



2015 公務人力資源發展國際研討會
The 2015 International Conference on Human Resource
Development in the Public Sector

全球化下策略性 公務人力發展



目錄 Table of Content

壹、開幕致詞.....	7
貳、專題演講 I	13
參、第一場次專題研討	31
肆、專題演講 II	55
伍、第二場次專題研討.....	75
陸、專題演講 III	115
柒、跨世代論壇.....	145
捌、閉幕致詞.....	161
玖、活動集錦.....	165
拾、會議議程.....	177



公務人力資源發展國際研討會
全球化下策略性公務人力發展

壹、開幕致詞



壹、開幕致詞

一、主持人：蔡璧煌 公務人員保障暨培訓委員會主任委員

各位貴賓早安，伍院長、周校長、高副院長，各位貴賓、各位女士、先生，非常感謝各位在百忙之中撥冗參加「2015 公務人力資源發展國際研討會」。在此，謹代表保訓會向各位表達最誠摯的歡迎之意。

這次國際研討會主題是全球化下策略性公務人力發展，在面對國際化、自由化的潮流，以及各國強調競爭力的時候，政府必須承受許多改革的要求及調適的難題，甚至必須更前瞻主動尋找問題與改革，才能打造有競爭力的政府。在這個瞬息萬變的時代，我們的挑戰完全不同於以往，可能是來自影音、通訊、數據、物流和金流一起競爭的「新常態時代」。如何培育公務人員對內能滿足民眾期待，對外能回應劇烈的國際競爭，我想，應該要培養自己多角度、多面向的思考能力，並保有一定程度的決策彈性，根據事態發展做適度的修正，讓人民對政府的良善施政有感，維持對政府的信任。

保訓會因此與國立政治大學共同舉辦這場研討會，分別規劃 3 場專題演講、2 場專題研討及 1 場論壇，我們非常榮幸能邀請到這麼多位學有專精的貴賓及專家，一同參與本次的盛會。特別是歐盟行政學校校長 David Walker、洛桑國際管理學院世界競爭力中心首席經濟學家暨營運長 Christos Cabolis、愛爾蘭公共管理學院院長 Brian Cawley，三位主講人就該國公務人員培訓策略、領導經驗等進行專題演說。希望藉由他們 3 位在理論及實務運作上的豐富經驗，能帶給我們在更多的啟發及應用，同時對於公務人力資源發展與國際接軌，必能有所助益。

我們很榮幸能邀請到蕭考試委員全政及國立政治大學江院長明修擔任各場次專題研討主持人，並邀請到新加坡南洋理工大學管理學系教授 Soon Ang、國立中山大學人力資源管理研究所趙教授兼所長必孝分別就「全球化下策略性公務人力發展」、「跨世代的衝擊與回應」2 項議題發表研究心得，以及對該項議題學有專精的國內外學者專家擔任與談人，包括美國聯邦行政主管研究院領導發展力中心常駐執行長 Fletcher E. Honemond、澳紐政府學院總經理 Glenn Campbell、國立臺灣師範大學國際人力資源發展研究所張教授煒雯、台灣 IBM 公司人力資源部林副總經理雅莉，希望透過多元文化背景，學術界與實務界各自創見及限制等不同面向的經驗交流及思維方式的交換，激盪出許多寶貴的意見，作為未來精進我國公務人力培訓體制之重要參考。

此外，我們也針對研討會的主題安排一場次論壇，由考試院高副院長永光主持，並邀請三位專題演講人、比利時聯邦行政訓練學院資深訓練專員 Sarah Maria De Schepper、國立政治大學公共行政學系董助理教授祥開及外交部焦科長國祐等各世代學者專家就人力資源發展政策進行對談，希望能激發出更多的火花。



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

最後，希望與會貴賓在研討會當中都能有所收穫，也預祝研討會能圓滿成功。

二、貴賓致詞：伍錦霖 考試院院長

蔡主委、邱部長、國立政治大學周校長、各位貴賓、各位先生、各位女士大家早！非常感謝各位前來參加由考試院公務人員保障暨培訓委員會與國立政治大學共同舉辦的「2015 公務人力資源發展國際研討會」，尤其感謝自國外遠道前來與會的各國嘉賓。

相信大家對「全球化」(Globalization) 這個名詞應該不陌生，舉例來說，在臺灣您可以買到麥當勞 (McDonald's) 的漢堡，喝到星巴克 (Starbucks) 的咖啡，您可以到 IKEA 買家具，到 COSTCO 購物，相對的在美國、澳洲等國家您也可以吃到鼎泰豐的小籠包。這樣的飲食或消費現象，是愈來愈不受國界影響，這都與全球化脫不了關係。

我們普遍認知「全球化」或許是指一個國家與其他國家成立某種程度的跨國 (境) 空間、社會連結，重新整合及創造價值的過程，甚至促成一個國家與國際的轉型，並造成社會的基本系統結構及生活方式的改變。在此情形下，全球化儼然是本世紀最重要的趨勢及各國所面臨最重要課題之一。全球化浪潮已經席捲並改變你我生活的世界，就如同剛剛所舉 McDonald's、Starbucks、IKEA、COSTCO 等，且全球化是以不可逆的特性持續進行者，不僅轉化政府治理模式，也影響公部門的人力資源發展導向。因此，考試院秉於我國憲法賦予之職掌，自當盱衡國際世局，配合國家永續發展需要，擘劃公務人力培訓大政，建構現代化文官體系，培育優質公務人力與國際級人才，打造高效能政府，提升國家競爭力，成為新世紀的贏家。

我國在瑞士洛桑管理學院 (IMD) 「2015 年 IMD 世界競爭力年報」 (IMD World Competitiveness Yearbook) 的排名，在 61 個受評比國家中，排名第 11 名，較上年進步 2 名，在亞太地區排名第 3，僅次於香港、新加坡，但我們並不滿意。在全球化的衝擊下，我國必須找到自我價值及發展特有策略，其中當然包含公務人力的發展，我們深信絕對還有相當的進步空間，必須要持續不斷的努力及精進。

就如同剛才我講的，在全球化時代下，公部門的公務人員同樣身處於競爭劇烈、快速變遷的環境，我們應該思考公務人力資源發展需要什麼樣的策略。因此，我們強調公務人員除要有自我提升的觀念外，文官培訓更應積極與國際接軌，以掌握國際培訓發展新趨，汲取培訓新知及先進國家培訓經驗，並進行國際培訓交流合作，以協助人民因應全球化所帶來的衝擊。今年，考試院也提出「公務人力再造策略方案」，其中並就培訓我國公務人力提出具體政策新方向，其具體目標包括「全面推進文官培訓 - 精進培訓理念、多元培訓方法及評鑑機制」、「強化國家文官學院功能，提升高階文官培訓成效」及「研議建構國際培訓網絡組織、爭取舉辦國際人力資源發展年會」等 3 項，以因應全球化的潮流。

而本次研討會，非常榮幸邀請到歐盟行政學校校長 David Walker、首席經濟學家暨營運長 Christos Cabolis 及愛爾蘭公共管理學院院長 Brian Cawley 來與我們分享他們的寶貴經驗，使我們能汲取新知，更上層樓。

此外，今天保訓會與國立政治大學辦理本次國際研討會，更是強化公務人員培訓及國際交流的重要工作。研討會所安排的專題演講人、主持人及與談人，都是國內外相關領域學有專精、富有實務經驗的專業人士，為期一天半的研討內容，勢必精采可期，相信研討內容當能對於我國公務人力培訓制度有所啟發與借鏡參考之處，同時對於公務人力資源培訓發展與國際接軌，必能有所助益。

最後，再次感謝各位的熱情參與，希望今明兩天的研討會，大家都能滿載而歸，汲取更多寶貴的新知。祝福大家身體健康、萬事如意，並希望本次研討會能夠圓滿成功，謝謝各位！

三、貴賓致詞：周行一 國立政治大學校長

伍院長、蔡主委、邱委員、各位與會的來賓，首先要感謝提供給國立政治大學這次機會共同主辦本次的研討會，非常榮幸可以在此向各位發言。國立政治大學一直是著重人文、社會科學的頂尖大學。在最近在一本頂尖雜誌的研究調查中顯示，國立政治大學的畢業生在社會科學院（其中公共行政學系也是這次研討會的協辦單位）、商學院、傳播學院、法學院等四個領域中，被企業評為最受歡迎的畢業生。國立政治大學包含 9 個學院，分別為國際事務學院、社會科學學院、傳播學院、法學院、教育學院、商學院、文學院、外國語文學院、理學院。如過各位還沒有機會參觀本校，我在這邊熱情的邀請各位能蒞臨參觀，相信如果跟我們的教職員有所交流，應該會有所收穫。

我們知道人力資源非常重要，在公部門更是如此。今天早上開車從高速公路前往會場的路途中，讓我想到如果沒有良好的公共治理或公共行政，我就沒有辦法安全地抵達，所以公務人力在社會發展與國家運作方面扮演重要的角色。在管理學上常說，「有對的人，就能做對的事。」，因此，如何培養對的人才是相當重要的任務，對政府來說尤其必須重視。

本校在培訓公務人員方面也非常知名，自 1960 年代，我們就已經跟美國密西根大學合作，進行公務人員的訓練。除此之外，我們也開始培訓國內企業界領袖，因此許多高階公務人員、高階企業主管，都是本校的校友，相信在場有許多我們的傑出校友，包括伍院長等人。伍院長也同時是本校臺灣校友會及全球校友會的會長。

國立政治大學相當榮幸能持續與政府合作，共同培訓公務人員。我要再次感謝政府提供這次機會給本校共同舉辦這場國際研討會，預祝本次研討會順利、圓滿。也歡迎大家來校園參觀，我想這將會是非常棒的經驗，謝謝！



公務人力資源發展國際研討會
全球化下策略性公務人力發展



貳、專題演講 I

Keynote Speech I

貳、專題演講 I

一、時間：104 年 10 月 5 日（星期一）上午 9 時 20 分

二、主題：Strategic Human Resource Development in the EU Civil Service

三、演講人：歐盟行政學校校長 David Walker

四、內容：

這次是我第一次來到臺灣，我深刻感受到臺灣人民的熱情，尤其是在搭捷運時受到臺灣人的讓座，這已經是我在比利時 1 年被讓座的次數，當然，這也許是跟我看起來老態龍鍾有關。

我不是人力資源發展領域的專家、也不屬於學術派學者，我沒有寫過一本書、一篇文章，而我想分享我在歐盟工作 40 餘年的工作經驗。我目前擔任歐盟行政學校校長，歐盟行政學校提供訓練及發展的機會給在歐盟任職的公務人員。講到歐盟的公務人力，會讓人有一些誤會，第 1 點，歐盟是由不同機構組成的，這些不同機構的員工，是根據相同的法規來聘用，但是不同機構都有各自的任務宗旨，因此在人力運用上也有所不同。第 2 點，歐盟有 28 個會員國，這代表歐盟的員工來自這 28 個國家，也就是每次提到人力資源策略，我們必須考量文化的多元性，因為對人力資源及學習都有不同的觀點，我們要進行整合，而這也正是公共行政的要義。

接下來，我們來談何謂策略性人力資源管理？有 OECD、荷蘭公共行政學院所做的定義，而我想就 Y. Emery 教授的定義說明，策略性人力資源管理這門學科的現實與理論脫節非常嚴重。先跟大家分享一個划船隊的故事。划船隊員與教練都無法瞭解為何隊伍的成績不斷地下滑，下滑到沒有人記得上一次贏得比賽是甚麼時候的事了。於是他們決定聘請運動顧問，請他們解決問題希望能重新贏得比賽。運動顧問當然必須知道他們的訓練環境、對手、隊員體能、飲食、有無心理問題等，顧問花了很多時間蒐集資訊，並且提出報告草案，請划船隊先檢視並提出評論，再依據這些評論修改報告內容，最後提出正式版本的報告。這報告當然很厚，不過報告可以用簡單的一句話總結，那就是：「他們要更努力的划船」。之後，划船隊員果然更賣力的划船，結果如何？有贏得比賽嗎？結果是其中一名隊員在訓練中死亡。這個故事是要說如果我們提出大家都預想得到的答案，就會獲得大家都預見得到的結果。現在公共行政面臨的挑戰，就是要用不同的想法，找出不同的解決方法。

接著較簡單、務實的定義談策略性人力資源管理，就是：「在對的時間、地點，找到對的人，用對的方法、理由做對的事情。」我想「對的理由（目標）」是公部門面臨最複雜、最難管理的一項。成功的人力資源必須是人力資源政策與組織的宗旨相關，但是做起來很不容易，因為我們與私部門最大的差別，就在於管理的目標與理由不同。私部門利潤越高越好，但公部門的目標與任務就很複雜，公部門所做的很多事情不一定能衡量績效。公部門必須處理越來越複雜的關係，包含部門間的關係及政府與人民間的關係，也必須處理政治與行政間的角力。政務人員跟常任文官所構想的政策期程往往不同，例如荷蘭公共行政學院的同仁表示，從政策構想到執行僅 18 個月的時間。面對複雜



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

的問題，這樣的時間很難遂行政策。公部門很難具有正確的理由去清楚定義目標，不過歐盟的機構對這樣的困境有所因應，每個機構都有任務宗旨，或多或少都知道其發展方向，但是這些任務宗旨都有不同的做法，我們必須嘗試釐清這些任務宗旨，所以歐盟現任主席也做了很多努力，他在歐盟執委會秉持一個做法：「將大的心力放在大的事情、核心事務上；小的心力，放在小事上，避免無謂的本位主義堅持」。當我們掌握了一個困難的問題，另一個問題，便油然而生，例如，最新的移民問題，不管歐盟的體制多完善，不斷適應、調和事務，然而外部危機的衝擊，仍然會影響我們。

接下來談談用「對的方法做事情」。90年代執委會，由盧森堡擔任主席，由非常優秀的成員組成，與其他屆是不同的，因為在這之前的成員有些都是在自己國內聲望不佳，才加入歐盟執委會的，他們也是歐盟歷史中唯一集體辭職的執委會。為何要集體辭職？因為他們認為自己沒有用對的方法做對的事情。當初有人提出指控，認為他們不當使用歐盟預算，一開始是比利時報紙提出指控。執委會成立獨立專家委員會進行調查，並未發現有任何不當行為，但卻發現執委會成員並沒有承擔自己的責任，也不瞭解自己的權責如何劃分，且行政與政治交流不足。歐盟議會（具有監督執委會之權力）便開始專注此問題，這也是歐盟議會第一次執行監督權，迫使執委會主動請辭。執委會並沒有犯下滔天大罪，但顯示出一種趨勢，若發生在十年前，執委會是不會請辭。我們看到公共行政做事的方法越來越受到重視，公民也對行政體制有更高要求，並且對透明度、開放、互信、公共服務等看得更緊。1999年執委會事件，造成歐盟有更嚴謹的法規約束成員，在里斯本條約中就有關涉到公務體制該如何行政的條款。

歐盟為因應1999年執委會的危機，開始一系列的行政改革措施，採具有策略性的做法，針對權責不明的問題，推出策略管理與管理計畫報告，評估年度目標與活動，以提升政府效能。當然，這可能也會被批評是表面功夫，然而，在這個改革過程與人力資源管理機制中，更強調了課責。我要再次強調，沒有一個機制可以完全避免弊端，我們在權力集中與分散中擺盪。過去曾經受到執委會事件的影響，權力從集中到分散，從各自為政到合作，多頭馬車或各自為政的窠臼要如何打破，要如何互相合作而非爭地盤，通常我們認為各自為政比較有效率，但其實合作可能發揮更大的效益。然而現況顯示仍有很多部門是各自為政的，原因可能是慣性、爭奪權力、方便性或已經對自己的權責熟稔，因此不願意改變，造成各自為政的情形持續發生。惟值得慶幸的是在架構與功能方面，目前執委會已進行劇烈的改變，現在由一位副主席主政，任何的政策提案都要經過成員審核及事前協調，並由5位副主席分就不同層面彼此進行諮詢，以利政策執行，這是有潛力的改變，目前都呈現正面的績效。另外歐洲的稽核單位也有改革，從層級節制到根據任務來組成任務小組。在組織中，每個人的工作內容並非固定，而是針對不同的任務調整並組成小組，使人力資源達到策略性與人力資源運用有效結合。

接下來談談把「對的人在對的時機放在對的位置」。大部分歐盟公務人員都是終身職，除非有很大的錯誤才可能飯碗不保。在終身職的制度下，公務人員必須不斷學習，否則會不合時宜。在人力資源管理領域有兩大面向是我們必須注意的，才可以避免這樣的狀況。第一個是訓練發展，第二

個是流動性。部門主管要避免將人才給困住，必須給予發展空間，充分授能。另外也必須思考人才未來要用到哪些能力，這是充滿不確定性的挑戰。以歐洲央行為例，金融危機發生時，並無足夠的銀行監管專家來處理突發的危機，當時人才缺口瞬間達到 1000 人，後來透過訓練具有金融業務經驗但非銀行監管專業的人員，得到 500 名人才。至於剩下的 500 名人才缺口就必須向外尋找。這個極端的例子是說明在培訓的政策必須有所考量，必須更能適應、更有彈性，因為我們未來要面對的問題是現在無法預測的。

接著以一個案例說明歐盟如何提高人力資源的彈性。歐盟於 10 年前提出認證計畫，若助理具有潛力，可運用不同訓練方式（包含 10 天的獨立研究、4 種考試）提升他們的技能，進而晉升為行政管理級。這些訓練著重「技能」，而非「知識」，使其能更快展現能力，目前已有 800 人從助理級晉升成行政管理級。

另外如何找到對的人？必須避免隨機挑選人力，歐盟透過客觀條件（教育、管理、專業）來尋找人才，並且檢視他們的動機，確保具有國際觀，而非為了永業保障選擇進入公部門。

最後，我以一隻驢子的例子當結論，有一個主人持續不斷減少驢子的稻草，以降低飼養成本。他覺得驢子不會因飼料的減少而有所影響，並且可以省成本。於是主人日復一日減少飼料，然而這樣持續調整飼料量的情況下，逐日累積我們無法察覺的變化，有一天，卻造成驢子死亡。這個故事的隱喻在於盲目的減縮經費及人力，可能造成無法彌補的結果。回到划船隊的例子，提出大家都可以預想得到的解決方案，就會得到大家都可以預見的結果。過去公共行政部門都用想刪減預算及人力來提高行政效能，當然我不會說目前的經濟狀況很好，所以不用調整，但相信大家也會認為，我們希望朝正確的方向，必須用不同的方法處理事務，要有適當的人力資源政策，而這個政策必須與目標一致，這樣才能確保在對的時間、地點找到對的人。也就是為了正確的目標，採取正確的方法，做正確的事情。



Strategic Human Resource Development in the EU Civil Service *David Walker*



**The 2015 International Conference
on Human Resource Development in the Public Sector
Taipei
5 October 2015**

Strategic Human Resource Development in the EU Civil Service

**David Walker - Director
European School of Administration**



- Strategic human resources management allows governments to have the right number of people at the right place and with the right competencies (OECD)
- The fundamental idea of strategic HRM is that attracting and managing appropriate human resources are strategic to the organisation's success in achieving its mission (Netherlands Institute of Government)
- SHRM is a discipline that suffers from a disconnect between theory and the real word (Y. Emery)



- The right people at
- The right time in
- The right place doing
- The right things in
- The right way for
- The right reason



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展



MISSION STATEMENT

As an open, efficient, independent and impartial European public service, the General Secretariat of the Council ensures that the European Council and the Council operate smoothly and lends them every assistance necessary so they can perform the missions conferred on them by the treaties to further the development of the Union. The General Secretariat provides advice and support to members of the European Council and the Council and to their Presidents in all areas of activity, as well as in the context of intergovernmental meetings and intergovernmental conferences.

The core values that guide the General Secretariat – as an organisation as well as its individual employees – in carrying out its mission are:

Professionalism

In our work, we demonstrate integrity, professional competence, efficiency and commitment. We are active and open-minded in seeking solutions. We are responsible and accountable for our work.

Esprit de corps

We cooperate and communicate clearly so that the General Secretariat can carry out its mission effectively and consistently.

Impartiality

We are objective in carrying out our duties and treat all members of the European Council and the Council impartially in keeping with our duty of loyalty to the European Union. In our multicultural environment, we treat everybody with equal respect.





Article 11

- An official shall carry out his duties and conduct himself solely with the interests of the Union in mind. He shall neither seek nor take instructions from any government, authority, organisation or person outside his institution. He shall carry out the duties assigned to him objectively, impartially and in keeping with his duty of loyalty to the Union.
- An official shall not without the permission of the appointing authority accept from any government or from any other source outside the institution to which he belongs any honour, decoration, favour, gift or payment of any kind whatever, except for services rendered either before his appointment or during special leave for military or other national service and in respect of such service.
- Before recruiting an official, the appointing authority shall examine whether the candidate has any personal interest such as to impair his independence or any other conflict of interest. To that end, the candidate, using a specific form, shall inform the appointing authority of any actual or potential conflict of interest. In such cases, the appointing authority shall take this into account in a duly reasoned opinion. If necessary, the appointing authority shall take the measures referred to in Article 11a(2).
- This Article shall apply by analogy to officials returning from leave on personal grounds.







公務人力資源發展國際研討會
全球化下策略性公務人力發展





Certification

A procedure for assistant grade civil servants to become administrators.

4 phases

- Selection
- Training
- Examinations
- Appointment



Certification (2)

Skills involved

- Analysis and problem-solving
- Taking sound decisions
- Communicating effectively (orally and in writing.)
- Ability to negotiate
- "Customer" and stakeholder awareness



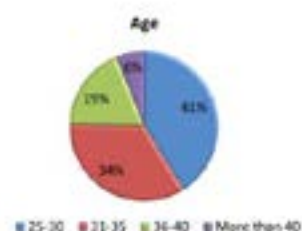
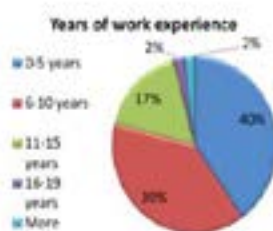
Certification (3)

2006-2014

- N° of candidates : 1161
- N° of successful candidates (1st time) : 673
- N° of candidates succeeding after re-sitting : 347
- N° of appointment as administrators : 789 (78%)



European Civil Servants





European Civil Servants

Educational background

- 25 % → business or economics
- 20 % → sciences and technologies
- 17 % → humanities (including languages)
- 13 % → politics and international relations
- 12 % → law

Tendencies : steady increase in economists and lawyers and significant increase of international relations graduates + decrease of sciences and technologies graduates and, to a lesser extent, humanities



European Civil Servants

Prior professional background

97 % → worked elsewhere prior to the Commission amongst which

- 39 % → worked in public administration
- 37 % → worked in business or private enterprise
- 24 % → worked in research or academic careers



European Civil Servants

Motivation

- 70 % → working in an international environment
- 66 % → the quality of the work we do
- 62 % → commitment to Europe
- 60 % → making a difference in the life of European citizens
- 46 % → the remuneration package
- 45 % → job stability
- 42 % → influencing policy
- 30 % → possibilities of professional development and training
- 28 % → promising career prospects





Thank you for listening!

第一場次專題研討：全球化下策略性公務人力發展

Session 1 : Strategic Human Resource Development in Public Sector
under Globalization

參、第一場次專題研討

一、時間：104 年 10 月 5 日（星期一）上午 10 時 20 分

二、主題：全球化下策略性公務人力發展

三、演講人：蕭全政考試委員

四、演講人：新加坡南洋理工大學管理學系教授 Soon Ang

五、與談人：

1. 美國聯邦行政主管研究院領導發展力中心常駐執行長 Fletcher E. Honemond
2. 國立臺灣師範大學國際人力資源發展研究所教授 張煒雯

六、主持人：

伍院長、蔡主委，各位遠道而來來的貴賓、各位與會來賓，非常榮幸也歡迎各位參加這個場次，今天要討論的主題是全球化下策略性公務人力發展。從 1990 年代中期，全球化就變成了一個相當重要的概念，因為透過網路的發展，加速了全球化的腳步，在全球化之下，我們知道有諸多複雜以及快速的改變，我們可能看到人力、貨品、資本、服務、資訊等交流，而且都是跨越國際的交流。全球化的趨勢其實也帶來了許多的挑戰，對於各國政府來講都是如此。為了因應這些挑戰，政府也必須改變自己的組織以及運作方式，從 1990 年代初期，在所謂的新政府或是政府改革的運動下，政府的角色被要求必須要改變，從原本的大政府到後來的小政府。也就是政府被要求必須要看到國家未來的走向。它不只是政策的執行，也要看到整體的方向。在決策者方面，不管在世界各地，我們知道從人力資源發展的角度來看公務人力，特別是高階的公務人員就必須要加強教育與訓練。

接下來我們將談談公務人力資源發展，也會探討大家越來越重視的文化差異。在本場次，我們邀請到 3 位專家與我們分享這個主題，其中演講人是來自於新加坡的 Soon Ang 教授，第 1 位與談人則是來自美國的 Fletcher E. Honemond、第 2 位與談人是來自國立臺灣師範大學的張煒雯教授。因為時間的關係，我們就直接歡迎演講人 Soon Ang 教授。

七、演講人：

謝謝主持人的介紹，我想藉此機會謝謝考試院院長、保訓會蔡主任委員，還有各位貴賓，謝謝大家參加這個場次。非常榮幸受邀參加本次研討會，據我所知，其實這方面（人力資源發展）的國際研討會相當的少，甚至可能是唯一把重點放在公部門的人力資源發展的研討會。今天我要談的重點是文化智商（Cultural Intelligence, CQ），首先會用幾張投影片跟大家介紹文化智商，然後再用一段影片跟大家介紹，一個國際民航組織（IATA）如何執行文化智商？

什麼是文化智商呢？這對公部門有什麼樣的相關性？我在新加坡也是公部門的職員，經常會有人問我，為什麼要把文化智商納入公務人力的培訓？大家想想，現在國際貿易越來越頻繁，也有很



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

多以跨國的解決方案解決很多複雜的問題，像是環境議題及永續問題。因此公務人力及公部門的領導人、政府官員其實要向外與其他的國際專家、領袖一起合作，找到解決方案；因此文化智商在這面向就特別重要。大家如果看相關的研究，其實會發現有個驚人的數字，例如在國際勞動組織的研究發現，有 70% 的國際合資是因為文化差異而失敗。為什麼這個比例會這麼高呢？其中牽涉到三個對文化差異的迷思：

1. 第一個迷思：大家以為在國際合資中，只要有技術能力就能夠成功。大家試想，如果有一個派到海外的職位，您會派誰去呢？您可能會派技術方面的專家，因為他們知道組織的流程、作法，他們表現不錯，所以您把這些人外派出去。可是這個迷思在於技術能力不見得代表成功，也就是他們在本國可能很成功，但是當被外派出去時，他們可能會失敗。
2. 第二個迷思：大家以為情緒智商（Emotional Intelligence, EQ）高就等於文化智商高，大家都聽過情緒智商，也就是有些人的人際關係很好，大家認為他到另外一個國家也能跟當地人相處愉快，但實際上越來越多的研究指出，情緒智商與文化智商並不相同。
3. 第三個迷思：我們往往會將具國際經驗的人外派到其他國家，可是很不幸地，研究顯示，即便有國際經驗也不代表這個人一定會有很高的文化智商。

因為有這些迷思，我們新加坡南洋理工大學的第二位校長，就體認文化智商的重要性。2004 年時，他撥了一大筆基金成立文化智商領導力創新研究中心（Center for Innovation Research in Cultural Intelligence & Leadership），我們簡稱 CIRCQL，CIRCQL 的任務宗旨是領導，包括知識（K）、評估（A）以及方案（P）三方面的領導，我們希望培育出高文化智商的領導人與組織，所以這 KAP 知識評估方案就是我們的 KPI。

接著談談何謂文化智商，今天我要談 3 個主題，首先是定義文化智商，第 2 點是文化智商對於公部門有何影響？特別是對於公務人力有的影響，我會舉新加坡的例子。再來如果貴組織想要建置文化智商，應如何進行系統性的做法？我會介紹 IATA 的影片。

文化智商的學術定義是指一種在文化多樣性的環境中可以有效運作的能力，這可能是個人的能力或是團體的能力或是組織的能力。我們一開始研究文化智商，看的是跨國文化，也就是從一國到另一國所遇到的多元文化，但是大家都知道文化有多種意思，對不同的人來說，文化可能代表不同的意義，所以文化可能是不同性別的文化、不同年齡的文化或不同專業領域的文化。例如公務員與業界人士專業就不同，都有各自的文化，或所謂的實務規則。「文化」的字義其實是相當模糊的，就像是領導或美麗等文字，究應如何定義？其實就如同 Walker 校長所提到的策略性人力管理究竟是甚麼意思？對我們而言，其實文化有一個關鍵就是它是共享的，是一群人共有的，不是個人的。第二個關鍵字是規則，所以對我們來說，文化就是共同的「規則」，那規則又是甚麼意思呢？它可能是國家正式的法規、法條、法律，也可能是隱性的規則、潛規則。對一個新進者而言，他其實很難

瞭解一個組織的規則是什麼？領導人有什麼樣的規則？要讓新進者能夠融入組織文化，就是要分享這個組織的顯規則及潛規則。文化智商分成四個面向的能力：

1. 動機（Drive）：大家想想身邊的人或者是評估一下自己，想想自己有多少的好奇心、動機想要接觸不同文化？假設明天要送您到新加坡或尼泊爾工作，您會興奮嗎？還是您會焦慮？還是很不確定？我們要考量這個人的動機，多數人的文化智商動機是不同的，有些人喜歡到海外冒險的感覺、有人喜歡跟不同的人共事。另一種人是比較謹慎、比較擔心跟不同的人工作，所以動機與信心，是我們第一個要評估的層面。
2. 知識（Knowledge）：這是最簡單的區塊，這可從教科書或上課學到，並瞭解不同文化間的異同之處。這時 Google 就是大家的好朋友，但有時仍要留意其正確性。
3. 文化智商的策略（Strategy）：我們知道其實刻板印象是很有傷害力的，有時我們會認為文化智商的知識是具傷害力，因為你以為這個人符合某種刻板印象，就以刻板印象的方式與其互動，但刻板印象往往是不正確。我們在談文化智商策略時，重點在於要很清楚自己的偏差、偏見，也需非常瞭解對方，並完全體認當下的情境，再根據這些資訊進行互動。
4. 文化智商的行動（Action）：大家注意到這關涉動機、知識，有些是看不到的，只有自己知道動機有多強、知識有多少，還有策略是什麼。但是當您在跨文化情境裡遇到某個人，對方能夠看到的就是您的行為、行動，我注意到臺灣人的各種行為，有些同於新加坡，有些則不同。不同文化有不同的用語，例如某些字句在這個文化是恰當，但到了別的文化可能就太直接或太間接或太冒犯人等等，所以遣詞用字也很重要。研究發現，其實您的用字，他人可能只瞭解到 7%，但您所用的語氣，則表達了情緒，表達您與他人的關係，大家的理解度會達到 38%，所以語氣改變的效果會是用字改變的 5 倍。最後在行動方面還有一些非語言的行為，這也是跨文化溝通中很有效的一種方式。不同的文化在非語言溝通方式都有不同的規則，所以大家應注意自己採用什麼手勢、與對方的距離是多少等等。

那麼文化智商與公部門有何關係呢？有多少人看過《動態治理 Dynamic Governance》這本書？這是我南洋理工大學的 2 位同事的著作，他們在過去 10 年紀錄為什麼新加坡的公務體系可以這麼有效率？大家應該知道新加坡的公務體制在全球各地獲得許多的獎項，而且也讓新加坡越來越有競爭力，但是如果各別訪問公務人員，他們也不太瞭解為什麼整個體制是有效率的，有很多東西是潛在的，例如有人說您是很成功的企業家，可否告知成功的關鍵？有時候可能很難回答，這個就是所謂的潛在能力，即便說您是有能力，但是您並不知道怎麼樣描述它。這 2 位教授分別訪談現任及退休的新加坡公務人員，以歷史學家的角度記錄為什麼新加坡的公務體制如此有效率。有時治理是很不流動、沒彈性，所以要如何更有動態？這 2 位學者找出 3 個新加坡公務人員所具備的動態能力。第一個就是往前看、預先思考的能力，他們常常看到長遠發展與未來；第二個能力是再思考的能力或



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

是反覆思考的能力，剛好呼應 Walker 校長所提到的驢子故事；第三個是跨領域思考的能力，這就是新加坡的公務體制中所看到的 3 個動態治理能力。

1. 預先思考的能力：新加坡李光耀前總理是具前瞻性的，如果您去分析他的演講，他其實都講到新加坡在未來 200 年後的情況。再舉另一個例子，新加坡航空公司在選擇商務艙葡萄酒時，他們會去為未來 10 年選葡萄酒，也就是他們具有前瞻性，這是新加坡 DNA 的一部分。臺灣也是很有競爭力，在前瞻性方面屬於中間，我們可以看到在美國，它是有競爭力且是未來導向。另外一個例子，也是李光耀前總理的政績，我們知道新加坡是個缺水的國家，我們必須要仰賴鄰近的國家，特別是從馬來西亞才有辦法取得穩定的水源，所以在 1970 年代，李光耀前總理就提到我們必須要在水資源方面自給自足，因為如要仰賴他國，除太令人緊張外，也擔心其不願供給水，所以他就想辦法建立硬體設施，惟有建水庫才能確保新加坡的水供給能自給自足。我們必須要填海造地，也就是填補非常廣泛面積的土地，才能讓河川延伸到海裡面。這是 1970 年代的計畫，大概於 2 年前完工。這也是 40 年期的計畫，必須要填海造地，也必須要從其他的地方購買填補的沙子，剛開始先向馬來西亞買沙，他們僅供應幾年就不再供應了，後來我們向印尼購買，也是只供應幾年便不再供應。現在大部分的沙都來自越南，大概是每一噸 9 塊錢，所以其實填海造地對我們來說成本很高，而且花了 40 年的時間，但現在我們就有自己的水源供給設施。
2. 反覆思考的能力：我們常常會去想再造的問題，我剛剛在聽 Walker 校長演講時，我自己就笑了，他舉驢子的例子，正是我們的寫照，我們以前就像驢子般，在財政政策方面，教育部的預算是每年一億，下一年的預算則會再刪減 3% 到 5%，為什麼呢？因為如此我們才不會畫地自限，或過於自滿，或認為已達到目標。也就是有人常提到的，要等到死亡的那一天，才有辦法休息、不再要求進步。在預算方面我們就是希望大家越來越努力，所以預算每一年都是刪減 3% 到 5%。在這樣的財政政策下，每一個部會省下的 3% 預算會納入一個再投資或是創新基金，各部會可以提案，爭取這筆創新基金，如此各個部會就會比較有壓力，每一年都必須去思考，以更有效率的方式服務選民或人民，這就是透過財政政策發展出的反覆思考能力。它其實在新加坡是很有成效。大家會不斷地去思考如何從創新基金中獲得經費，如果有不錯的想法，就可以獲得超過 3% 的資金，可能是 5% 或是 10%，甚至是取得整筆創新資金注入到自己的部會，這就是反覆思考的能力。
3. 跨領域思考的能力：因為我們沒有足夠的資源，所以新加坡沒有發明任何技術，可是我們很善於跨文化的學習。許多公務人員常常被派遣到世界各地去學習該國的體制及政策，學習如何提升整體效率。這種跨域思考的能力，是不能未做任何的調整或改變，而全盤將國外的體制及政策直接移植到新加坡。我舉 2 個例子，第一個是跟社會福利有關，我們並沒有對失業者提供所謂的「安全網」，沒有失業補助或是失業救助。失業者必須要仰賴他的家人才能生活，那麼政府扮演何種角色？我們在世界各地尋找社會福利的替代方案，在美國的威斯康辛州找到了這個

方案，它不是社會福利，而是政府會在你重新找到工作時給予一筆補助金，所以我們與很多的組織及機構合作，例如，在經濟不景氣時，新加坡政府可能補助一些跨國公司，讓他們在經濟不景氣時還是可以僱用他們的員工，由政府提供 30% 的補助金，這些跨國公司只要支付 70 % 的薪資，也就是用減薪的方式讓這些跨國公司可以繼續僱用員工，以度過這段經濟不景氣，這就是所謂的工作補助。新加坡沒有所謂的「安全網」，但是我們有一個彈簧床，讓大家可以在谷底的時候還是能反彈，還是可以保住工作。談到新加坡的環境，其實我們發現美國跟新加坡的國情或是文化不同，所以我們必須要把剛剛講到的工作補助制度做一些調整，如果你的薪資是 1000 元，政府補助 300 元薪資，新加坡在這樣的工作補助計畫中，是以家戶為單位，而非以個人為單位。個人在美國是比較通行的，可是集體主義在新加坡是大家比較重視的，所以除了這個工作的補助金外，我們還會提供家庭的育兒補助金，還有教育的補助金。整個工作補助計畫可能是 600 元，我們不是直接提供 600 元給員工，而是如果你有加入這個工作計畫，你的孩子上學時，他的學費會是由政府來補助。

接下來談領導力的培育。大家知道很多的國家採用多來源或是 360 度回饋制度，這也是來自於西方社會，要怎樣培育領導者是需要有好的回饋機制，不只是來自上級、主管的回饋，還需來自你的下屬、同儕的回饋以及客戶的回饋，所以才稱為 360 度的回饋機制。在新加坡實施時發現，下屬給上司的回饋通常都是很好、很正面。若讓受訪者提供回饋給主管，讓他可以改善或可以進步，即便是匿名的回饋，在心裡上還是沒有安全感。另外一方面就是在高權力的文化中，我們都知道主管與下屬間是有一些距離，主管是因為更有能力或更聰明才擔任領導職務，而下屬如何提供建議給比我好的人相關回饋呢？所以我們在做制度的轉移時就要注意，如果在高權力或是集體主義比較彰顯的國家，我們必須要想辦法再做更多的教育。創新領導力中心（Center for Creative Leadership）是美國的一個非營利組織，是在領導培訓計畫中常常被評為第一名的組織。幾十年前，他們開始在中國實施 360 度的回饋，所有的下屬都不想給上司任何意見，一樣是覺得心裡不安全，覺得自己不夠資格來評估主管。

接下來這段八分鐘的影片談的是 IATA 組織如何執行文化智商？他們做的相當成功。許多組織發展文化智商時，認為好像上了 2 天或是 2 個星期的工作坊，就能夠得到文化智商，事實並非如此，所以 IATA 是用一個非常系統性的作法，他們認為如果希望組織的個人有文化智商，首先人力的設計就要考量到這點，如何招募、評估績效、獎勵績效等等，還有如何培訓員工。

八、與談人一：Honemond 常駐執行長

大家早，非常榮幸、也非常開心今天能夠參與這場研討會，不只代表美國也代表美國人事行政管理局（Office of Personnel Management, OPM）。從舊金山飛來臺灣大約須 20 多個小時，從一個文化到另一個文化來說，這其實是很短的時間。很多年前我在一家公司任職，我們以前會播國際村、世界村的影片，這已是 20 年前的事，甚至 10 年前我們就在談地球村。今天這個研討會就是一個非



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

常好的例子，告訴我們現在的確就是全球化、地球村的時代。每一個國家、每一個組織都要正視這個現實。接著，我要跟大家談一談美國人事管理局是如何看待策略性的公務人力發展，也向大家介紹我們採用什麼樣的做法以提高文化智商，以及我們在訓練領導人時，如何發展他們的文化智商。我們大概是一兩年前跟 IBM 合作，做了一些研究，在一場會議中他們提出了公部門的 6 個趨勢，指出我們該注意的地方。

1. 新的法律規定會影響到績效。
2. 風險：因為現在是全球化的環境，不斷改變會產生風險。國家安全的議題不再是各國的議題，而是全球的問題；預算的問題、隱私權的問題還有方案的問題，每個組織都會遇到，這就是風險。
3. 創新：領導人必須要去思考创新的事務，之前的講者也提到要有創新思考及有前瞻性。
4. 任務宗旨：我們公部門究竟要如何才能達成並符合政府的任務宗旨？在美國每一個組織、每一個部會都有它非常特定的任務宗旨，而這個任務宗旨會因為白宮共和黨和民主黨的不同人入主而有所調整，因為不同的政權上台，政府部門的宗旨也可能受到影響而有改變。一個組織或部會的宗旨會不斷變更，所以領導人就必須要非常靈活，要瞭解如何運用创新的方式因應這一切的挑戰以及風險，並決定要採用何種績效以達成這樣的任務宗旨，就如同 IBM 提到領導人就該注意到這些不同的趨勢。
5. 效率的趨勢：新加坡的作法就是非常好，值得我們去注意，我們也可以想想如何把新加坡的作法融入到自己國家，我們經常刪減預算、降低資源，卻還是要達到更好的績效，這就必須要運用创新的思考方式，更要體認到不同體系之間如何合作。那不只是善用部會間的資源，更要善用部會本身的資源，可能是您一開始不會想到、不會注意到的，比如說一個文化多元的組織，其實有好處，也就是有不同文化的人可以從不同的角度來看待問題，如此應該就能找出最容易成功的方法。
6. 領導人如何建立績效指標：我們常聽到有各自為政、閉門造車等等情形，這不只是在部會本身，在部會之間也有這樣的問題。

我們想要培養的未來領導人，他不只是會建立績效指標而已，他必須要注意到這些不同的趨勢，尤其是我認為的第 7 個趨勢，這個趨勢就是把文化智商的能力納入領導力培育計畫。美國有一個處理退休軍官的組織，有 9 千多名員工，這也是我們要協助的部會，讓他們做事更有效率。其中一個做法就是讓他們更能夠培養文化智商，這是我們必須要培養的能力。我們發現即便美國是有影響力的大國，但是我們也知道在很多時候是需要國際社會一起來努力，所以為了處理這方面的問題，我們與很多組織成為合作夥伴。我們與臺灣多年來也都是合作夥伴。我們還有數個專案，會藉機接觸

其他國家，例如印度每年都會送很多學員來上我們的培訓計畫，這對我們的好處是可以瞭解其他國家看待事情的角度。

我們最近也有一個非常有趣的計畫，是和荷蘭合作。荷蘭有一個很好的全球領導計畫，他們派員來美國三天半，與美國的高階公務人員交流，而計畫中的一部分是做了一個模擬練習，以及一個案例研究。在案例研究後，我們就討論荷蘭和美國如何看待個案裡的問題，並透過一對一對談，瞭解各自在執行時所遇到的困難。也就是我們希望透過與其他國家的合作，使高階文官彼此交流。另外我們也與約翰霍普金斯大學或是杜克大學合作，我們希望與類似臺灣、新加坡的訓練機構進行合作，也就是我們會希望透過其他機構，幫助我們提升文化智商，及有類此的跨文化經驗。我們也會尋找合作夥伴，想辦法整合所有的資源協助我們的領導者，然後將它設計成課程，我們要培養領導者包含危機處理、衝突處理或是 EQ 或者是談判的職能，亦即領導者要如何培養領導能力、改變組織？要如何讓自己的組織能在 21 世紀中運用創意？另外其他的課程就包含了合作、評估，我們剛剛也提到評估及發展中階的主管，讓中階的主管可以與上司和下屬合作，打造有效的組織，而且我們會希望透過學員及夥伴的回饋讓組織課程更豐富。我們很期待有更多類似的交流機會，與世界各地的夥伴互相學習成長，並思考合作方式，建立更有效的組織，再次謝謝主辦單位邀請我們參與本次研討會，我希望這次與大家分享的一些想法會有所幫助，我也很樂意回答相關問題，謝謝！

九、與談人二：張煒雯教授

非常榮幸能參與本次的國際研討會並擔任與談人。我們知道在全球化的環境下，現在政府及公務人員所面臨的問題是更廣而且是更複雜，這些問題的複雜性就代表了我們需要跨國還有跨領域的公部門合作，現在單一的部門或是單一的專業領域無法解決這麼複雜的問題。例如氣候變遷不止影響單一國家，而是影響所有人。另外，移民問題，我記得幾年前，當時日本才剛經歷 311 大地震，有位日本的學者來到臺灣，我便請教那位日本學者：「如果有人因為地震的關係必須要遷移，政府如何幫助他們？」日本學者告訴我：「日本政府還在想解決之道。」類似的情況也發生在臺灣，因為莫拉克風災發生後，很多人必須要遷離家園，政府就要想如何遷移這些居民、幫助他們找新的住所。另外，我們想到第一位講者提到的難民危機，許多人因為戰爭的關係被迫要離開家鄉，這個問題不是在單一國家發生，而是在許多的國家都有案例，所以政府之間必須要互相合作，思考如何才是最好的解決之道。再者是經濟危機，還有勞動力流動的問題，現在的人力及人才，在世界各地移動完成工作。根據 OECD 的一項研究指出，21 世紀最基本的工作能力，就是要有辦法在異質的文化中互動，也就是大家都必須要在跨國文化的團體中工作或是合作。文化就像是剛才主講人講的，可能是國家的文化，也可能是組織文化或是社區文化，甚至是各個部門裡的文化，特別是對公務人員而言，文化智商或跨國文化互動的能力是非常重要的，也是一項基本能力。

今天我們的主題是 CQ 文化智商，應如何定義 CQ？它就是能夠在跨文化的環境中，有效的工作或是運作。我們講到的跨文化合作，它不止是國與國之間合作，它可能是不同的專業領域或不同部



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

門之間的合作，這都是跨文化的合作。以前很多的研究在談找到文化的差異，就像是我們知道美國比較重個人主義，而華人社會比較重集體主義，可是光是找到這樣的差別並不足夠，我們瞭解文化差異後，更重要的問題，其實是要如何在不同的文化間，還是有辦法有效的工作，這是一個大問題，所以我拜讀 Ang 教授的論文後，我想要從策略人力資源發展 SHRD 的角度來談論。

我們講到策略人力資源發展 SHRD，第一位講者已經很清楚地定義它，他提到我們就是要把人力資源發展跟我們組織的策略調和，也就是現在的政府想要更國際化，就必須要讓人民更有文化智商，我們的人力資源發展要如何與這樣的策略調和，就牽涉到了 SHRD 策略人力資源發展，在 Ang 教授的論文提 3 個最主要的理論基礎，有的人從領導力的觀點出發，有的人是用情境學習的觀點出發，也就是不止是在教室中學習，而是在實際的情況下學習。在剛剛的演講中，Ang 教授也講到體驗式學習，也在影片中看到，所以從這 3 個架構，我們可以看到的結論，就是我們談到人力資源發展時，就必須想到需求，進行分析，然後再做發展。談及發展時，很多人會說到底要如何培養文化智商這種複雜能力？其中一個會用到的方法就是實際的體驗，所以實際的經驗對於發展文化智商非常重要。

很多的研究都在探討，有了國際經驗、有了跨文化的經驗後，這些實際的經驗是否有幫助？目前社會科學的研究主要是透過問卷或是測驗的方式來瞭解，結果都還呈現正向，最近神經方面的研究也提出了新的證據支持這樣的結果。在國際化的環境，大家有更多的機會接觸到不同的文化，大家可以出國，即便是在自己的國家—臺灣，因為有其他國家的人來，所以你也接觸到不同的文化，這些經驗的影響，其實反映在我們的神經系統，在我們的大腦。也有新的研究指出這方面的證據，這就是我想跟大家分享的其中一項研究。研究的受試者是雙文化者，讓他們想著不同的文化，結果發現你給他某個文化的提示，他就會想相應的文化。所謂雙文化者是指接觸過不同文化的人，例如他是住在香港並接受西方教育的華人，也有旅居美國的數年經驗，這些受試者被稱為雙文化的受試者。這些受試者如果接受到不同文化的提示，看到不同文化的象徵，例如國旗、建築物等不同影像的提示，接下來請他們做一些不同的事情，如果受試者是先看到美國的象徵，他們接下來做事的反應會比較像美國人的作風，如果他們看到的是中國的建築物，則其做事的表現會比較像中國人的做法。研究人員也發現他們可以因不同的象徵，而在不同的文化模式間切換。此外，另一個神經方面的研究也告訴我們，雙文化人體驗過個人主義以及集體主義的文化，也會有類似的結果，也就是你先用不同文化的象徵提示他們，他們就會反映出比較偏向集體主義或較偏向個人主義的行為，這些人在不同的環境裡，其實可以調整自己的行為。這些新的研究對我們來說，其實是有一些影響，也就是神經元其實是有彈性，當個體與不同文化有所接觸的時候，他就會有彈性，以前我們說中國人做事有中國人的作風，美國人則是美國人的作風，可是如果可以讓個人接觸到不同的文化，其實我們的神經及身體有足夠的彈性去學習、去因應，接觸到不同文化環境，我們就會產生相對應的文化框架，這個對於培訓也有很大的影響。我之前提到，實務上大家會認為國際經驗或者是跨文化經驗可以幫助我們加強文化智商，這也是很多人認可的一個訓練方法，其結果也是正面的。但是我們其

實要非常的謹慎，因為又有一個研究告訴我們，在國際體驗當中，參與程度的高低其實會影響到後面的結果，我跟其他的研究人員一起合作，他們把受試者分成兩組，一種是高度參與、一種是低度參與，結果發現高度參與的受試者其文化智商是遠高於低參與度的受試者。在其他研究也提到，透過跨文化經驗或國際經驗的方式來提高人的能力，但其實我們仍要留意接觸的跨文化品質如何？這個品質是指跨文化的人有共同的目標，他們能夠建立有意義的人際關係，並且是處於同等的地位。

我剛剛與大家分享了我們如何提高文化智商，當公部門想要提高公務人員的文化智商時，一種方式是提高國際接觸的機會，同時也要特別注意參與程度和接觸的品質。當我們使用國際經驗、跨文化接觸做為訓練方法時，我們必須要事先規劃好，因為外部的參與會影響個人內部的改變，這也會影響到後面的結果，以及訓練的有效程度。

十、綜合討論

(一) 討論一

1. 提問要旨：請教 Ang 教授，您提到新加坡是採行工作補助，而不是失業補助，如果是低收入戶或是身心障礙人士，無法工作時，會有甚麼樣的做法？

2. 回應人：演講人 Ang 教授

回應內容：傳統上我們並沒有一個正式的失業補助，不過最近我們新成立了社區發展輔助協會（CDAC）專責處理這方面的問題。因為我們認為社會的單位是家庭，即便個人失業，照顧失業者的責任應落在家庭。但是現今的新加坡社會，有越來越多單身者，很多人不結婚，很多單身男女年紀也不斷在增長，他們沒有核心家庭可以仰賴，因此我們會希望他們的大家庭來幫忙，比如親戚來協助，但是，親戚在這方面比較不會有責任心，於是我們就成立了 CDAC 來處理這些單身、年紀較長的勞動力。

(二) 討論二

1. 提問要旨：我想請教 2 個問題，第 1 個問題是如何透過訓練將理論化為行動？第 2 個問題是在當前全球化的趨勢下，臺灣公務人員最重要的任務是什麼？

2. 回應人：演講人 Ang 教授

回應內容：第 2 位提到兩個問題：第 1 個是如何把訓練落實成行動？首先，我們的說法是如何把理論從教室落實到現實，不管是領導力培育或是文化智商的訓練都是一樣，我們稱之為 CIA 的模式。首先是先建構能力的模型（C），就如同 Honemond 常駐執行長所說的美國作法，他們先建立職能模型；再來加入介入（I）；最後是分析（A）。我們與政府的互動，特別是與軍方的互動，我們在領導力的培訓採取 CIA 作法，所以不是只有介入的訓練，在分析方面，我們也會追蹤訓練的成效、訓後在實務應用的成效，及有這些學員受過訓練後究有甚麼樣的改變，



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

這也就是剛剛大家看到的 IATA 例子，他們必須要組成團隊，回去後進行 10 個不同的專案。在新加坡的 2 天訓練後，他們要回到世界各地進行不同的專案。6 週之後，這些國際航空運輸協會的學員必須回來向他們的長官報告創新提案，並且從 10 個專案中選出前 3 個最重要的方案，實際投入資源執行這前 3 名的專案，所以我們的訓練是與行動息息相關，行動也跟訓練息息相關。第二個問題我其實不是很清楚，尚無法回答。

3. 回應人：張煒雯教授

回應內容：有關要如何執行或落實部分，我想分享我的想法。我同意剛剛 Ang 教授所講到的，其中一個落實的方法，像是有些人會請不同部門的高階文官或主管加入訓練，他們會去思考國際合作或文化智商，然後回到自己的部會實施一段時間後，再邀集這些主管一起分享或交流，這樣的方式就能將教室的學習與工作緊密結合。

第 2 個問題問到的是怎麼讓我們的政府更全球化？其實透過我們的觀察，沒有需求就沒有學習，就工作者而言，如果沒有需求，他們會覺得為什麼要學習？即便是學習，也只是學得極為表面或皮毛。除非是打從心裡看到需求，發現學習是必要而且有幫助，才会有學習的意願，所以政府要更全球化，不應該是由外來壓力促成，它應該是一個很自然的過程。幾年前，我從哈佛商業評論中看到一句話，他講到在現今全球化的環境中，你不需要前往世界，世界會自動來到你的面前。我們更需要更開放，要有更多的國際合作，並經由國際合作從其他國家學習。另一方面，我們自己也有責任去教其他國家，透過這樣的教學方式及國際合作模式，讓大家自然而然地必須與來自不同文化背景的人交流，如此一來就真的可以在工作中產生學習，一旦開始這個過程，我們就可以更進一步、明確的設計訓練與發展的課程及內容。

4. 回應人：Honemond 常駐執行長

回應內容：我想要補充一下剛剛那個問題，從美國觀點來看，我們的確是有很多不同文化背景的人居住美國，所以我們必須要有文化職能，才能讓我們各個部會順暢運作，才有辦法進行國際計畫，所以今天所提到的內容都是很重要的價值，而且對於 OPM 或我們的領導力培訓來講都很重要，不僅是一箭雙雕，也可以讓政府的組織更有效率，讓國際間的合作更加緊密，讓我們更有競爭力，所以對我們而言，文化職能真的非常重要，謝謝！

十一、主持人結語

與會的專家不但強調文化智商發展、訓練課程的重要性，更提醒文化智商在高階文官或公務人力發展中的重要地位，Ang 教授談到新加坡的例子，Honemond 常駐執行長介紹了他們所提供的課程，而張教授則強調如何在臺灣發展公務人力的文化智商。我自己最關注的是許多國家都很重視文化智商，並且在 Ang 教授的簡報中，他也提到臺灣的排名，因此我們應該更加致力於發展公務人力體制中的文化智商，使我們能用更開闊的眼光面對複雜多變的挑戰。

OPM's HR Resources Development in the Public Sector Globalized Environment

Fletcher E. Honemond



OPM HR SOLUTIONS *by government, for government*

OPM's HR Resources Development in the Public Sector Globalized Environment

October 2, 2015

Fletcher Honemond



As part of its mission, OPM provides technical assistance to Federal agencies to meet their most critical human capital challenges. OPM HR Solutions is dedicated to providing exceptional human resources products and services to meet the dynamic human capital and training needs of the Federal government.
OPM HR Solutions is run by Federal employees for Federal employees. We are uniquely positioned to assist your agency in meeting its mission goals through customer-focused, optimal human capital management solutions.

STRATEGIZE ACQUIRE ENGAGE TRANSFORM



Special Report- IBM Center for The Business of Government - 2012

- "The Center for the Business of Government has looked across our interactions with government leaders and stakeholders, as well as the considerable work and thinking of the many outstanding authors of Center reports in recent years, and has [identified a set of trends](#) that correspond to these challenges and drive change in government. These trends—both separately and in combination—paint a path forward in responding to the ever-increasing complexity that government faces today and into the future."
- **AUTHOR(S):**
 - [Dan Chenok](#)
 - [John M. Kamensky](#)
 - [Michael J. Keegan](#)
 - [Gadi Ben-Yehuda](#)



Future Trends in Government

•Six Trends Driving Change in Government:

- Performance.** New laws, policies, technologies and techniques are changing how government improves performance by: creating a performance culture, providing incentives to use performance data to act, and enhancing the role of evidence-based approaches in decision making.
- Risk.** Risk takes on many forms: national security, economic, budget and program, and privacy. However government leaders lack an accepted culture and framework to properly manage, incorporate, and communicate risk as part of program operations.
- Innovation.** Government executives must be able to articulate the value of innovation within their agencies, align innovation efforts to agencies' mission, and tap into innovators beyond government.
- Mission.** Mission support functions have professionalized and centralized in recent years, but they need to be sure to align with mission delivery leaders in order to add value.
- Efficiency.** The visible results of efficiency are best fostered via transparency in current costs and their ability to document and retain savings to continue mission achievement.
- Leadership.** Successful government leaders must go beyond established parameters and institutional strictures, working across organizational boundaries in pursuit of multilayered, networked approaches tailored to a specific challenge."

www.cpm.gov/HRIS - 3



Future Trends in Government

Added to these Six trends is the need for Public Sector leaders and employees to advance their skills and knowledge in the area of Cultural Intelligence (CQ).

As our Author has said "the world has experienced unprecedented and rapid globalization and interconnectedness between people of different cultures."

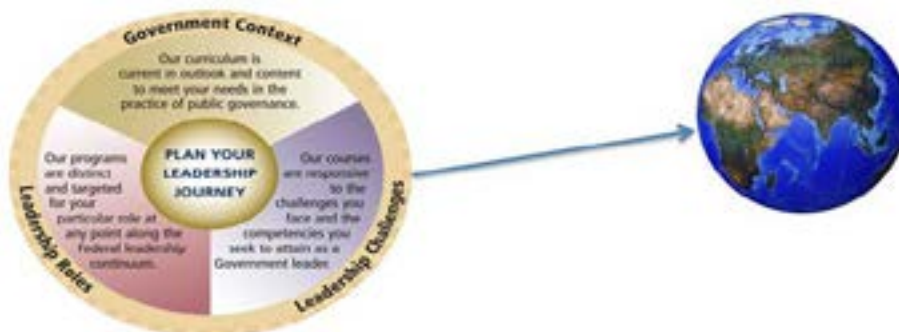


www.cpm.gov/HRIS - 4



OPM's Strategic HR Development in the new a Global Environment

OPM's HR Solutions and the Center for Leadership Development (CLD) is dedicated to providing exceptional human resources products and services to meet the strategic and dynamic human capital and training needs of the Federal government missions in this rapidly changing global environment .



www.opm.gov/HRS - 5



OPM's Strategic Partners

Taiwan (NACS)
India
Netherlands
South Korea
Saudi Arabia
Kazakhstan
China

Duke University
John Hopkins University
USAID
NGO – World Vision



www.opm.gov/HRS - 6



Our Government-to-Government Solutions

- Global Leadership Development
- Strategic Planning
- Organizational Design & Position Classification
- Workforce Planning
- Competency Modeling & Gap Analysis
- Succession Planning
- Program Evaluation
- Recruitment
- Candidate Assessment & Selection
- Metrics & Reporting
- Onboarding
- Surveys
- Performance Management
- Telework Management
- Leadership & Employee Assessment & Development
- Restructuring Solutions
- Exit Surveys
- Technology Systems
 - USA Staffing®
 - USA Performance™
 - USA Hire™
 - USA Learning™



Meeting Today's Human Capital Challenges

www.opm.gov/HRS - 7



OPM Strategic HR Development Programs

- **Conflict and Negotiations for Federal Executives: An Individualized Assessment of Your Conflict Management Styles and How to Strengthen Them**
- **Collaborative Leadership: It's All About Working With Others to Find Agreement and Answers**
- **Crisis Leadership: Planning for and Responding to Unexpected Challenges**
- **Emotional Intelligence: Working with other for results**
- **Executive Development: Leading Change: Getting Tomorrow Right Today**
- **Innovation: Enabling 21st Century Leaders: Develop the Tools and Techniques to Deal with Complex, Difficult Issues**

www.opm.gov/HRS - 8



OPM Strategic HR Development Programs

- **Inter-Organizational Collaboration:** Identifying and Solving the Problems of Working with Other Organizations
- **Leadership Competency Assessment – Online** The Leadership Competency Assessment is designed to identify your leadership strengths and developmental needs.
- **Management Development: Leading from the Middle (MDS 1):** A study essential management competencies through individual assessments, readings, small group activities, real-world experiences and stimulating class discussions.
Management Development: Leading Organizations (MDS 2): A Systems Understanding of Managing Organizations
- **Leadership for a Democratic Society:** Historical Foundations for Leading Contemporary Transformations

www.opm.gov/HRS - 9



OPM Programs Strategic HR Development in Globalization

OPM's HR Solutions and the Center for Leadership Development (CLD) continually seeks opportunities to expand its capabilities to develop world leaders with the skills, knowledge and Cultural Intelligence (CQ) to perform effectively in the a rapidly growing multi-cultural global community.

OPM deeply appreciate the NACS invitation to engage in this excellent International HR Development Workshop experience because it supports our goal of developing World Class Public Sector Leaders.

Thank You

www.opm.gov/HRS - 10



Question ?

Fletcher Honemond
Executive in Residence
Office of Personnel Management
Fletcher.Honemond@opm.gov

On the web at:

www.opm.gov/HRS

•

• <https://leadership.opm.gov/courses.aspx>

Cultural Intelligence
Wei-wen Chang

**Strategic Human Resource
Development in Public Sectors
under Globalization**

Cultural Intelligence

Wei-Wen Chang

Professor

Graduate Institute of International Human Resource Development
National Taiwan Normal University

<http://www.ihrd.ntnu.edu.tw/>

- 
- ▶ In the climate of globalization, governments and civil servants face a greater and more complex range of problems.
 - ▶ The complexity of these problems increase the need for international and Interdisciplinary collaboration among public sectors.



For example:

- ▶ Climate Changes
- ▶ Forced Migrants
- ▶ Economic Crises
- ▶ Workforce Mobility



Interact in heterogeneous groups

Cultural Intelligence for Intercultural Interactions

The Organisation for Economic Co-operation
and Development (OECD)

▶ **Cultural intelligence (CQ)**

the capability to function effectively in
intercultural contexts.

Understand Cultural Differences



Be able to Function Effectively across Cultures

- From the perspective of strategic human resource development (SHRD):

How to develop ?

- Leader development
- Situating learning
- Experiential learning

(Ang, Dyne & Rockstuhl, 2015)



The Importance of
actual experiences for
the development of
complex capabilities
such as CQ

- Do international experiences help?
- Recent neuroscience studies provide new evidences

In today's global environment, people have more opportunities to be exposed to various cultures, and the influence of these experiences is embedded in our neural system.



Development: Exposing to Multiple Cultures

- ▶ Hong, Morris, Chiu, and Benet-Martinez (2000) studied bicultural individuals and found that by priming different cultures within the minds of these individuals, the patterns corresponding to a particular culture appeared.
- ▶ They are able to switch between different cultural frames in response to culturally laden symbols.

Development: Exposing to Multiple Cultures

- ▶ Similarly, Chiao et al. (2010) used bicultural individuals who had experiences in both individualistic and collectivist cultures as participants and had similar findings.
- ▶ Neurons have flexibility to learn after individuals are immersed in different cultures.
- ▶ Through exposure to different cultural environments, corresponding cognitive frameworks are built in people's minds.

Development: In Practice

- ▶ In practice, increasing international experience has been a widely recognized training method for enhancing intercultural ability.

However, with caution

- ▶ the **level of involvement** during the international experience can affect the outcome (Chang & Yuan, 2013).
- ▶ **Quality of intercultural contact** is important (Ang, Dyne & Rockstuhl, 2015)

Conclusion

- ▶ When public sectors attempt to enhance civil servants' cultural abilities by increasing international exposure, the extent of involvement and quality of contact during the experience matter.
- ▶ The level of outside involvement affected the level of participants' inside change.



公務人力資源發展國際研討會
全球化下策略性公務人力發展



肆、專題演講 II

Keynote Speech II

肆、專題演講 II

一、時間：104 年 10 月 5 日（星期一）下午 1 時 30 分

二、主題：Talent Competitiveness in Taiwan

三、演講人：洛桑國際管理學院世界競爭力中心首席經濟學家暨營運長 Christos Cabolis

四、內容：

午安，我感到非常榮幸，也感謝主辦單位邀請我參與本次研討會。我目前服務於洛桑管理學院世界競爭力中心，我們是一個研究單位，主要是研究競爭力，負責分析及評比各個國家及企業，如何管理及執行業務和推動職能。

我會從宏觀的觀點談論競爭力的排名，而演講架構是先談臺灣的經濟，再來說明臺灣過去 20 年的狀況。我們知道進步的重要元素之一，是要思考如何管理、發展、吸引並留住「人才」，這也就是人力資源的範疇。最後我會聚焦在人才報告上。這是我第一次公開討論這份報告，因為我們其實 1 個月後才會發表這篇報告。

我們以不同的指標、標準或變項等，作為競爭力排名的評比項目，我們會與國際貨幣基金組織（IMF）、世界銀行等國際組織，或類似臺灣的國家發展委員會等各國機構，密切的配合，取得相關的統計數據。我們比較 61 個經濟體，臺灣在經常帳結餘（Current Account Balance）方面是排名第 3。除此之外，我們也會調查企業的中高階主管意見，請他們回答不同類型的問題，這就是我們評比競爭力的作法。大部分的資料是從合作組織內的中高階企業主管取得，我們會有不同的問項，像第 4 頁呈現經濟的韌性（Resilience of the Economy），這個數字由臺灣的中高階經理人提供，我們再就 61 個經濟體進行分析。所以什麼叫做競爭力排名？我們大概有 342 個指標或標準，這些標準還可以再分 20 個項目、4 大類別。競爭力的 4 大因子是包含經濟表現、政府效能（政府是否可提出促進競爭力的政策）、企業效率（該經濟體的企業是否被鼓勵競爭）及基礎建設（基本的科學或技術方面的建設），但除此之外，當然還有不同元素，它就是跟人力資源比較有關，比如說健康、環境及教育等等。從這 4 大因子，可以讓我們得到整體競爭力的排名。其中當然會有一些元素影響到某些國家，讓它更具有競爭力。模型本身其實很強調基礎建設以及政府效能，這些都會影響企業的效能及效率，這 3 點則是會影響到整體經濟表現。經濟的表現越好則政府效能、企業效率及基礎建設等三要素，就做得越好，這些要素間是一種循環關係。

我們的研究發現，某些元素會出現在有競爭力的經濟體中，也就是有良善、良好的政府。良好的政府，才能促進企業成立，還有創造就業機會，它是透明，幾乎沒有貪汙，而且在金融、財政方面是穩健、健康的。我們剛才講到政府效能只是競爭力的一大因子，其他的因子也包含了我們的人才。競爭力良好的國家都會投入人才培育，我想大家應該會認為這是理所當然，而且是一個相當重要的元素，有好的人才方能讓經濟更好，更具競爭力。另外，教育、衛生的機制、基礎建設是否可



靠、是否可以支援企業，並且鼓勵及促進創新，政府能否提升人民的生活品質等，也都與競爭力有關。至於企業能否取得資金、資本（即便只是一小筆的資金），有無良好的治理架構，以及其生產力、效率，還有經理人是否有正確的價值觀及態度等都與企業效率有關。

接著是 12 個與良好競爭力有關的法則，我要用第 9 頁的投影片告訴大家，臺灣在這 12 個法則方面都有很好的表現。再延伸我們剛才提到的排名，大家可以看到臺灣在 2011 年至 2015 年的數字是有波動，比如在企業效率及政府效能等指標皆有些許波動或下滑的趨勢，不過我們講的是相對的排名，是臺灣相對於其他 61 個國家的相對排名。在 2008 年金融危機後，臺灣其實已快速因應，未能即時因應的國家，他們現在也已經彌補了這段差距，所以他們在排名上相對就比較好。第 10 頁的投影片是比較 2015 年亞洲四小龍的排名，可以看到臺灣表現也很不錯，政府效能特別突出，但在基礎建設部分尚有改善的空間。

第 11 頁的投影片顯示臺灣的強項（綠色處）及值得改進的地方（紅色處）。國內經濟相當的強健、財政政策健全、科技及科學基礎建設也表現非常好，基礎建設及國際投資這兩方面仍待加強，這是決策者需要多關注的部分。其實如果我們總結上述各項因素，找出臺灣的強項，及需改進之處，仔細研究後，會有非常有趣的發現，由第 12 頁的兩張清單，大家可以看到很重要的一些資訊。強項方面是非常多元，遍佈不同領域，例如經常帳結餘到經濟有韌性、出口力道強、有很多中小企業、稅率制度非常好、具吸引力的低稅率等。臺灣可以持續加強的地方，基本上落在兩大領域，第一個是國際投資；第二個是教育，這正是稍後我們談到人力資源時，會談到的人才培育。一個很好的做法就是比較第 13 頁的圖表，依 2014 年、2015 年的比較結果，這 2 年變動不大，即表示臺灣經濟體有一定的穩定度。第 14 頁是臺灣過去 20 年來的經濟圖表，它涵蓋的年份從 1995 年到 2015 年，藍線是人均 GDP，這邊是一個絕對、實際的數字，黑線則是整體排名，這是由我們世界競爭力中心製作，是一個相對位置。我們看到其實過去 20 年來，臺灣都在進步，表現很好。臺灣的經濟體在演進的過程，採取很好的做法，一開始是 90 年代末的成本優勢。其實所謂成本優勢，是以極低成本生產出優質的產品，結果是大幅增加出口，也能振興國內經濟，這對經濟體有非常大的正面助益。在這個時期也創造了健康的中產階級，可以培植和擴大國內市場。在此同時，臺灣也在價值鏈呈現上揚，不再只專注在成本優勢，開始加入新的科技，特別是電子業方面的技術優勢，以上是過去到今天的狀況，那未來會如何發展呢？在利基市場方面，其價值鏈可能持續往上等等，預測未來的部分，尚非我們機構會處理的事務。接著談談創新經濟，也就是要提供高價值的服務，這其實關涉國際品牌的提升，雖然臺灣已經有一些在世界上具有知名品牌的公司，但仍有很大的進步空間。另外一個要素就是人力資源，我們必須要有人才，方能創新，以上是世界競爭力中心的看法。

第 17 頁的圖表是中高階經理人提供的建議資料，我們請他們就經理人而言，選出臺灣經濟體的最大優勢為何，也就是請臺灣的經理人去評估在臺灣經濟中，哪些面向較具吸引力，結果多年來的答案都是企業治理、成本優勢。企業治理、成本優勢是大家都認同的優勢，但可靠的基礎建設卻是下滑的。我們必須小心的解讀，不是說基礎建設方面臺灣做得不好，而是相較於經理人心目中最大

的優勢，可靠的基礎建設與其他元素相較，它的優勢下滑了。吸引這些經理人的優勢包括高教育程度，有優良技能的勞動人口，這些經理人表示，對公司最重要的元素是人才，我們希望能減少創新的限制，引領經濟前進。這邊談論的問題，其實就是我們在人才報告中所深入探討的議題，人才報告會顯示一個國家如何培育、吸引、留住所需要的人力資源，讓經濟體可以持續創造價值、持續成長。

第 18 頁是第一次提出的人才報告，臺灣整體排名在 61 個國家中排第 23 名，也就是在這些經濟體中的前三分之二。整體排名牽涉到三個面向，第一個是投資與發展（Investment & Development），也就是國家為了培育人才所規劃及執行的事項。另一個面向是吸引力（Appeal），也就是這個經濟體如何吸引人才，所謂吸引人才不只吸引國內人才，也包括國際人才，吸引到所需的人才，才能持續創造價值。最後一個面向是就緒程度（Readiness），也就是現有人才所具備的技能是否符合需求。哪些部分是臺灣可以改善及有進步的空間？首先是在教育方面的公共支出及師生比，另一個是女性人口就業比率。教育部分，如果把公共支出排除，其他面向已有改善，也就是人均的教育公共支出是提升的，在小學或中學的師生比也有改善，所以我們先看人才投資與發展部分，臺灣整體表現提升，但排名還有再進步的空間。在吸引力及就緒程度這兩個面向，臺灣排名較落後，大概在 61 個國家中，算是中段班。

第二個面向（吸引力）也很重要，也就是經濟對於國內、國際人才的吸引力，雖然臺灣的所得稅比較低，勞動人口的流動性強，這些都是吸引人才很重要的指標，但根據我們蒐集到的資料，人才仍然外流，也就是很多優良人才他是在臺灣出生，但卻離開臺灣。所以臺灣是可以培養好的人才，但是部分的人才卻離開臺灣，到其他地方就業，亦即無法吸引好的人才留下來。從第 20 頁的簡報，我們可以看到勞動人口所具備的技能，其中包含金融的能力（淺藍色線條），它是稍微下滑，還有其他的線條則是大幅下滑，例如人才外流，這已是最嚴重的問題，我們看到近 5 年整體經濟的下滑趨勢。

接下來，我們談就緒程度的問題，也就是這個經濟體，能否提供經濟所需的人才。在這些元素中，我們並沒有看到代表在就緒程度層面的紅色線，這顯示經濟體的表現不錯。在國家的教育程度評量上（PISA）成績很好，學校的科學教育很不錯，這與剛才所提之科學及技術的基礎建設有關，我們可以看到好的循環，對經濟而言是有助益。

除此之外，在其他的議題、指標的表現是在前段班，例如管理教育或是語言能力等等。第 21 頁圖表要談的是管理能力，過去 5 年臺灣的管理能力其相關排名下滑，顯示在臺灣的教育體制，有辦法培育好的經理人，可是很多經理人在受完教育後，卻離開臺灣，亦即人才留任的比例很低。臺灣的教育制度很好，但國外有更多更吸引人才的機會，所以許多優秀的經理人才被吸引而離開。相對來說，臺灣也很難吸引國外的人才。這就呼應到我們剛才講到的議題，像是全球化，還有要如何把其他國家的最佳實務經驗引進國內，因為全球化及科技的發展，我們能更了解其他國家的情況，讓



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

我們獲取更多資訊，並且從中獲益。如果要創造價值及不斷創新，就是要持續評估國外的最佳案例，並將它引入自己的國家。最後的圖表是臺灣未來可行的走向，如果進入創新經濟時代，臺灣若有國際知名的品牌，可以推出創新的技術，而且在世界各地累積聲譽，便可以吸引到好的經理人和國外優秀人才，同時也可吸引在臺灣受教育的優秀人才，如此才可以促進經濟發展，並且打造良性的循環。最後要非常謝謝大家的聆聽。

十、綜合討論

(一) 討論一

1. 提問要旨：我覺得在全球化中，勞動力成本是跟競爭力有關的一個要素，但是大部分在評量競爭力時，可能未考慮薪資或社會福利等因素。您覺得這樣的競爭力排名，是否應納入與社會福利或權益有關的指標？如果把這些指標納入考量的話，或許有些國家的排名將會因此而改變。想聽聽您的個人意見，謝謝！

2. 回應人：演講人 Cabolis 營運長

回應內容：我不知道自己是否有正確瞭解您的問題，您剛問到的是，這樣的排名，它的公信力有多少，以及我們如何去判讀？所有的圖表都一樣，我們看圖表時當然要有批判思考的能力，而且也必須要非常謹慎小心地解讀圖表內容。剛才已向大家說明相對排名的意旨，至數字的判讀有時候會因人而異，某一個國家排名較前，未必表示比較優秀，它其實只是在某個時點相對比較好，但有時我們並未看到這個國家的改變情形。例如，一個國家在某個因素，它是排第 50 名，但在 6 年後，它晉升到第 30 名，這是一個很不可思議的改變，這個國家一定以此為傲，但排名第 30 名，前面還有 29 個國家，所以未必有其重大意義。數字可以帶給我們一些啓示，因為我們是把實質的資料及很紮實的數據，將它應用並且結合市場上業界的看法。我一開始就提到，從圖表我們看到人才項目，它是臺灣必須要思考的問題，是決策者必須要正視、重視的問題，應思考如何提升人力資源，這不只是我們的意見，也是臺灣企業經理人的意見，所以我們可以從中獲得很多的資訊，也可以看到正在發生的經濟事件，並作為未來制訂政策時的參考，以上是我們可以運用的方法。當然圖表並未包含很多面向，例如社會層面、勞動力等等元素，圖表無法面面俱到，只能聚焦在我們想要評量的指標。我想要強調，它們間接也會觸及到您所關切的事務，因為這也與經濟體的吸引力有關，如果在勞動力方面未考量到社會層面，該經濟體可能就不具吸引人才的吸引力，或是當他看到更好的機會，當然會選擇至其他地方就業，因此我們沒有直接講到勞工權益，但是有間接隱含在排名當中。另外，在臺灣的經濟體還有一個元素是很多經理人談到的企業治理或是公司治理，公司治理其實不只是股東們在投資方面有不錯的報酬，除此之外，我們也越來越瞭解，公司治理不只是和公司利害關係人之一的股東有關，也牽涉到包含員工、供應商、消費者等利害關係人。我們以福斯公司為例，他們公司治理出現了問題，這也會影響到消費者，間接的也可以得到相當多的資訊，不曉得這樣有否回答您的問題。

(二) 討論二

1. 提問要旨：在您的演講當中，您提到臺灣的政府未來其實是有展望的，但根據新聞媒體的報導，大家相當擔心應如何與中國大陸互動？

2. 回應人：演講人 Cabolis 營運長

回應內容：如果光看圖表就認為，政府的未來非常的好，那可能是有所誤解。我的圖表顯示臺灣的經濟體有非常好的未來，可以進到創新經濟，這個簡報並不是針對某一個政府，所以我才會講 20 年的時間，包含不同政府，政府做的任何決定都會有非常大的影響，影響到經濟，有正面也有負面，但您的問題其實有點超越經濟學家可以回答的範圍。就如同我們之前所討論的，這個議題其實是有利有弊，有些是臺灣想看到的。另外，政府在兩岸採取的政策也會影響到臺灣的經濟，這個問題完全超越我所能處理的範圍。

(三) 討論三

1. 提問要旨：在您的調查中，這些受訪的經理人是否有反應他們的擔憂？也許是未來會出現的一些會影響到他們企業的議題，是否有這樣的資訊？若無，貴組織是否認為未來有什麼大規模的事件會影響到各國？

2. 回應人：演講人 Cabolis 營運長

回應內容：這是非常重要的議題。首先因為我們研究 60 幾個經濟體，當然可以看出一些趨勢，其實我們的組織，還有另一項探討世界趨勢的報告。回到先前的問題，講到全球趨勢，其間就有哪些可以加總，哪些不行的權衡。比如說我來自希臘，希臘目前最大的問題是流動性問題，這可能也是歐洲的問題，但卻不是臺灣的問題，所以如果我們要在全球的層次看趨勢，這些事情就會看不到。我們會看到像是永續發展等比較大的問題，這不只是環保方面的永續發展，還有企業的永續經營，我們會看到不平等的問題，不只是收入不平等，也有機會的不平等，這是全球角度可以看到的趨勢。例如您分析的單位是國家或是某家特定的公司，我們會有不同的報告處理不同的分析單位，我們也有一份談企業競爭力的報告，協助大家了解各方面會遇到什麼樣的問題。回到您提到的問題，這確實是可洞悉一些全球趨勢，例如美國在 2008 年發生雷曼兄弟倒閉事件，它的影響力擴及全世界，假設我們回到 2008 年的時間點，我所談的趨勢就與這件事有關。如果想瞭解未來的趨勢，就要思考在這些全球的議題中，哪些是我們在政策制定時要納入考量的。



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

Talent Competitiveness in Taiwan *Christos Cabolis*



Talent Competitiveness in Taiwan

Christos Cabolis
Chief Economist, IMD World Competitiveness Center

© 2014 IMD International.
Not to be used or reproduced without permission.

IMD World Competitiveness Center

IMD & The World Competitiveness Center

- **Leading Global Business School**



- **The IMD World Competitiveness Center (WCC)**

- Publisher of the annual IMD World Competitiveness Yearbook (since 1989)



2/3 Hard Data Criteria

Competitiveness that can be measured!

Hard data are drawn from international, national and regional organizations such as the World Bank, OECD, UN, ILO, WTO, ITU, UNESCO and our network of Partner Institutes.

Special Thanks to our Partner Institute in Taiwan, the:
National Competitiveness Council

The emphasis on
HARD FACTS ensures
objectivity and transparency

International Trade	12.02
CURRENT ACCOUNT BALANCE	
PERCENTAGE	2014
Percentage of GDP	

Ranking		%
1	QATAR	24.93
2	SINGAPORE	19.09
3	TAIWAN	12.34
4	UAE	11.99
5	NETHERLANDS	10.32
6	NORWAY	8.46
7	GERMANY	7.46
8	SWITZERLAND	7.00
9	KOREA REP.	6.33
10	SWEDEN	6.27



3

1/3 Survey Data 118 Criteria

Competitiveness as it is perceived!

Survey opinion data are drawn from our annual Executive Opinion Survey, a 118-point questionnaire sent to top and middle-level executives worldwide.

The results are shown on a scale from 0 – 10, with the highest value implying a very positive perception, the lowest value the most negative.

Over 6,200 respondents
to the WCC
Executive Opinion Survey

Domestic Economy - Growth	11.19
RESILIENCE OF THE ECONOMY	
	2015
Resilience of the economy to economic cycles is	
weak	strong

Ranking		Survey (0-10)
1	SWITZERLAND	7.11
2	GERMANY	6.92
3	TAIWAN	6.75
4	POLAND	6.62
5	PHILIPPINES	6.58
6	USA	6.56
7	ISRAEL	6.55
8	UAE	6.48
9	QATAR	6.34
10	MALAYSIA	6.28

147 responses for Taiwan thanks to our Partner Institute the:
National Competitiveness Council



4



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

Competitiveness Breakdown

Methodology / Overall Ranking



The Requirements of a Competitive System: Self-Assessment

1. A Good Government

Does your country have a government which:

Enacts/Enforces regulation which promotes business creation,

☐

Focuses on job creation as priority #1,

☐

Is transparent, corruption-free,

☐

Enjoys a healthy financial position?

☐

The Requirements of a Competitive System: Self-Assessment

2. Investing in people

Does government policy provides resources so that:

Education and Health Systems are of high quality,

☐

Infrastructure is reliable and supports business,

☐

Fosters innovation,

☐

Improves quality of life for people?

☐

The Requirements of a Competitive System: Self-Assessment

3. A value-enhancing business culture

Do enterprises in your country:

Have access to financing, even if small,

☐

Do have good governance systems,

☐

Are productive and efficient,

☐

Are managed by executives with the right values and attitudes?

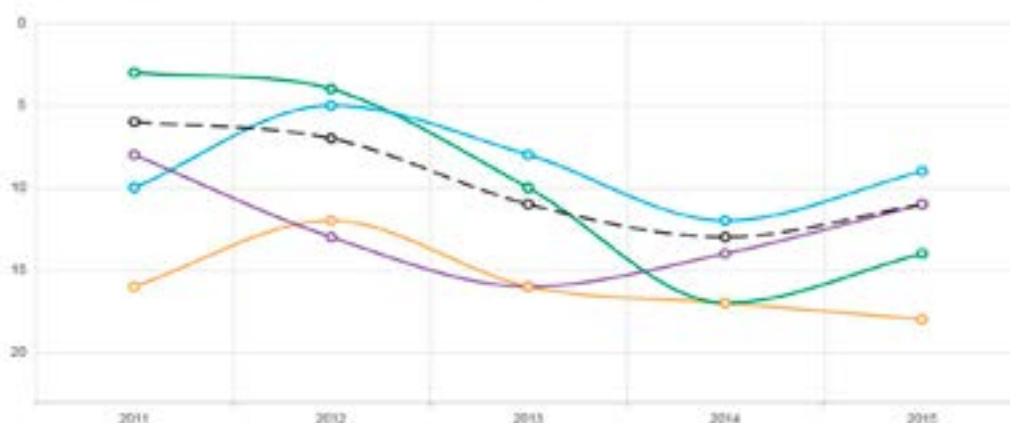
☐



5 Year Evolution



OVERALL RANKING AND FACTORS



	2011	2012	2013	2014	2015
Overall Rank	8	7	11	12	11
Economic Performance	8	11	16	14	11
Government Efficiency	10	9	9	12	9
Business Efficiency	3	4	10	15	14
Infrastructure	16	12	16	18	21



Four Factors 4 Asian Tigers



Ranks in WCY 2015's main pillars of competitiveness	Taiwan	Singapore	Hong Kong	Korea
OVERALL	11	3	2	25
Economic Performance	11	3	9	15
Government Efficiency	9	2	1	28
Business Efficiency	14	7	1	37
Infrastructure	18	7	15	21

© IMD World Competitiveness Yearbook 2013 (ranks out of 60 countries)



10

Taiwan: 2015 Country Profile

Competitiveness landscape - 20 sub-factors



COMPETITIVENESS LANDSCAPE for 2015



Strengths and Weaknesses



STRENGTHS

Criteria	Rank
Current account balance	3
Resilience of the economy	3
Diversification of the economy	6
Collected total tax revenues	3
Foreign currency reserves	4
Start-up procedures	4
Consumption tax rate	5
Banking sector assets	4
Stock market capitalisation	4
SMEs	5
High-tech exports	3
Higher education achievement	3
R&D personnel	3
Patents in force	5
Patent applications	5

WEAKNESSES

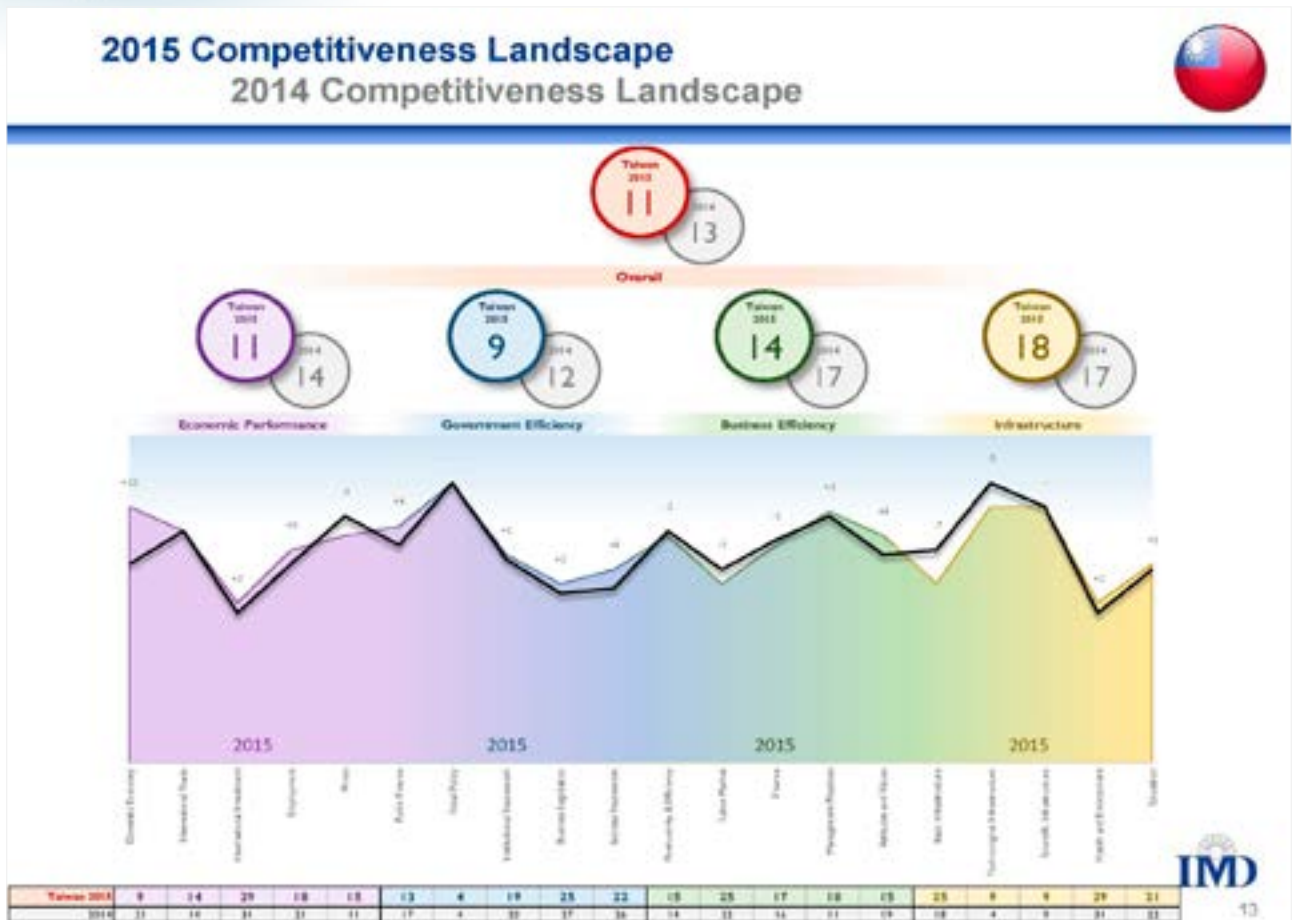
Criteria	Rank
Direct investment stocks inward	56
Export concentration by product	53
Direct investment flows inward	48
Redundancy costs	50
Foreign investors	49
Ageing of society	44
Investment incentives	43
Brain drain	50
Foreign highly skilled people	47
Attracting and retaining talent	38
International experience	36
Energy intensity	48
Pupil teacher ratio (secondary)	45
Access to water	45
Total public expenditure on education	42



12



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展



Golden Rules of Competitiveness



- | | |
|--|---|
| <p>I</p> <p>Create a stable and predictable legislative and administrative environment. ✓</p> | <p>VII</p> <p>Balance aggressiveness on international markets with attractiveness for added value activities in order to sustain a current account surplus. ✓</p> |
| <p>II</p> <p>Ensure speed, transparency and accountability in the administration. ✓</p> | <p>VIII</p> <p>Preserve the industrial base of the nation, and the "made in..." ✓</p> |
| <p>III</p> <p>Pledge to maintain budget, fiscal and debt discipline. ✓</p> | <p>IX</p> <p>Focus on a dual track education system (apprenticeship and higher education) to foster the employability of the younger generation and reduce youth unemployment. ✓</p> |
| <p>IV</p> <p>Diversify the economy, from a sectorial and geographical point of view. ✓</p> | <p>X</p> <p>Promote a science and entrepreneurial culture. ✓</p> |
| <p>V</p> <p>Invest in traditional and advanced infrastructure, logistics and the linkage of activities. ✓</p> | <p>XI</p> <p>Maintain social consensus on policies and social mobility upward. ✓</p> |
| <p>VI</p> <p>Support medium sized enterprises, with home grown technology and export orientation. ✓</p> | <p>XII</p> <p>Return the tangible signs of competitiveness success to the people (better roads, hospitals, schools, housing, etc.) as a symbol of achieved prosperity. ✓</p> |



15

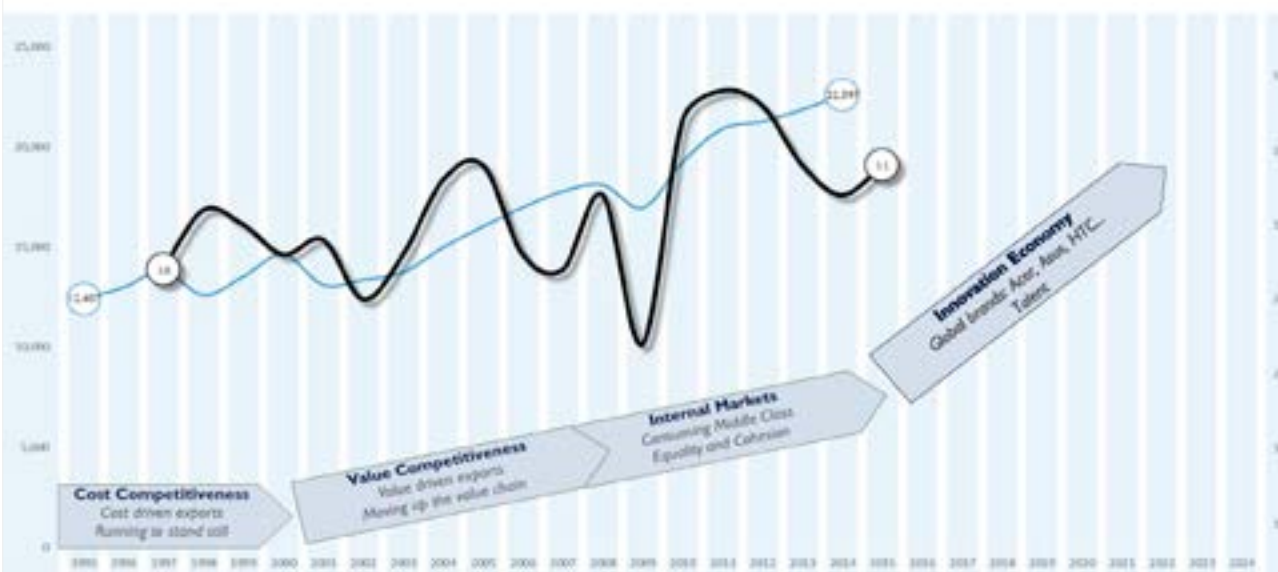
Predicting the Future We don't do that!!

...But



GDP per capita \$

Overall Ranking

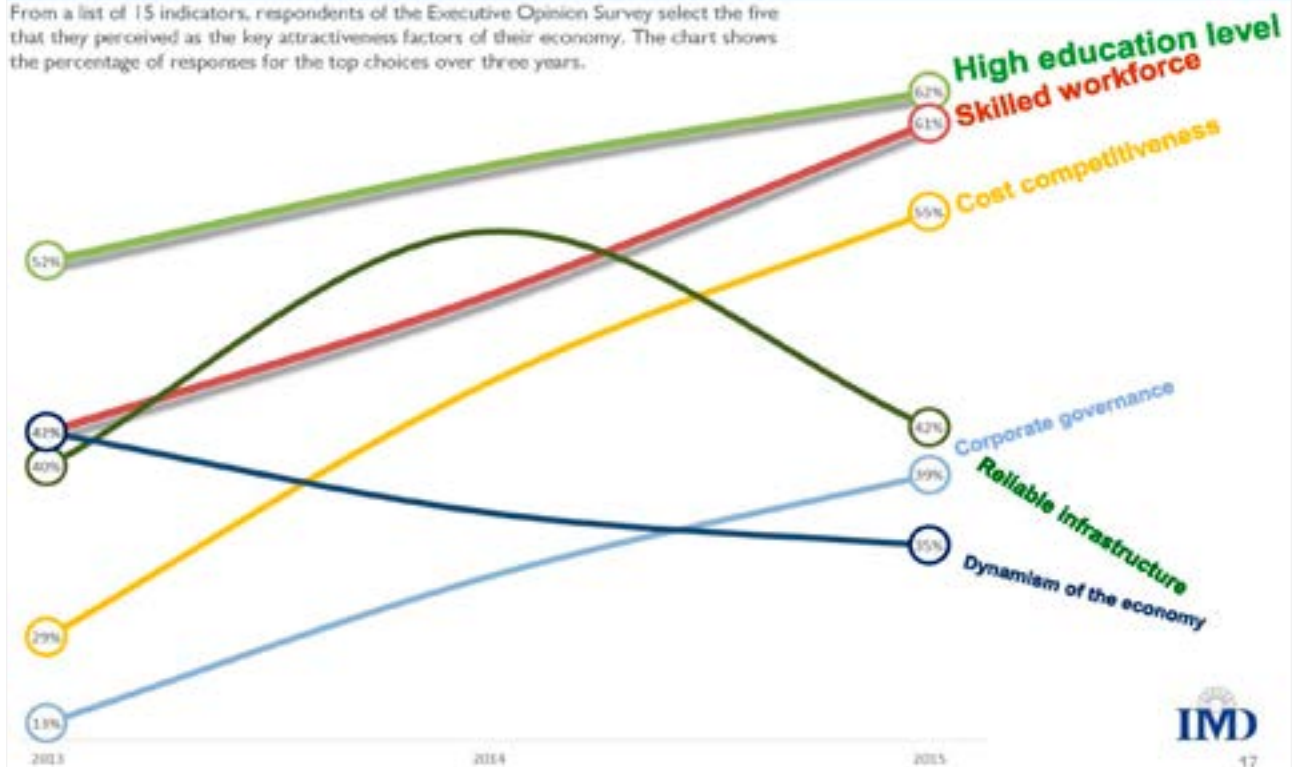


16

KEY ATTRACTIVENESS INDICATORS

The Top 6 perceptions of Taiwanese executives

From a list of 15 indicators, respondents of the Executive Opinion Survey select the five that they perceived as the key attractiveness factors of their economy. The chart shows the percentage of responses for the top choices over three years.



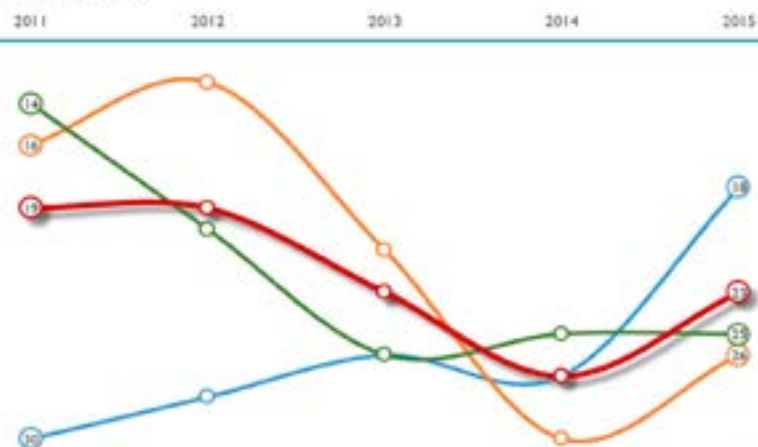
IMD

17

Talent Report



TAIWAN



Overall

Investment & Development

Appeal

Readiness

Rank 2015

23

18

26

25

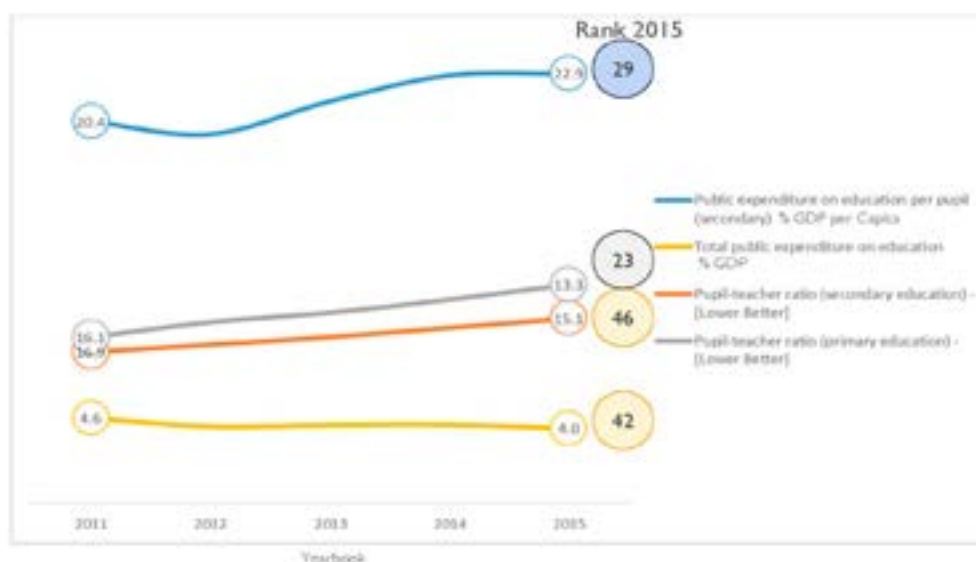
of 61

IMD

18

Education Inputs

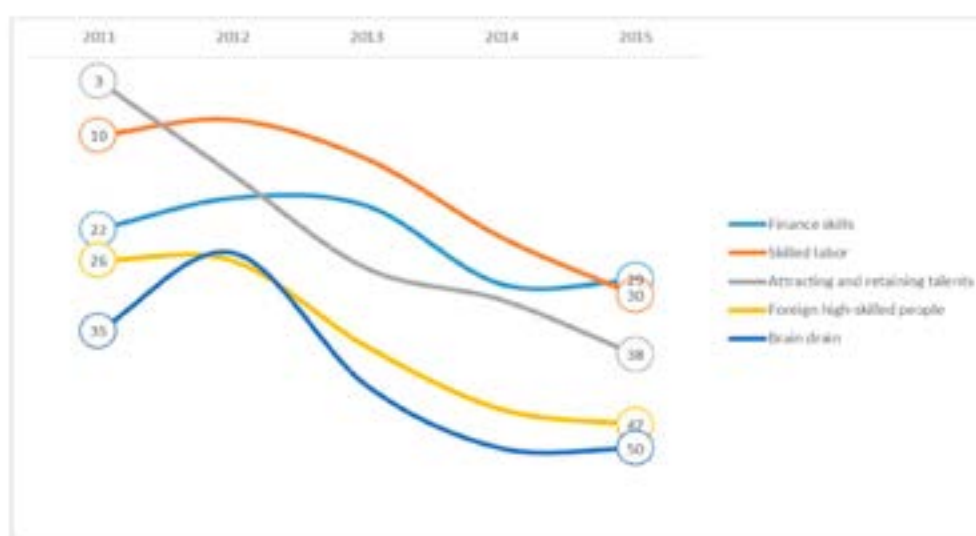
Improving Figures ...but still low ranked



19

Talent Retention

Survey Ranking

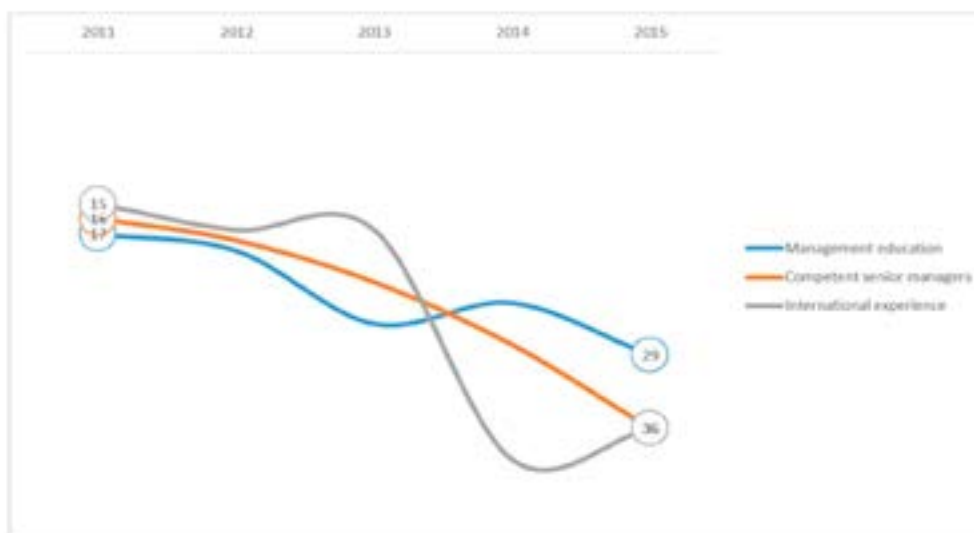


20



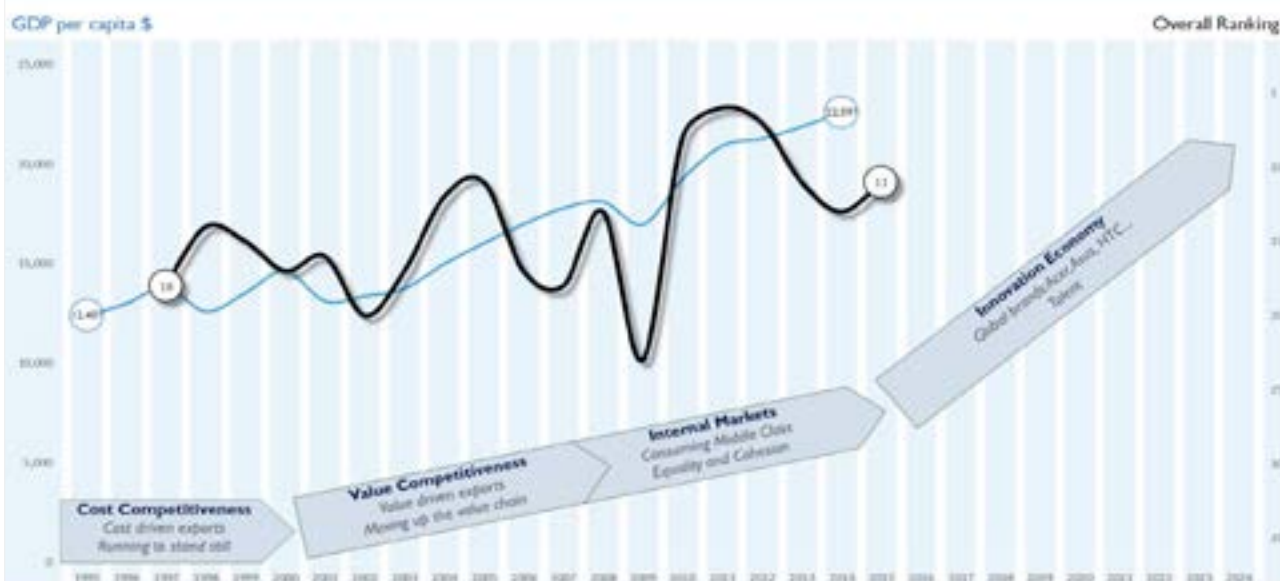
公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

Management Skills Survey Ranking



21

Predicting the Future – we don't do that!! But...



22

MORE INFORMATION?



IMD

www.imd.org

IMD World Competitiveness Center

www.imd.org/wcc

wccinfo@imd.org

Thank you for Your Attention





公務人力資源發展國際研討會
全球化下策略性公務人力發展



伍、第二場次專題研討：跨世代的衝擊與回應

Session 2 : Impact and Response of Multi-generational Workforce

伍、第二場次專題研討

一、時間：104 年 10 月 5 日（星期一）下午 2 時 40 分

二、主題：跨世代的衝擊與回應

三、主持人：國立政治大學社會科學學院院長 江明修

四、演講人：國立中山大學人力資源管理研究所教授兼所長 趙必孝

五、與談人：

1. 澳紐政府學院總經理 Glenn Campbell
2. 臺灣 IBM 公司人力資源部副總經理 林雅莉

六、主持人：

大家好，這場主要的議題是世代之間人力發展的衝擊，請到中山大學人力資源管理研究所所長趙必孝教授，以及兩位與談人。第一位是紐澳政府學院總經理 Glenn Campbell，剛私下問過他，為何叫紐澳政府學院，他回答這兩個國家的訓練都由該學院辦理，其職位亦可輪替。一個教育機構可以做到跨國是很不容易，更何況訓練出來的人員可以相互輪調，這是相當有趣，也是我第一次學到，其他相關問題待會可再向他請教。另一位與談人 IBM 副總經理林雅莉，她也是國立政治大學公共行政學系的校友，日以繼夜從事人事工作，所以這麼年輕就擔任副總經理的職位，可說是臺灣之光。讀過趙教授的論文，感覺他鉅細靡遺全方位的掃瞄跨世代議題，也談了解決方案。個人對趙教授所發表的內容比較感興趣的是公部門應如何面對及因應世代間的衝擊？我們掌聲歡迎他。

七、演講人：

大家好，今天很榮幸，也很有壓力，因為在這麼短時間內，講這麼嚴肅又重大的議題。在跨世代落差與傳承的過程中，人力資本管理議題的發展也牽涉到整個國家，包含從總體面到個體面。剛才聽到洛桑國際管理學院 Cabolis 營運長提到，在臺灣人才培育的議題上，對人的培養出現很大的危機，尤其在人才部分呈現下降趨勢。我試著分析臺灣在人力資源方面所遇到的問題，尤其是對跨時代、少子化與人口老化的議題。

首先我們談到臺灣在人力資源的競爭優勢，臺灣雖不是資源大國，但值得肯定的是在過去的經濟發展中，具有人才的優勢。這些優勢來自於公部門的政策，將人才挹注到企業，並有所發揮，進而帶來臺灣的人才競爭力。

第一，臺灣長期對於理工教育的重視，不論是電力、電機、電子、機械上的專業教育，帶來高科技研發人才供應的優勢，造就臺灣在 ICT 產業、半導體產業上的強大競爭力。其中半導體產業之競爭力在全球排名第 2，去年產值高達 2.2 兆臺幣，例如台積電、台達電子、日月光等大企業，這些在半導體、ICT 產業上有競爭力的企業，在研發上都有優異表現。最近推出的 iPhone 手機，製造成



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

本一支約 250 美金，其中至少有 30 美金來自台達電子的扼流器（power choke），臺灣科技人才造就臺灣科技產業的競爭力。

第二，臺灣腳踏車工業的美利達、捷安特，或是磨床機械等傳統製造業在單項產品都非常具有競爭力，這與臺灣早期技職教育培養許多人才有關，因此實作的技職能力，帶來產品功能不斷的改進與開發，增強臺灣的產業競爭力。

第三，臺灣早期對資訊科技的重視，尤其是數位科技的基礎建設，提升了臺灣資訊與通訊產業上的競爭力，例如聯發科或臺灣的工業電腦在全球都是非常具有競爭力的產業。

我們看見臺灣的教育政策所造就的競爭力，對產業非常有幫助。另外，臺灣的社會文化源自於一步一腳印、任重道遠的儒家思想，如此誠信、踏實的精神，促使臺灣製造業能持續改善，我們能從事全球性代工，這也是與儒家傳統的思想有關。臺灣的另一個優勢是多元文化的融合，除了華人文化外，與日本的關係，及來自歐美的人才教育觀念，不論是技術、經濟、文化，還是商業關係等，都使臺灣能融合不同文化。又因臺灣人的熱情特性，所以臺灣的服務業在全球非常有競爭力，尤其是亞太地區，不論是來自美日的服務業，像是星巴克、7-11 等，在臺灣都能發揚光大，甚至影響到外商公司在中國大陸的擴展，所以這與臺灣的文化融合及過了黑水溝的這種積極、熱情有關。再者，臺灣是海島國家，早期移民帶來的彈性與創業精神，以及政府對中小企業的協助，使中小企業在全球市場上具有競爭力，例如，臺灣是全球烏克蘭麗麗最大的製造公司，也能在美國以高單價出售烏克蘭麗麗，甚至是全球五大吉他廠的代工，所以臺灣中小企業以其創業精神及競爭力走向全球市場。另外，臺灣因為早期華文教育，讓臺灣在中國經濟崛起時，善用中國的勞動力市場，創造在全球市場的競爭力，例如鴻海在中國雇傭 80 幾萬勞工，從事代工。

以上是臺灣輝煌的年代，但是臺灣這些年來也出現一些人力資源發展的問題，例如臺灣高等教育過度開發，我們從 30 幾所學校到 100 多所大學，這種教育過度發展造成學生與實務脫節，因而讓臺灣傳統產業不容易找到足夠的年輕勞動力。另外，在托福、多益等英語考試中，臺灣英語能力輸給同為非英語系的中國、韓國，只贏日本，由此可見，我們在寫與說方面較不足，因而國際溝通表現較弱。再者，臺灣這些年太內部導向，本土意識強烈，使得臺灣的人才失去國際的視野，以及國際行銷能力，這也是為什麼上述國際品牌慢慢會滑落的原因。還有臺灣的技職教育減少，使許多產業想要技術升級時，卻找不到適合的基層勞動力。另外，臺灣的社會價值觀，家庭的過度保護，養成年輕人在職場上難以承擔責任，或年輕人的工作價值與職場脫節，在公部門的情形也是如此。我們過度重視評價，這種庶民經濟並非不好，而是過度的評價造成臺灣低薪現象，無法吸引國際人才，剛才洛桑國際管理學院營運長也提到，臺灣在吸引國際人才方面非常不足，重享樂和速成的價值觀，造成中小企業第二代接班後，無法與上一代一樣辛苦的開創，甚至造成很多企業無法找到足夠的人才而發生問題。

除了人力資源發展的問題外，臺灣的人口結構也有問題，例如國際人才大幅流失，且速度持續加快中，過去 20 年中國、日本、新加坡挖角臺灣優秀人才，已有 50 萬人才外移。還有因為人口老化及少子化使臺灣勞動參與率降低，2012 年以後可勞動人口的參與率不斷下滑，這些現象讓臺灣在傳承上發生斷層。從 2008 年以後臺灣的國際留學人數減少，進而海歸人才也減少，到 2021 年臺灣會變成最缺乏高階人力及專業能力的國家，再加上少子化造成青年勞動力的就業及接班傳承的不足，今年就有 24 萬勞動力的缺口，而我們的移民政策無法吸引國際人才到臺灣，那麼如何解決這些問題？

看看臺灣早期戰後嬰兒潮的人力，他們是在復甦年代誕生，經濟是逐步變好，當時只要努力就有希望，未來不是夢，理想很容易實踐，因此他們十分重視自己的內在意義、自我的努力。這個時代同時也是父權時代，非常聽父母的話，也非常尊重組織的權威，他們重視國家主義、國家意識、政治知覺參與度高、重視家庭、責任感強，會去參與兒女的事務，工作願景價值是建立於對社會的貢獻，例如統一集團就是建立健康快樂的顧客生活，也看見像嚴長壽先生等許多企業人士，退休後做志工回饋社會，這個年代的人對物質的享受拿捏得宜，公部門的人很早退休，私部門則不敢退休，或是退休後又被聘回公司擔任顧問，因此他們希望退休後能夠自給自足，所以戰後嬰兒潮的族群貧富差距大，臺灣的董事長有 76% 都是戰後嬰兒潮的人，擁有 40 兆的資金，同時嬰兒潮的人也喜歡掌控周遭環境，不喜歡依賴別人。

X 世代是指在 1961 年至 1981 年經濟起飛年代出生的人，從民國 56 年推動九年一貫義務教育，政府對教育大量投資，許多人也開始到海外求學，因此，這些人比嬰兒潮的人受到更高、更好、更專業的教育，重視職涯及專業自我導向。這個年代造就臺灣科技新貴，他們的背景造就臺灣高科技產業，但是因為他們受過較高的教育，對於威權體制，他們有自我的判斷，追求自由與尊榮，在職場上講求效率、便利與客製化。因此在這個年代，臺灣出現了便利商店，甚至是顧客導向的高級餐廳、咖啡廳等等，促使臺灣服務業的興起。重視市場導向，開放創新、國際化能力較強，例如臺灣裕隆汽車在嚴凱泰帶領下反敗為勝，打造更好的汽車，甚至在中國投資。這個年代造就臺灣許多企業，可惜 20 年過去，經濟卻沒有往前進，仍停留在原地，所以，他們的機會也不如戰後嬰兒潮的人多。這個年齡層的高階人才非常瞭解如何管理、做決策，他們幫臺灣企業打天下，像最近王品集團在中國經營的十分成功，這都歸功於他們內部有幾個 40 歲至 50 歲大將所建立的利基，這些人才也是臺灣企業能夠走向創新的來源。他們重視家庭、子女的教育，但臺灣在這個年代的教改是失敗的，因此，他們對政府產生高度的不信任，希望自己能解決這些問題，但卻又不會去衝撞體制，他們比較務實，對於無法解決的事也不浪費時間，凡事講求績效。

Y 世代，生長在知識經濟且國際化的時代，聯想到社會 M 型化，高低所得立刻呈現，他們因為無法預見臺灣經濟的未來發展，因此，追求流行及小確幸，不從事大投資，缺乏高階人才，但只要一旦成為高階人才，便能在國際發光發熱，例如旅美棒球好手陳偉殷。他們對社會、環保、永續等議題十分關切，他們也身處於數位時代，會靈活運用科技產品，同時也是感性的世代，喜歡溫馨的



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

人際關係，但缺乏深度思辨能力。身處於低薪狀態，同時也受到歐債危機、美國及全球經濟危機等，因此想打破現狀，同時也因為父母過度保護，所以比較依賴，不願承擔風險，若有明確的目標及好的團隊，也會創造好的績效。在思辨及創新能力上稍顯不足，但是對於公共事務的參與十分積極且會監督政府，希望能重建中產階級，能消除經濟帶來的不平等與痛苦。

對於上述三個世代的代溝，是否有方法能夠彌補？就戰後嬰兒潮世代與 Y 世代的人而言，嬰兒潮世代的人很早退休，Y 世代的人也流行 Working Holiday 找自己的興趣，兩代的人都喜歡參與社會，也較有理想性，重團隊，戰後嬰兒潮世代的人樂於指導，Y 世代也比較依賴他人。他們共同的偏好，除了薪資外，對於高能力的同事、有挑戰性的工作、績效目標等等都有共同需要。對於彈性工作，嬰兒潮的人也較能包容。最近一部電影高年級實習生，內容談到戰後嬰兒潮的人從事高年級實習生，面對 Y 世代的主管，從電影中可看到世代間的傳承。另一個例子是具碩士學歷者選擇從事養雞工作，他養出「海口雞」，採用有機飼養，創造小農價值，所以，不同世代的人透過傳承還是可以創造不同的價值。

再來談談公部門的人才如何發揮？第一，高階領導人富有知識、願景及領導力，重視人才投資、國際人才的引進。第二，公部門應增加投資，讓更多的新生代可以出國進修，如此才能留住人才。另外，不要讓中高階人力太早退休，勞動部現行計畫也運用大數據分析，希望退休中高階人才透過媒合並能運用於公部門或私部門。尤其臺灣在教育界五年五百億的計畫，並未達到成效，所以跨世代間要共同激發公部門的創新、合作，才能打造智能政府。臺灣應該要研議如何透過大數據分析、建置人才庫，即使渠等退休也可以媒合至公、私部門交流，必須善用這樣的人才，重新組成團隊，用專案的方式來協助公、私部門。我覺得要有這些投資才可以激發公部門的創新、合作，在公部門中讓跨世代的人一起共同組成智能政府。

八、主持人

謝謝趙所長的演講，他提到兩點，第一，跨世代之間不要互相憎恨，要欣賞彼此之間的差異。領導階層要釋出善意，給新世代的年輕人多點機會。第二，世代之間的交替，要有接班人計劃、人才培育計畫，近幾年，退休造成人才的流失，因此高階人才不可輕言退休。再來請澳紐政府學院總經理 Glenn Campbell 談談他們的經驗。

九、與談人一：Glenn Campbell 總經理

非常榮幸可以出席本次研討會，接下來的 15 分鐘可以跟大家分享這個主題，希望可以拋出一些問題讓大家討論，也希望我們的討論可以讓大家應用在職場上。我的簡報分成三部分，第一是從宏觀角度比較澳洲與臺灣，也會稍微比較紐西蘭的情況，接下來我想談三個世代在職場上的特質，但這只是概括性的描述，不是每一個人都會符合這些描述，或是具備所有的特質。最後用宏觀角度談領導，這並非意味著澳洲就做得比較好，我認為澳洲與其他國家一樣面臨了挑戰。

臺灣及澳洲的人口都是 2300 萬，紐西蘭比較小，紐西蘭的文化跟澳洲差不多，但人口不到 500 萬。澳洲跟臺灣時差 12 小時，臺北跟澳洲西部是同一個時區，而我的家鄉墨爾本則比臺北快 2 小時。再來看到兩地土地面積相差非常多，澳洲 40% 無人居住，70% 氣候是乾燥與半乾燥，澳洲 80% 人口住在海岸線附近，所以澳洲中央地區基本上是無人居住。至於人口部分，兩地年齡分布非常相近，唯一差別是 1 歲至 14 歲及 55 歲至 64 歲的年齡層。臺灣的 1 歲至 14 歲的年齡層比例較少，但是 15 歲至 20 歲的人口比例較高。在壽命方面，兩國的平均壽命差距不到 2 年；勞動參與率澳洲約 64%，臺灣的數據被低估了，我想臺灣的情況大家比我更清楚，圖上顯示為 58%，但真實數字可能更接近 60%；就失業率而言，澳洲是 6%、臺灣是 4%；青年失業率澳洲為 14%、臺灣為 13%。接下來提到兩國的異同之處，我注意到一件事情，在嬰兒潮世代的差距較大的，而 X、Y 世代的差異較小，在 X 世代有些差異，在 Y 世代差異就很少了，中間的因素牽涉到各國的歷史、經濟發展，我們的文化差異很大，澳洲是西方文化，臺灣是儒家文化，在人口政策及外派是否回國的政策方面皆有不同的做法。另外，戰爭對兩國的影響也不盡相同，二次大戰對臺灣的影響大於對澳洲的影響，再來就是文化十分不同，澳洲是個多元文化的國家。

接下來比較這三個世代，再次提醒這是一般性的描述，並不是每個人都符合這些描述，但我們可以先從這個概論探討，以瞭解不同世代的人力，這些特質是職場上的特徵，而不是一般的生活方式。其中有段話與大家分享，「所謂的世代，是牽涉到這個世代共同經歷的事件，會影響這個世代的態度，也影響到他們的核心信念及工作價值」，我覺得這段話說明了為什麼我們看到各國的嬰兒潮狀況不太一樣，但 Y 世代的差異就比較小，因為比較年輕的世代，他們全球化的程度及網路社群媒體，有共同的經驗，回想我小時候新聞傳播的速度比現在慢許多，而今天年輕人可以很快地收到訊息。

在職場上，嬰兒潮世代的領導者比較果斷也具有說服力，而 Y 世代更重視人際關係，及有抽象的思考模式，二者在思考及行動方式可說是兩種極端。X 世代又稱三明治世代，有兩個世代的共同特質，但是不同的地方是他們比較有策略性，其他的面向就介於兩個世代之間，比嬰兒潮世代更重視人際關係，但是又不如 Y 世代，又比 Y 世代更具說服力，但是比不上嬰兒潮世代。

Y 世代最重視品牌，但大家都有一個迷思，認為他們無法做決定，因為我們是站在某個世代的角度去看其他兩個世代，因而產生誤解。在職場上 Y 世代願意在組織間調動，在品牌方面較具忠誠度，但會在一夕之間改變，這個品牌是否能達到它的核心價值？假設一個品牌犯了一個錯誤，踩到 Y 世代的地雷，他們便會趕快跳到另外一個陣營，但是 X 世代同於嬰兒潮世代較能夠容忍錯誤，會願意留下來。

最後一個部份是想告訴大家，該得到什麼教訓以及該有什麼樣的體諒。總結而言，這些關鍵是領導人要注意的，嬰兒潮世代要做調整，例如對於退休者及職場方面的調整，對兩者皆有好處，嬰兒潮世代累積了需多智慧，應該要傳承下去，讓嬰兒潮世代可以分享經驗。



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

另一方面，嬰兒潮世代應要更瞭解 X、Y 世代，我們常說 Y 世代是新一世代的領導人，那我們 X 世代扮演的重要角色是銜接兩個世代，讓上下兩個世代都能更加瞭解對方。Y 世代是個被誤解的世代，我們必須更要與 Y 世代交流，同時更重視他們所提供的多樣性，身為領導人要以更宏觀的角度來思考、學習，我們要知道什麼時候要合作及該如何合作。

我說了許多次，不是每個人都符合他們那個世代的描述。身為領導者要了解這樣的框架，要了解自己身處什麼樣的職場，以及如何處事。例如，在我的組織中，非管理階層員工有 95% 為女性，男性只有 5%，這樣的職場是很特殊，也與我以前管理的職場不同，所以這也帶來了不同的挑戰、不同的態度。最後，在最後一張投影片是告訴大家，新的 Z 世代更有知識，全世界已有 20 億這樣的世代，謝謝大家！

十、主持人

謝謝 Campbell 先生，剛剛的圖示非常有趣的，看起來一樣，但其實本質並不相同，這裡還是有很強的文化因素，從世代的差異可看出概括式的描述，用意是探討一個趨勢，我認為世代的差異所呈現出的社會主流本質並沒有改變，我們體察到公部門人力資源提升的問題，讓社會精英來服務是我的期許，接著歡迎林雅莉副總經理談談 IBM 對於環境變遷，組織衝擊有何啓示。

十一、與談人二：林雅莉 副總經理

謝謝江院長，今天是我第一次受邀參加公務機關的研討會，跟大家分享兩個部分，第一個部分是呼應今天主題，IBM 創業就業研究院於今年三月發表的最新研究，第二個部分是分享 IBM 對於跨世代的因應。

許多研究指出跨世代人力的短缺，或是人力管理方面的因應，在 5 年內，美國 50% 勞動力將由 Y 世代取代，其次，到 2030 年全球有 75% 的勞動力都是 Y 世代，其中隱含的不只是勞動力的短缺，或是移民政策，而是未來 Y 世代將主宰所有政治、經濟以及所有購買的決策權，所以在公務機關裡，許多人力政策，包含培訓計畫以及如何確保高階文官持續帶領機關往前邁進，這點機關要有所準備。

IBM 在 3 月份，做了 1784 份研究，進行訪談，其中包括 6 大產業，7 大區，12 個國家，內容指出 5 個迷思，歸納 3 件事情，首先，Y 世代追求夢想，易有強烈的使命感，也會因為夢想而辭職，可是在這個研究報告指出，關鍵在於他們認為自己的工作內容對組織是否有實質上的影響力，以及他是否處於鼓勵創新的工作環境，Y 世代認為上述兩點才是最重要的。第三個，他們認為金錢的因素很重要，報告中亦指出影響他們離開公司的因素，金錢排名第一，工作環境因素排名第二，因此，在組織的管理方面，我們的建議是重視個人而非重視世代間的差異。如何讓個人的生涯目標與組織連結度增強，才是組織管理上最重要的因素，這在人力政策上是非常重要的。

普遍認為資深世代對於組織的認同較高，但在報告中指出，三個世代都不認為自己瞭解組織策略及目標，也不認為組織重視客戶體驗。我們以為所有員工了解公司目標，但其實並不然，那麼在組織上誰要負責任？領導能力是很重要的，領導人如何能夠現身說法，公司的目標策略及使命感與個人連結，領導人要負非常大的責任，這也是現在對領導人最困難的課題，因為每個世代都有不同特質，如何讓每個世代都了解這些特質是很重要的。

第三點，大眾普遍認為 Y 世代喜歡線上分享私人或公司訊息，希望得到同儕的肯定，研究報告中則提到，他們很享受與資深的人共同學習，在 IBM 發現，當資深者與年輕人一起合作，雙方工作滿意度提升，因為資深者可以提供專長，可以從年輕人身上得到一些新的活力，年輕人可以醍醐灌頂得到真傳武功。但是，如何創造讓資深者與年輕人共事的平台，是組織的挑戰及課題。

IBM 創立一百多年，經歷多次轉型以因應跨世代的變化，以下以 3 個例子說明 IBM 如何因應跨世代。首先，溝通與領導為最高領導者之責任，他扮演領頭羊，必須要親自現身說法，例如，IBM 大中華區總經理要自己發表部落格，去邀請同仁參加重大活動。IBM 非常重視如何開創一個讓 Y 世代與各個世代信任的環境，可以一起共事。再來，創造有效率的環境，讓全球一起合作。在公務機關也是一樣，如何創造一個平台，一個不分階級、年紀的工作環境，這是我每天實際的工作環境，我也要在如同內部臉書的網路上貼文給我想要鼓勵的同事，他會看到我的留言，這種方式打造一個良好互動的平台，更不用說，對於一個有效率的工作方式，不需要太多的強化，都可以透過基礎建設做到的。最後，在教育學習、培訓部分，IBM 重視多元化學習的方式，鼓勵領導人直接引領全體員工並與客戶對話。IBM 強調跨世代的參與，以我來說，今年獲選 IBM 五十大經理人，今年二月受訓時，有將近 40 位資深總裁在 3 天內與我們分享，而我們也必須與 Y 世代的年輕人共同合作，透過刻意的跨世代混合，沒有人在意對方是哪個世代，最重要的是每個人能不能提出相關的看法。

最後給公務機關的建議，我認為在人力政策或培訓方面，可以刻意混合各個世代，賦予高階文官培育 Y 世代責任，再者，可以參考民營企業的做法，營造跨地區跨部門的合作，例如，最近很紅的議題：敏捷的組織，公務機關可以適度引進。

十二、綜合討論

(一) 討論一

1. 提問要旨：IBM 內部高階長官可以當場跟員工直接對話，那麼會去發表意見的人，是來自四面八方？還是特定的人？若是後者，那是否就是菁英文化？
2. 回應人：與談人 林雅莉 副總經理

回應內容：IBM 員工總人數上萬，留言有也上千人，IBM 也在做大數據分析，將留言彙整給主管階層參考。我們不會去區分留言是來自何人，甚至有時我們會針對相同的問題統一回應，



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

但從網路上仍可以看到每個人的發言，這些都是公開的。至於您提到發言是否集中於特定人部份，我覺得是看議題，熱門的議題會有很多人發表，至於較特殊的議題，可能就會是特定的人發言。例如：美國的 Uber 使用，當時因為考慮到安全性，希望員工停止使用，但是這個討論非常熱烈，造成 IBM 的政策大改變，同意員工使用 Uber。因此可以看到不是單一的個案或力量，而是整體的力量在鼓勵對話文化。

(二) 討論二

1. 提問要旨：嬰兒潮或 X 世代之退休人才在公部門及私部門應如何運用與有何建議？私部門領導者分屬不同的世代且組織的任務也在改變，是否會影響到人或事的調整，私部門究如何在最短的時間內做最快的調整？

2. 回應人：與談人 林雅莉 副總經理

回應內容：其實在 IBM 也會有這樣的方式，可以讓他們在退休後，透過顧問的方式，或服務的提供，以非正式員工聘用，或是跨國人力移動，以及做跨國的服務、全球人力的調動，公務機關在關鍵職位、關鍵技能似可考量參採。

(三) 討論三

1. 提問要旨：臺灣與澳洲兩國人口相當，但競爭力有很大的差別，因為我們 10 年來好像都是停滯？所以不知對臺灣有什麼建議？

2. 回應人：與談人 Campbell 總經理

回應內容：澳洲目前的作法是與將屆退休的人擬定退休合約，減少其工時、負擔，並負責指導其他員工，使知識技能得以傳承。

十三、演講人結語

世代轉移了，高階由 X 世代主導有何改變？X 世代務實，重視顧客導向、創新，更市場導向、更無情，他非常重績效，整個企業文化會改變，強調成長與開創，我覺得還是不能失去團隊與合作，不管是企業如何改變，人與人之間互信不能少。例如，中國信託注重創新、自主及重視儲備幹部（MA），除了接班人以外，讓高層主管帶領儲備幹部，跨世代的合作，要留住人才就要跨世代合作，培養人才也是要跨世代融合及傳承。

十四、主持人結語

我做幾點結論：一、在上位的領導者有責任提攜年輕世代，讓他們有更多的機會。二、勞動參與率紐澳高於臺灣，以日本而言，有大量的家庭主婦，我曾請教日本的學者，表示她們勞動的參與率低，但文化社會參與率高，所以很多文化、教育、世代之間的培植是靠很多的女性、很多人一起

完成的。由此來看，國家競爭力是不一定要全部投入在職場。三、在共享經濟下，整個世界是連動的，我們無法抗拒這個潮流，我國政府應該重視國際流動率，要求文官有更高的視野，讓文官到世界各地學習。整個政府的改革及發展應該從人力資源發展開始，有良好的人力資源發展，政府就可以有好的績效。



Cross-generation Gap in Taiwan - Impact and response *Bih-shiaw Jaw*



Advantages of Human Resource Development

2

1. Advantages & context of HR development :

- (1) **Emphasis on science education (EE & Mechanical E):** provide R&D talents for high tech manufacturing industries.
- (2) **Stress on Technical and vocational education:** improve the quality of traditional manufacturing industries.
- (3) **Infrastructure of Information technology:** enable cultivation of software services.
- (4) **Confucianism:** spirit of high quality and continuous improvement in manufacturing efficiency.
- (5) **Cultural integration and Passion :** facilitates cross-cultural integration for developing servicing capabilities and customer-oriented services.
- (6) **Entrepreneurship and flexibility:** the boom in Taiwanese small businesses competing in global market.
- (7) **Highlight on the education of Chinese culture:** Leverage manufacturing capability to China and expand global market.

Disadvantages of Human Resource Development

3

2. Disadvantages of HR development

- (1) **Overexpansion of higher education & lack of practical training:** gaps exist between school's education and business practices.
- (2) **Weakness in English language proficiency (speaking and writing):** lack of international communication skills.
- (3) **Inward looking & local mindset:** lacking international experiences and international marketing skills.
- (4) **Backward in vocational education:** inability to bridge technical skills as required in industries.
- (5) **Overprotection from Parents :** irresponsibility among young.
- (6) **Nominal equality & inexpensiveness:** low in salary hard to attract talents
- (7) **Hedonism and instant outcome:** Succession crisis among small businesses.

Crisis of Human Resource Development

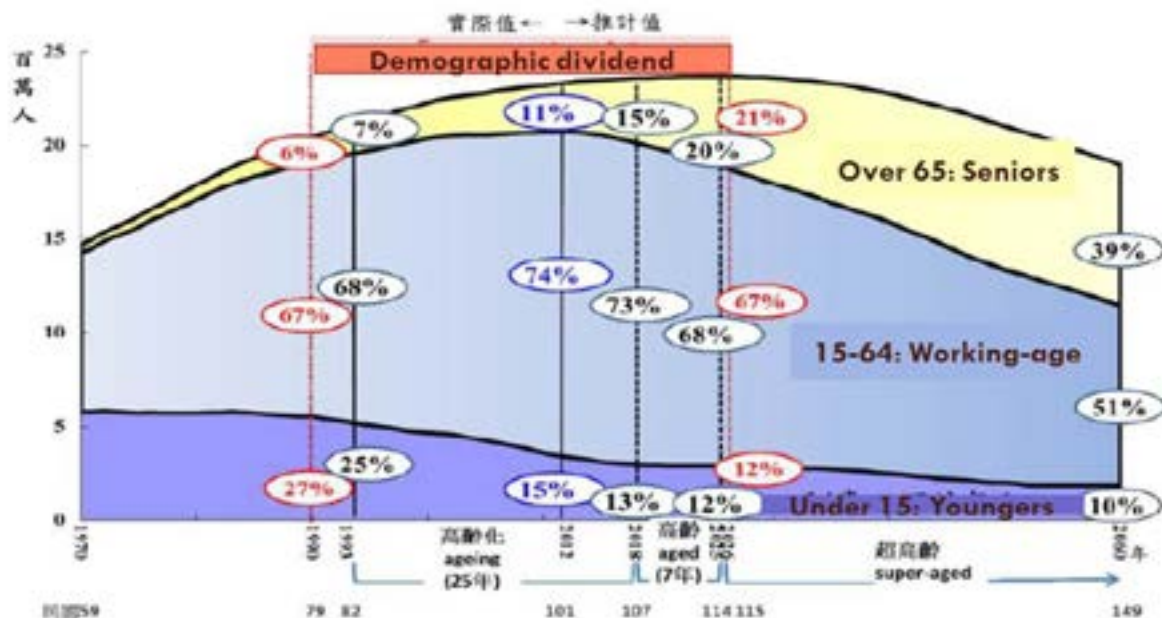
4

3. The MOST serious problems

- (1) **Outflow of international talents:** roughly 500,000 talents left Taiwan in past two decades.
- (2) **Low labor participation due to late entrants but early retirees:** population of employable labor estimated to decrease by 180,000 annually starting from 2016.
- (3) **The worst talent gap among world in 2021 (Most lacking positions: top managers and professionals)**
- (4) **Generation gap and succession crisis caused by low birth rate.**
- (5) **Inappropriate immigration policy: Hard to attract international talents.**

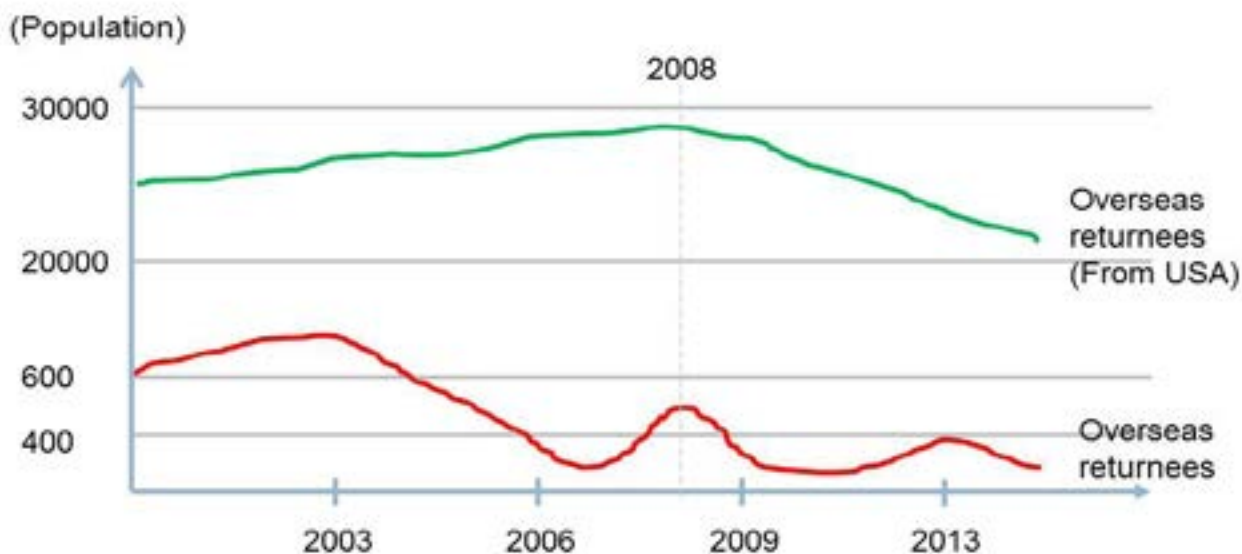


The shifts in population structure



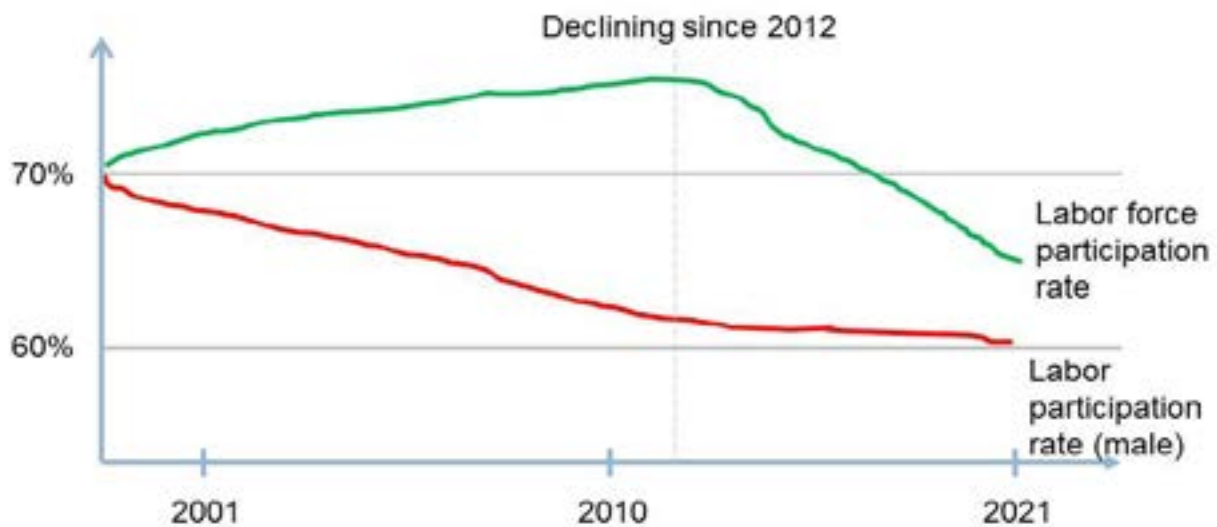
資料來源：內政部「內政統計年報」；國發會「中華民國 2012 年至 2060 年人口推計」。

Declining supply of international talents



Demographic gap: Declining labor participation rate

7



Characteristics of different generations

8

1. The Baby Boom Generation (born 1943–1960)

- (1) Born and grown during post-war recovery, with hopes, dreams and enthusiasm.
- (2) Pursue spiritual fulfillment, self-enhancement, & meaning of the life.
- (3) Respect patriarchal society, nationalism and political consciousness.
- (4) Undertake family responsibility & children caring.
- (5) Work for vision, value and duty; contribution to society.



Characteristics of different generations

9

1. The Baby Boom Generation (born 1943–1960)

- (6) Praise for thrift while enjoy material comforts.
- (7) Early retirement for public employees, but late retirement for corporate elites.
- (8) Work as a consultant or contractor, trying to be self-sufficient financially after retirement.
- (9) Disparity between rich and poor; the rich sides remains in primary segment of the high-end market.
- (10) Enjoy in handling everything; controlling surroundings.

Characteristics of different generations

10

2. The X generation (Born 1961-1981)

- (1) Grown at time of economic takeoff, education investment and internationalization.
- (2) Desired careers including professionals or entrepreneurs, passion about technologies, autonomy and profit sharing.
- (3) Distrust in bureaucracy & politics; pursue freedom & honor.
- (4) Pursue efficiency, convenience and customization of products.
- (5) Driven by marketing-oriented view and open innovation, good grip in international capability.

Characteristics of different generations

11

2. The X generation (Born 1961-1981)

- (6) Encounter economic downturn, hard to be promoted, having an unsatisfied career and income.
- (7) Role for top managers: good at decision making and risk taking, to build lean organization, simplifying bureaucracy while flatten middle level management and focus on value added creation.
- (8) Extremely caring their children, heavy investment in their education, concerning education reform.
- (9) High liberalism, distrust in government, prefer to personally participate in public affairs.
- (10) Do not waste time in unsolvable problems. Results and performance are particularly emphasized.

Characteristics of different generations

12

3. The Millennial (Y) Generation (Born 1982-2005)

- (1) Grown in an era of Knowledge-based economy and internationalization as well as a M-shaped society.
- (2) Concern about the Taiwan's economic development, tend to pursue "a little happiness". (sho-u-ka-ko-u)
- (3) Less in number for top talents, strong ambitions and confidence: highly internationalized in experience, willing to take challenges to fulfill their dreams
- (4) Passion for societal needs such as environmental protection, green products, sustainability and social consciousness.
- (5) Digital user of information technologies; building social networks, employing social media for information, & participating in social activities



Characteristics of different generations

13

3. The Millennial Generation (Born 1982-2005)

- (6) A generation of emotional feelings: touched by heartwarming tokens and brand identity while lacking deep thinking .
- (7) Face low wages and global economic turmoil, advocate to crack down elite society from social system.
- (8) Been spoiled, highly dependent, and risk avoidance.
- (9) Skilled in teamwork with clear goals, but lack of creativity and critical thinking.
- (10) Enthusiastic in public affairs, whistle blower for government, protect common good, restore middle class power, ease the pain from economic turmoil.

Characteristics of different generations

14

4. Compatibility & common language between baby boomers and Y generation

- (1) Timeout and pursuing enthusiasm
- (2) Charity and sustainability
- (3) Vision and ideal
- (4) Teamwork and community consciousness
- (5) Guidance vs Dependence
- (6) Intimacy and protection
- (7) Common non-financial compensation: brilliant colleagues, challenges and new experiences, performance goal and praise.
- (8) Empathy vs flexibility

Organizational Response: Human capital management

15

- (1) Lead by top executive's inspiring vision and managing firm's intellectual capital.
- (2) Invest in talent pool and knowledge creation, stimulate motivation as well as the improvement of working environment.
- (3) Create high-performance management systems to enhance teamwork and vitality.
- (4) Pursue high return on human capital to attract and retain talents.

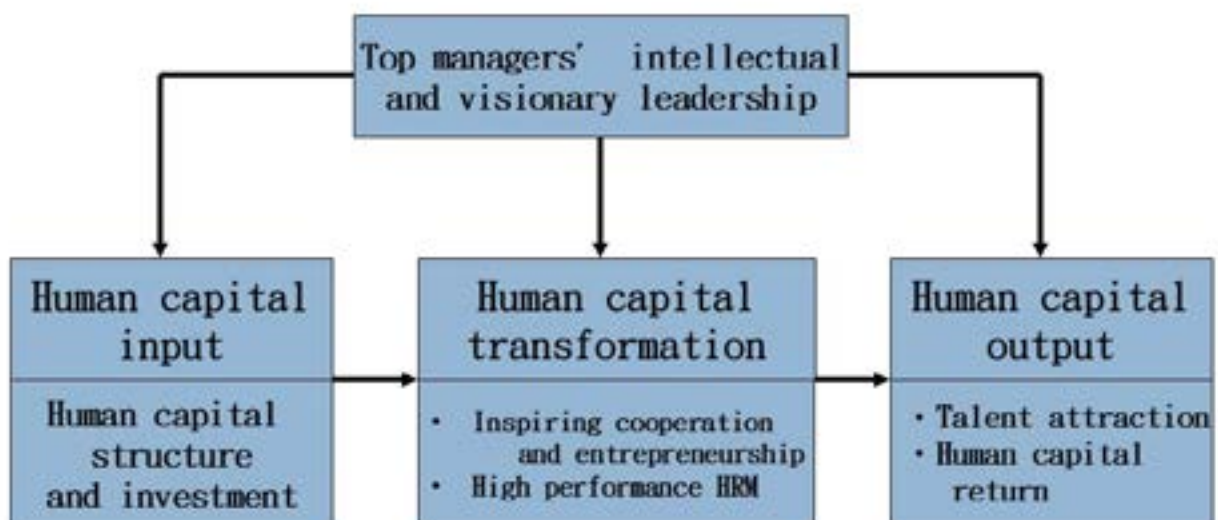


Figure 1 HRM framework

16

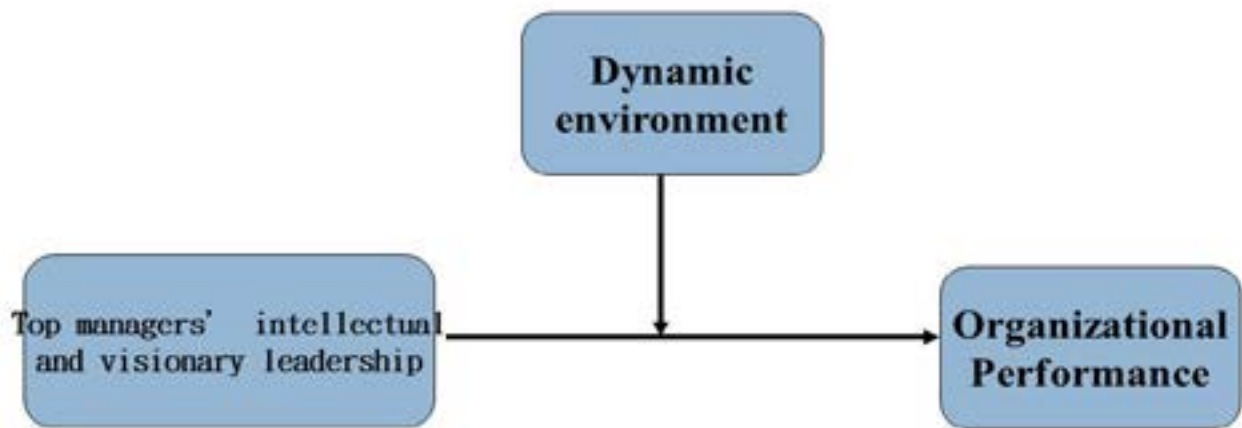


Figure 2 Top managers' leadership in dynamic environment

17

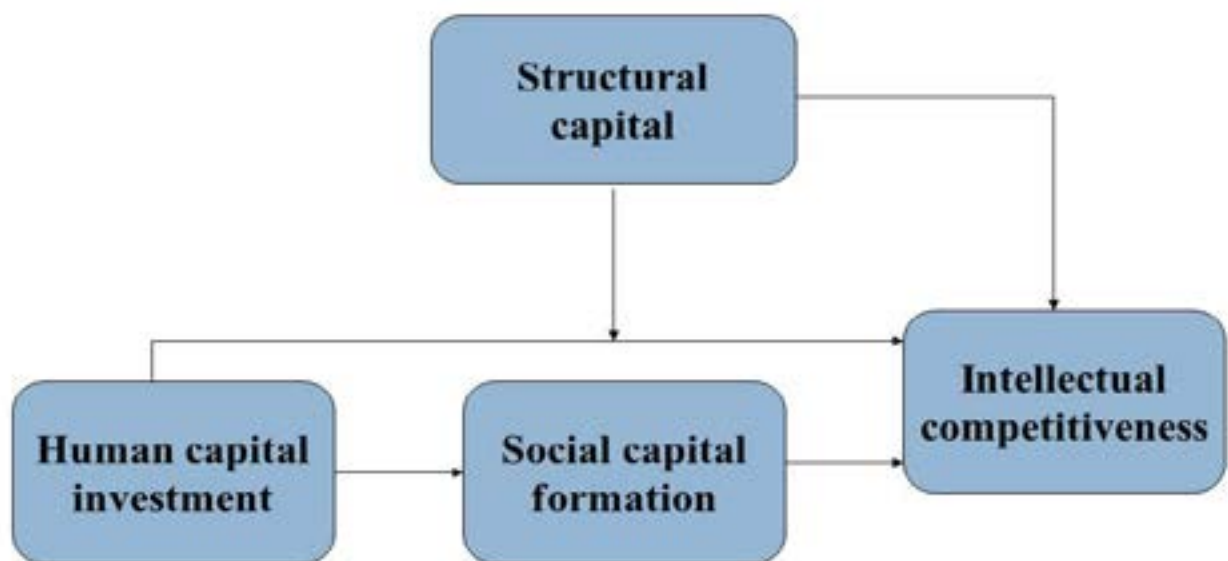


Figure 3 Global Intellectual Capital

18

Organizational Response: Building a work environment with cross-generation harmony

19

- (5) Embrace wisdom of senior citizen (silver-hair/ baby boomer), to redesign jobs & encourage social entrepreneurship.
- (6) Building a work environment with flexibility & knowledge sharing across generations.
- (7) Encourage employees to engage in social sustainability.
- (8) Build a people-oriented work environment with open innovation and creativity.
- (9) Empower agility of young employees, provide guidance to nourish organization growth.
- (10) Install succession plan and high potential development



台灣跨世代的衝擊與回應 趙必孝

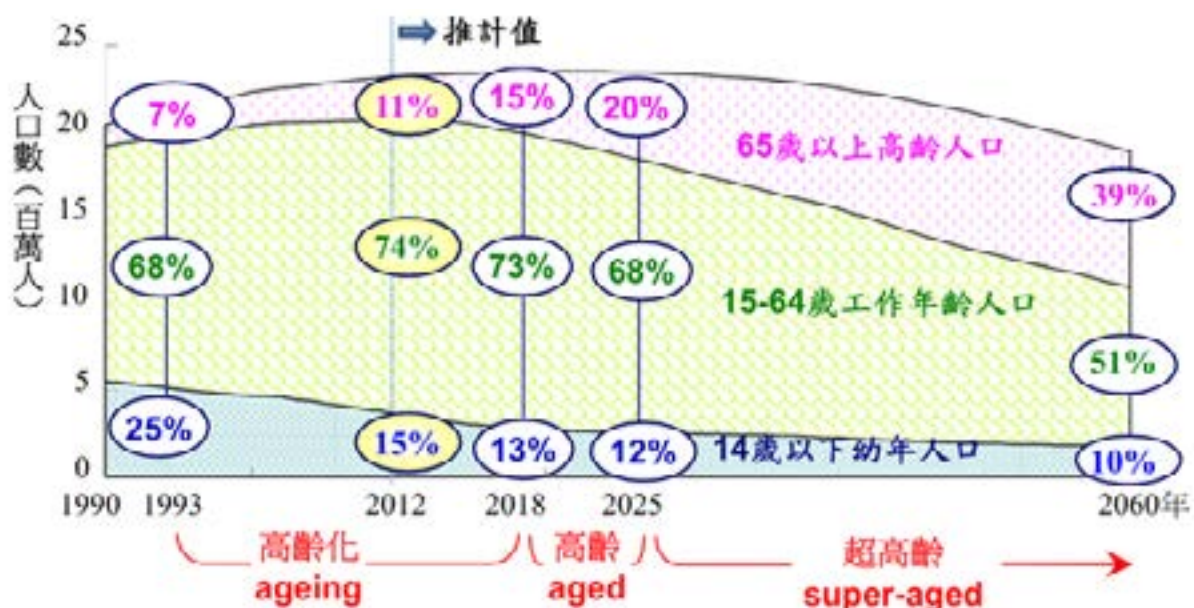
國立中山大學人力資源管理研究所 所長
bsjaw510@maill.nsysu.edu.tw

壹、前言

隨著經濟成長與社會發展，台灣已逐漸出現高齡化社會問題，造成人口結構斷層，加劇人才市場競爭程度。另一方面，嬰兒潮世代的工作者逐漸退休，世代開始交替，然而新世代工作者的價值觀與傳統工作者差異極大，造成人力資源管理上的困擾，讓新世代的工作者背負草莓族的罵名。本文從台灣社會正面臨的人力斷層及世代交替問題出發，以人力資源觀點探討未來的經理人該如何調整領導方式以因應跨世代的衝擊，並且組織該如何利用制度及系統來持續知識經驗傳承與達到永續經營。

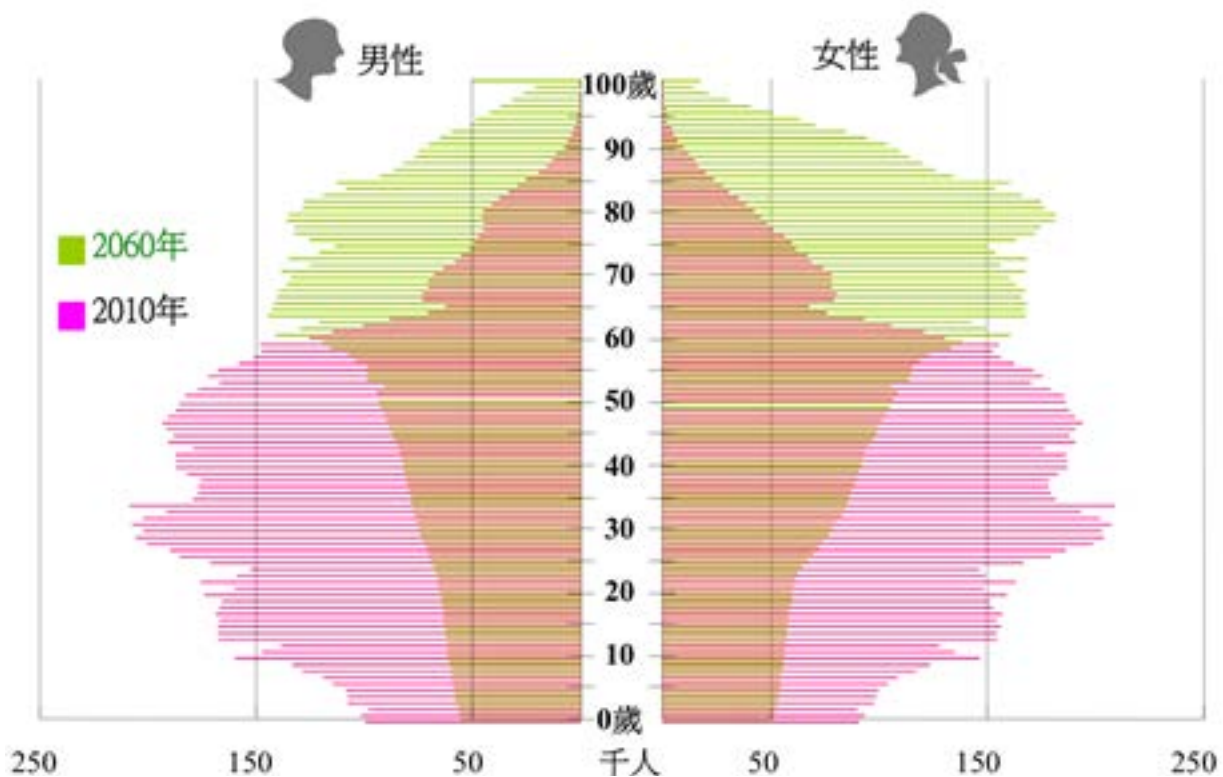
貳、台灣社會的人力斷層問題

人口老化現象是已開發國家無法避免的普遍問題，從先進國家的婦女總生育率變化可以看出人口老化的趨勢，以鄰近的國家日本為例，每 100 位工作者中就有 53 位屬於中高年齡層，而這樣的趨勢還會隨著時間繼續日趨嚴重（Libicki & Shatz & Taylor, 2011）。從 1970 年代後，已開發各國的生育率開始大幅下降，至 2000 年後約莫維持在 2% 上下的水平。而台灣也跟隨著已開發國家的腳步出現逐步人口老化的現象。根據行政院經濟建設委員會(2011)，目前台灣的人口有以下幾個趨勢：1. 晚婚及不婚現象 2. 遲育及少育趨勢 3. 壽命延長及高齡人口增加 4. 跨國聯姻及國際淨移入情形趨緩，以上幾個現象都加速了台灣的人口老化問題，台灣已經確實進入人口高齡化階段，並估計在 2018 年進入高齡階段、2025 年進入超高齡社會，意即十年內台灣的人口結構會變成每 100 人就有 20 人以上超過 65 歲的情況（詳見圖一）。



圖一．台灣地區高齡化人口比例推估（行政院經濟建設委員會，2011）

台灣的人口結構金字塔將在未來五十年內顛覆 (詳見圖二)，人口高齡化同時帶來的是台灣的人口斷層問題。從教育產業的變遷來看，從 2003 年到 2011 年台灣幼稚園學生已經減少 35%，這樣的現象會隨著世代的成長逐漸向上延伸到國、高中及大學，根據教育部的人才培育白皮書 (2013)，民國 105 年大學生源將驟減 5.5 萬人，占目前大一新生總招生名額 29 萬的 19%；又因為 99 年出生人口降至 16.7 萬人，造成 117 年之後，大學總學生來源只剩 102 年的一半。由於人口年齡層結構逐漸上移，造成年輕一代的工作者人數逐漸下降，人力資源市場供需失調，首先受到衝擊的就是勞力密集產業。就目前普遍的情況來說，傳統勞力密集產業已經出現人力斷層問題，許多傳統製造業公司難以招募到年輕一代的員工，造成組織內部的高齡化，除了勞動力短缺的問題外，同時這樣也現象也帶來另外一個嚴重的問題，技術的傳承與管理的接班議題，很多留存在老師傅身上的技術無法傳承，讓企業逐漸喪失核心技術，由於人才短缺，企業內也出現管理幹部與領導人的接班問題。



圖二．台灣地區 2060 年推估人口金字塔 (行政院經濟建設委員會, 2011)

參、各個世代工作者的差異

要從根本上解決台灣人才斷層問題我們必須要先了解不同世代工作者的差異。世代是在社會歷史中，具備有相同位置 (Common Location) 的一群人，因為共同的經歷使得同一世代的人擁有相近的思想、價值觀、經驗模式以及行動準則 (Mannheim, 1997)。不同世代的工作者因為成長背景、經濟和社會環境的不同，而產生不同的特質與個性，而這些特質會大量的反映在他們的工作價值觀上，因此，了解不同世代工作者的差異不僅能夠幫助管理者成功領導不同世代的工作者，還能利用各世代工作者的優點互相合作產生綜效，幫助公司提升績效、傳承和達成永續經營。王叢佳 (1993) 以台灣地區三個不同世代的大學畢業生作為樣本，發現在工作價值觀上，年輕世代比較重視『外在報酬』



以及『內在報酬』之工作目的價值，而年長世代則重視『集體利益』，如社會公益、國家發展等等。本研究參考 Horsington (2007) 對於美國不同世代的分類法，目前還在職場上的工作者大約可以分成三個世代：嬰兒潮世代 (The Boom Generation)、X 世代 (X Generation) 及千禧世代 (The Millennial Generation)，每個世代皆因為其特殊的成長背景及經濟社會環境而擁有自己的個性。

一、嬰兒潮世代 The Boom Generation (生於 1943-1960 年)

他們是在戰後充滿樂觀氣氛及未來理想中成長的一個世代，他們積極追尋自我內在生命、自我提升及生命的價值，因此，他們相信自己能夠掌握身邊的一切，崇尚自制的美德但卻不吝於物質的享受，重視家庭與親子關係，將子女照顧得無微不至 (林資敏、陳德文, 1999)。由於成長的環境並不富裕，塑造了其努力和勤儉的觀念 (藍麗娟, 2003)，擁有退而不休的觀念，就算不在職場上工作也要持續充電學習與反思。

二、X 世代 X Generation (生於 1961-1981 年)

他們生長於經濟起飛，政府大量投資經濟、教育及國家建設並且走向國際化的年代，因此，重視開放、創新及市場導向，具備有國際視野。在職場上他們重視專業，做事務實講求效率與成效，是最刻苦耐勞的世代 (藍麗娟, 2003; 涂明珠, 2007)，帶有自由主義色彩，不信任官僚主義，認為自由與開放是爭取而來的 (蘇岱崙, 2001)。同時，是被夾在兩個世代中的夾心世代，嬰兒潮世代緊握資源與權利不願放手，下一世代又屬於享樂主義，加上經濟下滑影響，因此被夾在中間，職涯與所得不盡人意 (王宏彰, 2005)。

三、千禧世代 The Millennial Generation (生於 1982-2005 年)

生長於知識經濟與國際化時代的 M 型社會，貧富差距加劇、中產階級逐漸式微，抱有對台灣未來經濟發展的高度不確定感，習慣規避風險和依賴他人，因而重視小確幸 (小而確實的幸福)，面對低薪及高失業的衝擊，強調打破經濟階級和特權，積極參與公共事務監督政府。大量使用社群媒體與網路平台，善用科技滿足各式各樣的生活需求，但同時重視環保與綠色永續議題。缺乏原創和思辨能力但是擅長於團隊合作，做事講求明確目標與合作分工。

四、千禧世代的工作特性

眾多文獻對千禧世代的特性有詳盡的描述，綜合來說，生長在科技膨脹與資訊爆炸年代中的他們善用數位科技與網際網路來提升工作效率，面對變動快速的環境能夠迅速的適應與學習，但是快速變遷的環境也造成他們不安和不確定性的人格特質；因為環境變動快速，所以做事講求速成，容易抄捷徑；由於受到父母 (嬰兒潮世代) 的溺愛及保護，對挫折的容忍度低、抗壓性不足；在生活上喜愛炫耀，勇於嘗試新事物，反抗權威，展現自我不願意易受到規則的束縛，容易受到同儕團體影響；在工作上充滿理想及企圖心，但是缺乏長時間的堅持與熱誠，同時嚮往安定有保障的工作，缺乏責任心，追求當下的享受與即時的報酬 (許迪翔, 2002; 胡雅婷, 2004; 林怡君, 2005; 廖玟瑜, 2006; Gursoy et al., 2008)。

肆、新舊世代間的交流與回應

在面對台灣人才斷層以及世代缺口的情況下，造成企業兩大隱憂，第一是企業間的人才競爭因為人口結構改變而越演越烈，導致無法找到適合的人才為公司注入新血，即使幸運地找到人選，也會因為世代間工作價值觀的差異衝突而容易離職；第二是企業內部的知識和經驗因為資深員工的離職而逐漸流失，沒有辦法有效傳承給新世代。因此，企業應該要改變以往的管理方式，以達到永續經營的目的，世代間的合作與交流如今成為企業是否能夠持續現有優勢的關鍵。

一、指導與授權

嬰兒潮世代與千禧世代在職場上有著親密的依附關係，前者是溺愛子女的世代，而後者是依賴父母的世代，兩者在職場上會互相吸引不是沒有原因的。Hewlett (2009) 的研究顯示，有 65% 的嬰兒潮世代表示公司內的年輕人時常向他們尋求建議和指導，並有 42% 的千禧世代找他們擔任導師；此外，有 58% 的千禧世代表示他們會尋求嬰兒潮世代的專業意見而不是 X 世代。在企業內部形成這樣的依附關係有助於智慧與經驗的傳承，在多數外商公司如 IBM、匯豐銀行，導師關係在新人進入公司時就已經建立，一方面幫助新人承接資深員工的經驗，一方面讓資深員工培養自己的接班人。Nayar (2013) 認為，千禧世代的工作者已經開始改變工作場所，經理人應該利用年輕員工的活力和熱情來改造組織，途中需提供授權和指導而不是指揮和片面的決定；千禧世代善於利用網絡快速收集資訊並且整合回應，但是如果策略都是由遠離基層的主管決定，他們對於執行就會興趣缺缺，應該以授權來讓千禧世代對工作產生實際投入感，讓他們能夠自由運用資源，來執行創新的構想。

二、世代間互相教導

不同的世代應該互相發揮所長來彌補對方的不足，像是思科 (Cisco) 利用內部的人脈網絡來達成世代互相教導的目的；在思科內部有一個為嬰兒潮世代高階主管所設立的『傳統領導人聯絡網』(Legacy Leaders Network)，並且搭配『新人聯絡網』(New Hire Network)，讓兩個世代有交流的平台，來達成世代間互相學習的目的。另一個例子發生在博思艾倫 (Booz Allen Hamilton)，在公司內部有個『Hello.bah.com』是負責促進社交聯絡以及創新資訊的網站，這個網站能讓遠端工作的員工隨時與同事保持聯絡，在博思艾倫千禧世代的員工鼓勵嬰兒潮世代加入這個網站，並且教導他們如何有效使用它，嬰兒潮世代則樂於在網站上分享他們的資源和經驗與千禧世代建立非正式的師徒關係 (Hewlett, 2009)。

伍、新世代的領導力

當即將接班步入高層的 X 世代在面對千禧世代甚至下個世代的員工時，必須要體會到新舊世代的不同，在新的時代潮流中企業需要變革，當然個人也需要改變，在千禧世代普遍被認為是受到保護溺愛的草莓族的情況下，再加上日漸嚴重無法被忽視人口斷層問題，擁有符合新世代的領導力便成為引領年輕員工邁向企業成功的關鍵。Erickson (2010) 便提出能讓 X 世代成為未來企業領導人的五大領導行動：

一、增強協力合作的能力



新世代領導人應該善用網路科技來擴展企業內部的人脈網絡和企業外部的人脈網絡，X 世代的成長過程剛好趕上資訊科技萌芽的時代，因此他們對於網路科技並不陌生，也容易接受採納科技工具來協助企業經營，而對於成長在資訊科技爆炸性成長的千禧世代來說，使用網路科技的能力是每個人的必備技能也是彼此溝通的共同語言，而且透過科技實現團隊協作也是千禧世代擅長的項目，因此新世代的領導人應該善用科技力量打造企業協作網路，積極拓展自己與千禧世代的人脈連結，來妥善分配資源並且發揮千禧世代的分工協作能力來達到企業目標。以智慧科技的領先廠商 IBM 來說，在 IBM 每年會舉辦一次全球技術人才的交流大會 (Technical Leadership Exchange, TLE)，但是由於將全球人才聚集到同一個地點所需要耗費的時間及成本太高，因此他們透過內部的技術團隊打造了一個虛擬實境的會議大樓，所有大會的正常流程都可以在虛擬的世界裡呈現，例如：執行長的開幕進場及演講、各種技術交流研討會以及大會結束的晚宴及舞會，IBM 全球的技術人才可以操控由他們自行創造的虛擬角色在會議大樓中進行交流活動，拓展人脈及交換資訊。新世代的領導者應該善於使用與推行此類的科技網絡工具，增強組織內部的協作活動，一方面打造關係網絡與協作團隊來補足新世代員工個人能力的不足，另一方面促進新舊世代的交流與傳承。

二、提出打動人心的問題

傳統命令與服從的領導方式已經不適用於千禧世代，因為他們充滿以自我為中心的想法以及反抗權威破除階級的思想。如今有效的領導是創造能夠自由表達想法、眾人共同決策的空間，而不是片面制定自己認為的決策；重新定義問題的本質及懷疑基本假設，與下屬建立基於信任和認同而非權力地位的關係 (Erickson, 2010)。

三、欣然接受複雜問題，喜愛顛覆性資訊

面對新世代變動迅速的環境，很多過去既定的真理已然不復存在，日趨複雜的商業環境讓管理問題複雜化，即使面對同一個問題也需要準備複數的後備方案以防不時之需，新世代的領導者必須要能接受每個事件都不會有唯一最佳解答的道理，而且必須不斷的改善及創新來回應環境的改變。

四、塑造對企業的認同

面對新世代工作者的善變與不確定性，塑造企業的獨特價值觀並且讓員工體認到這一點是讓新世代員工願意對企業真心付出的重要關鍵。創造工作與價值觀的一致性能夠點燃千禧世代工作的熱情與動力，激發主動投入的創業精神，彌補千禧世代寧願屈就平穩的小確幸心態。尤其台灣近年來的工業污染意外與食品安全事件頻傳，重視永續與綠色及推動社會公益的企業能夠引起年輕世代的廣大支持與共鳴，台灣本地的一間連鎖 3C 產品量販店順發電腦，便在 2012 年轉型為公益型企業，將營業活動的 20% 淨利捐助給國內弱勢兒童，並且以『20 for future』為口號喚醒企業對社會議題的關注，這樣的轉型讓企業產生獨特的經營理念與價值觀，為員工創造新的工作意義與價值，如此才能真正吸引新世代員工積極投入工作。

五、欣賞多元化

新世代的主管要能尊重、欣賞並且運用多元化。引用 Erickson(2010) 的描述，未來的領導人必須了解各種觀點都有理由存在，也必須明白，不應特別重視或看重某一個觀點；許多嬰兒潮世代成長

的環境是一個零和的世界，因此不易採取這種觀點的立場，但許多 X 世代的人就比較容易接受這種立場。接受多元化代表公司內部允許不同的價值觀與想法並存，而千禧世代便是多元價值觀的代表，建立人才的多樣性有助於公司國際化的發展也是公司拓展事業的基礎。Benschop (2001) 以多個產業為樣本的研究也證實人才多樣性的確能夠幫助企業在變遷環境中達成組織績效。

陸、企業人才培育及接班人計畫

面對跨世代以及台灣人力斷層的衝擊，除了個人心態與領導行為的改變之外，企業尚需一套正式的人才培育及接班人制度來維持知識經驗的傳承與世代人才的銜接，企業人才培育與接班人計畫在人口嚴重老化的國家中更是迫切。國家企業董事協會 (National Association of Corporate Directors) 指出，北美營收超過五億美元的大企業，有超過半數沒有適當的執行長接班計畫；而且，有超過半數的人資主管對公司最高主管的接班流程表示不滿意 (Charan, 2005)。在台灣，根據天下雜誌的調查，引領產業的前三十大集團企業有超過六成的接班佈局不明 (黃昭勇, 2012)，更突顯台灣在人才培育與接班上的忽視與問題。Groves (2007) 的研究整理出企業接班人計畫的完整架構，包括『發展導師關係網絡』、『辨認潛力人才並建立人才資料庫』、『指派有助於能力發展的多元任務』、『組織制度與文化的支持』以及『接班人決策』，勾勒出接班人計畫的雛形，也點出人才培育與接班人計畫的一體性。匯豐商業銀行 (HSBC) 有專門的單位『人才評鑑中心』負責把關公司招募活動的品質及一致性。HSBC 的每位主管在面試前必須要接受 2 天的課程訓練，並收到一份主管面試指南，內容包括面試的必須準備事項以及題庫，學習如何以受試者過去的實績來客觀評估其能力，在評鑑中心擔任面試官的主管在對受試者的各項能力評分時，都要提出客觀的實例佐證，例如受試者說了哪些話、過去做了哪些事和你為什麼認為他應該得到這樣的分數。這樣的一套面試系統確保 HSBC 人才招聘的一致性 (根據員工能力模型)，能力模型在後來人力資本發展過程中 (績效管理、訓練發展到接班人的傳承) 將會被重複的運用，這套標準幫助 HSBC 找到具備這些能力的員工，並且在他們未來的職涯中進一步發展這些能力。同時，HSBC 每兩年會對組織內所有的主管進行人力評鑑，內容包括 360 度績效回饋和受試者自評最好與最差的 3 項職能，且受試者的直屬主管也必須給予評鑑。人力資源部門根據以上三種資料，成立由直屬主管、部門主管及人資主管組成的評鑑小組，評估受試者在員工能力模型各項目上的競爭力，同時，公司也會對主管進行性格測驗來檢視他們的動力職能，這種內在的人格特質無法經過訓練改變，因此在規劃人才培訓計畫時，會將性格測驗結果考慮進去，適才適所發揮所長。HSBC 配合全球在地化的品牌價值，允許當地事業單位有限度地依照文化及資源調整人才評鑑的工具與制度，但同時也有一套全球統一的評分標準，確保人事考核有一定程度的客觀性，並在所有事業單位與不同地區的分支機構間，建立一套共同的評量方式。此外，評鑑小組還會討論受試者的發展潛力，根據結果區分為 3 年之內有『兩個層級以上』、『一個層級以上』的晉升潛力，或「暫時維持」和「已是生涯最後一個職級」4 個等級。以台灣為例，HSBC 的主管職約 200 人，每次評鑑需歷時兩年完成，可見 HSBC 的人力資源評鑑制度的嚴謹與詳盡，其中關鍵在於 HSBC 主管對接班人培養的重視與參與，而主管可以根據評鑑結果得知部門內人才與儲備接班人的發展及分佈情況。這樣的一套系統讓組織能夠有效的掌握現有的人才分佈以及每個部門關鍵職位的人才缺口，即時進行補強與改善。企業正式的人才培育與接班制度系統搭配上新世代主管領導所要具備的領導力，如此軟、硬體兼具的做法，才能夠有效改善回應跨世代的人力資源問題。



柒、結論

爲了緩解跨世代差異與人力斷層問題對於組織的衝擊，企業應該要從三方面著手改善（見圖三）。第一，理解新舊世代的差異並且培養未來接班的 X 世代主管具備新世代的領導力，以認同取代服從、以價值取代命令，打造世代交流融合的企業文化環境。第二，促進跨世代交流，透過指導與授權讓世代間互相教導。第三，建立正式的制度系統積極培養新世代人才並且正式企業接班問題，提早爲即將到來的世代交替做準備。解決跨世代的衝擊沒有捷徑，只有提早準備的才會是贏家。



圖三．回應台灣跨世代衝擊的方法與步驟

參考文獻

王叢桂：三個世代大學畢業工作者的價值觀。本土心理學研究 1993；(2)：206 - 50。

林資敏、陳德文 (1999)。生活型態行銷。臺北市：奧林。

藍麗娟 (2003)。五年級生 VS. 工作新生代。CHEERS 快樂工作人, 34, 62-71。

王宏彰 (2004)。不同世代國民小學教師工作價值觀與休閒需求關係之研究。未出版之碩士論文，國立高雄師範大學成人教育研究所，高雄。

- 蘇岱崙 (2001)。五年級同學的心情故事。快樂工作人,13,160。
- 涂明珠 (2007)。不同世代國中教師工作價值觀與工作投入關係之研究。未出版之碩士論文,私立輔仁大學教育領導與發展研究所,台北。
- 許迪翔 (2002)。不同世代之工作價值觀、工作態度及其關聯性之研究 - 以台灣高科技產業之員工為例。中原大學企業管理研究所碩士論文,未出版。
- 廖玟瑜 (2006)。E 世代身體觀 - 網路少女自拍行為。國立台北大學犯罪學研究所碩士論文,未出版。
- 胡雅婷 (2004)。不同世代間生涯發展計劃對組織承諾及工作滿意關係之研究。東海大學企業管理學系碩士論文,未出版。
- 林怡君 (2005)。七年級生工作價值觀與觀光餐旅產業就業意願之研究。國立高雄餐旅學院餐旅管理研究所碩士論文,未出版。
- 黃昭勇 (2012 年 3 月 7 日)。接班三部曲 曲曲都難唱。天下雜誌, 429, 128-133。
- 行政院經濟建設委員會 (2011)。2010 年至 2060 年台灣人口推計。
- 教育部 (2013)。教育部人才培育白皮書。

- Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1166-1181.
- Charan, R. (2005). Ending the CEO succession crisis. *Harvard business review*, 83(2), 72-81.
- Erickson, T. J. (2010). The leaders we need now. *harvard business review*, 88(5), 63-66.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458.
- Hewlett, S. A., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How Gen Y and Boomers will reshape your agenda. *Harv Bus Rev*, 87(7-8), 71-6.
- Libicki, M. C., Shatz, H. J., & Taylor, J. E. (2011). Global demographic change and its implications for military power. Rand Corporation.
- Mannheim, K. (1997). The Problem of Generations,|| *Essays on the Sociology of Knowledge*, ed. Paul Kecskemeti, 276-320.
- Nayar, V. (2013). Handing the Keys to Gen Y. *Harvard business review*, 91(5), 40-41.



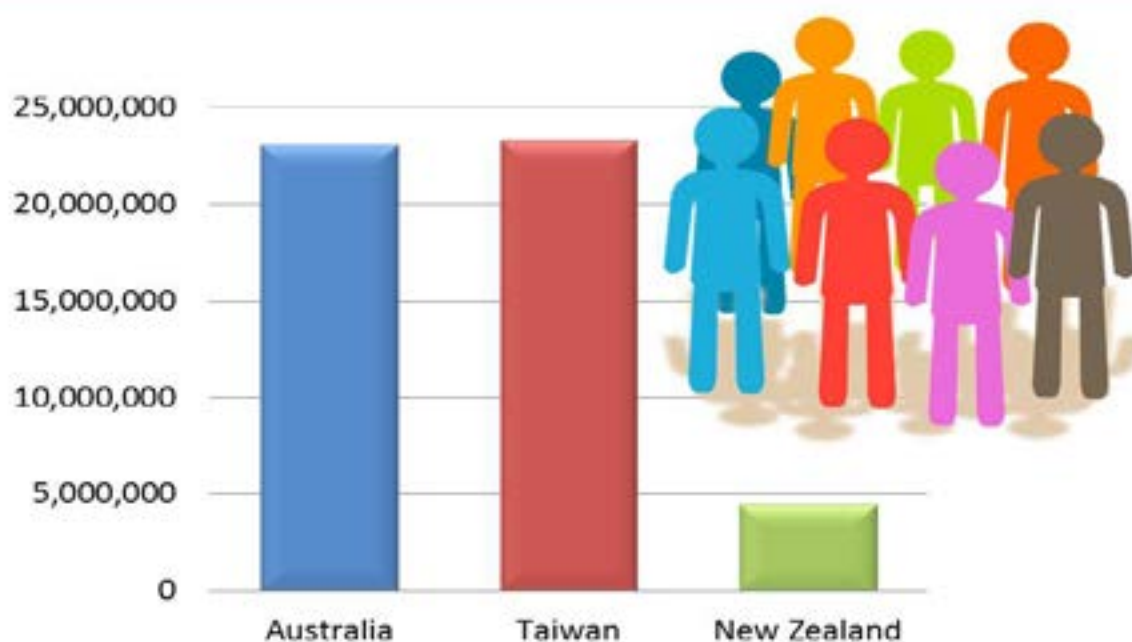
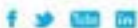
Multi-generational Workforce: Impact and Response

Glenn Campbell

Multi-generational Workforce: Impact and Response

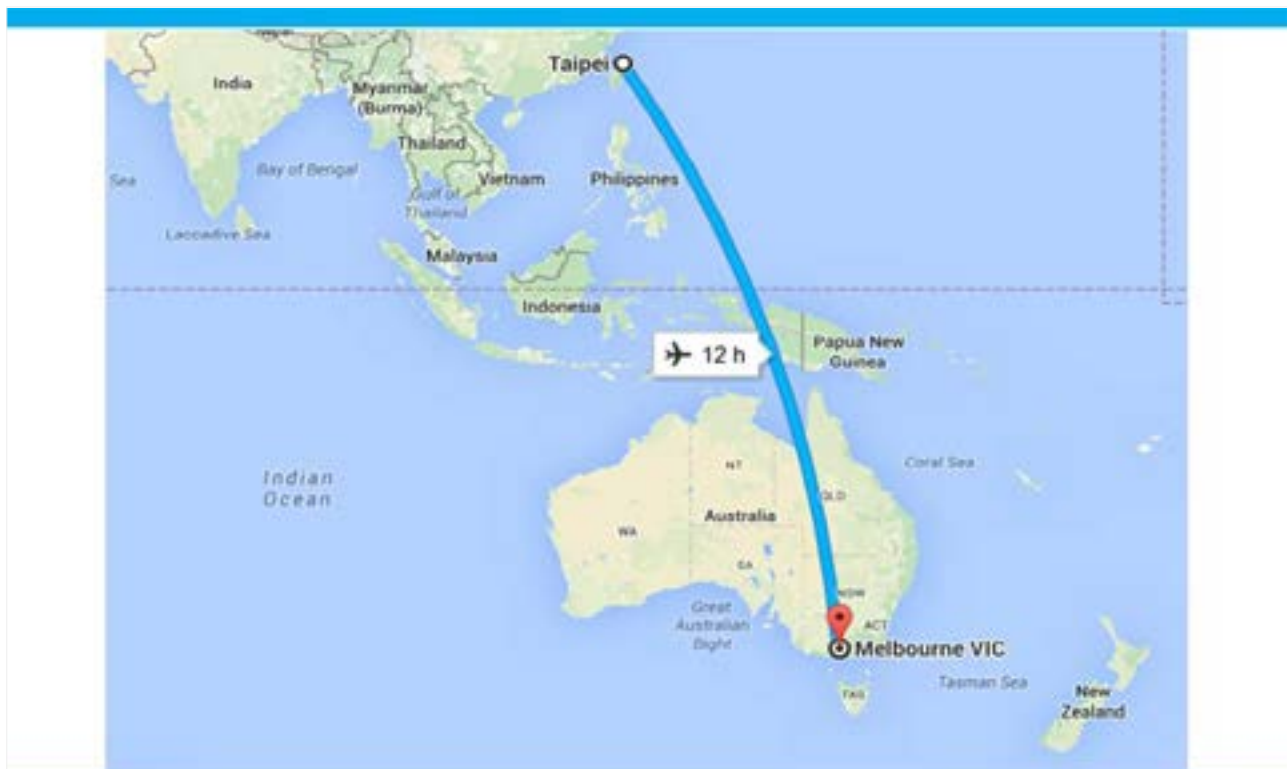
Glenn Campbell, General Manager, ANZSOG
2015 International Conference on HRD in the Public Sector, Taipei, Taiwan
5 October 2015

Follow us



Population





Taiwan, Australia, and New Zealand



Land Size

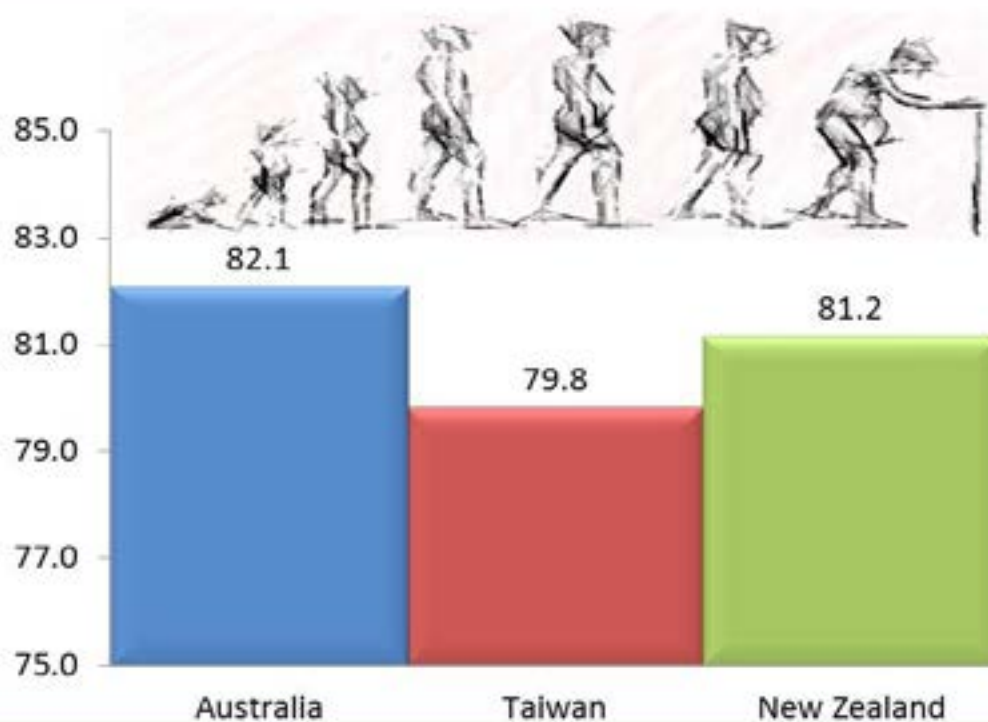




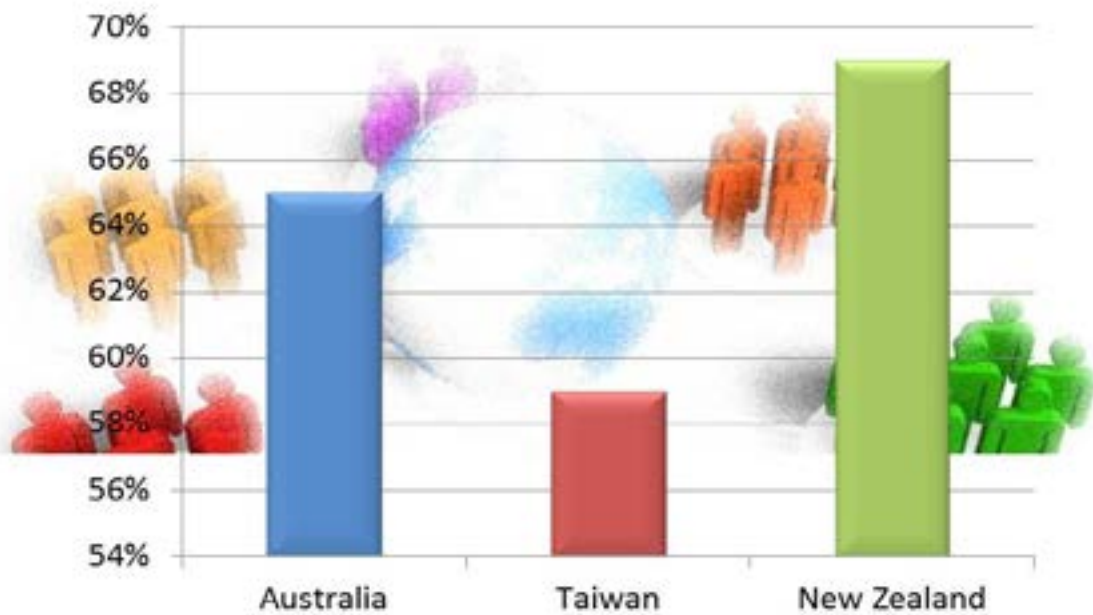
公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展



Age Distribution



Life Expectancy



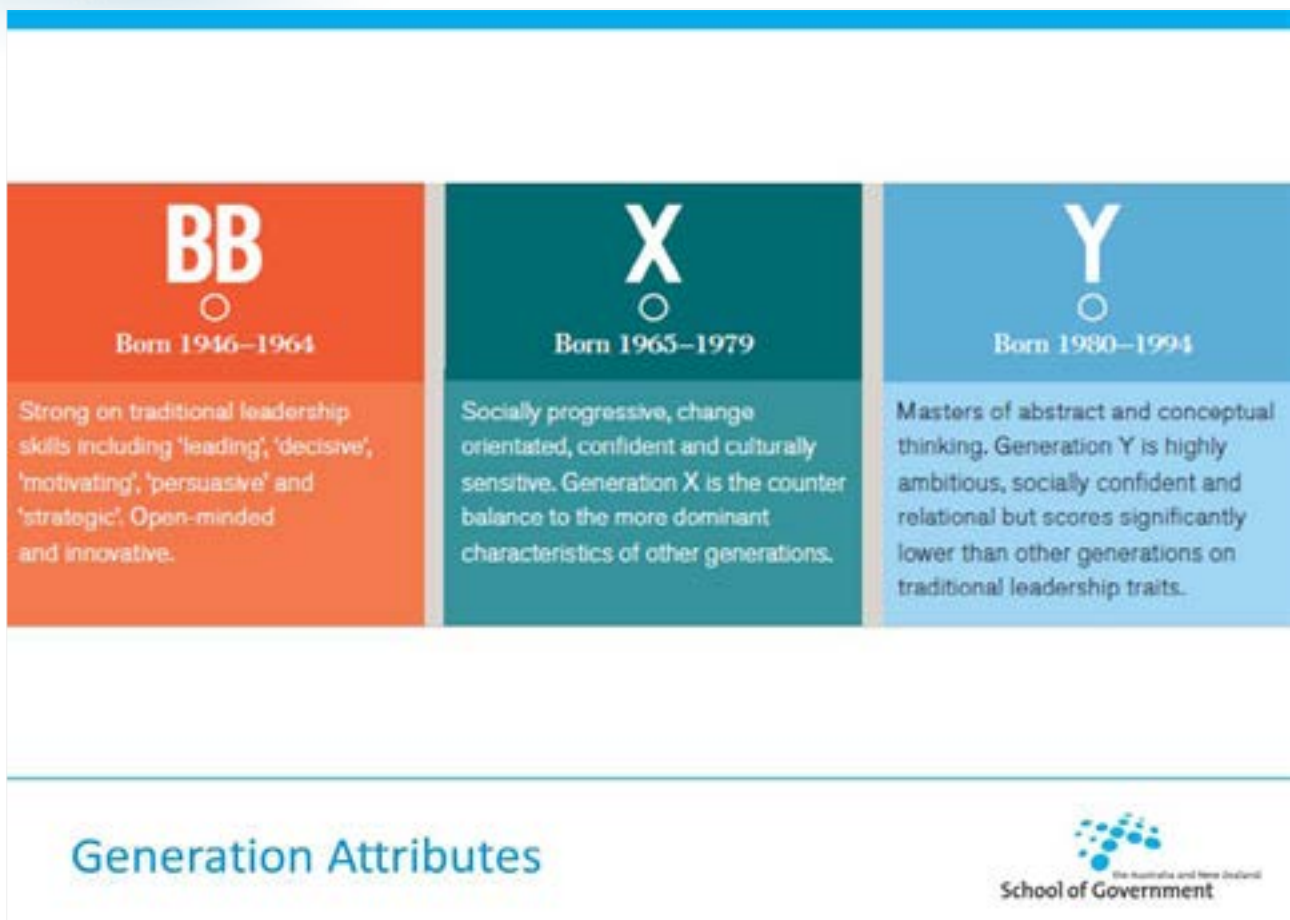
Workforce Participation



Same, yet different

Taiwan and Australia

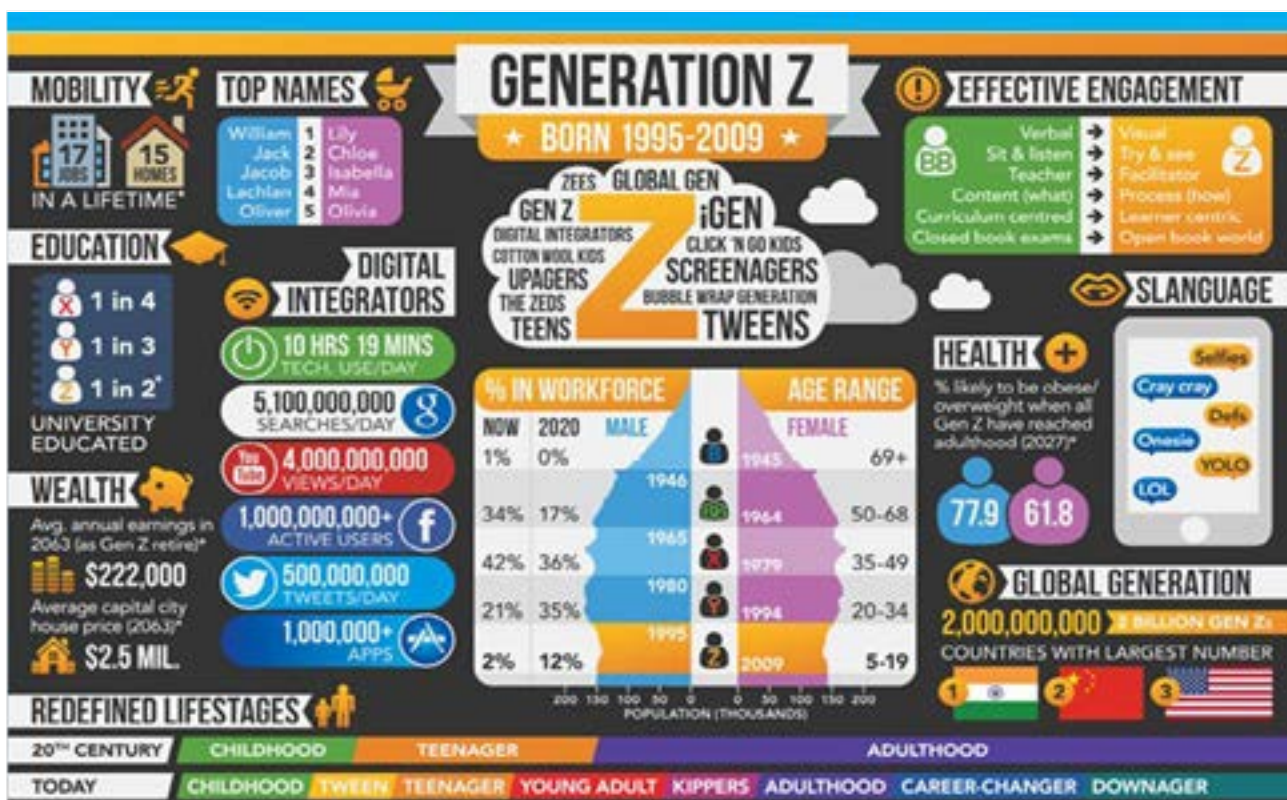




BB Born 1946–1964	X Born 1965–1979	Y Born 1980–1994
Adjust	Diplomacy	Misunderstood
Transitions for retirement	Bridge the gap	Manage expectations
Transfer knowledge	Step up	Engage them more
Share wisdom	Lead the change	Value the diversity
Learn X & Y	Learn Y	Listen

Organisational Impact

School of Government



Coming soon!



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

anzsog.edu.au

 twitter.com/anzsog

 facebook.com/anzsog

 youtube.com/user/theanzsog

 linkedin.com/company/the-australia-and-new-zealand-school-of-government-anzsog



IBM Millennials Study: The real story

Teresa Lin

IBM Institute for Business Value

IBM

IBM Millennials Study: The real story

Teresa Lin
HR Executive
October 5, 2015



IBM Institute for Business Value

IBM

Millennials—as digital natives—bring vital value to a work environment in the midst of a digital revolution



By 2020, Millennials will be roughly 50% of the U.S. workforce, and 75% of the global workforce by 2030.¹

By sheer numbers alone, Millennials have become the catalyst for accelerated change in the workplace.

They are the first wave of digital natives to enter the workforce, and this does distinguish them.

Organizations that have embarked on their own transformation urgently need this digital capital.



Source: [Four Reasons You Need To Adopt A Millennial Mindset Regardless of Your Age](#), Forbes, October 5, 2012.

© 2015 IBM Corporation 2



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

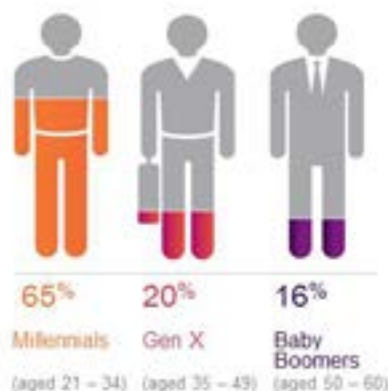
IBM Institute for Business Value

IBM

So what's the real story?

Now that the first wave of Millennials are reaching the top echelons and making—or influencing—major business, it's time to take stock.

Generational breakdown



In a multigenerational study of

1,784 employees

from organizations large and small across 7 regions and more than 6 targeted industries, we compared the workplace preferences and behavioral patterns of Millennials, Gen X, and Baby Boomers

- All respondents - currently employed with at least a bachelor's degree
- Each generation - wide range of job roles, from senior leaders to entry-level staff
- 30% - 40% of respondents influence B2B purchasing decisions (single purchases of US\$10,000 or more)

Source: IBM Millennial survey (conducted July-August 2014)

© 2015 IBM Corporation 3

IBM Institute for Business Value

IBM

We discovered Millennials want many of the same things their older colleagues do

Our research debunks five common myths about Millennials

MYTH

- 1 Millennials' career goals and expectations are different from those of older generations
- 2 Millennials want constant acclaim and think everyone on the team should get a trophy
- 3 Millennials are digital addicts who want to do—and share—everything online, without regard for personal or professional boundaries
- 4 Millennials, unlike their older colleagues, can't make a decision without first inviting everyone to weigh in
- 5 Millennials are more likely to jump ship if a job doesn't fulfill their passions

We've also uncovered three "uncomfortable truths" that apply to all employees

TRUTH

- 1 Employees are in the dark. Many aren't sure they understand their organization's business strategy—and their leaders are partly to blame
- 2 All three generations think their organization's customer experience is poor
- 3 Employees of all ages have embraced the technological revolution. The problem? Their enterprises are slow to implement new applications.

© 2015 IBM Corporation 4

IBM Institute for Business Value



We've made five practical recommendations for helping a multigenerational workforce thrive in today's volatile environment

Recommendations

Focus on individuals

Use robust workforce analytics, policies and programs that accommodate individual career aspirations, not generational stereotypes

Foster a collaborative culture

Deploy collaboration technologies and tools along with adoption programs and incentives

Make customer experience a priority

Investigate weaknesses, be transparent, and work collaboratively on improvements

Look within

Leaders assess how well you are personally connecting with employees

Get everyone on board

Help *all* employees understand the business fundamentals

Implications for business leaders

The "Millennial" mindset transcends age. Employees in each generation want:

- A diverse, collaborative, innovative workplace
- The tools and technologies to help them be their best
- Delighted customers
- Inspirational leaders who are invested in employees' engagement and development

These attributes will be the competitive differentiators that attract and retain top talent.

© 2015 IBM Corporation 5



公務人力資源發展國際研討會
全球化下策略性公務人力發展

陸、專題演講 III

Keynote Speech III



陸、專題演講 III

一、時間：104 年 10 月 6 日（星期二）上午 9 時 30 分

二、主題：Learning from Crisis and Responding to a fast-changing and globalised environment-
The Role of Leadership and Leadership Development in the Public Sector- A Case
Study of Ireland

三、演講人：愛爾蘭公共管理學院院長 Brian Cawley

四、內容：

大家早安，非常榮幸可以參與本次研討會，雖然昨天已經有很多講者都講過類似的話，可是我還是要再次謝謝主辦單位舉辦本次研討會以及熱情的款待。

非常高興來到臺灣，我覺得臺灣和愛爾蘭有一些共通之處，不過當然也有一些不同的地方，今天我會跟大家分享臺灣跟愛爾蘭的共通及差異之處。首先，我要談的是，參加這樣的研討會，我們都會期望主講者談論學術或管理有關的理論，但我們常常會不知道理論要如何應用到實務上。因此，接下來談一些愛爾蘭過去 7 年來發展的故事，希望藉由這個故事，我們可以印證昨天很多主講者談的內容不僅是理論而已，也可以應用到實務。倘若忽略了昨天提到的因素例如全球化、全球的改變，其實會面臨很大的風險。這些風險，正是我們在愛爾蘭實際碰到的情況，希望各位可以參考過去的錯誤經驗，不要重蹈覆轍，不要重演我們 7 年來所犯的錯誤。今天要講的故事內容很廣泛，牽涉到社會的快速變遷、全球化與危機，最後也會談到愛爾蘭如何因應危機，特別是透過人力資源管理與發展，以及領導力的培育或發展。

在開始說故事之前，先跟大家介紹我們的單位，我在愛爾蘭公共管理學院服務，我們的工作雖然是培育和訓練公務人員，但其實我們的角色和大學相像，有碩士級和博士級的課程，也提供顧問的服務，不止是在國內，在國際也是如此。另外，我們也進行研究，例如我們每年都會就愛爾蘭與他國的公務人力體系進行比較研究，如此才知道我們是不是每一年都有進步，還有哪些領域需要更加精進。我在愛爾蘭公共管理學院服務了 15 年並擔任 7 年的院長，我的職涯大都從事公務人力的發展，專長是領導力的發展或培訓。在教育背景部分，特別是在領導力的發展方面，我念了哈佛大學甘迺迪學院，並與多位教授學習。此外，在英國的華威大學及洛桑管理學院也有進修經驗。

從研究的觀點而言，我對學習很感興趣，不只是從成功的經驗學習。大家應該記得很多年前 In search of excellence 這本書，作者是 Thomas Peters 和 Robert Waterman，這本書可說是管理學的經典，兩位作者研究全球各地成功的企業，從中剖析他們成功的原因，並複製成功的經驗。從另外一個觀點來看，我認為其實可以從失敗中學習、從錯誤中學習，而且是從政府的失敗錯誤中學習。各位可以想像一下，過去 7 年來，我在愛爾蘭工作的很愉快，因為有很多可以研究的題材，不過我想各位應該都同意，其實在每一個國家都曾經犯過錯誤，可能是在媒體或報紙上讀過，其中一個有趣的議



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

題就是如何從錯誤中學習，否則我們會重蹈覆轍。

我自己的研究興趣是領導力的培育與學習，以因應全球的變動，這也是我今天會跟各位分享的重點，第一個是要談論在愛爾蘭的公務人力體系中，因人力不足，無法處理全球化問題、無法處理跨時代的變化，導致了過去 7 年來愛爾蘭面臨的經濟危機；第二個重點是會簡單談論愛爾蘭最新的領導力發展計畫，以及如何因應我們所面臨的問題，特別是針對高階文官如何因應相關的問題。

今天主要不是要談愛爾蘭的歷史，但是對我們這樣的小國來說，歷史、文化與過去國家總體經驗，會影響我們如何因應變化，且在面臨重大變化時，可以從歷史文化當中找到一些答案，因此我想要跟大家簡介愛爾蘭的歷史。愛爾蘭是古老的文明，從投影片中可以看到它有一萬年的歷史，愛爾蘭也是島國，與臺灣幅員差不多。愛爾蘭在好幾個世紀下來，也有辛苦的地方，例如反叛、爭取獨立，從十一世紀以來被法國佔領，後來愛爾蘭又被英國統治，到 1921 年才獨立。談這些是想讓大家知道我們是年輕的民主體制，所以還有很多要學習的地方。我們在爭取獨立的歷史中，其實也讓我們看到如何因應變化，這項特質直至今日仍非常重要，待會我再跟各位細談。

愛爾蘭在過去 30 到 40 年來變化快速。我自己是來自愛爾蘭西岸的小鎮，它距離首都大概是 300 公里。我約 35 年前開始在首都工作，那是我第一次來到首都，也就是在這之前我都沒有離開過我成長的地方。我仍記得到首都柏林的經驗，那時候第一次看到非白人的人種，而我的兒子現在二十歲，他上個禮拜剛畢業，卻已經到過世界各大洲了，從這一點想到昨天講者談論到的內容，就是全球化的腳步快速和跨世代的改變，此種變遷非常明顯。

愛爾蘭從原本以農業為主、以農民為主的社會轉型，從愛爾蘭 1921 年獨立以來，一直到 1950 年代，愛爾蘭政府採取了自給自足政策，訂定關稅以限制和其他國家的貿易，而這項政策帶來的結果是愛爾蘭從 1921 年獨立以來沒有太大的發展。到了 1950 年代末期，財政部的一位中階公務人員寫了一篇論文，談論到愛爾蘭須採取不同的政策，然而此篇論文在政治圈的發展非常艱難，因為當權者當時認為其建議並不適合，且不該寫出這種論文，所以這位公務人員受到諸多批評，然而，在他發表後 5 年，新政府上任並採取其建議，約從 1963 年開始，愛爾蘭開始劇烈改變，開始向外看，對於一個小島經濟來說，這是必要的，我們一定要向外看。我之所以提這個故事，是因為有時候我們會去思考公務員的角色為何？如何促成國家的改變？提醒大家可以做甚麼改變？上述故事就是用來提醒大家，有時候做不受歡迎的事情可以帶來改變。

愛爾蘭現在是高科技的國家，我們有現代化的服務，我們的經濟不再以農業為主，而是以服務業為主，另外愛爾蘭也成功吸引國際公司進駐，從投影片中，我列出一些世界上的主要公司，這些公司會在愛爾蘭設立，乃是因為愛爾蘭有比較低的企業稅（12%），與國際間相較，這是非常低的營利所得稅。我們非常成功吸引到這些公司進駐愛爾蘭，而這背後的重要附加價值，就是這些公司不只來到愛爾蘭，也帶來國際人才和新的做法及政策，在人事管理方面，也引進新的做法，現在愛爾

蘭是多元文化的社會，公私部門皆是如此，從最近發行的郵票，即可反映出多元文化。

接著很快地向大家介紹愛爾蘭的地理位置，愛爾蘭位在歐洲的邊陲，面對大西洋，旁邊的鄰國為英國，西邊為美國，具有極佳的地理策略位置。很多公司（特別是美國公司）都希望在愛爾蘭設立一個據點，因為愛爾蘭地理位置靠近歐盟。愛爾蘭也是歐盟的成員，從 1973 年就加入歐盟。總結而言，愛爾蘭是一個小島經濟。最近，參加阿布達比的工作坊，其討論的主題為是否有些策略特別適用於小國經濟，並且可以使之成功，如地理位置、文化背景等因素都是與該主題息息相關，這些因素甚至會進而影響愛爾蘭、臺灣這些小島型開放經濟。愛爾蘭的人口是 500 萬，這遠低於臺灣的人口。人口移出向來是愛爾蘭的特色，現在世界各地，大約有 100 萬的愛爾蘭人是住在愛爾蘭以外的地方，當經濟不好時，愛爾蘭人會大幅度移出至歐洲、美國，這亦是我們昨天所談到的人才流失問題。然而，就過去經驗，景氣好轉時這些人會回流，這是一項優勢，回流的人會帶來新的經驗和技能。現在有來自世界 199 個國家，70 萬的外國人住在愛爾蘭，這是過去 10 年來出現的大幅成長。此外，愛爾蘭從過去的農業經濟轉型成現代經濟，特別著重高科技、綠色乾淨能源、製藥業，這樣的轉變都是在極短的時間內發生。

回到前述提到 1960 年代的那位公務員的故事，在每個國家公務員都扮演非常重要的角色。要營造出經濟成長和社會發展的環境，在非常仰賴世界貿易的小島經濟，公務員所扮演的角色更加吃重。如達爾文所說，能夠生存下來的不是最強壯，而是最能適應改變的，這一點非常重要，應謹記在心，尤其是透過愛爾蘭的經歷，因為過去 7 年我們未能好好因應，所以產生的失敗。

從 1990 年到 2007 年期間，愛爾蘭發展得非常好，就像亞洲四小龍一樣，每年的經濟成長率都超過 10%，其成功的因素包括低企業所得稅、容易進入歐洲市場、教育程度高、說英文、成本低，還有大家認為愛爾蘭是適合經商的地方，以及法規限制少等，這些條件創造出當時非常強勁的成長，並一直延續到 2007 年。雖然我不是經濟學家，但從投影片的圖表顯示，從 1990 年到 2007 年，愛爾蘭的經濟成長遠超過歐盟平均值，然而卻從 2007 年開始則下滑，進入負成長；而在快速成長的期間，政府的支出都小於收入，直到 2007 年開始，政府赤字非常嚴重；另外在快速發展期間，失業率降到極低的程度（3% 至 4%），也就是經濟學家所說的完全就業程度，然從 2007 年開始，失業率恢復到將近 16%。從這些圖表可以得知，愛爾蘭是一夕從榮景到衰退。

此張投影片中的照片是 2010 年拍攝的，出現在全國性報紙的首頁，照片提醒我們當時所遇到的困境，左邊的男士是負責愛爾蘭業務的長官，當時愛爾蘭必須向國際貨幣基金組織（IMF）和歐盟申請 650 億歐元的貸款。此外，心理層面的劇烈改變，影響了所有的國民，大家會覺得羞恥、難堪，好像突然失去了獨立的意義。我想很快地跟大家講一下背後有那些因素影響這個危機？其中一個重要因素就是公部門，公部門當時無法因應全球新環境的變遷，前述也提到，我的研究主要是著眼在從失敗中學習，我也受命評估危機後發生的事情，藉以從中學習。就我過去的經驗而言，每一個危機，尤其是公共行政的危機，都不是馬上出現的，或許當時會覺得好像是突發，但在事件發生之前都有



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

很多警訊。然而問題往往是我們沒有重視警訊，或者是難以做出改變，這確實是愛爾蘭公部門的問題，我們看到了警訊卻選擇忽略警訊。在高階文官方面，雖然愛爾蘭是多元文化，但當時高階文官仍以男性、年紀較長、愛爾蘭籍為主，進而導致團體迷思的出現，意見都一致，許多證據告訴我們，中階公務員提出擔憂和不滿意之處，看到指標和警訊，但卻仍被忽略。我之所以提到這點，是因為領導力聽起也許很高貴、光鮮亮麗，但就我而言，領導是非常困難的，牽涉到風險、勇氣，像在上述的情境裡，要說出這些建言是非常困難的。

多年來，愛爾蘭花費許多精力建立了國際關係，但當經濟榮景出現後，卻又開始故步自封，認為可以自給自足，所以先前建立的國際網絡和關係就被忽略了。這對於愛爾蘭造成很大的傷害，故過去幾年，愛爾蘭花了很多心力去修補。再來，公部門仰賴過去傳統不適合的做法，造成績效管理不彰，當然我們有績效管理的做法，但我們並沒有真的管理績效，這是一個領導方面的問題。如同昨天新加坡 Soon Ang 教授演講提到的長期策略，我覺得這是非常了不起，因為愛爾蘭不太做長期規劃，往往做的都是快速、立竿見影的做法，從領導力的角度來看，根本的問題都沒有解決。此外，愛爾蘭也未能了解全球經濟環境的複雜度，簡言之，在我們的公部門是這樣的情況：「這個危機告訴我們一個警訊，我們在領導力適應方面有些問題，如文化智商、全球化等非理論問題，這些是非常務實的問題，若忽略這些問題，會產生非常大的影響。」針對這些問題做出回應，其中的回應方法為是 2009 年決定塑造一群可以談領導力、可以擔負挑戰、可以處理複雜議題（可以處理 2007 年以前所引發的問題）的高階人才。

在此，簡單講述建立領導培訓方案其需求性為何？首先，在全球化的環境，因體認到有不同做法，所以愛爾蘭的公務人力必須可以在不同文化下運作，不同領導會有不同的反應，不同國籍的人也會有不同的詮釋及不同的假設。而現在遇到的公共政策議題是全球性的問題，另外一個原因是像 Walker 校長昨天所說的，我們不能各自為政，不能只考量自己的組織單位，不可以把國家當做一個獨立的單位，一定要跨越國界處理問題，必須進行績效管理。另外一個重點和挑戰就是我們為什麼要在公務體系內有一個課責的作法，我們要用對的方法做事情，同時也須考量所牽涉的風險，才能改變，才能創新。就我的經驗來說，公務人員很容易躲在課責之後，避免承擔風險，故此，我們開發的課程與改革息息相關。愛爾蘭的公務體系在過去 5 年來歷經很大的改變，參考世界各地很多不同的計畫和課程，我們開發了一套計畫，並認為在公務人力體系中，領導力是不一樣的。我們把重點著重在適應能力上，也就是如何因應改變。我個人很喜歡 Leadership without Easy Answers 這本書，因為就如同書名，擔任領導者不能有簡單的答案，否則就不能稱之為領導。

我們的計畫和課程，並不是學術的課程，昨天晚宴的時候，我與幾位在場的來賓討論，認為愛爾蘭和臺灣的經驗很像，很多高階文官其實是在學術上已有豐富經驗，需要了解的是他們的行為模式、因應問題的模式、思考的模式，是否阻礙了進步，這是我們非常深入探討的主題。雖然我跟每一個來參與課程的高階文官都講到這一點，他們都點頭讚賞，但實際上，真的要他們改變，他們又不樂意了，亦即我們必須捫心自問自己做事的方式，發現自己才是阻礙改變的最大障礙，而不是其

他人，這是一件很不容易做到的事情。我們把各部會實際可能會遇到國際、全球化的問題，或國際的策略等問題作為學習素材，有時高階文官也必須和其他國家的同儕互相學習，而這種學習皆是以實際問題為範疇。

我想大家對案例研究的學習也很熟悉，這裡我簡單說明哈佛開發的一項課程。案例研究很適合教學，是將實際的情況呈現出來，但案例往往是過去或別的地方發生過的案例，即便是最好的案例也與實際的狀況並不完全一致。Case-in-Point teaching，就是在場團體的互動模式、領導模式。領導者該如何介入？還有效果如何？用實際在課堂上發生的情況當作討論的主題，也就是演變成一個活生生的實驗室，優點在於每個人都須負起責任，從中的學習效果非常好。此外，案例研究對老師也很有挑戰性，雖可以事先備課，但是實際情況就要準備面臨各種改變，所以教師的角色非常重要。另外，也有個別的輔導、360度回饋等等課程。另外談談以業務為導向的學習，也就是學習是與實際工作情況有關，有時候學習是學術面，跟著課程大綱走，但在實際情況，學習必須面臨各種改變，所以現在是從實務本身開始，並依實務設計學習。

昨天講到文化智商，就參與領導力發展課程而言，其實文化智商非常重要。但是從領導力發展的觀點而言，我們也希望發展其他能力，包含情緒智商（EQ）、政治敏感度、道德和倫理的能力（這個對公務人員來講，特別是高階文官特別重要），還有大家常忽略的建立關係的能力等。

舉幾個例子，讓大家瞭解實際課程中的作法，其中一個是與外交部有關的例子，本來大家覺得外交部比較像是對外交涉，但在金融危機時，外交部必須想辦法提升國際貿易，所以說愛爾蘭的各個大使館也必須要進行這樣的業務，這就是來參加我們課程的學員要學習的事項；另外一個例子是財政部必須和各國締結關係；最後一個課程例子是想辦法將人力資源的做法，調整成能符合跨文化的勞動力。

我們不在課程中定義領導力，我們認為領導力是要去顛覆固有的行為模式、處理問題的模式，若這些模式已經不適合了，領導者就要去改變它，去顛覆既有的模式，因而在任何體制中，就會產生所謂的失衡，或者是某一程度的壓力，所以我們認為領導力的重點在於「要如何產生某種有助益的失衡或衝突」。回到我們剛才講到的案例研究，從1990年到2007年之間，我們看到愛爾蘭沒有進步，我們覺得一切都很順利，不需要進步、不需要改變，但我們錯了，我們當時應該做好準備，以因應下一階段的變化。在危機當中要因應很困難，但在平順時要去調整更困難，因為沒人想到：「需要做改變」。

愛爾蘭大部分的高階文官都有參加過這樣的課程，我們也追蹤上課後的結果，也建立了很多國際小組或是團隊，這樣的領導力發展計畫讓我們從過去學習，而且希望未來不要犯同樣的錯誤。最後，我想用正面的觀點做結尾，愛爾蘭做過很多艱難的決定，現在才有不錯的表現和經濟成長，2014年經濟成長4%；2015年成長5%；2016年應該成長到6%，這大概是未來幾年的趨勢，現在我



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

們處於還不錯的狀態。不過，為什麼要跟大家分享這一點？其實從危機中學習是很痛苦的作法，根據昨天學到的概念，以更有制度、有系統的方法做調整，是更有幫助並可避免錯誤。

最後，謝謝主辦單位舉辦本次國際研討會，我想還有很多的工作人員的辛勞，才讓這次的研討會如此順利、成功。我們這次的交流是非常有價值的，再次謝謝主辦單位及工作人員、與會的來賓。

Learning from Crisis and Responding to a fast-changing and
globalised environment-
The Role of Leadership and Leadership Development in the Public
Sector A Case Study of Ireland
Brian Cawley

**Institute of
Public Administration**



**Learning from Crisis and Responding to a
fast-changing and globalised environment-
The Role of Leadership and Leadership
Development in the Public Sector
A Case Study of Ireland**

**Dr Brian Cawley
Director General, IPA**

Institute of Public Administration | 57-61 Lansdowne Road | Dublin 4 | D04 TC62 | Ireland | Ph: +353 1 2403600 | www.ipa.ie

**Institute of Public Administration
Dublin, Ireland**



Since 1957 the Irish National School of Government





School of Government

and also a corporate University for the Public Sector providing



My Background



- Director General of IPA for past 7 years
- Working in Leadership Development and public policy for past 15 years
- Harvard Kennedy School of Government, Warwick University UK, and IMD Lausanne
- Teaching and coaching internationally in Leadership to senior civil servants and high potentials
- Area of research interest is Leadership, learning and adaptation in the face of global change

Objective



To describe

1. How a lack of capacity in the Irish Civil Service to address globalisation and generational change contributed to economic crisis;
and
2. How an innovative leadership development programme is developing these competencies and the results are very positive.



**Ireland: An ancient civilisation first
inhabited 10,000 years ago**





First occupied by French Normans in 11th century and then ruled by Britain until independence in 1921



In less than three decades from a Traditional and Monocultural Society



And mainly agrarian economy



To a High Technology





And Modern Service Economy



That hosts many Multinational Corporations



That is multicultural in the Public Sector



And the Private Sector





Europe



Ireland

- a small open ,
developing economy
strategically located as
a gateway – and bridge
between the 'old and
new economic worlds'

Some facts about Modern Ireland

- Small island economy on periphery of Europe and close to USA
- 5m people
- Emigration always a feature of our economy-today 1 million Irish people live outside the country
- There are 700,000 foreign nationals now living in Ireland from 199 different countries-an increase of 30% in past 10 years
- Transition from mainly agricultural economy to
- Open economy with major emphasis on inward investment and global high-tech industry (Google, Microsoft, Facebook), Pharmaceutical, clean renewable energy, agri-food

Fact



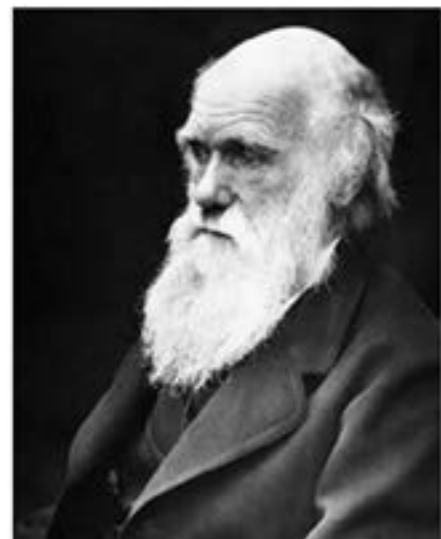
- In every country the Civil Service, and civil servants, are crucial to creating and maintaining the conditions required to achieve and sustain the economic, social, and cultural progress.
- In a small island economy, dependent on global trade and interaction, this capacity is even more important.

The Capacity to Adapt is critical



'It's not the strongest species that survive, nor the most intelligent, but the most responsive to change.'

Charles Darwin





Foundations of the 'Celtic Tiger' Economy

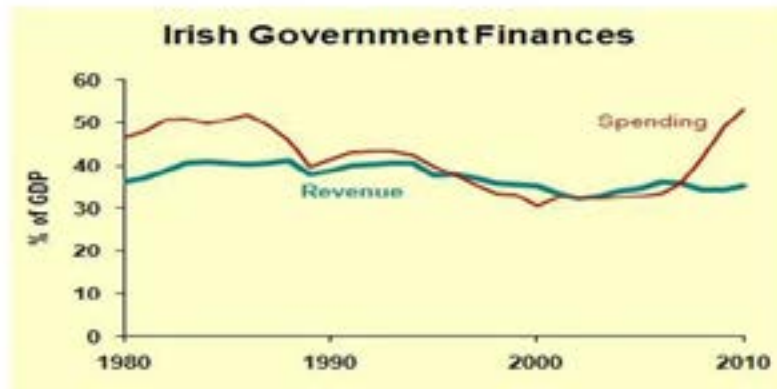


- Low corporation tax
- Access to EU markets and global markets
- High education attainment levels and ready supply of highly qualified workforce
- English speaking
- Low Cost Base
- Business friendly – low 'red-tape'

From Boom to Bust



From Surplus to Deficit



From full employment to 15% unemployment





**In 2010 Ireland had to borrow €64bn
from IMF/EU**



Many factors contributed to crisis but the failure of our civil and public service to adapt to a new globalised and complex environment was critical

Early Warning Signs ignored because they were uncomfortable



Reviews of the crisis showed



- There was 'Groupthink' by civil servants who continued to operate in the 'traditional way' in the Civil Service
- Civil Servants who expressed concern were ignored
- International networks and relationships were neglected
- Civil Service relied on traditional practices that were no longer fit for purpose
- Poor performance management
- 'Quick Fix' solutions rather than long-term strategies
- Failure to understand the complexity of a global economic and banking environment and the needs of a multicultural workforce
- A failure to adapt and an assumption that things would continue as they were without the need for change



The failure to adapt was a failure of Leadership



"The current crisis raises questions about leadership and adaptation on the part of Irish public administration. There is a need to address problems related to culture and change that require solutions that must come from outside the current skill set."

Leadership Development - Objective



To build a community of practice and learning at the most senior levels of public service that shares a common framework, common principles, and shared understanding of how leadership challenges are identified, framed, and addressed

Research of Leadership Practice by management Research Group (MRG) summarised below, using USA as a benchmark, shows significant differences in leadership behaviours in different countries, and this has significant implications



© MRG

29

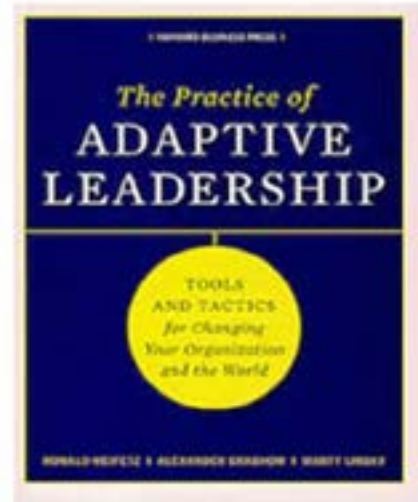
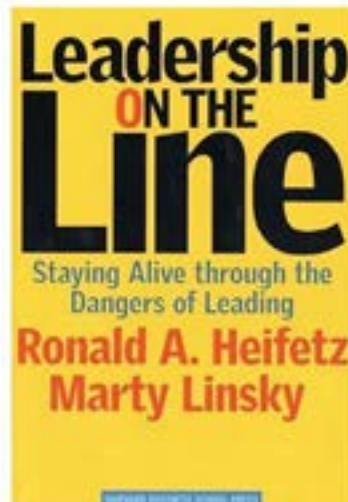
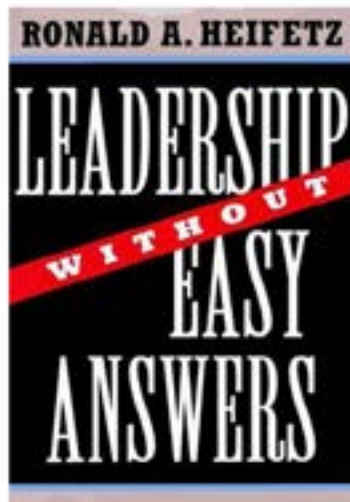
The need for a Leadership Programme



- There are significant differences in exercising leadership in a globalised environment so a wider 'global' skill set is required by Civil Service
- Different national groups respond and interpret differently and make different assumptions- How to develop and work with a global network
- How to work with an increasingly multicultural workforce
- How to deal with public policy issues that have global dimension
- Moving away from national 'silo-based' solutions to collaborative global leadership
- Need for Performance and Performance Management
- Need for innovation and risk- taking as well as accountability
- This Programme has supported massive reform of public sector over past 5 years



A New Leadership Programme



Key Principles of Programme Design



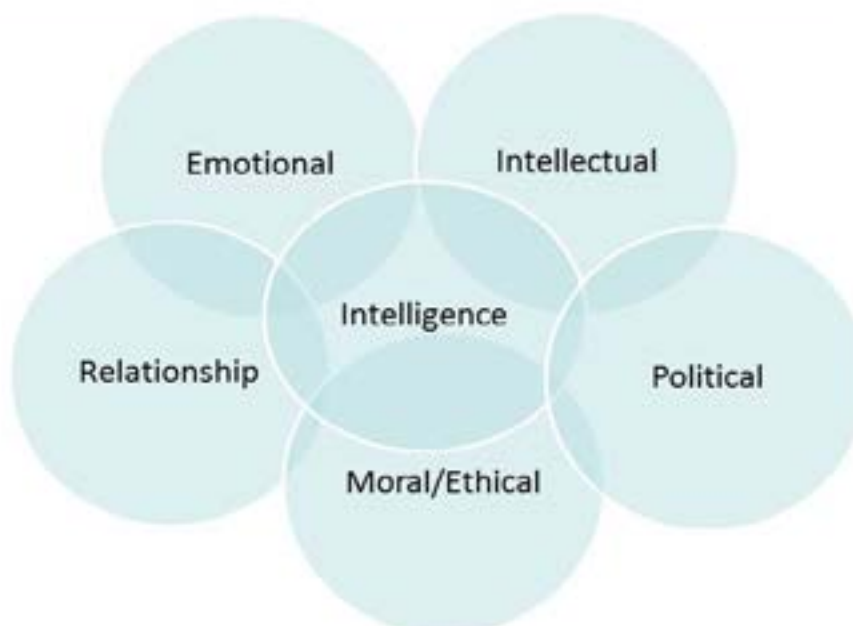
- Real Problems, Real People, Real Outcomes
- Case in Point teaching
- Intensive Residential Programme
- Personal and Professional Development
- Intensive Individual Coaching to understand patterns of behaviour that need to change

Features of the Programme



- After search process, adopted modified version of the Adaptive Leadership Model developed by Linsky and Helfetz at Harvard ("Leadership on the Line")
- Total of 9 days over three months
- Introductory session followed by two residential modules (each of four days duration)
- Final module with key senior people
- Business Driven Action Learning- Real challenges from the workplace, typically with a global aspect, are at the centre of the learning
- Variety of approaches deployed including Leadership Consulting, Case Studies, Peer Consulting, Leadership Coaching, and Case in Point Teaching
- Case studies and using Case in Point was important

Areas of Learning





Some Examples of Leadership Projects

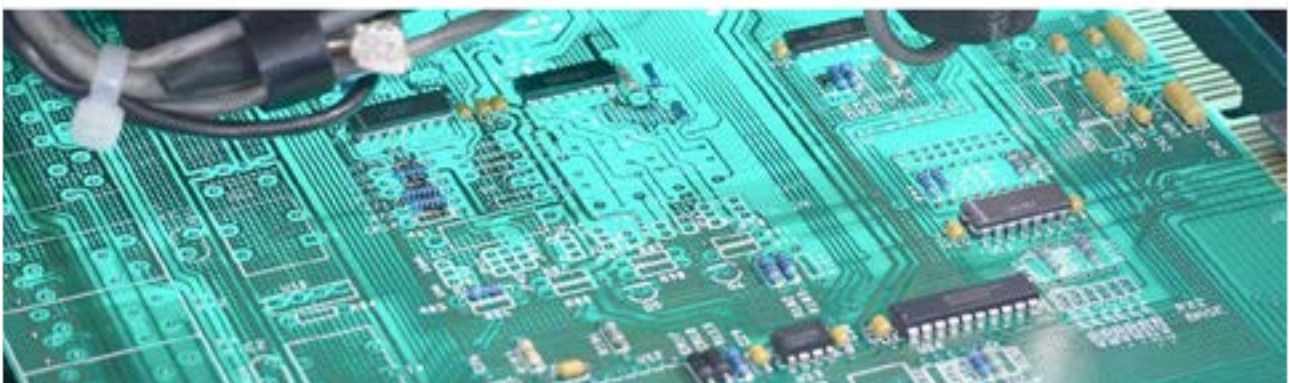


- Adapting the Ministry of Foreign Affairs to become also a Ministry that supports and encourages international trade
- Helping the Ministry of Finance to build its international networks and influence policy making at international level
- Adapting HR practices to recognise the needs of a multicultural workforce

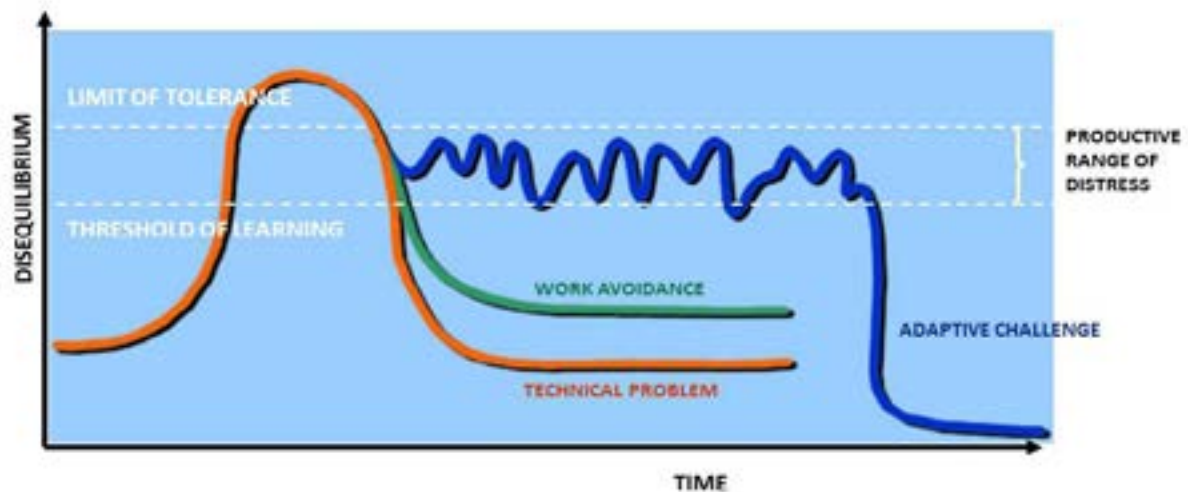
35



Exercising Leadership is difficult
because it disturbs settled patterns
and 'default behaviours'



Technical Problem or Adaptive Challenge?



Leadership Programme Five Years On



- Over 300 senior public servants to date
- Almost 100% of those at Permanent Secretary level
- Big demand for programme
- Tracking of progress on challenges
- Delivered and tailored for many International groups



Leadership Development such as the Leadership Challenge Programme help us learn from the past, to adapt and build new capacity in the system and create the conditions for growth

Return to Growth?

- Difficult choices have been made-cuts in pay, numbers, tackling strong interest groups, changes to working hours / patterns
- First 'post austerity' budget in 2014
- 5% growth predicted for 2015 year and coming years
- Consumer confidence highest for 7 years



Thank You!



公務人力資源發展國際研討會
全球化下策略性公務人力發展



柒、跨世代論壇

Intergeneration Forum



柒、跨世代論壇

一、時間：104 年 10 月 6 日 (星期二) 上午 10 時 30 分

二、主題：跨世代論壇

三、主持人：高永光 副院長

四、與談人：

1. 歐盟行政學校校長 David Walker
2. 洛桑國際管理學院世界競爭力中心首席經濟學家暨營運長 Christos Cabolis
3. 愛爾蘭公共管理學院院長 Brian Cawley
4. 比利時聯邦行政訓練學院資深訓練專員 Sarah Maria De Schepper
5. 國立政治大學公共行政學系助理教授 董祥開
6. 外交部科長 焦國祐

五、主持人：

謝謝，各位專家先進、蔡主任委員、李副主任委員、以及其他貴賓、各位與會女士先生早安。在經過一天半的研討會之後，各位還是非常有活力。

司儀剛剛介紹所有與談人的頭銜，我就不再重複介紹台上的與談人。我想在場來賓已經知道與談人的背景，因為手冊已經有詳細資料。

我想節省時間，讓大家有更多時間可以發言，也想聽各位如何協調世代間衝突的意見。老實說，這是我第一次聽到這個說法。昨天晚上我才跟 Cabolis 先生說到這一點，今天早上進到會場前，談到以前我們的說法是「代溝」，過去沒有「跨世代衝突」的說法，我想這是新的詞彙，特別是人資管理上的新說法，所以我特別查了跨世代衝突這個詞彙，供台上各位學者、專家參考。之後再請講者及各位分享在公私部門跨世代的衝突。各位可以談談在您的部門、機構跨世代衝突或者是個人意見。我手上有一份由美國人事管理協會在 2004 年做的調查，有 19 項指標，我想可以作為人事部門思考如何處理跨世代衝突的參考資料。包括：第一是處理辦公室政治，第二是權力接受度，第三是遇到困難是否求助，第四是需要監督指導，第五是接納多樣性，第六是盡一切努力，第七是善於多工，第八是快速學習，第九是喜歡隨興，第十是喜歡有架構、有組織調整的運作，對於這個問項調查不同世代有不同回應，第十一是是否打算長期在同一個單位任職，第十二是流程管理導向，第十三是否尊重組織階級制度，第十四是追求結果，第十五是貢獻所學，第十六是追求工作與生活平衡，第十七是善用科技，第十八是喜歡獨立作業，第十九是喜歡團隊作業，及是否有團隊精神。不同世代對不同指標有不同回應。這邊我就不再談問卷調查結果，僅提出這些指標與台上專家分享人事管理如何處理世代間衝突的意見。



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

六、與談人：Christos Cabolis 首席經濟學家暨營運長

大家早安，我想要發言是因為今天主題是人力資源，我覺得我們的討論非常有建設性，我學到很多。剛剛聽到一些指標，想以量化的方式了解不同世代間的差異。就像之前提到的，其實自古以來都有世代之間的差異，我們也不斷地處理，剛剛聽到這些指標，我覺得某種程度來說，這些指標都彼此相關。例如，年紀較長的世代，他們有一些正面特質，像是有經驗、智慧，但是在遇到巨大改變需要適應時，較年長世代可能看過太多改革方案，對於方案會比較遲疑。另一方面，年輕世代有熱情，有不同的觀點，在業界會說新世代比較能夠跳出框架思考，相較於年長世代比較能夠突破限制，但他們比較沒有耐心，他們希望立即看到成效，不知道為何做事要有流程且須符合架構。剛剛講到階級制度、權力框架，這些制度是避免組織混亂，這當中有利有弊，這些過程要花時間及放慢步調分析，我想其中一個解決世代間差異的方法是要有「共同的目標」。例如在公部門服務的共同目標是為社會貢獻，私部門要為公司服務，學術界為自己的系所服務。有時候我們知道這個過程耗時，可是不瞭解事情的全貌，可能一開始沒看到成果就會失去耐心。再來我們應該在改變時，設立一些里程碑，這些里程碑應該是年輕與年長世代都能夠了解的，只要里程碑能夠達成其實是雙贏的。我想如此可以讓兩個世代彼此互相了解。

七、與談人：David Walker 校長

我大致同意您的分析，我顯然是屬於年長世代，屬於嬰兒潮世代比較前段班的人。您之前說到年長世代有智慧、有經驗，而年輕世代迫不及待想看到改變。我認為如果嬰兒潮世代或是比較年長者不要太悲觀，也是可以很創新，他們有個很大的優勢是能讓系統、制度運作，更能夠做出成果，這是嬰兒潮世代比下一個世代擁有的優勢。因為他們在同一個組織任職較久，像我本人，基本上在同一個機構已任職 40 年，所以我對這個機構瞭若指掌，可以創新、立竿見影，創造更好的結果。比 X 世代 Y 世代好，如果我到了另外一個組織可能沒有辦法運作那麼好。不知道其他人是不是有同樣的想法？

八、主持人：

所以您覺得年輕世代跟年長世代之間有衝突嗎？我不覺得是個衝突，這些事情並不是黑白分明。我們的討論似乎有些通論，例如嬰兒潮都有相同個性、X 世代是另一種個性，但顯然不是這樣。我的意見與您相同，不見得認為它是真正的衝突，而是端視要如何管理。年長世代比較有經驗，可以將年輕世代的理念納入公司、部門、組織的制度內，就像我昨天聽到大家所談論的領導力一樣，要靠領導階層的管理與領導，讓年輕世代融入組織。

九、與談人：Sarah Maria De Schepper 資深訓練專員

我想回應一下 Walker 校長剛剛的談話內容。我代表 X 世代發言，我的名字是 Sarah，於 1980 年出生，來自比利時聯邦行政訓練學院。剛剛聽到 Walker 校長的發言，我想到的是應該不要太重視刻板印象，刻板印象無法幫助不同世代合作，這是在組織裡的經驗。有個重點是除了看世代間的差

異，也要重視世代間的共同目標，要爭取好成果、好的團隊績效。如同您昨天說的，我們聯邦政府善於合作，可以讓年輕與年長者一起合作。我們組織有半數是 50 歲以上，之後會有大批的嬰兒潮退休，我們非常重視知識傳承。年長者有非常多經驗與人脈。重點其實不是知識，而是有些是書本上學不到的技能。所以我們會讓年長者跟年輕人一同工作，可以彼此教導，這點非常重要，是要著重共同目標而非差異處。

十、主持人：

本項議題的重點是將組織或公司的目標與宗旨，傳遞給年輕一代，首要的重點是世代間的溝通。我自己有兩個孩子。小的現在大三，我就感覺到彼此有溝通上的代溝，我們講的是不同的語言，所以必須想辦法知道他想說甚麼。或許除了必須瞭解公務體系年輕一代及年長世代的思想外，彼此尊重也很重要。那麼，如何給年輕世代有溝通能力，這也是人力資源發展跟訓練重要的一環。

十一、與談人：Brian Cawley 院長

談到跨世代議題，我以學術及實務觀點出發，我覺得可以用跨世代溝通有否差別來說明。我以前跟我父親之間可能無法互相理解，現在我跟我的兒子之間也一樣，所以跨世代在職場上一直都有問題，只是現在與以前有無不同？的確現在有些情況不同，我個人看法是現在職場上有更多年長者，且這個趨勢會持續，很多國家都有退休金危機。現在預期壽命更長，大家工作年資越來越長，不只有 1960 年代、還有 1940、50 年代的人仍在職場工作。現在勞動力組成是跨數個世代，其中可以去思考的是每個國家人口結構不同，即便是歐洲人口結構也不同，所以我們去看人口的組成、年齡的分布，還有各個勞動力的情況，很多跟社會文化有關係，呼應到很多人對年長者的態度，這可能與國情差異有關。我覺得重點是談到跨世代差異時，常常在於「差異」，當然職場上差異有很多種，比如說團隊間差異、個別差異。我自己輔導很多年長者，讓我印象深刻的是很多人沒有看到自己的行為模式。各種差異當然可能造成衝突、誤解或者是困難。剛剛主持人談到必須要有制度，必須學習科技，以世代差異來談會造成誤會、衝突、誤解，其中的挑戰是將這些差異拉到檯面上，讓大家了解有哪些差異，也可以看到多元性。愛爾蘭就是沒有做到這點才遇到困難，所以可以把多元性納入考量，就會更有生產力，做事更有效率。

十二、主持人：

Cawley 院長已明確講到根本的議題是差異而不是衝突，當然差異也有不同的程度，並且存在於任何組織部門中。是否可透過溝通或訓練找到平衡，以消彌這些差異？或許董教授可以回答這個問題。

十三、與談人：董祥開 助理教授

大家早安，謝謝高副院長，非常榮幸可以跟各位專家先進、高階文官齊聚一堂，一開始我受邀這個論壇有點驚訝，後來要談的是跨世代議題，我就覺得我可以佔有一席之地。通常大家會看各世



代如何定義，我很驚訝我被歸類為 Y 世代，也就是 1981 年之後出生的，剛好在這個分水嶺。我今天要扮演的角色或許是為 Y 世代發言。年長世代認為世界沒有欠他們甚麼，他們要想辦法自己爭取。年輕世代感覺出生以來甚麼都有，所以很多人問我會不會很高興身為 Y 世代，我先不回答這個問題。大部分臺灣人認為 Y 世代是草莓族世代，任何人都不想被認為是草莓，很多人覺得我們是太過被保護的、是在經濟繁榮、過度保護下成長，但是這個現象影響到態度、信念、作法。我在大學當老師的優點是可以跟年輕人聊天，並跟上他們生活步調或是思考的腳步。我覺得現在這些年輕人在找工作時眼光很高，甚至是有點偏見，寧可做白領工作也不做藍領工作，想要坐辦公室一個月賺 2 萬多塊，而不是在某個產業當師傅，例如水泥業的水泥師傅。這是我們要擔憂的問題，如果我們沒有辦法解決這個問題，未來的情況是所有人都想坐辦公室，將來會對社會造成問題，特別是像臺灣這個國家。

另外觀察到的現象是很多餐廳很難找到負責任的員工，因為年輕一代不願在假日工作，儘管老闆願意付兩倍的薪水，卻仍找不到員工。幾乎在任何地方都有看到或聽到年輕人常常說要累積經驗，金錢不是最要，並且對組織的投入及承諾忠誠度都不高。我其實現在處於 X、Y 世代之間，我認為我自己的家庭、學校教育並沒有教給我這些價值，但是我看到了年輕一代的改變。

十四、與談人：焦國祐 科長

謝謝，大家早，我在外交部擔任科長，首先非常榮幸來參加研討會，謝謝保訓會給我這個機會分享我的經驗。首先我想回應董教授說的，老闆願意付高薪可是找不到工作人員的情形都有類似新聞報導。可是我往往會自問，這些餐廳老闆有否想將自己的價值觀強加在年輕人身上？例如嬰兒潮世代的定義是他們追求穩定、物質，對他們來說有不錯的薪水可以養家是很重要的，所以價值觀就會覺得支付兩倍薪水，年輕人為何還不願意上班？這不是誰對誰錯的問題，這正是代溝的例子。我之前在華盛頓特區派駐 6 年，我才剛回到臺灣，過去幾個月我參加訓練計畫，教我們如何跟年輕一代溝通。我現在擔任科長，科長是外交部最低階的主管職務，我要管理 5 個 1980 年後出生的承辦人。我們年齡差距不大，但是我們的工作價值觀相差非常多，就像高副院長說的，追求工作生活平衡，我知道我必須了解他們想法，才能夠做更好溝通。我就自己的經驗分享，其中有個不變的就是領導、激勵，必須找到願意投入、付出的目標。我的下屬願意加班、周末工作，是因為我讓他們感受到所做的事情是有價值、有目的，例如我們要加强臺美關係，我們要做很多的事情，這些往往會成為新聞標題，所以他們能以所做之事為榮，他們對於工作更有向心力。我 10 年前剛進外交部時，我很願意為了工作犧牲假日，但是現在的年輕人好像沒有這樣的想法，但是我不認為要把自己的價值觀強加給他們，我要做的工作是讓他們覺得自己的工作有意義，我自己也要適應他們的語言，我希望為他們創造平衡，你想放假，只要把工作做好就可以。我覺得這是管理層要做的事情，必須學習年輕世代語言才能好好管理他們。

十五、主持人：

有沒有一些方法鼓勵他們在工作上持續努力？您感覺是 Y 世代，您剛剛說您非常努力工作，周

末也工作，所以您是一個例外（焦科長：因為我的薪水比我的屬下高）。那麼薪水可能是個關鍵，如果他們有更高的收入，他們可能更願意工作。

十六、與談人：焦國祐 科長

我想在座大部分都是公務人員，我們加班費並不高，加班費只能領 20 小時，所以這部分的誘因並不高，重點在於要能夠以自己的工作為榮，這是我為自己設的目標，我要為他們找到動機，讓他們願意投入工作。

十七、與談人：Sarah Maria De Schepper 資深訓練專員

我認為薪酬不是最大的動機。我們思考的是人才，現在退休年齡是 65 歲，但未來可能是 65 歲之後才能退休。重點在於如果工作是做我喜歡的事，那可以持續保持動力。例如有位教授不是因為薪水，才願意進入歐盟工作，但是工作一段時間後，他會因為才能無法發揮而感到挫折，所以重點是讓大家能發揮所長。

十八、與談人：David Walker 校長

怎麼樣激勵 Y 世代？或者是某部分的 X 世代？如何讓他們更有向心力？更參與及投入？我們談的是公部門的情境，在回答這個問題之前我想回到之前 Cawley 院長所提到的，把不是問題的東西挑出來變成一個問題。我們現在遇到的挑戰與過去經理人遇到的挑戰有什麼不一樣呢？有好幾位與談人都有類似的發言，就是所謂的「激勵」。應該說如何讓嬰兒潮世代的人，激勵 X 世代或 Y 世代，也就是領導者如何提高員工的士氣，這些都回到基本的管理原則。再來也有一兩位說到要有清楚的目標，這點很重要，要讓大家知道為什麼要做這樣的事情。因為公部門薪酬並不是最大誘因，我的簡報中有提到相關數據。另外高壓權力式的管理尚未被討論到，這樣的管理現今已越來越行不通，我們必須給人發揮創意、創新空間。當員工被充分授權時，就會覺得組織是信任我的、給我空間發揮。回到問題，我談的都是很經典的說法，員工需要空間、能夠自主，年輕世代對這樣的需求更加強烈。

十九、與談人：Brian Cawley 院長

有人說到權力，就是不用受人指揮的權力。有些人到了較高的職位並掌握權力，就覺得不用再聽別人的意見，這基本的價值觀就是尊重。不是只有年輕人要尊重年長者，年長者也要尊重年輕人，要能夠傾聽年輕人，傾聽機構裡各個角落的聲音。傾聽實際上是非常困難，因為傾聽會挑戰到自己的觀點，我們必須努力做到，才能有好的跨世代工作能力。還有一點在公部門非常重要，這點在愛爾蘭非常清楚，並且有一個比較大的趨勢，Y 世代的人不會在同一個單位久任，這當然對於公務人力有所影響。我們常常說到要引用私部門作法，但是某些部分公部門採行不同作法是有原因，例如延續性對於公部門非常重要，也就是政府政權更換，公務人力仍然要持續運作。很多人會在公私部門之間切換，所以不能將過去作法視為理所當然，就像是我或 Walker 校長可以 30 年都在同一個機構任職。我們現在要認真思考如何把重要價值觀留在公務人力中，因為現在的人員流動性高，並且



更能夠改變。

二十、與談人：董祥開 助理教授

我想彼此溝通是最重要的，例如用學術的詞彙來詮釋某些的現象，每個人解讀方式都不同。知識有三個層面，最表面的層次是一般知識，我們並不是透過詳盡的研究習得，而是透過與其他人交談，或是日常生活中習得一般知識。可是跟年輕的世代要用第二層知識（正式的知識）或是第三個層次的知識（應用的知識）溝通，雖然我們談的是同一個主題，或許是我們沒有到達同一個頻率，所以說要創造溝通管道，並且注意其效果。

二十一、主持人：

組織目標在公部門存在已久，所以溝通、交談更顯得重要。但是不只要讓世代間交談溝通，而是要如何讓他們服從上級的指示？他們可能瞭解主管的意思，但是不知道為何這樣做，這會牽涉到上司下屬間溝通模式。進行業務溝通很重要，但更重要的必須讓年輕世代跟部門的目標一致，不只是讓他們表達而已，還要讓他們願意去傾聽主管的話。

二十二、與談人：Brian Cawley 院長

權威這個議題很有意思，就我自己的經驗來談。傳統上愛爾蘭教會的影響力比政府還大，所以大家也會因為這個議題批評教會。像是我父母親那一輩，後來開始對於社會的權威角色感到很失望，這個問題不只影響到年輕世代也會影響到年長的世代，很多人會覺得很困惑，到底要不要服從權威，不管是教會或是政府。我想對於權威的改變是普世價值觀的趨勢。這個就要呼應到主持人講到的問題，大家如何跟隨領導者，或領導者在這樣的情境下要扮演甚麼樣的角色？需要更多的方法說服下屬或合作夥伴，而不是把權威當作方法或作法的根基，有些位階高的組織，但因為他們沒有影響力，所以我們未必會聽從，因此我們要思考如何培養影響力，被人民授權而不是用權威去迫使他們做事。

二十三、與談人：David Walker 校長

小時候我父母親都告訴我，小孩子要「有耳無口」，當然這是老一輩的看法。他們會說，你聽我的話就對了，不要管我做甚麼事情。但是現在已經不能仰賴權威領導，領導人必須以身作則，這樣才有辦法鼓勵其他人，使其從事領導者所希望他們執行的事情。

不管是哪個世代，都會有人說事情「就是這樣」，但我並不同意。我們都有這樣的經驗，可能有人堅持某些事情，但是後來徒勞無功，因為體制就是如此。我自己也碰過一兩次案例，我必須要接受現實，這就是組織的看法或者自己須承擔的後果。我覺得要談的不只是個人層次，也包含組織層次，特別是包含政治層面的價值，在公務體制中，不只是個人的層面，亦即體制或組織的層面也要納入思考。

二十四、與談人：Christos Cabolis 首席經濟學家暨營運長

這是很有意思的對談，我想要釐清的一點，並非職場上所有的差異都可以被歸因於世代間差異，有時候不是跨世代的問題，可能因為工作內容或是職責間差異所產生不同的意見，這樣的差異並非能用世代來解釋。以經濟學家觀點出發，經濟中有些體制行之有年，但同時也有革命性情況發生。例如說因為資訊科技的發展，就有新的體制因應而生。現在很多大公司（微軟或蘋果公司）在草創時期，他們都是由年輕世代領導，卻沒有看到任何年長的世代，為什麼呢？當時他們還屬於體制外的企業。對於經濟來說，有體制是很好的，但是回應剛才的觀點，微軟、蘋果這些企業裡，在不同職位中，大家意見不同時，可能產生爭執。企業中包含不同世代的人，而這些人有共同的目標，因此如何去降低減少摩擦變得重要。

二十五、綜合討論

（一）討論一

1. 提問要旨：這些跨世代的差異對於我們的國家或經濟體有甚麼風險？是否會影響競爭力或組織的永續經營？世代差異造成組織或公司、部門運作的真正風險為何？

2. 回應人：與談人 Sarah Maria De Schepper

回應內容：我覺得你的問題是討論的基礎，究竟風險是甚麼？這邊以年齡作為區分世代的基礎，但其實我想更著重合作的機會，把重點放在共同的目標上。另一方面，在我的國家能夠支應嬰兒潮世代退休金的年輕人太少，所以比利時提出銀髮基金，讓這些退休人士的退休基金有部分來自私部門，如此對政府的財政也有幫助。

3. 回應人：與談人 David Walker 校長

回應內容：我覺得風險在於如果大家認為組織並沒有演進，做事的方法沒有改變，我們就會在人才戰爭中敗陣。我想公部門在這方面遇到的挑戰比私部門更嚴峻，我們很難吸引人才，但是歐盟的人事部門做得很好，我們必須讓大家看到我們是充滿活力、前瞻、現代的組織，才能夠吸引人才，否則就爭取不到人才。其實我很驚訝，還沒有人談到過去 20 年來的工作方式有很大的變化，比如說新世代在家工作、遠距工作、彈性工時等，大家越來越重視工作和生活的平衡，我覺得公部門可開始做這方面的調整，比如利用社群媒體溝通的方式，這當然並不好做，但我相信現在是稍微落後一點，畢竟我們公部門就是公部門，但是我對未來並不完全悲觀，我們是可以因應這些挑戰的。

4. 回應人：與談人 Brian Cawley 院長

回應內容：風險是存在於經濟層面、組織層面還是其他層面。有位德國社會學家寫了一本書在探討風險社會，書中提及如果我們持續被動，遇到大變化時仍不改變，後果只會在多年後才浮



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展

現。所以我認為風險不會馬上浮現，如果我們遇到世代差異和變化，現在不做任何因應的話，不會馬上看到風險，但時間久了風險會一一浮現，會有不同的浮現方法，呈現不同的案例。有鑑於此，如果我們分析是正確的，想要降低這個風險的做法就是去積極探討這些問題。

(二) 討論二

1. 提問要旨：我自認是 Y 世代的人，我們做了一些假設，認為在組織機構內，是由年長的世代領導年輕的世代，但有些情況其實是 Y 世代的人領導 X 世代的人，在公部門尤其明顯。年輕世代有甚麼樣特質才能夠領導年長世代？年長世代往往覺得年輕的人不夠尊重他、年輕人不瞭解機構的傳統；而年輕世代會覺得年長世代太老派了、不願意改變，這種衝突或差異，年輕世代想要改變年長世代，想要在組織內促成改變，是需要甚麼樣的特質？

2. 回應人：與談人 Sarah Maria De Schepper 資深訓練專員

回應內容：不同的世代如何共事？還有如果由年輕人管理年長者該如何處理？像 Cawley 院長說到這一切的基礎就是尊重，基本的溝通技巧、傾聽這些都很重要，要找到合作的可能性，領導者的角色非常重要，身為 Y 世代的代表，我也可以從我的經驗出發，我們把它稱之為 output 管理，重點不是看過程而是求結果，評估績效就是看結果，唯一做法就是要有信任關係。

3. 回應人：與談人 Brian Cawley 院長

回應內容：第二個問題講到年輕人領導年長者，簡單來說，我覺得是非常好的問題。大家也知道我在公部門有不同的經歷，做了很多變革，有一件有趣的現象，現在公部門越來越不重視年資，年資不再是升遷的唯一考量因素。然而變革是很困難的，因為改變都會有所損失，當然對於年長者來說，就是失去了年資可能得到的好處，在公部門變革時應處理的結構性問題。

(三) 討論三

1. 提問要旨：我們常看到公務員在 Y 世代、Z 世代方面有很多爭論，這些問題如何處理？解決方法為何？

2. 回應人：與談人 Christos Cabolis 首席經濟學家暨營運長

回應內容：呼應一下剛剛幾位與談人，我覺得風險是跟組織有特定關係的，像剛剛講到的例子，一些家族企業，存在跨世代的差異，因為經營企業的方式不同，後來公司破產。像公部門這樣的大型組織，風險相對較小，不過我想其中的問題就是在於如何創造效率。如果在某一個部門產生問題，這樣的不滿可能會讓大家有負面的情緒，進而會影響到生產力。另外談一下開放的問題，我想我們都同意溝通絕對是彌平世代間差異的方法，好的溝通就是要抱持開放心胸，才能有好的溝通。另要如何處理問題及其解決方法部分？如果我們用一體適用的方法，如溝通，可能就會成為一個基礎，想辦法促使彼此更深入的了解。剛剛也講到，每個人看到事情的方式都不一樣，所以我想經過討論之後，應該可以非常清楚看到不同世代都可以做到的一些元素及

結果，世代的關係才能更好。

要廣義的談尊重、開放的心胸，其實很難明確表達甚麼是開放的心胸，是去接受對方的意見嗎？偶爾對方的意見有誤，是否要接受才代表我有開放的心胸？或是我有開放的心胸，但我看到錯的事情，我卻不願意接受。我的意思是我們可以找出能排除狀況的一些元素，讓我們這個討論是比較有根基及發展性。

3. 回應人：與談人 董祥開 助理教授

回應內容：我沒有辦法代表所有組織發言，但或許可以提供一些想法，也就是審議式民主的概念。這是一種雙向溝通，直接民主和審議式民主不同地方在於直接民主讓人民直接發言，但很多人是在充分了解資訊之後才發言，而且可以讓利害關係人也參與。另外還有「逆向的導師」，概念就是 Y 世代不可能甚麼都不懂，一定有 Y 世代理解的事情，所以我們須發揮 Y 世代的長才，讓世代之間彼此學習。

4. 回應人：與談人 焦國祐 科長

回應內容：我也發現有很多新進的外交人員（可能是 2、3 年前到部服務），他們會放 1 年的長假到國外進修以充實自己，這當然會影響到組織的運作，不過我們確實需要新血、新知識的加入，組織才有辦法不斷的進步，所以我們講到世代差異時，最好的進步方法就是想辦法去善用這些年輕世代的長才，還有把效益發揮到最大。

(四) 討論四

發言要旨：我不是要提問，只是想要分享一些重要的事情。Walker 校長之前說到 Y 世代需要空間。我本身也是 Y 世代，但我覺得有時候比較像 X 世代後段班，而不是 Y 世代。空間對我來說很重要，我之前在教育部工作 6 年，我沒有發揮的空間，我不覺得我做的任何事情具有影響力。後來我進到公共行政學院，我請我的上司讓我有犯錯的空間並獲得同意。我覺得要領導 Y 世代的人，就要讓 Y 世代的人有犯錯的機會，因為從犯錯中可以學到很多，這也激勵我把工作做好。所以我會把所有精力投注在工作上，但我也得接受有時候我會做錯、接受別人的意見，我覺得這個「空間」是很重要。以上是我在今天的討論中得到的最大收穫。

二十六、主持人結語

各位與談人就要如何因應跨世代間的差異都有非常精闢的闡述，我想對於保訓會及文官學院而言，未來可以針對這樣的議題設計課程，應該會很有幫助。因為時間的關係，我們今天的論壇到此告一段落，再次謝謝所有的與談人。



跨世代論壇相關資料

一、背景說明

根據統計，全球勞動人口的組成，在四年內，將有近一半的員工數，是由 X 世代（1966 年至 1980 年間出生）與 Y 世代（1981 年至 2000 年間出生）所組成，相信在公部門亦會有此現象。因此，如何強化世代間的聯結與合作，以持續維持政府行政績效，是當前值得重視的議題。以下先就世代間可能產生的差異簡要說明，再就各項差異所帶來的影響進行討論。

就工作價值觀而言，各世代均有所不同，研究指出 X 世代或嬰兒潮世代（1945 年至 1965 年間出生）將工作視為生活的重心，家庭和生活方式必須和工作配合；對 Y 世代而言，工作可能只是生活的一部分，必須與個人興趣、需求、家庭與休閒生活相配合。X 世代或嬰兒潮世代願意為了升遷、加薪、或完成工作而主動加班，但是 Y 世代卻認為，除非報酬確實較高，且符合付出比例，否則不值得為少許報酬或不確定的升遷而加班。

從溝通與行為模式觀察，Y 世代是數位原住民（digital natives），他們具有吸收資訊快、同時做很多事以及對圖片比對文字敏感等特色。此外，Y 世代與網路高度連結，無時無刻都在使用網路，這與 X 世代、嬰兒潮世代的溝通與行為模式相差甚遠。

世代間對社會正義的詮釋不盡相同，就好比前人種樹後人乘涼是一件美事，可以永續，但前人消費後人買單卻不能持久。然而現在各國的政策傾向設計出各種社會福利，來討好當代的資源擁有者，卻可能犧牲未來世代的利益。以公部門為例，完善退休金制度的背後，是靠現職人員的提撥金與政府稅收支撐。但是在少子化及高齡化的趨勢下，這樣的退休制度恐拖垮政府財政。因此，世代正義究竟如何取得衡平是值得省思的課題。

在上述幾點差異存在之下，如何育才及留才日益重要。有研究指出，嬰兒潮世代畢生只有 1 至 2 個僱主，但到了 X 世代已有 7 至 8 個僱主；Y 世代有 15 至 16 個僱主。面臨此種現象，組織如何「育才」，使其在職場上勝任工作，並且成功「留才」，使組織穩定發展即為當前應重視之議題。

二、跨世代論壇題綱

（一）經驗分享

1. 請各與談人就自身經驗，分享機關內是否有存在跨世代所帶來的影響，以及目前因應之道。
2. 當前各國公部門面臨跨世代的衝擊為何？有無值得我國借鏡之經驗？

（二）討論議題

1. 是否可以分享各國如何充分運用「領導力」，以解決可能觀念衝突之現象？世代間不同的工作價值觀是否會影響政府的績效？如果會影響，有無其因應之道？

2. 面對溝通及行為模式改變之趨勢，X 世代或嬰兒潮要如何因應？加入 Y 世代還是改變他們？
3. 請問各國如何協調世代間的利益，以維持所謂的世代正義？
4. 各國透過何種培訓作法，有效訓練 X、Y 世代人才？運用何種激勵措施或其他作法以留住 X、Y 世代人才？

About Intergeneration Forum

1. Background

Statistics show that within four years, half of global workers will be made up of Generation X (born between the years 1966 and 1980) and Generation Y (born between the years 1981 and 2000). This trend is believed to appear in the public sector too. Thereby, how to strengthen the bond and cooperation between the two generations to maintain the administration performance of governments is a relevant issue that requires our attention. Next, we will briefly introduce what are the differences that may rise in the intergenerational scenario, and discuss what are the impacts caused by these differences.

Different generations have different work values. Research shows that Generation X or baby boomers (born between the years 1945 and 1965) regard works as the core of their living. For this group, families and life styles are secondary to works. Generation Y, however, reckons works as a supporting part of their living, and it should be placed behind their personal hobbies, needs, family and leisure time. Gen X and baby boomers are more willing to work overtime for the sakes of the promotion, raise or work responsibility. Nevertheless, in Gen Y's mind, unless the remuneration is generous enough to compensate their sacrifice, or otherwise, they would rather not to work overtime for petty remuneration or undecided promotion.

Observed from the communication and behavior patterns, Gen Y is a group of digital natives. They are quicker in consuming information, multi-tasking and more sensitive to graphic footages than texts. Additionally, Gen Y is highly connected with the Internet world, as the main portal to talk to the world. Their way of communication and behavior patterns are completely different from those of Gen X and baby boomers.

Each generation also has different interpretations of social justice. Just like an old saying goes, "A society grows great when old men plant trees whose shade they know they shall never sit in". Such society can be sustainable. However, what if the old men had consumed all the resources, and left nothing but ruins that require the later generation to pay for their legacy? Nowadays, our policymakers tend to design various social benefits to bribe the resource possessors, but in the meantime sacrifice the interests of the next generation. Take the public sector as an example, what lies behind a solid pension system is a continuing inflow of provident fund and governments' tax income. However, the decline of birth rate and ageing population may have dragged down the finance of governments. How to find a balance when it comes to intergenerational equity will be one serious issue for more contemplation.

The differences between generations make a point of talent cultivation and retention. Research shows that baby boomers have only 1~2 employers in their lives, Gen X have 7~8, and Gen Y have 15~16. In the face of such phenomenon, organizations should find the way to effectively "cultivate talents" for developing their work capabilities, while at the same time successfully "retain" these talents to ensure a stable development of the organizations.

2. Forum Outline

A. Exchange of Experience

- a. Based on your personal experience, tell us about whether there is any intergenerational impact in your organization, and what are the approaches your organization adopted to cope with it?
- b. What are the intergenerational impacts faced in the public sector across the world? Is there anything we can learn from?

B. Issue Discussion

- a. How does the world fully implement "leadership" to address potential intergenerational concept conflicts? Do different work values between two generations really affect government performance? If so, is there any solution to address it?
- b. In the face of communication and behavior changes, how Generation X/baby boomers should cope with it? Join Generation Y or change their communication and behavior patterns?
- c. How does the world harmonize intergenerational interests to maintain the so-called intergenerational equity?
- d. What are the training approaches governments across the globe implement to effectively educate the personnel of Generation X and Y? What kind of incentives or measures should be adopted to keep these human resources?



公務人力資源發展國際研討會
全球化下策略性公務人力發展

捌、閉幕致詞



捌、閉幕致詞

高永光 考試院副院長

蔡主任委員、歐盟行政學校校長 David Walker、洛桑國際管理學院世界競爭力中心首席經濟學家暨營運長 Christos Cabolis、愛爾蘭公共管理學院院長 Brian Cawley，各位與會貴賓大家午安！

首先非常誠摯地感謝各位這一天半的熱烈參與，本次的國際研討會因為各位的參加及不吝指教，提供了許多寶貴的經驗與意見，讓我們獲益良多，也讓研討會增添無限榮彩。

全球化使得國家面臨治理環境的新挑戰，如何引導文官具備因應全球治理的能力，提升政府面臨全球化挑戰之競爭力，是當前刻不容緩的課題。英特爾（Intel）前總裁安迪格羅夫（Andy Grove）曾說：「創新是唯一的出路，改變自己，否則競爭將淘汰我們。」這句話一語道破，創新，決定了競爭力。這同時也呼應了福特汽車公司的創辦人亨利 福特（Henry ford）曾經說過的名言：「不創新，就滅亡。」因此，必須跑在最前端，持續保持最新的狀態，才能跟進世界之趨勢。在這樣的潮流下，發展公務人力培訓制度新概念，並融合嬰兒潮及 X 世代的穩重特質，加上 Y 世代的求變特性，建構具活力、彈性及高效能的完善培訓策略，以培育公務人員，使我國能在全球化的浪潮中脫穎而出，並占有一席之地。

本次研討會非常榮幸邀請到 David Walker 校長、Christos Cabolis 營運長及 Brian Cawley 院長，進行 3 場次的專題演講，透過他們精闢的演說，對於我們未來健全公務人員培訓體制，帶來更多的啟發，同時也希望各位與會的貴賓回到工作崗位時，能將汲取到的新知分享給機關內的長官同仁，讓創新變革的種子在每個人心中萌芽，進而影響組織，成功地達成組織的願景。

專題研討與跨世代論壇在各國學者專家熱烈的討論下，除為我們帶來各國在培訓、領導上的成功經驗外，也激盪出許多寶貴的創新思維，使我們精準掌握時代的脈動，並以此為出發點，培育下一世代的公務人才。

身為政府運作重要推手的公務人員，應不斷提升自身的能力與素質，國家才能永續經營與發展。本次國際研討會在此告一段落，相信大家都已滿載新知，能夠如同重新充滿電力一般，回到工作崗位繼續努力。

在此，特別要感謝各場次主持人、演講人及與談人，以及各位貴賓的參與，也對政治大學及保訓會、國家文官學院辦理這次會議所有工作人員的辛勞，表示慰勉！最後，敬祝各位貴賓心想事成，平安順心。謝謝大家！



公務人力資源發展國際研討會
全球化下策略性公務人力發展

玖、活動集錦





蔡主任委員璧煌主持開幕典禮



伍院長錦霖致詞



周校長行一致詞



歐盟行政學校校長 David Walker 進行第一場專題演講



蕭考試委員全政主持第一場次專題研討



新加坡南洋理工大學管理學系教授 Soon Ang 擔任第一場次專題研討演講人



美國聯邦行政主管研究院領導發展力中心常駐執行長 Fletcher E. Honemond
擔任第一場次專題研討與談人



國立臺灣師範大學國際人力資源發展研究所張教授煒雯
擔任第一場次專題研討與談人



洛桑國際管理學院世界競爭力中心首席經濟學家暨營運長 Christos Cabolis
進行第二場專題演講



國立政治大學社會科學學院江院長明修主持第二場次專題研討



國立中山大學人力資源管理研究所趙教授兼所長必孝
擔任第二場次專題研討演講人



澳紐政府學院總經理 Glenn Campbell 擔任第二場次專題研討與談人



台灣 IBM 公司人力資源部林副總經理雅莉擔任第二場次專題研討與談人



愛爾蘭公共管理學院院長 Brian Cawley 進行第三場專題演講



公務人力資源發展國際研討會 全球化下策略性公務人力發展



跨世代論壇 考試院高副院長永光(中)、國立政治大學公共行政學系董助理教授祥開(左起第1位)、愛爾蘭公共管理學院院長 Brian Cawley(左起第2位)、歐盟行政學校校長 David Walker(左起第3位)、外交部焦科長國祐(右起第1位)、比利時聯邦行政訓練學院資深訓練專員 Sarah Maria De Schepper(右起第2位)、洛桑國際管理學院世界競爭力中心首席經濟學家暨營運長 Christos Cabolis(右起第3位)



高副院長閉幕致詞



參與情形踴躍、座無虛席、反應熱烈



與會貴賓合影



公務人力資源發展國際研討會
全球化下策略性公務人力發展

拾、會議議程



2015 公務人力資源發展國際研討會 - 全球化下策略性公務人力發展

104 年 10 月 5 日 (星期一)		
時間	分鐘	活動項目
08:30~09:00	30	報到
09:00~09:20	20	開幕式： 主持人 公務人員保障暨培訓委員會蔡主任委員璧煌 致詞貴賓 考試院 伍院長錦霖 國立政治大學 周校長行一
09:20~10:10	50	專題演講 I Director David Walker (歐盟行政學校校長)
10:10~10:20	10	休息
10:20~12:00	100	第一場次專題研討：全球化下策略性公務人力發展 ◎主持人：蕭考試委員全政 (考試院) ◎演講人：Professor Soon Ang (新加坡南洋理工大學管理學系教授) ◎與談人：Executive in Residence Fletcher E. Honemond (美國聯邦行政主管研究院領導發展力中心常駐執行長) ◎與談人：張教授煒雯 (國立臺灣師範大學國際人力資源發展研究所)
12:00~13:30	90	午餐
13:30~14:20	50	專題演講 II Chief Economist and Head of Operations Christos Cabolis (洛桑國際管理學院世界競爭力中心首席經濟學家暨營運長)
14:20~14:40	20	茶敘
14:40~16:20	100	第二場次專題研討：跨世代的衝擊與回應 ◎主持人：江院長明修 (國立政治大學社會科學學院) ◎演講人：趙教授兼所長必孝 (國立中山大學人力資源管理研究所) ◎與談人：General Manager Glenn Campbell (澳紐政府學院總經理) ◎與談人：林副總經理雅莉 (台灣 IBM 公司人力資源部)
104 年 10 月 6 日 (星期二)		
09:00~09:30	30	報到
09:30~10:20	50	專題演講 III Director General Brian Cawley (愛爾蘭公共管理學院院長)
10:20~10:30	10	休息
10:30~12:00	90	跨世代論壇 ◎主持人：高副院長永光 (考試院) ◎與談人：Director David Walker (歐盟行政學校校長) Chief Economist and Head of Operations Christos Cabolis (洛桑國際管理學院世界競爭力中心首席經濟學家暨營運長) Director General Brian Cawley (愛爾蘭公共管理學院院長) Career Counselor Sarah Maria De Schepper (比利時聯邦行政訓練學院資深訓練專員) 董助理教授祥開 (國立政治大學公共行政學系) 焦科長國祐 (外交部)
12:00~12:05	5	閉幕式：考試院 高副院長永光



公務人力資源發展國際研討會

全球化下策略性公務人力發展

October 5, 2015

Time	Min.	Program
08:30~09:00	30	Check in
09:00~09:20	20	Opening Ceremony Bih- hwang Tsai, Minister, Civil Service Protection and Training Commission, R.O.C. Jin-lin Wu, President, Examination Yuan, R.O.C. Edward H. Chow, President, National Chengchi University, R.O.C.
09:20~10:10	50	Keynote Speech I David Walker, Director, European School of Administration
10:10~10:20	10	Break
10:20~12:00	100	Session 1: Strategic Human Resource Development in Public Sector under Globalization ◎ Moderator : Chyuan-jenq Shiau, Minister without Portfolio, Examination Yuan, R.O.C. ◎ Speaker: Soon Ang, Professor, Nanyang Business School, Nanyang Technological University, Singapore ◎ Discussants: 1. Fletcher E. Honemond, Executive in Residence, Center for Leadership Development, Federal Executive Institute, U.S.A. 2. Wei-wen Chang, Professor, Graduate Institute of International Human Resource Development, National Taiwan Normal University , R.O.C.
12:00~13:30	90	Lunch
13:30~14:20	50	Keynote Speech II Christos Cabolis, Chief Economist and Head of Operations, IMD World Competitiveness Center, Switzerland
14:20~14:40	20	Tea Break
14:40~16:20	100	Session 2: Impact and Response of Multi-generational Workforce ◎ Moderator : Min-hsiu Chiang, Dean, College of Social Sciences, National Chengchi University, R.O.C. ◎ Speaker : Bih-shiaw Jaw, Professor and Director, Institute of Human Resource Management, National Sun Yat-sen University, R.O.C. ◎ Discussants: 1. Glenn Campbell, General Manager, The Australia and New Zealand School of Government, Australia 2. Teresa Lin, HR Executive, IBM Taiwan, R.O.C.

October 6, 2015		
09:00~09:30	30	Check in
09:30~10:20	50	Keynote Speech III Brian Cawley, Director General, The Institute of Public Administration, Ireland
10:20~10:30	10	Break
10:30~12:00	90	Intergeneration Forum ◎ Moderator : Yuang-kuang Kao, Vice President, Examination Yuan, R.O.C. ◎ Discussants: 1. David Walker, Director, European School of Administration 2. Christos Cabolis, Chief Economist and Head of Operations, IMD World Competitiveness Center, Switzerland 3. Brian Cawley, Director General, The Institute of Public Administration, Ireland 4. Sarah Maria De Schepper, Career Counselor, Training Institute of the Federal Administration, Belgium 5. Hsiang-kai Dong, Assistant Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University, R.O.C. 6. Hans, Kuo-Yu Chiao, Section Chief, Ministry of Foreign Affairs, R.O.C.
12:00~12:05	5	Closing Ceremony Yuang-kuang Kao, Vice President, Examination Yuan, R.O.C.



公務人力資源發展國際研討會
全球化下策略性公務人力發展