

考試院參加 2019 年亞洲國際培訓總會
(ARTDO International)
第 46 屆年會報告

出 國 人：鍾執行秘書士偉

賴科長慶榮

黃科長燕華

曾科員筠喬

出國地點：斯里蘭卡可倫坡

出國期間：108年9月21日至9月27日

報告日期：108年12月23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	6
壹、轉型治理－政府如何做出改變	6
貳、替代性爭端解決機制	28
參、情感卓越：發現自我與他人	35
肆、環境永續發展實例	41
伍、人工智慧在人才評鑑的運用：一些概念性想法	46
陸、技術、技術管理及永續紅利：機會與挑戰	61
柒、應用情緒幸福感	65
第三章 心得與建議	71
附錄 活動照片	78

第一章 前言

壹、緣起

科技的發展在造就人類文明躍進的同時，卻也帶來更加無法掌握、急遽變動的社會環境，並與金融危機、人口老化、氣候變遷、資源枯竭等重大社會議題產生交互作用，各種外部危機與挑戰在考驗著組織、國家，乃至於每個人的應變能力。面臨難以避免的大型轉變，政府應如何採取相應措施至關重要；而公部門中的領導者，應如何透過自我學習成長、借鑒他國經驗等方式掌握未來趨勢、連結社會脈絡，以達到永續發展的願景，更是不可忽視的關鍵課題。

亞洲國際培訓總會（Asian Regional Training and Development Organization International, 以下簡稱 ARTDO International），為非政治、非營利目的之國際性聯合組織所屬會員含括亞太地區 30 餘國的訓練組織、專業訓練團體、跨國性企業機構及致力於人力發展之組織與個人。本次 ARTDO International 年會為第 46 屆，會議主題為「塑造永續未來（Shaping a Sustainable Future）」，2019 年 9 月 23 日至 25 日於斯里蘭卡可倫坡希爾頓飯店（Hilton, Colombo, Sri Lanka）舉行；此次大會安排 6 場專題演講及 4 場分組討論議題，每場分組討論分為 2 個主題同時進行討論，有助與會者汲取豐富新知與經驗分享，瞭解他國教育訓練現況。

考試院為我國文官制度最高主管機關，無疑為國家人事法制掌舵者；為借鑒各國公私部門之經驗，作為我國未來文官制度政策方向之參考，並為增廣考試院同仁國際視野，爰遴派鍾執行秘書士偉、賴科長慶榮、黃科長燕華、曾科員筠喬等 4 人，於 108 年 9 月 21 日至 27 日前往斯里蘭卡可倫坡，代表參加 2019 年亞洲國際培訓總會第 46 屆年會。

貳、代表團成員、活動行程及年會議程

本次 ARTDO International 第 46 屆年會於斯里蘭卡可倫坡希爾頓飯店舉行，我國代表團由中華民國訓練協會邀集國內各團體會員派員籌組，並由中華民國訓練協會副理事長李忠正先生擔任團長，團員包括考試院、國家文官學院、台灣中油股份有限公司及淡江大學等機關(構)代表，合計 8 人，代表團成員、活動行程及年會議程，說明如下：

一、代表團成員

機關(構)名稱	職稱	姓名
中華民國訓練協會	副理事長	李忠正
中華民國訓練協會 /淡江大學公共行政系	秘書長 /副教授	黃一峯
考試院	執行秘書	鍾士偉
考試院	科長	賴慶榮
考試院	科長	黃燕華
考試院	科員	曾筠喬
國家文官學院	研究員	柯昕慧
台灣中油股份有限公司	人事管理師	李昀宸

二、活動行程

日期	行程內容
108 年 9 月 21 日 (六)	臺北—斯里蘭卡可倫坡
108 年 9 月 22 日 (日)	參訪市政
108 年 9 月 23 日 (一) 至 108 年 9 月 25 日 (三)	參加第 46 屆 ARTDO International 年會 (斯里蘭卡可倫坡希爾頓飯店)

108 年 9 月 26 日 (四)	參訪、搭機
108 年 9 月 27 日 (五)	斯里蘭卡可倫坡—臺北

三、年會議程

ARTDO International 第 46 屆年會議程		
日期	時間	主題活動、主講人
2019/9/23 (一)	09 : 00 onwards	Registration
	14 : 30—17 : 30	Colombo City Tour
	15 : 00—18 : 00	Special Session for Women Women Empowerment & Women's Role in nurturing future workforce
	19 : 30—22 : 00	Welcome Dinner & Cultural Show Hon. Karu Jayasuriya, Speaker of Parliament
2019/9/24 (二)	07 : 30—9 : 00	Registration
	09 : 00—09 : 45	Opening Ceremony Hon. Eran Wickramaratna, MP
	09 : 45—10 : 15	Tea/Coffee Break
	10 : 15—11 : 15	Plenary Session A (Eric de Graaf) Governance for Transition; How Government can make a Change
	11 : 15—12 : 15	Plenary Session B (Koko Nakahara) Leveraging On The Strengths of Gen Z and Millennials
	12 : 15—12 : 30	Discussion & Networking
	12 : 30—13 : 30	Lunch

ARTDO International 第 46 屆年會議程		
日期	時間	主題活動、主講人
	13 : 30—15 : 00	Concurrent Session A Speaker 1 (Kalinga Indatissa, T Gunaseelan & Dr. Harsha Cabraal) Alternative Dispute Resolution (Legal Session)
		Speaker 2 (Dr Tanvi Gautam & Prashanthlal De Alwis) Narrative & Storytelling as a Tool for Digital Transformation
	15 : 00—15 : 30	Tea/Coffee Break
	15 : 30—17 : 00	Concurrent Session B Speaker 1 (Wilson Cheah) Emotional Excellence: Discovering Self and Others
		Speaker 2 (Ahmed Alhendawi, Danan Senathirajah & Dr. Vinya Ariyaratna) Maintaining a sustainable future in uncertain environments
	2019/9/25 (三)	09 : 00—10 : 30
10 : 30—10 : 45		Tea/Coffee Break
10 : 45—11 : 30		Plenary Session D (Dr Vinayshil Gautam) Towards Shaping Sustainable Futures: Neglected Paradigms Revisited
11 : 30—12 : 15		Plenary Session E (John Philips) Sustainability Practices in Environment
12 : 15—13 : 15		Lunch

ARTDO International 第 46 屆年會議程

日期	時間	主題活動、主講人
	13 : 15–14 : 30	<p>Concurrent Session C Speaker 1 (Dr Irving Huang) Talent Assessment through Artificial Intelligence: Some Conceptual Ideas</p>
		<p>Speaker 2 (Dr M.S. Mathivanan, Ade Damanhuri) AI,IOT & STEM Social Enterprise Learning for Regional Schools / Transformational Leadership</p>
	14 : 30–15 : 45	<p>Concurrent Session D Speaker 1 (Chevaan Daniel) Technology, technology management & sustainable dividends :possibilities & challenges (Anil Gammampila) Technology Management</p>
		<p>Speaker 2 (Rafique Ahmed, Saberi Sepawi) Sales Transformation /Seasons of Life Transitions Reinventing yourself to meet future challenges</p>
	15 : 45–16 : 00	Tea/Coffee Break
	16 : 00–17 : 00	<p>Plenary Session F (Paul Jambunathan) Applied Emotional well-being</p>
	17 : 00–17 : 30	Closing ceremony
	19 : 30 onwards	Farewell Dinner

第二章 論文摘要

本次年會因部份議程時段重疊，本院代表成員依工作職掌與興趣，各別參加不同場次會議，並分別撰寫報告，詳細內容如下：

壹、轉型治理－政府如何做出改變

(Governance for Transitions—How Government can make a change)

主講人：Eric de Graaf

一、前言

主講人 Eric de Graaf MPA 是荷蘭中央政府的主管，也是具有豐富經驗的從業者。在過去的五年中，他一直是政府人力資源管理委員會的成員。目前，他是荷蘭國防部治理及創新處處長。主管該部的領導、社會創新及文化變革。這些項目對其部門及整個政府的轉型至關重要，以滿足不斷變化的需求。

本演講首先提及，政府必須解決哪些重大變化及棘手問題？面臨大型轉變，政府應如何規劃及制訂政策？其次，在部門層次方面，要如何改變組織使其變得更加靈活？在部門內部塑造不同文化的經驗是什麼？要如何進行創新，領導者在其中又扮演何種角色？

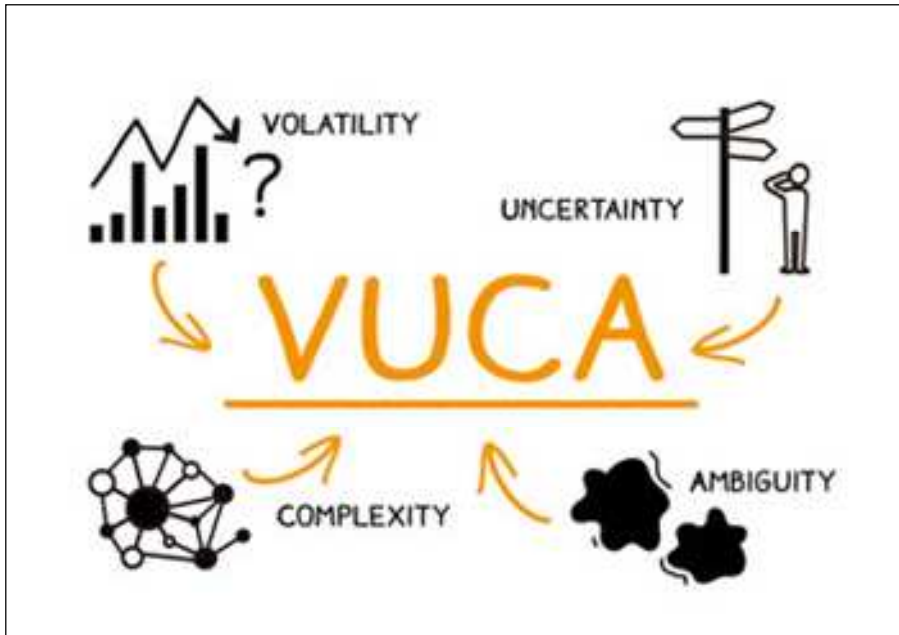
二、內容摘要

(一) VUCA 的世界

主講人指出我們身處的時代是一個 VUCA 的世界，具有易變性 (volatility)、不確定性 (uncertainty)、複雜性 (complexity) 以及模糊性 (ambiguity)。同時面臨移民，2008

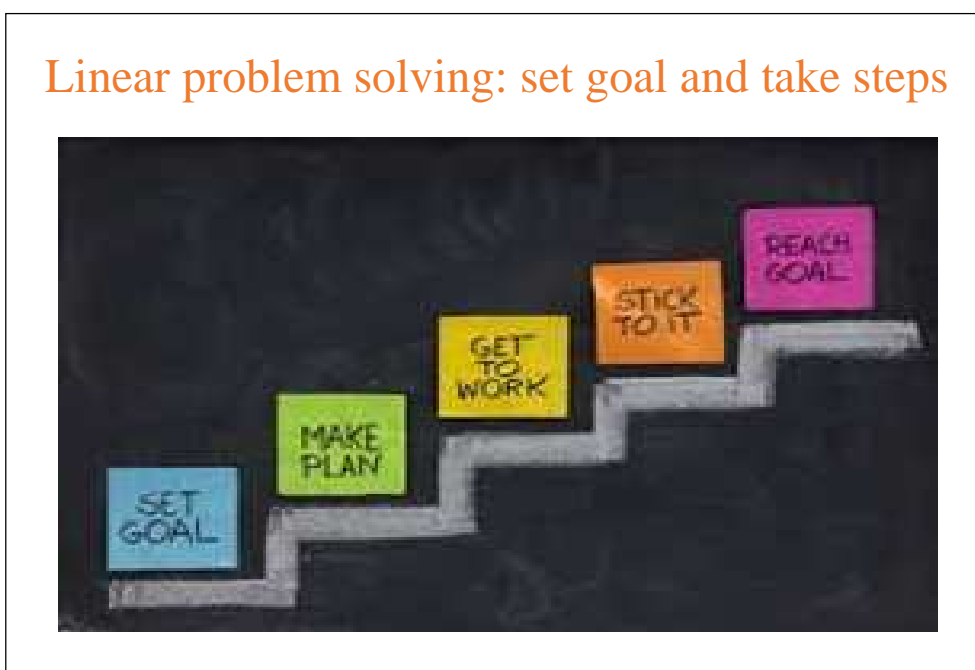
年世界金融危機，氣候變遷等複雜性課題與挑戰。

現今生態問題越來越受重視，在荷蘭許多年輕世代投票給「綠色」。34%的英國人患有生態焦慮症。生態焦慮是對生態災難及自然環境的威脅（如污染和氣候變化）的焦慮。

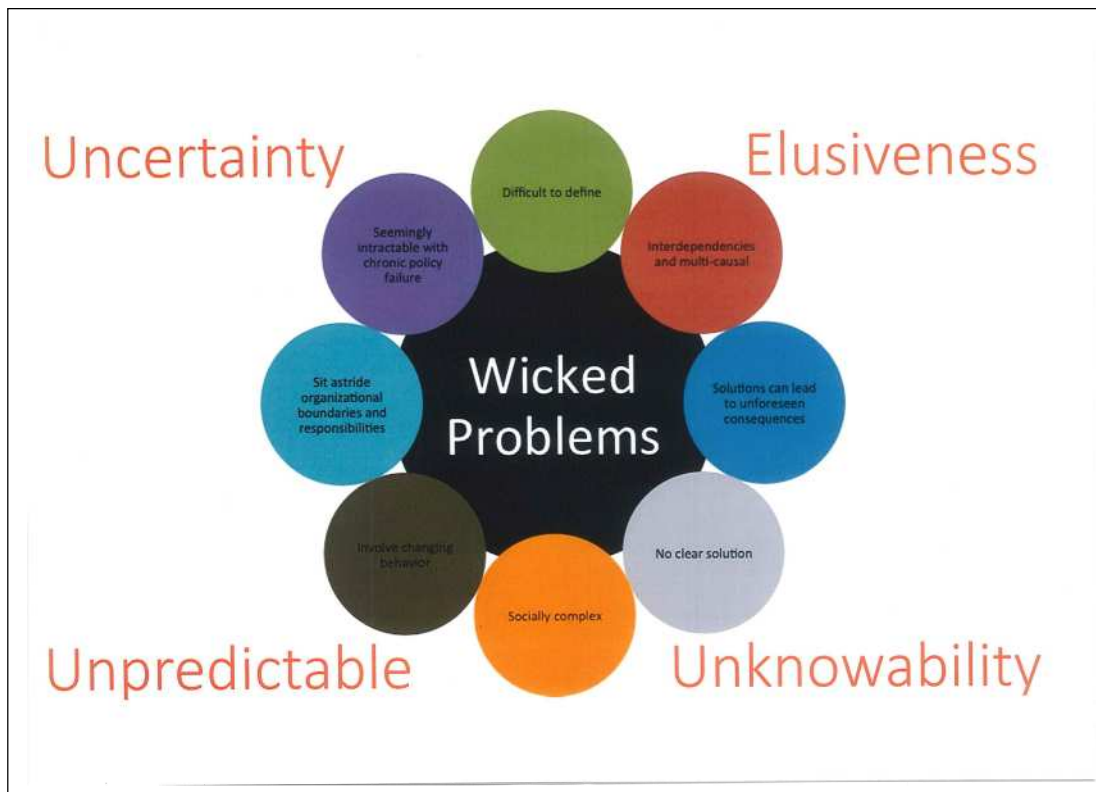


(二) 線性問題及棘手問題

線性問題 (Linear Problem) 解決：設定目標、規劃、執行、堅持下去、達成目標；解決方式有一定的步驟可循。



棘手問題 (Wicked Problem)：具有不確定性 (Uncertainty)、難以捉摸 (Elusiveness)、不可預測 (Unpredictable) 及不可知 (Unknowability) 等特性。棘手問題通常很難去定義、而且是相互依存及多因果關係的；具有社會複雜性並涉及行為的改變，同時跨越組織界限和責任，並與長期政策失靈有關；棘手問題無明確的解決方案，且解決方案可能導致無法預料的後果。



(三) 全球永續發展目標及氣候變遷問題

主講人列出以下 17 項全球永續發展的目標：無貧窮、無飢餓、健康幸福、高品質教育、性別平等、乾淨的水及衛生、負擔得起及乾淨的能源、合宜工作及經濟成長、工業創新及基礎建設、減少不平等、永續發展城市及社區、負責任的消費及生產、氣候行動、水下生活、生活及土地、和平與正義及強大的機構、目標合作。

主講人認為，隨著世界對抗全球暖化和氣候變遷產生的影響，水資源的關鍵性質已成為中心課題。南亞由於缺乏永續發展的選擇、水的不平等取得、人口的增加及老化、農業的擴大以及污染所帶來的挑戰，使問題更加複雜。

水資源枯竭的長期影響令人恐懼，對於像斯里蘭卡這樣的島國而言，考慮到其面臨的其他挑戰（例如，年降雨量減少、珊瑚及砂礦開採、海洋污染、能源及灌溉需求，地下水污染及廢水管理等），這一問題尤其嚴重。因此，政府在規劃其經濟及社會發展政策時，應檢視水資源面臨的相關問題，並重視水的安全供應。

在斯里蘭卡，經常發生的洪水及乾旱等自然現象以及諸如安全飲用水供應不均等社會不足之處，需解決長期、永續及全面水管理政策的一些問題。斯里蘭卡的水資源面臨複雜的管理挑戰，有近 40 個法定機構負責水資源；缺乏協調的策略及方法，將對斯里蘭卡及其人民的進步產生嚴重影響。因而必須不斷尋找創新的方法，藉以了解問題的關鍵因素。

在解決問題上，主講人介紹保羅·霍肯（Paul Hawken）所著的「**Drawdown--反轉地球暖化 100 招**」(Drawdown: The Most Comprehensive Plan Ever Proposed to Reverse Global Warming) 這本書，這是有史以來最全面反轉全球暖化的計畫。解決方式包含：製冷管理、風力發電機、減少農場廢物、植物豐富飲食、熱帶雨林、女孩的教育、家庭計畫、太陽能農場、植物植被、屋頂太陽能、再生農業、溫帶森林、泥炭地、熱帶主食樹及造林等。

（四）轉型定義及循環經濟

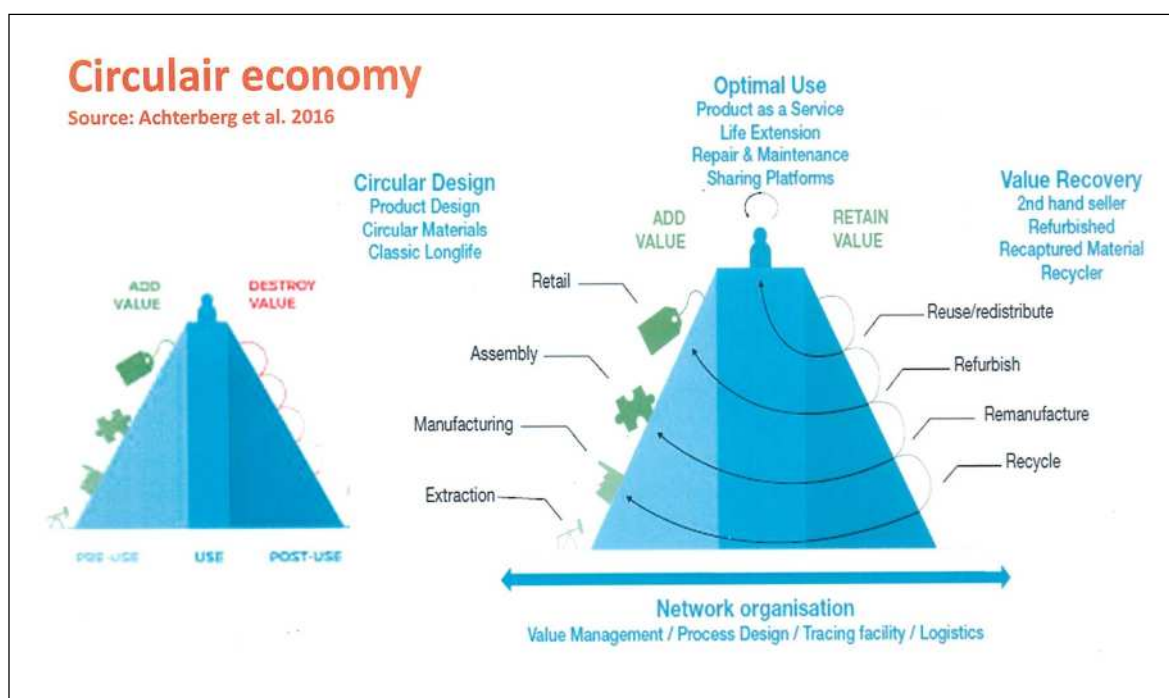
1.轉型的定義：

轉型是在系統層次對文化、結構、機構和工作方式進行

根本且不可逆轉的改變之過程。轉型通常需要 25 到 30 年；轉型發生在社會各領域，例如能源、交通、農業及衛生保健等。例如：轉向無石化能源或從線性經濟轉向循環經濟。

2. 循環經濟：

循環經濟強調透過各種循環途徑、不同手段，例如循環設計、優化使用及價值再造等方式，在生命週期的不同階段來維持產品的最高價值，並運用其產品價值來創造新的服務價值。



循環經濟有七大支柱如下：

- (1) 材料以連續的高價值循環。
- (2) 所有能源均基於可再生資源。
- (3) 透過人類活動來支持和增強生物多樣性。
- (4) 人類社會和文化得以保留。
- (5) 人類和其他物種的健康與福祉得到結構性支持。
- (6) 人類活動最大程度的創造了社會價值。

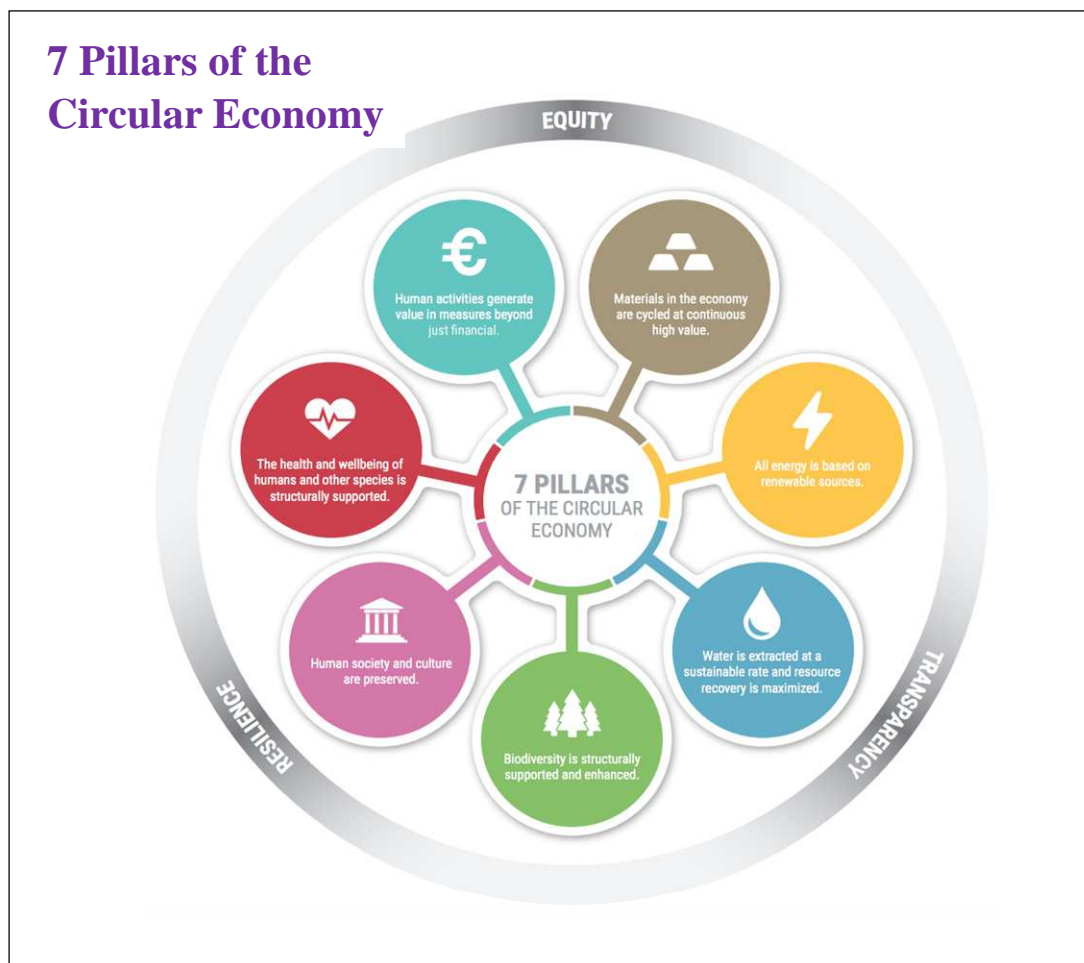
(7) 水資源被永續開採與循環利用。

循環經濟七大支柱有三個屬性：公平（**Equity**），透明（**transparency**）和韌性（**Resilience**）。

(1) 公平：考慮公平原則而設計。

(2) 透明：可追蹤材料，並了解產品中的內容。

(3) 韌性：提高系統在遭到干擾後自我回復的能力。



3.政府機關本身與循環經濟：

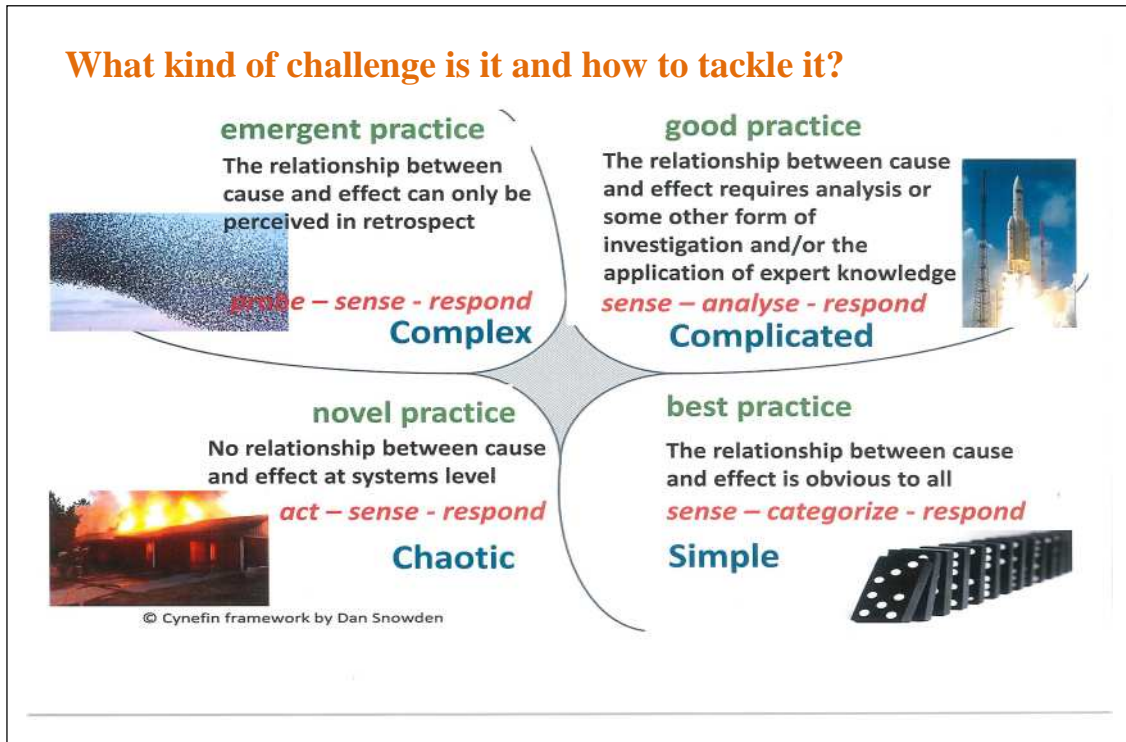
- 辦公室/建築物：隔絕、能源中立（Energy neutral）。
- 循環：可重複使用的資訊通訊科技（ICT）。
- 運輸：零排放公司車、新運輸合同（零排放）、物流樞紐。
- 食物更健康，溢出更少：新餐飲合同。

分析城市或組織中存在那些基本物，如：能源、水及原

物料等，及其釋出了些什麼，如：二氧化碳、污水及垃圾等。

(五) 庫尼文架構 (Cynefin Framework)

庫尼文架構是由學者 Dave Snowden 所提出。這個架構用於描述問題、環境與系統，說明什麼環境及情況適合使用什麼解決方案。



Cynefin 四個象限：簡單 (Simple)，繁雜 (Complicated)，錯綜複雜 (Complex)，混亂 (Chaotic) 分別定義如下：

1. 簡單 (Simple)

因果關係對所有人都是顯而易見的。每個人都能用最佳實踐 (Best Practice) 去解決問題。

察知 → 分類 → 因應 (Sense-Categorize-Respond)

2. 繁雜 (Complicated)

因果關係需要透過分析和調查來處理，需要透過專家及專業知識，有些良好實踐 (Good Practice) 可以幫忙。

察知 → 分析 → 因應 (Sense-Analyze-Respond)

3. 錯綜複雜 (Complex)

因果關係在事後才明朗，很難控制和計劃。與其產生複雜的解決方案，倒不如制定簡單的規則，所以需要一些浮現實踐 (Emergent Practice)。

探索→察知→因應 (Probe-Sense-Respond)

4. 混亂 (Chaotic)

因果關係之間沒有關係，必須採取行動，設法把狀況拉至錯綜複雜階段。這需要創新實踐 (Novel Practice)。

行動→察知→因應 (Act-Sense-Respond)

錯綜複雜的情況在組織中很普遍，遠超過大多數領導人的想像，所以特別受到重視。錯綜複雜問題是一個自我組織，不受系統主導；沒有清楚可定義和可達成的目標，只能持續重新調整；需要以不同的方法來因應。

錯綜複雜問題，來自靜態不確定性，從根本上不可知；但存在路徑依賴，因此歷史很重要，可採行漸進策略。

(六) 永續轉型的相關政策和治理工具

轉型 (由上而下)	設想及適應 (Envision and adapt)
法律及法規工具 市場及價格工具 產業政策 (國際) 合作、協議和協定 制度及組織標籤化	社會對話與轉型舞台 未來願景和想像 腳本，路線圖 反思性監控 社會學習與評估
創新工具 補貼和利基管理 網絡工具 實驗區域和城市實驗室 影響投資基金 企業孵化器和挑戰權	逐步淘汰途徑 撤資策略 培訓和再培訓 財務支持擱置資產 禁止和處罰 拆除和除役
建立 (由下而上)	淘汰

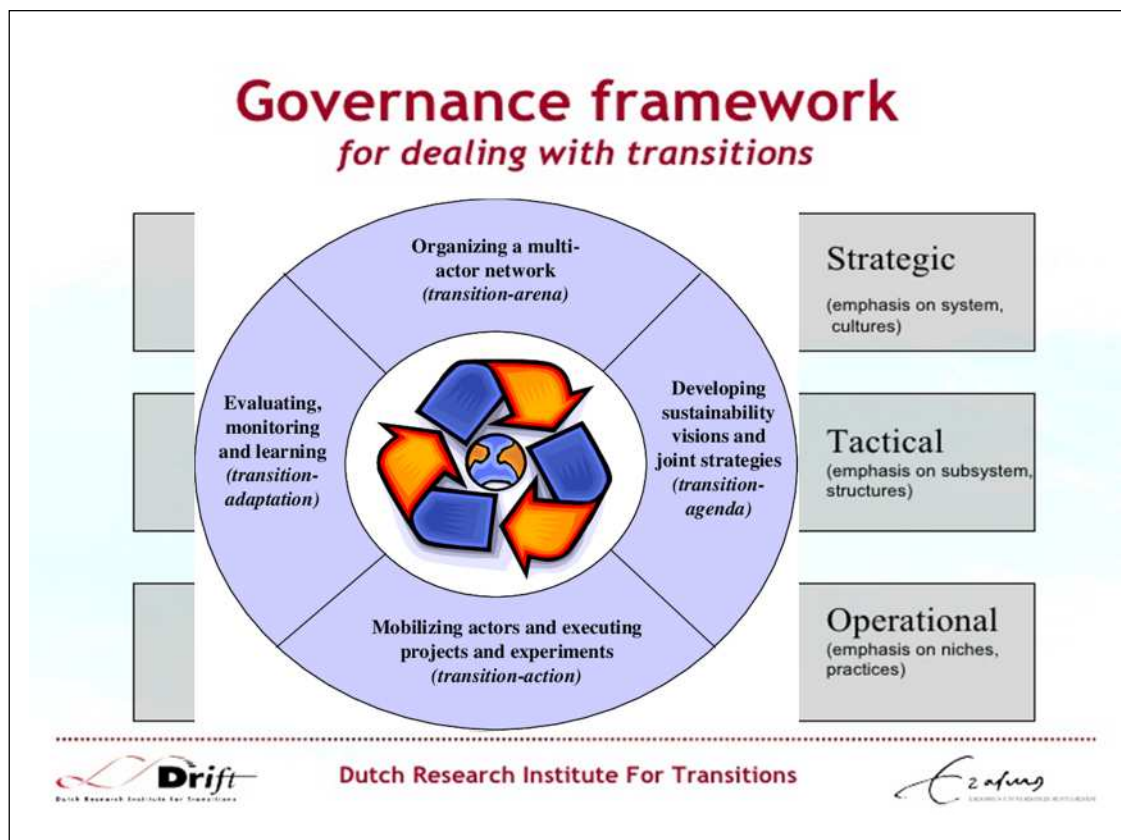
(七) 政府扮演的角色--提供有利環境

「有利的環境」(Enabling Environment) 是指政策、體制、法規、基礎設施和文化必須支持社會的轉型，其中自然資本的核算及評估是公部門決策不可或缺的一部分。

「有利的環境」包含以下標準：

1. 具有足夠實力和協調能力的機構，以及有清楚角色和職責的關鍵實體（例如：政府、非國家行為者及公民社會）。
2. 支持性的法律與政策架構及其執行和履行。
3. 能力和專業知識，使所有參與者都能發揮自己的作用。
4. 對話，包括利害相關者的參與。

(八) 轉型治理架構



轉型治理是一種週期性方法，發生在四個階段：策略、戰術、運作和反思。策略階段，強調系統及文化，是制訂願

景，討論策略並制訂長期目標的階段。在戰術階段，強調子系統及結構，此階段類似系統的中級部門，參與者在戰術範圍內設計行動和計畫。運作階段強調利基及實踐，是在運作級別上發生的日常決策和行動。反思階段包括與對策略和改變過程的監視及評估相關的活動。

- 轉型舞台：組織多元參與者網絡。
- 轉型議題：制定永續發展願景和聯合策略。
- 轉型行動：動員參與者及實行計畫。
- 轉型適應：評估監測和學習適應轉型。

（九）永續轉型的有利因素—荷蘭經驗

1. 永續轉型的有利因素：

創造轉型必要的條件（例如破壞、危機和政策窗口），並將系統推向所需的轉型：

- 強有力的共享敘述，包括持久的不可持續性和革命性長期方向的架構。
- 由利基和政權人士組成的多元化領先者網絡，能夠在各自的情境中傳播、翻譯和操作敘事。
- 各種各樣的替代實踐、技術、商業模式及倡議，可作為轉型的基礎。
- 在參與、知識發展和學習的開放式反思過程中，進行適應、交流和選擇。

2. 荷蘭經驗：

荷蘭土地 29%低於海平面，55%處於洪水風險區，涉及 2 萬億歐元的保護價值及 1200 萬的影響人數。若無水務設施/堤壩，荷蘭的一半將被洪水淹沒。荷蘭 1953 年災難，

堤防破裂，土地被海水淹沒，造成 1,830 人及成千上萬的動物死亡。

荷蘭轉型研究院 (DRIFT) 看見對永續發展未來進行根本性變革的必要性和機會。並認為具有足夠洞察力、動力及經驗來支持人們、城市、行業及組織採取行動。方法是藉由創造自然資本的有利環境，進行自然資本正向經濟的轉型。

OECD 2014 年有關水資源的研究，提出荷蘭整合水資源管理 (IWRM) 的創新概念及其三角洲計劃等廣泛受認可，並具有健全與可調整的制度及政策架構，可為全球參考，並適用於未來，但仍存在認知差距、水質、隱藏成本、空間規劃、激勵措施及污染者/用戶/獲益者付費等問題。

(1) 策略：任命三角洲委員會 (Delta Commission) 委員

- 迫切性問題。
- 政治承諾。
- 成立特別的政府委員會，獨立且高於所有機構。
- 任命經驗豐富的高級公務員。
- 給予特別授權、法律和預算 (10 億美元/年)。
- 向國會議員負責。

(2) 還地於河及與水共生

低窪的荷蘭以「還地於河」的策略取代堤防等傳統防洪工事，以減輕洪水造成的災害，與水共生。針對高降雨量所採取的創新方案有：

- 阿姆斯特丹博物館公園所設的停車場附屬水槽。
 - 鹿特丹的低窪遊戲區，在需要時可當成可容納 1,700 萬升水的水槽。
 - 卡特韋克市在熱鬧區域將停車場建造於堤防內。
- 因此，一場災難將荷蘭帶到水管理蓬勃發展的領域。

(十) 為第四次工業革命 (4IR) 做準備

第四次工業革命 (Fourth Industrial Revolution) 來自物理、數位及生物，例如：人工智慧 (AI)、大數據、量子計算、區塊鏈、生物技術、醫療技術、擴增實境 (AR) 及虛擬實境 (VR) 等新興科技的突破。

技術創新或發明讓使用者的能力或文化產生根本性的改變，其特點是在許多領域都隨後迅速發展了一些衍生技術。新興科技正在或將在未來 5 到 10 年內開發，實質改變了商業和社會環境。

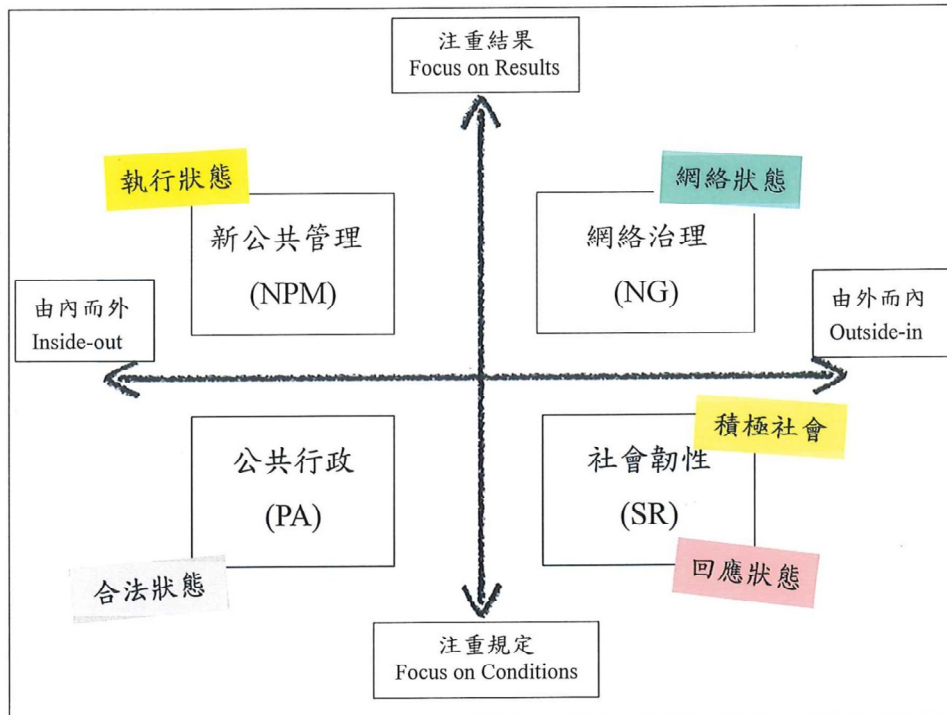
第四次工業革命為全球組織及工業創造機會並帶來挑戰，必須處理新興組織及商業模式 (數位型組織)，且不斷發展客戶期望。資訊通訊與科技 (ICT) 領導者的關鍵課題，是了解這些技術如何使他們的組織或企業獲益，以及如何回應不可預見的技術創新所帶來的巨大改變和分歧。

2018 年 150 位專家把以下項目評為最重要的趨勢：數位化、數據驅動運作、客戶體驗、網路安全、人工智慧、物流、新的顛覆性技術、人力資源-資訊通訊科技。



(十一) 政府扮演不同角色所需之領導能力

由下圖中可知，政府愈注重結果及由外而內，愈需要網絡治理能力；政府愈注重結果及由內而外，則愈需要新公共管理能力，政府愈注重規定及由外而內；則愈需要社會韌性能力，政府愈注重規定及由內而外，則越需要公共行政能力。



(十二) 重新思考公共價值

主講人以鹿特丹市因預算縮減而關閉市區的小型圖書館為例，談及政府常在其框架內削減人民的社會福利。另以游擊園藝（Guerilla Gardening）為例，讓人重新思考土地權利及土地改革。游擊園藝是在沒有合法種植權利的土地上進行園藝的行為，例如荒蕪的土地或路邊無人照看的區域；試圖透過此種方法來抗議或激發變革。

●重新思考公共價值（Rethinking Public Value）

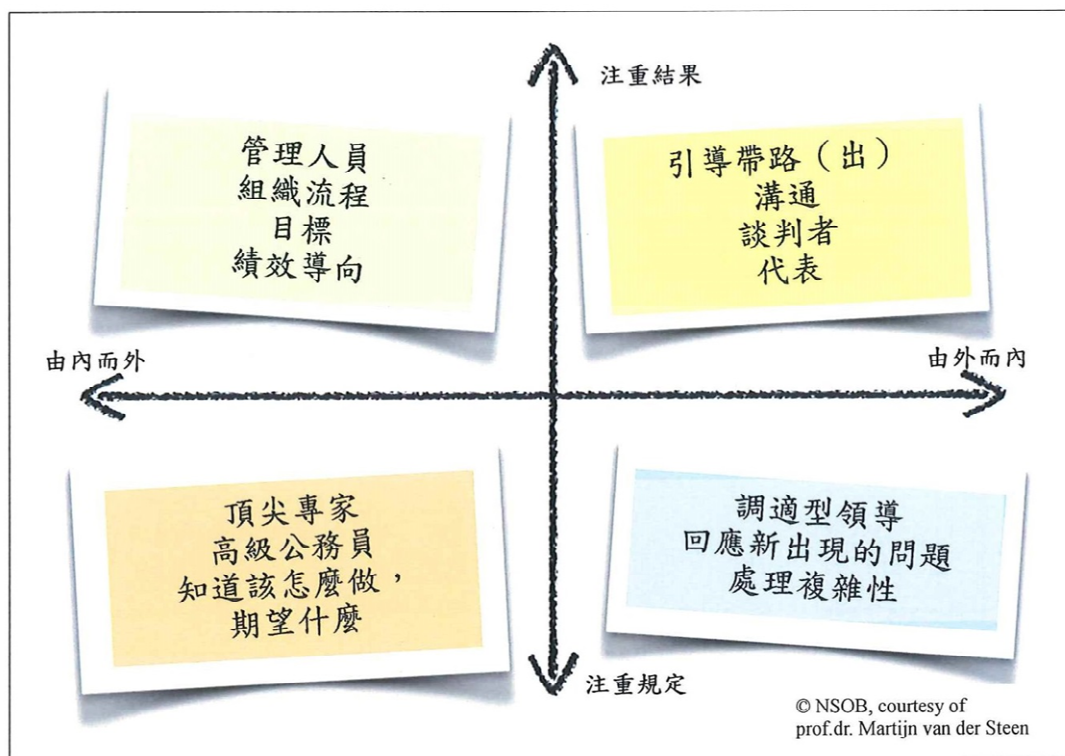
重新思考公共價值，強調的是；公民參與、社會企業家精神、積極公民、共同生產、自己動手做民主。

●彈出式公共價值 (Pop-up Public value)

彈出式(突然出現的)公共價值指的是：價值就在那裏，在公共領域，受到所謂「公眾」的重視，在政府的意料之外，並由他人製作產生。

(十三) 不同種類的領導能力

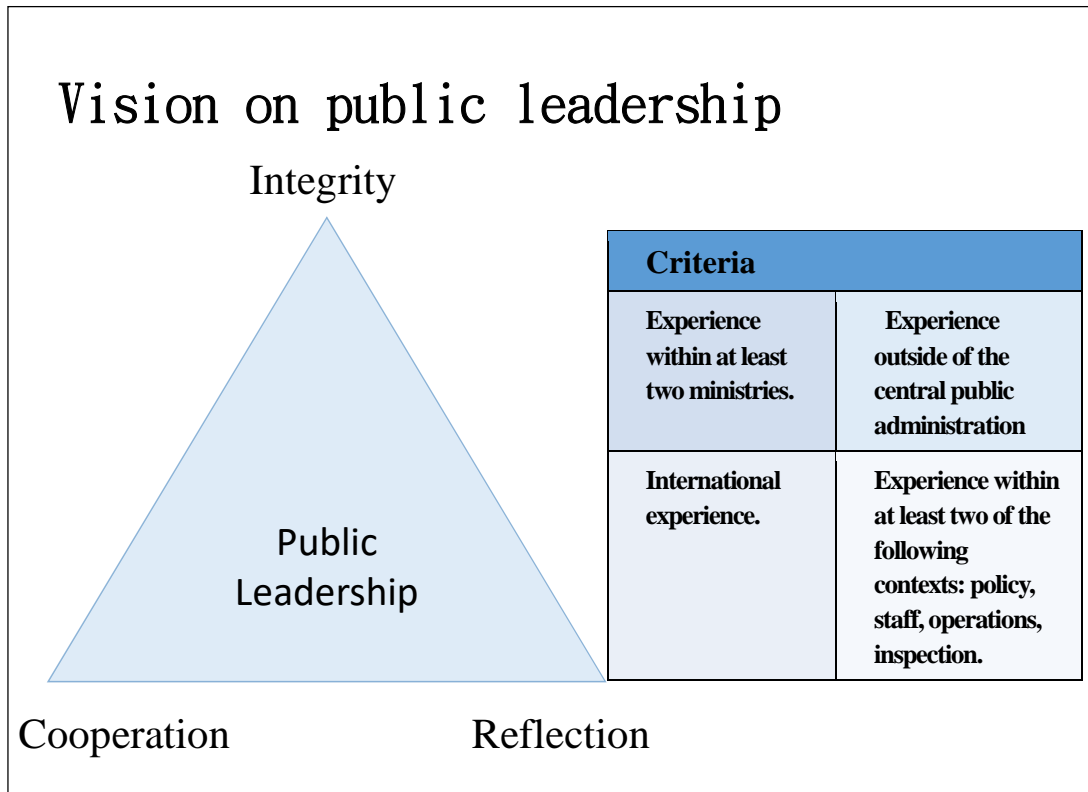
如圖所示，依據重視結果或規定，以及由內而外或由外而內，各需不同的領導能力。



依此，對於公部門領導者須有那些要求，主講人提及 21 世紀公部門領導者應具備以下特質：

1. 聰明、有見識及敏銳（策略性思維）。
2. 有企業精神，但同時維持強大的公共服務信條。
3. 協同合作並相互聯繫，但內容和風格具有權威性。
4. 積極預測當前和未來重要的事物。
5. 通才專家，且永不停止學習。

(十四) 對公部門領導者的願景 (未來期望)



荷蘭對於公部門領導者的未來期望，在今年逐步確立，認為領導愈來愈成為一種集體特徵，而非個人特徵或是一個完美的領導者。每個公部門領導者應具備以下三個核心特質：

1. **廉潔**：就廣義而言，高級公務員所做的一切，都應表明是為公共利益服務；強調要「去做」(to do)，這就是領導者所要引領的事。
2. **協調合作**：包含水平和垂直層面、中央及地方行政部門；隨著網絡社會的發展，必須更注重與新政黨、新聯盟及不斷變化的聯盟之間的合作，並充分利用社交媒體。
3. **反思**：「問題不僅存在於我們的領導者是否具備正確的技能，還在他們是否具有學習新知識的潛力。」為了學習，反思必不可少。公部門領導人在動盪環境處理複雜的問

題，須在短時間提出對於政治和社會問題的答案，須始終牢記長期的發展和目標，並在不同網絡間尋求合作。

對於高級公務員（SCS）使用所謂的 SCS 標準來加以檢視。在司處長（Director）層級職位，候選人必須符合下述四個標準中的兩個，在局長（Director-General）或秘書長（Secretary-General）層級，則須符合三個。

- 1.具有至少兩個部會以上的經驗。
- 2.具有中央機關以外的經驗。
- 3.具有國際經驗。
- 4.具有政策（Policy）、員工（Staff）、運作（Operations）、視察（Inspection）等至少兩種經驗。



公部門領導者，必須能夠透過合作塑造領導才能，連結社會脈絡，以廉潔服務社會利益，持續反思並知道真正問題所在。社會發展趨勢不僅影響公部門領導，並為高層行政領導者的行動提供具體觀點。社會成果須連結社會、行政組織及政治治理三者；重視與外部專家、私部門領導人、利益相關者及高級公務員間的對話。

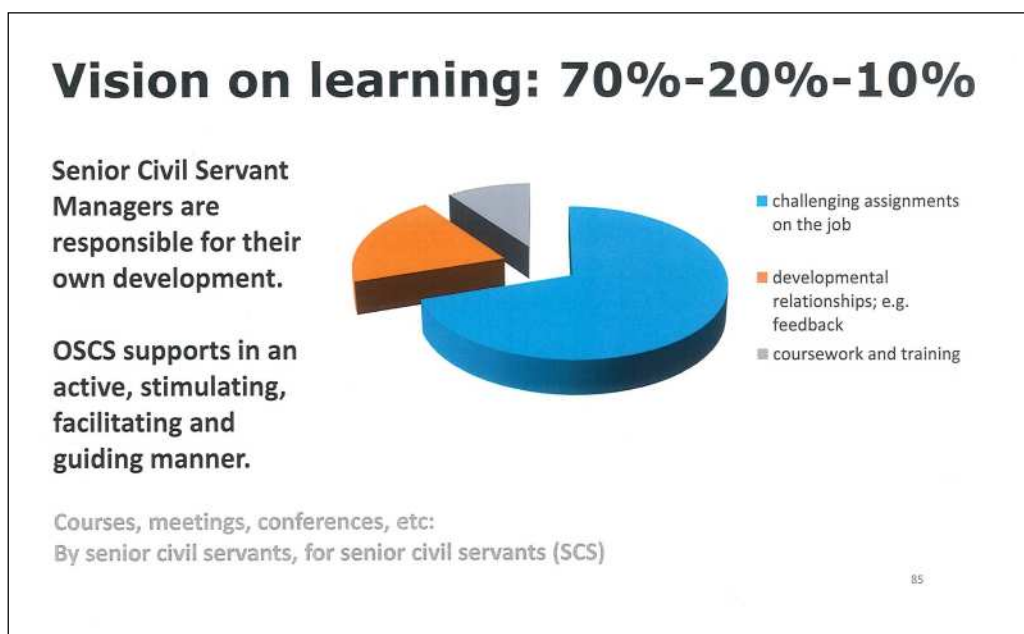
此外，公部門領導者尚須具有以下能力：

- 共享領導。
- 治理敏感度。
- 觀念靈活。
- 帶領組織。
- 抗壓力。
- 反思力。
- 認知情況。

為了達到上述目標，可配合以下制度加以實施：

1. 招募與甄選。
2. 培訓與發展。
3. 評估體系。

(十五) 學習的願景: 70%-20%-10%



1. 70%-20%-10%的學習：

對於學習的願景（未來期望）是：70%具挑戰性的工作任務；20%發展的關係，例如反饋；10%課程和培訓。所有的培訓和發展都旨在提高公務員的績效。高級公務員管理者

要對自己的發展負責；OSCS 則以積極、激勵、促進及指導的方式提供支持。

每項發展介入措施的重點在於：加強了解自己、了解自己的職業並了解自己的世界；增強對自己行為的反思能力；增強自身特質，並進一步建立在經過驗證的專業知識上。學習過程中，使學習目標與組織目標明確相關；發展計畫/介入措施的設計是參與者和 OSCS 共同創造的，並可彈性的滿足特定的期待；採用各種形式的發展介入措施，以適應各種學習風格。

2. 執行長（CEO）的對話：

CFO asks CEO: "What happens if we invest in developing our people and then they leave us?"

CEO: "What happens if we don't, and they stay?"

CEO 問 CFO：「如果我們投資在發展人才，然後他們離開我們，會發生什麼？」

CEO 說：「如果我們不這樣做，他們留下來又會怎樣？」

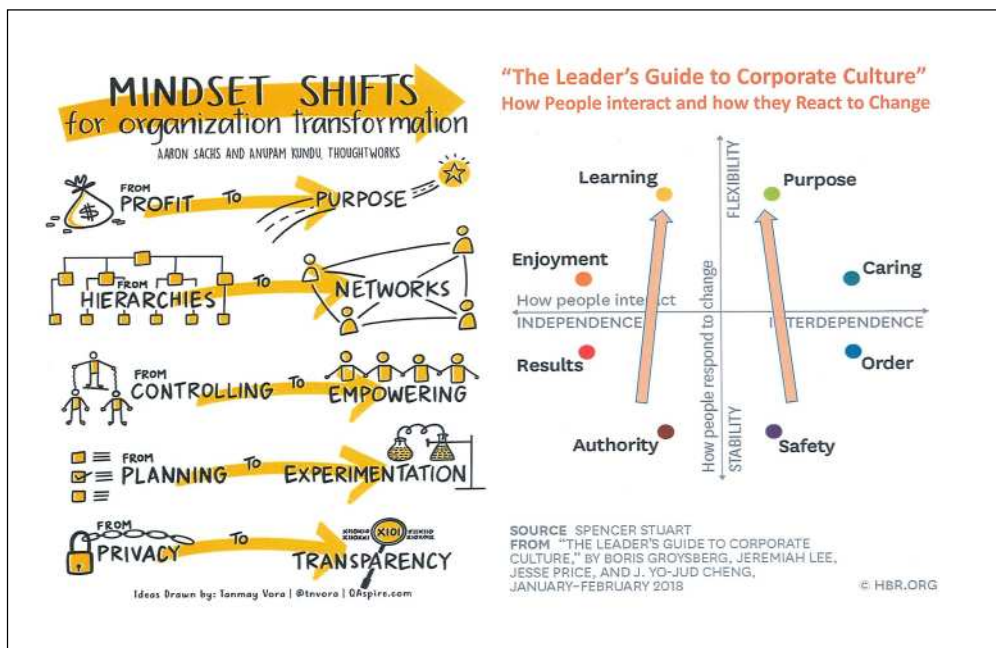
以上問題旨在探詢組織究竟是否要投資及培訓員工。這答案是肯定的。

員工必須更具創造力和創新精神，這需要透過訓練。在訓練過程中要思考：管理方式是否給予員工犯錯的空間並從中學習，是否給予員工足夠的信任並引導其工作成果，而非只看員工待在辦公室的時間長久。此種文化的改變常發生在

初創公司以及千禧世代工作的地方。如果想擁有一個更具創新性的組織並贏得人才之戰，就必須改變組織的文化，改變管理的行為並對員工加以培訓。

(十六) 組織轉型的觀念轉變

組織轉型涉及以下觀念的轉變：從收益到目標；從層級節制到網絡；從控制到授權；從規劃到實驗；從隱私到透明。



(十七) 二元化型 (Ambidexterity) 組織

主講人以荷蘭國防部為例，提出二元化型組織 (Ambidexterity) 可以使組織更具適應性及敏捷性。二元化型組織指的是依目標、價值、途徑、治理、採購、才能、文化及週期的不同，分別採取充分利用 (Exploite) 或是探索 (Explore) 的模式來解決問題。

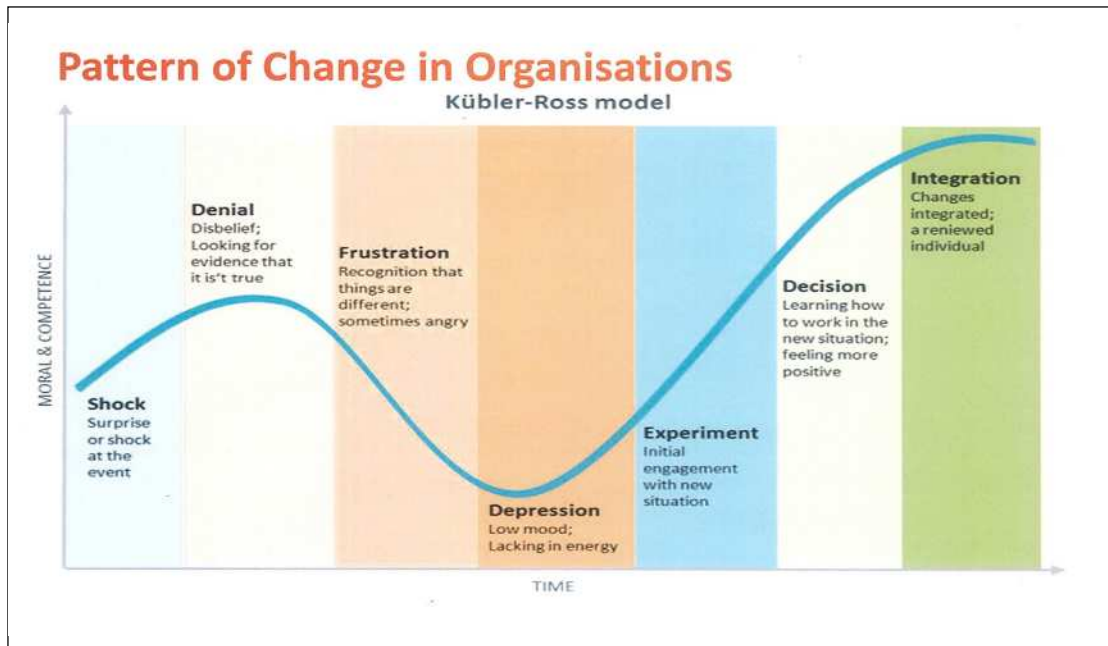
充分利用模式特點是效率、健全及例行，探索模式特點是彈性及創新。例如：在目標方面，可靠的及漸進成長的目標採充分利用模式，靈活的及創新的目標則採探索模式；在採購方面，與企業的長期交易採用充分利用模式，小型採購或與新賣主的短期交易則採探索模式。

MOD-NL for a more adaptive and Agile organisation:
 Ambidexterity or a "two legged" organisation

Exploite Efficient, robust, routine	versus versus	Explore flexible, creative
Mode 1		Mode 2
Reliability, Incremental Growth	Goal	Agility, Innovation
Price for Performance	Value	Revenue, Brand, Customer Experience
Waterfall, High Ceremony	Approach	Agile, Low Ceremony
Plan Driven, Approval Based	Governance	Empirical, Adaptive
Enterprise Suppliers, Long-Term Deals	Sourcing	Small, New Vendors, Short-Term Deals
Good at Conventional Process, Projects	Talent	Good at New and Uncertain Projects
Take the Order, Delight "Customers"	Culture	Innovate With "Partners"
Long (Months, Years)	Cycle Times	Short (Days, Weeks)

© TNO, The Netherlands

(十八) 組織變革的模式-庫伯勒.羅絲 (Kubler-Ross) 曲線



此圖形源於庫伯勒-羅絲曲線 (Kubler-Ross) 或庫伯勒-羅絲模型，該模型認為人在面對哀傷或災難時會經歷否認、憤怒、討價還價、沮喪及接受等 5 個階段。同樣的，組織變革也會隨者時間遷移經歷以下幾個階段：

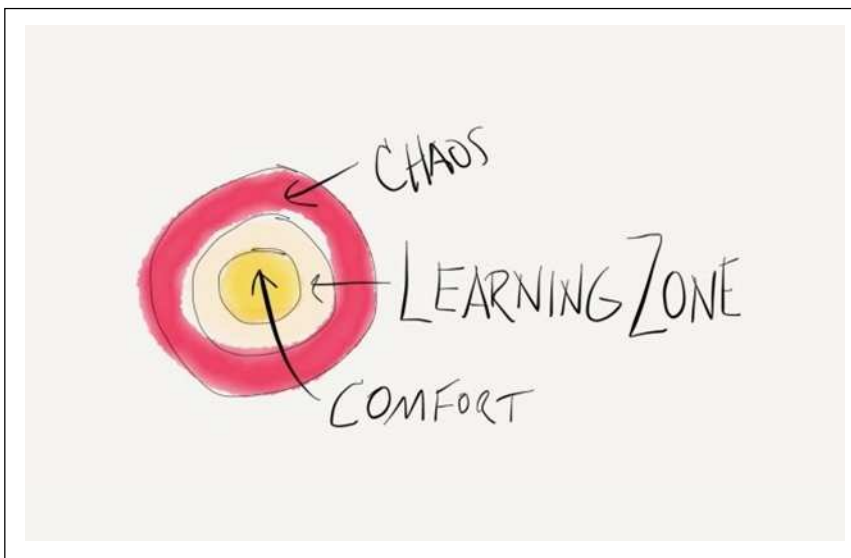
1. 震驚：對於事件的發生感到訝異。
2. 否認：不相信，並尋求確認為真的證據。

3. 挫折：認知到事物已經不同，有時會感到生氣。
4. 沮喪：情緒低落，缺乏動力。
5. 實驗：開始參與新的情境。
6. 決斷：學習在新的情境下工作，並感到更為正面積極。
7. 整合：整合變革，個人重建。

（十九）深度民主（Deep Democracy）

深度民主在團隊中稱為全員參與（Sociocracy）。是以團隊合作的方式，進行不同合作的文化交流；是一種對話的實踐方法，藉由聆聽和討論少數意見和想法，以獲得更可接受的決策，並為有效執行決策提供更多支持。

（二十）走出舒適區的學習



舒適區（Comfort Zone）是許多人工作的地方，包含可輕鬆完成的能力，對這個區域中的人和事感覺很熟悉、很舒適，但是學到的東西很少，進步緩慢。在混沌區（Chaos Zone）會憂慮、恐懼或超出自身承受範圍，也無法取得進展。只有在學習區（Learning Zone）中學習，才能成長進步，並取得新發現，從而逐步擴展自己的舒適區。所以要走出舒適區，探索自我的能力，並避免冒險進入混沌區。

最後主講人總結其要點：政府要創造有利環境；採行策略漸進主義；學習並複製他人的成功範例（如：荷蘭水資源管理）；要成為 21 世紀公部門管理者：具有企業家精神、協調合作和反思能力。

貳、替代性爭端解決機制

(Alternative Dispute Resolution, ADR)

主講人：T. Gunaseelan

一、前言

主講人 T. Gunaseelan 於 1986 年從倫敦大學獲得法學學士(榮譽)學位後，於 1987 年獲得榮譽法律實踐證書(CLP)，於 1988 年獲得馬來西亞高級法院的推薦和高級律師資格。

在 1997 年 6 月成立 Gunaseelan & Associates 之前，他曾受聘於馬來西亞各種法律公司，參與聯邦法院，上訴法院等訴訟案件並在法律期刊上，對許多案例提出了評析。此外，他還參加了倫敦法院的民事審判和調解程序。

T. Gunaseelan 的主要業務領域包括銀行訴訟，公司法，商業法和仲裁，並與他人合著了一本名為“會計師為專家證人”的書。

2005 年，T. Gunaseelan 成為仲裁機構的成員，並在 2014 年成為亞洲國際仲裁中心(AIAC)特許仲裁機構的成員，得益使仲裁和調解規則現代化，引入建築合同的標準形式以及創建解決域名爭議方案等一系列成功的舉措，AIAC 已經發展成為一個多功能的替代性爭端解決的樞紐，並成為馬來西亞政府賦予其獨立性的國際組織。

主講人表示隨著行業進入爭端解決的新時代，替代性爭端解決機制(ADR)益發凸顯其重要性。故在演講中，首先就為什麼要有替代性爭端解決機制，什麼是替代性爭端解決機制及其特性、種類進行介紹，之後更就其中廣泛應用的仲裁之機制進行剖析，分析了仲裁的優、缺點，實務案例以及其所應受的法律規範。

二、內容摘要

(一) 為什麼要有替代性爭端解決機制

在爭議解決的領域，由於訴訟所覆蓋的爭議種類和範圍最廣，且有國家公權力直接保障，在很多情況下“訴訟”一詞會被認為等同於“爭議解決”，但其實際運行情況及效果和社會對訴訟機制的期望和要求差距甚大。

司法系統超負荷運轉影響審判品質。在社會權利意識不斷增強，國家有限的司法資源面對如此之多的訴訟案件顯得力不從心，法院超負荷運轉之下如何保證審判的品質，也成為一個必須面對的問題。

訴訟程式曠日持久且花費巨大。訴訟從起訴到判決執行往往曠日持久且花費巨大，訴訟當事人身心俱疲，遲到的正義已不一定是正義。同時，案件裁判結果的基本可預期是衡量司法公信力的重要標準之一。然而，裁判結果卻往往缺乏可預期性。

現行社會情況下，由於法官較少考慮法律之外的專業性以及道德、倫理、價值觀及糾紛背後複雜長遠的社會關係，僅僅將糾紛分解為簡單關係後逕直適用法律進行裁判，這導致部分裁判結果不符合社會情理，也未能幫助糾紛當事人恢復或維持原有的合作或正常關係。

(二) 什麼是替代性爭端解決機制

替代性爭端解決方式 (Alternative dispute resolution, 簡稱 ADR) 是稱讓有爭議的雙方在不用進行訴訟的情形下，達到共識的爭議解決程序。替代性爭端解決方式是一集合名詞，其中包括許多使雙方可以結束爭議的方式，可以有第三者的協助，也可以只由爭議雙方進行。

替代爭議解決方式又稱選擇性的爭議解決方式，是非訴

訟的選擇性爭議解決方式的概括性的統稱。替代性爭議解決方式（ADR）是指可以被法律程式接受的，通過協定而非強制性的有約束力的裁定解決爭議的任何方法。主要包括：和解、斡旋、調停、仲裁、小型審理、簡易陪審團審判等等。替代爭議解決方式（ADR）是對訴訟和仲裁的輔助手段，是社會自我完善機制的具體表現，目前已成為民、商事解決爭議方式體系中的重要形式。替代爭議解決方式具有非正式性、非強制性、廣泛性、靈活性的特點。

替代爭議解決方式（ADR）是一種可以廣泛地適用於解決爭議的方式，不僅協助當事人能迅速地解決紛爭，減省訴訟花費的時間與費用，並可減少法官審判案件的負荷，而能集中心力於須審判的案件上，進而提升裁判品質，達到妥適審判的目的。

（三）替代性爭端解決機制的特性

1. 程序上非正式性。
2. 在爭議解決基準上的非法律化。
3. 從爭議解決主體角度，替代性爭端解決具有非職業化特徵。
4. 從替代性爭端解決運營的角度，具有民間化或多樣化的特徵。
5. 從爭端解決者與當事人之間的關係，爭端解決機制的構造是較為平等的。
6. 爭端解決的過程和結果是互利而具平和性的。

（四）替代性爭端解決機制的種類

替代性爭端解決機制，在各國有相當的種類可以運用，以下僅舉其經常運用的機制，加以介紹：

1. 斡旋 (Conciliation) :

當事人合意將爭議委請第三人擔任斡旋人，由其為雙方傳送訊息，提出各自的觀點與爭議，確認共同解決爭議的方式。斡旋通常是非結構化的，適合在某些情況下，特別是在合同關係中更多地使用斡旋條款，來處理機構成員間的爭端。

2. 調解 (Mediation) :

調解是一個具彈性的程序，爭議當事人透過委請第三人擔任調解人，由其居間在保密情況下進行，依據一定的社會規範積極協助涉及爭議的各方協商，達致協議，亦即，以說服、溝通、協調等方法作為促成解決爭議的方式。相較於仲裁機制，調解的規範性較低而較具有彈性。

3. 仲裁 (Arbitration) :

仲裁是當事人合意選擇的替代性爭議解決方式的一種，仲裁是指爭議當事人選擇並授權非司法機構或個人對其提交的爭議作出具有約束力的裁判。仲裁人與調解人最大的不同在於其可以替當事人作決定，因此，仲裁有詳細且較為嚴格的程序，仲裁人也有較高的資格要求。作為訴訟的一種替代方式，仲裁在爭議解決領域發揮著重要作用。相比於訴訟，其往往具有更強的中立性、靈活性和高效性。因此，其在商事領域尤其受到當事人的青睞。

仲裁判斷與法庭判決的地位相當，原則上可以強制執行。換言之，仲裁是具約束力的解決爭議方法，相等於在法庭進行訴訟，而不同於其他各種無約束力，例如是斡旋、調解解決的解決爭議方法。馬來西亞的仲裁現在是受 2005 年仲裁法（以前是 1952 年仲裁法）的規範；而加入《紐約公

約》超過 147 個締約國是承認外國仲裁判斷與該仲裁判斷的執行的。同時，大多數國家現在也使用聯合國國際貿易法委員會（UNCITRAL）國際仲裁模範法，來作為仲裁的依據。

（五）仲裁制度的優點

仲裁制度之所以漸為國際商務案例所採行，乃因仲裁具有下列優點：

1. 自願性：當事人對仲裁時間、地點及適用之準據法等均可出於自願性來決定，同時，亦可自主地選任仲裁人來擔任仲裁判斷的工作。
2. 專業性：可選任具有專業知識或特殊技能的人士擔任或參與仲裁。
3. 迅速性：原則上仲裁是需於一定期限內作成判斷書；而法院訴訟之審理期限，雖然也會有辦案期限的原則性規定，但由於有訴訟上各種審級的緣故，往往必須經歷多個審級，才能獲致確定判決，確定較之仲裁程序通常是冗長很多的。
4. 秘密性：法院通常是採公開的審判程序，但仲裁程序原則是採不公開的處理方式，對於具有營業秘密、業務機密或有隱私需要之案件而言，具有極佳的適用性。
5. 和諧性：因仲裁處所及時間可自行約定，降低了當事人間的對立性，故較無訴訟法庭衝突性與針鋒相對之氣氛。
6. 經濟性：提付仲裁固然需要繳納之仲裁費，但在標的金額越大的情形下，相較於法院民事訴訟裁判費是越節省。
7. 有效性：仲裁判斷原則上依法律規定，於當事人間會具有形式與實質之確定力。

8. 非主權性：當涉及外國當事人時，仲裁由於是當事人授權第三人就其間之爭議做成公正公平之判斷，故不涉及國家主權之行使，也不需考量該外國與我國是否具外交關係或互相承認法院判決之雙邊協定。

(六) 仲裁制度的缺點

仲裁制度固然基於其便利及經濟上之優點，而廣為目前商務案件採用為爭議解決之優先方式，但仲裁制度也非全無缺點，通常質疑仲裁裁決的理由包括：

1. 不遵守自然正義規則，而使得仲裁結果欠缺安定性與客觀的公正性。
2. 不符合公平和良知的一般原則，採用折衷解決而非真正地尋求公平的仲裁結果。
3. 仲裁員的不當行為：即使沒有道德敗壞的問題，但仲裁人可能存有代理人意識而導致偏見。
4. 仲裁人是否受過足夠的培訓，是否擁有足夠的專業知識及技能擔當仲裁的職責。
5. 當事人真的享有當事人自治嗎？真正是自願的嗎？目前部分案件仍是必須適用法定仲裁程序的。
6. 仲裁制度以犧牲透明度為代價來促進其適用，但也衍生出仲裁詐欺的可能性。
7. 仲裁判斷使用了含糊不清和不確定的語意作成裁決，造成仲裁結果的執行成為困難等等。

(七) 仲裁制度的監督

在馬來西亞，仲裁是受到公眾監督的。不久前，一名仲裁員因腐敗而被控訴出庭；一名律師則因在法院提出與CIPPA和聯邦法院訴訟有關的問題，而被判處30天監禁。還有案件因被指控違反信託關係，在法庭上受到控訴而正在

法院審理之中。

因此，仲裁制度雖係依照當事人之意願進行，惟仍須遵守仲裁法中所要求之程序及基本法理，故制度上設有「撤銷仲裁判斷之訴」機制，來作為仲裁具重大瑕疵時的救濟方式。當事人得聲請法院撤銷仲裁判斷之事由，除「仲裁判斷違反本國之公共秩序者」外，其餘諸如仲裁協議之當事人不適格、仲裁協議無效、仲裁人之選定或仲裁程序之進行未經合法通知或有其他原因致使當事人未獲陳述之機會、仲裁判斷逾越仲裁協議之範圍、仲裁庭之組成或仲裁程序抵觸仲裁協議或仲裁法，及爭議事件不具仲裁容許性等，均可成為有關仲裁判斷程序中之重大瑕疵，而為仲裁當事人據以提起「撤銷仲裁判斷之訴」之事由。

不過，由於仲裁係人民依法律之規定，本於契約自由原則，以當事人合意選擇依訴訟外之途徑處理爭議之制度，兼有程序法與實體法之雙重效力，具有私法紛爭自主解決之特性。因此，法院受理撤銷仲裁判斷之訴時，僅係就仲裁法中列出之上開重大撤銷事由進行審查。其規定之目的，在於避免司法機關動輒對仲裁判斷之實質問題為全面之審理，俾在發揮迅速處理爭議的功能下，維護仲裁制度之自主原則。亦即，司法體系尊重仲裁人作出之仲裁判斷之實體內容，不會就仲裁判斷內容及理由之妥適程度進行審查，而這樣的審查方式，不僅肯認仲裁制度，也尊重了仲裁制度之自主性。

參、情感卓越：發現自我與他人

(Emotional Excellence: Discovering Self and Others)

主講人：Wilson Cheah

一、前言

講者 Wilson Cheah 先生現為下龍食品聯合股份有限公司 (Halong Canfood Joint Stock Company) 等公司的董事會成員，不僅在情感卓越 (Emotional Excellence)、領導力、溝通技巧等專業領域著力甚深，更具有豐富的企業界經歷：除了曾在本國與外國各大銀行擔任重要領導職務，是建立越南兩家銀行的關鍵人物之一外，亦曾被當地一家歷史悠久的公司任命為執行長。他以自己在領導力、管理、公司財務等領域的豐富知識為基礎，進一步提升相關領域專業技能，並在越南舉辦了金融教育研討會和訓練營 (Value Investment bootcamps)，許多人亦極為借重他對溝通、銷售以及團隊的建立之技巧；基於各項貢獻，Wilson Cheah 先生更榮獲了政府所授予的「Bang Khen」獎項。

二、內容摘要

本場演講中，Wilson Cheah 先生闡述了情緒管理與掌握的重要性，並佐以豐富的例子，使在座的聽眾得以了解不同類型的個體與不同特性，並進一步體會：唯有透過自我覺察與了解他人，彼此之間才能建立更完善的關係，進而共同完成團隊目標，以下簡述本次演講內容：

(一)「EQ (Emotional Intelligence Quotient, 情緒智力商數，以下簡稱)」的重要性

Wilson Cheah 先生首先點出了「IQ (intelligence quotient, 智力商數，以下簡稱智商)」與「EQ (Emotional

Intelligence Quotient，情緒智力商數，以下簡稱)」的差異：智商的算式為「心智年齡 (Mental age)」除以「實際年齡 (Chronological Age)」乘以 100——主要係以認知層面為基礎，而情緒智商則否。情緒智商是「自身能力 INTRAPERSONAL SKILLS」(即自我覺察 SELF AWARENESS) 與「人際能力 INTERPERSONAL SKILLS」(即建立與他人的關係 RELATING WITH OTHERS) 的總和，在 2018 年就業前景報告 (The Future of Jobs Report 2018) 則指出了，在未來所需的技能中，情緒智商重要性將水漲船高。

為了使與會者體會情緒智商的重要性，Wilson Cheah 先生播放了「我在政府部門的日子」(Just Follow Law，由新加坡梁智強導演所導) 的片段：一位新上任的女主管，因見不慣部門的鬆散作為，大刀闊斧的實施改革，使得整個部門充滿了劍拔弩張的氣氛，而最後，各式各樣針鋒相對，終究回到了她身上，造成了自己的傷害。Wilson Cheah 先生透過這段輕鬆的影片播放，以及引導與會者分享，點出了低情緒智商、不在乎他人作法將會導致不良的後果。而為了了解自我與他人，透過學習人格類型，不啻為一個具有系統性的好方法。

(二) 五種人格類型

透過人格測驗與數據分析，Wilson Cheah 先生闡述了五種基本的人格類型、特徵、喜好，以及相互搭配所會產生的類型 (如表一)。五種基本人格類型基本特性如下 (詳細特徵與喜好如表二)：

1. 富創造力的想像者 (O, Creative Imaginator)：

基本特性有：有想像力的 (Imaginative)、好奇的 (Curious)、喜愛新奇 (Enjoys novelty)、與眾不同的

(Different)、易感無聊的 (Easily bored)、可能較易衝動 (May be Impulsive)。

2. 中立的專家 (N, Neutral Expert) :

基本特性有：冷靜 (Calm)、友好 (Nice)、好的聆聽者 (Good listener)、好相處 (Easygoing)、可能願意為他人犧牲 (May be willing to sacrifice for others)、關心他人 (Concern for others)、可能缺乏自信 (May lack confidence)

3. 分析型思想家 (A, Analytical Thinker)

基本特性有：小心 (Careful)、謹慎 (Cautious)、精確 (Accurate)、喜歡無誤的做事情 (Likes to do things correctly)、易擔憂 (Worry easily)、可能不太容易表達情緒 (May find it hard to express emotions)。

4. 交際家 (R, Relational Interactor)

基本特性有：友好而善於交際的 (Friendly and Friendly)、積極的 (Optimistic)、愉快而享受人生的 (Fun, life of the party)、有趣的人 (Exciting person)、愛說話的 (Talkative)、易焦躁 (Easily restless)。

5. 果斷決策者 (D, David the Decisive Decision Maker)

基本特性有：迅速 (Fast)、果斷 (Decisive)、結果取向 (Result-oriented)、自信 (Confident)、無耐心的 (Impatient)、會發現他人做事慢速 (Finds others slow)。

表一：26種人格概況 (26 Personality Profiles)

1. Creative Imaginator (Openness - O)	16. Creative Error Buster (N & A & O)
--	--

- | | |
|--|--|
| 2. Neutral Expert
(Neutral - N) | 17. Creative Exhorter
(R & D & O) |
| 3. Analytical Thinker
(Analytical - A) | 18. Creative Encourager
(N & R & O) |
| 4. Relational Interactor
(Relational - R) | 19. Innovator
(A & D & O) |
| 5. Decisive Decision
Maker(Decisive - D) | 20. Creative Accomplisher
(N & D & O) |
| 6. Error Buster (N & A) | 21. Creative Assessor
(A & R & O) |
| 7. Exhorter (R & D) | 22. Amiable Adaptor
(N & A & R) |
| 8. Helpful Encourager (N
& R) | 23. Resourceful Strategist
(N & A & D) |
| 9. Implementer (A & D) | |
| 10. Accomplisher (N & D) | |
| 11. Assessor
(A & R) | 24. Persuasive Decision
Maker (N & R & D) |
| 12. Creative Expert
(N & O) | 25. Energetic Strategist
(A & R & D) |
| 13. Creative Thinker
(A & O) | 26. Versatile
(N, A, R, D) |
| 14. Creative Relater
(R & O) | |
| 15. Creative Decision Maker
(D & O) | |

表二：各種人格類型偏好

Profile	Tend to like ...	Tend to dislike ...	Motivated by...
O	<ul style="list-style-type: none"> • Creativity • Unusual events <p>New challenges</p>	Routine	Imagination; novel (new) situations
N	<ul style="list-style-type: none"> • Calm • Stability <p>Clearly defined roles</p>	Unplanned changes	<ul style="list-style-type: none"> • Acceptance; loyalty; security
A	<ul style="list-style-type: none"> • Precision • High standards <p>Caution</p>	Risks	Accuracy; internal mental benchmarks
R	<ul style="list-style-type: none"> • Fun • Reach out to others <p>Opportunities to inspire others</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Routine which they perceive as boring activities 	<ul style="list-style-type: none"> • Recognition • approval Fun
D	<ul style="list-style-type: none"> • Freedom <p>Challenges & competitions</p> <p>Leadership roles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • To be second in anything 	<ul style="list-style-type: none"> • Challenges • Goals achievements

(三) 人格類型實際案例

為使與會者更加了解前開五種人格類型特性，Wilson Cheah 先生事先徵求了自願者填寫人格測驗，使有意參與的出席者得以透過測驗結果，先行了解自己人格類型，並知道自己的性格偏好與優缺點，而後在現場透過情境模擬、請與會人員分享的方式，使得各種人格特性更為鮮明；例如由 Wilson Cheah 先生扮演一個表示錢包不見的陌生人，隨機詢問兩位不同性格與會者的反應，其中，偏向「中立的專家(N)」性格的人，願意付出極大善意去幫助他人，而偏向「分析型思想家(A)」性格者，第一個反應卻是先詢問這個陌生人為何會丟失錢包。因此，在人際關係中，若不了解人格類型不同的個體將會產生不同的行為模式，例如一個偏向果斷決策者(D)性格者的丈夫與偏向中立的專家(N)性格的妻子，兩者做決定的方式便有可能不同，若是只以自身想法出發，而用表面的反應做判斷，不同性格的人極有可能產生摩擦，因此，透過互相理解與耐心對待，完善的人際關係才有可能實現。

最後，Wilson Cheah 先生以自身的例子闡述：一個有著低情緒智商的、不在乎他人、只在乎自身利益的個體，將導致眾人遠去，而感到孤獨；直到自身產生轉變，學習情緒智商的相關內涵，透過自我覺察並了解他人，使得眾人願意親近，才真正成為了一個好的領導者。

肆、環境永續發展實例

(Sustainability Practices in the Environment)

主講人：John Phillips

一、前言

John Phillips 是一位在社區參與及政府、公司與社群專案管理中，相當具有專業經驗的領導者，也是一位極為了解並關注全球目前存在許多迫切、棘手且緊急的公共問題，甚具實務公眾案例經驗，且協助許多遙遠偏遠地區民眾面對當下亟須解決之問題，極具愛心並致力培養及發展全人類永續生存的社會企業家，在國際上甚具知名度，同時也是一位獲得多項國際頭銜及獎項的知名教育家。

近年來，全球氣候暖化導致環境產生急遽的變化，已經使許多人意識到這是全人類必須認真面對並儘速設法改善克服的嚴重問題。本演講主要在於對全球提出嚴正呼籲，對於全球各國家地區所面臨極為嚴峻的諸多問題，全人類必須立即採取行動，快速有效地面對與改善，以免環境惡化狀況積重難返，危及全人類之永續生存與發展。

二、內容摘要

目前全世界所面臨且亟須處理的議題相當多且複雜，茲就其中代表項目簡要說明如下：

1. **塑膠製品**：由於石化工業的發達，塑膠製品使用氾濫已產生嚴重環保問題，並對生物圈造成無法彌補的危害。以瓶裝水飲料為例，最近在澳洲更有企業推出以塑膠罐裝填新鮮空氣來販售的議題，全世界各國及聯合國皆已注意到此問題的嚴重性。希望藉由此次會議簡報機會，與諸位分享觀念並藉以拋磚引玉，也期望能有更多社

群、企業團體共同參與、訂定計畫並設立目標，尋找研發新環保替代產品，以減少塑膠製品對環境的破壞與衝擊。

2. **溫室氣體**：早在 150 多年前的 1860 年代，即有溫室氣體對於氣候變遷影響的相關研究。這些劃時代發展事件對整體環境的影響，當時已被各國有識之士所警覺並預見。1938 年時，二氧化碳的排放對地球溫室效應的影響，再度被人們所質疑擔憂。在 1963 年時，研究全球暖化的專家們已經提出警告，暖化所造成的海平面上升，將全面性對地球陸地沿海地區造成洪水災害，且氣溫升高將有極大的機率導致南極冰帽的崩潰瓦解。依現有的數據推算，南極洲的淡水冰層，若全部因氣溫升高而溶解，地球海平面將升高約 58 公尺，屆時將會對地球造成一場巨大的災難。證據顯示大型氣候變遷所造成的乾旱洪水及糧食危機，地球暖化效應已經變成政治上的主流議題，而由主要工業國簽署的京都協議書生效後，全球排碳第一的美國仍然不願配合執行。2008 年時，氣候科學家明確地認知到，即使現在立即全面停止溫室氣體的排放，未來千禧年中，全球暖化的趨勢也不會立即停止，足見問題的嚴重程度。研究發現，氣候暖化使得目前於全世界發生的全球熱浪、乾旱、洪水及強降雨等極端氣候的現象變得更為惡化。預估到 22 世紀時，地球上人口數約將達到 100 億人，人類將需要比現在還要多 50% 的淡水及食物需求，屆時人類面臨生存環境與資源不足的問題將更為嚴峻。
3. **品質教育**：在聯合國的協助之下，全球義務教育的推行獲得了巨大的進展。開發中國家人口的識字比率也大幅

度增加。在西元 2030 年前希望所有的男孩與女孩都可以接受小學與中學的義務教育，此目標也希望可以提供人人都負擔得起的職業教育，同時消除性別與財富不均等，以達到普遍可及並具有品質的高等教育。

4. **乾淨水源與公共衛生：**目前地球水資源的匱乏已經影響經超過 40% 全球人口。世界上有越來越多國家正面臨著日益嚴峻的缺水壓力，而日益增加的乾旱與沙漠化問題，使得缺水問題雪上加霜。在 2050 年以前，預測全球 4 分之 1 的人口將面臨水資源缺乏的問題。因此，積極保護並落實恢復與水資源相關的生態系統是非常重要的。然而，為確保此項問題獲得解決，必須先改善目前約 8 億人口的基礎環境，並增進約可提供 20 億人安全與負擔得起的飲用水設施，這是一個人類所面臨極為嚴峻的議題。
5. **乾淨能源：**隨著全球人口的成長，人類對於乾淨便宜的能源需求也日益增加，而經濟上對石化燃料的依賴，益增對地球氣候造成激烈的改變程度。因此，有關太陽能、風能及熱能的調查研究、改進每單位能源的生產效率，並保證每人皆有穩定之能源可使用，對於全人類居住環境的維持穩定是非常重要的。
6. **工業創新與公共建設：**對一個國家或經濟實體而言，公共建設與創新投資是經濟成長與發展極為重要的驅動力。全世界目前約有一半以上的人口居住在城市裏，因此大眾運輸與再生能源變得極為重要。另外有關技術方面的進展，除了可以提供新的工作機會之外，並可以提升能源效率，促進永續產業的發展。故投資科學研究與創新，對地球的永續發展都是非常重要的方式。

7. **永續城市社區**：目前地球上約有一半以上人口居住在城市裡。據估計在 2050 年以前，全球約有 65 億的人口居住在市區裡，若要能永續發展，人類將對建造與管理市區空間進行重大轉變。要讓城市永續意味著需要開創更多生涯與商業機會、提供安全且負擔得起的居住環境，並建立具有彈性可迅速恢復的社區與經濟環境。因此，市民對大眾運輸、綠色公共空間，以及改善市區規劃與管理的投資要求是極為重要的。
8. **消費生產**：要達到經濟成長與永續發展的目標，全人更需以緊急的方式減少生態足跡，亦即更積極改變人類生產貨物與消費資源的方式來達成。此外，對於開創更有效的生產供應鏈，也屬於本項目標極為重要的一環。另有關數據的有效運用，有助於達到食物安全的目標，亦可朝資源有效運用的經濟目標邁進。
9. **採取行動**：目前在地球上，沒有任何一個國家或地區不受到激烈氣候變遷所產生的影響。全世界溫氣體的排放已經遠比 1990 年時所排放的量更超過 50%，全球暖化已經對於我們所居住地球上的天氣系統，產生極為長遠的改變。如果我們再不採取有效的行動並有所作為，這個趨勢恐將對地球氣候造不可逆轉的深遠影響。這項目標的達成是非常緊迫的，而且必須是具有雄心全體一起共同努力的集體行動。
10. **夥伴關係**：以上這些目標，唯有在全球都積極參與合作之下才得以實現，且仍有許多地區性衝突與天然災害造成的人道危機需要更多的財務資源與各方的協助。本目標主要的目的在於促進全球各區協同合作，全力支持國家計畫來完成各項目標，並協助各經濟體提升國際貿

易，協助開發中國家在普遍性運作原則環境中，以公平、開放的貿易系統增加出口提升經濟。若能達成此目標，則全世界所有國家及經濟實體都將受益。

伍、人工智慧在人才評鑑的運用：一些概念性想法 (Talent Assessment through Artificial Intelligence: Some Conceptual Ideas)

主講人：Irving Huang

一、前言

主講人 Dr. Irving Huang 是淡江大學公共行政學系副教授及前系主任，亞洲國際培訓總會 (ARTDO, International) 副會長，中華民國訓練協會秘書長，中國行政學會理事及人才評鑑與發展協會成員；曾任台北市政府市政顧問，並曾在國家文官學院 (NACS) 及公務人力發展學院 (CSDI) 等政府培訓機構，指導培訓公務人員。

主講人於 2007 年在美國喬治亞大學 (UGA) 公共暨國際行政學院擔任傅爾布萊特 (Fulbright) 訪問學人，致力於促進培訓組織之間的國際交流、機構訪問和國際合作。為了在人力資源發展領域搭起國際交流橋樑，積極參與 ARTDO 相關活動。2012 年獲頒 ARTDO 人力資源發展及管理獎。有關評鑑中心 (AC) 的研究：1985 年的碩士論文—美國高階文官制度 (SES) 的職能，1998 年的博士論文—評鑑中心的建構效度。

主講人表示隨著時代及社會變遷，2009 年前大家玩放風箏，2019 年則是遙控空拍機；1996 年小孩一天到晚要出去玩，現在是整天待在家裡玩遊戲機不肯出門。在科技日新月異之下，人工智慧 (AI) 應用越來越普遍，且除了自駕車等在科技方面的發展，也逐步應用於政治科學、管理，甚至公共行政 (PA) 方面。主講人先介紹評鑑中心 (AC) 的源起、組成要素、運作、演進、成功關鍵及相關問題，最後就人工

智慧在評鑑中心的應用上，嘗試提出解決評鑑中心評鑑員不夠客觀等問題的初步構想。相關研究是與佛羅里達國際大學 Dr. Jeffrey Fan 共同提出。

二、內容摘要

(一) 評鑑中心 (Assessment Center, AC) 的目的

- 用於評估候選人是否具備所需的個人特質。
- 用於預測未來的工作表現。
- 用於察看是否適合組織文化。

(二) 評鑑中心的源起：管理進展研究 (MPS)

在企業界，評鑑中心法首先由美國電話電報公司 (AT&T) 公司在 1956 年運用於「管理進展研究」(Management Progress Study, MPS)，創始者為道格拉斯·布雷博士 (Dr. Douglas W. Bray)。該研究對 422 位參與者進行長期縱向實證研究，藉以預測管理者未來績效表現，具有高預測效度。其中經評鑑預測可能成為中階管理者，後來有 85% 實際晉升；經評鑑預測不會成為中階管理者，後來有 93% 實際並未晉升，遂引起各方廣泛重視，及開始採用作為人才遴選、晉升或訓練發展應用之工具。

1. AT&T 的目標：

- 基礎的縱向長期性研究。
- 大型組織中管理者的生活和職業如何發展？
- 使用結果來告知管理層的遴選和發展計畫。

2. MPS 預測指標：

- 認知及人際關係能力。
- 升遷/企圖心的需要。
- 領導動機。

- 低安全需求。
- 高自尊心。
- 決策制定。
- 個人影響。
- 現實的期望。
- 口語溝通技巧。
- 抗壓力。

3.MPS 演練活動

- 模擬：籃中演練、經營競賽、團體討論。
- 其他演練：認知測驗、人格問卷、投射測驗、傳記量表、短文。

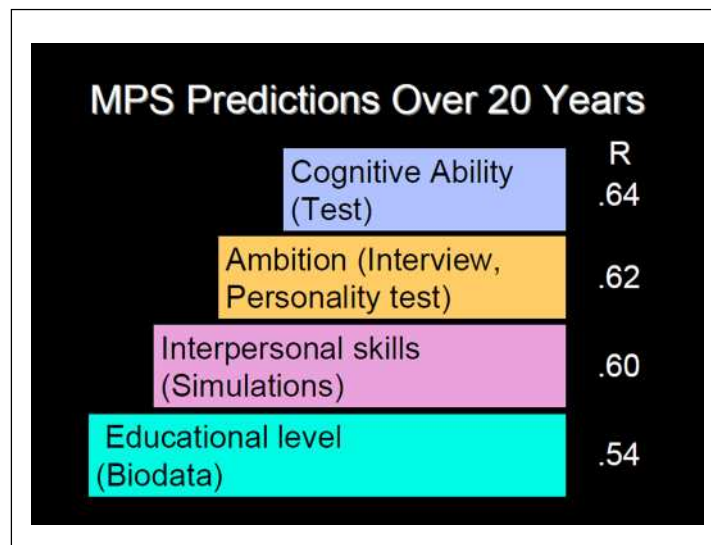
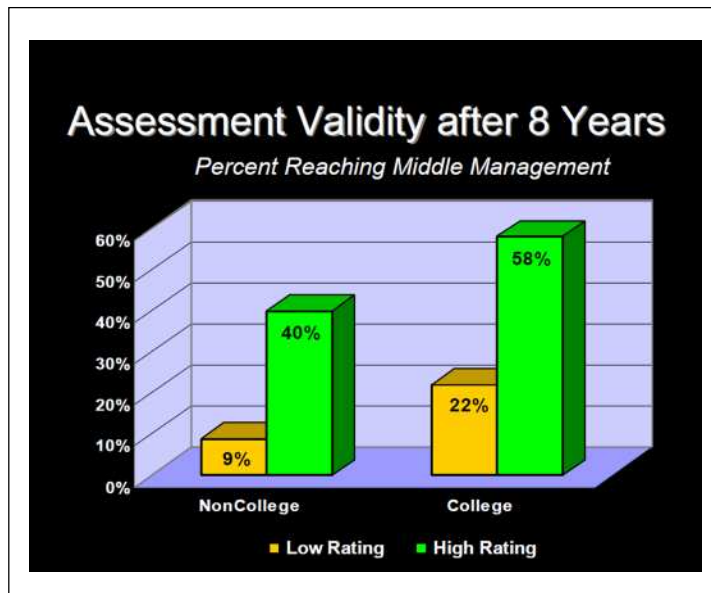
4.MPS 樣本及研究設計

MPS 的 422 位參與者中，274 位是大學畢業（當初以管理者進用），148 位是高中畢業（當初非以管理者進用，後晉升為管理者）。此研究長達 20 年，在一開始及第 8 年與第 20 年進行評鑑。

Management Progress Study Sample		Management Progress Study Design	
274	College graduates ▪ Hired into management	Year 0	Assessment
148	High school graduates ▪ Promoted into management	Years 1-7	Annual interviews, Questionnaires
422	TOTAL	Year 8	Assessment
		Years 10-13	3-Year Interviews, Questionnaires
		Year 20	Assessment
		Year 25	Interview, Questionnaire

第 8 年的評鑑效度顯示，在高評分中，大學生有 58% 成為中階管理者，非大學生則有 40%；在低評分中，大學生有 22% 成為中階管理者，非大學生則有 9%。在 20 年後的預測顯示，認知能力（測驗）、企圖心（面談、人格測驗）、人際

關係技巧（模擬）、教育程度（簡歷表）等的相關係數分別為.64、.62、.60及.54。可見，MPS具有長期的預測效度。



（三）評鑑中心（AC）的組成要素、運作及常見用途

1.AC 組成要素

- 職能。
- 演練（情境模擬）。
- 評鑑員（1名評鑑員觀察2名候選人）。
- 候選人（受測者）。
- 策劃者（按照流程）。

2.AC 如何運作

- 行為的標準化評估。
- 以多元輸入為基礎。
- 訓練有素的觀察員和技術。
- 透過特別開發的模擬評鑑，對行為進行判斷。
- 經由評鑑員們在會議中討論或經由統計整合過程，進行判斷評分。

3.AC 常見用途

(1) 遴選及晉升

- 主管和經理。
- 自我管理的團隊成員。
- 業務員。

(2) 診斷

- 培訓與發展需求。
- 人員配置。

(3) 發展

- 經由模擬提高技能。

(四) 評鑑中心 (AC)、診斷中心 (DC) 發展中心 (DAC)

	評鑑中心 (Assessment center)	診斷中心 (Diagnostic center)	發展中心 (Developmental AC)
目標	長期預測	確定需求	行為改變
標的職務	未來的工作	目前或下一個工作	目前或下一個工作
評鑑的構面 或職能	一般心智能力， 個性	特定技能	可發展的能力
模擬演練	一般挑戰	特定工作	特定工作
其他方法	測驗，問卷	360 度回饋	
回饋	極少	廣泛的	即時

(五) 典型評鑑中心 (AC) 運作

1. 基本流程

- (1) 候選人參加一系列實際工作情況的模擬演練。
- (2) 受過訓練的評鑑員仔細觀察並記錄受測者的行為，每個評鑑員至少觀察每個參與者 1 次。
- (3) 評鑑員個別撰寫評估報告，記錄對每個參與者表現的觀察。
- (4) 評鑑員經由中心策劃者主導的共識討論過程來整合資料，並由策劃者記錄評分和決策。
- (5) 每個參與者都從策劃者或評鑑員之一收到客觀的績效資訊。

2. 評鑑中心日記

- 9.30 與其他候選人會面、喝咖啡
- 10.00 團體討論
- 10.30 事實發現演練
- 11.30 面談
- 12.00 才能測驗
- 12.30 午餐
- 13.30 個案研究演練
- 14.30 個案研究簡報
- 14.45 團體演練
- 16.45 高級管理人員的公司簡報
- 17.15 離開

(六) ORCES 評分模型--評鑑員任務

- (1) **Observe:** 觀察模擬演練中參與者的行為。
- (2) **Record:** 在準備好的表格上記錄觀察到的行為。

- (3) **Classify**:將觀察到的行為分類至適當的構面。
- (4) **Evaluate**:根據行為證據評估（評分）構面。
- (5) **Share**:在共識會議分享評分和行為證據。

（七）典型評鑑標準（職能或構面）

- 團隊合作。
- 領導能力。
- 人際關係技能-溝通、網絡。
- 問題解決能力。
- 抗壓力。
- 因應不確定性的能力。
- 看得更長遠的能力

聘僱者在所有演練中尋找受測者具有某些技能和特質的證據。遴選者（評鑑員）常會以5到6個標準對受測者進行衡量，但通常是上述標準的混合。此外，在過程中還可查看受測者的自信、獨創性、吸收速度、幽默感、平衡感、工作方式及貢獻價值等。遴選者的標準視工作需求而定。這些標準列在評分表中，依受測者表現評分。每次演練後，部分或全部遴選者都會進行評分，所有分數相加後，所有遴選者依評分情形進行討論，並做最後決定。

（八）評鑑的演練活動及成功關鍵

1.演練活動

團體：

- 小組討論/主持小組討論。
- 個案研究/經營競賽/戶外演練。
- 與員工的非正式討論。

個人：

- 人格和能力測驗。
- 公文籃演練/書面演練。
- 口頭簡報。
- 深度訪談。

2.公文籃演練 (In-tray Exercises)

- 是一種能力評量方式，例如：組織能力、計劃能力、溝通能力，問題解決能力，以客戶為中心。
- 依據日常可能出現的典型問題進行演練。
- 公文籃 (In-tray) 中可能包括傳真、會議紀錄、電子郵件及信件等。
- 受測者需確定任務優先順序、採取行動並說明原因。

綜言之，公文籃演練是指應試者面對成堆的報告、備忘錄、電話摘要、信件及其他與工作相關的資料，分辨其處理的優先順序並採取逐項的適當行動，評鑑者則對這些行動加以評估。

3.團體討論

- 給一個討論主題-可能是公司、行業、時事、最近的新聞頭條或大學生活等。
- 通常給一段時間，例如 30 分鐘。
- 由 2 個或更多工作人員觀察。

4.個案研究

- 在個人部分，有 15 分鐘的時間研究範例問題，這可能是公司經理面臨的問題。允許做筆記。
- 在小組部分，須討論問題並得出結論，而這些結論要一致，且不能經由投票決定。允許 45 分鐘的討論時間。

5.評鑑員—成功的關鍵

- 評鑑員的培訓。
- 重新認證。
- 評鑑員的問題：偏見、不熟悉、不可靠。

評鑑員是評鑑中心的成功關鍵，因為一個優質評鑑的有效執行，有賴評鑑員熟悉評鑑中心的運作原則以及客觀證據的尋求能力，且需要具備正直、客觀等人格特質。因而評鑑中心法均將評鑑員的培訓及專業認證視為重要課題，惟即使如此，評鑑員仍存有偏見、客觀性不足及不被信賴等問題。

(九) 評鑑革命--機器人面試官 **Tengai** (簡報連結影片的內容)

瑞典在 2019 年推出全球首個專為招聘設計的機器人 Tengai，旨在消除面試官於面試過程的潛意識偏見。Tengai 造型是人的頭部，如果把她放在桌上，正好與求職者視線平行。Tengai 內建顯示螢幕，可切換成不同的形象，並透過鏡頭和麥克風與求職者互動。顯示螢幕會根據說話內容同步對應嘴型，可辨識 30 多種語言。

Tengai 與求職者是基於人工智慧 (Artificial Intelligence, AI) 系統驅動，讓 Tengai 模仿人類微妙的臉部表情，分析求職者行為，適當給予回應。但 Tengai 不會跟應聘者閒聊，會以更固定的順序提出問題，無論面對什麼對象都保持相同語調，被認為這可為求職者創造更公平客觀的面試環境。

不過，Tengai 暫時還沒有決定錄取誰的權力，在面試結束後，Tengai 會把面試者的回答轉為文字，以供招聘方參考，再確定哪些人進入下一輪面試。經過更多測試後，Tengai 將會投入實際應用。雖然目前只在初步嘗試階段，未來最終目的是讓 Tengai 完全取代真人，可自主判斷哪些人被錄取。

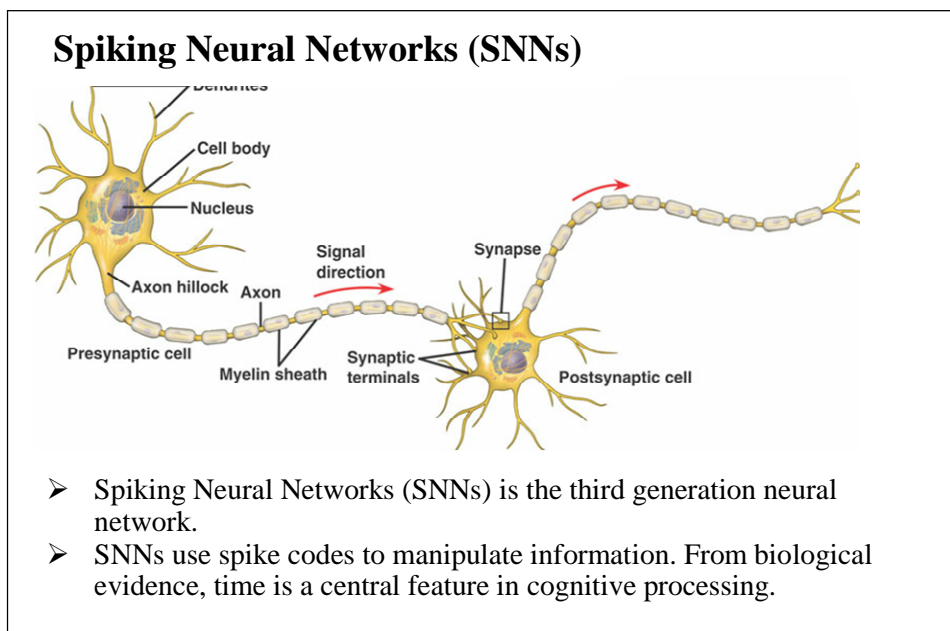
(十) 人工智慧運用於評鑑中心的概念

有關人工智慧 (AI) 在評鑑中心 (AC) 的運用，基本概念來自模擬人腦的運作。

1. 脈衝神經網絡 (Spiking Neural Networks, SNNs)

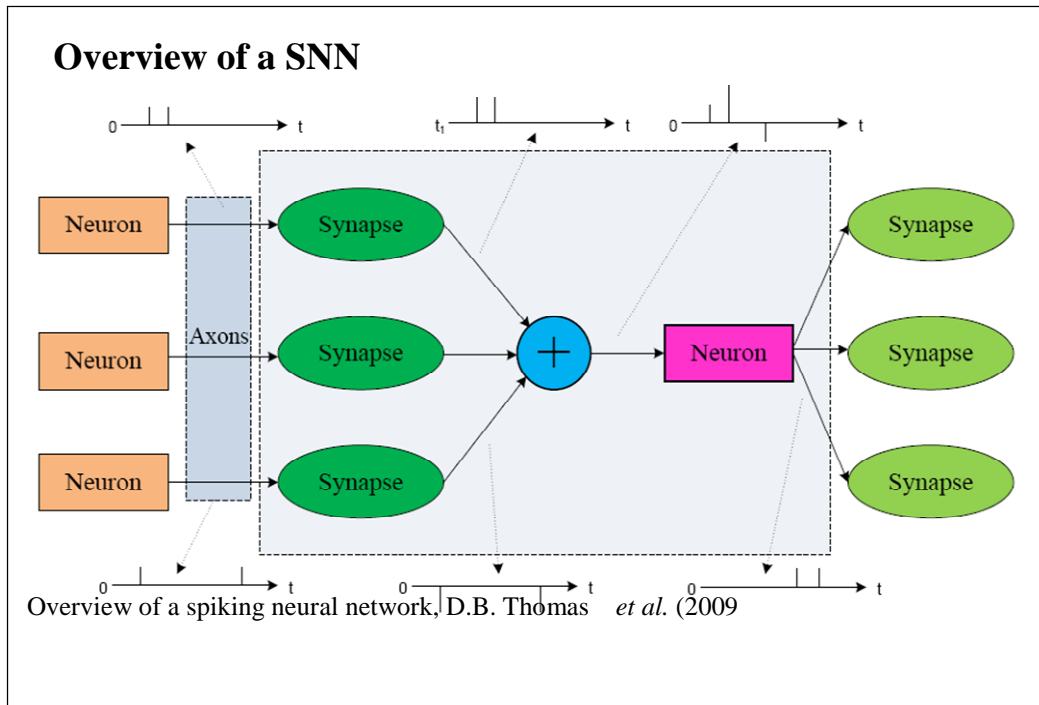
脈衝神經網絡 (SNN) 屬於第三代神經網路模型，通過脈衝 (Spikes) 序列進行信息傳輸，實現了更高階的生物神經模擬水平。除了神經元和突觸狀態之外，SNN 還將時間概念納入了其操作之中。

典型的神經元可以分為三個功能不同的部分，分別稱為樹突 (Dendrite) (接收信號)，體細胞 (Soma) (細胞體) 和軸突 (Axon) (發送信號)。突觸 (Synapse) 將軸突連接到樹突上。



下圖中提供 SNN 抽象的概述。左側顯示了一組神經元，每個神經元都有一個電輸出，偶爾會產生電壓脈衝或脈衝串列。每個神經元都有一組突觸 (輸入)，這些突觸通過軸突 (導線) 連接到其他神經元的輸出。每個突觸都有一個權重，用於測量輸入的脈衝串列。然後將形成突觸的脈衝串列

加起來，以提供神經元整個的丘腦（視丘）輸入。最後，神經元結合丘腦輸入及其當前狀態，以決定如何修改其狀態以及產生哪種脈衝串列。



2.SNN 研究問題

模擬脈衝神經網絡（SNN）需要耗費大量計算力。解決隨機問題的直接方法是使用蒙特卡羅方法（Monte Carlo, MC）（統計類比方法）進行模擬。但是為了獲得 0.1% 的準確度，需要進行一百萬次採樣，無疑是不切實際的，所以需要開發快速的非 MC 隨機分析方法。

3.人工智慧--特徵擷取的識別

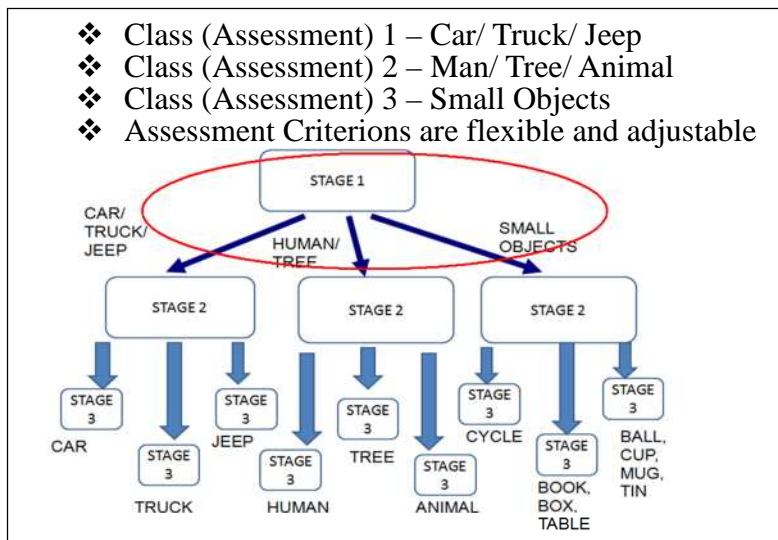
物件屬性很重要，用來描述和識別相關物件，例如：尺寸比例、長度和寬度、對比、相關性、能量、同質性等的大小及統計。特徵的選擇可用於人力資源評鑑，而人工智慧（AI）可以透過模擬人腦的行為來開發特徵擷取。

4.組合神經網絡（Combinational Neural Network, CNN）

(1) CNN 第一階段分類 (Stage 1 Classification)

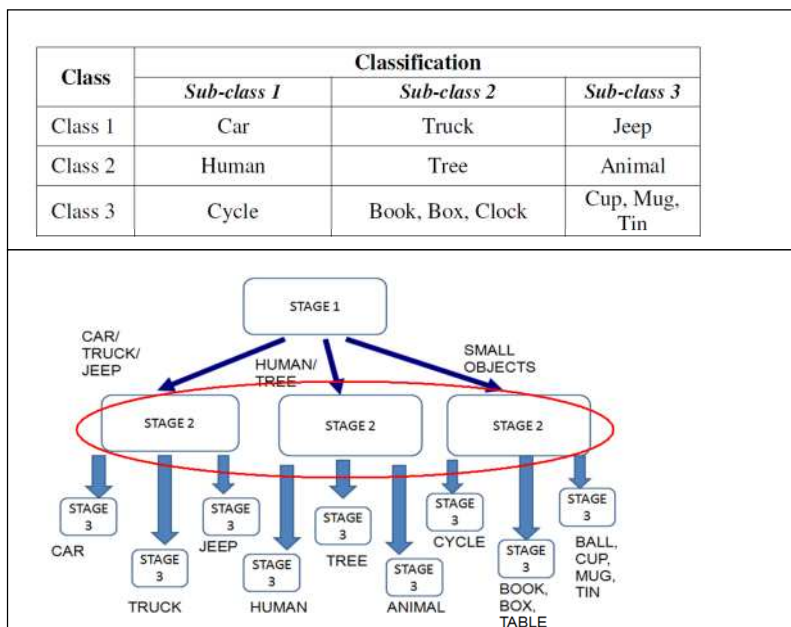
在圖中，以 3 個評鑑為例，進行分類的第一階段。評鑑標準靈活且可調整。可以依據應用調整更多的評鑑標準。

- 類別 (評鑑) 1 - 汽車/卡車/吉普車
- 類別 (評鑑) 2 - 人/樹/動物
- 類別 (評鑑) 3 - 小物件

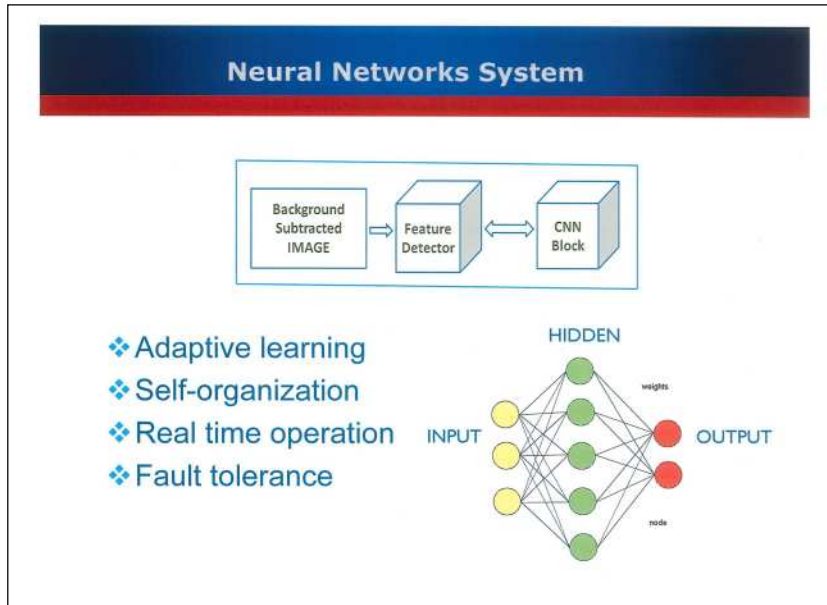


(2) CNN 第二階段分類 (Stage 2 Classification)

一旦獲得第一階段分類，就可以開發第二階段作為子分類。在圖中，用 3 個子類作為例子。



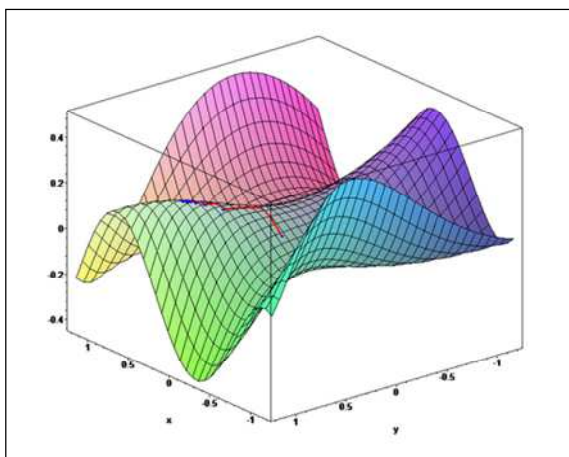
(3) 神經網絡系統 (Neural Network System)



神經網絡系統可進行自適應學習，是一種自我組織，即時操作，並具容錯力。

系統訓練過程是一種自適應學習過程。針對已知的輸入和輸出配對的訓練設定，作為計算隱藏層中權重的「黃金法則」。

(4) 組合神經網絡系統架構 (Combinational Neural Network Architecture)



- 數據流。
- 網絡拓撲（網路布局）。

- 反向傳播：需要訓練設定（輸入/輸出配對）、從較小的隨機權重開始、錯誤用於調整權重（監督學習）、錯誤情況下梯度下降。

由於沒有權重的先驗知識，因此從較小的隨機權重開始，每個傳遞的百分比相同。在每次訓練中，隨著梯度的良好分布，誤差會越來越小。

5.反向傳播網絡（Back Propagation Networks）

（1）反向傳播

反向傳播是「誤差反向傳播」的簡稱，是一種與最優化方法（如梯度下降法）結合使用的，用來訓練人工神經網絡的常見方法。

（2）反向傳播學習（Back Propagation – Learning）

學習流程：

- 隨機分配權重（0-1 之間）。
- 從訓練數據呈現輸入，傳遞到輸出。
- 計算輸出，根據差量規則（delta rule）調整權重，反向傳遞誤差。權重將被拉近，以便網絡學習並給予所需的輸出。
- 一直重複，直至沒有誤差或有足夠輪（epochs）完成時停止。
- 系統可以隨時使用新的訓練設定重新計算權重。

綜言之，即進行前饋（Feedforward）操作，將模型的輸出與所需的輸出進行比較，計算錯誤，再向後運行前饋操作（反向傳播），以將錯誤分散到每個權重，更新權重，持續上述動作，直至有一個好的模型。

由此可知，訓練數據越多，系統將變得越準確。因此，迫切需要一套評鑑數據作為訓練設定。

（十一）人工智慧運用於評鑑中心的研究過程與小結

主講人表示典型評鑑中心法作業繁雜，需進行多項演練活動，例如團體討論、個案研究等，評鑑員在當中需要進行各種觀察、紀錄、行為分類、討論及評分。評鑑員雖是評鑑中心法的成功關鍵要素，同時也常是失敗的主因，因而嘗試提出人工智慧運用於評鑑中心的初步構想，希望藉由電腦的輔助來解決評鑑員客觀性不足等問題。以下為研究流程：

- 使用無領導團體討論（Leaderless Group Discussion , LGD）的現有視頻。
- 將參與者所說的話都翻譯成文字。
- 將參與者所說的內容歸類為「職能」。
- 以評鑑員的評分為標準，為新模型的每個職能分配權重。
- 輸入更多視頻（更多樣本）以改善模型。

主講人最後提出，機器人真的值得完全信賴嗎？主講人表示由機器人直接做遴選等的最後決定，仍有其危險性及相關問題，因而目前還是適合扮演輔助的角色，讓評鑑方法更加精進。

陸、技術、技術管理及永續紅利：機會與挑戰
(Technology, Technology Management & Sustainable Dividends: Possibilities & Challenges)

主講人：Chevaan Daniel

一、前言

Chevaan Daniel 目前任職於斯里蘭卡 CAPITAL MAHARAJA 集團的執行董事，他是一位傅爾布萊特 (Fulbright) 的學者，也是 Eisenhower Global 及 Asia 21 的 Fellow。他是一位全球知名的人道主義者與優秀的演說家，時常在地區或國際性的論壇上，針對目前許多為人所關切的議題發表演說，並獲得許多的頭銜與獎項。本分組討論由其主講的議題為有關未來技術管理的機會與挑戰。

二、內容摘要

Daniel 在討論會中對於未來永續發展的管理，提出有關於個人的幾點箴言，茲列舉摘要如後：

(一) 虛懷若谷，汲取新知

管理者在知識的獲取上應該採取虛心開放的態度，積極攝取各領域的知識，尤其是新知的獲取非常重要。所謂溫故知新，面對目前瞬息萬變與知識爆炸的時代，掌握知識及資訊，就相當於掌握了致勝的先機，這無論對個人或是團體組織而言是至為關鍵重要的。

領導人或管理人對於知識的獲取應該是能深化而非只是表面的轉移，且應依據社會文化環境，提供適當管道宣導，並提出具有誘因的獎勵或催化措施與機制，才能上行下效，風行草偃。在求知的態度方面，誠如 Steve Jobs 所言，

應抱持著「Stay hungry, Stay foolish.」的正向積極觀念。

（二）自動自律，道德至上

在今日人工智慧大數據的時代的來臨，除了能掌握關鍵技術及數據以外，人才乃是成功的最關鍵因素。用對的人做對的事特為重要，尤其是在沒有人監督與指導的情況下，相關人員還是能夠自動自律，在對的時候做對的事，才能有成功的機會。因此，除了個人的能力之外，須賴於人員專業的素質及崇高的道德情操才可能達成。有一件事絕對不會有意外的，那就是成功是不斷重複以對的方式做對的事情。

（三）優質管理，充分溝通

任何一件事的成就，絕非一朝一夕或一蹴可幾。從世界上許多案例可以知道，所謂的專家，都是經過不斷地練習並修正後才可達成。同樣的道理，根據統計經驗，一件事情或技術，只要能不斷重複練習 30 次以上，就可以發揮或形成某種程度的影響及效果。技術性的事務一般較為單純，不是 0 就是 1，不是對就是錯，而且技術是冷冰冰無情的，所有的驗證或合法性檢查，都可以靠前次的案例結果來建立或推斷。因為這項特性，所以技術管理是相對單純的。但是人類就非常複雜，各種內在及外在的情況與條件，對每個人的作用程度殊異。管理方式對人產生的反應與回饋非常不同，良好的管理模式對於人類所發揮的影響程度與範圍，是非常廣泛且深遠的。

在可考度方面，無論是個人或團體，都須形塑並培養具有整體可靠性的特質。對於一個良好的團體而言，團隊中人與人之間的訊息傳輸必須獲得保證，沒有障礙，沒有誤導扭曲，也就是必須創造一個沒有阻礙充分地溝通的環境。除此之外，外部客戶及內部成員的滿意度也非常重要，正確良好

的訊息傳達成為非常關鍵的角色。對客戶而言，產品或服務的滿意度，有非常大的一部分取決於對客戶的支援服務程度。對內部組織的團隊成員而言，管理者或領導者應該讓所有成員知道，其背後有強而有力的後盾支持著，這將會是一個團體組織是否具有強大穩定性的重要力量。因此，一個穩定優良的團隊，除了領導管理人須才德兼具之外，其組成人員的素質高低對於團體組織的成敗具有關鍵性的作用。也就是說，團隊成員整體的平均素質越高，其永續發展的潛力是無可限量的。

（四）務實精進，勇於承擔

一個團體若要達到永續發展的目標，領導者在管理方面所面對幾個挑戰問題，非常值得我們深思。

1.合理資源

評估此團體所需最適人員的多寡，其數量到底是多少才算是最合理的？完成任務需要何種資源？投入人力數量與資源多寡？這些都是管理者必須認真面對，並設法妥適協助解決的問題。

2.優質文化

是管理者有責任型塑優質文化與傳統，也就是在團隊裡的成員，每個人都能自動自律地完成任務，在沒有監督之下各司其職，獨立朝團體的共同目標努力。在這方面，挑對的人做對的任務特為重要，因此管理者必須要有識人的能力與愛才惜才包容的雅量。然這點對於許多管理者而言，除了本身須具有的才識、德行與能力之外，挑對的人做對的事，並正確地做成評估成效，的確是一項極為不易的挑戰。

3.務實省思

對一般管理者而言，皆希望能以更少的人力完成更多的

工作。然而，團體組織裡的成員，皆存在一些成員能力與效能差異的現象。管理者應仔細地觀察與省思，何以會造成此種現象？這種人獨特之處在哪裡？另外一個值得省思的是環境問題，無論是外在實體或內在環境氛圍，團體組織成員是在甚麼樣的環境或事態之下工作或休息，這些情況與高效率工作者有何不同之處？

柒、應用情緒幸福感

(Applied Emotional well-being)

主講人：Paul Jambunathan

一、前言

主講人 Paul Jambunathan 先生現為馬來西亞莫納什大學 (Monash University Malaysia) 醫學與健康科學學院的高級講師 (Senior Lecturer, 相當於副教授) 以及信標國際專家中心 (Beacon International Specialist Centre) 的臨床心理學家。

Paul Jambunathan 先生主要深耕於正向心理學 (Positive Psychology) 和情緒智力 (Emotional Intelligence) 等專業領域。他在英國、澳大利亞和馬來西亞等地擁有 35 年以上的應用心理學 (applied psychology) 經驗，曾處理過各式各樣的情緒及行為問題，此外，Paul Jambunathan 先生亦是馬來西亞精神衛生的先驅者，積極推動藉由增強個人與群體的能力以預防精神及情緒問題。也因此，在過去的 22 年中，他主持了各種心理學節目，並經常在國家報紙上接受採訪。

二、內容摘要

在本次演講中，Paul Jambunathan 先生引用了許多理論，並以深入淺出的方式，帶領聽者一窺正向心理學的堂奧，並提出各種方法與任務，以期讓聽者可藉由各該蹊徑達到身心健康的目標，進一步追求「幸福感」，以下簡述本次演講內容：

(一) 心理健康之定義

為使聽者先具備基本了解，Paul Jambunathan 先生首先從名詞定義的角度切入，解釋了心理的健康應是正向而積極

的、並應站在預防的觀點來面對心理疾病：

1.健康的定義：

- (1) 世界衛生組織（World Health Organization，縮寫為WHO；以下簡稱世衛組織）對於健康的定義：健康不僅僅是沒有疾病和衰弱而已，乃是一種在身體、心理、社會上的完滿狀態；而且是對社會與經濟有所貢獻的能力。
- (2) 因此，「健康」的概念在世衛組織的定義中包含了生理（bio）心理（psycho）社會（social），不僅廣泛又積極，並為健康豎立了「正向積極」的標準（positive health）。

2.心理衛生的定義

- (1) 衛生：維持健康的科學或藝術、提倡並維持健康的科學、有助於維持健康的狀態或做法。
- (2) 預防：發展健康的情緒、態度與行為；關心情緒問題與心理疾病的預防；維持、倡導、提升心智的健康狀態。
- (3) 莫斯比（Mosby，美國學術出版社）對心理衛生的定義：一門關於「發展心理與情緒的健康習慣、態度與行為，以及預防心理疾病」的學科。

（二）外在挑戰、人際關係與內在情緒

Paul Jambunathan 先生以一張圖示闡述了「外在事件（external events）」透過「認知過程（cognitive processes）」將會影響個體的「行為反應（behavioral reactions）」，而個體會再透過「行為反應」，藉由「情緒反應（emotional reactions）」與「生理反應（physiological reactions）」互相影響，而這樣交互作用是極為密切且頻繁的；但是，我們卻不夠了解「正

念」的重要性，亦不瞭解上開反應過程，導致我們的行為時常為外在事件所箝制。在這裡，Paul Jambunathan 先生穿插了一個有趣的實驗，請所有與會者拿起大會事先準備的氣球，並盡其所能的吹到最大，儘管已經吹到害怕氣球破掉，但當 Paul Jambunathan 先生仍不斷要求大家吹氣球時，大部分的人仍是繼續吹脹氣球——這就如同人生，當我們企圖停止之際，如果他人仍要求我們繼續努力，我們是否會聽從他人、直到吹破氣球呢？為了避免總是被他人左右，我們迫切的需要人生的 GPS。

而人生的 GPS 為何？Paul Jambunathan 先生並沒有馬上給聽眾答案，反而先從艾瑞克森（Eric H. Erickson）的心理社會發展論（psychosocial developmental theory）談起（表一）：在人生的不同階段中，每個階段都有不同的挑戰需要克服，例如，中年階段的挑戰是為年輕一代奉獻，諸如育兒、教養或其他具生產性的工作等等，假若能成功克服該挑戰，則將邁向精力充沛(生產)，若否，則將走向停滯頹廢。而在各階段的挑戰中，「完整的家庭互動」甚為重要，各次級系統的完整性，包含家庭結構、家庭功能、家庭生命循環等，均在在影響了我們是否能順利跨越各階段挑戰；此外，在成長過程中，我們是否學習到那些消失的、缺席的，例如衝突消解、幸福感、韌性等重要「課程」，亦對我們跨越挑戰扮演了舉足輕重的角色。

表一：艾瑞克森的心理社會論(Erickson's psychosocial theory)

The Eight stages of Psychosocial Developmental in Erickson's Theory		
Psychosocial Stage	Age	Challenge
Basic Trust vs.	Birth to	To develop a sense that the

Mistrust	1 year	world is safe, a “good place”
Autonomy vs. Shame and doubt	1 to 3 years	To realize that one is an independent person who can make decisions
Initiative vs. guilt	3 to 6 years	To develop the ability to try new things and to handle failure
Industry vs. inferiority	6 years to adolescence	To learn basic skills and to work with other
Identity vs. Identity confusion	Adolescence	To develop a lasting, integrated sense of self
Intimacy vs. isolation	Yung adulthood	To commit to another in a loving relationship
Generativity vs. Stagnation	Middle adulthood	To contribute to younger people, through child rearing, child care, or other productive work
Integrity vs. despair	Late life	To view one’s life as satisfactory and worth living

(三) 心盛 (flourishing)

Paul Jambunathan 先生藉由一張照片以及己身的經驗讓聽者反思：當我們在海底深處往上望時，看到石頭縫所透出的微弱陽光，很容易會感到絕望，猶如我們遇到困境時的沮喪想法；但如果往上游動，就如同我們面對困境去有所行動時，很容易就會發現，其實一切並非我們所想的那麼令人頹喪。接著，Paul Jambunathan 先生先提出 10 個簡單的問題讓聽者自省，包含：你快樂嗎？你生活中有熱情嗎？你能適應

社會嗎？你內在是否保持統一且平衡？生命發生波瀾時你是否能與之共存？你是否有所洞見？你有沒有跟什麼人有著信任關係？你有沒有荒謬感？你是否擁有一份令人滿意的工作？你知道該如何有效率地工作嗎？從中帶出了幸福感新理論，亦即「心盛 (flourishing)」；其內容包含以下幾點：

1. P：正向情緒：樂觀、快樂、對生命感到滿足
2. E：全心投入：以技能創造更多心流時刻(flow experience)
3. R：正向人際：可靠、有意義、提升生命的人際連結
4. M：生命意義：創造出目標、熱情、與自我實現
5. A：成就感：成就、被啟發的行動
6. V：活力：最佳的健康狀態(wellness)、強健的身體

除了心盛，Paul Jambunathan 先生更提供了內含 5 個生命任務、12 個子任務的身心健康的模式，以及打造韌性的 10 個方式讓與會者得以遵循：

1. 5 個生命任務：包含(1)心靈、(2)工作與休閒、(3)友情、(4)愛、(5)自我導引。
2. 12 個子任務：(1)價值感、(2)控制感、(3)現實信念、(4)情緒意識和應對、(5)解決問題的能力及創造力、(6)幽默感、(7)營養、(8)運動、(9)自我保健、(10)壓力管理(有效地與壓力共存)、(11)性別認同、(12)文化認同。
3. 打造韌性的 10 個方式：
 - (1) 與親近的家庭成員、朋友等保持良好關係。
 - (2) 避免將危機或壓力事件視為承擔不了的問題。
 - (3) 接受情況不會改變這件事實。
 - (4) 發展實際的目標並朝其前進。
 - (5) 逆境中果斷行動。

- (6) 尋找自我發掘(迷失)的機會。
- (7) 發展自信。
- (8) 維持長遠的洞察力，將壓力事件放在更宏觀的脈絡去思考。
- (9) 對人生保持希望，期待好事發生，心懷憧憬。
- (10) 照護心理與身體，規律運動，注重需求與感受。

透過前開各項途徑，Paul Jambunathan 先生希望能讓聽者能夠產生「壓力免疫」，並秉持著「韌性」，邁向充滿正念及幸福感的生活。

第三章 心得與建議

第 46 屆 ARTDO International 年會以「塑造永續未來 (Shaping a Sustainable Future)」議題為主軸，團員參與本次年會與來自世界各地學者、實務界高階主管、專業培訓人員，透過專題演講、分組研討會等活動共同研討與交流，於轉型治理、人才評鑑、領導方式及情緒管理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如下：

一、以庫伯勒-羅絲 (Kubler-Ross) 曲線，協助員工適應組織變革

目前我們正在進入所謂的第四次工業革命，從無所不在的行動網路到人工智慧 (AI)、大數據、區塊鏈、生物技術、醫療技術、擴增實境 (AR) 及虛擬實境 (VR) 等，各種新科技不斷演進、突破。新工業革命對政府的衝擊，將比以往更大，因為在這瞬變的新世界，創新的速度愈來愈快，新興組織及商業模式 (數位型組織) 也愈來愈多，亟需政府有更創新的思維、作法，並以迅速反映變化的法規、標準來因應。

如果想擁有一個更具創新性的組織，就必須改變組織文化，並對組織進行變革。庫伯勒-羅絲曲線認為人在面對哀傷或災難時會經歷否認、憤怒、討價還價、沮喪及接受等 5 個階段。同樣的，組織變革員工也會隨者時間經歷震驚、否認、挫折、沮喪、實驗、決斷、整合等階段。簡單而言，亦即員工剛接觸改變時，會感到震驚及想要否定或逃避；接著可能會憤怒或害怕，並拒絕改變，這時沒處理好的話，組織就會陷入混亂；之後則是轉折點，員工會由悲觀或抵制轉為積極和接受；而只有達到最後階段，員工重建其新的工作方式，組織才能真正受益。

組織領導者在此時應該減少改變的負面影響，並嘗試壓縮曲線，亦即縮短員工否認、抗拒或混亂階段所需的時間，增加溝通及提供必要協助，讓員工可更快適應及接受變革。

二、鼓勵員工學習，擴大學習的舒適區

一般人工作常常處於所謂的「舒適區」，亦即每天在熟悉的環境，做擅長的事情，甚至本身就是該領域的專家，對這個區域中的人和事感覺很舒適，察覺不到任何壓力，且沒有改變及成長的慾望，放鬆對自己的要求，忽視環境的變化，就像溫水煮青蛙一樣。在這區中員工往往進步緩慢，因此，組織要鼓勵員工跨出舒適區，進入「學習區」，接觸及學習未曾涉足的領域，挑戰自我。在學習區中學習，較能成長進步，久而久之，更可把學習區轉化為舒適區，進而擴大個人的舒適區，並帶動組織的進步。

因此，組織可以藉由鼓勵學習新事物或職務輪調，讓員工進入學習區學習。惟要注意不要一下子就讓員工越過學習區，進入會讓員工感到恐懼不已的「混沌區」，因為在此區域，員工壓力、能力超出負荷，疲憊不堪，學習也難有成效。

三、運用 70/20/10 學習法則，對員工加以培訓

員工要更具創造力以及不斷成長，需要透過培訓。在培訓過程中要思考：管理方式是否給予員工犯錯的空間並從中學習，以及是否給予員工足夠的信任並引導其工作成果。在培訓方式上，則建議參考戴爾電腦 (Dell) 創辦人麥可·戴爾 (Michael Dell) 提出的 70/20/10 學習法則，對員工進行培訓，以增進員工的學習成效。

70/20/10 學習法則指的是，70% 的時間，讓員工執行有挑戰性的任務，也就是透過工作經驗與歷練不斷學習，像是透過輪調或是負責專案；20% 的時間，透過主管、導師的指

導、輔導及回饋，讓員工提高自身能力，10%的時間，對員工進行正規的課堂培訓。

四、透過人格類型分析，使人員遷調適才適所

透過人格類型分析，人們可以更瞭解自己、掌握自己的人格特性、優劣，發揮自己的長處、彌補自我的不足，進一步追求更卓越自我。

此外，人格類型亦運用在職場上，作為機關用人的工具。透過人格類型測驗，機關可更加瞭解內部同仁的特點、職業適應性、潛質等，進一步調整更適合個人的工作，亦即所謂「適才適所」。「適才適所」、「找對人、放對位置」等人才管理的概念，一向是一個組織所亟需達成的目標；試想，如要求一個富創造力的想像者去做需要細心的幕僚工作，而非發揮他的特長讓他去從事需要創造力類型的業務，不啻要求花豹像驢子一般馱物，不僅無法發揮花豹精敏的獵物本領，必然也無法像驢子一樣準確的搬運貨物，因此，不少企業均會運用人格測驗工具，以作為內部管理或員工職涯發展的工具。

現行機關輪調雖受限於職系之限制，惟法規允許輪調範圍中，或可考慮引入人格測驗，作為職務輪調參考，以求發揮機關內同仁最佳能力；透過謹慎安排與規劃，不僅人盡其才，也得以發揮激勵的效用。

五、政府、企業與個人重視永續發展，積極參與全球行動

有關所謂的永續性(sustainability)，它對每個人的意義皆不一樣，究竟應該如何才能達到這些目標呢？首先政府必須制訂具有雄心的政策(policy)來達到永續性的目標。而所謂能量(capacity)主要是指對於政府所制訂政策的宣導傳達，並提供社區基礎建設來改善環境、改善教育及改善人類健康等目

標，要達成這些目標必須培養具領導力的人員來推動所制定的政策。因此，工商企業團體必須要盡到社會責任，對於其產品需進行垃圾回收再生，對於汙水等廢棄物須妥為處理，這些回收及垃圾處理的好處也可以回饋到企業本身。

一般而言，政府的影響力非常強大，但作成決策所需的時間較久，所以決策者必須充分掌握資訊，充分溝通，以獲得廣泛的支持。在執行方面，無論區域大小、人口及文化的差異及管轄與執行層面之考量，無論屬於區域性或廣泛性，都應確保有合適可行的配套措施後再執行。永續發展目標是全面性的工作，無論家庭社區或城市、工作或休閒，都需要全面地採取行動，鎖定目標，全體動員投入並身體力行，時時檢視結果，其成效將會是相當巨大且驚人的。

地球永續發展的議題內容多元廣泛，任務頗為艱鉅，其內容包羅萬象，舉凡清新的空氣、乾淨的水源、多元的能源、循環利用的經濟、生物多樣性、安全與充足的食物、垃圾自掩埋場的減量轉移、乾淨的河流與海洋等範疇，還有許多的領域需要大家共同參與並採取更積極的實際行動。因此，在政策方面列舉較為重要者，包括重複使用塑膠袋、制定販售使用飲料罐法規、垃圾稅捐制定、電子廢棄物處理、限制輕型塑膠袋使用、包裝使用可重複性材料、使用新技術與創意進行採購、食物及有機廢棄物資源再利用策略、再生能源及電池使用處理，以及塑膠袋包裝轉換成可自然分解的材料等。除了這些之外，還有更多議題必須加以正視且面對，包括垃圾減量也極為重要。

目前全世界有許多國家地區的人民皆已警醒，以積極實際的行動參加各種組織團體，日以繼夜地努力，共同為人類唯一賴以生存的環境努力奮鬥，還有許多企業與工商團體大

力支持與贊助，並肩負起社會責任，這些都是非常值得敬佩的。但我們不宜以此為滿足，應更加謹慎惕勵，全人類攜手合作，積極挽救急遽惡化的地球環境，為維護全人類賴以生存的美麗家園而奮鬥。

六、嘗試將人工智慧運用於評鑑中心不涉及直接判斷部分

評鑑中心（AC）的基本邏輯在於模擬及預測，亦即透過受測者在各種模擬演練活動中的表現為來預測其在目標職務的潛力及適任性。其運作是針對多種來源的行為所作的標準化評估，過程中須運用數名受過訓練的觀察者（評鑑員）及評鑑技巧。評鑑員根據受測者在模擬演練中的行為表現，加以判斷，並依事先設定的行為標準做出評量，最後由評鑑員在共識會議中加以整合，會議中每位評鑑員對觀察的行為提出解釋，再將每個人的評分加以彙整，完成評鑑結果。

相關研究顯示，評鑑中心與其他評鑑工具相較，具有高預測效度，因而歐美國家廣泛地將評鑑中心應用在高級主管的培訓與評鑑。但由於評鑑中心的測量項目較多，時間較長（通常 2 至 3 天），參與人員的數量也較多，造成建置成本及需求評鑑技術也較高。評鑑中心在台灣由中國鋼鐵公司於 1990 年首度引進甄選管理階層使用，成效卓越。但是在台灣尚未普遍推廣運用，除了上述原因外，對評鑑員主觀意識的質疑亦是原因之一。評鑑員雖經過嚴格培訓，但一般認為仍有主觀印象，且人有整體判斷的習慣，不一定會依據標準一項一項來加以判斷，另外評鑑員的專業背景以及將行為觀察轉換職能強度的標準為何，均可能讓評鑑結果有所偏差。

因而，為了讓評鑑中心更具公信力，引進人工智慧用在相關流程，在未來或許可以解決對年齡、性別、種族的偏見以及評鑑員不夠客觀的問題。但誠如主講人所言，目前尚不

適合完全仰賴機器人做最後的遴選等決定，畢竟所設計的機器人仍可能因技術發展侷限而無法完全取代真人，且倘若設計考量因素不夠周全，亦可能造成另類的偏頗。就如同 IBM 的 CEO 路易斯·郭士納（Louis V. Gerstner）所說：「電腦是實現我們夢想的宏偉工具，但是沒有機器能夠取代人的精神，同情心，愛心和理解力。」

隨著科技日新月異，面試機器人已逐步問世，人工智慧未來在遴選及評鑑的相關運用上，必將愈加廣泛。建議未來可視技術發展情況，適時將人工智慧初步運用於評鑑中心運作流程中需要分類、統計而不涉及直接判斷的部分，一方面可順應科技發展趨勢並讓評鑑更為客觀，一方面亦可節省時間成本。

七、科技時代領導管理的要領，應以人為本開放務實

組織團體內存在的問題繁多複雜，領導管理者應如何辨識並了解這些問題，提供成員一個正向透明、適才適性的良好內外環境，讓他們能安心、安全、如期如質地完成工作，並能在效能互異的組織成員中，尊重維持每個人的自尊，使其願意相互合作完成任務，且提供適當地培訓獎勵，以維持組織成員的能力與能量。

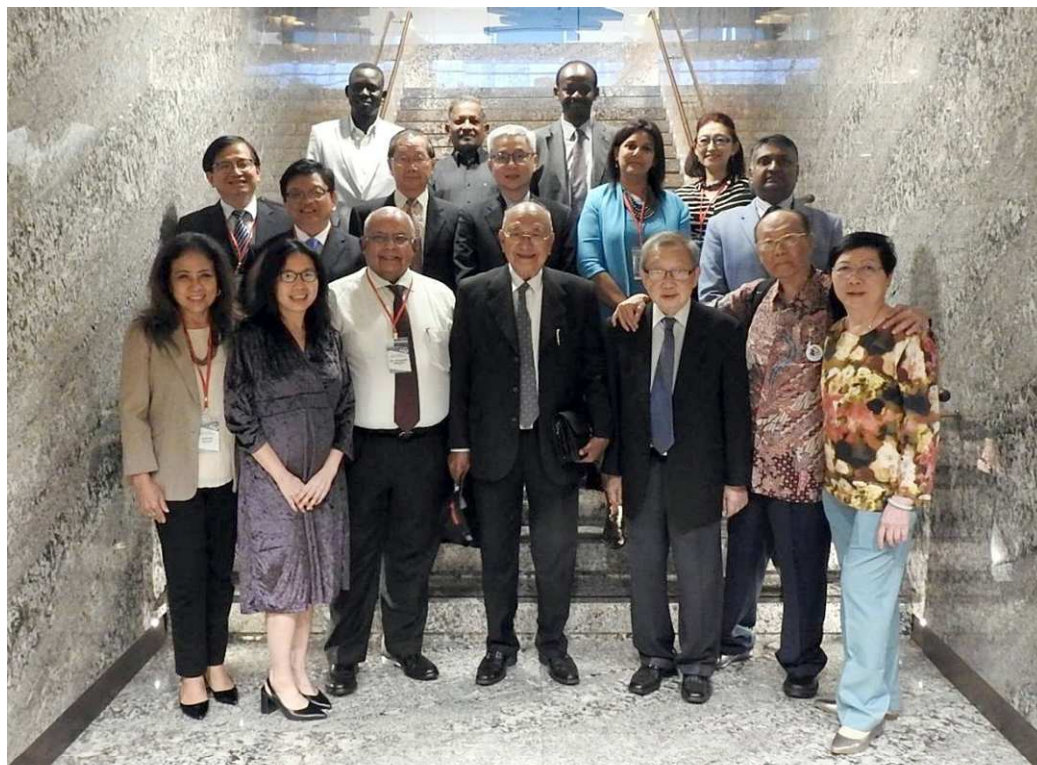
組織領導者除了須以身作則積極吸收新知之外，更應自動自律，要求己身具有更高道德情操。在管理方面，管理者須勇於面對問題，對組織成員開誠布公，對問題持開放態度並充分溝通，務實精進勇於承擔。在觀念方面，領導管理者須體認科技時代的來臨，組織成員才是最重要且珍貴的資產，無論是技術或管理面，面對挑戰的背後，相對地也蘊含著許多機會，這些都是非常值得深思的問題。

八、透過員工協助方案，提升機關人員幸福感

在現今急遽變動的社會中，公部門所面臨的壓力來自四面八方，公務人員因業務繁重、外在壓力而產生疾病、不堪負荷之情形亦時有耳聞；而當各項壓力超過個人所能承受範圍時，除了降低其工作表現、影響整體士氣，甚至可能對整個機關的運作與績效造成衝擊。

為因應各項壓力，個人可透過了解外在挑戰、人際關係與內在情緒之交互作用，經由各項途徑的自我學習與反思、提升「壓力免疫」；而為維持公務人員的心理健康，機關內對於「員工協助方案」(Employee Assistance Programs，簡稱EAPs)的推動與落實刻不容緩。對組織而言，人是最寶貴的資產，透過EAPs，落實人性關懷，使人員的心理健康趨向穩定，更可有效降低機關內的工作壓力成本；人員擁有高EQ，擁有較高的幸福感，才有可能產生良好績效，進一步提升組織競爭力，積極面臨各項外部危機與挑戰。

附錄 活動照片



圖一 第46屆 ARTDO International 會議理事會等成員



圖二 我國代表團成員於開幕式歡迎晚宴會場前合影



圖三 第 46 屆 ARTDO International 會議—斯里蘭卡可倫坡會場



圖四 專題演講主講人與現場與會者互動



圖五 頒獎給第 46 屆 ARTDO International 會議主持人及主講人



圖六 我國代表團成員於閉幕式歡送酒會與主講人 Eric de Graaf 合影