

出國報告（出國類別：國際會議）

**參加國際培訓總會（IFTDO）
2016 年第 45 屆國際年會報告書**

**服務機關：台灣電力公司、行政院人事行政總處、勞動部勞動力發展署、
教育部、國泰人壽股份有限公司**

**姓名職稱：許處長泛舟、蕭參事博仁、蘇科員郁雅、尤簡任視察舜仁、蔣
專員欣如、王副總經理志峰、林中級專員賢致等 7 人**

派赴國家：巴林

出國期間：105 年 3 月 20 日至 105 年 3 月 26 日

報告日期：105 年 6 月 8 日

摘要

國際培訓總會（IFTDO）2016年年會，於2016年3月21日至23日在巴林王國，由巴林訓練與發展協會（Bahrain Society for Training & Development）主辦，本次研討會主題「向領導者學習（Lessons From Leaders）」內容豐富，包含：開幕專題演講（Keynote Speaker）「領導力與變革管理（Leadership & Change Management）」及6大類13場次的專題演講：一、「人才投資的價值（Investing in people.. knowing the value）」、「去除障礙以培養未來領導人（Tackling the barriers to develop successful leaders）」（現場取消未講授）；二、「在變動世界中領導力的挑戰（The Challenge of Leadership in a Changing World）」、「組織轉型-激勵您的團隊（Organisation Transformation-Inspiring and Motivating Your Team）」（現場取消未講授）；三、「中東地區的女性與發展—女性領導力（Women and Development in the Middle East—Feminizing Leadership）」、「新網路世紀的創新與發展（Innovation and Growth in the New Internet Era）」；四、「在多元文化環境的領導力與管理（Leadership and Management in an Environment of Culture Diversity）」、「值得信賴的領導力（Trustworthy Leadership）」；五、「領導力與變革管理（Leadership and Change Management）」、「領導力的演化：可口可樂的個案研究（Revolved Around Leadership Coca Cola Case Studies）」；六、「當代領導力理論（The Integrated Prophet Mohammad Leadership Transcends Contemporary Leadership Theories）」、「跨世代人力管理（How to Manage MultiGenerational Workforce in the GCC）」、「從研究引導人力資源發展實務（Leading HRD Practice through Research）」等子題，透過專題演講等方式進行研討；參與年會後，茲將年會內容摘要記述外，並提出參與之心得與建議。

目 錄

壹、前言	4
貳、會議議程	5
參、年會內容摘要	6
一、領導與變革管理	6
二、人才投資的價值	10
三、在變動世界中領導力的挑戰	17
四、中東地區的女性與發展—女性領導力	19
五、新網路世紀的創新與發展	22
六、在多元文化環境的領導力與管理	24
七、值得信賴的領導力	26
八、領導力與變革管理 ～來自領導者的一堂課	29
九、領導力的演化：可口可樂的個案研究	31
十、當代領導力理論	33
十一、跨世代人力管理	34
十二、從研究引導人力資源發展實務	38
肆、心得及建議	43
伍、活動花絮	51

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 年會於巴林召開，年會主題為「向領導者學習(Lessons From Leaders)」。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，本會會員榮獲第一類「最佳人力發展實踐」1 項績優獎－勞動部勞動力發展署；第二類「改善工作生活品質」3 項績優獎－分別有台灣電力公司榮獲 1 項、國泰人壽股份有限公司榮獲 2 項，成果斐然。會議計安排了 14 場次的學者專家進行專題演講，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鎂旅行社股份有限公司辦理，並由本會常務理事台灣電力公司人力資源處許處長泛舟擔任團長，帶領團員共 7 人，參加本次於巴林（BAHRAIN CONVENTION CENTRE）舉行之 IFTDO 第 45 屆年會，團員名單如下：

機關構名稱	職稱	姓名	性別	備註
台灣電力公司	人力資源處長	許泛舟	男	※本會常務理事
勞動部勞動力發展署	簡任視察	尤舜仁	男	
國泰人壽股份有限公司	副總經理	王志峰	男	
國泰人壽股份有限公司	中級專員	林賢致	男	
行政院人事行政總處	參事	蕭博仁	男	
行政院人事行政總處	科員	蘇郁雅	女	
教育部	專員	蔣欣如	女	

貳、會議議程

類別		主講人	活動主題內容
3/21	開幕專題演講 (Keynote Speaker)	H.E. Dr. Abdul Hussain bin Ali Mirza (Minister of Energy - Kingdom of Bahrain)	Leadership & Change Management
3/22	09:00–10:30 (2 Speakers)	Dr. Jack Phillips (Founder and CEO of the ROI institute-USA)	Investing in people.. knowing the value
		Ms. Huda Al Ghoson (Executive Director - Human Resources at Saudi Aramco)	Tackling the barriers to develop successful leaders
	11:00–12:30 (2 Speakers)	Mr. Peter Cheese (CEO,CIPD-UK)	The Challenge of Leadership in a Changing World
		Ms. Muna Al Hashmi (CEO,Batelco-Bahrain)	Organisation Transformation–Inspiring and Motivating your Team
	14:00–15:30 (2 Speakers)	Prof. Beverly Dawn Metcalfe (Gender,HRM & Development,The University of Manchester-UK)	Women Leadership in Middle East
		Mr. Hani Nofal (INS Vice president,GBM-UAE)	Innovative Leadership in the new Internet Era
3/23	09:00–10:30 (2 Speakers)	Mr. Christian Zandonella (General Manager The Ritz-Carlton,Bahrain)	Leadership and Dealing with Diversity
		Dr. Naji Al Mahdi (Advisor-UAE)	Trustworthy Leadership
	11:00–12:30 (2 Speakers)	Mr. Tim Murray (CEO – ALBA)	Leadership and Change Management
		Mr. Mohamed Akeel (Managing Director - Coca Cola Middle East)	Revolved Around Leadership Coca Cola Case Studies
	14:00–15:30 (3 Speakers)	Prof. Abdulbari Dura (Member and Founder of the IFTDO-USA)	The Integrated Prophet Mohammad Leadership Transcends Contemporary Leadership Theories.
		Dr. Ramin Mohajer (HR & Development Consultant-CEO's Office Information Technology Authority – Sultanate of Oman)	How to manage MultiGenerational Workforce in the GCC
		Mr. Ronald L. Jacobs (Princepai,RL Jacobs & Associates-USA)	Leading HRD Practice through Research

參、年會內容摘要

一、領導與變革管理（Leadership & Change Management）

（一）領導理論的發展

Trait Era	Late 1800s—Mid 1940s
Behavior Era	Mid 1940s—Early 1970s
Contingency Era	Early 1960s—Present
New Leadership Era	Early 1980s—Present

1、領導特質理論（Trait ear）

假設成功的領導者都會具備相同的個人特質，就可以判斷一個人是否能成為成功的領導者，但研究顯示具備某種人格特質只能增加領導者成功的機會，無法與領導能力畫上等號。

2、領導行為理論（Behavior theories of leadership）

假設成功的領導者都會出現相同的領導行為，因此只要找出這些領導行為，就可以訓練一個人成為成功的領導者，領導行為理論是假設領導能力只可以藉由培養特殊領導行為而獲得提升，但是同樣領導行為適用於不同情況時，所獲得組織績效為何有所不同？

3、權變理論（Contingency theories of leadership）

假設個人的領導能力會受到情境因素所影響，相同的領導方式在不同情境之下，可能會造成不同的組織績效。

4、新領導理論

最近廿年，領導理論著重於領導者魅力以及領導者所提供的願景，新領導理論階段的重要研究有魅力型領導、處理型與轉換型領導、願景式領導，以上領導理論由不同觀點來探討影響領導的因素為何，因此沒有任何一個領導理論可以代表領導的一切。透過適當的領導方式，可以幫助團體提升組織績效，領導能力是可以透過學習而增強的。

（二）領導類型

1、權威型領導（Authoritative Leadership）

全部以領導者為馬首是瞻，領導者說了算，部屬只要聽從就好了（Come with me）。

2、領頭羊領導（Pacesetting Leadership）

此種領導方式是領導者為團隊設定高標的績效，並且自己做團隊表率，許多事由自己先做起（Do as I do now）。

3、肯定式領導（Affirmative Leadership）

建立一種正向領導基礎，相信個人、團隊和組織具有正向的信念（People come best）。

4、強壓力領導（Coercive Leadership）

是一種老式領導方式，以責罵、高壓等方式來領導，往往造成被領導者之反彈（Do what I tell you）。

5、教練式領導（Coaching Leadership）

用於人員開發和幫助員工實現自主目標的方式，使員工在組織中能以最大熱情和創造性工作，並且把個人目標和組織目標結合起來（Try this）。

6、民主式領導（Democratic Leadership）

向被領導者授權，鼓勵下屬的參與，並且主要依賴其個人專長權和影響權影響下屬，員工能力也會提高（What do you think）。

（三）領導者特性

- 1、智慧：可幫助管理者瞭解複雜議題並解決問題。
- 2、知識與專業技能：可幫助管理者做有效決策並發掘提升效率與效能的方法。
- 3、支配性：可幫助管理者影響部屬以達成組織目標。
- 4、自信：可幫助管理者應付所面對的許多要求。
- 5、精力充沛：可幫助管理者應付所面對的許多要求。
- 6、對壓力容忍力：可幫助管理者應付不確定並做出棘手決策。
- 7、正直與誠實：可幫助管理者的行為合乎倫理並贏得部屬信任與信心。
- 8、成熟：可幫助管理者控制情緒，避免自私自利，並在犯錯時勇於認錯。

成功領導的特性要隨領導者的高低職位有所不同，一般職位越高的主管越需要更多溝通技巧，需要更高的決心和信心，而隨著職位的升遷，領導者更需學習加強不同領導特性，否則會像彼得原理一樣升遷到自己不能勝任為止，變成組織的障礙物及負資產。

領導是一由內而外、由小而大、由心而身的修練過程，任何領導方式都必須靠自己智慧去體會及學習。

（四）向卓越企業學習

Mirza 部長指出 1982 年之案例，由 Tom Peters 和 Robert Watermen 對 62 個美國成功企業之研究，所得到的結論是，一個成功之組織有幾個重要因素：

- 1、公司有高標之企業文化（Aiming High Corporate Culture）
- 2、對顧客關心（Customer Care）
- 3、充分運用人員才能（Full Use of People Talent）
- 4、不斷革新（Constant Innovation）
- 5、領導力（Leadership）

當然也有批評者指出 1990 年 Richard Pascale 在刀口上的管理（Manage on the edge）此一案例研究過後 5 年，2/3 之企業已不見了，當年之五百大企業在今日，143 家已不見了，通常企業文獻把公司做一研究單位研究，大家對一些公司明確策略作業方式和組織特色達豐富利潤大為讚佩，但是真正問題是如何持久呢？策略行動才是解釋藍色海洋的誕生，並維持高效能經營的適當分析等人員。

因而，Mirza 認為對成功組織之要素為：

- 1、韌性反彈 (Resilience to Bounce Back)
- 2、公司治理 (Corporate Governance)
- 3、財務管理 (Financial Controls)
- 4、靈活度 (Agility)
- 5、公司文化 (Corporate Culture)
- 6、人力充分運用 (Full Use of People)
- 7、創新 (Innovation)
- 8、關懷客戶 (Customer Care)

(五) 今日領導者面對之挑戰

- 1、全球化財務衰退 (Global Financial Recession)
- 2、全球地緣政治形勢 (Global Geopolitical Situations)
- 3、全球化技術變遷 (Global Technological Changes)
- 4、全球化環境壓力 (Global Environment Pressures)
- 5、國家願景 (National Vision)
- 6、政府政策 (Government Aspirations)
- 7、經濟訴求 (Economic Aspirations)
- 8、社會的政治訴求 (Socio-political Aspirations)

領導學大師 John C. Maxwell 有一次被問到「你做領導者遇到最大的挑戰是什麼？」，他回答領導我自己一直是最大的挑戰 (The toughest person to lead is always yourself)。的確身為領導者面對的事情眾多，包括時間、情緒、表達、思考工作優先次序以及個人生活等。身為領導者要以身作則，培養自律、追求負責的態度，著名的棒球選手 Joe DiMaggio 一個永遠盡他或她全力的人，會成為天生的領導者，純粹是透過以身作則。

”A person always doing his or her best becomes a natural leader, just by example.”

(六) 領導心語

- 1、Leaders aren't born, they are made. And they are made just like anything else, through hard work. — Vince Lombardi
領導者不是天生，是靠後天努力達成的。
- 2、Leadership is, among other things, the ability to inflict pain and get away with it -short- term pain for long-term gain. — George Will
領導是在其他事情上反應短期疼痛的長期營利能力。
- 3、Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it. — Dwight D. Eisenhower
領導是讓他人心甘情願去為你想完成之事而奮鬥的藝術。
- 4、One of the tests of leadership is the ability to recognize a problem before it becomes an emergency. — Arnold H. Glasow
是否有能力在問題變得緊急前即有所認知，是領導的試煉之一。

5、Leadership cannot really be taught, it can only be learned. —Harold S. Geneen

領導是無法靠教導的，靠的是學習。

6、Leadership is a matter of having people look at you and gain confidence, seeing how you react. If you are in control, they are in control. —Tom Landry

領導即是讓人直視你並得到自信，看你如何反應。如果你在控制之中，他們即在控制之中。

7、The rise of the “knowledge worker”, the shift from mass manufacturing to people-friendly service business, and the democratising influence of it, all point to a future in which the boss needs to be more open and approachable.

智識工作者的崛起，是由大規模製造走向更友善的服務業，且深受民主化的影響，所有指向一未來方向就是作為領導者，必須更開明和平易近人。

二、人才投資的價值 (Investing in people.. knowing the value)

Jack J. Phillips 是 ROI (Return On Investment, 簡稱 ROI) Institute 顧問公司主席，該公司成立於 1992 年，是測量和評估服務驅動型行業中的佼佼者，幫助專業人士和組織透過使用 ROI 方法，改進他們的程序和流程。ROI 投資回報率方法是由 Jack J. Phillips 博士在 1970 年代開發，1990 年代全球實施，在 65 個國家提供各種諮詢服務、學習機會和出版物。此外，也進行各種組織內部的研究活動，對象包括企業界、各行業、利益集團和公共部門。

(一) 每年投資在組織學習上的經費相當高

例如美國 1,500 億，全球 7,000 億，其中約有 60%~90%，計 4,200 億~6,300 億是浪費掉了。

(二) 關鍵問題

- 1、應該投資多少？
- 2、什麼才是適合投資的課程？
- 3、如何知道這項投資是有報酬的？
- 4、如何將這項投資的報酬最佳化？

(三) ROI Institute 如何做？

透過以下方法協助個人與組織展現他們的工作價值：

- 1、藉由工作坊及投資報酬認證教導他們。
- 2、透過諮商，在不同課程或方案裡展現工作影響及投資報酬等。
- 3、運用出版物紀錄成功經驗。
- 4、透過向不同團體進行簡報以宣傳事實與趨勢。
- 5、透過進行研究，衡量進步程度並掌握最有效的運作方式。

(四) 是成本還是投資？

- 1、你的主管人員認為學習是成本還是投資呢？
- 2、從主管人員的角度觀之：

3G Capital 是一家美國的全球投資公司，其中一位創立者 Carlos Alberto Sicupira 認為：「成本就像是指甲，你需要時常剪它。」

(五) 你對學習成功的定義是什麼？

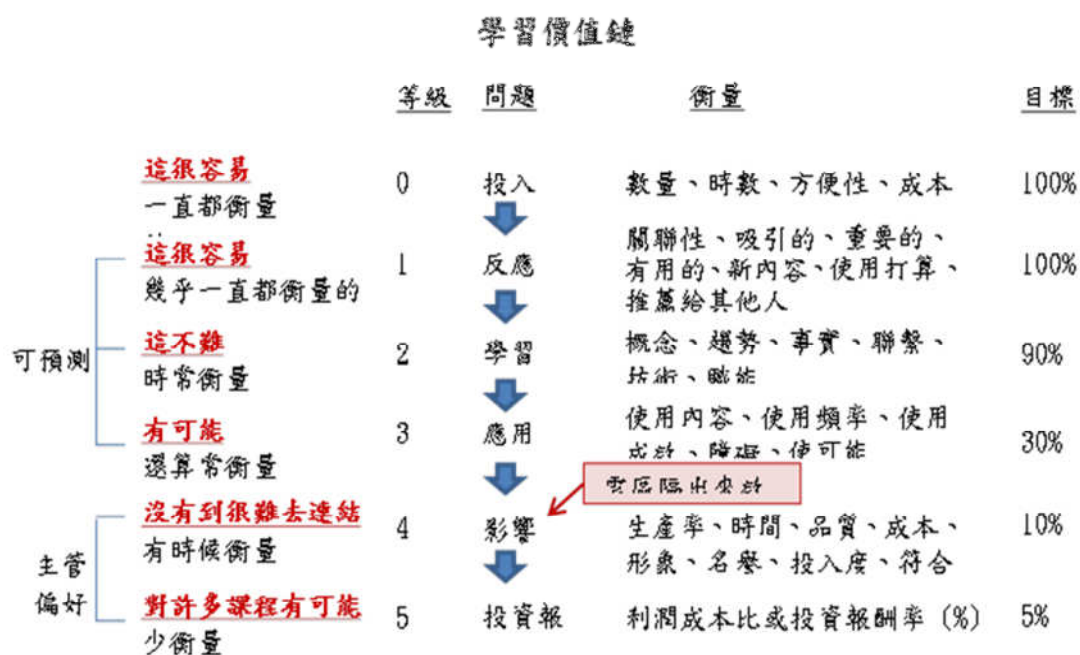
請寫下一句話形容學習的能效，以下的說明提供參考：

你的選擇	價值說明	目前衡量	目前衡量比率	最佳方式
	用最低成本及最大便利性，向最多人提供服務			
	參與者很投入且樂在活動中，並認為這次經驗是有價值的			

	參與者學習到最新資訊、趨勢、概念及能力，且能在日後運用上			
	參與者離開課程後，能運用所學內容賦予行動，並做出重要改革			
	參與者能推動重要商業政策，並對他們的工作、人生、及組織有實際影響			
	參與者對於所投資的時間能得到正向的回報，而組織對於所投資的資源也能得到正向的報酬			

程度	價值說明	目前 衡量	目前衡 量比率	最佳 方式
投入	用最低成本及最大便利性，向最多人提供服務			100%
反應	參與者很投入且樂在活動中，並認為這次經驗是有價值的			100%
學習	參與者學習到最新資訊、趨勢、概念及能力，且能在日後運用上			90%
應用	參與者離開課程後，能運用所學內容賦予行動，並做出重要改革			30%
影響	參與者能推動重要商業政策，並對他們的工作、人生、及組織有實際影響			10%
投資 報酬	參與者對於所投資的時間能得到正向的回報，而組織對於所投資的資源也能得到正向的報酬			5%

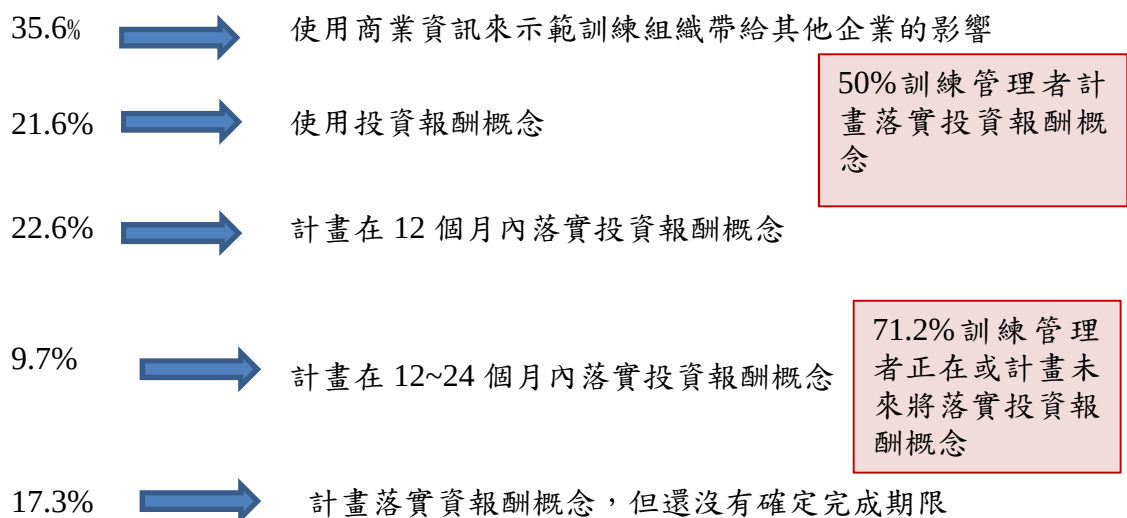
(六) 學習價值鏈如何衡量



（七）以 ROI Institute 的經驗為例

衡量	目前 衡量	未來 應衡量	此衡量的 重要度排序
1.投入：去年 78,000 名員工接受正式訓練	94%	85%	6
2.效率：正式學習每小時花費美金 2.15 元	78%	82%	7
3.反應：員工給予課程評價很高，平均 4.2 分（滿分 5 分）	53%	22%	8
4.學習：92%學員在知識與技能上有提升	32%	28%	5
5.應用：至少 78%員工在工作上應用所學技能	11%	61%	4
6.影響：我們在課程裡將最重要的 5 項商業策略帶進組織	8%	96%	1
7.投資報酬：在重要課程裡進行 5 項投資報酬研究，平均得到 68%報酬率	4%	74%	2
8.獎勵：我們的學習與發展課程榮獲美國訓練發展協會(ASTD)的頒獎	40%	44%	3

2015 年美國芝加哥訓練管理雜誌 CLO，針對 335 名訓練管理者所做的測量與度量標準研究顯示：



ATD（美國人才發展協會）於 2015 年的一份研究報告顯示：

- 1、68%人才發展專家認為他們在未來 6 個月內對企業績效將有更大的影響。
- 2、61%認為組織在未來 6 個月將提升其對訓練價值的認知。
- 3、66%認為在未來 6 個月將看到更多新的訓練內容。
- 4、許多公司都正在投資訓練；花在訓練的費用及每個員工的學習時數，在這兩年都持續維持成長。

（八）訓練課程失敗的原因

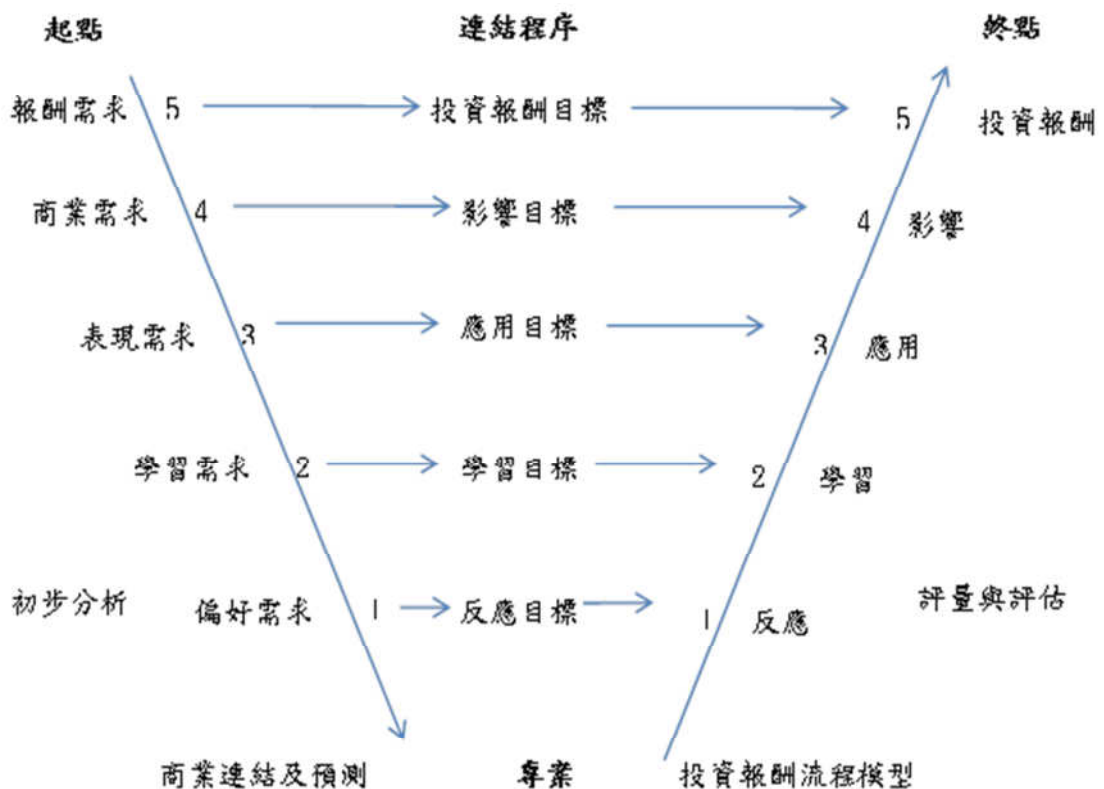
- 1、欠缺商業連結。
- 2、未妥適評估訓練需求。
- 3、不妥或不佳的解決方案。

60%-90%
浪費！

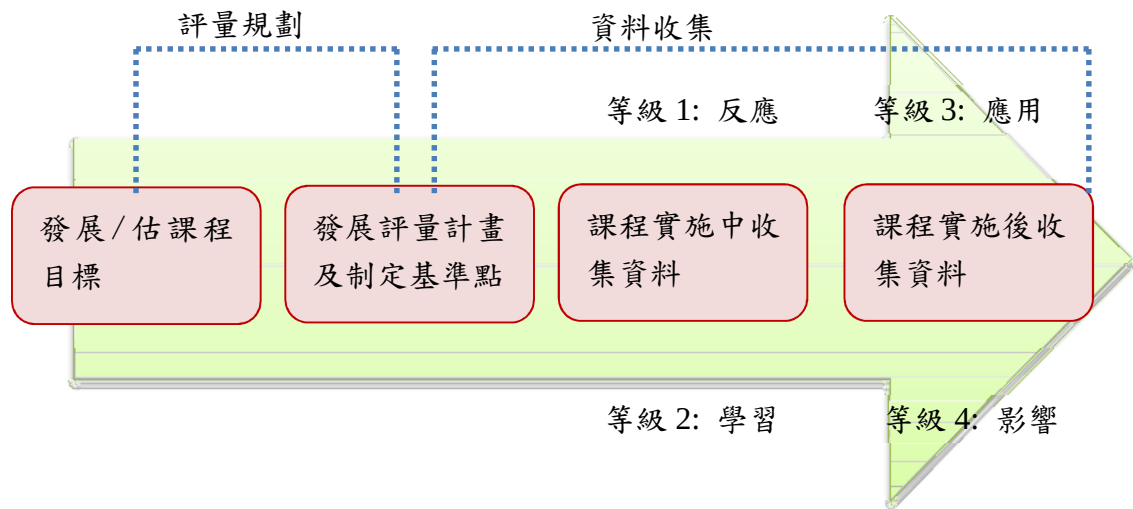
- 4、欠缺「應用」及「影響」層級的訓練目標→
- 5、未將阻礙「應用」的障礙移除或降低。
- 6、欠缺管理者的訓練支持。
- 7、欠缺參與者的投入。
- 8、訓練課程設計欠缺效率。
- 9、訓練內容欠缺關聯性。
- 10、過程中欠缺衡量與調整。

以活動為導向-特點：	以結果為導向-特點：
• 課程無商業需求	• 課程與特定商業需求做連結
• 對學習表現未進行評鑑	• 對學習表現有進行評鑑
• 無特定可衡量的目標	• 對應用及商業影響有特定訓練目標
• 未花費心力讓參與者達成目標	• 對參與者溝通訓練期待/目標
• 未花費心力營造支持課程的環境	• 營造支持課程的環境
• 未花費心力與相關重要管理人員建立合作關係	• 與相關重要管理人員及客戶建立合作關係
• 未進行成果評量或成本效益分析	• 進行成果評量或成本效益分析
• 課程報告較著重於投入部分	• 課程報告較著重於成果部分

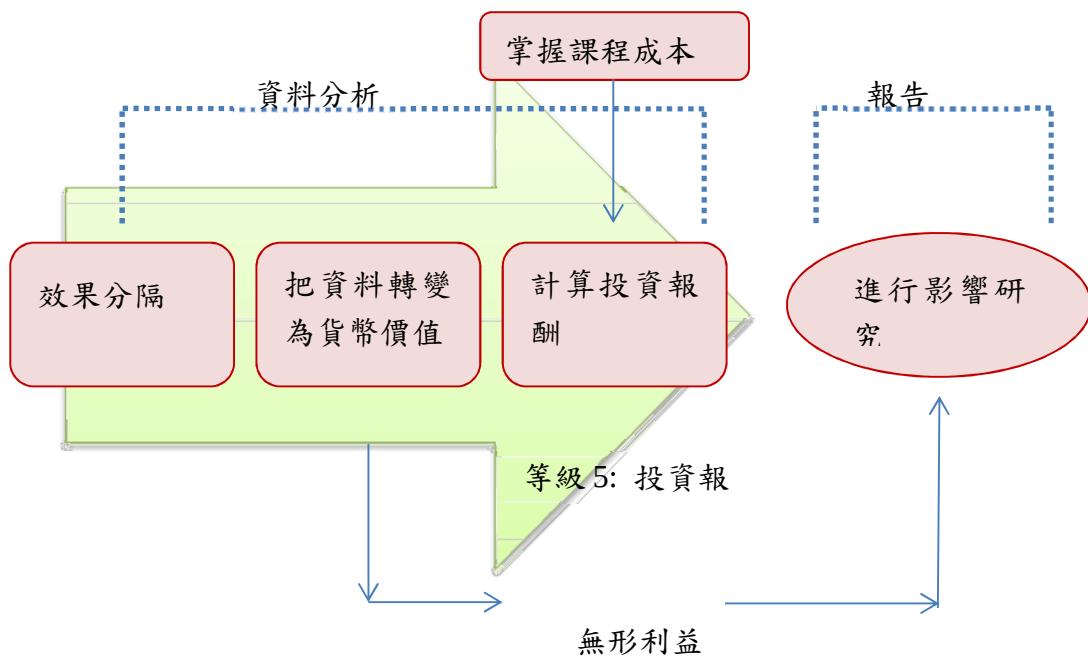
(九) 關鍵在於商業連結



(十) 投資報酬流程模型



投資報酬流程模型



(十一) 有前瞻性的領導者的具體行動

- 1、發展策略，俾將學習與工作做連結。
- 2、在有報酬情形下，設定投資學習的程度。
- 3、將學習與工作需求做連結瞭解學習並非永遠是答案，轉移至績效表現之改善。
- 4、建立有價值的產製系統。
- 5、讓學習具有價值。

- 6、示範投資學習的價值，包含財務上的投資報酬。
- 7、讓人才具有價值。
- 8、發展有建設性的管理關係。
- 9、要主動積極，不要等主管人員要求才創造價值。

(十二) 當導入正確，下列課程可帶來高投資報酬價值

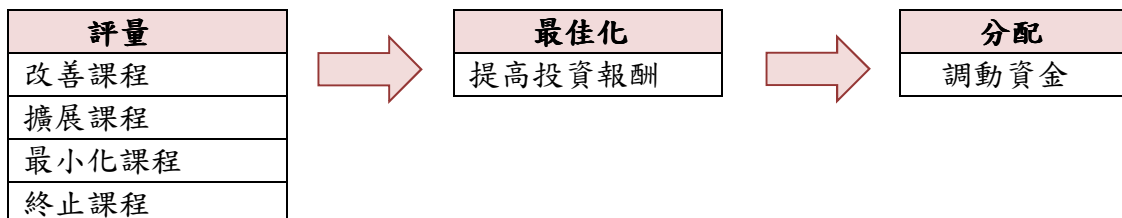
- 1、領導發展。
- 2、績效管理。
- 3、管理發展。
- 4、管理者訓練。
- 5、銷售訓練。
- 6、人才保留。
- 7、彈性工作制度。
- 8、獎勵制度。
- 9、技能導向的待遇制度。
- 10、企業教練。

以上，100%-700%的投資報酬率是常見的。

(十三) 投資報酬方法論：報酬

- 1、將專案與工作需求做連結。
- 2、就所選專案展現其功效。
- 3、贏得資深主管人員的尊重。
- 4、建立員工士氣。
- 5、合理化/守護經費。
- 6、改善專案支援。
- 7、強化設計與實施流程。
- 8、辨識欠缺效率、需重新設計或取消的專案。
- 9、辨識亦能在其他領域實施的成功專案。
- 10、在會議桌上取得一席之地（意謂獲得陞遷，成為決策者之一）。

(十四) 最佳化投資學習成果



(十五) 你的方法是什麼？

當要展現你的課程價值時：

- 1、希望不是一種策略。

2、運氣不是一個因素。

3、不做任何事不是一項選擇。

結語：不要等待，要主動積極！

三、在變動世界中領導力的挑戰(The Challenge of Leadership in a Changing World)

本篇講者 Peter Cheese 是英國人事發展協會(The Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD)的執行長，他在人力資本和組織發展專業領域中，被公認是重要的顧問、演講者及作家。他在 2013 年人力資源雜誌中，曾獲評為英國最有影響力的思想家。此外，他也是 BPP 大學的非執行董事，及 Open University Business School 董事會顧問。於 2010 年至 2012 年間，他曾任領導及管理研究所的董事長，在此之前，他是 Global Managing Director of Accenture's Talent and Organisation Performance 的顧問。Peter 從多年在世界各地主要企業及人力資本、人才管理及人力資源轉型及變革管理等領域中，獲得廣泛的國際經驗，他在世界各地的出版物中也寫發表了許多文章，並在 2008 年，被諮詢雜誌(Consulting Magazine)評為 25 位全球頂尖顧問中的 1 名。

達爾文曾說：「能生存下來的物種，往往不是最強大或最聰明的物種，而是最能適應改變的物種。」面對不斷變動的環境，技術的翻新、勞動力、客戶的多樣性，新一代的領導人要如何，在變動環境中求勝？在此篇演講，Peter Cheese 以全球變遷為出發，講述新一代領導人應具有的特質及領導型態的變化，及新領導人應具有的能力，並就如何培養領導人提供相關意見。

(一) 未來勞動力(Workforce)的特性

全球化、經濟變動、科技及數位化改變了世界與未來，根據 Frey and Osborne 於 2013 的研究指出，電腦自動化將會取代 47% 的工作，在 2010 年前十大被需求的工作，在 2004 年都是不存在的。然而卻僅有少於 1/4(23%)的雇主發明並施行前瞻性策略去處理新科技對未來勞動力所帶來的影響。未來勞動力(Workforce)將會是如何呢？它將會有更多變異性、工作更具彈性、更多知識性工作者及服務人員、且更多專業性，非經濟性的資產將會是最重要的價值。

(二) 領導型態的變動

	20 世紀後期	21 世紀
動機 (Motivation)	我影響你 我→他人	我們相互影響 他人→他人
信念(Beliefs)	人們需要我 我必須提供答案 個人是負責任的 我必須設定方向 我必須準確地設定行動方針 資訊是強大的，策略性地運用它	我們需要彼此 我們不需要知道全部的答案 這個團體是有義務(責任)的 這個團體需要設定方向 這個團體必須學習彈性並處理矛盾 資訊是強大的，廣泛地運用它
行為(Actions)	提供願景 成功地指引他人 教練和領頭喝采歡呼者 (Coach and cheerlead) 做決策	協同創作(co-create)並且分享目的 努力謀求共同性(mutuality) 促進懷疑並且對話 與他人分享決策

（三）信任的重要性

組織領導(Organizational Leadership)的內涵在於領導者發揮影響力，在自己與組織成員之間建立關係，進而帶領團隊完成目標、為組織開創生存空間。而這個關係是否能持久，團隊成員是否願意照著領袖所勾勒出的方向前進，信任是最主要的關鍵。信任使領袖與跟隨者能夠緊密連結，領袖能否有效帶領團隊完全取決於是否累積足夠來自屬下的信任，更重要的是，屬下的信任是無法藉由命令或條件交換取得，領袖必須努力方能贏得屬下的信任。所以，信任是組織最基本的因素，更是維持組織正常運作的潤滑劑。所以，領袖的首要任務應該是在成員與成員，還有單位與單位間營造彼此信任的氛圍，進而建造一個以信任為基礎的組織(A Trust Based Organization)。

另外，領袖可藉著提高績效、行為正直、與表達關懷來建立一個彼此信任的團隊。Shaw 認為稱職(Competence)、正直(Integrity)、關懷(Benevolence)是組織信任的三要素，而領袖的責任就是在這三要素中找到最佳平衡點，以三要素為基準，設計出一個合適的組織架構，進而形成企業文化，為團隊打造一個充滿信任的工作環境。

（四）建構領導者所需要的能力

- 1、好的領導者應具有「自覺」(self-awareness)：好的領導者必須誠實了解自己的優缺點，並且承擔錯誤。當主管主動檢討自己，也能為團隊帶來強大的力量。
- 2、經驗是領導者最好的老師：未來的領導人應及早追求廣泛的跨部門工作經驗，或是全球性的工作機會，領導要發揮效果，就需要有更全面性的知識和見識。
- 3、練習可以戰勝才能：領導力是可以靠個人不斷練習、培養而成的。領導人不是天生就是領導人，而是他們選擇領導、選擇讓自己成為領導人。再來，藉由進入好企業及多元的工作團隊中進行磨練，並學習從創意解決問題。
- 4、組織可利用嚴酷的考驗快速培養更多的領導者。
- 5、培養領導者應具有的「認知」(Knowing)、「行為」(Doing)及「本質」(Being)：透過正式或非正式的訓練，強化領導核心技能及知識，以培養領導者應具有的認知能力；透過行動學習(Action learning)、教育及傳承，培養領導者的行為能力；最後透過教練式領導(Coaching)及顧問指導(mentoring)建構領導者應有的特性及價值。

（五）結語

面對變動的環境，領導型態亦須隨之改變，新一代領導者應要具備「自覺」力(self-awareness)，以清楚了解自身的優點及風格；及「適應力」(adaptability)以順應環境的不確定性及變異性，並藉由稱職、正直及關懷三要素建構組織信任，並培養自身團隊，利用願景、目標及價值建立起成功的領導典範。

四、中東地區的女性與發展—女性領導力(Women Leadership in Middle East)

本篇「中東地區的女性與發展—女性領導力」(Women and Development in the Middle East—Feminizing Leadership)中，由英國曼徹斯特大學(The University of Manchester)全球發展中心(Global Development Institute)，主要研究人力資源發展、性別及國際發展(HRD, Gender and International Development)之專任講師 Beverly Dawn Metcalfe，任教於環境、教育及發展學院(Senior Lecturer, School of Environment, Education and Development)主講。

巴林政治為世襲君主立憲制王國，國家元首為國王。於2002年10月設參、眾兩院制議會。參議員由國王任命，眾議員由選舉產生。巴林是阿拉伯國家中第一個舉辦國會選舉、讓婦女參政的海灣國家。

巴林於公元前3000年即建有城市。於前1000年腓尼基人到巴林。巴林於公元7世紀成為阿拉伯帝國巴斯拉省的一部分。在阿拉伯文化影響下，形成今日的穆斯林習慣。於1507至1602年被葡萄牙人佔領後，處於波斯帝國的統治之下。於1783年推翻波斯統治，宣布獨立。在1820年英國入侵後，於1892年成為英國的保護國。於1957年，英政府聲明巴林是「英國保護下的獨立酋長國」。之後，巴林於1971年8月14日完全獨立。於2002年2月14日，巴林酋長國改國名為巴林王國，國家元首埃米爾改稱為國王，並把國旗上的八角變作五角。巴林的國教是伊斯蘭教，而大多數巴林公民都是穆斯林。

在Dr. Metcalfe的演講中，她引用文學作品來強調女性自我覺醒與自我表達的重要，有關女性領導力：擁抱公私領域(Women's Leadership: Embracing Public and Private Space)之一節，她以Virginia Woolf於1929年10月29日出版<<自己的房間>>(A Room of One's Own)中所言：「我說，什麼是女人？我告訴你，我不相信會有人知道，直到她在藝術及專業上表達自己，展現人類技能。」她主張女性必須自我表達女性的自我意識及專業能力。另外，有關再想像領導力知識(Re-Imagining Leadership Knowledge)之議題，Dr. Metcalfe以名言摘錄自William Blake的「天真的預示」(Auguries of Innocence)，出版於1789年：

To see a world in a grain of sand, 一沙一世界；
And heaven in a wild flower, 一花一天堂；
Hold infinity in the palm of your hand, 掌中握無限；
And eternity in an hour. 剎那即永恆。

綜上所言，其意思是以小窺大，以平凡見不凡，以有限看無限，以簡御繁...真正的宇宙就在心中。所謂領導力，也是敏銳觀察這世界及所有人的平常動靜，才能很好地管理人與事。

有關發展潛能及創新(developing capabilities and innovation)一節，Dr. Metcalfe引用1998年諾貝爾經濟學獎得主沈恩教授(Amartya K. Sen)於1999年發表的<<發展即自由>>(Development as Freedom)中一段話：「可以說沒有什麼如同政治經濟的發展，認同女性參與政治、經濟、社會及領導一樣重要。」她肯定女性在參與政治、經濟、社

會及領導是有發展潛能及創新能力，只是在性別尚未到達平等之前，她強調認同女性在領導管理及參與政治、經濟、社會之發展及貢獻之處。

Dr. Metcalfe 對於再想像男性、女性及領導的議題為關係導向，領導是一個積極互動的過程，包括領導者與跟隨者的關係。其中領導力包括：照顧的倫理—個人、社區及國家、平衡和諧與正義、信任與責任、個人當責的覺醒、平等及諮詢。她也強調女性教育應提高讓女性接受進階教育，增加女性上大學的機會及讓女性習得技能於社會上工作，並且也指出在世界經濟論壇(World Economic Forum, WEF)所發布全球性別差距報告(Global Gender Gap Report)中，海灣國家排名很高。報告的四大範疇包括薪俸及工作機會，教育，政治參與，與醫療健康及生存。

在阿拉伯女性領導—女性領導及治理的議題中，女性在關係建立、體貼及照顧倫理、溝通及同理都具有相當優勢。有關發展女性領導能力，Dr. Metcalfe 建議可以建立女性參與最高國會，國家女性發展計畫，企業家發展及促進工作及生活平衡等方面更有利於女性參與政治。

再者，Dr. Metcalfe 鼓勵並支持女性參與政治、經濟、社會的領導階層。並以女性優勢特質及發展女性領導之授權夥伴模式的組織中女性、發展與人力資源系統、國際機構及非政府組織、個人及政府等4個面向來探討女性領導力的未來發展，說明如下：

(一) 組織中女性、發展與人力資源系統方面

- 1、建立性別主流化人力資源基準工具。
- 2、女性管理與領導方案及提供師徒制與教練制。
- 3、與商會合作。
- 4、促進專業技能的女性網絡。
- 5、與全球夥伴合作，例如：海灣石化工業公司(the Gulf Petrochemical Industries Company)。
- 6、友善家庭的人力資源政策。

(二) 國際機構及非政府組織方面

- 1、女性參與國際機構如重視人力資源發展的聯盟及國際勞工組織，並與政府建立夥伴關係。
- 2、在全球人力資源系統中促進平等議程。
- 3、鼓勵僱用具有資格的女性擔任決策角色。
- 4、支持女性網絡及專業發展。
- 5、贊助女性接受更高的教育及專業發展。

(三) 個人方面

- 1、鼓勵女性參與專業社會，包括地方及國際組織加強技能發展。
- 2、女性接受終身學習。
- 3、女性領導及參與志工及社區組織來支持個人及社會發展，例如：巴林訓練發展協會(女性社會)。

(四) 政府方面

- 1、建立性別主流化的立法結構。
- 2、在經濟計畫中，提供女性機關的積極角色。
- 3、保證所有機關提供女性學習重要技能，例如：科技、工業及其他專業部門的國家。
- 4、提供女性政治授權的實行政策——配額制。
- 5、與現代社會組織及發展合作(巴林訓練發展協會)。

在中東領導哲學一節裡，Dr. Metcalfe 引用了非洲諺語——如果你想走得快，你得一個人向前。如果你想走得遠，你得與大家團結。及孔子諺語——聰明是承認有所不知，而非有所知。二個諺語說明領導哲學中，領導必須是團隊及謙和的對待與信任部屬，領導者也必須不恥下問，多學習以求進步。

最後，在「女性展現潛能——成為...」的議題中，也引用歌德(Johann Wolfgang Von Goethe)的名言：「如果你待人如同他們是誰，你將維持他們原本的模樣。如果你待人如同他們可能成為誰，你將幫助他們成為他們應該的模樣。」來說明「什麼是女人？就是你讓她成為什麼。」來強調支持女性發展領導力，是國家有無認同女性專業及領導能力，並提供女性參與政治、經濟的教育與機會，授權女性發展領導的潛能，使女性成為領導者。

五、新網路世紀的創新與發展 (Innovative Leadership in the new Internet Era)

本篇「新網路世紀的創新與發展」(Innovation and Growth in the New Internet)，由 Hani Nofal 主講，身為副總裁海灣電機企業 (Gulf Business Machines, GBM) 智慧網絡解決方案 (Intelligent Network Solutions, INS) 副總裁，該地區的資訊科技(IT)解決方案的頭號供應商，並負責領導整個海灣和巴基斯坦地區的智慧網絡解決方案組織，他主講在一個網路時代的世界裡，創新領導地位的重要性。他也是負責整個組織領導 GBM 網絡安全執行。在加入 GBM 之前，Hani Nofal 是 Cisco 的高級區域經理，並曾擔任全球組織職務，包括數位設備公司，康柏，和 3Com。他強調促進專業學習，技能培養，激發辯論和想法，是如此重要的日常工作及生活方面的共享。他在 GBM 期待對於這些領域來分享見解，也汲取了一些新的經驗與學習。

Nofal 的演講中，首先引用阿爾伯特·愛因斯坦 (Albert Einstein, 1879 年 3 月 14 日—1955 年 4 月 18 日)，著名理論物理學家之名言：「我從不想未來—它來得夠快了。」(I never think of the future-it comes soon enough.) Nofal 強調在新的網絡時代要創新領先，需有來自該地區的人力資源和培訓專業人士洞察現代的領導管理。Nofal 主張，網絡科技和數位化是我們的今日勞動力越來越大的影響，而領導者如何應對這一個新領域。他以賓士自動駕駛的貨車，Google 全自動駕駛車及 Nike 運動相關智慧設計及裝置來舉例科技發展之創新與快速，說明如下：

(一) 2025 賓士未來自動駕駛貨車 (Mercedes-Benz Future Truck 2025)

賓士主導開發可自動駕駛的貨車頭，目標瞄準 2025 年的高速公路交通，這項計劃的功能，還是屬於輔助性質，主要功能在大型貨車駛進公路後，由智慧系統接手駕駛，並依照實際的道路狀況，自動調整行車速度，並在安全考量下，將極速訂在 80km/h。相關設計應能減輕駕駛在進行長途駕駛時，可能因為疲勞而產生的各種意外機率。

(二) Google 推出全自動駕駛車

Google 正式推出了無人駕駛車，能夠不用親自駕駛便可輕鬆往返兩地，應是大部分人心中的夢想。Google 已在 2014 年底，打造 200 輛測試車，開始執行小規模的道路測試。

(三) Nike 運動相關智慧設計及裝置

Nike Air Mag 自動綁帶概念鞋造成風潮後，Nike 已正式推出 HyperAdapt 1.0 自動綁帶鞋。自動綁帶鞋的研發一切都緣起於電影中的虛構概念，Nike 花了 30 年的時間，才終於成功地打造出 Nike Air Mag，使人體驗新科技所帶來的便利。另外，圍繞著人體周遭之運動產品進行智慧化的也不少，例如智慧衣、智慧手錶、智慧眼鏡及智慧球鞋等，從傳統產業再度成為新興科技產業。Nike 要將智慧球鞋打造成個人的貼身教練，來計算運動者的跑步的運動習慣收集與

分析數據。

在一個新網路時代的世界裡，創新領導地位的重要性，領導者必須有敏銳的觀察及運用科技帶來的便利及人性考量，可以降低工作時間，使人力用在創新事物上面，使網路世界更加發展與便利。所以，領導者必須不斷自我學習，與時俱進，並且了解網絡及科技的發展與技能，以帶領部屬發展創新才能。

六、在多元文化環境的領導力與管理 (Leadership and Dealing with Diversity)

本篇講者 Christian Zandonella 是 The Ritz-Carlton 集團巴林國的總經理，The Ritz-Carlton 酒店，是世界上著名的頂級豪華酒店集團，其在全球各地主要城市及旅遊勝地均設有飯店及渡假村。Christian Zandonella 於擔任巴林國總經理之前係任職於 The Ritz-Carlton 加拿大多倫多區，他帶領飯店榮獲了國內外無數的獎項，並成為加拿大當地服務業中的楷模。他致力於追求卓越並關注於了解現今全球的旅遊者，並將持續建立該飯店於當地、區域及國際市場中傑出的地位。

全球化正在改變我們的世界，當貿易、科技及投資活動加速連結世界各地的國家與企業，全球化趨勢也因此拓展了我們的視野。惟有運用不同意見、觀點及文化背景的團隊，才能在全球市場中創造出績效，多元性(Diversity)係由差異組成，包容性(Inclusion)則是運用差異來達成更佳運作。在此篇演講中，Christian Zandonella 以自身領導的企業 The Ritz-Carlton, Bahrain 為例，講述多樣性及包容性的領導方式在全球化下的重要性，及如何培養員工具有全球化思維及跨文化能力，以使公司能夠創造更具績效的表現。

(一) 何謂全球多樣性及包容性(Global Diversity and Inclusion)?

- 1、多樣性(Diversity)：概括而言，多樣性是什麼面向，可以從各種不同的角度來區分群體和人們，它代表著對於不同種族、性別、年齡、民族血統、殘疾、性取向、教育程度和宗教差異的尊重和認同。之外，我們都帶著不同的觀點、工作經驗、生活方式和文化。在企業和社會中，多樣性可以創造「大量的點子」(the big idea)，當我們尊重並珍視這些差異性，多元的力量將得到釋放。
- 2、包容(Inclusion)：包容是一種被重視、尊重和相互支持的狀態。是一種關注每個人的需求，以確保每一個人在合適的地方和職位上，可以充分發揮潛力。「包容」應反映到組織的文化及習俗，以作為支援多元化員工間的關係。
- 3、簡單來說，「多樣性」是一種混合，包容則是使這些混和的群體良好地共同運作(diversity is the mix; inclusion is getting the mix to work well together.)。

(二) 何謂全球化思維及跨文化能力?

- 1、全球化思維(Global Mindset)：全球化的思維是一種思考方式，它使人們能夠以多元角度去觀察一切，並使決策更符合當地及全球，並在全球市場中競爭。
- 2、跨文化能力(Cross-Culture Competence)：跨文化能力是指能夠理解不同文化背景的人，並有效地與他們互動。跨文化能力是可以用多元的觀點去看一個情勢，包括：擁有自己的觀點，以及他人的觀點。

(三) 全球多樣性及包容的重要性

員工是企業中最重要資產，企業要在全球市場上取得成功，必須具有全方

位的組織人才。企業必須吸引並留住具有合適技能的優秀人才，也意味著多樣性是被需要的資源。隨著全球人口結構的變化、科技及通信的進步及全球化，多樣性正迅速地成為世界各地經濟成長的驅動力。多元化的員工並不只是社會的必要性，同時也是一種競爭優勢。

- 1、人口結構的需求：現代社會的勞動力及市場，是不同文化、年齡、種族、生活方式及性別的動態組合。近期美國及加拿大人口普查及勞動力報告統計證明，消費市場和人才資源都是不斷地浮動。
- 2、企業的需求：多樣性能夠創造更強大，並具有創新力的公司，不同觀的思維能夠引導出創新的公司經營模式，並在面對挑戰時有效地增加數個解決方式，另外，具有不同的背景員工則能夠提供互補的技巧和才能。
- 3、社會的需求：提高多樣性將影響我們與不同的經歷和背景的人一起工作的方式、以及如何去尊重他人與我們有不同的想法。就以和不同世代的人共同工作，可從中學習到不同之經驗，舉例來說：年長的員工擁有豐富的工作經驗，並熟悉公司的歷史及文化；年輕的員工則擁有較佳的科技能力，並用新點子和創新去解決問題。

（四） 如何培養員工具有全球化思維及跨文化能力

- 1、培養全球化思維：用開放的心去思考及接受差異性、創造具有包容性的工作環境。
- 2、培養跨文化能力：重新檢視自己的文化成見、了解差異性觀點，並以透過他人角度的方式來作決策。
- 3、如「大使」般(Ambassador)的行為：了解當地的顧客，並且協助國際客人的需求和期望，透過訓練提升員工的跨文化能力。

（五） 結語

若一家公司擁有以包容方式主導的多元化團隊，相較於擁有更具一致性團隊的公司，有更佳的績效表現，且能展現出更強的合作及內涵。要做到「最好」的唯一方法，就是將最好的部分納入。換言之，我們需要將整個世界納入，而不僅僅是部分納入，一切就從多元性及包容性開始。

七、值得信賴的領導力 (Trustworthy Leadership)

本篇講者 Naji Almahdi 為阿拉伯聯合大公國的顧問，其致力於人力資源發展與管理研究超過 30 年，並在教育、培訓等專業領域擔任高級管理人員，其擅長根據企業需求，於領導實務上提供策略、學術及實務建議，以協助提高企業之績效。Naji Almahdi 以值得信賴的領導力為主題，並提出好的領導者應該具有值得信賴、令人期待及英勇等特質，及講述「信任」對於領導者之重要性，及以 Ken Blanchard 的「ABCD」信任模型，講述一位值得信賴的領導者應具備的四要素。

(一) 何謂「信任」？

- 1、「信任」是願意承擔責任及風險(Willingness to be Vulnerable and choosing to take risk)。
- 2、「信任」是特定的(Trust is specific)：相信領導者去做某些事情。
- 3、「信任」是有鑑別性的(Trust is distinctive)：領導者必須給予他人一些理由及有用的證明，以讓他人相信其是值得信賴的。
- 4、人們傾向於相信值得信賴的領導者。

(二) Ken Blanchard 的「ABCD」信任模型

Ken Blanchard 所提出的「ABCD」信任模型，其認為信任的四要素分別為能夠(Able)、可信的(Believable)、連結的(Connected)及可靠的(Dependable)，四要素的意涵說明如下：

1、能夠(Able)：

能夠(Able)是一種能力的展示(demonstrating competence)，領導者在工作的專業上展示應具備的能力。專業來自於擁有合適的技能、教育程度、及得建立他人信譽的專業證照等。領導者也透過達成目標來證明他們的能力，持續地達成目標及締造成功紀錄，得以建立他人對領導者的信任，並激發他人對領導的所具備能力的信心。具有能力的領導者也善於促進組織工作的完成，其訂定可信的方案計畫、系統及過程，幫助團隊圓滿達成目標。

2、可信的(Believable)：

可信的領導者行為正直，與人相處遵守諾言、不欺騙、誇大事實或八卦。可信的領導者有一套明確的價值觀並且直接一致地向下屬展現(言行一致)，公平公正地對待他人是作為一位可信的領導者的關鍵因素，公平並不一定意味著於任何情況下相同地對待他人，但它確實意味著根據不同的特殊情況，適切、公正地對待他人。

3、連結的(Connected)：

具連結性的領導者透過對他人表現出關懷和照顧，以建立信任並有助於創造令人喜愛的工作環境。領導者透過公開分享有關自己和組織的資訊，並且信任員工使用這些資訊，來建立彼此的連結感。領導者藉由「以人為本」的心理來建立信任感及和諧的關係，領導者將每個員工看作為不同的個體而不僅僅只是「無名員工」，以展現領導者對團隊成員之尊重。「識別」(Recognition)

是作為一個具連結性的領導者重要要件，並且適時地給予貢獻者表揚及獎勵，使員工對工作建立信任並提升自尊。

4、可靠的(Dependable)：

可靠和維持信賴感是「信任」的第四要素。削弱信任感最快的方法就是不守承諾，反之，領導者言出必行將獲得讚賞。可靠的領導者也為會貫徹自己和他人所作的承諾，並且為他們的工作的結果承擔責任。

(三)「信任」四要素的行為展現

「ABCD」信任模型	
能夠(Able)-展現能力 得到具有品質的成效 解決問題 發展技能 透過技能去幫助他人 把自己的事最到最好	可信的(Believable)-正直的行為 保持自信 承認自己的錯誤 誠實誠懇的態度 不要在他人背後說閒話 展現對他人的尊重 沒有偏見的
連結的(Connected)-關心他人 懂得傾聽 稱讚他人 對他人展現興趣 對他人表現同理心 分享自我	可靠的(Dependable)-保持信賴感 言出必行 負責任的 有條理的 貫徹承諾 始終如一的

身為主管或領導人，管理的知識或技巧可以學習而得，但領導的重要素質之一，則是讓他人對你產生「信賴」，我們可以從 Ken Blanchard 所提出信任的四大要素 – Able、Believable、Connected、Dependable，培養自己的領導素質。

首先，提升自己的專業能力。俗話說：「將帥無能，累死三軍」，倘領導者專業能力不足、觀察力不夠敏銳、判斷力不夠精準，由於對內外環境掌握不清，思考不周延，朝令夕改形同家常便飯，將造成團隊的懷疑氣氛，進而影響到單位的執行力。又所謂「專業領導，領導專業」，好的領導者除了本身有好的專業能力外，同時也要懂得尊重專業，當遇到問題時，可以多傾聽部屬的想法與建議，與部屬站在同一立場解決問題，共謀解決之道。

次者，領導者必須培養良好的品格，好的領導者行為應當要正直、不欺騙、要信守諾言，言行一致。而且當承諾真的無法兌現，值得信賴的領導者應向部屬說明實情，提出補償方案；此外，領導者要懂得承擔錯誤，人不可能是完美的，但必須要懂得「自覺」，誠實了解自己的優缺點，並且勇於承擔錯誤，而不是一昧地將錯誤歸咎於他人。當主管主動檢討自己，也能為團隊帶來強大的力量，並且成為團隊的表率。另外，擁有誠懇的態度公平公正對待他人，不要在他人背後說三道四，不要懷有私心或偏見，可以塑造值得信賴且正直的形象。

再者，領導者要懂得關懷部屬，把每個部屬都當成自己的家人般，增加員工的歸屬感，最重要的，要懷有同理心，管理學家 Michael Porter 曾說：「要成為成功的管理者，就需要有同理心的管理思維」，懂得傾聽並且設身處地理解對方。贏得人心的最佳方法，是要讓追隨者心悅誠服地跟隨你，其中的關鍵就在於用同理心取得對方的信

任和支持，並且適時地協助和激勵員工。好的領導者懂得發掘並欣賞員工的優點，找出他們所擅長的事，而當員工順利完成目標或表現優異時，應及時給予公開表揚，這不僅能夠提升個人自尊及自信，受表揚者的行為也會被塑造成眾人學習的楷模，營造良性競爭的學習氣氛。

在人際關係中，雙方的互信是非常重要的，在職場上更是如此。若員工得不到領導者的信任，能力再好也無從發揮；另一方面，領導者無法得到員工的認同，任何團隊都無法有效地運作，這也就是為什麼我們常說，信任是領導的基礎的原因了。

八、領導力與變革管理 ～來自領導者的一堂課(Leadership and Change Management)

主講人: Tim Murray 是 Aluminium Bahrain B.S.C.(簡稱 ALBA)企業的首席執行長，ALBA 位在中東，是全球十大鋁業之一。

Tim Murray 以經營 ALBA 的實際經驗，講述 ALBA 特色，以及透過直接溝通、有效領導的方式，帶動變革，提高員工生產力，最後介紹 6 本值得一讀的領導書籍，並且每天閱讀 15 分鐘。

(一) ALBA 之營運

- 1、ALBA 是全球第 5 大精煉業者，產量 961,000 公噸，未來第 6 條生產線完成後，將增加 540,000 公噸，合計產量達 150 萬公噸，將使 ALBA 成為全球最大精煉業者。
- 2、巴林王國大約 10%之 GDP 來自於鋁業，而 ALBA 約 50%產量留在巴林，計有 2,700 名員工，巴林人佔 85%。
- 3、2010 年 11 月首次公開發行股票(公司的 10%) 其中巴林控股公司(Mumtalakat) 占 69.4%、沙烏地阿拉伯基礎工業(Sabir)占 20.6%、股票自由流通量占 10%。
- 4、2015 年銷售量 20 億，淨收入 1 億 6,000 萬。
- 5、依產品分類之銷售量：2015 年依產品分類之銷售量(952,000 公噸)，擠壓坯 39%、鋁液 31%、扁鋼坯 13%、鑄造合金 12%、標準鋼錠模 5%，計增值 64%。
- 6、依地區分類之銷售量：2015 年依地區分類之銷售量(952,000 公噸)，巴林 48%、亞洲 17%、其他中東及北美地區 16%、歐洲 10%、美國 9%，銷售公司位於巴林、瑞士蘇黎世、香港、美國亞特蘭大。

(二) 最好的溝通方式

- 1、直接溝通是最好的溝通方式。
- 2、「從首席執行長到員工的溝通」，金字塔由上而下依序為：首席執行長→執行長→董事→經理第 2 線人員→第 1 線人員→操作者/承包商。
- 3、ALBA 於 2014 年召開市政溝通會議，檢討往年績效表現，確立新年度預期目標。確立目標=協力合作。
- 4、ALBA 於 2012 年辦理多個系列軟技能工作坊：
 - (1) 領導工作坊，CEO 親赴場外，並邀請外部講座主持工作坊。
 - (2) 團隊中的團隊～誰搬走了我的起司？
 - (3) 老闆 vs.領導工作坊
 - (4) 提姆的讀書會，創造閱讀文化，讓「閱讀彷彿睜著眼睛享受夢境」。

(三) 有效的領導

- 1、什麼是領導力？
領導力就是具備影響團隊達成共通目標的能力。

2、首席執行長的智慧珠璣：

「有時候必須歷經一段痛苦的過程，才能讓疼痛離開。」

3、領導力並非知名度比賽

領導力是務實的培養企業人才，「即使引起傷痛，也要派出最好的員工」去學習：

(1)2012 年 1 位入學或畢業。

(2)2013 年 14 位入學或畢業。

(3)2014 年 33 位入學或畢業。

(4)2015 年 46 位入學或畢業。

取得企業管理碩士(MBA)。

4、領導力是培訓未來世代

「沒有比教育更有價值的事物了。」

5、領導力能帶動生產績效

自 2011 年起至 2015 年，產量增加 80,000 公噸，因為「你總是可以做到比你想像得更多」。且看下列金屬產量趨勢：

(1)2011 年 881,000 公噸。

(2)2012 年 890,000 公噸。

(3)2013 年 913,000 公噸。

(4)2014 年 931,000 公噸。

(5)2015 年 961,000 公噸。

6、介紹幾本好的領導相關書籍

(1) (The Five Temptations of CEO) 《中譯本：董事會的前一夜》

(2) (So what?) 《中譯本：你說的，對方都買單！》

(3) (Robert E. Lee: Lessons in Leadership) (尚無中譯本)

(4) (Team of Teams) (尚無中譯本)

(5) (Sun Tzu—Art of War) 《孫子兵法》

(6) (Who Says Elephants Can't Dance) 《中譯本：誰說大象不會跳舞》

7、請記得：每天閱讀 15 分鐘。

(四) 附記：

ALBA 於 2015 年在領導發展上，榮獲布蘭登·霍爾集團(Brandon Hall Group)頒給久負盛名的卓越獎。Brandon Hall Group 為美國大型管理顧問公司，協助企業進行人才發展與管理諮詢，客群來自全球。

九、領導力的演化：可口可樂的個案研究（Revolved Around Leadership Coca Cola Case Studies）

主講人 Mohamed Akeel 是可口可樂公司中東地區常務董事，也是巴林卡塔爾 & 裝瓶投資集團的 CEO。

Mohamed Akeel 從構建彈性商務不確定的時期談起，可口可樂的註冊商標是 Coca Cola，公司的使命是力求刷新世界，讓消費者在鼓舞的時刻，擁有樂觀和幸福，創造價值，有所作為。全球員工有 146200 人，連續 50 年增加分紅給員工。Coca Cola，在每個地區，都深深影響著當地的政治、經濟、社會、技術等各個層面。

可口可樂的註冊商標，從公司 1986 年創立至今就是 Coca Cola。

可口可樂公司的任務使命是力求刷新世界，讓消費者在鼓舞的時刻，擁有樂觀和幸福，創造價值，有所作為。

（一）可口可樂公司的品牌演變：

- 1、1986 至 50 年：1 種包裝品牌
- 2、20 世紀 50 年代：2 種包裝品牌
- 3、20 世紀 60 年代：6 種包裝品牌
- 4、20 世紀 70 年代：13 種包裝品牌
- 5、20 世紀 80 年代：25 種包裝個品牌
- 6、20 世紀 90 年代：34 種包裝品牌
- 7、2000 年代迄今：已經超過 300 種包裝品牌分布全球各大洲，公司擁有 19 個市場，佔系統體積裝瓶的 25%，和當地的政治、經濟、社會、技術等各個層面的發展，息息相關。

（二）因地制宜的營運策略

在成熟的經濟體，例如西歐、美國，操作上用「階段奉獻」，成功的衡量是共享價值。在快速增長的經濟國，例如新興市場國家印度，越南，操作上用「投資加速增長」，成功的衡量是平均每人消費與利潤率。在經濟停滯的國家，例如日本，操作上是「創新與生產力，推動利潤增長」，成功的衡量是系統性利潤。在經濟不穩定國家，例如瓜地馬拉、孟加拉國，操作上是「提高靈活性」，成功的衡量是平衡數量和金額分享。

（三）可口可樂公司的五大優先投資策略：

- 1、以領導加速帶動成長。
- 2、選擇性地擴大盈利投資組合。
- 3、最大化系統生產力，提高品牌投資。
- 4、贏在銷售點。
- 5、投資於下一代的領導者。

(四) 為適應各地消費者不同的需求，有不同的包裝和容量，很有機會增

加銷售潛力：

每一天，每戶 26 人份，每 2 萬戶，每戶會有 1.4 Servings (份量) 的需求。

(五) 可口可樂公司的循環鏈：消費者、回收、社區、配料、製造業、封

裝、分配、冷藏。

(六) 可口可樂正走進全球各地人們的生活中.....。

十、當代領導力理論 (The Integrated Prophet Mohammad Leadership Transcends Contemporary Leadership Theories.)

※本場次演講及簡報均為阿拉伯語，故僅約略敘述摘要及內容。

講者：

Prof. Abdul Bari Ebrahim Dura

- 美國南加州大學管理學博士
- 對於阿拉伯世界的管理部門做出很多貢獻
- IFTDO 成員



「領導」是為達成組織目標，領導人員發揮其影響力，建立團隊精神，激發成員工作動機，從而達成任務的行政行為。而「領導理論(leadership theory)」是研究領導有效性的理論，是管理學理論研究的焦點之一。影響領導有效性的因素以及如何提高領導的有效性是領導理論研究的核心。

有關領導理論的研究大致可分為三種，一是特質論 (trait theories)，主要是探討成功領導者必定有其異於常人的獨特人格，其人格特質可透過研究加以逐項描述。二是行為論 (behavior theories)，該學派強調領導者實際動態的行為表現，而非如特質論重視靜態的特質分析。三是權變論 (contingency theories)，主張依照不同的情境採取最佳的領導方式，以費得勒 (Fiedler) 的權變理論研究最富盛名。

在 1975 年代後，新的領導理論逐漸開展，對傳統領導理論也形成強大的衝擊，包括轉型領導 (transformational leadership)、魅力領導 (charismatic leadership) 及激勵領導 (inspirational leadership) 等。主要論點是強調領導者要具有遠見、重視革新、鼓勵部屬提昇工作動機到較高層次，以共同完成既定目標。

十一、跨世代人力管理 (How to manage MultiGenerational Workforce in the GCC)

講者：Dr. Ramin Mohajer

■ 阿曼蘇丹國(Sultanate of Oman)

■ 資訊技術管理局 (Information Technology Authority) CEO 辦公室- 人力資源發展顧問(HRD Consultant)

■ 英國倫敦大學經濟學博士



今日的職場環境包含 4 個不同的世代，每個世代對於工作環境，各有不同的想法、態度與行為，各有自己的期望、假設、重視的事物，以及工作與溝通方式。必須適當地管理，才可促使不同世代的員工同心協力，創造公司的競爭優勢。資訊技術管理局(Information Technology Authority, ITA)是阿曼蘇丹國(Sultanate of Oman)所屬單位，該單位提供給 Y 世代員工的工作環境，可做為參考。

美國人口學家將人口劃分為不同的世代，第二次世界大戰後出生的人稱為「嬰兒潮 Baby Boomers」(生於 1946-1965 年)，該時期出生率明顯大幅提昇，由於社會經濟開始復甦，大多數人有較好的工作機遇。

其後是「X 世代」(生於 1966-1976 年)，生長於經濟起飛，大量投資經濟、教育及國家建設並且走向國際化的年代，因此，重視開放、創新及市場導向，具備有國際視野。在職場上他們重視專業，做事務實講求效率與成效，是最刻苦耐勞的世代。帶有自由主義色彩，不信任官僚主義，認為自由與開放是爭取而來的。同時，是被夾在兩個世代中的夾心世代，嬰兒潮世代緊握資源與權利不願放手，下一世代又屬於享樂主義，加上經濟下滑影響，因此被夾在中間，職涯與所得不盡人意。

「Y 世代」(生於 1977-1994 年)，生長在科技膨脹與資訊爆炸年代中，善用數位科技與網際網路來提升工作效率，面對變動快速的環境能夠迅速的適應與學習，但是快速變遷的環境也造成其不安及不確定性的人格特質。因環境變動快速，所以做事講求速成，容易抄捷徑。由於受到父母 (嬰兒潮世代)的溺愛及保護，對挫折的容忍度低、抗壓性不足。在生活上喜愛炫耀，勇於嘗試新事物，反抗權威，展現自我不願意易受到規則的束縛，容易受到同儕團體影響。在工作上充滿理想及企圖心，但是缺乏長時間的堅持與熱誠，同時嚮往安定有保障的工作，缺乏責任心，追求當下的享受與即時的報酬。

另外，「Z 世代」(生於 1995 年後)，是完全生活於高科技發展的一群，可以說是「新新人類」。

今日的職場環境包含上述不同的世代，是過去沒有的現象，嬰兒潮世代延後退休計畫，X 世代開始在企業中擔任較高的職位。目前勞動人口漸趨老化，市場對於 X 世代聰明有為的領導人才需求雖增加，但供給卻

逐漸減少，可能會造成主管短缺。可以預期新進員工必須成長得更快，在事業初期就必須獲得領導技能。企業競相爭取較年長有經驗的決策人士、知識豐富的員工與經理人才，該競爭會愈趨激烈，各公司必須推行更積極的措施以爭取人才、留住人才。

2015 公務人力資源發展國際研討會中討論，未來在幾年內美國 50% 勞動力將由 Y 世代取代，其次到 2030 年全球有 75% 的勞動力都是 Y 世代，其中隱含的不只是勞動力的短缺，或是移民政策，而是未來 Y 世代將主宰所有政治、經濟以及所有購買的決策權，所以在培訓計畫等人力政策，必須有所準備。

Y 世代的特性如下：

- 1、競爭的 competitive。
- 2、視覺性的思考方式 They think visually。
- 3、偏好及時享樂 Want immediate gratification。
- 4、重視樂趣及刺激 Emphasize fun and excitement。
- 5、為獲得更好的生活而從事工作
- 6、雇主需投入較高的培養成本，但可能是具有最高效能的世代 (highly performing generation)。

Z 世代剛投入就業市場，其工作特性如下：

- 1、不喜歡朝九晚五(9-5)的工作。
- 2、對於工作內容(projects)及工作夥伴(people)的要求較高，而對於工作地點的遠近(location)卻不特別重視。
- 3、較偏好扁平式的組織(flat organization)。
- 4、能善用各種行動裝置。

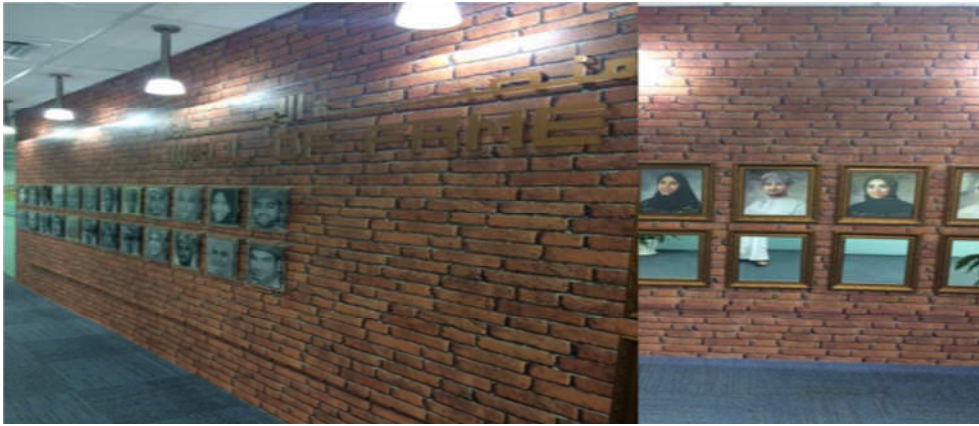
每個世代對於工作環境，各有不同的想法、態度與行為，各有自己的期望、假設、重視的事物，以及工作與溝通方式，如果忽視這些差異，就可能引發誤解與糾紛；反之，若有適當的管理，則可能促使不同世代的員工同心協力，創造公司的競爭優勢。

GCC(海灣國家合作理事會)於 1981 年 5 月 25 日在阿聯酋阿布扎比成立，其成員國分別為科威特、卡達、阿拉伯聯合大公國、阿曼、沙烏地阿拉伯、巴林等六個中東國家上述六國政經體制相似，王室聯繫緊密，在政治、經濟、外交、國防等方面有著共同的利益，是中東地區一個十分重要的政經合作組織。GCC 的勞動力人口非常多元，包含不同的種族 Racial、宗教 Religious、國籍 National、部落 Tribal、文化 Cultural、教育 Educational 及年齡 Age。

資訊技術管理局(Information Technology Authority, ITA)是阿曼蘇丹國(Sultanate of Oman)所屬單位。ITA 提供給 Y 世代員工的工作環境如下：

- 1、高度的個人自主權 High level of independent personal autonomy。
- 2、彈性的工時 Flexibility of work hours。
- 3、信賴組織的使命及願景。
- 4、保健福利 Health benefits。
- 5、就業保障 Job security。

- 6、有機會可以發揮個人的專長。
- 7、職涯規劃 Career Path。
- 8、思考上的激盪 Intellectually stimulated。
- 9、授權 Empower、參與 Engage、增強 Enhance、使能 Enable。



ITA 的當月最佳員工(employee of the month)



ITA 的圖書館



ITA 大使(Ambassadors) – 賦予員工責任感

當今的組織大多漸趨「扁平化」，未來員工之間的年齡差距將更加擴大。過去不

同世代的員工依年齡、職位而壁壘分明，現在則密切合作。

人口老化現象是已開發國家無法避免的普遍問題，從先進國家的婦女總生育率變化可以看出人口老化的趨勢。以我國勞動人口增加的速度尚不足以解決高齡社會所帶來勞動力短缺的問題，一方面中高齡者的人力再運用日趨重要，另一方面新進員工（如 Y 世代或 Z 世代）必須成長得更快。

2015 公務人力資源發展國際研討會中建議，為緩解跨世代差異與人力斷層問題對於組織的衝擊，企業應該要從三方面著手改善。第一，理解新舊世代的差異並且培養未來接班的 X 世代主管具備新世代的領導力，打造世代交流融合的企業文化環境。第二，促進跨世代交流，透過指導與授權讓世代間互相教導。第三，建立正式的制度系統積極培養新世代人才並且正式企業接班問題，提早為即將到來的世代交替做準備。解決跨世代的衝擊沒有捷徑，只有提早準備的才會是贏家。

十二、從研究引導人力資源發展實務 (Leading HRD Practice through Research)

主講者 **Dr. Ronald L Jacobs** 是美國伊利諾大學人力資源發展研究所教授

1994 年獲美國訓練協會頒發教育技術研究獎 (instructional technology research award)

1995 獲人力資源開發學院 (Academy of Human Resource Development) 授與其對於人力資源發展領域的貢獻。



HRD 是企業必須要做的一個主要流程，包含員工發展 (Employee Development)、組織發展 (Organization Development) 及生涯發展 (Career Development)，可透過「反思的實踐 Reflective Practice」及「理論與研究 Theory and Research」，促使 HRD 持續成長與發展。

人力資源是一個國家經濟發展的基本三大因素之一，分別是資本資源 (capital resource)、自然資源 (natural resource)、人力資源 (human resource)。人力資源發展 (Human Resource Development, HRD) 的目的在提升組織人力資源質量的管理戰略和活動，也是正在不斷發展的一個職業領域和科學。一般而言，HRD 比較重視個人的發展，是從個人內在配合組織外在發展。更進一步地說，組織的成長是配合個人能力的發展，使人適其所，盡其才，就是人力資源發展的要義。一般常見對 HRD 的錯誤認知包含：1. HRD 是浪費資源，投入往往高於收穫。2. HRD 是一種可選擇 (Optional) 的活動。

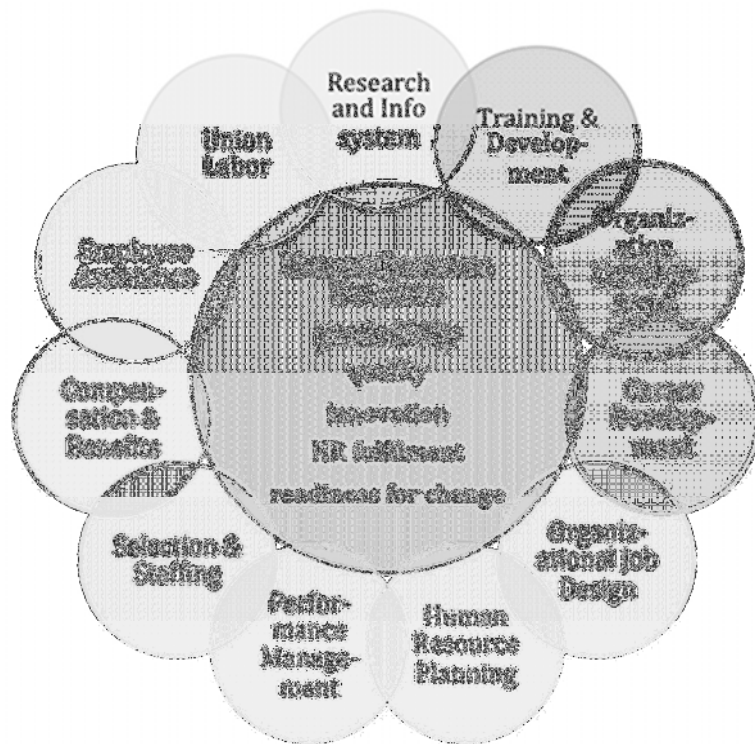
HRD 已逐漸取代「用人」、「人事管理」等用法，HRD 是企業必須要做的一個主要流程，包含員工發展 (Employee Development)、組織發展 (Organization Development) 及生涯發展 (Career Development)，重要內涵如下：

- 1、訓練和發展。
- 2、技能的訓練。
- 3、員工發展。
- 4、管理的發展。
- 5、執行階層和領導階層的發展。
- 6、人力績效科技。
- 7、組織發展。
- 8、組織學習。

「員工發展 (Employee Development)」著重於個人知識、技術與能力的改進，以增進個人執行目前或未來工作的能力。其中，訓練係以一種有計畫、有系統的教學活動，來傳授相關的知識、技能或訊息，目的是為改善員工現有的工作能力，以符合組織的需求，主要有二種形式：工作中的訓練 (on the job training) 與工作外的訓練 (off the job training)。發展則指個人透過教育、訓練的途徑而達成潛能的開發，著重於心理的成長與未來工作的準備，乃屬於長久性的活動，有時也與成長一詞交相使用。

「組織發展 (Organization Development)」在強調建立健全的組織內外關係，著重個人及**群體**間的關係，即藉由計畫性活動確保組織單位間或單位內的良好關係，以加強組織效率。其方法係透過組織文化、組織結構與人力資源策略相互配合運用，發展出創新性的工作方式，以解決組織績效不彰的問題，與適應新環境的變遷。

「生涯發展(Career Development)」在強調確保個人生涯計劃與組織生涯管理過程的一致，以獲致個人需要與組織需求的整合。主要藉由組織過程的設計和執行，使得個人的生涯在計畫性和組織性的途徑下，達成組織的需求及個人的喜好與能力。



「人力資源發展」的基本特性如下：

- 1、與需求評估、目標設定、行動規劃、執行、效果評定等相關的規劃性活動。
- 2、以人類的價值為基礎。
- 3、問題取向的活動，應用學科的理論與方法以解決人力及組織問題。
- 4、將組織的人力資源及其潛能與技術、結構、管理過程緊密聯繫在一起。
- 5、對象是人力資源及其整個組織。
- 6、目標是改善人力資源的質量和組織效能。
- 7、核心是學習，是組織成員行為的持久改變或某一方式的行為能力的改變，這種學習包括個人學習及組織學習。
- 8、是一種持續不斷的過程。

HRD 是一種問題取向的活動，其應用若干學科的理論與方法以解決人力及組織問題。而如何使 HRD 持續成長與發展？理論與實踐是一體兩面：

- 1、反思的實踐 Reflective Practice。
- 2、理論及研究 Theory and Research。



※經濟學與 HRD：

- 1、資源分配最佳化以滿足人們需求。
- 2、關心 HRD 和人的產出或價值。

※心理學與 HRD

- 1、探討人的行為和心智模式。
- 2、以人為主體。

※系統理論與 HRD

強調企業在系統以及結構層面的特質，特別是系統與環境、系統與次系統之間的動態關係。

※績效改善理論與 HRD

美國訓練及發展協會 (ASTD, American Society for Training and Development) 所出版的「Position Yourself for the Future」小冊中，由 Laurie Bassi, George Benson and Scott Cheney 所撰寫的「The Top Ten Trends in HRD」提到了人力資源發展(HRD)的未來發展趨勢，摘錄如下：

- 1、為因應科技的快速變革，將持續提升對專業技術的需求。
- 2、員工將接受更多的訓練。
- 3、機構變革將影響訓練經費的規模；機構的變革，將持續促使經濟環境與型態有新的轉變，而這改變所造成的壓力也 相對影響著教育訓練的頻率及規模。
- 4、訓練部門在規模及角色上將有戲劇化的轉變；訓練外包的情形將會逐漸的增加，以成本及專業性來考量，機構內負擔訓練部門的成本，不如與多家機構共同分享一家專業訓練中心來得經濟。
- 5、科技的發展將造成訓練方式革命性的改變：硬體設備的進步、電腦網路的蓬勃發展、多媒體教學、視訊會議等，這些 高科技將以驚人的潛力帶來更快速的訓練。
- 6、訓練部門將轉換新的方式來提供服務：未來的趨勢將不再把員工從部門中調派出來，作長時間的訓練，反而是會以鄰近員工的工作地點為考量，由此更印證了 OJT 制度的重要性。
- 7、訓練專業人員將深入著眼於績效的提升：訓練將有更集中的焦點，更貼近組織的目標，也就是績效的達成及提昇。
- 8、整合的高績效工作系統將大量產生：將訓練部門視為一般的業務單位，並

重新檢視其角色，並衡量其創造的績效。

9、機構將轉變成學習型組織：許多組織將以知識為基礎，因此「學習」將會被推廣至不同的層級，如個人、專案團隊、部門等。

10、人是機構最大的資產！人力資源的管理與績效管理的極大化，將在未來對組織有極大的意義。

HR Trend Institute 於 2015 年提出了 8 個 HRD 的新趨勢(9 emerging HR trends for 2015)，如下表：

	From...	To...
The shape of organizations 組織型態	Hierarchical 分層的	Networks 網狀的
Sourcing talent 人才的來源	Local 區域的	Global 全球的
The possibilities of technology 技術的可能性	limited influence 有限的影響	Many new possibilities created by technology, with big speed of change 以科技創造許多新的可能性，且變革的速度大。
Can work be fun? 可以有趣的工作嗎?	You mainly work for money 主要是為錢而工作	Work should be fun 必須要有興趣的從事工作
The changing generations 世代的變動	Baby boomers and Gen X 嬰兒潮及 X 世代	Gen Y and gen Z Y 世代及 Z 世代
The connection between growth and the size of organizations 員工成長與企業規模之間的關聯	有關	You can grow, while your organizations stays small 即使企業規模為成長，但員工個人可持續成長。
Change and innovation processes 變革與創新過程	big transformation programs 大改造計畫	many small experiments incremental change 許多小實驗的改變

相關機構在 HRD 領域的研究方向

機構名稱 Organization	研究目的 Purpose	好處 Benefits
International Recruiting Company	線上訓練系統的設計 Design online training system	資料導向決策 Data-driven decision 更瞭解員工 管理層的參與 Management involvement
Global Truck Manufacturer-Kenworth	結構化在職訓練 Implement S-OJT programs	結果導向 HRD 增加組織承諾
Regional Bank System-Huntington	分析文化調查 Analyze culture survey	降低周轉
Large retail furniture company-Value City	商店經理的發展系統 Design store manager development system	邁向流程導向的組織 做為訓練課程的基礎

一般而言，在職訓練分為：1.教練、2.師徒制訓練、3.崗位輪調訓練、4.工作指導技術、5.技術生、6.職務替補等六種。相較於接受非正式在職

訓練的員工，受過結構化訓練的在職訓練員工只需要花 20% 的時間就能精通熟練某一工作任務。而這相差的 80% 時間就是員工多出來可以花在生產上的時間。

「結構化在職訓練」英文為「STRUCTURED On-the-Job TRAINING」（簡稱 S-OJT）是由美國 Ronald L. Jacobs 和 Michael J. Jones 所共同發展的一套針對改進企業在職訓練之技術手法，從訓練需求、作業分析、課程規劃、講師培育、模組準備、訓練執行至成效評估等過程，透過結構化流程及方法，使整個企業訓練活動能夠有系統地展開，以期發揮成果。

人力資源學者如 Parikh 及 Jacobs 等人皆曾深入研究結構化在職訓練的議題，並提出具體的流程與步驟，大致的實施步驟與流程如下：

- 1、需求分析：從工作的本質、可供運用的資源、個人差異等面向進行考量，確認員工表現未盡理想的原因是因缺乏專業職能。
- 2、工作分析：一旦決定採行 SOJT 後，對於所要學習的「工作單元」進行徹底分析。
- 3、擬定 SOJT 計畫：針對工作單元、學員特性、學習環境等擬定 SOJT 計畫，內容包括明確的目標、實施對象、課程規劃等。
- 4、發展 SOJT 訓練模組：SOJT 模組是指整套的系統性教材。
- 5、培育訓練人員：確認遴選標準，依標準挑選適任訓練員加以培訓，負起教導的任務，同時也要對訓練員的績效加以管理。
- 6、實施 SOJT：包括事前準備、實施訓練、要求回應、提供回饋、評量績效等五個階段。
- 7、評量。
- 8、HRD 相關資源的網址：
 - IFTDO Newsletter
 - New journal: *International Journal of HRD Practice, Policy & Research*
 - ATD Science of Learning Blog
<https://www.td.org/Home/Publications/Blogs/Science-of-Learning-Blog>
 - New AHRD membership category – journal access only

肆、心得及建議

領導者是當企業處在風暴時，雖然不能移轉風向，但是可以掌穩風帆。在瞬息萬變之企業中，不論創新或更新皆需要改變，因此領導最重要的責任就是改變之正確性。由於公司文化兼具固著性與排他性，所以藉由純化內部員工的言行，排除異議員工，最後將逐漸自我強化，領導者必須善用獎賞，將員工導向有競爭力文化，那麼最終結果就會讓領導者的工作事半功倍，反之亦然。本次年會以「向領導者學習」為主題，謹就此次研習提供心得及建議如下：

一、參與式領導

隨著時間不斷變化，領導能力也需與時俱進，與以往的威權式領導相比，新的領導型態更講求建構以員工為核心的組織文化，領導風格也從命令、控制走向較扁平化、合作式的領導。當公司規模越大，主管層級相對就越多，高階主管及基層員工間的連繫也就越薄弱，因此也就時常出現愈多不具建設性且遠離人心的政策和規則，而當基層員工提出意見要求改變時，意見則時常遭受漠視，久而久之，基層員工也就被訓練得避免提出任何意見。

而所謂參與式領導者傾向將下屬視為與自己平等的人，並給予足夠的尊重。為使員工為了目標做出自發的努力，他們通常會傾聽下屬意見並主動徵求員工看法。在此團隊中，主要決策往往由團隊成員集體討論、共同決定，領導者採取鼓勵與協助的態度，並要求下屬員工積極參與決策。而當員工充分被授權，並相信自己的意見受到重視，也就愈能激發員工的自信及潛力。

二、「多元」領導

當我們在籌組一個團隊時，要如何挑選成員，往往會陷入偏好擁有某些特質的成員，或先入為主的認為應該具有某些人格特質或特性，才能夠適應這個組織，然而一個能有效運作的團隊應該像購物中心，有各種不同風格的東西，而不應該通通都一樣。組織必須要建立一個多元化的環境，在招募、晉升或留任人才時，都應該要主動拓展人才多元化。明基電通董事長李焜耀曾說，團隊中要有多元的人，也就是「有人穿西裝、有人就穿牛仔褲。」組織成員擁有不同的性格與能力，能讓團隊中產生一股平衡的力量，甚至良性的競爭與衝突，使團隊保持成長的動能。

所謂多元化，除了不同性別、種族，文化，還包括不同世代、思考、價值觀的人，多元化的團隊強調的重點並非在於成員屬性的不同，而應著重在當組織面臨問題時，能提出什麼樣的多元觀點或解決策略。一個擁有相同經驗、相似觀點、同質性高的團隊，雖然能快速取得共識，然而面對環境的變遷、全球化的挑戰，引進新的觀點、新的問題解決方式，是有絕對的必要。

而好的領導人，除了願意接納多元化的人才，更重要的是要學會如何運用每個人獨特的觀點，凝聚成團隊力量，創造出更新穎的視野。誠如 Christian Zandonella 於演講中提及，領導人除了創造組織的多樣性外，更應該要懂得「包容」多元特性，以使每一位組織成員能在合適的職位上，充分發揮潛力。而我們應該要培養自己擁有接納不同觀點的胸懷，加強多元化認知，並且以身作則、克服偏見。另，為使組織成員充分發揮多元

特性，領導者更要懂得將合適的人放到合適的位子，使其發揮潛能，進而激發工作熱情。俗語說：「人才興，百業興。」，於此，建議組織應持續對員工進行全面能力評量，以了解員工特長，並據以靈活結合工作職位，安排其合適的任務，並隨時注意人才庫的多元化；另外，應適時施行組織(單位)間輪調制度，除了培養員工的適應性，並開發員工多種能力外，亦使其未來於面對問題時，所提出的解決策略，能夠從多元面向及根據不同工作經驗作思考。

所謂包容，除了容人之長、容人之短、容人之錯，更要容人之異，一個領導者最應該珍視的是組織成員不同的意見和觀點，如果他人的建議與自身的想法都一樣，那我們又何需這些建議呢？未來在面對他人提出不同於自身的想法和建議時，不妨試著用多元的角度重新思考、屏除成見，相信必定會有不同的收穫。

三、跨世代領導

當今的組織大多漸趨「扁平化」，未來員工之間的年齡差距將更加擴大。過去不同世代的員工依年齡、職位而壁壘分明，現在則密切合作。

人口老化現象是已開發國家無法避免的普遍問題，從先進國家的婦女總生育率變化可以看出人口老化的趨勢。以我國勞動人口增加的速度尚不足以解決高齡社會所帶來勞動力短缺的問題，一方面中高齡者的人力再運用日趨重要，另一方面新進員工（如 Y 世代或 Z 世代）必須成長得更快。

2016 公務人力資源發展國際研討會中建議，為緩解跨世代差異與人力斷層問題對於組織的衝擊，企業應該要從三方面著手改善。第一，理解新舊世代的差異並且培養未來接班的 X 世代主管具備新世代的領導力，打造世代交流融合的企業文化環境。第二，促進跨世代交流，透過指導與授權讓世代間互相教導。第三，建立正式的制度系統積極培養新世代人才並且正式企業接班問題，提早為即將到來的世代交替做準備。解決跨世代的衝擊沒有捷徑，只有提早準備的才會是贏家。

本場次演講係以 ITA 對於 Y 世代員工的培養為主要重點。另根據國內人力資源公司於 2014 年 1 月 25 日至 1 月 31 日期間，針對亞洲地區 15-18 歲(共 948 位)Z 世代年輕人進行「亞洲 Z 世代關鍵大調查」顯示，Z 世代企圖揮別因襲故舊的傳統思維，展現勇敢開創成功事業的熱血，台灣有近五成(49%)的 Z 世代青年想要自行創業，同時超過 4 成(41%)的受訪者認為 20 歲至 29 歲是最佳的創業年齡，中國、新加坡、馬來西亞的 Z 世代亦如此。行政院於 103 年 3 月 27 日院會發布青年圓夢計畫，包含「促進青年就業方案」及「青年創業專案」兩方案，分別由勞動部與經濟部主政，目的在提昇青年就業率並支持青年創業。未來於滾動檢討時，可再思考 Y 世代或 Z 世代的工作特性及需求，提供更精緻的服務。

(一) 如以我國整體勞動力角度思考，青年與銀髮族共碰創業以善用勞動力資源，是目前國內關切的議題。臺北海洋技術學院健康照顧社會工作系郭振昌副教授於「中高齡者與銀髮人才人力運用的新方向—代間工作融合模式初探」乙文，提到的新加坡發展經驗「全面性的跨世代人力資源管理與發展，包括職務再設計、倡議改善工作-生活平衡靈活的工作安排補助(包括彈性時間、場所、部分時間工作等)、跨世代人力資源管理專長培訓、新進用年長員工留任不同期間獎勵金、資深員工帶領新進員工導師津貼等制度。」，可做為參考。

(二) 英國人力資源協會執行長 Mr, Peter Cheese 於” The Challenge of Leadership in a Changing World”講題中提到未來工作的變動問題，是年輕世代(如 X 世代或 Y 世代)必須面對的趨勢兩問題。美國勞工部有類似調查「目前在學學生畢業後，有 65% 要做的是現在還不存在的工作。現在全世界最熱門的職位『社群經理』，這個名稱在 10 年前根本都還沒有出現。網路科技的到來，快速地改變整個世界的架構，而這改變是持續加速的」。另國內雜誌報導「從 2015 年到 2020 年，不過 5 年的時間轉變，在重點工作技能上就會有非常大的轉變。平均來說，現在職場普遍重視的能力，大概有 35% 在 5 年以後就會被改變。這番衝擊目前對於金融投資產業、基礎建設產業、行動產業的影響尤其嚴重。這三個產業的劇烈改革，目前就在發生，但是對於資通科技、專業服務、能源等其他產業來說，也有不小程度的影響，因此可以推論：這波工業 4.0 技術革命所掀起的影響是不分行業的。」。故未來國內勞動力發展的規劃也必須將該問題納入思考。

四、女性領導

美國第 6 任總統 John Quincy Adams 曾說：「誰是領導者？如果你的行為能鼓舞別人擁有更多的夢想，學習更多，行動更多和改變更多，你就是一位領導者。」在我國對於現代性別意識及女性參與政治、經濟及社會勞動的提高，但是，女性的管理及領導能力尚未實際獲得國家、社會及家庭的支持，不論在公私部門的職場上，女性的工作能力及所花費的心力並不少於男性，然而對於女性的領導及管理方面的認同及肯定相較於男性是較低的。再者，在職場上，對於性別角色刻板化及女性自我設限等等的障礙，的確阻礙了女性領導者在職場上一展長才的機會。所以，女性如何在職場上運用女性的優勢並改善女性的劣勢是重要的課題，期許未來有所謂兩性共同治理、剛柔並濟之領導及管理。在突破女性發展成為領導者的困境中，有幾項相關建議如下：

- (一) 建立女性領導角色的典範並提高女性在政治、社會、經濟之專業形象。
- (二) 充分提供女性行政管理經驗的機會，並運用女性關懷及同理溝通之優勢。
- (三) 提供適合女性的時間管理及情緒管理等相關課程，因為在現今社會，大部分女性仍然是工作及家庭蠟燭兩頭燒。由政府提供有關友善工作生活相關計畫及政策。
- (四) 政府支持並贊助女性接受更高教育課程、行政管理實習和成為領導者的專業發展。
- (五) 對於領導職務表現優異的女性給予支持和鼓勵，並建立女性學習網絡。
- (六) 建立性別平等相關的立法機制及國家政策，減少社會對於女性在領導階層晉升機會少的刻板化印象。

五、信任是領導的基礎

講者 Peter Cheese 於演講中提到信任是組織最基本的要素，此外，本屆 IFTDO 之多數講者於演講中，亦有提及信任於領導中的重要性，並論及所謂「信任」應該是願意承擔責任及風險，而一位傑出的領導者應具有值得信賴、令人期待及英勇等特質。信任於組織中之重要性在於，一個領導者若懂得尊重每個員工的潛力，就能感染整個組織，一個充滿信任的團隊，才能創造出好的組織績效。曾經閱讀過一本著作「最後吃，才是真領導」，書中作者亦曾提及建構一個富有同理心組織文化的重要性，當領導者會把組織

成員的幸福視為最優先順位的工作環境，相對地，組織成員也會因此願意付出，進而相互促成推動彼此與組織的利益；反之，當組織成員對組織或領導者缺乏信任或同理心時，組織成員則必須先保護自己，以免於自身遭受組織內部可能遭遇的風險，而當組織成員必須解決來自組織內部的危險時，組織本身即會越來越無法面對來自外界的危險。

人與人之間，不論是家人、朋友和同事，若沒有信任，也就妄論關係的建立與維持了。組織團隊更是如此，當領導者對下屬愈信任，越能充分授權，彼此間之連繫也就越強大；反之，當員工愈信任領導者，也就會發自內心為組織付出，進而創造出良性的組織互動。這也就是為什麼許多領導者均主張，信任是領導團隊的根本！

六、掌握領導變革原則，讓變革開花結果

（一）善用現有文化中的情感能量

變革方案的設計，常會否定老舊文化，不合時宜，或是太聚集於責任劃分、決策權、流程等等的結構細節，輕忽了人員與既有文化的情感連結，認為只要在制度與流程面落實了，組織文化自然會隨之改變。

其實，文化看似軟性的東西，實質上卻是最難改變，最「硬」的部分。聰明的領導人不會訴諸強硬的文化變革，會借助現有文化中的情感能量，找出現有文化中和變革方案符合、匹配的元素，並且突顯這元素，來吸引人們的注意和認同。

（二）始於最高層級

雖然，每個層級的員工必須參與，但每個成功的變革行動，幾乎始於最高層級，亦即有一群高度投入、有共同目標的高階主管與執行長的堅定支持。別以為高階主管的投入是理所當然，務必事先確保所有高階主管認同變革的必要性，和變革方案的執行內容，否則等到變革方案推動後，往往會出現某個部門不認同而觸礁。

（三）讓每個層級在規劃階段就參與變革方案在規劃階段，就應該讓中階主管和前線人員參與，儘早汲取那些受影響者的意見，因為他們最了解實際工作上遭遇的問題，也最了解實行這些變革時，可能需要哪些支持。

此外，儘早參與，可以使每個層級對變革方案產生所有權感，減少推動阻力。

（四）理性與感性兼顧

說之以理固然重要，但也別忘了動之以情的效用，有時候，在推動變革時，說幾十個道理，還不如一句感性的話或動作，來得更具說服力。

（五）用重要行為來塑造新思維

首先定義最關鍵的重要行為，讓高階領導人以身作則，並率先展現新行為，因為只有目睹高層的改變，員工才會相信變革真的發生了。

（六）持續不斷的溝通與宣示

變革行動的續航力和成效，有賴持續不斷的溝通與宣示，傳達的形式越多，效果越彰，否則，人們很快就漸漸忘記，許多變革方案就這樣不了了之。

（七）借助所有主管與有影響力的人士

借助所有影響力人士，變革行動成功機會最大，特別是那些因為專長、人脈、個人特質，受到信賴的影響力人士。

（八）設計支持變革的配套措施

組織結構、獎酬制度、管理方式、人員訓練與發展等等，都必須重新檢視，做出必要的調整。

（九）利用非正式的提醒或激勵因子

縱使建立了制度性的配套措施，既有文化也可能導致人們無意識地逐漸恢復以往的行為，因此，往往需要佐以非正式的提醒或激勵因子。

（十）評量與調整

有時領導人會急於宣揚變革成果，沒有花時間了解哪些項目有成效，哪些項目效果不彰，並據以做出後續的調整，導致變革行動在不同階段起伏不定，遭到質疑。

七、發展新型態的領導力

近年來有三個變化衝擊領導力，尤其值得注意的是，這些變化讓「啟發人心的力量」，變得極為重要。

第一個變化是，競爭優勢由產品轉移到顧客經驗，因此，需要讓第一線員工可以從工作中得到啟發，進而啟發顧客，這將是致勝關鍵。第二個變化是，工作性質的改變，大多數的工作涉及密切的團隊合作，監督也相對減少，員工必須以工作熱情，全力完成，並讓其他成員感染這股熱情。第三個變化是，現今的職場依賴的是內在而非外在的工作動力，新世代的員工看重的是學習與鼓勵，而非傳統的激勵因子。

就領導力而言，這三個變化都指向一個事實：領導人光靠傳統的領導技能，已無法在新環境中立足，他們不能只會發號施令，也不能太過依賴傳統的激勵工具，相反的，現今的領導人必須能夠帶動周遭，激發員工投入，創造互信氛圍，他們必須啟發自己的直屬團隊，並讓這股啟發力量，層層傳遞到第一線員工。換言之，有啟發能力的主管，所帶領的部屬願意承擔更多責任、對工作更滿意、更有生產力，離職率也較低。

總而言之，面對今天多變的環境，以及新世代員工，傳統的領導力發展模式，已經逐漸不適用，今天的主管所需要的，不只是要求團隊達到績效目標，更要啟發團隊，釋放潛能，做到自己原來做不到的，他們也不需要自己在每一方面都很強大，而應該善於傾聽，了解部屬，成為團隊成員最想跟隨的主管，這就是新型態的啟發型領導力。

有研究指出，若能對千禧世代提供有趣且富挑戰性的工作，幫助他們了解企業處境與期望，並授權他們，往往能有優異表現。

（一）將工作與社會公平正義或環境責任等崇高目的連結，提升他們對工作滿足感。

（二）幫助他們學習研擬規劃能力很多千禧世代的父母從小到大為他們規劃種種的學習與成長途徑，導致他們欠缺規劃能力。

（三）讓他們歷練挫折

主管要讓千禧世代員工有摸索和嘗試錯誤的機會，以強化他們承受挫敗的韌性，增強他們的自信心和自我勝任感。

（四）幫助他們改進溝通技巧，增進同理心

他們習慣使用電腦與通訊科技，同理心也較其他世代為低，組織可以考慮規劃「不使用科技工具」的時段和地點，讓他們在該時刻直接面對面與互動。

（五）幫助他們自我覺察，並向他人學習

主管要有技巧的指導，提供學習環境和機會，使他們快速進步。

（六）採取團隊合作模式

1、共同領導

讓每個團隊成員有機會在特定的地點、情況與工作上，扮演領導角色。但主管必須先了解每個團隊成員的特長，並同時扮演輔導角色，幫助扮演領導角色的成員。

2、強烈的情感投入

領導人應該在團隊目標和團隊成員的工作之間，建立關連性，幫助團隊成員了解，他們的工作對團隊共同目標的重要性，幫助他們看到他們的工作如何影響團隊目標。

3、彈性

千禧世代喜歡動態變化的工作環境，不喜歡陳規老套和固定模式，因此可視工作計畫或任務，做出調整，增加工作新鮮感、挑戰性、趣味性，也提供團隊成員更多和不同背景的人，相互合作與學習的機會。

八、教育訓練的反思

所謂「人力資源發展」乃指組織有計畫、有系統地提供其成員必要之技能，以適應目前及未來之工作需求。必須透過「反思的實踐 Reflective Practice」及「理論與研究 Theory and Research」，促使 HRD 持續成長與發展。一搬來說，人力資源發展之原理，不外比較研究。各已開發國家面對不同形態的經濟發展中，所遭遇不同的人力問題，而釐訂一個適合自己國情的妥善人力資源發展計畫。故我國應持續蒐集國外相關作法與 HRD 發展趨勢。

本次研習中，從幾篇 HRD 相關文章中，反思我國的教育訓練，謹提供下列心得與建議供參：

- （一）教育訓練所獲得的新知，不再是力量，除非把它應用在工作上才有價值，很多組織企業費很大功夫設計訓練課程，提供員工教育訓練，但根據蓋洛普（Gallup）研究 調查顯示，員工訓練後真正用於工作的，只有 10%到 40%，換言之，組織企業每年投注在員工教育訓練的經費，有很大部分是浪費掉了，這和 Jack J. Phillips 的論述是吻合的。
- （二）訓練結束後續追蹤與行動，往往才是影響訓練成效的最大關鍵根據國際著名的訓練成效評鑑專家，美國密西根大學教授 Brinkerhoff 的研究顯示，訓練後，如果沒有持續的追蹤和行動、典型的結果是：有 20%的學員，完全不會嘗試將所學運用在日常工作上。有 65%的學員，會嘗試運用，但最後因為各種因素而放棄。只有 15%的學員，能夠加以運用，並得到具體成果。所以，Brinkerhoff 授教，曾經問了一個問題：「如果你從來沒有將訓練所學，應用在工作中，會發生什麼事？」。答案是：什麼事都不會發生！
- （三）訓練一定要衡量效果，而且訓練成效評鑑並無想像中的那麼困難、耗時和昂貴。根據 ATD（美國人才發展協會）的前身是 ASTD（美國訓練發展協會）的統計，美國企業應用 Kirkpatrick 四個教育訓練評鑑階段，在反應層次的使用率約 91%，學習層次的使用率約 54%，行為層次的使用率約 23%，結果層次的使用率約 8%，而從訓練成果獲得最大利益的，卻是那少數 8%使用結果層次評鑑的企業，

當然，很多人認為，訓練成效評鑑，尤其是第3層次和第4層次，也就是訓練遷移的評鑑，有它的複雜度和困難。但管理顧問 James Kirkpatrick（美國威斯康辛大學榮譽教授 Donald Kirkpatrick 之公子）認為，教育訓練，想要提高投資報酬，一定要衡量效果，其實這麼做，並沒有一般人所想像的那麼困難。James Kirkpatrick 進一步指出，規劃訓練時，必須從一開始就考慮結尾，在安排訓練課程時，思考公司如何能從該訓練獲得最大成效，例如將提高產品利潤或將資料全面數位化，訂為訓練目標，但如果無法清楚說明目標，有可能是訓練方向走偏了，也可能該訓練並非必要。

（四）提高教育訓練的成效

McKinsey 顧問公司的一次調查中，只有四分之一的受訪者表示，他們的訓練計畫顯著提高了業務績效，而大多數企業甚至沒有追蹤公司在訓練投資上所獲得的回報。McKinsey 的顧問 Monica McGurk 指出，為了訓練結束後仍能持續發揮作用，領導人必須率先支持。這一點聽起來似乎顯而易見，但很多組織的現況卻是，領導人只是原則贊同訓練計畫的目標，並未將其反映在自己行為上，這無異暗示員工，變革並非勢在必行，許多訓練計畫成效，因此無疾而終。所以，要提高訓練成效，重點不只是在訓練當時，還包括訓練之前與之後。

（五）主管必須了解，教育訓練並非萬靈丹

當一位員工在處理某項工作出了問題時，造成團隊困擾，主管因此大怒決定把他送去訓練，以避免問題再度發生。其實，在面臨績效問題時，把教育訓練當作理所當然的解答，是不切實際的，教育訓練不是萬靈丹，它只能幫助員工改善職能，如果他的績效問題並非職能不足，那麼訓練只是虛擲金錢。例如，一個第一線的服務人員無法處理回應顧客的問題，可能的原因很多，也許是人力不足，使他左支右絀，或是電腦裡的資料不夠完備，或是系統不夠友善，導致他無法有效的查詢所需的資料，那麼教育訓練的意義就很有限了。此外，訓練課程常常緩不濟急，有些事可能員工當下就必須知道該怎麼做，無法等他上完課，吸收內容後，再回來處理。

主管必須了解，教育訓練並非萬靈丹，它只能協助提升員工職能，並且需要時間學習與吸收，當團隊績效低落時，還有其他各種可能因素必須考慮，才能達到治標又治本的作用。

（六）訓練機構未來的培訓思維，不是把訓練想成是單一事件，發生以後，就結束了，要把訓練想成是由幾個部分組成，而且是持續進行的程序，訓練機構未來根據訓練目標以及學員需求，在規劃設計課程內容的同時，也要考慮一併設計訓練前、訓練中、訓練後的成效評鑑方法。換言之，未來的培訓思維，不是把訓練想成是單一事件，發生以後，就結束了。要把訓練想成是由幾個部分組成，而且是持續進行的程序，尤其是重要的政策性訓練，在訓練前、訓練中、訓練後，都要設計評鑑績效的方法。因為訓練機構的任務，不僅是要做很棒的訓練，更要幫助組織從訓練當中，得到很棒的成果。

（七）強化教育訓練後續的追蹤和行動

- 1、請學員訂定行動方案，做為日後評鑑的依據，包括設立績效目標，績效目標必須符合訓練目標，學員以後在工作上能被觀察，也能被測量。

- 2、選擇合適的評鑑方法或評鑑工具。基本上，教育訓練的評鑑，不是為評鑑而評鑑，而是為了要真正了解教育訓練的成效，所以，選用的評鑑方法，都要考量信度和效度。
- 3、安排所有學員分享應用在工作上的心得。通常辦理分享會的日期，可以選在結訓後的半個月到 3 個月之間舉行。也可以考慮安排在結訓後的半個月到 1 個月之間，並且在訓練結束時，就事先預告有這項追蹤活動，讓學員有所準備，促使他們必須試著採取一些行動，以便到時可以和上課的夥伴，彼此討論分享應用心得。

總之，當員工知道有人會評量他的訓練績效，他們應用課堂上所學知能的意願，就會提高，組織也才能展現最佳化投資的學習成果。

伍、活動花絮



本會代表團由台灣電力公司許處長泛舟(本會常務理事)率團一行 7 人與會



許處長泛舟代表台灣電力公司領取績優獎項



尤簡任視察舜仁代表勞動部勞動力發展署領取績優獎項



王副總經理志峰代表國泰人壽股份有限公司領取績優獎項



代表團抵達巴林機場後合影留念



代表團 2016 年 IFTDO 巴林年會合影留念