

出國報告（計畫類別：國際會議）

參加亞洲國際培訓總會  
（ARTDO International）  
2022年第49屆國際年會報告書

服務機關：衛生福利部衛生福利人員訓練中心

臺北市政府公務人員訓練處

姓名職稱：楊慧芬 參事兼主任

張巧函 專員

派赴國家：馬來西亞檳城

出國期間：111年10月1日至10月6日

報告日期：111年12月

## 摘要

亞洲國際培訓總會 (ARTDO International) 2022 年第49屆國際年會，於2022 年10月1日至6日於馬來西亞檳城舉辦。本次年會係新冠疫情爆發以降，首次恢復實體會議形式，對於各國的人力資源專家、政府機關及企業界代表而言，是難得可貴的交流機會。為增進國內外人力資源發展機構進行知識與經驗交流，拓展人力資源管理視野，衛生福利部衛生福利人員訓練中心及臺北市政府公務人員訓練處承中華民國訓練協會邀請，組團參加本次年會。

本次年會主題為「多元化的領導：面對挑戰下的變革」(Versatile Leadership: for meeting the challenges of the change)，會議議程包含專題演講及分組研討，邀請各國人力資源培訓領域的專家學者進行演講及分享。本報告書摘錄專題演講、女性領導能力論壇及分組研討重點內容，主題包含：作用中的多元化領導能力、如果你被看不見，就要被看見、神經科學下的教導、透過故事指導、高效能訓練、多元化領導下的高效能教導、數位領導能力及多元化領導能力及技能發展、未來的人力資本—引領 Z 世代等多項演講主題內容。

最後，本報告書基於前開演講內容，歸納本次年會三項心得，分別為(1) 培養多元能力，迎接數位時代挑戰；(2) 打破現況限制，運用創意加速變革；(3) 建構職能階梯，打造人才發展制度三項結論。在實務建議方面，本報告提出：(1) 開發數位領導人課程，打造組織數位韌性；(2) 打造公私協力機制，共同培訓高階人才；(3) 結合職涯發展階梯，強化文官訓練體系共三項建議，做為政府培訓機關未來推動領導者培訓實務之參考。

## 目 錄

壹、目的.....	1
貳、行程紀要.....	2
參、年會論文紀要（演講內容摘錄）.....	6
一、專題演講：作用中的多元化領導能力（Versatile leadership in Action）	6
二、專題演講：如果你被看不見，就要被看見（If You are not Visible, You are Invisible）.....	9
三、專題演講：神經科學下的教導（The Neuroscience of Coaching）.....	13
四、專題演講：透過故事指導（Stories We Tell）.....	17
五、專題演講：高效能訓練（10 X Speed Coaching）.....	20
六、女性領導能力論壇（Women Leadership）.....	23
七、分組研討：多元化領導下的高效能教導（Power Mentoring）.....	26
八、分組研討：數位領導能力（核心能力）（Digital Leadership-Core Competencies）.....	28
九、分組研討：多元化領導能力及技能發展（Versatile Leadership & Talent Development）.....	31
十、分組研討：未來的人力資本－引領 Z 世代（Futuristic Human Capital：Leadering Z Generation）.....	35
肆、心得與建議.....	38
一、心得.....	38
二、建議.....	39
伍、年會活動照片.....	42
陸、參考文獻.....	43

## 壹、目的

亞洲國際培訓總會（Asian Regional Training and Development Organization International，簡稱 ARTDO International）成立於1974年，其辦事處設於菲律賓馬尼拉，係一國際性的非營利組織，其組織成立宗旨在於「重新定義人力資源管理的全球標準」（ARTDO，2022）。其會員來自亞太地區30多個不同國家的人力資源培訓機構及專業團體，其中中華民國訓練協會為創始會員之一（中華民國訓練協會，2022）。

ARTDO International 每年在亞洲及中東各國輪流辦理國際性年會，促進國際培訓交流，邀請不同國家的人力資源培訓領域的專家學者、政府部門，以及企業代表，針對新興的人力資源重點議題，辦理專題演講及分組主題研討。然而受到 Covid-19 疫情衝擊，2020 年一度改為線上辦理，直至 2022 年才恢復實體形式。

鑒於後疫情時代下人類生活面臨的種種挑戰，亞洲國際培訓總會特別將本（2022）年國際年會的論壇主題定為「多元化的領導：面對挑戰下的變革」（Versatile Leadership: for meeting the challenges of the change），並規劃多元化領導、教練與教導、未來潮流、女性領導、對下一代的培育，以及健康與福祉共六大議題，讓與會者透過實體演講及互動交流的形式，重新思考、啟動及建構後疫情時代下的領導人才培育模式。

在後疫情時代的衝擊下，無論公私部門的工作者皆須學習如何在家工作或開會，並透過網路進行協作，或交付工作成果，我國人力資源培訓機關亦須面臨此一挑戰：如何在短時間內提供同仁們更完整的專業支持。我們急需借鑑其他國家的經驗，瞭解如何幫助自身機關同仁在後疫情時代中「重新啟航」（Reboarding），使同仁們能迅速地重返工作狀態（Kaszycki et al., 2021）。

基於前開背景及動機，臺北市政府公務人員訓練處及衛生福利部衛生福利人員訓練中心作為中華民國訓練協會理事成員之一，為瞭解當今亞洲各國人才培訓組織在後疫情時代下的關注焦點及實務經驗，爰派員前往馬來西亞檳城參加 ARTDO International 2022 年第 49 屆國際年會。

## 貳、行程紀要

### 一、參加團員

本次會議由中華民國訓練協會邀請其會員組團前往馬來西亞檳城，因原參加團員出發前 Covid-19 確診因素，全團共 2 人參加，由衛生福利部衛生福利人員訓練中心楊慧芬主任擔任團長，名單如表 1：

**表1 團員名單**

序號	單位名稱	職稱	姓名	備註
1	衛生福利部衛生福利人員訓練中心	參事兼主任	楊慧芬	團長
2	臺北市政府公務人員訓練處	專員	張巧函	

### 二、行程概要

本次會議行程主要分為兩部分：ARTDO International 年會及城市參訪。年會部分可進一步細分為專題演講及分組研討；城市參訪則由主辦單位安排當地知名景點，使與會人員能更瞭解檳城當地不同宗教及民族的歷史背景。詳如表 2：

**表2 行程一覽表**

月	日	星期	紀要
10	1	六	從桃園國際機場搭機前往馬來西亞檳城
10	2	日	ARTDO International 年會報到及城市參訪
10	3	一	參加 ARTDO International 年會，重要活動包含：
10	4	二	一、第 49 屆 ARTDO International 年會開幕式 二、專題演講 （一）主題 A：多元化領導能力：遇到改變的挑戰 （二）主題 B：老化的挑戰／一生多元化領導能力的演練 （三）主題 C：作用中的多元化領導能力／如果你被看不見，就要被看見 （四）主題 D：神經學／說故事：透過故事指導

月	日	星期	紀要
			<p>(五) 主題 E：高效能訓練</p> <p>(六) 主題 F：組織敏銳度／將負面消息轉變成正面消息</p> <p>三、女性領導能力論壇</p> <p>四、分組研討</p> <p>(一) 場次 A</p> <p>研討主題 A1：多元化領導下的高效能教導</p> <p>研討主題 A2：沉著是健康的關鍵／自我關懷的力量</p> <p>(二) 場次 B</p> <p>研討主題 B1：以同理心為導向</p> <p>研討主題 B2：長壽的秘密</p> <p>(三) 場次 C</p> <p>研討主題 C1：災難處理及危機解除：我們準備好了嗎？ ／未來的人力資本－引領 Z 世代</p> <p>研討主題 C2：數位領導能力（核心能力）／多元化領導能力及技能發展／策略思維</p> <p>(四) 場次 D</p> <p>研討主題 D1：AI 和網路／下個世代的思考過程／激勵下 個世代的方法</p> <p>研討主題 D2：自我訓練的力量／透過訓練及指導將技能 成長最大化</p>
10	5	三	城市參訪
10	6	四	從馬來西亞檳城返抵桃園國際機場

### 三、第49屆年會簡介及城市參訪

ARTDO International 每年皆會擇定亞太地區的國家召開年會，除召開定期理監事會議外，亦會同時舉辦當年度的國際人力培訓重要議題研討會。本（49）屆已是第6次假馬來西亞的檳城（Penang）辦理，係 ARTDO International 於 Covid-19 疫情後首度恢復的跨國大型實體活動，於2022年10月1

日至4日，假馬來西亞檳城海灣飯店（City Bayview Georgetown）進行。

ARTDO International 自1984年起，每年針對亞太地區人力資源發展傑出貢獻之團體或個人頒發獎項（ARTDO International HRD Awards），配合每年年會辦理表揚活動。因近2年 Covid-19疫情未辦理實體年會及頒獎活動，今年恢復實體會議，主辦單位一口氣頒發3年（2020-2022年）的獲選獎項，2020年由台灣中油公司獲得團體獎，2021年團體獎由台灣淡江大學公共行政系得獎，台灣連續二年獲得團體獎，實屬不易，獲獎單位透過 ARTDO International 此國際組織的表揚，使得台灣人力資源與訓練經驗得到國際的肯定，也作為國際及國內標竿。前述2個獲獎的單位，雖未有代表親自出席授獎，團長楊主任則代表領受淡江大學獎項，並代為攜回中油獎牌，在場臺灣團員皆與有榮焉。

大會於正式會議開始前，為使參加者能對當地多元民族文化的風土民情有更深入的認識，特安排2008年被聯合國教科文組織（UNESCO）列為世界文化遺產的公共藝術—位於亞美尼亞街（Armenian Street）的「姊弟共騎單車」壁畫、象徵多元宗教共存的和諧街（觀音廟、英國教堂、印度教堂、回教堂）、建廟歷史達百年之久的極樂寺、由英國人創立的檳城植物園等。

從前開名勝的名稱及來源可知，馬來西亞是一個具有多元種族及豐富文化內涵的國家。該國過去接納許多來自中國、印度、印尼等國家的移民，以及曾被葡萄牙、荷蘭及英國等殖民歷史，再歷經不同民族及宗教激盪下，形成其獨特文化（馬來西亞觀光局在台辦事處，2022）。

馬來西亞以馬來人、華人及印度族為主要民族，主要語言為馬來語及英語，在參與年會的過程中，舉目可及當地華人與來自菲律賓、印尼、印度、新加坡等國家的人們，透過英語流利地提問及交談的日常情景。彼此間對於各自國家的文化背景有相當程度的熟悉度，足見平時東南亞地區的國家交流往來密切，而我國作為亞太地區國家中的一員，在後疫情時代更應積極參與該地區的國際交流事務，與東南亞各國搭建緊密合作的友伴同盟關係。



圖1 第49屆 ARTDO International 年會參與者

資料來源：ARTDO International 大會提供



圖2 第49屆 ARTDO International 年會參與者國旗

資料來源：ARTDO International 大會提供



## 參、年會論文紀要（演講內容摘錄）

### 一、專題演講：作用中的多元化領導能力（Versatile leadership in Action）

（一）主講人：Tan Sri Dzul kifli Abdul Razak（馬來西亞）

Tan Sri Dzul kifli Abdul Razak 擔任馬來西亞國際伊斯蘭大學（International Islamic University Malaysia）的校長及聯合國教科文組織下屬組織國際大學協會（International Association of Universities, IAU）的前任主席，2017年成為吉伯特獎章第一位亞洲獲得者，學術專長在於高等教育、領導力困境及表達關注的面向。

（二）內容摘要

多元化（Versatile）係為適應許多不同的功能及活動，以及發揮多種用途的特質，其意旨與老子道德經：「木強易折」相同。領導者不應只限於單一的思維及行為。因此，多元化領導能力係指多才多藝的領導者能巧妙地善用不同方法，靈活地調整行為，適應當前的環境（Kaplan & Kaiser, 2003）。

在 Covid-19 的致命威脅下，適應性及社會團結成為人類必須面臨的新挑戰。多元化與適應性有不可分割的關係，而科技進步與疫情擴散加速了人類必須依靠發展多元化的領導能力，來增進對未知挑戰的適應性。如下圖3所示：

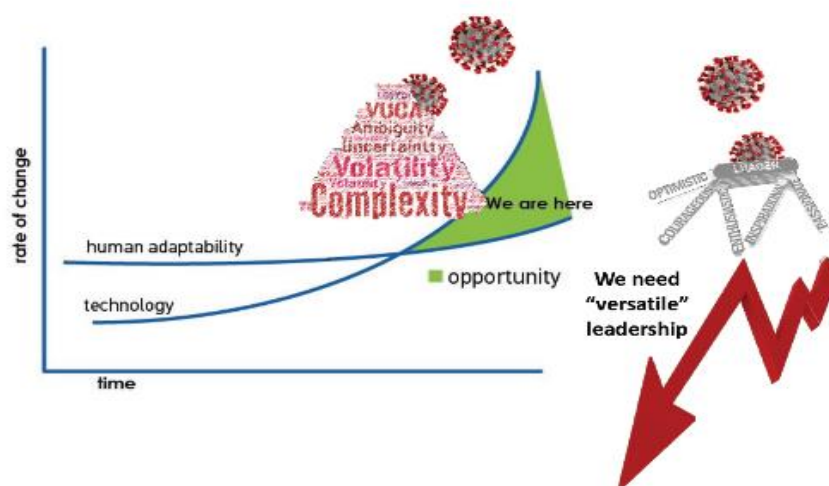


圖3 人類適應性與科技發展的關係示意圖

資料來源：演講者簡報

有關多元化領導能力的領袖特質及內涵，可概分為以下五點：

1、協同性（collaborative）：領導者應具備與他人合作的協調性，使來自不同背景的成員能共同工作，各自發揮所長，齊心具備應對來自變革中環境。

- 2、 未來性 (futuristic)：領導者應是願景導向 (outlook-directed)，透過願景凝聚團體成員的共識，激發大家面對未來的動力。
- 3、 以人為中心 (human-centric)：領導者必須是關懷他人的，以人為本位的。在 Covid-19的威脅下，人們變得比過去更脆弱而無助，領導者必須能夠具備同理心，理解他人所面對的挫折及困境，給予其心理支持。
- 4、 全球化 (global)：領導者必須是具有放眼國際的視野，其對於當前國際情勢走向應有敏銳的觀察力，並且能接納不同國家的觀點，整合於自身的領導思維中。
- 5、 連結性 (connected)：領導者必須能將多樣性 (diversity) 連結起來的能力，從原本彼此獨立的個體，透過整合成為具有夥伴關係的合作網絡。



圖4 多元化領導者的能力圖像

資料來源：演講者簡報

在 Covid-19加速全球必須面對未知事實與威脅的困境下，人類必須重新思考過去傳統智慧的意義。我們現在無法解決的領導力問題，與我們目前的思考能力有極大關係。因此，人類必須透過想像力再一次成為完整的人，突破現有問題下的困境，正如同 Albert Einstein 曾言：「想像比知識更有力量」。

多元化能力領導者的核心理念是：以人為本，從想像力出發。領導者需本於人性的關懷，運用想像力突破傳統智慧的固有框架限制，靈活地運用不同方法適應環境挑戰，方能找到成功變革的契機，在後疫情模式下找到新的方向，重構新的智慧。

### （三）感想

由於 Covid-19 的出現改變了世界，人類的現況及未來都充滿了不可知的變數。本次演講的主旨在於，未來的領導者在面對無法預測的環境時，必須比傳統的領導者更具備靈活性，此種靈活性包含了學習新的技能（例如科技），以及對人性的關懷。

疫情與科技使得人們可以透過網際網路，以虛擬的方式建立關係連結，但缺少面對面的實體接觸，人與人之間的信賴基礎也會變得比過去更加薄弱，因此在此種工作形態下，領導者需要花費更多心力，對網路另一端的工作夥伴們展現出直接的關懷與同理心，將不同地方的人們連結在一起。

本場演講點出了後疫情時代中的未來領導趨勢，演講者建議眾人不要被過去的領導相關理論所限制，秉持關懷他人的本心，善用想像力突破框架限制。科技與疫情將人們之間的距離變得遙遠，但是領導者需要運用智慧將人們再一次地緊緊結合在一起，共同邁向新的未來。

## 二、專題演講：如果你被看不見，就要被看見（If You are not Visible, You are Invisible）

（一）主講人：Stephen Kreml（美國）

Stephen Kreml 是克林普爾跨國溝通公司（Kreml Communications International）的執行長，是知名的演講者、作家及培訓師，曾經與來自三十多個國家的上千名領導者合作，創造「領導心法」及「贏在職場」等多項人才培育課程，專注於培養高潛力的未來領導者。

（二）內容摘要

「人們在95%的時間可以做自己，但對於需要脫穎而出的時候，你必須切換到你的5%區域」。本場演講重點在於介紹「5%區域」的哲學，中階管理人員如何在組織中成為可被看見、被重視的關鍵5%，變成卓越的優秀領導者。講者提到在職場中的現實是，少部分的員工能展現出積極進取，因此能獲得出人頭地的機會。因此如何讓自己在群體中脫穎而出，是個人在公司內能獲得成功的關鍵。

良好的態度及能力足以使人們成為公司中的好員工，但從不起眼的良好，一躍成為少數卓越的5%，其差異在於我們對於組織內的規則是否有充足的了解，創造出讓人印象深刻的記憶點，使得我們能從好邁向卓越。

成為卓越的5%，其核心理念在於積極主動、與眾不同、增加價值及做好準備，並包含以下七種面向：

- 1、與他人連結（connects personally）：在組織中建立與上司、同儕及下屬間的正式或非正式友好關係，記住自己也是為組織網絡內的一份子，與他人間的友好關係是即時獲得第一手消息的關鍵。
- 2、清楚闡述你的觀點（articulates POV clearly）：表達意見是獲取他人注意的第一步，好的領導者同時也是一位優秀的演講家，能夠將自己的觀點以簡潔、有邏輯組織且令人印象深刻的方式表達出來。
- 3、有自信地溝通（communicates confidently）：溝通技巧是問題解決的第一步，作為好的領導者要知道如何與他人談論任何可能會談到的主題，尤其是在社交場合中，並且懂得控制自己的狀態，表現得更加自信。
- 4、建立信任（build trust）：這種行為包含履行承諾的能力，以誠信待人，從

在組織內的各個層面都產生積極的影響。

5、 提供直接回饋（provides direct feedback）：以適當的方式對問題提供意見，並把握時效盡早分享對事情的負面觀點及敏感性的訊息。

6、 掌握管理權（takes ownership）：這一點包含表現出主動性，提出新的想法，並願意投身參與到團隊之中。

7、 教導與認可（coaches and recognizes）：盡可能地幫助別人實現他們在組織內的目標，教導他人，並公開認可及獎勵他人的努力。

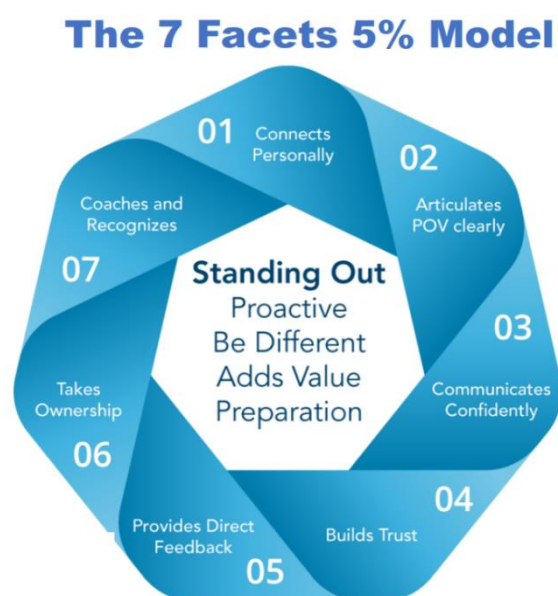


圖5 5%模式的七種面向

資料來源：演講者簡報

如何拓展人們的5%區域，演講者介紹了以下數種具體策略：

1、 增加你的可見度：首先必須培養自己的敏銳度，讓自己能夠識別出正確的場合及時機點，在重要會議場合中讓別人知道你的存在，並謹慎小心地選擇你要投身解決的問題與任務，與組織中有影響力的人建立良好關係，仔細地傾聽別人在談論的主題，瞭解人們真正所關心的議題，並練習與所有類型的人進行對話。

2、 提升你的能量：了解自己的自然能量到何種程度，也就是自己日常狀態水準，人們在不同的能量水平，例如75%和125%的狀態下，所能發揮的潛力與表現必定有所差異，因此人們必須知道自己的日常發揮程度在哪，精準判斷自己在不同場合所能發揮的水準差異，並且知道如何激發自己的能量，以求能做出更好的表現。

3、 與眾不同：尋找方法使自己與眾不同，不要對自己的觀點保持沉默；但也不要成為一個不斷提問，每五分鐘就舉手發言的人，通常這種作法只會產生負面效果；也要觀察在你面前的人做了什麼，確保自己的所作所為不會與他人重複，可以贊同他人的觀點，但要先吸引人們的注意後，再加入自己的觀點。

4、 增加價值：對組織貢獻新的資訊、想法或建議，讓眾人一想到這些新的點子時，就能聯想到你的身上。時時做好準備，等待表現的機會到來，除了正式會議外，還有許多非正式的時機可以增加你對組織的價值，例如非正式的對話、Email 等場合，隨時準備好在第一時間提供有用的資訊，會讓人增加你的印象分數。

5、 主動積極：願意承擔風險，在被要求之前就主動表示願意承擔風險及提供幫助，能讓上級知道你的能力及主動性，不要等到問題完全浮現時才站出來，而是在平時就先做好資訊蒐集及準備，隨時準備好在別人不願意出面的時候挺身而出，抓住表現的時機。

講者指出，每個人都有機會變得與眾不同。如果我們知道如何把握重要的時機展現自己的主動性，人人都有機會從95%的沉默大眾脫穎而出，成為吸睛的關鍵少數5%成功者。

### （三）感想

本次演講重點在於「如何成為關鍵的5%少數」，亞洲地區受到儒家文化思想影響，人們心中的君子形象往往是謙虛而謹慎，如易經中曾言：「謙謙君子，卑以自牧」，人們崇尚中庸之道，不崇尚過度出風頭的表現，因此低調而謙虛的處世之道，是東亞文化圈的人們熟稔的處世之道，尤以中國、日本特別明顯。

然而東亞文化圈崇尚低調謙虛的作風，到了西方卻是完全相反的職場哲學。西方的職場崇尚人們勇於表現出自信，要盡可能地找機會凸顯出自身的亮點所在，讓他人注意到你的價值。在身處弱肉強食的職場叢林中，如果只是一味默默行事、不求突出，最後只會被人所遺忘，在激烈的競爭生存戰中被淘汰。本次的演講者為美國人，因此其演講內容也凸顯了西方職場文化的特質。

東方的謙虛自持與西方的自信表現，兩者本身並無對錯之分，也各有其優點所在。但本場演講中特別凸顯了西方職場文化的特點及技巧，「與眾不同」不僅是象徵了積極進取的態度，也包含了人們應該培養敏銳度、自我瞭解、優

秀的談話技巧等重要技能及策略。對於領導者們而言，這些技能及策略都是使他們從「優秀」蛻變為「卓越」的關鍵。因此做為培訓機關，我們更應該重視透過培訓，幫助未來的領導者們擁有變得卓越的關鍵能力。

### 三、專題演講：神經科學下的教導（The Neuroscience of Coaching）

#### （一）主講人：Jorge Cendales（瑞士）

Jorge Cendales 是瑞士 The Human Spirit 公司的執行長，多年來致力於連結神經科學與領導力兩者間的關係，以此發展高績效的團隊。有超過40年的國際領導力和諮詢經驗，擁有認知神經科學碩士學位，是神經科學教育管理學院（AFNB）的成員和綜合解決方案心理學（ILP）的講師和培訓師。

#### （二）內容摘要

演講者從神經科學的角度出發，提到大腦對於關鍵資訊（Key messages）的認知受到四種因素影響。四種因素分別是：中樞神經系統（Central nervous system）、神經可塑性（Neuroplasticity）、條件（Conditioning）及健康所影響。

- 1、中樞神經系統（Central nervous system）：中樞神經系統包含大腦、脊髓及神經元，此三者彼此共同合作，接受來自外在／內在的各方訊息，並控制著身體的反應，以確保身體各部位的生理機制能夠正常運作。
- 2、神經可塑性（Neuroplasticity）：可塑性是指透過刺激改變結構的能力，人類大腦中的神經組織具有強大的可塑性，通過外在／內在刺激大腦神經元的活動，改變不同數量的神經元之間彼此傳輸的強度與效力，以此改變大腦的運作機制。
- 3、條件（Conditioning）：條件指的是外在環境帶給個體本身的經驗記憶，這些記憶在經過大腦的認知處理過程後，會形成心理上的條件制約，影響個體本身後續的行為。
- 4、健康：個體的健康狀態會影響大腦對於認知及行為的反應，當個體健康時，大腦的敏銳度會得到強化；反之當個體的健康狀況不佳時，大腦不僅在各項認知過程的敏銳度會下降，甚至可能會做出錯誤的判斷。

前開大腦對關鍵資訊的認知機制，點出了人類如何學習。人類有80%的情形下是在無意識下進行學習，例如在日常生活中透過某些行為、圖像等外在刺激，引發大腦中的邊緣系統（Limbic system）<sup>1</sup>的運作，構成行為或情緒的記

---

<sup>1</sup> 邊緣系統是大腦中涉及行為及情緒反應的部分，主要由海馬體和杏仁核所組成。資料來源：The University of Queensland. (no date). The limbic system. Retrieved November 8, 2022, from: <https://qbi.uq.edu.au/brain/brain-anatomy/limbic-system>



憶，又可稱為內隱記憶，此類記憶因為是無意識的，很難透過語言表述出來，偏向人類潛意識中的直覺（instinct）。

人類也有20%的情形是在有意識的情況下學習，例如透過閱讀、書寫文字構成描述性記憶（declarative memory），此類記憶能清楚地指出對於特定人事物相關的事實或知識，是概念清楚的認知（cognition）。

另外人類在幼兒時期，大腦內具有數量極高的神經元連結，隨著人在生理成長及社會化的過程中，大腦會選擇專注發展那些經常受到刺激的神經元連結，另一些不常被刺激的神經元連結則會逐漸消失，隨著年紀，腦中的神經元連結從複雜變得簡化，連結數量減少，但已連結的神經元的強度會隨著年紀增加，因此成人大腦中的神經元連結數量會少於幼兒，但每個連結間的強度高於幼兒。

人類的記憶可以分為短期記憶（Short term memory）、中期記憶（Intermediary memory）及長期記憶（Long-term memory）三種。短期記憶的持續時間很短且容量不高，記憶長度在7個字元左右；中期記憶對於情緒性的事件特別敏感，而長期記憶與睡眠有關，透過快速動眼睡眠（REM sleep）可以將短期記憶轉移至長期記憶。

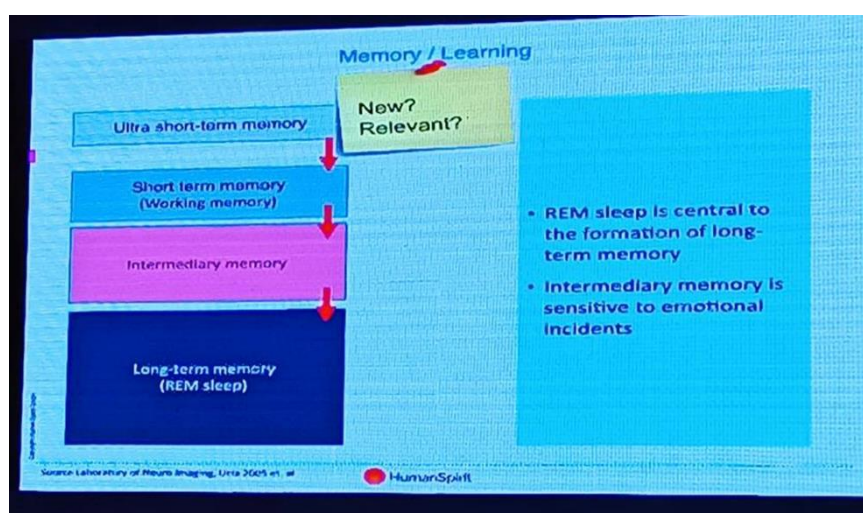


圖6 人類記憶的不同層次

資料來源：演講者簡報

從人類的大腦、認知發展及記憶機制，可以思考我們做為領導者可以如何影響團隊成員的心智及行為。一般認為，人的行為改變要從態度（attitude）開始，循序漸進到行為（behavior）、情境（circumstances）。但大腦的學習機制

告訴我們，成人大腦中的神經元連結往往已經形成固定模式，因此成人的態度通常難以直接被改變。例：改變吸菸者的習慣，只是告訴他們吸菸的危害是沒用的，吸菸者當然知道吸菸的危害，但他們的大腦無法控制對吸菸行為的偏好態度。因此要改變成年人的行為，應該將改變情境擺在首位，領導者先試著改變公司內的情境，透過情境的改變，影響組織成員的行為及態度。

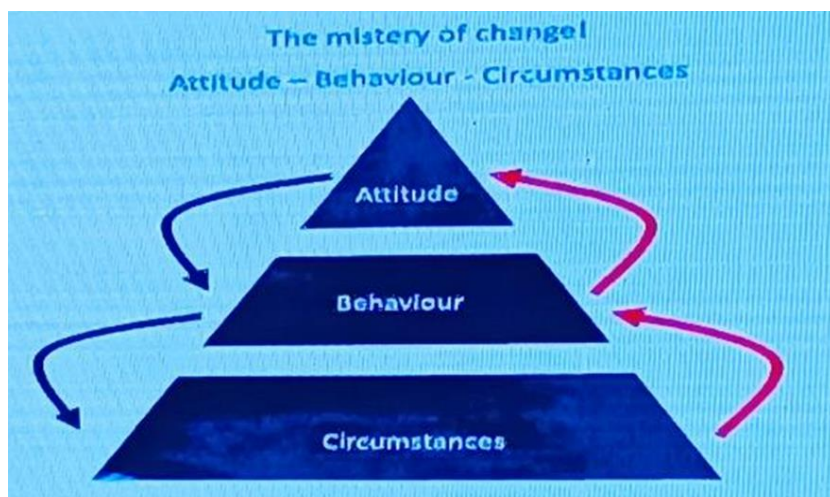


圖7 如何改變人類的行為

資料來源：演講者簡報

### (三) 感想

本場演講從人類大腦的生理機制，討論人類的記憶層次、學習機制的運作模式。透過對大腦神經元的瞭解，可以發現人類在幼兒期及成年期的學習型態截然不同。人類幼兒因為大腦內的神經元有複雜緊密的連結，能夠快速學習嶄新的事物，成年後神經元連結數量減少，但連結的強度增加，以致成年人在學習新事物的速度上慢於幼兒，但對於已知事物的精熟度高於幼兒。

從生理機制的探討，再談到人類的行為改變技術，演講者認為在神經元發展及認知慣性的限制下，要改變成年人的內在認知並不容易。因此演講者認為成年人的學習應由外而內進行，即先改變外在情境的因素，讓人們在不知不覺中做出另一種選擇，此一想法可與近期公共行政領域新興的「推力」

(Nudge) 相呼應。

推力 (Nudge) 係指政府提供完整資訊給公民，適當安排政策選項，讓公民在充分知情下做出合乎預期的選擇 (Bhargava & Loewenstein, 2015)。由於成年人具有認知慣性，大腦不會經常做出複雜的思考，而是依循心智模組 (既

有神經元的連結)，慣性地做出某種特定選擇。例如以國外器官捐贈卡為例，器官捐贈卡的最初設計是民眾必須主動同意才能捐贈器官，意即預設選項為「不成為器官捐贈者」，故導致登記成為器官捐贈者的意願不高。然而，當捐贈卡上的選項調整為，民眾需要主動同意不成為器官捐贈者，預設選項改為「成為器官捐贈者」，民眾會更容易同意器官捐贈。

綜合上述，本場演講提到人類的大腦運作及學習模式，人才培訓制度的啟示在於，我們應該將學習的主體放在學習者本身，學習者本身的生理因素可能會限制其外在行為改變，我們應該從減少其學習過程中可能遇到的阻力（例如強行改變認知慣性），讓其在自然狀態中認知到改變本身，順應外在條件調整自身的認知結構，方能提高學習成效及改變成功的可能性。

#### 四、專題演講：透過故事指導（Stories We Tell）

##### （一）主講者：Tanya Bhattacharya（印度）

Tanya Bhattacharya 來自印度 Storywallahs 公司，該公司是一個講故事的培訓及輔導機構，其理念在於幫助人們學習講故事，透過故事傳播他們自身的能量。Bhattacharya 具有二十年的企業培訓經驗，擔任商業故事家、數據故事家及故事教練，她的專長在於培訓各行各業的專業人士利用說故事的藝術，使得他們對人們能發揮更大的影響力，提升個人品牌。

##### （二）內容摘要

演講者首先分享了一個兩隻小羊過橋的故事。故事大意是：有兩隻來自不同地方的小羊，同時要渡過一座獨木橋，然而獨木橋一次只能通過一隻羊，於是兩隻羊在橋上吵了起來互不相讓，最後兩隻羊都掉了下去，兩敗俱傷。故事的宗旨是告訴聽眾，互不相讓會造成兩敗俱傷，適時相讓才是美德。因此演講者又分享了另一個版本的兩隻小羊，兩隻小羊走到橋中間，其中一隻羊說：請等一下，我退回去，你再過來。另一隻羊說謝謝你。最後兩隻羊都順利地渡過獨木橋。

演講者提到，講故事的魅力在於透過引人入勝的環境、人物與情節，用簡單的隱喻傳達概念給聽眾，啟發他們對於故事的認同，讓人們學習到如何透過故事對世界及人們發揮自己的影響力。

以知名的迪士尼動畫「獅子王」為例，當剛成年的辛巴對於未來感到迷惘時，狒狒長老拉飛奇引導他逐步正式自己的內心，最後辛巴在水中的倒影中看見自己和父親的影像重疊，發現自己原來一直都身處於懷念父親的悲傷中，在看到自己和父親愈來愈相似的面容，也喚起了辛巴重回族群拿回榮耀的動力。

從前段的劇情中，可以看到作為心靈導師的狒狒拉飛奇，並沒有選擇跟年輕的辛巴大談眼前族群危機的利害得失，而是一步步引導辛巴去正視內心壓抑已久的情緒與創傷，最後也得到了出乎意料的良好成效。為什麼講故事總是能比講述事實，獲得更好的效果？

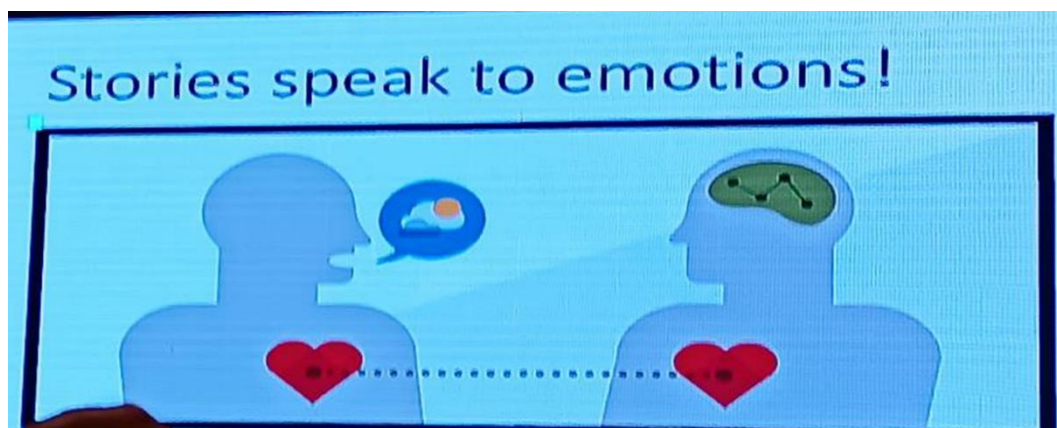


圖8 故事感動聽眾的情感

資料來源：演講者簡報

很多企業家及領導者習慣講「行話」，意即該行業中的專業術語。他們透過行話進行交流或分享實務經驗，但大多數的聽眾並不了解這些行話的意思，因此他們的 brand 故事很難被很好地傳遞出來。故事領導的初學者可能犯的錯誤是，他們所講述的故事與現實脫節太多，沒有辦法將蘊藏在其中的概念融入真實世界中。但找出品牌的故事能更好地吸引觀眾，這些故事也會在人們的腦海中停留更長的時間。



圖9 為何故事永遠贏過事實

資料來源：演講者簡報

講者認為，每個人都可以成為組織中說故事的專家。當有37個人在一個月內加入一個組織，至少就有37個故事會發生。分享這些故事，不僅能作為組織智慧傳承經驗，也能讓組織成員分享共同情感，連結彼此。故事所潛藏的力量，永遠勝過講述枯燥無味的現實。

### (三) 感想

本場演講者高度運用了寓言及迪士尼動畫的素材，以實際演示的方式，傳達出故事指導的潛在感染力。有研究指出，領導者的領導能力與其生活經驗有緊密的連結，這些經驗會體現在領導者的生命故事中（Shamir & Eilam, 2005）。生命故事會型塑領導者對自身的角色定位更清晰，讓他們有能力傳達將抽象的概念以具體的形式（如寓言、故事）傳達給他人，以此對他人產生影響；而追隨者可以透過生命故事，更理解他們心目中的領導者面貌。

語言對於領導具有不可忽視的力量，許多領導者會運用「口號」（slogan）凝聚支持者們的行動。而故事領導的作法是透過語言及素材，組織出一個劇情、有人情味的故事，影響人們去接納不同的概念，化為行動或變革的可能。因此，蒐集好的、有意義的故事，分享給組織成員，能夠幫助他們理解故事背後所要傳達的主題（如組織的目標或願景），進而成為下一位故事的傳播者。

本次演講中，演講者實際演示了故事領導的效果，與其他的演講者不同，本次的演講者在投影片中以簡單的圖片、照片取代了文字與表格，輔以個人的聲音及肢體動作，吸引聽眾的目光，讓聽眾開始反思故事領導本身的意義。當演講者帶來的故事能成功地激發聽眾的反思，即開啟了溝通的第一步。

故事領導的特色在於，能綜合運用不同的創意、情感、智慧串聯生動的情節，讓語言充滿感動人心的力量，能打破過去上對下的單向溝通模式，以截然不同的方式進行團隊溝通及交流，吸引人們共同採取行動面對不同的挑戰。因此，當政府機關在規劃領導者的培訓課程中，可重視培養學員發展說故事的能力，讓他們掌握說出好故事的技巧，不僅有助於突破慣性思考，更能嘗試對團隊成員、對外部顧客做到更流暢的溝通，進而掌握激勵人心的技巧，整體提升個人的領導能力。

## 五、專題演講：高效能訓練（10 X Speed Coaching）

（一）主講人：Peter Chee（馬來西亞）

Peter Chee 是 ITD World 的總裁及執行長，ITD World 是一間成立三十多年的跨國人力資源培訓公司，協助美國、墨西哥、非洲、歐洲及澳洲80多個不同國家的領導人，為他們提供管理及人力資源的專業課程。Peter Chee 具有南澳大利亞大學的商業博士學位，其培訓領域包含：個人卓越、領導和團隊卓越、工作、生活和時間管理、激勵和績效管理、戰略管理、銷售和行銷、人力資源開發，以及創造力和創新等課程主題。

（二）內容摘要

高效能訓練的內涵分別是10倍速思考、10倍速訓練模式與行動。10倍速思考的核心理念在於：超越現況，改變過去的慣性思考方式，換句話說就是「超前部署」。當你努力將某件事情從根本上改善10倍或更多時，就會發生創新。例如：設定一個比現況更超前10倍的目標，會把你推到現有舒適圈之外，強迫你完全重新想像目標及願景。此外，規劃一個比現況超前10倍的計畫，尋求做一些看起來幾乎不可能的事情，也會使人們思考如何將不可能的夢想化為可能。

美國企業家吉姆·羅恩（Jim Rohn）曾言：「你必須設定一個足夠遠大的目標，在實現目標的過程中，你才能逐漸成為一個能與遠大目標匹配的人」。過去從沒有人想過用無人機快遞，但現在無人機及衛星定位技術愈來愈先進，無人機快遞已不再是紙上談兵的夢想。

要做到10倍速思考，最重要的是要有熱情、信念與價值，要先理解自己對自身、家庭、組織、團隊、顧客及社會抱持的核心信念是什麼，找出我們要「加速」的方向是什麼？

從10倍速的思考，如何轉換到10倍速的教導（coaching），其關鍵的核心理念可縮寫為 SPEED，分別為簡化（Simple）、力量（Powerful）、參與（Engaging）、指數（Exponential）、探索（Discovery）。此外，10倍速的教導（coaching）的訓練模式可分為五大部分，包含：突破性的目標、創新的破壞、對策與計畫、動機與課責、執行與資源。以下分別提出五大部分中的關鍵問題，俾利更完整地呈現該模式內涵：

- 1、突破性的目標（Breakthrough Goal）：你的組織中，最有亮點的目標是什麼？預計什麼時候達成目標？目標達成的結果會是什麼情形？你將如何衡量和記錄你的勝利？
- 2、創新的破壞（Innovative Disruption）：你覺得你的組織應該要解決哪些挑戰、痛苦或問題，才能帶來顛覆性的10倍速勝利？為了獲得10倍速的勝利，你會採取什麼不同的方式或進行什麼轉變？你的客戶會喜歡什麼10倍速的創新價值和解決方案？
- 3、對策與計畫（Strategies & Plans）：你將如何發揮你最大的機會和優勢以獲得10倍速的勝利？你將如何克服你最大的威脅和弱點以取得10倍速的勝利？你有哪些改變遊戲規則的戰略、戰術和行動來實現10倍速的勝利？
- 4、動機與課責（Motivation & Accountability）：你如何維持10倍速的動力、生產力、改進和樂趣？你如何確保明確的期望、回饋、績效和課責制？你如何創造成功的習慣和能力以獲得10倍速的勝利？
- 5、執行與資源（Execution & Resources）：你如何使高績效團隊快速執行？哪些支援、資源、系統和流程是10倍速勝出的必要條件？如何實現？如何解決不同情況下的障礙並制定畫？

如何成為一個合格的教練（coach），教導組織內的成員獲得10倍速的勝利呢？教練與成員間的互動對話是成功的關鍵，具體技巧包含：充分深入傾聽成員的聲音；提出好的問題來發掘成員的看法；用正向積極的語言與肢體動作激勵夥伴；簡化及專注於重點上；給予夥伴反饋與建議；給予行動上的支持，協助建立甘特圖等。



圖10 10倍速訓練模式及工具

資料來源：演講者簡報



最後，主講人提出一個合格的教練要轉型為成功的教練，在行動上有十項準則可以參考：

- 1、團結（Unity）：調整並制定引人注目的合作願景、價值觀和目標。
- 2、安全（Safety）：對不同的想法保持開放，並給予同情和理解。
- 3、多樣性（Diversity）：利用不同的專業技術和優勢工作，獲得競爭優勢。
- 4、創造性（Creativity）：提出問題，並引發成員發現問題，共同參與創新。
- 5、清晰性（Clarity）：利用簡單的力量，專注於最重要的事情。
- 6、速度（Velocity）：應用簡短的時間進行學習、執行和輔導。
- 7、靈活性（Agility）：靈活地適應和觀察，利用直覺在挑戰中茁壯成長。
- 8、積極性（Positivity）：通過溝通來激勵、影響和參與可見性。
- 9、可靠性（Dependability）：建立信任和問責制，始終如一地履行承諾，
- 10、連通性（Connectivity）：建立網絡，確定戰略優勢和成員間的聯繫。

### （三）感想

本次演講主題為「10倍速的思考及訓練模式」，10倍速本身所代表的意涵不僅是「加快速度」，亦包含「超前部署」的概念在其中。因此演講者從目標創新出發，鼓勵大家運用對組織目標的想像力及創意，跳出舒適圈內的框框，並制定方法及課責制度，計畫性地改變現況，精準地實現未來的目標。

部分公共政策理論認為，政府推動政策時受到漸進主義（Incrementalism）的影響，大致上呈現長期穩定的趨勢（Baumgartner, Jones & Mortensen, 2018; Jones, Baumgartner & True, 1998）。換言之，政府機關在規劃及執行政策時，並不偏好在短期內作出劇烈的大幅改變。本演講所帶來的「10倍速」源自於企業界組織變革的概念，而政府受到法律及層級節制的結構限制，從實務面的角度觀之，政府實際上難以完整呈現如同企業界的快速、靈活應變的特質。

然而，前開所述過去對於政府漸進主義的想法，在 Covid-19 的衝擊下受到嚴峻的挑戰，在未知疫情及重症死亡率的威脅下，政府必須在短時間內針對現況下的防控疫情、穩定經濟等面向快速做出應變，甚至必須放遠目光思考未來疫情的發展，提前做好下一步的準備。來自疫情的挑戰，讓政府機關不得不重新檢視自身，改變過去漸進主義下長久帶來的限制，授權成員發揮創意解決眼前問題，勇於承擔改變的風險，組織才能獲得快速改變成長的契機。

## 六、女性領導能力論壇 (Women Leadership)

- (一) 論壇主持人：Jitesh Arun Sheth (印度塔塔諮詢服務公司／運輸長)
- (二) 傑出女性代表

### **Datin Paduka Setia Dato Dr Aini Ideris FASc (國際醫科大學 International Medical University／副校長)**

Aini 博士是著名的禽類醫學科學家，主要研究領域是禽類呼吸道和免疫抑制疾病的控制，以及家禽疫苗的開發。1979年畢業於馬來西亞國家大學，獲得獸醫學博士學位，1981年獲得英國利物浦大學的獸醫科學碩士學位。她在科學研究、家禽教育和培訓、家禽健康系統方面有傑出的貢獻。她的主要研究領域是禽類呼吸道疾病、免疫抑制疾病的控制，以及家禽疫苗的開發，這些疫苗分別於1995年和1996年實現了商業化，這是大學向實務界進行技術轉讓的案例，並在近20個國家註冊和銷售。2015年她當選為世界獸醫協會副主席，是第一位被任命為該職位的亞洲人。作為一名傑出的科學家，Aini 博士在2008年當選為馬來西亞科學院院士 (FASc)，在2011年當選為伊斯蘭世界科學院院士 (FIAS)，並在2011年成為馬來西亞獸醫學院 (FMCVS) 的創始院士之一。

### **Zifleena Hassan (馬爾地夫性別、家庭與社會服務部／部長)**

Zifleena Hassan 是馬爾地夫民主黨全國委員會中的南部選區 Thinadhoo 主席、國家教育諮詢委員會成員、國家遺產委員會及國家毒品控制委員會的成員。積極在全國範圍內開展「Geveshi Gulhun 運動」，以終結家庭暴力和鼓勵賦予婦女權力為宗旨，並作為2022年聯合國大會召開的「結束政治中對婦女的不平等」特別活動的小組代表參與者。

### **Dr Kathleen Ong (ITD World／高級總監)**

Kathleen Ong 具有馬來西亞國家大學的工商管理博士學位，學術專長為高層管理人員及企業文化的人力資源管理。曾為馬來西亞中央銀行、大東方、美國大使館、英特爾技術、摩托羅拉技術、暹羅水泥集團、施耐德電氣、馬來西亞國家石油公司、歐司朗光電半導體、西部資料等提供了企業培訓，是 ARTDO-International ITD 認證培訓專業人員項目的主持人之一，以及認證教練與指導專業人員 (CCMP) 項目的指導教練。

### **Serely Alcaraz (ITD World／執行長)**

Serely Alcaraz 在人力資源和組織發展領域已經有二十多年的經驗。她目前是 ITD World 的菲律賓區負責人，ITD World 隸屬於馬來西亞的培訓與發展集團，是全球領先的領導力發展組織和商業教育、企業培訓、專業能力發展計畫、商業輔導和諮詢服務的提供者。為許多海外客戶提供人力資源的輔導及培訓，包含遠東海事基金會、聯邦快遞。第一亞洲技術與人文學院、第一菲律賓控股公司、菲律賓福特汽車公司、銀行家協會（馬來西亞）、國際蒸餾器-Diageo、李爾汽車服務、菲律賓禮來公司、Magsaysay 集團公司、Mirant Sual 電力公司、Navitaire、雀巢（越南）、飛利浦半導體等公司。



圖11 女性領導能力論壇活動照片

### （三） 會議摘要

本次會議由主持人向四位傑出女性代表提問，包含他們的求學及求職生涯，如何平衡個人發展、家庭需求及社會期待，又能在專業領域中獲得如此卓越的表現，以下為四位傑出女性的分享內容：

Aini 博士分享，女性絕對能為國家的發展做出貢獻，也具有擔任行政管理職位的能力及勇氣，但女性領導人最大的挑戰在於時間管理，我花了大部分的時間在大學的工作上，因為行程很忙碌，所以我的學生大部分時間在午餐時間和我討論功課，而我的家庭也給我很大的支持，親人會幫我分擔孩子照顧的工作。女性在追求夢想的道路上總是會遇到挑戰，但不要害怕，很多事情都能找到解決的方法。

Zifleena Hassan 分享，每個人都有權利和自由，但我們也很清楚這個社會

上仍存在著性別歧視，這些歧視來自於對於女性在家庭與個人間的角色期待與衝突。我認為所有女性應該受到支持，變得更強大。在馬爾地夫能成為女性部長並不是一件容易的事情。但我面對挑戰時，總是選擇不放棄。我會持續一次次挑戰社會上對於女性不利的條件，我都會選擇面對挑戰。

Kathleen Ong 分享，人們在小時候可以無限作夢，但長大後會處處受限。所以女性要學習如何讓自己變得更有自信、更專業。人們都需要精神的食糧，讓自己變得更有信心。因為每個人什麼都沒有，只有勇氣，所以我們需要站在巨人的肩膀上。學習轉型領導，讓女性變得更有競爭力，能擁有為對的事站出來的勇氣、同情心、看到事物的連結，建立與不同人們之間的網絡，可以幫助女性走向成功。

Serely Alcaraz 分享，領導人必須時時保持精力充沛，展現出迷人的魅力。作為女性領導人，做重要的是要讓自己變得靈活、調整和適應不同的文化，從中取得平衡，找到替自己加分的關鍵。女性領導人的特質在於能展現更寬廣的包容性及溫柔的情感，能讓自己與他人產生堅定的連結，女性領導人有自己的優勢，要能掌握自己的優勢，成為一個靈活的領導者。

#### （四） 感想

本論壇邀請來自在學術界、政府及培訓機構的四名女性領導人，從他們分享各自的生命故事中可以發現一個共同特點：「勇氣」是女性在面對社會期待、不利條件的挑戰下，成為領導者前所必備的人格特質。

勇氣能讓女性可以從順服被動的弱勢者中，以積極的態度面對外在環境的壓抑及挑戰，學習獨立自主，主動提升自身的學經歷等社會資本，得到增能（empowerment）的可能，進而成長為一個領導者。

此外，本次論壇中也凸顯女性領導者與男性領導者的不同處，從四位女性領導者分享中，看見了她們對於人際關係網絡的重視，無論是在家庭、對組織成員，建構彼此支持的關係，對女性領導者來說是相當重要的。由此可見，相較於男性領導者崇尚「競爭」，女性領導者更偏重「關懷」導向的領導風格。

以培訓機構的角度而言，本次論壇指出了女性領導者在個人人格特質及人際關係的成功關鍵。因此在培訓課程中，可安排團隊分組形式，設計不同的情境問題讓女性成員們思考如何解決，並嘗試說服不同組別的人支持她們的方案，藉此訓練學員們的溝通表達能力，以及學習對他人產生影響力。

## 七、分組研討：多元化領導下的高效能教導（Power Mentoring）

### （一） 主講者：Edwin Johnson（馬來西亞）

Edwin Johnson 是 ITD World 認證的教練和指導專家（CCMP），專門從事領導力和個人發展領域的工作，擁有教練與指導高級證書和績效教練證書，ITD World（培訓與發展研究所）領導力發展專案的主培訓師。課程專長包含：標題領導、培養領導、教練和指導技能、發展主管的領導和溝通技能、客戶服務的電話溝通技能、經理和秘書的商業寫作技能、演講和演示技能。

### （二） 內容摘要

演講者首先提到，組織無法直接培養一個領導者，而是由領導者培養出一個領導者，因此領導者必須學習成為一個導師（Mentor）。一個領導者要能成為好的導師，必須要能刺激及維持組織成員的發展與成長，能夠帶領組織成員應對危機狀況，型塑組織文化與價值，建立團隊合作的氛圍，創造組織成員門的機會，對於組織獲得成功做出實質的貢獻。

對於「指導」（Mentoring）的定義，演講者認為指導是一種關係，導師透過分享知識、技能、經驗和聯繫，成為被指導者的榜樣，為其提供教導、建議和啟發被指導者。

另外，演講者也提出教導（Coach）的定義，認為教導是一個釋放人類潛能的過程，通過有效的傾聽、提出好的問題、利用回饋、讚賞和不斷支持人們掌握主動權，並對採取行動實現他們的目標負責，引導人們找出解決方案。

領導者可以經由六個步驟：關係、目標、結構、模型、反饋及故事，以導師的身分教導組織成員。首先是關係（relationship），和組織成員建立長期且有創造性的關係，是領導者能發展各種措施的基礎，這種關係必須建立於高度的信任之上。有力的關係必須由溝通、同情心、彼此尊重、從他人角度思考、發展信任及信心的面向出發，經由長期的培養建立而成。

其次為目標，好的組織目標必須是特定的、可被測量的、可達成的、與組織有關係的、有時效性的。目標會決定組織行動的第一步，以及領導者如何教導組織成員前進。因此領導者必須將組織所面對的日常工作，轉化為有力的目標，才能確保組織前進的動能。

第三為結構，結構與目標有高度的關係。在組織目標確立後，導師必須檢視所有的目標，以及目標間的關係，將目標間的優先順序列出來，讓被指導者

了解該如何正確地理解目標，並確定下一步行動的優先順序。

第四為模式，模式係指導師和被指導間的互動方式。在第一階段，由導師示範，被指導者觀看，最後彼此討論。第二階段是由導師執行，被指導者協助。第三階段是由被指導者執行，導師協助，彼此討論，最後一個階段是由被指導者獨立執行，導師從旁觀看，再給予被指導者意見，彼此交流有那些優點及要改進的部分。

第五是反饋，反饋是指導師如何從不同的面向，反思自己的指導過程。從過去的實務經驗、對指導內容的深層思考、與被指導者間的互動過程等，從各個角度綜合性地反思，讓自己的指導策略能更加精進。

最後是故事，作為導師必須要有說故事的能力。每個人都是故事的創造者，也是聆聽者。因此導師要能將說故事成為一個有力的傳遞訊息方式，從不同人們的故事中，找出能夠啟發他人、感動人心的關鍵點，組織成簡短的故事，引發組織成員的共鳴，激發他們採取下一步的行動。

演講者總結關於領導者作為導師，歸納出的結論是：成為一個導師需要多樣化的領導知識與技能，但這些知識技能都是讓領導者們得以培養下一個領導者，組織不會自己培養領導者，只有領導者才能培養領導者。領導者不成長，組織成員也不會成長，就會讓外部的競爭者取代自己。因此，好的領導者需要多面向地學習，並指導他人成長，帶領組織共同前進。

### （三） 感想

「組織無法直接培養領導者，只有領導者才能培養下一個領導者」帶出了本次演講的核心理念，亦即「導師制」對於組織文化延續的重要性。對於導師而言，「指導」與「教導」兩者是完全不同的概念，前者強調由導師提出問題，引導學習者思考該怎麼做；後者則是由導師分享個人的經驗，與師徒制的概念類似，由導師解答學習者的問題，並提供學員建議。

領導者應該成為哪一種類型的導師，演講者並沒有給出一個定論。但值得注意的是，無論是「指導」或「教導」，導師與學員間的互動過程都必須建立在信賴基礎及良性的互動回饋機制上。因此，就培訓機構的立場而言，規劃「導師制」時，首要應考量如何建立導師與學員間的信賴關係，如何挑選具有正面積極、樂於分享的前輩成為導師，對於學員能否加速成長有關鍵影響。

## 八、分組研討：數位領導能力（核心能力）（**Digital Leadership-Core Competencies**）

### （一） 主講者：Yun Chang Hee（韓國）

Yun Chang Hee 是韓國人力資源部（韓國人力資源發展機構）的副主任，近年在馬來西亞理科學大學進修博士學位中。過去曾擔任韓國財政經濟部（MOFE）前對外關係主任、前韓國管理協會副主任、三星火災及保險企業的人力支援部職員。

### （二） 內容摘要

數位化時代的進展與工業革命有密不可分的關係，演講者認為，人類歷史上四次的工業革命，加速了數位化時代的發展速度。直至今日，數位轉型被認為是一種全球化的趨勢，並且從根本上改變各行各業及公部門的價值鏈。而數位轉型對組織帶來的衝擊，是領導者們首要面臨的挑戰。

過去關於領導理論的說法，從1950年代早期的特質論開始，認為領導者具有與生俱來的某些人格特質（強人理論，**Great Man Theory**）；到第二次世界大戰至1980年代所強調的特質論、行為論及情境論，以及1980年代至今的轉型領導等，在數位轉型時代下的領導者理論，是否會再度走向所謂的強人理論？

主講者認為，在數位轉型時代中，數位領導力的理論內涵會包括三種特質：（1）整體領導的觀點：領導者必須意識到數位使得企業、社會及個人間的距離變得更近，即使一點點微小的變化都會影響社會，必須具備宏觀的視野及不斷進步的積極心態；（2）虛擬領導的觀點：由於資訊科技發展，遠距工作取代了原來在辦公室工作的型態，因此領導者必須適應透過網路與組織成員進行互動模式，以不同的形式發揮自己的影響力；（3）樞紐及網絡領導的觀點：領導者必須有系統性觀點，將組織內的每個人及其領導者都視為同一個樞紐（**Hub**），把組織看作是一個樞紐網絡，每個樞紐彼此連結，提高運作的效率。

數位化（**Digitalization**）的基本特質，包含資訊對稱、透明度、資訊量、網絡化、溝通、集體智慧、組織學習能力、決策速度、員工參與度。在這些特質中，人工智慧（**AI**）的出現帶來了前所未有的挑戰，人工智慧的運算速度及資料處理量遠勝於人類，隨著時間推移，人工智慧的進化將對人類的組織、工作型態形成不可忽視的挑戰。日益成熟的人工智慧，是否能取代組織領導者

的智慧？這是一個值得思考的問題。

演講者認為，數位時代中的領導必須包含 STEM 的概念，STEM 由科學（Science）、科技（Technology）、工程（Engineering）、數學（Mathematics）所組成。提出 STEM 概念的原因是，當前由資訊科技革命引領的數位轉型，將導致現實世界中受到影響的變項比數學知識涉及的範圍領域更廣，例如微積分被廣泛運用於各個工程領域中，包含建築及航太領域，因此領導者是否具有充分的科技及數學專業知識，對於他們是否能在數位化時代仍然站穩領導者的地位但不被淘汰，有相當大程度的影響性。

由於數位時代的衝擊與挑戰，現今的領導者應具備數位領導能力（Digital Leadership Competencies）的內涵，包含：數位商數（Digital Quotient，DQ）、情緒商數（Emotional Quotient，EQ）、敏捷商數（Agility Quotient，AQ）、社會商數（Social Quotient，SQ）、文化商數（Cultural Quotient，CQ）、創造力商數（Creativity Quotient，CQ）及創新商數（Innovation Quotient，IQ）。唯有具備多元化的領導力商數，才能靈活地應對數位時代中各種不可測的挑戰。

演講者最後提出 SWIM 架構，作為提供領導者面對數位時代的策略及管理參考。SWIM 架構分別為場景規劃（Scenario Planning），亦即對外部環境中的可控制／不可控制因素、競爭者因素有充分理解，應用在領導情境中；勝利因素（Winner Factor）係指辨識出組織內可用的價值、文化、資源、需求等，定義為關鍵因素，以此引導組織邁向成功；執行（Implementation）係指對執行策略的規劃及其靈活度；配適（Matching）係指對管理執行策略的適法性及與民族文化的配適度。

在數位時代中，組織外部環境的挑戰眾多，加上資訊科技的快速進展，領導者必須發展更多元的專業知識及能力。回到演講開頭，數位轉型是否讓領導理論再一次地走向「強人理論」？從領導者必須具備的數位領導能力當中，我們不可否認數位領導能力的多元化內涵，對於領導者來說是一項嚴峻挑戰，導致人們可能對「強人理論」產生期待，期待一個天生的領導者出現。

但在數位轉型影響下，社會型態、經濟發展、價值文化等各方面都在快速變遷，人們不可能在此時此刻走向1950年代的老路，去期待一個具有不凡領袖特質的人帶領我們前進，只有讓自己保持靈活且持續願意學習，才能適應新時代的種種挑戰。



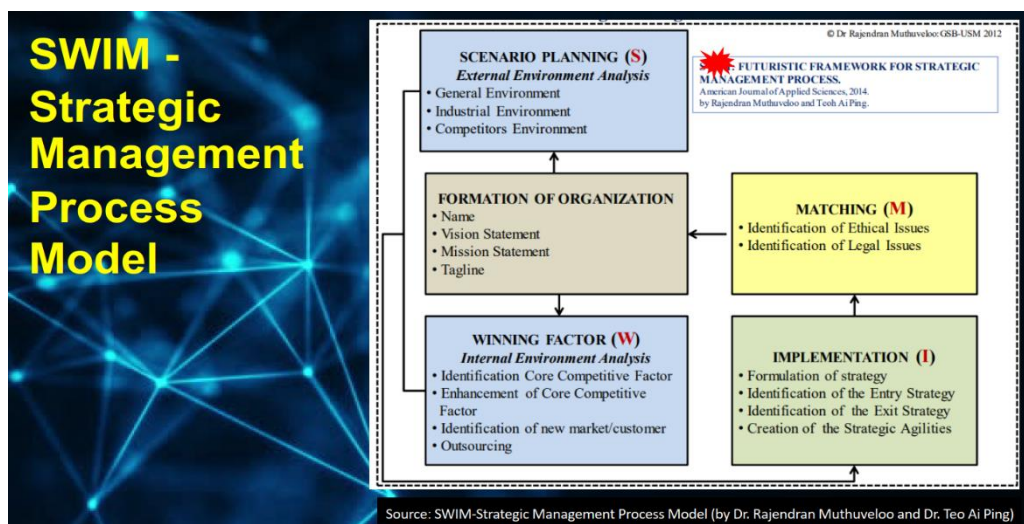


圖12 SWIM 模式

資料來源：演講者簡報

### (三) 感想

本次演講中提到的「數位領導力」，基本內涵係指領導者如何在數位化時代下，透過網際網路、資訊工具等方式，將分散在各個點（樞紐）的成員集合起來，彼此合作共同達成目標。在數位化時代中，領導者需要面臨許多未知的挑戰及考驗，包含：如何持續學習新的知識及資訊工具、透過網際網路迅速地組織具有即戰力的團隊、善用數據資料分析進行決策等問題。這些都是在數位化時代中，領導者們必須面對的必修課題。

由於資訊技術的變革速度極快，新的技術不斷推陳出新，淘汰上一版本的技術。作為組織的領導者，必須隨時保持學習動力及好奇心，專注於掌握顧客需求，積極探索如何在數位時代創造組織的競爭優勢。

在數位時代中，每個組織成員都是一個樞紐，領導者的任務就是將樞紐們結合成具有創造力、生產力的強力網絡，相較於政府機關的垂直結構組織型態，數位時代中的組織型態更傾向水平且鬆散，可依據專案性質結合或隨著任務結束而解散。

對政府機關而言，數位領導力對於組織型態、工作流程的衝擊，也與過去組織變革完全不同。數位時代是人類無法迴避的當前巨大潮流，而數位領導力則是領導者在潮流中引領眾人時所掌握的舵，這股潮流不會等待政府機關的領導者做好準備，而是直接迫使領導者必須直接做出改變。唯有主動選擇與時俱進，才不會落入被迫隨波逐流，錯失創新變革的先機。

## 九、分組研討：多元化領導能力及技能發展（Versatile Leadership & Talent Development）

### （一） 主講者：Sunny Law（馬來西亞）

Sunny Law 是馬來西亞 HPI Solution 公司的創始人，HPI Solutions 成立於 1992 年，是一家績效改進和管理諮詢公司，其重點是開發組織成員的潛力和支援人力培訓及發展的過程。講者畢業於台灣輔仁大學心理系，具有 10 年的人力資源管理及發展的經歷，也是 ARTDO 國際認證的講師群。

### （二） 內容摘要

演講者首先提出「人才發展生態系統」，指出人才的發展和組織文化議題息息相關。要能將組織成員培養為人才，甚至是組織未來的領導者，必須關注以下面向，分別：結構、文化、個人、領導。

在結構方面，組織必須建立明確的職涯階梯，每道階梯都會匹配相應的職位，並有不同的職能內涵及指標用來評估員工在職位上的績效表現。一個員工從進入公司開始，隨著經驗、人脈、專業的累積，從領導自己、領導他人、領導其他領導者，進階到成為能夠領導團體、企業的領導者，其核心能力的要求皆不相同，因此明確的職涯發展結構，對組織人才培育是必要的。

人才的核心能力隨著其角色不同，其內涵亦會有所差別。業務監督者、中階管理者、頂級管理者在組織中所需要的能力即不同。一般而言，對業務監督者在於是否精熟實務工作的技能，而頂級管理者則需要精熟對策略、概念等更抽象且整體的能力。演講者將組織中領導者的角色，從初階到高階區分為監督（Supervisory）、經理（Manager）及管理（Management）三種類型，而核心能力的內涵分別為技術（Technical）、增能（Empower）、人際（People）、策略（Strategy）四面向。

技術面向掌握執行日常任務所需的知識、技能和態度的能力；增能面向係指領導者有能力使自己和給予他人權力或授權，使其茁壯成長；人際係指領導者有能力與他人溝通並建立積極的關係；戰略面向係指領導者在不確定的條件下，有能力計畫實現短期和長期或總體目標。各個領導者所需要的核心能力面向比重，如下圖所示：

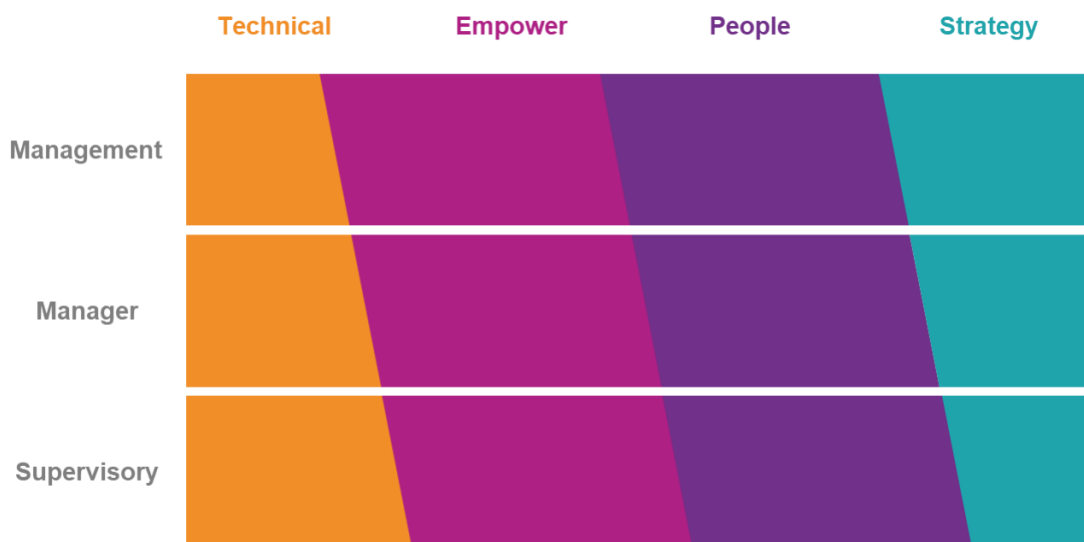


圖13 組織領導者核心能力示意圖

資料來源：演講者簡報

演講者認為，一個成功的組織應同時規劃並應用職涯階梯與核心能力，從基層員工到執行長都應該有清楚的角色定義及工作要求，形成職涯發展矩陣（STEP Development Matrix），如下圖所示：





JOB GRADE	SE	AM
TITLE	Senior Executive	Assistant Manager
ROLE DEFINITION	Act as a role model for executives	Act as the Subject Matter Expert in the area of practice
STRATEGY 	Aware of the importance of the strategic role of an executive in the business process and deliver quality work with the result and impact in mind.	Accountable to ensure the execution of strategy is at optimal within the team i.e. effective and efficient.
TECHNICAL 	Demonstrates the ability to guide colleagues through effective transfer of knowledge and skill.	Advise in the area of expertise. Contributes to excellence of company's functional practice i.e. risk assessment.
EMPOWER 	Demonstrate the right way to empower others through action i.e. encouragement, sharing of positive thoughts and lead by example.	Add value to colleagues by supporting them to better excel in their career and life through coaching.
PEOPLE 	Encourage teamwork by identifying and enabling team members to perform on their strength.	Provision of guidance and support to juniors in the area of expertise.

圖14 職涯發展矩陣

資料來源：演講者簡報

當組織建立了職涯發展矩陣，確立人才發展的穩定結構後，接下來即是在此基礎之上發展能激勵成員的組織文化。職涯發展矩陣的作用像是藍圖，指引組織內所有成員一個清楚的目標方向，但是在邁向目標的過程中，成員們經常

被迫面對一些在結構之外，無法被預期的挑戰或困境。要度過重重關卡，需要組織文化的激勵，讓成員能夠堅定地往目標前進（圖15）。

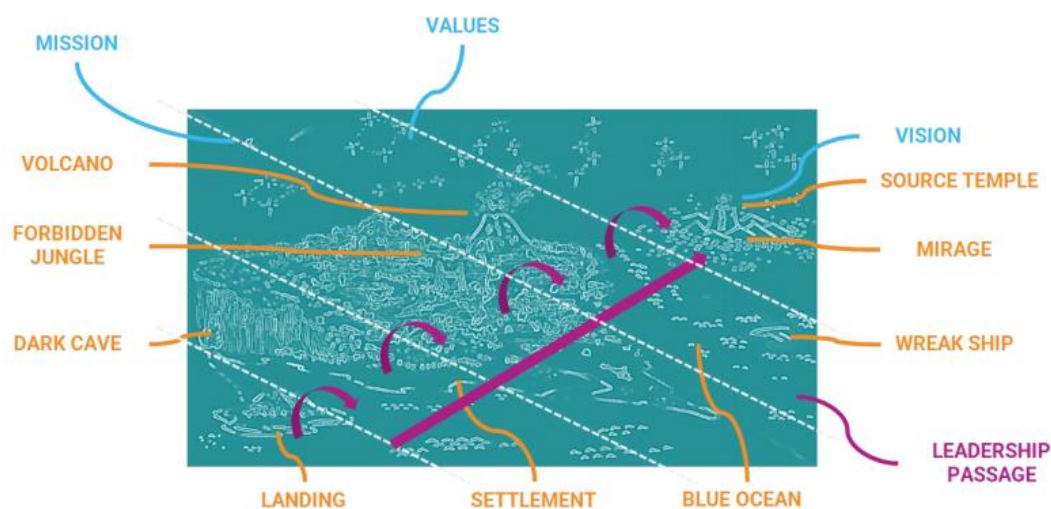


圖15 職涯發展過程意象圖

資料來源：演講者簡報

在個人方面，人必須成為工作任務的主人。基層員工往往被一件又一件的任務追著跑，很少為自己的職位晉升規劃作打算。演講者鼓勵聽眾試著從管理任務的角色，轉型為管理自己的角色，永遠要對自己的下一步有想法，知道自己該往哪個方向走，而不是被日常瑣事完全佔據了自己的思考時間。組織可以透過教練、培訓制度作為輔助工具，讓專家分享自身經驗，提高新手的知識及技能，讓組織成員們透過學習，提高獨當一面的能力。

最後在領導方面，演講者綜整了結構、文化及個人的觀點，提出領導力發展的「S型曲線」。從最初階的領導者職位「監督者」起，從領導者為主導角色的強力領導（Forceful Leadership），逐步往高階領導者職位「管理者」前進，其領導力的本質亦轉向授權領導（Enabling Leadership）。在朝下一階晉升的過程中，領導力本身會受到不同面向的需求所影響，致使其發展歷程最終會成為S型曲線（圖16）。

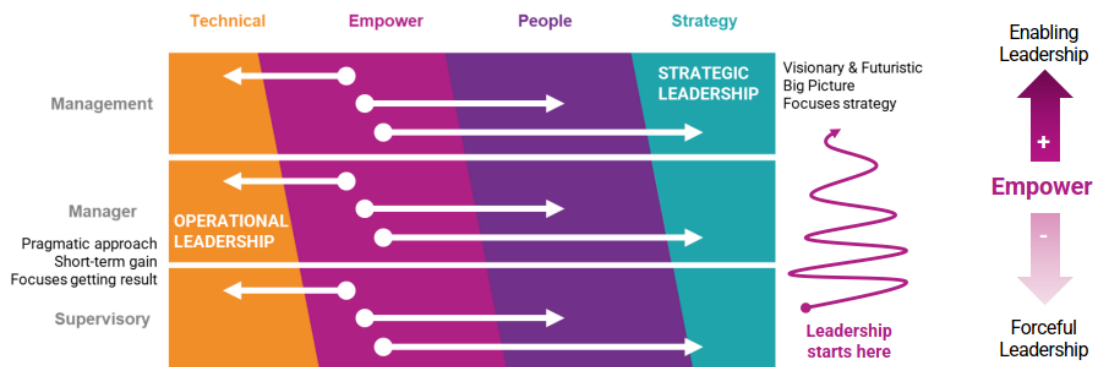


圖16 職涯發展路徑圖

資料來源：演講者簡報

### (三) 感想

本場演講從多元化的領導能力出發，進一步提出職涯階梯及發展矩陣的概念。演講者指出組織必須給予每個職位清楚的核心能力定義，讓組織成員能理解自身在組織中的發展目標。

政府機關的人才管理及培育制度，與企業界不同的是，企業受到開放市場的影響，對於人才專業能力的要求較為多元；但在政府機關內，人才管理及培育受到人事法令對職位任用資格的規範，無論是銓敘、調任或訓練，皆必須在法律框架下運作。

我國文官的公務職涯發展由官職等級構成，屬於線性的職涯結構（陳揚中、陳敦源、張鎧如、董祥開，2020）。在跨職系的人才流動上，雖然我國公務員必須符合法令規範的考試、學歷、經歷或訓練等專長，經過銓敘部審查認定後方能調任。但我國公務員的職涯發展在實務上，發展出相當彈性的調任規定，導致在人才管理及培育變得窒礙難行（王賢、蘇偉業、賴怡樺，2019）。亦即是，由於調任規定的過度彈性，公務員不僅沒有在調任體制中發展出多元能力，反而可能造成專業職系內的人才流失現象。

雖然我國文官職涯發展制度有垂直（官職等級）及水平（職系分類）兩種層面，但對於領導相關的能力，如本場演講中所提到的技術（Technical）、增能（Empower）、人際（People）、策略（Strategy），亦未在我國的文官制度中明定。但對於高階公務員領導部屬上，這些能力亦有不可或缺的重要性。

綜合以上，本場演講不僅點出了職涯階梯對組織成員發展的重要性，其概念亦有助於反思我國文官職涯發展制度現況下的不足與限制。

## 十、分組研討：未來的人力資本—引領 Z 世代 (Futuristic Human Capital : Leadering Z Generation)

(一) 主講人：Naufal Mahfudz (印尼)

Naufal Mahfudz 博士，來自印尼，是 PT BLST Holding company of University 的執行長，曾經獲得2020年 ARTDO International 人力資源發展卓越個人獎項。在印尼、新加坡也獲得許多人力資源發展獎項。

(二) 內容摘要

演講者提到未來的人力資本是 Z 世代，世界的未來取決於 Z 世代，而為了解 Z 世代的樣貌，也必須了解 Z 世代之前的不同世代。演講者依不同的出生年，分成五個類別世別，包括傳統世代（出生於西元1925-1946年）、嬰兒潮（出生於西元1946-1964年）、X 世代（出生於西元1965-1980年）、千禧世代（也被稱為 Y 世代，出生於西元1981-1995年）、後千禧世代（也被稱為 Z 世代，出生於西元1995-2010年）。依2022年世界人口統計，Z 世代（7-22歲）的人口佔比為23.6%，Y 世代（23-38歲）的人口佔比為23.5%，X 世代（39-54歲）的人口佔比為20.1%，嬰兒潮世代（55-73歲）的人口佔比為10.4%，傳統世代（74-91歲）的人口佔比為3.5%，

不同的世代各有其特點樣貌及代表性人物。其中 X 世代（1965-1980）出生的年代是個人電腦、隨身聽、電視遊戲、有線電視和互聯網開始使用的年代，MTV 和電視遊戲非常流行。這一代的人能夠很快地接受變化與適應，具有獨立和忠誠的性格，非常重視形象、名望和金錢，始終計算公司對其工作的貢獻，是勤勞的世代，也被稱為艱難的一代。代表性人物是 Elon Reeve Musk，創立 SpaceX，Tesla, Inc.

Y 世代（1981-1995）被稱為千禧一代。這一代人大量使用即時通訊技術，如電子郵件、即時消息和社交臉書、推特、IG 等媒體。他們也喜歡玩網路遊戲。每個人的特徵都是不同的，這取決於他在那裏成長、經濟階層和社會家庭。與前幾代人相比，交流方式非常開放。狂熱的社交媒體用戶和他們的生活受到科技發展的極大影響。對政治和經濟觀點更加開放，因此他們似乎對周圍發生的環境變化非常敏感，也更加看重財富。代表性人物是 Mark Elliot Zuckerberg，創立 Facebook，Meta Platform。

Z 世代（1996-2010）也稱為 iGeneration、net generation 或 internet

generation。他們能夠同時進行所有活動，例如使用手機發推文、使用 PC 瀏覽網頁以及使用耳機聽音樂。所做的一切大多與虛擬世界有關，他們從小就熟悉科技，他們熟悉會間接影響他們性格的複雜小玩意，非常喜歡且經常與所有人交流，尤其是透過社交網路媒體，如 facebook、twitter、IG 或 SMS。透過這些社群平台，他們可以更自由、自發地直接表達自己的感受和想法。同時熟悉各種活動。比如同時看書、聊天及聽音樂。這是因為他們希望事情快節奏，而不是囉嗦、冗長，也傾向於以自我為中心和個人主義，而非言語交流。代表性人物是 Kylian Mbappe，法國職業足球運動員。

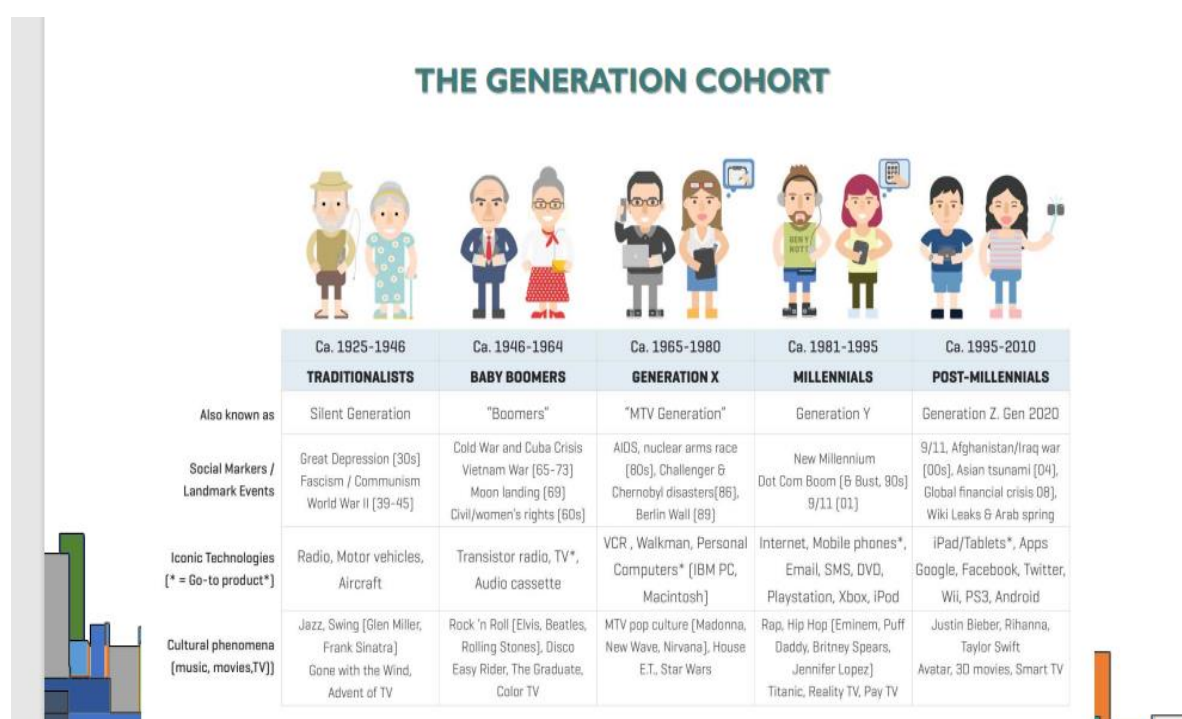


圖17 不同的世代特色

資料來源：演講者簡報

演講者分享引領 Z 世代需要的領導者，必須有以下4個特點：

- 1、注意下屬的身分：Z 世代對他們取得的成就非常有信心，身分非常重要。他們努力按照自己的職責工作，並忠於工作。他們覺得自己有權根據自己的工作努力獲得職位，符合這個條件的領導風格是注重下屬身分的領導者。
- 2、動態適應：使用科技和新事物的專業知識使 Z 世代很容易接受和適應新的工作環境。他們更喜歡在工作中透過實踐來應用學習。因此，他們需要充滿活力和適應性強的領導者，以使他們成長和發展，並使他們變得更好。

3、能夠直接溝通重點：因為他們是第一代數字原住民，他們習慣於使用社群媒體或科技進行快速交流。比起閒聊、繞圈圈或不按話題說話，他們更喜歡直接進到主題，所以需要的領導者是那些能夠溝通的人。

4、提供意見空間：尖端技術的發展使他們能夠輕鬆地從各種來源獲取訊息。他們往往很好奇，更喜歡有空間思考和找到問題的解決方案。他們需要的領導風格是民主的領導者，而不是專制的領導者，這意味著領導者可以提供意見空間，以便他們思考並找到正確的解決方案。

在職場上多屬跨世代族群，演講者提到如何領導跨世代群體團隊，必須尋找存在於每一世代的共同點，成為團隊的力量，鼓勵跨世代合作以建立穩固的團隊，同時了解各世代的職業倫理。

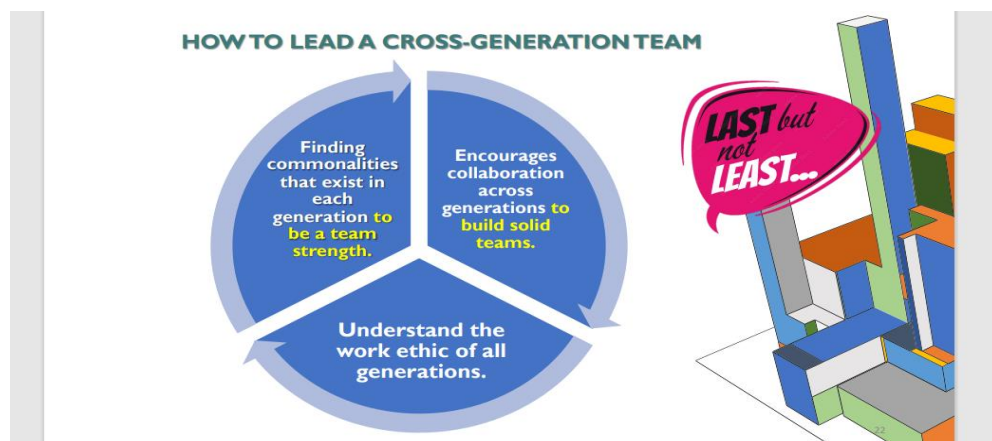


圖18 如何領導跨世代團隊

資料來源：演講者簡報

### （三）感想

在公私部門每個組織皆有不同世代的組合，在同一個辦公室有可能是數代同堂，藉由講者介紹各個世代的特點與成長的背景，作為領導者必須要了解各世代的特質，避免世代間的衝突，引領成為團隊的共識形成團隊的動力甚為重要。而在培訓機構立場而言，培訓的課程設計，亦需思考在同一訓練場域不同世代的參訓學員，如何透過對不同世代特色的了解，發展講授的內容，以達訓練成效，亦屬重要課題。



## 肆、心得與建議

### 一、心得

#### (一) 培養多元能力，迎接數位時代挑戰

本次論壇的核心主題「多元化領導能力」(Versatile Leadership)，指出領導者為了在資訊科技快速變遷及後疫情時代下，為能靈活地運用領導力帶領成員達成目標，需要具備多才多藝的能力適應時代挑戰。多才多藝的能力包含：對數位工具的熟稔度、對人際關係的協調性、對未知事物的學習力等。

從女性領導能力論壇的女性代表對話，我們也看見作為女性領導人，必須同時面對家庭、職場及社會的角色期待，在不同的情境中必須克服多重壓力及挑戰，讓自己從中脫穎而出。

Tan Sri Dzulkipli Abdul Razak 也提到，多元化領導能力象徵一種柔軟、靈活的韌性特質，領導者應發展出與他人合作的協調性，亦能安定組織成員的內心度過眼前危機。而 Krempf 認為，領導者的協調性來自於良好的溝通能力，以及與部屬成員間建立信賴基礎的能力；此外，領導者必須具備主動積極承擔風險的勇氣，對於達成組織目標及願景毫不猶豫。

數位時代來臨，當前領導者的課題在於喚醒組織對數位韌性 (Digital Resilience) 的意識。數位韌性係指組織遭遇風險時，能即時發現、反應、恢復，並從中學習經驗強化自身體質 (唐鳳、彭筱婷，2022；謝翠娟、蔡君微，2020)。我國政府在 Covid-19 疫情衝擊下，即是透過資訊通訊科技結合大數據，展現韌性政府特質，迅速克服遠距工作及缺工問題，在極短時間內從疫情的爆發衝擊中復原，保持政府各項服務不中斷。

#### (二) 打破現況限制，運用創意加速變革

Peter Chee 及 Edwin Johnson 在演講中皆提到，教導 (coach) 能透過有效傾聽、提問，讓學員透過反思現況，進而釋放潛能。而 Jorge Cendales 講座亦指出成年人大腦內的神經元連結數量減少，故在學習新事物上較青少年緩慢，易受到認知慣性的限制，較不輕易改變行為模式。因此在培訓課程中，可引入不同的教學技巧，例如分組案例實作、說故事領導教學訓練，透過讓學員練習描述情境故事，學習說服他人及溝通技巧，嘗試跨出舒適圈，走向變革的第一步。

政府機關運作受到法律規範及科層組織的限制，在組織彈性及應變速度較

不如企業界靈敏，更偏好漸進式的溫和改革，遠甚於大刀闊斧的變革。然而在外在環境的種種挑戰下，政府被迫在短時間內做出應變，已無法維持過去的漸進改革作風。在某些緊急情況下，政府無法短時間內解決法律限制問題，或是調度相關資源，此時也需要民間組織的人力、智慧與創意的投入，迅速面對未知的難題找出解方。

### （三）建構職能階梯，打造人才發展制度

本次論壇有多位講座都針對領導者應具備的能力內涵及行動策略（如 Tan Sri Dzulkifli Abdul Razak、Stephen Kreml、Peter Chee、Yun Chang Hee、Sunny Law），提出各自不同的見解及論述，也點出了建構職能階梯的重要性。而 Edwin Johnson 在演講時曾言：「組織無法直接培養一個領導者，而是由領導者培養出下一個領導者」，也提醒了眾人一件事：好的領導者不可能憑空誕生，需要有良好的導師，以及完整人才培訓制度的輔助，才能培育出優秀的領袖人才。

職能階梯的作用在於讓成員理解組織目標願景，以及對組織內各層級職位的角色期待，給予成員未來發展的清晰藍圖及發展方向。一般的職涯階梯可從基層新進員工、資深員工到管理階層等不同層級，但隨著組織任務及規模的擴增，對於員工的任務及角色能力需要給予更清楚的定義。對於組織成員而言，員工能透過對職涯階梯了解職位要求，成長個人專業能力，積極提升自己在組織內的參與度；而領導者能透過職涯階梯，清楚檢視員工的績效表現，適時給予成員意見反饋及教育，留住優秀人才，避免組織人力資源的流失。

## 二、建議

### （一）開發數位領導人課程，打造組織數位韌性

依據我國政府資通安全管理法規定，公務機關皆須設置資通安全長（Chief Information Security Officer，簡稱 CISO），由機關首長指派副首長或適當人員兼任。資訊安全長職責在於保障機關內的資訊安全，避免資安風險的發生。而數位領導人的任務在於帶領組織成員運用數位工具進行組織轉型、流程改造、策略分析，其任務範圍較組織資訊安全更廣泛且影響深遠。而數位領導人的能力特質包含轉型視野、前瞻思維、科技素養及擁抱改變等（陳昇瑋，2019）。此外，在數位時代的趨勢下，水平化的專案組織將會是市場上的主

流，領導者必須學習透過網路、虛擬會議、線上協作等模式，整合身處不同國家或城市的團隊成員，共同達成組織目標。因此，政府機關可思考如何在培訓課程中，教導中高階文官應用數位工具帶領團隊進行專案共同協作，透過實際操作體驗，培養適應新型的線上工作模式，提升中高階文官在虛擬團隊、數位協作經驗上的實戰力與即戰力，快速因應數位時代中的各式挑戰，即使遭遇不利狀況，領導者也能迅速地帶領成員，將組織運作恢復到最佳狀態。

## （二）打造公私協力機制，共同培訓高階人才

在數位化的趨勢下，公私協力合作的案例已是愈來愈普遍，而本次論壇中許多外國講座所提到領導者新興概念（如10倍速思考、說故事領導）亦有許多係來自企業界的人力資源管理領域。本次論壇中有不少企業界的人力資源部門人員報名參與，如必勝客、英特爾（Intel）等知名企業。對於政府機關而言，加深與企業界合作人才培訓，可以將企業界的外部智慧引進政府內部，促進公務員對於大環境的瞭解；另一方面，對企業界而言，與政府機關合作人才培訓機制，有機會瞭解政府對於產業政策的方向，加深與政府間的信賴關係，有助於奠定公私部門未來進一步的協力合作契機。

關於國外的公私協力培訓實例，政府訂定法令、職能基準或認證制度，企業負責參與、分擔硬體及研發成本（林欣吾，2021）。因此，政府機關可與國內企業合作，透過短期培訓、合作開發認證課程等方式，共同培訓高階領導人才，促進公私部門的跨界交流，奠定未來公私協力的良好基礎。

## （三）結合職涯發展階梯，強化文官訓練體系

依據行政院2016年「行政院所屬機關及地方機關公務人員學習地圖」，我國公務員核心能力可分為共通核心能力、專業核心能力及管理核心能力三種。共通核心能力係指公務人員應共同具備知能，專業核心能力係指各機關人員業務專業應具備知能，管理核心能力則為各官等公務人員應具備之管理知能。

自前開核心能力之定義可知，共通核心能力、專業核心能力很難與公務員的官職等級連結，而管理核心能力可依照簡任、薦任及委任區分出不同的能力項目，此制度設計導致了文官人才任用及訓練制度在某種程度上的分離，即產生所謂「訓用落差」現象，導致文官在追求晉升職等時，易流於僅僅考慮如何符合職位任用規定，忽略個人專業發展。從本次論壇講者介紹的職涯發展矩陣模式中可知，職位及其職能相應的培訓及考核機制是一體密不可分的，因此建

議培訓機關可與人事機關合作，將文官訓練體系結合職涯發展階段，例如將核心能力的學分，作為公務員職位任用的加分條件，使人才培育制度更臻完善。

伍、年會活動照片



圖16 中華民國訓練協會組團參加第49屆 ARTDO 國際年會團員合影



圖17 第49屆 ARTDO 國際年會活動分組研討活動

## 陸、參考文獻

- 王貿、蘇偉業、賴怡樺（2019）。我國行政機關公務人力流動初探：以跨職系流動為焦點。**行政暨政策學報**，**69**，49-84。
- 中華民國訓練協會（2022）。關於 ARTDO，2022年10月14日，取自：  
[https://www.cstd.org/act.php?news\\_id=116](https://www.cstd.org/act.php?news_id=116)。
- 馬來西亞觀光局在台辦事處（2022）。概況，2022年10月18日，取自：  
[https://www.promotemalaysia.com.tw/about\\_data.aspx](https://www.promotemalaysia.com.tw/about_data.aspx)。
- 林欣吾（2021）。發展多元公私協力產業高階人才養成模式的關鍵，2022年12月4日，取自：<https://www.italent.org.tw/ePaperD/35/ePaper20210700003>。
- 唐鳳、彭筱婷（2022）。強化全民數位韌性，2022年12月4日，取自：  
<https://pdis.nat.gov.tw/zh-TW/blog/%E5%BC%B7%E5%8C%96%E5%85%A8%E6%B0%91%E6%95%B8%E4%BD%8D%E9%9F%8C%E6%80%A7/>。
- 陳揚中、陳敦源、張鎧如、董祥開（2020）。探索臺灣公務人員追求職涯成功「為官之道」的認知：Q 方法論之研究。**行政暨政策學報**，**72**，1-66。
- 陳昇璋（2019）。去哪裡找「懂數位又能決策」的人？這種人有四大特質，2022年12月4日，取自：<https://www.cw.com.tw/article/5097548?template=transformers>。
- 謝翠娟、蔡君微（2020）。後疫情時代韌性智慧政府運作思維。**國土及公共治理季刊**，**8**（4），8-19。
- ARTDO（2022）。ARTDO INTERNATIONAL PROFILE. Retrieved October 14, 2005, from: <https://www.artdointernational.com/artdo-international-profile/>.
- Baumgartner, F. R., B. D. Jones, & P. B. Mortensen（2018）。Punctuated equilibrium theory: Explaining stability and change in public policymaking. In Weible, C.M., & Sabatier, P.A.（Ed.）, *Theories of the policy process 4th ed*（pp.55-101）。NY: Routledge.
- Bhargava, S. & G. Loewenstein（2015）。Behavioral Economics and Public Policy 102: Beyond Nudging. *The American economic review*, **105**（5），396-401.
- Jones, B. D., Baumgartner, F. R., & True, J. L.（1998）。Policy Punctuations: U.S. Budget Authority, 1947–1995. *The Journal of Politics*, **60**（1），1-33.
- Kaplan, R. E., & Kaiser, R. B.（2003）。Developing versatile leadership. *MIT*

*Sloan Management Review*, **44** ( 4 ) , 19-26.

Kaszycki, A., T. O. DeLong, A. Melzer, & A. DuVernet ( 2021 ) . The vital role of training in an organization's response to a pandemic. *Industrial and Organizational Psychology*, **14** ( 1-2 ) , 248-250.