

出國報告(出國類別：其他)

參加亞洲國際培訓總會
(ARTDO International)
2017年第44屆國際年會報告書

服務機關：中華郵政股份有限公司

姓名職稱：王美娟 管理師

邱于倫 助理管理師

出國地點：馬來西亞檳城

出國期間：106 年 10 月 11 日至 15 日

報告日期：106 年 12 月

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參加亞洲國際培訓總會(ARTDO International)2017年第44屆國際年會報告書

頁數 34 頁 含附件： 無 有

出國計畫主辦機關：中華郵政股份有限公司

聯絡人：柯裕銘 聯絡電話：(02) 23921310分機 2536

出國人姓名：王美娟 服務機關：中華郵政股份有限公司

職稱：管理師 電話：(02) 23921310 分機 2833

出國人姓名：邱于倫 服務機關：中華郵政股份有限公司

職稱：助理管理師 電話：(02) 28948100 分機 314

出國類別：1.考察 2.進修 3.研究 4.實習 5.開會 6.其他

出國期間：106年10月11日至106年10月15日

出國地點：馬來西亞檳城

報告日期：106年12月

分類號/目：交通 / 郵政

關鍵詞：訓練、領導、人才發展

內容摘要

本次參加亞洲國際培訓總會（Asian Regional Training and Development Organization International，簡稱 ARTDO Int'l）於馬來西亞檳城舉辦第44屆年會，主題為「轉型成為更美好世界的領導者與人才（Transforming Leaders and Talents for a Better World）」，大會安排「全球化領導能力要素」、「千禧世代領導轉型」、「壓力調適」、「極簡的力量」、「領導動能」、「人才轉型以利永續發展」、「數位職場的員工投入度」...等多元主題，共有1場管理論壇、1場大會主題演講、9場專題演講及12場分組專題討論。

本報告內容分為三個部分，第一部份簡介亞洲國際培訓總會，並說明本次出訪目的、代表團成員以及活動行程；第二部分說明此次年會演講內容；第三部份為心得與建議事項，俾提供人力資源發展規劃及人才培訓參考。

目錄

內容摘要.....	2
壹、目的.....	4
一、亞洲國際培訓總會簡介.....	4
二、臺灣代表團.....	4
三、活動行程及大會議程.....	5
貳、過程.....	9
一、從華人經典智慧看三階層領導模式（A 3-Level Leadership Model - Wisdom From The Chinese Classics）.....	9
二、領導者的職場正面能量（Thriving! Positive Energy at Work for Leaders）.....	17
三、數位職場的員工投入度（Employee Engagement in a Digital Workplace）.....	19
四、指導千禧世代員工面對未來領導挑戰（Coaching the Millennials for Future Leadership Challenges）.....	22
參、心得與建議.....	26
肆、活動照片.....	28

壹、目的

一、亞洲國際培訓總會簡介

亞洲國際培訓總會（Asian Regional Training and Development Organization International，簡稱 ARTDO Int'l）為一非政治、非營利之國際性聯合組織，創立於1974年，成員包含來自30多個國家的國家培訓機構、培訓和教育機構、人力資源發展業者和跨國公司等，起源於亞洲，秘書處設於菲律賓馬尼拉。ARTDO國際組織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，並頒發年度「亞太人力資源發展獎」(Asia-Pacific HRD Award)給有傑出人力資源發展貢獻的團體或個人。另有出版「HRD Focus」季刊，提供會員人力資源發展有關研究報告及最新訊息。

該組織主要致力下列四項任務：

- (一) 協助亞太地區訓練組織成長發展並朝國際化目標邁進。
- (二) 與國際組織及公民營機構合作致力亞太地區人力資源發展相關事宜。
- (三) 鼓勵贊助亞太地區的訓練發展研究和出版品的發行。
- (四) 成為亞太地區訓練發展的資源中心。

二、臺灣代表團

臺灣代表團由中華民國訓練協會(Chinese Society for Training and Development，簡稱CSTD)籌組，本屆代表團成員包括考試院、公務人員保障暨培訓委員會、教育部、國家文官學院等機關代表，以及中華郵政股份有限公司、台灣中油股份有限公司、台灣電力公司等國營事業機構代表，並由中華民國訓練協會榮譽理事長李嵩賢擔任團長，有關本團參加人員詳如表一所示。

中華郵政公司為中華民國訓練協會會員之一，為加強國際文化交流並增進郵政人力資源發展的經營效能，爰遴派人力資源處王美娟管理師、郵政訓練所邱于倫助理管理師等二人代表本公司出席本次年會，並藉此機會觀摩、了解這項年會，參考各國專家學者提出之專業知識及寶貴經驗，應用於中華郵政公司人力資源之規劃、發展。

表一 臺灣代表團參訪人員

姓名	職稱	機關(構)
李嵩賢	榮譽理事長	中華民國訓練協會
黃一峯	秘書長/副教授	中華民國訓練協會/淡江大學公共行政系
詹中原	考試委員	考試院
周貽新	資訊室主任	
陳政良	科長	
陳琪文	科員	
張涵榆	秘書	
陳佩君	科長	教育部人事處
李淑如	高級分析師	國家文官學院
廖慧全	主任秘書	公務人員保障暨培訓委員會
洪淑姿	副處長	
李健育	所長	行政院環保署環境保護人員訓練所
鄭南琪	人事經理	台灣中油股份有限公司
蔡震瀚	主管	台灣電力公司
王美娟	管理師	中華郵政股份有限公司人力資源處
邱于倫	助理管理師	中華郵政股份有限公司人力資源處(郵政訓練所)

三、活動行程及大會議程

ARTDO 2017年第44屆年會於10月12日至14日在馬來西亞檳城東方大飯店(Eastern & Oriental Hotel)舉行，由全球領導者發展協會(ITD World)、ITD Asia、Malaysia Institute of Training and Development共同主辦，與會者約200多名，分別來自臺灣、柬埔寨、印尼、韓國、馬來西亞、緬甸、泰國、越南.....等國家，共同分享與交流，相互學習成長。

本屆年會主題為「領導者與人才轉型讓更世界更好(Transforming Leaders and Talents for a Better World)」，大會安排「全球化領導能力要素」、「千禧世代領導轉型」、「壓力調適」、「極簡的力量」、「領導動能」、「人才轉型以利永續發展」、「數位職場的員工敬業度」...等多元主題，除了1場管理論壇(Senior / Top Management Forum)、1場大會主題演講(Conference Keynote)、9場全體大會演講(Plenary)，由與會人員共同參與聽講外，另有12場分組研討(Concurrent Session)，由各國專家學者於三

個會場、四個時段分別舉行研習討論，與會者可依個人需求及興趣選擇參與。大會議程如表二所示。

表二 出訪行程表及大會議程

日期	地點	活動內容
10/11(三)	臺北-檳城	• 啟程
10/12(四)	檳城	• 年會報到手續、市區參訪、歡迎晚宴
10/13(五)	檳城	• ARTDO 國際年會-開幕儀式、專題報告
		• Conference Keynote: Transforming Leaders and Talents for a better world by Dr. Peter Chee 轉型成為更美好世界的領導者與人才- ITD World 執行長 Peter Chee 博士 (馬來西亞)
		• Plenary 1 - Overcoming the Middle Income Trap - The Case of Human Capital Development in Penang by Prof Dr. P Ramasamy 克服中等收入困境：以檳城人力資源發展案例- P Ramasamy 教授 (馬來西亞)
		• Plenary 2 - Role of Higher Education by Prof Datuk Dr. Asma Ismail 高等教育扮演的角色- Datuk Asma Bt Ismail 博士 (馬來西亞)
		• Plenary 3 - Employee Engagement in a Digital Workplace by Serely Alcaraz 數位職場的員工投入度- ITD World 菲律賓總裁 Ms. Serely Alcaraz (菲律賓)
		• Senior / Top Management Forum: Transforming Leaders and Talents for a better world- Peace, Harmony & Prosperity 管理論壇：轉型成為更美好世界的領導者與人才-和平、和諧與繁榮 Ms. Jemima Nartey (迦納) Mr. Joseph Tek Choon Yee (馬來西亞) Dr. Jan Chung-yuan 考試委員詹中原博士 (臺灣)
		• Plenary 4 - Transforming Leaders and Talents for a Better World - The Asian Perspective on Enterprise Development by Dr. Vinayshil Gautam

		<p>轉型成為更美好世界的領導者與人才：亞洲企業發展視角 - shil Gautam 博士 (Vinay 印度)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> Plenary 5: Leadership Dynamics and Human Development for a Successful Future by Dr. Atif Abdelmageed 未來所需的領導動能及人力發展方向- Atif Abdelmageed 博士 (蘇丹)
10/14(六)	檳城	<ul style="list-style-type: none"> ARTDO 國際年會-分組研討、專題報告及閉幕式
		<p>Concurrent Session (A)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> A1: Transform the stress of success by Mr Karl La Rowe 轉化壓力為成功動力
		<ul style="list-style-type: none"> A2: The Power of Simplicity by Mr. KC Lee 越簡單越有力量- Mr. KC Lee (馬來西亞)
		<ul style="list-style-type: none"> A3: Success Through Leadership Development (Arabic) 領導發展邁向成功(阿拉伯語)
		<p>Concurrent Session (B)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> B1 - Unleashing Talents in Cultivating Continuous Good Health and Success by Dr. Ugyen Bhuti Yangton 培養永續的健康與成功- Ugyen Bhuti Yangton 博士 (尼泊爾)
		<ul style="list-style-type: none"> B2 – Power Mentoring Techniques by Lt Col (R) Edwin G Johnson 強而有力的指導技巧- Lt Col (R) Edwin G Johnson (馬來西亞)
		<ul style="list-style-type: none"> B3 - A 3-Level Leadership Model - Wisdom From The Chinese Classics by Dr. Seah Seow Wah 從華人經典智慧看三階層領導模式- Seah Seow Wah (新加坡)
		<p>Concurrent Session (C)</p>
		<ul style="list-style-type: none"> C1 - Metamorphosing Talent for a Sustainable Tomorrow by Dr. Junaimah Jauhar 人才蛻變以利永續發展- Junaimah Jauhar 博士 (馬來西亞)
		<ul style="list-style-type: none"> C2 - HR Modernization - Leadership and Change Management - New HR Ecosystem in Digital Era - Shifting Philosophy by Mr. Andhyka Gautama Setyawan 領導變革管理-數位時代的人資系統- Mr. Andhyka Gautama Setyawan (印尼)
		<ul style="list-style-type: none"> C3 - Internalization Vision, Mission and Values Through CoC Online as HR Transformation Role in PLN by Mr. Budi

		<p>Aprianda 透過線上行為守則傳遞內部願景、使命與價值</p>
		<p>Concurrent Session (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> D1 - The Leadership Thinking for Public-Sector Leader - Taiwan Experience by Dr. Shen Chien-Chung 公營部門的領導思考：臺灣經驗-沈建中博士 (臺灣)
		<ul style="list-style-type: none"> D2 – Coaching the Millennials for Future Leadership Challenges by Drs. Is Nugroho 指導千禧世代員工面對未來領導挑戰- Is Nugroho 博士 (印尼)
		<ul style="list-style-type: none"> D3 - Developing Global Leaders by Mr. Joel Wallach 培養全球化領導者- Mr. Joel Wallach (美國)
		<ul style="list-style-type: none"> Plenary 6 - Thriving! Positive Energy at Work for Leaders by Mr. Karl La Row 領導者的職場正面能量-Mr. Karl LaRowe (美國)
		<ul style="list-style-type: none"> Plenary 7 – Leadership Pitfalls in the Digital Era-Transformation Undone 領導者在數位時代的困境-Dato Mohd Khalis Abdul Rahim (馬來西亞)
		<ul style="list-style-type: none"> Plenary 8 - Enhancing Human Development in the Civil Service Sector - The Philippine Experience by Dr. Author Luis P Florentine 強化公部門的人力發展：菲律賓經驗 - Author Luis P Florentine 博士 (菲律賓)
		<ul style="list-style-type: none"> Plenary 9 - Transforming Human Resources - Enhancing Business Partnering Capabilities by Mr. Yan Keng Chong 人力資源轉型：提升人力資源業務合作夥伴能力- Yan Keng Chong (馬來西亞)
10/15(日)	檳城-臺北	<ul style="list-style-type: none"> 返程

貳、過程

本次年會開幕式由本屆年會主席Mr. Isa Abdulla Bu Ali與檳城首席部長Mr. Lim Guan Eng等人致詞，並頒發2017年「管理暨人力資源發展獎」(ARTDO International Management & HRD Awards)，臺灣由前行政院人事行政總處地方行政研習中心主任李忠正博士榮獲個人獎項。隨後2天安排多場演講及同步分組研討會。參加團員分工選擇不同場次之研討子題、分別撰寫報告，茲將參與之研習內容摘要如下：

一、從華人經典智慧看三階層領導模式(A 3-Level Leadership Model - Wisdom From The Chinese Classics)

(一) 講座簡介：

Sheh Seow Wah 博士(新加坡)

新躍社科大學/墨爾本皇家理工大學新加坡校區講師。

(二) 內容摘要：

1. 在一個組織中集權中心於一身的人，也同時必需為組織的成敗負全責。
2. 哲學的研究

哲學是研究一般性及基礎性的問題，好比那些連結現實、存在、知識、價值、判斷、心智及語言等。在中國，哲學的知識學問比宗教更為重要。

哲學在一般中國人民的生活中扮演了一個重要的角色，甚至是平民百姓也不例外。尤其對知識份子或受過教育的人更是如此。

在東周的春秋、戰國時代，當時社會時局動盪紛亂，因此產生了各種思想流派，各派學家、思想家、賢人及哲學家在中國各地周遊爭辯，其中主要的有儒家、墨家、法家及道家。他們各自著書立說，在政治上、學術上展開爭論呈現出繁榮景象，是歷史上著名的「百家爭鳴時代」。

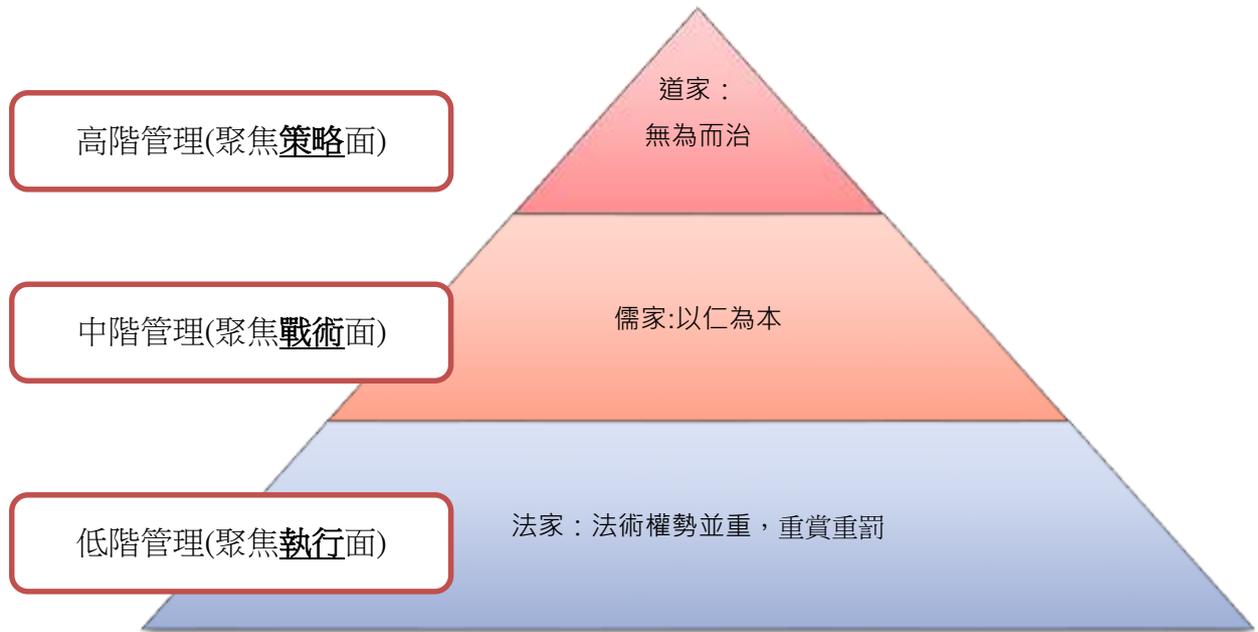
3. 領導

- A. 領導者就好比一艘船，而跟隨者則好比是水。荀子王制篇：「君者，舟也；庶人者，水也。水則載舟，水則覆舟。」即是一般我們所熟知的：「水能載舟，亦能覆舟。」
- B. 領導力可以定義為，影響他人朝向目標達成的能力(聚焦在人、影響力及目標)。
- C. 假如你擁有善於影響他人的能力，那就成為一位領導者吧!假如你容易受他人影響，那就成為一位追隨者!

D. 一位強大的領導者是難以去取悅他人。一位弱的領導者是很容易被欺瞞威嚇。倘若一位領導者會利用他的權力，同樣地也會利用他的人民。

4. 三階層領導模式 (A 3-Level Leadership Model)

在重大危機產生時，將會對組織帶來重大轉變。此一重大轉變即是將產生偉大的領導者。



5. 有智慧的領導者(統治時期)的重要特質

A. 較差的統治者會充份運用他自身的才能;一般的統治者會充份運用他人的長處;優秀的統治者會充份運用他人的智慧。

B. 中國歷代統治者的領導哲學

朝代	統治者	領導哲學
唐虞時代及夏朝	堯、舜、禹	近似道家的無為而治
秦朝	秦始皇	採行法家學說，統一六國建立秦朝，推行書同文、車同軌、行同倫、統一度量衡
漢朝	漢武帝	罷黜百家、獨尊儒術
唐朝	唐太宗	高壓與懷柔並濟，積極聽取群臣意見，虛心納諫
清朝	康熙	高壓與懷柔並濟，尊孔崇儒

6. 三種典型領導概念

分別為法家、儒家及道家學派，茲分述如下:

(1) 法家學派(The School of Legalism)

A. 法家學說

法家以荀子、韓非子為代表性人物。荀子主張人性本惡論，認為人與生俱來就想滿足自私與貪婪的慾望，若慾望得不到滿足，便可能產生如竊盜、欺騙及剝削他人的不良行為以換取個人的滿足。於是他強調藉由後天的學習才可以使人為善，因此需透過教育及規矩予以規範限制。因此「法」字可被解釋為標準或方法;抑或刑罰或法律。其核心為:

- a. 主張法術權勢並重：認為人類本性頑劣，要用法律去懲治人，並用威權與嚴法以治天下。
- b. 建立一套明確清楚的制度及有效的信賞必罰系統。

B. 法家學說對懲罰的觀念(The Concept of Discipline)

- a. 韓非子學說的基本觀點，是人性自利，由於人們害怕被懲罰的心理，他將會循規蹈矩以避免受處罰，故害怕被懲罰的心理也可說並非壞事，因為它將帶來好的行為。
- b. 對尊崇法家的領導者而言，避免或防止犯罪最好的方式，是制定嚴厲的法律，以重罰來作為處罰違反者的威懾力量。以無比的權力及威勢來統御國家。
- c. 法家主張好的法律是適當社會秩序的 necessary 條件，一位統治者如果沒有法律，就如同無政府狀態。
- d. 嚴厲的法律必須是公正的，只要違反法律的人皆應該被處罰；遵守法律的人皆應該被獎賞，法律之前人人平等。故主張因勢利導，在國家公利的大前提下，以重賞重罰來勸善止惡，順應人性的自利使人民守法，用人惟才，以達成各項國家目標。
- e. 對一個組織而言，需要有可遵循的規範去限制員工行為。建立員工的法治觀念，重要性在於「預防勝於治療」。

C. 法家學說對組織架構的應用(Use of Organizational Structure)

在定義組織權力層級時需考量下列荀子的思想主張：

- a. 職位或地位必須與職權及權力對等。
- b. 職位或地位必須與才能對等。
- c. 職位或地位必須與道德觀對等。
- d. 一個人的能力必須與他工作上的責任感相當。

D. 法家學說對報酬及處罰系統的觀念(Reward and Punishment System)

- a. 荀子強調建立有效的信賞必罰結構以支持人力資源的發展。如果法規被人們完全地遵守，人們將會瞭解什麼是有價值及有利的事。因此不僅是責任及義務，人的真正的價值亦將被瞭解。
- b. 有智慧的領導者必須廣泛地傾聽及透徹的審視，以決定什麼是對或錯的事。
- c. 有智慧的領導者知道如何以階級地位及有吸引力的報酬去禮遇有能力的人。當領導者有所獲時，他不能凡事都留給自己，而是必須學習如何他人分享榮耀。
- d. 有智慧的領導者知道建立一個有效及豐厚的報酬系統，是留住有能力及有價值的個人最好的方法。
- e. 假如你想要員工符合你的要求，首先你必須先迎合他們的需求。有智慧的領導者知道如何管理員工的期待。
- f. 對具有小功績卻有不良行為的人，我們不應寬恕是一件很重要的事。同時，處罰違反規定的人作為案例，以資大眾警惕也是重要的。

(2) 儒家學說(School of Humanism)

A. 儒家學說介紹:

儒家學說以孔子、孟子為代表性人物，儒家學說自漢朝漢武帝罷黜百家、獨尊儒術以來，在相當長的歷史中作為中國的官方思想，至今也是華人社會的主流思想基礎，影響了華人的價值觀及思維方式。儒家學說對中國、東亞，乃至全世界都產生了深遠的影響。最廣為人知的是從四書(論語、孟子、大學、中庸)及五經(詩經、尚書、禮記、周易、春秋)而來。其中儒家學說認為有智慧的領導者應特別注意下列事項:

- a. 講求仁義道德的人格。
- b. 以仁為本。
- c. 聚焦在人與人之間的關係。
- d. 實踐中庸之道。

B. 儒家思想(Confucian Ethics)

- a. 孔子強調實行仁義的重要性，也期望他的追隨者有同樣的作為。「君子之德，風，小人之德，草；草上之風，必偃。」(論語顏淵篇)比喻在上位者應以德化民。反之，上梁不正下梁歪(If the upper beam is not straight;

the lower beam will be crooked.)

- b. 「君子之於天下也，無適也，無莫也，義之與比」(論語里仁篇)(In his dealings with the world, the gentleman is not invariably for or against anything. He is on the side of what is moral.)意謂君子對於天下的人和事，沒有堅持什麼是可以作的事，也沒有堅持什麼是不可以作的事，完全是以義作為判斷的標準。
- c. 若需在正直及才能之間擇一的話，有智慧的領導者將會把正直置於才能之前。引申為倘若一個人有德無才，對組織的危害性將較低；反之，一個人有才無德，將可能蓄意對組織造成危害。

C.以仁為本(Benevolent)

- a. 「仁」是孔子思想的核心。孔子在不同的情境下對仁有不同的表述，如孔子的弟子顏淵、仲弓、司馬牛、樊遲都曾問孔子何謂仁，孔子的回答各不相同，這與他因材施教的教學方式有關。如子貢問仁。子曰：「夫仁者，己欲立而立人，己欲達而達人。能近取譬，可謂仁之方也。」；仲弓問仁。子曰：「出門如見大賓，使民如承大祭。己所不欲，勿施於人。」；顏淵問仁。子曰：「克己復禮為仁，一日克己復禮，天下歸仁焉。為仁由己，而由人乎哉？」總括來看，仁是孔子所認定的一個基本的道德行為準則，是世人尤其是君子應該踐行的基本理念。
- b. 「仁者愛人」是孔子「仁」思想的主要方面，是一種大愛，是由父母而兄長而朋友而惠及眾人的愛。孔子曾說「君子學道則愛人」，君子學道，就會有一顆仁愛之心，如此方能學有所用。有仁慈之心的領導者是以人民的利益為優先考量的，亦即以仁義為本、以民為本。
- c. 孟子主張性善論，他認為人生來就有惻隱之心、羞恥之心、辭讓之心、是非之心，這是仁、義、禮、智的表現。孟子曰：「人不可以無恥。無恥之恥，無恥矣。」中庸亦云：「知恥近乎勇」。顯見儒家強調人必須有羞恥心、能知榮辱。認為這是人之所以為人的基本條件及素質，否則無異於衣冠禽獸或行屍走肉。只有知恥，有向內自省的層次，才會知道什麼該做、什麼不該做，並且知道自己的不足，從而成為改過向善的起點。
- d. 領導者是透過美德獲得部屬的支持與信任，而非暴力脅迫控制。以德服人，才能讓人心悅誠服。孟子曰：「以力服人者，非心服也，力不贍也；

以德服人者，中心悅而誠服也，如七十子之服孔子也。」(孟子·公孫丑上)。

D. 關係導向(Relationship Oriented)

- a. 聚焦在以「自身」為關係中心的概念，以逐漸地向外發展有效的關係。
- b. 儒家重視群我關係，認為五倫(是指五種不同的倫理關係，即君臣、父子、夫婦、兄弟、朋友)是中國傳統儒家的理論原則之一。引申為「父子有親，夫婦有別，君臣有義，長幼有序，朋友有信。」
- c. 大學有三綱：「明明德、親民、止於至善」及八目：「格物、致知、誠意、正心、修身、齊家、治國、平天下。」其中的連貫性為：從個人的明明德—格物、致知、誠意、正心、修身做起。發揮到親民—齊家、治國、平天下，以達於至善的境地。而「格物、致知」是屬於客觀外在的經驗學習，是外向性的；至於「誠意、正心、修身」則是屬於透過內省自覺去體察固有的道德，是內向性的。
- d. 子曰：「不患人之不己知，患不知人也」(Don't worry about being misunderstood, rather worry about not understanding others)意謂不要憂慮別人不知道我有才德，只憂慮不能辨別他人的是非善惡，或是憂慮自己沒有慧眼獨具的能力，以至無法見賢思齊。
- e. 儒家講究人情，對人際關係的主張，在於強調人之不同身份與關係。亦即不同身份有其相應的道德責任；不同關係有其相應的理想模式。強調「情理兼備」，重群體和諧，以和為貴。崇尚儒學的領導者，在評價員工時，將更為重視在人際關係表現較佳者，認為平等地對待員工，遠比駁斥員工的方式更佳。
- f. 崇尚儒家的領導者可能花費許多時間及努力在建立人際網絡關係，希冀藉由獲取許多可以轉變為商業機會的機密資訊，俾利以資訊以獲取更多資訊。

E. 中庸之道(Doctrine of Mean/Moderation)

- a. 儒家強調人類在思想及行為上應行中庸之道。故認為「過猶不及」。持「中庸之道」處世，一定可以持盈保泰，久久長長，萬世開太平。它可說明中國式EQ的一部分。講座並輔以「己所不欲，勿施於人。」及「非禮勿視、非禮勿言、非禮勿聽、非禮勿動」等作詮釋。
- b. 儒家所言的道德是要行為合禮合義，而人的行為是容易被情緒(喜怒哀

樂)所影響，故情緒會掩蓋人的道德仁心，使人的行為流於極端魯莽、輕率或過度膽怯、懦弱。那就會使人的行為不合禮義而違反道德準則。因此所謂中庸之道就是要使仁心善性約束情緒的喜怒哀樂，達到平衡折中的狀態。

- c. 崇尚儒家的領導者行中庸之道，也因此能夠學習到如何審慎及圓融處事的道理，免於走向極端。
- d. 有智慧的領導者總是謙遜地處理事物，對人有極高的尊重，在人際關係上投注心力，這種人際上的柔性技巧是非常重要的。

(3) 道家學派(School of Naturalism)

A. 道家學說介紹

主張無為而治，以老子、莊子為代表性人物。道家思想核心是「道」，認為道是天地萬物的本源，道自然而無為，無形而實存，無所不在，無時不在。

B. 包容萬物(Embrace everything)

- a. 在這個互有關係及綜合的世界裡，沒有事物可以單獨存在。有智慧的領導者可以包容形形色色的個人性格、意見、觀點及評論。並以最佳方式建立一個能夠包容協調各種不同觀點及意見的強大團隊。
- b. 有智慧的領導者知道如何把不同事物的看法及意見整合，並且把它們發展成為全面性的觀點。講座引申認為管理者要能夠以適當的目的方式運用員工，假如你不是真正瞭解員工的長處，那你將會把他們當奴才般運用；相反地，假如你真正瞭解員工的長處，那你將會把他們當天才般運用。

C. 變易性(Fluidity)

- a. 瞭解事物好與壞是相對性的，因此將會樂於改變處事規則以適應環境對人們不同的挑戰(好比竹子的特性)。
- b. 最佳的領導風格是沒有風格，且仍有極大的力量面對外界的挑戰、打擊。

D. 相對性(Relativity)

- a. 莊子認為無用就是有用，是說明無用中已包含著有用，有用中也包含著無用。但一般人常用絕對化的標準把事物分成有用與無用的，把人和事區分成有價值與沒有價值的只會傷害到人事物。有用與無用只是如何看待它的問題。同一個方法或策略，這樣做或許無用，但換另一種方法，或許就大有作用。人如果消除有用無用相互對立，將可應付無窮的變化，不再被有用無用的觀念所制約。

- b. 瞭解事物的相對性及兩元性，有智慧的領導者將學會包容處於對立面的兩方。

E. 無為而治(non-action/non-interference)

- a. 有智慧的領導者能夠具洞察力的從各種角度看事物。透過不予評論，也是一種評論的方式。最好的策略是保持沈默。
- b. 領導者支持、指導、協調成員的工作，激發成員的智慧。這時領導就是集體智慧的網絡，大家通過網絡分享信息，形成一種“無為管理”的管理理念。當管理進入更高層次和更高的境界，人人都是管理者，都是重大決策的參與者、決策的執行者。管理達到如此境界，才能使領導者擺脫日常事務，面對未來，縱觀世界，審時度勢，籌謀大計。看似無為，事實是更加有為，更加有效率。

F. 各家的優缺點比較

比較	儒家	法家	道家
優點	1. 自我實現及個人見解有較高評價。 2. 對人性及道德價值有較佳的尊重。 3. 對人類的美德有較佳的發展。	1. 有利於在危機的情境下及關鍵時刻。 2. 能使工作妥善完成。	1. 有利於產生未來領導者。 2. 允許員工有具創造力的獨立自主權及較大的自由度。 3. 對工作有較大的授權。
缺點	1. 可能會產生缺乏對任務或成果聚焦的情形。 2. 允許員工思考他們自身的問題，可能會對一些事情造成挑戰。 3. 可能會否定法規的重要性。	1. 可能會扼殺創造力。 2. 可能在員工間引起恐懼。 3. 可能會限制了未來領導者的發展。	1. 缺乏領導者的指引管理。 2. 假如領導者未能強力灌輸員工的責任感，則生產力可能會下降。
西方的相似論點	1. 公僕式領導 2. 參與式領導	1. 專制式領導 2. 官僚式領導	1. 自由放任式領導 2. 民主式領導

二、領導者的職場正面能量 (Thriving! Positive Energy at Work for Leaders)

(一) 專題講座簡介：

Mr. Karl LaRowe (USA)

國際演說家、訓練專家、作家、心理健康專家、正向心理學教練。

專長：同理心疲勞、創傷後壓力症候群、氣功。

(二) 演說內容：

1. 正向能量的體驗感受：

藉由講座於現場實際帶領與會人員透過身體肢體動作的擺動、配合呼吸調息和意識專注的調整來體驗感受自己的身心靈，以提升精神元氣、舒緩緊繃壓力、幫助情緒穩定、提升專注力、感受身心靈平靜，類似於氣功與瑜珈之融合。

2. 欣欣向榮是正向能量的表現：

欣欣向榮被定義為一種學習感(持續不斷的成長及個人在工作中變得更好)及充滿生命力的感覺(在工作中總是精力充沛及充滿活力)。

3. 正向身體能量(POSITIVE PHYSICAL ENERGY)：

(即生命力)意指生活充滿興奮及能量；生活好比是一場冒險；具有正向身體能量的人，總是讓人感受到充滿活力及活躍的。而其實活力就存在自己身體裡，不假外求。

4. 正向情緒能量(POSTIIVE EMOTIONAL ENERGY)：

(即積極性)積極性為我們拓展人生。首先，正向情緒的核心事實是它使我們的心胸及思想保持開放的態度，並使我們更能接納外界事物及更有創造力。

5. 探討為何保持正向態度是如此困難？

(1) 負向能量的力量總是大於正向能量。

(2) 負向能量好比魔鬼氈一般地緊緊黏住，而正向能量卻猶如鐵氟龍的特性般的滑溜不沾黏。

(3) 負向能量可能是毫無來由產生的。

6. 自我同理(Self-Compassion) (Dr. Kristin Neff)

(1) 自我同理：(正向能量的關鍵)意指擴展個人自己的同理心，並覺察感知自己的缺點、失敗或痛苦的事之情況。

(2) 自我同理的力量：自我同理可以緩和平靜心靈，就好比摯友樂意靜靜傾聽我們所遭遇的困難而非給予忠告，直到我們可以靠自己圓滿解決問題。

(3) 自我同理的 3 種因素：

- a. 自我友好 VS 自我評價。
- b. 人道對待 VS 孤立隔離。
- c. 謹慎 VS 過度認同。

7. 正向心理能量(POSITIVE MENTAL ENERGY)：

以甘地為例作說明。世人尊稱甘地為聖雄，是印度民族主義運動的領袖，他帶領印度邁向獨立，脫離英國殖民地統治。他的非暴力哲學思想影響了全世界的民族主義者和爭取和平變革的國際運動。

翻開歷史的扉頁，古今中外的聖賢哲人，多半具有正向心理能量，故能堅持自己的理想信念，堅定地朝自己的理想目標邁進，因而在歷史的舞臺上獨領風騷、占有一席之地。

8. 改變對天賦能力的看法：

講座中引用了被美國心理學協會譽為「天賦心理學之父」及正向心理學開山祖師的唐諾·克里夫頓(Donald O. Clifton, Ph.D.) (1924-2003)所云：「從此一觀點而言，迴避你的優點而專注於缺點，並非是謙卑、勤勉的象徵，反而幾乎可說是不負責任的.....。最令人敬佩且需要去做的事情，是勇於面對你天賦才能上的潛在優點，並且找到方法去瞭解並發揮它。」

唐諾·克里夫頓認為，人們最大的發揮及成長空間不應著眼於改進弱點上，反而是要專攻與生俱來的天賦能力。但是多數人皆未能充分發掘自己的天賦所在，或是視能力為理所當然，未能將優點強調出來並發揮極致，反而費盡心力試圖去彌補缺點。所以他致力於協助人們找出天賦，化天賦為能力，以利在適當的位置上發揮所長，享受滿足的成就感。

9. 如何維持並支撐正向能量的方法：

- (1) 從一項正向能量活動開始行動。
- (2) 培養正向期望。
- (3) 練習自我同理。
- (4) 與他人產生積極性的綜效。
- (5) 將優點發揮到極致。
- (6) 牢記 3 件你做得很好的事情。

10. 獲得啟發的改變

其實真正有能力完整照顧自己的人，只有自己。透過「自我覺察」感受與觀察自己，從內在、外在，身體、心理，感受、思維…然後我們便容易在自己的身上發現別人、在別人的身上看見自己。

三、數位職場的員工投入度 (Employee Engagement in a Digital Workplace)

(一) 講座簡介：

Ms. Serely Geraldine Alcaraz (菲律賓)

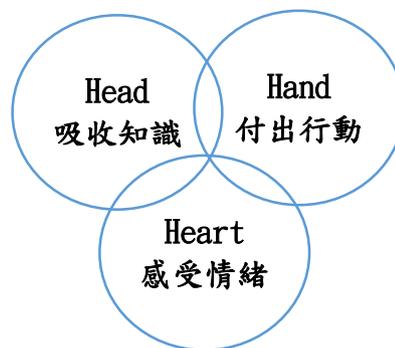
ITD 顧問集團菲律賓總裁。ITD 為一跨國性領先集團，從事企業教育訓練、專業職能發展計畫、商業指導和顧問服務等，並在亞太地區辦理大型活動和會議。

(二) 演說內容：

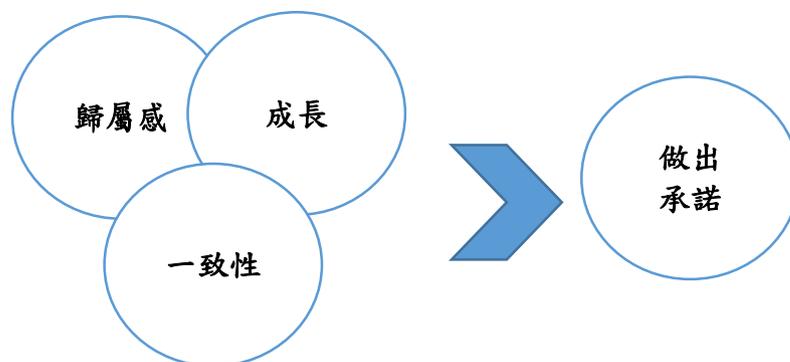
1. 員工投入度

(1) 在工作場域，員工對自己的工作負責，最終達成組織目標以及個人幸福感。

(2) 頭、手、心並用：



2. 影響員工投入度的因素



(1) 歸屬感(Belonging)：員工在與組織及主管互動中，感到有自尊，受尊重，並且融入社群，有歸屬感。

(2) 一致性(Alignment)：員工的期望、一致性以及對工作的認同和承諾，與組織策略目標是否相應。

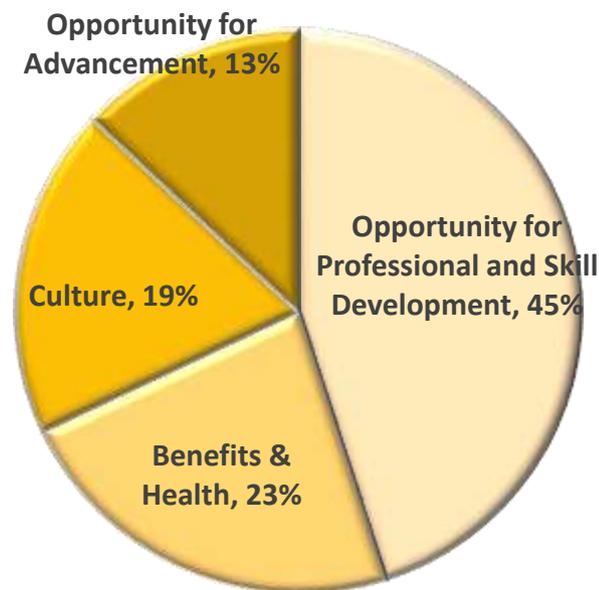
(3) 成長(Growth)：員工從組織獲得的發展、成長和支持機會。

(4) 做出承諾(Commitment)：員工願意付出努力並且留任。

3.當前危機：根據調查，有 71%的上班族並未投入於工作

- (1) 10%的上班族期待每天上班；
- (2) 19%的上班族滿意自己的工作；
- (3) 5 分之 1 的上班族正在找新工作；
- (4) 沒有感受到公司認同的上班族，有 40%不會為了完成工作多付出一些超越職責的努力；然而感受到公司認同的上班族，有 85.5%願意付出多一些努力以完成工作。
- (5) 高度投入的員工的生產效率提高了 26%，五年內公司收入也提高了 13%。

4.卓越工作場域的組成要件占比(Ingredients for an Exceptional Workplace)：



(1) 45%：提供專業技能的發展機會(Opportunity for Professional and Skill Development)

例如：利用線上學習平台，如：Udacity、Skillshare、Edx、Coursera、Udemy、Khan、Academy，以及 ITD World Mega Guru e-Learning 等線上學習網站，或是 MOOCs (Massive Open Online Course，大規模開放式線上課程)以及其他線上學習方式，輔助員工提升專業能力。

(2) 23%：重視員工福利與健康(Benefits & Health)

例如：建立符合員工需求的福利制度、休假制度。講師舉自家組織為例：全體同仁皆配戴智慧手環 fitbit，並在社群網站成立健康活動或競賽，激勵大家一起關心自身健康。

(3) 19%：建立公司文化(Culture)

例如：員工獎勵活動、輕鬆的服裝規定、公司團體活動等。

讓員工了解公司的核心價值，以增加員工對公司的認同度，也有助於績效提升。

美國販售鞋類商品的網站 Zappos.com 有十條公司經營核心價值：在服務中提供顧客 WOW 的感受、擁抱和推動變革、創造樂趣和一點古怪、有冒險精神，有創造力和開放思考、追求成長和學習、與溝通建立公開和誠實的關係、建立積極的團隊和家人般的精神、事半功倍、充滿熱情和堅定信念、要謙虛。

(4) 13%：提供自我成長機會(Opportunity for Advancement)

例如：終身學習網站 Degreed，在該網站的學習履歷將存於個人帳號裡，不會因工作轉換而歸零。

5. 給企業的 5 項建議：

- (1) 提供員工自我提升的機會(Offer opportunities for advancement)。
- (2) 僱用很棒的領導者(Hire great leaders)！
- (3) 聽取員工的意見回饋(Listen to employee feedback)！
- (4) 提供員工學習發展的機會(Offer opportunities for learning and development)。
- (5) 更常表達對員工的感謝(Express appreciation more often)。

四、指導千禧世代員工面對未來領導挑戰（Coaching the Millennials for Future Leadership Challenges）

（一）講座簡介：

DRS. IS NUGROHO（印尼）

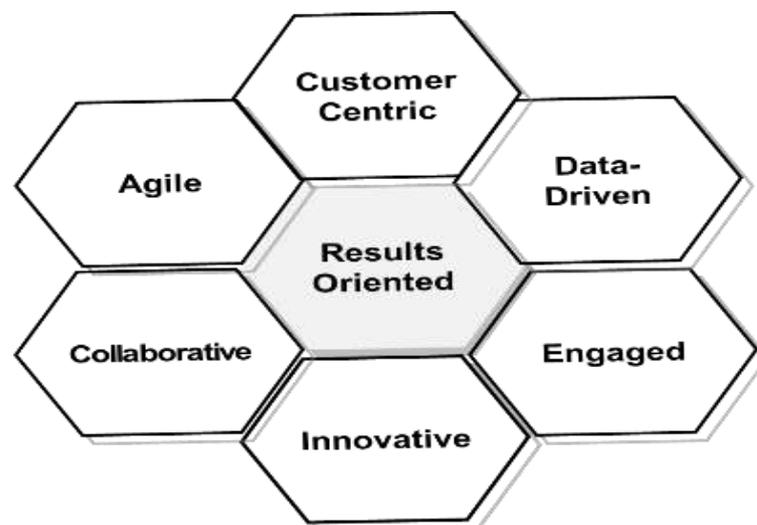
印尼能源公司Kangean人資與行政副總裁、IndHRibina Cendekia負責人。Nugroho博士於1999年畢業於紐澤西州立羅格斯大學，在過去的34年裡一直從事傳播與媒體關係和人力資源管理的工作。在擔任印尼能源公司人資與行政副總裁之前，他曾擔任PT. Caltex Pacific Indonesia（現雪佛龍）的人資、行政業務總經理超過22年，主要在公共和政府事務和企業人力資源部門工作，其中包括兩年外派於美國德克薩斯州達拉斯工作。

（二）課程內容：

1. 目前各行各業面臨的挑戰有：VUCA情勢、業務發展及領導。
2. VUCA代表的是volatility（易變性），uncertainty（不確定性），complexity（複雜性），ambiguity（模糊性），當前的世界變化很快，人類花了約75年讓電話成為5,000萬人間的通訊方式，但直至今日，一個簡單的iPhone應用程式（如「Draw Something」）可以在幾天內達到這個里程碑。過去的十年裡，新技術的採用率正以驚人的速度加快，我們能跟上這一切嗎？5年後一樣的市場是否還在嗎？
3. 2017年統計，在網路上每60秒發生的網路行為包括：
 - 臉書帳號登入900,000次
 - 電子郵件發送1.56億封
 - 訊息傳送1,600萬則
 - GIF圖片發送15,000張
 - Youtube影片觀看410萬次
 - Google產生350萬則搜尋
 - 手機應用程式下載342,000次
 - LinkedIn有120個新帳戶成立
 - IG照片上傳46,200篇
 - Snapchat產生180萬個快照
 - 推特貼文452,000則
 - 亞馬遜有50個智能語音裝置被配送
4. 千禧世代（Millennials，約誕生於1980年至2000年之間）員工
講師以自己公司為例，公司裡有6成員工為千禧世代，現在年紀約在35歲左右，其父母大都為戰後嬰兒潮時代出生、是沒有很多機會接受良好教育的世代。他們有一些特質，也需要有特別的指導方式：

- (1) 被有意義的事情激勵：樂於分享才能與天賦、對他人的生活產生影響力、過理想品質的人生。
- (2) 敢於表達想法、挑戰組織階層：千禧世代不怕分享他們的意見和想法，也不怕挑戰上司的意見和想法。
- (3) 善用社群媒體與同事、主管互動：千禧世代希望有一位可以做為導師，甚至是朋友的主管。
- (4) 科技熟手：千禧世代視科技如呼吸般自然，53%的千禧世代說他們寧願擺脫嗅覺也不願放棄自己的數位裝置。
- (5) 任務導向（非時間導向）：69%的千禧世代不認為在固定時間於辦公室上班是必要的，89%的人喜歡可以自己選擇在何時何地工作，而非一個朝九晚五的位置。
- (6) 渴望學習：他們渴望繼續擴展自己的技能、獲取知識，將知能提升視為職場激勵的一個重要因素，並且透過閱讀或網路進行終身學習。
- (7) 需要立即的回饋：例如在臉書貼文後，想短時間內得到許多「讚」。相較於願意付出長時間努力而獲取成果的戰後嬰兒潮世代，千禧世代需要的是更即時的成效，他們也希望能明確掌握自己日常工作中表現，並將績效管理視為一個持續的過程。
- (8) 希望得到認可、被看見：與前幾代不同的是，他們不為了可預見的晉升和提拔而停止行動，他們想知道目前是否成功。
- (9) （不只是）想要開心：他們希望能夠在工作環境裡有輕鬆的片刻，以不那麼正式的、任務導向的方式完成工作。

5. 以結果為導向的數位時代領導模式（Digital Leadership Model）：



- (1) 敏捷(Agile)：鼓勵彈性、靈活的工作流程，並且快速做出決策，付諸實行。
 - (2) 合作(Collaborate)：營造開放、合作的工作文化，鼓勵不同領域、部門的分享與協作。
 - (3) 創新(Innovative)：在組織中營造創新的氣氛、專注於破壞式創新，並且鼓勵冒險與實驗。
 - (4) 以顧客為中心(Customer Centric)：以使用者角度出發，經由顧客歷程洞察顧客需求，進而創新。
 - (5) 資料驅動(Data-Driven)：數據公開且易取得，以利員工使用；強調資料與佐證的重要性。
 - (6) 投入與連結(Engaged)：員工對於組織的目標有共鳴，願意為組織而努力達成甚至超越目標。
6. 千禧世代員工的「聲音」(VOICE)，以及適當的指導方針
- (1) 願景(Vision)

千禧世代樂於加入並效力於一個酷且願景有趣的公司，可以讓他們引以為傲，並向朋友分享。因此可讓他們為組織願景感到自豪，讓他們參與、討論該如何以他們的方式幫助組織達到目標。
 - (2) 機會(Opportunity)

千禧世代希望有機會發展自己。因此可給他們具有挑戰性的任務，使其產生影響，並盡可能用任何方式與他們討論職涯期望。
 - (3) 激勵(Incentive)

通常在薪酬相當有吸引力的情況下，千禧世代會加入並留在組織中。然而當他們遇到不公平的獎勵制度時容易急躁，甚至轉換工作。因此對於他們的績效管理需小心謹慎，激勵他們重視並實現具有挑戰性的目標。
 - (4) 社群(Community)

千禧世代年輕，想工作也想要過得有趣。因此可安排他們在對的工作位置以及好的團隊合作環境，充滿樂趣，有很酷的同儕、以及具有挑戰性的目標，也要有願意幫助他們、關心他們的領導者。
 - (5) 創業家(Entrepreneur)

千禧世代看到其他成功的年輕創業家，也會想加入。因此必須教導他們理性與務實，提供不同的挑戰的工作，或職務輪調，讓他們了解要成為創業家並不容易，需要自己有一套能力。

7. 必要的領導職能

(1) 建立信任(Building Trust)

對現況及自我定位抱持開放性思考，也樂於支持他人。

(2) 建立工作標準(Work Standard)

確定高標準、高質量，並對行動負責，也支持他人對工作做出承諾。

(3) 專注顧客需求(Customer Focus)

試圖了解客戶，建立合作關係，對客戶的需求和抱怨盡力滿足，並建立回饋機制。

(4) 開始行動(Initiating Action)

獨立行動，也願意付出額外的努力。

(5) 保持真實(Authenticity)

心胸開放、忠於自我，誠信行事。

(6) 成就導向(Achievement Orientation)

創造績效、營造動能、追蹤並響應。

(7) 建立客戶關係(Customer Relationships)

力求了解客戶，辨識顧客服務議題，推動以客戶為中心的行動方案，確保客戶的滿意度。

(8) 敏捷、靈活(Agility)

嘗試了解外界變化，以積極的思維方式應變，並適當調整行動。

(9) 培養合作能力(Fostering Collaboration)

了解下屬的個人目標、義務協助，並回饋。

參、心得與建議

一、心得

- (一) 國情不同：在馬來西亞參加年會的這幾天，從會議的報到程序開始，便可以感受到馬來西亞與我國對會議的準備態度有顯著的不同。例如我方團員在報到時間還未開始前便提早到場，主辦單位則是準時9點才開始有工作人員到場並準備報到事宜。讓人覺得我們似乎也應該學習他們的淡定及從容的態度。但臺北快速緊湊的生活步調，讓我們習於預先把事情都按部就班地先行準備就緒，是比較令人篤定有踏實感。也不禁讓人想到老莊哲學所認為的，萬事萬物並沒有絕對的好與壞，端賴如何看待它。
- (二) 由於明(107)年亞洲國際培訓總會年會適逢在臺灣臺北圓山飯店舉辦，因此代表團成員特別在閉幕晚會時大力宣傳，在播放觀光局介紹臺灣的精采宣傳影片後，獲得在場人士的熱烈回響，也令人感受到臺灣近年在外交處境上日益艱困，因此透過民間性之非官方組織來進行國民外交，增加臺灣的能見度實有其必要性。
- (三) 因為這次ARTDO訓練年會才了解「VUCA」所代表的意思，也另外查到一篇今(106)年2月17日美國知名商業雜誌FORBES (富比士)有關「VUCA2.0」的文章，提到因應快速變動的新時代，領導者須具備的新VUCA觀念：遠見(Vision)、理解(Understanding)、勇氣(Courage)以及適應力(Adaptability)，領導者對組織有清晰的願景、任務、價值與策略；理解組織成員的能力、理解外界環境的變化，適當應變；勇於接受挑戰，大膽行動；有應變方案，能靈活、迅速適應外在環境的轉變。
- (四) 本次年會有多位演講者都提到企業對於「人」，不應只是將人視為「資本(capital)」或「資源(resource)」，而是要重視人才發展(Talent Development)，才有助於組織適應時代變化，持續前進。而除了培養人才，也需要讓員工認同組織、引發員工學習與工作的熱情，讓員工投入並願意為組織付出，才有助於組織能屹立不搖、不被巨變時代擊垮。

二、建議

- (一) 建議未來賡續辦理人資人員出國參訪，拓展國際視野：
本次人資人員有幸奉派出國參加國際性訓練會議，對拓展國際視野，吸收人力資源管理及訓練業務方面的發展新知有一定的助益。由於人力資源單位

服務的對象是內部員工，故透過多元學習的方式，俾能與時俱進，提供更優質人資服務；查台電、中油每年均有派員參加人才發展協會(ATD)在美國舉辦的年會。

(二) 持續提升國際語言與新興科技知能：

未來的工作環境與過去幾十年有很大差異，不會永遠一成不變，要跟上世界變化的腳步，國際語言與科技知能是不可或缺的要害。因此，可多鼓勵本公司員工提升、精進語言和科技相關能力，並提供進修的資訊與機會。

(三) 因應數位科技時代來臨，建議善用數位行動學習平台：

配合行動化學習趨勢，本公司甫於今(106)年9月上線提供同仁隨時使用手機、平板等行動載具進行各業務類數位課程，以推廣數位學習，可思考如何在服務上更加精進，如使用微學習，使員工能更加善用數位行動學習平台，並讓線上學習與實體課程相輔相成，擴大學習成效。

(四) 建議透過大數據專業分析工具或測驗，發掘員工的才能天賦，以期適才適所：

在領導者的職場正面能量此一講座中，曾提及被美國心理學協會譽為「天賦心理學之父」及正向心理學開山祖師的唐諾·克里夫頓認為個人應該要努力發掘天賦，專攻優點而非專注在改進缺點。如將此一觀點應用在職場能力的剖析上，則公司倘若能運用不同的分析工具或測驗以協助員工發掘自身的能力，如使用性向測驗於工作領域，連帶將使個人及公司都獲得雙贏。

肆、活動照片

- ◆ 2017年10月11日「檳城州臺灣商會」於檳城國際機場歡迎臺灣代表團到訪



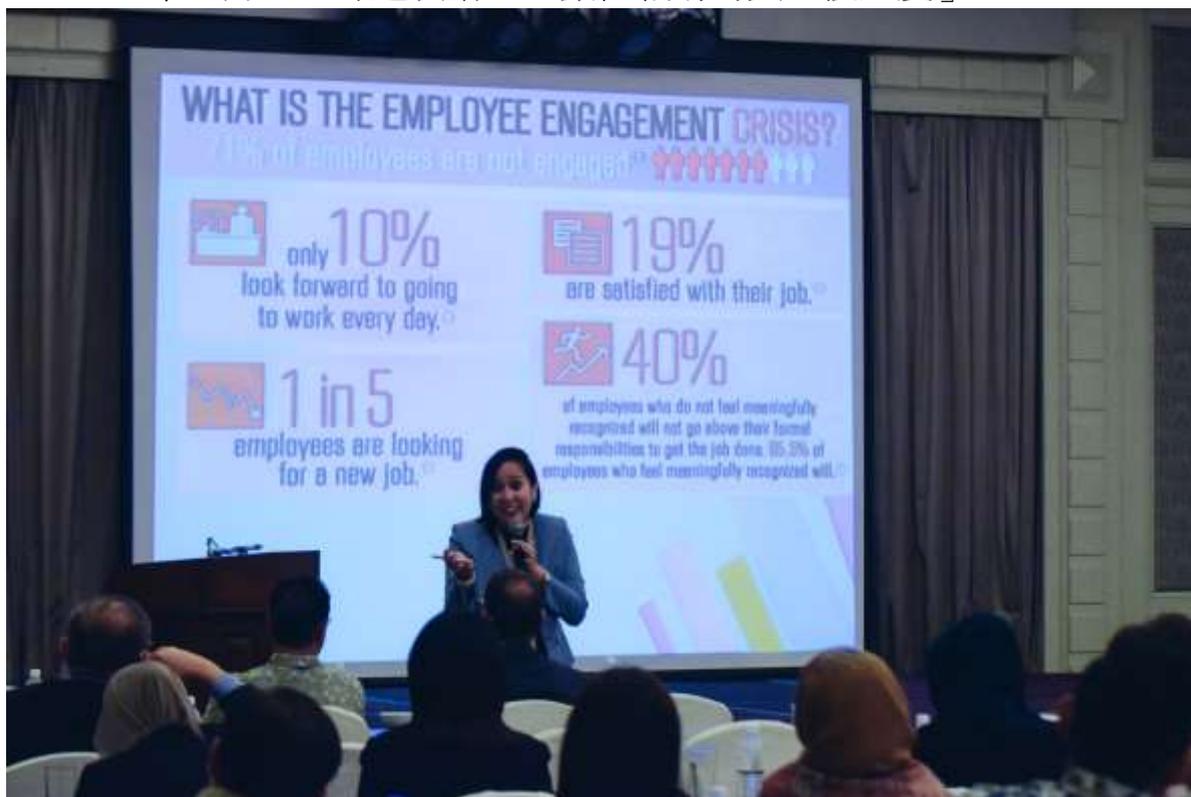
- ◆ 2017年10月12日ARTDO Int'l年會報到處



◆ 2017年10月13日臺灣代表團於年會會場合影



◆ 2017年10月13日專題演講：「數位職場的員工投入度」



(Photo:大會攝影師)

- ◆ 2017年10月14日同步分組討論
討論主題:越簡單越有力量 講座:KC Lee(馬來西亞)



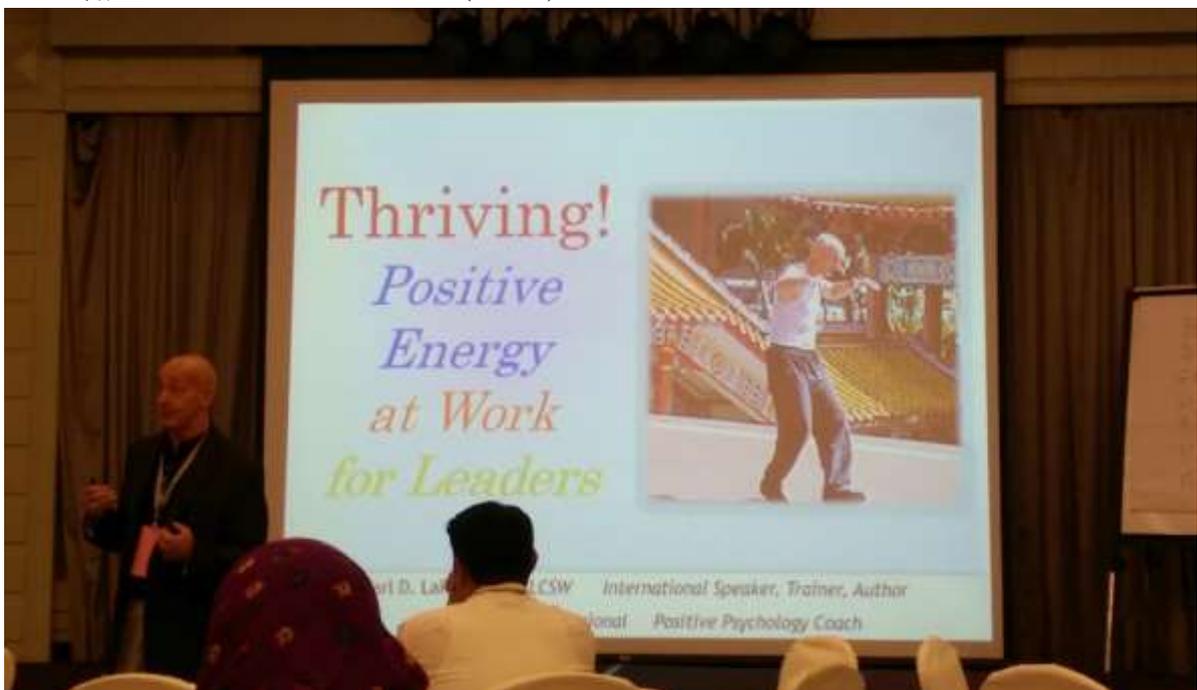
- ◆ 2017年10月14日同步分組討論:從華人經典智慧看三階層領導模式
講座:Seah Seow Wah博士(新加坡)



- ◆ 2017年10月14日同步分組討論:指導千禧世代員工面對未來領導挑戰
講座：DRS. IS NUGROHO（印尼）



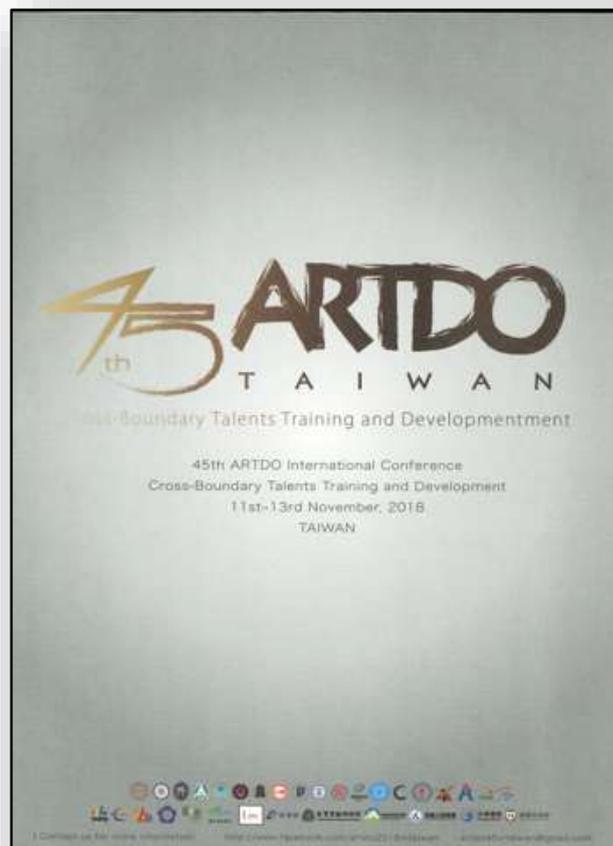
- ◆ 2017年10月14日專題演講：「領導者的職場正面能量」
講座：Mr. Karl LaRowe (USA)



- ◆ 中華民國訓練協會於本屆年會會場入口設攤，宣傳臺灣將於次(2018)年11月在臺北圓山飯店舉辦第45屆ARTDO Int'l年會



- ◆ 2018年第45屆ARTDO Int'l年會宣傳單



- ◆ 2017年10月14日閉幕晚宴，臺灣代表團宣傳2018年11月將於臺北圓山飯店舉辦第45屆ARTDO Int'l年會(1)



- ◆ 2017年10月14日閉幕晚宴，臺灣代表團宣傳2018年11月將於臺北圓山飯店舉辦第45屆ARTDO Int'l年會(2)



- ◆ 2017年10月14日閉幕晚宴，臺灣代表團與本屆年會主席Mr. Isa Abdulla Bu Ali (第一排左四)及Dr. Atif Abdelmageed (第一排左三)合影

