

出國報告(出國類別：參加會議)

參加第 41 屆國際培訓總會(IFTD0)年會 出國報告

服務機關：行政院勞工委員會職業訓練局

姓名職稱：蘇昭如組長

派赴國家：科威特

出國期間：101 年 4 月 13 日至 4 月 20 日

報告日期：101 年 6 月 13 日

摘 要

國際培訓總會(International Federation of Training and Development Organization,簡稱 IFTDO)是一人力資源專業人士的全球性網絡,1972 年由全球 23 個人力訓練、發展組織於瑞士日內瓦集會協議後正式成立,我中華民國訓練協會為其創建會員。目前,全世界有 150 多個組織、團體、企業機構及學術機構加入該會,其會員組織所屬會員總數達 50 多萬人,分佈於 50 餘個國家。中華民國訓練協會為 IFTDO 的創始會員,本局是中華民國訓練協會之團體會員。該會每年邀請會員共同組團參加 IFTDO 在各國輪流主辦之年會,以吸取新知並增進國際交流。

第 41 屆 IFTDO 年會於 2012 年 4 月 15 日到 18 日在科威特舉辦,主題為:在競爭的環境中維持永續的勞動力。今年我國參加此次大會計有 8 個單位總計 11 人,由中華民國訓練協會李理事長嵩賢(現任公務人員保障暨培訓委員會副主任委員)擔任團長。

藉由參加在科威特舉辦的 IFTDO 年會,筆者對科威特這個國家經濟、社會發展狀況有了更進一步的認識與了解,藉由世界各地人資專家學者或顧問之分享,掌握企業及人力資源發展脈動及趨勢,此國際研討會之辦理實有其必要性。我國實宜每年持續編列預算派員參加 IFTDO、ASTD 等國際人資盛會,並將該等議題帶回國內與國人分享。又目前本局編列之補助辦理人力資源發展相關國際研討會,亦宜持續辦理,並學習其相關之作法。

對於研討會之舉辦,建議未來可參考美國訓練及發展協會的作法,將講者在會中提供之資料數位化後放置於大會官網供參加者下載學習,在研習心得與建議方面則提出了(一)因應人才挑戰的超完美風暴,及早找到、決定人才,及早培訓,提早接班;(二)鼓勵有效的創新與變革;(三)加強高齡勞動人力之運用;(四)強化對領導者之訓練,以有效激勵員工等四項建議。民間企業規劃辦理之訓練,則可多多運用本局持續辦理的「協助事業單位人力提升計畫」;每年受理二次的產業人才投資方案,亦可考量優先核定一些高階管理或跨域學習的訓練計畫。

目 錄

壹、緣起與目的.....	4
一、有關國際培訓總會(IFTDO).....	4
二、出國目的.....	4
貳、參加經過.....	6
一、出國組團情形.....	6
二、出國行程及年會議程.....	6
參、年會報告及論文摘要.....	11
一、Keynote Speeches 總覽.....	11
二、人力資源在趨動公司創新所扮演的角色.....	13
三、協助建立領導者及使其面對未來企業的挑戰.....	15
四、維持產業勞動力的沙烏地阿拉伯模式.....	17
五、訓練與發展的革命運動：阿拉伯世界一個國際趨勢及缺席的運動.....	20
六、學習型組織策略對人力資源維持與組織靈敏性的影響.....	21
七、決策的過程.....	23
八、21 世紀的激勵模式.....	27
九、增進高齡員工勞動效益及促進老年人口再就業率.....	30
肆、心得與建議.....	33
一、科威特印象.....	33
二、研討會之舉辦.....	34
三、研習心得與建議.....	34

壹、緣起與目的

一、有關國際培訓總會 (IFTDO)

國際培訓總會(International Federation of Training and Development Organization,簡稱IFTDO)是一人力資源專業人士的全球性網絡,1972年由全球23個人力訓練、發展組織於瑞士日內瓦集會協議後正式成立,我中華民國訓練協會為其創建會員。目前,全世界有150多個組織、團體、企業機構及學術機構加入該會,其會員組織所屬會員總數達50多萬人,分佈於50餘個國家。

IFTDO組織由常務理事會實際負責推動會務,常務理事由理事互推1人為會長,並以秘書長(Secretary General)為幕僚長,由理事長提名,經理事會通過任命之。常務理事會下設網站資訊、出版品、全球性議題、會員服務與開發、議事研討、組織發展與企劃、財務及行銷等部門分掌有關業務。由於該會在世界性人力資源發展方面的努力與貢獻,業於1996年獲聯合國正式納入國際性之非政府組織(Non-Government Organization)。

IFTDO 每年由不同國家之會員舉辦國際年會,藉由各項研討交流,達成知識傳達及經驗分享之目的,促使各界菁英回國後得以增進個人表現、增益組織發展效能及產能,進而於會議中建立良好之人際網絡與國際關係,有效促進國際間培訓技術與新知之交流合作。IFTDO 所揭櫫的任務主要是為了提升個人和組織的效能,透過有效的組織工具連繫,以促進人力資源發展。國際年會由各國輪流舉辦,邀請各國人力資源發展社團、大學、顧問、政府組織及企業等學者專家以及實務界人士共同參加,與會者多為政府及民間人力資源高階主管、政府代表及大型企業經理人員。

中華民國訓練協會為國際培訓總會 (International Federation of Training and Development Organization, 簡稱 IFTDO) 創始會員,行政院勞工委員會職業訓練局(以下簡稱本局)為中華民國訓練協會之團體會員。中華民國訓練協會與世界各國主要培訓團體及機構共同發起成立 IFTDO,成為該會 23 個創始會員之一。中華民國訓練協會除一直積極參與會務外,並於每年邀請會員共同組團參加 IFTDO 在各國輪流主辦之年會,以吸取新知並增進國際交流。

二、出國目的

第 41 屆 IFTDO 年會於 2012 年 4 月 15 日到 18 日在科威特舉辦,主題為:在競爭的

環境中維持永續的勞動力(Sustaining the Workforce in a Competitive Environment)。討論到永續(sustainability)，意味著可以承受、公平、有發展性且有長而持續成果的活動。聯合國定義「永續」是滿足現在的需求但不犧牲未來的需求或有所風險。IFTDO在成立之初，即強調達成這些目標及維持永續的發展。在全球化發展更劇的全球人才競爭戰國時代，揮別 2011 年全球的經濟景氣動盪之後，全球勞動力規劃者、人力資源專業人員、經濟學家、管理者、系統發展者共聚一堂討論交流，更俱意義。

國際培訓總會年會每年與會者大都是政府及民間人力資源高階主管、政府代表及大型企業執行長、業主、專家學者，已然成為國際各國民間與官方人力資源交流的重要場所。本局主管全國職業訓練業務，為掌握國際的脈動，吸收最新訓練及人力資源的知識，並促進學術交流與經驗分享，期能吸取他國人力資源及訓練與發展之優點以為借鏡，增進專業知識與技能，並做為規劃我國職業訓練政策方向之參考，故奉派參加此次年會。

貳、參加經過

一、出國組團情形

今年我國參加此次大會的機關團體包括公務人員保障暨培訓委員會、國家文官學院、教育部、臺北市政府公務人員訓練處、行政院人事行政總處地方行政研習中心、台北捷運公司、台灣中油股份有限公司及本局等 8 個單位，總計 11 人參加。

本次組團事宜，由中華民國訓練協會委請東南旅行社辦理，並由中華民國訓練協會李理事長嵩賢(現任公務人員保障暨培訓委員會副主任委員)擔任團長，全團參加人員名單如下：

姓名	服務機關及職稱
李嵩賢	公務人員保障暨培訓委員會政務 副主任委員
廖世立	國家文官學院 副院長
王聰彬	國家文官學院 專門委員
陳國輝	教育部 處長
孫清泉	臺北市政府公務人員訓練處 主任秘書
陳逸淞	臺北市政府公務人員訓練處 輔導員
蘇昭如	行政院勞工委員會職業訓練局 組長
洪昌文	行政院人事行政總處地方行政研習中心 研究員
蔣蔚聖	台北捷運公司人力處訓練中心 主任
謝鍾海	台灣中油股份有限公司 主任
林詩沛	台灣中油股份有限公司 人事管理師

中華民國訓練協會於行前召開說明會，讓團員能於出發前對行程規劃有所了解，交換意見，並藉此機會先行認識與提示會議重點。

二、出國行程及年會議程

本次年會於 100 年 4 月 15 日舉行開幕儀式，中華民國訓練協會組團出國行程表如下：

日期	行程內容		地點
第一天 04/13 星期五	桃園機場 → 曼谷		機上
第二天 04/14 星期六	曼谷 → 科威特 下午 5 點：拜會駐科威特王國台北商務辦事處		Kuwait Sheraton Hotel
第三天 04/15 星期日	Reception & Registration Official Opening Guest of Honor Speech Honoring Sponsors & Supporters		Kuwait Sheraton Hotel
第四天 04/16 星期一	09:00-13:00	Plenary Sessions	Kuwait Sheraton Hotel
	12:30-14:00	(11:00 拜會科威特文官委員會 Civic Service Commission) Annual General Meeting	
	13:00-14:00	Lunch	
	14:00-17:00	Parallel Sessions (Workshops, Best Practices Round table & Panel Discussions)	
	20:00	Arabian Gulf Night and Gala Dinner	
第五天 04/17 星期二	09:00-13:00	Plenary Sessions	Kuwait Sheraton Hotel
	13:00-14:00	Lunch	
	14:00-17:00	Parallel Sessions (Workshops, Best Practiceees Round table & Panel Discussions)	
		IFTDO & Best Papers Award	
	20:00	Dinner	
第六天 04/18 星期三	Parallel Sessions		Kuwait Sheraton Hotel
第七天 04/19 星期四	科威特 → 曼谷		機上

等八天 04/20 星期五	曼谷 → 桃園機場	
---------------------	-----------	--

依第 41 屆 IFTDO 年會議程，Keynote Speeches 包括 Ram Charan 主講「頂尖人才」、Saad Al Barrak「引導變革」、Bob Morton「下一個世代的人力資源—維持績效、靈敏的策略」、Ian Williamson「人力資源在趨動公司創新所扮演的角色」、Dato, R. Palan「競爭性工作中的能力管理—從單一取向移轉為多重取向模式」、Elie Samia「一個阿拉伯觀點的情境式領導」。各節報告及討論議題如下：

Session1:

策略性思考的學習—21 世紀領導之必要
吸引、投資、維持
有效的人員發展與評估是許多線繩共同編織

Session2:

21 世紀的激勵
擴充的挑戰：解決影響績效的議題
藉由鼓勵人們對組織賦權

Session3:

創造 21 世紀組織的持續性勞動力
沙烏地阿拉伯的領導與管理發展—人才管理實務所面對的挑戰
透過沙烏地阿拉伯專業發展學院(SAPDA)發展潛在的領導人才

Session4:

訓練與職涯發展哲學相對於監控及控制領導：超越，模式的指標
產業環境中一個公司努力維持重要知識與經驗的知識移轉
由行動學習模式看終身學習的重要性

Session5:

在職訓練的被建構
必要的領導學習取向
訓練與發展的革命運動：阿拉伯世界一個國際趨勢及缺席的運動

Session6：

師徒制(Mentoring)做為能力管理的方法

朝向創造負責任的人力資本發展

增進高齡勞動力訓練與發展之效率

Session7：

發展一強而持續的產業機構的領導議題：一個印度的個案研究

領導的發展、學習與發展課程、需求預估

持續性勞動力競爭環境的高績效管理體系：一個印度中小企業資訊技術的個案

Session8：

*學習型組織策略對人力資源維持與組織靈敏性的影響

*職涯的自我管理：一個巴林管理人的個案研究

*決策過程——一個實務的通行費

Session9：

發展專業人員招募的職能

經由訓練的職能建立

企業與中小企業是經濟與發展的新的全球性流通

Session10：

厭倦無效的會議嗎？過程的簡化：一個個案研究

領導者的行為與創新績效：回饋系統的適中影響

在加拿大及日本領先公司中加拿大機構 25 年最佳之實務經驗

Session11：

吸引人才的發展與維持

較佳之人力資源走向將導致超越・創造力及最佳之適合性。

此次我國代表團並有三個單位獲 4 個獎，於 2012 年 4 月 16 日的晚宴中接受頒獎。考試院銓敘部文官學院以「以自我成長與學習改善公務人員工作生活品質計畫—閱讀啟動學習型組織」一案獲 IFTDO「2012 全球人力資源發展獎」之「改善工作生活品質類首獎」(Winner for the Work Life category)，另「台灣原住民族公務人員考試錄取人員之培訓計畫」獲加拿大訓練協會提供之「卓越原住民培訓獎」(Certificate of Merit in CSTD Award category)。此外，台北市政府公務人員訓練處以「以運用數位學習打造公

益服務新價值」，台北捷運公司以「運用 HR 專案有效提升營運績效—TRTC 顯著之經驗」在 11 個國家共計 30 件計畫中脫穎而出，獲「最佳人力資源發展類績優獎(Certificate of Merit)」。

參、年會報告及論文摘要

一、Keynote Speeches 總覽

在六位 Keynote 演講中，我們藉由世界各地人資大師的口中，窺知今年專家學者觀察到的人力資源界重要議題及趨勢發展。

誠如 IFTDO 理事長 Bob Morton 所說，近來人力資源面臨了從服務導向發展到過程導向，再發展到洞察力導向(insight driven)的改革。所謂洞察力導向包括三方面的洞察力：對事業的洞察力、對組織洞察力以及對來龍去脈的洞察力(contextual savvy)；將對組織新的理解轉化為創造、相關性的解決作法(即所謂 X 因素)。人力資源人員必需在情境之中觀看及感受，察覺到一般人所能看到之外的，關注在刀劍二邊的過程，且尋求一種在全球化與地方化解決方式的平衡。

Dato, R. Palan 則提出人力資本的五大危機，包括：

- 1、不確定性；
- 2、變革；
- 3、顯著的人力資本成本；
- 4、危機輪廓；
- 5、職能管理。

頂尖人才(Talent Master)一書作者 Ram Charan 則提出，一個全方位的領導者，同時是一個整合者、專家(不是管理者)、連結者(Link)，他也必需藉由傾聽、溝通、評量人(assessing people)得到回饋。

Saad Al Barrak 則提出 John P. Kotter 的變革模式，包括

- 1、建立緊急的感受(sense of urgency)；
- 2、開創引導的聯盟；
- 3、發展願景與策略；
- 4、溝通；
- 5、廣泛為基礎(broad-based)；
- 6、短期的贏；
- 7、鞏固所獲得的；
- 8、維繫固定。

他也指出，變革是一個非常複雜的學習及重建的過程，在此過程中領導的要素有：

- 1、讓組織的成員感受到需要改變。
- 2、界定變革的方向及需要改變的重要性。
- 3、說服及鼓舞組織相關人員。
- 4、排除改變的障礙。

年輕的墨爾本商業學校 Ian Williamson 教授則提出了創新在後全球經濟危機世界的重要性。所謂創新是一兩步驟的過程，先有新想法的創造，然後利用此新知識，創造出有價值的過程、產品及服務。也就是說，創新不只是產生好的想法而已。

創新最大的阻礙是：

- 1、風險及反對的文化；
- 2、創新需要長的發展時間；
- 3、想法不夠好。

人資人員的決定為一個組織創新的潛能設定了舞台。包括 1、所需配合的知識 (Complementary Knowledge)：組織內人才創造及運用想法的資料夾需要的是什麼？2、結合 (Combination)：公司內部及外部應該互動的有哪些人？3、機會認可 (Opportunity Recognition)：領導者增進認可識別應該俱有的技能、行為有哪些。

再檢視各節報告及討論之議題，關於組織內的激勵、領導、決策、學習型組織、行動學習、師徒制的議題持續被提出，高齡勞動力的運用在第 40 屆之後，本屆持續被關注及討論。以下謹就參加之場次擇要提出報告。

二、人力資源在趨動公司創新所扮演的角色

講者：Ian Williamson(墨爾本商業學校)

景氣復甦能否使企業回到往常？

哈佛商業學校對三次經濟大蕭條(1980-82 年，1990-91 年，2000-02 年)期間 2400 家公司的研究發現，經濟大蕭條結束 3 年後，17%的公司無法存活，40%存活的公司無法重新獲得經濟蕭條前的銷售或利潤水準，僅有 9%的公司超越了經濟蕭條前的財務表現。我們或許可因此結論，經濟不景氣改變了遊戲規則，新的贏家或輸家產生了。

創新在後全球經濟危機世界的重要性

BDG 商業週刊 2010 年第 7 年對全球執行創新所做的調查結果，26%的受訪者認為創新是其公司最優先順位之策略，45%的受訪者認為創新是其公司最優先 3 個順位之策略之一。

何謂創新？

所謂創新是一 2 步驟的過程，1、新想法的創造 2、利用此新知識，創造出有價值的過程、產品及服務。亦即，創新不只是產生好的想法而已。

創新的障礙？

BCG 商業週刊 2010 年的報導指出，改進返回創新最大的阻礙是：

- 1、風險及反對的文化；
- 2、創新需要長的發展時間；
- 3、想法不夠好。

創新 3 大關鍵條件

創新 3 大關鍵條件如下：

(一)獲得配合的資源(Complementary Recourses)

正好，當相同的資源與不同型式及數量的其他資源合併使用，則提供了一種不同的服務或一組服務(Penrose,1959)。公司需要一種用於創新型式的資源，以及另一種治理型式的資源。當獲得配合的資源，創新可能就產生了。舉例而言，將公司研發與專利法專業知識結合，則可能提升公司專利產品。一項實証研究發現，研發與專利法專業高度互動相較於低度互動，其效益大了 13%。運用在人才管理上，公司應能界定出一個職務所需配合的技能，進一步招募或發展出擁有此能力之人員。

(二)結合(combination)

配合的知識必需結合到生產的結果，最經常發生的是透過關係的建立，內部(部門之間)及外部(如服務對象、供給者與合作夥伴)網絡是造成資源結合的關鍵。

以蘋果公司為例，其以平行設計、跨科技設計，取代管理者所引以為傲為數眾多但可悲的會議，當挑戰是那麼複雜時，你必需以一種更統合、整合的方式發展出一個產品。這是一個網絡的創新，與外部單位累積接觸，避免「這裡不被發明」的症候群，舉例而言，iPod 的原始想法一開始是由一位外部顧問所夢想出來的。

有效的資源結合需要一內部及外部互動清楚的策略，且對潛在的外部合作夥伴(如：政府、非營利組織)應有更寬廣的思考。

(三)機會的認可(Opportunity Recognition)

上位的管理應該能界定及獲得結合所需的資源，並創造出足以發生結合過程的環境。

在台灣電子與電話通訊公司創新結果的研究發現，其轉型領導行為包括帶有靈感的動機，以及智力的刺激。上位管理者的領導風格與創新結果仍有正向相關，均重視專利及研發的支出。上位管理的專業知識，影響管理者界定及使用公司資源的能力，而領導者的行為則產生創新的文化。

結語

人資的決定為一個組織創新的潛能設定了舞台。包括 1、所需配合的知識：組織內人才創造及運用想法的資料夾需要的是什麼？2、結合：公司內部及外部應該互動的有哪些人？3、機會認可：領導者增進機會認可應該俱有的技能、行為有哪些。

三、協助建立領導者及使其面對未來企業的挑戰

講者：Dale Murry

此報告之目的在討論：

- (一)從現在到 2020 年之間沙烏地阿拉伯所面對的策略性的挑戰，有關領導者的評估、選擇及發展。
- (二)討論管理發展部(Management Development Department, MDD)所正在提供的，符合這些策略性挑戰，特定的過程與服務。沙烏地阿拉伯所面對人才管理的議題愈來愈重要。

人才挑戰的超完美風暴

目前企業的環境，就像面臨是一場人才挑戰的超完美風暴(Perfect Storms)，包括來自以下四方面：

- (一)退休的數字急劇增加，平均每年 16%的工作者從職場退休，(尤其是管理階層者)，創造許多空缺，是以前所未見的，此延伸出管理的一連串過程，需儘快填補這些空缺。
- (二)年輕人才湧入。一個新的、沒有耐心的年輕世代，為數眾多受僱者進入勞動市場。
- (三)技術要求的改變。公司策略轉變，不只是上游國內生產的石油及天然氣，且著重下游國際的石油化學，因此需要新的全球人才及跟以前所不同的技術人力。
- (四)企業方向的改變。全球化造成企業不斷擴大外移，企業如何經營管理？

在此環境壓力下，企業被迫需提早找到人才，提早到 30 歲，而不是到 40 歲才決定此人是否為公司要培養的人才。

如何決定人才

管理發展部傳統的角色大多在設計及提供提升現在及未來產生的領導者能力的整套的發展方案。在此之前，這是一個有效的策略。而今，管理發展部必需在直接創造加速管理人才及建立人才能力更豐富的發展經驗，扮演更主動積極的角色。在此過程中，如何決定、找到人才？可從以下幾方面進行：

- (一)績效：使用 360 度回饋系統。是否有好的績效表現是一基本門檻，找到最好最頂尖績效表現的人。
 - (二)潛能：是否有足夠的智慧，願承擔更多責任，有否動機等。
 - (三)準備好了嗎？從內在及外在看其表現。若拔擢，有否成功的技能？
- 給予一系列的問題，看其如何開啟問題、解決問題。

提供給人才的課程

當找到組織的人才之後，該提供什麼課程？大致包括以下幾部份：

- (一)執行、領導；
- (二)報告的技巧；
- (三)衝突協調；
- (四)財務課程。

註一：超完美風暴

「超完美風暴」源自一本描述真實故事的小說，1991 年間，大西洋出現三個風暴，卻又湊巧地結合，結果輕易捲起十層樓大浪，侵襲麻薩塞州的格洛斯特海岸，成為極強的「超完美風暴」。

註二：360 度回饋

360 度回饋最早由被譽為“美國力量象徵”的典範企業英特爾首先提出並加以實施，目前美國許多的企業廣泛採取 360 度回饋系統。這是一種「多方評估 multiple-source feedback」的技術，針對特定個人(通常是企業中層或高層管理人員)，以包含受評者自己在內的多位評量者來進行評鑑(Tornow, 1993)。它結合多元角度之評估，包括直屬上司、同事、部屬及本人，也就是透過本人及其周圍的人對其本身管理才能發展做多方面之評估，以達到較客觀的評估結果，其主要的目的可加強主管的覺察與發展之用、作為績效評估之用、作為組織接班人計劃選任人員之用，並可促進組織變革。

四、維持產業勞動力的沙烏地阿拉伯模式

講者：Ahmed M.Aburas(Eng Khalid Al-Falih, CEO,Saudi Aramco)

21 世紀的文盲將不是那些不會讀或不會寫的人，而是那些不會學習、不學習或不再學習的人。如果你不發展你自己的策略，你將成為他人策略的一部份。(Alvin Toffler 2011)

目前沙烏地阿拉伯產業的勞動力，維持在 5 萬 6 仟位就業者，其中 64%在工業部門，29%是專業人員，7%是管理階級。

對於這樣的勞動力需求，沙烏地阿拉伯一年提供超過 1000 萬人次訓練，有 400 間教室或工坊，546 個老師及訓練師，3276 個 e-learning 課程。

講者指出，該國正致力於提供國人有品質的教育訓練，包括以下幾方面：

(一)沙烏地阿拉伯已經成為一個全面學習的環境，包括有：

- 1、學術方案(Academic Program)；
- 2、工作技能方案；
- 3、在職訓練；
- 4、混成學習方案；
- 5、e-learning 方案；
- 6、持續性的專業發展(CPD)；
- 7、提升增進學習與績效的連結性；
- 8、提供期待的回流教育(Significant Return on Expectation, ROE)。

(二)有競爭力的課程—訓練方案達國際水準，其作法：

- 1、持續品質保證的檢視；
- 2、以托福做為英文能力之認證；
- 3、採用國際基準及效力。

(三)自我發展

提供許多不同的機會去改善、教育及進一步的發展員工的職涯進修及個人心靈，包括：

- 1、員工償還計畫(Employee Refund Plan, ERP)；
- 2、自我研究方案；
- 3、線上課程及認證；
- 4、在職進修教育(Refresher Education)。

(四)訓練方案的發展，依以下步驟進行：

- 1、進行工作分析；
- 2、建立職務名冊；
- 3、設定教學目標；
- 4、訂定及執行訓練方案；
- 5、建立訓練模式。

(五)世界級的勞動力—學徒方案(Apprenticeship Program)：這是一個二年的方案，試圖協助沙烏地阿拉伯高中畢業生得以合格進入入門層級的產業及行政工作。其特色包括：

- 1、全人的教育訓練；
- 2、結構化的訓練；
- 3、能力本位(Competency-Based)；
- 4、技術本位(Technology-Based)；
- 5、注重安全健康；
- 6、建立性格。

學徒方案的架構如下：

- 1、篩選：來源，選擇的標準、優先順序，接案面談。
- 2、方案設計：工作相關、能力本位、訓練模式、訓練日曆。
- 3、內容與訓練輸送：學術方案、工作技能方案、老師與訓練者(且經認證)，且注重安全。
- 4、畢業：最小化的 GPA、完成 e-learning 課程。
- 5、評估：評估、方案政策、調查與回饋。

講者指出，沙烏地阿拉伯維持永續產業勞動力的關鍵成功指標是：

- 1、運用願景；
- 2、提供管理上的支持；
- 3、創造適當的基礎建設；
- 4、幕僚及受訓者高篩選標準；
- 5、建立學習的文化；
- 6、鑑定及第 3 團體方案品質的檢視。

報告最後，講者語重心長指出，接下來的 5 年，沙烏地阿拉伯將有 40%的人口在 30

歲以下，該國擁有基本的學習原料是豐富而年輕的心。沙烏地阿拉伯真正的財富是年輕人，而非石油。

五、訓練與發展的革命運動：阿拉伯世界一個國際趨勢及缺席的運動

講者：Abdel Bari Durra

所謂「訓練與發展」的定義，是指定義、評估(assessment)、經由有計畫的學習發展關鍵能力，賦予個人因應現在及未來工作的所需之能力。

訓練與發展是一綜合性、持續性、相互關連性的終身學習。訓練與發展對人力資本的投資：

- (一)是一種研究領域，發展理論、模式與概念，參採自許多社會及行為科學生，運用許多目前學習改革的模式與實施。
- (二)運用系統化及科學方法在訓練需求，而非需求之評估。
- (三)強調訓練方案中員工目前及未來的績效。
- (四)運用人類績效技術的實施及哲學理念。

訓練與發展未來的趨勢：

- 1、運用資訊技術；
- 2、密切運用現代訓練方法；
- 3、個別化學習；
- 4、有效的訓練與發展的方案管理；
- 5、使用訓練與發展角色與能力的運用；
- 6、多重意義—人力資源管理的主要功能。

傳統的典範在發展中國家及阿拉伯世界仍主宰著訓練與發展的理論與實務。主要是：1、窮於投資在人力資源上；2、缺乏訓練與發展策略。講者最後提出，未來建議應有更多的會議共同討論，大學、相關團體組織應該共同參與。

六、學習型組織策略對人力資源維持與組織靈敏性的影響

講者：Khalifa Mubarak Albouainain, Saudi 無限發展公司執行董事長

所謂學習型組織，指該組織內人們持續擴展其能力，以創造出他們真正想要的成果。學習型組織強調學習型組織取向的好處，且在靈敏的組織內保持勞動力的彈性。Peter M. Senge 在第五項修練(the Fifth Discipline)中描述的學習型組織五大要素是：自我超越、改善心智模式、建立共享的願景、團隊學習、系統思考，可促成更高的收益、更高的市場佔有率、更高的生產力、安全的環境、創新人才、動態網絡化、有動機的勞動力、較低的支出、較低的損耗。該五大要素內涵說明如下：

- (一)自我超越(Personal Mastery)：指個人學習如何擴展自己的能力，強調自我挑戰，以實現內心深處的願景，也就是「追求卓越、登峰造極」。換句話說，組織學習乃基於組織中每個份子對學習的意願與能力，藉由建立個人願景、保持創造力、客觀面對現實、培養專注與運用潛意識來追求自我突破與卓越精進，從此角度觀之，透過組織中每個成員對自我的期許與學習。
- (二)改善心智模式：心智模式是人們根深蒂固對周遭環境認知上的一種假設，而該假設通常會影響個體行為。心智模式會左右我們的想法，告訴我們何事能做，何事不可為，而唯有以開放心態，隨時自我反省，藉由對話與反思 (Reflection)不斷澄清與改善自我對世界的認知圖像，方不致使根深蒂固的思考盲點阻礙學習成長。
- (三)建立共享的願景：這對學習型組織十分重要，因它提供了學習的焦點及動力，包括個人的願景及組織的願景二部份。
- (四)團隊學習：現代組織的學習基本單位是團隊而非個人，而當該團隊能夠真正學習時，不僅成果驚人，個人亦能快速成長。另一方面，團隊學習需匯集眾人智慧，透過理性的溝通與對話 (Dialogue) 相互學習分享，其效益自是較個人智慧周延完善，就個人言之，學習成長亦較其他學習方式為快，學習型組織特別強調以團隊方式共同學習成長。可以運用包括e-learning、會議、研討會、工作坊、品質工作圈等作法處理突發事件、排除疑難及促成團隊合作工作。
- (五)系統思考：組織是由一系列事件、工作流程、問題及人員所組成的結構體，故該結構體成員於面對問題時能觀照全貌，綜合審慎考量其間各項因素之互動關係，而非斷章取義、偏狹思考，否則將落入「見樹不見林」的窘境。系統思考係五項修練之核心，整合貫穿上述各項修練的理論與實際。

學習型組織的好處包括：

- 1、減除學習的障礙；
- 2、得到更佳連結顧客需求所需資源的知識；
- 3、改進各層面產出的品質；
- 4、增進組織內改變的空間；
- 5、維持創新及競爭力；
- 6、提高對外在壓力的應變能力；
- 7、藉由更多人的取向，改進整體共同的形象。

建議藥方

- 1、個人層次：培養個人掌握力，透過反映與詢問引發對話。
- 2、團隊層次：增進團隊學習。
- 3、組織層次：建立共享的願景，建構知識管理文化，注重情感性領導、介紹系統思考方法論。

組織學習的作法，是從了解，進一步評估分析，發展、修正，進而予以控制、增進。轉變是一個旅程，不是終點。

七、決策的過程

講者：Isa Abdulla Bu-Ali

做決定包括了傳統管理的功能，且是我們每日生活的一部份。雖然做決定正如執行的技術一般重要，許多執行者卻發現很難表達如何進行，只有一些管理者知道自己如何決定。當你問一位管理者「你如何做決定的？」，他會回答：「我就是做了」。正如每個人在其生活中負責做某些決定，對於人們了解自己做了什麼決定，如何達到或選擇最好的決定，十分重要。

做決定的定義

做決定通常被認為包括了解決問題、計畫或組織，某些時候甚至延伸到包括思考及行動的所有面向。然而，文獻資料顯示，做選擇是其最關鍵的特點。做決定普遍被定義為在不同的替選方案中做選擇。

管理做決定的類型

現有許多組織與管理做決定的類型，最廣泛被認可的分類包括個人與組織的決定，基本的與例行性的決定。

個人的決定通常不能代表其他人，正常而言，多為試圖達成個人的目的。而組織的決定，通常可以被代表，目的在達成組織的目標。

基本性的決定是獨一無二的。有時，該決定涉及相關績效或期間大範圍的承諾，一個錯誤就會嚴重地傷害組織。企業基本性的決定包括處理工廠位置、組織結構、薪資協商或生產線等的決定。大部份首要的管理決定被認為是基本性的決定。

例行性的決定，是對整體組織影響很小、每天進行、高度重複性管理上的決定，如會計在一個新的帳目上所做的決定，或一個人事管理員進用一位新員工。然而，分類為基本性或例行性決定並不代表二者之間有清楚的區別。事實上，只是程度上的不同而已。從基本性到例行性型態的比率取決於組織作成決定的層次。第一線的督導在實務上都做成例行性的決定，高層管理者很少做例行性的決定，而多是基本性的決定。

三種決策模式

現實上，選擇行為有許多模式，試圖描述管理者如何做決定，並努力決定何種程度的管理決策者是理性的，其範圍從完全理性的經濟模式，到完全非理性的社會模式的案例。決策行為的模式，包括幾下幾種：

(一)經濟模式

典型的經濟模式在任何方面都是完全地理性。經濟決策活動的假定如下：

- 1、不管手段與目的，決定將是完全理性的。
- 2、在喜好上完全且一致的系統，在眾多替選方案中只允許一個決定。
- 3、對所有可能的替選方案均有完全認識。
- 4、對決定最好的替選方案的複雜性沒有限制。
- 5、對於可能性的計算不會害怕或神秘。

大多數的經濟學者並不認為這是一個對現代管理決策行為合乎現實、描述性的模式，它主要被運用於某些理論性的分析，但某些方面在描述真實的決策行為是有用的。

(二)社會模式

在經濟模式之外，另一相反的極端是心理學的社會模式。Sigmund Freud 認為人類被其感覺、情緒及直覺所束縛，其行為大多被潛意識的慾望所引導。在此情況下，人們將不會有能力做出理性的管理決定。幾乎所有現代的心理學家都會同意，社會影響力在決策行為及社會壓力上具有顯著的影響，此影響力將造成管理者做出非理性的決定。

(三)Simon 的滿足模式

Herbert Simon 提出他所謂的「行政人」，他覺得管理決策行為的最好描述如下：

- 1、在兩個替選方案之間選擇時，管理者會試著滿足或找到一個令人滿意或夠好的決定。
- 2、人們知道，他們所察覺到的世界，是一個真實世界極度被簡化的模式。他們滿足於這樣的簡化，因為他們相信，不管如何真實的世界大都是空的(empty)。
- 3、因為人們滿足於此簡化的模式，而非將其極大化，所以可以在不必先決定所有可能行為的替選方案，且沒確定這些所有可能的替選方案下，就做出決定。
- 4、因為人們對待這世界相當空泛，他們可以以相對簡單的商業謀略或生活習慣影響力的規則做出決定。這些技術並沒有思考到 Simon 的「行政人」試圖理性及極大化，在人們的能力的基礎上做出不可能的需要，他們並沒有極大化的能力。

反對極大化的行為被歸結為目標是動態的而不是靜態的，資訊很少是完美的，而且有明顯的時間及成本的限制。環境影響力的效果不能被置之不顧，Simon 的模式承認了這些限制。

最後的分析，經濟式模式與 Simon 的模式間的不同，是一相關性的程度而已。因為，

在某些情況下，滿足或極大化都十分罕見，而在某些其他的狀況，滿足趨近於極大化。Simon 宣稱，他的模式是立基於來自行為科學的共同感、反思的知識及判斷過程的研究。

決策的過程

對決策過程有意義分析的開始，要追溯到 Chester Barnard。Barnard 在「執行的功能」中賦予決策一個綜合性、分析性的論述，指出：決策的過程大多是縮小選擇的技術。

Herbert Simon 可能是最為人所知且被廣泛引用的決策理論家，概念化在決策過程中三個主要的階段：

- 1、情報活動，包括仔細探究做決定、條件的環境。
- 2、設計活動，包括發明、發展及分析採取行動可能的進程。
- 3、選擇活動，這是真實的選擇，從一些可用的行動中選擇一個特殊的行動作法。

講者以為，決策是一動態的過程，所謂的步驟並非真的重要，重點是，做決定是由一系列動態相關的步驟所組成，一般接受的有 6 個步驟：

1、洞悉或理解問題情境

管理者或決策者對於問題的情境或現況必需有一清楚的了解，且有能力釐清不安、不一致模糊不清之處。

2、界定問題

定義決策者是誰？且引導到他想解決的問題。問題的範圍？最好能描述需要被解決的問題，並限制問題的範圍，以便聚焦其上。

3、發展替選方案

在注意到考慮範圍及評估標準之前，寫下來，思考並找出所有可能的、合乎現實且可被接受的解決方案

4、分析

發展可能接受或反映到決定的考慮範圍，什麼應該是、會是最好的方案？最好的方案不一定是第一個被接受的，找出哪一個方案可以解決問題、有彈性且擁有一個可被接受的成本。

5、決定

選擇一個最可被接受的方案。做一個最有效的決定有用的示意，可以是透過以下的方式：

- (1)使用一個有助選擇的清楚的標準。

- (2)描繪使過程更清晰的替選方案的輪廓
- (3)測試及判斷最終的答案

最重要是，對每一個替選方案，我們都應該知道

- (1)是否解決問題？
- (2)有彈性嗎？
- (3)此方案如何符合其他標準？

6、實行與回饋

實行意味著將此決定運用到組織，且找到回饋意見，以便知道實務上被選擇的解決方案是否解決了問題，且問題不再存在了。

結語

決策是在二個或更多的替選方案之間做決定，組織中的決策涉及做了一個選擇，改變了組織中的某些既有狀況，在其他可能的行動方針下，選擇一個行動方針，且期待獲得某些想到的東西。決策包含了大部份傳統的管理功能，且是我們每日生活的一部份，可被視為是一包含許多步驟的動態過程。管理決定的分類有好幾個類型，最廣泛被認可的是個人及組織的決策、基本性及例行性的決策，或規劃及不規劃的決策。決策行為有許多模式，從完全理性的經濟模式，到完全不理性的社會模式。實際生活中的決定，可以被許多行為所影響。

八、21 世紀的激勵模式

講者:Majdi Obaid

一旦將人力資源視為一個企業(機構)相當重要的成功因素後，越來越多的世界性組織也試著去了解本身的需要，並採取此種知識性組織策略。此報告將著重在方法的好處，及身處於多變環境下，持續訓練員工的可能性，並將指出一個實用的模式，不論任何的企業型態及規模大小皆可適用。

當每位員工為了本身工作及生活的理由，每天周而復始的工作著，身為企業組織的領導者，你看到了什麼？大部分有效率的領導者都會知道他們追隨者(員工)的需要。所以企業領導者不應僅認為給予薪水就能滿足員工需求。為了更高的工作效率，更應時時激勵員工，讓員工身心都處於最佳狀態，以活化工作效能。

以下僅提出 21 世紀應有的激勵模式，以 7 大支柱為主軸，考量個人需求及精神需求，分別就重要性、關懷、彈性、必然性、貢獻性及成長性逐一說明：

(一)支柱一—效力

一份研究指出，高達 73%的人認為專注於效力的領導風格是被員工認同的。也就是說，如果你是一個做事不夠果斷，或是一位大小事都要管理的領導者，那麼將使員工不知所從，無法集中員工工作效力，工作情緒也勢必大受影響，無法激勵員工持續保持工作熱情。

專注於效力也就是提高事情發生的「必然性」，一旦提高效力，不但使員工更加輕鬆工作，也可預見最終結果的產生。藉由工作的高效力及最終必然的結果，激勵員工在工作上保持最佳的熱情，讓挫敗不會接踵而來，提高員工自信心。

對於有效力的人們來說，在資本主義下的公司組織是一件非常糟糕的事。人們工作渴望效力及結果的必然性，但透過公司組織龐大的行政組織流程，不僅減低了效力，甚至可能阻礙了最終結果的發生，無法激勵人們的工作熱情。

(二)支柱二—彈性

擅長激勵的知名作家 Daniel Pink 曾說：對於激勵人們，4T 是很重要的，分別為時間(Time)、技術(Technique)、任務(Task)、團隊(Team)。Daniel Pink 尤其把時間排在第一順序，時間上的彈性運用，對於員工也是一項激勵的條件。當員工對於工作已經感到興趣缺缺時，礙於工作時數規定，仍得待在辦公場所直到完成所需的工作時數，在這段時間中，一個缺乏工作熱情的員工能做出什麼樣的好結果？

曾經有人說：工程師一星期只花一天在單一專案上，也有知名公司指出：技術團隊最多可以花 15%的工作時間在他們所選擇的專案上。在此，時間的彈性亦點出了時間的自主權，不要限制員工工作時間該做什麼，讓他們自行調配時間，此舉將激勵員工獲得更大的工作熱情。

(三)支柱三一關懷

管理的 12 元素(12:The element of Great Managing)一書中提到：當員工相信管理者將他們視為組織的一份子時，公司將可能獲得 22%-37%額外的營業額。這表示員工渴望獲得重視，當員工感受到領導者關懷時，公司就如同家庭，是員工奮不顧身去守護的地方。

關懷包括愛及聯繫，時時詢問及了解員工最近的工作情形及家庭狀況，讓員工感受到為公司賺錢，是為了更好的生活保障，而不僅僅只是公司生財的工具。

(四)支柱四一分享

Dr. Terry Paulson 說：當員工向老闆分享他們的想法時，有 1/3 的老闆會聽並且行動，1/3 可能會聽但不會行動，另外 1/3 的老闆對於員工分享想法這件事會處罰員工。你覺得那些老闆可以成功激勵員工？

接受員工分享他們的想法，代表員工在公司組織內部具有「重要性」指標，一旦員工受到重視，直接激勵員工並認同其工作上的努力。因此，應儘量鼓勵員工表達意見，並與員工討論該意見之可行性，顯著提高員工重要性。如此將有助於增加生產力，減少員工流失率及增加獲利。

(五)支柱五一學習與發展

將近 40%的員工相信在組織內部，沒有人可以幫助他們在專業領域上有更進一步的發展。然而，2/3 的員工表示協助他人在工作上獲得更進一步的發展，將使他們自身更加的忙碌。這樣一個矛盾的心態下，使得組織內的員工在需要專業領域的發展下，卻找不到人可以協助，導致專業領域(技術)無法獲得提升，無法激勵員工追求自我成長，也就無法激勵員工保持工作上的熱情。

所以協助員工在專業領域(技術)獲得發展，提升自我成長，應被領導者視為一件重要的事，並且應在組織內部建立每位員工的師徒制(mentor)，因為大約只有 1%的員工可以在不需要得到他人的幫助下，提升自我技能。

(六)支柱六一貢獻

員工對於組織的貢獻程度來自於領導者給予的使命(mission)。使命的重要、大小都可能是激勵員工保持工作熱情的因素之一，給予較高於工作職務的使命，可激起員工工作鬥志，提升自我能力，但千萬別一直要求完成難度過高的使命或是在

一件使命未完成前，不斷給予新的、較高難度的使命，這可能會弄巧成拙。

(七)支柱七—認可

調查顯示，員工離開工作排名第一的原因是因為他們覺得不受到長官賞識；在離職的員工中，高達 79%的人表示缺乏賞識是離開組織的主因。因此，領導者應以鼓勵及正向言語來激勵員工，使員工在工作上的受到認可。

在管理的 12 元素(12:The element of Great Managing)一書中提到：在高效率團隊中，正面評論與負面評論比是 5.6:1，然而在低效率團隊中，正面評論與負面評論比是 1:2.8。很明顯地，認可員工可帶來較高且較正面的激勵效果，且讓員工保持高度的參與及持續不斷的工作熱情。

九、增進高齡員工勞動效益及促進老年人口再就業率

講者：Dr. Annette Hartenstein

美國南加大公共行政與人力資源與組織發展博士，為國際知名的人力資源與組織績效顧問，近來她致力研究高齡勞工對組織與社會貢獻，現任國際培訓總會（IFTDO）編輯。

高齡員工的定義與特徵

有關高齡員工、老年人定義，對於老年人，並無明確定義，大多以人生階段邁入老年期的人，可以年齡、生理、心理、社會或功能區分，例如可以退休年齡為基準，或生理退化程度，亦或以心理知覺及社會觀感而區分。

老年員工的特徵包括：

- (一)無法改變：因生理或心理因素，高齡員工通常無法接受及立即反應學習工作上的重大改變。
- (二)抗拒學習新的事物：高齡員工即將退休，常抗拒學習新的事物，而影響企業推動新的政策。
- (三)技術缺乏：高齡員工如個人無繼續進修或學習，所具備的知識或技能將不足，例如老年人相對於年輕人而言，較缺乏資訊科技之相關知識。
- (四)無法自我激勵：有些高齡員工認為自己已邁入退休年齡，較缺乏自我激勵之動力或其它外界激勵因素無法產生作用。
- (五)健康情形較差：相較於年輕人，老年員工健康情形較差或體力較不足，有時候對工作有力不從心的狀況。

上述特徵並非每位高齡員工均是如此，但可怕的是，許多邁入老年期的員工認為自己具備上述特徵，而不願學習進步，因心理因素導致勞動力下降。

高齡員工的優點

高齡員工雖有上述特徵障礙，但以下優點，是年輕人一時無法具備的：

- (一)豐富而深厚的工作經驗：許多老年人和高齡員工具廣泛的職業背景，他們可能甚至是某一方面的資深專家。
- (二)較低的缺勤率：高齡員工通常具有良好的考勤記錄，因為他們較少外務，而年輕人和中年人常因個人或家庭因素而缺勤。
- (三)更高的忠誠度：老年人和退休人員的另一個特質是，他們不會頻頻跳槽，對公司向心力及忠誠度較高。
- (四)強大的人際關係以及客戶服務技巧：老年人和高齡員工往往與客戶和他們的同事在

解決衝突和與他人合作互動方面有豐富的經驗。

綜合以上高齡員工之優點，如能好好利用其本身優點，再配合個人各種需求，可增加其勞動效益及促使其再投入職場，各種需求列舉如下：

- (一)健康需求：老年人退休後，生活從原本的規律繁忙轉變為清閒安逸，活動量減少，可能導致身體機能退化，有些人為了維持身體健康，希望繼續就業工作。
- (二)經濟需求：雖我國社會福利健全，亦有老人年金及勞工退休金等制度，但對於儲蓄不多之老年人，退休後失去收入來源，產生不安全感，經濟需求是促使他們退休後再投入職場的動力之一。
- (三)自尊需求：研究發現，工作地位越高，工作滿意程度越高，這些退休老年人希望繼續工作，以維持原有的價值。
- (四)社會需求：老年人退休後，不只失去工作，和同事也沒辦法常常相處見面，研究指出，就算原本對工作滿意度不高的老年人，如具良好的同事人際關係，他們仍願意再工作。

各國促進高齡者就業之作法

會中講者也提出了各國增加高齡員工工作效率及老年人口就業率之概況。

- (一)新加坡：新加坡非常重視老年人，面對人口老化，政府成立跨部會的高齡人口委員會，任務在面對快速老化的人口問題提供政策方向與建議。另外制定優惠方案，即提供企業金錢激勵，鼓勵僱用超過 40 歲之中高齡勞工。此外，新加坡於公共場合提供輪椅、拐杖等老人所需之器具，公共交通設備非常便利，均有助於老年人口再就業。新加坡法定之退休年齡為 65 歲，但可再僱用，企業也常透過師徒制，讓高齡員工監督及訓練新進人員。
- (二)韓國：韓國實際的男性與女性退休年齡分別高達 68 歲與 67 歲，大多數的中高齡勞工在退休後都以自僱工作者型態投入勞動市場。韓國在面對中高齡就業上，修訂高齡就業促進法，以限制使用命令退休、規定雇主不應歧視高齡者、薪資給付應依職責和表現而非年資、鬆綁嚴格的就業保護條例、改善工作條件，以及實施部分工作時間等。在所採行的因應策略中，包括決策機制調整、勞動市場彈性化、促進就業措施與強化社會安全體制等要點。
- (三)日本：日本對高齡者的就業輔導及就業促進著力甚深，堪稱體系完備，以下為高齡人力就業類別：一是人力銀行：以退休老人人力的求職加以登錄與建檔，並委由就業安定所提供就業諮詢、安置就業、輔導就業的服務。二是銀髮人力資源中心：由勞動省負責監督管理，且由退休人員組成的銀髮人力資源中心，在人口每超過十萬

人的城市就設立一個，一方面因為官方控管，品質與制度管理較佳，另一方面以人口數為設立標準，符合以社區生活為建構的理念。三是居家服務員：由老人俱樂部的會員中選取條件合適者，並施予訓練，成為合格居家服務人員。四是老人社會服務團：以市或町為單位，組成老人志願服務團體。

- (四)歐盟：歐洲會員國制定的彈性安全策略一方面促進勞動市場、就業型態更加彈性化，一方面受僱者能獲得足夠的安全保障，限制雇主的僱用與解僱自由。高齡勞動政策方面，根據 2001 年在瑞典斯德哥爾摩召開的高峰會議決議，2010 年達成 55-64 歲者就業率 50% 以上的目標。2002 年在西班牙巴塞隆納協議 2010 年將退休年齡調高五年。2003 年召開的聯合會議則修正前數年的指導方針，為預防勞動力匱乏，打出「增加高齡勞動力的供給，促進活躍老化」的政策目標，其作法包括：留任高齡勞動力並提供在職訓練，確保工作環境的安全與衛生，勞動組織的彈性工作型態，消除提早退休的誘因（例如給予稅賦優惠）以及鼓勵雇主任用高齡者等。
- (五)美國：美國推行老年志工有車馬費等的志工制度，鼓勵老年人再就業或延長退休年齡等的各種措施。另有「老人社區服務就業計畫」，針對 55 歲以上的失業低收入者及就業前景不良者，協助他們參與以部分工時工作機會為主的社區服務工作中，促使這些人在經濟上自給自足。
- (六)澳洲：提高法定年金領取年齡及提高誘因及增加處罰，法定年齡自 60 至 65 歲，延後領取五年可取得總額獎勵。

最後講者提供了一公司個案研討－以 BMW 公司為例。BMW 公司共有 2 萬 5 千名員工，為因應嚴重的技術勞工短缺、技術斷層與出生率下降等問題，該公司啟用一座員工皆年逾五十歲的新工廠。這座工廠造價約台幣 8.56 億元，負責裝配車底盤與駕駛零件。該廠員工皆為上年紀的長者，還有其他不少配合員工年紀的特色，像是符合人體工學的扳手和座椅、活動式工具推車，為這些眼力大不如前的資深員工加強照明，以及復健師指導員工在上班空檔做運動放鬆肌肉。

BMW 表示，這是全球第一座以資深勞工為主的工廠，該公司特別想留住上年紀的珍貴技工。BMW 董事會說，有鑒於技術工人荒，老人工廠計畫更顯重要；該公司強調，不應該失去這些老員工們過去多年來所累積的經驗。

肆、心得與建議

一、科威特印象

從黑夜到白天，搭乘 12 個多小時的飛機(含在曼谷轉機)抵達此次 IFTDO 年會的目的地—科威特。對於這個以前多在電視電影出現，陌生而神秘的回教國家，心中不免許多想像與問號。高大魁武的阿拉伯男人穿著白衫、頭巾從眼前晃過；女人則被黑衣黑色頭紗遮得只露出濃眉大眼，如鬼魅般神秘的黑影忽而飄過跟前、。這次，自己真實地置身其中，而且，跟他們講了不少話。

這個建國不過 50 年左右的新生國家，因地處政治敏感的中東地區(位於波斯灣之西北角，南鄰沙烏地阿拉伯，西北接伊拉克，東鄰阿富汗)，加上產量佔全世界 10 分之 1 的石油是利益必爭之地(中油 1/3 的石油購自科威特，中油及台塑每天向科威特購買 10 萬桶石油)，這些年來歷經波灣戰爭、海灣戰爭等戰亂，以致政府遲遲不敢投資基礎建設。我們在科威特市區舉目所見高聳壯觀的建築，都是波灣戰爭後最近 10 年來才興建的，工程外包給外國人，最近幾件由中國大陸得標。地處沙漠地帶，且與鄰近阿拉伯國家有其宗教、文化之淵源，包括建材、盆栽、壁畫等藝術品許多都來自鄰近的阿拉伯國家如敘利亞、摩洛哥、伊朗、埃及等。

科威特可說是一個富有的國家，國民所得約台灣的二倍，醫療、教育(從幼稚園到大學)均由國家負擔及提供，甚至提供學費及生活費鼓勵科威特人到海外求學。這同時也是一個種族融合的社會。全國約 300 萬人口，科威特人約 100 萬人，其中約 20 萬人為公務員，因生活富裕，並無急迫之就業需求。公務人員未經國家考試制度，薪資待遇較民間高，工作時間從早上 7:30 到下午 14:00，故有些公務員下班後仍兼差從事其他工作，是令人稱羨的工作，今年且加薪 25-40%。人口中其餘 200 多萬人是來自全世界 160 多個國家到此工作的外國人，多從事勞力藍領工作，社會地位與當地之科威特人差距大。當地的外籍勞工主要來自印尼、菲律賓等地，近來則多了非洲索馬利亞等國。外勞與本勞薪資脫勾，家庭或製造業均有，一個家庭可能因不同工作所需僱用 4.5 個外勞，外勞受虐事件時有所聞。

台灣人在科威特不到 20 人，包括駐科威特台北商務代表處編制 3 人、外貿協會、資策會當地工作人員各 1 人。此行亦抽空拜會了科威特文官委員會(Civic Service Commission)，該委員會正與我國考試院公務人員保障暨培訓委員會洽簽合作備忘錄，相信不久的將來，二國將有進一步的合作交流。

在當地導遊的安排下，我們拜訪了這個傳統阿拉伯社會中一位女律師 Fawzia Salen A-sa-bah 女士，她長期協助該國受暴婦女。我們交換二國女性社會參與的經驗，並以我國勞委會主委是一位來自民間的女性人權律師，期許未來可以看到更多科威特女性參政（目前該國內閣中 2 位女性閣員，國會議員 50 席中 4 位女性）。

二、研討會之舉辦

國際研討會之辦理實有其必要性，藉由世界各地人資專家學者或顧問之分享，掌握企業及人力資源發展脈動及趨勢。我國實宜每年持續編列預算派員參加 IFTDO、ASTD 等國際人資盛會，並將該等議題帶回國內與國人分享。又目前本局編列之補助辦理人力資源發展相關國際研討會，亦宜持續辦理，並學習其相關之作法。

此次 IFTDO 共有約 530 人參加。主辦國在年會及研討會之餘，貼心地安排了一些活動讓來自世界各地的參加者了解科威特的歷史、文化及建築等各面向。包括參訪當地的科威特塔、Hashimi 木船；晚上在享受海風的飯店戶外舉行頒獎典禮，及體驗傳統阿拉伯住家生活。

身處數位化時代，國際研討會現場除大會手冊外，未提供個別場次之書面資料，並不特別令人驚訝。但相較於美國訓練發展協會(American Society of Training and Development, ASTD)年會的作法，講者資料電子化並放置於官網供參加者下載使用，除無紙化環保之外，也讓有心學習的參加者得搭配文字資料進行學習，IFTDO 對參加者顯然不夠貼心友善。會場所放映瞬間出現掠過眼前的報告資料，需憑藉參加者向講者請求及講者寬大的胸襟才能取得，交流學習的效果不免打了折扣。

三、研習心得與建議

(一)因應人才挑戰的超完美風暴，提早找到、決定人才，及早培訓，提早接班。

不只是來自沙烏地阿拉伯的 Dale Murry 顧問所提出來企業所面臨的挑戰，台灣也是如此，台灣政府部門也是如此，正面臨一場人才挑戰的超完美風暴，包括退休的數字開始急劇增加，尤其是管理階層者，創造許多空缺，需儘快填補這些空缺。而一個新的、沒有耐心的年輕世代，為數眾多受僱者進入勞動市場。全球化的時代，技術要求的改變，全球化造成企業不斷擴大外移，企業如何經營管理？對台灣的企業與政府而言，面對我們的經濟競爭對手不斷與主要國家簽定貿易協定的威脅，如何因應處理？在此環境壓力下，企業被迫需提早找到、決定人才，提早到 30 歲，而不是到 40 歲才決定此人是否為

公司要培養的人才。

我們幸或不幸參與了數十年才一次的行政院組織改造，新的組織架構試運行這一年，過程中組織不免陷入混亂。有經驗資深的公務員逐一退出職場，新世代公務員的加入時日尚不長，就要承擔重任，我們這些人身上承先啟後的重擔不可謂不輕啊！企業跟政府都被迫要提早找到組織中的人才，及早培訓，提早接班。

如何決定、找到人才？或可考慮 Dale Murry 所提出的 360 度回饋系統，從上司、部屬、同儕及自我評估多元面向做評估，找到最好績效表現的人，該人是否有足夠的智慧，願承擔更多責任，有否動機、準備好了嗎？從內在及外在看其表現。當找到組織的人才之後，應該提供的訓練則包括了執行、領導、報告技巧、衝突協調、財務課程等。民間企業規劃辦理之訓練，則可多多運用本局持續辦理的「協助事業單位人力提升計畫」；每年受理二次的產業人才投資方案，亦可考量優先核定一些高階管理或跨域學習的訓練計畫。

(二)鼓勵有效的創新與變革。

創新與變革的確是組織因應環境變化成功存活或進一步發展的重要因素。然而，誠如來自澳洲的年輕學者 Ian Williamson 所提，所謂創新是一 2 步驟的過程，1 新想法的創造 2 利用此新知識，創造出有價值的過程、產品及服務。亦即，創新不只是產生好的想法而已。當相同的資源與不同型式及數量的其他資源合併使用，當獲得配合的資源，創新可能就產生了。配合的知識必需結合到生產的結果，最經常發生的是透過關係的建立，內部(部門之間)及外部(如服務對象、供給者與合作夥伴)網絡是造成資源結合的關鍵。有效的資源結合需要一內部及外部互動清楚的策略，且對潛在的外部合作夥伴(如：政府、非營利組織)應有更寬廣的思考。

本局未來改制為勞動力發展署，且增設一勞動力發展創新中心，期許未來該中心之運作，除產生新想法之外，宜結合到業務、訓練服務面之產出，創造出有價值的產品或服務。又誠如 Isa Abdulla Bu A-li 在決策過程報告中所提出的，一旦採行一創新方案，後續應找到回饋意見，檢視是否解決了問題，問題是否已不再存在。

Saad Al Barrak 也提出變革是一個非常複雜的學習及重建的過程，在此過程中領導者必需讓組織的成員感受到需要改變，界定變革的方向及需要改變的重要性，說服及鼓舞組織相關人員，及排除改變的障礙。在 John P. Kotter 的變革模式中，必需先建立緊急的感受(sense of urgency)，開創引導的聯盟，發展願景與策略，進行溝通；最後鞏固所獲得的改變，並維繫固定此變革的結果。此次組織改造，加上上一波資深主管之離退，本局組織人力流動不安，過程中，同仁的想法與感受應被傾聽與安撫，才能一起找

到一個未來共同的策略與願景。

(三)加強高齡勞動人力之運用。

在人口結構發展方面，我國於 1993 年邁入高齡化社會，2010 年老年人口占總人口比率已達 10.7%。根據經建會「2010 年至 2060 年臺灣人口推計」報告，預估我國於 2017 年與 2025 年將成為高齡社會與超高齡社會，相較於歐美紐澳等國家至少需歷經 45 年才由高齡化社會轉變為高齡社會，我國高齡化轉變速度相對快速，將成為亞洲最高齡國家之一。在高齡化社會下，人力斷層造成知識技術無法傳承，公司營運更可能產生銜接之問題。

因應高齡社會來臨及政府延後強制退休年齡至 65 歲，如何增加高齡員工之勞動力及促進老年人口再就業率為一重要課題。惟社會大眾多對老年人帶有負面及不友善的態度，故首要目的，企業需塑造尊重、關懷及正向的工作環境，改善員工觀念及企業文化後，再採用一些管理工具技術，以使資深員工之知識技術得以傳承。以下列舉作法：

- 1、師徒制：資深員工擔任老師帶領新進員工學習新技術，由口語相傳方式教導學習，從基礎學起，採取傳統的師傅及徒弟關係，傳承資深員工的知識技術。
- 2、知識管理：動態學習型組織，將知識分門別類，透過編號管理等技巧，利用網路、光碟及電子檔案，快速取得和分享。各員工將心得分享匯總，讓企業新進人員在短期間內能獲得資深員工完整、豐富的知識。
- 3、數位學習：數位學習是學習者應用數位媒介學習的過程，這些媒介包括網際網路、企業網路、電腦、衛星廣播、錄音帶、錄影帶、互動式電視及光碟等。應用的範圍包括網路化學習、電腦化學習、虛擬教室及數位合作。數位學習彈性大且可分享之媒介多，資深員工之知識技術更可完整保留下來。
- 4、企業辦理訓練：自己培養所需人才，根據職位排定教育訓練課程，理論與實務並行，講師由基層做起之資深員工或外聘專業講師授課。資深員工擔任講師不只可將本身知識技術透過講課方式傳承予新員工，亦可增加高齡員工之自我成就及新進員工之認同感。

(四)強化對領導者的訓練，以有效激勵員工。

研討會中 Majdi Obaid 提出了新世紀對員工新的訓練方式，以激勵的方式，讓員工擁有工作的熱情，不斷地充實專業技能及自我實現，而達到此一方式的重點在於領導者對於員工的態度。然而，如何激勵員工，正是每位領導者需學習的事情，意即在新世紀的訓練單位所扮演的角色雖然仍是規劃訓練課程，但課程的對象似乎應著重在領導者的培訓。培訓內容在於如何與員工互動，激勵員工，讓員工更樂於為組織工作，而不是一

直學習不同職位領導者的領導統御。唯有領導者不斷的學習領導與激勵方式，方能帶動員工不斷地自我充實與自我訓練，目前訓練單位面臨最大的挑戰即是領導者的訓練，對於一向工作異常忙碌的領導者而言，更應訓練他們成為員工的領航者，成為員工自我滿足與實現的指引者，此次 Majdi Obaid 提出的七個激勵面向或可做為課程規劃之參考。