公務出國報告
（出國類別：國際會議）

參加亞洲國際培訓總會
（ARTDO International）
2016 年第 43 屆國際年會報告書

服務機關：

公務人員保障暨培訓委員會
Civil Service Protection & Training Commission

出國人員：宋狄揚處長、簡聖諺科員
派赴國家城市：菲律賓馬尼拉
出國期間：105 年 11 月 15 日至 18 日
報告日期：106 年 2 月 13 日

摘要

亞洲國際培訓總會(ARTDO International)2016 年年會，由全球領導者發展協會(ITD WORLD)主辦，因本會以「中華民國公務人力資源培訓發展之領航者—公務人員保障暨培訓委員會培訓方案」為主題，參加 2016 亞洲國際培訓總會國際人力資源獎(ARTDO International HRD AWARD)之競賽。經 ARTDO Int’l 評審結果本會榮獲 2016 亞洲國際培訓總會國際人力資源獎項，於 105 年 11 月 16 日於菲律賓馬尼拉年會頒獎。本會除派宋狄揚處長領獎及致詞外，並由簡聖諺科員陪同出席，觀摩、汲取該年會辦理精髓外，更積極與 ARTDO Int’l 團體會員進行交流，建立策略夥伴關係。本次會議內容豐富，主題為:「打造敬業超凡的全球領導人」，除 9 場專題演講外，尚包括同步討論會議共 4 場，本次共參與 6 場子題，分別為:「人力資源領導在動盪情況下扮演的角色」、「以文化智商實現領導」、「完勝攻略-吸引、發展、維持全球性人才」、「菁英人才管理新革命—日本的人力資源復興」、「激發創造和創新之自信力」及「積極參與式領導最佳實踐」，參與會議後，共有以下 5 項心得與建議：一、掌握領導技巧，共創團隊高績效；二、培養文化智商，拓展多元視野；三、善用人才管理策略，打造學習型組織；四、本土思維轉型，人力資源管理發展再升級；五、善用 ASKING 模型連接人、事、時、地。

目錄

摘要 1
壹、前言 3
貳、亞洲國際培訓總會簡介 4
參、年會內容摘要 5
一、人力資源領導在動盪情況下扮演的角色 5
二、以文化智商實現領導 10
三、完勝攻略-吸引、發展、維持全球性人才 15
四、菁英人才管理新革命—日本的人力資源復興 17
五、激發創造和創新之自信力 20
六、積極參與式領導最佳實踐 23
肆、心得與建議 27
一、掌握領導技巧，共創團隊高績效 27
二、培養文化智商，拓展多元視野 27
三、善用人才管理策略，打造學習型組織 28
四、本土思維轉型，人力資源管理發展再升級 28
五、善用 ASKING 模型連接人、事、時、地 29
伍、結語 30

壹、前言

領導學大師華倫・班尼斯（Warren Bennis）在《領導，不需要頭銜》一書中指出，領導不是天賦，要靠後天養成。專業的領導者需要經過培訓，才能針對組織的人才管理、績效、長期願景預先做一系列規劃，在危機發生之前，洞察情勢，快速因應。公務機關之領導者背負著引領國家重大政策以及實現人民期望等任務，更需要及時把握國內外情勢以隨機應變動盪的環境。公務人力的培訓是本會的核心職掌，除了建立完善之培訓法規及掌理多項法定訓練外，尚須進行公務人員訓練與發展之國際交流合作。依據本會職掌及基於首揭人力資源發展理念，奉派參加亞洲國際培訓總會(Asian Regional Training and Development Organization International, 簡稱 ARTDO International)所辦 2016 年年會，並擬定二項任務：一是瞭解訓練與發展之國際趨勢；二是藉由研習內容的吸收與轉化，對負責之業務有所省思與變革。

2016 年係第 43 屆年會，由全球領導者發展協會(ITD WORLD)主辦，於11月16日至18日在菲律賓馬尼拉皇冠假日酒店(Crowne Plaza Manila Galleria)舉行，由中華民國訓練協會負責組織我國代表團，本次成員包括考試院、本會、人事總處、教育部等機關代表，以及國家文官學院等訓練機關(構)、公營事業機構。

貳、亞洲國際培訓總會簡介

亞洲國際培訓總會由中華民國訓練協會與其他 11 個亞太區域國家人力資源機關(構)共同發起創立，其前身為亞洲培訓總會，於 1988 年正式更名為目前之組織名稱，為一個具全球影響力的國際團體，其主要會員包括全球 30 餘個國家之重要培訓機關(構)、跨國性企業機構及人力資源發展組織與個人。亞洲國際培訓總會每年舉辦盛大的國際管理和人力資源發展會議，並且對於人力資源發展有卓越成就的組織與個人，頒給傑出貢獻獎，此組織亦出版「HRD 焦點」(HRD Focus)通訊，是一個刊登最新的管理及人力資源發展議題與最好的實務論文的季刊。其組織目標摘要說明如下：

- 協助國際訓練發展組織的成立和發展。
- 與國際組織、私部門和政府機構在人力資源發展領域的合作。
- 鼓勵與贊助符合訓練發展需要的研究和出版品。
- 作為亞洲及太平洋訓練發展的資源中心。

亞洲國際培訓總會致力於協助亞太地區訓練組織成長發展，以及朝向國際化目標邁進，每年定期於亞太及中東地區不同國家召開年會，並舉辦國際性管理及人力資源發展研討會。我國亦曾於 2011 年 11 月假臺北市圓山大飯店主辦亞洲國際培訓總會第 38 屆國際年會暨人力資源發展研討會，並由本會及所屬國家文官學院協辦。

參、年會內容摘要

本次年會於菲律賓馬尼拉皇冠假日酒店(Crowne Plaza Manila Galleria)舉辦，開幕式由本年度主席(主辦單位 ITD WORLD)Serely Geraldine D. Alcaraz 與 ARTDO 榮譽主席 Dato Dr. Thomas Chee 等人致詞及頒獎，本會本年度獲得「人力資源發展卓越獎」，由宋狄揚處長代表領獎及致詞，隨後 3 天即安排多場演講及同步討論會議。以下摘要說明相關課程：

一、人力資源領導在動盪情況下扮演的角色（The Role of HR Leadership in a Turbulent Situation）

本場次主講者 Nine Novisundarie 是來自印尼的通訊學士，研究人力資源及辦公室管理領域逾 20 年，且主要經驗來自於汽油產業。對於人的熱情以及持續的學習使她取得了商學院、英語學院學位，以及 L&D、TSA 證照。她相信不斷學習的熱情、僅僅透過一個句子分享知識、誠實且有同情心，並當個好的聆聽者可以為自己還有身邊的人帶來成功、快樂還有祥和。在這場演講中，Novisundarie 女士提出以下觀點：

（一）領導之重要性

在商業界激烈的競爭之下，各組織為了成長甚至是生存，不得不做出改變。面對這種情況，組織需要強勢的領導（strong leadership)。從各國經驗顯示，人力資源管理的功能大多著重於人員（people)、流程（process）與技術（technology)。人員作為改變的核心因素，是必須優先提升能力，以因應改變，這也就是需要人力資源管理的地方。其目的是為了讓人們不僅接受改變，更積極參與，並使其成功。要如何達成呢？首先是關注我們是誰(Who we are)，其次是關注我們要做甚麼（What we do)。藉由釐清自我定位，進而訂定目標，才能加速計畫的完成。值得期待的是藉由領

導，我們將更能適應全球化以及其他可能的改變。

（二）領導與組織之關係

一個組織是否成功，有許多關鍵因素，包含使命（mission）、願景（vision）、價值（value）及目標（goal）等，這些因素可能造成組織之失敗，其原因為組織內不同層級之間未能保持目標一致性；組織內部不同部門之間，或人力資源管理的不同功能之間，未能保持使命與願景面的一致性；策略規劃和策略執行之間未能保持價值的一致性，然而，透過領導可以解決這些問題。以下就分別從上述四點在公部門中可能代表的意義加以論述。

1、使命

行政機關的存在都應設有獨特的使命，而領導目的之一就是整合資源、人力運用和政策工具等，以完成機關使命。因此公務人力之所以需要領導，其實也是為了完成組織的最終使命。

2、願景

如果使命是機關的「存在理由」，那麼願景就是未來取向的想望或憧憬。Peter M. Senge 認為組織應該擁有共同願景，也就是「我們想要創造什麼」的一種意象或景象的謀定。換言之，領導者應由未來願景來引導，一方面因應外部環境變遷的需要，另方面提供組織所有成員一種共享的未來展望，進而提升整體的認同感。

3、價值

對行政機關而言，價值的存在可以是為了一般的公共利益，也可以為了組織個別的使命而存在。無論如何，公共價值突顯了公部門和私部門的主要差異。此外，公共價值的存在，可能維持策略規劃和策略執行之間，是在相同的

基準下進行，而非基於不同的判斷準則或不同的觀點出發，導致領導者和執行者立場的不協調，並造成執行結果與原先規劃目標之間的落差。

4、目標

在機關使命、願景與價值的指引下，組織成員透過長程、中程與短程目標的設定，引導出策略能力的建立標的，同時也根據各項指標的設定，評估策略過程和目標設定之間的落差狀況，並據此進行績效評估與課責之用。

（三）人力資源發展功能之新思維

1、人員面向

（1）提升人員創新思考能力

創新思考在人力資源發展中，是一項基礎且重要的能力，於個人層面來說，可用於日常生活的問題解決；於工作層面來說，可用於工作流程的改善、與民眾互動時的問題、服務專案的設計等。創新思考不論是在公私部門中，均為必備的技能之一。尤其在公部門，由於民主化及環境變遷程度日趨提升，民眾對公部門的要求越來越高，因此，公務人員所面臨的問題，比過去更多樣、劇烈、快速、複雜。職是之故，增進個人的創新思考與其相對應之解決問題的技能與知識，以提升個人與組織的競爭力與績效，已是刻不容緩的重要工作。

（2）著重績效管理

所謂績效管理是指管理者與員工之間就目標與如何實現目標上達成共識的基礎上，通過激勵和幫助員工取得優異績效從而實現組織目標的管理方法。績效管理的目的在於通過激發員工的工作熱情和提高員工的能力和素質，以達到改善組織績效的效果。就公部門而言，民眾

對於行政效率與效能之要求俱增，對於政府機關政策目標與任務的達成度將隨之受到重視，因此各單位部門應該落實績效管理，方能提升政府施政效能，適時回應民眾，提升國家競爭力。

(3) 促進學習和發展

美國著名諾貝爾經濟學獎得主， Lester C. Thurow 曾指出:二十一世紀是腦力（brainpower）的世紀，主要競爭的關鍵是教育、技術與知識。也就是說，人力資源已成為組織最重要的資產，亦是資訊知識時代提升國家競爭力的致勝關鍵。而人力資源在整個公務體系的資產中，是最重要的資源，尤其是在超工業社會中，人力資源若無法透過培訓、教育及發展不斷地提升自我能力，就會很殘酷但卻很合理的退出這個社會。公務人力資源在國家生存發展具有決定性之影響，爰此，政府施政的品質，端視公務人力之良窳。因此，政府應致力於公務人力資源發展，鼓勵公務人員學習，使公務人力素質與時俱進，以培育高素質的公務人力。而公務人員學習應為「有系統的」與職涯發展連結，並建構公務人員學習網絡，激發公務人員對終身學習的興趣和認同感。透過學習網絡的建構，強化公務人員公務相關知識、技術與能力，並培養公務以外的知識、技術與能力，使公務人員具備足夠的條件因應全球化時代所帶來的衝擊與挑戰。

2、流程面向

(1) 組織流程再造

組織流程再造（Business Process Reengineering, BPR）廣泛運用在企業部門，其成效相當亮麗，也因為在企業部門的成功，組織流程再造亦被政府部門學習引用，希望藉由政府組織流程再造，提升政府組織的行政績效與服務品

質。Hammer 和 Champy(1994)，在《改造企業》（Reengineering the Corporation）一書定義，組織流程再造是指「根本地重新思考，澈底地重新翻新與設計組織流程，在現今衡量績效目標的標準上，像是成本、品質、服務及速度等，獲得巨大且明顯的改善」。Hale 和 Hyde(1994)則認為，組織流程再造是重新針對組織核心工作流程進行設計，達成組織運作與服務品質的革新，及員工對服務與組織目標等責任釐清，有明顯的改善。Lowenthal(1994)認為，組織再造工程是聚焦於組織核心能力上，重新設計與思考組織績效與流程，使組織績效有大幅的改善。Mechling(1994)指出，組織流程再造有下列三項特徵：澈底重新翻新設計組織作業流程、重新設計的流程能使組織績效獲得大幅度的改善與資訊科技的運用等特徵。因此，組織流程再造能達到更迅速的服務（Faster）、更扁平化組織（Flatter）和更親切的態度（Friendlier）的 3F 效果。基於上述，組織流程再造即是希望藉由重新設計組織流程，使組織績效獲得大幅度的改善。對於政府組織再造而言，組織流程再造即為重新對政府運作流程進行設計與思考，找出效率、效能與回應性等核心價值，針對核心價值設計新流程，藉由新的運作流程使行政績效獲得巨大的改善。

(2) 確保符合規定

組織可藉由訂定標準作業程序（SOP），在有限時間與資源內，正確執行複雜的事務。從管理學的角度來看，標準作業程序能夠縮短新進人員面對不熟練且複雜的學習時間，只要按照步驟指示就能避免失誤與疏忽。另透過定期業務相關法制教育訓練，亦可增進同仁對法規之嫻熟，以確保推展業務均符合相關規定。

3、科技面向

人力資源為國家最寶貴的資產，國家競爭力提升與永續發展端賴優質的人才培訓。現今國際潮流趨向全球化、專業化以及智能化，網際網路與科技的發達促使人才就業與流動無國界，工作網絡不僅需要分工專業化，亦可能需要專業多工的跨領域人才需求，而人工智慧與自攜裝置（Bring Your Own Device, BYOD）之發展，使人才得以利用個人的行動裝置（如智慧型手機或平板電腦）隨時隨地進行專業成長學習，以發展智慧生活。此外，學習模式的改變與新興學習科技（Learning Technologies）的進步促動數位學習之發展，不僅增進學習多樣化，強化學習社群之連結，也使學習變得更具互動性、即時性與個人化。鑑此，人力資源發展之需要更加緊迫，積極運用科技來推動人力資源發展是必然的趨勢。數位科技素養與應用能力可謂是 21 世紀知識經濟時代中文官所應具備的關鍵能力之一。科技的進步促發學習行為改變，因而學習內容設計與人才培育模式趨向資訊科技化。未來應善用數位科技以強化培訓科技學習環境與技術，增強行政效率。

二、以文化智商實現領導（Leading with Cultural Intelligence）

本場次主講者 Gosia Kluk 是一位來自波蘭的文化智商教練，她在多元文化環境中工作了 10 多年，包含在 3 個不同的國家，並與來自 60 多個國家的人接觸。她目前住在倫敦，成立了 Culturally Smart，透過訓練提升跨國公司之發展。在這場演講中，Kluk 女士提出以下觀點：

（一）文化智商(Cultural Intelligence,，CQ)之重要性

跨文化能力和全球觀點對於現今的領導者至關重要。在國際團隊中從事管理工作、進行跨國談判、進入國外市場僅是提高這

種技能的幾個原因而已。傳統的跨文化培訓項目，往往著重於特定文化的知識，但是在這樣複雜的環境中，這樣的訓練已經不夠，文化智商則提供了更全面的方法，以確保在各種文化背景下能有效運作。文化智商使現今的領導者能夠利用文化相異及相似之處，建立開放和信任的環境，創造創新的解決方案並實現組織目標。

（二）文化智商之定義

文化智商係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。文化智商在發展初期，著重跨國文化之探討，亦即從一國到另一國所遇到的多元文化，但是廣義而言，「文化」具有多種意思，不同的人對文化有不同的解讀，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。文化的第一個關鍵就是「共享」，第二個關鍵是「規則」。規則可能是法律，也可能是隱性的規則，而文化智商分成四個面向的能力：

1、**動機**（Drive）：有興趣接觸跨文化情境，並在其中感到自在

這階段重視的是個人在跨文化情境之下的「感受」，由於個人在跨文化的情境中可能會感受到挫折及壓力，因此，若是對跨文化情境有正面的感受，將有助於提升個人在跨文化情境下的穩定度。

2、**知識**（Knowledge）：具備跨文化之間相似及相異處的知識

CQ 知識係指個人對於文化情境的理解程度，CQ 知識程度越高的個人，越能在跨文化的情境下提升對異文化的理解程度，並且持續自我學習。

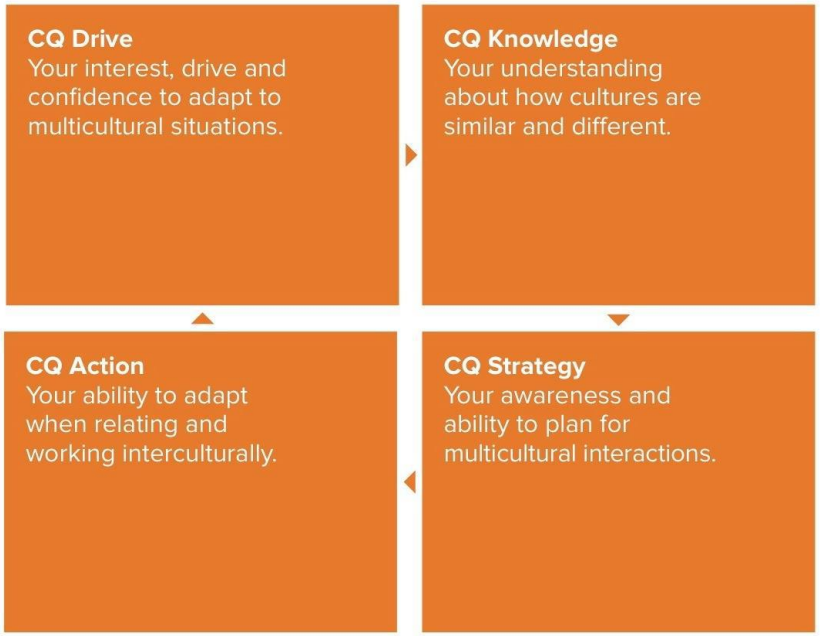
3、**策略**（Strategy）：有能力去規劃跨文化互動的活動

CQ 策略係指個人如何有計畫的接觸或介入跨文化情境。CQ 策略程度高的個人，能精確預期並掌握跨文化情境中所發生的一切。這是由於跨文化情境中經常會出現非預期的突發狀

況，當措手不及時，只有對跨文化情境駕輕就熟的個人能即時做出適當的反應。

4、**行動**(Action)：能在跨文化情境工作的調適能力

CQ 行動係指當個人置身於跨文化情境時所採取的實際行動。CQ 行動程度高的個人，能在跨文化情境中進行必要的調適，而非過度向文化差異妥協。這是由於過度妥協可能會降低文化差異所帶來的益處，例如激發創造力、塑造開放式組織氣候等。



（三）文化智商個案研究

1、個案研究之定義

個案研究（Case Study）一般歸屬於描述研究（Descriptive Study），即類似於歷史研究是描述和形容某些特殊事物和特徵的研究設計。更精確地說，個案研究特別專注於研究探討有限數目的事件和情況及其相互關係。由於對少數樣本全盤性地、仔細地討論，故可以作為決策和判斷相類似事物的主要參考。此外，必須強調的一點是個案研究

特別注重事件或情況發展的整個過程及其有關的因素。

採用各種方法，如觀察、訪談、調查、會談、測驗等以協助蒐集完整的資料，並瞭解事件的情境脈絡與意義，深入分析真相、解釋導因、解決或改善其中的難題，它具有特殊、描述、啟發、歸納、探索和解釋等特性，強調過程而非結果，重視情境脈絡而非特定變項，在乎發現什麼而非驗證什麼，整體有意義地呈現真實脈絡中的事件並建立豐富的概念系統。

2、個案內容：

馬克是一個剛剛搬到馬尼拉的美國人。他在紐約的 FMCG 公司擔任 5 年多的管理職務。他是很好的領導者，帶領團隊迅速完成目標。 馬克之後被派往菲律賓執行一項專案，在離開美國之前，他參加了相關培訓課程，並獲得有關菲律賓市場、當地商業禮儀和文化的知識。對於馬克來說，這個任務是一個讓他表現的重要機會。

在到達馬尼拉後，就開始執行專案項目。他告知團隊成員之間的分工，並規定最後完成期限。他的團隊似乎對新專案感到興奮，每個人似乎也非常歡迎馬克。不幸的是，一個月後馬克開始沮喪，專案進度不如預期，而且部屬不與他討論問題，因此不清楚工作內容，最後產生錯誤。

馬克在剛上任時，花了一些時間在他的團隊溝通，當他覺得已經瞭解團隊後，只剩每週簡短的會議討論專案的進展。幾個星期後，他問他的團隊對他的管理風格有何看法，並且告訴他們有任何問題時來找他，以便協助解決問題。為了激勵團隊更努力工作，馬克強調專案的重要性。所有成員都表示他們對馬克管理項目的方式很滿意，他們為延誤道歉，並承諾將其補上。馬克感到如釋重負，他認為從現在開始事情會變得更好。

另一個月過去了，延遲的狀況越來越嚴重，馬克只能更努力的工作，使專案維持進度。至今，他仍然不明白為什麼他的團隊有這樣的表現。

3、問題討論

(1) 這個案例出了什麼問題？

馬克在進行領導時，可能忽略美國與菲律賓間的文化差異。在剛上任時，團隊成員可能基於對主管的尊重，對馬克的命令表示服從，然而文化間的差異及溝通次數的減少，使團隊與馬克之間的關係越來越差，最後導致專案進度落後等問題。

(2) 馬克認為這種情況是什麼？

馬克認為在出發前往菲律賓前，已經透過閱讀資料及參加相關培訓課程，充分瞭解專案性質及菲律賓的文化，並且在到任初期經由團隊溝通掌握成員個性，因此對於自己擔任領導職務感到自信，然而專案績效卻不如預期，可能導致他把過失責任轉到部屬身上。

(3) 他的團隊成員對這種情況有什麼看法和感覺？

團隊成員可能認為馬克是空降部隊，根本不瞭解專案的狀況，又因為國籍、思維模式、文化等差異，造成團隊與領導者間的不合，進而反應在專案績效上。

(4) 可以做些什麼來使項目成功？

要培養自己的文化智商，根據《CQ 文化智商》作者大衛・湯瑪斯（David C. Thomas）及克爾・印可森（Kerr Inkson）的分類，可以從文化智商的 3 個層面下手：

A、知識：瞭解文化的定義，各國文化的基本知識，及文化如何改變、影響行為，掌握從事跨文化交流的基本原則。

B、用心：以「用心」的態度來瞭解體會跨文化情境中的線索。

C、應對技能：憑著知識及用心，找到適用於跨文化情境中的行為模式。

三、完勝攻略-吸引、發展、維持全球性人才(Winnig Strategies in Atrracting, Developing, and Retaining Global Talents)

本場次主講者 Michelle Cordero-Garcia 擁有 25 年的人力資源經驗，她在人才管理領域發展了能力、組織、領導發展、文化與變革管理、職業和繼任計劃、勞資關係。從 2011 年至 2016 年她領導了通用驗證公司(Société Générale de Surveillance，SGS)轉變為 IIP 認證公司（金級)，並使 SGS 公司成為 Gawad Maestro 獎的工作場所學習組織冠軍，現任 SGS 公司東亞區域人力資源總監。在這場演講中 Michelle 女士提出以下觀點：

（一）工作模式的改變

現今，要在資源匱乏的全球經濟下維持競爭優勢比以往更複雜，於是他們必須調整方式，用更好且更快的方式。

1、1980 年強調改革，必須做得更好。

2、1990 年強調外包，要求低廉價格。

3、2000 年強調離岸外包，在外地工作。

4、2010 年強調數位溝通，可以在任何地方工作。

今日社會強調不在任何地方工作，透過數位科技，創造一種無國界且多功能，且講求多樣性、速度與品質的工作態度。然而，現在全球人力資源都在做相同的事，但他們需要的是一種創新。

（二）人力資源管理 vs 人才管理

Michelle 女士以 SGS 公司為例，說明該公司的成功策略：

1、吸引策略：

(1)品牌創建：成功吸引人才的策略，首先必須建立自己的品牌。許多求職者會因為公司的名氣而投履歷，在求職者之間建立口碑，使公司成為每個求職者都想來的面試的標竿。

在此提供計幾個品牌建立的關鍵：

A、內部檢視：審慎檢視並評估自己公司的優劣勢，加強公司的專有特長。

B、分析：找出優劣勢後，分析公司尚須加強的部分，可以針對市場需求，加強開發不同面向的產品，增加公司的營運範圍，透過合作的模式，擴大公司品牌。

C、宣傳：宣傳一向是品牌建立的最直接方式，利用平面媒體、網路傳銷等等方式進行宣傳，讓公司品牌直接烙印在求職者心中。

(2)來源：人才的來源也會造成公司吸引人才的影響，若從別的公司吸納優秀的人才，代表本公司具有非常吸引人的特質，相對的，長久下來自然會吸引到許多優秀人才。

2、發展策略：

(1)發展計畫：每個公司都必須擬具每年度的發展計畫，包括公司願景發展、職員生涯發展等，發展計畫顯示一個公司對於未來長久性的規劃程度有多深，特別是職員發展計畫，對於公司人力的運用規劃有一定程度的影響。

(2)績效管理：績效管理一直都是私部門愛用的管理方式，設定 KPI，評估達成績效等等，在管理員工上有很顯著的助益。

(3)職業與接續：一個優秀的公司並不會阻擋人才的去留，以 SGS 公司為例，他們會為想離職的員工規劃後續的求職需求，為他找到適合他志趣的工作一向是 SGS 公司的策略，也因為此，他們與離職後的員工保持良好的關係，將來有需求的時候，他們也能夠給必要的協助。

3、維持策略：

(1) L&D 課程：留用人才策略即是設計各式各樣的課程，開發潛能，藉由人力資源發展課程的培訓，使人才得以精

益求精，為公司創造更多利益。

(2)電子化報酬：SGS 公司採取電子化報酬的方式，與鄰近店家、醫院合作，每個月以員工的加班或是額外付出的勞力,以電子化報酬為回饋,員工可以憑卡至店家消費，而完全由公司給付帳單。

(3)工作-生活平衡:另外 SGS 公司特別重視員工的工作環境，他們認為工作不應該被認為是一種死板的形式，他們把辦公環境打造成居家生活的樣貌，使員工有種在家工作的感覺。此外他們也會不定時的在辦公室舉辦一些小遊戲，讓平凡的午後有不一樣的刺激，一方面也可以讓員工暫時放鬆，一方面可以增進同事間的凝聚力。

四、菁英人才管理新革命—日本的人力資源復興(Reengineering Talent Management to make Japan Great again)

本場次主講者 Shinya Yamamoto 是一位來自日本，並在企業人力策略、組織發展、全球時代的領導者發展、人力資源支持併購等領域的組織和人力資源管理領域，擁有豐富經驗的人力資源專家，以自己母國—日本為例，講述日本從興盛到逐漸停滯，再如何運用創新的人力資源策略，使日本更精進，在這場演講中，Shinya Yamamoto 先生提出以下觀點：

（一）日本過去的優勢

日本企業一直以來給人的印象包括：團隊合作、勤奮工作、奉獻精神以及品質意識。隨著亞洲地區國民生產毛額逐漸上升，而日本卻自 1995 年開始出現停滯現象，我們都知道商業的中心逐漸向亞洲靠攏，但企業卻一直自日本外移。企業隨著全球市場移動，人力資源發展也必須緊跟著這股潮流。

（二）日本的困境

日本的少子化與高齡化現象也是眾所皆知，根據 2010 年統計資料，日本人口數達 128,06 百萬人，而預估到 2100 年則銳減為 47,71 百萬人，全國人口平均年齡到 2050 年為 53 歲，老年人口占全國人口數 35%。近年來日本不再是市場中心及生產力中心，2010 年勞動人口數為 81 百萬人，預估至 2050 年減為 50 百萬人，由此數據可得而知，日本的商業市場逐漸減小。日本企業界也都有該在哪裡生產、要銷往何處以及要賣什麼的困惑，因此解決此困境的唯一方案，即是需要一種全新且非典型的策略性人才管理。

1、日本企業特色

(1)單一文化：單一文化係指一群人最終有一個相同的目標及信念，不只影響行為也影響心智模式，單一文化透過標準化作業，建立固定流程標準，使得商品可以大量化生產且品質均一致。

(2)缺乏多樣性及內容：如同單一文化般，日本企業講求高標準，高品質，高效率，如此的作法造成思想及決策的僵化，而缺乏多樣性，面對世界多變的挑戰，單一性的商品及思維，將會逐漸被世界淘汰。而日本企業長久以來都是相同作法，導致原本日本為亞洲商業中心，卻逐漸轉移至他國。

2、世代議題：

X 世代與 Y 世代的思考也有相當大的差異，X 世代的人享受經濟成長的過程，而 Y 世代的人卻從未體驗過這股成長的變化，如此導致一種現象，X 世代的人因為經歷過經濟成長的過程，所以可以比較過去與現在的差異，而感到經濟的停滯不前。相對地，Y 世代的人因為從未經歷過經濟成長的歷程，所以他們並不了解過去與現在的差異為何，所

以他們選擇安於現狀，因為覺得不會更好。根據日本內閣府「與國民生活相關的世論調查」顯示，20 至 40 歲的人表示滿意自己目前的生活，而 40 至 60 歲的人表示不滿意自己現在的生活，由此數據即可得知 X 世代與 Y 世代的思想差異。

（三）日本轉型策略

依據前述狀況，日本需要的是一種新的改變，擺脫單一文化、了解文化差異、接受各種不同價值觀、克服世代鴻溝，且必須改變語言技巧及溝通模式，目前大環境的改變，連動需要更多的技巧以為因應，包括：高度專業化、即時決策的領導力、領導多樣人種的領導力、本土化發展技巧及高層次溝通技巧。因此日本需要在原有的優勢下加入更多不同的元素，來創造更多的變化，以面對上述大環境的多變性：

1、改變團隊合作模式：

(1)共同組成「友誼式」或是「家庭式」的團隊模式。

(2)討論發展以獨有特色為中心的專業團隊模式。

2、勤奮工作：

持續保有勤奮工作的態度，但加入更多的目標導向、生產(成本)導向及時間意識的觀念。埋頭苦幹非正確的工作態度，除了勤奮還必須融合更多工作技巧，才會做得對、做得有效率。

3、精緻文化與高品質意識：

持續保有精緻文化與高品質意識，但需要更多策略、目標導向及時間與成本意識。強調高品質的缺點便是投入太多時間去製作，如果能在追求高品質的同時，融合更多的策略及時間成本的考量，會使整體的製作更有效率。

4、人才：

「個體人才發展」需要強而有力的語言技巧、多樣性接受能力、溝通模式與技巧及管理模式與技巧。

（四）日本成功轉型案例

1、豐田公司(TOYOTA)：重新定義豐田之路並翻譯成 8 種語言，在公司內重新設計並強化領導發展課程、強化做中學訓練等。

2、日立公司(HITACHI)：過去 4 年，日立公司重新設計人力資源政策與全球人力網絡、重新設計人力資源組織，邀請全球人力資源專家學者到東京講授 HQHR，分類及重新定義人力資源權力，針對 20,000 位管理者開啟全新領導訓練。

3、日產汽車(NISSAN)：以職務責任及權力分類精進組織規則，發展全球領導課程，為未來日本領導階層發展新的職涯發展計畫，強化志願性 L&D 課程。

4、武田製藥(TAKEDA)：武田製藥是日本最大的製藥公司，他們進行一系列的精進作為，包括成為全面性全球組織、英文成為共同商業語言、「把對的人放在對的地方」的人力資源策略、全球人才混合型團隊等。

（五）日本人才管理的趨勢

1、更多預算、更多 L&D 課程。

2、專業的人才篩選機制。

3、全英文全球領導課程。

4、實作演練課程。

5、全球化的人力資源功能及組織。

五、激發創造和創新之自信力(Connecting with Confidence to Inspire Creativity and Innovation)

本場主講人 Kerrie Phipps 係亞洲地區之鼓舞人心和充滿活力專業的演講者，亦是一位文字工作者，有 3 本個人著作、和別人合著 7

本書出版，於西元2004年Kerrie完成了神經領導力研究院（Neuro Leadership Institute）的完整培訓，獲得了認證教練證書，成為數百位企業家和領導者顧問，並建立了自己的全球專業教練口碑。強大的神經科學基礎，透過她的輔導，讓案主認知自我的思想、想法，進而激發自我肯定和信心，踏出慣性的行為，激發創意思考、勇於接受創新生活。Kerrie清晰的闡述、專業能量和嚴謹注重細節個人特質，是這領域翹楚人才。透過她強有力的教練和激勵技巧，為顧客提供無價的和不同的觀點，引導邁向成功的途徑。在這場演講中Kerrie女士以自身例子講述以下觀點：

(一)時代快速變遷，人與人之間連結日漸式微

在現代繁忙的社會當中，人與人之間的距離連結變得越來越遠，尤其在社群媒體發達的情況之下，人們在某種程度上似乎失去了最原始相互連結溝通的能力，而講者也是其中之一，從小便是一個害羞內向的人，她和很多人一樣缺乏自信，害怕主動去和不認識的陌生人攀談。

(二)改變的契機

在長期的旅行中增加和不同的人接觸的機會，有一次去亞洲的機緣之下，在和一個亞洲人討論他們在甜點飲食習慣的不同後，她驚覺人和人之間奇妙的連結，在那個時候她發現到原來認識他人，不只是僅僅是知道他的名字、喜好，更可以了解到各種不同的文化背景，進而從他人身上去學到或許自己這輩子也不會探索到的東西。

父母都會教導小孩不要隨便和陌生人講話，因此小時候我們便遵守著這個觀念直到長大成人，然而每個人都有著自己的故事，你永遠不知道你下一個認識的人，會不會就是那個會改變你一生的人，然而若是我們因為自己的害羞而選擇不去和這

個人攀談，或許我們就錯失了我們人生的轉折點。

(三)勇敢跨出溝通第一步，展現迷人自信力

Kerrie 以前也是一個很怕去和陌生人交談的人，但現在她很積極地抓住每一個可以和陌生人交流的機會，社群媒體是一個非常好的管道。Kerrie 表示她常利用社群媒體來認識各式各樣的人，有時候在悠閒的下午，她可能會臨時起意的去和不同的網友見面，在這些過程當中她看到了許多不同的人，聽到了許多不同的故事，而最重要的她建立了一個非常廣泛的人脈。

Kerrie 提到了在《與陌生人交談》(Do talk to strangers)一書中，她利用了不同的方式來傳達「如何和人溝通」以及「溝通的方式」，其中她表示人跟人畢竟是不同的個體，因此要如何進入對方的世界需要一些方式，例如一個笑容、眼神的交會都是讓人與人之間卸下心房很重要的開始，並願意去和不認識的陌生人交談，現代人與人溝通社交最大的挑戰，在於沒有人願意向不認識的人敞開自己的心房，而我們身為人，一個從原始時代就是屬於群居的動物，社交對我們的連結是不可或缺的。

Kerrie 表示認識不同的人給我們不同的人生經驗，看待事情不同的角度與觀點，且這套規則可以運用在各種不同的層面上，例如在商業事務上，你要如何去維持和舊客戶之間的連結，並在同時去開創和新客戶之間的聯繫，就是書中所提到 ASKING 原則最好的例子。

(四)增進溝通連結的創意點子，使溝通更順暢

Kerrie 也提供一些如何去和陌生人開啟話題的一些小方法及話題，例如談論天氣、詢問時間、或者路線、抑或是

一句簡單的讚美等，都可以開啟和陌生人的一段相遇，在最後 Kerrie 鼓勵大家踏出第一步主動去認識陌生人和陌生人交談，並期許在閱讀她書中各項原則和技巧，可以讓大家的生活更加豐富，擴建更廣闊的人脈，讓大家擁有更成功的人生。

最後演講結束前播放一部「4 歲女孩諾拉與 82 歲老爺爺的感人的忘年之交！」故事影片，主要敘述美國喬治亞州一名 4 歲女孩在商店與一名 8 旬老人不期而遇，特殊的緣分使他們成為忘年之交。現在這名女孩經常去探望老人，讓剛經歷喪偶之痛的他展顏歡笑，重新面對人生。有時候與陌生人交談會變成世界上最美好的事情，也希望這場忘年之交能激勵其他人花點時間與老年人聊聊天，多陪陪他們。

六、積極參與式領導最佳實踐(Best Practices of Engaged Leaders)

本場演講人 Dato’ Khalis 擁有坎培拉人力資源管理碩士學位以及考文垂大學(Coventry University)應用心理學士學位，並為馬來西亞人力資源管理機構認證之人力資源管理專家，同時也是受到馬來西亞大學認可之商業管理教練員，Dato’ Khalis 擁有長達二十年的豐富人力資源管理經歷，其中擔任過許多企業及不同產業的人力資源管理工作，他所涉獵的面向包含了組織管理、績效管理、產業關係以及潛能的開發管理等等，他曾在 2000 年到 2006 年間擔任高露潔人力資源部門總管，並在之後轉任飛思達爾公司負責管理新加坡以及亞洲生產鏈人力管理，在 2009 年時 Dato’ Khalis 加入了德國電信，並在 2013 年獲選為最佳人力資源管理人以及 HR 傑出領導者。

(一)參與在領導中扮演之角色

「參與」是領導科學中時常反覆被提及一個關鍵因素，主要是領導者藉著參與過程，和成員交流並從中建立共識，另一層面亦有監督的作用。在參與領導方法過程中，重要是我們如何衡量參與領導互動過程是成功有效的？且領導者如何贏得了人心，並持續保持一致？

(二)參與式領導的學問

Dato’ Khalis 演講一開始就指出，要去駕馭幾千人的公司或企業，就有如駕馭一頭凶猛的熊一樣，是一門很大的學問，然而要如何扮演一個良好領導者的角色呢？答案是積極的參與和溝通。美國第三十八任的總統 Gerald Ford 曾說：「如果我能回到大學，我最想回去學習的事情是如何在觀眾面前講話，世界上沒有任何一件事情比起溝通更為重要。」作為一個參與式領導者，最重要是要去學習如何和不同的人溝通，且要有一個基本認知，就是每個人都是不一樣的，而我們要去做的事就是經由良好的溝通去了解到每個人的價值。

然而參與式領導是一個雙面刃，在領導運用上雖然非常有用，但也可能有所弊害。所以身為一個領導者在實行之前應該在事前就要做好充足的準備，例如去了解到群眾心理的想法是什麼、他們認為目前什麼是最重要的，以及評估不同的事件對於不同的人所代表的意義等等，而在實施之後更要去評估實行後的效果，並且要審視現在是否有往既定的目標前進。

(三)參與式領導的關鍵步驟

1、傳達與溝通

我們要先了解到「傳達」與「溝通」的不同，「溝通」是一個創造追隨者的一個過程，透過群眾溝通你會得到一群追隨你的人，但這些追隨你的人很有可能在企業景況不好或是公司出現問題時一哄而散，因此要如何去凝聚這些追隨者進而將

他們轉換為相信你的人這就是「傳達」。溝通是你說了什麼？而傳達則不一樣，傳達可以由各種的面向讓人看見，事實上我們傳達給別人的印象有百分之九十並非來自於直接言語的溝通，而是透過我們的行為、談吐等種種因素，傳達出領導者個人最獨一無二信念及形象。

2、建立良好部屬關係

領導者應該要去鼓勵激發員工自然而然尊敬你、追隨你，而非用威脅強迫的方式。而非常有趣就是在亞洲文化中，這種威權現象存在於各個企業當中，因為大多數的老闆都無法放下身段去聽取下屬的意見，因此大多數的員工都非被激發而前進，而是由於強迫的壓力才去完成自己每天的工作，身為一個好的領導者我們應該要用最真摯的態度去面對你所帶領的人，真心誠意和下屬建立良好的關係，使他們願意發自內心的去追隨你。

3、輕鬆的溝通模式

如前面 Ford 總統所提到，如果再回到大學他想再去學習的事情，就是學習如何在群眾面前講話。如何將枯燥乏味的數據變成一個生動的故事？也是領導重要的一環，就以我們來說，現在要我們去記得學生時代課本上的教材，大都非常困難，但進電影院看一場電影我們卻能將其劇情倒背如流，這是為什麼？因為電影是有趣的，相對的，領導者要學會如何將事情轉換為如故事一般，讓下屬容易且願意去記得，進而去增加他們的工作績效。

4、態度決定一切

態度是最重要的一個要素，對於身為一個領導者你所抱持的態度為何？你只是把你每天工作事務當成你日常生活一件必須去完成的「工作」，還是將它當成一件你應該去盡力完成並做好的一份「責任」？以父母的立場舉例來說，如果父母對

於教育子女，抱持著只要將子女養大成人就好的態度，也不會希望子女去念大學，花很多錢投資在子女身上，我們要了解到在美國念大學是非常昂貴的，然而他們會願意這樣為子女付出的原因是什麼？因為他們把子女當成是責任而不是工作，同樣的你將你的工作當成是工作呢？還是你的責任？一個領導者所投注參與的心力和他的追隨員工是成正比關係的，你投入的越多就可以創造更多信賴你的人而不是單純追隨你的人。

5、評估標準

我們要怎麼去評估參與式領導到底成功與否呢？這其實並沒有一定的標準,有些人會認為是用和下屬間感情去評估，也有人更直接的認為直接看公司的營收績效，這其實都沒有一定的標準，唯一的標準是領導者自己，應該問問自己參與了多少、投注多少心力，這才是唯一衡量的標準。

肆、心得與建議

本次年會的心得與建議綜合說明如次：

一、掌握領導技巧，共創團隊高績效

(一)**熱情**：領導者必須對自己所從事的工作和事業擁有特別的熱忱，例如高層領導者必須要有事業心，中層的領導者必須要有上進心，基層的領導者必須要有責任心。不同層級的人都有這種工作的熱情，都願意努力的去做事情，領導者要有全心全意經營這種信念和承諾。同時，好的領導者不僅自己的主動性很強，還要能點燃下屬的工作熱情，一個不能夠燃燒下屬工作熱情的人，或者說不會激勵下屬的領導者，是沒有資格做領導的。領導熱情既沒有替代物，也很難量化，但它是組織完成目標和任務的一種催化劑。

(二)**信守承諾**：領導者應信守承諾，以身作則，所帶來的是所有同仁對組織的責任與信任。成功的領導者是依靠同仁如何信任你這位領導者，而領導者又是如何值得組織成員信賴。

(三)**溝通協調**：溝通協調原理是指在行政管理實踐中，透過運用行政溝通和行政協調，達到思想上的一致和行動上的統一，實現行政管理的整體高效所應遵循的規律和原則，所應採取的方法和藝術。

二、培養文化智商，拓展多元視野

(一)透過知識、情境的練習，就可以擁有到哪工作、與誰工作都行的高文化智商。首先，可以透過個人／集體主義、高／低情境文化、單一／多元時間模式 3 種分類方式，瞭解與往來密切國家的情形，藉由與外國團隊合作、商談、外派、領導跨國團隊等跨國溝通情境，發掘這些情境中因文化不同造成的差異，進

而找出適宜的應對方式。

(二)具有高文化智商的領導及管理人可以同時兼顧全球整合，以及當地差異的不同需求，進而發展出卓越的國際觀。

(三)面對全球化的來臨及挑戰，各機關及組織應儘速塑造環境提升內部人員的國際視野及文化智商。

三、善用人才管理策略，打造學習型組織

(一)人才的培育，必須有許多的留用策略，例如 SGS 公司利用吸引—發展—維持三大人才管理策略，毫不馬虎對待任何一位員工，不僅打造本身的聲譽，更懂得體恤員工，讓組織成為一個「家庭」，而非冷冰冰的工作環境。

(二)於發展及維持人力方面，需要一系列完整的規劃，而且必須是長遠的規劃，透過這些計畫及應用，將人與組織緊密連結在一起，讓員工對組織有共同的向心力及目標，透過組織學習的方式，實現員工知識更新，並保持組織創新的新能力與實踐，組織試圖使員工獲得個人價值得以體現的滿足，並使組織績效得到提高。

四、本土思維轉型，人力資源管理發展再升級

行政學生態系統理論即以「橘逾淮為枳」比喻制度不能生硬的移植，即是相同的思維，仍必須視環境等諸多因素，加以變化調整，才能真正符合實需。現在全世界均面臨相同的的人力短缺等問題，以往的工作模式已經不能因應當代的新型挑戰，各國都在尋求創新的人力資源管理策略，唯有認真思考策略與現實之間的差異，從中澈底改革，才能真正活化組織內人力的流動。

五、善用 ASKING 模型連接人、事、時、地

（一）Awareness：自覺。因為猶豫，我們錯過很多令人難得的時刻，或者我們沒有發覺在周圍出現的機會，若一開始無法自覺這些時刻或機會，我們不能做任何互動回應事情，所以讓我們增加對我們日常生活自我覺察意識，在意你的直覺，並確保你對任何事保持疑問好奇。

（二）Start Small：踏出一小步。例如：微笑、問候和對他人的興趣。只要踏出說「你好」，驚人的事情可以而且經常發生在這些時刻。

（三）Keep Going：保持前進。可以接續做出積極的回應，並與任何人持續保持聯繫。

（四）Interest In Others：關注他人。考慮你如何專注於他人和為他們服務，如果沒有對情況的進一步良好認識，我們不會在任何目標方面取得重大進展。

（五）Natural Confidence：自信心。它創造更多的連接，友情的世界，更積極、創造性、創新的世界。 在任何情況下去連接一個陌生人，都是一個發展自信的連接器。

（六）Gratitude：感恩。感恩每一次連結，致力於感激 、共好的世界努力，建立網絡並賦予周圍的人同樣的能力。

伍、結語

蘇黎世商業教育學院院長彼得．羅倫吉（Peter Lorange）曾指出亞洲領導人擁有旺盛的創業精神，與建立人際網絡的能力，而弱點則是英文溝通的能力普遍不足，以及本土文化思想造成封閉性偏高。組織的領導攸關組織的績效高低，而培育具前瞻性、全球化之領導人才更是刻不容緩的工作。本會作為訓練主管機關，長期關切公務人力資源發展之議題，爰應根據國際趨勢、國家重要政策、民眾期待以及機關與受訓者需求，適時綜整公務人員訓練發展之政策、目標、內容與方法，務使公務人力培訓系統發揮最大效益。

本次奉派參加亞洲國際培訓總會 2016 年年會，對於中華民國訓練協會事前的悉心規劃，以及會議期間的協助與照顧，深感謝忱。於各項行政庶務均獲妥善處理下，始能積極參與各項議題的討論及學習，並獲致多項心得與建議，未來將持續精進各項培訓業務，期能為公務人力訓練發展貢獻更多心力。

〈研習照片〉

領取「人力資源發展卓越獎」獎項

宋處長狄揚代表致詞

「人力資源發展卓越獎」獎牌

聆聽專題演講

參與同步分組會議

參與同步分組會議

ARTDO 會場代表裝置 Jeepney

與 Jeepney 合影留念