

考試院參加 2017 年亞洲國際培訓總
會 (ARTDO International)
第 44 屆年會報告

出 國 人：周主任貽新

陳科長政良

張秘書涵榆

陳科員琪文

出國地點：馬來西亞 檳城

出國期間：106年10月11日至15日

報告日期：106年12月27日

目 錄

第一章 前言	1
壹、緣起	1
貳、代表團成員、活動行程及年會議程	2
第二章 論文摘要	8
壹、邁向成功的領導培訓	8
貳、人力資源現代化—數位紀元之新人力資源生態系統.....	13
參、公部門人力資源發展	18
肆、轉型中的人力資源—提昇人力資源業務合作夥伴能力.....	22
伍、以領導動力及人力發展帶領成功的未來.....	28
陸、強而有力的指導技巧	35
柒、戰勝中等收入陷阱—檳城人力資源發展案例.....	40
捌、高度人力資產發展扮演的角色	45
玖、輔導、指導及轉型更美好的世界領導者.....	48
拾、發展全球性的領導人	54
拾壹、簡單的力量	59
第三章 心得與建議.....	63
附錄 活動照片	70

第一章 前言

壹、緣起

亞洲培訓總會 (Asian Regional Training and Development Organization, 以下簡稱 ARTDO) 為非政治、非營利目的之國際性聯合組織，於 1974 年由中華民國訓練協會 (Chinese Society for Training and Development, 簡稱 CSTD) 等 12 個亞太區域國家人力資源機關 (構) 共同發起創立，嗣於 1998 年為因應時代潮流，並強調與國際接軌之策略目標，爰更名為亞洲國際培訓總會 (Asian Regional Training and Development Organization International, 以下簡稱 ARTDO International)，所屬會員含括亞太地區 30 餘國的訓練組織、專業訓練團體、跨國性企業機構及致力於人力發展之組織與個人。本次 ARTDO International 年會為第 44 屆，2017 年 10 月 12 日至 14 日於馬來西亞檳城東方大酒店 (Eastern & Oriental Hotel, Penang, Malaysia) 舉行。

第 44 屆 ARTDO International 會議主題為「輔導、指導和轉型成為更美好世界的領導者 (Coaching, Mentoring & Transforming Leaders for a Better World)」，此次大會安排 9 場綜合座談及 4 場分組討論議題，每場分組討論分為 3 個主題同時進行討論，除邀請學者專家進行專題演講，另有專題研討會、個案研究、小組討論，有助與會者汲取豐富新知與經驗分享，瞭解其他國家教育訓練現況。

考試院為公部門人事法制之最高主管機關，執掌考銓保訓等文官制度業務。為汲取人力培訓發展新知，了解與比較各國公私部門現代化人力資源培訓體系與運作情形，俾將相關知識經驗導入我國文官制度，並為增廣考試院同仁國際視野，爰遴派周主任貽新、陳科長政良、張秘書涵榆及陳科員

琪文等 4 人，於 106 年 10 月 11 日至 15 日前往馬來西亞檳城，代表參加 2017 年亞洲國際培訓總會第 44 屆年會。

貳、代表團成員、活動行程及年會議程

本次 ARTDO International 第 44 屆年會於馬來西亞檳城東方大酒店(Eastern & Oriental Hotel, Penang, Malaysia)舉行，我國代表團由中華民國訓練協會邀集國內各團體會員派員籌組，並由中華民國訓練協會榮譽理事長李嵩賢先生（前公務人員保障暨培訓委員會政務副主任委員）擔任團長，團員包括考試院、公務人員保障暨培訓委員會、國家文官學院、教育部人事處、中華郵政（股份）公司人力資源處郵政訓練所、行政院環境保護署環境保護人員訓練所、台灣中油股份有限公司、臺灣電力股份有限公司及淡江大學等機關（構）代表，合計 15 人，代表團成員、活動行程及年會議程，說明如下：

一、代表團成員

機關（構）名稱	職稱	姓名
中華民國訓練協會	榮譽理事長	李嵩賢
中華民國訓練協會 /淡江大學公共行政系	秘書長 /副教授	黃一峯
考試院	主任	周貽新
考試院	科長	陳政良
考試院	秘書	張涵榆
考試院	科員	陳琪文
公務人員保障暨培訓委員會	主任秘書	廖慧全
公務人員保障暨培訓委員會	副處長	洪淑姿

國家文官學院	高級分析師	李淑如
教育部人事處	科長	陳佩君
中華郵政（股份）公司 人力資源處郵政訓練所	管理師	王美娟
中華郵政（股份）公司 人力資源處郵政訓練所	助理管理師	邱于倫
行政院環境保護署 環境保護人員訓練所	所長	李健育
台灣中油股份有限公司	人事經理	鄭南琪
台灣電力股份有限公司	主管	蔡震瀚

二、活動行程

日期	行程內容
106 年 10 月 11 日（三）	臺北—馬來西亞檳城
106 年 10 月 12 日（四） 至 106 年 10 月 14 日（六）	參加第 44 屆 ARTDO International 年會 （於馬來西亞檳城東方大酒店）
106 年 10 月 15 日（日）	馬來西亞檳城—臺北

三、年會議程

ARTDO International 第 44 屆年會議程		
日期	時間	主講人、主題
2017/10/12 （四）	09：00—10：30	Registration Commences
	10：30—11：45	44th ARTDO International Executive Board Meeting
	11：45—14：00	Free & Easy
	14：00—16：45	Penang Heritage Tour

ARTDO International 第 44 屆年會議程		
日 期	時 間	主 講 人、主 題
	19 : 30	44 th ARTDO International Welcome Dinner
2017/10/13 (五)	08 : 00—9 : 00	Opening Ceremony Welcome Speech Presentation of 2017 ARTDO International Management HRD Awards
	9 : 00—9 : 45	Transforming Leaders and Talents for a Better World Dr. Peter Chee(Malaysia)
	9 : 45—10 : 30	Plenary 1 : Prof. Dr. P. Ramasamy(Malaysia) Overcoming the Middle Income Trap: The case of Human Capital Development in Penang
	10 : 30—11 : 00	Morning Break
	11 : 00—11 : 45	Plenary 2 : Prof. Datuk Dr. Asma Bt Ismail (Malaysia) The Role of Higher Human Capital Development
	11 : 45—12 : 30	Plenary 3 : Mr. Ahmad Alhendawi (Jordan) Transforming Young Leaders & Talents Towards a Better World
	12 : 30—14 : 00	LUNCH & NETWORKING BREAK
	14 : 00—15 : 30	Dato Mohd Khalis Abdul Rahim(Malaysia) & Dr. Jan Chung—yuan (Taiwan ROC) Transforming Leaders and Talents for a Better World — PEACE , HARMONY & PROSPERITY
	15 : 30—16 : 00	AFTERNOON BREAK

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

ARTDO International 第 44 屆年會議程		
日 期	時 間	主 講 人、主 題
		Datin Eleen Cheong(Malaysia) Transformational Leadership
		Dr. Urken Puti Gurung(Nepal) Unleashing Talents in Cultivating Continuous Good Health & Success
	11 : 45—12 : 30	Dr. Shen Chien—Chung (Taiwan ROC) The Leadership Thinking for Public—Sector Leader : Taiwan's experience
		Drs. Is Nugroho(Indonesia) Coaching the Millennials for Future Leadership Challenges
		Mr. Joel Wallach(U.S.A.) Developing Global Leaders
	12 : 30—14 : 00	LUNCH & NETWORKING
	14 : 00—14 : 45	PLENARY 6 : Mr. Karl La Rowe(U.S.A) Thriving ! Positive Energy at Work for Leaders
	14 : 45—15 : 30	PLENARY 7 : Serely Alcaraz(Philippines) Employee Engagement in a Digital Workplace
	15 : 30—16 : 00	AFTERNOON BREAKBREAK
	16 : 00—16 : 45	PLENARY 8 : Dr. Arthur Luis P. Florentine (Philippines) Enhancing Human Development in the Civil Service Sector : The Philippine Experience
16 : 45—17 : 30	PLENARY 9 : Mr. Yan Keng Chong(Malaysia) Transforming Human Resources : Enhancing Business Partnering Capabilities	

ARTDO International 第 44 屆年會議程

日期	時間	主講人、主題
	19 : 30	44th ARTDO International Conference Gala Dinner

第二章 論文摘要

本次年會安排 9 場綜合座談及 4 場分組討論，因部份議程時段重疊，本院代表成員依工作職掌與興趣，各別參加不同場次會議，以下報告依序為周主任貽新、陳科長政良、張秘書涵榆及陳科員琪文，每人分別撰寫 2 篇報告共 8 篇，第 9 篇至第 11 篇則為節錄其他單位團員報告，詳細內容如下：

壹、邁向成功的領導培訓

(Success Through Leadership Development)

主講人：Atif Abdelmageed

一、前言

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

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

二、內容摘要

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

然而，在場聽眾唯一有共識的是「能帶領球隊一成功 (Success)，即踢進球門的小孩，才是大家希望的領導者」。顯然大家比較關注誰能帶領團隊邁向成功 (Success)，至於誰是領導者？好像就沒那麼重要。

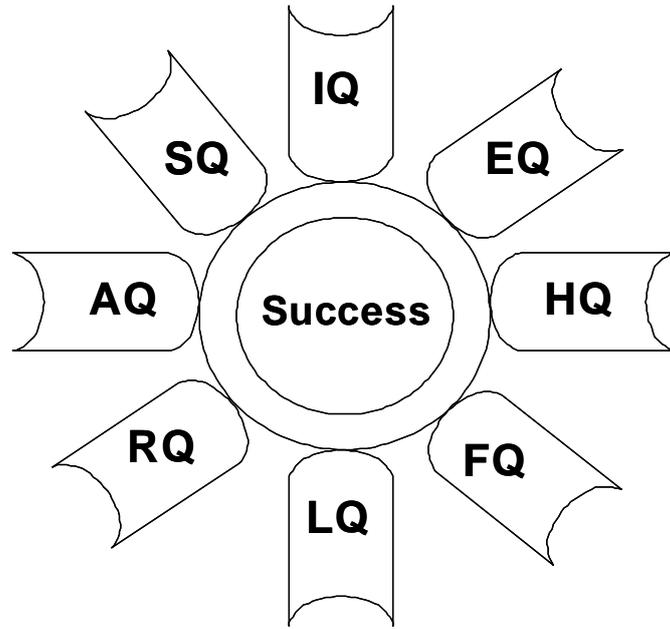
與足球比賽類似，誰能帶領企業邁向成功？企業應如何培育領導者？然而，企業普遍對於領導者的遴選與培育有許多困惑。Atif Abdelmageed 博士提出他個人對於成功領導者應具備的 8 種能力、7 個習慣的看法，期能提供企業遴選或培育領導者時之參考，內容簡敘如下：

(一) 成功領導者應具備的 8 種能力

Atif Abdelmageed 博士提出成功領導—8 大能力支柱 (Pillars) 的概念 (如圖一)，除傳統智力智商 (Intelligence Quotient, 簡稱 IQ) 與情緒智商 (Emotion Quotient, 簡稱 EQ) 能力外，Atif Abdelmageed 博士認為成功領導者還應培養 6 種能力 (Quotient 或商數)，包括健康智商 (Health Quotient,

簡稱 HQ)、財務智商 (Financial Quotient, 簡稱 FQ)、領導智商 (Leadership Quotient, 簡稱 LQ)、社交智商 (Relationship Quotient, 簡稱 RQ)、抗逆智商 (Adversity Quotient, 簡稱 AQ) 與精神智商 (Spiritual Quotient, 簡稱 SQ) 等，以下簡敘各能力 (或商數) 內涵：

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



圖一 成功領導 — 8大能力支柱 (Pillars)

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

(二) 成功領導者應養成的 7 個習慣

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

1. 主動積極 (Be Proactive)：成功領導者應擁有主動權，面對任何情況時，應主動採取行動，而不是被動等待反應。
2. 以終為始(To Begin with the End in Mind)：成功領導者做任何事情之前，都應要先瞭解最終目標為何？接下來所有作為均不能偏離目標方向，最後才可能有成功機會。
3. 要事第一(Put First Things First)：成功領導者於資源有限的情況下，應設定制定執行的優先順序，應將最重要、急迫的事項優先配置，以期在最短的時間，達到最佳的效果。
4. 雙贏思維(Think Win - Win)：成功領導者應重視「夥伴關係」。與夥伴工作時，應建立彼此互信合作模式，以雙贏

思維、開放心態，互相學習成長。

5. 知彼解己 (Seek First to Understand, Then to be Understood)：成功領導者應學習「聆聽」。許多人聆聽不是為理解，而是為了回應，因此沒有真正聽到完整的事實。成功領導者真正「聆聽」後，才會有正確判斷。
6. 統合綜效(Synergy)：成功領導者應尊重工作夥伴彼此的差異，並尋求以互補方式找到最佳合作模式。若遇不同意見時，應以開放胸襟拋棄成見，理解不同的觀點，共同尋求最佳解。
7. 不斷更新(Sharpen the Saw)：工欲善其事，必先利其器。成功領導者應不斷吸收新知、更新自己，才能帶領團隊面對新的挑戰，開創新局。

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

貳、人力資源現代化—數位紀元之新人力資源生態系統

(HR Modernization-New HR Ecosystem in Digital Era)

主講人：Andhyka Gautama Setyawan

一、前言

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

Andhyka 先生所任職的亞通公司，是印尼最大電信移動服務提供商之一，公司旗下有 2 千多名員工以及 1 千多家合作廠商，其業務範圍涵蓋 80% 印尼國內市場，國外業務亦遍及亞洲九個國家。亞通公司服務內容包括全球移動通信、無線通訊、網路通訊、互聯網與語音服務等。此外還提供金融相關業務服務，包括自動取款機 (ATM) 與電子憑單等服務，是東南亞極具規模的電信網路公司。

二、內容摘要

Andhyka 先生首先介紹自己與印尼亞通公司，詳如前節說明，不再贅述。其次說明數位時代企業所面臨的各種挑戰，包括產品生命週期短、科技更新太快、社群媒體崛起、消費型態的改變與全球化市場形成等。然而，人力資源（簡稱人資）部門如何協助企業面對數位時代的各種挑戰，就成為企業生存的重要課題。依據國外人資研究機構調查，只有

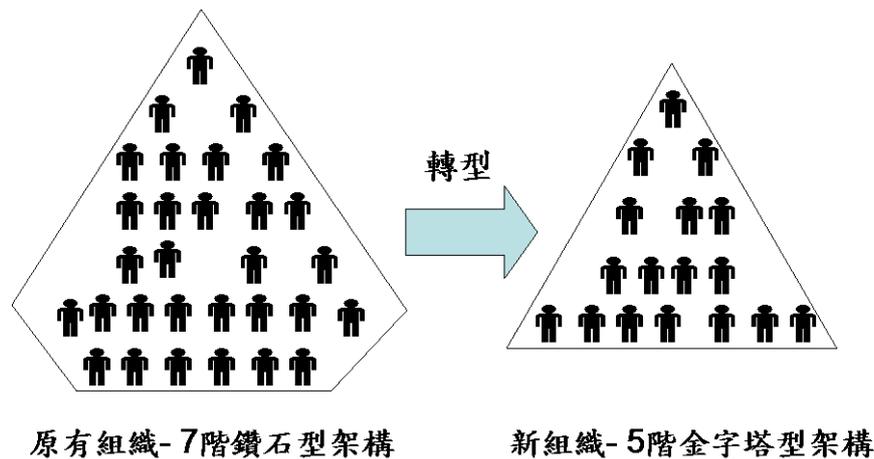
20%人資部門，對於因應數位科技時代，所需的角色轉型(Transforming)有信心。因此，Andhyka 先生分享亞通公司人資部門實際作法與經驗，供與各國與會代表參考。

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

(一) 組織架構扁平化

傳統工業時代為提高工作效率，組織架構重視的是員工服從，以致常見組織圖是由上而下、多層樹狀的決行架構。此架構優點為清楚劃分每位員工權責，然而缺點是當企業規模變大時，階層太多，組織反應與工作效率自然下降。根據「2016 年全球人力資本趨勢報告」，詢問 130 個國家、超過 7 千家企業受訪者：你認為什麼是人力資源管理最重要的挑戰？結果除了政府部門，各行各業都將「組織設計」視為第一要務，重要性排序甚至超過了傳統認為最為重要的「領導力」與「組織文化」。因此，亞通公司第一要務即首先將組織予以扁平化，由原來 7 階鑽石型組織架構改為 5 階金字塔型架構（如圖一），以回應數位科技時代，對時效的要求。目前亞通公司管理階層與員工比例，分別為管理主管約佔總員工人數 19%；中階幹部佔 37%；現場員工佔 44%。

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



圖一 組織架構扁平化

(二) 建立數位化工作環境

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

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

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

- (2) 知識管理系統：本系統目的提供員工工作資訊交流平

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

2. 人力資源管理系統：除傳統人資工作如招聘預算、人事管理、薪酬、福利、員工培訓、休假管理與績效評估等外，本系統還新增人才盤點、人才搜尋與職能盤點等功能，目標為找出有潛力員工，提供管理階層晉用或升遷之參考。比較特別的是本系統具 LinkedIn 連接，可藉此增加人才進用管道，以吸引更多優秀人才加入亞通公司。
3. 商業生態系統：本系統參考生物學中生態系統(Ecosystem)的概念，將上、下游「關聯廠商」相互連結、互通資訊，以創造共同商業價值。所謂「關聯廠商」可能包含各種競爭對手、合作伙伴、互補企業、相關產品、技術與服務供應商等。「關聯廠商」大家彼此相互依存，並同時存在競爭、合作與競合等關係。與其他電腦資訊系統不同，商業生態系統透雲端(Cloud)與外界關聯廠商連結與資訊交換，當然像此跨組織的商業生態系統，資安工作就顯得特別重要。Andhyka 先生舉例亞通公司就採用微軟產品—Yammer 與「關聯廠商」通訊。
4. 經營社群媒體：為因應社群媒體崛起，亞通公司也建立專屬社群網站，開始經營熱門社群媒體如 Facebook、Instagram 與 Plurk 等。其目的想藉由社群網站傾聽消費者意見以及提高顧客參與度，進而培養顧客忠誠度，同時也可打響公司知名度，相信對於亞通公司的品牌建立，應有

很大的助益。

(三) 營造創新組織文化

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

參、公部門人力資源發展

(Human Resource Development in the Public Sector)

主講人：Arthur Luis P. Florentin

一、前言

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

二、內容摘要

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

(一) 價值交換(Values Trading)

講者說明每個人都必須承認，對於自己的喜好有一定的基礎 (Basis)，而這個基礎往往因人而異，但這個基礎也經

常表現於個人的決定或行動上。「價值」就是這個基礎，決定你做什麼或說什麼。「價值」係攸關什麼是重要的、好的、壞的或是一種持續性長久的信念想。有清楚「價值」觀以後，才可能了解生活或工作的意義，進一步強化整合思想、感受與行動。至於「價值」的本質，每個人不盡相同，是有分層級與部分。然而，整體「價值」是無法協商，部分「價值」則可予以強化或弱化。

（二）價值形成原則(Values Formation Principles)

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

就共同「價值」觀而言，它可被視為組織裡的生活力(Life Force)，有助於群體的凝聚與衝突的解決，且可以引領願景、任務或策略。除此之外，共同「價值」觀也是組織（生存）的重要聯結中心與潛在維持運作的關鍵。

（三）共同價值觀(Shared Values)的涵意

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

（四）菲律賓公務人員價值觀(Public Service Values)

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

（五）強化共同價值觀(Reinforcing Shared Values)

講者提出以下強化共同價值觀的方法與建議：

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

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

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

1. 課程過程：
 - (1)針對菲律賓奎松省小島上第5層級自治城市公務員。
 - (2)2016年7月1日，舉辦市府高層人員公共服務價值課程。
 - (3)2017年4月7日，進行問卷調查與影響評估。
2. 學習結果分析報告：
 - (1)100%公務員認為課程具實用性。
 - (2)40%公務員認為課程包含愛國心有關之學習。
 - (3)56%公務員認為課程包含與誠信有關之學習。

- (4)48%公務員認為課程包含與優秀有關之學習。
- (5)88%公務員認為課程包含與心靈激勵有關之學習。

3. 學習獲益分析：

- (1)8%公務員認為學習後，有助於市府獲得更多獎項。
- (2)36%公務員認為學習後，可助於提升公共服務。
- (3)32%公務員認為學習後，可改善與客戶或公民的關係。
- (4)20%表示學認為學習後，與同事的關係有改善。
- (5)16%公務員認為學習後，與信仰的關係有所改善。
- (6)12%公務員表示學習後，與同事或客戶分享價值觀。

4. 需持續努力發展分析：

- (1)28%公務員表示願意維護和提高公眾服務素質。
- (2)20%公務員表示願意繼續推動與分享學習。
- (3)16%公務員認為藉由閱讀聖經，可改善與上帝的關係。
- (4)16%公務員表示願意持續彼此激勵。
- (5)12%公務員表示願意繼續相互關心。

肆、轉型中的人力資源—提昇人力資源業務合作夥伴能力 (Transforming Human Resources - Enhancing HR Business Partnering Capability)

主講人：KC Yan, MIR

一、前言

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

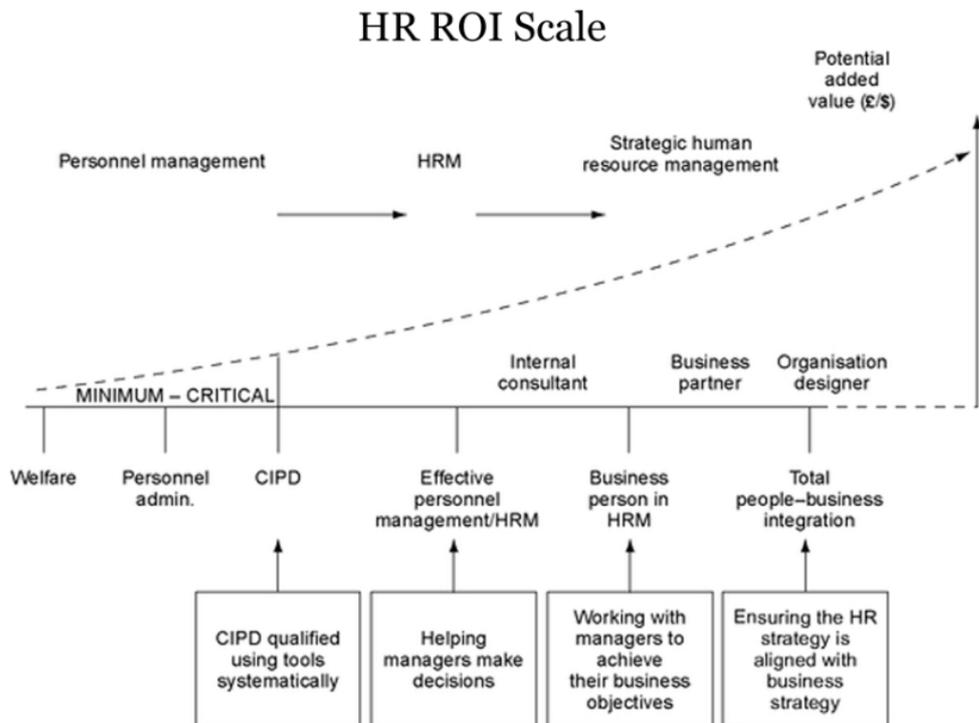
二、內容摘要

講者首先說明人力資源業務合作夥伴(Human Resources Business Partnering, 以下簡稱 HRBP)，為企業派駐至各個業務或事業部的人力資源管理者，主要任務為協助各業務單位高層及經理有關員工發展、人才發掘與員工能力培養等，在企業中扮演關鍵角色。今日探討主題為一提高人力資源業務合作夥伴之能力，以下三個面向探討：第一個面向為轉型，探討轉型產生的變化，尋找人力資源業務合作夥伴的聖經，探討其存在的意義及影響力；第二個面向為新人力資源業務合作夥伴之競爭力，說明自我評估人力資源競爭力的方法；第三個面向為人力資源業務合作夥伴能力。以下簡敘本次演講重點：

(一) 人力資源投資

人力資源部業務功能日益複雜，工作內容涵括商業預

測、建立企業投資回報率，影響企業未來發展越來越深。因此，人力資源專業人員往往在人力資本和組織發展扮演戰略功能之角色，例如人才管理、招募、薪資、福利和諮詢等角色，圖一為人力資源投資回報率(HR ROI Scale)。

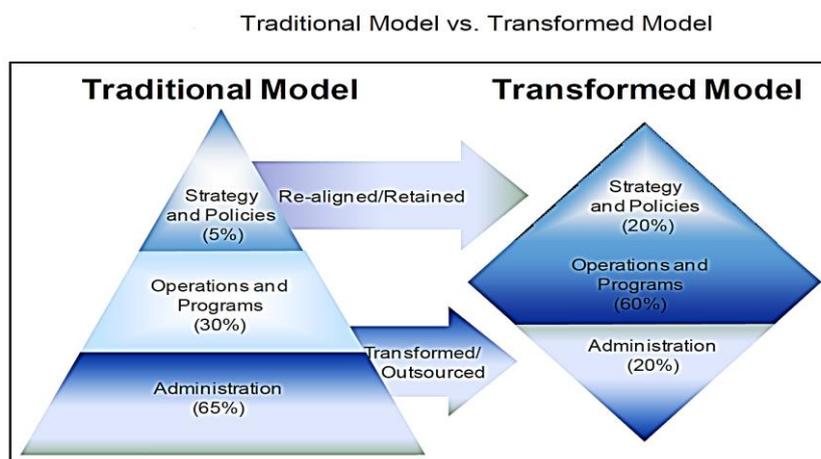


圖一 人力資源投資回報率(HR ROI Scale)

(二) 人力資源轉型與演化

講者建議人力資源部門必須轉型為人力資源業務合作夥伴(HRBP)，轉型過程可由天賦(Talent)、速度(Speed)、文化(Culture)、課責(Accountability)、服務(Service)、合作(Collaboration)、創新(Innovation)、風險管控(Managing Risks)、簡化(Simplicity)、成本(Costs)等方面進行。若發生矛盾時，應有所取捨。傳統人力資源業務分佈為行政業務約佔65%；經營與計劃業務約30%；策略與政策為5%。轉型後

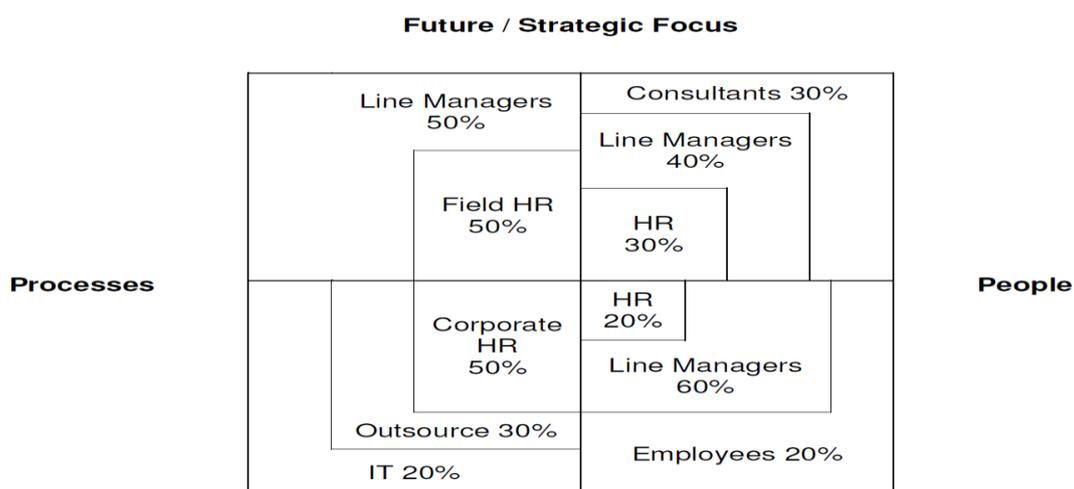
人力資源業務合作夥伴(HRBP)，業務重點以經營與計劃最重，約佔 60%；行政、策略與政策業務各佔 20%。轉型前後比較圖請參閱圖二。



圖二 人力資源業務傳統與轉型後模式比較圖

(三) 重塑人力資源人員角色

講者建議以人員、程序、策略及實務運作面重塑人力資源人員角色。同時以策略人力資源管理、轉型與改變管理、人力資源行政功能、僱員貢獻管理等四個面向，分析不同面向、層次的角色扮演。圖三為人力資源人員角色面向分析圖。



圖三 人力資源人員角色面向分析圖

(四) 人力資源責任分工

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

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

(五) 人力資源人員能力評估

講者建議以策略貢獻(Strategic Contribution)、個人信譽(Personal Credibility)、人力資源傳送(HR Delivery)、業務知識(Business Knowledge)、人力資源科技(HR Technology)等 5 大項目（內含 33 細項），進行人力資源能力評估。圖四為人力資源能力模型圖，可用來確認哪些個人能力、需要額外的發展或培訓；有助於把培訓重點放在實現個人和公司目標，並幫助員工朝向組織成功方向發展。



圖四 人力資源能力模型

（六）人力資源諮商服務

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

（七）人力資源發展策略

講者提供以下 4 個人力資源發展策略，提供聽眾參考：

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

（八）Rich Horwath 人力資源管理策略

講者提供 Rich Horwath 人力資源管理策略供聽眾參考：

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

（九）人力資源競爭力思考模式

講者建議人力資源業務應思考如何提高企業競爭力，主要考量因素包括處理全球性複雜議題、內外爭點、簡化與處理、多樣性、包容、管理矛盾、擁抱不確定性、敏捷（學習、決定、行動）、管理分歧及模糊、系統性思考等。另外，培

養具創造與突破性的觀察力是最重要的課題，因為任何創新都需要具備觀察力。

（十）麥肯錫 7-S 模型 (McKinsey 7-S Framework)

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

（十一）商業策略自我檢視時機

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

（十二）聚焦未來數位大趨勢

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

伍、以領導動力及人力發展帶領成功的未來

(Leadership Dynamics and Human Development for a Successful Future)

主講人：Atif Abdelmageed

一、前言

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

二、內容摘要

(一) 誰在領導？

1. Peter Drucker 曾說：「領導者是一個擁有追隨者的人 (Leader is someone who has fellows)」。領導是透過領導者影響員工的思維及觀念的過程。
2. 領導並不是只有單靠領導者個人影響一群員工的工作，而應係動態的領導(dynamic leadership)互動過程，意即領導者持續地提昇精進自我，其屬員亦將隨之進步。

(二) 領導的層次

領導與員工之間的領導關係可基於員工的界定分為以下 5 個層次：

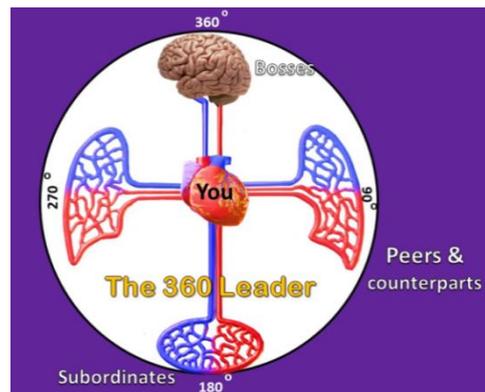
1. 職位(position)：最初階的是基於職位，意即人們基於職位本身的威權、權力或職稱而認同領導人。
2. 允諾(permission)：員工基於領導者的允諾或授權，而建立之領導關係。

3. 工作成果(production): 員工之工作成果能否滿足領導者的期待，使任務圓滿完成，並回應組織任務或需求。
4. 人才培育(people development): 領導者除了自我學習、成長，同時亦不斷培訓未來的領導人才。
5. 個人特質(personhood): 基於領導者個人領導魅力，使員工尊重、信任而追隨之。

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

(三) 領導者的角色

講座運用人體生物結構概念為架構，闡析個人於組織間之運作角色及關係。領導者好比組織的大腦，基於組織立場負責指揮、決定組織運作方針，透過數個員工個人、非正式的同事群體，以及組織內的各級行政部門之間的全方位



(360°)團隊合作，才能共同達成組織之運作目標。講座特別指出，有研究發現參加童軍的經驗有助於提升參加者領導力及團隊合作能力，爰認為成功的全方位(360°)組織，可藉由具有童軍經驗的成員參與，進而提升整體效能而為 365°組織。

(四) 領導風格

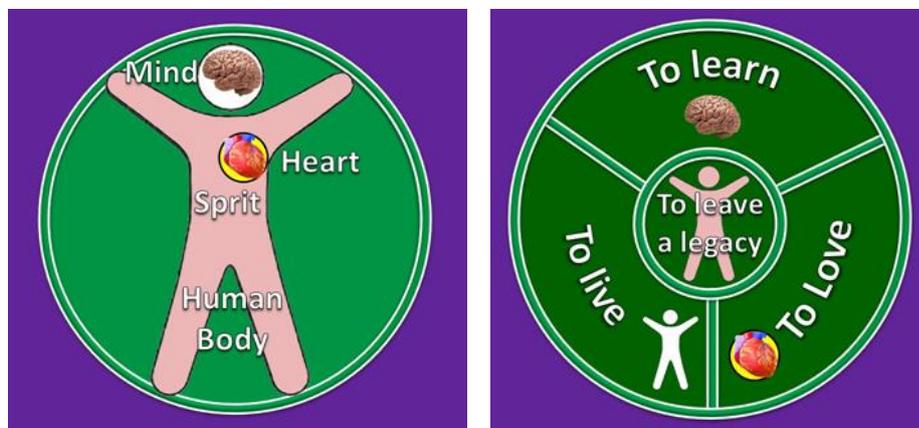
領導風格可分為積極主動型(proactive)及被動型(reactive)二類，前者係基於價值取向，主動影響並創造其所期待的目標；後者則係受到外在的物質、社會環境等因素影響，被動

地受環境變化牽制。

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

(五) 全人概念之於組織

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



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

(六) 如何成功？

達到成功的 8 個關鍵因素，分別是：智商(Intelligence Quotient, IQ)；情感商數(Emotional Quotient, EQ)；健康商數

(Health Quotient, HQ)；理財商數(Financial Quotient, FQ)；領導商數(Leadership Quotient, LQ)；人際關係商數(Relationship Quotient, RQ)；逆境商數(Adversity Quotient, AQ)；精神力商數(Spiritual Quotient, SQ)。

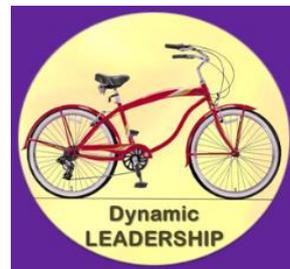
IQ 智商是各種成功要素中最基本之必備條件，而其中 AQ 逆境商數則特別值得要注意，它係指一個人面對逆境或挫折時的處理能力，逆境商數的高低與工作表現息息相關，無論職場或個人生活領域中皆有可能出現各種挑戰，能夠坦然面對挑戰並克服困難的能力則越顯重要。

1. 從做中學(Learning by Doing)亦是成功的方法之一，意即透過持續不斷地從實踐中學習並與他人合作，並且反饋經驗、修正行為，以使個人或組織越趨近於成功的結果。
2. 成功的要素另外有：
 - (1)Sense of Direction：對組織任務具有敏感度。
 - (2)Understanding：了解組織的任務、特性及文化。
 - (3)Charity：對組織外行善，對組織內成員的行為保持寬容心態。
 - (4)Courage：面對挑戰以及解決問題的勇氣與毅力。
 - (5)Enthusiasm：對任何人事物永遠保持熱情與活力的態度。
 - (6)Self Confidence：對於自身或組織保持信心。
 - (7)Self Acceptance：無論對錯，以開放的心情接納自己與組織。
3. 成功便是一個人盡力去做，知道自己在做什麼並且樂在其中，並從中獲得個人認為值得的回報。

(七) 動態領導

傳統的領導者對於組織的領導方式較為僵化，並不考慮

與員工共生共長的依存關係。而現代的領導者應有動態領導力(Dynamic Leadership)的思維，領導者好比有企圖心的前輪，負責引領組織的運作方向，並與後輪的組織團隊成員共同朝著相同方向努力前進，進而達成組織目標。



傳統型領導者 → 動態型領導者

1. 達到成功目的的過程，並非一開始就有最棒的組織團隊成員，而是由領導者先關注團隊成員的問題與需求(Caring)，並評估團隊成員的工作成效(Contributing)，觀察成員彼此相互間合作情形(Collaborating)，及工作任務的完成度(Completing)，進而持續反饋予領導者檢視自身領導型態是否有需再調整。
2. 動態型領導者將其他成功領導者視為模範，並與之競爭，藉此獲得自身學習、成長。動態型領導者總是尋找各種可能的方式，致力達成其目標。
3. 動態型領導者從管理自身做起，從個人的生活、情緒、時間、優先順序、經歷以及思想等，成功的自我管理將是成功領導的第一步。

(八) 領導力

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



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

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

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

(2)支持性(Supportive)：積極地關心他人，包括組織內的成員及組織外的客戶或其他合作夥伴。

(3)堅定性(Committed)：能夠持續地依循自身信守的價值。

(4)回應性(Responsible)：能夠信守承諾，並且對於其所作的任何決定負責。

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

(1)策略性規劃能力(Strategic Planning Skills)：領導者能夠全面地、長期地計劃，進而實現組織願景並達成組織目標。

(2)管理能力(Management Skills)：領導者能夠有效率地訂定組織目標，善



用各種管理工具於執行計劃，確保計畫得以盡可能被實現。

- (3)表達能力(Presentation Skills)：對於組織外的客戶、合作夥伴，以及組織內的團隊成員，領導者均能正確地傳達組織之目標或其個人之價值信念。
- (4)活化財務能力(Financial Mobilization Skills)：領導者通盤考量組織整體目標下，針對組織資源分配、開源節流、提高組織本益比等執行能力。
- (5)協調團隊合作能力(Teamwork Harmonization Skills)：領導者得以有效地建立團隊合作關係，了解個別成員之差異性及優缺點，培養溝通技能並凝聚共識。
- (6)人際及社會網絡建構能力(Interpersonal & Social Networking Skills)：領導者善於集結各種人脈資源，並促成不同性質之群體形成，並鼓勵人們互助合作、共享資源。
- (7)激勵與適當授權能力(Motivation & Proper Delegation Skills)：領導者不僅能鼓勵團隊成員積極任事及持續學習成長，同時亦藉由授權，將權力下放予屬員，使之偕同負責管理，同時亦培訓管理人才或接班人選。
- (8)問題解決及衝突管理能力(Problem Solving & Conflict Management Skills)：領導者能夠理性地面對、分析問題或衝突，並且積極地尋求各種因應措施，以將問題或衝突所衍生之負面影響降至最低。

陸、強而有力的指導技巧

(Power Mentoring Techniques)

主講人：Edwin G. Johnson

一、前言

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

二、內容摘要

(一) 什麼是導師/指導？

1. John C. Maxwell曾說：「影響組織發展的最關鍵因素在於領導力發展。組織不僅止於甄募好的人才，而更需要領導者持續地培訓這些好的人才」。藉由訓練以及導師，能夠使員工持續提升自我能力，以因應現代社會的快速變遷。
2. 強而有力的導師，基於關心受指導者個人是否能夠成功蛻變的立場上，在彼此互相信任的基礎上(trust-based)，使受指導者開始轉化(transfer)、進而轉型(transformation)蛻變成為更好的人。「轉化」係導師協助受指導者將知識轉化成實務經驗的過程；「轉型」係導師指導良好的轉化技巧或能力，協助受指導者順利轉型，包括改變其心智、執行工作計畫、改變領導者與員工之間的工作夥伴關係等等；

「信任的基礎」則是透過上面的各種良好的轉化技能，重構導師與受指導者之間的信任感，進而建立良好的互動關係。良好的指導技巧能夠幫助受指導者成功轉型，並且改變他們的思考邏輯、行為模式，並使之保持企求成功目標的積極心態與作為。

3. John C. Crosby曾說：「導師好比是大腦指揮運作的角色，由耳朵負責傾聽與觀察，進而指引正確的方向」。組織的成長不僅單憑領導者個人努力或挹注資源，而是領導者需藉由良好的領導力帶領不同的人才，累積不同的工作經驗以建立角色模範，並提供後進人才學習榜樣。

（二）導師/指導的功能

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

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

(三) 有效的指導技巧

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

(四) 導師人選之產生

1. 目標確立(Define Objectives & Goals)：在決定導師人選的實務運作上，組織首先需確立組織的願景與政策，以作為規劃導師制度的基礎。

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

(五) 指導的效益

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

1. 轉型(Transformation)：受指導者藉由導師的知識傳承與經驗分享，因信任關係的建立，改變自身心態與行為模式。
2. 吸引力(Attractiveness)：導師分享自身成功的經驗，或輔以成功人士之案例分享，企使受指導者從成功經驗中尋找欣賞之特質，從而建立學習楷模。
3. 拉近距離(Bridge Generation Gap)：成功的導師與受指導者關係，除了可使受指導者基於信任感而誘發其改變動機，進而拉近師生間的距離；同時藉由導師分享人脈，使受指導者得以加速與其所處之社會網絡連結，繼而建構屬於個人之人際網絡。
4. 績效與生產力(Performance & Productivity)：基於導師引領

正確的組織目標，使受指導者得以盡快理解組織目標及組織對其之期待，以提升其工作表現。

5. 持續力(Sustainability)：長久且持續的導生制度，可幫助受指導者提升對組織之工作滿意度、自信心與成就感，繼而提升其持續為組織工作之意願。

柒、戰勝中等收入陷阱—檳城人力資源發展案例

(Overcoming the Middle Income Trap - The Case of Human Capital Development in Penang)

主講人：P.Ramasamy

一、前言

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

二、內容摘要

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

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

(一) 藉人力資源開發刺激經濟成長及發展

P.Ramasamy 博士指出，檳城(Penang)作為馬來西亞中人口以及地理面積最小的省分，在天然資源稟賦(Resource Endowment)上亦同樣稀缺。但是檳城卻是全國經濟成長最為快速的省分，並且在人均資本收入(per capita income)上卻整整是馬來西亞全國平均值的一點五倍。檳城經驗的成功，關鍵就在於人力資本形塑(Human Resource formation)，使得檳

城成為知識中心(Knowledge Hub)。

(二) 技術形塑及發展

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

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

(三) 技術形塑—以 PSDC 為例

PSDC 於 1989 年透過檳城省政府以及產學界的扶持而成立。其核心目標在於提供當地的勞動力所需之產業相關技能，透過在職訓練以及創新課程幫助其取得對應的執照、認證。透過產業界及學術界的努力，確保課程的設計可以符合產業需求。課程內容包含機械、電腦、電子、機電、通訊工程、資訊科技以及企業管理，上述課程的資金由政府以及產業界提供。PSDC 所提供的技術訓練已經顯著提升檳城勞動力之技術水準以及檳城省的技術吸收能力。

(四) 使檳城轉型成為知識經濟體

過去 35 年來，檳城在製造中心(Manufacturing Hub)的角色上取得成功。惟鑒於近年來國際經濟情勢的轉變，面臨到如中國以及越南，在製造領域的強力競爭。因此檳城的下一步必須在產業價值鏈中有所提升，如同新加坡、台灣、南韓

一般，從低附加價值、高耗能轉為高附加價值、低耗能，並且轉型為高知識密集之產業及服務。為達成這個目標，我們必須提升技術及人力素質，才能夠留住人才並且使檳城轉型為知識經濟體。

1. 朝向知識社會之路

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

2. 檳城做為知識中心

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

3. 檳城面臨的關鍵議題

- (1)優良正規教育機構的取得性。
- (2)非正規教育的機會。
- (3)文化資本累積機構。
- (4)整體教育環境改善。

4. 檳城的正規教育系統

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

機構，提倡多元文化以及多元語文。

5. 面對高等正規教育的挑戰

檳城面對提升高等教育的挑戰，首先必須重新思考政府公共部門的角色，以達致以下三個目標。一為大專院校必須對於社會需求更有回應性；二為私立高等教育應提供更多給予中學畢業生；最後則為提供成年勞動力更多遠距學習的機會。

6. 形塑終身學習文化

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

7. 透過資訊通訊科技傳播知識

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

8. 檳城科學研究中心

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

9. PSC的創新取向計畫

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

10. 以知識世代為中心

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

11. 檳城未來基礎基金

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

捌、高度人力資產發展扮演的角色

(Role of Higher Education in Human Capital Development)

主講人：Asma Bt Ismail

一、前言

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

二、內容摘要

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

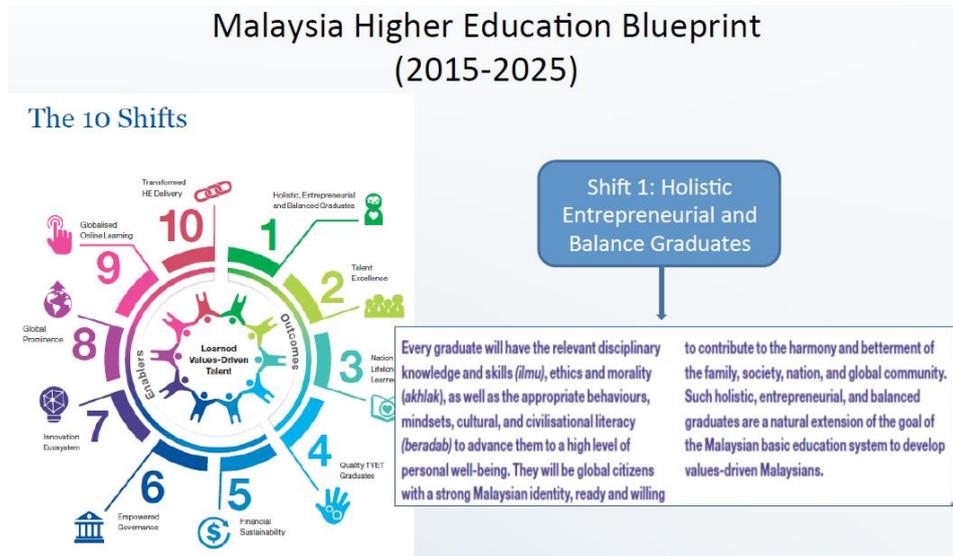
(一) 關鍵議題

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

(二) 想像中的未來

想像一個未來，在那個未來裡科學家、工程師及商人致

力於設計科技以及各式經濟活動，同時促進自然環境的永續以及人類健康福祉。在那裏，我們設計出無數的生物科技模型以及永續能源。並且提升生態系統中的生物多樣性及複雜性。



圖一 馬來西亞高等教育藍圖計畫

(三) 預想一個永續未來

要能夠達至一個永續未來，首先我們必須認知到高等教育（如圖一）在其中扮演了重要的角色。從教育面來看，我們必須給予人們全新的觀點，關於人和環境如何相處的模式，同時賦予人們對應的道德責任。最後試著將這些政策整合進一個更大的系統當中。以下分成數點作為說明：

1. 創造永續未來

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

2. 全新的人本視角

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

3. 滋養人們道德責任

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

4. 將知識連結成更大的體系

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

玖、輔導、指導及轉型更美好的世界領導者

(Coaching, Mentoring & Transforming Leaders for a Better World)

主講人：Peter Chee

一、前言

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

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

二、內容摘要

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

ICF (國際教練聯盟)對教練的定義是：「教練是客戶的夥伴，通過發人深省和富有想像力(創造性)的對話過程，最大限度的激發個人的天賦潛能和職業潛力」。Dr.Peter Chee 提出 Coaching 的 3 大重點，分別是 Strategic Coaching (策略教練)，Executive Coaching (高管教練)，以及 Life Coaching (人生教練)。策略教練係協助企業及個人雙贏，高管教練主要目的是協助客戶在領導力上有所學習成長，人生教練是以滿足客戶內心深層需求為出發點。

(一) 策略教練 (Strategic Coaching)

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

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

讓組織落實策略教練提高整體能力。

1. 適才適所比精心策劃策略更重要(Having the right people in the right place is more important than crafting strategy)
2. 選對人才是企業經營策略的原點，個人與環境是否適配對於組織績效影響深遠，往往愈適配的員工，工作績效愈好，並會更常表現出有利於公司的行為。所以企業應衡量個人與環境適配狀態，以提升競爭力。
3. 團隊領導及創新指導教練(Harness Team and Innovation Coaching)。
4. 提供不同部門團隊共同合作，以及由下而上地創新分享，激發團隊的新思維。
5. 汲取專家與人才共同智慧(Tap the Collective Wisdom of Talent and Experts)。
6. 齊一強大的願景及正確的目標(Unifying and Compelling Vision and SMARTEST goals)。
7. 結合共同願景，目標，戰略，戰術和行動(Alignment: Vision, Goals, Strategies, Tactics and Actions)。
8. 善用分析與大數據(Use Smart Analytics and Big Data)
9. 分享客觀事實，行為發生的狀況。
10. 專注簡單的力量(Use Power of Simplicity and Focus)
11. 專注是一種力量，集中力量只把一件事做好，只要選定了方向，堅持一段時間，做到有成績為止，就能成為專家。
12. 面對失敗，不畏懼改變(Face What isn't working – stop/reduce/change)。
13. 擅用優勢與核心價值以驅動改變(Drive Change Using Strengths and Core Values)。
14. 以效能為中心 (Performance Focused)，聚焦處理個人與組

織提升效能的問題。

15. 跨功能及外部參與者合作 (Collaborate across Functions and External Parties)
16. 納入績效指標與以強化目標達成 (What Gets Measured Gets Done and Reinforced)。
17. 相信就會看見，看見就會實現 (Seeing is Believing and Believing is Seeing)。

Dr.Chee 並以 8 個關鍵問題作為策略教練的工具：

1. 我們的目標跟願景是什麼 (What is our most compelling winning breakthrough goal or vision) ?
2. 我們的市場區隔是什麼 (Where will we play to win) ?
3. 我們的競爭力是什麼 (How will we win in your chosen playing field) ?
4. 我們是不是遊戲規則制定者 (How will we win with a distributive game changer) ?
5. 我們如何發揮優勢與核心價值 (What will we do to win with our strengths and core values) ?
6. 我們需要配置哪些資源跟能力 (What resources and capabilities must be in place to win) ?
7. 有哪些系統、流程、指標方式是我們需要的 (What systems, processes and measurements are required to win) ?
8. 如何成為高績效的團隊 (How will we execute to win with a high performance team) ?

(二) 高管教練 (Executive Coaching)

高管指導教練主要目的在協助高階主管強化某些職能，進而提升其績效，在發人深省的創造性過程中與受輔導者合作，激發他們發揮個人潛能和專業，以及成為持續的伙

伴關係，幫助他們在個人和職業生活中取得成就，改善他們的表現，進而提高他們的生活品質。

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

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

我們如何找到自己的關鍵性問題，可以透過以下的問題來思考：

1. 你每天做什麼來實現你的首要目標(What do you do daily to achieve your top priority goal)?
2. 你如何最好地激勵自己(How do you best motivate yourself)?
3. 你會怎樣做才能在工作中充分發揮你的力量和熱情(What would you do to engage more of your strength and passion at work)?
4. 你能做些什麼來建立良好的工作關係(What can you do to build great relationships at work)?
5. 你想改變的一個習慣是什麼(What is the one habit you want to change for the better)?
6. 你每天可以做些什麼來成為一個更快樂的工作(What can you do daily to be a happier person at work)?

(三) 人生指導教練(Life Coaching For Love, Happiness And Success)

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

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

1. 有目的的生活 (Live Purposefully)。
2. 有效計劃 (Plan Effectively)。
3. 負責任的行事 (Act Responsibly)。
4. 持續改進 (Improve Continuously)。
5. 活在當下的快樂 (Be present Joyfully)。
6. 明智的平衡 (Balance Wisely)。
7. 親切的付出 (Give Lovingly)。

拾、發展全球性的領導人

(Developing Global Leaders: Cross-Cultural Communication Skills for Success)

主講人：Joel Wallach

一、前言

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

Mr. Joel Wallach 是一位心理學家也是商業界領導者，有豐富的工作和組織團隊經驗，是一位經驗豐富的國際顧問，在馬來西亞、柬埔寨、坦尚尼亞、台灣、中國、塞拉利昂、肯亞、埃及和菲律賓等多個國家工作過，30 多年來從事不同文化和商業環境之跨國員工管理。目前為 ITD World(Institute of Training and Development)顧問，曾與 50 多個工作跨國公司和組織及來自跨國公司的 2500 多名管理人員提供跨文化管理和溝通技巧培訓。客戶包括：杜邦、德州儀器、麥當勞、埃克森美孚、宏碁、英特爾、英國保誠、T-Systems、德固賽、

BP、阿莫科及通用動力等公司。也曾著作「如何與老美共事－摘下你的文化濾鏡透視老美(Working with Americans : a practical guide for Asians on how to succeed with U.S. managers)」一書，基於他在美國和其他國外企業當地工作所面臨管理挑戰，以數十年直接經驗的基礎，為亞洲企業之管理人員提供企業成功的實用指南，以及以豐富的經驗提供各國國際組織和公司諮詢有關人員管理的問題。

二、內容摘要

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

(一) 文化是規則的集合(Culture = Set of Rules)

著名哲學家泰勒(Edward Burnett Tylor)把文化定義為「一種複雜叢結之全體。這種複雜叢結之全體包括知識、信仰、藝術、法律、道德、風俗、以及任何其他的人所獲得的才能和習慣」。因為文化的差異，在跨國的工作環境中，對於職場上的價值觀、人際關係及工作態度，每個人可能有不同認知。

(二) 文化是有色眼鏡(Culture = Set of Glasses)

同樣的一件事情因文化不同常產生觀點的差異，例如：什麼是好員工？什麼是好老闆？什麼是公平？什麼是主動？什麼是成功的團隊？這些在不同的跨國工作環境中，答

案可能不同。因為我們已經習慣通過自己的文化眼鏡看事情，如果我們處於一種截然不同的文化，我們原來習慣的評價和解釋方式可能不同，有時更會產生挫折感；就如同身在一個新的城市卻試圖用自己的家鄉的地圖來找路，沒過多久就會迷失方向，因而感到非常沮喪。

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

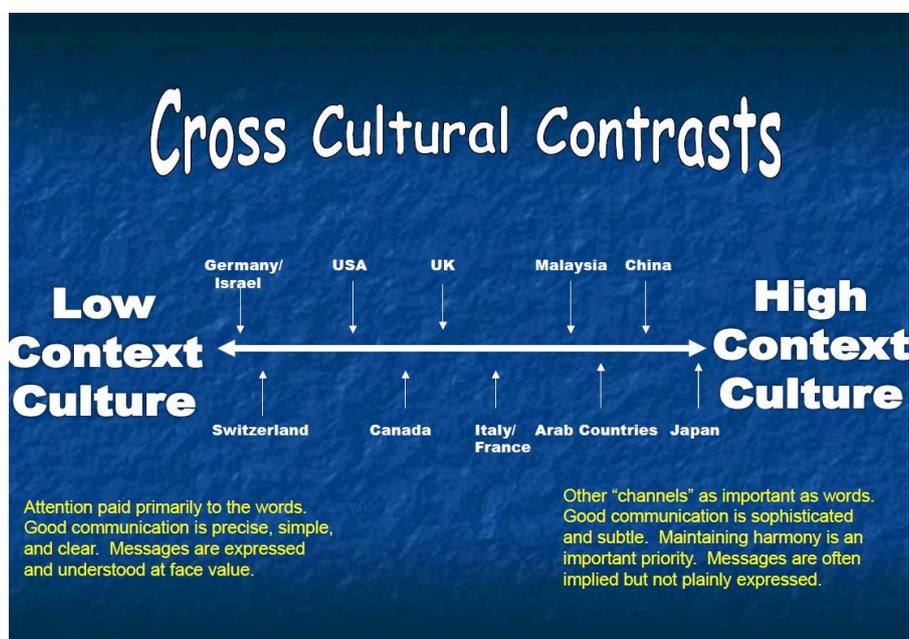
就如同冰山一樣，我們可以很容易地看到和描述的東西，但也有許多根深蒂固的觀念，我們只能透過分析、學習來理解。如果我們通過自己的文化眼鏡去解釋在不同文化環境中遇到的一切，而不考慮新文化冰山下巨大隱藏部分，以習慣的方式判斷處理，很容易遇到障礙。我們應該先停下來，注意發生了什麼，然後意識到這是一種文化學習的情況，而不是立即本能地通過自己的眼鏡來判斷。

（三）文化是規則的集合(Culture = Set of Rules)

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

在高情境文化中，許多東西都是不言明、留待文化做解

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



但是一個文化的情境度之「高」或「低」不是絕對而是相對，因此一般所謂的「高情境文化」和「低情境文化」都是不同文化間相對彼此而言的。一個文化可能相較某個文化而言是較為高情境的，但相對另一個文化而言卻是較為低情境的，作者提到相較英裔加拿大人的文化而言，法裔加拿大人的文化是較為高情境的，但相對法國文化和西班牙文化

而言，法裔加拿大人的文化卻又是較為低情境的，高情境文化傾向賦予人際關係較高的價值，且其團體成員常常是彼此緊密結合的。高情境文化往往也是那些有著較強傳統與歷史，且其隨著時間經過而發生的變化較少的文化。相反地，在低情境文化中，溝通訊息所奠基的共通經驗，在不同世代間可能會有很大的變化，例如美國親子間的溝通障礙。

拾壹、簡單的力量

(The Power of Simplicity)

主講人：KC Lee

一、前言

講者 KC Lee，為馬來西亞資深副顧問，本演講 KC Lee 以他個人過去工作經驗，提出個人見解與聽眾分享。

二、內容摘要

(一) 什麼是簡單(What is Simplicity)

主講者首先提到「VUCA」是什麼意思？「VUCA」由多變(Volatile)、不確定(Uncertain)、複雜(Complex)與混沌不明(Ambiguous)四個英文字組成的新語彙，指的就是科技創新引發產業與生活型態急劇變化的現象，如在 1929 時，每位美國女性平均有 9 套衣物，但到今日每位女性平均有 200 至 300 套衣服，20 雙的鞋子，而美國人每年丟掉約 1200 萬噸的衣服。Warren Buffett 曾說過：「一些性格倔強的人喜歡把簡單的事情複雜化」，而要如何變得「簡單」呢？Dr.Koichi Kawana 表示：「簡單的意思就是用最小的手段達到最大的效果」。John Maeda 亦表示：「簡單就是把多餘的東西拿掉，再把有意義的東西加上去」。當今社會有許多科技產品，在不斷精進改善中，把不用的拿掉降低複雜度，但功能卻更加強大。

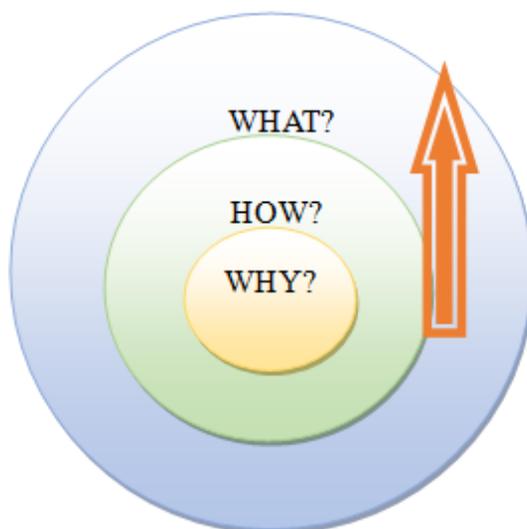
然而「簡單」是需要認真的思考和努力，不是「過度簡化」(simplistic)。Clement Mok 表示：「多數人會把簡單跟過度簡化混淆」，所謂「簡單」是體認(awareness)、知識(knowledge)、有益(helpfulness)、真誠(sincerity)的，是讓他們覺得容易(easy for them)，而「過度簡化」是忽略(ignorance)、

不注意(Inattention)、怠惰(laziness)、欺騙(deception)的，是我們自己覺得容易(easy for us)。所謂複雜的定律(the law of complexity)就是步驟數愈多，複雜程度就愈高，相對所付出的成本亦愈高。

(二) 簡單要如何運作(How Simplicity works)

「簡單」所會面臨的障礙包括必須面臨選擇、看似容易實際上很困難及、價值與習慣的限制等，Geroge M Whitesides 曾說過：「我是一個大學教授—我們愛複雜。你可以寫很多複雜的論文，而關於複雜很棒的是...它在很多方面基本上是不可改變的，所以你們不必為結果負責任。」簡單的規則(Rule of simplicity)包括三點：

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



2. 聚焦—什麼重要(Focus-What matters)；Steve Jobs表示：「人

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

3. 最小化—減少不必要的東西 (Minimize-Reduce the unnecessary)：Hans Hofmann表示：「簡化的能力意味著消除不必要的，以便讓必要的東西可以說話。」。丟掉那些不需要的，John Maeda表示：「達成簡單最精簡的方法就是透過深思熟慮的減化。當有疑問時就把它刪除，但要留意你刪掉了什麼。」而最小化的五種方式，包括：

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

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

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

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

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

- A. 「推動」(Thrust)：確認什麼是我們真正試著要去做

的。

- B. 「備選方案」(Alternatives)：形成與挑選備選方案。

- C. 「考慮」(Considerations)：思考哪些是優先且相對重

要的。

D. 「修改」(Modification)：修改及調整已選擇出來之方案。

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

第三章 心得與建議

第 44 屆 ARTDO International 年會以「輔導、指導和轉型成為更美好世界的領導者 (Coaching, Mentoring & Transforming Leaders for a Better World)」議題為主軸，團員參與本次年會與來自世界各地學者、實務界高階主管、專業培訓人員，透過專題演講、分組研討會等活動共同研討與交流，於領導者指導技巧、人力資源現代化、領導相關理論與領導者培訓等知識，均有相當大的啟發與收穫。謹提出以下研習心得及建議，俾供未來組織培訓政策之參考如下：

一、領導者培訓，應強調自我修練

處於科技主導的巨變時代，領導者應不斷自我檢視、思索「應如何帶領企業或組織邁向成功？」Atif Abdelmageed 博士所提成功領導者應具備的 8 種能力與 7 個習慣，值得企業人才培育或領導者自我修練參考。此外，成功領導者還應虛懷若谷，不應認為凡事都比其他人更懂。反之，應鼓勵團隊成員參與決策，透過集思廣益，找出自己思考盲點，截長補短、凝聚共識，帶領團隊達成共同目標。

一個好的領導者必須要有必勝的決心、快速的執行能力、持續的動能等核心特質，而這些特質是需要教練協助訓練發展的，因為它能成為企業後面的推手，鞭策被教練者達成目標。當前企業情勢多變，而領導人在面對變革時，若能讓自己多培養一個教練的角色，就可以有多方面思維，協助團隊成長，不論在職場領域或生活領域，能成為幫助自己、幫助別人的教練。

為了使組織得以維持穩定運作發展，領導者本身尚須不斷地保持並提昇自我能力。領導者與員工皆須持續學習，提升自我面對挑戰及問題解決的能力。領導者若保持開放心態

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

二、數位時代，政府人力資源應有新思維

資料科學、大數據與人工智慧等科技已帶來巨大衝擊，「資料治理」與「創新服務」，已成為現代「數位政府」設定目標，因此政府人力資源應有管理的新思維。無論政府機關或企業，Y世代(Millennials)員工進入職場，已不再期待上司或主管為他們找機會，相反地，Y世代對傳統官僚體制、升遷方式有諸多意見，他們大都希望能自己主導職業生涯，印尼亞通(XL Axiata)公司「數位人力資源再造工程」做法值得政府相關部門借鏡，建議人力資源部門協助新世代員工主導自己的職業生涯。換言之，面對未來挑戰，政府人力資源部門必須轉變角色(Transforming)，才能對「數位政府」有所貢獻。

建議參考美國奇異、美國運通、微軟與寶僑等公司作法，發展建立「人力資源分析應用軟體」，運用配對演算法，分析與處理人資業務，包括職涯規劃、升遷計畫、在職訓練與發掘高潛力人才等。對於教育背景、技能與工作經驗類似員工，可進行配對，並鼓勵互相交流、分享經驗。分析軟體同時亦應具警示功能，提前通知主管，讓主管即早因應人力調度，重塑人才管理方式，俾使業務推動無縫接軌。

三、產業轉型，政府須當領頭羊

現今的國際經濟情勢變化快速，為了能夠讓國家的產業在國際分工中佔有優勢，政府必須扮演領頭羊的領導者，此非指回到過去大政府時期的全面介入，而是政府應在關鍵的產業上提供足夠的基礎建設、人力資本及科研知識，唯有如此才能夠讓國家資源分配更有效率。

從檳城發展成為馬來西亞知識經濟體中心的經驗來看，雖仍存有提升產業鏈高附加價值的技術瓶頸、正規教育的教學水準下降、人才外流等問題，但唯有持續發展技術、強化高等教育角色以人力素質提升，並且努力不懈，才可以達成永續發展的目標。

四、精進公務人員在職訓練，培育跨領域專業人才

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

從檳城發展的經驗可知，人力發展是一個組織乃至國家興盛與否的關鍵。不只是尋求外部優秀人才，而是從內部創造出優秀的人才因此如何提升未來人力，乃至現有人力的訓練，則是當務之急。組織若能將現有人力資源重行分配及訓練，將能夠省去高額的人事成本。建議我國政府可以提升公務人員在職訓練的深度與廣度，並重新檢討現行訓練教材內容的妥適性，以確保訓練內容可以符合時代趨勢、產業及民眾的需求。

面對快速變動的社會環境，民眾的問題不再侷限於固定

地區或時間的單一因素，傳統公務人員培訓太強調專業分工，反而限制解決方法的多元性。建議未來公務人才培育應強調「跨域整合」與「跨域治理」，以培養符合時代趨勢的跨領域公務人才。

組織應將每位員工視為人才。從維持組織的生命力角度來看，組織必須重視人才培育發展的工作，有好的人才始能提高組織工作的產出和效率，組織不僅止於招募好的適任人才，更需提供適當的培訓計畫，以維持或提升人才之勝任能力，以使團隊每位團員能夠與組織共同成長，俾期提升組織競爭力。領導者並應「虛懷若谷、善用團隊力量」，不應放棄團隊任何一位成員。即使團隊中能力最弱的成員，也應善用他的優點，才能發揮團隊力量。

五、善用訓練機制，強化公務人員倫理意識

價值觀可為外在行為、言行舉止、事務評價以及決策準據，它會影響個人的認知，幫助判斷哪些行為是應該做的或應該避免的，也可幫助組織了解員工的態度、行為與動機。在組織行為研究領域中，價值觀的研究極為重要。一個組織如有共同的價值觀（與規範），可讓溝通與協調順利進行，合宜的共同價值觀更可幫助組織擁有持久的競爭優勢。共同價值觀可以藉由培訓來型塑與強化，從菲律賓公務人員學院開發及辦理公務人員核心價值（倫理）課程相關經驗來看，菲國在公務人員訓練業務的運用上，也深刻體驗核心價值的成效。考試院是我國人事法制最高主管機關，很早就推動建構機關共同價值觀（倫理），本院與菲律賓公務員學院之作法，可謂有異曲同工之妙。

共同價值觀具自律、他律作用，使公務人員有可資依循的明確標準，除可達到防弊的功能外，亦可確保專業責任的

實現，爰應予強化相關教育訓練，以藉由職前訓練、在職訓練等教育課程，強化公務人員倫理行為的意願及能力。

六、因應科技迅速發展，公部門人事單位須重新定位

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

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

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

七、引介導師制度，協助新進人員適應組織文化

導師制度的設計，在於可有計畫性地引導組織新鮮人瞭解組織目標，並且清楚自身於組織之定位與角色功能，同時也能協助組織新鮮人適應組織文化，提高員工對組織的凝聚力及認同感，進而提升工作質量。組織除了可選任組織外的

專家作為導師之外，亦可指派工作經驗豐富的資深員工作為導師，提供工作上的知能與經驗分享，同時亦可藉以訓練業師培養領導能力，對組織、指導者及受指導者三方均能有所助益，進而形塑學習型組織文化，使得組織得以有充分的人力維持運作。

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

八、納入簡單思維，培育全球化領導人才

全球競爭力是當今組織成功的必要條件，從管理多元文化背景的員工團隊，至與國際性組織及外部顧客間之合作關係，組織面臨的各項挑戰與契機均屬全球化層面之議題。領導者需要找尋可適應全球化潮流的各項管理方案，以提升組織競爭力；而組織則需投注資源支持領導者發展全球領導能力，包含培訓、配置人力，克服多元文化的障礙等議題。

培育領導人需要特質與能力，如願景、溝通能力、通才、品格與勇氣等，需要教練的協助，並提前培育領導人才。組織應設定理想領導人應具備的特質與能力，並培育未來領袖種子，期許接班的領導人有做好緊急應變準備的能力，且對於組織未來可能發生的危機能預先設想，預作準備，提升競爭力。

蘋果創始人 Steve Jobs 曾說：「簡單比複雜更困難。你必須努力工作才能讓思維清楚，並使之變得簡單。」所以，事情過於複雜往往是通往目標的巨大障礙，保持簡單往往就是成功的關鍵。領導者保持簡單的目標，可使所帶領的團隊清楚明白組織的方向與作為。在繁瑣的政府人事管理及服務工作中，應思考如何善用「簡單的力量」，期在有限時間下完成繁瑣目標，讓工作更有簡單而有效率。

附錄 活動照片



圖一 馬來西亞台灣檳城商會代表接機合影



圖二 我國代表團成員於開幕式歡迎晚宴合影



圖三 第 44 屆 ARTDO International 會議—檳城東方大酒店會場



圖四 我國代表團成員於開幕式演講會場合影



圖五 前行政院人事行政總處地方行政研習中心李主任忠正獲獎



圖六 我國代表邀請各國參加 2018 年台北第 45 屆 ARTDO International 年會