

出國報告（出國類別：國際會議）

國家文官學院參加國際培訓總會
（IFTDO）
2019 年第 48 屆國際年會報告書

服務機關：中華民國訓練協會、台灣電力股份有限公司、台北市政府
公務人員訓練處、行政院人事行政總處、台灣中油股份有限公司、
行政院環境保護署環境保護人員訓練所、國家文官學院、勞動部勞動力發展署

姓名職稱：李常務理事忠正、張處長廷杼、林代理處長芳如、范輔導
員雅惠、林高級分析師哲正、徐專員仲舜、鄭人事管理師
宇伸、楊組員志偉、曾專員彩玉、游副組長勝璋等 10 人

派赴國家：波士尼亞與赫塞哥維納的首都塞拉耶佛（Sarajevo,
Bosnia and Herzegovina）

出國期間：108 年 6 月 22 日至 108 年 6 月 30 日

報告日期：108 年 8 月

摘 要

國際培訓總會 (IFTDO) 2019 年國際年會，於 2019 年 6 月 24 日至 26 日在波士尼亞與赫塞哥維納的首都塞拉耶佛(Sarajevo, Bosnia and Herzegovina)舉行，由專注於人力資本開發的「源起歐洲」(Origin Europe) 公司承辦。本次研討會主題為「數位轉型時代下的人力資源發展：賦權未來領袖」(Human Resource Development In The Digital Transformation Era: Empowering Future Leaders)，主辦單位邀請學者專家發表不同主題專題演講，另安排專題研討及小組討論，並於大會中邀請全球著名專家學者及實務界人士共襄盛舉。茲將年會內容摘要記述，並提出參與之心得與建議。

目次

壹、前言	1
貳、會議議程	3
參、年會內容摘要	6
一、將勞動力導入數位化.....	6
二、數位化對工作造成的衝擊.....	8
三、數位時代的「創造力與簡化力」	9
四、成功的領導特質	13
五、數位世代對領導的挑戰.....	16
六、解碼全球未來人才.....	18
七、員工生命週期策略與激勵.....	20
八、在工作場所鼓勵創造力和創新.....	22
九、數位轉型與組織文化.....	25
肆、研習心得與建議	28
伍、研習建議	33
陸、活動照片	42

圖次

- 圖 1 Dr. Sedef Kabaş 說明速度在這個世代中的重要性..... 10
- 圖 2 Dr. Sedef Kabaş 以西瓜為例子，如何將素材變成設計..... 12

壹、前言

國際培訓總會（International Federation of Training and Development Organizations, IFTDO）每年由不同會員國舉辦國際年會，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，並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 年會於塞拉耶佛召開，年會主題為「數位轉型時代下的人力資源發展：賦權未來領袖」(Human Resource Development In The Digital Transformation Era: Empowering Future Leaders)。本次係由中華民國訓練協會（以下簡稱訓練協會）常務理事李忠正擔任團長，連同帶領團員共 10 人，參加本次於波士尼亞與赫塞哥維納的首都塞拉耶佛舉行之 IFTDO 第 48 屆年會，團員名單如下：

IFTDO 第 48 屆國際年會團員

機關構名稱	職稱	中文名
中華民國訓練協會	常務理事	李忠正
台灣電力股份有限公司	處長	張廷杼
臺北市政府公務人員訓練處	處長	林芳如
臺北市政府公務人員訓練處	輔導員	范雅惠
行政院人事行政總處	高級分析師	林哲正
行政院人事行政總處	專員	徐仲舜
勞動部勞動力發展署	副組長	游勝璋
行政院環境保護署環境保護人員訓練所	組員	楊志偉
國家文官學院	專員	曾彩玉
臺灣中油股份有限公司	人事管理師	鄭宇伸

貳、會議議程

IFTDO 第 48 屆國際年會議程		
日期	時間	主題
2019/6/24 (一)	08:00-09:30	報到與交流
	09:30-10:00	歡迎致詞
	10:00-14:00	如何將您的商業行為數位化 設計思考 工作場所的培育輔導和創新能力
	14:00-19:00	自由時間
	19:00-22:00	開幕晚宴
	2019/6/25 (二)	08:00-09:00
09:00-09:30		科技如何改變了世界與工作及其對 經營者帶來的意義
09:30-10:00		員工福利解決方案數位化
10:00-10:30		將勞動力導入數位化
10:30-11:00		茶敘及休息
11:00-11:30		數位化對工作造成的衝擊
11:30-12:00		數位時代「創造力及簡易化」
12:00-12:45		分組討論：釋放勞動力市場的未來
12:45-13:30		午餐
13:30-14:00		數位轉型與組織文化

IFTDO 第 48 屆國際年會議程		
日期	時間	主題
	14:00-14:30	成功的領導特質
	14:30-15:15	數位世代對領導的挑戰
	15:15-15:30	茶敘及休息
	15:30-16:00	如何建立公共部門的領導者
	16:00	本日議程結束
	20:00-23:00	文化之夜 服裝風格：傳統服飾／半正式
2019/6/26 (三)	08:00-09:00	報到與交流
	09:00-09:30	解碼全球未來人才
	09:30-10:00	Omega 保健公司的人才發展
	10:00-10:30	員工生命週期策略與激勵
	10:30-11:00	茶敘及休息
	11:00-11:30	當今數位時代的創造性學習策略：亞洲
	11:30-12:30	世代之間的對話： 透過創造與創新一代文化的轉型
	12:30-13:00	激勵工作場所的創造力和創新性
	13:00-14:00	午餐
	14:00-14:30	未來教育的創新策略
	14:30-15:00	透過人力資源策略推動高績效文化

IFTDO 第 48 屆國際年會議程		
日期	時間	主題
	15:00-16:00	分組辯論 落實創意工作場所的關鍵
	16:00-16:30	閉幕典禮及交接

參、年會內容摘要

一、將勞動力導入數位化

(一) 講者介紹

本場次講者為 Dr. Ramin Mohajer

(Advisor to the CEO/ HR Development & Performance Mgt.)



(二) 內容摘要

從唱片到 CD 記錄數位化的改變，而數位轉型包含實作面、過程及文化三方面轉型，藉由資料驅動改變操作流程，同時也讓技術及人力等面向同時轉型，因而影響到整體組織的改變。

「數位轉型」是使用數位科技改變組織營運方式，尤其是與客戶互動和創造客戶價值方、利用數位科技解決傳統業務問題，及將數位科技整合到組織營運所有領域，因此數位轉型與組織整體管理的轉型息息相關，將是一個完全的組織內部文化變革，涉及業務型態和內部流程，以嶄新的方式與客戶互動。因此使用新的技術固然重要，但是決策者對於目前或未來市場趨勢的敏銳度更甚重要。

數位轉型已成主流，如果企業沒有開始進行轉型或正在思考如何進行，將可能已經遠遠落後於主要的競爭對手。目前市場贏家如亞馬遜、微軟、谷歌、Uber 等均投入大量網絡設備及研發人力，強化運用數位科技的擴散。因此，數位轉型不僅很重要，而且對持續盈利能力、客戶滿意度和體驗、產品上架速度、競爭優勢以及對市場增長至為重要。

人力數位轉型影響各個層面，造成實體及數位世界之間界線模糊，70-90%不敬業的勞工或是顯著消極不敬業的

員工，數位轉型是一個驅動者。

就歷史演變，從機械化、蒸汽機為第 1 次工業革命，進入到大量生產、生產線、電能為第 2 次工業革命，更進化到自動化、電腦、電子業第 3 次工業革命，目前已朝向第 4 次工業革命，如人工智慧、物聯網、雲端、5G，以及數位實體系統附加產業，包括自駕車、區塊鏈、比特幣、協作式機器人、資訊安全、人臉辨識等面向發展。

為因應高齡化人口結構變遷，企業如要維持終身僱用的制度，必須減少並降低員工個人工作技能與組織需求間之落差。學位不等同於能力，包含 APPs 等技能須提升，教育及訓練體系辦理的課程，需要以技術導向來設計，可透過組織內部訓練、證照、認證、暑期見習、激勵型計畫、自動化、APPs 等方式或內容予以強化，員工招募方式，也包含社群媒體、線上遊戲、人工智慧等。

ITA（資訊科技協定）聚焦領域包含：1.企業過程再造 2.數位轉型實施 3.應用發展 4.變革管理 5.溝通與聯繫。

商業流程再造，包含點對點工作流程、企業規則和企業認證、事先界定服務層級的協議與提升機制、對服務顧客的通知及警示、數位儀表板等。

電子化服務發展：包含 ITA（資訊科技協定）入口發展、服務需求及工作流程通知及提醒，及行動 APP。部門可利用 ITA 服務，可使企業能見度更好、增加產量、工作排序、時間記錄、數位儀表板等。

由於自動化、機械學習、語音處理、影像處理、工作智能化轉型下，AI 市場在未來 11 個月將會成長 8 倍，達到 700 億美元。且由於智能化，人力資源將有較少錯誤、速度較快、生產力較高及生產成本較低之綜效產生。

人力資源及智能化的策略性角色，將使得人力管理、人才取得及人才發展將更加完整。數位轉型不會取代人力，而是改變工作型態，且是每個組織無法避免的發展方向。

二、數位化對工作造成的衝擊

(一) 講者介紹

本場次講者為 Serdzan Şimşek 是國際招聘人員，曾與一些大型金融機構一起從事跨境招聘業務，目前在 Facebook 擔任招聘人員，負責人力資源招聘相關業務。



Serdzan 精通多種語言，對歐洲招聘市場有紮實的瞭解，是一個在各領域(金融、基金、電子商務、遊戲等)擁有經驗的招聘人員。

(二) 內容摘要

工作的數位化一般可分為三層次、第一層資訊數位化 (Digitization) 是最初階段，將紙本及作業表單改變成數位格式或將企業的類比資料改變成數位型態；第二層數位化 (Digitalization) 是更進階的數位發展，從企業的策略角度，運用數位科技改變企業商業模式或流程，進而增進企業收益、創造新的價值或發展機會；第三層數位轉型 (Digital Transformation) 是持續性數位化發展與轉型，其與資訊數位化 (Digitization) 及數位化 (Digitalization) 二者有密切關連，但除數位科技應用外，也更加注重企業組織變革，影響層面更為全面。

自從 1970 年數位化浪潮興起，數位化在工作上的應用為全方面，在資料整合及統計分析面，包括運用歷史資料分析、軌跡追蹤等技術強化招聘人才品質等；在服務管

道及品質控管面，包括提供行動裝置、多平臺、個人化及客製化、預選服務等；在員工工作管理面，包括在家工作、無障礙的工作平臺、透明化績效評估等；在工作關係管理面，包括人力資源管理、工作效能管理、作業回饋等；在自我服務面，包括提供友善的服務介面、個人化服務、自我學習及發展等；在企業競爭力提升面，包括增加人才聘用管道、多元品牌行銷、企業文化展現等。

在數位化的浪潮下，資訊快速流通及變化，人們及企業必須更加努力吸收知識與學習，讓自己更有能力及成長；企業產品因數位工具輔助變得更好及精緻化且功能更加強大與簡便；隨著技術快速提升，各產品的生命週期逐漸縮短，工作環境及市場需求更快速變化；工作亦因數位化及相關工具導入而變得更有效能。實可用 Daft Punk 音樂團體的一首歌「更加努力、做得更好、更加快速、更有效能」簡要總結數位化對於工作環境的影響。另如以量化呈現數位化之效益，客戶問題回應速度增為 6 倍、接觸或開發新客戶的機率增加 23 倍、投資報酬率增加 19 倍。

但數位化也面臨的許多的挑戰，如應用雲端服務而產生的新資訊安全威脅、大量使用機械而減少人力運用而影響就業、部分企業強調法律的適用而逐漸缺乏人情味（如情感、關懷等）、必須不斷提升員工訓練以弭補能力及業務職能上的差距等。

三、數位時代的「創造力與簡化力」

（一）講者介紹

本場次講者為 Dr.Sedef Kabaş 為馬爾馬拉大學新聞系博士，自 1992 年起即投入媒體廣播界，曾在



CNN（亞特蘭大）服務，製作國家電視頻道的採訪節目逾 15 年。自 2000 年以來，受邀請至各州立大學進行私人演講。2007 年成立 Sedef Kabas 教練、訓練顧問，現任職通訊教練與媒體顧問。

（二）內容摘要

科技推著時代不停往前，該怎麼在數位時代，以更快的速度、更有效的方法與途徑、更有創意的思維與打進人心的媒介，才能卡到最矚目的 C（Center）位，取得致勝先機。

科技正以空前速度改造每一個產業，推動各行各業數位轉型，在數位時代中，速度決定露出與觸及的可見性，在 Dr. Sedef Kabaş 的簡報中，我們看到 2018 年中，每 60 秒鐘，超過 97 萬 3,000 次的臉書登錄、超過 430 萬人次瀏覽 YouTube、超過 3,700 萬筆 Google 搜尋紀錄。在這個世代，「速度」，決定了一切，是成功和失敗的分歧點。

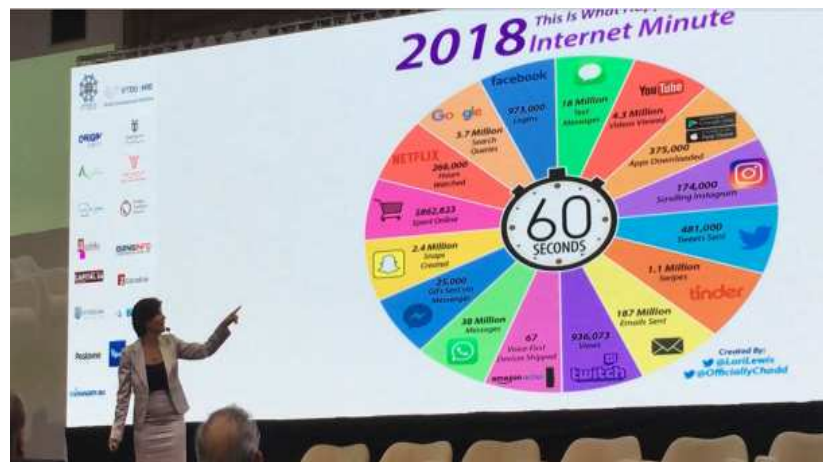


圖 1：Dr. Sedef Kabaş 說明速度在這個世代中的重要性

Dr. Sedef Kabaş 表示，自 20 世紀末，科技以急速的速度成長，不僅在產業、醫療、影音、媒體娛樂等，已經大大顛覆過去的生活環境與品質，「更人性化」的科技服

務，持續地在數位生活中發酵。

舉例來說，小至需打模組的傳產零件、大至一棟房子，現在能透過 3D 列印方式來取代過去曠日費時的工力與工時；電視與音樂等傳統媒體，也逐漸流行改以串流服務的形式，業者建立影音串流平台，閱聽人可以直接透過平台，連接網路資料庫的龐大庫存，讓行動裝置能更即時、更有力的協助處理各項需求，讓「手機能看電視」、「手機能聽音樂」及「手機能優化你的生活品質與環境」，徹底顛覆現有產業。

「科技始終來自於人性」，因此在科技與技術的堆疊，如何讓使用者能更便捷、更有效率的操作介面與功能，更能吸引使用者在閱讀瀏覽、使用操作上的便利性互動性，因此 Dr. Sedef Kabaş 認為第三項的重要影響關鍵在於「互動性」，在社群媒體興盛之下，傳統媒體方式已經不夠吸引使用者的目光，因此，更多的企業與廠商不斷研發與創新的方式，朝以操作互動式的科技模式，來深化品牌體驗與行銷，傳達企業品牌的理念與樹立品牌形象。這些符合數位時代思維的行銷策略與手段，已逐漸成為數位時代的潮流。

Dr. Sedef Kabaş 表示，科技與速度是一項工具，而工具不會決定如何影響人，人類還是握有最後決定權，正如他的團隊研究過數千家公司後發現，科技創造了選擇，但一家企業是否成功，則取決於人們如何善用這些選擇。

隨著消費模式與企業發展的型態改變，使用者對溝通工具的需求也跟著不一樣，Dr. Sedef Kabaş 認為現代企業必須選擇具備以下三大特色的溝通技能，才能提高溝通效率、降低成本：

1. 簡化力 (Simplicity)：優點為簡潔、省時、單一目標，不需要花很多時間去鋪陳脈絡而傾向於聚焦，也不需要玩文字遊戲，要用簡而易懂的方式，讓人能更明確接受到你傳遞的訊息，Dr. Sedef Kabaş 認為一個好的簡化力，要做到 KISS (Keep It Simple Short)，避免過多資訊使接收者無法清楚瞭解核心價值與目的，而降低溝通的成效。Dr. Sedef Kabaş 引用愛因斯坦的名言” If you can't explain it to a six year old, you don't understand it yourself.”所以，簡化不必要贅述與程序，簡潔扼要的表達，直接了當、清楚地溝通會是最好的方法。
2. 創造力 (Creativity)：優點為有趣、特別、視覺效果、設計感。在主題的安排下，透過視覺與感官上特別的規劃與設計，而讓人感到興趣。透過團隊夥伴腦力激盪演練提昇創造力，在素材中選擇可用的資訊，轉變成設計與創作，並持續進化讓產品變得更有趣、更吸引人。

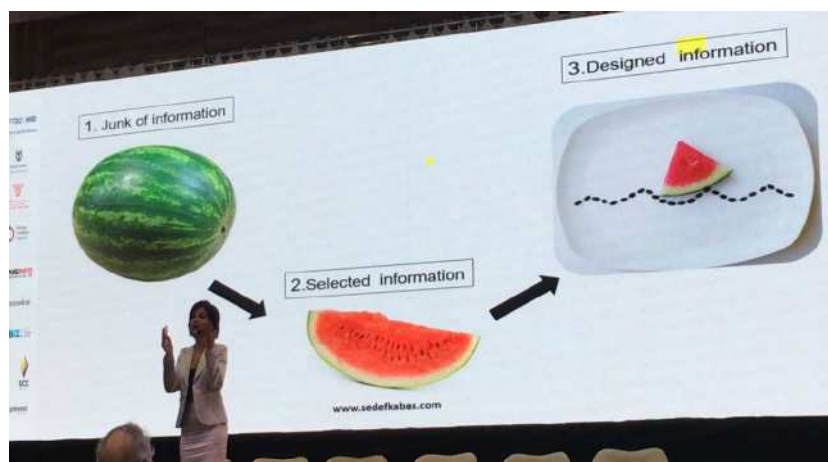


圖 2：Dr. Sedef Kabaş 以西瓜為例子，如何將素材變成設計

3. 同理心 (Empathy)：瞭解聽眾、消費者的想法人之所以異於人工智慧，係因有生命的人會有感覺與同理心，有同理心才會產生共鳴，才會創造具有影響人心的產品。因此溝通很

重要的一點在於傾聽，是一種以理性的溝通方式去表達感受才能得到有效的雙向互動，而非 one way 命令與控制的語氣作為溝通的傳達訊息方式，更要瞭解對方的想法、甚至成長背景等，站在對方的立場，設身處地去體會其心境，並將所瞭解到的，反映給對方知道，溝通此感受。

在這個數位時代，「我們不應該追究『科技將帶來哪些影響？』而是要討論『我們要如何在生活中妥適運用科技？』」這是現在需要思考與面對的課題。

四、成功的領導特質

(一) 講者介紹

本場次講者為 Shaikh Mohammed Bin Saqr AL Qasimi (1949 年出生) 是阿拉伯聯合酋長國 (阿聯酋) 的副總統兼總理，也是杜拜酋長國的領導者 (杜拜是阿聯酋七個酋長國之一，繼阿布扎比之後的第二大城市)。2006 年在阿聯酋政府進行改革，2007 年 4 月阿聯酋聯邦政府戰略開始，2010 年啟動願景 2021 採取一系列前瞻政策，旨在使阿聯酋成為「世界上最好的商業國家」，他致力於使杜拜成長為全球城市，並協助阿聯酋航空公司、DP World 和卓美亞集團在內的多家大型企業之成立，同時亦監督杜拜眾多項目的開發，包括建立科技園和自由經濟區、杜拜互聯網城、媒體城、國際金融中心及棕櫚島和阿拉伯塔酒店，並憑藉自己的思想和領導風格成功地將杜拜轉變為世界城市。



(二) 內容摘要

自由、快樂和領導的背後是一種持久的個性，Sheikh Mohammed 具有這些特質，使他有別於全球其他領導者，這是推動阿聯酋和他促進這個國家追求卓越之原因，其在演講中分享成功領導者特質，而這些特質亦改變了杜拜和阿聯酋的面貌。

1. 具有特定目標之願景：Sheikh Mohammed 相信設定目標和策略可帶來豐厚回報，2004 年哈里發塔（位於阿拉伯聯合大公國杜拜境內的摩天大樓，為當前世界第一高樓與人工構造物）開始建造，並於 2010 年完成，而杜拜警察向全世界展示他們的飛行表演技巧等等作為，都是為了營造 2020 年世博會到來前給全世界留下深刻的印象，計劃好並且戰略性地安排杜拜成為最先進的發達國家。
2. 自信：Sheikh Mohammed 提到在開始對杜拜進行改革時面臨不同程度的反對，但他的自信心幫助他克服了困難，追求自己的願望，並將他的願景變為現實。他確切知道自己在做什麼，並完全相信自己的能力，他更提到從目標中獲益的任務和想法充滿信心，是成功公式的 50%。
3. 創新：Sheikh Mohammed 意識到創新將重新建立產業環境並改變遊戲，早在 1999 年 10 月，他奠定了杜拜互聯網城的基礎，互聯網城是當時該地區的技術中心，隔年他更宣布成立杜拜媒體城，並持續推出杜拜砂綠洲、醫療城、工業城和知識城等創新項目。
4. 持續學習：教育是能力的主要因素，使其具備擔任領導職務，惟領導非每個人的目標，但是每個人都應擁有超越任何領域的堅實基礎。他提倡建立教育網站、在線學習和協助當地學

校使用技術先進之學習系統，並持續驅動杜拜人民好奇心並促進其成長及能力提升。正如 Sheikh Mohammed 所說的，一個偉大的領導者憑藉地位擁有權力，更應持續以教育思想和價值觀驅動卓越和成長的熱情。

5. 追隨者忠誠：無可否認，追隨者對領導者的忠誠至關重要，但領導者回報忠誠度同樣重要。信任和尊重不是一種單向關係，一旦領導者和他的追隨者之間的聯繫開始減弱，信任和尊重就會消耗殆盡，這也減輕了追隨者遵守其領導者的義務。領導者應建立良好決策為追隨者引導可遵守道路，以塑造領導者可靠形象進而提升追隨者忠誠。
6. 有效溝通：一個偉大的領導者需具備良好的溝通技巧，所有倡議和想法都始於有效的溝通，以便為其他人提供想法及所需訊息。Sheikh Mohammed 長期致力於推廣 RTA 巴士、杜拜地鐵和電車等當地交通，他總是率先向人們展示什麼是對的，推動杜拜社會進一步使用這些服務，不僅僅是為了推廣建設，而是為了未來經濟發展推動。同時他亦專注於激勵年輕世代及人才培育，如果沒有溝通，或者將領導者與追隨者聚集在一起的任何橋樑，就不能創造一個更大的願景。
7. 堅持：儘管在 Sheikh Mohammed 面前出現了各種各樣的逆境和挑戰，但他從未放棄並堅持自己的意念。他引導受過教育的個人，為他們提供充足的培訓，並將他們變成有用的公民，轉變為阿聯酋的發展，從而改變了政府機構。他不斷參與整個過程，講述了他堅持不懈的態度。
8. 參與和整合：作為領導者，從溝通到執行目標，最重要的部分就是參與當地社會活動和表演。他總是自己參加研討會，表演和展示活動，向人們展示他無處不在，無論是當地的小

型慈善活動還是大型的齋月，讓每個人都知道，如果他或她需要什麼，他就在那裡。與此同時，也要展示他作為領導者的才能，讓別人驚嘆，盡可能地激勵追隨者，追求卓越。

9. 承擔風險：有些情況下領導者必須做出艱難的決定，決定減少穿越路線，實現不可想像的或遠離舒適區。一個優秀的領導者並不害怕冒險，因為他們知道風險越大，獎勵就越高。Sheikh Mohammed 克服了對失敗的恐懼並承擔了很多風險，更因為他的冒險能力使杜拜成為國際知名的地位。

五、數位世代對領導的挑戰

(一) 講者介紹

1. 主持人：Sanja Miovcic / Managing Director
2. 與談人：
 - (1) AlMir Jazvin / Member of Supervisory Board-Prevent Group
 - (2) (2) H. E. Shaikh Mohammed Bin Saqr AI Qasimi / Owner-Emirates Ltd.
 - (3) Arthur F. Carmazzi / Founder-Directive Communication Psychology
 - (4) Dr. R. Karthikeyan / Director – Gemba Management Consultancy



(二) 內容摘要

因應數位世代的來臨，建構了新的經濟發展與商業模式，賦予人們掌握智能、科技的力量，數位轉型同時帶來不同的溝通管道，促使人類更加緊密連結。

順應科技時勢的浪潮，一位優秀的領導者的主要重點工作在於綜觀全局作出決策，因地制宜提升組織管理能力，適應組織環境帶動組織發展，建立個人獨特的領導模式，在多元的交流與連結中達到個人成就、組織目標雙贏。讓組織保持彈性、隨時做好調整的準備，建立一個促進同仁達到成功的環境，遠比管理團隊每一位同仁的進度，更為有效，亦即數位世代領導的關鍵，相關重點摘要說明如下：

1. 組織文化是讓組織前進的關鍵：每位同仁均為獨立的個體，行為模式係基於個人經驗及對事務的認知，領導者主要工作在於傳遞相同的信念與價值觀，幫助同仁建立彼此認同的組織文化。

2. 傾聽員工心聲並重視專業建議：領導者應建構與員工相互信任的工作環境，願意在決策前聽取有經驗的部屬提供專業建議，適時聽取回饋作出調整，並教導同仁具備成功領導特質。
3. 兼顧 KPI 與員工個別行為導向：關鍵績效指標雖是衡量與策略管理工作成效最重要的指標，但 KPI 有其侷限，無法顯示出一個人每日的表現，應輔以行為導向，關注同仁協助提升工作效率。
4. 建構追求創新與容錯的價值觀：為避免因守成不變而導致組織僵化，在鼓勵同仁追求創新的同時，也可能產生錯誤或負面效應，領導者應在同仁犯錯時試著協助找出錯誤發生原因，並製造機會讓同仁願意繼續嘗試。
5. 組織績效與性別平等呈正關聯：許多業界正在打破玻璃天花板，其中以金融業為模範，而當地評選最佳的公司以重視平等聞名並由女性擔任領導人。而女性對經濟發展的貢獻正逐漸增加。

六、解碼全球未來人才

(一) 講者介紹

本場次講者為 Prof. Malcolm
Duerod
Senior Teaching Assistant
-International Burch University



(二) 內容摘要

設想自己重回學生時期，校園中如何灌輸並培育未來夢想實現能力給學生？主講人現於大學任教，爰以現今校方激勵學生學習、灌輸創新思維、具備未來發展技

能等方式作為開場，藉此激發各人力發展部門思考人才精進作法。例：為支持與指引學生設立目標及願景，校園設置創新中心，帶領學生實作、驗證各項創新的點子，並舉辦各項培訓、工作坊或競賽，培養學生在團隊參與過程中，因團隊中每位成員看法不一、可能有對有錯，如何保有個人的人格與名譽，不要迷失自我，並透過團隊合作等方式達到目標甚進而突破。人生不可能完全照著計畫，時常會遇到不可預期的困難與波折，惟要付諸實際行動才能將計畫成形，讓美好的事物發生，展現創新的結果。

《人才戰爭》(The War for Talent)一書中，非常強調組織具備才能與技術的人才之重要性，未來人才爭奪戰之現象將逐漸增加。而《創造革新者》(Creating Innovator)一書則強調公司招募新進員工時期望看到的特質—創新行為的六個關鍵如下：

1. 透過遊戲和閱讀展現求知慾和愛玩。
2. 保持發現的心態找到並追尋熱忱。
3. 反覆嘗試(早遇到失敗、時常面對失敗都好，不怕失敗)而非總是風險厭惡 (Risk Aversion) 者 (面對風險趨於保守)。
4. 心態調整為做個創造者而非消費者，未來成為組織的領導者。
5. 適應力強，有自制力、自信心。
6. 堅持不懈，做事有始有終、不輕易放棄。

高度競爭的市場下必須不斷推陳出新，有時勢必會影響既有成功商品的市場，仍要勇敢踏出下一步，若你不跨出下一步，別人就會取而代之去完成。主講人曾於

高盛集團公司（Goldman Sachs）任職，工作環境充斥著溝通、職業道德及學習能力，其中人才招募與留任關鍵是擁有明確的職涯歷程，即職涯的時間點和職務層級的掌握。公司是員工成長的平台，適時提供員工成長過程中獎勵、現代化且最好的工具，若想做改變對員工產生衝擊，得先對員工做足溝通，聆聽員工的想法、堅定地加深員工的信任、持續傳達一致的訊息和策略、注重細節。

七、員工生命週期策略與激勵

（一）講者介紹

本場次講者 Almir Jazvin 為波士尼亞和赫塞哥維納（Bosnia and Herzegovina）企業家、作家、營銷專家、行銷講師，Uptrend Marketing Solution（行銷顧問公司，位於倫

敦及賽拉耶佛）創辦人及執行長，目前於賽拉耶佛 Burch 大學攻讀博士學位。



（二）內容摘要

巴爾幹半島（Balkans）又稱希臘半島，位於歐洲的東南隅處於亞得里亞海和黑海之間的陸地，歐盟各機構把阿爾巴尼亞和不包括斯洛維尼亞的前南斯拉夫地區稱為「西巴爾幹」。歐洲重建和發展銀行所指的「西巴爾幹」是不包括克羅埃西亞的以上地區。講者列出西巴爾幹地區所含國家，主要為波士尼亞和赫塞哥維納、蒙特內哥

羅、阿爾巴尼亞、塞爾維亞、科索沃及馬其頓等國，而這些國家因發展程度不一，其中蒙特內哥羅及塞爾維亞等目前已經與歐盟組織進入初期談判階段，上述國家可望於 2025 年加入歐洲聯盟。

根據美國人力資源管理協會（The Society For Human Resource Managemen, SHRM）統計，人力替換成本可達到員工年薪的 50%-60%，因此如何培養一個有效的人力資源管理策略是現今企業所需面對的重要課題，講者說明一個良好的企業人才生命週期步驟包含規劃、招募、聘用、發展、安排職務、領導力、留才、考評，其目的包含：

1. 確保組織人才之數量與品質（維持組織競爭優勢）。
2. 有效運用組織的人力資源（有效率地運用所需人才，使組織成本降低）。
3. 預防環境變動對組織人力所帶來的衝擊外在環境（如經濟景氣、政局不穩等因素，對組織帶來嚴重的影響）。
4. 避免管理人才的斷層（可透過管理人才接續計畫，阻止組織內部優秀人才流失，達到留才的目的）。
5. 提供組織生涯規劃與管理的基礎（事前，需有充分的資訊作為員工生涯規劃與管理的依據）。
6. 提供一個檢視、評鑑現況並確認未來需求的方法（指出未來需求是什麼，從目前組織的政策、制度和措施中，做檢視與評鑑）。

講者亦說明「激勵」（Motivation）對於提升員工表現的重要性如：

1. 提高生產力。
2. 促使領導成功。

3. 提升員工士氣及成就感。
4. 促進勞資和諧。
5. 塑造良好的企業文化。

此外，激勵的方法包含：

1. 溝通
2. 瞭解你的員工
3. 以身作則
4. 授權

八、在工作場所鼓勵創造力和創新

(一) 講者介紹

本場次講者為 Albin Zuhrić

現任：Managing Director at the
Headhunter



(二) 內容摘要

對任何組織而言，創造力與創新是保持業務發展至關重要的要素。創造力 (Creativity) 與創新 (Innovation) 常常讓人有所混淆，所謂創造力是指以特殊的方法結合不同的想法、或以不尋常的方式連結不同的想法。而創新則是指接受創意並使其成為一個有用的商品、服務或生產方法的過程。

有些組織替員工提供了酷炫、時尚且具創造力的環境，幫助員工放鬆和激發創造性思維，使員工能持續發展自身能力。許多組織甚至經常進行集體討論，員工參與創作過程，讓員工有發言權，可以讓員工更加參與、融入到工作中。只要管理者保持開放的心態，創造一個激勵人心的環境，並提供吸引人的獎勵方式，就可以讓

團隊成員的創造力得到提升。

框架外思考會使員工產生興奮、激情和創造力，另外，希望員工提出良好建議和解決方案時團隊合作是不可或缺的關鍵。建立一個創造性的環境，可以鼓勵員工多方思考，從而得到許多創意的想法和決策。傾聽員工的觀點，並支持員工發展自己的想像力，通過團隊互相詰問來提高創造力，並藉助員工的見解來建立及補強管理者的想法或不足。要創造好的想法，組織必須建立良好的環境並鼓勵這種行為和文化。如果組織想讓團隊創造性地思考，需要用有吸引力、員工認可的獎勵方式激勵員工。

當組織提供了獎勵的制度，員工的大腦反應將會增加釋放神經傳遞物-多巴胺，這是眾所皆知可以刺激員工動機和快樂的重要作用。透過獎勵，團隊成員會用各種創意來改善工作場所，從而培養想像力來解決問題，增加員工的想像力創造了各種可能，並能使員工追求和實現工作目標。創造力也增加了員工學習慾望及好奇心，開啟員工過去未開發的思緒，進而解決組織所面臨的問題。

組織需要專注於磨練員工才得以提升其創造力，並讓員工發揮最大的潛力。組織缺乏激勵措施會讓員工思考離開組織，員工不覺得組織有價值、容易產生無趣、覺得本身能力沒辦法發揮且可能常常感到疲倦。如果想讓團隊中的員工保持快樂及高績效，組織需要開始點燃員工的創造力，以下係為可參考之方法：

1. 建立創意環境：組織可以用一些鮮艷、明亮的顏色來裝潢辦公室或其他方式創造一個鼓勵創意的環境，讓員工可以自由的發揮創意。
2. 鼓勵員工努力工作，努力玩樂：可以在腦力激盪會議期間使用彩色標記、音樂及各式各樣能引發創作過程的事物（甚至是樂高等玩具）讓團隊自由發揮，進而激發團隊創造力。
3. 設置腦力激盪會議：可以設置一個為期一段時間的團隊會議，邀請員工一起討論問題或業務，沖撞出更佳之解決方案。
4. 創建目標板：建立一個目標板，在目標板上明確列出組織正在努力的目標或策略，讓團隊成員專注於解決問題或推行業務目標。
5. 要求前置作業並以團隊合作方式解決問題：可以讓團隊成員做一些前期工作或提供會議議程，所有員工都必須參加會議，並請員工研究議程或做完前置工作後提出建議來解決問題。
6. 獎勵創造力及創新：當團隊成員提出具有創造力的最佳建議或解決方案時，提供成員認可的回報。
7. 建立有吸引力的獎勵：提供任何形式必須是要讓員工覺得有吸引力的獎勵。

發展創意文化需要從管理者開始，且需要時間來慢慢培養文化，管理者需要拿掉本身的價值判斷並保持更加開放的態度面對團隊提供的建議。另外，管理者需要更多的耐心讓團隊成員在組織中發揮自己的創造力，並把員工的想法彙整後找到最佳的解決方案。

透過培養和運用團隊的創造力，可以讓組織獲得更多的創意和解決方案。提升工作場所的創造力的好處是非常多的，以下便是幾個增進員工創造力後的好處：

1. 增加員工參與感。
2. 增加團隊互動。
3. 員工士氣提高。
4. 增加員工激情。
5. 增加員工動力。
6. 增加員工解決問題的能力。
7. 提高員工生產力。
8. 增加團隊聯繫和合作。

九、數位轉型與組織文化

(一) 講者介紹

本場次講者為 Arthur F. Carmazzi 被

www.GlobalGurus.org 評為全球十大最具影響力的領導思想領袖之一，擁有 28 年的領導力和組織文化提升之心理學應用專家，其專注於高階及中階層的管理領導力和

組織文化之提升與發展的心理學實際運用。他是亞洲和中東地區著名的激勵領導主題演講和培訓師，並通過世界上著名的組織認可的創新技術認證之企業培訓師。亦是一位暢銷書作家，他的第一本著作“頂級成就者的 6 個維度” (The 6 Dimensions of Top Achievers)，於 2000 年出版，立刻成為新加坡和馬來西亞的暢銷書。這本書研



究了來自世界各地的 50 位成功白手起家的人，進行約 50 次的採訪後發現，透過知識、思維、技能和才能結合起來，並通過一系列自我評估和行動之發展而成功的要素。講者現在專注於領導力和組織發展以及開發其他指令通信認證培訓師和顧問。

(二) 內容摘要

科技變革成為全球愈來愈關注的大趨勢，而數位轉型的目的是要給客戶有更好的體驗、提高參與度、提高人為表現、更有效的品牌化和市場行銷、精簡供應鍊。在數位轉型的過程中，對組織可能造成影響的相關現象有下列幾點：

1. 仰賴大量的科技 (Too much tech)：組織為獲取獲取最大化的商業利益必須運用雲端計算、人工智慧、虛擬實境、物聯網、行動運算、大數據等科技來增加生產效率，才能在這股數位轉型浪潮中生存下來。
2. 不與時俱進，則將被淘汰 (Too slow)：面對高手雲集的各项專業人才，如果未能跟上數位轉型的腳步，即會拖絆住轉型的速度，甚至被潮流所淘汰。
3. 無法預先參與 (No Pre-Engagement)：組織運用大量科技如雲端計算、人工智慧、虛擬實境、物聯網、行動運算、大數據等大數據 (Big data 或 Megadata)，所涉及的資料量規模巨大到無法透過人工，在合理時間內達到擷取、管理、處理、並整理成為人類所能解讀的形式的資訊。
4. 失衡 (No Balance)：人類過於依賴科技，如果科技失靈或故障，組織是否將陷於萬劫不復之地步，這也是值得考量預防之處。

5. 失去人性 (Lose of Humanity)：組織充滿著大量的數據分析和電腦工作，過於強調數據、速度，而忽略背後操作相關作業系統之員工心理。

此外，「數位化轉型」將可能會對原有的組織文化會產生以下的衝擊與失調情形：

1. 破壞組織內的平衡，甚至員工將失去既有的工作：未來當新的科技結合目前現存的商業模式之後，幾乎所有產業的員工人數都會減少，會受到威脅的不只有藍領階級的勞工，還包括白領階級的員工。
2. 破壞式創新：組織具有破壞式創新思維與觀念，才能真正的在市場上創新，而不被其他企業所超越。
3. 以人為中心：在數位轉型中，「人」扮演關鍵角色，領導者要帶領員工從上而下的思維進行轉變，再透過短、中、長期的數位人才培養，才是數位轉型成功與否的關鍵。
4. 機敏回應：組織要快速反應外界的問題，甚至預先設想顧客的需求，學會在顧客還沒表達需求，甚至還沒意識到有某種需求前，就先做出反應。
5. 持久與堅持：數位轉型非一次性的數位化事件，會隨著技術進步與創新擴散不斷地演進，需持續性及長期性發展的政策引導。

組織如果要將「數位轉型」加以落實，必須清楚明瞭目標為何且積極行動，建立組織信任透過組織文化建立信任，建立不責備區，衡量行為而不是關鍵績效指標！這將使組織擁有一個贏的競爭策略與卓越的團隊執行能力。而無論是「容錯文化」（容許非惡意錯誤）或「容異文化」（接納不同意見的表達）才是在鼓勵員工互信及自主盡責。相反地，尖銳的批評和攻擊，

所得的效果都是零，職場的信任會構成下一步信任的產生要件，進而引發一連串的信任反饋。如果不信任對方，對方會開始做出不符合你期待的行為，甚至產生不信任的惡性循環。

要使組織的數位轉型變得更容易必須改變測量迴圈及組織文化、打開感知意識、縮短差距身份及掃除信任障礙。

肆、研習心得

一、掌握數位時代發展新趨，追求組織永續發展

資通訊科技及人工智能以驚人速度發展，對我們既有的生活模式、工作型態及組織運作產生劇烈的變化。在生活模式方面，智慧型裝置提供更便利、更高品質的生活，人們廣泛運用行動裝置進行社交、娛樂、工作及學習活動，而科技運用能力及資訊快速存取方式，亦衝擊既有的權力關係。在工作型態則呈現迥異於以往的極端樣態，一方面，個人可以運用數位科技創造驚人財富與事業成就，另一方面，高科技化的產業須投入高額投資而設立了高度進入門檻；人工智慧及行動機器人的發展，提升專業人員之競爭優勢，同時也產生許多工作被自動化、智能化設備取代之窘境；在服務管理及品質控管面向，著重行動裝置、數位平臺、個人化及客製化服務；在工作型態上，因除以往在辦公室上班模式外，增加了彈性工作地點及工時的工作選項；在自我服務面向，著重提供友善的服務介面、個人化服務及自我學習發展。在組織面向，以往組織成功的經驗與模式，已無法在未來繼續獲得成功，產業、醫療、影音、娛樂、非營利組織、政府部門等組織，針對人工智慧、物聯網、雲端、5G、自駕車、區塊

鏈、協作式機器人、人臉辨識等新科技運用程度，將高度影響組織能否永續發展，科技與速度是一項工具，同時創造了一種選擇，組織如果能善用這些選擇，並強化其正面效應，將成為未來組織永續發展之基礎，反之，如無法有效跟上此一趨勢，則將可能為市場洪流所淘汰。

面對數位轉型時代，我們除了應該充分掌握科技將帶來哪些影響外，更進一步地審慎面對如何妥適運用科技的議題。各組織在導入各項數位轉型作為前，應先掌握下列特性：一、未來世界將較以往更大量仰賴的科技（Too much tech），為獲取最大化的商業利益，企業必須善用雲端計算、人工智慧、物聯網、行動運算等科技來提升效率。二、如不與時俱進，將面臨被淘汰（Too slow）的慘況，面對競爭對手紛紛採取更有效率的創新作為，如果未能跟上數位轉型的腳步，將可能無法在市場維持競爭地位。三、無法預先參與（No Pre-Engagement），組織運用大量科技，所涉及的資料量規模巨大到無法透過人工，在合理時間內達到擷取、管理、處理、並整理成為人類所能解讀的形式的資訊。四、存在科技失衡（No Balance）可能性，在導入各科技前，不可過度樂觀，仍應將科技失靈之風險，列入規劃預防之列，始能充分享受科技帶來的成果。五、重視科技運用可能產生失去人性（Lose of Humanity）的風險，切莫過於強調數據、速度，而忽略背後操作相關作業系統之員工心理，而應兼顧科技與人性間的平衡，強調人才是工作的主角。組織惟有充分掌握科技變革及未來發展趨勢，運用數位科技提供給客戶有更好的體驗、提高員工參與度及工作表現、強化品牌化和市場行銷等，方能持續強化組織競爭力。

科技推著時代不停往前，無論領導管理階層、人力資源專家、培訓規劃人員、勞動工作者等，均必須充分理解，目前環境快速變動的不確定性，再也不能固守以往成功模式，而應採取更快的速度、更有效的方法與途徑、更有創意的思維，並將科技發展納入未來因應策略之規劃考量，強化敏銳觀察力，將創新理念與實踐內化為思維模式的一環，以求新求變態度，因應新時代的各種機會與挑戰。

二、數位時代成功領導管理新思維

面對工作型態多樣化、市場充滿機會與威脅、快還要更快的要求、資訊公開透明、員工要求更高自主性及領導權威受到劇烈挑戰等現象，主管人員必須充分掌握最新工作樣態及要求，發展適配的領導管理模式，引領組織與同仁朝向追求卓越的目標共同前進。

數位時代成功的領導者應懷抱一個使命：如何善用人類的能力，創造一個更好的未來。傳統「職位權威」概念的重要性已不若以往，取而代之的是實踐組織發展願景的能力；在個人特質方面，應具有高度的環境察覺力，以開放心胸接納新事物，具備跳脫以往成功模式的勇氣，面對實現願景過程中遭遇的各項橫逆，不放棄自己信念及堅持到底的決心，展現勇於承擔的風範，引導同仁朝共同目標前進；在組織及員工管理方面，營造員工共同參與的組織氛圍，以聆聽及理解方式增進意見溝通，以尊重及信任方式驅動同仁持續追求卓越及工作熱誠，營造學習型組織的文化，經由各式學習活動，培養員工因應技術變革的調適能力；鼓勵同仁勇於冒險，包容因此產生的錯誤，改變以往一體適用的管理模式，針對員工個別需求設計不同管理機制，協助個人發揮長才並追求個人工作價值之實踐。

三、對人力資源發展衝擊

科技發展運用觸動數位化時代的發展，然而「人才」方為這波浪潮的主角，如何研訂新時代人力資源發展策略，乃各組織必須嚴肅面對的重要課題，經由完善人力規劃、招募、培育、留才及考評機制，達到確保組織人才質量，維持組織競爭優勢，同時更有效率運用人才，降低組織成本，預防環境變動對於人才帶來的負面衝擊。

在人才規劃面向，對於時代脈動應具備敏銳的觀察力，分析未來工作型態及模式，充分掌握國際科技運用情形，以全盤性觀點描繪未來理想的組織樣貌，並針對目前組織政策、制度及措施進行評鑑及調整，首先盤點未來人力需求，是否增設部門？員額數及所需資格條件？那些部門或人員可能被裁減，是否可以經由教育訓練方式轉換工作部門？經由 360 度訪談及評估，掌握人力現況，作為後續人力發展的參據。

新技術持續導入及優秀人才爭奪乃組織成功二大關鍵要素，在人力招募方面，除須依據各項職務要求設定專業要求外，為因應組織未來發展所需，宜將具有創意、熱誠等人格特質列為優先考量，依據《創造革新者》(Creating Innovator)一書強調，具創新行為特質的員工，其關鍵行為有六項指標：一、是否在遊戲或閱讀過程中，展現好奇心及愛玩的行為；二、保持熱情；三、不害怕失敗，願意反覆嘗試而非厭惡風險的傾向；四、心態調整為創造者而非消費者，具未來成為組織領導人的抱負；五、具環境適應能力，有自制力及自信心；六、堅持不懈，具貫徹意志的決心。

在育才方面，組織必須協助員工獲得因應現在或未來工作所需的能力，有效降低員工個人工作技能與組織需求間的落

差，學歷不等於學力，科技日新月異，不斷推陳出新，員工在學校所學習事物，已無法適應新時代要求，組織應辦理各種科技發展新趨勢與實務運用的全員研習會，使員工能充分體認變革重要性，避免因不熟悉而抗拒變革的保守心態；在個人培育部分，組織應結合員工生涯發展計畫及職能落差進行客製化的培育計畫，透過參與外部或內部培訓課程、鼓勵至大專院校進修、前往標竿企業進行觀摩或長期見習等，相關培訓活動宜以未來性、技術性導向進行規劃設計，以滿足未來組織及個人發展需求。

在人才管理機制方面，以尊重個別差異，採取更公開透明及彈性的機制，符合各式工作樣態及職務需求，鼓勵員工勇於冒險挑戰精神，營造創意發揮空間，包容推動創新過程可能產生錯誤，讓個人才能得以充分發揮，進而活絡組織生命力。

四、溝通策略的改變

面對生活、工作及消費模式轉變，成功的組織亦須因應趨勢的改變，強化對內及對外的溝通效能，Dr. Sedef Kabaş認為現代企業必須強化簡化力(Simplicity)、創造力(Creativity)及同理心(Empathy)等三大特色的溝通技能，才能提高溝通效率、降低成本。

在溝通時，首應著重簡化力(Simplicity)，即以簡潔清晰方式，讓對方能在最短時間正確地接收所欲傳遞的訊息，把握 KISS(Keep It Simple Short)原則，避免同時傳遞太多資訊，導致接收者混淆所欲傳遞的核心價值與目的，而降低溝通的成效。無論在對外部顧客的行銷，或對內意見溝通，應以對方角度設想，以最淺顯明確及簡潔扼要的方式表達，才能達到溝通的預期目標，為展示內涵而以深奧語言進行溝通，只

是反映本身的無知而無益於溝通目的達成。

在溝通方式，應適時運用創造力 (Creativity)，使溝通過程更有趣、更吸引人。在進行報告時，可以針對討論主題，針對素材選擇可用資料，以具視覺感官效果的多元呈現方式進行設計，讓溝通變成一項有趣且饒富學習意味的過程，不僅提升溝通效能，並讓溝通成為施展創意的園地。

最後一項重要的溝通技巧是同理心 (Empathy)，人類具有獨特的感覺與想法，有同理心才會產生共鳴，進而創造符合需求的產品，與消費者或同仁溝通說服的過程中，必須能以站對方的立場出發，設身處地體會其需求，傾聽對方的真實聲音，並將所感受到的以理性的溝通方式去表達，才能得到有效的雙向互動，單向命令與控制，只會形成表面的順服，而無法達到真正的意見溝通。

伍、研習建議

一、重新建構數位時代領導管理新作為

「科技發展與運用」及「數位新世代崛起」二大趨勢，對現有的領導管理模式產生劇烈的衝擊，數位科技改變組織的營運方式、業務型態及內部流程，而數位新世代習於科技設備的運用，具高度社交性、強調本身獨特性、高度學習興趣，並以個人學習及成長機會為覓職優先考量，面對這二股潮流，如何善用科技及聚焦新世代人才的需求，思考具未來性的因應策略，採行新領導管理型態，將成為組織永續發展的重要關鍵。

面對快速變化，新世代的領導者必須即時因應調整領導管理的新策略，建議採取下列作為，有效提升領導管理效能：

- (一) 開放創新思維，型塑發展願景：我們對世界的看法，受到我們所持觀點所左右，而價值體系無可避免地影響到我們的決策，因此，有效的領導行為應從認知層面出發，繼而落實到行為層面，當領導者過度聚焦在行為領導技能時，其效能將受到侷限，因此，應著重觀點移轉，順應時勢發展，才能產生最佳領導效能。在面對快速變遷的內外環境，領導者首應深化環境察覺及型塑願景的能力，經由廣泛閱讀各類書籍期刊、參加研討會及標竿學習等方式掌握時代新趨，善用「無特定目的的傾聽」及「同儕網絡」，以開放心胸接納各種資訊，以寬廣的視野與觀點，勾勒未來組織發展願景，透過溝通協調與說服的過程獲得部屬對願景認同，進而願意共同實踐願景。
- (二) 培養新世代領導人應有的特質：數位科技時代，工作職場有六大特點，人與事連結的新模式、充滿機會與嚴峻挑戰並存、驚人的速度要求、擴大授權的要求及領導人受到公而全面的檢視；為了創造更美好的願景，成功的領導人必須具備下列特質：敢於挑戰社會通念；無懼外在抗拒，對行動方案保持堅定信念；正確預見未來發展趨勢；運用民主的領導型態達到設定的目標；傾聽但作自己認為正確的決定等。成功的領導不全然是天生的，可經由實務經驗、行動反思、個案研討、角色扮演、影子學習或標竿學習等方式充實強化相關職能，朝向善用人類能力創造一個更好未來的目標積極大步邁進。
- (三) 以人為本，重視人才培育：面對數位時浪潮，優秀的領導者除了須具備趨勢發展嶄新觀念及態度外，更須將人才視為組織績效的關鍵因素，首先應先關注新科技導入

對目前同仁工作的衝擊，隨著科技設備的運用與發展，大量運用數位工具提升組織效能，但也可能導致部分工作被機器所取代，宜設定員工能力提升計畫，協助同仁習得新工作型態所需知能，順利進行職涯轉換。在新進人員招募方面，除具專業能力及科技整合能力外，以面談或評鑑中心法等方式，招聘具備樂於學習、勇於接受挑戰及堅持到底特質的員工，以契合組織未來發展需求。在增進員工職涯發展方面，先傾聽個別員工的需求與建議，在兼顧個人發展及組織發展情況下，規劃個人生涯發展計畫，大量投入資源，以培育高發展潛力人才。在留才方面，應將數位新世代人員特性納入各項管理作為，在績效評估方面，營造員工盡情發揮創意及想法的工作環境，促進個人生涯與組織發展雙贏。

- (四) 接納與傾聽，強化民主參與：為因應各項資訊廣泛流通且更公開透明的發展，更深化民主參與的呼聲日益增加，在溝通模式方面，降低命令式的單向溝通，除了各種正式溝通管道外，可強化非正式溝通，在茶水間閒聊、慶生會談話、一對一交流，營造輕鬆談話氛圍，讓員工在無壓力的情況下表達對於組織運作、管理作為及獨特創新想法，此外，對於攸關員工權益的方案，提供充分表達的意見，採納好的建議，即時給予讚美鼓勵，對於較不合理的建議，持續進行說服過程直至其真心接受為止，經由營造尊重員工、信賴員工，真心將員工視為組織不可或缺一份子的作法，以有效提升員工對組織的向心力。

二、營造鼓勵創新的組織文化

組織文化是組織運作與成長的關鍵因素之一，每位員工

都有獨特的價值觀與行為模式，組織應明確地傳遞相同的信念與價值觀，建立並爭取鼓勵創新的組織文化，方能以全員一致的信念，共同因應資訊化時代所面對的各項重大挑戰。組織可以採取下列方式，型塑創新組織文化：

- (一) 強化員工對未來發展趨勢及新科技運用的認知：二十一世紀的特徵就是「變」已成為常態，不僅要「變」，更要追求快速正確的「變」，如果不能創造改變，則將被改變，然而員工常因不理解變革的重要性而抗拒任何的變革，為獲取員工對未來各項變革的真心認同，組織首先應廣泛地介紹未來發展新趨及科技運用情形，在安排學習活動時，建議採取下列作法，首先，主管人員致函參訓同仁，說明學習目標與組織間績效間的連結，並表達對同仁學習成果的期待，另在開幕時由主管致詞，並共同參與課程，表達組織高度重視，以具體行動表達組織推動的堅定決心，以爭取同仁的認同。
- (二) 建構追求創新與容錯的組織文化：為避免因守成而導致組織之僵化，組織採取各項具體作為，經由內部正式會議、相關活動或以電子郵件方式，向全體同仁進行宣示，鼓勵同仁跳脫舒適圈，勇於創新與冒險；在績效管理及激勵措施方面，對同仁創新作為予以獎勵鼓勵，對於因創新產生錯誤或負面效應，採取寬容的態度，共同承擔並協助找出錯誤發生原因，鼓勵同仁願意繼續嘗試，以有效改善員工「多做多錯，不做不錯」的消極心態。
- (三) 提供同仁更大的自主權：主管人員管理態度宜從「管制」轉變為「信任」，相信員工具實踐理想、完成夢想的能力，創造開放的環境，給予適時支持與協助，讓員工在

充分展現自我的機會。

(四) 強化專業團隊運作及跨部門間合作：企業營運及公共事務日趨複雜，不易由單一部門獨立完成，在跨部門合作過程中，常因績效制度侷限及本位主義因素，致影響行政效能，在組織績效管理以個別部門為單位的評比方式，宜做適度調整，從以往彼此間競爭轉變為合作關係，共同為更高層次的組織目標而努力。此外，面對嶄新議題，可邀請跨單位人員共同加入專案計畫，經由不同專業知識與思維模式，經由共同討論激盪更多創新火花，增加所提建議之周延性與可行性，並提供同仁的工作成就感。

三、因應時代新趨，創新培訓思維

文官學院主要辦理公務人員考試錄取人員基礎訓練及各項升官等訓練，依據職能調查結果、主管機關、用人機關、授課講座及受訓人員意見等，並配合外部環境或政策需求，規劃合適之培訓課程、教材、培訓方式、師資及評量方式，以符合訓練目標。

在課程設計方面，現行各項法定訓練課程，係以增進受訓人員具備未來目標職務所需工作職能為目的，依據目標職務的差異性，分別規劃簡任、薦任及委任三個訓練層級，安排國家政策、核心職能及行政知能等類別，設計創新思考與問題解決及資訊科技發展等課程，培養受訓人員將創新、問題解決的思維，納入個人及組織的系統運作，並引薦最新科技發展新趨，涵養未來工作運用之基礎。未來資訊科技運用廣泛，如雲端、大數據、物聯網、人工智慧等，為具完備知能因應未來發展需求，建議在課程設計上，可從強化課程深度及廣度著手，就各類重大科技發展的運用情形、對市場競爭及工作生活可能的衝

擊和影響，進行深入的討論與分析，或辦理專題講座、工作坊或實地訪視等學習方式，增進公務人員對此項議題充分理解，在返回職場後，能將此一未來發展趨勢列入政策規劃之參考，強化政策的前瞻性與可行性。

在教學方式方面，教學係傳遞教材內容知識的過程，公務人員培訓講求實務導向，為活絡教學氛圍，除傳統講述教學法外，考量課程性質及訓練別，強化及充實個案教學、課堂講授、專題演講、兵棋推演、角色扮演、情境影片教學、問題導向及 PBL 等多元教學方法，由講座依實際授課所需，擇取適配的教學方式。有效的成人學習應該聚焦受訓人員主動學習、深層學習及學習經驗，教學方式應著重受訓人員間參與、討論、合作、反思與分享，經由實作的過程中，將知識內化至思維模式，並將學習成果轉化為具體工作績效。為深化受訓人員學習成效，建議將科技新世代的學習需求納入重點項目，回歸受訓人員為課程主角及營造有趣課堂的理念，以強化微學習、遊戲化等科技化互動學習模式，經由實作演練過程，鼓勵學習者間的合作與參與，提升學習興趣及縮短學用落差。

在課程教材方面，文官學院依據各項訓練課程目標與內容，分別洽請主管機關或專家學者撰擬，並依據授課講座或受訓人員訓後的意見反映，持續精進教材內容。為期教材內容區隔化及細緻化，建議配合簡任、薦任及委任不同層級，以層級化方式進行教材編纂，另著重教材的區隔化，亦即同一層級人員，因其「工作屬性」或「公務資歷」再予細分，以確實滿足各層級各職位的學習所需。此外，建議加強數位科技運用，除現有紙本教材外，增置主題微學習教材影片，受訓人員得不限時、地進行學習，經由多元豐富的教材呈現方式，增進受訓人員之學習效益。

在講座培力方面，講座良窳係學習成效的關鍵性因素，文官學院廣邀政府機關、大專校院、非政府組織、非營利組織及公民營事業機關專家學者，依其專長安排擔任各項課程講座。為使授課講座能充分掌握教學目標，文官學院提供教材、教學指引、教學簡報檔等多項教學資源，並辦理教學研討會，說明教材編撰重點及課程目標，提供教學示範觀摩，凝聚教學共識，增進講座間經驗分享，建議在現在基礎上持續精進，未來強化「敘事創新力」、「教學設計力」及「學習科技力」，強化講座敘事魅力，經由生動活潑方式傳達嚴肅理念價值，在教學設計方面，著重互動式教學模式的運用，引導受訓人員主動學習及精準掌握學習流程；在科技力方面，介紹手機、APP 及網路工具的創意運用，經由自製影片活化教學內涵。

四、導入資訊科技，提升培訓成效

文官學院目前運用資通訊科技，建構培訓作業、行政支援及分群服務三大資訊系統，提供授課講座、班務行政、受訓人員便捷的服務，為提升培訓成效，建議進一步推動行動化服務、數據分析與互動輔助學習等，以全面提升整體教學品質與訓練成效。

在增進學習活動方面，因應行動裝置普及與無線寬頻網路快速發展，文官學院整合相關網路資訊，擴大建置「培訓行動化服務平台（培訓 APP）」，受訓人員經由連結培訓 APP 可即時取得學員手冊、上課課表、課程教材等學習訊息，並可填答課程滿意度；講座可自培訓 APP 快速查閱訓練資訊，包括上課訊息、學員背景分析、酬勞資訊等，並可下載教材、教學指引、核心簡報檔等教學資源，提供便捷即時服務。此外，尚可經由教學訊息即時推播，協助講座將課前預習內容、輔助教材轉知受訓人員，以利課堂討論與學習吸收。

在教學現場方面，文官學院建置「uClass 互動回饋系統」，透過行動裝置之操作介面及視覺化圖表，讓授課講座透過簡易的行動裝置介面操作，融合班級教學，系統提供單選、多選；開放式填答等題型，並支援題目共享、圖片與影片出題等，講座在課程進行中，得運用系統進行即問即答、隨堂練習、計分測驗、搶答等教學互動情境，以輕鬆活潑且參與式學習型態，提升受訓人員的學習成效。為使「uClass 互動回饋系統」更融入教學設計之情境，建議依各課程屬性及授課內容編製教學案例指引手冊，將應用情境與共用題庫提供講座授課參考，同時廣徵講座意見，設計更多互動式案例，以活絡教學成效。

在行政作業方面，為將資訊系統內的「數據資料」轉化為「有用資訊」，文官學院發展「培訓多維度數據報表系統」，將散佈各資訊系統內之數據資料，整合建置為資料倉儲，並運用多維度線上分析處理技術，產製各類培訓統計分析資訊，以作為行政決策的重要參考。現行「培訓多維度數據報表系統」主要聚焦在師資面向，未來可視需求納入更多數據資料，例如培訓地點安排、課程滿意度、課程時數、預算費用、膳食滿意度等，經由不同層次及大量資料，透過多維度數據分析，將為決策提供更精確更豐富的參考資料。

隨著科技日新月異，學習科技不斷推陳出新，如何運用與融入培訓作業及教學現場，將成為文官學院提升培訓效能的重要課題，惟有掌握一切可善用之機會並克服所面臨的挑戰，及因應瞬息萬變的科技發展，未來文官學院應針對科技發展及新世代人員的學習需求，研發更具人性化與智慧化的數位學習機制，例如客製化微主題學習、遊戲學習等，有效提升培訓績效。

科技發展與環境變遷，回歸以人為本，適應時代需求調

整管理模式，在人才培育方面，宜善用最新資通訊科技，提供更為多元的訓練服務，精進教學深度與廣度，進而提升學習成效與教學品質。

陸、活動照片

第 48 屆 IFTDO 年會會議及活動照片



IFTDO 年會開幕典禮



IFTDO 年會頒獎典禮



IFTDO 年會頒獎典禮



IFTDO 年會頒獎典禮



本會團員頒獎合影



本會團員頒獎合影



台電張處長與公訓處林處長二個獲獎單位合影



參加 IFTDO 年會翦影



參加 IFTDO 年會翦影



參加 IFTDO 年會翦影



IFTDO 年會翦影



參加 IFTDO 年會翦影



參加 IFTDO 年會翦影



參加 IFTDO 年會翦影



參加 IFTDO 年會翦影



參加 IFTDO 年會翦影



IFTDO 年會晚宴



IFTDO 年會晚宴