

出國報告（出國類別：國際會議）

# 參加國際培訓總會（IFTDO） 2017 年第 46 屆國際年會報告書

服務機關：衛生福利部衛生福利人員訓練中心、台灣中油股份有限公司人力資源處、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、勞動部勞動力發展署、教育部、臺北市政府公務人員訓練處、臺中市政府公務人員訓練中心

姓名職稱：汪主任慧芳、陳人事管理師美琪、程組長秀菁、陳簡任研究員姿仔、黃科員懷禾、席科員容、呂專員怡潔、盧研究員彥安、徐主任秀暉等 9 人

派赴國家：阿曼王國

出國期間：106 年 4 月 7 日至 106 年 4 月 12 日

報告日期：106 年 7 月

## 摘要

國際培訓總會 (IFTDO) 2017年年會，於2017年4月9日至11日在阿曼王國首都馬斯開特 (Muscat) 舉行，由阿曼王國人力資源發展機構OSHRM (Omani Society For Human Resource Management) 主辦，本次研討會主題「在動盪年代的人力資源-踏上經濟轉變的浪潮」(HR in turbulent times-Riding the waves of Economic Change) 內容豐富，會議包括8場分組研討會 (Workshops)、15場專題演講 (Key Note Address)、4個場次的論壇 (Panel Discussion)，此次會議中透過專題演講等方式進行相關議題的研討，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	1
貳、會議議程	2
參、年會內容摘要	4
一、員工關係：創造正向的工作環境	4
二、以顧客中心的人力資源	8
三、人力資源投資報酬率之衡量	13
四、重新定義領導力	17
五、無須妥協的招募選才（精確符合）—吸引及挑選適合的人才	20
六、以古蘭經觀點重新印證領導與管理	24
七、阿曼電信企業文化發展	25
八、學習的特點—結合數字與人類的價值	28
九、網絡安全風險—是什麼讓人力資源專業人士在夜裡保持清醒？	31
十、動盪時代的人力資源—擺脫經濟變化的浪潮：塑造創新思維	35
十一、動盪時代如何維持員工的參與及忠誠	39
十二、在動盪時代的人力資源管理策略	43
十三、變革管理：VITAL 在動盪的時期和超越	47
十四、組織調整與系統轉換	51
十五、政府革新	53
肆、心得及建議	57
伍、活動花絮	66

## 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 年會於阿曼王國召開，年會主題為「在動盪年代的人力資源—踏上經濟轉變的浪潮」(HR in turbulent times-Riding the waves of Economic Change)。在本次主題之下，探討甄選招募、訓練發展、績效評估、組織變革及員工關係等面向之前瞻性趨勢，以瞭解全球人力資源管理的現實挑戰及未來企業人才發展的布局策略，並增進研討議題之能力，透過多元及深入探討，思考如何運用新的溝通方式、科技與工具，為企業導入優秀的人才及善用人才資產，以協助公、私部門達到永續經營目的。

本次組團事宜係由中華民國訓練協會委請達鎂旅行社股份有限公司辦理，並由本會理事衛生福利部衛生福利人員訓練中心徐主任秀暉擔任團長，帶領團員共 9 人，參加本次於阿曼王國舉行之 IFTDO 第 46 屆年會，團員名單如下：

機關構名稱	職稱	姓名
衛生福利部衛生福利人員訓練中心	徐秀暉	主任
臺中市政府公務人員訓練中心	汪慧芳	主任
國家文官學院	陳姿仔	簡任研究員
教育部	呂怡潔	專員
台灣電力股份有限公司	程秀菁	組長
台灣中油股份有限公司	陳美琪	人事管理師
行政院人事行政總處	黃懷禾	科員
臺北市府公務人員訓練處	盧彥安	研究員
勞動部勞動力發展署	席容	科員

## 貳、會議議程

類別		主講人	活動主題內容
4/9 (日)	09 : 00-12 : 20 (5 Speakers)	Michael Kouly	Understanding Authority
		Brad Boyson, SHRM-SCP	Employee Relations : Creating a Positive Working Environment SHRM
		Ahmed Badr	Customer Centric HR
		Raheen Sacranie	Measuring ROI of HR
		Abdel Bari Durra	The Development of Arab Administrative Leaders in a Changing Society
	13 : 30-15 : 00 (3 Speakers)	David Edworg CEB	Post-Hire : Accurately assess, benchmark, and develop your top talent to maximize your high- potential program investments (HIPO 2.0)
		Sami Al Achrafi	Redefining Leadership
		Mohamed Elyas	Career Maturity & Specialty
	15 : 15-16 : 30 (3 Speakers)	David Edworg CEB	Pre-Hire : Candidate Selection without Compromises (Precise Fit)
		Sami Al Achrafi	Redefining Leadership
		Mohamed Elyas	Career Maturity & Specialty
	4/10 (一)	09 : 35 - 10 : 05	Dr. Salem Al Ismaili
10 : 10-10 : 40		Dr. Kahlan Al Kharusi	Leadership and management revisited : Quran Perspective
11 : 05 - 11 : 35		Sheikh Talal Al Maamari	Evolving Corporate Culture in Omantel
11 : 40 - 12 : 10		Kevin Johnson	The feature of learning - Combining the digital and human for great value
14 : 05 - 14 : 35		Dr. Albert Amercella	Cybersecurity Risks : Whats keeping HR professionals awake at night ?
14 : 40-15 : 10		Shatha Al Maskiry	Shaping Innovative mindsets
15 : 15-15 : 45		Robert Garcia	Maintaining Staff Engagement in Turbulent Times

	類別	主講人	活動主題內容
4/11 (二)	09 : 05-09 : 35	H. H Mona Al Said	Education roles in riding the waves of economic change
	10 : 00-10 : 30	Paul Gregorowitsch	Managing Human Capital in Turbulent Times
	10 : 50-11 : 20	Dr. Ramin Mohajer	Change Management : VITAL at turbulent times and Beyond
	11 : 25-11 : 55	Dr. Adil Al Ajaaji	Organizational Alignment and whole System Transformation
	12 : 00-12 : 30	Ms. Racquel Shroff	Personalised Talent Innovation : An united platform approach
	14 : 25-14 : 55	Nagla Al Kinawi	Employee Engagement in Turbulent Times
	15 : 00-15 : 30	Abdullmalik Al Balushi	Transformation in Turbulent Times
	16 : 10-16 : 45	H. E. Talal Al Rahbi	Innovation in Government (Tanfeedh)

## 參、年會內容摘要

### 一、員工關係：創造正向的工作環境 (Employee Relations : Creating a Positive Working Enviroment SHRM)

#### (一) 講者簡介



*Brad Boyson, SHRM-SCP  
Executive Director - SHRM MEA*

本篇講者 Mr. Boyson 在 2012 年加入 SHRM MEA 之前，曾在三菱商事（東京），皇家加勒比國際（邁阿密）以及最近的 Hamptons / Emaar（杜拜）等全球不同的組織中，擔任高級人力資源管理師長達 17 年。他服務的領域，主要涵蓋工業部門的人力資源，是較為罕見的。他也是世界上第一批在兩個國際司法管轄區（美國和加拿大）獲得專業人力資源認證的人員之一，並擁有來自 120 多個不同國籍員工的第一手人力資源經驗。在開始人力資源事業之前，他在工會工作了 9 年，同時在 BCIT 和 UBC 商學院主修金融和勞資關係；後來又獲得了湯馬斯愛迪生商學院 (the Thomas Edison School of Business) 的人力資源碩士學位。

Mr. Boyson 與世界上最大的人力資源協會 SHRM 的聯繫始於 1999 年，自 2006 年開始擔任 SHRM 志願行動者的中國代表。2008 年至 2011 年，他曾任 SHRM 全球專家小組。2009 年，他成立並領導了第 1 個 SHRM 會員論壇 (UAE)，並加入 SHRM-ANSI 工作組制定人力資源標準。2010 年，他開始教授 S / PHR 學習系統。2011 年，他參加了在華盛頓特區舉行的第 1 屆 ISO TC 260 會議，並於 2012 年 3 月在巴黎舉行的第 2 次會議上擔任加拿大特別代表。

他也是一名成功的運動員，已完成了兩次鐵人三項運動，包括在夏威夷的世界冠軍。他還完成了 2010 年奧運會高山不列顛哥倫比亞省的 Sea 2 Summit 冒險比賽，10 年前他還參加了競爭性游泳賽，並代表加拿大參加國際冰球。

## (二) 內容摘要

### 1、何謂快樂？如何衡量快樂？

員工只要感受到快樂，自然就會有好的人際關係，進而營造出好的工作環境，如何說明或衡量一個人的快樂，透過下列五大面向來探討。

#### (1) SMARTER 法則

- A. 具體的 (Specific): 瞭解自身的快樂為何，並將其具體化，如：快樂時的身心狀態。
- B. 可衡量的 (Measurable): 依循上述的身心狀態，將其描述轉為可衡量的狀態。
- C. 可取得的 (Attainable): 如何達到快樂的狀態，是外在取得還是內在轉變，每個人要自己明確瞭解。
- D. 相關的 (Relevant): 與達到快樂身心狀態相關的條件為何？如何準備與因應。
- E. 有時間性的 (Time-bound): 瞭解自身的快樂時間的長短？是否有時間限制？以及達到快樂所需努力的時間為何？
- F. 可評估 (Evaluate): 依循上述快樂的身心狀態，進行評估，確認已達快樂的境界。
- G. 可修正 (Revise): 依據評估結果，可以重新檢視自我快樂的界定與衡量標準，必要時作適當的調整與修正。

#### (2) 正向心理學

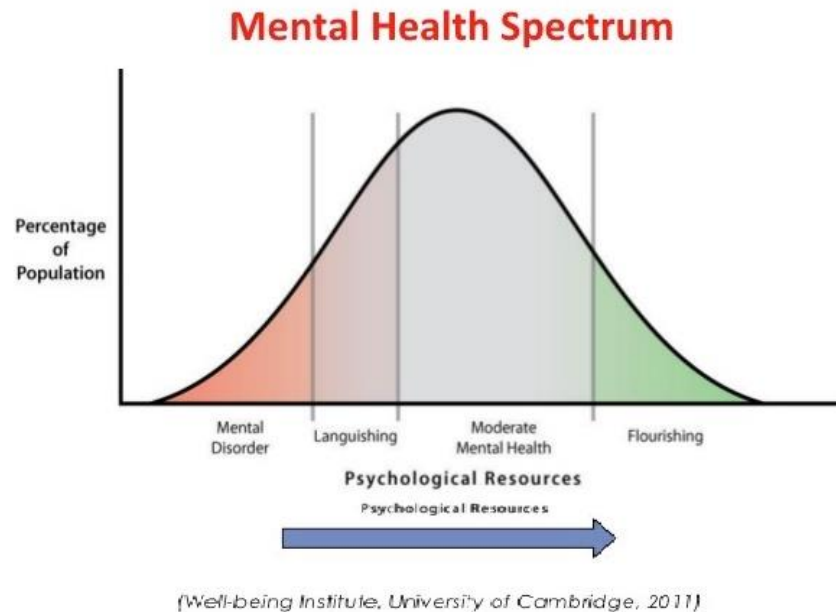
正向心理學的目的，主要是一種催化心理的能力，可以把所有關注焦點放在修復生活中不好的事情，且進而建立生活中最好的生活品質。快樂是一個較好思維的組合，包含 PERMA 五大要素：

- A. 正向情緒 (Positive Emotion): 對周遭環境及人事時地物的內心解讀，保持樂觀的一種情緒狀態。
- B. 參與 (Engagement): 願意投入與參與工作或活動的熱忱度較高者，其正向心理傾向較高。
- C. 關係 (Relationships): 願意與他人建立良好關係者，其正向心理傾向較高。
- D. 意義與目標 (Meaning/Purpose): 願意賦予工作或活動意義，並積極達成目標者，其正向心理傾向較高。
- E. 成就 (Accomplishment): 對工作或活動所獲的成就愈高者，其正向心理傾向較高。



### (3) 心理健康光譜 (Mental Health Spectrum)

心理健康光譜主要表達心情狀態良好且穩定者，其生產力相對較好，也能維持一定的水準；心理不健康、衰落或亢奮者，其生產力未必能有好的呈現。



### (4) 醒覺 (Mindfulness)

醒覺係指人處在一種活躍及開放式關注現在的狀態。當你具有察覺力時，你觀察到遠處的思維與感受，而須需判斷其好或壞。醒覺亦指活在當下，感受醒悟每一刻的經驗。

### (5) 學習的樂觀 (Learned Optimism)

快樂是一種才能，就像其他技能一樣，可以被學習與培養。如同與其相對比的習得的無助感 (Learned Helplessness)。所以，我們要善待自己與他人，隨時運用樂觀的態度，面對所處環境的變化。

## 2、締造良好的工作環境的行動規劃

運用 ADDIE 的模型，發展一個締造良好工作環境的行動計畫，分述如次：

### (1) 步驟 1：衡量 (Assess)

- A. 運用 PERMA 五大快樂因子衡量自己。
- B. 瞭解自己、組織文化、領導者及管理層。
- C. 瞭解自己是否真正需要改變。
- D. 瞭解五大快樂因子之中，最需要立即留意的提升部分。

## (2) 步驟 2：設計 (Design)

- A. 什麼結果是你所尋求，要儘可能的具體。
- B. 如何設定你快樂的 KPI。
- C. 設計藍圖：運用活動、內容、主題分析、課程規劃及媒體選擇。
- D. 你將會如何衡量結果。運用 Kirkpatrick 四層次來評估：

4	績效層次 (ROI)	賸餘 Surplus	目的性 Purpose
3	行為層次 (Behavior)	持續發展 Sustainability	永久性 Permanency
2	學習層次 (Learning)	權限 Competence	參與性 Engagement
1	反應層次 (Reaction)	感受 Feeling	滿意度 Satisfication

## (3) 步驟 3：發展 (Develop)

- A. 立基於上述設計，為達成你想要的結果，什麼工具或資料是你需要的。
- B. 衡量哪些工具或方法的運用是最適合的、有效的、可支付的及效率的。

## (4) 步驟 4：執行 (Implement)

- A. 你將如何執行你的策略。
- B. 一步接一步 (Step by step)。
- C. 一次全部 (All at once 大爆炸 big bang)
- D. 同時併列往上或往下 (Cascaded up/down)。
- E. 試驗性的測試 (Pilot test)。

## (5) 步驟 5：評估 (Evaluate)

立基於結果的尋求，依據步驟 2 所設計 KPI，針對你原先的預期效益與執行後的結果比較，並依據比較結果進行改善與修正。

## (三) 結論

- 1、當一個具 HR 專業的人：充實自己在 HR 專業領域的知識與技能，當一個人有自信時，自然會擁有較樂觀的生活情緒。
- 2、熟悉你自己所處的組織：瞭解自己所在的工作環境，包含相處的長官與工作夥伴，瞭解組織的資源與限制，瞭解有哪些是可以運用的資源。
- 3 發展 SMARTER 快樂策略：依照具體、可衡量、可取得、相關、時間、可評估及可修正等原則，發展屬於自身的快樂策略。
- 4、衡量自己快樂的準則：依循上述的快樂策略，可參照 PERMA 五大要素（正向、參與、關係、意義、成就）來衡量自己的快樂。
- 5、試著進行改變：為達到快樂的境界，必須從自己進行改變，並試著從正向樂觀的態度看世界。

## 二、以顧客中心的人力資源 (Customer Centric HR)

### (一) 講者簡介



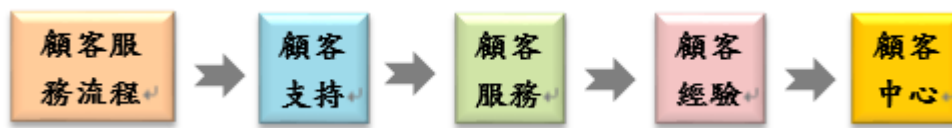
AHMED BADR CMC, MSc, AMBA

本篇講座 Mr. Badr 是一位組織和管理發展的顧問，自 1997 年起主要負責組織整併的變革、組織重整、領導者訓練及人力資源開發。已逾 20 年致力於企業的諮詢與指導，與數十家的公司合作，遍及歐洲、亞洲及中東等區域。身為 AB&Associates(2000) 的創始人和常務董事，諮詢公司在過去幾年中一直致力於人才管理，建立策略重點及可持續領導發展的策略模型。其服務合作客戶包括電信、快速消費品、銀行和投資、建築、電子和手機等，涵蓋許多不同的經銷商、貿易商和零售商等行業。

目前亦為歐盟的指定顧問之一，他協助歐盟企業訂定相關策略，進行企業職責調查與審核，辦理政府機構的人力資源系統開發和實施等。自 2008 年以來，他一直在執行各種執行與管理指導，為高級和中級管理人員提供諮詢和支持，包括政府高級官員、跨國、私營部門之領導者或高潛力候選人。來自管理顧問協會 (IMC-UK) 的認證管理顧問，擁有干預管理 (Intervention Management) 的碩士學位，和 1994 年英國克蘭菲爾德大學 (Cranfield University) 工商管理碩士學位，他還是美國管理協會 AMA 和歐洲 MCE 管理中心的認證培訓師。他亦獲得 CELEMI 國際認證，為自 2007 年以來的企業模擬經營類協調人，以及托馬斯國際 (Thomas International) 2009 年以來的認證評審員。

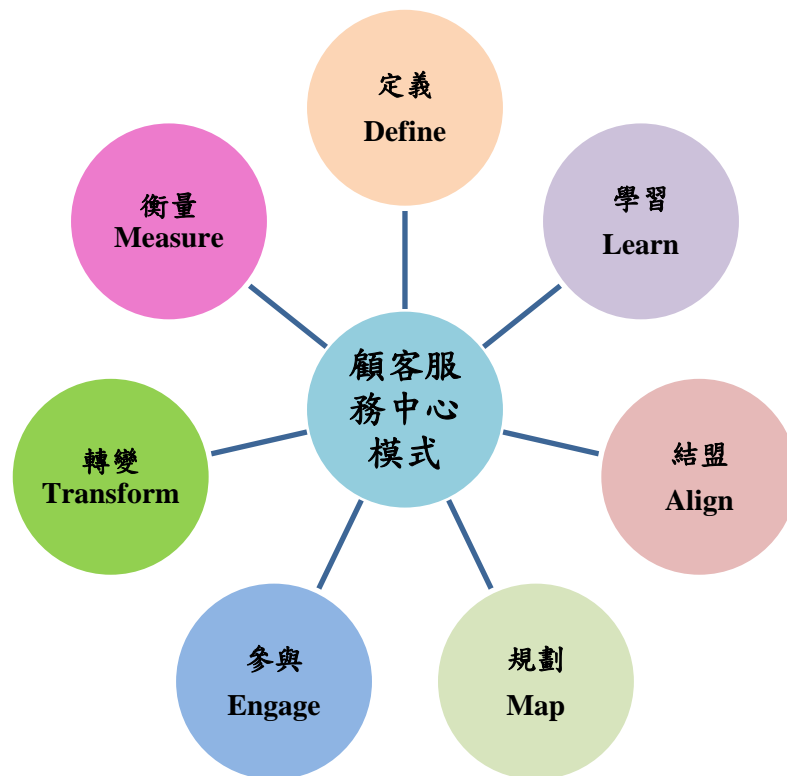
## (二) 內容摘要

### 1、顧客服務的演進



顧客服務流程 (customer operations): 提供顧客服務的流程或作業；顧客支持 (customer support): 提供顧客的支持，包含物質與非物質；顧客服務 (customer service): 強調提供顧客完整的服務；顧客經驗 (customer experience): 重視顧客服務的經驗與感受；顧客中心 (customer centricity): 強調顧客中心的理念，重視與顧客接觸的每個節點。

### 2、顧客服務中心模式之建立



- (1) 定義 (Define): 定義目標顧客。
  - A. 定義誰是你現在的顧客或潛在顧客。
  - B. 以策略觀點，排列你所列顧客的優先順序。
  - C. 再次瞭解你的顧客，並如何發展他們。
- (2) 學習 (Learn): 學習體會顧客與組織互動的感受。
  - A. 定期聆聽與蒐集顧客的聲音。
  - B. 從服務循環的每個階段去瞭解顧客的需求。
  - C. 瞭解顧客與組織互動的獨特服務歷程。

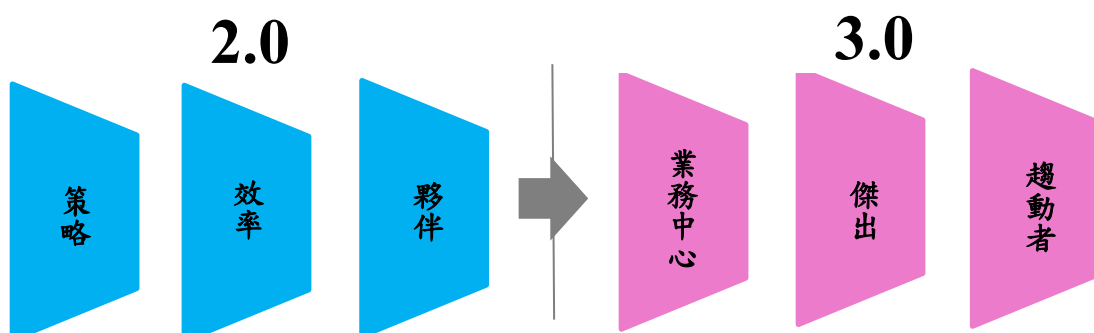
- (3) 結盟 (Align)：結合科技與流程迎合顧客需求。
  - A. 衡量科技或流程所提供的服務，與顧客所需要之間的落差。
  - B. 建立每一顧客需求的優先順序，並對應組織所能提供服務的順序。
  - C. 針對現有組織服務及競爭優勢，發展競爭性評估。
- (4) 規劃 (Map)：規劃顧客服務的歷程。
  - A. 繪製所有服務週期裡，涉及到顧客的點。
  - B. 界定與去除不愉快或痛苦的接觸點。
  - C. 瞭解阻礙顧客進一步發展的部分。
- (5) 參與 (Engage)：投入與協調組織相關資源。
  - A. 針對組織新推動的焦點 (命令)，要投入行政、領導及員工。
  - B. 將原有「我們為顧客做很多」的想法，轉換成「我們將以顧客最大利益為服務宗旨」。
  - C. 與所有具有重要服務經驗的利害關係人，進行顧客中心思想的溝通。
- (6) 轉變 (Transform)：轉變組織文化與獎酬機制。
  - A. 改變每件事情。
  - B. 改變原有目標、政策、流程及文化。
  - C. 運用正式或非正式的獎勵員工。
- (7) 衡量 (Measure)：衡量與改善組織的績效。
  - A. 運用顧客導向的 KPI，如：顧客服務品質提升的貢獻度。
  - B. 新的回饋管道，以及更多洞察顧客相關資訊。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、HR 部門的四大顧客群

- (1) 組織面 (策略聯盟/永續經營者)：與組織策略相關者。
- (2) 職務部門面 (事業達成者)：部門策略應與組織結合。
- (3) 組織員工 (個人)：所有員工依循部門業務流程，扮演其服務的角色。
- (4) 員工市場 (甄選者)：在員工市場裡運用組織 3.0 的人力資源策略。

### 4、HR 部門的授權 (Mandate) 轉變模型

- (1) 現在 HR 2.0：強調策略 (Strategic)、效率 (Efficient) 及夥伴 (Partner)。
- (2) 未來 HR 3.0：強調事業中心 (Business Centric)、傑出 (Excellent) 及趨動者 (Driver)。



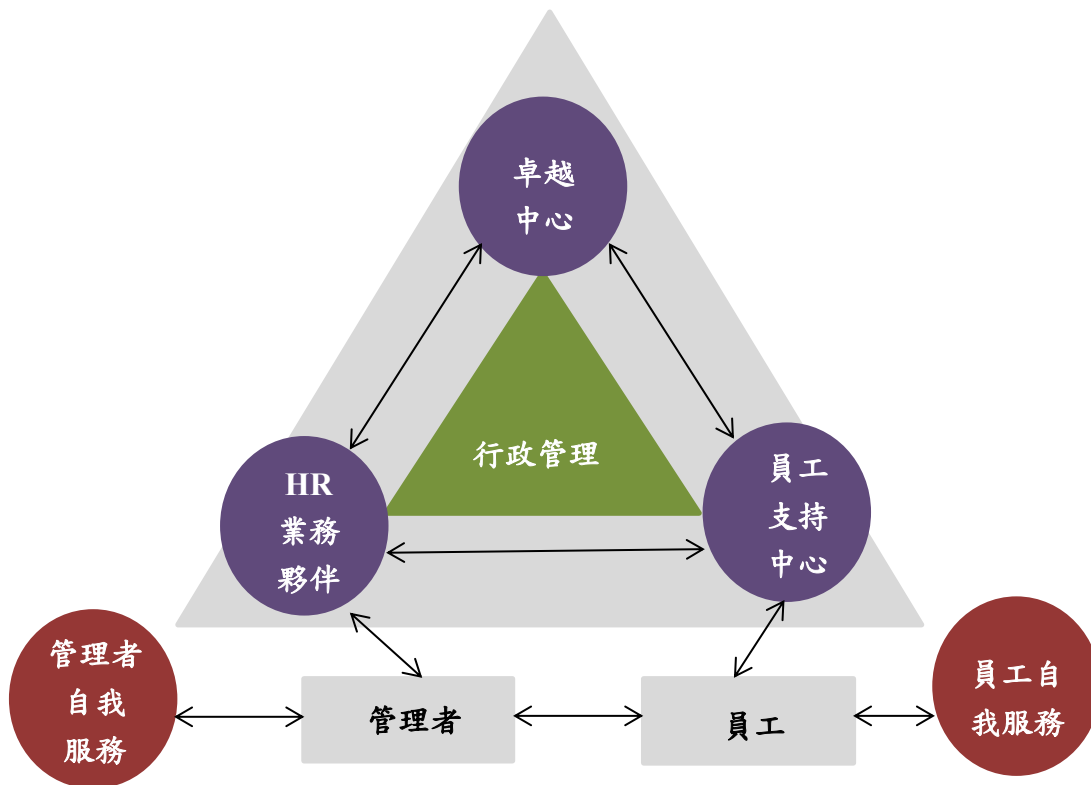
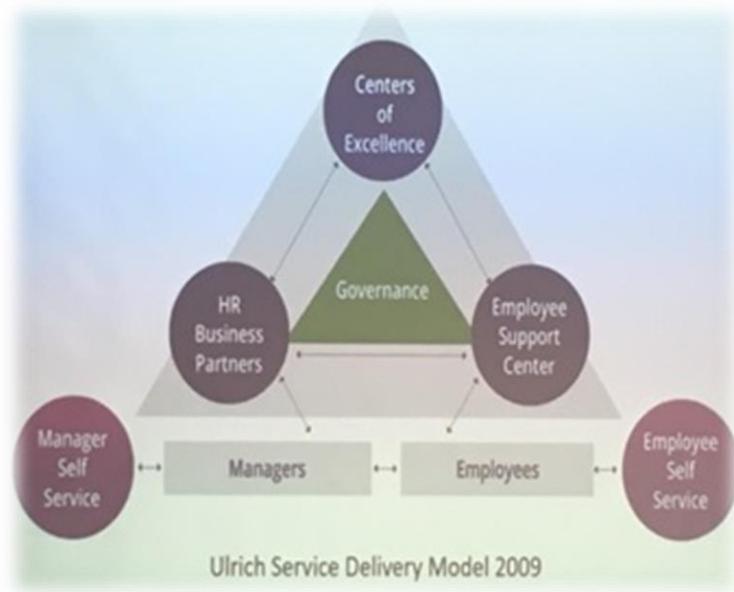
## 5、發現顧客需求

- (1) 策略角色：何謂組織需要？
  - A. 支持任何執行組織策略的要素。
  - B. 衡量雙蛙跳 (DOUBLE Leapfrog) 的人事是真正的挑戰。
  - C. 要成為顧客中心，需要有勇氣支持文化改變。
  - D. 提供進行變革的模式與人力。
  - E. 發展才能管理 (繼承、接續)：進行資源提供、分配及發展。
  - F. 所有人的支持與投入，是組織變革成功的重要因素。
  - G. 轉變所有的人只重視職等與薪水，而不重視業務與顧客的觀念。
  - H. 要從原有的部門流程，轉變成業務流程的思維。
  
- (2) 夥伴角色：何謂顧客需要？
  - A. 面對業務挑戰，部門要有更多的投入。
  - B. 針對新加入業務者要多的支援、察覺與結盟。
  - C. 面對總人數的挑戰，更多支持於解決管理問題。
  - D. 強化新人招募或提高人力資源管理。
  - E. 針對業務有更多的新加入者。
  - F. 瞭解領導者訓練的授權與離開職場的速度。
  
- (3) 夥伴風格 (Partnership Style)：何謂顧客需要？
  - A. 投入更多時間在我們的業務。
  - B. HR 的透明度與信任度的平衡。
  - C. 更多明確有時間表的服務承諾。
  - D. 更強調服務的效益，勝過新參與的人數。
  - E. 在變革的服務裡，有更多的整合專案。
  - F. 期待 HR 部門有更多整合性的專案服務。

## 6、拜訪與聆聽顧客

- (1) CEO：聆聽政策管理者等焦點團體的聲音。
- (2) HR：聆聽高階管理者等焦點團體的聲音。
- (3) 科技部門：聆聽 HR 企業夥伴等焦點團體的聲音。
- (4) 組織的業務 (銷售) 部門：聆聽 HR 企業夥伴等焦點團體的聲音。
- (5) 顧客：透過消費者參與調查結果，瞭解顧客需求。
- (6) 財務部門：考量組織利益與員工價值建議結果。
- (7) 策略：符應組織策略，檢視人力規劃結果。
- (8) 變革：結合組織變革與員工目標，檢視生涯規劃結果。

7、HR 服務的傳送模型 (Ulrich Service Delivery Model 2009)

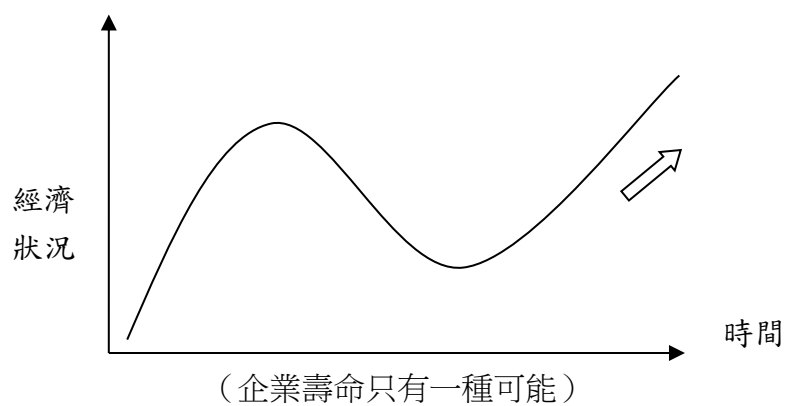


### 三、人力資源投資報酬率之衡量 (Measuring ROI of HR)

本專題主講者 Raheen Sacranie 是英國專業協會會員 (包括：英格蘭及威爾士特許會計師協會、英國特許管理會計師公會及英國特許公共財務會計師公會)。他參與過 100 個以上實務調查和稽核，並曾擔任過 600 個以上世界各地公司行號之財務、技術或訓練顧問，他跨足工業、商業以及公私企業領域，有超過 25 年的工作經驗。

#### (一) 前言

Raheen 認為所有社會、國家或城市的經濟和文化，皆逃不過一個簡單的循環，由開始漸漸發展為一個最佳的情況，然後慢慢衰退，再慢慢成長，所以縱然經濟衰退也不是永遠處於不好的狀態。



#### (二) 人力資源管理運用 ROI 的幾個例子





### 1、檢視合約

人力資源管理在人事服務上，常需制定許多合約，這些合約是否符合投資報酬，可以運用 ROI 之方式來檢視。例如：聘僱一批外包人員，其工作效益是否對企業有利？即可運用 ROI 來加以檢視。

### 2、將固定成本轉為變動成本

變動成本是指成本總額在相關範圍內隨著業務量變動而呈線性變動的成本。直接人工、直接材料都是典型的變動成本。

固定成本是一定範圍內不隨產品或商品流量變動的成本。固定成本大部分是間接成本，如：人員薪資、保險費、固定資產折舊費、維護費及辦公費等，亦即不管生產與否都會發生的成本。

固定成本是成本總額在一定時間和一定業務量範圍內，不受業務增減影響。透過 ROI 衡量，如何將固定成本轉化成變動成本，對企業獲利是有利的。

### 3、學習與發展

企業為達成組織之願景、使命，往往有許多訓練體系與目標，以及研究發展計畫，高階主管對於訓練的承諾與參與，將影響訓練的規劃經費與目標的達成，員工之訓練發展計畫，往往投入相當大的金額與人力，一個有規模的企業，每年投入之訓練經費是相當龐大的，只有透過研究發展及員工訓練，才能展現出企業的企圖心。

那麼投入如此多的經費，對企業是正數？還是負數？透過 ROI 之檢視，可以幫助 CEO 充分瞭解。

### 4、減少顧問

企業為了發展常須依賴許多顧問，因為自有員工專長有限。顧問提供之意見以獨立、中立為首要，他們只提供建議不必執行，如果依照顧問建議，執行成功固然可喜，但是顧問之背景及是否有利益衝突，常決定專案計畫之成效。企業經常花費大筆支出聘用顧問，透過 ROI 之衡量，可以減少企業顧問費之支付。

### 5、人才優化

人才結構優化是從組織策略發展與任務出發，認識和把握人才結構，發揮人才群體的作用，使人才群體內各種有關因素形成最佳組合，對群體和系統組織配合方式的不合理性與失調處進行調整。人力資源 ROI 之衡量，就是要衡量組織內人才配置、核心競爭力，充分發揮群體內各因素的作用，充分協調組織內各類人才的積極性。

### 6、組織瘦身

當全球經濟不景氣，許多企業多會採取企業改造與組織瘦身之手段，其實也就是組織精簡。自 1980 年代末期以來，財星雜誌前 1000 大公司幾乎都進行過瘦身工作。企業如何瘦身，初期採理性的作法，公關公司負責加強員工溝通，減少因員工猜忌造成組織效能下降，由於留下來員工會抱怨工作量及工作負荷提高的問題，因此必須先規劃組織及工作重新設計的課題，人力資源 ROI 之衡量，正是提供此種評估的機會。

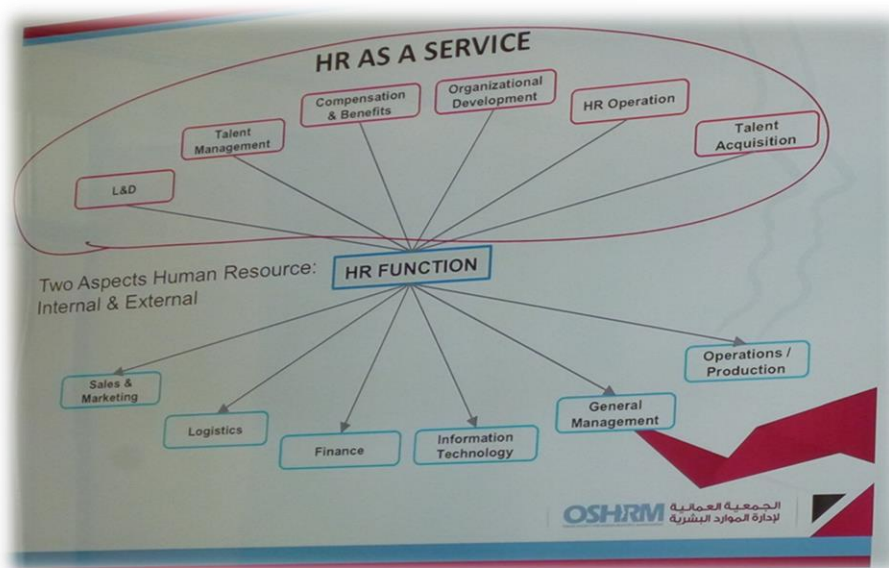
### (三) ROI 基本公式

$$\frac{\text{GROSS RETURN (總效益)} - \text{COST OF INVESTMENT (投資成本)}}{\text{COST OF INVESTMENT (投資成本)}}$$

利用會計學的原理，當收益減去成本，去除以投資成本所得數字越大，表示成效越佳。ROI 之分析，主要就是企業投資決策評估，提供客觀可跟蹤的數據為決策過程作基礎，可以使企業的投資更趨於理性。

人力資源投資報酬率 ROI 之衡量，就是在探討人力資本投資、組織生產力與獲利力的關係。人力資源投資報酬率衡量一元的人力資本支出，可以創造出多少利潤，利潤就是收益扣除非人力資源支出，得出上述簡單公式。

### (四) 一般對人力資源在 ROI 運用之觀點



- 1、人力資源管理者太過注意行政程序，對於遠景及策略較少涉及。
- 2、在組織其他系統甚至連財政管理者本身，都不如人力資源管理者，能夠有系統處理事情。
- 3、人力資源管理常做一些員工不喜歡的事，如：人員的問題紀錄、人員差勤紀錄等。
- 4、阻止直線主管想要的，例如：直線主管想僱用自己認為合適的人，但人力資源管理者往往以專業或法令立場加以阻止。
- 5、偏向高層管理者的意願。由於人力資源管理者是公司幕僚，往往對高層管理者之意願過度重視。

其實，人力資源管理者應檢視是否有做到以下幾點：

- 1、有無維護公司價值。
- 2、傳承文化的火炬手。
- 3、合法及順從。
- 4、重視組織的發展。
- 5、重視員工注意之焦點。

#### **(五)追蹤貢獻度是個問題**

- 1、人力資源的產出和企業經營的產出往往無法密切連結，而且有多種衡量方法。
- 2、人才投資或人才實踐以數字效益說明絕對價值是相當困難的。
- 3、超過三分之一的組織，其成本和員工薪資與訓練經費緊密結合。但是，如何正確衡量經費投入後之產出效益同樣面臨困難。
- 5、據估計只有 59%的員工，其有成效的工作來自較少的管理，以及清楚的組織目標。
- 6、平均而言，員工成本是營業額的 25%，而這個數字對於高階主管的薪酬來說可能不成比例。
- 7、平均一個組織每年喪失 100 萬美元以上未開發潛力，就是人才並未充分發揮。

## 四、重新定義領導力 (Redefining Leadership)

本專題主講者 Samie Al-Achrafi 是全球領先的文化變革專家，致力於創造以價值觀為基礎的高績效文化。他以漸進式的針對性的干預措施而聞名於世，改變了組織，並引入了持久的變化。他出生並生長於中東地區，在加入英國外交和國協事務部之前，遷居至英國和美國，並被派往羅馬尼亞。曾與之合作的世界各地領先組織包括有：迪斯尼樂園、阿聯酋航空、匯豐銀行、默克和 MSD 等。

### (一) 冰山理論 (Iceberg Theory)

提出本項理論之維琴尼亞·薩提爾 (Virginia Satir) 比喻，人的自我就好像一座冰山，外顯的行為只是露出水面的一小部分，埋藏在水面下未說出口、不為人知的思想和渴望，其實更為巨大、複雜。每個人水面上的行為都可對應到水面下的山體，只要能夠釐清山體所代表的內在糾結和渴望，就能從根本解套，改變外在行為模式，進而解決問題。如果組織可以多關照員工的心底感受，便可重塑員工的行為模式。在關照過程中，還能讓個人感到受尊重，不只消除糾結不安的各種行為症狀，最後還達到身心內外一致、心口合一的效果。

企業主管於領導部屬時，應觀照部屬冰山下的渴望如下：

- 1、情緒：代表人對周遭人、事、物的心理感受，包含喜、怒、哀、樂、恐懼等。
- 2、觀點：個人的看法、理解及詮釋。
- 3、期待：心中預期、希望自己或是別人，應該採取某種行動或有某種成就。
- 4、渴望：人的內心深處都有著與生俱來的一些渴望。

當主管能充分運用領導力，透過循循善誘的諮商模式，協助部屬理性地調整出合宜的行為，就能致使部屬確認目標，辨識並排除冰山盲點的干擾，開創新的可能，在行動中落實改變。

### (二) 馬斯洛 (Maslow) 需求層次理論

馬斯洛 (Maslow) 以心理學的角度，將人的需求分為 5 個層次：1、生理；2、安全；3、歸屬感；4、自尊；以及 5、自我實現等。當低層次層求滿足後，人們會開始嘗試滿足較高層次的需求。

雖然許多研究認為財務型的報酬 (含薪資、獎金) 仍是激勵員工努力工作最有效的因素之一，但金錢是管理的萬靈丹嗎？除了金錢因素外，仍有許多能激發員工努力工作的激勵因素值得探討。根據以往對非金錢激勵相關研究指出，員工對非金錢激勵有較強的記憶，同時在執行上也較有彈性，例如：

- 1、與工作內容有關的工作設計，包括：工作輪調、工作擴大化或工作豐富化等。
- 2、以目標管理建立組織成員之目標意識，強化其對任務的責任心和榮譽感，以期完成組織的使命。
- 3、員工參與制度。
- 4、其他激勵方案，如：彈性工時、健康檢查、表揚制度、教育訓練體系、升遷制度、頒獎獎勵等也是可適時運用的非金錢激勵制度，以助激勵士氣。

### **(三) 創造工作價值而非權威式之領導**

在如此快速變動及動態複雜的環境中，領導者要能改變並提升部屬對於工作的價值觀，在符合組織目標之前提下，形塑並宣達組織之願景，建立學習形組織，以讓組織成員能持續不斷地學習及適應變革。

領導技巧可歸納為下列幾個重點：

- 1、擁有權威但不是以權力逼迫部屬。
- 2、經常與部屬溝通，保持良好關係。
- 3、以身作則，形塑企業文化。
- 4、聆聽並尊重部屬之意見。
- 5、考慮到部屬的合理需要，給予他需要的發展空間。

領導者的天職，就是要訓練培養出更多優秀的領導人，以培育、拔擢優秀人才為己任，積極訓練、培養更多領導人，俾使組織得以永續經營與發展。優秀的領導人懂得傾聽，並懂得給予關懷，不但自重，而且能尊重別人，擁有智慧及勇氣，以身作則，犧牲奉獻，並以開發員工無限的潛能與熱情為己任，帶領組織與員工邁向卓越。

### **(四) 領導力包括了啟發、鼓勵部屬，以及為部屬創造機會的能力**

揚棄控制手段，授權與同理，並善用員工才華。員工一旦獲得充分授權，會覺得在職場的生存價值提高了；領導者更應將心比心體會員工內心感受，瞭解他們的特殊才能與貢獻，為他們尋求挑戰，刺激和引導他們發揮個人才情為組織效命，增強其自我價值感。快樂工作的源頭不是金錢，而是熱情，物質報酬並非前進的動力，立願服務才是成就感的來源，故營造和諧且尊重的工作環境，讓每位在組織中最重要的資產—員工能在工作中獲得肯定、信任、成長及成就感，形成充滿能量與熱忱的正向職場氛圍。

團隊成員中，每個人的個性與特長都不同，在相處上確實會發生磨合問題，然而，我們不能隨意更換成員，因此要利用現有的戰力進行改革，必須主動欣賞不同成員的優點。在此前提之下，要掌握每位成員的優缺點，找出每個人的強項與擅長之處，激勵參與及意願、展現成果，每個人因為才能有所發揮受到重視，開始自發性的投入專案，人才將可能如雪球般聚集。

### **(五) 領導力包括了企業價值的傳承**

企業於營利外，更應擔負其對社會之責任，這種正向的價值，將提升員工工作的尊榮感，並深化為一種有紀律、有使命感的員工文化及經營哲學。領導者應該善用各項機制，讓員工瞭解並進而認同公司之經營理念，例如：舉辦專題演講，宣達公司經營目標；舉辦人員座談會，透過面對面溝通，瞭解員工的觀念，並讓員工分享自己的想法；建立師徒制讓新進員工儘快熟悉並融入職場環境；此外，更可善用各項非正溝通管道，包括：主管平日對同仁之關懷、各項團體活動或福利措施等，提升員工對組織之認同。

課程的最後，主講者 Samie Al-Achrafi 以一部印證「破窗效應」的影片，隱喻企業文化的形成過程，以及其對員工行為的影響力。企業文化 (Corporate Culture) 是一個組織由其價值觀、信念、儀式、符號、處事方式等組成的特有的文化形象。一群人經過長時間共同生活後，自然而然形成的共同價值觀念和行為規範，亦即「是非對錯、

善惡美醜的共同無形標準、典範規範或共識」。個人行為將受該價值影響，符合的行為才是「對」，否則就是「錯」。

組織團體共同的觀念將決定行動，持續的行動成為習慣，並轉化為組織的企業文化，是一種參與感認同及共識，看不見也摸不著，但全體員工心知肚明，可以感受得到；企業文化代表企業人格，主要由領導者主導產生，影響範圍包括：員工生產力、管理者決策能力、工作滿足程度和員工流動率。所以，領導者在思考企業文化的發展，必需考慮到是員工需要的，員工能理解的，以及員工做得到的。

以微觀來看，企業文化影響成員價值觀及行為甚大；以宏觀來看，企業文化決定企業外在形象，當共同無形規範與價值觀可用來控制行為及激勵員工時，有形的規定、程序和直接監督就顯得不是很重要。

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。

## 五、無須妥協的招募選才（精確符合）—吸引及挑選適合的人才（Candidate Selection without Compromises 〈Precise Fit〉 Attracting and Selecting the Right Talent）

本分組研討由 CEB 公司的 David Edworg 先生主講，主題為運用有效益的方式吸引及選出最適合的人才，並介紹該公司之人才測評工具，根據職缺需求條件及工作狀況，設計真實的工作模擬情境，衡量應徵者的性格及特質，旨在招募初期篩除不合適的應徵者，同時減少應徵者的數量並提高應徵質量，確保只有具備合適技能和性格特質的應徵者進入正式的甄選階段。

### （一）挫折的應徵者

根據統計，應徵工作、房貸申請、保險給付申請、大學申請、學生貸款申請等生活中各種申請程序中，應徵工作為絕大多數人（60%）覺得最容易產生挫折等負面情緒的一項，許多應徵者常常在找工作的過程覺得挫敗或有過不好的體驗，他們寧願做聖誕節購物計畫（30%）、相親（30%）或在大眾面前演講（22%）勝過在線上填寫工作申請。許多應徵者描述對於應徵程序感受有「痛苦」、「冗長」、「挫敗」、「緩慢」、「落伍」等。以應屆畢業生為例，20%的人認為他們應徵的工作非他們所感興趣的，70%的人認為他們並不瞭解他們所應徵的工作內容，僅有 30%的人認為他們選擇了合適的工作。

### （二）選才的挑戰

在過去 5 年中，填補職缺的平均時間大大增加，但招募的品質沒有任何改善，這增加了公司的成本，特別是那些需持續招募大量人力填補大量職缺需求的企業（例如基層銷售人員或客戶服務人員）。對於應徵者眾多的企業而言，人力資源部門需傾注大量時間及心力處理應徵者資料，事實上，有 25%承認龐大的申請數量導致其招募品質下降。

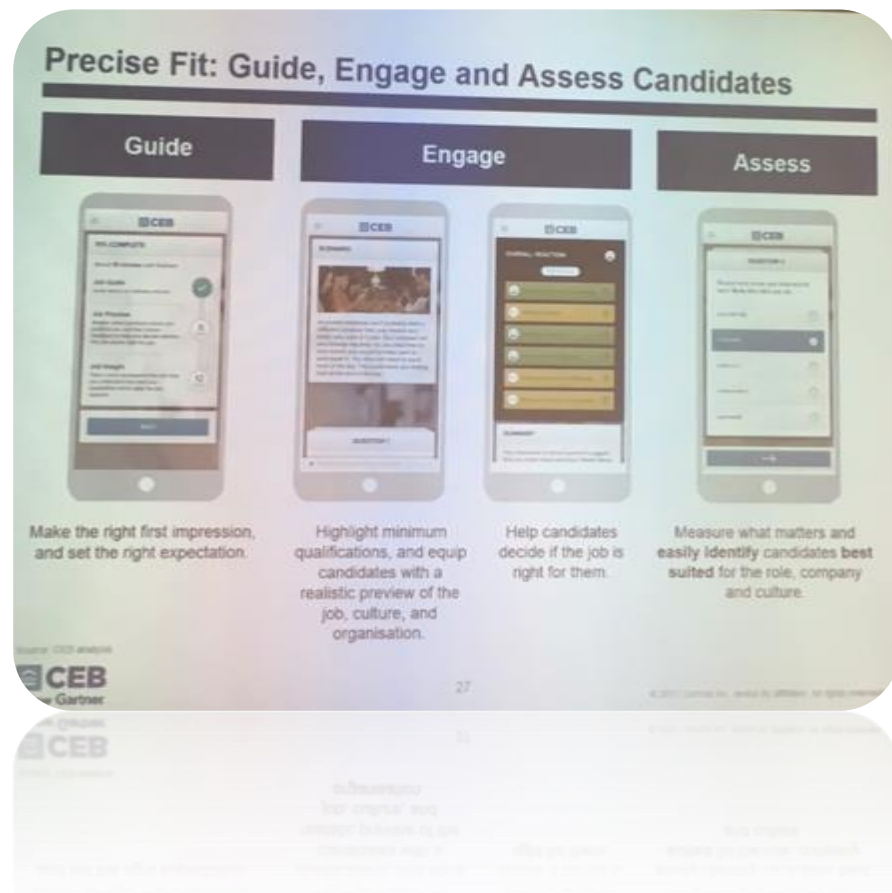
目前的招募程序對招募者和應徵者而言是困難的，招募人員受到大量申請人數的壓力，應徵者對於無法符合工作的基本要件感到沮喪。同時，在接受一連串的工作測試和面談後，最終沒有收到有關其進展情況或回饋意見也讓應徵者感到不滿。25%的應徵者表示曾有過不佳的應徵經驗，這不僅損害了公司的品牌，也影響了其後續的工作表現。

研究顯示，應徵者在招募過程中的體驗很重要，在過程中感受不佳者，在錄取後約有 15%的人無法有良好的工作表現，更有 38%的人可能會離職。另外對企業的品牌形象而言，當申請人數量較多時，應徵者在該公司的應徵經驗感受更有可能對該公司的品牌認知產生重大影響，20%被拒絕且感受不佳的應徵者將不太可能把該企業品牌視為未來的消費選項之一。

### (三) 有效率的人才評估

企業希望成功招募到適合的人且能為組織做出貢獻，其招募策略需要比競爭對手更聰明。人力資源專業人員在應徵招募上必須超越「品牌吸引力」的一般作法，此舉僅能提升應徵者的數量，加重人力資源部門招募審核工作，若能在招募過程中，給予應徵者能預覽該職缺的真實工作情境，並提供應徵者考量是否該繼續應徵該職缺的指引，把應徵招募提升為「品牌影響力」，將企業推廣為一個值得效力的公司，可使企業更能夠吸引合適的人才。同時，提供正向的招募體驗，不僅僅是甄選到合適的人才，也是提升企業品牌形象的絕佳機會。透過採用以應徵者為中心的方法，應徵者可以瞭解在該組織的工作方式，並使不適合的應徵者自行選擇退出招募過程，提供其良好的體驗，並為企業提供高質量的應徵者人才庫。

在本專題研討中，CEB 介紹他們所研發的人才測評工具（如圖），該測評方式以手機介面，讓應徵者可以隨時隨地上網測評，逐步引導應徵者依問題填答，並在最後顯示其適任程度供參考。





#### (四) 舉例說明

以某公司的客服中心職缺為例，當應徵者進入人才測評頁面後，依下列各項情境問題選擇答案：

##### 情境一：

客服工作變化快速，有時你必須在尚未受訓的情況下處理你不熟悉的事務。績效目標也是該工作很重要的一部分，你會經常被拿來與同事一同比較及得到評價意見，有一些人對評價意見反應特別敏感，因此預先瞭解此為這個工作的一部分很重要。

問題一：你能適應經常得到評價意見，該意見不總是稱讚或有助益的？（是/否）

問題二：你能接受該工作有時無法讓你有時間充份準備或受訓後執行？（是/否）

問題三：你能適應該工作會以你處理客戶問題的速度及件數進行績效評估嗎？（是/否）

##### 情境二：

客服人員有時會面臨客戶的要求與公司政策相違背之窘境，你必須能夠快速思考及反應，決定如何妥適處理讓客戶及公司都滿意。

問題一：你能夠適應客戶有時提出無理的要求，並在你身上施加壓力要求你照辦？（是/否）

問題二：如果一個工作允許你自行判斷處理，以達到在公司政策及客戶期望間取得平衡，你能樂在其中嗎？（是/否）

問題三：當有許多選項時，你喜歡從中找出最有利的方案以解決該問題嗎？（是/否）

問題四：你能適應在壓力下迅速思考及做出反應嗎？（是/否）

##### 情境三：

這個工作要求你對你的決定有信心，即使你有疑問或不確定。你應該避免將電話轉接給主管，直到你已嘗試了多種不同的解決方案來滿足客戶的要求。一些客戶可能需要你多次的講解直到他們瞭解，你需要理解他們並對他們保持耐心。

問題一：你有耐心以各種不同的方式解釋事情，直到客戶瞭解嗎？（是/否）

問題二：在將該電話轉接給主管前，你會樂意先嘗試幾種不同的方法來解決該電話嗎（是/否）

#### 情境四：

該工作某部分可能不那麼有趣，你可能必須向客戶推銷產品或服務。你也可能需要以正面的說話語氣告訴他們壞消息。有時你可能會遇到粗魯無禮的客戶，但是你將需要保持冷靜和禮貌。

問題一：你認為你可以以正面積極的方式傳達壞消息？（是/否）

問題二：你會喜歡嘗試銷售產品給可能不感興趣的客戶嗎？（是/否）

問題三：如果一個客戶對你無禮且侮辱你，你願意保持冷靜？（是/否）

當應徵者依上述情境問題回答後，測評分析結果將會顯示應徵者在該職缺所需具備的條件如工作環境適應、提供客戶服務、解決問題並遵循公司政策、耐心且堅持不懈、保持樂觀等項目中之勝任程度，讓應徵者瞭解自己與該職位及公司文化的契合度，決定是否繼續進行接下來的招募程序。

根據統計，採用該招募方式的公司，其應徵者的質量提升了 54%，錄取的新進員工離職率減少了 23%。此方法可強化企業的招募計畫，集中引導和鼓勵合適的應徵者，同時在招募過程的初期讓不適合該缺職的應徵者自行選擇退出，而不需由人力資源部門過濾，這種方法意味著更少的數量和更少的篩選，卻能使招募成果更加良好有效率。

## 六、以古蘭經觀點重新印證領導與管理 (Leadership and management revisited : Quran Perspective)

### (一)講者簡介

Sheikh Dr. Kahlan AL Kharusi 是阿曼王國的助理穆夫提 (Mufti)，穆夫提是伊斯蘭國家負責解釋伊斯蘭教法的學者或教法官，有權發布宗教律令。他們必須熟悉阿拉伯語、法理學、對社會現實有足夠經驗、精通比較宗教學、瞭解社會科學的基礎、掌握古蘭經、聖訓、熟悉法律格言等，才有資格成為穆夫提。本堂課由 Dr.Kahlan 以其對古蘭經深厚的瞭解，帶領學員結合管理與領導的知識相互印證。

### (二)內容摘要

#### 1、核心原則：

- (1) 以信仰為基礎：包含心靈寄託、榮耀主、禮拜、跟隨的道德與價值、自我印證與心靈強化。
- (2) 感恩的心。
- (3) 利用智慧與思考，而非僅模擬。
- (4) 簡潔且直截了當的敘述。
- (5) 授權人們信仰且獲得歸屬感。

#### 2、信仰是基於寄託、以主為榮、道德、思考、敘述及承諾的體現。

#### 3、領導一個人氣質：自信的，可信賴的（對專業嚴肅、工作可以依賴、交辦事項值得信賴的）、正向的智慧、倡議活動、持續努力且學習領導技巧。

#### 4、管理—執行的核心：卓越、參與、選擇親密關係、智慧—寬容與堅毅、避免有害因子、諮詢。

## 七、阿曼電信企業文化發展 (Evolving Corporate Culture in Omantel)

### (一) 講者簡介

本主題講者為 Talal Al Mamari 現任職 Oman Telecommunication Company (Omantel) 執行長。Omantel 迄今提供近 40 年的溝通服務，是阿曼第一家電信公司，也是阿曼唯一的授權有線電話運營商，該公司目前壟斷公共交換電話網絡和互聯網服務提供商市場，是該國互聯網服務的主要供應商，並於 2015 年宣布實施 FTTH(光纖到戶) 技術項目，現已成為國際主要樞紐。Omantel 另擁有一家手機子公司 Omanmobile，提供手機服務，並與卡塔爾電信公司擁有的納瓦斯 (Dawley) 雙重經營，其集團員工人數總人數約為 2,600 人。阿曼政府現持有母公司 Omantel 公司 51% 的股票份額，是其主要股東。Omantel 除了是阿曼電信公司龍頭外，亦致力於人力資源發展，強調組織與個人目標之契合，組織成員透過不斷學習，孕育新型態的思考方法，實現共同願景。

### (二) 內容摘要

為了強化組織運作、增加其競爭力，各式各樣的工具和系統已經被研究並開發，這些眾多工具中最為重要者即為企業資源規劃 (ERP)。ERP 可以確保操作系統被完整地使用且與組織整合，而使用 ERP 常見的方式是透過重新設計當前業務流程，達到提升組織效能並簡化組織內部的業務程序。這個觀念是將各種系統組合成一個單一資料庫，以確保支持不同功能的系統相互結合，進而促使組織業務凝聚為單觀點並整合。採用 ERP 作為組織策略，可以使其不必獨立管理分散的系統，而透過系統整合，組織可以優化其進程及效率功能，從而改善整體供應鏈的流程，並提高透明度。為了執行這項優化策略，多數組織會連帶開發專家之共通能力，透過此種合理化及系統整合，組織可大幅節省營運成本，而節省營運成本的結果亦將轉移至顧客端—價格的降低。此外，系統的整合也將更能有效提供顧客契合且客製化的服務，同時透過提供即時反饋的資料來增強員工能力及工作靈活性，並提供一個能提升個人意識、創新及創造力的平台。相關統計數據顯示，63% 的大型 ERP 使用戶認同實施 ERP 後，確實可以提升主要業務之收益，此顯示 ERP 系統是多數組織的重要策略資源，並已成為組織預算應用之主要部分。

雖然上述種種皆顯示實施 ERP 系統之優勢，然而仍有許多失敗個案，例如 Avis Europe Ltd 於 2004 年放棄了 ERP 實施項目 (費用為 5,450 萬美元)，而福特汽車亦於同年放棄使用 ERP 系統 (費用近 2 億美元)，而其中最著名的 ERP 系統失敗案例—製藥巨頭 FoxMeyer Drugs 則於 1995 年損失將近 50 億美元費用。

在中東，ERP 的實施並不普遍，但是仍有少數執行個案，例如，Kholeif 等人於 2007 年研討有關中東地區 ERP 系統客製化服務之失靈；Aladwani 於 2001 年從科威特角度審查了用戶對 ERP 實施的抵制；Ziaee 等人於 2006 研究 ERP 軟體選擇，並提出伊朗小型製造企業選擇 ERP 供應商之兩階段程序。而至今於阿曼所做研究當中，仍普遍缺乏 ERP 系統實施之相關文獻。

近期 ERP II 之發展，已可將服務提供商和客戶系統彙集於單一資料庫共享訊息，此一變革亦促使更多組織發掘其中巨大獲益，從而投入 ERP 系統之使用。自 90 年代末起，許多大型企業和組織逐漸投入電力營銷計畫，而 ERP 的廣泛使用，不僅協助不同組

織間功能和流程之整合，亦有效反映了企業和組織所使用系統和軟體汰舊換新的需求。

信息技術和信息系統（IT/IS）是許多企業維持競爭優勢所會使用的平台。它們扮演著許多角色，包括作為知識管理和客戶情報的關鍵要素，以及業務變革和轉型的推動者和代理人，使其成為 21 世紀組織的核心。Omantel 是一家少數壟斷市場經營之電信公司，除了 IT / IS 的使用外，亦將 ERP 予以本土化落實，其實施情況具體案例舉凡，Berchet 和 Habchi 於 2005 年所進行的電信研究，根據 Beheshti 的說法，導入 ERP 系統的過程中，其實施階段通常最為關鍵，鑒於 ERP 的實現複雜且困難（如大多數企業級的 IT/IS 項目情況），故許多組織確實於此階段分配大量資源。然而，目前 ERP 的實施統計數據看似並不樂觀，估計有 70% 之 ERP 系統於實施階段時可能遭致失敗。整體而言，ERP 系統之實施就組織而言至關重要，ERP 之引入亦有極大機會導致組織關鍵的變化，如缺乏審慎管理，亦可能導致組織內部衝突加劇。

Omantel 使用 ERP 項目，主要有兩個原因。首先，公司必須確保阿曼電信自由化之同時，仍能確保其處於戰略性優勢之的為，為了實現這一點，Omantel 已尋求升級能支持其最佳網絡技術之能力實踐可控工作流程。其次，是組織需要使自身定位滿足國家發展及聯合國要求。Omantel 於 2005 年 2 月與全球 ERP 供應商之一（約佔有約 14.5% 的市場份額）—甲骨文公司（Oracle）達成委託協議簽署，並規畫在啟動後的 12 個月內完成該項目，但其中自實施過程至完成所有 ERP 測試環境轉移所花費時間即超過 6 個月，實施期程超出預期與要係因為 Omantel 所擁有的 IT / IS 員工數量有限，以及 Omantel 對 Oracle 產品的專業知識的內部限制，這導致了 Omantel 工作人員和 Oracle 技術團隊之間的嚴重溝通問題（例如在解釋中）。此根源於 Oracle 的初始契約中只專注於實施，缺乏評估與瞭解，且很快便擴大到諮詢角色所致。

由上述案例中我們可以得知，ERP 的實施是複雜和深遠的，許多因素會將影響系統運作及結果，其優點主要體現在以下幾個方面：

- 1、整合性強，ERP 比起傳統單一的系統最大特色便是整個企業資訊系統的整合。
- 2、有效縮短周轉時間，提升企業的應變能力和時間彈性，增強企業對經營環境改變的快速反應能力。
- 3、將原本分散的資料整合，集成物流、資金和資訊流的三方面的資訊資源。
- 4、在整合的環境下，企業內容所產生的資訊透過系統將可在企業任一地方取得與應用。
- 5、模擬不同市場狀況對生產計畫、能力需求計畫、物料採購計畫、和儲運等工作的影響。
- 6、具有嚴格的內部控制能力。
- 7、ERP 系統將使部分間橫向的聯繫有效且緊密，使得管理績效提升，實現管理層對資訊的即時監控和查詢。
- 8、為企業決策提供更加準確、準時的財務報告、管理報告和分析資料等。
- 9、透過 ERP 系統配合網際網路及供應管理模式，使企業與原物料供應商之間緊密結合，增加其市場變動的能力。

但實施 ERP 同樣面臨著風險，它的壞處包括：

- 1、不能達到原先對於實施 ERP 的期望；
- 2、實施 ERP 系統方案的總成本過高，ERP 的建置需要花費的軟、硬體及顧問公司收

- 取的顧問費都是龐大的開支，往往只有大型企業才有能力導入；
- 3、安全性問題，為合乎電子商務的需要，整合企業功能部門在單一系統所建構出的堅實安全性，在提供網路模組後，受到強烈的挑戰；
  - 4、系統內部的資訊無法與其他企業或部門的系統整合，且也未將企業外部的情報整合其中，失敗的系統實施將會導致日常運營的低效，甚至癱瘓；
  - 5、員工缺乏主動性；
  - 6、缺乏能深刻理解新的軟體和管理複雜專案的內部人員，增加企業內部人員的教育訓練課程成本；
  - 7、如何對業務流程和組織結構進行改進以及如何在企業各個層次進行轉變管理；
  - 8、如何讓硬體商、軟體商和諮詢顧問進行協同合作等。

## 八、學習的特點—結合數字與人類的價值 (The feature of learning - combining the digital and human for greater value)

### (一) 講者簡介

本主題講者為 Kevin Johnson 現任職 OnTrack International 執行長。OnTrack International 為一家國際型之全球人才發展諮詢公司，該公司由一群富有創造力、想像力及實踐力之業務專家所組成，專門提供與人才發展業務挑戰相關之全球學習與開發解決方案，其創辦宗旨在於改變人們思考及行為模式、激發大眾創意思維，並透過創新作法挑戰傳統，藉此協助客戶實現其業務價值。

### (二) 內容摘要

資訊科技快速進步和普及，除了帶給人們日常中帶來便利之外，更實質上地衝擊著我們的生活與工作，資訊傳遞方式的改變，也影響了教育模式與學習方法。這些改變對於領導者及各教育人員來說最為關鍵且影響深遠，教育者需要具有前瞻性的思維以及對科技變動之敏感度，方能制定出有效之課程內涵。近年來，科技推動的思維模式從技術逐漸轉型為需求導向，而科技的優勢亦不僅限於效率的發揮，其更講求創新的變革，也就是說，當科技不再只是冷硬的機械設備，融入人性的創新科技發展也才能不被侷限於傳統科技範疇，而以更具有彈性的方式帶來技術的進一步提升。資訊科技只是工具，結合學習理論及具有高度整合數位化教育系統，有助於學習者有意義的學習，進而獲得教育價值。

資訊與通訊科技的日新月異，帶來各式軟硬體之普及和更新，像是智慧型手機、平板電腦、智慧手錶以及其他穿戴式設備的推出，皆成為人們在生活及工作上的有效學習工具，應運而生許多新學習型態，如行動學習 (Mobile Learning，意指學習者充分利用行動載具或上網環境，可以隨時隨地的學習任何事物，進而帶來多樣化及適時的學習機會)、無所不在學習、數位遊戲式學習 (Digital game based learning，以數位遊戲作為學習平台，學習者可以透過遊戲，模擬問題解決方式及克服挑戰，並從中獲得成就感與實作經驗。此種學習方式可以同時兼顧遊戲性與教育性，達到寓教於樂的目的)、擴增實境 (augmented reality, AR，是一種實時地計算攝影機影像的位置及角度並加上相應圖像的技術，這種技術的目標是在螢幕上把虛擬世界套在現實世界並進行互動)、學習分析 (learning analytics，一種新領域的研究，能得知學習者之投入及瞭解程度，並提供資訊藉此改善授課方式)，茲就數位學習科技新趨勢說明如下：

#### 1、行動學習

此種學習模式因為不會受到學習地點的限制，故能在人們需要的任何時刻學習，這也是行動學習近年來受到歡迎且學習熱度持續加溫的主因。另外，隨著行動裝置數量增多 (美國目前已有超過 90% 民眾使用行動裝置、我國亦有 50% 以上之普及率)、行動寫作工具技術之成熟，人們對於數位學習的瞭解亦漸趨深入，並且為大眾所接受，凡此種種，皆顯示行動裝置對於學習所帶來之影響深遠。而假以時日，當

行動裝置及穿戴式裝置 (wearable device) 更為普遍後，行動學習的樣貌必然亦會發生急遽的改變，更多因應的內容也將善用自身優勢發揮其影響力。

穿戴式裝置是一項以電腦為基礎之設備，亦是一種行動載具，就像身上的配件一樣，可隨時地與生活、行動結合，它通常會整合多項感測器，因此可以追蹤使用者的移動、位置、睡眠、相關生理狀態等，且能同時與社群媒體互動、收發電子郵件或結合虛擬實境等，換言之，人們攜帶一項監控自我的裝置，追蹤自己做什麼、做多久，可做為改善生活型態或健康之參考。

## 2、數位遊戲式學習

每個人的成長經驗中都有玩過遊戲，而透過遊戲所帶來之自信、完成任務所帶來的成就感、贏過對手的感覺，以及獲勝後所得到的反饋和獎勵是大家所追求，也因此願意投入更多。而透過遊戲化的方式，將這些遊戲機制的特性以及共通點應用於非遊戲活動，進而產生此種類心理學之學習方式—遊戲式學習，以提升整體學習之吸引力和效率，比起訓示式的長篇文章，學習者更能透過遊戲習得理念與價值。我們可以觀察到近年還許多內容創作平台也慢慢將學習情境與遊戲元素融入課程當中，更多遊戲化的教學素材在 2016 年後也變得更加普及。以下說明使用遊戲式學習與數位學習整合的四大原因：

### (1) 遊戲化可以激勵學習者

60%以上的學習者表示，如果將「排行榜」和「競賽」融入成為學習的要素，則會令他們將更有動力學習。而許多電子學習工具現在都已經在平台上建構了遊戲化元素，例如，Elucidat 就於數位學習過程中建立成就和徽章，以激勵和鼓勵學習者。除了遊戲所帶來與他人競爭之動機外，學習者也可以透過與自身過去成績之比較，帶來與自己競爭的動機。所以教學者可以透過要求學習者改進過去的成績，從激勵其獲得進步「徽章」，來達到效果。

### (2) 遊戲化可以將學習體驗個人化

最好的遊戲是能讓參與者做出影響遊戲結果的選擇。在數位式學習中，可以透過給予學習者「選擇」對他們來說最有意義課程的方式來實現，這些機制亦可使學習者的學習經驗更加個人化。例如，使用分支方案讓學習者可以根據所做的選擇來導致不同的結果。這個分支情景使學習者有權力控制自己的命運。

### (3) 遊戲化更容易給予學習者反饋

遊戲化的優點之一便是能夠快速顯現執行成果，並且可以很快地得知決策內容是否完善或有需調整之處，並且透過反饋循環機制引導學習者下次做出更好的決定。



#### (4) 學習者偏好遊戲式的活動

人們喜歡參與遊戲。在一次民意測驗中，有 75% 以上受訪者表示曾經玩過網絡遊戲，而 80% 以上受訪者更表示，如果於學習環境（如：學校）或工作環境中加入更多遊戲因子，則更能提升學習與工作之成效，換言之，遊戲化不僅可帶來樂趣，更能激勵人們積極投入並參與學習。

### 3、擴增實境於教育上之應用

人類本來就生活在 3D 環境中，而以電腦所呈現的 3D 情境應是數位化系統追求目標；隨著電腦運算速度不斷增強、影像辨識技術成熟、智慧型行動載具出現與普及，原先只會在科幻片中出現的擴增實境，在近年變得更易取得，並且能以小額的成本為學習團隊創造與使用者更多的互動及體驗。透過擴增實境學習空間有關及技能導向之內容，其效果都優於傳統紙本教材或桌上型軟體，也十分具有發展性，例如地理、科學教育上的應用、機具修護等，學習者不僅可以在實際操作的過程中瞭解相關領域專業，更能在巨觀與微觀的尺度交互作用下，習得不同觀點，此外，結合擴增實境之遊戲式學習也是未來趨勢，且充滿趣味化與情境化。

## 九、網絡安全風險—是什麼讓人力資源專業人士在夜裡保持清醒？ (Cybersecurity Risks : Whats keeping HR professionals awake at night ? )

本文的主講 Al Marcella 是國際電腦稽核協會 (ISACA) 研討課程的主持人、美國韋柏斯特大學 (Webster University) 商業科技學院的管理學教授、Business Automation Consultants 公司的 CEO，擁有近 33 年的從業經歷。

以下為 Al Marcella 發表的主要內容，須注意的是，題綱「網絡安全」的範疇，並不限於辦公室的電腦，只要具有各類訊號接收發送能力、網路連線能力、資料儲存能力、影像攝取能力的各項設備，及使用這些設備的員工／非員工，都可能是風險的來源：

### (一) 對專業的人力資源管理者而言，應關注的前十大網絡安全議題

- 1、**智慧財產盜竊 (Intellectual Property Theft)**：什麼是智慧財產？所在的組織如何定義？如何知道特定的資產是否被損害 (compromised)？其損害對組織的衝擊 (impact) 為何？誰具有存取 (access) 該項資產的權限？資產如何控管、儲存？僅此一項，就有數百個議題可以討論。
- 2、**物聯網 (Internet of Things, IoT)**：當辦公室的各項物品都連上網路時，經由其漏洞而被入侵的風險也會與日俱增，且不易察覺。
- 3、**虛擬化網路 (Virtualization)**：員工或合作廠商在組織外部透過虛擬化網路存取內部網路的資料時，就是風險的開始。他們使用的設備安全嗎？存取資料的同時／之後，他們還進行了什麼動作？
- 4、**攜帶自有設備 (Bring Your Own Devices)**：員工或合作廠商攜帶自己的設備要接入組織的內部網路時，如何保障內部網路的安全？
- 5、**資料漏失、漏洞及規則遵循性 (Data Loss/Breach, Compliance)**
- 6、**隱私漏失、漏洞及規則遵循性 (Privacy Loss/Breach, Compliance)**：上述兩項包括設備及智慧財產的使用者、管理者、資訊安全人員的行為管理。
- 7、**詐騙／舞弊 (Fraud)**
- 8、**商（業）務持續性／災難復原／事件管理 (Business Continuity/Disaster Recovery/Incident Management)**：即確保災難事件（特別是網絡安全事件）發生時，商（業）務可持續進行，或於最短時間復原、最大程度挽救損失。
- 9、**機器學習科技 (Machine Learning Technologies)**：運用於網絡安全的資料分析，通過發現特定或不特定的規律或模式，實現自動化處理或用以發現未知問題。
- 10、**人事管理 (Personnel)**。

## (二) 最主要的網路安全風險：

- 1、**先進持續性威脅 (Advanced Persistent Threats, APT)**：未經授權的使用者得到網路的存取權，且長時間保持隱蔽不被發現。其主要目的通常為竊取資料，而非破壞受害者的網路系統。
- 2、**鍵盤紀錄器 (Keylogger)**：為一種監控軟體或硬體，將使用者透過鍵盤輸入電腦的資料記錄下來，廣泛來說，只要入侵者嗣後取得被記錄下來的資料，包括帳號密碼、即時通訊內容、e-mail 等均無所遁形。
- 3、**社交工程 (Social Engineering)**：通過交流，使他人心理受到影響，做出某些動作或者是透露一些機密信息的方式。例如網路釣魚、引誘等屬之。
- 4、**網路釣魚 (Phishing)**：利用偽裝的知名網站或使用者目標網站，竊取使用者帳號密碼等個人資料。
- 5、**引誘 (Baiting)**：通常會在擬入侵目標的工作地點附近，放置經偽裝的儲存媒體 (CD、USB 隨身碟等)，吸引目標本人或周邊同事的注意力及好奇心讀取其內容。當進行相關操作時，即可能產生安全漏洞或遭植入木馬。
- 6、**中間人攻擊 (Man-in-the-Middle Attack)**：攻擊者與通訊的兩端分別建立獨立的聯繫，並交換其所收到的資料，使通訊的兩端認為他們正在通過一個私密的連線與對方直接對話，但事實上整個對談都被攻擊者完全控制，攻擊者可以攔截通訊雙方的通話並插入新的內容。
- 7、**惡意軟體／勒索軟體 (Malware/Ransomware)**：惡意軟體常被設計用來破壞資料、竊取資訊；勒索軟體則是將受害者的硬碟資料加密，受害者須繳付贖金以回復相關資料。
- 8、**殭屍網路 (Botnets)**：駭客透過病毒或其他方式，將大量機器組織成一個個命令與控制節點，用來傳送偽造封包、垃圾封包或進行其他攻擊行動。

## (三) 資料資產的重要性

資料 (Data) 是組織第二有價值的資產 (註：最重要的資產是員工)，但與物品一樣，不是所有的資料價值都相等，也不是所有的資料都有價值，網路安全防護的第一步，在判斷什麼是組織裡最關鍵、最有價值的資料？誰能存取它們？存取這些資料的人有怎麼樣的權限？能存取這些資料的哪個部分？第二步則是如何管理這些能存取關鍵資料的人，不僅是硬體設備及制度上的管理，甚至是行為及心理上的管理。

## (四) 資訊時代的來臨

進入 21 世紀，「知識就是力量」已經過時，「資訊」才是新時代的力量來源，控制了能管理或產生資訊的人，就控制了新時代的力量。其必須的，是保護個人身分訊息的資料 (Personal Identifiable Information) 及保護個人隱私的資料 (Personal Protected Information)。

## （五）信任的重要性

信任是一開始極難獲得，又在獲得後極不易維持的。只要發生資訊洩漏事件，立即就會發生信任崩盤，進而產生以下的風險，且在全球化的今日，這樣的風險將不僅是局部／地區性的，而是全球性的：

- 1、品牌危機／商譽損失。
- 2、治理失敗。
- 3、財務風險。
- 4、違反法令。

## （六）目前正在發生的技術議題

### 1、人工智慧／機器學習／深度學習（Deep Learning）技術

（1）幾種較為人熟知的機器學習技術應用：

- A. Google 無人車。
- B. Amazon 及 Netflix 的「線上推薦」功能。
- C. 套用語言規則後進行輿情分析。
- D. 詐騙／舞弊行為的偵測。

（2）深度學習則為機器學習的進一步發展，電腦可以處理一些一般由人類執行的工作。與傳統資料分析處理係執行預先建立的程式不同，深度學習只對電腦設定一些資料的基本參數（parameters），其餘則由電腦的人工智慧程式透過持續地處理及分析資料，發現其中的規律或模式，達到自行學習的效果。目前被廣泛應用在語音識別及翻譯、圖像／臉部識別、影片搜尋、關連及分析、氣候及行為預測等領域。

### 2、內部威脅（Insider Threats）

「信任」並不意味著給予員工不受限制／不必要的權限讓他們可以去接觸資料（特別是具有敏感性的資料），適當的安全管控可以讓組織遭受內部威脅的情形顯著地降低。

依據威訊無線公司（Verizon，一家美國行動網路營運商，提供無線語音、簡訊和數據產品與服務）2016年發表的調查報告《Data Breach Investigations Report》，就其分析的資料外洩事件中，造成資料外洩的人員，有11%是外部人員、8%是內外共謀、77%來自組織內部，合作夥伴則為3%。這些造成資料外洩的內部人員，分析其工作性質，約有33%是資料的終端使用者（end users），接觸這些敏感資料的目的僅是本職工作上的需求；有14%來自管理階層；系統管理者及研發人員亦占14%。這個結果顯示，源自組織內部的資料外洩，與職稱較無關係，應該關注的是每個員工對資料究竟有何存取權限。

所以問題的關鍵在於，如何去求得一個在「員工授能（employee enablement）」與「安全管控」之間的平衡點，且能讓員工對其行為負起應有的責任。這需要組織全面性、整體性地提高對身分管制及資料保護的管理作為，並謹慎地就身分、權限、資料三者進行配對管控。

## (七) 預測 2017 年將會發生的網絡安全議題／事件

- 1、「無人機劫持 (Dronejacking)」對空域安全產生威脅。
- 2、以物聯網為基礎的惡意軟體開啟居家安全的「後門」。
- 3、社交工程攻擊的效率因機器學習技術導入而提升。
- 4、假廣告及有償的推薦 (所謂的業配文) 爆炸性增長，訊息的可信度降低。
- 5、「黑客行動主義者 (Hacktivists)」使隱私權議題浮上檯面。
- 6、威脅情報的分享機制將有大幅進步。
- 7、勒索軟體將開始攻擊雲端系統。
- 8、人工智慧／機器學習技術將導入複雜大數據處理以取得發展。
- 9、無人機將被用來進行間諜活動及爆裂物攻擊。
- 10、隨物聯網發展，將有更多的物聯網惡意軟體，及更多的分散式阻斷攻擊 (DDoS attacks) 發生。

## 十、動盪時代的人力資源—擺脫經濟變化的浪潮：塑造創新思維（HR in Turbulent Times-Riding the Waves of Economic Change：Shaping Innovative Mindsets）

### （一）講者介紹：



*Shatha Al Maskiry*

本主題講者為 Shatha Al Maskiry，Shatha 是阿曼甫瀚公司（Protiviti）總經理，組織轉型與人力資本顧問解決方案的領導者。她擁有 18 年的國際經驗，與阿瑟安德森（Arthur Andersen），普華永道（PwC）和殼牌公司（Shell）進行橫跨商業、科技和風險諮詢的合作。她在美國贏得了 3 個獎項，分別是成為普華永道的傑出輔導員（Coach at PwC），在普華永道於研究與技術方面的貢獻，以及她最近在最新全球創新理念方面的成就。Shatha 在 2015 年於中東地區也獲得了年度人力資源專業人士的優異獎。

### （二）內容摘要

#### 1、何謂思維模式（Mindsets）

思維模式（Mindsets）是史丹佛大學（Stanford University）世界著名的心理學家卡羅爾·德韋克（Carol Dweck）在數十年間的研究中所發現，他提出一個概念，一個簡單的想法（idea）將使所有事物變得不同。簡而言之，思維就是指每個人對事物發展的反應和理解，而表出不同的思想狀態和觀點，卡羅爾·德韋克將思維模式以分為固定型思維模式（Fixed Mindset）及成長型思維模式（Growth Mindset）兩種型態。

#### 2、固定型思維模式（Fixed Mindset）與成長型思維模式（Growth Mindset）

傳統心理學認為智力是天賦、是與生俱來的，意即智力是遺傳自父母，所以智力無法靠後天改善提升，這就是固定型思維模式（Fixed mindset），但 Dweck 在經過數十年的研究中發現，智商可以透過訓練而增長，這就是成長型思維模式（Growth mindset）。以下就固定型思維模式及成長型思維模式異同分述如下：

- (1) **固定型思維模式 (Fixed mindset)**：有固定型思維模式的人會出現下列想法
- A. 失敗是因為能力的限制。
  - B. 我不喜歡被挑戰。
  - C. 我的能力無法改變。
  - D. 我的潛能是被預訂好的。
  - E. 當遇到挫折，就應該放棄。
  - F. 我只照已知的方向走。
- (2) **成長型思維模式 (Growth mindset)**：有成長型思維模式的人會將出現與固定型思維模式者截然不同的觀念
- A. 失敗是成長的機會。
  - B. 我喜歡被挑戰，挑戰將使我成長。
  - C. 我的努力及態度將決定我的能力，所以我的能力是可以培養可以改變的。
  - D. 我喜歡學習新的事務並勇於挑戰。
  - E. 別人的成功是激勵我的動力。
  - F. 我可以學習任何我渴望的事物。

### 3、創新思維 (Innovative Mindset)

現代管理學之父彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 曾說過：「不創新，即滅亡」 (Innovate or die)，在全球化的浪潮下，組織的競爭對手已經不只是國內的同業，為了使組織生存甚至更蓬勃發展，「創新」 (innovation) 成為組織的基本功能，更是領導者引導組織發展的方向。要組織成員不斷創造，就需要培養員工的創新思維 (Innovative Mindset)，創新思維的基礎即是成長型思維，唯有改變思維模式，才能創造，使組織生生不息，以下就創新思維的定義、如何培養創新思維、無法創新的理由，以及創新思維的要素等分析之：

- (1) **何謂創新 (innovation)**：創新的意義包含兩種，一種是創造，即是從有到無，造出前所未有的事物；另一種是在既有的事物上，加上新的想法，使其成為另一個產物。創新即指為了一定的目的，對事物的整體或某部分進行變革，使其更新與發展。
- (2) **如何培養創新思維**
- A. 以「由外而內」的角度看事情：意旨觀察研究時，不可只看表面，也要由外而內深入瞭解，當情勢或事物變化時，除了感知到情勢或事物正在改變，還應該深入瞭解他們為什麼改變，改變的理由是什麼。
  - B. 聆聽或瞭解顧客：創新的源頭來自於改變，人之所以改變的理由是因為知道現行制度或產品的不足，從而想要進步使制度或產品更加完善。要如何知道制度或產品的不足呢？此時，就需要聆聽或瞭解顧客的需求或抱怨，才有改進的方向，創新的動力。
  - C. 嘗試、嘗試、再嘗試：如同東方的蔡倫發明紙張，西方的愛迪生發明電燈泡，所有的創新都來自不斷的嘗試。創新即是失敗的堆疊，每一次的嘗試都有可能失敗，但從失敗中吸取經驗，瞭解失敗是創新的必經過程，而不放

棄的試驗，離成功創新的目標就不遠了。

### (3) 無法創新的理由：

- A. 架構 (framework)：當人有了既定的架構需要遵循，便會造成其尋求改變的動力，無從改變就不會有創新。
- B. 常規 (rules)：創新的前提就是不設限，打破常規是創新的必要手段。
- C. 許可 (permission)：扼殺創造力的兇手就是事事需要他人同意，將失去發揮創意的空間。
- D. 獨斷 (dogmatic)：獨斷即無法接受他人意見，憑自己的主見決斷事情，當人無法以客觀角度思考，不能聽取不同聲音時，將限制自身的思考模式，自然扼殺創新的思維。
- E. 層級節制 (hierarchy)：指組織應有分層負責的組織結構，各層級的責任及任務並應明確劃分，有助於命令貫徹，下令上達。層級節制固然提升組織效率，但卻壓抑個人願意承擔責任及創新的意願，導致僵化的工作心態，反而成為組織進步的障礙。

### (4) 創新思維的要素：

推動创新的主要力量是思維模式的轉換，思維轉換不是一種技術，而是一種想法的轉念，當個人擺脫固定僵化思考模式，就是邁向创新的第一步，茲就创新思維要素分述如下：

- A. 架構 (free)：创新、創造的前提就是使個人毫無束縛的自由發揮，天馬行空沒有框架的思考，才能培養创新的思維模式。
- B. 信任 (trust)：為了提升組織效率，避免員工犯錯，組織往往會訂定一堆規矩，然而規定卻限制了組織成員的思考模式，往往造成成員的固定僵化，不願改變的心態。因此，對員工持有信任的態度，將使他們更能自由發揮創意，不會因為害怕犯錯而放棄嘗試或創造。
- C. 空間 (space)：給予個人適度的自由，使人保有一點想像或是「犯錯」的空間，才能培養创新的思維，從而取代墨守成規的心態。
- D. 實用 (pragmatic)：係指強調行動的重要，主張從不斷嘗試中吸取經驗，而非遵守僵化的原則。
- E. 網絡 (network)：網絡是指由具有不同屬性，並存在於不同位置的行為者，與其他行為者產生互動關係所形成的結構。網絡分析的途徑，是將個人或組織置於網絡結構中來觀察。這種結構分析的途徑，強調人與人之間或組織與組織之間關係的重要性 (Mizruchi & Schwatz, 1987: 8)。網絡的合作關係使個人與個人間更容易交流獲取資訊，在資訊傳遞接收過程中，間接促成创新的可能性。

## 4、領導者的任務—建構創新思維的文化

為了形塑員工的创新思維，領導者或管理者的主要任務就是建構鼓勵创新的工作文化，方法如下：



- (1) 執行開放政策 (an open-door policy): 是指鼓勵員工向管理者反映問題。開放政策的目的是在於減少上行溝通的障礙,使下情得以上達。當組織實行開放政策,將創造組織開放的氛圍,更少的控制,更多的聆聽,有助於塑造組織成員創新的思考模式。
- (2) 提倡尊重個別性 (respect for individual): 創新的定義之一就是既有的事物上,加上新的想法,使其成為另一個產物。個人要有新想法產生的前提,就是管理者或領導者不能否定員工的想法,接受個體—即領導者或管理者與員工間,或員工與員工間—的差異,尊重各種不同的想法,組織成員的不同聲音惟有獲得尊重,才能創造鼓勵創新的氛圍。
- (3) 鼓勵自助 (self-reliance): 學習獨立思考,而非依賴他人、附和別人的想法,不要堅持遵守既有規則,肯定自己心中不同的意見,勇於打破成規。藉由養成「自己做得好」的精神和樂觀的態度,相信自己有能力處理任何的挑戰,從不斷尋找解決問題方法的過程中,激盪出創新的想法或產品。
- (4) 學習積極主動 (proactive): 創造員工積極主動的性格,培養旺盛求知慾,遇到困難積極面對,主動尋求解決方法,從而塑造員工創新的思考習慣。

### (三) 結語

面對全球化時代的來臨,科技資訊日新月異,為了確保個人及組織生生不息,企業及政府皆試圖藉由解決問題的過程中形成創新的觀念、技術或產品,從不斷進步適應外界環境下,提高自身競爭力。透過肯定自己,將創新視為日常生活的一部分,養成每天學習的習慣,學習溝通與合作,從「嘗試錯誤 (trials and errors)」中發現新事物,從創新中創造未來。

## 十一、動盪時代如何維持員工的參與及忠誠(Maintaining Staff Engagement in Turbulent Times)

本文的主講 Robert Garcia 是擁有管理，銷售和營銷創業方法的高級管理人員，目前為人力資源管理學會 (Society for Human Resource Management, 簡稱 SHRM) 全球業務副總裁，該學會是全世界最大的人力資源管理協會，提供人力資源管理的專業服務。擁有來自超過 175 個國家的 28 萬 5 千個會員，Robert Garcia 通過領導全球團隊，為中國，東南亞，中東，非洲，美洲和歐洲的直接報告提供監督和指導，負責增長 SHRM 的全球收入，建立全球戰略，實現目標，與利益相關者密切合作，確保 SHRM 產品得到有效設計，開發和推廣，以滿足 SHRM 全球客戶的需求。

以下為 Robert Garcia 發表的主要內容：

### (一) 世界正在變化

今昔相比，世界正以千百倍的速度翻轉，在激烈的全球化競爭環境下，如何翻轉今日的挑戰，成為明日屬於自己的機會，端視人力資源執行者所採取的策略。

### (二) 何謂動盪時代？

從企業的角度來說，動盪時代意指目前及可預見的未來銷售下滑，其特徵為波動大、多樣化，充滿不確定性和變化很快，且變化的方向不是很清楚。Robert Garcia 並舉了幾個例子，說明現今世界的動盪與不安。

#### 1、英國脫離歐盟

英國在 1973 年加入歐洲共同體 (歐洲聯盟前身)，並在 1975 年舉行了是否應該繼續留在歐洲共同體的公投，結果過半數投票者支持留在歐洲共同體，然而英國國內始終存在強烈的歐洲懷疑主義的聲音。2013 年，英國首相大衛·卡麥隆表示如果保守黨在 2015 年大選獲勝，將在 2017 年之前舉辦是否退出歐盟的公投，2016 年 6 月 23 日英國舉行脫離歐盟的全民公投，投票結果為「脫離歐盟」，公投結果公布後不久，主張英國留在歐盟的首相大衛·卡麥隆提出辭職。

#### 2、蘇聯普丁

在西方人士看來，普丁的政策嚴重阻礙了俄羅斯民主的發展。有學者指出，普丁的政策「使得俄羅斯的民主前景變得更加不確定」。此外，還有學者批評俄羅斯對車臣政策，認為普丁藉口戰爭侵犯車臣人民人權，且在國內給反對派施加壓力。俄羅斯在普丁上台後顯現出的政府干預市場傾向，亦屢次被經濟自由主義者指責，顯然，就算普丁沒有授意阻止俄民主進步，他也沒有積極打擊這些阻礙。

### 3、美國川普

川普從一個丑角般、無人看好的陪榜候選人，逆轉當上美國總統，是近代美國歷史上最意外、傷害最大的事件之一。會造成什麼影響？無法確定；最壞的情況，是可能導致美國完全放棄在全球的領導地位，並且讓美國從 1950 年代以來致力打造的自由世界秩序，走向瓦解。對個人自由造成了直接的威脅，前景模糊不明，全世界可能正要面臨政治上的大動盪。

### 4、北韓金正恩

在北韓第三代最高領導人金正恩統治下，北韓的威脅已經變得比過去更激烈，風險也更高。在金正恩領導下，北韓已經進行 5 次核武試爆，美國總統川普上台後，將北韓貼上美國頭號威脅的標籤，美國與北韓的衝突升至新高點。

### 5、南韓總統朴槿惠政治醜聞

韓國總統朴槿惠的親信、閹密崔順實被揭露利用與總統關係干涉施政並向商界及利益集團施壓獲取利益，事件導致朴槿惠被國會彈劾，最終被罷免。

### 6、失業率居高不下

OECD 統計，在先進國家中有 2 千 6 百萬個年輕人屬於「尼特族 NEETs」，也就是既沒有就業、沒有在學也沒有接受培訓的年輕人。世界銀行依據家庭資料所編的資料庫則顯示，發展中經濟體內有 2 億 6 千萬年輕人也類似於不活動 (inactive)；經濟學人依據以上資料得出，全球有將近 2 億 9 千萬人無工作與學業，此數字幾乎是全球 四分之一 的青年人口。

### 7、恐怖主義

全球化下的各國人民流動性增加，各國放寬入境審查，例如免簽證待遇使得恐怖分子更容易前往世界各國發動恐怖襲擊，國界已經不能構成一個安全的防護網。且近年經濟全球化步伐加快，已發展國家通過全球投資、企業全球擴張，財富急劇增加，但發展中國家在開放市場的情況下被經濟侵略，導致已發展國家（如歐美）和發展中國家（如部份中亞/西亞/北非國家）的貧富差距持續擴大。發展中國家對已發展國家產生強烈不滿，這是恐怖主義出現的重要原因。

### 8、石油危機

石油資源是國家間發生戰爭和衝突的主要因素，特別是謀求對石油資源的控制成為國際鬥爭的焦點之一。伊拉克入侵科威特、海灣戰爭、伊拉克戰爭、巴以衝突，非洲一些國家的內戰、日本阻撓中俄「安大線」石油管道項目，以及涉及中國主權的南沙群島問題等，其都存在着深刻的資源因素。隨著石油資源的日益緊缺，能源對經濟發展的制約作用將更加突出，以各種形式出現的全球能源爭奪戰也將愈演愈烈。

## 9、股市動盪不安

全球股市進入 2016 年即動盪不安，投資人對經濟前景疑慮升溫，恐慌情緒不斷蔓延。另有專家認為，全球央行不斷印鈔救市，然而經濟卻欲振乏力，頂多只是短暫地支撐股市，但過去一年來股市也走下坡。

### (三) 動盪時代，事務複雜多變

- 1、因應競爭日益激烈，現代人必須擁有三頭六臂，能同時拿 6 項工具工作一筆、紙、手機、計算機、平板電腦、手提電腦。
- 2、「績效」內涵包括各多樣化面向：團隊建立、公司願景、工作流程、溝通管道、策略制定、歲入多寡、組織架構、財政方針、問題解決、目標設定、市場預測、夥伴關係等。
- 3、各種 APP 應用軟體充斥，造成資訊混亂，人心不安。

### (四) 動盪時代，對受僱員工的影響

- 1、增加員工的流動性：員工及企業永遠在浮現的市場中探尋更好的機會。
- 2、全球人才戰爭：四分之一的 CEO 由於人才挑戰而取消或延遲了策略舉措。

### (五) 企業解決方案

- 1、彈性的工作安排：這是現今工作者認為最有價值的措施，不論中東、非洲、拉丁美洲或亞太地區受僱者皆花太多時間在通勤上。
- 2、正向的組織文化
  - (1) 始終如一地對待員工。
  - (2) 注重員工生涯發展。
  - (3) 建立申訴管道/替代的爭議解決方案。
  - (4) 建立回饋及有效的雙方溝通機制。
  - (5) 建立解決問題的流程。
  - (6) 提供安全舒適的工作環境。
  - (7) 注重績效管理。
- 3、員工經營管理策略
  - (1) 給予員工長期承諾。
  - (2) 持續不斷的考評。
  - (3) 連結企業成果導向。
  - (4) 尋求員工投入。
  - (5) 尋求領導者支持。

#### 4、員工經營管理措施

- (1) 熱情對待員工。
- (2) 鼓舞員工士氣。
- (3) 授與員工權力。
- (4) 完全信任員工。

#### 5、員工經營管理的趨動力：如何讓員工感覺有價值且願意投入？

- (1) 給予員工訓練與發展機會。
- (2) 管理方式及時而有效。
- (3) 溝通順暢。
- (4) 員工被公平對待。
- (5) 給予員工福利。
- (6) 給予工作滿足感。

#### 6、注重員工領導發展

當今世界動盪不定，正在發生深刻的變革，領導者面臨的一項艱巨任務就是制定正確決策。領導者須將敏銳的洞察力視作「雷達」系統，將價值觀和遠見視作「指南針」；沒有雷達系統，就無法接收信號，沒有指南針，就會失去公信力，應勢而為，勇於擔當。

#### 7、建立自有的獨特品牌

可以經由下列管道，建立自己公司的故事及品牌

- (1) 公司網路
- (2) 平面或電視廣告
- (3) 網路聊天室、論壇或部落格
- (4) 各種社交媒體
- (5) 員工自行推薦
- (6) 廣告上的視覺品牌
- (7) 作為最佳的工作處所
- (8) 發行雜誌
- (9) 公司建築標誌及內網
- (10) 發布工作視頻

## 十二、在動盪時代的人力資源管理策略 (Managing Human Capital in Turbulent Times)

### (一) 講者介紹

主講者是阿曼機場管理公司的 CEO— Aimen Ahmed Sultan Al Hosni，該公司管理 5 座國內國營機場營運，著眼於提供安全、現代、顧客導向的基礎航空建設。本次講座完全由 Oman air 的實例出發，說明在現時快速變遷的動盪時代，該公司的人力資源管理策略。

### (二) 課程內容

- 1、**使命**：Oman air 公司自許是一個永遠讓自己「變成最好」的旅程。
- 2、**歷史沿革**：2014 年 8 月，Oman air 任命荷蘭人 Paul Gregorowitsch 為新任首席執行官，他在國際航空方面擁有 34 年的經驗，曾於 2007-2011 年間擔任阿姆斯特丹客運和貨運航空公司的總裁兼首席執行官，實施成功的重組措施，使公司在創紀錄的時間內恢復盈利。他在 Oman air 的工作是與董事會及航空公司工作人員一起監督公司的第二個主要擴張階段，使機隊實力達到 30 架，增加網路覆蓋中東、歐洲、亞洲和非洲等 43 個目的地。
- 3、**贏者必須有周全的策略**：為提高公司的收入，Oman air 聘請國際航空顧問公司 Seabury 進行了一個為期十年的網路和機隊擴張可行性研究，推薦可以承擔的支持活動和業務，以改善收入，並實現酒店，餐館，旅遊和旅遊局所有權等盈利事業，以推出低成本航空公司。
- 4、**員工培訓**：Oman air 與阿波羅航空公司簽署了安全培訓協議，每年按照阿曼航空公司的要求進行安全培訓。
- 5、**組織結構**：董事會為最高決策者，下置執行長，有 4 個支持性的幕僚單位（財政、公共事務、支持服務、資訊與科技等），另有 6 個業務部門（商務、營運、網路與規劃、工程、機場營運、旅館與餐飲等）。
- 6、**提升持股比例**：2007 年 3 月，阿曼政府對該航空公司進行了重新調整，政府將其持股比例從 33% 提高到 80%。另還宣布 Oman air 將重新評估其戰略計畫，有可能進入長途市場，最終導致政府在 2007 年 5 月宣布撤出海灣航空，轉而全面發展 Oman air，目前阿曼政府持有 97.96% 的股份。
- 7、**願景**：讓公司變成世界頂尖者。

## 8、目標

- (1) 提供飛行安全
- (2) 獲有盈餘
- (3) 能貢獻國家
- (4) 作為乘客的第一選擇
- (5) 餐飲服務的成長。

## 9、核心價值

- (1) 相互信任及尊敬
- (2) 團隊合作
- (3) 樂在工作
- (4) 正直且透明
- (5) 對於工作負責。

## 10、溝通管道

- (1) **全球會議**：來自世界各地的數百名員工出席全球會議，同時將討論阿曼航空的前景，重點在機隊和網絡擴張，為阿曼國民創造就業機會，吸引遊客前往蘇丹國家，建立全球聯繫，並支持中小企業。
- (2) **銀色筆記 Silver Notes**：是與全體員工溝通的信函，隨時跟員工分享公司的現況，例如贊助高爾夫球巡迴活動的意義、公司財政問題、正推行的新措施（譬如新停機坪調整）、新機隊的加入、辦公空間規劃、新員工的招募、員工停車問題、員工節慶福利，並敘述公司遠景，以鼓勵員工對自己的工作負責，提供顧客舒適安全的飛行環境。

11、**坐而言，起而行**：不論公司或員工個人皆必須順應時代環境變遷各項需求，言所當言，行所當行。

12、**分享幾則管理實例**：首席執行官 Paul Gregorowitsch 表示，彈性和想像力是盈利能力的關鍵。

- (1) 在 2014 年 10 月推出了擴建計畫，營運 30 架飛機。隨著在 2015 年 10 月推出的第一架波音 787 夢幻客機，現在的機隊規模已經達到了 40 架。到 2018 年將經營 57 架飛機，到 2020 年將增加到 70 架。不僅艦隊規模不斷擴大，另外正推出全新的車載產品，包括寬敞舒適的座椅和最新的飛行娛樂技術；以及推出新的路線，增加現有服務的頻率，並改善在馬斯喀特國際機場基地的聯繫。
- (2) 盈利能力肯定是阿曼航空的重要目標。由於大量投資新飛機，阿曼航空公司已經列了數年的損失。然而，2014 年報告減損，這意味著走向盈利的開始，預計到 2017 年底，公司將實現盈利。
- (3) 作為阿曼蘇丹國的國家承運人，公司也為阿曼人民創造就業機會，阿曼航空全球員工中有近三分之二由阿曼公民組成。他們在公司的每個層面都有代表。公司還致力於員工職業發展，為整個公司的員工投入了高質量的培訓，

其中包括為駕駛員提供強化培訓，給予教育和財政支持。

- (4) 公司必須變得有彈性和想像力。韌性來自擁有強大可信的商業模式，可以有效應對市場變化，富有想像力的是檢查業務的各個方面，確保其運行到最佳的效率水平，並不斷尋找新的收入來源。在空中，公司經營一個年輕，極其可靠的車隊，堅硬的產品配備了優質的服務和優質的飛行餐飲。此外，是世界上第一家在長途空客 A330s 上提供 Wi-Fi 和手機連接的航空公司。
- (5) 阿曼航空公司承諾的核心是通過運營年輕而省油的機隊，減少污染和碳排放的戰略。工作人員負責尋找新的方法來減少浪費和能源消耗，作為公司正在進行的「形狀和尺寸」效率計畫正在減少浪費，節省開支和發現新的機會。

**13、調整重要職務人選：**Oman air 於 2017 年 4 月任命 Asma Humaid Al Ghabshi 女士擔任人力資源執行副總裁，她有豐富的國際經驗，積極的精神和決心，能引進新的人力資源計畫，而且激發員工的全部潛力，使其專注於學習與發展，人才管理，招聘，並領導了許多項變革管理領域。

**14、做好自己的工作，把公司當成自己所擁有的店舖：**時時用各種方法勉勵員工，使員工視公司如同個人經營的事業。

#### **15、2014 年推出新型績效管理體系**

- (1) 這個過程是由阿曼航空的財務和人力資源部推出的 2014 年度新績效管理體系，該計畫涉及整個公司的每一位員工，旨在通過在計畫目標，標準和能力要求的商定框架內，為溝通責任和評估成果提供了重要機制。使績效管理取得更好的成果。公司的每一位員工瞭解阿曼航空的關鍵績效指標，他們個人的行為如何支持「大局」，以及如何最有效地實現部門和公司目標。隨著年終評測，它旨在確保所有主管以客觀的方式和符合企業框架來評估員工的績效。個人成果將與阿曼航空的獎勵計畫結合。
- (2) 績效指標包含 4 個面向
  - A. 與顧客相關的各項因素
  - B. 公司營運永續
  - C. 公司財務健全
  - D. 年度績效報告



16、**人力資源手冊**：人力資源總監 Rashid bin Mohammed Al Ghailani 博士表示，阿曼航空的人力資源部門在 2014-15 年期間的徵聘和阿曼化計畫取得了顯著成效。隨著 2014 年董事會批准的人力資源手冊的實施，公司在 2014 年實現了 94% 的招聘計畫，從而提高了阿曼化率，關注重點在質量和數量，且在製定公司的晉升程序時，充分考慮到與員工職業發展目標相同的企業目標，另除了福利和薪酬政策外，還注意實際的招聘程序，所有程序在「員工手冊」中有詳細解釋，該手冊可在公司的內部網上獲得，使所有員工瞭解政策和程序。

#### 17、**工作團隊**

- (1) 公司是個團隊，建立工作團隊，可以成就更多的事。
- (2) 不論公司、部門或個人都應建立互相分享的目標。
- (3) 必須經由團隊激勵與團隊合作，方能達成公司的績效指標。
- (4) 對於失敗者，必須道歉。

18、**Oman air** 隨著時代環境改革與進步的旅程仍永久在持續。

19、“To become the best” 是最核心的價值。

## 十三、變革管理：VITAL 在動蕩的時期和超越（Change management：VITAL at turbulent times and Beyond）

### （一）講者介紹



*Dr. Ramin Mohajer /  
ITA HR Advisor to the chief executive officer*

本主題講者為 Dr. Ramin Mohajer，畢業於英國雷丁大學（University of Reading），大學主修微生物學（Microbiology with Biochemistry and Physiology），研究所主修食品科學（Food Science），並於倫敦大學（University of London）取得商業經濟學博士。

Dr. Ramin Mohajer 在過去 22 年間都在馬斯開特市政府（Muscat Municipality）及蘇哈爾開發辦公室（Sohar Development Office）擔任訓練與開發顧問。現在則在阿曼的資訊科技機構（Information Technology Authority, ITA）擔任人力資源與發展顧問，以及為澳洲聯邦政府、澳洲的 Coles-Myer Group 公司、英國的 Glaxo Group Research 公司、皇家伯克希爾醫院（Royal Berkshire Hospital）工作。

### （二）內容摘要

#### 1、變革管理定義

Lynne G. Zuckery (1987) 將組織變革界定為：「組織為獲得社會認同與生存，而採取外界盛行的制度運作模式，進而獲取外界源源不斷的資源，以增強其合法性，提高組織長期生存的機會。」變革管理係指當組織成長停滯，內部產生問題，致無法因應環境變化時，組織為了維持生存與發展，必須自我調整與外界環境達到動態平衡，以達組織轉型。

#### 2、Kurt Lewin 變革管理三階段：

Kurt Lewin 被公認為社會心理學的創始人，在 1947 年時提出變革管理模型（The Kurt Lewin Change Management Model），Lewin 認為變革管理需經過解凍（unfreezing）、行動（moving）、再解凍（refreezing）3 個階段，組織變革才會成功，每一階段內容分述如下：

### (1) 第 1 階段—解凍 (unfreezing): 創造變革的動力

意即減少維持組織現狀的力量，降低致力於固守現狀力量，使組織內部認知過去舊有的組織運作方式不再適用於新環境，組織變化是必要的，變革應下至自己本身、一個部門，上至組織全體，均應尋求新的解決之道，以擺脫組織目前所處的舒適圈。在這個階段，組織的領導者與管理者須掌握變革的契機，營造適合變革的組織環境，減少抗拒變革因素，當組織認識到變革越緊迫、越必要，組織改變的動力將越強。

### (2) 第 2 階段—行動 (moving): 指明改變的方向

意即將組織行為轉變至新層次，目標在於透過改變組織結構或組織發展技術，來轉變組織中個人行為，例如發展新的行為、價值觀及態度，以達成變革的目標。在此階段中，組織要認知到組織未來的發展方向為何，進而實施組織變革，導引組織成員產生新的工作態度和行為。「改變」並非單一事件，而是一個持續的過程，對組織成員而言，這個階段往往是最困難的，因為改變後的不確定性使人畏懼變革。因此，組織的領導者與管理者必須型塑明確願景，為減少組織成員不安定感，可以透過培訓、輔導的方式明確傳達改變的決心及支持成員改變，從而改變組織成員根深蒂固的價值觀或態度，以達成組織變革。

### (3) 第 3 階段—再凍結 (refreezing): 穩定變革

此階段主要任務是讓組織穩定在新的狀態，Lewin 認為組織很容易回復變革前的做事方式，因此在實施變革之後，組支應建立新的系統與程序（如新的薪酬計畫與績效評估制度），支援與維持所推動的變革，使這些變革被組織成員接受並成為新的規範，以確保新型態的工作方式與環境不會輕易被改變而長久維持。

## 3、變革管理的九大要素

Dr. Ramin Mohajer 提出九大要素以確保變革管理的成功，詳述如下：

- (1) 知道如何克服障礙 (How to overcome barriers)。
- (2) 瞭解變革的急迫性 (Know how urgent it is)。
- (3) 變革將使我們的組織改變成什麼樣子 (How the change will make our organizations look)。
- (4) 知道不願意改變的聲音可能來自何處 (Know where the resistance is going to come from)。
- (5) 除了變革，是否有其他選擇 (Have a choice)。
- (6) 是否有任何事物阻止我們改變 (Have anything holding us back)。
- (7) 知道如何改變 (Know how to)。
- (8) 知道為什麼變革不會發生 (Know why it isn't happening)。
- (9) 為了變革，我們需要投入什麼資源 (Know what needs to be invested)。

## 4、除了變革，是否有其他選擇 (Have a choice):

美國研究顯示，65%的幼稚園學童未來從事的工作現在都還不存在；英國牛津大學研究，現在 47%的工作，在未來 5 至 10 年間將不復存在；各位可再思考

四十年前所謂的百大企業與現在的百大企業是否相同？

Oxford Study Courses Ltd (OSC) 研究顯示，只有 29% 的人積極從事他們的工作，39% 的員工因為有限的升遷機會或微乎其微自我進步的可能而離開，23% 的員工因為不喜歡組織的管理方式而離開組織。

在全球化及資訊化的浪潮下，環境變動的速度與過去全然不同，幾十年前報紙還是人們獲取新聞的主要管道，時至今日，小至地方趣聞，大至國與國間的互動關係，只要在電腦前敲敲滑鼠，甚至動動手指滑滑手機即可知道世界各地的消息，與過往封閉的環境以大不相同。

我們因為一些內在及外在因素而被迫變革，外在因素包含經濟問題、顧客要求、市場需求以及日新月異的科技技術；外在因素包含員工的不滿意、組織能量不足以致無法建立組織目標、新世代需求等。組織均處於快速變動的內外環境下，「改變」是否有選擇餘地呢？為了生存及永續經營，組織沒有任何選擇，隨環境而不斷「變革」的組織才是未來的趨勢。

## 5、組織變革的方法以及無法變革的原因

- (1) **組織變革的方法**：為了達成組織變革，組織領導者或人力資源部門應該致力於規劃組織未來藍圖 (road map)、建立清晰明確的願景 (clear vision)、與組織成員溝通使其瞭解變革的過程以及目標。
- (2) **無法改變的原因**：為了避免組織內部不願意變革的聲浪，組織領導者或人力資源部門應掌握變革過程中可能的阻礙，詳述如下：
  - A. **時間不足**：變革非單一事件而是一個持續的過程，尤其變革管理強調從組織觀念及態度等由來以久根深蒂固的組織文化開始改變，涉及扭轉組織成員過去中心信仰，因此阻力更大、難度更高，更需要長時間規劃、型塑、再造，如時間不充足，組織變革終究會失敗。
  - B. **懲罰大於獎勵**：精神上或物質上的獎勵與懲罰都是管理的手段，但對於未達成目標者施與懲罰讓員工感到害怕，改革會更容易成功嗎？或是給與達成改革目標者獎勵，提供員工金錢等誘因，會更努力讓改革成功呢？組織內部原本反對改變的人也可能會因為優厚的獎勵措施改變立場，適時的獎勵將使員工更積極參與，減少組織變革的阻礙。
  - C. **缺乏參與**：組織領導者訂定願景時是否讓員工參與，或是制定改革計畫時是否是時傾聽員工意見，均是改革是否成功的關鍵。組織變革是由上到下從裡到外的全面改變，僅有領導階級參與改革過程或僅針對組織內少數人改變觀念態度是不足的，唯有組織內每個人投入變革過程，組織才能改變達成永續經營的目標。
  - D. **充分溝通**：溝通是有效管理的基礎，當組織領導者制定未來願景，訂定改革目標後，應充分與員工溝通，使其瞭解未來目標及願景內容，與員工溝通的優劣，將直接影響組織變革的成敗。

## 6、為達成組織變革應投入的資源

- (1) **金錢 (money)**: 任何組織變革都需要金錢投入。承前所述，為避免組織內部不願意變革的聲浪，適度的獎勵及充分的溝通（諸如提供教育訓練等）等是必要手段，物質的獎勵、教育訓練等，均需組織花費金錢才能達到效果。
- (2) **時間 (time)**: 變革管理強調組織變革，組織變革的核心是藉由組織成員態度及觀念的澈底改變，從而改造組織氣氛及組織文化，因為涉及改造組織成員內部信仰，可能引起成員抵觸情緒，員工亦可能因為變革後的成果不明，害怕自身技術無法跟上變革腳步而拒絕配合等，此時，花費時間宣傳，與員工進行溝通，廣泛地聽取員工的意見，實施培訓計畫等，均可改變員工的不安，使變革順利推行，上述的手段均需充分的時間始可成功。除此之外，任何新政策、新技術等組織變革的實施，亦須時間執行，始可收效。
- (3) **宏觀管理與微觀管理 (macroeconomic manage v.s. micro manage)**: 微觀管理是指管理者透過對員工高密度的觀察及操控，以確保員工完成工作達成目標。相較於宏觀管理是給予大方向或簡要的指示，實行微觀管理者會監控每一個程序。在進行組織變革時，應進行宏觀管理，適度授權員工，領導者的責任是建構願景、制定政策方向，細部執行細節應授權由員工完成，宏觀管理將有助於領導者專注於觀察外界環境變化，隨時調整組織目標，而非將注意力分散於程序執行、生產環節等細項，使組織更容易快速達成目標。

### (三) 結語

面對全球化時代的來臨，領導者應該積極面對挑戰，建立明確清晰組織願景，積極培養組織成員能力以接受改變，使他們瞭解改革的優點，讓員工參與，組織成員將跟著領導者一起改造組織，使組織成功變革。組織變革的主因是為了適應快速變化的外在環境，但組織變革最終目的究竟只是為了生存或是創造更繁盛的未來 (survive or thrive)？這將影響組織變革的成敗。

## 十四、組織調整與系統轉換 (Organizational Alignment and whole System Transformation)

### (一)講者簡介



*Dr. Adel Al- Ajaji* 是沙烏地阿拉伯人，畢業於美國喬治華盛頓大學，現任職於沙特石油公司，擔任對話諮詢師（似顧問、參事類型職務），並曾於公部門人事部及鐵道事業單位服務。

### (二)內容摘要

- 1、層級節制的結構，使訊息的傳遞逐層失真。因此適當的組織調整可以解決問題，並且提升競爭力。
- 2、研究顯示，80%的企業產能源自其無形資產，無形資產包含：
  - (1) 願景與任務。
  - (2) 策略。
  - (3) 領導。
  - (4) 創新。
  - (5) 價值。
- 3、彼得杜拉克言：The task of leadership is to create an alignment of strengths in ways that make weaknesses irrelevant.
- 4、組織失調症候群可能無形中干擾組織的進步，分別條列如下：
  - (1) 策略的改變。
  - (2) 本位主義。
  - (3) 目標與手段不當連結。
  - (4) 部門間的競爭導致各自增強，卻無整合與回應力 (SILOS)。
  - (5) 失去歸屬感及創新理念。
  - (6) 成長與獲益減緩。

5、中階主管及經理人扮演組織調整重要的角色。

6、何種情況下可以進行組織調整：

- (1) 當有新願景、新目標及新策略時。
- (2) 組織再造重組。
- (3) 管理變革。
- (4) 私有化。
- (5) 合併或收購。
- (6) 創新。
- (7) 多元化或分工。

## 十五、政府革新 (Tanfeedh)

### (一) 講者介紹：

本文的主講 Talal al Rahbi 自 2013 年起擔任阿曼政府最高規劃委員會 (Supreme Council for Planning) 的副秘書長，在此之前曾任聯合國教科文組織統計學會 (UNESCO Institute for Statistics) 的副主席，及阿曼政府資訊技術管理局 (Information Technology Authority) 副執行長等職。

### (二) 內容摘要：

以下為 Talal al Rahbi 發表的主要內容：

- 1、以美國總統 Donald Trump、Instagram 的聯合創始人兼執行長 Kevin Systrom、新加坡前總理李光耀為例，說明成功的創業 (新) 者通常具有兩項特質：
  - (1) 具有不會因為其他人的反對而放棄實踐自己想法的意志力。
  - (2) 能組成強大的團隊為其後盾，是團隊 (應該說是團隊中的人們) 讓事情變得不一樣。
- 2、阿曼也有相似的故事，從 1970 年蘇丹 (君主) Qaboos Bin Said 即位，45 年來帶領國人克服許多困難與危機，有以下的轉變：

指標	1970	1990	2015
阿曼裔人口數 (千人)	658	1,321	2,345
外籍人士人數 (千人)	~0	304	1,814
每日原油產量 (千桶)	332	685	981.1
GDP (百萬里亞爾)	104.7	4,493	26,850.3
人均 GDP (里亞爾)	159	2,764.9	6,456
平均壽命 (年)	47.4	65.9	76.4
接受普通教育人口比例 (每千人)	7	356	724.4
接受高等教育人口比例 (每千人)	0.4	6.614	136.5
接受普通教育之女性占比 (%)	16.2	46.4	49

- 3、1995 年阿曼政府提出了「2020 年願景」計畫為其永續經濟的發展藍圖，亦是中東地區最早提出願景計畫的國家：
  - (1) 以四大目標為基礎支柱，包括：
    - A. 經濟平衡與可持續性。
    - B. 人力資源發展。
    - C. 經濟多樣化。
    - D. 私部門發展。
  - (2) 以 6 項優先制定政策的指導原則加強推動：
    - A. 發展人力資源，提升阿曼 (人) 的技能與競爭力。
    - B. 創造穩定的、宏觀經濟架構，幫助私部門發展提升營運效率的能力。



- C. 鼓勵創建有效率且有競爭力的私部門。
- D. 推動經濟多樣性的發展，並追求自然資源及地緣戰略位置的最佳化利用。
- E. 提升阿曼人的生活水準，並確保社會平等及區域發展的平衡。
- F. 對於過去 25 年得到的成就可有效地保留，並在此基礎上持續發展、擴大。

4、在「2020 年願景」下，針對 2016 年至 2020 年的國家發展，則提出了「第 9 個五年發展計畫」，概略架構如下：

(1) 宏觀環境部分，包括：

- A. 全球與區域經濟展望。
- B. 競爭優勢。
- C. 兼顧社會與經濟發展。
- D. 財政框架。

(2) 經濟發展部分

- A. 以石油、天然氣與能源產業為經濟核心。
- B. 發展產業多樣性：基於創造工作機會、國際競爭力、永續性及持續成長性、有助於其他領域發展等 4 項標準，選擇下列產業：
  - (A) 製造業：
    - 2014 年占 GDP 的 9.8%，2020 年目標為 11%。
    - 計畫中年平均成長率為 7.8%。
    - 總投資預計達到 26 億里亞爾。
  - (B) 運輸與物流業：
    - 2014 年占 GDP 的 6.2%，2020 年目標為 7%。
    - 計畫中年平均成長率為 5.4%。
    - 總投資預計達到 61 億里亞爾。
  - (C) 觀光業：
    - 2014 年占 GDP 的 3%，2020 年目標為 3.3%。
    - 計畫中年平均成長率為 5.3%。
    - 總投資預計達到 16 億里亞爾。
  - (D) 漁業：
    - 2014 年占 GDP 的 0.5%，2020 年目標為 0.6%。
    - 計畫中年平均成長率為 7%。
    - 總投資預計達到 11 億里亞爾。
  - (E) 礦業：
    - 2014 年占 GDP 的 0.4%，2020 年目標為 0.5%。
    - 計畫中年平均成長率為 6.5%。
    - 總投資預計達到 7,390 億里亞爾。

### C. 促成經濟發展的產業項目：

- (A) 金融服務。
- (B) 資訊和通信技術。
- (C) 公用事業。
- (D) 教育。
- (E) 健康照護。

### (3) 社會與可持續發展主題：

- A. 私部門／中小企業發展。
- B. 商業環境。
- C. 本土（阿曼）化。
- D. 青年文化。
- E. 區域發展。
- F. 其他社會發展議題。
- G. 科技與創新。
- H. 環境保護、永續發展與自然災害準備。

### (4) 政府自動化與 e 化。

5、為促進「第 9 個五年發展計畫」經濟多樣化的實現，並跟上經濟、財政、社會快速變遷的腳步，在蘇丹的支持下，制定了 8 步驟的「加速經濟多樣化國家計畫（National Program for Enhancing Economic Diversification，簡稱 Tanfeedh）」，這 8 個步驟分述如下：

- (1) 戰略意圖：確定集中發展的戰略性產業及支撐其發展的支柱。例如經過評估，製造業在化學品、建築材料及食品 3 個領域最有發展前景，則進行相關配套鬆綁與輔助建設，並創造投資機會，吸引投資人前來合作發展。
- (2) 創新實驗室／工作坊（於 2016 年 9 月 18 日至 10 月 26 日舉辦）
  - A. 打破身分及層級的限制暢所欲言，就步驟 1 定義的戰略議題，其執行面的問題與需求進行深入討論，並尋求一致認可的解決方案。
  - B. 此項工作進行時間共 6 週，平均每天有 250 人次來自公私部門人員（含外籍人士，經統計國籍數達 70 個）參與，總人時為 51,786 人時。
  - C. 分為 5 個分支實驗室，其中 3 個來自步驟 1 的 5 項產業（製造業、物流業、觀光業），另兩個為社區與永續促進相關議題：「勞動市場」與「財務」（第 9 個五年發展計畫 90% 資金來自民間），共提出 121 個專案及實行建議，263 項關鍵績效指標（KPIs），相關報告達 2,000 頁。
- (3) 發表日（於 2016 年 11 月 28 日至 30 日舉辦）：將創新實驗室成果透明化地發表予公眾，並吸引公眾關注與評論其成果，事前及期間並利用媒體、社群媒體等管道提高曝光度及訊息傳遞效率。
- (4) 編輯並發行 Tanfeedh 手冊：清楚而簡明的執行計畫印製成冊，提供給公眾與各計畫的利害關係人。

- (5) 擬定監控執行進度的關鍵績效指標。
- (6) 執行：除執行計畫，並解決遇上的挑戰，同時最佳化各種可行的機會。
- (7) 審計與品質查核：除政府部門外，並與外部參與者共同檢驗已回報的成果是否如實如質。
- (8) 發表成果：預先擬定相關規則，當項目完成並通過檢核時即對外發表執行成果。

## 肆、心得及建議

本次年會以「在動盪年代的人力資源—踏上經濟轉變的浪潮」(HR in turbulent times-Riding the waves of Economic Change) 為主題，謹就此次研習提供心得及建議如下：

### 一、員工關係：創造正向的工作環境

多數人都可以認同，良好的工作環境，可以創造出更多生產力與創新力。因此，在HR領域，如何營造正向的工作環境，是重要的議題之一。從組織或單位環境來看，領導者的個人特質與領導作風，會影響組織或單位內的工作氛圍，如果領導者重視正向工作環境的營造，其員工將會因而受到更多的照顧與肯定。因此，如何營造可以達到組織績效，又可以滿足員工需求的良好工作環境，其實是領導者或人事管理者，非常值得深入瞭解與探究的。

本場次講者，強調好的工作環境，主要從組織內的每一個人做起。每個人對自己都要有深度的瞭解，瞭解自己的快樂泉源為何？為了讓自己快樂，如何有系統的規劃與達到快樂的目標或境界，也提供現場與會者實際討論。令人印象深刻的是，正向心理學可以透過五大要素來衡量，而人與人之間也可以有更多的關懷與溝通，經常性給予自己與他人正向的言語、協助與獎勵，也會營造好的正向循環。當組織內每個人都快樂有活力時，員工關係彼此一定良好，正向的工作環境也在不知不覺中醞釀而成。

每一個人都希望自己是快樂的，但為何真正覺得快樂的人如此少？是外在環境太複雜，還是工作量過多？抑或是周遭的人都不如你意？我們每個人都要捫心自問，自己想追求的快樂是什麼？有什麼是自己可以做的？一切都要從自身改變起，不要試圖去轉變他人。「學習的樂觀」是很重要的概念，每個人都有追尋快樂的本能，只要心存善念，抽絲剝繭找出個人快樂泉源所在，勇於轉變自身的態度與價值觀，你會驚喜的發現，有時候只要心念一轉，快樂其實一直在不遠處等著！

### 二、顧客中心的HR

顧客對於組織的重要性，是無庸置疑的。如何與顧客維持良好關係，提供良好的服務給顧客，更是組織賴以維生的重要環節。然而，組織內部的每一個部門或員工，是否都是如此思維，這就值得討論與思維。現今的環境瞬息萬變，誰能即時掌握顧客的脈動與需求，甚至預測與創造顧客的需求，誰就是下一波的贏家。但如何掌握顧客真正的需求，是需要組織內部每一位員工，對於顧客中心為思維的服務態度，有深切的認識與體會，並及時掌握顧客服務經驗，不斷追求精進與創新，才能深得顧客的肯定與讚賞。

面對外在環境的動盪與競爭，業界的顧客服務水準確實是蒸蒸日上，反觀公部門的顧客服務，目前也正在迎頭改善服務流程與思維。然而就組織內部的人事管理，是否把員工視為內部顧客，是否瞭解員工真實的服務需求，尚有許多值得精進的空間。例如，講者提到目前組織雇用人力的概念經常是「招募適合的員工」，而非「栽培員工的能力」，組織容易以近期內能達到預期效益的人選招募，而非以員工能力為長遠栽培進用，如此一來，當新進人員的個人生涯規劃與組織目標悖離時，就容易再次導致員工離職的原因，而員工的離職異動是組織耗能很大的原因之一。因此，顧客服務中心的思維，要落實於組織內、外部顧客，包含組織內部每個單位與層級，涵蓋外部顧客、相關利益團體以及

潛在顧客，對每個顧客服務的環節，不僅達到效率及效益，更要不斷追求巔峰，達到卓越及優秀的境界。

### 三、人力資源投資報酬率之衡量

除了上述 Raheen 講述之論點以外，個人認為，ROI 在人力資源的衡量，雖不失為可以研究的方向，但以目前情況限制仍然很大，因為人具有不可臆測之潛能，且潛能之發展很大比例牽涉到人員教育、年資、工作態度、忠誠度與人際關係等，尤其是工作態度等，更是無法用數字來衡量，所以試圖要以具體數字成效來展現有其困難。

在網際網路時代，各行各業都走向數據化，但人力資源管理數據化一直有幾個麻煩。人力會計將員工價值按照資產來處理，認為這是會計準則忽略的表外資產，透過計量，企業藉人力資產的投入（招聘、培訓、薪酬等），反映人力資源的貢獻。投入便於計量，但企業的績效產出是各類資產綜合作用的結果，這是一個非線性的過程，人力資源（資產）的貢獻顯然難以分析。另外，人力資源真的具有資產的特性嗎？真實情況是企業對於人力資源的擁有只是暫時的，員工仍然掌握了資產流動的主動權。

ROI 最早運用在訓練成效評估上，前行政院勞工委員會職業訓練局有意推廣在國內企業上，甚至運用在訓練品質評核系統（TTQS）評鑑，如果訓練有納入 ROI 者得評為白金等級；惟訓練所創造的效益，以及人員訓後的具體表現及改善程度，實難以數字來衡量，以致最後還是放棄。曾徵詢國立彰化師範大學張火燦教授，如何解決此問題？他認為 ROI 在訓練評估上有困難，只要在執行過程按照 Kirkpatrick 之各項步驟，仔細有效執行即可，畢竟人力資源面向更寬更廣，訓練不過是其中一環。

ROI (Return On Investment) 即投資回報，其理念是計量每個 HR 項目的投資回報，並將資源配置到投資回報最高的項目上，確保人力資源管理活動的產出最大化，與此同時產出也可能是可計量的。然而，人力資源管理的成本便於計量，但其產出卻是難以量化的，從人力資源管理實踐到績效產出，本來就是一個非線性的過程；另外計量這些成本效益亦會耗費巨大的成本。我們無法用 ROI 來監控人力資源管理的日常狀態，乃至於干預管理過程。ROI 的方法便是把企業變成了投資機構，把人力資源部門變成一個創業公司，對於企業來說，這顯然不是對於人力資源部門的訴求。

### 四、無須妥協的招募選才（精確符合）—吸引及挑選適合的人才

無須妥協的招募選才（精確符合）—吸引及挑選適合的人才之專題研討，是本次參加之會議中個人覺得最有趣的一堂，其結合了理論及實務應用，講師並實際上線操作，讓我們得以一窺該系統之操作介面及實際操作的樣貌。惟因大會並未提供該專題研討之簡報資料，故僅能以手機拍的簡報頁面及筆記資料，以文字來介紹說明。該測評工具雖以 CEB 公司目前之招募方式無法應用，但該研討會所提到的讓應徵者有「良好的應徵體驗」及將應徵招募提升為「品牌影響力」之觀念，可作為 CEB 公司在辦理招募作業中之借鏡。在招募的過程裡，不只是公司評估應徵者，能否適任公司的職缺，應徵者同時也能藉由招募的過程評估公司及公司所提供的工作內容適不適合自己，而負責招募的人力資源人員則是應徵者參加公司招募過程中所碰到的第一線人員，人力資源人員若能在招募的過程中，讓應徵者留下良好印象，相對其日後到任的意願將大幅提升。另對於部分應徵者而言，會把應徵工作的經驗與購買公司產品這兩件事連結在一起，其若在招募過

程中有不愉快的經驗，未來可能減少購買或不再購買公司產品，或有可能在社群網路分享該不愉快之經驗，進而影響公司品牌形象，對 CEB 公司花費許多預算在經營顧客關係，希望強化消費者對 CEB 公司品牌之認同與忠誠度之維繫等努力將功虧一簣。因此人力資源人員在辦理招募甄選，應期許自己成為企業形象之化妝師與代言人，讓應徵者就算沒有錄取，也能感謝公司提供這次難得的學習經驗。

大會今年的主題「在動盪年代的人力資源—踏上經濟轉變的浪潮」反映了現今經濟的變化快速，企業為了永續經營必須更具適應性、彈性，快速改變方向和以客戶為中心，在這種環境下，人力資源的大部分角色正在轉變，人力資源的角色必須符合企業不斷變化的組織的需求，對於人力資源部門管理者及人員來說是一個向前邁進的機會，幫助領導者變革並為未來做準備。人力資源的角色及未來發展趨勢，約可歸納為下列幾點：

### **(一) 成為企業的戰略夥伴 (Strategic business partner)**

在現今的組織中，為了展現其存在價值和貢獻，人力資源部門需要把自己從功能性部門轉變戰略夥伴。在這個角色中，人力資源人員建立的人力資源業務策略，都是為了促成公司目標的達成，因此必須更貼近公司的經營。戰略型人力資源須瞭解如何設計工作制度使員工做出貢獻並成功達成企業目標。這一戰略夥伴關係影響人力資源服務，如職位設計、人員招募、薪酬及獎勵制度、績效評估體系、員工職涯發展和接班人計畫等；為了成為企業成功的戰略夥伴，人力資源人員需具備商務才能，包括對產業、市場、產品、客戶、定價、財務會計等的瞭解，思考如何降低成本，提高人力資源管理的價值和效益；由一個口令一個動作，轉為做前瞻性規畫，察覺未來公司的走向及經營的需要，事先做好人力資源的規劃。當人力資源制度規劃與組織策略保持連結時，對企業而言，人力資源的角色可視為成功的戰略貢獻者。

### **(二) 成為組織變革促進者 (Organizational Change Facilitation)**

早期人力資源管理制度的變革，都是由領導者或高階主管對人力資源部門提出要求，但在快速變動的環境下，被動的等待已經來不及因應，人力資源部門必須主動出擊，發現問題所在並尋找對策，有創新的構想，主動進行變革。人力資源的角色須確保員工瞭解變革並具備成功適應變革所需的技能，人力資源人員必須具備將變革與組織戰略需求聯連起來的能力，並傳達變革的好處，讓員工瞭解為什麼要做這些改變、認同這樣改變、並願意學習和落實，以盡量減少員工的不滿和對變革的抵制。組織發展是變革管理策略的重點，為人力資源部門帶來了額外的挑戰，其意識到須協助創造合適的組織文化及組織氛圍，檢視員工滿意度，以及衡量組織變革的結果。為了達成公司的目標，人力資源部門協助訂定組織使命、願景、價值觀、目標和行動計畫並制定能使組織取得成功的相關措施，透過不斷評估人力資源功能的有效性為組織做出貢獻，同時也必須協助其他部門實踐變革。

### **(三) 成為員工擁護者 (Employee Advocate)**

現今，雇主每天都會因為違反員工權益而產生訴訟，人力資源部門不可忽視其員工擁護者的角色，因為人力資源部門是公司唯一的內部機構，員工可以求助於解決侵犯他們權益的行為，在這種情況下，人力資源人員有責任成為員工權益及勞資

議題專家。人力資源部門在人事政策方面代表著公司的形象，與人力資源部門的溝通在員工的心目中代表著與公司或高層溝通，如果不能得到理解，他們會轉而認為是被公司拒於門外，會認為公司管理沒有人性化、沒有歸屬感，從而萌生跳槽之心。人力資源人員可以透過執行員工擁護角色，節省企業數百萬美元的潛在訴訟和不良的公眾形象，讓員工具備忠誠度並在競爭激烈的商業環境中為客戶服務。這種擁護包括如何創造一個可以讓員工充滿動力，積極貢獻和快樂的工作環境，在管理制度上做到公開化、透明化、制度化、流程化，包括對待員工的一致性，處理日常的員工問題，有效的員工溝通，諮詢，維持員工關係，解決投訴以及激勵等。在員工擁護者角色中，人力資源人員提供員工培訓和發展機會，員工援助計畫和利潤分享策略，參與組織發展，解決問題和定期交流機會。重要的是，透過在組織中執行員工擁護角色，人力資源人員可以成為員工的聲音，瞭解他們真正的需求，提供良善的解決之道，讓員工感覺到在公司工作得到了應有尊重與重視，並在管理者需求和員工需求之間建立聯繫，產生良性互動，才能創造出人力資源部門在企業組織與員工之間不可替代的角色與價值。

隨著商業的持續發展，以及企業不斷有新的議題發生，人力資源的功能將永遠在變化。未來，人力資源人員必須開始從後台遷移到會議室，隨著對知識型員工的需求越來越多，人力資源正被推向業務戰略的前沿。人力資源人員將需具備多功能性與創新，以及對業務的廣泛瞭解，提高人力資源管理價值，才能協助企業在競爭中取得優勢。

本次年會中，Dr. Ramin Mohajer 在「Change Management: Vital at turbulent times and beyond」演說中提到目前的工作中有 47% 將於未來 5 年至 10 年消失 (Oxford University studies)，65% 的幼稚園孩童未來將從事的工作是目前尚未存在的工作 (US government studies)，面對未來的產業變化及就業趨勢改變，本公司亦應有所警覺，尤其臺灣人口逐漸面臨少子化趨勢及勞工法令之修改，對於本公司未來人力成本及人力結構勢必有所影響，建議未來持續檢討工作流程，例如改善製程及設備，推動自動化操作、逐步推展自助加油，精簡加油站人力。在人力資源服務方面，可將人力資源部門網頁以活潑及人性化介面呈現，並豐富 Q&A 專區，使人力資源業務及政策宣導以深入淺出方式讓同仁瞭解，節省人力資源人員處理同仁重複問題之時間，提高人力資源服務之效率。

本次有幸奉派參加國際年會，除了連續 3 天會議學習及研討專業知識外，在第 1 天抵達阿曼的當日參訪該國著名景點，感受截然不同之人文風情，也是難得的人生體驗。此外，本次年會主辦單位使用創新會議資訊管理作法，亦令人印象深刻。在報到時主辦單位會發給與會者一個感應裝置「Poken」(如附錄圖 1) 及一組登錄帳號與密碼，與會者可利用手機或電腦連結登錄年會 Poken 網站，該網站就像個社群，與會者登錄進入個人 Poken 網頁後，可隨時更新自己的個人資料，查詢年會之議程表、會議資料、演講者介紹等，另外，與會者透過感應裝置 Poken 與其他與會者的 Poken 相互碰觸感應，對方個人資訊即可在個人 Poken 網頁通訊錄內查詢到。透過此種方式的資訊連結及整合，可取代名片的交換，並形成社交網路，且可即時查詢

年會更新之資訊及會議資料，也省去許多紙本作業（惟本次年會並未將所有會議資料上載於該網頁，為美中不足之處）。年會亦利用 Poken 調查與會者對年會之滿意度，與會者可直接在年會滿意度調查板上（如附錄圖 2），將 Poken 裝置在各選項上感應，即可完成調查，顯現 Poken 對於與會者及主辦單位皆具功能性。

## 五、以古蘭經觀點重新印證領導與管理

阿拉伯語系國家講師所帶來的課程部分含有伊斯蘭教的教義與智慧，能讓來自其他國家的與會人員瞭解更深層的中東文化。即便大部分伊斯蘭國已經達成一定程度的政教分離（政治領袖與宗教領袖不同，哈里發與伊瑪目），但人民的生活方式仍受古蘭經影響深遠，因此講師所述部分經驗與知識，較難與我國國情相互比較印證。以下仍以本課程核心價值，試提出心得與建議：

### （一）領導人應實質展現出外在的可信特質，以作為領導的基礎

主管人員應於外在表現出，對其專業領域嚴肅、下屬感受工作上是可以依賴的、上級認為適合交付重要任務的特質或形象，如此，有助於領導順利，命令的執行貫徹，近似於魅力領導的概念。

### （二）魅力型領導

Robert House 定義魅力型領導的 4 個特徵分別是，支配性、感染力、充滿自信及個人道德觀感。與 Dr. Kahlan 所描述古蘭經觀點的領導，不謀而合，值得借鏡。

### （三）管理面向

在管理方面，Dr. Kahlan 所描述的「智慧—寬容與堅毅」部分，在貫徹管理的同時，如何在寬容處選擇放寬；如何在堅毅處堅持不移，是智慧之所在。很多人員無法拿捏公務與私生活、長官與下屬、放縱或列管等分際，以致造成公私是相互影響、部屬感情不和睦或無法掌握案件進度等問題。這樣的智慧正也是我國公務體系主管人員應修習之技巧。

在位的阿曼王國蘇丹（意指國王），卡布斯·本·賽義德·阿勒賽義德是賽義德王朝的第 14 任君主（以下簡稱卡布斯蘇丹），年輕時因為他在英國學習的經驗及現代化變革的觀念與其父親（前任蘇丹）保守的政治理念不合，且遭到軟禁。後來在英國的協助下發動政變，推翻前任保守的蘇丹後，更改國名為阿曼蘇丹國（或阿曼王國），並在其領導下如火如荼的展開阿曼現代化建設。

在本次會議的議程中，有機會從馬斯開特往返尼日瓦，尼日瓦是文化的古都，充滿濃濃的中東風情還遺留了前世紀的古堡；馬斯開特則是現代化的都市，波斯灣邊的現代化港口，便捷、平坦又寬敞的聯絡道路，貨藏豐富便利的超級市場，網路通訊與安全設備齊全的旅館，在在體會卡布斯蘇丹為人民與國家帶來的進步發展。然而，並不難看出，現代化的過程仍在進行中，部分地區還是黃沙與岩石覆蓋，尚有地形與氣候的困難尚待卡布斯蘇丹去克服。

佇足旅館的窗戶旁向外眺望，是淺藍的波斯灣海水與鵝黃鐵灰相間的建築群。然而，低



頭向下俯觀，旅館旁的道路已被黃沙淹沒，抑或是黃沙被人車輾壓成了道路，旅館的圍牆外即是高起的沙丘，沙丘旁則是其他無名的旅店或公寓。這樣窗的一半邊是阿曼王國最大的購物中心的繽紛色彩、另一半邊是沙丘舊棧的斑黃蕭瑟，可說是現代化與傳統的比對，也是一種進步國家仍須顧及平衡發展的提醒。

## 六、以古蘭經觀點重新印證領導與管理

從這場演講中，我們看見一個優良的私部門可以靠著 ERP 系統澈底改變組織內部文化，然而上述所說的系統導入，是否可以原封不動移至公部門使用？值得思考。首先是具意義性的工作，雖然許多公事被人譏笑為繁文縟節，然而並不意味這不必要，反之，多數繁瑣的行政流程反而有助維護公共利益，確保民眾安全，而就目前我國體制發展情形來說，組織瘦身尚有其窒礙難行之處，加之文官忠誠對象係為國家而非政府，政府實際上並無隨意更換文官的權力，種種因素皆將影響組織發展。然而配合時代變遷、科技發展及創新思考，在不久的將來公部門簡化或許亦是大眾可期待的目標。

## 七、阿曼電信企業文化發展

需要為發明之母，社會變得多元，刺激了科技的發展與突破，出現更多為學習量身打造的新工具、新模式，然而數位科技的進步，對我們有何重要的意義？最直觀的連想就是大家每日都會使用的智慧型手機，我們可以發現，數位科技的進步，讓大眾逐步捨棄從笨重的手提式電話（大哥大），而以輕薄短小的觸控式智慧型手機取而代之，而且一支手機便能有效記錄並處理現代人繁雜快速的每日生活。

現代的學習學習管道簡單而便捷，舉凡 facebook、Youtube 皆給予大眾良好的通路，各式各樣的單位、團體、個人都在其上交換各自觀點，提供最新資訊，同時也促成了良好的學習環境。而科技與教育合流後，許多老師也開始用雲端資料進行課後延伸學習，或者建置教學線上平台、臉書社團進行課後補充或開放意見討論，社群確實為因材施教的個人化教學奠定了良好基礎。另外，手機的廣泛應用所帶來的 APP 學習軟體蓬勃發展，亦不容忽視，像是人們藉由 Rewire，可以追蹤個人每日生活並協助養成良好習慣，並持續培養改善，這也是一項非常有效的學習方式。除了個人學習，科技應用於組織學習的例子更是不勝枚舉，不管是利用個人電腦、平板電腦或是智慧型手機，我們可以藉由數位科技來做為訓練教材輔助，並且幫助理解與記憶，提升訓練成效，而隨著科技持續演進，硬體成本的降低，未來更有可能將虛擬實境（VR）應用於學習環境中。往後的教育將不限於物理空間的教室，線上平台、社群網絡、遊戲介面無處不是一個個新興的教育現場，而我們期待著未大眾皆能夠藉由科技的演進中得益。

其中最令人印象深刻的是第一天的議程，大會將之規劃以工作坊方式進行，整體會場劃分為 5 個區塊，並就不同議題進行半天至一天不等之研習討論，透過長時程之學習安排，除能使參與者充分瞭解所探討議題背後之目的外，亦能掌握該議之題要件及其精神，而在經過上午場深度的講解與探索後，下午場講師緊接著帶入小組團體討論，就講師所提出之議題（提問）提出問題解決方案和行動策略，而這些議題及所提出之行動方案亦與上午場之授課內容相呼應，講師透過來自各地不同與會者的相互討論的方式，希望激盪與會者提出不同的思維及想法，不僅達到現學現用之目的，亦使參與者對該議題印象更為深刻。我們也在過程中培養自己接納不同的意見及聲音，試著以公正客觀的角

度看待事物，並且快速歸納他人意見及言談重點，當獲得更好的意見時便能修正自身見解，此外，更需有條理的表達自身看法與他人交換意見，以獲得更有效率的決策結論，最重要的是團體成員皆抱持著相互尊重且善意的態度，方能使整場討論順利進行，相信多數參與者皆獲益良多。

本次年會的參與除了專業知識汲取之外，更多的是實務經驗累積，親身參與除了可以感受主辦單位的用心之外，亦可將從前書本上所學之理論於課堂中加以印證，身歷其境的實作方式更使我感受書中文字化為實務後所帶來之妙用，而公部門向較缺乏活力創新之思考及變革精神，建議可參採本次年會操作模式，於往後舉辦相關會議或教學活動時加以應用，充分討論的過程雖較為費時，但卻能使組織目標更為明確，其所獲得之結論亦能提升後續政策推動及落實之效率。

## 八、網絡安全風險——是什麼讓人力資源專業人士在夜裡保持清醒？

講者承認這世上沒有絕對安全的系統，即使資料儲放在不透水、不通電、不透氣、沒有電磁訊號的地方，也無法保證絕對不會被壞或竊取，更何況大多數資料需要被運用才能具有價值或產生價值。是以網絡安全追求的並非絕對安全的境界，而是一種風險的概念，目標在利用與保護間、成本與效益間取得適當的平衡。

就公部門而言，許多資料牽涉的是民眾的身家性命，勢必要對這些具有敏感性的需要更多的保護，且如講者所言，需要組織全面性、整體性地提高對身分管制及資料保護的管理作為，並謹慎地就身分、權限、資料三者進行配對管控。行政院在日前通過《資通安全管理法》草案，擬以具備更高法律位階的專法為依據，確定原則框架後，再針對各個子法或施行細則等細節，由執法單位與中央事業主管機關來訂定或做相對應的修正，希望成為建構數位社會的良好基礎，似已表現出整體改善資訊安全問題的決心，值得拭目以待。

講者提及多數資料外洩事件是因組織內部人員所造成，就培訓的角度而言，可辦理相關教育訓練，加強公務同仁對資訊安全的基本認知及瞭解各種攻擊手法如何進行，從行為上的改變減少潛在的資安弱點。

## 九、動盪時代如何維持員工的參與及忠誠

自 2008 年經濟衰退以來，全世界處於動盪的經濟時期，多數行業仍然在復蘇中奮鬥，技術和新商業模式要求許多組織重新設計，諸如「生存模式」、「危機模式」、「成本削減」、「重組」、「組織」、「效能」、「精簡」、「勞動力合理化」等，皆成為困難時期的組織流行語。雖然這些術語都會引起受僱員工的緊迫感，但是往往會對組織的文化造成更大的損害，與重組相關的活動對於確保組織的長期維持成功至關重要，但是對員工的信息必須給予很多關注，此正所以主講者一再強調「雙向溝通管道」的重要，主事者必須謙卑、謙卑，再謙卑。

隨著組織面臨困難時期，員工真正在尋求組織的領導，提供一些明確的方向，許多公司發現自己迫切需要一個新的願景。員工感到越來越沮喪，因為他們看到自己的福利減少，同事們的工作被淘汰，組織的整體健康下降，都可能嚴重損害員工的士氣。通常，領導層試圖通過談論「生存模式」來激勵和灌輸緊迫感，生存模式給人的印象是死亡即將來臨。我認為組織必須轉移對話，面臨惡劣現實的企業應該以「啟動模式」運作，領

導者願意冒險，激勵員工思考大事，員工根據未來的承諾，勇於接受挑戰，大家一步一腳印，貫徹所有人力資源發展的正向理論，方足以渡過動盪危機。

## 十、在動盪時代的人力資源管理策略

這次年會由阿曼人力資源管理協會 (Omani Society for Human Resource Management) 所主辦，主題為「動盪時代的人力資源管理-如何掌握經濟變遷的浪潮」，會議提供不同族群的高階領導及實務工作者，結合大家的資源與智慧，討論動盪時代的人力資源策略、領導發展、人才管理、組織效能等議題。

「動盪時代」一方面意指科技的影響—包含自動化、數位化以及人工智慧等，另一方面也意指政治情勢和市場的高度不穩定；這些都跟隨了新議題的產生，譬如公司和個人能否快速地適應科技變遷？未來的學習內容是什麼（要學習如何運作機器人嗎）？年輕人進入勞動市場是否必須忍受不斷循環的學習？多位主講者強調「管理文化」，也就是「創新心態的形成」，它包含想像力、創造力及領導力。

這次會議的議題設定雖能貼近現今國際環境，但各主講者提出的解決方案，仍不脫最近數年人力資源管理者提出的理論基礎，正所謂徒法不足以自行，端視決策者是否有毅力一步一步地確實做到。

值得一提的是這次會議採用「poken」網站管理系統，它是各種會議的入口網，舉凡參加者註冊、議程及場地管理、照片分享、講義下載、線上來賓訪問、參加者的名片交換，各項滿意度調查等等，都透過該網站有效地規劃與執行，不但創造了無紙化會議的典範，且大家身上掛著 poken 的小綠人進行接觸、打招呼，也平添了許多會議的樂趣，這些都值得國內會議的參考。

## 十一、組織調整與系統轉換

Dr. Adel Al- Ajaji 在課程中不斷強調，學員們，你們常有覺得組織並沒有發揮百分百的效能嗎？你們覺得原本可以做好的事情，為什麼仍然做不好呢？如果有以上的困擾，那表示組織調整與轉換的時間到了。

在組織失調症候群中，部門間的競爭導致各自增強，卻無整合與回應力 (SILOS) 一節，與我國政府各部會、各直轄市縣市政府等情形相互對應。各部會分工精細，各自發展及擴大自身業務，是精益求精，然而也是閉門造車，不具備整合協調的能力，也無法回應民眾需求，造成各機關功能重疊，資源重複支給浪費的情形。

從臺灣桃園機場搭機至杜拜機場，再轉機至阿曼王國馬斯開特機場，經歷 2 個阿拉伯國家，並且在課堂上認識來自不同阿拉伯國家的講師，已能清楚分辨，沙烏地阿拉伯男性與阿曼男性之不同。沙烏地阿拉伯多男性以圈型飾環扣大面的白紗布於頭頂，並任白紗飄揚其後或遮蓋頸背，身披白色長袍，並穿著簡單老舊的皮鞋；至於阿曼男性，多以清真禮拜帽為頭飾，正式場合時於禮帽外嚴謹的纏繞頭巾，身披白色長袍，偶有於長袍滾邊多做花樣者，並且穿著拖鞋或涼鞋。即使在阿拉伯地區，因各國蘇丹管理及開放程度不同、風俗不同而有不同的風貌，阿曼人於衣著及服飾上講究傳統且整齊劃一，然對於女性的穿著及其他宗教律法似有較變通與現代化的解釋，爰本次會議與會的非伊斯蘭國家人員，均能自在地使用飯店設施，參與會議、聽課及用餐。另據講師表示，沙烏地阿拉伯雖因天然資源富裕強盛，但其宗教律法嚴謹守舊，尚不適合女性外國人前往旅

遊。IFTDO 辦理本次年會所使用資訊科技值得我國學習，分述如下：

- **POKEN 感應式憑證**：人手一個感應式憑證，得相互感應以交換電子名片，得於課堂外電子看板感應簽到，亦可於大會意見調查表前，以感應方式完成問卷，是為資訊科技之革新。
- **視訊設備**：演講課程禮堂內，設置高畫質大螢幕，並且可分段顯示簡報資料，合併播放動畫影像，且會場內備有即時攝影機，連結另外架設之投影幕，除可使講師授課更為方便無死角外，亦能即時反映與會人員表情與動態。
- **即席翻譯**：會場提供即席翻譯，阿拉伯文翻至英文及英文翻至阿拉伯文服務，只要與會人員至櫃檯領取接收機及耳機，即可聽取會場後方人員即時翻譯之內容，使語言不再是國際會議的隔閡。

## 十二、政府革新

阿曼政府在 Tanfeedh 計畫導入「打破身分層級的限制，藉由腦力激盪的方式尋求施政問題的解決方案」的方式，個人認為會是一個非常有效的方法，畢竟政策的擬定者和政策的執行者通常不會是同一個人，因為身分角色的不同，視角觀點也會不同，當身分層級的限制被打破，與會者能暢所欲言時，就有機會能形成一個從規劃到執行都較為健全完備的政策。

依講者所言，阿曼政府「第 9 個五年發展計畫」經費有 90% 來自私部門，此一情形相對於我國則有很大的不同，由於對阿曼的國情不夠瞭解，其計畫中所指的私部門性質為何（例如國營事業、半公股或純民營資本）？私部門納入國家計畫如何確保其公平性等，尚須進一步探討。

此外，阿曼是一個君主制國家，沒有憲法、議會和政黨活動。國家管理以蘇丹為首，相關機構的成員均由蘇丹任命並集體對蘇丹負責。人民對蘇丹也有很高的擁戴程度。在這樣的政治形態下，基於國家發展的共同目標，由蘇丹決定且授權的「打破身分層級限制暢所欲言」的進行方式是可行的，但在如我國高度民主化、自由化的環境下，參與者可能各有立場、又或者不同利益團體事後提出反對意見，故在我國實施此一方式是否可行，尚待實作檢驗。

## 伍、活動花絮



代表團 2017 年 IFTDO 阿曼王國年會合影留念



臺中市政府公務人員訓練中心獲獎