

出國報告（出國類別：國際會議）

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：考試院、教育部人事處、公務人員保障暨培訓委員會、國家文官學院、行政院環境保護署環境保護人員訓練所、台灣中油股份有限公司、台灣電力股份有限公司、中華郵政（股份）公司人力資源處郵政訓練所、中華民國訓練協會

姓名職稱：周主任貽新、陳科長政良、陳科員琪文、張秘書涵榆、陳科長佩君、廖主任秘書慧全、洪副處長淑姿、李高級分析師淑如、李所長健育、鄭人事經理南琪、蔡主管震瀚、王管理師美娟、邱助理管理師于倫、李榮譽理事長嵩賢、黃秘書長一峯等 15 人

派赴國家：馬來西亞檳城

出國期間：106 年 10 月 11 日至 106 年 10 月 15 日

報告日期：106 年 12 月

摘 要

亞洲國際培訓總會 (ARTDO International) 2017 年年會，在馬來西亞檳城舉辦，本次組團事宜由中華民國訓練協會委請達錕旅行社辦理，並由本會榮譽理事長李嵩賢（前公務人員保障暨培訓委員會政務副主任委員）擔任團長，於 2017 年 10 月 11 日至 10 月 15 日帶領團員共 15 人，參加於馬來西亞檳城 (Malaysia, Penang) 舉行之 ARTDO International 第 44 屆年會，本次年會主題：「輔導、指導和轉型成為更美好世界的領導者 (Coaching, Mentoring & Transforming Leaders for a Better World)」，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。本次出國報告業經中華民國訓練協會協調委請行政院環境保護署環境保護人員訓練所協助上傳共同署名之出國報告於公務出國報告資訊網。

目錄

壹、前言.....	1
貳、會議議程.....	3
參、年會內容摘要.....	6
一、輔導、指導及轉型成為更美好世界的領導者 (Coaching, Mentoring & Transforming Leaders for a Better World)	6
二、戰勝中等收入陷阱—檳城人力資源發展案例 (Overcoming the Middle Income Trap - The Case of Human Capital Development in Penang)	11
三、高度人力資產發展扮演的角色 (Role of Higher Education in Human Capital Development)	14
四、引領世界更美好的轉型導者及才能—和平、和諧及繁榮 (Transforming Leaders and Talents for a Better World – PEACE, HARMONY & PROSPERITY)	16
五、引領世界更美好的轉型領導者及才能—亞洲企業發展視角 (TRANSFORMING PEOPLE AND CAPACITIES FOR A BETTER WORLD -An operational perspective on enterprise development)	23
六、以領導動力及人力發展帶領成功的未來 (Leadership Dynamics and Human Development for a Successful Future)	32
七、世界更美好 (Your World Made Better)	37
八、簡單的力量 (The Power of Simplicity)	39
九、邁向成功的領導培訓 (Success Through Leadership Development)	42
十、才能、好的健康與成功：我的經驗 (Talent, Good Health and Success: My Experience)	46
十一、強而有力的指導技巧 (Power Mentoring Techniques)	47
十二、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)	50
十三、為永續發展的明天進行人才改造 (Metamorphosing Talent for a Sustainable Tomorrow)	57
十四、人力資源現代化—數位紀元之新人力資源生態系統 (HR Modernization-New HR Ecosystem in Digital Era)	60
十五、公部門領導者的領導思維—以臺灣經驗為例 (The Leadership thinking for Public-sector leader-Taiwan's Experience)	63
十六、數位職場的員工投入度 (Employee Engagement in a Digital Workplace)	67
十七、發展全球性的領導人 (Developing Global Leaders: Cross-Cultural Communication Skills For Success)	70

十八、領導者的職場正面能量 (Thriving! Positive Energy at Work for Leaders)	74
十九、指導千禧世代員工面對未來領導挑戰 (Coaching the Millennials for Future Leadership Challenges)	76
二十、公部門人力資源發展 (Human Resource Development in the Public Sector)	80
二十一、轉型中的人力資源－提昇人力資源業務合作夥伴能力 (Transforming Human Resources - Enhancing HR Business Partnering Capability)	83
肆、研習心得與建議.....	88
伍、活動照片	95

表目錄

表 3.1.1	從關鍵性的問題尋找有效方法	9
表 3.4.1	臺灣目前與國外策略聯盟對象	21
表 3.5.1	印孚瑟斯技術服務公司人力資源評估表	24
表 3.5.2	印孚瑟斯公司員工成本折現率	25
表 3.5.3	印孚瑟斯公司員工 10 年與 15 年價值差異	25
表 3.5.4	印孚瑟斯公司關鍵比率要素.....	25
表 3.5.5	人才勞動力規劃.....	30
表 3.12.1	中國歷代統治者的領導哲學	51
表 3.19.1	2017 年網路上每 60 秒發生的網路行為統計	76

圖目錄

圖 3.1.1	高管教育訓練的流程	9
圖 3.3.1	馬來西亞高等教育藍圖計畫	15
圖 3.4.1	臺灣公務人力培訓單位組織架構	19
圖 3.4.2	高階文官管理職能架構	20
圖 3.5.1	360 度人才管理方法	27
圖 3.12.1	三階層領導模式	51
圖 3.13.1	未來員工的原則	59
圖 3.13.2	未來工作環境所需技能	59
圖 3.14.1	7 階鑽石型組織架構改為 5 階金字塔型架構	61
圖 3.15.1	中華民國公務人員各職等培訓課程	66
圖 3.17.1	文化是規則的集合	71
圖 3.17.2	文化像冰山.....	72
圖 3.17.3	文化情境度.....	73
圖 3.21.1	人力資源投資回報率	83
圖 3.21.2	人力資源業務傳統與轉型後模式比較圖	84
圖 3.21.3	人力資源人員角色面向分析圖	84
圖 3.21.4	人力資源能力模型	85
圖 5.1	全體團員合影留念	97
圖 5.2	前行政院人事行政總處地方行政研習中心李主任忠正獲獎	97

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 年會於馬來西亞檳城召開，年會主題為「輔導、指導和轉型成為更美好世界的領導者（Coaching, Mentoring & Transforming Leaders for a Better World）」，此次大會安排 9 場綜合座談及 4 場分組討論議題，每場分組討論分為 3 個主題同時進行討論。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鎂旅行社辦理，並由本會榮譽理事長李嵩賢（前公務人員保障暨培訓委員會政務副主任委員）擔任團長，帶領團員共 15 人，參加於馬來西亞檳城舉行之 ARTDO International 第 44 屆年會，團員名單如下：

機關（構）名稱	職稱	姓名
考試院	主任	周貽新
考試院	科長	陳政良
考試院	科員	陳琪文
考試院	秘書	張涵榆
行政院環境保護署環境保護人員訓練所	所長	李健育
公務人員保障暨培訓委員會	主任秘書	廖慧全
公務人員保障暨培訓委員會	副處長	洪淑姿
國家文官學院	高級分析師	李淑如
教育部人事處	科長	陳佩君
台灣中油股份有限公司	人事經理	鄭南琪
台灣電力股份有限公司	主管	蔡震瀚
中華郵政（股份）公司人力資源處	管理師	王美娟
中華郵政（股份）公司人力資源處郵政訓練所	助理管理師	邱于倫
中華民國訓練協會	榮譽理事長	李嵩賢
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 44 屆年會議程		
日期	時間	主講人、主題
2017/10/12 (四)	09 : 00—10 : 30	Registration Commences
	10 : 30—11 : 45	44th ARTDO International Executive Board Meeting
	11 : 45—14 : 00	Free & Easy
	14 : 00—16 : 45	Penang Heritage Tour
	19 : 30	44 th ARTDO International Welcome Dinner
2017/10/13 (五)	08 : 00—9 : 00	Opening Ceremony Welcome Speech Presentation of 2017 ARTDO International Management HRD Awards
	9 : 00—9 : 45	Transforming Leaders and Talents for a Better World Dr. Peter Chee (Malaysia)
	9 : 45—10 : 30	Plenary 1: Prof. Dr. P. Ramasamy (Malaysia) Overcoming the Middle Income Trap: The case of Human Capital Development in Penang
	10 : 30—11 : 00	Morning Break
	11 : 00—11 : 45	Plenary 2: Prof. Datuk Dr. Asma Bt Ismail (Malaysia) The Role of Higher Human Capital Development
	11 : 45—12 : 30	Plenary 3: Mr. Ahmad Alhendawi (Jordan) Transforming Young Leaders & Talents Towards a Better World
	12 : 30—14 : 00	LUNCH & NETWORKING BREAK
	14 : 00—15 : 30	Dato Mohd Khalis Abdul Rahim (Malaysia) & Dr. Jan Chung-yuang (Taiwan ROC) Transforming Leaders and Talents for a Better World - PEACE, HARMONY & PROSPERITY
	15 : 30—16 : 00	AFTERNOON BREAK

ARTDO International 第 44 屆年會議程		
日期	時間	主講人、主題
	16 : 00—16 : 45	PLENARY 4 : Prof. Dr. Vinayshil Gautam (India) Transforming Leaders and Talents for a Better World: The Asian Perspective on Enterprise Development
	16 : 45—17 : 30	PLENARY 5: Dr. Atif Abdelmageed (Sudan) Leadership Dynamics and Human Development for a Successful Future
	19 : 30	Free Night for Participants to Network
2017/10/14 (六)	8 : 00 – 9 : 00	MORNING BREAK
	9 : 00 – 9 : 45	Ms. Josefina Rodriguez - Dela Cruz (Philippines) Your World Made Better
		Mr. KC Lee (Malaysia) The Power of Simplicity
		Dr. Atif Abdelmageed (Sudan) Success Through Leadership Development (Arabic)
	9 : 45—10 : 30	Dr. Sonam Pelmo (Bhutan) Developing Good Health & Longevity for Leaders: The Himalayan Way
		Lt. Col. (R) Edwin G. Johnson (Malaysia) Power Mentoring Techniques
		Dr. Seah Seow Wah (Singapore) A 3-level Leadership Model: Wisdom From The Chinese Classics
	10 : 30—11 : 00	MORNING BREAK
	11 : 00—11 : 45	Dr. Junaimah Jauhar (Malaysia) Metamorphosing Talent for a Sustainable Tomorrow
		Datin Eleen Cheong (Malaysia) Transformational Leadership
Dr. Urken Puti Gurung (Nepal) Unleashing Talents in Cultivating Continuous Good Health & Success		

ARTDO International 第 44 屆年會議程		
日期	時間	主講人、主題
	11 : 45—12 : 30	Dr. Shen Chien—Chung (Taiwan ROC) The Leadership Thinking for Public-Sector Leader: Taiwan's experience
		Drs. Is Nugroho (Indonesia) Coaching the Millennials for Future Leadership Challenges
		Mr. Joel Wallach (U.S.A.) Developing Global Leaders
	12 : 30—14 : 00	LUNCH & NETWORKING
	14 : 00—14 : 45	PLENARY 6 : Mr. Karl La Rowe (U.S.A) Thriving ! Positive Energy at Work for Leaders
	14 : 45—15 : 30	PLENARY 7 : Serely Alcaraz (Philippines) Employee Engagement in a Digital Workplace
	15 : 30—16 : 00	AFTERNOON BREAKBREAK
	16 : 00—16 : 45	PLENARY 8 : Dr. Arthur Luis P. Florentine (Philippines) Enhancing Human Development in the Civil Service Sector : The Philippine Experience
	16 : 45—17 : 30	PLENARY 9 : Mr. Yan Keng Chong (Malaysia) Transforming Human Resources: Enhancing Business Partnering Capabilities
	19 : 30	44th ARTDO International Conference Gala Dinner

參、年會內容摘要

一、輔導、指導及轉型成為更美好世界的領導者 (Coaching,

Mentoring & Transforming Leaders for a Better World)

主講人：Dr. Peter Chee (Malaysia)

(一) 前言

ITD World (Institute of Training and Development) 是從事人力資源開發的跨國公司, Dr. Peter Chee 是 ITD World 的總裁兼首席執行長, 擁有南澳大學(UniSA) 工商管理博士學位和碩士學位。也是國際輔導協會 ICF (International Coach Federation) 認證的指導專業計畫的首席教練與發展人員 (CCMP)。他與暢銷書且屢獲殊榮的作家威廉·羅斯維爾 (William J. Rothwell) 緊密合作, 已撰寫了超過 80 本書, 並與世界著名的成功教練和心靈成長權威人士傑克·坎菲爾德 (Jack Canfield) 合作多場演講及著作 (傑克·坎菲爾德所著的心靈雞湯系列書籍擁金氏世界紀錄紐約時報暢銷書榜上有 210 種版本及 5 億本書籍)。

Dr. Peter Chee 曾參與 80 多個國家的企業領導者和高級管理人員的培訓和課程開發, 參與培訓、輔導、接受諮詢, 他豐富研究經驗在人才發展領域貢獻良多, 以突破性成果及技術領導團隊精益求精, 輔導領導者追求卓越, 無論是在工作、生活和時間管理, 動機、績效管理及戰略管理, 銷售、營銷、人力資源開發、創意和創新等領域。他也是第 1 位在 2016 年被國際輔導協會評選為前 6 名指導教練的亞洲人, 也被檳城拿督授予「檳城表揚勳章」(DJN—Darjah Johan Negeri), 以表彰他對馬來西亞的重大貢獻, 並於 2013 年獲得了 ARTDO Int'l 內部管理和人力資源開發優秀獎 (個人類別)。

(二) 內容摘要—轉型領導

Dr. Peter Chee 是本次會議主題演講 (同時也是開場演講) 「Transforming Leaders for a Better World」之講者, 他認為要做到領導的轉型最重要是 Coaching (教練) 的工作, 教練不同於顧問 (Counsel) 的提供解決方案、教師 (Teacher) 的傳授知識、導師 (Mentor) 的榜樣示範。教練不提供建議和答案, 教練就像是客戶的一面鏡子, 讓客戶通過鏡子看到自己。

ICF (國際教練聯盟) 對教練的定義是: 「教練是客戶的夥伴, 通過發人深省和富有想像力 (創造性) 的對話過程, 最大限度的激發個人的天賦潛能和職業潛力」。Dr. Peter Chee 提出 Coaching 的三大重點, 分別是 Strategic Coaching (策略教練), Executive Coaching (高管教練), 以及 Life Coaching (人生教練)。策略教練係協助企業及個人雙贏, 高管教練主要目的是協助客戶在領導力上有所

學習成長，人生教練是以滿足客戶內心深層需求為出發點。

1、Strategic Coaching（策略教練）：

這邊提到的戰略是經營戰略，如果組織的程序納入戰略目標，和個人指導教練結合，教育成員戰略環境，支持組織的運作，協調組織計畫，達到最佳的個人執行力與培訓發展，提高組織整體能力。但是要將企業戰略轉化為個人培訓發展目標是一項艱鉅而複雜的任務，依據 ITD World 研究指出，約 69% 的企業是處於策略正確但執行力弱的情形，僅有 3% 的企業可以策略正確又兼具強大執行力，將企業戰略轉化為個人培訓發展目標。

策略教練可以幫助組織成員在問題之前找出問題成因予以消滅，這種積極主動的方式在需要緊急改變的經營環境中增加了參與者的成功機會。Dr.Chee 提出 12 個實踐作為，讓組織落實策略教練提高整體能力。

(1) 適才適所比精心策劃策略更重要 (Having the right people in the right place is more important than crafting strategy)。

選對人才是企業經營策略的原點，個人與環境是否適配對於組織績效影響深遠，往往愈適配的員工，工作績效愈好，並會更常表現出有利於公司的行為。所以企業應衡量個人與環境適配狀態，以提升競爭力。

(2) 團隊領導及創新指導教練 (Harness Team and Innovation Coaching)。

提供不同部門團隊共同合作，以及由下而上的創新分享，激發團隊的新思維。

(3) 汲取專家與人才共同智慧 (Tap the Collective Wisdom of Talent and Experts)。

(4) 齊一強大的願景及正確的目標 (Unifying and Compelling Vision and SMARTEST goals)。

(5) 結合共同願景，目標，戰略，戰術和行動 (Alignment: Vision, Goals, Strategies, Tactics and Actions)。

(6) 善用分析與大數據 (Use Smart Analytics and Big Data)：分享客觀事實，行為發生的狀況。

(7) 專注簡單的力量 (Use Power of Simplicity and Focus)。

專注是一種力量，集中力量只把一件事做好，只要選定了方向，堅持一段時間，做到有成績為止，就能成為專家。

(8) 面對失敗，不畏懼改變 (Face What isn't working – stop/reduce/change)。

(9) 擅用優勢與核心價值以驅動改變 (Drive Change Using Strengths and Core Values)：以效能為中心 (Performance Focused)，聚焦處理個人與組織提升效能的問題。

(10) 跨功能及外部參與者合作 (Collaborate across Functions and External Parties)。

(11) 納入績效指標與以強化目標達成 (What Gets Measured Gets Done and Reinforced)。

(12) 相信就會看見，看見就會實現 (Seeing is Believing and Believing is Seeing)。

Dr. Chee 並以 8 個關鍵問題作為策略教練的工具：

(1) 我們的目標跟願景是什麼 (What is our most compelling winning breakthrough goal or vision) ？

(2) 我們的市場區隔是什麼 (Where will we play to win) ？

(3) 我們的競爭力是什麼 (How will we win in your chosen playing field) ？

(4) 我們是不是遊戲規則制定者 (How will we win with a distributive game changer) ？

(5) 我們如何發揮優勢與核心價值 (What will we do to win with our strengths and core values) ？

(6) 我們需要配置哪些資源跟能力 (What resources and capabilities must be in place to win) ？

(7) 有哪些系統、流程、指標方式是我們需要的 (What systems, processes and measurements are required to win) ？

(8) 如何成為高績效的團隊 (How will we execute to win with a high performance team) ？

2、Executive Coaching (高管教練)：

高管指導教練主要目的在協助高階主管強化某些職能，進而提升其績效，在發人深省的創造性過程中與受輔導者合作，激發他們發揮個人潛能和專業，以及成為持續的伙伴關係，幫助他們在個人和職業生活中取得成就，改善他們的表現，進而提高他們的生活品質。

如何提升領導技能及管理能力，Dr.Chee 認為可以透過每日的提問改善心智模式，以需要進行非常複雜的決策、對公司及行業有重大影響的公司核心高層，開展一對一測評、輔導，通過對其個人人生使命、價值觀、心態及心智模式的測評，找到有效方法提升其領導技能、領導藝術和管理能力，使他們得到解決他們面對的企業經營管理中問題的最有效方案，從而幫助提升企業的績效。

以下是教育訓練的流程，瞭解受輔導者目標、現況之後，分析他缺乏的部分，透過願景轉念及計畫步驟不斷改善、持續進步：



圖 3.1.1 高管教育訓練的流程

用關鍵性的問題詢問，找到自己表內每日問題，並藉由計分卡的模型，逐步改變生活習慣，找到有效方法提升其領導技能、領導藝術和管理能力，從而幫助提升企業的績效。

表 3.1.1 從關鍵性的問題尋找有效方法

Daily Questions; To what extent did I do my BEST to...	Rating 1 – 10 (1=Very Poor, 5=Satisfactory, 10=Excellent)							
	Mon 01-Feb	Tue 02-Feb	Wed 03-Feb	Thu 04-Feb	Fri 05-Feb	Sat 06-Feb	Sun 07-Feb	Total Weel Score (max=
1. Wake up with gratitude and express it to others	5	5	6	6	8	9	10	49 (70%)
2. Stop proving I am right when it is not worth it	0	3	0	3	5	5	6	22 (31%)
3. Learn something new to enable goal achievement	8	8	5	5	8	10	10	54 (77%)
4. Build positive relationship with team and loved ones	3	5	8	9	9	10	10	54 (77%)
5. Spend 20 min to coach and add value to someone	2	3	5	8	0	10	8	36 (51%)
6. Have fun and enjoy each and every step to success	8	8	8	5	5	9	9	52 (74%)
Total Daily (Max=60) / Weekly Score (Max=420)	26	32	32	36	35	53	53	267 (64%)

我們如何找到自己的關鍵性問題，可以透過以下的問題來思考：

(1) What do you do daily to achieve your top priority goal ?

你每天做什麼來實現你的首要目標？

(2) How do you best motivate yourself ?

你如何最好地激勵自己？

(3) What would you do to engage more of your strength and passion at

work ?

你會怎樣做才能在工作中充分發揮你的力量和熱情？

(4) What can you do to build great relationships at work ?

你能做些什麼來建立良好的工作關係？

(5) What is the one habit you want to change for the better ?

你想改變的一個習慣是什麼？

(6) What can you do daily to be a happier person at work ?

你每天可以做些什麼來成為一個更快樂的工作？

3、Life Coaching (人生指導) 教練：For Love, Happiness And Success

人生指導是幫助他人實現目標，並非為受指導者設定目標。事實上，因為人生指導正在幫助別人實現他們自己設定的目標，所以人生指導的範圍可以相當大。這是因為人們為自己設定了許多不同類型的目標，並且可能需要幫助。

Dr. Chee 認為 Life Coaching 有 7 個達到幸福與成功的紀律。

(1) Live Purposefully (有目的的生活)。

(2) Plan Effectively (有效計劃)。

(3) Act Responsibly (負責任的行事)。

(4) Improve Continuously (持續改進)。

(5) Be present Joyfully (活在當下的快樂)。

(6) Balance Wisely (明智的平衡)。

(7) Give Lovingly (親切的付出)。

二、戰勝中等收入陷阱—檳城人力資源發展案例（Overcoming the Middle Income Trap - The Case of Human Capital Development in Penang）

主講人：Dr. P. Ramasamy

（一）前言

講者 Ramasamy 博士，目前擔任檳城州立法議會北賴議員兼檳城第二副首席部長（Deputy Chief Minister II of Panang），同時為前任馬來西亞檳城州峇都交灣國會議員。之前，Ramasamy 博士曾於馬來西亞國立大學擔任教授（Former Professor, University Kebangsaan Malaysia）。

（二）內容摘要

主講人 Ramasamy 在演講開頭，闡述了人力資源發展對一個國家的經濟發展扮演舉足輕重的角色，唯有提升科研技術、人力資源才能夠改變其國際經濟分工的角色，從低附加價值、高耗能轉向高附加價值、低耗能的知識經濟體。

除了經濟成長理論的知識外，主講人 Ramasamy 也提及了許多檳城經濟發展上的實務經驗，包含其所面對到中央地方政府分權爭議、教育資源不足、人才流失等。以深入淺出的方式，讓聽眾了解檳城發展的始末。以下簡述內容如下：

1、藉人力資源開發刺激經濟成長及發展

P. Ramasamy 博士指出，檳城（Penang）作為馬來西亞中人口以及地理面積最小的省分，在天然資源稟賦（Resource Endowment）上亦同樣稀缺。但是檳城卻是全國經濟成長最為快速的省分，並且在人均資本收入（per capita income）上卻整整是馬來西亞全國平均值的 1.5 倍。檳城經驗的成功，關鍵就在於人力資本形塑（Human Resource formation），使得檳城成為知識中心（Knowledge Hub）。

2、技術形塑及發展

具備適當科研訓練及知識的高技術勞工，對於一個國家的工業發展以及型塑有著巨大的影響力。而人力資源開發（Human Resource Development）又為其中的關鍵因素。良好的發展仰賴具備民主素養、高水準教育系統、健全的職業及技術學院網絡，使得勞動力能夠得到工程、通訊、管理及金融的相關技術及知識。

在馬來西亞，幾乎所有的民眾都可以得到初等及中等教育程度，即使是大學以及技術專科學校也已經大幅成長。政府成立了許多產業相關技能發展學院，其中又以檳城技術發展中心（The Penang Skills Development Centre，簡稱 PSDC）最為著名。

3、技術形塑—以 PSDC 為例

PSDC 於 1989 年透過檳城省政府以及產學界的扶持而成立。其核心目標在

於提供當地的勞動力所需之產業相關技能，透過在職訓練以及創新課程幫助其取得對應的執照、認證。透過產業界及學術界的努力，確保課程的設計可以符合產業需求。課程內容包含機械、電腦、電子、機電、通訊工程、資訊科技以及企業管理，上述課程的資金由政府及產業界提供。PSDC 所提供的技術訓練已經顯著提升檳城勞動力之技術水準以及檳城省的技术吸收能力。

4、使檳城轉型成為知識經濟體

過去 35 年來，檳城在製造中心（Manufacturing Hub）的角色上取得成功。惟鑒於近年來國際經濟情勢的轉變，面臨到如中國以及越南，在製造領域的強力競爭。因此檳城的下一步必須在產業價值鏈中有所提升，如同新加坡、臺灣、南韓一般，從低附加價值、高耗能轉為高附加價值、低耗能，並且轉型為高知識密集之產業及服務。為達成這個目標，我們必須提升技術及人力素質，才能夠留住人才並且使檳城轉型為知識經濟體。

（1）朝向知識社會之路

要轉型成為知識經濟體，首先檳城必須先成為知識型社會，這意味著知識在社會中成為重要的生產要素，並且透過研發（Research & Development，簡稱 R&D）來形塑。為了 R&D 取得的成果能夠切合產業界需求，必須仰賴產業界及學術界在 R&D 領域的協調合作，同時創意和創新也必須成為企業文化的一部分。

（2）以檳城作為知識中心

檳城具備成為知識中心的潛力在於高水準教育以及智力成果。基於上述的優良基礎，檳城接著必須進一步瞭解其發展限制並克服。其中最關鍵的發展限制在於馬來西亞聯邦教育部（The Federal Ministry Of Education）對於教育政策的高度中央集權管理，這限縮了省政府對於提升教育品質的自主空間。

（3）檳城面臨的關鍵議題

包含優良正規教育機構的取得性、非正規教育的機會、文化資本累積機構、整體教育環境改善。

（4）檳城的正規教育系統

為了加強檳城的人才吸引力，檳城必須轉型成為學習、創新思考、討論及研究中心，這意味著必須全面提升其教育系統，包含學齡前教育、初等、中等以及高等教育機構，提倡多元文化以及多元語文。

（5）面對高等正規教育的挑戰

檳城面對提升高等教育的挑戰，首先必須重新思考政府公共部門的角色，以達致以下 3 個目標。一為大專院校必須對於社會需求更有回應性；二為私立高等教育應提供更多給予中學畢業生；最後則為提供成年勞動力更多遠距學習的機會。

（6）形塑終身學習文化

首先必須提供所有年齡層的民眾充足的機會去發展心智、潛能以及創新思維。除了正規教育以外，政府必須提供充足的文化資本建設，例如公共圖書館、博物館、藝廊以及戲劇院等，而上述設施的取用途徑必須符合民主化原則。

(7) 透過資訊通訊科技傳播知識

資訊通訊科技 (Information and Communication Technology, 簡稱 ICT) 的快速發展以及資訊設備的成本降低，使得知識的傳播成為可能，使得如今人們幾乎可以無償取得各種知識。

(8) 檳城科學研究中心

為了讓檳城成為知識經濟體，需要更多授予科學及科技訓練的人力資源庫。這意味著必須要刺激年輕時代對於科學、技術、工程以及數學的興趣及投入。為了達到這個目的，檳城省政府主動創設了檳城科學研究中心 (The Penang Science Cluster, 簡稱 PSC)，透過這些公私協力創新措施，學生一方面能夠得到學術界的支援，同時也能符合產業界的需求，也期待這些學生能夠嫻熟於科研的實務經驗及理論。

(9) PSC 的創新取向計畫

為了提升創新精神，PSC 自 2012 年以來即組織了一系列的創新取向計畫，包含檳城樂高機器人計畫 (The Penang Lego Robotics Programm) 以及檳城國際科學博覽會 (The Penang International Science Fair)。這些措施提供工作坊、會議、成果發表以及討論會所需之硬體設施。

(10) 以知識世代為中心

知識的創造仰賴自由、民主的環境，必須提供成熟的研究機構來達致高品質研究。檳城省政府建立了檳城研究中心 (The Penang Institute)，如今已經成為了馬來西亞國內的首屈一指的研究機構。

(11) 檳城未來基礎基金

為了提升人力素質並保留人才，檳城省政府於 2015 年提出了檳城未來基礎基金 (The Penang Future Foundation Fund) 計畫。這個計畫提供獎學金給予檳城的所有有志於上述科研項目的馬來西亞公民，並於受訓結束後，留於本地工作與生活。這項計畫被期待能夠提升人才積累並且使檳城轉型成為知識性且國際性的都市。

(三) 結論

綜上所述，檳城擁有足夠的條件透過發展技術、人力素質提升去實現高經濟成長及充分就業，且成為知識經濟體中心。但在這條路上，仍然有著許多的挑戰在等著，至今仍舊存在了技術提升的瓶頸，例如如何提升至高附加價值的產業鏈中、正規教育的教學水準仍在下降、人才外流依舊是個嚴重的問題。因此唯有持續發展技術、人力素質提升，且努力不懈，才可以達成我們的目標。

三、高度人力資產發展扮演的角色 (Role of Higher Education in Human Capital Development)

主講人：Asma Bt Ismail

(一) 前言

講者 Asma Bt Ismail，目前擔任馬來西亞理工大學副校長 (Vice Chancellor, University Sains Malaysia)，同時為馬來西亞高等教育總執行長 (Director-General of Higher Education)，以及馬來西亞科學學院理事長 (President of Academy of Science Malaysia)。

(二) 內容摘要

講者 Asma Bt Ismail 首先提到了目前人與環境間的不和諧相處，導致了諸多的問題，例如全球暖化、環境破壞。並且點出這些問題的根源都在於人和自然之間無法找到一個和平相處的模式。因此需要一套全新的人文思維去串聯各個知識體系，讓實現永續未來成為可能。因此在演講中，講者 Asma Bt Ismail 先點出了數項關鍵議題供聽眾參考，接著逐步展開其論述。並且認為永續的經濟發展重點應放在自然資本以及社會資本的建立，而非過度追求數字的成長和技術的提升。以下將內容簡述如下：

1、關鍵議題

- (1) 我們是否將人視為商品。
- (2) 人力資本走向資本主義中心。
- (3) 人力資源發展是否僅止於科學家、工程師、商人。

2、想像中的未來

想像一個未來，在那個未來裡科學家、工程師及商人致力於設計科技以及各式經濟活動，同時促進自然環境的永續以及人類健康福祉。在那裡，我們設計出無數的生物科技模型以及永續能源。並且提升生態系統中的生物多樣性及複雜性。

Malaysia Higher Education Blueprint (2015-2025)

The 10 Shifts

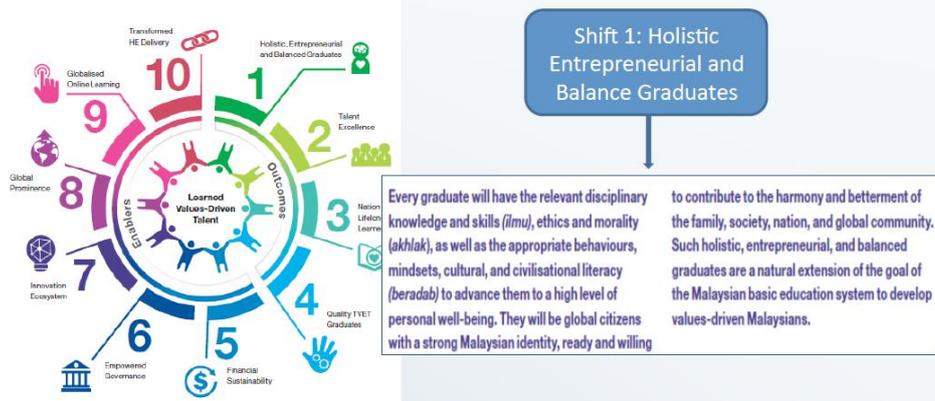


圖 3.3.1 馬來西亞高等教育藍圖計畫

3、預想一個永續未來

要能夠達至一個永續未來，首先我們必須認知到高等教育在其中扮演了重要的角色。從教育面來看，我們必須給予人們全新的觀點，關於人和環境如何相處的模式，同時賦予人們對應的道德責任。最後試著將這些政策整合進一個更大的系統當中。以下分成數點作為說明：

(1) 創造永續未來

過度分門別類的知識體系，彼此高度專業化的知識間缺乏連結的基礎，使之無法整合彼此成為一個整體的系統，導致原本共生相依的問題被錯誤理解為分別的、階層的且彼此競爭的諸多子問題。最終使得隨之而生的解決方案變得過度狹隘且無效，甚至更進一步傷害到人們及環境。

(2) 全新的人本視角

對於未來世代的經濟成長，最重要的兩個因子在於自然資本及社會資本，而非勞動力及技術層面。舉個例子而言，就自然資本來說，重點在於魚場的大小，而分漁船的多寡；就社會資本來說，關鍵在於能否讓自由市場適時的修正，並且有效率的治理，以達致人類的健康、和平、安全、社會平等及穩定。

(3) 滋養人們道德責任

高等教育機構有責任去賦予人們更多的認知、知識、技術以及價值，來建立一個正當且永續性的社會。但可惜的是，人們常常忽略了高等教育對於實現永續社會的重要性。而這樣的教育不僅止於高等教育，還必須深入到源頭的初等、中等教育，才能為其打下良好的基礎。

(4) 將知識連結成更大的體系

所有的高等教育都具備實現轉型變化的能力，重點在於串聯這個領域的專業知識，且將其整合成一套能夠予以操作的全新系統。但同時我們也必須意識到，正規教育在很多時候無法和其他的社會機制做抗衡，例如消費市場、跨國企業、網路電視、個人主義等。

四、引領世界更美好的轉型導者及才能—和平、和諧及繁榮

(Transforming Leaders and Talents for a Better World — PEACE, HARMONY & PROSPERITY)

主講人：Jemilma Nartey、Joseph Tek Choon Yee、詹中原

此次一場共有三位主講人，分享不同想法於與會者，以下將從 Jemilma Nartey、Joseph Tek Choon Yee、依序介紹。

(一) 講者介紹

Jemilma Nartey 加納快樂兒童學校創始人兼首席執行官，2017 - 2020 年世界童軍委員會第 1 屆副主席（非洲）。她是教育家，傳播者，企業家和童軍，也是加納管理和公共行政學院，加納新聞學院，瑪麗山學院的校友。她有 25 年的教育企業家經驗。她創立了快樂兒童學校（幼兒發展中心和一所基礎學校）總部設在加納。除了作為教育工作者外，她也是一名世界級童軍領袖。

(二) 內容摘要

講者認為如何讓領導者轉型及才能發揮，引領世界更美好，其核心重點在於透過教育與訓練，其可分為 2 部分，一為正規教育與非正規教育，並透過其實務經驗及成功個案，探討在非洲加納如何致力提升其教育品質，使國家未來更美好。

正規教育是由受過培訓的教師提供的課程，學生在教室學習。他在非洲加納創立了快樂兒童學校，該學校共有學生 900 人，教職工 140 人（教學和非教學人員），該學校使命在於確保所有孩子學習是快樂、勤奮、生產力，自信，創造性，富有成效和達到學術卓越水準，尤其最重要的是要在道德上培養對上帝虔誠信仰。

這學校願景主要是培養未來領導者具有責任感、學科知識，並能處理未來動態的境變化。學校分為學前及小學部門，部分課程採取蒙特梭利課程設計，以兒童為中心，由日常生活訓練著手，讓兒童主動學習，自我教育，由老師在旁進行觀察，並適時引導，使兒童學習是快樂的。另他也提到正規教育是要達到 3「R」，即為 Reading 閱讀、(R) Writing 寫作、(R) Arithmetic 算術。正規教育在於是否通過考試，對於通過考試學生可獲得學分和頒發文憑，並對於有才能的孩子特別予以獎勵。而非正規教育為了彌補了正規教育的不足，它主要在激勵學習者可以學習所有的和他想要學習的事務，學習者成長、進步與成就，係依自己的步伐速度自我調整，可以在較無壓力、安全、自由有利的環境中學習。他們的非正規

教育主要在於童軍教育，其也有 6「R」， Root 本性、Responsibility 責任、Risk 冒險、 Relationships 人際關係、 Relevance 相關連、 Resilience 彈性。

世界很多國家倡導童軍教育，在 Y 世代孩子，對網路、科技摸索快、學習快較為熟悉、知識豐富，並有企圖心，著重溝通，且樂於在團體中透過遊戲及競賽達到學習目的。在世界潮流中童軍教育是被推廣及提倡，他們認為童軍教育不論在於心智發展及創造力發展，有助於創造一個更美好的世界。講者認為應加正式與非正式教育混合，才能達到更好的功效。尤其若能結合童軍非正式教育，配合目標及願景，在雙管齊下，教育可提供堅強基礎，鼓勵年輕領導者為生命負責、培養出有責任感、正向、健康心態，並可學習規劃及組織技巧，可成學為更好學習者並獲得更好成就。講者認為所有年輕人皆有才能，只要施予正確的培訓，以及利用自身潛力，引領其走向正確道路，因此，現在的需要的不是改變現有領導者的，使世界更美好，而是培養未來的領導者，得到有品質及足夠教育，具有開放性、創造性態度，以因應未來環境需有的足夠技能、知識及才能發展之訓練。

（三）講者介紹

Joseph Tek Choon Yee 為 IJM 農業經營集團執行長及管理總監，擁有馬來西亞馬來亞國立大學理科學士（一等榮譽）學位、英國劍橋大學哲學碩士（植物育種），嗣加入 IJMP 負責該集團的研究、培訓及發展活動，自 2015 年起擔任馬來西亞業主協會（MEOA）的會長、2016 年擔任馬來西亞棕櫚油委員會（MPOB）的董事會成員、曾擔任馬來西亞棕櫚油委員會（PAC）的計畫諮詢委員會 MPOB（2011-2013 年）及馬來西亞石油科學家和技術人員協會理事會成員。

（四）內容摘要

講者為馬來西亞棕櫚油種植業者，介紹棕櫚油歷史，棕櫚油又名棕油，是從油棕樹上棕果的果皮中榨取出來的植物油脂，依榨取油棕不同部位分為取自果肉的棕櫚果肉油（棕櫚油，Palm oil）與取自核仁的棕櫚果仁油（俗稱棕櫚仁油，Palm kernel oil），棕櫚樹原產於西非，約為 100 多年前透過船舶運至馬來西亞，1917 年起英殖民政府倡導大量商業種植，成為馬來西亞最重要經濟農作物，也為世界大宗生產國，1917 至 2017 年為棕櫚油盛產時期，2013 年馬來西亞棕櫚樹種植面積已達 522 萬 9,739 公頃，約占馬國土地總面積 15.81%。棕櫚油供應鏈係由油棕樹上的棕果中榨取出來直至成為餐桌上用途產品，除了果實和棕仁可榨成棕櫚油、棕仁油外，棕櫚樹的葉子、樹幹及棕果果串，可作為造紙、製板、製造飼料及塑膠複合品，棕仁外殼可製造活性炭，幾乎整棵樹每一部分皆有用處，用途也非常廣泛。油棕每單位產製之油量較黃豆、葵花仔油等為多，全球植物油產量（每公頃）黃豆 0.36 公噸、向日葵 0.42、菜子 0.59、棕櫚油 3.8 至 4.1 公噸。棕櫚油近幾年產量顯著成長，但需求量統計呈現不穩定狀態。IJM 公司營運含括種植至壓榨油之產業，該公司認為組織必須創造共享價值，才能穩定性發展，

其主要重點不僅重視公司的利潤，也含括原物料及員工，3者缺一不可，才能持續發展，該公司屬中小企業，1985年成立至今，員工約有1萬人，為上市公司。在種植業，有所謂3Ds，指的是DIRTY、DIFFICULT & DANGEROUS，種植原物料產地環境是骯髒，此產業工作上有一定程度艱困和危險性，講者認為在評估公司表現好與不好，最重要的是觀察員工持續性參與的指標，稱為 Sustainable Engagement Index (SEI)，SEI值愈高，表示員工參與度高。量測SEI方法為3E (Engaged、Enabled、Energized)，主要是量測員工是否可持續投入、可以投入、充滿活力的投入等項目。如何讓員工持續性投入，該公司辦理的教育訓練除教導員工在工作所需的技術及技能外，最重要的是要重視員工的健康，所以會安排體適能方案或健康的諮詢。另外，因為這產業在員工在工作上一定程度艱困和危險性，所以會安排員工有關工作場域勞動安全的訓練。

另講者提到該公司比較特別訓練有4種，一為針對Y & Z世代溝通與管理，Y & Z世代陸續加入公司，由於其腦袋靈活、精通科技產品，在學習和應變能力上較能適應科技與大量的資訊，不拘泥過去和形式，故與其溝通、管理方式皆不同以往，針對主管開設如何與Y世代溝通或管理的訓練課程。二為數位化，將種植方式不僅建立標準作業流程並數位化。三為結合社群媒體FACEBOOK平台，達到3Cs目標即為社群間連接、溝通與合作 (CONNECT、COMMUNICATE、COLLABORATE)。四為給予領導者以公司整體目標導向訓練。五為共享價值，該公司與動植物國際聯合會 (Fauna & Flora International, FFI) 合作，針對種植園，進行有關環境保育的調查；與人共享價值，即在種植原產地與居民合作，提升其生活或教育水準，例：設立學校等，與居民建立友好的關係，從企業社會責任 (CSR) 到創造共享價值 (CSV)。

(五) 講者介紹

詹中原先生為現任考試委員、國立政治大學公共行政學系教授、曾任國立政治大學亞太研究英語博士學位學程 (IDAS) 執行長、中國行政學會理事長等。

(六) 內容摘要

公務人員培訓計有公務人員考試錄取人員訓練、升任官等訓練、高階公務人員中長期發展性訓練、行政中立訓練、專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練及初任各官等主管人員訓練等項目。依公務人員訓練進修法及其施行細則規定，以及考試院核定之「考試院強化文官培訓功能規劃方案」所定公務人員培訓業務分工架構圖，將公務人員培訓分為三大類，其內涵及辦理機關分述如下：

- 1、「基礎訓練」：係指為充實公務人員高等、普通、初等考試錄取人員及各項特種考試錄取人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度、行政程序及技術暨有關工作所需知能而施予之訓練，包括基礎訓練、實

務訓練及性質特殊訓練。

- 2、「在職訓練」：係指對現職公務人員施予重大政策性訓練及增進執行職務所需專業或管理知能之訓練，包括行政院所屬機關中高階公務人員在職培訓、專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練、初任各官等主管人員訓練及行政中立訓練等。「在職訓練」係由各中央二級以上機關、直轄市政府、縣（市）政府辦理或授權所屬機關辦理，行政院暨所屬機關部分則由行政院人事行政總處主辦，行政中立訓練由公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）主辦。
- 3、「發展性訓練」：係指提供公務人員具備依法律晉升下一階段職務所需知能之訓練。本類訓練包含升任官等訓練及高階公務人員中長期發展性訓練等，由保訓會主辦。

我國鑒於公務人力培訓之重要性，於 1999 年 7 月 26 日成立「國家文官培訓所」，2010 年 3 月 26 日改制為「國家文官學院」（以下簡稱文官學院），同時在南投中興新村成立中區培訓中心，文官學院隸屬於保訓會，文官學院院長係由保訓會主任委員兼任。其組織架構如下：

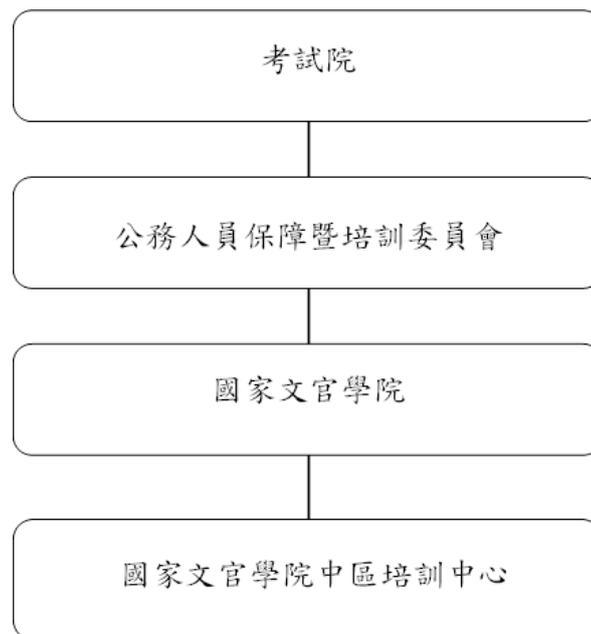


圖 3.4.1 臺灣公務人力培訓單位組織架構

文官學院以「樹立人才發展典範，創建文官培訓標竿（Stand for Excellence of HRD）」為發展願景，訂定「優化服務團隊」、「建構卓越標準」、「創造學習價值」、「引領國際培訓」等四大執行策略，本於「服務、成長、創新」的核心價值，秉持「積極前瞻、追求卓越」的精神，致力推展各項訓練業務。

國內公務人力分為委任（第一職等至第五職等）、薦任（第六職等至第九職等）、簡任（第十職等至第十四職等）。文官學院負責全國公務人員之法定訓練，辦理培訓含括考試錄取人員基礎訓練、晉升官等訓練、高階公務人員訓練、行政

中立、公務倫理、終身學習等項培訓。

考試錄取人員基礎訓練，包括高等考試、普通考試、初等考試、地方特考、原住民特考、退除役特考、身心障礙特考等，依考試等級安排課程，包括「初任公務人員應具備之能力」、「初任薦任人員應具備之能力」及「初任委任人員應具備之能力」，訓練時數為 120 小時，每年平均調訓約 7,100 人。晉升官等訓練為培育未來擬晉升職務公務人員所需工作知能及儲備中高層公務人力，依參訓對象分為薦任公務人員晉升簡任官等訓練（含警正警察人員晉升警監官等訓練，簡稱薦升簡訓練）、委任公務人員晉升薦任官等訓練、警佐警察人員晉升警正官等訓練及交通事業人員員級晉升高員級資位訓練，訓練時數為 120 小時，每年平均調訓約 4,000 人。薦升簡訓練課程包括國家重要政策、核心職能、多元價值與自我發展等相關科目，餘為當前國家重要政策、行政知能與實務、公務相關法規與實務、多元價值與自我發展等相關科目。高階公務人員中長期發展性訓練，為培育具卓越管理、前瞻領導及政策民主之簡任第十職等以上高階公務人員，自民國 99 年起辦理「高階文官培訓飛躍方案」，依參訓對象分為管理發展訓練（MDT）、領導發展訓練（LDT）及決策發展訓練（SDT）。本訓練採學習者為中心之教學方法，並結合國外研習課程，訓練時數共 200 小時，每年平均訓練約 50 人。高階文官管理職能架構如下：

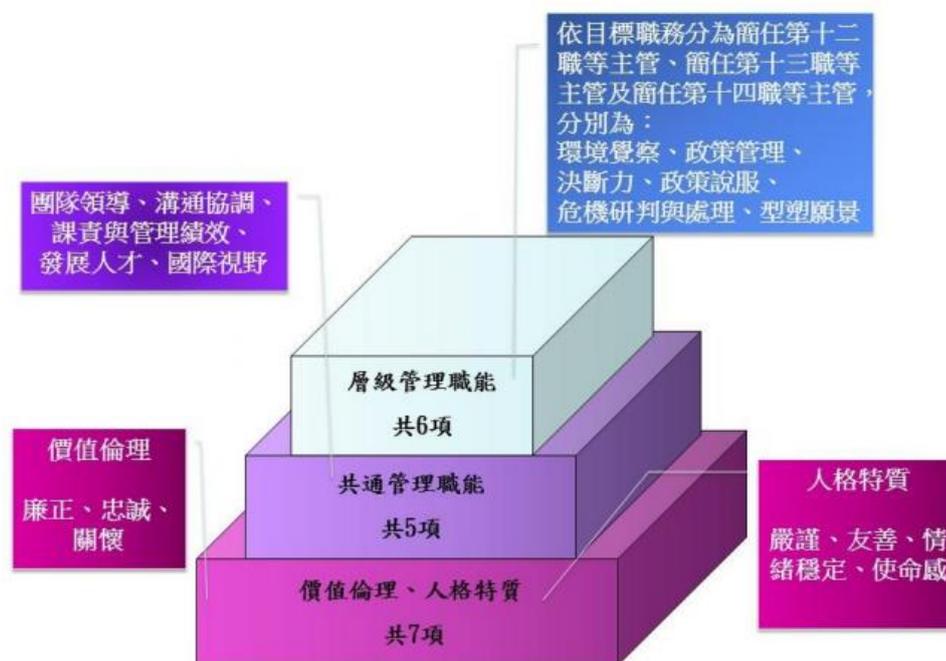


圖 3.4.2 高階文官管理職能架構

行政中立訓練主為灌輸公務人員依法行政與行政中立觀念，期將行政中立的觀念深植公務人員內心，以型塑共同價值觀念。按「專班訓練」、「隨班訓練」、「舉辦專題講演及座談」及「數位學習」等 4 個方式辦理訓練。

當為公共資源的管理者，公務人員應謹守分際，具備廉潔、正直、績效、責任與卓越服務的態度，因此辦理公務倫理訓練，其目的為確立民主防腐機制、樹立清廉政治、激勵公務員勇於任事、致力積極興利、提升國家競爭力、建立公民信任、平衡多元價值，實現公義社會。

終身學習為養成公務人員自主學習與終身學習之良好習慣，自民國 90 年起每年辦理「每月一書」遴選，規劃各式閱讀推廣活動、分區導讀會及公務人員專書閱讀心得寫作競賽，2016 年增加「年度推薦經典」併入推廣，期藉文學的傳世價值，深化公務人員的人文素養。並於 2012 年成立公務人員專書閱讀網臉書，透過網路作為閱讀分享與專書活動宣傳平台，另定期發行《T&D 飛訊》電子報，提供公務人員更多元的閱讀選項。

培訓技術研究發展建構以學習者為中心的培訓理念，將培訓課程區分為 5 大課程領域：「政府政策」、「態度知能」、「行政管理」、「法律知能」、「優質服務」，並依課程模組建置師資陣容。另依不同層級訓練目標，開發不同層級職位連貫性教材，搭配教學研究，提供適配教學方法及教學資源力求運用多元培訓方法，提升培訓品質。

評鑑技術研究發展為與國際接軌，並強化評鑑專業，有系統地推廣評鑑中心法，除於機關網站成立專區進行介紹外，並研發「國家文官培訓運用評鑑中心法作業指南」及「評鑑中心法模擬演練題本發展指導手冊」，提供各公務機關參考應用，使有意導入之公務機關能有所參照，以精進公務人才培育與評鑑之成效。

強化國際人力資源交流為強化國際網絡關係連結，並與全球人力資源最新發展接軌，自 2007 起辦理「培訓大師專訪」、「薦升簡訓練績優學員海外研習營」及「國際人力資源發展研習班」等國際交流活動，邀請各國人力資源發展專家進行分享，藉由國際間培訓經驗交流，瞭解各國培訓制度運作模式及未來人力資源發展趨勢。目前與國外策略聯盟對象如下：

表 3.4.1 臺灣目前與國外策略聯盟對象

簽約	合作對象
2016/8/16	美國聯邦人事管理局簽署文官培訓合作備忘錄
2014/11/7	比利時公共行政學院簽訂交流合作備忘錄
2014/5/16	荷蘭公共行政學院簽訂學術交流合作備忘錄
2013/4/12	卡內基美隆大學澳洲分校簽訂合作備忘錄
2012/12/10	澳洲國立大學（澳紐政府學院）簽訂交流合作備忘錄
2011/10/19	波蘭國家行政學院簽訂學術交流合作備忘錄

文官學院在各項訓練師資及課程設計，尋求培訓技術之創新，掌握國際人力資源發展趨勢等持續精進，以期培育優質的公務人力，強化政府服務品質。

五、引領世界更美好的轉型領導者及才能—亞洲企業發展視角

(TRANSFORMING PEOPLE AND CAPACITIES FOR A BETTER WORLD-An operational perspective on enterprise development)

主講人：Dr. Vinayshil Gautam, Hony (India)

本議題主講人為 Dr. Vinayshil Gautam, Hony (India)，在進入議題之前，首先提出何為「人才」，要如何「辨識人才」問題？在今日的環境下，人力資源部門（HR）作為企業策略夥伴，首要任務在於為企業尋找最合於企業要求之人才。它是與生俱來之能力或天賦，還是代表成就與成功的能力？韋伯字典對上開兩項定義似乎忽略了一個事實，那就是人才不僅應具有能力及才能，而且要有意願及機會。印度神話充滿了這種想法的實例，那就是德羅納（Dronacharya）從他的學生裡挑選阿俊（Arjun）作為他最信任的嫡傳弟子，雖然艾克雷亞（Ekalavya）與阿俊一樣是人才，但是只有阿俊被他的老師德羅納欽點，一個苛刻而謹慎的決定，卻給阿俊一個在世界舞台上展現才能的契機。

現代將這種思想運用並推廣到組織，成功的組織是那些可以從員工中辨識及培育真正人才者。「沒有任何事情比辨識、訓練及留住有才能的人更重要的。」—傑克威爾許（美國企業家）。人才存在組織中各個階層，能夠辨識出那些最適合組織文化的人、吸引他們來到組織、聘用他們，最重要地，留住人才，實為組織成功最重要的一個要素。

因此，人力資源管理即是解決「誰是人才？人才如何被辨識？什麼是人才？誰來作決定？為什麼要管理人才？」的議題，茲從企業的發展的視角來闡明其重要性，並摘錄其內容說明如下：

（一）人力資本

1、人力資本定義：

企業組織最重要的目標在於獲取利潤，並透過產品及服務增加社會的價值，他們從投入原、物料、資訊科技到最後產品及服務的產生，主要是利用 3 種資產去執行此一改造的過程：財務資產，如現金及有價證券；實質資產，如機器、建物及土地；無形資產，包括智慧資本。從智慧資本結構及組織而言，包括 2 部分：

（1）組織資本：

內部的（如專利權、版權、商業機密、商標、製造及營運過程）及外部的（即客戶關係，如客戶關係、品牌、客戶忠誠、執照、企業合作、通路）資本。

（2）人力資本：

知識、教育、職業資格、技術及技能相關工作及專業證照等。

2、人力資本管理：

人力是組織最有價值資產（本），人力資本管理是策略性及一致性的方法，人們在組織中以個人或集體方式，對企業目標的達成做出貢獻。人力資本管理是雇用人力，開發人力資源，並回饋員工所提供服務，以達到組織目標。科技成長的衝擊及資訊快速變遷，已經改變人力資本管理的原貌，人力資本已擴大員工實際工作地點以及需要的訓練型式。人力資源管理另一個面向是全球化因素，雇用員工遍布全世界的公司，帶來了語言及文化差異，這兩種差異存在於虛擬會議的溝通、期望及協調方面。企業如何因應人力資本管理的挑戰，說明如下：

- (1) 經理人依據最佳流程及科技模型，透過標準化、自動化整合商業流程，提昇交易過程的效率，這樣可騰出更多資源讓組織投入更具策略性功能，促進企業成長及提升員工生產力。
- (2) 集中化及加強人力資源運作，有助於增加人力資源處理的效率及有效性。
- (3) 外包制度在成本及服務品質方面無法維持高績效，因此，組織需謹慎評估價值、績效及成本，在外包及機構內部服務間取捨。
- (4) 資訊科技在有效性及未來創新扮演關鍵角色，對工作發展具有實務上的幫助，以資訊科技整合全公司系統、資料及流程，是有必要的。

3、人力資源會計：

美國會計協會人力資源會計（1973）對人力資源會計的定義如下：「辨識與衡量人力資源數據，及與利害關係人溝通訊息的過程。」

印度 1956 年公司法對人力資源會計並無一定規範，印度會計師學會對人力資源亦未規範一套有效的報告及會計標準，然而有少許印度組織或企業走在前端，在年報裡已揭露其人力資本資產。例如：印孚瑟斯（總部在印度班加羅爾的一家全球技術服務公司）、巴拉特重型電氣公司（BHEL）、印度國營鋼鐵公司（SAIL）、印度礦業及金屬貿易公司（MMTC）、印度南方石油化學工業公司（SPIC）、ACC 水泥及混泥土公司、馬德拉斯精煉公司、印度斯坦鋅有限公司、印度工程師公司（EIL）、石油和天然氣公司（ONGC）、印度石油公司及印度水泥公司（CCI）等公司，其印度公司之人力資本管理說明如次：

(1) 巴拉特重型電氣公司（BHEL）

該公司經營一家人力資源發展機構 Human Resource Development Institute，從事管理訓練、研究、諮詢、組織發展及人力規劃等領域，對專家傳授訓練，並與國內、外其他管理機構合作，主要目標在相互分享資源及專業，以利於各項領域建立聯合訓練計畫、研討會、會議、諮詢意見、行動方案、個案研討發展及學術活動之能力。

(2) 印孚瑟斯技術服務公司（Infosys Technologies）

A、該公司運用 Lev Schwartz 模型評估其人力資源，依據該模型，該公司計算每一雇員到退休前之未來盈餘，並以資金成本作為折現率，將該未來盈餘折算現值。依據下表可看出，人力資源價值較其他評估因素以較快速率增加，結果顯示，公司收入、附加價值及獲利占人力資源價值之比率均呈現下降趨勢（表 3.5.1）。

表 3.5.1 印孚瑟斯技術服務公司人力資源評估表

單位：千萬盧比

Year Ended March 31	2005	2004	2003	2002	2001	2000
雇員數量	36750	25634	15356	10738	9831	5389
雇員指數	682	476	285	199	182	100
員工總成本	3539	2451	1677	1118	718	335
員工總成本指數	1058	733	501	334	215	100
平均僱員成本（千元盧比）	963	956	1092	1041	730	621
平均僱員成指數	155	154	175	168	118	100
人力資源價值	28334	21140	10417	9539	5123	2237
人力資源價值指數	1266	945	466	426	229	100
軟體收入	7130	4853	3623	2604	1901	882
軟體收入指數	808	550	411	295	215	100
不含特殊項目增加值	6053	4185	3043	2239	1563	723
不含特殊項目增加值指數	837	579	421	310	216	100
不含特殊項目淨利	1846	1244	958	808	623	296
不含特殊項目淨利指數	646	435	335	283	218	100

B、印孚瑟斯公司折現率在過去幾年呈現遞減，部分原因與公司風險係數減少有關，這代表公司股價波動降低，投資人風險下滑。因此公司表現良好且投資人看見其價值，為達成相同的收入/人力資源價值、附加價值/人力資源價值、獲利/人力資源價值等比率，公司員工必需更加努力工作，該公司年報已揭露計算未來雇用人員成本折現率之構成要素（表 3.5.2）。

表 3.5.2 印孚瑟斯公司員工成本折現率

Year Ended March 31	2005	2004	2003	2002	2001	2000
折現率 (%)	13.63	14.09	16.99	17.17	21.08	22.29
折現率指數	61	63	76	77	95	100
風險係數 Beta	0.98	1.27	1.57	1.41	1.54	1.48
無風險利率成本 (%)	6.8	5.2	6	7.3	10.3	10.45
市場溢價	7	7	7	7	7	8

C、以相同的折現率 13.63% (2005 年之折現率) 計算各年度之人力資源價值，得出下列數據，由下表可知，10 年與 15 年人力資源價值的差異並無劇烈變動 (表 3.5.3)。

表 3.5.3 印孚瑟斯公司員工 10 年與 15 年價值差異

Year Ended March 31	人力資源價值	使用 10 年的近似值	使用 15 年的近似值
2000	2237	3269	3621
2001	5123	7142	7818
2002	9539	11252	11773
2003	10417	12002	12394
2004	21140	21597	21716
2005	28334	28334	28334

D、印孚瑟斯公司年報中，關鍵比率要素，說明該公司人才管理問題，必須以新的人才管理要素進行變革，此一新的人才管理要素，在經濟衰退時期改變了競爭原貌 (表 3.5.4)。

表 3.5.4 印孚瑟斯公司關鍵比率要素

Year Ended March 31	2005	2004	2003	2002	2001	2000
公司關鍵比率						
軟體總收入/人力資源價值	0.25	0.23	0.36	0.27	0.37	0.39
增值/人力資源價值	0.21	0.20	0.29	0.23	0.31	0.32
每位員工的人力資源價值	0.77	0.82	0.88	0.89	0.52	0.42
員工成本/人力資源 (%)	12.49	11.59	16.10	11.72	14.01	14.95
人力資源回報率 (%)	6.52	5.88	9.20	8.47	12.17	12.78

(二) 人才管理的演化

公司尋求雇用並留任好的員工，這種管理人才的觀念由來已久，惟 1990 年代實務上才有突出的進展並且制度化成為一項重要組織功能。安德森管理諮詢公司首席顧問莫莉安德森 (Molly Anderson) 強調，從事人才管理工作初始焦點放在「接班人計畫」(Succession planning)，人力資源部門的重點在於替換上年紀的領導人，並對選定的高階經理人安排訓練課程，培養他們為頂尖角色。升遷在官僚體系有以現任者優先的傾向，且升遷決定是保密到家的。焦點轉到繼任管理 (Succession Management)，運用在職訓練、顧問指導及行動學習等工具為組織建立切實可行的人才庫，然而管理責任 (management accountability) 在員工發展中卻消失不見了。

就人才管理觀念本身而言，其正式誕生是在 1997 年麥肯錫季刊委託製作「人才戰爭」的開拓性研究，重新探討美國組織僱用及留任最佳人才的現況。許多組織從此採用多種人才管理策略作為駕馭最佳員工之最好技巧。

1、接班人計畫

- 優點：有謀略的。
- 演化：課堂。
- 時間範圍：1 至 3 年。

2、繼任管理

- 優點：靈活性。
- 演化：工作中。
- 時間範圍：1 至 3 年。

3、人才管理

- 優點：策略性的。
- 演化：工作輪調。
- 時間範圍：持續的流程。

因此，在討論新的人才管理挑戰及建議前，一個新的架構將有助於瞭解產業現行的人才管理實務。

(三) 人才管理步驟

現今服務或製造業領域的組織，已開始採用「360 度人才管理方法」(圖 3.5.1)。從辨識需求 (規劃階段) 開始，招募人才填補空缺，實務訓練及發展員工專業能力，並以工作重新設計與薪資報酬重組等，作為留任員工的籌碼，聚焦於組織及個人目標結合，以達雙贏局面。整個過程以人才管理導向為目的，並與績效評估連結，更進一步讓員工與企業經營者共享公平利益。

以馬魯蒂公司為例 (馬魯蒂鈴木公司乃印度最大的汽車製造商)，該公司為新進人員提供入門及志願關愛者計畫，幫助新鮮人適應公司並對公司產生歸屬感。

該公司將人力資源分散到不同的地區 (people forum)，收到大量企業交流的支持來增強內部溝通。該公司有很可觀的訓練預算並經常提出新措施，例如：為新進員工辦理多元化在職訓練、回饋評鑑制度及跨職能輪調等，以提升人才管理價值，人才管理主要原則如下：

- 1、正式學習：重要技能建立訓練計畫、移轉訓練計畫、重要外部訓練計畫、自我引導學習措施
- 2、反饋及訓練：工作績效回饋、業務主管輔導、360 度回饋流程、發展價值研討會。
- 3、經驗：工作輪調、專案或指派、參與關鍵業務的挑戰、工作小組或委員會或改革倡議。

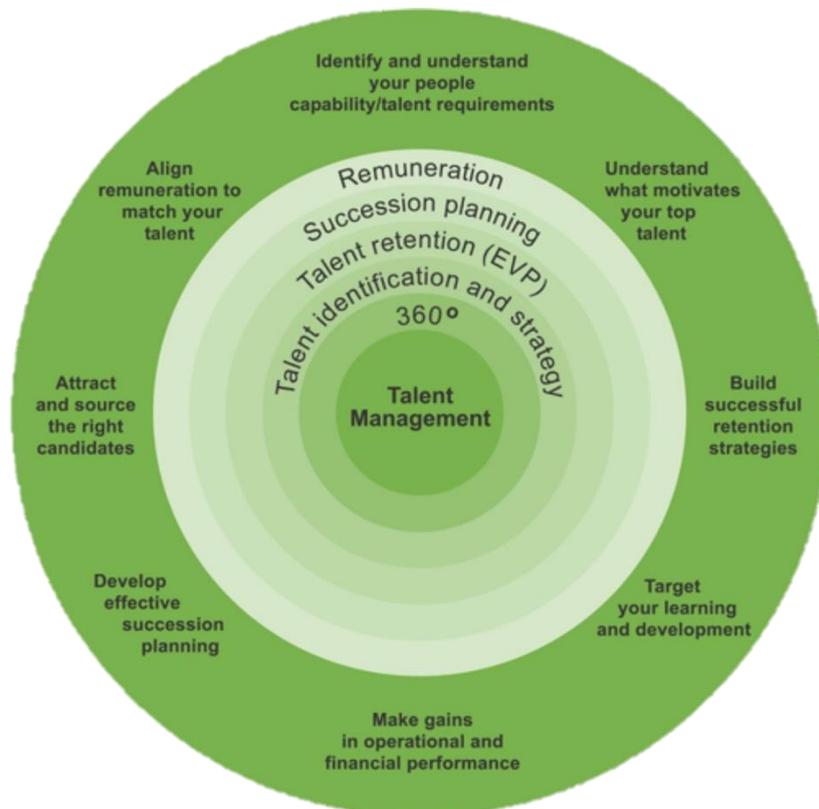


圖 3.5.1 360 度人才管理方法

(四) 資訊科技在人才管理上的角色

現今資訊科技在人才管理上已扮演一個非常重要的角色，不論日常生活或職場上，資訊科技使用程度早已迅雷不及掩耳速度，急速攀升。能夠有效使用各種資源或工具，解決員工績效與員工承諾與履約問題的人力資源主管而言，是機會也是挑戰。人才管理系統，必須符合時間及成本之合理要求，市場上有各種可供企業選擇之人才管理系統，而能夠滿足組織需求的人才管理系統才是最重要的。具績效指標的人才管理系統，主要需求如下：

- 1、定義及描述人力績效系統。
- 2、創造一個系統文化。

- 3、連結人力績效系統。
- 4、與公司目標連結。
- 5、管理流程界面。
- 6、與組織內的經理人合作。
- 7、全球、地域及專業的思考。
- 8、利用追蹤及回饋機制。
- 9、保持客戶關注。

資訊科技在達成這些目標過程中扮演推動者的角色。例如：以學習工具為基礎的科技，如電視直播、網路直播、電腦學習軟體及模擬工作學習模型等遠端教學，可以提高個人及團體的學習機會。另於人員招募、員工訓練、專業認證及工作教導等，採資訊科技方式進行溝通，降低成本也是考慮因素之一。

知識輸入公司與國際人力資源信息管理協會（IHRIM）於 2008 年進行的一項調查發現，大約一半的受訪者表示，他們的公司在人才管理系統和實務工作流程間沒有進行整合，惟二者進行整合，人才管理與企業目標才是一致且公平的。而資訊科技可作為一個具約束力整合的因素，且至關重要。

（五）人才管理整合

1、各企業間人才管理變化：

IBM Research 發布對各行業的調查發現，以及他們的人才管理實踐如何變化。一些關鍵的區別因素臚列如下：

- （1）知識管理公司：聚焦員工發展與合作，且重度依賴員工。
- （2）金融服務業：聚焦於吸引及留住最好的人才。
- （3）零售組織：勞動力戰略直接連結人才管理，並採取一系列不同的人才管理做法。
- （4）政府組織及教育機構：相對較少關注制度化人才管理。

2、各行業人力資源管理作法的變化：

人才管理作法在不同行業有顯著的差異，其中人才管理實踐的數量有可能被證明的產業（即產業中有超過 4 個以上的人才管理作法經證明具有統計學上顯著水準者），包括電子科技、專業服務、零售、電信、銀行及金融市場等產業；人才管理實踐的數量不太可能被證明（即產業中有超過 4 個以上的人才管理作法未經證明具有統計學上顯著水準者），包括政府、教育、衛生保健、工業產品及消費產品等產業。

（六）經濟蕭條時代新的人才管理架構

1、需要一個新的人才管理架構：

隨著時代的到來，為組織帶來新的機會。由於組織必須維持利潤，大量的勞動力重組導致世界各地的工作消失。雖然一些人力資源主管者試圖將這一時期看

作是組織的「真空期」，且裁員可以作為現有員工的激勵因素。惟獎金減少加上培訓預算的下降可能會進一步降低員工士氣，嚴重影響生產力。

有遠見的組織利用這個較佳機會在市場上以更低的成本獲得人才，聘請合適人選。在這種情況下，高層管理人員需要重新檢視現有的人才管理作法，考量較低的預算以及更多的人才可用性。

2、當前景況

包含較低的訓練及發展預算、裁員、更多可用人才、廉價的人才、對員工生產力更高的期待、較低的員工士氣等因素。基於上述因素，提出一個更加積極的人才管理架構，以因應當前全球經濟危機後所面臨的各種挑戰和機遇。人才管理還需要銳化其工具和流程，使其更有效，並帶來更快速的效果。同時，由於經濟形勢好轉，組織動能之增長再度恢復，需要有足夠的視野推動組織的發展。重點是不惜代價保留高績效者，同時也吸引市場上相對便宜的人才。

此外，還需要在組織的人力資源實踐與競爭對手之間建立強有力的差異性因素，以取得明顯的戰略優勢。在未來的一年中，人才管理者應該對變革進行規劃，投資優勢，利用疲軟的經濟來推動公司的未來發展。新提出的人才架構包括以下幾個階段：

- (1) 確定組織內不同層次的人才。
- (2) 確定核心優勢並對其進行投資。
- (3) 從市場聘請頂尖人才。
- (4) 獎勵具有戰略員工認可的人才。
- (5) 工作重新設計。
- (6) 人才勞動力的規劃。
- (7) 在人才管理過程中消除對婦女的偏見。
- (8) 鼓勵新想法。
- (9) 職業發展的集中方式。
- (10) 技術管理。

(七) 與人力資本前進

總結上一節討論的內容，人力資本管理是組織一項重要的焦點。在管理組織最寶貴的資產時，需要強調一些重要的面向。

在員工持續教育及在職訓練，管理階層的立場是工作場所學習計畫成功唯一具有影響力的因素。如果執行長相信投資報酬率證明費用是合理且堅定支持一項計畫，其餘的管理團隊將會遵循。他應該瞭解企業的關鍵成果領域 (KRAs)，也就是衡量及瞭解成功的措施是什麼。一個全面的報告及評估方案是必要的。

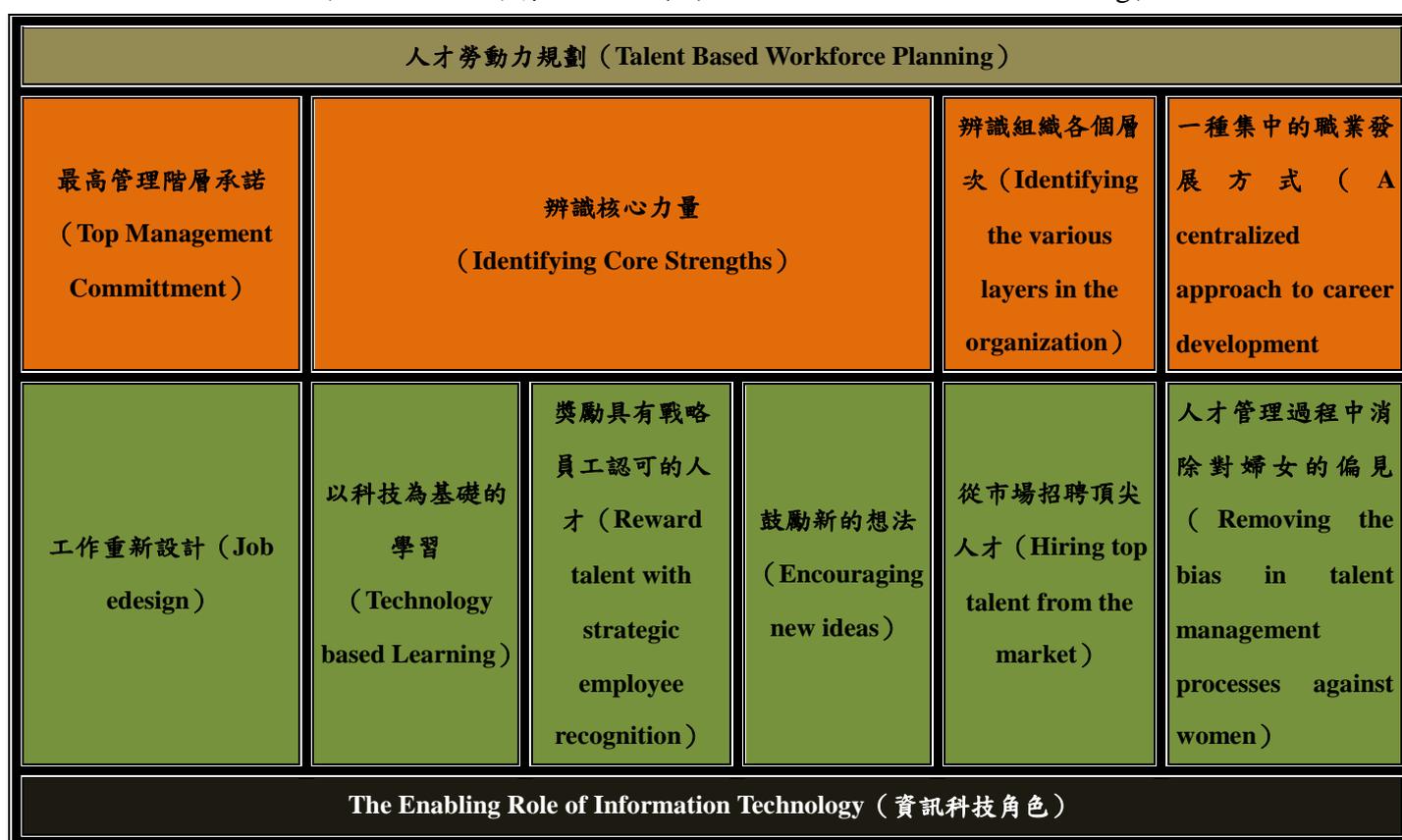
同樣，測量進度是一項艱鉅的任務。熟悉 CEO 和管理團隊所依賴的業務指標將有助於更瞭解其進度。這包括為每個測量建立初始基準，以及用於比較目的

的產業指標。應確認所建立的指標不僅僅是基於交易，必須具有明確，且用於衡量成功、失敗、改進或衰退等須具無可爭議的措施。

併購是家常便飯的環境中，「精簡與瘦身」是很自然的，除了在職訓練和發展之外，許多雇主開始承擔員工職業生涯發展機會的責任。「能力提升」是建立在個人於受僱且無壓力期間仍應計畫下一個職業生涯的前提，在這一策略性概念下，對雇主的好處是：提高員工的士氣和忠誠度，更稱職的工作能力以因應內部成長，及僱傭關係結束時減少員工轉換工作的成本（如再就業安置費、失業保險金等），這是因為在如此情況下，離職員工在市場上應該擁有具競爭優勢的技能和能力。因此，教育和培訓計畫必須以職業規劃和能力提升為重點。

1、人力資源管理與人力資本管理框架：(表 3.5.5)

表 3.5.5 人才勞動力規劃 (Talent Based Workforce Planning)



2、以人才為基礎的人力規劃：人才管理制度的成功取決於某些既定標準，其中一些列在下面：

- (1) 領導實力度—指標化的績效與能力、可以培養出最高管理職位的經理人數、領導「管道」、員工參與指數。
- (2) 員工參與度指數—摩擦、與品牌價值對齊。
- (3) 員工貢獻—每位員工貢獻的收入、客戶對服務水準的滿意度。
- (4) 經理與員工能力—員工績效評級、員工對績效管理體系的滿意度。
- (5) 員工資源配置—管理階層占員工比例、薪資水平、多樣性。

六、以領導動力及人力發展帶領成功的未來 (Leadership Dynamics and Human Development for a Successful Future)

主講人：Dr. Atif Abdelmageed

(一) 前言

主講人為世界童軍局阿拉伯區區長，並為第 44 屆亞洲培訓總會副理事長，其本身亦為醫師，講座引用人體生理結構之概念闡釋組織中的不同角色及關係，進而介紹領導動力之內涵與人力發展，講座亦認為，具有參與童軍生活的經驗，對於參加者未來的領導力發展有正向的影響，因而鼓勵青少年及兒童參加童軍活動，以培養其團隊合作及領導力。

(二) 內容摘要

1、誰在領導？

(1) Peter Drucker 曾說「領導者是一個擁有追隨者的人 (Leader is someone who has fellows)」。領導是透過領導者影響員工的思維及觀念的過程。

(2) 領導並不是只有單靠領導者個人影響一群員工的工作，而應係動態的領導 (dynamic leadership) 互動過程，意即領導者持續地提昇精進自我，其屬員亦將隨之進步。

2、領導的層次

(1) 領導與員工之間的領導關係可基於員工的界定分為以下 5 個層次：

A、職位 (position)：最初階的是基於職位，意即人們基於職位本身的威權、權力或職稱而認同領導人。

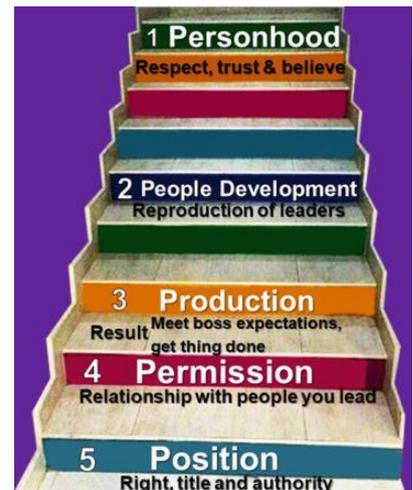
B、允諾 (permission)：員工基於領導者的允諾或授權，而建立之領導關係。

C、工作成果 (production)：員工之工作成果能否滿足領導者的期待，使任務圓滿完成，並回應組織任務或需求。

D、人才培育 (people development)：領導者除了自我學習、成長，同時亦不斷培訓未來的領導人才。

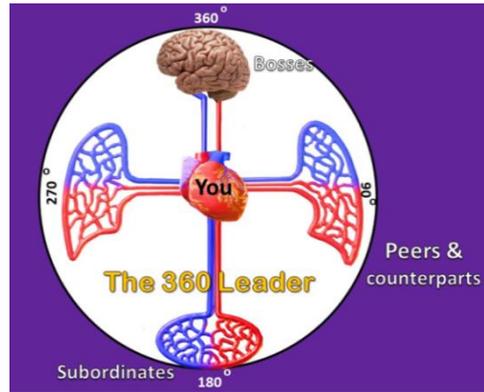
E、個人特質 (personhood)：基於領導者個人領導魅力，使員工尊重、信任而追隨之。

(2) Dr. John Maxwell 曾說「領導力是基於一種性情 (disposition)，更甚於職位 (position)」。換言之，成功的領導不僅係基於來自職位的威權，而應出自於領導者的個人影響力特質。



3、領導者的角色

講座運用人體生物結構概念為架構，闡析個人於組織間之運作角色及關係。領導者好比組織的大腦，基於組織立場負責指揮、決定組織運作方針，透過數個員工個人、非正式的同事群體，以及組織內的各級行政部門之間的全方位（360°）團隊合作，才能共同達成組織之運作目標。講座特別指出，有研究發現參加童軍的經驗有助於提升參加者領導力及團隊合作能力，爰認為成功的全方位（360°）組織，可藉由具有童軍經驗的成員參與，進而提升整體效能而為 365°組織。



4、領導風格

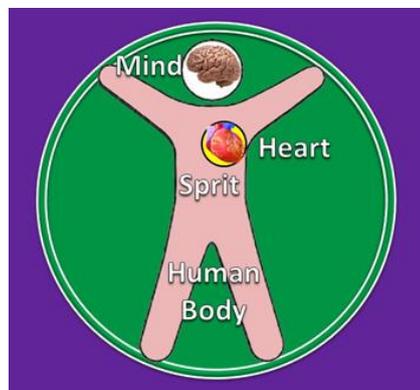
領導風格可分為積極主動型（proactive）及被動型（reactive）二類，前者係基於價值取向，主動影響並創造其所期待的目標；後者則係受到外在的物質、社會環境等因素影響，被動地受環境變化牽制。

積極主動型的領導者能夠清楚明白自己及組織的未來走向，指引整體團隊走向組織、領導者本身及員工由內而外的全贏局面。積極主動型的領導者能夠直接地解決自身的問題，亦能間接地協助他人解決問題，讓其影響力擴大至自身以外的他人身上。反之，被動型領導者較關注於自身問題或需求，甚過組織目標的實現。

5、全人概念之於組織

全人係由心靈（spirit）、大腦（Mind）、心臟（Heart），以及身體（Human Body）所組成。每一個部分都非常重要，無法獨自存在，而是共榮共存之共生關係。心靈則係全人之核心，引領大腦、心臟及身體運作；心靈負責留下得以傳頌後代之美談或典範，大腦負責學習，心臟負責去傳播愛與熱情，身體則負責維持生存。

換言之，領導者之於組織類即係心靈的核心角色，引領組織整體團隊持續學習、建立團隊情感，並共同為組織目標努力，使組織得以持續進步、成長。



6、如何成功？

(1) 達到成功的 8 個關鍵因素，分別是：

- A、智商 (Intelligence Quotient, IQ)。
- B、情感商數 (Emotional Quotient, EQ)。
- C、健康商數 (Health Quotient, HQ)。
- D、理財商數 (Financial Quotient, FQ)。
- E、領導商數 (Leadership Quotient, LQ)。
- F、人際關係商數 (Relationship Quotient, RQ)。
- G、逆境商數 (Adversity Quotient, AQ)。
- H、精神力商數 (Spiritual Quotient, SQ)。



智商是各種成功要素中最基本之必備條件，而其中逆境商數則特別值得要注意，它係指一個人面對逆境或挫折時的處理能力，逆境商數的高低與工作表現息息相關，無論職場或個人生活領域中均有可能出現各種挑戰，能夠坦然面對挑戰並克服困難的能力則越顯重要。

(2) 從做中學亦是成功的方法之一，意即透過持續不斷地從實踐中學習並與他人合作，並且反饋經驗、修正行為，以使個人或組織越趨近於成功的結果。

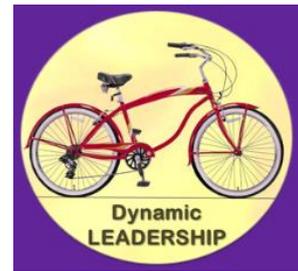
(3) 成功的要素另外有：

- A、Sense of Direction：對組織任務具有敏感度。
- B、Understanding：瞭解組織的任務、特性及文化。
- C、Charity：對組織外行善，對組織內成員的行為保持寬容心態。
- D、Courage：面對挑戰及解決問題的勇氣與毅力。
- E、Enthusiasm：對任何人事物永遠保持熱情與活力的態度。
- F、Self Confidence：對於自身或組織保持信心。
- G、Self Acceptance：無論對錯，以開放的心情接納自己與組織。

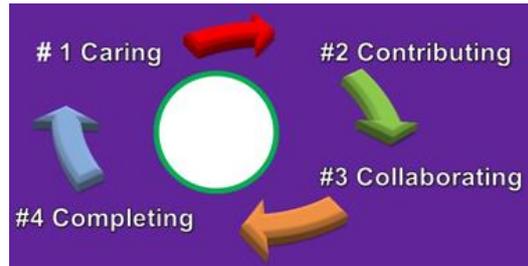
(4) 成功便是一個人盡力去做，知道自己在做什麼並且樂在其中，並從中獲得個人認為值得的回報。

7、動態領導

(1) 傳統的領導者對於組織的領導方式較為僵化，並不考慮與員工共生共長的依存關係。而現代的領導者應有動態領導力的思維，領導者好比有企圖心的前輪，負責引領組織的運作方向，並與後輪的組織團隊成員共同朝著相同方向努力前進，進而達成組織目標。



(2) 達到成功目的的過程，並非一開始就有最棒的組織團隊成員，而是由領導者先關注團隊成員的問題與需求，並評估團隊成員的工作成效，觀察成員彼此相互間合作情形，及工作任務的完成度，進而持續反饋予領導者檢視自身領導型態是否有需再調整。



(3) 動態型領導者將其他成功領導者視為模範，並與之競爭，藉此獲得自身學習、成長。動態型領導者總是尋找各種可能的方式，致力達成其目標。

(4) 動態型領導者從管理自身做起，從個人的生活、情緒、時間、優先順序、經歷以及思想等，成功的自我管理將是成功領導的第一步。

8、領導力

(1) 個人於組織中通常關切著自身權益 (Right) 及職務責任 (Responsibility)。然而，在組織中，不同層級的職位角色所重視的權益及職務責任



通常是成反比的，職位越高者例如區域經理，更需重視自身職位的責任甚過於自身權益；反之，居於基層之較新進員工通常較重視個人自身的權益甚過於職位所賦予的職責。成功的領導者能夠洞見觀瞻，並具有創意；同時能夠跳脫出既有框架地另類思考問題；並且積極地將其計畫付諸行動，讓夢想成真，而不僅只是空談。同時，成功的領導者亦有良好的反思能力，不僅回應組織內外需求及問題，同時也將行動的結果反饋於執行上，持續不斷檢討改進。

(2) 真正的領導者清楚明白自己在做什麼，也知道要如何做去完成自己的計畫，領導者有以下幾個特質：

A、自主性 (Autonomous)：能夠主宰自己的生活，為自己的一切做決定。

- B、支持性 (Supportive)：積極地關心他人，包括組織內的成員及組織外的客戶或其他合作夥伴。
- C、堅定性 (Committed)：能夠持續地依循自身信守的價值。
- D、回應性 (Responsible)：能夠信守承諾，且對於其所作的任何決定負責。

(3) 動態型領導者通常具有聰明、誠實、具有創意、有自信、能鼓勵他人，並且具有勇氣等人格特質。要成為動態型領導者則需具備八大基本能力：



- A、策略性規劃能力 (Strategic Planning Skills)：領導者能夠全面地、長期地計畫，進而實現組織願景並達成組織目標。
- B、管理能力 (Management Skills)：領導者能夠有效率地訂定組織目標，善用各種管理工具於執行計畫，確保計畫得以儘可能被實現。
- C、表達能力 (Presentation Skills)：對於組織外的客戶、合作夥伴，以及組織內的團隊成員，領導者均能正確地傳達組織之目標或其個人之價值信念。
- D、活化財務能力 (Financial Mobilization Skills)：領導者通盤考量組織整體目標下，針對組織資源分配、開源節流、提高組織本益比等執行能力。
- E、協調團隊合作能力 (Teamwork Harmonization Skills)：領導者得以有效地建立團隊合作關係，瞭解個別成員之差異性及優缺點，培養溝通技能並凝聚共識。
- F、人際及社會網絡建構能力 (Interpersonal & Social Networking Skills)：領導者善於集結各種人脈資源，並促成不同性質之群體形成，且鼓勵人們互助合作、共享資源。
- G、激勵與適當授權能力 (Motivation & Proper Delegation Skills)：領導者不僅能鼓勵團隊成員積極任事或持續學習成長，同時亦藉由授權，將權力下放予屬員，使之偕同負責管理，同時亦培訓管理人才或接班人選。
- H、問題解決及衝突管理能力 (Problem Solving & Conflict Management Skills)：領導者能夠理性地面對、分析問題或衝突，並且積極地尋求各種因應措施，以將問題或衝突所衍生之負面影響降至最低。

七、世界更美好 (Your World Made Better)

主講人：Karl D. LaRowe

(一) 講者介紹

Karl D. LaRowe，國際講師、培訓師、作者、心理健康專業人員、正能量心理學教練。

(二) 內容摘要

本項主題在於講述運用自我同情的力量轉換想要成功的壓力。講者首先問的是，什麼是你成功的壓力？你有何體驗？在追求成功的同時，有一股追求卓越的動力，由於須對結果負責，可能將自己推到精疲力盡。想要成功的壓力，可能是非常巨大且難以承受，總有這麼多事情需要去做，而且須做對、做好，但處理時間總是不夠。有時候我覺得公司的重責大任在我的肩膀，如果我犯了一個錯誤的舉動，後果可能是嚴重的，會造成公司重大損失。每個人都希望我能把他們帶入正確的方向，他們認為我有一個水晶球似的。有些日子，我只想走開，因我努力工作，讓大家開心，但一半的時間似乎沒有人開心，特別是我。想要成功的壓力可歸納如下：它是一種無形壓迫感、個人須對成敗結果負責、對自己有高度的期許、太在乎成功，以致不知道自己經常設了很高的標準，想要跨過的門檻，其實已經超乎常人所及。當不符合我們的自我期望或者得到我們預期的結果時，會過度批評和苛責自己。

要如何調適如此高度壓力，那就是運用自我同情的力量，自我同情是由克里斯汀·內夫 (Kristin Neff) 博士致力推廣的概念，他也是被公認為全球領先的自我同情專家之一，自我同情，就像一個充滿愛的朋友撫慰我們的心靈，願意傾聽我們的困難而不是提出建議，直到我們能夠為自己解決問題。自我同情，是在感知不足、失敗或痛苦的情況下，將自己的同情心延伸到自己身上。用健康、友善、寬容態度看待自己有不足、失敗，接受自己的不完美。自我同情的3個要素：

1、自我仁慈而不是嚴厲批判：

當我們受苦，失敗或感覺不足時，對自己溫暖和理解，而不是無視自己的痛苦或嚴厲批判自己。認知不完美、失敗、遇到困難是不可避免的，面對痛苦的經歷時，往往會溫柔對待自己，而不是未達到設定的目標或理想就生氣。當這些現實狀況被同情和仁慈所接受，心情就會得到平靜。

2、普通人性對待而不是孤立：

對沒有達到我們所希望的目標感到沮喪和挫折感，常常伴隨著一種非理性的、且普遍的孤立感，「我」是唯一遭受痛苦或犯錯誤的人。因此，自我同情意味著，痛苦和個人的不足是人類共同經驗的一部分，我們都經歷過的事情，而不是僅發生在「我」的身上。

3、正念但不會過度認同：

自我同情也需要對我們的負面情緒採取平衡的態度，以使感情既不被壓抑也不被誇大。不僅個人，其他人也曾遭受痛苦的經歷，以開放和清晰的態度觀察我們消極的想法和情緒。將正念引入，可以觀察到自己的想法和感受，而不會試圖壓抑或否定它們。不要對負面情緒「過度認同」，以致於被消極的情緒所覆蓋。

研究顯示，我們越是仁慈、對自己有同情心，我們越會增加自我同情的習慣，停止過度苛責自己，接受自己的不完美，實踐自我同情，能夠讓你得到更多的幸福、健康、安全感、自我價值感和成就。

八、簡單的力量 (The Power of Simplicity)

主講人：KC Lee

簡單的力量這個主題的討論重點有以下 3 點：

(一) 什麼是簡單 (What is Simplicity)

主講者首先提到「VUCA」是什麼意思？「VUCA」由多變 (Volatile)、不確定 (Uncertain)、複雜 (Complex) 與混沌不明 (Ambiguous) 4 個英文字組成的新語彙，指的就是科技創新引發產業與生活型態急劇變化的現象，如在 1929 時，每位美國女性平均有 9 套衣物，但到今日每位女性平均有 200 至 300 套衣服，20 雙的鞋子，而美國人每年丟掉約 1,200 萬噸的衣服。Warren Buffett 曾說過：「一些性格倔強的人喜歡把簡單的事情複雜化」，而要如何變得「簡單」呢？Dr. Koichi Kawana 表示：「簡單的意思就是用最小的手段達到最大的效果。」John Maeda 亦表示：「簡單就是把多餘的東西拿掉，再把有意義的東西加上去。」當今社會有許多科技產品，在不斷精進改善中，把不用的拿掉降低複雜度，但功能卻更加強大。

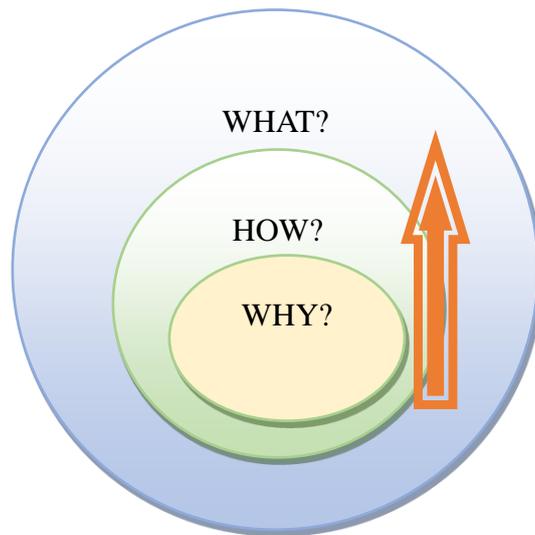
然而「簡單」是需要認真的思考和努力，不是「過度簡化」(simplistic)。Clement Mok 表示：「多數人會把簡單跟過度簡化混淆」，所謂「簡單」是體認 (awareness)、知識 (knowledge)、有益 (helpfulness)、真誠 (sincerity) 的，是讓他們覺得容易 (easy for them)，而「過度簡化」是忽略 (ignorance)、不注意 (inattention)、怠惰 (laziness)、欺騙 (deception) 的，是我們自己覺得容易 (easy for us)。所謂複雜的定律 (the law of complexity) 就是步驟數愈多，複雜程度就愈高，相對所付出的成本亦愈高。

(二) 簡單要如何運作 (How Simplicity works)

「簡單」所會面臨的障礙包括必須面臨選擇、看似容易實際上很困難及、價值與習慣的限制等，George M Whitesides 曾說過：「我是一個大學教授，我們愛複雜。你可以寫很多複雜的論文，而關於複雜很棒的是：它在很多方面基本上是不可改變的，所以你們不必為結果負責任。」簡單的規則 (Rule of simplicity) 包括 3 點：

1、目的明確 (Clarify of purpose)

「簡單」本身就是一個複雜的工作，如果沒有對想要的「簡單」，進行複雜而細膩工作的話，是不能達到的。要知道所想要達成的目的是什麼，主講者提出「黃金圓圈」(The Golden Circle) 的概念，認為應該要由探究「為什麼 (Why)」開始，進而思考「如何 (How)」達成，透過努力，最後要達成「什麼 (What)」。



2、聚焦—什麼重要 (Focus-What matters)

Steve Jobs 表示：「人們認為聚焦的意思就是對你想要聚焦的事物說 YES。但這並不是代表全部，它的意思是對上百個其他好的想法說 NO。」

3、最小化—減少不必要的東西 (Minimize-Reduce the unnecessary)

Hans Hofmann 表示：「簡化的能力意味著消除不必要的，以便讓必要的東西可以說話。」。丟掉那些不需要的，John Maeda 表示：「達成簡單最精簡的方法就是透過深思熟慮的減化。當有疑問時就把它刪除，但要留意你刪掉了什麼。」

而最小化的五種方式，包括：

(1) 回顧歷史 (History Review)

回顧傳統上認為理所當然的東西是必要的，檢視每一個過程、行動或項目，看看最初是怎麼發生的，思考為何要用這種方式做，及是否真的需要用同樣的方式繼續做？

(2) 去除 (Shedding)

檢視每個面向，確認那些是必須存在的，那些是不必要的，去除那些不認為合理的部分。

(3) 挑戰 (Challenge)

去挑戰你以往認為是一定需要去做，或認為是唯一的方法來做的想法。挑戰並非攻擊，它從來不指出缺陷，不足或問題。

(4) 聆聽 (Listening)

聆聽實際處理人員的意見，他們很可能隨著時間的推移而發展出很好的捷徑和簡單的方式。

(5) 重新出發 (Start Afresh)

對於過去基本的過程或步驟進行再設計與重組，確定我們要達到的價值為何，而不要拘泥在現在有的方式。設計的過程包括：

- A、「推動」(Thrust)：確認什麼是我們真正試著要去做。
- B、「備選方案」(Alternatives)：形成與挑選備選方案。
- C、「考慮」(Considerations)：思考哪些是優先且相對重要的。
- D、「修改」(Modification)：修改及調整已選擇出來之方案。

主講者表示，許多事情應回到其「本質」(Essentialist)，在想法上，我們應該選擇少但較好的方式；在作法上，除了必不可少的之外，應該說「不」，且排除障礙，讓執行更順暢；在目標上，聚焦在真正重要的事項上，做對的事情。

九、邁向成功的領導培訓 (Success Through Leadership Development)

主講人：Dr. Atif Abdelmageed

(一) 前言

講者 Atif Abdelmageed 博士來自蘇丹(喀土穆)，目前擔任世界童軍署(World Scout Bureau)阿拉伯辦公室常務董事，現居埃及開羅。在此之前，Atif Abdelmageed 博士曾負責蘇丹空中童軍(Air Scout)課程，並擔任滑翔飛行員。Atif Abdelmageed 博士曾於南蘇丹—朱巴大學與美國—賓亞州立大學就讀醫學系，畢業後也曾於世界衛生組織(WHO)任職。2006年轉任世界童軍署(World Scout Bureau)阿拉伯辦公室董事，現今擔任常務董事職務。

考量演講現場有幾位阿拉伯聽眾，Atif Abdelmageed 博士以阿拉伯語與英文雙語方式進行簡報。Atif Abdelmageed 博士首先簡單介紹世界童軍署(World Scout Bureau)組織架構與理念，並強調領導培訓(Leadership Development)向來都是世界童軍署(World Scout Bureau)重要工作之一，也培育出許多年輕優秀的領導人。因此，本演講 Atif Abdelmageed 博士是以他個人過去工作經驗，對於領導意涵、領導者應具備能力及應養成的習慣等，提出個人見解與聽眾分享。

(二) 內容摘要

Atif Abdelmageed 博士先以「瞎子摸象」來形容領導(Leadership)，因他認為領導是種直覺、無法使用明確科學方式表達，所以每個人對領導的感覺，就像「瞎子摸象」，只能全憑個人體悟。而領導所能發揮的效果卻是非常明確，亦即透過領導者帶領或影響，促使一群人配合貢獻心力，以達成領導者的意志或團隊目標。Atif Abdelmageed 博士以一張「小孩們踢足球」圖為例，詢問在場聽眾，哪位小孩是足球隊的領導者？有人回答：「腳下持球的小孩，應是領導者」；另外有人說：圖片中「舉手指揮的小孩，才是領導者」；也有人說：「每位小孩都是領導者。」可見得每個人對領導的看法不盡相同，當然也沒有正確的答案。

然而，在場聽眾唯一有共識的是「能帶領球隊—成功(Success)，即踢進球門的小孩，才是大家希望的領導者」。顯然大家比較關注誰能帶領團隊邁向成功(Success)，至於誰是領導者？好像就沒那麼重要。

與足球比賽類似，誰能帶領企業邁向成功？企業應如何培育領導者？然而，企業普遍對於領導者的遴選與培育有許多困惑。Atif Abdelmageed 博士提出他個人對於成功領導者應具備的8種能力、7個習慣的看法，期能提供企業遴選或培育領導者時之參考，內容簡敘如下：

1、成功領導者應具備的 8 種能力

Atif Abdelmageed 博士提出成功領導—八大能力支柱 (Pillars) 的概念 (如圖 3.9.1)，除傳統智力智商 (Intelligence Quotient, 簡稱 IQ) 與情緒智商 (Emotion Quotient, 簡稱 EQ) 能力外，Atif Abdelmageed 博士認為成功領導者還應培養 6 種能力 (Quotient 或商數)，包括健康智商 (Health Quotient, 簡稱 HQ)、財務智商 (Financial Quotient, 簡稱 FQ)、領導智商 (Leadership Quotient, 簡稱 LQ)、社交智商 (Relationship Quotient, 簡稱 RQ)、抗逆智商 (Adversity Quotient, 簡稱 AQ) 與精神智商 (Spiritual Quotient, 簡稱 SQ) 等，以下簡敘各能力 (或商數) 內涵：

- (1) 健康智商 (Health Quotient)：衡量領導者具備判斷個人健康狀況以及解決個人身體問題的能力。成功領導者應能掌握個人健康，才有體力與精神帶領團隊達成目標。
- (2) 財務智商 (Financial Quotient)：衡量領導者具備處理財務的能力，例如開闢財源、投資或儲蓄，更重要的是有理性消費或支出的能力。成功領導者應有能力處理財務問題，才能讓團領無後顧之憂，朝既定目標前進。
- (3) 領導智商 (Leadership Quotient)：衡量領導者帶領團隊改善現況，最後達到目標的能力。成功領導者應認清領導沒有絕對標準，可因人、事、時、地、物之不同而有所調整。
- (4) 關係智商 (Relationship Quotient)：衡量領導者處理與他人關係時的能力，例如彼此信任、正直、同理心與寬恕等。成功領導者應與他人保持良好關係，否則很難帶領團隊達成目標。
- (5) 逆境智商 (Adversity Quotient)：衡量領導者面對逆境時，處理與面對挫折的勇氣。成功領導者應具高強度的挫折忍受力。
- (6) 精神智商 (Spiritual Quotient)：衡量領導者自我覺醒的能力，例如認知工作是否有價值、是否有意義或工作成就感等。成功領導者應具自我覺醒能力，並作為團隊的精神領袖。

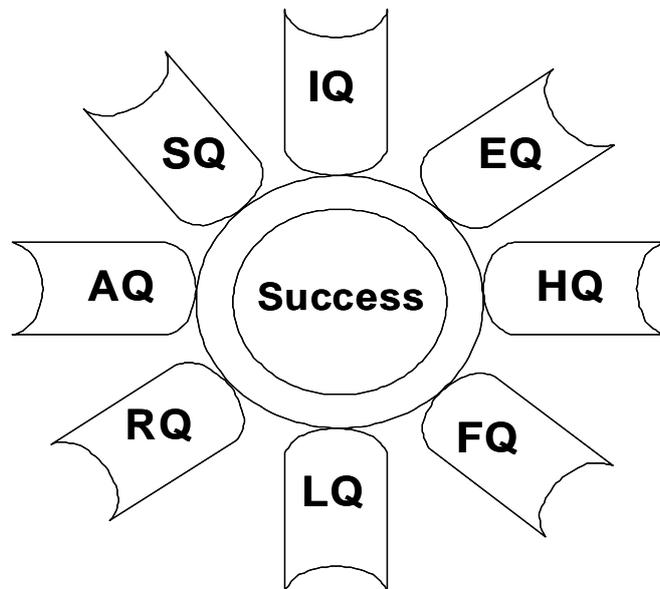


圖 3.9.1 成功領導—八大能力支柱 (Pillars)

Atif Abdelmageed 博士強調以上 8 種能力，依個人人格特質或許有高低不同，然而如何提升各種能力，可提供單位選才或未來領導者學習改善方向。

2、成功領導者應養成的 7 個習慣

Atif Abdelmageed 博士參考史蒂芬·柯維「成功有約」著作，認為成功領導者應該養成以下 7 個習慣，簡敘說明如下：

- (1) 主動積極 (Be Proactive)：成功領導者應擁有主動權，面對任何情況時，應主動採取行動，而不是被動等待反應。
- (2) 以終為始 (To Begin with the End in Mind)：成功領導者做任何事情之前，都應要先瞭解最終目標為何？接下來所有作為均不能偏離目標方向，最後才可能有成功機會。
- (3) 要事第一 (Put First Things First)：成功領導者於資源有限的情況下，應設定制定執行的優先順序，應將最重要、急迫的事項優先配置，以期在最短的時間，達到最佳的效果。
- (4) 雙贏思維 (Think Win - Win)：成功領導者應重視「夥伴關係」。與夥伴工作時，應建立彼此互信合作模式，以雙贏思維、開放心態，互相學習成長。
- (8) 知彼解己 (Seek First to Understand, Then to be Understood)：成功領導者應學習「聆聽」。許多人聆聽不是為理解，而是為了回應，因此沒有真正聽到完整的事實。成功領導者真正「聆聽」後，才會有正確判斷。
- (6) 統合綜效 (Synergy)：成功領導者應尊重工作夥伴彼此的差異，並尋求以互補方式找到最佳合作模式。若遇不同意見時，應以開放胸襟拋棄成見，理解不同的觀點，共同尋求最佳解。

(7) 不斷更新 (Sharpen the Saw): 工欲善其事, 必先利其器。成功領導者應不斷吸收新知、更新自己, 才能帶領團隊面對新的挑戰, 進而開創新局。

演講結束前, Atif Abdelmageed 博士邀請一位聽眾上台, 並請這位聽眾將右手食指放置左手窩心, 再請他將左手大拇指與食指握住右手食指, 然後請他將右手食指拔出看看, 是否可以拔出? 結果:「可以」, 右手食指可輕易拔出。接下來, 除左手大拇指與食指兩指頭外, 再增加左手中指, 再請他試看看, 是否可以拔出? 結果:「可以」。接下來再增加無名指, 再試看看? 結果還是「可以」。直到加入小指後, 即左手五根手指全部握住右手食指後, 結果竟出乎意外:「不可以」, 右手食指已無法拔出。

十、才能、好的健康與成功：我的經驗 (Talent, Good Health and Success: My Experience)

主講人：Amchi Ugyen Bhuti Yangton

(一) 講者介紹

本討論主題之主講人為 Amchi Ugyen Bhuti Yangton 女士，居住於尼泊爾，為一位傳統藏醫醫師。主講人講述其生長的地方是尼泊爾德爾帕區的 Chharka 村，這裡很接近西藏邊界，擁有美麗豐富的生物及自然景觀。主講人以她個人的經驗跟大家分享如何在持續擁有好的健康及成功下，讓自己的才能（天賦）能獲得發揮。

(二) 內容摘要

論者分享自身經驗，她是尼泊爾德爾帕區第一位從事傳統藏醫的女性，傳統藏醫也被稱為索瓦—藥本覺 (Sowa Rigpa)，是一種歷史悠久的傳統醫學體系，採用複雜的方法結合脈象分析等技術，運用行為與飲食調節，天然物質(如草藥，礦物質)組成的藥物，西藏針灸，艾灸等物理療法治療疾病。她因自己的個人特質及家人的支持下，於風景如畫的 Chharka 村的診所診治病患，持續在這個工作上發揮自己的才能。

透過主講人的簡報及說明，可以很清楚感受到她對自己土地、家人及工作的熱愛與投入，感覺自己相較之下，似乎對工作及生活都缺少了一份熱情與投入，在繁瑣的工作中，也讓自己的健康漸漸流失。生活在緊湊都市生活中，如何取得工作與健康、家庭生活間之衡平，是個很重要的課題，擁有的身體才能持續讓自己能在工作上發揮所長，也才能邁向成功。近年來不論公私部門均強調員工身心靈健康的重要，各級政府與學校均積極推動各項員工協助方案及措施，其目的不外是協助員工處理生理及心理之需求，使其安心工作，並能在工作上發揮所長。

十一、強而有力的指導技巧 (Power Mentoring Techniques)

主講人：Edwin G. Johnson

(一) 前言

主講人為 ITD World 全球人才及領導人發展公司之高級顧問及專業講師，主講人係為 John C. Maxwell 所辦領導人訓練計畫的講師，並且係為 ITD World 公司認證的教練及導師，其曾到世界許多公司傳授演講與報告技巧，並且持續地訓練、擔任教練或導師，希望能夠啟發學員的潛能。本演講則係主講人以其自身為受指導者以及導師的經驗，分享有關「指導/導師 (mentoring)」的概念、功能、選任及其重要性，並希望在場的人力資源部門夥伴們能夠將此概念帶回各自所屬的組織並推廣之。

(二) 內容摘要

1、什麼是導師/指導？

- (1) John C. Maxwell 曾說：「影響組織發展的最關鍵因素在於領導力發展。組織不僅止於甄募好的人才，而更需要領導者持續地培訓這些好的人才」。藉由訓練以及導師，能夠使員工持續提升自我能力，以因應現代社會的快速變遷。
- (2) 強而有力的導師，基於關心受指導者個人是否能夠成功蛻變的立場上，在彼此互相信任的基礎上 (trust-based)，使受指導者開始轉化 (transfer)、進而轉型 (transformation) 蛻變成為更好的人。「轉化」係導師協助受指導者將知識轉化成實務經驗的過程；「轉型」係導師指導良好的轉化技巧或能力，協助受指導者順利轉型，包括改變其心智、執行工作計畫、改變領導者與員工之間的工作夥伴關係等等；「信任的基礎」則是透過上面的各種良好的轉化技能，重構導師與受指導者之間的信任感，進而建立良好的互動關係。良好的指導技巧能夠幫助受指導者成功轉型，並且改變他們的思考邏輯、行為模式，並使之保持企求成功目標的積極心態與作為。
- (3) John C. Crosby 曾說：「導師好比是大腦指揮運作的角色，由耳朵負責傾聽與觀察，進而指引正確的方向。」組織的成長不僅單憑領導者個人努力或挹注資源，而是領導者需藉由良好的領導力帶領不同的人才，累積不同的工作經驗以建立角色模範，並提供後進人才學習榜樣。

2、導師/指導的功能

Steve Spielberg 曾說：「最佳的指導關係並非將受指導者改變為你所想像的狀態，而是引領受指導者有改變他們自己的機會。」在指導的過程中，受益的利害關係者可分為組織、導師本身及受指導者三方：

- (1) 導師 (Mentor)：導師藉由主動地指導過程，將自身理論知識與實務經驗授予受指導者，並從受指導者之表現或工作成果獲得反饋，藉以調校自身指導方針或技巧，具有教學相長之效。
- (2) 受指導者 (Mentee)：受指導者透過導師的啟發、協助與教導，使得受指導者得以超越、實現自我，提升工作滿意度及信心，並使受指導者對組織具有較高的使命感。
- (3) 組織 (Organization)：藉由師徒制的關係建立，得以協助受指導者建立其態度及價值觀，從而協助其盡快地融入組織文化，促進組織內部溝通，提高組織生產力，並降低員工流動率。

3、有效的指導技巧

- (1) 有效的關係 (Power Relationships)：透過開放的價值分享與傳承，持續地對話與建立關係，使導師獲得受指導者的信賴，建立良善且長久的互動關係。
- (2) 有效的目標 (Power Goals)：以組織運作的目標作為指導的方針，以提升指導成效。
- (3) 有效的計畫 (Power Frames)：藉由確認有效的目標，規劃適合組織及受指導者之指導計畫，切實依循執行並隨時檢視與目標之一致性。
- (4) 有效的角色模範 (Power Modeling)：透過導師與受指導者的各種互動，諸如對談、報告等，使導師成為受指導者學習的榜樣，使受指導者信賴並願意仿效。
- (5) 有效的反饋 (Power Reflection)：檢視導師與受指導者間的關係成果，包括受指導者的工作表現、個人心智或行為，以及雙方在此關係上之各自體悟，作為調整指導計畫甚至目標的重要參考。
- (6) 有效的故事 (Power Stories)：以成功的人士作為角色模範的具體個案，促使受指導者得以想像、反思，進而改變其行為、習慣或思考模式。
- (7) 有效的網絡 (Power Networking)：導師在指導過程中可將其人脈資源分享予受指導者；受指導者同時亦可基於個人不同的需求，積極尋求不同領域的導師，以增加個人的成長機會與經驗。

4、導師人選之產生

- (1) 目標確立 (Define Objectives & Goals)：在決定導師人選的實務運作上，組織首先需確立組織的願景與政策，以作為規劃導師制度的基礎。
- (2) 篩選適任的導師候選人 (Selection of Quality Mentors)：甄募符合組織目標的導師候選人，並建立人才資料庫。
- (3) 訂定配對條件 (Determine Matching Criteria)：針對不同導師候選人訂定指導專長領域，以提供多元受指導者之培訓需求，作為日後篩選配對參考依據。
- (4) 溝通 (Communication)：與導師候選人進行溝通，使其充分瞭解組織願景及對其之期待。
- (5) 訓練 (Train)：針對導師候選人提供有關指導技能之培訓課程，協助其培養勝任導師職務之能力。
- (6) 評估 (Initial Focus)：於導師候選人接受培訓課程完成後，再行評估該導師候選人是否具備達成組織目標之能力，以作為後續選派為導師之參考。

5、指導的效益

「聽君一席話，勝讀十年書」一言可概述導師對於受指導者融入組織文化的重要性。透過導師的指導，可為組織及受指導者帶來下列 5 種效益：

- (1) 轉型 (Transformation)：受指導者藉由導師的知識傳承與經驗分享，因信任關係的建立，改變自身心態與行為模式。
- (2) 吸引力 (Attractiveness)：導師分享自身成功的經驗，或輔以成功人士之案例分享，企使受指導者從成功經驗中尋找欣賞之特質，從而建立學習楷模。
- (3) 拉近距離 (Bridge Generation Gap)：成功的導師與受指導者關係，除了可使受指導者基於信任感而誘發其改變動機，進而拉近導生間的距離；同時藉由導師分享人脈，使受指導者得以加速與其所處之社會網絡連結，繼而建構屬於個人之人際網絡。
- (4) 績效與生產力 (Performance & Productivity)：基於導師引領正確的組織目標，使受指導者得以盡快理解組織目標及組織對其之期待，以提升其工作表現。
- (5) 持續力 (Sustainability)：長久且持續的導生制度，可幫助受指導者提升對組織之工作滿意度、自信心與成就感，繼而提升其持續為組織工作之意願。

十二、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)

主講人：Sheh Seow Wah (新加坡)

在一個組織中集權中心於一身的人，也同時必須為組織的成敗負全責。

(一) 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」。

(二) 領導

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。」

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）。

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！。

一位強大的領導者是難以去取悅他人的。一位弱的領導者是很容易被欺瞞威脅的。

一位領導者會利用他的權力，同樣地也會利用他的人民。

(三) 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。

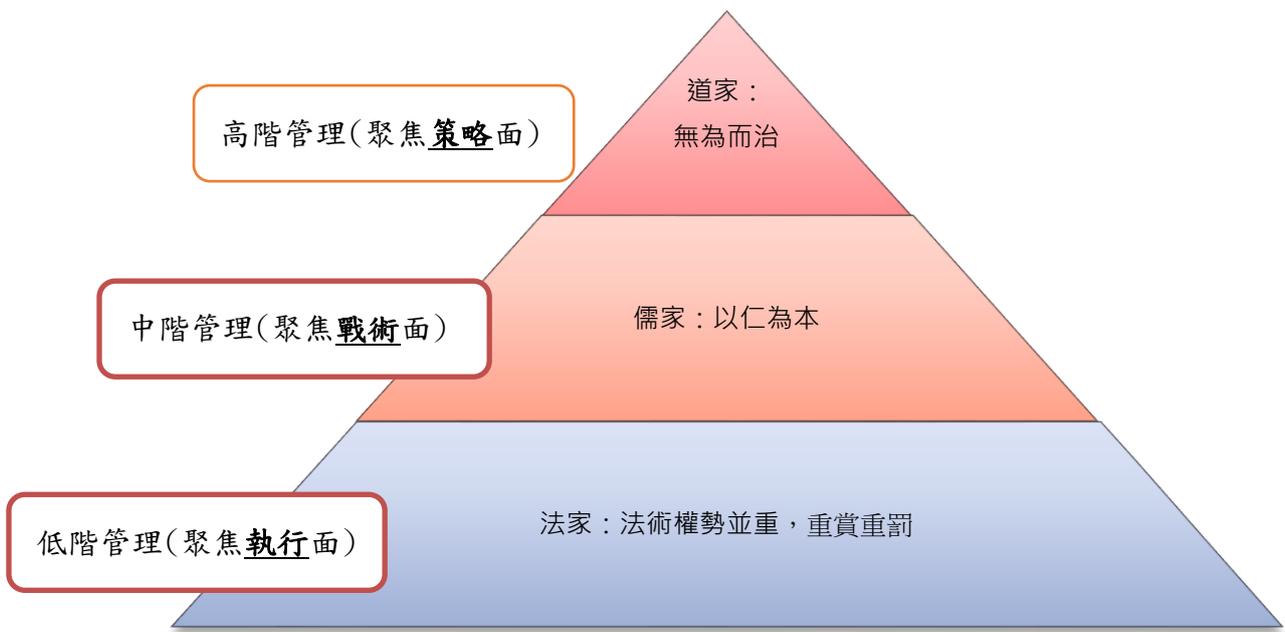


圖 3.12.1 三階層領導模式

(四) 有智慧的領導者（統治時期）的重要特質

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。

表 3.12.1 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

(五) 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）

(1) 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。

(2) 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必要條件，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，用人唯才，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」。

(3) 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：職位或地位必須與職權及權力對等。職位或地位必須與才能對等。職位或地位必須與道德觀對等。一個人的能力必須與他工作上的責任感相當。

(4) 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)

(1) 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。

(2) 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，上樑不正下樑歪（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。

(3) 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）。

(4) 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。亦即不同身分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。

(5) 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)

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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部的挑戰、打擊。

(4) 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。

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。

C、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。

(5) 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。

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，綜觀世界，審時度勢，籌謀大計。看似無為，事實是更加有為，更加有效率。

十三、為永續發展的明天進行人才改造 (Metamorphosing Talent for a Sustainable Tomorrow)

主講人：Dr. Junaimah Jauhar

本議題主講人為：Dr. Junaimah Jauhar Graduate School of Business universi (Malaysia)，其議題主要內容摘錄如下：

(一) 永續發展的領導定義

永續性領導在全世界尚無普遍認同的定義，從永續發展的原始定義而言，發展係能滿足現在的需求，而不損害後代子孫滿足他們自己需求的能力（布隆特蘭環境與發展委員會報告—1992 年）最簡單和最根本的是「維持的能力」及「忍耐的能力」。

(二) 永續發展的領導重要性

從技術，教育，健康，飲食習慣，衣著等，生活中幾乎沒有一項不改變，一些改變是我們喜歡的，其餘則會產生恐懼和焦慮。到處都有一種不安全的感覺。明天會發生什麼事，或者我們的孩子會發生什麼事情？有一件事情是清楚的，那就是不可能以目前的生活方式過活。現在生活的結構必須加以改變，必須予以重新設計，個人生活、社會結構及統治權將全部被重新規劃。這種威脅和不正當的組合催生了一種稱為永續發展 (SD) 的新方法，並且幾乎已被全球接受。SD 是一個現代化的概念：社會與自然的相互作用，整合了經濟成長、社會發展與環境保護。其重要性說明如下：

1、殘酷的事實

新的人口數字顯示，到 2100 年全球將有 100 億人口。要求甚高的客戶導致企業競爭加劇，以壓倒其競爭對手。迅速回應外部環境的壓力。更短的處理時間、改進品質及加速決策等需求。

2、今日世界的改變

大趨勢是重塑社會的巨大力量，我們工作的世界將是：經濟轉型帶來了權力、財富、競爭及機會等全球性的重新分配；破壞性創新、激進思維、新商業模式及資源短缺將衝擊著每一個部門。

未來十年企業需要明確而有意義的目標和任務，吸引並留住員工、客戶及合作夥伴。

3、資源限制的問題：

我們如何一起找出生存之道？在地球資源限制下，但還是讓我們能夠解決所有這些問題？答案是新科技與創新的組合，加強我們行為的調節及改變。

(三) 數位時代與人工智慧

- 1、數位平台和人工智慧鞏固及增長工作，世界的潛力是無限的。
- 2、組織無法以科技保護累贅的工作，但他們對自己的員工仍應承擔責任，保護員工不打零工，並培養其敏捷性、適應性和復習能力。
- 3、與數位密切相關的是數據，政府、組織和個人決定如何分享和使用它，對我們所有世界是非常關鍵的。
- 4、數位助理，聊天室及機器學習，瞭解、學習，然後依據資訊行動。
- 5、三個層次：今天廣泛使用的輔助情報改善了人們和組織已經在做的事情。例如，GPS 導航為駕駛人提供方向並能依路況做調整。
- 6、今日湧現的大量情報，幫助人們和組織做了他們無法做到的事情。例如，如果沒有組織服務的計畫組合，車輛共乘業務就不可能存在。
- 7、為未來而開發的自主智慧已建造了自行行動的機器，例如自駕車，Zoox 在開發使用機器人和人工智能的自行車輛方面處於領先地位。

(四) 未來工作環境

- 1、技術突破：網絡技術和機器人，自動人工智能 (AI)，大數據。
- 2、超級組織：新的生產及領導方式，價值創造，繁榮的新紀元。
- 3、全球連接：互連性促使多樣性，適應組織運作。
- 4、極端長壽：勞動力的平均年齡上升，再加工—用於知識升級。
- 5、新媒體生態學：新的溝通工具，電腦世界，網路技術。

(五) 員工的進化

- 1、過去：攀登企業梯、著重於投入和知識、僅限公司設備、固定工作時間和辦公室。
- 2、未來：創建自己的梯子、專注於產出和適應性學習、任何設備、隨時隨地工作。

(六) 未來員工的原則 (圖 3.13.1)

- 1、靈活性 (flexibility)。
- 2、學習與領導 (learn and lead)。
- 3、瞭解技術 (understand the technologies)。
- 4、跟著前方 (follow the front)。
- 5、適應與進化 (adapt and evolve)。
- 6、挑戰傳統 (challenges conventions)。
- 7、即時回饋和認同 (real time feedback and recognition)。
- 8、動態界限 (dynamic boundaries)。

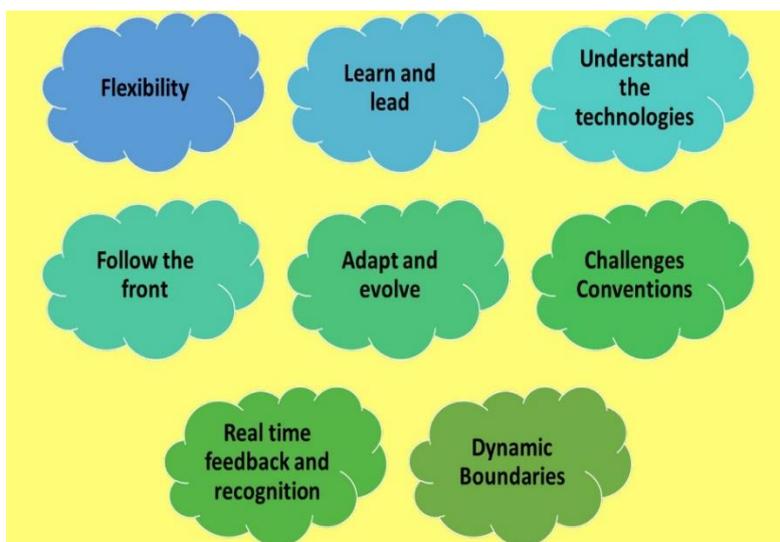


圖 3.13.1 未來員工的原則

(七) 明日的技能：未來工作環境所需技能（圖 3.13.2）

- 1、社會智慧（social intelligence）。
- 2、小說和適應性思維（novel and adaptive thinking）。
- 3、電腦的思維（computational thinking）。
- 4、設計心態（design mindset）。
- 5、跨學科（trans-disciplinarity）。
- 6、虛擬協作（virtual collaboration）。
- 7、認知管理（cognitive management）。
- 8、創新及創造力（innovative and creative）。

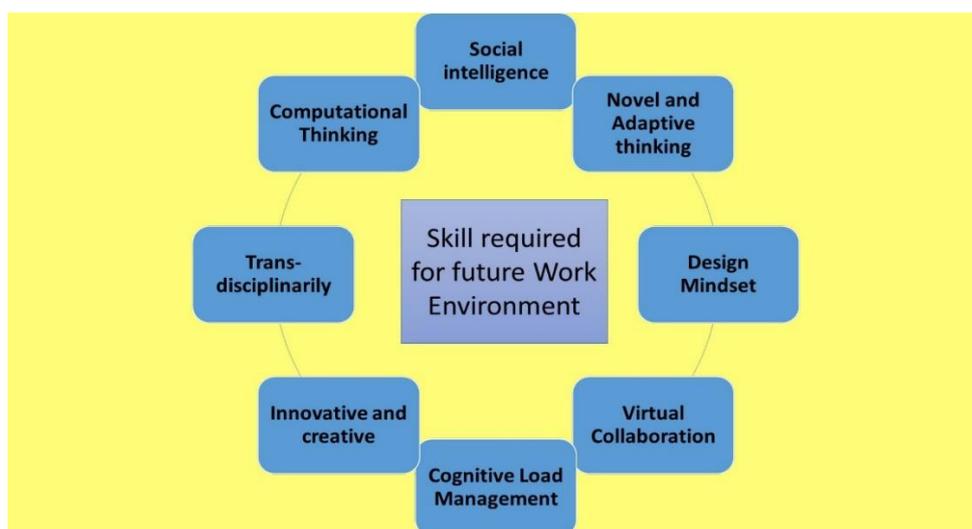


圖 3.13.2 未來工作環境所需技能

(八) 與人工智慧共存

一些優秀人士認為，人工智慧可以創造一個世界，因為機器幫助人類處理，分析和評估創造當今世界的豐富數據，提升人類的能力大，使人們能夠花更多的時間從事高層次的思考，創造力和決策—製造。

十四、人力資源現代化—數位紀元之新人力資源生態系統 (HR

Modernization-New HR Ecosystem in Digital Era)

主講人：Andhyka Gautama Setyawan

(一) 前言

演講者 Andhyka Gautama Setyawan 先生目前擔任印尼 XL Axiata (以下簡稱亞通) 公司人力資源服務部經理，並曾於許多家印尼知名跨國公司，如 Chevron、INPEX 與 IDX 等公司任職。Andhyka 先生，2008 年畢業於印尼萬隆大學 (Maranatha Christian University) 人力資源管理系，20013 年取得萬隆理工學院 (Bandung Institute of Technology) 企業管理碩士學位，至今仍在英國亞伯丁大學 (University of Aberdeen) 進修管理課程。

Andhyka 先生所任職的亞通公司，是印尼最大電信移動服務提供商之一，公司旗下有 2,000 多名員工以及 1,000 多家合作廠商，其業務範圍涵蓋 80% 印尼國內市場，國外業務亦遍及亞洲 9 個國家。亞通公司服務內容包括全球移動通信、無線通訊、網路通訊、互聯網與語音服務等。此外還提供金融相關業務服務，包括自動取款機 (ATM) 與電子憑單等服務，是東南亞極具規模的電信網路公司。

(二) 內容摘要

Andhyka 先生首先介紹自己與印尼亞通公司，詳如前節說明，不再贅述。其次說明數位時代企業所面臨的各種挑戰，包括產品生命週期短、科技更新太快、社群媒體崛起、消費型態的改變與全球化市場形成等。然而，人力資源 (簡稱人資) 部門如何協助企業面對數位時代的各種挑戰，就成為企業生存的重要課題。依據國外人資研究機構調查，只有 20% 人資部門，對於因應數位科技時代，所需的角色轉型 (Transforming) 有信心。因此，Andhyka 先生分享亞通公司人資部門實際作法與經驗，供與各國與會代表參考。

以下分為組織架構扁平化、建立數位工作環境與營造創新組織文化等方面，說明亞通公司人資部門的「數位人資再造工程」，簡敘說明如下：

1、組織架構扁平化

傳統工業時代為提高工作效率，組織架構重視的是員工服從，以致常見組織圖是由上而下、多層樹狀決行架構。此架構優點為清楚劃分每位員工權責，然而缺點是當企業規模變大時，階層太多，組織反應與工作效率自然下降。根據「2016 年全球人力資本趨勢報告」，詢問 130 個國家、超過 7 千家企業受訪者：你認為什麼是人力資源管理最重要的挑戰？結果除了政府部門，各行各業都將「組織設計」視為第一要務，重要性排序甚至超過了傳統認為最為重要的「領導力」與「組織文化」。因此，亞通公司第一要務即首先將組織予以扁平化，由原來 7 階鑽石型組織架構改為 5 階金字塔型架構 (如圖 3.14.1)，以回應數位科技時代，對時

效的要求。目前亞通公司管理階層與員工比例，分別為管理主管約占總員工人數 19%；中階幹部占 37%；現場員工占 44%。

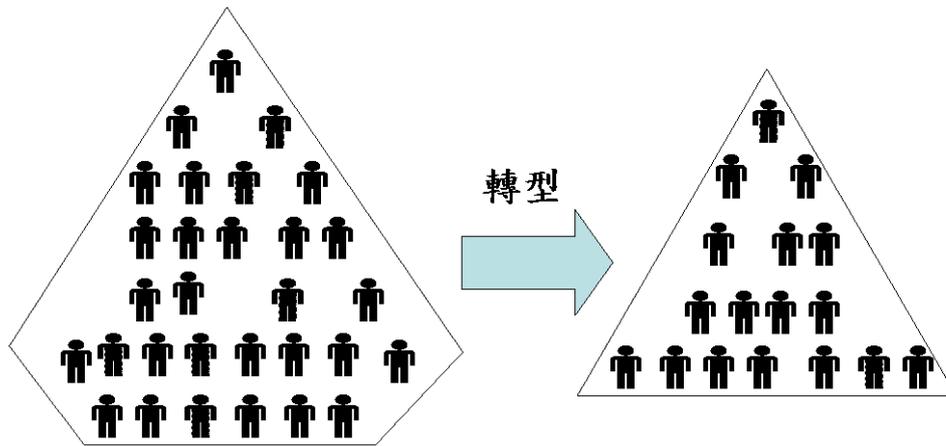


圖 原有組織-7階鑽石型架構 新組織-5階金字塔型架構

3.14.1 7階鑽石型組織架構改為5階金字塔型架構

亞通公司新的5階架構賦予員工更多的自主性，即勿須層層中央控制體系，員工可依據任務，快速重組、建立、部署或解散團隊。同時，為增進各部門同仁相互溝通，辦公室也改變設計，打破原空間隔離，改採開放空間，以加速員工間的協同作業。

2、建立數位化工作環境

Andhyka 先生介紹亞通公司重要資訊系統，包括數位工作平台、人力資源管理系統、商業生態系統與經營社群媒體等，詳細說明如下：

- (1) 數位工作平台：本平台為亞通公司員工最常用的資訊系統，包括數位學習與知識管理兩大系統；數位學習系統可提供員工最新科技資訊，並協助員工快速學習、提升專業能力，以面對迅速變遷的市場；知識管理系統則提供員工知識與經驗交流平台，以保留亞通公司重要知識資產，相關說明如下：

A、數位學習系統：亞通公司經常舉辦演講或教育訓練，邀請公司內部或外界專業人士演講，員工可自行選擇現場或由網路直撥或錄影方式收看。為因應新科技，亞通公司將學習主題分別為應用程式開發、大數據分析與遊戲數位模型等三大部分。目前員工學習效果非常良好，原委外製作的手機軟體程式（APP），現在大都已由亞通公司內部 Y 世代（Millennials）員工接手，自行開發。

B、知識管理系統：本系統目的提供員工工作資訊交流平台。員工可在系統討論工作進度、問題與結果，即將工作過程與文件電子化，同時可促進經驗與知識之分享。講者特別提到，自從本系統啟用以來，已大幅降低員工重複犯錯的機率。同時經常有員工在系統提出問題，儼然也已形成員工 Q&A 知識網絡，員工個人知識與經驗得以傳承，進而轉化成為組織知識。

(2) 人力資源管理系統：除傳統人資工作如招聘預算、人事管理、薪酬、福利、員工培訓、休假管理與績效評估等外，本系統還新增人才盤點、人才搜尋與職能盤點等功能，目標為找出有潛力員工，提供管理階層晉用或升遷之參考。比較特別的是本系統具 LinkedIn 連接，可藉此增加人才進用管道，以吸引更多優秀人才加入亞通公司。

(3) 商業生態系統：本系統參考生物學中生態系統 (Ecosystem) 的概念，將上、下游「關聯廠商」相互連結、互通資訊，以創造共同商業價值。所謂「關聯廠商」可能包含各種競爭對手、合作伙伴、互補企業、相關產品、技術與服務供應商等。「關聯廠商」大家彼此相互依存，並同時存在競爭、合作與競合等關係。與其他電腦資訊系統不同，商業生態系統透雲端 (Cloud) 與外界關聯廠商連結與資訊交換，當然像此跨組織的商業生態系統，資安工作就顯得特別重要。Andhyka 先生舉例亞通公司就採用微軟產品—Yammer 與「關聯廠商」通訊。

(4) 經營社群媒體：為因應社群媒體崛起，亞通公司也建立專屬社群網站，開始經營熱門社群媒體如 Facebook、Instagram 與 Plurk 等。其目的想藉由社群網站傾聽消費者意見以及提高顧客參與度，進而培養顧客忠誠度，同時也可打響公司知名度，相信對於亞通公司的品牌建立，應有很大的助益。

3、營造創新組織文化

為帶動創新風氣，亞通公司經常辦理創新競賽，以培育創新團隊與人才。每月工作檢討會也鼓勵員工盡量採腦力激盪方式進行，並促使與會者發揮想像力提出創新方法。同時每年釐定年度計畫時，鼓勵由下而上的創新，管理階層也嚐試只給任務或願景，不干涉執行其過程或方法。講者強調亞通公司 Y 世代 (Millennials) 員工就非常熱衷各項創新競賽，也的確為亞通公司帶來創新的氛圍。

十五、公部門領導者的領導思維—以台灣經驗為例 (The Leadership thinking for Public-sector leader-Taiwan's Experience)

主講人：沈建中

(一) 前言

有一句古老的中國話—「國家繁榮取決於人才的貢獻」。

孔子說：「為政以德，譬如北辰，居其所而眾星共之」當領導人以德為原則來辦理政事，就好像北辰在天空中保持不動，而四周的星星就會像雙手合抱地圍繞著它。「為政以德」，「為政」包括各種團體的領袖。國家有領袖，大小機關團體以及家庭都需要領袖，甚至臨時聚會所推的代表也算是為政者。領袖實施德政，遵循著「民之所好好之，民之所惡惡之」，處處為人民百姓著想，配合他們的需要，人民所喜好的，就努力去完成；人民所厭惡的，就盡力革除。這就是美德在統治者中的影響的意義。

(二) 何謂領導？

1、定義公共領導的十二種思維：

(1) 領導是主觀的：

領導的基礎源於一件事：個人在其他個人或團隊之間建立追隨者的能力。

(2) 領導無一體適用原則：

要謙虛且真實地表達你獨特的個性，以追求更有利的環境。

(3) 領導是爭取優勢：

以最有效的方式解決弱點，在你的團隊和自己當中創造雙贏。

(4) 領導是為你的下屬服務：

為他們提供創造勝利的工具，訓練你的下屬可以獨當一面，適當讚美他們，如果事情變壞，就要及早負起責任。

(5) 領導來自於影響力：

影響力可以來自任何一個層次和任何角色的任何人，開放正直，幫助提升他人，共同執行任務，建立影響力；真正的領導力更來自於以積極的生活方式影響周圍的人。

(6) 領導是做對的事：

勇於做正確的事，知錯能改。

(7) 領導者能讓員工超過自我：

最有效的領導不是通過恐懼，恐嚇或者職位頭銜完成，而是透過建立共同目標達成共識。

(8) 領導有洞悉問題並解決問題的能力：

有很多人願意談論問題，甚至可以表達同情心，但很少人能夠正視問題核心；

真正的領導者會視問題為挑戰，並正面回應問題。

(9) 領導是協助建立員工認為不可能事情的能力：

領導者是積極培育隊員的教練，而不是熱愛運動的球員；員工通過達到目的而獲得滿足，領導者透過分享願景，創造一個激發員工感到重視和實現的環境。

(10) 領導須建立團隊：

指導員工，然後為他們發聲的人，領導者培育身邊的人才，訓練他們青出於藍。

(11) 領導是培養追隨者：

主要責任是如何激勵您周圍的人在領導者的指導和願景下，支持更大的規劃；領導者的工作不再是你可以完成什麼，而是整個團隊可以實現什麼？好的領導者關注「我們」，而不是「我」。

(12) 領導是傾聽，激勵和授權：

確保真正瞭解對方的觀點，從員工那裡學習，並利用信任和協力的基礎啟發和授權。

2、聯合國經濟合作與發展組織（Organization for Economic Co-operation and Development, OECD）的領導整體趨勢：

(1) 領導是良好公共治理的關鍵組成部分：

治理可以簡單地描述為一個國家的基本價值觀被「制度化」的方式。這具有諸如分離的權力，制衡機制，權力轉移手段，透明度和問責制等方面。

(2) 「領導」是憲法的精髓：

同時也是善政的核心。根據經濟合作與發展組織（OECD）的研究報告，培育未來領導人並沒有單一的最佳模式，因為每個國家都有獨特的公共部門價值觀，管理制度在國別上不同。儘管經濟合作與發展組織成員國採取的多種戰略和做法，但可以從國家經驗中吸取一些整體趨勢，如：確定未來領導人應具備的能力、識別和選擇潛在的領導者、鼓勵指導和培訓、保持領導發展的可持續性。

(三) 臺灣的公共領導思維

1、如何成為優秀公務員：

(1) 領導者偏愛以道德治理。子曰：「道之以政，齊之以刑，民免而無恥；道之以德，齊之以禮，有恥且格。」如果人民是以法治為由，一味追求懲罰，他們將盡力避免懲罰，但沒有羞恥心；如果以德治國，謀求一致，他們按照適當的規則，就會有羞恥心，漸漸改正回歸到良善的境界。

(2) 季康子問政於孔子，孔子對曰：「政者，正也，子帥以正，孰敢不正？」孔子回答說：「治理是指糾正，如果領導人們走向正確的方向，會有誰敢不正確呢？」這就是政府道德的意義。

2、什麼是政府善政？

- (1) 魯哀公問：「怎麼做人民才會心悅誠服？」孔子曰：「舉直錯諸枉，則民服；舉枉錯諸直，則民不服。」意思是說：「舉用正直的人，安置在心術邪曲的人之上，那麼人民便會心悅誠服；舉用心術邪曲的人，安置在正直的人之上，那麼人民便不會心悅誠服。」
- (2) 孔子說：「以你的榜樣走在人民面前，在事工上艱辛」這是統治者成功治理的秘訣。
- (3) 王子犯法，與庶民同罪，孔子也說當王子的個人行為是正確的時，他的政府在沒有發出命令的情況下是有效的，如果他的個人行為不正確，他可以發出命令，但不會被遵守。
- (4) 子曰：「苟正其身矣，於從政乎何有？不能正其身，如正人何？」如果一個部長自己的行為是正確的，他在協助政府方面有什麼困難呢？如果他不能糾正自己，他要如何糾正他人呢？這是他對政府官員的個人正確性必需的責任。
- (5) 什麼是政府善政？子曰：「君子不以言舉人，不以人廢言。」意思是說：上級人員不會根據一個人的話而不賞識一個人，也不會因為這個人而放棄好話。意思是善政不參雜個人偏見。

在全球化快速發展的時代，每個國家注重提高公共部門的生產力和責任感，以提高行政管理的有效性和決策的質量。隨著我們社會的發展多元化，公民也增加了對政府高效執行能力的期望。

國家繁榮取決於人才的貢獻。領導和公務員效能的議題引起了來自學術界和從業人員廣泛的興趣。重新評估領導與公務員績效的關係。迎接這個挑戰是培育公務員的關鍵任務。所以政府會研究如何提高公務員的能力。在這種情況下，公務員的素質和能力應該改進。我國也努力研究有效的公務員培訓制度。從人力資源的角度來看，核心能力是組織創造價值的主要來源。由於核心能力可以使組織成員擁有特定的、專業的知識和技能。

(四) 中華民國公務人員制度及核心價值

- 1、對於政府機構，政府職員的能力是績效效率的重要因素。政府的績效效率是通過僱用、培訓和其他人力資源管理方式聘用，執行和維護人力資源。
- 2、中華民國公務人員共分為十二個職等的核心價值
 - (1) 十二職等：形成創意視野，戰略分析，變革與危機管理，集體激勵與領導力，跨域協調，效率管理。
 - (2) 十至十一職等：三大核心競爭力是：思想思想，政策管理，談判和討論。

- (3) 九職等：部門主管六大核心領導能力是：客戶服務，知識管理與應用，程序與時間管理，衝突調解與溝通，指導和交付經驗，目標設定與執行。
- (4) 六職等至九職等：四項核心競爭力包括：創意思維，議題設定，說服與協調，多元因素管理。
- (5) 一職等至五職等：九項核心能力包括：傾聽與表達，工作計劃，問題解決，資訊應用與處置，團隊合作，行政倫理，客戶服務，情感管理，基本法規知識。

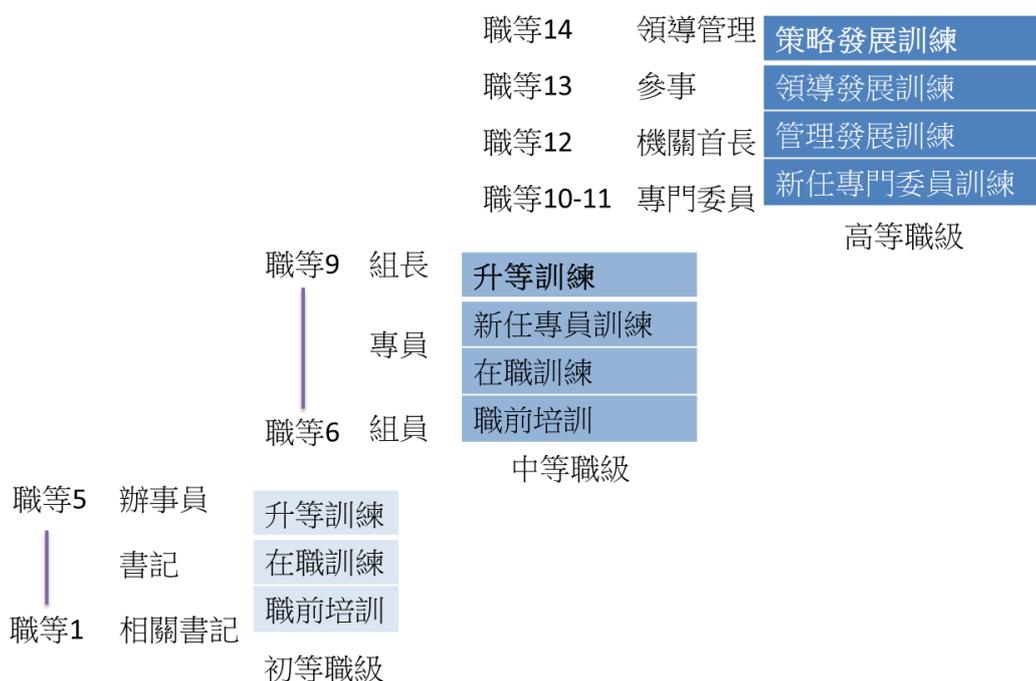


圖 3.15.1 中華民國公務人員各職等培訓課程

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

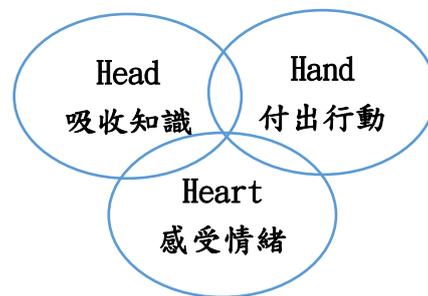
主講人：Ms. Serely Geraldine Alcaraz (菲律賓)

(一) Kahoot (<https://kahoot.it>) 一款趣味性很高的即時反饋系統平台在可上網的狀況之下，講師出題目，讓學員可以透過不同電子設備（如：個人電腦、手機、平板）進行互動。

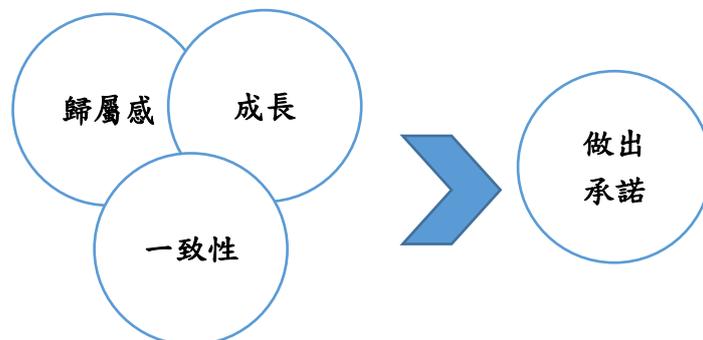
(二) 員工投入度

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：



(三) 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。

(四) 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；

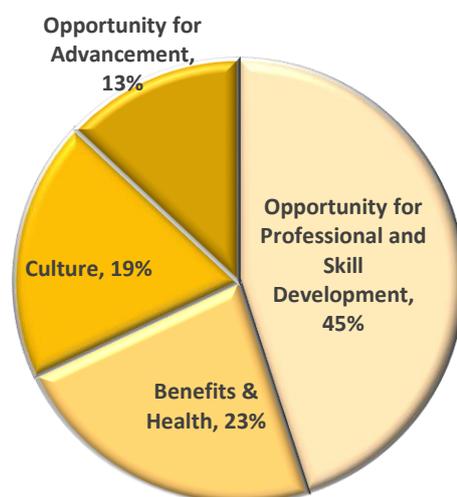
2、19% 的上班族滿意自己的工作；

3、五分之一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%，5 年內公司收入也提高了 13%。

(五) 卓越工作場域的組成要件占比：



1、45%：提供專業技能的發展機會

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

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

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

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。

(六) 給企業的 5 項建議：

- 1、提供員工自我提升的機會 (Open 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 (或賞識) (Express appreciation more often)。

十七、發展全球性的領導人 (Developing Global Leaders :

Cross—Cultural Communication Skills For Success)

主講人：Mr. Joel Wallach (U.S.A.)

(一) 前言

在現今的世界，一個卓越的經理人無論是在虛擬或實際的工作環境，都必須能夠與眾多來自不同文化及背景的員工溝通，跨文化及地區（時區）的溝通，無論是在表達一個有說服力的論述，處理誤會或爭端，或是給予及收到回饋，都需要很多技巧。另外跨文化的溝通障礙也是在發展良好工作關係的一大挑戰，但最重要的是要能夠有同理心並提高溝通效率，將障礙轉化為正面效益。在這場研討會 Mr.Joel Wallach 運用他在亞洲、非洲及中東等地區研究的經驗及成果，與參與者探討在跨國的工作環境及打破藩籬的策略以創造有效率的溝通，並且討論如何運用不同的溝通模式工作風格的知識強化顧客和同事間的關係，增進彼此信賴，以降低溝通挫折。

Mr. Joel Wallach 是一位心理學家也是商業界領導者，有豐富的工作和組織團隊經驗，是一位經驗豐富的國際顧問，在馬來西亞、柬埔寨、坦尚尼亞、台灣、中國、塞拉利昂、肯亞、埃及和菲律賓等多個國家工作過，30 多年來從事不同文化和商業環境之跨國員工管理。目前為 ITD World (Institute of Training and Development) 顧問，曾與 50 多個工作跨國公司和組織及來自跨國公司的 2500 多名管理人員提供跨文化管理和溝通技巧培訓。客戶包括：杜邦、德州儀器、麥當勞、埃克森美孚、宏碁、英特爾、英國保誠、T-Systems、德國賽、BP、阿莫科及通用動力等公司。也曾著作「如何與老美共事—摘下你的文化濾鏡透視老美 (Working with Americans: a practical guide for Asians on how to succeed with U.S. managers)」一書，基於他在美國和其他國外企業當地工作所面臨管理挑戰，以數十年直接經驗的基礎，為亞洲企業之管理人員提供企業成功的實用指南，以及以豐富的經驗提供各國際組織和公司諮詢有關人員管理的問題。

(二) 文化影響領導

何培育全球性的領導者？Joel Wallach 從文化面向切入。他認為職涯的成功來自於知識技能、努力工作、情緒智商，另外有一項很重要的要素是文化智商(CQ, Cultural Intelligence)，他引用達爾文 (Charles Darwin) 的一句名言：「It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change.」(中譯：物種之中，並非那些最強或最聰明，而是那些最能適應轉變的能夠生存)。

1、文化是規則的集合 (Culture = Set of Rules)

著名哲學家泰勒 (Edward Burnett Tylor) 把文化定義為「一種複雜叢結之全

體。這種複雜叢結之全體包括知識、信仰、藝術、法律、道德、風俗、以及任何其他的人所獲得的才能和習慣」。因為文化的差異，在跨國的工作環境中，對於職場上的價值觀、人際關係及工作態度，每個人可能有不同認知。



圖 3.17.1 文化是規則的集合

2、文化是有色眼鏡 (Culture = Set of Glasses)：

同樣的一件事情因文化不同常產生觀點的差異，例如：什麼是好員工？什麼是好老闆？什麼是公平？什麼是主動？什麼是成功的團隊？這些在不同的跨國工作環境中，答案可能不同。因為我們已經習慣通過自己的文化眼鏡看事情，如果我們處於一種截然不同的文化，我們原來習慣的評價和解釋方式可能不同，有時更會產生挫折感；就如同身在一個新的城市卻試圖用自己的家鄉的地圖來找路，沒過多久就會迷失方向，因而感到非常沮喪。

Joel Wallach 舉一個例子，當我們看到冰山時，在水面上可見的實際上只有一小部分，水面下是一塊更大的整體。同樣，人們往往把文化視為可以用我們的眼睛觀察的特徵，例如食物、舞蹈、音樂、藝術或問候儀式。但是這些只不過是文化表現外在的特徵，另外有表現出更深更廣的文化成分，例如複雜的思想、觀念、態度及價值觀等深深影響我們行為與學習的特徵。

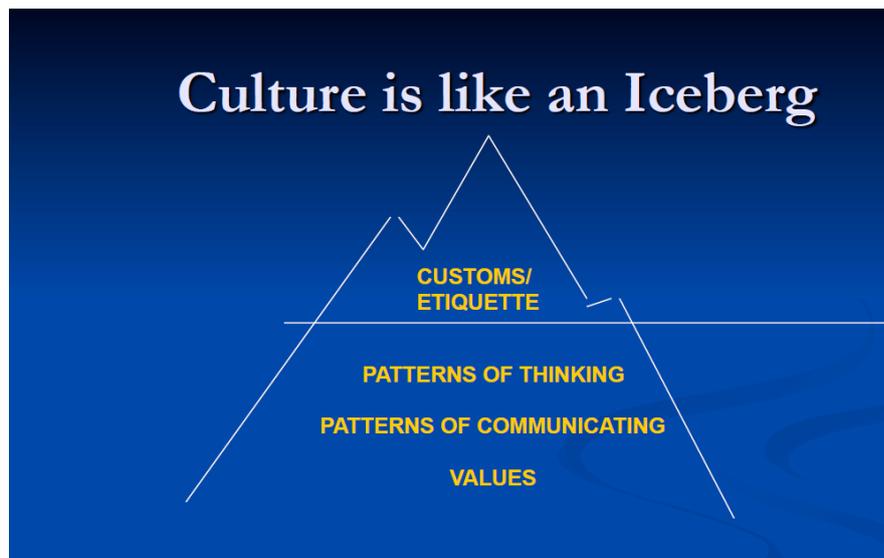


圖 3.17.2 文化像冰山

就如同冰山一樣，我們可以很容易地看到和描述的東西，但也有許多根深蒂固的觀念，我們只能透過分析、學習來理解。如果我們通過自己的文化眼鏡去解釋在不同文化環境中遇到的一切，而不考慮新文化冰山下巨大隱藏部分，以習慣的方式判斷處理，很容易遇到障礙。我們應該先停下來，注意發生了什麼，然後意識到這是一種文化學習的情況，而不是立即本能地通過自己的眼鏡來判斷。

（三）跨文化溝通的障礙

在跨文化溝通中，我們最常遇到的挑戰是傳達者與訊息接收者認知的差異。人類學家愛德華·哈爾（Edward T. Hall）在他於 1976 年的《超越文化》（Beyond Culture）一書中所提出高情境文化（High context culture）及與之對應的低情境文化（Low context culture），用以解釋一個文化在日常交流中對高情境訊息與低情境訊息的使用的相對比重的傾向。

在高情境文化中，許多東西都是不言明、留待文化做解釋的。因為少數幾個詞就能很有效地對相同文化基礎的人傳達複雜的含意之故（但對於不同文化基礎的人，這樣的詞彙的傳達效率較低），因此辭彙的選取在高情境文化是重要的；而在低情境文化中，進行溝通者需要更加明確地傳達詞意，而單一詞彙的重要性在低情境文化中也比較低。一般認為情境度較低的文化：美國人、德國人、瑞士人及英國人等是屬於直來直往的溝通；一般認為情境度較高的文化：日本人、中國人、阿拉伯人、法國人及義大利人等語意中常帶有深意，如下圖所示：

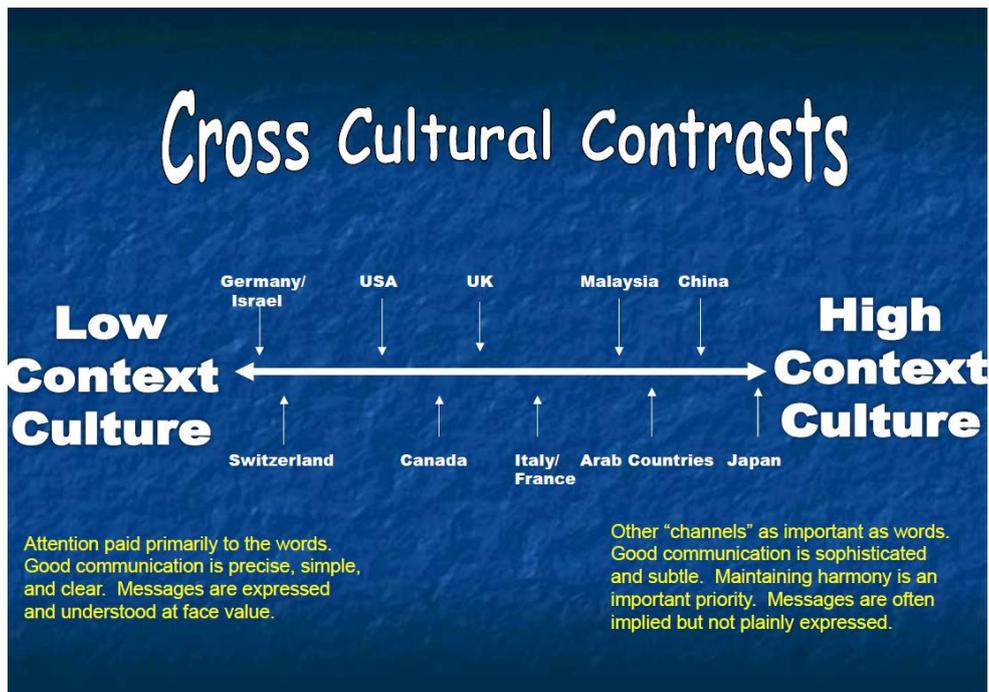


圖 3.17.3 文化情境度

但是一個文化的情境度之「高」或「低」不是絕對而是相對，因此一般所謂的「高情境文化」和「低情境文化」都是不同文化間相對彼此而言的。一個文化可能相較某個文化而言是較為高情境的，但相對另一個文化而言卻是較為低情境的，作者提到相較英裔加拿大人的文化而言，法裔加拿大人的文化是較為高情境的，但相對法國文化和西班牙文化而言，法裔加拿大人的文化卻又是較為低情境的，高情境文化傾向賦予人際關係較高的價值，且其團體成員常常是彼此緊密結合的。高情境文化往往也是那些有著較強傳統與歷史，且其隨著時間經過而發生的變化較少的文化。相反地，在低情境文化中，溝通訊息所奠基的共通經驗，在不同世代間可能會有很大的變化，例如美國親子間的溝通障礙。

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

主講人： Mr. Karl LaRowe (USA)

(一) 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。

(二) 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)。

(三) 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。

(四) 正向情緒能量 (POSTIVE 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。

(五) 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。

(六) 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：
 - (1) 自我友好 VS 自我評價。
 - (2) 人道對待 VS 孤立隔離。
 - (3) 謹慎 VS 過度認同。

（七）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。

（八）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。

（九）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。

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

主講人：DRS. IS NUGROHO（印尼）

（一）講者介紹

DRS. IS NUGROHO（印尼）為印尼能源公司 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）內容摘要

- 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 年時間讓電話成為 5,000 萬人間的通訊方式，但到了今日，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（如下表所示）：

表 3.19.1 2017 年網路上每 60 秒發生的網路行為統計

● 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	● Amazon 有 50 個智能語音裝置被配送
● 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	● Google 產生 350 萬則搜尋

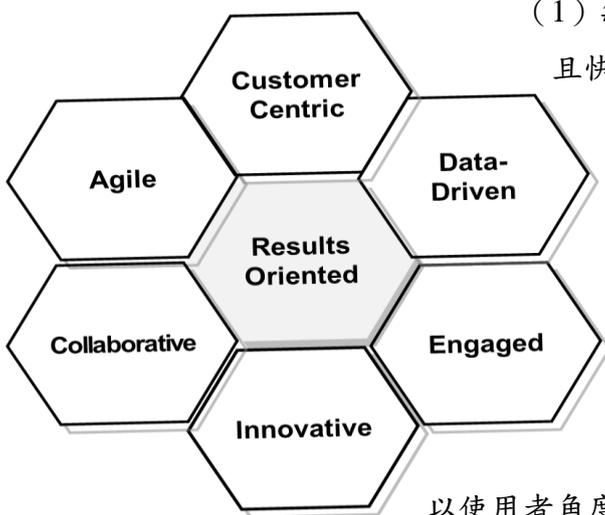
- 4、千禧世代（Millennials，約誕生於 1980 年至 2000 年之間）員工講師以自己公司為例，公司裡有 6 成員工為千禧世代，現在年紀約在 35 歲左右，其父母大都為戰後嬰兒潮時代出生、是沒有很多機會接受良好教育的世代。他們有一些特質，也需要有特別的指導方式：

- （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，並儘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，讓他們瞭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)：試圖瞭解客戶，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)：力求瞭解客戶，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)：瞭解下屬的個人目標、義

務協助，並回饋。

二十、公部門人力資源發展 (Human Resource Development in the Public Sector)

主講人：Arthur Luis P. Florentin, M. F

(一) 前言

主講人 Arthur Luis P. Florentin 先生現任菲律賓公務員學院 (Civil Service Institute) 執行主任 (Executive Director)，曾任菲律賓人事管理協會 (People Management Association of the Philippines)、亞洲區域培訓與發展組織 (ARTDO) 總裁以及菲律賓最大配電公司 Meralco 人力資源發展部門 (HRD) 主管。Florentin 先生亦曾於私部門工作 40 年，是位著名的人力資源 (HR) 和組織發展 (OD) 方面專家，專長為績效管理、職業管理、繼任計畫、戰略規劃、戰略執行、培訓與發展，以及工作場所學習與發展等領域。

(二) 內容摘要

菲律賓公務員學院 (Civil Service Institute) 主要任務包括提供協助提高公務員效率、制定訓練與發展標準、主管服務領域計畫 (Administer Service-wide programs)、訓練教材開發以及訓練評估等。菲律賓公務員學院課程目標為經由基礎性人力資源專業管理，發展訓練一系列課程，以建立公務人員核心價值。Florentin 先生首先強調「選擇」對個人的重要重要性，同時也讓大家瞭解價值觀會影響選擇。在引導大家進入正式課程，公務人員價值觀的型塑為本報告的重點。以下簡敘本次演講內容：

1、價值交換 (Values Trading)

講者說明每個人都必須承認，對於自己的喜好有一定的基礎 (Basis)，而這個基礎往往因人而異，但這個基礎也經常表現於個人的決定或行動上。「價值」就是這個基礎，決定你做什麼或說什麼。「價值」係攸關什麼是重要的、好的、壞的或是一種持續性長久的信念想。有清楚「價值」觀以後，才可能瞭解生活或工作的意義，進一步強化整合思想、感受與行動。至於「價值」的本質，每個人不盡相同，是有分層級與部分。然而，整體「價值」是無法協商，部分「價值」則可予以強化或弱化。

2、價值形成原則 (Values Formation Principles)

「價值」形成原則如下：「價值」是要被理解，而不是被教導的；人們會模仿領導者塑造的價值；「價值」可透過意識觸動，自我校正或控制；「價值」會經由社會化強化；「價值」往往係由日復一日的活動潛移默化而形成；「價值」的選擇會顯露或塑造人格特質；共同「價值」觀往往為文化的基礎。

就共同「價值」觀而言，它可被視為組織裡的生活力 (Life Force)，有助於群體的凝聚與衝突的解決，且可以引領願景、任務或策略。除此之外，共同「價

值」觀也是組織（生存）的重要聯結中心與潛在維持運作的關鍵。

3、共同價值觀（Shared Values）的涵義

共同價值觀可經由轉換（transform）累積更多的動能，遠比呈現出來的還要更大；共同價值觀可形成有吸引力的工作環境（magnetic work environment），使人員感受到與工作、同事與組織的緊密聯結，組織不易崩解。

4、菲律賓公務人員價值觀（Public Service Values）

以菲律賓憲法等相關法令規定而言，公務人員價值觀內涵包括愛國心（Patriotism）、廉正（integrity）、優秀（excellence）與道德靈性（spirituality）等。

5、強化共同價值觀（Reinforcing Shared Values）

講者提出以下強化共同價值觀方法與建議：

- (1) 人類組織就像一本翻開的書籍，而不是機器，而是持續性的集體創作。
- (2) 積極、正面的未來意向，可以引導積極的執行力。
- (3) 人們通常會涉入其中，且對於外圍的人或世界會有意識或判斷。
- (4) 疑問或改變並不會造成分裂，而是一種刺激。
- (5) 建造或維持的動力：需要許多正面有效的影響力與社會聯結，諸如：希望、激勵、鼓勵、照護、同性情誼、對於創造有意義事務目的之急迫性等。
- (6) 強化共同價值觀的常見方式，包括模範化、工作坊實地演練與導引、評價相關價值註解的反思、附加物的運用（如海報、公告欄、通訊、電腦、壁報、卡片與標記等）、見證、分享或說故事、指導與訓練、獎勵與認可、新進員工導向、特別活動與場合等。

6、共同價值觀的力量（The Power of Shared Values）

講者分享菲律賓奎松省阿拉巴特市（Alabat, Quezon）公務員公共服務價值課程，以及學習後公務員問卷調查結果，如下說明：

(1) 課程過程：

- A、針對菲律賓奎松省小島上第 5 層級自治城市公務員。
- B、2016 年 7 月 1 日，舉辦市府高層人員公共服務價值課程。
- C、2016 年 7 月 23 日，舉辦市府一般人員公共服務價值課程。
- D、在 2017 年 4 月 7 日進行問卷調查與影響評估。

(2) 學習結果分析報告：

- A、100%公務員認為課程具實用性。
- B、40%公務員認為課程包含愛國心有關之學習。
- C、56%公務員認為課程包含與誠信有關之學習。
- D、48%公務員認為課程包含與優秀有關之學習。

E、88%公務員認為課程包含與心靈激勵有關之學習。

(3) 學習獲益分析：

A、8%公務員認為學習後，有助於市府獲得更多獎項。

B、36%公務員認為學習後，可助於提升公共服務。

C、32%公務員認為學習後，可改善與客戶或公民的關係。

D、20%表示學習後，與同事的關係有改善。

E、16%公務員表示學習後，與神（信仰）的關係有所改善。

F、12%公務員表示學習後，與同事或客戶分享價值觀。

(4) 需持續努力發展分析：

A、28%公務員表示願意維護和提高公眾服務素質。

B、20%公務員表示願意繼續推動與分享學習。

C、16%公務員認為藉由聖經的閱讀，可改善與上帝的關係。

D、16%公務員表示願意持續彼此激勵。

E、12%公務員表示願意繼續相互關心。

二十一、轉型中的人力資源—提昇人力資源業務合作夥伴能力

(Transforming Human Resources - Enhancing HR Business Partnering Capability)

主講人：KC Yan, MIR, FPM

(一) 前言

主講人 KC Yan 先生為馬來西亞籍，現任 ITD World 高級首席顧問，曾任飛思卡爾半導體 (Freescale Semiconductor) 高級人力資源總監、摩托羅拉半導體產品部 (Motorola Semiconductor Product Sector) 亞太及日本人力資源總監等職務，同時具 38 年企業經驗，專長為人才管理、接班人計畫、績效管理、運營和項目管理、變革管理與變革策略，以及組織行為與設計等。

(二) 內容摘要

講者首先說明人力資源業務合作夥伴 (Human Resources Business Partnering, 以下簡稱 HRBP)，為企業派駐至各個業務或事業部的人力資源管理者，主要任務為協助各業務單位高層及經理有關員工發展、人才發掘與員工能力培養等，在企業中扮演關鍵角色。今日探討主題為—提高人力資源業務合作夥伴之能力，以下 3 個面向探討：第 1 個面向為轉型，探討轉型產生的變化，尋找人力資源業務合作夥伴的聖經，探討其存在的意義及影響力；第 2 個面向為新人力資源業務合作夥伴之競爭力，說明自我評估人力資源競爭力的方法；第 3 個面向為人力資源業務合作夥伴能力。以下簡敘本次演講重點：

1、人力資源投資

人力資源部業務功能日益複雜，工作內容涵括商業預測、建立企業投資回報率，影響企業未來發展越來越深。因此，人力資源專業人員往往在人力資本和組織發展扮演戰略功能之角色，例如人才管理、招募、薪資、福利和諮詢等角色，下圖為人力資源投資回報率 (HR ROI Scale)。

HR ROI Scale

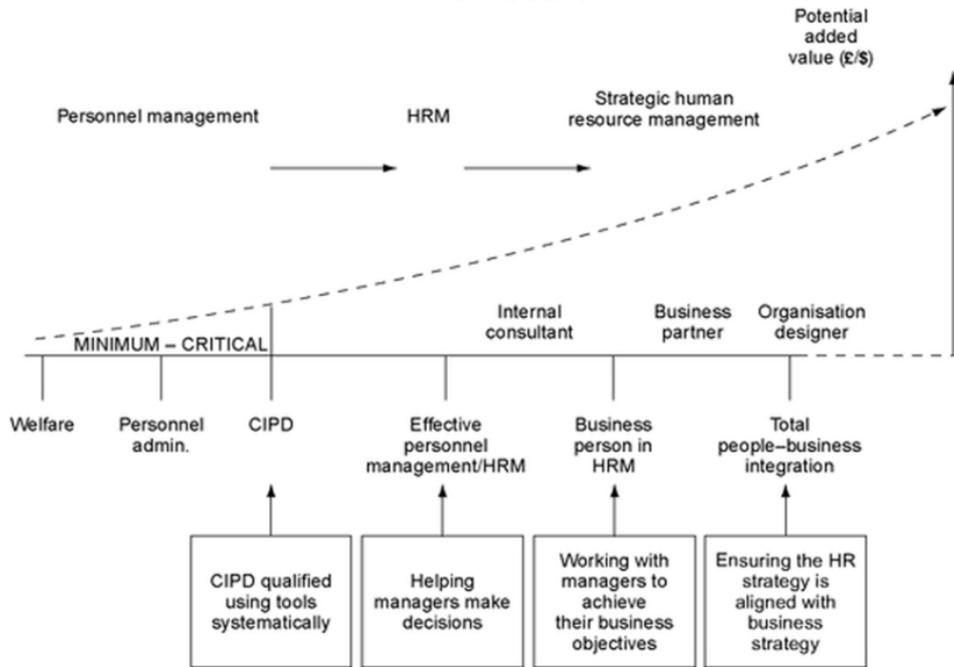


圖 3.21.1 人力資源投資回報率 (HR ROI Scale)

2、人力資源轉型與演化

講者建議人力資源部門必須轉型為人力資源業務合作夥伴 (HRBP)，轉型過程可由天賦 (Talent)、速度 (Speed)、文化 (Culture)、課責 (Accountability)、服務 (Service)、合作 (Collaboration)、創新 (Innovation)、風險管控 (Managing Risks)、簡化 (Simplicity)、成本 (Costs) 等方面進行。若發生矛盾時，應有所取捨。傳統人力資源業務分佈為行政業務約占 65%；經營與計畫業務約 30%；策略與政策為 5%。轉型後人力資源業務合作夥伴 (HRBP)，業務重點以經營與計畫最重，約占 60%；行政、策略與政策業務各占 20%。轉型前後比較圖請參閱圖 3.21.2。

3、重塑人力資源人員角色

講者建議以人員、程序、策略及實務運作面重塑人力資源人員角色。同時以策略人力資源管理、轉型與改變管理、人力資源行政功能、僱員貢獻管理等 4 個面向，分析不同面向、層次的角色扮演。圖 3.21.3 為人力資源人員角色面向分析圖。

Traditional Model vs. Transformed Model

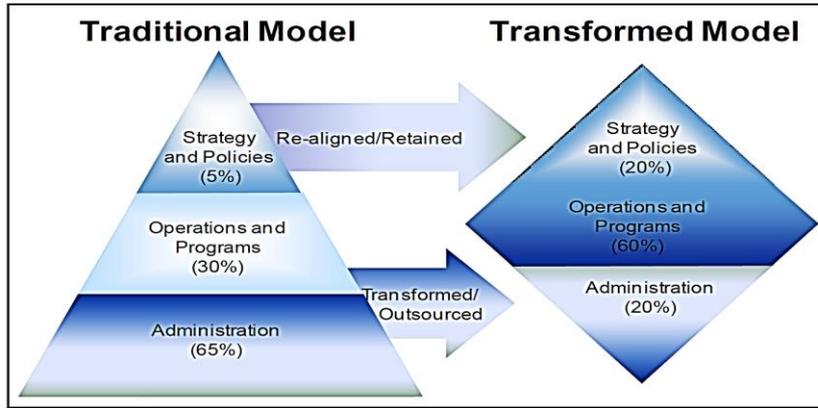


圖 3.21.2 人力資源業務傳統與轉型後模式比較圖

Future / Strategic Focus

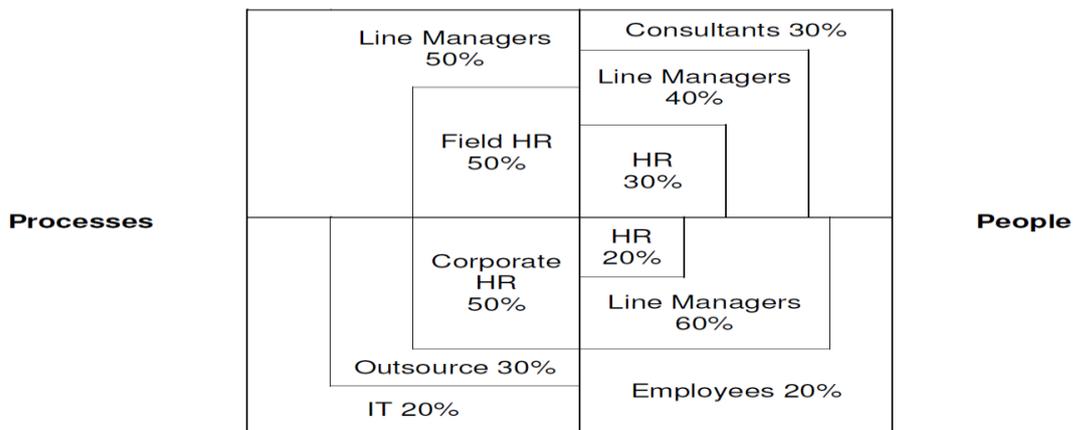


圖 3.21.3 人力資源人員角色面向分析圖

4、人力資源責任分工

講者說 Everybody、Somebody、Anybody、Nobody 的故事，內容如下：若有一個重要的工作，每個人(Everybody)必須做，但大家都確信有人(Somebody)會去做，而且任何人(Anybody)都可以做到，但最後並沒人(Nobody)去做。

以上故事是要說明組織中責任分工的重要性。有人或許對此會感到憤怒，因為這是每個人的工作，而每個人都認為任何人都可做，但沒有人意識到每個人都不會去做，結果是都沒人做。

5、人力資源人員能力評估

講者建議以策略貢獻 (Strategic Contribution)、個人信譽 (Personal Credibility)、人力資源傳送 (HR Delivery)、業務知識 (Business Knowledge)、人力資源科技 (HR Technology) 等五大項目 (內含 33 細項)，進行人力資源能力評估。圖 3.21.4 為人力資源能力模型圖，可用來確認哪些個人能力、需要額外的發展或培訓；有助於把培訓重點放在實現個人和公司目標，並幫助員工朝向組織成功方向發展。



圖 3.21.4 人力資源能力模型

6、人力資源諮商服務

人力資源人員應扮演疏導者，每個組織內部都可能發生矛盾，例如追求品質與加強客戶服務會提高營運成本，如何用更少的資源做更多的事情等，這些都存在著矛盾的現象。若遇困難可請求外界人力資源諮商服務，以解決組織中所產生的矛盾與對立的能力。

7、人力資源發展策略

講者提供以下 4 個人力資源發展策略，提供聽眾參考：

- (1) 以顧客導向，提供有效率管理數據與資訊，爭取同事及管理者的支持。
- (2) 提供個人或團隊相關人力資源具體建議，並具備清晰評估與解決方案。
- (3) 於專業領域，扮演諮商或伙伴角色，並於組織內長期發展人力資源。
- (4) 於領導與管理領域，負責發展與傳承組織層面之人力資源策略。

8、Rich Horwath 人力資源管理策略

講者提供 Rich Horwath 人力資源管理策略供聽眾參考：

- (1) 敏銳 (Acumen)：最關鍵、最需要學習的，以及最欠缺的能力是什麼？
- (2) 行動 (Action)：那個行動可帶來利益？
- (3) 分配 (Allocation)：資源應集中配置在哪裡？

9、人力資源競爭力思考模式

講者建議人力資源業務應思考如何提高企業競爭力，主要考量因素包括處理全球性複雜議題、內外爭點、簡化與處理、多樣性、包容、管理矛盾、擁抱不確定性、敏捷（學習、決定、行動）、管理分歧及模糊、系統性思考等。另外，培養具創造與突破性的觀察力是最重要的課題，因為任何創新都需要具備觀察力。

10、麥肯錫 7-S 模型 (McKinsey 7-S Framework)

講者提出「麥肯錫 7S 模型 (McKinsey 7-S Framework)」提醒在場聽眾在規劃企業藍圖時，不只應注重策略、結構的硬性變數，也要注重強調員工、技能、管理風格、制度與共同的價值觀等軟性變數；在企業組織的發展過程中，至少必須全盤考慮麥肯錫的 7 項變數，包括策略 (Strategy)、結構 (Structure)、系統 (System)、管理風格 (Style)、員工 (Staff)、技能 (Skills) 與共同的價值觀 (Shared Value) 等。

11、商業策略自我檢視時機

講者建議每隔一段時間，就應自我檢討商業策略的精準度，包括商業策略對實現公司的目標發揮效用、組織對實現商業策略提供多少支援等，以適時調整商業策略或所需支援。而最佳檢視時機，為當發現有未來可能性，企業也有能力改變現況時，定能協助企業邁向成功。

12、聚焦未來數位大趨勢

講者建議企業人力資源應聚焦未來互聯 (Connectivity)、數位加速 (Digital native Acceleration) 等大趨勢。企業應思考如何將大趨勢由單純的資訊與訊息，化作商業策略、設計與發展，並加以實踐，將是未來企業成功的關鍵。並應思考未來人力資源人員的定位、存在意義、教育訓練、組織發展或工作計劃等。另外，講者針對外部人力資源業務合作夥伴 (HRBP) 協同作業，亦建議應加強與人力資源業務合作夥伴 (HBP) 的溝通，如果不能與組織有效協同取得共識，很難達成商業目標。

肆、研習心得與建議

一、研習心得

(一) 輔導、指導及轉型更美好世界的領導者

Dr. Peter Chee 的演講不像是一門授課，而是透過與參與者的互動，以及透過活動的進行，生活經驗的分享將教練的角色與功能讓參與者體會，將他長時間從事人才培訓與發展的經驗融入演講中。一個好的領導者必須要有必勝的決心、快速的執行能力、持續的動能等核心特質，而這些特質是需要教練協助訓練發展的，因為它能成為企業後面的推手，鞭策被教練者達成目標。

當前企業情勢多變，而領導人在面對變革時，若能讓自己多培養一個教練的角色，就可以有多方面思維，協助團隊成長，不論在職場領域或生活領域，能成為幫助自己、幫助別人的教練。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。

(二) 高度人力資產發展扮演的角色

儘管高等教育在達致永續社會這個目標下扮演了重要角色，但考量到其侷限性，並不宜承擔所有的責任，而是扮演領導者的角色，而是必須整合所有的行為者到這個倡議中。因此要能夠完成目標，必須個人以及集體的共同努力及參與才能夠完成。最後請設想一個情境，今天還在幼稚園的孩子們將在 2040 年於大學畢業，如果高等教育無法完成這項使命，試問還有誰能夠完成這項。

(三) 引領世界更美好的轉型領導者及才能—亞洲企業發展視角

人才管理無疑問地扮演了最重要的角色，也就是協助企業提供客戶高品質的產品與服務，為了達成此一目標，人力資源必須轉型成為企業導向並且更為主動參與企業生產。傳統上 HR 對組織貢獻之績效是難以量化衡量，然而今日之 HR 在降低成本之壓力下，必須找出方法展現其對組織之價值貢獻及效率。因此，對於組織而言，HR 應為一架構化部門，以一致性作業方式增進部門間溝通及各階層回報系統效率，這些挑戰不足為道，因為 HR 應該要做的比這些更多，總而言之，若無法計算 HR 的投資報酬率便無法將 HR 的價值展現於組織中，藉由阿拉伯國家組織的例子，我們可以學習，如何有效執行 HR 績效評鑑方案。

(四) 以領導動力及人力發展帶領成功的未來

「三個臭皮匠，勝過一個諸葛亮」。無論是正式組織或是非正式團體，若能集眾人智慧及能力共同完成任務，提供分工合作，集思廣益的過程，將提高組織任務或目標達成率。領導者除了自身具備成功的領導特質及能力之外，亦須召集一群志同道合且具有勝任能力的團隊，才能共同努力以展現領導力之效益。

為了使組織得以維持穩定運作發展，領導者本身尚須不斷地保持並提昇自我能力。組織應將每位員工視為人才。從維持組織的生命力角度來看，組織必須重

視人才培育發展的工作，有的人才始能提高組織工作的產出和效率，組織不僅止於招募好的適任人才，更需提供適當的培訓計畫，以維持或提升人才之勝任能力，以使團隊每位團員能夠與組織共同成長，俾期提升組織競爭力。

同時，領導者與員工皆須持續學習，提升自我面對挑戰及問題解決的能力。領導者若保持開放心態與員工一同學習，在心理層面亦可使員工備感重視，進而提昇員工對組織的向心力，並穩定組織人員的流動率。領導者也可藉由與員工的互動交流、溝通並反饋，動態檢視自身領導情形與組織目標是否有調整空間，保持開放、彈性的態度，讓組織得以提升適應外界環境的能力，進而維持組織的持續力及競爭力。

（五）簡單的力量

本次第 44 屆亞洲培訓總會簡稱（ARTDO International）國際年會在馬來西亞檳城舉行，議程主題為「使世界更美好的轉型領導及才能」（Transforming Leaders and Talents for a Better World），會中有來自亞洲及英美等國的專家學者及業界精英就相關主題進行演講與交流，議程中有共同討論及分組討論，在緊湊且豐富的議程中，講者精闢、專業的講授與分享，讓人耳目一新，收穫頗豐。

扣合本次的會議的主題，共同討論議題包括了高度人力資發展的角色、亞洲企業發展視角、檳城人力資源發展案例等，我國考試院考試委員詹中原博士亦於會場中發表我國高階文官培訓的現況與成果；分組討論部分則包括了強而有力的指導技巧、以蛻變的力量創造永續發展、發展全球領導者、領導者的職場正面能量等等，我國行政院國家發展委員會副處長沈建中博士主講從臺灣經驗看公部門的領導力。

年會的討論主題中，個人印象最深刻的是，是多位學者均有提到的「簡單的力量」，該主題的主講人 KC Lee 透過精彩而豐富演說，讓人深深體會到，使事情過於複雜往往是通往目標的巨大障礙，一個成功的領導者，會保持簡單，所帶領的組織會知道要去哪，以及到達那需要實現些什麼。而蘋果創始人 Steve Jobs 曾說：「簡單比複雜更困難。你必須努力工作才能讓思維清楚，並使之變得簡單。」所以，保持簡單往往就是成功的關鍵。

參與這次 ARTDO Int'l 年會，除了議程的豐富講座與交流分享，各國與會的專家學者透過熱情、極具各地特色得表演，讓會議的進行增色不少，也讓彼此的距離拉近不少。另主辦單位亦安排了半日檳城古蹟巡禮，馬來西亞為多元民族的國家，而檳城喬治市在 2008 年被聯合國教科文組織列為世界文化遺產，當地的種族、文化、語言、宗教及飲食相當多元，各族人民融洽相處，讓這個新舊文化交融的古城，具有其豐富又迷人的特色。透過這次參與年會，不僅對討論主題有更深入的瞭解，可以將相關經驗帶入自身的工作，也體驗到不同國家的風土民情，亦認識了不同國籍的專家學者與學員，真是很棒的體驗！

（六）邁向成功的領導培訓

Atif Abdelmageed 博士介紹他對於成功領導者應具備的 8 種能力與 7 個習慣的修煉，值得大家學習參考。除領導修煉外，Atif Abdelmageed 博士還建議領導者應「虛懷若谷、善用團隊力量」，不應放棄團隊任何一位成員。即使團隊中能力最弱的成員，也應善用他的優點，才能發揮團隊力量。由剛實例證明，左手少了一根小手指幫忙，就無法牢牢握住右手食指，也證明團結力量大的道理。

（七）強而有力的指導技巧

導師制度的設計，在於可有計畫性地引導組織新鮮人瞭解組織目標，並且清楚自身於組織之定位與角色功能，同時也能協助組織新鮮人適應組織文化，提高員工對組織的凝聚力及認同感，進而提升工作質量。組織除了可選任組織外的專業領導者作為導師之外，亦可指派工作經驗豐富的資深員工作為導師，提供工作上的知能與經驗分享，同時亦可藉以訓練業師培養領導能力，對組織、指導者及受指導者三方均能有所助益，進而形塑學習型組織文化，使得組織得以有充分的人力維持運作。

目前我國公務人員制度中類似「導師」之概念，僅有針對甫通過考試錄取分發人員之提供為期 1 個月的實習工作指導，實務上通常係由其主管或同事。雖然法定期間僅有 1 個月，各機關亦可鼓勵用人單位延伸此導師制度，以期建立組織良善互動的分享學習文化，營造溫暖正向的互動關係。除了考試分發人員外，對於商調其他機關現任公務人員部分，建議機關亦可指派適當導師，協助「新進」員工盡快適應新工作及環境，同時也可提高新進公務人員的工作滿意度，並降低機關人員的流動率。

制度的推行成功關鍵有二，首要係獲得機關首長之認同，次者則係有適當的執行團隊付諸執行。建議各政府機關之人事單位納入導師制度意識，首先向機關首長推介導師制度，獲得支持與授權後，協助安排規劃適合機關特色之導師制度。可針對各機關屬性及其業務需求，引入外機關之專業導師，或培訓機關內主管或資深同仁擔任導師；在推行導師制度的同時，亦須建立管考、反饋機制，檢視是否達到預期效益，俾免徒流於形式。

（八）從華人經典智慧看三階層領導模式

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，主辦單位則是準時上午 9 時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。但或許是臺北的生活步調總是緊湊匆忙的，我們總是習慣於事先把事情都按部就班準備妥當，覺得如此才有篤定穩健的安適感。不禁讓人想到老莊的哲學，萬事萬物並沒有絕對的好與壞，端賴如何看待它，但求個人的身心安頓罷了！

（九）為永續發展的明天進行人才改造

我們正經歷一個以我們工作方式進行的根本轉型，自動化和與“思考機器”正在取代員工任務及工作，並改變組織在員工中尋找所需的技術。改革的步伐加速進行，對人才的競爭非常激烈，而「人才」不再像十年前一樣。明日有許多角色，技能和職稱對現在的我們是未知的。

（十）人力資源現代化—數位紀元之新人力資源生態系統

本演講 Andhyka 先生說明印尼亞通（XL Axiata）公司「數位人力資源再造工程」，包括組織架構扁平化、建立數位工作環境與營造創新組織文化等，值得人力資源相關部門借鏡。另外，Andhyka 先生還強調無論政府機關或企業，新世代員工進入職場，已不再期待上司或主管為他們找機會，相反地，新世代對傳統官僚體制、升遷方式有諸多意見，Andhyka 先生建議人資部門協助新世代員工主導自己的職業生涯。

（十一）公部門領導者的領導思維—以臺灣經驗為例

本次會議主要目的為協助組織會員各階層的領導主管，在全球多元化發展的環境下，培養未來全方位領導人。綜合各學者專家演講論點，本文認為領導人須具備領導有洞悉問題並解決問題的能力，在大環境中爭取優勢，引領組織朝永續發展目標邁進，為團隊及環境創造雙贏。

1、具備領導有洞悉問題並解決問題的能力

領導人須具備最有效的方式解決弱點，洞悉徹悟事物的發展規律、為部屬提供創造勝利的工具，具備正確的方向的及預見未來高度的本領和能力，見微知著，及早嗅出組織氛圍動向。

2、勇於任事，開放心胸接納不同意見

影響力來自任何層次的任何人，開放正直，幫助提升他人，共同執行任務，建立影響力；領導人須有開闊的胸襟，接納多元觀點暢，並以謙和的心態，創造全方位溝通管道，充分授權，尊重員工的意見，帶動團隊的的創新能力。

3、領導須建立團隊

最有效的領導不是通過恐懼，恐嚇或者職位頭銜完成，而是透過建立共同目標達成共識。領導人須具備主動積極，激勵周圍的人在領導者的指導和願景下，支持更大的規劃組織執行力的核心動力，營造真正的健康永續職場。

（十二）數位職場的員工投入度

Ms. Serely Alcaraz 老師是位充滿熱情與活力的人，不論是當引言人或講師，都成功吸引大家目光。本次演講她向大家分享許多有趣的網路資源，特別是現在網路上有各式各樣的數位學習平台，不論是想自我進修，或是各人力資源從業人員想參考使用，都很方便。

「Engagement」這個字有許多中文解釋，如參與、承諾、投入等，也有學者將它翻譯成「敬業度」或「契合度」。在聽完這場演講，加上查了網路上一些文章，慢慢理解這個字用在職場的意義，對組織而言，需要藉由企業文化的力量，員工將組織的事當成自己的事，不為了薪水、不為了升遷，而是對組織有認同，願意全力以赴、甚至付出更多以達成組織目標，並願意在組織裡學習成長、在工作中找到成就感。

不過，只仰賴企業文化薰陶不夠，最後老師提供企業 5 項建議，其中一項是要更常對員工表達感謝（或者是賞識）之意，主管如果能看見員工的努力，不吝對員工道謝，員工的凝聚力也會提升。如此，組織與員工方能同時受益。

（十三）發展全球領導者

全球競爭力是企業獲利的必要條件，從多元文化的員工到供應鏈，國際合資企業以及跨國客戶關係，企業在許多方面都是全球化的。大多數員工認為在跨文化團隊中工作很困難，而且在為英語為第二語言的全球領導者或從事地區性方言的人員工作時，往往難以完全理解或解釋的工作任務。儘管存在溝通困難，領導者仍需要找到可適應模糊條件下的解決方案。至於組織如何支持領導者發展全球領導能力，如何培訓，如何配置人力，也是在文化的障礙之外我們要持續深入探討的問題。

培育領導人需要特質與能力，如願景、溝通能力、通才、品格與勇氣等，需要教練的協助，並提前培育人才，因天災人禍危機總是難以預測，我們對於領導人的培育、平時就應嚴格要求，不能期待「亂世才人出」，爆炸性的危機或許會出現值得信賴的領導人，但是我們不能拿未來去賭博。組織應設定理想領導人應具備的特質與能力，並培育未來領袖種子，期許新領導人有能力做好緊急應變準備，且對於組織未來可能發生的危機能預先設想，預作準備，提升競爭力。

(十四) 指導千禧世代員工面對未來領導挑戰

聽了 Drs. IS NUGROHO 老師的簡單分享，身為千禧世代員工，也對千禧世代的特質有了具體的認識。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，員工需要順應時代潮流成長，然而新生代員工也需要有前輩們的經驗傳承，進而去思考如果運用科技及創意，自己能為組織做什麼樣的貢獻。

老師提到千禧世代的員工是任務導向，對於所做的事情有共鳴會更努力地去達成目標，希望過的生活不是只有工作，在為組織貢獻心力之餘，也想保有自己的人生目標及自我追尋、自我成長。因此，多與新世代員工溝通，了解他們的想法，並將他們安排在適合的位子，讓工作有挑戰性也有意義，人才得到充分發展。另外，執行激勵、獎勵的制度，結合新世代員工 have fun 的意念，讓員工與組織有更深的連結。

在面對變化快速的外界環境，企業除了要了解新世代員工，對於不同世代員工的融合也要有所關心，唯有組織裡的人互相瞭解、在工作上不分彼此，才能攜手共創組織的永續發展。

(十五) 公部門人力資源發展

價值觀可為外在行為、言行舉止、事務評價以及決策準則，它會影響個人的認知，幫助判斷哪些行為是應該做的或哪些行為是應該避免的，也可幫助企業了解員工的態度、行為與動機。在組織行為研究領域中，價值觀的研究極為重要。一個組織如有共同的價值觀（與規範），可讓溝通與協調順利進行，合宜的共同價值觀更可幫助組織擁有持久的競爭優勢。共同價值觀可以藉由培訓來型塑與強化，主講人 Arthur Luis P. Florentin 介紹菲律賓公務員學院開發及辦理公務人員核心價值（倫理）課程相關情形，課程生動、活潑，他認為價值觀是行動的基礎，共同價值觀則可引領組織願景，而經過實際培訓課程後，菲國公務人員在業務運用上，也深刻體驗核心價值的效果。

考試院是我國人事法制最高主管機關，很早就推動建構機關共同價值觀（倫理），如所屬保訓會在公務人員行政中立立法完成立法前，民國 91 年即訂定公務人員行政中立訓練辦法，計有超過一百萬人次接受過行政中立的訓練；此外，自 99 年起自辦或與相關機關合辦公務倫理宣導專班，並自民國 101 年起開辦「公務倫理高階主管研討班」。考試院更於第 11 屆、第 12 屆訴諸具體政策主張，第 11 屆於「考試院文官制度興革規劃方案」提出第一案「建基公務倫理 型塑優質文化」，並主張應確定公務人員核心價值（廉正、忠誠、專業、效能、關懷）、加強公務倫理宣導與型塑文官優質組織文化；第 12 屆施政綱領之行動方案三、銓敘業務（五），則揭櫫「強化文官優質文化，營造廉能公義政府」。本院與菲律賓公務員學院之作法，可謂有異曲同工之妙。

共同價值觀具自律、他律作用，使公務人員有可資依循的明確標準，除可達到防弊的功能外，亦可確保專業責任的實現，爰對於相關教育訓練應予強化，以藉由職前訓練、在職訓練等教育課程，強化公務人員倫理行為的意願及能力。

（十六）轉型中的人力資源—提昇人力資源業務合作夥伴能力

傑克·韋奇（Jack Welch）曾說過：「人力資源負責人在任何企業中都應該是第二號人物」這句話或許可以導引出今日課程的最佳註解。傳統人力資源管理，偏重人才招聘、選拔、進用、福利、待遇、考核與績效管理等工作，往往比較主觀、對上不對下，且將大量時間聚焦在事務性工作上，以致不能靈活地提供業務所需，有助於組織達成目標的客製化輔導與解決方案，從而讓業務主管感受到的不是人力資源管理的價值，而是管控與束縛，這樣的人力資源部門人員，對企業發展來說，價值其實有限。

戴維·尤里奇（Dave Ulrich）於其《人力資源轉型》一書也提及人力資源應在企業中扮演好四大角色，包括策略合作夥伴、效率專家、成為員工支持者與成為變革推動者。本課程主講人 KC Yan 先生以各種理論及案例，強調人力資源部門，若要轉型成為真正的人力資源業務合作夥伴（HRBP），就必需重新定位、轉型，並持續增進自身的競爭力與能力，才能因應科技時代，如電商、無人工廠、AI 智慧等科技崛起的挑戰。

公務機關的人力資源管理部門人員亦面對相同的挑戰，或許因制度、組織與目標差異，雖不若私部門面對的挑戰那麼巨大、快速，然而公部門人力資源管理部門亦應思考如何相應轉型，以成為國家的人力資源業務合作夥伴（HRBP），進而提升政府行政效能，協助達成施政目標。

二、建議

(一)、培養高適應力、跨領域的公務人才

面對全球化變動的環境，各項問題成因不再侷限於單一因素，公務人員培訓已無法完全採用傳統訓練方法傳統政府組織強調專業分工，日新月異的問題影響範圍不再侷限於固定地區、領域或時間，解決方法也不再侷限於單種專業，辦理方式也更加多元，強調跨領域整合，因此「跨域治理」、「跨域整合」更顯重要，除專業領域訓練外，針對教育、領導決策等，強調活潑生動互動學習交流，從不同的觀點來解決問題，除可增強公務人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。在研習過程中，學員建立人脈網絡，亦有利於日後跨域協調，日後推動跨縣市業務時，在橫向連繫、資源整合及協調等運用上將更加順暢。

(二)、強化活潑生動，以問題為導向的課程規劃

因應國際日新月異發展及複雜的內外環境，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，在實際體驗課程採用活潑生動的學習方式。激發自行瞭解問題、界定問題，並從中發展解決問題的能力，並強化深度的探討分析能力，培育宏觀思維及領導管理能力。

伍、活動照片



圖 5.1 全體團員合影留念



圖 5.3 中華民國訓練協會籌組之我國代表團於會場合影



圖 5.3 前行政院人事行政總處地方行政研習中心李主任忠正獲獎