

公務出國報告  
(出國類別：國際會議)

參加國際培訓總會 (IFTDO)  
2015 年第 44 屆國際年會報告書

服務機關：公務人員保障暨培訓委員會

姓名職稱：涂翊珊 科長

派赴國家城市：馬來西亞吉隆坡

出國期間：104 年 8 月 24 日至 29 日

報告日期：104 年 11 月 19 日

# 摘要

國際培訓總會（IFTDO）2015 年年會，由馬來西亞學習與發展協會（Malaysian Association of Learning and Development, MyLeaD）主辦，本次年會是以「The Performance Pipeline: Beyond HR」為主題，分場討論子題則包括：「人力資源管理(Human Rrsource Management)」、「人力資源發展 (Human Rrsource Development)」、「領導力 (Leadership)」、「文化 (Culture)」及「創新 (Innovation)」等 5 項；參與年會後，有以下五項心得與建議：一、強化機關對訓練的重視，倍增訓練成效；二、跨越世代差異，共創組織願景；三、重視主管人員培育，強化領導與管理發展才能；四、強化政府人事部門角色定位，發揮人力資源發展功能；五、建立正向組織文化，打造優質公務團隊。

# 目錄

壹、前言.....	1
貳、大會議程.....	2
參、年會內容摘要.....	3
一、人才投資－知道你所投資的價值.....	3
二、人力資源的未來.....	9
三、勞動力發展的崛起－定義與啓示.....	15
四、員工契合度－人才管理的成功關鍵.....	19
五、創造一個正向的組織文化－領導者與人力資源部門的角色... ..	21
肆、心得與建議.....	24
伍、照片集錦.....	27

## 壹、前言

國際培訓總會（International Federation of Training and Development Organizations，簡稱 IFTDO）國際年會每年均由不同國家的會員舉辦，透過最新人力資源議題的研討交流，達成知識傳達及經驗分享之目的，除使參與年會的各國代表回國後得以增進個人表現、增益組織發展效能及產能外，更期能藉由參與會議過程中，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，提供與會人員最新人力資源相關資訊。

本屆 IFTDO 年會於馬來西亞吉隆坡召開，年會主題為「The Performance Pipeline：Beyond HR」，分場討論則包括：「人力資源管理（Human Resource Management）」、「人力資源發展（Human Resource Development）」、「領導力（Leadership）」、「文化（Culture）」及「創新（Innovation）」等 5 項子題。

會議中進行 IFTDO 年度「全球人力資源發展獎」頒獎典禮，我國計有國家文官學院、行政院人事行政總處地方行政研習中心、勞動力發展署、臺南市政府等 4 個政府機關，民間企業則有國泰世華銀行，共獲頒 6 個獎項。

本次年會我國代表團仍依例由中華民國訓練協會負責組團，成員包括公務人員保障暨培訓委員會、行政院人事行政總處、教育部、高雄市政府等公務機關代表，以及國家文官學院、行政院人事行政總處地方行政研習中心、勞動部勞動力發展署桃竹苗分署、行政院環境保護署環境保護人員訓練所、臺北市政府公務人員訓練處、高雄市政府公務人力發展中心、台灣電力股份有限公司訓練所等訓練機關（構），及財團法人自強工業科學基金會及國泰世華銀行等民間機構、企業人員。

## 貳、大會議程

IFTDO 第 44 屆年會議程		
日期	時間	主講人、主題
2015/08/25 (二)	07:00-09:00	Registration
	09:00-10:30	Mega Session: Investing in People – Knowing the Value
	10:30-11:00	Opening Ceremony
	11:00-11:30	Official Opening of Exhibition
	11:45-13:00	Concurrent Session
	13:00-14:30	Networking Lunch & Exhibition Tour
	14:30-16:00	Plenary Session 1 : Strategies for Building and Managing Tomorrow' s Workforce
	16:15-17:30	Concurrent Session
2014/08/26 (三)	09:30-11:00	Mega Session: The Future of HR
	11:00-12:15	Concurrent Session
	12:30-13:00	Special Events
	13:00-14:30	Networking Lunch & Exhibition Tour
	14:30-15:45	Concurrent Session
	16:00-17:30	Plenary Session 2 : Bold Predictions for HR
	20:00-23:00	IFTDO gala dinner & Global IFTDO HRD Award
2014/08/27 (四)	09:00-10:15	Concurrent Session
	10:30-12:00	Special Session: Upskilling Talents for Employability in the Global Market
	12:00-13:00	Closing Ceremony
	13:00-14:30	Networking Lunch & Exhibition Tour
	14:30-17:30	Exhibition and City Tour

## 參、年會內容摘要

### 一、人才的投資-知道你所投資的價值 (Investing in People—Knowing the Value)

Dr. Jack J. Phillips 目前為美國 ROI 機構的主席，他所提訓練成效評估的投資報酬率(以下簡稱 ROI)模型廣為研究訓練成效評估相關議題的研究者所討論。Dr. Phillips 在演講開始即指出，無論是營利、非營利組織、大學，甚至是國家，一個成功的組織來自於擁有一群優秀的、有充分能力及可以被激勵的員工、成員或公民，為了更有效地投資在這些值得被投資的人身上，再投入訓練資源前，必須先思考下面幾個問題：

1. 你應該投入多少？
2. 什麼是值得投資的訓練方案(program)？
3. 如何瞭解所投資的效益？
4. 如何極大化投資報酬率？

Phillips 提到，現今各國及各企業組織對人才都非常重視，領導者通常也願意投入教育訓練資源，來強化人力資本，但往往因為對投資的結果不太關心，使得人力資本的投資顯得抽象，而資源也就常被浪費在無效且非必要的訓練方案上。訓練評估的目的不外就是瞭解訓練是否達成預期目標、瞭解訓練的成本/效益比例、檢視訓練流程是否適當，作為未來精進的參考，以及瞭解受訓者的學習結果，將所學移轉及應用於工作上、量化訓練績效，使教育訓練成果具體而明顯的呈現等。ROI 訓練成效評估基本上是以 Kirkpatrick 反應、學習、行為及成效的四階層訓練評估模式為基礎，加上 ROI 的衡量，採結果導向，衡量人力資本的投資報酬率，使訓練成效得以用具體的貨幣價值來呈現，以證明它對組織績效的貢獻。茲就 Dr. Phillips 演說重點摘述如下：

#### (一) 各國及企業組織每年投資於訓練的經費相當高

美國每年投資在訓練的費用大約有 1,500 億美元，如以全世界為範圍估算約達 7,000 億美元，但其中卻有高達 60-90%，相當於 4,200-6,300 億美元被浪費了。

#### (二) 訓練究竟是成本還是投資？

從行政管理者的角度來看，成本就好比是手指甲，需要持續不斷的修剪，不讓它變長，而你的組織是怎麼用什麼樣的態度來看待訓練的呢？

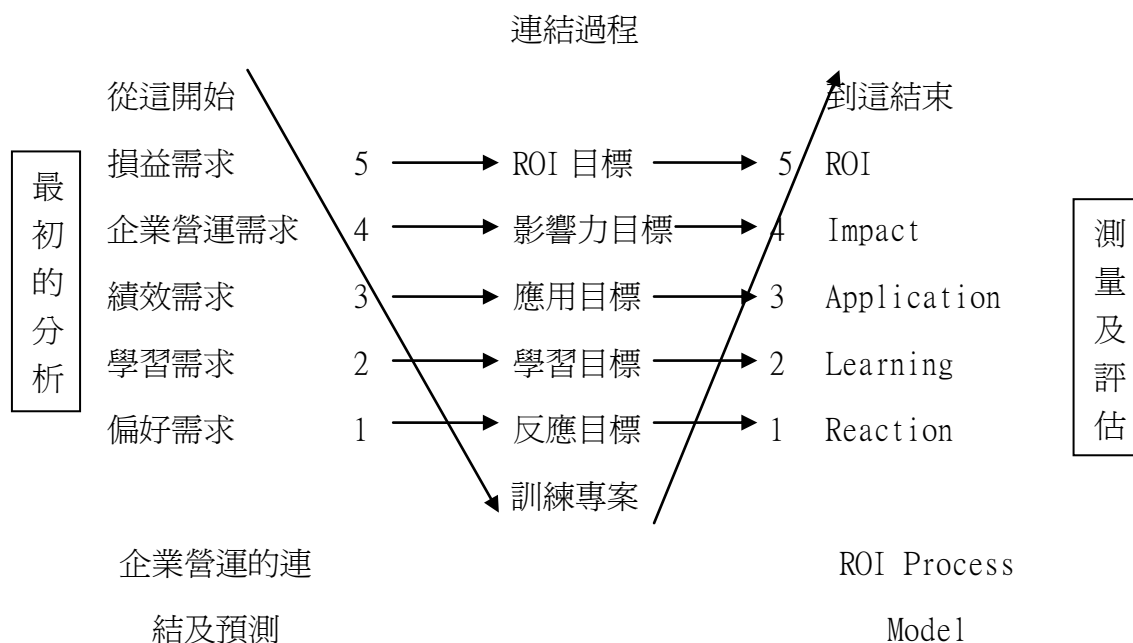
### (三) ROI 評估模式的五個評估層次及核心議題描述

層次	核心議題描述
投入(Input)	訓練專案能以最少成本提供給最多人
反應(Reaction)	參訓者對訓練專案有熱情及享受該訓練專案，並認為該受訓經驗是有價值的
學習(Learning)	參訓者獲得未來所需最新資訊、趨勢、概念及技巧
應用 (Application)	參訓者修畢訓練專案，能付諸行動，使用內容及做出重要的改變
企業績效改善 (Impact)	對參訓者刻正推動的重要業務措施，及其工作、生活及組織產生重大影響力
投資報酬率(ROI)	參訓者個人花在訓練上的時間能有正向回報，組織也能在資源使用上獲得正向報酬

### (四) 學習的價值鏈

	衡量難易度及頻率	層次	議題	測量物	目標值
可預測的	這是容易的 (總是被衡量)	0	Input	數量 小時 成本 便利性	100%
	這是容易的 (大多數總是被衡量)	1	Reaction	關聯的 重要的、有用的 新內容 有使用的企圖心 推薦給其他人	100%
	不難 (通常被衡量)	2	Learning	概念 技巧 能力 趨勢	90%
	可能 (常被衡量)	3	Application	使用的內容及頻率 成功使用的比例	30%
管理者較 想知道的	並非那麼難連結 (有時被衡量)	4	Impact	生產力、時間、品質、 成本、形象及名聲	10%
	很多專案都有被衡量的 可能性	5	ROI	獲利率或投資報酬率	5%

## (五) 連結是關鍵



## (六) 訓練專案失敗的原因

組織每年投資於訓練的經費常是非常龐大的，但通常卻有高達 60%-90%的經費是浪費的，主要有下列原因：

1. 未與組織營運做連結。
2. 未適切評估訓練需求。
3. 不正確的解決方案(或欠缺解決方案)。
4. 未能創建應用及影響的目標。
5. 未能消除或盡量減少應用上的障礙。
6. 學習未能獲得主管的支持。
7. 缺乏參訓者的承諾。
8. 無效的學習專案設計。
9. 內容不相關。
10. 未能進行評估及持續調整。

## (七) 典範移轉

訓練成效評估是一種系統化的過程，可用來決定訓練方案的意義及價值，講者更指出組織未來的人力資源發展典範，將從「以活動為基礎」

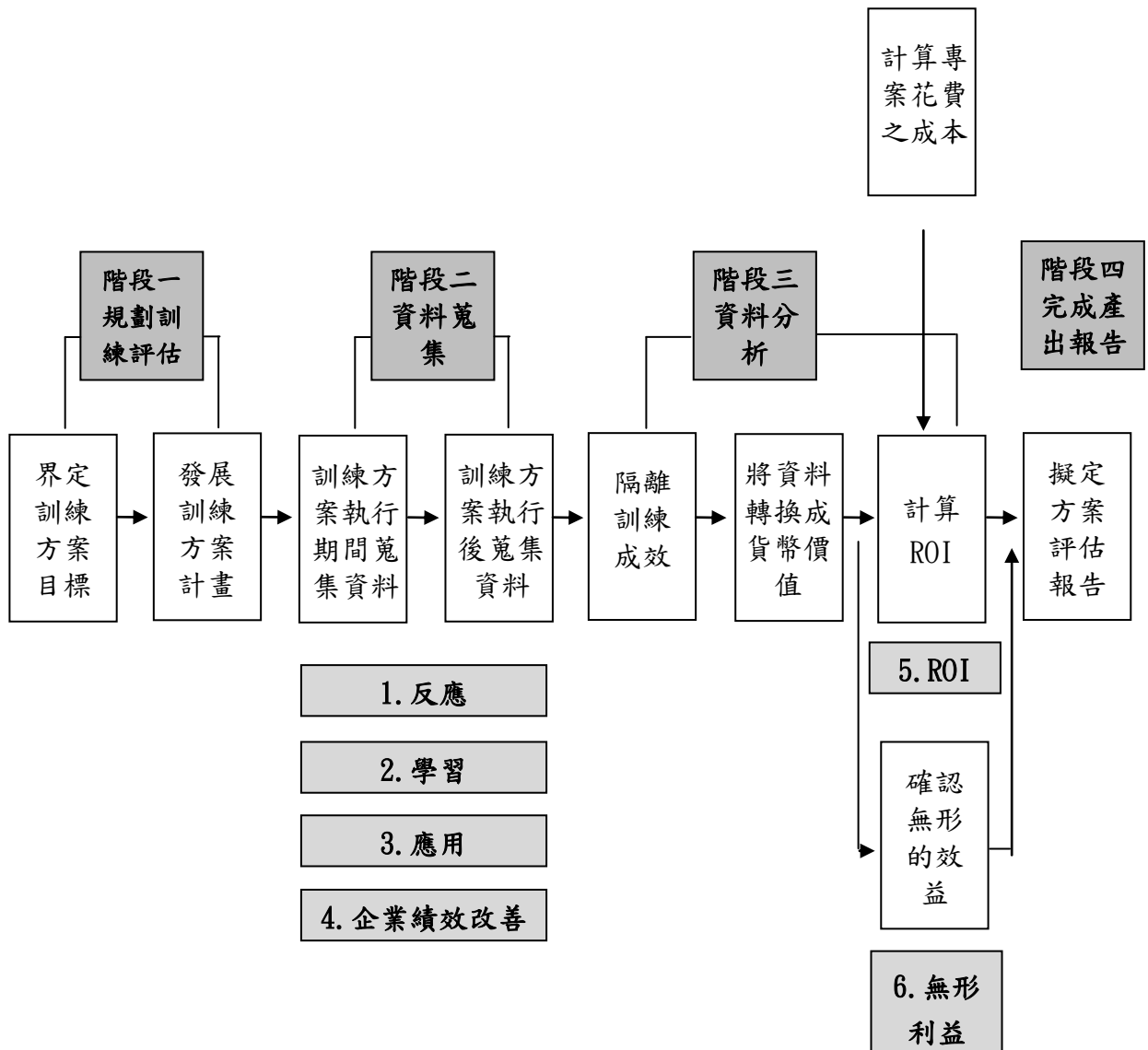


(activity-based)轉換成「以結果為導向」(results-based)。

以活動為基礎	以結果為導向
訓練專案與組織需要間無關連	訓練專案能與組織需要相連結
未評估績效	有評估績效
無特定的目標可用來衡量	有特定的目標可用來衡量
未與參訓者溝通預期成果	與參訓者溝通預期成果
未塑造有利於訓練專案執行的環境	塑造有利於訓練專案執行的環境
主要的管理者能未和客戶間建立夥伴關係	主要的管理者能和客戶間建立夥伴關係
未測量 ROI	測量 ROI

### (八) ROI process model

ROI 評估模式步驟 (如下圖) 及各階段重點如下：

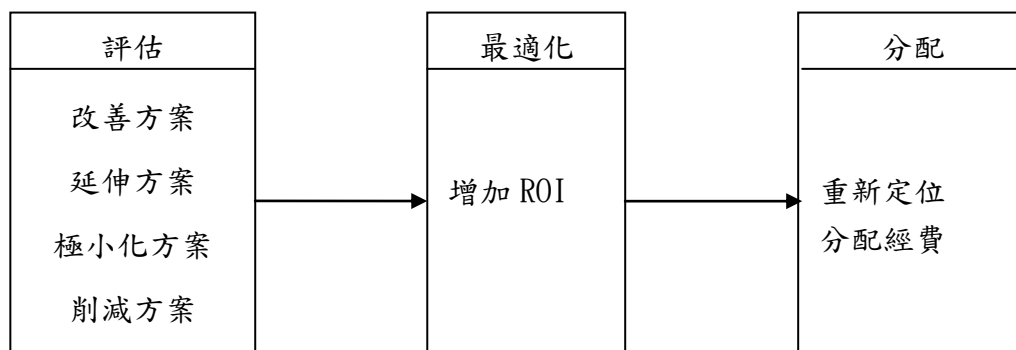


1. 階段一、規劃訓練評估：界定訓練方案目標、發展訓練方案計畫，包含：陳述訓練評估目的、決定測量哪些效益、資料蒐集方法及建立評估時程等。
2. 階段二、資料蒐集：蒐集訓練方案的相關資料，包含參訓者訓前與訓後反應及學習情形，是非常重要的，可以確認訓練方案的效果及影響。如果沒有訓前的相關資料，就難以進行訓練效果隔離(isolate the training effects)，及計算後續訓練的投資報酬。
3. 階段三、資料分析：
  - (1) 隔離出訓練方案的影響因素：訓練執行後，若發現參訓者的績效有明顯改善，則應釐清有哪些影響參訓者績效改善的因素是訓練所導致？訓練及績效改善間的因果關係為何？因此，隔離出訓練對績效改善的影響因子非常重要，若將非訓練因子所造成的改變納入計算，可能會膨脹或低估訓練的結果，影響訓練投資報酬率分析的準確性。
  - (2) 將資料轉換為貨幣價值：將蒐集資料轉為貨幣價值是最困難的，對企業組織而言也一樣。計算成本，是比較直接及容易的；要測量效益，則須將蒐集到的資料(包含質化資料)轉換為貨幣價值，來計算進行效益成本比、投資報酬率計算等，以確認訓練效果。
  - (3) 確認隱性、潛在效益：測量訓練方案的隱性效益，如：人際溝通技巧、團隊發展、領導、團隊工作、衝突管理等，實際上是很困難的，但確可釐清訓練方案是否產生實質效果。
  - (4) 表述訓練方案成本：訓練成本可能包含：教材、講座、設備使用、人事及行政成本等。
  - (5) 計算投資報酬率：在效益及成本釐清後，可進行投資報酬率計算。
4. 階段四、完成產出報告：根據前述步驟完成各項資料後彙整成產出報告，有助於瞭解訓練專案的執行成效。

#### (九) 最適化的學習投資

要達成最適化的學習投資，包含三個步驟：評估、最適化及分配。在評估階段，需評估訓練方案是要改善、延伸、極小化或將訓練方案削減；在最適化階段，

要追求 ROI 的提升；至於在分配階段，就是後續訓練資源的分配要重新檢視定位及進行訓練經費的分配。



## 二、人力資源的未來 (The Future of HR)

本場次講座 Peter Cheese 現任英國人力發展協會 (Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD) 執行長，2013 年曾被「人力資源管理雜誌 (HRM Magazine)」評選為英國最具影響力的人力資源思想巨擘。Peter Cheese 教授以人力資源的未來為題發表演說，謹就其演說內容摘述如下：

### (一) 型塑未來工作的主要因素

我們處在一個很特別的時代！Thomas Friedman 2005 年在「世界是平的」一書中提到，我們已由工業時代，穿越資訊時代，步入人才時代。2008 年的金融危機使大家開始思考全球的現狀，以及如何改變舊有的做事方式，而引發改變的因素非常多，主要因素如下：

#### 1. 全球化與經濟環境變遷

90 年代晚期至 2000 年初期，西方企業主導了第一波全球化，西方擁有智慧財產權，屬於價值鏈上端，東方則是以低成本為西方生產高價值產品與服務。然而，現在世界各地都可以創造價值，經濟價值的創造不再只侷限在世界特定區塊，每個地方都能創造高價值、擁有創新能力。全球化也代表著各國必須從國家層級討論自己的定位、產業的推動方向等，以確保國家能培養出未來的人才。

#### 2. 數位科技發展

社群、行動、分析、雲端為目前四大科技趨勢，驅動了企業的發展，當然也影響了人力資源與學習發展。一位世界經濟論壇人士指出，科技帶來的破壞性變革比我們想像的還要大，破壞性科技帶來了新的市場機會，對過去獨占鰲頭的企業帶來極大的挑戰。

#### 3. 勞動力與勞動人口結構改變

日本是全球第一個人口絕對數量下降的已開發國家，少子化情況嚴重，許多國家也紛紛出現少子化的現象。經濟愈發達，女性就業率就越高，如果職場女性無法獲得足夠支持系統，就必須在工作與育兒間抉擇，使得勞動人口結構受到影響。生育率必須達到 2 以上才能維持人口替代水準，現在歐洲婦女平均生育 1.5 個孩子，顯示歐洲整體的人口數量也在下滑，荷、英、法等國則是

仰賴移民才得以維持其人口增長。

## (二) 型塑工作與職場生涯的趨勢

現今世界有幾個特色：波動、不確定、複雜、模糊不明。處於快速變化的時代，影響工作與職場生涯的改變，可從經濟、價值、工作、職場和勞動力的變化來說明，經濟環境更加動盪及難以預測、價值觀改變使無形價值日益受到重視、工作朝向網路化、合作及彈性，職場包含正式組織及非正式社會系統架構，而勞動力則更多樣性且要求更高。

### 1. 勞動力的多樣性

不同世代對工作的看法不同，Z 世代(西元 2000 年後出生)是在數位科技下長大的一代，他們擅長使用智慧手機、iPad、筆電，並且同時開著電視，特色是同時多工，但專注力不夠久。Y 世代(1980 年-2000 年)喜歡用自己方式做事，要求立即回饋。而 X 世代(1965-1979 年出生)、嬰兒潮世代(1946-1964 年出生)及傳統世代(1928-1945 年出生)的工作態度、對組織的承諾及彼此在工作上的配合與需求也都不同。企業將面臨橫跨五個不同世代的員工，因此必須了解員工與職場的改變，並且給予各世代的員工應有的協助，使新舊世代各展所長、合作無間，並在工作效能上發揮其綜效。另外，企業亦面臨了性別、種族等面向的多元考驗，必需改變以往的做法，不能繼續用單一做法處理所有問題。

### 2. 人才戰

McKinsey & Company 的研究指出，全球面臨嚴重的人才失衡，目前已開發經濟體的高階技術人才短缺四千萬名，但低階技術人才卻超出需求量九千萬名，這就是技術、人才與所需工作之間的脫勾現象，稱為「人才戰」。人才戰成為企業在績效管理策略上的新挑戰，同時也是企業向前邁進的關鍵指標，意謂著「人才」是企業最重要的資源，也是競爭的關鍵。因此，如何有效管理人才，成為企業面對人才戰首要思考解決的挑戰。

### 3. 工作性質改變

18 世紀工業革命是低技術勞工被自動化取代，現在則是高價值、高技術的工作將被自動化取代，這代表著未來人們工作性質將大幅改變。根據 OECD 的

數據指出，英國現在有 54% 的年輕人擁有高學歷，卻有一半以上的人從事不需要高學歷的工作。爲什麼這麼多人高成低就，主要是未仔細思考未來所需的工作性質，要確保技術跟得上未來工作，也要讓未來的工作跟得上我們現有的技術人才。另外，未來「隨插即用」的員工由誰來訓練？現在年輕人不見得想在大企業工作，他們不想一輩子做一樣的工作，也不願意待在大企業裡慢慢升遷，他們只願意提供自身技術，然後轉往下一份工作，這樣的話，將由誰來訓練他們？

#### 4. 全球人口及勞力供給趨勢

從全球來看，歐洲、美國、俄國皆出現人才短缺現象。俄國人才短缺源自於人口結構與高齡化社會，而歐洲出現人才短缺主因則是人口數字下滑，出生率下降，歐洲人口結構出現問題，所以歐洲經濟學家不斷支持移民政策。另外，嚴重的人才失衡現象將在未來引發更多的勞工遷移，造成情勢緊繃，尤以印度等人口過剩的國家更爲嚴峻。以印度營建業爲例，很多印度人學了鋪磚、水電技術之後就遷移至中東、東南亞、歐洲等需要營建業人才的國家，造成了印度非常大的問題，因爲印度人口眾多，技術卻不足，即使訓練了人才，這些人才卻又流向其他國家，這樣的勞工遷移現象將持續上演。

#### 5. 重新思考勞動力關係

近年來，許多專家在討論工作的意義與目的，如何爲員工創造有意義的工作？爲組織創造目的？企業招募新鮮人時，爲他們擘劃了未來的職涯願景，包括升遷、加薪等，但員工真正關心的是這些嗎？企業在尋找其宗旨時，必須思考企業的性質、存在的目的，不能讓員工無意義的工作，否則會削弱員工的能力，並且流失員工。

員工爲公司的利害關係人，因此，公司有責任照顧員工，在工作與生活間取得平衡。在知識經濟時代，企業不能再以過去的方式來評估員工的工作表現。以前覺得員工工時越長，上班不上臉書，表現就越好，全職員工的表現一定比兼職員工好，這種偏見必須打破，否則就會犧牲掉彈性工時及兼職人員。

管理者必須體認這點，才能打破偏見，有效管理團隊，才能提升公司的價值與建立企業內部的信任。

信任是雙向的，機關設下的流程、規定，顯示公司不信任員工，這種缺乏信任的環境是過去二、三十年所創造出來的，公司訂的規定越多，反而會讓員工更想要躲開這些規定。企業雖說要給員工更多發揮空間，可是卻無法信任員工，又不採納他們的意見，如此，無法讓員工更融入組織，反而造成許多不當行為，這些議題都是企業必需重新審視的。

### （三）未來人力資源與人力發展趨勢

在這變化速度不斷加快，工作環境、性質不斷改變的年代，對人力資源與人力發展有什麼意涵？目前 HR 與人力發展遭遇最大的挑戰是什麼？這些挑戰未來存在嗎？人力資源部門對組織及文化，如工作設計、組織架構、企業文化、領導與管理方式等是否瞭解？未來發展的重點為何？如何讓工作與職場生涯更美好？其需考量的因素包含環境洞察力、人類與組織行為學、人力資源與學習過程、實踐及政策，以及企業商業洞察力與分析。

#### 1. 要更策略化--內容重要，但脈絡才是王道

面對全球化、組織變革、世代間的不同思維等種種考驗，HR 及學習與發展 (L&D) 更顯得重要。企業必需先了解脈絡，找出企業的需求與未來，制訂完善的企業策略，制定策略時亦需考量如何獲得人才與技能，打造合適的組織與管理階層等因素。人力資源需配合企業策略來制定人力資本策略，努力招募並留住好人才、因地制宜訂定各項政策，發展人力資源策略。以往企業只是訂定中長期計畫，忽略企業宗旨、價值、人才與創新，但企業要成功，一定要在正確的脈絡下思考如何營運，過去人力資源策略都只著重執行，未來應朝向打造好的組織與未來人才的方向進行，這些都是企業必須跳脫的框架。

#### 2. 資料很多，但資訊不足

企業以數據進行溝通，大多數企業領導人相信分析是鑑定目前與未來技能落差的重要環節，但是 HR 及 L&D 卻缺乏數據，數量 (Volume)、多樣性 (Variety)、準確性 (Veracity) 及速度 (Velocity) 所形成的 4V 特性，

使得人力數據的變化永遠大於其他數據，所以只有 15%的領導人相信 HR 提供的分析資訊有效(KPMG survey 2013)。

財務部門提供的財務報表只能顯示企業 20-30% 的價值，且為過去的數據，企業的真正價值未能完整據呈現，也無法預測企業未來的表現。今日企業的重點在於如何打造成功的元素，包括人才、領導、價值、企業文化等，這些無形的元素會計部門無法量化，但將其量化後企業才能更上一層樓。

愛因斯坦曾說：「不是所有能以數據呈現的事物都有其價值，而有價值的事物卻常常無法以數據呈現。」這句話充分反映出了量化人力資本的重要性。因此，HR 需與財會部門合作，編製整合式報表，除以往的財務數據外，更要呈現組織內部人力資本數據，提供企業更完整的資訊。

### 3. 回到根本－了解人性與組織行為

企業管理的重點在了解人的行為，例如：如何學習、如何因應壓力等，因此人類及組織行為學應運而生，包含了解大腦如何運作的腦神經學、正向心理學、行為經濟學、系統思考、價值與倫理等。

研究腦神經學以改變人的行為，重點是教導人改變習慣。企業應搜尋相關研究，了解造成行為的原因，並思考如何在組織運用，而非僅是提供員工腦神經學的資訊。過去心理學研究多以負面心理學為主，HR 與 L&D 模式的建立亦奠基在這些研究上，但這些作法無法為企業內部帶來改變。然而，正向心理學則提供了不同的理論，強調快樂，這是企業、政府應該著重的議題。過去大家認為有錢才會快樂，但不丹是全球最快樂的國家，所以我們認為這種想法與實際狀況是背道而馳的。

我們不可小覷人類對「守規定」的本能反應。一般認為人心裡都有一把道德的尺來判斷對錯，其實不然，如果今天有了規定，我們就會忘記這把道德的尺，行為經濟學告訴我們，我們如果要改變人的行為，就必須摒棄規定，而非新增一堆規定，這些都是企業必需重新思考的面向。

### 4. 學習與發展



在這環境快速變遷，工作環境、性質不斷改變的年代，組織應更正視學習與發展的重要性，學習與發展的趨勢為何？行為、知識與技術在學習與發展上，逐漸由個人觀點調整為組織的觀點，個性/特質與動機調整為能把工作角色做到最好的特質；個人的興趣/價值則調整為重視培育企業文化之核心理念的企業價值。個人的知識、能力與技術亦調整為執行工作角色所需的專業職能。

以往企業以技術做為人才升遷的主要考量，例如：科技業以程式撰寫能力為升遷考量，工程師的績效與生產力好壞差別可至百倍，但是績效好的工程師若不懂得教導其他工程師，當他晉升管理職後，公司失去了績效高的工程師，且還把所有工程師交給一個不懂管理的人管理。HR 及 L&D 部門應該以這個例子為借鏡，提供行為學、管理、領導的相關訓練，並將此納入升遷、獎勵的考量。同時，我們必須給予員工向上反饋的機會，讓經理人員知道他的管理做得好不好，這部分的訓練也是我們需要加強的一環。

### 三、勞動力發展的崛起：定義與啓示

Ronald L. Jacobs 教授是人力資源發展領域專家，現任美國伊利諾大學教育學院教育政策、組織與領導力教授。他在演講中指出，現今勞動力發展的定義非常廣泛，不論是國家或國際間的任何政策或方案，只要是與學習工作技能有關的，都算是勞動力發展的範疇。

Ronald L. Jacobs 教授就勞動力發展崛起的脈絡、勞動力的族群類型、勞動力發展的定義與核心議題、對規劃者、雇主和社會的啓示等進行探討。茲摘述演講重點如下：

#### （一）勞動力發展崛起的脈絡

##### 1. 勞動力發展日益重要的原因

###### （1）全球化

柏林圍牆的倒塌是具有象徵性意義的，因為柏林圍牆的倒塌讓歐洲的人及資訊暢遊無阻。全球化讓發展程度不同的國家，透過國際的認證標準，開始產生競爭，例如 ISO9000 就允許中國與越南的製造工廠與其他開發國家競爭，使人類與市場的關係更加密切。

###### （2）科技

科技的發展影響了全球化的程度與速度，目前科技的應用配合有計畫的勞動力發展來提升產能，例如通訊科技允許企業赴其他符合成本及人才需求的國家或地區進行投資，如同 IBM 將技術服務中心設置於印度，消費者雖然同樣能得到技術支援，但其實也因此感受到服務品質的差異。而在製造科技的發展，使用機器取代人工，讓製造業運作得更加流暢、產品水準更高、成本更低廉。

###### （3）新經濟

新經濟的特色即是自由市場資本主義，國際的競爭會壓低成本及服務的售價，確保高效率、高品質與低通貨膨脹的可維持的循環。

###### （4）政治變化

執政的方法、人權的重視與夥伴關係都是影響勞動力發展的重要因素。國內與國際的政治變動都很重要，近期的政治變化包括歐盟成爲單一市場，很多國家都開放外國於當地做投資，各國的經濟法律均透明化，整體發展更朝向民主化與

私有化。

#### (5) 人口結構變化

有兩個人口結構變化影響勞動力發展的崛起，其中影響最大的是嬰兒潮世代的退休，在過去 20 年，美國的勞動力成長超過 50%，但在接下幾個 10 年，這成長率將會明顯降低，面臨這些人的退休，必須要有更好的教育品質和經驗才有辦法取代；第二個變化則是由較小的 X 世代進入到較大的 Y 世代，這較大的 Y 世代因為公私部門經費的縮減，而遭遇到得不到足夠的訓練與教育機會等問題，使他們對社會或專業無法有明顯的貢獻。

這五大潮流使各國都有一些基本的回應，包括升級他們的交通基礎建設、改善通訊系統及振興國民教育，尤其是國家和組職對與工作有關的學習所採取的回應。而 Jacobs 教授另外也提到，大膨脹與大衰退也是使勞動力發展日益重要的原因之一，因為在全球化的潮流下，當一個國家打噴嚏，全球都免不了會受到影響。

### 2. 組織必須面臨的五大挑戰

Jacobs 教授在演講中提到現今組織或企業必須要面臨下列的挑戰：

- (1) 在全球的平台上競爭。
- (2) 回應不斷改變的市場趨勢。
- (3) 確實地滿足顧客的需要。
- (4) 適應複雜又有彈性的工作設計。
- (5) 工作內容的改變。

### (二) 勞動力的族群類型

基本上所有的成年人都是勞動力，勞動力的定義並不是要限制，而是要把所有的勞動力人口做類型的區分，而勞動力可分為以下 5 種族群：

1. 即將要進入社會的年輕人。
2. 目前正在受雇的人，包括全職或兼職人員。
3. 目前正在轉換工作跑道的人。
4. 曾經受雇過的人，例如退休或坐牢的人。
5. 因為特殊技能，特別從其他地方延攬來工作的人。

### (三) 勞動力發展的定義及核心議題

Jacobs, R., & Hawley, J. (2007) 曾提及，公私部門的協調合作使個人有機會達成及維持一定的生活水準，以有益於他們自己、雇主及整個社會。值得注意的是，勞動力發展不只是公部門職業訓練促進方案，營利與非營利組織都需要勞動力發展來達成各種的結果。勞動力發展包含許多不同的教育、訓練及商業活動，大致可歸納為下列 4 個核心議題：

#### 1. 學校與機構如何幫助個人進入或重返職場

勞動力發展不單指傳統提供技術教育與訓練的學校系統，也包含了產學合作和學徒制度、政府培訓與再培訓方案，來幫助年輕人得到第一份工作或幫助成年人重返職場。

#### 2. 組織如何提供學習機會來改善職場工作表現

企業的人力資源發展和相關培訓機構應提供員工終身學習機會（包括雇主贊助的訓練課程、員工發展課程）、人才管理與發展、人力資源發展專業等來增進績效表現。人力資源發展方案主要可分為員工發展、組織發展及職涯發展等 3 類，員工發展主要是提供符合現在工作所需要能力的訓練與教育方案，組織發展是促進個人、團體和組織改變的人類與結構化過程，職涯發展則是配合組織需要與個人喜好的教育與體驗方案。

#### 3. 組織如何因應影響勞動力效能的改變

組織應透過組織發展和個人的終身學習與發展，來因應影響勞動力效能的改變。例如，企業運用資訊科技來提升工作效率，而員工則須學習使用新的科技與技術。而當實施計畫性變革時，除了進行職業再訓練外，更應培養多元技能的勞動力，協助員工進行職涯規劃，來滿足組織與個人的需求。

#### 4. 如何提供個人在勞動力參與的過渡期相關支持

當個人面臨企業裁員或工作轉換而成為失業者時，政府或相關機關究竟能提供哪些支持？一直以來，成人的教育訓練在人力資源發展上具有相當重要的角色，也是勞動力發展的基礎。近年來工作所需的技能不斷增加，成人相關的職業訓練也不限於傳統的基本訓練，而是需要增加更進階技能的職業再訓練，以

使個人能成功適應現代工作環境。而提供職涯規劃或協助安排至適當的工作職位、成立單一窗口就業中心等服務，甚至支持育成創業精神、主動創造就業機會等，以協助他們重返職場，都是在勞動力參與的過渡期所能提供的相關支持方式。

#### （四）勞動力發展對規劃者、雇主和社會的啓示

1. 核心問題讓利害關係人成爲合夥人：盡可能的預作準備與計畫。
2. 核心問題可能有不同的專注重點：目標、文化、利害關係人、雇主需求及社會目標。
3. 方案與政策的成功標準同時立基於近程與遠程的評估標準。
4. 提倡跨領域的理論與研究的分享，以達到更廣泛的應用。
5. 持續立基在雇主、個人與社會皆贏的觀點上。

#### （五）小結

勞動力發展政策、方案以及相關訓練活動應該更加靈活與具變通性，以提供健全的經濟環境與維護社會正義。傳統的勞動力發展受限於政府機關所提供給弱勢或特定族群的職業訓練課程或義務教育，九零年代後，對於改善弱勢族群生活品質的認知開始有所轉變，各領域的專家、教育學術界、人力資源界都發現勞動力發展不應只限於傳統的職業訓練與教育，而是應該擴大範圍，也因此使勞動力發展有了新興的名詞與定義。

## 四、員工契合度-人才管理的重要關鍵( Employee Engagement – Key Success to Talent Management )

本主題講座 DR. HENRY YEOH 是馬來西亞人力資源管理協會 (MIHRM) 副理事長，國際供應鏈教育聯盟 (ISCEA) 顧問委員會成員，世界人力資源開發的全球顧問委員會的成員；曾經獲得全球人力資源卓越獎 (2010 年世界 HRD 大會)、人力資源領導獎 (2014 年人力資源開發大會)，以表彰他在人力資源界超過 30 年的貢獻。

員工契合度，也有人稱為員工敬業度，亦即向心力、工作投入度等。根據調查顯示，組織員工契合度越高，該組織表現越好。講者一開始舉出三種缺乏員工契合度的類型：

1. 第一種員工：先將工作內容分類，並將不屬於自己的工作劃分出來。
2. 第二種員工：表明願意幫忙，卻得看看他的職務說明裡，有沒有幫忙你的這點。
3. 第三種員工：公司請了他來畫馬路上的標線，但不是移除障礙物的，因此當有障礙物影響他畫線的準確度時，他也不以為意，因而畫出彎曲的標線。

### (一) 員工契合度的重要性

員工契合度是一種心理狀態，連結員工本身的心態與組織的成功，員工如果能與組織(企業)緊密的搭配，便能支持並驅動員工自動自發、發揮最大的生產力、最佳的創意，進而產生組織承諾與歸屬感。要讓員工展現高契合度，首先就是要帶領員工做對的事情，因此必須瞭解員工、瞭解他們的情況，並適時的鼓勵員工，養成公司的文化。

在美國，因為員工缺乏契合度而造成的生產力下降，每年造成 4,500-5,500 億美元的損失。而另一項統計，新加坡「心不在焉」的員工每年也造成新加坡 60 億元的損失。企業的目標首要就是追求獲利，為了達成這個目標，顧客忠誠度是不可或缺的，而顧客忠誠度是來自於顧客的滿意度，顧客如果對企業的產品及服務感到滿意，對企業的忠誠度自然會提高。顧客的滿意度通常是來自於企業外在服務的評價，這與員工在內部的滿意度有極大的關係，因此牽涉到企業內部的服務品質，有很多因素會影響一個企業內部的服務品質，比方說工作場所的設計、職務設計等等。

哈佛商業評論(HBR)表示，工作滿意度高、有生產力的員工能為顧客提供更好的服務。滿意的顧客將會對這家公司更為忠誠，進而增加購買量，創造公司更高的營收與利潤。研究指出，高績效的企業員工契合度比平均水準高出 29%，而員工

契合度與他們在工作上的表現呈現正相關，愈契合的員工在工作上的表現通常也愈好。因此，如果心不在焉的員工數目愈多，對一家公司的威脅性也就愈大。

## （二）提高員工契合度的關鍵因素－信任

面對快速變化的時代，你準備好了嗎？你要改變或者被改變？員工是不是已經具備契合度。講者介紹的短片也顯示，信任是影響員工契合度的重要因素。身為領導者，信任員工有的時候是件困難的事，因為領導者必須常常以公司的獲利為優先考量，但如果可以信任員工，實施授權(empower)，可補足領導者力有未逮之處，並建立員工自信心，進而在組織建立高度信任的文化、團隊協力合作關係，發揮組織潛力達成目標。

## （三）人力資源在員工契合度上扮演的角色

人力資源部門應擔任員工契合度的倡導者，驅動文化改變，並且自己也應是角色模範，帶領員工行動，並在過程中提供協助，同時應隨時發掘並指出組織問題。另外，薪資對於員工固然很重要，但對於亞洲人來說，金錢並不是唯一提高員工契合度的因素。若要改變文化，必須先瞭解組織現在文化，必須知道員工如何評斷公司，讓員工發自內心的認為值得為組織付出。因此，人力資源部門的主管是一項很特別的職位，應證明人力資本的價值、連結員工與組織的任務，運用一致、真誠與有策略的方式來使契合度產生。

## （四）維持員工契合度的五大方法

1. 瞭解員工。
2. 幫助員工成長。
3. 啓發員工。
4. 讓員工參與。
5. 獎勵員工。

## （五）小結

雖然有很多種因素可以去定義一個組織的特性，但是員工直接感受到的就是領導者對待員工的方式，稱之為員工黃金守則，亦即你希望你的員工如何對待顧客，你就必須用相同，甚至更好的方式去對待你的員工。一位美國作家、詩人曾經說過，人們會忘記你說過的話、做過的事，但人們永遠不會忘記你帶給他們感受。

## 五、創造正向的組織文化-領導者與人力資源的角色 (Creating a Positive Organisational Culture: The Role of Leadership & HR)

本場次主講人 Catherine Gillespie 是澳大利亞職場衝突解決專家，她指出職場文化對企業成功有決定性的影響。正向的職場文化具有尊重與高員工契合度等特徵，有助於型塑高績效、創新及創造力的組織文化。正向的組織文化也可能減低員工缺勤率及減少員工流動率等，這意味著高績效與價值的員工較願意繼續留在組織中，使得企業內的知識和技能得以保存，降低人力周轉成本。

### (一) 什麼是組織文化？

維基百科指出，組織文化是指一個組織由其共有的價值觀、儀式、符號、處事方式和信念等組成的特有文化形象，可以觀察到的人員行為規律、工作的團體規範、組織信奉的主要價值、指導組織決策的哲學觀念等。學者雪恩(E. H. Schein)則指組織文化是當組織學習去克服外在環境變動的適應問題以及內部組織結構的整合協調問題時，所發現、發展出來的一套基本假設。而本主題講者 Catherine Gillespie 更簡單的說，組織文化就是：我們在這裡是怎麼做事的！組織文化若具體化的呈現便成為內部規章，而未具體化的則形成組織內部的習慣。

### (二) 如何型塑正向的組織文化？

#### 1. 衡量組織文化是否正向的五大重要參考指標

- (1) 尊重。
- (2) 員工契合度。
- (3) 高績效與創意表現的工作產出。
- (4) 員工缺勤率及減效出席情形。
- (5) 員工流動率。

#### 2. 高階領導者及主管均應遵從組織文化

組織文化是由高階領導者設立，高階領導者及所有主管也都應遵從組織文化，組織文化才得以延續。在型塑正向組織文化過程中，人力資源部門所扮演的不是主導者的角色，而是倡導者及協調者的角色，組織文化是由高階領導者設立，而該組織文化是否被員工接受，人力資源部門可以透過直接或間接的方式如訪談或觀察，得知員工的回饋及反應，甚至從而發掘員工所重視的價值，加以人



力資源部門有直接接觸高階領導者的管道，能夠將員工的反應意見提交給高層作為決策參考，透過人力資源部門的協調，將組織文化修正為領導、被領導者雙方均能接受的樣貌。

### (三) 人力資源部門在型塑正向組織文化上扮演的角色

組織文化要能長久延續，必須具備政策、溝通與領導三大支柱。負面的組織文化特點是組織內部充斥嘲諷及責怪、流言蜚語不斷、惡性競爭、組織成員有人不休息或有人常常休息、組織成員間沒有感情、員工抱怨沒有處理管道等等；而正向的組織文化特徵則是員工有高契合度及工作動機，領導者能瞭解組織文化及員工的價值與信念，並願意賦予員工高度自主性，領導者與員工、員工彼此之間有良好的溝通及互動，且能相互扶持。正向的組織文化可以透過策略性的手段營造，而這過程中，人力資源部門扮演著重要的角色，以下謹就人力資源部門在型塑組織文化的三大支柱中所扮演的角色進行說明：

1. 政策：政策是組織文化最具體的表現，政策能明確界定組織目標與核心價值、工作標準、福利待遇、員工訓練、申訴管道及組織成員的行為準則等，也是型塑組織文化最基本的框架，政策的設定是高階領導者的責任，而人力資源部門的責任則是協助將組織政策法制化，扮演倡導者與協調者，利用各種管道宣導組織相關政策，確認政策傳達所有員工(所有成員均須遵守，包括高階領導者)，並將員工意見及重要議題傳達給管理階層做為決策參考。
2. 溝通：組織文化得以維持，必須透過溝通來維繫，而多數管理者當初被拔擢的理由多係因其優秀的工作能力，因此並非所有的管理者天生都具備良好的溝通能力。正向的組織文化，必需建立在有效的溝通之上，而有效的溝通，在個人層面指的是員工感受到尊重、接受到的指令是明確的，在組織層面指的是所有的部門及領導者都得到合理且公平性的對待。爰此，管理者應與員工建立和諧的相處模式，維持良好的溝通機制，有效的溝通能協助建立並維持正向的組織文化，使組織功能正常運作，而人力資源部門的責任則是提供溝通相關訓練課程，培養領導者與員工的溝通能力。
3. 領導：領導者必須充分瞭解組織願景及文化，快速正確地提供建設性的反饋意見，不畏懼指正員工的偏離行為，並能以身作則成為行為模範，而人力資源部

門的職責在提供領導相關訓練課程、評估模式與回饋機制，協助培養領導能力。

#### (四) 小結

組織文化就像人的個性，一個人的性格造就了一個人的行為與命運，就如同組織文化型塑著企業的成就。正向的組織文化能營造關懷的氛圍，讓員工在面對壓力時能夠相互扶持、共同解決問題，進而提升組織效能、創造力及競爭力。

## 肆、心得及建議

### 一、強化機關對訓練的重視，倍增訓練成效

Dr. Jack J. Phillips 在「人才的投資」演講中提到，訓練方案成效不彰的一部分的原因，在於學習未能獲得主管的支持，這項論點在公務人員保障暨培訓委員會推動公務人員考試錄取人員集中實務訓練的過程中也獲得證實。

公務人員保障暨培訓委員會為期透過有系統、完整概念之專業研習，使錄取人員認知並了解其專業類科知中央政策、法令與實務，並與用人機關之實務訓練相輔相成，協助渠等於訓練完成後即能立即投入工作，自 100 年高普考起，開辦集中實務訓練，而在 103 年的分析檢討報告中發現，參訓人員滿意度高及辦理績效良好之專業類科的共同點之一，即是機關首長或高階主管對訓練的高度重視並積極參與。是以，培訓部門規劃辦理各項訓練若能獲得機關的支持與認同，勢必對訓練成效有加乘的效果。

### 二、跨越世代差異，共創組織願景

許多講者在演講中都提到了勞動力結構改變及世代轉變的問題，不只是企業，政府機關也面臨了相同的現象，在同一個工作場域中，同時存在嬰兒潮世代、X 世代及 Y 世代，各個世代成長的環境不同，對工作與生活的價值與認知當然也不相同，世代的差異勢必會為組織帶來一些衝擊與挑戰，尤其新世代對於科層存在抗拒、挑戰權威，追求更有效率的工作方法，注重工作與生活間的平衡，確實是主管人員需要面對與調適的。然而，若能以開放的心胸來看待，新世代通常是資訊專家，他們懂得利用資訊化、有效率的方式處理問題，不只是資料蒐集專家，更擅於使用數位科技，具備對新事物的良好接受能力與學習力，組織若能清楚瞭解各世代的專長，並運用於工作的調配中，相信世代間的融合，可以為組織發展注入新的活水、帶來新的契機。

### 三、重視主管人員培育，強化領導與管理發展才能

講者 Catherine Gillespie 在「創造正向的組織文化」主題的演講中提到，管理者通常因為優異的工作表現而被拔擢，但不是每個主管天生就具有良好的領導與溝通能力。在職場中，經常證實了彼得原理的存在，很多人在原本的工作表現相當傑出，但卻在得到晉升後，反而未有出色的表現，甚至出現不適任的情形。

因此，主管人員的遴拔與培育非常重要，對於具有發展潛力的員工，應該在他陞任下一階段職務前即施予訓練，此即發展性訓練的概念，在尚未拔擢前，先就其個人能力做評鑑，並透過訓練提升其待加強的部分，以協助其順利銜接下一階段職務。

目前公務人員陞遷法雖然規定各主管機關應對初任各官等主管職務人員實施管理才能發展訓練，但因未訂有罰則，各機關往往未能有效落實，而為了協助各機關落實辦理初任各官等主管職務人員訓練，公務人員保障暨培訓委員會基於公務人員訓練進修法制主管機關之立場，訂定各主管機關辦理該項訓練注意事項，提示相關訓練重點、教學方式及評量方法，以期各主管機關均能重視並落實是項訓練。此外，主管人員擔任主管職務相當時間後，經常會遇到領導與管理上的難題，機關若能針對個別主管需要，設計相關培訓方案持續給予指導，協助主管人員突破盲點，勢必有助於增進其領導及管理能力，進而建立良好的合作團隊及正向的組織氣氛。

#### **四、強化政府人事部門角色定位，發揮人力資源發展功能**

現今政府人事部門仍多係著重在差勤管理及提供員工相關人事法規諮詢，人力資源發展的功能仍顯薄弱，相關訓練課程也常囿於經費不足而無法有所發揮。在Catherine Gillespie的演講中提到，人事部門除了提供領導與溝通相關訓練課程外，其實更應該發揮機關政策雙向溝通的功能，未來政府人事部門如能在傳達政府或機關政策時，能向員工進一步說明，並能傾聽員工的心聲，蒐集員工對政策及機關的看法與建議，提供給決策者參考，相信對於建立正向組織文化定能有所助益。

#### **五、建立正向組織文化，打造優質公務團隊**

雖然天下無不散的筵席，組織內的成員可能因為各種原因離開，但Dr. Henry Yeoh在演講中提及，員工通常不會因為公司不好而離開，而是因為不好的主管而離開。員工每天與主管相處在同一個工作環境，一個稱職的主管和領導者應該要瞭解員工、信任員工、幫助員工成長、懂得鼓舞員工、讓員工參與決策過程、適度獎勵員工，並且能與員工同甘共苦，承擔決策與執行的結果。此外，更應以身作則，營造信任、溝通良好的組織氛圍。而在這世代交替及資訊爆炸的時代，照

顧員工心理層面的感受可能更勝於管理與領導的技巧，俗話說，帶人要帶心，要勤於溝通凝聚共識，表裡一致，提升員工契合度，才能讓員工心甘情願、自動自發的跟你一起為組織目標打拼，共同打造高績效的優質團隊。

## 伍、照片集錦



代表團團員於頒獎典禮前合影



代表團團員於研討會場合影





團員參加研討會情形



代表團獲獎機關代表合影