

出國報告（出國類別：開會）

參加第 37 屆 ARTDO 國際年會報告

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：人力資源處人力發展組長李向榮

訓練所策劃組長巫瑞東

派赴國家：馬來西亞

出國期間：99 年 7 月 26 日至 31 日

報告日期：99 年 8 月 24 日

出國報告審核表

出國報告名稱：參加第 37 屆 ARTDO 國際年會報告		
出國人姓名(2 人以上,以 1 人為代表)	職稱	服務單位
李向榮	人力發展組長	人力資源處
出國類別	☐ 考察 ☐ 進修 ☐ 研究 ☐ 實習 ☒ 其他 <u>參加國際會議</u> (例如國際會議、國際比賽、業務接洽等)	
出國期間： 年 月 日至 年 月 日		報告繳交日期： 年 月 日
出國計畫主辦機關審核意見	☒ 1.依限繳交出國報告 ☒ 2.格式完整(本文必須具備「目地」、「過程」、「心得」、「建議事項」) ☒ 3.無抄襲相關出國報告 ☒ 4.內容充實完備. ☒ 5.建議具參考價值 ☐ 6.送本機關參考或研辦 ☐ 7.送上級機關參考 ☐ 8.退回補正,原因: ☐ 不符原核定出國計畫 ☐ 以外文撰寫或僅以所蒐集外文資料為內容 ☐ 內容空洞簡略未涵蓋規定要項 ☐ 抄襲相關出國報告之全部或部分內容 ☐ 電子檔案未依格式辦理 ☐ 未於資訊網登錄提要資料及傳送出國報告電子檔 ☐ 9..本報告除上傳至出國報告資訊網外,將採行之公開發表: ☐ 辦理本機關出國報告座談會(說明會),與同仁進行知識分享。 ☐ 於本機關業務會報提出報告 ☐ 其他_____ ☐ 10.其他處理意見及方式:	

說明：

- 一、各機關可依需要自行增列審核項目內容，出國報告審核完畢本表請自行保存。
- 二、審核作業應儘速完成，以不影響出國人員上傳出國報告至「政府出版資料回應網公務出國報告專區」為原則。

報 告 人		審 核 人	單 位 主 管	主 管 處 主 管	總 經 理 副總經理
-------------	--	-------------	------------------	-----------------------	---------------

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參加第 37 屆 ARTDO 國際年會報告

頁數 37 含附件：☐是☒否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話：台灣電力公司/陳德隆/23667685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

姓名	單 位	職 稱	電 話
李向榮	人力資源處	人力發展組長	(02)2366-7395
巫瑞東	訓練所	策劃組長	(02)2666-7216 轉 1670

出國類別：☐1 考察☐2 進修☐3 研究☐4 實習☒5 其他(開會)

出國期間：99 年 7 月 26 日至 31 日共 6 日 出國地區：馬來西亞

報告日期：99 年 8 月 24 日

分類號/目

關鍵詞：人力資源發展、領導力、教導

內容摘要：(二百至三百字)

亞洲培訓總會 (Asian Regional Training and Development Organization, 簡稱 ARTDO Int' l)創立於 1974 年，為一非政府、非營利目

的之國際性培訓組織，亦是我國少數以「中華民國」名義參加之國際性組織，該會每年在亞洲各國家地區舉辦國際年會，迄今已達 37 屆，會議邀請亞洲及歐美各國從事教育訓練之學者專家以及實務界人士共襄盛舉，與會者多為政府及民間人力資源高階主管、政府代表及大型企業經理人員。

本屆年會以 Leadership Focus-People Development for Peak Performance（領導之聚焦：以人力發展追求卓越績效）為主題，由各界菁英就相關議題分組進行研討。大會特別邀請行政院勞工委員會王主任委員如玄主講：「中華民國如何運用人才投資策略提升勞動競爭力」；勞委會職業訓練局林局長三貴主講：「臺灣的勞動力發展策略」；公務人員保障暨培訓委員會李副主任委員嵩賢主講：「臺灣公務人力資源發展」及淡江大學公共行政系黃主任一峰主講：「策略性人力資源發展及組織績效：台灣實證研究」，並有其他來自英、美國及亞太地區十餘國家之學者專家提出重要報告，參加本次會議對於推展人力資源發展、增進培訓新知與技術交流、拓展國際視野，具有顯著之成效與正面積極之意義。

目

錄

壹、出國任務與目的.....	1
貳、出國行程.....	2
參、ARTDO 年會活動內容.....	3
肆、大會論文摘要.....	7
一、KEYNOTE：領導之聚焦：以人力發展追求卓越績效.....	8
二、達成突破性成功的教導模式——化不可能為可能.....	24
伍、心得與建議.....	31
附錄：活動照片.....	33

壹、出國任務與目的

亞洲培訓總會為一國際性專業培訓組織，每年均人力資源管理與發展領域之相關議題，召開國際性研討會，本年度更以 Leadership Focus-People Development for Peak Performance(領導之聚焦：以人力發展追求卓越績效)為主題，由各界菁英就相關議題分組進行研討，基於人力資源發展對企業經營日益重要，及人才培訓知能與技術不斷發展，為提昇人員核心能力與素質及教育訓練之成效，爰指派本公司人力資源處人力發展組李組長向榮及訓練所策劃組巫組長瑞東參加本年度舉辦之年會，汲取相關領域之新知與各國實務經驗，以作為本公司人力資源發展業務推展之參考與借鏡。本次國際年會會議期間自民國 99 年 7 月 27 日至 7 月 30 日共計 4 天假馬來西亞首都吉隆坡市舉辦，會議主題為 Leadership Focus-People Development for Peak Performance(領導之聚焦：以人力發展追求卓越績效)。

配合建國 100 年，2011 年 ARTDO 年會預訂於 2011 年 11 月 20 日(週日)至 23 日(週三)假台北圓山飯店舉行，本次年會由中華民國訓練協會主辦，考試院公務人員保障與培訓委員會指導，各公立訓練機構協辦。考試院公務人員保障與培訓委員會李副主任委員嵩賢當選 ARTDO 2011 理事長，本公司人力資源處李處長玉村當選 ARTDO 2011 副理事長。

為籌劃 2011 年 ARTDO 年會，我國今年特選派各訓練機構人員 20 餘名，參加 2010 年年會，冀望各與會人員吸收國際 HRD 的新知，掌握 HRD 發展趨勢，以提昇我國人力資源管理與發展專業水準與績效，並藉此機會汲取籌辦國際大型會議經驗，及擴大邀請全世界各國 HR 相關主管、專家、學者及專業人員，共同參與 2011 年之年度盛會，以擴展國際視野，提昇國家形象，行銷台灣，讓台灣在世界舞台上發光發亮。

貳、出國行程

本次出國行程自 99 年 7 月 26 日出國，31 日返國，合計 6 天，詳情行程如下表：

日 期	地 點	時 間	工 作 紀 要
7 月 26 日 (星期一)	台北~吉隆坡	8:20~13:00	於桃園國際機場搭乘中華航空公司班機(CI721)飛往吉隆坡國際機場，轉搭專車赴年會會場前
7 月 27 日 (星期二)	吉隆坡	9:00~16:00	辦理報到手續 與年會主辦單位及各國與會人員意見與經驗交流
7 月 28 日 (星期三)	吉隆坡	8:00~17:30	全日參加會議與分組研討
7 月 29 日 (星期四)	吉隆坡	8:00~17:30	全日參加會議與分組研討
7 月 30 日 (星期五)	吉隆坡	8:30~17:00	參加國際性研討會經驗交流
7 月 31 日 (星期六)	吉隆坡~台北	14:20~19:00	於吉隆坡國際機場搭乘中華航空公司班機(CI722)飛往桃園國際機場

參、ARTDO 年會活動內容

本屆 ARTDO 年會活動自 99 年 7 月 27 日至 30 日，一連 4 天，內容涵蓋專題演講、圓桌會議、分組研討及作坊等，提供與會人士依其興趣選擇參與，相關議程內容如下表：

第 37 屆亞洲國際培訓總會年會議程

日期	時間	議程	
7/27	9:00~12:00	大會報到	
	14:00~16:00	ARTDO 國際理事會會議	
7/28	8:00~9:00	報到	
	9:00~10:15	領導之聚焦：以人力發展追求卓越績效	Dr. Donald Ford (亞洲培訓總會美國區理事)
	10:45~11:30	以有效率的時間管理提昇績效	Dr. Lyndon Jones(英國企業經理人協會創會主席)
	11:30~12:15	領導與未來工作、趨勢、挑戰與機會的反思	Dr. Tanvi Gautam (美國維吉尼亞 Commonwealth 大學研究員)
	12:15~13:00	日本企業在發展國際化領導人的奮鬥	山本晉也博士(日本筑波大學商業科學與夥伴研究所教授)
	14:00~14:45	緊急事件準備和災害管理	Dr. Atif Abdelmageed Abdelrahman Ahmed (世界童軍總會阿拉伯區經理)
	14:45~15:30	領導者的意志力與致勝的心智	Mr.Philip Tan(馬來西亞國際組織 CEO)
	16:00~16:45	危機與挑戰時代的興起	Mr. Roger Collantes (新加坡花旗銀行區域經理)

	16:45~17:30	中華民國公務部門的人力資源發展	李嵩賢(公務人員保障暨培訓委員會政務副主任委員)
		志願性組織的有效領導	Dr. Mohd Eeendy Rajab (新加坡童軍協會執行董事)
		領導風格—從倒茶小弟到一個集團董事長的成功歷程	Mr. Isa Abdulla Bu -Ali (巴林 NASS 集團行政及人事經理)
		高級行政人員的持續專業發展	Dr. Penelope Hood (英國安格利亞魯斯金大學 Ashcroft 國際商學院首席講師)
		開發未來的青年領袖—阿拉伯地區童軍的經驗	Mr. Refaat Mohamed El Sebai (阿拉伯童軍組織秘書長)
7/29	8:00~8:45	普遍性的行動領導—角色溝通模式的應用與濫用	Prof. Dr. Vinayshil Gautam (印度理工學院)
	8:45~9:30	快樂、創造力、創新和文化學習的領導	Prof. Dr. Chira Hong-ladarom (泰國亞太經合組織人力資源發展工作小組秘書長)
	9:30~10:15	人力潛能的充分釋放	Prof. Zainal Ariffin Ahmad (聖馬來西亞大學商業研究所，人力資源發展實驗室主管)
	10:45~11:30	透過人才投資策略提升中華民國勞動競爭力	王如玄女士(中華民國行政院勞工委員會主任委員)

		學習經驗分享：安永會計師事務所的資格認證培訓及發展計劃	Mrs. Doris Martin(巴林安永會計師事務所研究發展經理)
		領導在支援日本創新的挑戰	Mr. Koko Nakahara (日本教學設計公司總經理)
		深入組織的內心	Mr. Mench Diokno(菲律賓 i-CLD 諮詢公司創辦人兼總裁)
		波斯灣地區重點健康保險的醫療照護財務問題	Mr. Isa Abdulla Bu -Ali (巴林 NASS 集團行政及人事經理)
	11:30~12:15	台灣勞動力之發展策略	林三貴先生(中華民國行政院勞工委員會職業訓練局局長)
		戰略人力資源發展與組織績效：台灣的實證研究	黃一峰博士(中華民國淡江大學公共行政學系副教授)
		透過自我指導團隊釋放您的潛力：一個轉移到組織學習的平台	Mr. Khalid Al Dossary (沙烏地阿拉伯 Aramco 石油公司工業培訓與職涯發展部負責人)
		發展未來領袖	Dr. Atif Abdelmageed Abdelrahman Ahmed (世界童軍組織阿拉伯區辦事處艾哈邁德區域主任)
		馬來西亞觀點的領導品質	Mr. Khor Chai Tian (馬來西亞 AsiaEP 有限公司董事)

	12:15~13:00	透過有效的領導驅動經營績效	Mr. Ahmed M. Alban-na (巴林 Origin 集團首席執行長)
	14:00~15:30	達成突破性成功的教導模式—化不可能為可能	Dr. Peter Chee(馬來西亞 ITD 組織總裁兼執行長)& Mrs. Serely Alcaraz (ITD 組織菲律賓首長)
	16:00~17:30	CEO 論壇：領導之聚焦—以人力發展追求卓越績效	Prof. Dr. Visayshil Gautam(印度理工學院) & Dato' Wong Siew Hai(馬來西亞美國電子工業理事長)等
7/30	8:30~17:30	研討會工作坊—以成本與利潤為基礎之績效評量	DR. Donald Ford (亞洲培訓總會美國區理事)

肆、大會論文摘要

第 37 屆亞洲國際培訓總會年會主題為「領導之聚焦—以人力發展追求卓越績效」，本次會議論文計 27 篇，其中與培訓相關之主題方向，臚述如下：

- ✚ 領導之聚焦：以人力發展追求卓越績效
- ✚ 領導與未來工作、趨勢、挑戰與機會的反思
- ✚ 中華民國公務部門的人力資源發展
- ✚ 高級行政人員的持續專業發展
- ✚ 開發未來的青年領袖—阿拉伯地區童軍的經驗
- ✚ 快樂、創造力、創新和文化學習的領導
- ✚ 人力潛能的充分釋放
- ✚ 學習經驗分享：安永會計師事務所的資格認證培訓及發展計劃
- ✚ 戰略人力資源發展與組織績效：台灣的實證研究
- ✚ 透過自我指導團隊釋放您的潛力：一個轉移到組織學習的平台
- ✚ 發展未來領袖
- ✚ 達成突破性成功的教導模式—化不可能為可能

本代表團團員均依其工作職掌及專業素養，分配不同場次之研討子題參與研討，並分別撰擬報告，茲針對其中「領導之聚焦：以人力發展追求卓越績效」與「達成突破性成功的教導模式—化不可能為可能」等 2 篇論文彙譯撰擬。

一、KEYNOTE：領導之聚焦：以人力發展追求卓越績效

前言

領導者今天正面臨許多的挑戰，但沒有一項挑戰比人員的績效更加攸關組織未來的命運。由於人類發明、設計、裝配和運送顧客所購買的產品和服務，因此人員發展是組織提昇工作績效的一個重要組成要素。

領導者面臨此一危機是咎由自取。多年來，領導者實行軍隊化指揮和控制式的領導。這種領導風格，從四面八方攻擊現代的組織，使它失去效率。如今，各級領導者都遭逢包括全球資本主義的興起和不斷變化的工作性質本身等急速的變化，因此需要具備能夠激發部屬並獲得他們承諾的能力，以新戰略和風格的領導解決組織所面臨的問題。

卓越績效可以事半功倍地產生非凡的結果，亦即透過對組織的了解和開啟，以提高工作質量和生產力和對客戶的需求來獲致的優異成就。當人們能與其工作充分結合時，方可以獲致卓越績效，這意味著他們的內心和靈魂都必須投入工作，而這些還需要一個提供充分支援且致力於建立一個共同的目的的工作環境。

人員的發展是建立卓越績效能力的一個關鍵因素。人力資源發展包括教育（基礎，人員和技能）、培訓（就業準備和認證）和職業發展（持續教育和指導）等因素，我們知道如何提供這些服務，但是仍有很多障礙而無法被普遍採用。

人力資源發展在過去幾十年在世界各地均有大幅度進步，但對於提供讓大家發展潛力和成長的機會，仍有許多亟待努力之處。以下將分別討論有關人力資源發展的相關課題。

人員領導

什麼人需要領導者？有許多有關領導的迷思，混淆人員的真正需要。這些迷思包括：

1. 領導力是一種罕見的技巧
2. 領導力是天生的，不是後天人為努力的
3. 有效的領導是靠個人魅力
4. 領導力只存在於高層主管
5. 領導者可控制、直接督促部屬

實際上，今天人們想要的是一個可以透過目的與願景，來型塑、改變和提升他們的動機以及把他們當人看的領導者。而工作本質的改變和逐漸獨立的勞動力，正迫使領導人採取新的領導模式。

以下將分別探討這些新的領導模式：

第一種模式稱為領導界限模式：該模式指出與員工重要績效單元之界限，如：結果、資源、時間和限制。然後授權員工對一定範圍內的問題自主管理，並在超過他們權限或能力時，尋求必要的協助(

如圖 1)。

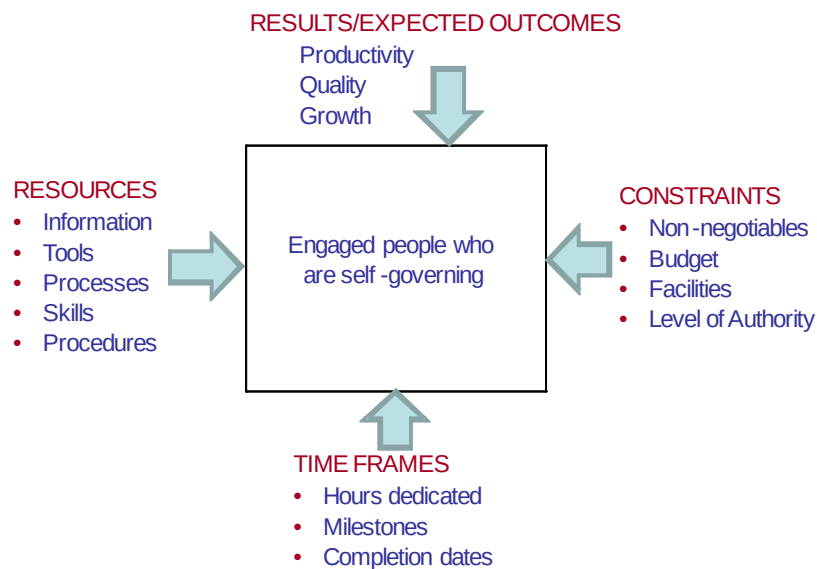


圖 1：領導的界限模型

第二種模式為轉型模式：在此模式中，領導者聚焦於察覺環境及其變化，然後將這些環境的變化轉化為驅動業務和產生結果的戰略，並藉

由對環境的不斷檢視，以確定客戶的需求得到滿足（如圖 2）。

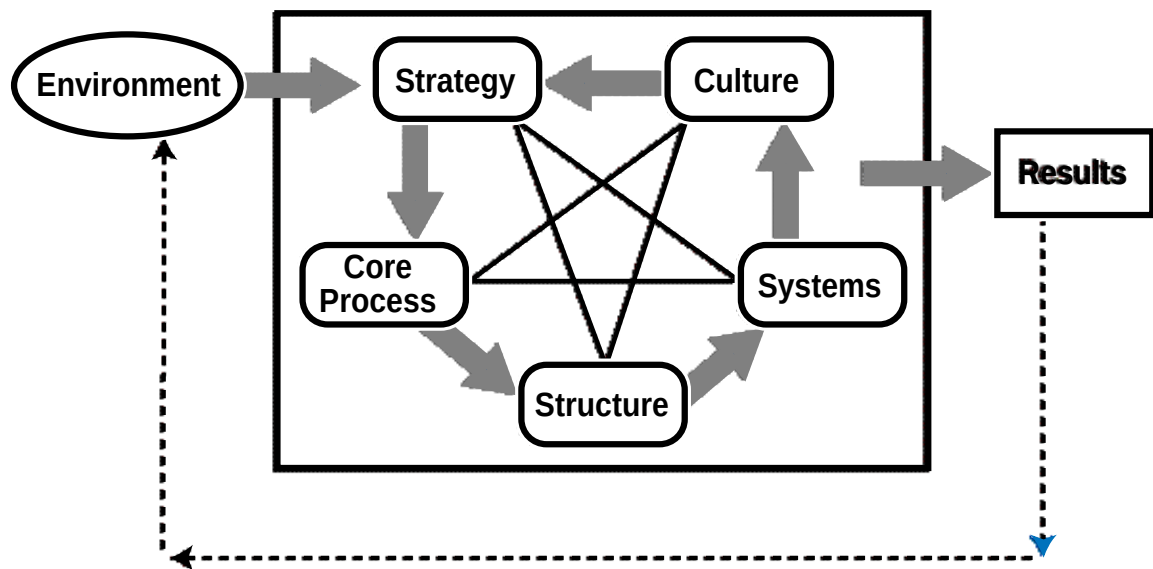


圖 2：轉換模型的領導力

卓越績效

為了在競爭激烈的全球經濟中獲得成功，組織必須不斷提供卓越的績效。當組織達到卓越績效的境界，通常具有下列特點：

1. 永續經營發展。
2. 員工有幸福感。
3. 提供具有挑戰性的工作。
4. 內部充滿創新能量

不幸的是，由於有些個人內在的和外在因素的限制，使大多數員工都無法達到上述卓越績效。其中屬外部的限制因素，包括薪酬、工作條件、同事關係、管理制度、市場和經濟狀況等，使員工表現出不滿意，並削弱它們的內在動機。一個缺乏興趣的工作加上士氣低落的人員，將造成整體表現遠低於卓越績效的水準。

為了糾正這種情況，領導者必須採取行動，以結合員工的內心與心智，使他們對工作和提供他們生計的組織提出重大的承諾。主要的領導

行動如下：

1. 廣泛地共享訊息
2. 在問題發生的時點予以解決
3. 讓員工參與決策
4. 擴大工作範圍
5. 提供成長和發展的機會

透過加強參與、實行組織績效管理和協助員工個人發展等策略，是促使員工產生卓越績效的最佳基礎。成功的參與包含下列於六個主要項目：

1. 角色的描述：明確界定的工作內容和角色。
2. 限制條件：組織賦予個人的權力和責任或限制
3. 資訊和數據：提供工作所需的主要來源資訊
4. 技能和知識：培訓工作所必需的關鍵能力
5. 資源：提供必要的技術、財務和人力資源
6. 支援：提供所需的管理和輔助性支援

人員發展

人員發展是一個複雜的且需政府、企業和公民個人等多方面的協調努力，包括：教育（基本、社會和技術性技能）、培訓（就業準備和認證）和職業發展（持續教育和輔導）。目前已經發展出許多啟發人員能力的方法。例如：在實地訓練方面，我們運用測試模型和方法以協助員工提昇工作技能，此外還包括以成本與利潤為基礎的訓練模式(如圖 3)。



圖 3：以成本與利潤為基礎訓練模式

在全面性的發展模式最著名的是所謂人員績效提升（HPI）模式(如圖 4)，藉由這些模式使人力資源專業人員可以從動機和運作良好的實體資源和過程，來診斷和處理範圍廣泛的績效問題。

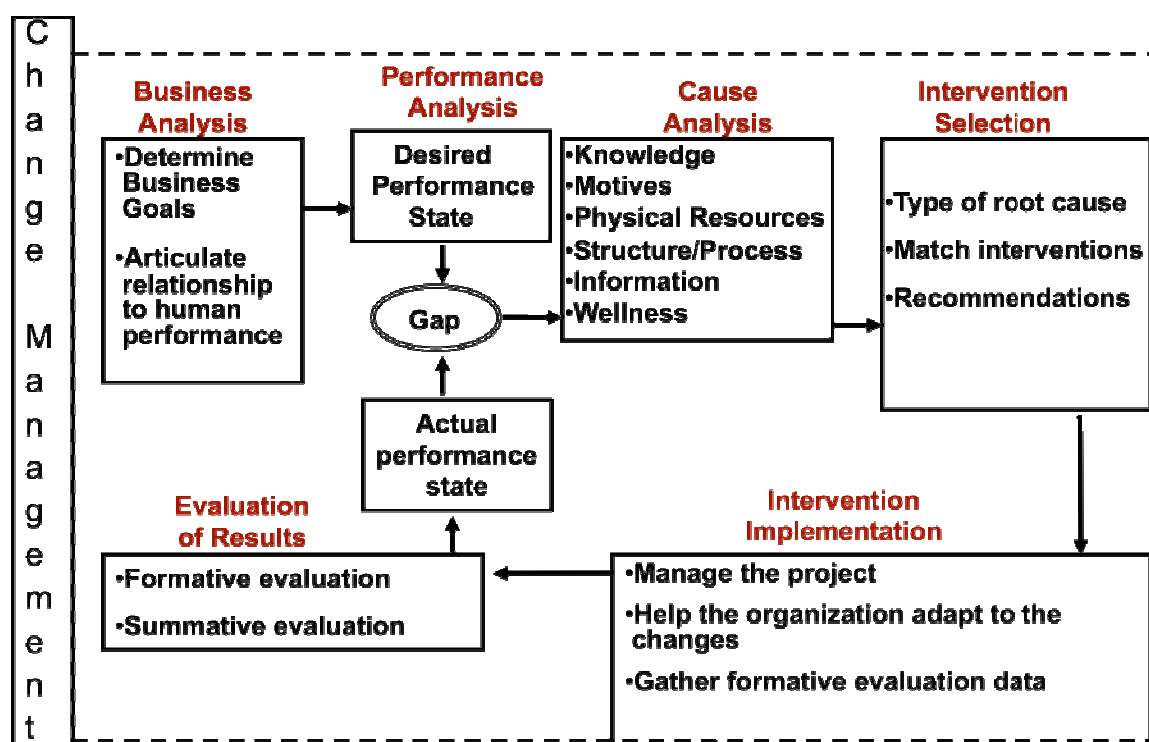


圖 4：人員績效提升(HPI)模型

另一個人員發展的關鍵領域是人力資源發展，特別是在以下功能：

1. 人才管理
2. 員工忠誠度
3. 薪酬/獎金
4. 人力資本發展
5. 調解和申訴制度

在策略性人力資源管理，其重點是調整人力資源實務與組織的使命和目標，以帶領組織及員工創造持續競爭優勢，特別是在關鍵領域的能力、培訓和團隊精神。

然而，人力資源專家不能單獨行動。為了使策略性人力資源管理運作，企業領導人必須成為 HR 的合作夥伴與實行高參與度的管理模式。這種領導方式旨在強調員工的能力和發展是影響組織績效的重要關鍵因素。

另一個人力資源發展相關的關鍵因素是職涯發展。研究人員在研究許多領域的成功者時發現，可從下列定義四個要素來工作與職涯的成功與否：

1. 積極開放的工作態度
2. 對變革的開放性
3. 彈性
4. 選擇的能力

全球人力發展之現狀分析

人力資源發展（HRD）在世界各地都是一種重要的行業，但其發展

為專業的過程並非十分順利。在北美和歐洲地區，人力資源獲致與其重要性相稱的地位。但在亞洲，中東和非洲等地區，人力資源經常需要在缺乏專業發展的組織領導人所施加的限制或阻撓下，為建立成為真正的專業持續奮鬥。

在本節中，我們會檢討在世界各地一些影響人力資源發展的主要趨勢。過去五年的統計得知。雖然增加人員發展投資的需要仍然維持高檔，但自 2005 年實際經費已下降趨勢。圖 5 顯示美國在培訓和發展的平均直接支出，佔工資總額的百分比的下降趨勢。

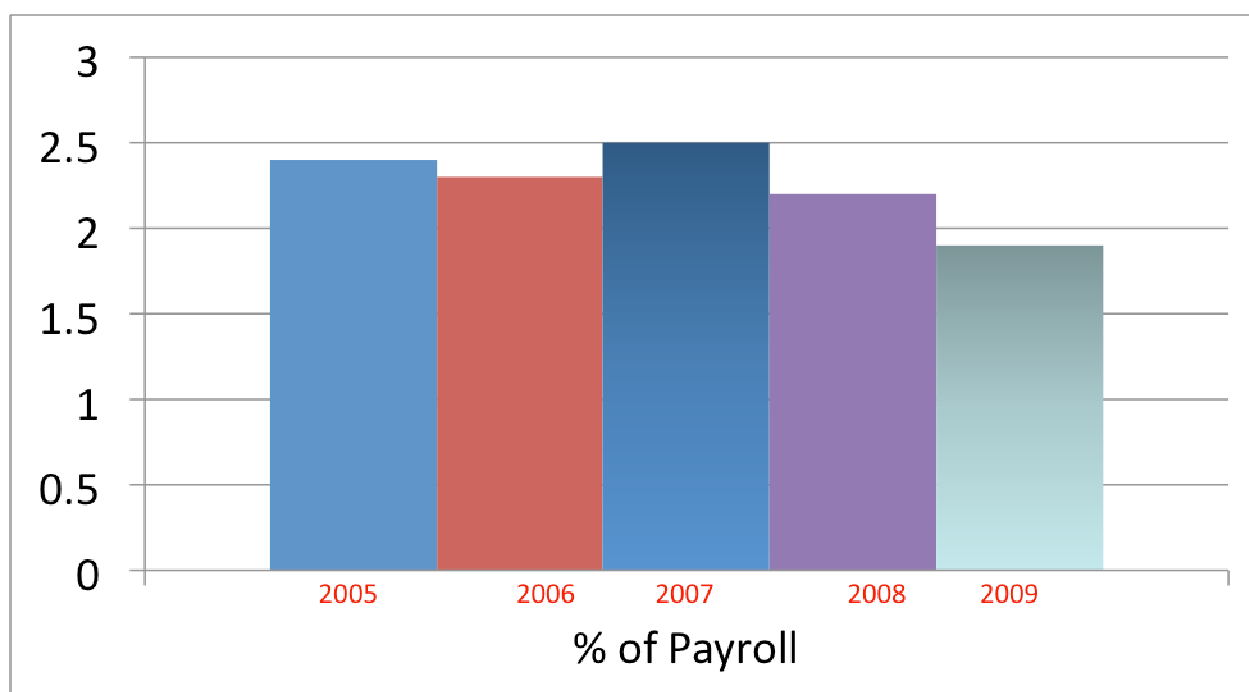


圖 5：美國培訓投資佔工資總額的百分比(2005-2009)

這種趨勢一直持平，直到 2008~09 年全球金融危機導致衰退時，投資銳減回到 2001 年的水平。這顯然對 HR 的專業是一項重大挑戰，因為持續性的投資是人力資源發展實務的起點。

1. 北美地區人力資源發展現況

美國和加拿大是擁有歷史最悠久與先進的策略性人力資源管理的最主要國家，並持續在此一領域維持領先的地位。在美國，儘管

歷經過去兩年嚴苛的經濟衰退，但人力資源發展仍成為組織成功的主要貢獻者。特別在以下關鍵領域：

- (1)人力資本發展
- (2)人才管理
- (3)職涯發展
- (4)知識管理
- (5)社會資本發展
- (6)網路世界和社會化媒體運用
- (7)系統化解決問題
- (8)品質問題
- (9)效率/生產力問題
- (10) 重新界定工作本質
- (11) 受僱員工與承包商
- (12) 實體與虛擬工作
- (13) 物質與精神獎勵

現在美國的人力資源專家正積極實施人員雇用策略，特別是重新聘用過去兩年遭削減和裁減的人員。另外在麻省理工學院（MIT）等先進組織，則正在實施新的績效發展策略，透過績效管理與員工發展的結合，以創造一個深深致力於每一位員工的發展和成功以及在管理者和員工誠實的溝通和回饋的文化。

2. 歐洲人力資源發展現況

在過去的 10 年，在歐盟的成長及東歐國家的興起，一直是人力資源專家關注的焦點。而新興國家整合進入歐盟經濟體，也是人員發展努力的焦點。此外，在促進工作場所的社會民主化的努力也有成長，例如：社會民主主義主張擴大第一線工人和工會參與工

作決策和管理，以及解決男女之間和本土和移民工作者的社會不平等現象等方面。

同時，近年來由於對入門、認證和持續教育等人力資源專業領域與跨國人力資源標準發展的進階教育需求的重視，使人力資源專業有大幅度的進展，並使人力資源專家能在歐盟裡輕鬆地遊走。

3. 亞洲地區人力資源發展現況

人力資源的發展在亞洲過去 20 年來的經濟發展發揮了重要作用，特別是在職業技能培訓、領導力發展及現代與傳統平衡等三個關鍵領域。

在此一地區的工作技能培訓，預估到 2010 年在資訊技術、醫療和其他高科技行業技術人力訓練缺口高達 3 億人次，其中資訊技術就佔 7300 萬人次。東亞國家如日本和中國的人口高齡化使此一技術差距正加擴大，在其他已開發的亞洲國家已經開始看到創記錄的退休人員數字、低生育率，未來將依靠人數較小的新世代維持經濟的持續發展。為了加快技術技能培訓，專家主張採行以下策略：

- (1) 擴大大專院校招生名額：中國和印度在過去 10 年大專學生數量增加了一倍，但未來仍需要更多。
- (2) 擴大企業和私人培訓機構，以提供再培訓。
- (3) 整合公共教育系的技術和商業教育：其中馬來西亞的 Smart 學校計劃是一個典範。
- (4) 促進遠程和數位學習，以達農村人口擴大教育的覆蓋範圍。
- (5) 反向思考人才流入到西方國家之課題，並開始導入知識工作者來取代現有勞力工作。
- (6) 發展區域合作，以促進跨亞洲的認證和學歷。

這些策略如能廣泛實施，將不僅是精英人才，也可使整個基礎勞動力的教育程度升級，而雇主也可擁有一個技術更熟練的勞動力，以因應多變的市場。這也將有助於輸出勞工的國家，如印度和菲律賓，與勞力短缺的國家，如日本和韓國蒙受其利（勞工組織，1997 年）。

要真正充分利用亞洲豐富的人力資源，提高生活品質，亞洲各國政府和人力資源發展專家必須著眼在一個更具雄心的跨區域現代化和擴大人力資源發展的目標。包括：

- (1)政策、計劃和規劃：擬訂明確有效的國家目標和發展計劃
- (2)強化體制：建構現有的教育和培訓機構，廣泛提昇人員的能力
- (3)研究和資訊：改良發展並廣泛運用新的方法和技術
- (4)監測與評估：開發新系統和工具，監測發展過程和評量成果
- (5)區域支援：發展區域支援系統，以協助各國達成共同目標

4. 非洲/中東地區的人力資源發展現況

在非洲和中東地區人力資源發展的重要性正在增長，但仍面臨許多挑戰。這些挑戰有：

- (1)經濟發展：特別是消除貧困和創造新的就業機會
- (2)社會的變遷：特別是挑戰過去，同時尊重傳統
- (3)全球性整合：確定本地區在全球經濟發展中的定位和發展私部門與私人企業

在中東的問題與非洲有些不同，由於中東地區以石油為基礎的經濟，促使區域經濟成長，特別是在海灣國家。人力資源發展的主要關切是：（世界銀行，2004）：

- (1)發展下一個新世代：目前即將進入一個高達 1 億人口的千禧世代，這些勞動力需要世界一流的教育和培訓，以在全球經濟環

境中與人競爭

- (2)管理外國勞工：除持續依賴外來勞工，各國政府亦應著重發展自己本土的勞動力
- (3)跳出對石油的依賴：面對終將耗盡的石油資源和日趨重要的再生能源，引導發展多樣化經濟和對新科技的需求
- (4)社會變化和經濟發展：中東國家現代化過程，將面臨越來越大要求開放社會和提供婦女和其他未充分利用的群體更多機會的壓力。

在撒哈拉以南的非洲地區，教育、衛生和勞工市場等領域的人力資源仍然存在許多的問題：

- (1)人力資源發展是一個包容各方的活動，影響影響生產、分配、交換及謀生等人類活動
- (2)小學入學率遠遠未達到普及性
- (3)性別差距限制婦女的機會
- (4)疾病（HIV）和內戰使預期壽命變短
- (5)失業是一個人力資源維護的內在威脅
- (6)人才流失是一個經常存在的外部威脅。

未來非洲地區人力資源發展的當務之急包括：

- (1)普及小學或初級教育
- (2)消除次級教育之性別差距
- (3)控制重大疾病(HIV 等)和和平解決內戰
- (4)增加就業培訓和經濟發展以達成充分就業的目標

人力資源發展的成就

從 60 年前起作為提供工廠工人工作職業培訓的低微地位，面對與日俱增的社會挑戰，人力資源發展已經走過了漫漫長路，並完成重新界定

工作本質及提供數十億人類的知識和技能，以賺取較好的生活等足以自豪的成就，特別在下列三件事情：

1. 重新界定工作內涵及工作與人員的關係
2. 將領導的目的從控制重新定義為參與
3. 透過社交工程和社會流動性，重新界定社會和文化的本質

至於工作的本質，我們目睹了從三個世紀以前工業革命以來，工作在過去幾十年以來最戲劇性的變化。具體來說，人力資源發展已經深深地涉入下列巨大的變化：

1. 績效與行為

工作一度被視為行為的同義詞，而且指直接可觀察的勞動行為。但今天我們明白，包括腦力及體力勞動，勞動產生工作績效遠比可觀察的行為來得重要許多。

2. 知識勞動與體力勞動

在過去，絕大多數的人靠體力勞動過活，工作者需要有強壯的臂力與強烈的工作意願。今天，大多數已開發國家的人們靠知識工作以過活。而在開發中國家，這種改變也持續在進行。很明顯的，知識工作者與過去體力勞動者在背景和期望上均有顯著的不同。

3. 工作關係

對上一世的人，工作被視為是追求生活所付出的無盡辛勞。如今，工作者要求他們的工作所提供的個人實現，這遠超出單純的生活糊口的需求。因此他們需要目標、工作滿足感並提供發展和掌握自己命運權利的機會。

在領導方面，人力資源發展在重新定義領導的本質以及領導者與被領導者間的關係有重大的貢獻。其中領導的本質已經從傳統軍事化的指揮和控制，轉移成為參與式的管理。這對長久以來領導者和被間的關係，

造成深遠的改變。現在我們不再相信領導者是上天送來像家長般地告訴我們該怎麼辦的人，而是一種建立共生、相互尊重的關係，這種看法已成為領導的主流模式。同時領導者亦不能自外於被領導者，要融入他們，且他們必須拉攏及說服跟隨者願意跟隨他的領導並向前邁進。

我們也觀察到領導對世界各地區生活上日益增加的影響，特別是經濟、社會和政治等領域。今天領導的繆論是，我們需要比以往更加偉大的領導者，但比以往任何時候都不願意對距離遙遠且不受信任領導者，放棄個人對自我控制的權力。

雖然工作和領導均有令人吃驚的變化，但人力資源發展對社會的影響更加顯著。在過去 60 年裡，我們看到一個能夠提供更多教育和培訓機會的全球性革命。人力資源發展已成為社會工程巨大實驗的一部分，這項發展提供數以百萬計的人前所未有的社會流動性，原本這些人的命運與他們的父母和祖父母並沒有什麼不同。

具體來說，人力資源發展在下列社會機構發揮了關鍵性作用，包括：

1. 在軍方的人力資源發展

由於經常面臨著快速訓練新兵的新挑戰，軍方成為世界各地人力資源發展最主要的用戶，也因為擁有的充裕的預算，軍方也開創了許多諸如從電子學習到 HPI 之專業改變新技術。

2. 人力資源發展和企業責任

人力資源專家除致力引導企業擴大獲利的使命外，也包括社區服務、永續性和社會責任。

3. 人力資源發展和經濟發展

教育和培訓在開發中國家如中國、印度和巴西等國家蓬勃的經濟發展，扮演重要的角色。而非洲、亞洲和拉丁美洲的貧窮國家，亦將有賴於受過教育且技術熟練的勞動力來達成永續發展的目

標。

4. 人力資源發展和全球化

透過儲備可對外輸出的勞動力及為了共同目標將不同背景的人集合一起，已經為全球經濟鋪了一條平坦的道路，這可使大家這一顆共享的地球上，建立和平與有效率的生活。

人力資源發展未來的挑戰

雖然過去有許多不凡的成就，但今天卻不能再沈緬於過去的輝煌時光。現在仍有許多工作尚待完成，以下是一些未來可能遭遇的重要挑戰：

1. 分析原因和影響

過去人們常依靠科學的方法來識別和分離績效問題的原因，但組織系統往往不可預測，特別是關於人的行為。因此我們需要研究新的技術與方法，例如混沌理論、TRIZ 等，以協助準確地診斷出各種績效問題。

2. 變革管理

當學習被定義為改變一個人的思想和行為時，人類天生的反抗本能和變革間就顯的格格不入。根據一項區域性調查結果顯示，了解改革過程並克服阻力首要的最佳利器的是領導者的承諾，特別是線性與週期性變革模式。其次透過增加變革過程的參與和收買利益相關者的心。最後，面對抗拒，領導者需要尋求更有效的方法來執行和捍衛必要的變革，以避免重蹈覆轍。

3. 衡量成果

除非可以清楚明確衡量產出的成果，否則 HR 將永遠不會得到領導者和其他重要利益相關者的充分支持。HR 必須使用人力資源分析技術，監測事件的發展情況並鼓勵以事實取代命令式的管理，以大幅提昇衡量人員績效的能力。

4. 不斷變化的工作本質

未來可以期待持續看到了人類工作方式的巨大變化，尤其是關於工作的目標及雇用與職涯模式。在工作的目標上，可以看到是從過去為經濟生存而工作，移轉以自我實現和自決為工作的重要成果與目標。在雇用和職涯發展模式上也有巨大的改變，傳統以金錢換時間的勞動契約，如今已擴大為對工作成果與績效之重視。同時工作場所相關新技術也一直在革新，例如更多人以少部分時間從事虛擬或遠程辦公、更多的人正在檢視自己是承包商而不再是僱員以及追求數個不同的職涯及工作期間或擁有很多不同的雇主。如今花費整個職涯在單一公司或和工作上的舊觀念已經迅速的消失。

5. 不斷改變的組織本質

人力資源發展協助組織重新審視並擴大企業使命，這些包括組織的永續發展、企業的社會和全球責任，以及創造和分配經濟發展所帶來的巨大財富的方式。

人力資本開發

人力資源發展的使命是擴大人力資本發展和釋放人的潛能。在此一角色下，人力資源發展需要政府，教育機構、人力資源和培訓機構和職工個人的支持和合作。其中，政府擔任的角色是提供基礎設施建設和確保提供所有公民公平競爭環境的機會。教育和培訓的角色是要認識到知識就是力量，並提供強大及普及化的知識和技能。人力資源的角色，是培育人才、在工作中解決人類衝突並確保施行公平的政策和工作規則。個別員工的角色是要為自己的行為負責，並掌握自己的未來。存在主義告訴我們，我們每一個人要為自己的行為負責，以及當事情出差錯時不再責備別人。

結論

展望 2010 年的人員績效和發展，可以得知真正的敵人就是自己。過去我們一直落入人類似乎有創造和毀滅萬物的無限能力的歷史迷思。但今天如果我們不能克服過去迷思，就不可能有光明的未來。另一個歷史的副產物，是發生在世界各國和不同背景的人民之間的各種不平等和衝突。過去我們的祖先生活在不同氏族及部落永不休止的戰爭與爭端中，如今如果我們不放棄過去部落間無謂的戰爭，並且去異存同，共同成為世界公民的一份子，那麼將陷入許多世紀來祖先所建立的偉大文明成果遭到毀滅的危機。

二、達成突破性成功的教導模式—化不可能為可能

前言

依據研究顯示：對於一項新的技能，訓練後可以提高生產力達 22%，但如果訓練後再採取後續性的教導(follow-on coaching)，則生產力將大幅提昇 88% (分別如圖 1、2 所示)。

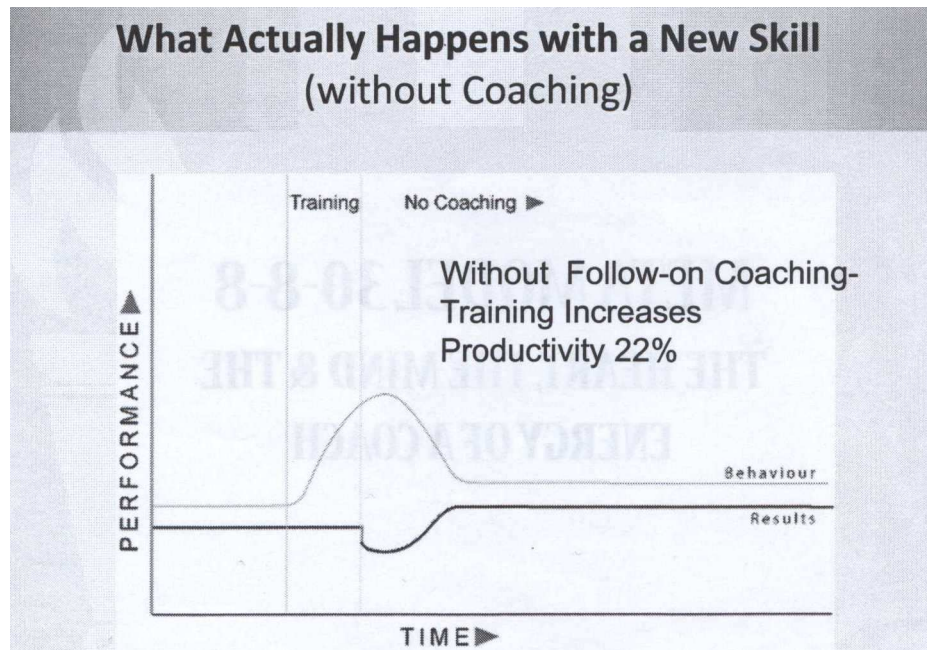


圖 1：新技能之訓練成效(未採取後續性的教導)

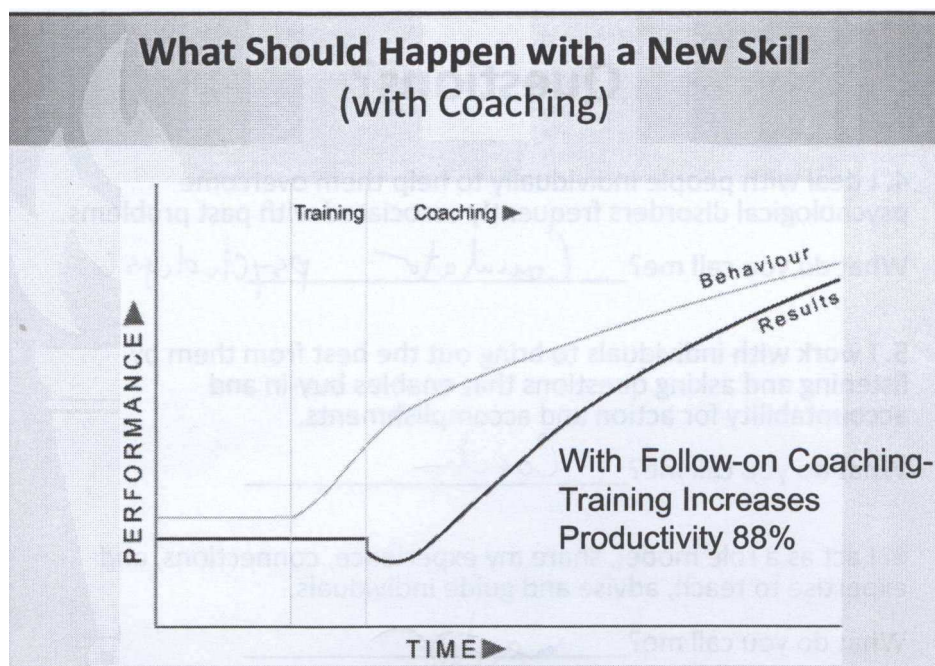


圖 2：新技能之訓練成效(採取後續性的教導)

為透過良好的教導模式，以達成卓越績效與突破性成功，本文作者提出「30-8-8(內心、心智及能量)教導模式」(Meta Model 30-8-8:The Heart,The Mind &The Energy of Coach) (如圖 3)，此一模式將教導的內容及過程分成三個部分，分述如下：

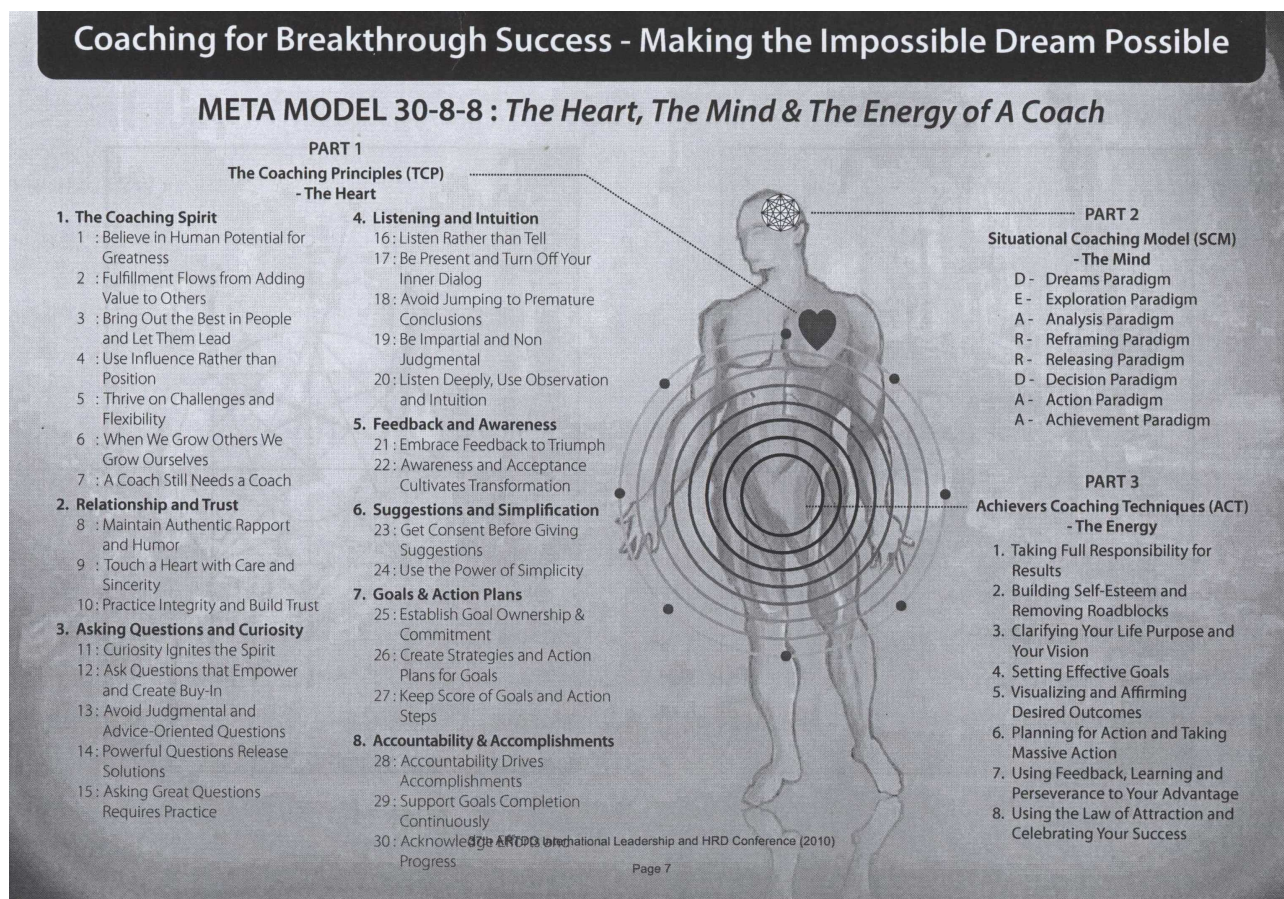


圖 3 30-8-8(內心、心智及能量)教導模式

教導的原則(發自內心)—The Coaching Principles (TCP)-The Heart

有關教導的原則包括下列 8 大類 30 項：(如圖 4)

1.教導的精神

(1) 相信人類有追求卓越的潛能

(2) 自我實現來自於為他人加值：研究指出，對人員進行教導可以獲致以下的 5 大成效：

a. 解決問題

- b. 達成目標
 - c. 灌輸新的習慣與信仰
 - d. 學習與發展
 - e. 藉由抬起他人使經驗獲得實現
- (3) 找出人群最優異的人並讓他來領導指揮
 - (4) 運用影響力而非職位來教導他人
 - (5) 在挑戰與彈性中茁壯成長—當教導的任務越困難，教導者可以從其中得到更多的成長
 - (6) 當我們使別人成長的同時，自己也在成長
 - (7) 教導者也需要被教導，學無止境，唯有不斷的學習充電，才能成為稱職的教導者

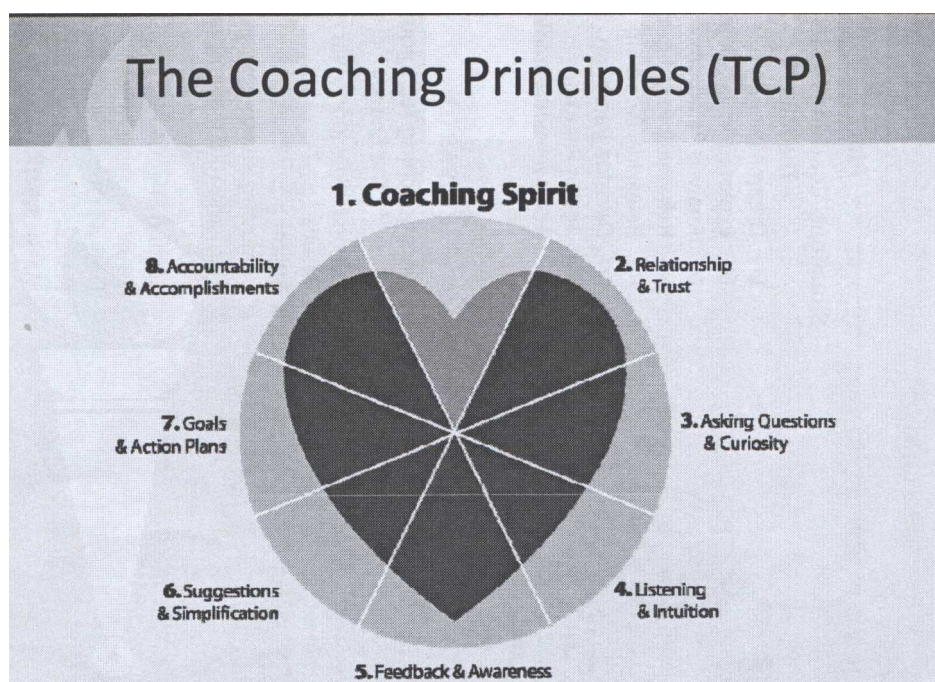


圖 4 教導的原則

2. 關係與信賴

- (8) 要與被教導者維持真誠的關係，並保持幽默感
- (9) 用關懷與真誠以感動人心：作者指出獲取人心的 8 個方法：

- a. 關懷—付出真心，關懷對方
- b. 傾聽—傾聽對方的聲音
- c. 感恩—心存感激
- d. 信賴—建立信賴關係
- e. 鼓勵—以言語與行動鼓勵對方正向的行為
- f. 培育—提昇對方的知能、技術、行為與態度
- g. 著眼對方強項，真誠的讚美對方的長處
- h. 激勵與獎勵—運用有形與無形的獎勵措施

(10) 行事正直與誠實以建立信賴感：可以透過下列 3C 來建立與對方的信賴關係：

- a. 能力 Competence-Abilities
- b. 特質 Character-Actions
- c. 成就 Completion-Accomplishment

3.問問題與好奇心

- (11) 好奇心可以激發心靈，時時刻刻保持好奇心
- (12) 問可產生力量與效果的問題，不盲目發問
- (13) 避免批判式與忠告導向型的問題
- (14) 有力量的問題，放鬆式的解答
- (15) 問好的問題需要練習

4.傾聽與敏銳的洞察力

- (16) 傾聽重於說教
- (17) 在場但關閉內心的對話
- (18) 避免倉促下結論
- (19) 保持公正，避免批評指責對方
- (20) 深度傾聽，善用觀察與洞察力

5.回饋與認知

(21) 擁抱回饋到達勝利

(22) 認識和接受培育的轉變

6.建議與單純化

(23) 提出建議前應取得同意(只在對方有需要時提供建議)

(24) 善用簡單的力量(天才是具有化繁為簡能力者)

7.目標與行動計畫

(25) 建立所擁有的目標與承諾

(26) 創造達成目標的策略與行動計畫

(27) 保持成績目標與行動步伐

8 當責與修練

(28) 當責驅動修練

(29) 持續支援目標達成

(30) 確認努力與前進

情境教導模式(心智)—Situational Coaching Model(SCM)—The Mind

在此一模式中提出有關教導的八種情境式的典範，如圖 5 所示。

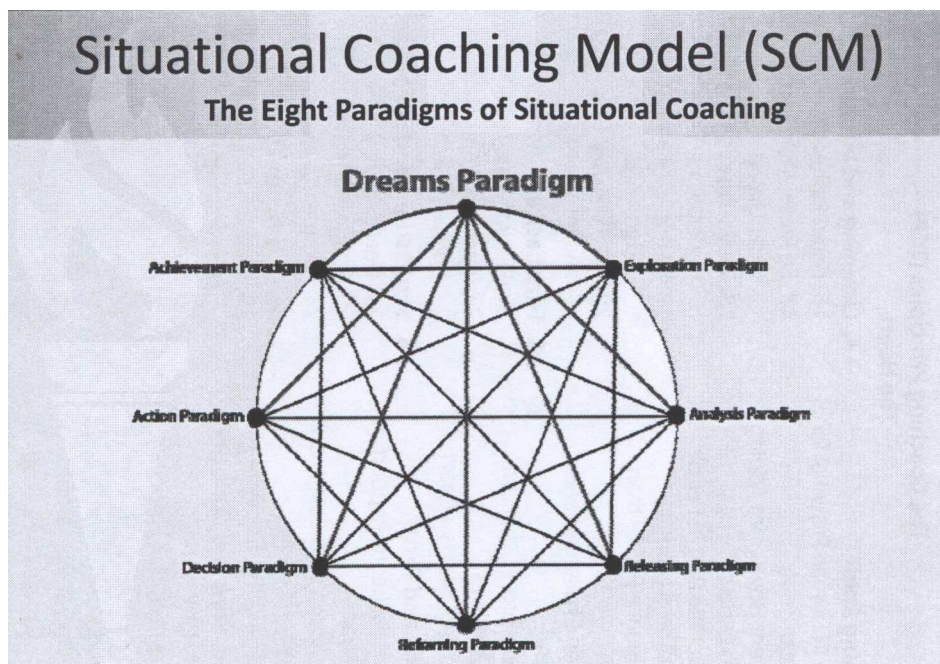


圖 5 情境教導模式

D-夢幻性典範

E-探險式典範

A-分析式典範

R-重新定義典範

R-釋放性典範

D-決策典範

A-行動典範

A-成就典範

成功者教導技術(能量)—Achievers Coaching Techniques (ACT)-The Energy

一個成功的教導者應掌握下列八種致勝的技術，如圖 6 所示。

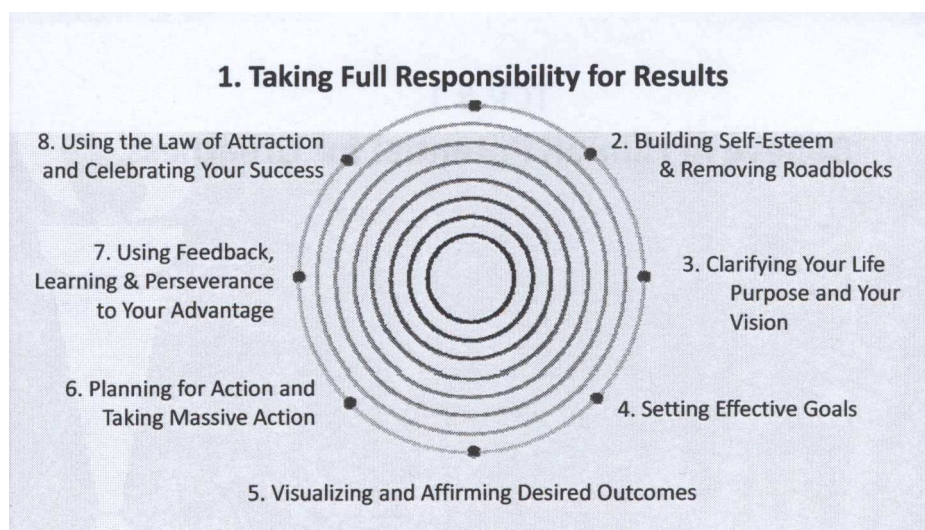


圖 6 成功者教導技術

1. 教導者要為結果負完成的責任
2. 協助被教導者建立自尊與排除障礙
3. 澄清你的人生目標與願景
4. 協助被教導者設定有效且具挑戰性的目標
5. 想像與確認預期成果，不作過分誇大不實的夢想
6. 規劃行動方案及落實執行

7. 善用回饋、學習及毅力等優勢，致持續性的成功

8. 善用吸引力法則並肯定自我

結語

知名領導大師與暢銷書作家肯·布蘭佳在他的著作 Know Can Do! 中，提出可以用訓練後續追蹤計畫來確保員工落實所學，避免所學知識與行動之間的落差。他認為一般人學習了新知識後，如果沒有持續的追蹤計畫，通常很快就又恢復舊習，所以有效的後續追蹤計畫應包含三個要素，即結構性的實施架構、外力的支持和責任感，實際作法包括說明、示範、演練、觀察、讚美進步、重新操作示範、個別面談及其他教導者個別輔導，以確保員工能落實所學，順利將知識化為實際行動。

本模式提供成功教導者的教導模式與行為表現之典範，可協助教導者學習有效的工作教導步驟和技巧，增進教導者對教導的能力，與被教導者建立良好的互動關係，並培育其知能、技術、態度與行為，進而提升團隊績效，達成組織目標。

伍、心得與建議

1. 領導與教導是可以學習與訓練的，有些人可能是天生的領導者，但更多的人是經過訓練與不斷學習而培育出來的。在培訓前每個領導者應先對自己做深刻的評估，對自己生涯現況（包括工作、心靈與自信、身心健康、自我成長、家庭、人際關係、專業能力、財務管理等）深入思索，就客觀了解後，設定想要變得更好的程度與目標（包括領導力、人際關係、溝通能力、克服憂慮與壓力、自信、態度控制、熱忱堅持、積極正向的態度等），設定行動計劃，並努力學習實踐。
2. 在教導或領導時，難免碰到不同的意見與主張，在研討會上，講師藉由現場模擬及對照組示範令人印象深刻；我們了解在教導或領導時，除了口說語言外，肢體語言及步驟、態度更具有影響力，其實施方式包括：教導者應仔細聆聽，注意對方在說什麼、為什麼對方會這麼說、對方的證據是什麼等，要開口前先加上開場白以緩氣和氣，接著再依序客觀的表達，指出證據及所顯示的意義，並提出自己的結論，透過此一過程，促使別人願意接受不同的意見，這是一個相當有效的模式。
3. 領導人要能在員工犯錯的時候不僅能幫助他改過，同時要能維持他的自尊，讓他保有勇氣嘗試新挑戰。首先要以自我自信為基礎，了解相信自己做的事是有價值的，當仁不讓但委婉的告訴他缺點。其次在態度控制上，要注意態度影響最大，因為人被指正錯誤時，會先自我保護，因此要避免直接衝突。另要有好的溝通能力，注意問與聽之間的運用，處理錯誤由其本人說出較為有效，可由向其問問題取代直接要求。最後要肯定員工優點，即談話結束的時候，要給予鼓勵。
4. 員工犯錯時應於關鍵時刻處理，處理時有二種處理態度，而其結果也可能是截然不同的，一種態度是責備，而員工的反應會由「掩飾」到「欺瞞」到「找藉口」，最後演變成「奉命行事」。其二是給予支持，員工的反應

會由「願意扛責」到「願冒風險」到「有自信」，最後變成「主動積極」。
故我們應儘量以給予支持的正面態度來進行教導或領導。

5. 本次研討中針對教導(coaching)的原則中指出——「教導者亦須被教導」，意即由於環境快速變遷，知識更新速度越來越快，隨著新知識不斷產生，舊知識很容易就過時，因此教導者需隨時充電，補充新知，此一發展趨勢與本公司目前推動之內部講師認證管理制度不謀而合，透過此一制度，提昇內部講師之教學技巧與能力，進而提高訓練成效與教學品質。
6. 如今世界是平的，我們不能再自外抗拒成為一個具有社會責任的地球公民，公司應塑造一個具有國際觀的工作環境，將國際化的目標納入公司未來 10 年經營策略，及早因應國際化、全球化的趨勢與挑戰及規劃對發展全球化業務之人力需求。
7. 國際研討會均邀集世界各國各領域之專家、學者或菁英參加，並對相關議題提出創新、多元的見解與討論，此種會議與國內或公司內部研討會成員背景同質性較高之特性顯有不同，議題探討的角度與廣度亦有差異，公司應持續積極派員參與類似 ARTDO 等國際性組織活動，汲取並引進各國創新的管理理論與寶貴實務經驗，拓展公司與員工之國際視野，進而提昇企業競爭力與人員素質。尤其 2011 年 ARTDO 年會即將於台北舉辦，值此難得的機會，本公司應善用此一平台，多予參與，以提昇公司聲譽及在 HRD 領域的專業地位與水準。
8. 馬來西亞人口以馬來人、華人及印度人三種種族為主，由於政策與制度設計，造成不同種族人口在不同領域各擅其場，惟亦存在些種族歧異與不公平，此一民族特性深深影該國經濟政治發展，我國雖無類似種族歧視現象，惟隨著境外勞工與新住民不斷移入，對社會人口結構的影響逐漸浮現，以及政黨政治歧見的衝擊，均將不利於國家未來之發展。

附錄：活動照片



我國與會人員於會場合影



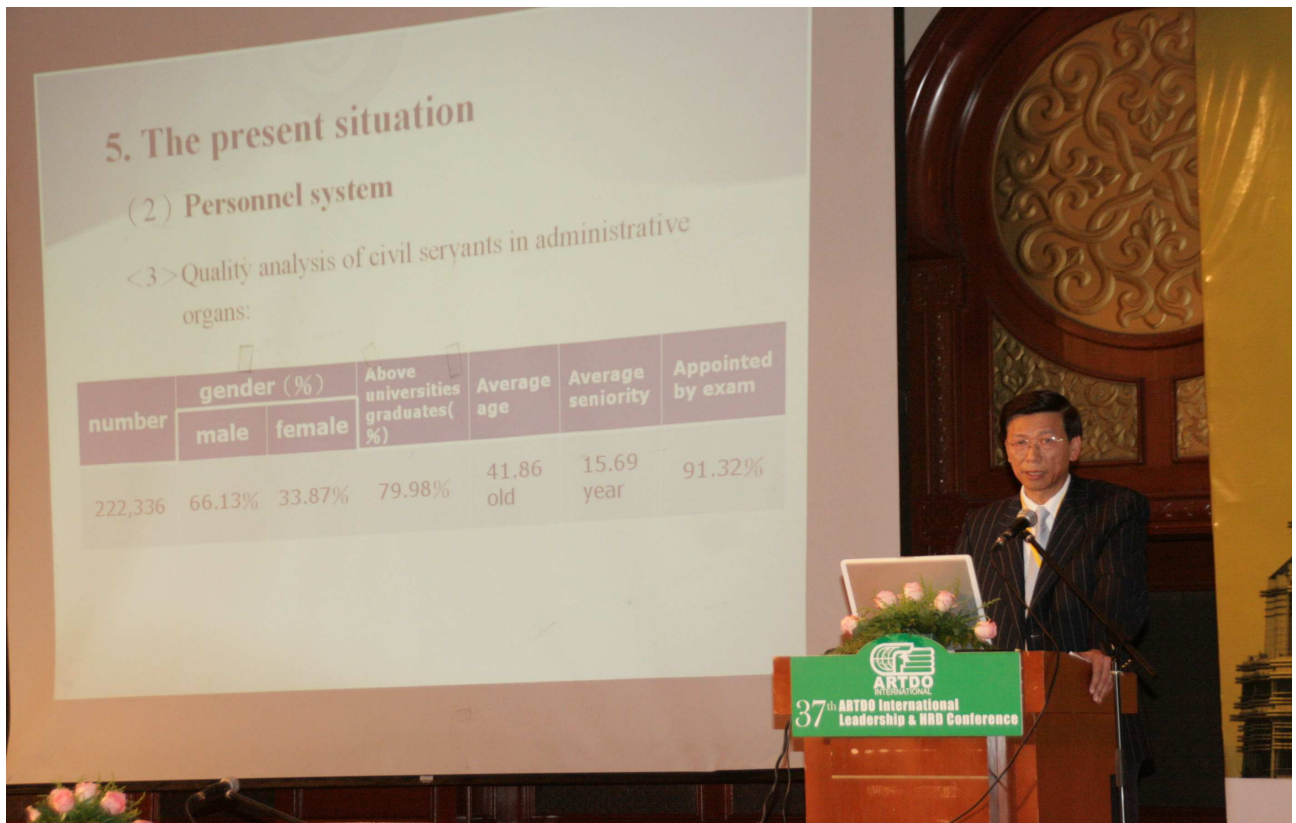
研討會議場景



研討會現場模擬與示範活動(1)



研討會現場模擬與示範活動(2)



保訓會李副主任委員嵩賢論文發表



勞委會王主任委員如亦論文發表



勞委會職訓局林局長三貴論文發表



中華民國訓練協會黃秘書長一峰論文發表



與會團員行銷 2011 年 ARTDO 台北年會



李副主任委員嵩賢榮任 ARTDO2011 理事長



與會團員於我國 2011 年 ARTDO 台北年會宣傳攤位合影



李理事長嵩賢向與會貴賓行銷 2011 年 ARTDO 台北年會