

出國報告（出國類別：國際會議）

參加國際培訓總會（IFTDO）  
2017 年第 46 屆國際年會報告書

服務機關：國家文官學院等 9 個

姓名職稱：陳簡任研究員姿仔等 9 位

派赴國家：阿曼王國

出國期間：106 年 4 月 7 日至 12 日

報告日期：106 年 6 月 26 日

## 摘要

國際培訓總會（IFTDO）2017年第46屆年會，於2017年4月9日至11日在阿曼王國首都馬斯開特（Muscat）舉行，由阿曼王國人力資源發展機構OSHRM（Omani Society For Human Resource Management）主辦，本次研討會主題「在動盪年代的人力資源－踏上經濟轉變的浪潮」（HR in turbulent times－Riding the waves of Economic Change）內容豐富，會議涵蓋11場分組研討會（Workshops）、15場專題演講（Key Note Address）及4個場次的論壇（Panel Discussion），此次會議中透過專題演講等方式進行相關議題的研討，參與年會後，茲將年會內容摘要記述外，並提出參與之心得與建議。

# 目次

壹、前言	1
貳、出國行程與會議議程	2
參、年會內容摘要	4
一、員工關係：創造正向的工作環境 (Employee Relations : Creating a Positive Working Enviroment SHRM)	4
二、顧客中心的 HR (Customer Centric HR)	9
三、人力資源投資報酬率之衡量 (Measuring ROI of HR)	15
四、重新定義領導力 (Redifining Leadership)	20
五、無須妥協的招募選才(精確符合):吸引及挑選適合的人才(Candidate Selection without Compromises (Precise Fit) Attracting and Selecting the Right Talent)	24
六、重新印證領導與管理：以可蘭經觀點 (Leadership and management revisited : Quran Perspective)	28
七、Omantel 企業文化發展 (Evolving Corporate Culture in Omantel)	29
八、學習特色：結合數位與人性化以創造更大價值 (The feature of learning : combining the digital and human for greater value)	33
九、網絡安全風險：是什麼讓人力資源專業人士在夜裡保持清醒 (Cybersecurity Risks : Whats keeping HR professionals awake at night ? )	37
十、型塑創新思維模式 (Shaping Innovative Mindsets)	42
十一、動盪時代如何維持員工的參與及忠誠 (Maintaining Staff Engagement in Turbulent Times)	47
十二、在動盪時代的人力資源管理策略 (Managing Human Capital in Turbulent Times)	52
十三、變革管理：動盪時代的重要性與超越 (Change management : VITAL at turbulent times and Beyond)	57

十四、組織結盟與系統轉換 (Organizational Alignment and whole System Transformation) .....	62
十五、政府革新 (Innovation in Government : Tanfeedh) .....	64
肆、心得及建議.....	69
伍、結語.....	76
陸、活動花絮.....	78

## 壹、前言

國際培訓總會(International Federation of Training and Development Organizations，簡稱 IFTDO) 每年由不同國家之會員舉辦國際年會，藉由各項研討交流，達成知識傳達及經驗分享之目的，促使各界菁英回國後得以增進個人表現，增益組織發展效能及產能，進而於會議中建立良好之人際網絡與國際關係，有效促進國際間培訓技術與新知之交流合作。IFTDO 一年一度的國際年會每年在不同的國家舉行，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，研討人力資源最新發展趨勢及重大議題，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，並有相關之展覽活動，提供與會人員最新資訊。

本屆 IFTDO 年會於阿曼王國召開，年會主題為「在動盪年代的人力資源一踏上經濟轉變的浪潮」(HR in turbulent times-Riding the waves of Economic Change)。在本次主題之下，探討甄選招募、訓練發展、績效評估、組織變革及員工關係等面向之前瞻性趨勢，以瞭解全球人力資源管理的現實挑戰以及未來企業人才發展的佈局策略，並增進研討議題之能力，透過多元及深入探討，思考如何運用新的溝通方式、科技與工具，為企業導入優秀的人才及善用人才資產，以協助公、私部門達到永續經營目的。

本次組團事宜由中華民國訓練協會委請達鎂旅行社股份有限公司辦理，並由中華民國訓練協會常務理事－衛生福利部衛生福利人員訓練中心徐主任秀暉擔任團長，帶領團員共 9 人，參加本次於阿曼王國舉行之 IFTDO 第 46 屆年會，團員名單如下，並共同協力完成出國報告：

序次	機關構名稱	姓名	職稱
1	國家文官學院	陳姿仔	簡任研究員
2	教育部	呂怡潔	專員
3	行政院人事行政總處	黃懷禾	科員
4	勞動部勞動力發展署	席 容	科員
5	衛生福利部衛生福利人員訓練中心	徐秀暉	主任
6	台灣電力股份有限公司	程秀菁	組長
7	台灣中油股份有限公司	陳美琪	人事管理師
8	臺北市政府公務人員訓練處	盧彥安	研究員
9	臺中市政府公務人員訓練中心	汪慧芳	主任

## 貳、出國行程與會議議程

### 一、出國行程

(一) **起程**：於本(106)年4月7日(五)晚間出發飛往杜拜；於本年4月8日(六)

杜拜轉飛阿曼王國首都馬斯開特(Muscat)。

(二) **出席會議**：於本年4月9日(日)至11日(二)。

(三) **回程**：於本年4月11日(二)晚間飛往杜拜；於本年4月12日(日)杜拜轉飛臺北。

### 二、會議議程

時間		主講人	活動主題內容
4/9 (日)	09:00-12:20 (five Speakers)	Michael Kouly	Understanding Authority
		Brad Boyson, SHRM-SCP	Employee Relations: Creating a Positive Working Environment SHRM
		Ahmed Badr	Customer Centric HR
		Raheen Sacranie	Measuring ROI of HR
		Abdel Bari Durra	The Development of Arab Administrative Leaders in a Changing society
	13:30-15:00 (three Speakers)	David Edworg CEB	Post-Hire: Accurately assess, benchmark, and develop your top talent to maximize your high-potential program investments (HIPO 2.0)
		Sami Al Achrafi	Redefining Leadership
		Mohamed Elyas	Career Maturity & Specialty
	15:15-16:30 (three Speakers)	David Edworg CEB	Pre-Hire: Candidate Selection without Compromises (Precise Fit)
		Sami Al Achrafi	Redefining Leadership
		Mohamed Elyas	Career Maturity & Specialty

	時間	主講人	活動主題內容
4/10 (一)	09 : 35 – 10 : 05	Dr.Salem Al Ismaili	Economic Freedom in the Arab World
	10 : 10-10 : 40	Dr.Kahlan Al Kharusi	Leadership and management revisited : Quran Perspective
	11 : 05 – 11 : 35	Sheikh Talal Al Maamari	Evolving Corporate Culture in Omantel
	11 : 40 – 12 : 10	Kevin Johnson	The feature of learning - Combining the digital and human for great value
	14 : 05 – 14 : 35	Dr.Albert Amercella	Cybersecurity Risks : Whats keeping HR professionals awake at night ?
	14 : 40-15 : 10	Shatha Al Maskiry	Shaping Innovative mindsets
	15 : 15-15 : 45	Robert Garcia	Maintaining Staff Engagement in Turbulent Times
4/11 (二)	9 : 05-9 : 35	H.H Mona Al Said	Education roles in riding the waves of economic change
	10 : 00-10 : 30	Paul Gregorowitsch	Managing Human Capital in Turbulent Times
	10 : 50-11 : 20	Dr. Ramin Mohajer	Change Management: VITAL at turbulent times and Beyond
	11 : 25-11 : 55	Dr Adil Al Ajaaji	Organizational Alignment and whole System Transformation
	12 : 00-12 : 30	Ms. Racquel Shroff	Personalised Talent Innovation : A united platform approach
	14 : 25-14 : 55	Nagla Al Kinawi	Employee Engagement in Turbulent Times
	15 : 00-15 : 30	Abdullmalik Al Balushi	Transformation in Turbulent Times
	16 : 10-16 : 45	H.E. Talal Al Rahbi	Innovation in Government (Tanfeedh)

## 參、年會內容摘要

### 一、員工關係：創造正向的工作環境

(Employee Relations : Creating a Positive Working Enviroment SHRM)

#### (一) 講者簡介



本篇講者 Mr. Boyson 在 2012 年加入 SHRM MEA 之前，曾在三菱商事（東京），皇家加勒比國際（邁阿密）以及最近的 Hamptons / Emaar（杜拜）等全球不同的組織中，擔任高級人力資源管理師長達 17 年。他服務的領域，主要涵蓋工業部門的人力資源，是較為罕見的。他也是世界上第一批在兩個國際司法管轄區（美國和加拿大）獲得專業人力資源認證的人員之一，並擁有來自 120 多個不同國籍員工的第一手人力資源經驗。在開始人力資源事業之前，他在工會工作了 9 年，同時在 BCIT 和 UBC 商學院主修金融和勞資關係；後來又獲得了托馬斯愛迪生商學院（the Thomas Edison School of Business）的人力資源碩士學位。

Mr. Boyson 與世界上最大的人力資源協會 SHRM 的聯繫始於 1999 年，自 2006 年開始擔任 SHRM 志願行動者的中國代表。2008 年至 2011 年，他曾任 SHRM 全球專家小組。2009 年，他成立並領導了第一個 SHRM 會員論壇(UAE)，並加入 SHRM-ANSI 工作組制定人力資源標準。2010 年，他開始教授 S / PHR 學習系統。2011 年，他參加了在華盛頓特區舉行的第一屆 ISO TC 260 會議，

並於 2012 年 3 月在巴黎舉行的第二次會議上擔任加拿大特別代表。

他也是一名成功的運動員，已完成了兩次鐵人三項運動，包括在夏威夷的世界冠軍。他還完成了 2010 年奧運會高山不列顛哥倫比亞省的 Sea 2 Summit 冒險比賽，十年前他還參加了競爭性游泳賽，並代表加拿大參加國際冰球。

## (二) 內容摘要

### 1、何謂快樂？如何衡量快樂？

員工只要感受到快樂，自然就會有好的人際關係，進而營造出好的工作環境，如何說明或衡量一個人的快樂，透過下列五大面向來探討。

#### (1) SMARTER 法則

A.具體的 (Specific)：瞭解自身的快樂為何，並將其具體化，如：快樂時的身心狀態。

B.可衡量的 (Measurable)：依循上述的身心狀態，將其描述轉為可衡量的狀態。

C.可取得的 (Attainable)：如何達到快樂的狀態，是外在取得還是內在轉變，每個人要自己明確瞭解。

D.相關的 (Relevant)：與達到快樂身心狀態相關的條件為何？如何準備與因應。

E.有時間性的 (Time-bound)：瞭解自身的快樂時間的長短？是否有時間限制？以及達到快樂所需努力的時間為何？

F.可評估 (Evaluate)：依循上述快樂的身心狀態，進行評估，確認已達快樂的境界。

G.可修正 (Revise)：依據評估結果，可以重新檢視自我快樂的界定與衡量標準，必要時作適當的調整與修正。

#### (2) 正向心理學

正向心理學的目的，主要是一種催化心理的能力，可以把所有關注焦點放在修復生活中不好的事情，且進而建立生活中最好的生活品質。快樂是一個較好思維的組合，包含 PERMA 五大要素：

A.正向情緒 (Positive Emotion)：對周遭環境及人事時地物的內心解讀，保持樂

觀的一種情緒狀態。

B.參與 (Engagement)：願意投入與參與工作或活動的熱忱度較高者，其正向心理傾向較高。

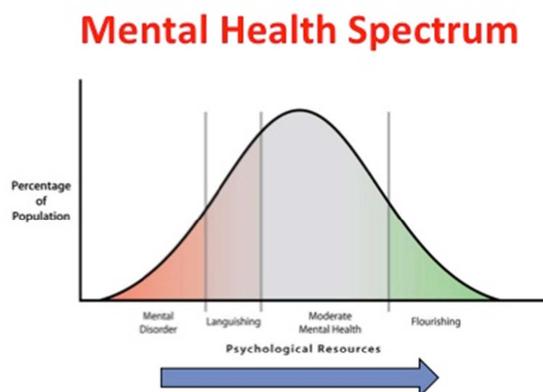
C.關係 (Relationships)：願意與他人建立良好關係者，其正向心理傾向較高。

D.意義與目標 (Meaning/Purpose)：願意賦予工作或活動意義，並積極達成目標者，其正向心理傾向較高。

E.成就 (Accomplishment)：對工作或活動所獲的成就愈高者，其正向心理傾向較高。

### (3) 心理健康光譜 (Mental Health Spectrum)

心理健康光譜主要表達心情狀態良好且穩定者，其生產力相對較好，也能維持一定的水準；心理不健康、衰落或亢奮者，其生產力未必能有好的呈現。



### (4) 醒覺 (Mindfulness)

醒覺係指人處在一種活躍及開放式關注現在的狀態。當你具有察覺力時，你觀察到遠處的思維與感受，而無需判斷其好或壞。醒覺亦指活在當下，感受醒悟每一刻的經驗。

### (5) 學習的樂觀 (Learned Optimism)

快樂是一種才能，就像其他技能一樣，可以被學習與培養。如同與其相對比的習得的無助感 (Learned Helplessness)。所以，我們要善待自己與他人，隨時運用樂觀的態度，面對所處環境的變化。

## 2、締造良好的工作環境的行動規劃

運用 ADDIE 的模型，發展一個締造良好工作環境的行動計畫，分述如次：

### (1) 步驟 1：衡量 (Assess)

- A. 運用 PERMA 五大快樂因子衡量自己。
- B. 瞭解自己、組織文化、領導者及管理者。
- C. 瞭解自己是否真正需要改變。
- D. 瞭解五大快樂因子之中，最需要立即留意的提升（？）部分。

### (2) 步驟 2：設計 (Design)

- A. 什麼結果是你所尋求的，要盡可能的具體。
- B. 如何設定你快樂的 KPI。
- C. 設計藍圖：運用活動、內容、主題分析、課程規劃及媒體選擇。
- D. 你將會如何衡量結果。運用 Kirkpatrick 四層次來評估：

4	績效層次 (ROI)	賸餘 Surplus	目的性 Purpose
3	行為層次 (Behavior)	持續發展 Sustainability	永久性 Permanency
2	學習層次 (Learning)	權限 Competence	參與性 Engagement
1	反應層次 (Reaction)	感受 Feeling	滿意度 Satisfaction

### (3) 步驟 3：發展 (Develop)

- A. 立基於上述設計，為達成你想要的結果，什麼工具或資料是你需要的。
- B. 衡量哪些工具或方法的運用是最適合的、有效的、可支付的及效率的。

### (4) 步驟 4：執行 (Implement)

- A. 你將如何執行你的策略。
- B. 一步接一步 (Step by step)。
- C. 一次全部 (All at once 大爆炸 big bang)
- D. 同時併列往上或往下 (Cascaded up/down)。
- E. 試驗性的測試 (Pilot test)。

### (5) 步驟 5：評估 (Evaluate)

立基於結果的尋求，依據步驟 2 所設計 KPI，針對你原先的預期效益與執行後的結果比較，並依據比較結果進行改善與修正。

### (三) 小結

- 1、當一個具 HR 專業的人：充實自己在 HR 專業領域的知識與技能，當一個人有自信時，自然會擁有較樂觀的生活情緒。
- 2、熟悉你自己所處的組織：瞭解自己所在的工作環境，包含相處的長官與工作夥伴，瞭解組織的資源與限制，瞭解有哪些是可以運用的資源。
- 3 發展 SMARTER 快樂策略：依照具體、可衡量、可取得、相關、時間、可評估及可修正等原則，發展屬於自身的快樂策略。
- 4、衡量自己快樂的準則：依循上述的快樂策略，可參照 PERMA 五大要素（正向、參與、關係、意義、成就）來衡量自己的快樂。
- 5、試著進行改變：為達到快樂的境界，必須從自己進行改變，並試著從正向樂觀的態度看世界。

## 二、顧客中心的 HR

### (Customer Centric HR)

#### (一) 講者簡介

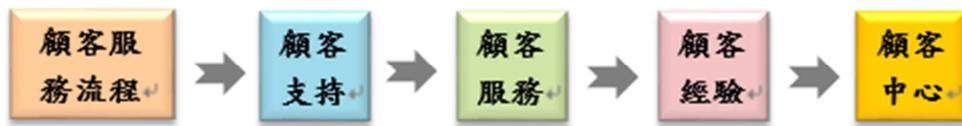


本篇講座 Mr. Badr 是一位組織和管理發展的顧問，自 1997 年起主要負責組織整併的變革、組織重整、領導者訓練及人力資源開發。已逾 20 年致力於企業的諮詢與指導，與數十家的公司合作，遍及歐洲、亞洲及中東等區域。身為 AB & Associates (2000) 的創始人和常務董事，在過去幾年中一直致力於人才管理，建立策略重點以及可持續領導發展的策略模型。其服務合作客戶包括電信、快速消費品、銀行和投資、建築、電子和手機等，涵蓋許多不同的經銷商、貿易商和零售商等行業。

講者目前亦為歐盟的指定顧問之一，他協助歐盟企業訂定相關策略，進行企業職責調查與審核，辦理政府機構的人力資源系統開發和實施等。自 2008 年以來，他一直在執行各種執行與管理指導，為高級和中級管理人員提供諮詢和支持，包括政府高級官員、跨國、私營部門之領導者或高潛力候選人。他曾獲管理顧問協會 (IMC-UK) 認證為管理顧問，擁有干預管理 (Intervention Management) 的碩士學位，和 1994 年英國克蘭菲爾德大學 (Cranfield University) 工商管理碩士學位，他還是美國管理協會 AMA 和歐洲 MCE 管理中心的認證培訓師。他亦獲得 CELEMI 國際認證，為自 2007 年以來的企業模擬經營類協調人，以及托馬斯國際 (Thomas International) 2009 年以來的認證評審員。

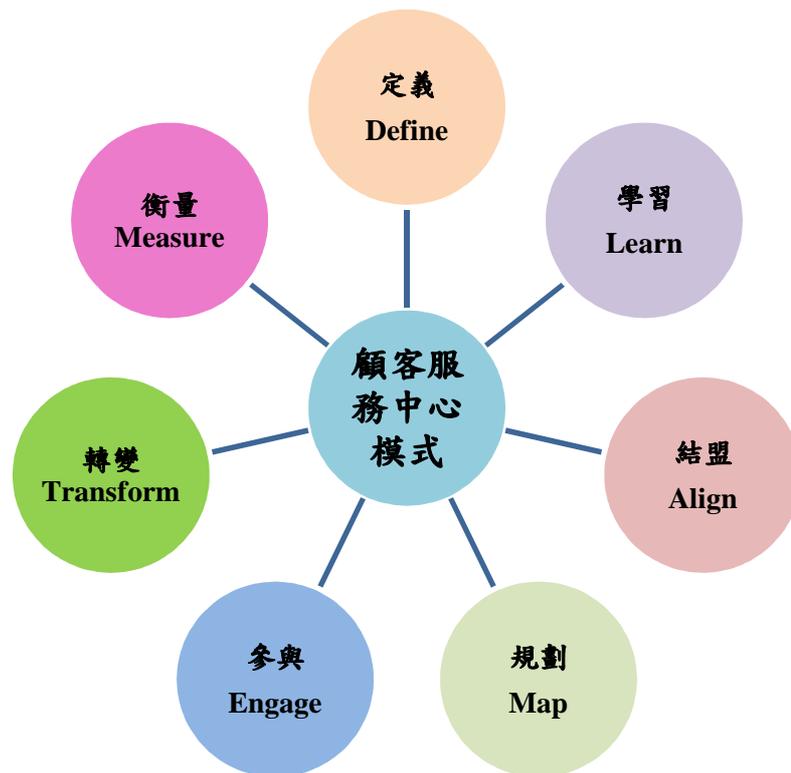
## (二) 內容摘要

### 1、顧客服務的演進



顧客服務流程 (customer operations)：提供顧客服務的流程或作業；顧客支持 (customer support)：提供顧客的支持，包含物質與非物質；顧客服務 (customer service)：強調提供顧客完整的服務；顧客經驗 (customer experience)：重視顧客服務的經驗與感受；顧客中心 (customer centricity)：強調顧客中心的理念，重視與顧客接觸的每個節點。

### 2、顧客服務中心模式之建立



(1) 定義 (Define)：定義目標顧客。

- A. 定義誰是你現在的顧客或潛在顧客。
- B. 以策略觀點，排列你所列顧客的優先順序。
- C. 再次瞭解你的顧客，並如何發展他們。

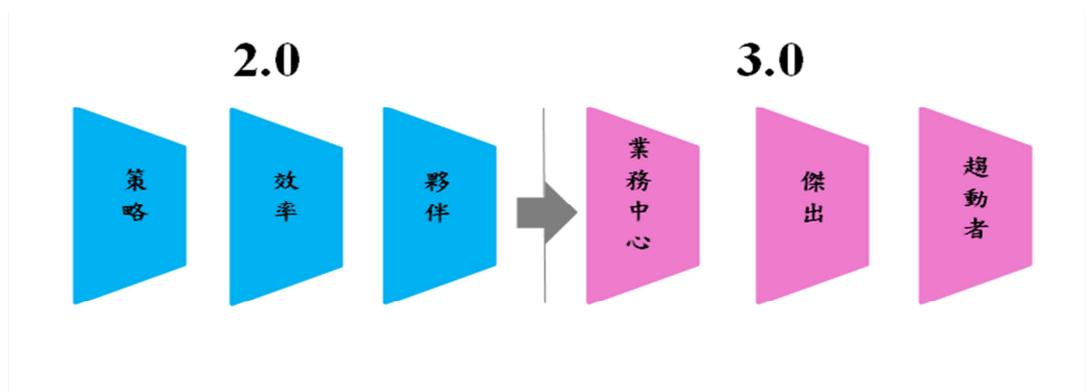
- (2) 學習 (Learn)：學習體會顧客與組織互動的感受。
- A.定期聆聽與蒐集顧客的聲音。
  - B.從服務循環的每個階段去瞭解顧客的需求。
  - C.瞭解顧客與組織互動的獨特服務歷程。
- (3) 結盟 (Align)：結合科技與流程迎合顧客需求。
- A.衡量科技或流程所提供的服務，與顧客所需要之間的落差。
  - B.建立每一顧客需求的優先順序，並對應組織所能提供服務的順序。
  - C.針對現有組織服務及競爭優勢，發展競爭性評估。
- (4) 規劃 (Map)：規劃顧客服務的歷程。
- A.繪製所有服務週期裡，涉及到顧客的點。
  - B.界定與去除不愉快或痛苦的接觸點。
  - C.瞭解阻礙顧客進一步發展的部分。
- (5) 參與 (Engage)：投入與協調組織相關資源。
- A.針對組織新推動的焦點 (命令)，要投入行政、領導及員工。
  - B.將原有「我們為顧客做很多」的想法，轉換成「我們將以顧客最大利益為服務」。
  - C.與所有具重要服務經驗的利害關係人，進行顧客中心思想的溝通。
- (6) 轉變 (Transform)：轉變組織文化與獎酬機制。
- A.改變每件事情。
  - B.改變原有目標、政策、流程及文化。
  - C.運用正式或非正式的獎勵員工。
- (7) 衡量 (Measure)：衡量與改善組織的績效。
- A.運用顧客導向的 KPI，如：顧客服務品質提升的貢獻度。
  - B.新的回饋管道，以及更多洞察顧客相關資訊。但是同樣領導行為適用於不同情況時，所獲得組織績效為何有所不同？

### 3、HR 部門的四大顧客群

- (1) 組織面（策略聯盟/永續經營者）：與組織策略相關者。
- (2) 職務部門面（事業達成者）：部門策略應與組織結合。
- (3) 組織員工（個人）：所有員工依循部門業務流程，扮演其服務的角色。
- (4) 員工市場（甄選者）：在員工市場裡運用組織 3.0 的人力資源策略。

### 4、HR 部門的授權（Mandate）轉變模型

- (1) 現在 HR 2.0：強調策略（Strategic）、效率（Efficient）及夥伴（Partner）。
- (2) 未來 HR 3.0：強調事業中心（Business Centric）、傑出（Excellent）及趨動者（Driver）。



### 5、發現顧客需求

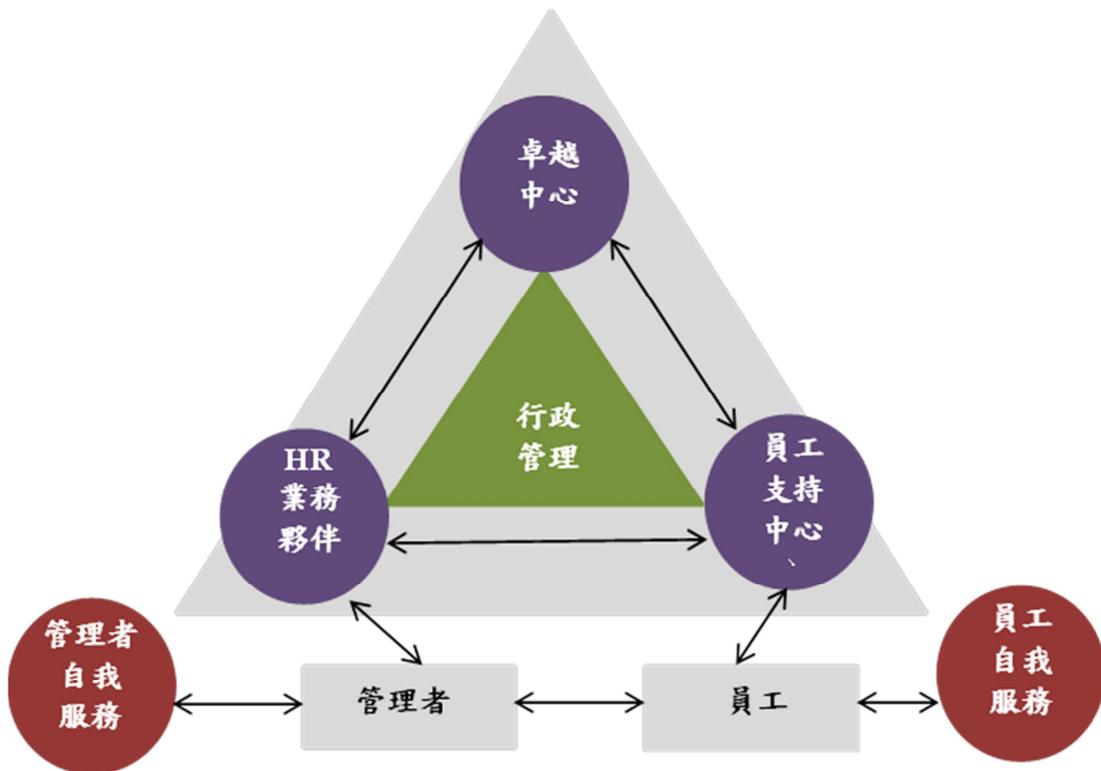
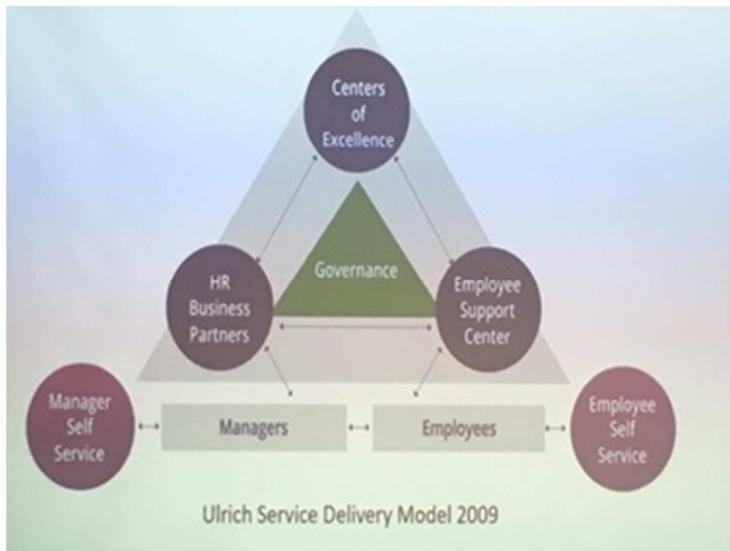
- (1) 策略角色：何謂組織需要？
  - A.支持任何執行組織策略的要素。
  - B.衡量雙蛙跳（DOUBLE Leapfrog）的人事是真正的挑戰。
  - C.要成為顧客中心，需要有勇氣支持文化改變。
  - D.提供進行變革的模式與人力。
  - E.發展才能管理（繼承、接續）：進行資源提供、分配及發展。
  - F.所有人的支持與投入，是組織變革成功的重要因素。
  - G.轉變所有的人只重視職等與薪水，而不重視業務與顧客的觀念。
  - H.要從原有的部門流程，轉變成業務流程的思維。
- (2) 夥伴角色：何謂顧客需要？

- A.面對業務挑戰，部門要有更多的投入。
  - B.針對新加入業務者要多的支援、察覺與結盟。
  - C.面對總人數的挑戰，更多支持於解決管理問題。
  - D.強化新人招募或提高人力資源管理。
  - E.針對業務有更多的新加入者。
  - F.瞭解領導者訓練的授權與離開職場的速度。
- (3) 夥伴風格 (Partnership Style)：何謂顧客需要？
- A.投入更多時間在我們的業務。
  - B.HR 的透明度與信任度的平衡。
  - C.更多明確有時間表的服務承諾。
  - D.更強調服務的效益，勝過新參與的人數。
  - E.在變革的服務裡，有更多的整合專案。
  - F.期待 HR 部門有更多整合性的專案服務。

## 6、拜訪與聆聽顧客

- (1) CEO：聆聽政策管理者等焦點團體的聲音。
- (2) HR：聆聽高階管理者等焦點團體的聲音。
- (3) 科技部門：聆聽 HR 企業夥伴等焦點團體的聲音。
- (4) 組織的業務（銷售）部門：聆聽 HR 企業夥伴等焦點團體的聲音。
- (5) 顧客：透過消費者參與調查結果，瞭解顧客需求。
- (6) 財務部門：考量組織利益與員工價值建議結果。
- (7) 策略：符應組織策略，檢視人力規劃結果。
- (8) 變革：結合組織變革與員工目標，檢視生涯規劃結果。

7、HR 服務的傳送模型（Ulrich Service Delivery Model 2009）



### 三、人力資源投資報酬率之衡量

#### (Measuring ROI of HR)

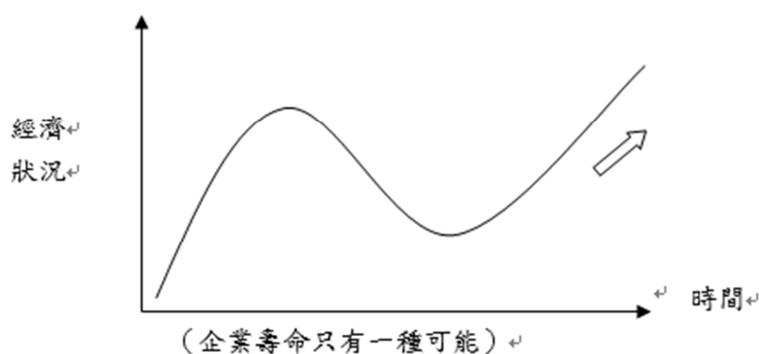
##### (一) 講者簡介

本專題主講者 Raheen Sacranie 是英國專業協會會員（包括：英格蘭及威爾士特許會計師協會、英國特許管理會計師公會及英國特許公共財務會計師公會）。他參與過 100 個以上實務調查和稽核，並曾擔任過 600 個以上世界各地公司行號之財務、技術或訓練顧問，他跨足工業、商業以及公私企業領域，有超過 25 年的工作經驗。

##### (二) 內容摘要

###### 1、前言

Raheen 認為所有社會、國家或城市的經濟和文化，皆逃不過一個簡單的循環，由開始漸漸發展為一個最佳的情況，然後慢慢衰退，再慢慢成長，所以縱然經濟衰退，也不是永遠處於不好的狀態。



###### 2、運用 ROI 案例



### (1) 檢視合約

人力資源管理在人事服務上，常需制定許多合約，這些合約是否符合投資報酬，可以運用 ROI 之方式來檢視。例如：聘僱一批外包人員，其工作效益是否對企業有利？即可運用 ROI 來加以檢視。

### (2) 將固定成本轉為變動成本

變動成本是指成本總額在相關範圍內隨著業務量變動而呈線性變動的成本。直接人工、直接材料都是典型的變動成本。固定成本是一定範圍內不隨產品或商品流量變動的成本。固定成本大部分是間接成本，如：人員薪資、保險費、固定資產折舊費、維護費及辦公費等，亦即不管生產與否都會發生的成本。固定成本是成本總額在一定時間和一定業務量範圍內，不受業務增減影響。透過 ROI 衡量，如何將固定成本轉化成變動成本，對企業獲利是有利的。

### (3) 學習與發展

企業為達成組織之願景、使命，往往有許多訓練體系與目標，以及研究發展計畫，高階主管對於訓練的承諾與參與，將影響訓練的規劃經費與目標的達成，員工之訓練發展計畫，往往投入相當大的金額與人力，一個有規模的企業，每年投入之訓練經費是相當龐大的，只有透過研究發展及員工訓練，才能展現出企業的企圖心。那麼投入如此多的經費，對企業是正數？還是負數？透過 ROI 之檢視，可以幫助 CEO 充分瞭解。

### (4) 減少顧問

企業為了發展常需依賴許多顧問，因為自有員工專長有限。顧問提供之意見以獨立、中立為首要，他們只提供建議不必執行，如果依照顧問建議，執行成功固然可喜，但是顧問之背景及是否有利益衝突，常決定專案計畫之成效。企業經常花費大筆支出聘用顧問，透過 ROI 之衡量，可以減少企業顧問費之支付。

### (5) 人才優化

人才結構優化是從組織策略發展與任務出發，認識和把握人才結構，發

揮人才群體的作用，使人才群體內各種有關因素形成最佳組合，或者說對群體和系統組織配合方式的不合理性與失調處進行調整。人力資源 ROI 之衡量，就是要衡量組織內人才配置、核心競爭力，充分發揮群體內各因素的作用，充分協調組織內各類人才的積極性。

#### (6) 組織瘦身

當全球經濟不景氣，許多企業多會採取組織改造與組織瘦身之手段，其實也就是組織精簡。自 1980 年代末期以來，財星雜誌前 1000 大公司幾乎都進行過瘦身工作。

企業如何瘦身，初期採理性的作法，公關公司負責加強員工溝通，減少因員工猜忌造成組織效能下降，由於留下來員工會抱怨工作量及工作負荷提高的問題，因此必須先規劃組織及工作重新設計的課題，人力資源 ROI 之衡量，正是提供此種評估的機會。

### 3、ROI 基本公式

$$\frac{\text{GROSS RETURN (總效益)} - \text{COST OF INVESTMENT (投資成本)}}{\text{COST OF INVESTMENT (投資成本)}}$$

利用會計學的原理，當收益減去成本，去除以投資成本所得數字越大，表示成效越佳。ROI 之分析，主要就是企業投資決策評估，提供客觀可跟蹤的數據為決策過程作基礎，可以使企業的投資更趨於理性。

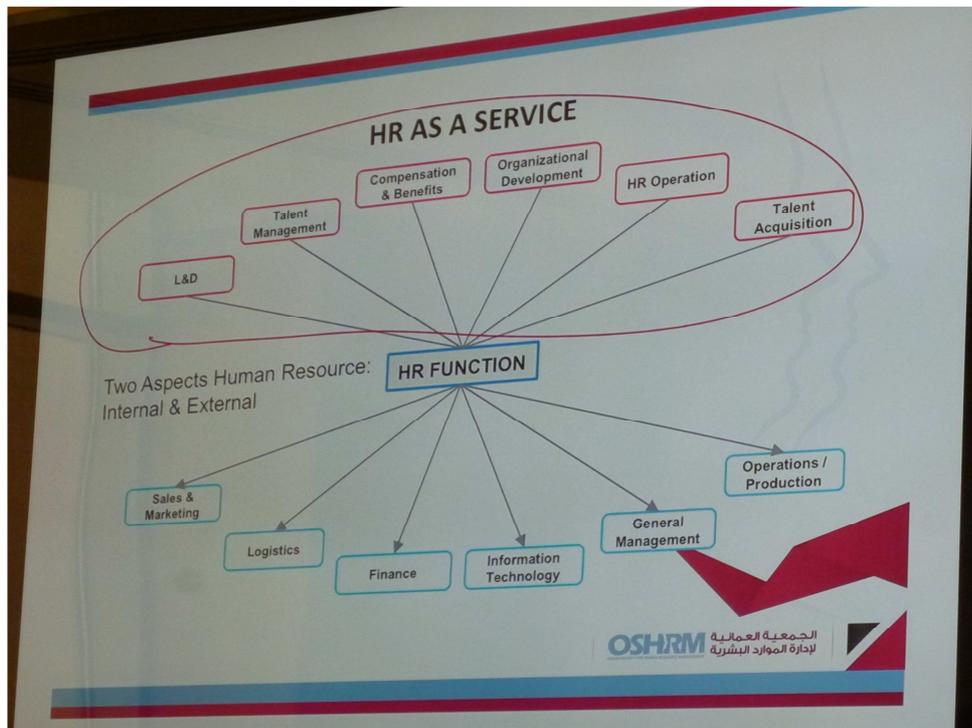
人力資源投資報酬率 ROI 之衡量，就是在探討人力資本投資、組織生產力與獲利力的關係。人力資源投資報酬率衡量一元的人力資本支出，可以創造出多少利潤，利潤就是收益扣除非人力資源支出，得出上述簡單公式。

### 4、ROI 運用觀點

- (1) 人力資源管理者太過注意行政程序，對於遠景及策略較少涉及。
- (2) 在組織其他系統甚至連財政管理者本身，都不如人力資源管理者，能夠有系統處理事情。
- (3) 人力資源管理常做一些員工不喜歡的事，如：人員的問題紀錄、人員差勤紀錄

等。

- (4) 阻止直線主管想要的，例如：直線主管想僱用自己認為合適的人，但人力資源管理者往往以專業或法令立場加以阻止。
- (5) 偏向高層管理者的意願。由於人力資源管理者是公司幕僚，往往對高層管理者之意願過度重視。



其實，人力資源管理者應檢視是否有做到以下幾點：

- (1) 有無維護公司價值。
- (2) 傳承文化的火炬手。
- (3) 合法以及順從。
- (4) 重視組織的發展。
- (5) 重視員工關注之焦點。

## 5、追蹤貢獻度是個問題

- (1) 人力資源的產出和企業經營的產出往往無法密切連結，而且有多種衡量方法。
- (2) 人才投資或人才實踐以數字效益說明絕對價值是相當困難的。
- (3) 超過三分之一的組織，其成本和員工薪資與訓練經費緊密結合。但是，如何正

確衡量經費投入後之產出效益，同樣面臨困難。

- (4) 據估計只有 59%的員工，其有成效的工作來自較少的管理，以及清楚的組織目標。
- (5) 平均而言，員工成本是營業額的 25%，而這個數字對於高階主管的薪酬來說可能不成比例。
- (6) 平均一個組織每年喪失 100 萬美元以上未開發潛力，也就是說人才並未充分發揮。

## 四、重新定義領導力

### (Redifining Leadership)

#### (一) 講者簡介

本專題主講者 Samie Al-Achrafi 是全球領先的文化變革專家，致力於創造以價值觀為基礎的高績效文化。他以漸進式的針對性的干預措施而聞名於世，改變了組織，並引入了持久的變化。他出生並生長於中東地區，在加入英國外交和國協事務部之前，遷居至英國和美國，並被派往羅馬尼亞。曾與之合作之世界各地領先組織包括有：迪斯尼樂園、阿聯酋航空、匯豐銀行、默克和 MSD 等。

#### (二) 內容摘要

##### 1、冰山理論 (Iceberg Theory)

提出本項理論之維琴尼亞·薩提爾 (Virginia Satir) 比喻，人的自我就好像一座冰山，外顯的行為只是露出水面的一小部份，埋藏在水面下未說出口、不為人知的思想和渴望，其實更為巨大、複雜。每個人水面上的行為都可對應到水面下的山體，只要能夠釐清山體所代表的內在糾結和渴望，就能從根本解套，改變外在行為模式，進而解決問題。如果組織可以多關照員工的心底感受，便可重塑員工的行為模式。在關照過程中，還能讓個人感到受尊重，不只消除糾結不安的各種行為症狀，最後還達到身心內外一致、心口合一的效果。

企業主管於領導部屬時，應觀照部屬冰山下的渴望如下：

- (1) 情緒：代表人對周遭人、事、物的心理感受，包含喜、怒、哀、樂、恐懼等。
- (2) 觀點：個人的看法、理解及詮釋。
- (3) 期待：心中預期、希望自己或是別人，應該採取某種行動或有某種成就。
- (4) 渴望：人的內心深處都有著與生俱來的一些渴望。

當主管能充分運用領導力，透過循循善誘的諮商模式，協助部屬理性地調整出合宜的行為，使部屬確認目標，辨識並排除冰山盲點的干擾，開創新的可能，在行動中落實改變。

## 2、馬斯洛（Maslow）需求層次理論

馬斯洛（Maslow）以心理學的角度，將人的需求分為 5 個層次：生理、安全、歸屬感、自尊及自我實現等。當低層次需求滿足後，人們會開始嘗試滿足較高層次的需求。

雖然許多研究認為財務型的報酬（含薪資、獎金），仍是激勵員工努力工作最有效的因素之一，但金錢是管理的萬靈丹嗎？除了金錢因素外，仍有許多能激發員工努力工作的激勵因素值得探討。根據以往對非金錢激勵相關研究指出，員工對非金錢激勵有較強的記憶，同時在執行上也較有彈性，例如：

- (1) 與工作內容有關的工作設計，包括：工作輪調、工作擴大化或工作豐富化等。
- (2) 以目標管理建立組織成員之目標意識，強化其對任務的責任心和榮譽感，以期完成組織的使命。
- (3) 員工參與制度。
- (4) 其他激勵方案，如：彈性工時、健康檢查、表揚制度、教育訓練體系、升遷制度、頒獎獎勵等也是可適時運用的非金錢激勵制度，以助激勵士氣。

## 3、創造工作價值而非權威式之領導

在如此快速變動及動態複雜的環境中，領導者要能改變並提升部屬對於工作的價值觀，在符合組織目標之前提下，型塑並宣達組織之願景，建立學習形組織，以讓組織成員能持續不斷地學習及適應變革。

領導技巧可歸納為下列幾個重點：

- (1) 擁有權威但不是以權力逼迫部屬。
- (2) 經常與部屬溝通，保持良好關係。
- (3) 以身作則，型塑企業文化。
- (4) 聆聽並尊重部屬之意見。
- (5) 考慮到部屬的合理需要，給予他需要的發展空間。

領導者的天職，就是要訓練培養出更多優秀的領導人，以培育、拔擢優秀人才為己任，積極訓練、培養更多領導人，俾使組織得以永續經營與發展。優

秀的領導人懂得傾聽，並懂得給予關懷，不但自重，而且能尊重別人，擁有智慧及勇氣，以身作則，犧牲奉獻，並以開發員工無限的潛能與熱情為己任，帶領組織與員工邁向卓越。

#### **4、領導力包含啟發、鼓勵部屬，以及為部屬創造機會的能力**

揚棄控制手段，授權與同理，並善用員工才華。員工一旦獲得充分授權，會覺得在職場的生存價值提高了；領導者更應將心比心體會員工內心感受，瞭解他們的特殊才能與貢獻，為他們尋求挑戰，刺激和引導他們發揮個人才情為組織效命，增強其自我價值感。快樂工作的源頭不是金錢，而是熱情，物質報酬並非前進的動力，立願服務才是成就感的來源，故營造和諧且尊重的工作環境，讓每位在組織中最重要的資產－員工能在工作中獲得肯定、信任、成長與成就感，形成充滿能量與熱忱的正向職場氛圍。

團隊成員中，每個人的個性與特長都不同，在相處上確實會發生磨合問題，然而，我們不能隨意更換成員，因此要利用現有的戰力進行改革，必須主動欣賞不同成員的優點。在此前提之下，要掌握每位成員的優缺點，找出每個人的強項與擅長之處，激勵參與及意願、展現成果，每個人因為才能有所發揮受到重視，開始自發性的投入專案，人才將可能如雪球般聚集。

#### **5、領導力包含組織價值的傳承**

企業於營利外，更應擔負其對社會之責任，這種正向的價值，將提升員工工作的尊榮感，並深化為一種有紀律、有使命感的員工文化及經營哲學。領導者應該善用各項機制，讓員工瞭解並進而認同公司之經營理念，例如：舉辦專題演講，宣達公司經營目標；舉辦人員座談會，透過面對面溝通，瞭解員工的觀念，並讓員工分享自己的想法；建立師徒制讓新進員工儘快熟悉並融入職場環境；此外，更可善用各項非正溝通管道，包括主管平日對同仁之關懷、各項團體活動或福利措施等，提升員工對組織之認同。

課程的最後，講者以一部印證「破窗效應」的影片，隱喻企業文化的形成過程，以及其對員工行為的影響力。企業文化（Corporate Culture）是一個組織

由其價值觀、信念、儀式、符號、處事方式等組成的特有的文化形象。一群人經過長時間共同生活後，自然而然形成的共同價值觀念和行為規範，亦即「是非對錯、善惡美醜的共同無形標準、典範規範或共識」。個人行為將受該價值影響，符合的行為才是「對」，否則就是「錯」。

組織團體共同的觀念將決定行動，持續的行動成為習慣，並轉化為組織文化，是一種參與感認同及共識，看不見也摸不著，但全體員工心知肚明，可以感受得到；組織文化代表組織人格，主要由領導者主導產生，影響範圍包括：員工生產力、管理者決策能力、工作滿足程度和員工流動率。所以，領導者在思考組織文化的發展，必需考慮到是員工需要的，員工能理解的，以及員工做得到的。

以微觀來看，組織文化影響成員價值觀及行為甚大；以宏觀來看，組織文化決定組織外在形象，當共同無形規範與價值觀可用來控制行為及激勵員工時，有形的規定、程序和直接監督就顯得不是很重要。

達爾文曾說：「能生存下來的物種，往往不是最強大或最聰明的物種，而是最能適應改變的物種。」面對不斷變動的環境，技術的翻新、勞動力、客戶的多樣性，新一代的領導人要如何在變動環境中求勝？在此篇演講，Peter Cheese以全球變遷為出發，講述新一代領導人應具有的特質及領導型態的變化，及新領導人應具有的能力，並就如何培養領導人提供相關意見。

## 五、無須妥協的招募選才（精確符合）：吸引及挑選適合的人才

### （Candidate Selection without Compromises （Precise Fit） Attracting and Selecting the Right Talent）

#### （一）講者簡介

本分組研討由 CEB 公司的 David Edworg 主講，主題為運用有效益的方式吸引及選出最適合的人才，並介紹該公司之人才測評工具，根據職缺需求條件及工作狀況，設計真實的工作模擬情境，衡量應徵者的性格及特質，旨在招募初期篩除不合適的應徵者，同時減少應徵者的數量並提高應徵質量，確保只有具備合適技能和性格特質的應徵者進入正式的甄選階段。

#### （二）內容摘要

##### 1、挫折的應徵者

根據統計，應徵工作、房貸申請、保險給付申請、大學申請、學生貸款申請等生活中各種申請程序中，應徵工作為絕大多數人（60%）覺得最容易產生挫折等負面情緒的一項，許多應徵者常常在找工作的過程覺得挫敗或有過不好的體驗，他們寧願做聖誕節購物計畫（30%）、相親（30%）或在大眾面前演講（22%）勝過在線上填寫工作申請。許多應徵者描述對於應徵程序感受有「痛苦」、「冗長」、「挫敗」、「緩慢」、「落伍」等。以應屆畢業生為例，20%的人認為他們應徵的工作非他們所感興趣的，70%的人認為他們並不瞭解他們所應徵的工作內容，僅有30%的人認為他們選擇了合適的工作。

##### 2、選才的挑戰

在過去五年中，填補職缺的平均時間大大增加，但招募的品質沒有任何改善，這增加了公司的成本，特別是那些需持續招募大量人力填補大量職缺需求的企業（例如基層銷售人員或客戶服務人員）。對於應徵者眾多的企業而言，人力資源部門需傾注大量時間及心力處理應徵者資料，事實上，有25%承認龐大的申

請數量導致其招募品質下降。

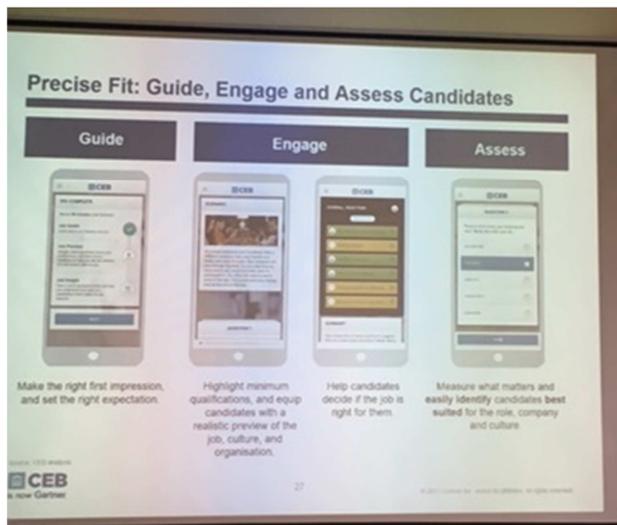
目前的招募程序對招募者和應徵者而言是因難的，招募人員受到大量申請人數的壓力，應徵者對於無法符合工作的基本要件感到沮喪。同時，在接受一連串的工作測試和面談後，最終沒有收到有關其進展情況或回饋意見也讓應徵者感到不滿。25%的應徵者表示曾有過不佳的應徵經驗，這不僅損害了公司的品牌，也影響了其後續的工作表現。

研究顯示，應徵者在招募過程中的體驗很重要，在過程中感受不佳者，在錄取後約有 15%的人無法有良好的工作表現，更有 38%的人可能會離職。另外對企業的品牌形象而言，當申請人數量較多時，應徵者在該公司的應徵經驗感受更有可能對該公司的品牌認知產生重大影響，20%被拒絕且感受不佳的應徵者將不太可能把該企業品牌視為未來的消費選項之一。

### 3、有效率的人才評估

企業希望成功招募到適合的人，且能為組織做出貢獻，其招募策略需要比競爭對手更聰明。人力資源專業人員在應徵招募上必須超越“品牌吸引力”的一般做法，此舉僅能提升應徵者的數量，加重人力資源部門招募審核工作，若能在招募過程中，給予應徵者能預覽該職缺的真實工作情境，並提供應徵者考量是否該繼續應徵該職缺的指引，把應徵招募提升為“品牌影響力”，將企業推廣為一個值得效力的公司，可使企業更能夠吸引合適的人才。同時，提供正向的招募體驗，不僅僅是甄選到合適的人才，也是提升企業品牌形象的絕佳機會。透過採用以應徵者為中心的方法，應徵者可以瞭解在該組織的工作方式，並使不適合的應徵者自行選擇退出招募過程，提供其良好的體驗，並為企業提供高質量的應徵者人才庫。

在本專題研討中，CEB 公司介紹他們所研發的人才測評工具（如圖），該測評方式以手機介面，讓應徵者可以隨時隨地上網測評，逐步引導應徵者依問題填答，並在最後顯示其適任程度供參考。



#### 4、舉例說明

以某公司的客服中心職缺為例，當應徵者進入人才測評頁面後，依下列各項情境問題選擇答案：

情境 1：客服工作變化快速，有時你必須在尚未受訓的情況下處理你不熟悉的事務。績效目標也是該工作很重要的一部分，你會經常被拿來與同事一同比較及得到評價意見，有一些人對評價意見反應特別敏感，因此預先瞭解此為這個工作的一部分很重要。

問題 1：你能適應經常得到評價意見，該意見不總是稱讚或有助益的？  
(是/否)

問題 2：你能接受該工作有時無法讓你有時間充份準備或受訓後執行？  
(是/否)

問題 3：你能適應該工作會以你處理客戶問題的速度及件數進行績效評估嗎？(是/否)

情境 2：客服人員有時會面臨客戶的要求與公司政策相違背之窘境，你必須能夠快速思考及反應，決定如何妥適處理讓客戶及公司都滿意。

問題 1：你能夠適應客戶有時提出無理的要求，並在你身上施加壓力要求你照辦？(是/否)

問題 2：如果一個工作允許你自行判斷處理，以達到在公司政策及客戶期望間取得平衡，你能樂在其中嗎？(是/否)

問題 3：當有許多選項時，你喜歡從中找出最有利的方案以解決該問題嗎？

（是/否）

問題 4：你能適應在壓力下迅速思考及做出反應嗎？（是/否）

情境 3：這個工作要求你對你的決定有信心，即使你有疑問或不確定。你應該避免將電話轉接給主管，直到你已嘗試了多種不同的解決方案來滿足客戶的要求。一些客戶可能需要你多次的講解直到他們瞭解，你需要理解他們並對他們保持耐心。

問題 1：你有耐心以各種不同的方式解釋事情，直到客戶瞭解嗎？（是/否）

問題 2：在將該電話轉接給主管前，你會樂意先嘗試幾種不同的方法來解

決該電話嗎（是/否）

情境 4：該工作某部分可能不那麼有趣，你可能必須向客戶推銷產品或服務。你也可能需要以正面的說話語氣告訴他們壞消息。有時你可能會遇到粗魯無禮的客戶，但是你將需要保持冷靜和禮貌。

問題 1：你認為你可以以正面積極的方式傳達壞消息？（是/否）

問題 2：你會喜歡嘗試銷售產品給可能不感興趣的客戶嗎？（是/否）

問題 3：如果一個客戶對你無禮且侮辱你，你願意保持冷靜？（是/否）

當應徵者依上述情境問題回答後，測評分析結果將會顯示應徵者在該職缺所需具備的條件如工作環境適應、提供客戶服務、解決問題並遵循公司政策、耐心且堅持不懈、保持樂觀等項目中之勝任程度，讓應徵者瞭解自己與該職位及公司文化的契合度，決定是否繼續進行接下來的招募程序。

根據統計，採用該招募方式的公司，其應徵者的質量提升了 54%，錄取的新進員工離職率減少了 23%。此方法可強化企業的招募計畫，集中引導和鼓勵合適的應徵者，同時在招募過程的初期讓不適合該缺職的應徵者自行選擇退出，而不需由人力資源部門過濾，這種方法意味著更少的數量和更少的篩選，卻能使招募成果更加良好有效率。

## 六、重新印證領導與管理：以可蘭經觀點

### (Leadership and management revisited : Quran Perspective)

#### (一) 講者簡介

Sheikh Dr.Kahlan AL Kharusi 是阿曼王國的助理穆夫提 (Mufti)，穆夫提是伊斯蘭國家負責解釋伊斯蘭教法的學者或教法官，有權發布宗教律令。他們必須熟悉阿拉伯語、法理學、對社會現實有足夠經驗、精通比較宗教學、瞭解社會科學的基礎、掌握可蘭經、聖訓、熟悉法律格言等，才有資格成為穆夫提。本堂課由 Dr.Kahlan 以其對可蘭經深厚的瞭解，帶領學員結合管理與領導的知識相互印證。

#### (二) 內容摘要

##### 1、核心原則

- (1) 以信仰為基礎：包含心靈寄託、榮耀主、禮拜、跟隨的道德與價值、自我印證與心靈強化。
- (2) 感恩的心。
- (3) 利用智慧與思考，而非僅模擬。
- (4) 簡潔且直截了當的敘述。
- (5) 授權人們信仰且獲得歸屬感。

##### 2、信仰是基於寄託：以主為榮、道德、思考、敘述及承諾的體現。

##### 3、領導—個人氣質：自信的，可信賴的（對專業嚴肅、工作可以依賴、交辦事項值得信賴的）、正向的智慧、倡議活動、持續努力且學習領導技巧。

##### 4、管理—執行的核心：卓越、參與、選擇親密關係、智慧—寬容與堅毅、避免有害因子、諮詢。

## 七、Omantel 企業文化發展

### (Evolving Corporate Culture in Omantel)

#### (一) 講者簡介

本主題講者為 Talal Al Mamari 現任職 Oman Telecommunication Company (Omantel) 執行長。Omantel 迄今提供近 40 年的溝通服務，是阿曼第一家電信公司，也是阿曼唯一的授權有線電話運營商，該公司目前壟斷公共交換電話網絡和互聯網服務提供商市場，是該國互聯網服務的主要供應商，並於 2015 年宣布實施 FTTH（光纖到戶）技術項目，現已成為國際主要樞紐。Omantel 另擁有一家手機子公司 Omanmobile，提供手機服務，並與卡塔爾電信公司擁有的納瓦斯（Dawley）雙重經營，其集團員工人數總人數約為 2,600 人。阿曼政府現持有母公司 Omantel 公司 51% 的股票份額，是其主要股東。Omantel 除了是阿曼電信公司龍頭外，亦致力於人力資源發展，強調組織與個人目標之契合，組織成員透過不斷學習，孕育新型態的思考方法，實現共同願景。

#### (二) 內容摘要

為了強化組織運作、增加其競爭力，各式各樣的工具和系統已經被研究並開發，這些眾多工具中最為重要者即為企業資源規劃（ERP）。ERP 可以確保操作系統被完整地使用且與組織整合，而使用 ERP 常見的方式，是透過重新設計當前業務流程，達到提升組織效能並簡化組織內部的業務程序。這個觀念是將各種系統組合成一個單一資料庫，以確保支持不同功能的系統相互結合，進而促使組織業務凝聚為單觀點並整合。採用 ERP 作為組織策略，可以使其不必獨立管理分散的系統，而透過系統整合，組織可以優化其進程及效率功能，從而改善整體供應鏈的流程，並提高透明度。為了執行這項優化策略，多數組織會連帶開發專家之共通能力，透過此種合理化及系統整合，組織可大幅節省營運成本，而節省運營成本的結果亦將轉移至顧客端—價格的降低。此外，系統的整合也將更能有效提供顧客契合且客製化的服務，同時透過提供即時反饋的資

料，來增強員工能力及工作靈活性，並提供一個能提升個人意識、創新及創造力的平台。相關統計數據顯示，63%的大型 ERP 使用戶認同實施 ERP 後，確實可以提升主要業務之收益，此顯示 ERP 系統是多數組織的重要策略資源，並已成為組織預算應用之主要部分。

雖然上述種種皆顯示實施 ERP 系統之優勢，然而仍有許多失敗個案，例如 Avis Europe Ltd 於 2004 年放棄了 ERP 實施項目（費用為 5,450 萬美元），而福特汽車亦於同年放棄使用 ERP 系統（費用近 2 億美元），而其中最著名的 ERP 系統失敗案例—製藥巨頭 FoxMeyer Drugs 則於 1995 年損失將近 50 億美元費用。

在中東，ERP 的實施並不普遍，但是仍有少數執行個案，例如，Kholeif 等人於 2007 年研討有關中東地區 ERP 系統客製化服務之失靈；Aladwani 於 2001 年從科威特角度審查了用戶對 ERP 實施的抵制；Ziaee 等人於 2006 研究 ERP 軟體選擇，並提出伊朗小型製造企業選擇 ERP 供應商之兩階段程序。而至今於阿曼所做研究當中，仍普遍缺乏 ERP 系統實施之相關文獻。

近期 ERP II 之發展，已可將服務提供商和客戶系統彙集於單一資料庫共享訊息，此一變革亦促使更多組織發掘其中巨大獲益，從而投入 ERP 系統之使用。自 90 年代末起，許多大型企業和組織逐漸投入電力營銷計畫，而 ERP 的廣泛使用，不僅協助不同組織間功能和流程之整合，亦有效反映了企業和組織所使用系統和軟體汰舊換新的需求。

信息技術和信息系統（IT/IS）是許多企業維持競爭優勢所會使用的平台。它們扮演著許多角色，包括作為知識管理和客戶情報的關鍵要素，以及業務變革和轉型的推動者和代理人，使其成為 21 世紀組織的核心。Omantel 是一家少數壟斷市場經營之電信公司，除了 IT / IS 的使用外，亦將 ERP 予以本土化落實，其實施情況具體案例舉凡，Berchet 和 Habchi 於 2005 年所進行的電信研究，根據 Beheshti 的說法，導入 ERP 系統的過程中，其實施階段通常最為關鍵，鑒於 ERP 的實現複雜且困難（如大多數企業級的 IT/IS 項目情況），故許多組織確實於此階段分配大量資源。然而，目前 ERP 的實施統計數據看似並不樂觀，估計

有 70%之 ERP 系統於實施階段時可能遭致失敗。整體而言，ERP 系統之實施就組織而言至關重要，ERP 之引入亦有極大機會導致組織關鍵的變化，如缺乏審慎管理，亦可能導致組織內部衝突加劇。

Omantel 使用 ERP 項目，主要有兩個原因。首先，公司必須確保阿曼電信自由化之同時，仍能確保其處於戰略性優勢之的為，為了實現這一點，Omantel 已尋求升級，以支持其最佳網絡技術之能力，並掌控工作流程。其次，是組織需要使自身定位滿足國家發展及聯合國要求。Omantel 於 2005 年 2 月與全球 ERP 供應商之一（約 14.5%的市場占有率）—甲骨文公司（Oracle）達成委託協議簽署，並計劃在啟動後的 12 個月內完成該項目，但其中自實施過程至完成所有 ERP 測試環境轉移所花費時間即超過 6 個月，實施期程超出預期與要係因為 Omantel 所擁有的 IT / IS 員工數量有限，以及 Omantel 對 Oracle 產品的專業知識的內部限制，這導致了 Omantel 工作人員和 Oracle 技術團隊之間的嚴重溝通問題。此根源於 Oracle 的初始契約中只專注於實施，缺乏評估與瞭解，且很快便擴大到諮詢角色所致。

由上述案例中我們可以得知，ERP 的實施是複雜和深遠的，許多因素會將影響系統運作及結果，其優點主要體現在以下幾個方面：

- 1、整合性強，ERP 比起傳統單一的系統最大特色，便是整個企業資訊系統的整合。
- 2、有效縮短周轉時間，提升企業的應變能力和時間彈性，增強企業對經營環境改變的快速反應能力。
- 3、將原本分散的資料整合，集成物流、資金和資訊流的三方面的資訊資源。
- 4、在整合的環境下，企業內容所產生的資訊透過系統將可在企業任一地方取得與應用。
- 5、模擬不同市場狀況對生產計畫、能力需求計畫、物料採購計畫、和儲運等工作的影響。
- 6、具有嚴格的內部控制能力。
- 7、ERP 系統將使部分間橫向的聯繫有效且緊密，使得管理績效提升，實現管理層對

資訊的即時監控和查詢。

- 8、為企業決策提供更加準確、準時的財務報告、管理報告和分析資料等。
- 9、透過 ERP 系統配合網際網路及供應管理模式，使企業與原物料供應商之間緊密結合，增加其市場變動的能力。

但實施 ERP 同樣面臨著風險，它的缺點包括：

- 1、不能達到原先對於實施 ERP 的期望。
- 2、實施 ERP 系統方案的總成本過高，ERP 的建置需要花費的軟、硬體及顧問公司收取的顧問費都是龐大的開支，往往只有大型企業才有能力導入。
- 3、安全性問題，為合乎電子商務的需要，整合企業功能部門在單一系統所建構出的堅實安全性，在提供網路模組後，受到強烈的挑戰。
- 4、系統內部的資訊無法與其他企業或部門的系統整合，且也未將企業外部的情報整合其中，失敗的系統實施將會導致日常運營的低效，甚至癱瘓。
- 5、員工缺乏主動性。
- 6、缺乏能深刻理解新的軟體和管理複雜專案的內部人員，增加企業內部人員的教育訓練課程成本。
- 7、如何對業務流程和組織結構進行改進以及如何在企業各個層次進行轉變管理。
- 8、如何讓硬體商、軟體商和諮詢顧問進行協同合作等。

## 八、學習特色：結合數位與人性化以創造更大價值

(The feature of learning : combining the digital and human for greater value)

### (一) 講者簡介

本主題講者為 Kevin Johnson 現任職 OnTrack International 執行長。OnTrack International 為一家國際型之全球人才發展諮詢公司，該公司由一群富有創造力、想像力及實踐力之業務專家所組成，專門提供與人才發展業務挑戰相關之全球學習與開發解決方案，其創辦宗旨在於改變人們思考及行為模式、激發大眾創意思維，並透過創新作法挑戰傳統，藉此協助客戶實現其業務價值。

### (二) 內容摘要

資訊科技快速進步和普及，除了帶給人們日常中帶來便利之外，更實質上地衝擊著我們的生活與工作，資訊傳遞方式的改變，也影響了教育模式與學習方法。這些改變對於領導者及各教育人員來說至為關鍵且影響深遠，教育者需要具有前瞻性的思維以及對科技變動之敏感度，方能制定出有效之課程內涵。近年來，科技推動的思維模式從技術逐漸轉型為需求導向，而科技的優勢亦不僅限於效率的發揮，其更講求創新的變革，也就是說，當科技不再只是冷硬的機械設備，融入人性的創新科技發展，也才能不被侷限於傳統科技範疇，而以更具有彈性的方式帶來技術的進一步提升。資訊科技只是工具，結合學習理論及具有高度整合數位化教育系統，有助於學習者有意義的學習，進而獲得教育價值。

資訊與通訊科技的日新月異，帶來各式軟硬體之普及和更新，像是智慧型手機、平板電腦、智慧手錶以及其他穿戴式設備的推出，皆成為人們在生活及工作上的有效學習工具，應運而生許多新學習型態，如行動學習 (Mobile Learning，意指學習者充分利用行動載具或上網環境，可以隨時隨地的學習任何事物，進而帶來多樣化及適時的學習機會)、無所不在學習、數位遊戲式學習 (Digital game based learning，以數位遊戲作為學習平台，學習者可以透過遊戲，模擬問題解決方式及克服挑戰，並從中獲得成就感與實作經驗。此種學習方式可以同時兼顧遊

戲性與教育性，達到寓教於樂的目的)、擴增實境 (augmented reality, AR, 是一種實時地計算攝影機影像的位置及角度，並加上相應圖像的技術，這種技術的目標是在螢幕上把虛擬世界套在現實世界並進行互動)、學習分析(learning analytics, 一種新領域的研究，能得知學習者之投入及瞭解程度，並提供資訊藉此改善授課方式)，茲就數位學習科技新趨勢說明如下：

## 1、行動學習

此種學習模式因為不會受到學習地點的限制，故能在人們需要的任何時刻學習，這也是行動學習近年來受到歡迎且學習熱度持續加溫的主因。另外，隨著行動裝置數量增多（美國目前已有超過 90% 民眾使用行動裝置、我國亦有 50% 以上之普及率）、行動寫作工具技術之成熟，人們對於數位學習的瞭解亦漸趨深入，並且為大眾所接受，凡此種種，皆顯示行動裝置對於學習所帶來之影響深遠。而假以時日，當行動裝置及穿戴式裝置 (wearable device) 更為普遍後，行動學習的樣貌必然亦會發生急遽的改變，更多因應的內容也將善用自身優勢發揮其影響力。

穿戴式裝置是一項以電腦為基礎之設備，亦是一種行動載具，就像身上的配件一樣，可隨時地與生活、行動結合，它通常會整合多項感測器，因此可以追蹤使用者的移動、位置、睡眠、相關生理狀態等，且能同時與社群媒體互動、收發電子郵件或結合虛擬實境等，換言之，人們攜帶一項監控自我的裝置，追蹤自己做什麼、做多久，可做為改善生活型態或健康之參考。

## 2、數位遊戲式學習

每個人的成長經驗中都有玩過遊戲，而透過遊戲所帶來之自信、完成任務所帶來的成就感、贏過對手的感覺，以及獲勝後所得到的反饋和獎勵是大家所追求，也因此願意投入更多。而透過遊戲化的方式，將這些遊戲機制的特性以及共通點應用於非遊戲活動，進而產生此種類心理學之學習方式—遊戲式學習，以提升整體學習之吸引力和效率，比起訓示式的長篇文章，學習者更能透過遊戲習得理念與價值。我們可以觀察到近年還許多內容創作平台，也慢慢將學習情境與遊戲元

素融入課程當中，更多遊戲化的教學素材在 2016 年後也變得更加普及。以下說明使用遊戲式學習與數位學習整合的 4 大原因：

#### (1) 遊戲化可以激勵學習者

60%以上的學習者表示，如果將「排行榜」和「競賽」融入成為學習的要素，則會令他們將更有動力學習。而許多電子學習工具現在都已經在平台上建構了遊戲化元素，例如，Elucidat 就於數位學習過程中建立成就和徽章，以激勵和鼓勵學習者。除了遊戲所帶來與他人競爭之動機外，學習者也可以透過與自身過去成績之比較，帶來與自己競爭的動機。所以教學者可以透過要求學習者改進過去的成績，從激勵其獲得進步「徽章」，來達到效果。

#### (2) 遊戲化可以將學習體驗個人化

最好的遊戲是能讓參與者做出影響遊戲結果的選擇。在數位式學習中，可以透過給予學習者「選擇」對他們來說最有意義課程的方式來實現，這些機制亦可使學習者的學習經驗更加個人化。例如，使用分支方案（？）讓學習者可以根據所做的選擇來導致不同的結果。這個分支情景使學習者有權力控制自己的命運。

#### (3) 遊戲化更容易給予學習者反饋

遊戲化的優點之一便是能夠快速顯現執行成果，並且可以很快地得知決策內容是否完善或有需調整之處，並且透過反饋循環機制引導學習者下次做出更好的決定。

#### (4) 學習者偏好遊戲式的活動

人們喜歡參與遊戲。在一次民意測驗中，有 75%以上受訪者表示曾經玩過網絡遊戲，而 80%以上受訪者更表示，如果於學習環境（如：學校）或工作環境中加入更多遊戲因子，則更能提升學習與工作之成效，換言之，遊戲化不僅可帶來樂趣，更能激勵人們積極投入並參與學習。

### 3、擴增實境於教育上之應用

人類本來就生活在 3D 環境中，而以電腦所呈現的 3D 情境應是數位化系統追求目標；隨著電腦運算速度不斷增強、影像辨識技術成熟、智慧型行動載具出

現與普及，原先只會在科幻片中出現的擴增實境，在近年變得更易取得，並且能以小額的成本為學習團隊創造與使用者更多的互動及體驗。透過擴增實境學習空間有關及技能導向之內容，其效果都優於傳統紙本教材或桌上型軟體，也十分具有發展性，例如地理、科學教育上的應用、機具修護等，學習者不僅可以在實際操作的過程中瞭解相關領域專業，更能在巨觀與微觀的尺度交互作用下，習得不同觀點，此外，結合擴增實境之遊戲式學習也是未來趨勢，且充滿趣味化與情境化。

## 九、網絡安全風險：是什麼讓人力資源專業人士在夜裡保持清醒

### （Cybersecurity Risks：Whats keeping HR professionals awake at night？）

#### （一）講者簡介

本文的主講 Al Marcella 是國際電腦稽核協會 (ISACA) 研討課程的主持人、美國韋柏斯特大學 (Webster University) 商業科技學院的管理學教授、Business Automation Consultants 公司的 CEO，擁有近 33 年的從業經歷。

#### （二）內容摘要

Al Marcella 發表的主要內容為「網絡安全」的範疇，但並不限於辦公室的電腦，只要具有各類訊號接收發送能力、網路連線能力、資料儲存能力、影像攝取能力的各項設備，及使用這些設備的員工／非員工，都可能是風險的來源。

##### 1、十大網絡安全議題

- (1) 智慧財產盜竊 (Intellectual Property Theft)：什麼是智慧財產？所在的組織如何定義？如何知道特定的資產是否被損害 (compromised)？其損害對組織的衝擊 (impact) 為何？誰具有存取 (access) 該項資產的權限？資產如何控管、儲存？僅此一項，就有數百個議題可以討論。
- (2) 物聯網 (Internet of Things, IoT)：當辦公室的各項物品都連上網路時，經由其漏洞而被入侵的風險也會與日俱增，且不易察覺。
- (3) 虛擬化網路 (Virtualization)：員工或合作廠商在組織外部透過虛擬化網路存取內部網路的資料時，就是風險的開始。他們使用的設備安全嗎？存取資料的同時／之後，他們還進行了什麼動作？
- (4) 攜帶自有設備 (Bring Your Own Devices)：員工或合作廠商攜帶自己的設備要接入組織的內部網路時，如何保障內部網路的安全？
- (5) 資料漏失、漏洞及規則遵循性 (Data Loss/Breach, Compliance)。
- (6) 隱私漏失、漏洞及規則遵循性 (Privacy Loss/Breach, Compliance)：上述兩項包括設備及智慧財產的使用者、管理者、資訊安全人員的行為管理。

- (7) 詐騙／舞弊 (Fraud)。
- (8) 商(業)務持續性／災難復原／事件管理 (Business Continuity/Disaster Recovery/Incident Management): 即確保災難事件(特別是網絡安全事件)發生時, 商(業)務可持續進行, 或於最短時間復原、最大程度挽救損失。
- (9) 機器學習科技 (Machine Learning Technologies): 運用於網絡安全的資料分析, 通過發現特定或不特定的規律或模式, 實現自動化處理或用以發現未知問題。
- (10) 人事管理 (Personnel)。

## 2、最主要的網路安全風險

- (1) 先進持續性威脅 (Advanced Persistent Threats, APT): 未經授權的使用者得到網路的存取權, 且長時間保持隱蔽不被發現。其主要目的通常為竊取資料, 而非破壞受害者的網路系統。
- (2) 鍵盤紀錄器 (Keylogger): 為一種監控軟體或硬體, 將使用者透過鍵盤輸入電腦的資料紀錄下來, 廣泛來說, 只要入侵者嗣後取得被紀錄下來的資料, 包括帳號密碼、即時通訊內容、e-mail 等均無所遁形。
- (3) 社交工程 (Social Engineering): 通過交流, 使他人心理受到影響, 做出某些動作或者是透露一些機密信息的方式。例如網路釣魚、引誘等屬之。
- (4) 網路釣魚 (Phishing): 利用偽裝的知名網站或使用者目標網站, 竊取使用者帳號密碼等個人資料。
- (5) 引誘 (Baiting): 通常會在擬入侵目標的工作地點附近, 放置經偽裝的儲存媒體 (CD、USB 隨身碟等), 吸引目標本人或週邊同事的注意力及好奇心讀取其內容。當進行相關操作時, 即可能產生安全漏洞或遭植入木馬。
- (6) 中間人攻擊 (Man-in-the-Middle Attack): 攻擊者與通訊的兩端分別建立獨立的聯繫, 並交換其所收到的資料, 使通訊的兩端認為他們正在通過一個私密的連線與對方直接對話, 但事實上整個對談都被攻擊者完全控制, 攻擊者可以攔截通訊雙方的通話並插入新的內容。
- (7) 惡意軟體／勒索軟體 (Malware/Ransomware): 惡意軟體常被設計用來破壞資料、

竊取資訊；勒索軟體則是將受害者的硬碟資料加密，受害者須繳付贖金以回復相關資料。

(8) 殭屍網絡 (Botnets)：駭客透過病毒或其他方式，將大量機器組織成一個個命令與控制節點，用來傳送偽造封包、垃圾封包或進行其他攻擊行動。

### 3、資料資產的重要性

資料 (Data) 是組織第二有價值的資產 (註：最重要的資產是員工)，但與物品一樣，不是所有的資料價值都相等，也不是所有的資料都有價值，網絡安全防護的第一步，在判斷什麼是組織裡最關鍵、最有價值的資料？誰能存取它們？存取這些資料的人有怎麼樣的權限？能存取這些資料的哪個部分？第二步則是如何管理這些能存取關鍵資料的人，不僅是硬體設備及制度上的管理，甚至是行為及心理上的管理。

### 4、資訊時代的來臨

進入 21 世紀，「知識就是力量」已經過時，「資訊」才是新時代的力量來源，控制了能管理或產生資訊的人，就控制了新時代的力量。其必須的，是保護個人身分訊息的資料 (Personal Identifiable Information) 及保護個人隱私的資料 (Personal Protected Information)。

### 5、信任的重要性

信任是一開始極難獲得，又在獲得後極不易維持的。只要發生資訊洩漏事件，立即就會發生信任崩盤，進而產生以下的風險，且在全球化的今日，這樣的風險將不僅是局部／地區性的，而是全球性的：

- (1) 品牌危機／商譽損失。
- (2) 治理失敗。
- (3) 財務風險。
- (4) 違反法令。

### 6、目前正在發生的技術議題

- (1) 人工智慧／機器學習／深度學習 (Deep Learning) 技術：

A.幾種較為人熟知的機器學習技術應用：

- a.Google 無人車。
- b.Amazon 及 Netflix 的「線上推薦」功能。
- c.套用語言規則後進行輿情分析。
- d.詐騙／舞弊行為的偵測。

B.深度學習則為機器學習的進一步發展，電腦可以處理一些一般由人類執行的工作。與傳統資料分析處理係執行預先建立的程式不同，深度學習只對電腦設定一些資料的基本參數（parameters），其餘則由電腦的人工智慧程式透過持續地處理及分析資料，發現其中的規律或模式，達到自行學習的效果。目前被廣泛應用在語音識別及翻譯、圖像／臉部識別、影片搜尋、關連及分析、氣候及行為預測等領域。

## （2）內部威脅（Insider Threats）

「信任」並不意味著給予員工不受限制／不必要的權限讓他們可以去接觸資料（特別是具有敏感性的資料），適當的安全管控可以讓組織遭受內部威脅的情形顯著地降低。

依據威訊無線公司（Verizon，一家美國行動網路營運商，提供無線語音、簡訊和數據產品與服務）2016 年發表的調查報告《Data Breach Investigations Report》，就其分析的資料外洩事件中，造成資料外洩的人員，有 11%是外部人員、8%是內外共謀、77%來自組織內部，合作夥伴則為 3%。這些造成資料外洩的內部人員，分析其工作性質，約有 33%是資料的終端使用者（end users），接觸這些敏感資料的目的僅是本職工作上的需求；有 14%來自管理階層；系統管理者及研發人員亦佔 14%。這個結果顯示，源自組織內部的資料外洩，與職稱較無關係，應該關注的是每個員工對資料究竟有何存取權限。

所以問題的關鍵在於，如何去求得一個在「員工授能（employee enablement）」與「安全管控」之間的平衡點，且能讓員工對其行為負起應有的責任。這需要組織全面性、整體性地提高對身分管制及資料保護的管理作為，並謹慎地就身

分、權限、資料三者進行配對管控。

## 7、預測 2017 將會發生的網絡安全議題／事件

- (1) 「無人機劫持 (Dronejacking)」對空域安全產生威脅。
- (2) 以物聯網為基礎的惡意軟體開啟居家安全的「後門」。
- (3) 社交工程攻擊的效率因機器學習技術導入而提升。
- (4) 假廣告及有償的推薦爆炸性增長，訊息的可信度降低。
- (5) 「黑客行動主義者 (Hacktivists)」使隱私權議題浮上檯面。
- (6) 威脅情報的分享機制將有大幅進步。
- (7) 勒索軟體將開始攻擊雲端系統。
- (8) 人工智慧／機器學習技術將導入複雜大數據處理以取得發展。
- (9) 無人機將被用來進行間諜活動及爆裂物攻擊。
- (10) 隨物聯網發展，將有更多的物聯網惡意軟體，及更多的分散式阻斷攻擊 (DDoS attacks) 發生。

## 十、型塑創新思維模式

### ( Shaping Innovative Mindsets )

#### (一) 講者介紹



本主題講者為 Shatha Al Maskiry，Shatha 是阿曼甫瀚公司 (Protiviti) 總經理，組織轉型與人力資本顧問解決方案的領導者。她擁有 18 年的國際經驗，與阿瑟安德森 (Arthur Andersen)，普華永道 (PwC) 和殼牌公司 (Shell) 進行橫跨商業、科技和風險諮詢的合作。她在美國贏得了 3 個獎項，分別是成為普華永道的傑出輔導員 (Coach at PwC)，在普華永道於研究與技術方面的貢獻，以及她最近在最新全球創新理念方面的成就。Shatha 在 2015 年於中東地區也獲得了年度人力資源專業人士的優異獎。

#### (二) 內容摘要

##### 1、何謂思維模式 (Mindsets)

思維模式是史丹佛大學 (Stanford University) 世界著名的心理學家卡羅爾·德韋克 (Carol Dweck) 在數十年間的研究中所發現，他提出一個概念，一個簡單的想法 (idea) 將使所有事物變得不同。簡而言之，思維就是指每個人對事物發展的反應和理解，而表現出不同的思想狀態和觀點，卡羅爾·德韋克將思維模式以分為固定型思維模式 (Fixed Mindset) 及成長型思維模式 (Growth Mindset) 兩種型態。

## 2、固定型思維模式（Fixed Mindset）與成長型思維模式（Growth Mindset）

傳統心理學認為智力是天賦、是與生俱來的，意即智力是遺傳自父母，所以智力無法靠後天改善提升，這就是固定型思維模式（Fixed mindset），但 Dweck 在經過數十年的研究中發現，智商可以透過訓練而增長，這就是成長型思維模式（Growth mindset）。以下就固定型思維模式及成長型思維模式異同分述如下：

(1) 固定型思維模式（Fixed mindset）：有固定型思維模式的人會出現下列想法

- A. 失敗是因為能力的限制。
- B. 我不喜歡被挑戰。
- C. 我的能力無法改變。
- D. 我的潛能是被預訂好的。
- E. 當遇到挫折，就應該放棄。
- F. 我只照已知的方向走。

(2) 成長型思維模式（Growth mindset）：有成長型思維模式的人會將出現與固定型思維模式者截然不同的觀念

- A. 失敗是成長的機會。
- B. 我喜歡被挑戰，挑戰將使我成長。
- C. 我的努力及態度將決定我的能力，所以我的能力是可以培養可以改變的。
- D. 我喜歡學習新的事務並勇於挑戰。
- E. 別人的成功是激勵我的動力。
- F. 我可以學習任何我渴望的事物。

## 3、創新思維（Innovative Mindset）

現代管理學之父彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）曾說過：「不創新，即滅亡」（Innovate or die），在全球化的浪潮下，組織的競爭對手已經不只是國內的同業，為了使組織生存甚至更蓬勃發展，「創新」（innovation）成為組織的基本功能，更是領導者引導組織發展的方向。要組織成員不斷創造，就需要培養員工的創新思維（Innovative Mindset），創新思維的基礎即是成長型思維，惟有改變思維

模式，才能創造，使組織生生不息，以下就創新思維的定義、如何培養創新思維、無法創新的理由，以及創新思維的要素等分析之：

(1) 何謂創新 (innovation)：創新的意義包含兩種，一種是創造，即是從有到無，造出前所未有的事物；另一種是在既有的事物上，加上新的想法，使其成為另一個產物。創新即指為了一定的目的，對事物的整體或某部分進行變革，使其更新與發展。

(2) 如何培養創新思維

A.以「由外而內」的角度看事情：意旨觀察研究時，不可只看表面，也要由外而內深入瞭解，當情勢或事物變化時，除了感知到情勢或事物正在改變，還應該深入瞭解他們為什麼改變，改變的理由是什麼。

B.聆聽或瞭解顧客：創新的源頭來自於改變，人之所以改變的理由是因為知道現行制度或產品的不足，從而想要進步使制度或產品更加完善。要如何知道制度或產品的不足呢？此時，就需要聆聽或瞭解顧客的需求或抱怨，才有改進的方向，創新的動力。

C.嘗試、嘗試、再嘗試：如同東方的蔡倫發明紙張，西方的愛迪生發明電燈泡，所有的創新都來自不斷的嘗試。創新即是失敗的堆疊，每一次的嘗試都有可能失敗，但從失敗中吸取經驗，瞭解失敗是創新的必經過程，而不放棄的試驗，離成功創新的目標就不遠了。

(3) 無法創新的理由

A.框架 (framework)：當人有了既定的框架需要遵循，便會造成其尋求改變的動力，無從改變就不會有創新。

B.常規 (rules)：創新的前提就是不設限，打破常規是創新的必要手段。

C.許可 (permission)：扼殺創造力的兇手就是事事需要他人同意，將失去發揮創意的空間。

D.獨斷 (dogmatic)：獨斷即無法接受他人意見，憑自己的主見決斷事情，當人無法以客觀角度思考，不能聽取不同聲音時，將限制自身的思考模式，自然

扼殺創新的思維。

E.層級節制 (hierarchy)：指組織應有分層負責的組織結構，各層級的責任及任務並應明確劃分，有助於命令貫徹，上令下達。層級節制固然提升組織效率，但卻壓抑個人願意承擔責任及創新的意願，導致僵化的工作心態，反而成為組織進步的障礙。

#### (4) 創新思維的要素

推動创新的主要力量是思維模式的轉換，思維轉換不是一種技術，而是一種想法的轉念，當個人擺脫固定僵化思考模式，就是邁向创新的第一步，茲就創新思維要素分述如下：

A.自由 (free)：創新、創造的前提就是使個人毫無束縛的自由發揮，天馬行空沒有框架的思考，才能培養創新的思維模式。

B.信任 (trust)：為了提升組織效率，避免員工犯錯，組織往往會訂定一堆規矩，然而規定卻限制了組織成員的思考模式，往往造成成員的固定僵化，不願改變的心態。因此，對員工持有信任的態度，將使他們更能自由發揮創意，不會因為害怕犯錯而放棄嘗試或創造。

C.空間 (space)：給予個人適度的自由，使人保有一點想像或是「犯錯」的空間，才能培養創新的思維，從而取代墨守成規的心態。

D.實用 (pragmatic)：係指強調行動的重要，主張從不斷嘗試中吸取經驗，而非遵守僵化的原則。

E.網絡 (network)：網絡是指由具有不同屬性，並存在於不同位置的行為者，與其他行為者產生互動關係所形成的結構。網絡分析的途徑，是將個人或組織置於網絡結構中來觀察。這種結構分析的途徑，強調人與人之間或組織與組織之間關係的重要性 (Mizruchi & Schwatz, 1987: 8)。網絡的合作關係使個人與個人間更容易交流獲取資訊，在資訊傳遞接收過程中，間接促成创新的可能性。

### 3、領導者的任務：建構創新思維的文化

為了型塑員工的創新思維，領導者或管理者的主要任務就是建構鼓勵創新的工作文化，方法如下：

- (1) 執行開放政策 (an open-door policy)：是指鼓勵員工向管理者反映問題。開放政策的目的是在於減少上行溝通的障礙，使下情得以上達。當組織實行開放政策，將創造組織開放的氛圍，更少的控制，更多的聆聽，有助於塑造組織成員創新的思考模式。
- (2) 提倡尊重個別性 (respect for individual)：創新的定義之一就是既有的事物上，加上新的想法，使其成為另一個產物。個人要有新想法產生的前提，就是管理者或領導者不能否定員工的想法，接受個體——即領導者或管理者與員工間，或員工與員工間——的差異，尊重各種不同的想法，組織成員的不同聲音惟有獲得尊重，才能創造鼓勵創新的氛圍。
- (3) 鼓勵自助 (self-reliance)：學習獨立思考，而非依賴他人、附和別人的想法，不要堅持遵守既有規則，肯定自己心中不同的意見，勇於打破成規。藉由養成「自己做得好」的精神和樂觀的態度，相信自己有能力處理任何的挑戰，從不斷尋找解決問題方法的過程中，激盪出創新的想法或產品。
- (4) 學習積極主動 (proactive)：創造員工積極主動的性格，培養旺盛求知慾，遇到困難積極面對，主動尋求解決方法，從而塑造員工創新的思考習慣。

## 十一、動盪時代如何維持員工的參與及忠誠

### (Maintaining Staff Engagement in Turbulent Times)

#### (一) 講者簡介

本文的主講 Robert Garcia 是擁有管理、銷售和營銷創業方法的高級管理人員，目前為人力資源管理學會（Society for Human Resource Management, 簡稱 SHRM）全球業務副總裁，該學會是全世界最大的人力資源管理協會，提供人力資源管理的專業服務。擁有來自超過 175 個國家的 28 萬 5 千個會員，Robert Garcia 通過領導全球團隊，為中國，東南亞，中東，非洲，美洲和歐洲的直接報告提供監督和指導，負責增長 SHRM 的全球收入，建立全球戰略，實現目標，與利益相關者密切合作，確保 SHRM 產品得到有效設計、開發和推廣，以滿足 SHRM 全球客戶的需求。

#### (二) 內容摘要

##### 1、何謂動盪時代?

今昔相比，世界正以千百倍的速度翻轉，在激烈的全球化競爭環境下，如何翻轉今日的挑戰，成為明日屬於自己的機會，端視人力資源執行者所採取的策略。從企業的角度來說，動盪時代意指目前及可預見的未來銷售下滑，其特徵為波動大、多樣化，充滿不確定性和變化很快，且變化的方向不是很清楚。Robert Garcia 並舉了幾個例子，說明現今世界的動盪與不安。

##### (1) 英國脫離歐盟

英國在 1973 年加入歐洲共同體（歐洲聯盟前身），並在 1975 年舉行了是否應該繼續留在歐洲共同體的公投，結果過半數投票者支持留在歐洲共同體，然而英國國內始終存在強烈的歐洲懷疑主義的聲音。2013 年，英國首相大衛·卡麥隆表示如果保守黨在 2015 年大選獲勝，將在 2017 年之前舉辦是否退出歐盟的公投，2016 年 6 月 23 日英國舉行脫離歐盟的全民公投，投票結果為「脫離歐盟」，公投結果公布後不久，主張英國留在歐盟的首相大衛·卡麥隆提出辭

職。

## (2) 蘇聯普丁

在西方人士看來，普丁的政策嚴重阻礙了俄羅斯民主的發展。有學者指出，普丁的政策「使得俄羅斯的民主前景變得更加不確定」。此外，還有學者批評俄羅斯對車臣政策，認為普丁藉口戰爭侵犯車臣人民人權，且在國內給反對派施加壓力。俄羅斯在普丁上台後顯現出的政府干預市場傾向，亦屢次被經濟自由主義者指責，顯然，就算普丁沒有授意阻止俄民主進步，他也沒有積極打擊這些阻礙。

## (3) 美國川普

川普從一個丑角般、無人看好的陪榜候選人，逆轉當上美國總統，是近代美國歷史上最意外、傷害最大的事件之一。會造成什麼影響？無法確定；最壞的情況，是可能導致美國完全放棄在全球的領導地位，並且讓美國從一九五〇年代以來致力打造的自由世界秩序，走向瓦解。對個人自由造成了直接的威脅，前景模糊不明，全世界可能正要面臨政治上的大動盪。

## (4) 北韓金正恩

在北韓第三代最高領導人金正恩統治下，北韓的威脅已經變得比過去更激烈，風險也更高。在金正恩領導下，北韓已經進行五次核武試爆，美國總統川普上台後，將北韓貼上美國頭號威脅的標籤，美國與北韓的衝突升至新高點。

## (5) 南韓總統朴槿惠政治醜聞

韓國總統朴槿惠的親信、閹密崔順實被揭露利用與總統關係干涉施政並向商界及利益集團施壓獲取利益，事件導致朴槿惠被國會彈劾，最終被罷免。

## (6) 失業率居高不下

OECD 統計，在先進國家中有 2 千 6 百萬個年輕人屬於「尼特族 NEETs」，也就是既沒有就業、沒有在學也沒有接受培訓的年輕人。世界銀行依據家庭資料所編的資料庫則顯示，發展中經濟體內有 2 億 6 千萬年輕人也類似於不活動 (inactive)；經濟學人依據以上資料得出，全球有將近 2 億 9 千萬人無工作與

學業，此數字幾乎是全球 1/4 的青年人口。

#### (7) 恐怖主義

全球化下的各國人民流動性增加，各國放寬入境審查，例如免簽證待遇使得恐怖分子更容易前往世界各國發動恐怖襲擊，國界已經不能構成一個安全的防護網。且近年經濟全球化步伐加快，已發展國家通過全球投資、企業全球擴張，財富急劇增加，但發展中國家在開放市場的情況下被經濟侵略，導致已發展國家（如歐美）和發展中國家（如部份中亞/西亞/北非國家）的貧富差距持續擴大。發展中國家對已發展國家產生強烈不滿，這是恐怖主義出現的重要原因。

#### (8) 石油危機

石油資源是國家間發生戰爭和衝突的主要因素，特別是謀求對石油資源的控制成為國際鬥爭的焦點之一。伊拉克入侵科威特、海灣戰爭、伊拉克戰爭、巴以衝突，非洲一些國家的內戰、日本阻撓中俄“安大線”石油管道項目，以及涉及中國主權的南沙群島問題等，其都存在著深刻的資源因素。隨著石油資源的日益緊缺，能源對經濟發展的制約作用將更加突出，以各種形式出現的全球能源爭奪戰也將愈演愈烈。

#### (9) 股市動盪不安

全球股市進入 2016 年即動盪不安，投資人對經濟前景疑慮升溫，恐慌情緒不斷蔓延。另有專家認為，全球央行不斷印鈔救市，然而經濟卻欲振乏力，頂多只是短暫地支撐股市，但過去一年來股市也走下坡。

### 2、動盪時代，事務複雜多變

(1) 因應競爭日益激烈，現代人必須擁有三頭六臂，能同時拿六項工具工作一筆、紙、手機、計算機、平板電腦、手提電腦。

(2) 「績效」內涵包括各多樣化面向

團隊建立、公司願景、工作流程、溝通管道、策略制訂、歲入多寡、組織架構、財政方針、問題解決、目標設定、市場預測、夥伴關係等等。

(3) 各種 APP 應用軟體充斥，造成資訊混亂，人心不安。

### 3、動盪時代，對受僱員工的影響

(1) 增加員工的流動性：員工及企業永遠在浮現的市場中探尋更好的機會。

(2) 全球人才戰爭：四分之一的 CEO 由於人才挑戰而取消或延遲了策略舉措。

### 4、企業解決方案

(1) 彈性的工作安排

這是現今工作者認為最有價值的措施，不論中東、非洲、拉丁美洲或亞太地區受僱者皆花太多時間在通勤上。

(2) 正向的組織文化

A.始終如一地對待員工。

B.注重員工生涯發展。

C.建立申訴管道/替代的爭議解決方案。

D.建立回饋及有效的雙方溝通機制。

E.建立解決問題的流程。

F.提供安全舒適的工作環境。

G.注重績效管理。

(3) 員工經營管理策略

A.給予員工長期承諾。

B.持續不斷的考評。

C.連結企業成果導向。

D.尋求員工投入。

F.尋求領導者支持。

(4) 員工經營管理措施

A.熱情對待員工。

B.鼓舞員工士氣。

C.授與員工權力。

D.完全信任員工。

(5) 員工經營管理的趨動力

如何讓員工感覺有價值且願意投入?

A.給予員工訓練與發展機會。

B.管理方式及時而有效。

C.溝通順暢。

D.員工被公平對待。

E.給予員工福利。

F.給予工作滿足感。

(6) 注重員工領導發展

當今世界動盪不定，正在發生深刻的變革，領導者面臨的一項艱巨任務就是制定正確決策。領導者需將敏銳的洞察力視作“雷達”系統，將價值觀和遠見視作“指南針”；沒有雷達系統，就無法接收信號，沒有指南針，就會失去公信力，應勢而為，勇於擔當。

(7) 建立自有的獨特品牌

可以經由下列管道，建立自己公司的故事及品牌

A.公司網路。

B.平面或電視廣告。

C.網路聊天室、論壇或部落格。

D.各種社交媒體。

E.員工自行推薦。

F.廣告上的視覺品牌。

G.做為最佳的工作處所。

H.發行雜誌。

I.公司建築標誌及內網。

J.發佈工作視頻。

## 十二、在動盪時代的人力資源管理策略

### (Managing Human Capital in Turbulent Times)

#### (一) 講者簡介

主講者是阿曼機場管理公司的 CEO—Aimen Ahmed Sultan Al Hosni，該公司管理 5 座國內國營機場營運，著眼於提供安全、現代、顧客導向的基礎航空建設。本次講座以 Oman air 為實例，說明在現時快速變遷的動盪時代，該公司的人力資源管理策略。

#### (二) 內容摘要

1、Oman air 公司自許是一個永遠讓自己「變成最好」的旅程。

2、2014 年 8 月，Oman air 任命荷蘭人 Paul Gregorowitsch 為新任首席執行官，他在國際航空方面擁有 34 年的經驗，曾於 2007 至 2011 年間擔任阿姆斯特丹客運和貨運航空公司的總裁兼首席執行官，實施成功的重組措施，使公司在創紀錄的時間內恢復營利。他在 Oman air 的工作是與董事會及航空公司工作人員一起監督公司的第二個主要擴張階段，使機隊實力達到 30 架，增加網路覆蓋中東、歐洲、亞洲和非洲等 43 個目的地。

#### 3、贏者必須有周全的策略

為提高公司的收入，Oman air 聘請國際航空顧問公司 Seabury 進行了一個為期十年的網絡和機隊擴張可行性研究，推薦可以承擔的支持活動和業務，以改善收入，並實現酒店，餐館，旅遊和旅遊局所有權等營利事業，以推出低成本航空公司。

#### 4、員工培訓

Oman air 與阿波羅航空公司簽署了安全培訓協議，每年按照阿曼航空公司的要求進行安全培訓。

#### 5、組織結構

董事會為最高決策者，下設執行長，有四個支持性的幕僚單位（財政、公共

事務、支持服務、資訊與科技等)，另有六個業務部門（商務、營運、網絡與規劃、工程、機場營運、旅館與餐飲等）。

## 6、提升持股比例

2007年3月，阿曼政府對該航空公司進行了重新調整，政府將其持股比例從33%提高到80%。另還宣布Oman air將重新評估其戰略計畫，有可能進入長途市場，最終導致政府在2007年5月宣布撤出海灣航空，轉而全面發展Oman air，目前阿曼政府持有97.96%的股份。

## 7、願景

讓公司變成世界頂尖者。

## 8、目標

- (1) 提供飛行安全。
- (2) 獲有盈餘。
- (3) 能貢獻國家。
- (4) 作為乘客的第一選擇。
- (5) 餐飲服務的成長。

## 9、核心價值

- (1) 相互信任及尊敬。
- (2) 團隊合作。
- (3) 樂在工作。
- (4) 正直且透明。
- (5) 對於工作負責。

## 10、溝通管道

- (1) 全球會議

來自世界各地的數百名員工出席全球會議，同時將討論阿曼航空的前景，重點在機隊和網絡擴張，為阿曼國民創造就業機會，吸引遊客前往蘇丹國家，建立全球聯繫，並支持中小企業。

## (2) 銀色筆記 (Silver Notes)

銀色筆記是與全體員工溝通的信函，隨時跟員工分享公司的現況，例如贊助高爾夫球巡迴活動的意義、公司財政問題、正推行的新措施（譬如新停機坪調整）、新機隊的加入、辦公空間規劃、新員工的招募、員工停車問題、員工節慶福利，並敘述公司遠景，以鼓勵員工對自己的工作負責，提供顧客舒適安全的飛行環境。

## 11、坐而言，起而行

不論公司或員工個人皆必須順應時代環境變遷各項需求，言所當言，行所當行。

## 12、分享管理實例

首席執行官 Paul Gregorowitsch 表示，彈性和想像力是營利能力的關鍵。

- (1) 在 2014 年 10 月推出了擴建計畫，營運 30 架飛機。隨著在 2015 年 10 月推出的第一架波音 787 夢幻客機，現在的機隊規模已經達到了 40 架。到 2018 年將經營 57 架飛機，到 2020 年將增加到 70 架。不僅艦隊規模不斷擴大，另外正推出全新的車載產品，包括寬敞舒適的座椅和最新的飛行娛樂技術；以及推出新的路線，增加現有服務的頻率，並改善在馬斯喀特國際機場基地的聯繫。
- (2) 營利能力肯定是阿曼航空的重要目標。由於大量投資新飛機，阿曼航空公司已經列了數年的損失。然而，2014 年報告減損，這意味著走向營利的開始，預計到 2017 年底，公司將實現營利。
- (3) 作為阿曼蘇丹國的國家承運人，公司也為阿曼人民創造就業機會，阿曼航空全球員工中有近三分之二由阿曼公民組成。他們在公司的每個層面都有代表。公司還致力於員工職業發展，為整個公司的員工投入了高質量的培訓，其中包括為駕駛員提供強化培訓，給予教育和財政支持。
- (4) 公司必須變得有彈性和想像力。韌性來自擁有強大可信的商業模式，可以有效應對市場變化，富有想像力的是檢查業務的各個方面，確保其運行到最佳的效率水平，並不斷尋找新的收入來源。在空中，公司經營一個年輕，極其可

靠的車隊，堅硬的產品配備了優質的服務和優質的飛行餐飲。此外，是世界上第一家在長途航空旅客 A330s 上提供 Wi-Fi 和手機連接的航空公司。

- (5) 阿曼航空公司承諾的核心是通過運營年輕而省油的機隊，減少污染和碳排放的戰略。工作人員負責尋找新的方法來減少浪費和能源消耗，作為公司正在進行的“形狀和尺寸”效率計劃正在減少浪費，節省開支和發現新的機會。

### **13、調整重要職務人選**

Oman air 於 2017 年 4 月任命 Asma Humaid Al Ghabshi 女士擔任人力資源執行副總裁，她有豐富的國際經驗，積極的精神和決心，能引進新的人力資源計畫，而且激發員工的全部潛力，使其專注於學習與發展，人才管理，招聘，並領導了許多項變革管理領域。

### **14、做好自己的工作，把公司當成自己所擁有的店舖**

時時用各種方法勉勵員工，使員工視公司如同個人經營的事業。

### **15、2014 年推出新型績效管理體系**

- (1) 這個過程是由阿曼航空的財務和人力資源部推出的 2014 年度新績效管理體系，該計畫涉及整個公司的每一位員工，旨在通過在計畫目標，標準和能力要求的商定框架內，為溝通責任和評估成果提供了重要機制。使績效管理取得更好的成果。公司的每一位員工瞭解阿曼航空的關鍵績效指標，他們個人的行為如何支持“大局”，以及如何最有效地實現部門和公司目標。隨著年終評測，它旨在確保所有主管以客觀的方式和符合企業框架來評估員工的績效。個人成果將與阿曼航空的獎勵計劃結合。

- (2) 績效指標包含四個面向

- A. 與顧客相關的各項因素。
- B. 公司營運永續。
- C. 公司財務健全。
- D. 年度績效報告。

## 16、人力資源手冊

人力資源總監 Rashid bin Mohammed Al Ghailani 博士表示，阿曼航空的人力資源部門在 2014-15 年期間的徵聘和阿曼化計畫取得了顯著成效。隨著 2014 年董事會批准的人力資源手冊的實施，公司在 2014 年實現了 94% 的招聘計畫，從而提高了阿曼人進用比率，關注重點在質量和數量，且在製定公司的晉升程序時，充分考慮到與員工職業發展目標相同的企業目標，另除了福利和薪酬政策外，還注意實際的招聘程序，所有程序在「員工手冊」中有詳細解釋，該手冊可在公司的內部網上獲得，使所有員工瞭解政策和程序。

## 17、工作團隊

- (1) 公司是個團隊，建立工作團隊，可以成就更多的事。
- (2) 不論公司、部門或個人都應建立互相分享的目標。
- (3) 必須經由團隊激勵與團隊合作，方能達成公司的績效指標。
- (4) 對於失敗者，必須道歉。

18、Oman air 隨著時代環境改革與進步的旅程仍永久在持續。

19、“To become the best”是最核心的價值。

## 十三、變革管理：動盪時代的重要性與超越

(Change management : VITAL at turbulent times and Beyond)

### (一) 講者介紹



本主題講者為 Dr. Ramin Mohajer，畢業於英國雷丁大學（University of Reading），大學主修微生物學（Microbiology with Biochemistry and Physiology），研究所主修食品科學（Food Science），並於倫敦大學（University of London）取得商業經濟學博士。

Dr. Ramin Mohajery 在過去 22 年間都在馬斯開特市政府(Muscat Municipality) 及蘇哈爾開發辦公室（SoharDevelopment Office）擔任訓練與開發顧問。現在則在阿曼的資訊科技機構（Information Technology Authority , ITA）擔任人力資源與發展顧問，以及為澳洲聯邦政府、澳洲的 Coles-Myer Group 公司、英國的 Glaxo Group Research 公司、皇家伯克希爾醫院（ Royal Berkshire Hospital）工作。

### (二) 內容摘要

#### 1、變革管理定義

Lynne G. Zuckery(1987)將組織變革界定為：「組織為獲得社會認同與生存，而採取外界盛行的制度運作模式，進而獲取外界源源不斷的資源，以增強其合法性，提高組織長期生存的機會。」變革管理係指當組織成長停滯，內部產生

問題，致無法因應環境變化時，組織為了維持生存與發展，必須自我調整與外界環境達到動態平衡，以達組織轉型。

## 2、Kurt Lewin 變革管理三階段

Kurt Lewin 被公認為社會心理學的創始人，在 1947 年時提出變革管理模型 (The Kurt Lewin Change Management Model)，Lewin 認為變革管理需經過解凍 (unfreezing)、行動 (moving)、再解凍 (refreezing) 三個階段，組織變革才會成功，每一階段內容分述如下：

### (1) 第一階段－解凍 (unfreezing)：創造變革的動力

意即減少維持組織現狀的力量，降低致力於固守現狀力量，使組織內部認知過去舊有的組織運作方式不再適用於新環境，組織變化是必要的，變革應下至自己本身、一個部門，上至組織全體，均應尋求新的解決之道，以擺脫組織目前所處的舒適圈。在這個階段，組織的領導者與管理者須掌握變革的契機，營造適合變革的組織環境，減少抗拒變革因素，當組織認識到變革越緊迫、越必要，組織改變的動力將越強。

### (2) 第二階段－行動 (moving)：指明改變的方向

意即將組織行為轉變至新層次，目標在於透過改變組織結構或組織發展技術，來轉變組織中個人行為，例如發展新的行為、價值觀及態度，以達成變革的目標。在此階段中，組織要認知到組織未來的發展方向為何，進而實施組織變革，導引組織成員產生新的工作態度和行為。「改變」並非單一事件，而是一個持續的過程，對組織成員而言，這個階段往往是最困難的，因為改變後的不確定性使人畏懼變革。因此，組織的領導者與管理者必須型塑明確願景，為減少組織成員不安定感，可以透過培訓、輔導的方式明確傳達改變的決心及支持成員改變，從而改變組織成員根深蒂固的價值觀或態度，以達成組織變革。

### (3) 第三階段－再凍結 (refreezing)：穩定變革

此階段主要任務是讓組織穩定在新的狀態，Lewin 認為組織很容易回復變革前的做事方式，因此在實施變革之後，組織應建立新的系統與程序（如新的

薪酬計畫與績效評估制度)，支援與維持所推動的變革，使這些變革被組織成員接受並成為新的規範，以確保新型態的工作方式與環境不會輕易被改變而長久維持。

### 3、變革管理的九大要素

Dr. Ramin Mohajer 提出九大要素以確保變革管理的成功，詳述如下：

- (1) 知道如何克服障礙 (How to overcome barriers)。
- (2) 瞭解變革的急迫性 (Know how urgent it is)。
- (3) 變革將使我們的組織改變成什麼樣子 (How the change will make our organizations look)。
- (4) 知道不願意改變的聲音可能來自何處 (Know where the resistance is going to come from)。
- (5) 除了變革，是否有其他選擇 (Have a choice)。
- (6) 是否有任何事物阻止我們改變 (Have anything holding us back)。
- (7) 知道如何改變 (Know how to)。
- (8) 知道為什麼變革不會發生 (Know why it isn't happening)。
- (9) 為了變革，我們需要投入什麼資源 (Know what needs to be invested)。

### 4、除了變革，是否有其他選擇 (Have a choice)

美國研究顯示，百分之六十五的幼稚園學童未來從事的工作現在都還不存在；英國牛津大學研究，現在百分之四十七的工作，在未來五至十年間將不復存在；各位可再思考四十年前所謂的百大企業與現在的百大企業是否相同？

Oxford Study Courses Ltd (OSC) 研究顯示，只有百分之二十九的人積極從事他們的工作，百分之三十九的員工因為有限的升遷機會或微乎其微自我進步的可能而離開，百分之二十三的員工因為不喜歡組織的管理方式而離開組織。

在全球化及資訊化的浪潮下，環境變動的速度與過去全然不同，幾十年前報紙還是人們獲取新聞的主要管道，時至今日，小至地方趣聞，大至國與國間的互動關係，只要在電腦前敲敲滑鼠，甚至動動手指滑滑手機即可知道世界各

地的消息，與過往封閉的環境以大不相同。

我們因為一些內在及外在因素而被迫變革，外在因素包含經濟問題、顧客要求、市場需求以及日新月異的科技技術；外在因素包含員工的不滿意、組織能量不足以致無法建立組織目標、新世代需求等。組織均處於快速變動的內外環境下，「改變」是否有選擇餘地呢？為了生存及永續經營，組織沒有任何選擇，隨環境而不斷「變革」的組織才是未來的趨勢。

## 5、組織變革的方法以及無法變革的原因

### (1) 組織變革的方法

為了達成組織變革，組織領導者或人力資源部門應該致力於規劃組織未來藍圖（road map）、建立清晰明確的願景（clear vision）、與組織成員溝通使其瞭解變革的過程以及目標。

### (2) 無法改變的原因

為了避免組織內部不願意變革的聲浪，組織領導者或人力資源部門應掌握變革過程中可能的阻礙，詳述如下：

A.時間不足：變革非單一事件而是一個持續的過程，尤其變革管理強調從組織觀念及態度等由來以久根深蒂固的組織文化開始改變，涉及扭轉組織成員過去中心信仰，因此阻力更大、難度更高，更需要長時間規劃、型塑、再造，如時間不充足，組織變革終究會失敗。

B.懲罰大於獎勵：精神上或物質上的獎勵與懲罰都是管理的手段，但對於未達成目標者施與懲罰讓員工感到害怕，改革會更容易成功嗎？或是給與達成改革目標者獎勵，提供員工金錢等誘因，會更努力讓改革成功呢？組織內部原本反對改變的人也可能會因為優厚的獎勵措施改變立場，適時的獎勵將使員工更積極參與，減少組織變革的阻礙。

C.缺乏參與：組織領導者訂定願景時是否讓員工參與，或是制定改革計畫時是否是時傾聽員工意見，均是改革是否成功的關鍵。組織變革是由上到下從裡到外的全面改變，僅有領導階級參與改革過程或僅針對組織內少數人改

變觀念態度是不足的，惟有組織內每個人投入變革過程，組織才能改變達成永續經營的目標。

D.充分溝通：溝通是有效管理的基礎，當組織領導者制定未來願景，訂定改革目標後，應充分與員工溝通，使其瞭解未來目標及願景內容，與員工溝通的優劣，將直接影響組織變革的成敗。

## 6、為達成組織變革應投入的資源

### (1) 金錢 (money)

任何組織變革都需要金錢投入。承前所述，為避免組織內部不願意變革的聲浪，適度的獎勵及充分的溝通（諸如提供教育訓練等）等是必要手段，物質的獎勵、教育訓練等，均需組織花費金錢才能達到效果。

### (2) 時間 (time)

變革管理強調組織變革，組織變革的核心是藉由組織成員態度及觀念的徹底改變，從而改造組織氣氛及組織文化，因為涉及改造組織成員內部信仰，可能引起成員抵觸情緒，員工亦可能因為變革後的成果不明，害怕自身技術無法跟上變革腳步而拒絕配合等，此時，花費時間宣傳，與員工進行溝通，廣泛地聽取員工的意見，實施培訓計畫等，均可改變員工的不安，使變革順利推行，上述的手段均需充分的時間始可成功。除此之外，任何新政策、新技術等組織變革的實施，亦須時間執行，始可收效。

### (3) 宏觀管理與微觀管理 (macroeconomic manage v.s. micro manage)

微觀管理是指管理者透過對員工高密度的觀察及操控，以確保員工完成工作達成目標指。相較於宏觀管理是給予大方向或簡要的指示，實行微觀管理者會監控每一個程序。在進行組織變革時，應進行宏觀管理，適度授權員工，領導者的責任是建構願景、制定政策方向，細部執行細節應授權由員工完成，宏觀管理將有助於領導者專注於觀察外界環境變化，隨時調整組織目標，而非將注意力分散於程序執行、生產環節等細項，使組織更容易快速達成目標。

## 十四、組織結盟與系統轉換

### (Organizational Alignment and whole System Transformation)

#### (一) 講者簡介



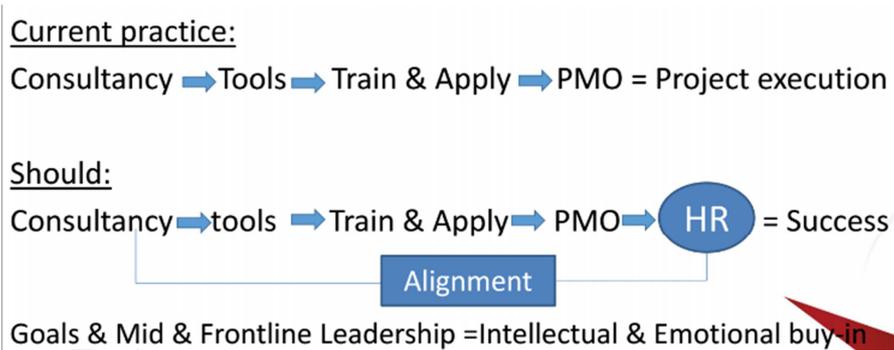
Dr Adel Al- Ajaji 是沙烏地阿拉伯人，畢業於美國喬治華盛頓大學，現任職於沙特石油公司，擔任對話諮詢師（似顧問、參事類型職務），並曾於公部門人事部及鐵道事業單位服務。

#### (二) 內容摘要

- 1、**層級節制的結構**：使訊息傳遞逐層失真。因此適當的組織調整可以解決問題，並且提升競爭力。
- 2、**無形資產**：研究顯示，企業百分之八十的企業產能源自其無形資產
  - (1) 願景與任務。
  - (2) 策略。
  - (3) 領導。
  - (4) 創新。
  - (5) 價值。
- 3、**彼得杜拉克言**：The task of leadership is to create an alignment of strengths in ways that make weaknesses irrelevant.
- 4、**組織失調症候群可能無形中干擾組織的進步**
  - (1) 策略的改變。

- (2) 本位主義。
- (3) 目標與手段不當連結。
- (4) 部門間的競爭導致各自增強，卻無整合與回應力（SILOS）。
- (5) 失去歸屬感及創新理念。
- (6) 成長與獲益減緩。

## 5、中階主管及經理人扮演組織調整重要的角色



## 6、組織調整推動時機

- (1) 新願景、新目標及新策略推動。
- (2) 組織再造重組。
- (3) 管理變革。
- (4) 私有化。
- (5) 合併或收購。
- (6) 創新。
- (7) 多元化或分工。

## 十五、政府革新

### (Innovation in Government : Tanfeedh)

#### (一) 講者介紹

本文的主講 Talal al Rahbi 自 2013 年起擔任阿曼政府最高規劃委員會 (Supreme Council for Planning) 的副秘書長，在此之前曾任聯合國教科文組織統計學會 (UNESCO Institute for Statistics) 的副主席，及阿曼政府資訊技術管理局 (Information Technology Authority) 副執行長等職。

#### (二) 內容摘要

##### 1、成功創業的特質

以美國總統 Donald Trump、Instagram 的聯合創始人兼執行長 Kevin Systrom、新加坡前總理李光耀為例，說明成功的創業（新）者通常具有兩項特質：

- (1) 具有不會因為其他人的反對而放棄實踐自己想法的意志力。
- (2) 能組成強大的團隊為其後盾，是團隊（應該說是團隊中的人們）讓事情變得不一樣。

##### 2、阿曼的轉變

阿曼也有相似的故事，從 1970 年蘇丹（君主）Qaboos Bin Said 即位，45 年來帶領國人克服許多困難與危機，有以下的轉變：

指標	1970	1990	2015
阿曼裔人口數（千人）	658	1,321	2,345
外籍人士人數（千人）	~0	304	1,814
每日原油產量（千桶）	332	685	981.1
GDP（百萬里亞爾）	104.7	4,493	26,850.3
人均 GDP（里亞爾）	159	2,764.9	6,456
平均壽命（年）	47.4	65.9	76.4
接受普通教育人口比例（每千人）	7	356	724.4
接受高等教育人口比例（每千人）	0.4	6.614	136.5
接受普通教育之女性占比（%）	16.2	46.4	49

### 3、「2020年願景」計畫

1995年阿曼政府提出了「2020年願景」計畫為其永續經濟的發展藍圖，亦是中東地區最早提出願景計畫的國家：

- (1) 以四大目標為基礎支柱
  - A.經濟平衡與可持續性。
  - B.人力資源發展。
  - C.經濟多樣化。
  - D.私部門發展。
- (2) 以六項優先制定政策的指導原則加強推動
  - A.發展人力資源，提升阿曼（人）的技能與競爭力。
  - B.創造穩定的、宏觀經濟架構，幫助私部門發展提升營運效率的能力。
  - C.鼓勵創建有效率且有競爭力的私部門。
  - D.推動經濟多樣性的發展，並追求自然資源及地緣戰略位置的最佳化利用。
  - E.提升阿曼人的生活水準，並確保社會平等及區域發展的平衡。
  - F.對於過去25年得到的成就可有效地保留，並在此基礎上持續發展、擴大。

### 4、第9個五年發展計畫

在「2020年願景」下，針對2016~2020年的國家發展，則提出了「第9個五年發展計畫」，概略架構如下：

- (1) 宏觀環境部分
  - A.全球與區域經濟展望。
  - B.競爭優勢。
  - C.兼顧社會與經濟發展。
  - D.財政框架。
- (2) 經濟發展部分
  - A.以石油、天然氣與能源產業為經濟核心。
  - B.發展產業多樣性：基於創造工作機會、國際競爭力、永續性及持續成長性、

有助於其他領域發展等 4 項標準，選擇下列產業：

a.製造業

- 2014 年佔 GDP 的 9.8%，2020 年目標為 11%。
- 計畫中年平均成長率為 7.8%。
- 總投資預計達到 26 億里亞爾。

b.運輸與物流業

- 2014 年佔 GDP 的 6.2%，2020 年目標為 7%。
- 計畫中年平均成長率為 5.4%。
- 總投資預計達到 61 億里亞爾。

c.觀光業

- 2014 年佔 GDP 的 3%，2020 年目標為 3.3%。
- 計畫中年平均成長率為 5.3%。
- 總投資預計達到 16 億里亞爾。

d.漁業

- 2014 年佔 GDP 的 0.5%，2020 年目標為 0.6%。
- 計畫中年平均成長率為 7%。
- 總投資預計達到 11 億里亞爾。

e.礦業

- 2014 年佔 GDP 的 0.4%，2020 年目標為 0.5%。
- 計畫中年平均成長率為 6.5%。
- 總投資預計達到 7,390 億里亞爾。

C.促成經濟發展的產業項目：

a.金融服務。

b.資訊和通信技術。

c.公用事業。

d.教育。

e.健康照護。

(3) 社會與可持續發展主題

A.私部門／中小企業發展。

B.商業環境。

C.本土（阿曼）化。

D.青年文化。

E.區域發展。

F.其他社會發展議題。

G.科技與創新。

H.環境保護、永續發展與自然災害準備。

(4) 政府自動化與 e 化。

5、為促進「第 9 個五年發展計畫」經濟多樣化的實現，並跟上經濟、財政、社會快速變遷的腳步，在蘇丹的支持下，制定了 8 步驟的「加速經濟多樣化國家計畫（National Program for Enhancing Economic Diversification，簡稱 Tanfeedh）」，這 8 個步驟分述如下：

(1) 戰略意圖：確定集中發展的戰略性產業及支撐其發展的支柱。例如經過評估，製造業在化學品、建築材料及食品 3 個領域最有發展前景，則進行相關配套鬆綁與輔助建設，並創造投資機會，吸引投資人前來合作發展。

(2) 創新實驗室／工作坊（於 2016 年 9 月 18 日至 10 月 26 日舉辦）

A.打破身分及層級的限制暢所欲言，就步驟 1 定義的戰略議題，其執行面的問題與需求進行深入討論，並尋求一致認可的解決方案。

B.此項工作進行時間共 6 週，平均每天有 250 人次來自公私部門人員（含外籍人士，經統計國籍數達 70 個）參與，總人時為 51,786 人時。

C.分為 5 個分支實驗室，其中 3 個來自步驟 1 的五項產業（製造業、物流業、觀光業），另兩個為社區與永續促進相關議題：「勞動市場」與「財務」（第 9 個五年發展計畫 90%資金來自民間），共提出 121 個專案及實行建議，263

項關鍵績效指標（KPIs），相關報告達 2,000 頁。

- (3) 發表日（於 2016 年 11 月 28 日至 30 日舉辦）：將創新實驗室成果透明化地發表予公眾，並吸引公眾關注與評論其成果，事前及期間並利用媒體、社群媒體等管道提高曝光度及訊息傳遞效率。
- (4) 編輯並發行 Tanfeedh 手冊：清楚而簡明的執行計畫印製成冊，提供給公眾與各計畫的利害關係人。
- (5) 擬定監控執行進度的關鍵績效指標。
- (6) 執行：除執行計畫，並解決遇上的挑戰，同時最佳化各種可行的機會。
- (7) 審計與品質查核：除政府部門外，並與外部參與者共同檢驗已回報的成果是否如實如質。
- (8) 發表成果：預先擬定相關規則，當項目完成並通過檢核時即對外發表執行成果。

## 肆、心得及建議

本次年會以「在動盪年代的人力資源－踏上經濟轉變的浪潮」為主題，結合中東的學者專家與阿曼王國的實作經驗，討論動盪時代的人力資源策略、領導發展、人才管理、組織效能等議題。「動盪時代」一方面意指科技的影響，包含自動化、數位化以及人工智慧等；另一方面也意指政治情勢和市場的高度不穩定；這些都跟隨了新議題的產生，謹就此次研習提供下列心得及建議。

### 一、推動政府革新：打破層級暢所欲言

阿曼是一個君主制國家，沒有憲法、議會和政黨活動。國家管理以蘇丹為首，相關政府機構的成員，均由蘇丹任命並集體對蘇丹負責，人民對蘇丹也有很高的擁戴程度。在這樣的政治形態下，基於國家發展的共同目標，由蘇丹決定在政府的Tanfeedh計畫導入「打破身分層級的限制，藉由腦力激盪的方式，尋求施政問題的解決方案」，是一個非常有效且具特色的方法，整合公、私部門及跨國專業人士的參與，廣納各界的建言，汲取國際化的經驗與新知，並完成執行計畫，並編印手冊提供給公眾與相關利害關係人。政策規劃之初，所有的利害關係人都在過程中有機會表達與參與，因為身分角色的不同，視角觀點也會不同，當身分層級的限制被打破，與會者能暢所欲言時，就有機會能形成一個從規劃到執行，都較為健全完備的政策。

然而反觀我國高度民主化、自由化的環境下，參與者可能各有立場、又或者不同利益團體提出多元意見，故在我國政府實施此一方式是否可行，尚待商榷。而目前我國力推的「公民參與」，亦是一種開放式蒐整民意的方式，透過相對利害關係人的意見或全民的聲音，達成相關施政共識，然是否符合公眾利益或照顧弱勢的權益，有時很難衡量。多方的蒐整意見與考量多元價值，或許是一場「正義的思辨」之旅，未必能得到最佳解，但至少多方權衡之下，能尋求較多人可以接受相對較佳的解。政府革新或政策推動之路，有時候溝通的過程，遠遠比結果還重要，若能讓利害關係人彼此認同與理解各自立場，相互同理與尊重，藉由溝通過程統整多方

利益，或許可以營造出更好且多贏的解決方案。於機關內部之政策推動或變革時，打破層級的腦力激盪做法，也是一種達成上下層級、跨部門共識的做法，值得一試。

## 二、精準招募選才：組織行銷的第一線

在人才招募的過程裡，不只是組織評估應徵者，能否適任組織職缺，應徵者同時也能藉由招募的過程，評估組織文化及組織所提供的工作內容適不適合自己，而負責招募的人力資源人員，則是應徵者參加組織招募過程中所碰到的第一線人員，人力資源人員若能在招募的過程中，讓應徵者留下良好印象，相對其日後到任的意願，將大幅提升。另，對於部分應徵者而言，會把應徵組織的經驗，與組織的產品與服務效益，兩件事連結在一起，其若在招募過程中有不愉快的經驗，未來可能會對組織有負面印象，甚至覺得組織的服務不好、效益不彰，進而減少與組織互動與交流，在業界，將會產生減少購買或不再購買該公司產品。

近來社群媒體的力量強大，於招募選才時的不愉快體驗，若藉由社群網路加以分享，將大大影響組織形象或公司品牌，對組織推動許多業務服務，或花費許多預算在經營顧客關係，希望強化顧客對組織的信賴與肯定，以及業者品牌認同與忠誠度之維繫等努力，將因而功虧一簣。因此人力資源人員在辦理招募甄選，扮演組織行銷的第一線人員，應期許自己成為組織形象之化妝師與代言人，讓應徵者即使沒有錄取，也能感謝組織提供這次難得的學習經驗，甚至大幅提升應徵者內心對組織的肯定。

## 三、活絡組織泉源：創新思維勢在必行

面對全球化時代的來臨，組織領導者應該積極面對挑戰，建立明確清晰組織願景，積極培養組織成員能力，以應變外在隨時的改變。為了適應快速變化的外在環境，必要時，組織也會有變革的時候，此時對於內部各階層，應充分溝通，讓員工瞭解組織改革的優點，並試著讓員工參與，促使組織成員的目標重新與變革後的組織目標媒合。而組織變革或業務改變之際，除了解決現階段面臨的問題外，更重要的是創造更有前景的未來，因此突破現狀，創新的思維則是創造組織

價值的活泉。

創新不是隨手可得，如何培養員工有創新思維的能力，首要在營造創新思維的組織文化，領導者要鼓勵員工發掘問題，瞭解任何事情真正的價值與意義，減少溝通上的障礙與層層節制，並充分授權，尊重個別性，肯定員工勇於打破成規，避免用既成框架與常規抹煞創意，重要的是可以接納員工於「嘗試錯誤」中發現新原則或新事物，適時給予支持與肯定。當組織的每個成員隨時都有自省學習的能力，將創新視為日常生活的一部分，如此創新的見解才有辦法源源不絕，讓組織因而活絡起來，創造更多存在的價值，打造組織充滿希望的未來。

#### **四、引進數位科技：創造多元學習價值**

現代的數位學習管道既簡單又便捷，舉凡 facebook、Youtube 皆給予大眾良好的溝通通路，各式各樣的機關、團體、個人都在其上交換各自觀點，提供最新資訊，同時也促成了不同的交流與學習環境。而科技與教育合流後，許多老師也開始運用雲端資料，提供學員課後延伸學習，或者建置教學線上平台、臉書社團等，進行課後補充或開放意見討論，社群確實為因材施教的個人化教學奠定了良好基礎。另外，手機的廣泛應用所帶來的 APP 學習軟體蓬勃發展，亦不容忽視，像是人們藉由數位科技，可以追蹤個人每日生活，協助養成良好習慣，並持續培養改善，這也是一項非常有效的學習方式。

除了個人學習，科技應用於組織學習的例子更是不勝枚舉，不管是利用個人電腦、平板電腦或是智慧型手機，組織可以發揮創意，藉由多元的數位科技來做為訓練教材輔助，進而提升學員學習動機，幫助學習、理解與記憶，隨著科技持續演進，硬體成本的降低，未來更有可能將虛擬實境（VR）應用於學習環境中。往後的教育將不限於物理空間的教室，線上平台、社群網絡、遊戲介面等等，無處不是一個新興的教育現場，即使未來數位科技融入學習環境的應用，將會日趨多元化，但如何掌握數位科技的學習效益，更是未來開發多元數位學習時，應同步關注的重點之一。

## 五、網路無遠弗界：風險卻無所不在

網際網路的便利性，已改變地球村的溝通模式，然而資訊安全的風險，卻無所不在，本次研習提到，世上沒有絕對安全的資訊系統，即使資料儲放在不透水、不通電、不透氣、沒有電磁訊號的地方，也無法保證絕對不會被破壞或竊取，更何況大多數資料需要被運用，才有其存在的價值或才能產生價值。是以，網絡安全強調的並非絕對安全的境界，而是一種風險的概念，目標在利用與保護間、成本與效益間取得適當的平衡。

就公部門而言，許多資料牽涉的是國家機密、社會安全、民眾個資等，勢必要對這些具有敏感性的資料更多保護。在資訊使用上，需要組織全面性、整體性地提高對身分管制及資料保護的管理作為，並謹慎地就身分、權限、資料三者進行配對管控。然而，多數資料外洩事件，大多由組織內部人員疏忽所造成；因此，在組織層面，應定期辦理相關教育訓練，不定期進行測試與抽檢，加強同仁對資訊安全的基本認知，以及瞭解各種攻擊手法如何進行，從員工行為上的改變，以減少潛在的資安弱點。

## 六、訓練成效評估：ROI 運用反思

ROI 的設計理念是計量每個 HR 項目的投資回報，並將資源配置到投資回報最高的項目上，確保人力資源管理活動的產出最大化，然而產出的效益可能是可計量的，亦可能是不可計量的。然而，投入的人力資源管理的成本多方便計量（如員工薪資、訓練投入成本），但其產出卻往往難以量化（如民眾滿意度、訓練執行效益），從人力資源管理執行到績效產出，經常是一個非線性的對應過程。此外，組織也常為了計量這些成本效益，反而耗費更多的人力與時間成本來佐證此效益。本次研習，提醒我們無法用 ROI 的量化數據，來衡量所有人力資源管理的效益，甚至有所評斷，特別是公部門所執行公權力的效益，並非以企業所賺取利益來衡量，其效益評估的信效度，均值得計算 ROI 時一併考量。

ROI 也常被運用在訓練成效評估上，惟訓練所創造的效益，以及人員訓後的具

體表現及改善程度，有時難以具體數字來呈現。亦有學者指出，認為 ROI 在訓練評估上有其困難，可以在訓練執行過程中依照 Kirkpatrick 各項步驟，仔細檢視整個訓練環節，亦可達成訓練目標的效益。因此，ROI 雖有其重視的必要性，然不能以該量化數據，推估所有訓練已達效益，仍需要有其他層面來搭配衡量訓練效益。

## 七、落實以客為尊：全方位的 HR 服務

顧客對於組織的重要性，是無庸置疑的。如何與顧客維持良好關係，提供良好的服務給顧客，更是組織賴以維生的重要環節。然而，組織內部的每一個部門或員工，是否都是如此思維，這就值得討論與思維。現今的環境瞬息萬變，誰能即時掌握顧客的脈動與需求，甚至預測與創造顧客的需求，誰就是下一波的贏家。但如何掌握顧客真正的需求，是需要組織內部每一位員工，對於顧客中心為思維的服務態度，有深切的認識與體會，並及時掌握顧客服務經驗，不斷追求精進與創新，才能深得顧客的肯定與讚賞。

面對外在環境的動盪與競爭，業界的顧客服務水準確實是蒸蒸日上，反觀公部門的顧客服務，目前也正在迎頭改善服務流程與思維。然而就組織內部的人事管理，是否把員工視為內部顧客，是否瞭解員工真實的服務需求，尚有許多值得精進的空間。例如，講者提到目前組織僱用人力的概念經常是「招募適合的員工(recruiting)」，而非「視員工為人力資源，積極栽培員工的能力(resourcing)」，組織容易以近期內能達到預期效益的人選招募，而非以員工能力為長遠栽培進用，如此一來，當新進人員的個人生涯規劃與組織目標悖離時，就容易再次導致員工離職的原因，而員工的離職異動是組織耗能很大的原因之一。因此，顧客服務中心的思維，要落實於組織內、外部顧客，是一種全方位的思維，包含組織內部每個單位與層級，涵蓋外部顧客、相關利益團體以及潛在顧客，對每個顧客服務的環節，不僅達到效率及效益，更要不斷追求巔峰，達到卓越及優秀的境界。

## 八、型塑正向工作環境：建立員工快樂 KPI

多數人都可以認同，良好的工作環境，可以創造出更多生產力與創新力。因此，

在 HR 領域，如何營造正向的工作環境，是重要的議題之一。從組織或單位環境來看，領導者的個人特質與領導作風，會影響組織或單位內的工作氛圍，如果領導者重視正向工作環境的營造，其員工將會因而受到更多的照顧與肯定。因此，如何營造可以達到組織績效，又可以滿足員工需求的良好工作環境，其實是領導者或人事管理者，非常值得深入瞭解與探究的。

本次研習強調，好的工作環境，主要從組織內的每一個人做起。每個人對自己都要有深度的瞭解，瞭解自己的快樂泉源為何？為了讓自己快樂，如何有系統的規劃與達到快樂的目標或境界，也提供現場與會者實際討論。令人印象深刻的是，正向心理學可以透過五大要素來衡量，而人與人之間也可以有更多的關懷與溝通，經常性給予自己與他人正向的言語、協助與獎勵，也會營造好的正向循環。當組織內每個人都快樂有活力時，員工關係彼此一定良好，正向的工作環境也在不知不覺中醞釀而成。因此，一個組織於重視整體業務績效之餘，若可以付出心力重視員工的身心健康，提供良好的工作氛圍，策勵員工訂定自己的快樂 KPI，將組織目標與個人目標結合，將會型塑雙贏又正向的工作環境。

## 九、員工面對困境：轉心比轉境重要

在外界環境快速變遷動盪之下，組織內部員工面對的壓力與日俱增，所產生的不安、焦慮等困境，也將隨之增加。然而每一個員工都希望自己是快樂的，到底是什麼因素引發員工的不快樂？是外在環境變遷所產生，是主管領導作風，是同事相處摩擦，還是工作量過多？我們要試著讓組織內的每個員工，都有省思能力，要捫心自問，瞭解自身不快樂的因素為何？自己想追求的快樂是什麼？有什麼是自己可以改變的？一切都要從自身改變起，不要試圖去轉變他人。本次研習的講者提到「學習的樂觀」是很重要的概念，每個人都有追尋快樂的本能，只要心存善念，抽絲剝繭找出個人快樂泉源所在，勇於轉變自身的態度與價值觀，會驚喜的發現，有時候只要心念一轉，快樂其實一直在不遠處等著！

員工遭遇困境時，總是容易向外尋求可歸責的因素，抱怨組織、單位、主管、同事...等，並企圖改變外在環境以迎自身需求，常忽略自身的反省與重建。本次研

討會的講者，試著讓所有與會者依照「SMARTER 快樂策略：具體、可衡量、可取得、相關、時間、可評估及可修正等七大原則」，發展屬於自身的快樂策略，並試著提出面臨工作困境時的轉心策略，讓與會者受益良多。人生不如意之事有十之八九，但若能「常想一二」，時常感謝所面對的人事物，人生將因而走向光明的一片天！

## 十、籌劃國際會議：打動人心的會場設計

本次國際會議，除了連續三天會議學習及研討專業知識外，值得介紹的是運用 POKEN 科技貫穿整個會議。年會於活動前邀請與會者，前往 POKEN 網站註冊，原以為 POKEN 為年會專屬的網站設計。來到會場報到當日，每個人皆有專屬的 POKEN 小手隨身碟，且等到研討會正式開始，才發現進入每個會場，均需透過 POKEN 小手來報到，進而取得該場次的會議資料。在會場外側，更設計一大面的 POKEN 小手調查問卷看板，每個問項都需要透過個人 POKEN 小手做回饋，充滿了活動的樂趣。

參與國際年會之際，與國外人士的互動與交流，是很重要的體驗與學習之一。面對第一位戴著頭巾的當地與會人士，帶著 POKEN 的小手喊著要” POKEN” 時，一開始還一頭霧水，當發現可以直接運用彼此 POKEN 小手交流，取代握手時的尷尬，交流之際彼此的小手會瞬間發出閃閃綠光，代表交流成功的訊息，而且與會者何時與何人的交流紀錄，會馬上呈現於個人的 POKEN 網頁，令人印象非常深刻。藉由 POKEN 小手，不僅讓整個會場氛圍更為活潑與歡樂，也快速拉近與會者的距離，暖化人與人的交流，更進一步有系統蒐集與會成員的數位資訊、電子化名片、講義下載、照片分享及滿意度調查等等，兼顧正式傳達會議訊息及非正式交流的需求，創造無紙化會議的典範，是相當系統化及人性化的設計。

此外，主辦單位對於與會者之安排及照顧頗為用心，會議場所與住宿、膳食均在同一飯店裡，從其會場設備與場地布置、場外主題文化布置、隨時提供精緻茶點、會議桌鮮花布置、人員接待服務及會場周邊設施等，均有其專業與特色在，未來籌劃相關會議或活動時可以借鏡學習。

## 伍、結語

### 一、促進國際交流：汲取新知精進文官培訓

本次有幸奉派參加阿曼王國的 IFTDO 國際年會，體驗異國的人文風情，拓展國際交流的視野，獲益匪淺。由於是第一次參加國際性會議，在整個會議期間，除戰戰兢兢的不斷學習各項人力資源管理課程外，也體驗到和國外人士交流的重要性。有些國家的與會者，以及 IFTDO 年會的主辦者，因過往曾與臺灣與會者交流過，甚或到過臺灣參加活動，均會主動和臺灣與會者打招呼與致意，在外交拓展艱鉅的時刻，若未來能持續派代表參與此種國際年會，且能讓主政國際交流的單位共同參與，將參與國際會議經驗加以累積與傳承，賡續建立國際友人互動人脈，也是另一種非正式的外交拓展。藉由參與年會期間，亦促進國內不同訓練機關的共同與會者，達到相互認識與交流的益處，創造未來於國內文官培訓業務上，可以相互合作與策略結盟的契機。

本次年會中，有講者提及目前的工作，有47%將於未來5至10年消失，65%的幼稚園孩童，未來將從事的工作是目前尚未存在的工作。所以未來公務人員的核心職能是什麼？是否足以因應未來環境的變遷？我們要培育何種公務人才？如何培育他們，才能提升國家競爭力？這攸關著整個公務體系的核心職能與價值，是亟需探討與思考的重要議題之一。未來將秉持著精益求精，追求卓越的理念，促進國際交流，持續提升文官各項訓練。

### 二、人力資源角色轉變：擁護員工促進組織目標

大會今年的主題反映了現今經濟的變化快速，組織為了永續經營必須更具適應性、彈性，快速改變方向和以顧客為中心，在這種環境下，人力資源的角色也必須轉變，必須符合不斷變化的組織需求。綜整本次與會的學習，人力資源的角色可歸納為下列3項：「成為組織的策略夥伴」、「成為組織變革促進者」及「成為員工擁護者」。其中，成為員工擁護者，是很值得重視與推動的角色。

現今，組織內部有時因業務疏忽，而違反員工權益產生訴訟，人力資源部門

不可忽視其員工擁護者的角色，因為人力資源部門是組織內部的功能性部門，員工可以向其求助侵犯權益的事宜，人力資源人員有責任成為員工權益議題的專家。人力資源部門在人事政策方面代表著組織形象，與人力資源部門的溝通，在員工的心目中代表著與組織高層溝通，如果不能得到理解，他們會轉而認為是被組織拒於門外，會認為組織沒有人性化、沒有歸屬感，從而萌生異動跳槽之心。

人力資源部門應該積極創造一個可以讓員工充滿動力，積極貢獻和快樂的工作環境，進行有效的員工溝通與諮詢，維持員工良好關係，解決投訴以及激勵等。在員工擁護者角色中，人力資源人員提供員工培訓和發展機會，參與組織發展，解決問題和定期交流機會。人力資源人員應瞭解員工真正需求，必要時可以為員工發聲，提供良善的解決之道，讓員工感覺到在組織工作得到了應有尊重與重視，並在管理者需求和員工需求之間建立聯繫，產生良性互動，才能創造出人力資源部門在組織與員工之間不可替代的角色與價值。

## 陸、活動花絮



代表團於 IFTDO 年會合影留念



獲獎機關臺中市政府與阿曼王國 MONA 公主及阿曼 IFTDO 總裁合影



會場報到情形



會場文化主題布置區



運用 POKEN 人際交流



會場 POKEN 問卷看板



研討會會場



400 人主題會場



會場專題演講生動簡報



會場簡報－蘇丹卡布斯國王



會場外展覽區



研討會小組討論