整體策略，可謂對症下藥。

（三）打造平等、尊嚴、安全及人性化的勞動生活

我國當前勞動政策重點在於促進勞工權益及安全並提升工作生活品質，透過積極勞動市場政策及市場活化，提升勞工就業能力及勞動參與率；並透過社會融合措施，協助弱勢者積極參與就業市場，維護其工作權益，同時有效掌握就業市場趨勢及需求，強化人力資源，提供企業所需優質人力。

為打造平等、尊嚴、安全及人性化的勞動生活，有賴以勞動者生涯發展的觀點，努力透過勞資政對話，與民間團體及地方政府建立夥伴關係，逐一落實政策，以追求勞工、企業及社會三方面均衡發展，提升勞動生活品質及福祉。

（四）解決青年就業，應列為政府施政優先議題

目前我國各級教育程度的失業率，以大學程度者為最高，產生所謂「高學歷高失業率」現象，青年肩負國家的未來，長期失業青年不但將造成社會問題，也是國家人力資源的損失。因此，我們必須重視青少年所面對的問題，除了高等教育發展應予總量管制，建立學校或科系的退場與轉型機制，優先強化學校就業輔導功能，增進青年就業力與創業力的養成，並依年齡及學程不同分別提出不同策略措施，協助青少年在學校培育過程中作好職涯規劃，在畢業後提供完善的轉銜服務，協助青少年順利進入職場工作，讓台灣的中青少年勞動力素質快速提升且有效運用，讓他們在國家競爭力的增進中，站穩應有的關鍵性角色。

二、其他部分

(一) 主辦單位規劃周延，順利達成大會目標

此次年會，以有限的人力、物力，提供與會人員高品質的服務，從接待、交通、膳宿、會場，一直到講座與各專題論文發表之安排，整體而言，計畫周延，過程順利，資料整理完備，服務人員熱忱，令各國人士感佩，即使在某些細節尚有不足之處，如會場影音播放、筆記電腦操作設施偶有狀況，及與會貴賓發言時無專人遞送麥克風等，仍瑕不掩瑜。2010年第38屆年會將輪由我國主辦，可藉由參與相關經驗，妥善處理大小環節，相信中華民國訓練協會必能良好整合國內各訓練機構的豐富資源，順利達成知識交流與國民外交雙重任務。

(二) 建議可規畫將參與國際活動列為培訓高階文官課程

運用進步與優質的培訓方法，開創多元、活力、績效的培訓機制，以培育我國具有現代化理念與具競爭力的優質公務人員，是培訓的重要宗旨。在全球化的今日，如何與時精進與世界主流文化接軌對話，是當今各項政府作為重要思維，這也正是當今公務人員所須具有國際視野。因此，適時派遣公務人員參與重要的國際組織並有所作為，具有正面與積極意義。因此，應可整合相關資源，在培訓預算資源中規畫一定比例經費，在高階文官培訓課程中列入參與國際活動，以培養渠等國際視野。

(三) 國民外交由自身做起

出國參與國際會議可以在短時間內接觸許多公私部門機關之代表，除了可以藉此增加我國在國際舞臺上之曝光率外，亦能建立各國之情誼與溝通管道，並能從會議討論中獲悉各國的人力發展制度，與對各項議題之實務作法等第一手資料，對我國人力資源管理制度甚具啟迪價值。

本次會議進行期間，本團團員積極與各國代表團公私部門參加人員進行交流，分享工作經驗，介紹我國公部門培訓作法，另因2010年ARTDO將於台北舉辦，爰同時分送有關台灣簡介相關資料，於大會晚宴播放行銷台灣旅遊景點DVD影片（約10分鐘），希望能有效提升我國於國際間之知名度及能見度，並期望透過會議期間與各國人士互動機會，為我國政府部門未來推動國際交流活動時，奠定良好基礎，同時也更深刻瞭解體會做好國民外交，就是由自身做起。

(四) 借鏡他國發展優勢

本次亞洲國際培訓總會第 37 屆年會舉行地點為馬來西亞吉隆坡。在吉隆坡停留期間，除對該城市的都市規劃、公共設施等相關硬體建設快速發展留下深刻印象外，另對於其對文化古蹟維護不遺餘力，更可看出馬來西亞當局的用心與努力，從處處可見的伊斯蘭風格建築，展現城市及建築規劃的多采多姿及多變特色可窺之一般。對於馬來西亞建設的快速與進步，值得我們深自惕勵，並應珍惜愛護我們台灣的土地與資源。

此外，馬來西亞是多種族的國家，有華人、馬來人、印度人等，各種族的生活背景、文化都有所不同，屬於菱柱型的社會，但透過政府實施的政策和種族之間的相互尊重、諒解及包容，爰都能融洽地相處。英語是馬來西亞的共通語言，學童從小開始學習英文，傳播媒體及公共設施標誌，幾乎都是以英文為主。由此可見，多元文化、多國語言，是推動國際化及全球化最佳基石，我國亦有閩南、客家、原住民、大陸各省市及東南亞移民各族群共同居住在台灣這塊土地上，馬來西亞做得到，我們當然也可以。

(五) 也許在馬來西亞網際網路並不是相當普及，在我們所下榻的金馬皇宮酒店使用網際網路需要付費，每小時計費高達 17 馬幣，這對來自台灣的我們是難以想像地昂貴與不便。另外，這幾天在吉隆坡的實地生活，多少有些體會該國人民「樂天知命」的性格，生活步調也較我國緩慢，在服務業方面，不如我國效率良好，比如在大賣場結帳時，不管排隊人潮如何擁擠，也不會增開結帳通道；在飯店用餐，服務人員也不是很積極迅速地清理桌面，相對地感覺，我們台灣服務業在「感動服務」方面，還是比馬來西亞優越，值得驕傲與珍惜。

參、結語

參與國際性會議之主要目的，在吸取人力資源最新趨勢，及企業實務經驗，此行收穫甚豐，特別感謝各級長官及主管的指派與栽培，讓職有這份榮幸與會，6 日的充電令人眼界大開，希望將來在經費允許的範圍內，讓更多其他同仁有機會來參與這樣的盛會。

第十六節

日本的領導挑戰：支持創新

(Leadership Challenge in Japan : Supporting Innovation)

主講人：Koko Nakahara

壹、內容摘要

事實上，除了日本之外，全世界很多國家也一樣面臨著相同的挑戰。不僅如此，現在的環境不斷地改變，新的科技、產品、情勢...等，日本現在不斷減少的出生人口，也意味著我們的生產必須更有效率，且不論是在綠色科技、太空科技、實驗室研發或其他的新科技等方面成為科技的領導者。因為日本這個小國家，並不像某些國家擁有豐富的天然資源，他們幾乎所有的這些資源都是依賴進口的。

創新的需求，從以往觀點來看，是建構在「未來是現在之延伸」的假設下，以找出有區辨性的市場，並且有效率的生產產品作為基本步驟，並可簡單分為分析、計畫以及行動等三個程序，但隨著未來發展的多變性，必須時時隨著實際需求，不斷腦力激盪以作出最正確的決定，並據以發展產品，俾符合現況需要。

我們可以由 Japan Management Association 所作的研究報告發現，到 2015 年時企業所面臨的挑戰，關於「產品品質的控管」排在非常後面的地方，而真正的挑戰是新的產品方面，當然產品品質的控管也非常重要，但對於日本的企業而言，創新的產品是更重要的挑戰。

創新的階層，若以結構圖觀之，由下至上，依序是操作性的創新，到產品和服務的創新，到流程的創新，以至於最頂端是管理的創新。本次課程所提及「創新」一詞之定義，指的是對工作新的認知或理解，是一種突破傳統思維、科技性革命的想法，而且我們這邊要談的是產品和服務的創新，並非管理或組織的創新。這是因為日本多企業專注於產品的生產，但是一旦產品改變，管理人員當然也必須要跟著改變。目前，很多日本的企業使用社交網站(social network)來協助管理公司，但透過這樣的管理方式，將在公司內部逐漸造成一些小團體或自我組織，換句話說，反而會造成管理不易(out of control)，因此，管理階層必須改變這種使用社交網站來管理公司的方式，事實上，真正必須改變的應該是他們的領導方式。

再來，問大家一個問題，哪種企業可以源源不斷地創新?是的，每種企業都有這樣的可能，但是，要擁有怎樣的人才才能達到這樣目的呢?首先，管理階層的態度必須是

非常開放的，可以接受風險的。過去我們強調的是節省成本(cost cut)，以最小的投入，來製造最大的產出，並且儘量避免無謂的風險。然而，大家現在都清楚的知道，「創新」是企業未來發展所不可或缺的要素，但是，在過去 10 年來，在領導層級的培育過程上卻未被重視。在傳統製造業公司，創新方案通常也代表某人在過去曾有好的表現結果，雖然大家都知道創新領導對企業有多重要，但在判斷一個領導者是否夠頂尖、夠優秀，我們一般還是透過他現在的工作表現，遠勝過於他所具備的創新領導潛能。

此外，由 DDI 所做的 2009 年領導人預測報告中，我們可以發現，日本的領導人比起其他全球性的領導人，自信心相對較低，文化多元性的觀察力也較低，且領導階層的傳承培育計畫等項目也相對較落後。文化的多元性較低，就代表了差異性較低，換句話說，也就是創造力、創新力較低。現在的做法通常是用當前的工作表現來判斷創新能力，但這是不合理的，因為創新能力應該是針對未來的，我們需要的是與眾不同、具突破傳統思維(out of box)的人才，而前提是管理階層在面對挑戰的時候，也必須是抱持開放容忍的態度。

那我們在哪裡可以找到這些人才呢?在這邊有幾個問題，不論是在主管階層、人事部門、研發或工程等各種業務部門工作，都可以試著想想看，您是否屬於這樣的人才？

- 一、你在生活中是否時常有新點子？
- 二、在購物的時候，你最在意的是產品外部的設計，或者是商品的價格和功能呢？
- 三、你是否有信心能把要發展的產品或服務具體形象化？

舉例來說，一個工程師要知道自己想要發展的機器人形象，有具體的概念，才能知道接下來要如何著手去做。

- 四、是否能將你的想法與產品的研發人員充分溝通，流利的表達你個人的看法？

大約 80 個類似這樣的問題，可以藉此判定您是否屬於具突破傳統思維的創新人才。

再來，有了這些人才之後，我們還需要透過組織和管理，才能創造出最大的產出。另外，應該重視的是潛在的能力，而非僅專注於目前的產出；要重視的是刻意的、有目的性的產出，而非意外的產出。

另外一些有關創新的要點是：

- 一、員工要有創新的特質：具備好奇心，並且能夠瞭解和觀察市場和顧客需求。
- 二、以學習為導向的程序：產品和服務的製造過程，能使未來的程序迅速反應改善。
- 三、管理階層必須重視新的想法和行動，鼓勵不同的想法、有彈性的銷售和營收策略。

四、組織文化方面：鼓勵挑戰、充分授權並瞭解風險，允許下屬經由實驗過程發掘風險和帶來機會。

在日本，應該在很多其他的國家也有同樣的情形，就是習慣以職稱來稱呼其他人。但職稱並沒有這麼重要，它並不能代表未來的表現，也不能完全代表一個人。所以建議用名字加上先生或小姐來稱呼其他人，這其實也是打破公司的舊有文化的一種方式，雖然聽起來簡單，但對於很多人而言，因為已經是一種習慣了，其實並不容易做到。

接著，一個創新的組織團隊，應有的組成成員包含：行銷人員、製造人員、工程師、研究人員和觀念的創造者。觀念的創造者代表的是假設階段，工程師代表的就是真實的生產階段，製造人員則肩負了居中溝通協調的角色。我們一共設立 2—3 個這樣的小組，並讓他們互相競爭，每一個競爭的期間比我們想像中的短很多，不是半年、1 年的，大約是 1 到 2 個月的時間。經過這樣的訓練，可以在很短的時間裡想出新的點子。但即使有這樣的團隊，我們也無法立刻產生出好的產品或服務，我們還需要很多非正式性的對話溝通，無論是在組織之內或之外的、檯面上或檯面下的。

總之，在一個公司的組織裡，需要分成兩個部分，一個是產品的生產部分，另一個則是關於創新的部分。組織中的文化應該是強調學習、嘗試且可以容忍錯誤的，這對於每種組織的管理階層而言，都不是件容易的事。

擁有以下特質的管理階層，對於鼓勵創新較有幫助：

- 一、強烈的表達改變的意願。
- 二、對未來的創新發明擁有卓越的洞察力。
- 三、建立重視自足精神的文化。
- 四、鼓勵員工間的觀念流通。
- 五、建立評量創新活動的標準。
- 六、接受「如果要能創新，就必須增加多樣性且幫助員工變的更「非常規性」（非按部就班）的矛盾。

貳、心得與建議

David L. Dotlich 於「創新領導的十大修練—超越人性的領導新思維」一書中，對傳統領導中的至理名言，像是：「一切都在控制之中」及「隱藏缺失」等舊有觀念提出質疑及挑戰。並且進一步建議傳統領導者應該：

- 一、拒絕成為經驗的奴隸。

二、揭露自己的弱點。

三、創造一個能夠製造創新的團隊。

四、在取得他人信任之前，學會先相信他人。

五、以訓練和教導代替領導和啟發。

創新有賴不停地思考、自省，聯強國際總裁杜書伍於「打造將才基因」一書中，也提及類似的觀念：勤勞的主管在應該授權的時候必須充分授權，而勤勞的員工，也應該要適時停下他的腳步，仔細想想如何有效率的簡化工作。當自己持續感覺很忙的時候，往往也就是應該要改善效率的徵兆，千萬不要用「勤快」為藉口逆來順受，要回過頭來檢視自己的工作內容、工作程序，將會發現有些事情可以簡化，有些事情可以整合而更有效率，而有些事情是被重複操作，則應該刪減。另一種情形是，當做一件事循例做超過半年甚至1年，也應該主動尋求變通，不要10年如1日，依樣畫葫蘆。這樣的思維，看似微不足道，但當今社會競爭益趨激烈，一般人往往只見到醒目的事情，這時如果能注意到細微的事情，藉以提高效率，這將是保持競爭優勢的重要關鍵，此為頂尖企業精緻化管理的一環，在公務機關亦如是。

創新者究竟應該如何培養領導技巧？他們在嘗試中學習，邊做邊學習。並非每個人都有能力擔任領導者，安於現狀的人，或許也應該瞭解自己在領導方面的極限，願於做一個有建設性的跟隨者，並確實瞭解領導者的目標。培養領導氣質必須做一些付出。在起步時，花一些精力瞻望未來。培養計劃通常開始得很早—像有些孩子，在很小的時候便展現優於預期的表現，並企圖改變遊戲的名稱和規則，顯示挑戰主流意識的勇氣，對於世界如何運轉充滿好奇心。長大成人以後，他們提出一些構想，然後想看看會有什麼結果。但他們必須知道自己的極限。每一個人在上令下從的系統鎖鏈中，不能被孤立。獲得領導統馭的學位，並非即具有領導能力。惟有持之以恆的心態和奮鬥的精神，能給予我們不畏困難繼續前進的動力。

第十七節 台灣勞動力發展策略

(Development Strategies for Taiwan Labor Forces)

主講人：林三貴(Lin, San-Quei)

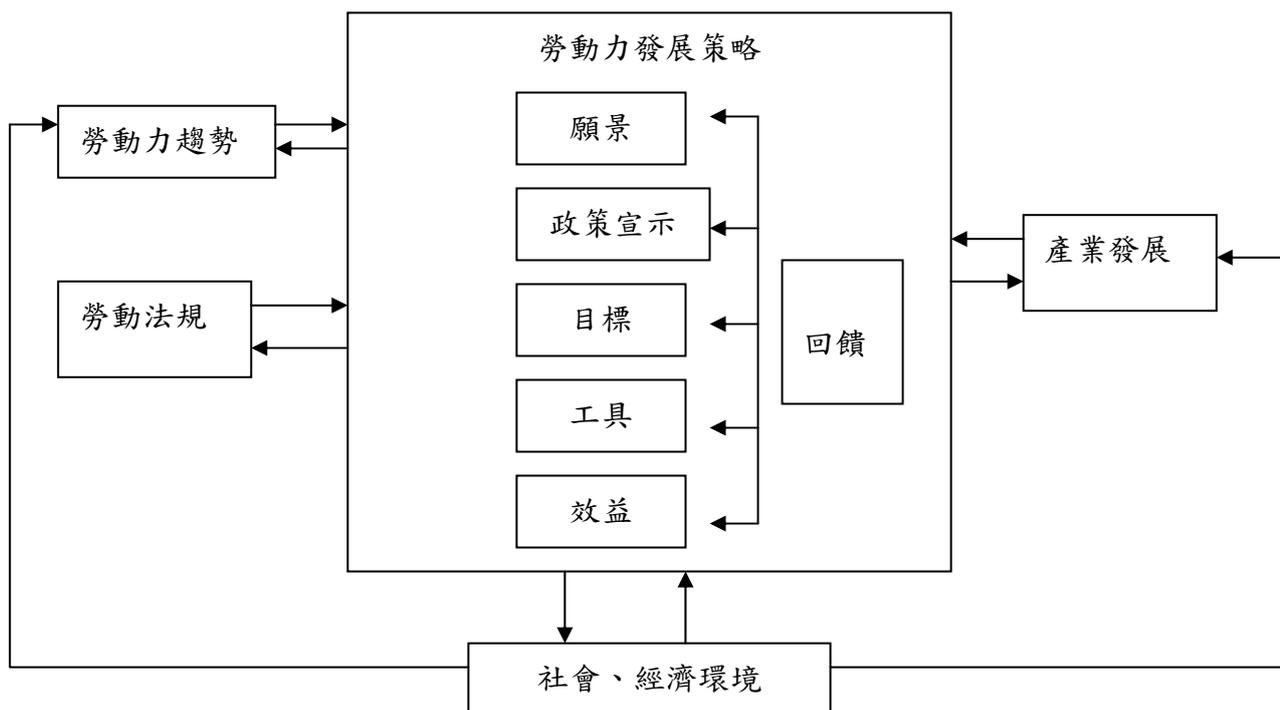
壹、前言

本文為國內行政院勞工委員會職業訓練局林局長三貴的英文演講摘要，發表於 2010 年 7 月 28 日下午亞洲國際培訓總會第 37 屆年會第四場大會演講。主要內容為：一、勞動力發展策略的框架。二、台灣社會、經濟環境分析。三、技術發展。四、促進就業。五、前瞻性勞動力發展策略。

台灣的勞動力發展策略內容豐富且多元，依據勞委會單位的職掌分工，涵蓋職業訓練（含在職者職訓和失業者職訓）、就業服務、和失業補償；各項內容也都與時精進，媲美先進國家。但為因應日益全球化的快速變遷，特別是大量外勞來台工作，以及台灣海峽兩岸即將簽署 ECFA 可能影響的勞動力該何去何從，故台灣的勞動力發展策略應強調提高勞動力的素質（quality），拉開本勞與外勞的差距；以及提升勞動力的就業力（mobile employability），展現各地都可就業的就業力（employability），才能因應迅速移動的資本與技術態勢，以及地區就業機會的差異（Martin and Morrison）。

貳、內容摘要

一、勞動力發展策略的框架



台灣勞動力發展策略的願景是就業活力，兼顧企業發展（僱用彈性）與就業安全；優於就業安全、社會安全、社會保障。勞動力發展政策在宣示上應兼顧企業與勞動力的需求，兼顧全球化與在地化，始能促進勞雇雙贏。

目標係要提升勞動力的流動就業能力，工具選擇包括技能發展、勞動力開發、促進就業等，其效益則將展現於勞動條件和產業發展。

在勞動力發展策略的形成過程中，社會經濟環境（包括勞動力趨勢、產業發展、其他社會經濟環境）、勞動力發展趨勢會對相關策略有所影響，另外法規也對於勞動力發展有其相關性，如台灣最近的 ECFA 效應及新立法通過之產業創新條例均為重要之一環。

二、台灣社會、經濟環境分析

以下藉由統計數據分析，了解台灣的社經環境及相關策略之背景。

（一）勞動力趨勢

台灣私部門 15 歲以上的人口和勞動力自 1980 年以來仍持續增加中。而 65 歲以上的老年人口逐年增長，預計自 2017 年起扶養比例將開始遞增，目前的扶養比已達 50%，未來將有越來越多的老年人口待扶養，青少年的負擔也將越來越重。

另外從工業、服務業、製造業等產業別來看就業趨勢，服務業就業人數自 1980 年以來快速增長，工業的就業人數成長較緩。而農林漁牧業的就業人數雖呈現下滑趨勢，但金融危機後人數反而增加。至於製造業的就業人數自 2003 年持續成長，但 2009 年受到金融風暴衝擊則呈現下降趨勢。

近年來因台灣致力於提倡身心障礙者及原住民族之就業保障，故其就業率均有提升之趨勢。各級政府機關、公立學校及公營事業機構員工總人數在 34 人以上者，進用具有就業能力之身心障礙者人數，不得低於員工總人數 3%。私立學校、團體及民營事業機構員工總人數在 67 人以上者，進用具有就業能力之身心障礙者人數，不得低於員工總人數 1%，且不得少於 1 人。

至於「部分時間工作者」及「臨時性或人力派遣工作者」等非典型勞動力所佔比率，亦有越來越高的趨勢。應否加以限制，以免壓縮了常態的工作機會，尚有爭議。

（二）產業發展

台灣中小企業目前在所有企業界內佔有 97% 的比率，提供就業機會約佔 7

成。與大企業相較，中小企業雖較缺乏資源自行進行企業內的勞動力發展，對外部環境的遊說亦較難著力，但它們具有「輕、薄、短、小」的特質，具高度彈性去因應外部環境的變遷。

台灣目前正推動六大新興產業發展，納入創意、研發，創造產業活力，並希望進一步能結合各國資源共同努力，發展為亞洲的「產業創意走廊」。

在全球化下，地方企業往海外投資，地方政府為避免地方經濟因此衰退，必須要結合區域內之企業，大學院校等，共同打造一個有經濟活力的地方經濟體，並可將其相關資訊提供中央，以爭取中央政府支持，進而給予地方發展的空間。

(三) 至其他社會和經濟環境，如掌握簽署 ECFA 後的活力及發揮產業創新條例所帶來的活絡與彈力等等，亦為台灣勞動力發展之重要面向。

三、技能發展

台灣未來發展的方向是採創意研發模式，依此方向，未來相關人才應具備五跨能力：跨領域、跨文化、跨地域、跨語言、跨部門，隨時隨地抱持創意，提高工作的價值。

(一) 職業訓練

為提昇勞動力，職業訓練方面，包括在職勞工及失業勞工等。在職勞工之職業培訓，3年5萬投資方案，協助事業單位人力資源提升計畫及青年人才培訓深耕方案等。失業者職業訓練部分，則針對其就業需求，提供職訓種類，除了政府自辦，亦有委外辦理，或補助事業單位培訓經費等方式辦理。

(二) 技能檢定

我們已有多項技能檢定制度，目前也正在推動「國家資歷架構」(National Qualifications Framework)，希望將技能(能力)得以清楚分級，期獲得市場認可及國際之承認。

(三) 其他強化技能部分，尚有加強學校與職場之聯結；支援友好國家之職業訓練(如與布吉納法索的職訓合作)，並希望藉此能吸引外國人來台受訓；及勞委會的組織改造方案，整合相關業務，培養一專多能的文官，以提高組織活力等。

四、促進就業

使勞動力充分就業，才能展現出人力資本。除了提供公平就業機會、就業服務，並提供弱勢勞動力的就業協助。

(一) 公平就業

台灣非常重視兩性平權，性別工作平等法於 2002 年 3 月 8 日通過實施，提供較完善的兩性平權措施；2008 年 1 月 16 日修正性別工作平等法，增訂五位受僱者以上的單位有全年七日的家庭照顧假、育嬰留職停薪假適用於所有受僱者、陪產假由二日增為三日等。2009 年 4 月公布修正就保法，增列育嬰留職停薪津貼，2009 年 5 月 1 日起實施。並於 2007 年 5 月，將禁止年齡歧視納入法律（就服法第五條）。

(二) 就業服務

在每個鄉鎮都設立有公立就業服務站、台，以便利民眾使用。當 1999 年開始實施失業給付後，公立就業服務機構就採取就業諮詢、就業推介、職業訓練、失業給付四合一的服務，以促進求職者就業。尤於 2003 年制定的就業保險法後，就業服務機制更為完善。

(三) 弱勢勞動力的就業協助

採取的積極性勞動市場政策個別方案包括：多元就業開發方案、就業啟航計畫、立即上工計畫（僱用補助）、青年職場體驗計畫、大專生企業實習方案、研究人員補助等。且針對中高齡者和身心障礙者（特定對象），勞委會搭配提供（含軟、硬體）職務再設計補助。

五、前瞻性勞動力發展策略

提出了充足勞動力供給數量、優質化勞動力品質及強化政府和民間組織活力三項前瞻性的勞動力發展策略，企圖以此三項策略深化台灣具有全球競爭力的人才。

(一) 充足勞動力供給數量

配合台灣六大新興產業（觀光旅遊、精緻農業、醫療照護、生物科技、綠色能源及文化創意）的發展，及時培訓相關人才，持續開發女性和高齡勞動力及整體思考外勞引進/移民政策等三行動方案架構下，完成供給充分的勞動力數量。

(二) 優質化勞動力品質

包括開發具創意的勞動力、提升職業訓練的效果、建構人才地圖、開發綠領（green collar）工作機會、產創條例下活絡地方競爭力、建構國家資歷架構及整合教育體系的改良等各方面全面推動。

(三) 強化政府組織和民間組織的活力。

改善向來由上而下的主導機制，轉化能包容由下而上的機制，再進一步發展為夥伴機制，激發台灣的優勢活力，再展台灣創意、創新及創業精神。

參、結論

台灣勞動力發展策略，基於台灣勞動力趨勢，及面對全球未來的挑戰，並呼應歐盟的社會發展理念，揭櫫了社會融入（Inclusive）、永續（Sustainable）及聰敏（Smart）等核心目標，讓台灣勞動力策略朝向「全球新位置，亞洲新價值」(A New Global Position and New Asian Value) 的新使命邁進。

肆、心得與建議

97年以來，受到國際原油與原物料價格上漲，及美國次級房貸風暴之影響，經濟不景氣造成之失業問題隨之而起，台灣亦無法倖免，加以我國近年產業結構變遷快速，結構性失業成為長期需要關注與解決之問題。政府積極推動各項振興方案，但為了勞動力永續發展，除了各項應急的短期措施，更需妥為規劃長期對策，尤應同時考慮如何促進台灣的經濟發展，始能因應全球化的衝擊與挑戰。

值此台灣正邁向亞洲區域經濟整合的階段，我們需要何種人才，如何培育具有全球競爭力的人才，均是必須正視的課題。台灣可以進一步凸顯「軟實力」，展現台灣特色，讓台灣人人更具競爭力，成為我們更進一步追求經濟成長與社會穩定的強大後盾，持續與全球對話。

現處科技與知識爆炸的世代，人才的流動快速且沒有疆界，國家與國家之間的交流愈來愈密切，台灣擁有優秀的人才，我們一定要透過人才之間的交流，建構一個「亞太地區人力資源培訓中心」，對亞洲提供貢獻，最終朝向「全球新位置，亞洲新價值」的理念邁進。

第十八節

策略性人力資源發展及組織績效：台灣實證研究 (Strategic Human Resource Development and Organisational Performance: An Empirical Study in Taiwan)

主講人：黃一峰 (Prof Dr. Irving Huang)

壹、內容摘要

一、前言

普遍認為訓練和發展能幫助組織留才、育才，以提升組織的競爭力，然而，許多訓練發展方案的分析者亦強調培訓經費沒有用得其所。大多數組織沒有充分評估訓練與發展的需求，也沒有評鑑訓練成效 (Kunder 1998; Brinkerhoff and Gill, 1994; Rothwell, 1994)。根據 Brinkerhoff and Gill (1994) 的說法，大多數組織沒有評估對員工的培訓，是否已實際增進了組織整體的生產力，或提高了個人的績效。瞭解 T&D 活動與達成組織目標之間的關聯是一個關鍵的問題。組織提供的 T&D 活動可使員工獲益，而瞭解他們對於資源和活動的認知，也是必要的。

二、文獻回顧

競爭的環境使公司的高階管理者對組織的人力資源發展高度關注。對組織而言，員工的價值與其獨特性、能力和技術有關。當組織擁有獨特並且難以被其他競爭者牽連或模仿的技術和能力時，競爭優勢獲得保障 (Rainbird, 1995)。HRD 最好被視為訓練發展、管理／專業教育，以及達成組織目標的策略管理，並且充分運用員工的知識和技能。

策略性人力資源發展的概念是訓練發展的新趨勢。首先，SHRD 促使尚在開發中的重要且關鍵的核心能力得以發展，並且保持持續的競爭優勢；其次，SHRD 使公司能夠充分運用現有企業的能力，並能透過新的能力和技術的開發，使其能應付變化。第三，策略性人力資源管理文獻建議，任何 SHRD 的概念必須著眼於評價組織策略、HRD 體系、政策和做法、利益相關者的願景之間的聯繫，並且聚焦於多層次分析的貢獻。第四，SHRD 必須同時對緊急的、有計劃的策略具敏感度。

有效的 HRD 必須知道任務、目標和組織的需要，亦即整合 SHRD 與組織的使命和目標。SHRD 應該著重於在 HRD 慣例和其更廣泛的背景之間的相互影響。根據 Thomas Garavan (2007) 的說法，SHRD 的貢獻可以從四個面向得知，分別是：(一) 全球環境；(二) 策略、結構、文化和領導；(三) 職務價值和獨特性；(四) 個人的期望、就

業能力和職業。該模型著重橫向和縱向聯繫，並建議利益相關者所關注的結果是多樣性的。

在策略性人力資源發展上也有對組織實踐的假定，例如：現行涵概所有任務的說明書具體指明組織對學習的承諾、任務說明書形成組織願景和組織計畫等、透過 HRD 連結任務與規劃學習經驗以決定應該怎麼做，接著質疑 HRD 和組織的價值。

本文旨在討論 HRD 活動和組織目標的調整，透過對公務人員的問卷調查，以瞭解他們對 HRD 體系的認知。

三、研究方法

本文以國家文官學院、公務人力發展中心及台北市政府公務人力訓練處受訓學員為調查對象，問卷包含兩部分，一為基本資料，其次則是對人力資源發展活動認知的題目問卷。問卷採5點量表，以1為最低（完全不同意），5為最高（完全同意）。

3.1 問卷設計

調查問卷的問題係編譯自Linda H. Kunder（1998），問卷共有26題，SHRD模型的架構如表1。

表1 策略性人力資源發展模型

HRD 活動	題數
訓練發展體系的現況	13
訓練發展體系的成效	9
訓練發展的價值	4

3.2 受測者基本特性

問卷共計回收286份，剔除11份無效問卷（漏答或答案過於一致），計有275份有效問卷納入分析。如表2所示，受訪者有39.3%為男性，44.8%年齡在30歲至49歲之間，16.3%以上有碩士以上學歷。

表2 受訪者基本資料統計

人口統計變項		次數	百分比
性別	女性	160	58.2
	男性	108	39.3
	合計	268	97.5

	未答	7	2.5
教育程度	高中	13	4.7
	專科	44	16.0
	大學	165	60.0
	碩士	43	15.6
	高中	2	.7
	合計	267	97.1
	未答	8	2.9
年齡	30s	59	21.5
	40s	64	23.3
	50s	33	12.0
	合計	156	56.7
	未答	119	43.3
職位	主管	84	30.5
	非主管	184	66.9
	合計	268	97.5
	未答	7	2.5
主管年資	無	123	44.7
	3 年以下	47	17.1
	3 年（含）以上	85	30.9
	合計	255	92.7
	未答	20	7.3
工作單位	業務單位	100	36.4
	幕僚單位	167	60.7
	合計	267	97.1
	未答	8	2.9
職系	行政職系	222	80.7
	技術職系	44	16.0
	其他	9	3.3
	合計	275	100.0
服務機關	中央政府	25	9.1
	地方政府	241	87.6
	未答	9	3.3
	合計	275	100.0

3.3 信度與效度

調查資料經因素分析及信度考驗，因素負荷量介於 .537 和 .854 之間，Alpha 係數均高於 .730，顯示問卷信效度良好。

表 3 信度與效度

	題數	因素負荷量	變異數百分比	Alpha 係數
對 T&D 的承諾與支持	5	.591-.854	21.523	.860
T&D 活動符合不同層次的需求	7	.588-.821	20.801	.894
運用回饋確保 T&D 的功能	8	.537-.742	18.082	.863
T&D 成效	4	.667-.843	58.312	.737

4.統計分析

4.1 描述統計

使用描述統計方法以瞭解受測者普遍對於變數的認知。依表 4 所示，所有項目的平均值皆高於平均數 3.0，表示受測者對於 HR 功能抱持正面態度（範圍自 3.43 至 3.75）。其中，「對 T&D 的承諾與支持」最高，「運用回饋確保 T&D 的功能」最低，此顯示受測者在 T&D 活動的回饋方面有較低績效認知。

表 4 描述統計

	樣本數	最小值	最大值	平均值	標準差
對 T&D 的承諾與支持	270	1.20	5.00	3.7504	.63320
T&D 活動符合不同層次的需求	269	1.14	5.00	3.5789	.63919
運用回饋確保 T&D 的功能	257	1.50	5.00	3.4343	.58443
T&D 成效	265	1.50	5.00	3.6236	.58230

4.2 結構方程模式分析

要探討 HRD 功能的因果關係，可運用結構方程模式（SEM）。

4.2.1 模式適配評價

本研究用來檢定模式適配的指標為：Chi-square statistic (X^2)、Goodness-of-fit Index (GFI)、Adjusted Goodness-of-fit Index (AGFI)、Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)、Comparative Fit Index (CFI)，以及 Normative Fit Index (NFI) 等。

整體模式適配評估如表 5。Chi-square 值是 42.02 (P 值是 $0.00 < 0.05$)，顯示已達顯著差異。由於 Chi-square 對樣品數量相當敏感，即樣本量越大，Chi-square 的無效假設越可能被拒絕，使用其他指標進行評價，結果顯示，其他指標均支持本模式。AGFI 為

0.77，接近於臨界值 0.8，表示本模式具備良好的適配程度是可以接受的。

表 5 模式適配評價

指標	決策值	本模式觀察值	備註
χ^2 (Chi-square statistic)	P-Value>0.05	42.02 (P=0.00)	Reject H_0
GFI (Goodness-of-fit Index)	>0.9	0.94	Model goodness-of-fit is acceptable
AGFI (Adjusted Goodness-of-fit Index)	>0.8	0.77	Close to 0.8, acceptable Model goodness-of-fit
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	<0.05	0.047	Model goodness-of-fit is acceptable
CFI (Comparative Fit Index)	>0.9	0.96	Model goodness-of-fit is acceptable
RMSEA (Root Mean Square Error of approximation)	<0.05	0.2	Bad goodness-of-fit due to >0.1
NFI (Normative Fit Index)	>0.9	0.96	Model goodness-of-fit is acceptable
NNFI (Non-normed fit Index)	>0.9	0.90	Model goodness-of-fit is acceptable
IFI (Incremental Fit Index)	>0.9	0.96	Model goodness-of-fit is acceptable

4.2.2 參數估計和假說測試

運用最大概似法 (maximum likelihood method) 估計參數結果如表 6 和表 7 所示。根據參數測試的結果 (如表 6)，全部的變數均與其對應的潛在變數具良好適配程度。

在 X 變數的項目中，3 個測量變數—X1 (對 T&D 的承諾和支持)、X2 (T&D 活動滿足不同層次的需求)、X3 (運用回饋確保 T&D 功能)，其標準化值分別是 0.53、0.54、0.46，t 值均達顯著影響，這表示 3 個測量變數均對 X 變數有高度影響。在 Y (T&D 的成效) 的變數中，2 個測量變數—Y1 (值得花費時間和金錢)、Y2 (T&D 是有用的)，其標準化值分別為 0.48 和 0.53，只有 Y2 的 t 值達到顯著影響，表示 Y2 對 Y 變數有高度的影響。

根據表 7，X 對 Y 有顯著的正向影響 (P<0.05)。圖 1 顯示本模式的路徑圖。

表 6 Measurement of latent variables

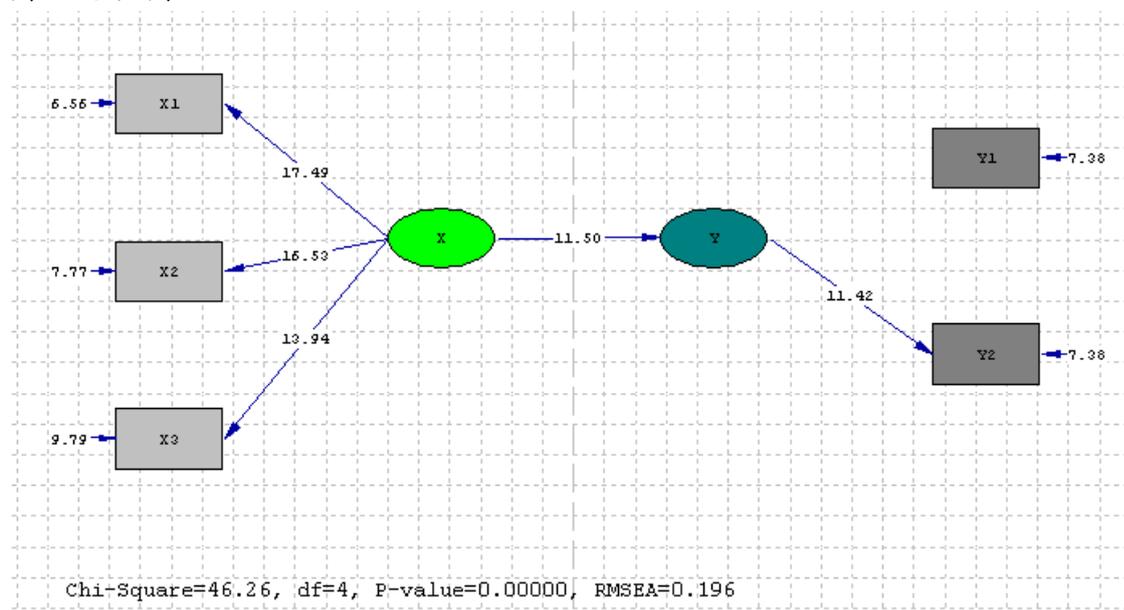
Latent variable	Measured variable	Standard error	Standardized loading	t
-----------------	-------------------	----------------	----------------------	---

X	X1	0.030	0.53	17.49
	X2	0.033	0.54	16.53
	X3	0.033	0.46	13.94
Y	Y1	-	0.48	-
	Y2	0.046	0.53	11.42

表 7 model estimation

Latent variable	Standard error	Standardized coefficient	t value	test result
X→Y	0.072	0.83	11.50	support

圖 1 路徑圖



五、結論

本文試圖探討台灣的公務員對訓練發展活動的認知。統計結果顯示，受測者有相當高的認知。台灣的公務員似乎對於從組織所獲得的活動感到滿意。SEM 分析顯示，對 T&D 的承諾和支持、T&D 活動滿足不同層次的需要、運用回饋確保 T&D 功能，可以用來預測和解釋訓練成效。

為了進一步研究，該調查工具必須要藉由更多樣本的因素分析來證實，並且要避免文化偏見。同時也有可能問卷中的各項題目含意，暗示受測者依照固定型式作答。那表示社會的有利條件是存在的。更多的樣本以建立有效的 SHRD 規模將是必要的。

貳、心得與建議

面對快速變遷的外在環境，民眾對政府服務的要求也更形複雜，公務人力的素質與能力，是政府是否能迅速回應民眾期待的關鍵。經由人力資源的訓練與發展，可以增進

公務人員的專業知識與技能，改善工作態度，提高工作效率。根據本文分析，公務人員對於政府提供之訓練發展活動感到滿意，然而，現行的訓練發展活動仍存在一些問題，例如：培訓方案不符合需求、傳統演講式的學習模式易讓訓練流於形式、指派專門參加訓練的「受訓部隊」參訓等。

培訓方案的規劃過程，包括訓練需求分析、建立學習目標、設計學習活動、訂定培訓策略及評估學習成果等過程。在訓練需求分析方面，如能導入核心能力的觀念，將能力盤點納入訓練需求評估，對政府施政、個人發展成長、機關業務推動等各面向的分析，歸結到對特定能力的需求程度，根據該能力的評估結果，即可得知誰才需要接受訓練，以及接受訓練的人員需要學習些什麼。經由訓練需求評估的結果，對員工而言，能得知自己能力的不足之處，並顯示迫切藉由訓練改善的需求，有助於提升學習意願以接受訓練；對組織來說，可量身規劃符合組織需求的訓練計畫及內容，使職能建構與訓練計畫的擬定與實施密切結合，充分運用有限的訓練資源。

在培訓技法方面，傳統公務訓練機構的培訓方式，是以演講式的學習模式為主軸，此種模式缺乏學習的吸引力與獨立判斷能力的養成。近年來，公務訓練機構積極導入以學習者為中心的學習模式，如個案教學、問題導向學習等，使學習者運用自身的知識與技能，來進行問題的探索與解答，並融會貫通回答問題時所需的觀念。此外，亦導入專業能力認證的概念，當個人完成特定專業訓練並經測驗合格後，即授予證書，以彰顯或認可個人某項專業技術及能力的資格，期以建立專業自信，持續提升服務品質。

在訓練成效評估方面，Kirkpatrick 評鑑模式的反應、學習、行為及效果等層次，涵蓋了課程滿意度、個人知能的增進、實際工作應用成效以及對組織的貢獻等四個層面。在實用價值上以「成果層次」最高，「反應層次」最低；在使用次數上，以「反應層次」最常使用，而「成果層次」最少使用；在評估的難易度上，以「反應層次」最容易評估，「成果層次」最不易評估。Kirkpatrick 的四個評估層的運用，需根據訓練目標，決定訓練評估的層次，同時需選擇適當的評量方式，以具體瞭解訓練的成效。

透過系統化的訓練發展計畫，可以激發公務人員潛能，提升專業能力，同時引導學習者思考如何將所學運用在現實工作中，以提升人民生活品質，積極為民興利除弊，贏得人民對政府的信賴。然而政府部門訓練資源有限，因此，加強個人在工作場域中自我導向學習，以及非正式學習管道，也很重要，如師徒制、督導制、標竿學習、自我導向學習等，同時善用數位學習課程與網絡學習社群等，以培育公務人員成為主動積極之職能學習者，建構高品質之終身學習公務人力資源。

第十九節

從一個馬來西亞概念解剖領導的素質

(Leadership Quality under 1Malaysia Concept Perspective)

主講人：Khor Chai Tian

壹、前言

馬來西亞係東南亞國家之一，於 1957 年 8 月 31 日獨立，是個多元種族國家，主要有馬來族、華族及印度族，主導政治的馬來民族占人口的大多數。根據馬來西亞憲法規定，馬來族都是穆斯林（伊斯蘭教徒），但其他種族並不受之約束。馬來西亞獨立之初，先是汶萊蘇丹雖然曾表示有意加入，但最後因為石油利益糾紛而放棄、其次新加坡在 1965 年 8 月 9 日退出，而 1969 年 5 月 13 日更是發生華人與馬來人種族之重大暴力血腥衝突，史稱五一三事件。因此，如何促進馬來西亞各民族的團結，共同努力實現一個馬來西亞的願景，實為馬來西亞當前重要的課題。馬來西亞第 6 任首相納吉於 2009 年 4 月 3 日上任後，即推出「一個馬來西亞概念」的政治理念，納吉指出「馬來西亞各族人民團結一致與萬眾一心，是國家邁步前進的重要基礎。如果我們有很多學有專長者、高科技，但沒凝聚力，那是沒有用。國民團結是國家前途與實現願景的重要基礎。」在納吉首相一提出「一個馬來西亞概念」後，即引起大家的共鳴，期待有一個團結和諧的馬來西亞。

貳、馬來西亞背景分析

馬來西亞，簡稱大馬（馬來語：Malaysia），是一個由 13 州和 3 個聯邦直轄區組成的聯邦體制國家，面積有 329,845 平方公里，首都為吉隆坡，政治中心則位於布城（太子城）。馬來西亞的國家元首稱為最高元首，而政府由出身國會最大黨或聯盟領袖的首相所領導，政治體制是沿襲自英國的西敏寺制度。外交方面，馬來西亞在 1957 年 9 月 17 日加入聯合國，也是環印度洋區域合作聯盟、亞洲太平洋經濟合作組織、大英國協、不結盟運動和伊斯蘭會議組織的成員國，同時也是東南亞國協（英語：ASEAN）的創立國之一。

第二次世界大戰時日本的統治及戰後馬來亞共產黨的叛亂，促使越來越多人支持馬來亞的獨立。戰後英國政府於 1946 年將馬來屬邦重組為馬來亞聯盟，但因普遍受到反對，而於 1948 年重組為馬來亞聯合邦。使馬來族群更嚮往一個更有利於他們的制度，期間開始排拒新加坡留在新國體的要求，同時決定不實施雙重國籍制度，認為這將使許

多移民族群同時持有馬來亞及祖國的國籍。馬來亞聯合邦最終在 1957 年 8 月 31 日獨立，這個新的國家並不包括新加坡。馬來西亞是個多元種族國家，主導政治的馬來民族占人口的大多數。根據憲法規定，馬來族都是穆斯林（伊斯蘭教徒），但其他種族並不受之約束。占總人口的三分之一的華裔在經濟及貿易領域扮演主要角色。印度裔馬來西亞公民占人口的大約 8%，其中包括印度教徒、穆斯林、錫克教徒、天主教徒、基督教徒及佛教徒。約 85% 的印裔是泰米爾裔，其他則是格拉拉裔，錫克裔及雀替爾裔等。據 2005 年馬來西亞政府統計，馬來西亞人口中約有 55% 屬於穆斯林、35% 屬於佛教徒、5.5% 屬於基督徒（包括新教），1% 屬於天主教、3.6% 屬於印度教徒、1.5% 屬於道教徒、其餘屬於錫克教徒、巴哈伊教徒、萬物有靈等。

由於馬、華、印各種族都有自己獨特的文化，因此，馬來西亞政府近年來均努力塑造以馬來文化為基礎的國家文化，推行「國民教育政策」，重視馬來語的普及教育，同時華文教育也屬比較普遍，也有比較完整的華文教育體系。

叁、「一個馬來西亞概念」的實踐途徑

馬來西亞首相納吉上任後，即推出「一個馬來西亞概念」，旨在促進馬來西亞各民族的團結，並促請全民秉持此一重要之概念，無非期待全民一心共同實踐這個原則，於 2020 年達到此宏願。而此一進行步驟，主要有以下 2 個主要途徑：

- 一、團結原則：主要有 3 件事項，包括（一）馬來西亞各族之間相互接納的；（二）以國家憲法和國家原則為依歸的國民原則；（三）公平的社會。這項原則是來自道德價值觀，亦即應實踐於馬來西亞人民的生活文化，包括：相互尊重、謙虛、彬彬有禮、強化溝通及明智作出任何的決定。
- 二、目標價值觀：目標價值觀是任何族群若要進步及取得成功所應關注的要素，這些要素包括（一）履行卓越的辦公文化；（二）推行守時及效率文化，勇於革新及開拓新機；（三）按照聯邦憲法及國家政策，忠於祖國；（四）堅毅地克服挑戰及公正地辦理事務。

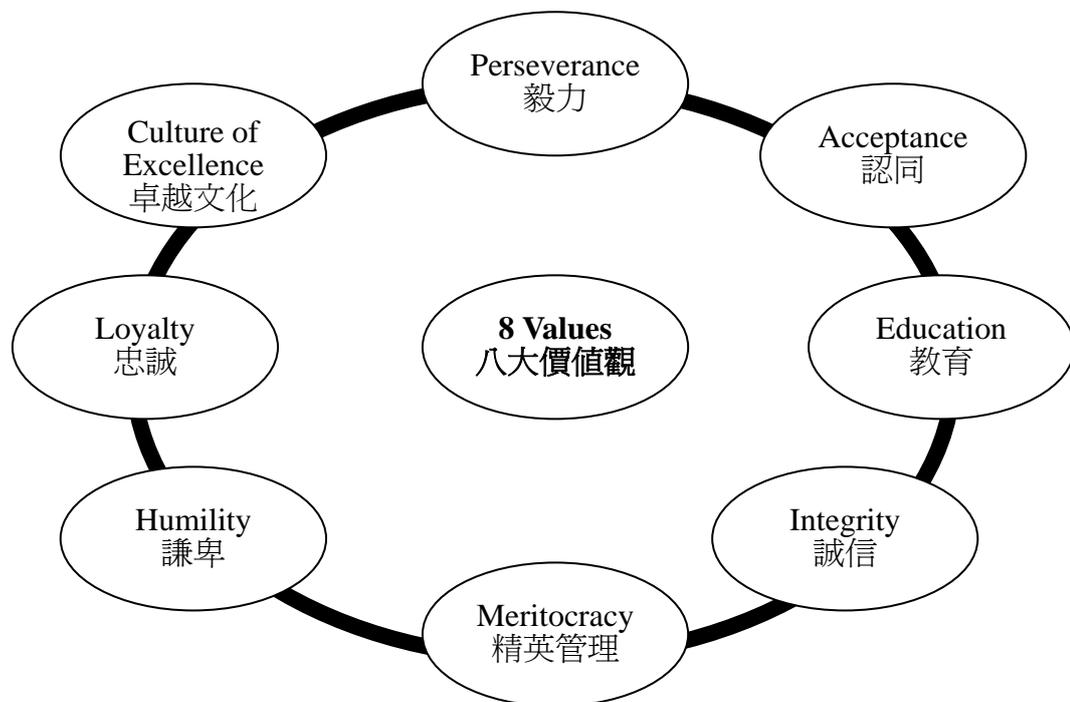
這些文化價值觀彰顯馬來西亞族群的尊嚴、威望，也符合國家和民族的先進及成功地位。

至於一個馬來西亞概念的主題所指為何？這項主題除著重於國民團結外，特別優先考量人民認為重要的課題，政府十分關注公務員為人民辦理事務時的表現及成就。換言之，政府非常瞭解在提升人民生活素質時，公共服務領域的效率及素質扮演重要角色，

亦即政府機構將會繼續著重在親民政策，也因此，特別強調「以民為先、即刻表現」(People First ; Performance Now) 的實踐。納吉指出，一個馬來西亞概念的標誌意義重大，它將會成為馬來西亞的強大與受歡迎品牌。「很多人對一個馬來西亞概念有很多疑問，人民想知道這是一個怎樣的觀念，並想瞭解這個概念，並將這個概念運用在日常生活中。它從一開始，因為沒有任何數字比一更大，因此我們用一來象徵我國是一個特出的國家。」納吉獲大部分國民的認同，人民也對一個馬來西亞概念有深一層的瞭解。他呼籲人民與他共同努力實現一個馬來西亞的願景。

肆、「一個馬來西亞概念」的價值觀

納吉首相提出「一個馬來西亞概念」之踐行程序，係透過以下 8 大價值觀（如下圖），分別如下：



一、第一項價值觀 - 卓越文化

卓越文化讓馬來西亞可以轉型，並朝向一個成功及高價值的國家；卓越文化將確保馬來西亞正確走在成功軌道。一切工作都必須以卓越文化的概念為基準，領袖必須設定一些行動，帶領人民瞭解擁有及實現卓越文化的重要性，例如：通過引介更多的菁英文化，讓大家瞭解到成效的重要性，而成效則與卓越文化息息相關。

二、第二項價值觀 - 毅力

生活從不簡單，生活不是一條直線，能一直不斷向上延伸，我們應該瞭解生命是有上下起伏，有高潮也有失落，認真工作的人能專注一致，並勇於堅持克服一切困難，即使面對任何逆境，都可以安然迎刃而解，讓自己回到正軌上，當面對任何困難時，必須持感恩的心態去瞭解問題的根源，馬來西亞當前雖面對無數的危機挑戰，無論是金融危機，對抗共產黨及面對不穩定的時期，但每次都能安然渡過，不斷努力，堅持對抗一切打擊，專注一致去面對與解決，最終可以證明有關疑義是錯誤的。

三、第三項價值觀 - 謙卑

謙卑是我們應持有的特徵，擁有謙卑的特徵將會是我們的財富，在傳統社會文化，我們往往較欣賞持有謙卑特徵的人，例如：當我們履行職責時，清楚您的定位，您必須將自己融入社會當中。謙卑的特徵不意味軟弱，比如，當您與外界交洽時，這是您展現強項的時刻，您必須表現出自信的一面，因為若是過於卑微，他人將視之為一個軟弱的表現。同時您必須瞭解馬來西亞社會，但您與外面的世界交涉時，您必須適時表現出您的實力與成功，同時採取不偏不倚的態度。

四、第四項價值觀 - 認同

認同超越容忍，認同與容忍是有很大的差距，認同是持有正面積極的心態去接受，因此，我們必須轉移心態，從容忍轉為認同，我們必須著手進行及實施公平政策，以履行我們的承諾。例如：當我們談及扶貧，我們必須幫助所有社區的貧窮人士，所有社區的窮人都應獲得幫助，因此，在我們的援助方案中，撥款必須有效解決各種族的貧窮問題。對於培育馬來西亞的人才，我們應將最優秀的馬來人、華人、印度人及其他民族凝聚一起，此凝聚力量將超過個人力量。所有人民將能夠全面完成自我發展，而目前已存在這個培育系統，即教育系統、獎學金、財務援助，同時賦予無限的機會，這個機會不因您的種族問題而有任何限制，而是決定於您個人的能力。

五、第五項價值觀 - 忠誠

忠誠是信任的根基，無論是任何的關係，都必須靠忠誠來維持，忠誠不應過於極端或盲目，因這樣將被視為愚忠。例如：在工作上，我們忠於上司，但須確定所忠於的上司也忠於其工作職務及表現，同時致力於提供積極態度。忠誠並不意味著不能批評，當然您在作出批評時須持正確態度，並先選擇適合的地點及時間。無論是基於個人關係或同事關係，珍惜他人可以有時間及機會提供一些建設性的意見，甚至是批評。在政府的行政上，不可壓縮建設性的意見及建議，當然這些反對意見，應在適當及具有良好的意

圖下提出。

六、第六項價值觀 – 精英管理

精英管理並不僅是崇高的原則，也是必須的原則，可促使推動馬來西亞邁向更高的里程碑。堅信若實施卓越文化及績效管理，將有效拓展馬來西亞的無限潛力，若一個人因其卓越表現而獲得獎勵，無論是最佳員工表現獎，或取得合約的公司，他們都瞭解必須達到一定的卓越水準及優秀表現，才能獲得獎勵。例如：在政府採購上，必須確保據競爭性的招標，因競爭將讓您有機會選擇最優秀的公司，並以合理的價格取得更好的技術，其效果將超越僅以協商為基礎的招標。

七、第七項價值觀 – 教育

教育與知識是建立一個成功國家的基石，從歷史的回溯至今時今日，顯示一個國家最偉大的就是思想，以思想為根基的國家才能永存，而以軍力為根基的國家並無法生存下來。當談及教育與知識，應以全面性來探討，同時必須綜合其他價值觀，社會必須將教育及知識視為最優先的事項。不僅是政府，社會也必須擁有良好的價值觀，如：閱讀文化。若是您秉持閱讀的文化，無論是通過書籍或上網閱讀，此閱讀習慣將有效開拓馬來西亞人的思維，我們並沒有一個教育主流，國家主流概括本地各源流學校，這是我們的優勢。我們期許人民可通過積極的知識追求及應用，以豐富人生智慧旅程，通過終身學習的精神，強化人民的思考，並以無私的精神為社會作出更多的貢獻。

八、第八項價值觀 – 誠信

取得人民信任與信心的最佳方式，就是誠實以對，告訴他們事實。若您執行得宜，就應告訴人民政策是正確的；若政策無法奏效，那您就必須鼓起勇氣，告訴人民事實的真相，亦即我們發現錯誤了而我們正努力改進，我們會更正這個錯誤。您必須告知實情及信任人民，人民是精明的，他們將會賞識誠實及真誠，同時可增進與人民之間的互動。此外您必須忠於承諾，若您答應了，就必須實現，無法兌現承諾是破壞彼此信念及真誠的重要因素之一。

納吉政府為貫徹「一個馬來西亞概念」之決心，與此同時，關鍵表現指標（KPI）也用於所有政府事務上，用來監督所有內閣部長的表現，首相署一名部長特別受委負責確保這項工作之順暢推行，政府希望所倡導的事項，不僅在國家行政管理上獲得具體改善，就上述事項，一個馬來西亞所主張的「以民為先、即刻表現」理念，將會有顯著改進，領導馬來西亞朝先進國目標邁進，同時奠定在國際間的崇高地位。

伍、結語及感想

馬來西亞是個種族多元的國家，獨立建國之後曾發生數次嚴重種族流血衝突，如何促進馬來西亞各民族的團結，如何建立尊重多元的馬來西亞生活文化，相互尊重、謙虛、強化溝通、以及提高馬來人及其他民族的財富、消除貧窮等，都是目前政府努力的重點。納吉首相於 2009 年 4 月 3 日上任後，即推出「一個馬來西亞概念」的政治理念，納吉表示他所要傳達的理念是：在這個國家，不同種族人民的地位和權益是公正平等的，彼此之間能夠同沾惠益，團結一致。同時他也呼籲內閣、政府部門及公務員們以促進種族和諧與國家團結，並提升工作效率為目標。根據納吉政府所發表的談話，「一個馬來西亞概念」特別強調的是國家團結、種族和諧以及提升政府部門的工作效率，同時他也提出了 8 大價值觀，即是：卓越文化、毅力、謙卑、認同、忠誠、精英管理、教育及誠信，希望透過內在掌握正確的信念與見識，進而導引出外顯的正確言行。

從以上「一個馬來西亞概念」之積極推動，可以深切瞭解納吉首相希望透過內閣、政府部門及全體公務員，以促進各族人民團結一致與萬眾一心，作為國家邁步前進的重要基礎的決心，納吉政府並預定於 2010 年 11 月提出本項推動成果報告。「他山之石，可以攻錯」，當前國內政治紛擾、政府行政效能未能大幅提昇、貧富差距拉大等問題，馬來西亞的策略作法，適可作為我國相關主政單位的參考。其次要求公務員「以民為先、即刻表現」(People First; Performance Now) 的概念標誌，引起馬來西亞人民很大的共鳴，期待有一個高效能的政府，以及團結和諧的馬來西亞，這些作為，與我國公務員 5 項核心價值與理念「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」，型塑優質組織文化，建立生活中的範型，有些雷同，惟具體作法，似可作為我國政府在策略運用的參考。

第二十節

以有效的領導帶動組織績效 (Driving Performance through Effective Leadership)

主講人：Ahmed M. Al-Banna

壹、前言

本項研討由巴林起源集團 (Origin Group) 總裁 Ahmed Al-Banna，於 2010 年 7 月 29 日亞洲國際培訓總會第 37 屆年會第 9 場座談會擔任主講，闡述如何將領導的相關理論應用於實務上，以透過有效的領導創造高峰績效。

貳、內容摘要

“績效”向為組織追求的目標，不論實務及學術界均在尋求促進組織高績效表現的方法，期透過各種管理工具、方法，或有效的領導來帶動組織績效。在討論如何以有效的領導帶動組織績效提升之前，必須先釐清 2 個問題：一是 CEO 的目標、期望為何？一是員工對 CEO 的期望為何？

從服務獲利鏈的關聯來看，組織內部的服務品質（亦即人力資源的系統運作，如員工甄選及發展、獎勵、職涯規劃等等）影響內部顧客即員工的滿意度，員工滿意度高低則反應在員工留任與否，以及員工的生產力上；而員工留任率及生產力反應出組織的外部服務價值（亦即顧客對服務的印象），進而影響顧客滿意度（customer satisfaction），例如：組織能否配合設計或提供顧客所需的服務或產品等，當然，顧客滿意度是為顧客忠誠度的決定性因素，而顧客忠誠度（customer loyalty）反應在實務上是顧客回流或推薦介紹親友使用，這些均對組織利潤成長率及收益性有直接影響；而所謂組織績效看的的就是服務獲利鏈最後所帶來的利潤成長率及收益性。

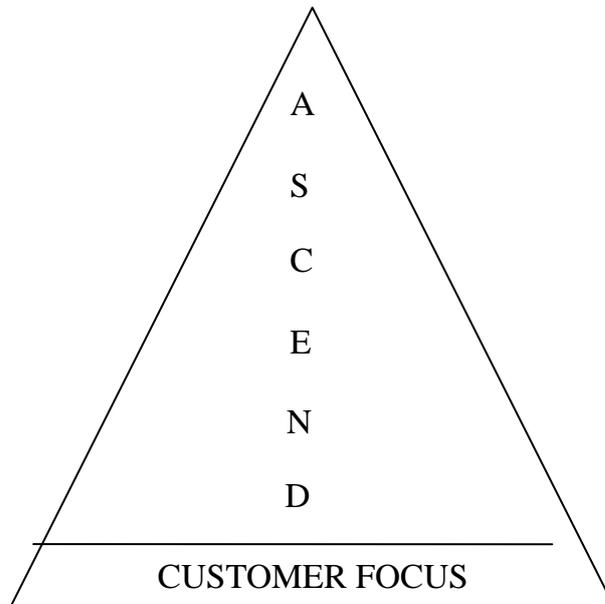
績效管理是組織如何執行策略、達成目標的管理過程。績效管理包含績效計畫、績效指導以及績效評鑑三個部分，其透過有系統的方式取得並紀錄、分析員工在工作中的表現，藉由評估及回饋來提升員工工作表現，進而發掘其發展潛力，同時並藉此提升組織績效；員工行為是績效管理的重要因素，因此在推動組織績效管理過程中，必須讓員工投入其中，是以績效管理過程中必須清楚讓員工知道：一、該做些什麼。二、該怎麼做。三、這樣做的理由是什麼。以及四、其作為的成效為何。

有效的領導若缺少認真投入工作的員工，不可能對組織績效的提升產生正面影響；且認真投入工作的員工，其生產力必較之未投入工作的員工來得高，因此若企業得以成

功地使其多數員工認真投入於工作之中，必能獲得高績效及高獲利。惟根據一項於 2005 年針對美國及加拿大地區企業所做的統計數據顯示，組織中只有約 29% 的員工是全然地投入於工作之中，而其中 54% 的員工對於工作是“別無選擇”的工作態度，另有約 17% 的員工則屬於完全對工作不投入的狀態。當比較全然投入工作的員工與一般或未投入工作員工所表現出來的工作績效，認真投入工作之員工對於企業收益成長率的貢獻高出 21%、獲利率高出 9%，並能提升 11% 的顧客滿意度，此外，此類員工的工作滿意度亦較高；由此可知，認真投入工作的員工不僅對創造出較高的組織績效，同時，其對工作的滿意度亦較其他員工為高。此外，一項針對亞洲企業進行的調查顯示，當一個認真投入工作的員工，其績效會提升 2.5 倍，但一個無法認真投入工作且無能力的員工，卻會使績效下降 4.5 倍。因此，當吾人將員工積極性與生產力作為診斷組織現況的橫、縱座標，則低積極性、低生產力的員工必須列為優先解決的問題，因為此類員工不僅本身績效不彰，亦會影響其他員工的工作；高積極性、低生產力的員工會對變革較為抗拒，亦較缺乏效率；低積極性、高生產力的員工則易有留任不易的問題。至於高積極性、高生產力的員工雖是所有組織的最愛，但領導者卻必須思考如何繼續維持員工高度積極性與生產力的課題。

以 Gulf Air 為例，巴林共有 3 家航空公司，其中 Gulf Air 原來只是一家地區性、小規模的民間航空公司，然經有效推動人力發展的結果，現在已經是一家服務超過 40 個國家、100 多條航線的國際航空公司，其成功的原因正如奇異公司前任總裁傑克·威爾許（Jack Welch）所說：我的成功來自於人力資源（HR）。

Gulf Air 的人力資源部門，在 2008 年開始採用以顧客為核心的領導能力架構（Leadership Competency Framework），以有效整合人力資源，確保在競爭激烈的航空業中，立於不敗之地。該架構的核心價值為「ASCENT」，以顧客需求為基底，由下而上演繹出 6 項領導能力。此 ASCENT 領導能力架構（如下圖），除了提供 Gulf Air 資深員工檢視個人在發展領導能力所需具備能力的自我檢查標準，並可作為成功的領導和管理行為的標準，以及評估人員是否具有領導潛能的尺度。



ASCENT 領導能力架構，各字母所代表的能力分別為：

A：Analyzing, Problem Solving & Decision Making—分析、解決問題與決策

S：Strategic & Business Thinking—策略與商業思考

C：Continuous Improvement—持續進步

E：Effective Leadership—有效領導

N：Negotiating, Influencing & Communicating—協商、影響及溝通

T：Team Effectiveness—團隊效能

每一項能力代表著一套領導者須掌握的計畫，例如：有效的領導包含領導者應具的願景、領導方式等；N、T 能力具係指對外部顧客所應具備的協商、影響及溝通能力及對外所展現的效能。

此 6 項能力又可分為領導能力（leadership competencies）、個人能力（personel competencies）及商業能力（business competencies）等 3 類。其中，領導能力包含有效領導（E）及團隊效能（T）；個人能力包含分析、解決問題與決策（A）、協商、影響及溝通（N）及持續進步（C）；商業能力則包含策略與商業思考（S）及關注顧客。

在績效管理中，領導者的角色不再只是指導員工如何做事，而是提供方向，幫助員工發展並提供必要的支持，因此領導最重要的就是必須以人為中心。

最後，建議在推動績效管理初期，可透過組成績效小組的方式，培育出種子成員，

再以小組擴散方式逐步改善組織文化，例如：先成立 5 人績效小組，則該 5 人分散至 5 個績效小組，即可帶動 25 個績效小組種子，再以此類推；此外，訓練機制是不可或缺的，必須讓員工在原有的職能外，適時地學習新的職能，並設定進程，循序漸進，如此才能成功地以有效的領導來帶動組織績效。

參、心得與建議

在全球化潮流下，績效構成組織競爭力核心，也是組織最重要競爭利基所在，組織的績效不僅決定組織的領導者地位升降與去留，更直接攸關該組織能否持續生存下去，因此，績效對組織的影響是最直接、具體的呈現。自 1980 年代績效管理在企業開始流行，不論是公、私部門或實務、學術界莫不在尋找提升組織績效的方法；許多組織更不斷地更換改善計畫，期藉由各種不同方案的推動，帶來組織高績效表現。

在演講內容中所提及之概念，與人力資源或管理學者所提出之績效管理或領導理論內容並無不符。其中，演講者所提出之 ASCEND 架構，係應用於巴林的 Gulf Air 成功的模式，亦頗有新意；然而績效管理並非單一方法即可行，其必須有完整的管理規劃，當然，組織文化必然是影響績效管理能否成功的關鍵。綜觀各種關於績效管理相關理論、模式，其目的多在透過策略性的變革，將績效的理念與組織相融，以創造所謂高績效組織，諸如共創願景、員工參與、反饋等做法，亦期透過互動的過程，快速有效改善組織績效。

組織管理績效的呈現，必須仰賴全體員工配合組織的願景、目標及策略，願意投入心力、全心奉獻。因此，一如演講者所強調，“人”永遠是績效管理最重要的環節。領導者不僅必須瞭解及滿足員工的期待，將員工的期待轉換為領導的策略或行為，促使員工認同組織的願景與目標，全心全意的奉獻，並須讓員工知道他們的奉獻對組織績效是有幫助，且可得到適當的回饋，如此才能讓員工與組織策略緊密連結，進而創造組織績效。

第二十一節

達成突破性成功的教導模式—化不可能為可能

(Coaching for Breakthrough Success – Making The Impossible Dream Possible)

主講人：Dr. Peter Chee

壹、前言

依據研究顯示：對於一項新的技能，訓練後可以提高生產力達 22%，但如果訓練後再採取後續性的教導(follow-on coaching)，則生產力將大幅提昇 88% (分別如圖 1、2 所示)。

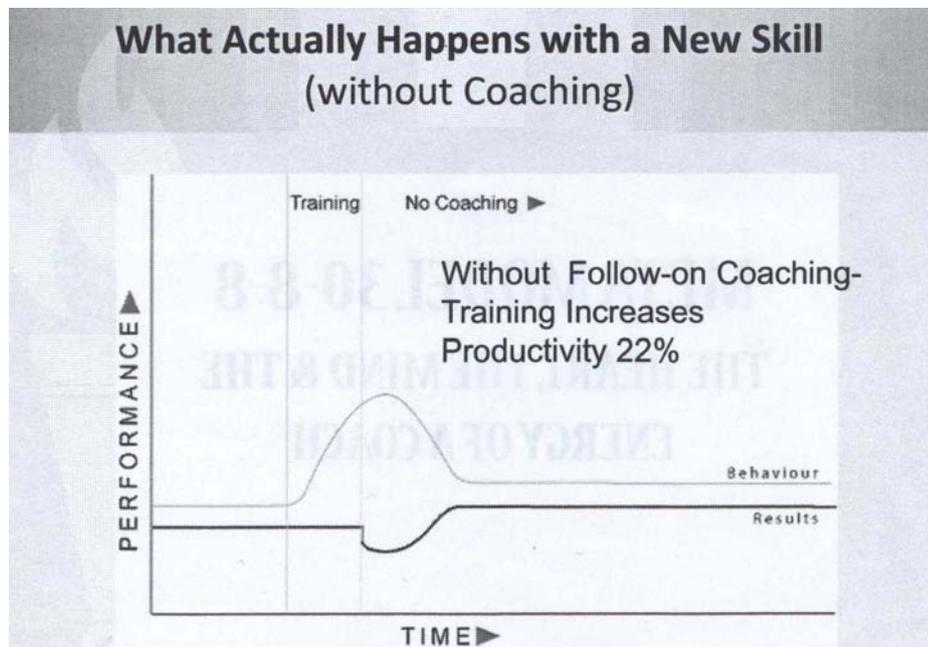


圖 1：新技能之訓練成效(未採取後續性的教導)

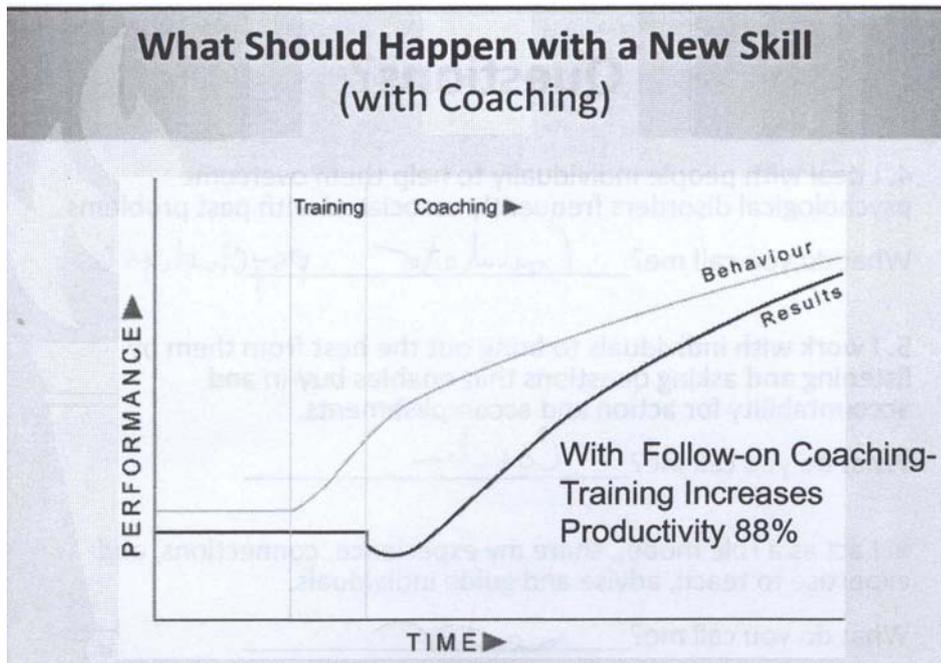


圖 2：新技能之訓練成效(採取後續性的教導)

為透過良好的教導模式，以達成卓越績效與突破性成功，本文作者提出「30-8-8(內心、心智及能量)教導模式」(Meta Model 30-8-8:The Heart,The Mind &The Energy of Coach) (如圖 3)，此一模式將教導的內容及過程分成三個部分，分述如下：

Coaching for Breakthrough Success - Making the Impossible Dream Possible

META MODEL 30-8-8 : *The Heart, The Mind & The Energy of A Coach*

PART 1
The Coaching Principles (TCP)
- The Heart

- 1. The Coaching Spirit**
 - 1 : Believe in Human Potential for Greatness
 - 2 : Fulfillment Flows from Adding Value to Others
 - 3 : Bring Out the Best in People and Let Them Lead
 - 4 : Use Influence Rather than Position
 - 5 : Thrive on Challenges and Flexibility
 - 6 : When We Grow Others We Grow Ourselves
 - 7 : A Coach Still Needs a Coach
- 2. Relationship and Trust**
 - 8 : Maintain Authentic Rapport and Humor
 - 9 : Touch a Heart with Care and Sincerity
 - 10 : Practice Integrity and Build Trust
- 3. Asking Questions and Curiosity**
 - 11 : Curiosity Ignites the Spirit
 - 12 : Ask Questions that Empower and Create Buy-In
 - 13 : Avoid Judgmental and Advice-Oriented Questions
 - 14 : Powerful Questions Release Solutions
 - 15 : Asking Great Questions Requires Practice
- 4. Listening and Intuition**
 - 16 : Listen Rather than Tell
 - 17 : Be Present and Turn Off Your Inner Dialog
 - 18 : Avoid Jumping to Premature Conclusions
 - 19 : Be Impartial and Non Judgmental
 - 20 : Listen Deeply, Use Observation and Intuition
- 5. Feedback and Awareness**
 - 21 : Embrace Feedback to Triumph
 - 22 : Awareness and Acceptance Cultivates Transformation
- 6. Suggestions and Simplification**
 - 23 : Get Consent Before Giving Suggestions
 - 24 : Use the Power of Simplicity
- 7. Goals & Action Plans**
 - 25 : Establish Goal Ownership & Commitment
 - 26 : Create Strategies and Action Plans for Goals
 - 27 : Keep Score of Goals and Action Steps
- 8. Accountability & Accomplishments**
 - 28 : Accountability Drives Accomplishments
 - 29 : Support Goals Completion Continuously
 - 30 : Acknowledge Progress

PART 2
Situational Coaching Model (SCM)
- The Mind

- D - Dreams Paradigm
- E - Exploration Paradigm
- A - Analysis Paradigm
- R - Reframing Paradigm
- R - Releasing Paradigm
- D - Decision Paradigm
- A - Action Paradigm
- A - Achievement Paradigm

PART 3
Achievers Coaching Techniques (ACT)
- The Energy

1. Taking Full Responsibility for Results
2. Building Self-Esteem and Removing Roadblocks
3. Clarifying Your Life Purpose and Your Vision
4. Setting Effective Goals
5. Visualizing and Affirming Desired Outcomes
6. Planning for Action and Taking Massive Action
7. Using Feedback, Learning and Perseverance to Your Advantage
8. Using the Law of Attraction and Celebrating Your Success

Page 7

圖 3 30-8-8(內心、心智及能量)教導模式

貳、教導的原則(發自內心)—The Coaching Principles (TCP)-The Heart

有關教導的原則包括下列 8 大類 30 項：(如圖 4)

一、教導的精神

(一) 相信人類有追求卓越的潛能。

(二) 自我實現來自於為他人加值：研究指出，對人員進行教導可以獲致以下的 5 大成效：

1. 解決問題。
2. 達成目標。
3. 灌輸新的習慣與信仰。
4. 學習與發展。
5. 藉由抬起他人使經驗獲得實現。

(三) 找出人群最優異的人並讓他來領導指揮。

(四) 運用影響力而非職位來教導他人。

(五) 在挑戰與彈性中茁壯成長—當教導的任務越困難，教導者可以從其中得到更多的成長。

(六) 當我們使別人成長的同時，自己也在成長。

(七) 教導者也需要被教導，學無止境，唯有不斷的學習充電，才能成為稱職的教導者。

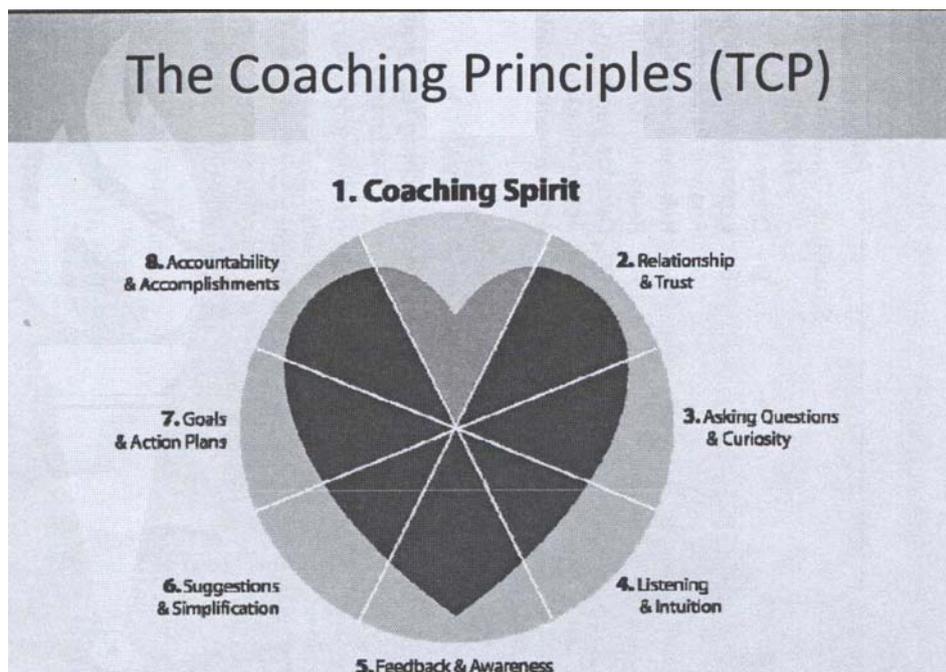


圖 4 教導的原則

二、關係與信賴

- (一) 要與被教導者維持真誠的關係，並保持幽默感。
- (二) 用關懷與真誠以感動人心：作者指出獲取人心的 8 個方法：
 - 1. 關懷—付出真心，關懷對方。
 - 2. 傾聽—傾聽對方的聲音。
 - 3. 感恩—心存感激。
 - 4. 信賴—建立信賴關係。
 - 5. 鼓勵—以言語與行動鼓勵對方正向的行為。
 - 6. 培育—提昇對方的知能、技術、行為與態度。
 - 7. 著眼對方強項，真誠的讚美對方的長處。
 - 8. 激勵與獎勵—運用有形與無形的獎勵措施。
- (三) 行事正直與誠實以建立信賴感：可以透過下列 3C 來建立與對方的信賴關係：
 - 1. 能力 Competence-Abilities。
 - 2. 特質 Character-Actions。
 - 3. 成就 Completion-Accomplishment。
- (四) 問問題與好奇心
 - 1. 好奇心可以激發心靈，時時刻刻保持好奇心。
 - 2. 問可產生力量與效果的問題，不盲目發問。
 - 3. 避免批判式與忠告導向型的問題。
 - 4. 有力量的問題，放鬆式的解答。
 - 5. 問好的問題需要練習。
- (五) 傾聽與敏銳的洞察力
 - 1. 傾聽重於說教。
 - 2. 在場但關閉內心的對話。
 - 3. 避免倉促下結論。
 - 4. 保持公正，避免批評指責對方。
 - 5. 深度傾聽，善用觀察與洞察力。

(六) 回饋與認知

- 1.擁抱回饋到達勝利。
- 2.認識和接受培育的轉變。

(七) 建議與單純化

- 1.提出建議前應取得同意(只在對方有需要時提供建議)。
- 2.善用簡單的力量(天才是具有化繁為簡能力者)。

(八) 目標與行計畫

- 1.建立所擁有的目標與承諾。
- 2.創造達成目標的策略與行動計畫。
- 3.保持成績目標與行動步伐。

(九) 當責與修練

- 1.當責驅動修練。
- 2.持續支援目標達成。
- 3.確認努力與前進。

參、情境教導模式(心智)—Situational Coaching Model(SCM)—The Mind

在此一模式中提出有關教導的八種情境式的典範，如圖 5 所示。

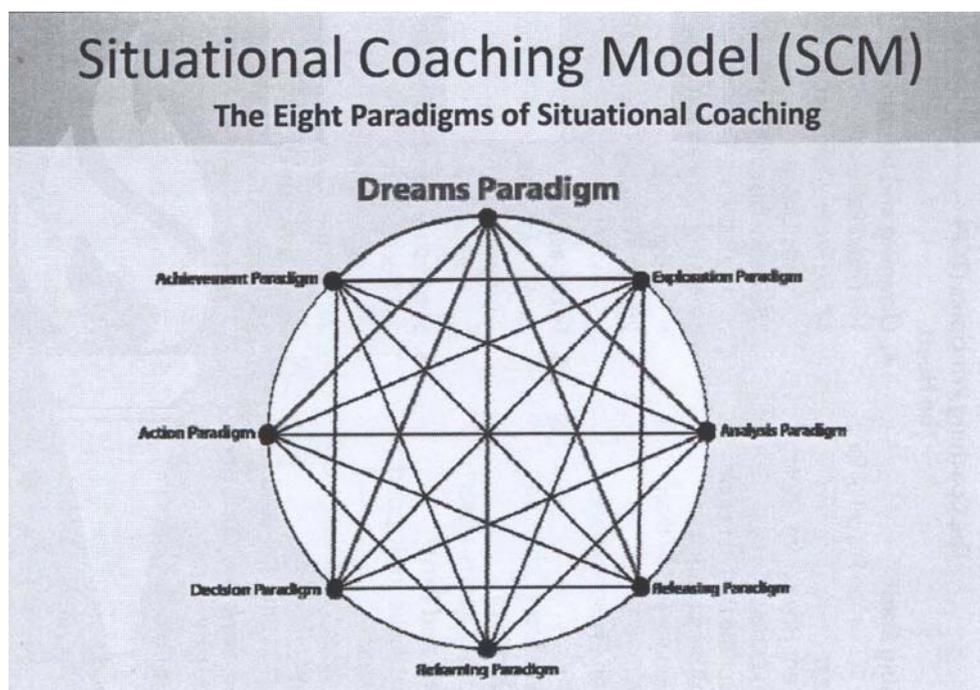


圖 5 情境教導模式

- D-夢幻性典範
- E-探險式典範
- A-分析式典範
- R-重新定義典範
- R-釋放性典範
- D-決策典範
- A-行動典範
- A-成就典範

肆、成功者教導技術(能量)—Achievers Coaching Techniques (ACT)-The Energy

一個成功的教導者應掌握下列八種致勝的技術，如圖 6 所示。

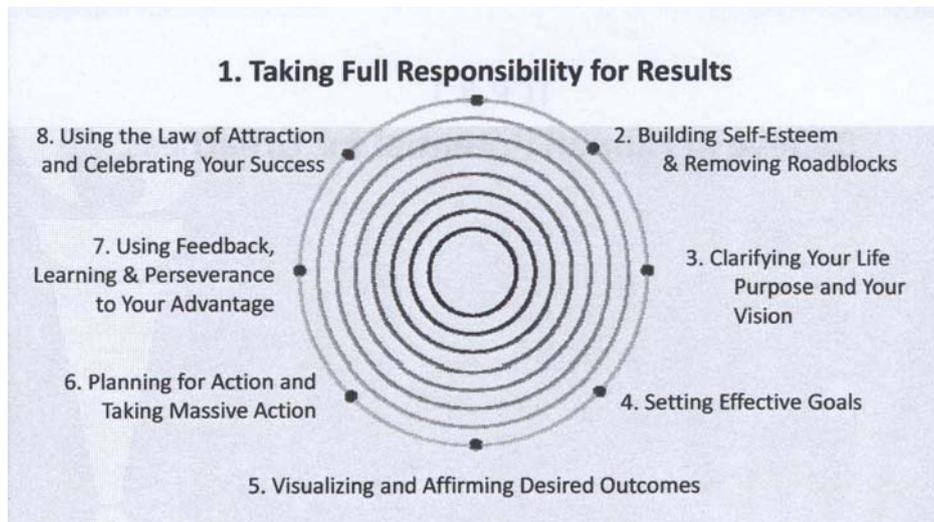


圖 6 成功者教導技術

- 一、教導者要為結果負完成的責任。
- 二、協助被教導者建立自尊與排除障礙。
- 三、澄清你的人生目標與願景。
- 四、協助被教導者設定有效且具挑戰性的目標。
- 五、想像與確認預期成果，不作過分誇大不實的梦想。
- 六、規劃行動方案及落實執行。
- 七、善用回饋、學習及毅力等優勢，致持續性的成功。
- 八、善用吸引力法則並肯定自我。

伍、結語

知名領導大師與暢銷書作家肯·布蘭佳在他的著作 Know Can Do! 中，提出可以用訓練後續追蹤計畫來確保員工落實所學，避免所學知識與行動之間的落差。他認為一般人學習了新知識後，如果沒有持續的追蹤計畫，通常很快就又恢復舊習，所以有效的後續追蹤計畫應包含三個要素，即結構性的實施架構、外力的支持和責任感，實際作法包括說明、示範、演練、觀察、讚美進步、重新操作示範、個別面談及其他教導者個別輔導，以確保員工能落實所學，順利將知識化為實際行動。

本模式提供成功教導者的教導模式與行為表現之典範，可協助教導者學習有效的工作教導步驟和技巧，增進教導者對教導的能力，與被教導者建立良好的互動關係，並培育其知能、技術、態度與行為，進而提升團隊績效，達成組織目標。

附錄 年會照片



圖 1：ARTDO 2010 理事長交接



圖 2：南洋商報專訪行政院勞委會王主委如玄（中）、
公務人員保障暨培訓委員會李副主任委員嵩賢（右）及行政院勞委會職訓局林局長三貴（左）



圖 3：本會於 ARTDO 第 37 屆國際年會會場設置之宣傳攤位



圖 4：ARTDO 第 37 屆國際年會團員於大會現場合照



圖 5：ARTDO 第 37 屆國際年會團員於 Gala Dinner 會場合照

Overseas Office Republic Of China (Taiwan) 中華民國 (台灣) 駐外單位聯合網站

Path : [Home](#) ▶ [最新消息](#) ▶ [外館駐地新聞](#)

南洋商報專訪行政院勞委會主委王如玄內容

Post Date : 2010/8/2

媒體名稱：華文南洋商報

標題(中譯)：專訪勞委會主委王如玄：談台灣人資政策

刊(播出)日期：07/29/2010

版面：國內版(A2)

作者：官泰發 職稱：記者 報導形式：專訪

內容摘譯

臺灣行政院勞工委員會主任委員王如玄說，臺灣當局設置專才基本工資，旨在吸引真正的優秀專才，而非是假借專才之名赴台工作的藍領勞工。

「現在有『聲音』要求政府直接把在臺灣求學的外國專才留下來，不管是經濟部或僑委會……都討論是否應直接讓僑生留下，我們最近有很大爭執。」

培訓僑生政策起爭議

她舉僑生為例說，引起相關單位爭執的原因，主要涉及臺灣既定僑生政策的原則。

「這就是說我們期待這些來台念書的僑生為臺灣作出貢獻，還是期待他們回到來源國，讓臺灣文化繼續在當地發揚光大？這是臺灣僑生政策必須做出決定的地方。」

針對兩年工作經驗的規定及爭議，她說，假設臺灣當地目前有兩名大學畢業生，分別是當地畢業生及非當地畢業生，但僅有一個就業機會，當地企業應優先提供給哪一名畢業生？

「在這種情況下，若我們要培訓專才，是不是寧願培訓本地人，而不是把這樣的資源（兩年『培訓機會』）放在外國人身上？這是我們一直在關注的事情。我們內部有不同的想法，我們也還在爭議中。」

王如玄指出，臺灣當局目前仍要求前往當地就業的專才必須符合兩年工作經驗規定，以證明本身為專才，即已通過「訓練」階段，隨時可投入工作者。

問答錄：暢談臺灣人資政策

臺灣行政院勞工委員會主任委員王如玄、勞工委員會職業訓練局局長林三貴及考試院公務人員保障暨培訓委員會政務副主任委員李嵩賢等多位高級官員，在赴馬參加「亞洲地區訓練及發展組織(ARTDO)」第37年年會之餘，也特別撥出時間，接受《南洋商報》專訪，談論臺灣的人力資源政策。

勞委會主委首度出席

冀馬台建「職訓外交」

問：你們這次來馬來西亞的原因是什麼？

李嵩賢：我們這次來馬主要是為了參加ARTDO第37屆的年會，而吉隆坡也是ARTDO的重要基地之一，台馬之間的交往非常密切，所以我們一定要來參加這個會。我們這次也很榮幸邀請到我們「勞工部」（臺灣稱「勞委會」）的部長及職業訓練局的局長一起來，這是前所未有的，所以是一個很大的特點。

我們希望能在將來加強臺灣及馬來西亞之間，不管是官方，或者是非官方的交流，這也是我們此行的目的之一。

問：請問ARTDO來屆的年會是在臺灣舉行嗎？

李嵩賢：是的，明年的11月就輪到臺灣舉辦，我們將在臺北圓山飯店舉行。臺灣是每隔10年才會舉辦一次……這組織的宗旨主要是加強亞洲地區國家的人力資源發展的交流，特別是在培訓的技術及方法方面，以發掘亞洲人力的潛能。

問：臺灣及大馬在人力資源領域方面，有那些能夠合作的空間？

李嵩賢：在政府機關之間的交流方面，我認為可以透過彼此的訓練機構，公務人員可以互相在彼此的訓練機構裏面參加及學習。再進一步的話，台馬之間的公務員，也可以互相訪問，觀摩及學習，這是台馬未來可以著力的地方，所以希望大家可以共同努力。

林三貴：在私人領域方面，我相信臺灣及大馬對人力的需求有一定的共同點，例如技術性的人力或高階的管理人力。臺灣在這方面和很多國家都有合作，培訓這些領域的技術人才，例如我們會派遣專家，到有關國家協助設立整個職業訓練中心，甚至是職業教育體系等等。

在馬來西亞的話，我們也樂意進行這樣的交流，若馬來西亞方面有這樣的需求，也可以透過駐馬臺北經濟文化辦事處，進行諸如此類的雙邊合作。

王如玄：「職訓外交」其實我們外交非常重要的一環，例如我們和中南美等國家的邦交國，我們都是透過職訓外交的方式，透過當地的外交單位完成。

問：請問在臺灣及馬來西亞的人力資源合作方面，你還有什麼要補充的嗎？

王如玄：我們很高興此行能和馬來西亞的「同業」接觸及交流，開始接觸就是一個起步，因此希望大家可以保持密切的聯繫，不管是人力資源訓練的溝通，或者是實地考察的交流及合作。

嚴控外勞人數 制定最低工資

問：馬來西亞計畫在2020年成為「高收入的先進國」，請問臺灣經驗有值得我國學習的地方嗎？特別是在類似外勞政策的人力資源政策方面？

王如玄：我想臺灣的外勞政策其實與馬來西亞不太一樣，儘管我們都有部分是依賴外勞的人力。

臺灣在控制外勞人數的部分，或者是在依賴外勞這部分，可說時時刻刻都保持警惕的態度。所以不管是「產業外勞」或「家待外勞」的部分，我們都有某種程度的控制。

雖然產業界一直都有很大的聲音，希望擴大使用外勞，包括壓低外勞工資的聲音，但勞委會的立場，就是我們非常清楚我們的方向，即當「量」大到一個部分的時候，就會對整個勞力市場帶來一個變化，所以我們對這一塊，都經常保持警惕。

問：臺灣當局在控制外勞人數後，如何克服當地的需求？

王如玄：在家庭看護外勞方面，臺灣的雇主當然希望「過度使用（剝削）」，例如要求看護24小時照顧病人等。

所以我們會採取「雙管齊下」的方式，一方面要求雇主必須遵守法令，例如我們正在草擬「家待服務法」……讓從事這種行業的人員，也享有公平的對待，這將讓當地人，最後也會覺得這是一個有尊嚴的勞動，以及是一個非常有技能性的工作，所以會比較願意從事。

這就是當這個「量」保持一定的水準，卻又沒有被濫用（剝削）的時候，當地人就會比較願意來做。

問：臺灣有設定最低工資嗎？

王如玄：有。我們在產業領域（工廠）的最低工資是1萬7280元（台幣）。這是在工廠裏工作的勞工，不管是本勞或外勞。香港在這個月也擬定了最低工資。

問：你本身如何看待設定最低工資的措施？它會抹殺勞工的就業機會，或是導致產業外移嗎？

王如玄：我們在1984年就已設定最低工資的措施，在落實的過程中，確實也聽過這樣的說法，即雇主可能負擔不起，因此就放棄聘請處於最低工資邊緣的勞工。但現在，臺灣的勞工團體或者工會，都已認為它是一個神聖，以及不可被改變的存在。

林三貴：我認為以馬來西亞發展的路徑來講，將遇到人力資源發展中，兩塊較為困難的領域，第一個是高階人才，在你本身沒有培育足夠的前提下，以目前薪資水準，馬來西亞是否足夠吸引外來的人才？這可能是一個挑戰。

第二個是低階的部分。在馬來西亞2800多萬人口當中，合法外勞加非法外勞的人數，與人口的比例是很高的，所以這種過度仰賴（低階勞力）的情況下，你將來要如何處理這些問題，其中一個問題就可能是發生中階（勞力）過剩的問題，例如大學生一畢業，就無法找到工作。

經濟轉型永無止境 臺灣也需「再」轉型

問：我國首相拿督斯里納吉近來提出了經濟轉型的計畫，請問你如何看待我國的經濟轉型計畫？

王如玄：臺灣本身其實也還在經濟轉型當中，大家看到我們在資訊工藝方面做到非常好，但我們最近也在反省，因為資訊工藝是能增加我們的經濟成長，但是對人民的就業部分，是不是能創造出更多的就業機會，還是說因為資訊工藝也能透過機械化的生產，所以無利人民的就業？所以（資訊工藝）可能還是有一定的局限。

大家因此思考，臺灣的一些傳統產業是不是可以去轉型，或者是應該進一步去發展新興的產業？所以即便是臺灣，我們認為還有「再」轉型的空間及可能性，所以也是還在學習當中。

我的想法是，其實轉型是隨著時代脈絡，無時無刻，可能都是一直不斷需要進行的一件事，也是永無止境的事情。

28日(周三): 10 AM: 地点: 金马宫酒店

《南洋商报》专访劳委会主任委员王如玄女士及公务员保训会副主委李崇贤先生

1) 马来西亚政府提出要在2020年达致高收入国, 而劳工收入增高相对来说, 就是成本增加, 影响竞争力。

请问, 以台湾的经济发展经验来说, 要如何鱼与熊掌得兼呢? 台马之间, 是否能有劳工就业的合作空间?

2) 台湾和马来西亚一样, 在相当多的领域都有聘用外籍劳工, 请问台湾的外劳政策, 如何处理非法外劳

问题? 在合法外劳方面, 如何有效降低对外劳的依赖? 是否有值得马来西亚借鉴的地方?

3) 马来西亚最近闹得沸沸扬扬的聘请外籍女佣问题, 令政府很感棘手。请问, 台湾在聘请外籍女佣政策, 是如何处理的?

4) 失业问题是各国政府都有面对的问题, 而失业青年问题尤其棘手。在马来西亚, 大学毕业就失业的人数也有数万人之多。请问, 台湾政府是如何处理这种问题?

5) 就业市场里, 两性同工不同酬的争议一直存在, 而在女性就业越来越重要的今天, 台湾的经验有什么可以跟马来西亚分享的吗?

6) 请问, 台湾主要人力资源政策为何? 每年政府编列预算如何? 如何有效培训高素质的管理人才? 台马之间是否能合作, 培训人才呢?

新聞速報 2010.07.30

王如玄說明台灣人才投資政策

中央社

中華民國行政院勞工委員會主任委員王如玄昨天在吉隆坡舉行的第37屆領導與人力資源開發國際會議，以「中華民國之勞工競爭力人才投資策略」發表演講，受到與會人士一致重視。

本屆會議於27日至29日在吉隆坡金馬皇宮舉行，主題為「領導之核心-追求人力發展之巔峰表現」，參與者包括企業界CEO與管理階層、公部門領導者、人力資源與發展之學者專家以及人力資源從業人員等。

台灣在過去幾年數度獲得會議主辦單位的年度大獎，包括2008年的「國家公務人員協會」、2003年的「公務人力發展中心」以及2000年的「中華電信公司」，在這個領域中表現相當優異。

本屆台灣代表團由王如玄擔任榮譽領隊，代表團一行10人，是由考試院公務人員保障暨培訓委員會副主任委員李高賢擔任領隊。

王如玄訪問馬來西亞期間，曾接受本地「南洋商報」專訪，提到台灣保障外籍勞工、如何讓留學台灣外國學生繼續留在台灣服務及勞工訓練等政策，為國家勞工政策做了一次成功的媒體宣傳。990730

[▲頁首](#)

© 1995 - 2010 China Times Inc. 請尊重智慧財產權勿任意轉載違者依法必究。

中華民國駐外單位聯合網站 Overseas Office Republic Of China (Taiwan)

瀏覽路徑：[首頁](#)◆[最新消息](#)◆[外館駐地新聞](#)

勞委會主任委員7月29日在馬來西亞ARTDO年會中專題演講

張貼日期：2010/7/28

台灣勞委會主任委員王如玄女士將在金馬皇宮ARTDO年會專題演講

第37屆領導與人力資源開發國際會議ARTDO將於7月27日至29日在吉隆坡金馬皇宮舉行，此次台灣代表團一行10人，係由榮譽團長中華民國(台灣)勞工委員會主任委員王如玄女士以及團長台灣公務人員保障暨培訓委員會副主任委員李嵩賢先生領軍參加。

本屆會議之主題為「領導之核心—追求人力發展之顛峰表現」，參與者包括企業界之CEO與管理階層、公部門領導者、人力資源與發展之學者專家以及人力資源從業人員等，台灣在過去幾年數度獲得年度大獎，包括2008年的「國家公務人員協會」、2003年的「公務人力發展中心」以及2000年的「中華電信公司」，可謂在這個領域中表現相當優異。

本屆台灣代表團之榮譽領隊台灣勞工委員會主任委員王如玄女士，將於7月29日上午10時45分至11時30分在吉隆坡金馬皇宮會場展開一場華語專題演講，題目為「中華民國之勞工競爭力人才投資策略」，並由台灣淡江大學公共行政系主任黃一峰教授擔任該講座之引言學者。王如玄主委係中華民國第2位主管勞工事務之女性首長，台灣大學法律系法學士及輔仁大學法律學研究所法學碩士，曾經擔任台灣新女性聯合會理事長、婦女新知基金會董事長、台北律師公會常務理事以及總統府人權諮詢委員會委員。上述專題演講歡迎大眾前往參與。