

公務出國報告
(出國類別：國際會議)

赴菲律賓馬尼拉參加 ARTDO Int'l 第 43 屆年會
出國報告

出國人 服務機關：國家文官學院
姓名職稱：繆課長培枏
劉專員雅蓉

出國地區：菲律賓馬尼拉
出國期間：105 年 11 月 15 日至 18 日
報告日期：106 年 2 月 2 日

目 錄

壹、前言	1
一、緣起	1
二、成員及行程紀要	2
貳、年會會議內容摘要	6
一、領導的直覺藝術.....	6
二、變革管理：組織如何處理不確定性環境因素.....	12
三、教練才能之突破.....	19
參、心得與建議	22
附錄 參訪照片	23

壹、前言

一、緣起

受全世界經濟不景氣環境的影響，各國為了解決國家財政困窘的問題，紛紛進行組織改造的工程，人力精簡的措施，以舒緩財政壓力。在面對全球化及知識經濟的時代，國家公共事務的龐大及專精、財政縮減、人力不足、局勢多變等因素影響下，政府面臨的挑戰與日俱增，因此，提升公務人員的能力，維持優質競爭力，是相當重要的問題。

政府公務訓練機構是負責培訓各級公務人力，預應國家發展與業務需要辦理各項訓練，培訓目標是為提升公務人員的能力，進而提升政府施政績效，贏得人民對政府的信任，所以，肩負培育一流人才的重要工作。近年來我國公部門人力資源管理的議題，核心能力的概念逐漸受重視。核心能力的建構不只滿足了組織的需求，提高了組織的競爭優勢，也符合了員工生涯發展的規劃。然而，公務訓練機構之教育訓練人員是直接面對受訓者，須公正客觀執行培訓工作，更應要掌握職務上的核心能力，才能提升培訓機關的整體績效，如何精進訓練人員的核心能力，來強化培訓功能，亦是重要的問題

國家文官學院（以下簡稱文官學院）自民國 99 年 3 月 26 日改制，負責全國公務人員之法定訓練，核心業務有辦理公務人員考試錄取人員基礎訓練、公務人員晉升官等訓練、高階公務人員之中長期培訓、公務人員終身學習及國際交流合作等業務，積極推動各項創新業務，期能藉由培養文官之執行力、決策力及策略思考，來強化培訓功能，並積極參與重要國際培訓組織及活動，汲取國際最新人才發展趨勢，彼此交流培訓經驗。

第 43 屆亞洲國際培訓總會（Asian Regional Training and Development Organization，簡稱 ARTDO Int'l）年會於去（105）年 11

月 16 日至 18 日，在菲律賓馬尼拉（Philippines）舉行，邀請著名學者專家，以「打造敬業超凡的全球領導人」主題，進行一系列專題演講、小組討論及實務研討。文官學院爰派員赴馬尼拉參加年會活動，瞭解國際潮流趨勢，並藉由各項研討交流，達成經驗分享之目的，為公務人員培訓注入新觀念及作法，期能培養文官之執行力、決策力及策略思考，來強化培訓功能。

二、成員及行程紀要

（一）成員：我國參加此次年會之代表團，仍循往例由中華民國訓練協會（以下簡稱訓協）召集，組團赴菲律賓馬尼拉舉行參加 ARTDO Int'l 第 43 屆年會，並安排參訪菲律賓文官學院，團員包括訓協成員共 19 人，團員名單如下：

序號	姓名	職稱	服務機關
1	詹中原	考試委員	考試院
2	陳玉豐	主任	考試院
3	林永銘	科長	考試院
4	周惠蘋	科員	考試院
5	陳彥壯	專員	考試院
6	李秀紋	專員	教育部人事處
7	宋狄揚	處長	公務人員保障暨培訓委員會
8	簡聖諺	科員	公務人員保障暨培訓委員會
9	朱佩琪	編審	臺北市政府公務人員訓練處
10	羅維雅	主管	台灣電力股份有限公司
11	徐婉茹	主管	台灣電力股份有限公司
12	繆培栢	課長	國家文官學院
13	劉雅蓉	專員	國家文官學院
14	李忠正	主任	行政院人事行政總處地方行政研習中心
15	吳宗諺	專員	行政院人事行政總處地方行政研習中心

序號	姓名	職稱	服務機關
16	林昌富	副所長	交通部民用航空局民航人員訓練所
17	羅仁鈞	簡任秘書	行政院環境保護署環境保護人員訓練所
18	黃一峯	秘書長	中華民國訓練協會
19	孫慕雅	輔導員	淡江大學

(二) 行程：年會活動自 105 年 11 月 16 日至 18 日，舉行 3 天，本團於同年 11 月 15 日下午 15 時 30 分，自臺北起飛，於晚間 17 時 50 分抵達菲律賓馬尼拉，於同年 11 月 16 日至 17 日參加 ARTDO Int'l 全日會議，18 日（星期五）當日要隨同保訓會人員一併趕回國內準備下週開班整備事宜，於當日中午即前往機場搭機準備返國，行程摘要如下：

日期		行程摘要	
啟程	第 1 日	長榮航空	臺北－菲律賓馬尼拉
	11 月 15 日 (星期二)	15:30 臺北起飛 17:50 菲律賓	
菲律賓	第 2 日	ARTDO Int'l 年會	09:00-10:30 參訪菲律賓文官學院 10:30-13:30 註冊及展覽開幕 14:00-19:00 開幕典禮及全日會議 主題 A： <u>教練才能之突破</u> 主題 B： <u>打造敬業超凡的全球領導人</u> 主題 C： <u>領導的直覺藝術</u> 19:00-21:00 參加大會國際迎賓 接待會
	11 月 16 日 (星期三)		
	第 3 日		ARTDO Int'l 年會
11 月 17 日 (星期四)			

日期		行程摘要	
			<u>變革管理：組織如何處理不確定性環境因素</u> 主題 C： <u>改變你的工作與生活習慣，改變你未來的世界</u> 主題 D： <u>贏的策略：人才如何管理</u> 主題 E： <u>中華民國地方政府實施以問題為基礎的執行發展計畫</u> 主題 F： <u>在動盪不安的情況下人力資源領導者所應扮演的角色為何</u> 主題 G： <u>組織發展架構---培育訓練與收穫</u> 主題 H： <u>跨文化領導—文化智能</u> 主題 I： <u>對一領導者在商業上要取得成功的特性有哪些？</u> 主題 J： <u>決策程序及應用工具</u> 主題 k： <u>日本人力資源再造工程以建立全球化領導人—日本人力資源管理/發展趨勢</u>
	第 4 日	ARTDO Int'l 年會	08：00-17：00 全日會議
	11 月 18 日 (星期五)		主題 A： <u>.策略領導者之能力</u> 主題 B： <u>領導者從世界上最受歡迎的組織學到的經驗教訓</u> 主題 C： <u>信心連結以激發創造力和創新</u>

日期		行程摘要	
			主題 D： <u>領導者如何以最佳作法使全員參與</u> 主題 E： <u>找到屬於領導者自己的聲音</u>
回程	第 4 日	長榮航空	菲律賓馬尼拉－臺北
	11 月 18 日 (星期五)	18：50 菲律賓起飛 21：10 抵臺北	

貳、年會會議內容摘要

一、領導的直覺藝術 “The Intuitive Art of Leadership”

主講人：Mr. Abdallah S. Jum'ah

(一) 前言

本主題主講人 Abdallah S. Jum'ah 為沙烏地阿拉伯石油公司前總裁兼執行長（Former President and CEO of Saudi Arabian Oil Company），以他在職場上多年的工作實際經驗及從他所觀察到的個人的特點、行為和心態是他對人產生直覺的來源與基礎。

(二) 演講內容：領導為甚麼要靠直覺藝術

女士們，先生們，晚上好。確實很榮幸能夠在菲律賓這裡，並有幸與這些傑出的全球領導人和從事人力資源發展的相關人員會面。今晚，我想分享我對“領導的直覺藝術”想法，從觀察個人的特點、行為和心態對產生直覺是至關重要的。

一開始我有個問題：怎麼區分好的或壞的領導者，或從好的中間發覺偉大的領導者？在專業文獻中均有描述一些領導者所應具備的能力 - 例如“為結果驅動”、“規劃和組織”、“關係管理”和“有遠見和策略性思考”。在我看來，這種能力傾向有助於識別領導人所能承擔的職能範圍，以及了解個人所發展的技能 and 才能。

但現實生活與教室或管理雜誌則不同，本人認為領導者的形像不能簡化為用簡單的清單查核或精確的公式算出。

從一個故事開始。很多年前，我是 Aramco's Government Affairs Organization 的單位主管，單位有一位美國秘書。她有一個兒子於夏天時回到沙烏地阿拉伯度假，他想品嚐真正的沙特食品。所以我請我母親做一道沙特菜，他發現母親的手藝高超。貝蒂（就是那個秘書）想自己做這道菜，所以用紙筆想記下我母親所用的食譜。他問：鍋有

多大？多少水？有多少鹽？多少米？等配方它持續像這樣一段時間後，貝蒂因退休，結果食譜也沒完成。

領導是一樣的：通常要靠直覺而不是既有的公式，這就是為什麼我認為領導是一種直覺的藝術，而不是一精確的科學，因此要靠靈感和即興式的實施和執行。如果你問十個專業廚師準備同樣的菜，你會得到十個不同的口味，因為每個都會用自己的感觸做菜。同樣，如果你給十個領導者相同的管理目標，你會得到十個不同的結果，因為每個都應用他或她自己的技巧、能力和經驗，並吸取獨特的情感力量和行為特徵。

因此，今晚我焦點是在直覺領導的實際情形，特別是從我自己的職業生涯的幾個故事說起。如果你是一個有抱負的領導，或負責發展和指導年輕領導人，你應該記住，個人和機構是不同的，對我有用的方法對你而言要特別需要時才會適用。換句話說，就像我母親說的：使用配方的量，完全存乎一心要靠自己的品味和身手。

然而，讓我注意到，雖然我認為領導力是一個直覺的藝術，我也相信領導力教育和管理發展課程提供了一個去了解能力和責任的重要知識框架，並賞識來自不同行業和商業文化的最佳的一面。領導者的教育對有抱負的經理人及管理人員也是學習和適應上的挑戰。這有助於領導者識別獨特的技能和改進領域，所以自覺對未來成長至關重要的。

但是，在組織內職務越高，面臨的挑戰和問題就越是行為性的，而不是一般行政性質。因此，成功的領導者是那些使用軟技能去激勵和指導所屬，而不是落入使用硬技能，如同廚師使用本能直覺，而不是照著食譜做菜。

此外，隨著領導者的影響力增加，汲取廣泛的知識和經驗顯得更加重要，我不只是指行銷、銷售、會計、製造或研發等業務功能上需要的知識，也包括藝術和音樂、文學和哲學，以及歷史和科學。事實上，我可以說，基礎廣泛的知識一直是我職業生涯中最重要的資產。

這是因為藝術和文化幫助我們了解是什麼可以激勵著我們，以利於可以更好地開發和運用我們最重要的資源，我發現社會科學和人文學科也激發我們終身學習的興趣，增強了我們思考和理性的能力，勾勒出我們的觀點和價值觀，並與來自不同階層的人互動。

與其他文化交流和其他不同觀點的實例對作為專業人士的成長至關重要，因為菲律賓的民族英雄何塞·里扎爾說：“天才沒有國家。它開花無處不在。天才就像光，空氣。他是所有人的遺產”，在一個日益整體化和相互依存的世界中，要能成功，跨域接觸和考慮到在地的環境和文化的力量就顯得非常重要。

另一個故事給我們的教訓是：作為領導者，你應該時時刻刻要考慮當地的條件，並了解對方的需求，慾望和動機。故事還強調了一個事實，即好奇心和終身學習的方法對領導者至關重要，特別是在一個以快速和影響深遠為其特色的變革中，不僅僅是技術，商業、政治、藝術等領域。領導者的教育永遠不會停止，必須跟上這些轉變才能取得成功。也就是要隨時保持參與及好奇心與渴望獲取知識。英語作家 Rudyard Kipling 用一組強有力的問題寫了一首短詩：

我保持六個誠實服務的人他們教我所有我知道的，他們的名字是什麼，為什麼和什麼時候以及如何和在這裡和誰。

因此，一個質疑的心態是真正領導所應有的一個標誌，因為它打開了許多新的門和機會。

但是，如果一個人不準備進入很少使用它，因為如果不願意參與，一個敞開的門沒有什麼用處現有的關係就沒有效益。我們常常認為“參與”意味著“說話”，但它的確意味著“聽”。事實上，有一句古老的說法，上帝給了人兩隻耳朵，只有一個嘴，所以你應該試著聽你說話的兩倍這麼多！

聽力，不僅僅是被動的聽，而是主動傾聽，讓你獲得有價值的資料和訊息，了解你領導的人和他們的思維和想法，並更清楚的了解組織變化的動態。傾聽也是一種溝通模式，因為它傳達了你對其他人、公司或組織以及你工作的真心關切。傾聽也意味著當兩人對話輪到你

回覆的時候，你所提供的是一些有價值的，有意義的和利害相關的，因為你已經得悉對方的意思。

另一個故事來說明我的觀點。我曾經在巴西聖保羅的一所頂尖大學發表演講。之後，一個學生站起來，問我是否為自己在石油業務感到自豪，從她的口氣，我清楚地意識到，她的意思是“是否為你從事大型，骯髒得石油工業而感到羞恥？”

回答說，我很驕傲，因為我不是真正的在做石油業務，我是在做讓人們快樂的業務。當我看到孩子們在他們的校車上愉快地咯咯笑時，意識到我的行業是在幫助他們上學的時候，我感到非常快樂。當我看到在醫院的保溫箱中的孩子(用雞蛋放在孵蛋器比喻)，意識到我的行業為他們提供了他們所需要的溫暖，我感到快樂。我解釋了我們所生產的能源如何使人們能夠擁有更豐富，更充實和更有活力的生活，以及我們的產品如何推動他們，保護他們和治愈他們。我還提醒站在我面前的年輕女人，她穿著衣服大部分是碳氫化合物製成。為此，我感到非常高興。

然後我告訴她，我們在對人類供獻方面會做的與眾不同，並問她會做些什麼來改變自己。演講結束後，她向我道歉，並告訴我：“我答應你，我會努力為人類做出貢獻。”這是非常令人鼓舞的。

因為我真正聽取了她說的話，並理解她問的真正問題。她的問題實際上不是石油業務，但她所的了解僅是負面的。經過傾聽，我理解她只看到事情的一面，而另一面，我就可以向她顯示我們的企業積極正面向的一面，以及對周圍世界的重要影響。從那以後，我們所說的與所做的除了展現在技術實力外，也顯示我們行業對人類貢獻也有所不同。換句話說，強調了我們行業人性的一面。

雖然，有時傾聽是用你的眼睛，而不是你的耳朵來表達。再次，讓我告訴你一個故事來說明我的意思。

當我在沙特石油公司處理國際業務時，我們正在尋求在歐洲購買下游資產(下游操作可以包括精煉原油和分配副產物，例如汽油，天然氣)，我們注意力轉向意大利。1993年，我參加了在當時的總統兼

首席執行官 Ali Al-Naimi 在羅馬舉行的會議，當然後來他成為沙特阿拉伯石油和礦產資源部長。納伊米先生的意大利對口正坐在我們面前，談判正在進入一個關鍵和微妙的階段。在討論時，意大利 CEO 從會議桌上站起來，走到一個窗口，開始觀看一群鳥飛過羅馬天際線，然後開始跟我們談談鳥類的遷移。納奈先生在他的記事本上寫了一些東西，把它推給了我。寫著：“這筆交易已經沒了。”奈米開始收集他的資料，從椅子上站起來。我國代表團其他成員也同樣的，我們很快就離開了房間。我們就再沒有做這筆交易。

這個故事是：你不必說任何話來溝通，有時一個手勢或一個動作比說出來更響亮和更清楚。觀察那些鳥，意大利 CEO 告訴我們在不確定的條件下：不要浪費我們的時間。年輕領導人從這個故事中獲得的啟示，人們會對你做出反應，有時會正確地，有時是錯誤地，從你的處置和態度，你的行動和反應，即使你沒有說出一字。

同時，你必需要有幽默感，以成為一個領導者，你必須能夠意識到在某些情況下要幽默，保持自己和同事處在愉悅和有生產力的工作氣氛中，也許最重要的是，自己能夠常帶微笑。幽默也是一個非無價的協商工具。

幽默的重要性在於剛開始可能會讓一些人覺得訝異的，因為當想到有效率的領導者時，人們通常想到是在智力，強烈的意志與決心，勇氣和預見挑戰和決定力方面而言。相較之下，真正的領導者是有趣的，他們是平易近人，他們同樣也會犯錯。這是因為他們不害怕冒險，並且理解，正如古老的說法：“有時你贏了，有時你學到了。

作為一個年輕的守門員，我很快發現沒有足球隊可以贏得每場比賽。同樣，沒有領導者在每一個冒險性的生意中成功。領導者必須承擔風險，授權下屬發揮他們的核心能力，因為經由試驗和錯誤才會使組織解決問題向前邁進。

當然，我們可能冒險而失敗。但是能夠從失敗中汲取教訓和成功的經驗同樣重要。在某些方面，失敗是最好的老師。沒有嚐試失敗的領導者是一個不會居安思危的領導者，因為他不具備真正領導的標誌。

從失敗中也學到了謙卑，像幽默，很少被視為一個成功的領導者的關鍵特質。這是一個錯誤，因為一個謙卑的領導更有可能是一個有效的領導者，因為謙卑會是一個腳踏實地，耐心、同情、關心和真誠的人。一個謙遜的領導者也是一位實事求是的人。

此外，謙卑願意聽到真相，即使有多麼的不愉快，並有勇氣承認自己的錯誤，換句話說，它意味著願意學習和接受改變。謙卑的人也會重視別人，不僅僅朋友和盟友，甚至尤其是反對者。最後，最重要的是，它給團隊帶來信譽，而不是趁機抓住個人的榮耀。

我有一整個書架上面有領導者失敗經驗談，有的是做了很差的決定，或者是因為冒險而遭受到損失的完整故事。

我希望今天晚上演講能顯示兩件事：第一，領導是一個複雜的，且困難的活動，但它也是一個可以得到個人和專業回報工作；第二，領導的成功不能減化成為食譜或固定過程方式。作為領導者有許多方法去領導，有效的領導需要直覺，以及智慧，幽默和謙卑以及信心和承諾外，除了願意失敗，也要有成功的渴望。

（三）結論

領導不僅是一門科學也是一種藝術，要成為一位好的領導者，需要混合著科學與藝術交錯使用，經過有意識地練習與調整後直覺是可以養成的，惟這種難以捉摸的感覺要如何練習？個人覺得應該是職場上豐富的各種經驗累積甚至包括平日的思考、說話、聆聽、以及各種正面和負面情緒、感情的經歷總和，儲存後轉化為「深刻的洞察力」，而這「洞察力」就是所謂的「直覺」，讓你在緊要關頭做出正確決定的一種能力。

二、變革管理：組織如何處理不確定性環境

Change Management: Empowering Organization To Deal With Uncertainty

主講人：Ms. Woro Ireng Renoati

(一) 前言

主講人 Ms. Woro Ireng Renoati 為印尼 SKK Migas 公司組織發展經理，處在當今變動快速、瞬息萬變的環境，必須及時而有效的因應變革，本主題是在使大家瞭解組織變革、變革管理的意涵，同時瞭解組織變革的背景及驅動力來源，因應變革時遭受抗拒的來源、原因及如何克服。

(二) 演講內容：變革及 SKK MIGAS 變革管理概念

什麼是變革？組織處在變動快速的環境之中，為了維持組織長遠的生存與發展，必須經歷自我調整的過程，以與外界環境達成動態平衡。所有的改革剛開始 70%都是失敗的，為什麼組織需要變革？

- 克服危機
- 提高效能
- 以應付新的技術
- 抓住新的機會
- 合併或收購

沒有做變革管理的變革，在實施變革過程中組織所產生效能危機會比有變革管理情形會更嚴重。為甚麼要管理變革？可預測失敗的原因、人員或過程，理所當然的，一般人喜歡保持現狀而不是變革，在改變開始時大多數人都是中性的。在變革的過程中如何的反應：抵抗它或順著它。變革管理是確保變革在正確的軌道上進行，可減少人對變革的抗拒。變革管理是一種系統和結構化的方法，用於處理變革以達到預期的成果。變革管理如何有效進行？共分準備階段(觀念變革)管理階段(結

構變革)及加強階段(文化與能力變革)三階段。SKK Migas 在實施變革管理時所發生的狀況，SKK Migas 認知到需要使用企業資源規劃(ERP)的方法，它是一種資訊系統的新觀念。它將企業過去營運上將企業功能導向的組織設計，包括：會計、財務、製造、配送、行銷等，轉化為流程導向的設計理念落實在系統中。而企業資源規劃(ERP)是一種資訊系統的新觀念，它將企業營運上主要的核心流程加以整合。

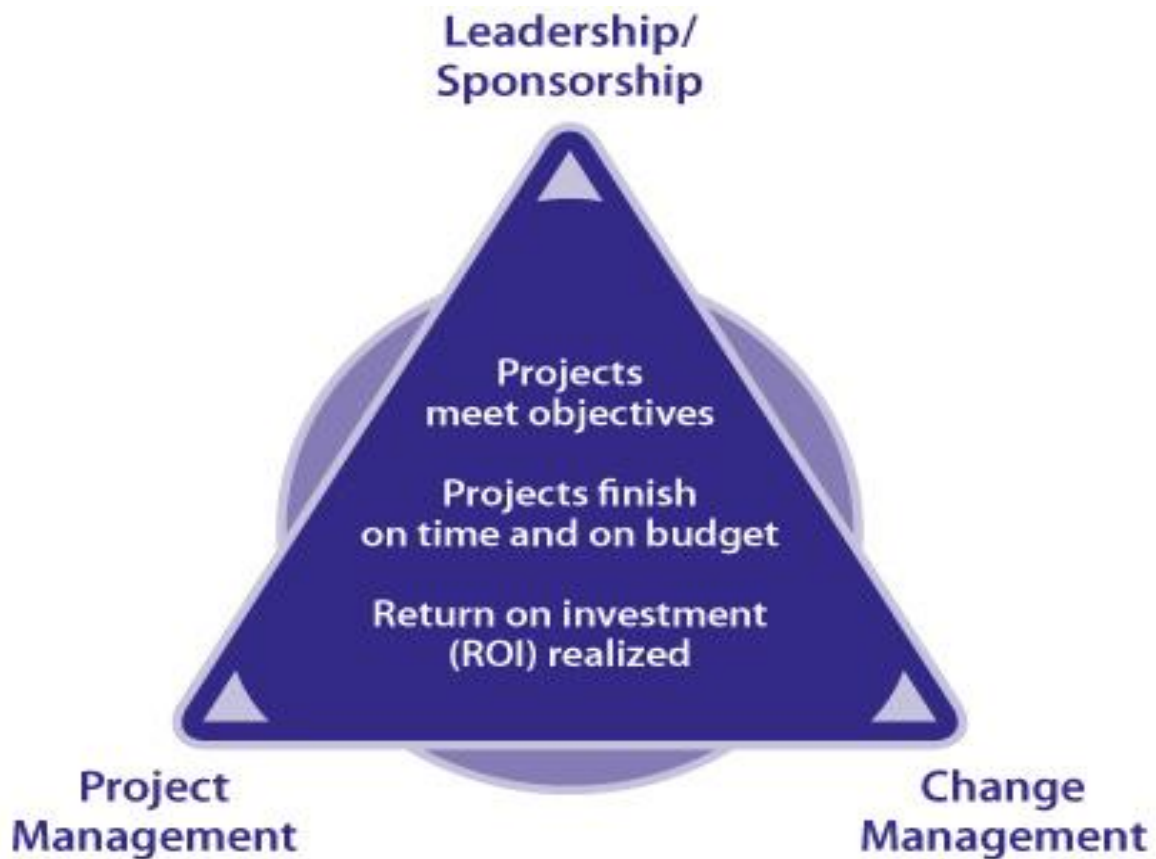
最初情況
1. 輕微的緊迫感
2. 願景不明
3. 分組的團隊
4. 無行政支援
5. 所有權意識不足

規劃挑戰
1. 技術問題
2. 時間約束
3. 資源配置
4. 一致性

SKK MIGAS 變革管理概念

Awareness	Desire	Knowledge	Ability	Reinforcement
意識	意願	知識	能力	加強與維持
變革意識的激發	新系統/流程的好處	學習技術與技能	創造小小成就	慶祝成功與回饋肯定
變革需要的心態	建立團體動力	提供學習機會	專業力提昇	強化積極行為及所帶來衝擊
	解說所帶來的不安與衝突	訂定合理目標	視需要調整流程	解決抗拒行為

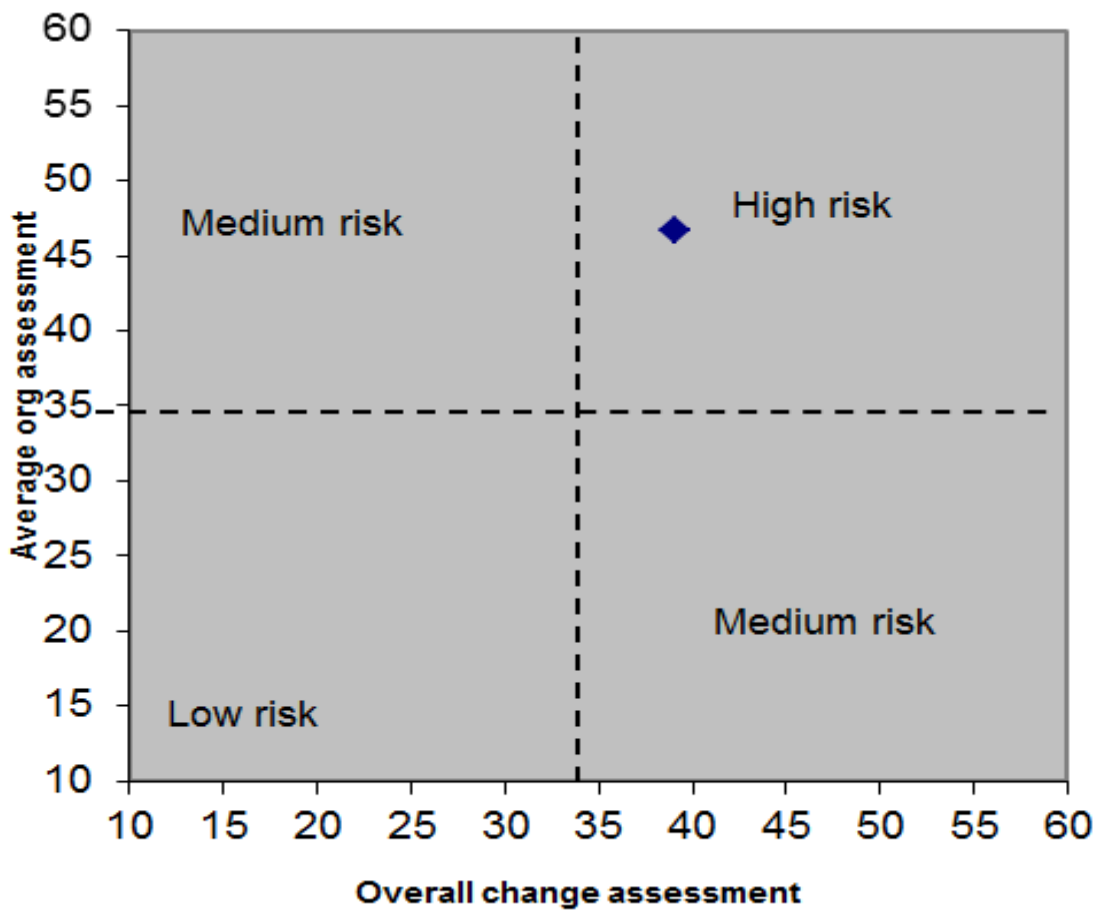
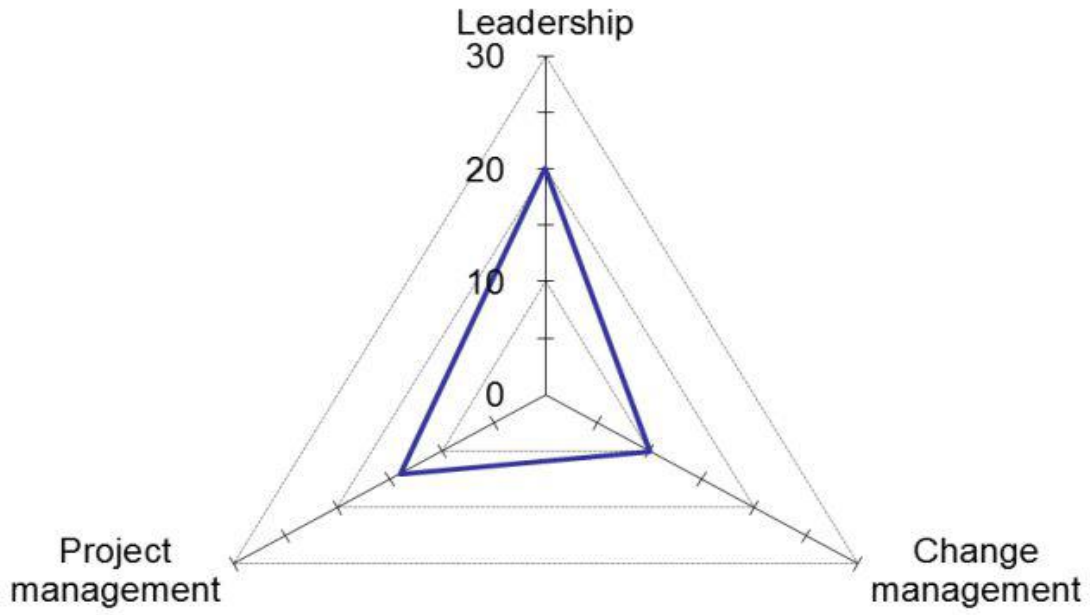
變革三角圖形：○領導/贊助 ○目標管理 ○變革管理



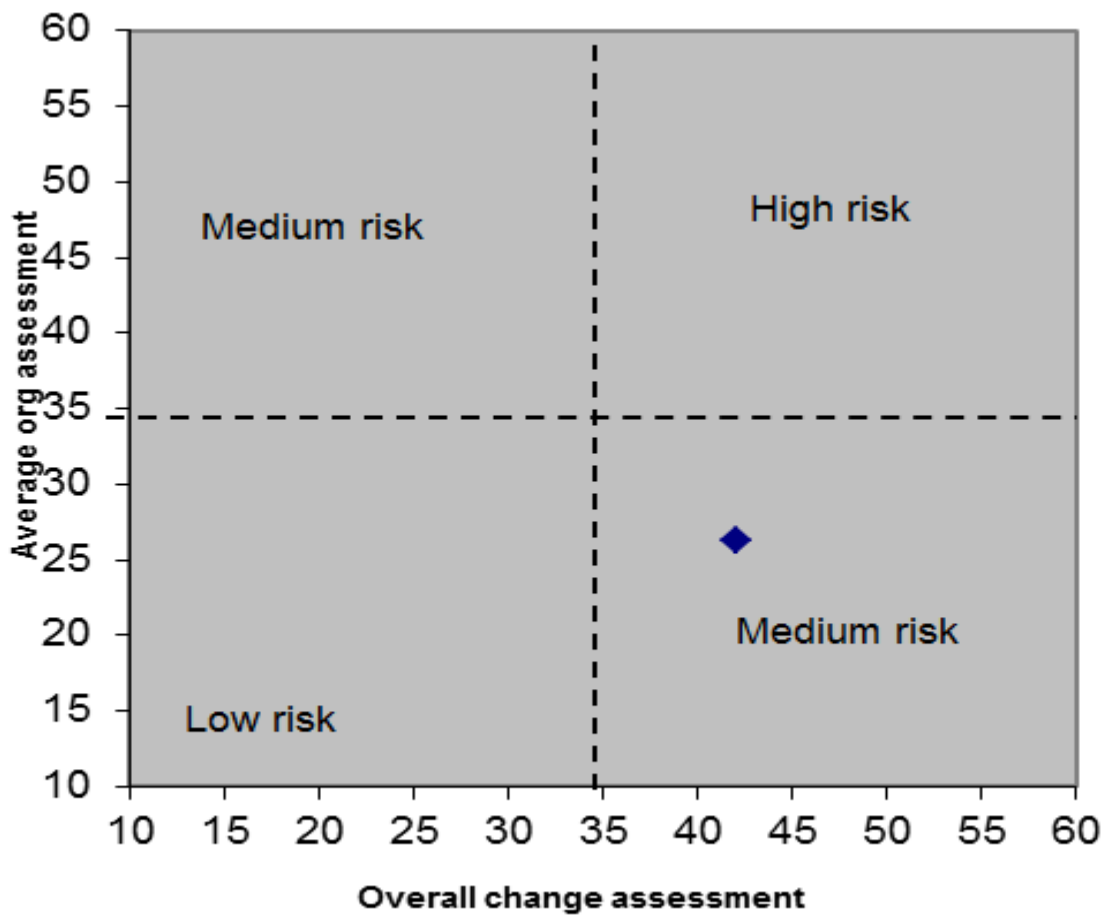
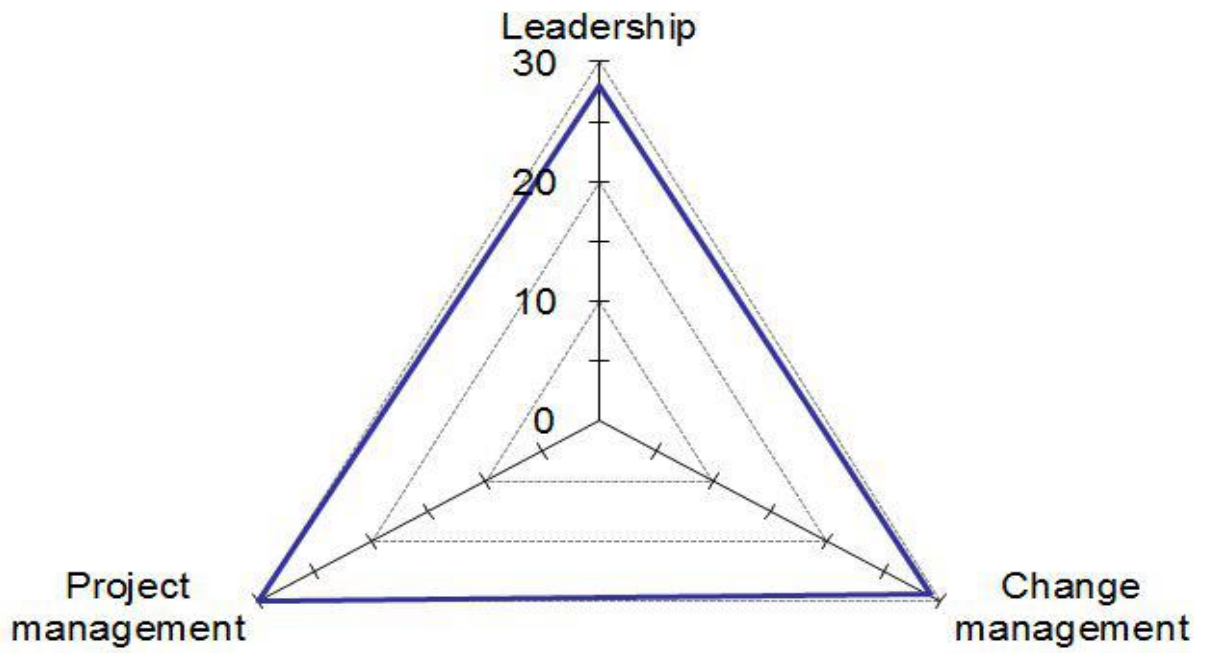
變革影響

- 變革的範圍
- 受變革影響的人數
- 變革的變化
- 變革的型態
- 變革過程改變程度
- 技術及系統改變程度
- 工作角色改變程度
- 組織重組程度
- 變革的時間框架
- 計算全部的分數

變革管理前—在高度風險區



變革管理後—在中度風險區



成效

1. SKK Migas 的企業資源規劃按計畫進行。
2. 團隊成員積極參與並致力完成計畫。
3. 抵死不從變革(抗拒力)的力量相對較低及可以管理的。

經驗教訓和討論

1. 人和流程是關鍵。
2. 密切和開誠布公的溝通對變革成功居功厥偉。
3. 領導者與管理者要把握住與組織成員溝通的機會，彼此營造出良好溝通的組織環境，雙向分享變革的心得，如此才能有效掌握變革過程中所產生的新問題，並及時解決。
4. 為了使變革能夠持久，組織成員必須將新政策和改革納入每日的例行公事中，並在短時間內學習這些行為；而領導者與管理者則必須將變革制度化為新的行為模式，以取代舊有的思維。

附註

變革代理人—對於單位、工作及流程在變革掙扎的過程中至關重要，因為他可以診斷並幫助組織內成員適應不斷轉變革的環境，形成共識並回到正軌。

會議—各項會議往往是組織學習最佳的修練場，組織成員可從中學習去操作如何透過團隊共同解決問題，因此組織的內部的會議盡量集中在腦力激盪與溝通協調。

商務通訊—收集關注公司得客戶訊息，保持客戶對公司的忠誠度，資訊可設立定期發送節省人力及成為有效的溝通方式。

SAP NEWSLETTER: CHANGE MANAGEMENT WORKSHOP

Nothing Endures But Change - Heraclitus



SEMANGAT PAGI!!! Itulah salam yang diucapkan para peserta Change Management Workshop. Seperti yang kita ketahui bersama bahwa saat ini SKK Migas tengah berada dalam proses penerapan *Enterprise Resource Planning* (ERP) dengan menggunakan SAP. Implementasi SAP akan mengubah proses bisnis SKK Migas dan cara kerja pekerja SKK Migas secara radikal, di mana para pekerja yang sebelumnya bekerja secara manual dituntut untuk mampu menggunakan software

secara teknis maupun non teknis untuk menerapkan SAP di samping melaksanakan tugas dan tanggung jawab rutinnnya. Untuk itulah dilakukan *Change Management Workshop* pada tanggal 2 dan 3 Juni 2014 di Hotel Aston Bogor.

Acara tersebut diawali dengan laporan status pelaksanaan ERP SAP Tahap 2 oleh Bapak Sapta Nugraha selaku *Project Manager* dari ERP SKK Migas tahap 2. Proses implementasi ERP tahap 2 mengalami perkembangan yang



Pembukaan oleh Bapak Sapta Nugraha

SAP. Guna membantu para pekerja dalam menghadapi perubahan proses dan cara kerja tersebut maka SKK Migas melaksanakan *change management*. Salah satu implementasi *change management* adalah dengan penunjukan *change agent*, *change leader*, dan *key users* yang berfungsi untuk membantu menyiapkan rekan pekerja di unit kerjanya

positif, hal ini terlihat dengan banyak perubahan *status action items* yang tadinya *pending* menjadi *on progress* atau *done*.

Acara dilanjutkan dengan arahan dari Bapak Lambok H. Hutauruk selaku *Steering Committee*. Beliau menyampaikan bahwa perubahan akibat penerapan ERP tahap 2 merupakan perubahan yang progresif.

(三) 結論

變革管理非僅在環境變化後之因應處理而已，必須具備前瞻性的眼光，洞燭機先，預估情勢，隨時做好變動的準備。政府機關和任何類型的組織一樣，面對組織內外環境的變遷，如果不能有效因應，乃至前瞻調適，組織將無法獲致發展機會，甚至威脅到組織的存續，因此在變革過程中如何採取有效的方法克服困難、解決問題，建立組織內部共識以提高內部績效實為當務之急。

三、教練才能之突破

Coaching Talent for Breakthrough Results

主講人：Dr. Peter Chee

(一) 前言

主講人Dr. Peter Chee為馬來西亞 ITD 公司執行長。本主題在探討教練在團隊中因具備領導與建立團隊的能力，除要使成員建立核心工作價值、認同工作價值之能力外更需要協助團隊成員進行目標設定、分工授權與自我管理之能力。教練就是團隊領導者對團隊意識與團隊建立的掌握，如和按步就班的建立適合團隊氛圍以凝聚團隊意識與團隊精神。

(二) 演講內容：高組織績效概念

1. 最迫切要突破的目標：

訂定目標(Goal)：是一種水準或境界；設定須完成的重要事務或任務；是一個欲實現的理想。目標依時間可區分為：長期目標、中長期目標、短期目標、年度目標、季月目標。

2. 360度的回饋—意識與接納。

3. 教練式領導—倍數成長

教練進行實踐式學習：諸如對話、觀察、實踐、省思等以解決問題並達成個人或組織學習和目標。

4. 腳踏車鍊條間的連結—力量之一。

5. 習慣會改變教練的

Pleasure樂趣, Pain痛苦, Passion激情, People人, Process
流程, Persistence持久性, Permanence功能性 -7P' s。

6. 團隊教練-蓬勃發展多元化和創新。

7. 策略心靈圖像—團隊及個人。

8. 同儕教練 (peer coaching)。

9. 整體工作和生活輔導。

10. 人才與生活目的教練：什麼是生活目的教練？生活目的教練從鑑別生活目的過程開始，使用該目的作為推動平日生活的一個力量，理想的職業，甚至關係指導和成功方向。當每天進行的生活功能都能接近所設定的生活目標時，產生快樂和激情更容易驅向成功和實現。

11. 放大聰明與才智。

12. 快速的分享知識、建立關係及解決問題。

13. 必須執行的8項

(1) 全面仔細聆聽

(2) 問重要的問題

(3) 欣賞和鼓勵

(4) 用堅定的聲音及身體語言

(5) 簡化及聚焦在重要的問題上

(6) 提供回饋及採納建議

(7) 採取行動和承諾

(8) 行動過程中要保持良好的紀錄，某些事情需催詢及採取進一步的行動，不要間斷的持續支持

14. 教練的技巧

(1) 要了解那些自己要做的事情？

(2) 甚麼是最重要的？

(3) 你到底想要甚麼？（目標，期望績效：具體和可衡量性）

(4) 你如何能實現？

(5) 甚麼阻撓你？

(6) 解決問題最好的方法是甚麼？

(7) 你的行動步驟是甚麼？

(8) 你需要甚麼樣的支持？

15. 成功的要訣

整合現有的每日例行性工作並設置每天需提醒的事項：

- (1) 膳食或娛樂（日出，中午，日落）。
- (2) 團隊會議（團隊輔導）。
- (3) 一對一的討論（接著再輔導）。
- (4) 轉輸或旅行時間。

（三）結論

團隊領導者必須在指令式與協商式領導風格之間做出適當抉擇，然而高績效的團隊是能夠讓成員自我管理且充分授權的團隊，如此一來，不但讓團隊成員對他所做的工作充滿熱情、樂在其中，更可以讓領導者把精力放在設定目標、凝聚成員向心力與採取必要的措施滿足成員的物質和精神需求。公部門之間要追求協力合作，除了釐清權責、分享資訊與避免資源重複浪費之外，更需要發揮公務領導能力，運用溝通、協調與衝突解決的能力，進行跨部會整合，更要與利害關係人對話，傾聽民眾的心聲，才能落實公共服務價值。

參、心得與建議

2016 年在 Crowne Plaza Manila Galleria 舉行的 43rd ARTDO 年會各項主題範疇不外乎如何提升組織及個人的競爭力以適應複雜、競爭、以知識為根基、以資訊及科技主導經濟的社會，談及競爭力就牽涉到廣泛的知識、技能、工作習慣以及人格特質，而這些特性一直被教育專家、制度改革者、大學教授、企業雇主所信任，亦認為在現今社會中想要成功者尤為最要，特別是現今職場更不可或缺。

在現今的世界，資訊及知識正以極快的速度大量地持續增加中，沒有人能學會各領域的所有細節，在今天是對的，明天可能會被證實是錯的，今日熱門的工作也可能在數年後已不存在了。基於這些理由，必需要能學習到如何處理、分析和應用資訊，隨時可調整改變在生活中與各領域上應用的技術，若只是瞭解理念和事實而不知如何在生活中應用，顯然就不符合需求了。

此次出國參與國際研討，由於大會未提供英語同步翻譯服務，除了可以強迫自己用英語學習外，同時運用肢體語言來輔助，在學習上有很大的收穫。本屆亞洲國際培訓總會頒予公務人員保障暨培訓委員會人力資源發展卓越獎，由於保訓會在建構完整培訓體制，健全政府效能，扮演關鍵角色，提升中央、地方各級公務人員素質及行政效能，特頒予人力資源發展卓越獎。

人才培育是國家長期且關鍵的國家建設工作，藉由持續培訓文官之執行力、決策力及策略思考，展現強而有力的政策執行力，提升國家競爭力。

附錄 參訪照片



2016年11月15日團員與駐菲律賓代表林大使松煥合影



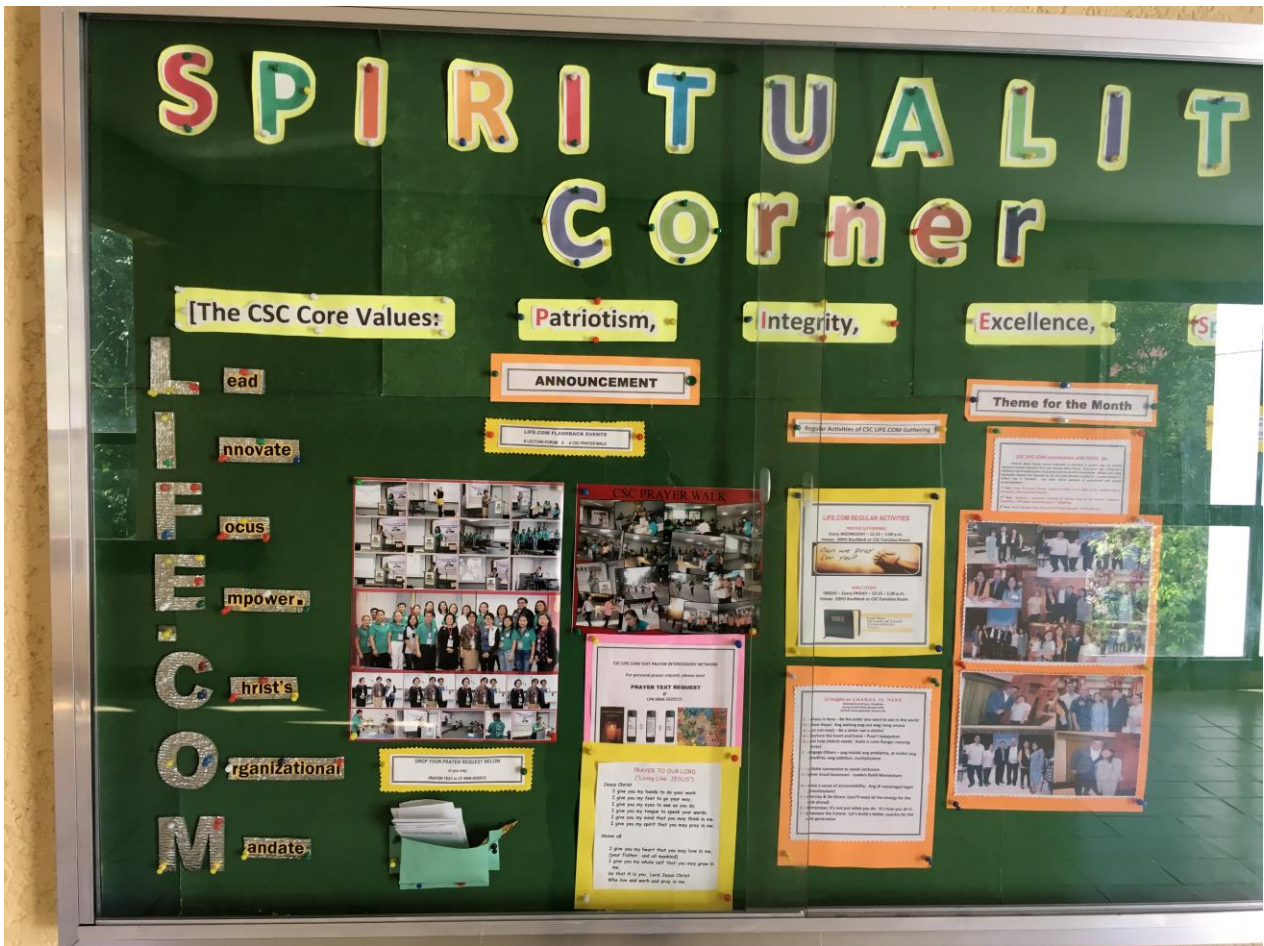
2016年11月16日團員參訪菲律賓文官學院合影



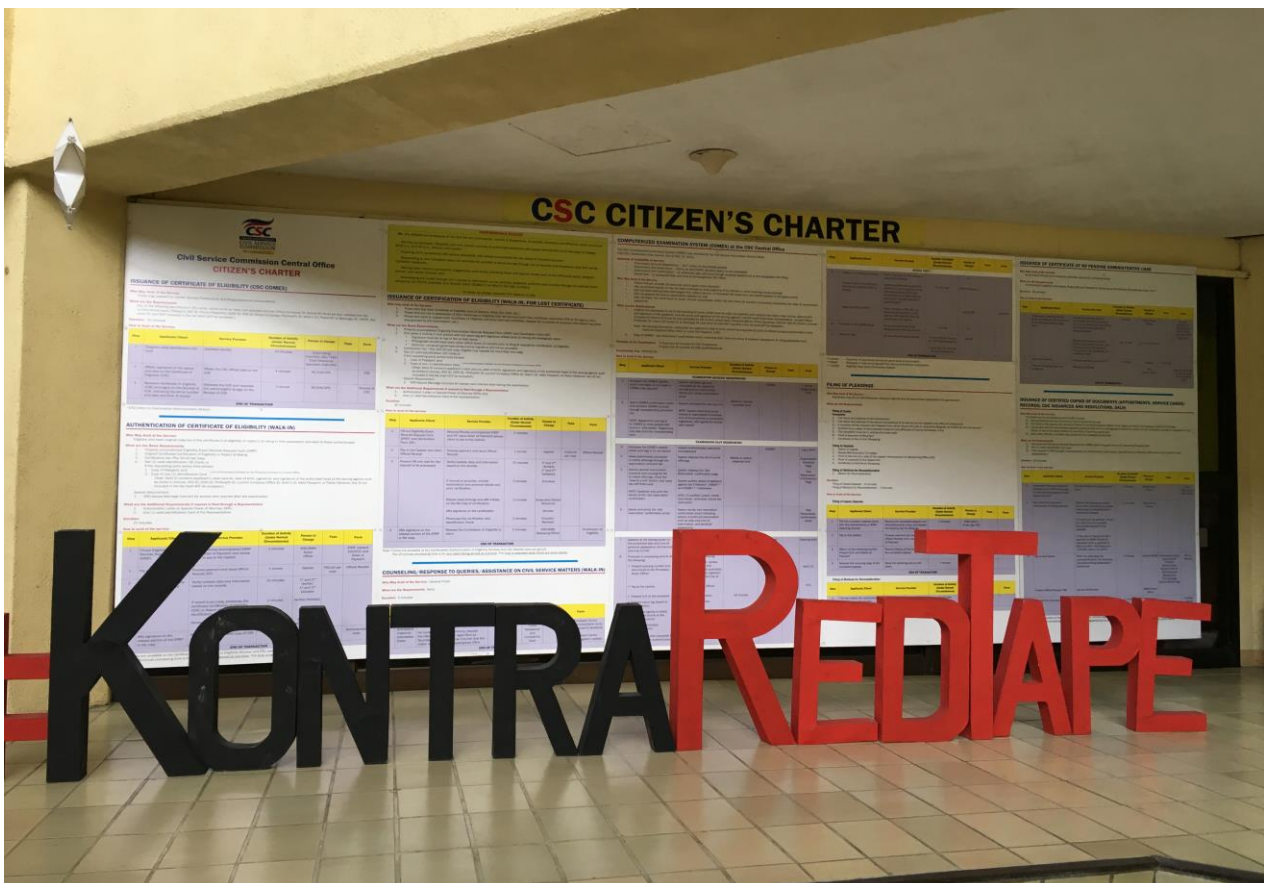
2016年11月16日考試院詹考試委員中原致贈菲律賓文官學院紀念品及團員參加簡報



2016年11月16日團員參訪菲律賓文官學院合影



2016年11月16日菲律賓文官學院一隅



2016年11月16日菲律賓文官學院一隅



2016年11月16日 ARTDO 大會現場



2016年11月16日 ARTDO 大會開幕式



2016年11月16日團員參加ARTDO全日會議



2016年11月16日團員參加ARTDO大會國際迎賓接待會



2016年11月16日團員參加ARTDO大會國際迎賓接待會



2016年11月16日團員參加ARTDO大會國際迎賓接待會