

出國報告（出國類別：開會）

參加亞洲培訓總會  
(ARTDO)

2019 年第 46 屆國際年會報告

服務機關：台灣中油股份有限公司人力資源處

姓名職稱：李昀宸/人事管理師

派赴國家：斯里蘭卡

出國期間：108 年 9 月 21 日至 108 年 9 月 27 日

報告日期：108 年 10 月 14 日

# 摘 要

亞洲培訓總會(ARTDO)第 46 屆年會，今年於斯里蘭卡(Sri Lanka)舉行，由當地知名人力培訓機構 CLTD(Centre for Leadership & Training Development)主辦。本年度的主題為「形塑永續未來」(Shaping a Sustainable Future)，會議自 108 年 9 月 23 日起至 9 月 25 日止為期 3 天，期間共舉辦 23 場專題會議 (session) 及相關研討活動。本屆年會主題著重於企業及政府的永續發展，以此為主軸探討在科技發展及新世代員工的世代衝擊下，企業及政府部門在企業策略、人力培訓及人力管理上應如何做出因應，以及人工智慧、物聯網等科技技術在企業的運用趨勢。

# 目 次

壹、目的 .....	1
貳、過程及專題會議摘要 .....	1
參、心得及建議 .....	9
肆、附錄 .....	11

# 參加亞洲國際培訓總會(ARTDO)

## 2019 年第 46 屆國際年會報告

### 壹、目的

亞洲國際培訓總會(Asian Regional Training and Development Organization International, 簡稱 ARTDO International)於 1974 年由 11 個亞太區域國家人力資源機關(構)及中華民國訓練協會共同發起創立，主要會員來自全球超過 30 個國家之重要培訓機關(構)、跨國性企業機構及人力資源發展組織與個人，每年均由不同國家之會員主辦國際年會，針對人力資源最新發展趨勢及重大議題進行研討、交流，藉此達成知識傳達及經驗分享之目的，出席人員並可透過意見交流以建立良好人際網路與國際關係，有效促進國際間培訓技術與新知之交流合作，本次則是該年會首次於斯里蘭卡舉辦。

本次會議主題為「形塑永續未來」(Shaping a Sustainable Future)，隨著人工智慧、物聯網等數位科技的發展，也對企業及政府部門的人力資源管理帶來衝擊，面對外部環境的快速變遷，企業及政府部門必須建立快速因應的模式，才能永續經營。本次會議的講題包含政府部門如何因應環境變遷、數位時代下的領導風格、透過 AI 進行人才評估的方法等。

### 貳、過程及專題會議摘要

#### 行程簡介

本次參加第 46 屆亞洲培訓總會於斯里蘭卡舉辦的國際年會，係由中華民國訓練協會(Chinese Society for Training and Development，簡稱 CSTD)邀集國內各團體會員派員籌組，本團由各公務機關及事業機構派員組成，本團共計 8 人，相關行程安排由訓練協會委請達鎂旅行社辦理，參加成員名單如下：

單位名稱	姓名	職稱
中華民國訓練協會	李忠正	副理事長
中華民國訓練協會	黃一峯	秘書長

考試院	鍾士偉	執行秘書
	黃燕華	科長
	賴慶榮	科長
	曾筠喬	科員
國家文官學院	柯昕慧	研究員
台灣中油股份有限公司	李昀宸	人事管理師

本次參加 ARTDO 研討會之行程及研討會議程整理如下

**本次行程：**

日期	行程內容
第一天 09/21 (六)	啟程 (台北－可倫坡)
第二天 09/22 (日)	市政參觀
第三天 09/23 (一)	報到、參加 ARTDO 開幕典禮及會議
第四天 09/24 (二)	參加 ARTDO 會議
第五天 09/25 (三)	參加 ARTDO 會議
第六天 09/26 (四)	市政參觀、當天晚上返回台北
第七天 09/27 (五)	返程(可倫坡－臺北)

研討會議程：108.09.23

時間	議程	講者
9:00 ~	報到	
15:00-18:00	Women Empowerment & Women' s Role in nurturing future workforce	Koko Nakahara 等人
19:30-22:00	歡迎晚宴與文化表演	

研討會議程：108.09.24

時間	議程	講者
9:00-9:45	開幕	
10:15-11:15	Governance for Transition ; How Government can make a Change	Eric de Graaf
11:15-12:15	Leveraging On The Strength of Gen Z and Millennials	Koko Nakahara
12:30-13:30	午餐	
13:30-15:00	Alternative Dispute Resolution (Legal Session)	Kalinga Indatissa
	Narrative & Storytelling as a Tool for Digital Transformation	Dr. Tanvi Gautam & Prashanthlal De Alwis PC
15:30-17:00	Emotional Excellence : Discovering Self and Others	Wilson Cheah
	Maintaining a sustainable future in uncertain environments	Ahmed Alhendawi 等人

研討會議程：108.09.24

時間	議程	講者
9:00-10:30	Developing New Generation Future Workforce/Leadership Styles in the Digital Age	Sonny Leong, Shehan Wijetilleke
10:45-11:30	Towards Shaping Sustainable Futures : Neglected Paradigms Revisited	Dr. Vinayshil Gautam
11:30-12:15	Sustainability Practices in Environment	John Philips
13:15-14:30	Talent assessment through Artificial Intelligence : Experiences from Taiwan	Dr. Irving Huang
	AI, IOT& STEM Social Enterprise Learning for Regional Schools/Transformational Leadership	Dr. M.S. Mathivanan, Ade Damanhuri
14:30-15:45	Technology, technology management& sustainable dividends : possibilities& changes/Technology Management	Chevaan Daniel, Anil Gammampila
	Sales Transformation/Seasons of Life Transitions Reinventing yourself to meet future challenges	Rafique Ahmed, Saberi Sepawi
16:00-17:00	Applied Emotional well-being	Paul Jambunathan
17:00-17:30	閉幕典禮	
19:30-	Farewell Dinner	

## 專題會議摘要

本次專題會議主題為「形塑永續未來」(Shaping a Sustainable Future)，各場演講主題主要探討隨著人工智慧、物聯網等數位科技的發展，對企業及政府部門的人力資源管理所帶來的衝擊，另外包含環境永續、情緒控管及社會企業發展等議題。而面對外部環境的快速變遷，企業及政府部門必須建立快速因應的模式，才能永續經營。以下將本次數場專題演講做摘要介紹：

### 一、Developing New Generation Future Workforce/講者：Sonny Leong

本場講者是 Sonny Leong，其為英國文官學院(Civil Service College)的執行長，演講主題是「Developing New Generation Future Workforce」，講題主軸為公務機關未來的工作型態及人力資源管理，因應數位時代，政府部門更需要具備創新與整合能力的人才，因此需放下舊有的觀念，如：過時的工作分類、以固定薪級制(lockstep pay)及考慮年資大過於能力等。

演講的第一大重點提到政府部門在未來應從工作(work)、人力(workforce)及工作地點(workplace)等三大面向重新形塑工作型態：

(一)工作部分在未來可導入人工智慧及自動化系統，藉以提高工作效率或取代部分重複性作業，讓員工可將心力集中於解決重要問題，此外人工智慧的機器學習，也能對政府部門分析原因及預測事件的發生有所助益。

(二)人力部分則是提到職涯(career)的定義已經改變，應對技術及能力重新分類，並嘗試外包部分工作及引進外部的優秀人才，例如英國政府執行多年的快速陞遷(fast stream)計畫，該計畫主要吸引外部人才進入政府部門執行各種專案計畫並培育為高階幹部。

(三)工作地點部分則是因應科技發展及工作的多樣性，可考慮部分特殊人才以遠端方式在特定地點或家中工作，可能比限制他們在固定地點工作來得更有生產力。

第二大重點則是政府部門面對的挑戰及如何留才與吸引人才，未來面對的挑戰包含傳統工作逐漸消失、一般化的訓練逐漸失效及如何招募具備新技術及能力的人才等；政府部門面對的挑戰亦反映在留才與吸引人才的議題上，Leong 主張政府部門應重新設計招



募流程，給予新的形象，也重新給予工作新品牌形象，並將政府部門的工作及職涯發展向新世代推廣。

本場演講最後提到科技發展的速度只會更快，而政府部門的挑戰及壓力只會更多，政府也必需有科技化的雄心，也必需讓人民感受到是被政府支持的，而非感到失望。

## 二、Leadership Styles in the Digital age/講者：Shehan Wijetilaka

本場的講者是 Shehan Wijetilaka，其為行銷策略及銷售執行領域的資深專家，本場演講主題為在數位時代下的領導風格，講者起初先由外部環境變遷及消費者行為的改變談到對企業的影響，Wijetilaka 強調外部環境及消費者都是會改變的，同一個產業，五年後可能大大不相同。

透過講述外部環境及消費者行為改變對企業的影響，Wijetilaka 也帶出了 5 個關鍵問題：

- (一) 消費者行為如何改變?
- (二) 數位化的機會及威脅影響我們的速度有多快?
- (三) 數位破壞/顛覆(digital disruption)產生的速度及幅度有多大?
- (四) 我們如何建立快速且敏捷的文化?
- (五) 我們如何消除對改變的抵抗性?同時培育數位化的知識

上述 5 個問題大多顯而易懂，這邊較值得探討的是數位破壞/顛覆(digital disruption)這個詞，其意為在數位技術創新之後，對企業既有的產品或服務帶來的巨大影響，例如數位相機產業顛覆了原本的軟片及相片沖洗產業。這同時也是 Wijetilaka 要提醒領導者應留意的地方，面對數位化的浪潮，企業的反應必須更加地快速。

演講最後提到領導者的角色應由監督控制轉為協同合作、更多的賦權、在確保任務準確完成的同時，也要注意態度良好。

## 三、Leveraging On The Strength of Gen Z and Millennials/講者：Nakahara Koko

本場講者 Koko 是日本的教學與設計公司(Instructional Design, Inc)執行長，該公司為美國的人才發展協會(Association for Talent Development, ATD)在日本的國際會員。本場主題為「如何借力於 Z 世代及千禧世代的員工」，演講首先提到數位時代是資料量爆炸的時代，1 分鐘內在 Facebook 可產生 100 萬筆登入、Youtube 上可產生 450 萬次的影片觀看、Google 搜尋引擎可產生 380 萬次搜尋，而 Z 世代與千禧世代是屬於數位原住民(Digital Native Generation)的世代，對數位媒體的使用相當熟悉。

Koko 也提到 Z 世代及千禧世代對工作的期望包含清楚的職涯發展機會、對個人表現的回饋、規律的溝通及工作與生活平衡等。同時也提到對這群員工在人才發展上可使用的方式包含 E 化的訓練課程、使用社群網絡的工作工具及引薦企業導師等。

#### **四、Transformational Leadership (The Impact of Transformational Leadership on Organizational Capabilities)/講者：Ade Damanhuri**

本場的講者是來自印尼的 Ade Damanhuri 先生，目前是 Petrogas (Basin) Limited 的人資長，其於人力資源及行銷領域有超過 30 年的經驗。本場演講主題為變革型領導/轉型領導(Transformational Leadership)對組織能力(Organizational Capabilities)的影響。

演講第一部分提到變革型領導者的特質及能力型組織(capable organization)的定義，變革型領導者的特質包含對員工賦權(empower people)、激勵啟發員工(inspire people)、帶領改變(lead change)及分享願景(share vision)；能力型組織則是具備在與競爭對手投入相同的情況下，具有以更高的生產效率或更高品質，將其各種要素投入轉化為產品或服務的能力的組織。

第二部分則提到變革領導如何提升組織能力，透過領導者的賦權、帶領改變及分享願景，組織可招募到更有才華的員工，也能提升現有員工的工作績效，超過原訂的目標，而結合有才華的員工、堅強的管理團隊及策略性核心能耐(strategic core competency)，可使企業成為能力型組織。

最後則提到過程中可能面對的挑戰，包含不明確的願景及目標、不完善的規劃、管理的承諾、對改變的抗拒及外部因素等，皆可能影響團隊的成效，因此對員工投資及持續改善，是成功改變的方法。

## 五、AI, IOT& STEM Social Enterprise Learning for Regional Schools/講者：Dr. M.S. Mathivanan

本場的講者 Mathivanan 博士是印度 SSM 教育機構的董事長。本場演講主題為區域性學校在「AI、IOT 及 STEM」方面的社會企業學習，其中 STEM 指的是 Science、Technology、Engineering 與 Maths。演講內容主要闡述 SSM 機構指導學生透過 STEMSEL 技術平台以學習社會企業運作，幫助社區發展的相關介紹。

本場演講內容較為濃縮，僅就內容可能不易理解實際上的特殊之處，因此蒐集相關資料後，歸納三大重點如下：

### (一)社會企業(Social Enterprise/Social Business Enterprise)

社會企業為一種具備社會使命之組織，採用企業經營之手段賺取利潤，並將所得盈餘用於改善社會問題並從中創造社會價值，達成社會利益極大化。2006 年的諾貝爾和平獎得主尤努斯(Yunus)也提出 Social Business Enterprise 的概念，視社會事業為創造社會利益極大化，替社會大眾做有益的事，而非針對個人利益者。尤努斯於 1976 年創辦格萊珉銀行(Grameen Bank)，就是全世界最早的社會企業。該銀行提供孟加拉婦女微型信貸(micro finance)，讓被傳統銀行視為拒絕往來戶的她們，得以發展小型事業維生，進而脫貧。尤努斯近年則提倡「三零世界(Three Zeros)」，零貧窮(Zero Poverty)、零失業(Zero Unemployment)、零淨碳排放(Zero Net Carbon Emissions)，而尤努斯提出的理念也是本場講者 Mathivanan 博士所屬的 SSM 機構及 STEMSEL Foundation 所推崇的教育理念，並將其融入教學之中。

### (二)STEMSEL Foundation 與 STEMSEL 技術平台

STEMSEL 技術平台是由澳洲的 STEMSEL Foundation 所設計並推廣的，其平台透過微晶片將程式語言整合於一個易於學習及應用的平台，讓使用者可以不用經過太過深入的程式語言學習即可自行應用，開發各種社區問題的解決方案。而 STEMSEL 全名是 Science Technology Engineering Maths Social Enterprise Learning，STEMSEL Foundation 是一個非營利組織(NPO)，主要開設課程並由工程及商管領域的大學生指導小學或中學生使用 STEMSEL 技術平台，讓他們由社會企業的角度解決生活中的各式問題，以改善貧窮。

### (三)SSM 教育機構

SSM 教育機構是印度的教育機構，該教育機構包含了工程、科學、藝術、管理及電腦應用等學院，範圍相當廣泛，而因應 AI 及物聯網等科技的興起，許多社區問題存在改善的機會，但缺發相關的人才，SSM 機構的工程學院即透過 STEMSEL 相關的技術，結合社會企業思維，指導學生設法解決社會問題。近年來已訓練許多學生設計出實用的作品，也參加國際競賽。

## 參、心得及建議

很榮幸這次有機會奉派參加於斯里蘭卡舉辦的第 46 屆 ARTDO 年會，斯里蘭卡對位於亞洲的我們來說是相對陌生的國家，雖然斯里蘭卡的紅茶相當知名，但對於該國的政經情勢及風土民情幾乎是鮮少接觸到相關資訊，本次研討會有安排短暫的可倫坡市區導覽及該國的相關介紹，以下將就斯里蘭卡的政經情勢、風土民情及本次研討會所見所聞闡述心得。

本次前往斯里蘭卡前幾個月，甫發生當地相當罕見的大規模恐怖攻擊，出發前心裡其實充滿忐忑，所幸此行一切平安且順利，當地出入任何公眾場所皆須經過嚴格安檢，印象最深刻的是第一天深夜入住飯店時，隨身行李仍需經過 X 光安檢，飯店門口也配有持槍武裝部隊進行維安。隨著研討會安排的市政參訪行程，也看到遭炸彈客攻擊的教堂至今仍在重建當中，進出除了 X 光檢查還需進行搜身，教堂外也貼著受到炸彈攻擊的驚恐照片及當天事發經過，雖然大街上感覺相當平靜，在各角落仍可感受到恐怖攻擊的陰影。

斯里蘭卡是一個位於印度東南方外海的島國，經濟首都為可倫坡，社會福利相當好，國民就醫及大學前的教育均免費，但國家追求發展過程中，外債過多，本次參與過程中，最為震撼的部分是中國大陸在斯國投資的項目超乎想像，舉凡機場、鐵路、高速公路及市區的金融大樓等，均是由中國大陸的企業所投資，目前更於可倫坡市中心知名的加勒菲斯綠地廣場沿岸進行填海造地工程，為了打造可倫坡國際金融城，這些種種的投資主因為斯里蘭卡為中國大陸一帶一路政策的重要樞紐，可達到連接亞非、輻射南亞次大陸的戰略功能。中國大陸對於一帶一路政策的布局及其深遠影響，如非親眼所見，無法感受其震撼，而斯里蘭卡也僅為中國大陸一帶一路政策的其中一個據點，方有此規模，姑

且不論中國的鉅額投資為斯里蘭卡帶來龐大的負債，其深遠的國際布局值得思考與借鏡。

有關本次研討會的部分，其中一場印象深刻的演講是來自英國文官學院的 Sonny Leong 執行長，分享數位時代下，公務機關未來的工作型態及人力資源管理，其分享重點之一是導入人工智慧及自動化系統，藉以提高工作效率或取代部分重複性作業，讓員工可將心力集中於解決重要問題；經過網路上搜尋資料，目前許多企業正導入一套名為機器人流程自動化（Robotic Process Automation, RPA）的辦公室自動化系統，可以模擬人員在電腦系統中的各項操作，將企業日常營運中重複性較高且有規則的電腦作業，或是系統整合程度較高的企業，以「自動化系統」取代人力的投入，並能減少人員操作輸入錯誤的狀況。而以本公司人資業務為例，需例行手工處理產出的整合性統計表格為數不少，目前均以人薪系統撈出的資料或各單位回報的各項統計表格，再由人工做後續彙整而成，如能導入此系統，必能節省許多作業時間。

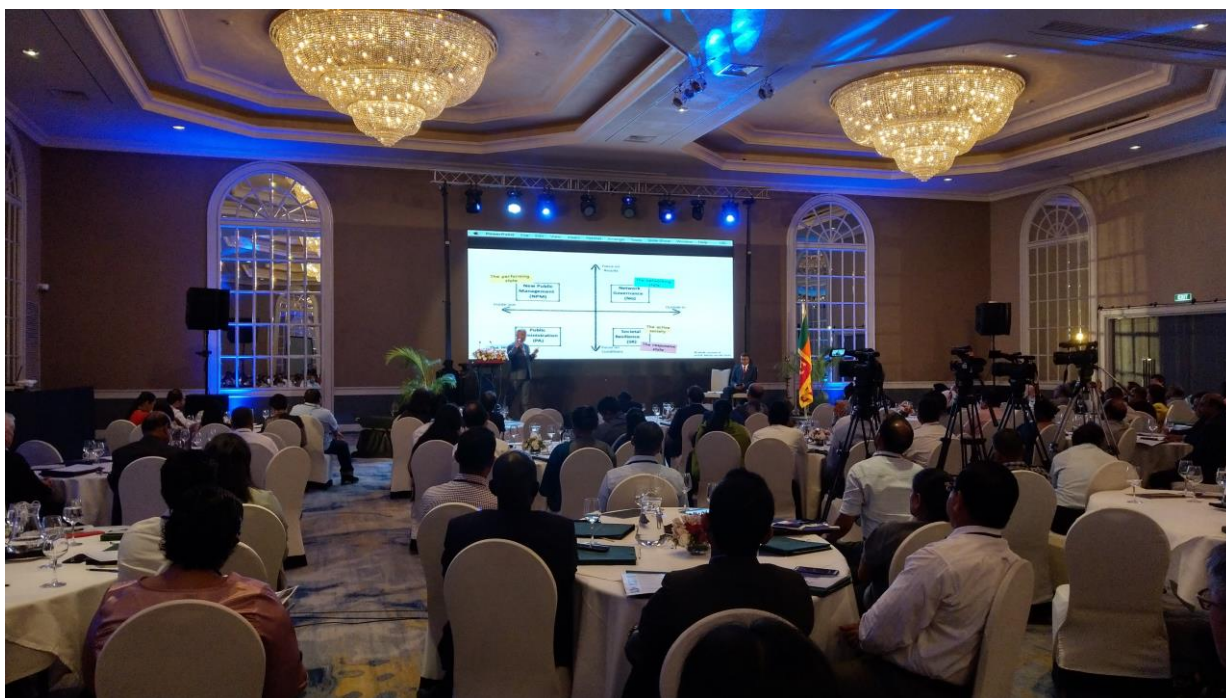
其分享的另一項重點是政府部門應該如何吸引具備新技術及能力的人才，Leong 主張政府部門應重新設計招募流程，給予新的形象，也重新給予工作新品牌形象，並將政府部門的工作及職涯發展向新世代推廣。以本公司為例，受限於主管機關的相關規定，對外招考新進人員的考試類別及測驗科目仍以較傳統的分類為主，具備新技術及能力的人才可能不易透過招考訊息，認為公司有適合他的工作；招募相關的網頁也較少提及公司的營運介紹或員工的職涯發展相關資訊，校園徵才與實際招考作業之間的連結比較弱，亦有改善空間。

本次參加 ARTDO 年會，對我而言是相當難得的經驗，除了有機會與其他事業機構及公務機關的優秀人員交流，在中華民國訓練協會李忠正副理事長及黃一峯教授的帶領下，也有機會與其他各國的與會人員進行交流，閒聊彼此公司的營運項目及對演講主題的看法，場內場外的互動等，對提升國際視野相當有幫助；此外此行也感受到教育訓練的重要性，雖然可能許多影響難以量化或立刻產生成效，但久而久之必能產生潛在影響。

## 肆、附錄-研討會照片



1. 本團成員合照



2. 研討會一隅



3. 場外交流互動時間