

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：開會)

參加亞洲培訓總會 (ARTDO) 第三十五屆國際年會出國報告

(裝訂線)

服務機關：臺灣電力公司

出國人職稱：副 所 長

姓 名：陳 麗 容

出國期間：97.11.2~97.11.8

出國地區：埃 及

報告日期：97年12月26日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參加亞洲培訓總會（ARTDO）第三十五屆國際年會報告書

頁數_____ 含附件：☐是☐否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話：台電公司/陳德隆/02-23667685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話：陳麗容/台電公司/訓練所/副所長
/02-26668780

出國類別：☐1 考察☐2 進修☐3 研究☐4 實習☒5 其他

出國期間：97/11/2-97/11/8

出國地區：埃及

報告日期：97/12/30

分類號/目

關鍵詞：人力資源

內容摘要：(二百至三百字)

今年亞洲培訓總會(ARTDO)的年會於11月3日至11月6日在埃及首都開羅舉行，總計有來自亞洲各國300餘位代表與會。中華民國訓練協會為創始會員，每年均組團與會，今年10人參加本次會議。本次會中還特別頒發亞洲人力資源發展獎，由國家文官培訓所獲得是項殊榮。

會議以「人力資本：知識社會的訓練與發展」(Human Capital: Training and Development for the Knowledge Society)為主題，邀請國際學者、專家及管理顧問提出報告，主要內容包括知識管理、性別主流、人才管理、人力資本策略、管理與領導等。由埃及TEAM顧問公司董事長擔任主持人，並邀請埃及國家

管理人才發展部部長蒞會演講。

本次會議的主題主要在強調，由於全球化經濟正遭受前所未有的遽烈衝擊，各種組織正遭逢空前結構性之轉變。故身處二十一世紀之領導者，必須具備應變者之特質，有決心隨之轉變，才能獲得卓越之成效。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網 (<http://report.gsn.gov.tw>)

目 錄

壹、前言	3
貳、會議主題與議程	4
參、會議議題報告	7
一、職能本位繼續教育：人事專業人員進修	
二、組織知識移轉策略	
三、轉型：從管理到領導	
四、工作價值對績效的影響	
五、兩性平權方案範例	
六、阿拉伯經理人工作價值研究	
肆、心得與感想	16

壹、前言

今年亞洲培訓總會(ARTDO)的年會於11月3日至11月6日在埃及首都開羅舉行，總計有來自亞洲各國300餘位代表與會。中華民國訓練協會為創始會員，每年均組團與會，今年參加本次會議的團體包括行政院人事行政局、地方研習中心、考試院國家文官培訓所、政治大學公企中心及國營事業台電公司、中油公司及語言測驗中心(ETS)等，代表團的陣容特別堅強，由政治大學公企中心主任陳超明教授擔任團長，團員包括計有考試院國家文官培訓所廖所長世立、行政院地方研習中心城主任忠志、淡江大學公共行政系主任黃一峰博士、政治大學統計系副教授兼公企中心組長鄭宗記博士、行政院人事行政局林錦慧專門委員、林立曼專員、國營事業中油公司蔡管理師慧文、語言測驗中心(ETS)邱榆湘小姐及筆者共10人參加。本次會中還特別頒發亞洲人力資源發展獎，由國家文官培訓所獲得是項殊榮。

會議以「人力資本：知識社會的訓練與發展」(Human Capital: Training and Development for the Knowledge Society)為主題，邀請國際學者、專家及管理顧問提出報告，主要內容包括知識管理、性別主流、人才管理、人力資本策略、管理與領導等。由埃及TEAM顧問公司董事長擔任主持人，並邀請埃及國家管理人才發展部部長蒞會演講。

貳、會議主題與議程

本次會議所安排的研討會並未像美國訓練協會(ASTD)或國際培訓總會(IFTD0)及其他屆亞洲培訓總會等在同一時間有多場研討會可供選擇，茲就本次年會會議議程臚列如下：

日期	時間	議程	
11/03	08:30-10:30	報到	
	10:30-11:30	開幕典禮 主持人：Dr Helmi Sallam (埃及 TEAM 顧問公司董事長) 貴賓演講：Dr Ahmed Darwish(埃及國家管理人才發展部部長) HRD 獎頒獎典禮	
	12:00-14:00	主題	報告人
		全球危機與經濟發展：挑戰與機會	Dr Ahmed Sakr Ashour(埃及亞力山卓大學管理學教授)
		全球化知識社會的人力資本策略	Prof Vinayshil Gautam (印度 IIT 大學教授)
	15:00-17:00	導師：女性領導人的培育(巴林王國個案分析)	Dr Ebtihaj Ahmad Al-A'Ali(巴林大學助理教授)
		以人資部門作為組織策略夥伴：評量的挑戰	Dr Tarik Al Sulimani (沙地阿拉伯 BAE 公司副總裁)
		知識管理	Dr Mohamed Abd ElRazek Frfan (埃及 MSA 大學)
11/04	08:30	報到	
	09:30-11:30	知識經濟下的人力資本評量與開發	Dr Ahmed Dawidar (世界銀行人力開發資深專員)
		印度向前行：軟體產業中的轉型領導	K. Jayshankar (Empowered Learning Ststem 公司執行董事)
	15:00-17:00	人才爭奪戰的整合途徑	Ms Irna Yuliawati (印尼 VICO 公司人力規劃經理)

		克服組織知識移轉困難的有效策略	Ms Nirvana Hassan (埃及 AUC 大學成人教育部講師)
		從管理到領導的策略變革	Dr Chem Hamdi H. Abou El-Naga (埃及 TEAM 顧問公司資深顧問)

日期	時間	議程	
11/05	08:30	報到	
	09:30-11:30	東西相會：亞洲地區的績效提昇經驗	Dr Donald Ford (亞洲培訓總會美國區理事)
		未來人力資本需求：知識社會中的職能本位繼續教育	Dr Anton S. Wahjosoedibjo (印尼 Majaya 大學法律系講師)
		人力資源(評量)工具的策略整合	Ahmed A. Almehdar (沙烏地阿拉伯利亞德商會顧問)
	12:00-14:00	專題演講	Dr Osman Mohamed Osman (埃及經濟發展部部長)
		管理人員價值觀的轉變：阿拉伯聯合大公國案例	Dr Michael Willemyns (杜拜 Wollongong 大學商學院副教授兼主任)
	15:00-17:00	發展計劃與性別主流：埃及全國女性委員會案例	Dr Hoda Sobhy (埃及全國女性委員會專案經理)
		兩性平權模範	Ms Heba Lamloum (埃及 HR 顧問公司總經理)
	18:00-23:00	Gala Dinner	
11/06	08:30	報到	
	09:30-11:30	阿拉伯企業未來領導人的招募與培訓	Dr Medhat Ragheb (TEAM 資深顧問)
		職能本位人才管理	Dr Mohamed AL Zafarani (人資顧問)
		人事主管職能模式效度研究：台灣的實證分析	Dr Irving Yi-Feng Huang (淡江大學公共行政系主任)
	12:00-14:00	成功智商	Dr Sahar Badawi (埃及 Thebes 學院講師)
		關鍵人力資本管理與科技應用	Ms Masooma Ali AlTurkamani (巴林海灣航空公司人事經理)

		工作價值對績效的影響	Dr Shailesh Thaker (印度 CLO 公司)
	14:00	閉幕典禮	

參、會議議題報告

一、職能本位繼續教育：人事專業人員進修

印尼馬加亞(Majaya)大學為提昇人事人員素質，成立「人力資源專業認證」課程，學員須具備大學學歷，並在人事部門工作。課程師資則來自學術界及實務界，至少有 15 年以上的工作或教學經驗，成員包括跨國公司經理人、資深政府官員以及大學資深教師，其比率約實務界為 30%、學術界則占 70%。

該課程上課方式以個案研討為主，以培養學員的實際解決問題能力，每個單元以 2 小時為原則，學員討論之後再由講師提示相關概念，講師在課程中主要是扮演催化員的角色。

印尼 Majaya 大學「人力資源專業認證」(CHRP)課程內容臚列如下表所示：

人力資源發展	模組	主題	場次
	1	策略人力資源規劃	1
	2	組織發展	5
	3	人才甄補與面談技巧	2
	4	組織發展個案研討	13
	5	生涯發展與管理	11
	6	培訓管理與有效學習	8
	7	組織	7
	8	職能與人力資源	17
	9	人員管理個案研討	16
	10	領導發展方案	3
	11	策略績效管理	12
	12	人才管理	15

	13	知識管理	14
	14	人力資源稽核	19
		人才接班計劃個案研討	
薪資與福利	1	全面薪資管理	20
	2	工作評價	21
	3	薪資結構設計	27
	4	薪資調查	26
	5	員工績效獎勵	29
	6	工作評價個案研討	23
	7	薪資管理個案研討	30
勞資關係	1	勞資關係與協約的法律層面	6
	2	勞動契約	9
	3	團體協約	10
	4	工會	18
	5	勞資爭議	22
	6	解僱與停職	28
	7	勞資法庭	25
其他人資知能	1	年金計畫	24
	2	公司購併	4
	3	企業文化	31

二、組織知識移轉策略

組織知識移轉的障礙有三個層面，分別為：

個人層次的知識移轉障礙

項次	障礙
1	缺乏知識分享的時間，也不了解同仁所需的特定知識
2	擔心知識分享會影響工作保障
3	未能體察他人擁有的知識帶來的價值與利益
4	默會知識的移轉，需要較多時間的學習、觀察與對話
5	高度階級化、職位地位、正式的權力
6	對過去錯誤的掌握與回饋不足，無法提升組織學習
7	個人之間的經驗層次不同

組織層次的知識移轉障礙

項次	障礙
1	知識分享與整合策略未能與公司目標結合
2	缺乏領導、管理指導與溝通
3	正式的空間不足，無法分享、反省或創造知識
4	對員工缺乏明確的獎勵制度
5	現有企業文化未能提供充分的支持
6	留任優秀員工的策略不明
7	階級化組織結構減低分享速度

技術層次的知識移轉障礙

項次	障礙
1	資訊系統缺乏整合
2	技術支援不足
3	員工期望過高
4	員工使用資訊科技的意願不高，熟悉度不足
5	協助員工熟悉資訊科技的訓練不足
6	對新系統的示範與解說不足
7	資訊系統之間的相容性不足

組織知識移轉主要關鍵在於知識分享，其策略如下：

1. 透過關鍵事件訪談問卷，了解問題所在
2. 進行專家訪談
3. 建立專家系統
4. 提供實習機會
5. 進行工作輪調
6. 知識稽核
7. 舉辦知識博覽會
- 8 舉辦最佳實務觀摩等。

三、轉型：從管理到領導

成為有效經理人要領：

- 1 正確的管理
- 2 建立優良及有效的團隊
- 3 建立人際關係
- 4 傾聽員工的聲音
- 5 誠心的接納與回饋
- 6 關注成果及需求的傳送
- 7 設定標準
- 8 能被員工信任
- 9 負責的
- 10 果斷的

成為完美領導者的要領：

- 1 創造共同願景
- 2 了解員工的需求
- 3 真誠而明確的溝通
- 4 發掘共同的立場
- 5 協助同仁提升層次

6 危機期間身先士卒

四、工作價值對績效的影響

1. 提昇人力價值的新模式：

自由→ 創造力→ 愛→ 智慧

自由可分為個人自由、知識自由及意志自由三種，創造力亦可分為智識創造力、藝術創造力及實用創造力三種；愛則可分為父母愛、男女之愛、博愛、精神之愛四種層次；智慧則分為資訊、知識及意識的品質。

2. 職場中的價值則可分為個人價值、文化價值、社會價值及工作價

值，人力資源的發揮在於能善用工作成員的性向、價值觀、態度及信念，使其積極投入工作。

3. 績效良窳的關鍵，在於員工的意向與意願；而意願與意向則深受價值觀所左右，其關係圖示如下：

價值

↓(驅動)

行為

↓(影響)

態度

↓(衝擊)

情境

↓(鼓勵)

績效

4. 提高員工績效應從瞭解、改變員工價值觀開始！

五、兩性平權方案範例

埃及國際商銀(CIB)是埃及國家銀行與曼哈頓銀行的合資企業，其公司願景是成為中東及非洲地區的最佳財務機構，任務則是為顧客提供最佳的財務方案，進而為雇主、股東及社區，創造更高的價值。

兩性平權模範企業(GEM)在 2007 導入 CIB，計畫內涵包括：

1. 目的：透過各項人事措施，達到兩性平權的目標，包括招募參與訓練生涯進展及防止性騷擾。
2. 過程：GEM 是一個整合的過程，以建立平等的工作職場，其過程包括診斷、訓練、稽核及評估。
3. 成果：符合 GEM 標準的企業，必須實踐兩性平等政策，主要表現在

人員甄補、人員訓練、生涯發展機會、性騷擾及歧視的處理機制。

4. GEM 的推動過程：

- a. 第一階段：事前評量。組成研究小組，透過問卷調查與訪談，提昇同仁對相關觀念的覺察(awareness)與認識。
- b. 第二階段：訓練課程。自 2008 年五月起，共調訓 111 位員工，課程採外訓方式辦理，以避免工作干擾。
- c. 第三階段：訓後評量。GEM 委員會評估各項措施的效益，並要求人事單位、部門主管及同仁擬訂後續行動計畫。預定六個月內進行員工滿意度調查、ao3 每週發行溝通刊物、每年提高績效 10%。

六、阿拉伯經理人工作價值研究

杜拜在三十年前只是小漁村，如今已成為三百萬人口的高度西方化的都市。本研究調查經理人對這些快速的社會及職場變遷的看法。研究發現，經理人仍受到傳統集體主義的影響，但其態度及工作方式也逐漸西化。

根據 Hofstede 的看法，跨文化的組織中，文化差異可從五個面向探討：

1. 權力距離
2. 避免不確定性
3. 個人主義
4. 大男人主義
5. 時間取向：長程 vs 短期

根據 Bing(2003)的研究，跨文化差異可由七個層面分析，其中最重要的四項為：

1. 普適主義 vs 特殊主義
2. 個人主義 vs 集體主義
3. 中立的 vs 情感的
4. 特定的 vs 混同的

本研究針對六十位在杜拜知名大學就讀 MBA 的阿拉伯研究生，進行問卷調查，其中八份填答不完整，予以剔除。有效問卷計有女性 23 位、男性 29 位，年齡在 22-41 之間，平均齡為 28.2 歲。統計研究發現如下表：

	比較面向	平均 值	標準 差	T 值	P 值
1	個人主義(目前)	2.26	0.93	0.55	.58(未達顯著)
	個人主義(25 年前)	2.13	1.59		

2	任務特定化(目前)	3.25	1.42	5.19	.001***
	任務特定化(25 年前)	2.07	1.46		
3	權力距離(目前)	3.25	1.21	4.40	.001***
	權力距離(25 年前)	4.34	1.59		
4	大男人主義(目前)	5.26	1.42	5.70	.001***
	大男人主義(25 年前)	3.90	1.38		
5	講究人際關係(目前)	4.76	1.33	1.78	.08(未達顯著)
	講究人際關係(25 年前)	5.13	1.34		

可知個人主義並無太大改變(未達顯著差異)，但任務特定化，不再混同；權力距離縮小、大男人主義高揚、人際關係降低(專業化提高)，顯示阿拉伯經理人的工作型態有西化的趨勢。

肆、心得與感想

雖然本次研討會同一時段只安排一項議題，未如以往有多元選擇，但因在阿拉伯國家舉行，與會者以阿拉伯人占多數並出乎意外的有許多年輕的阿拉伯女性參加，由本次會議中明顯印證出幾項訊息：

1. 今年有多篇論文均由阿拉伯國家的學者發表，在交流時間與數位阿拉伯人交談，更可以感受到阿拉伯人有一股我將再起的強烈企圖心，當然反美的心態依舊，另外，對於中國的掘起，也抱持著肯定的態度。
2. 由於女性在阿拉伯國家的地位一向受到貶抑，但在全球化浪潮下，提昇競爭力的壓力日增，阿拉伯家也開始注意到女性人才培育與運用的重要性，並逐漸建立兩性平等的觀念並具體落實。

由於國家文官培訓所獲得亞洲人力資源發展獎，並在大會開幕典禮中接受表揚，讓我國代表團同感殊榮及備受矚目，感覺走路都有風。國家文官培訓所近幾年來一直戰戰兢兢，戮力創新與服務，早已成為各訓練機構的典範與領導先鋒，本所也由國家文官培訓所學習許多，本次獲獎實至名歸。

本次會議的主題主要在強調，由於全球化經濟正遭受前所未有的遽烈衝擊，各種組織正遭逢空前結構性之轉變。故身處二十一世紀之領導者，必須具備應變者之特質，有決心隨之轉變，才能獲得卓越之成效。