

公務出國報告  
(出國類別：國際會議)

參加國際培訓總會 (IFTDO)  
2014 年第 43 屆國際年會報告書

服務機關：公務人員保障暨培訓委員會、行政院人事行政總處、國家文官學院、教育部、勞動部勞動力發展署、臺中市政府公務人力訓練中心、臺灣中油股份有限公司

姓名職稱：蔡主任委員璧煌等 9 人

派赴國家城市：杜拜

出國期間：103 年 3 月 8 日至 14 日

報告日期：103 年 5 月 29 日

# 摘要

國際培訓總會 (IFTDO) 2014 年年會，由杜拜警察學院 (Dubai Police Academy) 主辦，本次研討會內容豐富，包含以下主題：「永續領導力」、「人力資源－企業的策略夥伴」、「人才管理、訓練成效及人力資源相關知識」、「睿智的領導-必要的典範轉移」等；參與年會後，有以下五項心得與建議：一、加強領導者適任性之篩選；二、省思領導力對組織的重要性；三、建立能力導向績效改進制度；四、確立人力資源於組織中的定位；五、強化政府人才管理。

# 目錄

壹、前言.....	1
貳、大會議程.....	3
參、年會內容摘要.....	6
一、永續領導力.....	6
二、人力資源－企業的策略夥伴.....	12
三、人才管理、訓練成效及人力資源相關知識.....	16
四、睿智的領導－必要的典範轉移.....	20
五、洞悉 Y 世代迥異於上一世代的生涯規劃價值觀.....	25
六、適合的領導－選擇韌性.....	39
七、以成果為基礎的員工績效評估.....	41
八、成為員工領導發展的育成器：領導者培育領導者.....	43
九、人才管理.....	45
十、是什麼造就一個非凡的領導者.....	48
十一、以系統分析發掘新領袖.....	50
肆、心得與建議.....	63

## 壹、前言

國際培訓總會（International Federation of Training and Development Organizations，簡稱 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 一年一度的國際年會每年在不同的國家舉行，吸引全球人力資源發展專家學者及專業組織代表齊聚一堂，研討人力資源最新發展趨勢及重大議題，乃該會之年度盛事。年會期間主要活動包括舉行國際會議、專題演講及研討，並有相關之展覽活動，提供與會人員最新資訊。

本屆 IFTDO 年會於杜拜召開，年會主題為「領導對人力資源發展之影響(Leadership Impact on Human Resources Leadership)」，其區分為 8 個面向，包括：領導 (Leadership)、人才管理 (Talent Management)、員工參與 (Employee Engagement)、組織變革 (Organizational Transformation)、人力資源發展變革 (HRD Transformation)、E 化學習/行動商務科技 (E-Learning/Mobile Business Technology)。

會議中進行 IFTDO 年度「全球人力資源發展獎」頒獎典禮，由杜拜王子 Sheikh Hamdan Bin Mohammad Al Maktoum 擔任頒獎人，國家文官學院榮獲「最佳人力發展實踐」及「改善工作生活品質」優等獎，臺中市政府公務人力訓練中心則獲頒「最佳人力發展實踐」類優等獎。會議除邀請學者專家進行專題演講，另有專題研討會、個案研究、小組討論，有助與會者汲取豐富新知與經驗分享，瞭解全球教育訓練新知。

本次組團事宜由中華民國訓練協會委請東南旅行社辦理，並委由公務人員保障暨培訓委員會蔡主任委員璧煌擔任團長，帶領團員共 8 人，參加本次於杜拜國際展覽中心 (Dubai International Convention & Exhibition Centre) 舉行之 IFTDO 第 43 屆年會，團員名單如下：

機關（構）名稱	職稱	姓名
公務人員保障暨培訓委員會	主任委員	蔡壁煌
公務人員保障暨培訓委員會	科員	林宏宇
行政院人事行政總處	專門委員	李美惠
行政院人事行政總處	科員	張芸甄
國家文官學院	組長	洪淑姿
教育部	專門委員	黃靜華
勞動部勞動力發展署	專門委員	劉兆祥
臺中市政府公務人力訓練中心	主任	汪慧芳
臺灣中油股份有限公司	組長	張錦萍

## 貳、大會議程

IFTDO 第 43 屆年會議程		
日期	時間	主講人、主題
2014/03/09 (日)	19:00-20:30	Official Opening
2014/03/10 (一)	09:00-10:00	Opening Keynote Leadership Sustainability
	10:00-10:30	Tea Break
	10:30-12:30	1st Plenary Session: HR influence on Leadership I. Bringing HR To a Table II. Talent Management, training effectiveness /Knowledge III. Building rigorous Competency Frameworks: Lessons from the field
	12:30-13:00	Tea Break
	13:00-14:00	Break Out Session 1 6 Concurrent Sessions I. Fit to Lead - Choosing Resilient Leaders. II. Employee Development Incubator. III. Understanding the Distinct Triggers for Employee Engagement and Productivity in the GCC and Beyond. IV. A New Era in Managing Organisational/ Business Performance. V. Changing the War Businesses Think. VI. The Future of Virtual Immersion Experience. VII. New Trends of Leadership Special Session by Invitation.
	14:00-14:15	Tea Break

IFTDO 第 43 屆年會議程		
日期	時間	主講人、主題
	14:15-15:15	Break Out Session 2 6 Concurrent Sessions I. Value Based Leadership for Creating Gender Sensitive Workplaces. II. Leadership and Succession Planning. III. Employee Engagement in Public Sector Transformation. IV. People Readiness Challenges of Implementing SAP Plant Maintenance at Saudi Aramco. V. HR: Moving from Survival to Revival- What Will Take? VI. Employees Performance Measures Based on Outcomes.
2014/03/11 (二)	09:00-10:00	Opening Keynote Wise Leading a Needed Paradigm Shift.
	10:00-10:30	Tea Break
	10:30-12:30	‘Generation Xchange’ Building the Workforces of Tomorrow
	12:30-13:00	Tea Break
	13:00-14:00	Break Out Session 3 6 Concurrent Sessions I. The Use and Abuse of Power, Politics and Conflict in the Leadership of Organisations II. Talent Management: A Snore or a War III. Conceptual Analysis of Post –Global Credit Crunch and Impact of Employee Engagement and Communication Within the UK IV. The 5 Tracks of BIPA’s Success V. Lead HR Transformation with PRIDE VI. B2B e-Learning Solutions for Corporate Business
	14:00-14:15	Tea Break

IFTDO 第 43 屆年會議程		
日期	時間	主講人、主題
	14:15-15:15	Break Out Session 4 6 Concurrent Sessions I. The Role of Leadership in Change Management II. Using Talent Analytics to Assess & Develop Leaders, Public & Private Sector III. The Role of Management in Employee Engagement IV. Mobilising People for Change V. Critical Trends in Training and Development VI. Leadership in Organisational Transformation
2014/03/12 (三)	09:00-10:00	Opening Keynote The True Recipe of an Authentic Leader
	10:00-10:30	Tea Break
	10:30-12:30	2nd Plenary Session: Leadership Impact on HR I. Employee Engagement II. Maximising the Impact of Leadership Development on Performance III. Stakeholder Base Approach to Align Leadership Development Training with Business Objectives
	12:30-13:00	Tea Break
	13:00-14:00	Executive Leadership Forum
	14:00-14:15	Tea Break
	14:15-15:15	Closing Ceremony



## 參、年會內容摘要

### 一、永續領導力 (Leadership Sustainability)

本場次主講人Dave Ulrich教授為全球人力資源管理界的重要巨擘。他曾在2001年被Business Weeks遴選為排名第一的管理學教育家及大師，2005年被Executive Excellence 評選為管理大師(名列第二)，2007年獲得由ASTD 所頒發的終身成就獎，2006年、2008年及2009年被HR Magazine 選為人力資源管理界最有影響力的學者專家，2009年獲選為《Thinkers》當今最具有影響力的50位管理大師之一。目前任教於密西根大學羅斯管理學院(Ross School of Business)，同時也是RBL Group 管理顧問公司的合夥人，《財富雜誌》中名列500 強的企業有超過半數接受過他的諮詢和指導。

Dave Ulrich教授的研究重點在探討組織如何藉由人力資源管理來建立領導能力以及學習力。他曾出版超過150篇文章以及22本書，如The Why of Work (2010), Leadership in Asia (2009), HR Transformation (2009), Leadership Code (2008), Companion for Strategic Human Resources (2008), HR Competencies (2008)等都是暢銷著作也是從事人力資源管理的專業人員必讀的聖經。

Dave Ulrich教授從領導者面臨的挑戰談起，並逐一論述領導力的本質與特性，最後解構永續領導力的密碼，並總結出七項達成永續領導力的要素。茲摘述演講重點如下：

#### (一) 有效領導將面臨那些挑戰？

在探討領導力時，可從下列三個面向思考，進而發掘其中的問題與挑戰：

##### 1. 為何(why)領導力會影響結果？

Ulrich教授要大家從這個面向去思考「假設組織能有較佳的領導力，結果將會如何？」，進而自問「為何在我的組織裡必須要改進個人領導力及建立組織的領導力？」，經由前面的問題得出有效領導會面臨「建立領導力的實務案例」之挑戰。

## 2. 領導力會提供什麼(what)價值？

領導力的品質對領導者的利害關係人(stakeholder)會創造價值：對投資人而言，會產生信心及其他無形的價值；對社會大眾而言，會產生信譽；對一線經理而言，會產生策略執行的價值；對員工而言，會產生職能、工作承諾及貢獻度等價值，對顧客而言，會左右其心態，進而影響顧客忠誠度。

Ulrich 教授從上述的分析，要大家思考「在組織裡，領導人應該做些什麼，才能成為更好的領導人或具備更好的領導力？」，從這個角度得出有效領導會面臨「建立領導力品牌」的挑戰。

## 3. 該如何(how)打造領導力？

從尋思「我要如何打造自己的領導力？」、「我要如何打造領導力品牌？」、「我如何保證自己能成為我應該成為的自己？」等問題，可得出有效領導會面臨「認識並完成永續領導力的七大要素」之挑戰。

### (二) 什麼是領導力品牌？

所謂領導力品牌係指一個組織能使外部的利害關係人對未來結果會增加信心的能力，它是一種形象、一種特質及一種保證。單一的領導人並不能代表組織的領導力品牌，例如：蘋果電腦的股價在賈伯斯去逝後即大跌，但微軟的股價在比爾蓋茲離開後並無太大波動，相較之下，就可以看出微軟集體領導力品牌的影響力。打造領導力品牌是組織由內而外，從個別領導人轉化為集體領導力品牌的過程(如下圖)。

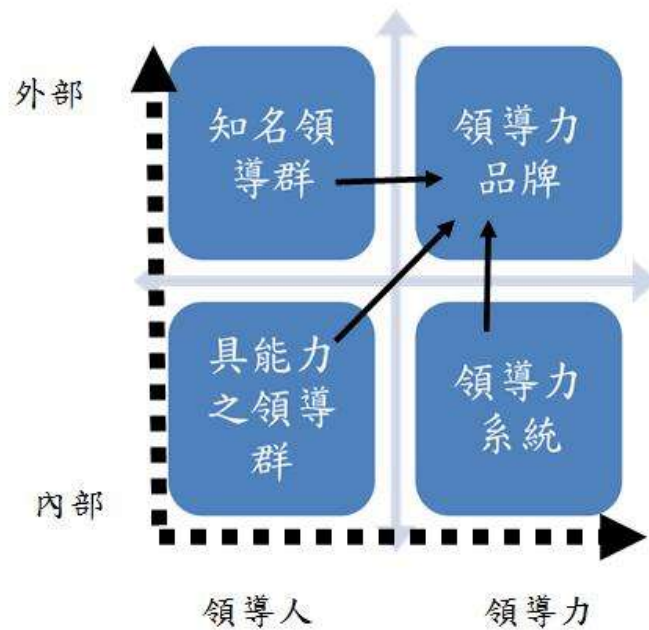


圖1：打造領導力品牌的過程

### (三) 解構領導力密碼

以往企業多投入在建立領導力職能模型 (leadership competency models)，設法找出領導者的共通特質 (如：願景、方向、動能)，再循著所建構的模型去發掘及培育下一代接班人，然而這種作法卻往往無法真正領導與管理每家企業所面臨個別而獨特的挑戰。因此，Ulrich 教授提醒大家必須認清領導力的本質：有效領導力有60%至70%是共通性的特質，其他的30%至40%則因人而異。

#### 1. 有效領導人的共通性基因

經常有人會提出這個問題：「領導力是天生的還是後天的造就？」，Ulrich 教授認為，基本上，你必須擁有所有必備的技能及個人的才能；對某些人而言，可能是與生俱來的，但對多數人而言，還是需經學習才能取得。所以學習領導力的最好方式就是走出去接觸人群，尤其從那些你所不熟悉的人們之中，你會學到更多！

領導人要凝聚向心力，形塑一種信任的文化，因此，會同時扮演四

種角色：

- (1) 策略家：必須做長程的策略性思考，訂出組織將何去何從的方向，因此要隨時保有好奇心，發展出對自己未來的定見。
- (2) 執行者：領導人同時必須從近期的操作面角度去思考——「要如何確保組織能達成所設定的目標」，因此要經常檢視自己是否有營造出優秀的團隊。
- (3) 人才管理者：認清誰會跟著自己一起打拚？帶人需帶心，所以要注意溝通技巧，賦予工作意義，讓個人的需求和組織的方向一致，致力於發展所屬的員工，營造一個正向的工作環境，讓工作中充滿樂趣。
- (4) 人力資本發展者：領導人要看出誰會留下來為組織的永續發展而努力？要創造公司及員工品牌，發掘並培育下一代接班人，同時鼓勵員工建立人脈。

## 2. 領導力的差異因子

領導力品牌就是要將客戶及投資人的期望，透過領導力的行為，轉化成員工的行動。領導人應該要將公司品牌轉化成領導力的差異因子，當然你的所做所為必須和個人的價值觀一致，才能展現你對身為領導者的熱情。

### (四) 永續領導力的七大要素—START ME

綜言之，永續領導力有下列七大要素：

1. 簡要(Simplicity)：專注在具高影響力的關鍵行為上。
  - (1) 定義問題：從目前面臨的問題跡象中抽絲剝繭，找出想改進的是什麼？
  - (2) 要事為先：從影響力、可實現性及須付出的代價中去思考何者對自

己最重要。

- (3) 建構常模：找到共通模式去整理不同的想法。
  - (4) 排列順序：馬上著手以早日成功。
  - (5) 聚焦：堅持到底，避免步入歧途。
  - (6) 避免思維零亂：運用單頁備忘錄去簡化概念。
2. 時間管理(Timing)：將最終想表現出來的行為排進行事曆，並且要做到。
- (1) 澈底檢視行事曆：分析個人如何使用時間及希望自己的時間該如何分配。
  - (2) 從旁人的角度觀查自己：從他人的眼中一一檢視自己的行動。
  - (3) 改正惡習：研析導致不良行為的原因。
  - (4) 修正日常作息：檢視日常作息有無需要更改之處。
  - (5) 掌握細微之處：從和他人的互動中傳遞個人的領導力行為。
  - (6) 言行一致：努力讓新的領導力行為成為個人的識別品牌。
3. 課責性(Accoutability)：
- (1) 連結到個人：言談之間使用以”我”為主詞的話語來展現對言出必行的承諾。
  - (2) 公告周知：對團隊和他人宣布自己將要進行自我改變。
  - (3) 與自我價值觀一致：將個人價值觀與想達成的改變進行校準，如此才能言行一致。
  - (4) 擴大連結到他人：納入團隊成員，將個人宣言轉移成集體宣言。
4. 資源(Resource)：當領導人進行蛻變時，提供其所須的輔導及基礎結構。
- (1) 運用教練輔導(coaching)：找出欲達成預期結果應如何運用教練，再決定由誰來擔任教練從旁輔導，最後和有效的教練建立師生關係。
  - (2) 建立基礎結構：校準、統整並創新應用人資措施，同時提供適當的

資源以支持基礎結構。

5. 追蹤(Tracking)：以特定的方式去評量他們的行為與結果。

- (1) 定義預期成果：從嘗試增減日常活動中去辨識出達成預期的領導行動。
- (2) 找出評量的重點：設法找到真正重要的評量要項。
- (3) 過程透明且及時。
- (4) 連結評量與結果：確保評量與結果的連結性。

6. 改善(Meliorate)：自錯誤及失敗中學習並持續改進。

- (1) 從產生點子中學習：知道如何從試驗中找到新點子並持續改善。
- (2) 從推廣點子中學習：能突破限制去分享想法。
- (3) 從見機而為中學習：知道如何見機行事及從做中學。
- (4) 要有韌性：能快速從失敗中站起。就個人而言，必須保持樂觀積極的態度、無所畏懼、勇往直前；就環境而言，必須找到志同道合的伙伴、互相扶持；就組織而言，必須營造開放討論的組織文化、化意念為行動、令改變成為一種模式而非單一事件。

7. 情感(Emotion)：對自己必需要做的改變充滿熱情與動機。

- (1) 定義出為何我想要去帶領：清楚自己想成為領導人的動機。
- (2) 認清什麼是對自己有意義的事：找出人生的目的與意義。
- (3) 連結個人的領導力與個人價值觀。
- (4) 連結個人的領導力改善與組織的目標：確認自我改善領導力會有助於組織的成功。
- (5) 看出個人領導力改善將對他人造成的影響。

## 二、人力資源－企業的策略夥伴（Bringing HR to the Table）

本場次為Plenary Session（HR influence on Leadership）中的第一場次，其演講者亦為Opening Keynote的Dave Ulrich教授，謹將演講內容摘述如下：

過去的企業核心往往是以財務部門、行銷部門、生產製造部門等為主要的決策群，在公司的核心簡報會議之中，這些部門往往都能就其職責提出得以左右公司策略定位及未來發展的具體數據與分析。相對來說，人事部門雖然在企業中仍屬不可或缺的一環，但如果請人事單位提出協助公司發展策略的指標數值，往往僅侷限於內部人事成本這項具體化數據，相較於財務報表、市場佔有率、利潤率、現金流等各項財務數值，人事成本對組織決策圈普遍而言較不受重視。然而，隨著全球化、新經濟時代的來臨，各國企業無不面臨到前所未有的內外競爭壓力，「策略性資產」的概念逐漸成形，人力資源專家認為，在新經濟的時代下，企業生產的主要來源已從傳統的實質資產轉變為策略性資產，而策略性資產的概念可定義為「別人無法模仿、獨特的、適合公司營運的專業資源與能力，以建構公司的競爭優勢」。人力資源作為公司最主要的資產，也在這波變革下逐漸受到各個企業組織的重視。有別於以往傳統的人事管理，人力資源必須跳脫傳統行政作業的框架，例如：人力甄補、員工薪資、績效評估、人事成本……等，而是應該扮演更寬廣的策略性角色，從人才管理（Talent Management）的角度，提高員工個體能力、創造強調團隊合作的公司文化以及培育有效的領導能力，才能帶領團隊以更具前瞻性的策略模式，推動企業組織的發展。

人才可由三種特質來進行衡量：個人競爭力（Competence）、明確的自我目標與承諾（Commitment）及實際執行力與貢獻度（Contribution），其關係如下：

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{人才} \\ \text{(Talent)} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{個人競爭力} \\ \text{(Competence)} \end{array}} \times \boxed{\begin{array}{c} \text{明確的自我目標與承諾} \\ \text{(Commitment)} \end{array}} \times \boxed{\begin{array}{c} \text{實際執行力與貢獻度} \\ \text{(Contribution)} \end{array}}$$

（一）個人競爭力（Competence）：

一個員工的競爭力絕對是因地而異、因時而異的，因此，人事單位在審

核員工的競爭力之前，首先須明確瞭解組織內部各個不同職務的員工，應具備哪些能力，制定評量標準後，即可逐一審核其競爭力是否符合組織所需，接著再進行增加（Buy）、創造（Build）、借調（Borrow）、試驗（Boost）、留才（Bind）、甚至解僱人員（Bounce），以上為六大普遍使用於補強人才缺口的策略：

1. 增加（Buy）：從組織外部或內部其他單位甄補人力，已獲得新的組織內部所需的人才。
2. 創造（Build）：透過教育訓練、在職訓練、工作輪調、特別工作指派以及行動學習等一連串有目的的安排，以培養企業所需的人才。
3. 借調（Borrow）：與顧問、賣方、顧客端與供應商等企業以外的組織進行連結，成為夥伴關係，以達到技術轉移與知識分享的效益。
4. 試驗（Boost）：將對的員工以陞遷的方式放在較高的職位，但這是最不常被用到的策略，因為將人員以陞遷方式測試該員是否適任，此舉風險較大，倘若人員不適任則會嚴重影響整體團隊。
5. 留才（Bind）：將具有高度潛力與有價值的員工試圖留在企業內部。
6. 解僱（Bounce）：對於績效較低或不適任的員工，應予解僱。

## （二）明確的自我目標與承諾（Commitment）：

組織內人員對自我目標是否明確，可進一步衡量並瞭解該員的工作動機與企圖心。當然，在資本主義的社會裡，人資管理往往可以從利益的分配來創造人員工作動機、誘發人員工作企圖心。相對的，也可從利益以外的觀察角度，評量人員是否有互、助互利的同理心。若人員本質即認同到唯有自我付出，才可利益回歸，而該等員工勢必因君所憂而憂、視君苦而苦，建構出一等的團隊向心力，人事單位的至上目標即為於衡量人員自我方向明確度之際，孕育出忠誠且勤奮的團隊。



### (三) 實際執行力與貢獻度 (Contribution):

對於人員的執行力與組織貢獻度最直接且準確的衡量辦法為實際測試，如同新產品試賣與機器試運轉一般，但除了確定服從與執行的能力外，若能促成組織內部思想與認知皆同步的話，勢必節省管理資源以及規避風險。而如何能奠定團隊中各階層人員擁有相同的思維，須明確定義並創造出各職位所被賦予的職務內涵、組織整體的方向、組織團隊結構、職務上的挑戰與困難、和樂的團隊氣氛、困境逆轉的勇氣與方法、以及從業的原動力。管理者在將上述七大要點與問題明確指明並解說後，便能進一步培育出有相同思維的團隊，以提升組織績效，達成企業的策略目標。

表1：人力資源的角色－企業組織的幕後推手

部門經理	專業人力資源經理
1. 必須瞭解生產過程的每個階段	1. 觀察一般人所看不到的，例如：文化、市場。
2. 負責決策	2. 引導組織往正確的方向發展
3. 接受課責	3. 型塑正確的企業文化
4. 追蹤後續行動	4. 設計適當的組織架構
	5. 傳達企業願景

然而，人力資源所面臨的困境在於，對公司實質策略的影響是不易看見的，雖然這種實質影響往往是維繫企業長期競爭優勢的主要根源。其中一項即為型塑團隊合作的組織文化。團隊合作的重要性在每家企業都被廣泛的督導及宣傳著，但如何能證明其實質的影響力？依據某項研究指出，一個最佳球員或得分王有多少機率能夠帶領全隊贏得世界盃的總冠軍？答案是15%；在過去的奧斯卡得獎作品中，只有20%獲得最佳演員獎的作品，同樣能獲頒最佳影片獎的殊榮。這項研究重點在指出，人才的重要性雖高，但是如果缺乏團隊合作的組織性戰鬥力，只單靠個人的成就，仍然無法獲得最終的成功。而隨著全球企業對管理理念的重視度持

續攀升，已有許多通用的技術課程或教育訓練，可供人事部門參考，以強化各種職務人員的專業能力，並提升主管領導能力。但是，人才管理並非只在於例行性的宣導團隊合作的影響力、安排人員的教育訓練、說明領導方針等細節性、技術性事務，而是一項以靈活的指揮能力來造就出團隊合作的成就，內部的人才管理應針對個別員工所需來因材施教。以此而言，相較於企業內部單位主管的營運管理，人事單位所進行的人才管理含有更深層的意義，例如，部門主管或產品經理們就如同一個單位的負責人，對部門成員與專案事務項目做解決處理、審核決策、追蹤監督等直接性的管理。人事單位即如同一個人類學者與建築設計師的綜合體，需要長時間深入的觀察組織整體和人員個體，設計出團隊最佳的結構與有利發展方向，再帶領全體以輔導、促進、訓練等方式培育出一個健全的組織。而關鍵的事前觀察即可決定最終的成敗，因此人事單位除了例行的人員甄補、薪資調整、績效考核、成本計算、安排照本宣科的教育訓練外，更應透過瞭解企業的整體策略目標，探求組織內人力發展的需求，以優化整體實力，進而達到人力資源做為策略夥伴的效益。

總括來說，人事單位的職務普遍遭到漠視，然而各企業組織最重要且影響長遠發展的要素始終在於內部人員，因此人才管理重要性與日俱增。而人才管理也絕非僅止於宣傳理念、教育訓練等表面事務，而是在於施予員工個人能力的訓練、創造團隊合作的公司文化、以及培育領導力，如人事單位必須深入的在團隊與員工間做充份的觀察，瞭解員工個人競爭力、自我目標明確度、以及實際執行力與貢獻度後，方能規劃有效益之人才管理。而其影響之深遠，遠超過財務單位、行銷單位等的現況幫助，優良的人才管理，可奠定企業集團永久發展的潛力與穩定。總而言之，身為策略夥伴，人力資源主管必須清楚的認知，公司要實現其策略目標，必須先瞭解要有什麼樣的能力，而人力資源就應該思考如何讓公司能擁有這方面的能力，換言之，人力資源必須從傳統行政專家的角色，轉型為變革代理人

以及員工代言人，這種必須不僅須把精力投注在公司關鍵的策略議題上，更重要的是，要能駕馭更快速的變革，以協助組織的生存與發展。

### 三、人才管理、訓練成效及人力資源相關知識(Talent Management, Training Effectiveness and Knowledge Based Human Resource)

#### (一) 前言

本場次演講者Raymond Saner是巴塞爾大學國際管理及組織學名譽教授及巴黎政治學院公共事務碩士班教授，在開場時即談到今天的多數國家正飽受人才荒之苦，經濟危機環境下更是雪上加霜。由於人口變動、全球化和企業外包、跨國招募等因素，造成工業化國家、新興和開發國家經濟體皆出現人力短缺問題。如瑞士即預測在今後幾年，由於職場工作者高齡化及嬰兒潮的人員退休，組織員工如對其技能和經驗未能順利銜接，將面臨人才缺乏和繼任人才的嚴重人力斷層問題。

造成各國企業人才短缺的主因為求職者缺乏特定職務所需的技術能力，及缺乏適當求職者。而求職者缺乏工作經驗是他們面臨人才短缺問題最根本的原因，另有僱主認為求職者缺乏職場技能或軟技能，包括缺乏人際溝通技巧、缺乏工作熱忱與動機、缺乏專業素養、以及缺乏彈性與適應力。基此，「2013 World of Work Report」指出，要實現經濟復甦和增長的有效工具包括：1. 提高員工技能；2. 勞動力市場媒合；3. 提供獎勵給企業以留住和僱用工人。

#### (二) 東亞及印度地區因應人才短缺之策略

由於全球市場、技術與經營環境快速變化，各國面臨青年高失業率，但企業卻難以招募合適的員工，導致勞動力市場供需失調，其中亞太地區人才短缺問題之嚴重性遠高於歐美地區，需要更積極的解決方案。以下謹就韓國、印度及臺灣因應人才短缺措施說明如下：

##### 1. 韓國

韓國從學校到工作的過渡時間在很大程度上是由政府所主導。政府鼓勵僱主為青年人提供工作經驗、學徒培訓和就業機會，包括為企業提供工作安置補貼和工資補貼等。另並透過理工大學、政府及企業合作之研究機構，增加博士級高階的尖端人才培育，以及設立新技術專門研究機構，培養新技術領域核心精銳人力。此外，透過發展技術教育與在職技術培養訓練，獲得所需的中等技術人才，並大力培養專門產業人才。

另為解決人力問題，韓國成立國家競爭力委員會，採取開放大門政策，以吸引優秀人才，並訂有海外高級科學人力延攬及活動計畫、引進外籍專業人才支援事業計畫等，以延攬外國優秀技術及科學人才，並支援中小及創投企業引進外籍關鍵技術人才，協助企業升級轉型、開拓海外市場。

## 2. 印度

在全球，印度和中國是境外外包據點的前兩大首選，但他們從2009年全球人才短缺的最低點至今，人才短缺問題增加的幅度最大，2009年，20%的印度僱主表示面臨徵才困難，四年之後，數字上升至61%。印度公司和其他國家一樣，面臨延攬及挽留人才之挑戰，尤其員工流失對公司會造成長期負面影響。

印度公司最常用以克服人才短缺問題的策略，是從人力資源管理實務著手。依據調查研究顯示，「薪酬」與「職業發展」為影響印度公司員工離職之主要關鍵，分別占78%及65%(如表一)，至受訪者認為企業為降低員工離職率，所採取有效的干預措施中，名列榜首的是加薪，第二是職業發展(如表二)。上開調查也說明離職率的高低與工資有相關性的影響。

表 1：造成員工流動率的原因

造成員工流動率的原因	受訪者的比例
薪酬	78%
職業發展	65%
與上司的關係	48%
承認 recogni ti on	41%
工作內容	40%
經濟增長與人才競爭	36%
培訓與發展機會	21%

表 2：常見緩解員工流動率策略

策 略	Likert 1&2	Out of 100 RESP.
薪資措施	66.3%	77
職業發展	46. %	62
提供訓練發展	49.2%	69
承認 Recogni ti on	29.8%	47
運用人力資源政策	25.7%	35

雖然金錢獎勵、培訓及職業發展被大多數印度公司作為留任員工的主要策略，惟組織如果多運用這些措施留任人才，恐可能增加經營成本，因而更窄化了企業的利潤空間和造成印度的產業競爭力下降。

### 3. 臺灣

臺灣近年因受全球經濟景氣成長趨緩影響，企業對員工僱用情形轉趨保守，致受僱員工平均流動率頗高，而臺灣受僱員工流動率高的原因與組織領導者的風格有關，許多臺灣管理者對於所分配的任務似乎不願充分授權，並提供在職培訓，導致越來越多的員工拒絕這種專制領導風格之組織。基此，為避免人才流失，臺灣管理者發展出一些創新之留才策略，包括進行文化與環境的改善、提供員工認股權、縮短工作時間、業務策略的重鑄及學徒制等方式。

表 3：新興工業化經濟國家各行業受僱員工每年平均流動率一覽表

行業別	香港	南韓	新加坡	臺灣
所有部門	27.55	52.8	23.3	37.0
製造業	31.7	55.2	39.5	43.7
商業	36.8	n. a.	27.1	30.6
運輸及通訊業	32.4	n. a.	11.8	11.9
金融及服務業	32.0	34.8	13.5	19.3
營造業	22.6	70.8	19.1	35.6
其他	13.4	31.2	8.6	17.5

### (三) 結論

#### 1. 運用國際招聘顧問公司，以彌補人才短缺：

因應全球化競爭趨勢與各企業跨國發展，人才快速流動，加上產業結構急遽變化，各國競相爭取擁有特殊專業能力之人才，如何有效網羅優秀人才為組織注入創新動能，是企業經營勝出之關鍵因素之一。企業可以透過專業之國際招聘顧問公司適當協助，在全球各地招募人才，一方面使企業打開知名度，洞悉人力供需趨勢，另一方面可以減少企業長期招聘成本，為企業網羅具海外工作經驗或外派意願的國際性人才，跨國合作交流，締造雙贏。

#### 2. 建立快速回應勞動力市場需求的教育體系，以及將勞動力市場的訊息傳遞到教育領域的機制：

科技和勞動力市場的快速變化使工作技能更易過時、工作流動更為頻繁及須時時變換專業能力，教育則須加強提供職業轉換、技能更新方面的作用需要，以提高就業能力，加強學校和工作之間的聯繫，一方面為人們未來就業做準備，一方面有利於企業的創新和發展。

#### 3. 員工須隨時提高自己的專業能力以因應組織變革時之需要：

組織有限的培訓資源必須用於員工培養關鍵能力，以降低企業成本，達成企業業務目標。

#### 四、睿智的領導-必要的典範轉移 (Wise Leading, A Needed Paradigm Shift)

主講人Dr. Savage，曾擔任多間企業機構總裁及企業諮詢導師，並致力於幫助企業發現及分析其人力資源潛力。他長年透過寫作、諮商及至歐美亞各國演講等方式推廣他對於人力資源的理念。Dr. Savage最為有名的著作為第五代管理(Fifth Generation Management)，該著作已經被翻譯成日語、韓語、德語和葡萄牙語等各國語言。以下茲就演講內容說明如下：

##### (一) 第五代管理(Fifth Generation Management)的概念

第五代管理概念是指知識經濟時代的到來及電腦網路連結技術的廣泛使用，使得傳統的管理模式顯現陳舊及落伍的狀態，對於如何管理知識及掌握知識的人，傳統管理思想已經不敷需求，在此情形下，第五代管理的理念應運而生。

第五代管理是知識經濟時代的管理，與工業經濟時代的管理有極大的區別。但由於知識經濟尚屬未成熟的經濟型態，所以第五代管理的理念仍有待深入研究，並須不斷改善的理論體系。Dr. Savage在他第五代管理(Fifth Generation Management)一書中說明了企業管理的不同階段如下：

1. 所有權管理階段。
2. 嚴格階級制管理階段。
3. 矩陣組織管理階段。
4. 亞當斯密、泰勒及約法爾等經濟學者所提倡的管理階段。
5. 知識網路階段。

從上開階段可以看出企業不同的管理階段與歷史上不同的企業組織形式相關聯，如第一階段的管理模式與工業革命前出現的私人所有權的形式相關聯。在工業化時代，企業管理的主要理論及模式有「斯密制」的分工合作理論、泰勒的科學管理及約法爾的企業組織理論等。

第五代管理的組織基礎是知識的網絡化。在管理上更注重人的作用及人際溝通，企業經營併行網絡化，即可同時進行一項和多項工作。組織結構更依賴小組及團隊活動，管理層次大為減少。此外，第五代管理認為沒有一成不變的組織結構，企業必須根據自身人力資源的情形來設計和選擇合適的團隊。

基於第五代管理的技術基礎是電腦網路系統，企業的訊息管理亦不容忽視，如何蒐集訊息，如何使企業學習、交流和決策水準不斷提高等課題，都是訊息管理需面對的課題。

## （二）第五代管理的內涵

1. 人類最大的挑戰在於如何以創新的方式來組織人們的經歷和知識。
2. 第五代管理以領導方式為主軸，其論述專致於如何鍛鍊、鼓勵和培養企業人才，其預先假定一種環境能使企業中最優秀的人才間相互結合。
3. 傳統企業管理中的嚴格階級制度、命令一致性、「一個人只有一個上司」、命令與控制等管理策略，應被側重於「集中與合作」和多元團隊的管理方式所取代。
4. 以任務為中心的複合企業團隊，在現代網絡技術的支持下將成為企業組織的主要形式，通過網路的連結，不同團隊可以經常保持接觸。
5. 工作不再僅是傾聽、想像和記憶，也不再是按照上層階級的吩咐去做工作，而是一種對話式的工作。
6. 企業應當建立虛擬企業，以排除傳統企業組織缺乏靈活性、適應性和敏捷性的缺點。虛擬企業可以是由來自於不同企業或同一企業不同部門的人員組成，以充分利用各企業人才的知識和能力的團隊。該虛擬團隊可透過電腦網路系統來聯繫與交流訊息。

## （三）第五代管理的特色



1. 競爭管理：包括競爭目標的確定，競爭對企業領導素質的要求和培育、資本營運的競爭等。
2. 創新管理：包括科技創新、制度創新和文化創新等。
3. 虛擬管理：以網路化和全球化為基礎，由共同目標和合作協議的公司組成虛擬企業，以降低成本、增強競爭力。
4. 模糊管理：將模糊數學應用於管理，以解決企業管理中難以量化的課題。
5. 人本管理：高級人才應由企業企業的僱員轉變成企業的顧客，個人的學習意願和能力將成為企業選用人才的重要條件。
6. 風險管理：通過有效的管理控制風險、減少風險或轉嫁風險，在風險大小與收益高低間尋求最佳平衡。

#### (四) How to Get a Job at Google

今（103）年2月，美國New York Time編輯Thomas Friedman訪談Google資深人力資源部門副總裁Laszlo Bock(此人為世界上最成功的公司之一Google負責招聘的人)，討論有關Google如何招聘人才的課題。他指出在Google的僱用條件中，面試者的在學成績（G.P.A）是毫無價值的。他還指出，在Google工作的人當中，大專以上學歷的比例並不會隨著時間的推移而有所增加，甚至在部分部門裡，無大專以上學歷者甚至高達14%。所以，當許多人都在問“我的孩子該如何找一份工作？”時，Bock的回答將對他們有所助益。

Bock在訪談中提到，成績好當然不是一件壞事，因為在Google的許多工作都要求數學和計算技能，所以如果有好的成績可以真實地反映在這些領域上。這將是一個優勢，可幫助你申請Google的工作，但Google所找尋的人才，遠超過在學成績優秀的這些人。

Bock解釋說，有五個特質是Google找尋人才的重點。第一個特質是一般

認知能力(general cognitive ability)，這並非指的是個人智商，而是個人的學習能力。這是個能夠快速處理工作的能力，也是一種能將不同的訊息連結在一起的能力。在面試過程，個人學習能力對於工作能力是非常具有指標性的。

第二個特質是領導能力 (leadership)，特別是指突發狀況時的領導，而不是傳統的領導。傳統的領導，可能是曾擔任西洋棋社團的團長或業務部門的主管等，但這些都不是我們所在乎的。Google所尋求的是當公司出現問題時，你是否能夠挺身而出帶領其他團員，在適當的時間和地點，一起解決所面臨到的問題。

再者是謙卑和自主性 (Humility and ownership)。舉個例子，也就是說，他能嘗試解決任何問題，在提出個人的想法後，能夠謙恭地退後一步，並擁抱別人的更好的想法。謙卑不只是單純創造空間為他人做貢獻，而是沒有謙虛，個人是無法學習的。這就是為什麼最近有研究表示，很多炙手可熱的商學院畢業生會產生所謂的學習高原 (學習上無進步的停滯期)。這也就是說明了，“光鮮成功的人很少經歷失敗，所以他們沒有學會如何從失敗中學習。”這些光鮮成功的人大多犯了總是歸咎於別人的毛病。換句話說，如果有什麼好事發生，那是因為我是個天才。如果有什麼不好的事情發生，那是因為某人是白痴，或者是我沒有得到相關的資訊或市場已經變化了。

Google所找尋的特質中，最不重要的是專業知識 (expertise)。Bock說，如果你聘請一位具有較高認知能力，保持好奇心，願意學習，有領導技能的人，作為人力資源或財務管理的幹部，但他們缺乏專業知識，如果將這種人放在具有專業知識的人一起比較，具有專業知識的人大多會說，他見過的類似情形已經很多次了，照著原來的方式去進行即可。雖然這二類人最後解決事情的結果大致相同，但沒有先入為主的觀念，缺乏專業知識的人在過程中或許會找出令人驚喜的其他發現。這對一個企業來說，是有很高價值的。

綜上所述，Bock招聘的方式，在這個非傳統的現代社會，人才可以來自這麼多種不同的形式，招聘人員必須是靈活的看待每個人，而除了名校之外。因為當你看待那些不上學，以自己特立獨行方式生活在世界上的人，這些都是特殊的人類。我們應該盡我們所能找到那些人。Bock補充說明，很多的學院，並無法兌現他們的承諾，使你沒有學到生活上最有用的東西。

Google吸引了許多的人才，卻也都不能超越傳統的指標，如在學成績（G.P.A）。雖然對多數年輕人來說，上大學和盡學生本分，仍然是掌握各種職業的最佳方式。但Bock認為，還有比學位更重要的事，學位不是代表你有能力去做任何工作，這個世界只在乎和回報你如何去做你所知道的事（它不在乎你是怎麼學會的）。現今社會，創新是越來越被重視，許多的軟實力（soft skills），如領導力、謙卑、合作、適應性強、熱愛學習，以及再學習的意願等特質，無論在哪裡上班，這將會都是會被檢視的。

#### （五）Industry 4.0

德國以第四次工業革命為題，啟動「工業4.0(Industry 4.0)」計畫，提倡物與服務串連(Internet of Things and Services)，旨在物對物(M2M)的運作架構下，打通生產、銷售任督二脈，講究生產自動化、生產IT化，生產模式將由批次量產轉向接單後生產，落實智慧生產(Smart Production)、綠色生產(Green Production)、都市生產(Urban Production)。

為因應全球暖化與能源危機，製造業為提升生產力、維持競爭力，需朝向智慧生產、綠色生產與都市生產發展。時值「工業4.0」概念崛起，從生產機台的運動控制到整體工廠運作無不講就智能，各國企業須朝高效能、多樣式、微型化三大方向演進。

以製造業生產的機械器材為例，說明「工業4.0(Industry 4.0)」計畫所謂高效能指得是機械須具有運算能力。機械自動化昔以取代人力為目

的，首重控制功能，並有上位機統籌管理。然在「工業4.0」架構下，機械自動化肩負的控制機制不僅亦趨複雜，還須與不同控制站協調合作，達到智慧型運動控制。猶有甚者，機械自動化還需滿足精密圖像處理、網路通訊與其他各式應用需求，並採行分散式控制，分攤原先上位機的部分運算作業，自然亟需高效運算能力。

在多樣式方面，機械需支援多樣式通訊協定。現場匯流排(Fieldbus)技術百家爭鳴，機械要能與歐美業者的伺服馬達、可程式自動化控制器(PLC)等自動化系統整合，率先需要弭除設備溝通隔閡，支援PROFIBUS、PROFINET、EtherNet/IP、DeviceNet等工業通訊協定，方能滿足市面上主流運動控制需求，進一步達到全面製程監測、控制，為智能工廠奠基。

在智能工廠的架構下，機械逐漸走出大型插卡式的機台設計，朝向微型化發展。此一趨勢可減少廠房用地，有助業者在於城市設廠，降低缺工對製造業造成的衝擊。接單後就地生產的模式還可精實庫存並擷節物流成本、降低碳足跡，再者，機械微型化也意味著用電量的減少，符合綠能減碳的全球倡議。

## **五、洞悉 Y 世代迥異於上一世代的生涯規劃價值觀(“Generation Xchange” Building the Workforce of Tomorrow)**

各界關心Y世代問題，此次第43屆在中東地區的阿拉伯聯合大公國舉辦，主辦單位亦開闢一個Y世代問題特別討論會，邀請海灣合作理事會(Gulf Cooperation Council; GCC)成員包括巴林、科威特、阿曼、卡達、沙烏地阿拉伯與阿拉伯聯合大公國派代表出席討論。

GCC成立於1981年，為波斯灣國家組成之區域性貿易組織，2003年海灣合作理事會會員國簽署自由貿易協定，並計畫於2007年成立一共同市場，此外還規劃要在2010年以前發行共同貨幣。並非所有的波斯灣國家都是此組織成員，像伊朗、伊拉克就被排除在外，而葉門則是正在申請入會，預計要到2016年才能成為正式

會員國。

(一) 海灣國家合作理事會 (Gulf Co-operation Council, GCC)

1. 成立時間： 1981年。
2. 會員國家： 巴林、科威特、阿曼、卡達、沙烏地阿拉伯及阿拉伯聯合大公國。
3. 總部所在地： 沙烏地阿拉伯王國利雅德市。
4. 組織型態：區域性自由貿易區組織，在2007年達成建立共同市場的目標。
5. 成立目的：主要成立目的在於海灣六國之間經濟及政治全面合作；並透過關稅之整合，消除區域內有形無形之貿易障礙，推動成立區域共同市場，達成經濟全面整合之目標。
6. 目前運作情形與困難：
  - (1) 組織架構：由六國元首出席之高峰會議為最高權利機構，而主要政策研擬工作係由部長會議決定，目前理事會下設有秘書處綜理日常會務工作，除設有秘書長一人外，並依政治、經濟及國防業務分設工作副秘書長佐理會務。
  - (2) 整合情形：
    - A. 共同對外關稅尚未統一：自成立之初起，海灣六國即謀求經濟上的整合，主要方式係透過關稅稅率之統一，逐步達成單一經濟體，以形成共同市場。1992年五月，GCC各國的外貿部長會議宣佈將於2000年達成建立GCC共同市場的目標，但因GCC各國經濟狀況不同，對關稅的依賴程度不一，使得最基本的共同對外關稅一致的目標亦無法達成。
    - B. 經濟政策方面之整合成效：海灣六國透過GCC會議，近年在金融市場之管理、零售業之開放、農產品之檢疫及通訊、運輸及能源方面

達成相當的成果；此外，亦提供六國相互對話之機會，對穩定區域政治，有著相當的貢獻。1982年GCC部長會議簽署統一經濟協定（United Economic Agreement）允許會員國的人民、資本自由流通，彼此互免關稅。

C. 政治方面之合作：1996年12月所舉行的GCC高峰會議曾呼籲以色列歸還自敘利亞、黎巴嫩等中東國家所佔領的土地，並籲請伊朗歸還其所佔的阿拉伯聯合大公國島嶼，停止超出國防需要的武器發展計畫，各會員國並強調加強GCC人民間的往來，以強化固有的關係。

7. 未來重要發展計畫：為維護本身之利益，海灣六國仍期望於短期之內，就關稅統一工作獲得突破，以便儘速成立共同市場，就簽訂自由貿易協定與歐體進行雙邊談判，以保障石油產品出口市場。

8. 高峰會議：GCC高峰會每年11月或12月輪流在6國首都召開首腦會議。截至2013年已舉行過34屆。GCC高峰會首腦會議已先後發表了《科威特宣言》、《阿布達比宣言》、《麥納麥宣言》、《多哈宣言》、《馬斯喀特宣言》等政策指導宣言，並通過了《GCC高峰會與其他國家、地區集團和國際組織發展關係和進行談判的長期戰略》等一系列重要國際文件。

此外，6國的外交、國防、內政、石油和財經等大臣（部長）還定期或根據需要召開會議，對政治、經濟、軍事、外交等方面的重大問題進行商討，以協調立場，採取聯合行動。GCC高峰會石油部長會議每年舉行一屆。2005年《阿布達比宣言》強調中東地區應成為無大規模殺傷性武器地區，敦促以色列加入《不擴散核武器條約》，其核設施應接受國際原子能機構的核查。高峰會決定將原定於2005年年底結束的關稅聯盟過渡期延長2年。2006年GCC高峰會國家將研發和平利用核能的技術，並將著手制定聯合發展核能的計

劃。2007年《多哈宣言》宣布成立海灣共同市場。2008年《馬斯喀特宣言》，通過了貨幣聯盟協議和貨幣委員會憲章，為建立海灣中央銀行。2009年通過了海灣共同防禦協議，協議將組建一支聯合部隊，以加強軍事合作和增加GCC高峰會集體防禦能力。會議宣布，海灣貨幣聯盟（未來發行海灣統一貨幣的海灣中央銀行的前身）已進入實施階段，這是GCC高峰會在經濟一體化道路上邁出的重要一步。

2010年，在沙烏地首都利雅得舉行的會議，強調其成員國安全和穩定是一條不可逾越的紅線。2011年，在沙烏地首都利雅得舉行，成員國首腦就海灣地區和中東局勢最新進展進行了磋商。在2012年召開的GCC高峰會首腦會議上，沙烏地國王阿布杜拉建議將GCC由目前較為鬆散的地區組織提升為一個在政治、安全和國防等領域關係更加緊密的聯合體，並於2012年內成立由5個成員國組成的政治、經濟和安全聯合體。

在外交方面，GCC高峰會越來越依靠整體會員國之參與，在重大國際和地區問題上採取統一立場。同時，GCC高峰會也積極發展對外經貿合作。GCC高峰會已與中國大陸、歐盟等世界多個國家和組織啟動了自由貿易談判。

在交通方面，連結海灣6個阿拉伯國家的鐵路網工程，金額達155億美元，於2014年動工。該鐵路網由阿曼南部、經科威特北部、阿聯、卡達、巴林後連結沙烏地阿拉伯，完工後可望激勵海灣區的經濟發展，並減少公路旅行的油耗。計畫之設計在2014年初完成，預估可在2018年正式營運，GCC已設置專門機構監管該計畫的進行。GCC各國須自行建造國內之鐵路區段，其中阿聯與沙烏地已開工，其他各國也將陸續跟進。本鐵路網計畫全長2,200公里，在沙烏地、卡達及科威特並將同時建置大眾運輸系統，可望在2018年底或2019年初完工通車。

## （二）GCC經濟與就業：

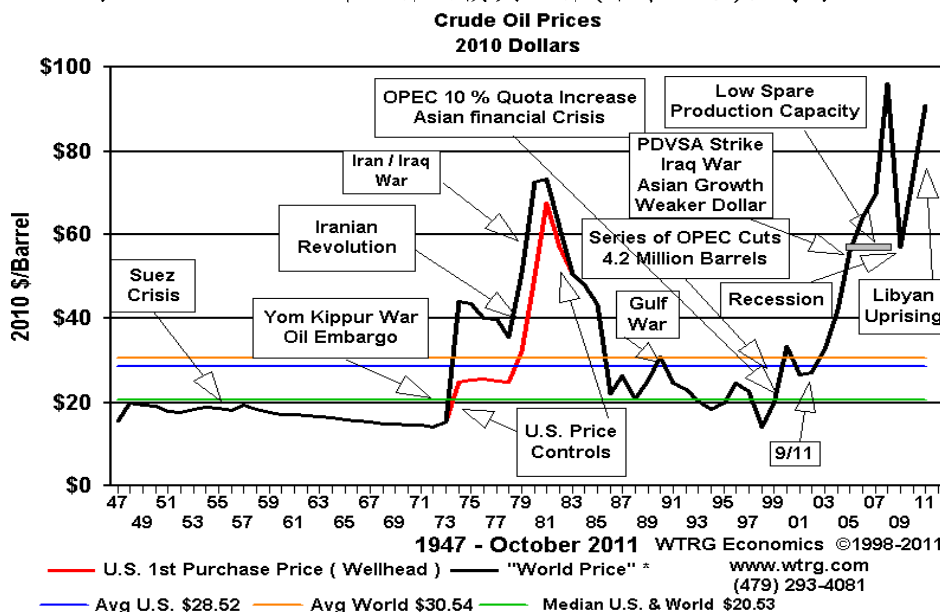
由表1可知GCC是世界上擁有最大已經證實之石油蘊藏地區，共有4,868億桶，佔世界蘊藏量35.7%。石油輸出國家組織（OPEC）佔有七成蘊藏量。GCC是世界石油生產與出口最多的地區。GCC的6個會員國也利用石油創造出令人稱羨的經濟發展。從2002年到2008年，GCC之經濟規模翻了2翻，到達1.1兆美元之規模。GCC石油總蘊藏量占OPEC 52%，其生產占49%。GCC出口總額中，石油業占73%，63%的國家稅收與41%的GDP。所以國際油價決定這地區之興衰。

表 1: GCC 各國石油與天然氣之蘊藏量

Country	Proven Reserves (bbls in billions)	Proven Natural Gas Reserves (Trillion Cubic Feet)
Bahrain	0.12	3.25
Kuwait	104	63.5
Oman	5.5	30
Qatar	25.38	890
Saudi Arabia	262.6	287.84
United Arab Emirates	19.8	215.025

Figure 1: Proven Oil Reserves by Country (2013)  
Source: U.S. Energy Information Administration

表 2: 1947-2011 年世界油價與世界(中東地區)大事表



中東產油利益引起各方覬覦，加上以色列與巴勒斯坦領土紛爭問題未解，長期以來都是全球動亂根源區域，由表2可以窺視油價與世界(尤其是中



東地區)大事是息息相關。進一步觀察每年油價及中東地區經濟成長率的長期走勢，經濟表現直接受油價影響，且經濟成長率變動程度大於油價。2000年開始油價持續走高，至2008年7月飆升到144美元/每桶的高峰，帶動中東地區經濟快速成長。

在2003至2008年的六年間，創造出平均經濟成長率每年皆達5%以上的突出表現。雖然2008年下半年爆發全球金融海嘯，但阿拉伯世界採取較保守的金融制度，除杜拜一度傳出財務危機外，整個中東地區在金融面所受衝擊相對有限。但2008年下半年爆發金融海嘯，造成1930年代以來最嚴重的全球性經濟衰退，石油需求銳減，導致油價下跌，中東地區經濟表現從5%以上的較快成長，急速下滑到2009年的僅微成長0.6%。2010年全球經濟復甦，油價隨之反彈，中東地區經濟成長率回升到4.1%的水準，2011年油價持續走高，經濟成長率也進一步提高至5.4%。分析油價對中東經濟的影響，油價偏低固然衝擊當地石油收入，進而影響經濟表現，但油價偏高也不利於經濟發展。

然而，2010年底起，快速興起的政治改革運動，卻對阿拉伯世界帶來巨大衝擊。首先，肇始於2010年12月位在北非突尼西亞的「茉莉花革命」，民眾以對抗失業、通膨及政府貪腐等訴求為號召，一個月內即推翻執政長達27年的班阿里政權。在連鎖效應下，2011年1月25日埃及跟著爆發改革運動，短短18天迫使在位30年的穆巴拉克總統下台。短期間整個阿拉伯世界陸續傳出民主運動，包括阿爾及利亞、葉門、巴林、伊朗及利比亞等地，甚至最保守的沙烏地阿拉伯都加入行列，震動國際輿論，被稱為「阿拉伯之春」。

有感於民心思變，各國政府提出因應對策，在財力雄厚的產油國方面，以沙烏地阿拉伯為例，採取擴大社會福利作為手段，除發放現金紓解通膨壓力外，也輔導年輕人就業並補助房屋購置款，成功安撫基層要求改革的聲浪。但非產油國方面，在財務狀況並不優渥的情形下，不僅民怨較高，政治

情勢也相對不穩定，甚至發生內亂。

從表3及表4可以看出，除了沙烏地擁有超過1600萬以上本國人口外，其他國家的本國人口都不多。其他5個國家中，除阿曼尚有200萬、科威特百餘萬本國人外，其他國家都只有數十萬國人，無法滿足經濟發展所需的人力資源。大量僱用外國人是必要的解決之道，僱用外勞人數幾乎是本國籍勞動數目的數倍。

表 3：GCC 各國人口結構（本地人與非本地人）

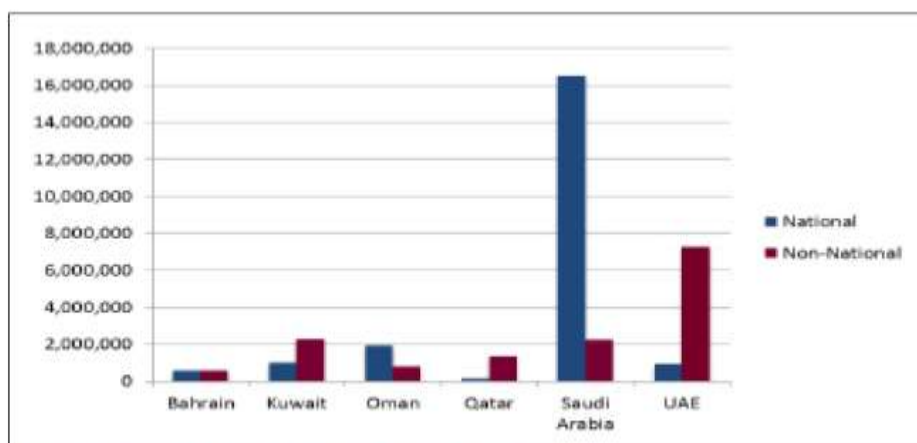


Figure 2: National to Non-National Populations in the GCC  
Data conglomerated from most recent government data.

表 4：2013 年 GCC 各國本、外籍勞工人數比較

State	National	Non-National	Total
Bahrain (2011)	584,688	610,332	1,195,020
Kuwait (2011)	1,164,448	2,467,561	3,632,009
Oman (2009)	1,957,336	816,143	2,773,479
Qatar (2012)	166,013	1,390,526	1,556,539
Saudi Arabia (2004)	16,527,340	6,150,922	22,267,262
UAE (2009)	933,381	7,266,616	8,199,996
GCC (2012)			45,900,000

Figure 3: GCC Population by State, Nationality  
Data conglomerated from most recent government data.

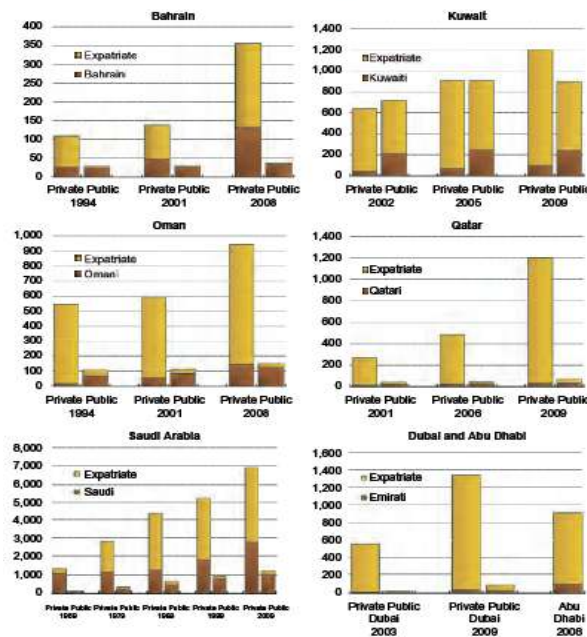
表 5：GCC 本、外籍勞工之就業機會比較

	2000–10 Estimate			2010–15 Forecast		
	Total job creation	Private sector job creation	Public sector job creation	Total job creation	Private sector job creation	Public sector job creation
	(Thousands)			(Thousands)		
Bahrain	297	284	14	167	155	12
Bahraini	55	42	13	43	32	11
Kuwait	986	680	306	636	365	270
Kuwaiti	135	65	69	106	32	75
Oman	527	481	46	466	414	53
Omani	157	105	52	118	73	45
Qatar	1,118	1,078	40	865	827	39
Qatari	40	21	19	43	22	22
U.A.E.	1,546	1,391	155	1,060	954	106
Emirati	110	99	11	84	75	8
Saudi Arabia	2,598	2,344	254	2,502	2,153	349
Saudi Arabian	1,302	1,068	234	1,172	865	307
<b>Total</b>	<b>7,072</b>	<b>6,258</b>	<b>814</b>	<b>5,696</b>	<b>4,867</b>	<b>829</b>
o/w nationals	1,799	1,401	398	1,567	1,100	467

Sources: Country authorities; and IMF staff estimates and forecasts.

從表5分析，GCC會員國中可大致分為兩大類，第一類是巴林、阿曼與沙烏地，其在公部門部分幾乎均由本國籍人士擔任，外籍人士較少有機會進入；參考表4，這些國家所僱用之外籍勞工與本籍勞工人數亦是較低，沙烏地與阿曼大約聘用本籍勞工人數的一半；第二類是科威特、卡達與阿拉伯聯合大公國，其公部門就聘用許多外籍人士，而第二類之國家所僱用之外籍勞工則是數倍於本籍勞工（阿聯在2010年6月之外籍勞工比例曾高達88.5%）。表 6：1969-2009 年 GCC 公、私部門知本、外籍勞工分布比較

Figure 1.2. GCC: Labor Force by Sector and Origin, 1969–2009  
(Thousands of workers)



從表6可以看出，第一、各國的勞動人口均呈現成長趨勢；第二、不論是公、私部門，本國籍勞工的數量幾乎沒有成長，除了沙烏地阿拉伯與巴林外；尤其是在公部門部分，或許因為本籍人口數量基數就不高，即使過了12年，仍然不容易找到合適人選。

本地區之本國人與公部門之待遇是令人稱羨，以阿聯為例，一出生即有津貼與土地(男生)，奶粉、尿布、生活津貼隨之而來；上學可以上到博士，全程國家給學、雜費、生活費、服裝費、化妝費；結婚嫁、娶均有津貼，生育也有津貼；男生成年時，政府就撥200萬迪那（約合1,600萬新台幣）在其出生時授予之土地上蓋別墅，本地人不會住在高樓大廈；如要工作，可以申請公職，其待遇超乎大家想像。以在機場第一線之移民官為例，據稱月薪有5- 5.5萬迪那（約合新台幣 40- 44 萬），相當於我國總統之薪資。

這種情形只要世界的動力仍然仰賴石化產品，本籍人士可以高枕無憂一陣子，阿聯的石油蘊藏量還可以再以現有產量挖掘至少100年無虞。甚至計畫在2020年與科威特一樣，日產增加到400萬桶。（現為260萬桶/日）

### （三）頁岩油和頁岩氣的影響與經濟多元化

根據國際能源署（IEA）預測稱，由於頁岩油和頁岩氣的增產，美國到2030年代將無需進口能源。這樣一來，美國自沙烏地原油每日進口量將減少至少100萬桶的。中東產油國是否會在壓力下成為「受害者」呢？實際上，也有塞翁失馬的一面。

要從深邃的地下基岩層中獲取頁岩油，相比以往的石油開發成本更高，對環境也會造成相當程度不好的影響。與廉價的頁岩氣不同，頁岩油的損益平衡點為70-80美元。頁岩油的增產的效益是，將抑制原油價格的暴漲，並暫緩激發轉向依靠太陽能、氫、核能、食用油、生質燃料等等之石油替代能源，這也將延長「石油時代」。另一方面，由於開發成本很高，從長期來看，

原油價格難以下降，此對仰賴由家的石油出口國也是另類保障。

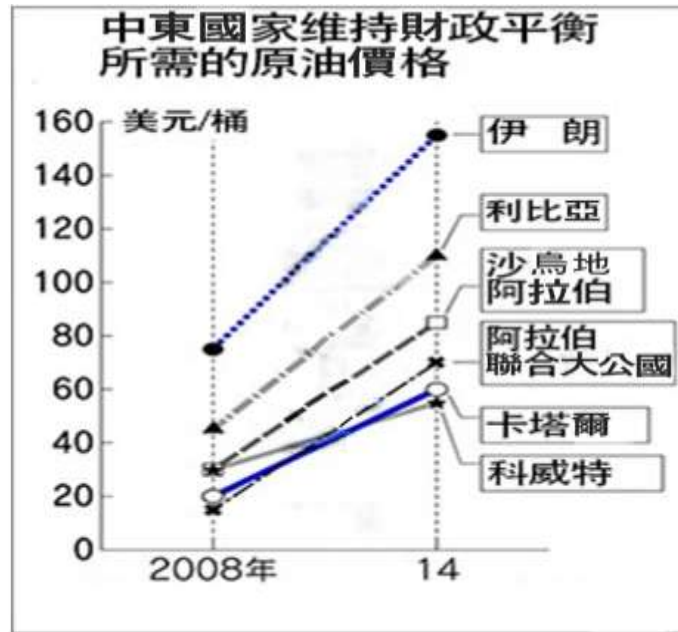
目前，中東產油國需要將原油價格維持在較高水平。始於3年前的中東民主運動「阿拉伯之春」相繼推翻了突尼西亞、埃及和利比亞等國的「萬年獨裁政權」。在這股浪潮逼近波斯灣之時，君主制產油國為抑制國民不滿而採取的舉措是實施鉅額財政刺激。

沙烏地以提高工資、就業促進對策和住宅建設等公共事業來安撫民心。此外還向巴林和阿曼等缺乏資金的周邊國家提供了燃眉之急支持。結果，財政支出迅速膨脹。由於其財政收入的大部分來自原油銷售收入，在財政支出增加後，為了實現財政均衡，就需要將原油價格維持在較高水平。以沙烏地為例，保持財政均衡所需的原油價格水平在2008年為每桶30美元左右，而到2014年已經躍升至80美元以上。

從另一角度看，也因為頁岩油氣維持在70-80美元，中東產油國反而因禍得福享受高油價的利益局面。只要頁岩油進入流通，原油價格就能維持在高位，中東產油國就能毫不費力地獲得實現體制穩定所需的資金。沙烏地于去年底發佈的2014年度預算顯示，財政支出整體的增速已經放緩，但道路等基礎設施建設和社會福利則獲得了創紀錄的預算。

不過，這僅僅推遲了問題的發生。在中東產油國，除了人口增加之外，由於利用補貼將電價和汽油價格抑制在較低水準，國內的原油消費出現了猛增。到2035年，中東原油消費量將超過歐洲，達到僅次於中國和美國的規模。國內消費增加導致的出口能力下降將招致財政收入的減少，但由於擔心民眾不滿加劇，卻不能減少補貼。產油國無法擺脫這種進退兩難的窘境。

表 7：中東國家財政平衡所需原油價格















對石油依賴較深的其他國家，頁岩油也產生政治、外交的影響；如果美國降低對中東石油的依賴，也會對該地區的重視，除了以色列問題外，石油的重要性將大幅降低。而其他地區如對於進口原油的80%以上依賴中東的日本，每日進口600萬桶石油的中國大陸，其對中東地區的發言權將會增加。頁岩氣革命是對中東產油國的威脅？還是帶來喘息時間的福音？有待時間來證明。

表 8：GCC 各會員國之經濟結構 (石油與非石油項目)

GCC 會員國	能源佔 GDP%	石油產能 (萬桶/天)	OPEC 出口配額 (萬桶/天)	非能源項目	規劃之未來重要計畫
巴林	13.3	-	非會員	金融	社會安定
科威特	78	260	222	金融、消費、零售	2020 年日產 400 萬桶石油
阿曼	49	-	非會員	基礎建設、貿易	社會安定
卡達	55	100	73	金融	2022 世足
沙烏地	61	122	805	金融、零售、電訊、水泥	維持日產 1000 萬桶石油
阿聯	36	260	222	光觀、醫療、不動產、貿易、航太	2020 世博 2021 獨立 50 年 航運中心

表 9：OPEC 12 各會員國相關經濟指標

國家	地區	加入時間	人口(百萬/2012)	面積(萬 km <sup>2</sup> )	產量(桶/天)
 阿爾及利亞	非洲	1969	37	238	2,125,000
 安哥拉	非洲	2007	18	125	1,948,000
 厄瓜多	南美	2007	15	28	485,700
 伊朗	中東	1960	79	165	4,172,000
 伊拉克	中東	1960	31	44	3,200,000
 科威特	中東	1960	2.6	1.78	2,494,000
 利比亞	非洲	1962	5.6	176	2,210,000
 奈及利亞	非洲	1971	170	92	2,211,000
 卡達	中東	1961	2	1.14	1,213,000
 沙烏地阿拉伯	中東	1960	27	215	8,800,000
 阿聯	中東	1967	5	8.4	2,798,000
 委內瑞拉	南美	1960	28	91	2,472,000
總計			369,368,429	11,854,977	33,327,700 桶/天

\*\* OPEC 現有 12 個成員國：6 個在中東(4 個 GCC)，4 個在非洲，2 個在南美。

#### (四) GCC 之 Y 世代探討

在上述的經政背景下，綜合所有 GCC 與談代表發言，雙方幾乎毫無交集，彼此憎惡對方，Y 世代與嬰兒潮世代的紛爭在於態度。

雙方的認知是：Y 世代者挾著所謂「科技高手」，自視過高，眼高手低，只想當大官、賺大錢，想一步登天，毫無其他本事，更無倫理道德，目空一切，還不會走路就想翱翔天際，不認同舊制度、舊方法與舊思維，懶惰、骯髒、生活毫無紀律；這是嬰兒潮對 Y 世代最基本與根深蒂固的評語。反之 Y 世代認為嬰兒潮的主管，食古不化，不懂科技，佔著茅坑，不學無術，論資排輩，死腦筋，舊制度、舊思維。

年紀較長的與談代表一再舉例子說明 Y 世代有多差、多懶；其中一人以自己兒子為例，每天躺著玩遊戲，拿遙控器看電視，不慎將遙控器掉到地上，竟然懶到連撿起遙控器都不願意，改將手機拿出來當遙控器。而 Y 世代與談

者就一再指責在職場受不到尊重，永遠得不到關愛的眼神，永遠被要求用老方法來做事；永遠看不到升遷。

這現象似乎是全球流行病，2013年在印度新德里舉辦之第42屆IFTD0年會。各界關心Y世代問題。此次第43屆在中東地區的阿拉伯聯合大公國舉辦，主辦單位亦開闢同一個Y世代問題特別討論會，其論述幾乎相同，所敘述的現況也幾乎相同。

嬰兒潮與X世代之父母，因為養育之兒女數目越來越少，每個小孩都當寶，不教養也捨不得教養；另一方面，父母經濟能力較強，不願也不捨下一代吃苦，又把小孩當寵物養；而全球在經濟全球化下，所得極端不平，M型社會已經變成L型社會，1%與99%的分裂，新一代看不到未來，薪水又是回到15-20年前的水準，整個經濟與社會架構產生質的變化，而社會各世代間卻無法在這麼短的時間內跟著調整。如此惡性循環下，大家剩下的只有指責對方而束手無策。

以前所謂” Spare the rods, spoil the child”（養子不教、誰之過）的基本概念沒人提起；只有隔代互罵。年長者搞不懂，為何新世代是如此不知惜福；而Y世代卻是抱怨沒有機會出頭，而不檢討自己是否已經準備好了嗎？

表 10: 各世代之人質特性

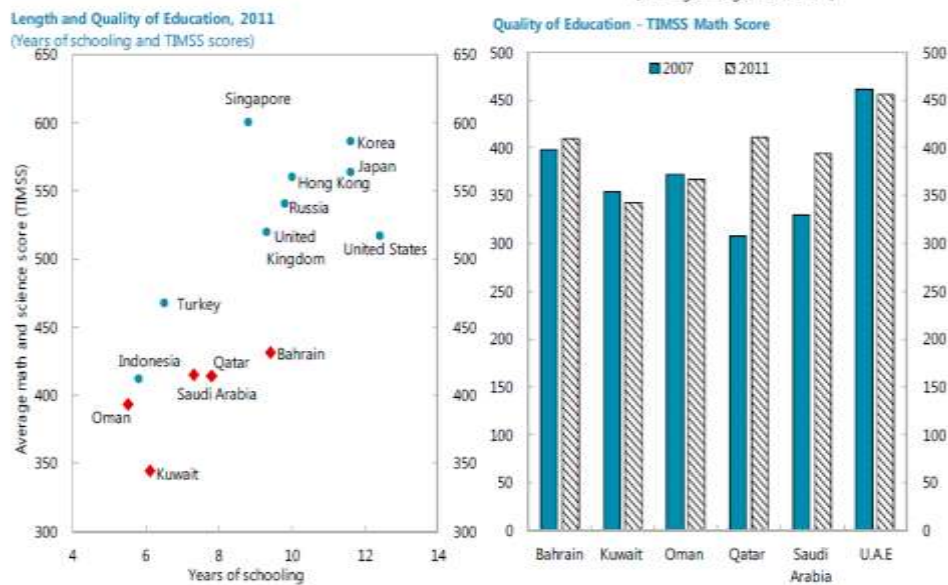
嬰兒潮(1946-64)	X世代 (1965 - 1980 )	Y世代 ( 1981- 1999 ) Z世代 (2000 年以後出生者)
大處著眼 (注重制度)	積極態度	有信心、自信
引進新觀念	沒有耐心	重視社交
不尊重階級	目標傾向	道德觀
不認同絕對與結構	一心多用	求生能力
樂觀	全球思想	分心
群策群力	靠自己	集體行動
不喜歡衝突	講彈性，非傳統工作環境	英雄主義
個人成長	只是一項工作	根深蒂固
對批評敏感	懂一點科技	科技高手
健康與富裕	非傳統之平衡	缺乏與人接觸之技能
講究關係	交代工作但要求用自己方法做事	一心數用
	對組織有提防	需要彈性



另外從表11，可以來探討GCC各會員國在教育方面的情況，從上述相關資料可以理解，各國為了「未雨綢繆」朝經濟多元化發展，對其國人之教育投資可說不遺餘力；本國籍學生可以無憂無慮追求最高學術成就。但從世界銀行最新資料顯示，表11右圖中，似乎除了沙烏地與卡達在2007與2011年之學生成就有進步外，其他大多持平，沒有重大進步。

表11之右圖，GCC學生在校時間相對於韓國與日本，顯然時間與成績都較少；美國則是受教時間很長但是成績突出；表現最好的是新加坡，受教時間不長但是成績最好，該國之教育制度顯然有過人之處，不必要每個學生都去上大學，而是在低年級時，即採取因材施教方式，「一技在身」勝過「萬貫家財」，更勝過一張大學、甚或研究所之畢業證書。

表 11：GCC 的平均受教年數與教學成果



中東地區是文化、宗教、傳統較特殊的地區，沙烏地與阿曼到目前仍堅持按照傳統將星期四與星期五訂為例假日，而其他四國則調整為星期五與星期六訂為例假日與國際接軌，加上時差關係，至少一周還有五天可配合國際貿易。

表 12: GCC 的識字率與失業率 (CIA Factbook)

GCC 會員國	識字率 (%)			失業率 (%)		
	全部	男性	女性	全部	男性	女性
巴林	94.6	96.1	91.6	5	2.5	11.6
科威特	93.9	95	91.8	11.3	11.8	10
阿曼	86.9	90.2	81.8	N/A	N/A	N/A
卡達	96.3	96.5	95.4	1.3	0.4	8.9
沙烏地	87.2	90.8	82.2	28.3	20.8	54.4
阿聯	90	89.5	91.5	12.1	7.9	21.8

沙烏地(28.3%)、科威特 (11.3%)、阿聯(12.1%)之失業率都是兩位數字；而其他兩國[巴林 (5%)與卡達(1.3%) ] 之失業率則介於個位數字。阿曼則無參考資料。(見表 12)

## 六、適合的領導-選擇韌性 (Fit To Lead - Choosing Resilient)

本場次的演講人Bob Morton先生是英國人力發展協會Chartered Institute of Personnel and Development(CIPD)的會長，他指出在任何層級選擇合適的領導者是困難的，儘管眾多的“成功秘訣”來選擇領導者，但在現實世界中彼得原理(The Peter Principle)已說明了領導者分配角色超出他們能力的例子，探討其關鍵因素在確定有效的長期領導者。

在過去一年的動盪時期，彼得原理 (The Peter Principle) 已經變得特別明顯，當領導的能力受到了嚴峻的壓力，一些領導者出現冷靜和專注，對他們的利益相關者帶來一定程度的保證，然而許多人都發現自己脆弱，缺乏管理經濟衰退時期各種挑戰所需要的基本素質。倖存者是真正的“任何天氣”的領導者，具備彈性的素質，使他們順境還是逆境能夠成功（領導人長期的成功）。

越來越多的CEO和領導者正在失去他們的工作，因為它們無法提升到面臨經濟衰退的挑戰，在這樣動盪的時代，人力資源專業人士被要求選擇領導者的棘手問題，未來超越傳統方法更強大的領導人員選拔流程和決策都需要。

我們應該採取對不斷變化時代的領導人員什麼選拔方式？HR專業人士已經在使用各種選擇工具，如心理測量、測試、訪談和行為模擬來評估候選人是否適合

對於一個給定的角色。這些雖可預測在有利的條件和在一個非常通用商業環境下的行為，但無法預測經營目標，文化和經濟原因等組織環境改變將如何執行？很少有更多的重點放在評估壓力下領導人之應變能力、思維和決策。

重要的是未來的領導人如要可以乘坐變化的波浪，且是可持續的、有效的和長期的，必須採取下列綜合方法來選擇：

(一) 韌性 (Resilience)：

從逆境中反彈，並能夠應付、更新和重振。今天的領導者必須了解關於韌性的關鍵因素，第一，如果他們局部的身體，情感和精神被忽略，追求卓越的熱情就會燒壞殆盡；其次，組織變化計劃沒有考慮對人的影響不僅會對現任領導造成動搖，也會使下一個領導效率不高。韌性等於自我超越 (Personal Mastery)、意識察覺 (Awareness)、情緒智商 (Emotional Intelligence) 和幸福 (Wellbeing)。

(二) 合理的樂觀 (Realistic Optimism)：

“保持在逆境積極的人生觀能力，不否認現實及由現實所帶來的限制” (Patterson and Kelleher, 2005)，合理的樂觀是前瞻性的思維，並採取長遠的眼光能夠超越短期目標。他們擁有一些干擾因素，以及可以採取務實和平衡觀點的情況。

(三) 具判斷力的領導 (Leadership Judgement)

有效率的長期領導者需要發展有效的判斷，關鍵是準確的思考。最終，在領導情境的有效性並不取決於個人喜好如何，但能夠準確地辨別最合適的策略及處理目前的情況。領導人誰擁有這種能力顯示其風格與判斷決策精準度高的水平。

(四) 安全基地 (Secure Base)

主要目的在建立心理支持，使注意力可以集中在積極的目標、探索和創

新。如果沒有一個安全的基礎，人們可以變得心煩意亂，限制自己的潛能，阻礙了他們的成功。能夠提供一個安全的基地的領導者，將使其管理有更高成功機率度過困難時期。

#### (五) 共鳴 (Resonance)

高度成功的領導者表現出領導力是一種專注力 (Mindfulness)、希望 (Hope) 和憐憫 (Compassion) 的共鳴關係。專注力等於保持清醒、瞭解並切合自己、他人和我們周圍的世界；希望是能夠給一個更好的、樂觀可行的未來願景，並相信它可能發生；憐憫則需要同理心，我們可以表達關懷和關注，並隨著他們在這方面的經驗感到同情和理解。

經驗和過去績效紀錄是在遴選過程中也有顯著關聯，雖然也有少數領導者已經經歷並通過現在所面臨的動盪，有許多專家已經在短期內成功，但其管理方法很少是可持續的，這鞏固採用了更為全面的方法，結合更廣泛和更深入觀點之領導能力的價值。

HR人員負責以更廣的角度發展其關鍵品質的測量，並將其納入甄選過程的方式似乎是具有挑戰性的，然而，有一系列領先優勢的技術和可以幫助選擇過程的工具正在變得可用，使用它們可以證明一個更加可靠與穩定的結果。

許多HR專業人士面臨的主要挑戰是經濟和社會動盪一直停留在這裡，如果他們的領袖是”老派 (old school)”的，或缺乏可持續發展領袖所需的遠見，HR本身需要表明所討論的關鍵品質和使用顯著的說服和影響技巧，以確保未來的領導人可以通過動盪的時代。

### **七、以成果為基礎的員工績效評估 (Employees Performance Measures Based On Outcomes)**

本場次的演講人Younes Khataybeh博士為阿拉伯培訓聯盟的主席，他專精於員工投入 (Employee Engagement) 的研究。他談到員工績效評估未來的重點發展在尋求更多的定性評估，績效被視為員工達成他們工作目標的程度，結合規劃與管

理，以及評核執行結果和能力行為。

(一) 員工績效管理包含下列三個部分：

1. 目標 (Objectives) — 識別和評估員工的主要工作目標 (結果的測量)。
2. 能力 (Competencies) — 評估員工確切的能力。
3. 發展 (Development) — 藉由勝任力評估建立個人發展計劃 (Individual Development Plan, IDPs)，以增加員工績效好壞的差距。

(二) 傳統績效與能力導向績效的不同：

能力導向的績效 (A competency Performance)	傳統的績效 (Traditional Performance)
表現的如何？	表現了什麼？
更多的定性目標	定量的目標
更長時間制定	短時間制定
發展 (行為改變) 導向	獎勵 (過去的表演) 導向

(三) 如何建立績效計畫 (How to create performance Plans) ？

1. 檢查組織的目標：檢查組織的目標和你的目標，這些應該是一致的。
2. 確定客戶及其需求：職位存在的原因之一係為滿足客戶的需求，故目標須考慮到客戶的要求。
3. 確定結果：確定活動的結果 (增加對組織的價值)。
4. 結果的權重分配：權重可以幫助討論什麼是真的重要的工作，權重設置可以使用3個選項 (編號，類別或百分比等)。
5. 為結果制定措施：措施是用來制定每次執行結果如何的尺度，具體措施有下列兩種類型：
  - (1) 數字措施—用數字來評估的結果。
  - (2) 描述性措施—用文字來評估的結果。
6. 為每個措施設定目標：

(1) 數字措施—“我會預計生產多少？”或“我的客戶是需要多少？”或  
“我必須達到什麼級別表現，幫助我的組織實現其目標？”

(2) 描述性的措施—“對於每一個因素，告訴您這樣做是符合預期工作的  
判斷是什麼？”或“聽到你的客戶說，指示您這樣做是符合預期工作  
的判斷是什麼？”

#### 7. 建立追蹤系統：有效的追蹤系統—

(1) 有關的 (Relevant) —員工獲得直接關係到他/她的目標信息。

(2) 頻繁的 (Frequent) —通常更加頻繁的回饋越好，目標是提供足以防  
止員工偏離目標的回饋頻率。

(3) 即時的 (Immediate) —回饋應在工作完成後儘速到來。

(4) 具體的 (Specific) —回饋應當說明員工與自己的目標相比較究竟是  
如何做到的。

## 八、成為員工領導發展的育成器：領導者培育領導者 (Be the Employee Leadership Development Incubator: A Personal agenda for leaders developing leaders)

本場次主講者Abayomi Fawehinmi 是奈及利亞Sales Education Development 基金會的理事長，擁有超過23年在領導與管理 (Leadership & development) 領域鑽研的經驗。在這場演講中，Fawehinmi 理事長提出以下觀點：

### (一) 領導力及管理力的缺乏

1. 訪談750位領導及管理學院的人力資源主管，發現93%的受訪者組織中缺乏  
領導人才。
2. 人事發展協會調查發現72%的組織成員在組織中缺乏領導及管理力。
3. 根據Brandon Hall's 2013年領導發展標竿調查，75%的組織認為他們的領導  
發展為具相當成效。

### (二) 造成組織領導力及管理力缺乏之事實面

1. 對組織來說領導發展是一項巨大的投資。
2. 大部分的組織在領導發展領域方面具有一些弊病存在。
3. 組織的領導者缺乏領導能力。
4. 組織缺乏培養人才成為未來領導人的訓練。

### (三) 領導者培育領導者

在過去，執行及決策層級的管理人員通常溝通的方式為：組織中面臨的問題都逐級向上傳遞至決策團隊，再由決策層作出決定，並逐級傳遞下來執行。但在目前全球化的趨勢下，如果還要依循問題層層上報、決定層層下達的模式，這種低效率的服務可能會引起服務對象的不滿，或是錯失對組織有利的發展機會。在這種情況下，快速解決問題與採取行動是最佳的解決途徑。

組織在每一個層級都應該具有領導人，而培養這些領導人的方法便是讓領導人培養領導人。Fawehi nmi 理事長歸納出以下作法：

#### 1. 領導人具備系統觀

領導人必須對「如何組織引領至成功的道路」有明確的想法，並且將這樣的想法具體的表達，使每一個人了解。並且鼓勵大家運用自身的經驗及能力改進這套想法，透過交流使組織往更正確的路走。

#### 2. 領導人塑造組織願景

領導人必須明確提出組織設定的目標。領導人在傳達組織目標的同時，亦須適度的授權，使各層級的領導人在明確了解遠景後，得以採取相關措施，促使組織變革。

#### 3. 建立具有教導的組織文化

領導人必須親自教導組織中高層級的主管，並且鼓勵他們以同樣的方式訓練部屬，如此能建立組織中逐級教學的模式，使各層級都能培養出領

導人。過去多數組織不重視領導力發展，培養領導人的方式很少符合組織的需求，也沒有為領導人規畫有系統的訓練以面對未來的挑戰。如能由組織領導人親自主動培養領導人，就能持續在競爭的年代中成長茁壯。

## 九、人才管理（Talent Management）

本場次主講者Abeer Qumsieh是約旦Better Business公司創辦人兼領導人，她專精於組織發展與人才管理並擁有接受數百家公司的諮詢及培訓中東地區數千名學習者的經驗。在這場演講中，Qumsieh理事長首先請大家思考幾個問題，包括我的組織需要人才管理嗎？我的組織準備好運用人才管理了嗎？我們如何成功地設計並實踐人才管理？並且講述現今組織具有以下特性：被視為社會有機體、組織中具備高等教育的勞動力、員工擁有自己的目標與願望、組織目標的實踐仰賴組織目標與成員個人目標（個人利益）達成一致。接著Qumsieh理事長提出以下觀點：

### （一）驅使發展人才管理的關鍵-人才爭奪戰

在過去很少人談論「人才」一詞，直到1997年麥肯錫顧問公司(McKinsey & Company)出版人才爭奪戰(The War for Talent)一書，指出企業應重視人才缺乏的現況與人才的戰略價值，並預言未來二十年內，企業將陷入一場人才爭奪的戰爭，因為精英人才短缺的問題逐漸浮現，「人才」將是決定企業生存與否的重要關鍵。Qumsieh理事長歸納出組織間人才爭奪戰可能的原因，分別為內部資源的爭奪、外部人才的競爭、工作環境的不同，如年齡、國籍、種族、文化及性別等及個人生涯規劃的差異。

### （二）人才的定義

在過去對人才有許多不同的定義，例如Watson Wyatt企管顧問公司定義為有能力對組織的績效表現有卓著貢獻的個體。而Qumsieh理事長認為人才具有以下特性：

1. 人才係能夠增進組織績效的個體。



2. 人才必須透過對組織的直接貢獻或長時間具有高潛能來證明自己增進組織績效。
3. 僱用人才通常需要高額的薪水，但是如果看見個人未來的發展性，也許能提前用較低的薪資僱用他。

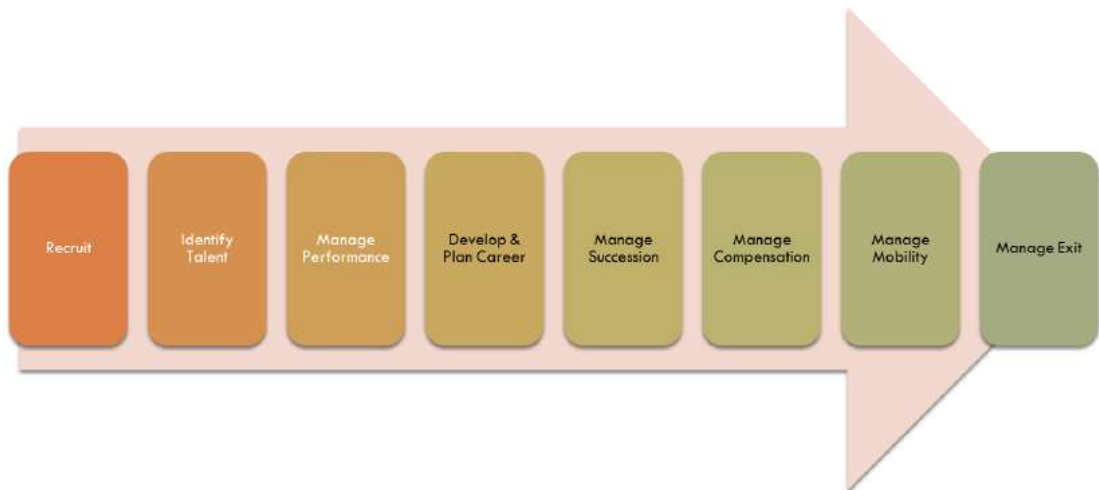
### （三）人才管理的定義

人才管理的概念是出現於90年代，組織為因應人才爭奪戰而發展出的回應措施。一般而言，人才管理的工作核心是確保適合的人，在正確的時間，從事對的事。人才管理幾乎涵蓋了人力資源管理的所有職能，例如人才的預測、規劃、選拔、任用、教育、發展、考核、獎懲、輪調等。人才管理相較於傳統的人力資源管理，仍有所差異。大致來區分有以下三點不同：

1. 人力資源管理採平均主義，強調每一位員工應受相同的照料。而人才管理採精英主義，主要關注組織內的菁英人才。
2. 人力資源管理往往是人力資源部門的職責，而人才管理是人力資源部門與高層主管共同的責任。
3. 人力資源管理僅侷限在例行的程序，如招募、甄選、教育訓練、績效評估與薪資制度等作業性的層次。而人才管理強調的是具有策略性的內容，能發揮優於傳統人力資源管理的效果，為組織創造最大的價值。

### （四）人才管理的流程

招聘→發掘人才→績效管理→發展及規劃職涯→繼任者管理→薪資管理→人才流動性管理→員工離職管理。



#### (五) 為何需要人才管理

1. 可以實踐組織的目標。
2. 可以改善組織財務狀況。
3. 協助組織規劃資源的運用。
4. 解決當前人才短缺的問題。
5. 滿足未來技能的需求。
6. 能吸引及招募到關鍵的人才。
7. 留住關鍵的人才。
8. 發展具有高潛能的人才。
9. 能將員工放置在最適合的工作上。

#### (六) 發展與實踐人才管理的策略

1. 第一階段：
  - (1) 分析環境及潛在的挑戰。
  - (2) 分辨利害關係者。
  - (3) 清楚對「人才」作定義。
2. 第二階段：
  - (1) 確定組織的目標。

(2) 決定誰將被視為人才。

(3) 確定組織著重於人才管理的哪一環（例如吸引人才、發展人才或保留人才）。

3. 第三階段：

(1) 給組織選定的人才提供適當的訓練。

(2) 實踐人才管理計畫。

(3) 運用評估機制檢視運作情形並修正。

(4) 修正後即成為標準作業程序，從第一階段重新開始，形成一個迴圈。

## 十、是什麼造就一個非凡的領導者（The True Recipe of an Authentic Leader）

本場次的演講者Dossary博士為巴林訓練發展協會的創辦者，目前為該協會的名譽主席，並且在首相辦公室扮演重要的角色。以下茲就Dossary博士所提出的重點摘要說明：

（一）老杜拜沒有石油、沒有黃金，除了人什麼都沒有，有的只是來自世界各地的人，那時候一位領袖誕生並成長，由於他的努力才有今天的杜拜。

（二）領導者要有願景，要知道把你的組織帶往何處。

（三）領導者要有速度，今天是講求速度的時代，就像森林裡鹿須狂奔，否則會被後面的獅群追上而死亡，領導者也一樣速，度是很重要的。

（四）當第一。所有人會記得的只有第一，沒有第二。

（五）當典範，各位試問誰是你的典範，領導者要當別人的典範。

（六）擁有所有權。這些留有印記者，舞台才屬於你。

（七）正面能量。正面能量提供你美好願景，引導你完成企圖心，領導你邁向成功。

（八）創新。人不能永久在世，但你製造的產品可永久流傳，創新是在生活中加些新事物，如果你已習慣在小事務創新，大創新接著會發生。

- (九) 挑戰。接受挑戰但不容許失敗，所有的挑戰是一個學習機會，是能力與知識的學習。
- (十) 接受失敗。競爭會讓你愈加強大與更好，接受冒險，真正的失敗是害怕冒險。
- (十一) 自信。不要自我懷疑。
- (十二) 必贏的心。在努力之前心態要準備好，起跑前先調整好迎接挑戰之心，要求幫助之前先問自己是否已準備好。
- (十三) 生活單純化。自然簡單最好，時間就像流水，你不能讓同樣流水停留二次，不要與改變對抗要擁抱它。
- (十四) 分享成功。我們目標不是改變個人，但是改變是為了更好，團隊目標要一致，否則要改變團隊。
- (十五) 授權。授權的同時要考核，讓被授權者對結果負責，接受被授權者的失誤，但不接受員工不努力。
- (十六) 生活型態。領導者要有熱情決心外，生活很重要，熱情生活的領導者才會是有深度與獨特的領導者。
- (十七) 培訓。培訓能打開你的雙眼，帶來自信邁向成功。
- (十八) 當一位父親。各位都有為人父的經驗，領導者要猶如一位父親般的獻出關懷。
- (十九) 熱情。熱愛國家，熱愛工作，就像藝術加熱愛他的作品。
- (二十) 讚美員工。快樂的員工辭彙為組織來正面能量與生氣，如果員工在工作上得到讚美會帶給他真正的快樂。
- (二十一) 領導者的重新定義。領導是你和多少領導人共事，領導是你培養多少領導人。領導是集智慧、聰明、資源、個性、激勵於日常生活中。

## 十一、以系統分析發掘新領袖 (Using Talent Analytics to Assess & Develop Leaders, Public & Private Sector)

本場次的演講者Radhika Punshi為企業人才諮詢總監，謹就本場次內容摘要如下：

### (一) 十個具領導潛能的特徵

判斷一個人是否具領導潛能，也是很重要的，但這並不是件易事。下列十項特徵可供參考：

#### 1. 具備領導經驗者 (Leadership Experience)

回顧是展望的最好方法。過去在學校、家庭、社團與工作中擔任過各式領導者，如果能夠顯出其領導能力，可以是找出領導潛力的重要參考依據。

#### 2. 具有創造或預見到遠景的能力 (The capacity to create or catch vision)

與人論及未來遠景時，能對主題感到興趣，並且針對主題提出有意義的見解與問題，是可能具有領導潛力的。

#### 3. 具建設性的精益求精精神 (A constructive spirit of discontent)

“精益求精”和“挑剔”不能畫上等號！如果有人建議：「應該有更好的方法。」可以用一個問題來測試他的領導潛力：「你是否有更好的方法？」如果其答案是否定的，這可能便是“挑剔”；如果其答案是肯定的，便可能是挑戰自己的正向不滿足特性。所以詢以這問題：「能夠提出更好的方法嗎？」來發掘具有潛力的新領袖。

#### 4. 具有可行性的點子 (Practical Ideas)

常出點子的人不一定是好的領導者，因為要實際的執行狀況。領導者應具有判斷點子可行性的能力。

#### 5. 具有承擔後果與負擔責任的特質 (A willingness to take responsibility)

領導除了有形的報酬外，還有無形的喜悅與成就，包括助益他人的喜

樂與達標的成就感；另一方面，領導的目的與意義，也要承擔責任，並勇於負責，尤其在失敗的時候。領導多少會疏離與朋友、工作伙伴、家人關係，因為必須承擔所交付的責任。

#### 6. 具有完成任務的基因 (A Mission Accomplished Factor)

有時可以藉著給人強制的任務，來測試執行能力。把一個須要解決的問題交給責任範圍外的一群人，若能夠不輕率處理之，通常顯示具有領導潛力。完成任務的特質對領導者而言，相當重要，當工作沒有任何進展時，需要領導者發號施令，率領同仁努力完成任務。

#### 7. 堅強的意志力 (Mental Toughness)

沒有一個領導者不會遇到批評和挫折，然而一個見識、心胸、EQ狹隘的領導者，是無法能洞悉事情、問題的真象；堅定意志完成任務者，才是領導者。

#### 8. 同儕的尊重 (Peer Respect)

擁有同儕尊重的人不見得擁有能力，但是卻可因此顯出其人格特質。人們喜不喜歡你並不重要，重要的是他們尊重你；他們可以喜歡你卻不會聽命於你，但是如果他們尊重你，即使不喜歡你，也會聽命於你。

#### 9. 家人的尊重 (Family Respect)

來自家人的尊重也是領導潛能的特徵之一。我們很容易從家人的態度上來判斷受尊重的程度，家人的尊重程度，最能顯示一個人的領導潛能。

#### 10. 雙向傾聽的能力特質 (A Communication Skill, to listen and to be listened)

有潛力的領導需具有傾聽他人言論的能力，更要有讓別人傾聽自己陳述的魅力與能力。溝通是現代領導最需具備的條件之一。

### (二) 人格特質要件

單是具有領導潛能是不夠的，領導人的人格特質的配合是必備的。在

授予他人「領導任務」之前，要評量被授權人的一些先天的人格特質：

1. 這人有致命性的弱點嗎？

人格弱點不易在測驗中顯現，但卻可能是個重要瑕疵。人貴自知，知道自己的長處和任何致命性的弱點。若不設法加以改善，情況將會愈來愈糟。

2. 這人可以接受合理的錯誤嗎？

一個領袖必須能接受合理的錯誤，他不是容忍重覆的錯誤，而是接受合理的錯誤。失敗是領導才能中"學習接納"的一部分。

3. 我可以提供優異的環境嗎？

將一個領導初學者置身於優良的栽培環境中是很重要的。年輕的領導者需要一個可以專心從事領導的環境。

(三) 大分析時代來了

大數據時代來了，大分析時代也來了。過去靠少數人高瞻遠矚打江山的日子確實已經成為過去，如何有效建立分析型組織，讓公司成為業界分析高手，才是可長可久的競爭優勢。

傳統競爭優勢已經迅速大幅瓦解，你如何讓自己的企業在同業競爭中拔得頭籌？領先群倫的公司現在對資料的運用已經大異於前，他們不再只是蒐集與儲存大量資料，提出籠統的報告；反而積極地應用科技，從數據中得到真知卓見，建立自己的競爭優勢。他們的祕密武器是什麼？答案是：系統分析。

運用分析擊敗對手。更重要的是，分析內化成組織的一部分，成為做決策或行動前的依據，使他們在產業界中立於「知己知彼、百戰不殆」之地。系統分析，重寫了競爭法則。成為分析型公司必須整合多方資源，獲得高階主管認可，循序漸進，並且反覆執行。重新調整內部主要體制，利

用分析作業流程建立事實導向的文化；發展這套系統，日後就可以根據事實制定管理決策，而不是依賴直覺或循例等較不科學的其他方式。要靠人和組織在系統分析上的各方面表現，才能做到真正的差異化並作為發展基礎。

為什麼分析讓企業占盡競爭優勢？許多從前的競爭基礎，例如地理優勢、貿易條款，都因為經濟全球化而逐漸消失。專門技術迅速被複製，突破性創新的產品和服務也成為難以有較好的生命週期。因此，讓企業脫穎而出的關鍵，在於找出真正的差異點。這使得競爭剩下三大要素：高效執行、聰明決策，以及從業務流程中萃取出最大的價值。而這三件要素都可以由分析獲得。包括在發掘人才與領導人的人力資源開發方面。

傳統人資方面，是何種情境下晉升為領導者或管理者？再回想自己如何發掘團隊裡的高潛力人才？

根據一項國際顧問公司針對初、中階主管的調查指出，33%的主管表示，自己當時進入企業即是擔任管理職務；20%的主管則表示，是企業為了獎勵自己的技術能力；12%的主管表示，是其他主管認為自己很適合當領導者；11%的主管表示，是因為沒有其他人願意擔任該職務。僅有11%的主管表示，自己是經過組織領導力發展計畫，培育成領導者。

調查結果顯示出，有46%的人才，從員工轉換至主管角色的過程，並沒有發展計畫；61%的人才則是還沒做好準備時，就被晉升為主管。調查結果分析指出，多數的企業習慣將『發展資源』投入在組織中擔任決定策略、營運執行的高階主管，對於初、中階管理人以及非正式代理主管則至多提供『訓練資源』。造成這些主管尚未具備領導者的特質或行為，或者尚未具備足夠的判斷能力，而無法執行組織交付任務等問題。

《模範領導書》(The Leadership Challenge) 一書也指出：領導者最大



的貢獻並不僅止於今天的盈虧，而是人員與組織的長遠發展，進而去改造、變革、繁衍以及成長。誠如彼得杜拉克(Peter .F Drucker) 稱：「你不可能只僱用一隻手，而不管他整個人。」 因此，企業不能再用一般學習、訓練方式來發展初、中階主管，應該藉由評鑑工具的幫助，更精準地發展他們的能力，讓他們扮演好新的角色。

#### (四) 績效與潛能不能混為一談

《執行力》作者瑞姆·夏藍(Ram Charan) 曾說：「我們並不缺領導潛質的人才，企業若懂得如何辨識、培育具有潛力的領導人才，就能從內部拔擢，遞補領導空缺。」從現今企業面臨的人才發展需求，來解釋評鑑工具的效益。企業需求涵蓋組織成長及組織發展兩種的情境，並衍生出：1. 高潛力人才發展；2. 職務轉換；3. 領導能力盤點；4. 高潛力人才選拔等四種需求。

從實務經驗，多數主管在辨識潛力人才或晉升部屬時，往往陷入把績效與潛力混為一談的盲點。比方說，有一位員工過往的績效表現很好，就把他晉升為主管，他就一定會是位好主管？事實上不見得是這樣。正因為主管容易陷入盲點，而造成對部屬了解不夠深入，無法具體指出部屬的人格特質、行為的強項與弱點。當這些潛力人才或新任主管，不了解領導與管理職責與標準，就無法得知自己缺乏什麼樣的能力，有時甚至造成錯誤的自我認知。當他們產生錯誤的自我認知，即便接受了訓練課程，也會產生訓練課程並不能滿足自我需求的抱怨，以及不知道為什麼要上課的疑問。當人才對訓練課程抱持存疑的態度，自然不會運用所學到的技巧，最終只會浪費企業的訓練成本，卻無法看到效益。這就是人才發展關鍵的三部曲評鑑(Assessment)、學習(Learning)、運用(Application)。

在系統分析中，在資料蒐集與評鑑(Assessment)上通常會包括以下特

性：

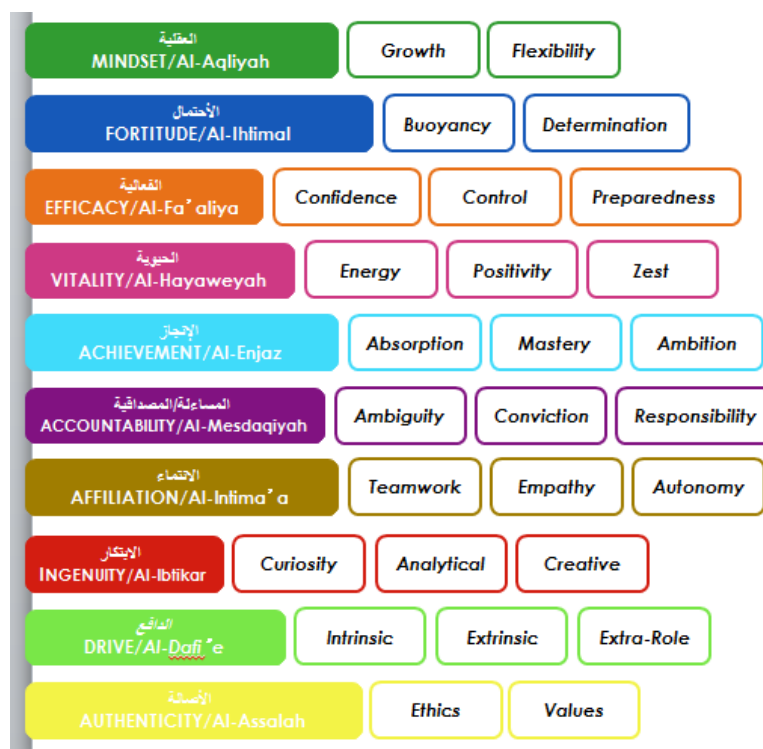


圖1：資料蒐集與評鑑之特性

發掘的10項要素，包括：1.心態:成長與彈性；2.堅忍:毅力與決心；3.有效率:自信、掌控力、準備程度；4.活力:體能、正面、積極性；5.成就:吸引力、專業與野心；6.責任心:容忍性、確信、責任；7.社交性:團隊、同情心、自主；8.創新:好奇、分析、創意；9.動機:內在、外在、跑龍套；10.真實:道德、價值。

#### (五) 從旁聽個案討論來發掘內部人才

人才重要，不待多言。對組織長期發展而言，如何及早從第二線甚至第三線人員中，發掘值得栽培的未來「接班梯隊」，更是關鍵。問題是，領導階層究竟應通過何種程序來觀察、檢視、發掘、掌握這些未來的明星？

傳統上的主要機制當然是績效考核。然而僅憑各級主管對部屬的考核，未必能使真正的人才脫穎而出。

1. 這些單位主管未必有能力分辨出人才的潛力；
2. 他們可能不了解高階層對人才需求的方向；
3. 是「忌才」—能力平平、前程有限的主管們並不樂見部屬展翅高飛；
4. 從單位主管觀點，人才最好永遠「暗藏」在自己部門裡，以免「台柱」一旦被挖走，本單位的績效可能立即發生問題。

為了彌補這些缺憾，我們通常會建議高階主管應對這些三線或四線人員進行定期的面談，一方面了解其工作上的困難與期望，一方面加油打氣，一方面也產生發掘人才的作用。然而此項工作耗時費事，高階主管往往沒有時間精神真正落實執行。

其實最有效率的方式是：老闆親自參與旁聽「以個案討論來進行的內部培訓」。如果對組織中階人員的培訓只是單向講授，或只是召集大家來聽一場專題演講，這種旁聽當然價值不大，但如果是以個案討論方式進行的培訓，尤其是使用組織內部相關的個案時，在討論過程中，只要主持者引導得宜，每位參與者的分析能力、表達能力、聆聽與整合的能力都勢必展露無遺。換言之，個案教學的主要作用固然在提升參與者或學員這些方面的能力，但同時也可以讓具有這些潛力的人有表現的機會或舞台。

事實上有許多企業，在實施內部個案培訓活動以後，發掘到很多平日少有聲息，但卻極富內涵與深度的人才。如果沒有這些培訓，或老闆未參與旁聽，這些人才極可能長期在基層崗位上默默耕耘，無從發展，或不得不跳槽到其他企業，甚至自行創業。這些結果，對組織而言都是重大損失。

有效發掘內部人才，或讓他們早日被高階注意、培養，是組織長期發展、永續經營所不可或缺的。如果組織沒有良好機制可以讓高階觀察中基層的潛力，其他替代管道就會應運而生。例如，年輕上進的同仁，就不得不加入「派系」，以獲得派系大老的推荐，或在酒量、球技、主持晚會等

方面力求表現，以期得到上級的注意。這些都不是拔擢人才的正常管道，經由這些方式而獲得升遷或重用的主管，在經營管理上的能力也未必真的優秀。

讓有潛力的人才及早被高階注意與發掘，對組織與員工都極有價值。而高階領導人參與旁聽內部培訓的個案討論，可以說是最快速有效的方式。只有最適工具沒有最好工具。

#### (六) 運用評鑑中心法發掘激勵人才的關鍵因素

隨著全球化、科技進步使得各種競爭變得越來越激烈，也迫使組織必須更靈活、反應更敏捷。組織越扁平，涵蓋的地域越廣闊、文化越多元。工作者也從傳統的期待組織給予工作保障，以及升遷機會，轉變為自己掌握職涯發展，建立起跨專業、跨組織的螺旋式路徑來進行職涯發展。企業積極透過評鑑、工作經驗、人際關係等方式來發展人才，而評鑑中心或是學習中心等也受到企業的重視與應用。

**A Learning Centre is an approach to assessments that uses multiple techniques and multiple assessors to evaluate behaviors with the objective of identifying strengths and development areas, and aiding development.**

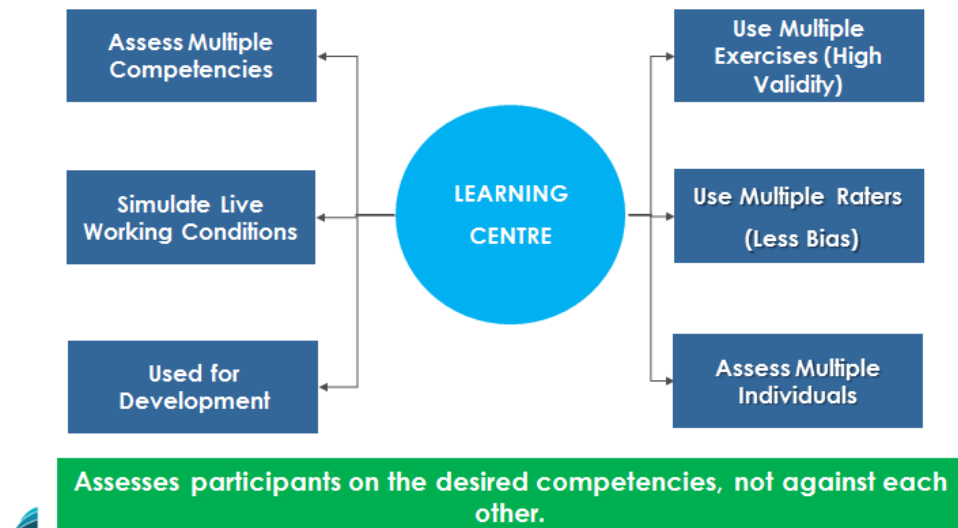


圖2：評鑑中心法

評鑑中心運作方式為，透過評鑑中心模擬被評者真實工作的情景與挑戰，作為目前職務以及即將擔當新職務所需展現的行為要求相比對，讓評

鑑師判定被評鑑者的工作效能，或準確的預估被評鑑者在承受新職務時的工作表現。評鑑中心的優點為具有客觀的觀察與評鑑，以及深入的診斷。缺點則是因評鑑項目複雜性高，所以時間長、成本也高。評鑑工具最重要的功能，就在於協助企業找到激勵人才潛力的關鍵因素，但更需要兼具時間與成本，來解決個人與企業的需求。

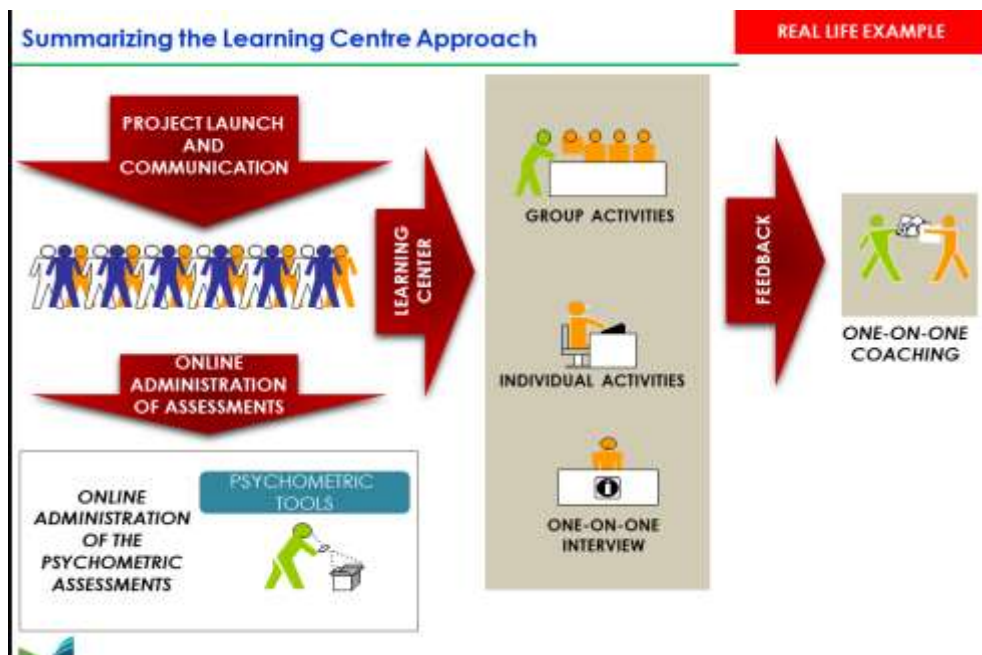


圖2：評鑑中心法運作方式

學習中心可以由直屬主管、同儕、部屬以及顧客一同進行績效評估。評估項目包括：團體、個人與工作行為的評等結果。如下圖所示，以商業頭腦、成功意圖、人際關係、行銷能力、擔負責任、客戶關係與溝通能力等項目進行評鑑項目；被評者分別依照團體活動、角色扮演、個案情境與行為事件面試法分別進行。評等者會確認被評者行為有哪些是優良，有哪些仍待加強。學習中心的優點為受評者可從與自己工作上接觸的人身上取得回饋，也能長時間追蹤職能發展，而評測的題目與標準皆可客觀。其目的宗旨在，就受評鑑(參加)者對設計的職能加以評鑑，並非讓參加者互相競爭。

Competency	Team Activity	Role Play	Case Study	BEI
1. Commercial Acumen			Y	Y
2. Drives to Succeed	Y		Y	
3. People Orientation	Y	Y		Y
4. Promotes the Brand	Y			Y
5. Takes Accountability	Y	Y	Y	Y
6. Customer Orientation	Y		Y	Y
7. Communication	Y	Y	Y	

圖3：評鑑、學習、應用 人才發展關鍵三部曲

結合測試以及學習中心功能，主要用以評鑑初、中階主管行為的評鑑工具。實施的方式為被評者於電腦上作答後產生報告，再由電腦統計分析後，與經過認證的評鑑師解讀，進而提供企業受評者個人發展的建議報告。



圖4：員工潛力與績效圖

在經驗中，根據潛力與表現面向，預測結果與後來實際升遷表現是相符的。系統分析確實有科學依據，此點亦獲與會ARAMCO (沙烏地石油公司)人資部贊同。

另一方面，在比較具有高潛力又有高表現的人與其他入之間，最大的差距是在哪方面?從圖5可以看出，兩個族群中，具潛力之領導人在十個評鑑項目均較其他人表現突出。尤其在堅忍、動機、活力、效率及心態等5個項目上，有超過10%以上的差距。

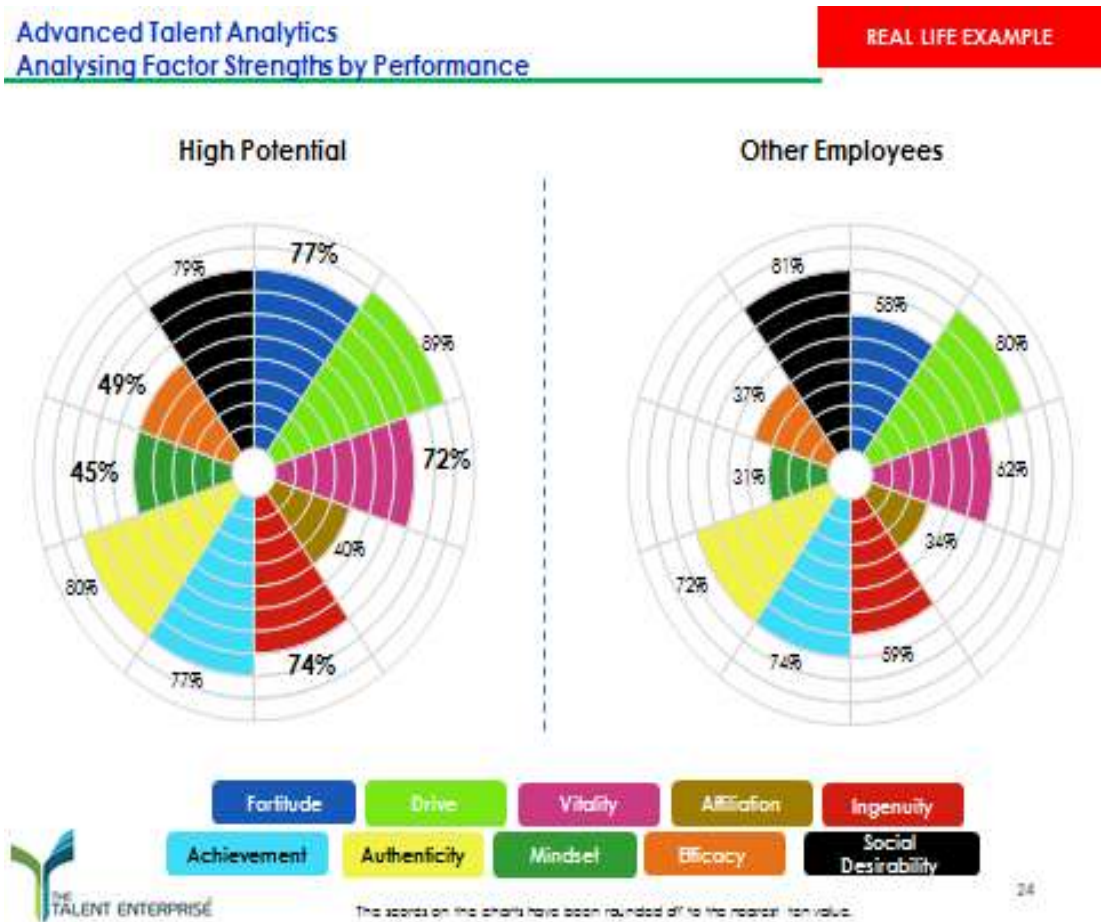


圖5：具潛力之領導人與其他員工在十個評鑑項目之比較

根據長期研究與經驗，企業需要一套精準評鑑領導能力的標準，而後才能針對管理行為上有待改善與學習的目標，企業不放棄任何可造之材。

#### (七) 領導人是可以訓練的

績效卓越的領導人(Leaders Who Perform)：領導人則著重於願景與價

值，追求創新與能力的發揮，做對的事情。領導人評量績效的指標是獲利能力與顧客滿意度，再加上員工成長性與滿意度。要成為績優領導人，並沒有固定的作法。培養出許多卓越領導人的西點軍校，採行的是四個階段的領導訓練：

1. 是強化組織向心力，教導新生認同團體的價值體系。
2. 是幫助個人找到自己在團體中的聲音。
3. 教導學生建立足夠的自信和必要的領導技巧。
4. 是行政領導，教導學生如何為組織謀求長遠利益。

領導大師班尼斯(Warren G. Bennis)曾說：「成為領袖並不容易。但學習如何領導，遠比想像中容易。因為，每個人都有領導的潛力！」畢業於西點軍校的麻省理工學院(MIT)董事會主席米德(Dana G.Mead)也認為：「在100個人裡，大約有10%是天生的領導人。這些人也許是因為成長環境或是家庭因素，使他們成為天生的領導人……。再下來的80%，或許有一些領導潛力，但是還沒有被發掘。對這些人來說，學術理論對他們會有幫助，實際領導經驗更可以幫助他們。除了一些天生的領導人之外，我相信領導技能是可以傳授的。與其說是傳授，我寧願用激發，領導力是可以激發出來的。」

但是，大多數企業的接班規劃和領導力發展的成效不佳。一項問卷調查顯示，營收超過五億美元的公司中，有近半數沒有明確的執行長接班人計畫，只有極少數人力資源主管對其公司的高階管理者接班流程感到滿意。近年來，企業執行長的流動率明顯提高，愈來愈多執行長被迫下台的速度比以往還要快。

領導人才的嚴重短缺是個明確訊號，顯示傳統的領導力發展方法根本不正確。許多現任領導者未認知到，培育部屬領導能力是每位現任領導者



的重要職責之一，他們直到太遲才開始這項工作，來不及適當地培育潛力領導者帶領組織應付瞬息萬變的未來。

在過去數十年，商管碩士班的擴增已經為企業培育出許多足堪大任的潛力領導人。無疑地，踏出大學和商學院的許多年輕人思考伶俐，反應敏捷，嫻熟於模型和數字，擅長根據資料來診斷狀況。他們企圖心高，活力十足，分析技巧和簡報能力讓上司大為賞識，立即讓這些聰明進取的年輕專家嘗試擔任領導職務。但是，分析和簡報能力只不過是領導能力的一小部分，他們的領導能力落差遲早會顯現出來。這些年輕領導者當中，有些人在發展過程中被淘汰，有些跳槽到別家不察的公司，但更多人則繼續晉陞至資深領導職位。他們的晉陞可能是因為他們是某個領域的傑出專家，或是在個別角色上表現優異而獲晉陞作為獎勵，但公司並未評估他們的基本領導才能和歷練。最終，公司因為未能辨識真正優秀的領導人才而付出代價。

這些都是可以避免的。公司並非不可能培育出質量均優的領導者和執行長人選，例如，奇異、寶齡、高露潔、百事可樂等公司，都非常善於培育大量資深領導者。我們可以從這些成功的企業學到正確啟示，把基本原則歸納形成發展領導力的新方法，重新努力，培育二十一世紀企業迫切需要的領導人。

## 肆、心得及建議

### 一、加強領導者適任性之篩選

領導者是企業成敗第一責任人，虧損中的企業最大的關鍵常常在於領導出了問題，而非經濟不景氣或市場競爭問題，「領導人能力不足」為企業無法在逆境中成功的最大因素，近年我國不論是政府機關或國營事業機構亦面臨人員離退大量增加後，主管接班人遴選不易問題，本次會議鮑勃·莫頓（Bob Morton）在「適合的領導-選擇韌性（Fit To Lead - Choosing Resilient）」這個專題研討會中，讓我們深刻學習到未來領導人或主管接班人的選擇，實須綜合考量情緒韌性，及具備在逆境中積極的人生觀、前瞻性的思維及準確的思考判斷等特質，而情緒韌性這個特質是首要的，情緒韌性係影響執行成功與否的關鍵，能誠實面對真相，接納不同意見，甚至是反對的觀點，也能直視自己弱點，並具有在複雜且快速變動的環境中胸有成見的能力。情緒管理若沒有韌性，即是表面的妥協，強迫自己忍耐並壓抑內心慾求，常經不起考驗，在職場上不論個人聰明才智，若是沒有良好的情緒韌性，人際關係就會出現狀況與糾紛，更何況是擔任主管的領導人。

### 二、省思領導力對組織的重要性

（一）從why切入—尋找人生的目的與呼召：

環顧當前諸多脫序的社會現象與各種亂無章法的回應作為，不免讓人深思，如果組織中存在有效領導力，是否能改變現況，讓組織不再虛耗？領導力應該是一種能讓組織聚焦，在每一個階段能作出正確的決策，並促使成員及時執行關鍵活動的能力。依據Ulrich 教授的研究結果，有效領導力有百分之60至70是共通性的特質，其他的百分之30至40 則因人而異；那麼，中、高階文官發展性訓練即應針對如何發展菁英人才庫具備那百分之60至70的共通性特質而設計，至於個人方面，則亦可從挖掘更高層的人生目的(why)及熱情所在著手，尋找生命的呼召(calling)。

馬克吐溫曾說過：「生命中最重要兩個日子是你出生那一天，以及

你終於了解為何要出生那天。」近年來，探索calling的領導哲學已被廣泛討論，在這個詭譎多變的世代，尋找自身領導的目的是安身立命的基礎，必須從個人獨特的人生經歷中，挖掘出重要的方向與主題，用以闡釋個人價值觀與追求的梦想，以此為起點，讓自己充滿活力與熱情，方能有持續不斷的實現calling的動能，也就是Ulrich 教授所說「當然你的所做所為必需和個人的價值觀一致，才能展現你對身為領導者的熱情」。

## （二）從What切入—認清領導者應扮演的角色

依據Ulrich 教授的看法，領導者應身兼策略家、執行者、人才管理者及人力資本發展者四種角色。根據蓋洛普2013年美國職場報告，只有30%的員工，積極將他們的才能用在替公司的前途打拚；50%的員工只是耗時間；剩下的20%，則是用扯後腿的方式，抒發自己的不滿；而造成廣大員工工作不投入的主要原因，就是差勁的領導力。其實領導者絕對不會故意要成為差勁的領導人，只是領導人並非神，不論扮演那一個角色，都有可能犯錯，但如能從眾人嚴密的審視中，保有渴望學習與精進的本心，願意成為容易受責難的箭靶，不僅分享個人的長處，也願將弱點攤在眾人目光中，準備和組織共同學習成長的話，就有機會邁向偉大的領導人之路。

此外，領導者應致力於型塑組織的領導力品牌，以確保組織的發展不會應領導人更迭而停滯甚或內耗。蘋果公司在賈伯斯過逝後，即難以繼續其業界領導地位，而最近韓國三星集團總裁因健康狀況惡化而不能正常發揮領導力的情況下，依《富比世》雜誌的分析，「三星集團努力想要對李健熙健康惡化一事輕描淡寫，但考慮到繼承問題和業內狀況惡化等因素，三星可能會迎來『最終審判日(a day of reckoning)』」，這些案例都突顯了集體領導力品牌對組織永續發展的關鍵性影響。

## （三）從How切入—知易行難乎？

Ulrich 教授提出START ME之打造永續領導力七大法則，其中仰賴個人努力者，計有找到工作熱情之所在、從生活習慣中養成專注、邏輯性思考與執簡馭繁的能力、掌握重點與細節、自我檢視以改正惡習、從錯誤及失敗中學習並改進等；其他部分則需有外力之協助，如：從旁人角度觀察自己（前提是能開放心胸去接受他人的批評與檢視）、找到教練或心靈導師等。不論自個人內心或仰賴外力協助，培養永續領導力都是一個持續及無止盡的修煉，要找出自己信守的價值，選擇並知道自己要做什麼樣的人，實實在在的往對的事去做，時時自我檢視，虛心學習，並讓它變成一種習慣，才能持續自我發展，完成終身志業。

### 三、建立能力導向績效改進制度

績效管理（performance management）為高階主管人員的核心能力，目前我國各行政機關與國營事業機構之績效考評作業，不論組織或員工之績效評核常流於形式，尤其是員工考績制度，「情」重於「理」與「法」的鄉愿文化，致使考績結果不盡公平，且未能結合職務遷調、人才培育、獎優汰劣等，無法發揮其應有之功能，故強化員工勝任能力與績效改進乃為當務之急。本次會議專題研討中Younes Khatabeh 巨細靡遺地介紹如何建立能力導向績效（A competency Performance）計畫，使個人的績效改進能有助於達成組織變革，實可作為人力資源部門設計與發展有效的績效改進方案之參考，透過變革與強化員工勝任能力，方能協助員工改善職務績效，俾利達成組織之策略目標。

### 四、確立人力資源於組織中的定位

大會中各個學者專家所提出的人力資源發展新觀點，也確實值得我國政府做為省思，當人力資源應該被視為策略夥伴的一員時，我們是不是還只想著要如何節省人事成本、如何使用新的績效衡量技術來測驗我們的員工、或是要如何運用適當的甄補方式，才能得到真正所需的人才？人力資本做為組織最無價的無形資產時，人事單位就是支撐組織信譽、未來定位、策略發展最關鍵的位置。人事是

政通人和之關鍵、百事俱興之基礎、追求卓越之張本，即說明了人事人員在服務公務人員時，應配合政府的施政策略，打造出創新、專業、卓越的人事服務，並帶領政府人員朝向專業團隊的道路發展，以達成政府最終的施政目標。

## 五、強化政府人才管理

日本經營之神松下幸之助曾說：「企業最大的資產是人才」，人才是組織面對未來挑戰決勝的關鍵。我國在 80 年代與韓國、新加坡及香港並稱亞洲四小龍，然而面對後進國家之崛起，我國面臨國際人才競逐、國際化條件及吸引外國移民誘因不足等現象，而行政院基於國家整體發展需要，召開「行政院人才政策會報」，針對「晚入早出」與「高出低進」所衍生的人才問題，研擬「引導早入職場」、「活化高齡、婦女人才」及「積極攬才政策」等核心議題，以留住及延攬優質且符合經濟、社會發展所需的人才。

我國政府公務人力，面臨國內人力結構及教育、經濟發展轉變，亦有「晚進早出」之現象，以近年初任公務人員考試錄取人員平均年齡約為 30 歲，退休平均年齡約為 55 歲，形成政府人力資源運用之困境，建議可參考上開相關國家因應人才短缺措施，採行下列策略：

### （一）落實「教、訓、用」合一：

藉由建立公務人才核心職能架構，以清楚呈現政府各部門關鍵人才應具備之工作能力，並於大學中開設相關知能課程，使其於學校階段即習得相關公務知能，經由考試甄選、在職訓練，使培育之人才更契合所需，有效銜接學校教育課程及職場工作需求，減少教育資源浪費，並鼓勵人員提早進入公務部門機制，厚實政府人力資源。

### （二）建構合理前瞻之薪資制度：

由於現職高低階公務人員待遇與退休金差距不大，似乎難以吸引高階優秀菁英進入公務體系。政府欲改善公務人力素質，不只是吸引大量人力

投考公職，而是要吸引優秀人才投考公職，似有必要配合檢討並重行設計薪資結構，適度拉大低階人員與高階人員待遇差距，以公務人員在職期間及退休金之「總待遇」概念，重新設計公務人員待遇制度。

(三) 建立公私人才交流機制：

面對日益精進之高科技、高專業領域，政府囿於現有公務人員任用體制，常無法及時取得具有專業技能人才。為利政府機關規劃政策與業務發展所需，宜建立彈性取才管道，並透過不同部門間專業人事的交流，加強彼此的互補功能，以利政府人才交流。

(四) 設計彈性退休制度，延長公務人力服務年限：

政府機關可設計彈性退休制度，例如提供不同的「階段性退休」(phased retirement) 制度，預估公務人員會在某個時間點離開組織，然後逐步減少工作時數，或讓公務人員可以選擇各種方法續留在組織之中，並且減少所投入的時間或所承擔的責任。這些方式可能包括更彈性的工作型態，包括透過網路工作等方式，也可以採取更新的工作型態，例如職務分攤等，以活化公務人員經驗與能力。

