

考試院參加 2010 年亞洲國際培訓總會
(ARTDO International)
第 37 屆年會報告書

出 國 人：蘇副處長清波

陳科長怡君

朱專員琇瑜

姚專員婉麗

薛科員瑞慶

出國地點：馬來西亞吉隆坡

出國期間：99 年 7 月 26 日至 7 月 31 日

報告日期：99 年 8 月 27 日

目錄

第一章	前言	第 3 頁
	壹、緣起	第 3 頁
	貳、亞洲國際培訓總會簡介	第 3 頁
	參、代表團成員、活動行程及大會議程	第 4 頁
第二章	論文摘要	第 7 頁
	壹、中華民國公務人力資源發展	第 8 頁
	貳、台灣勞動力發展策略	第 19 頁
	參、以有效的領導帶動組織績效	第 26 頁
第三章	心得與建議	第 31 頁
	壹、研習心得	第 31 頁
	貳、建議事項	第 36 頁
附錄一	代表團成員名單	第 41 頁
附錄二	代表團行程	第 43 頁
附錄三	大會議程	第 44 頁
附錄四	活動照片	第 50 頁

第一章 前言

壹、緣起

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 99 年度遴派蘇副處長清波，偕同陳科長怡君、朱專員琇瑜、姚專員婉麗、薛科員瑞慶等 5 員，加入由中華民國訓練協會所組成之代表團，於本（99）年 7 月 26 日至 31 日前往馬來西亞吉隆坡，參加亞洲國際培訓總會(Asian Regional for Training and Development Organization International，簡稱 ARTDO International)第 37 屆年會。

貳、亞洲國際培訓總會（ARTDO International）簡介

亞洲培訓總會（Asian Regional Training and Development Organization 簡稱 ARTDO）為一非政治、非營利目的之國際性聯合組織，創立於 1974 年。成立之初，是由 12 個亞太區域國家推派人力資源專家代表組成，我國之中華民國訓練協會（CSTD）為其創建會員，所屬會員含括亞太地區三十餘國的訓練組織、專業訓練團體、跨國性企業機構及其他致力於人力發展之組織與個人。嗣後 ARTDO 為因應時代潮流，並強調與國際接軌之策略目標，於 1998 年正式更名為亞洲國際培訓總會（ARTDO International）。

該組織主要致力下列四項任務：

- 一、協助亞太地區訓練組織成長發展並朝國際化目標邁進。
- 二、與國際組織及公民營機構合作致力亞太地區人力資源發展相關事宜。

- 三、鼓勵贊助亞太地區的訓練發展研究和出版品的發行；
- 四、成為亞太地區訓練發展的資源中心。

ARTDO 組織架構設有中央委員會，負責推動各項會務，其委員(ARTDO Officers)，係由各國會員代表選舉產生，另有秘書長綜理大會秘書處(設於菲律賓馬尼拉)各項行政業務。

為貫徹任務目標，達成亞太區域各國進一步運用人力資源，並協助會員團體建立訓練網絡與發展培訓組織，ARTDO 為其會員提供以下的服務：

- (一) 定期召開國際年會：每年定期於亞太地區不同國家召開年會並舉辦國際性管理及人力資源發展研討會。
- (二) 辦理年度人力資源發展傑出貢獻獎(Asia-Pacific HRD Award)：自 1984 年起，每年針對亞太地區人力資源發展傑出貢獻之團體或個人所頒發之獎項。
- (三) 發行出版品及「HRD Focus」季刊，提供會員人力資源發展有關研究報告及最新訊息。
- (四) 交流參訪活動：透過秘書處安排之非正式交流參訪行程，提供會員彼此交流參訪研習之機會。
- (五) 編印 ARTDO 會員名錄供會員參考。
- (六) 設置人力資源發展資料交換中心，提供會員人力資源發展資訊傳播交流之服務事宜。
- (七) 設立亞太地區人力資源發展資源中心：定期與 Ateneo de Manila University 及 Leiceste University 合辦授有學位之人力資源發展專班及遠距教學課程，以培育亞太地區人力資源發展專業人才。

參、代表團成員、活動行程及大會議程

本次亞洲國際培訓總會第 37 屆年會 (37th ARTDO

International Leadership & HRD Conference) 於 99 年 7 月 26 日至 31 日在馬來西亞吉隆坡的 Palace Of The Golden Horses 舉行，主要討論議題為：「聚焦領導—以人力發展追求卓越績效 (Leadership Focus—People Development for Peak Performane)」，共計舉辦 1 場專題演講、1 場大型座談、12 場小型座談及 3 場分組研討，參加人員共 200 餘人，分別來自亞、非洲及中東地區等地。雪蘭莪州首席部長應邀出席開幕式並致詞。我國政府部門首長及相關機關(構)人員分別於會中發表演說如下：

一、行政院勞工委員會王主任委員如玄：

提升台灣勞動人口競爭力的人才投資策略 (Enhancing Competitiveness of Labor Forces Through Talent Investment Strategies in the Republic of China)

二、公務人員保障暨培訓委員會李副主任委員嵩賢：

中華民國公務人力資源發展 (Public Sector Human Resource Development in the Republic of China)

三、行政院勞工委員會職業訓練局林局長三貴：

台灣勞動力之發展策略 (Development Strategies for Taiwan Labor Forces)

四、淡江大學公共行政學系黃教授兼系主任一峰

策略性人力資源發展及組織績效：在台灣的實證研究 (Strategic Human Resource Development and Organizational Performance: An Empirical Study in Taiwan)

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李理事長嵩賢領隊，代表團成員名單如附錄一；代表團行程共 6 天 5 夜，詳如附錄二；大會議程及研討主題、各場次座談會主持人及論文發表人詳如附錄三。

第二章 論文摘要

本次亞洲國際培訓總會第 37 屆年會，係由各會員國內著名產官學界代表人員，分別就「聚焦領導—以人力發展追求卓越績效」為主軸，並以領導行為、績效管理及人力資源發展理論趨勢等議題為核心，提供產官學界對於人力培育與發展經驗及作法，並進行專題演講，期待藉由不同領域的激盪，創造管理新思維。以下就三篇發表論文摘要敘述，並酌做心得建議，茲分述臚列於下：

壹、中華民國公務人力資源發展 (Public Human Resources Development in the Republic of China)

- 一、主 講 人：李嵩賢，副主任委員，公務人員保障暨培訓委員會
- 二、發表日期：2010 年 7 月 28 日 4:45pm to 5:30pm

貳、台灣勞動力發展策略 (Development Strategies For Taiwan Labor Forces)

- 一、主 講 人：林三貴，職業訓練局局長，行政院勞工委員會
- 二、發表日期：2010 年 7 月 28 日 4:45pm to 5:30pm

參、以有效的領導帶動組織績效 (Driving performance through effective leadership)

- 一、主 講 人：Ahmed M. Al-Banna，巴林起源集團 (Origin Group) 總裁
- 二、發表日期：2010 年 7 月 29 日 2:00pm to 3:00pm

中華民國公務人力資源發展

(Public Human Resources Development in the Republic of China)

主講人：公務人員保障暨培訓委員會 李副主任委員嵩賢

壹、前言

1990 年代是人力資源發展的關鍵年代，McLagan 於 1989 年提出「HRD 實務型模」(Models for HRD Practice) 一文，對於 HRD (Human Resource Development) 與 HRM (Human Resource Management) 提出清晰的概念，其後在美國訓練與發展學會 (The American Society For Training and Development, ASTD) 的演講中，指出 HRD 之內涵應具備更專精之知識，而主張將 HRD 自 HRM 中獨立，並將 HRD 界定為「整合並運用訓練與發展、組織發展、生涯發展等三因素，以增進個人、全體與組織效率的作為」，此次演講對人力資源發展的理論與實務產生極大的影響。

而後隨著冷戰結束，造成國防工業蕭條，連帶傳統工業也受到波及，為改善經濟衰退現象，管理學者提供了許多解決方案，其中企業流程再造 (Business Process Reengineering, BPR) 引起極大的關注。其中 1992 年 David Osborne 於“新政府運動”一書中提出政府改造，1994 年 Michael Hammer and James Champy 提出企業再造，均主張政府組織及流程需重新檢討改造。其後 Peter Senge(1990) 提出的第五項修練 (The Fifth Discipline) 強調團隊學習，I. Nonaka (1995) 提出的創新求勝—智價企業論 (The Knowledge Creating Company)，更強調知識創造企業及知識管理的概念，以上對於人力資源發展均有重大之變革。

綜上，所謂 BPR 即在指企業流程管理。而所謂人力資源管理則指在組織中，將求才、育才、用才及留才之流程，加以串

連所需之哲學、方法與理論的管理技術。其實歸根究底所有的管理學均為一種流程管理。故 BPR 之定義即為「根本重新思考，徹底翻新作業流程，以便在現今衡量績效的關鍵上，如成本、品質、服務及速度等，獲得巨大的改善」。因此，對於傳統的組織結構疊床架屋、官僚型態組織之弊病及法規緊密缺乏彈性，所產生之資源浪費、無法滿足人民需要之情況均須加以改造。所以，我國組織再造之策略即為結構層級再造、人力及服務再造及法規鬆綁，以建構合理的政府職能及組織規模，並提昇政府行政效率，以確保公共任務之妥善實施。本次演講亦從此觀點出發，先回顧我國歷年對政府公務人力之發展並對現況做一檢視，而後提出因應未來人力資源發展之具體作法。

貳、內容摘要

一、我國 PHRD (Public Human Resources Development) 歷年努力的重點

回顧台灣政府在過去數十年對公務人力資源發展所做的努力，首先，1954 年依據憲法擴大考試用人範圍、1969 年全面推動「職位分類」制、1970-1989 改善公務人員待遇、1995 年推動公務人員退休撫卹制度改革、1996 年成立公務人員保障暨培訓委員會，建立公務人員保障制度及配合公民與政治權利國際公約、經濟社會文化國際公約兩公約施行法的通過，為我國公務人力資源管理注入新觀念，創造平等健康的工作環境，去除玻璃天花板現象，建構平等、安全、健康的工作環境。

二、現況檢視

(一) 中華民國政府組織架構

- 1、中央政府：總統下設行政院、立法院、司法院、考試院及監察院五院，其中行政院職權及規模最大，下設 37

個部會。

2、地方機關：設台北市、高雄市 2 個直轄市，台北縣等 23 個縣轄市及 319 的鄉鎮（市）。

（二）人力分析

1、目前公部門人力約為 827,910 人，其中公務人員共 339,875 人，包括行政機關 222,336 人、公立學校（職員）25,079 人、公立衛生醫療機構 20,675 人及公營事業機構 71,785 人，其中行政機關 222,336 人，中央政府為 90,541 人，佔 40.72%、地方機關為 131,795 人，佔 59.28%，地方各行政機關基於幅員需要較中央機關多 4 萬餘人。

2、就行政機關公務人員素質分析，隨國民所得提高及重男輕女觀念逐漸淡薄，女性教育水準普遍提升，復以政府部門工作相對民間穩定，女性擔任公職之比例攀升，代表工作環境中已無玻璃天花板的現象，另由教育程度顯示政府機關具挑戰性及穩定性之工作環境，足以吸引高素質人力進入服務。行政機關公務人員素質分析足以顯示公務人員素質益見提升，有利政府服務品質之提高。

人數	性別（%）		大專以上程度（%）	平均年齡	平均年資	考試任用
	男性	女性				
222,336	66.13%	33.87%	79.98%	41.86 歲	15.69 年	91.32%

（三）招募選拔

採公開競爭方式，人力資源管理以考試用人肇其端。中華

民國國民年滿 18 歲以上，不分種族、宗教、性別、學歷，均得參加公開競爭之公務人員考試，經筆試錄取參加職前訓練合格後，任用為正式之公務人員。

（四）職等結構

我國公務人員職等結構採「官職等制」，係依官等及職等任用，行政機關除政務人員及民選首長外，官等由高至低分為簡任、薦任、委任 3 個官等。職等分為 14 個職等，以第 14 職等為最高，第 1 職等最低；其中第 1 至 5 職等為委任官等，第 6 至第 9 職等為薦任官等，第 10 至第 14 職等為簡任官等。各機關組織法規所定之職務，應就其工作職責及所需資格，依職等標準列入職務列等表。必要時，一職務得跨列 2 個至 3 個職等。由委任官等晉升薦任官等及由薦任官等晉升簡任官等都必須經過考試或訓練途徑取得資格。

（五）訓練發展

- 1、實施職前訓練 (orientation)：以提升新進人員組織社會化 (socialization) 的學習進程。
- 2、實施在職訓練 (in-service training)：分別由 16 個公立培訓機構執行。依統計資料顯示，98 年度平均每人參與在職訓練時數為 88 小時，其中高階簡任官 45.9 小時；中階薦任官 89 小時；基層委任官 79.3 小時。明顯看出各官等訓練時數不平衡的情況。

（六）績效評核

公務人員之工作績效，採綜覈名實、信賞必罰之原則，做準確客觀之考核。考評列等分為甲、乙、丙、丁等。列甲等者，給與一個月俸給總額之一次獎金；列乙等者，給與半個月俸給總額之一次獎金；列丙等者則留原俸給，不予獎勵；列丁等者，予以免職。惟依近年來之考核結果，考核為甲等者佔 75%、考核為乙等者佔 25%，丙等之考列比例僅佔 0.1~0.2%，因此，產

生考績制度與績效無關，人人有獎的情況。

（七）退休給與

公務人員於服務一定年限，得申請自願退休。如已屆 65 歲，則由政府予以命令退休。不論是自願退休或命令退休，均由政府依其職等及工作年資計算支給退休金，一次給付或按月給付。退休經費採儲金制，公務人員每月按薪給提撥 8%-12%，其中公務人員自行負擔 35%，政府相對提撥 65%，儲存退撫基金統一循環使用。

三、因應 HRD 之具體作法

面對全球化現代管理潮流之發展、提昇政府效率及回應力的要求，政府該如何因應，本文提出組織再造、科技治理、員額精簡及人力精實等四個思考方向：

（一）組織再造

行政院組織再造四法立法通過，為打造一個精實、彈性、效能的政府踏出歷史性的一步，未來行政院將從 37 個部會減為 29 個部會級二級機關，三級機關之總數也由 281 個調整為 70 個。另地方機關之數量也由 25 個精簡為 22 個，其中包含台北市、新北市、台中市、台南市及高雄市等 5 個直轄市。

當然，在組織進行改造作業的過程中，難免會引起公務員反彈，而衍生出其他問題，惟依行政機關組織長久以來的運作問題，如部會數量太多，超出合理管理幅度，增加橫向協調成本、編制員額不斷膨脹，人事經費負擔沈重或組織法制、運作方式欠缺彈性，難以因應環境快速變遷等，因此，不論是精簡與否，均應對目前之政府機關組織規模作最適之調整。

（二）科技治理

1、電子化政府

台灣在 1996 年開始推動，在全球電子化評比到世

界前 5 名，美國布朗大學發表 2008 年最新全球電子化政府調查評比報告，台灣榮獲全球第 2 名。目前我國 E 化入口網站主要服務內容為資訊查詢、網路申辦、政府與民眾雙向溝通平台、稅賦申報、電子公文交換、學費、罰單繳納、國家考試報名等，因此，善用科技管理政府，以補足人力之不足。

2、推動單一窗口服務

建立單一洽公地點、單一洽公次、單一接觸點、單一作業動線，讓民眾在洽辦公務時，只要在單一窗口交件，即可獲得全程、親切、有效率的便民服務。其主要之目的在於簡化跨機關作業流程，深化服務內容，加速資料交換，同時提升政府服務效率與效能，調整行政作業方式與流程，提供跨系統資料查驗，增加民眾網路申辦的效率與便利性。目前，推動單一窗口成效顯著的單位，包括戶政、地政等機關。

3、整合人事資料庫

建立跨機關網路資訊作業平台，制定標準作業規範，加速整合各級政府機關資料庫，以促進我國電子化政府轉型，以銓敘部業務資料庫及行政院人事行政局全國公務人力資料庫等二大人事資料庫為整合基礎，將公務人力資源管理等各項資料加以系統化，將有助於簡化作業程序並有效掌握公務人力資源全貌及資料分享之目標。

(三) 員額精簡

依中央政府機關總員額法規定，中央機關總員額數為 173,000 人，且於 5 年內必需降為 160,000 人，而現有總員額為 164,000 人，故尚須精簡約 4,000 人。因此，為達員額精簡之目的必須採取鼓勵措施，如對於符合退休條件者，給予加發

退休金、優惠存款等優惠退離措施，降低退休年齡，對於因精簡所造成之單位調動者，其待遇不受影響，另針對未達優惠退離措施之現職人員施以專長轉換訓練，以助其職務調整、轉換工作之需。

（四）人力精實

1、嚴格選拔新進人力

運用具效度考選技術，如評鑑中心法（Assessment Center，AC）作為選拔新進人力之工具，另建立培訓評量淘汰機制，以淘汰受訓人員，本訓用合一原則，運用高效度培訓技術及多面向評鑑機制，建立培訓評量淘汰機制，使訓練具選拔功能，始能提升公務人員素質。

2、加強人力資源發展

提升培訓組織層級，國家文官培訓所改制為國家文官學院，不但拉高組織層級，更引進新的培訓方法與技術，運用「評鑑中心法」進行訓練及其成效評量，利用各種與工作相關的模擬情境以培養受訓人員的能力、知識及技能並評鑑其發展潛力，規劃適合之個人職涯路徑。另進行人格心理測驗，研發公務人員專用之心理測驗，以協助受訓人員自我覺察，瞭解個人性格之優缺點，並作為職涯規劃及機關用人之參考。

3、加強高階文官培訓

建立高階文官篩選機制，以選拔並培育高階公務人員的管理、領導與決策能力，並配合開辦高階公務人員發展性訓練，規劃 TOP— SCS（「高階文官飛躍方案」（Take Off Program for Senior Civil Service）方案，規劃自簡任非主管中甄選 100 名優秀人才，進入高級文官團培訓，以提升高級文官之素質，進而提升政府整體決策品質。

4、建構培訓地圖

建立各官等人員之訓練地圖，將其於擔任文官期間所必須接受之訓練，以系統化之方式呈現，並據此地圖進行各種訓練。

5、建立職涯發展體系

生涯發展系統透過技巧與方法，依據各職務之核心職能及配合個人特質、專業需要，製作專屬於個人之訓練資料（卡），依此紀錄進行訓練，並建立個人之職涯發展體系。

6、緊密連結考訓用合一政策

建立薦升簡官等訓練體系及高階主管特別訓練管理制度，嚴謹選拔高階文官進入國家文官學院培訓，建立人才庫、有計畫職務歷練，建構快速升遷機制，並嚴格進行考核。

7、勵行公務人員績效考核

實施績效型考績制度，修改考績法，使考績具有獎勵性、發展性、輔導性及淘汰性，其修改重點，首先將考核項目包括工作績效及工作態度，考績分為優、甲、乙、丙、丁五等，優等：90分以上、甲等：80分以上，未達90分、乙等：70分以上，未達80分、丙等：60分以上，未達70分、丁等：未達60分。各機關受考人考列優等人數比率，最高不得超過5%；考列甲等以上人數比率，最高不得超過60%；考列丙等人數比率，不得低於3%。另優等較甲等多1/2個月的獎金，乙等則維持現行晉本俸一級及1/2個月獎金，但須次年仍考列乙等始晉年功俸。而丙等第1次係留原俸級，並輔導改進；第2次降級改敘或減俸，並輔導改進；第3次則辦理資遣或退休。10年內考列1優或連3甲得抵1丙，

逾 10 年之丙等不計列。

(五) 塑造平等健康符合人權之工作環境

依「兩人權公約施行法」規定，各級政府機關均應確實檢視其主管業務各項工作是否契合兩人權公約相關規定，並完成相關法令及行政措施之增（修）訂或廢止。目前已配合修正或訂定之相關人權法制，在消除性別歧視部分，計有性別工作平等法、性騷擾防治法及性別平等教育法，另於公務人員考績法施行草案中，更將涉性騷擾違反行政中立情節重大等行為，列為應考列丙等條件等。

四、結語

自 1990 年代冷戰結束開始，歷經許多管理思潮之產生，各項因應公務人力資源發展之措施運孕而生，而我國政府在面對當前各項管理挑戰所作之變革中，雖然導致機關數減少、員額精簡，但相信人力素質會因此而提高，透過嚴格選拔新進人力，輔以對現職人員之訓練，勵行公務人員績效考核，淘汰不適任人員，緊密聯結考訓用合一政策，所有作為之目的只有一個，即在提高政府人力素質，創造人力資本，也希望藉由上述改革，創造一個具競爭力及競爭優勢的國家。

參、個人心得

從主講者的演講內容，讓我們從人力資源發展的演變史中瞭解 HRD 所涵蓋的範圍已包含訓練發展、組織發展、生涯發展及績效管理，惟實務上，公私機構大多仍僅以訓練發展為重點，觀諸我國公務人力現況及未來之發展趨勢，已針對我國 PHRD 之輪廓作全面之建構。然而，訓練與進修或發展既然是人力資源發展的一環，培訓體制的強化與高階文官的養成又為

文官制度改革的重點，故國家文官學院成立之目的即在整合公務員培訓資源，避免人力浪費，為國家打造優秀的文官團隊，以提升國家競爭力，並肩負強化我國高階文官培訓、推動國際培訓交流合作、完備培訓體系及分享培訓資源之重責大任。

我國在積極建構培訓地圖、建立職涯發展體系等年度培訓計劃的同時，對於公務員而言，除可兼顧個人個別之需要，亦可加強培訓的效率，非常符合訓練之目的，惟公務人員在職涯發展過程中，除須不斷透過培訓充實知能外，政府機關也必須要透過評量觀察，擇優輔劣，以強化政府績效，俾符合發展之目的，因此，對於公務人員各項培訓需求評析、績效評估、訓練評鑑方法及技術之研究發展等事項，確實掌握施訓成效，完備培訓體系，將是未來訓練與發展得否落實之關鍵。

另評鑑中心法自 1956 年首度引進迄今，在國外不論是公私部門的應用，均有愈臻普遍的趨勢，但在國內部分企業雖已採用 AC 作為選拔人才之手段，惟仍屬有限，至於國內政府機關包括公務人力培訓機構，礙於費用極高，則多處於研究試驗階段尚未普及，由於 AC 的效度係數甚高，對於應試者能力鑑識亦優於其他測驗方式，惟其他個別的測驗方式，應仍具有實用上的價值，AC 是否能完全取代，值得進一步研究。又由於 AC 亦是目前最具效力的人力資源管理的新工具，其實施方法與技術已臻成熟，效果也受到肯定，惟於實際執行過程中對於評鑑因素之界定、訓練主題之擬定、評鑑人員之挑選、訓練與培訓行政人員與講師證照之核發及管理事項等均為實施 AC 成敗之關鍵。

歷年來瑞士洛桑國際管理學院（IMD）及世界經濟論壇（WEF），公布國家競爭力與全球競爭力評比與國家排名時，「政府效能」總是最引起討論的指標。而我國在國際間的競爭力總體排名從去年的 23 名躍升到第 8 名，主要在於企業競爭

力與政府效能大幅提升，政府效能從 18 名進步到第 6 名，創歷年最佳，由此可知，國家競爭力之提升有賴政府施政績效的提升，而文官能力的培訓則是提升政府施政績效的基礎工作。台灣要增進國家競爭力，其關鍵便是要強化文官體系能力，尤其是高階文官必須不斷學習，以強化知識管理能力。以「高級文官團」之構想言，除須落實績效管理與考核制度外，對於高階文官之培訓亦為重要之一環，畢竟未來高階文官的訓練應該強調中長期的培育，焦點應放在整體組織需求與未來發展，擴展高階文官對於國家發展整體視野，而不只是專業知能的提昇，或工作技能的訓練，更非升簡任官等訓練的延伸。高階文官的訓練是屬於領導及管理發展的訓練，重點在培養領導人格與管理才能，必須持續施予帶狀化的系統培訓，以養成其應具備的領導和管理才能。因此，面對快速變遷的環境，如何透過各種培訓措施提高政府效能，使國家在全球化趨勢中持續保有競爭優勢，是當前我國公務人力資源發展之重要課題。

台灣勞動力發展策略

(Development Strategies For Taiwan Labor Forces)

主講人：行政院勞工委員會職業訓練局林局長三貴

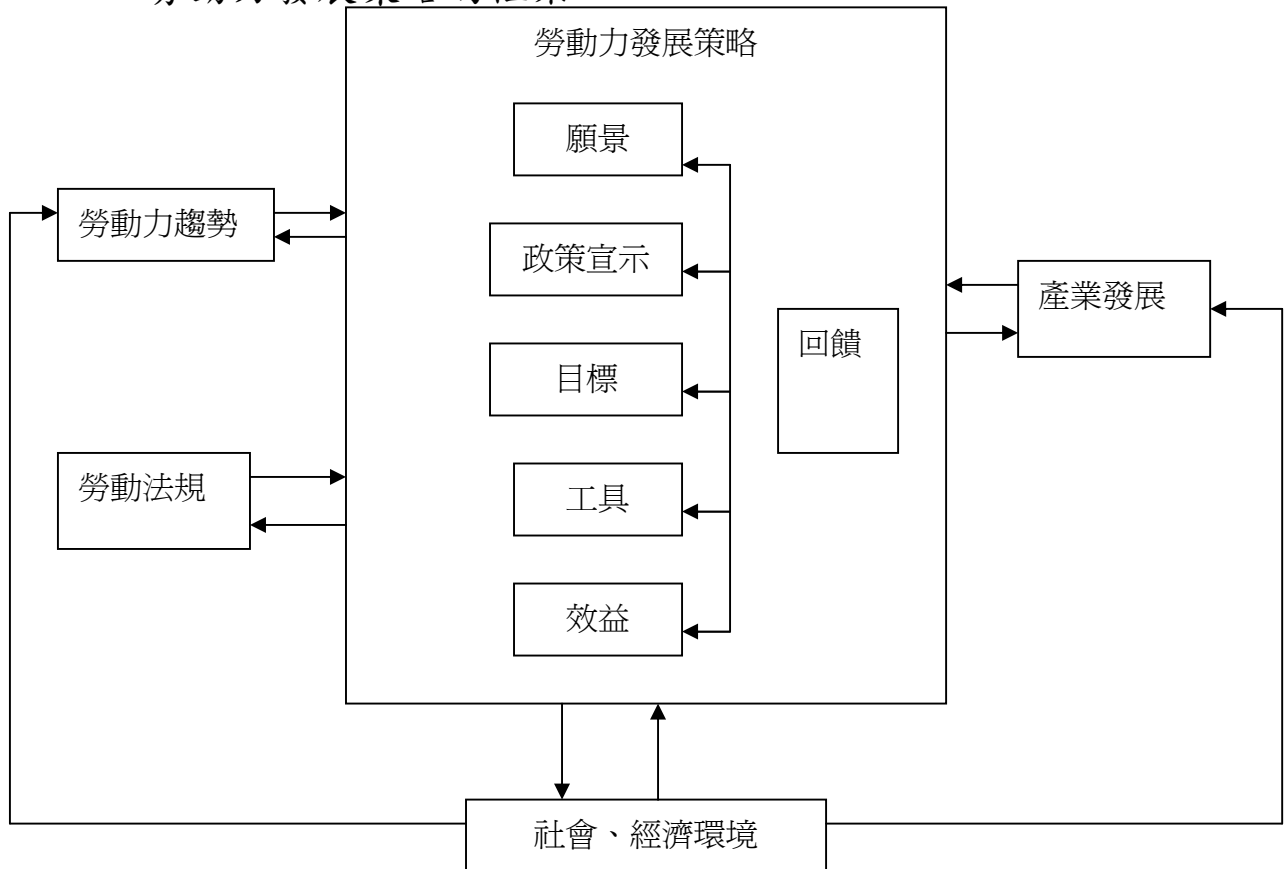
壹、前言

本文為國內行政院勞工委員會職業訓練局林局長三貴的英文演講摘要，發表於 2010 年 7 月 28 日下午亞洲國際培訓總會第 37 屆年會第四場大會演講。主要內容為：一、勞動力發展策略的框架。二、台灣社會、經濟環境分析。三、技術發展。四、促進就業。五、前瞻性勞動力發展策略。

台灣的勞動力發展策略內容豐富且多元，依據勞委會單位的職掌分工，涵蓋職業訓練（含在職者職訓和失業者職訓）、就業服務、和失業補償；各項內容也都與時精進，媲美先進國家。但為因應日益全球化的快速變遷，特別是大量外勞來台工作，以及台灣海峽兩岸即將簽署 ECFA 可能影響的勞動力該何去何從，故台灣的勞動力發展策略應強調提高勞動力的素質（quality），拉開本勞與外勞的差距；以及提升勞動力的就業力（mobile employability），展現各地都可就業的就業力（employability），才能因應迅速移動的資本與技術態勢，以及地區就業機會的差異（Martin and Morrison）。

貳、內容摘要

一、 勞動力發展策略的框架



台灣勞動力發展策略的願景是就業活力，兼顧企業發展（僱用彈性）與就業安全；優於就業安全、社會安全、社會保障。勞動力發展政策在宣示上應兼顧企業與勞動力的需求，兼顧全球化與在地化，始能促進勞雇雙贏。

目標係要提升勞動力的流動就業能力，工具選擇包括技能發展、勞動力開發、促進就業等，其效益則將展現於勞動條件和產業發展。

在勞動力發展策略的形成過程中，社會經濟環境（包括勞動力趨勢、產業發展、其他社會經濟環境）、勞動力發展趨勢會對相關策略有所影響，另外法規也對於勞動力發展有其相關性，如台灣最近的 ECFA 效應及新立法通過之產業創新條例均為重要之一環。

二、台灣社會、經濟環境分析

以下藉由統計數據分析，了解台灣的社經環境及相關策略之背景。

(一) 勞動力趨勢

台灣私部門15歲以上的人口和勞動力自1980年以來仍持續增加中。而65歲以上的老年人口逐年增長，預計自2017年起扶養比例將開始遞增，目前的扶養比已達50%，未來將有越來越多的老年人口待扶養，青少年的負擔也將越來越重。

另外從工業、服務業、製造業等產業別來看就業趨勢，服務業就業人數自1980年以來快速增長，工業的就業人數成長較緩。而農林漁牧業的就業人數雖呈現下滑趨勢，但金融危機後人數反而增加。至於製造業的就業人數自2003年持續成長，但2009年受到金融風暴衝擊則呈現下降趨勢。

近年來因台灣致力於提倡身心障礙者及原住民族之就業保障，故其就業率均有提升之趨勢。各級政府機關、公立學校及公營事業機構員工總人數在34人以上者，進用具有就業能力之身心障礙者人數，不得低於員工總人數3%。私立學校、團體及民營事業機構員工總人數在67人以上者，進用具有就業能力之身心障礙者人數，不得低於員工總人數1%，且不得少於1人。

至於「部分時間工作者」及「臨時性或人力派遣工作者」等非典型勞動力所佔比率，亦有越來越高的趨勢。應否加以限制，以免壓縮了常態的工作機會，尚有爭議。

(二) 產業發展

台灣中小企業目前在所有企業界內佔有97%的比率，提供就業機會約佔7成。與大企業相較，中小企業雖較缺乏資源自行進行企業內的勞動力發展，對外部環境的遊說亦較難著力，但它們具有「輕、薄、短、小」的特質，具高度彈性去因

應外部環境的變遷。

台灣目前正推動六大新興產業發展，納入創意、研發，創造產業活力，並希望進一步能結合各國資源共同努力，發展為亞洲的「產業創意走廊」。

在全球化下，地方企業往海外投資，地方政府為避免地方經濟因此衰退，必須要結合區域內之企業，大學院校等，共同打造一個有經濟活力的地方經濟體，並可將其相關資訊提供中央，以爭取中央政府支持，進而給予地方發展的空間。

(三) 至其他社會和經濟環境，如掌握簽署 ECFA 後的活力及發揮產業創新條例所帶來的活絡與彈力等等，亦為台灣勞動力發展之重要面向。

三、技能發展

台灣未來發展的方向是採創意研發模式，依此方向，未來相關人才應具備五跨能力：跨領域、跨文化、跨地域、跨語言、跨部門，隨時隨地抱持創意，提高工作的價值。

(一) 職業訓練

為提昇勞動力，職業訓練方面，包括在職勞工及失業勞工等。在職勞工之職業培訓，3年5萬投資方案，協助事業單位人力資源提升計畫及青年人才培訓深耕方案等。失業者職業訓練部分，則針對其就業需求，提供職訓種類，除了政府自辦，亦有委外辦理，或補助事業單位培訓經費等方式辦理。

(二) 技能檢定

我們已有多項技能檢定制度，目前也正在推動「國家資歷架構」(National Qualifications Framework)，希望將技能(能力)得以清楚分級，期獲得市場認可及國際之承認。

(三) 其他強化技能部分，尚有加強學校與職場之聯結；支援友好國家之職業訓練(如與布吉納法索的職訓合作)，並希望

藉此能吸引外國人來台受訓；及勞委會的組織改造方案，整合相關業務，培養一專多能的文官，以提高組織活力等。

四、促進就業

使勞動力充分就業，才能展現出人力資本。除了提供公平就業機會、就業服務，並提供弱勢勞動力的就業協助。

（一）公平就業

台灣非常重視兩性平權，性別工作平等法於 2002 年 3 月 8 日通過實施，提供較完善的兩性平權措施；2008 年 1 月 16 日修正性別工作平等法，增訂五位受僱者以上的單位有全年七日的家庭照顧假、育嬰留職停薪假適用於所有受僱者、陪產假由二日增為三日等。2009 年 4 月公布修正就保法，增列育嬰留職停薪津貼，2009 年 5 月 1 日起實施。並於 2007 年 5 月，將禁止年齡歧視納入法律（就服法第五條）。

（二）就業服務

在每個鄉鎮都設立有公立就業服務站、台，以便利民眾使用。當 1999 年開始實施失業給付後，公立就業服務機構就採取就業諮詢、就業推介、職業訓練、失業給付四合一的服務，以促進求職者就業。尤於 2003 年制定的就業保險法後，就業服務機制更為完善。

（三）弱勢勞動力的就業協助

採取的積極性勞動市場政策個別方案包括：多元就業開發方案、就業啟航計畫、立即上工計畫（僱用補助）、青年職場體驗計畫、大專生企業實習方案、研究人員補助等。且針對中高齡者和身心障礙者（特定對象），勞委會搭配提供（含軟、硬體）職務再設計補助。

五、前瞻性勞動力發展策略

提出了充足勞動力供給數量、優質化勞動力品質及強化政府和民間組織活力三項前瞻性的勞動力發展策略，企圖以此三項策略深化台灣具有全球競爭力的人才。

(一) 充足勞動力供給數量

配合台灣六大新興產業(觀光旅遊、精緻農業、醫療照護、生物科技、綠色能源及文化創意)的發展，及時培訓相關人才，持續開發女性和高齡勞動力及整體思考外勞引進/移民政策等三行動方案架構下，完成供給充分的勞動力數量。

(二) 優質化勞動力品質

含括開發具創意的勞動力、提升職業訓練的效果、建構人才地圖、開發綠領(green collar)工作機會、產創條例下活絡地方競爭力、建構國家資歷架構及整合教育體系的改良等各方面全面推動。

(三) 強化政府組織和民間組織的活力。

改善向來由上而下的主導機制，轉化能包容由下而上的機制，再進一步發展為夥伴機制，激發台灣的優勢活力，再展台灣創意、創新及創業精神。

叁、結論

台灣勞動力發展策略，基於台灣勞動力趨勢，及面對全球未來的挑戰，並呼應歐盟的社會發展理念，揭櫫了社會融入(Inclusive)、永續(Sustainable)及聰敏(Smart)等核心目標，讓台灣勞動力策略朝向「全球新位置，亞洲新價值」(A New Global Position and New Asian Value)的新使命邁進。

肆、個人心得感想

97年以來，受到國際原油與原物料價格上漲，及美國次

級房貸風暴之影響，經濟不景氣造成之失業問題隨之而起，台灣亦無法倖免，加以我國近年產業結構變遷快速，結構性失業成為長期需要關注與解決之問題。政府積極推動各項振興方案，但為了勞動力永續發展，除了各項應急的短期措施，更需妥為規劃長期對策，尤應同時考慮如何促進台灣的經濟發展，始能因應全球化的衝擊與挑戰。

值此台灣正邁向亞洲區域經濟整合的階段，我們需要何種人才，如何培育具有全球競爭力的人才，均是必須正視的課題。台灣可以進一步凸顯「軟實力」，展現台灣特色，讓台灣人人更具競爭力，成為我們更進一步追求經濟成長與社會穩定的強大後盾，持續與全球對話。

現處科技與知識爆炸的世代，人才的流動快速且沒有疆界，國家與國家之間的交流愈來愈密切，台灣擁有優秀的人才，我們一定要透過人才之間的交流，建構一個「亞太地區人力資源培訓中心」，對亞洲提供貢獻，最終朝向「全球新位置，亞洲新價值」的理念邁進。

以有效的領導帶動組織績效

(Driving performance through effective leadership)

主 講 人：Ahmed M. Al-Banna，巴林起源集團 (Origin Group) 總裁

壹、前言

本項研討由巴林起源集團 (Origin Group) 總裁 Ahmed Al-Banna，於 2010 年 7 月 29 日亞洲國際培訓總會第 37 屆年會第 9 場座談會擔任主講，闡述如何將領導的相關理論應用於實務上，以透過有效的領導創造高峰績效。

貳、內容摘要

“績效”向為組織追求的目標，不論實務及學術界均在尋求促進組織高績效表現的方法，期透過各種管理工具、方法，或有效的領導來帶動組織績效。在討論如何以有效的領導帶動組織績效提升之前，必須先釐清 2 個問題：一是 CEO 的目標、期望為何？ 一是員工對 CEO 的期望為何？

從服務獲利鏈的關聯來看，組織內部的服務品質（亦即人力資源的系統運作，如員工甄選及發展、獎勵、職涯規劃等等）影響內部顧客即員工的滿意度，員工滿意度高低則反應在員工留任與否，以及員工的生產力上；而員工留任率及生產力反應出組織的外部服務價值（亦即顧客對服務的印象），進而影響顧客滿意度（customer satisfaction），例如組織能否配合設計或提供顧客所需的服務或產品等，當然，顧客滿意度是為顧客忠誠度的決定性因素，而顧客忠誠度（customer loyalty）反應在實務上是顧客回流或推薦介紹親友使用，這些均對組織利潤成長率及收益性有直接影響；而所謂組織績效看的就是服務獲利鏈最後所帶來的利潤成長率及收益性。

績效管理是組織如何執行策略、達成目標的管理過程。績

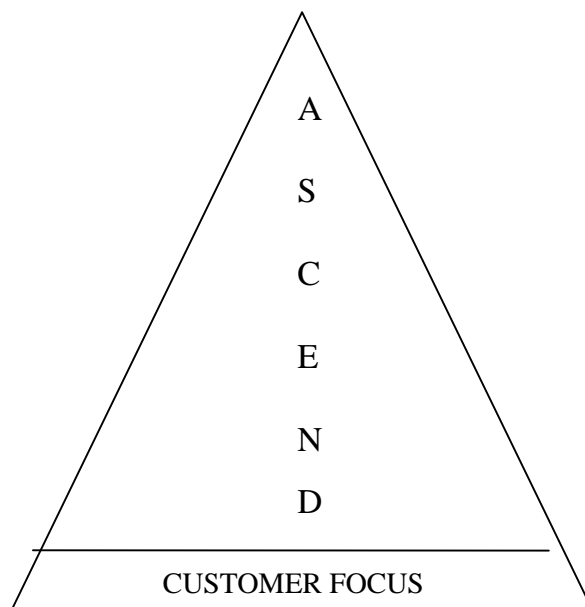
绩效管理包含績效計畫、績效指導以及績效評鑑三個部分，其透過有系統的方式取得並紀錄、分析員工在工作中的表現，藉由評估及回饋來提升員工工作表現，進而發掘其發展潛力，同時並藉此提升組織績效；員工行為是绩效管理的重要因素，因此在推動組織绩效管理過程中，必須讓員工投入其中，是以绩效管理過程中必須清楚讓員工知道：1. 該做些什麼、2. 該怎麼做、3. 這樣做的理由是什麼，以及 4. 其作為的成效為何。

有效的領導若缺少認真投入工作的員工，不可能對組織績效的提升產生正面影響；且認真投入工作的員工，其生產力必較之未投入工作的員工來得高，因此若企業得以成功地使其多數員工認真投入於工作之中，必能獲得高績效及高獲利。惟根據一項於 2005 年針對美國及加拿大地區企業所做的統計數據顯示，組織中只有約 29% 的員工是全然地投入於工作之中，而其中 54% 的員工對於工作是“別無選擇”的工作態度，另有約 17% 的員工則屬於完全對工作不投入的狀態。當比較全然投入工作的員工與一般或未投入工作員工所表現出來的工作績效，認真投入工作之員工對於企業收益成長率的貢獻高出 21%、獲利率高出 9%，並能提升 11% 的顧客滿意度，此外，此類員工的工作滿意度亦較高；由此可知，認真投入工作的員工不僅對創造出較高的組織績效，同時，其對工作的滿意度亦較其他員工為高。此外，一項針對亞洲企業進行的調查顯示，當一個認真投入工作的員工，其績效會提升 2.5 倍，但一個無法認真投入工作且無能力的員工，卻會使績效下降 4.5 倍。因此，當吾人將員工積極性與生產力作為診斷組織現況的橫、縱座標，則低積極性、低生產力的員工必須列為優先解決的問題，因為此類員工不僅本身績效不彰，亦會影響其他員工的工作；高積極性、低生產力的員工會對變革較為抗拒，亦較缺乏效率；低積極性、高生產力的員工則易有留任不易的問題。至

於高積極性、高生產力的員工雖是所有組織的最愛，但領導者卻必須思考如何繼續維持員工高度積極性與生產力的課題。

以 Gulf Air 為例，巴林共有 3 家航空公司，其中 Gulf Air 原來只是一家地區性、小規模的民間航空公司，然經有效推動人力發展的結果，現在已經是一家服務超過 40 個國家、100 多條航線的國際航空公司，其成功的原因正如奇異公司前任總裁傑克·威爾許（Jack Welch）所說：我的成功來自於人力資源（HR）。

Gulf Air 的人力資源部門，在 2008 年開始採用以顧客為核心的領導能力架構（Leadership Competency Framework），以有效整合人力資源，確保在競爭激烈的航空業中，立於不敗之地。該架構的核心價值為「ASCENT」，以顧客需求為基底，由下而上演繹出 6 項領導能力。此 ASCENT 領導能力架構（如下圖），除了提供 Gulf Air 資深員工檢視個人在發展領導能力所需具備能力的自我檢查標準，並可作為成功的領導和管理行為的標準，以及評估人員是否具有領導潛能的尺度。



ASCENT 領導能力架構，各字母所代表的能力分別為：

A：Analyzing, Problem Solving & Decision Making—分析、解決問題與決策

S：Strategic & Business Thinking—策略與商業思考

C：Continuous Improvement－持續進步

E：Effective Leadership－有效領導

N：Negotiating, Influencing & Communicating－協商、影響及溝通

T：Team Effectiveness－團隊效能

每一項能力代表著一套領導者須掌握的計畫，例如有效的領導包含領導者應具的願景、領導方式等；N、T 能力具係指對外部顧客所應具備的協商、影響及溝通能力及對外所展現的效能。

此 6 項能力又可分為領導能力（leadership competencies）、個人能力（personel competencies）及商業能力（business competencies）等 3 類。其中，領導能力包含有效領導（E）及團隊效能（T）；個人能力包含分析、解決問題與決策（A）、協商、影響及溝通（N）及持續進步（C）；商業能力則包含策略與商業思考（S）及關注顧客。

在績效管理中，領導者的角色不再只是指導員工如何做事，而是提供方向，幫助員工發展並提供必要的支持，因此領導最重要的就是必須以人為中心。

最後，建議在推動績效管理初期，可透過組成績效小組的方式，培育出種子成員，再以小組擴散方式逐步改善組織文化，例如先成立 5 人績效小組，則該 5 人分散至 5 個績效小組，即可帶動 25 個績效小組種子，再以此類推；此外，訓練機制是不可或缺的，必須讓員工在原有的職能外，適時地學習新的職能，並設定進程，循序漸進，如此才能成功地以有效的領導來帶動組織績效。

三、個人心得感想

在全球化潮流下，績效構成組織競爭力核心，也是組織最重要競爭利基所在，組織的績效不僅決定組織的領導者地位

升降與去留，更直接攸關該組織能否持續生存下去，因此，績效對組織的影響是最直接、具體的呈現。自 1980 年代績效管理在企業開始流行，不論是公、私部門或實務、學術界莫不在尋找提升組織績效的方法；許多組織更不斷地更換改善計畫，期藉由各種不同方案的推動，帶來組織高績效表現。

在演講內容中所提及之概念，與人力資源或管理學者所提出之績效管理或領導理論內容並無不符。其中，演講者所提出之 ASCEND 架構，係應用於巴林的 Gulf Air 成功的模式，亦頗有新意；然而績效管理並非單一方法即可行，其必須有完整的管理規劃，當然，組織文化必然是影響績效管理能否成功的關鍵。綜觀各種關於績效管理相關理論、模式，其目的多在透過策略性的變革，將績效的理念與組織相融，以創造所謂高績效組織，諸如共創願景、員工參與、反饋等做法，亦期透過互動的過程，快速有效改善組織績效。

組織管理績效的呈現，必須仰賴全體員工配合組織的願景、目標及策略，願意投入心力、全心奉獻。因此，一如演講者所強調，“人”永遠是績效管理最重要的環節。領導者不僅必須瞭解及滿足員工的期待，將員工的期待轉換為領導的策略或行為，促使員工認同組織的願景與目標，全心全意的奉獻，並須讓員工知道他們的奉獻對組織績效是有幫助，且可得到適當的回饋，如此才能讓員工與組織策略緊密連結，進而創造組織績效。

第三章 心得與建議

壹、研習心得

全球化 (globalization) 一詞近年來襲捲中外學界，並成為政治經濟文化管理學等引以為領導研究之重要典範。在概念上，全球化強調將全球視為一個單一的地域，並以超越傳統地理距離觀之新模式進行互動；在內涵上，全球化重視國家與社會行為者，在以全球為背景之情境下進行交流。因此，英國學者 Giddens 即指出，當代全球化之發展，將使跨越疆域之活動日益複雜，進而促發新型態之治理模式誕生。

未來的公私部門，在追求卓越績效的前提下，除面臨組織內在的管理制度的調整，更在全球運作頻繁之新網絡系統中，與各參與者互動。

本次第 37 屆 ARTDO 年會以「聚焦領導」為主軸，從探循新領導模式需具備管理技巧，當代人力資源發展 (Human Resource Development, 簡稱 HRD) 面臨挑戰及成功領導者如何發展個人意志，茲摘要論述如下：

一、新領導模式－轉換型領導(變革型)(Transformational Leadership)

轉換型領導理論最早由柏恩斯(Burns, 1978)提出。轉換型領導是結合交易型領導與魅力型領導，以促進組織變革更新的一種領導理論。轉換型領導是一種能結合組織成員共同需求與願望的組織變革過程，透過領導作用建立人員對組織目標的共識與承諾。這種領導者會激勵員工，超越自我。

柏恩斯認為轉換型領導是藉由領導者和成員共同成長提昇雙方道德和動機的層次，並達成目標。在這個過程中，領導者必須不斷的成長才能透過更高的理想和道德，如自由、公平、和平等來提昇成員的共識，使成員能夠超越自我以達到更

高的層次。貝斯(Bass 1985)認為轉換型領導使成員產生信任、忠誠、尊敬並進而改變其價值、信念並開發其潛能，提高組織承諾。羅伯特(Robert 1993)認為轉換型領導是產生一種遠景以刺激部屬。

綜合貝斯等學者所述，轉換型領導的構成要素及領導者的行為包括：

- (一) 以理想來影響，並建立共同願景，以高成就來作期望。以理想、道德及目標來改變成員。
- (二) 個別化關懷，提供個別支持，關心個體的差異及個人的需求。
- (三) 心靈鼓舞，重視動機的啟發與精神感召。
- (四) 智力的激發，強調成員自我發展，提高成員對問題的認知及解決的能力。

二、HRD 的未來挑戰：

(一) 分析因果關係

吾人目前依賴的是科學的方法去分析與解決績效問題，但是組織系統通常是不可預測的，尤其是組織成員的行為。我們需要發展其他方法，包括藉由混沌理論(chaos theory)等概念，去幫助管理者確實解決績效困境。

(二) 變革管理

變革管理是組織(政府、企業)因應外在變局或內在變化，針對內部改造的管理程序、作業流程、思維更新，以符合永續經營要素的管理專案。此類長期規劃非以權宜考量為目的，而是著重於組織生存能力、運作模式、未來總體環境需求，以及績效提昇的大型企劃案。

變革管理的內部「利益關係人」通常為員工、跨部門團隊、公私部門整體。實踐上，須評估種種適宜性，以搭配不同而環

環相扣的輔助措施和模式，以應個別組織體所面對的大環境；範圍包括組織改造、流程精簡、組織文化，並與技術更新和創新（研究與發展；R&D）有所關聯。在溝通上，尤其注重領導統馭和管理技巧以意見交換和勾勒出各方面的輕重緩急。

（三）人力資本發展

人力資本(HCM - Human Capital Management)理論最早起源於經濟學研究。20世紀60年代，美國經濟學家舒爾茨和貝克爾創立人力資本理論，人力資本是體現在人身上的資本，即對生產者進行教育、職業培訓等支出及其在接受教育時的機會成本等的總和，表現為蘊含於人身上的各種生產知識、勞動與管理技能以及健康素質的存量總和。

人力資本包含所有以「人」為基礎所構成的一項組織資本，其範疇涵蓋組織的價值、文化及哲學和企業內部管理階層及所有員工具備的經驗、專業知識、特殊技能及其本身之態度、信念與行為，同時能促使組織發展創造力及創新能力的一種不可替代的資本。換言之，人力資本乃是組織內技術的積蓄與個人知識的結合。進一步言之，人力資本即為擁有技能、經驗與知識，且對組織具有經濟價值的人。組織在管理與開發人力資本方面，必須盡可能地挖掘內部成員之創造力、專業技能、向心力以及經營團隊和非正式互動情形，對組織而言，如何獲取人才以累積人力資本，為其帶來競爭力，將是組織所努力最重要的課題之一。

HRD 的任務已經擴大到發展人力資本及個人潛能。以此一角色而言，HRD 需要與政府、教育機構、人力資源與訓練提供部門相互支持與整合。教育與訓練部門必須有「知識即是力量」的認知，以及提供員工充分的機會去獲取更高深的知識與關鍵技巧，HR 的角色是充分發展員工潛能，設法解決工作上之人力困境及確保工作條件及組織策略的公正平等。

三、成功領導者所需具備知能

(一) 行動力

具有行動力(take action)是領導者的首要條件，但必須以組織存續(survive)為前提，可以從以下幾個方向探討之：

- 1、準備變革：隨時隨地做好改變的預期心理，而且是在你不得不改變之前就必須採取行動。
- 2、面對現實：而非專注既定事實，或是你所期待的未來。
- 3、做好準備：我們唯一能預測的，是未來必定與現在不同。
- 4、妥善的控制：預測未來最好的方法，是創造未來。
- 5、想像力：想像力常帶領我們探索從未達致的領域，沒有想像力，我們哪裡也去不了。

(以上資料摘述自：Philip Tan, 2010, 37th ARTDO International)

(二) 保持快樂愉悅的心境

要成為成功的領導者，必須先發展個人「快樂資產」(happiness capital)，Dr.Chira 認為快樂包含：健康、熱情、有目標、有意義、能力、學習、團隊工作、教導、挑戰及豐富化等；要達成上述的快樂，可藉由以下途徑達成：運動、放下心理負擔、有效溝通、瞭解個人長處、聚焦、澄清個人價值、克服困擾與壓力、謹慎選擇溝通用語、工作去蕪存菁及創造良好的環境等。

(三) 具有想像力並持續創新

缺乏想像力以及創新力的領導者，無法帶領組織走向未來。創造力是組織遭逢困境時，領導者透過腦力激盪，思考任何解決之道，以帶領組織度過危機，而這正是組織存續的關鍵。例如：成功的「藍海策略」，即是創造力的實踐。一旦領導者具有創造力，藉由新知識啟發新創意，將想法轉化為具體行動，進而成功達到目標。

創新的困難之處在於必須克服缺乏合作的文化、沒有能力

改變及領導者個人專擅獨裁的管理風格。

(四) 型塑學習文化

彼得聖吉(Senge, 1990)認為學習型組織即是組織中的成員不斷的發展其能力以實現其真正的願望，同時在組織中培育出新穎具影響力的思考模式，並且聚集熱望，能繼續不斷的在團體中從事學習，並透過「五項修練」來達成，其包括：1. 自我超越 (Personal Mastery)；2. 改善心智模式(Improving Mental Models)；3. 建立共同願景 (Building Shared Vision)；4. 團隊學習 (Team Learning)；5. 系統思考 (Systems Thinking)

Dr. Chira 認為培養學習文化包含：「4L' s」、「2R' s」與「2I' s」。略述如下：

- 1、「4L' s」：運用良好的學習方法(learning methodology)、營造學習環境(learning environment)、把握學習機會(learning opportunities)及建構學習社群(learning communities)。
- 2、「2R' s」：專注現實(reality)並找出事物的關連性(relevance)。
- 3、「2i' s」：靈性的啟發(inspiration)與想像力激發(imagination)。

(以上資料摘述自：Prof. Dr. Chira Hongladarom, 2010, 37th ARTDO International)

綜上，我們更應該思考的是：

- 1、如何讓公部門領導階層順利與國際接軌，具備一定的國際觀？
- 2、順應「全球在地化」(glocalization)的趨勢，以我國政府的角度，需要什麼樣的領導人才？需具備何種知能？
- 3、承上，透過何種途徑而發展該領導知能？

- 4、成功的領導者需要具備何種核心價值？其思考技術為何？
- 5、以成本效益觀點，發展培育優秀領導者，可獲致何種效益？

貳、建議事項

一、採「策略性績效管理」，型塑績效為導向之組織文化

由於近來全球經濟普遍衰退，各國政府均面臨財政日益緊縮以及整體環境出現前所未有的變化，因此能否繼續支持龐大的政府官僚系統的運作以及能否充分滿足民眾大量且多元化的需求及服務即成為各國政府體系不得不積極面對的問題。又由於網路及資訊教育普及，使得民眾更熱衷於公共事務運作的了解與參與。因此，各國政府為因應整體環境的變動以及順應民眾需求，均投入政府再造與行政革新，希望藉此提升政府績效以及行政效能，以符合社會期待。在此一新的局勢下，政府應積極引進民間企業「策略管理」與「績效管理」機制，並且要求各機關必須依據民眾需求以及外在環境因素，前瞻性的規劃本身的施政目標，設計出客觀可行的績效評估方法與激勵誘因。(林禮模，2010)

我們期待透過政府的願景與策略，不但可以連結「內部績效」，更擴大引導「外部整體價值鍊」的績效，此為策略性績效管理之精髓。美國已在 1993 年訂定「政府績效與結果法」、日本在 2002 年制訂「政府政策評價法」，相信可做為我國政府推動績效管理立法之借鏡。

本院致力推動結合個人表現、績效評比與策略目標之公務人員考績制度改革，強化績效考核的重點課題應落實在以下面向：

(一) 建立合理的評鑑方法

改變過去考績單向考核機制，強化考績民主性，落實民

主參與及目標管理之精神。

- (二) 以工作績效為考核重點，各機關自訂績效目標
未來僅就「工作績效、職能、服務態度及品德操守」做原則性規定，考核細目與實際工作內涵相扣合，由各機關自行訂定。
- (三) 貫徹獎優汰劣，並有合理退場機制
獎金為績效管理工具，非待遇之一部分；表現不佳人員必須予以輔導，若經輔導不能改善則需令其去職。
- (四) 各層級主管需為績效管理負責
打破主管考績永列甲等的迷思，其績效衡量端視其所領導之團隊是否能有效達成任務。
- (五) 相關人事法制配套設計
考績與訓練升遷結合，依績效結果安排人力運用。
- (六) 強化獎優汰劣機制
合理等次人數比率限制，並以同官等內為比較範圍，可避免主管恣意及優劣等次集中於少數特定職務。
- (七) 建立團體績效評比機制
團體與個人績效結合，並明訂主管機關、所屬機關及各機關內部單位間之團體績效評比，其結果可賦予主管機關彈性分配考績比率。

二、推展政府與私部門、國際性非政府組織等人力交流制度

「以永業取向為主的文官概念，正逐漸產生變化，而且也許不再必須以傳統的概念持續存在。顯而易見的，為了回應社會的變遷，無論是公私部門，各種不同型態的職涯途徑正逐漸形成。」(Gow & Simard, 1999:81)

本院文官制度興革規劃方案之一「健全培訓體制，強化高階文官」，係建構完整之高階文官、主管培訓歷練體系及高階

主管特別管理制度。我們期待未來高階文官必須是行政專才、管理通才，採績效導向，並能兼顧「新公共服務」(New Public Service, NPS)所宣揚的人本主義、民主精神與公益價值，具備全球化治理觀，有效掌握世界脈動，其應充實之競爭力如下：(施能傑，2006)

- (一) 具備全球化治理觀念的政策規劃能力
- (二) 具備有效執行與管理政策的能力
- (三) 展現高度廉潔的服務倫理行為

綜上，我國似可參酌英、美及加拿大等先進國家，扣合高階文官培訓制度，聚焦領導知能發展及策略性前瞻思維，採行開放式人力交流制度，選擇優秀且具有發展潛力之文官至企業界、國際性非政府組織(INGO)、跨國非營利組織(INPO)等，進行人才交流，藉由協助各該組織執行部分職務或提供服務，充實全面性知能發展，並內化為個人核心價值，以結合政府、企業體及第三部門之長處，培養新世紀領導者。

三、從「學習型組織」到「教導型組織」—結合高階文官特別管理制度，積極規劃「接班人計畫」

學習型組織的概念簡單的說就是組織必須促進員工不斷的學習、成長，進而提升組織整體績效，然而目前學習型組織這個策略似乎不足以使組織有效的培育或維持競爭力，更有競爭力的組織不僅要「學習」，更要會「教導」，而且是領導人必須親身傳授經驗，去教導下一層級的領導人，所以教導型組織的基本概念便是：領導人培育領導人(林天佑，民86)

教導型組織這項新概念，主要的宗旨是希望組織中的每個人同時兼具教師以及學習者的角色，而此項變革必須由領導人發起、帶領次一級的領導人，次一級的領導人再帶領下一級的幹部，以此類推，形成一層層環環相扣的教導模式，培養組織

人員領導以及教導的能力，達成教學相長的終極目標，讓組織隨時都保持高度的競爭力（Tichy & Cardwell，2002/2004）。

變革是組織存續的必要方式之一，而組織的核心價值多半透過領導者型塑而成，為使組織有效持續變革，並維持組織良善價值及文化永續，需要透過有計畫的培育未來領導人才，各國在其高級文官制度（Senior Civil Service System, SCS）中，通常具接班人制度設計，本院於本年5月27日邀請荷蘭高級文官署署長Mr. John Willem Weck 座談交流時，亦談及未來荷蘭SCS發展趨勢，係為因應公務人力老化而積極培育未來高階主管儲備人選，爰建議我國可結合高階文官特別管理制度，透過快速升遷管道、開放人才進用、建立高階主管資料庫及有效退場機制，積極規劃「接班人計畫」。

四、尋找我國政府的「全球新位置，亞洲新價值」

本年7月1日馬總統偕同副總統舉行「台灣新契機，亞洲新時代—關鍵時刻，正確選擇」記者會，宣示我國願景是讓「世界走進台灣，台灣走向世界」。展望未來，台灣必須更積極的融入全球化浪潮，與全球化接軌。我們必須正視歐、美、亞洲區塊政治經濟交流活絡、區域整合態勢明顯的事實。

瑞士洛桑國際管理學院（International Institute for Management Development, IMD）於2006年「世界競爭力年報」指出，國家競爭力之主因繫於政府效能，而政府效能取決於公務人力之良窳。

官僚體制一向被視為顛覆的龐大運作機器，在全球化快速變遷與回應外在變動的環境中，層級節制的傳統運作模式已不符合時代需求，如何兼顧績效與社會公平正義，成為政府艱鉅的任務及挑戰，而發展卓越的領導知能，必定是各組織所致力追求的目標。

台灣正邁向亞洲區域整合的階段，「我們需要何種人才（Talent）？」、「政府如何能跟上全球快速互動及運作的脈絡？」，目前政治學、行政學及相關學術或實務領域刻正積極探求解決之道。

深化台灣具有全球競爭力的人才，規劃一跨世代的公務人力發展策略，面對全球未來的挑戰，並呼應歐盟的社會發展理念，揭櫫社會致力追求融入(Inclusive)、永續(Sustainable)及聰敏(Smart)的核心目標，讓我國公務人力策略朝向「全球新位置，亞洲新價值」的使命邁進。

附錄一 代表團成員名單

編號	姓名	所屬機關（構）
1	李嵩賢	公務人員保障暨培訓委員會
2	黃一峯	淡江大學
3	賴世榮	公務人員保障暨培訓委員會
4	陳昫孜	公務人員保障暨培訓委員會
5	姚國蕙	行政院人事行政局
6	周鴻鈞	行政院人事行政局
7	施旺坤	行政院人事行政局
8	奚迪華	政治大學
9	單立維	台北市政府公務人員訓練處
10	戴念同	民航局民航人員訓練所
11	張朝祥	教育部
12	姚佩芬	教育部
13	林珣琪	行政院人事局地方行政研習中心
14	吳巧雲	行政院人事局地方行政研習中心
15	許彩雲	高雄市政府公務人力發展中心
16	黃麗錦	高雄市政府公務人力發展中心
17	蔡川龍	經濟部專業人員研究中心
18	姚婉麗	考試院
19	蘇清波	考試院
20	薛瑞慶	考試院
21	陳怡君	考試院
22	朱琇瑜	考試院
23	李向榮	台灣電力公司
24	曾見占	台灣糖業公司
25	白沛峯	台北市政府人事處

26	宋狄揚	國家文官學院
27	洪淑姿	國家文官學院
28	巫瑞東	台灣電力公司
29	王如玄	行政院勞工委員會
30	林三貴	行政院勞工委員會
31	王萬澧	中華民國對外貿易發展協會
32	胡筱薇	行政院勞委會
33	廖允涵	中國石油公司

附錄二 代表團行程

天數	日期	行程摘要
第 1 天	2010/7/26 <星期一>	台北/吉隆坡
第 2 天	2010/7/27 <星期二>	ARTDO世界年會
第 3 天	2010/7/28 <星期三>	ARTDO世界年會
第 4 天	2010/7/29 <星期四>	ARTDO世界年會
第 5 天	2010/7/30 <星期五>	ARTDO世界年會
第 6 天	2010/7/31 <星期六>	吉隆坡/台北

附錄三 亞洲國際培訓總會第37屆年會議程

ARTDO 國際領導統馭與人力資源發展國際研討會

大會議程表 CONFERENCE SCHEDULE

27 JULY 2010 (TUESDAY) / 2010年7月27日 (星期二)	
時間	會議主題/活動
9:00 am	開始註冊 Registration Commences
1:00 pm to 2:00 pm	與理事餐敘 Lunch with Board Members
2:00 pm to 4:00 pm	亞洲培訓總會理事會會議 ARTDO International Board Meeting
2:00 pm to 5:00 pm	參觀吉隆坡市區 Kuala Lumpur City Tour
7:00 pm to 10:30 pm	旅館大廳之歡迎晚宴 Welcoming Dinner at the Hotel Ballroom
28 JULY 2010 (WEDNESDAY) / 2010年7月28日 (星期三)	
時間	會議主題/活動
8:00 am to 9:00 am	會前茶敘 Tea & Coffee
9:00 am to 10:15 am	開幕式 OPENING CEREMONY <ul style="list-style-type: none"> • 致歡迎詞 Peter Chee 博士，亞洲培訓總會會長暨大會籌備主席 WELCOME SPEECH by Dr. Peter Chee, President, ARTDO International & Conference Organizing Chairman 來賓致詞及正式開幕式 SPEECH and OFFICIAL OPENING CEREMONY by Guest of Honour • 頒贈2010年亞洲培訓總會管理與人力發展獎，獲獎單位為： Presentation of 2010 ARTDO International Management & HRD Awards to <ol style="list-style-type: none"> 1) 組織類獎項：印尼 Atma Jaya 大學終生教育 The University Atma Jaya Continuing Education (Organisation Category), Indonesia 2) 個人獎項：印尼 Muliana Sukardi 先生 Mr. Muliana Sukardi (Individual Category), Indonesia
10:15 am to 10:45 am	休息茶敘 Tea Reception
10:45 am to 11:30 am	<p>引言人：DONALD FORD 博士，美國訓練教育管理公司董事長，美國ASTD人力績效改善院士</p> <p>KEYNOTE: DR. DONALD FORD, President, Training Education Management, LLC and Facilitator, Human Performance Improvement, ASTD (USA)</p> <p>*英語會議 Session in English</p> <p>主題：引領焦點人員發揮最高績效的領導術 Topic: Leadership Focus-People Development For Peak Performance</p> <p>主持人：Peter Chee，亞洲培訓總會會長 Chairperson: Dr. Peter Chee, President, ARTDO International</p>
11:30 am to 12:15 pm	<p>議程一：LYNDON JONES 博士，英國企業主管協會創會主席</p> <p>PLENARY 1: DR. LYNDON JONES, Founder Chairman, Association of Business Executives (UK)</p> <p>*英語會議 Session in English</p> <p>主題：善用效率時間管理以改善績效 Topic: Improving Performance with Effective Time Management</p> <p>主持人：Vinayshil Gautam 博士，印度理工學院教授 Chairperson: Prof. Dr. Vinayshil Gautam, Indian Institute of Technology (IIT, Delhi, India)</p>
12:15 pm to 1:00 pm	<p>議程二：TANVI GAUTAM 博士，美國維吉尼亞聯邦大學研究員</p> <p>PLENARY 2: DR. TANVI GAUTAM, Researcher, Virginia Commonwealth University (USA)</p> <p>*英語會議 Session in English</p> <p>主題：對領導與工作未來的省思：趨勢、挑戰及機會 Topic: Rethinking Leadership and the Future of Work: Trends, Challenges and</p>

*英語會議 Session in English	A4: PENELOPE HOOD博士，安格利亞魯斯金大學Ashcroft國際商學院副教授 A4: DR. PENELOPE HOOD, Principal Lecturer, Ashcroft International Business School, Anglia Ruskin University (United Kingdom) 主題：資深主管的終生職業發展 Topic: Continuing Professional Development for Senior Executives 主持人：Serely Alcaraz，菲律賓訓練發展學院(PSTD)前任院長 Chairperson: Serely Alcaraz, Past President, Philippine Society For Training and Development (PSTD)
(*阿拉伯與會議 Session in Arabic)	A5: REFAAT MOHAMED EL SEBAI，阿拉伯童軍總部(阿拉伯童軍組織秘書處)領導發展與教育實驗主持人 A5: REFAAT MOHAMED EL SEBAI, Director, Leadership Development and Educational Laboratory Scout Arab Scout Office (Secretariat of the Arab Scout Organization) 主題：培育未來青年領袖：阿拉伯區童軍經驗 Topic: Developing Youth Leaders for the Future - The Arab Regional Scouts Experience 主持人：Isa Abdulla Bu-Ali，巴林國家訓練與發展學院前秘書長 Chairperson: Isa Abdulla Bu-Ali, Past Secretary General, Bahrain Society for Training and Development (Bahrain)
6:30 pm	與會人員自由活動 Free Night For Participants to Network

29 JULY 2010 (THURSDAY) /2010年7月29日(星期四)	
時間	會議主題/活動
8:00 am to 8:45 am	議程六：印度理工學院教授Vinayshil Gautam博士 PLENARY 6: PROF. DR. VINAYSHIL GAUTAM, Indian Institute of Technology (IIT, Delhi, India) *英語會議 Session in English 主題：說服式領導實務：角色模式溝通的運用與濫用 Topic: Pervasive Leadership in Action - The Use and Abuse of Role Models Communication 主持人：Les Pickett，亞洲培訓總會(澳洲)前任會長 Chairperson: Les Pickett, Past President, ARTDO International (Australia)
8:45 am to 9:30 am	議程七：CHIRA HONGLADAROM博士，APEC工作小組(泰國)國際人力資源發展與領頭羊基金會秘書長 PLENARY 7: PROF. DR. CHIRA HONGLADAROM, Secretary General, Foundation for International Human Resource Development & Lead Shepherd, APEC HRD Working Group (Thailand) *英語會議 Session in English 主題：快樂領導、創造性、創新性及學習文化 Topic: Leadership-Happiness, Creativity, Innovation and Learning Culture 主持人：Peter Chee博士，ITD集團董事長暨執行長 Chairperson: Dr. Peter Chee, President & CEO, ITD Group
9:30 am to 10:15 am	議程八：ZAINAL ARIFFIN AHMAD，Universiti Sains Malaysia (Malaysia)企業研究所人力發展實驗室主持人 PLENARY 8: PROF. ZAINAL ARIFFIN AHMAD, Head, Human Development Lab, Graduate School of Business, Universiti Sains Malaysia (Malaysia) *英語會議 Session in English 主題：完全釋放人類潛能 Topic: Unleashing Human Potential to the Fullest 主持人：Arthur Luis P. Florentin，菲律賓訓練發展學院(PSTD)前任院長 Chairperson: Arthur Luis P. Florentin, Past President, Philippine Society For Training and Development (PSTD)
10:15 am to 10:45 am	休息茶敘TEA BREAK
10:45 am to 11:30 am	分組議程(B) CONCURRENT SESSION (B)

<p>(*華語會議 Session in Mandarin)</p>	<p>B1 王如玄女士，中華民國(台灣)行政院勞工委員會主任委員 B1. WANG JU-HSUAN, Minister, Council of Labor Affairs, Executive Yuan, ROC (Taiwan) 主題：中華民國如何運用人才投資策略提升勞動競爭力 Topic: Enhancing Competitiveness of Labor Forces Through Talent Investment Strategies in the Republic of China (Taiwan) 主持人：黃一峰(Irving Huang)博士，淡江大學公共行政學系副教授 Chairperson: Prof. Dr Irving Huang, Associate Professor, Dept. of Public Administration, Tamkang University (Taiwan, ROC)</p>
<p>*英語會議 Session in English</p>	<p>B2：SAN-QUEI LIN，中華民國行政院勞工委員會就業與職業訓練局局長 B2: SAN-QUEI LIN, Director General, Bureau of Employment and Vocational Training, Council of Labor Affairs, Executive Yuan, ROC (Taiwan, ROC) 主題：台灣人力發展策略 Topic: Development Strategies for Taiwan Labor Forces 主持人：李嵩賢，公務員保訓委員會副主任委員(中華民國台灣) Chairperson: Lee Sung-Hsien, Vice Chairperson, Civil Service Protection and Training Commission (Taiwan, ROC)</p>
<p>*英語會議 Session in English</p>	<p>B3：KOKO NAKAHARA，教學設計公司董事長(日本) B3: KOKO NAKAHARA, President, Instructional Design, Inc. (Japan) 主題：日本的領導挑戰：支援性創新 Topic: Leadership Challenge in Japan: Supporting Innovation 主持人：Rita Goh，ITD(馬來西亞)國際聯絡處總裁 Chairperson: Rita Goh, Director (International Liaison), ITD (Malaysia)</p>
<p>*英語會議 Session in English</p>	<p>B4 MENCH DIOKNO，i-CLD顧問公司(菲律賓)創辦人及執行長 B4: MENCH DIOKNO, Founder & CEO, i-CLD Consulting Inc. (Philippines) 主題：組織真諦 Topic: Heart within Organizations 主持人：Serely Alcaraz，ITD(菲律賓)國家區總裁 Chairperson: Serely Alcaraz, Country Head, ITD (Philippines)</p>
<p>(*阿拉伯與會議 Session in Arabic)</p>	<p>B5：Isa Abdulla Bu-Ali，巴林國家訓練與發展學院前秘書長 B5: ISA ABDULLA BU-ALI, Admin & Personnel Manager, NASS Group (Bahrain) 主題：從健康保險看波斯灣地區健康財政問題 Topic: Problems of Healthcare in Financing in the Gulf Region with some emphasis on Health Insurance 主持人：Ahmed M. Albanna，巴林海灣航空人力執行長 Chairperson: Ahmed M. Albanna, Chief People Officer, Gulf Air (Bahrain)</p>
<p>11:30 am to 12:15 pm</p> <p>*英語會議 Session in English</p> <p>*英語會議 Session in English</p>	<p>分組議程(C) CONCURRENT SESSION (C)</p> <p>C1：SHINYA YAMAMOTO，日本筑波大學企業科學研究所教授與資誠會計師事務所合夥人 C1: SHINYA YAMAMOTO, Prof. University of Tsukuba, Graduate School of Business Science and Partner, PricewaterhouseCoopers (Japan) 主題：日本公司成為全球領導者的困境 Topic: Japanese Companies Struggling to Develop Global Leaders 主持人：Les Pickett，亞洲培訓總會(澳洲)前任會長 Chairperson: Les Pickett, Past President, ARTDO International (Australia)</p> <p>C2：Irving Huang博士，淡江大學公共行政學系副教授 C2: PROF. DR. IRVING HUANG, Associate Professor, Dept. of Public Administration, Tamkang University (Taiwan, ROC) 主題：策略人力資源發展與組織績效：台灣的經驗 Topic: Strategic Human Resource Development and Organisational Performance:</p>

<p>*英語會議 Session in English</p>	<p>An Empirical Study in Taiwan 主持人：Rita Goh，ITD(馬來西亞)國際聯絡處總裁 Chairperson: Rita Goh, Director (International Liaison), ITD (Malaysia)</p> <p>C3：DORIS MARTIN，Ernst & Young (Bahrain)機構進階發展經理人 C3: DORIS MARTIN, Graduate Development Manager, Ernst & Young (Bahrain) 主題：從經驗中學習：評Ernst & Young訓練與發展計畫 Topic: Learning from Experience: Accreditation of Ernst & Young Training & Development Program 主持人：Low Hun Seng博士，ITD(馬來西亞)總裁 Chairperson: Dr. Low Hun Seng, Director, ITD (Malaysia)</p>
<p>*英語會議 Session in English</p> <p>(* 阿拉伯與會議 Session in Arabic)</p>	<p>C4：KHALID AL DOSSARY，沙烏地阿拉伯Saudi Aramco訓練與生涯發展部產業訓練處職業訓練所所長 C4: KHALID AL DOSSARY, Superintendent/Professional Training Division, Industrial Training Department, Training & Career Development, Saudi Aramco (Saudi Arabia) 主題：經由自我倒團隊發揮你的潛能 Topic: Unleashing Your Potential through Self Directed Teams: A Platform for Shifting to Learning Organisations 主持人：Muliana Sukardi，亞洲培訓總會榮譽顧問 Chairperson: Muliana Sukardi, Honorary Advisor, ARTDO International</p> <p>C5：ATIF ABDELMAGEED ABDELRAHMAN AHMED博士，世界童軍總部阿拉伯及北非區總裁 C5: DR. ATIF ABDELMAGEED ABDELRAHMAN AHMED Regional Director, Arab Regional Office, World Scout Bureau - (Arab Region & North Africa) 主題：培育未來領導人 Topic: Developing Future Leaders 主持人：Refaat Mohamed El Sebai，阿拉伯童軍總部(阿拉伯童軍組織秘書處)領導發展與教育實驗主持人 Chairperson: Refaat Mohamed El Sebai, Director, Leadership Development and Educational Laboratory Scout Arab Scout Office (Secretariat of the Arab Scout Organization)</p>
<p>(*華語會議 Session in Mandarin)</p>	<p>C6 KHOR CHAI TIAN，AsiaEP Berhad(馬來西亞)總經理 C6: KHOR CHAI TIAN, Director AsiaEP Berhad (Malaysia) 主題：I馬來西亞眼中的領導品質 Topic: Leadership Quality Under The 1Malaysia Concept Perspective 主持人：李嵩賢，公務員保訓委員會副主任委員與中華民國訓練協會名譽會長(中華民國台灣) Chairperson: Lee Sung-Hsien, Vice Chairperson, Civil Service Protection and Training Commission & President Emeritus, Chinese Society for Training and Development (Taiwan, ROC)</p>
<p>12:15 pm to 1:00 pm</p> <p>*英語會議 Session in English</p>	<p>議程九：AHMED M. ALBANNA，巴林海灣航空人力執行長 PLENARY 9: AHMED M. ALBANNA, Chief People Officer, Gulf Air (Bahrain)</p> <p>主題：經由效率領導激發績效 Topic: Driving Performance through Effective Leadership 主持人：Ali M. Dialdin，沙烏地阿拉伯Saudi Aramco前總經理 Chairperson: Ali M. Dialdin, Former General Manager, Saudi Aramco (Saudi Arabia)</p>
<p>1:00 pm to 2:00 pm</p>	<p>午餐LUNCH</p>
<p>2:00 pm to 2:45 pm</p> <p>*英語會議 Session in English</p>	<p>議程十：CHRISTOPHER GOH，安捷倫科技(Singapore)學習與發展全球總裁 PLENARY 10: CHRISTOPHER GOH, Global Director, Learning & Development, Agilent Technologies (Singapore)</p> <p>主題：高衝擊發展計畫的設計與賦予 Topic: Designing and Delivering High Impact Leadership Development Programs</p>

	<p>主持人：Les Pickett，亞洲培訓總會（澳洲）前任會長 Chairperson: Les Pickett, Past President, ARTDO International (Australia)</p>
2:45pm to 3:30 pm	<p>議程十一：SERELY ALCARAZ，ITD(菲律賓)國家區總裁 PLENARY 11: SERELY ALCARAZ, Country Head, ITD (Philippines)</p>
*英語會議 Session in English	<p>主題：最高績效的教導 Topic: Coaching For Peak Performance 主持人：Arthur Luis P. Florentin，菲律賓MML發展中心顧問及資深顧問 Chairperson: Arthur Luis P. Florentin, Consultant & Academic Adviser, MML Development Center (Philippines)</p>
3:30 pm to 4:00 pm	<p>休息茶敘TEA BREAK</p>
4:00 pm to 5:30 pm	<p>執行長論壇：引領焦點人員發揮最高績效的領導術 CEO FORUM: LEADERSHIP FOCUS-PEOPLE DEVELOPMENT FOR PEAK PERFORMANCE</p> <p>發言人列表 PANEL OF SPEAKERS</p> <p>1) Vinayshil Gautam博士，印度理工學院教授 PROF. DR. VINAYSHIL GAUTAM, Indian Institute of Technology (IIT, Delhi, India)</p> <p>2) 拿督WONG SIEW HAI，馬來西亞美國國際電子工業主席 DATO' WONG SIEW HAI, Chairman, Malaysian American Electronics Industry (International)</p> <p>3) AKHBAR MD THAYOOB，Petlin (M) Sdn Bhd (Petronas Group) (Malaysia)執行長 AKHBAR MD THAYOOB, CEO Petlin (M) Sdn Bhd (Petronas Group) (Malaysia)</p> <p>4) LES PICKETT，亞洲培訓總會（澳洲）前任會長 LES PICKETT, Past President, ARTDO International (Australia)</p> <p>5) ARTHUR P. FLORENTIN，菲律賓Meralco管理與領導發展中心學術服務顧問諮詢 ARTHUR P. FLORENTIN, Consultant and Advisor for Academic Services, Meralco Mgt and Leadership Development Center (MMLDC) (Philippines)</p> <p>主持人：拿督Toh Kin Woon博士，亞洲培訓總會前任會長與馬來西亞經社及環境研究院資深研究院士 CHAIRMAN: Dato' Dr. Toh Kin Woon, Immediate Past President, ARTDO International & Senior Research Fellow, Socio-Economic & Environmental Research Institute (SERI) (Malaysia)</p>
7:00 pm to 10:30 pm	<p>第37屆亞洲國際培訓總會晚宴(旅館大廳) 37TH ARTDO INTERNATIONAL CONFERENCE GALA DINNER AT THE HOTEL BALLROOM</p>

30 JULY 2010 (FRIDAY) /2010年7月30日(星期五)	
時間	會議主題/活動
8:30 am to 5:30 pm	<p>綜合評估 Bottom-line Evaluation 美國DONALD FORD by DR. DONALD FORD (USA)</p>

註：本議程係 ARTDO 主辦單位於會前提供中華民國訓練協會之資料，實際會議進行期間，場次安排略有更動，本表謹供參考。

附錄四 活動照片



圖 1：我國代表團團員於開幕式暨歡迎晚宴前合影



圖 2：馬來西亞雪蘭莪州首席部長蒞臨開幕式



圖 3：第 37 屆亞洲國際培訓總會會場實況



圖 4：KEYNOTE SPEECH- Leadership Focus-People Development For Peak Performance by Dr. Donald Ford



圖 5：李副主任委員嵩賢發表專題演講



圖 6：林局長三貴發表專題演講



圖 7：本院代表團成員與林局長合影



圖 8：我國代表團成員於會場合影



圖 9：王主任委員如玄發表專題演講



圖 10：我國代表團與 Dato' Dr. Thomas Chee 合影



圖 11：黃教授一峰發表專題演講



圖 12：Dr. Peter Chee (左) 與 Mrs. Serely Alcaraz(右) 進行圓桌座談



圖 13：我國代表團與第 37 屆年會主辦單位成員合影



圖 14：我國代表團於閉幕式上宣傳第 38 屆年會將於台北舉行



圖 15：參加亞洲國際培訓總會邀宴，與各國代表互動情形



圖 16：代表團成員於吉隆坡太子廣場前合影