

考試院參加 2016 年亞洲國際培訓總會  
(ARTDO International)  
第 43 屆年會報告書

出 國 人：陳主任玉豐  
林科長永銘  
陳專員彥壯  
周科員蕙蘋

出國地點：菲律賓馬尼拉

出國期間：105 年 11 月 15 日至 11 月 20 日

報告日期：106 年 2 月 17 日

# 目錄

第一章 前言 .....	1
壹、緣起 .....	1
貳、代表團成員、活動行程及大會議程 .....	2
第二章 論文摘要 .....	10
壹、達成突破性成效的人才教導 .....	10
貳、領導的直覺 .....	13
參、領導參與：組織轉型的橋樑 .....	16
肆、改變你的習慣，改變你的世界 .....	21
伍、REAP it! 重返行動計畫的培育與效益 .....	24
陸、參與千禧世代 .....	31
柒、建立領導，網絡與群集 .....	38
捌、持續性領導力發展的最大影響 .....	42
玖、提供行政主管(和其他人)想要的成果 .....	49
拾、打造敬業超凡的全球領導人：探索可能的藝術 .....	64
拾壹、參與式領導的最佳實踐 .....	70
拾貳、尋找作為全球領導者的聲音 .....	74
第三章 心得與建議 .....	78
附錄 活動照片 .....	81

# 第一章 前言

## 壹、緣起

人力資源是組織中最重要的資產，組織績效與員工的表現密不可分，如何透過有效的管理與培訓以充分發揮人力潛能，協助組織達成目標，是組織發展之重要一環。面對全球化快速變遷的環境下，領導者更是組織中洞察未來發展趨勢並適時規劃調整組織目標與方針的重要領航者。因此，如何透過領導激發員工潛能、促進組織成員意見交流、凝聚組織共識、提高組織績效，一直為學術界與實務界持續探討的重要課題，同時中高階管理人才之養成與培訓亦投注高度重視。

2016 年亞洲國際培訓總會(Asian Regional Training and Development Organization International, 簡稱 ARTDO International) 第 43 屆年會即以「打造敬業超凡的全球領導人 (Engaging, Enriching and Enabling Global Leaders)」為主題，議程內容涵蓋「高階領導發展計畫」、「組織管理」、「人才管理」、「領導」、「衡量投資報酬率」等議題，邀請來自全球各地之專家學者、實務界人士及專業培訓人員等，以專題演講、分組研討及 CEO 論壇之活動方式，探討領導應具備哪些特質與能力等最新人力資源管理之發展趨勢。本屆年會主辦單位以菲律賓最常見的交通工具吉普尼 (jeepney) 作為活動意象，期望與會人員如同搭乘菲律賓街頭上各式各樣艷麗吉普尼的乘車體驗一樣，透過吉普尼搭載來自各不同國家、文化工作背景的專家學者、實務界人士與專業培訓人員來到本年會，針對本年會所探討的主題，彼此討論與分享各領域不同的思維，以獲

得多元的意見與觀點，豐富人力資源管理的知識，並期望與會人員能如同吉普尼隨著時代演變而改裝的特色，啟發不同的觀念、促成管理思維的改變，尋找有利的方式去處理變遷的市場與企業環境。

考試院為公部門人事法制之最高主管機關，執掌文官考銓保訓等業務。為汲取人力培訓發展新知，了解與比較各國公私部門現代化人力資源培訓體系與運作情形，俾將相關知識經驗導入我國文官制度，以及增廣考試院同仁國際視野，爰遴派陳主任玉豐、林科長永銘、陳專員彥壯及周科員蕙蘋等 4 人，參加中華民國訓練協會所組成之代表團，於 105 年 11 月 15 日至 20 日前往菲律賓馬尼拉，參加 2016 年亞洲國際培訓總會第 43 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，詹考試委員中原則以中華民國訓練協會個人會員身分參加，並獲邀於該年會之 CEO 論壇「打造敬業超凡的全球領導人 (Engaging, Enriching and Enabling Global Leaders)」中擔任與談人，說明台灣高階公務人員訓練制度。代表團由行政院人事行政總處地方行政研習中心李主任忠正擔任團長，成員包括考試院、公務人員保障暨培訓委員會、國家文官學院(含中區培訓中心)、教育部人事處、行政院人事行政總處地方行政研習中心、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、臺北市政府公務人員訓練處、臺灣電力股份有限公司及淡江大學等機關(構)代表，合計 19 人。

一、代表團成員名單：

序號	服務機關	姓名及職稱
1	行政院人事行政總處地方行政研習中心	李主任忠正（團長）
2	淡江大學公共行政系/中華民國訓練協會	黃副教授一峯（秘書長）
3	考試院	詹考試委員中原
4	考試院	陳主任玉豐
5	考試院	林科長永銘
6	考試院	陳專員彥壯
7	考試院	周科員蕙蘋
8	公務人員保障暨培訓委員會	宋處長狄揚
9	公務人員保障暨培訓委員會	簡科員聖諺
10	國家文官學院	劉專員雅蓉
11	國家文官學院中區培訓所	繆課長培栢
12	教育部人事處	李專員秀紋
13	行政院人事行政總處地方行政研習中心	吳專員宗諺
14	行政院環境保護署環境保護人員訓練所	羅簡任秘書仁鈞
15	交通部民用航空局民航人員訓練所	林副所長昌富
16	台北市政府公務人員訓練處	朱編審佩琪
17	台灣電力股份有限公司	羅維雅
18	台灣電力股份有限公司	徐婉茹
19	淡江大學	孫慕雅

二、行程：

日期	行程內容
105 年 11 月 15 日 (二)	臺北-菲律賓馬尼拉
105 年 11 月 16 日 (三)至 19 日(六)	參加 ARTDO International 年會、參訪菲律賓文官培訓所
105 年 11 月 20 日 (日)	菲律賓馬尼拉-臺北

### 三、年會議程

2016 年 11 月 16 日 (星期三)	
時間	會議主題/活動
7:30am – 10:30am	<b>Leadership and Talent Development Practices Benchmarking Tour</b>
10:30am onwards	<b>Registration and Opening of Exhibition</b>
11:00am – 1:30pm	<b>ARTDO Board Meeting</b>
2:00pm – 3:00pm	<b>Opening Ceremonies and Keynote Address</b>
3:00pm – 3:45pm	<b>Plenary 1: Dr. Peter Chee (Malaysia)</b> <i>President and CEO of ITD World</i> Topic: <b>"Coaching Talent for Breakthrough Results"</b>
3:45pm – 4:15pm	<b>Afternoon Snacks</b>
4:15pm – 6:15pm	<b>CEO Forum</b> <b>Panelists:</b> <b>Mr. Raul M. Santiago III (Philippines)</b> President and CEO of Fujitsu Philippines • <b>Ms. Agnes A. Gervacio (Philippines)</b> President of NEC Philippines • <b>Mr. Jan Chung-Yuang (Taiwan)</b> Minister of The Examination Yuan, ROC <b>Topic: "Engaging, Enriching and Enabling Global Leaders"</b>
6:15pm – 7:00pm	<b>Plenary 2: Mr. Abdallah S. Jum'ah (Saudi Arabia)</b> Former President and CEO of Saudi Arabian Oil Company Topic: <b>"The Intuitive Art of Leadership"</b>

2016 年 11 月 17 日 (星期四)	
時間	會議主題/活動
8:30am – 10:00am  (45-minute talk followed by 45-minute structured learning activity)	<p><b>Concurrent Session 1</b></p> <p><b>(A) Mr. Jojo Lomibao Tandoc (Philippines)</b> <i>Assistant Vice President for HR and Administration of DMCI Power</i> Topic: "<b>Leadership Engagement: A Bridge Towards Organizational Transformation</b>"</p> <p><b>(B) Ms. Woro Ireng Renoati (Indonesia)</b> <i>Organization Development Manager of SKK Migas</i> Topic: "<b>Change Management: Empowering Organizations to Deal with Uncertainty</b>"</p> <p><b>(C) Mr. Dion CL Ooi (Malaysia)</b> <i>Global Learning and Performance Director of ITD World</i> Topic: "<b>Change Your Habits, Change Your World</b>"</p> <p><b>(D) Ms. Michelle Cordero Garcia (Philippines)</b> <i>Regional HR Director for East Asia, SGS Gulf Limited (Regional Operating Headquarters)</i> Topic: "<b>Winning Strategies in Attracting, Developing, and Retaining Global Talents</b>"</p>
10:00am - 10:30am	<b>Morning Snacks</b>

<p>10:30am – 12:00pm</p> <p>(45-minute talk followed by 45-minute structured learning activity)</p>	<p><b>Concurrent Session 2</b></p> <p><b>(A) Dr. Chung-Cheng Lee (Taiwan)</b> Director General of Talent Development Institute for Local Government</p> <p><b>Dr. Irving Huang (Taiwan)</b> Associate Professor of Tamkang University and Secretary General of Chinese Society for Training &amp; Development (CSTD) Taiwan Topic: <b>"Problem-Based Learning in Executive Development Programs for Taiwan Local Government"</b></p> <p><b>(B) Ms. Nine Novisundarie (Indonesia)</b> Head of HR, Petrogas (Basin) Ltd. Topic: <b>"The Role of HR Leadership in Managing Turbulent Situations"</b></p> <p><b>(C) Ms. Milalin S. Javellana (Philippines)</b> Facility Director of Philippines Australia Human Resource and Organizational Development Facility (PAHRODF) Topic: <b>"REAP It! Nurturing and Harvesting Gains from Re-Entry Action Plans - Their Contributions to Organization's Performance"</b></p> <p><b>(D) Mr. Lyndon A. Ferolino (Philippines)</b> Assistant Vice President – Corporate Human Resources of Shopping Center Management Corporation (SM Supermalls) Topic: <b>"Engaging Millenials"</b></p>
<p>12:00pm - 1:30pm</p>	<p><b>Networking Lunch</b></p>



<p>1:30pm – 3:00pm</p> <p>(45-minute talk followed by 45-minute structured learning activity)</p>	<p><b>Concurrent Session 3</b></p> <p><b>(A) Dr. Andres Ignacio "Chito" C. San Mateo (Philippines)</b> Dean, College of Arts and Sciences, San Beda College of Alabang Topic: <b>"Transforming Managers to Enabling Leaders"</b></p> <p><b>(B) Ms. Gosia Kluk (Poland)</b> Managing Director, Culturally Smart Topic: <b>"Leading with Cultural Intelligence"</b></p> <p><b>(C) Mr. K. Ravinther (Malaysia)</b> Senior Associate Consultant of ITD World Topic: <b>"Building Leadership, Network and Clusters"</b></p> <p><b>(D) Ms. Luz Magat Mercurio (Philippines)</b> Regional Learning Leader of ASEAN, Crotonville Global Learning of General Electric Topic: <b>"Mindfulness: How Leaders Renew Themselves to Achieve More"</b></p>
<p>3:00pm – 3:30pm</p>	<p><b>Afternoon Snacks</b></p>
<p>3:30pm – 5:00pm</p> <p>(45-minute talk followed by 45-minute structured learning activity)</p>	<p><b>Concurrent Session 4</b></p> <p><b>(A) Mr. Isa Abdullah Bu-Ali (Bahrain)</b> Admin and Personnel Manager of NASS Group Topic: <b>"Decision Making Process: A Practical Tool"</b></p> <p><b>(B) Dr. Tanvi Gautam (India)</b> Managing Partner of Global People Tree Topic: <b>"Storytelling for Developing Leaders"</b></p> <p><b>(C) Mr. Shinya Yamamoto (Japan)</b> Founder and CEO of HR Fabula Co., Ltd. Topic: <b>"Reengineering HR to Rebuild Global Leaders in Japan – Trend of HRM/HRD in Japanese Companies"</b></p> <p><b>(D) Mr. Eliseo Corpus (Philippines)</b> Leadership Development Head (Asia, Oceania and Africa Region) and HR Business Partner, Technical Division, Nestle Philippines Topic: <b>"Sustainable Leadership Development for Maximum Impact"</b></p>

2016 年 11 月 18 日 (星期五)	
時間	會議主題/活動
8:00am – 9:00am	<b>Plenary 3: Dr. Jack J. Phillips (U.S.A.)</b> <i>Chairman of ROI Institute</i> Topic: " <b>Providing Results That Executives (and Others) Will Love</b> "
9:00am – 10:00am	<b>Plenary 4: Prof. Dr. Vinayshil Gautam, FRAS (London)</b> <i>Senior Managing Director &amp; Principal Economic Adviser of Protiviti India Member Pvt. Ltd. (India)</i> Topic: " <b>Engaging, Enriching and Enabling Global Leaders: An Exploration of the Art of the Possible</b> "
10:00am – 10:30am	<b>Morning Snacks</b>
10:30am – 11:15am	<b>Plenary 5: Mr. KC Yan (Malaysia)</b> <i>Senior Principal Consultant of ITD World</i> Topic: " <b>Competencies of Strategic Leaders</b> "
11:15am – 12:00pm	<b>Plenary 6: Mr. Scott Friedman, CSP (U.S.A.)</b> <i>2004-2005 President of the National Speakers' Association, Author of "Celebrate: Lessons Learned from the World's Most Admired Organizations" and "A Celebration a Day"</i>
12:00pm – 1:30pm	<b>Networking Lunch</b>
1:30pm – 2:30pm	<b>Plenary 7: Ms. Kerrie Phipps (Australia)</b> Speaker and Leadership Coach, Author of "Do Talk to Strangers: How to Connect with Anyone, Anywhere" Topic: " <b>Connecting with Confidence to Inspire Creativity and Innovation</b> "
2:30pm – 3:30pm	<b>Plenary 8: Dato Mohd Khalis Abdul Rahim (Malaysia)</b> Chief Human Capital Officer, Group Human Capital Management of TM Group Topic: " <b>Best Practices in Engaging Leaders</b> "

3:30pm – 4:00pm	<b>Afternoon Snacks</b>
4:00pm – 5:00pm	<b>Plenary 9: Mr. Paul N. Larsen, MA, CPPC (U.S.A.)</b> Executive Coach, Speaker and Author of "Find Your Voice as a Leader" Topic: " <b>Find Your VOICE as a Global Leader</b> "
5:00pm – 5:30pm	<b>Conference Resolutions: Dr. Arthur Luis P. Florentin (Philippines)</b> Executive Director of Civil Service Institute, Civil Service Commission <b>Closing Ceremonies</b>
5:30pm – 6:30pm	<b>Free Time and Networking Opportunity</b>
6:30pm – 9:00pm	<b>Cultural Night and Dinner</b>

## 第二章 論文摘要

本次年會第2日各分組研討會因議程時段重疊，爰我國代表團團員依其工作職掌與興趣，各別參加不同場次會議，並分別撰擬報告，摘要如下。

### 壹、達成突破性成效的人才教導（Coaching Talent for Breakthrough Results）

主講人：Peter Chee

#### 一、前言

Peter Chee 是人力資源發展公司 ITD World 的總裁兼執行長。在他 26 年的帶領下，將 ITD World 打造成專業的全球學習諮詢機構。Peter Chee 相關著作包含與 Jack Canfield 合著”Coaching for Breakthrough Results”；與 Brian Tracy 合著”12 Disciplines of Leadership Excellence”；與 William Rothwell 合著”Becoming an Effective Mentoring Leader”及”The Leader’s Daily Role in Talent Management”。他在超過 80 個國家擔任過組織領導者與高階人員的訓練師與開發者，將其豐富的訓練、教導、諮詢與研究實務經驗，導入個人發展、突破性成效的主要成功技術、領導與團隊、卓越的教導與顧問指導、工作、生活以及時間管理、激勵與績效管理、策略性管理、行銷、人力資源發展、創造力與革新等領域。在本場全體會議中，講者將說明最有效的方法及最佳的實務工具進行教導，以釋放組織內人才的潛能。

## 二、內容摘要

- (一) 高衝擊主題：為達成組織之目標，需要同仁全方位回饋，對於變化之情境警覺以及加強個人之能力，並致力於為提升能力而教導。教導可以是對同儕、部屬，甚至對老闆的。部門與部門之間可以互相學習與教導。團隊成員之間也可以互相教導。另以 7P (Pleasure, Pain, Passion, People, Process, Persistence, permanence) 原則對於習慣改變也有著墨。至於能力與生活、人生目的以及能力相乘亦可教導，可說無處無時無地不可以教導。
- (二) 8 件必需做的事：教導第一必須耐心傾聽他人的聲音；提問時要問更多的好問題；真誠賞識與鼓勵對方；使用正向讚美與身體語言；簡化並聚焦於最重要的地方；於獲得同意後提供回饋與建議；提出改善或加強行動與承諾予以需要之資源。最後，考核、追蹤及持續支持改善行動。
- (三) 快速教導技巧：1、你在想什麼？還有呢？2、那件事最重要？3、你期望達成什麼目標或績效（明確可度量）？4、你如何達成目標？5、有沒有任何阻礙？6、你的最佳方案？7、你的行動計畫？8、你需要那些支援？以這 8 點和對方對談，可以達成教導的效果，並且在有共識之後，採取行動，提升績效並達成目標。
- (四) 每日獲得結果之提點：教導可以和既有的每日行程以及備忘錄結合，它可以在吃飯或娛樂時發生，在開會時可以團隊教導，也可以在一對一討論時不經意地教導，甚至在旅行或過境時以可以找到機會教導。

為了使組織或企業繼續成長、獲利，在組織中型塑教導的

環境，鼓勵並引導成員上下之間、同儕之間進行對話，領導者更需要從傾聽員工聲音，到改變員工思維，以迄無時無地皆可以教導，讓每個同仁從心改變，再從行為改變化為實際行動以提升績效，並且考核追蹤管理，組織或企業方可能有突破性的成就。

## 貳、領導的直覺 (The Intuitive Art of Leadership)

主講人：Abdallah Jum'ah

### 一、前言

Abdallah Jum'ah 是沙烏地阿拉伯石油公司 (Saudi Aramco) 前總裁兼執行長，擔任過諸多知名大企業董事會成員，具有極其豐富的實務經驗。2013 年被任命為沙烏地投資銀行董事會主席，2015 年擔任美國-沙烏地阿拉伯商業理事會共同主席。是商業革新的方法與領導者開發等領域的知名人士。當各界強調硬的領導職能 (hard competencies)，講者相信軟性的領導職能 (soft competencies) 更為重要。講者以他在世界上最大的石油公司 Saudi Aramco 41 年 (14 年執行長) 的工作經驗，分享工作過程中他與他的團隊如何面對問題並反應，在絕大多數情境中，產生效力的是軟性的領導職能。

### 二、內容摘要

首先講者分享了一個生活經驗，以前他的美國秘書的兒子到沙烏地阿拉伯度假，小孩想吃當地地道美食，於是他請他母親為這小孩煮了一份美食，小孩覺得太好吃了，於是他的美國秘書想學這道菜，因此請他協助取得食譜。講者去問他母親得到以下的答案，鍋要多大？不太大。水要多少？不要太多。鹽要多少？一點就好。要多少米？一或兩杯。因此，他的美國秘書從未學會如何煮這道當地美食。

(一) 領導是個直覺而非科學或公式。他認為領導是個直覺藝術，不管是仰賴啟發，或實施及執行工作，同樣可能有即興演出。提供同樣的問題給 10 位不同的領導者，通常會有 10 種不同的解決方法，因為他們會依據個人

- 技巧、本領、經驗作決斷，某種程度係來自於其情感強度和行為特質。別人的方式不見得要全盤接受，要修正到符合你個人的需求，然後相信你自己的風格和品味。
- (二) 領導教育訓練並非不重要，因為這些訓練課程仍然有其價值。但是當你一路晉升到高階管理者時，所有事件都與行為有關而非行政事務而已。成功的領導者在此時用的是軟技巧，而非廚師的制式食譜。
- (三) 當你具有影響力時，更要探巡更廣的知識與經驗，而不只是行銷、市場、會計、製造、研發而已，還包括藝術、音樂、文學、哲學、歷史和科學。這些是我個人職涯中最重要的資產和與眾不同之處。
- (四) 藝術和文化促使我們了解什麼使我們大步向前，也使我們能運用和指導我們最大的資源，也就是同仁。社會科學和人性激發我們向學，加強我們思考的能力和價值，使我們能帶領不同階層的員工。並且在相互連結和依賴的現代，能跨越當地文化和實際的疆界才有成功的機會。
- (五) 傾聽可以獲得重要的資料和資訊，並且可以了解員工的想法以及需求，進一步了解公司的動態變化。傾聽也代表當你要發言時，你說話的內容會更有價值，更相關，更接近員工、投資人的心，因為你已經用心傾聽過他們的心聲。
- (六) 領導者必須要有幽默感，也要能體會他人的幽默，最好還能開自己的玩笑。一個領導者會讓員工覺得有意思、好玩，可以接近。他不怕犯錯，因為，他勇於承擔。而「企業最大的風險就是不敢承擔任何風險。」事實上，失敗了就是學到經驗，成功的領導者必定失敗過，甚至，失敗過很多次。



(七) 失敗獲致屈辱，屈辱使人謙卑。謙卑的領導者更體諒員工，更願意聽見其他聲音。屈辱可以發揮價值，對朋友、同事，甚至，敵人。它代表團隊的成就而非個人榮辱。而我現在有一本日記，記載的都是我不配當領導者、錯誤的決定、失敗的紀錄，這些都促使我更向前看。

最後，他請大家記住兩點：1、領導是一個困難且複雜的活動，但也是一個專業的、有報償的勇敢行動。2、領導不是一套食譜或是制式的程序，而是藝術。

# 參、領導參與：組織轉型的橋樑（Leadership Engagement: A Bridge Towards Organizational Transformation）

主講人：JOJO LOMIBAO TANDOC

## 一、前言

Jojo Tandoc，現任菲律賓 DMCIA 電力公司協理，是一位專業的人力資源專家、心理學家，更是經認證的工業組織心理學家，為該國及國際著名人力資源顧問與終身學習者。

在技術飛速變革、環境複雜多變的今天，企業經營競爭優勢正在發生變化，企業獲利的方式也在改變。領導者需要對組織變革成功因素進行重新思考，不僅要從橫向上考慮組織內部、組織與外部市場的經營活動，更要從縱向上考慮成功企業的演化歷程，在整個社會和生態體系框架下，考慮組織要如何永續發展。本文提供了一個基本的管理架構，將有助於領導者帶領組織進行變革。講者指出有六大要素：願景、溝通、學習、組織承諾、人員發展、慶祝成功。



## 二、內容摘要

### (一) 願景(Vision)

願景(Vision)是勾勒組織未來想要達成的景象，但若沒有執行的話，那就是幻覺，事實上，若有強大動機驅使，將會積極主動努力完成，而不需他人強迫。使命(Mission)是界定組織正在做的事，並以核心價值(Values)型塑個人行為，組織若要永續經營，領導者就要先擘畫組織願景，引導組織成員不斷地釐清組織存在的理由，把焦點放在組織使命和系統結構上，並教導組織所有成員也這樣做，讓組織成員充分明白組織為何存在以及邁向何處。

### (二) 溝通(Communication)

透過溝通協調，激勵成員士氣與結合成員的力量，領導是去影響別人，溝通就是影響別人的工具，溝通技巧好壞有賴領導者表達能力而定，又如領導者人格、智慧、價值觀、願景和執行的毅力等。領導溝通三步驟：創造領導訊息、傳遞領導訊息、持續領導訊息。溝通是領導者很重要的一項工作，一位好的溝通者才能成為好的領袖。好的溝通者會啟發別人，創造跟隨者之間實質、情緒性且親近的連結。

此外，好的溝通應該是雙向的溝通，重點在於領導者與被領導者之間的互信、信心與尊重，組織內無時無刻都需要溝通，例如與同事討論專案的執行方式、取得團隊共識、與他人溝通協調工作目標與態度、或向主管報告進度與計畫，領導者更可透過良好的溝通來描繪組織願景、激勵人心、分工授權，驅動其他的領導能力，以達成組織最終目標。

### (三) 學習(Learning)

- 1、領導者應透過領導會議、員工大會，建立組織未來發展的基調。
- 2、領導者應透過工具箱會議，明確指出組織願景、使命、

價值。

- 3、張貼各式海報及標語，以鼓勵員工。
- 4、領導者提出執行策略，建立績效管理系統
- 5、將組織願景、使命、價值澈底落實在各項執行方案與行動中。

領導者應向其成功與失敗經驗學習，在這瞬息萬變的世界，領導者必須持續不斷的學習，不僅僅在專業技能上，更要在管理上多花心力、多下功夫學習。Warren Bennis 說：「成功的管理，需要跟著快速變動的世界持續學習」（Success in management requires learning as fast as the world is changing.）

- 1、每周執行會議、管理會議
- 2、建立年度策略計劃、年中評鑑制度
- 3、重行檢討組織結構，以確保有效內控
- 4、澈底執行變革管理計劃

#### （四）組織承諾(Commitment)

- 1、「承諾是將答應的事變為現實」(Commitment is what transforms a promise into reality) (Abraham Lincoln)
- 2、「沒有承諾，你不可能會全力投入，無論它是一種關係、工作、或是嗜好」(Without commitment, you cannot have depth in anything, whether it's a relationship, a business or a hobby) (Neil Strauss)

又包括以下幾項：

- 1、建立績效導向的功績制。
- 2、資源重分配。
- 3、激勵制度。
- 4、能力發展計劃。
- 5、採行一連串管理計劃。

## (五) 人員發展(People development)

人員發展為組織成功要素，其面向繁多，如以下幾個面向：態度、策略、授能、獎酬、管理、績效、教育、能力、發展。

綜上，可歸納為：使能(管理發展方案)、參與(能力、一連串方案)、增強(教練、導師方案)、授能(指派特定工作計劃)。



## (六) 慶祝(Celebrate success)

每當組織成功時就提高一些標準，以促成未來更大的成功。(Celebrate what you've accomplished, but raise the bar a little higher each time you succeed. ) ( Mia Hamm )<sup>1</sup>。組織要慶祝理由如下：

- 1、提醒組織當初設定的目標，以及為什麼設置理由。
- 2、提醒一個好的、有重點的目標設定過程。
- 3、激勵團隊繼續提供良好的工作。
- 4、團隊圍繞積極的結果，並提醒他們正為一個具未來發

<sup>1</sup>她為美國國家女子足球隊效力了17年，打進了158個進球，是世界上為國家隊進球最多的女子足球運動員。

展性的組織工作。

- 5、促使團隊專注於積極而不是消極，且為團隊建立動力。
- 6、遠離日常的任務，不只是以工作上關係與同事連接。
- 7、允許獎勵特定表現優異的員工。

一位成功的領導者，必須先創造一個環境，而不是在沒有原則下要求成員該做甚麼事以及提高生產力，領導者的工作就是要讓成員產生歸屬感，讓他們覺得自己在團隊中是一個重要的角色。尤其未來的世界將更為國際化、數位化、透明化，組織領導者將面對更快的資源流通和革新速度變化，惟有卓越領導者，才能樹立方向、統合人心、激勵人心、帶動眾人達成驚人的成果。

# 肆、改變你的習慣，改變你的世界(Change your habits, change your world)

主講人：Dion CL Ooi

## 一、前言

Dion CL Ooi 是國際認證的訓練發展專家。受雇於戴爾電腦擔任商務管理、資訊系統、行銷、供應鏈管理、方案管理等部門之主管職位超過 20 年。在提供顧客建立有效的管理團隊、學習與發展、成人經驗學習與訓練等，具有豐富的實務經驗。至今已有超過 2 萬個學員經歷過他的訓練、教練、工作坊、課程與方案。

本分組研討會希望協助與會人員成功達成個人習慣的養成，並提供戒除壞習慣、養成好習慣必要的知識與實務技能。特別是在充滿讓人容易分心、價值衝突、目標不明確及失焦的環境中，如何形成個人好的習慣、紀律與承諾。最後，本分組研討會將幫助所有人意識到其改變並形塑良好習慣的潛能，有效提高個人生產力，從事正確的事務，並透過好習慣的養成，積極影響周遭的人們。

## 二、內容摘要

習慣是經年累月養成的，它不會一夕之間改變。習慣是一種例行性的行為，在不經意之下有規律而重複運作。根據心理學的觀點，習慣是固定化的思維、意志或感知，是源自不斷重複多年來的心靈經驗。因此，講者強調要從 ABC 開始做起。意識(Awareness)、從前(Before)、改變(Change)。必須要意識到過去那些壞的習慣或是想要形成甚麼好的習慣，並且改變你的行為。

(一) 是否思考過有高績效、高成就的人，他們有何習慣

比爾蓋茲維持每日起床後跑步機上運動 1 小時，同時看 The Teaching Company 的學習課程。他充份利用時間，同時達成學習與健身的目的。

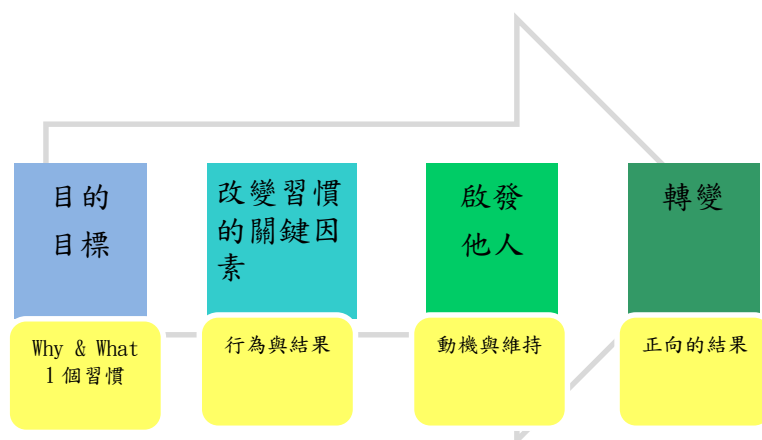
名主持人歐普拉每日早晨在面對紛紛擾擾的世界前，先花 20 分鐘冥想以沉靜她的心靈，之後再去跑步機上運動 1 小時。

直到你改變日常生活的某些習慣前，你永遠不會改變你的生活。成功的祕訣就在於發現你日常生活中的例行事務，並且改變。

## (二) 為何無法養成習慣

養成習慣必須要先意識到想要形成的習慣，體認到「動機」是什麼。馬丁路德金恩博士說：「你不需要去看所有的階梯，只要踏出第一步。」許多人會為自己找藉口，明天再做沒關係，必須要戒除這樣的想法。習慣的養成就是開始去做去改變，並且持之以恆。

建立習慣你必須要有紀律，找個可信賴的夥伴或家人擔任導師相互協助。至少持續進行 21 天-在行為心理學中，人們把一個人新習慣的形成並得以鞏固至少需要 21 天稱為「21 天效應」。可利用行動科技輔助，持續進行自我監控與紀錄，達成目標時可給自己某種獎賞。



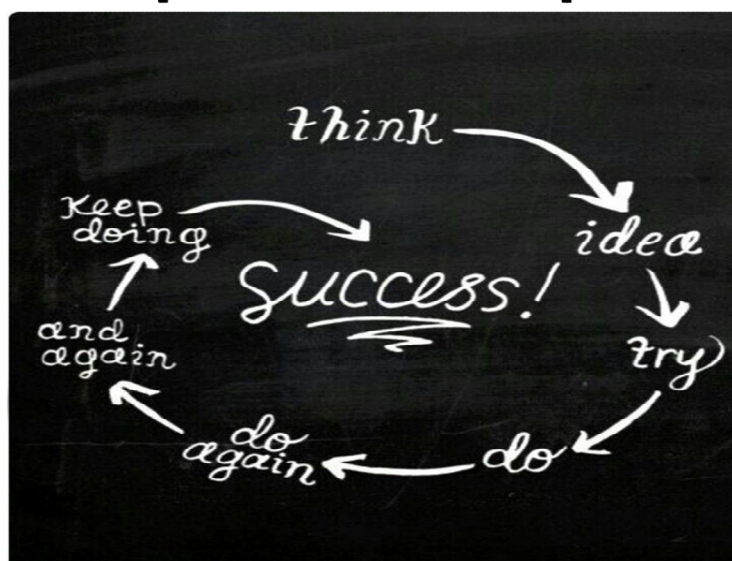


講者並提出 RISKS 模式，欲建立習慣你必須意識到你要減少什麼(Reduce)、增加什麼(Increase)、停止什麼(Stop)、開始什麼(Start)、並且維持(Keep)。經由持續反覆運作並於成功時給予自己獎賞，在腦內將會產生安多酚(Endorphins)、多巴胺(Dopamine)、血清素(Serotonin)、催產素(Oxytocin)強化你持續進行的渴望。



完美的練習成就完美，「練習是不會有榮耀的，但未經練習，你不會獲得榮耀。」因此，開始意識到你要改變或形成的習慣、產生想法、嘗試、做、再做、再做、持續做最終達到成功建立下意識的習慣。

## Perfect practice makes perfect



## 伍、REAP it! 重返行動計畫的培育與效益 (REAP it! Nurturing & Harvesting Gains from Re-entry Action Plans)

主講人：Milalin S Javellana

### 一、前言

重返行動計畫(Re-Entry Action Plan,REAP)是澳洲政府獎學金(Australia Awards Scholarships)、菲律賓-澳洲人力資源暨組織發展基金(Philippines-Australia Human Resource and Organizational Development Facility,PAHRODF)共同參與的一項計畫，這個計畫是使經過培訓後重返工作場所(工場)的學員能將他們所學習的，應用在推動更好的工作流程上，以提升他們組織的效能。學員在這個變革計畫中，經由學習所得到新的或增強的能力，將用來解決工場中的真正問題或機會，並在推行的一到兩年內持續受到監測。

### 二、內容摘要

#### (一)重返行動計畫

REAP 致力於將學習轉化為落實組織的改善，它不僅填補教室與工場之間的缺口，更重要的是，將個人能力取得與使用的層面，聯結到組織成果的實現。在 REAP 開發、實施、監測、評鑑期間，學員與監督主管應共同合作，以確保 REAP 成功。

- 與學員討論職場發展目標
- 教導學員辨認 REAP 目標
- 與上層管理者確保預算和其他支持

監督主管

- 與監督主管討論工場發展目標
- 制定 REAP 目標
- 尋求監督主管的指導與同意
- 將 REAP 進度陳報給監督主管、管理者、關係人

學員



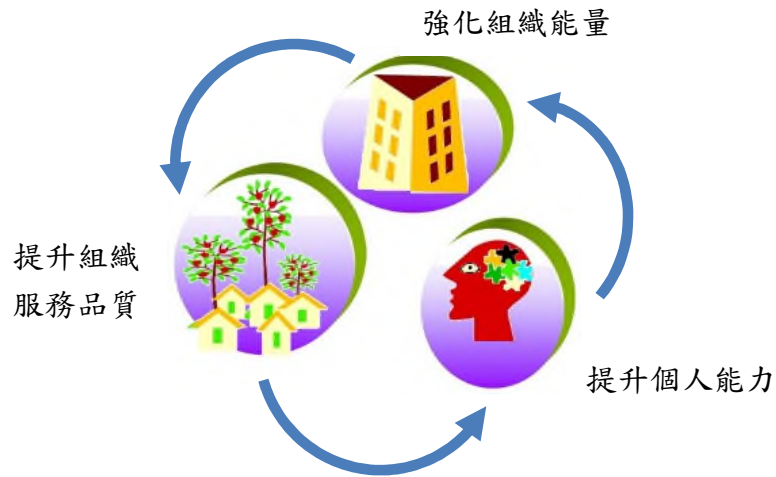
## (二)開發 REAP 的步驟

### 1、評估現況

(1)為了使REAP與工場真正相關，對當前由組織工場發展目標所標定能量區域的問題、挑戰或機會要瞭解清楚。諸如：組織的策略計畫、識別要優先導入人力資源與組織發展的組織評鑑、需要改善人力資源系統的優勢與領域、需要解決與REAP相關的共同優先問題、定期進行的團隊績效審查及其他。

(2)組織發展框架 (Organization Development Framework, OD)

組織是透過提升個人的能力，來強化組織的能量，進而提升組織所提供的服務品質。



### (3) 組織評鑑模式 (Organization Assessment Model, OA)

包括能量(Capacity)、能力(Competency)、變革整備度(Change Readiness)等三個面向：

能量：支撐組織整體功能的內部結構、系統、流程或機制。

能力：個人或單位的群體為實現組織目標，所具備完成工作、職責的知識、技能與態度。

變革整備度：組織為提升整體效能，願意承擔變革所付出努力的程度。它也是領導者與部屬之間，對於組織變革價值、實施改革的集體承諾與信心的共同觀點。



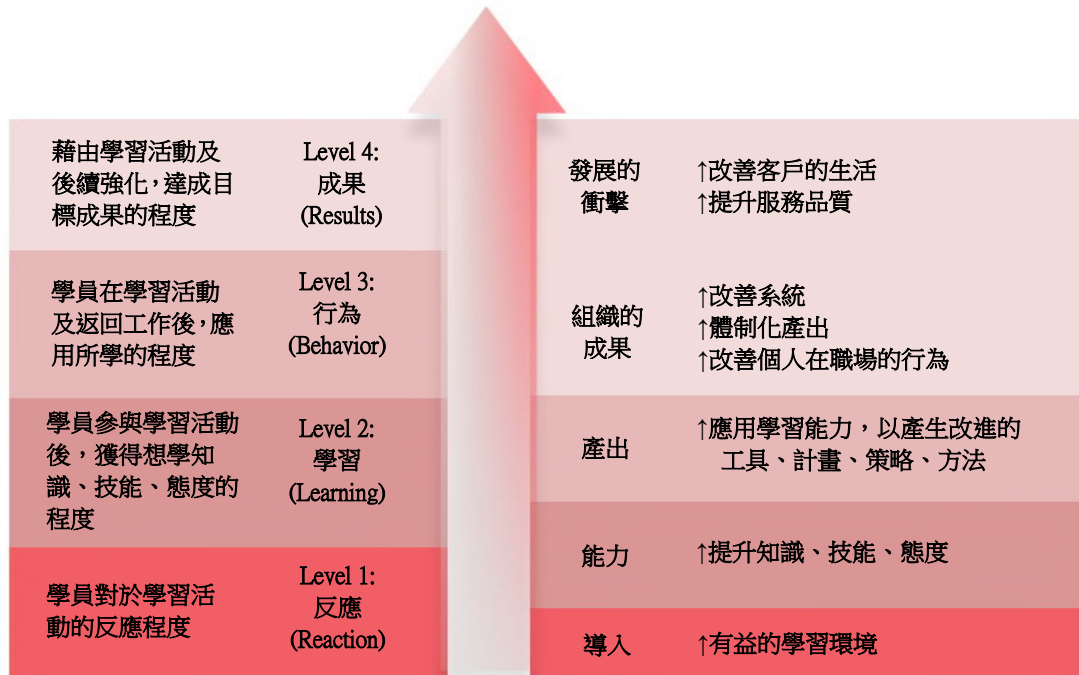
## 2、瞭解工場發展目標 (Workplace Development Objectives,WDO)

- (1)能力(Competencies)：學員經由提升能力後做得更好的任務。
- (2)產出(Outputs)：學員展現新能力後產生的作為。
- (3)組織的成果(Organizational Outcome)：組織獲得改善的流程、系統、策略、政策與結構。
- (4)發展的衝擊(Development Impact)：組織改善後對客戶帶來的益處，以及提升品質的服務。



### (5)WDO與克伯區(Kirkpatrick)四層次評估模式

克式評估模式是量度導入學習效果的黃金標準，WDO的目標層次結構與克式評估模式極為相似，都旨在追蹤學習活動對實現組織更高目標的貢獻。



### 3、定義 REAP 目標

在經過現況分析和瞭解WDO後，就能夠更確定REAP該聚焦之處。因為REAP是要將改變導入工場中，因此REAP目標需要清楚地表達這種變化。以下是REAP目標的簡單公式：

Verb + what + from (x) + to (y) + by (when)

Verb：以一個動詞開始

What：辨認要改變的特定功能、系統、流程或方法（聯結到被WDO標定的能量區域）

From(x)：簡要定義這項功能的起始水準或現況（基準線）

To(y)：描述從起始水準x改善到目標水準y

By(when)：指定完成REAP的時間範圍或目標日期

### 4、辨認成功指標

成功指標是完成REAP的具體證據，能夠說明REAP目標已實現。成功指標可以是數量、質量和時間。諸如：

- 特定系統或流程的使用百分比（例如：客戶使用電話和網路的求助熱線來查詢增加的百分比）
- 改變用戶或客戶的行為（例如：填寫表單時減少錯誤、符合要求的改善）
- 改善組織的流程（例如：更快的查詢回應時間、根據新的求助熱線標準，提高對查詢答復的完整性）
- 在可能的情形下改善客戶的狀況（例如：改善使用醫療服務）

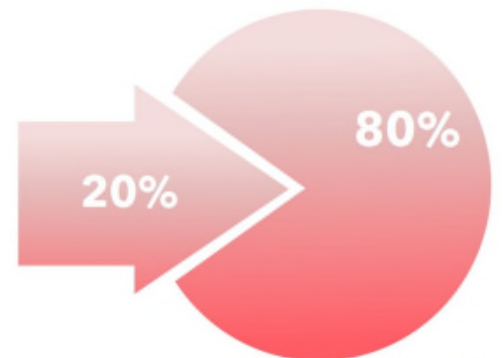
除以上所述，也還包括反映預期乘數效應、經由導入REAP後擴大或擴展改善的指標。諸如：

- 與利益關係人共享和使用的成果
- 其他在這一能力方面受過培訓的人
- 組織其他使用這已強化的系統、流程、機制、策略、服務的部門

## 5、確定高影響性的活動

高影響性的活動是指會影響REAP目標達成的關鍵活動，辨認出這些活動，可以指引我們朝實現REAP目標的方向邁進。

高影響性的活動通常是可預測和可控制的，雖然實現REAP目標會有許多活動需要完成，但只要確定關鍵活動已完成，就會知道離最終目標已更接近一步。這些活動應該要在控制下，同時也可以做調整，以保持走向目標的軌道。運用80-20法則，關注在少數的重點活動上，將產生最重要的結果。



"In any endeavour, 80% of the results are due to 20% of the activities" --  
Joseph M. Juran

## 6、指定 REAP 里程碑

確定里程碑有助於追蹤REAP的進展，這些里程碑通常對應於完成高影響性的活動。指定的里程碑，諸如：

- 100%完成，且成果由管理者批准
- 100%完成，且成果已在至少1個部門中完全實現（學員的單位或其他單位）
- 100%完成，且成果已在其他部門中複製
- 100%完成，且成果明顯的使系統和流程獲得改善
- 100%完成，且成果被組織或其他組織視為實作的典範



## 陸、參與千禧世代(Engaging Millenials)

主講人：Mr. Lyndon A. Ferolino

### 一、前言

Lyndon Ferolino，在人力資源、銷售、金融領域擁有豐富的經驗，尤其過去 15 年中，他的工作主要集中在人力資源管理、績效管理、員工關係、組織發展、溝通系統，以及人員招聘等，曾任馬尼拉馬球俱樂部、菲律賓 YKK 和 Mohammad Al-Mojil 集團管理和執行高階職務，現任 SM 購物中心人力資源副總助理。Lyndon 擁有西里曼大學企業管理學士學位，以及亞洲管理學院 (AIM) 商業管理碩士學位。

### 二、內容摘要

資訊快速流通的高科技化時代下，千禧世代的規範與趨勢正影響著組織，在任何組織的運作中，「人才」都扮演著關鍵的角色，如何與千禧世代共處，是值得深入探討的問題。

講者 Lyndon 指出，社群 (Social)、行動 (Mobile)、分析 (Analytics)、雲端 (Cloud) 為目前四大科技趨勢，將會驅動企業轉型與成長，也影響了企業對於人力資源採取新思維。本場次會議以小組討論及影片活潑生動方式，讓與會者了解千禧世代的定義、特質，以及身為組織領導者應如何帶領他們共創更大的組織績效。

80 年代的 B.B.call、卡帶式隨身聽，到現在的智慧型手機，千禧世代的行動科技產品有非常大的變化和進步，iPod 更是成為年輕人必備的行動音樂產品。又千禧世代用語受到網路用語的影響(GTKY、BAE、LIT、BREAK THE INTERNET、ATM、BRO<sup>2</sup>)，更是千奇百怪。

---

<sup>2</sup>•GTKY：Get to Know Ya

•BAE：是 babe「寶貝」的縮寫，也可以代表 Before Anyone Else「比任何人都優先」。這一詞是 2014 開始流行的用語。稱呼一個人 bae 就是在叫你最親愛的那個人囉，或者可以泛指所有你喜

接著 Lyndon 以工作坊方式，讓各小組討論千禧世代行為及相關特質，以及與非千禧世代不同之處。本小組討論非常熱烈，認為千禧世代有以下特質：容易無聊、精於數字、幸運、比較沒有耐性、非常注重自身權利、重視關係、喜歡旅行、具創造力、喜愛有趣的事、使用首字母縮略詞、同時多工處理、社群媒體；至於非千禧世代特質為組織正式化、負責任且保守、具權威性、較有遠見等。

Lyndon 以電影《星際大戰》(star war) 中世代交替等影片，說明千禧世代之定義及特徵，茲分述如下：<sup>3</sup>

1. 出生於 1980 到 1992 年之間。
2. 將取代戰後嬰兒潮世代，1981 年 1.35 百萬人，至 1995 年已達 57.81 百萬人，將占美國人口一半以上。
3. 對他們而言建立一段美滿婚姻是一件重要的事、成為好的父母、幫助有需要的人，1/4 千禧世代已為人父母。
4. 近 60% 的千禧世代已換了工作，在工作職場上，他們是一群很複雜的團體。
5. 75% 千禧世代已經有很好的社會人際網絡，62% 每天

---

歡的事物。藝人 Pharrell 在他的歌 “Come Get It Bae” 也用上了這個字，更推廣了這個用法。

• LIT：哇賽，第一個字唸起來就是有一種潮味啊！Lit 可以是指 “literally” 的一種縮寫的講/寫法（畢竟那個字真的很難唸）；或者他也是表達非常興奮，或是非常熱門的意思。例句：

“Last night, the office party was lit.”（昨天的那個辦公室趴真的屌到爆！）

• BREAK THE INTERNET：「網路騷動」，意思是某件事或照片在社群網路上備受關注，被眾多媒體或網友瘋傳。美國脫口秀主持人艾倫狄珍妮（Ellen DeGeneres）2014 年在奧斯卡頒獎典禮與 A 咖影星玩自拍，照片上傳後引發網友瘋狂轉載，導致推特一度當機，令「網路騷動」一詞爆紅。

• ATM：At the moment（現在）：網路語言。

BRO：bro 的意思是兄弟，又有點類似朋友的意思。

<sup>3</sup>Graphica, "Millennials: Defined, explained & illustrated," in YouTube, YouTube, 2014. [Online]. Available: <https://www.youtube.com/watch?v=bt8cfeBM4ml&list=PLXINv7LOOy7Z-Q7jtNVtDMHB9kgzZFxoF&index=2>. Accessed: Dec. 4, 2016.

Ultimate Software, "Four generations in the workplace. What's that like?," in YouTube, YouTube, 2015. [Online]. Available:

<https://www.youtube.com/watch?v=Dg99LxpLkKU&list=PLXINv7LOOy7Z-Q7jtNVtDMHB9kgzZFxoF&index=4>. Accessed: Dec. 4, 2016.

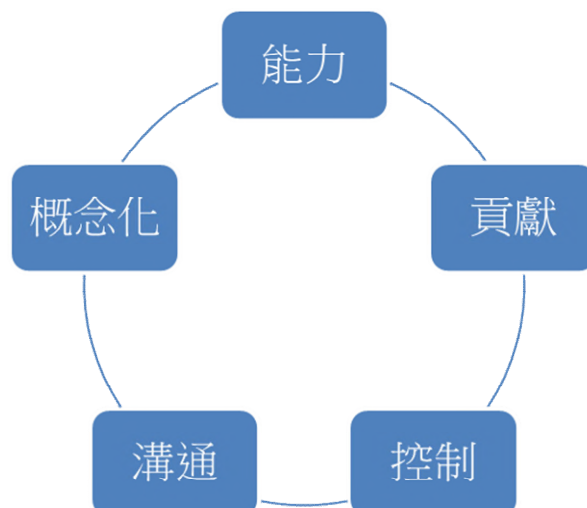
都要上臉書，每月至少要發 2000 則短訊息，有 27% 的人認為如果丟掉手機，會比車子遺失還要來得嚴重，18% 的人認為簡訊比手機還要來得重要。

6. 1/5 千禧大學畢業生，52% 擁有大學學歷，也使他們成為受教育程度最高的一個世代，79% 認為他們將比上一個世代更有機會創造未來。
7. 至 2025 年，75% 的工作是由千禧世代來擔任，55% 的人相信辦公室的出勤是不必要的，平均每兩年就更換工作，流動率非常的高，1/10 千禧世代年薪資超過 10 萬美金，千禧世代重視薪資透明、工作價值。

綜上，千禧世代之特徵：

1. 科技上：大量使行動通訊器材，如 SMS 及網路。
2. 行為上：焦點較放在自身。
3. 職涯發展：為跳躍式，換工作常因為建立人際關係，而非工作本身。
4. 工作偏好：工作是有趣的，要與生活平衡，重於酬勞。

如何激勵千禧世代，除了授能(Empowered)之外，Lyndon 指出，應以 5CO 強化其參與程度，即能力(competency)、貢獻(Contribute)、控制(Control)、溝通(Communicate)、概念化(Conceptualize)。茲分述如下：



### (一) 能力(competency)

1. 提供跨(功能)部門培訓、工作指派
2. 讓他們走出去，多與他人互動
3. 工作再設計，使工作變得更有趣
4. 讓他們發揮所長，並提供職涯發展願景

提供員工事業生涯發展地圖，如果員工很清楚眼前的機會，比較不會三心二意地想換工作，不利組織人員安定，主管應該利用績效評估，了解員工的個人目標與動力，找出可以讓他們的工作更接近這些目標與動力的方法。

### (二) 貢獻(contribute)

1. 讓他們參與企業責任(CSR)、員工參與計畫
2. 甚至讓他們擁有主導權

社會對於現在年輕人普遍給他們貼上「自戀」標籤，沒有夢想、不願意努力、不想付出等，但事實上，他們 7/10 參與志工，4/5 千禧世代願意出錢出力，且因其投入所產生的正向積極影響非常大。另《2015 千禧世代影響力報告》(2015 Millennials Impact Report)<sup>4</sup>，來自於美國顧問公司 Achieve 和 The Case 基金會，針對 2588 名 Y 世代年輕員工、主管進行調查，內容包括：過去一年內有沒有參與任何公益相關活動或捐款、甚麼樣的動機會讓你更想參與、你會參與公司的公益活動嗎?...等等。研究結果發現 84% 的員工 2014 年曾經捐款，而主管捐款的比例更是高達 92%，總之，被稱為千禧世代的年輕人比想像中的更願意為他人付出。

### (三) 控制(control)

1. 讓他們參與組織內部重要會議

---

<sup>4</sup> "2015 MillennialImpactReport," 2015. [Online]. Available: <http://fi.fudwaca.com/mi/files/2015/07/2015-MillennialImpactReport.pdf>. Accessed: Dec. 6, 2016.

2. 放手讓他們盡情發揮，充分授能
3. 建立員工導師制

領導者欲創造的乃是高度的組織動力，其來源在於能充分授權與授能，領導者非以權威管制員工，而應充分尊重員工，適時激勵，使員工能激發潛能，放手讓他們發揮。此外，也應建立「職涯導師制度」，由高階或資深員工擔任導師，協助組織留住新員工，近年來已經有愈來愈多的企業開始推行。

#### **(四) 溝通(communicate)**

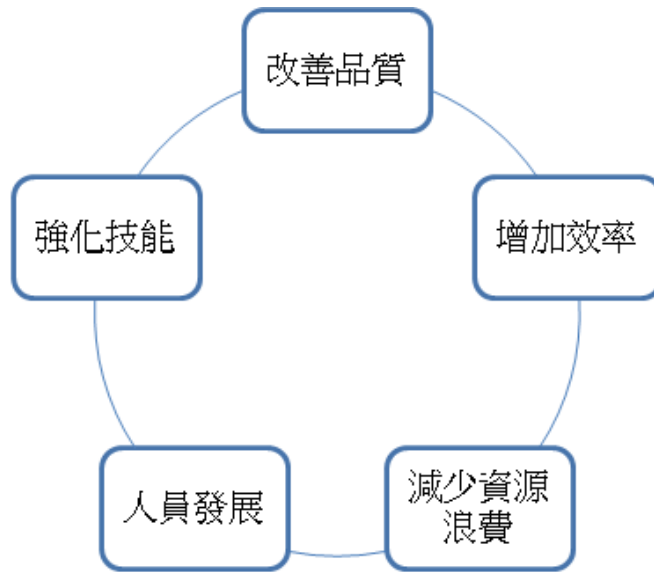
1. 用心經營公司聲譽，例如 Google、Yahoo、YouTube、Apple、Coca Cola
2. 正確且有效溝通
3. 社交活動 Facebook、Instagram、Twitter、Skype、LinkedIn
4. 大量使用行動通訊設備

「社群媒體」係指運用網路基礎及移動計算技術將溝通轉化為互動式對話，運用網路及移動計算基礎工具以分享及討論資訊。千禧世代已透過不同管道提供意見及建議予同儕，社群媒體爆炸性成長，其優點在於促進互動及溝通的效率、凝聚內部員工向心力，亦提供客戶更好的使用體驗，也是公司對外行銷，企業越來越重視官網的「有效性」，讓使用者有良好的體驗、搜尋引擎是否能快速辨識等，都會影響企業的曝光聲量以及品牌形象。而這些以網路發生的互動與資訊，又會在各種形式的網路平台散播，最終形成一股影響企業營運的力量。

#### **(五) 概念化(conceptualize)**

1. 重新思考千禧世代參與模式，如線上申請形式、電子化形式
2. 營造千禧世代更為有善的工作環境(重視員工利益、工作與生活平衡)

### 3. 為員工創造社群(我害怕獨處，#alone、#feelingsad)

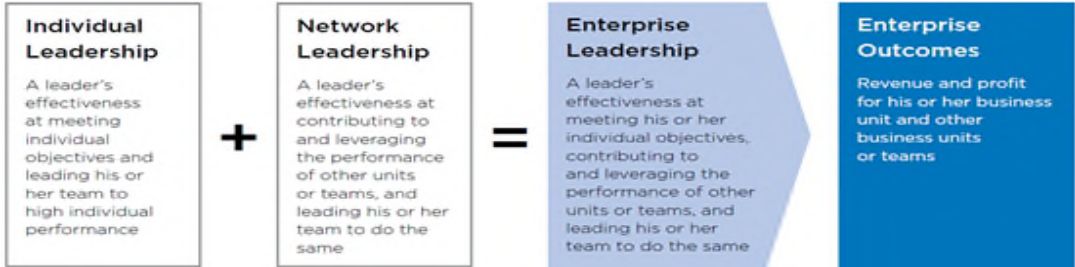


目前千禧世代已在美國勞動人口占最大比率，已產生龐大的群體和影響力，都將對企業產生深遠影響，如果企業想留住已投資培養的人才，就必須調整迎合千禧世代的期望，亦即提供令人最嚮往的工作環境，許多千禧世代想要的額外津貼和福利並不昂貴，有些措施甚至不需要增加成本，如彈性的工作時間、具有正面的社交環境、工作與生活能配合、擁有對家庭友善的政策、提供生活服務、資深員工輔導制度、完善的教育和訓練，以及具有競爭力的薪資與獎金。

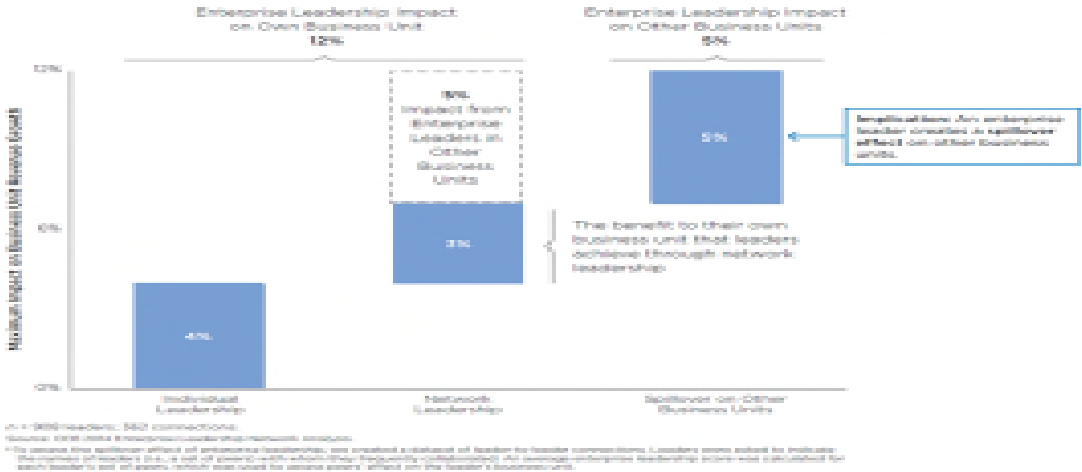
最後，Lyndon 引用金融研究和諮詢公司 CEB 研究<sup>5</sup>，認為未來企業任務在於發展企業領導，包括個人式領導，以及網絡式領導，且唯有運用網絡，才能達成綜效，讓企業產生更大的價值。

<sup>5</sup> Unknown, "CEB corporate leadership Council™ creating enterprise leaders excerpt of findings," 2015. [Online]. Available: <https://www.ldc.govt.nz/assets/CLC-Creating-Enterprise-Leaders.pdf>. Accessed: Dec. 11, 2016

# Mission: Develop Enterprise Leadership



# Healthy Return on Enterprise Leaders



# 柒、建立領導，網絡與群集（Building Leadership, Network and Clusters）

主講人：Ravinther K. Raman


## 一、前言

Ravinther K. Raman 現為 ASK 教育發展公司執行長(ASK education & training sdn bhd) 及 ITD World 的高級顧問。全球領導力發展專家，在銷售策略執行與人力資源發展領域具有豐富實務經驗。

商業的生存繫於某些型態的貿易與商業網絡發展關係。講者從其過去的成長背景、父母的教育、在 Panasonic 的工作經驗及成立 ASK 教育發展公司等實務經驗，說明領導者如何利用自身能力管理商業網絡。

在本分組研討會的學習活動中，講者採用”Thiagi”35 遊戲，由來自臺灣、菲律賓、泰國、馬來西亞等國的各個學員分別在卡片上匿名寫下自認成功的領導者最重要的特質，透過持續隨機交換卡片及學員倆倆隨機配對針對手中隨機取得的卡片所寫的特質快速交換意見，判斷何者較為重要，並給予評分填寫於手中的卡片欄位中（0-7 分的評分區間，2 張卡片加總得分合計最高 7 分），進行 5 輪後，綜整所有卡片，合計各該卡片之總分，獲得與會人員所認為領導者最重要的前 10 項人格特質。





**Play 35 when you...**

Take what you do seriously

Round	Points
1	
2	
3	
4	
5	
Total	

...need anonymous participation  
 ...want to rank ideas quickly  
 ...want people to engage with each other's ideas

## 二、內容摘要

李小龍說：「單是知道是不足夠的，必須加以應用；單是有心是不足夠的，必須加以實踐。」獲得知識是基礎工程，但人必須要進一步將所習得之新知識加以實際應用與實踐，才能發揮後續的效用。

### (一)商業想法與商業模式(Business Idea and Business Model)

講者從其過去的成長背景與經驗，初步分享其個人的看法。由於過去生活環境困苦，因此，對「健康」、「家庭」、「家人」、「朋友」及「食物」心存感激，強調在建構商業網絡與人際網絡中，最重要的起點就是父母。而演員 M.G. Ramachandran 所強調之「責任」、「紀律」及「自我控制」的個人價值，影響講者並奉為圭臬。在 Panasonic 學習到「必須以企業執行長的立場思考」、「顧客至上」、「服務優先於銷售」等企業理念與管理價值。強調父親教育他的觀念，「以服務他人的態度工作，全心全意投入且不求回報。人際網絡在未來的人生中，將為你帶來龐大的力量」。並分享松下幸之助的名言，企業的經營活動，必須帶動整個社會的繁榮。如只有自己的公司得到發展，社會成長卻不能相配合，這樣的企業終究是不能長久的。企業與社會必須一起繁榮，共存共榮，否則必不能得到真正的發展，這是自然的法則。

講者分享其成立 ASK 教育發展公司，從事職能發展、提供訓練服務以及相關商業之經驗。指出他與太太共同成立該公司，並設定其重要特質如下：

- 1、穩固的生活型態 (Lifestyle firm) -從事與妻子彼此都喜愛的工作與活動。
- 2、精實管理 (Lean management) -簡單化的生活、更多的時間陪伴家人與朋友、與志趣相投的朋友工作、透過學習與再製持續精進自我、提升職能。
- 3、市場影響力 (Market influence) -專注於電子與電子商務。
- 4、企業自主 (Industry independence) -主要的決定不受外部控制。
- 5、個人的影響 (Personal influence) -決策上，太太做一般性決策，自己做重大決策。
- 6、投資時間而非金錢與顧客保持緊密的關係。絕大多數的客戶是親密的朋友，主要是來自過去在 Panasonic 工作期間發展的人際網絡。

## (二) 網絡與群集 (Network and Clusters)

商業的生存繫於某些型態的貿易與商業網絡發展關係。麥克波特(Michael Porter) 定義產業群集為「在某特定領域中，一群在地理上鄰近的關連企業、專業化服務供應商，以及相關特殊領域的機構，他們彼此擁有共通性或互補性連結。」

講者以其 ASK 公司為例說明其商業網絡發展關係，包含前公司、前同事、同學、供應商、零售商、訓練夥伴等，商業網絡是持續透過上述領域關係的建立與維持，持續不斷的擴散發展。



管理商業網絡必須改善溝通技能。關係的建立過程中必須要真誠以待，我們僅能觀察到對方外在行為，但其內在真實的價值、標準、評價、動機、倫理與信念並無法輕易觀察，真誠交往了解其內在的態度與感受才是重點。

### （三）領導特質（Leadership Characteristics）

管理全球商業網絡上，講者強調須尊重多元文化，必須要花時間、空間去了解，並體會彼此差異的環境。長期的關係及利益，而非短期的關係及利益。並提出和諧的技術：

- 1、正面看待每個人。
- 2、共存共榮。
- 3、冷靜的頭腦且溫暖的心。
- 4、施比受有福。
- 5、感同身受。
- 6、給別人懷疑的利益。
- 7、名聲就是你的品牌。

#### ◇成功的領導者最重要的特質是什麼

本分組研討會的學習活動中，採用”Thiagi”35 遊戲，並獲得與會人員所認為領導者最重要的前 10 項人格特質：正直、倫理、人際關係、耐性、付出、建立團隊、良好的溝通、管理、以人為本、家庭。

# 捌、持續性領導力發展的最大影響 ( Sustainable Leadership Development for Maximum Impact )

主講人：Eliseo Corpus

## 一、前言

Eliseo Corpus 目前是菲律賓雀巢公司的副總裁，是技術部人力資源業務合作夥伴。在 2016 年 4 月擔任此職務之前，他是亞洲、大洋洲和非洲的領導發展主管。在這個職位上，他負責通過培訓、輔導和評估，在 22 個國家增強雀巢職能部門的領導能力。他的職業生涯總共擁有 27 年的人力資源，其中 7 年用於國際培訓和組織發展工作。

組織為可持續的業務成果付出了一些代價，然而成功的關鍵因素之一是領導力發展，即領導者為自己和他的團隊成員達到滿足客戶期望所需之能力。"持續性領導力發展"是於組織中發展正確的行為和人之間的互動過程，期間需透過展示、衡量和成長。本場次介紹如何建立和維持這種結構。

## 二、內容摘要

### (一) 領導者希望實現更多

作為一個領導者，就要讓下屬心悅誠服、心甘情願地做他應該做的事。而要做到這些，來自於下屬對領導者的信服、尊敬、感恩等等，領導者需要憑藉個人魅力、調動和激勵下屬，推動整個組織的發展。換句話說，領導者就是有追隨者的人，領導力就是獲得追隨的能力，領導魅力就是領導者擁有對追隨者產生巨大影響的個人能力。

### (二) 領導者不會滿足期望

挑刺型領導者從來不會感到滿意，因為在他們眼裡，沒有一件事是完美的，所以他們總喜歡吹毛求疵。習慣挑刺的領導

者應該下決心成為澄清者。澄清者能清醒地認識到自己的想法。他們對「完美」和「合格」的標準了如指掌，並付出積極的努力，以確定員工是否也明確知曉這些標準。當員工對「完美」或「正確」的情景做到心中有數時，他們就極有可能達到這種績效水平，滿足領導者的期望。

### （三）為何缺乏領導發展

#### • 衡量領導力的真正尺度是影響力

如果你缺乏影響力，你永遠無法領導別人。真正的領導地位是無法授予、指派或者委任的，它來自於影響力。而影響力無法任命，只能靠努力去贏得，頭銜能帶來的只有一樣東西，那就是短暫的時間，你可以利用這段時間，去增加你對他人的影響力，也可以破壞這種影響力。

#### • 領導力來自日積月累，而非一日之功

領導力是多種能力的集合，很多在領導力中發揮作用的因素都是無形的因素。自我發展、提高自身水平的能力，就是領導者與其追隨者之間最大的區別。

#### • 唯有領導者才能設定航線

領導者就是看得比別人多、看的比別人遠、在別人看到之前就先看到的人。領導者為他人提升價值，領導者的底線不在於自己能夠走多遠，而在於能夠讓別人能夠走多遠，思考如何為他人增加價值，這正是成為領導者所要付出的代價，只有這樣別人才會追隨你。

#### • 信任乃是領導力的根基

領導者不可能一次又一次失信於人，還保持對他人的影響力。領導者通過一貫的工作能力、親和力和優良品格贏得別人的信任。當你領導別人的時候，就好比是別人願意與你同行，沒有人願意和自己不信任的人在一起，品格是信任的根基、信任是領導力的根基。

- 人們通常願意追隨比自己強的領導者

人們不會隨意追隨別人，他們會選擇比自己優秀的人、值得自己尊重的人作為領導者。

- 領導者善用領導直覺評估每件事

領導力的重要能力之一就是了解人，你是怎樣一個人，決定了你用怎樣的眼光，來看待周圍的世界，領導力的確是一門藝術，而不是科學。

#### （四）發展可持續企業領導力

領導者都希望通過參加培訓、接受績效評估、制訂個人發展規劃等方式，來提升領導力。他們下定決心，要把獲得的新知識和新技能付諸實踐，提高領導效率，成為更卓越的領導者，遺憾的是，並不是每個人都能堅持到底，很多人甚至還退步了。

領導者很重要，更重要的是領導力，而可持續領導力則是最重要的。因此，當你通過培訓、績效評估、個人發展規劃等方式獲得新知，並想提升領導力時，不要忘記這些法則（簡單為上、善用時間、承擔責任、利用資源、持續跟蹤、不斷完善、傾注感情）。運用這些法則，可以讓你的理念轉化為行動，並堅持到底，從而讓你成為更卓越的領導者。

#### （五）投資企業領導的回報

事實上組織缺乏為未來的領導人，在企業管理者的眼中，只有 27% 的業務單位有能力走向未來的領導人，此外，如果有機會三分之一的人資(HR)領導將取代他們高級領導團隊。

毫不奇怪，組織一直在提高領導人才方面投資，25% 的典型人力資源預算投資領導相關的訓練。然而，只有 33% 的人資部門（CHROs）相信他們是可獲得較好的投資回報。

#### （六）轉向建立企業領導

隨著我們深入探討領導者如何為組織外的投資者和客

戶，以及組織內的員工持續創造不同一般的成果這一問題，我們意識到需要實現兩個轉變，才能使領導者更充分地創造可持續的價值。

首先，我們需要實現由研究領導朝向研究領導力的轉變。一位超凡出眾、個性鮮明、有情商、有魅力並取得了了不起的成果的傑出領導者很容易讓人們著迷，刊登一些名人領導者的照片已經成為商業雜誌封面的需要，我們中的大多數人都都認同他們、贊美他們，而這些領導者並不代表領導力。好的領導者不僅建立個人的公信力，他們也建立組織的領導能力，或者說組織培養可持續的未來領導者的能力。

其次，隨著我們探討有效的領導力的標準，我們發現，許多公司已經轉向了領導力的建立，而那些成功的公司則將重點聚焦於公司的領導者如何將公司與外部的投資者和客戶聯繫起來。有些公司，雖然還沒有完全意識到，事實上也已經從關注領導力轉向了關注領導力品牌（leadership brand）。在這些領軍者公司裡，那些公司外的人們已經成為公司內部領導力品質的監督者。投資者關注由無形因素所體現的公眾對於未來收益的信心，而這些無形因素中的很大上部分來自於領導力。客戶通常關心一家公司持續滿足其需要的能力，而這些依然來自於領導力的品質。

#### （七）從能力轉向適應性思維

如今，所有的企業都面臨著「適應性挑戰」。所謂適應性挑戰，是指很難找到答案的系統性問題。

社會、市場、客戶、競爭以及技術在全球範圍的變化，迫使組織明晰價值觀、開發新戰略，並學習新的運營方法。在實現變革的過程中，領導者最艱難的任務通常就是動員組織上下完成適應性工作。然而，與「適應性挑戰」相關的工作，對於每個人來說都很艱難。

領導者在行動時需要違反直覺，他們不是要提供答案，而是要提出尖銳的問題並利用集體智慧；他們不是要維持公司的規則，而是必須質疑「我們做事的方式」；他們不是要壓制爭論，而是要讓問題暴露出來，讓員工感覺到現實的痛苦。對於員工來說，適應性工作也是痛苦的，因為他們要在工作中面對不熟悉的角色與職責，還有新的價值觀和工作方式。毋庸置疑，他們常常想把適應性工作拋給上司。

#### （八）從常見業務轉移至新業務的轉變情況

驅動領導行為，從行動和發展跨越整個企業週期(策略規劃到執行：持續改進週期)，其特徵和受益：a.行動的優先權，被驅動的不只學習相關的業務成果。b.當他們負責執行時，保持學習的態度。c.對企業成果 & 創造價值產生影響。d.幫助克服挑戰（如問題解決）。

競爭優勢中，每個優勢各自處在不同的生命週期，從創新階段開始，然後是擴張階段，接著是豐收階段。但是情勢可能很快變化，一旦優勢被侵蝕了，你必須割捨，將資源從舊的優勢中抽出，投資在新的優勢上。

所以，企業現在要想的不是像以前一樣，只是創造出一個可以持續的優勢而已，而是要有許多不同的想法、不同的做法。企業可以讓員工接觸到新環境中最主要的變化，讓他們能夠思考如何將這種變化轉成機會，因為企業必須要根據市場需求來學習，也必須將員工放在真實的環境中、讓他們有做出真正決策的能力，如此才能夠快速反應，因應所面臨的挑戰。

#### （九）將領導者轉變為"其他關係"，作為學習夥伴

• ”對等支持網絡”

在企業領導者的角色包含了教練、顧問以及支持者，除傳統的保護者與徒弟的關係外，現代式觀點則包括發展中的網絡、發展中的網絡多元化、發展關係的強度等。



- 啟動教練評估團隊和領袖

領導者應扮演教練的角色，用願景領導員工，創造信任的工作環境、積極聆聽、多些好奇心，一個領導者應該也是一個好教練，他能激發部屬潛能，建立一個令他們感到安全、受到支持，並能達到最高績效表現的環境。他和部屬應該是夥伴關係，彼此互信互賴，贏得部屬的尊重。

- 啟動支持領導發展的學習

- a. 向上指導和回饋

管理者在策略執行所扮演的角色經常被誤解和低估。今日的策略推行已不再只仰賴資深領導人，管理者扮演著關鍵的橋樑角色——他們解釋和闡明各部門單位的策略重點，協助員工更清楚自己所負責的工作任務。一旦策略開始執行，管理者便提供高階領導者從第一線收集而來的重要反饋，使組織能夠依據市場反應與經營環境的變動來調整策略。從這個角度來看，高效能管理者不僅是資深領導者不可或缺的執行夥伴，更是企業的一大競爭優勢。

- b. 團隊評估和行動規劃

領導者必須能夠使個人、團隊和組織的目標清楚，讓每個人都能朝著共同目標工作，不論是部門內或部門間的領導，領導者都在學習如何面臨在時間的考驗下運用策略以能得到最有效的工作關係、工作環境及夥伴。同時領導者必須不斷的檢視自我的個性及特質，這也將影響如何從多元面向及角度來看待任何事情。同時強化創新、創造力及產能，運用不同的方法對於個人、團隊及組織目標，始能帶領團隊往共同目標邁進。

### (十) 企業領導力倍增企業領導者

培養追隨者的領導者，在一般人身上花費時間；培養領導者的領導者：在人才上投資時間。那些只吸引追隨者但從來不

培植他們的領導者不會為這些人帶來價值提升。然而，當領導者花費時間培植領導者的時候，他們其實做了一筆很有價值的投資。他們用的每一分鐘都有助於提高這些領導者的能力和影響。最終這又給他們自己及整個組織帶來利益。

培養追隨者的領導者，以加法方式成長；培養領導者的領導者，以乘法方式成長。吸引追隨者的領導者以加法方式發展自己的組織。當你吸引了一個追隨者，你就影響了一個人，但你也只能獲得這一個人帶來的價值和能量。相反，培養領導者的領導者卻以乘法方式為組織帶來增長，因為他們在培養這些領導者的同時也獲得了接受培養的領導者自身及其追隨者的價值。組織裡增加十位追隨者，你就多了十個人的能量。組織裡增加了十位領導者，你就有這十位領導者乘以他們所影響到的追隨者和其他領導者的能量。這就是領導者的數學公式，這是加法和乘法方式增長之間的區別。

## 玫、提供行政主管(和其他人)想要的成果 (Providing Results That Executives (and Others) Will Love)

主講人： Jack J. Phillips

### 一、前言

傑克·菲利普斯 (Jack Phillips) 是提供測量、評鑑和分析等領先服務之投資報酬率研究所 (ROI Institute) 的主席。他曾擔任學習與發展的經理、人力資源的高階主管，以及銀行總裁。菲利普斯為全球 500 強大企業提供諮詢服務，並為全球主要會議之主辦單位舉辦工作坊。他是美國第一位出版與培訓評估有關之書籍的作者，且已撰寫或編輯超過 100 本書，他的書籍及工作得到不少獎項。他的作品曾刊登在華爾街日報 (Wall Street Journal)、彭博商業周刊 (BusinessWeek)、財富雜誌 (Fortune magazine)，也曾是 CNN 採訪及報導的對象。

對學習和發展專案評估其目的和成果，並對工作有所改善。參與專案的所有利益攸關者，如發起、設計、開發、促進、實施和支持專案者，必須看到他們努力的結果。這次會議說明如何測量達五個級別的评价，包括影響和投資報酬率。它還強調行政主管（出資者）想要看到的，提供投資報酬率 (ROI) 如何產生和發展的案例。經由完成此演講場次後，學員應該能夠執行下列方法：

- 從學習和發展中探研究所收集之資料（按類別，包括投資報酬率）。
- 確認高階主管和其他相關者所需的項目類別。
- 解釋衡量方法如何產生及發展。
- 推行測量結果之計畫，並對不同的對象傳達測量結果。

## 二、內容摘要

### @哪些是事實？

- 大部分學習和發展是浪費的（沒有用）。
- 由主管預期之學習結果，在客戶端組織內很少衡量。
- 多數提供學習者沒有相關資料，顯示學習後於組織作為將有所不同。

### @財富 500 強和頂尖私人組織的調查

- 針對高層主管的調查
- 直接由 CEO 完成
- 為增加報酬率而採取 10 個行動
- 回收 96 個受訪者
- 21% 報酬率

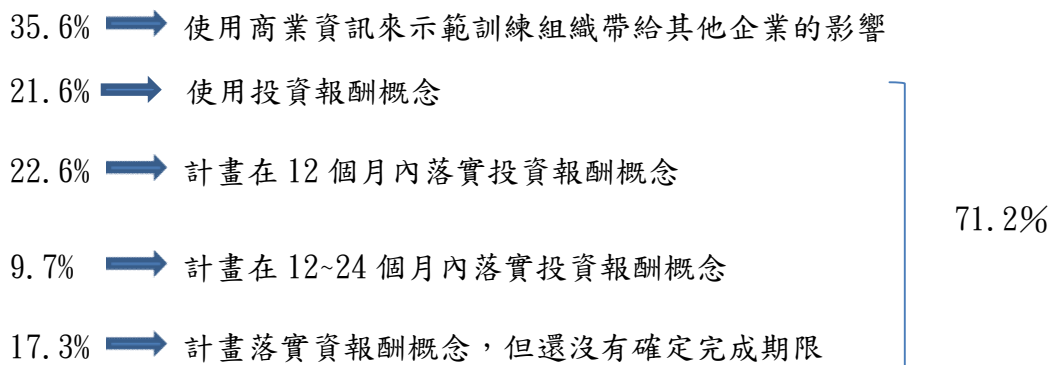
#### 執行的度量標準 \*

衡 量	目前 衡量	未來 衡量	此衡量 的重要 度排序
1. 輸入:" 78,000 名員工接受正式學習。"	94%	85%	6
2. 效率:"正式學習費用每小時美金 2.15 元"。	78%	82%	7
3. 反應:"員工對課程評價很高，平均 4.2 (滿分為 5)"。	53%	22%	8
4. 學習:"92%的參與者，提升知識和技能"。	32%	28%	5
5. 應用:"至少 78%的員工在工作上使用這份技能"	11%	61%	4
6. 影響:"我們的課程將排名前 5 項之企業策略，帶入組織中"	8%	96%	1
7. 投資報酬率:"於重要課程中進行五項投資報酬率之研究，投資報酬率平均為 68%"	4%	74%	2
8. 獎項:"學習和發展課程，從美國培訓和發展協會得到獎額"	40%	44%	3

\*CEO Survey 500 and Large Private Companies, ROI Institute N = 96 Respondents

@CLOs 使用或計畫使用投資報酬率

### 由 CLO 雜誌 2015 年測量和度量研究



### @十個步驟交付業務價值

#### 先思考"為什麼"

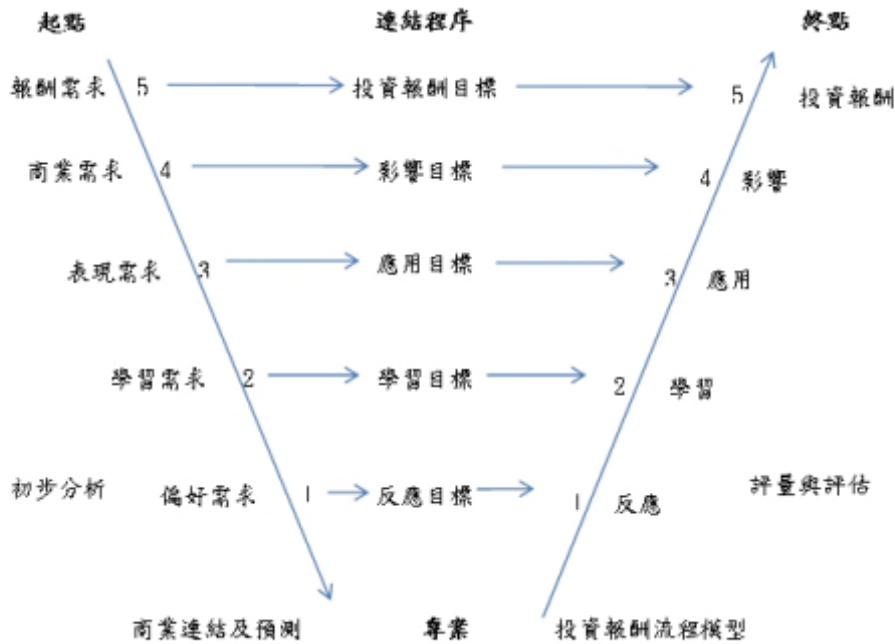
- 連接正確的解決方案
- 定義期望
- 設計結果
- 創建或獲取有力量的內容
- 符合效率和有效性
- 確保工作學習是能傳授的
- 衡量結果
- 將結果傳達給利益相關者
- 使用結果來優化和分配

#### 第一個步驟：先思考"為什麼"

- 目標是關鍵
- 它是問題還是機會？
- 特定的商業衡量
- 學習價值鏈如何衡量？

		學習價值鏈			
		等級	問題	衡量	目標
可預測	<u>這很容易</u> 一直都衡量的	0	投入	數量、時數、方便性、成本	100%
	<u>這很容易</u> 幾乎一直都衡量的	1	反應	關聯性、吸引人的、重要的、有用的、新內容、使用打算、推薦給其他人	100%
	<u>這不難</u> 時常衡量	2	學習	概念、趨勢、事實、聯繫、技術、職能	90%
	<u>有可能</u> 還算常衡量	3	應用	使用內容、使用頻率、使用成效、障礙、使可能	30%
主管 偏好	<u>沒有到很難去連結</u> 有時候衡量	4	影響	生產率、時間、品質、成本、形象、名譽、投入度、符合	10%
	<u>對許多課程有可能</u> 少衡量	5	投資報酬	利潤成本比或投資報酬率 (%)	5%

• 連結模型



第二個步驟：連接到正確的解決方案

- 什麼是我們做 (或不做)，會影響商業衡量嗎？
- 如何才能達到這種表現？

第三個步驟：定義期望

- 在多個級別設定目標
- 重新定義成功的合同教育
- 擴大責任

#### 目標與評價級別之配對

目 標	評價級別
完成此課程或專案，參與者均應：	
1. 一年減少 20% 公民投訴案件。	
2. 使用解決問題的能力，發現產品缺陷原因。	
3. 對於在激烈的爭論中的兩個人，能夠提出化解衝突的五個步驟。	
4. 5 分之 4 的輔導員能提升演講技巧。	
5. 減少制訂一項計畫所需的時間。	
6. 彈性工作制度實施一年後，實現 20% 投資回報率	
7. 理解相關工作內容達 4.5 (滿分為 5)。	
8. 在六個月減少 25% 安全漏洞。	

#### 你的業務是什麼？

可能的衡量						
您的選擇	值描述	等級	現在的 措施	行政 等級	現在所測量的百分比	最佳 實踐
	" 用最低成本及最大便利性，向多人提供服務 "					100 %
	" 參與者很投入且樂在活動中，並認為這次經驗是有價值的 "					100 %
	" 參與者學習到最新資訊、趨勢概念及能力，且能在日後運用上 "					90 %
	" 參與者離開課程後，能運用所學內容賦予行動，並做出重要改革 "					30 %
	" 參與者能推動重要商業政策，並對他們的工作、人生、及組織有實際影響 "					10 %
	" 參與者對於所投資的時間能得到正向回報，而組織對於所投資的資源也能得到正向的報酬 "					5 %

#### 第四個步驟：設計結果

- 專注於應用和影響的目標

- 建立應用和影響的工具
- 收集資料之設計
- 刪除或者儘量減少障礙

#### 第五個步驟：創建或獲取有力量的內容

- 聚焦於目標
- 自己製造或購買
- 需相應的
- 新式的
- 行動導向的

#### 第六個步驟：交付的效率和效力

- 低成本並不意味著更大的效果
- 專注於投資報酬率方程式之分子和分母

投資回報率的兩種計算方法

效益成本比率 (BCR) = 學習項目的利益/學習費用

投資報酬率 (%) = 學習項目的淨利益/學習費用 X 100

#### 第七個步驟：確保工作學習是能傳授的

- 學習之前
- 正在學習
- 學習之後



## 第八個步驟：衡量結果

級別	占學習項目的 %
0 輸入	100%
1 反應	100%
2 學習	80-90%
3 應用	30%
4 影響	10%
5 投資報酬率	5%

## 第九個步驟：將結果傳達給利益相關者

- 確定對象
- 確定為什麼他們需要
- 選擇方法
- 迅速的步驟

## 第十個步驟：將成果進行優化和分配



## @測量的狀態

級別	衡量類別	目前狀態 *	最佳實踐	關於狀態的評論
0	投入/指標： 學習課程、參加者、對象、 成本和效率的衡量	100%	100%	這是現在正在完成
1	反應和計畫採取的行動： 對體驗、內容和課程價值測 量的反應和滿意	100%	100%	需要更多專注于 內容和感知價值 79%
2	學習： 參與者在課程中所學 — 資訊、知識、技能和互通 意見（從課程中）	30-40%	80-90%	必須使用簡單的 學習措施 54%
3	應用： 課程後衡量發展— 資訊、 知識、技能和互通意見（從 課程中）	10%	30%	需要更多的後續 31%
4	影響： 衡量對企業產生之變化，如 與課程相關的產量、品質、 時間與成本	5%	10%	這是連接到業務 的影響 14.4%
5	RI0： 針對課程成本，比較其貨幣 量化的利益	1%	5%	最終水準評價 4.3%

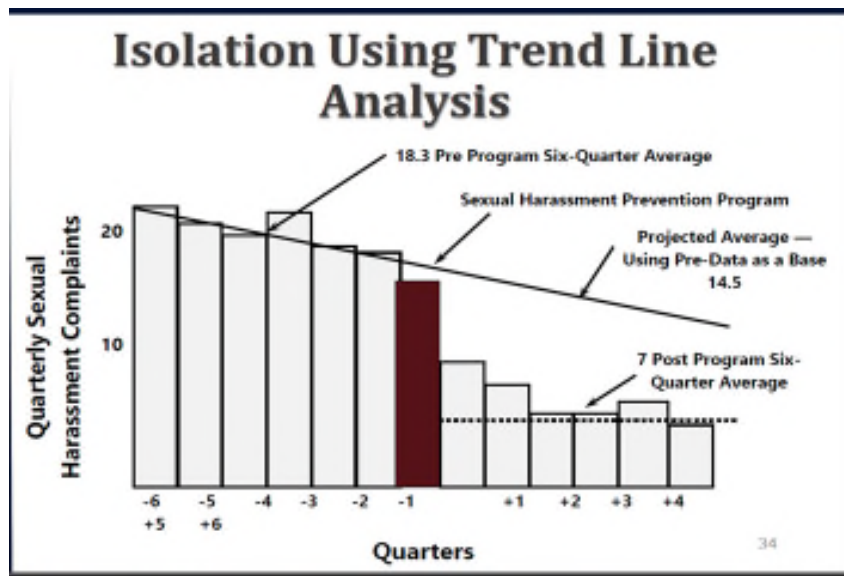
## 課程期間和課程之後收集資料

方法	資料類型			
	級別 1	級別 2	級別 3	級別 4
調查	✓	✓	✓	
問卷調查	✓	✓	✓	✓
觀察	✓	✓	✓	
訪談	✓	✓	✓	
焦點小組	✓	✓	✓	
測試 / 測驗		✓		
顯示		✓		
模擬		✓		
行動規劃/改進計畫			✓	✓
執行契約			✓	✓
執行監控				✓

## @獨立估算專案的影響

- 使用控制組
- 趨勢分析
- 預測方法
- 估計參加者
- 管理部門估計影響量 (%)
- 應用專家研究
- 計算/估計其他因素的影響
- 客戶意見

隔離使用趨勢線分析



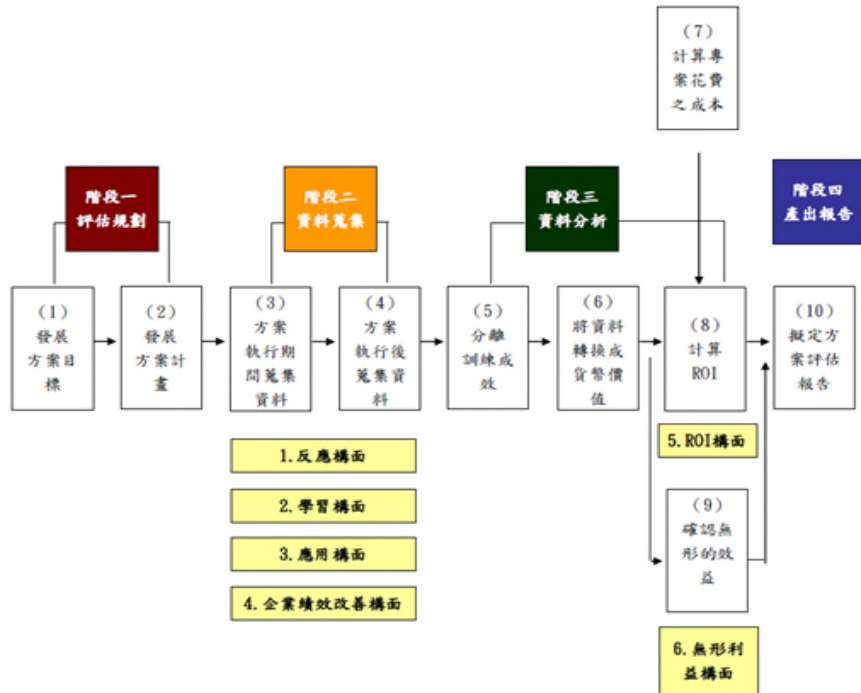
### @將各項資料換算為金額

- 從產出計算利潤/儲蓄（標準值）
- 品質成本（標準值）
- 員工時間（標準值）
- 記錄的成本/儲蓄
- 專家意見
- 外部研究
- 相連結之其餘衡量
- 參與者之估計
- 管理之估計
- 從工作人員之估計

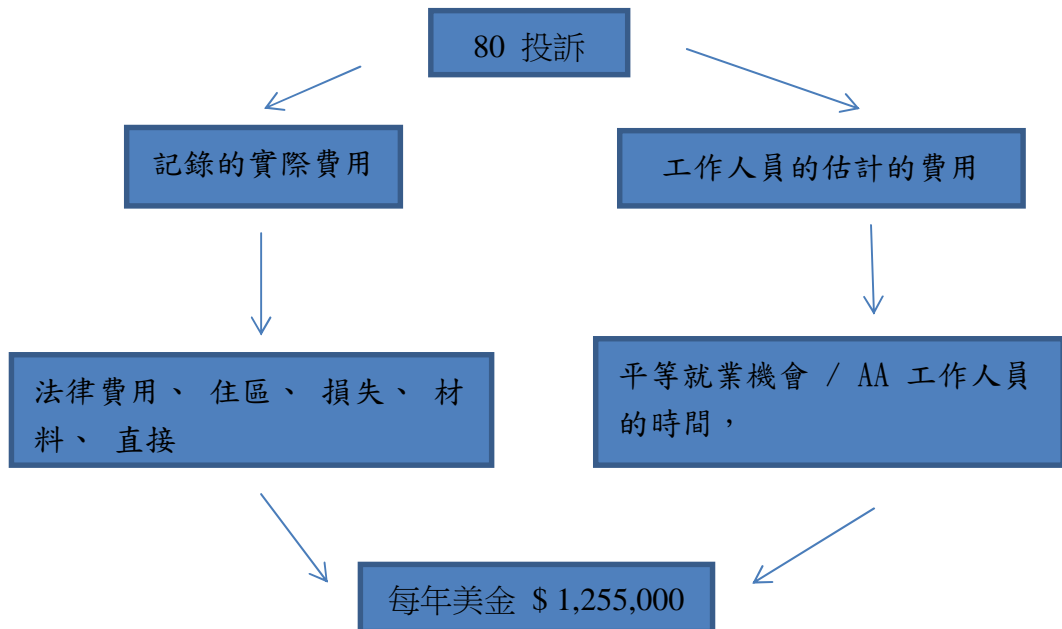
### @衡量影響量和投資報酬率的七項理由

1. 老闆需要它。
2. 投資報酬率提供專案影響之證據。
3. 投資報酬率可以說明專案之改善。
4. 投資報酬率可以說明保持和擴大專案而不是消滅它們。
5. 投資報酬率可以保護您的預算。
6. 投資報酬率能說明建立關鍵性的關係。
7. 投資報酬率可以建立你需要的支援。

## 投資回報率的評估模式架構



## @性騷擾投訴的成本



## @減少性騷擾案件

目標群體：經理人版本-所有主管和經理

## 員工版本--所有員工

- 資料收集
  - (1) 自我評估問卷 — elearning 訓練課程結束
  - (2) 雇員調查 (25%樣本) — 訓練課程結束 3 個月後
  - (3) 投訴記錄 — 訓練課程結束 1 年後
- 獨立計算課程結束後投訴案件量的變化 — 趨勢線分析
- 將資料轉換為貨幣值  
投訴 — 歷史成本和專家的成本  
(內部 EEO/AA 人員)
- 訓練課程成本  
完整載入，包括所需之評估、設計，發展、協調、參與者之薪酬和福利和評價，總成本 =美金 255,400 元
- 無形的效益  
工作滿意度，缺勤，減壓，社區形像和招募
- 投資報酬率計算  
投訴減少的好處  
一個內部投訴成本 =美金 15,687 元  
每年與訓練課程相關的改進 = 每季防止 7.5 個投訴案
- 計算投資報酬率  
效益 / 成本 = 總收益 / 訓練課程成本  
ROI = 總效益 - 訓練課程成本 / 訓練課程成本 X 100

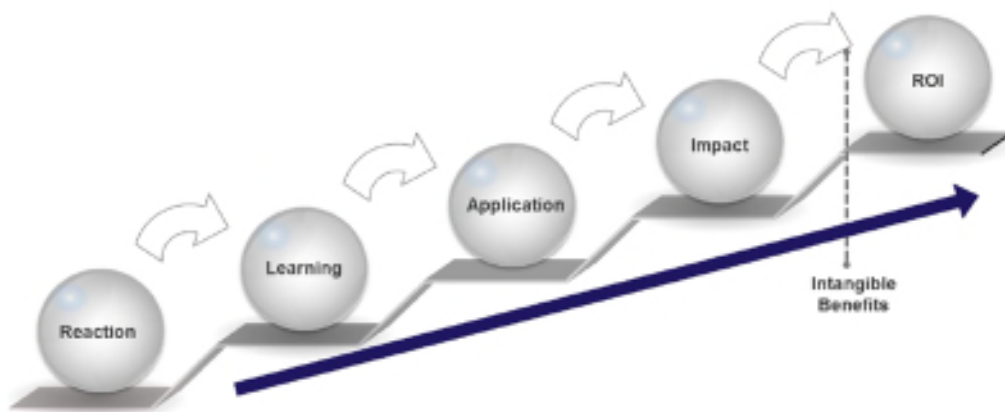
## @積極主動

請記住，積極主動提供領導性發展的結果：

- 希望不是策略
- 運氣不是因素
- 什麼都不做不是一種選擇

變化是不可避免的。進步是可選的。

## @為什麼追求投資報酬率的技能？



45

## @回報

- 專案可對業務需求進行調整
- 顯示選定專案的貢獻
- 贏得尊重的高級主管/管理員
- 促進員工士氣
- 證明/辯護預算
- 提高對專案的支持
- 強化設計和執行的過程
- 確定需要重新設計或淘汰的低效專案

- 確定成功可以在其他領域實施的專案
- 贏得"一席之地"

#### @投資報酬率是可信任

- 常見資料的類別
- 有系統、循序漸進的過程
- 相當保守的標準
- 重視結果的方法
- 使用高等級
- 聚焦在用戶端
- 滿足所有利益攸關者

#### @投資報酬率是可行

- 不是很貴
- 許多快捷的方法
- 要求時間管理
- 適合所有類型的專案
- 技術上有助於成本/時間
- 有計畫和系統地執行

#### @不必擔心

- 投資報酬率是專案的改進工具 — 旨在專案和專案的發展
- 投資報酬率不是為個人的績效審查而設計
- 每項個案揭示了機會改變
- 負面結果代表學習的最好機會
- 負面結果背後有一個積極的故事
- 不需要等到贊助者要求影響成果和投資報酬率



## @實施戰略

- 簡要，培訓，教育
- 涉及之工作人員 — 及早並經常
- 強調過程改進
- 解釋為什麼 — 常規
- 建立它進入專案 — 不是額外添加
- 提供各種資源
- 使用適當的結果
- 慶祝和行賞

# 拾、打造敬業超凡的全球領導人：探索可能的藝術 (Engaging, Enriching & Enabling Global Leaders : An Exploration of the Art of the Possible)

主講人：Vinayshil Gautam

## 一、前言

所謂領導者是指居於某一領導職位的人，運用信仰、價值、道德、人格、知識及技能等領導特質，來影響並帶領跟隨者完成更高的目標。因此，一個全球領導人，除了必須能夠因地制宜調整領導方式，也要能夠串聯思緒及行動計畫，以因應複雜多變的工作環境。

## 二、內容摘要

### (一)領導的定義

- 1、完成比管理科學所述更多的藝術。(Colin Powell)
- 2、為對的理由，在對的時間，做對的事。(U.S. Army Green Berets)
- 3、一種影響他人行為的關係。(Mullins:1996,246)
- 4、一項可成功影響他人的特質。(Moorhead and Griffin, 1998:352)

### (二)領導的特性

以目標為導向，並以非強制性的方式來影響跟隨者。



### (三)領導者與管理者的差別

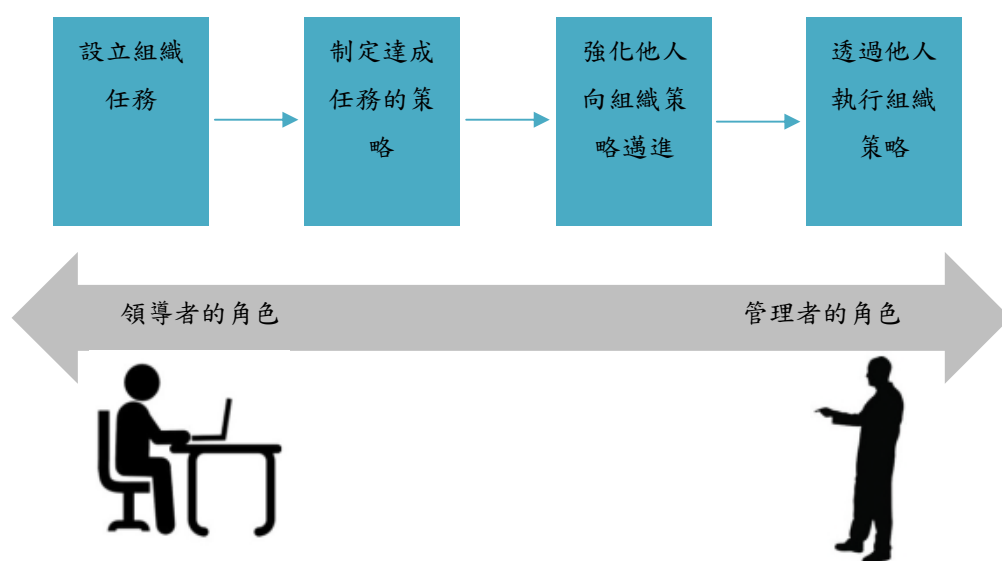
在任何組織裡，領導者的職務是定出一個方向。領導者是第一位預見組織未來定位的人，也是第一位號召眾人朝那個定

位邁進的人。領導就是找出地平線上的某個定點，然後以響亮的聲音與堅定的口吻說，我們應該朝那個境地邁進。

管理者則聚焦於維持整個組織直挺挺地朝既定方向前進，管理不是挑選地平線上的某個定點，而是規劃朝那個定點邁進的進度。

管理者並不需要擁有所謂的遠大的報負，他僅就現有人力、物資妥善規劃，依據上級所賦予的任務落實執行，於規定時間內完成規定的工作，他對於近程任務有絕對性的執行力，能夠為團隊醞釀未知的能量。

領導人	管理人
獨樹一格 關注「部屬」 視野寬廣 問「是什麼和為什麼」 眼光在遠方 挑戰現實 做對的事	人云亦云 關注「系統與結構」 視野狹窄 問「怎麼做和何時做」 眼光總是在目前 接受現實 把事做對



#### (四)領導者的特質

領導是透過影響力的發揮，引導成員方向，結合成員意志，據以達成組織目標的一門藝術，所以任何一個組織，其興衰的關鍵所在，均在於能否看清未來、尋求定位、勾勒願景、創造有利態勢，進而帶領組織變革，而這些都是領導者無可推諉的責任。因此，想做一位卓越的領導者，就必需擁有比一般人還要廣泛的優秀特質。

- 1、自信(Confidence)：能在不確定情況下做決定，並將信心灌輸給部屬。
- 2、承諾(Commitment)：能言出必行，用行動證明給團隊看，建立團隊對領導者的信任感。
- 3、行為準則(Code of Conduct)：給部屬清楚的任務指示，讓他們發揮長才。
- 4、勇氣(Courage)：勇於做正確的事，讓部屬信賴。
- 5、同理心(Compassion)：用一致的標準衡量自己與部屬，讓部屬真心追隨。
- 6、能力(Competence)：無時無刻全力充實自己，讓自己的能力在部屬之上。
- 7、毅力(Perseverance)：能貫徹執行。
- 8、願景(Vision)：能描繪願景，並激勵部屬有一致的理念與行動。
- 9、活力(Energy)：對工作有熱情有活力，並能將這股熱情活力傳遞給部屬。
- 10、行動計畫(A Plan of Action)：能將願景化為實際行動，讓部屬有認同感，願意投注心力。

#### (五)交易型領導(TRANSACTIONAL LEADERSHIP)、轉換型領導(TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)

##### 1、交易型領導

領導者與部屬處於一種交換關係上，領導者透過實質的獎酬，來釐清部屬應扮演的角色與任務需求，當部屬幫助領導者完成預定的任務時，領導者即給與部屬所想要的金錢或物質報償做為交換。

Bass (1985) 將交易型領導分為權變報酬 (Contingent Reward) 與例外管理 (Management by Exception) 兩個構面，權變報酬乃指領導者給予員工適當的獎勵與避免使用處罰，以增加員工工作的誘因，當員工完成領導者所指示的工作時，則可獲得獎賞，領導者可以經由不同權變報酬的交易過程，達成對員工的激勵作用，領導者扮演權變增強者的角色，進而使員工工作上有更好的表現。例外管理可分為主動例外管理 (Active management by exception) 與被動例外管理 (Passive management by exception) 兩個構面，主動例外管理是指領導者隨時觀察員工及採用修正行為，來確保工作能有效的達成，被動例外管理是指當員工未能達到預期行為時，領導者使用處罰及其他修正行為來矯正實際與預期標準的偏差。

## 2、轉換型領導

領導者強調建構願景，並積極獲得部屬對願景的認同，幫助部屬檢視自我的價值觀與信念，使其脫胎換骨，發揮驚人的潛力，與領導者一同實現願景，完成任務。

Bass (1985) 提出轉換型領導是由四個構面所組成，即才智激發 (Intellectual Stimulation)、個人化關懷 (Individualized Consideration)、魅力或理想化影響 (Charisma or Idealized Influence) 以及激發動機 (Inspirational Motivation)。才智激發包括領導者會質疑假設、引發挑戰現狀以及鼓勵問題改革、想像力、智力上的好奇心、新穎取向等；個人化關懷的重點是在部屬的發展，包括領導者注意部屬的需求、展現同理心以及支持部屬的個人進取心與觀點；魅力或理想化影響包括領導者會

獲得部屬的尊敬與信任以及自信，而部屬認同領導者且想要盡力趕上領導者；激發動機則是領導者藉由清晰而令人注目的願景，使部屬鼓起精神，領導者的行為會提供有意義與有挑戰性的工作以激勵部屬，部屬則會展現出熱忱與樂觀。

3、轉換型領導對跟隨者的表現、組織的表現、領導者的效能、部屬的滿意度等有正向反應，交易型領導則有負向效果。

#### (六)領導能力的自我檢查項目

- 1、設定部屬效法的楷模。
- 2、與部屬討論影響工作完成的未來趨勢。
- 3、追求試煉自己能力的機會。
- 4、發展團隊的合作關係。
- 5、讚揚表現優異的部屬。
- 6、隨時注意部屬確實遵守行為準則。
- 7、描繪具有吸引力的願景。
- 8、激發部屬嘗試創新的工作方式。
- 9、積極廣納各種不同的意見。
- 10、強調自己信任部屬的能力。
- 11、信守承諾。
- 12、鼓勵部屬分享令人激賞的夢想。
- 13、尋求組織外能用來改善工作的創新方法。
- 14、尊重部屬。
- 15、確保部屬能因其對專案成功所做出的貢獻獲得回報。
- 16、要求部屬對自己影響他人績效的行為作出反饋。
- 17、向部屬展現支持共同願景所能獲得的長期利益。
- 18、當事情不如預期時，反問「我們可以從中學到什麼？」。
- 19、支持部屬自己做決定。

- 20、公開表揚體現共同價值的部屬。
- 21、對組織營運的共同價值建立共識。
- 22、描繪團隊渴望完成的願景。
- 23、對專案設定可達成的目標，並建立具體的行動計畫，  
以及可量度的里程碑。
- 24、給部屬工作上非常的自主權。
- 25、找到慶祝成就的方式。
- 26、清楚自己的領導哲學。
- 27、對工作的更高意義及目的具有真誠的信念。
- 28、即使有失敗的可能，也要勇於嘗試及冒險。
- 29、確保部屬在工作中，能學到新的技能並自我成長
- 30、對團隊成員的貢獻，表達感謝及支持。

# 拾壹、參與式領導的最佳實踐 ( Best Practices Of Engaged Leaders )

主講人：Dato Mohd Khalis Abdul Rahim

## 一、前言

本篇講者 Dato Mohd Khalis Abdul Rahim 現年 53 歲，擁有澳洲坎培拉大學(the University of Canberra,Australia)人力資源管理(Human Resource Management)學士，及英國考文垂大學(Coventry University,UK)應用心理學(Applied Psychology)榮譽理學士學位。Dato'Khalis 係經過馬來西亞人力資源管理機構專業人力資源的高階認證(Certified Advance Human Resource Professional,CAHRP)，並經過馬來西亞大學繼續教育中心(the University of Malaya Centre for Continuing Education,UMCCed)認證的企業及執行教練(Business and Executive Coach)。Dato'Khalis 曾經服務於幾個不同產業的跨國公司人力資源管理領域超過 20 年，他參與各種職業訓練，從組織發展和變革管理到績效管理、勞資關係、人力資源再造、才能發展等。Dato'Khalis 擔任 Freescale Semiconductor 人力資源主管前，從 2000 年 6 月開始至 2006 年 10 月係擔任高露潔棕欖馬來西亞公司人力資源主管；他在 2009 年 8 月加入德國電信(Telekom Malaysis)擔任人力資源官(Chief Human Capital Office)。Dato'Khalis 在今年獲得人力資源官獎，並於 2013 年第 21 屆全球傑出人力資源獲獎。

「參與(engagement)」是領導的關鍵，但卻常被濫用。領導者讓部屬間相互交流並使彼此密切合作，但我們如何衡量參與是成功的？如何維持與部屬間的密切關係？是否贏得人心？



## 二、內容摘要

配合 ARTDO International 第 43 屆會議主題「打造敬業超凡的全球領導人 (Engaging, Enriching and Enabling Global Leaders)」, Dato' Khalis 演講主題強調在領導者的積極參與和介入(Engaging)最佳實踐。

Dato' Khalis 演講一開始就指出, 要去駕馭幾千人的公司或企業, 就有如駕馭一頭凶猛的熊一樣, 是一門很大的學問, 然而要如何扮演一個良好領導者的角色呢? 答案是積極的參與和溝通。美國第三十八任的總統 Gerald Ford 曾說:「如果我回到大學我最想回去學習的事情是如何在觀眾面前講話, 世界上沒有任何一件事情比起溝通更為重要。」作為一個參與式領導者, 最重要是要去學習如何和不同的人溝通, 且要有一個基本認知, 就是每個人都是不一樣的, 而我們要做的事就是經由良好的溝通去了解到每個人的價值。

然而參與式領導是一個雙面刃, 在領導運用上雖非常有用, 但也可能有所弊害。所以身為一個領導者在實行之前應該在事前就要做好充足的準備, 例如去了解群眾心理的想法是什麼?、他們認為目前什麼是最重要的?、以及評估不同的事件對於不同的人所代表的意義? 等等; 而在實施之後更要去評估實行後的效果, 並且要審視現在是否有往既定的目標前進。

身為一個領導者要如何去進行參與? 將當日講者演講重點內容摘要如下:

首先, 我們要先了解到"傳達"與"溝通"的不同, "溝通"是一個創造追隨者的一個過程, 透過群眾溝通你會得到一群追隨你的人, 但這些追隨你的人很有可能在企業景況不好或是公司出現問題時一哄而散, 因此要如何去凝聚這些追隨者進而將他們轉換為相信你的人這就是"傳達", 溝通是你說了什麼? 而傳

達則不一樣，傳達可以由各種的面向讓人看見，事實上我們傳達給別人的印象有百分之九十並非來自於直接言語的溝通，而是透過我們的行為、談吐等種種因素，傳達出領導者個人最獨一無二信念及形象。

其次，領導者應該要去鼓勵激發員工自然而然尊敬你、追隨你，而非用威脅強迫的方式。而非常有趣就是在亞洲文化中，這種威權現象存在於各個企業當中，因為大多數的老闆都無法放下身段去聽取下屬的意見，因此大多數的員工都非被激發而前進，而是由於強迫的壓力才去完成自己每天的工作，身為一個好的領導者我們應該要用最真摯的態度去面對你所帶領的人，真心誠意和下屬建立良好的關係，使他們願意發自內心的去追隨你。

其三，如前面 Ford 總統所提到，如果再回到大學他想再去學習的事情就是學習如何在群眾面前講話。如何將枯燥乏味的數據變成一個生動的故事？也是領導重要的一環，就以我們來說，現在要我們去記得學生時代課本上的教材，大都非常困難，但進電影院看一場電影我們卻能將其劇情倒背如流，這是為什麼？因為電影是有趣的，相對的，領導者要學會如何將事情轉換為如故事一般，讓下屬容易且願意去記得，進而去增加他們的工作績效。

其四，也是最重要的一個要素，對於身為一個領導者你所抱持的態度為何？你只是把你每天工作事務當成你日常生活一件必須去完成的”工作”，還是將它當成一件你應該去盡力完成並做好的一份”責任”？以父母的立場舉例來說，如果父母對於教育子女，抱持著只要將子女養大成人就好的態度，也不會希望子女去念大學，花很多錢投資在子女身上，我們要了解在美國念大學是非常昂貴的，然而他們會願意這樣為子女付出的原因是什麼？因為他們把子女當成是責任而不是工作，同樣

的你將你的工作當成是工作呢？還是你的責任？一個領導者所投注參與的心力和他的追隨員工是成正比關係的，你投入的越多就可以創造更多信賴你的人而不是單純追隨你的人。

最後，我們要怎麼去評估參與式領導到底成功與否呢？這其實並沒有一定的標準，有些人會認為是用和下屬間感情去評估，也有人更直接的認為直接看公司的營收績效，這其實都沒有一定的標準，唯一的標準是領導者自己，應該問問自己參與了多少、投注多少心力，這才是唯一衡量的標準。

參與式領導者主要是將員工視為與自己平等的人，尊重每個人的價值和差異，主要決策往往由團隊成員集體討論、共同決定，領導者採取鼓勵與協助的態度，並要求下屬員工積極參與決策。領導者最重要角色主要從事溝通與協調，在積極參與領導下的員工特性，都能自主自發朝向一致的目標努力。

## 拾貳、尋找作為全球領導者的聲音(Find Your Voice as a Global Leaders)

主講人：Paul N. Larsen

### 一、前言

本篇講者 Paul N. Larsen 是新書”Find Your VOICE as a Leader”的作者，Paul 是經認證的執行教練(executive couch)及參與式領導的促進者。身為一間 30 億元資本額公司的前人力資源部門主管，Paul 有超過 30 年的經驗在 Adobe Systems、Charles Schwab、United Airlines 及 Bristol-Myers Squibb 等知名公司創造他自己的領導聲音。

為何你選擇領導?你的目的為何?你留下了什麼?你的聲音是什麼?在今日混亂的全球環境，找到自己獨特的領導聲音是區別作為一位乏味官僚行政者或有創造力及有意圖的影響者的重要關鍵。如果領導是種選擇，為何不選擇創造強力、持續的領導品牌?在本篇你將會學習到下列事項：

- 找到自己的核心價值，讓領導時可以站在最前端
- 創造有說服力的結果，讓領導時可以有願景
- 影響自己的人際關係，讓領導是真實及可信的
- 有勇氣的做決定，讓領導有自信
- 全面的傳達訊息，讓領導留下永久記憶

### 二、內容摘要

Stephen Coveyh 曾說：「領導是選擇，而非位置。」，那為何你要選擇領導?

尋找自己獨特的領導聲音可從價值(value)、結果(outcomes)、影響(influence)、勇氣(courage)、表達(expression)

等 5 個面向著手，詳述如下：

(一) 價值(value)

1、什麼樣的因素會增進自己對工作的感受？

47%認為是公司跟自己的價值觀一致，20%認為是透明清楚的升遷機會，10%認為是叫公平的報酬，9%認為是更好的發展計畫，4%認為是有建設性的回饋。

2、弱勢(weak)：

(1) 大幅改變心意

(2) 溫水煮青蛙(asleep at the wheel)

(3) 生活在混亂的想法中

3、強勢(strength)：

(1) 對自己相信的事物有自信

(2) 如履薄冰(aware at the wheel)

(3) 目標清楚

(二) 結果(outcomes)

1、61%認為領導者傳達清楚的未來願景是有效管理和領導。

2、弱勢(weak)：

(1) 漂浮

(2) 到處

(3) 鬆散

3、強勢(strength)：

(1) 為願景繪製路線圖

(2) 保持意圖和結果在天秤上的平衡

(3) 要走的方向明顯嗎

(三) 影響(influence)

1、Alber Einstein 曾說：「設定榜樣不是影響他人的主要方法，那只是一個方法。」

## 2、弱勢(weak)：

- (1) 空泛的
- (2) 不令人信服的
- (3) 倉庫建造者

## 3、強勢(strength)：

- (1) 讓人際關係親密
- (2) 言行一致
- (3) 作為人們想跟隨的人

### (四) 勇氣(courage)

#### 1、弱勢(weak)：

- (1) 留在陰影裡
- (2) 跟每個人混在一起
- (3) 困在漂流物裡

#### 2、強勢(strength)：

- (1) 支持我相信的
- (2) 孤獨的支持是可接受的

### (五) 表達(expression)

#### 1、弱勢(weak)：

- (1) 不被傾聽
- (2) 跟其他人無差別
- (3) 讓後人定義我的遺產

#### 2、強勢(strength)：

- (1) 創造我想要的影響
- (2) 傳達可信的品牌
- (3) 練習有意圖的溝通

領導這件事雖可透過後天學習，但並不是件容易培養的事，領導不僅是科學，也是藝術，更是一種感動人心的力量，儘早培養個人的領導力，將領導藝術化及人性化，做好服務，

將過去經驗轉化成行為，而不只是一味模仿別人，才能成為具有獨特領導風格的全球領導者。

### 第三章 心得與建議

第 43 屆 ARTDO International 年會以「領導」相關議題為主軸，團員參與本次年會與來自世界各地的學者、實務界高階主管、專業的培訓人員等多元參與者，透過專題演講、分組研討會等活動共同研討與交流，於新的組織管理、人力資源管理、領導的相關理論與實務等知識，均有相當大的啟發與收穫。謹提出以下研習心得及建議，俾供未來組織培訓政策之參考：

#### 一、共創組織願景

任何一個組織，其興衰的關鍵所在，均在於能否看清未來、尋求定位、勾勒願景、創造有利態勢，進而帶領組織變革，而這些都是領導者無可推諉的責任。領導者要能找出地平線上的那個定點，然後以響亮的聲音與堅定的口吻向部屬說，讓我們朝那個境地邁進。因此，要達成組織的願景，領導者應積極運用信仰、價值、道德、人格、知識及技能等各項領導特質，尋求部屬的認同，同時也應幫助部屬檢視自我的價值觀與信念，使其脫胎換骨，發揮驚人的潛力，與領導者一同實現願景，完成任務。

#### 二、鼓勵意見回饋與型塑教導環境

成功的領導，必須先創造一個友善的工作環境，使組織成員產生認同感與歸屬感，進而提升工作績效與組織績效。鼓勵同仁意見回饋，強化溝通能力並致力於為提升能力而教導。型塑教導的環境，鼓勵並引導成員上下之間、同儕之間進行對話，各層級領導者可在任何不經意的、非刻意的環境下進行教導。從心傾聽員工聲音、分享工作經驗、傳達組織目標與價值，到改變員工思維。本屆年會各場演講與分組研討會中，各不同



領域的專家，分享了許多領導人須具備的特質與能力，對於組織中各層級的領導者或未來可能的領導者，皆可作為其重要參考，吸收內化為自己的領導特質。

### 三、發展「可持續領導力」之效應

對一個組織而言，領導者很重要，更重要的是領導力，而可持續領導力則是最重要的。培養追隨者，是在一般人身上花費時間；培養領導者者，則在人才上投資時間。當領導者吸引了一個追隨者，也只能獲得這一個人帶來的價值和能量。然而，培養領導者卻以乘法方式為組織帶來增長，因為在培養這些領導者的同時，也獲得了其追隨者的價值。組織裡增加十位追隨者，只多了十個人的能量。組織裡增加了十位領導者，就有這十位領導者乘以十位追隨者的能量。這就是領導者的數學公式，也就是加法和乘法之間的區別，乘法效應更能展現出可持續之領導力，值得公務體系領導者之效法。

### 四、強化在職訓練

人力資本是組織創造價值的基礎，也是組織永續發展的活水。因此，組織若能配合發展目標有效的培育員工，使員工在任職期間，透過培訓管道不斷吸取新知、練習技能，以提高並發揮員工職場上的專業能力，同時追蹤訓練活動對實現組織目標的貢獻，便可追求成長、獲取競爭優勢。在面對複雜的內外環境，公務人員的培訓也應與現實經驗緊密結合，採取面對問題、界定問題、瞭解問題，乃至於解決問題能力的思維與方法，以具備完成工作、職責的知識、技能與態度，才能帶動組織的成長及變革。

### 五、善用訓練學習與成果的可測量性

傑克菲利浦斯（Jack Phillips），是美國提供測量、評鑑和分析等領先服務之投資報酬率研究所（ROI Institute）之主席。他提出對訓練學習和成果發展之評估，及其投資報酬率（ROI）

如何發生和發展的案例。傑克菲利浦斯為證明學習的成果的可測量性，以十個步驟說明學習價值鏈。建議組織選定某些訓練課程，於整體學習過程收集相關資料，並評估各階層主管之所想要之成果，最後將學習成果轉達給利益的相關者，並計算出訓練學習的投資報酬率（ROI），此即作為組織內部規劃下一次員工訓練之重要參考。

## 六、關注世代差異問題

21世紀是「人才爭奪的世紀」，如何吸引並留任卓越的人才，一直是組織經營管理上最大的挑戰。國內公部門對於世代差異的研究並不多，如1998年《公務人員世代差異管理的探討》、2003年《世代因素對公務人員工作價值觀影響之實證分析：以考試院暨所屬機關為例》、2009年《公務人力年齡結構分析及對人力資源管理的意涵》。但私部門企業很早就注意到不同世代之間思想、價值觀、經驗模式以及行動準則有很大的不同，並亟思世代之間融合與互助。事實上，不同世代所產生的代溝，不管在什麼時代、國家，都是普遍存在的問題。嬰兒潮世代主管，因為曾年輕過，應以更為柔軟的態度去應對現在的年輕世代，但年輕世代也應尊重組織內資深人員，因為渠等豐富的知識與經驗可以傳承，惟有透過世代之間彼此尊重學習，利用各世代工作者的優點互相合作產生綜效，幫助組織提升績效、傳承和達成永續經營。

## 附錄 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：保訓會榮獲 ARTDO 2016 人力資源發展卓越獎(團體組)



圖 3：參訪菲律賓文官培訓所



圖 4：詹委員中原與菲律賓文官委員會 Azucena P. Esleta 互贈紀念品



圖 5：陳主任玉豐致贈考試院紀念禮品予菲律賓文官培訓所



圖 6：與駐菲律賓代表林松煥合影

