

出國報告（出國類別：國際會議）

參加亞洲國際培訓總會  
(ARTDO International)

2015 年第 42 屆國際年會報告書

服務機關： 行政院人事行政總處地方行政研習中心、行政院人事行政  
總處、交通部民用航空局民航人員訓練所、教育部

姓名職稱：李主任忠正等 6 人

派赴國家：埃及

出國期間：104 年 10 月 25 日至 104 年 10 月 31 日

報告日期：105 年 1 月 15 日

## 摘 要

亞洲國際培訓總會（ARTDO International）2015年年會，由世界童軍運動組織（World Organization of the Scout Movement，簡稱WOSM）的阿拉伯地區分會主辦。本次研討會主題為「透過人才管理和領導力發展促進和平、和諧與繁榮（Talent Management & Leadership Development for Peace, Harmony and Prosperity）」，為期三天的大會與研討會內容豐富，包含：「人才管理」、「領導力發展」、「學習與發展對策」、「最佳實踐和人力資源開發計劃」、「組織發展」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，代表團提出以下八項心得與建議：1.組織宜善用平常工作培育人才、2.開發童軍式領導訓練、3.因應時代潮流，整合多元培訓模式、4.釐清不同世代培訓對象差異，作為培訓基礎、5.如何成為一個具有影響力的領導者、6.人才的培育與發展、7.因應時代變遷的領導、8.馬來西亞產業轉型的啟發。

## 目錄

壹、前言.....	4
貳、會議議程.....	6
參、年會內容摘要.....	8
一、迅速又簡易的培育人才基本策略：領導者應如何從日常工作中培 育人才.....	8
二、從參與童軍活動開發有才能的領導者.....	12
三、馬來西亞的產業轉型-技術發展和科技提升的角色.....	15
四、變革領導與培訓創新.....	22
五、成為一個具影響力的領導者（人）.....	26
六、如果人才好比車子，車子好比人才，你是否會以不同方式來定義、 設計、發展與展現你的才能？.....	29
七、在變動、不確定、複雜、模糊的（VUCA）世界培育未來的領導 人才.....	33
八、善治的優異管理.....	38
肆、研習心得與建議.....	43
伍、活動照片.....	51

## 壹、前言

亞洲培訓總會（Asian Regional Training and Development Organization 簡稱 ARTDO）為一非政治、非營利目的之國際性聯合組織，於 1974 年由中華民國訓練協會（CSTD）等 12 個亞太區域國家人力資源機關（構）共同發起創立，嗣於 1998 年為因應時代潮流，並強調與國際接軌之策略目標，爰更名為亞洲國際培訓總會（ARTDO International）。所屬會員含括亞太地區 30 餘國的訓練組織、專業訓練團體、跨國性企業機構及致力於人力發展之組織與個人。

為協助亞太地區訓練組織成長發展並朝國際化目標邁進，該會每年定期於亞太地區不同國家召開年會並舉辦國際性管理及人力資源發展研討會，亦針對亞太地區人力資源發展傑出貢獻之團體或個人頒發年度人力資源發展傑出貢獻獎 (Asia-Pacific HRD Award)，該會並辦理各項非正式交流參訪活動、發行出版品及「HRD Focus」季刊及成立亞太地區人力資源開發中心等，提供會員彼此交流參訪研習之機會，增進會員間人力資源發展資訊之傳播與交流。本屆 ARTDO International 年會於埃及召開，年會主題為「透過人才管理和領導力發展達到和平、和諧與繁榮 (Talent Management & Leadership Development for Peace, Harmony and Prosperity)」，其區分為 5 個面向，包括：人才管理 (Talent Management)、領導力發展 (Leadership development)、學習與發展對策 (Learning & Development Solutions)、最佳實踐和人力資源開發計劃 (Best practices and HRD initiatives)、組織發展 (Organizational Development)。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達錕旅行社辦理，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 6 人，參加於埃及開羅范爾蒙奧波利斯酒店（Fairmont Heliopolis Cairo）舉行之 ARTDO International 第 42 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
行政院人事行政總處	參事	蕭博仁
行政院人事行政總處	專員	吳欣捷
交通部民用航空局民航人員訓練所	副所長	季亮
教育部	專門委員	邱怡璋
中華民國訓練協會/淡江大學公共行政系	秘書長/副教授	黃一峯

## 貳、會議議程

ARTDO International 第 42 屆年會議程		
日期	時間	主講人、主題
2015/10/27 (二)	09:00-12:00	Registration
	12:00-16:00	Board Lunch & Special tour
	18:30-20:30	Welcome Dinner at Almasah hotel hosted by the Messenger of Peace
2014/10/28 (三)	10:00-10:45	Opening Ceremony and Presentation of ARTDO Award
	10:45-11:45	Keynote Speaker : Quick & easy strategies to develop Talent everyday / What leaders should do every day to develop talent
	11:45-12:45	Return to Fairmont Hotel
	12:45-13:30	Plenary 1 : Developing Talented leaders in Scouting
	13:30-14:15	Plenary 2 : Director, World Scout Foundation. Motivation and Empowerment of Talented Youth
	14:15-15:00	Lunch
	15:00-15:45	Plenary 3 : Industrial Transformation in Malaysia- The Roles of Skills Development and Technological Upgrading
	15:45-16:30	Plenary 4 : Leveraging talent for achieving spaces of peace and prosperity- the Asian Experience
	16:30-17:00	Tea Break
	17:00-18:00	Concurrent Sessions A
	21:00-23:00	Special program for speakers and overseas guests Free night for participants to network

**IFTDO 第 44 屆年會議程**

日 期	日 期	日 期
2014/10/29 ( 四 )	09:00-09:45	Plenary 6: Nurturing talent in Financial Freedom
	09:45-10:45	Plenary 7: If cars were talents and talents are like cars, will you define, design, develop and deliver your talents differently?
	10:45-11:15	Tea Break
	11:15-12:00	Plenary 8: The Importance of Drama in the Education of Talented Youth
	12:00-12:45	Plenary 9: Talent Management Best Practices in Indonesia
	12:45-14:00	Lunch
	14:00-15:00	Concurrent Session B
	15:00-16:00	Concurrent Session C
	16:00-16:30	Tea Break
	19:00-22:00	Closing Dinner

## 參、年會內容摘要

### 一、迅速又簡易的培育人才基本策略：領導者應如何從日常工作中培育人才

William J. Rothwell 博士是美國賓州大學教授，並擔任 Rothwell & Associates 公司的總裁，這是一家專門針對人力績效改善各層面提供全方為服務的諮詢顧問機構。Rothwell 早自 1979 年起就已經擔任公私部門的訓練主管，還擔任過超過 40 家跨國公司之顧問，包括摩托羅拉，通用汽車，福特汽車等。2012 年，他獲得了美國培訓與發展協會（ASTD, 現已更名為美國人才發展協會, ATD）的傑出貢獻職場學習與績效獎，Dr Rothwell 於 2013 年獲得 ASTD 授予他另一項榮譽，提名他取得學習與績效專業資格認證（CPLP）；在 2014 年，他被授予亞太地區國際卓越品牌個人成就獎（Asia-Pacific International Personality Brand laureate Award）。Dr Rothwell 在本次年會開幕大或的專題演講內容摘譯如下：

#### （一）如何從事人才管理

人才管理的重點在於創造人才發展的優良環境，不但要使人才的素質、能力提高，更要有利於其才能的發揮。而人才管理的目的在讓組織有能力持續的吸引、發展及留住組織現在與未來所需求的人才，使人才不但具備組織所需求的能力，且能全心投入、對組織有向心力。

在組織面應建立一種策略性人才管理的指導模型（A Model to Guide Strategic Talent Management），步驟如下：

- （1）訂定承諾與信念
- （2）釐清現有的職位與人員所需職能
- （3）評估組織成員當前的表現
- （4）招募人才
- （5）決定未來的職位與人員所需職能
- （6）評估員工潛能

(7) 縮短發展差距

(8) 建立留才方案

(9) 評估方案成果

另一方面，領導者應建立一種戰術性人才管理的指導模型（A Model to Tactical Strategic Talent Management），步驟如下：

- (1) 辨識自身工作之短期及長期支援
- (2) 評估員工的潛能
- (3) 招募及遴選人才
- (4) 訓練及培育人才
- (5) 鼓勵職涯計畫及提供職涯諮詢
- (6) 執行「績效與培養」之教練制
- (7) 評估員工及提供每日回饋
- (8) 管理高潛力及高績效員工
- (9) 傳授知識及轉移專業聯絡人
- (10) 留任人才
- (11) 和多樣性的同仁共事
- (12) 已無適任工作時，解雇績效不佳之同仁
- (13) 設定自我培養之模型，建立典範

## （二）如何促進人才投入（Engagement）及留任（Retention）

- ◆ Engagement 一字有各種同的定義，如參與、承諾、激情、熱情、集中力量 and 精力等，而在人才管理上，它與員工離職率與留任、生產力、業績成長、顧客滿意度等指標具高度相關，也有學者將它翻譯成「敬業度」或「契合度」。對組織而言，促進人才投入不僅可以對組織成果展現許多正面的影響，就員工而言，亦可藉由投入，讓他們在工作中找到自我與工作滿足感，使工作不再只是工作而已。

留住人才是老闆最重要的責任，許多企業員工的流動率居高不下，這樣的公司多半是營運不佳或是經營管理有問題，導致新進人才留不住，資深員工也不斷流失，而留下來的往往是競爭力不足的員工；人力資源的逆向循環，經常是中小企業無法成長茁壯的主因。因此，應努力使員工融入組織的文化及人際互動，並有效建立培訓、輪調及接班人的制度，讓人力穩定且持續展現績效。

主講者特別提到領導者可藉由以下方式促進人才投入及留任：

- (1) 對他們展現真誠的關心與關懷
- (2) 對他們所談論的事表達興趣
- (3) 不僅只是討論工作上的議題，也包含有關個人的所有範圍

彼得·杜拉克曾說：「企業最有價值的資產，是組織內的知識工作者和他們的生產力。」擁有人才，就擁有一切，這是知識經濟的最高指導原則。隨著科技的不斷進步，市場競爭愈來愈激烈，組織對人才素質的要求也愈來愈高，市場經濟的競爭最終體現在人才的角逐上。誰擁有一支高素質的人才隊伍，誰就有了成功的基礎。因此，加強人才管理是當前管理創新的核心。

在主講者所提策略性人才管理的指引模式 9 個步驟中，個人覺得最重要者為「訂定承諾與信念」、「職位與人員所需職能的釐清、評估」及「員工潛能發展」等 3 項，並要針對關鍵性職位作有效培訓發展，以及建立後續接班人制度，讓員工在組織中看到未來發展藍圖，使其與組織融為一體，並且隨著組織共同成長，共創雙贏的局面。

再者，促使員工全心全力的投入及留任也是提升組織績效的關鍵因素，以現今八年級生的思維已不若傳統，他們對於工作與生活平衡愈來愈重視，尤其在網路時代，行動通訊改變了工作的面貌，新世代年輕人注重工作的豐富性及多元化，這與四、五年級生的老闆及主管將工作當做樂趣的態度，迥然不同，因此，除了主講者所提在人事管理上更應強調關心與關懷，呈現出工作不僅只是工作，營造出一個大家庭的組織氛圍外；另外也應思考如何運

用新科技及新創意，讓工作有變化及富挑戰性，將會是未來留住優秀人才的關鍵方向。

## 二、從參與童軍活動開發有才能的領導者

Mr.Scott Teare 是世界童軍組織（WOSM）的秘書長，他在 8 歲生日時加入童軍，一直持續至今並積極參與。他獲得美國童軍的最高獎：鷹級童子軍獎（Eagle Scout Award）；2012 年，他還獲得了世界童軍最高榮譽：銅狼獎（Bronze Wolf Award）。

馬丁·路德·金 Jr.—民權活動家；尼爾·阿姆斯壯—美國第 1 位登陸月球的太空人；潘基文—聯合國秘書長；歐巴馬—美國總統；比爾·蓋茲—微軟的共同創辦人；希拉蕊·克林頓—美國總統候選人，前國務卿；史蒂芬·史匹柏—電影導演；大衛貝克漢—足球運動員等人，這些人都有一個的共同點，這些領導者和佼佼者曾經都是童軍。大約有 5 億人曾經當過童軍，包括在各個領域著名的人，今天有 4000 萬童軍分布在 220 個國家和地區，這是幾乎是埃及人口總數的一半！本次會議主講者 Scott Teare 以他自身長年參與童軍的經驗，分享童軍活動何以能成為當今是最好的領導發展訓練方案。

### （一）領導能力在童軍的培養與展現

◆ 世界童軍運動體認到提供機會讓年輕人去體驗領導角色的重要性，在童軍中，領導被理解為建立願景，參與和授權他人以及協力實現共同目標邁進改變的一連串過程；它也指影響改變社會的能力。青年領袖是指年輕人在年輕的年齡段開發並提供青年培育計畫，或參與支持其他成年人或組織結構。在這種情況下，「領頭羊」是與他們代表組織發揮的作用。

◆ 領導在童軍中獨特之處在於它是以下組合特點：

- （1）基於價值的目的
- （2）授權予個人
- （3）與他人合作
- （4）做中學的過程

### （二）開發人才

- ◆ 童軍活動支持和鼓勵年輕人從童年到青春期及成年早期發展才能，大概從 5 歲到 26 歲之間。童軍活動的目的是促進青少年的發展，達成充分發揮其身體、智力、情感、社會和精神潛力，以作為個人、負責任的公民和國家和國際社會的成員。簡而言之，童軍歷練刺激年輕人的個人成長和促進性格發展，並使他們準備好成為積極的公民在區域社會、團體。
- ◆ 一個積極的公民才是公民：努力建設一個更美好的社會是用一種民主和非暴力、尊重他人和分歧意見的方式或工具，並在任何社會中存在多元化的意見。

### （三）青年方案

童軍活動的青年方案是被 700 萬熱情和知識淵博的成人志願者所支持，他們幫助每個童軍員根據自己的學習能力、競爭力、發展和需求的階段，創造產生不同的經驗。此方案是以年輕人為中心，並以對生命的教育為主要媒介，結合當地與連結全球，培養年輕人領導能力及如何面對未來的挑戰，是有吸引力及挑戰性的，從中去達成童軍活動的目的和經歷其各項運作方式，以發展成為積極的公民。

### （四）童軍的運作方式

- ◆ 透過童軍的法律和承諾制度，經由公開與同伴快樂學習，在做中學的過程中進步的自我教育，是種個人的發展，自然和成人的支持學習。
- ◆ 藉由參加營地、戶外活動、社區服務、巡邏和團體生活等童軍學習服務，以及獲得熟練度徽章，培養規劃協調、社交與解決問題能力。年輕的成年人如有興趣繼續擔任童軍，並有機會參與下列事項：青年論壇、青年顧問組、師徒指導、同伴教育、青年網絡、社區志願服務、工作見習（例如，在全球和區域層面，有青年顧問，其作用是增加青年參與運動的決策。他們的任期為 3 年，並參加世界/地區童子軍委員會的會議）等。

- ◆ 經由此一運作方式的教導、輔導和紀律，他們的積極參與和投入正是使他們發展成為領導者的關鍵，不僅在童軍活動，也在他們的職業生涯。另一方面藉由獲得與世界/地區童子軍委員會成員的工作將塑造和培養他們，使他們能夠成為非常搶手的專業資源和人才。

#### (五) 和平使者

我們的旗艦計畫—和平使者，發起激勵和授權年輕人在他們的社區做令人驚奇的事情，從而創造更美好的世界。到目前為止，已記載超過 6.33 億小時的服務，在短短 2 年多的實施，歸功於全球童軍們致力於超過六百萬的社區項目。他們投入在歐洲的難民救濟工作，協助在尼泊爾地震後重建的努力，防止校園欺凌在衣索比亞，在塞拉利昂伊波拉拉災區的社會動員活動，並種植紅樹林幫助恢復印尼海岸日益惡化的海岸帶生態系統。這些積極的全球公民預估將在未來 5 年推動社區服務增加 10 億小時，這也就是所謂的領導在行動！

領導力是組織發展的基礎之一，而一個成功的領導者應具備何種能力，學者有不同的見解，大致可區分概念性能力（願景規劃、變革管理、文化塑造等）、人際能力（團隊領導、溝通協調、影響他人、授權等）及專業能力（執行力、問題解決等）。透過主講者的分享，讓我們瞭解到經由童軍的洗禮，可培養團隊參與、問題解決、多元包容、授權、互動學習、正向思考與服務關懷等能力，在這些能力都是成為成功領導者的關鍵因素。

而童軍歷練所培養的能力，個人覺得就現今社會而言最為重要部分在於一個領導者的正向價值觀及服務關懷，有了正向的價值觀才能有正面積極的態度面對各種挑戰，提升自我挫折容忍力；而服務關懷更是專業的靈魂及創造真誠互動與凝聚力的關鍵元素。

### 三、馬來西亞的產業轉型-技術發展和科技提升的角色

本場次主講人杜乾煥博士為馬來西亞拿督(Dato)，曾任馬來西亞國會議員、檳州(Penang)州政府教育部長，在馬來西亞大學擔任教授期間發表過 60 篇著作，並擔任過許多國際組織的諮詢顧問，包括世界銀行、國際食品農業、經濟發展研究世界組織、亞洲太平洋社會基金會及當地省政府等，並擔任多所大學的訪問學者，包括菲律賓大學、雪梨大學、馬尼拉大學等，他從學術界退休後從政，2008 年卸任後，仍活躍於許多社會活動。目前是擔任檳城學院的委員之一。茲摘述其演講重點如下：

#### (一) 馬來西亞的工業發展現況

- ◆ 超過約 40 年的外國直接投資為基礎的增長後，馬來西亞，尤其是檳城，已積累了非常強大的功能在製造業，對出口特別重於電子和電氣設備。
- ◆ 我們的組織能力，加速產能生產的基礎上，即使非常非常複雜的工程規範的產品是什麼構成了我們的競爭優勢的核心，換句話說，我們已在效率重視仿做得好。
- ◆ 我們的成功是由於財政刺激措施，有針對性的基礎設施，半熟練和更高技能的勞動力，自由貿易制度，穩定，可預見的，透明的投資政策和政治穩定的有效供給。
- ◆ 這一成功，但是，基本上在低混合，高容量和價值鏈，已經侵蝕了其他大量的出現，低附加值端，低附加值的生產商，如中國。

#### (二) 集群發展的促進

- ◆ 增強全球競爭力，特別是中國的崛起，意味著馬來西亞需要向價值鏈向上移動，如果它要維持經濟增長和提高收入。
- ◆ 一個這樣的舉措是促進集群發展的 E&E，這是佔主導地位的子行業。
- ◆ 更具體地講，我們要轉移到價值鏈的類似設計和開發 (R&D) 和研發高附加值的活動。

- ◆ 為此，國內的技術和創新能力需要增強。
- ◆ 這樣的升級需要制度上的支持，一個有利的環境，支持和組織支持。
- ◆ 目前，一些這樣的技術升級已經通過本土外包實現的，在培育本地中小型規模工業（中小型工業）作為供應商組件及配套零部件和技術的跨國公司在公司內部傳遞了一定的成功（跨國公司）。
- ◆ 儘管取得了一些技術升級，馬來西亞還停留在價值鏈的低附加值部分，所謂的能力黑社會。
- ◆ 黑社會有它們的生產，技能的形成和商業模式三個主要組件（麥可思在喬莫（ED），新加坡國立大學，2007年）。
- ◆ 馬來西亞是強大的生產中，但弱在技能的形成和商業模式
- ◆ 後者指的是創建定義為企業設計和新產品開發能力，新的創業型企業的能力。
- ◆ 另外一個因素是跨國公司的能力，細分和分配生產過程中國際以滿足東道國不同技能水平和能力。

### （三）價值鏈晉升的挑戰

- ◆ 要創建和培育創業型企業，本地和外國，這將推動集群的動力，將反過來培育能力的發展和創新。
- ◆ 更大的設計能力開發像芯片設計，系統集成和應用工程，這是目前供不應求。
- ◆ 馬來西亞面臨的科學家和工程師的嚴重短缺，對研發能力消極的暗示。關鍵是要加強科技工作，特別強調發展高質量的教育體系和優秀的技能發展基礎設施。

#### (四) 科技發展的狀態

- ◆ 有效的產業政策，更多的是教育政策和技術政策。
- ◆ 馬來西亞的長期產業競爭力，從而增長取決於其增強創新能力的  
能力，廣泛地視為其接受技術進步和升級能力。
- ◆ 馬來西亞的收購和部署先進的技術是混合的。
- ◆ 該國是相當成功的，通過使用個人電腦，互聯網普及率和信息通  
訊技術支出佔國民生產總值的百分比的程度看，它是排在科技成  
果指標的中間，但高技術產品的第 9 大出口國。
- ◆ 然而，國民生產總值%花在研發低的，為的就是研究商業化的速  
度。
- ◆ 總體而言，這些油漆的經濟善於獲取和利用技術（業務科技）的  
圖片，而是一個尚未註冊的自治地方創新顯著的增長。
- ◆ 馬來西亞仍然是非常的 OEM，幾乎沒有和 ODM 和一個不存在的  
的 OBM。

#### (五) 科技晉升的努力

- ◆ 意識到有必要加強地方科技投入工業增長，馬來西亞政府一直尋  
求建立一個全面綜合的國家創新體系。
- ◆ 政府的這些努力包括：
  - (1) 機構建設，支持技術開發。
  - (2) 延長稅收優惠，補貼和補貼研發。
  - (3) 為特定工業部門創造新的技術機構。
  - (4) 集中政策規劃和資金的建立。
  - (5) 與行業代表密集磋商。
  - (6) 建立優先領域加強研究的（IRPA）。
  - (7) 提高研究能力的公共技術研究所，後來，甚至私營部門，通過  
科學和技術更大的預算撥款。

新的政策舉措，制定創建適當的區域內和跨 FRIM 網絡捕獲技術的外部性，從跨國公司的需求所產生的視客戶為組件和投入。其中一項舉措是本地供應商發展計劃，鼓勵大型外資及本地組裝企業的開展，以協助為了加強行業間的聯繫指定的當地供應商。其他措施包括研究和諮詢公司所公立大學內設立商業化的研究成果，並促進研發更接近大學與產業合作。

希望這些努力將克服結構弱點在馬來西亞的技術開發它們是：

- (1) 不充分的體制基礎設施。
- (2) 低私營部門投資於技術，這是一種市場失靈。
- (3) 有針對性的領域，在技術開發這樣的努力是自動化製造技術、先進材料、生物技術、電子、IT、能源、環境和航空航天技術。

#### (六) 馬來西亞科技努力的弱點

- ◆ 該技術體系過於集中，自上而下的，而且在許多方面成為制度上隔絕部門發展方案。
- ◆ 該政策的機械整體保持設備簡陋，以評估，在詳細的部門級別，實際能力和私營部門的外部援助的需求，更談不上鼓勵私營部門技術發展的步伐和方向。
- ◆ 跨國公司並沒有起訴多少地方科研院所的研發能力。
- ◆ 有限公司行業間的聯繫，儘管這些是通過分包企業的發展，生產效率低增長和最小的本土技術發展較晚加強。
- ◆ 後者被部分國家對外國公司對技術的投入幾乎完全依賴。

#### (七) 科技晉升努力所得到的正面成果

- ◆ 有越來越多的依賴於自動化和工藝技術升級改造，以提高生產效率，面對全球競爭力不斷提升，特別是在電子電氣子行業。
- ◆ 有在跨國公司的子公司也相當真正的技術學習。
- ◆ 有開發發展的電子跨國公司和零部件的本地供應商和更多的技術先進的機床之間的聯繫。

- ◆ 所有這些都特別明顯，檳城，在檳城發展公司的成功的角色隨之而來（PDC）。

#### （八）檳城發展公司在工業提升與發展中所扮演的角色

- ◆ 檳城成功營銷作為一種適合中心投資。
- ◆ 提供了有針對性的基礎設施。
- ◆ 啟動創業（自我發現）。
- ◆ 降低信息不對稱和解決協調問題。
- ◆ 成功連接企業與供應商的零部件，其中介作用。
- ◆ 通過發起三方合作項目，涉及工業，學術界和政府，在次國家級技能提供。

#### （九）檳城在工業發展的成功：心得與學習

- ◆ 在次國家層面上，PDC 在促進產業發展起到了關鍵作用。
- ◆ 成績脫穎而出：
  - （1）跨國公司進入發育事務所創建分拆，導致技術伴隨的擴散的轉化。
  - （2）成功的整合技能形成以技術進步和新企業創建策略。
  - （3）有效配合不同的樂器，旨在實現目標非常好。

#### （十）技能的形成與發展

- ◆ 高技能的勞動力的重要性，以完善的培訓和知識，科學和技術，對一個國家的工業發展和轉型不能過分強。
- ◆ 因此，人力資源開發是關鍵。
- ◆ 這樣的發展，需要教育的民主化，但高標準的體系和具有相當能力，傳授技術，電信，管理和財務控制技能職業技術學院一個很好的網絡，無論是現有的和將要成為勞動力。
- ◆ 在馬來西亞，獲得小學和中學教育是幾乎普遍的，而在大學和理工學院入學率顯著增加。

- ◆ 然而，標準已經在部分大幅下跌，因為政府的教育作為對生活機會的民族再分配車輛卓越的疏忽的結果。
- ◆ 許多行業相關的技能發展機構已經成立了由政府，其中的檳城技能發展中心（PSDC）是最有名的，以及來自日本，英國，法國和德國的外國政府。
- ◆ 財務技能培訓，政府已經成立了人力資源發展基金（HRDF），該公司僱用超過一定數目的員工的貢獻都必須受到法律。
- ◆ 通過檳州政府，產業界和學術界的共同努力成立於 1989 年。
- ◆ 其主要目標是通過雙方在服務和證書，文憑和學位，本科和研究生的新的培訓課程，以及專業課程當前和潛在 Obe 工業勞動力提供行業相關的技能。
- ◆ 工業界和學術界的參與保證了課程的設計是有關行業不斷變化的技能需求。
- ◆ 在所提供的課程包括基本的加工，先進的電腦數控加工，電子，機電一體化，計算機與通信工程，信息技術和業務管理。
- ◆ 技能培訓資金來自政府和行業，儘管後者可從人力資源發展基金索回。
- ◆ 技發中心的技能培訓已大大加強檳城勞動力的技能水平和國家的能力在技術的吸收。

#### （十一）訓練人才所採取的行動

- ◆ 在與日本政府合作，日本，馬來西亞技術研究所成立。
- ◆ 最近，檳州政府，連同技發中心，推出了德國雙元職業培訓計劃（GDVT）。
- ◆ 加上私營部門，檳州政府成立了檳州科學集群（PSC），以鼓舞和激勵之間青年創意和創新思維。
- ◆ 該 PSC 是每年檳城國際科學博覽會的主要組織者。

- ◆ 檳城也試圖推動科技創業通過採取一定的措施，如@ CAT（創意分析技術）。

（十二）結論：

- ◆ 從馬來西亞經驗得到的心得-工業政策技術發展科技提升
- ◆ 馬來西亞的製造能力已建成了通過 DFI 的嚴重依賴和一些地方企業的支持
- ◆ 在借鑒外國直接投資的成功是由於財政刺激措施，有針對性的基礎設施，半熟練和更高技能的勞動力，自由貿易制度，穩定，可預見的，透明的投資政策和政治穩定的有效供給
- ◆ 然而，馬來西亞的成功主要是在低附加值，高容量的價值鏈的主導 E&E 子行業的結束
- ◆ 它嘗試向價值鏈的工程設計和研發，營銷和物流還沒有一個成功的，因為該國一直受制於其有限的設計和研發能力
- ◆ 缺乏熟練勞動力喜歡的工程師和科研人員的必要的供應是主要影響因素，這種有限的設計和研發能力
- ◆ 該國吸收了操作技術很好，並取得了改編，修改了一些進步和提高進口工藝技術。後者已經因財政刺激和行業以及技術開發機構成功通過外包和分包的系統鍛造聯繫
- ◆ 對外國直接投資過度依賴，同時成功地開拓大規模的製造能力已，然而，阻礙了土著國家創新體系的培育和發展
- ◆ 一個高質量的教育和培訓體系必須到位，以培育一個受過良好教育和技術培訓的勞動力如此重要是土著技術發展和加強對引進技術的能力
- ◆ 雖然奉行自由市場制度有助於產業發展，產業政策的設計和實施也是至關重要的

#### 四、變革領導與培訓創新

李忠正博士為英國雷斯特大學社科院管理科學研究中心博士，曾任中華民國外交部人事處處長，現為中華民國行政院人事行政總處地方行政研習中心主任，在推動臺灣地方公務人員訓練與發展上，有著獨特之見解，並引領變革領導與培訓創新模式，帶領地方行政研習中心接連奪得美國人才發展協會(ATD)、Brandon Hall Group、國際培訓總會(IFTD)及亞洲國際培訓總會(ARTDO International)等國際培訓大獎，為培訓臺灣地方治理人才之重要推手。

當今的領導不僅要提供全體成員努力的方向，並能協助員工發展，更重要的是引導變革，才能不斷改善及突破，達成組織的極致效益，亦即營造組織具備不斷改善與突破的能力，也是組織因應變動快速的現代社會所必須具備的。

行政院人事行政總處地方行政研習中心，為因應科技化、全球化之兩大衝擊，以「全球思維、在地行動」的理念，致力於發展多元化的教學特色與培訓策略，培訓臺灣 22 個縣市政府 15 萬名以上地方公務人才，以面對快速變遷的社會政經環境與城市競爭需求，並與國際接軌，提升國家之國際競爭力。

為整合共同觀念、凝聚團隊共識，並開創共同之願景，地方行政研習中心成立專業任務團隊，導入五大研究創新作為：一、成立「地方治理研究中心」，運用創新研究作為，落實地方治理研究專業；二、建置全英語學習園區「詠晴園」，為地方政府培育涉外專業人才；三、打造「迎曦園」，以生態共生理念，推動環境永續教育；四、成立「教材教法研究室」，致力教材教法研究，活化中高階人員在職培訓；五、運用雲端社群與討論機制，優化數位學習平台「e學中心」，研發創新及多元的培訓策略與特色，以培育更優秀之臺灣地方治理人才。

地方行政研習中心所導入之五大創新作為，茲摘要簡述如下：

(一) 「地方治理研究中心」(Local Governance Research Center)

「地方治理研究中心」成立之宗旨為整合地方治理資訊、研究、交流及訓練上的需求，策略性推動地方治理研究及交流，並將研究專文結論進行歸納整理，提供縣市政府參考或轉化為訓練內容為建立各級地方政府相互連結的平臺。實體空間包括地方培訓史料室、地方治理資料室、地方治理研討室、地方治理研究室等 4 個專屬空間，以及中英文專屬網站，每年透過主題研究、專題演講、實務分享、議題研討、綜合座談等多元方式，強化地方公務人員治理知能，提供創新服務，協助地方政府提升治理成效，並以成為地方治理人才培育智庫為發展目標。

## （二）詠晴園（Sunny Park）

國際化及全球化是現今的潮流趨勢，而英語是我國與世界接軌最主要的溝通工具，也是全球化時代最主要的國際語言，為策略性培育地方政府在國際上以英語為基礎之溝通、談判、行銷人才，加速國際化腳步，地方行政研習中心特別規劃建置全英語環境之涉外專業學習園區「詠晴園」（Sunny Park），該學習園區座落位置獨立，除室外營造英語學習情境外，室內並建置有「英語溝通、外賓接待」、「英語談判、英語簡報」、「文化體驗、觀光行銷」等多個情境學習場域，作為以英語為基礎訓練班次之研習、中西文化體驗、課後延伸學習等用途。

## （三）迎曦園（Sunrise Garden）

近年來，環境議題深受重視，為充實環境教育戶外教學場域，提供學員休憩空間，以及自行培育花草植栽，爰就既有培育花木之苗圃，藉由有效活化，賦予全新功能。「迎曦園」（Sunrise Garden）依其植物多樣性特色，兼具「環境教育」、「植栽培育」及「生態休憩」三項主要功能，迎曦園的啟用除代表地方行政研習中心深耕園區環境的努力成果外，更象徵其對於環境教育的積極投入。

## （四）教材教法研究室（Research Center for Teaching Materials and Methods）

「教材教法研究室」，典藏各類教材及教學方法相關資料，是一處結合展示、研究、開發、推廣等功能的專屬研究場域，有助於提高公務人力培訓效益，同時積極導入多元訓練技法，以提升訓練效果，包括個案教學、職能評鑑、專業認證、PBL 教學、微型教學、政經兵棋推演及反思學習等，視受訓學員層級或班期性質彈性運用，並藉由推廣行銷，提供公部門訓練參考應用。

#### (五) e 學中心 (e-Learning Center)

為發展不受時空限制的學習型態，地方行政研習中心設置「e 學中心」數位學習網站，可供 3,000 人同時上線學習，會員已超過 30 萬人。目前平台提供 9 百多門各種類型數位課程供公務人員免費閱讀，每年並陸續新增或更新，並以務實化、國際化、擴大化、深入化等理念，結合「熠星方案」、「電子師徒制」與「線上英語營」等專案，活化數位學習 e 學中心之功能，提升整體數位學習成效。



提升數位學習成效策略圖

地方行政研習中心之法定職掌業務為地方機關公務人員在職培訓、法制及革新措施轉介地方研習，培訓技術、方法與教材之研究推廣等，目標即為提升地方文官之治理能力，而要達到這樣的目標，並非憑空想像或依照例行性業務的辦理方式，即可達成，必須要有創新之觀念，繼之以務實之做法，方能引領人才發展。

## 五、成為一個具影響力的領導者（人）

Ms Serely Alcaraz 目前是 ITD 菲律賓顧問集團的總裁，ITD 在亞太區域屬跨國性領先集團，專門提供商業教育、企業訓練、專業職能發展等顧問服務，及舉辦相關大型活動與會議等。她是菲律賓馬尼拉 St. Scholastica's 學院的心理系及商業（人力資源發展）系畢業、亞洲管理研究所 MBA 碩士，曾任菲律賓訓練與發展協會（Philippine Society of Training and Development）的副總裁（2004 年）、總裁（2006 年）、主席（2012-2013 年）；菲律賓人力管理協會（People Management Association of the Philippines）的董事會董事（2007-2008 年）、秘書（2009 年）、國家會議主席（2009 年）；亞洲培訓總會（ARTDO International）的副總裁（2010-2012 年）、會議主席（2012 年），曾於菲律賓宿霧(Cebu City)主辦 ARTDO 年會。Serely 在國際人力資源發展上有相當豐富的經驗。

她提倡活到老、學到老，是「夥伴教練心關係」(The Heart of Coaching)、 「約翰·麥斯威爾課程活動」 (John Maxwell programs)、 「卡內基訓練」 (Dale Carnegie courses) 等訓練課程的主要訓練員，曾為上海匯豐銀行及菲律賓西門子公司等企業辦理市場行銷、顧客服務、談判技巧等訓練；為印尼花旗銀行及馬來西亞 DHL 國際快遞公司等企業辦理個人與專業效能、創意與創新、團隊建立等訓練。此外，她也曾為許多國際型企業辦理過願景與任務、工作態度、價值提升、企業文化、策略規劃、溝通技巧、簡報技巧、領導管理等訓練活動。

本場次主講人 Serely Alcaraz 鼓勵人們做個轉換型領導者，發揮影響力，讓世界變得更好。首先藉由約翰·麥斯威爾 (John C. Maxwell) 的書名「成為一個具影響力的人」，說明領導就是影響力，再引用其另一著作「發展你內在的領導者」中的 5 階層領導力，最後提出人才與領導力發展之星星模式策略。

### (一) 轉換型領導者—讓世界變得更美好

領導的定義很多，John C.Maxwelly 在他的著作「成為一個具影響力的人」(Becoming a Person of Influence)說得很貼切，領導就是發揮適度的影響力，不多也不少。所以，做為一個領導人的努力目標便是增加自己的影響力。

### (二) 你對誰發揮影響力？

時代雜誌(The Time)調查世界百大最具影響力的人物，來自不同的國家、不同的領域，但他們對全人類的影響，無遠弗屆。

### (三) 你如何發揮影響力？

基本上，你可以有很多的方式，例如強迫對方、恐嚇人家、把自己操作成第一名、定位自己是帶頭者、靠遊說、利益交換，但這些都不是正向影響力，最好的一種影響力是「尊重」。

### (四) 什麼時候適合發揮影響力？

- ◆ 教導的時候
- ◆ 突破難關的時候
- ◆ 具催化劑效應的時候

也就是藉由你的影響力，造就別人的成功，發揮你的影響力，贏得別人的信任。

### (五) 在哪裡發揮影響力？

做一個 360 度的領導者，你必須能夠全方位：

- ◆ 與領導者一起領導
- ◆ 與同儕一起領導
- ◆ 所屬向上級直接報告的領導

### (六) 洞察影響力

- ◆ 領導就是發揮影響力
- ◆ 我們對他人的影響往往不是全面性的
- ◆ 隨著影響力而來的是責任

- ◆ 我對他人的影響力分為正向與負向
- ◆ 我們的影響力是可以增長的
- ◆ 正向影響力，增加他人的價值

(七) 約翰·麥斯威爾 (John C.Maxwelly) 的 5 階層領導力

第 1 階層：人們跟隨你是因為他們必須如此做

第 2 階層：人們跟隨你是因為他們想要這麼做

第 3 階層：人們跟隨你是因為你為組織所做的付出

第 4 階層：人們跟隨你是因為你為他們所做的付出

第 5 階層：人們跟隨你是因為你這個人，以及你所尊重的事物

(八) 人才與領導力發展之策略

掌握領導力的 7 個領域：

- ◆ 領導自己：掌握突破性成果的成功原則與技巧
- ◆ 領導他人：卓越領導的訓練
- ◆ 領導成長：教練、輔導、人才發展
- ◆ 領導策略：策略性思考與分析
- ◆ 領導執行與改變：執行策略與變革管理
- ◆ 領導成果：達成持續性的高績效表現
- ◆ 領導創新：以創意與創新持續成長

## 六、如果人才好比車子，車子好比人才，你是否會以不同方式來定義、設計、發展與展現你的才能？

Mr Keng ChongYan 在人力資源界服務年資將近 40 年，運用產品生命週期管理上的跨域轉介技巧與程序，在人才管理與接班人計劃等面向，帶領許多國際性科技與服務型企業達成重要性突破。他是馬來西亞管理學院管理系畢業、澳門東亞大學工業管理研究所碩士，曾任飛思卡兒半導體公司 (Freescale Semiconductor) 亞太及日本區的資深人力資源主管、摩托羅拉半導體公司 (Motorola Semiconductor) 亞太及日本區產品部的人力資源主管，他的專長領域在於人才管理、接班人計劃、績效管理、策略性人力資源管理、組織發展、企業併購、跨文化技巧、影響技巧、變革策略、領導發展等。又由於他曾在海外服務超過 14 年，2009 年曾獲馬來西亞《星報》評為「成功的海外馬來西亞人」之一。另也由於他在人力資源管理上的專業，2013 年 9 月 24 日越南《西貢時報》在一篇「人才戰爭」的文章裡，特別報導他對於人才管理發展的專業與見解。

Yan Keng Chong 開宗明義說「如果人才好比車子，車子好比人才，你是否會以不同方式來定義、設計、發展與展現你的才能？」，舉出產品管理和人才管理的相似之處，最後以增加個人品牌影響力，做為人才管理的總結。

(一) 人才管理的創新構想—應該參加哪一個會議呢？

人力資源管理協會會議或是產品生命週期管理國際會議？答案是兩者都應該參加。

(二) 人才管理的創新構想—應該讀哪一本書呢？

《重新創造才能管理—如何在新市場將績效予以最大化？》

《產品生命週期管理—21 世紀產品實現的典範》

答案是兩者都應該讀。

### (三) 曾經身歷其境，那有什麼是新的？

瑪格麗特·梅罕 (Margaret Mahy) 說：「我認為我對自己的想法感到非常有興趣，因此不會想去抄襲別人的想法。但我發現別人的想像力、外面世界的語言潮、文字遊戲、有關人際關係的點子，這些對我而言都是最重要的。」

### (四) 有時候最棒的點子來自於本職行業以外的其他領域

來自於類似領域的點子，往往是有潛力的根本創新來源，兩個主要原因如下：

- ◆ 是他們解決問題的思考邏輯，不會被現有的已知方法所受限。
- ◆ 是問題點與本職行業距離越遠，解決問題方法的創新度就越高。

### (五) 產品管理和人才管理

- ◆ 產品定義→哪裡是相似處？
- ◆ 產品生命週期管理→哪裡是從產出到結束的相似處？
- ◆ 蒐集需求、設計與推出解決方案→人才管理的相似處在哪裡？
- ◆ 產品品牌→哪裡是相似處？

### (六) 產品、人才與品質功能

- ◆ 什麼是人才？任何一個可以被擺在市場，讓人注意到、認識、使用、消費且滿足需求或慾望的產品。
- ◆ 什麼是人才？任何一位可以被擺在市場，讓人注意到、認識、使用、消費且滿足需求或慾望的人。
- ◆ 品質功能展開：一種可以將顧客要求及需求，轉換運用在新產品研發或服務發展的方法。(按：意即以顧客需求製訂技術規格，進而設計產品。)

### (七) 新產品研發的主要階段

- ◆ 想法產生
- ◆ 想法審查
- ◆ 概念發展與測試

- ◆ 行銷策略
- ◆ 商業分析
- ◆ 產品研發
- ◆ 行銷測試
- ◆ 商業化

#### (八) 生命週期

- ◆ 產品生命週期：一個產品的銷售和利潤，在生命週期中的變化趨勢，通常包含產品研發、介紹、成長、成熟和衰退等 5 個不同的階段。
- ◆ 人才生命週期：一個人最大效用的發揮，在其事業生命中的變化趨勢，通常包含才能發展、介紹、成長、成熟和衰退等 5 個不同的階段。

(1) 當產品達到其生命週期的成熟期時，對行銷者而言有哪些策略性選擇？

(2) 在產品生命週期中，哪個階段是最重要的？哪個階段是最具風險的？哪個階段具有最大的獲益潛能？

(3) 當人才達到其事業生命週期的成熟期時，對行銷者而言有哪些策略性選擇？

(4) 在人才事業生命週期中，哪個階段是最重要的？哪個階段是最具風險的？哪個階段具有最大的獲益潛能？

#### (九) 什麼是產品品牌？

品牌是由名字、形式、標誌、象徵或設計其中之一或多個所組成，其目的是為了作識別，將產品或服務與其他競爭者做出差異化。

- ◆ User：使用者
- ◆ Culture：文化
- ◆ Personality：個性
- ◆ Attributes：屬性/特質

- ◆ Benefits：利潤

- ◆ Values：價值

(十) 什麼是個人品牌

- ◆ 是一套代表了……的看法

- ◆ 是一個將成為……的承諾

- ◆ 是你……的真實經驗(通常為建立個人品牌最重要的因素)—真相時刻

(十一) 品牌挑戰

- ◆ Personal Brand：個人品牌

- ◆ Features Promised：特色保證

- ◆ Brand Value：品牌價值—值得考慮的事物

- ◆ Brand Positioning：品牌定位—從具潛能的消費族群心態中所取得的優勢

- ◆ Brand Communication：品牌溝通—清楚明確的透露、傳達，以達到完整的影響力

(十二) 人才與教練是夥伴關係—增加品牌影響力

- ◆ 個人領導信條

- ◆ 職涯規劃

- ◆ 個人發展計畫

- ◆ 模範-師徒制度

(十三) 人才管理

- ◆ 你將有一個新的旅程計畫！

- ◆ 好好享受旅途吧！

## 七、在變動、不確定、複雜、模糊的（VUCA）世界培育未來的領導人才

本場次主講人高塔姆博士出生於印度，是一位經常在國際演講的學者，曾獲得 2014 年美國勞動力雜誌獎及亞洲的明日變革的領導者獎。除了擔任女性人力資源主管雜誌的業務經歷，她還擔任 ARTDO 董事會理事之一。她創造的工作意見被引述於許多國際論壇，如哈佛商業評論，富比世雜誌，工商時報及經濟日報出版等。她是在公司執行董事會的精英智囊團唯一的亞洲女性的領導者。其作品幫助世界各地許多的組織，採用創新的人才管理方法，促進領導力發展以及實現多元化和包容性。茲摘述其演講重點如下：

演講前思考的兩項問題：

- ◆ 為何消防員容易在擁有 10 年工作經驗後，更容易受傷或死亡？
- ◆ 我們與黑猩猩的 DNA 差異程度有多少比例？

大綱：

- ◆ 探索新的工作場所的趨勢和由此產生的領導挑戰
- ◆ 採用前瞻性思維的組織框架心態為未來做好準備的領導者
- ◆ 高層領導思想家皆會與客戶合作

### （一）領導的定義

所謂的領導，是一個古老的經濟名詞。不過隨著時間的演變，現在的領導已經需要轉變，未來的領導者因為將遭遇一個複雜的、動態的以及困難的環境及挑戰，所以需要領導轉變，也就是說，領導者需要去開發並領導一連串的改变，這稱為「領袖轉變」（leader-shift）。

### （二）浮現的趨勢—重塑組織

- ◆ 部落組織-主要有下列特質：
  - （1）家族關係
  - （2）組織最多只有上百人
  - （3）只顧及家族利益

(4) 家族即是宇宙的中心

◆ 軍事組織-主要有下列特質：

(1) 行使軍事權力以保持秩序

(2) 恐懼是維持權力的力量

(3) 高反應性的短期焦點

(4) 突破：勞動指揮機關分工

(5) 比喻：狼群

◆ 循規蹈矩組織-主要有下列特質：

(1) 金字塔階層角色

(2) 由上往下的命令及控制

(3) 穩定價值

(4) 長期性的觀點

(5) 天主教教堂、軍事、多數政府機構及公共學校系統

(6) 比喻：軍隊

◆ 成就達成組織-主要有下列特質：

(1) 在競爭中獲勝

(2) 實現利潤和增長

(3) 目標管理

(4) 課責性

(5) 菁英

(6) 跨國公司

(7) 比喻：機器

◆ 多元化綠色組織-主要有下列特質：

(1) 仍然是金字塔結構

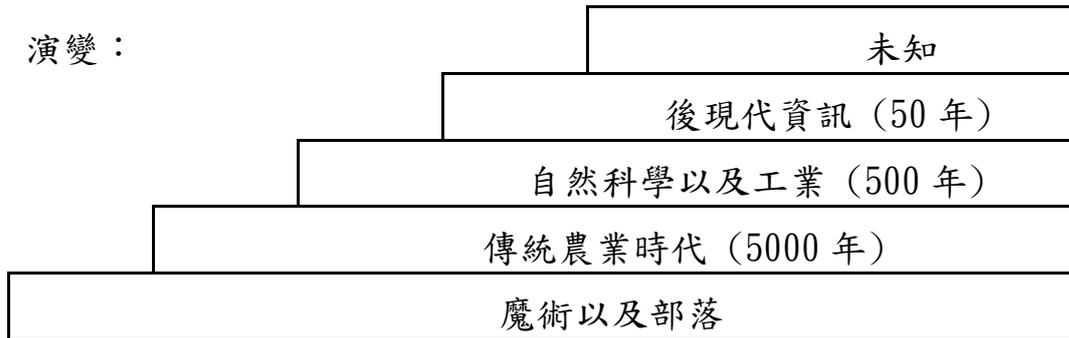
(2) 價值導向的企業文化

(3) 利益相關者模式

(4) 世界為中心，對社會負責

(5) 本傑里的西南航空公司，谷歌 (google)

(6) 比喻：家



(存續時間越來越短)

(三) 在 VUCA 世界下領導者所需的特質：

- ◆ 勇於承擔責任
- ◆ 敢於服務
- ◆ 勇於挑戰
- ◆ 勇於參與改造
- ◆ 離開的勇氣

(四) 解鎖人才：

- ◆ 需要在社交上運作到甚麼程度 成功在社交環境上的前提
- ◆ 需要投入多少
- ◆ 當公司與企業尋找價值以及個人尋找意義目的驅動的工作場所

(1) 共同創造有意義的事業

(2) 個人目的的組織目標定位

(3) 指導而不是監控

- ◆ 以實力當作基礎的觀點
- ◆ 在何種程度上的目的成為你做什麼的協作工具
- ◆ 什麼功能，需要的是一個標杆領導者和組織
- ◆ 駕馭多元文化 以及差異需要甚麼能力

(五) 領袖轉變的原則

之前	現在
一個領導與最終的解決方案	很多領導，很多解決方案，不是管理

	人員，多層次不同
領導機構	經常自我導向。鉛自我，團隊，功能和最終的組織。在某個層面上的成功並不意味著別人的成功
此時此刻；向內集中	現在和未來；向外和向內集中。Web 2.0的準備
按時；在預算內；零誤差	幾乎按時在預算內；容錯性
精確	精密，逼近，修訂
社交到單個現實	社交雙重和多重現實
什麼是我的收穫？	有多少種子，我才播種

#### (六) 領導者所必備技能

- ◆ 把焦點與重點放在遠景而不是短視
- ◆ 把不可能與不存在的事物連接起來,把不可能變成可能
- ◆ 具有國際觀並且能有文化國際化
- ◆ 能包容不同的文化差異: 性別 種族 年齡 能力
- ◆ 社交的能力 把人們與客戶連結
- ◆ 互相創造學習機會 並且不害怕從新學習
- ◆ 不是超級英雄 不會裝能裝可以
- ◆ 不怕假裝知道 去回答不知道的問題
- ◆ 對行動更有主管上的偏見
- ◆ 不害怕嘗試新的實驗 願意從失敗錯誤中學習
- ◆ 瞭解工作上所發揮的價值
- ◆ 願意花時間解開差異性
- ◆ 願意花時間把工作以及生活上的特質融入團隊中
- ◆ 把員工當成義工看待
- ◆ 同心協力 借助員工的力量一起努力 而不是去控制他們
- ◆ 創造以目的驅動的文化 創造有意義的職業
- ◆ 從故事以及經驗分享來打動人心
- ◆ 在領導別人之前先領導自己
- ◆ 未來已經在這裡了！

領導者是企業成敗的第一責任人，虧損中的企業最大的關鍵常常是因為領導出了問題，然而因為今日的商業環境快速變遷，具有 VUCA 的特質-亦即變動性、不確定性、複雜性及模糊性，變化率超過了我們的適應能力，行業和職業的破壞比以前更快，因此我們應該更認真的重新思考如何領導組織及領導自己。VUCA 這個術語源於軍事用語並在 20 世紀 90 年代開始被普遍使用，隨後被用於從盈利性公司到教育事業的各種組織的戰略的新興思想，VUCA 鼓勵企業或者個人具備以下的能力：

- (一) 預期改變條件的事情。
- (二) 明白事情和行為的結果。
- (三) 鑑別各個變量之間的內在關聯。
- (四) 為現實的各種情況和改變做準備。
- (五) 明白各種相關的機會。

## 八、善治的優異管理

本研究的作者 Peter Illig 是美國籍的一位青少年犯罪法律專家，目前擔任位於日內瓦世界童軍運動組織(WOSM)的總顧問，在人力資源管理方面具有十分豐富而多元的經驗。他曾多次來訪台灣並擔任過新竹科學園區的法律顧問，會說簡單的國語，是一位非常有親和力的學者。

本研究發表於 2015 年 10 月 29 日下午亞洲國際培訓總會第 42 屆年會分組研討報告。本研究旨在探討組織在應對當下多變環境時，要如何應對以達到良好治理組織的目標。報告指出 90 年代以來，西方學者，特別是政治學家和政治社會學家，對治理作出了許多新的界定。治理理論的主要創始人之一羅森瑙 (J.N.Rosenau) 在其代表作“沒有政府統治的治理”和“21 世紀的治理”等文章中將治理定義為一系列活動領域裏的管理機制，它們雖未得到正式授權，却能有效發揮作用。與統治不同，治理指的是一種由共同的目標支援的活動，這些管理活動的主體未必是政府，也無須依靠國家的強制力量來實現。羅茨 (R.Rhodes) 認為：治理意味著「統治的含義有了變化，意味著一種新的統治過程，意味著有序統治的條件已經不同于前，或是以新的方法來統治社會」。

本研究中明確指出，對於組織或政府機構而言，提升組織成員能力最重要的幾個關鍵：

### (一) 透明度 (Transparent)

自古至今所有地方的所有組織及政府，都有將其內部運作保密的本能傾向，至少是希望有部分程度的保密，這是人也是組織的自然本性；然而，一個能將開放視為具有決定性重要價值的組織或政府，將能提供一個良好的平台並吸引優秀的人才參與各種領域的研發與探討，使組織或政府持續成長茁壯。組織資訊的公開性將讓每一位成員都有權獲得與自己利益相關的組織政策以及其他相關的資訊，以便成員能夠有效並積極地參與公共決策過程，並對公共管理過程實施有效的監督，透明度愈高，組織的體制與績效也愈好。

## (二) 有擔當 (Accountable)

組織必須具備遠大的願景，寬宏的包容度，能容許成員偶而的誤失及短暫的挫敗；組織成員的各項工作行為必須設計成可被觀察及量化，組織內各項工作具備了明確、可衡量的觀察面向，就可以和組織短程及長程目標作一連結，才能夠充分的利用人力資源，以達組織目標。每個人或多或少都要為企業的成敗負責，所以所有相關人士都必須擔當自己應負的責任

## (三) 負責任 (Responsible)

組織或政府要有良好的職能架構，使每一位成員都能充分了解其自身的使命與任務，在此情況下，組織的策略及人力資源行為能緊密結合；是以，培養組織成員參與感，有能力並能主動關心組織未來，積極負擔組織所賦予的責任，落實優質組織責任文化。組織成員應當對其自己的行為負責。在公共管理中，它特別地指與某一特定職位或機構相連的職責及相應的義務。責任性意味著管理人員及管理機構由於其承擔的職務而必須履行一定的職能和義務。沒有履行或不適當地履行他或它應當履行的職能和義務，就是失職，或者說缺乏責任性。公衆，尤其是公職人員和管理機構的責任性越大，表明善治的程度越高。在這方面，善治要求運用法律和道義的雙重手段，增大個人及機構的責任性。

## (四) 專業性 (Professional)

隨著科學技術的進步，組織分工日漸細緻和精緻化，許多原本不需要特別訓練的工作，已失去競爭力，需要有特別教育訓練之後方能符合社會的需求，所以專業化的重要性也就不言而喻。

## (五) 公平性 (Fair)

組織公平性是組織或單位內人們對與個人利益有關的組織制度、政策和措施的公平感受，組織公平性如果不被員工所認識和接納，它對員工行為的影、響力 就不能得到充分的發揮。

## (六) 適應性 (Adaptable)

隨著全球資訊傳播的便捷化及透明化，造成組織內外環境的變化，企業資源的不斷整合與變動，都給企業帶來了機遇與挑戰。

對於上述的幾項概念，研究者認為其中最為關鍵的應是適應性 (Adaptable)，Peter 舉了幾個例子：

2000 年前在電子業界赫赫有名的 NOKIA，當年手機市占率幾達五成，NOKIA 最大的敗筆就是維持一貫性的設計，把同一款產品翻來覆去，改來改去，怎麼看都是換湯不換藥。這樣的把戲玩久了，就算原本喜愛 NOKIA 的使用者，也會膩到不行，乾脆琵琶別抱。如果一家公司不思進取，只想鞏固既有江山，就算當時有再亮眼的表現，到頭來也只是過眼雲煙罷了。所以 NOKIA 就成了缺乏市場適應性而失敗的慘痛例子。

日本的 SONY 則是另一個因沒有新想法，競爭力式微而幾乎退出市場的例子。SONY 的衰落當然跟日本工業無法適應新興國家的強勁競爭力、國內政治搖擺不定、社會日趨保守有關。大環境當然影響國力和產業發展，但如果 SONY 再不能找出“活水之路”，十年之內恐將會日漸勢微。

另一個鮮明的對比則是阿里巴巴與雅虎的興衰，究其原因，皆與能否抓住市場脈動並快速反應做出調整有關。

自 1989 年後的 26 年裡，網路 (Web) 以無法想像的方式，改變了這個世界，並產生許多讓人興奮的進展。網路產生了上千億的經濟成長，將資料轉變為 21 世紀的黃金，解放了教育和健康照顧的創新發明，降低了地理和社會的界線，牽動了媒體的變革。並且由於統治者與被統治者可以雙向對話，促成了許多國家的政治革新。

有幾項原則，使得網路平台，可以讓上述的改變持續進行。網路被設計成一個舉世通行、自由度高、開放並去中心化的地方。數以千計的人們以驚人的、跨國的協作精神一起建構出初期的網路；數以

萬計的人們，發明了各種有用的應用程式和服務，讓網路的使用越加方便。以致讓這世界的每一位都有機會在網路上或透過網路，創造新事物。

15 年前，世人根本沒聽過 google 這個名詞，但僅僅 15 年後，超過 3 分之 2 的地球居民不但知道它，每天約有超過 15 億的人口利用它來完成千萬種工作，其市值現已達千億美元，它乃是因應網路的問世後所開創的最成功事業。 Peter 另外也舉了兩個最新的創新事業：

首先是 Airbnb，一個讓大眾出租住宿的網站，讓旅行者可以通過網站或手機發布、發掘和預訂世界各地的獨特房源，為近日著名分享型經濟的代表。成立於 2008 年 8 月，總部位於美國加利福尼亞州舊金山，為私有公司，目前，Airbnb 在 192 個國家、33,000 個城市中共有超過 500,000 筆出租資料，公司概念開始於 2007 年，兩位創始人搬到舊金山居住，當時美國工業設計社區大會的舉辦，使兩位創始人想要為與會者提供早餐和氣墊床。最初的雛形為與會者提供短期居住的房間、早餐、以及難得的社交機會，解決了廣大與會者很難訂到過飽和的酒店房間的問題 Airbnb 創始人被保羅·格雷厄姆和華爾街日報譽為富有韌性和創意，至 2015 年公司市值已超過 200 億美元。

其次為優步 (Uber)，是一間交通網路公司，總部位於美國加利福尼亞州舊金山，以開發行動應用程式連結乘客和司機，提供載客車輛租賃及實時共乘的分享型經濟服務。乘客可以透過傳送簡訊或是使用行動應用程式來預約這些載客的車輛，利用行動應用程式時還可以追蹤車輛的位置。它的經營模式涉嫌非法營運車輛，但有一些國家或地區將之合法化，例如以創新商業為主的美國加州。原因在於 Uber 是將打車行業轉型成社群平台，叫車的客戶透過手機 APP (應用程式)，就能與欲兼職司機的優步用戶和與有閒置車輛的租戶間三者聯絡，一旦交易成功即按比例抽傭金、分成給予回饋等去監管化的金融

操作手法，有人認為 Uber 摧毀傳統計程車公司與租賃汽車產業的基礎。2009 年 Uber 開始在市場出現，最早是在由崔維斯·卡蘭尼克（Travis Kalanick）和格瑞特·坎普（Garrett Camp）成立。優步的行動應用程式在 2010 年於舊金山地區推出，支援 iOS 和 Android 系統的智慧型手機。2014 年 7 月 24 日，優步推出支援 Windows Phone 的智慧型手機應用程式，其公司市值亦已達 200 億美元。

國家的權力向社會回歸的過程就是一個還政於民的過程。國家與社會或者說政府與公民之間的良好合作，從全社會的範圍看，它離不開政府，但更離不開公民。從某個小範圍的社群來看，可以沒有政府統治，但却不能沒有公共管理。重點在於公民自願的合作和對權威的自覺認同，沒有公民的積極參與和合作，至多只有善政，而不會有善治。所以，善治的基礎與其說是在政府或國家，還不如說是在公民或民間社會。從這個意義上說，民間社會是善治的現實基礎，沒有一個健全和發達的民間社會，就不可能有真正的善治。

想要在日新月異的競爭環境中生存、勝出，組織的治理必須學習隨著外界環境的變化不斷的更新自體的競爭優勢，切勿固守單一優勢，進而創造出組織的過渡優勢，豎立下一波的致勝關鍵。

## 肆、研習心得與建議

### 一、研習心得

#### (一) 如何成為一個具有影響力的領導者

##### 1. 真正的成功，其實是成為一個有影響力的人

許多人會以為，追求成功，就是追求權力和名利，最後卻發現自己的內心，並不快樂，只有當你成為一個有影響力的人，才會體認到自己生命的價值。

李卜廉(Blaine Lee)教授在「與影響力有約」(The Power Principle: Influence with Honor)中，提出「原則型掌控力」，所謂「原則型掌控力」，就是讓人覺得「我尊重你的為人，因此，我自願奉獻我的生命、努力和資源，與你合力完成值得一試之事。」這和主講人主張的「發揮你的影響力，贏得別人的信任」，以及約翰·麥斯威爾(John C. Maxwell)的第5階層領導力「人們跟隨你是因為你這個人，以及你所尊重的事物」，頗有異曲同工之處。

贏得他人的尊重、信任和支持，是個終身漸進的歷程，所產生的效果卻讓人們受用無窮。

##### 2. 信任是發揮影響力的基石

部屬和領導人的互信有多重要？在諾曼地登陸當天，最重要的戰場之一是奧克角(Point-du-Hoc)。那是一個 300 呎高的懸崖，突出於英吉利海峽中。聯軍的船隻集結在下方，要發動有史以來最大的攻勢。在懸崖之巔，部署著德軍的大砲。受命進攻奧克角的幾個連隊，在離開登陸艇，跋涉潮溼沙灘，攀登上懸崖的過程中，傷亡慘重。但是令人驚異的是，那些撐住的勇士們，仍然專注在目標上。當上尉陣亡，中尉挺身帶頭；中尉陣亡，上士挺身帶頭；上士陣亡，二等兵站出來……直到攻上懸崖。勝利原因之一是，艾森豪將軍讓部屬在戰場上得以自行決定。他信任部屬，也自信事先已經準備周全。

對照之下，聯軍登陸時，希特勒正在睡覺，當時是清晨五點半。奇怪的是，他的兩個裝甲師按兵不動數個小時，因為只有希特勒本人才能下令他們移防。然而希特勒不信任他的手下，他們也沒膽子在希特勒睡覺時叫醒他。等到希特勒在近午時醒來，奧克角早在早晨九點已經被聯軍佔領了。同樣地，只有部屬和領導人建立在互信基礎上，員工信任領導人，領導人協助有需求的員工，才會增加領導人對部屬的正向影響力。

### 3. 影響力是領導人必須具有，而不是附帶的能力

用操縱、擺佈、耍詭計或藉著權力、金錢、強迫、引誘別人做我們想要的事，都不是主講人所說的影响力，但譬如榮登世界百大最具影响力的證嚴法師，激發出這麼多人的愛心，讓慈濟不只在臺灣，甚至全世界各地，就是發揮了極大的正向影響力。影響力是與別人合作的能力，有影响力的人，別人願意支持他。在以前的農業社會，也許影响力不那麼重要，可是現今，幾乎沒有任何工作是不需要別人支持，不需要跟別人互動，一個人獨立就能完成。所以，影响力成了必須的能力，而不是附帶的能力，尤其具有影响力的領導人，別人很願意跟他合作、共事，他們成功的機會更大，也更快樂。

### 4. 以領導創新開創組織持續成長的動能

建立組織創新機制，提高組織創新能力

- ◆ 激發創新：訓練創新技巧，擴大創新意識
- ◆ 護育創新：擁護創新計畫，排除創新阻礙
- ◆ 引導創新：提供資源環境，創意邁向可行
- ◆ 強化創新：經驗分享交流，促進創新成長

### 5. 做個乘法領導人，影響力更大

資深顧問懷茲曼（Liz Wiseman）稱職場上有一種主管叫做「乘法領導人」，乘法領導人認為，到處都有聰明能幹的員工，他們通常

會自行想出解答，相信他們，給予時間、機會、歷練，他們會變得更有能力。

乘法領導人，營造激發人們思考與發揮能力的環境，點出問題與機會，鼓勵部屬設法解決問題或掌握機會，讓部屬對成果懷抱所有權威感，並且提供資源，讓部屬全力追求達成成果，幫助部屬成長。

乘法領導人，善用部屬能力和資源，讓部屬為組織創造乘數效果的績效，使部屬在發揮與歷練中，變得越來越聰明。

乘法領導人的自我修鍊如下：

- ◆乘法領導人就像吸引人才的磁鐵，設法使團隊每一成員充分發揮能力。
- ◆善於解放部屬，容許部屬有犯錯空間，期望部屬能從錯誤中學習。
- ◆乘法領導人相信，賦予挑戰，員工會變得更聰明。
- ◆乘法領導人抱持的假設是：集思廣益，我們就能找到答案。

乘法領導人在確立員工的職責後，開始做出投資，提供資源真正成功的領導人，不只著眼於幫助組織創造價值，也會幫助組織發展培育人才，幫助部屬成長茁壯。

## （二）人才的培育與發展

### 1. 找出關鍵人才

當傳統進用、留才、訓練等方法，已難讓組織從競爭中脫穎而出時，需要從一個完全不同的角度看待關鍵問題，什麼是影響組織發展的關鍵決策？組織裡，哪些職位對組織關鍵決策的影響最大？以制定及執行關鍵決策的能力來說，哪些人是組織的最佳人才？最後確保關鍵的職位，都是由績效最好的人來擔任。

### 2. 人才的選擇，不必最好，要最適合

組織在挑選高階主管時，不僅要考慮對方是否是個「很棒」的人才，更需思考組織本身是一幅怎樣的拼圖，而對方是否就是最適合的那一塊。在海底雄霸一方的巨鯊，到了岸上也只是條擱淺的大魚，再

怎麼優秀的人才，放在能力無法施展的環境，也很難創造好成績，唯有先了解組織本身的各個環節，再對對方的各項特質，才能找出最符合需求的那塊拼圖，讓人才與組織相輔相成，達到最大效益。

### 3.人才管理的幾個參考原則

- ◆ 人才管理必須符合組織的策略目標，決定需要怎麼樣的人才
- ◆ 人才管理必須植根於組織文化，把核心價值整合到人才管理流程
- ◆ 管理階層必須參與人才管理，同時把人才招考、接班計畫、領導力發展、重要員工的留任，當成他們的首要任務

### 4.培養啟發型領導人才

面對不同以往的新世代員工，今天的主管需要的不只是要求團隊達到績效目標，而是啟發團隊釋放潛能，做到自己原來做不到的，這樣的領導人才，不需要每一方面都很強大，而應該是善於傾聽，了解部屬，成為團隊成員最想跟隨的主管。

### 5.了解與培養，提前一步，留住頂尖人才

優秀人才的流失，可說是組織最大的損失。通常傑出人才留下來有三個理由：

- ◆ 他們覺得有歸屬感
- ◆ 工作有挑戰性，工作又有意義
- ◆ 組織給與足夠的培養，得到充分發展

### 6.搶好人才，從面談開始

- ◆ 組織必須做好準備，在過程中突顯出應徵者應該選擇本單位的理由，並以適當的速度推進面試程序
- ◆ 組織要有強有力的品牌，包括善待員工、好的組織文化
- ◆ 組織必須有回應，應徵者寄來的資料
- ◆ 組織必須提供平衡工作與生活的做法，增加應徵者的吸引力

### 7.人才發展，要連結組織的策略

英國的 CEB 顧問公司曾經發佈一項調查結果，大多數受訪主管認為，就算把他們單位的學習組織及訓練方案全部廢除，員工的表現也不會變差。問題癥結在於，太多組織的人才發展方案聚集於不對的項目和內容。訓練方案必須和組織的策略連結，對人員學習的投資方能產生實質的回報。

#### 8.人才發展，要讓員工脫離舒適圈

發展人才不必完全是訓練課程，例如透過指派任務、職務輪調，來提昇人才能力，也是一個好方法。透過職務輪調，將員工暫時指派到不同職位，來協助他們發展新能力和視角。另外，還可以讓員工在現有工作中，負責一項計畫或任務，但這項任務必須超越原本的工作內容和挑戰，擴展員工的知識技能。

#### 9.發展 Y 世代人才

Y 世代是指出生於一九七七年以後的新世代員工，人數越來越多，扮演的角色也越來越重要。這些新世代員工不但成長背景和價值觀與上一世代不同，拜科技之賜，他們的特質和習慣也和過去的員工不同，Y 世代更重視外在價值，例如待遇和以自我重視的價值為優先考量，走出屬於自己的一條路。所以，組織應該跳脫傳統的框架，思考如何以迎合他們的方式，留住他們，並發展他們的潛能，達成雙贏的局面。

### (三) 因應時代變遷的領導

在快速變動的時代下，領導方式應該有所改變，傳統的領導已經無法在新的環境下適用，新時代下，應將決策更加敏捷化，並加入批判性及以人為本的思維，據以取代傳統舊的領導方式。本次會議上，高塔姆博士分享了現行環境的變遷情形，以及如何因應這些變遷所應用之新的領導方式，讓我們深刻學習到未來領導人或主管接班人應具備的特質。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，而我國政府公務人力，目前也面臨國內人力結構及教育、經濟發展的轉變，如何比照私部門企業的做法，培育新時

代下政府的領導者，亦為現階段國家發展的重點之一。

#### (四) 馬來西亞產業轉型的啟發

透過本文可以瞭解馬來西亞檳城目前的工業現況，以及當地政府機關如何透過在相關電子與電機部門的投入與創新，進一步提升及發展當地科技產業，並透過成立檳城技術發展中心（PSDC），進而帶動馬來西亞的產業轉型。尤其因為馬來西亞面臨科學家和工程師的嚴重短缺，所以政府的首要目的，是要加強科技工作，特別強調發展高質量的教育體系和優秀的技能發展基礎設施。馬來西亞政府在意識到有必要加強馬來西亞地方科技在工業上投入的努力之後，就開始尋求建立一個全面綜合的國家創新體系，並開始在教育及人力資源開發中積極發展。臺灣電子產業發展至今近 40 年，有鑑於全球電子產業已步入市場高原期，成長趨緩，電子產品由過去 PC 時代標準化規格，轉變為行動裝置強調的客製化規格；而因為新興市場的興起，電子產品低價化與產品週期短化成為趨勢。在全球發展上，中國品牌業者的崛起、南韓以集團化經營模式、及美國的再工業化等因素，對臺灣電子產業造成威脅與挑戰，如何因應產業趨勢與轉變，成為重要課題。

目前全球進入以物聯網領軍的資料經濟時代，產業營運模式從過去單一產品、與技術導向發展模式，邁向多元化生活應用、系統整合、與資料分析發展模式，臺灣電子產業應掌握以使用者需求導向的創新服務，結合現有上下游整合的群聚優勢，加強在應用系統和關鍵技術的跨領域生態體系整合，發展服務型應用生態體系。而政府如何透過對於科技產業的協助與人才培育，引領臺灣電子產業朝向高價值的發展，將是未來發展的重要趨勢。

## 二、建議

### (一) 組織宜善用平常工作培育人才

人才管理的重點在於創造人才發展的優良環境，不但要使人才的素質、能力提高，更要有利於其才能的發揮。組織任務之落實，端賴組織人員平常的工作，單位主管透過領導管理手段，使成員有效工作，而在工作學習，更是組織成員有效成長方式，所謂「做中學」即此典型模

式。組織善用平常工作機會，有計畫地教導新進或有潛力成員，當可有效培育人才而為組織所用。

## （二）開發童軍式領導訓練

領導在童軍中獨特之處，在於它是以下組合特點：

- （1）基於價值的目標
- （2）授權予個人
- （3）與他人合作
- （4）做中學的過程

而童軍在培養其領導，係藉由參加營地、戶外活動、社區服務、巡邏和團體生活等童軍學習服務，以及獲得熟練度徽章，培養規劃協調、社交與解決問題能力。年輕的成年人如有興趣繼續擔任童軍，並有機會參與下列事項：青年論壇、青年顧問組、師徒指導、同伴教育、青年網絡、社區志願服務、工作見習（例如，在全球和區域層面，有青年顧問，其作用是增加青年參與運動的決策。經由此一運作方式的教導、輔導和紀律，他們的積極參與和投入正是使他們發展成為領導者的關鍵。國內中小學校長之訓練，即有和我國童軍合作訓練模式，此一運作培養的方式，頗值公務培訓機關訓練領導人才的參考。

## （三）因應時代潮流，整合多元培訓模式

在高度國際化與資訊化發展的時代，整合各國培訓策略與網路的數位學習教學模式已成為人才培育的新趨勢，期藉由數位學習的自主性、方便性、分散性、開放性及課程內容一致性等特性，打破傳統學習時間與空間上的限制，創造更多的學習機會與教學新策略，此外，本次年會與會者皆具高度的熱情與熱誠，打破語言與地域的隔閡，進行交流學習，代表著亞太地區人才培訓人員的開朗與積極特質。

## （四）釐清不同世代培訓對象差異，作為培訓基礎

人才是決定國家未來競爭力的關鍵，從務實的戰後嬰兒潮一代，到創新、具國際觀的 X 世代、以至以虛擬空間為重的 Y 世代，需要

不同的人才發展策略。當前結合組織目標或政策目標來進行培訓創新，於確認組織或學習者的需求後，充分運用實務研究成果於不同之培訓課程上，並設計學習者樂於參與之課程與學習環境，導入適合之教學方法，引導學習者透過互動、主動學習及探索的方式習得專業知能，以提高訓練品質及效益，並運用現代科技，來促成教學深化。期待我國之公務人才培訓，亦能不斷的創新、評量及檢視修正，讓整體人才系統更臻完善。

## 伍、活動照片



大會開幕式於阿拉伯聯盟總部舉行，黎巴嫩總理夫人應邀擔任大會貴賓



行政院人事行政總處地方研習中心獲頒 ARTDO 理事長特別獎，李忠正主任上台領獎與 ARTD 理事長 Dr Atif Abdelmageed、秘書長 Mr Berny Ople 合影



我國代表團於會場外迴廊合影



ARTDO 理事會於 Hotel Fairmont 召開，地方研習中心李忠正主任獲選為理事、本會秘書長黃一峰獲選為資深副理事長



李忠正主任與黃一峰秘書長共同發表論文介紹人事行政總處地方行政研習中心的培訓創新，論文發表後由 MITD 理事長 Ms Eleen Cheong 致贈紀念品



李忠正主任主持巴林 Mr Isa Buali 論表後合影