

# 第一章、參加緣起及組團情形

## 壹、參加緣起

林組長幸福

第 37 屆國際培訓總會 (International Federal Training and Development Organizations, 以下簡稱 IFTDO) 年會於 97 年 3 月 3 日至 6 日在阿拉伯聯合大公國杜拜國際會議中心 (Dubai International Convention Centre) 舉行, 由阿拉伯聯合大公國杜拜警察總部主辦, 大會主題為「知識及人力資源」 (Knowledge and Human Resources), 主要在探討如何創造一個能吸引並能留住知識工作者 (Knowledge workers) 的職場環境, 其次, 也針對「如何培育優秀人才之訓練課程」進行交流討論, 最後, 因深知優秀人才是創新的根本, 而創新又是促進經濟成長的最主要因素, 因此, 大會也將知識經濟之管理及應用列入本次大會研討之課題。

為了掌握國際的脈動, 吸收最新的知識, 並促進學術交流與經驗分享, 本次特別參加中華民國訓練協會 (以下簡稱訓練協會) 所主辦之代表團。由於杜拜近十幾年來快速的發展, 從七星級帆船飯店轟動開幕, 到棕櫚島及世界島陸續在媒體展露, 沙漠變綠洲的驚人環境改造工程及奇蹟般之都市整體建設, 無不令世人瞠目結舌驚嘆不已, 這可能是今年

臺灣代表團參加 IFTDO 年會近 5 年來人數最多的主要原因。今年我國參加此次大會的機關團體包括經濟部人事處、經濟部專業人員研究中心、交通部民用航空局民航人員訓練所、中華電信訓練所、臺灣電力公司、臺北捷運公司、行政院人事行政局地方行政研習中心、行政院勞工委員會職訓局、臺北市政府公務人員訓練處、高雄市政府人力資源發展局、行政院環境保護屬環境保護人員訓練所、臺灣糖業公司、國立政治大學公共行政及企業教育管理中心等 13 個單位，總計 15 人參加。

出國參加國際培訓會議，不僅可開拓視野，提昇訓練績效、引進新技巧，亦期能吸取他國訓練及設施之優點以為借鏡，增進專業知識與技能，此即我等此行前往阿拉伯聯合大公國杜拜參加國際培訓總會第 37 屆年會之主要目的。其次除了會場之外，趁此出席會議之便順道親身觀察並體驗杜拜能與中國大陸及印度並列為未來最有影響力的亞洲三大國之一，在經濟上如何凌駕歐美經濟大國而吸引超級投資者巨大資金，而身處於有如火藥庫的中東戰亂地區，如何在伊朗、伊拉克、阿富汗、巴基斯坦等強悍武力國家環視包圍下，保持國防上的安定和平，其內政上又是如何統治而能維持和諧共榮，在在均值得親身體驗觀察之重點。

## 貳、組團情形

林組長幸福

本次組團事宜由訓練協會委請大英旅行社辦理，並委由國立政治大學公共行政及企業教育中心林教授良楓擔任團長，全團參加人員名單如下表：

表一 中華民國訓練協會參加第 37 屆 IFTDO 年會人員名冊

編號	機關別	職稱	姓名
1	高雄市政府人力資源發展局	組長	邱文盛
2	高雄市政府人力資源發展局	輔導員	汪立宇
3	經濟部人事處	科長	陳世萍
4	臺北市政府公務人員訓練處	處長	劉寶貴
5	臺北市政府公務人員訓練處	輔導員	林彥良
6	行政院人事行政局 地方行政研習中心	組長	梁元本
7	臺北捷運公司	經理	李為忠
8	國立政治大學公共行政及企業教育 管理中心	教授	林良楓
9	中華電信訓練所	主任	邢福浩
10	民用航空局民航人員訓練所	組長	林幸福

編號	機關別	職稱	姓名
11	經濟部專研中心	組長	蔡川龍
12	環保署環境保護人員訓練所	專員	魏國鈞
13	職訓局	主任秘書	張坤維
14	臺糖公司	人力資源 處副處長	湯接水
15	臺灣電力公司	人力資源 處處長	李玉村

(以上係依報名順序排列)



全體團員於杜拜國際會議中心前合影

為慎重起見，訓練協會除於召開了行前說明會，讓團員能事前對行程規劃能有所了解交換意見，並藉此機會先行認識與會團員。

本次年會於3月3日舉行開幕儀式，3月6日下午舉行閉幕，大會安排伊斯蘭教活動，充份展現文化特色。行程及大會議程分述，如下：

(一)活動行程表

表二 中華民國訓練協會組團參加第37屆國際培訓總會

活動行程表

行	程	活 動 內 容
3月2日 (日)	台北-新加坡-杜拜	行程(搭乘新加坡航空公司飛往杜拜班機)
3月3日 (一)	杜拜	辦理報到手續並參加開幕儀式
3月4日 (二)	杜拜	參加IFTDO年會及各項分組研討會
3月5日 (三)	杜拜	參加IFTDO年會及各項分組研討會
3月6日 (四)上午	杜拜	參加IFTDO各項分組研討會暨閉幕式。
3月6日 (四)下午	杜拜-新加坡	回程(當日14:30閉幕式後往機場返國)
3月7日 (五)	新加坡-台北	回程

## (二)年會會議議程表

第 1 天:3 月 3 日(星期一)	
時間	Opening Ceremony – Rashid E
19:00 – 21:00	National Anthem
	Quran Reading & Curtain Raiser
	Address: H.H Sheikh Hamdan Bin Mohammad Bin Rashid Al Maktoum
	Address:IFTDO Dr. Ibrahim Al Dossary - Chairman IFTDO Board
	Address: IFTDO Brg. Dr. Mohammed Bin Fahad – IFTDO President
	Welcome & Introduction of IFTDO Board
	Cultural Entertainment
	Exhibition: Official Opening
	Snacks & Closing

第 2 天: 3 月 4 日(星期二)	
8:00 – 9:30	Registration
9:30 – 09:35	Moderator Address: Dr. Charles Savage - The Exciting New Challenges for HR and T&D Rashid E
09:35 – 10:10	Key Note Address: H.E Sultan Al Mansouri – UAE Minister of Economy – Rashid E
10:10- 10:35	Key Note Address: Dr. Abdulla Al Karam,

	<p>Chairman, Board of Directors and Director General of Knowledge and Human Development Authority (KHDA)</p> <p>Rashid E</p>
10:35 – 11:10	<p>Keynote Address:</p> <p>Allan Schweyer – President &amp; Executive Director – HCI – Rashid E</p>
11:10 – 11:30	<p>Coffee Break Maktoum - C &amp; B</p>
11:30 – 12:30 Concurrent sessions Parallel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ahmad Al-Failakawi – E-learning facts in ME(MIDDLE EAST) region</li> <li>▪ Hussein Ismail-Emotional Intelligence (EQ): Why it can matter more than IQ</li> <li>▪ Anwar Al Nimir – Dubai Police - Knowledge Management</li> <li>▪ Dr. R. Palan- Talent Management: Don't forget the B players – Dubai D</li> </ul>
11:30 – 12:30 Concurrent sessions Parallel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adrienne Reynolds – E-learning solutions for expatriate adjustment training</li> <li>▪ Dr. Philip Rutherford – Making Vocational Training Work: 5 simple steps to taking control and achieving real outcome</li> </ul> <p>Mohamed Ally – Emerging training technologies for human resource development - Dubai C</p>
11:30 – 12:30 Parallel	<p>Workshop#1:</p> <p>Kevin Wong – Innovative trance state learning – Dubai B</p>
11:30 – 12:30 Parallel	<p>Workshop#2:</p> <p>Dr. Ulla Nagel – A global model for organizational health and vitality - Dubai E</p>

12:30 -14:00	Prayer & Lunch Maktoum C & B
14:00 – 14:45	Key Note Address: Dr. Hischam El Agamy - Director of Corporate Development IMD - International Institute for Management Development - Rashid E

第三天:3月5日(星期三)	
8:30 – 8:50	Moderator address Dr. Charles Savage – Rashid E
8:50 – 9:35	Key Note Address Lt. General Dhahi Khalfan Tamim Commander-in-Chief – Dubai Police - Strategies for development of Knowledge Workers in a Police department - Rashid E
9:35 – 10:20	Key Note Address Dr. Charles Savage President and Mentor, Knowledge Era Enterprises International
10:20 – 10:50	Coffee Break
10:50 – 12:00 Concurrent sessions Parallel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alex Ow C.K. – Factors influencing lateral thinking and its application in decision making process</li> <li>▪ JMC Kramer – no title</li> <li>▪ Mohamed Buheji - Director of Itqan Management Consultancy Excellence &amp; KM Consultant</li> <li>▪ – Dubai E</li> </ul>



<p>10:50 – 12:00 Concurrent sessions Parallel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kalpana Sampath – Enhancing organizational consciousness to retain and develop knowledge workers</li> <li>▪ Mohammed Sahlawi- Saudi Petroleum University</li> <li>▪ Dr. Suzanne Armstrong – Impact on the performance of workplace assessors</li> <li>▪ Dubai C</li> </ul>
<p>10:50 – 12:00 Parallel</p>	<p>Workshop#3: - Dubai B Paolo M. Nagari – Intercultural Intelligence: Managing cultural differences for successful global virtual teams (please register to attend this session)</p>
<p>12:00 – 13:30</p>	<p>Prayer &amp; Lunch – Maktoum C &amp; B</p>
<p>13:30 -14:15</p>	<p>Key Note Address: - Rashid E Bob Selden, Managing Director, The National Learning Institute</p>
<p>14:15 -15:15</p>	<p>Key Note Address: - Rashid E Dr. Barry Oxtoby &amp; Antony Twigger– Sustaining Development through Change Leadership</p>
<p>15:15 – 15:45</p>	<p>Coffee Break</p>
<p>15:45 – 16:45 Concurrent sessions</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dr. Zenaida Bejasa – HRD’s Contribution to management – developing training metrics</li> <li>▪ Marie Dayton – International standards of excellence – certification for L&amp;D professionals</li> <li>▪ Leena Farook – Manager Training &amp; Development – Emirates Group -</li> </ul>

	Implementing the LMS successfully – Dubai C
17:00	Closing

第四天:3月6日(星期四)	
08:30 – 09:00	Coffee Break
09:00 – 09:20	Moderator address: Dr. Charles Savage – Rashid E
09:20 – 10:05	Key Note Address: Dr. Mansour Al Awar – Total Transformational Thinking in Higher Education: How to build a society of learners? – Rashid E
10:05 – 10:50	Key Note Address: Nabeel A. Al-Jama’ – General Manager, Training and Career Development, Saudi Aramco- Rashid E
10:50 – 11:20	Coffee Break
11:20—12:20 Concurrent sessions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Shailesh Chaker- The Challenging Roles of HRD Professionals</li> <li>▪ Dr. Magdy Habib – Dubai Institute for Human Resource Development</li> <li>▪ Robert Armstrong – Impact of Introducing an Apprenticeship Program into an organization. – Dubai C</li> </ul>
11:20- 12:20	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dr. Emad Hussain- Advisor of Capacity Building and Interaction- Securities and Commodities Authority</li> <li>▪ Dr. Badr Al Jaber- Expert Planning and Public Administration, Ministry of Justice</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mr. Khalid Al Loush- UNDP Representative to the UAE</li> </ul> Dubai D <i>This session will be held exclusively in Arabic</i>
12:20 – 13:00	Discussion Closing address Awards & Recognition - Rashid E
13:00– 15:00	Farewell Lunch - Maktoum C&B
CONFERENCE END	



大會主席：  
杜拜警察總長



大會主持人：  
Dr. Charles Savage

會議過程重點概述如下：

1. 舉辦地點在杜拜國際會議中心，由於近幾年來其經濟快速發展的奇蹟吸引了 30 幾個國家 1500 個代表參與，主辦國杜拜為阿拉伯聯合大公國 UAE 七個聯邦之一，由其邦長(或稱酋長)親自督導，名字叫 HH Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum，他同時為阿拉伯聯合大公國的副總統兼總理，並指定繼承王子 HH

Sheikh Hamdan bin Mohammed bin Rashid Al Maktoum 在開幕典禮致詞，可見其相當重視本次年會。

2. 今年年會主題為「知識及人力資源」(Knowledge and Human Resources) 由杜拜警察大學負責，四大主軸為：知識創造與人力資源管理(knowledge creation and human resource management)，快速成長的教育訓練科技士 fast forward technologies in education and training)，社會經濟趨勢(socio-economic trends)，及知識工作環境 (knowledge work environments)。
3. 開幕典禮由杜拜警察總署警察總長 Dhahi Khalfan Tamim 中將主持並致詞，其表示從本次會議主題可以看出杜拜政府的願景是成為知識經濟世界的領導者，並強調知識結合自由經濟已成為杜拜主要經濟發展的主要動力。
4. IFTDO 於 1972 年在日內瓦創立，至今已有 50 個國家超過 50 萬個機構和人力資源網。

## 第二章 年會論文摘要

本次年會主辦單位為阿拉伯聯合大公國杜拜警察總部 (The Dubai Police Head Quarters)，該總部於 1956 年 7 月 1 日成立，並於 1997 年增設國立安全與管理科學學院 (The Security & Administration Science Institute – SASI.)，提供政府及公共部門之訓練、發展和諮商服務。2004 年加入國際培訓總會 (IFTDO) 成為其會員。

本次年會沿襲往年辦理之模式，於不同主題內均安排專題講演及分組討論等方式，為能廣泛吸收各場次之精華，本次代表團乃以分工合作方式，由每位與會代表團成員針對本身業務所需或興趣所在，至少提供一項心得報告。

## 壹、參加 37 屆 IFTDO 年會面面觀

林組長幸福

依據事前分工，職所隸屬的小組成員包括了行政院勞工委員會職業訓練局張主任秘書坤維、經濟部人事處陳科長世萍負責”人才管理(Talent Management:B player)”、地方行政研習中心梁元本組長負責”創新(Inovation)”及”數位學習(E-learning)”、臺灣糖業公司人力資源處湯副處長接水負責”知識管理”，並由職擔任本組主編。

以下針對個人之心得及建議臚陳如次：

### 一、綜合摘要

- (一) 杜拜人口結構：截至 2006 年，杜拜國的人口總數約為 145 萬人，包括 110 萬男性和 35 萬女性，總人口中土生土長之人口僅占 20%。外籍人士比例相當大，主要來自於南亞與東南亞，並以伊朗所遷入者佔多數。杜拜也是英國人(約 10 萬人)與其他西方人的移民之地。阿聯政府並不接受永久性移民以及放棄國籍者。幾乎所有的創業都由外籍人士與只「租」營業執照卻沒有投入資本的在地伙伴所運作。為數眾多的自由貿易區充分允許外籍人士移入。現在正增生數個可終身持有的別墅以及如棕櫚群島的平坦

人工島。這些「出租」的終身持有權最先期限為 99 年，但隨後更正為永久持有。在阿拉伯聯合大公國，自由居所或租的不保證任何法律居住狀態的形式，政府持續簡單陳述對於居留狀態與不動產的法律。

(二) 經濟發展及教育訓練：杜拜人民雖然仍為傳統的慵懶無效率的民族性，但是由於其上層人員幾乎均接受歐美現代高等教育，因此高階領導人員之國際活動能力超強，並具有極佳的遠見而作出正確的決策，雖然杜拜的石油蘊藏量非常少，石油現在只占杜拜經濟的小部分，將於 10 年內用罄。但杜拜採自由貿易，其港口成為西方廠商的重要通商港口，許多的城市新金融中心都設在港區，成為重要貿易中心。杜拜不僅成為重要的觀光勝地與港口，更是信息技術與金融的產業重鎮，並將有杜拜國際金融中心。政府在城裡成立了許多的自由貿易區。杜拜網路城現在結合了杜拜媒體城，即TECOM（杜拜科技、電子商務、媒體權威自由區），此內部包含了許多電腦公司如EMC、甲骨文、微軟與IBM，與一些媒體機構如中東廣播中心、CNN、路透社、ARY與美聯社。杜拜知識村（KV）是座教育訓練中心併

為補足自由貿易區的其中兩群，網路城與媒體城，以其設備來訓練兩地勞工的未來知識。

(三) 觀光及房地產：政府的經營決

策從依賴石油至服務，觀光業

提升，使得不動產升值，讓杜

拜經歷前所未有的發展。有秩

序的建設使得杜拜成為

世界成長最快速的城市

之一。這些房地產的熱度

主要來自於許多大型計畫，如在海岸外的棕櫚、世

界群島或是在內陸的杜拜碼頭、杜拜塔、商業灣以

及杜拜園。統治的謝赫有著極大的渴望想讓這城

市超現代化，藉由摩天大樓來展現，如阿拉伯塔則

為世界最高的飯店。世界最高的建築杜拜塔，此大

樓最終的高度預估為 810 米，杜拜塔預計將於 2008

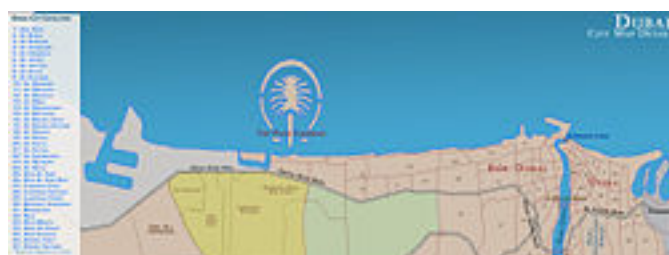
年完工，而正在建造中商業區計畫一完成，將在杜

拜河畔地區矗立約莫 500 棟的摩天大樓。杜拜還建

立了杜拜生物科技中心，國際媒體中心。

(四) 國防安全：以經濟支援外交，以外交穩定國防。全

力發展經濟，並適時適地回饋鄰國協助發展經濟，





以和平善意的外交政策，加上波斯灣為屏障的地理優勢，以及先進完善的保安系統確保其國防安。全

## 二、心得與建議

本次的開會暨參訪活動，在團長林教授良楓的卓越率領下，全體團員士氣高昂，除了開會時，大家勤於研討，並與國際人士有良好的互動外，對於資料的蒐集，分析與研究，均採集體分工合作的方式，藉由團隊學習，大家增見不少廣聞，也擴充了知識領域。本次會議心得與建議如下：

(一) 我國為國際培訓總會創始會員之一，在今日國際關係日趨複雜，以非聯合國會員從事國際活動益顯不易，透過這樣的會議可以增加國際間的互動，讓國際人士對臺灣更加了解，是一項強而有力的國民外交，政府應該加以重視，並對訓練協會給以必要的經費補助，對於政府相關單位編列該項出國預算應該給予全力支持。

(二) 宜資助民間企業及學術團體之專業人才主動出席該項會議並提出論文發表或專題報告，透過這樣的會議與國際人士互動，強化了我國的國民外交，提高我國國際地位之能見度。

(三) 杜拜辦理本次國際培訓總會 (IFTDO) 年度會議，在會場內展現了超強的專業國際化的策劃及會議主持能

力，會場外更呈現了政府卓越領導及遠大的全球佈局策略，高效率及高品質的管理人才，自由經濟帶動了蓬勃的商業活動，善意的回饋及全民福利使人民有高度的愛國向心力，社會相對安定，其國防上的安定當然歸功於他的彈性外交及適度的外援，這些成果其實是由於其國家領導階層人員從小均送往歐美接受良好嚴格的先進教育，而其主要幹部及技術領導人才均受過國際專業訓練或敦聘國際頂級知名專業管理人。

(四) 建議出席該項會議應增加出國天數至少 3 天以上，讓出國人員有足夠時間去實地觀察學習並體會會場外真正值得學習的各項活動或硬體設施。

(五) 無遠弗屆全年無休的數位學習 (e-Learning) 已成為邁向 21 世紀知識經濟時代的重要發展策略，而跨越時間空間 (anytime, anywhere) 的行動學習 (m-Learning)，未來在培養專業人才，加速知識擴散方面，將扮演更關鍵的角色。

(六) 行動學習 (m-Learning) 可以說是 21 世紀人力資源發展所必備的重要利器，政府更應該積極介入推動，扮演推手的角色，提升國家知識競爭力。

(七) 目前政府規劃的 M-Taiwan (Mobile Taiwan) 和 U-Taiwan (Ubiquitous Taiwan) 計畫已將行動學習列為推動

的重要項目，期能提昇全體國民的知識競爭力。然而，推動行動學習除了強化行動科技的使用外，如何開發適切的教材與課程設計，以提供學習者在行動裝置上使用，有待大家持續的努力。

(八) 現在的行動學習環境尚有成長空間，如螢幕太小、輸入不易、閱讀不便、軟硬體不相容等，故仍宜與現有以 PC 為主的數位學習環境相輔相成，不宜偏廢。

(九) 可隨身攜帶的手機、PDA 等行動裝置，在行動學習的情境，不但可當作教材載具等輸出工具，亦可當作輸入工具等其他用途，如記錄日常隨時發現的問題，回到教室、辦公室再來學習或解決。

(十) 政府及企業的高階主管平常業務十分繁重，行程也相當緊湊，要安排一段時間來參加訓練也著實不易，數位學習雖然解決了一部分問題，但是仍受到一些時空的限制，行動學習則為這些十分繁忙的主管提供了可一個可行的學習管道。

(十一) 行動學習所使用的行動裝置允宜建立統一的技術規格，俾利教材以及軟體的開發。同時也要能提供更友善的介面，如輸入方式、螢幕大小、閱讀方式等。

(十二) 台灣在資訊硬體向來佔有相當的優勢，加以行

動學習目前也正面領臨網路科技進步及行動裝置普及化與技術創新，如果能把握契機，台灣在行動學習的領域，或有機會站在領先的地位，開創無限的商機。

(十三) 開發教材與課程設計往往需要投入相當的時間與昂貴的成本，若能由政府介入，整合公私部門與民間相關資源共同努力合作，相信能在較短時間內完成多元、實用的課程以免費（開放資源 Open Resource）或較低的費用提供學習者使用，對提升人力資源素質暨我國全球競爭力將有更大的貢獻。

## 貳、杜拜與全世界最有競爭經濟體（國家）比較

報告人：Dr. Hischam El-Agamy, IMD

整理：李處長玉村

### 一、前言

杜拜（Dubai）係阿拉伯聯合大公國（United Arab Emirates）的第二大邦，面積 4,114 平方公里，約佔全國的 4.9%。人口約 150 萬，佔全國 1/3 以上，其中 25% 為本地人，75% 為外來移民。由於杜拜地處歐洲、亞洲中心樞紐，交通便捷，近年來油價又持續飆漲，累積很多財富。加上王室穆罕默德（H. H. Sheikh Mohammed）卓越領導，政治穩定，進出口零稅率，政府提供全球全天候之服務配套措施，使得杜拜成為中東地區居於主導地位之經濟及商業金融中心，與全世界最有競爭力之經濟體（國家）相比較，也居於領先地位。

從下列幾項重要經濟及相關指標數據即可知悉杜拜在世界經濟舞台所扮演的角色：

- (一) 平均國民所得：2007 年為 31,000 美元，預定 2012 年達 34,000 美元。經濟成長至 2015 年，每年將成長 11%。
- (二) 進出口貿易總額超過全國 2/3 以上需要。
- (三) 全球 500 大企業有 25% 以上在杜拜設廠或分公司。

- (四) 全世界僅次於香港及新加坡，成為全球第三大海運、陸運及空運之轉運中心。
- (五) 每 3 分鐘就有一架飛機在杜拜機場起飛或降落。
- (六) 杜拜是阿拉伯國家市容最清潔、治安最管理最效率的都市，也是全球都市綠化最成功範例之一。
- (七) 杜拜擁有全球超過 1/5 的起重機(crane)，土木營建工程到處可見，房地產蓬勃發展。
- (八) 棕櫚島(Palm Islands)係世界最大人造島嶼，預估全世界有 70%~80%海上疏浚工人(sea dredgers)在杜拜棕櫚島工作。棕櫚島面積達 4,900,000 平方公尺，足見其工程之浩大。
- (九) 世界最高大樓(The tower of Burj Dubai)目前高度超過 700 公尺高(預計樓高達 900 公尺)，預計將於 2009 年完工正式對外營運。
- (十) 杜拜係中東地區最大觀光旅遊勝地，目前係世界五個最熱門、家庭旅遊與休閒最佳場所之一。例如帆船飯店(The Hotel of Burj Al Arab ,Dubai)，擁有七星級飯店之雅號；世界級百貨公司櫛比鱗次，處處可見。
- (十一) 阿聯航空公司(Emirates Airline)至 2012 年預計將擁有 120 架飛機，載運 343 百萬個旅客至世界各地。

杜拜機場貨物之載運量在世界排名第 17 位。

(十二) 杜拜係全世界最富有之都市之一，治安良好，沒有乞丐，生活機能條件甚佳，係全世界最適合居住之城市之一。

## 二、全球經濟(貿易)環境之變遷與機會

(一) 全球經濟環境過去十年已經完全改變，新的經濟體 (the new economy)、學習的社會 (learning society)、資訊的社會 (information society) 及以知識為基礎的經濟 (knowledge-base economy) 已經來臨。

(二) 世界貿易之改變

世界貿易改過程如下：

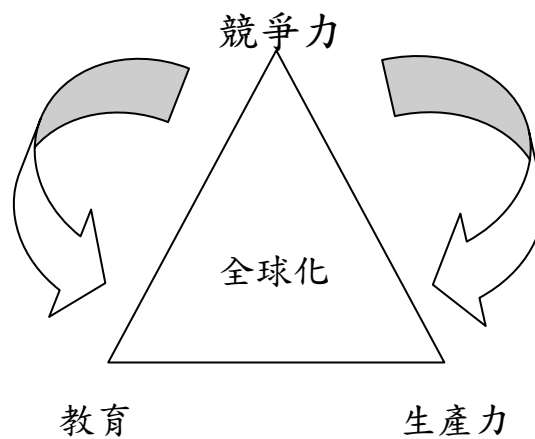


(三) 資金自由流通 (Free flow of capital)

世界各國無論任何企業，公司與個人，均面臨新技

術、新合約且重視持續創新、產品附加價值提昇以及競爭力新的衡量方式，必須對國際市場開放接軌，故資金自由流通為大勢所趨。

(四) 教育對提高生產力極為重要，亦是提高生活水準之關鍵因素。



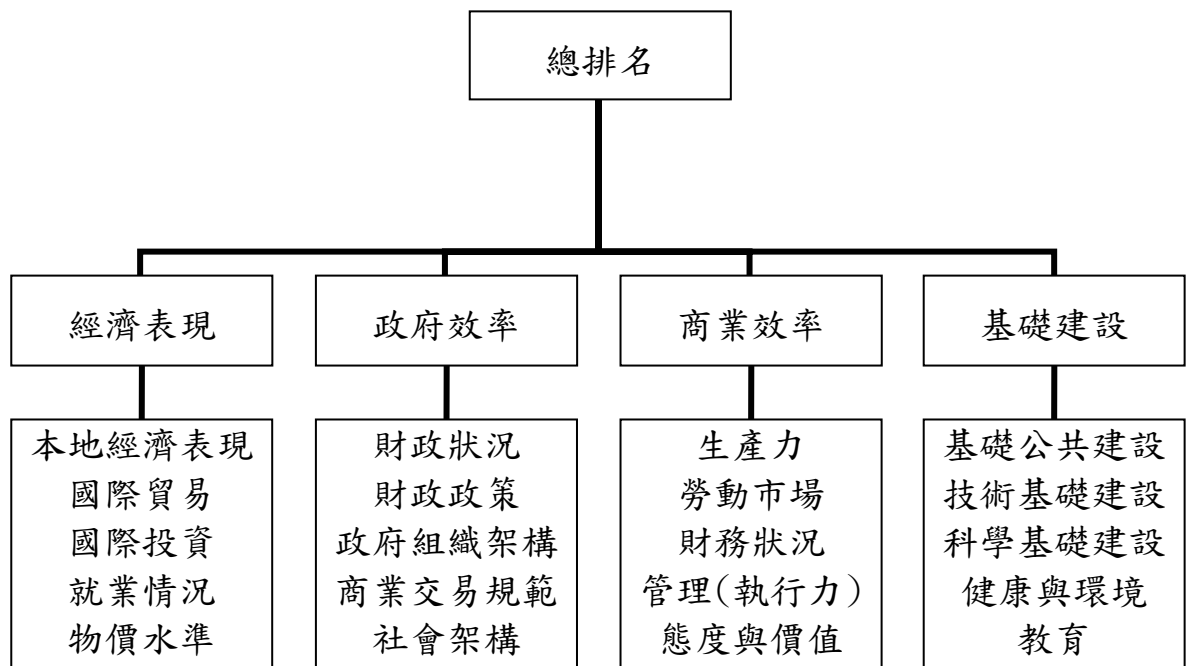


### 三、瑞士洛桑管理學院對杜拜之經濟發展在世界排名分析：

三個全球化的要素：競爭力(competitiveness)、教育(education)與生產力(productivity)。

#### (一) 競爭力

根據世界競爭力年報(World Competitiveness Yearbook, WCY)，國家競爭力是指其用來分析事實及政策之經濟知識領域，能提升一個國家為企業創造更多價值與為人民帶來更大繁榮的能力。簡言之，競爭力致力於創造國家長期繁榮的環境。世界競爭力之排名衡量指標項目如下圖所示：



Mohammed 說：「我們生活在一個國家之間已沒有藩籬的世界，只有對自己的國家有信心，並下定決心追求進步，

參與世界事務，方能在世界處於領先地位。」

杜拜世界競爭力之排名：

1. 總排名：第 17 名(與世界其它 60 個經濟體比較)  
充分就業、穩定的總體經濟政策、強而有利的投資環境。
2. 區域排名：第 6 名(與亞太地區經濟體比較)。
3. 同級比較：第 13 名(與總人口少於 2000 萬的經濟體比較)。
4. 生產要素與次生產要素比較：
  - (1) 經濟表現：第 6 名(依據 77 項準則，評估本地經濟中的總體面)。因為持續的穩定政治、健全的總體經濟政策及公部門私部門不斷上升中的投資，杜拜被視為成長迅速的經濟體。
  - (2) 政府效率：第 9 名(依據 73 項準則，評估政府的政策助於競爭力的程度)。杜拜擁有良好的總體經濟政策、穩定的政治環境、吸引人的稅制政策與自由的政府法規。但杜拜的經濟將會持續遇到來自整合與人口或文化不平等的挑戰。
  - (3) 商業效率：第 21 名(依據 69 項準則，評估企業表現在創新、利潤與負責任態度的程度)。

(4) 基礎建設：第 32 名(依據 95 項準則，評估基礎公共建設、技術基礎建設、科學基礎建設、健康與環境及教育達到商業需求的程度)。分項的排名如下：基礎公共建設第 16 名、技術基礎建設第 36 名、科學基礎建設第 27 名、健康與環境第 42 名及教育第 42 名。

## (二)教育

教育與一國經濟發展息息相關，杜拜在各項教育指標中皆有不錯的表現：基礎教育師生比(第 16 名)，中等教育師生比(第 21 名)，合格工程師(第 47 名)，金融教育(第 37 名)，知識移轉(第 39 名)。

## (三)杜拜未來的展望

1. 持續依賴更多具有附加價值的活動以維持經濟成長。
2. 將教育與商業結合，並鼓勵技職教育。
3. 人力資源：中國古諺說：「如果你要一年的繁榮，種植稻穀；如果你要十年的繁榮，培育樹；如果你要百年的繁榮，栽培人。」

## (四)關鍵性技能

1. 溝通能力：管理者須具備三種溝通能力：

(1) 說什麼。

(2) 跟誰說。

(3) 如何說。

## 2.執行能力：

(1) 找出問題。

(2) 針對可能的解決方案做出正確的決定。

(3) 擬定計畫實踐解決方案。

## 3.關鍵思考能力：用不同觀點分析及評估，以達到一個真誠又面面俱到的結論。

美國聯準會主席柏克南說：「我們必須不斷地試驗、創新與評估；唯有如此，我們才能決定什麼樣的東西在教育中 useful，什麼樣的東西沒有用。因為勞動力的品質對事業的成功是如此的重要……」(2007年3月)

(五)結論:凌駕於所有思維之上—成功的團隊是能夠  $1+1=11$ 。

## 四、結語

中東地區之阿拉伯國家以往留給世人之刻板印象，生產豐沛石油，到處沙漠、海洋及椰棗…等。近年來，杜拜由於天時、地利及人和三個獨特條件，造就其非凡經濟成就，吸引全世界目光，繼金磚四國(中國、印度、巴西及俄羅斯)之後，杜拜在世界經濟舞台將扮演

更積極更重要的地位。杜拜已成為家喻戶曉共同話題，進步的表徵，成功絕非偶然，其因素歸納如下：

#### (一) 領導人卓越領導及高度行動力

在穆罕默德寫給市民最重要勉勵的話：「夢想沒有極限，持續往前」，「沒有人記得誰是第二名，就像一場比賽，只有第一名才有永遠的記住。所以我們必須是第一名」。杜拜塔目前已蓋到 700 公尺，已是世界第一高樓，每 4~5 天就增高一樓，2009 年將完工，標語寫著「歷史正在創造中」。帆船飯店係世界上唯一的七星級飯店，每天國際觀光客絡繹不絕，室內裝潢與設計金碧輝煌，極盡豪華之能事，加上無微不至的服務，吸引國際知名人士如布希總統、老虎伍茲（高爾夫球）、費德勒與阿格西（網球）等前來住宿觀光、打球並置產，並蔚為風潮。有此成就均歸功於領導人睿智與遠見，凡事全力投入，善於策略行銷及高度行動力。

#### (二) 高效率政府程序、企業環境及有競爭力公司 (Efficient government procedures, Business environment & competitive company)

杜拜政府採取開放的貿易政策，允許國際資金自由出

入，簡化投資手續，避免繁瑣程序，創造良好的投資環境，並歡迎世界優秀有競爭力公司前來投資設立，故吸引全世界無數企業設立分公司。由於杜拜政府富裕、治安良好（沒有乞丐）、市容整潔、設備完善，食衣住行育樂樣樣無缺，提供安全舒適之生活環境，故杜拜經濟發展一日千里，未來潛力未可限量。

### (三) 現代與良好的基礎建設(Modern & Smart Infrastructure)

在 IMD 競爭力評比報告中，採用 95 項衡量標準，杜拜在「基礎建設」排名第 32 名，成績中等。惟市區交通阻塞嚴重，亟需改善。目前政府正規劃興建自首都阿布達比與杜拜間 200 公里輕軌捷運，如興建完成，對交通阻塞將有紓解效果。

水電供應不虞匱乏，由於能源產量豐沛，以火力發電為主。水的供應 70%來自海水淡化，30%則由鑿井取得。其餘科技、教育環境及健康之基礎建設，仍有相當改善空間。

### (四) 豐沛能源之支援(Access to Energy Resources)

杜拜盛產石油及天然氣，其產量不及阿布達比。但近幾年來，石油價格高漲，帶來巨大財富，為龐大的硬體建設經費提供支援，無後顧之憂，加上當地能源價

格低廉，對其經濟發展奠定良好基礎，有效支援各項經濟建設。

(五) 大量投資科技與高等教育(Investing in Technology & Top Education)

人力資源的素質對經濟發展、人民生活水平及生產力扮演關鍵性的因素。美國聯邦準備理事會主席柏納克(Ben S. Bernake)說：「我們必須持續實驗、創新及評估在教育上，對企業發展幫助多少或仍有待改善之處，因為人力素質之良窳，對企業經營能否成功，扮演舉足輕重的地位」。

杜拜政府在 IMD 之競爭力評比「教育」項目，在世界最具競爭力之經濟體排名第 42 名，遠落後世界先進國家，這幾年來，其政府下定決心，不論在硬體與軟體設施、一般正規教育與職業教育、e-learning……等，投入很多心力與經費，希望在科技與高等教育水準可與世界水準並駕齊驅，迎頭趕上。

## 參、人力資源發展工作者的挑戰

### The Challenging Roles of HRD Professionals

主講人：Shailesh Thaker 博士

整理：李經理為忠

#### 一、前言

一般公認，人力資源發展是人力資管理最重要的功能之一，而員工的訓練與發展更是人力資源的核心，因為它是強化企業經營能力的重要手段。當新進員工透過甄試而進入企業組織後，人力資源管理部門即展開一系列的訓練以增進員工的職能（包含知識、技術和能力等），並改變員工的態度、信念和價值觀，進而提升企業組織整體之生產力，以達到增強企業競爭力的目標。

本次 Shailesh Thaker 博士所演講的內容主要係在強調人力資源訓練師應該瞭解學習理論，充分運用現代科技工具，並掌握學員的需求與特質，以愛心和耐心認真指導學員，方能成功的達成訓練學習目標。會中 Shailesh Thaker 博士將其個人從事人力資源訓練發展數十年的心得，濃縮為言簡意賅的短句，摘述如下：

Nobody Cares How Much You Know Until They Know How  
Much You Care



學員並不在乎你學問的多寡 除非學員認知到你很關心他們的學習成果

Learning Has not Happened Until Behaviour Is Changed

真正的學習係指學員改變行為

Learners Never Fall Trainers Do at Times

學習者決不會失敗 但訓練師則時有發生

Learning is Directly Proportional to the Amount of Fun You Get Out of it

學習的成效和你從中得到的樂趣成正比

Teaching is not Possible Only Learning is Possible

成長來自於學員自發性的學習而非依賴教導

二、訓練師應掌握學員的學習模式及特質，並充分了解自己

在學習的時代裡，有多種的學習方式，如正規學校教育、或非正式的團體學習、街道學習及戶外學習等，訓練師除應瞭解並加以靈活運用外，同時也必須依學員個人不同的

學習偏好，因材施教。例如有人喜歡自修、有人喜歡團體學習、研討會中的活動有人參與意願高、也有人參與意願低但卻認真聽講、有人從過往的經驗學習、有人從新資訊中學習。Shailesh Thaker 博士曾經辦過一個課程讓管理階層透過爬山方式學習，雖然與傳統的訓練方法不同但卻成效良好。他更舉例，亞洲有很多國家並未高度的遵照訓練準則，但卻能將訓練辦的成功，原因就在於掌握學員的學習模式。

學習有下列各種不同相對的態樣(Learners Style) 諸如：

- Solitary v.s Collaborative 單獨學習相對於團體學習
- Active v.s. Passive 主動學習相對於被動學習
- New Information v.s Experiential 從新資訊中學習相對於從經驗中學習
- High Tech v.s High Touch 高度遵守訓練教條相對於掌握人心的訓練

商業組織所辦的訓練，學員通常為成人，而成人的 5 大特質分別為：

- Attention span is less 專注時間短 (注意力不能持久)
- Does not accept things easily 不易接受新事務
- Understand repetition very well 對於例行性事情較為拿手
- Long sitting is not possible 無法久坐

- To be treated gently 需要尊重

訓練師對於成年的學員應注意上述特質，在學習的環境、教學的方法、和學習者的互動等均應貼心的考慮，以強化學習效果，簡單說明如下：

- 舒適及貼心的軟硬體設備：提供舒適的座椅、適量的通風、良好教室的照明及點心或咖啡等餐飲的提供。
- 人性化的課程時間安排：合宜的上課時間搭配適度的休息。
- 優化學習氣氛：保持相互尊重、信任、歡樂、合作非競爭之學習氣氛，並適時的給予鼓勵，以增強學習者的信心。
- 反覆練習使之熟練：將重點內容透過遊戲、角色扮演、或說故事等多元方式，協助學員瞭解熟悉訓練重點。

另外 Shailesh Thaker 博士依個人特質，將教導者分為五種：

- TEACHER 教師
- TRAINER 訓練師
- COACH 教練
- ORATOR 名嘴、演說家
- MENTOR 良師

言行合一的訓練師可以成為良師，而單純教授自己的學識者，則只能成為教師。事實上很多在大學裡教書的教授做的都僅僅是教師工作，所以，對於想成為良師的人而言，光是站在台上對學員作報告是不夠的，還必須掌握學員的心、影響學員，進而改變學員的行為。因此一個訓練師應掌握學員的學習模式及特質，充分認識並善用自己的特質與能耐，進而創造價值。

訓練師試圖透過訓練改變學員的行為，所以也應該瞭解，人在面對「改變」時，可能發生的情緒變化如下：

- 生氣、忿怒 Anger
- 否定、拒絕 Denial
- 孤立、隔離 Isolation
- 防衛意識 Guarding Awareness
- 防衛性接納 Guarded Acceptance
- 勉強嘗試 Reluctant Experimentation
- 願意嘗試 Willing Trial
- 接受、承諾 Acceptance Ownership
- 自動自發 Willingness

在這些情緒變化的過程中，一個訓練師，應掌握學員的身心理變化，適時的引導並給予支持。此外一個成功的訓

練，應能對學員的行為產生影響，學員除了要能應用所學內容，並內化為自己的知識外，更重要的是學員是否能進一步創造價值，對公司產生明顯的改變與貢獻。

### 三、人力資源工作者的挑戰

新科技、附加價值、國際化、態度及價值觀改變、知識的擴增、文化、及學員的改變等都是現今人力資源工作者所需面臨的挑戰。從前呼叫機、旅行支票、錄放影機及卡帶等舊科技時代已過去，取而代之的是手機、信用卡、數位視訊器及 i-Pod 等新科技產品。換句話說，如果市場的消費模式可以被改變，那麼人類也可能被取代，因為「取代/更換/接替」才是真理。因此訓練師必須不斷改變自己，如果不願改變，就立刻會被取代，同時，在網路研討會、數位學習及視訊會議都已十分常見的今天，如何跟上新科技更新的速度也將是人力資源工作者的最大挑戰。

Thaker 博士在會中舉了一個相當有趣且符合經驗的例子：

他說小時候想聽收音機的節目，父母親會先幫他調好，

並說： DON'T TOUCH THE RADIO

YOU WILL SPOIL IT

長大後，有人送他一台 IPOD，回到家，兒子馬上拿走，他說：還我

他兒子說： DON'T TOUCH IT YOU WILL SPOIL IT

此外，他也認為現代「人才」的定義應該是多元的，而不僅僅侷限於智能指數或情緒智商，所以我們也應該要重新思考人才的定義。而在重新定義人才的同時，公司內的每一位員工都可能是不可多得的人才，所以 Shailesh Thaker 博士認為公司應將員工改列為資產負債表的資產。

時代在進步，我們不能再以舊思維來看待今日的事物，汲取新知及擴增知識是專業人力資源工作者最基本的要求，除了突破現有的思維框架外，更須跟上時代的腳步，持續不斷的更新對現有事物的看法，再創自我價值。此外，優良的領導教練者也必須引導學員使用國際標準，並向國際標竿學習。以日本為例，即便已有很成功的商業經驗，但日本仍很積極的學習、檢討以追求進步。

#### 四、新興的工作價值觀

在現今的商業社會中，社經地位、宗教、膚色、教條等都已成為過去式，只要能證明自己的價值，人們並不在意你的貧富、宗教信仰及種族膚色。要想成功，除了績效、天份、能力、及工作態度外，我們更需要發展並強化探究真因的習慣。此外我們也必須建立 3 大價值觀：互重、互信、以及團

隊合作。其中互信更應建立在公司管理高層、同僚、股東及顧客等各個不同的階層間。

真正的智慧包括知識和心智的品質，所以知識的多寡並非重點，如何運用知識才是我們所應看重的目標。同樣的，良好的工作價值觀十分重要。一個人的工作價值不在於他知道什麼，而是他所能且願意在組織內貢獻的價值。所謂的領導應是身體力行，將理論內化後透過外顯的行為表現出來，而不是空泛的紙上談兵。空有工作技能、態度和知識但缺乏價值者，將導致平庸的結果。所以，依個人成就表現而給予不同酬賞的精英管理制度成為現今主流。另外值得一提的是，給予員工正確及有效的酬賞是十分重要且嚴肅的議題，因為每家公司的員工對於滿意的認知不盡相同，且結果形成的因素可能很複雜。舉例來說，將這個公司員工滿意的因素移植到另一個公司去，不必然會造成滿意的結果；而在同一家公司內，單純去除員工不滿意的因素也不必然會形成更滿意的結果。所以如何針對員工的需要，制定正確及有效酬賞制度，以激勵工作績效，值得大家深入思考。

## 肆、當今科技在人力資源發展上的應用—

### 從數位學習到行動學習

#### Emerging Training Technologies for Human Resource Development (from e-Learning to m-Learning)

張主任秘書坤維

21 世紀是全球化競爭及知識經濟的時代，各國在人力資源發展上皆使出混身解數，卯足全力衝刺，以提升人力素質，強化國際競爭力。由於實體的教育訓練不但成本較高而且資源有限，更受到時間與空間的限制，往往無法滿足實際需要，隨著網路的普及與資訊科技的進步，於是各國積極推動數位學習（e-Learning），希望透過資訊科技的協助，提供更經濟、有效、多元且不受時間、空間限制的學習內容與管道，使學習者能隨時、隨地取得所需要的學習內容。

現今企業的核心競爭力來自員工不斷學習成長，持續充實新知，俾於面對瞬息萬變的環境時能迅速反應，由於每個人需求不同、作息不同，數位學習（e-Learning）提供了一個無遠弗屆、全年無休的學習管道，越來越多的學習者從不同地點，透過定點設備、網路來學習，但是當這些學習者不在公司內部（或電腦前），學習行為便往往無法持續。





近年來由於無線網路科技與行動裝置（輔具與載具）的持續進步，讓學習的潮流從數位學習更向前推進到行動學習（m-Learning），行動學習可以說是繼數位學習之後另一個新的學習里程碑。行動學習建立在數位學習的基礎之上，它結合數位學習與行動科技，讓學習者可以在跨越時間、空間的限制，在任何時間和任何地點（anytime,anywhere），透過行動裝置（輔具與載具）與無線網路隨時取得學習內容、或者與老師、同學、專家、學者等進行即時的互動與溝通。現在的行動學習者使用的行動裝置不再是過去的掌中書（Hand book）、記憶卡（Memory card）、電話教學（Phone teaching）等，而是最新科技的行動電話、PDA、平板電腦等。

由於創新科技的加入，學習的行動裝置（輔具與載具）已具備有利的推廣條件，其特質如下，：

- 一、無線性：透過無線科技傳輸，不必受限於有線網路。
- 二、可攜性：體積小、重量輕，可隨身攜帶。

三、行動性：即使是在搭車、走路等行動狀態中也能隨處使用。

四、應用廣：螢幕加大、容量變大、功能增強，能結合多媒體及其他虛擬與實體設備。

五、價格低：行動電話和 PDA 的價格已大幅降低，大多數學習者可負擔。

行動學習就是在具備無線通訊的網路環境中，透過無線通訊服務，學習者利用行動裝置如手機、PDA 等，進行數位學習，也因為行動裝置帶來的行動性，可以讓學習者走出教室，來到戶外，不受任何時間、地點的限制，在適當的教學情境與學習內容中，進行有意義的學習活動與互動。行動學習讓學習不再侷限於教室、課堂或一些固定的場所，讓學習可以延伸到任何地點，對學習也帶來許多影響與改變。諸如：

(一) 馬路上迎面走來戴著耳機的一個年輕人，他不再只是在聽音樂，他可能是透過網路在聽歐巴馬的演講，也可能是到老師網站上下載昨天老師上的歷史課內容來聽。

(二) 老師帶著一群學生去植物園，學生看到不認識的植物，用手機拍下來，傳給老師及其他同學，有的同學立即用手機上網查詢，有的同學用手機和老師透過視

訊和即時通來討論，立即就可以得到滿意的答案，回到學校更可以所蒐集的資料完成精彩豐富的簡報。

(三) 某公司的高階主管要到國外出差，坐車到機場的途中，手機收到公司的電子郵件通知，請他要加強某個項目課程，這位主管立即按下課程選項註冊，在到達機場的三十分鐘內，完成該項課程學習與評量。

(四) 某個農場的工作人員，發現不明的蟲蟲危害農作物，他不知道如何處理，於是他將受害的植物和蟲蟲的照片傳給植物病蟲害專家，由於這種蟲蟲並非原生物種，該名專家於是透過網際網路和其他國家專家討論，終於辨別出蟲蟲，同時也將處理的方法告訴農場的工作人員，很快的就解決了一場蟲蟲危機。

由以上的例子，我們可以看出行動學習的特色：

- 一、以學習者為主體：學習者可以依自己的需要，主動的取得知識，同時也可以獨立思考和解決問題。
- 二、場所可以因地制宜：學習可以依所需要的情境，在適合的場所進行，以提升學習效果，如捷運上、高鐵站、植物園、博物館等場所，都可以依需要而就地學習，不會受到限制。
- 三、可整合虛擬與實體：可透過先進的設備，記錄實體資訊，

並配合模擬情境，推測可能結果。

四、可以合作互動：學習者可以透過適合的介面，使用文字、圖像、語音、或視訊等，與老師、專家或同儕進行同步或非同步的互動。

五、整合資源與共享：經由無線網路可以連結與整合許多的資訊來源，提供學習者進行多元化、全方位與整體性的學習，並可創造真正的共享環境。

六、可以提升效能：藉由無線通訊行動裝置，創造出一個跨越時間空間的(anytime, anywhere)學習環境，能改善企業的效能、提高生產力、更能有效提供企業決策支援。也就是將原本以課程為導向的 e-Learning 而延伸轉化為以效能為導向的 m-Learning。

七、可以即時解決問題，節省時間，提升效率。

八、可以量身訂製個人化的學習計畫。

推動行動學習目前已經有一些比較成熟的環境與條件，但是在發展行動學習的過程中仍然存在一些必須克服的困難與加強的地方，例如：

一、硬體設備：目前的行動裝置如手機、PDA 等，其螢幕大小、價格高低、電池待機時間、支援網路頻寬等等，均

會影響學習者的接受與否與應用推廣程度。

二、軟體支援：手機、PDA 等的功能已經大大的增強，可以執行許多運算，然而大部分的軟體主要都是用來支援 PC，對於用來支援手機、PDA 等的軟體與介面以及配合學習者的使用情境等，仍有很大的發展空間。

三、教學研發：由於教室不再是唯一的學習場所，行動性讓學習者能以更自然的方式學習知識，並有更多的社會互動，也因為體驗到科技所帶來全新的行動學習模式，更將刺激其學習動機；對教師而言，必須思考如何引領學習者主動學習並引發其學習動機，並配合研發適合的教學策略。

四、行動圖書館（mobile library）：行動學習者需要更快速、更有效率、更多元且經過整合的資源來支持其學習，滿足其個別及特殊的需求，所以配合行動學習的發展來建構行動圖書館（mobile library）及資源整合是有其必要的。

五、規格標準化：行動學習裝置的技術標準化尚未建立，導致教材的研發進度緩慢，甚至與硬體、軟體產生不相容情形，造成推動的瓶頸。

心得與建議

- 一、無遠弗屆全年無休的數位學習 (e-Learning) 已成為邁向 21 世紀知識經濟時代的重要發展策略，而跨越時間空間 (anytime, anywhere) 的行動學習 (m-Learning)，未來在培養專業人才，加速知識擴散方面，將扮演更關鍵的角色。
- 二、行動學習 (m-Learning) 可以說是 21 世紀人力資源發展所必備的重要利器，政府更應該積極介入推動，扮演推手的角色，提升國家知識競爭力。
- 三、目前政府規劃的 M-Taiwan (Mobile Taiwan) 和 U-Taiwan ( Ubiquitous Taiwan ) 計畫已將行動學習列為推動的重要項目，期能提昇全體國民的知識競爭力。然而，推動行動學習除了強化行動科技的使用外，如何開發適切的教材與課程設計，以提供學習者在行動裝置上使用，有待大家持續的努力。
- 四、現在的行動學習環境尚有成長空間，如螢幕太小、輸入不易、閱讀不便、軟硬體不相容等，故仍宜與現有以 PC 為主的數位學習環境相輔相成，不宜偏廢。
- 五、可隨身攜帶的手機、PDA 等行動裝置，在行動學習的情境，不但可當作教材載具等輸出工具，亦可當作輸入工具等其他用途，如記錄日常隨時發現的問題，回到教室、

辦公室再來學習或解決。

六、政府及企業的高階主管平常業務十分繁重，行程也相當緊湊，要安排一段時間來參加訓練也著實不易，數位學習雖然解決了一部分問題，但是仍受到一些時空的限制，行動學習則為這些十分繁忙的主管提供了可一個可行的學習管道。

七、行動學習所使用的行動裝置允宜建立統一的技術規格，俾利教材以及軟體的開發。同時也要能提供更友善的介面，如輸入方式、螢幕大小、閱讀方式等。

八、台灣在資訊硬體向來佔有相當的優勢，加以行動學習目前也正面領臨網路科技進步及行動裝置普及化與技術創新，如果能把握契機，台灣在行動學習的領域，或有機會站在領先的地位，開創無限的商機。

九、開發教材與課程設計往往需要投入相當的時間與昂貴的成本，若能由政府介入，整合公私部門與民間相關資源共同努力合作，相信能在較短時間內完成多元、實用的課程以免費（開放資源 Open Resource）或較低的費用提供學習者使用，對提升人力資源素質暨我國全球競爭力將有更大的貢獻。

## 伍、管理團隊中的文化動力

劉處長寶貴

一個文化智慧的經理有能力使團隊中文化的差異，變成力量的資源，並釋放出潛在的創造力，同時創造高執行力的團隊。

隨著世界快速的變遷，多數人工作在國際性的環境中，這意味愈來愈多人工作在差異性的文化團隊中。這些團隊正面看不但有很大的潛在創造力和充滿了能力，而且反面來說，也可能存在著麻煩的溝通、誤解、和潛在的衝突。

在這次互動式的簡報中，我們將集結問題在一個經理在團隊中，能夠和應該做些甚麼來引導文化動力？面對文化的差異性，許多經理會問自己“在我的團隊裏如何處理不同的文化？”但是回答這個問題，很多次是沒有生產性的，畢竟文化本身不會互動，人們才該做溝通。

這次簡報是由一個有用的和動態式的方式來看待文化，並把重點放在工作的議題中，從那裏我們強調在單一文化和多元文化團隊的動態差異性，和一個國際性經理的角色及他的競爭優勢。

總之，你們將看到一個經理引導文化動態性的實際架構。



本簡報將以三大重點來進行：

一、文化：一個動態的概念

二、文化互動鑽石模式

三、管理文化的動力：調停模式

一、文化：為了詮釋文化，我們先試著問一個問題：你是誰？

這可以從下列幾個方向來尋求答案：

(一) 人類面向—

(二) 創意行動—

(三) 言語對話—

(四) 文化人類學—

顯然每個人都有許多行為模式、價值觀的特點可分類為：

1. 跟其他所有人一樣→共同的
2. 跟某些人一樣→文化的
3. 獨有的→個人的

我們可以從下列行為模式和價值觀，來瞭解三者之差異及其意義。

例如：

睡覺時臥室窗戶打開→個人的

遇到危險動物逃開→共同的

認為蛇是鬼魅的→文化的

男人為女人開門→文化的

喜歡古典音樂→個人的

餐食正常規律→共同的

用刀、叉、湯匙食用食物→文化的

用嘶嘶的聲音叫侍者→文化的

每個人的行為模式和價值觀都會包括這三類。

另外從文化—模式看，可分為：

外顯文化：外表顯現出來，可以觀察到的行為模式和價值觀。

內隱文化：內在隱藏，不易被察覺到的行為模式和價值觀。

因此，文化可由上述基礎的陳述，簡單定義為：

文化是一個形成物質的或心靈的意義的複雜架構，包含一群人的傳統、信仰、行為……等等。

而每個人都有所屬的初級團體：

- (1) 家庭
- (2) 性別
- (3) 種族
- (4) 宗教

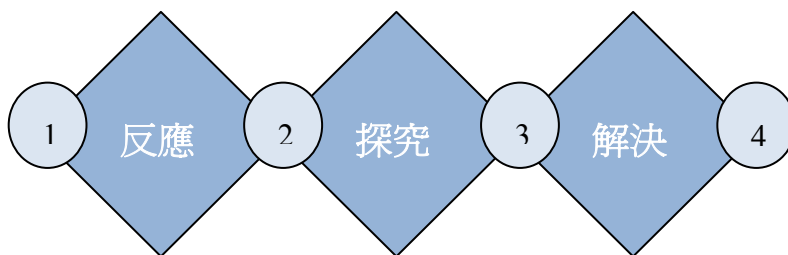
這些都會影響每個人內、外在行為模式和價值觀，易言之，每個人都是多元文化的。

二、當不同的人在一個團體中互動，常常產生文化衝擊。

當文化衝擊：

首先我們注意到差異性而不是相同性，相同性被漠視，而差異性即造成情緒性反應。我們對這種文化交互作用的過程，可以用下列模型予以說明：

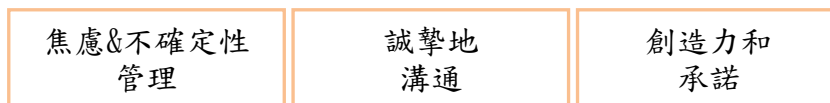
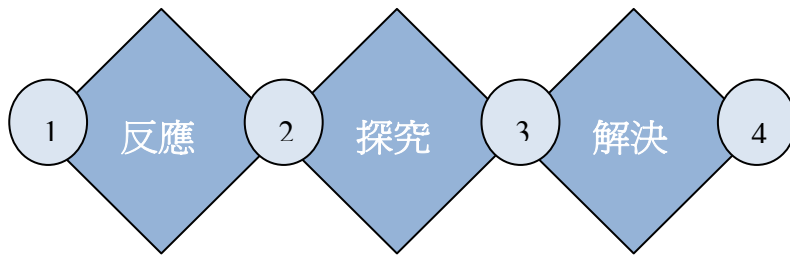
交互文化的鑽石模型



不同文化糾結在一起時的良性過程：

- 1.遇到一個文化的陌生情境，經歷它的差異性。
- 2.打開心靈，體驗好奇。
- 3.相同性和相異性被探究出來，分析差距來溝通。
- 4.推行和整合，最後解決。

從上述不同文化的交互作用鑽石模型，顯然一個全球化的經理需要 EQ 和文化的商數，來有效率的領導不同文化的團隊。它的過程可以解析如下：



### 三、管理文化的動力：

管理文化的動力—鳥的指派（一群小鳥在樹幹上互動，後來飛來一隻大鳥，這群小鳥立即察覺差異性，結果未運作得宜，全掉到草地上。）

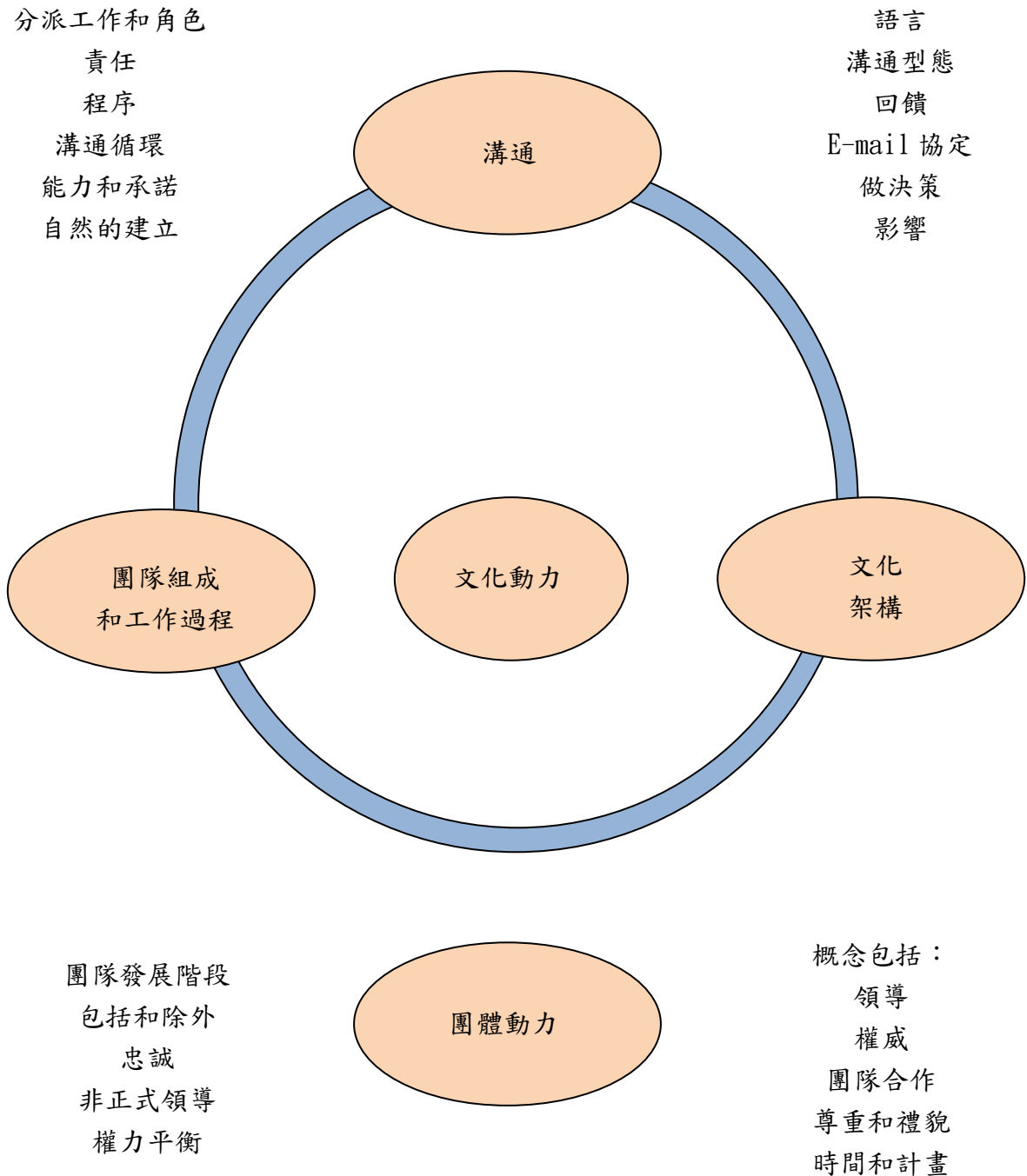
✚ 你注意到群體的動態是什麼？

✚ 假如你是這鳥群的領導，你要如何做，讓團隊更有效率？

✚ 你介意是小鳥之一或其次飛來的大鳥嗎？

其實從這個例子，可以說明管理文化的動力最重要的原則是彼此互相信任，再由四個循環面向產生作用。

## 管理文化的動力—互相信任



## 管理文化的動力—包括四個循環的面向

### 1. 溝通—

包括語言、溝通的型態、回饋、E-mail 協定、做決策

影響。

## 2. 文化架構—

包括領導、權威、團隊合作、尊重和禮貌、時間和計畫。

## 3. 團隊動力—

包括團隊發展階段、包括和除外、忠誠、非正式領導。

## 4. 團隊組成和工作過程—

包括分派工作和角色、責任、程序、溝通循環、承諾和能力自然建立。

在四個循環面向的中央即是文化動力。

一個全球化的經理，必須瞭解及引導文化動力的四個循環面向，才是一個稱職的經理。易言之，處在 21 世紀多元文化交會、國際化的時代中，領導者的 EQ 及文化商數是非常重要的。

## 陸、在 ME 地區 E-learning 實施情形

報告人：Ahmad Al-Failakawi

(科威特科學研究院主要訓練專員)

整理：劉處長寶貴

在知識和工作競爭力的新紀元，訓練和發展將面臨一個大挑戰，面對這個挑戰的部分新的有效解決方法在於介紹 E-learning 的組織文化，E-learning 已成為一個有效教育方式的新浪潮，在 GCC 和中東的許多組織已經將部分的訓練轉變為 E-learning，而且一些學校和大學已經將 E-learning 視為他們教育的制度，我們將介紹 E-learning 成功和失敗的例子。

一個轉變成 E-learning 的主要理由是現代需要一個快速有效的訓練效果。E-learning 不只是成本花費較少，而且讓受訓者有更多的時間在工作上，更進一步地說，從 E-learning 產生的效果比一般訓練更高更多。

我們必須精讀未來在我們地區的 E-learning 地圖，它將引導我們研擬計畫來解決會導引失敗的要素。這地圖是由許多理由所影響，這些理由如年齡、教育程度、年收入、電腦熟悉度、英文流暢度和閱讀意願。所有這些因素都會影響我們地區 E-learning 的正負面效果。

同時，我們必須觀看工作的根基，這些根基的課程將要

被教導，這些都會支持 E-learning 的正負面效果，大部分工作的根基是在各部會、傳統的公司和科技公司、研究機構。

從受雇者的角度而言，E-learning 面臨一個負面反應，因為它同時在本區和其它地區進行，我們能區分 E-learning 成二大部分，第一部分是員工享受新的知識方法，得到最大績效且可以參與許多課程，他們視作為自我改進工作及生活的知識來源。但是另一方面，我們有一部分無法利用它，因為有許多理由，其中理由之一是因為語言障礙不能從電腦上輕鬆地學，或者是沒有學習的動機。為了解決這個困境，上述管理方法應該可以用來激勵所有員工的學習動機，以便員工參加這些課程，我們應該支持使用督導系統。讓這些課程可以行銷，我們可以翻譯基礎的課程和提供基礎課程當作公共課程。但是我們要記住不可用升遷或參加外部課程或其它誘因來強迫我們的員工上這些課程。因為這將導致我們的員工參加 E-learning 課程是依據數量而非依照主題的後果。



## 柒、改變領導策略，達成永續發展

### Sustaining Development through Change Leadership

主講人：巴瑞·奧克托比 (Barry Oxtoby) 博士

(英國契斯特大學訪問教授)

摘要與整理：林輔導員彥良

#### 一、定義

SDtCL (Sustaining Development through Change Leadership) 「改變領導策略，達成永續發展」是指一種讓組織能夠永續發展的流程，任何組織都可以採行，用以完成最具挑戰性的計畫，讓組織即使面對最艱鉅的工作也不怕。SDtCL 能幫助機構找出自己的領導模式，並將其量化，促使組織達成目標。此外，SDtCL 也提供方案，幫助團隊開發潛力，量化成員能力，並且確保計畫將會完美結案。

#### 二、SDtCL 的特色

- (一) 方案選擇根據領導模式改變 (Project selected first – followed by leader)
- (二) 注重地方文化特色與溝通模式 (Recognizes local culture & ways of communication)
- (三) 找出並量化領導技巧，確保工作成效 (Identifies &

quantifies leadership skill to get the job done)

(四) 提供發展與評鑑工具，確保品質(provide tools to develop, measure and quality assure )

(五) 幫助機構提高國際能見度(provide opportunity to be internationally recognized)

(六) 客戶可以自行決定計畫內容、施行時間、施行速度與時間點(client decides on content, duration, pace and timing)

三、 SDtCL 適用對象：尋求改變的公部門、私部門與第三部門

四、 如何進行 SDtCL

(一) 執行人員與企劃人員的團隊合作

(二) 方案選擇、文化分析、團隊自我評估

(三) 確認意願、選擇工具、施行策略

(四) 五階段有效「尋找永續力」的過程：

SDtCL 流程為客戶導向，並依照不同的計畫量身

打造。SDtCL 分為五個獨立階段：

1. 探索期( Exploration)

2. 奠基期(Foundation)

3. 基礎配置期(Infrastructure)

4. 施行期(Launch)

5. 永續發展期(Sustainability)

(五) 量身打造計畫，改變領導模式

五、 SDtCL 對於機構的好處包括：

(一) 以個別公司的計畫為設計主軸( In company projects being at the heart of the process)

(二) 計畫確實符合機構利益(Projects having to be a compelling need for the organization)

(三) 訓練可以立即運用到實際工作( Learning being transferred immediately to real work)

(四) 機構能夠展現能力，有效說服贊助者與投資人 (Organizations being effective in persuading donors and investors of their capability)

(五) 機構能夠發揮改變的潛能(organizations make better use of their capacity to change)

(六) 注重機構文化、提高動機與加強團隊(culture, motivation & teams are strengthened)

(七) 顯著提高領導績效 (leadership capabilities recognized up to masters degree)

(八) 計畫贊助人：回收投資(project sponsors – return

on investments)

(九) 替領導人打造永續發展的策略

六、改變領導風格的好處包括以下幾點：

(一) 領導人能夠將例行公事轉變為計畫( Leaders working on their normal work as projects)

(二) 充分展現領導人原有的能力與資歷(Full recognition being given to existing capabilities and experience)

(三) 依據個人需求訂定速度。個人可依工作與家庭狀況來進行流程( The process being tailored to individual needs and proceeding at a pace in keeping with work and family situations)

(四) 取得國際認證( Gaining an award of an internationally recognized qualification)

(五) 評鑑工具可納入日常表現評估(Assessment methods being integrated into the normal performance review process)

## 捌、促進組織共識，培養忠誠的知識型員工

主講人：Kalpana Sampath

摘要與整理：林輔導員彥良

知識型員工 (knowledge worker) 一詞起源於資訊時代，意旨在個人核心專業能力的基礎上，具有敏銳的資訊嗅覺與覺察變化的能力，且擅長運用新科技技術擷取、分析、研判相關資訊並整合成有用資訊的從業人員。

面對當今競爭激烈的市場環境，現代公司面臨許多問題，而人才流失是其中最嚴重的一項。其中知識型員工因本身俱備較強的學習、創新能力及較高的工作效率，已日益成為各組織競相爭取的對象。知識型員工的供需缺口以及全球化和資訊化的不斷深入，為知識型員工的流動創造需求並且提高了可能性。知識型員工的離職可能給組織帶來下列隱性成本和損失：

- 一、掌握核心技術和商業秘密的知識型員工的離職可能會使組織賴以生存的核心技術和商業機密洩露。
- 二、導致組織關鍵崗位的空缺，失去原有的客戶資料。
- 三、影響組織的整體協同運作能力。
- 四、付出巨額招募和培訓新員工的成本。
- 五、付出贏得新客戶所需要的成本。

## 六、降低團隊士氣。

人才流動固然可以促進升遷，但同時組織也必須耗費更多的人力與物力來重新訓練員工，並做職務上的調整。而花費更多資本引進的新的員工是否可以勝任工作、融入組織都具有不確定性。這些都是組織在知識型員工離職現象日益增多情況下所面臨的風險。對於擁有大批知識勞工的組織來說，由於組織必須大力仰賴員工的專業技能，留住員工便成為一項相當迫切的任務。

### 知識型員工離職的因素

#### 一、心理因素：

- (一) 期望透過職務或工作的流動獲得新知與經驗以實現自身價，他們工作的目的不僅僅在於追求物質利益，更要獲得精神和心理的滿足。
- (二) 為了追求新知，渴望加入更加優秀的組織以獲得教育和培訓的機會。知識型員工通常都具有創造性的思維，使他們熱忠於追求多變且富有挑戰的工作。在不同的組織中發揮自身豐厚的知識資本，不希望自己長期服務於同一個組織，組織忠誠度相對較低。

(三) 知識型員工相對於其他員工擁有更多的就業機會而且更加容易接受新的工作帶來的挑戰。一旦他們認為原有的組織限制自身的發展或前途，就會拓展新的發展空間，在流動中尋找更好的機遇以實現自我價值。

## 二、組織因素：

即組織特徵和組織經驗是促使知識型員工離職的直接原因。知識型員工只忠誠於他們所學的專業知識而不是組織，他們不斷追求的目標是自身價值的實現，而組織要求他們創造更多的價值，這就產生了組織和知識型員工在目標追求上的差異。當知識型員工感受到組織缺乏發展機會；組織的承諾度低，組織承諾得不到實現；自身在組織中的工作參與度不夠，得不到充分的信任或認為自己在組織中受到不公平的待遇等一系列負面的組織因素也會產生離職的意圖。

## 三、社會環境因素：

因為市場經濟的自由化及全球化的影響，組織、企業為提昇競爭力無不竭盡所能爭取最好的人才。如國內知名企業家旭東認為在後資本主義社會時代所

面臨的「經濟」挑戰，將是知識型員工的生產力。而資訊科技的快速發展使空間距離不斷縮小，具有先進管理模式和發展前途的國家、組織、企業對知識型員工的需求越來越大，使知識型員工的流動變得更加容易。

### 如何減少知識型員工流失

近來的研究顯示，人力資源部門（HR）減少人才流失的方法大約不脫幾種方式：

1. 改善聘用流程：
2. 增強溝通策略
3. 有效增加員工待遇與福利
4. 依照工作績效給予分紅。

然而，如果要真正解決人才問題，則必須從「組織歸屬感」(belongingness)的角度著手，並瞭解知識員工的心理。如果在不瞭解員工心理的情況下就擬定計畫，其實是治標不治本。聘用人才的過程，不能再沿襲過去工業時代的模式，也就是說，現代的人力管理，必須先行瞭解知識勞工心理層面的轉變。

根據研究顯示，知識勞工希望自己能夠不停的成長與外界互動，而擁有「歸屬感」則意味著個人的價值受到認可與



重視。工作者不但能夠伸張自己的重要性，而且得以不斷進步，實踐生命的意義。歸屬感並不是一種附帶的工作條件，而是人類天生本能的需求。過去幾年中，知識勞工愈來愈注重內在的追尋。針對知識型員工，可從下列 9 個面向來提昇對組織的歸屬感（Sampath, Kalpana 2001）：

1. 清楚的組織願景(clarity on organizational vision)
2. 工作專業( professionalism in functioning)
3. 獎勵與認可(rewards and recognition)
4. 價值觀認同(alignment of values)
5. 公司向心力(sense of ownership)
6. 發展的可能性(exploration)and development of potential)
7. 物質滿足(material comforts)
8. 情感慰藉(emotional satisfaction)
9. 價值貢獻(value for contribution)

因此組織應該突破現有的認知，充分發揮知識型員工的積極性和創造性，促使其忠誠於組織，與組織建立良好的合作關係，避免知識型員工離職或將發生離職的概率降至最低，並做更深入的探討，增強組織意識，確保所有的政策都能符合組織的目的。組織內部一旦出現雜音，將會影響知識型員工對於公司的認同感，並且失去向心力。

對 HR 人員提供的管理建議：

- (一) 營造健全透明化的組織資訊和知識共享的環境使知識型員工可以在組織內部瞭解到各種所需的資訊和知識，滿足其對知識的追求。
- (二) 提供有效的培訓，使知識型員工不斷得到成長。
- (三) 加強了內部人員之間的交流，營造融洽的人際關係和工作環境。
- (四) 幫助進行職業生涯規劃，使其對未來充滿信心與希望：開展職業生涯管理可以使知識型員工清楚的看到自己在組織中的發展道路，而不至於為自己目前所處的地位和未來的發展感到迷茫。
- (五) 實行工作輪調或組織內部的公開招聘：  
知識型員工本身俱有較強的流動傾向，組織可以採取內部流動的方式來滿足其需求，透過工作輪調或組織內部的公開招聘，使願意嘗試新工作或願意從事更具挑戰性、重要性工作的知識型員工能有機會獲得新的職位，從而滿足其流動的意願，有助於減少知識型員工的流失。
- (六) 願景共塑凝聚共識：  
統一組織與知識型員工的目標，使兩者的目標之間的夾

角不至於過大，最終產生兩者價值的共鳴，形成利益共同體。

(七) 提供較高的自主性及參與決策的機會，使其感受到組織的信任，從而體會到自我的實現和組織的發展密切相關並且因此產生強烈的責任感。

(八) 建立符合知識型員工特徵的公平激勵機制：

除物質的激勵外亦要採用精神上的激勵，滿足知識型員工追求成就感及自我價值的實現。

#### 《參考資料》

- 知識型員工離職意願的影響因素及對策研究-劉菁、鄭瑤  
《商場現代化》2007年12月(上旬刊)第523期
- 對學習型組織中知識型員工管理的思考-《商場現代化》  
2005年12月(下旬刊)第453期
- HRDM.net蔡輝斌顧靜人力資源開發管理網

# 玖、影響橫向思考的因素及其在決策過程中的應用

邱組長文盛、汪輔導員立宇、蔡組長川龍

## 一、前言

任何一個組織在經營、成長、維繫組織運作的過程中，都必須不斷地面對外在環境改變所帶來的挑戰與創新，在面對此一外在挑戰的同時，無可避免的是，組織內部必須在適當的時機、有利的條件下，做出組織的決策，並且進一步的執行決策，以持續組織成長、維繫組織運作、突破組織既有的文化，創造新的契機，改變未來發展的方向。

組織中最重要的資產是人，人力資源的適切發展，決定組織成就其組織業務的高度與範圍，並進而影響組織未來可能的生存發展條件。因此，人在組織如何產生決策及其決策之後經由人執行所造成的結果，便是我們需要去探討及深入瞭解的課題，具體的說，我們必須要能瞭解到會對組織決策產生影響的橫向思考因素，同時用有效的方法對待解決，以便於我們日後在進行組織領導及決策時，能有效地掌握這些可能影響的問題，使組織能更具生產力及競爭力，正確而有效的進行組織的決策。

## 二、研討主題

這次互動式研討的主題，即是在探討影響組織決策過程的因素，並且把重點放在研究個人在解決問題的偏好型態 personal preferred style (PPS) in problem solving 和組織本身創造力 因子 the organisational creativity factors (OCF)兩個層面。看看這兩個層面的因素對橫向思考會有什麼影響，也就是說，對組織決策的過程，會產生什麼樣的連動關係。

這個研討主題是採科學研究的方式進行，研究的樣本空間，來自 120 家位於馬來西亞這個國家且曾受過創造力人力資源訓練的公司組織，並應用亂數擷取技術再從這 120 家公司組織中，選出 10 家公司組織來進行研究，這其中，有 7 家是屬於國際性或跨國公司性質的組織；另外 3 家，則為馬來西亞當地的組織。

## 三、探究五個影響組織決策的因子

這個研究的目的即是要瞭解影響組織決策的主要因素，我們把研究重點放在以下五個探究決定的因子：

(一) 個人在解決問題的偏好，及組織內主管的橫向思維型態。

(二) 組織創造力被主管間察覺的程度。

- (三) 性別、團隊年齡、工作職務對個人在解決問題的偏好及組織主管的橫向思維影響的關係。
- (四) 評估個人在解決問題的偏好及組織本身創造力的延伸問題及解釋橫向思維型態的被使用情形。
- (五) 瞭解橫向思維的不同型態所導致組織決策的影響結果。

#### 四、研究的理論模型及架構探討

有關個人在解決問題的偏好上，我們將個人處理事務的特質做了以下幾種的分類：

- (一) 觀念澄清者—對解決問題時，著重在做觀念的釐清。
- (二) 點子王—有充足的創意思考。
- (三) 發展者—能掌握對未來發展方向。
- (四) 執行者—具有較強的執行工作能力。

在組織本身創造力的產生上有下列影響因素：

- (一) 創造力產生的機制。
- (二) 創造力訓練。
- (三) 創意發展過程。
- (四) 創意執行過程
- (五) 創意評估過程

從上述兩個影響組織橫向思維的輸入，我們將橫向思維的輸出概分為兩種型態，即是有新穎的創意及有效率的執行，並由此兩種型態的組合又產生了四種可能的決定結果：

- 1.新穎且有效率
- 2.新穎但缺少效率
- 3.不新穎但有效率
- 4.不新穎且缺少效率

在處理輸入到輸出的過程中，我們要將焦點著重在觀念的交換、決策過程的分析及決定的價值優先順序，這些對決策的結果有一定的影響。

從文獻及理論基礎的模型上來探討創造力及決策結果時，橫向思維被視為可變數，並且它也代表了新穎觀念及有效率觀念的如何產生。此外，我們研究橫向思考對決策的影響結果，再將新穎觀念的決定與有效率管觀念的決定，解釋了決策結果的受其改變。

另外研究中發現了以下幾點：

- (一) 受過創造力訓練的組織主管們對於個人在解決問題的偏好應用上，有更卓越的表現。
- (二) 一般而言，組織主管們對於產生創造力的機制，

有較好的覺察，但是對於如何進行創造力訓練、創意發展、創意評估及創意的執行能力，則顯現普通的表現。

(三) 組織主管們對於觀念澄清、創意發展、執行等觀念與橫向思維間，似乎不能產生重要關係的連結。

(四) 組織主管們的個人在解決問題偏好 personal preferred style (PPS) 和性別上，並非重要的因素，組織主管們無論性別為何，在受過創造力訓練或橫向思考技巧時，能夠新穎且有效率地解決問題。

(五) 個人在解決問題偏好 personal preferred style (PPS) 與組織主管們的年齡層有關。

(六) 雖然個人解決問題及橫向思考的型態並不那麼的重要，但是主管階層（如經理、部門主管、監督者）相對於其他人，卻顯示出有較高比例的新創意執行力。

(七) 經由新創意的執行、評估及創造力訓練可以可靠地預測橫向思考的型態。

(八) 大部分的決策結果是集體決定的，其中，新穎且有效率佔43.3%，沒有新穎但有效率佔40.0%，有



新穎但沒有效率佔16.7%。

## 五、本研討主題的延伸探索

由這個研討主題和它產生的研究發現，我們從中得到更廣泛的啟發與認知，可以做為我們推動行政工作時參考的方向。

### （一）創造力

創造力的訓練，固然有其重要性，它不僅僅是在創造新的點子，也同時必須瞭解到，從創新點子到真正的執行，中間的落差到底有多大？一個政府部門或是公司企業或許透過不斷的溝通討論已產生出許多創意，但究竟有多少創新的點子是真正切合實際需求，並更一步能夠落實執行？從「Knowing」到「Doing」有多近？良好的思考力已是未來政府部門與世界各國不可或缺的競爭條件，擁有創造力也是未來政府工作者的必要條件，而執行力更是能夠呈現出工作者創造思考的價值所在。創意的發生固然很重要，但表達創意、以及讓創意落實的技巧，更為重要。表達創意，需要人際溝通；落實創意，需要整合資源及執行技巧。否則，再好的創意，也只不過是一些別人聽不懂的「突發奇想」而已。

創造力的訓練本身，不單純只是創造了新的點子，

研究中發現，它對於主管們在個人解決問題的偏好容忍度提升了，也就是說，主管們將橫向思考的思維模式更擴大，不只由自己所選擇的思維型態來看待事務，這同時也提升了解決問題的能力。

## （二）個人在解決問題的偏好型態及思惟模式

因為個人在解決問題的偏好型態及思惟模式，對於集體決策的影響性是相當大的。從一個領導者或是一個管理者的角度來看，認識自己的思惟偏好可以選擇展現不同的行為，同樣地，對他人的思惟偏好有更多的了解，你會更容易與人溝通。每個人都是不同的，每個人的不同也都是有價值的，藉由理解差異能夠帶來更具創意的結果，我們應該更尊重這些差異。

當你了解自己的思惟偏好，你也同時了解了自己不偏好之處，可以加以改善，因為所有人都有偏好的思惟模式和行為，學習不同的模式會讓我們學到創新的方法，不同的思惟模式，可以讓我們用不同以往的模式來思考。擁有了越多不同的思維模式，就相當於擁有越多的解決問題工具，換句話說，即是擁有更好的問題解決能力。

當你了解各種不同的思惟偏好，你會更理解哪種溝通模式有用，而哪種沒用。了解下屬的動機使你更容易去領導他們。當你能了解他們的偏好，溝通將會更有效。對於組織的效能將更形有效。組織發生什麼事？某些行為會存在？為什麼一個組織如此運作？這些問題對於組織決策的過程，都有一定的影響，要建立具有創意且效率的團隊，了解組織哪些地方運作環節出了問題，找出真正問題所在，對症下藥，才是根本之道。

## 六、結語

當我們回歸到人力資源發展的課題時，我們無法忽視 HRD 的重點在於提高工作生活的品質、強化對變革的應變能力、激發創造力、增加生產力、提升產品的品質，並提供人的自我實現與滿足。做為一個人力資源發展機構的本質，我們期望的是，藉由創造力訓練，來建立一套針對這些思惟風格不同組織成員的教育方案、建立一個改變心智模式的 DNA 教育程式，透過這樣完整的教育訓練，來強壯我們的組織成員，使組織決策過程能增加更多的創新，考慮的面向更為周延，最終能達成人力資源發展的意義。

## 壹拾、知識管理

湯副處長接水

### 一、前言

國際培訓總會於本(97)年3月3日至3月6日在阿拉伯聯合大公國之杜拜舉辦第37屆國際年會，本屆年會主題為「知識及人力資源」，四天議程內容主要安排有專題演講、分組研討等系列活動。茲就參加分組研討系列中「知識管理」議題提出本報告。

### 二、知識管理

談到知識管理時，很多人常常以為知識管理就是代表引進某種新科技。事實上，科技雖然重要，但是還有更重要的東西。何謂知識管理？「知識管理」係「有系統地管理」及「運用」「組織內外」「有形的智慧資產」及「無形的經驗智慧」，以增加可供行動價值的實務<sup>1</sup>。例如，碰到了問題，卻不知道別的部門也發生和解決過同樣的問題，只是試圖自己找出答案，如果建置知識管理系統，有一個流程，可以掌握、分類、分享與管理知識。透過內部網路，讓所有的人都可以接觸到各種經驗。個人摸索的時間與精力將大幅降低，相對地提高組織運作的效率。

---

<sup>1</sup>游玉梅女士「知識管理」，原載於"公務人員月刊第40、41期"。

此次參加 IFTDO 第 37 屆年會，杜拜警察局的最高主管 Dhahi Khalfan Tamim 先生與同仁 Anwar Al Nimir 先生分別將杜拜政府與杜拜警察局就知識與知識管理面向分別發表談話。

Dhahi Khalfan Tamim 先生以「知識是現代經濟的驅動力」為主題談及「知識」已成為實行經濟自由的杜拜其經濟成長的動力。最近被評比為世界前十大提供 90% 線上服務的杜拜 e 化政府的成就讓身處杜拜的他們引以為傲。杜拜人民相信在新經濟時代，最好的理念即是在對的時間、無所延誤地推動的一個想法，且在資訊世代，思想壟斷是不存在的。每一件事均快速地發展，其速度不比想法本身遜色，因為速度取決一切，這也說明杜拜人執行策略專案速度快的原因。此次研討會所挑選的主題將發表在人力資源發展領域實務最近的發展、趨勢、科學研究與科技發展，以及在知識傳播、取得與應用的影響。

而服務於杜拜警察局的 Anwar Al Nimir 先生則以該局落實知識管理的做法與大家分享經驗。他表示，任何成功的組織均是在對的時機做對的決定，而決策的背後往往需要知識與該組織由知識管理部門整理的經驗作為基礎。以杜拜警察局總部推展知識管理為例，杜拜警察局透過受僱人員在此領

域的經驗，致力於實行安全職務的知識管理。此外，杜拜警察局也與世界各地警政單位分享他們的經驗。

杜拜警察局的知識管理包含四個主要類別，分別是傳播知識、研討、統計與分析以及知識審視。而杜拜警察局知識管理行政部門的主要職責係提供方法將杜拜警察局活動所需求的資訊列入清單、與杜拜警察局其他部門合作以便經常蒐集資料、建立資料庫，將資料分門別類、予以分析，進而將資訊轉換成可靠的知識來源，再併同解決方式以減少可用知識與所需知識的差距，最終審視與觀察杜拜的新地點、方案與地區以提供建議案的清晰見解，支援杜拜警察局總部作決策。

Anwar Al Nimir 先生認為，知識是世界各地的任一組織成功發展的一個非常顯著的因素，而杜拜警察局自 2003 年起實行的知識管理行政部門運作模型即為案例之一。尚有些知識管理行政部門提供杜拜警察局其他部門作決策的案例，知識管理行政部門遵循該等技術以協助杜拜警察局總部達成其 2008 年至 2015 年的策略目標。

誠如 Anwar Al Nimir 先生所說，知識管理包含（1）累積知識的機制，如何蒐集和累積知識；（2）知識移轉，知識必須移轉到其他人身上，更快地傳遞到其他人，甚至組

織、顧客、供應商身上；（3）建置知識管理系統，建立制度以管理知識、提供誘因制度讓大家願意分享知識。對企業而言，如何將資料（data）變成資訊，將資訊變成知識才是重點。

企業經營的最終目的不外是賺錢，而知識管理的價值就在於提高公司營運能力。曾有學者表示，知識管理如果規劃執行得當，可以改善決策品質、縮短研發與計畫時間與使顧客滿意；可以強化員工解決問題的能力，提高其參與率及滿意度；也可促進產品及服務的創新、確保品質、降低成本、提高獲利率及利潤。以威瑪百貨（Wal-mart）利用現成資料庫進行知識管理，作為運用知識管理提高營運能力的案例。根據威瑪百貨資料庫資料顯示，顧客通常會買一組產品，例如買感冒藥的人常需同時買面紙，買咖啡者會買蛋糕、買萬聖節的裝扮者也會買手電筒，根據這些資訊，即將上述這些成組的產品併同陳列，大量提高產品銷售率<sup>2</sup>。

既有案例可循，推動知識管理以提昇企業經營績效應是可行，惟台灣企業進行知識管理最大的問題是文化障礙。中國人比較結果導向，但是知識管理強調的是過程，講究做事的方法，要留下文件和資料，這樣才能累積知識。為協助解

---

<sup>2</sup>游玉梅女士「知識管理」，原載於「公務人員月刊第40、41期」。

決這個問題，建議將知識管理融入企業的基礎建設中，和公司的整體策略結合在一起，減少與公司營運脫勾的機會。再者，推動知識管理，可以先看看公司內原有哪些資料和知識，如果散落在各處，沒有集合分享，先把這些知識整理出來。一旦這個慣性建立，就可以開始試著儲存資料文件。如果在企業內建立起互相分享的文化，等於已經做了知識管理的第一步，也打破文化障礙。再來，應該要有些快速的成果出現，讓員工了解，原來知識管理可以用在這些方面，這樣員工會更願意支持投入，另高階主管的支持更是知識管理成功的關鍵因素，除在經費預算上的支持，也告訴員工組織學習與知識管理是公司成功的關鍵因素，藉此宣示決心，並收上行下效之功。

### 三、心得

知識管理的概念已風行多年，然而真正落實的企業卻不多，常見人員離職之同時帶走經驗以及未留下業務資料和文件等，讓接替者須重新摸索的情事。適值此次參加 IFTDO 年會，杜拜警察局的落實與應用知識管理的案例著實讓人印象深刻，希望藉由此次的研討會經驗分享，讓我們也可以自學習中成長。



## 壹拾壹、人才管理

(Talent Management--Don't Forget B player)

陳科長世萍

### 一、人才管理的意涵

美國紐約時報資深專欄作家湯馬斯.佛里曼在「世界是平的」這本書提到，國與國之間的有形疆界已經被十輛推土機給抹平了；雖然仍有一些問題存在，讓有些人覺得世界一點都不平，但世界的開放與壁壘的鏟除，已是不可逆的趨勢。在抹平的世界中，人才將是被競爭激烈的資源。而各大企業如何在激烈的人才爭奪中，一次就能選對、用對人，對於該企業發展有著重大的影響，也唯有建立一套有效的「人才管理」，才能創造更好的企業營運績效，不致在快速變遷的時代巨輪中消失。

人才的定義，指的是有能力對企業或組織之現在及未來績效管理做出重要貢獻的個人。而人才管理主要目的是釐清、培育出優秀的人員，使其做好準備，以便在正確的職位上做正確的事，並且在正確的時間，幫助組織達成其在策略計畫中的正確目標。因此「人才管理」可能有3個意涵：

- (一) 切勿認為今日的領導者在成為明日的領導者時，所擁有的職能是相同的。「人才管理」乃是一連

串持續性的管理培訓計畫。

(二) 整合人員招募、篩選、熟悉適應工作、個人發展、薪資報酬和人員潛能評估等面向的投入，特別是針對最有才能的人員（通常是公司績效表現前 10% 的人選）。

(三) 人才留任計畫—通常是為了因應嚴重的人員流動率，減低獵人頭公司挖角的衝擊。

## 二、人才管理與人力資源管理的區別

人才管理與人力資源管理都是在處理企業員工的選、用、育、留的問題，然而兩者最大不同處在於，「人力資源管理」的對象，包含組織中全體的員工，而「人才管理」主要關心的對象，則是在組織中約 10% 的頂尖員工（即 A Player）；這些 Top Ten Percent 員工擁有公司競爭所需的核​​心能力與價值，一旦缺乏或失去這些頂尖員工，將嚴重影響公司的成長甚或公司的生存。

另外「人力資源管理」在資源分配上係採平均主義，希望每一位員工都能盡量被照顧到。而「人才管理」的前提是組織中的員工為達成其個人與組織目標，所需的資源是不同的，如果員工在資源分配上沒有太大的差異，「資源不足」與「資源浪費」的情形將會同時發生。

### 三、人才管理的策略

奇異公司前執行長 Jack Welch 在 2000 年奇異年報-致股東的信，提到該公司在員工績效管理上行之有年的強迫排名程序，該公司將員工分成 3 類，前 20%、中間 70% 的高績效表現者和最差的 10% 員工，對於前 20% 的員工，公司必須從精神與薪資兩大層面加以留住並培訓；至於最後 10% 的員工，則必須以人性化的方式予以替換，如此才能建立真正的菁英團隊，並讓組織人才持續拓增。

既然人才是公司重要資產與成敗關鍵，則人才管理就應破除過往在人力資源投資上採「平均主義」的迷思，看重員工對組織的貢獻程度，如同 Berger & Berger 在其 2003 年出版的「Talent Management Handbook」一書中所提到：「在組織的人才管理上，對員工的投資應視其貢獻度分配，應該將資源大量投資在績效表現前 20%-25% 的員工上」。他們認為組織要邁向卓越需具備的三個人才管理策略：

(一)頂尖人才的辯識、甄選和培育。

(二)關鍵職位最佳後援的尋找、發展和置用。

(三)基於員工實際或潛在對組織卓越的貢獻度，去重新分配如薪資、訓練等資源。

### 四、人才管理的省思—Don't Forget B Player

當所有企業都在搶奪分佈頂端的 10%人力（即 A player），並且將最後的 10%人力（即 C player）予以汰換，則分布在中間的 80%人力（即 B player）是一群被遺忘的人，但他們確是企業經營的安定劑，甚至只要持續的培訓，他們也將成為頂尖人才；因此，在第二天分組討論中，來自馬來西亞的 R. Palan 博士提出他如何重視 B player 的精彩論述摘要如下：

- （一）如果說全世界為和平而戰，那麼在人力資源的世界則為 A player 卓越人才而戰，其實在人才管理上是一種錯誤的想法，但是追求卓越人才，也就是追求 A player 之風在各地盛行著，隨處可見管理標題反映了這種訴求，同時也深入探討卓越人才的危機。
- （二）環顧全球政府部門係以培育出 A player 為目標，而各組織機構亦在追求 A player，即使非營利機構同樣也在求 A player，全部均指定要卓越人才，也就明星 SATRS，執行總裁喜歡這些具有成就導向而野心勃勃的明星，因為這些明星能讓他們回想起他們早期光輝燦爛的日子。這種懷舊情節是可以理解的，如果捫心自問這種過度的強調是否值得，是不是值得去忽視組織的核心- B player。身為一個公司

的執行總裁，我非常瞭解、感激並看重 B player 他們的價值，今天主要目的不在貶低 A player，而是要適切的照顧 B player。

(三) 總之 B player 一直扮演著配角的角色，好襯托出主角明星的好看性，又能讓整個組織成功的運作。如果把 B player 角色移除，然後再看看 A player 可以達成什麼樣的成效，顯而易見的獨角戲是不會好看的。當然有一個不爭的事實那就是 A player 對於組織的貢獻是不可磨滅的，稍稍不適的對待組織中少數的 A player 是可以理解，但若忽視組織中多數的 B player 是無法擔當的。

(四) B player 之所以那麼重要是因為他們建立了組織的團體品牌而不是個人品牌，這也就是他們的工作目標，在他們的工作領域中他們是專家，他提供了組織發展最需要的穩定因素。B player 不像 C player(組織中底層 10%人力)，他們的智商絕對不會比明星級的人員差，當然他們比較沒有野心，也比較不會去主動找事做，他們會比較在乎生活品質而不會獻身於工作，更不希望引來管理者的注意，這都事實，但是他們絕對是好員工。

#### (五) B player 的特色：

- 1.變成 A player:因為他們本來就是比較沒有野心的 A player，這一類人稍加誘導即可成為 A player。
- 2.提供正確方法或方向的建議者。
- 3.走上第一線和顧客接觸：他們是最佳人選，他們的 EQ 和 IQ 都很高。
- 4.繼續當 B player：對於他們而言，或許 A player 並非他們的選項，但他們安於現狀，並盡其本分。

#### (六)如何善待 B player：

- 1.接受他們的差異性。
- 2.給他們一些時間。
- 3.提供獎勵。
- 4.給予更多的工作選項。

### 五、結語

好的摔跤者並不是最強壯者，強者是在生氣時能自我控制者；當組織都將大部分的資源分配給 A Player，是不是真的就能創造卓越的績效，其實是個值得省思的議題；但是當組織中百分之九十以上的人員都能夠各自發揮應有的功能，則組織絕對可以立於不敗；因此，組織的各項人才管理策略，千萬別忽略了 B player。

## 壹拾貳、知識社會的建立

魏專員國鈞

### 一、人力資源管理發展的趨勢

本次會議之演講人數達 40 餘人，分別來自 20 餘個國家在人力資源管理發展的頂尖學者及公私立部門決策者，其中擔任多場專題演講的主持人 Charles Savage 博士，堪稱會議的靈魂人物。他的學問淵博、台風穩健、風趣幽默且思路清晰，整場會議在他的主持下進行地非常順暢，也獲得所有與會人士的肯定。



圖二：專題演講主持人 Charles Savage 博士現場主持會議情形

Charles Savage 博士目前是知識世紀企業國際顧問公司

的總裁及高級講師。他特別強調 21 世紀是知識創新的世紀，目前的組織環境已從 20 世紀工業世紀的垂直科層組織，演變為以虛擬企業（virtual enterprising）為重心的扁平網絡（network）知識環境。

20 世紀工業世紀時代的人力資源管理的特性是，一切要求標準化，不論是工作、執行工作所需要的行為、績效的目標、目標的重要性皆由他人界定。故在工業時代沒有人力資源管理部門，強調的是階層式的標準化管理。反觀 21 世紀網絡知識環境中，資訊的傳遞不再需要實體物質的輔助，因此不僅組織結構、商業模式有了改變的契機，整個世界也都為之改變。組織強調的是產品的特殊化、顧客化、生產程序的個別化、彈性化、員工作息的特殊化及薪資的彈性化。

面對組織結構及企業模式環境的改變，知識的使用、管理及創新是提升組織競爭力最重的一環，而培養知識員工也成為人力資源管理的核心。然而在全球化及資訊科技快速變遷的時代，人力資源管理也遭遇了許多挑戰。

## 二、人力資源管理發展的挑戰

印度學者 Shailesh Thaker 博士在本次會議中則具體闡述了人力資源管理專家所面臨的挑戰：

### （一）技術的挑戰



過去十年來全世界所歷經的變動遠比過去一百年都多得多，自動提款機改變了銀行的付款方式，同樣地網路學習、視訊會議（video conference）及電子化學習則改變了人類的學習方式。

## （二）文化的挑戰

世界已成了地球村，我們不難發現每個國家都正歷經文化的改變，也正朝全球規範的方向邁進。

## （三）價值的挑戰

中心領導原則是企業治理的一項趨勢，另外，信任、時間及簡單的規則也逐漸形成普世一致的價值。

## （四）知識的挑戰

這是人力資源發展決策者最大的挑戰，決策者必須具備新的管理哲學，也必須了解到，領導的知識在不同的時間地點，都有不同的定義。

## （五）生活型態的挑戰

新生代的知識工作者是一個聰明、快速及透明的世代。他們的生活型態是變動的，人力資源發展管理者必須先了解新生代的知識工作者的習性後，才能設定訓練及管理策略。

## （六）全球規範的挑戰

全球規範含個人的價值、簡單的規則、人才的保留、實

例領導、問心無愧的道德心、與員工顧客的關係等。

### （七）環境的挑戰

賢能統治、公平正義、速度、想像力、信賴度及高執行力是目前人力資源管理者須面對的環境挑戰，人力資源管理者的任務，即要激發知識員工在這種開放的環境中完成組織的目標。

面對前述的挑戰，不論人力資源管理者或知識工作者，除須具備專業知識外，最重要的就是「改變」。Thaker 博士甚至認為能力的定義就是改變。唯有改變才能因應新的挑戰，完成既定的目標

## 三、杜拜警局經驗

### （一）培養知識員工的策略

本次會議受到最熱烈迴響的演講者，非這次主辦單位杜拜警察總長 Lt.Tamim 莫屬，講題為「杜拜警局培養知識員工的策略（strategies for development of knowledge workers in a police department）」。



圖三：杜拜警察總長 Lt. Tamim 現場演講情形

Lt.Tamim 在演講中表示：杜拜警局的成功是人力資本（Human Capital）投資的成果。在 1970 年杜拜警局警力文盲高達 98%，但 38 年後的今天，文盲已不復存，獲博士學位者有 83 人，獲碩士學位者達 180 人。此外，杜拜警局擁有自己的警察學位認證制度，也鼓勵同仁在職訓練，更鼓勵優秀人才出國進修汲取新知。

杜拜警局的人力發展策略在 1980 年開始訂定，Lt.Tamim 說明當時杜拜警局已體認到世界經濟是以知識為導向的趨勢，杜拜警力需大力革新以順應這股潮流，所以從那時起，杜拜警局將焦點集中在人力資源的發展上，以因應新經濟的

挑戰。

Lt.Tamim 是個非常有遠見的領導者，為了培養人才，自他上任後，設立人力資源投資部門。當時還遭質疑，他辯解說：「我投資人力的理由是，天然資源有時而盡，唯有人力源源不絕」。

杜拜警局的人力發展成功關鍵，除領導者的高瞻遠矚外，訂定的策略計畫及確實的執行力，更是不可忽略的因素，其中最重要的七項策略分述如下：

- 1.員工經由訓練、發展及再教育等方式獲取知識。
- 2.注重實用性的知識：即 Know-how。
- 3.強調執行力：即 How to do。
- 4.加強警員的區域性知識：著重當地治安的維護，特別是與社區的溝通與了解的能力。
- 5.重視過去處理有關犯罪的經驗，尤其是對環境的應變能力。並以社會及科學的觀點，評估犯罪事件，藉以處理類似案件的參考。
- 6.強調持續警政決策的品質。
- 7.對欲進入警局服務者，設定基本門檻，並篩選出較具潛力的人才。

上述策略的執行與正式學習、混合學習、諮商及社區結

合，是學者 Argyris 雙環學習（double-loop learning）理論的典範：能針對問題核心，有洞見、前瞻地學習，其結果可以獲致組織創新。

在會場中當 Lt.Tamim 被問及他的用人哲學時表示：他非常鼓勵及補助同仁進修，但當同仁請辭時並不強力慰留，也不覺得是杜拜警局的損失；因為當他的員工在警局受過良好的訓練後，不論到任何單位，都會是一位好的同事、好朋友及好人才。

## （二）知識管理運作模式

杜拜警局的高級官員 Anwar Al Nimir 在本次會議的另一場名為「知識管理（Knowledge Management）」的演講中，則詳述了杜拜警局人力資源管理部門的實際運作方式。

人力資源管理部門工作主要分四大類：

- 1.知識的傳布
- 2.知識的研究與發展
- 3.知識的統計與分析
- 4.知識的過濾及審查

人力資源管理部門的知識管理運作模式為：

- 1.與其他部門經常性合作收集資料。
- 2.分類及分析所收集的資料，再將資料轉換成可靠的知識

- 來源，並用適當的方法加以儲存。
- 3.透過知識管理機制或系統，將所儲存的知識提供給內部或外部成員分享使用。
  - 4.最後，過濾審視可靠的知識來源，形成具體的計畫及意見供決策者參考。

上述二位來自杜拜警局演講者所分享的知識管理策略及模式，替杜拜警局培養了優秀人才，也讓杜拜成為全世界犯罪率最低的國家之一，而其人力資源發展模式，就是整個杜拜政府的縮影，也說明為何杜拜經濟能快速成長而成為國際商業中心的原因之一。

#### 四、行動學習（Mobile Learning）

隨著學習資訊科技與網路基礎建設的快速發展，數位學習（e-learning）已是網際網路的熱門應用之一。數位學習運作模式相當多元化，通常會隨著科技演進與教學創新而有不同的形式出現。當無線網路技術與短小輕薄的行動載具（PDA）推出後，行動學習也就順應而生。Mohamed Ally 博士在本次會議中對行動學習有相當深入的探討，並提出具體的發展策略。

##### （一）行動學習的定義

行動學習係指利用行動電腦載具，傳送數位訓練教材，

讓學習者能隨時隨地學習（anytime and anywhere learning），也稱為無所不在的學習（ubiquitous learning）。

## （二）行動學習的工具

1. 智能手機（smart phone）
2. 網際網路（Internet）
3. 平板電腦（tablet PC）
4. 聯網板（webpad）
5. 掌上型電腦（Pocket PC）
6. MP3 隨身聽、電子出版等

## （三）行動學習的優點

### 1. 有利於自我認知的學習情境

由於行動技術的彈性化性質，員工能在工作中學習。學習的情境是學習者積極認知的過程，因此學習較實際且與切身有關，員工也能立即應用所獲取的資訊。

### 2. 有利於即時學習（just-in-time learning）

由於無線科技的運用，行動載具有攜帶方便的特性，可讓學習者隨時隨地獲取資訊或學習教材，這對需經常出差的學習者而言非常便利。

### 3. 降低學習成本

行動載具的成本較桌上型電腦經濟，因為這些無線行

動載具不需要建造硬體基礎設施。

#### 4.可分享資訊

經由無線行動載具的連結，學習者能隨時隨地與他人互動，分享資訊及專業。

#### (四) 行動學習的訓練策略

行動學習除了需要學習理論配合，如行為理論、認知理論、建構理論及連結理論等。為了達到行動學習的效用，還應設計適當訓練策略：

##### 1.轉換機制

訓練策略應讓學習者由學習教材所得的資訊轉換成個人的知識，其形成過程為：由感知 (sense) 轉換至儲存感知 (sensory store)；再由工作記憶 (working memory) 轉換至長期記憶 (long-term memory)。轉換成工作記憶的階段，行動載具的資訊應適當分類以利於處理，例如資訊圖 (information map) 即可納入行動教材，因為資訊圖可顯示出一個主題的主要觀念及之間的相關聯性。

在轉換成長期記憶的階段，應讓學習者能應用、分析、綜合歸納及評估所得的資訊，最重要的關鍵是，使學習者能將訓練教材實際運用至工作環境中。



## 2.自我學習為中心

行動學習還要促使學習者積極地學習，因為知識的獲取並非來自外在任何人，而是在於學習者對資訊的感知及解釋。學習者才是學習的中心，訓練者只是扮演顧問諮詢的角色。

## 3.適應環境變化

行動學習與數位學習最大的差異點在於能讓學習者的學習活動打破地點的限制。所以使用行動載具進行學習活動較之數位學習更需要掌握學習者週遭環境的變化以及專為行動化環境編寫的訓練教材，如此才能充分發揮行動學習個人化、行動化等無所不在學習的特徵。

## 五、心得與建議

### (一) 心得

本次會議的地點杜拜，近年來無疑是全世界注意的焦點，十幾年前杜拜還是個名不見經傳的沙漠之地，但象徵杜拜的帆船飯店（Burj Al Arab）自 1999 年開幕後，知名度迅速竄升，現在已成為全世界最耀眼的明星城市。



圖四： 杜拜象徵地標—帆船飯店

經由本次會議的參與實地的觀察，「杜拜經驗」確實有許多值得借鏡之處：

#### 1.人才是國家最重要的資源

杜拜是個不折不扣的國際城市，140 萬的人口中，僅二成五是本地的阿拉伯人，卻有七成五是來自超過 180 個不同國籍的人。杜拜的決策者深諳人才是國家發展的關鍵，所以大膽引進國際人才，讓這個城市成為中東的經濟中心，也善用與歐亞二大洲經濟等距的優勢，進而躍為國際亮眼的商業都市。

除了引進國際人才，杜拜政府也積極培養自己的知識員工，如前所述，單在杜拜警局中，獲博士學位者就有 83 人，獲碩士學位者達 180 人。雖然杜拜政府在世界競爭力評比「教育」項目，在世界最具競爭力之經濟體排名第 42 名，離世界先進國家還有一段距離。但近年來，其政府下定決心，投入很多心力與經費在教育上，希望在科技與高等教育水準可與世界水準並駕齊驅，迎頭趕上，厚實自己的人力資本。

## 2. 高度的執行力

誠如本次的演講人之一並擔任多國大型企業顧問的 Bob Selden 博士所言：杜拜是世界上唯一能確實將策略計畫積極執行的政府。Selden 博士轉述他當地的杜拜朋友形容杜拜領導人王儲穆罕默德（H. H. Sheikh Mohammed Bin Rashid Al Maktoum），是不折不扣起而行（walks to talk）的人。他經常親自排隊洽公以考察政府的辦公效率。

他也有一群高級顧問不定時訪問公私立機構組織的員工，層次從最低層員工到高級主管都有。他們常問的問題諸如：你的主管花多少時間與你溝通；組織中有無

授權文化等。有了這麼實際的領導人，也就不難想像，即將在 2009 年完工的杜拜塔（The tower of Burj Dubai），以每 4~5 天就增高一樓的速度興建，目前高度已超越 700 公尺，已是世界第一高樓。

### 3.創新的知識

本次會議的主題將知識與人力資源連結，其目的之一即探討組織如何培養具創新能力的知識員工，以提升組織的競爭力。

在杜拜知識創新的例子俯拾皆是，最有名的就是以 20 噸黃金打造世界最高的七星級帆船飯店，以創新的行銷方式打響了杜拜這個品牌。比如，邀請高爾夫名將老虎伍茲（Tiger Woods）站在帆船飯店頂樓停機坪上瀟灑揮杆；並舉行網球名將阿格西（Agassi）與費德勒（Federer）的網球友誼賽，經由媒體傳遍世界。絡繹不絕的觀光客因此慕名而來，旺季時住房率達九成以上，並帶動了杜拜整體的觀光熱潮，也帶給杜拜無限的商機。

### 4.珍惜環境資源

杜拜雖身處雨水短缺、沒有地下水的沙漠，卻是全球都市綠化最成功範例之一。然而，綠化環境所費不貲，種植及維護一棵棕櫚樹的代價是每年需耗費美金 3000

元，幾乎所有植物、土壤需依賴進口，使用的灌溉水 70% 來自成本昂貴的海水淡化處理，樹木花草底下則埋設了密密麻麻的水管，並用電腦控制灑水系統。儘管如此，杜拜政府仍不惜代價進行綠化工程。

反觀寶島台灣，高山林地占全台灣有近五成的土地面積，植物天然渾成，我們更應珍惜上天所賜與的寶貴資源，以永續經營的理念做好環保工作。



圖五：杜拜政府重視環境綠化但代價昂貴

## （二）建議

1. 首先，藉由本次會議的啟發，建議以知識管理的概念導

入教育訓練的規劃：

### （1）營造持續學習的環境

知識經濟的時代所面臨環境的變化更甚以往，所

以知識工作的流程必須不斷改變，使其與組織所欲達成的目標更緊密連結，也因此應鼓勵員工必須不斷地學習。持續的學習不應僅侷限於訓練的課程規劃，更應營造適當的學習環境、培養活用知識資料庫及促使員工間的經驗交流。

## (2)運用互動式訓練

Hussain Ismail 博士在本此會議的一場並行論壇中，特別強調情緒商數 EQ (Emotional Quotient) 的重要性。認為不像智商 IQ (Intelligence Quotient) 是與生俱來的，EQ 是可經由學習而成的，EQ 高的人往往比僅有高 IQ 的人能獲致更高的成就。

為培養高 EQ 的知識員工，訓練方法與形式應採取學習效果較佳的雙向互動式訓練，以利學員在學習過程中透過社會互動，而不斷地自省檢討，並激發創意，同儕教導、小組討論、實際操作等都是常被運用的訓練方式。

## (3)建立虛擬的學習環境

隨著資訊通訊科技及網際網路的發展，使得虛擬的學習環境成為可能，數位學習或行動學習可以大量減少訓練及行政成本。知識工作者可以隨時隨地進行無所

不在的學習，只要透過電腦或行動載具就可以即時連結及搜尋所需要的資訊以解決工作上所遇到的問題。因此虛擬的學習環境是有利於知識管理流程的學習環境。

然而並非所有的訓練課程都適用於虛擬環境，以行動學習為例，仍有記憶體大小、網路寬頻、缺乏互動性教材等諸多限制。因此，訓練單位應依據訓練的需求或目標訂定適宜的訓練方式，擬定完整的訓練流程規劃與訓練成效的評量指標。

## 2. 提供感動的服務

日本一位有名的企業顧問田中司朗，在其名為「感動的服務」一書中，強調這是一個「用心服務」的時代，再以帆船飯店為例，其成功除了特異造型、內部炫麗奪目的設計及前述運用創新的知識行銷外，更重要的還是在於提供感動顧客的服務，而擄獲了世人的心，締造出杜拜奇蹟。這是知識員工所能創造的高附加價值，而訓練單位也應用提升學員幸福感的服務方式，創造雙贏的績效。

3. 最後，透過 IFTDO 的活動，尤其是年會的參與，可獲得與國內外訓練組織各種互動的機會，對促進訓練業務具有極大之助益，故宜鼓勵國內訓練單位踴躍參加；而值此知識經濟蓬勃發展之際，我國會員亦應順此趨勢積極參與，汲

取最新訓練思潮與經驗以提升組織的競爭力。



# 壹拾參、37<sup>th</sup> IFTDO World Conference & Exhibition心得報告

梁組長元本

2008/03/04 11:30~12:30 Concurrent sessions (Dubai C)

Morton 講座以 Embedding innovation in the workplace 為題，將創新(Innovation)比喻為企業生命之泉，強調工作職場中應積極導入創新的重要性。Mr. Bob Morton 亦提供企業主在招募新進員工時，即可運用性向測驗瞭解是否具有創新的人格特質，例如樂觀(Optimistic)、充滿活力(Vigorous)、意志堅決(Tough Minded)等特質。Morton 認為組織的創新評估可從二個面向來看，一為組織是否創造一個容許風險的環境，二為運用人力資源發展過程來孕育創新。管理學大師彼德·杜拉克亦認為不論是個人或組織，創新均為重要的核心能力之一。

至於跨國企業由於僱用之員工來自不同文化背景，企業經理人在追求創新之際，應保留一些彈性，並需充分瞭解文化模型 (Culture Model) 之組成，係由外顯 (Explicit)、內隱 (Implicit) 與基本認知 (Basic Assumption) 三層結構所組成，外形如同洋蔥般。企業經理人帶領跨國團隊除了需要良好的情緒智商 (Emotional Quotient)，還要具備文化智力

(Culture Intelligence)。在處理文化差異的過程中，要掌握 Reflex、Explore、Resolve 的精神，以迅速消弭歧見，重新凝聚團隊士氣。

如何與不同文化背景員工進行有效溝通？使用的語言 (Language) 其實最為關鍵。不懂語言與不懂文化幾乎可以劃上等號，除了語言之外，包括：溝通方式、回饋、電子郵件格式等因子亦需特別留意。宗教信仰上的禁忌，如果稍不留意往往可能引發重大衝突甚至成為國際事件，這也是跨國企業人力資源發展上的挑戰。

國內現階段公務人員仍以透過國家考試取得任用資格為主流，實有別於私部門較為彈性之招募方式，加以國家考試中並未將性向測試納入評估項目，故公部門導入創新概念則須從組織中營造良好氛圍、管理程序著手。公部門本屬一種科層組織 (bureaucracy)，人員在組織中強調依法行政，個人自主意志顯得渺小，創新想法易與挑戰權威產生聯想。故最高層主管應扮演關鍵角色並以身作則，鼓勵、獎勵組織中不斷提出創新意見者，方能讓創新種子成長茁壯。創新的背後亦需要強而有力的知識管理系統作為依靠，除了提供既有背景知識，亦能忠實紀錄創新過程中的完整程序與執行細節，並將創新結果申請智慧財產權，始能為下一項創新活動

預作準備。

國內部分公部門為激勵員工創新，每辦理相關創意月活動，競賽項目涵括節省資源（水、電、紙張）、簡化行政流程與創新服務等。此項活動在機關首長全力支持下，營造公平與獎勵氛圍，成效往往超過預期甚多，打破了公務同仁守舊的刻板印象，也為組織注入新活力。

台灣現正邁向嶄新的全球化競爭時代，公、私部門均應體認創新的意義與重要性，尤其公部門更應率先導入創新，以創造更多的公共價值，提供民眾更優質之服務。

#### 2008/03/04 11:30~12:30 Concurrent sessions (Dubai C)

##### 行動學習（Mobile Training）-Training in your pocket

講座 Mohamed Ally 強調隨著行動科技的快速成長，包括 3.5G 技術、100 美元的 Laptop、PDA 與 OQO Module2 的相繼出現，為具備任何時間(Anytime)、任何地點(Anywhere) 優勢的數位學習（e-Learning）更增添利器。輕、薄、短、小的精巧的外型設計，搭配高速網路連線與超大儲存容量，為行動學習帶來美好前景。行動學習對國內企業並不陌生，例如航空公司平日對機師的相關培訓，即導入行動學習，藉由配發專屬 PDA，結合功能強大的訓練資訊系統，使機師充份

運用等待飛行任務之時段，隨時充實專業知識。訓練資訊系統則可有效控管機師日常學習進度，並能適時提供最新課程內容下載服務。

至於國內公部門導入數位學習亦有相當之成效，自民國 91 年起，由國家科學委員會推動為期 5 年「數位學習國家型計畫」，投入 40 億元經費，希藉由政策引導，推動全民數位學習並縮減數位落差。人事行政局則依據「挑戰 2008：國家發展重點計畫—E 世代人才培育計畫」，規劃協調公務部門導入數位學習相關機制，並於民國 95 年 5 月制定「行政院及所屬各機關公務人員數位學習推動方案」（以下簡稱數位學習推動方案），有效協助公務機關計畫性導入數位學習。

依據人事行政局調查顯示，截至 96 年 2 月中央 39 個機關（構）及地方 13 個機關（構）建置數位學習網站進行相關訓練，其規模與服務對象雖差異頗大，但仍能看出公部門為提昇公務人力素質所展現之企圖心，加以 96 年度人事業務績效考核項目增列機關推動公務人員數位學習情形（配分 1.5 分），更增加此項變革之推力。事實上，各單位內部員工訓練業務主要由人事單位負責，而數位學習網站經營涉及平台維運、課程開發、活動設計等複雜層面，如未結合相關人力（如資訊人員）或善用外部資源，想要吸引服務對象持

續學習並不容易。至於其他沒有專屬數位學習網站之公務單位，在面對種類繁多的數位學習資源，該如何有計畫地導引所屬有效運用、學習並結知識管理亦是另一項挑戰。

Kotter(1995)認為組織變革的步驟中，必須提出策略方能有效推動與落實，以下針對公務機關導入數位學習之策略逐次說明：

### 一、「由上而下」而後「由下而上」

數位學習之推動方向應先採由上而下(top-down)方式，主要是領導人必須向組織成員宣示其決心，以造成足夠的壓力。Kelman(2005)認為，由上層領導人先改革(proclamation of reform by leaders at the top)，可對組織的政治生態產生衝擊。這個衝擊可提供改革前鋒者發動改革的機會，上層的行動可授權、活化及強化改革前鋒者的能力。由於數位學習與人員資訊素養、組織文化習習相關，在推動過程中組織成員會由下而上(bottom-up)產生回饋(feedback)，無論是正面或負面，上層領導人則須正視，適時提供資源並再次宣示其決心。

### 二、訂定計畫，養成習慣

數位學習對多數公務人員仍是一項全新挑戰，Kelman(2005)認為人員之習慣將會對此項變革產生直接助

力，即所謂習慣成自然（as-time-goes-by）。機關宜訂定年度計畫辦理數位學習教育訓練，並依同仁業務需求，指定閱讀數位課程，初期配合獎勵機制，讓人員感受愉快的學習經驗。未來如進入發展階段，面對每年最低數位學習時數之規範，抗拒程度亦有限。此外，由於訂定計畫，主辦訓練之人員如有異動，對組織之衝擊也可降至最低。

### 三、建置數位學習專區

依據「行政院及所屬各機關公務人員數訓練進修實施辦法」第4條規定，各機關學校得視業務需要，選送人員參加與其職務有關之訓練。基此，行政院人事行政局函釋，各機關學校得視實際需要，在不影響業務推動之前提下，鼓勵公務人員從事與其職務相關之數位學習。惟首長往往要求第一線公務同仁提供親切、便民之服務向為首要考量；惟此理念恐與上班時間進行數位學習活動產生衝突。機關可考量於角落設置數台個人電腦，塑造學習專區，藉以區隔辦公環境，並提供數位學習必要配備，方便同仁於工作離峰時段進行學習，補充工作知能，共創雙贏。

### 四、結合外部資源

如前所述，公部門現有數位學習網站，提供學習資源相當充足，除公務所需知能課程外，包括語文、電腦、健康、

旅遊與文化等多樣化內容。縣市政府可結合上述外部資源提供者，共同開發、交換課程、參與活動，或尋求課程諮商與締結策略聯盟。如此，除能節省公帑外，更可充分發揮乘數效應，以建構更完善、完整與多元的學習體系。

#### 五、知識管理接軌

數位學習的心得與經驗除有助於個人工作效能之提昇，應予以有效累積並催化成為組織共同知識。縣市政府推動知識管理已行之有年，其知識產出流程如能與數位學習接軌，可使組織增添知識來源，有助於加速型塑學習型組織，更可強化組織整體競爭力。

壹拾肆、高等教育思維的轉變--  
如何建立一個學習者的社會  
(Total Transformational Thinking in Higher  
Education: How to build a Society of Learners?)

報告人：Dr. Mansour Al Awar  
(Vice Present E-TOM College)  
整理及撰稿：林秘書良楓

一、前言

本次會議Dubai E-TQM 學院 發表的一篇「高等教育思維的轉變：如何建立一個學習者的社會？（Total Transformational Thinking in Higher Education: How to build a Society of Learners?）」本篇主要介紹杜拜警察局如何成立 e-TQM的網路學院以因應各種軟硬體建設所需的品質管理，推動中東地區對品質教育與品質管理的重視。

二、何謂 e-learning?以及e-learning 之優點

e-learning係指透過各種技術提供正式或非正式的學習及訓練活動。技術可以是各種的電子媒體，例如：網際網路(Internet)、內部網路(Intranet)、光碟、電視、視訊會議、及衛星傳輸學習等...。而最新一代的學習則稱為行動學習 m-learning，因是透過各種行動設備，例如PDA, iPods, 手機等工具作為主要資訊傳輸及學習的管道。

至於e-learning 優點則包括：



- Cost effective 對學習者及提供的機構都具有高度的成本效益性。
- Efficient 使不同地區的學習者可透過網路有效率的合作學習及互動。
- Accessible 一年 365 天，一週七天及一天 24 小時，隨時可學習。
- Flexible and Convenient 具有高度的彈性及便利性。
- Customized 高度客製化，可配合各種顧客之需求個別量身定作學習處方。
- Self driven 高度自主性學習。

除了以上優點外，筆者從事網路教學多年，從老師的觀點覺得尤其對台灣學生而言，透過網路教學老師可以非常簡單的讓教材內容更具廣度及深度，因為透過網路傳遞，老師除可以重複使用舊有的教材，並可不斷透過網路不斷更新教材內容，更新的方式，可以老師自己更新，也可透過學生與老師以維基百科全書（Wikipedia）方式集體更新。

### 三、e-learning 在聯合大公國及阿拉伯世界之現況

(一)大量的IT相關技術與人才在此區域發展

(二)資訊及通訊ICT產業及科技及內容供應商在UAE成長快

速。

(三)人口因素 阿拉伯國家受教育人口快速成長。

(四)阿拉伯國家之支持 估計到 2008 年在UAE e-learning相關計畫平均成長率可達 32%。

(五)與e-learning 相關之機構在阿拉伯地區陸續開辦，例如：阿拉伯空中大學(Arab Open University)、敘利亞網路大學(Syrian Virtual University及約旦的eUniversity。

(六)全世界各國e-learning及m-learning 持續成長。

因此，不論在IT基礎建設上，網路教學內容提供以及政府的支持使看起來保守的阿拉伯國家，也與世界其他各國一樣正朝著網路世界邁進。

#### 四、阿拉伯國家e-learning 所面臨之挑戰

如前所述，在全球化的浪潮下，雖然阿拉伯國家也不免俗的進入網路世界，但是如同阿拉伯少女覆蓋的面紗一樣，雖然有許多地方開放了，不再要求少女使用面紗，但是仍有部分阿拉伯人無法接受改變此種傳統，因此，對於此種西方文化與科技在許多地區仍無法接受。歸納阿拉伯國家e-learning所面臨之挑戰如下：

(一)有部分國家教育部或國王對與此種教育制度仍無法接

受。

(二)阿拉伯地區對於e-learning 之品質標準及管理，目前尚無一致性之標準。

(三)尚有一些阿拉伯國家的網路聯結仍有限及電腦也不普及。

(四)目前阿拉伯地區對於e-learning這一塊仍缺乏可參考之最佳實務典範，本土化（阿拉伯地區）之個案也付之闕如。

(五)如何將西方的教育模式轉化入阿拉伯國家的教育系統中也顯的困難重重。

## 五、e-TQM 學院簡介

杜拜於 10 年前開始引進全面品質管理Total Quality Management (TQM)之觀念，許多公營或民營單位陸續在產品，流程，及訓練上運用TQM之觀念，從事管理及應用。杜拜警察局TQM部門於 2000 年發表一篇公開信強調「TQM在警察訓練的重要性」，該隨即信在阿拉伯國家引起高度重視，並不斷有人詢問有關TQM之觀念與TQM與警察訓練間之具體內容。有鑑於此，杜拜警察局TQM部門主任於 2001 年在杜拜警察總長Dhahi Khalfan Tamim將軍的支持下，並在

Dubai國王H.H Sheikh Mohammed Bin Rashid指示下於 2002年 9 月正式成立 e TQM學院。



圖 1 e TQM 學院 成立大會 度拜國王主持開幕典禮

e TQM 學院 成立之主要宗旨包括：

- 提供阿拉伯國家之經理人員最新及進階課程，以提升其事業及專業發展能力。
- 使e TQM學院成為一個具有國際認定之高品質機構。
- 強調創新及創意發展。
- 發展正確之網路技術，以便提供更廣泛進入及網路支援。
- 應用最嚴格之品質標準。
- 提供更廣泛之進入，使學院快速成長，以創造更多效益給所有的人。

該學院的使命及目的為：

”To be the college of choice in the Arab World for TQM and related knowledge requirements and to enable individual development and growth in a virtual learning environment.”

由上述敘述可以瞭解該學院是以提倡全面品質管理及相關知識為主，並以網路學習作為學習管道。因此，e TQM 學院成立之目的就是在提供創新及且低成本之網路連結，透過網路學習方式，推廣及提升阿拉伯國家TQM之觀念。

#### 六、e TQM 學院治校哲學

該學院提倡網路教學，因此所強調之治校哲學包括：現代化方法：以e-learning為主要學習方式及TQM中心內容在阿拉伯國家應屬獨一無二，根據洛桑管理學院 2005 對 51 國家之調查，杜拜在技術基礎建設第 36 名、科學基礎建設第 27 名、雖然僅算是中等，但已是阿拉伯國家中最高者，因此就此一地區而言，杜拜在網路與IT的建設比起其他國家在現代化程度都是最高的。

強調終身學習、開放進入、讓所有人都有機會學習：e TQM 學院的課程包括大學與研究所的學位學程，也包括非學位課

程及一些專業證照訓練課程，例如 Certificate in Quality Assurance。

## 七、網路與面授混成學習

eTQM 學院雖然是一個以網路學習為主之學院，但是該學院並不強調 100% 的線上學習，而是整合面授、線上、與自我學習三個部份。三者整合可圖示如下：

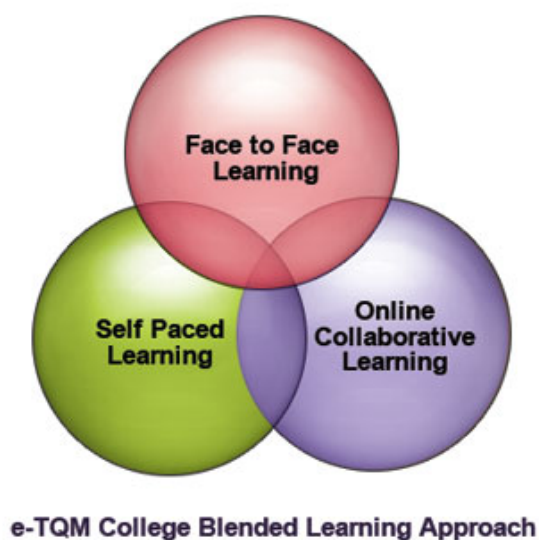


圖 2 e-TQM 學院混成教學學習法

## 八、e-TQM 學院學習成效

由於該學院持續推動品質對企業及政府的重要性，使得UAE受該學院之影響，也開始注重品質，建立品質標準，進而影響到社會對品質之重視。該學院也在阿拉伯地區建立多項與

品質教育有關的創舉，例如：

1. 首位加入國際品質學院 International Academy for Quality (IAQ)。

2. 杜拜塔之品質宣言書(Burj Al Arab Quality Declaration)就由該學院起草建立。為讓世界認識杜拜塔對品質的重視，該學院並以杜拜塔之品質管理標



準舉行了三次國際研討會，因此也造就了世界有名之杜拜塔。

3. 首創Feigenbaum<sup>3</sup> Leadership Excellence Award, 該獎勵分成四個獎項，女性領導者、新人領導獎、領導成就獎以及傑出領導獎。

4. 首創全面品質管理Juran 主席的職務，這是在阿拉伯世界第一個以品質管理之父設立Joseph Juran 所命名之職務。該主席之任務就是鼓勵品質教育、傳播品質管理知識、透過學術研究與其他阿拉伯國家交流品質管理之觀念。

## 九、結語

阿拉伯國家全部約 3.2 億人口，因為石油因素，目前在世

---

<sup>3</sup> Feigenbaum 是日本強調品質運動之先驅，日本受到他 1951 所著「全面品質控制」一書的影響，成功的轉型成現代國家。

界無論地理上及戰略上都佔有相當重要地位，雖然杜拜在洛桑管理學院整體國力評比上高居世界第 17 位，中東國家排名第一位，但是對於TQM的知識而言，大部分的阿拉伯國家都非常欠缺，如果未來想要持續在全球經濟與其他先進國家競爭，仍有待努力。因此，杜拜近年來除了持續在硬體建設上不斷充實，為了提升軟體建設部分，杜拜警察局 2002 年底成立e-TQM的網路學院以因應各種軟硬體建設所需的品質管理，推動中東地區對品質教育與品質管理的重視。不過 5 年多的時間，透過網路教學的方式，e-TQM 學院就成功的發揮其影響力，讓杜拜政府重視品質管理，同時許多阿拉伯國家有關品質管理的體認、教育、傳播及知識都由該學院首先創設。品質大師Zairi有一句品質管理經典名言「要應用品質前，必須先認識什麼是品質」，e-TQM學院用網路學院的方式，成功的轉變了阿拉伯世界的學習方式，同時也成功的傳播品質管理知識給中東地區，當然也成功的讓杜拜的知名度在世界上佔有一席之地。