

出國報告（出國類別：國際會議）

參加亞洲國際培訓總會  
（ARTDO International）

2016 年第 43 屆國際年會報告書

服務機關：考試院、教育部人事處、公務人員保障暨培訓委員會、臺北市政府公務人員訓練處、台灣電力股份有限公司、國家文官學院、行政院人事行政總處地方行政研習中心、交通部民用航空局民航人員訓練所、行政院環境保護署環境保護人員訓練所、國家文官學院中區培訓中心、中華民國訓練協會

姓名職稱：陳主任玉豐、林科長永銘、周科員惠蘋、陳專員彥壯、李專員秀紋、宋處長狄揚、簡科員聖諺、朱編審佩琪、羅主管維雅、徐主管婉茹、劉專員雅蓉、李主任忠正、吳專員宗諺、林副所長昌富、羅簡任秘書仁鈞、繆課長培栢、黃秘書長一峯等 17 人

派赴國家：菲律賓馬尼拉

出國期間：105 年 11 月 15 日至 105 年 11 月 20 日

報告日期：106 年 2 月 17 日

## 摘 要

亞洲國際培訓總會 (ARTDO International) 2016 年年會，於 2016 年 11 月 16 日至 18 日在菲律賓馬尼拉舉辦，本次組團事宜由中華民國訓練協會委請達錕旅行社辦理，並由本會常務理事李忠正 (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 17 人，參加於菲律賓馬尼拉 (Manila, Philippines) 舉行之 ARTDO International 第 43 屆年會，本次年會主題：「打造敬業超凡的全球領導人 (Engaging, Enriching and Enabling Global Leaders)」，會議過程中，有諸多議題與會議等方式進行研討，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 .....	6
參、年會內容摘要 .....	8
一、領導參與：組織轉型的橋樑 .....	8
二、改變你的習慣，改變你的世界 .....	8
三、完勝攻略-吸引、發展、維持全球性人才 .....	14
四、臺灣地方政府高階主管人才培育現況報告 -以地方政務研究班為例 .....	16
五、從管理者轉變為有能力的領導者 .....	28
六、建立領導，網絡與群集 .....	30
七、菁英人才管理新革命—日本的人力資源復 興 .....	33
八、持續性領導力發展的最大影響 .....	36
九、提供行政主管(和其他人)想要的成果...	40
十、打造敬業超凡的全球領導人：探索可能的 藝術 .....	51
十一、策略領導者的職能 .....	55
十二、慶祝-向世上最受稱讚的組織學習領導 課程 .....	61
十四、積極參與式領導最佳實踐 .....	65
十五、尋找作為全球領導者的聲音 .....	68
肆、研習心得與建議 .....	71
伍、活動照片 .....	76

## 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 年會於菲律賓召開，年會主題為「打造敬業超凡的全球領導人 (Engaging, Enriching and Enabling Global Leaders)」，其區分為 3 個面向，包括：(A jeepney engages all your senses – from its flamboyant design to the actual experience of riding one)、(A jeepney ride enriches experience)、(A jeepney enables change)。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，並由本會常務理事李忠正（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 17 人，參加於菲律賓馬尼拉皇冠假日商店街酒店 (Crowne Plaza Manila Galleria) 舉行之 ARTDO International 第 43 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地方行政研習中心	專員	吳宗諺
考試院	主任	陳玉豐
考試院	科長	林永銘
考試院	科員	周惠蘋
考試院	專員	陳彥壯
教育部人事處	專員	李秀紋
公務人員保障暨培訓委員會	處長	宋狄揚
公務人員保障暨培訓委員會	科員	簡聖諺
臺北市政府公務人員訓練處	編審	朱佩琪
台灣電力股份有限公司	主管	羅維雅
台灣電力股份有限公司	主管	徐婉茹
國家文官學院	專員	劉雅蓉
行政院環境保護署環境保護人員訓練所	簡任秘書	羅仁鈞
國家文官學院中區培訓中心	課長	繆培栢
交通部民用航空局民航人員訓練所	副所長	林昌富
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 43 屆年會議程		
日期	時間	主講人、主題
2015/11/16 (三)	07:30-10:30	Leadership and Talent Development Practices Benchmarking Tour
	10:30-11:00	Registration and Opening of Exhibition
	11:00-13:30	ARTDO Board Meeting
	13:30-15:00	Welcome Dinner at Almasah hotel hosted by the Messenger of Peace
	15:00-15:45	Plenary 1: Dr. Peter Chee (Malaysia) Coaching Talent for Breakthrough Results
	15:45-16:15	Afternoon Snacks
	16:15-18:15	CEO Forum
	18:15-19:00	Plenary 2: Mr. Abdallah S. Jum'ah (Saudi Arabia) The Intuitive Art of Leadership
	19:00-21:00	Welcome Dinner and Fellowship Night
2015/11/17 (四)	08:00-10:00	Concurrent Session 1
	10:00-10:30	Morning Snacks
	10:30-12:00	Concurrent Session 2
	12:00-13:30	Networking Lunch
	13:30-15:00	Concurrent Session 3
	15:00-15:30	Afternoon Snacks
	15:30-17:00	Concurrent Session 4
2015/11/17 (四)	8:00 – 9:00	Plenary 3: Dr. Jack J. Phillips (U.S.A.) Providing Results That Executives (and Others) Will Love

ARTDO International 第 43 屆年會議程		
日期	時間	主講人、主題
	9:00 – 10:00	Plenary4:Prof.Dr.Vinayshil Gautam, FRAS (London) Engaging, Enriching and Enabling Global Leaders: An Exploration of the Art of the Possible
	10:00 – 10:30	Morning Snacks
	11:15 – 12:00	Plenary 6: Mr. Scott Friedman, CSP (U.S.A.) Celebrate: Leadership Lessons Learned from the World's Most Admired Organizations
	12:00-13:30	Networking Lunch
	13:30-14:30	Plenary 7: Ms. Kerrie Phipps (Australia) Connecting with Confidence to Inspire Creativity and Innovation
	14:30-15:30	Plenary8:Dato Mohd Khalis Abdul Rahim (Malaysia) Best Practices in Engaging Leaders
	15:30-16:00	Afternoon Snacks
	16:00-17:00	Plenary 9: Mr. Paul N. Larsen, MA, CPPC (U.S.A.) Find Your VOICE as a Global Leader
	17:00-17:30	Conference Resolutions: Dr. Arthur Luis P. Florentin (Philippines)
	17:30-18:30	Free Time and Networking Opportunity
	18:30-21:00	Cultural Night and Dinner

## 參、年會內容摘要

### 一、領導參與：組織轉型的橋樑(Leadership Engagement: A Bridge Towards Organizational Transformation)

主講人：JOJO LOMIBAO TANDOC

#### 一、前言

Jojo Tandoc，現任菲律賓 DMCI 電力公司協理，是一位專業的人力資源專家、心理學家，更是經認證的工業組織心理學家，為該國及國際著名人力資源顧問與終身學習者。

在技術飛速變革、環境複雜多變的今天，企業經營競爭優勢正在發生變化，企業獲利的方式也在改變。領導者需要對組織變革成功因素進行重新思考，不僅要從橫向上考慮組織內部、組織與外部市場的經營活動，更要從縱向上考慮成功企業的演化歷程，在整個社會和生態體系框架下，考慮組織要如何永續發展。本文提供了一個基本的管理架構，將有助於領導者帶領組織進行變革。講者指出有

六大要素：願景、溝通、學習、組織承諾、人員發展、慶祝成功。  
二、內容摘要



#### (一) 願景(Vision)

願景(Vision)是勾勒組織未來想要達成的景象，但若沒有執行的話，那就是幻覺，事實上，若有強大動機驅使，將會積極主動努力完成，而不需他人強迫。使命(Mission)是界定組織正在做的事，並以核心價值(Values)型塑個人行為，組織若要永續經營，領導者就要先擘畫組織願景，引導組織成員不斷地釐清組織存在的理由，把焦點放在組織使命和系統結構上，並教導組織所有成員也這樣做，讓組織成員充分明白組織為何存在以及邁向何處。

#### (二) 溝通(Communication)

透過溝通協調，激勵成員士氣與結合成員的力量，而領導是去影響別人，溝通就是影響別人的工具，溝通技巧好壞有賴領導者表達能力而定，又如領導者人

格、智慧、價值觀、願景和執行的毅力等。領導溝通三步驟：創造領導訊息、傳遞領導訊、持續領導訊息。溝通是領導者很重要的一項工作，一位好的溝通者才能成為好的領袖。好的溝通者會啟發別人，創造跟隨者之間實質、情緒性且親近的連結。

此外，好的溝通應該是雙向的溝通，重點在於領導者與被領導者之間的互信、信心與尊重，組織內無時無刻都需要溝通，例如與同事討論專案的執行方式、取得團隊共識、與他人溝通協調工作目標與態度、或向主管報告進度與計畫，領導者更可透過良好的溝通來描繪組織願景、激勵人心、分工授權，驅動其他的領導能力，以達成組織最終目標。

### (三) 學習(Learning)

- 1、領導者應透過領導會議、員工大會，建立組織未來發展的基調。
- 2、領導者應透過工具箱會議，明確指出組織願景、使命、價值。
- 3、張貼各式海報及標語，以鼓勵員工。
- 4、領導者提出執行策略，建立績效管理系統
- 5、將組織願景、使命、價值澈底落實在各項執行方案與行動中。

領導者應向其成功與失敗經驗學習，在這瞬息萬變的世界，領導者必須持續不斷的學習，不僅僅在專業技能上，更要在管理上多花心力、多下功夫學習。Warren Bennis 說：「成功的管理，需要跟著快速變動的世界持續學習」(Success in management requires learning as fast as the world is changing.)

- 1、每周執行會議、管理會議
- 2、建立年度策略計劃、年中評鑑制度
- 3、重行檢討組織結構，以確保有效內控
- 4、澈底執行變革管理計劃

### (四) 組織承諾(Commitment)

1、「承諾是將答應的事變為現實」(Commitment is what transforms a promise into reality) (Abraham Lincoln)

2、「沒有承諾，你不可能會全力投入，無論它是一種關係、工作、或是嗜好」(Without commitment, you cannot have depth in anything, whether it's a relationship, a business or a hobby) (Neil Strauss)

又包括以下幾項：

- 1、建立績效導向的功績制。
- 2、資源重分配。
- 3、激勵制度。
- 4、能力發展計劃。
- 5、採行一連串管理計劃。

### (五) 人員發展(People development)

人員發展為組織成功要素，其面向繁多，如以下幾個面向：態度、策略、授能、獎酬、管理、績效、教育、能力、發展。

綜上，可歸納為：使能(管理發展方案)、參與(能力、一連串方案)、增強(教練、導師方案)、授能(指派特定工作計劃)。



#### (六) 慶祝(Celebrate success)

每當組織成功時就提高一些標準，以促成未來更大的成功。(Celebrate what you've accomplished, but raise the bar a little higher each time you succeed.) (Mia Hamm)<sup>1</sup>。組織要慶祝理由如下：

- 1、提醒組織當初設定的目標，以及為什麼設置理由。
- 2、提醒一個好的、有重點的目標設定過程。
- 3、激勵團隊繼續提供良好的工作。
- 4、團隊圍繞積極的結果，並提醒他們正為一個具未來發展性的組織工作。

<sup>1</sup> 她為美國國家女子足球隊效力了 17 年，打進了 158 個進球，是世界上為國家隊進球最多的女子足球運動員。

- 5、促使團隊專注於積極而不是消極，且為團隊建立動力。
- 6、遠離日常的任務，不只是以工作上關係與同事連接。
- 7、允許獎勵特定表現優異的員工。

一位成功的領導者，必須先創造一個環境，而不是在沒有原則下要求成員該做甚麼事以及提高生產力，領導者的工作就是要讓成員產生歸屬感，讓他們覺得自己在團隊中是一個重要的角色。尤其未來的世界將更為國際化、數位化、透明化，組織領導者將面對更快的資源流通和革新速度變化，惟有卓越領導者，才能樹立方向、統合人心、激勵人心、帶動眾人達成驚人的成果。

## 二、改變你的習慣，改變你的世界 (Change your habits, change your world)

講者簡介：

Dion CL Ooi 是國際認證的訓練發展專家。受雇於戴爾電腦擔任商務管理、資訊系統、行銷、供應鏈管理、方案管理等部門之主管職位超過 20 年。在提供顧客建立有效的管理團隊、學習與發展、成人經驗學習與訓練等，具有豐富的實務經驗。至今已有超過 2 萬個學員經歷過他的訓練、教練、工作坊、課程與方案。

### 一、前言

本分組研討會希望協助與會人員成功達成個人習慣的養成，並提供戒除壞習慣、養成好習慣必要的知識與實務技能。特別是在充滿讓人容易分心、價值衝突、目標不明確及失焦的環境中，如何形成個人好的習慣、紀律與承諾。最後，本分組研討會將幫助所有人意識到其改變並形塑良好習慣的潛能，有效提高個人生產力，從事正確的事務，並透過好習慣的養成，積極影響周遭的人們。

### 二、內容摘要

習慣是經年累月養成的，它不會一夕之間改變。習慣是一種例行性的行為，在不經意之下有規律而重複運作。根據心理學的觀點，習慣是固定化的思維、意志或感知，是源自不斷重複多年來的心靈經驗。因此，講者強調要從 ABC 開始做起。意識(Awareness)、從前(Before)、改變(Change)。必須要意識到過去那些壞的習慣或是想要形成甚麼好的習慣，並且改變你的行為。

(一) 是否思考過有高績效、高成就的人，他們有何習慣

比爾蓋茲維持每日起床後跑步機上運動 1 小時，同時看 The Teaching Company 的學習課程。他充份利用時間，同時達成學習與健身的目的。

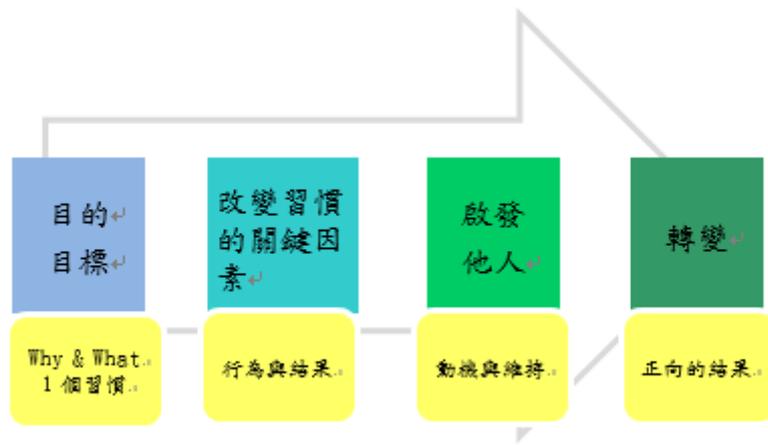
名主持人歐普拉每日早晨在面對紛紛擾擾的世界前，先花 20 分鐘冥想以沉靜她的心靈，之後再去跑步機上運動 1 小時。

直到你改變日常生活的某些習慣前，你永遠不會改變你的生活。成功的祕訣就在於發現你日常生活中的例行事務，並且改變。

(二) 為何無法養成習慣

養成習慣必須要意識到想要形成的習慣，體認到「動機」是什麼。馬丁路德金恩博士說：「你不需要去看所有的階梯，只要踏出第一步。」許多人會為自己找藉口，明天再做沒關係，必須要戒除這樣的想法。習慣的養成就是開始去做去改變，並且持之以恆。

建立習慣你必須要有紀律，找個可信賴的夥伴或家人擔任導師相互協助。至少持續進行 21 天-在行為心理學中，人們把一個人新習慣的形成並得以鞏固至少需要 21 天稱為「21 天效應」。可利用行動科技輔助，持續進行自我監控與紀錄，達成目標時可給自己某種獎賞。

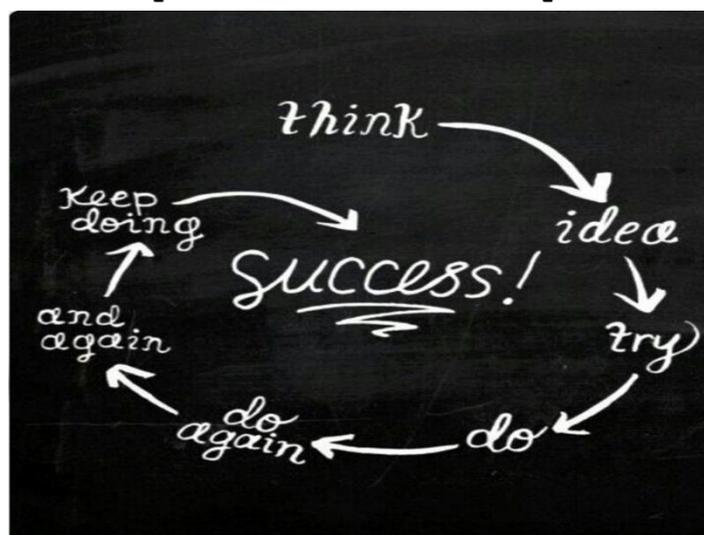


講者並提出 RISKS 模式，欲建立習慣你必須意識到你要減少什麼(Reduce)、增加什麼(Increase)、停止什麼(Stop)、開始什麼(Start)、並且維持(Keep)。經由持續反覆運作並於成功時給予自己獎賞，在腦內將會產生安多酚(Endorphins)、多巴胺(Dopamine)、血清素(Serotonin)、催產素(Oxytocin)強化你持續進行的渴望。



完美的練習成就完美，「練習是不會有榮耀的，但未經練習，你不會獲得榮耀。」因此，開始意識到你要改變或形成的習慣、產生想法、嘗試、做、再做、再做、持續做最終達到成功建立下意識的習慣。

## Perfect practice makes perfect



### 三、完勝攻略-吸引、發展、維持全球性人才(Winning Strategies in Attracting, Developing, and Retaining Global Talents)

本場次主講者 Michelle Cordero-Garcia 擁有 25 年的人力資源經驗，她在人才管理領域發展了能力、組織、領導發展、文化與變革管理、職業和繼任計劃、勞資關係。她領導了從 2011 年至 2016 年 SGS 轉變為 IIP 認證公司（金級），並使 SGS 成為 Gawad Maestro 獎的工作場所學習組織冠軍，現任 SGS 東亞區域人力資源總監。在這場演講中 Michelle 女士提出以下觀點：

#### 一、工作模式的改變

現今，要在資源匱乏的全球經濟下維持競爭優勢比以往更複雜，於是我們必須調整方式，用更好且更快的方式。

(一)1980 年強調改革，必須做得更好。

(二)1990 年強調外包，要求低廉價格。

(三)2000 年強調離岸外包，在外地工作。

(四)2010 年強調數位溝通，可以在任何地方工作。

今日社會強調不在任何地方工作，透過數位科技，創造一種無國界且多功能，且講求多樣性、速度與品質的工作態度。然而，現在全球人力資源都在做相同的事，但我們需要的是一種創新，

#### 二、人力資源管理 vs 人才管理

Michelle 女士以 SGS 為例，說明該公司的成功策略：

##### (一)吸引策略：

1、品牌創建：成功吸引人才的策略，首先必須建立自己的品牌。許多求職者會因為公司的名氣而投履歷，在求職者之間建立口碑，使公司成為每個求職者都想來的面試的標竿。在此提供計幾個品牌建立的關鍵：

(1)內部檢視：審慎檢視並評估自己公司的優劣勢，加強公司的專有特長。

(2)分析：找出優劣勢後，分析公司尚須加強的部分，可以針對市場需求，加強開發不同面向的產品，增加公司的營運範圍，透過合作的模式，擴大公司品牌。

(3)宣傳：宣傳一向是品牌建立的最直接方式，利用平面媒體、網路傳銷等方式進行宣傳，讓公司品牌直接烙印在求職者心中。

2、來源：人才的來源也會造成公司吸引人才的影響，若從別的公司吸納優秀的人才，代表本公司具有非常吸引人的特質，相對的，長久下來自然會吸引到許多優秀人才。

##### (二)發展策略：

1、發展計畫：每個公司都必須擬具每年度的發展計畫，包括公司願景發展、職員生涯發展等，發展計畫顯示一個公司對於未來長久性的規劃程度有多深，特別是職員發展計畫，對於公司人力的運用規劃有一定程度的影響。

2、績效管理：績效管理一直都是私部門愛用的管理方式，設定 KPI，評估達成績效等等，在管理員工上有很顯著的助益。

3、職業與接續：一個優秀的公司並不會阻擋人才的去留，以 SGS 為例，我

們會為想離職的員工規劃後續的求職需求，為他找到適合他志趣的工作一向是本公司的策略，也因為此，我們與離職後的員工保持良好的關係，將來有需求的時候，他們也能夠給我們必要的協助。

### (三)維持策略：

1、L&D 課程：留用人才策略即是設計各式各樣的課程，開發潛能，藉由人力資源發展課程的培訓，使人才得以精益求精，為公司創造更多利益。

2、電子化報酬：本公司採取電子化報酬的方式，與鄰近店家、醫院合作，每個月以員工的加班或是額外付出的勞力，以電子化報酬為回饋，員工可以憑卡至店家消費，而完全由公司給付帳單。

3、工作-生活平衡：另外我們特別重視員工的工作環境，我們認為工作不應該被認為是一種死板的形式，我們把辦公環境打造成居家生活的樣貌，使員工有種在家工作的感覺。此外我們也會不定時的在辦公室舉辦一些小遊戲，讓平凡的午後有不一樣的刺激，一方面也可以讓員工暫時放鬆，一方面可以增進同事間的凝聚力。

### 三、結論與心得

本場次透過 Michelle 女士「完勝攻略-吸引、發展、維持全球性人才」議題的分享及討論，讓我們了解到不同的人力資源發展策略會對人才的選、用、育、留有不一樣的影響，並且得到以下二點結論與心得，分述如下：

(一)透過 SGS 公司的成功模式，讓我們瞭解到一個組織對於人才的培育，必須有許多的留用策略，例如職業接續及工作生活平衡讓在場的聽眾都感到非常好奇，的確很少公司願意替要離職的員工找尋下一個工作，或許就是因為這樣的貼心，才會讓 SGS 員工即使離職後，都還會繼續與他們聯繫。

(二)於發展及維持人力方面，需要一系列完整的規劃，而且必須是長遠的規劃，透過這些計畫及應用，將人與組織緊密連結在一起，讓員工對組織有共同的向心力及目標，如此對於組織的發展也有所助益。

## 四、臺灣地方政府高階主管人才培育現況報告-以地方政務研究班為

### 例(Problem-Based Learning in Executive Development

### Programs for Taiwan Local Government)

#### 一、前言

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(以下稱研習中心)主任。為了推動臺灣地方公務人員培訓的變革與創新，他積極建立整合性、多元性、系統性、實用性與國際性兼具的培訓策略與模式，這些策略與模式融合了理論與實務，也同時納入了產、官、學界的多元觀點，提升了臺灣地方公務人員培訓水平。在其領導下，地方行政研習中心接連獲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。

本場次共同講者為黃一峰博士，現任教於台灣淡江大學，並擔任中華民國訓練協會秘書長，黃博士曾任台北市市長顧問、行政院人事行政局人力資源規章制度委員會委員、行政院公民投票審議委員會委員、布賴特訪問學者，他投身國際合作，積極促進培訓機構之間的國際合作，建立與國際友人的交流網絡，他並積極參與 ARTDO 相關活動，2012 年獲得了 ARTDO 人力資源和管理獎。

兩人在演講中，向來賓介紹了臺灣的文官培訓體系，其中考試院掌理全國公務人員考試筆試錄取人員、升任官等、行政中立等相關訓練，行政院則掌理所屬公務人員之專業、一般管理及其他有關訓練。而在現行政府組織架構中，高階主管職務範圍係指簡任第十一職等(含)以上正、副主管職務，行政院對於高階主管所辦的常態培育訓練，有以中央機關高階主管為對象的「國家政務研究班」與「高階領導研究班」，以及以地方機關高階主管為對象的「地方政務研究班」等三個班別。

#### 二、內容摘要

地方行政研習中心隸屬於行政院人事行政總處，專責地方機關 15 萬名公務人員訓練、進修與在職培訓。自 2009 年起開辦「地方政務研究班」(以下簡稱本班)，至今辦理 11 期，共 290 人參加。2016 年地方政務研究班的辦理過程又可區分為訓前規劃、訓中研習與訓後驗證三個階段：

##### (一) 訓前規劃

1.實施計畫研擬：本班次每年僅規劃一個班期，為求籌備工作審慎周延，自前一年(2015 年)下半年起即開始研擬實施計畫，將研習期程、國外合作對象、參訓資格、課程主題及評鑑方式等相關事項納入規範，並簽奉行政院核定後，作為後續辦理依據。

2.推薦、遴選作業：依實施計畫所訂參訓資格，函請地方政府、議會推薦符合資格之所屬主管人員共 38 人參與選拔，經研習中心及人事行政總處辦理 2 階段初複審結果，遴選產生正取 24 人；備取 10 人，扣除因公無法參訓人數，共計 22 人參訓。

3.課程規劃：為期課程能與實務相結合，課程主軸分為「全球視野」、「國家政策與地方發展」、「管理核心能力」3大單元，其中主要單元「國家政策與地方發展」係參酌總統執政願景、國家重大政策，並連結研習國家近年值得學習之重大政策及地方政府需要，規劃如產業轉型、幼兒托育、高齡照護、居住正義、環保減碳、觀光與文化發展、科技創新、城市行銷等相關領域並歸納為「經濟與科技」、「環境與環光」、「住宅與社福」及「區域治理」四大主題，課程除著重於中央與地方政府的政策連結，並分別以地方、全國，兩岸、亞洲，全球化等觀點切入，由點、線、面循序演繹，逐步拓展學員視野；另國外研習則對應國內課程主題並以政策性、專業性及區域治理規劃相關模組課程。

### (二) 訓中研習

1.國內研習：參訓學員先至研習中心進行12天90小時的國內課程研習，學員報到後即先依自身業務專長並配合四大主題進行分組，每組5-6人，講座分別由政府主管部會首長、民間企業經營者及國內知名大學學者專家組成，涵蓋產官學等領域，授課方式除課堂講授外，搭配團體討論、分組研討、座談會、模擬演練等多元教法進行，並保留時間與學員溝通討論。國內課程結束當週，並由各小組提出出國學習計畫，設定國外研習期間欲探討的政策主題及方向，並分組向指導評鑑委員報告，以聽取評鑑委員之建議意見修正計畫內容。

2.國外研習：於國內研習結束後次週，即轉赴德國海德堡大學進行為期14天60小時的國外研習，課程扣合本班國內課程，安排對應各研習主題，計規劃「德國政策制定及行政領導」、「地方政策執行與行政挑戰」、「領導力，全球化世界的共同責任」、「領導力，轉型中的德國與歐洲」等四種模組課程。授課方式則採取上午先由講座進行課堂講授，下午再依課程主題安排到相關公私機構參訪學習，以兼顧理論與實務，待所有課程結束後，再由研習計畫主持人針對本研習課程之學習主題與參訪經驗進行總結與檢討，重點著重於學習後的新觀點、新經驗及新知識的應用。

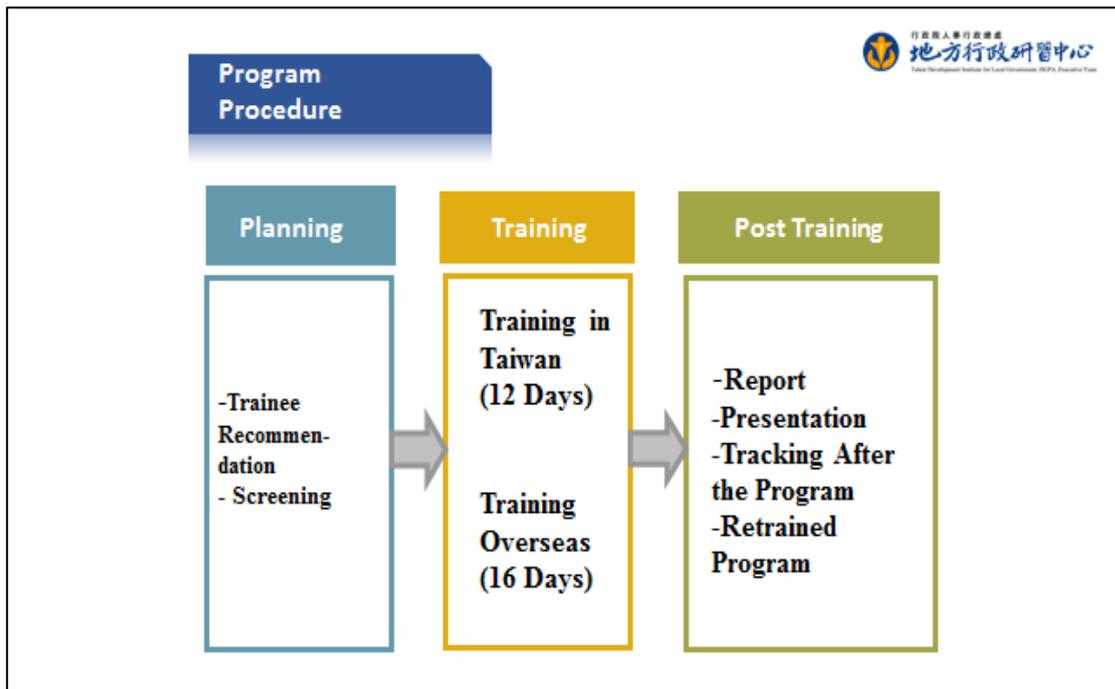
### (三) 訓後成效驗證

1.成果發表會：國內外研習結束後，學員須彙整國內外研習所學，於限期內完成小組書面報告，並送指導評鑑委員審查合格後，於成果發表會上由各組成員分別向指導評鑑委員報告，並接受評鑑。

2.心得分享及繳交個人心得報告：每位學員返國後2個月內，須在所屬之主管機關安排下，辦理心得分享活動；另須就(1)課程學習及參訪心得(2)精進主辦業務之建議撰寫個人心得報告，並送請所屬主管機關首長辦理評鑑。

3.訓後追蹤：於學員返國6個月後請其主管機關填列研習後工作績效調查表，以瞭解學員將所學運用於工作之情形。

4.回流研習：學員於結訓後第2年再回到研習中心接受回流課程，延續學習成效。



### 三、結論

綜言之，地方政務研究班具有多項特色，例如在訓期規劃上，避開地方議會定期會議時段，排除參訓障礙；在人數、空間規劃上，採取重質不重量的小班教學，配置專屬教學空間；在選訓機制上，參酌業務相關性、年齡、學經歷、英文能力、推薦機關規模，經由初審及複選擇優參訓，並開放一定名額政務人員參加，增加政務、常務人員交流瞭解；研討主題上，則參酌國家與地方發展需要，聚焦民眾關切且亟待解決的重大議題；在教學方法上，依課程性質採用講授、問題導向、個案教學、數位學習、角色扮演、微型教學、及參訪等多元技法；在輔導機制上，設置「指導評鑑委員」，聘請學有專精之學者專家擔任指導評鑑委員，全程協助引導；在訓後評估上，除研習期間對小組及個人的評鑑，並於結訓6個月後再對學員及其直屬長官進行訓後追蹤調查，瞭解是否產生學習移轉現象，將所學運用於職場工作上。

地方政務研究班除可強化地方高階主管相關領導管理能力外，對於彌補個人學用落差、提升領導管理能力、跨域協調、政策規劃分析等能力，確具助益，尤其本班自增加國外研習後，更受地方首長重視，積極舉薦具發展潛力的優秀同仁參加，對於訓練合格者，也列入人才庫，提供機關首長用人參考，成為國家高階文官的重要人才來源。

未來，本班次將在現有培訓基礎上，進一步考量中央與地方相互交流及合作之必要性，朝中央與地方機關主管人員共同參訓方式規劃，同時透過嚴謹選拔及評鑑機制，主動為各政府部門培育及發掘人才，並持續規劃跨年度跨班期之回流課程，以多元活潑之培訓方式，精進培訓品質，使資源運用最適化、訓練效益最大化，期使高階公務人員皆能接受全方位之專業培訓，全面提升政府整體施政效能。

#### 四、REAP it! 重返行動計畫的培育與效益(REAP it! Nurturing & Harvesting Gains from Re-entry Action Plans)

##### 一、前言

重返行動計畫(Re-Entry Action Plan,REAP)是澳洲政府獎學金(Australia Awards Scholarships)、菲律賓-澳洲人力資源暨組織發展基金(Philippines-Australia Human Resource and Organizational Development Facility,PAHRODF)共同參與的一項計畫，這個計畫是使經過培訓後重返工作場所(工場)的學員能將他們所學習的，應用在推動更好的工作流程上，以提升他們組織的效能。學員在這個變革計畫中，經由學習所得到新的或增強的能力，將用來解決工場中的真正問題或機會，並在推行的一到兩年內持續受到監測。

##### 二、內容摘要

##### (一)重返行動計畫

REAP 致力於將學習轉化為落實組織的改善，它不僅填補教室與工場之間的缺口，更重要的是，將個人能力取得與使用的層面，聯結到組織成果的實現。在 REAP 開發、實施、監測、評鑑期間，學員與監督主管應共同合作，以確保 REAP 成功。



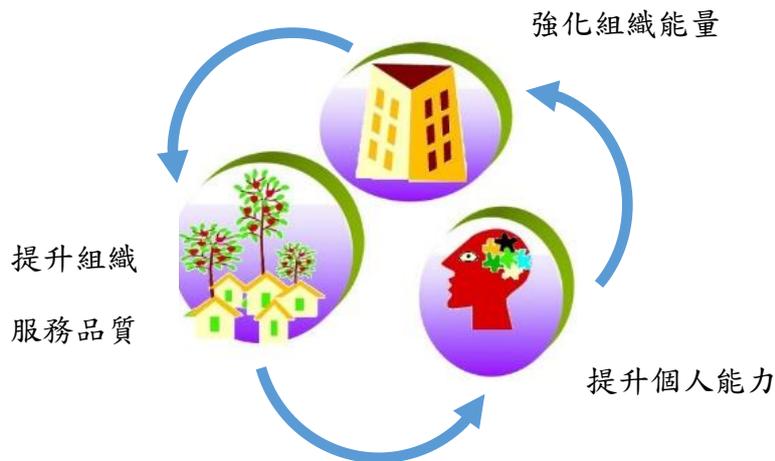
##### (二)開發 REAP 的步驟

##### 1. 評估現況

(1)為了使 REAP 與工場真正相關，對當前由組織工場發展目標所標定能量區域的問題、挑戰或機會要瞭解清楚。諸如：組織的策略計畫、識別要優先導入人力資源與組織發展的組織評鑑、需要改善人力資源系統的優勢與領域、需要解決與 REAP 相關的共同優先問題、定期進行的團隊績效審查及其他。

##### (2)組織發展框架(Organization Development Framework,OD)

組織是透過提升個人的能力，來強化組織的能量，進而提升組織所提供的服務品質。



(3)

組織評鑑

模式(Organization Assessment Model,OA)

包括能量(Capacity)、能力(Competency)、變革整備度(Change Readiness)等三個面向：

能量：支撐組織整體功能的內部結構、系統、流程或機制。

能力：個人或單位的群體為實現組織目標，所具備完成工作、職責的知識、技能與態度。

變革整備度：組織為提升整體效能，願意承擔變革所付出努力的程度。它也是領導者與部屬之間，對於組織變革價值、實施改革的集體承諾與信心的共同觀點。



2. 瞭解工場發

展目標 (Workplace

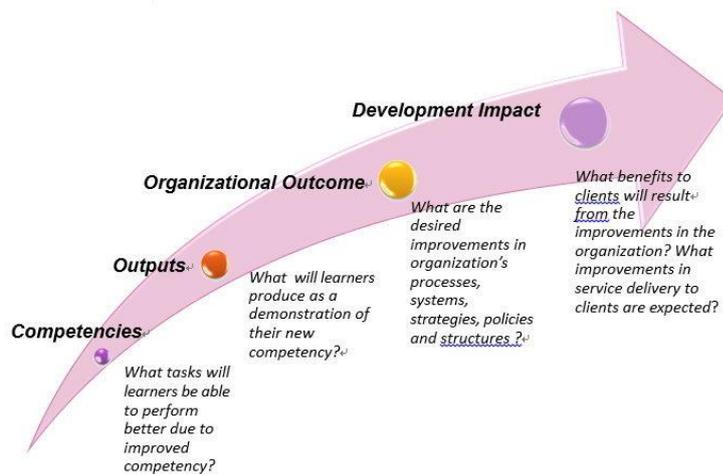
Development Objectives,WDO)

(1)能力(Competencies)：學員經由提升能力後做得更好的任務。

(2)產出(Outputs)：學員展現新能力後產生的作為。

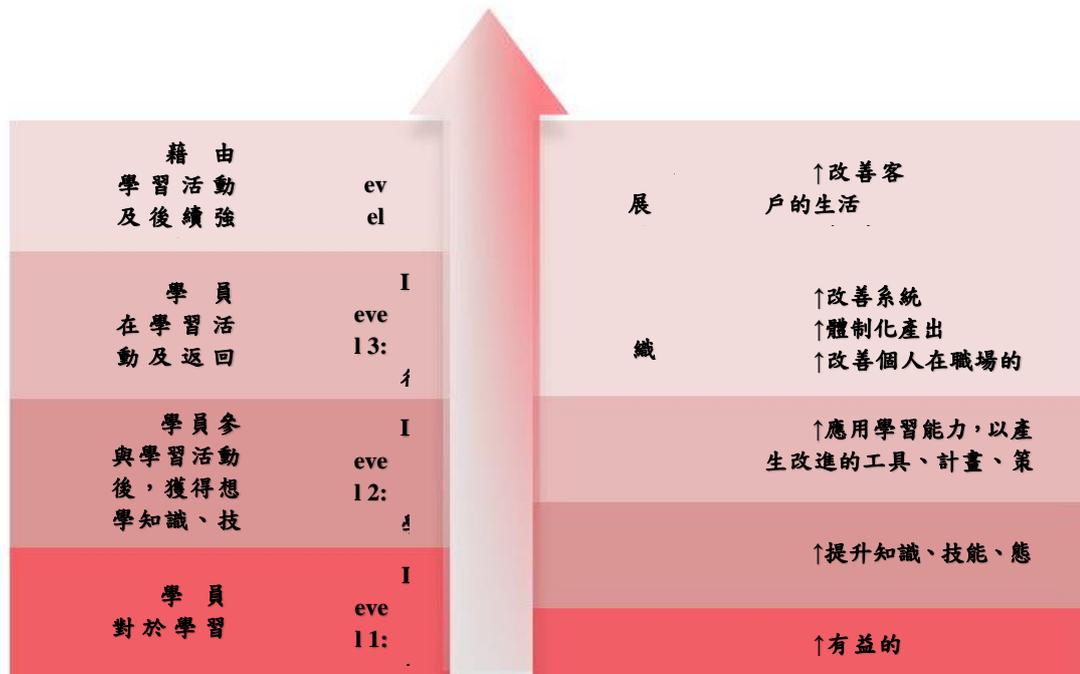
(3)組織的成果(Organizational Outcome)：組織獲得改善的流程、系統、策略、政策與結構。

(4)發展的衝擊(Development Impact)：組織改善後對客戶帶來的益處，以及提升品質的服務。



### (5)WDO 與克伯區(Kirkpatrick)四層次評估模式

克式評估模式是量度導入學習效果的黃金標準，WDO 的目標層次結構與克式評估模式極為相似，都旨在追蹤學習活動對實現組織更高目標的貢獻。



### 3.定義 REAP 目標

在經過現況分析和瞭解 WDO 後，就能夠更確定 REAP 該聚焦之處。因為 REAP 是要將改變導入工場中，因此 REAP 目標需要清楚地表達這種變化。以下是 REAP 目標的簡單公式：

Verb + what + from (x) + to (x) + by (when)

Verb：以一個動詞開始

What：辨認要改變的特定功能、系統、流程或方法（聯結到被 WDO 標定的能量區域）

From(x)：簡要定義這項功能的起始水準或現況（基準線）

To(y)：描述從起始水準 x 改善到目標水準 y

By(when)：指定完成 REAP 的時間範圍或目標日期

#### 4.辨認成功指標

成功指標是完成 REAP 的具體證據，能夠說明 REAP 目標已實現。成功指標可以是數量、質量和時間。諸如：

- 特定系統或流程的使用百分比（例如：客戶使用電話和網路的求助熱線來查詢增加的百分比）
- 改變用戶或客戶的行為（例如：填寫表單時減少錯誤、符合要求的改善）
- 改善組織的流程（例如：更快的查詢回應時間、根據新的求助熱線標準，提高對查詢答復的完整性）
- 在可能的情形下改善客戶的狀況（例如：改善使用醫療服務）

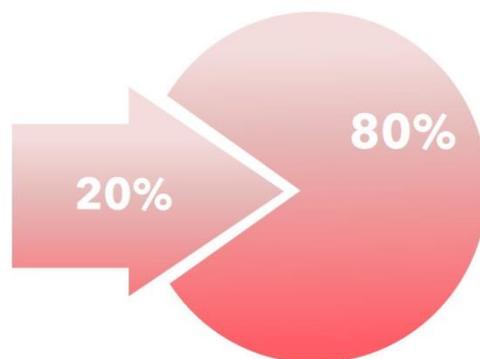
除以上所述，也還包括反映預期乘數效應、經由導入 REAP 後擴大或擴展改善的指標。諸如：

- 與利益關係人共享和使用的成果
- 其他在這一能力方面受過培訓的人
- 組織其他使用這已強化的系統、流程、機制、策略、服務的部門

#### 5.確定高影響性的活動

高影響性的活動是指會影響 REAP 目標達成的關鍵活動，辨認出這些活動，可以指引我們朝實現 REAP 目標的方向邁進。

高影響性的活動通常是可預測和可控制的，雖然實現 REAP 目標會有許多活動需要完成，但只要確定關鍵活動已完成，就會知道離最終目標已更接近一步。這些活動應該要在控制下，同時也可以做調整，以保持走向目標的軌道。運用 80-20 法則，關注在少數的重點活動上，將產生最重要的結果。



"In any endeavour, 80% of the results are due to 20% of the activities" --  
Joseph M. Juran

#### 6.指定 REAP 里程碑

確定里程碑有助於追 REAP 的進展，這些里程碑通常對應於完成高影響性的活動。指定的里程碑，諸如：

- 100%完成，且成果由管理者批准
- 100%完成，且成果已在至少 1 個部門中完全實現(學員的單位或其他單位)
- 100%完成，且成果已在其他部門中複製
- 100%完成，且成果明顯的使系統和流程獲得改善
- 100%完成，且成果被組織或其他組織視為實作的典範

## 五、參與千禧世代(Engaging Millennials)

### 一、講者簡介與會議大要

#### 講者簡介

Lyndon Ferolino，在人力資源、銷售、金融領域擁有豐富的經驗，尤其過去15年中，他的工作主要集中在人力資源管理、績效管理、員工關係、組織發展、溝通系統，以及人員招聘等，曾任馬尼拉馬球俱樂部、菲律賓 YKK 和 Mohammad Al-Mojil 集團管理和執行高階職務，現任 SM 購物中心人力資源副總助理。Lyndon 擁有西里曼大學企管學士學位，以及亞洲管理學院 (AIM) 的商業管理碩士學位。

#### 會議大要

資訊快速流通的高科技化時代下，千禧世代的規範與趨勢正影響著組織，在任何組織的運作中，「人才」都扮演著關鍵的角色，如何與千禧世代共處，是值得深入探討的問題。

### 二、內容概述

講者 Lyndon 指出，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)。本場次會議以小組討論及影片活潑生動方式，讓與會者了解千禧世代的定義、特質，以及身為組織領導者應如何帶領他們共創更大的組織績效。

80 年代的 B.B.call、卡帶式隨身聽，到现在的智慧型手機，千禧世代的行動科技產品有非常大的變化和進步，iPod 變成是年輕人必備的行動音樂產品。又千禧世代用語受到網路用語的影響 (GTKY、BAE、LIT、BREAK THE INTERNET、ATM、BRO2)，更是千奇百怪。

接著 Lyndon 以工作坊方式，讓各小組討論千禧世代行為及相關特質，以及與非千禧世代不同之處。本小組討論非常熱烈，認為千禧世代有以下特質：容易無聊、精於數字、幸運、比較沒有耐性、非常注重自身權利、重視關係、喜歡旅行、具創造力、喜愛有趣的事、使用首字母縮略詞、同時多工處理、社群媒體；至於非千禧世代特質為組織正式化、負責任且保守、具權威性、較有遠見。

Lyndon 以電影《星際大戰》(star war) 中世代交替等短片，指出千禧年代之

---

<sup>2</sup> • GTKY：Get to Know Ya

• BAE：是 babe「寶貝」的縮寫，也可以代表 Before Anyone Else「比任何人都優先」。這一詞是 2014 開始流行的用語。稱呼一個人 bae 就是在叫你最愛的那個人囉，或者可以泛指所有你喜歡的事物。藝人 Pharrell 在他的歌 “Come Get It Bae” 也用上了這個字，更推廣了這個用法。

• LIT：哇賽，第一個字唸起來就是有一種潮味啊！Lit 可以是指“literally”的一種縮寫的講/寫法（畢竟那個字真的很難唸）；或者他也是表達非常興奮，或是非常熱門的意思。例句：“Last night, the office party was lit.”（昨天的那個辦公室趴真的屌到爆！）

• BREAK THE INTERNET：「網路騷動」，意思是某件事或照片在社群網路上備受關注，被眾多媒體或網友瘋傳。美國脫口秀主持人艾倫狄珍妮 (Ellen DeGeneres) 2014 年在奧斯卡頒獎典禮與 A 咖影星玩自拍，照片上傳後引發網友瘋狂轉載，導致推特一度當機，令「網路騷動」一詞爆紅。

• ATM：At the moment（現在）：網路語言。

• BRO：bro 的意思是兄弟，又有點類似朋友的意思。

定義及特徵： 3

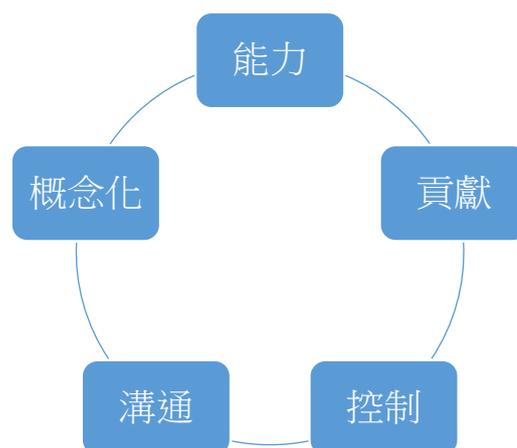
1. 出生於 1980 到 1992 年之間。
2. 將取代戰後嬰兒潮世代，1981 年 1.35 百萬人，至 1995 年已達 57.81 百萬人，佔美國人口一半以上。
3. 對他們而言建立一段美滿婚姻是一件重要的事、成為好的父母、幫助有需要的人，1/4 千禧世代已為人父母。
4. 近 60% 的千禧世代已換了工作，在工作職場，他們是一群很複雜的團體。
5. 75% 千禧世代已經有很好的社會網絡人際網絡，62% 每天都要上臉書，每月至少要發 2000 則短訊息，有 27% 的人認為如果丟掉手機，會比丟掉車子還要來得嚴重，18% 個人認為簡訊比手機還要來得重要。
6. 1/5 千禧大學畢業生，52% 受僱者是擁有大學學歷，使他們成為受教育程度最高的一個世代，79% 認為他們比上一個世代更有機會創造未來。
7. 2025 年 75% 的工作是由千禧世代來擔任，55% 的人相信辦公室的出勤是不必要的，平均每兩年就換工作流動率非常的高，1/10 千禧世代年薪資超過 10 萬美金，千禧世代重視薪資透明、工作價值。

綜上，千禧世代之特徵：

1. 科技上：大量使行動通訊器材，如 SMS 及網路。
2. 行為上：焦點較放在自身。
3. 職涯發展：為跳躍式，換工作常因為建立人際關係，而非工作本身。
4. 工作偏好：工作是有趣的，要與生活平衡，重於酬勞。

### 三、激勵千禧世代

如何激勵千禧世代，除了授能(Empowered)之外，Lyndon 指出，應以 5CO 強化其參與程度，即能力(competency)、貢獻(contribute)、控制(control)、溝通(communicate)、概念化(conceptualize)。茲分述如下：



<sup>3</sup> Graphica, "Millennials: Defined, explained & illustrated," in YouTube, YouTube, 2014. [Online]. Available: <https://www.youtube.com/watch?v=bt8cfeBM4mI&list=PLXINv7LOOy7Z-Q7jtNVtDMHB9kgzZFxoF&index=2>. Accessed: Dec. 4, 2016.

Ultimate Software, "Four generations in the workplace. What's that like?," in YouTube, YouTube, 2015. [Online]. Available: <https://www.youtube.com/watch?v=Dg99LxpLKkU&list=PLXINv7LOOy7Z-Q7jtNVtDMHB9kgzZFxoF&index=4>. Accessed: Dec. 4, 2016.

### (一) 能力(competency)

1. 提供跨(功能)部門培訓、工作指派
2. 讓他們走出去，多與他人互動
3. 工作再設計，使工作變得更有趣
4. 讓他們發揮所長，並提供職業發展的前景

提供員工事業生涯發展地圖，如果員工很清楚眼前的機會，比較不會三心二意地四處看看，主管應該利用績效評估，了解員工的個人目標與動力，找出可以讓他們的工作更接近這些目標與動力的方法。

### (二) 貢獻(contribute)

1. 讓他們參與企業責任(CSR)、員工參與計畫
2. 甚至讓他們擁有主導權

社會對於現在年輕人普遍給他們貼上「自戀」標籤，沒有夢想、不願意努力、不想付出等，但事實上，他們 7/10 參與志工，4/5 千禧世代願意出錢出力，且因其投入所產生的正向積極影響非常大。另《2015 千禧世代影響力報告》(2015 Millennials Impact Report)<sup>4</sup>，來自於美國顧問公司 Achieve 和 The Case 基金會，針對 2588 名 Y 世代年輕員工、主管進行調查，內容包括：過去一年內有沒有參與任何公益相關活動或捐款、甚麼樣的動機會讓你更想參與、你會參與公司的公益活動嗎?...等等。研究結果發現 84% 的員工 2014 年曾經捐款，而主管捐款的比例更是高達 92%，總之，被稱為千禧世代的年輕人比想像中的更願意為他人付出。

### (三) 控制(control)

1. 讓他們參與組織內部重要會議
2. 放手讓他們盡情發揮，充分授能
3. 建立員工導師制

領導者欲創造的乃是高度的組織動力，其來源在於能充分授權與授能。領導者非以權威管制員工，而應充分尊重員工，適時激勵，使員工能激發潛能，放手讓他們發揮。此外，也應建立「職涯導生制度」，有點像過去傳統的師徒制，由高階或資深員工擔任導師，協助組織留住新員工，近年來已經有越來越多的企業開始推動職涯導生制度。

### (四) 溝通(communicate)

1. 用心經營公司聲譽，例如 Google、Yahoo、YouTube、Apple、Coca Cola
2. 正確且有效溝通
3. 社交活動 Facebook、Instagram、Twitter、Skype、LinkedIn
4. 大量使用行動通訊設備

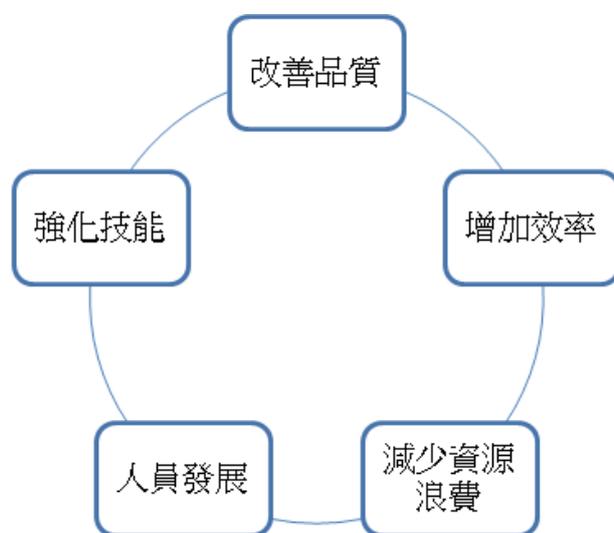
「社群媒體」係指運用網路基礎及移動計算技術將溝通轉化為互動式對話，運用網路及移動計算基礎工具以分享及討論資訊。「社群力」能發揮聯繫人與人之間關係的效用，也能提供「產品創新」的發展方向。千禧世代已透過不同管道

<sup>4</sup> "2015 MillennialImpactReport," 2015. [Online]. Available: <http://fi.fudwaca.com/mi/files/2015/07/2015-MillennialImpactReport.pdf>. Accessed: Dec. 6, 2016.

提供意見及建議予同儕，但隨著空前的採用率，數位之社群媒體呈現爆炸性成長，其成長遠較過去其他媒體工具快速。其優點在於促進互動及溝通的效率、凝聚內部員工向心力、提供客戶更好的使用體驗。這些使用行為已經成為當今主流趨勢，企業也越來越重視官網的「有效性」，企業網站是否能讓使用者有良好的體驗、搜尋引擎是否能快速辨識等，都會影響企業的曝光聲量以及品牌形象。而這些基於網路發生的互動與資訊，又會在各種形式的網路平台散播，最終形成一股影響企業營運的力量，在網路時代，沒有任何企業會選擇在網路平台上缺席。

#### (五 概念化(conceptualize))

1. 重新思考千禧世代參與模式，如線上申請形式、電子化形式
2. 營造千禧世代更為有善的工作環境(重視員工利益、工作與生活平衡)
3. 為員工創造社群(我害怕獨處，#alone、#feelingsad)



目前千禧世代已在美國勞動人口占最大比率。企業不論是否青睞該年齡層勞工，千禧世代龐大的群體和影響力，都將對企業產生深遠影響，如果企業想留住已投資培養的人才，就必須調整迎合千禧世代的期望，亦即提供令人最嚮往的公司福利。許多千禧世代員工想要的額外津貼和福利並不昂貴，有些措施甚至不需要增加成本。不過，企業通常難以提供這些好處的理由，是因為公司領導階層在千禧世代的做事方式上，未見到價值。事實上，千禧世代員工期望的額外津貼和福利，包括提供健全福利方案、彈性的工作時間、具有正面的社交環境、工作與生活能配合、擁有對家庭友善的政策、提供生活服務、資深員工輔導制度、完善的教育和訓練，以及具有競爭力的薪酬和財務獎勵方案。

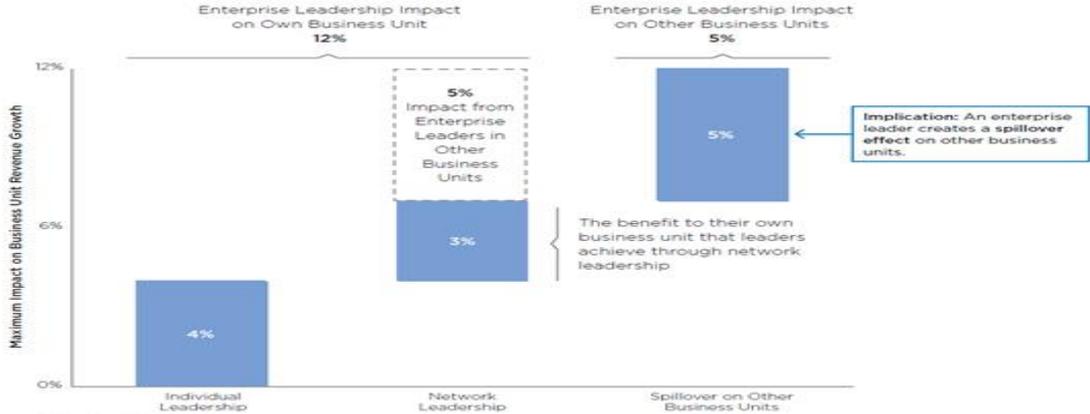
最後，Lyndon 引用金融研究和諮詢公司 CEB 研究<sup>5</sup>，認為未來企業任務在於發展企業領導，包括個人式領導，以及網絡式領導，且唯有運用網絡，才能達成綜效，讓企業產生更大的價值。

<sup>5</sup> Unknown, "CEB corporate leadership Council™ creating enterprise leaders excerpt of findings," 2015. [Online]. Available: <https://www.idc.govt.nz/assets/CLC-Creating-Enterprise-Leaders.pdf>. Accessed: Dec. 11, 2016

# Mission: Develop Enterprise Leadership



## Healthy Return on Enterprise Leaders



n = 908 leaders; 362 connections.  
Source: CEB 2014 Enterprise Leadership Network Analysis.  
\* To assess the spillover effect of enterprise leadership, we created a dataset of leader-to-leader connections. Leaders were asked to indicate the names of leaders (i.e., a set of peers) with whom they frequently collaborated. An average enterprise leadership score was calculated for each leader's set of peers, which was used to assess peers' effect on the leader's business unit.

## 五、從管理者轉變為有能力的領導者(Transforming Managers to Enabling Leaders)

公司內部如何挑選員工成為管理者？公司的升遷制度以及內部人員如何晉升，都是值得再行檢視的，因為管理者不僅負責管理，同時也須是一位領導者。公司所面對的挑戰之一，就是管理者的產生是依據他們還是普通職員時的好表現，而普通職員所具有優秀的能力，並不代表能成為一位有能力的管理者或好的領導者，就如同一個好的籃球教練不一定是最好的籃球運動員。

一位領導者可能是自然而然的誕生或是刻意被塑造出來的。然而管理和領導層面是有區別的，兩者的差異分述如下：

管理層面	領導層面
把事情做對	做對的事情
處理緊急的事	處理重要的事
強調效率	強調有效性
注重方法	注重目的
注重實踐	注重原則
快速攀爬梯子	決定梯子是否靠在右牆上

管理者要成為領導者須掌握三個重要問題：1.誰對公司而言很重要的？(利益相關者的需求)2.公司存在的目的為何？如何行動以達成目的？(使命和經營理念)3.公司將往哪裡去，如何到達那裡？(願景和策略)，僅就使命、價值觀、願景和策略的內容分述如下：

一、使命：定義了企業存在的原因，說明企業為何存在、客戶是誰、及對世界的獨特貢獻。

二、願景：是企業未來景象的展望，反映企業想要的結果，能清楚地了解企業現在及未來的定位，並引導企業的明確方向。

三、經營理念：如何與使命一致，以實現願景，須定義什麼是對組織、團隊是重要的，提供員工的日常行動提供引導準則。

四、策略：企業要如何帶領公司前進？須創造與客戶間供給需求的連結，運用企業本身的優勢提供客戶而需。

身為領導者須關注下列幾件事：1.了解什麼對客戶是最重要 2.定義使命和經營理念 3.制定願景和策略，且兩者須互相連結 4.什麼是有效領導？還可以做些什麼來建立更有效的領導？以及什麼是建立高品質且具辨識度的領導力價值？

領導力品牌，定義整個組織領導人的身份，並將客戶期望以及員工和組織行為做有效連結。將市場對企業本身的印象，轉成為一套管理模式，藉以加強自身的領導力品牌，外界認為該企業有優秀經理人，除能滿足客戶及投資人的期望外，其員工和經理人能遵行對公司的承諾，對該企業具有信心。領導力品牌舉例如下：

公司名稱	公司身份 (這家公司以....聞名)	領導者身份 (這家公司的領導者是以.....聞名)
Wal-Mart	每天低價	有效管理成本，按時完成工作
Lexus	不懈追求完美	品質管理流程（精益製造與設計，六標準差） 不斷改進
P&G	管理品牌	在市場中定義和發展品牌
McKinsey	分析、智能、戰略家	管理人才和組織人員成為團隊解決企業問題
Apple	創新和設計	在業界之外創造新產品和服務
Baxter Healthcare	企業精神	促進創新和嘗試新事物
PepsiCo.	吸引下一代	培育下一代人才

領導力對管理者很重要，管理者必須轉變為有能力的領導者，而領導力重要的是提供方向，管理能力則須把事情完成。

## 六、建立領導，網絡與群集 (Building Leadership, Network and Clusters)

講者簡介：

Ravinther K. Raman 現為 ASK 教育發展公司執行長 (ASK education & training sdn bhd) 及 ITD World 的高級顧問。全球領導力發展專家，在銷售策略執行與人力資源發展領域具有豐富實務經驗。

### 一、前言

商業的生存繫於某些型態的貿易與商業網絡發展關係。講者從其過去的成長背景、父母的教育、在 Panasonic 的工作經驗及成立 ASK 教育發展公司等實務經驗，說明領導者如何利用自身能力管理商業網絡。

在本分組研討會的學習活動中，講者採用”Thiagi”35 遊戲，由來自臺灣、菲律賓、泰國、馬來西亞等國的各個學員分別在卡片上匿名寫下自認成功的領導者最重要的特質，透過持續隨機交換卡片及學員倆倆隨機配對針對手中隨機取得的卡片所寫的特質快速交換意見，判斷何者較為重要，並給予評分填寫於手中的卡片欄位中 (0-7 分的評分區間，2 張卡片加總得分合計最高 7 分)，進行 5 輪後，綜整所有卡片，合計各該卡片之總分，獲得與會人員所認為領導者最重要的前 10 項人格特質。



### 二、內容摘要

李小龍說：「單是知道是不足夠的，必須加以應用；單是有心是不足夠的，必須加以實踐。」獲得知識是基礎工程，但人必須要進一步將所習得之新知識加以實際應用與實踐，才能發揮後續的效用。

#### (一) 商業想法與商業模式 (Business Idea and Business Model)

講者從其過去的成長背景與經驗，初步分享其個人的看法。由於過去生活環境困苦，因此，對「健康」、「家庭」、「家人」、「朋友」及「食物」心存感激，強調在建構商業網絡與人際網絡中，最重要的起點就是父母。而演員 M.G. Ramachandran 所強調之「責任」、「紀律」及「自我控制」的個人價值，影響講者並奉為主臬。在 Panasonic 學習到「必須以企業執行長的立場思考」、「顧客至

上」、「服務優先於銷售」等企業理念與管理價值。強調父親教育他的觀念，「以服務他人的態度工作，全心全意投入且不求回報。人際網絡在未來的人生中，將為你帶來龐大的力量」。並分享松下幸之助的名言，企業的經營活動，必須帶動整個社會的繁榮。如只有自己的公司得到發展，社會成長卻不能相配合，這樣的企業終究是不能長久的。企業與社會必須一起繁榮，共存共榮，否則必不能得到真正的發展，這是自然的法則。

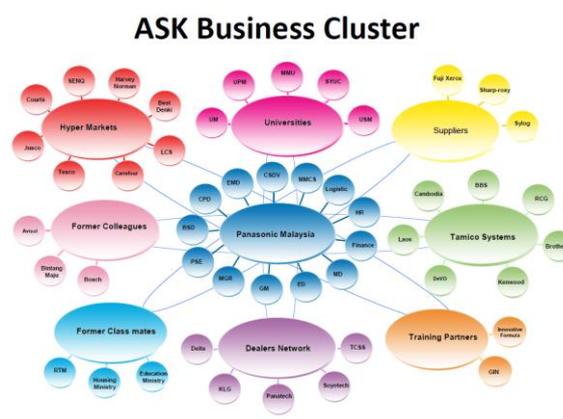
講者分享其成立 ASK 教育發展公司，從事職能發展、提供訓練服務以及相關商業之經驗。指出他與太太共同成立該公司，並設定其重要特質如下：

- 1.穩固的生活型態 (Lifestyle firm) -從事與妻子彼此都喜愛的工作與活動。
- 2.精實管理 (Lean management) -簡單化的生活、更多的時間陪伴家人與朋友、與志趣相投的朋友工作、透過學習與再製持續精進自我、提升職能。
- 3.市場影響力 (Market influence) -專注於電子與電子商務。
- 4.企業自主 (Industry independence) -主要的決定不受外部控制。
- 5.個人的影響 (Personal influence) -決策上，太太做一般性決策，自己做重大決策。
- 6.投資時間而非金錢與顧客保持緊密的關係。絕大多數的客戶是親密的朋友，主要是來自過去在 Panasonic 工作期間發展的人際網絡。

## (二) 網絡與群集 (Network and Clusters)

商業的生存繫於某些型態的貿易與商業網絡發展關係。麥克波特(Michael Porter) 定義產業群集為「在某特定領域中，一群在地理上鄰近的關連企業、專業化服務供應商，以及相關特殊領域的機構，他們彼此擁有共通性或互補性連結。」

講者以其 ASK 公司為例說明其商業網絡發展關係，包含前公司、前同事、同學、供應商、零售商、訓練夥伴等，商業網絡是持續透過上述領域關係的建立與維持，持續不斷的擴散發展。



管理商業網絡必須改善溝通技能。關係的建立過程中必須要真誠以待，我們僅能觀察到對方外在行為，但其內在真實的價值、標準、評價、動機、倫理與信念並無法輕易觀察，真誠交往了解其內在的態度與感受才是重點。

## (三) 領導特質 (Leadership Characteristics)

管理全球商業網絡上，講者強調須尊重多元文化，必須要花時間、空間去了解，並體會彼此差異的環境。長期的關係及利益，而非短期的關係及利益。並提出和諧的技術：

- 1.正面看待每個人。
- 2.共存共榮。
- 3.冷靜的頭腦且溫暖的心。
- 4.施比受有福。
- 5.感同身受。
- 6.給別人懷疑的利益。
- 7.名聲就是你的品牌。

成功的領導者最重要的特質是什麼

本分組研討會的學習活動中，採用”Thiagi”35 遊戲，並獲得與會人員所認為領導者最重要的前 10 項人格特質：

- 1.正直。
- 2.倫理。
- 3.人際關係。
- 4.耐性。
- 5.付出。
- 6.建立團隊。
- 7.良好的溝通。
- 8.管理。
- 9.以人文本。
- 10.家庭。

## 七、菁英人才管理新革命—日本的人力資源復興(Reengineering

### Talent Management to make Japan Great again)

本場次主講者 Shinya Yamamoto 是一位來自日本，並在企業人力策略、組織發展、全球時代的領導者發展、人力資源支持併購等領域的組織和人力資源管理領域擁有豐富的經驗人力資源專家，以自己母國—日本為例，講述日本從興盛到逐漸停滯再如何運用創新的人力資源策略，使日本更精進，在這場演講中，Shinya Yamamoto 先生提出以下觀點：

#### 一、日本過去的優勢

日本企業一直以來給人的印象包括：團隊合作、勤奮工作、奉獻精神以及品質意識。隨著亞洲地區國民生產毛額逐漸上升，而日本卻自 1995 年開始出現停滯現象，我們都知道商業的中心逐漸向亞洲靠攏，但企業卻一直自日外移。企業隨著全球市場移動，人力資源發展也必須緊跟著這股潮流。

#### 二、日本的困境

日本的少子化與高齡化現象也是眾所皆知，根據 2010 年統計資料日本人口數達 128,06 百萬人，而預估到 2100 年則銳減為 47,71 百萬人，老年人口平均年齡到 2050 年為 53 歲，占全國人口數 35%。近年來日本不再是市場中心及生產力中心，2010 年勞動人口數為 81 百萬人，預估至 2050 年減為 50 百萬人，由此數據可得而知，日本的商業市場逐漸減小。日本企業界也都有該在哪裡生產、要銷往何處以及要賣什麼的困惑，因此解決此困境的唯一方案，即是需要一種全新且非典型的策略性人才管理。

#### (一)日本企業特色

1. 單一文化：單一文化係指一群人最終有一個相同的目標及信念，不只影響行為也影響心智模式，單一文化透過標準化作業，建立固定流程標準，使得商品可以大量化生產且品質均一致。

2. 缺乏多樣性及內容：如同單一文化般，日本企業講求高標準，高品質，高效率，如此的作法就造成思想及決策的僵化，而缺乏多樣性，面對世界多變的挑戰，單一性的商品及思維，將會逐漸被世界淘汰。而日本企業長久以來都是相同作法，導致原本日本為亞洲商業中心，卻逐漸轉移至他國。

#### (二)世代議題：

X 世代與 Y 世代的思考也有相當大的差異，X 世代的人享受經濟成長的過程，而 Y 世代的人卻從未體驗過這股成長的變化，如此導致一種現象，X 世代的人因為經歷過經濟成長的過程，所以可以比較過去與現在的差異，而感到經濟的停滯不前。相對地，Y 世代的人因為從未經歷過經濟成長的歷程，所以他們並不了解過去與現在的差異為何，所以他們選擇安於現狀，因為覺得不會更好。根據日本內閣府「與國民生活相關的世論調查」顯示，20 至 40 歲的人表示滿意自己目前的生活，而 40 至 60 歲的人表示不滿意自己現在的生活，由此數據即可得知 X 世代與 Y 世代的思想差異。

#### 二、日本轉型策略

依據前述狀況，日本需要的是一種新的改變，擺脫單一文化、了解文化差異、

接受各種不同價值觀、克服世代鴻溝，且比須改變語言技巧及溝通模式，目前大環境的改變，連動需要更多的技巧以為因應，包括：高度專業化、即時決策的領導力、領導多樣人種的領導力、本土化發展技巧及高層次溝通技巧。因此日本需要在原有的優勢下加入更多不同的元素來創造更多的變化來面對上述大環境的多變性：

(一)改變團隊合作模式：

- 1、共同組成「友誼式」或是「家庭式」的團隊模式。
- 2、討論發展以獨有特色為中心的專業團隊模式。

(二)勤奮工作：

持續保有勤奮工作的態度，但加入更多的目標導向、生產(成本)導向及時間意識的觀念。埋頭苦幹非正確的工作態度，除了勤奮還必須融合更多工作技巧，才會做得對、做得有效率。

(三)精緻文化與高品質意識：

持續保有精緻文化與高品質意識，但需要更多策略、目標導向及時間與成本意識。強調高品質的缺點便是投入太多時間去製作，如果能在追求高品質的同時，融合更多的策略及時間成本的考量，會使整體的製作更有效率。

(四)人才：

「個體人才發展」需要強而有力的語言技巧、多樣性接受能力、溝通模式與技巧及管理模式與技巧。

三、日本成功轉型案例

(一)豐田公司(TOYOTA)：重新定義豐田之路並翻譯成 8 種語言，在公司內重新設計並強化領導發展課程、強化做中學訓練等。

(二)日立公司(HITACHI)：過去四年，日立公司重新設計人力資源政策與全球人力網絡、重新設計人力資源組織，邀請全球人力資源專家學者到東京講授 HQHR，分類及重新定義人力資源權力，針對 20,000 位管理者開啟全新領導訓練。

(三)裕隆汽車(NISSAN)：以職務責任及權力分類精進組織規則，發展全球領導課程，為未來日本領導階層發展新的職涯發展計畫，強化志願性 L&D 課程。

(四)武田製藥(TAKEDA)：武田製藥是日本最大的製藥公司，他們進行一系列的精進作為，包括成為全面性全球組織、英文成為共同商業語言，「把對的人放在對的地方」的人力資源策略，全球人才混合型團隊等。

四、日本人才管理的趨勢

(一)更多預算、更多 L&D 課程。

(二)專業的人才篩選機制。

(三)全英文全球領導課程。

(四)實作演練課程。

(五)全球化的人力資源功能及組織。

本場次透過 Shinya Yamamoto 「重組菁英人才管理使日本更好」議題的分享及討論，讓我們了解到人力資源策略在一個組織中扮演舉足輕重的地位，並且得到以下二點結論與心得，分述如下：

一、現在全世界均面臨相同的經濟停滯問題，以往的工作模式已經不能因應當代的新挑戰，各國都在尋求創新的人力資源管理策略，唯有認真思考策略與現實之間的差異，從中徹底改革，才能真正活化組織內人力的流動。

二、日本企業案例中，均於既有之模式加入更多新型思考，例如發展全球人才混合型團隊、重新設計領導課程等等，這些寶貴經驗都值得我國學習。

## 八、持續性領導力發展的最大影響(Sustainable Leadership

### Development for Maximum Impact)

#### 一、 講者與內容簡介

講者簡介：

演講者 Mr. Eliseo Corpus 目前是菲律賓雀巢公司的副總裁，是技術部人力資源業務合作夥伴。在 2016 年 4 月擔任此職務之前，他是亞洲、大洋洲和非洲的領導發展主管。在這個職位上，他負責通過培訓、輔導和評估，在 22 個國家增強雀巢職能部門的領導能力。他的職業生涯總共擁有 27 年的人力資源，其中 7 年用於國際培訓和組織發展工作。

內容簡介：

組織為可持續的業務成果付出了一些代價，然而成功的關鍵因素之一是領導力發展，即領導者為自己和他的團隊成員達到滿足客戶期望所需之能力。"持續性領導力發展"是於組織中發展正確的行為和人之間的互動過程，期間需透過展示、衡量和成長。本場次介紹如何建立和維持這種結構。

#### 二、 演講摘要

##### (一)領導者希望實現更多

作為一個領導者，就要讓下屬心悅誠服、心甘情願地做他應該做的事。而要做到這些，來自於下屬對領導者的信服、尊敬、感恩等等，領導者需要憑藉個人魅力、調動和激勵下屬，推動整個組織的發展。換句話說，領導者就是有追隨者的人，領導力就是獲得追隨的能力，領導魅力就是領導者擁有對追隨者產生巨大影響的個人能力。

##### (二)領導者不會滿足期望

挑刺型領導者從來不會感到滿意，因為在他們眼裡，沒有一件事是完美的，所以他們總喜歡吹毛求疵。習慣挑刺的領導者應該下決心成為澄清者。澄清者能清醒地認識到自己的想法。他們對「完美」和「合格」的標準了如指掌，並付出積極的努力，以確定員工是否也明確知曉這些標準。當員工對「完美」或「正確」的情景做到心中有數時，他們就極有可能達到這種績效水平，滿足領導者的期望。

##### (三)為何缺乏領導發展

#### 1. 衡量領導力的真正尺度是影響力

如果你缺乏影響力，你永遠無法領導別人。真正的領導地位是無法授予、指派或者委任的，它來自於影響力。而影響力無法任命，只能靠努力去贏得，頭銜能帶來的只有一樣東西，那就是短暫的時間，你可以利用這段時間，去增加你對他人的影響力，也可以破壞這種影響力。

#### 2. 領導力來自日積月累，而非一日之功

領導力是多種能力的集合，很多在領導力中發揮作用的因素都是無形的因素。自我發展、提高自身水平的能力，就是領導者與其追隨者之間最大的區別。

#### 3. 唯有領導者才能設定航線

領導者就是看得比別人多、看的比別人遠、在別人看到之前就先看到的人。

領導者為他人提升價值，領導者的底線不在於自己能夠走多遠，而在於能夠讓別人能夠走多遠，思考如何為他人增加價值，這正是成為領導者所要付出的代價，只有這樣別人才會追隨你。

#### 4. 信任乃是領導力的根基

領導者不可能一次又一次失信於人，還保持對他人的影響力。領導者通過一貫的工作能力、親和力和優良品格贏得別人的信任。當你領導別人的時候，就好比是別人願意與你同行，沒有人願意和自己不信任的人在一起，品格是信任的根基、信任是領導力的根基。

#### 5. 人們通常願意追隨比自己強的領導者

人們不會隨意追隨別人，他們會選擇比自己優秀的人、值得自己尊重的人作為領導者。

#### 6. 領導者善用領導直覺評估每件事

領導力的重要能力之一就是了解人，你是怎樣一個人，決定了你用怎樣的眼光，來看待周圍的世界，領導力的確是一門藝術，而不是科學。

#### (四)發展可持續企業領導力

領導者都希望通過參加培訓、接受績效評估、制訂個人發展規劃等方式，來提升領導力。他們下定決心，要把獲得的新知識和新技能付諸實踐，提高領導效率，成為更卓越的領導者，遺憾的是，並不是每個人都能堅持到底，很多人甚至還退步了。

領導者很重要，更重要的是領導力，而可持續領導力則是最重要的。因此，當你通過培訓、績效評估、個人發展規劃等方式獲得新知，並想提升領導力時，不要忘記這些法則（簡單為上、善用時間、承擔責任、利用資源、持續跟蹤、不斷完善、傾注感情）。運用這些法則，可以讓你的理念轉化為行動，並堅持到底，從而讓你成為更卓越的領導者。

#### (五)投資企業領導的回報

事實上組織缺乏為未來的領導人，在企業管理者的眼中，只有 27%的業務單位有能力走向未來的領導人，此外，如果有機會三分之一的人資（HR）領導將取代他們高級領導團隊。

毫不奇怪，組織一直在提高領導人才方面投資，25%的典型人力資源預算投資領導相關的訓練。然而，只有 33%的人資部門（CHROs）相信他們是可獲得較好的投資回報。

#### (六)轉向建立企業領導

隨著我們深入探討領導者如何為組織外的投資者和客戶，以及組織內的員工持續創造不同一般的成果這一問題，我們意識到需要實現兩個轉變，才能使領導者更充分地創造可持續的價值。

首先，我們需要實現由研究領導朝向研究領導力的轉變。一位超凡出眾、個性鮮明、有情商、有魅力並取得了了不起的成果的傑出領導者很容易讓人們著迷，刊登一些名人領導者的照片已經成為商業雜誌封面的需要，我們中的大多數人都都認同他們、贊美他們，而這些領導者並不代表領導力。好的領導者不僅建立個人的公信力，他們也建立組織的領導能力，或者說組織培養可持續的未來領導者

的能力。

其次，隨著我們探討有效的領導力的標準，我們發現，許多公司已經轉向了領導力的建立，而那些成功的公司則將重點聚焦於公司的領導者如何將公司與外部的投資者和客戶聯繫起來。有些公司，雖然還沒有完全意識到，事實上也已經從關注領導力轉向了關注領導力品牌 (leadership brand)。在這些領軍者公司裡，那些公司外的人們已經成為公司內部領導力品質的監督者。投資者關注由無形因素所體現的公眾對於未來收益的信心，而這些無形因素中的很大上部分來自於領導力。客戶通常關心一家公司持續滿足其需要的能力，而這些依然來自於領導力的品質。

#### (七)從能力轉向適應性思維

如今，所有的企業都面臨著「適應性挑戰」。所謂適應性挑戰，是指很難找到答案的系統性問題。

社會、市場、客戶、競爭以及技術在全球範圍的變化，迫使組織明晰價值觀、開發新戰略，並學習新的運營方法。在實現變革的過程中，領導者最艱難的任務通常就是動員組織上下完成適應性工作。然而，與「適應性挑戰」相關的工作，對於每個人來說都很艱難。

領導者在行動時需要違反直覺，他們不是要提供答案，而是要提出尖銳的問題並利用集體智慧；他們不是要維持公司的規則，而是必須質疑「我們做事的方式」；他們不是要壓制爭論，而是要讓問題暴露出來，讓員工感覺到現實的痛苦。對於員工來說，適應性工作也是痛苦的，因為他們要在工作中面對不熟悉的角色與職責，還有新的價值觀和工作方式。毋庸置疑，他們常常想把適應性工作拋給上司。

#### (八)從常見業務轉移至新業務的轉變情況

驅動領導行為，從行動和發展跨越整個企業週期(策略規劃到執行：持續改進週期)，其特徵和受益：a.行動的優先權，被驅動的不只學習相關的業務成果。b.當他們負責執行時，保持學習的態度。c.對企業成果 & 創造價值產生影響。d.幫助克服挑戰 (如問題解決)。

競爭優勢中，每個優勢各自處在不同的生命週期，從創新階段開始，然後是擴張階段，接著是豐收階段。但是情勢可能很快變化，一旦優勢被侵蝕了，你必須割捨，將資源從舊的優勢中抽出，投資在新的優勢上。

所以，企業現在要想的不是像以前一樣，只是創造出一個可以持續的優勢而已，而是要有許多不同的想法、不同的做法。企業可以讓員工接觸到新環境中最主要的變化，讓他們能夠思考如何將這種變化轉成機會，因為企業必須要根據市場需求來學習，也必須將員工放在真實的環境中、讓他們有做出真正決策的能力，如此才能夠快速反應，因應所面臨的挑戰。

#### (九)將領導者轉變為"其他關係"，作為學習夥伴

##### 1. "對等支持網絡"

在企業領導者的角色包含了教練、顧問以及支持者，除傳統的保護者與徒弟的關係外，現代式觀點則包括發展中的網絡、發展中的網絡多元化、發展關係的強度等。

## 2. 啟動教練評估團隊和領袖

領導者應扮演教練的角色，用願景領導員工，創造信任的工作環境、積極聆聽、多些好奇心，一個領導者應該也是一個好教練，他能激發部屬潛能，建立一個令他們感到安全、受到支持，並能達到最高績效表現的環境。他和部屬應該是夥伴關係，彼此互信互賴，贏得部屬的尊重。

## 3. 啟動支持領導發展的學習

### a. 向上指導和回饋

管理者在策略執行所扮演的角色經常被誤解和低估。今日的策略推行已不再只仰賴資深領導人，管理者扮演著關鍵的橋樑角色——他們解釋和闡明各部門單位的策略重點，協助員工更清楚自己所負責的工作任務。一旦策略開始執行，管理者便提供高階領導者從第一線收集而來的重要反饋，使組織能夠依據市場反應與經營環境的變動來調整策略。從這個角度來看，高效能管理者不僅是資深領導者不可或缺的執行夥伴，更是企業的一大競爭優勢。

### b. 團隊評估和行動規劃

領導者必須能夠使個人、團隊和組織的目標清楚，讓每個人都能朝著共同目標工作，不論是部門內或部門間的領導，領導者都在學習如何面臨在時間的考驗下運用策略以能得到最有效的工作關係、工作環境及夥伴。同時領導者必須不斷的檢視自我的個性及特質，這也將影響如何從多元面向及角度來看待任何事情。同時強化創新、創造力及產能，運用不同的方法對於個人、團隊及組織目標，始能帶領團隊往共同目標邁進。

## (十) 企業領導力倍增企業領導者

培養追隨者的領導者，在一般人身上花費時間；培養領導者的領導者：在人才上投資時間。那些只吸引追隨者但從來不培植他們的領導者不會為這些人帶來價值提升。然而，當領導者花費時間培植領導者的時候，他們其實做了一筆很有價值的投資。他們用的每一分鐘都有助於提高這些領導者的能力和影響。最終這又給他們自己及整個組織帶來利益。

培養追隨者的領導者，以加法方式成長；培養領導者的領導者，以乘法方式成長。吸引追隨者的領導者以加法方式發展自己的組織。當你吸引了一個追隨者，你就影響了一個人，但你也只能獲得這一個人帶來的價值和能量。相反，培養領導者的領導者卻以乘法方式為組織帶來增長，因為他們在培養這些領導者的同時也獲得了接受培養的領導者自身及其追隨者的價值。組織裡增加十位追隨者，你就多了十個人的能量。組織裡增加了十位領導者，你就有這十位領導者乘以他們所影響到的追隨者和其他領導者的能量。這就是領導者的數學公式，這是加法和乘法方式增長之間的區別。

## 九、提供行政主管(和其他人)想要的成果(Providing Results That Executives(and Others) Will Love)

### 一、講者與內容簡介：

#### 講者簡介：

傑克·菲利普斯 (Dr. Jack Phillips) 是提供測量、評鑑和分析等領先服務之投資報酬率研究所 (ROI Institute) 的主席。他曾擔任學習與發展的經理、人力資源的高階主管，以及銀行總裁。菲利普斯為全球 500 強大企業提供諮詢服務，並為全球主要會議之主辦單位舉辦工作坊。他是美國第一位出版與培訓評估有關之書籍的作者，且已撰寫或編輯超過 100 本書，他的書籍及工作得到不少獎項。他的作品曾刊登在華爾街日報 ( Wall Street Journal )、彭博商業周刊 ( BusinessWeek )、財富雜誌 ( Fortune magazine )，也曾是 CNN 採訪及報導的對象。

#### 內容簡介：

對學習和發展專案評估其目的和成果，並對工作有所改善。參與專案的所有利益攸關者，如發起、設計、開發、促進、實施和支持專案者，必須看到他們努力的結果。這次會議說明如何測量達五個級別的评价，包括影響和投資報酬率。它還強調行政主管（出資者）想要看到的，提供投資報酬率 (ROI) 如何產生和發展的案例。經由完成此演講場次後，學員應該能夠執行下列方法：

- 從學習和發展中探究所收集之資料（按類別，包括投資報酬率）。
- 確認高階主管和其他相關者所需的項目類別。
- 解釋衡量方法如何產生及發展。
- 推行測量結果之計畫，並對不同的對象傳達測量結果。

### 二 演講摘要

#### (一) 哪些是事實？

- 大部分學習和發展是浪費的（沒有用）。
- 由主管預期之學習結果，在客戶端組織內很少衡量。
- 多數提供學習者沒有相關資料，顯示學習後於組織作為將有所不同。

#### (二) 財富 500 強和頂尖私人組織的調查

- 針對高層主管的調查
- 直接由 CEO 完成
- 為增加報酬率而採取 10 個行動
- 回收 96 個受訪者
- 21% 報酬率

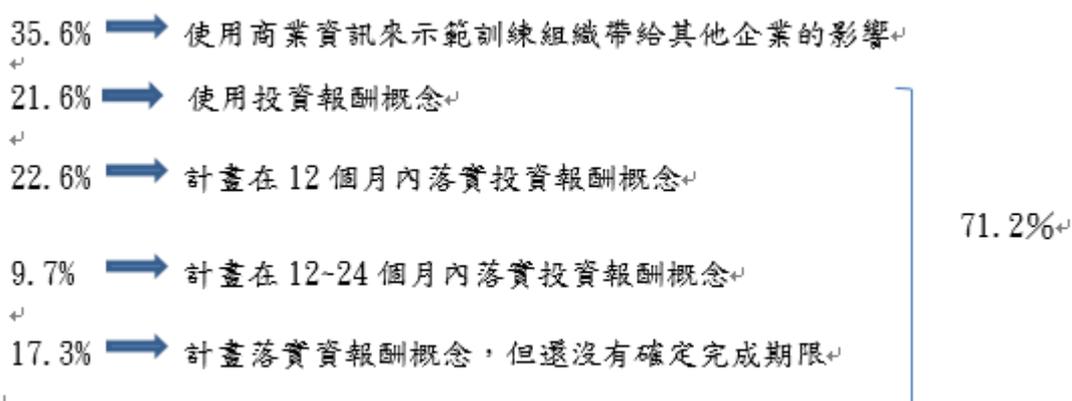
執行的度量標準 \*

衡 量	目前衡量	未來衡量	此衡量的重 要度排序
1.輸入:" 78,000 名員工接受正式學習。"	94 %	85 %	6
2.效率:"正式學習費用每小時美金 2.15 元"。	78 %	82 %	7
3.反應:"員工對課程評價很高，平均 4.2 (滿分為 5)"。	53 %	22 %	8
4.學習:"92%的參與者，提升知識和技能"。	32 %	28 %	5
5.應用:"至少 78%的員工在工作上使用這份技能"	11 %	61 %	4
6.影響:"我們的課程將排名前 5 項之企業策略，帶入組織中"	8%	96 %	1
7.投資報酬率:"於重要課程中進行五項投資報酬率之研究，投資報酬率平均為 68%"	4%	74 %	2
8.獎項:"學習和發展課程，從美國培訓和發展協會得到獎額"	40 %	44 %	3

\*CEO Survey 500 and Large Private Companies,ROI Institute N = 96 Respondents

(三)CLOs 使用或計畫使用投資報酬率

由 CLO 雜誌 2015 年測量和度量研究



(四)十個步驟交付業務價值

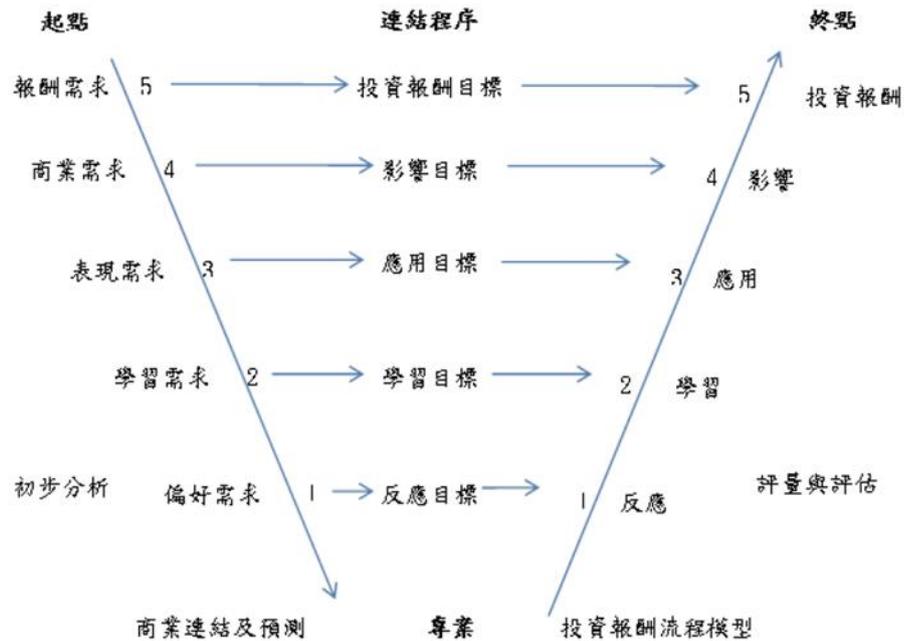
1. 先思考"為什麼"  
第一個步驟：先思考"為什麼"  
  - 目標是關鍵
  - 它是問題還是機會？

- 特定的商業衡量
- 學習價值鏈如何衡量？

		學習價值鏈			
		等級	問題	衡量	目標
可預測	<u>這很容易</u> 一直都衡量的	0	投入 ↓	數量、時數、方便性、成本	100%
	<u>這很容易</u> 幾乎一直都衡量的	1	反應 ↓	關聯性、吸引人的、重要的、 有用的、新內容、使用打算、 推薦給其他人	100%
	<u>這不難</u> 時常衡量	2	學習 ↓	概念、趨勢、事實、聯繫、 技術、職能	90%
	<u>有可能</u> 還算常衡量	3	應用 ↓	使用內容、使用頻率、使用 成效、障礙、使可能	30%
主管 偏好	<u>沒有到很難去連結</u> 有時候衡量	4	影響 ↓	生產率、時間、品質、成本、 形象、名譽、投入度、符合	10%
	<u>對許多課程有可能</u> 少衡量	5	投資報酬	利潤成本比或投資報酬率 (%)	5%

需區隔出來效果 (Red box annotation pointing to level 4)

• 連結模型



2. 連接正確的解決方案

第二個步驟：連接到正確的解決方案

- 什麼是我們做 (或不做)，會影響商業衡量嗎？
- 如何才能達到這種表現？

3. 定義期望

第三個步驟：定義期望

- 在多個級別設定目標
- 重新定義成功的合同教育

•擴大責任

### 目標與評價級別之配對

目 標	評價級別
完成此課程或專案，參與者均應：	
1.一年減少 20% 公民投訴案件。	
2.使用解決問題的能力，發現產品缺陷原因。	
3.對於在激烈的爭論中的兩個人，能夠提出化解衝突的五個步驟。	
4. 5 分之 4 的輔導員能提升演講技巧。	
5. 減少制訂一項計畫所需的時間。	
6.彈性工作制度實施一年後，實現 20%投資回報率	
7.理解相關工作內容達 4.5(滿分為 5)。	
8. 在六個月減少 25%安全漏洞。	

### 你的業務是什麼？

可能的衡量						
您的選擇	值描述	等級	現在的 措施	行政 等級	現在所測量 的百分比	最佳 實踐
	"用最低成本及最大便利性，向多人提供服務"					100%
	"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%
	"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%
	"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%
	"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%
	"參與者對於所投資的時間能得到正向回報，而組織對於所投資的資源也能得到正向的報酬"					5%

#### 4. 設計結果

第四個步驟：設計結果

- 專注於應用和影響的目標
- 建立應用和影響的工具
- 收集資料之設計
- 刪除或者儘量減少障礙

## 5. 創建或獲取有力量的內容

第五個步驟：創建或獲取有力量的內容

- 聚焦於目標
- 自己製造或購買
- 需相應的
- 新式的
- 行動導向的

## 6. 符合效率和有效性

第六個步驟：交付的效率和效力

- 低成本並不意味著更大的效果
- 專注於投資報酬率方程式之分子和分母

投資回報率的兩種計算方法

效益成本比率 (BCR) = 學習項目的利益/學習費用

投資報酬率 (%) = 學習項目的淨利益/學習費用 X 100

## 7. 確保工作學習是能傳授的

第七個步驟：確保工作學習是能傳授的

- 學習之前
- 正在學習
- 學習之後

## 8. 衡量結果

第八個步驟：衡量結果

級別	占學習項目的 %
0 輸入	100%
1 反應	100%
2 學習	80-90%
3 應用	30%
4 影響	10%
5 投資報酬率	5%

## 9. 將結果傳達給利益相關者

第九個步驟：將結果傳達給利益相關者

- 確定對象
- 確定為什麼他們需要
- 選擇方法
- 迅速的步驟

## 10. 使用結果來優化和分配

第十個步驟：將成果進行優化和分配



## (五)測量的狀態

級別	衡量類別	目前狀態 *	最佳實踐	關於狀態的評論
0	投入/指標： 學習課程、參加者、對象、成本和效率的衡量	100 %	100 %	這是現在正在完成
1	反應和計畫採取的行動： 對體驗、內容和課程價值測量的反應和滿意	100 %	100 %	需要更多專注于內容和感知價值 79%
2	學習： 參與者在課程中所學 — 資訊、知識、技能和互通意見（從課程中）	30-4 0%	80-9 0%	必須使用簡單的學習措施 54%
3	應用： 課程後衡量發展 — 資訊、知識、技能和互通意見（從課程中）	10%	30%	需要更多的後續 31%
4	影響： 衡量對企業產生之變化，如與課程相關的產量、品質、時間與成本	5%	10%	這是連接到業務的影響 14.4%
5	RIO： 針對課程成本，比較其貨幣量化的利益	1%	5%	最終水準評價 4.3%

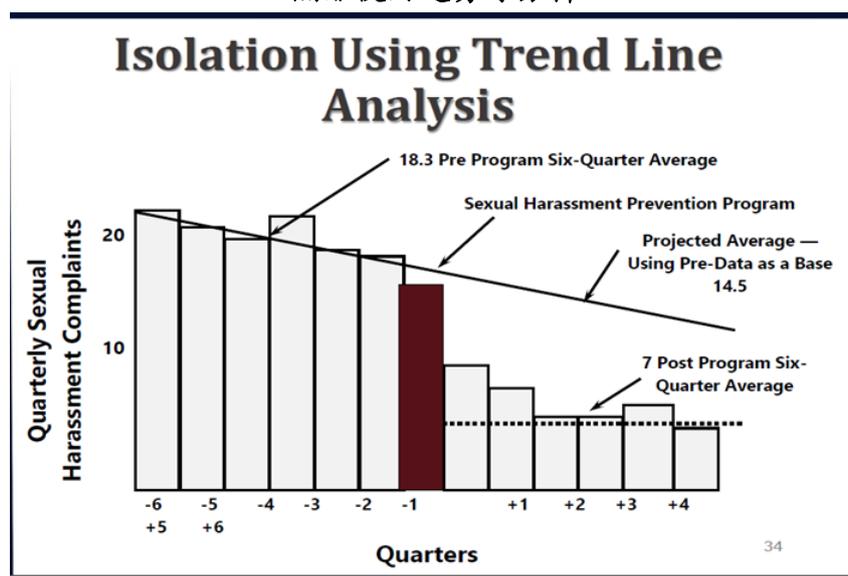
## 課程期間和課程之後收集資料

方法	資料類型			
	級別 1	級別 2	級別 3	級別 4
調查	✓	✓	✓	
問卷調查	✓	✓	✓	✓
觀察	✓	✓	✓	
訪談	✓	✓	✓	
焦點小組	✓	✓	✓	
測試 / 測驗		✓		
顯示		✓		
模擬		✓		
行動規劃/改進計畫			✓	✓
執行契約			✓	✓
執行監控				✓

#### (六)獨立估算專案的影響

- 使用控制組
- 趨勢分析
- 預測方法
- 估計參加者
- 管理部門估計影響量 (%)
- 應用專家研究
- 計算/估計其他因素的影響
- 客戶意見

#### 隔離使用趨勢線分析



#### (七)將各項資料換算為金額

- 從產出計算利潤/儲蓄 (標準值)
- 品質成本 (標準值)
- 員工時間 (標準值)
- 記錄的成本/儲蓄
- 專家意見
- 外部研究
- 相連結之其餘衡量
- 參與者之估計
- 管理之估計
- 從工作人員之估計

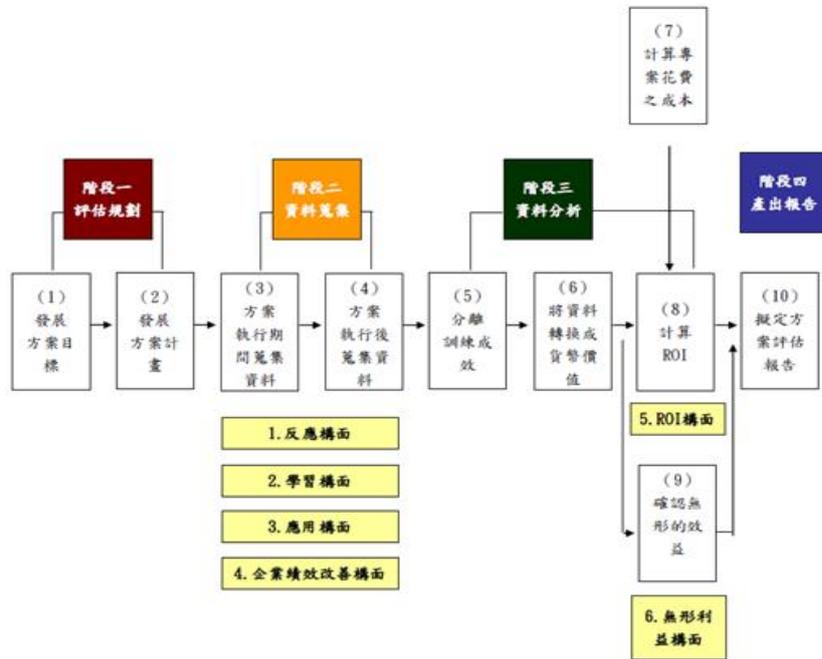
#### (八)衡量影響量和投資報酬率的七項理由

1. 老闆需要它。
2. 投資報酬率提供專案影響之證據。
3. 投資報酬率可以 明專案之改善。
4. 投資報酬率可以 明保持和擴大專案而不是消滅它們。
5. 投資報酬率可以保護您的預算。

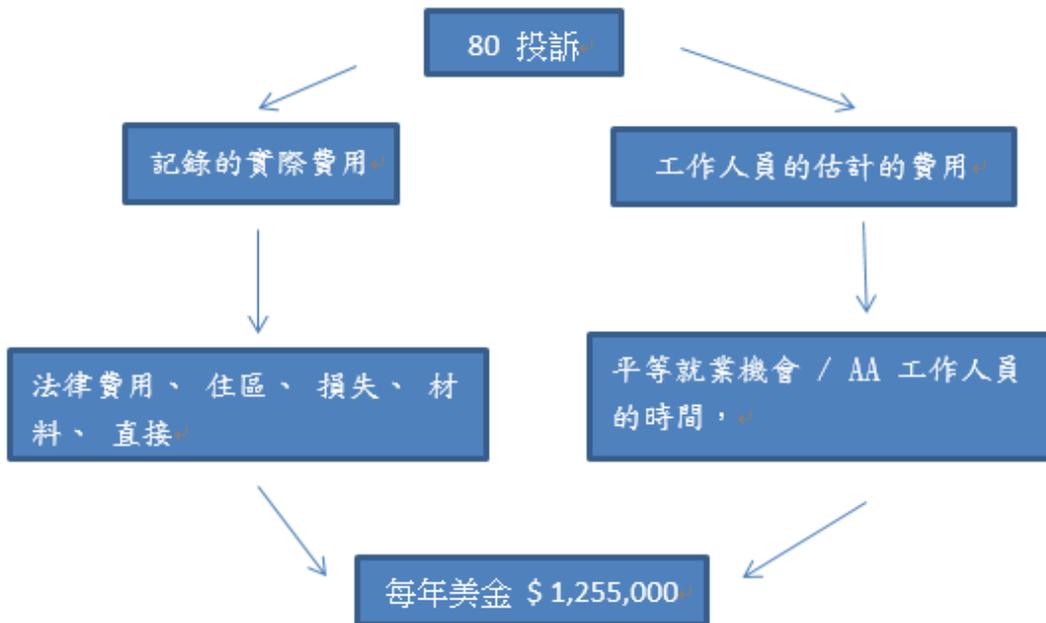
6.投資報酬率能 明建立關鍵性的關係。

7.投資報酬率可以建立你需要的支援。

### 投資回報率的評估模式架構



### (九) 性騷擾投訴的成本



### (十) 減少性騷擾案件

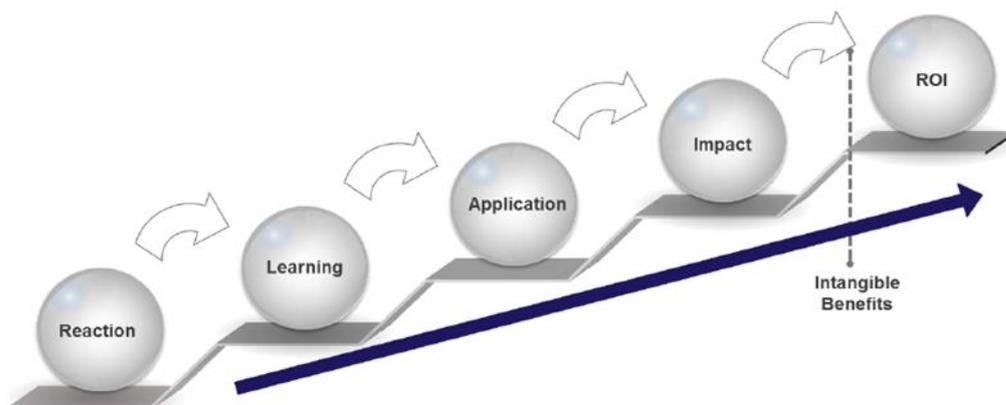
目標群體：經理人版本--所有主管和經理

員工版本--所有員工

#### 1. 資料收集

(1) 自我評估問卷 —— elearning 訓練課程結束

- (2) 雇員調查 (25%樣本) ——訓練課程結束 3 個月後
- (3) 投訴記錄 ——訓練課程結束 1 年後
2. 獨立計算課程結束後投訴案件量的變化 —— 趨勢線分析
3. 將資料轉換為貨幣值
- 投訴 —— 歷史成本和專家的成本  
(內部 EEO/AA 人員)
4. 訓練課程成本  
完整載入，包括所需之評估、設計，發展、協調、參與者之薪酬和福利和評價，總成本 =美金 255,400 元
5. 無形的效益  
工作滿意度，缺勤，減壓，社區形像和招募
6. 投資報酬率計算  
投訴減少的好處  
一個內部投訴成本 =美金 15,687 元  
每年與訓練課程相關的改進 = 每季防止 7.5 個投訴案
- 7.計算投資報酬率  
效益 / 成本 = 總收益 / 訓練課程成本  
ROI = 總效益 - 訓練課程成本 / 訓練課程成本 X 100
- (十一)積極主動  
請記住，積極主動提供領導性發展的結果：
- 希望不是策略
  - 運氣不是因素
  - 什麼都不做不是一種選擇
- 變化是不可避免的。進步是可選的。
- (十二)為什麼追求投資報酬率的技能?



45

(十二)回報

- 專案可對業務需求進行調整

- 顯示選定專案的貢獻
- 贏得尊重的高級主管/管理員
- 促進員工士氣
- 證明/辯護預算
- 提高對專案的支持
- 強化設計和執行的過程
- 確定需要重新設計或淘汰的低效專案
- 確定成功可以在其他領域實施的專案
- 贏得"一席之地"

#### (十三)投資報酬率是可信任

- 常見資料的類別
- 有系統、循序漸進的過程
- 相當保守的標準
- 重視結果的方法
- 使用高等級
- 聚焦在用戶端
- 滿足所有利益攸關者

#### (十四)投資報酬率是可行

- 不是很貴
- 許多快捷的方法
- 要求時間管理
- 適合所有類型的專案
- 技術上有助於成本/時間
- 有計畫和系統地執行

#### (十五)不必擔心

- 投資報酬率是專案的改進工具 —— 旨在專案和專案的發展
- 投資報酬率不是為個人的績效審查而設計
- 每項個案揭示了機會改變
- 負面結果代表學習的最好機會
- 負面結果背後有一個積極的故事
- 不需要等到贊助者要求影響成果和投資報酬率

#### (十六)實施戰略

- 簡要，培訓，教育
- 涉及之工作人員 —— 及早並經常
- 強調過程改進
- 解釋為什麼 —— 常規
- 建立它進入專案 —— 不是額外添加
- 提供各種資源
- 使用適當的結果
- 慶祝和行賞

## 十、打造敬業超凡的全球領導人：探索可能的藝術

### (Engaging, Enriching & Enabling Global Leaders : An Exploration of the Art of the Possible)

#### 一、前言

所謂領導者是指居於某一領導職位的人，運用信仰、價值、道德、人格、知識及技能等領導特質，來影響並帶領跟隨者完成更高的目標。因此，一個全球領導人，除了必須能夠因地制宜調整領導方式，也要能夠串聯思緒及行動計畫，以因應複雜多變的工作環境。

#### 二、內容摘要

##### (一)領導的定義

- 1.完成比管理科學所述更多的藝術。(Colin Powell)
- 2.為對的理由，在對的時間，做對的事。(U.S. Army Green Berets)
- 3.一種影響他人行為的關係。(Mullins:1996,246)
- 4.一項可成功影響他人的特質。(Moorhead and Griffin, 1998:352)

##### (二)領導的特性

以目標為導向，並以非強制性的方式來影響跟隨者。



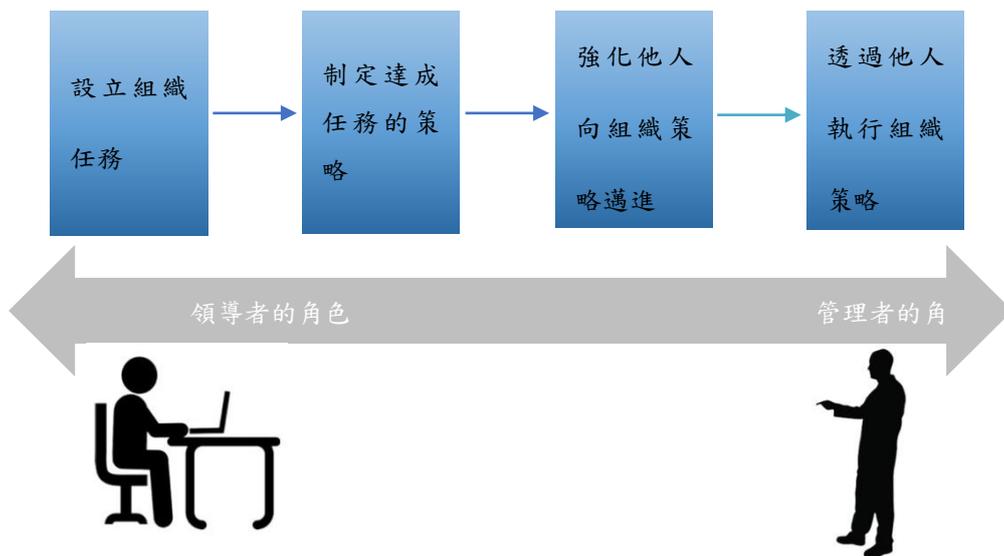
##### (三)領導者與管理者的差別

在任何組織裡，領導者的職務是定出一個方向。領導者是第一位預見組織未來定位的人，也是第一位號召眾人朝那個定位邁進的人。領導就是找出地平線上的某個定點，然後以響亮的聲音與堅定的口吻說，我們應該朝那個境地邁進。

管理者則聚焦於維持整個組織直挺挺地朝既定方向前進，管理不是挑選地平線上的某個定點，而是規劃朝那個定點邁進的進度。

管理者並不需要擁有所謂的遠大的報負，他僅就現有人力、物資妥善規劃，依據上級所賦予的任務落實執行，於規定時間內完成規定的工作，他對於近程任務有絕對性的執行力，能夠為團隊醞釀未知的能量。

領導人	管理人
獨樹一格	人云亦云
關注「部屬」	關注「系統與結構」
視野寬廣	視野狹窄
問「是什麼和為什麼」	問「怎麼做和何時做」
眼光在遠方	眼光總是在目前
挑戰現實	接受現實
做對的事	把事做對



#### (四) 領導者的特質

領導是透過影響力的發揮，引導成員方向，結合成員意志，據以達成組織目標的一門藝術，所以任何一個組織，其興衰的關鍵所在，均在於能否看清未來、尋求定位、勾勒願景、創造有利態勢，進而帶領組織變革，而這些都是領導者無可推諉的責任。因此，想做一位卓越的領導者，就必需擁有比一般人還要廣泛的優秀特質。

1. 自信(C Confidence)：能在不確定情況下做決定，並將信心灌輸給部屬。
2. 承諾(Commitment)：能言出必行，用行動證明給團隊看，建立團隊對領導者的信任感。
3. 行為準則(Code of Conduct)：給部屬清楚的任務指示，讓他們發揮長才。
4. 勇氣(Courage)：勇於做正確的事，讓部屬信賴。
5. 同理心(Compassion)：用一致的標準衡量自己與部屬，讓部屬真心追隨。
6. 能力(Competence)：無時無刻全力充實自己，讓自己的能力在部屬之上。
7. 毅力(Perseverance)：能貫徹執行。
8. 願景(Vision)：能描繪願景，並激勵部屬有一致的理念與行動。
9. 活力(Energy)：對工作有熱情有活力，並能將這股熱情活力傳遞給部屬。
10. 行動計畫(A Plan of Action)：能將願景化為實際行動，讓部屬有認同感，願意投注心力。

#### (五) 交易型領導 (TRANSACTIONAL LEADERSHIP)、轉換型領導 (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)

##### 1. 交易型領導

領導者與部屬處於一種交換關係上，領導者透過實質的獎酬，來釐清部屬應扮演的角色與任務需求，當部屬幫助領導者完成預定的任務時，領導者即給與部屬所想要的金錢或物質報償做為交換。

Bass (1985) 將交易型領導分為權變報酬 (Contingent Reward) 與例外管理 (Management by Exception) 兩個構面，權變報酬乃指領導者給予員工適當的獎勵與避免使用處罰，以增加員工工作的誘因，當員工完成領導者所指示的工作時，

則可獲得獎賞，領導者可以經由不同權變報酬的交易過程，達成對員工的激勵作用，領導者扮演權變增強者的角色，進而使員工工作上有更好的表現。例外管理可分為主動例外管理（Active management by exception）與被動例外管理（Passive management by exception）兩個構面，主動例外管理是指領導者隨時觀察員工及採用修正行為，來確保工作能有效的達成，被動例外管理是指當員工未能達到預期行為時，領導者使用處罰及其他修正行為來矯正實際與預期標準的偏差。

## 2.轉換型領導

領導者強調建構願景，並積極獲得部屬對願景的認同，幫助部屬檢視自我的價值觀與信念，使其脫胎換骨，發揮驚人的潛力，與領導者一同實現願景，完成任務。

Bass（1985）提出轉換型領導是由四個構面所組成，即才智激發（Intellectual Stimulation）、個人化關懷（Individualized Consideration）、魅力或理想化影響（Charisma or Idealized Influence）以及激發動機（Inspirational Motivation）。才智激發包括領導者會質疑假設、引發挑戰現狀以及鼓勵問題改革、想像力、智力上的好奇心、新穎取向等；個人化關懷的重點是在部屬的發展，包括領導者注意部屬的需求、展現同理心以及支持部屬的個人進取心與觀點；魅力或理想化影響包括領導者會獲得部屬的尊敬與信任以及自信，而部屬認同領導者且想要盡力趕上領導者；激發動機則是領導者藉由清晰而令人注目的願景，使部屬鼓起精神，領導者的行為會提供有意義與有挑戰性的工作以激勵部屬，部屬則會展現出熱忱與樂觀。

3.轉換型領導對跟隨者的表現、組織的表現、領導者的效能、部屬的滿意度等有正向反應，交易型領導則有負向效果。

### (六)領導能力的自我檢查項目

- 1.設定部屬效法的楷模。
- 2.與部屬討論影響工作完成的未來趨勢。
- 3.追求試煉自己能力的機會。
- 4.發展團隊的合作關係。
- 5.讚揚表現優異的部屬。
- 6.隨時注意部屬確實遵守行為準則。
- 7.描繪具有吸引力的願景。
- 8.激發部屬嘗試創新的工作方式。
- 9.積極廣納各種不同的意見。
- 10.強調自己信任部屬的能力。
- 11.信守承諾。
- 12.鼓勵部屬分享令人激賞的夢想。
- 13.尋求組織外能用來改善工作的創新方法。
- 14.尊重部屬。
- 15.確保部屬能因其對專案成功所做出的貢獻獲得回報。
- 16.要求部屬對自己影響他人績效的行為作出反饋。
- 17.向部屬展現支持共同願景所能獲得的長期利益。

- 18.當事情不如預期時，反問「我們可以從中學到什麼？」。
- 19.支持部屬自己做決定。
- 20.公開表揚體現共同價值的部屬。
- 21.對組織營運的共同價值建立共識。
- 22.描繪團隊渴望完成的願景。
- 23.對專案設定可達成的目標，並建立具體的行動計畫，以及可量度的里程碑。
- 24.給部屬工作上非常的自主權。
- 25.找到慶祝成就的方式。
- 26.清楚自己的領導哲學。
- 27.對工作的更高意義及目的具有真誠的信念。
- 28.即使有失敗的可能，也要勇於嘗試及冒險。
- 29.確保部屬在工作中，能學到新的技能並自我成長
- 30.對團隊成員的貢獻，表達感謝及支持。

## 十一、策略領導者的職能 Competencies of Strategic Leaders

演講者 Mr. KC Yan (Malaysia)以三大主題論述「策略領導者的職能」(competencies of strategic leaders)

一、 主題 1.對未來準備就緒—策略領導者應具備清楚思辨(triage,如圖)過去、現在與未來之能力



(一) Mr. Yan 告訴我們，領導者必須要能「聽見未來」並「決策現在」：

1. 有關聽見未來，身為領導者如果拒絕或無法聽到、辨認到組織現在的VUCA 並致力去了解及解決，即 Volatility(反覆無常)、Uncertainty(不確定性)、Complexity(錯綜複雜)、Ambiguity(模稜兩可、模糊不清)，或是困在過去美好的管理思維、經營模式、成功典範而拒絕意識到變革創新必要性的聲浪，便無法聽見未來，並最終將錯失成功的契機。

2. 至於決策現在，我們其實都很清楚，沒有任何人是可以預知未來的，但領導者應該嘗試去預測(forecast)，即預測分析組織內部協調/衝突之處、貌似合理卻隱藏風險之處、運用反向激盪法去思考什麼是你認為必定會發生、必須發生及可能將發生之風險，並透過學習新的技能(說明如下段)，來決定當前之決策，俾逐步將 Volatility(反覆無常)轉變成 Vision(前瞻視野)，將 Uncertainty(不確定性)改變為 Understanding(充分理解)，將 Complexity(錯綜複雜)轉換為 Clarity(清楚精粹)，並將 Ambiguity(模稜兩可、模糊不清)提升為 Agility(靈活彈性)。

(二) 什麼樣的策略思維與技能是領導者應當具備，以引領組織邁向未來之成功? Mr. Yan 提示以下幾點：

1. 善用個人長才。好的領導者清楚自身優勢，會善用自己的長處讓事情順利運作、持續發揮效用。

2. 藉由清楚思辨與分析歧異之看法或意見來提高現況事實之能見度、清晰度，並據此建立具體可行的行動方案以邁向未來之成功。

3. 未來導向之領導者能翻轉困境，進而發現隱藏的機會。

4. 持續強化學習的能力與動機，以更加瞭解並精進自身產品及服務。在微軟公司，他們稱此策略思維為"eating one's own dog food."，在 Autodesk 公司，則為"drinking one's own champagne."

5. 致力建構公平合理的組織氛圍，協助不同部門派系化解歧見、瞭解彼此並協同合作。也就是藉由建立共識—互惠，來創造雙贏局面。

6. 能秉持開放與誠信的態度，公開透明地展現組織未來發展方向及發展策略，並將決策重點與所有組織成員共享。

7. 致力於不斷嘗試創新並從錯誤中學習，也就是落實「嘗試、失敗、學習與繼續嘗試」(test, fail, learn, and test again)的機制。

(三) 運用麥肯錫 7S 模型(Mckinsey 7S Model，如圖)來檢視組織是否已具備邁向未來成功之能力：

1. 麥肯錫 7-S 模型指出了企業在發展過程中必須全面地考慮各方面的情況，包括結構(Structure)、制度(Systems)、管理風格(Style)、員工(Staff)、技能(Skills)、策略(Strategy)及共同價值觀(Shared Values)。在模型中，策略和結構被認為是企業成功的「硬性(hard)變數」，管理風格、員工、技能、制度和共同價值觀被認為是企業成功經營的「軟性(soft)變數」。

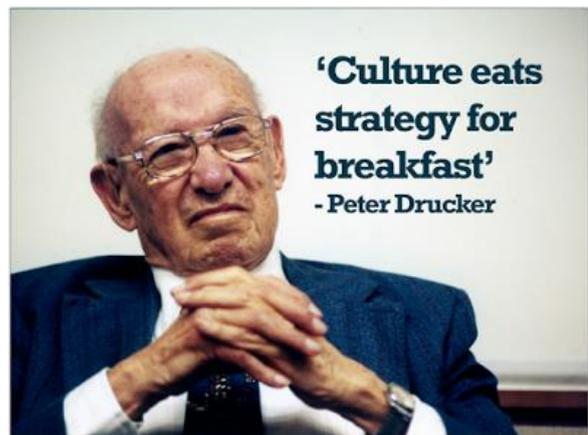


2. 麥肯錫的 7S 模型提醒經理人在規劃企業藍圖時，不能只注重策略、結構等硬性變數，也要注重強調員工、技能、管理風格、制度、共同的價值觀等軟性變數。

公司長期以來忽略的人性，如非理性、固執、直覺、喜歡非正式的組織等行為與思考，必須於現階段即加以重視與管理，且其與公司未來的成敗息息相關，因為"The future is shaping now."，所以絕不能忽略。

二、 主題 2. 策略領導者是文化戰士，文化勝者—策略領導者應當擁有管理拮抗(paradox，相互矛盾、衝突)及文化變革之恆心

(一) 策略領導是一項有效管理與引領組織文化變革的能力，Peter Drucker 曾說：「文化將策略當早餐吃掉了! ("Culture eats strategy for breakfast.")」意味著一個企業的文化，左右其營運管理上的策略。藉由堅實的組織文化，好的變革策略可以被強化而落實，反之，即便企業擁有優良的策略變革方針，組織文化亦可能阻礙與抵抗改變之意圖，而導致變革失敗。因此，如果領導者欲獲得成功的策略變革，當務之急便是改變文化。



(二) 作為策略領導者必須正確思考：

我們(公司、組織)想要成為一個什麼樣的公司或組織？我們擅長的是什麼？我們應該要做些什麼才能取得及維持競爭優勢？

而最簡易、重要的切入方式之一便是「界定核心文化，identifying your target culture」。其步驟包含：(1)清楚定義組織目的(purpose)及達成組織目的所需之目標(goal)與策略(strategy)、(2)接著，將策略明確轉換為落實該項策略所需之能力(capabilities)與行為(behaviors)、(3)領導者必須從下列七大面向擇選出組織要採取

的關鍵行為指標，逐步形塑與核心文化(target culture)及策略發展方向密切契合之組織文化：

1. Structured v.s. Flexible--指執行工作流程
2. Controlling v.s. Delegating--指組織決策方式
3. Cautious v.s. Risk Permitting --組織對風險接受與承擔程度
4. Thinking v.s. Doing--組織成員於產生想法、思考計畫(ideas)過程與實際執行，兩者之間所花費時間
5. Diplomatic v.s. Direct--管理者與員工對談溝通過程之透明程度
6. Individualistic v.s. Collaborative--主管階層對個人績效與分享目標/文化之重視程度
7. Internal v.s. External--組織工作及成員行為是較趨近因應外部環境抑或內部環境導向

(三) 瞭解並釐清上述組織要採取的關鍵行為指標後，可以界定組織是標準取向(standards)/客戶取向(customized)、過程導向(process)/結果導向(outcome)、逐步邁進取向(paced)/快速到位取向(speed)、系統導向(systems)/關係導向(relationships)、正式取向(formal)/非正式取向(informal)。接著必須分析現階段組織文化與核心文化之間的差異(gap)，並有效掌握與管理這個差異、拮抗(paradox，相互矛盾、衝突)及其影響力量。

(四) Mr. Yan 說：「策略是種意圖，而文化是一種習慣! (Strategy is intention, culture is habit.)」那要如何管理上述差異、拮抗(paradox，相互矛盾、衝突)及其影響力量，使正確的組織文化形成一種習慣，進而使組織成員產生落實策略之意圖，最後達成組織目標及獲致成功呢? 根據 BCG 的研究與歸納，可以善用以下七個方式：

1. Leadership 領導力：企業的經營決策正確與否，直接影響著企業的生存與發展，而企業的決策掌握在領導者的手上，領導者的能力高低，就直接影響著每項決策的準確程度。能力是知識和智慧的綜合體現，領導是一種綜合實踐活動，領導力是作為領導者解決問題、處理問題時必備的能力。如果在應對競爭和挑戰時，能夠如魚得水、游刃有餘，就應具備決斷力、創新力、協調力、影響力、處理危機等各種能力，它們是領導力的構成要素。因此，領導力是各種能力的綜合運用。

2. People and development 人才與發展：面對劇烈的全球化競爭，能夠在工作崗位上實踐創新，具備獨立思考、解決問題能力，經由實現新構想而創造價值的人才，是企業最核心、最難評鑑與尋覓的關鍵人才。企業在人才訓練實施之前，應先進行整體人才發展體系評估，依組織面、工作面及個人面三大面向，完成訓練前之需求分析，使人才發展體系之規劃與教育訓練需求相互連結，另，企業應結合企業發展策略縱觀全方位人才發展，以確保訓練之成效並符合企業需要。

3. Performance management 績效管理：指管理者與員工之間就目標與如何實現目標上達成共識的基礎上，通過激勵和幫助員工取得優異績效從而實現組織目標的管理方法。績效管理的目的在於通過激發員工的工作熱情和提高員工的能力和素質，以達到改善公司績效的效果。

4. Informal interactions 非正式溝通網絡：主管與部屬非正式之一對一面談，給予工作、生活、健康等之關心等。

5. Organization design 組織設計：是一個動態的工作過程，其有三種情況：(1)新建的企業需要進行組織結構設計；(2)原有組織結構出現較大的問題或企業的目標發生變化，原有組織結構需要進行重新評價和設計；(3)組織結構需要進行局部的調整和完善。

6. Resources and tools：善用資源與工具，意即將組織系統內部諸多資源進行組合、加以運用。

7. Values 組織價值：是指通過組織系統內部諸多資源的組合與共生，所表現出來且被市場所認可的經濟實力和社會影響力，意即被市場所認可的經濟價值和被社會所認可的社會價值。組織價值表現為「保證組織的增值性」，意思是：通過組織把各種人員、資源組合起來，使之產生大於人員、資源單獨散落時所具有的價值之和。故組織價值的提升就是實現組織價值之持續增值。

三、 主題 3. 策略領導者應重視職能差異性—人才管理。許多公司目前所採行的領導職能模型並無法拔擢或辨識出真正符合組織未來發展所需之將才，這正是策略領導者應當重視並改變的困境之一

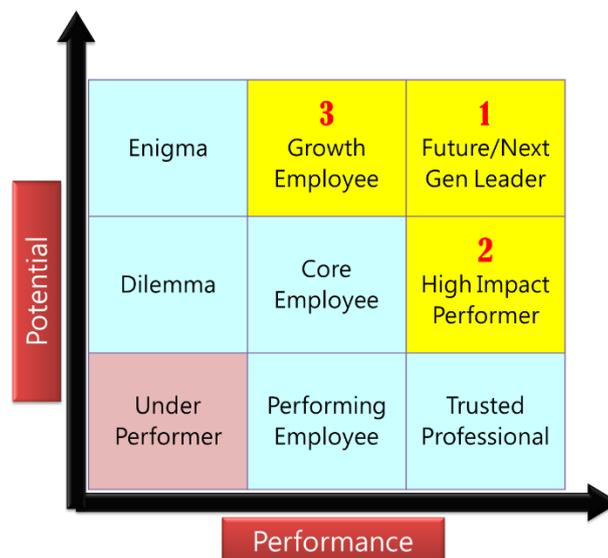
(一) 「First who, then what.」(如圖)：

企業能夠達成永續成功的關鍵，首先是讓對的人上車(Get the right people on the bus)、不適合者下車，然後決定駛向何處。誠如 Jack Welch 所說：把對的人配置在對的工作崗位上，比發展策略更為重要。

(二) 領導者在遴選管理職位之擔任者時，必須有能力對候選成員做出正確、公平、合理的價值判斷，以篩選出適任人才。Mr. Yan 說明運用人才九宮格的評量方式(如下圖)：

### First Who...Then What

If we get the right people on the bus, the right people in the right seats, and the wrong people off the bus, then we'll figure out how to take it someplace great.



1. 人才九宮格以工作績效與發展潛力(或領導能力)分為兩個軸度，將人才區分成9類，橫軸的工作績效代表過去工作表現或現在實力，而縱軸的潛力或領導力則代表未來發展潛力。在企業中，凡被列於人才九宮格中「Future/next gen leader」、「High impact performer」、「Growth employee」的人選，通常被稱為核心人才或高潛力人才，是企業的未來接班人選或重點發展的對象。而人才九宮格不同的區塊也反映出不同的人才發展需求與策略。

2. 屬於「High impact performer」的人才，其在現任職務上有優異的表現，也能夠承擔相同層級更大的職責。因此發展的重點在於縮減其往上一層級的職能落差，也可安排導師(mentor)提供未來職涯發展的建議與諮詢，協助其往「Future/next gen leader」移動。

3. 屬於「Growth employee」的人才，符合現任職務的績效要求，並蘊藏較高的潛能，在未來可以往上晉升。因此發展的重點在於針對其優勢給予更具挑戰性的任務，或透過工作多樣性安排，鼓勵其展現更好的績效成果，也可提供內部/外部教練(coach)協助其往「Future/next gen leader」移動。

4. 透過人才定位，落實人才評等機制，將人力資源區隔，讓企業可以決定如何有效分配資源與人力投資，落實人才發展策略。

(三) 前述「讓對的人上車(Get the right people on the bus)」(如圖)，講者 Mr. Yan 指出下列幾點職能項目，以篩選潛力接班人：

1. 能夠有效處理全球化差異、多樣性 (global complexity/diversity)

2. 在學習、決策、執行時，均能保持彈性敏捷(agility)

3. 能夠有效管理拮抗(paradox，相互矛盾、衝突)

4. 能夠有效處理模稜兩可(ambiguity)、模糊(fuzziness)之情況

5. 具備由外而內之思維取向(outside-in orientation)

6. 具備將知識精粹昇華(information distillation)之能力，意即能將複雜之知識化簡為繁，並且將簡單知識精煉昇華(sublime)

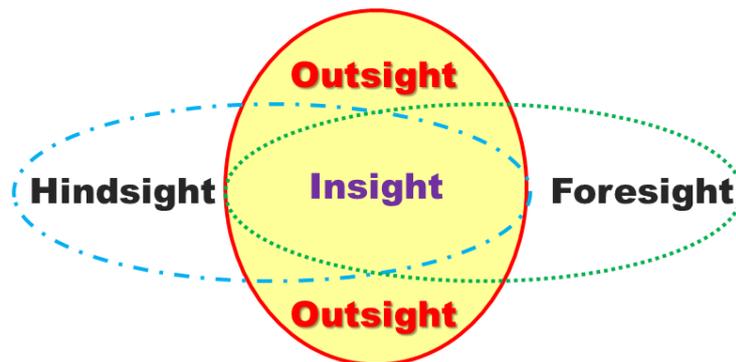
(四) 接班人計畫，對象都是高潛能領導人才(Hi-Potentials)，也是企業未來的領導人，在養成階段，企業一方面運用各種人才管理工具，提升其領導統御和變革管理能力，另一方面也要持續運用諸如九宮格的評量方式逐年檢視，訓練與評量方式包含：360度評鑑、工作模擬、評鑑中心、內部/外部輪調、工作試驗(tryouts)...等。



#### 四、 結論

(一) 在經營環境變化快速的時代，組織面臨最大的危機並非動盪(turbulence)本身，而是仍沿用昨日的思維或處事方針來應對今日與明日的改變。如同 Google 創辦人 Larry Page 所說：許多剛開始很成功的公司，卻無法經歷時代淬鍊而失敗，他們基本上都犯了一個相同的錯誤，那就是錯過了未來(miss the future)。因此，領導者必須釐清未來發展方向、清楚掌握未來發展優勢，而不是因襲舊有、傳統、保守、美好的管理思維、經營模式或成功典範，以及有能力帶領組織成員勇於變革，以上均是組織得否永續發展及持續成功的關鍵。

(二) 身為策略領導者必須具備「創造突破(Creating breakthroughs)」(如圖)之能力



1. 「Foresight」指前瞻力、先見之明，是對未來可能發生之事的洞察分析能力。
2. 「Hindsight」是指後見之明，來自過去之經驗。
3. 「Outsight」是一種能突破現況框架與經驗法則而獨立思考、解決問題之能力，類似創新思維的能力，並可由全新之處發想新點子，再經由實現新構想而創造價值。
4. 「Insight」是指洞察力，他產生於其他三個 sight 重疊之時。
5. 「Outsight」是上述最難具備的技能，但是對任何策略領導者而言，它是最應該擁有之能力，尤其在面臨組織變革、需要創新突破之際。

## 十二、慶祝-向世上最受稱讚的組織學習領導課程(Celebrate-

### Leadership Lessons Learned from the World's Most Admired Organizations)

在生命中、工作上我們何時會慶祝？試著把握任何機會慶祝，能為看似一成不變的生活加添樂趣，並在工作團隊中創造正面積極的氛圍。我們每個人的生活應充滿熱忱、活力和樂趣，能跳舞時就不用走以展現生命動能；與人常有聯繫並維持友好的關係以表達對人的熱情；改變視野、改變語言、改變生活方式，將能經歷不同的生活體驗；而在期限內完成任務後是精疲力竭的呈現或是表現出有如通過終點般的喜悅，可藉由歡樂的氣氛將負能量轉化為正能量，試著在生活或工作中更多的激勵自己或團隊士氣，讓自己有更多的慶祝，並在公司裡建立慶祝文化。

每個人都是獨一的個體，慶祝文化之建立須具有包容性，讓每位員工認為自己是屬於慶祝的一部分，使其有參與感。慶祝活動儘量符合個人需要，並得以麗池酒店之服務理念『我們是一群為女士與紳士提供服務的女士與紳士』，作為服務公司同仁之信念。慶祝的關鍵在於讓人感到榮耀並對進步予以肯定，其能促使工作氛圍更為愉快，團隊士氣提高，提升員工對公司的向心力，以促其更願意投入公司業務，更容易留住人才。慶祝文化從個人習慣開始，而個人習慣根基於態度，慶祝習慣來自於下列三種態度之建立，簡稱為 GPS：

一、G(Gratitude)感謝：一種感激的感覺、情感或態度，存在於我們生活中的認知。

二、P(Play)玩樂：活在當下，盡情專注於生活的每個時刻。

三、S(Surprise)驚喜：包含意想不到的元素，創造驚奇。

成功的慶祝在於了解當事人的快樂清單，依其所喜歡、所感謝的，再加上驚喜所舉辦的活動。

在工作團隊中誰應要有慶祝的態度？這不是主管也不是同事的責任，而是我們自己。如果我們有 GPS 的態度，就能給團隊帶來不同的氛圍。而如何落實 GPS 的態度以建立慶祝的習慣？首先活出感謝的態度，想著今天要感謝誰並以實際的作為表達出來，可以運用便條紙寫出感謝的話，而表達感謝的方式可以不斷的改變，不是永遠以同一種風格呈現。不是幸福使我們感謝，而是感謝使我們幸福。其次是活在當下的盡情玩樂，從幽默感開始，而幽默的最高境界是幽自己一默的能力，生活就如傑克威爾許所說「認真的面對工作，輕鬆的對自己」。最後是驚喜，它可以是自發性的計畫，問問自己 2 個重要的問題，決定讓它有趣嗎？要做什麼讓它覺得有趣？這能為生活增添驚奇的樂趣。

身為團隊的領導者，要能激發員工的才能及創意，而公司中最好的決策是源自於一個好的主意，而一個好主意是源於很多好的想法，員工的潛能有所發揮，就能提出不同的創意和想法，優化公司的競爭力。慶祝具有激勵性，能提高自己和團隊的參與度及貢獻度，有時領導者要成為自己的英雄為自己慶祝，或重新設計一個符合員工個人化的慶祝活動，或在其中能和員工跳舞同樂，透過慶祝能提升員工的敬業度並使其成為企業文化。

### 十三、懷抱自信交流-激發創造力和創新(Connecting with Confidence to Inspire Creativity and Innovation)

#### 一、前言

Kerrie Phipps 在這領域已投入發展了 25 年，為亞洲地區鼓舞人心和充滿活力專業演講者，亦是一位文字工作者，有 3 本個人著作、和別人合著 7 本書出版，於西元 2004 年 Kerrie 完成了神經領導力研究院(Neuro Leadership Institute)的完整培訓，獲得了認證教練證書，為數百企業家和領導者顧問，並建立了自己的全球專業教練口碑。強大的神經科學基礎，透過她的輔導，讓案主認知自我的思想、想法，進而激發自我肯定和信心，踏出慣性的行為，激發創意思考、勇於接受創新生活。Kerrie 清晰的闡述、專業能量和嚴謹注重細節個人特質，是這領域翹楚人才。透過她強有力的教練和激勵技巧，為顧客提供無價的和不同的觀點，引導邁向成功的途徑。

Kerrie 的使命是鼓勵人與人的友善互動接觸，營造富有人情感恩的世界。她最近強力推薦自己一本著作「與陌生人交談 (Do talk to strangers) - 如何與任何地方的任何人聯繫」，在書中強調和不同人接觸連接是很重要，透過親身勇氣、創新和適應的故事鼓勵並影響讀者"走出去"，在商業和生活等各方面經營得以產生積極的變化，創造新的機會。

#### 二、內容摘要

搭配應在 ARTDO 第 43 屆會議主題「打造敬業超凡的全球領導人(Engaging, Enriching and Enabling Global Leaders)」，本主題演說主要是強調廣泛的連接不同人、地、物和有效溝通技巧、不同生活經驗，對一個領導者的團隊經營和業務增長是非常重要的。講者所分享個人生活化故事，主要是談及如何與不同人互動接觸、到世界各地去體驗各種的奇特事物，內容非常平易生動，鼓勵聽眾者如何透過提高會話技巧，與我們周圍的世界連接，並激發進入新的環境中的自信心。當偏見、恐懼和假設被放棄，人們自然就會產生面對新的環境的自信心，潛在創造力會被解鎖，你的談話會鼓舞人心，甚至有更佳轉變成為有用的人生。

講者指出在現代繁忙的社會當中，人與人之間的距離連結變得越來越遠，尤其在社群媒體發達的情況之下，人們在某種程度上似乎失去了最原始相互連結溝通的能力，而講者也是其中之一，從小便是一個害羞內向的人，她和很多人一樣缺乏自信，害怕主動去和不認識的陌生人攀談。而在長期的旅行中增加和不同的人接觸的機會，有一次去亞洲的機緣之下，在和一個亞洲人討論他們在甜點飲食習慣的不同後，她驚覺人與人之間奇妙的連結，在那個時候她發現到原來認識他人，不只是僅僅是知道他的名字、喜好，更可以了解到各種不同的文化背景，進而從他人身上去學到或許自己這輩子也不會探索到的東西。

父母都會教導小孩不要隨便和陌生人講話，因此小時候我們便遵守著這個觀念直到長大成人，然而每個人都有著自己的故事，你永遠不知道你下一個認識的人，會不會就是那個會改變你一生的人，然而若是我們因為自己的害羞而選擇不去和這個人攀談，或許我們就錯失了我們人生的轉折點，Kerrie 告訴大家自己許多親身的例子，她以前也是一個很怕去和陌生人交談的人，但現在她很積極地抓

住每一個可以和陌生人交流的機會，社群媒體是一個非常好的管道，Kerrie 表示她常利用社群媒體來認識不同各式各樣不同的人，有時候在空閒的下午，她可能會臨時起意的去和不同的網友見面，在這些過程當中她看到了許多不同的人，聽到了許多不同的故事，而最重要的她建立了一個非常廣泛的人脈，Kerrie 提到了在 *Do talk to strangers* 一書中，她利用了不同的方式來傳達「如何和人溝通」以及「溝通的方式」，其中她表示人跟人畢竟是不同的個體，因此要如何進入對方的世界需要一些方式，例如一個笑容、眼神的交會都是讓人與人之間卸下心房很重要的開始，並願意去和不認識的陌生人交談，現代人與人溝通社交最大的挑戰，在於沒有人願意向不認識的人敞開自己的心房，而我們身為人，一個從原始時代就是屬於群居的動物，社交對我們的連結是不可或缺的，Kerrie 表示認識不同的人給我們不同的人生經驗，看待事情不同的角度與觀點，且這套規則可以運用在各種不同的層面上，例如在商業事務上，你要如何去維持和舊客戶之間的連結，並在同時去開創和新客戶之間的聯繫，就是書中所提到 ASKING 原則最好的例子，Kerrie 本人也提供些如何去和陌生人開啟話題的一些小方法及話題，例如天氣、詢問時間、或者路線、或者是一句簡單的讚美等等，都可以開啟和陌生人的一段相遇，在最後 Kerrie 鼓勵大家踏出第一步主動去認識陌生人和陌生人交談，並期許在閱讀她書中各項原則和技巧，可以讓大家的生活更加豐富，擴建更廣闊的人脈，讓大家擁有更成功的人生。

最後演講結束前播放一部「4歲女孩諾拉與82歲老爺爺的感人的忘年之交！」故事影片，主要敘述美國喬治亞州一名4歲女孩在商店與一名8旬老人不期而遇，特殊的緣分使他們成為忘年之交。現在這名女孩經常去探望老人，讓剛經歷喪偶之痛的他展顏歡笑，重新面對人生。有時候與陌生人交談會變成世界上最美好的事情，也希望這場忘年之交能激勵其他人花點時間與老年人聊聊天，多陪陪他們。

### 三、 總結

講者認為現在這個社會型態進步飛快，"人跟人之間的連結"變成了在任何領域發展成功不可或缺的要素，然而一般人要如何去打破畫地自限的心態，鼓起勇氣的去和一個陌生人交談，讓你的世界隨著你遇到的每一個人而變得更大，在作者演講內容中主要可歸納以下幾個重點：

(一) 輕鬆自然地與陌生人交談，與可能深刻影響你生活的人交流，有時它是領導對話、有時是銷售或團隊發展對話、有時只是那些瞬間巧合或偶然的時刻等各種場合中。

(二) 使用簡單的 ASKING 模型連接任何人，任何地方：



1 Awareness：自覺/意識感。因為我們猶豫，我們錯過很多令人難得的時刻，或者我們沒有發覺在周圍出現的機會，若一開始無法自覺這些時刻或機會，我們不能做任何互動回應事情，所以讓我們增加對我們日常生活自我覺察意識，在意你的直覺，並確保你對任何事保持疑問好奇。

2 Start Small：踏出一小步。例如：微笑、問候和對他人的興趣。只要踏出說"你好"，驚人的事情可以而且經常發生在這些時刻。

3 Keep Going：保持前進/持續進行。持續選擇一些有意義與你想要討論的問題，保持相互之間的對話交流，這會開啟開美妙的連結，提問諸如“你最喜歡什麼？”的問題，因為開放式問題將產生較佳的效果。

4 Interest In Others：關注他人/對別人產生興趣。你是否對他人不感興趣？還是太忙而不在乎？對別人的興趣不必刻意偽造，你可以開發它、並享受它。對他人的生命及其經驗感到興趣，你就會用心聽到對方的聲音與故事，產生真正的生命交流。

5 Natural Confidence：從容的自信。每個人都是獨一無二的，你也是，具有專屬的優點，你的自信要比你比你想像的多，但有時候只是隱藏起來，多認識你自己，知道你的特質，適時地展現出來。別人對你的意見與反饋，接受它，這將幫助你成為自己的“最好的版本”。

6 Gratitude：感恩。感恩每一次連結，致力於感激、共好的世界努力，建立網絡並賦予周圍的人同樣的能力。施比受更有福，積極地向他人表明你珍視他們，以及他們的想法，這是另一個非凡的開鎖器，看似簡單的行動或感激的話語，將產生強大的影響，你最終也將享受感謝所帶來的回饋。

(三) 試著將無聊的日常活動加入變化冒險，並學習會話溝通技巧，掌握智慧、安全和有見地的對話，以獲得令人驚嘆的溝通連結能力。

Kerrie Phipps 認為，使用簡單的 ASKING 模型，可以連接任何人，在任何地方將無聊的活動變成日常冒險！藉此你可以提高好奇心，還會發現新的思維方式。在一般的關係中，人們往往是封閉狀態，因為他們的大腦在其它地方，不知道另一個人的世界正在發生什麼，所以我們需要給人一個機會，來改變他們的思維和重新聚焦，一旦你與人建立了有意義的連結，也就開啟改變思維的契機。冒一次險，讀一本書，微笑，和陌生人聊天，認識新的人可以改變你的生活過程，在這過程發現如何，輕鬆自然地與陌生人交談，對你可能產生巨大的變化。

最後，在完成了「ASKING 模型」之後，你可以慶祝(Completion Celebration)，回顧並且反思過去 8 週內發生了哪些變化，或許你會發現，透過某一通特別的電話交流，你有了新的視野、新的觀點、新的關係，慶祝吧！你的生命已經有了新的變化。

## 十四、積極參與式領導最佳實踐(Best Practices in Engaging Leaders)

### 一、前言

本篇講者 Dato Mohd Khalis Abdul Rahim 現年 53 歲，擁有澳洲坎培拉大學 (the University of Canberra, Australia) 人力資源管理 (Human Resource Management) 學士，及英國考文垂大學 (Coventry University, UK) 應用心理學 (Applied Psychology) 榮譽理學士學位。Dato' Khalis 係經過馬來西亞人力資源管理機構專業人力資源的高階認證 (Certified Advance Human Resource Professional, CAHRP)，並經過馬來西亞大學繼續教育中心 (the University of Malaya Centre for Continuing Education, UMCCed) 認證的企業及執行教練 (Business and Executive Coach)。Dato' Khalis 曾經服務於幾個不同產業的跨國公司人力資源管理領域超過 20 年，他參與各種職業訓練，從組織發展和變革管理到績效管理、勞資關係、人力資源再造、才能發展等。Dato' Khalis 擔任 Freescale Semiconductor 人力資源主管前，從 2000 年 6 月開始至 2006 年 10 月係擔任高露潔棕欖馬來西亞公司人力資源主管；他在 2009 年 8 月加入德國電信 (Telekom Malaysia) 擔任人力資源官 (Chief Human Capital Office)。Dato' Khalis 在今年獲得人力資源官獎，並於 2013 年第 21 屆全球傑出人力資源獲獎。

「參與 (engagement)」是領導科學中時常反覆被提及一個關鍵因素，主要是領導者藉著參與過程，和成員交流並從中建立共識，另一層面亦有監督的作用。在參與領導方法過程中，重要是我們如何衡量參與領導互動過程是成功有效的？且領導者如何贏得了人心，並持續保持一致？

### 二、內容摘要

配合 ARTDO 第 43 屆會議主題「打造敬業超凡的全球領導人 (Engaging, Enriching and Enabling Global Leaders)」，Dato' Khalis 演講主題強調在領導者的積極參與和介入 (Engaging) 最佳實踐。

Dato' Khalis 演講一開始就指出，要去駕馭幾千人的公司或企業，就有如駕馭一頭凶猛的熊一樣，是一門很大的學問，然而要如何扮演一個良好領導者的角色呢？答案是積極的參與和溝通。美國第三十八任的總統 Gerald Ford 曾說：「如果我能回到大學我最想回去學習的事情是如何在觀眾面前講話，世界上沒有任何一件事情比起溝通更為重要。」作為一個參與式領導者，最重要是要去學習如何和不同的人溝通，且要有一個基本認知，就是每個人都是不一樣的，而我們去做的事就是經由良好的溝通去了解每個人的價值。

然而參與式領導是一個雙面刃，在領導運用上雖非常有用，但也可能有所弊害。所以身為一個領導者在實行之前應該在事前就要做好充足的準備，例如去了解群眾心理的想法是什麼？、他們認為目前什麼是最重要的？、以及評估不同的事件對於不同的人所代表的意義？等等；而在實施之後更要去評估實行後的效果，並且要審視現在是否有往既定的目標前進。

身為一個領導者要如何去進行參與？將當日講者演講重點內容摘要如下：

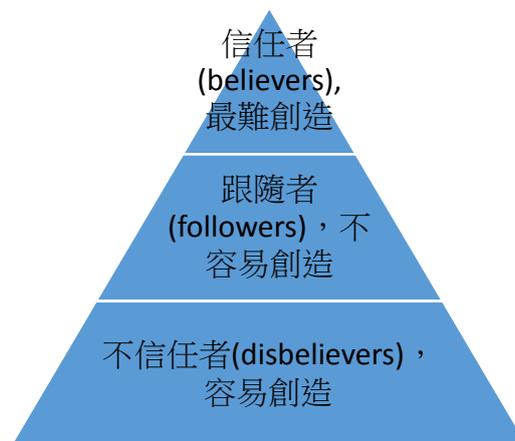
首先，我們要先了解到「傳達」與「溝通」的不同，「溝通」是一個創造追隨者的一個過程，透過群眾溝通你會得到一群追隨你的人，但這些追隨你的人很有可能

在企業景況不好或是公司出現問題時一哄而散，因此要如何去凝聚這些追隨者進而將他們轉換為相信你的人這就是"傳達"，溝通是你說了什麼？而傳達則不一樣，傳達可以由各種的面向讓人看見，事實上我們傳達給別人的印象有百分之九十並非來自於直接言語的溝通，而是透過我們的行為、談吐等種種因素，傳達出領導者個人最獨一無二信念及形象。

其次，領導者應該要去鼓勵激發員工自然而然尊敬你、追隨你，而非用威脅強迫的方式。而非常有趣就是在亞洲文化中，這種威權現象存在於各個企業當中，因為大多數的老闆都無法放下身段去聽取下屬的意見，因此大多數的員工都非被激發而前進，而是由於強迫的壓力才去完成自己每天的工作，身為一個好的領導者我們應該要用最真摯的態度去面對你所帶領的人，真心誠意和下屬建立良好的關係，使他們願意發自內心的去追隨你。

其三，如前面 Ford 總統所提到，如果再回到大學他想再去學習的事情就是學習如何在群眾面前講話。如何將枯燥乏味的數據變成一個生動的故事？也是領導重要的一環，就以我們來說，現在要我們去記得學生時代課本上的教材，大都非常困難，但進電影院看一場電影我們卻能將其劇情倒背如流，這是為什麼？因為電影是有趣的，相對的，領導者要學會如何將事情轉換為如故事一般，讓下屬容易且願意去記得，進而去增加他們的工作績效。

其四，也是最重要的一個要素，對於身為一個領導者你所抱持的態度為何？你只是把你每天工作事務當你日常生活一件必須去完成的"工作"，還是將它當成一件你應該去盡力完成並做好的一份"責任"？以父母的立場舉例來說，如果父母對於教育子女，抱持著只要將子女養大成人就好的態度，也不會希望子女去念大學，花很多錢投資在子女身上，我們了解到在美國念大學是非常昂貴的，然而他們會願意這樣為子女付出的原因是什麼？因為他們把子女當成是責任而不是工作，同樣的你將你的工作當成是工作呢？還是你的責任？一個領導者所投注參與的心力和他的追隨員工是成正比關係的，你投入的越多就可以創造更多信賴你的人而不是單純追隨你的人。可以說參與的成果可分為三種(如下圖)：



最後，我們要怎麼去評估參與式領導到底成功與否呢？這其實並沒有一定的標準，有些人會認為是用和下屬間感情去評估，也有人更直接的認為直接看公司的營收績效，這其實都沒有一定的標準，唯一的標準是領導者自己，應該問問自己參與了多少、投注多少心力，這才是唯一衡量的標準。

### 三、 總結

參與式領導者係在理性的指導及一定的規範中，使下屬及員工為了目標做出自發性努力，他們往往認真傾聽下屬的意見並主動徵求他們的看法。參與式領導者將下屬視為與自己平等的人，給予他們足夠的尊重，在參與式領導者管理的團隊中，主要政策由組織成員集體討論、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；在確定完成工作和任務的計劃、方法、技術和途徑上，組織成員也有相當的選擇機會，透過集體討論，領導者使團隊成員對工作和任務有更全面、更深刻的認識，並能提出更為切實可行的計劃和方案。此種領導方式能增加員工的參與感，提升自信心，而且有集思廣益之效，政策推行時也較為容易。

## 十五、尋找作為全球領導者的聲音(Find Your Voice as a Global Leaders)

本篇講者 Paul N. Larsen 是新書”Find Your VOICE as a Leader”的作者，Paul 是經認證的執行教練(executive coach)及參與式領導的促進者。身為一間 30 億元資本額公司的前人力資源部門主管，Paul 有超過 30 年的經驗在 Adobe Systems、Charles Schwab、United Airlines 及 Bristol-Myers Squibb 等知名公司創造他自己的領導聲音。

為何你選擇領導?你的目的為何?你留下了什麼?你的聲音是什麼?在今日混亂的全球環境，找到自己獨特的領導聲音是區別作為一位乏味官僚行政者或有創造力及有意圖的影響者的重要關鍵。如果領導是種選擇，為何不選擇創造強力、持續的領導品牌?在本篇你將會學習到下列事項：

一、發掘自己領導的核心價值 - Discover your critical leadership VALUES：價值觀除了左右著個人的生活方式之外，也對工作角色產生影響。每個人在工作中所重視的不同，你的價值正是讓你與眾不同之處，發掘它、善用它、擁有它。

二、創造明確且誘人願景以獲致達成之結果 - Create a compelling vision to get the OUTCOMES you desire：組織中的領導者，能清楚傳達組織願景及其重要性，透過建立共同的價值、信念和目標，來引導組織成員行為，凝聚團體共識，同時確保策略、目標、行動計畫與願景一致，並透過示範鼓勵他人實踐願景，促進組織的進步與發展，獲致組織目標。

三、善用影響力與誠信建立人際關係 - Build relationships with INFLUENCE and credibility：能發揮領導者之影響力，並以誠信之態度，主動尋求有利於工作的人際關係或聯繫網絡，積極建立並有效管理、維繫彼此的長期合作關係。其中有關影響力之發揮，是指領導者會設身處地為他人著想，表達關心，感覺敏銳，能夠瞭解並感受他人的情緒和想法，並運用適當方式使對方接受自己的意見或想法，而發揮自身影響力；又所謂誠信，是指信守承諾且言行一致，並能確實遵守組織規定與社會規範。

四、勇於決策並展現領導者之膽識與魄力 - Make decisions that reveal your COURAGE to take a stand：決策膽識與魄力是指領導者善於審時度勢，在關鍵和危難時刻敢迎難而上，當機立斷，毫不畏懼，並能夠及時做出正確的抉擇，而且堅決地去貫徹執行的意志品質；能蒐集決策所需資訊提出各種可行方案，依據決策標準並考量相關人員意見，適時選擇有效方案加以執行。

五、運用有效之溝通以傳達領導之理念，並持續發揮影響力 - Communicate your overall EXPRESSION for lasting impact：員工所關心的，是領導人將會帶大家走向哪個領域與方向，能不能給予大家所期待的光明未來，員工如果不明白公司現狀與未來的發展方向，意即組織願景，就不會知道自己目前工作的成效與意義，也就無法激起動力與熱忱。因為只要是員工，都會希望能夠近身聽到領導者的想法，所以領導者必須透過建立明確願景、以文字、言語、影像等方式反覆傳遞，讓第一線人員瞭解，自然就能成就團結同步的行動，進而達成

組織目標、成功績效。

Stephen Covey 曾說：「領導是選擇，而非位置。」，那為何你要選擇領導？尋找自己獨特的領導聲音可從價值(value)、結果(outcomes)、影響(influence)、勇氣(courage)、表達(expression)等 5 個面向著手，詳述如下：

一、價值(value)

(一)什麼樣的元素會增進自己對工作的感受？

47%認為是公司跟自己的價值觀一致，20%認為是透明清楚的升遷機會，10%認為是叫公平的報酬，9%認為是更好的發展計畫，4%認為是有建設性的回饋。

(二)弱勢(weak)：

- 1.大幅改變心意
- 2.溫水煮青蛙(asleep at the wheel)
- 3.生活在混亂的想法中

(三)強勢(strength)：

- 1.對自己相信的事物有自信
- 2.如履薄冰(aware at the wheel)
- 3.目標清楚

二、結果(outcomes)

(一)61%認為領導者傳達清楚的未來願景是有效管理和領導。

(二)弱勢(weak)：

- 1.漂浮
- 2.到處
- 3.鬆散

(三)強勢(strength)：

- 1.為願景繪製路線圖
- 2.保持意圖和結果在天秤上的平衡
- 3.要走的方向明顯嗎

三、影響(influence)

(一)Alber Einstein 曾說：「設定榜樣不是影響他人的主要方法，那只是一個方法。」

(二)弱勢(weak)：

- 1.空泛的
- 2.不令人信服的
- 3.倉庫建造者

(三)強勢(strength)：

- 1.讓人際關係親密
- 2.言行一致
- 3.作為人們想跟隨的人

四、勇氣(courage)

(一)弱勢(weak)：

- 1.留在陰影裡

2.跟每個人混在一起

3.困在漂流物裡

(二)強勢(strength)：

1.支持我相信的

2.孤獨的支持是可接受的

五、表達(expression)

(一)弱勢(weak)：

1.不被傾聽

2.跟其他人無差別

3.讓後人定義我的遺產

(二)強勢(strength)：

1.創造我想要的影響

2.傳達可信的品牌

3.練習有意圖的溝通

領導這件事雖可透過後天學習，但並不是件容易培養的事，領導不僅是科學，也是藝術，更是一種感動人心的力量，儘早培養個人的領導力，將領導藝術化及人性化，做好服務，將過去經驗轉化成行為，而不只是一味模仿別人，才能成為具有獨特領導風格的全球領導者。

## 肆、研習心得與建議

### 一、研習心得

#### ● 領導參與：組織轉型的橋樑

領導模式與行為對於組織目標的達成有絕對之影響，而何謂「領導」，係一種技巧與行為的結合，並且產生一種驅使被領導的個人或團體產生動機、發自內心並自願完成目標的影響力。「領導」與「管理」，兩者是不同的，領導(leadership)是與「人」有關，而管理(management)則與「制度」有關，組織若只靠各項規定、獎懲辦法等制度面來管理，實無法因應今日競爭激烈、變化快速的環境，還需要領導—就是靠「人」，領導者是否具吸引力(charisma)。有一句話把領導跟管理的差別，形容得很好：管理是「to do the things right」，把事情做好、做對；領導則是「to do the right things」，去做對的事情。其中最重要的一件事就是「使人信任」，當員工遇上挫折而氣餒倦怠、熱情流失，做主管的應該如何幫屬下打氣，凝聚組織的鬥志與向心力。當組織同仁心情遇到低潮或組織效能降低時，領導者應有效地運用方法和技巧，提振同仁士氣，並提高組織行政效能，進而達成組織的共同使命與目標，提振士氣方法又分為「內在」與「外在」，內在部份：設定共同的目標、成為可信的領導者、讓工作有成就感、多關懷同仁。外在部份：運用獎勵、多溝通、多聆聽、分層授權。

20世紀領導理論之研究發展重點大致可以劃分為特質論(成功領導者特質之探究)、行為論(領導效能與領導行為、領導風格有關)、權變論(有效的領導行為視情境狀況而有不同與調整)、現代領導理論(涵蓋組織轉化、自我提升、道德、價值、文化、服務、賦權、專業等各種領導觀點)。較為重要者有二：

交易型領導(交換式)(Transactional Leadership)：傳統的理论被規類為交易式，也就是領導人給被領導人某些東西以交換其被領導。影響力的來源得自於領導者能夠使部屬相信貢獻和報償是公平合理的。部屬對領導者的順從與忠誠也是建立在交換互惠的基礎之上，這種因為交易的公平性所產生的領導權力，並非完全是物質、金錢或利益上的交換，還包括精神情感的交流，所謂「士為知己者死」亦可說是公平交易的一種結果。

轉換型領導(變革型)(Transformational Leadership)是目前學術上較受到注重的理論，最早由1978年Burns提出，結合交易型領導與魅力型領導，以促進組織變革更新的一種領導理論。轉換型領導是一種能結合組織成員共同需求與願望的組織變革過程，透過領導作用建立人員對組織目標的共識與承諾。這種領導者會激勵員工，超越自我。一位轉換型領導者應該要建立一個良好的個人典範、加強與員工間之溝通，發展一項願景和計劃，設法激發每位員工的潛能同時創造有生產力的工作環境，提供員工持續性的技能發展，鼓勵員工學習以適應新環境。又變革領導理論新趨勢，被稱為「後變革型」領導，涉及精神層面領導，如利他主義、愛、誠實和誠信。

未來的世界更為國際化、數位化、透明化，且以更快的資源流通和革新速度變化，跨世代員工所呈現的工作態度與文化，往往需要不同管理模式，尤其是千禧世代的年輕人，他們在職場上到底出了什麼問題？ 640、50、60 年代員工普遍屬於犬型員工，強調 We(團體)的工作氛圍，而 70、80 年級員工則屬喵星人世代，強調 Me(個人)。而喵星人世代的性格往往因為是威權氛圍的瓦解，造成階層距離縮減，所以要管理喵世代員工應有聰明策略，如驅動喵星人則有 5 個 F 認知：Fun (好的工作氣氛)、Future (自己未來可以獲得什麼)、Free (自主的空間)、Fast (快速享受成就感)、Fair (覺得自己被重視且平起平坐) 7。

就像蘋果電腦「我們認為其所做的每一件事，以不同角度思考並挑戰現狀，使我們的產品有美好的設計，創造對使用者友善的產品，只是恰巧做了很棒的電腦，想買一台嗎？」人們不會買你做什麼(產品)，他們買的為什麼(做這個產品)。領導人擁有權力或位階來主導事務。而領導的人啟發我們讓我們自動去跟隨，是為了我們自己相信、想要的事物，不是為了他。總之，一個好的領導者，應該是能夠以「願景」帶領團隊，Why(核心層)、how(中間層)、what(最外層) 8，一個成功的團隊領導者，除了專業能力要服人，更要懂得創造共同願景，激勵成員士氣，並且讓部屬與領導者均有成長的機會。

#### ● 臺灣地方政府高階主管人才培育現況報告-以地方政務研究班為例

##### (一) 培養全方位、跨領域的高階公務人才

傳統政府組織強調專業分工，然而在複雜多變的環境下，社會問題成因不再侷限於單一因素，影響範圍不再侷限於固定地理領域，解決方法不再侷限於單一專業，承擔責任的單位不再是個人而是團體，因此「跨域治理」、「跨域整合」更顯重要，我國地方政務班的學員來自不同縣市、不同局處，具有不同專業知識與背景，學員在訓練期間共同上課、分組研討，浸淫於不同地方事務主題，學習從不同的專業觀點來解決問題，除可增強參訓學員跨領域的相關知識，亦有助於強化其跨際整合、培養宏觀思維與決策能力。而在研習過程中，學員建立人脈網絡，亦有利於日後跨域協調，尤其在經歷密集式的國內外研習後，彼此情誼更加緊密穩固，日後推動跨縣市政務時，在橫向連繫、資源整合及協調等運用上將更加順暢。

##### (二) 強化問題導向的訓練方法

---

<sup>6</sup> zass 17, "千禧世代在職場上到底出了什麼問題? - Simon Sinek 賽門.西奈克," in YouTube, YouTube, 2017. [Online]. Available: <https://www.youtube.com/watch?v=KsGiDrt5U2c&index=18&t=12s&list=PLXINv7LOOy7Z-Q7jtNVtDMHB9kgzZFxoF>. Accessed: Jan. 9, 2017.

zass 17, "千禧世代訪談的後續及補充 - Simon Sinek 賽門.西奈克," in YouTube, YouTube, 2017. [Online]. Available: <https://www.youtube.com/watch?v=eIsVLZEM-B8&list=PLXINv7LOOy7Z-Q7jtNVtDMHB9kgzZFxoF&index=17>. Accessed: Jan. 9, 2017.

<sup>7</sup> A. R. Reserved, "「超級企業達人講堂」系列報導(五)--新世代主管最該具備的三個領導 DNA：變革、管理、跨代," 2015. [Online]. Available: <https://www.smartm.com.tw/article/373739cea3>. Accessed: Jan. 2, 2017.

<sup>8</sup> 具啟發性的領導力都以一個問「為什麼」的黃金圈開始，大小創意，"偉大的領導者如何激勵行為 Simon Sinek," in YouTube, YouTube, 2011. [Online]. Available: <https://www.youtube.com/watch?v=L1-0TQZaswA&index=7&list=PLXINv7LOOy7Z-Q7jtNVtDMHB9kgzZFxoF>. Accessed: Jan. 9, 2017.

面對複雜的內外環境，公務人員培訓已無法完全採用傳統訓練方法，而要與現實經驗更緊密結合，亦即採用具有「問題導向」的學習方式。問題導向方法旨在訓練面對問題的思維與方法，激發學員自行瞭解問題、界定問題，乃至於解決問題的能力。地方政務班學員多為襄助縣市首長推動政務之局處首長，來自不同領域，更適合採用此一方式進行腦力激盪，同時分享各機關的實務經驗。地方政務班課程的規劃把握了此一原則，研討主題聚焦實務議題，由學員依主題擇訂「智慧城市」、「能源發展」、「長期照護」、「區域治理」作為各小組成果報告專題，進行深度的探討分析，並提出心得與具體政策建議；除此，另搭配「全球視野」及「管理核心能力」等核心單元，培育具宏觀思維、跨域治理及領導管理能力，以應國家永續發展。

### (三)強化國際視野、汲取先進國家治理經驗

為應全球化發展及挑戰，各項政策均需考量國際因素，短期的國外研習，可以使高階公務人員目睹先進國家的進步與發展，擴大眼界與格局，並能強化其國際視野及領導管理、公部門管理及政策規劃分析能力。其次，加強國際交流，可藉此機會建立與國外知名大學對話與交流平台，拓展國際網絡關係，建立長期夥伴關係。我國地方政務班連續2年與德國海德堡大學合作國外課程，並與該校簽訂合作協議備忘錄(MOU)，擴大相互合作交流機會，學員藉由參訪學習，汲取先進國家的治理經驗，因應地方政務實際需要，使日後在各項政策之規劃及推動上更能完備周全，減少錯誤政策而造成民眾權益之損害。

#### ● 參與千禧世代

國內私部門對於世代差異非常重視，但公部門這方面的研究非常少，早期對於公務人員世代差異之研究，以兩個不同時間的全國性大專學生的心態調查推論(67年嬰兒潮、76年新新人類)，就其價值觀、生活目標、個人與國家關係、參加政黨活動的態度、民眾與政府機關的關係等，指出兩者差異性，並就訓練改進、領導方式的調整、人際關係的改變、程序公平的考量、授權方式的調整、參與管理的運用等，提出如何因應之道。<sup>9</sup>

2003年《世代因素對公務人員工作價值觀影響之實證分析：以考試院暨所屬機關為例》研究發現，不同年齡層的確存有工作觀點或價值差異，如較為年輕的X世代公務人員較嬰兒潮世代重視薪酬陞遷，故應將績效結果與薪酬和升遷有所連結，以促其表現出好的工作績效。否則長期下來，年輕世代的公務人員，因無法在公職中獲得工作價值觀的體現，不僅無法表現出積極的績效行為，亦會形成士氣低落工作動機薄弱的結果，對於個別公務人員是一種傷害，對於政府績效的追求而言，亦將難以達成。<sup>10</sup>

2009年《公務人力年齡結構分析及對人力資源管理的意涵》，分析2001至2008年間全國行政機關和衛生醫療機關非醫事人力的公務人員變化狀況，細分

<sup>9</sup> 陳金貴，"公務人員世代差異管理的探討"，公務人員月刊，vol. 第19期，pp. 10 - 19, 1998.

<sup>10</sup> 蔡秀涓，世代因素對公務人員工作價值觀影響之實證分析：以考試院暨所屬機關為例，「民主治理與台灣行政改革」學術研討會：台灣公共行政與公共事務系所聯合會主辦，2003. [Online]. Available: <http://www2.scu.edu.tw/politics/journal/doc/j18/2.pdf>. Accessed: Oct. 5, 2016.

為全國、一般行政部門簡薦委公務人力、警察官人力和各級政府行政部門等四類。研究發現，簡薦委公務人力中的高階主管們平均年齡和低階與基層人力差距超過 15 年，工作年資也差距一倍；高階警官平均年齡更比基層警員超過 20 歲，工作年資則高出二倍以上。整個行政體系內人力的年齡間差距甚大，主要管理階層的年齡和年資都遠大於其部屬超過一個世代以上，這在警察部門尤其更為顯著，對於世代差異的人力資源管理面臨極大挑戰。<sup>11</sup>

再就大環境而言，政府未來研議再次延後自願退休之月退休金起支年齡為 65 歲，可預期未來高齡公務人力將占公務體系相當比例之情況，即公部門 55 歲以上公務人員數占總公務人員數之比率在 93 年前即已達 7%，預測將於 105 年超過 14%，而於 116 年超過 20%；亦即公部門在 93 年前即已進入高齡化組織 (ageing organization)，而將分別於 105 年與 116 年邁入高齡組織 (aged organization) 及超高齡組織 (super-aged organization)。<sup>12</sup>對此，可規劃將其工作型態調整為內勤及知識性傳承、輔導及培訓顧問性質，工作時間則逐步彈性調整。然而延後退休具兩面刃效果，據 104 至 120 年之推估資料觀之，55 歲以上委任及薦任基層及中層公務人員，有可能會因薦任及簡任公務人員延後退休，致晉升官等之機會減少或趨緩，久之恐影響士氣。同時由於公部門提報職缺數量減少，日後恐需經過更為激烈的國家考試競爭，方能進入公務體系服務。<sup>13</sup>

若想要提高年輕世代公務人員在職場中的滿意度，以及高度的組織承諾，先要就其行為進行觀察，什麼樣的組織管理，如溝通領導模式比較能夠得到認同，如何透過合理的獎勵方式鼓勵創新。隨著全球化政府績效改革浪潮以及公務人力多樣化管理時代的來臨，理論研究與實務管理應該相輔相成，雖然對於公務人員世代差異已有理論與實證研究，但仍希望能就公部門世代工作價值觀相關議題，進行更多的經驗研究累積，透過系統化蒐集與分析相關資料，以循證基礎 (evidence-based) 提出政策建議，以使對此議題有更全面地瞭解，進而得以做為政府管理實務的重要基礎。

- 懷抱自信交流-激發創造力和創新-勇敢踏出舒適圈

許多人從小就受到父母的告誡：不要和陌生人說話，避免危險。但理性來看，和陌生人交談並非一無是處。和陌生人進行有意義的交談，可能讓我們吸收到新資訊，也可以檢驗我們自身既存的一些觀念，做出調整、修正，還可能感受到人與人之間的熱情與信任，這些良性的結果會增強我們生活的信心。和陌生人交談，

---

<sup>11</sup> 施能傑, "公務人力年齡結構分析及對人力資源管理的意涵," in 文官制度季刊, 2009. [Online]. Available: file:///C:/Users/c164/Downloads/012911174071%20(1).pdf. Accessed: Oct. 5, 2016.

<sup>12</sup> 林文燦, 政府公務人力老化問題之研究--高齡化組織概念初探, 人事月刊, Jun. 6, 2015. [Online]. Available: http://www.dgpa.gov.tw/public/Attachment/51299595755.pdf. Accessed: Oct. 5, 2016.

Citations, Quotes & Annotations

<sup>13</sup> 薛承泰、黃文鳳, "從臺灣人口變遷看公務人力發展趨勢," in 考選焦點. [Online]. Available: file:///C:/Users/c164/Downloads/1101-2-02-%E3%80%90%E8%80%83%E9%81%B8%E7%84%A6%E9%BB%9E%E3%80%91%E5%BE%9E%E8%87%BA%E7%81%A3%E4%BA%BA%E5%8F%A3%E8%AE%8A%E9%81%B7%E7%9C%8B%E5%85%AC%E5%8B%99%E4%BA%BA%E5%8A%9B%E7%99%BC%E5%B1%95%E8%B6%A8%E5%8B%A2%20(4).pdf. Accessed: Oct. 5, 2016.

也能展現個人獨立性，有助於人格發展。可以想像，和熟人交談，說話的方式有既定的關係模式，有時候並非是個人意志的表達。和陌生人說話則不一樣，互相之間常常作為獨立的個體交往，不會特殊關照也不會有什麼成見，相對平等客觀，對人格獨立與成長也是很有幫助。所以，切勿固守一成不變的例行公務與生活，勇敢踏出舒適圈，多與背景不同的人交流，生命將因此成長，世界將因此擴大。

## 二、建議

規劃激發創造力的領導力培訓課程(懷抱自信交流-激發創造力和創新)

商業管理中有關領導力的訓練，雖不一定完全適用於公務人員，但其激發創造力和創新的技巧，例如 Kerrie Phipps 的「ASKING 模型」或其他培訓技巧，卻值得公部門規劃高階主管訓練課程時參考運用。公部門高階主管所面對環境的複雜度、需要考量的因素，相較企業界更具挑戰性，由於牽涉到更多人的因素，也更需要真正的「領導力」，去突破舊有思維、解開枷鎖，產生洞察力並促進變革。此外，高階領導人或主管可以透過這些方法，發掘更多的熱情與能量，產生意識上的轉變，找到真正投身公共事務的“激情”，才不會被日復一日的例行公事所淹沒，進而對民眾切身問題產生同感，在政策規劃或執行上，做出更符合民眾所需也更具創新性的方法，提升行政機關整體施政效能。

伍、活動照片



