

考試院參加 2012 年亞洲國際培訓總會  
(ARTDO International)  
第 39 屆年會報告書

出 國 人：龔簡任秘書癸藝  
蕭科長錫瑄  
鄭專員光評  
翁編譯淑慧

出國地點：菲律賓宿霧

出國期間：101 年 11 月 13 日至 11 月 18 日

報告日期：102 年 1 月 9 日

## 目 次

第一章 前言.....	第 2 頁
壹、緣起.....	第 2 頁
貳、代表團成員、活動行程及大會議程...	第 2 頁
第二章 內容摘要.....	第 5 頁
壹、無邊界的虛擬組織.....	第 7 頁
貳、創建無邊界組織之指導原則.....	第 13 頁
參、行動學習或學習的機動性.....	第 19 頁
肆、優異的領導才能及提升的秘訣.....	第 24 頁
第三章 心得與建議.....	第 33 頁
附錄一 代表團成員名單.....	第 41 頁
附錄二 代表團行程.....	第 42 頁
附錄三 亞洲國際培訓總會第 39 屆年會議程...	第 43 頁
附錄四 活動照片.....	第 48 頁

# 第一章 前言

## 壹、緣起

邁向 21 世紀知識經濟時代與全球化潮流下，政府及企業競爭速度加劇，各國政府都在思考如何更有效的運用工具，進一步提升整體國家的競爭能力。由於資訊的數位化及網路化，加上隨身碟、平板電腦與智慧型手機等盛行，在人力資源的培訓工程上，如何建構一個突破時間與地理限制的無邊界軟硬體齊備的學習平台，便是一項值得探討與觀摩比較的議題。

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，本院於 101 年度遴派龔簡任秘書癸藝，偕同蕭科長錫瑄、鄭專員光評、翁編譯淑慧等 4 員，加入由中華民國訓練協會所組成之代表團，於本（101）年 11 月 13 日至 18 日前往菲律賓宿霧，參加亞洲國際培訓總會（Asian Regional for Training and Development Organization International，簡稱 ARTDO International）第 39 屆年會。

## 貳、代表團成員、活動行程及大會議程

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 20 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。

本次亞洲國際培訓總會第 39 屆年會 (39th ARTDO International Leadership & HRD Conference) 於 101 年 11 月 14 日至 17 日在菲律賓宿霧的 Radisson Blu Hotel 舉行，主要討論議題為：「豐富無邊界的學習環境 (Enriching Borderless Learnvironments)」，內容則包括：改進績效之技術、管理與文化發展之變遷、領導成功之計策、全球性學習組織、個人與組織的全面進展，及社會網絡、e 學習 (eLearning) 與 e 技術 (eTechnologies) 等，共計舉辦 1 場專題演講、5 場大型座談、1 場小型座談及 15 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。菲國國會議員 Honorable Sigfrido R. Tinga 應邀出席開幕式並致詞。我國相關機關 (構) 人員與團體分別於會中發表演說如下：

- 一、淡江大學公共行政學系黃副教授兼系主任一峰：運用人格測驗於領導發展-臺北市政府實施的觀察與結果 (Applying Personality Test in Leadership Development Program: Some Observations and Reflections in Taipei City Government )
- 二、國家文官學院教學實驗室黃主任靖麟：臺灣文官新世紀的訓練模型：文官學習科學 (A New Century Training Model of Civil Service from Taiwan: Learning Science of Civil Service)
- 三、中華民國童軍總會趙會長守博：臺灣童子軍之領導發展-現況與未來方向 (Scout Leader Development in Taiwan: Current Achievements and Future Directions)
- 四、臺灣電力股份有限公司工業安全與衛生處廖處長俊貴：工安體感訓練在臺灣電力股份有限公司的實施成果：一

個典型的績效改進案例（The Effect of Industrial Safety Somatosensory Training in Taiwan Power Company: A Typical Case of Performance Improvement Technologies）

五、人力資源發展傑出貢獻獎（HRD Excellent Awards）：  
黃一峰副教授及臺北市政府，係本屆惟二獲大會頒發此一殊榮的個人及團體，黃副教授及臺北市政府公務人員訓練處黃組長麗蓉分別上臺領獎並發表獲獎感言。

## 第二章 內容摘要

本次亞洲國際培訓總會第 39 屆年會，係由各會員國內著名產官學界代表人員，分別就「豐富無邊界的學習環境」為主軸，並以人力資源績效管理、領導人才培育、學習組織與技術等議題為核心，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，其內容有值得學習之處。爰選擇與本次會議主題相關，且對本院組織與人力資源培訓發展相關之課程，如無邊界虛擬組織之作用及創建原則、機關（構）組織的重構、組成人員的行動數位終身學習，及未來優異領導（主管）者培訓重點等，分述臚列於下：

### 壹、無邊界的虛擬組織（Being Borderless - The Virtual Organization）

一、主講人：Thomas Ng

二、發表日期：2012 年 11 月 14 日 pm6:30 to pm7:15

### 貳、創建無邊界組織之指導原則（Guiding Principles for Creating the Borderless Organization）

一、主講人：Roland Sullivan

二、發表日期：2012 年 11 月 15 日 am8:30 to am10:00

### 參、行動學習或學習的機動性-創新「隨時隨地」學習（Mobile Learning or the Mobility of Learning - Reinventing "Anywhere, Anytime" Learning）

一、主講人：Stephen Young

二、發表日期：2012 年 11 月 15 日 pm3:30 to pm5:00

肆、優異的領導才能及提升的秘訣-一個特別領導者的真實經驗 (Excellent Leadership and Secretes of Ascension - A Factual Experience for a distinguished Leader)

一、主 講 人：Mr. Isa Abdulla Bu-Ali

二、發表日期：2012 年 11 月 15 日 pm3:30 to pm5:00

# 無邊界的虛擬組織

( Being Borderless - The Virtual Organization )

主講人：Thomas Ng, Genashtim

## 壹、前言

本項研討由 Genashtim 創新學習電子公司創辦人 Thomas Ng，於 2012 年 11 月 14 日亞洲國際培訓總會第 39 屆年會第 2 場大會演講擔任主講，闡述他的組織如何透過技術與網際網路，在 5 個國家創建一個完全虛擬的團隊，為 10 個地區的客戶提供最先進的服務與學習。他們不僅僅是一個綠色的企業，也是一個具有包容性的企業，除了克服時間與地理之限制，運用各地資源，滿足顧客的要求，確實超越地域、國界、國家與種族文化，並盡到更多企業社會責任。

## 貳、內容摘要

Genashtim 創新學習有限公司 ( Genashtim Innovative Learning Pte Ltd ) 是熱衷於聘用殘疾人士的電子學習公司，公司在新加坡註冊，但是在新加坡沒有辦公室也沒有工作人員，甚至在全世界各地都沒有辦公室。約 40% 的 Genashtim 的工作人員是在家工作的殘疾人士，在不同的城市和國家，為超過 10 個國家和地區的客戶提供服務。

Genashtim 的 IT 團隊 ( 大多是在家工作的殘疾人士 ) 透過網際網路，有效地支援員工與客戶。Genashtim 是一個對社會負責的組織，致力於推廣世界級的高品質線上學習。通過 Web 2.0 的線上學習，有助於對抗全球氣候變化，減少不必要的通勤、紙張使用以及建築物，因此降低了燃料消耗與污染排放，也減少碳足跡 ( Carbon footprint )。透過線上作業，可以克服殘疾人士 ( Persons with disabilities, PWDs ) 的移動性障礙，使



殘疾人士可以充分學習並發揮他們的所長。

應用科技思維，我們所組成的虛擬團隊可以不受地域、國界、國家、種族文化的限制，提升培訓效率與社會責任。

## 一、超越地域與國界：

### （一）在家工作（Work from home）

透過應用 SKYPE、Google 文件、網路硬碟、e 化的工作手冊等建置而成的虛擬辦公室平台，員工可以在家工作並提供服務，不需要實質的辦公室，所以可以大大的降低成本，使得我們的服務具有競爭力；而彈性的工作方式配合明確的規則確保我們的服務品質，我們的客戶滿意率超過 90%，在家工作所組成的虛擬團隊可使我們的服務不中斷，不受到地域與國界的限制。

### （二）電話會議與錄音（Conference calls, Recordings）

我們使用網路電話進行語音及視訊會議，如果無法即時上線則改以錄音或錄影的方式進行團隊的意見交換。

### （三）面試與人格測驗（Interviews, Personality tests）

我們的面試與人格測驗可以提供組織判斷虛擬團隊所需要的成員能力，確保工作與服務提供的完整性。

## 二、超越國家與種族文化

### （一）沒有國定假日（No public holidays）：

由於員工可以在家工作，無須受到各國國定假日的限制，每日 24 小時都可以提供客戶服務。

### （二）企業文化（Corporate culture）：

虛擬團隊必須是透明、實際且平等的，我們充分授權團隊中的每一位成員，沒有一成不變的規定，只有團隊的原則；沒有錯誤或正確的決定，只有好與壞的決定，這也就是我們特別的企業文化。

### 三、如何提升培訓效率

- (一)基本的 IT 培訓和定位(Orientation and basic IT training)。
- (二) 建置內容開發團隊，搜索並萃取內容 (Content development team)。
- (三) 建立 Google 網路論壇、討論區，內容可以是實際業務情況，透過高層管理人員的參與，將論壇中討論的內容，保存下來成為知識基礎，可以成為一個強大的人才管理工具。
- (四) 充分利用 YouTube 視頻進行培訓。
- (五) 數位學習的不斷進化 (如圖 1):
  - 1、八〇年代的電腦化培訓 (Computer-Based training, CBT)，使用媒體進行互動教學。
  - 2、九〇年代的網站培訓-數位學習 1.0 (Web-Based training)，學員到網站單向學習固定資訊。
  - 3、二〇〇〇年的網際網路培訓-數位學習 2.0 (Social networking)，利用網際網路作為溝通的平台，真正的教師，真正的同學，只有教室是虛擬的。

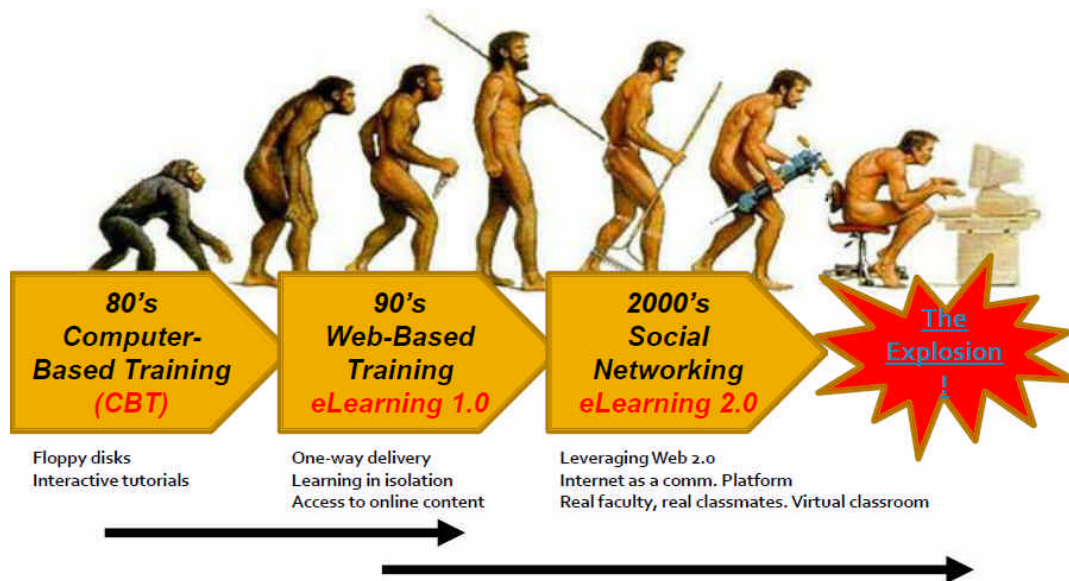


圖 1：數位學習的演化過程

#### 四、組成數位學習 2.0 (eLearning 2.0) 的要素

以授課教師為主導，使用完善的方法，以真正的人所組成的團隊，使用最先進的工具，透過討論區、聊天室、網絡電話、網絡攝影鏡頭、舉辦網絡研討會等，結合成員的意見，形成豐富的知識基礎。

##### (一) 數位學習的重要內部因素：

對公司或組織而言，員工及成員是何種年齡結構，有多少人是在 32 歲以下的？到了 2014 年，50% 的美國在職者都將是 35 歲以下的 Y 世代。公司或組織了解 Y 世代嗎？他們對企業社會責任 (CSR) 及碳足跡的看法為何？員工 5 年之後會是何種年齡結構？10 年後呢？他們喜歡的學習方式是什麼？這些都是在規劃所必須考量的因素。

##### (二) 數位學習的重要外部因素與重點：

###### 1、數位學習的重要外部因素

對企業而言，透過學習和發展計劃、量身訂做的工具，才能有效迅速的裝備，以因應不斷變化的市場，讓企業更具競爭力。現在正是改變管理模式的最佳時機，我們現在生活在一個瞬息萬變的世界，網際網路對於個人和團體的影響，是呈幾何級數增長。社交網絡、部落格、YouTube等帶給我們海嘯般的演進。如果內部的變化低於外部環境的變化，將導致組織失去競爭力。

依照學習金字塔理論（Learning pyramid），學習分為被動的學習及主動的學習，光聽教師授課，結束後只會記得 5% 的內容；如果教師帶著學習者閱讀，學習者只會記得 10%；如果教師使用投影片、光碟等多媒體教材，學習者會記得 20%；如果教師上課示範實驗，學習者會記得 30%；如果學習者參與討論，會記得 50%；如果親身實驗，則會記得 75%；如果將所學教給別人，學習者將記得 90%。學習者參與越多的教學法能讓學習者的記憶越深刻！

數位學習 2.0（eLearning 2.0）所引發的教學改革，使得教學方式由傳統的教師傳遞轉變為師徒相授，教師不僅是資訊的給予者，同時也是資訊教育的接受者，教師所扮演的是觸發者、引導者、啟動者等多元的角色，而非是單一的灌輸者角色。

## 2、啟動數位學習 2.0（eLearning 2.0）的重點：

- (1)確保每個人都確實參與：與數位學習 2.0 可確實記錄學習的歷程，並確保學習的同質性。
- (2)回饋互動且不受場地影響：在傳統課堂上，受到場地的限制，問題和討論是連續的，也只能在上課時互動；而數位學習 2.0 可使學生與主持人以及學生之間產生無限

的互動。

- (3)可對學習者施加一定壓力：數位學習 2.0 是即時互動的，與傳統課堂上被動式的學習相較，可產生一定的壓力推動學習者學習。
- (4)慎選擇推動者並妥善設計交流活動：數位學習 2.0 不受時空限制，容易招攬到最優秀的人才，藉由優秀的推動者與有效的交流活動，將提升學習的效益。
- (5)全球化的潮流：現在是一個全球化的世界，高度槓桿化的網際網路，使得數位學習 2.0 可以匯集來自世界各地的學生，組成真正的學習型社區，創造一個多元化、全球化的對等學習環境，將可幫助學習者在今天和明天的世界更具競爭力。

## 五、結語

我們是一個對社會負責的綠色組織，致力於在促進高品質和友善的線上學習和支援服務。通過 Web 2.0 的網際網路學習，有助於在對抗全球氣候遽變，改變紙張使用量，減少上下班與不必要的教室。因此，可以減少燃料消耗，減少污染物的排放，與一個較小的碳足跡。除此之外，數位學習 2.0 還克服了流動性的屏障，這是許多的常見殘疾人士（PWD）就業與學習的障礙。數位學習 2.0（eLearning 2.0）可以讓殘疾人士享受學習與持續就業，並提供我們一個更環保的世界。

# 創建無邊界組織之指導原則

( Guiding Principles for Creating the Borderless Organization )

主 講 人：Roland Sullivan

## 壹、前言

本項研討由 Roland Sullivan 教授於 2012 年 11 月 15 日亞洲國際培訓總會第 39 屆年會第 3 場大會演講擔任主講，研討主題為「創建無邊界組織之指導原則」。首先 Roland Sullivan 教授簡要說明創建無邊界組織之目的及幾項重要指導原則後，即請全體參與者分組討論，有關創建無邊界組織之指導原則中，各組認為最重要的二項原則為何？以及該等指導原則中，對於所屬組織最為有效的原則為何？以下並謹簡要就主講者所介紹之創建無邊界組織目的及重要指導原則，以及當天活動學習之分組討論情形予以摘述。

## 貳、內容摘要

### 一、創建無邊界組織之相關概念

#### (一) 創建無邊界組織目的

一個一直強調有內、外部邊界區隔之組織，如遇新的要求（或命令）事項，係在其原所區分部門間之三不管地帶時，將使組織原有功能或效用逐漸弱化或喪失。是以，每一個人及其所屬組織均有一項選擇，即係經由不斷地學習，並且變成變革之擁護者（Change champions），否則將只能被拋在路旁，而永遠無法使潛能真正被激發。尤其對於正處於社會、經濟革新、全球化趨勢或奈米技術發展等時刻的我們，更多變革在我們往後生活的幾年當中將不斷發生，為使組織更具機敏性，能快速、有效解決隨時隨地

所可能發生的問題，爰有創建無邊界組織之主張，即利用經由改變傳統組織內單位區隔之思維，以及利用各種科技技術，與相關合作伙伴建立一個無邊界區隔之伙伴關係，以便於在一個快速變遷的世界當中，得以達成最有效的溝通及問題的解決。

## (二) 無邊界組織之 4 個觀察面向

- 1、垂直性科層結構 (Vertical hierarchical structures)：該面向主要係將組織人力區分為高階、中階、低階三部分；著重由上而下、由下由上之傳統科層制度。
- 2、水平性界線 (Horizontal boundaries)：該面向主要係於公司內部，依經驗、專長及任務差異，將部門或單位予以彼此相互區隔。
- 3、外部性界線 (External boundaries)：該面向主要係指將公司與其價值鏈中之其他公司予以區隔。
- 4、地理性界線 (Geographic boundaries)：該面向主要係指產品產生過程中所涉之地理區域；例如某項產品係由臺灣設計、大陸原料、越南製造，該項產品所涉地理區域即有臺灣、大陸及越南等。

Roland Sullivan 認為打破或融合前述四種界線之時機，目前已經來到，如能將前開四種界線予以打破、融合，對於組織運作將更為快速、有彈性及更具機敏性，且新的無邊界組織，對於創造企業智慧之交流方式，將更為快速及順暢。

## (三) 創建無邊界組織之原則

### 1、主要原則部分

- (1)信任 (Trust)：與最需要合作的人建立信任及信賴關係。例如，於適時場合公開讚揚部門外之他人的幫助、以開放的胸襟仔細聆聽部門外之其他人的不同觀點、將學習經驗提供部門外之其他人參考等。另積極與你工作領域外之人員建立信賴關係；如無法確實明瞭不同觀點，彼此間即易有不信任感產生。
- (2)分享價值 (Share value)：將自己部門平日所學及特殊工作經驗等，於適當時機與部門以外之其他人員分享，藉由此類交流方式，除可使彼此於短時間內相互觀摩學習，增長彼此知能外，亦可相互瞭解彼此工作情形，對於建立彼此間良好合作關係應有一定的助益。
- (3)溝通 (Communication)：面對新世界之複雜及多元，影響力已逐漸變成最具爭議性之核心領導職能，如能以雙向傾聽方式，真誠地溝通，即可使彼此自然而然相互影響。例如，將與手邊工作相關之確實可靠資料，與他人溝通分享。實際上，如能藉由有效溝通讓我們能被瞭解，以及能瞭解他人時，彼此間那道心牆即會消失於無形。

## 2、補充原則部分

- (1)工作環境 (Work environment)：目前人力訓練及發展方式，已逐漸由專家教授之即時學習方式，轉變至工作本身之學習方式。所以，組織學習最理想的方式，即係具體表現在決定組織(或企業)各項挑戰之優先順位的對話上。另一般人會被強迫去建立一個快樂的學習環境，是以，在一個具有人們有貢獻其天分之工作環境、鼓勵及允許積極正面的偏失行為產生之工作環境下，以及個



人與組織的改變，對終身學習而言，是必須的等工作環境下工作，實為重要。

(2)策略網絡 (Strategic networks)：傳統科層結構已逐漸地被解構，取而代之的是具機敏性的網絡。毫無疑問的是，我們現在正處於需澈底改變或轉換我們傳統之組設及管理組織方法的時刻，傳統科層結構被發明純係為支持軍事組織，然而，今日我們需要一個全新，合宜的無邊界組織結構，以回應我們目前所未意想不到的機會之來臨，以及混亂無秩序、複雜多樣、全球化的時代。所以，我們需要一個同時可允許集權及分權的結構，而網絡的運用正可以達成此目標。實際上網絡的運用已逐漸顯露出新的組織外貌，我們也開始瞭解並利用合作性網絡，以逐漸增加能力及專業，去解決我們所面臨之複雜及重要挑戰。

(3)奈米技術 (Nano-technology)：利用最新的奈米技術處理相關資料，並於需要的網絡間快速交流。另奈米技術的重大進步將於未來幾年當中，有爆發性影響，且將快速打破全球邊界。又於開放性環境中，利用奈米技術的組織將更具有競爭性優勢。

(4)領導改變 (Leadership transformation)：領導人需在無邊界組織之固定思維上，堅持貫徹執行本身的想法。作為一個變革擁護者 (領導人)，幫助同仁學習改變過時的行為模式，這是領導人的工作。另管理者必須有一套不受邊界限制 (無邊界)，且有效的交流 (學習) 方式，因為只要無邊界學習能於無形中被同化於工作環境內，一般人自然會繼續此種具有豐富人際關係及愉悅的

交流方式。又無邊界組織(系統)學習必須始於領導人，領導人亦必須成為典範，一旦他們貫徹執行，職場學習即會開始快速地被支持。

## 二、分組討論等活動學習

### (一) 活動學習之一 (Table dialogue)

首先將同桌人員以 3 人為一個小組，並利用幾分鐘時間瞭解其他 2 位伙伴姓名、工作地點，並與其討論何項無邊界組織原則對其所屬組織最為有利，以及所屬公司或組織究竟如何利用無邊界組織原則，以獲得益處。

### (二) 活動學習之二 (Co-creation of borderless principle)

- 1、該項活動的主要目的係為確認有助於組織(系統)學習，以及使其更不易受邊界限制之主要原則為何。
- 2、將小組充分討論後認為最優先的 2 個無邊界組織原則，分別列於桌上大張紙之上下方，並予以命名及定義，該項命名及定義應使其他人得以清楚瞭解。
- 3、舞台右邊參與者，將其完成之成品貼於右邊牆壁上，舞台左邊參與者，將其完成之成品貼於左邊牆壁上。
- 4、每個人可就各組貼於牆壁上認為最優先的無邊界組織原則，選出你認為無邊界組織所必須具備之主要原則，每個人最多可選 4 個。

該項活動之多數參與者，最後選出「分享價值 (Share value)」與「領導改變 (Leadership transformation)」是無邊界組織原則中，最優先且重要的二項原則。

### 三、結論

套句 Roland Sullivan 主講者所講的一句話，甦醒的世界，無邊界組織已經悄然來到（Wake Up World: The Borderless Organization Has Come）。由於傳統組織型態所強調的垂直性科層結構、水平性及外部性等界線特徵，對照現今社會所產生的問題，已非僅單一性問題，取而代之的是多樣、複雜等複合式問題下，上開傳統組織型態，顯然已不足以快速及有效地應付現今社會所產生的問題，爰有創建無邊界組織之呼籲。雖然經由多年實務經驗累積後，學理上已歸納及建立諸多無邊界組織之創建原則，然該等原則是否均可一體適用於所有公、私立部門，甚或同一原則是否可一體適用於公部門或私部門者，此從 Roland Sullivan 教授演講中藉由各小組成員共同創造無邊界原則（Co-creation of borderless principle）之活動學習中，各小組所提最適合本身組織之各式各樣之無邊界原則，即可窺知一二。換言之，每個不同組織應依其組織特性，尋找最適合組織特性之幾項無邊界原則，加以貫徹執行，以使組織得以發揮其最大效能。

# 行動學習或學習的機動性-創新「隨時隨地」學習

( Mobile Learning or the Mobility of Learning –

Reinventing "Anywhere, Anytime" Learning )

主 講 人：Stephen Young

## 壹、前言

本文為來自香港現任 Asia Pacific,Net Dimensions 總經理 Stephen Young 的英文演講摘要，發表於 2011 年 11 月 15 日下午亞洲國際培訓總會第 39 屆年會分組議程第 1 場 (D) 組演講。主要內容包括：一、行動學習及學習的機動性之定義；二、學習方式的演進與趨勢。三、行動學習未來關鍵發展。四、行動學習者的特質。五、行動學習工具的特性。六、案例研析。七、結語。

## 貳、內容摘要

### 一、行動學習及學習的機動性之定義

行動學習 ( Mobile learning ) 包括哪些內容或許人言人殊，一般而言當我們提到此一字眼時，腦海中立刻會浮現出一個人使用手機從事學習的畫面，特別是在智慧型手機大行其道的今日。然而在現今，行動學習涵括的範圍應不僅於如此而已。其他像隨身碟 ( USB )、平板電腦 ( ipad ) 的快速發展也促進了行動學習的使用。

學習的機動性 ( Mobility of learning ) 則著眼於當無法連結上網路時，可以透過使用其他可供選擇的應變方式持續地學習，而仍能共享相同的界面與相同的中央資訊儲存器 ( Central data repository )。機動性的學習方式之一，就是攜帶所有的學

習工具並且擁有可存取文件的可攜性的傳播裝置，例如具有隨身碟的驅動程式及任何具有隨身碟插槽的持續學習的裝置。

## 二、學習方式的演進與趨勢

上個世紀五〇年代使用傳統的教室上課的方式時，全球學習的人口約占總人口的 20%，八〇年代音響 CD 片出現時增加至 40%；九〇年代雷腦 DVD 出現時則達 60%；2000 年網際網路出現時達 80%；至 2010 年智慧裝置問世後已達 90% 以上。根據 Bersin & Associates 統計，在 2010 年有 17% 的企業採用行動學習措施；而且計畫於 2011 年增加其行動學習的計畫；另 IDC 預測，到了 2013 年全世界的勞動力有 35%（1.2 億勞動人口）達到行動化；Ambient Insight 報告則指出，行動學習這個新興市場正在提升，且其需求將是未來市場主流。問題是：企業或組織如何達到行動學習？

由於網際網路資訊的盛行，已顛覆了現今的世界，並且澈底改變了我們培訓工程。例如在 Google 上可以找到 1 億 1 千 3 百多萬筆有關行動學習的網頁；有 20 萬個部落格發表有關行動學習的文章；並有數以百計相關的研討會在全球各地舉行。

## 三、行動學習未來關鍵發展

行動學習未來有 4 個關鍵發展，首先是桌上型個人電腦與行動裝置於性能上的差異，將逐漸縮小。其次為人們將（並希望）使用行動裝置去瀏覽網頁。再來是人們願意下載 Apps 至他們的行動裝置上，以獲得時程表與資訊。最後則是組織將被要求去支持這些行動裝置使用者的學習與發展之計畫。

至於行動學習能否順利推展，須有下列條件的配合，包

括：1.硬體裝置的機動性與學習者的主動性。2.可供個人化使用的界面。3.能將資訊與學習者所在位址相互整合。4.內容能增進與工作績效。5.包括正式與非正式的學習管道。6.使用者能互相溝通與合作。

#### 四、行動學習者的特質

什麼人具有行動學習的特質，一般而言，可以發現他們具有下列特質：1.輕鬆愜意地使用智慧型手機。2.雖然工作忙碌，仍能便利地學習。3.要求具有目標性與濃縮性的資訊。4.要求支援與工作有關的學習。5.擁有並希望具有行動工作的環境。

學習的需要可分為 5 個階段：1.首次學習基本的知識。2.學習更深入（中級/進階）。3.記憶與（或）運用所學。4.面對問題。5.處理衍生的問題。其中第 1 至 2 階段是典型的經由一般傳統的學習方式來獲取知識。第 3 至 5 階段則是經由非正式的學習與（或）實踐中所得的知識。

傳統的學習方式，是在教室中，由授課者在講臺上講課，學生在臺下聆聽，是一種由上而下模式，並不注重橫向的連接性。然而到了現今，因網路進展的規模及其普遍多元之特性，無論是在學習、績效表現及考核上，都已經可以使用行動裝置來進行。特別是在建立了一個集中式的平台後，也就是所謂的雲端資料庫，我們幾乎可以將任何東西都變成一種學習工具，達到真正的隨時隨地的學習。行動學習可以辦公桌以外的任何地方，例如在大排長龍時；在搭交通工具時；在等車、候機時；及任何其他可以利用的片刻。依據統計，人們每日平均花上 1 個小時在等待上，這時就可以善加利用。

## 五、行動學習工具的特性

行動學習工具像隨身碟、平板電板與智慧型手機等等，相較於傳統的課堂講授或閱讀紙本書籍，行動學習工具具有三項特性，即輕便性（Portability）、可變性（Flexibility）與連結性（Connectivity）。這些行動學習工具彼此間在該特性上各有優劣，例如使用隨身碟作為載具的 mEKP（Mobile Enterprise Knowledge Platform）具有最優越的輕便性；智慧型手機及網路 APPs（Applicaion 應用程式軟體）的連結性較強；至於 Native iPad 及 APPs 則具有較佳的可變性。

以 Stephen Young 所輔導的個案觀之，一般企業於培訓其員工時，由於公司內部資訊機密安全性及便利性的考量，目前傾向優先使用 mEKP 搭配隨身碟，即將訓練課程相關資料預先儲存於隨身碟這種具輕便性的行動裝置中，分送給員工要求依限期自行於有 USB 插槽的裝置下載學習，其學習歷程均有紀錄可考，可作為事後檢驗學習成效之用。

## 六、案例研析

Stephen Young 以其輔導企業從事在職員工培訓績效發展成功經驗，舉出其中兩個例子與大家分享。首先是荷蘭的 Fugro Group，該公司以從事跨國地質探勘服務為業，在該公司推展在職進修、增進估價與能力的績效發展等訓練課程時，因其 1 萬 3 千 5 百餘名的員工散布世界各地缺乏聯繫，且而又必須保持半數以上人力在工作崗位上的情況之下，如何解決這樣的問題，Stephen Young 提出 NetDimensions Learning & Performance（SaaS）方案，搭配使用 mEKP），成功地讓新進員工的凝聚力高出平均值 10 個百分點。另一個例子是 Cathay Pacific 航空公司，在打算訓練旗下的 1000 名機師駕駛新型的 747-8 型飛

機上，遇到了困難， Stephen Young 提出 NetDimensions mEKP 方案，在未影響任何機師原排班表的情況下，成功地在不到 8 個月就完成了所有機師的訓練。

## 七、結語

由於網際網路這種溝通方式與行動通訊裝置的出現，使我們常常忘記了這些行動通訊裝置最重要的基礎，即透過使用 WiFi 或 4G 網路去互相連結，不過更重要的是：當 WiFi 或 4G 通訊無法連結時又該如何。當二十年前以網際網路為基礎的學習剛開始問世時，其標榜著「隨時隨地」學習的口號，然而卻忘了還得加上「只要有好的網際網路連結」這個條件，所以在職培訓或終身學習的成功與否，必須在加上機動的學習工具與主動的學習心態，特別是在連結性不是很差就是無法為完全運作時更是如此；再者，學習的成果必須可以被記錄下來以確定其成效，因此，監控學習比其內容本身作為決定該學習是否合乎成本效益更具重要性。

因此，我們可以得到一個結論：「學習就要趁現在，即使是在網咖。」



# 優異的領導才能及提升的秘訣- 一個特別領導者的真實經驗

(Excellent Leadership and Secretes of Ascension -A Factual  
Experience for a Distinguished Leader)

主 講 人：Mr. Isa Abdulla Bu-Ali

## 壹、前言

本文為來自巴林Nass Group行政與人事部門經理Isa Abdulla Bu-Ali的英文演講摘要，發表於2012年11月15日下午亞洲國際培訓總會第39屆年會分組議程第1場（C）組演講。主要內容包括：一、領導才能的定義；二、領導才能的理論。三、來自巴林（Bahrain）的一個領導才能成功模式。四、由成功故事吸取的教訓。五、成功的10個組成因子。六、成功的模型。七、管理者與領導者間的差異。八、結論。

## 貳、內容摘要

「領導」基本上是一個籠統的概念，可以從不同類型的思維模式切入，就組織在管理其員工的目的上，無非是在提高下屬的生產力。且從歷史觀之，成功與失敗最大的差別點，就在領導才能是否具備，儘管大家都已經注意到這個因素，而且知道它的重要性，但領導才能的多義性仍舊使人感到困惑；又縱然領導才能對人力效能有很大的影響力，惟要精確且詳細地說明其內部作用及範圍卻非易事；再者領導才能可以被使用在不同組織氛圍條件之下，例如工作方法、工作類型及組織內社群的活動等。

### 一、領導才能定義

領導才能或許有許多不同的定義，惟其共同的觀念就是：領導者以大公無私之心，針對不同的屬員特性，運用影響力，

去激勵、鼓舞及幫助他人實現其潛能。一個優良領導者，無論在多麼惡劣的情況下，他仍然可以成功達成目標。跟隨者的效能、滿意度及行為是領導者給予的正向支持的結果，領導者同時受到部屬行為所影響。因此，領導能力是一個影響別人活動的過程，這些活動可完成組織的目標，而領導者真正能藉以影響其他人的卻是權力。

**領導才能定義就是：**試圖建立方向、影響及安排別人向一個共同的目標前進的能力，持續激勵及鼓舞別人行動，並使他們對自己的績效負責。領導能力的概念跟Max Weber所描述權威的類型有關。在偉人理論（Great man theory）及個性理論（Trait theory）中，領導者並具有內在獨特個人魅力。其他理論，例如行為學者理論（Behaviorist theories）則認為領導能力是由行動及行為所定義，而不是個性。有關領導能力的類型並非固定不變，而是依據情況而有所不同，這在偶然理論（Contingency theory）及情境理論（Situational theory）中都有探討。Warren Bennis定義領導能力就是知道你自己的職責、具有良好溝通的願景，建立同事間互相信任關係，並能夠採取有效行動，實現領導能力的潛能。真正的領導者能夠融合好幾個技巧及目標，例如公平的心智、同情心、熱誠、自信、慾望強烈等。

或許找到天生具備前揭特性的人是很困難的，但是透過真實生活的學習及經驗，一個人可以獲得前揭多項特性，特別是，當此人有興趣及渴望去成為一個優秀的領導者。

## 二、領導才能的理論

在以往於組織行為的研究中，最重要爭議之一就是有好幾個不同的領導才能理論基礎被提出。首先，領導者感覺是天生的，不是後天製造出來的，這就是所謂領導才能的偉人理論

(Great man theory of leadership)，這個理論意謂著某些個人天生具有某些特性，以致於在某些情況下，顯露出這些特性，或者在某段歷史中，變成領導者。這發展出所謂的領導才能特性理論 (Trait theory of leadership)，主要確定領導者人格特性。

另一個理論，則是側重在跟隨者。這個方法的研究者從個別領導者轉移重點到被領導的群體，在群體研究中，領導能力被觀察最多的是領導者行為，這些行為如何影響，及如何被一群跟隨者所影響。

領導能力是領導者與跟隨者兩者間互動的過程 (exchange process)，它也包括角色期望的社會學觀念。這指出部屬影響領導者及其行為，如同領導者及他們的行為影響部屬。

上述情況在領導能力理論 (Leadership theory) 方面，逐漸受到關注。這種情境研究起初被稱為時代精神 (Zeitgeist)，領導者被當成時代產物。具有特殊品德或特性的個人在某一情況下，將變成領導者。以今天的情況，又被稱為偶然性的領導理論 (Contingency theories of leadership)。

### 三、來自巴林 (Bahrain) 的一個領導才能成功模式

Abdulla Ahmed Nass先生是Nass集團的主席，他在1936年，出生於巴林Muharaq市的一個中產階級家庭，父親是專業人士，有4個兒子，Abdulla是老大。在他祖父的2層房屋內，有4個家庭，14個成員共組成大家庭。Abdulla、他媽媽及3個兄弟住在1個房間。

Abdulla 4歲時由鄰居的老師教他可蘭經，隨後他在Muharraq市的Al Hedayia學校受教育。那時，他家沒有電力，小孩子通常在蠟燭亮光下讀書。14歲時，在BAPCO公司，他當辦公室小弟，每天6個盧比 (rupee)。他學習第一堂課就是瞭解錢的價值：錢得來不易，為賺錢，一個人必須努力；第二

堂課就是：在工作時，不要睡覺，早上讀書，下午工作。他說：「我不想要錢財，只想學習。」

1950年，他旅行到沙烏地阿拉伯（KSA：Kingdom of Saudi Arabia），發現有一個好機會學習許多技巧，並獨立謀生，他父親又勸告他要誠實，不能偷竊及說慌。在沙烏地阿拉伯，他負責翻譯沙特阿美公司的投標文件，並觀察及與工人同時工作，學習到砌一面牆，須要多少磚、泥水匠、效能及時間。白天在現場工作8小時，晚上則在辦公室當工友、估價者、工程員、會計員及經理等職責於一身。在6年艱苦的工作後，於1956年，成為公司合夥者。又工作6年後，他決定要擁有自己的事業，並回到巴林（Bahrain）。

於1962年，他回到巴林（Bahrain），為當地公司工作3個月後，自己創業，成立Abdulla Ahmed Nass承包公司。數年後，Abdulla事業愈來愈順利，他又創立Abdulla Nass and Sons公司，集團事業到達45家公司。

於2003年，他創立Nass公司，它名下包含11家公司。2004年，Nass公司變成公眾持有的公司，在巴林是第一個由家族事業成功轉移到公眾事業。

#### 四、由成功故事吸取的教訓

Abdulla 生命中第一堂課就是：瞭解錢的價值，錢得來不易，為賺錢，一個人必須努力；第二堂課就是：在工作時，不要睡覺；他父親勸告：「要誠實，不要欺騙及偷竊。」假如你對人誠實，你將與他們分享富足。你總能得到應得的報酬，顧客滿意度及正確完成工作是最值得，也是最想要的事情。在這世界上，沒有東西會免費來，每一件事物都須付出代價。努力及再努力，報酬將隨後來。栽種植物種子，耕種土地，澆水，照顧它，跟隨豐收（農場規則：The farm law）。

Henry Ford說：「在世界上，沒有所謂幸運的東西。你工作愈多，你就愈幸運。」依照農場規則，你要延遲滿足感。你要延遲購買房子，將收入投入成長性的公司。Theodore Roosevelt說：「用你在該處所擁有的東西，盡你所能去做。」

在氣球故事（The balloons story）中，不是氣球的顏色驅策它上升，而是靠氣球內部的東西，推進它們更高。態度決定高度，正向心裡推動我們向著成功及光榮前進，若只付出少許，只能得到通博而不精之人。

由上述成功故事中，我們可以吸取下列的教訓，首先，假如你渴望變成領導者，記住下述忠告：假如你想被愉悅地服從，只有靠智慧地領導；假如你想被接受為領導者，只有從前面領導；假如你想獲得尊敬，你須具有3個C：個性（Character），能力（Competence），及體貼的天性（Considerate nature）。其次，真正的領導者具備下述特質：他須熱愛今天，迷戀明天；他須對未來有遠景及希望；他能鼓舞跟隨者做更多事，完成更多事，實現更多事；他實行信任的道理，而不是技巧；他奉行正直的節操，而不是習慣；他有個性，而不是能力；他勇於學習、領導，並留下富足的典範。

## 五、成功的 10 個組成因子（如圖 2）

- （一）誠懇（Sincerity）：這意謂對人處事要誠實、正直及信任。又意謂著行為具有完全的透明度。
- （二）睿智（Sagacity）：具有聰明的、謹慎的及合理的心智。
- （三）犧牲（Sacrifice）：犧牲意含禁慾及支持。除非我們願意付出成功的代價，否則我們不會有成功的夢想。
- （四）樂天（Sanguinity）：心裡具有樂觀及正面的思考力，是一個成功的必備要件。
- （五）無懼（Scared of nothing）：有承擔風險的能力是成功所

需的最偉大屬性之一。

- (六) 審慎的 (Scrupulous)：要審慎、小心及吹毛求疵，並要能衡量一個行動的優點和缺點。
- (七) 抓住機會 (Seizing the opportunity)：領導者必須小心來辨識機會，並開發它。機會不會大聲宣告，它只會在我們耳邊低聲耳語；它會輕柔地敲擊我們的門。
- (八) 精神飽滿的 (Spirited)：一個成功領導者應該精力充沛及活潑外向。
- (九) 自發的 (Spontaneous)：自發是本能激起的元素。目前動態的世界須要靠自己向前走的能力，每一件事情都無法進行規劃及預期。
- (十) 堅定的 (Steadfast)：成功領導者擁有堅決的、穩定的及不動搖的個性。除非他緊緊地追隨目標，而且要有一個不畏懼及不知疲倦的心志，否則成功將只是一個夢想。

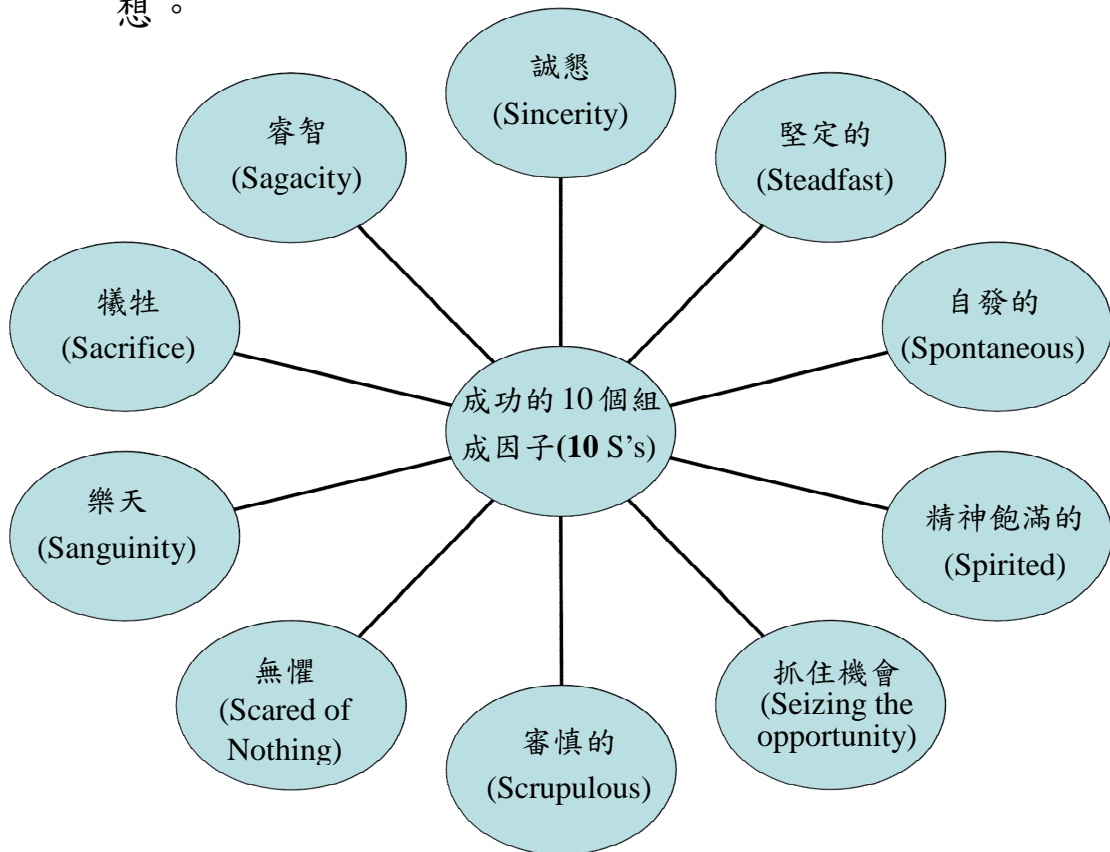


圖 2：成功的 10 個組成因子

## 六、成功的模型（ A Success Model）

透過（1）生活有熱情、（2）接受風險、（3）倚靠勤奮及聰明地工作、（4）相信你的夢想、（5）組成志趣相同的團隊、（6）延遲獲得報酬、（7）從不說死亡、（8）探索你的潛能、（9）使適應、調整及改變、（10）勇敢踏出舒適區、（11）從第六感尋找信號等 11 階段策略，可建構成功的模型（如圖 3）。

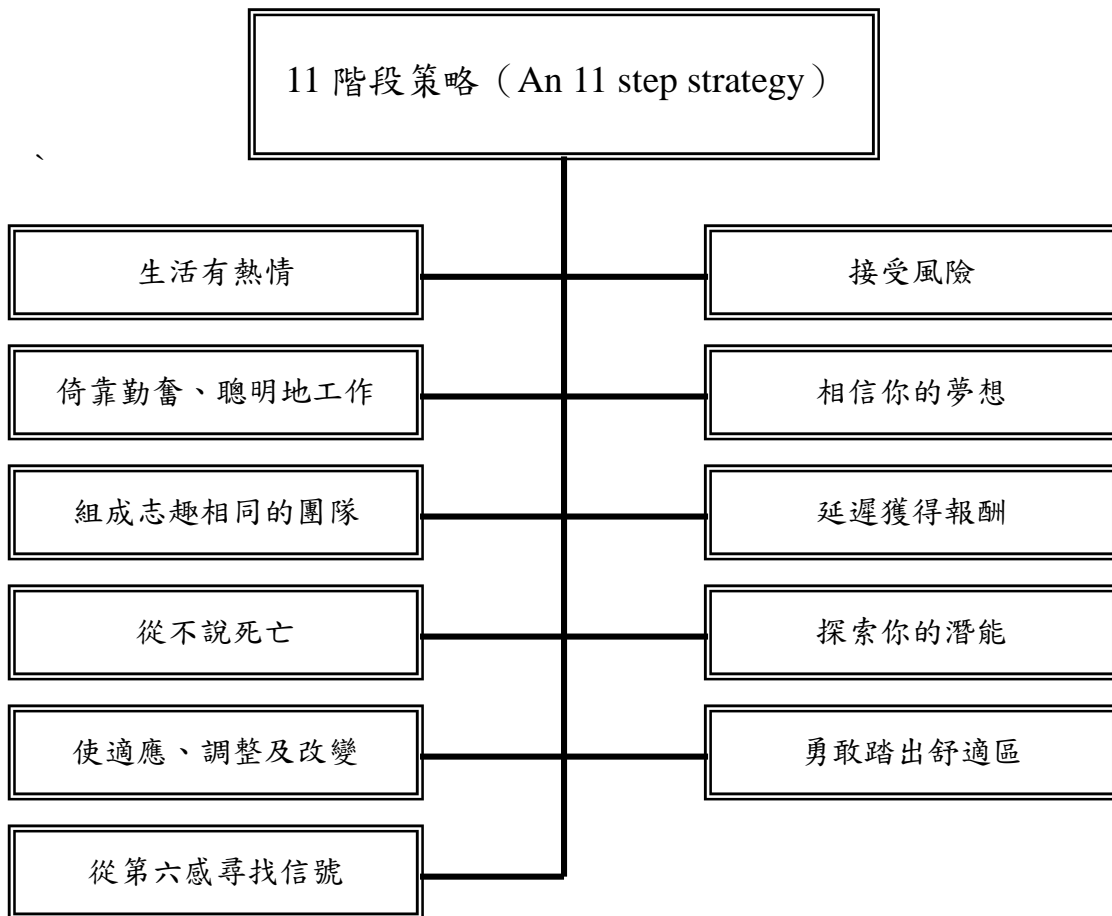


圖 3：成功的模型（ A Success Model）

## 七、管理者與領導者間的差異

管理者做正確的事，而領導者做對的事；管理者對待人當成事情看待，而領導者對待人當成有感情、理智的人看待；管

理者攀登成功的階梯，而領導者決定階梯是否倚靠對的牆；管理者是工頭，他的工作就是不惜一切代價做完工作，領導者超越任務，他鼓舞人們夢想更多、做更多、變成更充實。

甚麼是領導才能與管理間的差異呢？茲列如表 1：

表 1：領導才能與管理間的差異

題目 (Subject)	領導者 (Leader)	管理者 (Manager)
本質 (Essence)	改變 (Change)	隱定 (Stability)
焦點 (Focus)	領導別人 (Leading people)	管理工作 (Managing work)
有 (Have)	跟隨者 (Followers)	屬下 (Subordinates)
範圍 (Horizon)	長期 (Long-term)	短期 (Short-term)
尋求 (Seeks)	遠景 (Vision)	目標 (Objectives)
步驟 (Approach)	定向 (Sets direction)	詳細規劃 (Plans detail)
權力 (Power)	獨特個人魅力 (Personal charisma)	正式職權 (Formal authority)
求助 (Appeal to)	心 (Heart)	頭 (Head)
文化 (Culture)	形塑 (Shapes)	規定 (Enacts)
動態的 (Dynamic)	積極的 (Proactive)	反應的 (Reactive)
說服力 (Persuasion)	行銷 (Sell)	告訴 (Tell)
風險 (Risk)	接受 (Takes)	最小化 (Minimizes)
信用 (Credit)	給予 (Gives)	獲得 (Takes)
譴責 (Blame)	接受 (Takes)	歸咎 (Blames)

## 八、結語

有關優異的領導才能，可從幾個面向作結論，並說明如后：

- (一) 領導才能有好幾個不同的定義：領導者是一個能夠連結智慧、同情、熱心、自信、強烈企圖心等多個技巧或目標的人，同時具有人性的感覺。



- (二) 領導才能的觀念與職權相關：領導者具有內在個人異於其他人的特質，偉人理論 (Great man theory) 及特性理論 (Trait theory of leadership) 表達這個觀念。其他的理論建議領導才能應以行動及行為定義，而不是個性。另有關領導才能的風格不是固定不變的，應依不同的狀況來調整，這議題在偶然性理論 (Contingency theories) 及情境理論 (Situational theories) 中有討論。
- (三) 行為科學的研究者討論領導者及管理者間許多差異性。
- (四) 管理者正確地做事，而領導者做對的事。
- (五) 追求卓越：卓越是不能被領導者控制，但是可被追求。卓越就是你可以完成所有對你所屬組織有益的事。為達成卓越的目標，你首先必須是具有良好品格的領導者。

### 第三章 心得與建議

邁向 21 世紀知識經濟時代，政府及企業競爭速度加劇，各國政府都在思考如何進一步提升整體國家的競爭能力。同時在全球化潮流下，如何更有效的運用工具，以達節省時間、突破空間限制，便成為重要的議題。至於個人，在面對瞬息萬變的環境與挑戰時，唯有持續終身學習、在職訓練，才能順利解決工作上的難題，並充實、豐富自己的人生，進而培養興趣、與人分享。由於資訊的數位化及網路化，加上隨身碟、平板電腦與智慧型手機等盛行，傳統的固定性、垂直單向性的學習方式已無法應付。因此，在人力資源的培訓工程上，為因應這樣的變局，有必要採行創新性措施。

本次第 39 屆 ARTDO 年會以「豐富無邊界的學習環境」為主軸，探循建構新的領導模式及文化、引介無邊界與虛擬組織的概念、強調行動數位學習的重要性等議題，茲摘要論述研習心得與建議如下：

#### 一、無邊界組織的運用與反思

##### (一) 無邊界組織概念對本院組織結構的反思

以公部門之本院為例，對於前開主講者所提之創建無邊界組織之信任、分享價值及溝通等主要原則，或工作環境、策略網絡、奈米技術及領導改變等補充原則，本院應可適用。惟因本院組織所具高階、中階及低階之垂直性科層結構及區分各單位之水平性界線特徵，往往使各單位各行其事，此或不利於無邊界組織之創建，爰建議或可藉由強制性的職務輪調制度（目前本院並非強制性輪調），一方面培養同仁本身職能之廣度，另一方面亦可藉此強制性職務輪調制度，讓不同單位間同仁，得以對彼此間職務有一

定程度的瞭解，以利於彼此間信賴、信任及日後合作關係之建立，並將現行組織架構中，區隔各單位之水平性界線特徵所帶來各行其事、不善合作等負面影響，逐漸消弭。其次，建議資訊或業務單位等相關部門應利用雲端等最新科技技術，使分散於各部門間之有效資訊，得以快速、確實地整合，然後提供各單位同仁處理案件時之用，而非每遇一個個案，再由個別承辦同仁費時費日地逐一蒐集相關資料，此對於本院創建無邊界組織之學習環境，應有所助益。

## （二）透過無邊界組織概念試行本院遠距離辦公

Genashtim 創新學習有限公司透過網際網路 Web2.0 應用 SKYPE、Google 文件、網路硬碟、e 化的工作手冊等所組成的無邊界組織，使員工可遠距離辦公，並不間斷的提供客戶服務，達到節能減碳與提供身心障礙者工作機會之目的。公部門如能普遍地運用遠距離辦公，因其不僅能提高工作效率、平衡工作與家庭生活等，更能有效解決交通壅塞、節省通勤的時間和支出，促進環保節能減碳的作用，並提供我國身心障礙人士之就業機會。更重要的是遠距離辦公可使「公務不中斷」，我國過去曾面臨 SARS、H1N1 等重大疫情的危機，如以異地備援或避險的角度來思考，為減少本院因天災或危機事件所造成的功能中斷，遠距離辦公之推行確有其必要性。

遠距離辦公結合了人力資源管理與資訊通訊科技，成為組織管理因應今日快速變動環境的一項利器。以本院而言，中階及第一線的服務人員的工作性質較難以進行遠距辦公，因為中階公務人員主要協調連繫的工作為主，而第

一線的服務人員必須直接面對民眾提供服務，這些工作都需要即刻處理，較不適宜使用資訊通訊的界面。另一方面，能夠獨立作業、機密性低、自主性高、計畫性、專業性、專案性、成果導向、審查、研究等工作性質比較適合推行遠距離辦公。至於實務運作上，若能進一步整合遠端視訊及人事監控管理系統，取法虛擬辦公室的原則及精神，就幾個共識性較高的工作或職位試行遠距離辦公；另外，本院對於身心障礙者，在就業平等保障法及弱勢優先的保障之下，必須進用許多身心障礙者，這些身心障礙者在目前通勤環境越來越困難的情況之下，本院或可將其做為優先試辦的對象。

## 二、行動數位無邊界之終身學習與我國現況

### (一) 行動學習的重要性

行動學習，是一種跨越地域限制，充分利用可攜技術的學習方式。行動學習具便利性與普遍性之優點，其一直是學習與發展領域的熱門議題。在網際網路的互動趨勢潮流下，導入數位學習的概念，的確是促進各國政府進一步提升公部門效率的重要發展策略。

### (二) 我國行動數位學習建置現況

為因應快速變遷的全球環境，面對 e 世代的全球競爭是知識腦力及創造力的競爭，我政府部門特別將 e 世代人才培育列為六年國家發展重點計畫的首要工作，推動國民終身學習運動，並且優先推動公務員終身網路學習，提升公務員的專業及技能。行政院研究發展考核委員會委託中央大學建置的「電子化政府網路文官學院」已經於 91 年 5 月完成並正式啟用。

為達塑造公部門數位學習文化，提升公務人員運用數位學習能力與意願；營造優質數位學習環境，提供快速、便捷、友善之學習管道；有效運用數位學習工具，降低政府政策行銷及訓練之時間與成本；整合公部門數位學習資源，建立機關間資訊流通及交流互惠機制；及健全數位學習成果評量機制及推廣運用政府機關數位課程認證機制，強化公務人員終身學習等目標，行政院爰於 95 年 5 月 24 日核定行政院及所屬各機關公務人員數位學習推動方案，期使善用資訊科技，營造不受時空限制之優質數位學習環境與機制，激發公務人員學習動機，開發公務人力無限潛能，以透過數位學習提升服務品質與效率。

在公務人機關的數位學習平台的建置上，主要有公務人力發展中心 e 等公務園；另外隸屬於考試院公務人員保障暨培訓委員會下的國家文官學院亦設有數位學習中心；此外在公務機關數位學習共用平台上，文官 e 學苑、e 國家文官學院、e 行政院環境保護署環境保護人員訓練所、e 行政院農業委員會家畜衛生試驗所及 e 漢翔航空工業股份有限公司等官方機關提供的豐富多元數位學習資訊。

### （三）應善加利用數位學習平台

數位學習如能與公部門文化緊密結合，形成完整的學習與知識累積的環境，公務人員從組織系統接受教育而有所成長，透過知識分享文化，公部門的知識與教育也能夠同步成長，對公部門來說，可以透過數位學習，掌握公務人員的學習現況與績效，如果能夠與公務人員的績效有效的結合，對公務人員來說可以形成更有效的學習動力。

我政府部門為推動公務員終身網路學習，已建置為數

不少的數位學習平台，提供公務人員上網學習，有些課程還可供下載至個人的行動學習裝置，已逐步邁向提供「即時」、「隨時隨地」行動學習軟硬體的建设，而更重要的是，身為公務員的我們就是要擁有主動積極的學習意願。公部門的訓練單位也有必要改變思維，思考訓練真正的價值所在，必須以人性為依歸，以學習為宗旨，以科技為方法，以績效為目的，使公務人員落實訓練所學到的知識、技能與態度，並透過數位學習工具，更有效率的發展並累積公部門人力資源，這樣才能真正的提升國家整體競爭力。

#### （四）本院在行動學習的實施成果

為讓本院同仁使用分享資訊，本院網內網路整合系統，提供每日新聞剪報、資訊教育課程、每月一書讀書會及各年度全員研習的 PDF 或影音檔，供同仁線上瀏覽或下載利用；又為便利考試委員蒐集資訊，於今（101）年度購置智慧型手機供各考試委員使用，本院資訊室並特別為委員辦理智慧型手機使用講習課程，成效卓著，深獲委員贊許，該室現正規畫擴大辦理，日後開辦類同講習供本院其他有興趣的同仁研習。另資訊室已在 101 年 12 月中旬建置新的電子郵件系統，可讓同仁經由外網連結收寄信件，同仁能隨時隨地交換資訊，對於業務的推動，有莫大的助益。以上種種措施，實已逐步邁向行動數位學習。

此外，本次主辦單位即事先將與會表發的論文等資料儲存於隨身碟於參加者到場報到時發送，免去與會者得領取厚重的紙本資料，會後又將整個活動的精彩片段及研討結論上傳至網站供瀏覽及下載，此一創新作法，不僅減少紙張使用量，並與本次研討主題「豐富無邊界的學習環境」

相契合，足可供吾人日後舉辦類同研討會效法。

### 三、未來成功領導者的特徵

#### (一) 成功領導者的角色

每一個人在这个世界上扮演不同角色，在家裡為人父母，如何成功做為領導者（即家長）帶領兒女、教育兒女，走向康莊大道，同時與兒女間保持良好的關係。讓兒女樂與父母對話，有賴父母（即領導者）能夠連結智慧、同情、熱心、自信、強烈企圖心等多個領導者技巧，激勵兒女，發揮其潛在的能力。

#### (二) 成功領導者其應具備的條件

在職場上，一個成功的領導者（即長官），應能帶領部屬、訓練部屬，走向成功，同時與部屬間保持良好的關係。其應具備的條件：

- 1.建構人生或組織目標：**無論於生活或工作中，在有限的時間內，領導者如何從容、完善地完成每一項工作任務，首先必須為自己或組織建構各階段人生或組織目標。
- 2.周詳計劃：**領導者將每階段工作及時間做最有效的配置及規劃，考慮各種狀況，依照工作情況設置管制查核時間點，以利追蹤管制工作進度。
- 3.執行力：**領導者除有周詳計劃外，並應努力執行該計劃，克服盲點，時常激勵自己及組織內成員，率領團隊所有成員一起往共同的目標邁進。
- 4.調整心態：**我們最大的敵人應該是我們自己。如果領導者沒辦法克服過去，就沒辦法創造未來。同時考量與人的因素同樣重要的是慣性。領導者如何調整心態，避免陷入慣常的行為模式。

### (三) 成功領導者應如何改變其心態

1. **將及時完成任務變成一種習慣：**一般人面對不喜歡某些任務、不喜歡困難的任務、害怕發生錯誤或純粹習慣使然，而導致拖延事情或任務的時效性。對於不喜歡、困難的任務，領導者應有紀律督促自己在期限內完成。另外，就自己目前應完成的所有任務，記下每一個任務開始及完成時間，再細部規劃每一個任務行動方案及每日應完成工作目標，並對未來的任務規劃出更有效率的行動計畫。因循導致無法有效管理，時常拖延該做的事，會讓自己追趕不上該做的工作，造成惡性循環。因此，領導者應確實改掉因循的問題，並將及時完成任務變成一種生活中的習慣。
2. **跳脫舊思維的框架：**一般人對於期望中的事物，總是容易接受。相反的，如果不在期望中的事物，總是不容易接受。進而言之，如果在經驗中我們屢次順利地以同樣方式解決問題，將導致我們在碰到類似問題時，反射式的或不經思考以原有方式解決問題，這時舊思維的心理傾向在個人時間管理上，可以節省很多時間和精力，但舊思維的心理現象也束縛了領導者的思維，使領導者只會舊方法去解決問題，而不會嘗試更好方法突破。所以除非問題的解決過程很明顯的看出制式規則，否則應假設沒有任何規則存在。很多組織領導者試著改變制式的習慣和文化，進行組織高層和員工之間、或同事之間的對話，培養很多具有創意的想法。
3. **整合性思考：**未來的領導人，必須是整合型的領導人，才能因應動態世界的變化，化危機為轉機。在美國詹森總統時代擔任衛生教育暨福利部長、並曾擔任卡內基集



團總裁的嘉納（John Gardner）指出，「多數走下坡的組織都有看不見自我缺陷的盲點。這些組織不是苦於不能解決問題，而是苦於根本看不到問題。」很多企業領導人因為缺乏整合性的思考，以致於看不見多樣化的可能性，無法及時改善企業運作的各個流程。換句話說，整合型領導人就是能夠既廣且深地檢視組織內的各種人事物，然後靈活地整合組織資源、明快地整合傳統與創新、適應新的動態商業模式，再以協調合作的方式解決問題。 （ 參 考 網 站 <http://info.0800000601.com/qygl/278.shtml>，「未來領導者需要的六大能力」）

#### （四） 領導者未來可能會面臨到的挑戰

領導者未來可能會面臨到的挑戰有：變革管理、不斷變化的工作本質、不斷變化的組織性質及人力資本發展等。針對前揭挑戰，領導者須及早因應，並分析原因和影響，以備妥對策。未來的領導人要培養自己冷靜的氣質與開放的心胸，以接納各種批評，懂得培育組織內的多種觀點，並自覺地將這些觀點應用到多項技能上，以建立組織的新方向、新可能與新的解決方案；未來的領導人又要能夠傾聽，才能夠進一步衡量眾多的選項與可能性，並為不同的領域、部門、利害關係人搭起溝通協調的橋樑。此外，當工作繁忙時，為爭取績效，會投入更多時間工作，休息和度假常常被取消，但沒有人能夠長時間不休息，還能保持效率，領導者應允許自己或員工定期休假，不僅可以增加生產力，也可以提前達成團隊的目標。

## 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	廖慧全	公務人員保障暨培訓委員會
4	杜瑩真	臺灣中油股份有限公司
5	周芝英	臺灣中油股份有限公司
6	戴念同	民航局民航人員訓練所
7	吳鳳儀	環保署環境保護人員訓練所
8	陳基雍	臺灣糖業股份有限公司
9	黃麗蓉	臺北市政府公務人員訓練處
10	劉文楨	中華電信學院
11	樓永堅	國立政治大學
12	龔癸藝	考試院
13	蕭錫瑄	考試院
14	鄭光評	考試院
15	翁淑慧	考試院
16	黃靖麟	國家文官學院教學實驗室
17	陳怡君	教育部
18	蕭志芳	行政院人事總處
19	葉良琪	行行政勞工委員會職業訓練局
20	廖俊貴	臺灣電力股份有限公司

## 附錄二 代表團行程

天數	日期	行程摘要
第 1 天	2012/11/13 <星期二>	臺北/宿霧
第 2 天	2012/11/14 <星期三>	ARTDO世界年會
第 3 天	2012/11/15 <星期四>	ARTDO世界年會
第 4 天	2012/11/16 <星期五>	ARTDO世界年會
第 5 天	2012/11/17 <星期六>	ARTDO世界年會
第 6 天	2012/11/18 <星期日>	宿霧/臺北

## 附錄三 亞洲國際培訓總會第 39 屆年會議程

<b>TIME</b>	<b>November 14, 2012 ( Wednesday )</b>
8:30 am	Registration
9:00 am – 9:15 am	<b>Opening of Exhibits</b>
9:30 am – 11:30 am	<b>ARTDO International Board Meeting</b>
1:00 pm – 3:00 pm	<b>International Delegates' City Tour</b>
4:30 pm – 5:00 pm	<b>Opening Ceremonies</b>
5:00 pm – 5:30 pm	<b>Keynote Address: Honorable Sigfrido R. Tinga</b> , Congressman of Taguig City and Chairperson of Information and Communications Technology Committee, House of Representatives, Republic of the Philippines
5:30 pm – 5:45 pm	<b>ARTDO International HRD Excellence Awards</b>
5:45 pm – 6:30pm	<b>1st Plenary Session – Dr. Richard Wellins</b> , Senior Vice President, Development Dimensions International ( USA ) <b>Topic:</b> Global Leadership Forecast: Creating a Leadership Revolution in Your Organization <b>Chairperson: Arthur Luis P. Florentin</b> , President, ARTDO International ( Philippines )
6:30 pm – 7:15 pm	<b>2nd Plenary Session – Thomas Ng</b> , President, Genashtim ( Australia ) <b>Topic:</b> Beyond Training: Creating a Borderless Culture <b>Chairperson: Caroline V. Tiamson</b> , President, Philippine Society for Training and Development ( PSTD ) ( Philippines )
7:15 pm – 8:30 pm	<b>Welcome Dinner and Fellowship Night</b>
8:30 pm – 9:00pm	<b>Cultural Show</b>

<b>TIME</b>	<b>November 15, 2012 ( Thursday )</b>
8:30 am- 10:00 am	<p><b>3rd Plenary Session – Roland Sullivan, Sullivan Transformation Agents ( USA )</b></p> <p><b>Topic: Guiding Principles for Creating the Borderless Organization: An Engaging Keynote</b></p> <p><b>Chairperson: Paul Dumble, President-Elect, ARTDO International and Chief Executive Officer, Australian Institute of Training and Development (AITD) (Australia)</b></p>
10:00 am- 10:30am	<b>Morning Break</b>
10:30am- 11:15am	<p><b>4th Plenary Session – Prof. Dr. Vinayshil Gautam, Founder Director IIM-K, First Head – Management Department, India Institute of Technology Delhi ( India )</b></p> <p><b>Topic: Global Learning Communities: Some Emerging Perspectives for Applied Learning</b></p> <p><b>Chairperson: Mr. Les Pickett, Senior Vice President, ARTDO International ( Australia )</b></p>
11:15am- 12:00nn	<p><b>5th Plenary Session – Roger Collantes, Global Learning Solutions Pte Ltd ( Philippines/Singapore )</b></p> <p><b>Topic: Developing Leadership Competencies in a Globalized Learnvironment: Valuable Lessons from Great Companies</b></p> <p><b>Chairperson: Bernardo F. Ople, Secretary General, ARTDO International ( Philippines )</b></p>
12:00nn- 1:30pm	<b>Networking Lunch</b>
1:30pm- 3:00 pm	<p><b>Concurrent Sessions 1</b></p> <p>(A) <b>Dr. Leonor Caneja , Ph.D.</b>, Corporate Strategy Consultant ( Philippines )</p> <p><b>Topic: The Orbit of Leading Change: Beyond WLP Borders</b></p> <p><b>Chairperson: Dr. Rita D. Bantigue</b>, Internal Vice President, PSTD ( Philippines )</p> <p>(B) <b>Prof. Dr. Irving Huang</b>, Associate Professor, Department of Public Administration, Tamkang University ( Taiwan, ROC ) and <b>Rita Goh</b>, ARTDO Regional Director ( Malaysia )</p> <p><b>Topic: Applying Personality Test in Leadership Development Program: Some Observations and Reflections in Taipei City Government</b></p> <p><b>Chairperson: Eleen Cheong</b>, Director, ARTDO International ( Malaysia )</p> <p>( San Cristobal )</p>

	<p>(C) <b>Les Pickett</b>, Chief Executive, Pacific Rim Consulting Group (Australia)</p> <p><b>Topic:</b> Optimizing Human Capital: Strategies for Success</p> <p><b>Chairperson:</b> <b>Dato Dr. Toh Kin Woon</b>, Past President and Senior Adviser, ARTDO International (Malaysia)</p> <p>(D) <b>Dr. Tanvi Gautam</b>, Managing Partner, Global People Tree (USA/Singapore)</p> <p><b>Topic:</b> Harnessing the Power of Corporate Storytelling for Learning and Engagement</p> <p><b>Chairperson:</b> <b>Josephine D. Javier</b>, Advisor, ARTDO International (Philippines)</p>
3:00 pm-3:30pm	<b>Afternoon Break</b>
3:30 pm-5:00pm	<p><b>Concurrent Session 2</b></p> <p>(A) <b>Prof. Dr. Chira Hongladarom</b>, Secretary General, Foundation for International Human Resource Development (Thailand)</p> <p><b>Topic:</b> Linking Human Capital to 3Vs</p> <p><b>Chairperson:</b> <b>Muliana Sukardi</b>, Senior Advisor, ARTDO International (Indonesia)</p> <p>(B) <b>Dr. Huang Jin-Lin</b>, Director of National Learning Science Laboratory of Civil Service, National Academy of Civil Service (Taiwan, ROC)</p> <p><b>Topic:</b> A New Century Training Model of Civil Service from Taiwan: Learning Science of Civil Service</p> <p><b>Chairperson:</b> <b>Milalin S. Javellana</b>, Immediate Past President, PSTD (Philippines)</p> <p>(C) <b>Isa Abdullah Bu-Ali</b>, Admin &amp; Personal Manager. Nass Group (Bahrain)</p> <p><b>Topic:</b> Excellent Leadership Secrets: A Factual Experience of a Distinguished Leader</p> <p><b>Chairperson:</b> <b>Lilibet A. Amatong</b>, Director, PSTD (Philippines)</p> <p>(D) <b>Steve Young</b>, Regional Lead – Asia Pacific, Net Dimensions (Hongkong)</p> <p><b>Topic:</b> Mobile Learning or The Mobility of Learning</p> <p><b>Chairperson:</b> <b>Fe Marie R. Cabantac</b>, Public Relations Officer, PSTD (Philippines)</p>
5:00pm	<b>End of Day 2 – Free Night</b>

<b>TIME</b>	<b>November 16, 2012 ( Friday )</b>
8:30 am-10:00 am	<p>( A ) <b>Panel Discussion</b></p> <p>1. <b>Dr. Atif Abdelmageed</b>, Regional Director, World Scout Bureau, Arab Region ( Egypt/Sudan ) - Philosophy of Scouting as a Way of Life</p> <p>2. <b>Abdullah Rasheed</b>, Regional Director, World Organization of the Scout Movement - Asia Pacific Region ( Philippines ) - Educating Street Children through Scouting</p> <p>3. <b>Shao-Po Chao</b>, Chief Commissioner, Scouts of China ( Taiwan, ROC ) - Scout Leader Development in Taiwan: Current Achievements and Future Directions</p> <p><b>Chairperson: Dato Dr. Thomas Chee</b>, President Emeritus, ARTDO International ( Malaysia )</p> <p>( B ) <b>Alexander S. Kibanoff</b>, Vice President for Training and Career, Head of Executive Development, Philippine Long Distance &amp; Telephone Company ( PLDT ) ( Philippines )</p> <p><b>Topic: Painless Training Evaluation</b></p> <p><b>Chairperson: Janet Elaine Rodriguez</b>, Conference Programs Chairperson, PSTD ( Philippines )</p> <p>( C ) <b>Sharon Chao</b>, Learning Management Office, Southeast Asia Ministers of Education Organization, Regional Center for Educational Innovation and Technology SEAMEO-INNOTECH ( Philippines )</p> <p><b>Open Space Technology : The Future of Learning: Opportunities and Challenges</b></p> <p><b>Chairperson: Vivien C. Arnobit and Maribel F. Aglipay</b>, Conference Programs Coordinators, PSTD ( Philippines )</p> <p>( D ) <b>Sapta Putra Yadi</b>, Senior Consultant/Advisor, Consulting Services ( Indonesia )</p> <p><b>Topic: Cascading Company's Annual Objectives to Set Individual Annual KPI</b></p> <p><b>Chairperson: Dr. Winarso S. Tjokrosudirdjo</b>, Advisor, ARTDO International ( Indonesia )</p>
10:00 am-10:30 am	<b>Morning Break</b>
10:30 am-12:00nn	<p>( A ) <b>Prof. Dr. Adel Dagher Fahed Budagher</b>, Designate of Middle East Region, SWS Chapter ( Bahrain )</p> <p><b>Topic: Infinity Enrichment</b></p> <p><b>Chairperson: Veneranda S. Geronimo</b>, Director, PSTD ( Philippines )</p> <p>( B ) <b>Eric Picart</b>, Consultant, Center for Leadership and Change, Inc.</p>

	<p>( Philippines )</p> <p>Topic: Franklin Covey's 5 Choices to Extraordinary Productivity Solution</p> <p>Chairperson: Geneliza T. Hizon, Chairman of the Board, PSTD ( Philippines )</p> <p>( C ) Sharon Chao, Learning Management Office, Southeast Asia Ministers of Education Organization, Regional Center for Educational Innovation and Technology SEAMEO-INNOTECH ( Philippines )</p> <p>Open Space Technology : The Future of Learning: Opportunities and Challenges</p> <p>Chairperson: Vivien C. Arnobit and Maribel F. Aglipay, Conference Programs Coordinators, PSTD ( Philippines )</p> <p>( D ) <b>Chapel Liao</b>, Director, Department of Industrial Safety and Health</p> <p><b>Topic:</b> The Effect of Industrial Safety Somatosensory Training in Taiwan Power Company: A Typical Case of Performance Improvement Technologies</p> <p><b>Chairperson: Marites A. Valerio</b>, Conference Programs Coordinator, PSTD ( Philippines )</p>
12:00nn-1:30 pm	<b>Networking Lunch</b>
1:30 pm-3:00 pm	<b>Presentation of Results of Open Space Technology</b>
3:00 pm-3:30pm	<b>Afternoon Break</b>
3:30pm-4:15 pm	<p><b>6<sup>th</sup> Plenary Session – Scott Friedman</b>, Scott Friedman &amp; Associates ( USA )</p> <p><b>Topic:</b> Celebrate! Lessons Learned from the World’s Most Admired Organizations</p> <p><b>Chairperson: Serey Geraldine Alcaraz</b>, Vice President and Conference Chairperson, ARTDO International ( Philippines )</p>
4:15pm-5:00 pm	<b>Commitment Setting and Closing Ceremony</b>
5:00 pm-7:00 pm	<b>Free Time</b>
7:00 pm-10:30pm	<p><b>International Night</b></p> <p><b>Adjournment of Conference</b></p> <p><b>Turn-over to Next Host: Australia</b></p>



## 附錄四 活動照片



圖 1：本院代表於會場大廳留影



圖 2：黃教授一峰（右）獲大會頒發 HRD Excellent Awards



圖 3：臺北市政府獲大會頒發 HRD Excellent Awards，  
由黃組長麗蓉（中）代表受獎



圖 4：ARTDO 新任理監事合影



圖 5：本院代表團成員與趙總會長(中)合影



圖 6：本院代表團成員於會場合影