

出國報告（出國類別：開會）

參加亞洲國際培訓總會  
（ARTDO International）  
2023 年第 50 屆國際年會報告書

服務機關：中華電信學院、台灣中油股份有限公司、台灣電力股份有限公司、環境部國家環境研究院環教認證中心、衛生福利部衛生福利人員訓練中心

姓名職稱：呂副院長世模、許組長淑珠、陳主管雅慧、吳專員文琴、李專員派兼組長秀如等 5 人

派赴國家/地區：印尼／巴淡島

出國期間：112 年 8 月 25 日至 31 日

報告日期：112 年 11 月 15 日

## 摘要

亞洲國際培訓總會（ARTDO International）自 1974 年於菲律賓馬尼拉成立迄今，致力於推展全球化的人力資源學習與發展，在 30 多個國家擁有 163 個團體會員和個人會員。第 50 屆國際年會於 2023 年 8 月 26 日至 29 日於印尼巴淡島舉辦，年會主題為「構建明日未來」(Building Tomorrow Today)，規劃「轉型領導」、「亞洲四小虎經濟策略前景」、「女性領導」、「人力資本」、「應用科技」及「身心健康」等 6 大主題，有專題演講與分場討論會議，透過講者、學界、政府機關及企業代表間的意見交流與腦力激盪，共同思考出如何預應不斷變化的新常態。

本報告經摘述「以正能量茁壯成長」、「從中國經典學領導」、「領導倦怠—沉默的流行病」、「未來的領導者-超越能力」、「努沙塔拉文明的未來願景」、「AI 是朋友還是敵人？」、「開啟大數據之旅」等專題演講及分組研討「新時代主管形象和印象管理」之內容，最後分享心得並提出建議。

## 目錄

壹、目的.....	1
貳、過程-行程紀要.....	2
參、年會紀要（演講內容摘錄）	
一、    專題演講：以正能量茁壯成長.....	5
二、    專題演講：從中國經典學領導.....	8
三、    專題演講：領導倦怠-沉默的流行病.....	10
四、    專題演講：未來領導者-超越能力.....	12
五、    專題演講：努沙塔拉文明的未來願景.....	15
六、    專題演講：AI 是朋友還是敵人？.....	17
七、    專題演講：開啟大數據之旅.....	19
八、    分組研討：新時代主管形象和印象管理.....	21
肆、心得與建議.....	23
伍、附錄一年會活動照片.....	25

# 參加亞洲國際培訓總會（ARTDO International） 2023 年第 50 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)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」。其會員來自亞太地區 30 多個不同國家的人力資源培訓機關(構)、專業團體及個人，其中中華民國訓練協會為創始會員之一。

ARTDO International 每年在亞洲及中東各國輪流辦理國際性年會，邀請各相關國家人力資源培育專家學者、政府部門及企業代表，對人力資源最新發展趨勢及相關科技運用等，規劃專題演講及主題研討，藉以促進國際交流。本次年會主題為「構建明日未來」(Building Tomorrow Today)，為因應持續變動的內外環境，人力資源發展的也更趨多元面向，在迎接新技術、多元文化和全球化等挑戰時，適時將其轉化為機會，以確保組織永續發展。

中華電信學院、台灣中油股份有限公司、台灣電力股份有限公司、衛生福利部衛生福利人員訓練中心、環境部國家環境研究院環教認證中心為中華民國訓練協會團體會員，本次組團共同參加，期能透過藉由參加年會的專題演講、研討會議、論壇等，學習多元化領導能力、女性領導、未來趨勢等，並透過與全球各地之專家學者及實務界人士交流，拓展國際化視野、與世界級培訓專家對話及接軌，並思考將訓練與發展趨勢引進之可能性。

## 貳、過程-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印尼巴淡島，參加 ARTDO 第 50 屆年會，全團共 5 人參加，名單如表 1。

表 1 團員名單

序號	單位名稱	職稱	姓名	備註
1	中華電信學院	副院長	呂世模	
2	台灣中油股份有限公司訓練所	組長	許淑珠	
3	台灣電力股份有限公司人力資源處	主管	陳雅慧	
4	環境部國家環境研究院環教認證中心	專員	吳文琴	
5	衛生福利部衛生福利人員訓練中心	專員派兼組長	李秀如	團長



圖 1 本次出席會議團員

## 二、行程概要

本次會議行程主要分為兩部分：ARTDO 第 50 屆年會及城市參訪。年會部分可進一步分為專題演講及分組研討；城市參訪則安排新加坡知名景點，使參與人員能更瞭解新加坡城市綠化、民族融合、全球首屈一指機場設備及溫度調節與美化。詳如表 2。

表 2 行程及年會議程

日期	紀要
8 月 25 日(五)	從桃園國際機場搭機前往新加坡，再由新加坡搭船抵達印尼巴淡島
8 月 26 日(六)	2023 ARTDO INTERNATIONAL 50th 年會報到
8 月 27 日(日)	<p>一、紅樹林及文化村參訪</p> <p>二、專題演講:以正能量茁壯成長(Thriving with positive energy)</p> <p>(一)Discharging Strss &amp; Recharging with Vitality 釋放壓力和活力充電</p> <p>(二) Discharging Inner Strength &amp; Resilience 擁抱積極的情緒</p> <p>(三)Becoming Your Best Self 成為最好的自己</p> <p>三、主講者：Karl La Rowe (USA)</p> <p>Author of You are Good Enough</p> <p>Embracing Who You Are.</p> <p>ARTDO International Member</p>
8 月 28 日(一)	<p>一、第 50 屆 ARTDO International 年會開幕式</p> <p>二、頒獎：領導卓越獎</p> <p>Ms. Sofrida Massie (Indonesia)</p> <p>Prof. Dr. Irving Huang (Taiwan ROC)</p> <p>Mr. Juma John (South Sudan)</p> <p>三、專題演講：</p> <p>(一) Tomorrow Leadership: Lessons from Chinese Classics 從中國經典學領導/ Dr. Sheh Seow Wah (Singapore)</p> <p>(二) Leadership Burnout : The Silent Epidemic 領導倦怠：沉默的流行病/ Ms. Elizabeth Hor (Malaysia)</p> <p>(三) Building Tomorrow Today 建構明日未來/Prof I Gede Pitana (Indonesia)</p> <p>(四) The Future-proof Leader: Beyond Competencies to Capabilities 未來的領導者-超越能力/Mr. Yan Keng Chong (Malaysia)</p> <p>(五) Opportunities for Women in Leadership 女性主管的機會/ Her Excellency Ms. Zifleena Hassan (Maldives)</p> <p>(六) Women Leadership in the Arab World 阿拉伯的女性主管/ Ms. Mary Lai (Hong Kong)</p>

日期	紀要
	<p>(七) The Future Vision of Nusantara Civilization 努沙塔拉(印尼新國都)文明的未來願景/ Dr. Naufal Mahfudz (Indonesia)</p> <p>(八) Global Headwinds &amp; Golden Opportunities for Vietnam 越南的全球逆風與黃金機會/ Mr. Wilson Cheah (Vietnam)</p>
8月29日(二)	<p>一、專題演講：</p> <p>(一) Crisis Brings Out the Best in HR 危機帶來了人力資源最佳狀態/ Ms. Siau Swee Furn (Malaysia)</p> <p>(二) Is AI a friend or a foe? Case study of HR Managers of Government Agencies in Taiwan AI是朋友還是敵人？台灣政府人力資源案例研究/ Dr. Irving Huang (Taiwan)</p> <p>(三) How can the better use of data benefit public services?更好的利用資料如何使公共服務受益?/ Lord Sonny Leong (United Kingdom/Europe)</p> <p>(四) The Start of Big Data Journey 開啟大數據之旅/ Tan Chin Kee (Malaysia)</p> <p>(五) Creating Work Happiness: How to accelerate personal growth 如何加速個人成長以創造工作幸福/ Mr. Eric de Graaf (Netherlands/Europe)</p> <p>二、分組研討：</p> <p>(一) A1: Trans for mationl Leadership - Leadership Paradox 轉型領導/ Dr. R. Vijaya Kumar (Malaysia)</p> <p>(二) A2: Future Trends in Learning &amp; Development : What’ s Hot , What’ s Not 學習與發展的未來趨勢，什麼是熱門?什麼不是熱門?/ Ms. Serey Alcaraz (Philippines)</p> <p>(三) B1: Image &amp; Impression Management for Leaders in the New Era 新主管形象和印象管理/Ms. Elizabeth Hor (Malaysia)</p> <p>(四) B2:Metaverse PLN Cultural Terrace : Internalization of Company Culture Based on Learning Improvement Using Virtual Reality 元宇宙:虛擬學習改進公司內部文化/Budi Aprianda (Indonesia)</p>
8月30日(三)	從印尼巴淡島搭船抵達新加坡，城市參訪
8月31日(四)	新加坡搭機抵達桃園國際機場

## 參、年會紀要（演講內容摘錄）

### 一、專題演講：以正能量茁壯成長

#### (Thriving with positive energy)

##### （一）主講人：Karl La Rowe（美國）

擁有空手道黑帶並且是氣功教練，在心理健康領域擁有超過 40 年的經驗正向心理學教練，曾擔任危機處理專家、心理健康治療師、專家證人、項目經理、臨床主任、演講者、培訓師和顧問。在美國、中東和東南亞為超過 5 萬名參與者提供了超過 1,000 次培訓。著作有《呼吸的解脫：將慈悲轉化為流動》和《你足夠好：擁抱真正的自己》。Author of *You are Good Enough & Embracing Who You Are*.

##### （二）內容摘要：

1. 為何要培養正能量：出於對自己的期望，導致個人持續承受壓力，感覺超負荷及筋疲力盡。透過學習正念的減壓方法，可以立即釋放慢性壓力的能量殘留，並重新充滿積極的能量。也利用正向心理學科學，發現個人優勢，體驗積極情感，擁抱自我同理，成為最好的自己。
2. 發現壓力的來源與症狀：壓力的來源主要有自我期望高，目標設定過高。過度負擔和筋疲力盡與認為自己永遠不夠好。相關的生理症狀有前額或太陽穴的壓力，皺眉、下巴緊縮、喉嚨、後頭部和頸部的緊張感、肩膀和背部的疼痛、心跳加速，胸部緊繃、腸胃不適、抽緊腹部、呼吸短促、握拳等。
3. 正念減壓療法 (Mindfulness-Based Stress Reduction, 縮寫為 MBSR) 是一種有證據支持的計畫，結合正念、身體意識和探索行為、思維、感受和行動模式，以減輕壓力。旨在幫助人們應對壓力、焦慮、抑鬱和疼痛。由喬恩·卡巴特-辛教授在馬薩諸塞大學醫療中心開發，包括正念實踐以促進心理和情感平衡。是當我們陷入焦慮和強迫思維時，運用身體感知，將注意力從頭腦思維轉移到身體內部的重要過程。這種提高的意識有助於更好地理解和管理情緒和反應。弗里茨·珀爾斯博士是格式塔心理治療的創始人，他的名言的是：忘卻思緒，回歸感官。
4. 正念減壓療法操作方式:

（1）將手放在丹田上，進行腹部呼吸並保持平靜，深呼吸、緩慢釋放吐

氣、放鬆身體，長時間緩慢、深度、均勻、細緻且寧靜的呼吸，可擁有更多且更好的冷靜能量。

- (2) 利用正念運動(類似氣功運動)來排除頸部及肩膀中深層嵌入的慢性壓力，將注意力集中在正念運動，以排除緊張、僵硬、疼痛或麻木的壓力殘留物，達到減壓，提升正能量。
- (3) 正念運動的魔力，正念運動可釋放壓力，促使疲憊和負面情感轉化為正能量。

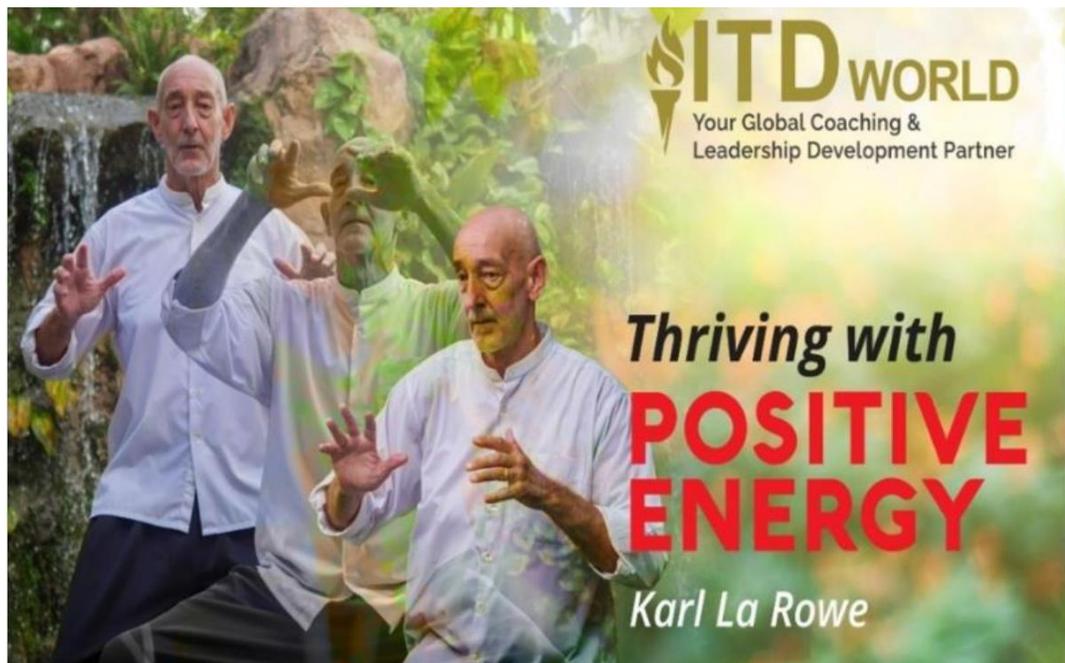


圖 2 正念減壓療法

資料來源：講座簡報

5. 正面情緒：正面情緒第一個核心真理是打開心靈，使我們更加開放和更有創造。鼓勵個人積極與他人互動，擴展我們的視野並建立持久的個人資源，並促使我們更快從逆境中恢復，有助於在工作中培養更大的堅韌性。
6. 自我同理（善待自己）：自我同理意味著當面臨個人失敗時，能善良和理解自己，並非自我放縱、逃避責任，也不會讓你變軟弱或干擾我們追求成功的動力。自我同理並不意味免責，而是讓我們擺脫了自我仇恨，可以培養和具體實踐以增強真實自我最強大正能量形式。
7. 結論：當我們學會對自己更加仁慈時，我們更能應對挑戰和壓力，能克服不良習慣和成癮，並與他人建立更好、更充實的關係，這是一種更快樂和輕鬆

的生活方式。練習不批判，擁抱真正的自己。

(三) 心得：

本場演講者以自身經歷工作倦怠與挫折，如何尋求及蒐集各家理論精華，經轉化、內化後，再創新自成一家舒緩壓力法則，說明壓力的來源及造成身體症狀，促使聽者能夠自我檢視自身身心狀況，是否深處各種壓力中，就如醫學上所謂病患要有病識感，才會尋求各項外來支援與協助，再由所研發正念減壓療法，運用腹部呼吸，以舒緩情緒，沉澱心情，達到緩解壓力，另以氣功身體的律動，消除壓力所造成身體緊繃、痠痛等，藉由運動轉化壓力，消除壓力，促使疲憊和負面情感移轉激活正能量，另練習正向思考，開放心胸，有助於人際關係，增進社會網絡，提高個人資源，進而助益職場。

演講者一再說明善待自我並非放縱自我、逃避及不負責任，更不是擺爛，而是當自我要求過高時，能夠自我檢視自身所處的人、事、物，所設定目標，是否超過自身的能力及外在環境所無法達到的限制，不會自我貶損，而是看清事實，釐清轉機。

## 二、 專題演講：從中國經典學領導

### (Tomorrow Leadership: Lessons from Chinese Classics)

#### (一) 主講人：Dr. Sheh Seow Wah (新加坡)

具荷蘭馬斯特里赫特管理學院變革領導博士學位，曾擔任高等教育機構管理講師，擔任管理顧問和培訓師，專注於家族企業、領導和變革管理。擔任社會科學研究人員，專注於中國價值觀、中國管理和組織實踐、中國古典和當代領導、變革管理。

#### (二) 內容摘要：

中國周朝(西元前 1046-221 年)的春秋時期(西元前 770-476 年)和戰國時期(西元前 475-221 年)，被稱為「百家思想」的時期，其中一個關鍵的思想流派是「自然主義學派」。講者引用中國學者老子、荀子、孟子、孫子等，效法自然的管理哲學，讓現代領導者有更多啟發與省思：

##### 1. 自然學派的哲學思想：

老子提出的自然主義學派，是百家思想中的關鍵學派，強調自我認識、自我理解和軟思維。大自然是我們的第一個老師，而明智的領導者的特點，是對自然和人類具有深刻的理解，和深刻的洞察力。領導者要能效法自然，如同水能快速應變、雖是柔軟，但卻是有力量的(以柔克剛)(道德經第 13、16、17、28、29、38、78 章)，這樣的哲學將對我們的行動和決策提供一個很好的指導原則，此即是「道」。如「水能載舟、亦能覆舟」、「無為而治」、「以柔克剛」等。

##### 2. 中國對領導的定義包含以下：

- (1) 水能載舟、亦能覆舟：君子是船、臣子是水。(荀子)
- (2) 領導力關乎人和人性
- (3) 沒有甚麼是正確的領導風格，視情況而定
- (4) 做正確的事情，需要勇氣
- (5) 明智的領導者須了解人心(得民心者得天下，孟子)

##### 3. 流動性的藝術

最好的領導沒有固定模式，天生的領導者要能掌握動靜的節奏、要學習竹子

的堅毅與柔軟、學習無形狀、無分別、柔軟但有力量等水的特性，並且回歸最初的自己及童年的真誠（道德經第 17 章：太上，下知有之，其次親而譽之，其次畏之，其次侮之）。

4. 毫不費力的藝術，無為而治：

- (1) 是指領導者須能辨識出人才，針對優秀人才，則需賦予屬下更大的自由度，扮演好促進者(facilitator)角色，提供有利的環境，令其發揮所長，不必介入太深。但針對一般人才，仍須制訂規章制度（無不為）。
- (2) 智者要促進組織進步，須用阻力最小的路徑，及順勢而為，保持沉默是最好的策略（即現代的虛擬領導力及僕人式領導）。

### FLUIDITY (以柔制剛)

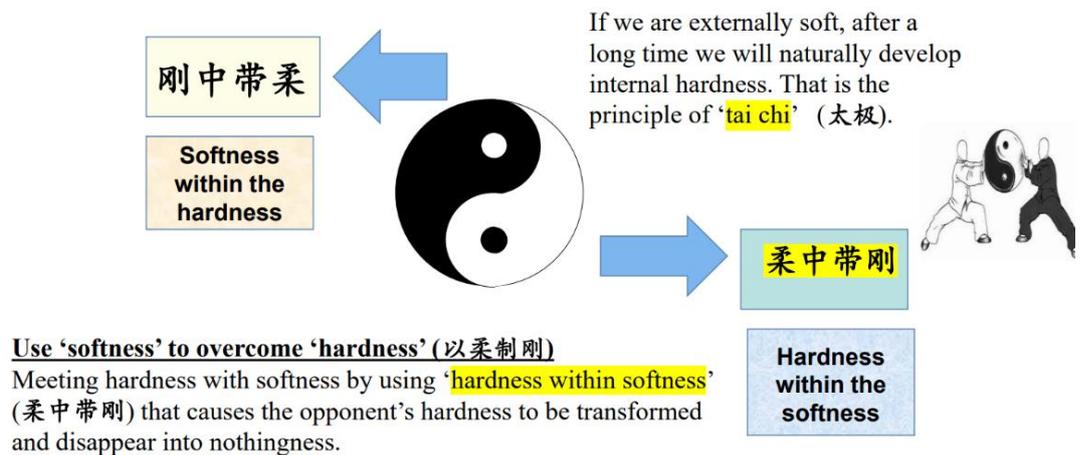


圖 3 以柔制剛

資料來源：講座簡報

### 三、 專題演講：領導倦怠—沉默的流行病

#### (Leadership Burnout : The Silent Epidemic)

(一) 主講人：Ms. Elizabeth Hor (馬來西亞)

好萊塢名人教練、EIB Image & Style Academy 創始人、形象品牌策略師、高級培訓師。

(二) 內容摘要：

#### 1. 領導倦怠的根源

- (1) 期望值飆升：相較於以往，新科技的發明強化了組織對人的期待，領導者被賦予帶領團隊邁向高峰的責任，並因為有著引領團隊快速變革、維持高績效團隊、做為團隊的榜樣、維持政策的持續性等各項期待，迎來史無前例的壓力。
- (2) 模糊的生活界線：每個人生活圈可區別為以下三個層次：個人可控範圍、影響力範圍、及關心的範圍，三者之間的界線越來越模糊，如最外圈的關切，包括社會、國家議題，我們會表示關注，許多人只是發表言論，抱怨，但其實無法採取有效行動、對該項議題沒有控制的能力。

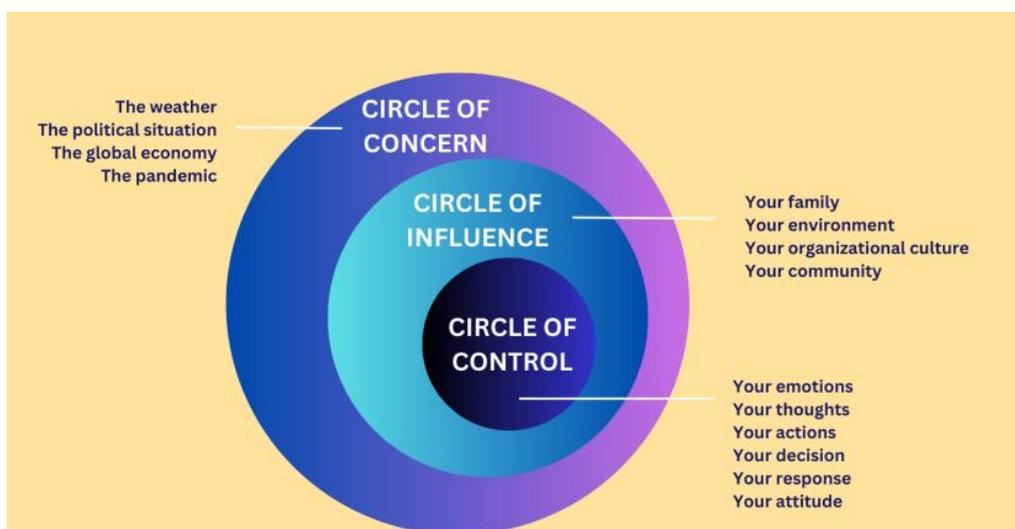


圖 4 影響力三層次  
資料來源：講座簡報

- (3) 英雄主義文化的制約：英雄主義是指為完成具有重大意義的歷史任務而表現出來的英勇、堅強、首創和自我犧牲的精神和行為，這種文化讓我們持續

不段付出努力，並自認可以達成某種成功。

- (4) 資源的缺乏：如時間不夠、缺乏支持、財務的限制、技術的落差等。
- (5) 情緒耗竭：被要求須同情／同理他人、持續給予、缺乏放鬆和恢復活力、迷失自我。

2. 識別領導倦怠的警訊：

- (1) 生理現象：如慢性疲勞、失眠、頭痛、面毅力下降等。
- (2) 情緒的變化：煩躁、疏離、失去動力、焦慮、孤獨感等。
- (3) 認知障礙：注意力不集中、記憶力衰退、決策困難、語言和溝通能力減退等。

3. 領導倦怠對整體組織及社會的影響：

- (1) 對家庭的影響包含：優質時間減少、人際關係緊張、容易對家人不耐煩、工作生活間難以取得平衡。
- (2) 對個人健康的影響包含：疲勞、失眠、心血管、腸胃問題、肥胖、慢性病。
- (3) 對團隊的影響包含：生產力、創造力、敬業度下降、溝通障礙、消極。
- (4) 對整個社會的連鎖反應：當倦怠影響了個人、家庭與團隊，自然會對整體的社會帶來連鎖的影響。

4. 尋求改變：

如何改變這種惡性循環，只有為我們的下一代改變文化、型塑真正的領導者形象、以及成為這種文化的播種者，才能讓社會走向更好、更健康的明天。

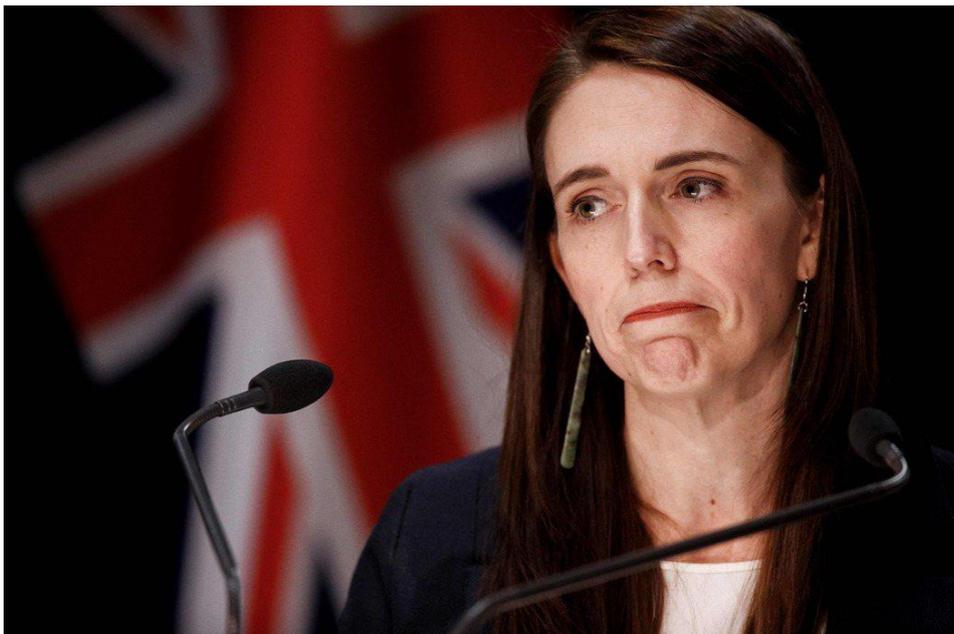


圖 5 紐西蘭前總理 Jacinda Ardern

資料來源：講座簡報與網路

#### 四、 專題演講：未來的領導者-超越能力

##### (The Future-proof Leader: Beyond Competencies to Capabilities)

(一) 主講人：Mr. Yan Keng Chong (馬來西亞)

具 40 年企業經驗，15 年製造業和 25 年人力資源管理經驗。ITD World高級首席顧問、前亞太區人力資源總監、ARTDO International 總監。

(二) 內容摘要：

1. 「人才管理」是企業重要的課題，要留才，首先要懂得「識才」，越來越多的企業用「人才九宮格模型」來判別員工的能力，為組織找到對的人才。人才管理的九宮格模型以 Y 軸的「潛力」和 X 軸的「績效」做為關鍵指標，特定職務每位員工都有屬於自己在九宮格的位置，可以用來判斷那些人員可能可以往下一階移動，哪一些同仁可能不適任，那些同仁可能需要幫助。潛力看重的是未來的可能性；而績效看的是過去和現在的工作表現。

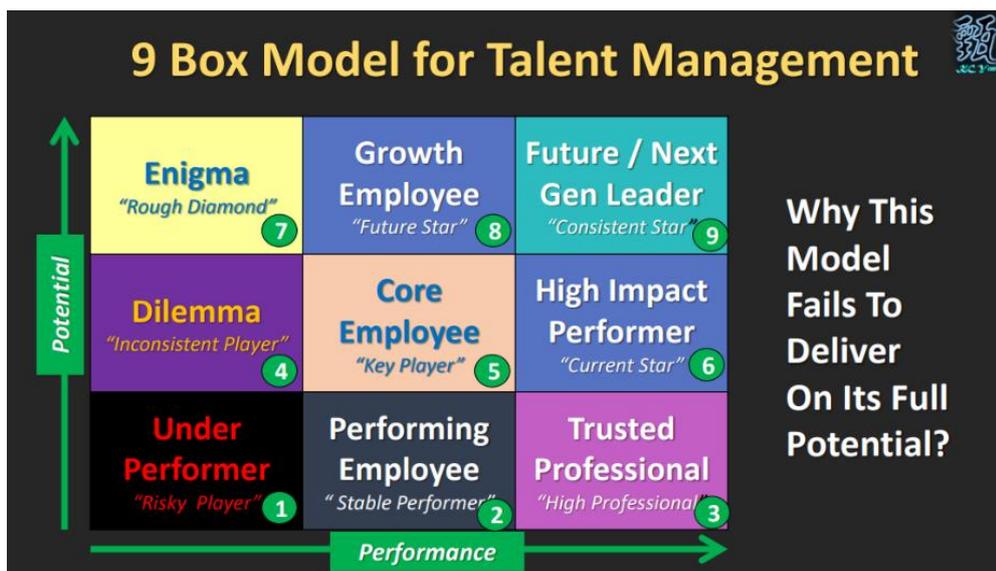


圖 6 管理九宮格

資料來源：講座簡報與網路

2. 在科技快速發展的時代，有潛力並能夠快速學習新技術的員工，更顯得重要其所需具備的重要能力即是 Capabilities，這個單字是由 Capacity 及 Abilities 兩個重要面向所組成，其中，Capacity 是指在某期間能完成工作量的多少，包含：做得多、做得更好、更快，做未來要做的事、做不同的事及做非凡的事；Ability 則是具有從事體力或腦力勞動的能力，包含：技能、品質、執行、交付、履行、

生產率等。

3. 能力、職能與技能的差異：能力是能高度預測做好未來工作的潛力的職能，例如成為更高職位的繼任者、承擔新的任務等。職能則是在工作中取得某項職務所必備的知識和行為，例如解決問題、戰略規劃、談判等能力。技能是需要學習的具體能力，須將某項工作做好，例如編碼、處理賬目、撰寫招標說明書等。
4. 未來所需的超越能力包含下列 10 項：
  - (1) 因應全球複雜性，能夠了解組織內部和內部動態，並有效協商和支持多變和交互關聯間影響的決策或行動。
  - (2) 由外而內：能從多個面向看待事物；將自己置於利害關係人的觀點和角度看事情並做出決策，積極主動並對外部環境趨勢感到好奇並持續監控。
  - (3) 將複雜事物簡化：能夠接受複雜且相互衝突的數據和流程，經由強大的洞察力進行切入，專注於重要的事情並能夠使用易於理解的術語來表達該重點，使工作和注意力能帶來高附加價值和重大影響。
  - (4) 多樣性和包容性：識別偏見和歧視，並了解這些偏見與歧視如何造成多樣性問題的能力，能將思想、技能和經驗正確地融入工作和業務解決方案中，需有足夠的心理安全感，才能實現包容性。
  - (5) 處理各種矛盾：即「處理極端情況的能力」，它指的是在面對相互衝突或競爭性需求的情況下，能夠提出創新且整合性的解決方案，實現雙贏結果，而不是單方面的勝利或失敗。需要高度的適應性和靈活性思維，以探索新的觀點，基於促進和協商達成共同利益，而不是分歧立場。
  - (6) 系統性思維：了解組織不同部分之間連接方式，並能全面規劃所需的連結工具、流程、人員和架構，以推動協同作業，並能重新配置不同的數據和流程點，應用到新的業務模型和業務流程設計。
  - (7) 敏捷性：當工作任務或工作環境發生重大變化時，能在決策和執行方面保持快速、靈活的變化，並有效地調整以適應新的工作結構、流程，積極應對動態變化並嘗試新想法。

- (8) 擁抱不確定：在做出關鍵決策前，不需要完美的數據、完美的分析和完美的可預測性。面對突發事件和意料之外的危機時，具有敏捷反應、反思和復原的能力。
- (9) 清晰度：面對模糊性，能夠秉持正確的策略方向，推動適應決策的清晰性和俐落明快，與領導者的願景保持一致性。
- (10) 堅持不懈：堅持運用改變策略、加倍努力、試驗新的方法與多種方法來克服障礙，面對逆境仍保持積極的心態。

## 五、專題演講：努沙塔拉文明的未來願景

### (The Future Vision of Nusantara Civilization)

(一) 主講人：Dr. Naufal Mahfudz (印尼)

PT BLST 控股公司首席執行官；印度尼西亞就業社會資源安全管理(BP Jamsotek) 前總務和人力資源總監；印度尼西亞通訊社 ANTARA 前人力資源和技術總監；2020 年 ARTDO 人力資源發展卓越獎。

(二) 內容摘要：

1. 印尼簡介：正式名稱為印度尼西亞共和國，是東南亞的一個群島國家，地跨赤道和位於亞洲大陸和大洋洲大陸之間，因此被稱為橫貫大陸的國家，以及太平洋和印度洋之間的海洋，因此以前被稱為 **Nusantara** (位於兩個大陸)。
2. 人口、種族與宗教：為全球第四個人口最多的國家，也擁有世界上最多的穆斯林人口，信徒超過 238,875,159 人。包含約 1,340 個民族、超過 700 種語言和 7 種宗教。
3. **NUSANTARA**：在印尼語中有「群島」的意思，位於婆羅洲的東加里曼丹省(East Kalimantan)，預計 2024 年首都將由雅加達調整至此。
4. 自然資源和人力資源：擁有森林、海洋、石油、天然氣、煤炭到黃金等天然資源，並分佈在從蘇門答臘島到巴布亞的各個省份。人力資源依 2020 年人口普查紀錄顯示，大多數人人口以 Z 世代為主，佔總人口比例為 27.94%，千禧一代為 25.87%，這兩代人都屬於生產力時代，可以加速經濟發展的機會，具有人口紅利。自然資源如下：
  - (1) 森林自然資源：是世界上氧氣貢獻最多的國家之一，事實上在加里曼丹或婆羅洲的森林被譽為“地球之肺”，其森林面積約9900萬公頃，森林還可以為周圍環境創造良好的氧氣來維持環境平衡。
  - (2) 海洋自然資源：除了以“世界之肺”而聞名外，還被譽為“海洋之國”，是一個被浩瀚海洋隔開的群島國家，海水魚潛力達到約600萬噸／年。大量的魚類非常有助於滿足動物性食品與旅遊活動。各個地區的美麗海灘例如巴淡島，都可以成為有助於國家經濟發展的良好旅遊景點。
  - (3) 煤炭自然資源：被列為世界上最大的煤炭生產國之一，與中國、澳大利亞一

樣，已證實是亞太地區煤炭儲量最多的國家。已證實煤炭總儲量佔世界其他地區的3.7%，煤炭資源總量為1437.3億噸，其中煤炭儲量達388億噸。最大的煤炭產區位於加里曼丹島，煤炭對日常生活有很多用處，例如作為發電燃料來源，可以協助造紙業、鋼鐵業、鋁業等其他行業發展。

(4) 石油自然資源：除了煤炭之外，石油也經常被用作電力燃料，石油儲備可用於未來的9.5年，屆時天然氣儲量將達到19.9年。

(5) 天然氣自然資源：天然氣資源儲量大，據估計天然氣儲量高達2.8萬億立方米，天然氣也可用作燃氣或蒸汽動力的燃料。此外，燃氣還可用於旅館、餐館等，也可以利用來作化肥、醫藥、塑料、油漆等原料。

5. 2045 新文明：印尼將在 2024 年宣布獨立 100 週年，並將持續強化下列政策：

(1) 掌握人民與科學技術的發展：包含加速印尼人民的教育均衡、增強文化發展中、提高科技貢獻、提升人民健康和生活質量與勞動改革。

(2) 持續發展經濟：包含增加投資和對外貿易、加速工業、旅遊業發展、海洋經濟發展、增強糧食韌性，增加農民福利及對環境的承諾等。

(3) 公平發展：包含加快脫離貧窮、建立平等分配商業和收入的機會、加強區域均衡發展及基礎設施均勻分佈等。

(4) 加強國家復原力和政府治理：包含提升實質性民主、進行機構與文官改革、加強國家法律體系與反腐、推展積極自由的外交政策等。



圖 7 2045 的印尼  
資料來源：講座簡報

## 六、 專題演講：AI 是朋友還是敵人？

### (Is AI a friend or a foe?)

(一) 主講人：Dr. Irving Huang (台灣)

淡江大學副教授、ARTDO 資深顧問、中華民國訓練協會秘書長、ROPPA 及 SEPA 編輯委員。

(二) 內容摘要：HR 末日已來？

1. 2019 年 3 月瑞典，Tengai 是世界第一個面試機器人，用內投影的方式把臉部動作投影到機器人臉上，會隨著說話時變換三種抬頭角度，點頭同意或是側頭傾聽。Tengai 的執行長 Elin 提到：通常招募人員只需 7 秒鐘就會對求職者產生第一印象，約 5 到 15 分鐘就可以決定是否錄用。Tengai 面試機器人希望能克服招募人員的潛意識偏見。
2. 研究論文：以創新擴散視角分析人事主管的認知

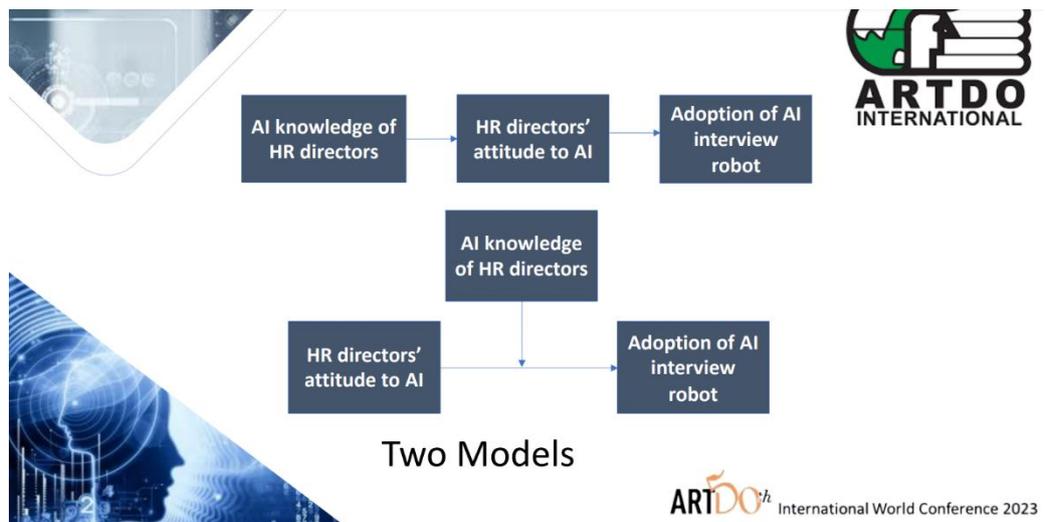


圖 8 研究架構  
資料來源：講者簡報

3. 研究結果：

- (1) 人事主管對AI的知識了解情況會影響其對AI的態度，從而影響對AI面試機器人創新擴散。
- (2) AI技術相對優勢、複雜性、資訊強度為主要影響企業導入AI面試機器人之因素。

- (3) 來自不同的地方政府，會顯著影響主管對AI的接受程度。
- (4) 性別、年齡、學歷、主管年資、服務單位、每年面試頻率對主管接受AI程度均無顯著影響。
- (5) 性別、年齡、學歷、主管年資、服務單位、服務機關、每年面試頻率，並不顯著影響主管對AI的了解程度。但年齡越小越了解，越基層越了解，面試頻率越高越了解。

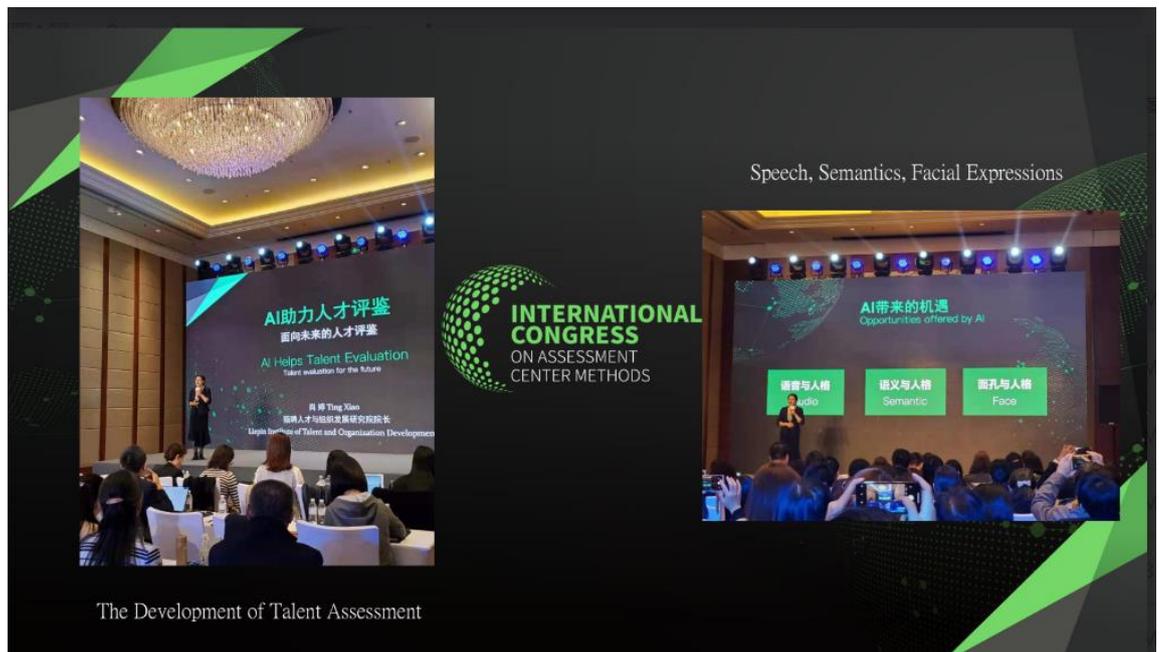


圖9 人才評鑑發表會  
資料來源：講者簡報

## 七、 專題演講：開啟大數據之旅

### (The Start of The Big Data Journey)

(一) 主講人：Mr. TAN CHIN KEE (馬來西亞)

GAT 系統有限公司常務董事。

(二) 內容摘要：

1. 大數據是比傳統數據更龐大、更複雜的數據資料，無法使用多數商業智慧工具管理或分析的資料集，可以用來解決許多業務方面的問題。
2. 運用大數據的方法分為 4 個步驟如下：
  - (1) 資料收集：銷售交易、客戶數據、庫存和採購、成本、價格等，如ERP、POS、APP。
  - (2) 資料儲存：結構化和非結構化數據文件、圖像文件、語音數據文件等，雲端、伺服器。
  - (3) 資料處理：數據處理根據業務規則進行數據清洗、處理、聚合和計算，如資料結構建模。
  - (4) 分析與發現：分析業務績效、探索數據並發現，如Power BI、Tableau等。
3. 如何開始使用大數據精進業務：
  - (1) 思考想改善的業務。
  - (2) 收集目標相關數據，與內部 IT 部門討論數據萃取。
  - (3) 安排與 IT 供應商會面並告知業務目標。
  - (4) 開發商業智能/數據分析模型。
  - (5) 用視覺化工具分析可視化業務績效和業務洞察。
  - (6) 擬定行動計劃。
4. 案例分享：以跨國連鎖咖啡店的餐飲業務為例，藉由收集 POS 系統中的每筆資料，識別與其他收據常見的相關項目，並依分析結果提出提高運營效率並增加收入的計畫方案，如在早上 8 時~11 時推出套餐，備妥 2 人桌、備料及庫存因

應管理及促銷計劃與折扣等。

Potential useful of data

Store Code:	HKKHL
Store Location:	Kuala Lumpur
Invoice No:	689772
Pax(s):	2
Date:	2022-04-13
Time:	10:24:56 am
Item:	Traditional Nasi Lemak
Qty:	1
Sales:	MYR 5.50

Extract this data from POS system, assume that we have 100,000,000 rows from POS system by outlet, by days, by item for 2 years

圖 10 POS 資訊內容

資料來源：講者簡報

Action plan

Can consider to introduce breakfast set from 8am to 11am

Nasi Lemak + Kopi O set  
(RM 9.90)  
save RM 1.40

Half Boiled Egg + Teh Tarik + Butter  
Kaya Toast set (RM 8.50)  
save RM 0.90

圖 11 案例之行動方案

資料來源：講者簡報

## 八、分組研討：新時代主管形象和印象管理

### (Image & Impression Management for Leaders in the New Era)

(一) 主講人：Ms. Elizabeth Hor (馬來西亞)

好萊塢名人教練、EIB Image & Style Academy 創始人、形象品牌策略師、高級培訓師。

(二) 內容摘要：

1. 形象的 3 個重點：What Why How
2. 7/38/55 法則：依據馬伯藍比(Albert Mehrabian)教授提出的「7/38/55」定律，一個人在表達時的說服力，以及別人對我們的觀感、印象，僅有 7%取決於談話內容，有 38%取決於說話時的聲音語調，高達 55%則是外表和手勢。

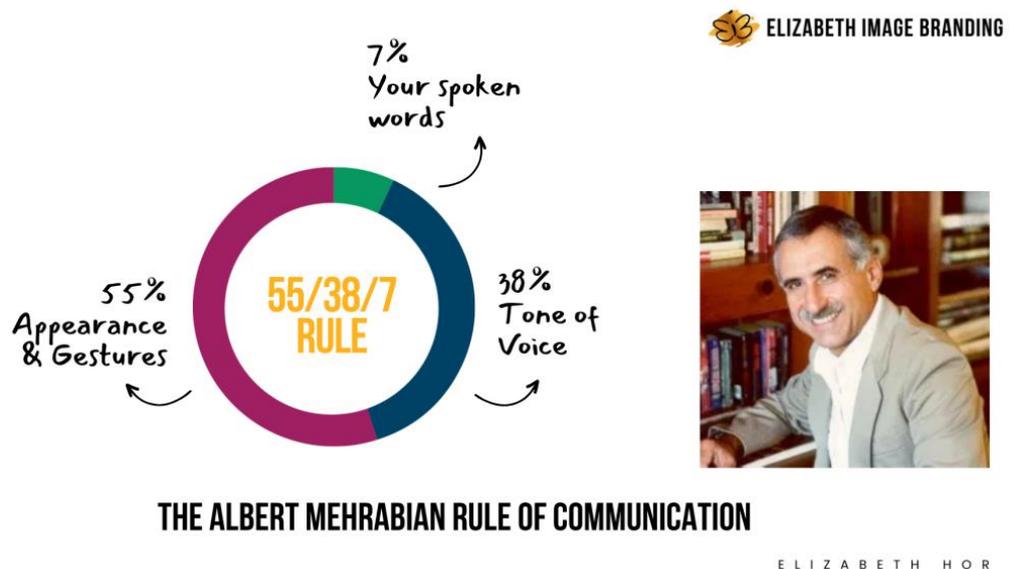


圖 12 7/38/55 定律

資料來源：講者簡報

3. 月暈效應：由愛德華.桑代克(Edward Thorndike)提出，他認為人們對別人的認知和判斷往往只是從局部出發，經擴散後的整體印象，也就是常常以偏概全。是一種認知偏差，當一個人在某些領域表現突出，眾人便以為他在其他領域也一樣完美，月暈效應就會發生。以灰姑娘中仙蒂瑞拉受到其繼母等霸凌、虐待為例，說明因此效應也造成大家對於繼父母都會凌虐繼子女的偏差印象。
4. 因為我們潛意識裏對自己有的偏好有自我評判，所以建立個人形象有其必要

## 5. 有效的形象管理的 5 個要素

(1) 品牌識別：你是誰、使命與願景、核心價值、品牌個性、說話的語氣、強度、局限性、產品特性（獨特賣點）。

(2) 形象展現：品牌訊息、識別風格、魅力色彩、風格心理學、陰陽和諧。

(3) 社會影響力：品牌相關性、產品與服務、目標客戶、品牌定位、品牌推廣、建立融洽關係的技巧、禮儀與禮節、身體語言。

(4) 數位印象：社交媒體平台的選擇、社交媒體印象、內容整合、虛擬會議室

(5) 情感展現：同理心與同情心、真誠領導、身心靈調整。

6. 最後藉由美國著名兒童書作家 Dr. Seuss 的一段話勉勵大家 “Today you are you, that is truer than true. There is no one alive who is Youer than you.”（今天的你是你，這是比事實更真實的事，沒有人活的比你更加像你了。）

## 肆、心得與建議

本次能有機會奉派參加第 50 屆 ARTDO 國際年會，能與優秀夥伴同行並就各自訓練業務互相分享外，更與來自各國訓練人員一起交流，是非常難得經驗，對提升國際視野相當有幫助。

會議在印尼的巴淡島舉行，邀請來自台灣、美國、荷蘭、英國、馬來西亞、越南、印尼、菲律賓、埃及、香港等產官學界專家學者擔任講座。今年主題為「建構明日未來」，除人力資源範籌探討外，另外還安排有關培養正能量、女力領導論壇、數位科技應用等多元議題。今年獲個人獎項有 3 人，淡江大學黃一峯教授榮獲領導卓越獎，讓來自台灣的我們與有榮焉。

會議開始前主辦單位安排短暫的在地民俗文化巡禮，表演空手赤足爬上高高的椰子樹採摘果實，以工安角度來看，未穿戴安全防護具等有墜落之虞，但以職能而言這就是他的專業職能，須具備此能力才能從事此項工作。

近年來，在世界各地都看到女力的掘起，女性有溫柔的面向也有堅韌的一面。會中聘請幾位女講座分享她們的專業，其中 Ms. Elizabeth Hor 本身是造型與形象專家，分享了馬伯藍比(Albert Mebrabian)教授研究出的「7/38/55」定律，說明當你表達時的說服力以及別人對我們的觀感、印象，僅有 7%取決於你談話的內容，有 38%在於說話表達的聲音語調，高達 55%是在於你的外表和手勢，所以給人的形象或印象就相對重要，但最後她提醒做真實的自己很重要。

菲律賓人才發展協會前任主席 Ms. Serely Alcaraz 分享「未來學習發展趨勢」，目前學習資源多元，其中微學習是很好的學習方式，是以學習者為中心、短時間學習、隨時隨地學習、內容易吸收，如此可提高學習意願、知識保留率提高，若能以此協助學員學習，它將能為員工、主管以及組織帶來很大的助益。因疫情影響，改變了以往的訓練模式，加速遠距或線上學習方式，雖說實體課程有人與人面對面的溫度，但線上課程有它的方便性，在軟硬體設施及設備完備下，在不受干擾的地點、設計互動式課程，如此訓練效果不打折且可節省交通時間及其他相關經費成本。是故盤點適當訓練課程以混成方式辦理是現在培訓新趨勢，有實體互動的溫度，加上應用數位科技的線上學習，相信在不斷創新及優化中，仍能確保訓練成效。另外沉浸式學習如 VR、AR 等也是目前很熱門的體驗課程，藉由身臨其境的方式傳授知識；特別是模擬暴露於危險場域或新手的教育訓練，是安全有效的培訓方式。

還是要再次感謝有此機會參加本次年會，實地感受人力資源領域的蓬勃發展，希望對後續訓練業務的推展，將更能有所助益。另外也要感謝訓練協會李理事長忠正會前已與主辦單位連繫安排並叮嚀我們要注意安全與互相照顧，黃一峯教授在年會期間的協助，在此一併致上最真心的感謝。

建議方面，隨著社會邁向高齡化，國民平均餘命延長，人們職涯也相對延長，又加上資訊發達，訊息傳輸快速，績效管理以數據化控管工作質與量，在工作中必須及時、迅速回應各種問題，解決問題，同時也迅速累積壓力，反應身體不適症狀，如工作恐懼症、睡眠障礙、憂鬱症、癌症等文明病，建議個人除了工作外，要尋找一種適合自己舒緩情緒方式及運動，以消除工作上的壓力；在職訓練，除專業訓練課程外，能夠注入類似「以正能量茁壯成長」演講課程，幫助員工，進而可提升工作品質與工作量，以降低離職率。

ARTDO 已成立 50 年，為亞洲地區訓練培訓重要組織，除參與大會安排的各項講座，經由講座分享及與會者交流能拓展視野、學習新觀念，並可了解各國培訓概況與發展情形；為拓展人資同仁視野，建議能持續派員參加，相互觀摩學習。

## 伍、附錄一年會活動照片



圖 12 團員出發前於機場集合



圖 13 團員與主辦單位及講師留影



圖 14 團員與總會榮譽理事合影



圖 15 年會參與者合影



圖 16 年會安排文化參訪



圖 17 年會安排文化參訪



圖 18 文化參訪與黃老師合影



圖 19 團體研討夥伴



圖 20 團體研討活動



圖 21 黃一峯教授獲獎



圖 22 頒發團體獎及個人獎



圖 23 大會安排童軍晚會



圖 24 大會安排童軍晚會



圖 25 與印尼夥伴合照



圖 26 與各國夥伴合照



圖 27 晚宴合照



圖 28 晚宴上台表演



圖 29 搭船離開巴淡島



圖 30 新加坡市政參訪



圖 32 新加坡市政參訪



圖 33 搭機場捷運準備返程



圖 34 新加坡機場準備返程