

公務出國報告
(出國類別：國際會議)

赴波蘭參加 IFTDO 第 40 屆年會 出國報告

出國人 服務機關：國家文官學院
姓名職稱：廖副院長世立
洪組長淑姿

出國地區：波蘭華沙
出國期間：100 年 5 月 6 日至 13 日
報告日期：100 年 8 月 8 日

目錄

壹、前言	1
一、IFTDO 組織簡介	1
二、第 40 屆 IFTDO 年會簡介	3
三、參與年會目的	4
貳、行程安排	6
參、會議內容摘要	9
一、從分析工具談績效改進 - 以組織地圖之應用為例	9
二、教練 - 讓企業生機勃勃的方法	14
肆、參訪波蘭國家行政學院重點摘要	21
一、參訪緣起	21
二、波蘭簡介	22
三、波蘭國家行政學院(KSAP)簡介	24
四、參訪過程	26
伍、心得與建議	28
一、有關推動國際交流業務方面	28
二、有關辦理大型國際研討會應注意事項	29
三、有關年會主題內容之啟發	30
附錄一年會暨參訪波蘭國家行政學院照片	32

壹、前言

一、IFTDO 組織簡介

國際培訓總會 (International Federation of Training and Development Organizations, 簡稱 IFTDO) 於 1972 年建立於瑞士，由全球 23 個人力訓練、發展組織於瑞士日內瓦集會協議後正式成立，中華民國訓練協會亦為其創始會員。目前，全世界有 150 多個組織、團體、企業機構及學術機構加入該會，其會員組織所屬會員總數達 50 多萬人，分布於 50 餘個國家。

依 IFTDO 組織章程，其任務在於確認、發展、移轉知識與科技，以加強人力績效、提高生產力，增進個人及組織成長並永續發展。該會於發展及維繫國際知識交流網絡不遺餘力，藉由此交流網絡，來確認、發展、轉換知識、技巧及技術，並透過彼此的知識交流，來提昇人力績效及生產力。

自 1972 年開始，該會即開始舉行每年一次的國際會議，且每年的國際會議均邀請到各國產、官學界人力資源領域的翹楚，來分享、交流及整合人資源領域中的理念及願景。由於該會在世界性人力資源發展方面的努力與貢獻，業於 1996 年獲聯合國正式納入國際性之非政府組織 (Non-Government Organization)。

IFTDO 組織由常務理事會實際負責推動會務，常務理事由理事互推 1 人為會長，並以秘書長 (Secretary General) 為幕僚長，由理事長提名，經理事會通過任命之。常務理事會下設網

站資訊、出版品、全球性議題、會員服務與開發、議事研討、組織發展與企劃、財務及行銷等部門分掌有關業務。

為增加國際知名度，IFTDO 在全球各地吸收更多的會員（均為團體會員），並於 2003 年達到 300 個會員之目標，現正積極推動各項業務，主要包括加速網站發展及會員連結、加強對會員活動、出版品及產品之宣導、出版年刊(係將 IFTDO 年度內各類刊物、出版品、研討會論文等之精選作品集結而成)、與會員組織合辦研討會並鼓勵會員舉辦區域性研討會、計劃發行「Who's Who」及「買家導引(Buyer's Guide)」等訓練發展出版品、加強公關及形象行銷並透過各種國際會議及研討會增加 IFTDO 之知名度、加強重要議題之研究，並出版具有影響力之研究報告、參與聯合國或國際勞工組織之相關計畫方案，以及協助會員在其國內推展人力資源發展之相關工作等事項。

凡致力提升人力績效之組織，均得申請加入 IFTDO 會員，其會員享有下列權利：

- 1、 參加 IFTDO 世界年會，參與人力資源發展重要議題之研討，並享有報名費折扣優待。
- 2、 使用「全球檔案室」(Globe Registry)資料庫，並列入該資料庫之資料中，該資料庫提供全球最新的人力資源發展專業團體、組織、企業等檔案資料，會員透過網路連結、免費刊登廣告及使用資料庫，可與世界各地人力資源發展組織連結，並提昇全球知名度。
- 3、 透過會員名冊及出版品，有效取得各種服務及產品之連繫

管道，並藉由彼此資訊、技術及策略交流，擴增專業領域及相關能力。

- 4、透過參加 IFTDO 的委員會、特別任務小組及專案計畫，進而參與領導世界上頗負盛名和影響力的人力資源訓練和發展專業組織。
- 5、定期「IFTDO NEWS」新聞季刊，提供會員人力資源發展最新的資訊。
- 6、可在自己的出版品中使用 IFTDO 的 LOGO 標幟，提升會員形象。

IFTDO 一年一度的世界年會(Annual World Conferences and Exhibitions)每年均在不同的國家舉行，吸引全球人力資源發展專家學者及專業組織代表齊聚一堂，研討最新趨勢及重大議題，乃該會之年度盛事。年會期間主要活動包括舉行國際會議、專題演講及研討，並有相關的展覽等，提供與會人員最新的資訊。此外，亦於大會期間召開理事會及改選下屆理事。

二、第 40 屆 IFTDO 年會簡介

第 40 屆國際培訓總會 (IFTDO) 年會於 5 月 8 日至 5 月 11 日在波蘭華沙的萬豪國際飯店 (Marriott Hotel) 舉行，本次大會主題為「跨越全球之人力資源：跨文化、跨領域、跨人際」(HR Across the Globe: Cross-cultural, Multi-disciplinary, Inter-personal)。會議除邀請學者專家進行專題演講，另有專題研討會、個案研究、小組討論及圓桌會議，大會邀請全球著名學者專家及實務界人士共襄盛舉，與會者多為政府及民間人力資源高階主管、政府代表及企業經理人員，為拓展國際化視

野及多元文化交流之重要場合。

本次年會共包含 9 大主軸，分別為：

- 1、 組織中人力資源工作者的角色與挑戰
- 2、 人資主管經驗交流
- 3、 如何成為被需要的員工
- 4、 員工對公司活動的態度
- 5、 多元化—組織的重要力量
- 6、 訓練新解
- 7、 計畫、招募、評鑑—致勝策略
- 8、 輔導、輔導、輔導……
- 9、 創新方法及國際標準。

每一主軸均安排系列專題演講、個案研討、大師觀點、圓桌論壇等多元方式，圍繞該子題進行探討，共計數百名人力資源和培訓專業人員與會，其中各項會議之主席及演講者人數即達 50 餘人，規模盛大。

三、參與年會目的

本學院為 IFTDO 的會員之一，且甫於去年改制成立，肩負建立培訓機構國際網絡之職責，以「成為全球培訓的交流中心」為目標，爰積極參與本次年會，以達成下列目的：

- 1、 瞭解及汲取全球人力資源管理發展新趨勢、觀念，並進而應用於本學院培訓相關實務。
- 2、 與國內、外人力資源發展機構進行知識及經驗交流，並

建立各機關間彼此合作夥伴關係。

- 3、 透過國際會議之參與，開拓國際視野，積極擴展我國國際能見度，並以傳承相關培訓理念、實務及技巧。
- 4、 與會期間規劃參訪波蘭國家行政學院，對於雙方公務人員培訓業務合作及公務人員交流互訪合作之可能性，做進一步之洽商。

貳、行程安排

此行係由中華民國訓練協會（以下簡稱訓協）組團赴波蘭華沙參加 IFTDO 第 40 屆年會，團長為公務人員保障暨培訓委員會李副主任委員嵩賢，團員包括訓協成員共 15 人，團員名單如下：

序號	姓名	服務機關及職稱
1	李嵩賢(團長)	公務人員保障暨培訓委員會政務副主任委員
2	洪豐玉	中華電信訓練所所長
3	李建國	民航局民航人員訓練所所長
4	胡正倫	臺北捷運公司訓練中心主任
5	賴銜仁	環保署環保人員訓練所組長
6	李玉村	臺灣電力股份有限公司處長
7	吳士良	臺灣中油股份有限公司煉製事業部人力發展組經理
8	孫進發	臺糖公司訓練中心副主任
9	廖世立	國家文官學院副院長
10	洪淑姿	國家文官學院組長
11	陳國輝	教育部人事處處長
12	李宜興	行政院人事行政局專門委員
13	邱文盛	高雄市政府公務人力發展中心副主任
14	林彥良	臺北市政府公務人員訓練處輔導員
15	王瑞華	臺北市政府公務人員訓練處約聘輔導員

國家文官學院派員參加本次行程，更重要的目的是拜會波蘭國家行政學院院長洽談雙方交流合作細節，爰商請外交部駐波蘭代表

處協助安排當地交通及陪同拜會，承劉代表宜民、吳秘書德信、趙秘書世絢、唐秘書天華及工讀生唐恩來等人縝密安排與熱情接待，使本次任務得以圓滿完成，特此謹申謝忱特此致謝。

本團於 5 月 6 日晚間 11 時 15 分，自臺北起飛，途中經法蘭克福轉機，遭逢法蘭克福機場 10 年來首次電腦大當機，機場作業大亂，所幸經過人工處理轉機手續，並未延誤行程，惟抵達波蘭華沙已是翌日中午 12 時 55 分。此行行程概要如下：

	日期	當地時間	出發地	目的地	內容
啟程	5/06 (星期五) 第 1 日	23:15 — 06:50+1 中華航空 CI 061	臺北	法蘭克 福	搭機前往波蘭華沙 (駐波蘭代表處吳組 長德信、趙秘書世 絢及唐秘書天華將 在機場接機)
	5/07 (星期六) 第 2 日	11:15 — 12:55 漢沙航空 LH 348	法蘭克 福	華沙	
波蘭	5/08 (星期日) 第 3 日		華沙		1. 10:00 團員至飯店 Lobby 集合，唐秘 書天華及工讀生唐 恩來全日陪同。 2. 16:30-20:00 參加大 會國際迎賓接待會 (正式服裝，含演 講、音樂會、晚 餐)。
	5/09 (星期一) 第 4 日				1. 7:00 起至 1 樓報 到，領起資料後， 全日參加 IFTDO 第 40 屆年會 2. 11:45-15:15 午餐 (1 樓) 3. 18:15-23:00 開幕晚 會(休閒服)

	5/10 (星期二) 第 5 日				1.11:00-12:30 參加 IFTDO 年度大會 2.12:00-15:00 午餐 (1 樓) 3.14:00 參訪波蘭國家行政學院(駐波蘭代表處安排車輛接送，吳組長德信及趙秘書世綸並陪同前往)
	5/11 (星期三) 第 6 日				整理資料
回程	5/12 (星期四) 第 7 天	07:45 — 09:50 波蘭航空 LO265	華沙	阿姆斯特丹	搭機返回臺北
	5/13 (星期五) 第 8 天	14:15 — 13:00 中華航空 CI 066	阿姆斯特丹	臺北	

參、會議內容摘要

一、從分析工具談績效改進 – 以組織地圖 (Organization Map) 之應用為例

在全球化與知識經濟的時代，無論政府或民間企業均亟欲提升組織的競爭力，以因應環境變化並產生優良績效，其中如何解決組織內部問題，不僅是邁向卓越的一項重要關卡，也是組織管理的重要課題。

組織最大的資產為人才，人才放置適當位置，方能獲得良好管理績效。管理大師彼得聖吉 (Peter Senge) 在第五項修煉之一書裡特別強調「系統思考」 (Systems Thinking) 的重要性。在現今複雜且變化快速的環境下，以整體宏觀的思維去解決問題，已成為刻不容緩的議題。在此場演講中，Carol Panza 提出「組織地圖」概念並加以解釋及定義，以建構獨有的組織地圖之整體性來解決問題及其相關應用。

(一) 何謂組織地圖

在波蘭華沙舉行的第 40 屆 IFTDO (International Federation of Training and Development Organizations) 國際年會上，有 3 大主軸：“跨文化 (Crosscultural)”、“跨專業 (Multidisciplinary)”、“人際關係 (Interpersonal)”。在全球化與地球村的趨勢下，主講人指出組織如何使不同種族、不同部門彼此溝通協調，是讓組織前進的不二法門，而「跨文化」、「跨專業」及「人際關係」正可應用組織地圖加以分析，整合多元人才，聯繫各個不同部門，達到以人為本的團隊合作。組織地圖是應用系統化的科學方法，它不

僅只是一張地圖，列出組織所有部門單位而已，它是獨一無二的，生動描述組織的代表圖。組織地圖建構完成後，必須分享給每個有關單位及相關人員；不同於單純的組織架構圖（Organization Chart），組織地圖是一張具有重要資訊的地圖，當員工績效不佳或新進員工之適應，甚或是管理階層擬將組織帶往更高層次發展時，都需要這張地圖的引導。

Carol Panza 是第一位提出「組織地圖」分析以改善員工績效的主講人，她是美國紐澤西州著名的企業顧問，專長於過程分析及組織績效改善。她主張透過眾人及相關主管面談的過程中，完成一張完整的組織地圖，再與高階管理階層一起制定組織績效策略，以總體面上決定管理方針，因組織全體之參與，組織地圖即可將績效改善成果達到最佳化與最大化。現今，組織地圖已廣泛地被全美財星 500 大企業所使用，組織地圖可改善組織內部的績效及塑造組織的系統性，使組織具備快速的危機處理能力及擁有絕佳的環境適應性，此種地圖分析方法已被證實可以有效的辨識問題，並以整體宏觀的概念解決問題。

以組織常見問題舉例，包括：如何使員工看見個人在組織中的價值？如何使員工適才適所，發揮最大的功效？執行績效改善之時，如何使主管與部屬全心全意，毫無保留地分享資訊？如何改變當初對績效改善不予支持員工態度？這些組織裡大大小小的問題，透過組織地圖此一分析工具，即能有效解決，應用得當時，甚至員工自己可在第一時間發現問題，藉著組織地圖找出問題的癥結，再根

據組織地圖的資訊，連絡相關人員，結合專業與團隊合作一起解決問題。

組織地圖是一種強而有力的分析工具，在開始規劃使用之前，使用者必須先找到以下問題的答案：

- 1、誰將使用這份地圖？目標市場（Target Market）為何？誰是高階管理階層、各處室單位主管及第一線員工？
- 2、製作組織地圖之目的為何？為改善績效？教育訓練？還是增加組織內部溝通？
- 3、如何評量應用組織地圖的成功性？
- 4、如何建構組織地圖並給予回饋（Feedback）？如何建立修正及更新組織地圖（Mapping）機制？

(二)如何建構組織地圖

組織地圖是藉著圖像表達，畫出各部門關係圖的一種組織分析工具，使員工了解自己與外、內部顧客（external customer/internal customer）的關係與連結。組織地圖建構完成後，可以使組織裡高層次的互動、組織功能及各部門運作的過程一覽無遺。

首先，在規劃地圖之前，需釐清定位三個要件：廠商/供應商（Supplier）、客戶市場（Customer Market），以及組織本身（Organization）。

茲以國家文官學院（以下簡稱文官學院）為例，簡易描繪文官學院之組織地圖如下：

文官學院之組織架構為隸屬於公務人員保障暨培訓委

員會，置有院長（由保訓會主任委員兼任）、副院長及主任秘書各一人，下設研究發展組、訓練發展組、交流合作組、評鑑發展中心、數位學習中心、秘書室、人事室、會計室及政風室等九個內部單位，文官學院之下則設有中區培訓中心，文官學院主要任務為辦理公務人員培訓事宜，其功能重點著重於高階公務人員的培訓、公務人員終身學習及國際交流等。

接著檢視文官學院之廠商/供應商（Supplier），如網路商（IT）、媒體製作公司、各大專院校教授/企業講師、企業顧問管理公司、相關學術單位及各政府部門，甚至內部各組室等皆可視為文官學院的廠商。而文官學院的客戶市場，則是全國公務人員。

然後以顧客導向（Customer Driven）的概念，由顧客（Client）開始畫出藍圖，順序為：顧客→組織→供應商。在草圖完成之後，須把注意力重新回到組織本身，探討組織內部顧客之關係網絡（Internal Customer-Supplier Network）。組織內部顧客分為職級顧客：由組織內部的職務和權利演變而來的顧客關係，以及職能顧客：由職能部門之間存在相互提供服務的關係，構成顧客關係。例如，會計室和秘書室的組織內部客戶（Internal Customer）為學院內各組室及中心等業務單位。最後再以食物鏈的衍生，分析組織內部每一個部門的雙向關係，考量部門功能（Function）與工作需求（Job Requirement），清楚呈現出組織之運作過程，簡易組織地圖即建構完成。

(三) 組織地圖的特點

綜合研討會上專家學者討論結果，組織地圖有下列 5 項特點：

- 1、由視覺語言構成：含有圖型，圖像或具有象徵意義的圖案。
- 2、具有跨組織之完整性與包容性。
- 3、具故事性以敘述整個組織之核心價值。
- 4、視為有機性（organic），可因時、因人、因地而制宜。
- 5、分層構圖清楚明瞭，箭頭指示簡單直接。

(四) 組織地圖之應用。

在研討會上，Carol Panza 女士分享許多成功案例，其中之一為美商科技公司 Telcordia。Telcordia 首先設定電腦支援客服部門（Computer Help Desk）為地圖使用主要對象（Target Market），主要任務目標為績效提升改善。組織地圖使 Telcordia 專注於本身的資訊部門（IT）運作模式，經由組織地圖，電腦支援客服部門瞭解到如何提供顧客個別與整體的服務，更促使研發部門（R&D）及工程部門（Engineering）改進與電腦支援客服部門之合作溝通。Telcordia 應用組織地圖的成果亮眼，電腦支援客服部門績效改善非常優異，因而獲得世界級認證（World Class），電腦支援客服部門員工服務品質評鑑結果為同業中最高分，電腦支援客服部門主管對外表示，組織地圖強化了他們與其他部門的關係連結，也成為部門針對潛在危機與發展創新的有效評量工具。

美國哥倫比亞大學商學院講師兼企業資深顧問 Ferdinand Fournies 在他二十年的組織分析顧問經驗中，指出 3 點影響員工績效表現的潛在因素：

- 1、 員工不知道為什麼要做這件工作；
- 2、 員工不知道該如何做這件工作；
- 3、 員工不知道自己該做什麼工作。

有些員工對手上工作毫不在乎，因為他們不知道為什麼該做這件事。組織地圖可以讓員工看到整個藍圖及全貌（Big Picture），並使員工覺得個人工作與組織息息相關。組織地圖讓員工看到他們將任務完成後對整個組織的貢獻，反之亦然，當員工犯錯時，同時也能明瞭將對組織造成傷害，促使員工更加謹慎行事。此外，為順利推動職務輪調與組織改造，組織地圖幫助所有員工，不論調任或資深的員工有所適從，快速地熟悉組織運作流程，甚至協助新進員工接手新工作時，及早適應新環境。

二、教練—讓企業生機勃勃的方法 Coaching – The Way of the Future for Dynamic Businesses

「當員工離開企業另謀高就時，他不是要離開公司，而是要離開他的主管！」主講人皇家曼哈頓教練學院創辦人兼院長 Gerard O'Donovan 開宗明義即點出高階主管對團隊成敗的影響力。蓋洛普公司曾連續 20 年訪問超過 100 萬名的員工，發現一項有趣的結果：一個新進的員工，當初加入這家公司時，可能是因為該公司的知名度及福利待遇足夠吸引人，然而，一旦踏入公司後，他待的時間長短以及工作時的生產力多寡，卻取

決於他和直屬上司間的關係。奇異公司前執行長傑克·威爾許曾說過：「無論領導人有多少策略與創意，但最終的任務是要『致勝』，所以應該扮演 Coaching（教練）的角色，而不是 Manager（管理者）的角色」，因此，教練對組織的效益已不容忽視。

當公司因員工的表現優異，將其拔擢成主管後，有許多人面對未來的生涯，無法勝任組織的要求，這也就是所謂的彼得原理，所以初任主管者，必需接受教練工作輔導，來改善個人的適應力及專業表現。本篇演講即針對主管人員工作輔導議題，提出分析與建議，茲摘述本篇演講重點如下：

（一）主管人員工作輔導(Executive Coaching)的投資報酬率

哈佛商業評論指出：「教練的目標是追求好的管理，亦即使組織的寶貴資源發揮最大效益」。依據 MetrixGlobal 在 2001 年的調查顯示，教練可產製 529% 的投資報酬率，以及顯著的無形效益。而高階教練已普為國外企業所使用，除了金錢上的高投資報酬率外，被教練者認為在下列的領域中能得到極大且滿意的幫助¹：

- 1、 自尊或自信的有效建立。
- 2、 關係的改善。
- 3、 溝通技巧提升。
- 4、 人際互動技巧提升。

¹根據全球最大的國際教練聯盟（ICF, International Coach Federation）2009 年的研究報告顯示，當獲取金錢是一種被期待的結果時，教練可以為客戶產出絕佳的 ROI，接受教練協助的個人是可以期待回收 3.44 倍的投資。

- 5、工作績效提升。
- 6、工作與生活的平衡增加。

一項針對孟徹斯特（Manchester）超過 300 家公司所做的調查顯示：

- 1、教練的投資報酬率是其他投資的 5.7 倍。
- 2、53%的高階主管認為教練能改善高階主管的生產力。
- 3、48%認為教練有助於提升組織實力。
- 4、48%認為教練有助於提升品質。
- 5、39%認為教練有助於改善顧客服務。
- 6、32%認為教練有助於留住高階人才。
- 7、逾 70%認為教練有助於改善主管與部屬的關係。
- 8、67%認為教練有助於提升團隊合作。
- 9、63%認為教練有助於提升同事間的工作伙伴關係。
- 10、52%認為教練有助於提升工作滿意度。

由上述數據可證明，運用教練技術確實能協助個人提升生活品質並強化工作的競爭力。事實上，高階教練的發展，一開始是組織心理學家針對企業經理人以及資深領導人提供顧問式的協助，由於顧問對組織及個人不具威脅性，且能提供一定程度的幫助，包括：提高生產力、改善工作品質、強化組織力量、以及工作關係（包括與直屬主管、利益關係人及同儕、工作團隊等）的改善等，因此大受歡迎，成為時下高階主管趨之若鶩的成長助力之一。

(二) 工作輔導 (Coaching) 的定義

根據國際教練聯盟協會的定義，工作輔導係指由專業的教練和一位高階主管所形成的一對一的協助關係，此關係的建立是為了協助主管提升個人及組織的績效，達到一種可以看見及測量的結果，而在這種協助關係中，教練運用不同的行為技巧和方法來協助當事人達到他們共同設定的「改善其專業表現和個人適應力」的目的，而終極目標則是提升組織的效益。教練的基本哲學是—相信輔導的對象是擁有創意和資源的完整個體，在這個基礎假設上，教練的責任就是發掘、澄清對象所想要達成的目標，進而將此目標連結至其日常工作上，並鼓勵他發現自我，能自發性地找到解決問題的方案，並且協助他朝此策略目標前進。

「教練」的概念來自運動界。二十年前，哈佛的教育學者及網球專家提姆·高威 (Timothy Gallwey) 曾經寫了《網球的內心遊戲》、《滑雪的內心遊戲》和《高爾夫球的內心遊戲》等書。其中，「內心」(inner) 指的是選手的內心狀態，高威說：「你自己腦袋裡所描繪的對手，比球網對面那個人還要難對付。」打網球的人，只要曾經怎麼打都不對勁，就會知道他指的是什麼。假如教練有辦法幫助球員將他內心的障礙消除掉或減少，他的學習與表現能力便會油然而生，就不需要教練太多技術上的指導。高威特別提出下列公式說明主管的責任：

$$\text{績效} = \text{潛能} - \text{阻礙及干擾}$$

從上述公式可知，教練是要激發人們的潛能，並去除他們內心對自我的疑慮與障礙，使他們達到最極致的表現，是去幫助他們學習，而非教導他們。

(三) 未來趨勢

隨著科技的進步，人們溝通的方式出現許多新的選擇，例如：手機、網路論壇、網路電話、平板電腦、智慧型手機、社群媒體等的興起，降低成本與環保意識的抬頭，使得實施主管工作輔導時，有更多的型式與變化。茲列舉未來工作型式的改變趨勢如下：

- 1、工作型態變化快速
- 2、管理階層年輕化
- 3、向價值鏈上游移
- 4、人員退離及跳槽情形增加
- 5、全球化勢不可擋
- 6、企業本質改變
- 7、舊方法已不再適用
- 8、工作場所的多元化（行動辦公室的普及）
- 9、知識工作者增加
- 10、新人更熟悉技術層面
- 11、層級扁平化
- 12、虛擬團隊增加
- 13、生活型態改變

14、消費主義主導一切

此外，許多國家正面臨人口結構變遷，聯合國於 2000 年公布的未來 50 年世界人口增長趨勢報告預測，世界最貧窮國家的人口將會增長三倍，而很多富裕國家的人口則會下降。世界總人口增長數字每年達 7 千 7 百萬。六個主要人口大國的增長數目會是世界總人口增長數字的一半，這些國家包括中國、印度、巴基斯坦、孟加拉、印度尼西亞和尼日利亞。在今後 50 年內，包括日本、德國、意大利和匈牙利等一些富裕國家在內的人口會出現相當程度的下降。而全球最貧窮的 48 個國家在 2050 年時人口會增加三倍。

根據 1998 年哈佛大學的兩位經濟學家布魯姆(David Bloom)和威廉森(Jeffrey G. Williamson)所撰寫的一份報告指出，1965 年至 1990 年東亞經濟增長（以人均收入衡量）中，有至多三分之一都可能要歸功於人口結構的變化。在其他因素不變的情況下，老年人口占較高比例國家的人均收入和生產效率增長相對於年輕國家而言趨向於更為緩慢。大多數發展中地區的國家，像拉丁美洲、北非、中東以及大部分亞洲地區將會有能力把它們的潛在工人大軍吸收到生產性就業上來，並且從隨之而來的經濟激增中大為獲益。結果，這些地區在全球經濟中所佔的份額將會提高。

(四) 教練的技巧

根據主講者就其公司內部資料統計結果，對主管進行

工作輔導的方式，可分為三種：

- 1、 面對面教導：佔 44%。
- 2、 透過電話：佔 36%。
- 3、 透過電子郵件、線上交談及視訊：佔 20%。

針對個人及生活的教練，有 41%係透過電話進行；透過電話進行教練者，有 54%認為有效；接受面對面教導者，有 70%認為非常有效。不過，Coaching 的客戶和人資專家看事情的角度有些微不同，82%的客戶認為面對面教導最有效，89%的實施 coaching 之人資及訓練專家亦贊同面對面教導最有效。

當工作輔導、流動性、分享、在網路上工作、關注全球、極年輕化的世界、外包、競爭等未來趨勢結合在一起時，工作輔導於是產生新的模式：

- 1、 集體教練(Group Coaching)：係由專業教練帶領 6 至 12 人的團體進行工作指導，團體成員可能來自同一公司或不同公司，其參加方式為自由報名，經團體成員共同訂定團隊規章，並由教練協助個人將其工作目標或興趣與企業目標連結。
- 2、 團隊教練(Team Coaching)：由促進師 (facilitator) 帶領 5 至 20 人的團隊，其成員均來自同一公司，且係由公司指派參加，目的在透過團隊教練，連結企業目標與工作目標。
- 3、 訓練／工作坊：透過此方式，使不限人數的群體，在訓練師 (trainer) 的帶領下，將個人及工作目標連結起來。

肆、參訪波蘭國家行政學院重點摘要

一、參訪緣起

國家文官學院與波蘭國家行政學院的接觸，可回溯至 2007 年 9 月 5 日，當時波蘭總理府總司長 Mr. Jakub Skiba 與文官司長 Mr. Andrzej Jarema 至考試院拜會時，即曾探詢與我國訓練機構人員交流之可能性，並建議「由 5-10 人到波蘭或臺灣進行 2-4 週之交流」。渠等返波後，2008 年 4 月 8 日外交部即轉駐波蘭代表處電報予考試院及人事行政局，略以：

- (一) 波蘭文官及國家人事儲備司(Department of Civil Service and State Personnel Resources)司長 Dagmir Dlugosz 甫就任，將於 4 月下旬與代表處會商臺波兩國文官交流事宜。
- (二) 該司掌理文官考核、高級文官之任免、考選、銓敘、保障及訓練(由其所屬波蘭國家行政學院執行文官培訓)、人事制資之蒐集與策略之等業務。

惟之後並未再有任何進展，乃至 2010 年 10 月 22 日波蘭國家行政學院副院長 Mr. Marek Haliniak 來臺參加國合會人力資源發展研習班，順便至本學院拜會，就兩國文官培訓作法交換意見，嗣於返國後派員 (Ms. Katarzyna Rumin，時任該學院終身學習組組長) 來臺參加文官學院 2010 年國際人力資源研習，並表達與文官學院建立合作之意願。Ms. Katarzyna Rumin 返波後隨即升任波蘭國家行政學院國際合作促進組組長，並於 2011 年 2 月 4 日起以電子郵件積極和本學院交流合作組洽談合作構想，爰於 4 月 4 日雙方初步議定合作備忘錄草案內容，並

約定於 5 月 10 日下午 2 時在波蘭國家公共行政學院面談後續細節。

二、波蘭簡介

波蘭為歐洲第 9 大國，面積 312,685 平方公里，較我國大 9 倍，人口約為我國之 1.7 倍，與 7 個國家接鄰，居歐洲的樞紐地位，東與白俄羅斯及烏克蘭接壤，南與捷克、斯洛伐克相鄰，西與德國相接，北濱波羅的海海域，海岸線長 524 公里以上。由於波蘭獲得歐盟補助，經濟發展快速，甚至 2009 年全球經濟不景氣時，波蘭經濟仍成長 1.5%。

回顧波蘭歷史，可觀察一個國家由盛而衰，再從亡國中爬起的過程，對其子民的影響。波蘭王國成立於西元 963 年，境內原為數個斯拉夫族部落組成，後來整合為統一的「波蘭」族，意為「平民子民」波蘭由此得名，與其地理環境相輝映。14 世紀左右建都克拉科夫，並於 1364 年創立克拉科夫大學；1385 年與立陶宛結盟；1410 年戰勝德國騎士團後成為中歐強國，極盛時期版圖涵蓋今日波蘭全境、波海三國大半、烏克蘭、白俄羅斯大部，並曾數度遠征莫斯科；16 世紀遷都華沙；17 世紀末國勢開始衰落；18 世紀下半期先後三次遭普、奧、俄三國瓜分後亡國；波蘭自 1772 年被俄羅斯、德意志、奧地利三國分割佔領，終被滅亡。直到 1918 年，以共和國名義再度建國；二次大戰，德國納粹再度侵略波蘭，使波蘭淪為戰場；二次大戰結束後簽訂的「雅爾達密約」，讓波蘭喪失東部領土，但取得原德國東部領土而獨立，1952 年正式制定「人民共和國憲法」，1980 年由華勒沙領導的團結工聯爆發

罷工，1981年波蘭宣布戒嚴。1990年全民選舉，華勒沙當選總統，結束40年來的共黨統治。

由於曾經三度被亡國，波蘭人民有強烈的危機意識，重視家庭關係及傳統價值與道德觀，一般波蘭人民外表雖不必然熱情，但實際上對人態度友善，失業率雖逐漸下降，但在歐盟國家中仍屬較高者，不少波人紛赴其他歐盟國家工作，其中以前往英國、愛爾蘭等國尤多，估計約有百萬人，學習英文亦成為一股熱潮。

波國政府之外交工作重心為增進與歐盟國家合作，同時堅定的維護波蘭重要利益；加強與美國合作關係同時促請美方協助增強波蘭國防實力；經由對話導引與俄國關係恢復正常；關注與烏克蘭、白俄羅斯關係；打擊國際恐怖主義；與中國、印度、巴西、日本展開政治對話及合作。

2011年7月1日，波蘭接替匈牙利出任歐盟輪值主席國。根據波蘭政府公佈的主席國任期內的工作重點，經濟治理、促進繁榮、推動共同安全與防務機制將是波蘭在未來半年內的主要任務。波蘭希望借助自身的積極作為，重振歐盟在政治、經濟、安全等領域的活力，同時展示有力、負責的國家形象，提升自身在歐盟的地位。

波蘭確立以上這些工作重點，一方面是因為歐盟面臨的困境使然，另一方面也有着自身利益的考慮。作為“新歐洲”國家的一員，歐盟的進一步東擴，既可以提升“新歐洲”國家在歐盟中的整體分量，又可以藉此在波蘭與俄羅斯之間形成一個更加安全的戰略空間。波蘭積極推動歐洲共同安全與防務機制，也有著防範俄羅斯的戰略考慮。

在華沙的中華民國駐波蘭代表處於 1992 年成立，而波蘭也在 1995 年在臺北設處。互設代表處之後，雙邊交流密切。2010 年雙邊貿易額超過 11 億美元，臺灣產品出口到波蘭有 9 億多美元，波蘭對臺灣的出口則有 2 億多美元。在文教方面，目前在波蘭深造的臺灣留學生大約有 650 位，不少是在醫學院，此外臺波在藝文方面也有一些交流。

三、波蘭國家行政學院(KSAP)簡介

1989 年後，波蘭的第一個民選政府決定設立國家行政學院（波蘭文名稱縮寫為 KSAP），當時係由塔德烏什馬佐維耶茨基總理於 1990 年 5 月作成決策，波蘭眾議院於 1991 年 6 月 14 日通過波蘭國家公共行政學院法，同年 8 月法規賦予該機構由總理（內閣會議主席身分）任命院長之權責，其經費來源為公務預算，惟亦允許其自行爭取財源。該學院爰於 1991 年 9 月 2 日正式成立，使其成為前共產主義國家中之第一個具有此功能之機構。1999 年 10 月 7 日一項總理層級法更詳細規劃該學院之運作系統，確定其運作、組織、活動範圍、培訓原則以及學生之權利及義務（見 Dziennik Ustaw 法律公報 1999 年第 82 號第 920 項；2000 年第 5 號第 68 項；2001 年，第 13 號第 108 項）。KSAP 創立 20 年來，校友遍佈波政府部門重要職務或駐外大使（如現任駐美大使 Robert Kuputowicz、駐新加坡大使 Waldemar Dubaniowski 等）。

國家行政學院由國家成立任務編組，直屬於總理府，接受波蘭文官培訓團隊及政府高階文官之指導，其目的在使公務人員具有能力、政治中立及承擔應負之職責。茲簡述該學院業務如下：

- 1、 有關培訓新進文官部分，為取得波蘭公務員之資格，應先有波蘭之碩士學位（等同我國之學士學位），法律規定，國家行政學院學生係經過開放與競爭的招聘程序，唯一的限制是年齡上限為 32 歲，並需擁有碩士學位（相當臺灣之學士資格）。在國家行政學院訓期至少持續 18 個月，訓練後保證分發。從該學院結業之學生，負有擔任中央行政機關服務至少 5 年之義務，所任職位可由總理提供之職務中自由選擇。其訓練課程包括法律、公共財政、經濟、英語及第 2 外語（德、法）。實習課程包括國內及國外實習各 2 個月。
- 2、 有關為政府部分提供短期進修課程部分，該學院主要係配合相關政府部門之需求，安排短期之課程，有關課程之策略方向及受訓人員之選派，原則上由提出需求之政府部門自行決定，該學院再配合提供協助，例如安排師資及訓練場地等，每年訓練人數約 2,500 人。
- 3、 該學院提供之課程內容，除一般必備之公共行政及管理、經濟、財政、簡報及電腦課程等外，尚提供相關歐盟及語言訓練（包含英文、法文、俄文、德文及西班牙文）之課程，以培養政府部門積極參與歐盟事務之能力。另為培養文官之國際觀，該學院經常舉辦大使演講課程，並執行交換學生計畫等。此外，該學院目前正配合總理府，針對高階文官，籌備策略管理及計劃管理等之訓練課程，並須隨時尋找並建議新的訓練方向。
- 4、 代訓外國研習團，如烏克蘭、德國等，依委託國之需求規劃課程，安排學院講座講授及赴波國相關公部門參訪。

四、參訪過程

歷經兩日精采的年會活動後，於 5 月 10 日下午 1 時 30 分，由李副主委率本學院廖副院長及洪組長，在駐波蘭代表處吳秘書德信及趙秘書世絢 2 人陪同下，赴波蘭國家行政學院洽談合作備忘錄之內容及相關合作細節，該學院院長 Prof. Jacek Czaputowicz（曾任外交部領務司、戰略規劃司長及部長顧問）率副院長 Dr. Marek Haliniak、國際合作促進組組長 Ms. Katarzyna Rumin、終身學習中心代理主任 Mr. Maciej Łopatkiwicz 及職員 Mr. Michał Mierzwa 等共計 5 人出面接待，我方甫進入該學院門口，即見我國青天白日滿地紅之國旗與波蘭國旗及該校校旗迎面飄揚，會談期間桌上亦置設兩國小國旗，令人深刻感受到該學院對本團到訪之重視。會談結論如下：

- 1、KSAP 院長 Prof. Jacek Czaputowicz 同意應邀來臺簽署 MOU，惟保訓會國際研討會邀請其擔任發表人之日期，可能與該學院主辦之歐盟行政學院院長會議相衝突，爰擬俟 5 月底或 6 月初再覆知渠可來臺之時間。該學院亦將於適當之論壇或研習會等活動中，安排邀請本學院院長赴 KSAP 演講（按：今年可能於 12 月該學院國際班期間，邀請本學院院長演講公務倫理 ethics 專題，惟仍待後續協調規劃及確認），日後並可依此模式互邀對方人員參加相關研討會活動。
- 2、有關交換研習部分，我方可提供每年國際人資發展研習之 1 至 2 名訓額予 KSAP，惟該學院並無以英語授課之班期，亦無住宿空間可對等提供我方訓額，爰提議如我方組團赴波蘭

參訪，渠可代為安排赴波國對應之政府部門交流，或代邀講座至該學院教室為我方授課。

伍、心得與建議

本次赴波蘭華沙參加 IFTDO 年會並順道參訪波蘭國家行政學院，行程緊湊且成果豐碩。此次 IFTDO 年會主題在探討「跨越全球之人力資源：跨文化、跨領域、跨人際」，面對全球化浪潮帶來之挑戰，如何培養優質之領導才能，帶領個人或組織通過考驗，開創多贏之新局面，早已成為公私部門及學界探討研究之顯學。茲將此行之心得與建議分述如下：

一、有關推動國際交流業務方面

- (一) 此次參訪波蘭國家行政學院，對其積極在歐盟各國間擔任交流平臺提供者的企圖心印象深刻，波蘭隨着國力的逐步增強，躋身歐盟核心決策圈的雄心也越來越明顯，波蘭希望借助擔任歐盟輪值主席國半年的機會塑造負責任的國家形象，展示領導力，提升在歐盟中的話語權。年底波蘭國家行政學院即將召開歐盟各國國家行政學院院長高峰會議，同時規劃一連串活動，以展現該學院之軟實力，文官學院除可藉由此次與其達成簽訂合作備忘錄之共識，積極派員赴該學院觀察與學習國際事務運作模式，俾吸收轉化為未來推動國際交流合作業務之參考外，亦可師法其辦理院長高峰會議建立區域聯盟之作法，初期以區域性文官學院高階主管論壇為主，再逐步擴大參與國及出席者層級，積極拓展文官學院國際合作網絡。
- (二) 參與國際會議活動常有機會認識外國友人，在言談之間，正可把握機會進行國民外交，所以在出國前，宜蒐集並準備臺灣政經情勢及願景的資料，甚至由負責組團出國之組織或機

關，提供行前相關課程，使每一位團員均事前熟悉國際禮儀與外交使命，期能在外爭取更多國際友人瞭解兩岸現況，進一步能支持臺灣。返國後，適時寄送問候信及感謝函更是建立國際友誼之必要程序，甚至善用臉書等社交網站，累積歷次出國所建立的人脈，必能對推動國際交流或行銷機關形象及活動有所助益。

二、有關辦理大型國際研討會應注意事項

- (一) 本屆 IFTDO 年會在場地的規劃上，已可看出其用心，場邊工作人員均著統一制服且笑容可掬，展場設計明亮舒適，均可供我國辦理類似活動參考。惟大會提供之資料半數以上為波蘭文，會場內同步翻譯之效果未臻理想，實為美中不足之處，殊值未來辦理大型國際活動時特予關注。
- (二) 波蘭是鋼琴大師蕭邦的故鄉，從 18 世紀以來，多次的侵略、國土分裂，使得波蘭人有著更堅強的心靈，但熱愛藝術的波蘭人，即使餓著肚子，也要趕一場音樂為蕭邦故鄉，故開幕式之招待表演為鋼琴演奏，結合其人文特色與展現深度文化，在不知不覺之中，行銷波蘭。我國在辦理國際年會時，亦可比照其做法，構思以地方戲曲、臺灣歌謠、原住民舞蹈等作為文化之夜的主題。
- (三) 此次展場規劃用心，每一個攤位均能在整體設計中發揮個別創意，小至宣傳品的陳列及 LOGO 之印製，大至休息區之規劃與餐飲之安排，均能注意動線的流暢及時間的彈性，同樣的巧思，在參訪波蘭國家行政學院時，亦可觀察到其結合

藝術人文於生活中的品味，對本學院推動環境教育甚具參考價。

三、有關年會主題內容之啟發

(一) 組織應妥善運用組織地圖：

改善員工績效最直接的方法，就是讓他們知道自己該做什麼，這是一個知易行難的道理，然而組織地圖在這個績效改善的龐大計畫中扮演了最重要的角色。有了地圖，員工可以更明確的知道自己所處的位置，更可以藉著地圖看到組織所前進的方向，更在前往目的地的過程中看到組織的需要與自己的責任。組織地圖分析不僅提供了高階主管一種跨職能的綜觀面相，更包含了組織內外之供應商與顧客關係，得以讓員工用對的方式做對的事情，一旦發生問題衝突，良好的組織地圖可以使處理團隊更有效的了解問題的癥結所在，進一步的聯合相關單位，以完整流暢地解決問題。

(二) 主管負有教導部屬的使命：

日前於網路上看到這樣的一段文字，心中甚以為然：「真正大師不是擁有最多學生的人，而是協助最多人成為大師的人。真正領袖不是擁有最多追隨者的人，而是協助最多人成為領袖的人。這一生不在於『你超越多少人』，而是你協助多少人不斷超越自己。未來成功的新典範：不在你贏過多少人，分享是一種成就。」好的主管不只希望達成組織預期績效目標，也應希望部屬成長。在領導團隊的過程中，常可以發現，要部屬做好一個工作，除非是他心甘情願，否則

常適得其反，所以主管應具備教練的能力，要能識人，並將部屬的潛力激發出來。每一個人都有優缺點，主管應學習用部屬的長處，並將其弱點修飾至最小，對部屬不足的地方，給他機會擴大對不同領域的了解，否則，如果只給命令，部屬永遠只能成為聽命行事的庸才。同時，好的主管必須適時給予部屬工作上的指導，不能聽任他們毫無頭緒地瞎忙，浪費了原本可用探索學習及成長的時間。

（三）辨識高潛力人才的特質

不論公部門或企業組織，莫不積極尋找明日之星，從本次年會的分享中，可歸納出高潛力人才應具備三大特質：能力、參與感與企圖心，組織應運用各種方法或工具，發掘出正嶄露頭角的人才，有計畫的培育領導新秀，並提供他們擔任具挑戰性的任務，以讓他們快速成長。

（四）以新思維迎接新世代人力的興起

全球勞動力人口的分佈，已與過去大不相同，在 1977 和 1997 年間出生的 Y 世代，將會占全球員工人數的近一半。Y 世代的工作觀與上個世代的主管大不同，他們將工作看作生活的一部分，不是在工作與生活間，求取平衡，而是強調要找能實現個人抱負的工作。因此，主管需致力於打造一個壓力與學習齊頭並進的工作環境，才能吸引人才，並激發部屬的最佳思考與工作表現。

附錄一年會暨參訪波蘭國家行政學院照片



本屆年會波蘭華沙會場報到處



年會展場海報



年會展場佈置



與大會講座 Michael Potter 合影



保訓會李副主任委員嵩賢榮膺下屆 IFTDO 理事，並接受秘書長 Uddesh Kohli 配戴理事勳章



本團團員合照



拜會波蘭國家行政學院之會談情形



波蘭國家行政學院院長 Prof. Jacek Czaputowicz 親自接待



李副主委代表本學院院長致贈波蘭國家行政學院院長紀念品



波蘭國家行政學院圖書館一隅



波蘭國家行政學院 20 週年慶海報陳列



波蘭國家行政學院大禮堂上課情形



波蘭國家行政學院大廳以我國國旗迎賓



與波蘭國家行政學院副院長 Dr. Marek 合影