

出國報告（出國類別：國際會議）

## 參加國際培訓總會（IFTDO） 2024 年第 50 屆國際年會報告書

服務機關：中華民國訓練協會、國家環境研究院、行政院人事行政總處、行政院人事行政總處公務人力發展學院、勞動部勞動力發展署、衛生福利部衛生福利訓練中心、臺北市政府公務人員訓練處、台灣電力股份有限公司、台灣中油股份有限公司

姓名職稱：李理事長忠正、沈副院長建中、陳處長月春、沈專員祐筠、廖組長英掌、林編審詩兒、周科長素蘭、陳約聘人員登華、鄭編審婉純、張輔導員芷瑄、王執行秘書淑娟、黃管理師勝偉等 12 人

派赴國家/地區：埃及首都開羅（Cairo, Egypt）

出國期間：113 年 4 月 20 日至 113 年 4 月 26 日

報告日期：113 年 7 月 8 日

## 摘 要

國際培訓總會（IFTDO）2024 年國際年會，於 2024 年 4 月 22 日至 24 日在埃及的首都開羅（Cairo, Egypt）舉行。本次年會主題為「重新設計未來」（Redesigning the future），主辦單位邀請全球著名人力資源管理領域的專家學者與實務界人士針對不同主題進行專題演講，另有公民咖啡館研討時間；又 2024 年大會全球人力資源發展獎之「物超所值獎」（Value for Money Award），係由我國行政院人事行政總處公務人力發展學院以「打造臺灣公部門超能學習平臺—跨域協力與資源共享的『e 等公務園+』」專案榮獲。本次係由中華民國訓練協會組團，成員計有來自中央及地方不同行政機關、訓練單位及事業機構等共 12 人，茲將年會內容摘要記述，並提出參加之心得與建議。

## 目次

壹、前言.....	1
貳、會議議程.....	3
參、年會內容摘要.....	5
一、為未來重新設計學習：確保價值得以實現.....	5
二、運用人工智慧與線上學習重塑第四次工業革命中的培訓.....	8
三、仿生領導力：在前所未有的時代建立更好、更強、更快的組織.....	9
四、展現你所做的事情之價值：衡量和實現成功.....	11
五、工作場所中的女王蜂症候群：前因、後果與緩解策略.....	13
六、再創未來：保護人類免受科技革命之挑戰.....	16
七、塑造未來工作職場：使 AI 與數位轉型在人力資源發展領域發揮重要功用.....	17
八、學習與發展：培養為未來做好準備的一代.....	20
九、為混合式的未來重新設計組織：一些反思.....	21
肆、研習心得與建議.....	25
伍、結語.....	33
陸、活動照片.....	35
參考資料.....	38

## 表目次

表 1 參加 IFTDO 第 50 屆國際年會團員.....	2
表 2 學習成效評估模型.....	6
表 3 ROI 方法流程模型.....	7
表 4 五階層訓練評估框架.....	12

## 圖目次

圖 1 ROI 校準模型 .....	13
--------------------	----

## 壹、前言

1972 年中華民國訓練協會與世界各國主要培訓團體及機構，在瑞士日內瓦共同發起成立國際培訓總會(International Federation of Training and Development Organizations, IFTDO)。中華民國訓練協會，是國際培訓總會 23 個創始會員之一。

國際培訓總會是世界級人力資源發展領域的領導組織，現已超過 50 萬名會員，會員多為產、官、學界人力資源發展專業人士，且來自全世界 30 多個國家、150 多個組織、團體、企業機構及學術機構。

依國際培訓總會組織章程，其任務係強化人力績效、提高生產力，增進個人及組織成長並永續發展。國際培訓總會並藉由國際研討會與網絡交流，發展人力資源各領域知識與技能。按每年的國際研討會邀請的講座，均為各國產、官、學界人力資源領域的專家學者，講座們進行論文與實務分享；另，各國與會代表也經由個人人力資源經驗、與知識，達成多邊交流。國際培訓總會且也經由每年的國際研討會，推動各國人力資源發展。由於國際培訓總會在人力資源發展的努力與貢獻，故在成立 24 年後，於 1996 年獲聯合國正式納入國際性之非政府組織 (Non-Government Organization)。

國際培訓總會自 1972 年成立以來，每年舉行一次的國際會議，今年為第 50 屆年會，爰年會特別盛重，特別由大會頒贈歷屆大會主席與現任常務理事紀念章。國際培訓總會第 50 屆 2024 年國際年會於埃及開羅召開，年會主題為「重新設計未來」(Redesigning the future)。本次大會計有 350 位與會，其中有 20 個國家，200 餘位非當地國人士參與大會。

另，2024 年大會全球人力資源發展獎之「物超所值獎」(Value for Money Award)，係由我國行政院人事行政總處公務人力發展學院以「打造臺灣公部門超能學習平臺—跨域協力與資源共享的『e 等公務園+』」專案榮獲。此次大會評審團認為，我國行政院人事行政總處公務人力發展學院，運用數位學習進行人才培育與發展，獲致重要的成果，爰從眾多參賽提案中脫穎而出。按本次全球共有 7 個國家 21 件計畫提案參賽，頒獎典禮於年會中舉行，由本次大會主席 Prof. Helmi Sallam、IFTDO 主席 Dr. Ranjan Kumar Mohapatra 及 IFTDO 理事 Vinayshil Gautam, PhD 共同頒獎。

本次係由中華民國訓練協會組團，並由中華民國訓練協會理事長李忠正擔任團長，成員計有 12 人團員名單如下：

表 1 參加 IFTDO 第 50 屆國際年會團員

機關（構）名稱	職稱	姓名
中華民國訓練協會	理事長	李忠正
國家環境研究院	副院長	沈建中
行政院人事行政總處	處長	陳月春
行政院人事行政總處	專員	沈祐筠
行政院人事行政總處公務人力發展學院	組長	廖英掌
行政院人事行政總處公務人力發展學院	編審	林詩兒
勞動部勞動力發展署	科長	周素蘭
衛生福利部衛生福利訓練中心	約聘人員	陳登華
臺北市政府公務人員訓練處	編審	鄭婉純
臺北市政府公務人員訓練處	輔導員	張芷瑄
台灣電力股份有限公司	執行秘書	王淑娟
台灣中油股份有限公司	管理師	黃勝偉

## 貳、會議議程

IFTDO 第 50 屆國際年會議程		
日期	時間	主題
2024/4/22 星期一	13:00-16:00	報到與交流
	16:00-17:30	開幕典禮
	17:30-20:00	全體會議：未來的學習、訓練與教育 主題： (1)知識的創造與影響：全球觀點 (2)為未來重新設計學習：確保價值得以實現 (3)運用人工智慧與線上學習重塑第四次工業革命的培訓
2024/4/23 星期二	09:30-12:00	全體會議：領導力與應付未來的不確定性 主題： (1)仿生領導力：在前所未有的時代建立更好、更強、更快的組織 (2)展現你所做的事情之價值：衡量和實現成功 (3)MARK 模式的敏捷領導力
	12:00-12:30	茶敘及交流時間
	12:30-14:30	圓桌論壇—我們的未來：全球觀點
	14:30-15:30	午餐
	15:30-17:30	公民咖啡館 主題： (1)多樣性：新的現實與挑戰 (2)估算培訓的投資報酬率(ROI)—以印度石油有限公司為例的比較研究 (3)人力資本的能力建設 (4)工作場所中的女王蜂症候群：前因、後果與緩和策略 (5)Z 世代對企業與組織創新與生產力之影響
	20:00-22:00	IFTDO 50 週年慶祝儀式暨歡迎晚宴
2024/4/24 星期三	09:30-12:00	全體會議：科技塑造我們的新現實 主題： (1)再創未來：保護人類免受科技革命之挑戰 (2)塑造未來工作職場：使 AI 與數位轉

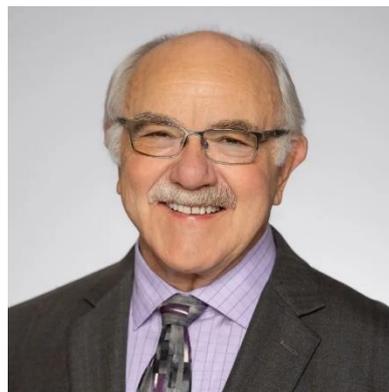
IFTDO 第 50 屆國際年會議程		
日期	時間	主題
		型在人力資源發展領域發揮重要功用 (3)學習與發展：培養為未來做好準備的一代
	12：00-12：30	茶敘及交流時間
	12：30-15：00	全體會議：邁向永續的未來 主題： (1)為混合式的未來重新設計組織：一些反思 (2)賦能領導力：打造優質工作生活 (3)為了永續明日的人力資源發展
	15：00-16：00	午餐
	16：00-18：00	全體會議 主題： (1)學習與發展：培訓與教育的未來 (2)年輕消費者對 AI-ChatGPT 之使用：影響使用意願之因素與隱私問題調節作用之研究 (3)引領永續發展 (4)卓越而負責任的領導力：塑造人們學習與績效的未來
	18：00-19：00	閉幕典禮與下屆年會交接儀式

### 叁、年會內容摘要

#### 一、為未來重新設計學習：確保價值得以實現

##### (一) 講者介紹：

本主題講者 Dr. Jack Phillips 為美國 ROI 機構主席，是全球知名的企業專案管理衡量與評估權威。他曾在多家私人企業、非營利組織和協會之董事會任職，包括美國培訓與發展協會、國家管理協會和國際績效改進協會，並擔任該協會的主席



(2012-2013 年)。其所提出之訓練成效投資報酬率 (Return on Investment, ROI) 模型，廣為討論，並為財富 500 強公司和全球主要組織提供諮詢服務。作為 100 多本書的作者或編輯，他在世界各地舉辦研討會及發表演講，並因其工作獲得了許多獎項和榮譽。

##### (二) 內容摘要：

「人才」是組織之重要資產，人才培育之目的在於藉由訓練的實施，結合學習者個人與組織發展目標，將所學應用於工作之上，並為組織產生正面貢獻。然而，在不斷變化的學習和發展領域中，應積極重新設計學習方式以適應新興趨勢與挑戰，確保人力發展與學習計畫（以下稱學習計畫）得以成功。Phillips 主張透過下列評估模型、流程與行動來具體實踐：

##### 1. 學習成效評估模型

Phillips 透過學習價值鏈 (The Value Chain) 描述評估學習成效之 5 個階層—階層 1：反應 (Reaction)、階層 2：學習 (Learning)、階層 3：應用 (Application)、階層 4：影響 (Impact)，以及階層 5：投資報酬率 (ROI)，並針對量測難易及管理者重視程度，具體建議各階層最佳實踐百分比。

此成效評估模式重視各層級與績效間之關聯性，並將學習效益量化為貨幣，與實施成本進行比較，計算投資報酬率，作為學習成效對組織貢獻之佐證。成效評估模型如表 2 (Patti Phillips & Jack Phillips, 2023)。

表 2 學習成效評估模型

評估階層		評估描述	建議實踐百分比*
階層 0	輸入 Input	衡量學習計畫之數量、成本與時間。	100%
階層 1	反應 Reaction	學習者對訓練之反應、滿意度（高滿意度不意味習得知識、技能）。	100%
階層 2	學習 Learning	學習者學習程度，如獲得知識或技能之程度（不意味將所學應用於工作）。	80-90%
階層 3	應用 Application	學習者將所學應用於工作之程度，可能為應用範圍、使用頻率等（不表示此應用行為對組織產生正面影響）。	30%
階層 4	影響 Impact	區分為有形、無形影響，包含生產力、品質、成本、形象或聲譽等（不代表投資報酬合理性）。	10%
階層 5	投資報酬率 ROI	將學習效益量化為貨幣，並與訓練成本比較，計算投資報酬程度。	5%

\*每年於此階層評估項目之建議百分比

## 2. ROI 方法流程模型

為確保評估過程於正確時間、正確來源蒐集適當資料，Phillips 提出 ROI 方法流程模型（The ROI Methodology Process Model），將評估流程分為「計畫評估」、「資料蒐集」、「資料分析」及「優化成果」4 個階段，並由 12 個連續步驟組成，藉以蒐集、分析上述「反應」、「學習」、「應用」、「影響」及「ROI」等 5 個階層之成果，如表 3（Patti Phillips, Jack Phillips & Melissa Brown, 2020）。

表 3 ROI 方法流程模型

四大階段	步驟流程	評估階層
計畫評估	(1) 思考「為什麼」：使學習計畫扣合業務需求	
	(2) 使其可行：選擇正確方案	
	(3) 預期成效：為目標進行規劃	
資料蒐集	(4) 確保意義：使學習內容重要且有意義。	階層 1 反應 階層 2 學習
	(5) 發揮效用：確保學習並應用所學知識、技能。	階層 3 應用 階層 4 影響
資料分析	(6) 使其可信：隔離非學習計畫直接造就之成果。	
	(7) 使其可信：將學習效益轉換為貨幣。	
	(8) 使其可信：計算成本	
	(9) 使其可信：計算投資報酬率	階層 5 ROI
	(10) 使其可信：確定無形收益	
優化成果	(11) 向主要利害關係人展示結果	
	(12) 優化成果：持續改善流程以提高未來投資報酬率	

### 3. 確保學習成效之行動

Phillips 總結，為確保學習計畫展現具體成效，「希望」不是策略，「運氣」不是因素，「什麼都不做」更不是選項，組織應更聚焦下列行動：

- (1) 倡議人才發展之重要性，將人才培育視為「投資」而非「成本」。
- (2) 將學習定位為組織價值驅動器，使學習發展從個人獲益轉換為組織資產。
- (3) 擁抱學習分析，鑑別並拒絕無效學習。
- (4) 將學習計畫扣合業務目標，設計驅使學習者將所學應用於工作，並對組織產生正面影響之學習。

## 二、運用人工智慧與線上學習重塑第四次工業革命中的培訓

### (一) 講者介紹：

本主題講者為 Dr. Mohamed Ally (穆罕默德·艾利博士)，曾在許多國家發表主題演講、論文和研討會。



**學歷：**Ally 博士來自加拿大阿爾伯塔大學並獲得博士學位。

**經歷：**現為加拿大阿薩斯卡大學線上和遠距教育教授兼技術增強知識研究所 (TEKRI) 研究員、英聯邦學習研究主席；曾任阿薩斯卡大學計算與資訊系統學院和遠距教育中心主任、國際培訓總會 (IFTDO) 主席，以及國際行動學習協會 (IAmLearn) 和國際混合學習協會 (IABL) 的創始董事。

**專長：**目前研究的領域包括行動學習、電子學習、遠距教育、擴增實境、虛擬實境、混合實境及新興的第四次工業革命技術 (4IR) 在教育 and 培訓中的使用；編輯 17 本關於新興科技在教育中應用的書籍；著作《移動學習：改變教育和培訓的交付方式》(Mobile Learning: Transforming the Delivery of Education and Training)，因對遠距教育的重大貢獻而榮獲美國查爾斯·魏德邁 (Charles A. Wedemeyer) 獎。

### (二) 內容摘要：

#### 1. 什麼是第四次工業革命及其影響

第四次工業革命 (4IR) 指的是從 18 世紀工業革命開始後進入的第四個階段，它是由數位革命所驅動的，結合了物理、數位和生物等領域的知識，發展出服務人類的新科技。由於第四次工業革命，我們看到工作場所發生了劇變，生成式人工智慧 (GenAI)、智慧代理、機器人、聊天機器人等正在改變培訓的提供方式和工作的執行方式。然而，重要的是，新興技術的使用必須負責任並造福人類。

#### 2. 第四次工業革命 (4IR) 新興技術在教育 and 培訓中的使用

Ally 博士介紹了第四次工業革命的下列幾項新興技術在教育 and 培訓中的應用：

(1) 人工智慧 (Artificial Intelligence): 人工智慧是利用大數據和物聯網，使用機器學習來形成學習者的檔案，並根據該檔案，針對學習者的偏好、當前知識水平和培訓需

求，人工智慧調整學習材料，以滿足個別學習者的需求。

- (2)生成式人工智慧 (Generative Artificial Intelligence, GenAI)：人工智慧生成內容 (AIGC) 是使用演算法根據現有內容組裝成新內容，新內容可以是文字、影片、音訊、圖像和程式碼。生成式人工智慧的一個例子就是 ChatGPT (聊天生成預訓練轉換器)，運用在教育領域方向則是生成教學材料、練習題和自動化評估，以實現更有效的人才培育。
- (3)線上學習 (Online Learning)：利用雲端技術的線上學習可隨時隨地以學習者為中心進行培訓，而不需要學習者到現場接受培訓，專家可以在任何地方與學習者進行即時互動。
- (4)智能機器人 (Robotics)：智能機器人是透過感知環境和軟體控制系統在物理環境中執行預期任務。機器人目前被應用於社會的許多領域，包括安全、採礦、餐飲服務、警務、音樂指揮等。
- (5)生物科技 (Biotechnology)：生物科技是指人類和機器正在成為一體，如身體或大腦互聯網 (IoB)，將科技嵌入人體內，或採取智慧代理的形式，以提升訓練成效。
- (6)元宇宙 (Metaverse)：元宇宙是一個虛擬環境，允許使用者即時互動。培訓師可以使用元宇宙與任何地點的學員互動，以實現較高的培訓臨場感。

### 3. 結論

Ally 博士表示，4IR 和即將進入的 5IR (第五次工業革命) 技術的使用有可能徹底改變工作場所的培訓。然而，這些技術必須以負責任和道德的方式使用，如制定與資料隱私、防止偏見、確保資訊安全，以及使人工智慧系統透明相關的政策，以免傷害任何人，並能隨時隨地提供培訓以滿足個別勞工的需求。

## 三、仿生領導力：在前所未有的時代建立更好、更強、更快的組織

### (一) 講者介紹：

本主題講者 Mark Nation 是 Nation Leadership 的創辦人暨執行長，是全球公認的管理專家、暢銷書作者、講師、執行教練和領導力顧問。他畢業於美國田納西大學查塔努加分校，並取得哈佛商學院 MBA 學位，曾是一名職業



音樂家和鐵人三項運動員，喜歡滑雪、跑步、騎車。Mark 的工作使他造訪超過 38 個國家，藉由演講接觸超過 30 萬人。

他致力於發掘個人、團隊和組織的卓越之處，其暢銷書《為卓越而生：真實領導力轉型的助益之旅》(Made for Amazing: An Instrumental Journey of Authentic Leadership Transformation) 幫助人們在工作場所及其他領域提升潛力。

在他的演講、工作坊和課程中，Mark 致力於培養極具使命感和誠信度高的領導者。他最受歡迎的研究領域包括：以目標為導向的領導力、個人品牌、執行顧問服務、職業發展和全球管理、團隊建立和企業參與、有效合作夥伴的設計和服務領導力等。

## (二) 內容摘要：

美國有 2 部知名電視劇名為《無敵金剛》(The Six Million Dollar Man) 及《無敵女金剛》(The Bionic Woman)，劇情描述主角因事故受重傷，透過醫療技術改造部分身體器官，雖外表與常人無異，但實質上擁有超群能力，成為仿生人(Bionic Man)。在 1970 年代，這樣的故事被視為科幻小說；然而，隨著科技和醫術的進步，如今這些情節正逐漸成為現實。

科技的進步，使得領導者可以如前述仿生人般，依賴科技或創新工具加強溝通、協作和決策，藉此掌握趨勢和了解客戶需求，從中發現成長和改進的機會。仿生領導者專注於培養情緒智商(EQ)、溝通技巧和其他傳統領導能力。他們經常強調創新文化、持續學習和改進環境的重要性，並利用人工智慧(AI)改進人類思維的能力。

然而，儘管 AI 強大且先進，仍有實際的使用限制—現實生活中的感覺、情感、同理心、識別力、感知、心靈等，都是 AI 的弱點。因此，領導的核心應著重在心靈，這稱之為心靈智力(Heart Intelligence, HI)。科技的發展無法取代心靈，仿生領導力是一種從內而外，可以結合所有其他技能的強大能力。

講者提及將仿生領導力應用於工作的方法及關鍵特質：

### 1. 仿生領導力的技能：

- (1) 培養敏捷思維。
- (2) 擁抱技術。
- (3) 發展數字技能。
- (4) 與專家合作。
- (5) 激勵創新。
- (6) 持續學習。
- (7) 有效溝通。
- (8) 以身作則。

- (9)賦權團隊。
  - (10)保持以人為本。
2. 仿生領導者的關鍵特質：
- (1)著重於目的性和使命性。
  - (2)服務型領袖的心態；不放棄任何人。
  - (3)追求重要性而不是單純的成功。
  - (4)強調信任、尊重和心理安全。
  - (5)意圖讓員工擔任他們最高和最佳的角色。
  - (6)積極塑造寬容、同理和鼓勵的環境。

仿生領導者幫助員工變得「更好、更快、更強」，激勵和支持他們在成長與取得勝利的過程中取得成就，並擁有發展和培育他人的能力。仿生領導者是人類潛力的培育者，他們的領導核心應著重於心靈，因為沒有任何事物比心靈更重要。

#### 四、展現你所做的事情之價值：衡量和實現成功

##### (一) 講者介紹：

本主題講者為 Patti P. Phillips 博士，她是 ROI Institute, Inc.的執行長(CEO)，也是績效衡量和評估領域的著名領導者。Patti 博士協助組織在全球 70 多個國家實施 ROI 方法論。自 1997 年以來，Patti 作為教育者、研究者、顧問和教練的工作，為從業者發展績效衡量和評估方面的專業知識提供支援，涵蓋私部門、公共部門、非營利組織和非政府組織，一直是全球採用 ROI 方法以及使用績效衡量和評估來推動組織變革的推動者。



##### (二) 內容摘要：

1. 人才培養對我們組織有什麼價值？通常我們會提出量化的數據，例如：開發了 10 個新程式、提供 1,724 小時的培訓、培訓了 3,680 名員工、啟動 12 個新專案的開發、花費 3 萬美元學習創新、整體計畫滿意度始終為 4.5 分（滿分為 5 分），但這樣的數據對 CEO 是不具意義的，企業在乎的是我的投資對市場產生了什麼影響？我的生產力、顧客數以及收益是否有提升？我們如何用 2 分鐘做個報告來說服 CEO 持續投入人才培育？為主要目標和管理創造超越的價值需要時間，我們可以與人們說出你學到了什麼。我們可以透過很多不同的方式來展示價值、描述或衡量該價值以及這些衡量的重要性。

2. Katzell 提出了訓練評估的四個步驟；Kirkpatrick 撰寫了關於培訓評估四個步驟的文章；Phillips 博士再增加了經濟學理論，並透過增加流程和標準，將框架可操作化並應用於實踐，提出了五階層訓練評估框架（如表 4）。

表 4 五階層訓練評估框架

評估層次	衡量重點	典型測量內容
0. 投入&指標	項目的投入 範圍、數量、效率、成本	參與者、時間、費用、時間安排
1. 反應&行動計畫	衡量參與者的滿意度 並擷取計劃的行動 (如果適用)	相關性、重要性、有用性、適當性、使用意圖、行動的動機
2. 學習&信心	衡量知識、技能和態度的變化	技能、知識、能力、勝任力、信心、聯繫
3. 應用&實施情形	衡量行為或行動的變化	使用程度、任務完成情況、使用頻率、已完成的行動、使用成功率、使用障礙、使用的推進手段
4. 業務影響	衡量業務影響變數的變化	生產力、收入、品質、時間、效率、顧客滿意度、員工敬業度
5. 投資報酬率	比較專案效益與成本	效益成本比 (BCR)、投資報酬率 (ROI)%、投資回收期

3. Patti 博士展示了 ROI Institute, Inc. 的 ROI 校準模型（如圖 1）。組織要進行改變需要付出代價，為了確保投入的資源能達成期望的結果，應由起始的需求分析分級逐步推進，有計畫進程推動實務作為，來達成期望的成果，且結果應進行持續的衡量與評估，滾動調整措施作為，確保成果符合目標。而不同的組織目標就會有不同的成果要求，也必須採行不同的措施，例如如果想成為一個綠色組織，業務影響結果就必須對應到業務需求，就必須採行降低能源使用量的措施，或是減少對環境的影響。

## 校準模型

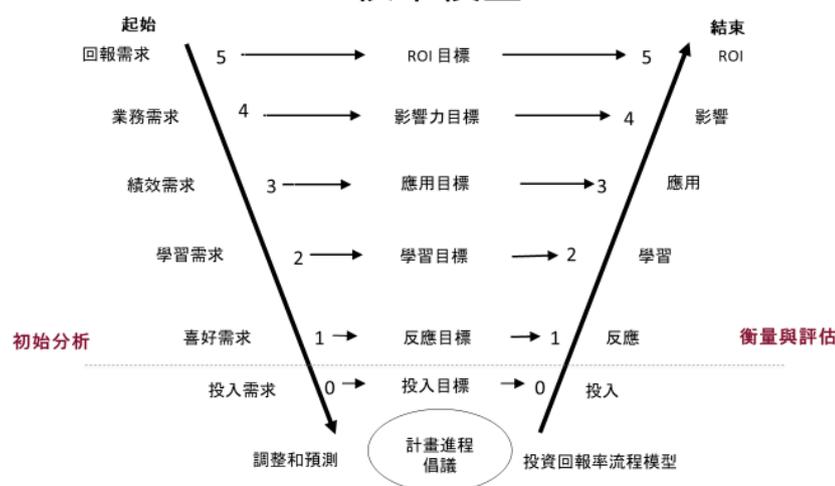


圖 1 ROI 校準模型

4. ROI Institute Inc.也提供了ROI 方法流程模型，這是一個為了實現業務成果而設計的方法流程，分為四階段：

- (1) 「計畫評估」階段：首先從「為什麼」需要做這件事開始，使計畫與業務理念一致；然後選擇正確的方案，讓計畫確實可行；並要制定計畫的結果，讓未來的成功具有期待。
- (2) 「資料蒐集」階段：針對輸入、反應和學習進行設計，讓整個計畫在組織成為重要的項目；再針對應用和影響進行設計，讓計畫成為堅不可摧的項目能在組織中持續。
- (3) 「資料分析」階段：隔離計畫的干擾影響，將數據轉換為貨幣價值，運用掌握計畫成本、計畫投資回報率、識別確認無形的衡量標準，讓成果可被相信是由計畫達成。
- (4) 「優化成果」階段：運用說故事的方式，向主要利害關係人傳達成果；最後優化結果，利用黑箱思維增加資金。

## 五、工作場所中的女王蜂症候群：前因、後果與緩解策略

(一) 講者介紹：

本主題講者為 Dr. Mohamad Saad，是本次年會協力單位 TEAM Misr 的資深人資顧問 (Senior HR Consultant)。

(二) 內容摘要：

### 1. 女王蜂症候群之意涵

工作場所中的女王蜂症候群 (Queen Bee Syndrome, 簡稱 QBS) 係指是一種現象：女性領導者或主管對女性下屬表現出敵意或負面行為，並且阻礙女性下屬的進步與發展，特別



是那些被女性主管認為有潛力奪得或分享其鎂光燈焦點的女性同事或下屬，更容易成為 QBS 的受害者。1970 年代 G.L. Staines、T.E. Jayaratne 及 C. Tavris 等 3 位學者首次提出 QBS 之概念並引入性別與領導力領域，用以說明在一些男性主導的企業或組織中，女性主管是如何阻礙其他女性同事晉升之現象。

患有 QBS 的女性主管所採取的方法，主要包括給予目標對象較難以達成的任務、貶低她們的工作或為她們的成功設限等等，此外，也可能透過隱瞞重要訊息或提供錯誤資訊，使她們在上司面前出醜，或覺得自己無法勝任工作、失去信心和動力。

## 2. 女王蜂症候群之前因

QBS 最容易出現在缺乏女性領導職位或男性文化盛行的工作場所，QBS 的成因主要包含以下 4 點：

- (1) 男性主導的環境：患有 QBS 的女性通常是在由男性主導的科層階梯，一步步走到有影響力的位置，由於她是辛苦地通過各種難關才取得成就，因此不希望其他女性搶走她的成功或使她黯然失色。
- (2) 權力被威脅感：在女性領導職位或晉升機會稀缺的組織中，女性領導者常有害怕自己被取代的恐懼，於是將其他有能力的女性視為對自身權威及影響力的威脅，進而採取防禦行為以維持權力和控制力。
- (3) 社會規範與刻板印象：對於擔任領導職務的女性，社會常有該名女性好鬥或不討人喜歡的成見，女性領導者可能內化了這些刻板印象，認為她們必須與其他女性保持距離並採用傳統的男性特質，才能在男性主導的環境中顯示自己的權威，維護自己的主導地位。
- (4) 鼓勵個人主義而非團隊合作的組織文化：這樣的組織文化易促進員工間的競爭，使女性覺得有必要與女性同事保持距離、相互爭奪有限的機會，而不是為彼此提供支持與互助，導致女性員工之間的敵對與不信任，進而助長了 QBS。

## 3. 女王蜂症候群之後果與影響

- (1) 員工流失：QBS 的存在將造成充滿不信任與恐懼的不良工作環境，促使有才能的員工（特別是女性）離開組織，去尋求更具支持性與包容性的工作場所；員工的高離職率亦將導致團隊凝聚力下降及招聘成本增加。
- (2) 打擊工作士氣及生產力：當員工在職場中得不到主管的支持或被低估價值，將減損其士氣、使其工作態度消極，進

而導致工作效率與績效下降。此外，一旦女性員工在職場中感受到主管對男性同仁的偏袒或對女性同仁的偏見，將進一步加深其對組織的失望感。

- (3)扼殺創新與團體協作：在充滿敵意與競爭的工作環境中，員工只顧著辨識「辦公室政治」以保護自己不受敵意行為影響；他們將不願意與同事協力合作、分享創意的點子或承擔可能帶來風險的突破性創新。
- (4)破壞組織信譽：當控訴組織充滿性別歧視或職場霸凌的負面報導大量出現，不僅將對外部利害關係人的信任造成負面影響，也會對內部組織文化帶來不良後果；特別是在社群媒體發達與強調高透明度的時代，組織必須優先營造具支持性及包容性的工作環境，才能留住有才能的人。
- (5)職涯發展受阻：經歷 QBS 的女性員工將在職涯發展中面臨重大障礙，缺乏女性主管的支持與指導，將使其在組織中的成長機會及職業發展受到限制。

#### 4. 女王蜂症候群之緩解策略

- (1)實施多元化與包容性措施：培養多元化與具包容性的組織文化，對於解決 QBS 而言至關重要，例如「無意識偏見（Unconscious Bias）培訓」、多元招聘方案及員工資源小組等措施。
- (2)提倡包容性領導（Inclusive Leadership）：包容性領導強調將協作、同理心及對同事的支持列為優先事項。組織可為女性領導者提供培訓及發展機會、培養包容性領導風格，協助其認識到自己的偏見、增進有效溝通技巧，進而創造一個讓所有員工都感到被重視與尊重的環境。
- (3)訂定職場霸凌等相關規範：針對工作場所中的霸凌、職權騷擾（Power Harassment）或其他形式的有毒行為（Toxic Behavior），組織應制定明確的規範，包含行為準則、申訴處理機制以及違反規定之後果等。
- (4)成立導師（Mentorship）計畫：協助媒合組織內新進員工與資深員工（導師），為新進員工提供支持與指導，協助他們應對 QBS、培養職業發展所需的技能和信心。
- (5)創建員工資源小組（Employee resource group）等支援網路：員工資源小組可為員工提供一個安全的空間，讓他們分享經驗、尋求建議並相互支援，減少員工孤立感、增加其歸屬感。

## 六、再創未來：保護人類免受科技革命之挑戰

### (一) 講者介紹：

本主題講者為 Prof. Ahmed Sakr Ashur (艾哈邁德·薩克爾·阿舒爾教授)，現任亞歷山大大學商學院工商管理學系教授。曾於 2013 年至 2015 年擔任埃及政府高等教育部門策略規劃顧問，亦曾擔任頂級大學委員會之商業研究部門前任主席、最高文化委員會之管理科學報告專任委員、阿拉伯國家聯盟行政發展組織主任。



### (二) 內容摘要：

綜觀工業革命發展進程，從蒸汽動力、電力技術應用、電腦資訊及網路傳播，直至 2013 年數位化推展，如工業物聯網、5G 網絡、量子電腦及自動駕車等，已經為人類帶來了四次工業革命。而時序進入 2024 年的今日，我們是否已經準備好邁入下一階段的工業革命：人工智能 (AI)。

當代科技革命「人工智能」的發展，將改變產業經濟結構和財富創造機制，進而影響我們的生活方式及社會規範，引發廣泛的社會變革。然而面對即將到來的科技革命，我們也應該做好準備以因應環境的轉變。如資本主義的治理結構加劇了社會階級、新興技術引發失業和基因操控的道德困境，目前的社會政策可能無法應對科技革命帶來的深刻矛盾，並且擴大財富差距，使得弱勢族群陷入更艱難的情境。

為了妥善應對前述問題，本次議題「再創未來」可以從以下幾個方向進行：創新的良好治理（對於政府及企業有效管理和監控）、賦予適當的權力（確保科技對於個人生活的影響，仍擁有基本自主權）、重塑經濟體系（優先考慮財富分配的公平性）、解決概念偏見（重新審視法規和制度框架，消弭誤解）、控管資本主義（重新分配權力和資源，優先考量弱勢族群）、重新制定全球化規範（建立公平的全球經濟制度、改善經濟結構）、守護文化與尊嚴（在科技進步中保護人類價值觀）、環境的可持續性（環境保護優先和資源適當利用）。

當代科技革命需要對社會結構和價值進行全面的重新規劃，包括改善治理缺失、道德困境和其他不平等問題；我們可以利用科技技術的變革潛力提升生活品質，亦需同時保障人類集體的福祉和持續發展的未來。

## 七、塑造未來工作職場：使 AI 與數位轉型在人力資源發展領域發揮重要功用

### (一) 講者介紹：

本主題講者為 Mr. Abdulla Al Hamed 是巴林互聯網協會 (Bahrain Internet Society) 的董事會成員，自 2016 年 5 月以來一直擔任 INTERMID 和 IDP Global 的總經理。他擁有超過 20 年的專業經驗，涵蓋戰略規劃、業務發展訊息通信技術等，具備分析業務需求，發覺不足之處和機會，開發創新機制和成本效益，以提高競爭力，透過改善客戶提供的服務，引領團隊實現競爭力。他的履歷包括在工業和商業部門建立電子商務部門；作為美國-巴林自由貿易協定談判團隊的成員。他同時擁有英國的 MBA 學位與蘇黎世的 SBS 應用碩士學位，並具備培訓師資格。此外，也是巴林培訓與發展協會的董事會成員。



### (二) 內容摘要：

#### 1. 人力資源發展的變遷

- (1)1920 年代：第一次工業革命影響下，傳統工作者如工匠、小農和早期工人成為主要就業人口。
- (2)1940 年代：第二次工業革命，製造業、銀行業和創新者的工作機會增加，實施機械化成為趨勢。
- (3)1950-1960 年代：就業市場多元化，土木工程師、投資銀行家和教育講師等職業崛起。
- (4)1970 年代：全球化和石油相關產業成長，企業更注重協調和戰略規劃，人力轉變為資源而非成本。
- (5)1980 年代：第三次工業革命，軟體開發人員、金融分析師和電信專家的需求增加，數位革命影響深遠。
- (6)1990 年代：網路與全球化，網路工程師、線上交易專家等職業崛起，物聯網為基礎的就業機會增加。
- (7)2000 年代：資訊時代，網路安全專家、風險顧問和 IT 技術人員成為熱門職業，IT 產業蓬勃發展。
- (8)2010 年代：第四次工業革命，人工智慧開發人員、金融科技創新者和智慧家居安裝人員的需求增加，創新科技整合影響深遠。

## 2. 驅動人力資源發展變革因素

### (1) 綠色再生能源：

環境議題日益受到關注，綠色能源的需求不斷增加。因此，相關行業（如太陽能、風能、電動車等）的就業機會也將增加。這需要具備相關技能的人才，例如可再生能源工程師、環境科學家和政策制定者。

### (2) 技術進步：

技術的快速發展將改變工作的本質，自動化、人工智能、數據分析等技術將影響各行各業。人力資源專業人員需要不斷學習和適應，以應對新技術帶來的挑戰。

### (3) 經濟前景：

經濟狀況對就業市場有直接影響，經濟增長、通貨膨脹率、利率等因素都會影響企業的招聘和人才需求。人力資源專業人員需要密切關注經濟趨勢，以制定相應的人才發展策略。

## 3. 現今人力資源發展概況

(1) 依世界經濟論壇 2023 年未來就業報告，成長最快的 10 個職位為人工智慧和機器學習專家、永續發展專家、商業智慧分析師、資訊安全分析師、金融科技工程師、資料分析師與科學家、機器人工程師、大數據專家、農業設備操作員、數位轉型專家。下降最快的 10 個職位為銀行出納及相關職員、郵政服務職員、收銀員和售票員、資料輸入員、行政及執行秘書、物料記錄和庫存職員、會計和簿記職員、立法者和官員、統計與金融及保險職員以及上門銷售、新聞和街頭小販及相關人員。

(2) 今日的 10 大技能：分析思維、創造性思維、彈性、靈活性和敏捷性、動機與自我意識、好奇心和終身學習、技術素養、可靠性與細緻度、同理心和傾聽、領導力和社會影響力、品質控制。

(3) 技能分類：認知能力、自我效能感、管理技能、技術技能、與他人合作。

## 4. 驅動就業市場轉型因素

(1) 新技術採用：新技術和前沿技術的採用預計將推動轉型。

(2) 數位存取：隨著技術變得越來越容易獲得，它將影響工作角色並創造新的機會。

(3) 環境、社會和治理 (ESG) 標準：組織逐漸採用 ESG 標準，將環境和社會考量納入商業實務將對勞動市場產生重大影響。

- (4)宏觀經濟因素：生活成本上升和經濟成長緩慢是重要驅動因素。此外，對綠色轉型的投資（例如永續實踐）將塑造就業。
- (5)供應鏈和消費者期望：與社會和環境問題相關的供應短缺和消費者偏好將影響業務發展。
- (6)COVID-19 大流行：雖然仍然具有影響力，但持續的大流行對業務轉型的推動作用較低。
- (7)人口紅利：發展中和新興經濟體將經歷人口紅利，進而影響勞動市場。

總體而言，綠色轉型和 ESG 標準等趨勢將推動就業成長。然而，在某些情況下，技術進步可能會導致部分工作被取代。

#### 5. 技能培訓可用性和有效性

依調查報告，儘管加快對技能培訓的投資，目前只有 41% 的工人已經完成了有效的培訓。以 100 名員工的企業為樣本代表，企業估計 39 個員工在 2027 年之前不需要培訓；12 個員工直到 2027 年將無法獲得培訓；15 個員工將需要培訓，但在可預見的未來，可能離開，他們的技能差距在 2027 年之後仍未彌合；18 個員工到 2027 年，他們的職位將得到提升；有 16 人將被重新培訓並成功重新部署，到 2027 年，組織內的角色將不斷增加。

#### 6. 結語

- (1)持續終身學習是職涯發展和進步的關鍵，也是掌握企業和創業領域新技能的關鍵。
- (2)身為專業工作者，應善用溝通及發揮語言的能力，以成功因應全球化市場。
- (3)創新是所有部門的驅動力，應深植企業和個人企業的創造力與解決問題的能力。
- (4)想像力創造機會，培養想像力對於在不同職業道路上取得成功至關重要。
- (5)AI 與數位轉型不只是一項工具，更是解鎖人類潛能的夥伴，讓我們塑造一個科技與人才相輔相成的未來，共創繁榮的明天。

## 八、學習與發展：培養為未來做好準備的一代

### (一) 講者介紹：

本主題講者為 Dr. Pedro Ramos 是商業經濟學博士，擔任葡萄牙 KEEPTALENT(人力資源公司) 執行長，在企業界擁有多年的專業經驗，專門研究公司福祉和幸福管理，幫助各公司診斷人力資源現況，並制定行動計畫與監測評估。



### (二) 內容摘要：

當前面對技術多變且具挑戰的「BANI 世界」(Brittle 脆弱、Anxious 焦慮、Non-Linear 非線性、Incomprehensible 難以理解) 背景下，持續且終身學習和加速技能發展能力對於新世代的準備至關重要，為確保新世代有能力面對未來的挑戰，可透過以下途徑達成：

1. 持續學習的時代：人工智慧、自動化和區塊鏈等新興技術正迅速改變就業市場以及對技能和能力的需求。軟技能和硬技能的劃分將失去絕對性，因此終身學習不僅限於正規教育，有越來越多的非正規學習，包含與新工作背景相關的學習，例如線上課程、研討會、導師計畫和自主學習。
2. 培養未來的技能：培養可轉移並適應不同環境的技能至關重要，稱為「21 世紀技能」，其超越了技術知識，而是包含批判性思考、解決問題、協作、有效溝通、情緒智商和極重要的認知靈活性等技能。這些能力不僅能使個人在任務執行中展現卓越，也能更具彈性地面對 BANI 世界的變化。
3. 個人化、協作和適應性教育：透過演算法和人工智慧根據不同需求個別化學習過程，允許個人按照自己的節奏進步，同時也不忽略知識獲取、態度發展和實作各方面的能力。根據學習者的喜好和學習風格調整內容和教學方法，以最大限度的彈性發揮個人的發展潛能，並重視每個人在團隊組織中的作用。
4. 培養創造力和創新：創造力是指以不同的方式進行原創性思考並找到複雜問題解決方案的能力，而創新是將創意轉化為有形價值的能力。透過各種活動培養創造力，並提倡重視實驗、批判性思維和主動性的文化，鼓勵尋求新想法和創新方法應對面臨的挑戰。

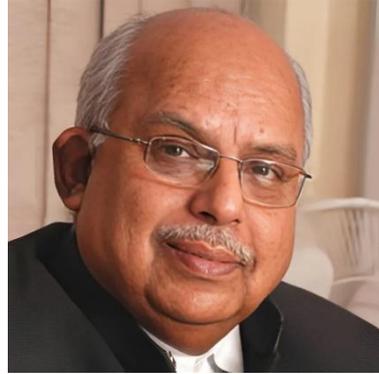
為了確保新世代為未來的工作做好準備，教育部門和企業界

建立穩固的夥伴關係，透過開發符合全球化市場需求的課程及計畫，例如實習計畫、實踐學習和指導可以為年輕人提供寶貴的現實世界經驗，並幫助培養成功所需技能。

## 九、為混合式的未來重新設計組織：一些反思

### (一) 講者介紹：

本主題講者為 Dr.Vinayshil Gautam，目前是位於新德里的印度管理學院（Fore School of Management）的副主席。Dr.Vinayshil Gautam 曾擔任印度管理學院（Indian Institute of Management, IIM）Kozhikode 創始人院長，並領導了印度管理學院（IIM）Shillong 的諮詢團隊。



### (二) 內容摘要：

組織需要從以辦公室為中心的設計（office-centric design）轉向為以人為中心的工作設計（Human-centric design），制定混合、彈性的辦公環境模式，讓員工更有靈活的選擇。研究顯示靈活工作，不僅能使不同能力的知識工作者更能感受到被尊重且能提升女性工作者的安全感。

#### 1. 混合辦公的特點：

重新設計工作，以達到混合新工作模式，意味著從各種不同的面向來努力、迎合不斷變動的工作、結合遠距與傳統辦公室辦公，因著產業、客戶需求與技術改變並擁以下特點：

- (1)靈活性 (Flexibility): 靈活的定義工作的時間及地點。
- (2)遠端工作整合 (Remote work integration): 結合數位工具的使用來保持聯絡、合作以及溝通。
- (3)辦公室的重新配置 (Office reconfiguration): 辦公室的設計需要配合遠端及面對面辦公的兩種工作模式。
- (4)能夠支持混合工作的設備與科技 (Technology enablement): 數位工具的使用可以達到線上合作、溝通與分享資訊。例如線上白板、視訊會議等。
- (5)適應性及敏捷性 (Adaptability & Agility): 重新評估和完善政策和技術。
- (6)融合工作和生活平衡 (Balanced work-life integration): 員工避免長時間的通勤，擁有更多與家人相處的時間並提高工作效率。
- (7)信任和賦權員工的文化 (Culture of trust &

empowerment): 在混合工作的環境下信任員工能夠有效工作。

(8)包容性溝通與合作 (Inclusive communication & collaboration): 使員工能夠平等的獲得訊息、資源與機會。

## 2. 推動混合辦公可以透過下列方式：

(1)數位轉型 (Digital Transformation): 重新思考商業模式和戰略以跟上數位時代的腳步並保持競爭力。

(2)團隊全球化 (Globalization): 將團隊分配到各個地區、國家和時區。

(3)員工福祉 (Employee wellbeing): 可以提高工作滿意度、達到生活平衡並降低壓力。

(4)新領導模式 (Emerging Leadership Models): 分布式、適應性、協作性、轉型、情商、敏捷和數位領導力。

(5)重視職場多元、公平及共融 (Diversity, Equity & Inclusion, DEI): 重視、尊重和包容不同性別、背景與種族等不同的人。

(6)敏捷與適應性 (Agility & Adaptability): 能夠迅速有效地適應與改變。

## 3. 混合辦公的工作環境，可以透過許多方法來有效管理：

重新設計組織需要先審視並分析、擁有清楚的目標、設計原則才能開始重新建構組織結構。接著需要擁有適合的文化與領導團隊，接著再重新評估和設計。最後才是溝通、參與及變革管理。混合辦公的工作環境，可以透過許多方法來有效管理：

(1)個人化的混合工作政策: 允許員工根據個人行程與生活方式來選擇自己的辦公日和時間。

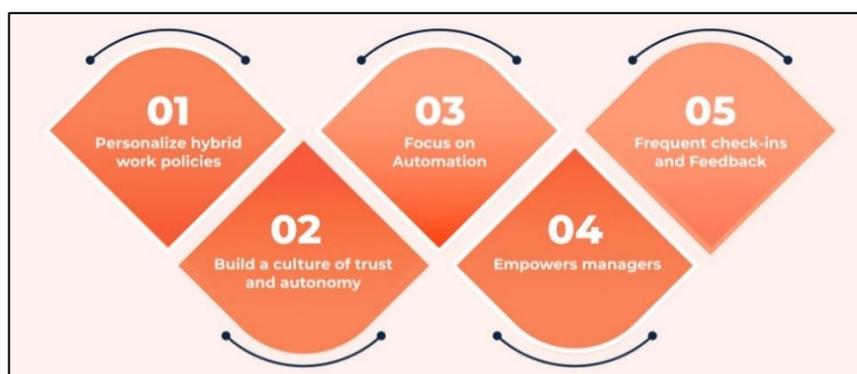
(2)建立信任與自主文化: 主管需要為團隊成員的績效制定具體且可量化的目標，並使用結果來對其進行評估。管理人員應該信任員工在安排工作時間方面能保持高效率，而不是進行微觀管理 (micromanagement)。

(3)同時著重在自動化: 靈活性和心理健康逐漸成為員工體驗



的重要因素。為了留住人才，組織需要推進與長期混合辦公目標一致的自動化專案。

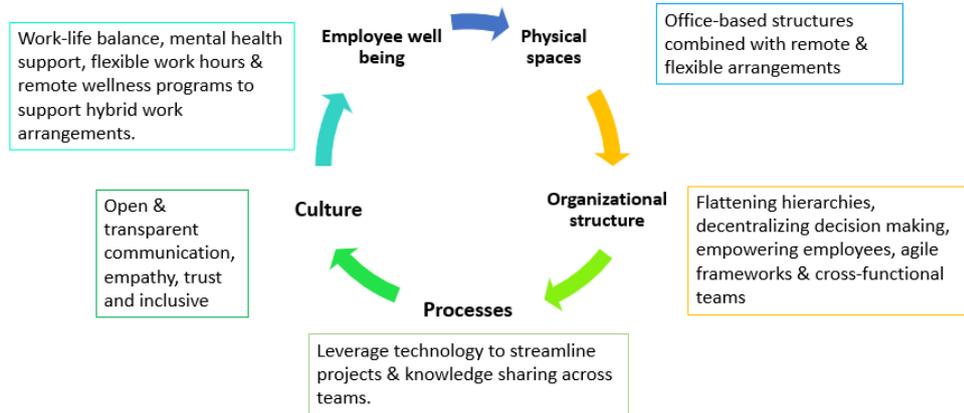
- (4) 賦予員工工作權力：領導者必須為工作中的人提供在混合辦公環境中引導團隊所需要的工具和培訓。主管需要為其團隊設定獨特的規範，提供員工彈性工作時間。
- (5) 適時關心員工需求與回饋：管理人員需要適時詢問員工對混合辦公場所的看法，並密切關注他們的感情和心理健康。主管也需要更用心的表示對員工的讚賞、認同員工的成就並分享給其他同事。



混合辦公具有許多優點。這種工作模式能使員工共同選擇工作地點，進而協助他們達到工作與生活平衡。混合辦公還能藉由減少傳統辦公室辦公環境中的干擾來提升員工生產力。降低成本也是混合辦公的一大優勢。員工可以減少交通與工作相關的費用，而雇主可以減少辦公室空間、辦公室能源消耗、電訊技術設備等相關費用。除此之外，這種工作模式不僅能使組織接觸到國際人才並提升多樣性及包容性，還能使組織在具有挑戰性的情況中，例如自然災害、意外事件等，維持業務營運及連續性。由於減少日常通勤的需求，組織還可以降低碳排放量、減緩交通堵塞，並減少對環境的影響。

缺少適合的溝通工具或適當的混合辦公安排可能會為溝通和合作帶來挑戰。組織也需要投資強大的 IT 系統、安全的網路連結等才能提供員工一個好的工作環境。然而，當員工遠端工作時，主管可能會難以掌握員工的進度、提供回饋和評估生產力。同時，技術資源有限的員工可能會在工作中遇到障礙。雖然混合辦公提供了靈活性，但也可能模糊了工作和個人生活之間的界線。

講者認為為了迎接混合辦公的這個新趨勢，組織需要採取戰略性和整合性的方法來重新設計組織。



## 肆、研習心得與建議

### 一、為未來重新設計學習：確保價值得以實現

Phillips 的 ROI 方法論是一個具邏輯且循序漸進的系統化流程，此模型於 Kirkpatrick 四層評鑑模式基礎下，引用財務管理觀念，設立了第五階層－計算投資報酬率，著重以績效導向，並強調藉由衡量投資報酬率展現學習價值。

#### (一) 聚焦績效導向的設計流程

透過 ROI 模型，能展現學習計畫對組織之貢獻度，進而獲取管理者尊重、提振士氣以及預算支持等好處；然而由於組織進行完整評鑑所費時間、人力等成本可觀，因此 Phillips 建議第五階層之 ROI 計算可限於成本昂貴、具有戰略意義和重要性之學習計畫。更重要的是透過此一模型，加強學習計畫之設計與執行流程，進而識別需要重新設計或淘汰之無效學習。

在考慮 Phillips 之 ROI 模型時，多數人聚焦於資料蒐集、分析挑戰以及複雜的財務思維。惟除了「貨幣淨收益」，本模型另一個重要精神為「績效導向」，實務上有太多學習計畫因錯誤原因而施行，這可能源自於趨勢、熱門話題或媒體輿論，這樣的學習可能生動、有趣且受歡迎，然對於學習者與組織而言，可能是一項無效的學習。ROI 方法流程模型之各項步驟建議將學習計畫與業務目標扣合，於學習設計之初，周全思考業務目標（影響）、達成目標應採取之行為（應用），以及該行為應具備之知識、技能（學習），並以學習者為中心客製化有意義之學習（反應），同時透過五個評估階層環環相扣，使各階層與績效產生關連，藉由「以始為終」，設計能確保目標得以實現之計畫。

#### (二) 鑑別無形效益的價值

另外一個值得關注的是，除了有形收益外，Phillips 之 ROI 模型也強調無形效益，有形效益包含生產力提高、品質改善、增加營收等等，無形效益則包含組織溝通能力改善，員工士氣提振、成員忠誠度提高、組織形象與聲譽提升等等，雖然無形效益無法具體轉換為貨幣，但此類無形效益往往比投資報酬率所以計算出的數據更具價值，評鑑學習效益時，無形效益應被識別並展示。

#### (三) 跳脫本位主義的思考

訓練部門肩負組織人才培育重責，學習計畫應聚焦於可達成的效果，而非訓練本身的行為，因此訓練部門應跳脫本位主義，結合強化學習者個人知識、技能及機關利益為目標，藉由訓練績效評估持續、滾動修正訓練模式，方能為組織培育重要人才。

### 二、運用人工智慧與線上學習重塑第四次工業革命中的培訓

第四次工業革命我們可以稱為工業革命 4.0，或稱之為人工智慧和連

接時代，它是以人工智慧、機器學習、物聯網和大數據分析等新興技術為特徵。

第四次工業革命的人工智慧（AI）系統已勢不可擋，雖然有些國家呼籲暫停開發人工智慧，但人工智慧仍在前進，各國透過產、官、學、研的鏈結，使人工智慧、智能機器人、生物科技及元宇宙之發展如火如荼，並以前所未有的速度改變了產業和社會，為人類的適應帶來了新的挑戰和機遇。我們要如何運用且趨吉避凶才是當前考慮的課題。

#### （一）趨吉-善用人工智慧提高升訓練成效

企業員工訓練的核心目標是培植人才，主要在於技術及能力的提升與傳承。人工智慧和線上學習已為人力資源發展帶來了新的挑戰，使得企業在員工訓練邁向了新趨勢：「快速」、「隨時隨地」、「新技術」、「終生學習」。線上學習結合人工智慧，使學習已不再限於實體的地點及規範的時間，或者面對面的學習模式，員工可以不受空間、時間的約束即能沉浸在全球化的學習體驗，運用人工智慧科技，可以打造專屬個人的學習課程。

觀察線上學習的發展歷程，從早期上架演講影片的 e-learning，發展到利用會議通訊軟體進行遠距教學；如今，因為人工智慧新科技，線上學習邁入一個新的紀元，在第四次工業革命驅動下，線上學習的一個特點是給員工分配一個個人的智能機器人，該機器利用集體知識從全球各地的學習者，同時量身定製教學活動和任務，以滿足學習者的獨特需求。

人工智慧在培訓領域的價值在於能公平地評估學習者，並減少教練（教導者）的行政職責，例如評測學員學習結果，均可由智能機器人擔任。此外，機器學習可以提供個人化評估來替代標準化測試，並向教練、學員和企業提供關於學員如何學習、他們需要的協助及他們正在朝著學習目標進展的情形和回饋。

企業導入生成式人工智慧積極培育不同世代員工，然而人的專業知識和經驗仍是不可取代的，生成式人工智慧與企業導師專業知識的相結合，才能實現更有效的人才培育。

#### （二）避凶-解決智權、隱私問題掌握科技變局

隨著人工智慧系統的進步，我們必須思考在導入新興科技後，如何在法規上確保資訊安全及智慧財產權等問題，人工智慧的監督與管理變得至關重要，可以藉著積極參與討論並倡導負責任的實踐人工智慧，讓人工智慧技術符合社會價值觀並為公共福祉服務。

在國內，工研院已訂定「生成式人工智慧」使用指引，指引包含三大面向：首先是「使用倫理」，人工智慧所生成的決策對利害關係人都有重大影響，應審慎引用生成資料，注意公平性與非歧視性；第二是「注意隱私、機密與智財保護」，避免資料不當揭露並

應遵循保密義務；第三，「使用生成式人工智慧需注意安全性、誠信」，尊重他人智慧財產權。

企業除了運用人工智慧進行員工培訓，也要建立員工使用人工智慧等新興科技應有的認知，以妥善應用人工智慧工具。

### （三）結語-人才是一切的根本

面對第四次工業革命新興科技的橫空出世，帶給人們既有驚嘆也有畏懼，驚嘆生成式人工智慧的快速回應、對答的能力，畏懼的是它是否將取代人類的工作？

與其將人工智慧等新興科技視為人類就業的威脅，更重要的是擁抱增強的概念。通過與人工智慧系統共同工作，我們可以運用員工獨特的能力，如洞察力、創造力、同理心等來提高生產力，這包括定義新的技術、新的工作及改善工作流程的能力，並專注於需要人類判斷、情感智慧和適應能力的領域。

第四次工業革命也帶來了新的機遇，隨著人工智慧接管重複和乏味的任務，人類可以將自己的努力轉向更有意義和滿足感的工作。提升自己的技能，並轉換成需要人類互動、創造力和複雜問題解決能力的角色，通過擁抱這些新機遇，每一個人都可以在不斷變化的工作環境中蓬勃發展，這是改變未來社會的方式，企業培育員工駕馭科技的能力，更是最好的投資。

## 三、仿生領導力：在前所未有的時代建立更好、更強、更快的組織

隨著科技的進步，加上人工智慧的浪潮，AI 能協助領導者洞悉趨勢並提供客觀的數據支持、識別問題做出精準的判斷，以優化組織效率，提升領導者的決策能力。藉由科技的輔助，卓越的領導者將指日可待。然而，如同講者多次提及，領導團隊最重要的是心靈。超群的領導必須由心出發，心靈智力這種由內而外的領導力才是核心關鍵。

Mark Nation 在講座中提到提升領導力的方法，如同領導大師 Marshall Goldsmith 在《學領導：領導大師對主管的最深刻叮嚀》中提及的「從自己做起」發展領導力的概念，書中提及：如果希望改造公司的員工，最好的做法是主管進行自我改善，清楚地向公司上下表達對道德、價值觀和行為的期望。領導者和員工都用同一套標準接受考評，藉由改變主管，進而激勵員工，員工才得以成長，以改造公司形象。Goldsmith 建議，領導須以身作則，當個謙虛的人，並不忘終身學習，比起諄諄教誨，高階主管的行為典範對內部會產生更大的鼓勵效果（Goldsmith, 2017）。

另外 Mark Nation 也提及賦權團隊的重要性，這和領導大師 Marshall 的觀念不謀而合。對於有能力承擔責任的員工，應賦予決策權，給予充分的判斷權和自主權，讓他們放手做事和充分運用資源，並創造一個鼓勵員工發展技能的有利環境，在非必要時，不要懷疑員工的決定和想法。在現今社會中，成功領導人授權員工做決定和嘗試新方法，大多數員工會看到

授權的價值，並願意承擔伴隨權力而來的責任。領導者不是告訴員工該如何做好工作，而是幫助員工把工作做得更好。

講者提出仿生領導者可透過科技或創新工具加強各項技能，但仍需仰賴心靈智力從內而外予以結合，才能幫助員工變得「更好、更快、更強」。不禁令人反思，許多優秀人才在成為主管後，心態沒有隨之調整，停留在承辦人思維，仍想力求表現，展現自身能力，不願傾聽下屬想法及下放權力，凡事事必躬親反致阻礙，如同講者所說，領導者也是人類潛力的培育者，焦點不該是主管而是員工，這場講座讓人重新思考主管的角色及定位。

#### 四、展現你所做的事情之價值：衡量和實現成功

如何展現所作工作的價值？如何呈現培訓的績效？一直是各組織單位或培訓機構所面臨的關鍵問題。正如講者 Patti 博士指出，我們通常會提出如滿意度、培訓人天數等量化的數據，而這類數據是否能代表績效？是否符合利害關係人的期望？講者提出了一套方法論來描述及衡量所做事物的價值，值得我們在呈現績效並爭取更多資源投入時的參考。

講者提出了五階層訓練評估框架，描述了各評估層次的衡量重點及典型量測內容，而組織更應該思考的，是這些量測內容及衡量標準如何與組織的目標扣合，並且符合投資與回報的效益，如果花了 100 萬卻只看到 50 萬的回報，這樣的投入並不具有價值。CEO 不關心人們做什麼，關心的是所做事物的後果，對他們來說最重要的是影響力。我們在產出、品質、成本、時間、客戶、滿意度、工作滿意度、工作習慣和創新等指標上看到了多少因所做的事情而受到的推進，這可以利用講者所提出的方法論，運用說故事的方式，向主要利害關係人傳達成果。

展示價值不是一種被動的活動，價值如何衡量？應收集什麼數據才能呈現價值？必須是我們行動計劃發想時就應先構思及規劃的重點。正如講者所說的：當談到展示價值時，希望不是一種策略，運氣不是一個因素，什麼都不做不是一個選擇，改變是不可避免的，過程是可選擇的。唯有透過計畫性的規劃，從投入到結果運用衡量機制，才能充分展現所做事物的價值。

#### 五、工作場所中的女王蜂症候群：前因、後果與緩解策略

有關性別平等議題之探討，過去總是集中在男性對女性之歧視，而忽略女性本身也可能是造成性別歧視的問題來源之一，女王蜂症候群(Queen Bee Syndrome, 以下簡稱 QBS) 的產生就是明顯的一例。從 QBS 的成因可知，在男性佔大多數、以男性為主導及女性領導職位稀少的組織中，由於女性領導者或主管是歷經許多困難才站上領導人位置，因此更容易害怕自己的權力、地位與影響力受到威脅，進而對女性同事或下屬施以 QBS 手段，阻礙她們的成長與發展，最終導致打擊工作士氣及生產力、員工流失等不良後果。筆者發現國內與 QBS 相關的研究（特別是公部門）偏少，因此嘗試從以下 3 個面向，反思公部門相關的議題、策略與成果。

(一) 公部門「女力」占比已逐年提升

QBS 為組織及個人所帶來的負面影響，是我們持續推動性別平等之動力之一，其中最直接相關的就是提高女性擔任領導階層或高階職位的性別比率。以公部門為例，學者研究指出，除了警察工作外，在典型行政機關、公立學校、公立醫療機構及部分公營事業之中，女性已是各類型公共服務工作的主力，其中公共服務主體、人數最多的典型行政機關中，女性占比更已超過全國女性勞動參與率（施能傑，2022）。另一方面，根據銓敘部「112 年銓敘統計年報提要報告」，截至 112 年底全國公務人員中男性占 56.96%、女性占 43.04%；若以影響政府決策與擔任領導管理關鍵職位的簡任官等人員而言，簡任女性比率提升為 39.39%，顯示高階女性比率續呈增加。

(二) 公部門已建置員工職場霸凌防治與處理作為等相關規範

依公務人員保障法第 19 條規定略以，公務人員執行職務之安全應予保障。各機關對於公務人員之執行職務，應提供安全及衛生之防護措施；另依公務人員安全及衛生防護辦法第 3 條規定略以，公務人員保障法第 19 條規定之安全及衛生防護措施，應包括執行職務因他人行為遭受身體或精神不法侵害之預防。

因此，為建構健康友善之職場環境及避免同仁於執行職務時遭受身體或精神不法侵害，如因權力濫用與不公平的處罰造成之冒犯、威脅、冷落、孤立、侮辱行為或言語霸凌等，行政院人事行政總處已訂定「員工職場霸凌防治與處理建議作為」及「員工職場霸凌處理標準作業流程（範例）」，敦促各機關重視職場霸凌問題，並應提供員工免受霸凌侵犯之職場，使其安心投入工作。

(三) 公部門持續推動相關領導力與培育多元的組織文化

除了推動性別平等，關鍵的緩解策略之一在於領導人的素養，特別是 QBS 主要常見於擔任「領導者」後的女性身上，所謂「解鈴還須繫鈴人」，緩解 QBS 現象，應從對領導者之培訓做起，而領導者應具備的特質與能力畢竟不是多數人生而具備的。

本次年會中與領導力相關的主題演講中也提及，「賦權領導（Empowerment Leadership）」與「包容性領導（Inclusive Leadership）」的重要性，包容性領導強調將團體協作、同理心以及對同仁的支持列為優先事項；賦權領導則著重在將授權、與團隊成員共享權力，激發部屬的天賦與潛能，培養部屬解決問題及當責任事的能力，同時鼓勵員工表達意見並且受到傾聽與重視。我國公部門的領導力訓練課程中也有敏感度覺察、職場關懷及團隊建立等相關研習班，培養與加強主管人員對同仁內心想法及情緒的同理與瞭解，及時覺察機關內同仁問題，以提升士氣與激勵，加強型塑團

隊認同。

最後，我們也應致力於建構透明與問責的組織文化，讓領導者對自己的行為及其對他人的影響負責；培養多元的組織文化、減少工作職場上態度與行為上的無意識偏見(Unconscious Bias)，都有助於緩解 QBS 現象。對於職場上的 QBS、性別歧視及其他霸凌行為等，則應建立相關檢舉與申訴機制，以期能有效處理這些「有毒行為」及其帶來的負面影響。

## 六、再創未來：保護人類免受科技革命之挑戰

當代科技革命「人工智能」對於人類未來的影響給我留下了深刻的印象，和前幾次的工業革命相比，人工智能技術的進步將更快速的在全球範圍內傳播，影響著我們每個人的生活細節、政府和社會治理，以及全球經濟及企業環境。如此全面性變革和發展速度，讓我瞭解到人類正處於一個前所未有的時代，我們必須積極應對即將到來的改變。

人工智能技術亦將改變各產業生產運作的方式，所以對於經濟體系和社會結構的影響是非常深遠的，也影響著財富分配模式以及社會互動方式。然而，這樣的改變也帶來各種道德倫理的問題，例如特定工作職缺消失、貧富差距擴大，乃至加劇社會階級的僵固。所以我們更需要進而去思考和探討如何在科技進步的同時，保護個人和社會的利益。我們需要做出革命性的改變，重新審視和調整現有的制度和規範，以應對當代科技革命帶來的挑戰。這需要全球各國家的努力和超過藩籬的合作，以確保在新興科技蓬勃發展的同時，能夠保障個人的尊嚴及基本權益、社會各族群的平衡發展，保障我們的下一代能夠擁有更平等的環境社會、更富足的科技未來。

本次參加年會也讓我瞭解到出席國際活動的重要性，除了可增加我國與各國家的交流，提升國際性的視野，亦使我們面臨未來科技進步與社會變遷，能提前做好準備，在法治、經濟及環境保護都能有更妥善的規劃。

## 七、塑造未來工作職場：使 AI 與數位轉型在人力資源發展領域發揮重要作用

人力資源管理的演變與變革一直伴隨著時代的進步發生變化，這些變革反映了不同時期的思維和需求，並逐步塑造了現代人力資源管理的面貌。現今，人力資源部門已從單純的「服務提供者」轉變為提供具價值的員工發展顧問及設計者，並致力於改善組織文化。而隨著數位科技的快速發展，人力資源管理策略必須因應時代發展趨勢重新思考，提出以下關鍵趨勢供參考：

1. 生成式 AI 的出現：生成式 AI（如 Chat GPT）已經開始改變工作型態。它可以模擬情境、協助規劃原型設計，並對組織的再造和員工技能提升產生影響。

2. 再培訓和技能提升：AI 的出現意味著一些職位可能會消失，但同時也會創造新的職位。組織應該投資於員工的再培訓，以確保他們具備新技術和角色所需的能力。
3. 員工發展的重要性：組織應該關注關鍵人才的員工發展。這包括多元性、公平性、包容性、企業文化、新的工作方式（遠端、混合、零工）以及價值導向。
4. 重視不同世代人才的需求：受到少子化及高齡化的影響，職場上年輕與高齡世代共事的情形愈來愈普遍，不同世代的員工對職場環境的需求不同。人力資源主管應該具備更多元的包容力，協助組織提供更多彈性，例如時間、空間、工作設計等。

此外，根據 2024 年 5 月 20 日新任賴清德總統就職演說，將全力推動臺灣成為「人工智慧之島」，新任行政院卓榮泰院長期許「行動創新 AI 內閣」能將 AI 相關技術導入公部門，讓公務人員具備 AI 知識及相關應用技術，以提升機關務實運用 AI 知能處理業務之速度、廣度及深度。另一方面，作為人力資源發展之專業組織，中華民國訓練協會亦積極與行政院人事行政總處公務人力發展學院、公私立大學等機構，合作舉辦「公共服務 AI 增能研習營」、「AI 時代文官培訓的機會與挑戰」等相關講座與交流活動，探討快速發展的人工智慧，對人力資源管理與發展形成的助力，及與此同時可能出現的挑戰。

總之，人力資源專業人員應該保持敏捷，運用 AI 工具，不斷學習和適應，以應對不斷變化的就業市場和技能需求，並為組織塑造良好的工作環境與文化。

## 八、學習與發展：培養為未來做好準備的一代

管理學之父 Peter Drucker 曾說「預測未來的最佳方法就是創造未來」，因此為未來的世代準備好，現在起就需注入「永續」的實踐，包含環境、經濟、社會及治理等四個面向，發展目標則包含優質教育、優質工作和經濟成長等，都是為了達成永續的核心—確保所有世代的人身心健康。

現今面臨科技革命，從工業 4.0（AI、AR、VR、IoT、區塊鏈等）到工業 5.0（協作機器人、人機融合），由於自動化、人工智慧和全球化的新型態下，新工具、系統的推陳出新，使得工作變得更加動態和跨領域，所以離開正規教育的我們，仍應保持「持續學習」的狀態，以學習新技能，並培養軟技能，如批判性思維、靈活性、團隊合作、創造力與責任心等綜合能力，這些新學習，將以改變面臨氣候變遷、醫療科技差距、了解文化與全球趨勢，以適應新技術和就業市場。

新的學習模式重點在於數位流暢性、自主性、協作性、個人化、體驗式學習、全球意識和終身學習心態。「終身學習」非常重要，再結合「數位素養」為當前重要關鍵技能，現代教育模式應結合科技創造美好的學習體驗，鼓勵透過「數位學習平臺」進行自主學習，並提高自主性，以依照

每個人不同學習風格，設計「個人化學習」。

綜合「永續」和「學習」的兩個重要議題，在規劃人力訓練及發展業務的角色上，創造充滿活力、引人入勝且有效的學習內容與管道以達成「鼓勵終身學習、發展人才永續」為未來做好準備！

## 九、為混合式的未來重新設計組織：一些反思

疫情後，遠距工作混合辦公模式帶來的好處包括：更靈活的工作時間安排、節省通勤時間和成本、提高員工工作滿意度和生產力、吸引全球人才、降低辦公空間成本、促進工作和生活平衡以及減少碳排放。這種模式讓員工在家和辦公室之間自由切換，提高了工作效率和彈性，同時有助於建立更健康、更人性化的工作環境。

遠距混合辦公模式在全球越來越普及，要改變長久以來的工作模式顯然不易，須循序漸進，變通思維，從上而下、從內而外的改變，才有可能走到如講者所言以人為中心設計的混合辦公。提供以人為中心的混合辦公模式，首先需了解員工需求，例如彈性工作時間和地點。設計彈性排班制度，允許員工在家工作，並提供適當的技術支援。另外，建立共享工作空間，促進面對面的合作和交流。定期進行員工調查，以了解他們的喜好和需求，並根據反饋調整辦公模式。這樣的混合辦公模式可以提高員工滿意度和生產力。

為了快速變化的未來，必須放遠目光思考未來，提前做好準備。重新檢視自身，改變過去長久帶來的習慣限制，面對問題並解決問題，勇於承擔改變的風險，組織才能順利建構成以人為中心設計的混合辦公模式。

## 伍、結語

本次年會主題以「重新設計未來」(Redesigning the future) 為主題，聚焦在對於未來人力資源管理與培訓發展領域的期盼與想像，內容相當豐富，議題涵蓋未來的學習、訓練與教育，探討知識的創造與影響、為未來重新設計學習、運用人工智慧與線上學習之培訓，以確保價值得以實現；在面對高度複雜、不確定的未來，透過科技的運用，保持敏捷、不斷學習與調適，以建立更好、更強與更快的組織，運用 ROI 評估衡量人才培訓對組織的價值；並在以人為本及永續發展的基礎上，推動 AI 與數位轉型在人力資源發展領域，培養未來的技能，包括科技的運用、創造力與創新、批判性思考、解決問題、溝通協作等，以達到更有效能的人才管理、培育與發展。在推動 AI 與數位轉型的同時，仍應思考如何以創新的良好治理、落實永續之人力資源管理、守護人類價值、建立公平的經濟制度以及維護環境的永續，才能邁向永續的未來。

此外，本次年會也談及領導管理與友善職場的相關議題，例如新的 Z 世代員工將對組織的創新與生產力帶來什麼影響，作為領導人應如何與其應對，以及對仿生領導力、賦能領導的倡議，以期能增進組織效能、營造友善職場，進而促進工作生活平衡。以本次年會議題之一「工作場所中的女王蜂症候群」為例，讓我們瞭解在營造友善職場、推動性別平等的過程中，也不能忽略女性主管對女性下屬所表現出來之敵意及負面情緒。

本次在開羅召開年會期間，每日從下榻旅館步行至會場，雖僅約 15 分鐘路程，但當地交通道路少有斑馬線、紅綠燈，更無交警指揮交通，人們在大量車陣中穿梭而過，我們也真正體驗馬路如虎口，每每過馬路都須團隊集體而行，左顧右盼速速穿過車陣，驚險萬分。也曾就此情形就教講者埃及亞歷山大大學商學院之 Prof. Ahmed Sakr Ashur (艾哈邁德·薩克爾·阿舒爾教授)，如何運用 AI 改善開羅交通，據告因開羅人口逾 2 千多萬，是全球人口密度數一數二高的城市，各項基礎建設趕不及人口的增加與集中，因人口過度集中且貧富差距、人民之教育及素養不足，都是難以改善的重要因素。這也是本次參加年會的特別體驗之一，也格外珍習我們生活在臺灣這片土地的美好與幸福。

整體而言，經由參加本次年會，團員們除了汲取相關領域新知，也有了與國際知名學者、實務專家，近距離對話與交流的機會，相信對公部門相關業務的推展都有很大的助益。而行政院人事行政總處公務人力發展學院以「打造臺灣公部門超能學習平臺—跨域協力與資源共享的 e 等公務園+」獲頒 2024 年全球人力資源發展獎，彰顯我國公部門數位學習在人才培育與發展的成果，已受到世界及人力資源發展獎項的肯定，更增加了我國的國際能見度。

回顧自 2019 年初 COVID-19 疫情爆發迄至 2022 年 10 月我國邊境解封政策，相關出國研習或國際會議陸續於 2023 年重啟，本次年會原訂於 2023 年下半年舉辦，因故延至 2024 年 4 月下旬舉辦，能參與此次年會讓我們特別感到珍惜。疫情 3 年除了對各國經濟產業、社會乃至個人產生巨大的影響外，也改變了組織運作的型態及對人力資源的培訓做法。而在此時，NVIDIA 執行長黃仁勳多次來臺，

帶動 AI 人工智慧熱潮；2024 年 5 月 20 日賴總統就職，新任行政院卓榮泰院長上任，期許「行動創新 AI 內閣」，如何強化提升公務人員人工智慧知能是重要的培訓策略。另多數國家均面臨人口老化及少子女化、不同世代的難題等，對於政府乃至各企業莫不積極採取各項積極因應策略，導入 AI 科技運用及數位轉型、強化領導力與組織管理，在追求經濟發展的同時，更重視組織、人才及環境的永續發展。本次年會主題亦扣合以上潮流發展，我們的腳步正大步向前，相關推動策略與成果未來也可適時在年會參與分享。

陸、活動照片



團員於報到處合影



IFTDO 年會開幕典禮本屆理事合影



IFTDO 年會頒獎典禮  
我國行政院人事行政總處公務人力發展學院榮獲 2024 年全球人力資源發展獎之「物超所值獎」



行政院人事行政總處及公務人力發展學院團員合影



國家環境研究院沈建中副院長擔任 IFTDO 常務理事



參加 IFTDO 年會團員合影



歡迎晚宴團員合影



IFTDO 歡迎晚宴



IFTDO 歡迎晚宴



參加 IFTDO 年會團員合影



參加 IFTDO 年會剪影



參加 IFTDO 年會剪影



團員與其他國家代表交流剪影



團員與其他國家代表交流剪影



團員與其他國家代表交流剪影



團員與其他國家代表交流剪影



參加 IFTDO 年會剪影



參加 IFTDO 年會剪影

## 參考資料

- Patti P. Phillips., & Jack J. Phillips., & Melissa Brown. (2020). *Using design thinking to deliver business results from coaching*. ROI Institute Inc. <https://roiinstitute.net/proceedings-of-coaching-and-mentoring-congress-2020-responsibility-and-limits-in-coaching-and-mentoring/>
- Patti P. Phillips., & Jack J. Phillips. (2023). *Essential analytics for the future of learning*. ROI Institute Inc. <https://roiinstitute.net/essential-analytics-for-the-future-of-learning/>
- 施能傑，2022，〈女性公務員依舊弱勢？女力早已撐起公共服務半邊天〉，《國家人力資源論壇》，(18)。  
[https://www.exam.gov.tw/NHRF/News\\_EpaperContent.aspx?n=3778&s=45439&type=DD102593FDB1A032](https://www.exam.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=45439&type=DD102593FDB1A032)。
- 馬歇·葛史密斯，2017，《學領導：領導大師對主管的最深刻叮嚀》，臺北：長河。
- 銓敘部，2024，《112年銓敘統計年報提要報告》，  
<https://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=2074&Page=12267&Index=0>。