

考試院參加 2009 年第 36 屆亞洲國際 培訓總會 (ARTDO International) 第 36 屆年會報告書

出 國 人：袁參事兼組長白玉

胡科長淑惠

曾科長德勝

江專員銀世

汪科員純怡

出國地點：馬來西亞檳城

出國期間：98 年 10 月 3 日至 10 月 8 日

報告日期：98 年 12 月 17 日

目錄

第一章	前言	第 3 頁
	壹、研習緣起	第 3 頁
	貳、代表團員成員	第 4 頁
	參、代表團行程及大會議程	第 7 頁
第二章	論文摘要	第 13 頁
	壹、培育未來的領導者	第 14 頁
	貳、領袖特質非一夕可成	第 21 頁
	參、激勵、報酬和發展人才	第 31 頁
第三章	心得與建議	第 37 頁
	壹、論文摘要部分	第 37 頁
	貳、其他部分	第 42 頁
附錄	研習活動照片	第 45 頁

第一章 前言

壹、研習緣起

21 世紀是快速變遷的時代，隨者全球化、資訊化的浪潮，國與國之間的界線逐漸模糊，各國的人才、資訊、技術、資金快速的在各國之間流通，「地球村」的概念逐漸成型，並廣為人們所接受，但伴隨而來的，就是產業環境的快速變遷，企業組織不但要面對來自國內的競爭，更無可避免的要接受來自全球的挑戰。在這波洪流之下，企業組織要如何繼續的尋求生存與發展，人力資本已躍升為組織競爭力的主要核心要素。這股企業界的省思與作為，也促使世界各國政府正視其提升公務人力素質的重要性。

為汲取人力培訓發展新知，了解與比較各國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，以及增廣本院同仁國際視野，提高本院國際能見度及知名度，本院於 98 年度指派袁參事兼組長自玉，偕同胡科長淑惠、曾科長德勝、江專員銀世、汪科員純怡等 5 員，加入由中華民國訓練協會所組成之代表團，參加亞洲國際培訓總會(Asian Regional for Training and Development Organization International，簡稱 ARTDO International)第 36 屆年會。

貳、代表團成員

本次亞洲國際培訓總會第 36 屆年會 (36th ARTDO International Leadership & HRD Conference) 於 98 年 10 月 4 日至 6 日在馬來西亞檳城的 G Hotel 舉行，大會主題為：「人力資產與人才之發展：成長繁榮的關鍵 (Developing Human Capital and Talent : The Key to Growth Prosperity)」，共計舉辦 24 場次討論座談，發表 26 篇專題演講，參加人員共約 250 人，主要來自亞、非洲及中東等地區。

我國代表團由中華民國訓練協會(Chinese Society for Training and Development，簡稱 CSTD)邀集國內各團體會員派員籌組，全團由各公務機關及事業機構派員組成，團員合計 33 人，由中華民國訓練協會陳理事長超明領隊，代表團成員名單如下：

序號	姓名	職稱
1	陳超明	政大公企中心主任
2	詹中原	考試委員
3	李嵩賢	公務人員保障暨培訓委員會副主任委員
4	黃一峰	淡江大學公共行政學系系主任
5	羅德城	政治大學財稅系教授

6	江明修	中央大學客家學院院長
7	袁自玉	考試院參事兼組長
8	胡淑惠	考試院科長
9	曾德勝	考試院科長
10	江銀世	考試院專員
11	汪純怡	考試院科員
12	廖世立	國家文官培訓所所長
13	沈建中	國家文官培訓所教務組組長
14	林書賢	行政院人事行政局簡任視察
15	牛大維	行政院人事行政局科員
16	梁元本	地方行政研習中心組長
17	吳秀妙	地方行政研習中心專員
18	蘇英才	地方行政研習中心輔導員
19	陳恆寧	教育部專員
20	陳佳吟	教育部專員
21	蕭智文	行政院青年輔導委員科長
22	胡敦富	行政院衛生署臺北醫院人事室主任

23	郭修發	臺北市政府人事處副處長
24	林承澤	臺北市政府人事處科長
25	林惠霞	臺北市政府公務人員訓練處教務組組長
26	王瑞華	臺北市政府公務人員訓練處專員
27	蘇蕙琳	高雄市政府公務人力發展中心組長
28	李玉村	台灣電力公司人事處處長
29	廖俊貴	台灣電力公司主任
30	鄔兆康	台灣中油(股)公司訓練所專員
31	林繼平	台灣中油(股)公司訓練所專員
32	邱愉湘	忠欣股份有限公司經理
33	施紅如	中華民國訓練協會秘書

參、代表團行程及大會議程

一、代表團行程

天數	日期	行程摘要
第 1 天	2009/10/3 <星期六>	台北/吉隆坡/檳城
第 2 天	2009/10/4 <星期日>	ARTDO世界年會
第 3 天	2009/10/5 <星期一>	ARTDO世界年會
第 4 天	2009/10/6 <星期二>	ARTDO世界年會
第 5 天	2009/10/7 <星期三>	ARTDO世界年會
第 6 天	2009/10/8 <星期四>	檳城/台北

二、本次亞洲國際培訓總會第 36 屆年會議程如下：

TIME	4 OCTOBER 2009 (SUNDAY)	DAY 1
9:00 am	Registration Commences	
2:00 pm to 4:00 pm	ARTDO International Board Meeting	
7:00 pm to 10:00 pm	Welcoming Dinner hosted by Penang State Government	

TIME	5 OCTOBER 2009 (MONDAY)	DAY2
8:00 am to 9:00 am	Tea & Coffee	
9:00 am to 10:15am	<p>OPENING CEREMONY</p> <ul style="list-style-type: none"> • WELCOME SPEECH by Dr. Peter Chee, Organising Chairman • SPEECH by Dato' Dr. Toh Kin Woon, President, ARTDO International • SPEECH and OFFICIAL OPENING CEREMONY by The Right Honourable TUAN LIM GUAN ENG, Chief Minister of Penang, Malaysia • Presentation of 2009 ARTDO International Management & HRD Awards to: <ul style="list-style-type: none"> 1) Institut Bank-Bank Malaysia (IBBM), (Organisation Category),Malaysia 2) Mr. Ahmed M. Albanna (Individual Category), Bahrain 	
10:15am to 10:45am	Tea Reception	
10:45am to 11:30am	<p>KEYNOTE: PROF. DR. WILLIAM J. ROTHWELL, Pennsylvania State University (USA)</p> <p>Topic: Developing Human Capital & Talent: The Key to Growth & Prosperity</p> <p>Chairperson: Dr. Peter Chee, President & CEO, ITD Group (MALAYSIA)</p>	
11:30am to 12:15pm	<p>PLENARY 1:</p> <p>PROF. TAN SRI DATO' DZULKIFLI ABDUL RAZAK, Vice Chancellor, University Sains Malaysia (MALAYSIA)</p> <p>Topic: Role of Higher Education in the Development of Human Capital - USM Experience</p> <p>Chairperson: Dato' Dr. Toh Kin Woon, President, ARTDO International & Director, Socio-economic & Environmental Research Institute (SERI), (MALAYSIA)</p>	
12:15pm to 1:00 pm	<p>PLENARY 2:</p> <p>DR. LYNDON JONES, Founder Chairman, Association of Business Executives (UNITED KINGDOM)</p> <p>Topic: Developing Managers and Leaders Today for Tomorrow</p> <p>Chairperson: Prof. Dr. Vinayshil Gautam, Management Department, Indian Institute of Technology (IIT DELHI, INDIA)</p>	
1:00 pm to 2:00pm	LUNCH	

2:00 pm to 2:45 pm	<p>PLENARY 3: DR. ATIF ABDELMAGEED ABDELRAHMAN AHMED Regional Director, Arab Regional Office, World Scout Bureau – (ARAB REGION & NORTH AFRICA) Topic: Developing Youth As Future Leaders – The International Scouts Experience Chairperson: Dato’ Dr Thomas Chee, President Emeritus, ARTDO International & President, Malaysian Institute of Training and Development (MITD-MALAYSIA)</p>	
2:45 pm to 3:30 pm	<p>PLENARY 4: ARTHUR LUIS P. FLORENTIN, Vice-President and Head, Human Resource Development, Manila Electric Co. (PHILIPPINES) Topic: Accelerated Lineman Training Program: From Depletion to Training to Foreign Placement Chairperson: Serey Alcaraz, Past President, Philippine Society for Training and Development (PHILIPPINES)</p>	
3:30 pm to 4:00 pm	TEA BREAK	
4:00 pm to 4:45pm	<p>PLENARY 5: DR. ANGELINE LOW, Research Fellow, University of Technology Sydney (AUSTRALIA) Topic: Intersections of Human and Social Capital in Entrepreneurship: Does Gender Matter? Chairperson: Kathleen Ong, Director, Learning & Development, ITD (MALAYSIA)</p>	
4:45pm to 5:30pm	<p>CONCURRENT SESSION (A) A1: PROF. DR. VINAYSHIL GAUTAM, Indian Institute of Technology (IIT, DELHI, INDIA) Topic: Talent Management and Competency Modeling Chairperson: Bernardo F. Ople, Secretary General, ARTDO International (PHILIPPINES) A2: DR. LOW HUN SENG, Director, ITD (MALAYSIA) Topic: Developing Talent Through Mentoring & Coaching Chairperson: Eleen Cheong, Vice-President, Malaysian Institute of Training and Development (MITD-MALAYSIA) A3: LES PICKETT, Chief Executive, Pacific Rim Consulting Group, (AUSTRALIA) Topic: Optimising Human Capital: Measuring What Really Matters Chairperson: Ali M. Daldin, Former Chairman, IFTDO, (SAUDI ARABIA) A4: Speaker 1: PROF. DR IRVING HUANG, Associate Professor, Department of Public Administration, Tamkang University (TAIWAN,</p>	

	<p>ROC) Topic: Human Resource Transformation Model: An Empirical Analysis Speaker 2: CHEN CHUNG-CHIH, General-Director of Regional Civil Service Department Institute, Central Personnel Administration of Executive Yuan (TAIWAN, ROC) Topic: Strategies of Establishing E-Learning System For Public Sector: A Case of RCSDI, Taiwan Chairperson: Dr Plengsakdi Prakaspesat, Director, Federation of Thai Industries (FTI, THAILAND)</p>	
--	--	--

TIME	6 OCTOBER 2009 (TUESDAY)	DAY3
8:00 am to 8:45 am	<p>PLENARY 6: PROF. DR. VINAYSHIL GAUTAM, Management Department, Indian Institute of Technology (IIT DELHI, INDIA) Topic: Developing Your Human Capital and Talent Management Framework Chairperson: Dr. Helmi Sallam, Chairman, Team International (EGYPT)</p>	
8:45 am to 9:30 am	<p>PLENARY 7: DR. MOHD KAMAL KHIR, CEO, Institut Bank-Bank Malaysia & Deputy President, Malaysian Institute of Human Resource Management (MIHRM) (MALAYSIA) Topic: Talent Development: Filling in the Talent Pipeline to Fuel Growth Chairperson: Dr. Peter Chee, President & CEO, ITD Group (MALAYSIA)</p>	
9:30 am to 10:15am	<p>PLENARY 8: AHMED M. ALBANNA, Chief People Officer, Gulf Air (BAHRAIN) Topic: People Development – The Gulf Air Experience Chairperson: Ali M. Dialdin, President, Dialdin Management Consultants (SAUDI ARABIA)</p>	
10.15 am to 10:45 am	TEA BREAK	
10:45 am to 11:30 am	<p>CONCURRENT SESSION (B) B1: KHOO CHEOK KAU, Principal Trainer/Consultant, Kairos Performance Learning (MALAYSIA) Topic: Emotional Capability in Managing The Talents In The Organisation Chairperson: Kathleen Ong, Director, Learning & Development, ITD (MALAYSIA) B2: JOEL WALLACH, Associate of Grovewell LLC (USA) Topic: Developing Human Capital & Talent: “Growing” Global</p>	

	<p>Managers Chairperson: Dr. Low Hun Seng, Director, ITD (MALAYSIA) B3: DR. SHEN CHIEN-CHUNG, Division Chief, National Civil Service Institute, Examination Yuan (TAIWAN, ROC) Topic: Knowledge and Human Resource: How To Build a Modern Civil Service' s Administrative Neutrality Culture - Taiwan' s Experience Chairperson: Prof. Irving Huang, Secretary General, Chinese Society for Training and Development (TAIWAN, ROC) B4: DR. PENELOPE HOOD, Principal Lecturer, Ashcroft International Business School, Anglia Ruskin University (UNITED KINGDOM) Topic: Hidden Talent - Future Wealth Chairperson: Dr. Lyndon H. Jones, Founder Chairman, Association of Business Executives (UK)</p>	
11:30am to 12:15pm	<p>CONCURRENT SESSION (C) C1: Panel: Experiences of Human Capital Development in Taiwan Speaker 1: MR. LEE SUNG-HSIEN, Vice Chairperson, Civil Service Protection and Training Commission and President Emeritus, Chinese Society for Training and Development (TAIWAN, ROC) Topic: Assessing High Potential in Management Development Programs: Analysis of Trainees at NCSI/ CSPTC of Taiwan Speaker 2: PROF. MIN-HSIU CHIANG, Dean, College of Hakka Studies, National Central University (TAIWAN, ROC) Topic: Reinventing the Public Training Agencies Under The Trend of Globalisation: A Case of Taiwan Chairperson: Dr. Chung-Yuang Jan, Member of Examination Yuan (TAIWAN, ROC) C2: CHARLES TAN ,Managing Director, W.O.R.D.S. Consultancy (SINGAPORE) Topic: Developing Leaders: Making The Difference Chairperson: Eleen Cheong, Executive Director, ITD (MALAYSIA) C3: DR. TANVI GAUTAM, Researcher, Virginia Commonwealth University (USA) Topic: Managing Talent In A Borderless World: Challenges & Opportunities Chairperson: Prof. Dr. Vinayshil Gautam, Management Department, Indian Institute of Technology (IIT DELHI, INDIA) C4: ANTON S. WAHJOSOEDIBJO, President Director, PT Pranata Energi Nusantara (PENConsulting) (INDONESIA) Topic: The Role of Senior Leadership In Human Capital and Talent Management Chairperson: Muliana Sukardi, Past President, Perhimpunan Manajemen Sumberdaya Manusia Indonesia (PMSM) (INDONESIA)</p>	

12:15 pm to 1:00 pm	PLENARY 9: LES PICKETT, Chief Executive, Pacific Rim Consulting Group (AUSTRALIA) Topic: Tomorrow' s Global Company: Challenges and Choices Chairperson: Bernardo F. Ople, Secretary General, ARTDO International (PHILIPPINES)	
1:00 pm to 2:00 pm	LUNCH	
2:00 pm to 2:45 pm	PLENARY 10: EDWIN JOHNSON, Consultant/Trainer, ITD (MALAYSIA) Topic: You Can' t Fast Track Leadership Development Chairperson: Dr. Low Hun Seng, Director, ITD (MALAYSIA)	
2:45pm to 3:30 pm	PLENARY 11: SERELY ALCARAZ, Country Head, ITD (PHILIPPINES) Topic: Motivating, Rewarding and Developing Talent Chairperson: Kathleen Ong, Director, Learning & Development, ITD (MALAYSIA)	
3:30 pm to 4:00 pm	TEA BREAK	
4:00 pm to 5:30 pm	PANEL OF SPEAKERS: Developing Human Capital & Talent: The Key to Growth & Prosperity <ul style="list-style-type: none"> • ALI M. DIALDIN, Former General Manager, Saudi Aramco (SAUDI ARABIA) • DATO' LEE KAH CHOON, Chairman, Executive Committee of the Board, Invest Penang (MALAYSIA) • DATO' WONG SIEW HAI, Chairman, Malaysian American Electronics Industry (INTERNATIONAL) CHAIRMAN: Dato' Dr. Toh Kin Woon, Director, Socio-economic & Environmental Research Institute (SERI) & President, ARTDO International (MALAYSIA)	
8:00 pm to 10:30pm	36TH ARTDO INTERNATIONAL CONFERENCE GALA DINNER INCORPORATING THE 25TH MITD ANNIVERSARY DINNER AT THE HOTEL BALLROOM (Hosted by Malaysian Institute of Training and Development)	

第二章 論文摘要

本屆亞洲國際培訓總會第 36 屆年會會議期間，分別由來自不同國家之大學教授、產業界高階經理人或公部門領導人或高階主管等，分就人力資產與人才發展成長與繁榮的關鍵，提供不同國家、不同產業或公部門，對於人力培育與發展經驗及作法，並作專題演講，其內容非常的精采且都有值得學習之處。經考量後，選擇與我國公部門人力資源培訓發展有密切關係部分作特別介紹，分別為：培育未來的領導者 (Developing Managers and Leaders Today for Tomorrow)；領袖特質非一夕可成 (You Can't Fast Track Leadership Development)；激勵、報酬和發展人才 (Motivating, Rewarding and Developing Talent)。

壹、培育未來的領導者 (Developing Managers and Leaders Today for Tomorrow)

一、前言

本文為英國企業主管協會創始主席瓊斯博士(Dr. Lyndon Jones)的講演摘要，發表於 2009 年 10 月 5 日上午亞洲國際培訓總會第 36 屆年會第 2 場全體大會演講，內容包括三部分：(一) 管理觀念的轉變；(二) 我們所面對的全球挑戰；(三) 領導者的創新作法。

二、內容摘要

(一) 管理觀念的轉變

「管理」、「管理者」等名詞，最先出現於 16 世紀英國文學家莎士比亞作品「空愛一場」中，是指對於馬匹的訓練；工業革命時，亞當史密斯在「國富論」中也提到管理一詞；一直到管理之父—泰勒及現代管理之父—亨利福特之後，管理一詞才被廣為運用。當時管理的概念涵蓋二層次，第一個層次，管理是讓未具備技術的工人從事重複性的工作，使其非常熟練、勤奮、有效率地投入工作。第二個層次，管理是使工人們在官僚性、科層性的組織中大量生產商品及服務，再輔以完整的規

定及程序，使以能夠完成大量生產的目標。

但是今天，勞動者因為教育程度提高、差異化降低，再加上被寄予較高期望，因此管理方式必須重新予以創新，也就是管理者必須採取不同的管理方式。

（二）全球的挑戰

時至今日，全世界仍持續受到 1750 年代工業革命的影響。但是，在未來的 50 年內，全球將面臨人口爆炸及環境污染的危機，該種威脅將促使領導者及管理者採取因應之道。工業革命發生時，全世界僅有 7 億 5 千萬人口，今天人口數已是當時的 3 倍，2050 年時，世界人口將達到 110 億。全球人口的激增，將造成飲用水嚴重不足以及耕種面積的短缺，該種情形在中國、印度、沙烏地、非洲、印尼及泰國等國家都已經造成嚴重的影響。

過去，公司經營的傳統作法，是經營者為股東爭取最大的利潤；今天，公司的經營改變為由個人投資者提供主要資金，也就是改由私募投資基金及該基金的操控者為公司創造財富。過去資金擁有者和勞動者對立的情形已經不復存在，衝突轉變成為公司經營者及公司投資

者之間，他們彼此之間對於所重視的事物是南轅北轍。該種情形正如主講者瓊斯博士在峇里島的一場會議中曾經說到：「今日的企業 CEO 必須發展一種社會良知，但是這種良知作法將會使企業的利潤回收速度減緩，並和股東立場衝突。再者，由於股東逐漸改變由法人機構及專業基金管理者所持有，其對企業 CEO 的要求也漸趨提高，股東們不能忍受失敗者，也不接受不能為他們的投資賺取利潤的 CEO。由於這些轉變造成 CEO 的任期越來越短，例如：英國前 100 大上市公司 CEO 的任期已經縮短至 4.5 年。」

今天，企業組織為了存活，必須適應激烈變化的環境。企業除了必須應付來自新股東的挑戰，還必須面對因追求利潤而造成環境污染的後果。但是如何讓管理者在追求利潤及捍衛環境之間取得平衡將成為本世紀管理者的新挑戰。

現代的世界有三種型態的組織：追求利潤的私部門、公部門/政府、非營利團體，但是該三種組織的界線逐漸有些模糊，最近並發展出介於三者之間的第四部門——社會企業，其特色是肩負社會責任、環境保護、永

續發展等任務。

政府部門對於現代的挑戰必須儘速回應。例如，國民生產總額（GNP）是一種誤稱，它其實是國民污染總額（Gross National Pollution）的同義詞。因為如果經濟持續發展下去，可以預見未來我們都將被廢氣噎斃。是以，全世界的政府部門應該發展出一種國民快樂指數（Gross National Happiness Index），或是如英國的財經股市交易所創造的環境機會指數（Environmental Opportunities Index），我們應該將各公司依其對環境保護及其市場等設計一個新的分類系統，以各該公司在環保產品及其相關服務方面的營收訂定其在股票市場上的價值。相對的，國家領導者也必須制訂相關辦法推動必要的措施。

面對該種新情勢，未來的領導者及管理者都必須有所因應。首先，我們必須體認，無人能夠置身於管理之外，因為領導者一人難以成事。連帶著企業組織也在改變，領導者不再只是決策者及願景者，他們是社會建築師、組織改寫者、創業者。企業除了必須更有效率外，也必須更有彈性及適應性，同時也能夠快速、勇敢地創新。

(三) 領導者的創新作法

面對變化萬端的環境，任何預測及長期規劃都益加困難。因此領導者必須創造一個讓員工樂於分享、合作、創新及超越的環境。欲達到該目標，領導者必須做到：

1. 以策略者角色形塑未來。
2. 確定改變即將發生，並做好準備。
- 3 任用最適當的人員，且確定他們放在最適當的位置。
4. 發展組織的人力資本。
5. 激勵組織成員。

除此之外，領導者也必須具備處理自己及同仁情緒的能力，以及學習以創意及創新的方式因應外在環境快速的變化。

由於領導者必須能夠在經濟、環保及社會三重交錯的環境中領導，他們勢必跳脫過去傳統、狹隘的組織範圍。但是目前我們大學企業管理系所無法培育出傑出領導者。事實上，2009 年的金融海嘯就是由這些頂尖的企管系所出來培育的企管碩士所造成。

培育管理者及領導者企管系所的課程亟需改革。主講者瓊斯博士認為：「傳統上，企管課程都是著重左腦

訓練，側重策略、分析、邏輯、數字、線性思考等，或許我們應該轉向右腦訓練，以面對今天的知識經濟時代？如果答案是肯定的，未來世界中，創意、想像力、熱情等特質的培養應該更為重要。因此企管課程應該是：

邏輯、分析、事實＋創意、想像力、熱情

除此之外，訓練課程可借重科技的發展採用多種方式，例如遠距教學、網路教學、社會網路互動教學、視訊分享等。有些全球性的公司也運用新的工具加強學生的品牌印象、和大學相關系所建立合作關係、發掘優秀人才提供管理課程，甚至在不同國家開設企管課程。大學教授也視該種方式為實驗性學習工具，有助於提升教育品質，甚至也可採計為正式學分。

三、結論：

由於人才被視為是一種稀有資源，各國均爭相競逐搶人才的戰爭。但是培訓或遴選優秀管理者僅是戰爭的開始，更重要的是，優秀人才應該必須適才適所，才能有所發揮，如果他們被放在錯誤的位置，他們的才能會被浪費。因此任何組織必須首先確定組織的目標以及達成該目標的策略，接著再確認某種特殊人才在何時、何處能夠全

力發揮，然後再將該人才放在適當的位置，激勵他們達到組織的終極目標。

貳、領袖特質非一夕可成 (YOU CANNOT FAST-TRACK LEADERSHIP)

一、前言

本文為馬來西亞訓練及發展學院 (Institute of Training and Development, ITD) 顧問師/訓練師 Edwin Johnson 演講摘要，發表於 2009 年 10 月 6 日下午亞洲國際培訓總會第 36 屆年會第 10 場全體大會演講。主要內容包括：(一) 當代領袖所面臨的議題；(二) 領導才能的定義及特質；(三) 領導才能的五種層次；(四) 領袖的訓練與發展。

二、內容摘要

華爾街日報(Wall Street Journal)曾有一段話：「人們不喜歡被『管理』，他們喜歡被『領導』。誰曾經聽過世界『管理者』這種說法？都是說世界『領袖』。還有教育『領袖』、政治『領袖』、宗教『領袖』、社區『領袖』……，他們『領導』，不是『管理』。」可以讓人先思考關於「領袖」這個議題。

在各個組織中都有領袖，或稱為經理，或稱為行政、指導者，因著不同的頭銜而有不同的任務，不過如果頭銜

改變了，情況會是如何？對於一個真正的領袖而言，職務的位置並沒有影響，因為他們總是能成功，他們具有領導才能，這種特質是其他人無法從他們身上奪走的；領袖不僅能在各種環境中領導眾人，還會領著他們達成組織的目標。領導才能不受限於地區，也不受限於團體，不管是企業或工廠，雇主或是雇員，領袖都能夠成功地帶領。因為領導的目標，特別是在企業中，就是參與並達成組織的要求、教育員工，驅策企業的生產力以成為業界領航者。

（一）當代領袖面對的議題

在這個重視科技的全球化時代，世界越來越小，當代的領袖面臨新的要求、新的議題，包括：

1. 透明化(transparency)：

就是合乎道德的領導才能(ethical leadership)；現今有許多大企業面臨金融風暴的危機，如果企業領袖不具備這項特質，將會對組織造成嚴重的傷害，很有可能帶領著企業一起向下沈淪。美國的媒體及社會大眾都期盼有賢能的總統出現，透過教育、實施倡議來改變生病的政府，這倡議就是金融機構的效能、可信賴及透明化，其中透明化(合乎道德的領袖特質)正是

企業組織所需要的。

2. 夥伴關係(partnership):

在企業體中不論是經理、行政人員或是指導者等，都希望能參與組織運作、希望自己的聲音能受到重視，期待在企業進行重要決策的時刻，自己的意見觀點能產生影響力；他們要的不多，期待自己能被賦予實權(empowerment)，成為公司真正的夥伴，而不是只有微觀管理(micro management)。

3. EQ 和 IQ 平衡(EQ-a balance to IQ):

領袖必須具備高度的情緒智商及同理心(empathy)，能設身處地為人著想，傾聽瞭解團體的需求；同時EQ 和 IQ 維持平衡是很必要的。

4. 明確果斷(speed of the game):

面對溝通問題和如何快速應對，明確果斷的領袖(speeder)方能與時俱進，順應不停改變的潮流，快速地處理應對組織當下面臨的挑戰。

5. 性別的議題(gender issue):

不論是那個領域的領導者，政治也好，企業也罷，都必須應對這個議題及挑戰。

6. 身處長期激流中(permanent whitewater):

領袖其實極少面對平順的狀態，多半像是在急流中泛舟(whitewater rafting)，面對各種緊急事項，必須經常召開會議協商，由領袖運用他們的領導才能立刻解決。

(二) 領導才能的定義

「領導才能很難定義它，但當你看到它，就能瞭解；當它不見了，你也會馬上知道」。每個人對於「領導才能」的定義和想法，肯定會有許多不同的答案，但每個定義和想法之間必定有共通性。領導才能其實和每個人都相關、和每個人各自所屬的組織有關。領導才能和人有關，因為「人」是組織最大的資產，必須要發展出一種能力來與人溝通、影響並協調人們，以求達到個人與組織的一致目標，這就是領導才能的定義。二次世界大戰時重要軍事將領馬歇爾將軍曾經說過這一段話：「領袖是塑造出來的，不是天生的。每個人都帶有些許領袖特質的小簇火花，這些火花必須受到正視，然後經由訓練將其發展誘發出來。」所以，要是認為所有的領袖都是天生的，可就大錯特錯。當然有一些例外，

有人認為領袖就是不論走到那裡，他的人馬就會跟到那裡。但是對大多數人而言，他們需要被發掘的，是那一小簇的火花，正如馬歇爾將軍所言，應發掘人們的領袖潛能，並且花時間發展這種潛能。雖然很多不同職務的人才養成都有速成的方法，然而，領袖的養成需要時間，並非一蹴可幾，沒有捷徑。有人說過領導才能是一種過程(process)，這種過程正是透過訓練，將領導的潛能、火花，轉化發展成為領袖的才能，並將這火花持續下去。

(三) 領導才能的特質

1. 遠見(vision):

領袖必須能著眼於未來，領導群眾跟隨著他的腳步前進，他必須要看到的不是群眾現在的狀態，而是要看得出他們未來的潛力。人們在看事情時，經常執著於當下，並且不斷的詢問「為什麼？」而領袖看到的是未來，他會問的問題是「有何不可？」

2. 熱情(passion):

在企業體中，總是談論什麼是企業的宗旨？什麼是企業的目標？所關心的莫過於結果，除了「結果」還是

「結果」，除了「完成」還是「完成」，似乎總是強調「做」。然而，領導才能的重要元素不是只有「所做」(to do)，還有「所是」(to be)。要達到「所是」，就必須透過訓練來發展潛能、關注關係的重要性，瞭解同一件事對不同的人的意義。如果不是如此，就無法對組織中個體의思想和表現產生影響，也就不能成為一個優秀的領導者。領袖必須瞭解到領導才能和「關懷」有關，真正的去愛那些和你一同工作的人，將他們視為企業體最大的資產，這是將自己置於服務群眾地位的僕人領導學(servant leadership)，當注重「所是」過於「所做」時，就成為更好的領袖。

3. 高情緒商數(high EQ):

談論現代的領袖特質，不得不強調領袖必須是情緒的主人，對情緒很敏銳，能夠發展出「同理心」而非「同情心」。

4. 領導自己 (ability to lead self) :

威廉·潘恩曾說過：「領袖如果不能命令自己、領導自己，就不可能命令及領導其他人。」約翰·麥斯威爾也說：「領袖必須先學會領導自己，方能領導他人。」

領袖必須培養能力來主宰自己的情緒、時間、優先順序，必須被訓練去管理自己的精力與思想。

5. 溝通的技巧(communication skills):

領袖必須學會如何和被領導者交心，讓他們來服從領袖的指導；然而，領導者的溝通不在於「頭腦」的層次，而在於「心」的層次，溝通的層面不在於如何「說」，而是在於如何「傾聽」，因為人類天生就喜歡有聽眾捧場，甚於聽別人高談闊論。

6. 知識 (knowledge) :

追求高等教育、透過各種媒體來學習以獲得知識，是很好的，然而，領導才能的養成必定還包括了尋找自我(self-discovery)，即發掘個人的優勢、劣勢，瞭解自我的極限，因為一個優秀的領袖必須知道自己是誰，這就是所謂的自我覺醒(self-awareness)。

7. 榜樣 (example) :

領袖必須言行一致、以身作則 (walk the talk) 去「贏取」群眾的尊敬與信任，群眾才會跟隨他的腳步，尊敬並愛戴他。

(四) 領導才能的五種層級

約翰·麥斯威爾界定領導才能的五個層次：第一個層次是職場上的職位(position)：人們因領袖的職位而聽從命令和指示來做事；第二是准許(permission)的層次，也就是關係(relationship)的層次，當領袖和群眾建立起關係後，群眾便准許領袖來對他們發號施令；第三是生產(production)的層次，領袖因為做出「成果」，能達成目標，所以可作為領袖；第四是群眾發展(people development)的層次，就是再生產(reproduction)的階段，就是培育未來的領袖，使之變成日後組織需要的靈魂人物；最後，是達到個人特質(personhood)的層次，人們尊敬領袖是因為他們的個人特質，例如：穆罕默德、曼德拉總統、馬丁路德金恩等人，這些令人稱頌的領袖即是已經達到第五階段。

如果以軍隊中的軍階來表示領袖相等的階段，第一階層的職位即是少尉，第二階層的准許即是上尉，第三階層的生產即是少校，第四階層的群眾發展即是上校，而最後一階層的個人特質則是將軍，受人敬仰。以軍隊的角度看來，第二階層及第四階層是關係的層次、培育眾人

的層次，正是意謂著領袖需要發展成長，就像一個年輕的軍官一樣，必須經過磨鍊成長，最後才會表現出不同於一般人的卓越。

(五) 領袖的訓練與發展

1. 內部 (internal) :

- (1) 在職訓練(on-job coaching)
- (2) 導師 1 對 1 制(mentoring)
- (3) 委派授權(delegation)
- (4) 指定閱讀、口頭報告
(assignments-reading/presentation)
- (5) 包班課程(in-house programmes)
- (6) 工作遷調(job secondment)

2. 外部 (external)

- (1) 訓練課程(train courses)
- (2) 座談會、討論會(seminars/symposiums)
- (3) 遠距教學(distance learning)
- (4) 夜間進修(evening classes)
- (5) 視訊會議(video, internet, e-learning)
- (6) 專業學位課程(professional degree courses)

三、結論

領袖要面臨的問題是，是否願意在自己的組織中來培養未來的領袖？是否願意被視為是一位願意培養其他領袖的領袖？想像一下，當一個組織不是只發展一兩個人做領袖，而是培育一整個領袖團隊，這將會爆發出多大的能力？一個組織必須清楚自己公司的需要和想要達到的長遠目標，然後設定一段時間，建立一套的課程來培育領袖。

歸納來說，當代領袖面對的要求很高，很少有人天生就是當領袖的料，不過大多數的領袖都可經由訓練，將領袖特質的火花發展、激發出來。領導才能的培養是一連串的過程，必須要花費時間，對於領導才能的養成，不可能一夕就成。領袖必須願意投資來培養更多的領袖，必須培養一班領袖人才，讓他們成為組織的戰力，激發組織的潛能，達成組織的目標，而不再是傳統地以一、兩位高高在上的領導者來帶領群眾。

參、激勵、報酬和發展人才

一、前言

本文為訓練及發展學院 (Institute of Training and Development, ITD) 菲律賓地區總裁 Serely Alcaraz 演講摘要，發表於 2009 年 10 月 6 日下午亞洲國際培訓總會第 36 屆年會第 11 場全體大會演講。主要內容包括：(一) 有效延攬人才的方法；(二) 如何激勵人才；(三) 如何酬庸人才及有效留住人才的方法；(四) 如何發展人才。

二、內容摘要

在新經濟年代，最為重要的是人才，只有人才始能贏得一切。根據 Jan Kubes 所做的 2007 共同議題調查，高階管理者關心的議題，包括人才培育、顧客、技術、供應鏈、經濟、全球化、公司治理及處理不可預測事件等，其中以人才培育受到關注的比例最高，顯見人才之培訓、發展非常重要。而翰威特諮詢公司 (Hewitt Associates) 的研究指出，擁有高度投入人才之公司，可獲致明顯之高營運績效，諸如降低傷病情事、減少人員更替成本、相較標準普爾 500 指數公司創造超過 12% 之股利，及每一員工產出美金 1 萬 8 千元市場價值、3 千元紅利與 2 萬 7 千

元銷售額，成績斐然。

(一) 有效延攬人才方法

現今社會唯有人才能夠取得先機、獲得效益，求才如同戰爭，贏得勝利的方式可歸納為 5B：

1. Buy：從其他機關（構）引進更高素質人才。
2. Build：投資員工去學習和尋求處理工作之新方法與思想。
3. Borrow：借重外界之顧問公司等以帶來新思維、新架構及新工具。
4. Bounce：開除未達工作績效標準之員工。
5. Bind：留住對公司不可或缺之各階層重要員工。

(二) 如何激勵人才

激勵可提昇員工的工作士氣與意願。根據麥肯錫公司在「人才戰爭」報告中所作調查，2 百位高階管理者所認為的絕對必要的激勵因素，可分為公司、工作及待遇等 3 方面：

1. 公司（品牌）部分：包括公司之價值與文化、良善管理、令人躍躍欲試之挑戰、優異績效、企業領導、擁有許多人才、良好發展性、具激發性的任務、與同僚

之樂趣、工作安全性等。

2. 工作（產出）部分：包括工作自主性、工作本身之挑戰、生涯發展與成長、欽佩老闆並與老闆合得來等。
3. 薪資與福利（待遇）部分：包括有區別之不同薪資、高總額報酬、工作地點、生活態樣、可接受之工作步調與壓力等。

（三）人才庫之四議題

在前面麥肯錫公司「人才戰爭」報告中提到人才庫有四個部分：

1. 追隨贏家：在高成就之公司，跟隨贏家，尋求成長與發展。
2. 高風險與高報酬：超越公司績效，獲致超值之報酬與生涯發展。
3. 拯救世界：除一般工作外，需要接受鼓舞人心、令人興奮的任務與挑戰。
4. 生活型態：有更多心力關注在生活態樣選擇之彈性、工作地點、與老闆的協調性。

（四）如何酬庸人才

如前所述，為激勵人才，管理上可從公司、工作與待遇

等方面著手，但實際之酬庸因子，就財務、非財務而言，包括下列 4 方面：

1. 財務性：基本工資、任何獎金或分紅、額外之金錢津貼等。
2. 公正性：員工感受得到無論與他人相比或與自己對工作的付出相比，都受到公平之對待。
3. 自我實現：員工所做的能受到認可，亦被鼓勵透過學習、發展與回饋機制去發展他們的潛能。
4. 組織文化：角色明確，且個人與組織之價值能夠相互協調、一致。

(五) 有效留住人才方法

為留住人才，除了金錢報酬，還包括員工介紹(employee referrals)、薪資制度、家庭照護假、其他休假、年假；非金錢報酬部分，則包括其他利益、彈性工作安排、工作績效與認可、發展與工作機會。其中，非實質的酬庸(non-tangible rewards) 方面更日異成長：

1. 休假：額外年假、長假、照護假、精神健康日、進修假。
2. 補助服務：提供財務計畫、幼兒照顧及老年照護設備、建立居家工作、櫃檯服務、家居清潔及園藝整理、

購物配送、按摩服務、瑜珈課程等。

3. 不同工作選擇機會：擔任慈善團體義工、專案研究、在特殊部門工作。

(六) 如何發展人才

根據均富會計師集團 (Grant Thornton) 2008 年國際商業報告，企業發展人才常用的作法包括：確認員工了解公司價值、訓練與指導高績效員工擔任領導者、發展具競爭性的獎勵機制、了解員工想法並採取行動、對所有員工規劃相關訓練與發展活動、對工作型態採取彈性態度。

(七) 快速學習、有效學習

在環境不斷變遷與發展下，新業務勢將增加，故必須引進新技術，而原有業務亦須不斷革新。為使員工有效處理新業務，對於業務須具之學識知能應作經常性學習。然為使學習快速，成效良好，建議需把握：

1. 有目的的學習：將學習動機與組織策略目標結合在一起。
2. 有影響的學習：需評估學習對業務之貢獻。
3. 向外拓展的學習：打破公司藩籬向外拓展，以達到或影響組織價值鏈之供應者、顧客或其他伙伴等。

4. 重視手段的學習：專注影響組織成功甚深之能力培養。
5. 多元化學習：使用不同可達成效之學習方法，如課堂教學、e化學習等。
6. 完善之學習：完善的設計與傳授領導課程。

三、結論

面對世界快速的變遷的挑戰，機關組織未來的要想有好的成長與發展，其主要關鍵不在於有好的組織規劃或策略，或是擁有眾多的資產或資金，而是要擁有好的人才，並使他為機關組織效力。

第三章 心得與建議

壹、論文摘要部分

一、重視人力資源的培育與管理

何者為 21 世紀最珍貴？何者能贏得一切？只有「人才」。21 世紀是知識經濟時代，人力已躍升為競爭力核心因素。過去人事管理往往以「成本」來看待人力，公司雇用一個員工，要支付待遇、保險等費用，而政府則須付出考選、薪俸、退休等成本，較為消極。本次 ARTDO 會議多篇論文，將人力視為「人力資本」(Human Capital)，認為「人才」(Talent) 為資本，可以進行投資，且藉由訓練、激勵等方式，可創造更多價值。尤其當組織面臨挑戰時，如何維持競爭優勢，最重要莫過於人力資本的發展。因此，公共行政除人事管理外，更應擴及投資、運用，於考選公務人員後，再施以訓練、培育、發展等，適時予以鼓勵、陞遷，必能激發潛能，發揮長才。

以國內情形而言，私部門對於人才問題，作法較為多元、彈性。譬如：在延攬方面，對優秀人才可作額外的人力投資、並同時淘汰不適任人員；在激勵方面，則

包括對公司之認同、並給予工作之挑戰；在報酬方面，較為公平且有較多自我學習機會；在發展方面，則採競爭與回饋機制。相較之下，我國公部門人事管理往往受限法令，缺乏彈性，少有淘汰員工、同酬不同工、陞遷管道不暢順問題等，致外界時有打不破的「鐵飯碗」、保守、無法與時俱進、缺乏熱情等批評。

對照我國公務部門在人事管理方面的缺失，本次研討會中，多位講者將組織人力視為「資本」，全力予以開發以創造更高價值，並配合以多元、彈性的管理激勵措施，以持續激發員工潛能的建議作法，值得我國在人力資源培育與管理工作上的借鏡與參考。

二、對我國高階文官培訓的啟發

不論是企業部門的 CEO，或是政府機關的高階文官，高階領導者的重要性已經成為全球的共識，相關的養成、培育工作都是公私部門刻不容緩的工作。

任何國家若行採民主政治體制，政黨輪替係屬常態，政務人員隨執政黨或政策更替，隨時都可能下台。因此，高階公務人員實為機關之重要角色，為機關真正管理者，並負責政策之推動落實，如美國的高級行政主

管職務 (SES)、英國之高級文官 (SCS)，即頗負盛名。

近年來，考試院致力於推動文官制度的興革，其中一項重要工作就是「健全培訓體制，強化高階文官」。目前我國的高階文官經常受到「專業侷限、培育歷練不足、宏觀視野欠缺、跨域協調能力太弱」等負面評價。面對該種批評意見，我們虛心予以檢討問題點何在。我國公務人員多從基層做起，並且從原單位逐層升遷，該種作法雖有其優點，例如業務嫻熟、法令熟稔等，但是都因侷限於本身專業，容易造成宏觀視野不足、歷練不夠以及整合能力欠缺等缺點。

面對政府工作日趨龐雜、國際競爭激烈，公務人員中的高階主管人員更是肩負推動國家政策的重責大任。高階主管身負政務首長和其他常任公務人員的連結角色，他們除了必須具備專業的知能並熟悉機關內部的運作外，進行政策規劃時，更必須具備長遠眼光、宏觀視野，以及能夠領導激勵同仁全力以赴推動政策的能耐。

目前不論是私人企業或是政府部門，無不重視 CEO 或高階文官的領導能力，我們也期望藉由甄拔有潛力的公務員、擴大主管進用管道、強化核心職能等作法，能

夠為國家甄選進而培育優秀的高階文官。

98年馬總統元旦文告，特別指示考試院成立「國家文官學院」，而考試院配合研擬之國家文官學院相關組織法案，於98年10月23日經立法院三讀通過，除將加強公務人員一般訓練外，另確立專責高階公務人員中長期培訓的法定地位，為公務人員訓練重要里程碑。

因此，基於高級文官是各機關組織中的管理核心，其肩負各機關實際政策之規劃、制定、開創工作，且負有將首長政理念內化至所屬員工，並激勵並帶領所屬確實地執行政策，其素質之良窳，攸關政府各項政策成敗關鍵。目前我國高級文官培訓業務分屬行政、考試二院管轄，事權未統一，考試院國家文官學院之設立，將有助於政府將相關訓練機構整合，創設一套完整的培訓制度，以培訓出高素質之高級文官。

三、對我國公部門人力資源培育的反思

我國每年參加各種國家考試人數眾多，而各種考試率取率也非常低，為什麼經過嚴格競爭考試而進入政府機關服務的優秀公務人員常遭受到素質不佳的批評？為何企業界培養的人才，會比政府公務人員優秀？我們的文官制

度究竟出了什麼問題？我們的公務人員培訓是不是沒有做好？這些問題頗值深思。然而，從這次 ARTDO 國際培訓交流活動，我們看到了其他國家，乃至企業界都有非常健全的人才培育制度，企業之各級幹部多由內部逐級考核、培訓、升遷，極少空降之情形，每家企業都很自豪的表示他們完全靠自己培育出傑出的經營管理人才。

又在同樣的環境下，他國或企業界可以靠自己培養所需的人才，而我們政府機關則感到人才不足。與其亟思從企業界引進人才，不如回過頭來對我們現有文官體系中的公務人員，師法國外公部門或企業界的長處，加強培訓的功能。同時，可以學習新加坡、馬來西亞等國家在面對知識經濟發展及全球化競爭挑戰下所採取的公務人力培訓的作法，建立可長可久的公務人力培訓制度，引領公務人員系統性、持續性地學習，以提升整體公務人力的素質，才是根本之道。

貳、其他部分

一、研習成果期待能未來能落實於文官制度

人力資源基本上是動態多變且極負挑戰性的工作，但公部門工作特性及最高工作指導原則，則為依法行政。因此，公部門人事制度相較之下較不具彈性，人事制度變革速度也較民間企業緩慢。參與此次國際性研討會議，除能吸取國際間最新人才培育發展的知識與觀念外，分享超越如國界、文化、地域、年齡、個體內在因素等各種疆界因素對於人力資源發展與培育經驗，對於改變觀念想法、提昇全球視野、提高國際競爭力等，均有莫大助益，同時也希望未來能將這次會議所獲得觀念及經驗，運用於未來工作推展，落實轉換於工作中，在未來規劃研擬相關人事制度法制時，能創造更靈活彈性的文官制度，以因應世界快速變遷，並建構高效率及高品質的文官制度。

二、隨時隨地都可以從事國民外交

亞洲國際培訓總會 ARTDO 是少數我國能以「中華民國」參與之國際會議，能有這個機會參與此次會議，實屬難能可貴。據了解，中國亦積極設法參與此組織，希望未來能有機會透過 ARTDO 這個機制，加強兩岸在人才培育訓

練經驗交流。另外，本次會議我國代表團受到主辦單位熱烈歡迎及招待，這都歸功於中華民國訓練協會、公務人員保障暨培訓委員會、國家文官培訓所等相關機關團體，許多前人於公於私的努力與付出，才能與亞洲國際培訓總會及馬來西亞檳城當地拿督建立深厚關係與友誼。因此，本次會議進行期間，本院同仁亦積極與各國代表團公私部門參加人員進行交流，分享工作經驗，介紹我國公部門培訓作法，同時分送本院印製之中英文版書面及光碟片簡介資料，除希望能有效提昇本院於國際間之知名度及能見度，並期望透過會議期間與各國人士互動機會，希望能為本院未來推動國際交流活動時，奠定良好基礎，同時也更深刻了解體會到做好國民外交，其實可以從自己做起。

三、借鏡他國發展優點

本次亞洲國際培訓總會第 36 屆年會在馬來西亞檳城舉行。在馬來西亞檳城停留期間，除了對於檳城的都市規畫、公共設施等相關硬體建設快速發展留下深刻印象外，另對於軟體發展方面，例如街道市容的維護、古蹟文物的保存及環境衛生及生活廢棄物之處理，以及對於天然資源的維護與珍惜，都可以看到檳城政府的用心與努力。對於

馬來西亞建設的快速與進步，值得我們自我警惕，不應在沉溺於過去時光，應該積極努力提昇自己，重現我國位居亞洲四小龍之一的光彩；此外，也應該好好珍惜愛護及尊重我們所處的土地與資源，不應超限利用與濫用。

此外，馬來西亞屬於華人、馬來人、印度人等多種族共存社會，整個國家展現了對於多元種族、文化及宗教均衡發展的尊重與努力，例如報章雜誌報導關於馬來公立學校是否可要求女學生穿戴回式面紗、私立華校存廢問題之議題，電視節目中亦介紹各種不同種族文化活動之訊息，凡此尊重多元族群發展之作為，對於我國目前正致力於島內閩南人、客家人、原住民、外省人、東南亞及大陸新移民的融合，亦有許多值得參考與學習之處。

附錄 研習活動照片及媒體報導



本院成員與詹委員中原於 ARTDO 年會會場入口留影



Keynote 教授發表專題演講：Developing Human Capital & Talent: The Key to Growth & Prosperity



SERELY ALCARAZ 女士發表專題演講：Motivating, Rewarding and Developing Talent



會議主持人詹委員中原介紹發表專題演講之公務人員保障暨委員會李副主任委員嵩賢，講題為 Assessing High Potential in Management Development Programs: Analysis of Trainees at NCSI/CSPTC of Taiwan



中央大學客家學院院長江教授明修發表專題演講：
Reinventing the Public Training Agencies Under
The Trend of Globalisation: A Case of Taiwan



淡江大學公共行政學系系主任黃教授一峰發表專題演
講，講題為：Human Resource Transformation Model:
An Empirical Analysis



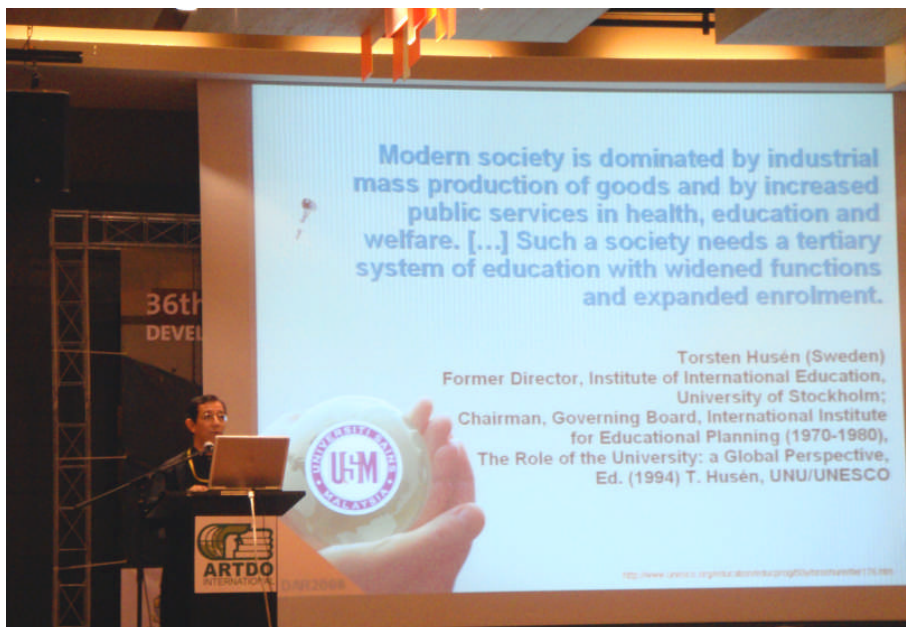
地方行政研習中心梁組長元本發表專題演講，講題為：Strategies of Establishing E-Learning System For Public Sector: A Case of RCSDI, Taiwan



Strategies of Establishing E-Learning System For Public Sector: A Case of RCSDI, Taiwan 場次與會者



國家文官培訓所教務組沈組長建中發表專題演講，講題為：Knowledge and Human Resource: How To Build a Modern Civil Service's Administrative Neutrality Culture - Taiwan's Experience



TAN SRI DATO' DZULKIFLI ABDUL RAZAK 教授發專題演講：Role of Higher Education in the Development of Human Capital - USM Experience



AHMED M. ALBANNA 先生發表專題演講：People Development-The Gulf Air Experience



本院袁參事自玉於會場留影



本院曾科長德勝、胡科長淑惠、江專員銀世於會場合影



全團於檳城孫中山紀念館合影

Tuesday
6 October
2009
No. 18331
(PP164/03/2010)
(023540)
Peninsula RM1.20
Sabah RM1.80
Sarawak RM1.80

web:
thestar.com.my
mobile:
thestarmobile.com



STARMETRO, TUESDAY 6 OCTOBER 2009 NEWS M3

Getting Penangites' input

CM: We want everyone to be involved in policy making

By CHRISTINA CHIN
sgchris@thestar.com.my

THE Penang Government will engage and include the public in its policy decisions in order to make Penang an international city.

Before the state can achieve international status, global recognition is necessary, Chief Minister Lim Guan Eng said yesterday.

"For instance, gaining international recognition can be by drawing in foreign investors and organising global conferences.

"To achieve all these, we must get everyone involved in the policies and not just leave everything to a small group of decision makers," he said, adding that the UNESCO world heritage site listing and Transparency International recognition for its efforts in fighting corruption have boosted Penang's international status.

He was speaking during the opening ceremony of the 36th Asian Regional Training and Development Organisation's (ARTDO) conference on International Leadership and Human Resource Development at the G Hotel in Penang yesterday.

In his speech, ARTDO International presi-



A thought for our neighbours: Participants of the conference observing a minute of silence for the victims of Padang earthquake.

dent Datuk Dr Toh Kin Woon said human resource development was crucial in driving the state forward because natural resources were scarce in the state.

"We must focus on human resources and address issues like how we can identify, manage and retain talents, enhance productivity and motivate workers," he said, adding that ARTDO's goals were to promote better

utilisation of human resources, becoming a resource centre while fostering closer relations among training and development organisations.

The three-day event themed 'Developing Human Capital and Talent: The Key to Growth and Prosperity' drew some 250 participants from Asia, Africa and the Middle East.

檳城當地 STAR 日報有關 ARTDO 年會進行情形報導



林冠英颁发机构组卓越奖予 Institute Bank Malaysia 代表刘汉胜，由拉玛沙米、杜乾煥等陪同。

首长盼国际企业 列檳入投资版图

(檳城5日讯) 檳州首长林冠英认为，檳城要成为国际都市，就必须获得国际的认同，并取得持续性的成长留住外资企业。

他表示，获得国际组织的认同，将让檳城在国际上开拓知名度，就如乔治市被联合国教科文宣布列为世界文化遗产城、檳城政府的猫(CAT)政策，获得国际透明组织的认同般。

他认为，建立类似联系对檳城非常重要，也希望国际企业机构能因此把檳城列入他们的投资版图中。

ARTDO 与人力资源培训大会

他是周一出席第36届 ARTDO 国际领袖与人力资源发展培训大会后的记者会上，如是指出。

他说，世界上80%人力资

源，掌控在20%决策者手中，然而任何政策的执行上，都必须涉及所有人士，如果有关政策只顾及80%的人力资源，这或许会引来决策者的不配合，导致政策无法获得落实；但政策如果只顾及20%的决策者利益，那这将衍生滥权和贪污现象，这就有如大道公司般，因为必须顾及决策者，而导致人民必须缴付高昂的过路费。

出席嘉宾有第二副首长拉玛沙米、行政议员曹观友。仪式上，大会也颁发 ARTDO 国际领袖与人力资源发展卓越奖(机构组)：Institute Bank Bank Malaysia、个人组：巴林皇家航空公司执行长阿末 M.AL 安南。是次会议，也获得来自26个国家的代表参与。#

杜乾煥：人资是动力 檳需留住人才

ARTDO 国际主席拿督杜乾煥说，大量熟练的人力资源，提升劳动生产率以及留住人才是檳州未来的发展主要策略。

他说，ARTDO 是个注重研究和发掘人力资本发展，人才管理、工业关系和提升生产率组织，因此，也是个资源培训和发展的中心。在过去的一年里，该组织也活跃于研究、宣导人力资源发展，并在多方面取得最新发现。

他是周一出席第36届 ARTDO 国际领袖与人力资源发展培

训大会致词时，如是指出。

杜乾煥也说，人力资源发展无疑是檳城持续成长的主要动力，重要的是要如何去开发人力资源。

“人力资源的发展可分为数方面，如确定个人的管理能力，如何持续性为相关领域培训所需员工、如何激励工作团队等。”透过这项大会，他相信可为州政府和企业提供相关资讯及制定未来发展的方向。

另一方面，他认为，檳城也可致力于发展成一个会议、奖掖、大会、展览(MICE)中心。

檳城當地光華日報有關 ARTDO 年會進行情形報導

檳州政策成效 首长：看民参与度

(檳城5日讯) 檳州首席部长林冠英强调，让每个人参与政策非常重要，因为一项政策的成功也取决于人民的参与。

他指出，得到国际组织的国际性认证非常重要，因可吸引外资的同时更可让别人认识这国家。

他说，若要达到以上的目标，「参与」的课题就是非常重要的一环，惟如何确保所有人都能参与政策，乃一项非常艰巨的工作。

他随即引用80/20法则作出进一步说明，并强调上述论述之重要性，即当80%的资源取决于20%的决策者时，让所有人士都可参与在政策里就显得非常重要。

他指出，被拟定的政策可以倾向保护资源的，却也可倾向有利决策者的。

勿忽略少数决策者

他举例说明上述两种现象。其一，当政策过于倾向20%的决策者时，就会发生贪污及浪费资源等问题，而我国大道公司虽已得到资本开支的回报，但大道收费迄今仍不断提高，该公司坐收盈利，但人民却须背上沉重的经济担子，就是其中的例子。

无论如何，首长也提醒就算

该20%决策者只是少数，但也不应该被忽略，否则有关政策也不会取得成功。概括而言，也被称为帕雷托法则的80/20法则，意指在众多的现象中，80%的结果决定于20%的原因。

首长是今日为「第36届国际培训总会 (ARTDO) - 领导及人力资源发展研讨会」主持开幕后，在记者会上如是指出。

人力资源推动发展

另外，他在较早前的开幕礼致词上指出，要奠定经济成长就需考量到6个要点，即建立以民为本的政府、创新求变、公平法则、稳定及均衡的发展、企业诚信及打造独特品牌。

他认为，若个人或企业没有愿景、规划及了解所面对问题，就会迷失自己而无法获得成功。

另外，国际培训总会主席拿督杜乾焕指出，檳州作为会议、激励、会议及展示中心 (MICE) 却没有拥有富足的人力资源时，如何做好人力资源管理就显得格外重要。

林冠英强调，奠定经济成长需考量6个要点，即建立以民为本的政府、创新求变、公平法则、稳定及均衡的发展、企业诚信及打造独特品牌。

他指出，人力资源方面的课题繁多，当中包括了提高人力生产量、留住人才、如何激励员工等。

此次研讨会主题为「建立人力资本及才能乃成长及昌盛的关键」，并汇集26位来自世界各国人力资源发展专家作为主讲人。

林冠英也受邀颁发两项「人力资源发展卓越奖」奖项予个人得奖者及团体，个人奖由来自巴林的阿末阿尔巴纳获得，团体奖则由大马银行机构获得。

出席该研讨会的尚有副首长拉玛沙米博士、曹观友行政议员及国际培训总会永久主席徐计发等。



林冠英 (左2) 受邀颁发「人力资源发展卓越奖」个人奖项予来自巴林的阿末阿尔巴纳。左起为拉玛沙米及波尔纳多。

檳城當地東方日報有關 ARTDO 年會進行情形報導

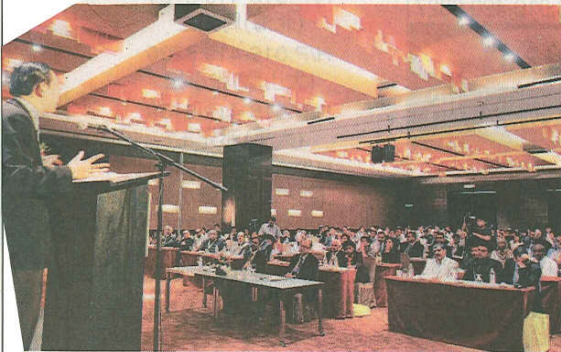
2009年10月6日(星期二)

“第卅六屆國際領導及人力資源發展論壇”開幕

26國參與首長抱病出席 代表為天災受難者默哀

(檳城) 檳州首席部長林冠英昨日(5日)抱恙出席“第卅六屆國際領導及人力資源發展論壇”開幕禮，并帶領來自26國代表共同為最近受到天災摧殘的菲律賓、印尼等國受難人士默哀一分鐘，表示深深的哀悼。

這項由“亞洲區域培訓及發展機構”(ARTDO)在G酒店所舉行的活動，共獲得約250人參加。由於檳州身為東道主，加上此國際機構的主席也是來自檳州的拿督杜乾煥，患上感冒的林冠英因此堅持不拿病假，抱病出席論壇的開幕禮。



“第卅六屆國際領導及人力資源發展論壇”獲得了26國計250人的出席，共同研討培訓人力資源大計。

林冠英 留住人才是大挑戰

林冠英同時強調，如何留住人才是目前的一大挑戰。

大馬有許多優秀的學生都在外國接受高等教育，他們有的自掏腰包、有的領取政府或其他大學提供的獎學金及助學金，如新加坡、美國、英國及澳洲，他們當中很多人畢業後，都選擇留在當地。即使是本地畢業的大學生也選擇移民到其他國家，特別是新加坡，以追求更好的事業前景。

“我們的歧視政治環境，加上移居國重視績效、提供發揮潛能的公平機會，造成我們的人才

嚴重外流。這讓我們付出沉重的代價。”

會上，他亦特別感謝杜乾煥把這項國際論壇辦在檳城，讓更多人得以藉此機會認識檳城。他說，檳城目前正積極走向全世界，要達成國際城市的目標，城市行銷與包裝是不能或缺的一環，透過國際論壇的舉行，正好可以被世界所看見。

“另外，州政府的執政方針也需以民為本、人民要擁有創意革新的展現、企業需整合及永續發展的概念必定要貫徹，結合這5點，始能打造一座國際城市。”

人才多少決定競爭力



←杜乾煥(左)頒贈紀念品給抱恙出席的林冠英。

林冠英在致詞時以沙啞的聲音表示，今日世界的競爭就在於搶人才，誰的人才多，誰的競爭力就會比別人高。

“沒有天然資源的檳城更是需要如此，才能從激烈競爭中脫穎而出。”

他也認為，檳州如今必須提升價值鏈，朝向低產量、高附加價值、高成本的生产，如設計與發展、研究與發展。

“若要轉型成功，我們必須擁有強大的工程及科技能力。不幸的是，我國，包括檳城，皆面對嚴重缺乏高素質設計工程師、科學研究人員及技術支援專業人士。”

教育水平影响科研人员培养

他說，科研人員的缺乏，與我們失敗的教育制度有關，讓我們無法擁有符合工業需求的工程師及科學家來提升技術。在中國，“教育”由聯邦政府直接管理，不是州政府。而很多聯邦制體制的國家，教育其實是州屬管轄範圍。

“高等教育水平低落，多由各種歧視因素造成，包括新生錄取、員工錄用及升遷方面，皆影響了我們栽培高素質的科研人員。要如何提升教育水平，依舊是我國及檳州在邁向科技領域方面所面對的挑戰。”

檳州第二副首席部長拉瑪沙米前晚出席第卅六屆國際領導及人力資源發展會議歡迎晚宴上也表示，作為負責州內人力資源的事務官員，他的任務就是確保人力資源達到最高水準，以便檳州可以維持競爭力的同時，也能把生意成本降至最低。

他坦言面對最大的困難，就是勞工和人力資源的法令，無論是聘請外勞、工作環境的性別平等，最低工資、職場上安全健康的訓練，都是由中央政府掌控。

此外，他表示，州政府也将从教育上着手，除了兴建更多的图书馆，让年轻人多接触知识，提高科技的兴趣，藉此建立人才库。

拉瑪沙米：負責州人資事務

面對中央2法令阻攔

檳城當地星洲方日報有關 ARTDO 年會進行情形報導



■250名来自各国参与者，在林冠英带领下，为印尼地震的受害者默哀。

林冠英：檳邁向國際城市 須續成長留住投資客



■林冠英（右2起）颁发ARTDO国际管理及人力资源发展杰出奖给马来西亚银行研究院代表刘汉胜，第二副首长拉马沙米（左起）与杜乾焕陪同。

（檳城5日讯）
檳州首席部长林冠英指出，檳州在迈向国际城市，许多方面都需获得配合，而州政府执政18个月以来，也达到符合一些标准。

他说，檳州要成为国际城市，需要获得国际组织的认同，而在这方面，就要继续取得成长并留住企业投资。

他也指出，在去年宣布的102亿令吉投资额，至今年为止，没有任何投资被取消。

林冠英是主持第36届“亚洲区域培训及发展组织（ARTDO）”国际领袖及人力资源培训研讨会开幕仪式上，这麽指出。

这项由该组织主办的研讨会，是在G酒店举行。

他说，在迈向国际城市方面，需实行民主及以民为本的政府、让人民有更多自由、使人民富裕以及强调品牌等，州政府就朝向这个目标。

林冠英指出，檳州获得国际透明组

织所发布的“2009年全球贪污报告”，获得认可与表扬，这是展开猫政府的成果。

沒投資被取消

此外，他也指出，在企业发展方面，分别为80%是人力资源，而20%是决策者，任何政策的执行都需涉及所有人士，若决策只顾及80%人力资源，或引来决策者不配合；但若只顾及20%决策者利益，会带来贪污滥权现象，就如大道公司顾及决策者利益，因而道路使用者需付昂贵过路费。

亚洲区域培训及发展组织拿督杜乾焕指出，是项研讨会吸引250名来自26个国家的人力资源领域代表参与。

此外，会上也有颁发ARTDO国际管理及人力资源发展杰出奖给研究院与个人的组别。

在研究院的组别方面，马来西亚银行研究院（IBBM）获取这奖项，而在个人组别方面，则由巴林皇家航空公司执行长阿末奥巴马获得。

檳城當地中國報有關 ARTDO 年會進行情形報導

