

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：行政院人事行政總處地方研習中心、國家文官學院、勞動部勞動力發展署桃竹苗分署、教育部、行政院環境保護署環境保護訓練所、行政院人事行政總處、公務人員保障暨培訓委員會、台灣電力股份有限公司訓練所、臺北市政府公務人員訓練處、高雄市府人事處、高雄市政府公務人力發展中心、國泰世華銀行、財團法人自強工業科學基金會、臺南市政府人事處

姓名職稱：李主任忠正等 18 人

派赴國家：馬來西亞

出國期間：104 年 8 月 24 日至 104 年 8 月至 29 日

報告日期：104 年 11 月 27 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 (MyLead: Malaysian Association of Learning and Development) 主辦，本次研討會主題「績效的傳遞途徑：超越人力資源 (The Performance Pipeline: Beyond HR)」內容豐富，包含：「人力資源管理」、「人力資源發展」、「領導力」、「文化」、「創新」等五大子題，並透過專題演講、論壇、分組座談等方式進行研討；參與年會後，有以下七項心得與建議：一、各培訓部門在進行訓練方案規劃及執行時，宜適度融入ROI的概念；二、各培訓部門宜逐步建立公部門教育訓練投資報酬資料庫；三、人事單位應積極協助建立組織文化；四、人事單位應扮演更積極的角色；五、積極培養公務人員敬業度；六、「翻轉式學習」不是萬靈丹；七、重視學習移轉，提升培訓成效。

目錄

壹、前言.....	3
貳、會議議程.....	5
參、年會內容摘要	7
一、人才的投資-知道你所投資的價值	7
二、人力資源的未來.....	12
三、勞動力發展的崛起：定義與啟示	20
四、人才管理員的成功關鍵－員工敬業度	24
五、營造永續發展的工作場域	29
六、透過領導方式倍增企業實力：我們一直遺忘的一環	32
七、創造正向組織文化.....	35
八、瞭解數位學習時代的新趨勢以及其影響力	42
九、培養綠色技術專業人才：人力資源面臨的挑戰	47
十、為何、是誰、如何產生訓練成效：業務影響後的學習	52
肆、心得及建議	56
伍、活動照片.....	59

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 年會於馬來西亞召開，年會主題為「績效的傳遞途徑：超越人力資源（The Performance Pipeline: Beyond HR）」，其區分為 5 個面向，包括：人力資源管理（Human Resource Management）、人力資源發展（Human Resource Development）、領導力（Leadship）、文化（Culture）、創新（Innovation）。

會議中進行 IFTDO 年度「全球人力資源發展獎」頒獎典禮，本屆全球人力資源發展獎共有 18 個國家計 38 件提案，僅 16 件獲獎，本會會員計有國家文官學院、行政院人事行政總處地方行政研習中心、勞動力發展署、台南市政府、國泰世華銀行等團體囊括「最佳人力發展實踐」、「改善工作生活品質」、「最佳人力發展實踐」等三類，共 6 座獎項，居各國之冠，成果斐然。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環宇國際旅行社辦理，並由本會副理事長李忠正（行政院人事行政總處地方行政研習中心主任）擔任團長，帶領團員共 18 人，參加於馬來西亞雙威雙威金字塔國際會展中心（Sunway Pyramid Tower East）舉行之 IFTDO 第 44 屆年會，團員名單如下：

機關（構）名稱	職稱	姓名
行政院人事行政總處地方行政研習中心	主任	李忠正
公務人員保障暨培訓委員會	副處長	洪淑姿
公務人員保障暨培訓委員會	科長	涂翡珊
行政院人事行政總處	專門委員	陳世桓
行政院人事行政總處	視察	龔靜雯
教育部	專員	李璟倫
國家文官學院	副院長	吳瑞蘭
國家文官學院	專員	茆家靜
勞動部勞動力發展署桃竹苗分署	秘書	宋文水
行政院環境保護署環境保護訓練所	組長	魏國鈞
臺北市政府公務人員訓練處	專員	李秀惠
高雄市府人事處	專門委員	李玉秀
高雄市政府公務人力發展中心	副研究員	劉瑞敏
台灣電力股份有限公司訓練所	副所長	孫傳傑
國泰世華銀行	資深副總經理	陳晏如
國泰世華銀行	高級專員	謝明珊
國泰世華銀行	高級專員	王巧涵
財團法人自強工業科學基金會	資深處長	徐秀燕

貳、會議議程

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

IFTDO 第 44 屆年會議程

日 期	日 期	日 期
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

Dr. 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。這次很榮幸 IFTDO 大會在開幕式的 Keynote 專題演講場次特別安排他進行一場演說，使與會人員對於 ROI 的概念及操作有更深入的瞭解。

Phillips 首先指出，無論是營利、非營利組織、大學甚至是國家而言，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，為了更聰明而有效的達到正確的投資到值得投資的這些人身上，當我們要準確的運用訓練資源時，必須先思考幾個問題：

- (一) 你應該投入多少？
- (二) 什麼是值得投資的訓練方案 (program)
- (三) 如何瞭解所投資的效益
- (四) 如何極大化投資報酬

Phillips 指出，現今對人才的重視各國各企業組織皆然，領導人通常也願意透過教育訓練課程的投資，來強化人力資本，但對於投資的結果如何，常常反而不去關心，使得人力資本的投資顯得抽象，而資源也常被浪費在無效且非必要的訓練方案上，其實，訓練評估的目的部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，做為未來評估的參考、檢視訓練流程是否適當，作為未來修正改善的參考、瞭解受訓者的學習結果，將所學移轉級應用於工作上，及量化訓練績效，使教育訓練成果具體而明顯的呈現等等。ROI 訓練成效評估基本上是以 Kirkpatrick 反應、學習、行為及成效之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。

以下是相關演說重點：

- (一) 各國及企業組織每年投資於訓練的經費相當高

美國：1,500 億，以全世界為範圍估算約達 7,000 億，但其中卻有高達 (60-90%)，相當於 4,200 億到 6,300 億被浪費了。

- (二) 是成本還是投資？

身為行政管理者，你認為訓練是成本還是投資？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。你的組織呢？

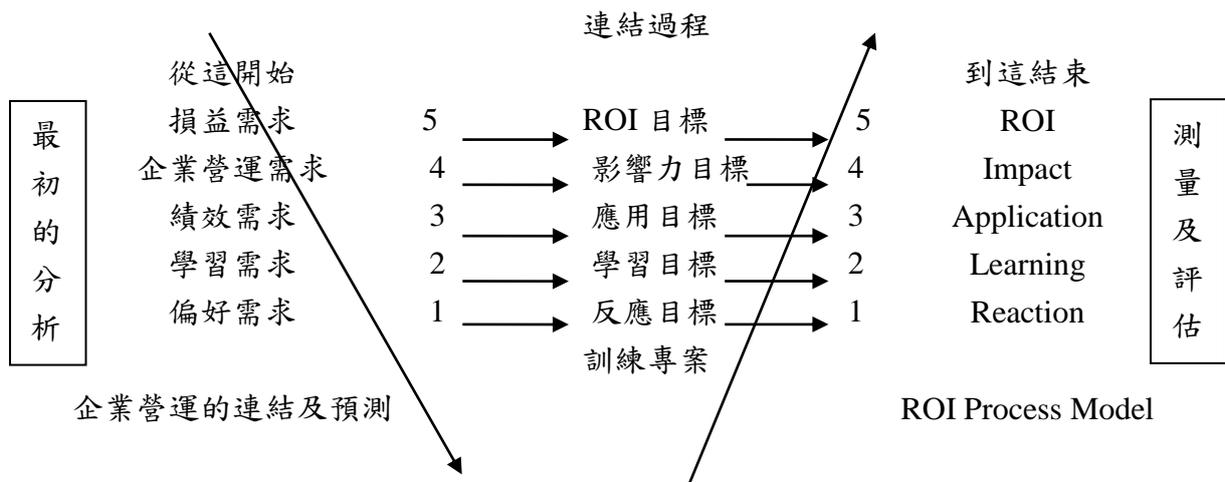
(三) ROI 評估模式的五個評估層次及核心議題描述

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, 並視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)	參訓者正推動重要的業務措施, 並對其工作、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% 的經費卻浪費掉，主要有十點因素如下：

1. 和組織營運未做連結
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. 學習未能獲得管理上的支持
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. 未能進行測量及持續調整

(七) 典範移轉：

Phillips 指出訓練成效評估可視為一種系統化的過程，可用來決定訓練方案的意義及價值，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）」轉換到「以結果為導向（results-based）」；兩者差別，如下表所示。

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
無和參訓者溝通預期成果	有和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，重點有下列幾點：

1. 階段一、規劃訓練評估：

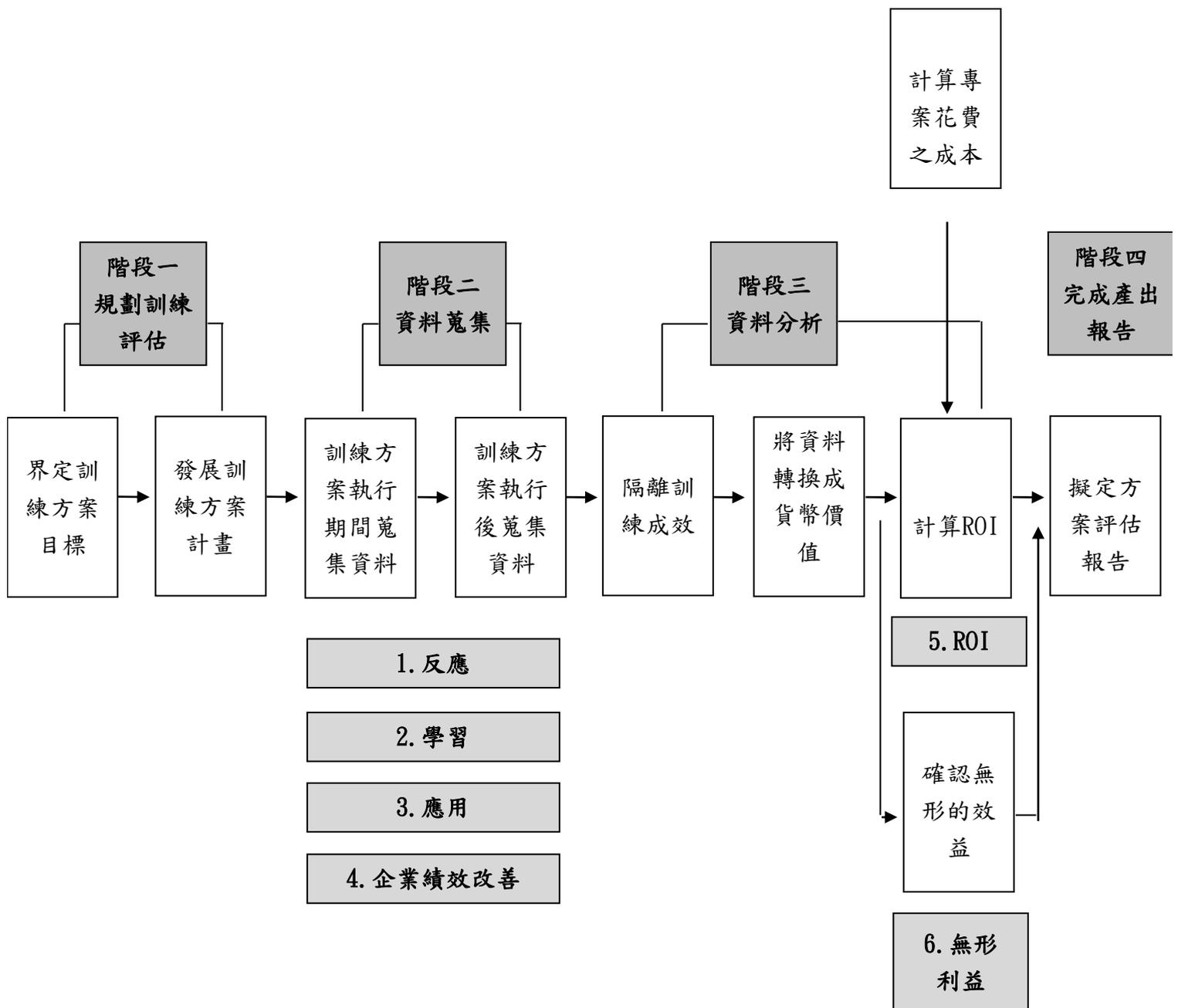
界定訓練方案目標、發展訓練方案計劃，包含：陳述訓練評估目的、決定測量哪些效益、資料蒐集方法及建立評估時程等。

2. 階段二、資料蒐集：

集訓練方案的相關資料，包含參訓者訓前集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，就難進行訓練效果隔離 (isolate the training effects)，及進行後續訓練的投資報酬。

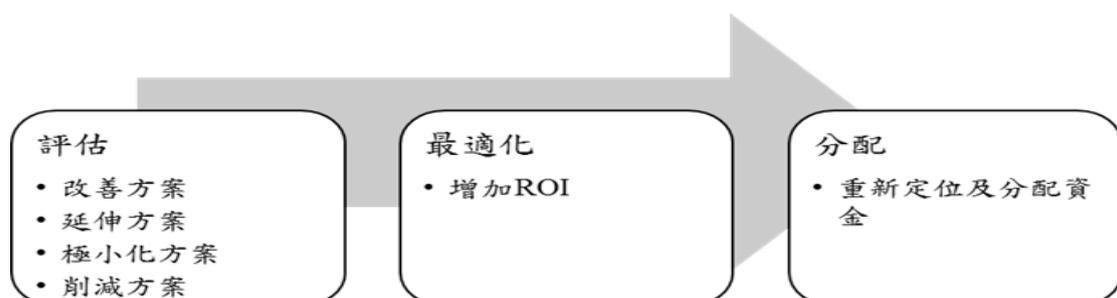
3. 階段三、資料分析：

- (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，則應釐清參訓者績效的改善有哪些因素是因這個訓練所導致？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就非常重要，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，則須將蒐集到資料(包含質化資料)為貨幣價值，以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：訓練方案隱性效益之測量，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，但確可離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：教材成本、講師成本、設備使用成本、人事薪資、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。



(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。在評估階段需要評估訓練方案是要改善、延伸、極小化或將訓練方案削減；在最適化階段就是要追求 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

Peter Cheese 教授是英國人力發展協會執行長（Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD），亦為英國 BPP 大學常務董事，同時身兼英國公開大學商學院（Open University Business School）的諮詢委員。他除了提供人力資源發展相關的顧問服務、文章撰寫外，亦是「人才驅動的組織（The Talent-Powered Organisation）」一書的主要作者。2008 年，「管理顧問雜誌（Consulting Magazine）」將 Peter Cheese 教授列為全球前 25 名專業顧問。2013 年則被「人力資源雜誌（HR Magazine）」評選為英國最具影響力的人力資源思想巨擘。

（一）塑造未來工作的主要因素（Key themes shaping the future of work）

我們處在一個很特別的時代。湯馬斯·佛里曼 2005 年在「世界是平的」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 年的金融危機是推動世界改變的一大原因，大家開始思考全球的現狀，如何改變舊有的做事方式。造成改變因素不勝枚舉，其主要因素分述如下：

1. 全球化與經濟環境變遷

90 年代晚期至 2000 年初期，西方的企業營運想法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。例如，2005 年英國老牌的鋼鐵公司被規模只有其三分之一大的印度塔塔鋼鐵公司併購，當時印度報導下了一個標題：「帝國大反擊！」這個標題為接下來幾波的全球化下了最佳註解。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。這樣的全球化也代表著各國必須從國家層級討論自己的定位為何？未來該推動何種產業？何時需要投資技術？這些都是各國政府如火如荼展開討論的議題，以確保國家能培養出未來的人才。

2. 科技與數位

社群(Social)、行動(Mobile)、分析(Analytics)、雲端(Cloud)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(HR)與學習發展(L&D)。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不同市場機會，對過去獨占鰲頭的企業帶來極大的挑戰。

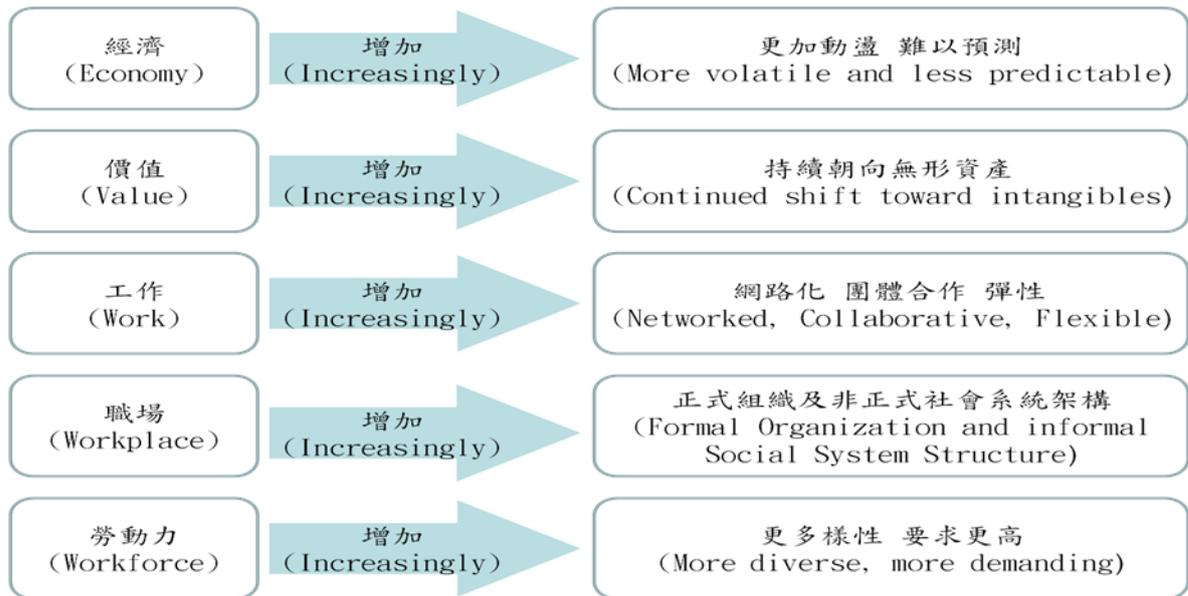
3. 勞動力與勞動人口結構

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援助，女性就必須

在工作與養兒育女之間抉擇，這種情形一旦發生，勞動人口結構就會受到影響。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，所以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) 工作與職場生涯的趨勢 (The trends shaping work and working lives)

上述三大趨勢影響了未來的工作、組織與勞動力等。現今世界有幾個特色：波動、不確定、複雜、模糊不明。美國作家 Elbert Hubbard (1856-1915 年) 曾說過：「世界變動的如此之快，快到某人正要說某件事情做不成，話還沒說完，就有別人正在做這件事了」。處於快速變化的時代，工作與職業生活變化趨勢為何呢？如下圖所示，經濟環境更加動盪和難以預測，價質觀改變，無形價值更受重視，工作朝向網路化、團體合作及更具彈性，職場包含正式組織及非正式社會系統架構，而勞動力亦更多樣性且要求更高。



1. 勞動力的多樣性 (workforce-new levels of diversity)

世代差異，不同世代對於這個世界如何運作都有不同的看法，老一代永遠看不慣新一代的年輕人。Z 世代(西元 2000 後出生)是在數位科技下長大的一代，他們使用智慧手機、iPad、筆電，同時開著電視，特色是擅長同時多工，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)、新生代(1946-1964 年出生)及傳統主義者(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。很快的企業員工將會橫跨五個不同世代的族群，企業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，同時，也需兼顧員工從工作中獲得的成就感。所以企業要日新又新，就必需改變以往的做法，不能用單一做法處理所有問題。

2. 人才戰 (The War for Talent)

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，而低階技術人才則是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 (The changing nature of work)

2013 年 Frey 與 Osborne 兩位學者針對工作性質與技術進行研究發現：在未來 15 至 20 年內，機器人與自動化等科技將取代今日的工作，美國有 47% 的工作會因電腦化而被取代，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。還有研究也指出，2010 年十大熱門行業在 2004 年時根本不存在，而 65% 的學童未來所從事的工作今日仍未出現。

另外根據 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。為什麼這麼多人高不成低就，一大原因為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？(who will train the plug and play employees)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 (World demographic trends and labor supplies)

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為嚴峻。以印度營

建業為例，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，因為印度人口眾多，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. 重新思考組織性質、工作與勞工間的關係（Rethinking the workforce relationship）

近年來，許多專家在討論工作的意義與目的，如何為員工創造有意義的工作？為組織創造目的？企業招募新鮮人時，為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，必須思考企業的本質、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。

員工為公司的利害關係人，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 20、30 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（Future of HR and People Development）

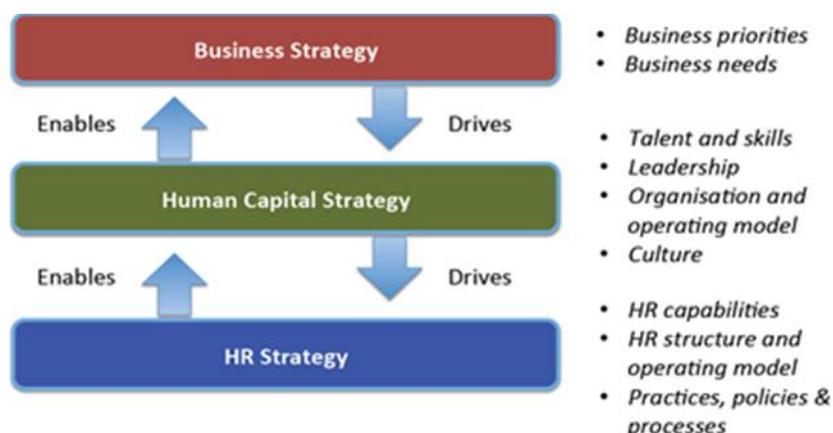
在這變化速度不斷加快，工作環境、性質不斷改變的年代，對人力資源與人力發展有什麼意涵？目前 HR 與人力發展遭遇最大的挑戰是什麼？這些挑戰未來存在嗎？人力資源人員對組織及文化，如工作設計、組織架構、企業文化、領導與管理方式等是否瞭解？未來發展的重點為何？如何讓工作與職場生涯更美好？其需考量的因素包含環境洞察力、人類與組織行為學、人力資源與學習過程、實踐及政策，以及企業商業洞察力與分析，架構圖如下。



未來人力資源與人力發展架構

1. 策略化－內容為王，但脈絡才是王道（Being more strategic ‘content is king, but context is kingdom’）

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(Business Strategy)，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。人力資源需與企業策略配適，據此制定人力資本策略（Human Capital Strategy），並依此策略，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（HR Strategy），如下圖。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。



企業策略化思考圖

2. 提供更完整的資訊 (Too much data, not enough information)

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，企業的真實價值未能完整呈現，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 (Getting back to our roots.....Understand human and organizational behavior)

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，因此人及組織行為學 (human and organizational behavior) 因運而生，包含了解大腦如何運作的腦神經學 (neuroscience)、正向心理學 (Positive Psychology)、行為經濟學 (Behavioural Economics)、系統思考 (Systems thinking)、價值與倫理 (Values and ethics) 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。

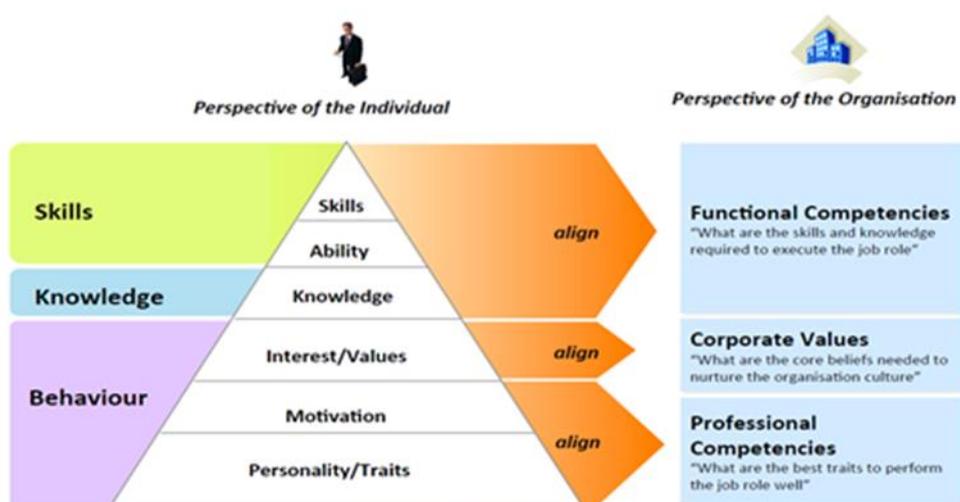
過去心理學研究多以負面心理學為主，HR 與 L&D 模式的建立亦奠基在這些研究上，但這些作法無法為企業內部帶來改變。然而，正向心理學則提供了不同的理論，強調快樂，這是企業、政府應該著重的議題。過去大家認為有錢才會快樂，但不丹是全球最快樂的國家，所以我們認為這種想法與實際狀況是背道而馳的。

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？從下圖可知，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。



學習與發展趨向圖

以往企業以技術做為人才升遷的主要考量，例如：科技業以程式編寫技能為升遷考量，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。

「人」是組織最重要的資產，也是企業競爭力的關鍵因素，在這全球化、網路化、數位化的廿一世紀，更是一個迫切且關鍵的議題。因此，HR 與 L&D 將扮演舉足輕重的角色，不但要協助企業定位正確的工作，也需善用科技讓工作與專業人員發揮最大功能。所以，HR 要邁向更專業化，持續發展，以強勁的知識、學理、數據、標準作為基礎，讓組織摒棄以往的思考，相信 HR 與 L&D 的功能。邁向專業的未來，HR 需要思考如何從控制員

工到使之自動自發，從制定政策到提供原則，以原則引導流程。而如何建立人力資本標準？如何落實政府的法規與政策？如何影響政府政策，建立好的彈性工時、訂定退休規定？如何邁向專業化、國際化？這些都是使我們必須要思考的議題。

HR 與 L&D 的目標就是創造更好的工作，照顧員工，給予機會、自主權與發展空間，幫助他們在工作中找到自信與意義，並且打造好的組織，面對挑戰時，勇於創新、改變，從一個部門影響另一個部門，慢慢擴及整個組織。一旦我們能夠克服這些挑戰，就能夠讓企業組織蛻變，落實三重底線（Triple bottom Line）的概念，也就是顧及人（people）、地球（planet）、利潤（profit）的目標。

三、勞動力發展的崛起：定義與啟示

Ronald L. Jacobs 教授指出，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。他認為勞動力發展日益重要的理由是受到五大重要的潮流影響，包括：全球化、科技、新經濟、政治變動與人口結構變化。

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、雇主和社會的啟示等進行探討。茲摘述演講重點如下：

(一) 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為單一市場，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。

- (6) 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，尤其是國家和組織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。這些終身學習的訓練及教育系統通常都是針對企業的需求進行設計。在美國及其他開發中國家，各地方政府的人力資源發展政策對勞動力發展方向具有很重要的影響。例如，德國對個人提供的教育訓練是與企業相連結的，在這之中，地方政府扮演建立該教育訓練系統的重要角色；而在韓國、泰國與美國，則與德國的系統不同，他們投入於企業再教育活動。

3. 組織如何因應影響勞動力效能的改變

組織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、雇主和社會的啟示

1. 核心問題讓利害關係人成為合夥人：儘可能的預作準備與計畫

勞動力發展的目標究竟是什麼？傳統的勞動力發展專注在個人，並且以增加個人收入及職業流動為目的。近年來，勞動力發展的目的則擴增為使勞動力融入企業進而增進產能，這些都跟目前勞動力發展訓練的內容與目標一致，但仍然要重視勞動力發展對社會的影響。因此，勞動力發展的核心議題使利害關係人成為合夥人，規劃者應儘可能的預作準備與計畫，以因應未來的勞動力發展目標。

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

勞動力發展的核心問題可能專注在目標、文化、利害關係人、雇主需求及社會目標等不同的焦點，勞動力發展方案與訓練課程對社群、地方政府及國家都有廣大的影響力，這類訓練方案參與人數可能較少，但卻可以為整個系統帶來相當有影響力的改變，

而這些改變也讓勞動力發展的整體基礎架構更加完善。勞動力發展應兼顧企業（雇主）、個人與社會層面的需求與目標，立基在雇主、個人與社會全贏的觀點上，才能達到應有的效果與目標。

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

成的，所以不應受限於特定的企業或專門設計給某特定族群，而是應該要能連結個人、企業與社會需求，並有利於個人、企業與社會。因此，當評估勞動力發展方案的有效性時，必須考慮到近程（參加訓練人員完成訓練的比例）與遠程（追蹤方案對完成訓練人員所造成的影響）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

各領域的教育學者與政策制定者在設計勞動力發展方案及課程時，應考量課程內容與相關層面需要與目的間的連結。舉例來說，政府機關贊助失業勞工的職業訓練課程，理論上應有專屬的課程及社會目標，即使社會目標無法像課程目標一樣在控制的環境中達成，但加州 Employment and Training Panel 開發的計畫與當責系統顯示，由雇主所提供或贊助的訓練能確實有效達成各層面的利益，因此，勞動力發展的特徵之一，就是要能夠協調不同的目標。學術上來說，勞動力發展是由許多不同的專業領域組成的，其中包括成人教育、職業技術教育與人力資源發展。這些領域又是由心理學、經濟學與系統理論組成。勞動力發展創造了組合不同領域觀點的可能性，且透過不同領域的整合，可能帶來更大的好處，因此，應提倡跨領域的理論與研究的分享，來使勞動力發展達到更廣泛的應用。

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、人才管理員的成功關鍵—員工敬業度

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 年力資源開發大會)，以表彰他在人力資源界超過 30 年的貢獻。

當我們在討論哪些因素會讓組織更具競爭力？客服、產品品質、經營策略、領先的技術，抑或是更有效率的成本結構，雖然這些因素都會讓組織更有績效，但這些因素也都是競爭對手容易花時間就解決的。根據一項調查顯示，組織員工越敬業（投入與參與度），該組織表現將優於其他員工無該項明顯特質的組織。因此，員工在組織競爭優勢所造成的差異，主要就是在敬業程度。

轉化技巧是今日許多領導人與主管所需具備的，也將對組織產生重大影響，企業都需要生產力高的優秀員工，在競爭環境下，組織都希望每位員工具有高敬業度，然而，員工轉化僅依賴一兩次推動是沒辦法持續，必須創造一個轉化的環境文化，提高員工敬業度，進而對組織與獲利產生正面的影響。

本次簡報概要：員工敬業度是成功人才管理的關鍵、工作參與度與工作滿意度之不同、為何員工敬業度影響績效、員工敬業度不佳的成本。

（一）員工不敬業的案例

1. 第一種員工：先將工作內容分類，這種員工會先將工作劃分為是份內工作、不適合我的工作、不屬於我的工作。
2. 第二種員工：我想幫你，但我必須先看看我的工作內容裡面有沒有提到幫助你是我應該做的事。現在的員工愈來愈聰明，他們愈來愈懂得如何逃避工作。當然公司在工作說明書皆會詳細記載工作內容，但這些描述並不會讓員工認定這是份內工作。
3. 第三種員工：公司付我錢是叫我來畫線的，他們並沒有付錢叫我來移走障礙物。如果一個員工對於自己的工作沒有熱誠，就只會把自己份內的工作完成了事。

（二）員工敬業態度的重要性

員工敬業態度(employee engagement)，是員工的一種心理狀態，連結員工本身的心態與組織的成功，員工願意在工作上表現得更好，甚至超越原本表現的工作內容。一位優秀的員工特質，除了他本身的天份以外，需再加上員工敬業態度，敬業態度支持並驅動員工擁有一種自動自發的態度，激發出員工的最大生產力、最佳的創意，組織承諾（組織歸屬感），引領公司邁向成功。

為什麼敬業態度如此重要？Campbell's soup 前總裁：「要在市場上取得勝利，你必須先在職場上獲勝。」，如果你想要員工展現敬業態度，首先就是要帶領員工做對的事情。為了要讓員工做對的事情，你必須瞭解員工、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，因為員工的不敬業（disengaged）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，在新加坡的”非常不敬業（積極退出）”（actively disengaged）的員工每年也造成新加坡 60 億元的損失。

來自哈佛商業評論研究指出（Harvard Business Review），主要是在說明服務與利潤之間的連鎖效應（如下圖）。公司的目標首要是追求獲利（profitability），為了達成這個目標，顧客忠誠度（customer loyalty）是不可或缺的，而顧客忠誠度是來自於顧客的滿意度（customer satisfaction），顧客如果對產品滿意，自然就會提高對公司的忠誠度。顧客的滿意度是來自於公司外在服務的評價（external service value），這與員工在內部的滿意度有極大的關係，因此牽涉到公司內部的服務品質（internal service quality），有很多因素會影響一個公司內部的服務品質，比方說工作場所的設計、職務設計等



等。

（摘錄自研討會簡報）

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。

許多公司仰賴調查，會有專職顧客服務的人事人員，調查顧客有沒有受到良好的服務，但更重要的是面對顧客的第一線服務人員，第一線服務人員代表公司對外的窗口，顧客首先感受到第一線服務人員肢體語言，顧客對肢體語言是很敏感的，比方說微笑，令人有友善的感覺。

Gallup Management Journal 所做的員工調查結果顯示，高績效的企業具有比平均水準高出 29% 的敬業度。而員工敬業度與他們在工作上的表現呈現正相關，愈敬業的員工在工作上的表現通常也愈好。因此，如果非常不敬業（actively disengaged）的員工數目愈多的話，對一家公司的威脅性也就愈大。

（三）提高員工敬業態度的關鍵因素－信任

面對快速變化的時代，你準備好了嗎？你要改變（change）或者被改變（be changed）？員工是不是已經表現出敬業態度面對未來。如同講者介紹的短片，信任（trust）是員工敬業態度最重要的一項因素。

身為一個領導者，”信任員工”有的時候是很困難的一件事情，因為領導者必須常常以公司的獲利為優先考量，必須有判斷力（be judging）。如果可以信任員工，實施授權（empower），可補足力有未及之處，並建立員工自信心，進而在組織建立高度信任的文化（high-trust culture）、團隊協力合作關係，發揮組織潛力達成目標。

（四）人力資源的角色

人力資源在員工敬業態度上扮演的是什麼樣的角色？是扮演倡導者（champion）、驅動者（driver）、促發公司程序（facilitate process）、發現組織的問題，且必須擔任一個領導者的角色，要讓同仁相信你也相信他們自己。

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敬業度的因素。

若要改變文化，必須先瞭解公司現在文化，必須知道員工如何評斷公司。產生敬業態度並不是去發展一項計畫或調查，也不僅是運用工具或者科技，需要讓員工發自內心的認為值得為組織付出。因此人力資源的主管（HR leader）是一項很特別的職位，證明人力資本的價值、連結人與組織的任務、利用協調、權威與政策性的方式提高員工敬業度。

（五）如何有效維持敬業態度

如何有效維持敬業態度（sustainable engagement），下列有五個方法可激發員工敬業態度：

1. 了解員工（know them）
2. 幫助員工成長（grow them），例如發展職涯規劃（career planning）

3. 激勵員工 (inspire them)
4. 讓員工參與 (involve them)，跟員工討論
5. 獎勵員工 (reward them)

雖然有很多種因素可以去定義一個公司的特性，但是員工直接感受就是領導者對待員工的方式，此稱之為”員工黃金守則”(employee golden rule):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。星巴克咖啡的董事長暨執行長 Howard Schultz 強調星巴克「不只是賣咖啡，而是將咖啡店當成『”人”的產業』」來經營。」；Maya Angelou (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。

2014 年 8 月 15 日，怡安翰威特 (Aon Hewitt) 管理顧問公司公布了全球的員工敬業度調查，台灣在亞太區中名列前茅，排名第四。調查顯示，台灣員工敬業度持續穩定提升中，對於台灣企業主是個好消息。雖然普遍認為薪資是提升員工敬業度的關鍵，但台灣一直處於低薪環境，薪資水平甚至倒退 15 年，但在亞太地區中，台灣企業員工敬業度調查，卻能排名第四，此不僅說明員工敬業度之重要，也說明台灣企業之員工在工作態度與價值觀的改變，而且是表現的越來越好，揆自 2011 年起，台灣市場的員工敬業度呈現穩定上升的趨勢 (2011 年 47%，2012 年 62%，2013 年 65%) (今日新聞/財經中心，2014)，即可證之。

就如講者所提及的薪資的高低只是員工對企業的向心力及工作的敬業度的部分因素，提供員工較為優厚的薪資，「是會讓員工感到『滿意』，但不會讓員工感到『振奮』，這兩者是有程度上差別的。很多組織卻還是選擇那樣做的原因，是因為給高薪資的做法比較容易執行。」 (黃麗秋，2015)，很多調查顯示員工更在乎的是主管的領導風格及本身職涯發展機會，甚至是將來、生活及事業的均衡，才是員工所關心的最主要項目。組織需要全面考量各項可能影響員工敬業度的因素，在人事管理上更下功夫 (許書揚，2011)。

羅伯·馬凱在「打造你的 A+人才庫」提到，瑞克空間公司 (Rackspace) 員工敬業度很高，自 2008 年以來，每年貢獻給公司 25% 的複合營收成長和 48% 的獲利成長，該公司提升員工敬業度，實際執行的作法如下：

1. 由部門主管，不是人力資源主管，帶頭衝鋒：組織應賦予部門主管職責和職權，訂立和人事管理相關的目標，例如提高員工敬業度 5%、員工離職率為 3% 以下，並將這些目標與獎勵結合。

2. 主管學會如何和團隊進行坦誠的對話：並非每個主管天生都很善於和員工溝通，因此最成功的組織會就如何鼓勵團隊成員進行建設性討論，提供主管培訓和指導。
3. 組織以顧客為中心：電話客服代表、銷售業務人員、現場技術人員等第一線人員，都很清楚公司在哪些方面讓客戶生氣或高興。該公司獲得顧客相關資訊的做法是詢問員工，他們不只是詢問，也很認真聽取答案、採取行動，並讓第一線人員瞭解公司很在意他們的想法（羅伯·馬凱，2014）。

公部門在現今民意高漲的時代，無論大小公共事務處理，稍有不慎，容易成為媒體關注與指責的對象，外在環境的巨變已影響公務員的工作態度，如何導向更正面而積極的方向，是否參照前述企業及講者所提方法，賦予部門主管人事管理能力職責和職權、培訓和指導部門主管與團隊進行對話、傾聽第一線服務同仁心聲，相信可以提升公務人員的敬業度，提升為民服務成效。

五、營造永續發展的工作場域

本文係綜合二場次演講內容，分別為澳洲 T&B Slution 公司主管 Mark Dickson 主講的「毒性工作場域的領導力(Leadership in a Toxic Wasteland)」，以及斯洛維尼亞的人力資源專家 Andreja J. Koderman 主講的「歐洲及斯洛維尼亞的人力資源指導原則 (HR Guidelines in Europe and Slovenia)」，分析工作場域的好壞直接影響組織的績效，因此領導人必須擁有經營健康工作場域的能力，以創造組織的永續發展。

(一) 毒性工作場域的領導力

當今企業或組織的環境具有四項特性即 VUCA (Volatillity 易變性、Uncertainty 不確定性、Complexity 複雜性、Ambiguity 模糊性)，Mark Dickson 認為在 VUCA 的環境下容易產生毒性的工作場域，演講內容除闡明毒性工作場域的概念外，另提出領導人解決問題的因應之道。

1. 毒性工作場域的定義：係指工作場域充滿負面情緒及人員的內鬥，而嚴重影響企業的產值。
2. 毒性工作場域的特徵
 - (1) 領導者行為偏差。
 - (2) 過高的員工流動率。
 - (3) 團隊中存在不信任感、消極態度及恐懼感。
 - (4) 負面行為及照章行事的員工充斥。
 - (5) 嚴格的控制系統。
 - (6) 主管對員工間的霸凌現象漠不關心。
 - (7) 人力資源部門效率低。
 - (8) 不重視員工訓練。
 - (9) 憤怒挫折不滿等情緒普遍存在。
3. 毒性工作場域的來源
 - (1) 自我陶醉：周遭 65%的人會說你一直容忍極端自我主義者的同仁。
 - (2) 批評：周遭 55%的人都自以為是，只會批評別人而不檢討本身。
 - (3) 壞榜樣：周遭 23%的人鼓勵不健康行為，如偷懶、蹺班等。
 - (4) 怪癖：周遭 37%的人表面值得信任，事實上完全不可靠。
 - (5) 背叛：周遭 35%的人曾經背叛我們。
 - (6) 競爭：周遭 30%的人只顧競爭而不易合作。
 - (7) 扯後腿：周遭 45%的人經常在我們背後加以阻撓、破壞、牽制。
 - (8) 八卦：周遭 27%的人總是想探聽別人的隱私。

4. 領導人的「解毒」能力

- (1) 檢視組織文化：同仁是否願意主動協助他人？員工主動或被動的態度？
- (2) 學習管道：從基層至主管有暢通的學習管道。
- (3) 責任：賦予員工責任感。
- (4) 組織價值：必須有共識能執行而非只是口號。
- (5) 了解人才：吸引人才招募人才留用人才。
- (6) 人力資源職能：確認人力資源部門的專業能力。
- (7) 設定明確期望值：落實在組織的各階層。
- (8) 關懷：對員工的身心健康賦予關心。

(二) 營造健康的工作場域

來自斯洛維尼亞的人力資源專家 andreja j. koderman 指出，員工在健康的場域下工作事半功倍產值提升，講者分享斯洛維尼亞的經驗，強調營造健康的工作環境，是領導人不可忽視的一環。

1. 健康的工作場域定義：世界衛生組織（WHO）將健康的工作場域界定為，員工與主管在此場域中共同協力，使用持續進步的程序，以保護並提升所有工作者的安全健康及福祉。
2. 營造健康工作場域的重要性：上班族平均每日待在工作場域的時間約佔三分之一，因此營造健康工作場域的重要性不言可喻，一方面可以達到降低工作意外、曠職、員工流動及壓力的目的，另一方面又能增加員工滿足感、增進工作效率與整體產值。
3. 營造健康工作場域計畫
 - (1) 計畫需要員工、雇主及社會的共同努力，且結合改進工作組織及環境提升，積極參與及鼓勵個人發展等三要素，才會有成效。
 - (2) 踐行五項步驟
 - A.分析研究組織氣候工作安全性工作意外發生率曠職率等。
 - B.邀請即廣邀管理及員工參與計畫。
 - C.行動方案每年至少推動五項活動。
 - D.成果彙整。
 - E.計畫評估。

(三) 小結：

綜合前述內容，Mark Dickson 以反面的觀點，歸納造成毒性工作場域的因素，andreja j. koderman 則以正面的角度，強調健康工作場域的重要性；二者切入的論點雖不同，但手段相輔相成，目的殊途同歸，都期望能達成營造永續發展的工作場域的目標。組織領導人在其中扮演關鍵性角色，本文綜合二位講者的論點後，認為領導人須具備

三力—「覺察力」「聆聽力」及「行動力」，引領組織朝永續發展目標邁進。

1. 覺察力

領導人須具備洞悉徹悟事物的發展規律、方向的高度預見性的本領和能力，能及早嗅出組織氛圍動向，平時應力行走動式管理，留意各種細節訊息，見微知著，防患於未然。

2. 聆聽力

領導人須有開闊的胸襟，謙和的心態，接納多元觀點暢，溝通管道，尊重員工的意見，相互的信任，充分的授權，誘發員工的創新能力，全心投入工作崗位。

3. 行動力

領導人的行動力是組織執行力的核心動力，因此領導人須具備主動積極，親力親為，不畏失敗的特質，才能帶領員工將好點子具體化，營造真正的健康永續職場。

六、透過領導方式倍增企業實力：我們一直遺忘的一環

最近的研究發現，有將近 40% 的內部工作輪調被認為可以為工作帶來更多效益，而最後卻以失敗作收。一個高級的管理幹部必須瞭解，一個員工是否能為公司帶來效益，並非建立在他過去多有成就，而是評估他在未來的貢獻。

Liz Wiseman 在 2013 年人才發展協會年會的閉幕演說上，提出了強化型領導模式的概念-如何能使每個被領導人更有效益。

強化型主管效應 The Multiplier Effect 利茲·維斯曼 (Liz Wiseman) 是執行策略與領導學顧問、暢銷作家、財富 100 強之甲骨文集團 (Oracle Corporation) 前執行長，身為甲骨文大學 (Oracle University) 副總裁，致力於全球人力資源發展十七年之久。於矽谷的一間領導發展公司，維斯曼集團 (Wiseman Group) 擔任總裁。《哈佛商業評論》(Harvard Business Review) 之傑出貢獻者，暢銷領袖學策略叢書的作者，包含《強化型主管者：傑出的領袖如何令所有人更聰穎》(Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter)。利茲所創造了「強化型主管」(Multiplier) 一詞，用以形容那些使他人智慧增長、並藉此在其組織內的某個實踐領域達到兩倍的效果。

為什麼有些領袖會削減人們的才智、而有些會倍增人們的才智呢？一個團體裡面一定有潛在的聰明才幹，是超過眼前所看到、已發掘和已使用的。壓力與緊張 (Pressure & Stress) 是有所不同的。當一個領袖獨攬應該下放的責任時，領袖自己會感到壓力，而整個團隊則會感到焦慮。試想神箭手預備向著放在他兒子頭上的蘋果射箭：神箭手會感到壓力，他兒子會感到緊張和焦慮。兩者不同的地方就在於掌控權 (The distinction is about control)。

弱化者的特質有論斷、貶低、微控管理 (MicroManagement)、浪費時間、控制、處罰；強化型主管的特質有鼓勵、給予發揮空間、信任、設立目標、教導。強化型主管相信他人的才智、相信他人能夠面對問題。

身為一個強化型主管工作可能會很累，必須全力以赴，但也很令人振奮。相反的，只用出 50% 的能力來工作，在精神上同樣也會很累，但絕不會令人振奮；當領袖獨領前進步調、其他人無法參與時，只會產生許多旁觀者，而不是跟隨者 (We don't create followers when we set the pace; we tend to create spectators)。當你開始細微觀察、管理、詢問他人的時候，你會發現大多數的時候，人們都知道該做什麼 (When you shift your conversation to asking questions, you'll find that people often know exactly what to do.)

你是使周遭的人都更有才華？還是讓周遭的人都認為最有才華的是你？我們要在自己的組織中啟發出一支天才大軍 (Start inspiring an army of geniuses inside of your organization)。

(一) 顛覆傳統領導模式？

很多組織在於如何培養未來的領導者陷入了兩難。傳統來說，一個好的領導者通常是一個羣體中能力最強的，其他人也因此得以在遇到問題及需要幫助是可以依靠他。短期來看，這可以帶來很好的效果，但長期來看，卻可能限縮了員工的能力展現。是否我們該顛覆傳統領導模式，由羣體中表現最好的來領導，改為找出誰能讓羣體的人都表現出他們最好的能力，正如 C.K. Prahalad 說過「未來的關鍵不是在於你自己多有才能，而是如何能迅速發現所有人的才能。」有才能的人，是否能夠發揮展現所能長才，關鍵在於誰能促使他把才能發揮出來-這就是領導能力。

然而為何組織中不乏有才能的人，卻無法充分發揮他們的才能呢？如何有效發揮人的才能，有以下幾個重點：

1. 團隊合作：如何在團隊中使能力被有效的發揮及合作？
2. 一個具有挑戰性的工作氛圍
3. 最重要的，由管理者/管理階層提供具有挑戰性的目標並充分支持。

(二) 從瞭解最終目標開始

充分運用 Jack & Patti Phillips 投資報酬率學院的 V 模型，該架構清楚指出：我們必須瞭解每個階段的終極目標。無論計畫、學習成果、應用程式、商業效應亦或是投資報酬率應該達到什麼樣的目標？哪些項目又是可以成為強化領導的指標呢？什麼樣的領導績效指標 (LPI) 可以強化企業的業務績效指標 (KPI)？有以下三點：

1. 刺激發展
2. 提供反饋
3. 管理透明化

根據上述指標，在執行新的領導模式時，還有以下六種關鍵的情形：

1. 增加困擾或是使業務執行更緊密？以業務影響及執行績效為出發點，如何能夠結合領導管理的建構發展與增進績效？業務影響關係到整個組織，並且難以改變，而領導的建構發展關係在個體與個體之間，相對容易去改變。
2. 自己主導或是花錢請人主導？領導發展目前很多是花大錢從外面請優秀的合作伙伴，或是國際知名的領導人。我們應該要由這種購買的模式，改為親自主導模式；有效運用 Liz Wiseman 的強化型領導模式，平均可以帶來三成的效益成長。試着讓員工互相激勵、切磋，並仔細觀察員工的狀態。
3. 領導發展只是隨便試試或是要影響整體企業效應？所有的計畫在執行時，都應該建立在可以為企業帶來效應的目標結果，或是

說可以連結至任一項 KPI。每一個領導者都應該清楚任何發展挑戰都是最可能帶領企業成果，並讓這種模式成爲一個常態。

4. 人力資源發展評估標準重要或是實際商業效應重要？評估是非常有幫助的，但最重要的是要時時保持目光在經營的效益上！
5. 領導發展只是說說的還是一項強化效益的工具？如果毫無準備，領導發展將不能展現效益。要確保把 LPI 與 KPI 的連結做好，再正式啓動領導發展模式。
6. 領導淪爲一種壓力或是控制學習努力的方向？管理者不應只是一味地要求成果，給予壓力，要適時給予支持，以及參與者發展的空間，讓他們清楚明白該學習及努力的方向，以帶來最好的表現。

七、創造正向組織文化

人力資源部門（HR）不應僅是具有法規執行者及行政作業者的功能，人力資源部門應該更具有較高的價值，更具有策略性功能，而其中組織文化就是人力資源單位重要的策略性功能。

何謂文化？文化就是我們在組織裡如何做事，它會直接影響企業成功與否，文化會影響員工是否彼此尊重、員工參與度、生產力、創造力、出缺勤情形及離職率等。高離職率會造成組織成本負擔，包括招募費用、訓練費用等。

組織文化（workplace culture）對於組織的成功與否有直接性的影響。正向的組織文化特點包含「尊重」（respect）與高度的員工參與度（employee engagement）。正向的組織文化有助於形塑高效能、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，並減少員工流失率等。也就是重視組織文化的工作人員不太可能離開組織－這意味著員工的知識和技能得以長期保留在組織內部，降低人力周轉成本。

在此篇演講，Catherine Gillespie 以一個全觀性並富有思辨性的觀點介紹如何識別隱藏於衝突背後的系統性問題，同時就影響衝突、組織文化及效能等面向之因素如員工關係、人力資源及領導等，提供參考意見。

（一）何謂組織文化？

組織文化即為「在這裡，我們如何是做事的」（how things are done around here），組織文化對於企業成功與否有著直接性的影響。組織文化正向與否可以下列指標數高低做為參考：

1. 尊重（respect）
2. 員工參與度（employee engagement）
3. 工作成果（work output- high performance& innovation）
4. 員工出勤率（levels of absenteeism and presenteeism）
5. 員工流失率（ staff turnover）

組織文化可具體化呈現如形成內部規章，非具體化的組織文化則成為習慣（customs）如不成文規章或組織成員無意識所表現出的行為與言語。正向的組織文化可以透過策略性手段營造，在這個過程中，人力資源部門將成為重要角色之一。

組織文化的塑造是透過一系列的策略性措施、習慣或是潛習慣（unspoken customs）。文化的塑造是需要運用策略的，就像組織裡有商業策略、風險策略、財務策略，所謂具體之策略性措施就是必須思考哪些文化是組織需要的，如何檢視組織的情況等。

而所謂潛習慣（unspoken customs）是一種下意識的行動或行為，它可能很危險，因為它對文化的影響很大，通常是在員工潛意識下發

生，而潛習慣（unspoken customs）也是人力資源部門應該調查瞭解的部分。

很重要的是，組織文化是由管理高層訂定，或是由董事會訂定，再從董事會擴散到管理高層、管理階層以至於員工。如果董事會沒有組織文化政策，則人力資源部門必須想辦法請他們正視這件事，且管理階層必須以身作則，方能引領員工共同遵循。要注意的是，組織文化訂定並非是人力資源部門的工作，但人力資源部門卻扮演極重要的角色，人力資源部門必須協助董事會設定組織文化及教育董事會有關組織文化及以身作則的重要性等等。組織文化形塑的成功與否，董事會或是管理高層才是關鍵因素，並非人力資源部門自己設定及推行就會成功，這是從上到下的文化與價值的傳遞與渲染。

（二）如何營造正向的組織文化？

組織文化是由高階領導者設立，且高階領導者及所有主管均需遵從組織文化，組織文化才得以延續。在形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，而是推廣者（advocator）及協調者（negotiator）的角色，誠如上述，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，人力資源部門得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，更甚者得從而發掘員工所重視的價值，又因人資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做為決策參考，透過人力資源部門的協調，將組織文化修正為領導、被領導兩階層雙方均能接受的樣貌。

（三）不好的組織文化會導致的後果

員工將會不尊重彼此，工作參與度低，不滿意度提高，此時若組織沒有及時介入，員工就會演變為低生產力、對工作漫不經心、工作不開心、產生挫折，凡事負面思考，進而影響周遭同仁，形成惡性循環，這對組織是很危險的現象。身為人力資源部門有時候面對這樣的情形，我們會責怪這些員工，認為是員工本身的錯，而忽略這可能是整體環境使然，人力資源部門應該深入探討或許是背後更複雜的因素，當人力資源部門發現員工表現不佳時，應該深入想想或許是有其他因素影響到員工，或許是組織文化或是其他同仁影響。

（四）組織文化的支柱

組織文化要能長久延續，下列三種要件缺一不可，由最底層至最上層之支柱為：

1. 政策（policy）：政策是組織文化最具體的表現，政策能明確界定企業目標與核心價值、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等，政策亦為形塑企業文化最基本的框架，政策的設定為高階領導者的責任，人力資源部門則必須使這些政策法制化並確認政策傳達至每個員工，並定期更新這些政

策。而政策一但制訂完成，所有組織成員均需遵守，無一例外（即使是制定這些政策的高階領導者）。

2. 溝通（communication）：組織文化得以維持，必須透過溝通來維繫，而多數管理者（manager）並不天生具備良好的溝通能力（因他們當初被拔擢的理由是因為優秀的工作能力而非溝通能力）。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，在個人層面所指的是員工感受到尊重且、所接受到的指令是明確的，在組織層面，所指的是，所有的部門及領導者都得到合理且公平性的對待，例如服裝儀容紀律、相關管制措施、資源分配等等。失去有效溝通的組織，極可能形成混亂、衝突及運作不良的組織文化。
3. 領導（leadership）：領導者必須充分了解企業願景及組織文化，並能時常教導員工瞭解組織文化並要求員工的行為舉止符合組織文化，且領導者必須瞭解業務推行中各個階段的執行樣貌，並能快速而正確地提供有建設性反饋意見給員工，且不畏懼指正員工的偏離行為。最重要的是，領導者必需要有「自覺」（awareness），領導者在無法以身作則的情況下是無從要求員工遵從組織文化，因此，領導者應讓自己成為符合組織文化的行為模範生（role model）。

（五）型塑正向組織文化，人力資源部門所扮演的角色

裡的經理人不甚瞭解「人」的管理，通常只專精於業務上的管理，因此，針對員工行為不符組織文化或價值時，管理階層應如何應對，人力資源部門(HR)應教育管理階層瞭解組織文化或價值，讓管理階層具有共識，方能進一步教育及督導員工行為。

負面的組織文化特點為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點為員工有高度參與感並有高度工作動機，領導者能瞭解組織文化及員工的價值與信念，並願意賦與員工高度自主性，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。為達成營造正向的組織文化，針對上述企業文化的三層支柱，人力資源部門所扮演的角色如下：

1. 政策（policy）：人力資源部門在形塑正向組織文化的過程中，所扮演的是推廣者及協調者的角色，人力資源部門除應提供政策宣導課程予全體員工外，在高階管理層級間，更必須將透過意見調查或觀察獲得的資訊，正確地傳達給管理階層，並應提出需特別關注的議題。
2. 溝通（communication）：為維持組織功能正常運作，組織文化價值的傳遞顯得重要。為達此目的，管理者（manager）與員工需

建立和諧的相處模式，以維持良好的溝通機制，而人力資源部門應做的，則是提供與溝通相關訓練課程。

3. 領導 (leadership)：領導能力不是與生俱來的，人力資源部門應提供相關訓練課程、評估模式及回饋機制。

(六) 不受歡迎的組織文化

主管必須了解員工工作表現立基於行為，而行為係立基於文化，因此，要提升員工績效表現，應溯源至文化塑造的層次。

以下提到一些不受歡迎的組織文化：諷刺、帶刺的玩笑、會議遲到延期取消、無休息時間或休息太久、派系、冷淡、過度斥責錯誤、霸凌、八卦、過度競爭、對於抱怨置之不理等。

另外具有內發式動機特質的員工較具有組織承諾，且是發自內心對作品質、成就有所要求，而外在式動機特質者激勵來源則為外在獎賞或是為避免受罰，依據自我決定理論(Self Determination Theory)，主管支持協助員工發展內發式動機，或是創造內發式動機的組織文化，會使員工更願意投入工作、擁有更多自主空間、結合組織價值與自身價值等。

必須確定傳遞組織文化的各種管道之內容具有一致性，例如網站、手冊、規章等內容不應有出入，又在深化組織文化部分，管理高層還能透過走動式管理隨時傳遞組織文化，同時能觀察檢視組織文化落實的程度，透過上述的相關作為，才能營造出正面的組織文化。

(七) 以訪談調查瞭解組織文化

雖說組織文化型塑是由組織高層訂定，但人力資源部門的協助將有助於高層決定何謂組織文化，人力資源部門首先可以從調查員工的價值取向開始。因為員工具有多元性(性別、宗教、種族不同等等)，所以只要找出核心的 3-5 項共同價值，再針對重點核心價值好好推動深化即可。

另外就潛習慣 (unspoken customs) 部分，人力資源部門(HR)可透過訪談的方式，從員工身上瞭解團體的潛習慣(unspoken customs)。訪談的對象為入職約 3 個月的新進員工。調查的問題諸如：

1. 新員工聽到其他員工如何討論工作或是其他同仁如何討論主管。
2. 經理如何談論工作上的意見或是對其他人的意見。
3. 有甚麼話題是同仁們不會討論的。
4. 甚麼事情會讓同仁開心。
5. 哪些事情會讓同仁生氣。
6. 常聽到同仁重複說哪些話。
7. 在組織中會慶祝哪些事情。
8. 甚麼樣的行為在組織中是會被稱許的？其頻率為何？

(八) 確保高層重視組織文化

為協助高層訂定組織文化，人力資源部門可進行相關的調查，在蒐集組織員工的調查結果後，例如員工普遍重視「尊重」、「正直」等價值，人力資源部門需讓高層定義其價值的定義及行為，不能僅停留在文字表面，高層必須賦予更具體的內涵，方能讓員工明確體會組織真正追求的價值與重視的行為，因為每個人有不同的解讀。高層必須瞭解價值並以身作則，員工才能體會、實踐及遵循。

(九) 在組織規章辦法方面

規章辦法是用來引導員工的行為與表現，組織裡的規章辦法必須與組織文化價值吻合，用以彰顯、傳遞、促使員工落實組織文化價值等，它會影響生產力及員工的健康與福利等等，是員工共同的行為準則，因此，規章辦法必須妥善制定，一旦在組織內產生混沌不明的情況，就會影響溝通，產生衝突及違規行為。規章辦法內容通常包括：權責劃分、企業道德、行為準則、離職、抱怨處理、服裝、休假、升遷、薪酬福利、訓練、贈禮等規定。規章辦法是種策略性文件，具有相當重要性，高層必須清楚瞭解規章辦法內容及制定的方向，且本身也需要謹守規定，例如高層規定不能有職場霸凌行為，但自身卻對彼此或是屬下進行霸凌，如此則難以要求員工遵守規則。人力資源部門必須提醒高層管理者必須以身作則並承諾遵守。

以下是會直接影響組織文化的重要事項，包括：

1. 願景、任務及價值
2. 行為準則
3. 反霸凌及歧視措施
4. 績效管理
5. 諮商與行為矯正
6. 抱怨處理
7. 認可與獎勵
8. 訓練發展

人力資源部門)必須實施規章辦法教育訓練，讓員工清楚瞭解組織規定，同時，亦須與時俱進，更新檢討規章辦法，並依據檢討結果給予管理高層建議。人力資源單位的工作就是確保管理高層能訂定組織文化及規章辦法方向，而不是親自去定義組織文化及規章辦法。

(十) 領導

組織文化的型塑策略除了由管理高層訂定外，尚須確保各階管理層級人員能有效傳遞至基層員工，其中任一管理階層人員的疏忽或是不確實執行，就會形成組織文化的變調。通常管理人員被提拔多因為其業務能力，而其人員管理的能力相對較不受重視，然而管理者的首要任務是在於人員的領導，其次才是業務或資源的管理，管理者應瞭

解組織文化、願景、目標、價值後，他們才會知道組織存在的目的及目標為何，方得以領導及教育員工正確的方向及行為。

在澳洲我們有一種主管教育訓練課程，課程內容包括：何謂組織價值？如何觀察組織價值，員工的價值為何等等，當主管觀察到員工的某些行為時，主管應如何因應，有一種可創造高生產力的東西，叫做正面能量比例(positivity ratio)，主管說正面言語的比例差不多應保持 3:1 的比例，研究指出，人們傾向只聽到負面的言語，為使員工盡量聽到正面的評語，主管必須說上 3 倍的正面評價，但如果比例太高，則可能會產生反效果，正面稱許可能變成不真誠，所以研究指出要創造快樂的工作環境的正面評價黃金比例為 3:1。人們喜歡聽到他人對自己貢獻的評價，因此，訓練主管給予回饋也是重要的項目，並教導主管將組織價值融入平時的回饋教導中，不斷潛移默化，主管給予教導時，不能只說該行為不好，而是應將組織所重視的價值明確指出，例如：因為組織非常重視正直，所以某行為是違反組織價值的。

有時主管在忙碌時，容易傾向聚焦業務而忽略員工行為，當員工發生違反組織文化或價值的行為時，因主管未及時糾正，而產生這樣的行為是可以被接受的錯覺，漸漸就影響到其他人。因此，主管的訓練十分重要，他們扮演著員工行為矯正的重要關鍵，必須無懼的糾正員工偏差行為。另外，主管應避免在會議中間接地指出某位員工的錯誤行為，因為很可能原本想告誡的那位員工沒發現到所指的人是他，而未達到預期糾正效果，所以我們建議主管應該進行一對一的行為導正。

(十一) 小結

組織文化就像人的個性。一個人的性格造就一個人的行為，就如同組織文化塑造企業成就。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。

2015 年 IFTDO 的主題為「Beyond HR」，如同主講人 Catherine Gillespie 一開始提及，長久以來人力資源部門的角色為處理員工抱怨及行政事務，但隨著時代進步，人力資源部門該思考的是如何創造自身的額外價值 (extra value)，而協助型塑正向組織文化即是策略之一。

在這全球化的時代，企業要維持競爭力，人力資本 (human capital) 是不可或缺的要素之一。而企業如何留住人才，本年度大會多位演講者皆提及組織文化的重要性，而組織文化與員工參與度 (employee engagement) 及領導 (leadership) 具有高度關聯性，人力資源部門的角色，即是從中引導並協助正向組織文化形成。

員工參與度係指員工關心企業成就、並願意付出比基本工作要求更多的心理狀態。在 Nooreen Preuss 的演講中提及，員工在工作上的參與度與滿意度主要來自於與管理者、同事及顧客的互動關係，因為工作關係（workplace relationships）能滿足員工的情感需求，而最重要的情感需求為尊重。尊重背後的意涵，則包含管理者與員工彼此明瞭自己的工作界限（管理者能明確的下達指令，員工知道什麼該做、甚麼不該做）、工作關係互動良好、員工的自主性及管理者是否信任屬下。管理者尊重員工、相信員工並賦予自主性，在這過程中，員工得到情緒滿足、找到自信並激發其生產力，自能提高員工的工作參與度。而人力資源部門所扮演的角色，則是利用本身專業，透過職務與人員的安排將人們聯繫起來，彰顯人力資本的價值。

領導的重要性，在 Dr. Henry Yeoh 的演講中提及，員工離職不是因為公司而是因為上司爛（people don't leave bad companies, they leave bad managers.），好的領導者懂得瞭解員工、信任員工並賦予其自主性、激發員工自信及創造力、獎勵員工、願意與員工同甘共苦，最重要的是，好的領導者能以身作則，並能營造正向且和諧的組織氣氛，在這個世代交替及資訊爆炸的時代，領導已不僅僅只是管理，領導，更涉及心理層面，就像 Shep Hykeng 說的，對待員工，應該就像你希望員工如何對待顧客一樣-可能要更好。誠如 Catherine Gillespie 所提，領導能力不是與生俱來，人力資源部門應提供相關訓練課程、評估模式及回饋機制來協助領導者。2017 年 IFTDO 的主題為「Lessons from leaders」，更凸顯領導的重要。

創造正向組織文化，多數講者皆強調，人力資源部門不是主導者，而是倡導者及協調者。組織文化定義應是領導者的責任，人力資源部門則是協助的角色，在政策面協助政策法制化並使其傳達至各階層，在溝通及領導層面則應提供相關訓練課程，另建立有效的溝通管道，如教育部人事處今年度舉辦之假日員工戶外踏青以及主管層級的共識營，都是提供高階管理者與員工溝通互動的機會，於輕鬆的氣氛下透過參與式的互動，員工更瞭解組織文化，高階領導者也能瞭解員工心聲，進而強化組織文化。

時代變遷，人力資源部門價值不在於傳統的行政事務，而在於如何協助組織創造更好的未來，也許一開始因資源及預算等種種因素導致成效不彰，但所跨出的第一步，即能讓管理者及同仁知道人力資源部門所做的努力，要得到人們的信任前，必須先讓對方知道自己的努力，我想，這也是今年度 IFTDO 主題「Beyond HR」所強調的意涵。

八、瞭解數位學習時代的新趨勢以及其影響力

Glenn Bull 是 Skilitics 公司的創辦人兼執行長，該公司為數位教學開發平台，旨在建構先進、有效的線上學習功能，以利企業培訓員工，並引領數位學習與發展須兼顧投資報酬率（Return on investment）的風潮。此外，該公司創建的學習平台，提供不同以往傳統的訓練途徑，也迅速奪得各方關注，並以內容創作（Content Authoring）及數位學習（Best Use of Mobile Learning）獲得 2012 年 Brandon Hall awards 2 項獎項之肯定。

Glenn Bull 在演講中提及，資訊科技的進步，如：雲端應用（cloud-based）、行動載具或裝置（mobile device）、社群網站與媒體（social media）、大數據（big data）等，促使各行各業創新的腳步益加快速及劇烈。而正確地理解並應用這些新興的技術，將能有效評量學習的成果、型塑「培訓」為增加組織收益的催化劑，且可計算投資報酬率，以具體地衡量訓練成效。

愛因斯坦（Einstein）曾說過這麼一句話：「理論上來說，理論與實務並無不同，但在實務上，兩者卻是大不相同。」（In theory, theory and practice are the same. In practice, they are not.），乍聽到這句話時，相信大家都會不約而同會心地一笑，然為什麼理論與實務總是存在著落差甚至是衝突呢？Glenn Bull 認為導致這樣結果的關鍵在於—「缺乏經驗」。同時，為了加速職場的專業知識建立與經驗傳承、累積，以跟上時代潮流及符合組織需求，數位學習、情境式線上學習於焉誕生。

在演講的過程中，Glenn Bull 分享了 2 種情境式、線上學習的案例，一直令我感到驚艷、深刻，茲分別說明如下：

（一）為病患注射藥劑：

故事的場景發生在某家醫療院所，身為實習醫師（學習者）的你，必須為病患注射藥劑，以避免後續有其他併發症，這時你該如何處理呢？首先，按照標準化作業流程，須填寫施打的藥劑為何，並向患者說明進程序、接著準備好針筒、於施打前將酒精塗抹於手臂，最後以精準的角度及方式順利完成注射的任務。

（二）處理客訴電話：

案例情境為某公司雇用了 1 名臨時演員，其工作係扮演憤怒、不理性的客戶，並將用盡各種手段激怒、惹惱負責處理客訴電話的人員，而雙方溝通、互動的過程，完整且一五一十地錄製下來，並且利用這些通話錄音，後製成許多分支情境，俾作為客服人員應如何應對、處理情緒不穩定之來電者的教學範例。

藉由上述 2 個案例，我們實際感受虛擬情境、線上學習的效果及震撼，看似單純的課程，背後卻是一套系統化、以實務導向、數據分析為基礎的架構來進行教學指引與設計，著實讓人大開眼界，也在課程裡得到一些啟發：

1. 上線前先確認課程內容的正確性：

數位課程的教材有別於實體講義，編製的過程應逐步檢視內容的妥適性，且必須經過相關人員的審核及過濾；此外，課程中最好是用真實的案例，方能引發興趣、共鳴。
2. 教學內容宜生動、引人入勝：

並非具有互動效果之課程即能引發學習者的興致，倘教學內容能促使學習者思考，進而內化成為日常生活的思維或習慣，始為學習之真諦。爰此，課程中的互動之於學習者，是否能達到激勵及反思的效果，才是我們應該關注、觀察的重點。
3. 易於理解、以使用者角度設計操作介面：

過於複雜的操作流程或介面，將增加學習者的負擔並降低學習意願；是以，操作介面能否能讓使用者一目瞭然、快速上手、以及有無提供個人化之設計，將影響學習者投入課程的程度。
4. 運用線上課程反應現實工作情況的角色：

試著把學習者放置在一個現實的工作環境中，並且按部就班地在電腦螢幕上處理指派之工作及任務，以授予學習者所需之專業知識、技術以及為未來的工作挑戰預作準備。
5. 利用指令來引導：

情境式線上學習其中一個最關鍵的成功因素，在於有足夠的指導，使學習者得依充分的資訊，進行判斷，並儘量減少干擾因素。
6. 情境課程必須納入教學資源，不像許多遊戲單靠歸納學習：

相對於傳統的教學課程，情境式線上學習環境中已鑲嵌了一些明確的學習資源，如虛擬教練，標準答案，而學習者亦可透過實體平台參考相同的網路資訊，有助於自主學習。
7. 提供多元培訓管道，強化專業知識的建立與實務經驗的累積：

過去，要歷練、熟悉一系列的職務與專案，可能需要在職場中歷經數個寒暑始能竟功。但情境式線上學習得不受時空限制，使每個員工均有平等的學習機會，且線上學習不僅壓縮時間，同時也提供了結構化及具邏輯性的課程活動；換言之，係以有計畫、步驟的方式引導學習者，期讓專業知識的投資回報率加倍並放大培訓成效。

除了上述線上平台開發的培訓課程，Glenn Bull 在演講時也傳遞、分享了 2 個新穎的概念，讓聽者更加明白線上、互動教學的優勢及其與一般傳統教學或實體課程之差異，謹摘要如下：

(一) 線性學習 (linear learning)：

此種學習方式顧名思義係採從開始到結束的流程，即學習者必須依照教學設計者的指令依序的完成相關課程；倘若學習者未依安排並

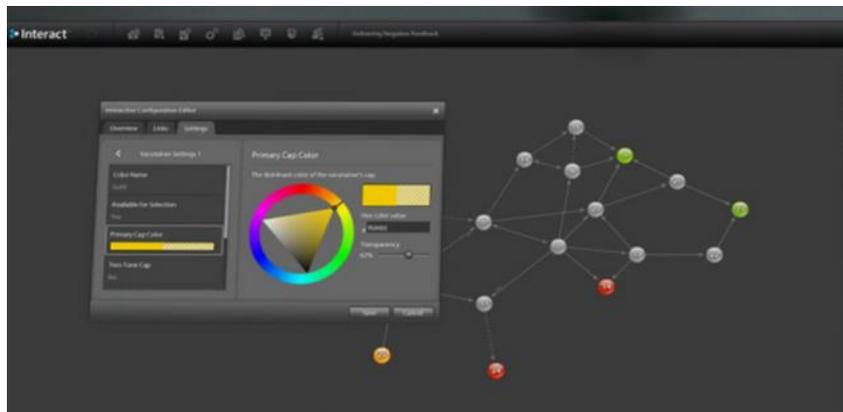
隨機點擊任一課程，將無法獲得完整的訊息或瞭解全貌。簡言之，線性學習類似我們從小念到大的教科書，得按照預定好的學習路徑，否則無法累積知識。



線性學習示意圖

(二) 適應性學習 (adaptive learning)：

相較於線性學習，適應性學習將主導權賦予學習者，讓其選擇由那裡開始進行，而非單一路線，如：可按個人的需求、興趣或工作計畫挑選適合的課程，促使學習者化被動為主動且極具參與感；另一方面，對於教學設計者而言，相關課程之規畫也必須具有彈性，隨時依學習者的表現、反應作出個別的回饋與調整，以符合每位學習者獨特、多元的需求，而這樣自主性高、侷限小的學習方式，則類似於線上、電腦化的互動課程。



適應性學習示意圖

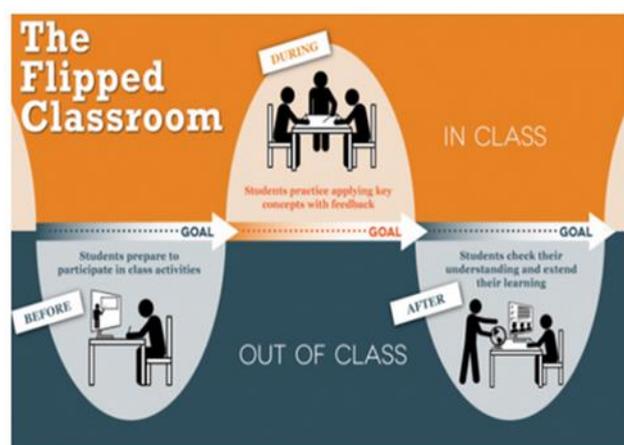
身為承辦培訓業務的一份子，你一定經常聽到員工抱怨受訓浪費時間、公務繁忙還得指派同仁上課、心繫推積如山的公文怎麼有興致聽課……等，為什麼這些情景如錄影帶般一再重複地播放著？精心規劃的課程總是難以達到預期的效果？我想主要癥結在於多數的訓練係以「講座講授」為中心，對於學習者較缺乏吸引力及動機，投入的程度自然不高；相反地，我們若能以「學習者」為中心設計相關課程，也許能扭轉學習效率低落的現況。

本堂演講傳達了自主學習、情境案例、線上學習的優點及重要性，這與當今由傳統的學習，轉而強調個人成長 (personal development) 層面，著重

「自我反省」(self-reflection)與「自我覺察」(self-awareness)的培訓趨勢不謀而合，同時令人聯想起近來引起廣泛討論及仿效的「翻轉式學習」(Flipped learning)。

翻轉式學習意指將過去課堂授課與課後作業複習的順序倒轉過來，學習者必須先透過網路平台、學習指引汲取先備知識後，再接著於實體課堂裡與授課講座進行提問、討論及互動。爰此，所謂「翻轉」指涉的應該是重新定義授課講座與學習者的角色與目標，而其存在的價值在於讓學習者能透過事前的研習，讓他們在實體課堂中更有意願、積極地自我探索與合作，以建立同儕間的參與度及互動性，且根據諸多學習發展的研究發現，以非正式、社群（如：平台內建、結合FB、Line、WeChat）為單位的學習，反而能獲致最高的學習效率、生產力與超乎期待的效果。

此外，翻轉式學習從授課者的角度來說，講師在課堂中將有更充裕的時間，利用小組研討或帶領互動式活動等，對學員進行教練（Coach），並以解決工作上實際遭遇之問題、實務為導向，而非單純傳授理論方法；同時，授課者也會有較彈性的自由來從旁觀察學習者應用知識的能力，必要時給予個別、差異化的指導與協助。這麼一來，教室的主角從授課講座轉變為學習者，講座扮演著幕後的導演或教練，並試圖激發學員獨立、批判性思考、問題解決、溝通互助及創新等能力，使得知識傳授外，亦可讓學員有機會進行



深度思辨、實際習作或演練等。

翻轉式學習原理

儘管翻轉式學習普遍受到眾多企業、講師及學習者的推崇與肯定，但我們也必須謹記「翻轉式學習不是萬靈丹」，若要提升培訓成效，其背後仍有許多須留意的關鍵因素。例如：承辦訓練業務的我們可能僅具備翻轉學習的概念，尚欠缺課程設計的知能；而企業、組織聘請的師資也並非人人皆有翻轉式教學的能力，且包含訓練對象的資訊素養、單位主管對訓練團隊的態度與支持、教學環境的品質等，都是我們啟動「翻轉」不得不面對的課題，唯有克服了這些難題，才能採行真正的翻轉吧！

九、培養綠色技術專業人才：人力資源面臨的挑戰

本場次主講者 Dr. Zainal Ariffin Ahmad 是馬來西亞國立 Tenaga 大學副院長，曾獲得 2008 國家教育學術獎及 2007 馬來西亞大學卓越學者獎，並在研究所講授人力資源管理、組織行為、綠色技術、工業關係…等課程，有多本著作。近來專注於綠色企業，尤其投入綠色工作模型的研究，謹就本場次內容摘要如下：

(一) 概述

1. 人力資源在綠色工作模型角色，這個模型可以做為綠色就業創造和培養綠色人才和領導之間的橋樑。
2. 超越與環境相關的綠色工作的傳統觀念，檢視馬來西亞的綠色就業與綠色專業之間需求及供給缺口。
3. 了解當地大學是否能夠從當地工作人力產生綠色工作人員及綠色專業人員。

(二) 何謂綠色工作及綠色人才

依據 2005 年 5 月聯合國環境規劃報告，綠色工作係指在農業、工業、服務和管理方面，有助於保存或恢復環境品質的工作。綠色就業可以在製造、研究與開發及行政和服務活動，保留或恢復環境品質作出重大的貢獻。綠色人才是指具有強烈的可持續發展觀念以及相應能力的人才。

(三) 綠色人才的產生背景

隨著環保理念深入人心，近年來環保行業開始走強，成為世界性的朝陽產業。可以預見，未來 10 年環保業將成為全世界產業發展的一支勁旅。環保行業是從事廢水、廢氣、廢渣加工處理的行業，包括環境保護機械設備製造業、環境保護儀器儀錶製造業、環境檢測行業、環境衛生業、污水處理及污水處理設備製造業、節能鍋爐、除塵設備、垃圾焚燒利用、可再生能源發電、水處理試劑…等。

隨著各國政府對環保的重視，其它產業也需要吸納環保相關人才，譬如食品、造紙、化工、冶金、機械鑄造類企業紛紛設立專門的環保部門。此外，人們生活水準日益提高，環保意識增強，節水器具、無磷產品、節能電器、環保交通工具、再生用品等環保產品的設計生產人才將十分走俏，環保市場顯示出巨大的商機

(四) 綠色工作主要目的

1. 保護生態系統和生物多樣性。
2. 透過高效率的策略，減少能源、材料及水的消耗。
3. 經濟上要節能減碳，儘量減少或完全避免任何形式的浪費和污染。

(五) 馬來西亞綠色工作現況

馬來西亞在能源、建設、運輸及水與廢物管理等四個部門共計約 500000 個綠色工作崗位。其中 2009 年有 95,126 綠色就業機會是被創造的（約佔 1% 的總勞動人口）。而有 46% 的這些綠色就業機會在運輸、水及廢棄物管理部門，他們是稠密的半熟練工人。

馬來西亞在綠色技術發展有 5 個重點行業：農業和農基工業、電子行業、衛生和醫藥工業、資訊和通信技術及採礦業，這些重點行業在該國有日益增長的需要。因此，將環境管理融入綠色人力資源管理（GHRM）做法，例如徵聘、甄選、培訓與開發、人才管理…等，對廣泛的綠色議題有很大的影響。馬國政府綠色技術及就業的國家科技政策，就是為提高公眾教育和對綠色技術的認識，鼓勵其使用，並增加大學及研究機構對綠色科技的研究、發展及創新，且與當地企業及多國公司掛鉤。馬來西亞對於綠色工作分類如下：

工作要求	不需要綠色特定行業技能	需要綠色特定行業技能
需要四年制大學本科或以上	建築工程師 電氣工程師 機械工程師 土木工程師 氣動工程師 材料科學家 工業生產經理 投資銀行家 風險資本家	環境建築師、環境工程師 光電工程師、土木工程師 水及廢棄物處理工程師 生態學家 電氣工程師 能源效率審計/檢查員 碳審計、污染監測顧問 健康和安全官員 農業檢查員
不需要四年制大學本科或以上	電工及空調技術人員 安裝木工、瓦工，絕緣工、焊工、鋼鐵工人 電腦控制機器操作員 引擎和設備裝配工 工業卡車司機 行銷人員	混合和混合機操作員 農民 農場產品買家 垃圾回收員 碳交易商 生態導遊 公園巡守員

Source: Asia Business Council (2009)

（六）綠色就業工作機會面臨的挑戰：

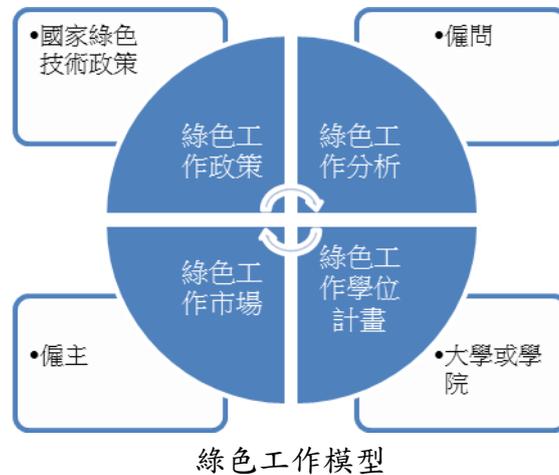
1. 政府支援的綠色工作人力資本發展政策不明確。
2. 有待解決綠色工作議題，在國家層級沒有明確的措施。
3. 綠色專業或半專業人士，沒有明確的能力矩陣。
4. 企業界認為綠色能力和工作技能要有明確的國家定義。
5. 公司級的培訓被限制在綠色初始階段。
6. 大學培訓的綠色工作人力供需缺口，品質不符合行業標準。
7. 應為發展綠領工作的企業提供獎勵方案。

8. 創造綠色工作的機會數量不足。
9. 應再促進政府、雇主和工會的參與
10. 有關在教育系統中對綠色技術的認識仍不足。

(七) 綠色工作模型

Dr. Zainal Ariffin Ahmad 投入綠色工作模型研究多年，這個模型包含綠色工作分析、綠色工作學位計畫、綠色工作市場及綠色工作政策，有助於：

1. 確定使用綠色工作分析的綠色就業學位課程
2. 設計綠色教學大綱和培養綠色就業所需的技能
3. 培養學生的綠色就業機會
4. 支援綠色就業政策和措施



(八) 綠色工作模型的應用

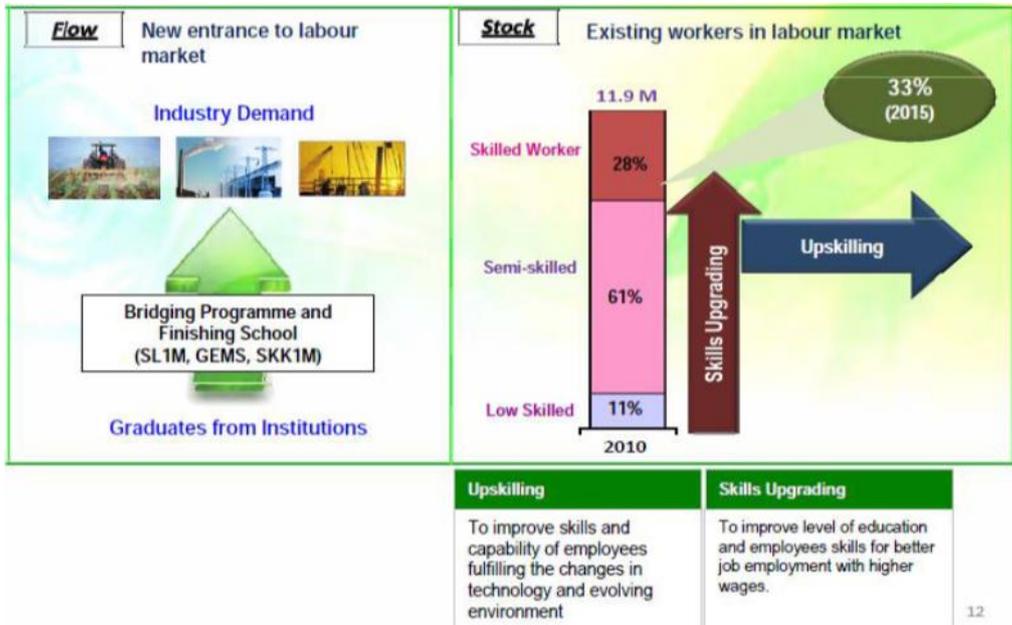
1. 綠色工作模型允許綠色就業學位課程提供者（高校）綠色就業機會（製造、服務）雇主之間的整合，。
2. 雇主需要提供員工"綠色化的技能"，並直接或間接對環境產生了積極的影響與結果。(例如認識綠色建築或可持續的生活方式)
3. 對於決策者，綠色工作模型可做為國家綠色技術強化人力資本發展政策的推力。

(九) 提高技能和技能提升

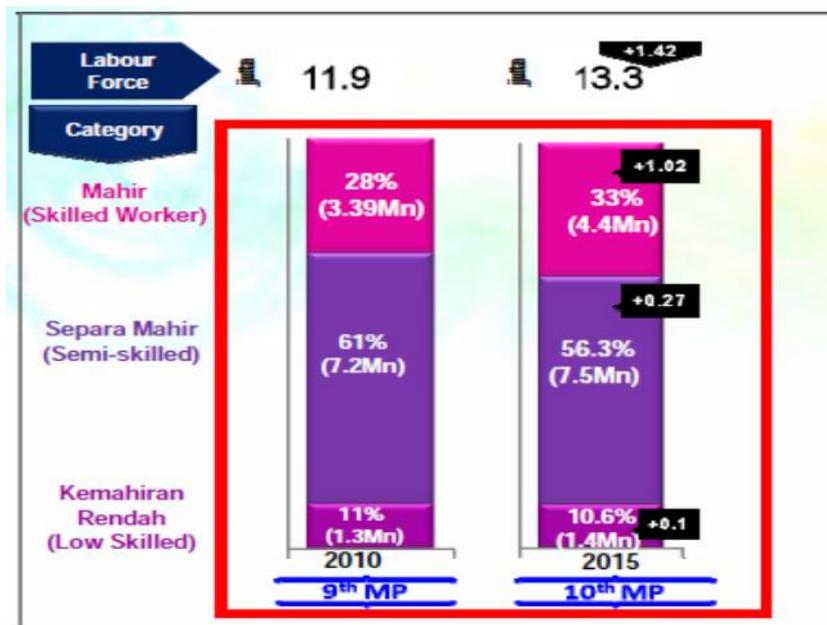
綠色工作模型可以用於突顯政府、工業界和學術界之間協調與合作，需要考慮提高技能和技能升級實施綠色就業措施作為國家的人力資本發展下國家綠色科技政策的一部分。Dr. Zainal Ariffin Ahmad 建議其扮演的角色：

1. 公共部門—通過多部動員和便利化，監管和財政獎勵，培訓和指導，綠色就業人力資本的重要作用。
2. 工業界—民間企業必須合作，善用政府採取的財政和監管激勵優勢，成為合作夥伴。

3. 學術界—在培訓、研究和商業化發展人力資本灌輸與政府通過知識轉讓相互交流合作，並與民間企業密切合作。



馬來西亞 2010 年現有工作市場中，約 11% 低熟練，61% 半熟練和 28% 的熟練工作人員，總計有 1190 萬勞工。另一個挑戰是如何確保低水準及半熟練工人提高自己的教育和技能提升及更好的就業與更高的工資水準。馬國預計在 2015 年熟練工人的比例應該是 33%。



(十) 世界各國綠色專業人才現況

近年來環保意識抬頭，全世界各國民眾愈來愈重視碳足跡標籤、碳交易等新興概念。環境影響評估也扮演了重要的角色，環境工程與土木學群搭上綠色風潮，如規劃與設計綠色建築，以及尋找再生瀝青、水庫淤泥的其他用途，開發其利用價值，都可以達到永續經營的目標。

土木研究所強調專精，以工程營造過程來說，在開挖前「大地工程組」進行地質調查，以確保土壤穩定和結構物穩固。接下來由「結構工程組」進行營建物主體結構的安全設計，包括橋梁、柱、牆等，注重鋼結構與結構力學。根據建設工程的不同，包含水資源保育利用、坡地災害治理與水土保持工程、水庫經營管理、交通建設等，讓大地工程師、結構技師、測量計師等不同職務能夠互相合作並且達成任務。

綠色人才需求殷 環工所吃香，環境工程所則是從傳統土木所延伸成的研究所，強調環境保護，包括水、空氣、噪音、廢棄物、土壤汙染及環境毒物的環境規劃與管理等領域。

德國在綠色技術專業人才培育系統更是世界的先驅，聯邦教育和研究逐年遞增，其中最具特色的就是舉辦促進國際交流的"綠色人才發展獎"，這是國際綠色環保的盛事，在約翰娜旺卡所擁有及贊助下，每年頒給 25 位年輕研究人員，認可他們傑出的成就，獲獎者來自世界各國。

綠色工作模型研究可作為一個平臺基礎，為整個馬來西亞大學綠色就業學位課程提供進一步研究，並將喚起社會對綠色就業學位課程對學生重要性的認識。

搭建高等教育提供者及雇主之間的聯繫，共同研擬綠色就業和設計教學大綱所需的技能。通過提供綠色就業學位課程，高校可導致學生未來綠色就業的機會。

通過綠色人力資源管理的雇主需要提供"綠色化"給員工，透過認識綠色環保及可持續的生活方式發揮積極的影響，直接或間接帶動環境的改變。

十、為何、是誰、如何產生訓練成效：業務影響後的學習

艾瑪·韋伯是學習移轉行動方案（Turning learning into action，TLA）的創始人，是公認在學習移轉領域的權威，經常擔任澳洲、紐西蘭、美國學習成效相關會議主講人。學習移轉行動方案主要提供平台推廣讓學習可以在職場獲得實際的業務收益。此一學習方案已應用在 16 個國家並翻成 11 種語言，幫助企業及其員工移轉學習並有效運用至職場。2014 年出版專書《Turning Learning into Action: a proven Methodology for effective transfer of learning.》

學習移轉仍然是一個熱門話題，但是身為學習與發展專業的我們要如何確保培訓計畫是對業務成果有幫助呢？如何確認學習成果的移轉至組織，並且符合組織管理者的期待？可以從此次研討學到：

- （一）管理者為什麼覺得學習沒有移轉呢？要怎麼做才能完成學習移轉。
- （二）成功學習移轉三步驟的解決方案。
- （三）提供簡單易用的學習移轉協助工具，以因應組織成長。

1. 學習評估層次

如何瞭解並思考學習怎樣改變行為，我們可以透過以下五個層次的學習評估去檢視學習的行為改變（behavioral change of learning），最重要的轉變如下表是 Level 1 再往下一層級的這一段過程。

Levels of Evaluation 學習評估層次		
Level 1	Reaction	THINK
Level 2	Learning	KNOW
Level 3	Application	DO
Level 4	Business impact	IMPACT
Level 5	ROI	\$

Level 2 是知識、技能、態度與行為的取得，而 level 3 是如何將「學習」移轉至工作職場實際應用。Level 1 及 Level 2 較輕易掌控，但 Level 3- Level 5 較不易掌控成果，若能學習到 Level 3- Level 5 更專業且更進階的訓練評估技巧，組織的改變也隨之發生。

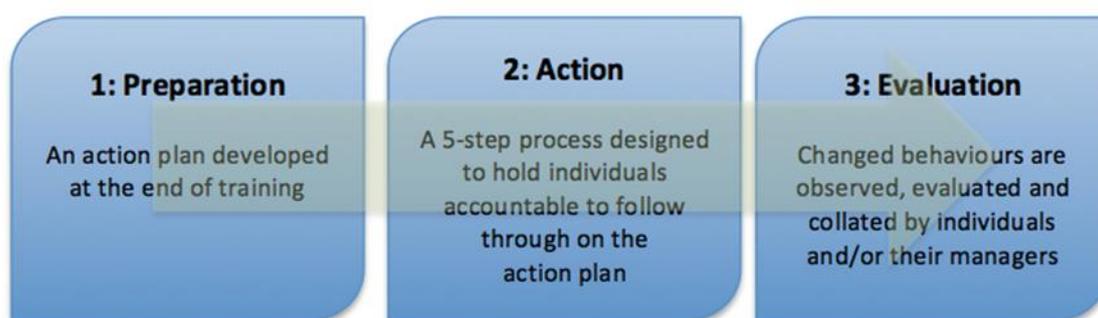
根據麥肯錫公司(McKinsey & Company)2010 年調查指出，只有 25%的主管相信透過訓練課程能夠具體有效的改善組織績效。使用傳統的培訓方法，平均大約只有 10 至 20%學習可以運用到職場，隨著目前越來越強調效率和成本效益，這樣的比率是無法被接受。為了提升學習應用比例，使培訓真正有價值，我們必須體認到，成功的學習不僅僅是良好的內容和良好的執行方案，還必須找到讓學習可以促進真正的行為改變和承擔責任（當責）

回到職場，於是發現學習或訓練中缺少一個重要環節就是學習移轉。講者提供了 TLA 方案，著重於讓學習產生顯著的行為改變。

關於學習分成兩個部份，第一個是技巧與知識的取得 (skills and knowledge)，第二個是行為上的改變 (behavioral change)。「學習」必須確認哪些技巧以及知識是需要分享或創造。發展 (development) 是意識到行為改變的象徵，因此不必要去精進人們已具有的技巧，而是要創造認知 (awareness)，讓人們了解到如何運用不同的方法達成任務，特別是領導人跟主管，必須引領行為改變。現在「學習」面臨的挑戰，包含持續性 (sustaining)、加強 (reinforcement)、深植腦海 (embedding)、效率 (effectiveness)、轉換 (transfer)、保持 (retention)，其實都跟人們如何記憶以及人們如何改變有關係。不僅只是記憶，重要的是行為改變 (behavioral change)。

2. 學習移轉行動方案階段

講者發展的 TLA 學習移轉行動方案，11 年來與 BMW、Electrolux、Apple、Cisco... 等組織合作，經過實踐證明，訓練可以達到 88% 的學習移轉成效和增加 400% 培訓效果。TLA 過程有三個重要的階段 (stages)，包括事前準備 (preparation)、行動 (action)、和事後評估 (evaluation)，關鍵是有效地將學習移轉到工作場合並且創造組織真正需要的成果或利潤，相關步驟說明如下：



(1) PREPARATION 事前準備

- A. 擬定計畫 (action planning)
- B. 建立個人行動計畫。
- C. 有效的承諾，並在訪談過程確認受訪談者瞭解計畫 (學習協議)。
- D. 評估過程中計畫目標、個人目標必須一致。
- E. 與相關關鍵利益者進行溝通。

(2) ACTION 行動

以行動方式進行一系列的深層對話(series of reflective conversation)：承擔責任(當責)、設定量尺與目標、充分資訊、其他方案選項、後續步驟、推薦 3x30 分鐘對話。

(3) EVALUATION 事後評估

A.建立 Level 3、Level 4、Level 5 評估計畫。

B.通過調查或訪談收集數據並回饋。

C.發表成果。

D.涵蓋的影響層面統計。

3. 學習移轉對談的成功要素：

講者提到過去執行某一個課程計畫，投注相當多之人力與時間，然而學習者卻沒有達成預期學習目標，課程設計是否符合學員的期待嗎？如何改變 action conversation 學習移轉對談，這與承擔責任(當責)(accountability)有關。承擔責任是指學習者能否下定決心改變，對主管們來說是個挑戰，如果主管想達到讓學習者將所學習的事物 embedding 植入腦海等等目標，必須完成釐清需求問題，決定計畫的主題、當下發生事情、下一步計畫等等…。一般來說深層的對話大約是 20 至 30 分鐘，不需要太長的時間。

主管與同仁進行學習移轉對談，有六個成功要素：

- (1) 對談是跟想法有關，而跟內容(content)無關。比方說一個教案的參與者不需瞭解教案內容，只需持續對話並確認組織意志正確傳達。
- (2) 承擔責任的能力(accountable)，同仁必須具備能力去向參與者、促進者(facilitator)甚至是自己進行說明。
- (3) 對談內容必須具體。學習者透過計畫學到那些知識、技能、態度..等？必須透過一段精確的對話來執行行動。
- (4) 改變思維模式(change hats)，主管必須改變態度，不要有先入為主的觀念，並試著瞭解同仁想法。
- (5) 秘密武器-電話。使用現代科技溝通有效性是值得商榷，想要透過學習改變行為時，必須與同仁進行對話，學習如何承擔責任 accountable，因此電話是一個完美的媒介。聲音可以直接傳達到耳邊，進行反射的動作，因此電話是用來進行行為改變的一個很好的工具。
- (6) 逐步漸近式(Phasing)：在對談當中也被視為非常重要的一個環節。保持彈性可以讓同仁保持衝勁，適當的放鬆則讓人有表現獨立的機會。建立一個行動計畫，剛開始時可能很頻繁的對話，漸漸變成兩到三個禮拜再進行討論。

公部門訓練機構之訓練目標旨在培訓具有高度行動力的人才，有效的學習移轉對於組織發展而言相當重要，然在整體訓練過程中，執行訓練課程並不難，但必須能夠確保訓練課程的有效性，讓組織各級主管與同仁都信任與支持訓練課程，就必須在組織環境、受訓學員、學員的主管與訓練機構的通力合作下，使得課程所學能夠在組織內持續延伸與擴散，內化改變學員的績效行為，最終回饋到組織的整體營運績效，提升學習移轉成果。

肆、心得及建議

一、培訓部門在進行訓練方案規劃及執行時，宜適度融入 ROI 的概念

Phillips 所提出的訓練評估 ROI 模式，基本上是以 Kirkpatrick 反應、學習、行為及成效之四階層訓練評估模式為基礎，加上 ROI 的衡量，採結果導向，欲使訓練成效藉由用具體的貨幣價值呈現。這種測量方式強調效益要大於投入成本，但卻容易忽略訓練潛在無法使用數字估算的影響，對於企業組織而言，此種訓練效益的衡量本就不容易。以公部門而言，公共服務的提供、訓練方案的規劃及執行成效常不能單以投資報酬率來論斷，惟在訓練資源有限，訓練經費逐年拮据減縮情形下，ROI 的概念確是設計訓練方案者在規劃各項訓練時應念茲在茲的，宜適度融入訓練方案中，以提昇訓練成效。

二、各培訓部門宜逐步建立公部門教育訓練投資報酬資料庫

誠如上述所提 Phillips 之 ROI 評估模式，蒐集資料是建立完整的訓練資料庫的基礎，然而在蒐集資料過程中，如何排除其他非訓練影響因子的影響，隔離出訓練的純效果，並能確認訓練方案的潛在、無形效益，及把較主觀的訓練方案成果轉換為貨幣價值，皆是相當具有挑戰性的工作。

三、人事單位應積極協助建立組織文化

- (一) 人事主管機關應督促各機關人事單位，協助各機關設定組織文化，及就管理高層及各層級進行教育訓練，導引其瞭解有關組織文化及以身作則的重要性。
- (二) 各機關人事單位必須對員工施以規章、辦法之教育訓練，讓員工清楚瞭解組織的規定，同時，人事單位亦須與時俱進，更新檢討規章辦法，並依據檢討結果給予管理階層建議。人事單位必須確保管理階層能訂定組織文化及規章辦法方向，而不是親自去定義組織文化及規章辦法。
- (三) 人事單位必須調查員工的價值取向，雖然員工具有其多元性（性別、宗教、種族不同等等），但仍要透過調查的方式，找出該組織的核心共同價值，以 3 至 5 項為原則，並將此提供給機關之管理階層參考。
- (四) 潛習慣（unspoken customs）是一種下意識的行動或行為，對組織文化的影響相當大，通常是在員工潛意識下發生，所以潛習慣（unspoken customs）也是人事單位應該調查瞭解的部分，人事單位可透過訪談的方式，從員工身上瞭解團體的潛習慣（unspoken customs），其訪談的對象為入職約 3 個月的新進員工。

(五) 人事單位必須確定傳遞組織文化的各種管道之內容具有一致性，例如網站、手冊、規章等內容不應有出入，又在深化組織文化部分，管理高層還能透過走動式管理隨時傳遞組織文化，同時能觀察檢視組織文化落實的程度。

四、人事單位應扮演更積極的角色

「人」是組織最重要的資產，也是企業競爭力的關鍵因素，在這全球化、網路化、數位化的廿一世紀，更是一個迫切且關鍵的議題。因此，HR 與 L&D 將扮演舉足輕重的角色，不但要協助企業定位正確的工作，也需善用科技讓工作與專業人員發揮最大功能。所以，HR 要邁向更專業化，持續發展，以強勁的知識、學理、數據、標準作為基礎，讓組織摒棄以往的思考，相信 HR 與 L&D 的功能。邁向專業的未來，HR 需要思考如何從控制員工到使之自動自發，從制定政策到提供原則，以原則引導流程。而如何建立人力資本標準？如何落實政府的法規與政策？如何影響政府政策，建立好的彈性工時、訂定退休規定？如何邁向專業化、國際化？這些都是使我們必須要思考的議題，也是人事部門必須參與規劃者。

HR 與 L&D 的目標就是創造更好的工作，照顧員工，給予機會、自主權與發展空間，幫助他們在工作中找到自信與意義，並且打造好的組織，面對挑戰時，勇於創新、改變，從一個部門影響另一個部門，慢慢擴及整個組織。一旦我們能夠克服這些挑戰，就能夠讓企業組織蛻變，落實三重底線 (Triple bottom Line) 的概念，也就是顧及人 (people)、地球 (planet)、利潤 (profit) 的目標。

五、積極培養公務人員敬業度

公部門在現今民意高漲的時代，無論大小公共事務處理，稍有不慎，容易成為媒體關注與指責的對象，外在環境的巨變已影響公務員的工作態度，如何導向更正面而積極的方向，是否參照前述企業及講者所提方法，賦予部門主管人事管理能力職責和職權、培訓和指導部門主管與團隊進行對話、傾聽第一線服務同仁心聲，相信可以提升公務人員的敬業度，提升為民服務成效。

六、「翻轉式學習」不是萬靈丹

儘管翻轉式學習普遍受到眾多企業、講師及學習者的推崇與肯定，但我們也必須謹記「翻轉式學習不是萬靈丹」，若要提升培訓成效，其背後仍有許多須留意的關鍵因素。例如：承辦訓練業務的我們可能僅具備翻轉學習的概念，尚欠缺課程設計的知能；而企業、組織聘請的師資也並非人人皆有翻轉式教學的能力，且包含訓練對象的資訊素養、單位主管對訓練團隊的態度

與支持、教學環境的品質等，都是我們啟動「翻轉」不得不面對的課題，唯有克服了這些難題，才能採行真正的翻轉吧！

七、重視學習移轉，提升培訓成效

公部門訓練機構之訓練目標，旨在培訓具有高度行動力的人才，有效的學習移轉對於組織發展而言相當重要，然在整體訓練過程中，執行訓練課程並不難，但必須能夠確保訓練課程的有效性，讓組織各級主管與同仁都信任與支持訓練課程，就必須在組織環境、受訓學員、學員的主管與訓練機構的通力合作下，使得課程所學能夠在組織內持續延伸與擴散，內化改變學員的績效行為，最終回饋到組織的整體營運績效，提升學習移轉成果。

伍、活動照片

勞動力發展署桃竹苗分署宋秘書文水授獎



台南市政府人事處許瑛峰處長授獎



行政院人事行政總處地方研習中心李主任忠正授獎



國泰世華銀行陳資深副總經理晏如授獎



國家文官學院吳副院長瑞蘭授獎



得獎者與 IFTDO 大會合影



得獎者合影



團員與 IFTDO 大會合影



參訪團全體團員合影 1



參訪團全體團員合影 2

