

出國報告（出國類別：會議）

出席 IFTDO 國際培訓總會 40 屆世界年會
報告書

服務機關：民用航空局民航人員訓練所

姓名職稱：所長 李建國

派赴國家：波蘭

出國期間：100 年 5 月 6 日至 5 月 12 日

報告日期：100 年 6 月 17 日

提 要 表

系統識別號：	C10002343					
計畫名稱：	出席IFTDO國際培訓總會40屆世界年會或其他地區會議					
報告名稱：	出席IFTDO國際培訓總會40屆世界年會報告書					
計畫主辦機關：	交通部民用航空局					
出國人員：	姓名	服務機關	服務單位	職稱	官職等	E-MAIL 信箱
	李建國 交通部民用航空局 所長室 所長 簡任(派) 聯絡人charles@atc.gov.tw					
前往地區：	波蘭					
參訪機關：	無					
出國類別：	其他					
出國期間：	民國100年05月06日 至 民國100年05月12日					
報告日期：	民國100年06月17日					
關鍵詞：	國際培訓總會(IFTDO)，中華民國訓練協會(CSTD)，人力資源開發(HRD)，改變管理(Change Management)、組織效率(Organizational Effectiveness)、領導能力開發(Leadership Development)、人才管理(Talent Management)、員工凝聚力(Employee Engagement)。					
報告書頁數：	31頁					
報告內容摘要：	<p>所有系統均會呈現週期性的變化，包括國家經濟、人際關係、公司營運等，工作進行中總是會碰到困難，而困難之排除快慢與員工工作品質有關，惟增進工作品質涉及技術提升、組織改變、士氣激勵、相互合作等因素，無法精準拿捏。如何將危機轉成機會，組織最重要就是要透過問題分析、找出問題關鍵、提出建議、並監測解決方案之進行。本次會議由於團員中尚有國家文官學院、人事行政局、教育部、環保署、台北市政府、高雄市政府、中華電信訓練所、台電、中油、台糖、台北捷運局等單位人事或訓練相關主管同行，大家亦利用此難得機會針對各自單位所面臨問題相互溝通。與會人員皆認為國內相關訓練單位能經常組團參與類似會議，除經由研討會獲取HRD新知外，亦可藉此聯繫團員感情，建立訓練單位相互交流平台，對於國內公部門或事業單位人力資源發展及人才培育將有一定程度之助益。</p>					
電子全文檔：	C10002343_01.pdf					
出國報告審核表：	C10002343_A.doc					
限閱與否：	否					
專責人員姓名：						
專責人員電話：						

目次

壹、前言.....	2
貳、行程.....	3
參、會議過程.....	4
肆、心得及建議.....	12
伍、附錄.....	15

壹、前言

國際培訓總會（International Federation of Training and Development Organization，簡稱 IFTDO）為一國際級非政府組織，創立於西元 1972 年，總部設於瑞士日內瓦，約有 50 多個會員國，會員則超過 50 萬名以上，會員多為產官學界人力資源發展專業人士。IFTDO 每年均盛大舉辦國際年會，藉由各項研討交流，達成知識傳達及經驗分享目的。經由歷屆研討會的舉辦，對於全球人力資源管理學術與實務之交流互動貢獻良多，與會人士亦能藉由會議討論了解世界最新教育訓練思潮。

依據「Creating People Advantage 2010」報告顯示，管理人才（managing talent）名列最迫切的全球性人力資源議題榜首。研究顯示，針對 109 個國家的 5500 位人資主管與 150 位非人資部門主管所進行的調查，人力資源領域正面臨引領職場轉型的關鍵點，人力資源實務亦必須結合現在與未來的能力。IFTDO 認知全球趨勢，特別於今（2011）年推出「跨越全球之人力資源：跨文化、跨領域、跨人際」之年會主題，並安排專題演講、研討會、個案研究、小組討論等共 100 多場次，供與會人士擇需要參加。

中華民國訓練協會（The Chinese Society for Training and Development，CSTD），主要以研究訓練學術、協力發展訓練工作為

成立宗旨，對於促進我國公、私部門人才培訓與人力資源發展有相當之績效與助益，民航局民航人員訓練所亦屬該會團體會員之一。

CSTD 於 1973 年與世界各國主要培訓團體共同發起成立 IFDTO，成為該會 23 個創始會員之一，每年均會率團參加 IFDTO 年會。今年民航人員訓練所循往例，加入 CSTD 組團前往波蘭華沙參加 IFDTO 第 40 屆年會，擬藉由國際培訓交流活動之實際參與，學習教育訓練新知及掌握人力資源開發趨勢，並作為本局未來施政參考。

貳、行程

日期	內容	地點
100 年 5 月 6~7 日	往程	臺北—德國法蘭克福—波蘭華沙
100 年 5 月 8~11 日	參加大會研討	波蘭華沙
100 年 5 月 12 日	返程	波蘭華沙—荷蘭阿姆斯特丹—臺北

參、會議過程

一、第一天主要參加主辦單位國際迎賓接待會，地點位在華沙

Kamienica Theatre，由 IFTDO 理事長 MR. IRENEUSZ TOMCZAK

及常務理事 MR. BOB MORTON 代表致歡迎詞，主席於致詞中

亦特別介紹來自台灣之中華民國代表團；接著由來賓 MR.

STEPHEN TAYLOR 做一簡短之演說，隨後展開一場 1 小時之鋼

琴演奏會，主要彈奏均是波蘭音樂家蕭邦作品，接著即進行晚宴

交誼。從節目安排流暢且兼具文化特色，可看出主辦單位用心之

處。

二、本次大會會場設於華沙 Marriott Hotel，1 樓設有 6 個廳、2 樓 3

個廳專供會議使用，另外 1、2 樓會場外亦設有 31 個展示攤位。

由於會議場次很多，只能挑選與自己較有關或有興趣部分進行研

討，第二天參與場次如下：

時間	地點	內 容
0900-1000	Poland 5	Creating Momentum in Your Organization. The role of Values in Building a Company
1020-1120	Poland 3	Organizational Culture: Diagnosing and Changing
1300-1400	Brasil Hall	Increasing the Effectiveness of the Older workforce: Training and Development
1440-1550	Poland Hall	Leadership and Decision Making
1630-1730	Australia Hall	Fit to lead in Turbulents times? Choosing Resilient Leaders

三、第三天一早全體團員至會場拍團體照，接著陪同 CSTD 李理事長
 嵩賢（亦是本次帶團團長）參加 IFTDO 理監事會議，很高興李
 理事長於本次理監事改選中當選為 IFDFO 新任常務理事
 (Member-at-Large)，所有團員均感到與有榮焉。接著即參加下
 列幾場會議：

時間	地點	內 容
1015-1115	Poland Hall	Global and Cultural HRM. Key Challenge Ahead 2011 and beyond
1145-1245	Australia Hall	Training and Relationship Management
1425-1525	Poland 4	Linking Leadership and Engagement: Five Questions that Change Everything
1545-1645	Poland 4	Analysis Tools That Engage & Involve People

四、研討會內容摘述如下：

(一) 「Creating Momentum in Your Company, The role of values in building a company」：

公司或組織均會有其營運價值，即使公司不特別強調，
 依然存在公司深層運作。公司之營運價值若能於員工中凝聚，
 員工努力方能朝向同一目標，公司生產力才能大幅提升，這
 是管理階層首要認知之重點。講者針對組織員工表現及處理
 原則，提供下列建議（如下表）：

<p>no values, no skills</p> <p>employee fired because they can't do the job</p>	<p>no values, good skills</p> <p>employee takes away energy from the company</p>
<p>good values, no skills</p> <p>employee fired because they can't do the job</p>	<p>good values, good skills</p> <p>Employees' efforts are multiplied as they begin to work in unison</p>

(摘錄自大會簡報)

並強烈建議，為讓員工對公司產生最大貢獻，公司管理者應儘可能尋找技術純熟亦願意分享公司營運價值之員工。同時為了檢視員工認定之價值是否與公司一致，組織可對既有員工進行分析，並將結果建立於員工資料內，供未來工作指派或職務調整之依據；另外亦可將組織營運價值內涵，設計於招募新員工作業程序中，俾便為組織擇取適當員工人選。

(二) 「Analysis Tools That Engage & Involve People」：

為提升組織管理效益，及清楚描述組織內相互運作關係，講者提出一個分析模型，簡稱 PI/PM model (如下圖)。

Graphically Anchored PI/PM Model

A "Graphically-Anchored" Description of a Performance Management/Improvement Model

Page 1

Page 2

© CMP Associates, 2011. All rights reserved.

(摘錄自大會簡報)

PI/PM model 將組織視如工廠一般，而員工及其工作能量為工廠使用之原料，員工之工作努力透過組織轉變成各式服務予客戶。依照 model，組織運作成功與否，在於它是否能真正體認顧客需求，並利用組織內部自我量測或外部市場意見回饋機制，及時調整工作流程及效率，以符顧客所需。

如上圖所示，組織運作仰賴各部門之功能緊密相互連結

(wired together)，某部門之產出可能是另一個部門之輸入，環環相扣且相互影響，想要提升組織績效，須仔細分析工作流程方能奏效。

傳統組織架構圖中屬垂直功能方塊之描述，只能看出指揮與協調之關係，卻無法清楚各功能方塊間所代表之因果關係，PI/PM model 將工作流程，依發生順序歸納為數個功能方塊，並當做橫軸，另將不同部門（如工程、採購、客服、銷售等）工作產出當作縱軸。於每一個橫軸功能方塊輸出時，相對於縱軸上，描述各部門應有之產出，如此才能清楚看出不同部門工作表現及其影響之因果關係。組織內每個部門、員工或位置均須律定明確職掌，隨著既定工作計畫進行勾稽，並以達成最終工作目標為使命。

(三) 「Managing and Training Older Employees for High Productivity」：

近年因為全球經濟風暴，造成產業蕭條通貨膨脹，民眾感知退休生活可能較無法穩定，因此產生員工退休年齡往後延伸趨勢，造成近幾年組織裡年紀較長員工比例逐年增加。年紀較大之員工於職場上，容易被視為學習緩慢、對事務處理有定見不易配合之族群，容易遭受到歧視眼光對待。

不過從另一角度而言，這些資深員工長期為組織效命，已累積到相當工作經驗，而這也是年輕工作者所欠缺的，組織若能善用它們之經驗，對於組織運作是有所助益的。

不諱言的，老員工之再訓練或再教育將使組織面臨一些挑戰。正確做法，講者建議組織應先向老員工強調再訓練或教育，可以增加其工作產值，對組織將會產生更多貢獻，以激勵其學習新知之意願。同時針對不同職位需求，決定老員工需補強之技能，且採取因材施教方式訓練，不讓其感覺總是老調重彈。另一般資深員工對於課堂上課較無興趣，可以改換成實際工作案例研討方式訓練。上述訓練原則，已被證明對老員工培訓是較具成效。

(四) 「Global and Cultural Human Resource Management, Key Challenges Ahead for 2011 and beyond」：

根據講者對歐盟地區 2011 年所做調查結果，有關人力資源管理所面臨主要挑戰為：改變管理（Change Management），其次為組織效率（Organizational Effectiveness），再者為員工之招募及工作能力（Staffing：Recruitment and availability of Labour）。如下圖：



The Changing Nature of International People Management: Regional

- European Challenges for HR professionals;
 1. **Change Management – international migration of workers**
 2. **Organisational effectiveness**
 3. **Staffing: recruitment and availability of labour**
 - Rapid Technology Change/Globalisation/Ageing W.F./Economic downturn
 - Leadership – middle management and top management
 - Eastern Europe – planned economy ----- free market economy

© Michael A Potter International 2011  

(摘錄自大會簡報)

鑒於歐元逐漸成為全球強式貨幣，外籍勞工開始大量進入歐洲主要工業國，許多歐盟所轄公司並未完全準備妥當因應，於是公司員工間開始產生了語言隔閡、專業落差、外籍勞工能力認定等問題，其主要癥結仍是對不同文化所產生之差異認知不足所致。

依據講者定義，所謂「文化」有下列 3 種不同層次內容：

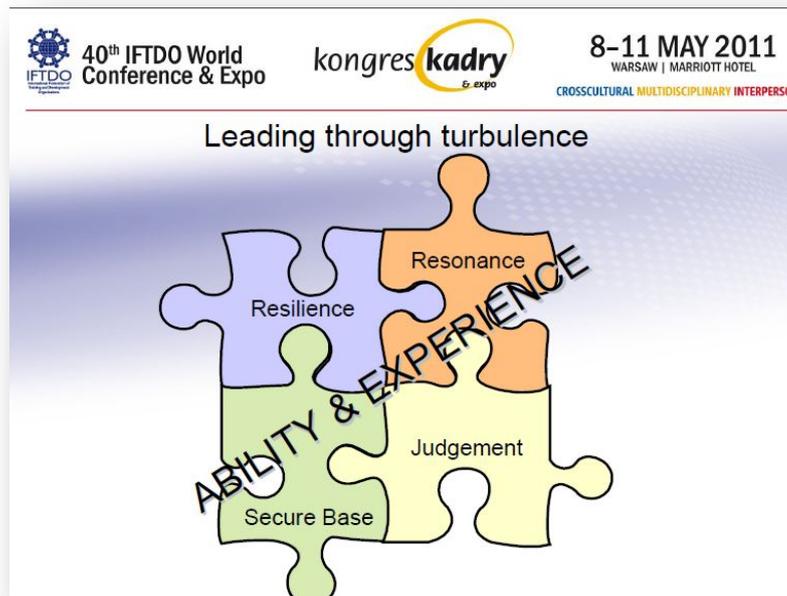
1. 國家文化 (Country Culture)；涉及傳統、歷史、政治、法律及國家管理等項；
2. 公司文化 (Corporate Culture)：包含公司願景、價值觀、任務、信仰等；
3. 個人文化 (Individual Culture)：個人信仰、教育水平、個性及家庭背景等。

針對外籍員工人數增加，對於多國文化員工，組織於人力資源管理之因應策略，講者建議如下：

1. 採用分散式管理；
2. 教育員工了解文化及工作之多樣性；
3. 建立員工能力確認方式；
4. 適時對員工表示尊敬與肯定。

(五) 「Fit to lead in Turbulent Times, Choosing Resilient Leader」：

在變動激烈環境下，要率領團隊克服難關，講者認為組織所選擇之領導，須具備反應迅速（Resilience）、適時共鳴（Resonance）、精準判斷（Judgement）、行事穩定（Secure Base）等特質，如下圖：



(摘錄自大會簡報)

講者進一步述明，所謂 Resilience 就是 Absorb Shock、Bounce Back 及 Learn and Adapt 之能力；而 Resonance 是指能和諧融入、提供願景、鼓勵士氣之特質；至於 Secure Base 指正面思考、可被信任之處事原則。

組織如何尋找符合所謂 Resilience 之領導，講者認為，透過一般面談方式，充其量只能確認其工作經驗，也就是說了解其做了甚麼事及如何做事，僅屬冰山一角是不夠的。須進一步「聽其言而觀其行」，並針對行為表現、價值觀、工作態度、人際關係等各面向，找出具下列特質人選：

1. coping mechanisms，能優勢及妥善處理事務能力；
2. energized and tough，活力充沛不容易屈服個性；
3. emotional competence，善於情緒管理者；
4. thinking，屬深思熟慮型；
5. realistic optimism，心態保持務實樂觀；
6. persistence，能堅持理念勇往直前者。

肆、心得及建議

- 一、 國內近來正因多項食品及飲料錯用塑化劑而鬧得沸沸揚揚，許多知名大品牌公司，一夜之間商譽受損、產品遭退損失慘

重，公司如何於遭受嚴重衝擊後，能在最短時間回到正常運作情況，是對公司領導者能力之一項大考驗。Mr. Peter F. Drucker 曾說「One cannot manage change, One can only be ahead of it」，為加強組織應變能力，諸如領導能力開發（Leadership Development）、人才管理(Talent Management)、員工凝聚力（Employee Engagement）等，均是現階段全球企業首要工作。

二、所有系統均會呈現週期性的變化，包括國家經濟、人際關係、公司營運等，工作進行中總是會碰到困難，而困難之排除快慢與員工工作品質有關，惟增進工作品質涉及技術提升、組織改變、士氣激勵、相互合作等因素，無法精準拿捏。如何將危機轉成機會，組織最重要就是要透過問題分析、找出問題關鍵、提出建議、並監測解決方案之進行。

三、組織文化無法支持工作進行時，可能就是組織文化需要調整時機，惟當舊遊戲規則一旦被取代，員工必須儘快學習及適應。至於應如何帶領員工進行組織改變，所謂「知人者智，自知者明。勝人者有力，自勝者強」，領導者首先應自我心理建設，「了解自己要做甚麼？到底害怕甚麼？」，於了解所害怕情形後，想辦法控制或進一步突破。另外對於員工不要

只是推銷改變，應將改變可能造成之影響據實以告，並讓員工體會他們的參與將是對組織最重要的貢獻。只要有小贏（small wins）機會立即掌握，並且不斷邀請同仁加入新遊戲規則。

四、這一次很高興能成為中華培訓總會團員之一，前往華沙參加 IFTDO 第 40 屆年會，有機會能就全球人力資源開發(HRD) 議題，做一較深入之探討。本次會議除吸取世界各國 HRD 有關新知及經驗外，由於團員中尚有國家文官學院、人事行政局、教育部、環保署、台北市政府、高雄市政府、中華電信訓練所、台電、中油、台糖、台北捷運局等單位人事或訓練相關主管同行，大家亦利用此難得機會針對各自單位所面臨問題相互溝通。與會人員皆認為國內相關訓練單位能經常組團參與類似會議，除經由研討會獲取 HRD 新知外，亦可藉此聯繫團員感情，建立訓練單位相互交流平台，對於國內公部門或事業單位人力資源發展及人才培育將有一定程度之助益。

伍、附錄

附件一：會議活動集錦

附件二：簡報摘錄

附件一 會議活動集錦



參加國際迎賓接待會



大會註冊處



研討會合影



參加 Plenary Session



大會開幕致詞秀出中華民國國旗



與講演者合影



參與專題研討



團員合照

“Global and Cultural Human Resource Management”

Key Challenges Ahead for 2011 and beyond



© Michael A Potter International 2011



Background



- UK Born
- Head of MPA and MAPI for 17 years
- Global Consultant/Writer/Speaker/Trainer
- International Experience
- Fellow of CIPD (UK)
- Plan to open business in International Office in Africa 2011
- Not Related to Harry Potter



© Michael A Potter International 2011





Michael A Potter Global Experience



Europe

Bulgaria Norway
Denmark Poland
Estonia Romania
Finland Sweden
Germany UK
Holland

Asia

India
Indonesia
Malaysia
Philippines
Singapore
Thailand
Vietnam

Middle East

U.A.E.
Bahrain

Africa

Ghana

© Michael A Potter International 2011



Michael A. Potter
International



IFTDO



Michael A Potter Global Experience Still to come in 2011



- Cyprus
- South Africa
- Sudan
- Taiwan

© Michael A Potter International 2011



Michael A. Potter
International



IFTDO



Awards and Publications

- 2009 – ‘**Human Resources Leadership Award**’
(World HRD Congress in Mumbai)



- **Latest Publications;**

- *Book: ‘Mentoring in the fast lane’

- *DVD: ‘HR -Recruiting, Developing and Retaining Human Capital’

- *HR Journal: ‘ Global HRM Journal 2011’

© Michael A Potter International 2011



Michael A. Potter
International



IFTDO



Areas of Expertise

- Leadership Master classes
- Graduate development
- Career Counselling
- Mentoring & Coaching
- Assessment & Development
- Competency Frameworks
- Qualifications & Professional Memberships
- Professional Development



© Michael A Potter International 2011

• **People Strategy**



Michael A. Potter
International



IFTDO



Some of my clients

- Advisor to Government of Ghana on People Issues
- Consultant/Advisor to;

- Rolls Royce
- BBC
- Vodafone
- HSBC
- Mobitel
- FSA (UK)
- Tata
- DHL
- NHS (UK)
- PSMB

© Michael A Potter International 2011



Michael A. Potter
International



IFTDO



Agenda

- The Changing Nature of Global and Regional Climates (surveys)
- Current Critical Issue – International Mobility of Workers
- Case Study Example: IKEA
- Recommendations: My Key Strategies for 2011 and beyond

© Michael A Potter International 2011



Michael A. Potter
International



IFTDO



The Changing Nature of International People Management

- **Situation in Poland**

Supply and Demand Talent Shortage Survey (Manpower, 2010)

* '51% employers in Poland finding it difficult to recruit the right talent'

- **Global Situation**

Survey of Global HR Challenges

(Carried out by PwC on behalf of WFPMA, 2010)

© Michael A Potter International 2011



Survey of Global HR Challenges (PwC, WFPMA 2010)

Challenge	% of Companies
Benefits costs: Health & welfare	13%
Benefits costs: Retirement	9%
Change management	48%
Compensation	24%
Employee rewards	12%
HR effectiveness measurement	27%
HR technology selection & implementation	9%
Industrial relations	7%
Leadership development	35%
Learning and development	19%
Legal/Regulatory compliance	7%
M&A integration/restructuring	11%
Organizational effectiveness	25%
Outsourcing	8%
Staffing: International mobility of employees	4%
Staffing: Recruitment and availability of skilled local labor	24%
Staffing: Retention	16%
Succession planning	20%
Other	7%



The Changing Nature of International People Management: Global

- Two Key Challenges;
 - Change Management
 - Leadership Development



* Survey of Global HR Challenges by PwC on behalf of WFPMA (2010)

Michael A Potter International 2011



Regional (European) Results

Challenge	% of Companies
Benefits costs: Health & welfare	5%
Benefits costs: Retirement	7%
Change management	48%
Compensation	30%
Employee rewards	11%
HR effectiveness measurement	23%
HR technology selection & implementation	11%
Industrial Relations	7%
Leadership development	20%
Learning and development	18%
Legal/Regulatory compliance	2%
M&A integration/restructuring	7%
Organizational effectiveness	36%
Outsourcing	4%
Staffing: International mobility of employees	5%
Staffing: Recruitment and availability of skilled local labor	34%
Staffing: Retention	20%
Succession planning	16%
Other	5%



The Changing Nature of International People Management: Regional

- European Challenges for HR professionals;
 - 1. Change Management – international migration of workers**
 - 2. Organisational effectiveness**
 - 3. Staffing: recruitment and availability of labour**
 - Rapid Technology Change/Globalisation/Ageing W.F./Economic downturn
 - Leadership – middle management and top management
 - Eastern Europe – planned economy ----- free market economy

© Michael A Potter International 2011



Michael A. Potter
International



IFTDO



International mobility of workers

- Growth of the EU = increased mobility of workers
- Many benefits to organisations
- 95 to 100 million of the 200 million people currently working outside of their country of birth or citizenship are economically active and engaged in the world of work (ILO, 2009)
- Many European organisations are not prepared for successful integration of foreign workers

Source: 'Impact of the Financial crisis on migrant workers' (2009)

© Michael A Potter International 2011



Michael A. Potter
International



IFTDO



Cultural Integration: are organisations currently doing enough?

- Lack of language skills
 - Lack of professional skills and educational skills
 - Failure to recognise qualifications
 - Limited knowledge of the labour market
 - Limited social and professional network
 - Low flexibility and understanding of culture
- = **Lack of cultural awareness**

Source: EEC (2010)

© Michael A Potter International 2011



Defining Culture: My view

3 Levels of Culture – Michael A. Potter

1. Country Culture

2. Corporate Culture

3. Individual Culture

© Michael A Potter International 2011





1. Country Culture

- Traditions
- History
- Politics
- Law
- Governance



© Michael A Potter International 2011



2. Corporate Culture

- Vision
- Values
- Mission
- Beliefs
- Board Influence/CEO
- 'The way we do things around here'



© Michael A Potter International 2011





3. Individual Culture

- Beliefs
- Education
- Personality
- Family background



© Michael A Potter International 2011



International Case Study



© Michael A Potter International 2011





Background



- Employs 100,000 people world wide
- Sweden – 1,000 out of 6,000 (16%) = migrant
- Uppsala – 34 out of 400 (8.5%) = migrant

© Michael A Potter International 2011



Michael A. Potter
International



IFTDO



Integration Strategies



- Diversity Management System
- 'Some migrants appointed to mid-level positions as a result of focused activities related to focus on ethnicity in the company'
- Integration into HRM
- Aligned closely with business plan
- Employees are aware of diversity and cultural matters
- Director/Manager commitment

© Michael A Potter International 2011



Michael A. Potter
International



IFTDO



The Business Case



- Difficult global economic conditions
- More competitive markets
- Effective integration of migrants more important than ever if companies want to remain competitive

© Michael A Potter International 2011



The Future of HRM and Global People Management

My Key Strategies for 2011 and beyond



© Michael A Potter International 2011





Global Human Resource Management Strategies

- Change Management
- Leadership Development
- Talent Management (and retention)
- Recruitment Markets
- Organisational Effectiveness – Europe specific
- Migration Management/Integration – Europe specific



© Michael A Potter International 2011



Michael A. Potter
International



IFTDO



Strategies for Successful Cultural Integration of International Workers

- Employee understanding
- Mentoring and Counselling
- Diversity Management
- Networking opportunities
- Recognition and understanding of foreign qualifications
- Climate of respect and acceptance



© Michael A Potter International 2011



Michael A. Potter
International



IFTDO



In my view: what are the key challenges for the future?

- Managing the Downturn
- Survival
- Short Term Planning
- Being Realistic
- Opening up other Routes to Recruitment
- Border Legislation
- Managing Migration
- Managing Backfill
- Unforeseen Circumstances
- Disaster Management
- Cultural Integration
- CSR/Environment
- Business Ethics



© Michael A Potter International 2011



Michael A. Potter
International



IFTDO



**Thank you for your
Attention!**

© Michael A Potter International 2011

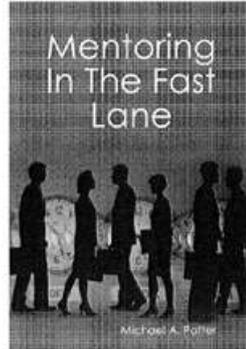
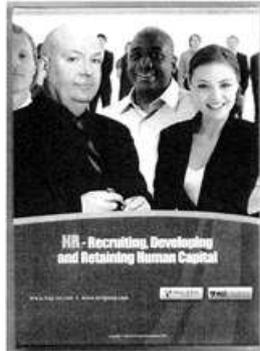
Any Questions



Michael A. Potter
International



IFTDO



© Michael A Potter International 2011



Contact Details:

Michael A Potter



Tel. (+44) 1617 764 383

Fax (+44) 1617 764 384

www.map-int.com

© Michael A Potter International 2011