

出國報告（出國類別：其他）

亞洲國際培訓總會 第 39 屆年會報告

The 37 th ARTDO International Leadership & HRD Conference
Enriching Borderless Learnvironments

服務機關：教育部

姓名職稱：陳怡君專員

派赴國家：菲律賓

出國期間：101 年 11 月 13 日至 11 月 18 日

報告日期：102 年 2 月 17 日

目錄

目錄.....	1
第壹章 前言.....	2
第一節 組團情形.....	3
第二節 行程及大會議程.....	4
第貳章 年會論文暨心得報告.....	9
第一節 領導之聚焦—以人才發展追求卓越績效.....	9
第二節 全球領導力展望：從組織中創造領導力革新.....	13
第三節 以人力資本連結增值、價值創造及價值多樣化等3種價值.....	23
第四節 行動學習或學習的機動性：創新「隨時隨地」學習.....	29
第五節 優異的領導才能及提升的秘訣：一個特別領導者的真實經驗.....	34
第六節 全球學習社群：應用學習的一些新興觀點.....	44
第七節 在全球化的學習環境中開發領導力—學習卓越企業的寶貴經驗.....	49
第八節 無止境的豐富化.....	55
第九節 簡易的訓練評估方式.....	72
第十節 全球領導力展望：在組織中創造領導力革新.....	77
第十一節 成為無邊界之虛擬組織.....	78
第十二節 創建無疆界組織的指導原則.....	81
第十三節 全球學習社群：實用學習的一些新觀點.....	82
第十四節 運用說故事方式強化企業員工的學習及主動參與.....	84
第十五節 最適化人力資本：成功之策略.....	90
第十六節 豐富無疆界的學習環境.....	94
附錄 年會照片.....	99

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。本次會議輪由菲律賓訓練與發展協會(Philippine Society for Training and Development, 簡稱 PSTD) 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、巴林及印度等國，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，各單位皆廣邀人才共襄盛舉。

本屆年會主題為「擴展無邊界的學習環境 (Enriching Borderless Learnvironments)」，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，其中本會黃秘書長一峯(淡江大學公共行政學系教授兼主任)、本會廖名譽理事俊貴(台灣電力公司台北總管理處工業安全衛生處處長)及國家文官學院教學實驗室黃主任靖麟受邀發表論文，主講主題分別為「領導力發展計劃之人格測驗應用—台北市政府之觀察與思考 (Applying Personality Test in Leadership Development Program: Some Observations and Reflections in Taipei City Government)」、「從行為學派與認知學派理論談台電工安體感訓練—一個典型的績效改進案例 The Effect of Industrial Safety Somatosensory Training in Taiwan Power Company (From the point of view of Behaviorism & Cognitive School): A Typical Case of Performance Improvement Technologies」、「文官學習科學 1 號模型之理論建構 (A New Century Training Model of Civil Service from Taiwan: Learning Science of Civil Service)」，以分享台灣人力資源發展經驗。另中華民國童軍總會趙理事長守博亦受邀擔任分組討論之與談人。

本次年會評選之「2012 年亞洲國際培訓總會管理與人力資源發展獎 (ARTDO International Management & HRD Awards)」，經本會遴選推薦計有黃秘書長一峯榮獲個人獎(傑出貢獻獎)，臺北市政府公務人員訓練處榮獲團體獎(傑出人資獎)。

第一節 組團情形

本會由李理事長嵩賢帶領團員共 21 人參加本次於菲律賓宿霧 Radisson Blu 飯店舉行之年會，於 2012 年 11 月 13 日(星期二) 出發，11 月 18 日(星期日) 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
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
黃一峯	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
廖慧全	副秘書長	中華民國訓練協會	副秘書長
		公務人員保障暨培訓委員會	主任秘書
廖俊貴	名譽理事	中華民國訓練協會	名譽理事
		台灣電力公司	處長
劉文楨	團員	中華電信學院	處長
陳基雍	團員	台灣糖業股份有限公司人力資源處	副處長
杜瑩真	團員	台灣中油股份有限公司	組長
周芝英	團員	台灣中油股份有限公司	教育訓練員
樓永堅	團員	政大公企中心	主任
戴念同	團員	交通部民用航空局民航人員訓練所	組長
黃麗蓉	團員	臺北市政府公務人員訓練處	組長
吳鳳儀	團員	行政院環境保護署環境保護人員訓練所	專員
龔癸藝	團員	考試院	簡任秘書
蕭錫瑄	團員	考試院	科長
鄭光評	團員	考試院	專員
翁淑慧	團員	考試院	編譯
黃靖麟	團員	國家文官學院教學實驗室	主任
陳怡君	團員	教育部	專員
林翠玲	團員	行政院人事行政總處	專門委員
蕭志芳	團員	行政院人事行政總處	視察
葉良琪	團員	行政院勞工委員會職業訓練局	科長

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	2012/11/13 (二)	台北/宿霧
第 2 天	2012/11/14 (三)	ARTDO 第39屆國際年會
第 3 天	2012/11/15 (四)	ARTDO 第39屆國際年會
第 4 天	2012/11/16 (五)	ARTDO 第39屆國際年會
第 5 天	2012/11/17 (六)	ARTDO 第39屆國際年會
第 6 天	2012/11/18 (日)	宿霧/台北

二、大會議程

ARTDO 大會議程		
日期	時間	主講人、主題
2012/11/14 (三)	9:00 am	Registration
	9:00 am~ 9:15 am	Opening of Exhibits
	9:30 am~ 11:30 am	ARTDO International Board Meeting
	1:00 pm~ 3:00 pm	International Delegates' City Tour
	4:30 pm~ 5:00 pm	Opening Ceremonies
	5:00 pm~ 5:30 pm	Keynote Address: Honorable Jejomar C. Binay, Vice President of the Republic of the Philippines
	5:30 pm~ 5:45 pm	ARTDO International HRD Excellence Awards
	5:45 pm~ 6:30 pm	1 st Plenary Session- Dr. Richard Wellins, Senior Vice President, Development Dimensions International (USA) Topic: Global Leadership Forecast: Creating a Leadership Revolution in Your Organization Chairperson: Arthur Luis P. Florentin, President, ARTDO International (Philippines)
6:30 pm~ 7:15 pm	2 nd Plenary Session- Thomas Ng, President, Genashtim (Australia) Topic: Beyond Training: Creating a Borderless Culture Chairperson: Caroline V. Tiamson, President, Philippine Society for Training and Development (PSTD) (Philippines)	

ARTDO 大會議程		
日期	時間	主講人、主題
	7:15 pm~ 8:00 pm	Welcome Dinner
	8:00 pm~ 8:15 pm	Welcome Remarks-Cebu Governor Gwendolyn Garcia
	8:15 pm~ 9:00 pm	Cultural Show
2012/11/15 (三)	6:30am~ 8:30 am	Breakfast
	8:30 am~ 10:00 am	1 st Plenary Session-Roland Sullivan, Sulliwán Transformation Agents (USA) Topic: Guiding Principles for Creating the Borderless Organization: An Engaging Keynote Chairperson:Paul Dumble, President-Elect, ARTDO International and chief Executive Officer, Australian Institute of Training and Development (AITD) (Australia)
	10:00 am~ 10:30 am	Morning Break
	10:30 am~ 11:15 am	2 nd Plenary Session- Prof. Dr. Vinayshil Gautam, Founder Director IIM-K, First Head- Management Department, India Institute of Technology Delhi (India) Topic: Global Learning Communities: Some Emerging Perspectives for Applied Learning Chairperson:Mr. Les Pickett, Senior Vice President, ARTDO International (Australia)
	11:15 am~ 12:00 pm	3 rd Plenary Session- Roger Collantes, Global Learning Solutions Pte Ltd (Philippines/Singapore) Topic: Developing Leadership Competencies in a Globalized Learnvironment: Valuable Lessons from Great Companies Chairperson:Bernardo F. Ople, Secretary General, ARTDO Interntional (Philippines)
	12:00 nn~ 1:30 pm	Networking Lunch
	1:30 pm~ 3:00 pm	Concurrent Sessions 1
		(A) Dr. Leonor Caneja, Ph.D. Corporate Strategy Consultant (Philippines) Topic: The Orbit of Leading Change: Beyond WLP Borders Chairperson:Dr. Rita D. Bantigue, Internal Vice President, PSTD (Philippines)

ARTDO 大會議程			
日期	時間	主講人、主題	
2012/11/15 (三)	1:30 pm~ 3:00 pm	(B) Prof. Dr. Irving Huang, Associate Professor, Department of Public Administration, Tamkang University (Taiwan, ROC) and Rita Goh, Regional Director, ARTDO International (Malaysia) Topic: Applying Personality Test in Leadership Development Program: Some Observations and Reflections in Taipei City Government Chairperson: Eileen Cheong, Director, ARTDO International (Malaysia)	
		(C) Les Pickett, Chief Executive, Pacific Rim Consulting Group (Australia) Topic: Optimizing Human Capital: Strategies for Success Chairperson: Dato Dr. Toh Kin Woon, Past President and Senior Adviser, ARTDO International (Malaysia)	
		(D) Steve Young, Regional Lead, Asia Pacific, Net Dimensions (Hongkong) Topic: Mobile Learning Chairperson: Fe Marie R. Cabantac, Public Relations Officer, PSTD (Philippines)	
	3:00 pm~ 3:30 pm	Afternoon Break	
	3:30 pm~ 5:00 pm	Concurrent Sessions 2	
		(A) Socorro Y. Tuvilla-Suarez, HR Leader, Philippines and Global Delivery, Corporate Headquarters, IBM (Philippines) Topic: Strategic HR Transformation at IBM Chairperson: Serely Geraldine Alcaraz, Vice President, ARTDO International (Philippines)	
		(B) Dr. Huang Jin-Lin, Director of National Learning Science Laboratory of Civil Service, National Academy of Civil Service (Taiwan, ROC) Topic: A New Century Training Model of Civil Service from Taiwan: Learning Science of Civil Service Chairperson: Milalin S. Javellana, Immediate Past President, PSTD (Philippines)	
		(C) Isa Abdullah Bu-Ali, Admin & Personal Manager, Nass Group (Bahrain) Topic: Excellent Leadership Secrets: A Factual Experience of a Distinguished Leader Chairperson: Lilibet A. Amatong, Director, PSTD (Philippines)	
			(D) Dr. Tanvi Gautam, Managing Partner, Global People Tree (India/USA) Topic: Managing Learning and Talent in a Borderless Environment: The Power of the Networks Perspective Chairperson: Josephine D. Javier, Adviser, ARTDO International (Philippines)

ARTDO 大會議程		
日期	時間	主講人、主題
	5:00 pm	End of Day 2- Free Night
2012/11/16 (五)	6:30am~ 8:30 am	Breakfast
	8:30am~ 10:00 am	Concurrent Sessions 3
		(A) Panel Discussion 1.Dr. Atif Abdelmageed, Regional Director, World Scout Bureau, Arab Region (Egypt/Sudan), Philosophy of Scouting as a Way of Life 2.Abdullah Rasheed, Regional Director, World Organization of the Scout Movement, Asia Pacific Region (Philippines), Educating Street Children through Scouting 3.Shao,Po Chao, Chief Commissioner, Scouts of China (Taiwan, ROC), Scout Leader Development in Taiwan:Current Achievements and Future Directions Chairperson:Dato Dr. Thomas Chee, President Emeritus, ARTDO International (Malaysia)
		(B) Bona Kim, Executive Vice President and Head of HR, OCI Company (Korea) Topic: Leadership and Succession Management in OCI Chairperson: Janet Elaine Rodriguez, Conference Programs Chairperson, PSTD (Philippines)
		(C) Sharon Chao (Philippines) Topic:Open Space Technology: Enriching Borderless Learnvironments through WLP Chairperson: Vivien C. Arnobit and Maribel F. Aglipay, Conference Programs Coordinators, PSTD (Philippines)
	(D) Sapta Putra Yadi, Senior Consultant/Advisor, Consulting Services (Indonesia) Topic: Cascading Company's Annual Objectives to Set Individual Annual KPI Chairperson: Veneranda S. Geronimo, Board Secretary, PSTD (Philippines)	
10:00 am~ 10:30 am	Morning Break	
10:30 am~ 12:00 nn	Concurrent Sessions 4	
	(A) Prof. Dr. Adel Dagher, Designate of Middle East Region, SWS Chapter (Bahrain) Topic: Infinity Enrichment Chairperson: Elisa May A. Cuevas, Treasurer, PSTD (Philippines)	

ARTDO 大會議程		
日期	時間	主講人、主題
2012/11/16 (五)	10:30 am~ 12:00 nn	(B) Eric Picart, Consultant, Center for Leadership and Change, Inc. (Philippines) Topic: Franklin Covey's 5 Choices to Extraordinary Productivity Solution Chairperson: Geneliza T. Hizon, Chairman of the Board, PSTD (Philippines)
		(C) Sharon Chao (Philippines) Topic: Open Space Technology: Enriching Borderless Learnvironments through WLP Chairperson: Vivien C. Arnobit and Maribel F. Aglipay, Conference Programs Coordinators, PSTD (Philippines)
		(D) Chapel Liao, Director, Department of Industrial Safety and Health, Taiwan Power Company (Taiwan, ROC), and F.C. Hsiue, Director, Taiwan Power Company (Taiwan, ROC) Topic: The Effect of Industrial Safety Somatosensory Training in Taiwan Power Company: A Typical Case of Performance Improvement Technologies Chairperson: Prof. Dr. Irving Huang, Director, ARTDO International (Taiwan, ROC)
	12:00nn~ 1:30 pm	Networking Lunch
	1:30 pm~ 3:00 pm	Presentation of Results of Open Space Technology
	3:00 pm~ 3:30 pm	Afternoon Break
	3:30pm~ 4:00 pm	Integration- Dr, Peter Chee, President and CEO, ITD World and Past President, ARTDO International (Malaysia)
	4:00 pm~ 4:30 pm	Commitment Setting and Closing Ceremony
4:30 pm~ 7:00 pm	Free Time	
7:00 pm~ 10:00 pm	International Night Adjournment of Conference Turn-over to Next Host: Australia	

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

變革的重要性是為了增進及提高公司效益，然而員工對於改變都會有一定程度的反抗，畢竟人都是較傾向安定的工作環境或生活環境。每個工作都有屬於自己的色彩及定位，而當公司需要組織做變革時，往往需要的是人們需做改變，而非單純組織做改變。而改變來自於高層，從上而下的改變，會使得變革成功的機會增成，而溝通非常重要，唯有透過溝通，能將組織的想法，傳達每個人員，使得大家對於公司有所認同。另外人資的道德考量，對於機密性的承諾保證，是必需的。

一、四個問題是每個員工在經歷組織改變時，都想要的答案：

- (一) 發生了什麼事。
- (二) 為什麼會發生。
- (三) 它將如何影響我及我的工作。
- (四) 對於這事，有什麼計劃。

二、五個變革的要點：

- (一) 改變是從上開始的。
- (二) 溝通非常重要。
- (三) 人們改變，而非組織改變。
- (四) 人們選擇否定改變。
- (五) 一個變革將超過你的想像及超過預估的成本與比所計劃時間更長。

三、成功的領導者帶領改變必備能力：

- (一) 程序技能：能將工作程序做再一次的檢視。
- (二) 員工技能：如何設法提高員工工作的技能及專業能力。
- (三) 商機敏銳度：對於市場上的商機能有一定程度的敏銳度，才能將公司帶往對的方向。
- (四) 文化經驗：了解公司的文化及所處國界的文化，做經驗上的判斷，以做出對公司

有利的決斷。

四、如何透過簡化的工具，達到改變的效能：

- (一) 溝通：透過不斷的溝通，將公司的改變方向，不論是學習模式的改變、企業發展的方向改變，甚或是組織調整的改變，讓員工不斷的吸收公司的想法，了解公司在做什麼。
- (二) 產生組織意見：在不斷的溝通後，產生組織最後的意見，可能不是當初所規劃的，但卻是一個組織形成的共識。
- (三) 做決定：在共識之中，做出對於組織最適合的決定，以便執行。
- (四) 優先順序：在執行之前，列出相關的優先順序，以使組織的改變能從順序中再次來檢視每個環節。
- (五) 會議管理：透過會議進行執行工作的管理，使得每個人各事其職來做執行。
- (六) 團隊合作：一個人的力量是有限的，而團隊合作的力量，卻可以使得發揮更大的效能。

五、KOTTER' S MODEL 改變的模組：領導的模式每五年有所精進，對於不同國家的領導模式會有所不同：

- (一) 當前領導遇到的現況挑戰：收集相關資料，並做 SWOT 等分析，評估改變所需準備的一切、變革管理的各項角色、找到一個令人信服的成功企業的例子。
- (二) 和諧及合作的領導：領導者對於成功的願景、擇一個團隊進行變革、清楚的設定團隊的各個角色，並且發展團隊合作，及設立一個溝通的計劃。
- (三) 建立承諾：與員工建立和組織的承諾是很重要的，讓員工明瞭 what, why, how, 建立團隊內的高度承諾及認同感，能使成功活化溝通：設計一個可行的計劃，假設可能產生的反應，了解反對變革的因素，設想可能發生的疑慮及使其接受變革。
- (四) 培育及設計正式化的規則：設立人員及系統，管理及評估必要的風險，設立可能發生意外事故的計劃，建立完成應有的工具及計劃。
- (五) 領導執行完成：增加變革氣勢，給予動機因素，及領導者的動機激發，使員工朝向變革進行。建立正式的設計職位：人資要能分辨公司內誰能做什麼，並如何建立團隊，管理及評估風險。
- (六) 設立價值及使變革成為制度化：評估變革的成效及改造組織文化，創立新的組織價值，並且使得變革後的制度成為可行。評估及使改變成為制度，40%認為改變

是可行的，找到方式建立可行，有很多事可做，尤其是人資部門製造可行的氛圍，讓員工信任公司。建立責任評估改變的成效，重新塑造公司文化。

六、一個準備好改變的組織應有的特性：

- (一) 鼓勵學習：鼓勵員工多學習，形成一個學習的風氣，可以使組織充滿活力及創造力，有助於公司的成長。
- (二) 獎勵創造及風險溝通：獎勵員工能有多的創新及創意，並且做可能產生的風險的溝通，使員工對於改變可能造成的風險有所認知。
- (三) 設立及提昇團隊：形成組織內的團隊，讓團隊能助於公司的運作。
- (四) 獎勵知識分享：讓資深員工的專業知識能夠樂於分享，訂立一些獎勵制度來使員工願意分享。
- (五) 支持員工的不足：對於員工能力或其他有所不足的部份，公司能夠充份的協助與支持。
- (六) 慶祝及接受變革：當變革時，員工能夠願意接受改變及慶祝變革所帶來的成果。

七、在這之前，我們需要先釐清一些問題，讓我們先有基本的共識：

- (一) 什麼是改變所需要的？
- (二) 什麼是最重要的？
- (三) 在做之前需一步一步的先評估。

對於未來的變革我們必需進一步思考，一個準備好變革的公司，應當多鼓勵學習，當員工處於樂於學習時，對於變動的環境或工作接受程度自然會增加，而誰可以協助公司達到變革的成功？人資部門，要微笑的告訴同仁可以的，我們可以做到的，來做推手及潤滑劑，讓公司達到目標。所以人資人員很重要的是協助員工和公司建立共識，認同與責任，故要思考如何讓同仁認同公司？我們所要散發的訊息是什麼？如何才能幫領導者完成變革？這些都是我們所應努力的！

好的領導者在工作完成告訴大家，我們靠團隊贏得勝利：軟性技能和 EQ 很重要，領導者如何將自己的失敗經驗分享給別人，讓別人也能夠有所收穫，並且從他的身上學習到失敗的注意事項。讓團隊能更為成功。未來的領導者：需學習用意志及心去領導。

貳、心得與建議

本次參加此研討會，除了讓自己能夠從講座人員吸收許多新的觀念及將舊有的思維重新整理，也讓我在人資的工作上更進一正來思考未來的方向。

公司在近幾年逐漸進用新進人員，不論是派用或評價人員，為的是能接續公司的人力資產，老中油人對於公司的忠誠度及認同感是很高的，猶記得十年前職進入公司時，許多的前輩總向我們訴說公司如何的使他們成長及讓同仁可以完成的貢獻在公司上，從中獲取寶貴的工作經驗的累積，並能不斷的讓自己運用在不同的工作項目中。而現在當面對一批批新進的員工進來公司時，要如何能讓大家更快的融入在公司的企業文化及工作崗位上，公司也確實一直在努力及創新學習模式，諸如已在推行的 E-Learning、知識管理、新人教練、工作上學習、體驗式學習及體感學習，這些講座的觀念，在公司皆已進行中，並陸續的將此相關的訓練運用在同仁的工作上，為要不斷地讓同仁感受及更新專業知識。

中油公司本是以現場實際操作為主的製造業，然對於現今的通路觀念而言，我們為服務業。而不論是製造業或服務業，工安及服務都是我們最重視的一環。體感學習方式，讓可遇見的工安事故或危害，在可控制及模擬安全的狀況下執行，使同仁藉由模擬實際假遭遇可能發生的危害，即可從假設的經驗中得到教訓，而避免實際災害的發生。並且透過知識管理來做資深的同仁經驗的保存與傳承，也是讓同仁不需要從頭實際執行後，方可留下專業知識。而訓練所大幅推行十年的 E-Learning，在現今的公司已普遍存在，但或許是公司同仁閱讀及訓練方式尚未習慣，所以在此方向的學習，仍有許多可進步的空間，或許，誠如講座所言，改變是需要由上而下，在公司從上而下的推動下，相信同仁的習慣應可逐漸改變。

在目前公司所面對的各項的改變，不論是組織的調整、民營化的因應、學習模式的創新、觀念的提昇、製程的改變等等，對於員工皆是一種衝擊，只是這樣的衝擊，如何讓它變成正向的力量，是公司正在努力的方向，也是我們人資應與公司共同努力的課題。

第二節

全球領導力展望：從組織中創造領導力革新

(Global Leadership Forecast : Creating a Leadership Revolution in Your Organization)

主講人：Dr. Richard Wellins

壹、內容摘要

Dr. Richard Wellins 受邀擔任本屆亞洲培訓總會第一天主講者，針對其團隊就 2011 年度全球領導力展望發表研究成果，這項研究可以說是非常複雜且龐大，受訪對象涵蓋 2,679 個組織以及跨越 74 個不同的國家，就其問卷內容提供該組織當中領導力現況的觀點以及對於未來相關領導才能的需求。研究樣本來自於 1,897 位人力資源部門資深人員及 12,423 位領導者。其中 50% 樣本為亞洲地區受訪者，值得我們參考。根據本項研究發現就經濟而言，我們已經無法花大錢來養成我們未來的領導人才並建立他們應有的能力，反而應該開始反思我們發掘適當的領導人才的方式，包括透過升遷以及選才判斷的方法以及領導力應具備的本質等方式選出未來適當的領導人。組織如果還必須提供領導者透過練習甚至讓領導者從錯誤當中歷練學習，那組織將付出的代價實在太大。Dr. Richard Wellin 則在此演講中提供與會代表組織領導力革新具體建議方案。

貳、本文論述

Dr. Richard Wellin 在此演講當中有三個主要重點，分述如下：

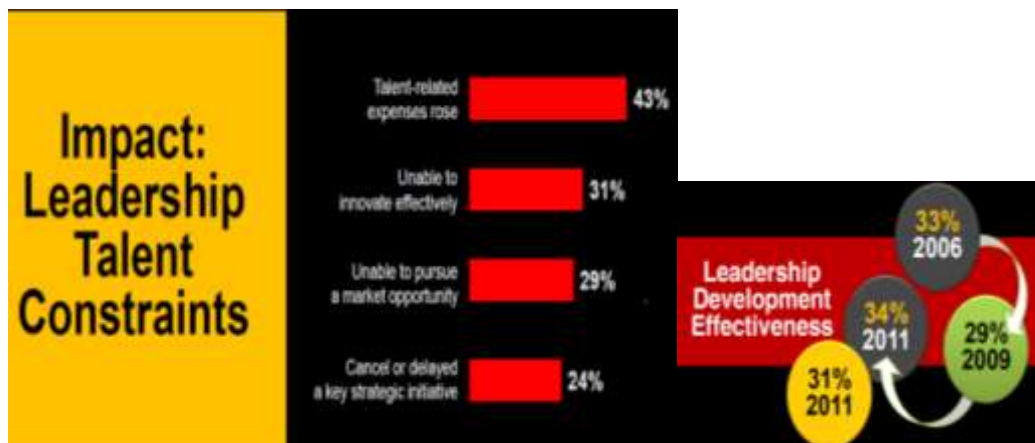
一、組織中領導力面臨的挑戰

Dr. Richard Wellins 於 2012 年針對超過 500 個企業特別是人力資源資深工作者做研究發現：組織面臨挑戰項目當中，「人力資本(Human Capital)」都是前兩名，以全球亞洲而言總樣本數 N=776 位受訪者，「人力資本」排行第二順位，以亞洲而言總樣本數 N=259 位受訪者，「人力資本」排行第二順位，其中以中國而言「人力資本」排行則為第一順位；印度「人力資本」排行第二順位。如下表所示：

Rankings of Business Challenges				
	GLOBAL N=776	ASIA N=259	CHINA N=138	INDIA N=121
Innovation	1	1	2	3
Human Capital	2	2	1	1

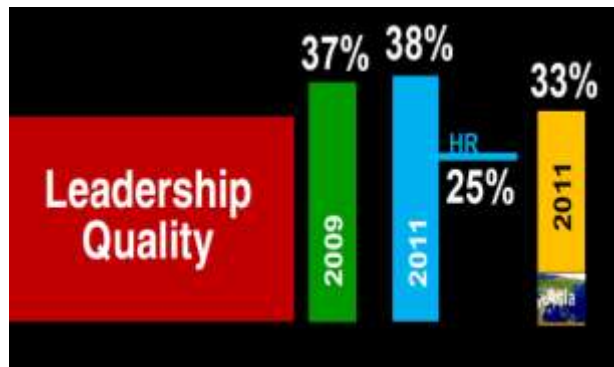
在 1,250 多在 60 個不同國家和地區的高級行政人員進行調查。結果發現：為提升組織未來競爭力，許多組織正積極調整他們的「人才管理」策略，而不僅著重於調整「企業風險」和「資本投資」模式。研究發現許多組織將「領導能力侷限(Leadership Talent Constraints)」視為主要威脅。該項研究當中 43% 的受訪者表示，針對領導者相關能力開發所支出金額遠超過組織先前所預期，Dr. Richard Wellins 於演講中表示 2011 年全球投入領導力相關訓練的金額高達 500 億美金，相對 2006 年相關金額為 450 億美金之多已多出 50 億美金，當中不包括領導者所支領的高額薪水，研究亦發現組織培訓並開發領導人以及未來領導人所支出之金額非常可觀並有持續增加的趨勢；其中 31% 的受訪者表示，組織領導者因「領導能力侷限」無法有效地帶領組織創新；其中 29% 的受訪者表示，領導者不能確實掌握市場機會；其中 24% 的受訪者表示，領導者在位時取消或延誤一個重要的戰略舉措，皆造成組織競爭力下降。

那麼組織花這麼多的錢在培育領導者所需能力與才能開發的成效如何？研究發現：2006 年受訪者覺得的「培育既有領導者能力是有效的」比率為 33%；2009 年受訪者覺得的「培育既有領導者能力是有效的」比例則下降為 29%；2011 年則略為升至 34%。以亞洲而言，則 2011 年的比例僅為 31%。如下表所示：



針對組織領導者在位的領導品質及其成效，研究則發現 2009 年僅有 37% 的受訪者覺得「領導者的領導品質不錯」，2011 年受訪者覺得組織「領導者的領導品質不錯」的比例則僅微幅上升 1% 至 38%。其中篩選以人力資源(HR)相關受訪者作分析：在 2011 年人力資源相關受訪者覺得組織「領導者的領導品質不錯」的比例僅有 25%，而在亞洲部分則僅有 33% 的人力資源相關受訪者覺得組織「領導者的領導品質不錯」。然而，我

們應如何走下一步？如何產生真正具有較好領導品質的組織領導人呢？這成為世界各國及企業組織關注的一個重要的議題。如下表所示：



Dr. Richard Wellins 引述美國哈佛教授 Dr.Barbara Kellerman 在今年 6 月發表的新書「The END of Leadership」組織領導人的領導品質好壞對企業組織產生何種衝擊？引述書中如下：

1. 對於領導品質高的組織，受訪者對於「未來組織邁向成功的信心度」高達 66%，反觀對於領導品質低的組織，受訪者對於未來組織邁向成功的信心度僅有 4%。
2. 對於領導品質高的組織，受訪者對於「工作參與度」高達 50%，反觀對於領導品質低的組織，受訪者對於「工作參與度」僅有 9%。
3. 對於領導品質高的組織，受訪者對於「工作熱忱度」高達 53%，反觀對於領導品質低的組織，受訪者對於「工作熱忱度」僅有 7%。
4. 對於領導品質高的組織，受訪者願意繼續留任比率高達 70%，反觀對於領導品質低的組織，受訪者願意繼續留任比率僅有 24%。
5. 對於領導品質高的組織，基層員工的滿意度高達 52%，反觀對於領導品質低的組織，基層員工的滿意度僅有 13%。

其中僅就基層員工做研究統計，其對於「領導品質」高與低影響組織的「財務績效」、「顧客滿意度」、「生產力」與「服務品質」的差異性分析發現：

1. 領導品質高的組織其「財務績效」相較於領導品質低的差異達到 2.8 倍之多。
2. 領導品質高的組織其「顧客滿意度」相較於領導品質低的差異達到 4.6 倍之多。
3. 領導品質高的組織其「生產力」相較於領導品質低的差異達到 4.7 倍之多。
4. 領導品質高的組織其「服務品質」相較於領導品質低的差異達到 4.4 倍之多。

二、領導者關鍵五大能力

組織領導人的領導品質好壞對組織成敗與競爭力有很大的影響，既然領導人的領導

能力與品質好壞如此重要，Dr. Richard Wellins 在研究當中清楚列出領導人應該具備的關鍵能力，分析如下：以過去來說，領導人前五大的關鍵能力，研究發現：首要的是「驅動及管理變革能力」，其次為「執行組織策略能力」等都值得我們參考，以下依照領導人關鍵能力重要性排序如下：

1. 驅動及管理變革能力 (Driving & managing change)。
2. 執行組織策略能力 (Executing organizational strategy)。
3. 教導與開發其他人之能力 (Coaching & developing others)。
4. 對困境做出決策之能力 (Making difficult decisions)。
5. 促進員工參與度之能力 (Improving employee engagement)。

然而，隨著資訊公開網路發達，科技日新月異全球化程度與日俱增等種種因素，研究結果顯示未來 10 年全球領導者的關鍵能力前五大重要性排序已與上述過去有所差異，其中「驅動並管理變革之能力」仍被視為最為重要，另外對於「確認並發展未來所需才能之能力」與「培育創造與創新之能力」則備受重視，以下依照其關鍵能力重要性排序如下：

1. 驅動並管理變革之能力 (Driving & managing change)。
2. 確認並開發未來所需才能之能力 (Identifying/developing future talent)。
3. 培育創造與創新之能力 (Fostering creativity & innovation)。
4. 指導與發展他人之能力 (Coaching & developing others)。
5. 執行組織策略之能力 (Executing organizational strategy)。

上述研究結果相較亞洲所做出的研究分析則顯示領導者的關鍵能力依照其重要性排序，認為「培育創造與創新之能力」比「確認並發展未來才能之能力」更為重要，排序如下：

1. 驅動並管理變革之能力 (Driving & managing change)。
2. 培育創造與創新之能力 (Fostering creativity & innovation)。
3. 確認並發展未來才能之能力 (Identifying/developing future talent)。
4. 執行組織策略之能力 (Executing organizational strategy)。
5. 指導與發展他人之能力 (Coaching & developing others)。





三、領導品質關鍵三大項因素

Dr. Richard Wellins 在演講當中指出領導品質主要受到三大項關鍵因素影響，分別是

「領導力開發 (Leadership Development)」、「人才管理 (Talent management)」及「管理文化 (Management Culture)」，而領導品質好壞則直接關聯組織內部成員的產出 (output) 與組織績效 (performance)，分別就各大項對於領導品質的影響作出分析如下：

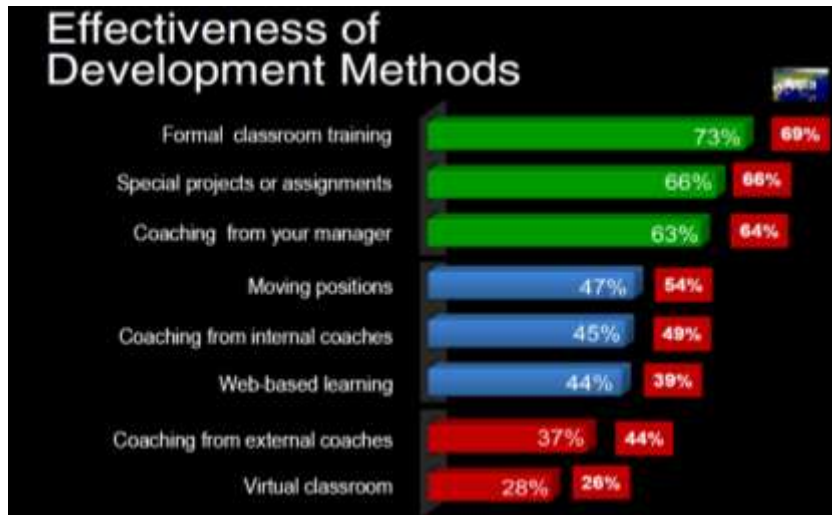
1. 領導力開發 (Leadership Development)

Dr. Richard Wellins 說：「What works today, may not work tomorrow (今天所做的努力未必符合於明天的需要)」，他建議領導者的領導力開發較佳的方式是：10%正式訓練 (Formal)、20%教練式學習 (Coaching) 以及 70%職務歷練 (On-The-Job)。就提升整體組織價值 (value) 方面來說，針對「創新 (innovation)」與「增加預算 (budget increase)」兩項做比較發現，不論國家的不同一致性表示未來領導者是否能提升整體組織價值，關鍵在於是否能有效地帶領組織進行「創新」比是否能爭取「增加預算」更為重要，請參閱下表：

	Innovation Important	Budget Increases
	95%	80%
	90%	82%
	89%	73%
	72%	49%

根據問卷調查方式受訪者認為領導者的領導力開發較佳的方式仍是讓其接受正式的課堂訓練，其次是透過特殊專案方式，亞洲地區統計結果大致與全球統計結果一致(請參閱下表)，依其順序如下：

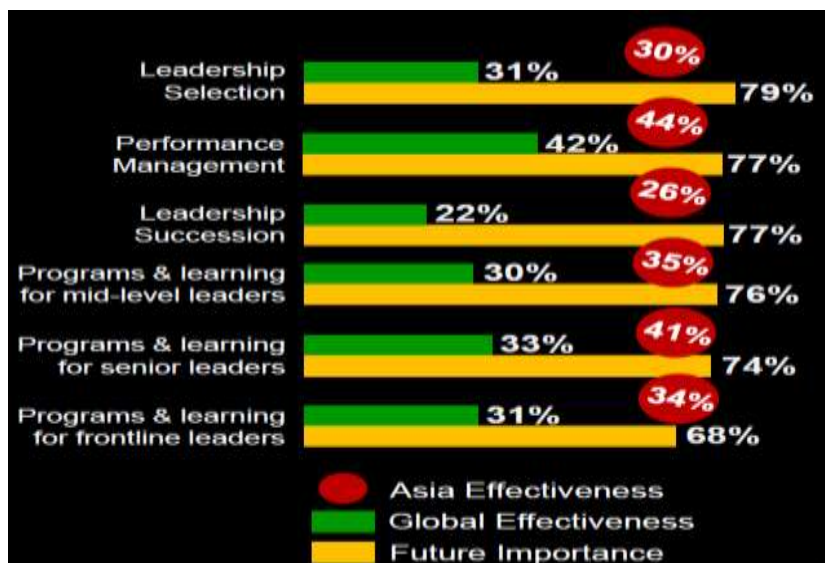
- (1) 正式的課堂訓練 (Formal classroom training) 佔 73%。
- (2) 特殊專案研討 (Special projects) 佔 66%。
- (3) 透過組織內中階管理者學習 (Coaching from your manager) 佔 63%。
- (4) 職務輪替歷練 (Moving positions) 佔 47%。
- (5) 透過內部教練方式學習 (Coaching from internal coaches) 佔 45%。
- (6) 透過數位自我研習方式學習 (Web-based, self-study learning) 佔 44%。
- (7) 透過外部教練方式學習 (Coaching from external coaches) 佔 37%。
- (8) 透過虛擬教室方式學習 (Virtual classroom) 佔 28%。



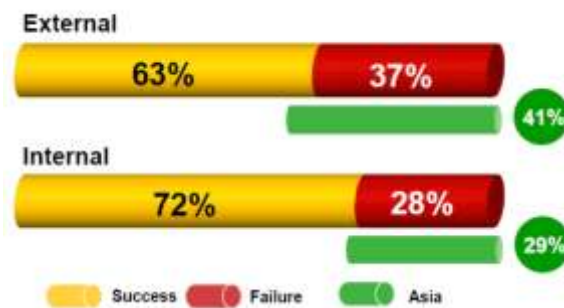
2. 人才管理 (Talent management) 而言

Dr. Richard Wellins 演講中指出：未來組織是否具競爭力最關鍵的成功要素第一順位就是正確選出適當的領導者 (Leadership Selection)，所謂：「對的人放在對的位置上」；其次是組織績效管理 (Performance Management)，下表圓圈所列比率則係針對亞洲地區現況結果顯示，請參閱。研究清楚指出未來 10 年組織具競爭力最關鍵的成功要素順序依次如下：

- (1) 選出適當的領導者 (Leadership Selection) 佔 79%。
- (2) 績效管理 (Performance Management) 佔 77%。
- (3) 領導演替 (Leadership Succession) 佔 77%。
- (4) 中階領導者規劃與訓練 (Programs & learning for mid-level leaders) 佔 76%。
- (5) 資深領導者規劃與訓練 (Programs & learning for senior leaders) 佔 74%。
- (6) 第一線領導者規劃與訓練 (Programs & learning for frontline leaders) 佔 68%。



在「人才晉用與升遷」是否正確也是組織競爭力的重要因素，研究統計發現組織在「人才晉用與升遷」方面做出錯誤決定的比例高達將近 1/3，組織透過對外招募人才高達 37% 比例晉用了不適當的人員(亞洲地區則高達 41%)，對內拔擢人才方面則高達 28% 將不適當的員工升遷(亞洲地區則高達 29%)，其犯錯的比率不可小覷，對組織造成負面的影響甚鉅。



在組織領導者更替方面，研究發現組織近 5 年將面臨領導者更替的比例高達 64%，然而僅有 26% 的組織針對並確保組織領導者順利更替有完善的規劃，亞洲地區則僅有 34% 的組織具備領導者更替轉計畫。



Dr. Richard Wellins 針對如何選出適當人員培育作為未來的領導者，為何選出適當人員非常重要，Dr. Richard Wellins 舉出一個淺顯易懂的說法：「適當領導者的選出並不是民主方式，必須是人才當中最好的人才 (best of best)，我們可以透過訓練方式養成領導者願意承擔更多的風險，但是卻無法透過訓練讓一位自大傲視的人成為一位虛懷若谷的領導者。」他建議選出適當人員的三步驟，供參：

- (1) 觀察是否符合目前特定角色以及工作上要求 (媒體應對、抗壓力)。
- (2) 觀察該人員是否具備擔當領導者的潛質特性 (企圖心、人格特質)。
- (3) 評估該人員目前在工作上的績效表現 (創新能力、引進新思維)。

3. 管理文化（Management Culture）而言

Dr. Richard Wellins 引用管理大師 Gary Hamel 發表於「未來管理」一書：「Right now, your company has 21st century Internet-enabled business processes, mid-20th-century management processes, all built atop 19th-century management principles」21 世紀的我們處於網際網路雲端的企業環境，領導者卻採用 20 世紀中期的管理程序與 19 世紀的管理理論，出生於 20 世紀的領導者必須認真思維：組織所面臨的是 21 世紀的挑戰，所有領導者所學及管理程序是否已過時不合時宜，所推行的管理模式是否已經不適用。如果確實如此，那越是自以為是的領導者將帶給組織越負面的管理效能。

組織受到領導者影響很大的因素是因為領導者的思維與管理程序深深關係到組織文化。領導者最容易扼殺組織文化的管理措施當中以「僅由權力核心做決策」為首要，另以「組織結構僵化」次之，依據研究其影響順序列舉如下：

- (1) 僅由權力核心做決策（Decisions are held closely by those in power）。
- (2) 組織結構僵化（Rigid structure）。
- (3) 官僚式管理（Bureaucracy of management processes）。
- (4) 僅針對特定少數提供革新機會（Innovation opportunities for select few）。
- (5) 僅要求基層人員設成長目標（Goals only focus on bottom-line growth）。
- (6) 權力集中於制定現況價值者（Power held by those who value status quo）。
- (7) 受到職務權限影響（Influence based on position power）。
- (8) 組織價值並無意義（Values that are not meaningful）。



Dr. Richard Wellins 提出我們應該進行的管理文化革新，應該從更開放式、積極創新、組織更靈活及提升整體組織價值與永續發展方向推動組織文化，列舉所提重點項目

供參：

- (1) 更具競爭優勢的管理程序 (Management processes are a competitive advantage)。
- (2) 價值應是共享的且具意義性 (Values are shared and meaningful)。
- (3) 以功績為影響組織基礎 (Merit-based influence)。
- (4) 提供所有人革新的機會 (Innovation opportunities for all)。
- (5) 策略決策公開討論 (Strategic decisions open for discussion)。
- (6) 組織結構更具彈性且靈活 (Flexible, nimble structure)。
- (7) 權力來自於創造價值革新者 (Power held by those who value innovation)。
- (8) 設定成長、永續性及具社會價值的目標 (Goals of growth, sustainability, and social significance)。

參、結論

本報告係涵蓋 2,679 個組織以及跨越 74 個不同的國家(其中 50% 樣本為亞洲地區)、來自於 1,897 位人力資源部門 (HR) 資深人員及 12,423 位領導者，Dr. Richard Wellin 並提出不錯的分析與建議非常值得我們參考。其中探討了領導者的領導品質與如何透過訓練方式培訓未來領導者，特別值得我們注意的是既有的組織領導者其「領導品質」對「組織競爭力」的影響非常顯著，值得深思的是目前大多數組織的領導者都未能符合 21 世紀組織領導品質(至少是受訪者認定的領導品質)。Dr. Richard Wellin 強調要透過培訓方式訓練既有領導者或未來領導者，都不及正確選出適當的領導者來的重要，雖然研究顯示 2011 年全球花費 500 億美金的龐大費用在領導者身上，且不包括領導者所支領的高額薪資，真正能改變且帶領組織革新的比例仍不高。往往因為已經處於組織最頂端位階或重要位階而犯了自以為是的自大毛病，不自覺地成為組織革新的阻力或扼殺了正向的組織文化。

Dr. Richard Wellin 指出適當的領導者是無法採以民主方式的選擇，必須透過觀察工作角色是否稱職、人格特質領導潛質與工作績效等加以評估，並加上長時間工作輪替歷練來養成，這將是未來組織是否具競爭力的關鍵因素。

肆、心得與建議

本文所摘錄 Dr. Richard Wellin 針對 2011 年全球「組織中創造領導力革新」的研究統計或與建議，對於我們過去信守的領導能力所謂「官大學問大」，以及 21 世紀變動迅速、全球化趨勢加以檢視解析，並提出許多分析性的概念(例如：「領導者關鍵能力」、

「領導力開發」、「人才管理」及「管理文化」等)，對於實務上具有高度啟發性。

謹就本篇的心得建議如下：

- 一、為利組織的永續發展、因應 21 世紀領導力需要，在組織領導人才的發掘與養成方面，參酌本文所提「領導力開發 (leadership development)」觀點：可訓練規畫方面可研擬「10%正式訓練(Formal)、20%教練式學習(Coaching)以及 70%職務歷練(On-The-Job)」模式透過培訓與職務歷練方式發掘適當的領導人才，進一步評估其人格特質與是否具「驅動及管理變革能力」、「培育創造與創新之能力」等關鍵能力，投入相關課程與實務演練機會。近年我國高階文官訓練方式革新雖頗具成效，然領導品質關鍵 70%的職務歷練部分仍礙於政府組織結構因素，人才不易跨單位歷練實為可惜，建議可研擬高階文官交互學習或人才外補比例強制性可行性，藉以活化並提升 70%職務歷練以提升政府組織領導人才管理。
- 二、在 21 世紀全球化與數位競爭時代下，未來組織面對的環境相對現在將充滿高度不確定性與複雜度，選出並培育領導者是組織現在就必須面對的重要課題。爰此，建議如下：
 - 1.網際網路科技發達與普及更使領導者透明度增加，所謂：「將對的人在對的位置。」說似簡單但研究結果卻發現，全球有將近 1/3 的比例未能做到。領導者人格特質與媒體應對壓力都將是適當領導者重要選才因素。
 - 2.我們應開始反思過去所信守執持的領導能力與決策模式，必須跳脫領導者就是決策者的觀念而應營造開放式創新、革新管理文化，領導者將扮演溝通者、障礙排除者角色。
 - 3.我國積極進行政府組織再造工程，期望使政府組織架構更精簡且靈活，領導者養成與更替都關係著組織未來的競爭力，領導者若無法帶領組織革新而是墨守陳規、疊床架屋使得基層員工在人力精簡之下疲於奔命，勢必負向地導致具領導潛質的人員無法參與相關領導力訓練學習。更甚者，不斷地隨著輿論壓力更替不適任的領導者，將進一步導致組織競爭力弱化。

第三節

以人力資本連結增值、價值創造及價值多樣化等 3 種價值

(Linking Human Capital to 3Vs)

主講人：Prof. Dr. Chira Hongladarom

壹、內容摘要

一、前言

奇拉.宏拉達隆博士(以下簡稱宏拉達隆博士)為國際人力資源發展基金會亞太區主席顧問、泰國斯坦福國際大學董事會主席。他擁有紐西蘭維多利亞大學經濟學學士、美國威斯康辛大學藝術公共政策學經濟與藝術碩士、威斯康辛大學和華盛頓大學經濟學博士學位。

宏拉達隆博士專業領域包括:微觀經濟學(人口與勞動、資本理論和項目評估)、經濟發展、應用計量經濟學、勞動經濟學、人力資源發展經濟學、人口經濟學、人力資源管理、遠景與策略等領域。宏拉達隆博士亦是一位媒體人，自 1993 年至今擔任為泰國第 11 頻道「邁向二十一世紀」電視節目主持人、自 1995 年至今擔任第 11 頻道「以人為本」紀實節目的主持人，1994 至 95 年擔任「曼谷郵報」的專欄作家、自 2002 年至今擔任「Naew Na」的專欄作家，以及主持電台節目「硬通話泰國 (FM90.5) 和人類的談話」(FM96.5)。宏拉達隆博士著有「2001 年人力資源冠軍 HR Champions.2001」和「8K's + 5K's to deal with AEC 2012 (第二版)」的書籍。

二、內文

本篇旨在介紹激勵參與者相信人力資本，特別是了解人力資本的概念，並著重於應加強人力資本與 3 種價值(增值、價值創造和價值多樣性)之間的關係。這是一個包括耕耘、收穫和實踐的連結框架。

(一) 宏拉達隆博士引用多位專家學者的名言，帶領聽眾了解人力資本的特質，如下：

1. 「世界正快速的改變，且不可預期 The world is changing very fast and unpredictable」(Michael Hammer)。
2. 「人力資源的品質攸關國家或經濟的優勢 Comparative advantage of countries or economies depend on the quality of human resources」(Michael Porter)。
3. 「人力資源是最重要的資產 Human Resource is the most important assets」(Paron Isarasena Na Ayudhaya)。

4. 「最重要的資源並非金錢、物質或機械，而是人。例如新加坡、以色列 The most important Resources is not money, object or machines but it' s human e.g. Singapore or Israel」(奇拉.宏拉達隆)。
5. 「人有無止盡的潛能 People have unlimited Potential」(Antony Robbins)。
6. 「耕耘是必須的，但收穫更為重要 Cultivation is necessary but harvesting is more important」(奇拉.宏拉達隆)。
7. 「人力資本的發展，應從宏觀到微觀 Looking from Macro to Micro is needed for human capital development」(奇拉.宏拉達隆)。

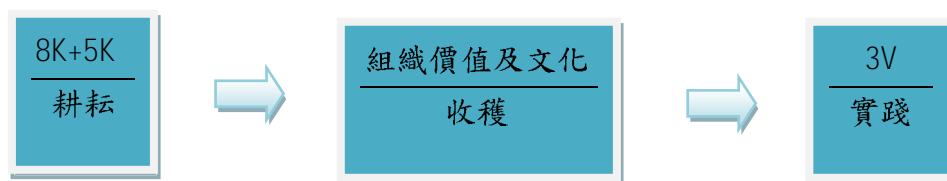
「微軟的價值含 5%的資產及 95%的人員想像力 The Net worth of Microsoft is 5% physical assets, 95 %human imagination」。「資本」一直是經濟學中最基本的一項概念，而將資本概念運用於人事管理中，則是為了突顯「人力」的重要性及其經濟效益，亦即，主導微軟公司成長與發展的主因是人力創造力，而非物資或自然資源。

(二) 人力資本的目標

1. 激勵每個人相信人力資本並理解其概念。
2. 理解人力資本與 3V 的關係。

(三) 人力資本的變動趨勢：

1. 3V (增值、價值創造、價值多樣化)
2. 耕耘
3. 收穫
4. 實踐



(四) 何謂 3V？宏拉達隆博士認為 3V 是指增值、創造價值創造、價值多樣化等 3 種價值。

(五) 人力資本為何重要？人力資本具有以下功能：

1. 為組織發展及適應，領導者應理解人員的價值及其貢獻。
2. 重視無形資產：尤其是智慧財產。
3. 能夠維持競爭優勢。

(六) 從宏觀到微觀的人力資本：

人力資本的發展，應從宏觀到微觀。人力資本概念的研究和發展，是從經濟學出發，進而被其他領域借用，因為各領域研究與運用的旨趣不同，因此，對人力資本的定義與解釋也呈現出多元觀點。但大體而言，可以區分為宏觀角度與微觀角度，宏觀角度側重於經濟發展，尤其強調人力資本的投資對於國家總體經濟發展的重要性與貢獻；微觀角度則著重於個人發展與組織發展，依 Becker (1964) 最原始的定義，人力資本是人們藉由教育訓練投資自己，以增加自身的能力並蓄積財富，對組織發展學者以及人力資源管理學者而言，則是進一步看到組織對成員的投資所能帶給組織價值與效益，而隨著數位時代及知識經濟時代的來臨，近年的研究更深入到人力資本對所謂組織智慧資本 (intellectual capital) 的貢獻。

(七) 人力資本的哲學與信仰：

為達到 3V，第一步是耕耘。包含以「8K」為基礎，以及「5K」的附加價值。為讓聽眾了解 8K 及 5K 的概念，宏拉達隆博士並推薦聽眾閱讀其著作：「8K's+5K's」一書 (本書台灣未出版)。

何謂 8k 及 5k?宏拉達隆博士指出:8K 理論為人力資源發展的基礎，包括人力資本、理智、愉快、社交、持續、數位、天賦、道德。5K (新) 理論是全球人力資源發展趨勢，人力資本的 5k 是指創造力、知識、革新、文化、情感等 5 項。宏拉達隆博士並引用以下 11 個幸福原則建構以快樂學基礎的「幸福資本」。

11 個幸福原則：(修正自 100 種幸福，忙碌人指南)

幸福資本 (Dr. Chira Hongladarom's 模式)	幸福資本 (Sharp/Hongladarom's 模式)
1. 健康	1. 練習
2. 熱忱	2. 放下重擔
3. 目標	3. 有效溝通
4. 有意義	4. 了解優勢
5. 能力	5. 持續關注
6. 學習	6. 減少"應該"
7. 團隊合作	7. 釐清價值
8. 訓練	8. 克服憂慮與壓力
9. 挑戰	9. 精簡工作
10. 豐富	10. 謹言慎行
	11. 創造良好環境

(八) 如何提升人力資本品質：4L' s + 2R' s + 2I' s + Lifelong Learning

1. 4L' s:學習方法 Learning Methodology、學習環境 Learning Environment、學習機會 Learning Opportunities 及學習社群 Learning Communities。
2. 2R' s:現實 Reality、相關性 Relevance。
3. 2I' s:靈感 Inspiration、想像 Imagination。
4. Lifelong Learning 終身學習。

(九) 以 8K' s + 5K' s 為人力資本發展基礎，是為未來變化做好準備的關鍵。

為了達到 3V，需要培養或管理人力資本。除了耕耘之外，另一個人力資本管理的重要面向是“收穫”，而這也引出了 2 個重要的理論：3 圈理論及 HRDS 理論。

「3 圈理論」：為使人力資本最大化，人力資本是由背景圈、能力圈、動機圈等 3 個圈所組成，三者交集處為最大的人力資本之核心。

「HRDS 理論」是指可作為有效的人力資源管理、有效的團隊合作和幸福的資本發展，H 代表 Happiness 愉快、R 代表 Respect 尊重、D 代表 Dignity 尊嚴及 S：Sustainability 持續。

(十) 人力資本的實踐:開始行動以及解決困難

宏拉達隆博士認為:人力資本成功的關鍵因素包括:領導者&執行長、明智的人力資源、非人力資源、共享觀點(分享價值)、學習文化和學習組織、解決問題、組織中的幸福資本等因素。

(十一) 3V 的定義：

1. 增值：任何對人力資本的投資，皆是增加其價值。例如一個人的價值原是 8，參加一個好的培訓課程後，增加至 8.5。
2. 價值創造：
 - (1) 個人與其他策略夥伴共事，其內外部組織皆是價值創造。
 - (2) 製造者與客戶若共同努力，便因共同創造而產出價值創造。
 - (3) 個人發展創意領導革新為價值創造。成功的價值創造，其價值將從零至更高價值，如藍海概念便是個好例子。
3. 價值多樣化：包含以下差異：年齡、性別、不同的文化、不同的道德背景、不同的地理位置、不同的機構、不同的國家。

這個概念是獨一無二的，因為差異化多導致衝突，但若訓練個人接受差異化，便能從差異化中產生利益，提升表現，稱價值多樣化。

貳、心得與建議

Fredricd Harbison 曾明言：「資本與天然資源均係生產的被動因子，人才是累積資本、利用資源，建立社會、經濟及政治組織的積極推動者」。傳統上認為維持組織營運發展的各項要素，包含資本、土地、廠房等基本設施，但使這些要素發揮功能產生效益的關鍵則是「人」。「人」是組織的核心，而以「人」為主軸的管理策略早已被公認是組織管理最基本也是最重要的原則。

人事管理從早期將人視為單純生產要素之一的人事管制型態，因著重「人」在組織中重要性的提升及科學管理的興起，在 1960 年代逐漸發展出人力資源(human resource)的概念與實務策略，也就是強調人是組織中最重要的一項「資源」，組織應藉由各項管理措施積極的促使人力資源產生最大效益，所謂「策略性人力資源管理」也成為目前公私組織人事管理功能的主流型態。但近幾年來在經濟學、社會學，甚至管理學上，逐漸浮現「資本」(capital)概念的運用，其中最受重視的當屬「人力資本」(human capital)，一般以它來相對應於傳統的經濟資本型態，Portes (1998) 即指出，經濟資本存在銀行中，人力資本存在腦袋中，其概念更對人事管理理論與實務帶來深遠的影響與衝擊。本人選擇具有經濟學背景的宏拉達隆博士的「以人力資本連結增值、價值創造及價值多樣化等 3 種價值」作為本次研習報告內容。宏拉達隆會中一再強調「快樂」學習對於人力資本的重要性，也一再強調 8K 及 5K 各個項目並沒有優先順序，以激勵參與者相信人力資本，特別是了解人力資本的概念。

本人很榮幸能夠參加中華民國訓練協會第 39 屆亞洲國際培訓總會 (ARTDO) 國際年會團，今年於 11 月 14 日至 16 日是在菲律賓的宿霧市舉行，這是我第一次前往與臺灣相隔巴士海峽的菲律賓這個國家。因個人學習經驗以及對菲律賓的刻板印象，菲律賓曾是西班牙及美國的殖民統治、一個篤信天主教的國家、也曾是亞洲最富有的國家之一、馬可仕總統因貪汙流亡美國，菲律賓舉出亞洲第 1 位的女總統柯拉蓉…等認知，以及臺灣開放外勞後，大量的來台工作菲傭，大學時學校教授常以菲律賓由富有到貧窮為戒，期許身為亞洲四小龍之一台灣，經濟發展不要步入菲律賓的後塵。

此次前往菲律賓之行，讓我對菲律賓以及東協十國(除新加坡以外)的印象有所改觀，我們不能再以貧窮、發展落後及以外勞輸出等觀點去看待這些國家。東協在經歷亞洲金融風暴後，不論在經濟發展及人力資本的發展均有驚人之舉，尤其以英語為官方語

言的菲律賓，以其英語的優勢將服務業人力輸往全世界，以提升該國經濟成長，英語這個國際語文，的確有提升國家競爭力的加分效果。

本人參加此次 ARTDO 的國際年會團，除參加宏拉達隆博士發表主題外，也利用此次學習之旅，去聆聽其他國家各場次的發表及討論，其中有幾句話讓我印象非常深刻：例如以前是「Students go to school」的學習方式，但隨著科技、網路的進步，未來將會成為「school go to Students」的學習方式，學生可能不用再出國留學，即可透過網際網路的學習認證，取得國外大學的學歷。但建立「跨域（國）學習」，在建立雙方的「互信」甚為重要，以及宏拉達隆博士鼓勵「快樂學習」、「終身學習」等觀念，均讓我感觸瞭多。爰將建構「互信」為基礎的「跨域（國）學習」及建立以「人」為本的「快樂學習」、「終身學習」作為本人此次心得建議。

第四節

行動學習或學習的機動性：創新「隨時隨地」學習 (Mobile Learning or the Mobility of Learning : Reinventing “Anywhere, Anytime” Learning)

主講人：Stephen Young

壹、內容摘要

本文為來自香港現任 Asia Pacific, Net Dimensions 總經理 Stephen Young 的英文演講摘要，發表於 2012 年 11 月 15 日下午亞洲國際培訓總會第 39 屆年會分組議程第 1 場(D) 組演講。主要內容包括：一、行動學習及學習的機動性之定義；二、學習方式的演進與趨勢。三、行動學習未來關鍵發展。四、行動學習者的特質。五、行動學習工具的特性。六、案例研析。七、結語。

一、行動學習及學習的機動性之定義

行動學習 (Mobile learning) 包括哪些內容或許人言人殊，一般而言當我們提到此一字眼時，腦海中立刻會浮現出一個人使用手機從事學習的畫面，特別是在智慧型手機大行其道的今日。然而在現今，行動學習涵括的範圍應不僅於如此而已。其他像隨身碟 (USB)、平板電腦 (ipad) 的快速發展也促進了行動學習的使用。

學習的機動性 (Mobility of learning) 則著眼於當無法連結上網路時，可以透過使用其他可供選擇的應變方式持續地學習，而仍能共享相同的界面與相同的中央資訊儲存器 (Central data repository)。機動性的學習方式之一，就是攜帶所有的學習工具並且擁有可存取文件的可攜性的傳播裝置，例如具有隨身碟的驅動程式及任何具有隨身碟插槽的持續學習的裝置。

二、學習方式的演進與趨勢

上個世紀五〇年代使用傳統的教室上課的方式時，全球學習的人口約占總人口的 20%，八〇年代音響 CD 片出現時增加至 40%；九〇年代雷腦 DVD 出現時則達 60%；2000 年網際網路出現時達 80%；至 2010 年智慧裝置問世後已達 90% 以上。根據 Bersin & Associates 統計，在 2010 年有 17% 的企業採用行動學習措施；而且計畫於 2011 年增加其行動學習的計畫；另 IDC 預測，到了 2013 年全世界的勞動力有 35% (1.2 億勞動人口) 達到行動化；Ambient Insight 報告則指出，行動學習這個新興市場正在提升，且其需求將是未來市場主流。問題是：企業或組織如何達到行動學習？

由於網際網路資訊的盛行，已顛覆了現今的世界，並且澈底改變了我們培訓工程。例如在 Google 上可以找到 1 億 1 千 3 百多萬筆有關行動學習的網頁；有 20 萬個部落格發表有關行動學習的文章；並有數以百計相關的研討會在全球各地舉行。

三、行動學習未來關鍵發展

行動學習未來有 4 個關鍵發展，首先是桌上型個人電腦與行動裝置於性能上的差異，將逐漸縮小。其次為人們將（並希望）使用行動裝置去瀏覽網頁。再來是人們願意下載 Apps 至他們的行動裝置上，以獲得時程表與資訊。最後則是組織將被要求去支持這些行動裝置使用者的學習與發展之計畫。

至於行動學習能否順利推展，須有下列條件的配合，包括：1.硬體裝置的機動性與學習者的主動性。2.可供個人化使用的界面。3.能將資訊與學習者所在位址相互整合。4.內容能增進與工作績效。5.包括正式與非正式的學習管道。6.使用者能互相溝通與合作。

四、行動學習者的特質

什麼人具有行動學習的特質，一般而言，可以發現他們具有下列特質：1.輕鬆愜意地使用智慧型手機。2.雖然工作忙碌，仍能便利地學習。3.要求具有目標性與濃縮性的資訊。4.要求支援與工作有關的學習。5.擁有並希望具有行動工作的環境。

學習的需要可分為 5 個階段：1.首次學習基本的知識。2.學習更深入（中級/進階）。3.記憶與（或）運用所學。4.面對問題。5.處理衍生的問題。其中第 1 至 2 階段是典型的經由一般傳統的學習方式來獲取知識。第 3 至 5 階段則是經由非正式的學習與（或）實踐中所得的知識。

傳統的學習方式，是在教室中，由授課者在講臺上講課，學生在臺下聆聽，是一種由上而下模式，並不注重橫向的連接性。然而到了現今，因網路進展的規模及其普遍多元之特性，無論是在學習、績效表現及考核上，都已經可以使用行動裝置來進行。特別是在建立了一個集中式的平台後，也就是所謂的雲端資料庫，我們幾乎可以將任何東西都變成一種學習工具，達到真正的隨時隨地的學習。行動學習可以辦公桌以外的任何地方，例如在大排長龍時；在搭交通工具時；在等車、候機時；及任何其他可以利用的片刻。依據統計，人們每日平均花上 1 個小時在等待上，這時就可以善加利用。

五、行動學習工具的特性

行動學習工具像隨身碟、平板電板與智慧型手機等等，相較於傳統的課堂講授或閱讀紙本書籍，行動學習工具具有三項特性，即輕便性（Portability）、可變性（Flexibility）

與連結性 (Connectivity)。這些行動學習工具彼此間在該特性上各有優劣，例如使用隨身碟作為載具的 mEKP (Mobile Enterprise Knowledge Platform) 具有最優越的輕便性；智慧型手機及網路 APPs (Application 應用程式軟體) 的連結性較強；至於 Native iPad 及 APPs 則具有較佳的可變性。

以 Stephen Young 所輔導的個案觀之，一般企業於培訓其員工時，由於公司內部資訊機密安全性及便利性的考量，目前傾向優先使用 mEKP 搭配隨身碟，即將訓練課程相關資料預先儲存於隨身碟這種具輕便性的行動裝置中，分送給員工要求依限期自行於有 USB 插槽的裝置下載學習，其學習歷程均有紀錄可考，可作為事後檢驗學習成效之用。

六、案例研析

Stephen Young 以其輔導企業從事在職員工培訓績效發展成功經驗，舉出其中兩個例子與大家分享。首先是荷蘭的 Fugro Group，該公司以從事跨國地質探勘服務為業，在該公司推展在職進修、增進估價與能力的績效發展等訓練課程時，因其 1 萬 3 千 5 百餘名的員工散布世界各地缺乏聯繫，且而又必須保持半數以上人力在工作崗位上的情況之下，如何解決這樣的問題，Stephen Young 提出 NetDimensions Learning & Performance (SaaS) 方案，搭配使用 mEKP)，成功地讓新進員工的凝聚力高出平均值 10 個百分點。另一個例子是 Cathay Pacific 航空公司，在打算訓練旗下的 1000 名機師駕駛新型的 747-8 型飛機上，遇到了困難，Stephen Young 提出 NetDimensions mEKP 方案，在未影響任何機師原排班表的情況下，成功地在不到 8 個月就完成了所有機師的訓練。

七、結語

由於網際網路這種溝通方式與行動通訊裝置的出現，使我們常常忘記了這些行動通訊裝置最重要的基礎，即透過使用 WiFi 或 4G 網路去互相連結，不過更重要的是：當 WiFi 或 4G 通訊無法連結時又該如何。當二十年前以網際網路為基礎的學習剛開始問世時，其標榜著「隨時隨地」學習的口號，然而卻忘了還得加上「只要有好的網際網路連結」這個條件，所以在職培訓或終身學習的成功與否，必須在加上機動的學習工具與主動的學習心態，特別是在連結性不是很差就是無法為完全運作時更是如此；再者，學習的成果必須可以被記錄下來以確定其成效，因此，監控學習比其內容本身作為決定該學習是否合乎成本效益更具重要性。

因此，我們可以得到一個結論：「學習就要趁現在，即使是在網咖。」

貳、心得與建議

行動學習，是一種跨越地域限制，充分利用可攜技術的學習方式。行動學習具便利性與普遍性之優點，其一直是學習與發展領域的熱門議題。在網際網路的互動趨勢潮流下，導入數位學習的概念，的確是促進各國政府進一步提升公部門效率的重要發展策略。為因應快速變遷的全球環境，面對e世代的全球競爭是知識腦力及創造力的競爭，我政府部門特別將e世代人才培育列為六年國家發展重點計畫的首要工作，推動國民終身學習運動，並且優先推動公務員終身網路學習，提升公務員的專業及技能。行政院研究發展考核委員會委託中央大學建置的「電子化政府網路文官學院」已經於91年5月完成並正式啟用。又為達塑造公部門數位學習文化，提升公務人員運用數位學習能力與意願；營造優質數位學習環境，提供快速、便捷、友善之學習管道；有效運用數位學習工具，降低政府政策行銷及訓練之時間與成本；整合公部門數位學習資源，建立機關間資訊流通及交流互惠機制；及健全數位學習成果評量機制及推廣運用政府機關數位課程認證機制，強化公務人員終身學習等目標，行政院爰於95年5月24日核定行政院及所屬各機關公務人員數位學習推動方案，期使善用資訊科技，營造不受時空限制之優質數位學習環境與機制，激發公務人員學習動機，開發公務人力無限潛能，以透過數位學習提升服務品質與效率。

在公務人員機關的數位學習平台的建置上，主要有公務人力發展中心e等公務園；另外隸屬於考試院公務人員保障暨培訓委員會下的國家文官學院亦設有數位學習中心；此外在公務機關數位學習共用平台上，文官e學苑、e國家文官學院、e行政院環境保護署環境保護人員訓練所、e行政院農業委員會家畜衛生試驗所及e漢翔航空工業股份有限公司等官方機關提供的豐富多元數位學習資訊。數位學習如能與公部門文化緊密結合，形成完整的學習與知識累積的環境，公務人員從組織系統接受教育而有所成長，透過知識分享文化，公部門的知識與教育也能夠同步成長，對公部門來說，可以透過數位學習，掌握公務人員的學習現況與績效，如果能夠與公務人員的績效有效的結合，對公務人員來說可以形成更有效的學習動力。

我政府部門為推動公務員終身網路學習，已建置為數不少的數位學習平台，提供公務人員上網學習，有些課程還可以供下載至個人的行動學習裝置，已逐步邁向提供「即時」、「隨時隨地」行動學習軟硬體之建置，而更重要的是，身為公務員的我們就是要擁有主動積極的學習意願。公部門的訓練單位也有必要改變思維，思考訓練真正的價值所

在，必須以人性為依歸，以學習為宗旨，以科技為方法，以績效為目的，使公務人員落實訓練所學到的知識、技能與態度，並透過數位學習工具，更有效率的發展並累積公部門人力資源，這樣才能真正的提升國家整體競爭力。

第五節

優異的領導才能及提升的秘訣：一個特別領導者的真實經驗 (Excellent Leadership and Secretes of Ascension : “A Factual Experience for a distinguished Leader”)

主講人：Mr. Isa Abdulla Bu-Ali

壹、內容摘要

「領導」基本上是一個籠統的概念，可以從不同類型的思維模式切入，就組織在管理其員工的目的上，無非是在提高下屬的生產力。且從歷史觀之，成功與失敗最大的差別點，就在領導才能是否具備，儘管大家都已經注意到這個因素，而且知道它的重要性，但領導才能的多義性仍舊使人感到困惑；又縱然領導才能對人力效能有很大的影響力，惟要精確且詳細地說明其內部作用及範圍卻非易事；再者領導才能可以被使用在不同組織氛圍條件之下，例如工作方法、工作類型及組織內社群的活動等。

一、領導才能定義

領導才能或許有許多不同的定義，惟其共同的觀念就是：領導者以大公無私之心，針對不同的屬員特性，運用影響力，去激勵、鼓舞及幫助他人實現其潛能。一個優良領導者，無論在多麼惡劣的情況下，他仍然可以成功達成目標。跟隨者的效能、滿意度及行為是領導者給予的正向支持的結果，領導者同時受到部屬行為所影響。因此，領導能力是一個影響別人活動的過程，這些活動可完成組織的目標，而領導者真正能藉以影響其他人的卻是權力。

領導才能定義就是：試圖建立方向、影響及安排別人向一個共同的目標前進的能力，持續激勵及鼓舞別人行動，並使他們對自己的績效負責。領導能力的概念跟 Max Weber 所描述權威的類型有關。在偉人理論 (Great man theory) 及個性理論 (Trait theory) 中，領導者並具有內在獨特個人魅力。其他理論，例如行為學者理論 (Behaviorist theories) 則認為領導能力是由行動及行為所定義，而不是個性。有關領導能力的類型並非固定不變，而是依據情況而有所不同，這在偶然理論 (Contingency theory) 及情境理論 (Situational theory) 中都有探討。Warren Bennis 定義領導能力就是知道你自己的職責、具有良好溝通的願景，建立同事間互相信任關係，並能夠採取有效行動，實現領導能力的潛能。真正的領導者能夠融合好幾個技巧及目標，例如公平的心智、同情心、熱誠、自信、慾望強烈等。

或許找到天生具備前揭特性的人是很困難的，但是透過真實生活的學習及經驗，一個人可以獲得前揭多項特性，特別是，當此人有興趣及渴望去成為一個優秀的領導者。

二、領導才能的理論

在以往於組織行為的研究中，最重要爭議之一就是有好幾個不同的領導才能理論基礎被提出。首先，領導者感覺是天生的，不是後天製造出來的，這就是所謂領導才能的偉人理論（Great man theory of leadership），這個理論意謂著某些個人天生具有某些特性，以致於在某些情況下，顯露出這些特性，或者在某段歷史中，變成領導者。這發展出所謂的領導才能特性理論（Trait theory of leadership），主要確定領導者人格特性。另一個理論，則是側重在跟隨者。這個方法的研究者從個別領導者轉移重點到被領導的群體，在群體研究中，領導能力被觀察最多的是領導者行為，這些行為如何影響，及如何被一群跟隨者所影響。

領導能力是領導者與跟隨者兩者間互動的過程（exchange process），它也包括角色期望的社會學觀念。這指出部屬影響領導者及其行為，如同領導者及他們的行為影響部屬。

上述情況在領導能力理論（Leadership theory）方面，逐漸受到關注。這種情境研究起初被稱為時代精神（Zeitgeist），領導者被當成時代產物。具有特殊品德或特性的個人在某一情況下，將變成領導者。以今天的情況，又被稱為偶然性的領導理論（Contingency theories of leadership）。

三、來自巴林（Bahrain）的一個領導才能成功模式

Abdulla Ahmed Nass 先生是 Nass 集團的主席，他在 1936 年，出生於巴林 Muharaq 市的一個中產階級家庭，父親是專業人士，有 4 個兒子，Abdulla 是老大。在他祖父的 2 層房屋內，有 4 個家庭，14 個成員共組成大家庭。Abdulla、他媽媽及 3 個兄弟住在 1 個房間。

Abdulla 4 歲時由鄰居的老師教他可蘭經，隨後他在 Muharraq 市的 Al Hedayia 學校受教育。那時，他家沒有電力，小孩子通常在蠟燭亮光下讀書。14 歲時，在 BAPCO 公司，他當辦公室小弟，每天 6 個盧比（rupee）。他學習第一堂課就是瞭解錢的價值：錢得來不易，為賺錢，一個人必須努力；第二堂課就是：在工作時，不要睡覺，早上讀書，下午工作。他說：「我不想要錢財，只想學習。」

1950 年，他旅行到沙烏地阿拉伯（KSA：Kingdom of Saudi Arabia），發現有一個好機會

學習許多技巧，並獨立謀生，他父親又勸告他要誠實，不能偷竊及說慌。在沙烏地阿拉伯，他負責翻譯沙特阿美公司的投標文件，並觀察及與工人同時工作，學習到砌一面牆，須要多少磚、泥水匠、效能及時間。白天在現場工作 8 小時，晚上則在辦公室當工友、估價者、工程員、會計員及經理等職責於一身。在 6 年艱苦的工作後，於 1956 年，成為公司合夥者。又工作 6 年後，他決定要擁有自己的事業，並回到巴林（Bahrain）。

於 1962 年，他回到巴林（Bahrain），為當地公司工作 3 個月後，自己創業，成立 Abdulla Ahmed Nass 承包公司。數年後，Abdulla 事業愈來愈順利，他又創立 Abdulla Nass and Sons 公司，集團事業到達 45 家公司。於 2003 年，他創立 Nass 公司，它名下包含 11 家公司。2004 年，Nass 公司變成公眾持有的公司，在巴林是第一個由家族事業成功轉移到公眾事業。

四、由成功故事吸取的教訓

Abdulla 生命中第一堂課就是：瞭解錢的價值，錢得來不易，為賺錢，一個人必須努力；第二堂課就是：在工作時，不要睡覺；他父親勸告：「要誠實，不要欺騙及偷竊。」假如你對人誠實，你將與他們分享富足。你總能得到應得的報酬，顧客滿意度及正確完成工作是最值得，也是最想要的事情。在這世界上，沒有東西會免費來，每一件事物都須付出代價。努力及再努力，報酬將隨後來。栽種植物種子，耕種土地，澆水，照顧它，跟隨豐收（農場規則：The farm law）。

Henry Ford 說：「在世界上，沒有所謂幸運的東西。你工作愈多，你就愈幸運。」依照農場規則，你要延遲滿足感。你要延遲購買房子，將收入投入成長性的公司。

Theodore Roosevelt 說：「用你在該處所擁有的東西，盡你所能去做。」

在氣球故事（The balloons story）中，不是氣球的顏色驅策它上升，而是靠氣球內部的東西，推進它們更高。態度決定高度，正向心裡推動我們向著成功及光榮前進，若只付出少許，只能得到通博而不精之人。

由上述成功故事中，我們可以吸取下列的教訓，首先，假如你渴望變成領導者，記住下述忠告：假如你想被愉悅地服從，只有靠智慧地領導；假如你想被接受為領導者，只有從前面領導；假如你想獲得尊敬，你須具有 3 個 C：個性（Character），能力（Competence），及體貼的天性（Considerate nature）。其次，真正的領導者具備下述特質：他須熱愛今天，迷戀明天；他須對未來有遠景及希望；他能鼓舞跟隨者做更多事，完成更多事，實現更多事；他實行信任的道理，而不是技巧；他奉行正直的節操，而不

是習慣；他有個性，而不是能力；他勇於學習、領導，並留下富足的典範。

五、成功的 10 個組成因子（如圖 1）

- （一）誠懇（Sincerity）：這意謂對人處事要誠實、正直及信任。又意謂著行為具有完全的透明度。
- （二）睿智（Sagacity）：具有聰明的、謹慎的及合理的心智。
- （三）犧牲（Sacrifice）：犧牲意含禁慾及支持。除非我們願意付出成功的代價，否則我們不會有成功的夢想。
- （四）樂天（Sanguinity）：心裡具有樂觀及正面的思考力，是一個成功的必備要件。
- （五）無懼（Scared of nothing）：有承擔風險的能力是成功所需的最偉大屬性之一。
- （六）審慎的（Scrupulous）：要審慎、小心及吹毛求疵，並要能衡量一個行動的優點和缺點。
- （七）抓住機會（Seizing the opportunity）：領導者必須小心來辨識機會，並開發它。機會不會大聲宣告，它只會在我們耳邊低聲耳語；它會輕柔地敲擊我們的門。
- （八）精神飽滿的（Spirited）：一個成功領導者應該精力充沛及活潑外向。
- （九）自發的（Spontaneous）：自發是本能激起的元素。目前動態的世界須要靠自己向前走的能力，每一件事情都無法進行規劃及預期。
- （十）堅定的（Steadfast）：成功領導者擁有堅決的、穩定的及不動搖的個性。除非他緊緊地追隨目標，而且要有一個不畏懼及不知疲倦的心志，否則成功將只是一個夢想。

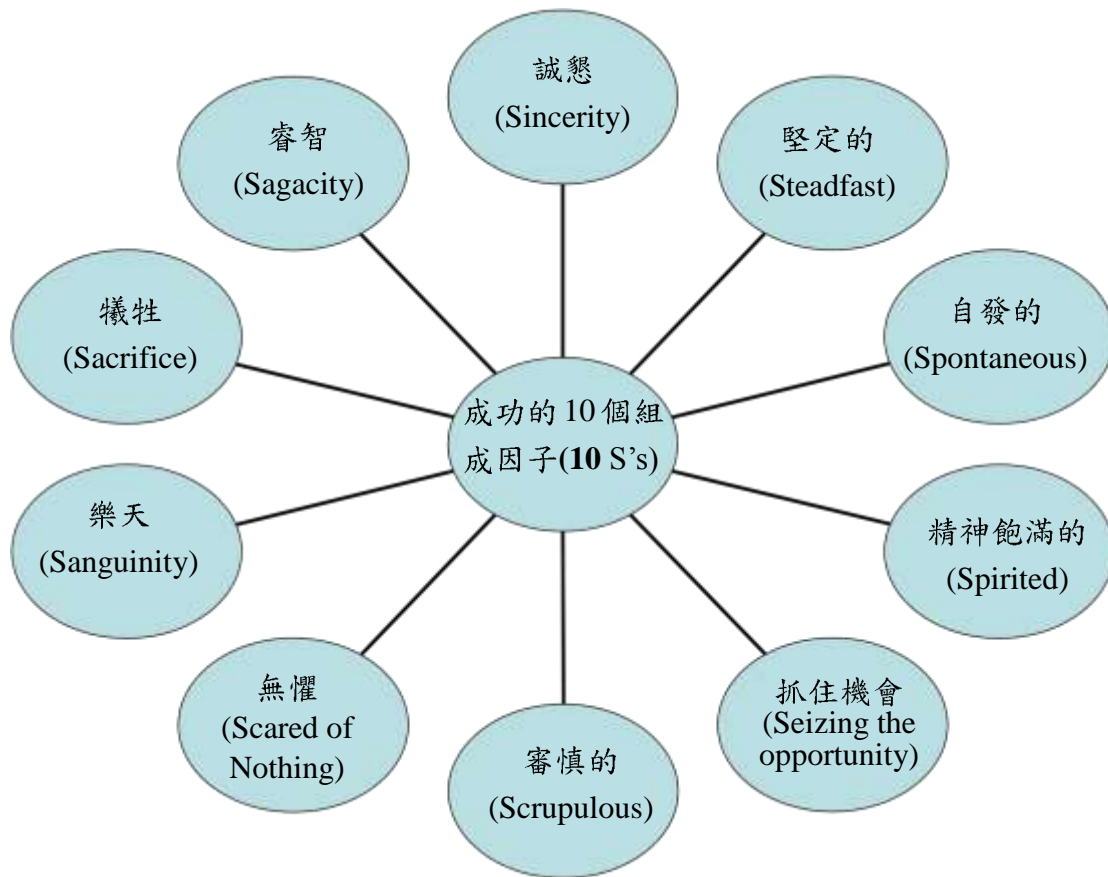


圖 1：成功的 10 個組成因子

六、成功的模型(A Success Model)

透過 1、生活有熱情，2、接受風險，3、倚靠勤奮及聰明地工作，4、相信你的夢想，5、組成志趣相同的團隊，6、延遲獲得報酬，7、從不說死亡，8、探索你的潛能，9、使適應、調整及改變，10、勇敢踏出舒適區，11、從第六感尋找信號等 11 階段策略，可建構成功的模型（如圖 2）。

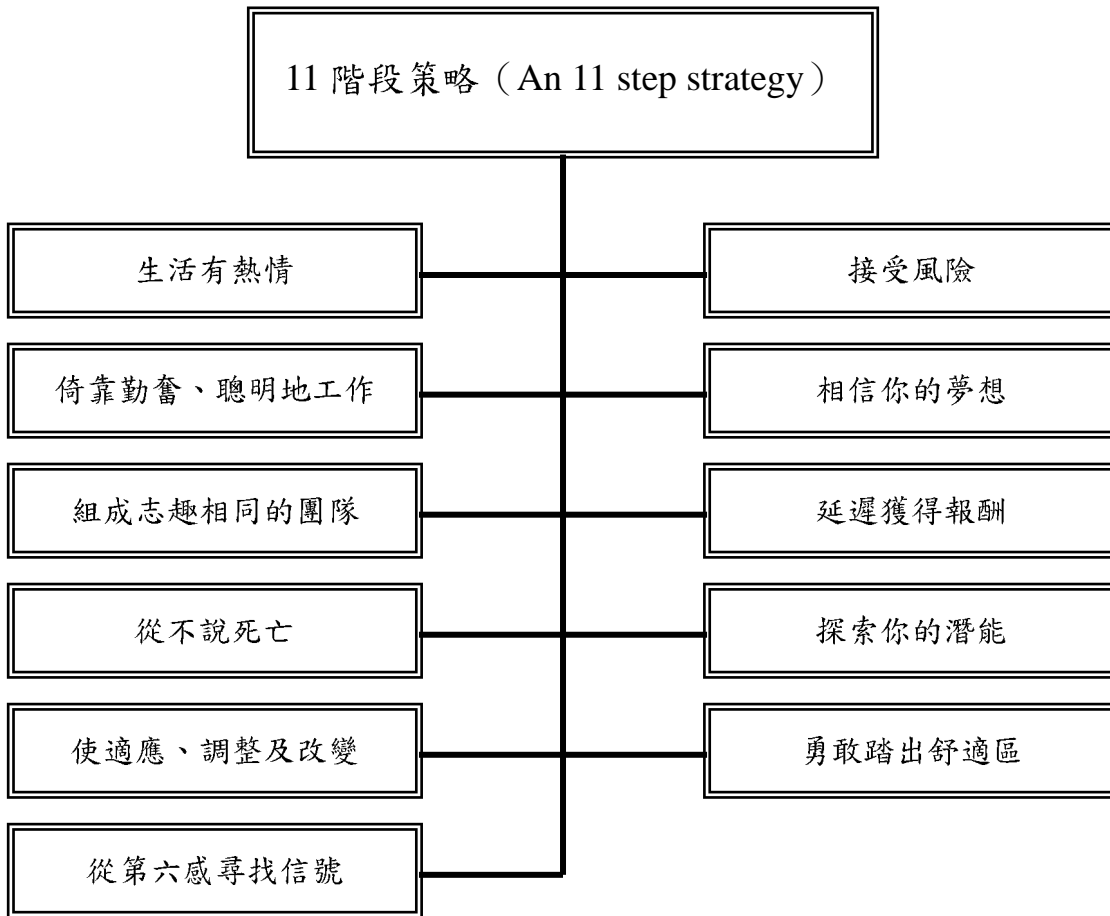


圖 2：成功的模型 (A Success Model)

七、管理者與領導者間的差異

管理者做正確的事，而領導者做對的事；管理者對待人當成事情看待，而領導者對待人當成有感情、理智的人看待；管理者攀登成功的階梯，而領導者決定階梯是否倚靠對的牆；管理者是工頭，他的工作就是不惜一切代價做完工作，領導者超越任務，他鼓舞人們夢想更多、做更多、變成更充實。

甚麼是領導才能與管理間的差異呢？茲列如表 1

表 1：領導才能與管理間的差異

題目 (Subject)	領導者 (Leader)	管理者 (Manager)
本質 (Essence)	改變 (Change)	隱定 (Stability)
焦點 (Focus)	領導別人 (Leading people)	管理工作 (Managing work)
有 (Have)	跟隨者 (Followers)	屬下 (Subordinates)
範圍 (Horizon)	長期 (Long-term)	短期 (Short-term)
尋求 (Seeks)	遠景 (Vision)	目標 (Objectives)
步驟 (Approach)	定向 (Sets direction)	詳細規劃 (Plans detail)
權力 (Power)	獨特個人魅力 (Personal charisma)	正式職權 (Formal authority)
求助 (Appeal to)	心 (Heart)	頭 (Head)
文化 (Culture)	形塑 (Shapes)	規定 (Enacts)
動態的 (Dynamic)	積極的 (Proactive)	反應的 (Reactive)
說服力 (Persuasion)	行銷 (Sell)	告訴 (Tell)
風險 (Risk)	接受 (Takes)	最小化 (Minimizes)
信用 (Credit)	給予 (Gives)	獲得 (Takes)
譴責 (Blame)	接受 (Takes)	歸咎 (Blames)

八、結語

有關優異的領導才能，可從幾個面向作結論，並說明如后：

- (一) 領導才能有好幾個不同的定義：領導者是一個能夠連結智慧、同情、熱心、自信、強烈企圖心等多個技巧或目標的人，同時具有人性的感覺。
- (二) 領導才能的觀念與職權相關：領導者具有內在個人異於其他人的特質，偉人理論 (Great man theory) 及特性理論 (Trait theory of leadership) 表達這個觀念。其他的理論建議領導才能應以行動及行為定義，而不是個性。另有關領導才能的風格不是固定不變的，應依不同的狀況來調整，這議題在偶然性理論 (Contingency theories) 及情境理論 (Situational theories) 中有討論。
- (三) 行為科學的研究者討論領導者及管理者間許多差異性。
- (四) 管理者正確地做事，而領導者做對的事。
- (五) 追求卓越：卓越是不能被領導者控制，但是可被追求。卓越就是你可以完成所有

對你所屬組織有益的事。為達成卓越的目標，你首先必須是具有良好品格的領導者。

貳、心得與建議

在面對瞬息萬變的環境，如何回應挑戰與變革，並進一步提升整體國家或組織的競爭能力，是每一個階層領導者所需思考的議題。每一個人都想追求自己的成長及成功，領導者更是渴望卓越及成就。但是如何做一個成功的領導者呢？首先，領導者要釐清自己的角色；第二、應具備的條件；第三、應如何改變其心態；第四、未來可能會面臨到的挑戰等四個議題，論述如后：

一、成功領導者的角色

每一個人在世界上扮演不同角色，在家裡為人父母，如何成功做為領導者（即家長）帶領兒女、教育兒女，走向康莊大道，同時與兒女間保持良好的關係。讓兒女樂與父母對話，有賴父母（即領導者）能夠連結智慧、同情、熱心、自信、強烈企圖心等多個領導者技巧，激勵兒女，發揮其潛在的能力。

二、成功領導者其應具備的條件

在職場上，一個成功的領導者（即長官），應能帶領部屬、訓練部屬，走向成功，同時與部屬間保持良好的關係。其應具備的條件：

- （一）建構人生或組織目標：無論於生活或工作中，在有限的時間內，領導者如何從容、完善地完成每一項工作任務，首先必須為自己或組織建構各階段人生或組織目標。
- （二）周詳計劃：領導者將每階段工作及時間做最有效的配置及規劃，考慮各種狀況，依照工作情況設置管制查核時間點，以利追蹤管制工作進度。
- （三）執行力：領導者除有周詳計劃外，並應努力執行該計劃，克服盲點，時常激勵自己及組織內成員，率領團隊所有成員一起往共同的目標邁進。
- （四）調整心態：我們最大的敵人應該是我們自己。如果領導者沒辦法克服過去，就沒辦法創造未來。同時考量與人的因素同樣重要的是慣性。領導者如何調整心態，避免陷入慣常的行為模式。

三、成功領導者應如何改變其心態

- (一) 將及時完成任務變成一種習慣：一般人面對不喜歡某些任務、不喜歡困難的任務、害怕發生錯誤或純粹習慣使然，而導致拖延事情或任務的時效性。對於不喜歡、困難的任務，領導者應有紀律督促自己在期限內完成。另外，就自己目前應完成的所有任務，記下每一個任務開始及完成時間，再細部規劃每一個任務行動方案及每日應完成工作目標，並對未來的任務規劃出更有效率的行動計畫。因循導致無法有效管理，時常拖延該做的事，會讓自己追趕不上該做的工作，造成惡性循環。因此，領導者應確實改掉因循的問題，並將及時完成任務變成一種生活中的習慣。
- (二) 跳脫舊思維的框架：一般人對於期望中的事物，總是容易接受。相反的，如果不在期望中的事物，總是不容易接受。進而言之，如果在經驗中我們屢次順利地以同樣方式解決問題，將導致我們在碰到類似問題時，反射式的或不經思考以原有方式解決問題，這時舊思維的心理傾向在個人時間管理上，可以節省很多時間和精力，但舊思維的心理現象也束縛了領導者的思維，使領導者只會舊方法去解決問題，而不會嘗試更好方法突破。所以除非問題的解決過程很明顯的看出制式規則，否則應假設沒有任何規則存在。很多組織領導者試著改變制式的習慣和文化，進行組織高層和員工之間、或同事之間的對話，培養很多具有創意的想法。
- (三) 整合性思考：未來的領導人，必須是整合型的領導人，才能因應動態世界的變化，化危機為轉機。在美國詹森總統時代擔任衛生教育暨福利部長、並曾擔任卡內基集團總裁的嘉納（John Gardner）指出，「多數走下坡的組織都有看不見自我缺陷的盲點。這些組織不是苦於不能解決問題，而是苦於根本看不到問題。」很多企業領導人因為缺乏整合性的思考，以致於看不見多樣化的可能性，無法及時改善企業運作的各個流程。換句話說，整合型領導人就是能夠既廣且深地檢視組織內的各種人事物，然後靈活地整合組織資源、明快地整合傳統與創新、適應新的動態商業模式，再以協調合作的方式解決問題。（參考網站 <http://info.0800000601.com/qygl/278.shtml>，「未來領導者需要的六大能力」）

四、領導者未來可能會面臨到的挑戰

領導者未來可能會面臨到的挑戰有：變革管理、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等。針對前揭挑戰，領導者須及早因應，並分析原因和影響，以備妥對策。未來的領導人要培養自己冷靜的氣質與開放的心胸，以接納各種批評，懂得培育組織內的多種觀點，並自覺地將這些觀點應用到多項技能上，以建立組織的新方向、新可能與新的解決方案；未來的領導人又要能夠傾聽，才能夠進一步衡量眾多的選項與可能性，並為不同的領域、部門、利害關係人搭起溝通協調的橋樑。此外，當工作繁忙時，為爭取績效，會投入更多時間工作，休息和度假常常被取消，但沒有人能夠長時間不休息，還能保持效率，領導者應允許自己或員工定期休假，不僅可以增加生產力，也可以提前達成團隊的目標。

第六節

全球學習社群：應用學習的一些新興觀點

(Global Learning Community: Some Emerging Perspectives for Applied Learning)

主講人：Prof. Dr. Vinayshil Gautam

壹、內容摘要

一、引言

21 世紀，全球化持續帶來許多新典範發展。今日的世界更加地數位化、移動化，且有更多的社會互動。知識也是依著不同時間、地點的脈絡，而生成、修改，和運用。這些不斷變化的情況，迫使教育發展和傳遞機制的典範需要轉變。學習，必須將全球觀點和在地脈絡兩者加以融合。開發全球學習社群（GLC）就是朝著這個目標的方向邁出的一步。

二、全球學習

全球學習是複合的、多樣的和全球觀點的融合。它有助於今日和明日世代的人們獲得能力，成為一個全球公民。在日益複雜和相互依存的世界中，這將有助於確保更有效的運作。數位世界是巨大的平臺，分享各種經驗、學習和觀點。這種協同學習，是達成批判性思維和解決問題的途徑。但是，任何全球學習社群都必須去追求複雜與衝突，來增加之間的相互聯繫和相互依存。

三、開發全球學習社群

全球學習社群的特點是無階級且公平流動的觀念和學習。集體利益需要合作、真誠溝通、和價值觀的信任。有效和安全的全球學習，需要新的工具和機制。

四、資訊、通信技術與全球學習社群

一個全球學習中心可以結合圖書館、網咖、課堂、社區教育等等。這些中心可以協同透過資訊、通信技術，來分享學習資源，包括內容、課程和基礎設施。資訊和通信技術還可以幫助這些中心串連不同的利害關係人，包括在全球各地的政府、非政府組織和私人學習社區。

五、資訊行業的角色作用

資訊專業人員應該是資訊的促進者，而非控制者。讓資訊平順地自由流通，不是件簡單的任務。太多的資訊來源，以及資訊過於複雜，都會讓訊息失去意義。開發一個大

家都可接受的完美內容，將決定這個行業的成長與否。

六、發展中國家的全球學習社群

在發展中國家，數位技術中心正演變成社群學習中心。某些電腦程式著重在可攜式電腦和軟體，但是品質卻不如預期，因為教師的培訓很缺乏。各個學習中心所採取的取向與服務傳遞有著很大的差異，這些差異反映在領導力、技術、訓練等等各方面。

七、全球學習中心在發展中國家的挑戰

- (一) 在政治方面：學習計畫有限或是缺乏戰略；內部群體分立；領導力量的敵對、分散；政府的支援和干擾。
- (二) 在組織方面：缺乏領導能力和職涯發展的培訓；缺乏國家級的建築或計畫；社群計畫有限或根本沒有社群計畫；志願方案規模太小。
- (三) 在運作方面：設施老舊，且是舊的電腦技術；有限或高度限制的網際網路篩選；缺乏課程且書本內容與資源都很少；對其他程式結構也缺乏察覺。
- (四) 在資金方面：贈款和政府的限制；社群與商業關係微弱。
- (五) 在服務方面：缺乏志工的培訓方案；對成人學習方案的瞭解不夠；資訊通信技術與學校方案、基於信仰的方案以及社會服務方案之間的整合很弱。

八、全球學習：一些管理的意含

有幾個機構提供一系列全面的學習解決方案和服務給企業。例如，NIIT，以發展全球人才為其願景作為驅動，協助建立可就業與具產業準備的專業人士。它還密切地與技術行業中的全球領袖合作，在尖端科技平臺上提供培訓。公司也採取策略聯盟，以確保根據技術的發展趨勢而有最新技能的發展。資通訊中心、先進的學習中心、與其他機構，應協同開發一些共用之培訓工具與訓練師，以符合未來的需求。

九、全球培訓的在地化

學習與發展是所有公司構成的一部分。全球學習專業人士之能力不應侷限於為公司準備學習和發展的內容。全球學習專業人士被期待去了解文化差異，以及能同時慮及全球學習與當地實際情況。文化差異驅動並決定著培訓目的、培訓內容、培訓基礎設施和培訓風格等等的本質。公司應當調整培訓教材，以確保終端使用者最佳的學習。例如，培訓教材應搭配觀眾之背景，特別是其母語、學習風格文化和閱讀水準。圖像素材也常用於培訓，因為圖像可幫助人們加強記住某些訊息背後的意義。但是，特定圖像在不同的文化背景下，可能會有不同的意含。設計和顏色也在不同的文化背景下有不同的影響

和反應，也可能造成冒犯和混淆。

十、子公司知識的全球學習

對於東道國來說，子公司多樣性的經驗，會比以花時間獲取之經驗，更有助於開發獨特和隱性的知識。但是，透過不同經驗獲取之知識，需要領受者有足夠的吸收能力才能領悟它。有高度自治管理權的子公司，可以透過在本地市場的日常營運，獲得更多獨特和寶貴的知識。

十一、研發的全球化

自 20 世紀 80 年代起，高度工業化國家增加投資國外的研發。這種投資由企業的需求驅動，以獲取新的知識和能力，並獲得獨特的人力資源。跨世界各地擴散的知識中心，已加強對跨國公司獎勵全球知識採購。海外研發實驗室的演變顯示其三個不同的角色：（一）供應；（二）本地集成；（三）國際相互依存。在供應方面，包括科技能力、研究基礎設施，以及當地的科學人員可用性等等，都是影響這些實驗室的戰略定位中最重要。公司要能和高等教育機構協同合作，驅動於高品質的學術知識基礎、開放的學術機構和一批訓練有素的科技人員。這種全球協同合作是一個很具吸引力的途徑，來獲得領先的科學專業知識，而不需要一個強大的海外研發存在。

十二、個案：遠距學習的資通訊技術－遠距學習共生中心(SCDL，印度)

遠距學習共生中心提供混合的學習方案，將自學材料、網上學習、數位學習和技能學習相結合。今日，遠距學習共生中心服務了超過 20 萬名印度各地和 40 多個不同國家的學生，透過遠距離學習追求各種方案。

十三、束縛與挑戰

- （一）現有工作人員中的 IT 技能培訓和招聘受過訓練的人手。
- （二）激勵現有工作人員和有技能的成員參加各種使用資訊通信技術、網上學習、網上教學等等的訓練。
- （三）執行 IT 解決方案和線上學習元件作為遠距學習共生中心教育傳遞模型的一部分。
- （四）追蹤、管理和維護完整的資料。
- （五）維持專業精神文化，以處理學生和確保高效率的各級行政和管理。

十四、運用資通訊及其成果

- （一）提高學生滿意度並降低輟學率。
- （二）準確地追蹤和編寫學術、行政和管理資料或報告。

- (三) 藉由準確之資料，採取關鍵戰略和政策決定。
- (四) 自定進度的學習環境提供了學生極大的方便和彈性。
- (五) 減少花費及一切相關的人力、管理、評估、調度等等。

十五、未來展望

- (一) 遠距學習中心應該要有更創新的學習與教學工具。例如，導入一節教師交談時間，讓學生可以在線上和教師互動。
- (二) 虛擬教室促進學生與教師在課堂環境中互動。
- (三) 為盼望中的學生進行線上職涯諮詢。
- (四) 讓使用線上系統的學生擴展詢問技能。

貳、心得與建議

Vinayshil Gautam 教授是國際著名的管理專家，他提到全球化持續帶來許多新典範發展。今日的世界更加地數位化、移動化，且有更多的社會互動。這些不斷變化的情況，迫使教育發展和傳遞機制的典範需要轉變。並精闢地闡述全球學習社群的概念、挑戰與展望。

的確，只是 e-learning 已經無法滿足現代人學習的需求了，隨著智慧型手機、平板電腦問世，透過行動服務載具與數位內容所創造出的學習氛圍，更能協助學習者超越時空的阻礙。這樣的行動學習，提供無所不在的學習機會，可以針對需求隨時充實自己，不但提高學習的自由與便利性，也可充分運用零碎的時間學習，徹底實現了時時勤學習、處處是教室的夢想。

當世界各國紛紛致力將雲端科技落實在教育、訓練領域的應用上，台灣當然也不能夠缺席。台灣的資訊通信製造人才濟濟，但對於新興的行動科技，卻急需大量應用方面的人才，且這些人才如能有跨行銷及人文藝術涵養領域的專業，則更有機會站上國際舞台。因為許多行業都強調跨領域的整合，過去對於產業類別第一級至第三級的分類定義，漸漸無法清楚區分。而且，琳瑯滿目的各式科技服務並不是都受到歡迎，需要有對人性更多的理解、對文化有更多的體驗、熟稔不同知識應用、跳脫過去使用 PC 的思維，增加即時、互動的特性，才能開發出貼近使用者需求的產品，也才能讓耗費鉅資的資訊基礎建設效益得以發揮。就像 Gautam 教授將全球與社群的概念連結在一起般，科技結

合豐富人文，有助於更多的互動，也才利於建立具全球性之社群。

台灣資訊通信產業已建立良好的基礎，但有便利的學習工具，也得要有好的學習內容才行。數位科技的變化很快，舊的載具容易被淘汰，但好的內容卻不可能改變太多，所以需持續製作高品質的數位教材。而且，雖然豐富的媒體設計可以滿足學習者視覺感官，覺得有趣而繼續學習，但仍然需要內容正確且豐富的教材，才不致造成學習期待的落差。正如 Gautam 教授提到的，可以激勵現有的工作人員參加使用資訊通信技術、網上學習、網上教學等等的訓練，以行政院勞工委員會職業訓練局為例，早已掌握此趨勢，積極辦理職業訓練數位師資培訓課程，其中一個目的，就在訓練職訓師資有設計與自製電子書的觀念與能力。

全球學習社群的特點是無階級且公平流動的觀念和學習。此特點之發揮，可以透過數位與行動學習，提升偏鄉地區的數位化水平，以大幅縮短城鄉發展差距，創造社會階層的流動。教育部在原鄉及偏鄉設立數位機會中心（Digital Opportunity Center，簡稱DOC）就是一例。DOC 也積極結合地方力量，由社區自主規劃，為在地人做更深入的服務。除了政府之資源，民間的力量也正蓬勃發展，例如由台灣數位文化協會所主導的「胖卡計畫」，開著一台小貨車，載著資訊裝備、講師及網路志工，把人與網路知識，送到需要的偏遠地區，為城鄉資源互動，搭起連結的橋樑。

雖然數位或行動學習仍有其限制，目前難以完全取代傳統的學習方式，尤其是用到觸覺或進實驗室親自操作的部分。但仍可持續運用數位技術發展學習型社會，使台灣成為資訊化的應用社會，並期待透過產官學及民間力量相互之信任與合作，攜手打造台灣軟實力。

第七節

在全球化的學習環境中開發領導力－學習卓越企業的寶貴經驗

壹、內容摘要

一、主講人簡介

羅傑·科連特斯 (Roger Collantes) 目前是新加坡國際顧問公司「全球學習解決方案」(Global Learning Solutions) 的首席執行總裁，也是花旗集團在 13 國區域學習和全球消費集團企業發展總監，其中也包括了中國和印度等國。他負責領導花旗集團的消費金融、財富管理、抵押、信用卡及私人貸款等業務部門的學習和發展策略。

羅傑也是「卓越領導力和加速發展研究所」(Institute for Leadership Excellence and Accelerated Development, ILEAD) 的創始人和董事長，協助花旗集團在上海發展中國銀行業服務培訓諮詢業務。多年來羅傑所設計並成功推出的「創意學習領袖」也是獲得多個國際公認的創新性學習獎項。

他最暢銷的激勵著作「生存之道」(Beyond Survival)，鼓勵人們要以成功者的態度和思維，來克服生活中的每一個危機。根據他的書所舉辦的「成功者研討會」(Thrivers Seminar)，更是一個非常受歡迎的自我改進計劃，在亞洲擁有廣大的追隨者。

二、演講摘要

深具洞察力的羅傑·科連特斯，將引導人力資源體系與商界領袖透過全球化的學習環境，培養出新一代的亞洲領導人，在這個演講中，他提供給企業 CEO 們心目中的四個重要問題的答案：

- (一) 全世界脈動中，影響領導力的主要趨勢。
- (二) 21 世紀亞洲新興領導人的概況。
- (三) 加速亞洲領導力發展的原則。
- (四) 因應瞬息萬變的時代，強化企業領導力的作法。

三、演講內容

現今我們生活在一個無國界的地球村，資訊爆炸、瞬息萬變的時代，這樣的時代具有以下四個特色：

- (一) 複雜性：沒有一件事是存在著簡單又有效的解決方案。
- (二) 速度性：日新月異的技術進步，加快變革的步伐。
- (三) 歧異性：事情不再只有“是”或“不是”的簡單答案，取而代之的是各種形形色色的理論或觀點衍生出的方案，反而造成多數人無所適從。
- (四) 不確定性：所有事物在進步前，可能多數人覺得變得比以前更糟或無法掌握。

針對此一特性，我們希望找出一個有效的領導方式，來引領組織走上一個穩定的成長路徑，所以，我們把領導人的關鍵能力定義在下列方向：

- (一) 有足夠能力去引導他人往適才方向發展。
- (二) 對於內、外環境或制度的變革，有能力去管理與因應。
- (三) 擁有創新能力，不是只會因循而不求圖變。
- (四) 有遠見且有能力發掘與培養未來所需人才。
- (五) 擁有十足的執行力來規劃與執行組織整體策略。

透過上述整體概念所培養出的 21 世紀亞洲領導者，將會是一個組織策略的推動者，隨時保有激勵團隊的使命感，成為組織中的核心主力，很靈活、有彈性、卻又能堅持組織創新目標的執行，隨時不忘從失敗中檢討學習，也隨時不忘激發團隊士氣，開發人力潛能極限，透過授權與團隊合作，達成組織成長目標。

一個卓越領導人 (Level 5 Leader) 應有以下幾種領導特質，即具備東方太極模式所展現陰、陽或黑、白交錯卻又相容的特性：

- (一) 平常表現的是極為安定的行為模式，卻又能持續達成組織交付的責任目標。
- (二) 隨時激勵他人達成目標，自己也能在任何狀況下展現最好的成果。
- (三) 隨時將失敗歸責於自己，卻將成功歸功於團隊。
- (四) 協助別人完成更高的成就，卻從不求回報。

整體來說，卓越領導人，展現極高的謙遜態度，但對事業卻能表現出強烈的專業意願。在中國有一位偉大的領導者-老子，以「無為而治」享譽中外，其偉大之處在於他經常不以過多的命令或指示，僅以一些小小的指引，就可把事情目標完成；永遠都能身先士卒；當成功時，身為領導者毋須居功，但所有的榮耀卻從未曾遺忘過他。

以下舉例幾位卓越領導人的經歷：

(一) Tony Fernamdes：亞洲航空創始人 CEO

1. 第一個馬來西亞人以廉價航空公司的口號「現在人人都坐得起飛機」。
2. 在 2001 年開始，以租賃兩架翻修的老波音客機開始，在 2012 年將亞洲航空轉型成一個擁有 45 架飛機機隊的航空公司。
3. 他樂意提供機會給想要發展的人，並給他們一個成長的機會。
4. 隨時展現領導人的靈活性、彈性和堅韌性。
5. 多次獲得國際領導獎項。

(二) 其他卓越領導人還包含：

1. 沃倫·巴菲特(Warren Buffett)：波克夏·哈薩威公司創始人兼首席執行官。
2. 弗雷德·史密斯(Fred Smith)：聯邦快遞創始人兼首席執行官。
3. 霍華德·舒爾茨 (Howard Schultz)：星巴克創始人兼首席執行官。
4. 傑夫·伊梅爾特 (Jeff Immelt)：奇異公司總裁。
5. 蒂姆·庫克 (Tim Cook)：蘋果電腦公司總裁。

既然未來領導人如此重要，那我們應該如何培養呢？在此提供五個方向：

- 一、不僅要把事情做好，更要在意人際關係的培養：把過去強調的技術移轉到更多的人際互動技巧與情緒管理，西方傳統強勢領導模式已逐漸被東方的服務式領導所取代，強調改善過去傲慢、不敏銳與無法聆聽的缺點。
- 二、要發揮偉大而謙卑的人性：虛心與傾聽才能找出事務的真貌，才能依此找出有效的處理方案，所以，隨時保持謙卑的待人處事態度，不但可以看清楚內、外在環境的變遷，也因此可以獲得別人的認同、協助，讓領導更有效率。
- 三、加速學習，強調執行而不是空談口號：最有效的領導者常常透過具有挑戰性的工作體驗來學習，而不是一般課程式教育，通常學習有 70% 是透過實際經驗執行，20% 透過指導，只有 10% 來自課堂，所以，輪調與更多工作指派將是工作成長所不可或缺的養分。
- 四、以慎重而穩定的腳步加速發展：真正有效的領導者，會隨時反省他們的行動和決定

對組織團隊的深切影響，養成隨時分析問題的能力和承擔可能的風險，這些都需要敏捷的反應與慎重的處理行動。

五、從失敗中學習如何成功：管理的複雜性、模糊性和不確定性是新的領導藝術，它需要實踐力的靈活性、彈性和勇於面對不可避免的危機，成功的領導者從他們自己的失敗中學習和成長，並與他人分享他們的學習經驗。

同時在領導力發展實務上，一定要強化以下五點：

一、重新驗證領導力模式：

團隊的和諧氣氛固然重要，但有效的領導力，絕對落實在績效的展現，所以，若一直經常性無法完成組織目標，此領導模式絕對有重新評估的必要；因此，一個好的組織，可以透過專案指派來評估一個未來領導者的領導模式，是否足以因應瞬息萬變的世界潮流。

二、提昇高潛力人才的可見度：

一個優質的組織，領導人一定要透過討論或指派特殊性任務來和領導團隊互動，他們會被要求一些透過團隊合作完成的特殊任務考驗，而這些被指定為“高潛力開發”的任務，往往會引導出一個顯著改善的工作表現，同時也會給予以不同一般性的獎勵模式。

三、有計劃地設計即時性訓練：

為了加速組織往好的方向發展，應依實際需要，提供新一代領導人個別性需求的自主選擇方案，並提供分散培訓和虛擬培訓的新培訓模式，其培訓的成效，並直接透過工作績效的改善與否進行立即評估。

四、提供具有挑戰性的任務和回饋系統：

好的組織會提供新一代領導人更豐富的工作經驗和創造回饋機制，透過部門、區域的工作輪調，讓新一代領導人提昇自我能力並增加人際關係，但在一般情況下，亞洲人相較於美國或歐洲的人才，常常受到“家庭因素”的困擾。

五、建立一個靈活而有計劃的接班人流程：

好的組織，通常不會在未來多變的環境下，狹義地設定接班人選，通常會以 7-10

年的規劃，培養出足夠的人力資源庫，而不是將未來領導人侷限在某職務的繼任而已。

總之，領導力的發展必須與一個全球化的事實接軌，未來的新領導人，需要學習更多能帶領他們組織成員的頭腦與心靈的技能，而且領導力的發展必須能解決專業和個人雙方的需求，將能更靈活地因應世界變化的速度。

貳、心得與建議

人類社會演進，從過去傳統的「日出而作、日落而息」的封閉社會模式，到 19 世紀工業革命的大量快速生產模式，進而現在 21 世紀的網際網路資訊時代，把全世界的空間距離，也從無限遙遠距離、快速運輸到現在瞬間傳輸的無國界地球村。因此，整個社會環境面對了空前的改變，所有的人與事從過去的單純關係轉變成複雜多變、不確定與思想意見歧異落差。世界也正以前所未有的變遷速度，顛覆著傳統領導者的思維。想要成為一個現代化的領導人，除了要了解大環境的變遷與脈動外，更要隨時保持自我學習成長的習慣，把散亂的資訊透過整合，快速轉化成為有效的決策，讓組織運作能夠隨時面對不斷變遷的環境，展現出最優質的組織量能。

面對現今複雜多變的競爭環境，所有的組織運作，絕不可因人力斷層產生不穩定之情形，因為除了無法實現組織整體目標外，更可能會增加組織運作成本，也會引發外界懷疑與不信任的結果，產生惡性循環的執行阻礙。所以，想要成為一個未來領導人，除本身需要具備業務上的專業技能，確實執行組織整體策略，也要在組織運作中，隨時不忘培養、引導他人往適才方向發展，即是一種剛柔並濟且全觀性的優質領導人。

近年來西方推崇卓越領導人特質，展現出激勵他人及負責的態度與中國五千年文化所孕育出的管理哲學有許多雷同之處，尤其是老子以「無為而治」享譽中外，其偉大之處更在於他的「潛移默化式」的領導，無需過多的命令或指示，即可把事情完成，即為「影響力的領導」。透過全球化宏觀的領導人學習，修正西方傳統強勢領導模式，隨時用虛心與傾聽找出事務的真貌，也學會從失敗中學習和成長，與他人分享學習經驗及提供高潛力人才的工作舞台，將有利於面對未來複雜和不確定性的組織變革，此與國際管理趨勢的引導式教練，有著異曲同工之妙。

工業時代以物為貴，知識經濟時代以人為本，人力資源是組織中最重要的資產，雖然本報告主要是探討私人企業之卓越領導力，但不論是公私部門，領導人仍是一個組織重要的領航者，其攸關組織的成敗與發展，尤其是目前國家正面臨全球環境的變遷、歐債危機的衝擊、國內政經環境的嚴峻挑戰等等，在此時機培養卓越高階領導人尤為重要。本報告內容所提到領導力的發展原則與作法，確實值得我們公部門的學習與借鏡。另外，一個優質的組織不僅要有良好的組織架構和管理體系，還要有卓越的組織文化、願景和價值觀，以打造一個充滿成功氛圍的組織，在這樣的組織中，激勵員工主動為組織創造價值，並形成一個良性的組織生態系統，更能使組織永續發展。

第八節

無止境的豐富化

(Infinity Enrichment)

主講人：Prof. Dr. Adel Dagher Fahed Budagher

壹、內容摘要

一、學習與計畫的豐富化

(一) 學習、計畫與領導的意涵

1. 學習的四種途徑及所佔比例

- (1) 從工作經驗中學習 (55-65%)。
- (2) 師徒制或教練式學習 (25-30%)。
- (3) 訓練或持續的教育 (5-10%)。
- (4) 自發驅動的學習 (5-10%)。

2. 學習輪

學習是聆聽及理解、計畫、執行、評估、再回到聆聽及理解的一連串循環。

3. 計畫的意涵

計畫也是一連串變 (chang) 的循環，包括計畫、準備、行動、搜證、分析、評估、反饋、再回到計畫的一連串循環。

4. 領導的意涵

- (1) 一位成功的領導者是其他人幾乎不知道他的存在；當工作完成了，大家會說「這是我們完成的」。
- (2) 領導的發展=經驗的多樣性+有挑戰性的任務+有學習的意願與能力。

(二) 成功學習計畫的關鍵要素

1. 對於主要職務進行分析。
2. 確認這些職務所需要的主要才能。
3. 對主要才能進行評估。
4. 產出發展性計畫。
5. 監測與再審視。

(三) 實務上發展性計畫包含的內容

1. 整體績效的簡介

2.主要的能力

3.發展需求

4.發展行動

(1) 在工作中：如何給予新的責任以協助其發展？

(2) 特別任務：將會指派什麼樣的專案或特別的使命，以強化其工作能力並協助其發展？

(3) 訓練：為了協助其發展，有哪些要上的訓練課程或研討會？

5.晉升的潛能：現在已準備好？再2年或3年？

6.推薦下一個晉升的職位

(四) 塑造學習的組織文化

1.學習的組織文化是時時留意的、對話的、有反應的、不斷學習的。

2.學習的策略性計畫模式：準備→我們現在在哪裡？→我們的價值、行為理念為何？
→我們想要何去何從？→我們如何達成目標？目標、目的、行動計畫→行動、跟催以及支持。



圖 1、策略性的計劃模式

二、策略性的人力資源豐富化

(一) 策略性方向

人力資源部門必須與組織想達到的策略性方向和結果相輔相成。

(二) 人力資源系統

依據組織的成功考量來形成人力資源管理系統。

(三) 籌劃整體工作力

依據組織的需求來決定人員的數量和能力要求。

(四) 產出組織所需要的人力資源

依據組織的需求來吸引、評估和初步分派組織的整體人力。

(五) 評估與支持組織的能力和績效

衡酌組織的發展，並考量績效結果，據以調整人力資源管理系統。

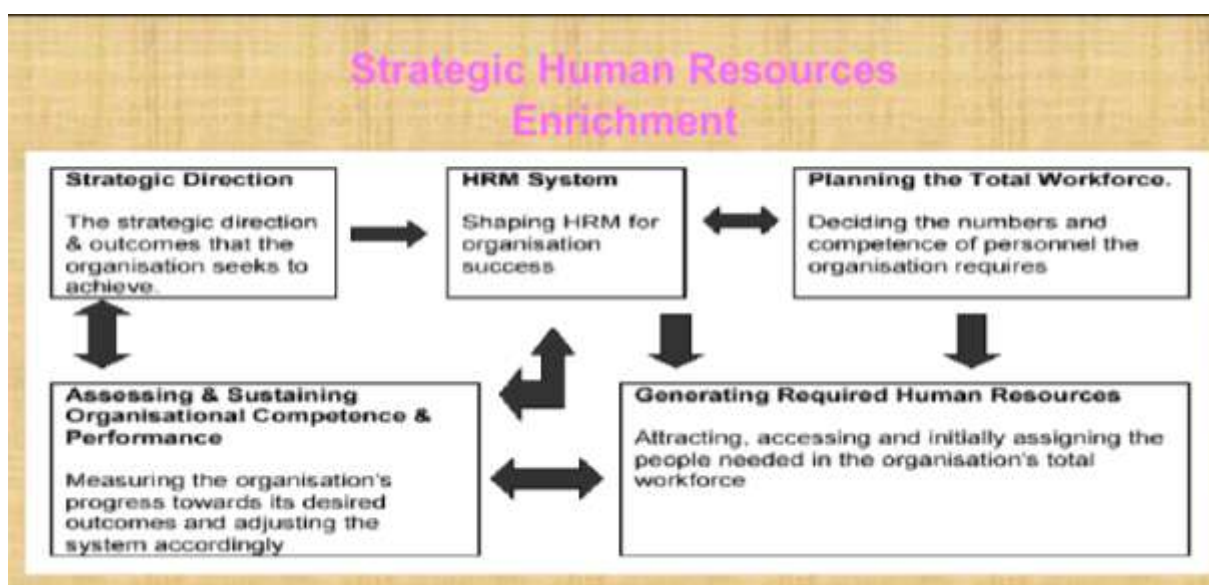


圖 2、策略性的人力資源豐富化

三、工作範圍的豐富化

(一) 影響組織結構設計的因素

組織環境、科技、策略、人力資源。

(二) 組織文化的來源

組織成員的人格特質、組織成員的人際互動關係、組織結構、組織倫理。

(三) 矩陣式組織(matrix organization)

即“在一個機構之機能式組織型態下，為某種特別任務，另外成立專案小組負責，此專案小組與原組織配合，在型態上產生行列交叉之態樣，即為矩陣式組織。”

在組織結構上，它是把職能劃分的部門和按產品（項目）劃分的小組結合起來組成一個矩陣，一名管理人員既同原職能部門保持組織與業務上的聯繫，又參加項目小組的工作。職能部門是固定的組織，項目小組是臨時性組織，完成任務以後就自動解散，其成員回原部門工作。

矩陣式組織是為了改進直線職能制橫向聯繫差，缺乏彈性的缺點而形成的一種組織形式。它的特點表現在圍繞某項專門任務成立跨職能部門的專門機構上，例如組成一個專門的產品（項目）小組去從事新產品開發工作，在研究、設計、試驗、製造各個不同階段，由有關部門派人參加，力圖做到條塊結合，以協調有關部門的活動，保證任務的完成。這種組織結構形式是固定的，人員卻是變動的，需要誰，誰就來，任務完成後就可以離開。項目小組和負責人也是臨時組織和委任的。任務完成後就解散，有關人員回原單位工作。因此，這種組織結構非常適用於橫向協作項目。

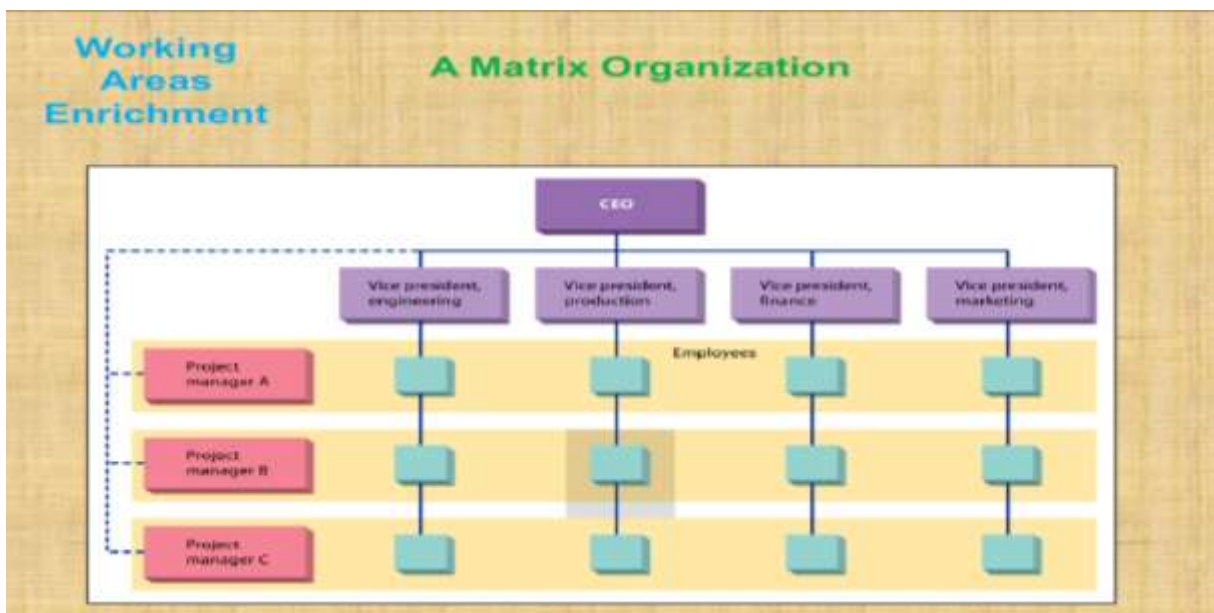


圖 3、矩陣式組織

四、工作驅動力的豐富化

(一) 滿意的員工比較具有生產力，對於組織的任務也比較會全力以赴

1.工作滿意度高

員工對於工作的喜歡程度高。

2.高忠誠度

整體員工對於工作多持正向支持的態度。

3.低離職率

每年員工離職的比率低。

4.當整體環境的失業率低時，提增士氣就是一項高優先的選項，手段包括工作機動性、長期照顧保險、團體財政計畫、團體保險等。

(二) 動機理論

1.高度被激發動機的員工是組織成功的關鍵要素。

2.動機就是致使人們以某種方式去從事某些行為的驅動力原因。

3.動機理論包括：需求層次理論、X理論和Y理論、雙因素理論、成就需要理論、五因子工作特徵理論、行為主義理論、期望理論、公平理論、逆轉理論、內在動機與外在動機理論等。

4.舉例而言，行為增強/行為修正理論的論述就是：

(1) 當不被期待的行為產生，發生負面影響時，就給予懲罰。

(2) 當行為的報酬直接與效連結，就會產生正向的增強。

五、工作內容的豐富化

(一) 工作豐富化與工作再設計

1.工作豐富化

係指在工作活動中增加一個或更多的激勵動機因素。

2.工作再設計

係指在工作者和他們的工作間建立更好的連結或調適，包括任務上的連結、形成自然的工作群體、建立更好的顧客關係等。

(二) 參與式管理與授權

1.鼓勵參與可以增加工作滿意度。

2.團隊管理的趨勢漸長。

(三) 工作特性模式 (五因子工作特徵理論)

Hackman & Oldham (1975) 根據 Turner & Lawrance 的研究成果，將工作特性與個

人對工作的反應兩者之間的關係予以模式化，提出「工作特性模式」。其內容主要是指，工作中的五種「核心工作構面」會激發員工感受到的「關鍵的心理狀態」，進而會影響到「個人和工作的成果」。這五項核心工作構面包含技能多樣性（Skill Variety）、工作完整性（Task Identity）、工作重要性（Task Significance）、工作自主性（Task Autonomy）、工作回饋性（Task Feedback）。

Hackman & Oldham（1975）認為這五項核心的工作構面，會影響員工對工作意義的體驗、對工作結果之責任體驗與對實際工作結果之瞭解等三個主要的心理狀態，並進一步影響個人的行為動機、工作表現和工作滿意度，尤其是此三種心理狀態同時具備時，自我內在的激勵作用最高。Hackman & Oldham 並依據五種核心工作構面，設計出工作的激勵潛能分數（Motivating Potential Score, MPS）。

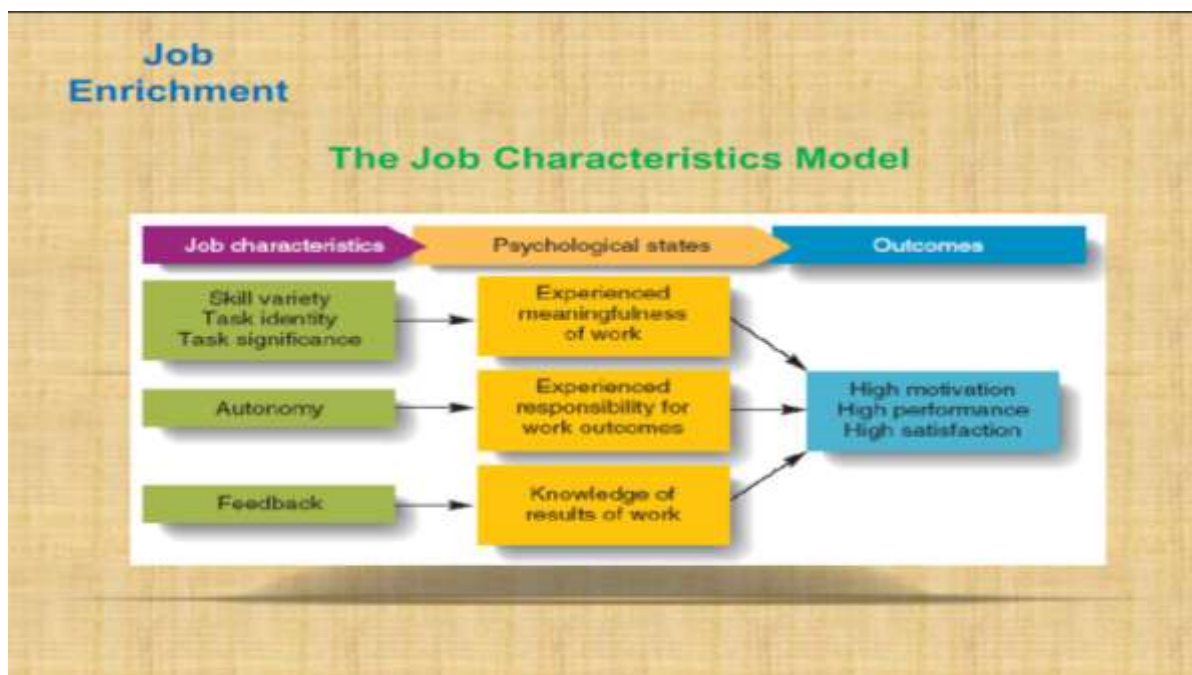


圖 4、工作特性模式

六、無止境的精進強化

（一）相關的動機理論

1. 公平理論

公平理論（Equity Theory）由美國心理學家 John Stacey Adams 於 1965 年提出，係指員工受到激勵的程度源自對自己和參照對象的報酬和投入比例的主觀比較感

覺，所謂公平理念，即為個人回報與付出的比例等於或近似等於他人的回報與付出比。

2.X 理論與 Y 理論

X 理論和 Y 理論 (Theory X and Theory Y)，是人力資源管理、組織行為學和社會心理學中關於工作激勵的理論，由美國心理學家 Douglas McGregor 於 1960 年代提出。其中 Y 理論又被稱作人性本善理論。

這是一對完全基於兩種完全相反假設的理論，X 理論認為人的本性是懶惰的，工作越少越好，人缺乏進取心，且不願意去改變自己，人們有消極的工作源動力；而 Y 理論則認為人天性有能力自我控制和自我監督，工作是自然並愉悅的，人們有積極的工作源動力，願意接受工作責任，並會尋求更大的責任。

3.期望理論

期望理論 (Template:Lang-)，又稱「效價—手段—期望」理論 (Valence-instrumentality-expectancy theory)，是美國著名心理學家和行為科學家維克托·弗魯姆於 1964 年在《工作與激勵》中提出來的激勵理論。

激勵 (motivation) 取決於行動結果的價值評價 (valence) 和其對應的期望值 (expectancy) 的乘積： $M = V \times E$

該理論引出了挑動人們工作積極性的三個條件：

- (1) 努力與績效的關係
- (2) 績效與獎勵的關係
- (3) 獎勵與滿足個人需要的關係

4.馬斯洛的需求理論

需求層次理論 (Need-hierarchy theory) 由美國 Abraham Maslow 提出，是研究組織動機時應用最廣泛的理論。

需求層次理論是解釋人格的重要理論，也是解釋動機的重要理論。其提出個體成長的內在動力是動機。而動機是由多種不同層次與性質的需求所組成的，各種需求間有高低層次與順序之分，每個層次的需求與滿足的程度，將決定個體的人格發展境界。需求層次理論將人的需求劃分為五個層次，由低到高，並分別提出激勵措施。

- (1) 生理的需求：個人面即庇護所，組織面即薪酬。

- (2) 安全的需求：個人面即穩定性，組織面即年金、養老金。
- (3) 社交的需求：個人面即友誼，組織面即同事情誼。
- (4) 尊重的需求：個人面即地位，組織面即工作頭銜。
- (5) 自我實現的需求：個人面即自我成就，組織面即具有挑戰性的工作。



圖 5、馬斯洛的需求理論

(二) 改善的建議

1.修正工作流程

工作分享方案、彈性工時及上班場所方案、電子化及虛擬化辦公室。

2.五點基礎的領導實務建議

挑戰工作程序、激發共享的願景、促使他人行動、型塑其道、鼓舞其心。

3.管理風格型態

獨裁式、民主式、自由放任式。

4.組織文化及結構才是最深層的影響關鍵要素。

5.學習的角度：包括「由下而上」和「由上而下」。

(1) 由下而上：「領導者 (Leader)」學習、「專業職能 (Professional)」學習、「系統 (System)」學習。

(2) 由上而下：「系統 (System)」學習、「專業職能 (Professional)」學習、「領導者 (Leader)」學習。

6.採用參與式管理。

七、結論與回顧

(一) 建構員工的學習計畫

學習無論從哪種角度來說都是非常重要的，今日的市場氛圍以「知識」取勝，且對於組織的持續成長而言，學習的文化是十分重要的。而究竟要學習什麼呢？您必須了解當今時代以及您員工的需求，並將訓練與組織的需求相結合。此外，雖然「報酬」是員工調查結果中很受重視的因素，但我們發現「學習」的重要性在員工的認知中與其不相上下。

(二) HR 策略必須能夠支持組織目標的成就

HR 策略必須是組織策略性提案來源之一，一項重大的致命錯誤就是，在發展和執行 HR 策略時，沒有考慮到組織明確或隱含的的目標和目的。一項常犯的錯誤就是，不同工作領域中工作技巧的發展方案並未與組織的策略性目標、目的相扣合，導致這些方案中無法包含明確的行動元素。類似地，在多數的實例中也顯示，獨立而缺乏組織需求、目標、目的等引導的執行計畫，只是徒勞無功、沒有意義。

(三) 工作豐富化也包括任務的數量增加以及伴隨而來的控制增加

這些是有關工作設計與工作擴大化的議題。工作豐富化在組織發展、人力資源管理及組織行為中，都是改善工作程序和環境的途徑，可以提高員工的工作滿意度。許多工作是令人厭倦的、無償的，當員工感到職位缺乏挑戰性、工作只是不斷反覆的過程、或整個組織結構受到過多的威權控制，員工就可能覺得不滿意。我們可以藉由工作豐富化的方式，嘗試降低組織中這些負面影響的因素，帶來工作上更好的績效表現。

(四) 工作豐富化在管理上包括「將員工的努力轉換成績效」、「直接將員工的績效與報酬相連結」及「確定所給的報酬是員工想要的」3步驟。

1.將員工的努力轉換成績效

確保工作的目標是被明確定義且能讓每個人都了解。整體組織使命的訂定應該與所有的組織成員都做過溝通，包括個人的目標在整體目標中的定位也應該要很清楚；每位員工都應該要明確知道他與整體組織的連結關係為何，且須覺察他的貢獻對於組織及顧客而言有何重要性。

2.直接將員工的績效與報酬相連結

- (1) 報酬的定義必須明確。
- (2) 要能解釋績效與報酬間的連結性。
- (3) 如果沒有得到報酬，必須要解釋原因。

3.確定所給的報酬是員工想要的

如何確認？去問他們就知道了。

(五) 成功的學習之道（進階階梯）

- 1.與時俱進的多元正式學習。
- 2.增進進階層次技巧的學習內容設計。
- 3.以新的領導誘因貫串學習。
- 4.實習演練。
- 5.真正在工作上應用。
- 6.教練式引導及隨時隨地的支援。
- 7.管理者和組織的介入。
- 8.學習團隊的增強支持。



圖 6、成功的學習之道（進階階梯）

貳、心得與建議

一、發展與時俱進的新世代管理及學習計畫

（一）新世代的人性特質

新新人類、七年級、八十後、Y 世代、N 世代、千禧世代…，無論怎麼稱呼，這批二十來歲的年輕人似乎總讓老一輩的人摸不著頭緒，覺得他們嬌生慣養、不切實際、缺乏工作倫理。

然而，不管喜不喜歡，這個世代都已經成為職場的主力之一。學者估計，到 2014 年時，在 1977 和 1997 年間出生的千禧世代，將會佔全球員工人數的接近一半。更有經濟學家預言，今天的 Y 世代懂得善用科技，將會是歷史上最具有生產力的一代。

《N 世代衝撞：網路新人類正在改變你的世界》作者泰普史考特(Don Tapscott)為了研究這個世代，在 2006 至 2008 年的一項大型調查中，訪問了全球將近六千名年輕人，發現這個世代最明顯的特色，在於他們是「利用數位科技成長」(growing up digital) 的第一代。跟其他世代比起來，他們出現了八種明顯的不

同特質，泰普史考特稱之為常模（norms），包括了：

1.自由

在想要的時間和地點工作的自由；工作與生活平衡的自由；嘗試新工作的自由。

2.量身打造

希望雇主管理他們時，當他們是個別的人，而不是一個大群體；需要個人化的學習、發展機會。

3.查證

習慣查證網路資訊的真偽；凡事存疑，會利用數位科技，尋找事情真相。

4.誠信

北美的N世代認為誠信是誠實、體貼與透明，他們期待雇主是這樣，而且信守承諾。

5.協同工作

在生活的每個層面，他們都是天生的協同工作者，希望和其他人共同完成某件事，透過其他人體驗力的偉大。

6.娛樂

工作應該有趣；上班時，偶爾跟朋友即時通訊聊聊天、上臉書，沒什麼不對，休息夠了，自然會卯勁工作。

7.速度

N世代需要速度，他們習慣於立即回應。等候會讓他們倍感挫折，所以他們也希望升遷要很快。

8.創新

創新是這一代的正字標記，他們喜歡找新方法來完成工作，喜歡發揮創意、增加價值、挑戰現況。

對企業來說，如何管理這個獨特的新世代，已經成為競爭未來的一大挑戰。職場專家紛紛呼籲，嬰兒潮世代、甚至 X 世代的主管，絕對不能再輕忽這些年輕人、抹殺他們的重要性，必須投入時間、心力，多去了解他們的價值觀與工作方式。

（二）改變新世代的管理方式

新書《不是人人有獎：如何管理 Y 世代》作者塔爾根（Bruce Tulgan）便指出，Y 世代從小到大，事事都被引導、栽培、過度呵護，所以會讓主管覺得，他們比其他世代，更需要花工夫對付。

嬰兒潮世代過去習慣的「自生自滅」、自己想辦法的管理方式，不再適用於 Y 世代。塔爾根觀察，Y 世代需要的是強勢領導，帶領他們的主管，必須扮好「教練」或「導師」的角色。

1.一開始就訂下清楚的基本規則

一開始就以清楚的細節，交代工作規則，讓 Y 世代可以像玩電玩遊戲那樣，把規則搞清楚以後，放手盡情做事。

2.訂出與屬下一對一會面的固定時間、地點

Y 世代年輕人喜歡接受一對一、個人化的監督，所以，主管必須找出時間，時常坐下來與每個年輕員工討論他們的工作並且發現員工可能需要你提供哪些援助。

3.把焦點放在解決方法，而非問題上面

在指導 Y 世代時，多強調解決辦法，而且聚焦在下一步怎麼做。

4.密切記錄他們的表現

詳實評估他們的表現。記住，「即時、馬上」是他們的代名詞，Y 世代需要領導人給予高度的關注。

5.教他們管理自己

包括教他們做筆記、做清單、有效利用時間、建立優先順序。不停地讓他們知道哪些事情最優先，直到他們記住為止。

6.教他們向你開口要求

他們願意開口，反而有助主管掌握對他們的要求。直接給他們一套「投桃報李」的交換條件：你只要做到（或不再做）B，就可以得到 A。如果處理得好，你可以讓 Y 世代提出的要求，成為與績效表現直接掛鉤的某種獎勵。

（三）發展新世代的學習計畫

隨著 e 化科技的日新月異，現代的學習，搭配著愈來愈普及化的 USB、iPad、智慧

型手機等工具，伴隨著雲端技術、App 應用程式、相關軟硬體的快速開發，產生了大幅度的轉變。例如這次參加 ARTDO 第 39 屆年會，已經看不到紙本講義，取而代之的是一只手環式的 USB，裡面有著本次年會所有的資訊檔案，許多與會者也直接用 Notebook、iPad、智慧型手機聽講。我想在不久的將來，或許所有的學習小組作業都得上線、雲端共同完成，無法跟上這些工具的學習者，愈來愈跟不上新知脈動，甚至連取得資訊或進行溝通、繳交作業都會有困難。

Web 2.0 是網路運用的新時代，網路成為了新的平臺，內容因為每位使用者的參與 (Participation) 而產生，參與所產生的個人化 (Personalization) 內容，藉由人與人 (P2P) 的分享 (Share)，形成了現在 Web 2.0 的世界。Web 2.0 並不是一個技術標準，它包含了技術架構及應用軟體，它的特點是鼓勵作為資訊最終利用者透過分享，使得可供分享的資源變得更豐盛。

Web 2.0 的概念也改變了學習的方式，重視參與、對話、討論、互動、實務經驗的培訓課程設計方向成為當今主流，結合 e 化工具的行動學習、混成學習等，發展的機會和技術也愈來愈趨成熟，成為新世代中不一樣的學習典範發展方向。

二、矩陣式組織之下的團隊建立與跨域協調

(一) 矩陣式組織需建立配套機制

矩陣式組織的意義和特性如前面「三、工作範圍的豐富化」所述，其優點是能結合功能組織與專案組織的特性，於垂直式結構中融合水平式結構的特性，使管理者可以對外在環境的變化快速回應，促進複雜又獨立專案間的協調；但缺點是人員的雙重管理、多頭馬車，對於主管的領導力、管理力和縱向橫向的溝通協調能力都是不小挑戰。

是故，矩陣式組織的運用，在實務上必須結合一些配套的管理機制，方能發揮優長，減少弊端，以 IBM 為例說明如下：

1. 例如在主管的領導力訓練方面，其主管必須受過各式領導能力的訓練，以「個人的魅力和才識」來服人，而非單靠權力來領導。
2. 每一位主管的考績，是由主管、同事和部屬一起評分，只有真正獲得「上下左右」

都滿意的人，才能坐穩主管的位子。

- 3.其次在績效考核方面，會將參與 team win 任務編組的成味，全部納入專案績效的評比中，不會有人付出卻無法得到回報，這套系統經由網路，連結著 IBM 在世界 160 國家的各個項目。

（二）發揮團隊綜效與跨域協調

二十一世紀是團隊的年代，昔日單打獨鬥、一將功成萬骨枯的時代已不復存在，取而代之的是集思廣益與眾志成城的理念，優秀的團隊領導者必須具有廣博知識、平衡思想、遠大眼光及領導團隊的能力，方足以勝任其工作。

提到團隊，近年來有個常被引用的故事，案例中男主角安迪一開始便畫龍點睛地指出組織的意象—「太多精神死在辦公室門口」，而女主角佩姬致力於發揚「Gung Ho」的精神和理念，企圖努力找回讓華頓公司起死回生的秘訣，希望能讓每個員工的精神都能夠在辦公室重生。什麼是「Gung Ho」呢？那就是松鼠的精神—使工作變得有價值、海狸的方式—自主掌控達成目標的過程、野雁的天賦—鼓舞他人，這三項加起來，就是工作任務如何達成的精髓。

矩陣式組織與團隊運作的方式，在政府部門也是愈來愈普遍，我們稱之為「跨域（across boundary）協調」。係指針對兩個或兩個以上的不同部門、團體或行政區，因彼此之間的業務、功能、地域相近或重疊，導致疆界逐漸模糊，產生權責不明、無人管理與跨部門問題發生時，藉由政府、私人企業、社區團體以及非營利組織的結合，透過協力量、社區參與、公私合夥或行政契約等聯合方式，以解決棘手難以處理的問題，例如雙北市聯合成立淡水河流域管委會、2010年臺北市辦理國際花卉博覽會的經驗等。這些跨組織、跨區域、跨部門的多層次治理合作模式，需要的團隊運作模式難度更高，且常因涉及權力、資源、利益的重新分配等問題，難以整合建立出很好的跨域協調網絡，團隊的運作上更是考驗著所有領導主管們的大智慧。

三、人資部門與組織目標及績效的密切結合

（一）發揮策略性的人力資源管理功能

有鑒於企業策略目標的實現，愈來愈依賴其快速應變能力與團隊合作精神，

因而「人」成為競爭力的關鍵。人力資源部門以前是企業戰略的被動接受者，現在則成為企業策略的制定者和實踐者。企業開始制定人力資源策略，並實施戰略人力資源管理，即一方面企業為實現其目標，而制定具體的人力資源行動，同時還將人力資源管理與企業戰略目標聯繫起來，以改進員工績效與組織績效。人力資源部門將關注的重點，轉移到企業文化建設、員工職業生涯規劃、薪酬體系與激勵制度及人力資源開發等方面的工作上。

為因應此轉變，學者專家（朱延智，2011）爰建議現代的人力資源部門應具備十項專業職能，才能為組織奠定永續生存的基礎，這十項專業職能包括：1、協助公司執行變革的能力 2、組織發展與組織效能的規劃與評估 3、人力資源專業的知識與技巧 4、企業經營知識 5、溝通技巧 6、策略性思考 7、領導能力 8、談判技巧與衝突管理 9、合作與團隊精神 10、全球人力資源功能的整合與規劃。

（二）培訓規劃與組織的績效管理結合

目前最常用的教育訓練成效評估模式為 Kirkpatrick 的四層次模式。這四層次分別為第一層次「反應」(reaction)、第二層次「學習」(learning)、第三層次「行為」(behavior)、第四層次「結果」(result)。每一層次的教育訓練結果 (outcome) 是具有先後順序的，且每一層次都會影響到下一層次的結果，第一、二、三層次依序著重於評鑑受訓者的滿意程度、習得知能、行為改變與學習遷移，第四層次則著重評鑑受訓者的行為改變與學習遷移，對其組所產生的成果；亦即，第三層次評鑑的是訓練所產生的「個人績效」，第四層次評鑑的是訓練所產生的「組織績效」。

至於績效評估的指標建立，最為人熟知的莫過於 Kaplan 和 Norton (1992) 設計的「平衡計分卡」(Balanced Score Card, BSC) 概念。透過 BSC, Kaplan 和 Norton 認為組織的績效指標應該包含「顧客」、「內部流程」、「財務」、「學習與成長」四個構面，四個構面必須同時關照，方能提升組織的整體績效。後來，Niven (2003) 認為公部門或非營利組織於運用 BSC 時，應該將模式略作修正，即將財務構面修改為「服務成本」構面，顧客構面修改為「合法支持」構面，同時並

強調公部門或非營利組織所提供之「服務價值」。亦即，這類組織透過合理的服務成本、合法支持之獲致，以及服務價值之創造，以達成組織的「使命」，如下圖所示：

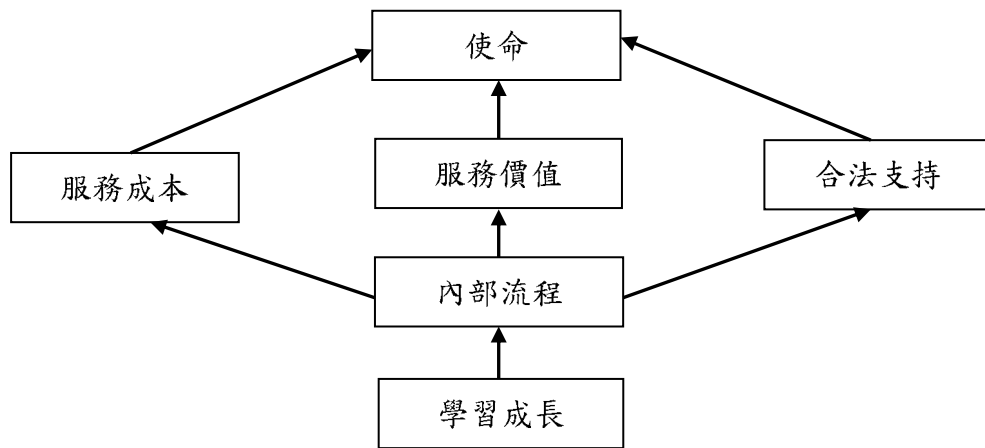


圖 7、Niven 之公部門平衡計分卡

資料來源：Niven (2003)

由上述 Kirkpatrick 的四層次教育訓練成效評估模式及 Kaplan 和 Norton (1992) 設計的「平衡計分卡」或 Niven 之公部門平衡計分卡模式，互相參照來進行思考，皆與本次講座再三強調的，人力資源必須與組織目標及績效密切充分結合概念不謀而合。亦即，人力資源的培訓成效的最終價值，還是要延伸到組織績效來衡量；而在績效評估的模型中，也始終必須連結著「學習成長」構面。

舉例而言，若將分析層次擴大到臺北市政府，以筆者服務的臺北市政府公務人員訓練處為例，我們的重要任務之一，便是規劃執行市府的重大優先政策培訓課程；還有，向來為業務亮點的長期組織管理培訓班期，包括科長培力班、女性菁英班、中階管理班及基層管理班等，亦密切與郝市長、臺北市政府的城市治理理念及需求銜接，皆為人力資源與組織目標、績效評估策略性結合的實例。

第九節

簡易的訓練評估方式

(Painless Training Evaluation)

主講人：Deng Kibanoff(菲律賓長途電話公司職業訓練中心副總裁)

壹、內容摘要

一、前言

本篇文章主要介紹訓練評估沒作的常見原因、快速回顧訓練評估的概念、原則和方法、說明「1頁」的訓練評估計畫、鼓勵訓練者做訓練評估及檢視訓練課程指標之儀表板視圖(Dashboard View)等。文中將討論如何使訓練評估變得更容易理解和解讀，訓練者的重點放在如何更早更好規劃任何訓練計畫的績效評估。透過使用「1頁訓練評價規劃工具」，分享一個簡單處理訓練評估方法，使訓練者可快速填列，訓練管理人可以很容易地用它來追蹤評估成效進度。文中亦分享一個訓練管理人的實用技巧，如何激勵和鼓勵訓練者去接受和採納此一訓練評估方式，成為他們的工作重點。同樣，也將分享如何去實施建立訓練的儀表板或指標，作為訓練管理人定期監測訓練機構課程的建議。

二、本文論述

於訓練週期時，大多數的訓練者和訓練機構花費了相當多的時間和精力在訓練課程的設計、開發和執行。部分精力花在確定訓練需求，以確保適時測出受訓者的能力差距，但常忽略了訓練的測量成效和績效評估。訓練者和管理人於辦理訓練時，不願將時間和精力花費在訓練評估的常見原因有3種，包括：不了解評估背後和技能、訓練者於做評估時缺乏共識和技能、做評估太花時間和精力等。但是，如果我們將訓練評估設計得更簡單，更「無痛」(painless)呢？

訓練週期包含「需求診斷、分析」→「課程規劃」→「課程執行」→「課程成效評估」等4個層級，訓練者和管理人於辦理訓練時，不願將時間和精力花費在訓練評估，因為「不知如何做」或「認為太難做」。

訓練評估最重要的目的是要檢視訓練成效能否達到當初設定課程的目標(指標)，透過訓練評估可以得知訓練課程是否具有價值，確保訓練是不是浪費時間和金錢，提供訓練課程於人力資源管理之成效，提供現任管理人其員工訓練學習成效(投資回報資訊)。

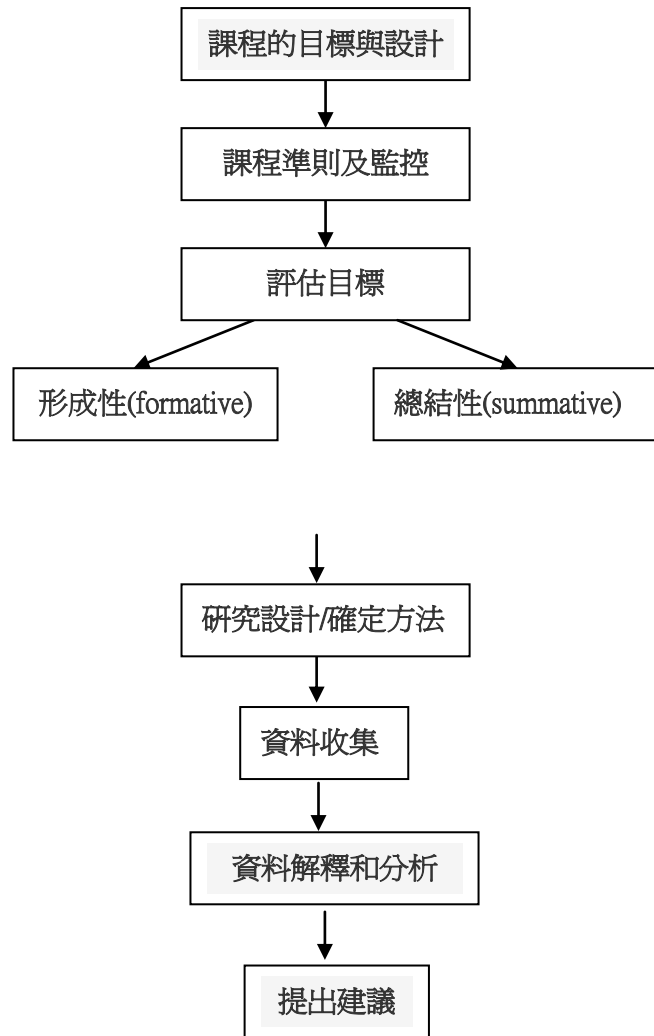
柯克帕特里克(Kirkpatrick)說：「一序列的訓練課程評估方法分4個層級，當你從

1 個層級進入下一個層級的過程會變得更加困難和耗時，但也同時提供了更多有價值的訊息」

表：4 個層級的評估訓練成效模式

層級	論點	問題	使用工具	使用時機
第一層級	反應 Behavior	他們喜歡此訓練嗎？	常用的有「反應/評價表」，項目包含：課程內容、訓練材料、師資、後勤(logistics) (訓練說明，膳食，場地等)、其他(意見調查表等)。	即時(立即)
第二層級	學習 Learning	他們於此訓練中學會了甚麼？	包含筆試、口試、模擬演練。	課程進行中 課程進行後 2-3 週
第三層級	行為 Reaction	他們如何將訓練所學運用於工作中？	包含評估成效記錄、職場觀察檢查表、訪談督導員、同伴訪談、自我評估、調查	課程進行後 4-6 週
第四層級	成效 Results	他們如何回饋此訓練？	包含成效紀錄及改善資料追蹤、訓練的投資報酬率計算、考量評估成本與訓練收益訓練 (成本效益分析)	課程進行後 3-9 個月

訓練成效測量從「即時評估」層級到另一個「長期評估」層級，直到我們能判定出訓練成效為止。基本上，沒有做評估的訓練就不能被評為為「成功」的訓練。進行訓練成效評估也是一種評定培訓成果的方式，而使用柯克帕特里克一序列 4 個層級的訓練課程評估方法，可以去判定訓練後進步的成效，追蹤訓練的影響力。訓練成效評估有 2 種主要目的，一種是「形成性」(Formative)，以評估成效來改善訓練課程，另一種是「總結性」(Summative)，評估影響力，並作出訓練課程效益及延續性之決定。



圖：評估訓練課程架構圖

常見的評估方式包括使用反應表 (reaction sheet)、學前後測驗、調查、訪查、填意見表、複檢資料文件 (document review)、模擬 (simulation) 及使用追蹤表 (tracking charts) 等，而評估方法的選擇將取決於採用何種層級的評估模式。評估資料主要來自人力資源，包括實習者、主管、同業、下屬、客戶及第三方，另外還包括記錄和相關文件。

將訓練評估計劃放在一個單頁 (one page)，鼓勵培訓者做評價，使他們認識到，訓練評估不是那麼難做，評估能判斷出訓練的價值。我們在菲律賓長途電話公司職業訓練中心讓訓練者做「評估訓練」，其訓練步驟如下：

- 一、提供訓練評估計畫及評估報告的模板 (templates)。
- 二、訂定評估及使用模板的原則。

三、由訓練者和管理人員提出各層級評估課程價值之鑑定程序。

四、設定評估研究管理行為的期程。

五、藉由經理人員及負責人訓練，追蹤訓練評估計畫。

六、複檢評估研究，提供研究層級。

訂出訓練指標，將訓練重點、目標、定位明訂出，可做為日後性能評估及獎勵之客觀標準。訓練結束時可立即做的評估包括參訓者的滿意度、測驗（可測出知識和技能的變化）、模擬問題的解決能力、願意嘗試或打算使用訓練時所學技能知識的人數比例等。訓練過了一段時間可做的評估包括：訓練結束數週後的測驗其尚存多少知能、訓練結束數月後由參訓者及其管理人報告其受訓後在工作中運用此訓練所學知能之情形、員工通過訓練後對該企業的改善影響比例、訓練投資報酬率等。其他訓練指標尚包括：員工訓練佔總人數比例、訓練成本因素、訓練費用、訓練投資因素、總人力資源成本分配給訓練成本之比例、開發新的訓練計畫週期時間、員工志願參加訓練計畫之比例、直接由直屬管理人訓練員工之比例等。

柯克帕特里克（Kirkpatrick）的 4 個訓練評估層級的指標樣本，第一層級為意見調查表分數，第二層級為測驗後之分數、模擬操作之得分及正確地完成了一項行動計畫（表示對概念的理解），第三層級為參訓者本身及管理人觀察受訓員工將學得技能運用在工作上之情形，第四層級為經訓練後提高生產率的部門增加數、銷售和收入增加數及客戶投訴數目減少數。

表：訓練機構的評分板

執行 —訓練擴及層面 —員工訓練時間 —訓練者之教學時數 —第二層級及第三層級評估成效	預算 —員工訓練費用 —訓練預算與總營運成本之比較 —訓練的投資報酬率
客戶滿意度 —第一層級課程的評估成效 —客戶滿意度的評價 —課程的重複性(availability)	人力資源 —訓練者的能力 —訓練者的認證 —訓練者的受訓時數

評估模板和工具有助於簡化訓練評估方式，執行訓練評估才能瞭解並反應出訓練的價值、影響及效益。

貳、心得與建議

本篇文章主要介紹菲律賓長途電話公司職業訓練中心副總裁 Deng Kibanoff 如何將柯克帕特里克 (Kirkpatrick) 的 4 個層級的訓練評估模式運用在該部門之職業訓練成效評估。而此訓練評估模式係由國際知名學者威斯康辛大學教授唐納德.L.柯克帕特裡克 (Donald.L.Kirkpatrick) 於 1959 年提出，在訓練評估領域中應用最廣泛的工具。

第一層級為「反應評估」，主要評估受訓者對訓練課程的滿意程度，包括對講師、訓練主題、教材及設備等方面的看法，做法通常是透過「問卷調查」來收集受訓者對訓練課程的效果和有用性反應。此為最基層的評估，僅能做為改進訓練課程的參考，不能做為評估訓練的成效。

第二層級為「學習評估」，主要測定受訓者從訓練課程中之學習程度。此層級是最常用到的一種評估方式，測量受訓者對訓練內容之原理及技能等之理解程度。學習評估可採用「筆試」、「實地操作」和「工作模擬」等方式來測量，用以分析受訓者於受訓後，其知識及技能之提高程度。

第三層級為「行為評估」，主要鑑定受訓者的知識、技能運用程度。此行為評估通常在訓練課程結束數週後進行，由受訓者自評，或由其主管、同事、下屬、客戶等，觀察受訓者的行為在受訓後的行為變化，是否在工作中運用了訓練中所學到的知識技能。通常需要藉助「一系列評估表」來鑑定對工作的影響。此層級為評估訓練成效最重要的指標。

第四層級為「成效評估」，主要判斷此訓課程對企業機構的經營成果帶來的影響，此評估通常在訓練課程結束數月後進行，評估方式可藉由「一系列指標」來判定，包括銷售或產能增加量、客戶投訴件數或事故發生件數或員工離職率降低數，甚至用投資報酬率 (ROI) 來評估。

雖然訓練評量的層級越高，施行的困難度與成本也越高，但是企業機構的經營管理者最想看到的是真正的成果，也就是「訓練投資報酬率」，如此訓練才有其真正的價值和意義。

第十節

全球領導力展望：在組織中創造領導力革新

(Global Leadership Forecast : Creating a Leadership Revolution in Your Organization)

主講人：Dr. Richard Wellins

壹、主講人簡介

Dr. Richard Wellins 是 Development Dimensions International (DDI) 的資深副總裁。他負責的主要業務領域，包括制定和執行 DDI 的全球行銷策略，領導 DDI 的應用行為研究中心 (Center for Applied Behavioral Research, CABER)，推出新的產品和服務。DR. Richard Wellins 獲得華盛頓特區美國大學的社會/工業心理學博士學位，在領導力和團隊協力領域，他著作超過 20 份文獻和出版了 6 本書，包括 Empowered Teams, Inside Teams, Reengineering's Missing Ingredient 等暢銷書，他曾在世界各地許多專業會議上發表過 100 次以上之演講，是美國培訓與發展協會 (ASTD)、人力資源管理協會 (SHRM) 及教學系統協會 (Instructional Systems Association) 的成員，曾擔任教學系統協會董事會代表。他對世界各地的客戶提供有關人才管理議題的諮詢服務，他的客戶包括日產，AXA，Infosys 和洛克希德·馬丁等公司，在過去的五年裡，曾擔任 CNBC 亞洲商業領袖獎的評審。最近，他主導 DDI 2009-2010 年度領導力展望的研究，關注全球 1200 組織的領導趨勢發展。

貳、演講摘要

DDI 發佈之 2011 年全球領導力展望，是同類研究中規模最大、最全面的研究報告，涵括了 74 個國家和地區的 2600 多個組織的 1897 位人力資源專業人士和 12,423 位領導人，對所屬組織的領導力現況和未來人才相關需求，提供了他們的觀點，作為這項研究之重要依據資料。

根據這項研究結果，在今天的經濟環境中，採取漸進方式建立組織未來領導力的骨幹力量，我們將不再能夠負擔得起，對於培養領導人的方式、升遷和接班的決策方式、及領導力的作用等方面，我們需要從根本上徹底地重新思考，若能在領導力的實踐上作徹底變革，對組織的回報將是十分巨大的，演講人要與會人士，將是否已準備好為組織創造領導力革新的想法放在心裡。

第十一節

成為無邊界之虛擬組織

(Being Borderless : The Virtual Organization)

主講人：Thomas Ng

壹、主講人簡介

Thomas Ng 是 Genashtim 公司的創辦人，在成立公司之前，已具有 25 年在歐洲、亞洲和澳洲經營管理大型跨國公司之重要經歷。除了公司業務之外，Thomas Ng 曾經擔任一些非政府組織之董事會及專門小組成員，主要是推動有益於殘障人士（PWDs）就業促進的工作。他最近被任命為聯合國亞太經社委員會（The Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, UNESCAP）7 位發起人之一，負責發展 2013 至 2022 年亞太地區殘疾人士新的十年促進協助計畫。

貳、演講摘要

本演講主要說明 Genashtim，一個經營數位學習業務的公司，如何能夠利用技術和互聯網，創建了結合 5 個國家成員組合之一個完全虛擬的團隊，為 10 個國家和地區的客户提供了最先進的學習和服務。在這個過程中，他們已經超越了業務經營的各式疆界，不僅經營數位學習業務而自然擁有一個綠色的企業本質，更是一個將綠色本質包容在經營理念及組織運作內的企業。本演講展示了 Genashtim 公司如何打破各式疆界的界限，包括，超越於地域疆界、國家和種族文化、客戶服務、品質保證、培訓、企業社會責任（CSR）和身體限制等界限之外。

Genashtim 公司於 2004 年成立，致力將全世界領先的數位學習 2.0 課程帶進亞洲。Genashtim 公司深信已存在之互聯網（Internet）將繼續在我們的世界上留下來，和其相關的個人及企業的活動將呈幾何級數增長。目前風行正夯之社交網絡、部落格、YouTube 和其他傑出 Web 2.0 應用，正在創造一系列推波助瀾的海嘯以推動這一波演進。Genashtim 公司認為，傳統的學習模式逐漸變得越來越不合時宜，與我們的環境越來越無關，很難合乎當前身處多重活動且精通技術的新一代人類的學習口味。Genashtim 公司堅信為了保護我們的環境，線上學習能大量減少通勤、紙張使用量及建築教室的材料。從而減少燃料消耗，減少污染物的排放，保護更多的自然資源。

Genashtim 公司的主要業務是數位學習，目前有超過 10 個國家和地區的客户。除了代理全球知名品牌，像 eCornell 和 U21Global 數位學習課程，另開辦了英語和華語的線上學習服務，以改善學習者英語和華語的會話能力。此外還推出了 Abled Online 及遠距 PC 支援服務，並雇用殘疾人員工從事各項業務服務，Abled Online 於 2010 年 11 月在日本榮獲 UVC (the Universal Ventures Business Plan Contest) 第一等獎項。

有關 Genashtim 公司打破各式疆界的機制作法如下說明：

一、打破地域疆界之機制

(一) 採在家上班制度

1. 應用虛擬工作平台。

(1) Skype-in。

(2) Google Docs。

(3) eManual。

2. 賦與工作彈性，設有罰則。

(二) 討論或開會使用會議電話並予以錄音。

二、打破國家和種族文化疆界之機制

(一) 沒有公眾節慶假日。

(二) 企業文化

1. 透明，實質重於風格。

2. 平等。

3. 賦權。

4. 規則是可被改變的，但原則不是。

5. 沒有錯誤/正確的決定，只有好/壞的決定。

三、打破員工培訓疆界之機制。

(一) 提供新進員工入職訓練和基本的 IT 培訓。

(二) 應用 Google Groups 討論區

1. 實際業務情況之內容。

- 2.高階管理之參與。
- 3.保存作為知識庫。
- 4.可作為有效的人才管理工具。

(三) YouTube 視頻。

(四) 所有培訓活動均運用數位學習。

四、超越企業社會責任和身體限制之作為

(一) 數位學習是綠色教育，以綠色的理念與方式經營數位學習業務。

(二) 打破身體限制之作為

- 1.目前有超過 50%的員工是殘障人士，包括高層管理職位之主管。
- 2.殘障員工包含輪椅使用者，喪失肢體，腦性麻痺等症狀工具。

(三) 基本管理原則

- 1.組織成為工作團隊。
- 2.了解和善用團隊成員的長處。
- 3.了解團隊成員的弱點（殘障）並予以管理或輔助。
- 4.視殘障員工如同任一不完美的員工 - 事實上沒有人是完美的。

第十二節

創建無疆界組織的指導原則

(Guiding Principles for Creating the Borderless Organization)

主講人：Roland Sullivan

壹、主講人簡介

Roland Sullivan 是起始的 100 位變革執行人中之一，他從事組織發展（organization development, OD）顧問，自 1962 年起直接向變革專業的創辦人學習，同年他在亞洲展開諮詢顧問生涯。Roland Sullivan 擁有主導 35 個國家和地區中的 1000 組織轉型的成果，他過去在 15 所大學講授組織發展課程，其中包括在美國 Pepperdine 大學等全球最著名的變革課程，他擁有出版超過一百本以上的專書和文獻的成就，奠定他並列為組織學習思想領袖的地位。他獲得了無數的獎項，特別是為實現變革的結果，他領導參與研究變革的推動者和大組團隊建設首腦會議的背景下，企業範圍內的變化的能力。Roland Sullivan 認為在組織學習和發展領域的下一個最佳實踐，將是在全系統轉型背景下之即時的培訓，學習發展已整合至即時業務挑戰之中，此處所指業務挑戰，包含打破孤島式組織之疆界成為無疆界組織的挑戰。

貳、演講摘要

我們正處於一場社會和經濟革命當中，即將嶄露頭角的雲、社群媒體及先進的虛擬通信，提供了豐富的生態環境，因緣際會的促進無疆界的關係。為了成為高績效組織，獨斷專行的界限化系統正在迅速轉移，變成滲透性的協同合作結構和流程，其結果是一個令人耳目一新的和更有效的敏捷式學習環境。我們定義的無疆界夥伴關係，是一個全體夥伴都認同且為應當責共同努力以致成功的關係。在一個迅速變化的世界中，協同合作的夥伴關係提供了快速之捷徑以邁向卓越。

無疆界或無界限的組織，可以由四個維度：垂直、水平、外部和地理區域的界限予以檢視。垂直的界限，以階層式結構，將組織成員劃分為上層、中層和底層。水平界限劃，以營運功能將組織劃分成各個不同之部門和單位。外部界限以公司之價值鏈劃分不同公司關係。地理區域界限劃分各個不同地區或國外市場之營運部門。組織將四個邊界之界限以有系統地、有組織地融化，以促使組織更快速、更靈活和敏捷的時代已經來臨。

第十三節

全球學習社群：實用學習的一些新觀點

(Global Learning Communities : Some Emerging Perspectives for Applied Learning)

主講人：Prof. Dr. Vinayshil Gautam

壹、主講人簡介

Dr. Vinayshil Gautam 教授是國際著名的管理專家，過去迄今在德國、阿聯酋、沙烏地阿拉伯、馬來西亞及在印度的一些最優秀的組織，從事輔導促進這些組織的管理發展活動，他曾經在全球各地作了國際演講會，在許多知名大學擔任訪問學者，如，英國 Cambridge, Sussex, London, Brunel 大學、美國 Dominican, Duke, Minnesota , Penn State 大學、加拿大 York, Toronto 大學、委內瑞拉的 Los Andes, Central University 大學。

Dr. Vinayshil Gautam 的其他重要經歷，包含曾擔任 IIM(K)的創辦董事; IIM (Shillong) 顧問團隊的主管; IIT(D)管理部門的首長。他一直參與印度政府的一些重要行政改革委員會，並在政策層面上作出了顯著的貢獻。他目前正擔任印度政府內閣秘書處 ATF 小組之服務成員，負責對印度政府內閣進行 RFDs 評估。同時亦擔任 MHRD 委員會的成員，負責審查有關運用 ICT 資通訊技術促進教育發展之國家級計畫，目前亦是 IITD 的榮譽教授和 Al_Sagar 管理榮譽講座教授。在廣泛的著作發表成果下，他多次榮獲榮譽研究員之殊榮和獎項。

貳、演講摘要

快速變化的全球局面，要求在教育發展和風格的機制需轉變模式。全球學習社群的發展具有很大的潛力，以滿足學習和學習者未來的需求，全球學習社群的特點是其思想和學習是以非階層式和公平的方式在流通，集體利益需要社群成員間的合作、誠實的溝通、及信任與相互尊重的價值觀方足以達成。ICT 資通訊技術提供了全球學習和互動之協作平台，如發展「全球學習社群中心」，使其成為圖書館、線上咖啡館、教室、學習活動、社群教育課程等的結合體，學習社群中心中心的特質反映在他們的許多協作成果之上，諸如，透過 ICT 資通訊技術分享學習資源、共同的內容和課程體系、共享基礎設施、與不同的利益關係人之合作等協作成果。

全球學習社群對組織的從業人員也有很多的影響，例如，培訓機構現在之發展，需要超越 IT 和基本培訓之外，以因應不斷變化的需求，IT 資訊技術中心、培訓中心和其他機構，要能合作開發大量的培訓工具和培訓師，以滿足明天的需求。文化變異將帶動培訓之目的、內容、基礎設施和風格等性質，舉例來說，培訓指導教材應符合學員的背景，尤需注重使人舒服的語言，人文的學習風格和認知水平。

第十四節

運用說故事方式強化企業員工的學習及主動參與 (Harnessing the Power of Corporate Storytelling for Learning and Engagement)

主講人：Dr. Tanvi Gautam

壹、內容摘要

Dr. Gautam 首先引述 Seth Godin 的一句話作為開頭：「Having a storytelling plan is as important as having a business plan」而且，舉例說明 3M、P & G、Motorola、NASA 以及 WIPRO 都已經開始運用說故事的方法來傳遞公司的願景和員工訓練，並且也都獲致驚人的成效。

接著，她問與會來賓一個問題：請回想任何一部你最喜歡的好萊塢電影，並說說為何你喜愛它？很多來賓舉蝙蝠俠、007、狄斯奈卡通、ET 等等，而喜愛的原因不外乎溫馨、情節吸引人、懸疑等。她最後整合說明故事之所以吸引人的幾個要素是：

- 一、Stickness。
- 二、Ability to transcend the boundary: Words are how we think; stories are how we link.
- 三、Move us to action。
- 四、Simplify complex ideas。
- 五、Story travel。

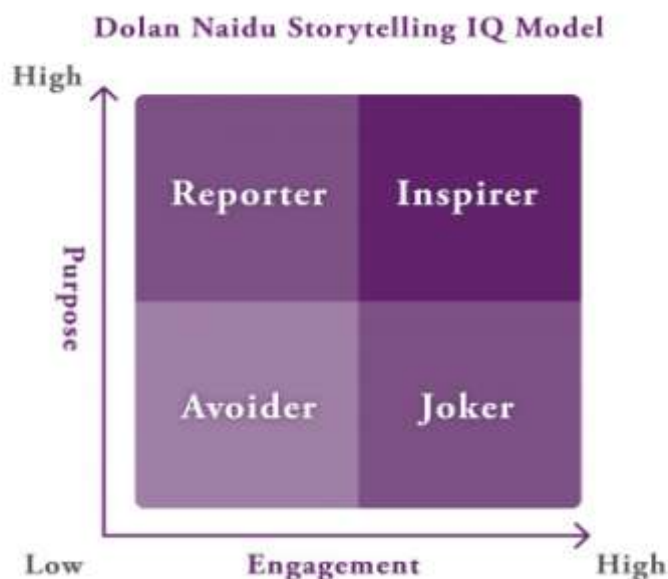
Dr. Gautam 舉了幾個例子來說明：首先是 John Stephen Akhwari 的故事，這位來自坦桑尼亞的馬拉松選手，在 1968 年墨西哥奧林匹克運動會的馬拉松比賽上，他是最後一名跑完全程的參賽者。在馬拉松史上，從沒有一個最後跨越終點線的人，需要的時間和前面的選手相差那麼多。由於墨西哥市在高原上，很多選手和 Akhwari 一樣並未接受過高山賽跑的經驗，75 人中只有 57 人通過試練跑完全程。他雖然在賽程中受了傷，但仍拖著淌著血、裹著紗布的腿在運動場上跛行。他比跑完全程的其他選手慢了一個小時。等他終於越過終點線時，在觀眾台上的人已經寥寥無幾。有人問他為何忍著痛還要繼續，他回答：「我的國家不是派我來墨西哥參加起跑的，而是派我來跑完全程。」”My country did not send me 5,000 miles to start the race. They sent me 5,000 miles to finish the race.” 用這樣活生生的故事來說明運動家精神和堅持到底，比教條式的教誨應該更能激勵人心，而且這樣的故事也可以傳頌久遠！

另外她也舉了一個故事可以清楚說明複雜概念的例子，就像管理學上所常講的競爭優勢的概念。有兩個人在樹林裏過夜。早上樹林裏突然跑出一頭熊來，兩個人中一個忙著穿球鞋；另一個對他說：「你把球鞋穿上有什麼用？我們反正跑不過熊啊！」忙著穿球鞋的人說：「我只要跑過你就好了。」啟示：我們面對的世界是一個充滿數且競爭非常激烈的世界，反應得快不快，很可能是成功與失敗的關鍵。

故事可以透過熟悉的架構來提供感性的內容和人文、定義關係、藉由分享個人經驗達到情感地連結 (Stories help give emotional context and humanity, define relationships, and connect emotionally by sharing personal experiences through familiar frameworks)。故事也可以幫助人們記住我們所說的內容，根據研究：

- 一、5-10% of people retain information when you simply share a statistic or fact。
- 二、25-30% will retain it if you include a story with your statistic。
- 三、65-70% will retain it if you simply tell a story。
- 四、85% of people will give you a chance if they know something about you。

另外她也提到 Dolan Naidu 的 Storytelling Intelligence Model：



The Avoider, who tends to tell very long winded stories about themselves and their successes and with a focus on ‘the good old days’ or sport. The Avoider’s stories are very low on engagement and there is no clarity around their purpose. You probably know one or

two Avoiders. These are the people who avoid learning the new way of storytelling and these are the people you probably want to avoid, especially when you are in a hurry!

The Joker tells lots of really funny, engaging stories which have either low or no purpose, except to make people laugh. It's an admirable aim in life but the Joker misses some amazing opportunities when it comes to storytelling in business. The opportunity they miss is connecting their stories to a business purpose.

The Reporter is the most common style in business. The Reporter's stories tend to have lots of facts and figures and statistics in them. They tend to use a lot of case studies, thinking they are stories and they tend to use a lot of business examples. While the Reporter may have clarity on their purpose for the story, their stories are very low on engagement.

The Inspirer is crystal clear on their purpose in using and narrating stories and their stories are highly engaging. They achieve this high engagement with their stories because they are not afraid to share personal stories and they know exactly how they can connect a personal story with a business message.

組織可以運用的說故事類型:

- 一、我是誰 (Who I am Stories): 當你開始帶領一個團隊的時候，你的團隊成員可能會自動地評斷你是一個什麼樣的主管，控制狂、刻薄或是來找碴的。若你能告訴他們一些「我是誰」的故事，可能有助於他們深入地了解你做事的動力來源，打破你們之間的藩籬，甚至認為你和他們一樣。因此，當說你自己的故事時，別忘了說一些你曾經犯過的小錯誤或小缺點的經驗，表示你信任他們而願意分享這些經驗，同時也有助於向他們展示你也只是一個和他們一樣的普通人。
- 二、為何我在此 (Why I am Here Stories): 和我是誰的故事有點像，目的在建立互信，也向你的團隊成員揭示你沒有隱藏的 Agenda，同時也表示你願意和他們一起努力達成彼此共同的目標。
- 三、教導型 (Teaching Stories): 運用教導型故事來傳達某一個課題 (Lesson) 以及協助他們記住為何他們從事某一項工作的初衷。就好像伊索寓言故事「放羊的孩子」教導了數以百萬計的小孩說謊的後果。

四、願景故事 (Vision Stories)：用這些故事來激勵屬下，尤其是當他們偶而需要提醒為何他們需要做他們應該要做的事情時。遠景故事通常是鼓勵採取行動和提振士氣，因此找的故事應該可以提醒每個人最終的目的為何？以及未合每個人都達成目標有這麼重要。說這故事時需要是來自肺腑之言且要帶些情感。

五、價值行動型 (Values in Action Stories)：每一個價值觀對任何一個人可能都有不同的意義，因此，若要將你的想法傳給其他團隊成員，首先你需要定義那些價值觀對你的意義是甚麼？例如，若你希望團隊成員有高度的顧客服務水準，那就說個故事為何顧客服務對你是這樣的重要。

六、我知道你在想甚麼 (I Know What You're Thinking Stories)：商業的世界充滿了討價價，說此類型的故事的好處是你可以認知到其他人的抗拒，然後利用故事向他們展示他們的反對並不適用，也就是說，你尊重他們的觀點但是同時又要說服他們你是對的。

另外，有關說故事，一般人最常詢問的問題是：

一、Where do I begin ?

二、Where will I find the stories ?

(一) 民間故事。

(二) 運動。

(三) 商業。

(四) 顧客。

(五) 社群媒體。

三、What are the elements of a good story ?

(一) Setting。

(二) Character。

(三) Problem。

(四) Plot and Subplot (情節的安排)。

(五) Emotion/Tension/Drama。

四、What medium should I use ?

五、What are the dark sides of storytelling ?

貳、心得與建議

從小開始，我們就是藉由各種不同的故事學習這各社會或是世界運作的規則，不管是大人或是小孩都喜歡聽故事，但是不可諱言地，在我們的教育體系裡，說故事並不是我們教育的重要方法，大多還是背誦、記憶或是單向的教學為主，因此對於說故事能力的培養似也有所欠缺。另一方面，大家也似乎將說故事的能力視為文學創作或是影視節目才需要。造成的結果是國民普遍不善於說故事，就以台灣的電影和電視在全世界而言，並不具備舉足輕重的地位可以略知一二。甚者，同樣的故事經過好萊塢的包裝後，可能比我們說得還要好，例如，花木蘭，功夫等等。

再者，在電視新聞節目中，路邊訪問，甚至是政治人物的訪問，往往也是辭不達意或是無法侃侃而談，這都是我們過去未能重視說故事能力的培養，所造成的後果。因此，為今之計，國內各級教育應加緊腳步，將說故事能力的培養加入教學的計畫中，以作為各領域發展的基礎建設。

另外，說故事已經漸漸為管理學界所運用，不僅應用在員工的教育訓練、領導人的培育，也運用在廣告行銷。例如，透過說故事的方式，主管可以傳遞他的人格特質與領導風格，以建立其和團隊成員的互信，進而共同努力達成共同的目標。同時，領導者也可以用說故事的方式揭示其對組織的願景和其價值觀，對於團隊凝聚共識，應有很大的助益。最後，廣告行銷的訴求要能吸引目標視聽眾的注意，採取說故事的方式應是極為吸引人的方式，例如近來許多汽車、房仲甚至金融機構的廣告，已不再僅只是強調功能性的訴求，而轉而就消費者的需求，用說故事的方式呈現，而成為觀眾注目的焦點。更進一步地，由於故事吸引人，當然也更容易打動、說服顧客廣告商品確實可以解決顧客的問題，不僅強化該商品或服務在這些潛在顧客的正面態度，甚至促成交易的產生。

此次菲律賓人力資源管理協會（PSTD）本次舉辦 ARTDO 年會，在事前準備、會議舉辦的流程，以及資料的提供上，皆有相當水準的服務。尤其是邀請的 Keynote Speaker 和各分場研討會的主講者，都有相當高的學術或實務經驗，帶來嶄新的訓練和人力資源

管理的趨勢和視野，讓與會者收穫非常豐富。同時，大會非常貼心地提供許多講者的簡報檔，節省了許多記錄、筆記的心力，而更可以專心聆聽主講者的內容，提升了整個會議參與討論的品質，值得肯定，也期望未來相關的會議可以借鏡，造福與會的嘉賓！

最後，大會安排的文化之夜，成功地展示菲律賓的文化，並巧妙的設計和與會各國代表的互動，確實展現了菲律賓人熱情、開朗以及周到的服務。只是很可惜地，在大會所安排的市區參訪行程中，也發現菲律賓的公共設施建設極為不足，道路都是塵土飛揚，而且貧富差距甚為嚴重，值得國人警惕！

第十五節

最適化人力資本：成功之策略

(Optimizing Human Capital : Strategy for Success)

主講人：Les Pickett

壹、內容摘要

一、講者簡介

講者係策略性商業規劃及人力資本能力發展的全球性領導者，其為 Pacific Rim Consulting Group 首席執行長、McBassi & Company 澳洲及東南亞的合夥人、人力資源國際公共管理協會 (IPMA-HR) 的國際顧問委員會成員、英國國際商業領導智囊團 Tomorrow's Global Company 的特使，亦為 ARTDO 的前主席；其因為在亞太地區對人員發展和人力資本開發的傑出貢獻，而獲得著名的亞太人力資源開發獎。

二、演講重點摘要

明日成功的企業都審慎規劃與努力工作，以改善企業收益和創造價值。他們認知到國際競爭、擴展及增長將帶來新的挑戰和機會。企業以人力本能及直覺為運作模式的時代已然逝去，發展及最適化人力資本能力是提高組織的成功、為他們提供持續性競爭優勢的新前沿，而建立一個高績效組織則是當前最重要的課題，他們正在重新定義成功並創建架構，以調整金融、社會和環境目標及有效地運用人力資本能力。

他們認知到企業領導的新模式是需要改善當前績效，推動未來策略目標的實現；運用新興科學的人力資本衡量標準和具有挑戰性的假定，假設有少量的共同因素驅使著員工跨組織性的投入，並認知到需要一個新方法去確認何種人力資本投資將最有效提高組織績效和造就未來成功。

三、演講內容

Cadbury Schweppes 執行長 John Sunderland 曾謂：「集成員能力之大成者，即為組織成功之處；而在組織成員與績效之間的這份連結，應該讓所有利害關係者顯而易見且可善加利用。」，我們正處於一個歷史性的時刻，當前系統運作已無法持續下去，未來發展方向則是全球企業需要重新去界定何謂「成功」，以及為了市場運作創建一個更好的架構。而由自然環境、社會及政治體系、全球經濟等 3 個面向交集而成的，即為一股正面力量 (Force for good)。

所謂的人力資源，含括下列意涵：

一、人力資本管理是未來組織能力不可或缺的元素。

二、策略性人力資源專家的需求日益增加。

三、在企業人力面向上，「商業智慧」(Business intelligence) 工具的使用與日俱增。

目前以技術導向為主的經濟發展及革命仍在持續進行中，優越的人力資本管理即由高度技術性人力及管理良好的組織建構而成，亦代表著持續性的競爭優勢；而優越的人力資本管理，包括工作環境 (Work Environment)、學習環境 (Learning Environment) 以及領導環境 (Leadership Environment) 等 3 面向，這 3 者即決定了企業的績效。許多關於「無形資產要素的重要性」研究發現，一個企業的人力資本品質是決定其未來財務績效發展的重要決定性因素之一。

從創造企業價值的各個面向分析，可以發現非財務性價值面向佔 68%，佔總體價值一半以上，包括顧客關係、知識與人力資本、技術、策略性願景、智慧財產權、供給者關係、以及程序等；相對地，財務性價值面向僅佔 32%，包括金融資產、製造類資產、股東價值、及自然資產等。

所謂的資源 (resources) 或資本 (capitals) 包括下列部分：

一、財務資本：組織的可用資產。

二、製造類資本：製造類貨物 (係指相較於自然類貨物而言)。

三、人力資本：員工的技能與經驗，以及創新的動機。

四、智慧資本：提更競爭優勢的無形資產。

五、自然資本：包括水、土地、礦產及森林；生物多樣性及生態系統健康。

六、社會資本：建立介於每個社群、利害關係人團體或其他網絡的制度或關係，以強化個人與集體之福利。

評估人力資本的指標，包括：一、人力資本的支出；二、留才的能力；三、領導深度；四、領導品質；五、員工參與度；六、人力資本討論及分析。

Pacific Rim Consulting Group 在 2012 年進行一項國際性調查，研究主題為「如果裁撤人力資源部門，你的組織會更有效率嗎？」，調查結果指出有高達 44% 的受訪者表示如果裁撤人力資源部門，組織絕對不會更有效率，而僅有 17% 的受訪者覺得應該會更有效率；顯示不僅在學界，實務界亦認為人力資源部門在組織中扮演著不可或缺的重要角色，而非阻礙組織發展的力量。

2012 年作者執行了一項澳洲的訓練調查，調查結果重點摘要如下：

- 一、即使為了達成 TL & D，高達 67% 的組織通常並不會使用社會傳播媒體平台，僅有 20% 的組織會利用 LinkedIn、11% 的組織會使用 Facebook。
- 二、過去 1 年以上的時間裡，有 47% 的受訪者表示技術落差 (gap) 對其組織造成偌大影響，有 42% 的受訪者表示影響並不大，其餘 11% 的受訪者則認為並無產生任何影響。
- 三、如果技術落差的情形存在於組織中，有 43% 的受訪者認為其導因於缺乏持續性的在職訓練。
- 四、有 62% 的受訪者表示，組織中技術落差之情形將會造成員工壓力更大的負面影響；而這項負面影響在 2009 年及 2010 年的調查中亦居於首位。
- 五、有 58% 的受訪者認為，未來年度中組織即將面對的人力資源挑戰即為領導力。
- 六、而有關未來即將面臨到最關鍵性的個人挑戰部分，則有高達 73% 的受訪者表示應為領導力發展。

Kenneth A Tucker 曾謂：「有力的領導者是相當罕見的；而能有力地去領導其他領導者之領導者，則更為罕見。」未來全球性的領導者，則應具備清楚明確的願景、堅強的價值觀、無畏的精神、同理心、親和力、人道關懷、團隊工作的熱情、高度協商能力及良好的人際關係，及對未來領導者的承諾等特質，但同時領導者亦需思考下列問題：

- 一、我們是否有明確地表達目的，不曾變更？
- 二、我們是否有明確地表達中心價值，不曾變更？是否有努力實踐所倡導的價值觀？
- 三、我們對於所有聽眾所表達的是否始終如一？最後我們是否有傾聽或接受政策執行的結果？
- 四、我們是否鼓勵「挑戰」這種組織文化的存在？我們自己會參加評論嗎？
- 五、我們是否會鼓勵我們想要存在的行為，抑或僅為結果付出代價？如何檢視關係是否健全？委員會會再次檢視這些標準嗎？

綜上，「人」才是企業成功的關鍵，只有他們能提供企業長期持續性的競爭優勢。

貳、心得與建議

從 Les pickett 的研究指出，成功的企業係立基於良好的人力資源管理，過去以大量有形資產創造更大企業價值的時代已然轉變，取而代之的是無形資產；而無形資產中，又以「人力資本的品質」要素決定了組織未來的績效發展，顯見人力資本是當前組織發

展重要課題。私部門如此，公部門更應重視人力資本。我國公務人員經由嚴格的考選後進用，近來政府更致力於在培訓面向，藉由針對各種不同層級、專業領域的在職訓練，讓公務人員在面對政府業務日趨龐雜、更高度國際化之情形下能與時俱進，發揮所長；惟應如何再加強培訓方式，讓現職公務人員發揮更大效能，則是未來值得努力的課題。

第十六節

豐富無疆界的學習環境

(Enriching Borderless Learnvirement)

壹、內容摘要

第 39 屆 ARTDO 人力資源發展國際會議於本(101)年 11 月 14 至 16 日在菲律賓宿霧市召開，共有 14 個國家，500 多人參加。今年大會的會議主題為：「豐富無疆界的學習環境 (Enriching Borderless Learnvirement)」，與會者為來自世界各國公、民營企業領導人、人力資源專家及學者，藉由本次會議彼此分享有關企業如何利用網路科技的進步，加強人才的培訓，以提升人力資本，創造企業經營利基。「學習」只是一種手段，如何透過「學習」以提升人力素質，強化企業競爭力才是目的。因此大會針對會議主題，提供以下幾個焦點議題供與會者討論：

- 一、績效改進技術 (Performance Improvement Techonologies)
- 二、變革管理與組織文化發展 (Change Management & Culture Development)
- 三、領導與傳承計畫 (Leadership and Succession Planning)
- 四、社交網路，網路學習及網路科技 (Social Networking, eLearning and eTechnologies)
- 五、全球化學習社區 (Global Learning Communities)
- 六、個人與組織的整體發展 (Holistic Development of Individuals and Organizations)

茲將大會主要講次及分項研討會參加心得臚列如后：

- 一、雲端科技時代來臨，將改變人類的生活方式，也改變未來人力資源的運作模式：

西格弗力多 (Sigfrido) 菲律賓參議院資訊及通信委員會主席塔桂格市(Taguig City) 議員，西格弗力多 (Sigfrido) 他在大會主題演講 (Keynote Speech) 的開場白中，問與會者一個問題：「如果『知識』是力量，而『忽略』是幸福，你會選擇那一個？」多數人選擇『知識』，因為選擇『忽略』所得的幸福是短暫的。由於新科技不斷的湧現，及傳播方式的革新改變了我們的視野。能夠跟上改變腳步者，將可以與新興產業相成長。而那些沒有門路跟上步伐者，將持續被拋在後。當兩者的差距數字拉大時，將形成經濟上的壕溝。我們如何面對未來？未來學校上課不需要有教室；上班族工作不需要辦公室；人們得到新聞或娛樂，不需藉由報紙或電視；消費者不需要到商店就可以買到貨物；存款戶不需要到銀行就可以進行財務交換。有很多原來要付費的，現在已多免費了。

很多社會關係可經由雲端建立，政府部門許多業務也可以外包，但網路的犯罪也將比現實世界多，線上遊戲將成為每天活動的一部分，每一個人的每一件事將透過雲端來處理。西格弗力多呼籲不要停留在過去落伍的生活方式，要迎接未來新的改變。

他指出，傳統的教育方式，學生需要到學校求學，貧窮人沒錢讀書，但在雲端時代，人人都有機會讀書，花費的錢不多，政府有能力補助。我們處在知識經濟時代，任何改變都將成為可能。誰能有效掌握知識資源，誰就是贏家，就是天堂鳥。雲端學習打破傳統教條式，枯燥無味的教育方式，以互動的方式讓學習者有興趣學習，也可以針對學習者個別的需要，設計個人化的課程。學生不必背著厚重的書包上學，他可以帶著手機或平版電腦再任何地方就可以學習。職業教育也可透過雲端學習，學得職業上所需的專業知能與技巧。

在知識導向的變革時代，我們寧可教一個人如何釣魚，而不要單單僅提供他魚吃。面對變革時代我們應有的態度及思維：

- (一) 全球化的視野：世界變得越來越小，遊戲規則也在改變中。科技已打破了國界及任何族群間的藩籬，我們需要正視全球化所帶來的機會與威脅。
- (二) 創造力思維：不要讓自己成為平凡的動物，要勇於發現問題，才能激發豐富的創造力，這是變革必須具備的條件。只有創新，找出新的解決方式才能使世界變得更好。
- (三) 數位語言溝通：數位語言傳播的重點，構建靈活的，可擴展的，協作系統，允許不受控制的增長，用電量最小的，最大的互通能力。目前普為大眾使用的智慧型手機、平版電腦等均具備此一功能，最為年輕人所喜歡，透過「Apps」或「Line」可以傳輸任何資訊。
- (四) 教育改革：我們要把教育方式變得更平易近人，具趣味性及實務性。打破過去金字塔式的傳統教育，我們可以針對學習者個人的條件，設計實用的課程及職涯規劃。
- (五) 科技的創新：在知識經濟時代，科技將使人力資源發揮至最高的效益。透過雲端提供的龐大資料及社會媒介，將使雲端的使用者以寡擊眾，以智博強。
- (六) 永續發展：在數位化時代，企業不需要財大氣粗才能永續經營，只要保持靈活彈性，便可以用最經濟的手段達到永續經營的目的。
- (七) 企業社會責任：在新經濟時代，需要建立財富分享的新典範。富者愈富，窮者愈

窮，將造成社會的不安寧。建立一個更有智慧及公平的社會，企業更能獲得更多的利潤。

(八) 企業的擴展性：在數位時代，海外投資或回國置產，取決於企業是否可快速的部署，迅速擴充及獲得指數成長而定。

二、在知識經濟變革時代，培育具創新的領導人才，做好領導傳承是當務之急：

國際發展協會 (DDI) 副理事長理查·威林 (Richard Wellins) 在大會專題演講中指出，根據他針對 74 個國家，2 千 679 家企業，1 萬 2 千 423 位領導者及 1 千 897 位人力資源專家的問卷調查顯示，當前最需要發展的領導技能有 5 項：(一) 引領變革；(二) 培養創造力及革新能力；(三) 擢拔並培育未來人才；(四) 組織策略的執行力；(五) 能夠教導並發展別人。

理查·威林指出，領導革新失敗的主要原因是：(一) 缺乏對利害關係人的瞭解；(二) 缺乏具體的創意；(三) 逃避冒險。克服上述的失敗，必須建立創新的文化：(一) 激發員工的好奇心；(二) 鼓勵員工勇於對現狀挑戰；(三) 讓員工自由發揮創意；(四) 落實去執行。

根據問卷調查，那一種培育領導人才的方法最有效？73% 認為教室訓練，66% 認為賦予專案計畫或作業，63% 認為透過經理級主管的教導，47% 認為加強輪調，45% 建立內部的教練制度，44% 認為網路學習，37% 認為透過外部的教練，28% 認為透過虛擬教室的訓練。大部分的企業大多兼採上述多元方式培育領導人才。

甚麼是企業管理文化的殺手？調查結果，有以下幾項：(一) 透過層層節制體系所做的決策。(二) 金字塔式的封閉性組織。(三) 官僚體系的管理程序。(四) 選擇太少的創新機會。(五) 僅注重底線成長的目標。(六) 授權給只維持現狀的人。(七) 用權位去影響人。(八) 追求不具意義的企業價值。

理查·威林認為變革後的管理文化有以下幾個特徵：(一) 管理的程序富有競爭力。(二) 員工能夠瞭解並分享企業所創造的價值。(三) 績效導向的領導。(四) 讓每位員工都有創新的機會。(五) 經由員工參與及討論後的策略。(六) 彈性及靈活的組織架構。(七) 授權給認同创新的主管。(八) 擁有具成長性、永續性及有益社會的組織目標。

三、建立一個無疆界的學習情境是未來的趨勢：

湯姆士 (Thomas Ng)，吉那斯丁 (Genashtim) 網路學習公司的總經理，該公司目前雖只有 70 位員工，但業務分佈至中國、泰國、馬來西亞及澳洲，有來自 10 個國家的

客戶。主要以打破國界、種群的藩籬，提供無時空限制的學習情境。提供有關領導人才的培育、管理技能等課程，雖是透過網路學習，但教學嚴謹，採考試制度，發給證照。

四、雲端科技時代，無疆界的學習因為趨勢，但人力資源專家也不要忽略操作性的技術訓練，必須有具體的學習環境：

來自我國的台電公司廖俊貴處長在分項研討會中，以「從行為學派與認知學派理論談台電工安體感訓練——一個典型的績效改進案例 The Effect of Industrial Safety Somatosensory Training in Taiwan Power Company (From the point of view of Behaviorism & Cognitive School) : A Typical Case of Performance Improvement Technologies)」為題，指出，無界疆的學習大多偏向管理技能的訓練，但不要忽略企業的核心技術必須透過實體的模擬方式才能學得。他以台灣電力公司為案例，提出以工安體感訓練確保人員作業安全，說明當前人力面臨的問題及因應之道。

他指出，人力資本是企業珍貴的資產，如何確保員工的工作安全則是維護此項資產的重要課題。目前企業普遍面臨一個共同的現象：未來5至10年有大量的嬰兒潮時期員工要離退，在此一階段，資深員工由於年齡已高（平均55歲左右），體力及注意力已不如年輕時代，從事現場工作易發生事故；而新進員工也因缺乏足夠經驗，在現場工作亦容易發生意外。上述兩大族群需要加強技能及工安訓練，才能降低職業災害。

所謂「工安體感訓練」就是設置一個與作業場所相似或相同的情境，讓員工在正式作業場所工作之前，透過體驗的方式，熟悉作業場所可能遭遇的危害，並藉由「恐怖學習（或稱震撼訓練 Shock Learning）」達到強化危害意識的效果。

為強化員工工安意識及加強工安教育訓練之有效性，台電公司將目前勞工安全衛生教育訓練課程與現場實務相結合，利用該公司訓練所高雄訓練中心現有場地及訓練設備，針對台電易發生的四大類職災：「感電」、「墜落」、「營造作業」暨「局限空間」等，規劃建置工安體感訓練設施，期能藉由對危險的體驗感受而有所警惕，俾以加強工安防護，進而達成零災害之目標。

貳、心得與建議

「工安體感訓練」主要根據制約學習及領悟學習兩個理論：

一、制約學習 (Conditioned Learning)：即行為主義學派的主張。強調行為或習慣的養成，有賴刺激 (Stimulus) 與反應 (Response) 的聯結。聯結的強度受個人動機、

練習次數及練習效果的影響。「恐怖學習（震撼訓練）」屬負增強，但學習效果不易遺忘，所謂「一朝被蛇咬，十年怕井繩」即是最佳註解。

二、領悟學習（Insight Learning）：即認知學派的主張。認為學習時必須先瞭解整個學習情境，明白事情的來龍去脈，知道情境中各個刺激之間的關係，才能真正學習到新的行為。強調習慣養成必須「知其然，且知所以然」。

工安體感訓練必須靠上述兩種理論併用，才能得到良好的學習效果。

台電公司工安體感訓練主要有四項，分別為電氣、高架、營造及局限空間等四項訓練。該項訓練自今年2月起開辦至今，已有744人次受過訓練，訓練的結果以柯派翠克四層次衡量法，衡量結果如下：

訓練成效分析表(以柯派翠克四層次衡量法分析)	
層次1- 受訓者評量	744人次受訓者，有96.54%對本項訓練感到滿意。
層次2- 教師評量(訓後測驗)	744 人次受訓者，有97.98%通過本項訓練。
層次3- 受訓者之主管評量	有96.10% 受訓者之主管，對訓後者之工作表現感到滿意。
層次4- 公司衡量	台電公司2011年員工傷害頻率（本項訓練前）是0.43，訓練後2012年至今，傷害頻率降為0.33

註：員工傷害頻率= 失能傷害人次數 × 1,000,000 / 總經歷工時

由上表顯示，本項體感訓練得到受訓者，教師及受訓者所屬主管高度的肯定，且對於職業傷害頻率的降低也有具體的成效，值得繼續推廣。本項論文提醒了人力資源專家，不要太專注於員工的管理技能訓練，而忽略了技術（含工安）訓練，只有兩者維持平衡，才能確保人力資本的有效運用並提升企業的競爭力。

附錄 年會照片



圖 1：本會團員與趙理事長守博合照



圖 2：黃組長麗蓉代表臺北市政府公務人員訓練處獲頒 2012 年 ARTDO Int'l 管理與人力資源發展團體獎



圖 3：本會黃秘書長一峯獲頒 2012 年 ARTDO Int'l 管理與人力資源發展個人獎



圖 4：ARTDO 第 39 屆國際年會各國團員代表於會場合照



圖 5：本會團員於 ARTDO Int'l 第 39 屆國際年會現場合照



圖 5：本會團員大合照