

出國報告（出國類別：國際會議）

參加亞洲國際培訓總會
（ARTDO International）
2017 年第 44 屆國際年會報告書

服務機關：考試院、教育部人事處、公務人員保障暨培訓委員會、國家文官學院、行政院環境保護署環境保護人員訓練所、台灣中油股份有限公司、台灣電力股份有限公司、中華郵政（股份）公司人力資源處、中華郵政訓練所、中華民國訓練協會

姓名職稱：周主任貽新、陳科長政良、陳科員琪文、張秘書涵榆、陳科長佩君、廖主任秘書慧全、洪副處長淑姿、李高級分析師淑如、李所長健育、鄭人事經理南琪、蔡主管震瀚、王管理師美娟、邱助理管理師于倫、李榮譽理事長嵩賢、黃秘書長一峯等 15 人

派赴國家：馬來西亞檳城

出國期間：106 年 10 月 11 日至 106 年 10 月 15 日

報告日期：106 年 12 月

摘要

亞洲國際培訓總會 (ARTDO International) 2017 年年會，於 2017 年 10 月 12 日至 14 日在馬來西亞檳城舉辦，本次組團事宜由中華民國訓練協會委請達鎂旅行社辦理，並由本會榮譽理事長李嵩賢 (前公務人員保障暨培訓委員會政務副主任委員) 擔任團長，帶領團員共 15 人，參加於馬來西亞檳城 (Malaysia, Penang) 舉行之 ARTDO International 第 44 屆年會，本次年會主題：「輔導、指導和轉型成為更美好的世界領導者 (Coaching, Mentoring & Transforming Leaders for a Better World)」，會議過程中，有諸多議題與會議等方式進行研討，參與年會後，茲將年會內容摘要記述外，並提出參與之心得與建議。

目 錄

壹、前言.....	1
貳、會議議程.....	3
參、年會內容摘要	6
一、輔導、指導及轉型成為更美好世界的領導者(Coaching,Mentoring & Transforming Leaders for a Better World)	6
二、由教育分享如何引領世界更美好的轉型導者及才能—和平、和 諧及繁榮(Transforming Leaders and Talents for a Better World — PEACE , HARMONY & PROSPERITY)	10
三、由產業分享如何引領世界更美好的轉型導者及才能—和平、和 諧及繁榮 (Transforming Leaders and Talents for a Better World— PEACE , HARMONY & PROSPERITY)	11
四、以領導動力及人力發展帶領成功的未來 (Leadership Dynamics and Human Development for a Successful Future)	13
五、世界更美好 (Your World Made Better) -轉換成功的壓力 (TRANSFORM THE STRESS OF SUCCESS).....	17
六、才能、好的健康與成功：我的經驗 (Talent, Good Health and Success: My Experience)	18
七、領導者的職場正面能量 (Thriving ! Positive Energy at Work for Leaders)	19

八、轉型中的人力資源－提昇人力資源業務合作夥伴能力 （ Transforming Human Resources - Enhancing HR Business Partnering Capability）	22
肆、研習心得與建議	25
一、不同處事風格，無關對錯	25
二、重視教育，結合非正規教育，因應未來環境需求	25
三、員工訓練與組織目標結合，並注重新世代溝通	26
四、注重身心健康及正面能量	26
五、維持人脈關係，瞭解各國培訓狀況	27
伍、活動照片	27

壹、前言

亞洲培訓總會（Asian Regional Training and Development Organization 簡稱 ARTDO）為一非政治、非營利目的之國際性聯合組織，於 1974 年由中華民國訓練協會（CSTD）等 12 個亞太區域國家人力資源機關（構）共同發起創立，嗣於 1998 年為因應時代潮流，並強調與國際接軌之策略目標，爰更名為亞洲國際培訓總會（ARTDO International）。所屬會員含括亞太地區 30 餘國的訓練組織、專業訓練團體、跨國性企業機構及致力於人力發展之組織與個人。

為協助亞太地區訓練組織成長發展並朝國際化目標邁進，該會每年定期於亞太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，亦針對亞太地區人力資源發展傑出貢獻之團體或個人頒發年度人力資源發展傑出貢獻獎（Asia-Pacific HRD Award），該會並辦理各項非正式交流參訪活動、發行出版品及「HRD Focus」季刊及成立亞太地區人力資源開發中心等，提供會員彼此交流參訪研習之機會，增進會員間人力資源發展資訊之傳播與交流。本屆 ARTDO International 年會於馬來西亞檳城召開，年會主題為「輔導、指導和轉型成為更美好世界的領導者（Coaching, Mentoring & Transforming Leaders for a Better World）」，此次大會除邀請學者專家進行多 2 場專題演講、9 場共同討論及 4 場分組討論，每場分組討論分為 3 個主題同時進行討論，有助於與會者汲取豐富新知與經驗分享，瞭解全球教育訓練新知。

本次組團事宜由中華民國訓練協會委請達鎂旅行社辦理，並由本會榮譽理事長李嵩賢（前公務人員保障暨培訓委員會政務副主任委員）擔任團長，帶領團員共 15 人，參加於馬來西亞檳城東方大酒店（Eastern & Oriental Hotel，Penang，Malaysia）舉行之 ARTDO International 第 44 屆年會，團員名單如下：

機關（構）名稱	職稱	姓名
考試院	主任	周貽新
考試院	科長	陳政良
考試院	科員	陳琪文
考試院	秘書	張涵榆
教育部人事處	科長	陳佩君
公務人員保障暨培訓委員會	主任秘書	廖慧全
公務人員保障暨培訓委員會	副處長	洪淑姿
國家文官學院	高級分析師	李淑如
行政院環境保護署環境保護人員訓練所	所長	李健育
台灣中油股份有限公司	人事經理	鄭南琪
台灣電力股份有限公司	主管	蔡震瀚
中華郵政（股份）公司人力資源處	管理師	王美娟
中華郵政（股份）公司人力資源處郵政訓練所	助理管理師	邱于倫
中華民國訓練協會	榮譽理事長	李嵩賢
中華民國訓練協會/淡江大學公共行政系	秘書長/副教授	黃一峯

貳、會議議程

ARTDO International 第 44 屆年會議程		
日期	時間	主講人、主題
2017/10/12 (四)	09 : 00—10 : 30	Registration Commences
	10 : 30—11 : 45	44th ARTDO International Executive Board Meeting
	11 : 45—14 : 00	Free & Easy
	14 : 00—16 : 45	Penang Heritage Tour
	19 : 30	44 th ARTDO International Welcome Dinner
2017/10/13 (五)	08 : 00—9 : 00	Opening Ceremony Welcome Speech Presentation of 2017 ARTDO International Management HRD Awards
	9 : 00—9 : 45	Transforming Leaders and Talents for a Better World Dr. Peter Chee (Malaysia)
	9 : 45—10 : 30	Plenary 1: Prof. Dr. P. Ramasamy (Malaysia) Overcoming the Middle Income Trap: The case of Human Capital Development in Penang
	10 : 30—11 : 00	Morning Break
	11 : 00—11 : 45	Plenary 2: Prof. Datuk Dr. Asma Bt Ismail (Malaysia) The Role of Higher Human Capital Development
	11 : 45—12 : 30	Plenary 3: Mr. Ahmad Alhendawi (Jordan) Transforming Young Leaders & Talents Towards a Better World
	12 : 30—14 : 00	LUNCH & NETWORKING BREAK
	14 : 00—15 : 30	Dato Mohd Khalis Abdul Rahim (Malaysia) & Dr. Jan Chung-yuang (Taiwan ROC) Transforming Leaders and Talents for a Better World - PEACE, HARMONY & PROSPERITY
	15 : 30—16 : 00	AFTERNOON BREAK

ARTDO International 第 44 屆年會議程		
日期	時間	主講人、主題
	16 : 00—16 : 45	PLENARY 4 : Prof. Dr. Vinayshil Gautam (India) Transforming Leaders and Talents for a Better World: The Asian Perspective on Enterprise Development
	16 : 45—17 : 30	PLENARY 5: Dr. Atif Abdelmageed (Sudan) Leadership Dynamics and Human Development for a Successful Future
	19 : 30	Free Night for Participants to Network
2017/10/14 (六)	8 : 00 – 9 : 00	MORNING BREAK
	9 : 00 – 9 : 45	Ms. Josefina Rodriguez - Dela Cruz (Philippines) Your World Made Better
		Mr. KC Lee (Malaysia) The Power of Simplicity
		Dr. Atif Abdelmageed (Sudan) Success Through Leadership Development (Arabic)
	9 : 45—10 : 30	Dr. Sonam Pelmo (Bhutan) Developing Good Health & Longevity for Leaders: The Himalayan Way
		Lt. Col. (R) Edwin G. Johnson (Malaysia) Power Mentoring Techniques
		Dr. Seah Seow Wah (Singapore) A 3-level Leadership Model: Wisdom From The Chinese Classics
	10 : 30—11 : 00	MORNING BREAK
	11 : 00—11 : 45	Dr. Junaimah Jauhar (Malaysia) Metamorphosing Talent for a Sustainable Tomorrow
		Datin Eleen Cheong (Malaysia) Transformational Leadership
Dr. Urken Puti Gurung (Nepal) Unleashing Talents in Cultivating Continuous Good Health & Success		

ARTDO International 第 44 屆年會議程		
日期	時間	主講人、主題
	11 : 45—12 : 30	Dr. Shen Chien—Chung (Taiwan ROC) The Leadership Thinking for Public-Sector Leader: Taiwan's experience
		Drs. Is Nugroho (Indonesia) Coaching the Millennials for Future Leadership Challenges
		Mr. Joel Wallach (U.S.A.) Developing Global Leaders
	12 : 30—14 : 00	LUNCH & NETWORKING
	14 : 00—14 : 45	PLENARY 6 : Mr. Karl La Rowe (U.S.A) Thriving ! Positive Energy at Work for Leaders
	14 : 45—15 : 30	PLENARY 7 : Serely Alcaraz (Philippines) Employee Engagement in a Digital Workplace
	15 : 30—16 : 00	AFTERNOON BREAKBREAK
	16 : 00—16 : 45	PLENARY 8 : Dr. Arthur Luis P. Florentine (Philippines) Enhancing Human Development in the Civil Service Sector : The Philippine Experience
	16 : 45—17 : 30	PLENARY 9 : Mr. Yan Keng Chong (Malaysia) Transforming Human Resources: Enhancing Business Partnering Capabilities
	19 : 30	44th ARTDO International Conference Gala Dinner

參、年會內容摘要

本次年會報告，由團員分工共同合作完成，完整報告業由行政院環境保護署環境保護人員訓練所上傳共同署名之出國報告於公務出國報告資訊網，謹就部分場次內容摘列如下：

一、輔導、指導及轉型成為更美好世界的領導者(Coaching, Mentoring & Transforming Leaders for a Better World)

(一)本場次係由 Dr. Peter Chee (Malaysia) 主講，他是 ITD World (Institute of Training and Development) 的總裁兼首席執行長，擁有南澳大學 (UniSA) 工商管理博士學位和碩士學位。也是國際輔導協會 ICF (International Coach Federation) 認證的指導專業計畫的首席教練與發展人員 (CCMP)。Dr. Peter Chee 曾參與 80 多個國家的企業領導者和高級管理人員的培訓和課程開發，參與培訓、輔導、接受諮詢，他豐富研究經驗在人才發展領域貢獻良多，以突破性成果及技術領導團隊精益求精，輔導領導者追求卓越，無論是在工作、生活和時間管理，動機、績效管理及戰略管理，銷售、營銷、人力資源開發、創意和創新等領域。他也是第 1 位在 2016 年被國際輔導協會評選為前 6 名指導教練的亞洲人，也被檳城拿督授予「檳城表揚勳章」(DJN— Darjah Johan Negeri)，以表彰他對馬來西亞的重大貢獻，並於 2013 年獲得了 ARTDO Int'l 內部管理和人力資源開發優秀獎 (個人類別)。

(二) 內容摘要

他認為要做到領導轉型最重要是 Coaching (教練) 的工作，教練不同於顧問 (Counsel) 的提供解決方案、教師 (Teacher) 的傳授知識、導師 (Mentor) 的榜樣示範。教練不提供建議和答案，教練就像是客戶的一面鏡子，讓客戶通過鏡子看到自己。他提出 Coaching 的三大重點，分別是 Strategic Coaching (策略教練)，Executive Coaching (高管教練)，以及 Life Coaching (人生教練)。策略教練係協助企業及個人雙贏，高管教練主要目的是協助客戶在領導力上有所學習成長，人生教練是以滿足客戶內心深層需求為出發點。

1、Strategic Coaching (策略教練)：

將組織企業經營戰略和個人指導教練結合，教育成員戰略環境，支持組織的運作，協調組織計畫，達到個人執行力與培訓發展，提高組織整體能力。但是要將企業經營戰略轉化為個人培訓發展目標是一項艱鉅而複雜的任務，依據 ITD World 研究指出，約 69% 的企

業是處於策略正確但執行力弱的情形，僅有 3% 的企業可以達到將策略正確執行及兼具強大執行力。

策略教練可以幫助組織成員在發生問題之前找出問題成因予以解決，這種積極主動的方式在需要緊急改變的經營環境中增加了參與者的成功機會。Dr.Chee 提出 12 個實踐作為，讓組織落實策略教練提高整體能力。

- (1) 適才適所比精心策劃策略更重要 (Having the right people in the right place is more important than crafting strategy)：選對人才是企業經營策略的原點，個人與環境是否適配對於組織績效影響深遠，往往愈適配的員工，工作績效愈好，並會更常表現出有利於公司的行為。所以企業應衡量個人與環境適配狀態，以提升競爭力。
- (2) 團隊領導及創新指導教練 (Harness Team and Innovation Coaching)：提供不同部門團隊共同合作，以及由下而上的創新分享，激發團隊的新思維。
- (3) 汲取專家與人才共同智慧 (Tap the Collective Wisdom of Talent and Experts)。
- (4) 齊一強大的願景及正確的目標 (Unifying and Compelling Vision and SMARTEST goals)。
- (5) 結合共同願景，目標，戰略，戰術和行動 (Alignment：Vision，Goals，Strategies, Tactics and Actions)。
- (6) 善用分析與巨量資料 (Use Smart Analytics and Big Data)：分享客觀事實，行為發生的狀況。
- (7) 專注簡單的力量 (Use Power of Simplicity and Focus)：專注是一種力量，集中力量只把一件事做好，只要選定了方向，堅持一段時間，做到有成績為止，就能成為專家。
- (8) 面對失敗，不畏懼改變 (Face What isn't working – stop/reduce/change)。
- (9) 善用優勢與核心價值以驅動改變 (Drive Change Using Strengths and Core Values)：以效能為中心 (Performance Focused)，聚焦處理個人與組織提升效能的問題。
- (10) 跨功能及外部參與者合作 (Collaborate across Functions and External Parties)。
- (11) 納入績效指標以強化目標達成 (What Gets Measured Gets Done and Reinforced)。

(12)相信就會看見，看見就會實現(Seeing is Believing and Believing is Seeing)。

Dr. Chee 並以 8 個關鍵問題作為策略教練的工具：

- (1)我們的目標跟願景是什麼(What is our most compelling winning breakthrough goal or vision) ？
- (2)我們的市場區隔是什麼(Where will we play to win) ？
- (3)我們的競爭力是什麼(How will we win in your chosen playing field) ？
- (4)我們是不是遊戲規則制定者(How will we win with a distributive game changer) ？
- (5)我們如何發揮優勢與核心價值(What will we do to win with our strengths and core values) ？
- (6)我們需要配置哪些資源跟能力(What resources and capabilities must be in place to win) ？
- (7)有哪些系統、流程、指標方式是我們需要的(What systems , processes and measurements are required to win) ？
- (8)如何成為高績效的團隊(How will we execute to win with a high performance team) ？

2、Executive Coaching (高管教練)：

高管教練主要目的在協助高階主管強化某些職能，進而提升其績效，在發人深省的創造性過程中與受輔導者合作，激發他們發揮個人潛能和專業，以及成為持續的伙伴關係，幫助他們在個人和職業生活中取得成就，改善他們的表現，進而提高他們的生活品質。

如何提升領導技能及管理能力的管理，Dr.Chee 認為可以透過每日的提問改善心智模式，以進行非常複雜的決策，對於公司及企業具有重大影響力的核心高層，可以運用一對一測評、輔導的方式，通過對其個人人生使命、價值觀、心態及心智模式的測評，找到有效方法提升其領導技能、領導藝術和管理能力，使他們得到解決他們面對的企業經營管理中問題的最有效方案，從而幫助提升企業的績效。教育訓練的流程，瞭解受輔導者目標、現況之後，分析他缺乏的部分，透過願景轉念及計畫步驟不斷改善、持續進步。

用關鍵性的問題詢問，找到自己表內每日問題，並藉由計分卡的模型，逐步改變生活習慣，找到有效方法提升其領導技能、領導藝術和管理能力，從而幫助提升企業的績效。如何找到自己的關鍵性問題，可以透過以下的問題來思考：

- (1) 你每天做什麼來實現你的首要目標？（What do you do daily to achieve your top priority goal？）
- (2) 你如何最好地激勵自己？（How do you best motivate yourself？）
- (3) 你會怎樣做才能在工作中充分發揮你的力量和熱情？（What would you do to engage more of your strength and passion at work？）
- (4) 你能做些什麼來建立良好的工作關係？（What can you do to build great relationships at work？）
- (5) 你想改變的一個習慣是什麼？（What is the one habit you want to change for the better？）
- (6) 你每天可以做些什麼來讓工作愈來愈快樂？（What can you do daily to be a happier person at work？）

3、Life Coaching（人生指導）教練：

人生指導是幫助他人實現目標，並非為受指導者設定目標。事實上，因為人生指導正在幫助別人實現他們自己設定的目標，所以人生指導的範圍可以相當大。這是因為人們為自己設定了許多不同類型的目標，並且可能需要幫助。Dr. Chee 認為 Life Coaching 有 7 個達到幸福與成功的紀律。

- (1) 有目的的生活（Live Purposefully）。
- (2) 有效計劃（Plan Effectively）。
- (3) 負責任的行事（Act Responsibly）。
- (4) 持續改進（Improve Continuously）。
- (5) 活在當下的快樂（Be present Joyfully）。
- (6) 明智的平衡（Balance Wisely）。
- (7) 親切的付出（Give Lovingly）。

二、由教育分享如何引領世界更美好的轉型導者及才能—和平、和諧及繁榮(Transforming Leaders and Talents for a Better World

—PEACE, HARMONY & PROSPERITY)

(一) 本場次由.Jemilma Nartey 主講，她是加納快樂兒童學校創始人兼首席執行官，2017 - 2020 年世界童軍委員會第 1 屆副主席（非洲）。她是教育家，傳播者，企業家和童軍，也是加納管理和公共行政學院，加納新聞學院，瑪麗山學院的校友。她有 25 年的教育企業家經驗。她創立了快樂兒童學校（幼兒發展中心和一所基礎學校）總部設在加納。除了作為教育工作者外，她也是一名世界級童軍領袖。

(二) 內容摘要：

講者認為如何讓領導者轉型及才能發揮，引領世界更美好，其核心重點在於透過教育與訓練，其可分為 2 部分，一為正規教育與非正規教育，並透過其實務經驗及成功個案，探討在非洲加納如何致力提升其教育品質，使國家未來更美好。

正規教育是由受過培訓的教師提供的課程，學生在教室學習。他在非洲加納創立了快樂兒童學校，該學校共有學生 900 人，教職工 140 人（教學和非教學人員），該學校使命在於確保所有孩子學習是快樂、勤奮、生產力，自信，創造性，富有成效和達到學術卓越水準，尤其最重要的是要在道德上培養對上帝虔誠信仰。

這學校願景主要是培養未來領導者具有責任感、學科知識，並能處理未來動態的境變化。學校分為學前及小學部門，部分課程採取蒙特梭利課程設計，以兒童為中心，由日常生活訓練著手，讓兒童主動學習，自我教育，由老師在旁進行觀察，並適時引導，使兒童學習是快樂的。另他也提到正規教育是要達到 3「R」，即為 Reading 閱讀、(R) Writing 寫作、(R) Arithmetic 算術。正規教育在於是否通過考試，對於通過考試學生可獲得學分和頒發文憑，並對於有才能的孩子特別予以獎勵。而非正規教育為了彌補了正規教育的不足，它主要在激勵學習者可以學習所有的和他想要學習的事務，學習者成長、進步與成就，係依自己的學習速度自我調整，可以在較無壓力、安全、自由有利的環境中學習。他們的非正規教育主要在於童軍教育，其也有 6「R」，Root 本性、Responsibility 責任、Risk 冒險、Relationships 人際關係、Relevance 相關連、Resilience 彈性。

世界很多國家倡導童軍教育，在 Y 世代孩子，對網路、科技摸索

快、學習快 較為熟悉、知識豐富，並有企圖心，著重溝通，且樂於在團體中透過遊戲及競賽達到學習目的。在世界潮流中童軍教育是被推廣及提倡，他們認為童軍教育不論在於心智發展及創造力發展，有助於創造一個更美好的世界。講者認為應讓正式與非正式教育混合，才能達到更好的功效。尤其若能結合童軍非正式教育，配合目標及願景，在雙管齊下，教育可提供堅強基礎，鼓勵年輕領導者為生命負責、培養出有責任感、正向、健康心態，並可學習規劃及組織技巧，可成為更好學習者並獲得更好成就。講者認為所有年輕人皆有才能，只要施予正確的培訓，以及利用自身潛力，引領其走向正確道路，因此，現在需要的不是改變現有領導者，使世界更美好，而是培養未來的領導者，讓孩子們能得到足夠且有品質的教育，培養開放性、創造性態度，以因應未來環境需有的足夠技能、知識及才能發展。

三、由產業分享如何引領世界更美好的轉型導者及才能—和平、和諧及繁榮 (Transforming Leaders and Talents for a Better

World—PEACE, HARMONY & PROSPERITY)

(一) 本場次由 Joseph Tek Choon Yee 為 IJM 農業經營集團執行長及管理總監主講，他擁有馬來西亞馬來亞國立大學理科學士（一等榮譽）學位、英國劍橋大學哲學碩士（植物育種），嗣加入 IJMP 負責該集團的研究、培訓及發展活動，自 2015 年起擔任馬來西亞業主協會（MEOA）的會長、2016 年擔任馬來西亞棕櫚油委員會（MPOB）的董事會成員、曾擔任馬來西亞棕櫚油委員會（PAC）的計畫諮詢委員會 MPOB（2011-2013 年）及馬來西亞石油科學家和技術人員協會理事會成員。

(二) 內容摘要：

講者為馬來西亞棕櫚油種植業者，介紹棕櫚油歷史，棕櫚油又名棕油，是從油棕樹上棕果的果皮中榨取出來的植物油脂，依榨取油棕不同部位分為取自果肉的棕櫚果肉油（棕櫚油，Palm oil）與取自核仁的棕櫚果仁油（俗稱棕櫚仁油，Palm kernel oil），棕櫚樹原產於西非，約為 100 多年前透過船舶運至馬來西亞，1917 年起英殖民政府倡導大量商業種植，成為馬來西亞最重要經濟農作物，也為世界大宗生產國，1917 至 2017 年為棕櫚油盛產時期，2013 年馬來西亞棕櫚樹種植面積已達 522 萬 9,739 公頃，約占馬國土地總面積 15.81%。棕櫚油供應鏈係由油棕樹上的棕果中榨取出來直至成為餐桌上用途產品，除了果實和棕仁可榨成棕櫚油、棕仁油外，棕櫚樹的葉子、樹幹及棕果果串，

可作為造紙、製板、製造飼料及塑膠複合品，棕仁外殼可製造活性炭，幾乎整棵樹每一部分皆有用處，用途也非常廣泛。油棕每單位產製之油量較黃豆、葵花仔油等為多，全球植物油產量（每公頃）黃豆 0.36 公噸、向日葵 0.42、菜子 0.59、棕櫚油 3.8 至 4.1 公噸。棕櫚油近幾年產量顯著成長，但需求量統計呈現不穩定狀態。IJM 公司營運含括種植至壓榨油之產業，該公司認為組織必須創造共享價值，才能穩定性發展，其主要重點不僅重視公司的利潤，也含括原物料及員工，3 者缺一不可，才能持續發展，該公司屬中小企業，1985 年成立至今，員工約有 1 萬人，為上市公司。在種植業，有所謂 3Ds，指的是 DIRTY、DIFFICULT & DANGEROUS，種植原物料產地環境是骯髒，此產業工作上有一定程度艱困和危險性，講者認為在評估公司表現好與不好，最重要的是觀察員工持續性參與的指標，稱為 Sustainable Engagement Index (SEI)，SEI 值愈高，表示員工參與度高。量測 SEI 方法為 3E (Engaged、Enabled、Energized)，主要是量測員工是否可持續投入、可以投入、充滿活力的投入等項目。如何讓員工持續性投入，該公司辦理的教育訓練除教導員工在工作所需的技術及技能外，最重要的是要重視員工的健康，所以會安排體適能方案或健康的諮詢。另外，因為這產業在員工在工作上一定程度艱困和危險性，所以會安排員工有關工作場域勞動安全的訓練。

另講者提到該公司比較特別訓練有 4 種，一為針對 Y & Z 世代溝通與管理，Y & Z 世代陸續加入公司，由於其腦袋靈活、精通科技產品，在學習和應變能力上較能適應科技與大量的資訊，不拘泥過去和形式，故與其溝通、管理方式皆不同以往，針對主管開設如何與 Y 世代溝通或管理的訓練課程。二為數位化，將種植方式不僅建立標準作業流程並數位化。三為結合社群媒體 FACEBOOK 平台，達到 3Cs 目標即為社群間連接、溝通與合作 (CONNECT、COMMUNICATE、COLLABORATE)。四為給予領導者以公司整體目標導向訓練。五為共享價值，該公司與動植物國際聯合會 (Fauna & Flora International, FFI) 合作，針對種植園，進行有關環境保育的調查；與人共享價值，即在種植原產地與居民合作，提升其生活或教育水準，例：設立學校等，與居民建立友好的關係，從企業社會責任 (CSR) 到創造共享價值 (CSV)。

四、以領導動力及人力發展帶領成功的未來（Leadership Dynamics and Human Development for a Successful Future）

(一)本場次主講人為 **Dr. Atif Abdelmageed**(蘇丹)世界童軍局阿拉伯區區長，並為第 44 屆亞洲培訓總會副理事長，其本身亦為醫師，引用人體生理結構之概念闡釋組織中的不同角色及關係，進而介紹領導動力之內涵與人力發展，他亦認為，具有參與童軍生活的經驗，對於參加者未來的領導力發展有正向的影響，因而鼓勵青少年及兒童參加童軍活動，以培養其團隊合作及領導力。

(二) 內容摘要

1、誰在領導？

(1) Peter Drucker 曾說「領導者是一個擁有追隨者的人 (Leader is someone who has fellows)」。領導是透過領導者影響員工的思維及觀念的過程。

(2) 領導並不是只有單靠領導者個人影響一群員工的工作，而應係動態的領導 (dynamic leadership) 互動過程，意即領導者持續地提昇精進自我，其屬員亦將隨之進步。

2、領導的層次

(1) 領導與員工之間的領導關係可基於員工的界定分為以下 5 個層次：

A、職位 (position)：最初階的是基於職位，意即人們基於職位本身的威權、權力或職稱而認同領導人。

B、允諾 (permission)：員工基於領導者的允諾或授權，而建立之領導關係。

C、工作成果 (production)：員工之工作成果能否滿足領導者的期待，使任務圓滿完成，並回應組織任務或需求。

D、人才培育 (people development)：領導者除了自我學習、成長，同時亦不斷培訓未來的領導人才。

E、個人特質 (personhood)：基於領導者個人領導魅力，使員工尊重、信任而追隨之。

(2) Dr. John Maxwell 曾說「領導力是基於一種性情 (disposition)，更甚於職位 (position)」。換言之，成功的領導不僅係基於來自職位的威權，而應出自於領導者的個人影響力特質。

3、領導者的角色

講座運用人體生物結構概念為架構，闡析個人於組織間之運作角色及關係。領導者好比組織的大腦，基於組織立場負責指揮、決定

組織運作方針，透過數個員工個人、非正式的同事群體，以及組織內的各級行政部門之間的全方位（360°）團隊合作，才能共同達成組織之運作目標。講座特別指出，有研究發現參加童軍的經驗有助於提升參加者領導力及團隊合作能力，爰認為成功的全方位（360°）組織，可藉由具有童軍經驗的成員參與，進而提升整體效能而為 365°組織。

4、領導風格

領導風格可分為積極主動型（proactive）及被動型（reactive）二類，前者係基於價值取向，主動影響並創造其所期待的目標；後者則係受到外在的物質、社會環境等因素影響，被動地受環境變化牽制。

積極主動型的領導者能夠清楚明白自己及組織的未來走向，指引整體團隊走向組織、領導者本身及員工由內而外的全贏局面。積極主動型的領導者能夠直接地解決自身的問題，亦能間接地協助他人解決問題，讓其影響力擴大至自身以外的他人身上。反之，被動型領導者較關注於自身問題或需求，甚過組織目標的實現。

5、全人概念之於組織

全人係由心靈（spirit）、大腦（Mind）、心臟（Heart），以及身體（Human Body）所組成。每一個部分都非常重要，無法獨自存在，而是共榮共存之共生關係。心靈則係全人之核心，引領大腦、心臟及身體運作；心靈負責留下得以傳頌後代之美談或典範，大腦負責學習，心臟負責去傳播愛與熱情，身體則負責維持生存。

換言之，領導者之於組織類即係心靈的核心角色，引領組織整體團隊持續學習、建立團隊情感，並共同為組織目標努力，使組織得以持續進步、成長。

6、如何成功？

(1)達到成功的 8 個關鍵因素，分別是：

- A、智商（Intelligence Quotient, IQ）。
- B、情感商數（Emotional Quotient, EQ）。
- C、健康商數（Health Quotient, HQ）。
- D、理財商數（Financial Quotient, FQ）。
- E、領導商數（Leadership Quotient, LQ）。
- F、人際關係商數（Relationship Quotient, RQ）
- G、逆境商數（Adversity Quotient, AQ）。
- H、精神力商數（Spiritual Quotient, SQ）。

(2)智商是各種成功要素中最基本之必備條件，而其中逆境商數則特別值

得注意，它係指一個人面對逆境或挫折時的處理能力，逆境商數的高低與工作表現息息相關，無論職場或個人生活領域中均有可能出現各種挑戰，能夠坦然面對挑戰並克服困難的能力則越顯重要。

(3)從做中學亦是成功的方法之一，意即透過持續不斷地從實踐中學習並與他人合作，並且反饋經驗、修正行為，以使個人或組織越趨近於成功的結果。

(4)成功的要素另外有：

A、Sense of Direction：對組織任務具有敏感度。

B、Understanding：瞭解組織的任務、特性及文化。

C、Charity：對組織外行善，對組織內成員的行為保持寬容心態。

D、Courage：面對挑戰及解決問題的勇氣與毅力。

E、Enthusiasm：對任何人事物永遠保持熱情與活力的態度。

F、Self Confidence：對於自身或組織保持信心。

G、Self Acceptance：無論對錯，以開放的心情接納自己與組織。

(5)成功便是一個人盡力去做，知道自己在做什麼並且樂在其中，並從中獲得個人認為值得的回報。

7、動態領導

(1)傳統的領導者對於組織的領導方式較為僵化，並不考慮與員工共生共長的依存關係。而現代的領導者應有動態領導力的思維，領導者好比有企圖心的前輪，負責引領組織的運作方向，並與後輪的組織團隊成員共同朝著相同方向努力前進，進而達成組織目標。

(2)達到成功目的的過程，並非一開始就有最棒的組織團隊成員，而是由領導者先關注團隊成員的問題與需求，並評估團隊成員的工作成效，觀察成員彼此相互間合作情形，及工作任務的完成度，進而持續反饋予領導者檢視自身領導型態是否有需再調整。

(3)動態型領導者將其他成功領導者視為模範，並與之競爭，藉此獲得自身學習、成長。動態型領導者總是尋找各種可能的方式，致力達成其目標。

(4)動態型領導者從管理自身做起，從個人的生活、情緒、時間、優先順序、經歷以及思想等，成功的自我管理將是成功領導的第一步。

8、領導力

(1)個人於組織中通常關切著自身權益(Right)及職務責任(Responsibility)。然而，在組織中，不同層級的職位角色所重視的權益及職務責任通常是成反比的，職位越高者例如區域經理，更需重視自身職位的責任甚過於自身權益；反之，居於基層之較新進員工通常較重視個人自身的

權益甚過於職位所賦予的職責。成功的領導者能夠洞見觀瞻，並具有創意；同時能夠跳脫出既有框架地另類思考問題；並且積極地將其計畫付諸行動，讓夢想成真，而不僅只是空談。同時，成功的領導者亦有良好的反思能力，不僅回應組織內外需求及問題，同時也將行動的結果反饋於執行上，持續不斷檢討改進。

(2)真正的領導者清楚明白自己在做什麼，也知道要如何做去完成自己的計畫，領導者有以下幾個特質：

- A、自主性（**Autonomous**）：能夠主宰自己的生活，為自己的一切做決定。
- B、支持性（**Supportive**）：積極地關心他人，包括組織內的成員及組織外的客戶或其他合作夥伴。
- C、堅定性（**Committed**）：能夠持續地依循自身信守的價值。
- D、回應性（**Responsible**）：能夠信守承諾，且對於其所作的任何決定負責。

(3)動態型領導者通常具有聰明、誠實、具有創意、有自信、能鼓勵他人，並且具有勇氣等人格特質。要成為動態型領導者則需具備八大基本能力：

- A、策略性規劃能力（**Strategic Planning Skills**）：領導者能夠全面地、長期地計畫，進而實現組織願景並達成組織目標。
- B、管理能力（**Management Skills**）：領導者能夠有效率地訂定組織目標，善用各種管理工具於執行計畫，確保計畫得以儘可能被實現。
- C、表達能力（**Presentation Skills**）：對於組織外的客戶、合作夥伴，以及組織內的團隊成員，領導者均能正確地傳達組織之目標或其個人之價值信念。
- D、活化財務能力（**Financial Mobilization Skills**）：領導者通盤考量組織整體目標下，針對組織資源分配、開源節流、提高組織本益比等執行能力。
- E、協調團隊合作能力（**Teamwork Harmonization Skills**）：領導者得以有效地建立團隊合作關係，瞭解個別成員之差異性及優缺點，培養溝通技能並凝聚共識。
- F、人際及社會網絡建構能力（**Interpersonal & Social Networking Skills**）：領導者善於集結各種人脈資源，並促成不同性質之群體形成，且鼓勵人們互助合作、共享資源。
- G、激勵與適當授權能力（**Motivation & Proper Delegation Skills**）：

領導者不僅能鼓勵團隊成員積極任事或持續學習成長，同時亦藉由授權，將權力下放予屬員，使之偕同負責管理，同時亦培訓管理人才或接班人選。

H、問題解決及衝突管理能力 (Problem Solving & Conflict Management Skills): 領導者能夠理性地面對、分析問題或衝突，並且積極地尋求各種因應措施，以將問題或衝突所衍生之負面影響降至最低。

五、世界更美好 (Your World Made Better) - 轉換成功的壓力 (TRANSFORM THE STRESS OF SUCCESS)

- (一) 本場次講者為 Mr. Karl LaRowe (USA)，他是為一名國際講師、培訓師、作者、也是心理健康專業人員、正能量心理學教練。
- (二) 內容摘要

本項主題在於講述運用自我同情的力量轉換想要成功的壓力。講者首先問的是，什麼是你成功的壓力？你有何體驗？在追求成功的同時，有一股追求卓越的動力，由於須對結果負責，可能將自己推到精疲力盡。想要成功的壓力，可能是非常巨大且難以承受，總有這麼多事情需要去做，而且須做對、做好，但處理時間總是不夠。有時候我覺得公司的重責大任在我的肩膀，如果我犯了一個錯誤的舉動，後果可能是嚴重的，會造成公司重大損失。每個人都希望我能把他們帶入正確的方向，他們認為我有一個水晶球似的。有些日子，我只想走開，因我努力工作，讓大家開心，但一半的時間似乎沒有人開心，特別是我。想要成功的壓力可歸納如下：它是一種無形壓迫感、個人須對成敗結果負責、對自己有高度的期許、太在乎成功，以致不知道自己經常設了很高的標準，想要跨過的門檻，其實已經超乎常人所及。當不符合我們的自我期望或者得到我們預期的結果時，會過度批評和苛責自己。

要如何調適如此高度壓力，那就是運用自我同情的力量，自我同情是由克里斯汀·內夫 (Kristin Neff) 博士致力推廣的概念，他也是被公認為全球領先的自我同情專家之一，自我同情，就像一個充滿愛的朋友撫慰我們的心靈，願意傾聽我們的困難而不是提出建議，直到我們能夠為自己解決問題。自我同情，是在感知不足、失敗或痛苦的情況下，將自己的同情心延伸到自己身上。用健康、友善、寬容態度看

待自己有不足、失敗，接受自己的不完美。自我同情的 3 個要素：

1、自我仁慈而不是嚴厲批判：

當我們受苦，失敗或感覺不足時，對自己溫暖和理解，而不是無視自己的痛苦或嚴厲批判自己。認知不完美、失敗、遇到困難是不可避免的，面對痛苦的經歷時，往往會溫柔對待自己，而不是未達到設定的目標或理想就生氣。當這些現實狀況被同情和仁慈所接受，心情就會得到平靜。

2、普通人性對待而不是孤立：

對沒有達到我們所希望的目標感到沮喪和挫折感，常常伴隨著一種非理性的、且普遍的孤立感，「我」是唯一遭受痛苦或犯錯誤的人。因此，自我同情意味著，痛苦和個人的不足是人類共同經驗的一部分，我們都經歷過的事情，而不是僅發生在「我」的身上。

3、正念但不會過度認同：

自我同情也需要對我們的負面情緒採取平衡的態度，以使感情既不被壓抑也不被誇大。不僅個人，其他人也曾遭受痛苦的經歷，以開放和清晰的態度觀察我們消極的想法和情緒。將正念引入，可以觀察到自己的想法和感受，而不會試圖壓抑或否定它們。不要對負面情緒「過度認同」，以致於被消極的情緒所覆蓋。

研究顯示，我們越是仁慈、對自己有同情心，我們越會增加自我同情的習慣，停止過度苛責自己，接受自己的不完美，實踐自我同情，能夠讓你得到更多的幸福、健康、安全感、自我價值感和成就。

六、才能、好的健康與成功：我的經驗（**Talent, Good Health and Success: My Experience**）

（一）本場次講者為 Amchi Ugyen Bhuti Yangton 女士，居住於尼泊爾，為一位傳統藏醫醫師。主講人講述其生長的地方是尼泊爾德爾帕區的 Chharka 村，這裡很接近西藏邊界，擁有美麗豐富的生物及自然景觀。主講人以她個人的經驗跟大家分享如何在持續擁有好的健康及成功下，讓自己的才能（天賦）能獲得發揮。

（二）內容摘要

講者分享自身經驗，她是尼泊爾德爾帕區第一位從事傳統藏醫的女性，傳統藏醫也被稱為索瓦—藥本覺（Sowa Rigpa），是一種歷史悠久的傳統醫學體系，採用複雜的方法結合脈象分析等技術，運用行為與飲食調節，天然物質（如草藥，礦物質）組成的藥物，西藏針灸，

艾灸等物理療法治療疾病。她因自己的個人特質及家人的支持下，於風景如畫的 Chharka 村的診所診治病患，持續在這個工作上發揮自己的才能。

透過主講人的簡報及說明，可以很清楚感受到她對自己土地、家人及工作的熱愛與投入，如何取得工作與健康、家庭生活間之平衡，是個很重要的課題，擁有的身體才能持續讓自己能在工作上發揮所長，也才能邁向成功。

七、領導者的職場正面能量（Thriving！ Positive Energy at Work for Leaders）

（一）本場次講者為 **Mr. Karl LaRowe（USA）**，他是國際演說家、訓練專家、作家也是心理健康專家、正向心理學教練。

（二）內容摘要

1. 正向能量的體驗感受：藉由講座於現場實際帶領與會人員透過肢體動作的擺動、配合呼吸調息和意識專注的調整來體驗感受自己的身心靈，以提升精神元氣、舒緩緊繃壓力、幫助情緒穩定、提升專注力、感受身心靈平靜，類似於氣功與瑜珈之融合。
2. 欣欣向榮是正向能量的表現：欣欣向榮被定義為一種學習感（持續不斷的成長及個人在工作中變得更好）及充滿生命力的感覺（在工作中總是精力充沛及充滿活力）。
3. 正向身體能量（**POSITIVE PHYSICAL ENERGY**，即生命力）：意指生活充滿興奮及能量；生活好比是一場冒險；具有正向身體能量的人，總是讓人感受到充滿活力及活躍的。而其實活力就存在自己身體裡，不假外求。
4. 正向情緒能量（**POSTIIVE EMOTIONAL ENERGY**，即積極性）：積極性為我們拓展人生。首先，正向情緒的核心事實是它使我們的心胸及思想保持開放的態度，並使我們更能接納外界事物及更有創造力。
5. 探討為何保持正向態度是如此困難？
 - （1）負向能量的力量總是大於正向能量。
 - （2）負向能量好比魔鬼氈一般地緊緊黏住，而正向能量卻猶如鐵氟龍的特性般的滑溜不沾黏。

(3) 負向能量可能是毫無來由產生的。

6.自我同情 (Self-Compassion) (Dr. Kristin Neff)

(1) 自我同情：(正向能量的關鍵)意指擴展個人自己的同理心，並覺察感知自己的缺點、失敗或痛苦的事之情況。

(2) 自我同情的力量：自我同情可以緩和平靜心靈，就好比摯友樂意靜靜傾聽我們所遭遇的困難而非給予忠告，直到我們可以靠自己圓滿解決問題。

7.正向心理能量 (POSITIVE MENTAL ENERGY)：

以甘地為例作說明。世人尊稱甘地為聖雄，是印度民族主義運動的領袖，他帶領印度邁向獨立，脫離英國殖民地統治。他的非暴力哲學思想影響了全世界的民族主義者和爭取和平變革的國際運動。古今中外的聖賢哲人，多半具有正向心理能量，故能堅持自己的理想信念，堅定地朝自己的理想目標邁進，因而在歷史的舞臺上獨領風騷、占有一席之地。

8.改變對天賦能力的看法：

講者中引用了被美國心理學協會譽為「天賦心理學之父」及正向心理學開山祖師的唐諾·克里夫頓 (Donald O. Clifton, Ph.D.) (1924-2003) 所云：「從此一觀點而言，迴避你的優點而專注於缺點，並非是謙卑、勤勉的象徵，反而幾乎可說是不負責任的……最令人敬佩且需要去做的事情，是勇於面對你天賦才能上的潛在優點，並且找到方法去瞭解並發揮它。」

唐諾·克里夫頓認為，人們最大的發揮及成長空間不應著眼於改進弱點上，反而是要專攻與生俱來的天賦能力。但是多數人皆未能充分發掘自己的天賦所在，或是視能力為理所當然，未能將優點強調出來並發揮極致，反而費盡心力試圖去彌補缺點。所以他致力於協助人們找出天賦，化天賦為能力，以利在適當的位置上發揮所長，享受滿足的成就感。

9.如何維持並支撐正向能量的方法：

- (1) 從一項正向能量活動開始行動。
- (2) 培養正向期望。
- (3) 練習自我同理。
- (4) 與他人產生積極性的綜效。
- (5) 將優點發揮到極致。

(6) 牢記 3 件你做得很好的事情。

八、轉型中的人力資源－提昇人力資源業務合作夥伴能力

(Transforming Human Resources - Enhancing HR Business Partnering Capability)

(一) 本場次講者為 **KC Yan, MIR, FPM (Malaysia)**，現任 ITD World 高級首席顧問，曾任飛思卡爾半導體 (Freescale Semiconductor) 高級人力資源總監、摩托羅拉半導體產品部 (Motorola Semiconductor Product Sector) 亞太及日本人力資源總監等職務，同時具 38 年企業經驗，專長為人才管理、接班人計畫、績效管理、運營和項目管理、變革管理與變革策略，以及組織行為與設計等。

(二) 內容摘要

講者首先說明人力資源業務合作夥伴 (Human Resources Business Partnering, 以下簡稱 HRBP)，為企業派駐至各個業務或事業部的人力資源管理者，主要任務為協助各業務單位高層及經理有關員工發展、人才發掘與員工能力培養等，在企業中扮演關鍵角色。今日探討主題為－提高人力資源業務合作夥伴之能力，以下 3 個面向探討：第 1 個面向為轉型，探討轉型產生的變化，尋找人力資源業務合作夥伴的聖經，探討其存在的意義及影響力；第 2 個面向為新人力資源業務合作夥伴之競爭力，說明自我評估人力資源競爭力的方法；第 3 個面向為人力資源業務合作夥伴能力。

- 1、人力資源投資：人力資源部業務功能日益複雜，工作內容涵括商業預測、建立企業投資回報率，影響企業未來發展越來越深。因此，人力資源專業人員往往在人力資本和組織發展扮演戰略功能之角色，例如人才管理、招募、薪資、福利和諮詢等角色。
- 2、人力資源轉型與演化：講者建議人力資源部門必須轉型為人力資源業務合作夥伴 (HRBP)，轉型過程可由天賦 (Talent)、速度 (Speed)、文化 (Culture)、課責 (Accountability)、服務 (Service)、合作 (Collaboration)、創新 (Innovation)、風險管控 (Managing Risks)、簡化 (Simplicity)、成本 (Costs) 等方面進行。若發生矛盾時，應有所取捨。傳統人力資源業務分佈為行政業務約占 65%；經營與計畫業務約 30%；策略與政策為 5%。轉型後人力資源業務合作夥伴 (HRBP)，業務重點以經營與計畫最重，約占 60%；行政、策略與政策業務各站

20%。

- 3、**重塑人力資源人員角色**：講者建議以人員、程序、策略及實務運作面重塑人力資源人員角色。同時以策略人力資源管理、轉型與改變管理、人力資源行政功能、僱員貢獻管理等 4 個面向，分析不同面向、層次的角色扮演。
- 4、**人力資源責任分工**：Everybody、Somebody、Anybody、Nobody 的故事，係指若有一個重要的工作，每個人（Everybody）必須做，但大家都確信有人（Somebody）會去做，而且任何人（Anybody）都可以做到，但最後並沒人（Nobody）去做。以上故事是要說明組織中責任分工的重要性。有人或許對此會感到憤怒，因為這是每個人的工作，而每個人都認為任何人都可做，但沒有人意識到每個人都不會去做，結果是都沒人做。
- 5、**人力資源人員能力評估**：講者建議以策略貢獻（Strategic Contribution）、個人信譽（Personal Credibility）、人力資源傳送（HR Delivery）、業務知識（Business Knowledge）、人力資源科技（HR Technology）等五大項目，進行人力資源能力評估。確認哪些個人能力、需要額外的發展或培訓；有助於把培訓重點放在實現個人和公司目標，並幫助員工朝向組織成功方向發展。
- 6、**人力資源諮商服務**：人力資源人員應扮演疏導者，每個組織內部都可能發生矛盾，例如追求品質與加強客戶服務會提高營運成本，如何用更少的資源做更多的事情等，這些都存在著矛盾的現象。若遇困難可請求外界人力資源諮商服務，以解決組織中所產生的矛盾與對立的能力。
- 7、**人力資源發展策略**：講者提供以下 4 個人力資源發展策略，提供聽眾參考：
 - （1）以顧客導向，提供有效率管理數據與資訊，爭取同事及管理者的支持。
 - （2）提供個人或團隊相關人力資源具體建議，並具備清晰評估與解決方案。
 - （3）於專業領域，扮演諮商或伙伴角色，並於組織內長期發展人力資源。
 - （4）於領導與管理領域，負責發展與傳承組織層面之人力資源策略。
- 8、**Rich Horwath 人力資源管理策略**：講者提供 Rich Horwath 人力資源管理策略供聽眾參考：
 - （1）敏銳（Acumen）：最關鍵、最需要學習的，以及最欠缺的能力是什麼？

(2) 行動 (Action)：那個行動可帶來利益？

(3) 分配 (Allocation)：資源應集中配置在哪裡？

- 9、人力資源競爭力思考模式：講者建議人力資源業務應思考如何提高企業競爭力，主要考量因素包括處理全球性複雜議題、內外爭點、簡化與處理、多樣性、包容、管理矛盾、擁抱不確定性、敏捷（學習、決定、行動）、管理分歧及模糊、系統性思考等。另外，培養具創造與突破性的觀察力是最重要的課題，因為任何創新都需要具備觀察力。
- 10、麥肯錫 7-S 模型 (McKinsey 7-S Framework)：講者提出「麥肯錫 7S 模型 (McKinsey 7-S Framework)」提醒在場聽眾在規劃企業藍圖時，不只應注重策略、結構的硬性變數，也要注重強調員工、技能、管理風格、制度與共同的價值觀等軟性變數；在企業組織的發展過程中，至少必須全盤考慮麥肯錫的 7 項變數，包括策略 (Strategy)、結構 (Structure)、系統 (System)、管理風格 (Style)、員工 (Staff)、技能 (Skills) 與共同的價值觀 (Shared Value) 等。
- 11、商業策略自我檢視時機：講者建議每隔一段時間，就應自我檢討商業策略的精準度，包括商業策略對實現公司的目標發揮效用、組織對實現商業策略提供多少支援等，以適時調整商業策略或所需支援。而最佳檢視時機，為當發現有未來可能性，企業也有能力改變現況時，定能協助企業邁向成功。
- 12、聚焦未來數位大趨勢：講者建議企業人力資源應聚焦未來互聯 (Connectivity)、數位加速 (Digital native Acceleration) 等大趨勢。企業應思考如何將大趨勢由單純的資訊與訊息，化作商業策略、設計與發展，並加以實踐，將是未來企業成功的關鍵。並應思考未來人力資源人員的定位、存在意義、教育訓練、組織發展或工作計劃等。另外，講者針對外部人力資源業務合作夥伴 (HRBP) 協同作業，亦建議應加強與人力資源業務合作夥伴 (HBP) 的溝通，如果不能與組織有效協同取得共識，很難達成商業目標。

肆、研習心得與建議

一、不同處事風格，無關對錯

報到程序開始，便可以感受到主辦單位對事情處理頗為淡定，報到時間表訂為9點，故準點才開始有工作人員到場並準備報到事宜，其中發生因負責刷卡事宜未齊全，要求與會人員於下午再進行報到之插曲，與我們對會議的準備態度有顯著的不同，習慣於事先按部就班準備妥當，甚至還需在會前排演，覺得如此才周詳。或許對他們而言，依表訂時間進行，有狀況往後延，只要應變得宜，並非嚴重問題。課程安排緊湊，尤其分組討論，時間一到即換場，即使與會人員仍尚在討論，仍請主講者中斷，與會人員也多所認知，也不會因此有所不快。以不同角度去思考處事，其實並沒有絕對的好與壞，端賴如何看待它，真正重點不在於排除所有非預期狀況發生，而是具備非預期狀況發生後的處置能力。由於主辦單位處事風格，相對地也讓參與者感受到淡定與從容。

二、重視教育，結合非正規教育，因應未來環境需求

以「快樂兒童學校」為例，主要確保所有孩子學習是快樂、勤奮、自信、具創造性及生產力，達到其成效及水準，並且認為道德培養是最重要的事。除了正規教育外，結合童軍教育之非正規教育，鼓勵年輕領導者為生命負責、培養出有責任感、正向、健康心態、學習規劃及組織技巧。為使世界更美好，現在的需要的不是改變現有的領導者，而是確保未來的領導者，得到足夠且有品質的教育，培養其具有責任感、知識及開放性、創造性態度，以因應未來環境需有的足夠技能、知識及才能發展。

以機關而言，面對多變化的社會環境及外部需求，期待員工更能靈活應變，但相對地機關必須提供多元的訓練及學習環境，才能讓員工瞭解可能的挑戰及因應方法。至於公務人員訓練，無論考試錄取基礎訓練、實務訓練、升任官等訓練、在職訓練等相關訓練，除了在知識與技能傳授外，依其不同職等或工作背景，提供相關案例，以小組方式進行研討，同儕彼此以不同角度，激發不同論點，並藉由講座在旁引導，使其討論聚焦及問題或面向提點，讓學習者更能深入瞭解，

得以運用在未來實務工作環境。

三、員工訓練與組織目標結合，並注重新世代溝通

Dr. Peter Chee 提出的 Strategic Coaching（策略教練），係將組織企業經營戰略和個人指導教練結合，教育成員，支持組織的運作，達到個人執行力與培訓發展，提高組織整體能力，協助企業及個人雙贏。另以 IJM 農業經營集團為例，除了公司的利潤、原物料外，員工更是企業發展，不可缺一的重點。講者提到由於 Y & Z 世代投入職場，其成長在多元的教育與社會環境中，精通科技產品，在學習和應變能力上較能適應科技與大量的資訊，不拘泥過去和形式，對於工作的期待、價值觀亦不同以往，主管如何帶領與溝通，也是一門重要訓練，因此針對主管開設如何與 Y & Z 世代溝通或管理的訓練課程，是集團其中一項較特別的訓練。

依銓鈺部 105 年全國公務人員概況表資料顯示 30 歲以下公務人員約佔 10%，主管如何與其溝通或管理，並讓其在工作發揮所長，亦是未來規劃主管人員訓練課程時建議納入考量。

四、注重身心健康及正面能量

年會安排幾場有關身心健康及正面能量課程，主要是在如此高度壓力社會下應如何調適，接受自己有不足、失敗及不完美之處，用健康、友善、寬容態度看待，以開放和清晰的態度觀察我們消極的想法和情緒。將正念引入，觀察到自己的想法和感受，而不會試圖壓抑或否定它們。不要對負面情緒「過度認同」，以致於被消極的情緒所覆蓋。正向情緒的核心是使我們的心胸及思想保持開放的態度，並使我們更能接納外界事物及更有創造力。能夠讓自己得到更多的幸福、健康、安全感、自我價值感和成就。

員工健康是企業資產，體育署舉辦理「運動企業標章認證」活動，鼓勵企業積極推動建立員工規律運動習慣，實現關懷員工的企業社會。日本針對逐漸進入高齡化社會，要怎麼讓員工維持健康來增加產能是新的課題。許多企業甚至利用巨量資料，來分析影響員工健康的因素。唐諾·克里夫頓認為，人們最大的發揮及成長空間不應著眼於改進弱點上，反而是要專攻與生俱來的天賦能力並發揮其優點，使其在適當的位置上發揮所長，享受滿足的成就感。另由於負向能量可能是毫無來由產生，且總是大於正向能量，員工在面對煩忙工作及挫折中如何導入正面能量，也應提供職場的一項重要訓練，建議在員工訓練中，除納入健康管理課程外，亦應將如何導入正面能量，調適壓力之訓練

一併納入。

五、維持人脈關係，瞭解各國培訓狀況

參與本次年會，發現很多人是彼此熟識，不論在用餐時間或會場休息時間，久未碰面友人，一見面即熱絡交談。除於辦理年會時，由中華民國訓練協會組團，各機關派員參與瞭解外，各訓練機關構如何耕耘維持人脈關係，瞭解亞洲各國培訓發展或狀況，實為一大課題。2018 年年會在台灣舉行，於此地利之便，建議機關除派員參加觀摩學習之外，或許可藉此與各國建立連絡管道，以為未來持續經營之基石。

伍、活動照片



圖 5.1 全體團員合影留念



圖 5.2 前行政院人事行政總處地方行政研習中心李主任忠正獲獎



圖 5.3 2108 年會在台灣