

考試院參加 2014 年亞洲國際培訓總會
(ARTDO International)
第 41 屆年會報告書

出 國 人：卞科長亞珍

常科員家毓

徐科員彬偉

出國地點：印尼日惹

出國期間：103 年 9 月 7 日至 13 日

報告日期：103 年 10 月 8 日

目 錄

第一章 前言.....	1
壹、緣起.....	1
貳、代表團成員、活動行程及年會議程.....	2
第二章 論文摘要.....	14
第三章 心得與建議.....	42
附錄 年會照片.....	46

第一章 前言

壹、緣起

面對全球化的激烈競爭，人才的掌握已成為致勝的關鍵之一。美國著名暢銷作家詹姆·柯林斯（Jim Collins）指出，「任何卓越公司的最終飛躍，靠的不是市場，不是技術，不是競爭，也不是產品。有一件事比其他事情都重要，那就是招聘並留住好的人才。」世界各國已掀起「人才爭奪戰」。2011年8月14日，中研院翁啟惠院長聯合國內產業、教育、科技、媒體與藝術等各界代表，共同連署《人才宣言》指出，「我們國家正面臨一個空前的人才失衡危機。」為解決此一國安問題，政府提出「人才培育方案」，從「培育量足質精的優質人力」、「新興及重點產業人才培育」、「精進公共事務人力」、「強化教育與產業之聯結」及「布局全球人才，提升國家競爭力」等五大面向，以提升國家及產業所需人力¹。

亞洲國際培訓總會（Asian Regional Training and Development Organization International, 簡稱 ARTDO International）係由亞太區域 30 餘個國家地區代表組成之非政治、非營利性國際聯合組織，2014 年 ARTDO International 第 41 屆年會，係由印尼人力資源管理協會（Perhimpunan Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia 簡稱 PMSM Indonesia）等機構聯合主辦，結合印尼第 6 屆人力資源高峰論壇辦理。本次年會主題為「加強國家能力建設，成為全球化時代的前趨」（Reinforcing National Capacity Building to Become the Forefront in Globalization Era），除邀請全球著名學者專家，就主題及其相關議題進行專題演講外，並舉辦學者專家論文發表，分享學術界、公、私部門之人力資發展策略及實證，期經此匯集人力資源發展學術與實務精英的盛會，探討人類如何發揮最大潛能，加速成長

¹ 國家發展委員會，「人才培育方案」。
<http://www.ndc.gov.tw/m1.aspx?sNo=0014933&ex=1&ic=0000015>

和發展，以因應全球化國際間日益激烈的競爭。

考試院執掌考銓保訓等文官業務，為我國最高文官機關。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，本院爰遴派卞科長亞珍、常科員家毓及徐科員彬偉等 3 人，參加中華民國訓練協會（Chinese Society for Training and Development，簡稱 CSTD）所組成之代表團，於本(103)年 9 月 7 日至 9 月 13 日前往印尼日惹，參加 2014 年 ARTDO International 第 41 屆年會。

貳、代表團成員、活動行程及年會議程

我國代表團由中華民國訓練協會（Chinese Society for Training and Development，簡稱 CSTD）代表團由協會理事長公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）李副主任委員嵩賢擔任團長，成員包括本院及保訓會、行政院人事行政總處、教育部、交通部民用航空局民航人員訓練所、行政院環境保護署環境保護人員訓練所、臺灣電力股份有限公司訓練所、彰化縣公務人才創新育成中心等機關（構）人員計 13 人，代表團成員名單如下：

序號	姓名及職稱	服務機關
1	李政務副主任委員嵩賢 (理事長暨團長)	公務人員保障暨培訓委員會(中華民國訓練協會)
2	黃副教授一峯(秘書長)	淡江大學公共行政學系(中華民國訓練協會)
3	鐘秘書美鳳	公務人員保障暨培訓委員會
4	李副所長亮(副團長)	交通部民用航空局民航人員訓練所
5	卞科長亞珍	考試院
6	常科員家毓	考試院

7	徐科員彬偉	考試院
8	蔡參事祈賢	行政院人事行政總處
9	劉科員晟民	行政院人事行政總處
10	魏組長國鈞	行政院環境保護署環境保護人員訓練所
11	王專員慧鎔	教育部
12	劉組員呈恩	彰化縣公務人才創新育成中心
13	陳所長麗容	臺灣電力股份有限公司訓練所

代表團於本年 9 月 7 日啟程，經印尼雅加達轉機至日惹，9 月 13 日返國。行程如下：

日期	行程內容
第一天 09/07 (日)	臺北—印尼日惹
第二天 09/08 (一)	全日參加 ARTDO 會議
第三天 09/09 (二)	全日參加 ARTDO 會議
第四天 09/10 (三)	全日參加 ARTDO 會議
第五天 09/11 (四)	全日參加 ARTDO 會議 Post Conference "Batik Evolution Related to Human Life"
第六天 09/12 (五)	全日參加 ARTDO 會議 Cultural Heritage Visit to Borobudur Temple
第七天 09/13(六)	臺北—印尼日惹

為促進國際培訓新知的學習及經驗交流，亞洲國際培訓總會第 41 屆年會規劃相關議題：全球化觀點—國家能力建構的展望、新趨勢及因應未來挑戰：全球人力發展、全球勞動力所必備的職能、人力資源最佳實踐、領導力—在全球化環境下發展領導能力、組織發展和人才管理策略、多元化挑戰與員工關係、領導力的展現：以具遠見的領導

力變革組織、提升國家能力建構等，總計 10 場次專題研討，並邀請我國學者專家發表 2 篇論文，包括第 4 場次國立中央大學博士班馬曉春先生，以及第 8 場次交通部民用航空局民航人員訓練所季副所長亮，以分享臺灣培訓經驗。年會議程如下：

ARTDO International 2014 年第 41 屆年會議程		
日期	時間	活動
2014/09/07 (日)	12:00-20:00	Delegates Hotel Check in
2014/09/08 (一)		Registration for ARTDO Conference & HR Summit at Royal Ambarrukmo Hotel
	09:00- 12:00	City Tour (for overseas delegates and Speakers) Tamansari, Keraton
	12:30- 16:00	ARTDO Board Meeting at Keraton room at Royal Ambarrukmo Hotel (for ARTDO board members only)
	18:30- 20:30	Welcoming Dinner hosted by Sultan Hamengkubuwono X at Keraton (Sultan Palace) Yogyakarta (for all participants)
2014/09/09 (二)	07:00- 08:00	Registration Open
	08:00- 08:20	<ul style="list-style-type: none"> • Welcome Dance • Safety Briefing • National Anthem "Indonesia Raya"
	08:20- 08:45	<ul style="list-style-type: none"> • Welcome Remark and Report from ARTDO by Sapta Putra Yadi (President ARTDO 2014) • International HRD Awards Presentation (Institution & Individual) • ARTDO Presidential Award to SKK Migas
	08:45- 09:00	Opening Remark By Chairman of SKK Migas
	09:00- 10:00	Session 1:

ARTDO International 2014 年第 41 屆年會議程		
日期	時間	活動
		<p>"Globalization in the Perspective of National Capacity Building"</p> <ul style="list-style-type: none"> • The meaning and the impact of globalization • Challenges surfacing from globalization to the national capacity building • How to fit in regarding the challenges? <p>Keynote Speaker : Prof. Iwan Jaya Azis - Head office of Regional Economic Integration, Asian Development Bank-Manila</p> <p>Moderator: Dr. Peter Chee L. H- President / CEO, ITD World - Malaysia/Past President ARTDO International</p>
	10:00- 10:30	Coffee break, Networking & Exhibition
	10:30 -11:15	<p><u>Session 2:</u></p> <p>"Global People Development"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversity is one of emerging issues in globalization • Requirement and identification of KSA (Knowledge, Skill, Attitude) as well as global workforce characters • People development for becoming global workforce <p><u>Session 2A:</u></p> <p>"What It Takes to Build Global Generation Capabilities: Trends and Best Practices"</p> <p>Speaker :</p> <p>Anthony Parslow - Chief Operations and Customer Officer CEB SHL Talent Measurement Solutions at CEB - UK</p> <p>Moderator : Maricza Tambunan - Managing Director SHL</p>

ARTDO International 2014 年第 41 屆年會議程		
日期	時間	活動
		Indonesia
	11:15- 12:00	<p>Session 2B:</p> <p>"Understanding Emerging Trends and Preparing for the Challenges Ahead"</p> <p>Speaker:</p> <p>Natalia Shuman - Senior Vice President, General Manager - EMEA & APAC</p> <p>Moderator: Evita Najohan - VP HR of ConocoPhillips - Indonesia</p>
	12:00- 13:00	Lunch, Networking, and Exhibition
	13:00- 13:30	ICE BREAKING (Angklung) - Ikreasindo
	13:30- 15:00	<p>Session 3:</p> <p>Panel Discussion "Fulfilling Required Competence as Global Workforce"</p> <p>Unique approaches: How to fulfil the required KSA (Knowledge, Skill, Attitude) to meet global workforce competence</p> <p>Speakers:</p> <ol style="list-style-type: none"> R. Ridwan HS - Science Interest Group - Metode Seikhlasnya - Indonesia Prof. Tian Belawati - President of Executive Committee of the International Council for Open and Distance Education - Indonesia Thomas Ng - President of Genashtim - Australia <p>Moderator: Serely Alcaraz - Country Head of ITD Consulting Group - Philippines</p>
	15:00- 15:30	Coffee break, Networking & Exhibition
	15:30- 17:00	Session 4:

ARTDO International 2014 年第 41 屆年會議程		
日期	時間	活動
		<p>Concurrent Session : HR Best Practices – Based on selected papers</p> <p>Speakers:</p> <p>I、 Learning & Development (1)</p> <p>Suryo Sasono – ConocoPhillips – Indonesia, Topic : Leveraging HR Capability through Technology Implementation of Advanced HR Tools in ConocoPhillips Indonesia</p> <p>Isa Abdulla Bu-Ali – Bahrain Society for Training (BSTD) – Bahrain, Topic : Decision Making Process " A Practical Management Tool"</p> <p>Moderator: Vandy Makki – VP HR & Services, Star Energy – Indonesia</p> <p>II、 Learning & Development (2)</p> <p>Nine Novisundarie – BP Berau Ltd – Indonesia, Topic : Systematic Technical Coaching Accelerates The Development Of Technical Competencies</p> <p>Arthur Luis Florentin – Executive Director of the Civil Services Institute – Philippine, Topic : Shaping the Servant-Hero towards Public Service Excellence</p> <p>Moderator: Dr. Atif Abdelmageed – Regional Director, Arab Region Office, World Scout Bureau – Egypt</p> <p>III、 Talent Management</p> <p>Paul Sheau-Cheun MA – National Central University – Taiwan, Topic : How Servant Leadership Affects Employee Engagement – The Mediating Effect of Trust and Autonomy</p> <p>Ade D. Cornelia – ConocoPhillips – Indonesia,</p>

ARTDO International 2014 年第 41 屆年會議程		
日期	時間	活動
		<p>Topic : For Today and The Future of Our Talent, Business and Economy Conoco Phillips Indonesia Best Practice in Succession Planning Implementation Moderator: Andi Yulian Prasetianto - Sr. HR Manager, Eni Muara Bakau - Indonesia</p> <p>IV、 Organization Development Zulkifli & Panoto Hadi Rahardjo - Lembaga Pendidikan Perkebunan - Indonesia, Topic : Tranformation Toward Knowledge Based Service Organization Dr. Lyndon Jones -International Partnership - UK, Topic : The End of Jobs Moderator: Yunus Triyonggo - Chief of Human Capital Development, PT Sierad Produce Tbk. - Indonesia / PMSM</p> <p>V、 People / Society Capacity Building Dr. Vinayshil Gautam, FRAS (London) - Senior Adviser of KPMG - India, Topic : Reinforcing National Capacity Building : Global Trend and Regional Implication Achmad H. Verdiarmand, CCP, GRP - HR Specialist (Total Rewards), RasGas Company Limited - Qatar, Topic : Best Practices and Lessons Learned from RasGas Company Limited: “Applying the Best Fit Total Rewards in Attracting, Retaining and Developing People” Moderator: Irvandi Ferizal - HR Director, Mondelez / PMSM Indonesia</p>
2014/09/10 (三)	08:00- 09:00	Session 5

Panel Discussion “Leadership”

ARTDO International 2014 年第 41 屆年會議程		
日期	時間	活動
		<ul style="list-style-type: none"> Developing Leadership Competencies in a Globalized Environment Speakers: <ol style="list-style-type: none"> Dr. Peter Chee L.H - President and CEO, ITD World - Malaysia / Past President ARTDO International Prof. SaunJuhi Verma - School of Management and Labor Relations of Rutgers, State University of Jersey - USA Moderator: Rita Goh - Director of ITD Malaysia
	09:00- 10:30	<u>Session 6</u> Panel Discussion “ Your Existing Organization Development and Talent Management Strategy: Is it enough?” <ul style="list-style-type: none"> Does globalization era create talent war? How does your organization manage the Talent War? (Talent war Management) Retention strategy (People Development, Compensation and Benefit, Career Path, etc) Speakers: <ol style="list-style-type: none"> Dr. Tanvi Gautam - Managing Partner Global People Tree - USA / Regional Director ARTDO International Bjorn Martinoff - President Global Executive Coach - Philippine Pambudi Haju Tri Soenarsihanto - Country HR Officer of Citibank Indonesia Moderator: Tia N. Ardianto - Sr. Manager Performance & Organization Effectiveness - PT. Medco E & P Indonesia

ARTDO International 2014 年第 41 屆年會議程		
日期	時間	活動
	10:30- 11:00	Coffee Break, Networking, & Exhibition
	11:00-12:00	<p>Session 7</p> <p>“Diversity Challenges and Employee Relations”</p> <ul style="list-style-type: none"> • What will happen in globalization era from industrial/employee relations perspective? • How to manage global changes in Industrial relation perspective: preparing strategy, policies and culture transformation <p>Speakers: Andreas Ruddy Diantoro - President Director, PT. Microsoft Indonesia</p> <p>Moderator: Dr. Tanvi Gautam - Managing Partner Global People Tree - USA / Regional Director ARTDO International</p>
	12:00-13:00	Lunch, Networking, and Exhibition
	13:00-14:30	<p>Session 8:</p> <p>Concurrent Session : HR Best Practices - Based on selected papers</p> <p>Speakers:</p> <p>I、 Learning & Development</p> <p>Allan Maulana Atmaja, ST, MM - PHE WMO - Indonesia, Topic : Accelerated Development Program for PHE WMO Production Operators</p> <p>Serely Alcaraz - Country Head, ITD Consulting Group - Philippines, Topic : Unleashing Creativity and Innovation</p> <p>Moderator: Isa Abdullah Bu-Ali - Bahrain Society for Training (BSTD) - Bahrain</p> <p>II、 Talent Management</p> <p>Charlie Chi - Deputy Director Aviation Training</p>

ARTDO International 2014 年第 41 屆年會議程		
日期	時間	活動
		<p>Institute - Taiwan, Topic : Coaching and Counseling in Taipower Company: Old Methods in New Context Yusuf Ebrahim Fakhroo - Human Resources Manager, GPIC - Bahrain, Topic : Coaching and Mentoring - Development tools for Gen Y & Z Moderator: Wing Antariksa - Country HR Manager, Shell Indonesia / PMSM</p> <p>III、Leadership Syahrial Amin & Budi Aprianda - PT. PLN (Persero) - Indonesia, Topic : Implementation of Change Husain Ismail, MBA, FCIB, CMIMgt, AIPD - Qatar Finance & Business Academy (QFBA) - Qatar, Topic : Leadership and Succession Planning Moderator: Josephine Javier - Board of Advisor ARTDO International</p> <p>IV、People / Society Capacity Building (1) Adida Yang Amri & Rita Goh - ITD Malaysia, Topic : Competency Framework: A Fundamental for Capacity Building Ahmad Yuniarto - Chairman PT Schlumberger Geophysic Nusantara - Indonesia, Topic : Investing on People : The Heart of National Capacity Building Moderator: Is Nugroho - PMSM Indonesia</p> <p>IV、People / Society Capacity Building (2) Dato Dr. Toh Kin Woon - Fellow Penang Institute - Malaysia, Topic : Multi -lingualism - its role in enhancing national Capacity Building Dr. Atif Abdelmageed - Regional Director, Arab Regional Office, World Scout Bureau - Egypt, Topic :</p>

ARTDO International 2014 年第 41 屆年會議程		
日期	時間	活動
		Dynamic Leadership Moderator: Tusi Sasono - Manpower Planning & Resourcing Specialist - Premier Oil - Indonesia
	14:30-15:30	Session 9: Panel Discussion “Leadership in Action : Transforming the Organization through Visionary Leadership” Speakers : 1. Tenny Wibowo - President Director of Pertamina Hulu Energy - Indonesia 2. Dr. Johari Jalil - Business Director of PT. Shell Indonesia - Indonesia Moderator : Tigor Pangaribuan - Human Capital Strategist (HCS)
	15:30-16:00	Coffee break, Networking & Exhibition
	16:00-16:45	Session 10 : “Reinforcing the National Capacity Building” Speaker: Prof. Hikmahanto Juwana, SH., LL.M., PH.D. Professor of International Law at Faculty of Law, University of Indonesia Moderator : Tigor Pangaribuan - Human Capital Strategist (HCS)
	16:45-17:00	Closing Session • Hand over Competency Standard of Indonesia HR Management (from Ministry of Manpower RI to Mr. Sapta Putra Yadi - Chairman of PMSM) • ARTDO International Presidency Hand over (from Mr. Sapta Putra Yadi to Dr. Atif Abdelmageed - ARTDO Egypt)

ARTDO International 2014 年第 41 屆年會議程		
日期	時間	活動
	17:00-18:30	Prepare departure to Prambanan Temple
	18:30-21:30	GALA DINNER at Prambanan Temple Hosted by Ministry of Tourism and Creative Economy of the Republic of Indonesia <ul style="list-style-type: none"> • Dinner • Overseas Delegates' Cultural Performance • Lucky Draw • Speech from Ministry of Tourism and Creative Economy RI • Ramayana Performance at Prambanan Temples
2014/09/11 (四)		For Overseas Delegates (Open for Domestic Delegates, should register to at registration counter)
	08:00- 12:00	Post conference at Museum Batik Danar Hadi Solo (Topic : Batik Evolution Related to Human Life))
	12:30- 13:30	Lunch
	13:30- 16:00	Solo City Tour
2014/09/12 (五)		For Overseas Delegates (Open for Domestic Delegates, should register to at registration counter)
	08:00-12:00	Cultural Heritage Visit to Borobudur Temple
	12:00-13:30	Lunch
	13:30- 16:00	Visit Ullen Sentalu Museum at Kaliurang
2014/09/13 (六)		Delegates Check Out

第二章 論文摘要

本次年會我國代表團團員均依其工作職掌及專業素養，各自選擇不同場次之專題研討參與研習，並分別撰擬報告。經深入研析後，謹摘其中與政府部門相關之人力資源管理、人才培訓等主題擇要說明，臚述如下：

壹、打造全球化世代之人力：趨勢與最佳實例(What It Takes to Build Global Generation capabilities: Trends and Best Practices)

主講人：Anthony Parslow

一、前言

人才管理的崛起是人力資源部門的威脅也是機會。隨著人才管理的議題重要性逐漸提升，並受到企業及人力資源部門管理者的關注，人力資源部門可能無法充分掌控人才策略和支援，進一步達成企業的期望。要改善這種困境，需要從根本檢視績效和潛力的關係。

二、內容摘要

(一)人力資源部門的角色越來越困難

1. 人才管理的重要性崛起：

印尼現已出現中階管理人才短缺的窘境，至 2020 年，供給與需求之間的差距將達到 56%；國內頂尖公司的入門工作職位，符合資格的候選者只剩現在的一半。好的人才將越來越難尋覓。

2. 簡短介紹幾個有關人力資源的大數據：

(1)增加人力資源分析的影響力，可提升企業關鍵人才 12%的成果與 4%的毛利率。

(2)全球每 15 位經理中，只有 1 位有潛力成為有效率的領導者。

(3)15%的企業領導者認為他們無法主動取得所需的有效人才建

議。

3. 人力資源部門必須承擔管理企業成果的壓力：

現代的企業已將人力資源部門的工作擴大範圍，必須為組織績效、經營成果負責。

4. 回到根本重新探討績效與潛力的關係：

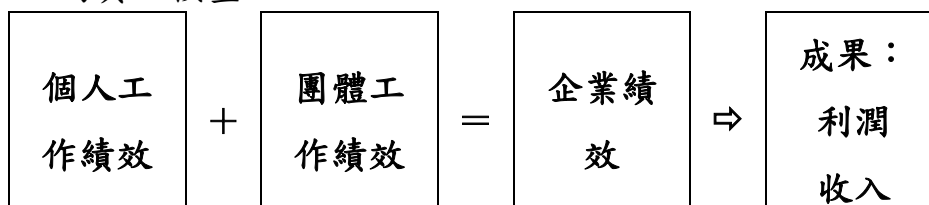
傳統上認為高績效者等必具備高潛力，但事實上績效和表現可能呈現反比。

(二) 新的工作環境：重新思考組織績效及生產力

1. 新的工作環境：

第一是工作量增加，據 CEB SHL 統計，有 80% 的受雇者認為自己過去三年的個人工作量增加；覺得團隊工作量增加的受雇者有 78%；覺得每週工時增加的受雇者有 56%。另外還有組織越來越複雜、部門間的相互依存性增加、須處理的資訊量與日俱增等特性，但即使如此，雇主仍要求必須增加 20% 以上的生產力。

2. CEB 的員工模型：



運用此一模型可產生 11% 的利潤年成長及 5% 的收入年成長。在亞洲地區只有 21% 的勞動力是企業績效貢獻者。

3. 企業專注於組織環境，而非員工意願來帶動企業績效：

組織的人資部門專注於用激勵策略、組織協助等方案來達成組織績效，但其實有 81% 的員工認為自己必須成為企業績效貢獻者，可是有高達 75% 認為是組織內部有阻礙使得他們無法真正貢獻。

4. 4 個主要弔詭及克服方法：

(1)競爭：激發員工上進，但組織更多期望的是員工彼此合作。
克服方法：別只是設定預期目標，而是展現達成企業績效的成功案例。

(2)授權：經過授權有高度自主性的員工，面對複雜的工作環境仍需要指引。

克服方法：透過建立情境和提供指引，提升員工優先的概念。

(3)協作：合作對象可提升工作品質和增加創新，但執行力下降。
克服方法：透過團隊課責提升執行力。

(4)激勵：金錢報酬激發個人工作表現，但減少企業績效。
克服方法：透過金錢報酬以外方式，激發企業績效。

5. 為競爭環境下的挑戰做準備：

(1)為組織定義企業績效所需職能。

(2)找出帶動團體績效的領導者。

(3)建立團體績效點數分配系統以補充現有的績效管理系統。

(4)針對上述系統實施團體績效評估，做為年度績效評估的一部分。

(5)依評估結果決定績效排名和發展計畫。

(6)和員工交流成功案例。

(三)透過人才分析提升優勢：專注於業務問題而非資料的廣度

1. 個案研究：一個執行長的挫折

執行長想瞭解為何公司的專案沒有時效、成本概念及品質可言？他從公司內部獲得的答案是：「因為我們沒有足夠的專案經理，而且我們吸引不到最好的人。」但公司的所有專案經理都擁有證書可以證明他們有能力擔任這個工作；這間公司也審核所有的計畫及專案流程，有些流程甚至是直接用業界公認的最佳流程。因此 CEO 找上 CEB SHL 替公司分析。

CEB SHL 將該公司的專案經理與全球資料庫(資料筆數約

600 萬筆)中專案經理的關鍵行為達成度進行比對，初步結果，該公司所有專案經理的平均介於 10-20%之間，與資料庫中專案經理的平均 30%相差甚遠，乍看之下公司內部的答案似乎正確；但如果以該公司績效前 25%的專案經理平均來看，反而都超過資料庫中專案經理的平均，僅有一項落後。

因此，該公司的關鍵問題是：他們的專案經理是否擁有將知識和技能轉化為有效成果的能力？CEB 建議的改進方案如下：

- (1)指定最有才能的專案經理規劃最有挑戰性的專案。
- (2)致力於學習與發展，改善影響績效的行為落差。
- (3)關注管理專案經理者的關鍵行為。
- (4)增加專案經理招聘遴選的才能水平及減少差異性。
- (5)使用職能概況找出新職位所需的最低標合格者，或者找出具有潛力者。

2. 人才分析的最佳實踐

- (1)不僅滿足於提供大量數據，而是優先處理關鍵業務問題。
 - (2)重設人才分析的目標，使決策者能精準做出經營判斷。
 - (3)推動業務線(終端用戶)擁有者的人才分析。
 - (4)思考職能分析，幫助公司理解及彌補績效落差。
- (四)履行高潛力人才計畫的保證：避免混淆績效與潛力。

1. 高潛力人才計畫的保證：

高潛力人才對組織更有價值，其創造的收入和利潤成長比一般員工高出 1 倍。是組織未來不可或缺的強力領導。但很多組織找出的高潛力人才有 50%會在 5 年內退出計畫；46%領導者在轉換新職位後無法達成經營目標。

2. 計畫不如預期的原因：

- (1)組織缺乏系統化流程辨識高潛力人才：許多組織很容易假設

高績效者就是高潛力人才。

(2)高績效者未必是高潛力人才：只有 15%的高績效者是高潛力人才，即每 7 位中只有 1 位是真正的高潛力人才。

3. 高潛力人才的較佳定義：

(1)抱負：具有想更上一層樓的決心。

(2)能力：有效承擔更多責任及更高的職位。

(3)承諾：願意向組織保證，接受挑戰。

4. 辨識高潛力人才：人資部門經理應該要做的事

(1)打破「高績效者就是高潛力者」的迷思。

(2)對每位高潛力人才計畫的候選人逐一重新評估；對所有高績效者實施人才審查，確保沒有遺漏。

(3)建立業務線回饋機制，使業務領導人準備好提供支援和發展延伸性角色。

(4)和管理者充分溝通，點出他們團隊中的已有或將加入的高潛力人才，理解可能要面對的挑戰。

(5)帶著關於高潛力人才的數據和執行長、財務長說明，執行一個以資料為依據的公司人才全面檢視，資料基礎不只有績效，還有能力、抱負和承諾。

貳、全球人才與領導力開發的最佳實踐方法(Global Talent & Leadership Development- Best Practices)

主講人：Dr. Peter Chee L. H

一、前言

本議題將討論最佳的學習方案，如何將有潛力的人才培訓成為中高級的領導階層。經過實證研究，一個具有才華的員工，其生產力可以比一般員工多過 20 倍以上的產能。我們可以試想看看，跟隨組織中較好的領導者和有較有能力者，我們能獲得勝利的可能有多高。其中關鍵性議題包括：運用特定模式的學習與行為、習慣的改變，組織

學習成果的連接，卓越的全球性領導能力，轉換領導仍可確保一致性的高效能，為未來提供適合的領導人才管道，及獲得持續性的增長和競爭優勢。

二、內容摘要

在學習理念上，Dr. Peter Chee 主張培育人才的方法是要透過不斷地學習，他所提出的學習模式如下：從自身展開學習、做好自我管理，藉由合作學習，各種分享評估、個別諮詢和相互激勵，學會團隊互助的方式，讓團隊中的每個人都能有所成長，並從體驗領導中學習如何扮演領導者，如何管理團隊，無論是向上領導，取得上級主管的信任，願意適度的授權，交付更重大的專案；橫向領導，與自己的同儕和平共處、共享資訊，不以競爭而以互助作為相處的模式；向下領導，贏得部屬的心，願意接受你的領導，專注在工作上，為共同的目標努力，達成最好的表現，最終得以達成 360 度的全方位領導。Dr. Peter Chee 也認為要跟最好的人學習才會最接近成功，因此他提出透過觀察學習，觀察成功者之所以成功的原因，先模仿學習，再透過不斷地調整，尋求最適合自我的領導風格。

Dr. Peter Chee 提出培育領導人才的最佳實踐技巧如下：

- (一)最高管理階層的承諾，參與和改善。
- (二)設定明確和令人信服的目標，運用策略和資源。
- (三)善用溝通使計畫更具說服力。
- (四)創造快速且巨大的成就。
- (五)注重團隊中情感的連接。
- (六)將成功與考核和獎勵做連接。
- (七)確實評估結果。
- (八)分享成果和成功案例。
- (九)與對的人合作。

美國思想家 Emerson 曾說過：「想法影響行為，行為轉成習慣，

習慣導致性格，性格成就命運。」著名的心理學家 Maslow 也曾表示，心若改變，態度跟著改變；態度改變，習慣跟著改變；習慣改變，性格跟著改變；性格改變，人生跟著改變。因此改變是成功的開端，行動是抵達成功的橋樑。每個人都需要透過不斷地學習，才能找到成功的領導方法。

參、人才、商業及經濟的今日與未來：印尼飛利浦在企業接班人計畫上的最佳實踐(For Today and the future of our talent, business and economy : ConocoPhillips Indonesia Best Practice in Succession Planning Implementation)

主講人：Ade Cornelia

一、前言

人力管理 (Talent Management) 在人力資源(HR)領域是非常熱門的議題，其領域涵蓋以下五個層面：領導力發展、招募選才、訓練發展、績效管理以及接班人計畫等，從選才、績效管理、學習發展、接班人計畫、領導才能發展到薪酬制度等，每一塊人力資源系統都要與 Talent Management 緊密配合。

任職印尼飛利浦公司的柯妮拉(Cornelia)女士簡要的說明該公司在面對嬰兒潮領導者相繼退休、人才全球化及日益競爭的商業環境下，該公司如何經營人力管理中的接班人計畫，並透過發展內部良好的口袋名單(bench strength)，管理並培育關鍵的人才(key talents)。他們視培育內部人才為公司成長的主要因素，唯有培育優質的人才才能面對相繼而來的挑戰。

二、內容摘要

(一)飛利浦公司簡要介紹

該公司是一家跨國跨文化的企業，組織遍佈全球，其核心價值共 6 項，每個核心價值的第一個字母以英文字母縮寫呈現正好是

SPIRIT，以下分別介紹：1. 安全(Safety)：所有業務的運作是安全第一；2. 人(People)：尊重每一位員工，深知成功須仰賴員工的委身、能力及多元的背景；3. 正直(Integrity)：建立與股東值得信賴的關係；4. 課責(Responsibility)：為自己的行為負責任，並且在所處的社區中成為芳鄰；5. 創新(Innovation)：預期變化並以創意的方式回應；6. 團隊合作(Teamwork)：鼓勵合作、慶祝成功、並且建立滋養長期的關係。

面對全球化各方面的變化、競爭與挑戰，柯妮拉女士提醒大家：「面對未來，我們預備好了嗎？」，希望聽眾思考以下的問題：

1. 你知道你的組織的未來展望嗎？
2. 你知道你的組織未來需要那些職位？
3. 你為人才做好未來策略的準備了嗎？
4. 你清楚組織內所需的關鍵職位與技能組合為何？
5. 你如何提供關鍵員工機會呢？
6. 全球市場是機會還是威脅呢？

同時，她也依據不同的資料來源，彙整以下的事實供大家參考：

1. 18 % 嬰兒潮出生的人即將於 5 年內退休。
2. 越來越多的年輕人職場上的工作並未獲得正式的訓練。
3. 全球移民的現象破壞人才的供應。
4. 相較 5 年前，63 % 的人力資源領導者相信須優先處理接班人計畫。
5. 領導接班人是 CEO、董事會第三重視的議題，僅次於財務結果及策略性計畫。
6. 只有四分之一的組織擁有他們所需要的領導繼任人選。
7. 每年約有 14% 的領導階層職位是新創設的。
8. 擁有比較弱的領導者口袋名單的組織成長速度只有擁有強壯的領導者口袋名單的組織的一半。

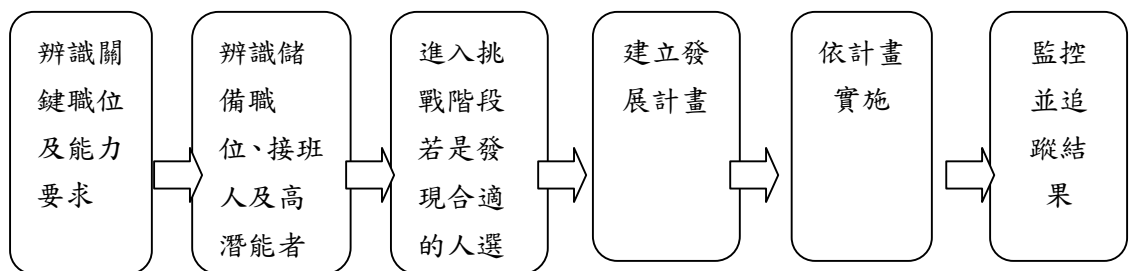
(二)如何面對相關議題與挑戰

1. 我們面對的挑戰

飛利浦公司面對的挑戰包括：(1)勞動力老齡化；(2)來自其他公司(含國內和海外)的眾多吸引；(3)全球化的開放市場；(4)日益複雜的工作範疇；(5)熟手的稀少性等議題。

2. 介紹接班人計畫

為了確保關鍵人才持續成長，尤其是領導者及擁有關鍵能力的員工，該公司發展一套經過規劃的接班人活動，彌補人才之間的差距，以建立組織內的人才，而這套方法的產出就是辨識高潛能的人才及建立口袋名單。整個運作的過程以各式各樣的科技方法輔助，流程如下：



3. 誰才是高潛能的員工？我們如何辨識？

挑選高潛能的員工時，可以提出 3 個基本問題：

- (1)他們有持續展現最佳表現嗎？
- (2)他們有意願承擔額外的責任嗎？
- (3)他們是快速學習者嗎？

根據他們所做的研究，高表現者對於晉升到下一個層級時，大約 71%的人會無法真正發揮潛力、達成目標，因此，公司內部建立一套方法及流程辨識有潛力的員工，幫助他們能夠持續的、有計畫的被栽培是非常重要的過程。

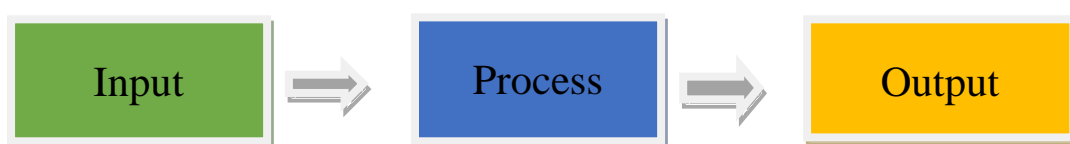
4. 何時需要口袋名單

當一個職位在組織內為關鍵的角色，足以影響企業的成功時，辨識接班人及確保他們的發展與預備性就是口袋名單的重要性。在產生口袋名單的過程中，有幾個點需要去思考：

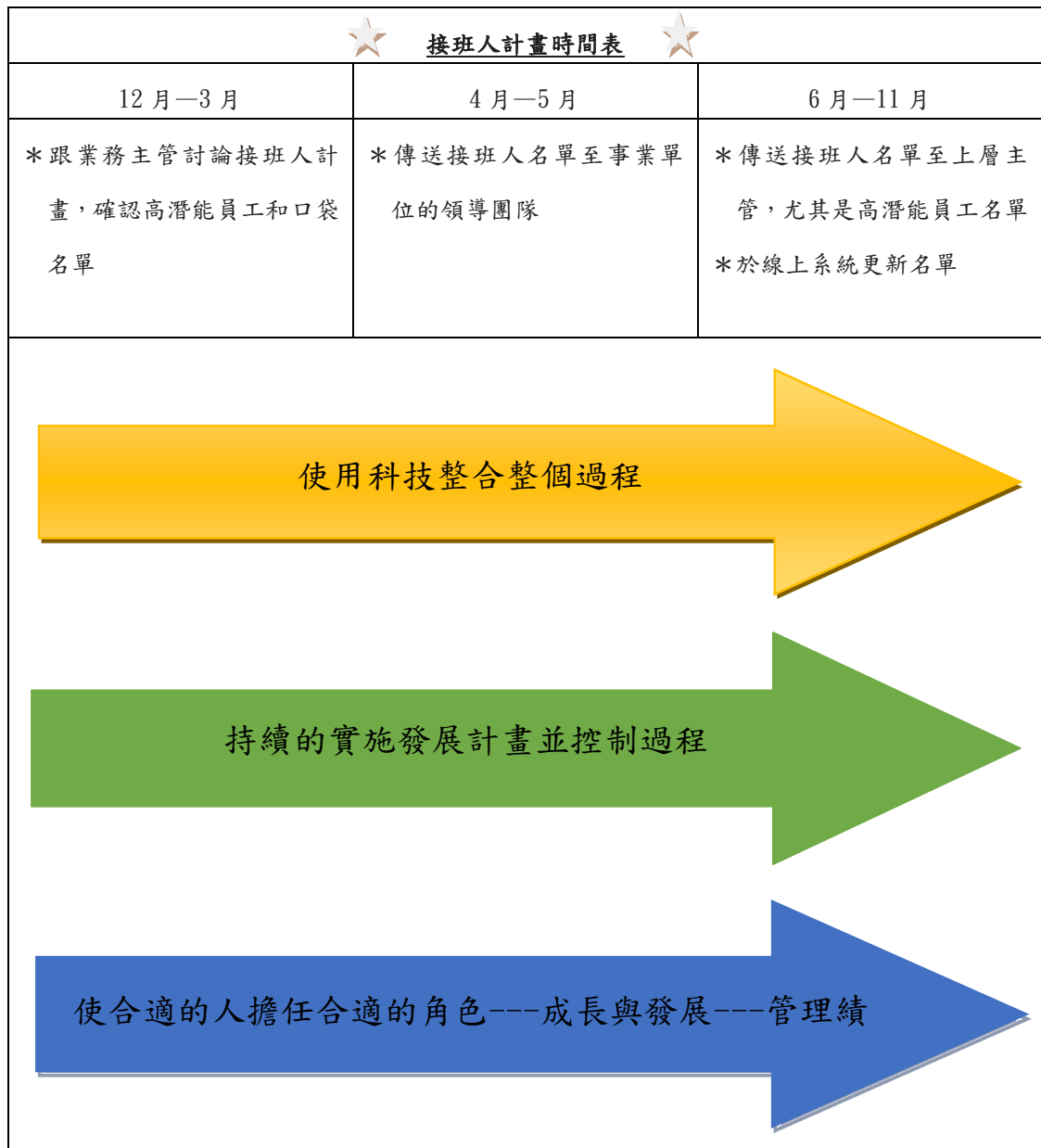
- (1) 關鍵領導者的職位。
- (2) 不論今日或未來，此職位關係企業的成功。
- (3) 此職位有著重大的影響力。
- (4) 具有稀少性的技能的職位。
- (5) 與企業策略同步的職務。
- (6) 辨識具有誠信的人選。
- (7) 比較發展性角色及功能性角色。
- (8) 高潛能者名單應該在發展計畫及潛能設計中出現。

5. 年度流程與時間表

透過以下的三個長方形圖案，輸入、過程與輸出，顯示出該公司在年度的流程中分別做哪些事項確保高潛能員工得以勝出，就這樣周而復始的循環下去，如此的做法是為了確保發展人才和預備未來的領導者。



校準會議工具箱	接班人計畫會議	高潛能員工
<ul style="list-style-type: none"> * 組織圖 * 長程計畫或組織策略計畫 * 工作描述 * 職涯地圖指引 * 員工簡介 * 個人發展計畫 * 能力簡介 	<ul style="list-style-type: none"> * 由下而上方法 * 跨相關組織及技能團隊以鞏固高潛能與口袋名單 * 討論發展計畫 * 確保高潛能員工被列入口袋名單 * 分享資源 	<ul style="list-style-type: none"> * 產生高潛能員工名冊(新增、移除、觀察名單) * 決定高潛能名單名次 * 發展計畫：蒐集優點、發展焦點、下階段行動目標、口袋名單職位



6. 分享成功的故事—接班人計畫結果

透過計畫性的接班人計畫，該公司達到員工與組織雙贏的目標：

- (1) 人才庫的成長與發展。
- (2) 發展出符合組織的能力。
- (3) 透過組織內、跨部門及跨事業單位的工作輪調實現口袋名單。
- (4) 在適當的時機使合適的人擔任合適的職務。

(5)藉由口袋名單縮短找人的時間，預防因空缺產生的牽一髮動全身的效果。

(6)接班人計畫為發展長程人力的關鍵因素。

(7)接班人計畫成為決定合適的留任人才工具的基礎。

7. 最佳實踐及展望更好的未來

(1)最佳實踐涵蓋的層面分述如下：

◎由下而上的校準會議確保達成設定的目標。

◎人力資源單位與業務主管合作無間。

◎領導者在整個過程中承擔應盡的責任。

◎年度。

◎開放式的溝通。

◎善用領導者成為導師。

◎持續實施並追蹤員工發展計畫以建立國家級和領導產業的人才。

◎善用科技建立線上人才資料庫方便全球搜尋人才。

(2)展望更好的未來

◎透過更進一步商業的動力擴展未來。

◎保持開放性的溝通。

◎持續善用科技以達到全球性的搜尋人才。

◎針對關鍵的商業需求結合接班人計畫及相關活動。

◎加強員工、領導者及人力資源專家之間開放式的溝通。

肆、組織發展與人才管理策略--足夠嗎？(Your Existing Organization Development and Talent Management Strategy: Is it enough?)

主講人：Tanvi Gautam

Bjorn Martinoff

一、前言

湯馬斯·佛里曼(Thomas Friedman)在《世界是平的》(The World is Flat)一書提到,「全球化始於500年前的城邦時代,迄今已進化到全球化3.0,也就是國家、企業及個人的全球化。」全球化趨勢讓全世界面臨巨大、非連續性的結構改變,這可能是空前的絕佳機會,也可能是極度的威脅。在此環境下,企業在創業及資金的取得已非難事,企業經營能否成功的關鍵在於人才的取得。如何靈活運用人才管理策略、發掘優秀人才、發揮人才潛能、使優秀人才願意留用、續任,這是非常重要的課題。以下3篇報告就新時代的人才管理策略,提出很好的建議方向。

二、內容摘要

◎靈活的人才管理策略：全球化時代成功的關鍵

傳統人才管理典範正進行著巨大的轉變。由於勞動力的全球化和多樣性,採取適合生存在VUCA(Volatility 易變性、Uncertainty 不確定性、Complexity 複雜性、Ambiguity 模糊性)的全球人才管理策略,勢在必行。換言之,我們需要建立具回應性的人才管理系統,靈活運用人才管理策略。研究資料顯示,51%的公司未設有CEO接班人計畫;40%並無可行的內部候選人作業;86%的CEO認為夥伴關係是創新的最重要的因素,卻只有21%能夠予以建立。

有關強化人才管理的方法有3種:

(一)發現人才(Finding talent):

1. 透過直接報告的捷徑。找到能夠真正影響,並可能影響的人。
2. 重新想像你認為的人才是什麼樣的人,而你將找到他。了解你尋找人才的盲點,英文就是必備的職能、溝通力等於領導力。
3. 雇主的品牌形象是吸引最優秀人才的關鍵。

(二)發展人才(Developing talent): 通過個人發展計畫、工作輪調

與任務指派、教練（coaching）與輔導（mentoring），提升員工的能力。

1. 培養跨域的能力。
2. 客製化是關鍵因素：塑造個人化的學習環境（Personalized learning environments, PLE），包括：擴展學習歷程檔案、MOOC(massive open online course)學習、共同的敘事能力以及運用網路媒體資源(Twitter、LinkedIn)。

（三）留用人才(Keeping talent)：

1. 除薪資福利，努力與績效、績效與獎酬、獎酬與個人目標間，必須同時呈現高度相關，才能真正留住人才。
2. 直屬主管的領導風格是關鍵。主管必須依據情境的不同採取不同的領導策略。
3. 建立雇主品牌，做好內部行銷。企業必須告訴員工，他的未來在哪裡。3 或 5 年後他可以做到什麼位置、薪資待遇如何？公司會幫助他培養哪些重要的能力、透過哪些方式或管道幫助他達成期望的職涯目標？未來人才的競爭只會愈來愈激烈，你得確認哪些員工是真正頂尖的人才，再依據他們的需要，想辦法留住這些寶貴的資產。

試著寫出 3 個你最重要的客戶名字，想想看你如何為他們創造價值？什麼是他們的期望與需求？誰來開發/留住人才？有多少人在未來 5 年 7 年甚至 10 年將退休及可能離職？這些人才的流失將導致組織知識的喪失，我們必須即時堵塞這個缺口，以免競爭力持續喪失。我們必須關注人才留用的重要性。

鐵達尼號事件帶給我們的啟示：1、大船前進速度變慢：變遷的速度變快，組織所經歷的變遷類型是通常是劇烈的、不連續性的。2、視野：你賴以生存的要素不僅是形而上的，還有看不見的那部分。3、災害往往在第一時間是微不足道的：不要錯失那些可能令你沉沒的微

細但重要的信號。

到底是冰山還是過度自信讓鐵達尼號沉沒？這問題值得大家好好思考。

◎新時代的人才管理策略

在全球化時代，人力資本已是企業在全球化競爭的致勝關鍵，全球企業對人才的需求渴望日益增加，如何確保組織中人盡其才、各適其所並各展所長，為企業創造更高的績效，是企業人力資源發展的重點。當組織內部的人才庫已無法提供足夠的優秀人才以應時需時，組織就必須以嶄新的策略來發展他們現有的人才。

什麼是企業所需要的人才？不僅是學歷、資歷、證照等資格條件，更重要的是具有開創性、具領導力，能夠落實或執行組織目標的人。

人才管理已由傳統的層級節制概念，轉變為團隊合作；人才管理是即時的、具彈性的，為網絡開放性。過去組織的雇傭關係已然轉變為企業與個人間互惠互利的夥伴關係。

策略性人才管理的特質：

- (一)配合組織未來發展策略，先行規劃所需人才，內部培育或對外延攬。
- (二)根據策略性任務需求，提供負責者所需之環境條件，包括組織形態與資源運用，並回饋有關執行績效資訊。
- (三)明確的界定所需人才為何。
- (四)在組織的最弱環節特別強化其人才管理。
- (五)把合適的人放在合適的職位。
- (六)整合人力資源管理流程，將員工績效、評估機制及薪酬制度作整體性考量。

◎花旗銀行的人才管理經驗

「人才管理」這個概念出現於 1990 年代，少數的關鍵人才成為

貢獻公司絕大部分經營績效的重要因素。因此，如何有效管理、培育這群少數精英分子，成為企業人力資源管理的重要課題。

建立世界一流金融團隊是花旗營運策略目標之一，「積極且創新地培育國際化金融人才」更是維持花旗競爭優勢的主要來源。「人才」向為花旗銀行最重要的資產，花旗以 12 項核心職能為主軸，透過 3Es：經驗傳承(Experience)、教育訓練(Education)及曝光交流(Exposure)，培養出具競爭力的人才。同時提供主管與員工多元、務實的訓練課程，並依整體職能發展架構，不斷創新人才培育機制，包括：儲備主管計劃(MA Program)、領導力發展計畫、跨國領導人才培育與高潛力員工發展計畫。對於不同功能的事業群，也會依照核心職能，提供適切的人才培訓課程。此外，依照組織經營策略，展開不同的組合訓練。

花旗銀行人才庫盤點，是其人力資源管理獨樹一格的特色。花旗人才庫系統實質融入了花旗銀行績效評核系統。利用人才庫盤點，發現組織人力資源供給與需求之間的缺口，進行人力資源規劃，並且以此確定招募的策略和計畫。同時，也為員工的培訓、薪酬以及職涯發展途徑提供依據，花旗的人才庫系統就是其人力資源管理的精髓與核心。每年 5 月份，花旗都會對員工的績效進行評核，並以評核結果做為公司的人力資源進行盤點的參考。花旗對員工的績效評核主要有兩個向度—績效與潛能。

(一)檢討業績達成狀況 (performance summary review)

(二)關於員工發展計畫 (development summary review)

※高潛質 (High Potential) 人才，以「1 年內能接一級主管的位置」為標準。

※值得深挖 (Deep Reach) 的人才，由「5 年內能接一級主管」的可能人選，再由一級主管組成「精英發展委員會」，檢視每個名單是否合乎資格。

至於績效評核的 9 項關鍵因素：

1. 顧客的滿意度。
2. 個人業務的專業能力。
3. 技術熟練的程度。
4. 執行落實程度。
5. 領導力。
6. 對內對外人際關係。
7. 專業職能標準。
8. 全球化能力。
9. 社會責任。

對員工的績效評核，花旗不僅著重於當前的績效，也會全面評核在 3 年內這 9 個關鍵因素的績效發展程度。因為員工在某一領域內突出的績效或一段較短時間內的傑出成績，並不能代表其優秀的績效。花旗銀行認為，有些高績效員工可能因職位升遷或調動的適應過程，致影響其績效表現，不能因此對這些員工作出消極或負面的績效評核，必須在關鍵的能力因素都被評核後，才可以進行綜合績效標準的評核和判斷。

伍、多元化的挑戰及員工關係(Diversity Challeges and Employment Relations)

主講人：Andreas Diantoro

一、前言

印尼微軟公司總裁 Andreas Diantoro 以印尼微軟公司為例，從企業及員工關係的觀點，並以「多元化」及「包容性」二項主題為基調，闡述在全球化時代，如何運用人力資源策略及政策，因應未來企業或組織的挑戰。

二、內容摘要

(一)人力資源的願景

1. 協助全世界的企業及員工發掘其潛能。
2. 微軟匯集各種不同背景能力的員工，專注於創新，發展培養合作精神，邁向企業永續經營。

(二)領導新趨勢

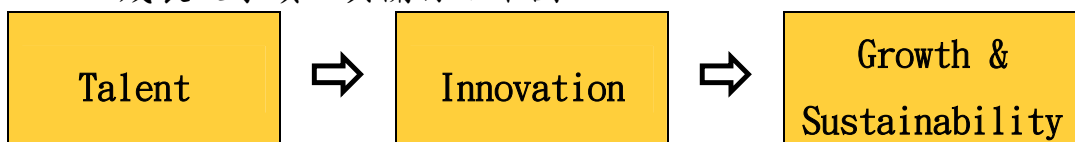
1. 只有當主管讓員工發揮最好的創意或想法，企業的所提供的產品及服務才會被全世界的顧客所接受。
2. 只有經由團隊合作及重視個別員工特點，企業才能產出與眾不同的產品。

(三)企業成功的 2 大要素—多元化及包容性

1. 多元化(Diversity)

(1) 定義：存在於組織及員工間的差異性及相似性。

(2) 多元化的重要性：多元化的企業或組織吸納具有各項才能的員工，較能發揮創新的產品及服務，進而創造企業或組織的成長及永續，其關係如下圖。



2. 包容性(Inclusion)

指調和員工間的差異性及相似性的過程，藉此有效率整合每位員工融入組織，而達成共同的目標。

(四)全球新趨勢

1. 全球變遷速度之快前所未見。
2. 愈來愈多國家已將「多元化」及「包容性」制度化。
3. 我們處在一個愈來愈全球化及複雜的環境中。
4. 56%的地球村在亞洲，非洲及中東佔 15%，北美洲僅佔 5%。
5. 企業製造的產品及所提供的服務，需符合逐漸多元需求的顧客。

6. 世界人口的變化影響了消費及職場的版圖

(1) 女性在全球經濟的消費能力成長速度驚人。

(2) 全球人口分布朝向年輕化及老年化二極發展。

(五) 如何建立一個多元化及包容性的職場

1. 企業或組織藉由注入新血創造多元化—兼顧新手與老手。
2. 建立適當的基礎環境—打造有利於創新發展的職場合作環境。
3. 全面性的人力資源政策—增加激勵員工誘因，讓員工能全力投入工作。
4. 針對不同的員工擬定發展計畫—如針對女性員工的指導顧問式訓練(mentoring)、生育贊助等。
5. 績效評估制度的建立—績效評估取決於表現，而不在工作時間的多寡。

(六) 現代人力資源部門的角色

1. 人資部門在企業績效評估，扮演更具策略性的角色。
2. 在全球化時代人資部門具備創新方法。
3. 人資部門需有分析能力，以爭取優秀員工。
4. 人資部門需體認員工合作對於企業效率，較以往更具重要性。
5. 人資部門需依不同世代及多元背景的員工，研擬更具彈性的工作型態。

(七) 注入「多元化」及「包容性」，活絡企業發展

1. 將「多元化」列為標竿人力的重要選項。
2. 持續強化在人力市場發掘多元人才的能力。
3. 選擇及發掘準備且願意未來擔任主管的多元人才。
4. 經由分析與調查工具將不同背景與性別的員工納入未來晉升主管的考量。

陸、職能架構：能力提升的基礎(Competence Framework: A

Fundamental for Capacity Building)

主講人：Adida Yang AMRI & Rita GOH

一、前言

本研究旨在探討人力資源部門如何建立組織內完善的職能架構，以提升人力素質及各項能力，進而達到組織目標。在本研究中明確指出，對於組織或政府機構而言，提升組織成員能力最重要的關鍵，就在於依職能架構平臺，來進行工作評價、人員佈署、訓練員工等事項，以塑造良好的組織氣候。本文並臚列以下幾點完善的組織發展及職能架構必要的特質：職能資料庫的建立；工作分析與工作行為的衡量；務實的組織願景；澈底改變想法(從 I think 變成 We think)。

二、內容摘要

(一)職能架構的基礎工程是「工作倫理」的建立

1. 管理工作的本質即是工作倫理。
2. 倫理的內涵，是指決定行為對錯的原則、價值和信念。
3. 在倫理的架構下，管理者所做決策不僅要考量過程，還需考慮有誰會被結果影響。

(二)以工作倫理為基礎，建構組織職能架構的步驟可分為以下四項：

1. 選擇組織內有道德感的員工。
2. 建立成員的道德倫理公約。
3. 進行工作倫理的訓練。
4. 塑造組織工作倫理的氣候。

(三)職能架構的主要活動內容：

1. 設計良好的選員及進用制度。
2. 員工績效管理制度的建立~建立公平性的績效考核。
 - (1)熟悉被考評人的工作內容。
 - (2)員工間建立相同的評估標準。

(3)評估前先充分收集資料，並徵求各方意見。

(4)面談時雙方面充分溝通。

(5)具備接受考核結果的挑戰及質疑能力。

3. 建立工作評估的架構—工作說明書的設計。

(四)新時代「能力」與「績效」的觀念和過去有何不同？

	過去	現在
學習的能力	學習如何「問」	發掘問題／提出本身的看法
績效的重點	受考人「有什麼」	動態的觀念→主動提出能做什麼 執行力的展現 績效的可量測性是關鍵

管理的思惟應與時俱進，方能應變時代的變化。

(五)為何要用「職能」的概念？

1. 職能：組織為達成未來目標所需員工具備的能力。
2. 可分為專業職能、行為職能、動力職能三類。綜效以「乘數」倍增或遞減。(專業及行為職能可視為 can do；動力職能可視為 will do)。
3. 職能包含了更大的機動性：可因應外在的變化快速反應。
4. 可增加人力運用彈性：將會使各部門之間機動性更強，亦可成為工作評價、人員佈署、訓練員工的基礎。

(六)為何要建構「職能模式」？

1. 提供領導者及組織成員一個可通用的職能平臺。
2. 讓組織成員更了解自己的行為，更了解自己的角色。
3. 讓組織成員了解如何提升自己的行為和自我發展。
4. 讓組織成員聚焦在” 如何去做” 而非” 做什麼” 。
5. 提供可被衡量及觀察的組織成員行為。
6. 可促進更有效的選員。

7. 更有效的促進人力運用。
8. 避免不必要的訓練(可減少資源及時間的浪費)。

(七)如何建構「職能模式」？

1. 將現行組織內的各項工作進行工作分析

可再將工作分析再拆解為：tasks；essentials；desirable knowledge；skills 等層面。

2. 工作分析的方法應聚焦在以下幾點：

- (1)先了解各項工作實際的需要。
- (2)再定義出關鍵的產品和客戶。
- (3)分析出需要完成這項工作的各項職能。
- (4)定義出各項工作的績效水準程度。
- (5)分析所需成員的各項職能程度水準。

3. 透過工作分析了解組織成員能力與工作需求的落差(gap)。

(八)職能模式的架構與流程

釐清組織目標→分析組織發展的關鍵績效指標→分解出部門的關鍵績效指標→工作分析→與組織職能資料庫進行比對→將現有人力與工作需求的落差進行分析→進行後續的人力提升行為。

(九)結合職能與人力資本的概念進行後續的人力提升行為

1. 人力資源規劃/人才管理/領導人繼任計劃/領導力培訓/知識管理/績效管理/責任制工作的發展。
2. 人力資源需求的重新釐清
成功的私營和公共部門組織必須有強大的人力資本戰略，使企業能夠滿足當前和未來的業務需求。
3. 發展人力資本發展的生態系統。

柒、發揮創意與創新 (Unleashing Creativity and Innovation)

一、前言

創造力理論學者 Amabile 曾經說過，「所有的創新都源自於創意的點子…因此我們將『創新』定義為：成功落實組織中的創意點子。進一步延伸來說，以創新而言，個人與團隊的創意只是一個開端而已」。為了進一步創新，有項比提出創意點子更為重要的條件，那就是組織必須落實增加產品的額外價值與擴大與他人的差異，以創造更新穎的產品、服務與過程。

從事學習與發展的從業者、人才經理人可以幫助其學員、參與學習的團隊及組織發揮創意與創新。在全球化潮流下，以利相關從業者能夠引導其學員如何思考與如何學習變得更有創意與創新。同時，由於他們能夠幫助其學員建立新的心智模式與技能，因此更能總是將「總會有更好的方式」(There must be a better way)作為其邁向進步的挑戰。

本篇報告重點在於介紹 3 項推動創意思考與創新的工具，提供 ARTDO 各國代表運用，以發揮其思考的流暢性、應變性與原創性，這 3 項工具分別為：故事板卡片(card story board)；腦力傳寫接龍法(brain writing)；奔馳法(SCAMPERR)。最後，Serely 也以 Google 公司的創新經營策略為例，介紹該公司是如何成為創意與創新文化的組織，藉以從案例中學習，提供與會各國代表參考，並期許能發展屬於各自特色的創新競爭力計畫。

二、內容摘要

(一)區分創意與創新的差別

比較點	創意(Creativity)	創新(Innovation)
定義	個人或團體發想新點子、方法或行動，並且視為是創新過程中的必要步驟。	在某些特定情境下，發想並應用創意點子的歷程(換言之，將這些點子轉換為實用且可行的商品與服務)。

(二)學習與應用至少 3 項創意思考與創新工具

1. 故事板卡片(card story board)：

- (1)個人活動(3 分鐘)：在每張便利貼寫上 1 個點子後，貼在活動海報上。
- (2)團體活動(3 分鐘)：不要說話，將這些點子集中並決定後置於海報的表頭。

2. 腦力傳寫接龍法(brain writing)：

- (1)進行前準備：選擇對此方法之基本原理和作法熟悉者擔任會議主持人，確定會議的主題後，每次邀請 6 名與會者參加，每人在卡片上默寫 3 個點子，每輪歷時 5 分鐘。
- (2)進行輪流默寫點子：

◎在主持人宣佈主題並對與會者提出的疑問解釋後，便可開始默寫點子。會場發給每人幾張 6-3-5 卡片(如下表)，每張卡片標上點子 1、2、3 號，每個人在卡片寫下主題的定義，在第一個 5 分鐘內，要求每個人對主題在卡片上填寫 3 個點子，然後將卡片傳遞給右鄰的與會者。

◎在第二個 5 分鐘內，要求每個人參考他人的點子後，再在卡片上填寫 3 個新的點子，這些點子可以是對自己原來點子的修正和補充，也可以是對他人點子的補充，還允許將幾種點子進行取長補短式的綜合，填好後再右傳給他人。如此，半小時內可傳遞交流 6 次，產生 108 條點子。

◎篩選有價值的新點子：將蒐集而來的卡片上各種點子進行分類整理，尤其是最後一輪填寫的點子，然後根據一定的判斷準則篩選出有價值的點子。

6-3-5 卡片

問題定義：			
	點子 1	點子 2	點子 3

1			
2			
3			
4			
5			
6			

3. 奔馳法(SCAMPERR)：

(1)意義：美國心理學家 Robert F. Eberle 在 1971 年參考了 Osborn 的檢核表，提出另一種名為「奔馳法」(SCAMPERR) 的檢核表法，這種檢核表在產品改良中常被應用，主要藉幾個字的代號或縮寫(如下表)，代表 7 種改進或改變的方向，幫助推敲出新的構想。

S	Substitute(替代)	何物可被「取代」？
C	Combine(合併)	可與何物合併而成為一體？
A	Adapt(調適)	原物可否有需要調整的地方？
M	Modify、Magnify(修改)	可否改變原物的某些特質？如意義、顏色、聲音、形式等？
P	Put to other uses(其他用途)	可有其他非傳統的用途？
E	Eliminate(消除)	可否將原物變小？濃縮？或省略某些部份？使其變得更完備、更精緻
R	Re-arrange (重排)、Reverse (顛倒)	重組或重新安排原物的排序？或把相對的位置對調？

(2)實施步驟：

- ◎列出七大項目一覽表。
- ◎檢視創意思考方向。
- ◎針對每個項目提出問題。
- ◎思考問題解答與可行性。
- ◎如果某一項目提出的問題愈多，代表該項目愈能產生創

意或解決問題的方法。

(三)如何營造創意與創新的文化—以 Google 公司創新經營策略為例

Google 成立於 1998 年，其企業使命為「整合全球資訊，讓人人可用，讓人人可受益」，藉由搜尋來整合全球的資訊，讓全球的使用者皆有所裨益，Google 公司在營造創新文化的特色上，主要包括以下 4 方面：

1. 創新方式招募人才，提供福利留才

由於 Google 對技術的重視，因此招募進來的新員工多半具備高學歷或實務經驗豐富的人員，為了尋找可以解決問題及具備創意的人才、在招聘時的面試除了提出各種奇怪的考題外，完成所有的面試機會平均需要花費半年的時間，期間包含 5~8 次的面試，藉由反覆的面試來瞭解應聘者的測試表現、實務經驗等各方面表現。

此外，為了留住這群優秀的人才，提供各種福利措施，以滿足每一位員工的需求，例如：聘用知名廚師為員工烹煮免費餐點、於園區內提供生活所需的服務及各種休閒娛樂設施、育嬰或生產補助津貼、員工股票分紅及認股等。

2. 積極突破技術瓶頸，提供最佳服務品質

Google 能有目前的成就與規模，技術的優勢為其中關鍵之一。Google 從成立之初，便不斷追求設計出一套完美的搜尋引擎，也因此不斷聘用優秀的人才為技術提升及改良。

綜觀 Google 的所有產品，其中有許多並非 Google 首創，但卻能突破技術瓶頸，提供使用者最好的產品服務，例如：Google 的核心技術—網路搜尋技術即是如此，為了改善過去搜尋結果準確度，加入創新的搜尋技術及設計簡潔的平台介面，並藉由自行開發設計的 PageRank 技術來提高搜尋結果的準確

度，再搭配由數萬台伺服器所組成的龐大資料庫，可以快速並準確地將查詢結果呈現在使用者面前。

3. 人性化的企業文化

Google 除提供員工優厚且具吸引力的薪酬及福利外，在美國加州 Mountain View 的 Google 總部裡，24 小時提供員工免費餐點外，還提供日間托兒所、駐診家庭醫師等生活服務，在公司內外部還設有多項娛樂設施。為讓員工盡情工作，還允許員工帶寵物來上班；另有 20% 的工作時間允許員工進行有興趣的研究，並且提供他們資金。

Google 企業文化形成的精髓，一切皆源自於人，也因此 Google 提供員工最輕鬆自在的發揮空間、提供最好的福利，其中許多優秀的人才便是被 Google 特有的企業文化吸引而加入的。

4. 公司高層鼓勵員工發揮創新精神

Google 創辦人 Brin 及 Page 鼓勵員工堅持個人主見，並鼓勵員工對自己的想法和專案進行研究，也因此 Google 的經理人極少告訴工程師應該著手處理那些專案或問題，一切皆是由工程師自行決定。在 Google 高階主管手中只有一張「Google Top100」的年度優先開發清單，提供工程師選擇自己最感興趣的項目去做，因此公司內部形成流動性的工作團隊，而每個項目可能持續數週到數個月不等，例如：Google News 等許多服務的最初構想，皆是源自於 Google Top100 清單中，爾後才正式推出的免費服務。

在 Google 工作，員工有充分的個人自由，其中 80% 的時間做專案，而 20% 的時間自由支配，只要符合公司使命的皆可去做。對於員工產生的新創意，公司也設有點子庫，讓所有員工對於新創意的實行進行民主投票，由內（企業內部）而外（網

路使用者) 層層篩選，藉此來決定創意的好壞，而此種創新的機制，讓每位員工的創新都能被看到，並且得到最即時的意見與回饋。

第三章 心得與建議

新加坡李光耀資政曾說，「新加坡是由一群最優秀的人才所創造的，沒有他們的話，就無法掌握那麼大的力量來執行任務。」培訓或遴選優秀人才僅是人才搶奪大戰的開始，人才管理的核心工作在於確保「在對的時間，將對的人放在對的位置」，使其適才適所，發揮最大潛能，方能對組織有所貢獻。

本次參加 ARTDO 第 41 屆年會，與來自亞洲各國的人力資源發展學者專家，透過論文發表與經驗分享，對於人力資源管理有更深刻的了解。謹提出以下研習心得及建議，俾供未來組織培訓政策之參考：

一、體認「沒有人才，就沒有成長」

美國奇異電器公司前執行長傑克威爾許(Jack Welch)曾提出：「人才優先，策略其次」的理念，他認為組織的最重要工作是發掘並培養優秀人才，再交由這些人去發展策略。人才培育正是組織提升學習力的戰略性核心要務，投資在對的人身上，就是對未來做最好的準備。人才管理是一連串動態的、持續性的管理培訓過程，應與組織發展策略相結合，同時要認清人才爭奪戰的現況本質，建立以差異化為基礎的人才梯隊及留才機制。透過關鍵人才的 IDP(Individual Development Plan)「個人發展計畫」，給予每位關鍵人才「量身訂做」的培育計畫與職涯發展地圖，達到「因材施教」的人才養成，俾求成效發揮最大極致。

二、整合性的人才發展模式與機制

近年來無論公、私部門都已正視人才管理對於組織發展的重要性，在人才的「選、用、育、用」，都有其各自的運作策略，惟尚缺「整合性」的作法及配套，致辛苦培育的人才卻留不住。因此，組織必須有一套系統性貫通整體人才管理的策略及機制，方能真正達成人才管理的目標，使組織與員工發展獲得雙贏。

三、積極推動公開、透明的接班人計畫

為因應全球企業人才短缺、少子化問題致人口結構改變，建立有效的接班人遴選制度及培訓計畫，透過發掘潛在人才以獲取源源不斷的成長動力，這是公、私部門必須重視的議題。擬訂接班人計畫，配合組織的發展目標及策略，預想組織在未來 5 年的整體人力概況，相關的配套措施應建置穩固，例如：公平公正的考評制度、客觀的評鑑工具、明確的職涯發展系統、清楚的學習藍圖、完備的訓練發展體系、嚴謹的檢討機制及領導者的高度支持等，方能有效推動。而人才辨識、評估及培育的過程，其目的不僅在確認並強化組織獨特的基因，也在形塑管理者的行為。因此，人才培育與領導傳承的過程中，特別是接班人計畫應有公開、透明的機制。唯有透過坦誠的溝通，方能建立組織上下對於各項評估的互信，從而激發能力發展的動機，提升人才培育計畫的激勵乘數效果。

四、建立良好的終身學習環境

管理大師 Arie de Geus 曾說：「維持競爭優勢唯一的方式，就是確信你的公司比對手學得更快。」置身於當前環境變遷快速的時代，組織須隨時掌握外部環境與內部環境的變化，以快速回應環境與市場需求，維持其競爭優勢。而組織要創新致勝，持續且快速地累積知識乃為必要條件。在「學習為核心、能力為導向」的組織中，為達成人力資源發展效益的持續發散，終身學習理念的融入已成為策略性作為中不可或缺的關鍵要素。實務上，除應持續對組織人力發展工作投入挹注外，同時應於培訓過程中或組織內塑造開放、自主與分享的學習空間與氛圍，提供多樣化且暢通的溝通互動管道，鼓勵成員間的意見交流，支持勇於嘗試與重視經驗分享，使員工得以在良好的組織學習氛圍下自我成長，進而帶動組織的成長及進步。

五、職能發展應該成為管理者及員工的共識

職能架構的發展在各組織中有其必要性，但在實務上，為了建構

職能架構，組織內人力資源部門必須要進行人力資本及工作分析等工作，而這些工作往往會受到組織成員有形無形的抗拒。其主要原因一方面是因為組織成員不了解工作分析的內涵與目的，而容易造成誤會，認為自己的工作條件及內容會受到分析的影響、或是減損其權益。因此，在進行工作分析時，若不能夠同時讓員工了解工作分析及職能架構的用意，很容易造成組織成員工作行為的刻意扭曲，最後反而得不償失。是以，如何讓管理者及員工同步對職能架構產生共識，才是職能架構是否成功的關鍵，亦是人力資源部門重要的課題。

六、職能架構的內涵應與時俱進

應用職能的概念將可增加組織內人力運用的彈性、增強各部門之間人員調動的機動性，亦可成為組織內工作評價、人員佈署、訓練員工的基礎。但隨著時代演變，各式各樣的工作型態已經產生巨大的變化，例如工作自動化、資料庫雲端化等。因此，各職能架構的內涵及績效評估的項目及方式應該適時調整，不應墨守成規，才能夠適度的反應員工真實的狀況。綜上，人力資源部門將職能架構的概念應用在人員佈署、訓練員工，甚至於薪資評價、人力資源分析時，才可達到公平、公正及合理的境地，也可由此創造出一個公平成長性的環境。是以，無論是公部門還是私部門，人力資源部門應隨時注意組織與外界環境互動的改變，或是隨時觀察組織氣候的變化、保持職能架構調整的彈性，以因應環境迅速的變化。

七、政府領導者應以身作則創意思考，且積極支持推動創新政策

Google 鼓勵員工在符合公司的使命下發揮創新精神，並踴躍對個人的想法和專案進行研究，在這一連串的過程中，員工是否具有創意理念，與領導者的領導風格密切相關。因此，在現有的科層體制中，政府領導者應全力支持同仁勇於進行各項創新工作。此外，政府的高層領導者本身亦應多充實創新相關的知識，進而運用創新管理的概念，以各種獎勵方式鼓勵同仁提出各項創新、發明表現。

八、整合多元人力，激發其潛能及創新能力

為因應我國公部門因戰後嬰兒潮大量退離，避免人力技術斷層，如何促使四個不同世代(銀髮族世代、嬰兒潮世代、X世代及Y世代)的人能在同一職場上，共創新的價值，除應瞭解各世代的特質差異外，應將「多元化」及「包容性」具體化，依不同世代及多元背景的員工，研擬更具彈性的工作型態。此外，善用行動學習工具，例如：雲端運算，社群網站，突破現行的學習模式，以提升組織的效能。

附錄 年會照片



我國代表團與 ARTDO 現任及創會主席合影



臺灣電力股份有限公司訓練所榮獲本年度人力資源卓越獎，陳所長麗容代表領獎