

公務出國報告
(出國類別：國際會議)

參加亞洲國際培訓總會
(ARTDO International)
2012 年第 39 屆國際年會報告書

服務機關：公務人員保障暨培訓委員會

姓名職稱：廖主任秘書慧全

派赴國家：菲律賓宿務

出國期間：101 年 11 月 13 日至 18 日

報告日期：102 年 2 月 6 日

目 錄

壹、前言	1
貳、團員及行程	2
一、代表團成員	2
二、行程紀要	3
參、會議主題	3
肆、論文發表摘要	4
一、全球領導力預測：從組織中創造領導力變革 (Global Leadership Forecast: Creating a Leadership Revolution in Your Organization)	4
二、超越訓練：建立無邊界的文化 (Beyond Training: Creating a Borderless Culture)	12
三、建立無邊界組織的指導性原則—一個有魅力的主題演講 (Guiding Principles for Creating the Borderless Organization: An Engaging keynotes)	16
四、從行為學派與認知學派理論談台電工安體感訓練—一個典型的績效改進案例 (The Effect of Industrial Safety Somatosensory Training in Taiwan Power Company (From the point of view of Behaviorism & Cognitive School): A Typical Case of Performance Improvement Technologies)	17
伍、參訪宿務東方學院	19
一、宿務東方學院簡介	19
二、參訪紀要	20

陸、心得與建議	21
一、重視高階領導人才之選拔與培訓	22
二、科技發展帶來培訓技術的革新	23
三、建立無邊界組織文化的原則	25
四、中華文化的傳承與復興	26
柒、附錄	27

參加亞洲國際培訓總會(ARTDO International)

2012 年第 39 屆國際年會報告

壹、前言

中華民國訓練協會為一結合我國各公私部門培訓組織及人力資源專家之社團法人，成員涵蓋行政機關、公民營事業機構、學術組織及個人，本會亦為其團體會員。

中華民國訓練協會於 1974 年與其他 11 個亞太區域國家人力資源機構，共同發起創立亞洲國際培訓總會 (Asian Regional Training and Development Organization International，簡稱 ARTDO International；前身為亞洲培訓總會，於 1998 年正式更名現稱)，其主要會員來自包括全球 38 個國家之重要培訓機構、跨國性企業機構及人力發展組織與個人在內，總部設於菲律賓馬尼拉，永久榮譽理事長為馬來西亞拿督徐計發博士 (Dato' Dr. Thomas Chee)。該會致力於協助亞太地區訓練組織成長發展，並朝向國際化目標邁進，每年定期於亞太及中東地區不同國家召開年會，並舉辦國際性管理及人力資源發展研討會。我國亦曾於 2011 年 11 月假臺北市圓山大飯店主辦亞洲國際培訓總會第 38 屆國際年會暨人力資源發展研討會，並由本會及所屬國家文官學院協辦。此外，亞洲國際培訓總會自 1984 年起，每年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)。

亞洲國際培訓總會 2012 年第 39 屆年會暨人力資源發展國際會議，係輪由菲律賓訓練協會 (Philippine Society For Training and Development) 主辦，於 11 月 14 日至 16 日在菲律賓宿務市 Radisson Blu 飯店舉行。茲為加強與亞洲國際培訓總會各會員國間之交流互動，瞭解國際間人力資源發展新趨勢，汲取人力資源管理新知，並分享彼此學習心得與經驗，爰依例由中華民國訓練協會負責組成我國代表團，邀集國內各團體會員，包括公務人員保障暨培訓委員會及各學校、公務機關與公營事業之訓練機構等派員組成。

貳、團員及行程

一、代表團成員

本屆年會我國代表團團長係由本會李副主任委員嵩賢（即中華民國訓練協會理事長）擔任，全體團員共 21 人，名單如下：

序號	姓名及職稱	服務機關
1	李副主任委員嵩賢 (理事長&團長)	公務人員保障暨培訓委員會
2	黃副教授一峯	淡江大學公共行政學系
3	廖主任秘書慧全	公務人員保障暨培訓委員會
4	廖處長俊貴	台灣電力公司
5	戴組長念同	交通部民用航空局民航人員訓練所
6	杜組長瑩真	台灣中油股份有限公司
7	周教育訓練員芝英	台灣中油股份有限公司
8	吳專員鳳儀	行政院環境保護署環境保護人員訓練所
9	陳副處長基雍	台灣糖業股份有限公司人力資源處
10	黃組長麗蓉	臺北市政府公務人員訓練處
11	劉處長文楨	中華電信學院
12	樓主任永堅	政大公企中心
13	龔簡任秘書癸藝	考試院
14	蕭科長錫瑄	考試院
15	鄭專員光評	考試院
16	翁編譯淑慧	考試院
17	黃主任靖麟	國家文官學院教學實驗室
18	陳專員怡君	教育部
19	蕭視察志芳	行政院人事行政總處
20	林專門委員翠玲	行政院人事行政總處
21	葉科長良琪	行政院勞工委員會職業訓練局

二、行程紀要

本次 2012 年第 39 屆年會，大會主席為 Mr. Arthur Luis P. Florentin，首日進行開幕式，邀請宿務市市長親臨致詞，並頒發年度人力資源發展傑出貢獻獎，我國淡江大學公共行政學系黃教授一峯（兼中華民國訓練協會秘書長）及臺北市政府公務人員訓練處分別獲頒個人獎及團體獎。中華民國訓練協會除安排全程參加國際研討會外，並透過僑務委員會駐菲律賓菲華文教服務中心安排，於緊湊的行程中參訪當地著名的僑校—宿務東方學院，俾瞭解當地僑校之教育資源，並關心華僑子女教育情形。行程紀要如下：

日期		行程 / 活動內容
1	11/13 (二)	臺北—菲律賓宿務
2	11/14 (三)	全日參加會議 (宿務市區導覽、開幕式、人力資源發展傑出貢獻 頒獎、專題演講、歡迎晚宴)
3	11/15 (四)	全日參加會議 (專題演講)
4	11/16 (五)	全日參加會議 (專題演講、晚宴)
5	11/17 (六)	參訪宿務東方學院 整理會議相關資料
6	11/18 (日)	菲律賓宿務—臺北

參、會議主題

本次 ARTDO 第 39 屆人力資源發展國際會議，共有 14 個國家，500 多人參加。會議主題定為：「豐富無疆界的學習環境 (Enriching

Borderless Learnvirement)」。大會另特別針對會議主題，提供以下幾項焦點議題供與會者討論：（一）績效改進技術（Performance Improvement Technologies）。（二）變革管理與組織文化發展（Change Management & Culture Development）。（三）領導與傳承計畫（Leadership and Succession Planning）。（四）社交網路、網路學習及網路科技（Social Networking, eLearning and eTechnologies）。（五）全球化學習社區（Global Learning Communities）。（六）個人與組織的整體發展（Holistic Development of Individuals and Organizations）。

本次大會邀請各國公、民營企業領導人、人力資源專家學者發表專題演講及與談，發表有關調查企業領導人、人力資源部門專家意見之研究成果，彼此分享國際間人力資源發展之新趨勢與新挑戰，以及企業如何利用網際網路科技的進步，創造無疆界的學習環境，如何加強人才的培訓，提升人力資本，挑選正確的領導人。我國中華民國童軍總會理事長趙守博先生亦應邀於分組討論中，以「臺灣童軍領導發展：現況與未來發展」為題發表演講。本次會議各項研習專題，如附錄一。

肆、論文發表摘要

一、全球領導力預測：從組織中創造領導力變革（Global Leadership Forecast: Creating a Leadership Revolution in Your Organization）

國際發展協會（DDI）副理事長、美國籍的 Dr. Richard Wellins 以「全球領導力預測：從組織中創造領導力變革」為題，發表大會第一場次專題演講。Dr. Richard Wellins 研究團隊，就 2011 年度全球領導力預測發表研究成果，其調查對象涵蓋全球 2,679 個組織、跨越 74 個不同國家、來自 1,897 位人力資源部門專家與 12,423 位領導者，其中有 50% 的樣本為亞洲地區的受訪者。

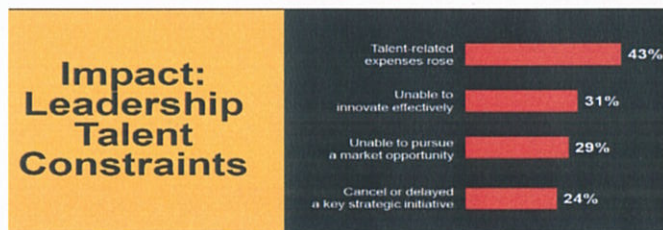
茲就 Dr. Richard Wellins 專題演講之主要重點，分述如下：

（一）組織中領導力面臨的挑戰

針對全球大型企業 CEO 調查其組織面臨的業務挑戰，研究發現「創新（Innovation）」項目在全球及亞洲都排行第一，而「人力資本（Human）」項目在全球及亞洲排行第二，但「人力資本」項目則分別在中國與印度都排行第一。如下圖所示：

Rankings of Business Challenges				
	GLOBAL N=776	ASIA N=250	CHINA N=156	INDIA N=46
Innovation	1	1	2	3
Human Capital	2	2	1	1

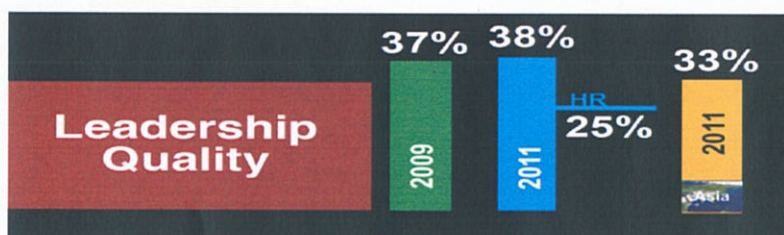
研究發現許多組織將「領導能力限制 (Leadership Talent Constraints)」視為主要威脅，有 43% 的受訪者表示，針對領導能力開發所支出金額遠超過組織預期，Dr. Richard Wellins 進一步表示，全球在 2011 年投入領導力相關訓練的金額高達 500 億美金，相對於 2006 年的 450 億美金多出 50 億美金，而全球各組織用來培訓發展領導人、以及未來領導人所支出之金額有持續增加的趨勢；另有 31% 表示組織領導者無法有效地創新；29% 表示領導者無法確實追求市場機會；24% 表示領導者曾取消或延誤一個關鍵的策略行動。如下圖所示：



組織花費鉅額金錢培育領導者，究竟其成效如何？研究發現，2006 年有 33% 認為「領導發展是有效的」；2009 年則下降為 29%；2011 年略為升至 34%。以亞洲而言，2011 年的比例僅為 31%。如下圖所示：



Dr. Richard Wellins 認為有效的領導發展，等於有品質的領導力。針對組織領導者的領導品質，研究發現 2009 年有 37%的受訪者認為領導者的領導品質良好，2011 年微幅上升至 38%；其中人力資源(HR)部門相關受訪者，2011 年認為領導者的領導品質良好的比例僅有 25%；而在亞洲，2011 年則僅有 33%認為領導者的領導品質良好。如下圖所示：



Dr. Richard Wellins 引述美國哈佛教授 Dr.Barbara Kellerman 在 2011 年 6 月發表的新書「The END of Leadership」，就組織領導人的領導品質對於組織成員產生何種影響做研究調查，項目包括「未來經營成功的信心 (Confidence of Future Business Success)」、「工作熱忱 (Passion)」、「工作參與 (Engagement)」、「願意留任 (Retention)」、「基層員工的滿意度 (The bottom line)」。

其中領導品質高的組織對於「未來經營成功的信心」高達 66%，領導品質低的組織僅有 4%；領導品質高的組織對於「工作熱忱」高達 53%，領導品質低的組織僅有 7%；領導品質高的組織對於「工作參與」高達 50%，領導品質低的組織僅有 9%；領導品質高的組織對於「願意留任」

比率高達 70%，領導品質低的組織僅有 24%；領導品質高的組織「基層員工的滿意度」高達 52%，領導品質低的組織僅有 13%。

其中對於基層員工有關「領導品質高」與「領導品質低」影響其組織的「財務績效」、「顧客滿意度」、「生產力」與「服務品質」的差異性做研究統計，研究發現有關「財務績效」，領導品質高的組織相較於領導品質低的差異達到 2.8 倍；有關「顧客滿意度」兩者差異達到 4.6 倍；有關「生產力」兩者差異達到 4.7 倍；有關「服務品質」，兩者差異達到 4.4 倍。

（二）領導者關鍵五大能力

Dr. Richard Wellins 認為，領導發展是「今天有用的，明天不一定有用。」（Leadership development：What works today, may not works tomorrow.）組織領導人領導品質的好壞，對於組織成敗與競爭力有很大的影響。Dr. Richard Wellins 列出領導人應該具備的五大關鍵能力，以過去來說，領導人的前五大關鍵能力重要性排序如下：驅動與管理變革能力(Driving & managing change)、執行組織策略能力(Executing organizational strategy)、指導與發展他人之能力(Coaching & developing others)、做出困難決策能力(Making difficult decisions)、促進員工參與能力(Improving employee engagement)。然而，隨著網路科技日新月異，以及全球化等因素，研究顯示未來 10 年全球領導者前五大的關鍵能力重要性排序如下：驅動與管理變革能力(Driving & managing change)、確認與發展未來才能之能力(Identifying/developing future talent)、培育創造力與創新力之能力(Fostering creativity & innovation)、指導與發展他人之能力(Coaching & developing others)、執行組織策略能力(Executing organizational strategy)。在亞洲部分則顯示領導者前五大的關鍵能力重要性排序如下：驅動與管理變革能力(Driving & managing change)、培育創造與創新之能力(Fostering creativity & innovation)、確認與發展未來才能之能力(Identifying/developing





future talent)、執行組織策略能力(Executing organizational strategy)、指導與發展他人之能力(Coaching & developing others)。

(三) 影響領導品質三大關鍵因素

Dr. Richard Wellins 指出，領導品質主要受到三大關鍵因素影響，分別是「領導力開發(Leadership Development)」、「人才管理(Talent management)」及「管理文化(Management Culture)」，分述如下：

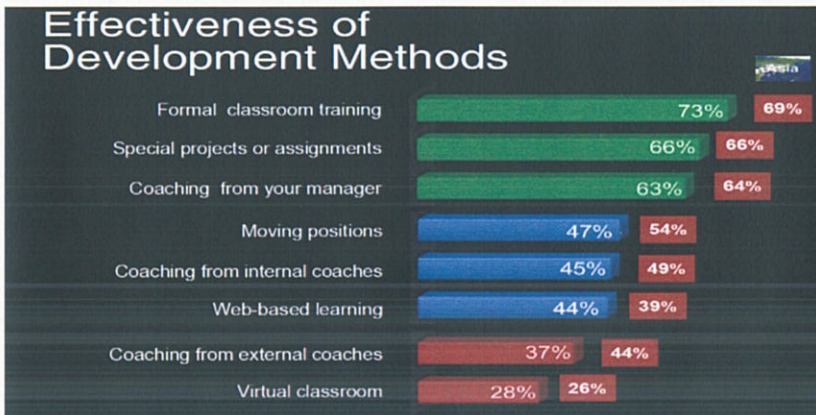
1. 領導力開發(Leadership Development)

Dr. Richard Wellins 建議領導力開發較佳的方式是：10%正式訓練(Formal)、20%教練式學習(Coaching)、70%職務歷練(On-The-Job)。就提升組織價值(value)來說，針對「創新(innovation)」與「增加預算(budget increase)」兩項重要性做比較，發現領導者是否能提升整體組織價值，關鍵在於是否能有效地帶領組織「創新」，請參閱下圖：

	Innovation Important	Budget Increases
	95%	80%
	90%	82%
	89%	73%
	72%	49%

根據問卷調查，受訪者認為發展領導力較佳的方式，依序為：正式課堂訓練(Formal classroom training)佔 73%、特殊專案研討(Special projects)佔 66%、由管理者指導(Coaching from your manager)佔 63%、職務輪調(Moving positions)佔 47%、由內部教練指導(Coaching from internal coaches)佔 45%、網路自我學習(Web-based, self-study learning)佔 44%、由外部教練指導(Coaching

from external coaches)佔 37%、虛擬教室 (Virtual classroom)佔 28%。亞洲地區統計結果大致與全球一致。請參閱下圖：

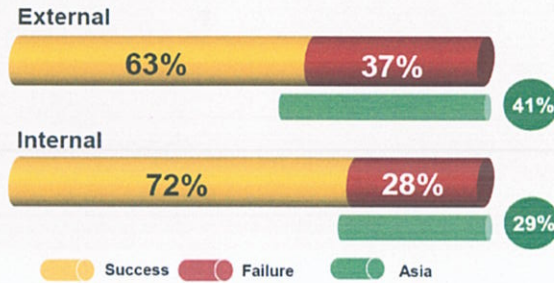


2.人才管理(Talent management)

Dr. Richard Wellins 指出，就人才管理問題 (Talent management matters)而言，未來 10 年組織具競爭力的關鍵要素依序如下：選出適當的領導者 (Leadership Selection) 佔 79%；績效管理 (Performance Management) 佔 77%；領導傳承 (Leadership Succession) 佔 77%；中階領導者課程與學習 (Programs & learning for mid-level leaders) 佔 76%；高階領導者課程與學習 (Programs & learning for senior leaders) 佔 74%；第一線領導者課程與學習 (Programs & learning for frontline leaders) 佔 68%。請參閱下圖：



人才進用與陞遷是否正確，也是影響組織競爭力的重要因素，研究發現組織在人才進用與陞遷做出錯誤決定的比例高達三分之一，其中組織透過對外招募人才失敗率達 37%(亞洲地區高達 41%)；對內拔擢人才失敗率達 28% (亞洲地區則達 29%)。請參閱下圖：



在組織領導者更替方面，研究發現過去 5 年有更替領導者的組織高達 64%，然而僅有 26%針對確保組織領導者順利更替訂定有效的計畫，而亞洲地區則僅有 34%的組織具備領導者更替計畫。請參閱下圖：



Dr. Richard Wellins 針對如何選出適當人員以培育其成為未來的領導者，建議的觀察方法如下：績效 (Performance) – 觀察此人如何履行目前的角色；潛能 (Potential) – 觀察此人領導力增長的可能性；準備 (Readiness) – 觀察此人是否適應特定角色、工作或工作團隊。

3. 管理文化(Management Culture)

Dr. Richard Wellins 引用管理大師 Gary Hamel 所著「未來管理」(The future of management) 的文句：「現在，你的公司擁有

21 世紀網際網路的企業流程，卻採用所有建立在 19 世紀管理理論之上的 20 世紀中期的管理程序。」(Right now, your company has 21st century Internet-enabled business processes, mid-20th-century management processes, all built atop 19th-century management principles.) 提醒出生於 20 世紀的領導者必須認真思維：組織所面臨的是 21 世紀的挑戰，所學及管理程序是否已不合時宜，所推行的管理模式是否已不適用。

組織文化受到領導者的思維與管理程序影響很大，研究發現領導者最容易扼殺組織文化的影響順序如下：僅由權力核心做決策(Decisions are held closely by those in power)；組織結構僵化(Rigid structure)；官僚式管理(Bureaucracy of management processes)；僅針對特定少數提供創新機會(Innovation opportunities for select few)；僅要求基層人員設定成長目標(Goals only focus on bottom-line growth)；權力集中於制定現況價值者(Power held by those who value status quo)；受到職務權限影響(Influence based on position power)；組織價值並無意義(Values that are not meaningful)。請參閱下圖：



Dr. Richard Wellins 提出應該從更開放、積極創新、組織更靈活、提升整體組織價值與永續發展的方向，以進行管理文化的革新，包括：更具競爭優勢的管理程序 (Management processes are a competitive advantage)；價值應是共享且有意義 (Values are shared and meaningful)；以功績為基礎的影響 (Merit-based influence)；提供所有人創新機會 (Innovation opportunities for all)；策略決策公開討論 (Strategic decisions open for discussion)；組織結構更具彈性且靈活 (Flexible, nimble structure)；權力來自於價值創新者 (Power held by those who value innovation)；設定成長、永續性及具社會價值的目標 (Goals of growth, sustainability, and social significance)。

二、超越訓練：建立無邊界的文化 (Beyond Training: Creating a Borderless Culture)

創新學習私人有限公司創辦人、澳洲籍的 Mr. Tomas Ng，以「超越訓練：建立無邊界的文化」為題，發表大會第二場次專題演講。他首先介紹創新學習私人有限公司是一家在新加坡註冊的公司，但不僅在新加坡沒有辦公室及員工，在任何地方也都沒有設置辦公室。公司大約有 70 名員工為有給職，員工分布在菲律賓的各個角落，以及分布在中國、泰國、馬來西亞、澳洲等國家。公司的客戶遍布於北亞、東南亞、中東及歐洲等地超過 10 個國家，其中包括麥當勞、亞洲航空、亞洲開發銀行、泛太平洋飯店集團等知名企業在內。公司專門經營線上學習事業，包括有關全球領導者研究所、英文會話、中文會話及遠端支援等業務，他並以無國界的虛擬組織 (Being Borderless- The Virtual Organization) 來形容其公司。接著 Mr. Tomas Ng 說明該公司超越邊界 (Beyond Borders) 的做法主要包括：超越地理邊界 (Beyond Geographical Borders)、超越國家及種族文化 (Beyond National & Racial Cultures)、超越培訓 (Beyond Training)、超越企業社會責任與超越

身體的限制 (Beyond CSR, Beyond Physical Limitations)。茲分述如下：

(一) 超越地理邊界

首先公司擬定在家工作的政策，包括：要清楚的知道為什麼要訂定這些政策，以及它是如何發生的；並且要設置一個虛擬的辦公平台，無論是對組織內部員工或是對外部客戶或合作夥伴們，均係透過網路利用此一虛擬的辦公平台做為開會、聯繫、傳送業務內容之用，使用的工具包括 Skype-in applications、Google Docs 等。其次必須瞭解虛擬組織的優點雖具有更大的彈性，但是仍必須像實體公司一樣建立適當的處罰機制，同時更要能敏銳的認知挫折，以確保虛擬組織正確的運作並具有效能。最後，虛擬組織的工作必須經常進行電話會議，同時必須進行錄音，以記錄與組織內部員工或是與外部客戶或合作夥伴對話及決議的內容。而在甄選員工時，仍必須與之進行面試，最好對應試者實施人格測驗，以確認其確實適合於此項工作。

(二) 超越國家及種族文化

Mr. Tomas Ng 指出要建立無邊界的文化，必須超越任何國家及種族的文化。它完全沒有國定假日，提供一年 365 天、一天 24 小時全年、全天候無休的服務。同時必須建立一種企業文化，此種企業文化必須是決策公開、透明，必須重視員工內在的感受，管理者與員工之間或員工相互間必須是完全的平等，並且要賦予員工更大的參與權，鼓勵其勇於參與組織的決策，積極提出建議方案，以促進組織的創新。全體員工更要認知組織訂定的規則並非是神聖的，但是組織訂定的原則，則是神聖的，並應一致遵守奉行。

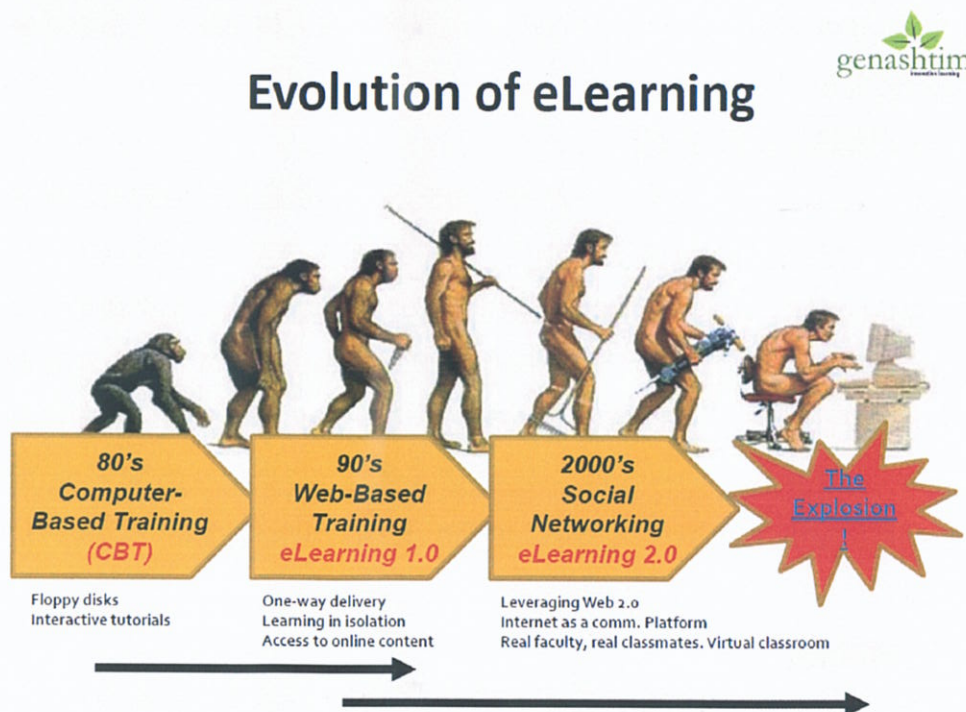
(三) 超越培訓

Mr. Tomas Ng 指出建立無邊界的文化，要超越培訓。公司對於新進員工要實施職前訓練與資訊科技的基本訓練，對於內容開發團隊要培訓其搜尋及摘錄內容的能力。公司可利用 Google Groups 討論區進行各項業務的討論，但是組織內的高層管理人員一定要確實參與此類討論。在 Google

Groups 討論區內，可將組織內真實的業務情況提出來討論，並可以用來保存，以作為知識的基礎，且可做為功能強大的人才管理工具。另外也可利用 You Tube 做為訓練工具，將相關訓練的影片教材放置在 You Tube，讓員工或合作夥伴們可不受時間、地域的限制，隨時、隨地依個人的需求選擇觀賞影片。Mr. Tomas Ng 進一步對於 e 化學習加以介紹：

1. e 化學習從何開始？

關於 e 化學習的進化史，大體而言，在 80 年代是以電腦的訓練為基礎（Computer-Based Training），特點是利用磁片互動教學。90 年代是以基於網路的訓練為基礎（Web-Based Training），特點是單向傳輸、獨立學習、存取線上內容。2000 年代是以社交網絡為基礎（Social Networking），特點是利用 web2.0、網路作為共通平台；真實的教授、真實的同學、虛擬教室。請參閱下圖：



2. e 化學習的關鍵因素

首先，要有教練的指導，學習者在教練的帶領下，較容易學會所需的知識或技能。其次，必須與真實人群的社區合作。此外，使用最先進的 e

化工具，例如討論區、聊天室、網路電話、視訊及網路會議等。更重要的是必須結合用戶產生的內容，形成一個知識庫，因為用戶的意見無論是抱怨或是讚美，對於組織來說都是非常珍貴的資料。企業或組織可以依據顧客的意見，即時進行產品或服務的修正，如果能確實的掌握消費者或顧客的想法，也就是掌握了流行的趨勢。

3.e 化學習的重要性

Mr. Tomas Ng 指出，據統計在 2014 年以前，美國將有 50%的勞動人口年齡在 35 歲以下。他說明 e 化學習的重要性，就內部而言，必須瞭解員工的人口統計圖為何？例如 32 歲以下的員工有多少人？他們是 Y 世代或千禧年世代？員工如何感覺企業社會責任以及碳足跡？在未來 5 年、10 年內，員工的人口結構為何？員工喜歡的學習方式為何？就外部而言，必須瞭解未來的客戶群是誰？客戶如何做出購買決定？員工知道部落格、論壇、社交媒體、搜尋引擎優化？未來的利害關係人為何？利害關係人希望在你的網站看到什麼？關於企業社會責任及碳足跡，利害關係人如何感覺？

Mr. Tomas Ng 指出，我們目前生活的世界是一個因改變而動搖，而非僅受輕微影響的時代。當組織內部變革的速率變慢或落後於外部變革的速率，組織開始喪失它的影響力。許多企業不能致力於變革，往往是因為他們的關鍵人物被先例所侷限，或是被他們的會議管理所控制。瞭解以上的問題之後，你的學習、發展計畫和工具都應該加以校正，面對世界的改變，組織應致力於變革管理，以因應變局。

（四）超越企業社會責任與超越身體的限制

Mr. Tomas Ng 舉其公司為例，說明如何超越企業社會責任與超越身體的限制。該公司僱用的員工（含高層管理職務）有超過 50%是身心障礙人士，其中包括視障、四肢癱瘓、肢障、腦性麻痺及亞斯伯格症候群患者。該公司對身心障礙員工的基本管理原則，是確實的瞭解團隊成員的缺點（身心障礙類別及程度），加以適度的輔導與管理，並且一視同仁，針對他們的能力，發展他們的特性，並充分運用團隊成員的力量。目前該公司的身心障礙人士負責經營與管理、業務發展、營運監控、人力資源管理、會

計、秘書、學生與教練的會議安排、第一線語言教練、諮詢服務、技術支持及銷售等業務。Mr. Tomas Ng 強調該公司是一個對社會負責的組織，致力於推廣世界級的高品質、高互動的線上學習及支援服務，經由 web2.0 線上學習，有助於對抗全球氣候變遷，有效減少通勤、紙張及教室建材，減少燃料消耗、污染物排放及減少碳足跡。而線上學習也解決了身心障礙人士經常面對移動性障礙物的問題，有助於身心障礙人士的學習，同時也可持續雇用他們。

三、建立無邊界組織的指導性原則——一個有魅力的主題演講（Guiding Principles for Creating the Borderless Organization: An Engaging keynotes）

美國籍的 Mr. Roland Sullivan 以「建立無邊界組織的指導性原則」為題發表大會第三場次專題演講。他首先指出：「自文明開始以來，亞洲將會領導更多的改變，而這超越了在你生活中能想像得到的信念。」其次，他介紹組織的類型，包括：垂直層級結構組織，將人區分為上、中、下層級；水平界限組織，區分組織內的各個部門；外部界限，在價值鏈上區分一個公司與其他公司的差別；地理界限，分割彼此為田野操作（field operations）與國外市場。

Mr. Roland Sullivan 指出，組織內的所有人都覺得對於共同努力以取得非凡的表現是有責任的。今天他發表專題演講的目的，是要為大家創造關鍵的指導性原則，以使大家有能力做為代理人，去促進無邊界學習環境的提升，並且有勇氣去開始建立無邊界組織。

Mr. Roland Sullivan 指出，在顧客經驗中最重要要素，包括：組織與顧客的關係是彼此相互影響的；是一種夥伴關係；是一種顯然相互依賴的關係；是一種令人滿意的關係。他指出，建立無邊界組織，在科技時代應利用最新奈米科技處理有關資料，並且加速必要的網絡互動；而在組織策略上，必須注重領導力的轉換（Leadership Transformation）、

才能發展及人力資源策略與實施 (Talent development & HR Policies and practices)、組織發展 (Organization Development)。

Mr. Roland Sullivan 指出，促進變化的學習環境是決定 CEO 最好的實踐；建立無邊界組織，要重視授權，授權可以促進有魅力的及有效的連結，並且可以促進組織的靈活，授權同時是驅動員工奮力的原則。其次要致力變革與創新，組織因變革與創新而邁向偉大。最後要積極促進員工參與，與員工進行對話。

Mr. Roland Sullivan 在演講結束後，隨即以「如何建立無邊界的文化」為主題，帶領學員們進行工作坊學習，與會學員分成 3 人一組進行討論。首先學員們要自我介紹姓名與來自何地，其次發表今天上課的感想，接著針對主題進行意見交流，並將結論重點分成兩大項寫在大張海報上，張貼於會場兩側的牆壁上，隨後由全體學員們進行投票。茲將各組發表的結論重點，摘錄如下：（一）提供正確雙向的溝通平台；激發員工的建議，並且應該欣賞員工的建議。（二）有效的溝通；價值。（三）鼓勵多元化－尊重差異、沒有歧視、無論種族、年齡、性別、態度等全部接受；提倡包容的領導－領導者需要知道所有人的行為。（三）科技與資訊科技基礎建設；當責 (accountability)。（四）價值；溝通。（五）承諾－領導者的思維；流程－有制度或流程來分享知識；需要有用的流程。（六）尊重、接受差異性；信任。（七）溝通－透過議定的系統交換個人資訊、發展員工管理能力；參與決策－讓員工在工作場所中透過持續的會議決定日常的議題。（八）信任－促進開放的要素、開放可達成革新、創造力、生產力、範例移轉；溝通－達到了解、支持公共的方向，以及對話來實現願景、解決衝突。（九）信任－平和的心、自我與周遭人群參與決策、分享價值；溝通－有效性、全方位、開放與前瞻。（十）信任的文化－分享價值、分享才能；關連的文化。

四、從行為學派與認知學派理論談台電工安體感訓練－一個典型的績效改進案例 (The Effect of Industrial Safety Somatosensory

Training in Taiwan Power Company (From the point of view of Behaviorism & Cognitive School): A Typical Case of Performance Improvement Technologies)

來自我國的台灣電力公司工業安全衛生處廖處長俊貴，在分項研討會中，以「從行為學派與認知學派理論談台電工安體感訓練-一個典型的績效改進案例」為題，發表研究報告。他首先指出，本次大會設定的主題為「豐富無疆界的學習環境」，而無疆界的學習大多是偏向管理技能的訓練，他提醒與會者，千萬不可忽略必須透過實體的模擬訓練方式，才能學得企業的核心技術。接著，他以台灣電力公司為案例，提出以「工安體感訓練」來確保人員作業安全，並說明當前人力面臨的問題及因應之道。

廖處長俊貴說明所謂「工安體感訓練」，就是模擬設置一個與作業場所相似或相同的情境，讓員工在進入正式作業場所工作之前，透過親身體驗的方式，以熟悉作業場所可能遭遇的工安危害，並藉由「恐怖學習（或稱震撼訓練 Shock Learning）」，達到強化安全危害意識的效果。他指出，「工安體感訓練」主要係依據「制約學習」及「領悟學習」等兩個理論。制約學習（Conditioned Learning）：即行為主義學派的主張，強調行為或習慣的養成，有賴刺激（Stimulus）與反應（Response）的聯結，聯結的強度受個人動機、練習次數及練習效果的影響。而「恐怖學習（震撼訓練）」，係於屬負增強，但其學習效果不易遺忘，即所謂的「一朝被蛇咬，十年怕草繩」。

他指出，台灣電力公司為強化員工工安意識，及加強工安教育訓練之有效性，將目前勞工安全衛生教育訓練課程與作業場所現場實務加以結合，針對易發生的四大類職業害災：「感電」、「墜落」、「營造作業」、「局限空間」等，利用台灣電力公司訓練所高雄訓練中心現有場地及訓練設備，規劃建置工安體感訓練設施，期能使員工藉由對危險的體驗感受，而有深刻的體驗與警惕，以加強維護工業安全，進而達成「零災害」的目標。

廖處長俊貴指出，人力資本是企業珍貴的資產，如何確保員工的作業安全，則是維護人力資產的重要課題。目前全世界的企業都普遍面臨一個共同的現象，即都面臨大量屬於戰後嬰兒潮時期出生的員工，將在未來的 5 至 10 年內退休離開職場。由於這些資深員工平均年齡已達 55 歲左右，其體力及注意力已不如年輕時代，因此在從事現場工作時極易發生事故。而新進員工則係因缺乏足夠實務作業經驗，從事現場工作時亦極容易發生意外。企業對於上述兩大族群，一定要加強其技能及工安訓練，才能有效地降低職業災害。

伍、參訪宿務東方學院

一、宿務東方學院簡介

宿務東方學院位於菲律賓宿務市市中心，其創校之初校名為「中華學校」，創辦於 1915 年，歷史悠久，創校至今已將歷百年。宿務僑界之祖先大部分是從大陸福建來到此地，當時僑界人士爲了讓子女接受中華文化，便提倡學劃建立此一僑校，由華僑教育界先進劉春澤先生任中華學校校長，爲宿務的華文教育奠定了鞏固的基礎。宿務爲菲國第二商埠，交通便利、商業發達，由於宿務僑界體認教育之重要，慷慨解囊，並得各埠熱心贊助，1926 年，首座 3 層大樓之巍峨巒舍，終於矗立於宿務市之禮馬沙籠街(Dimas-Alang St.)。

1925 年，由於校內外部分人士對於教育之宗旨及辦學之方針發生歧見，乃另行創辦中山中學，旋亦籌款建築校舍於夏科西林街(D. Jakosalem St.)，宿務市華僑教育，至此成分庭抗禮之局，中華、中山兩校對峙，互相競爭。1937 年，盧溝橋事變發生，海外僑胞情緒至爲激昂，咸以爲僑爲國，必須齊一心力。當時中華、中山兩校，乃在此氣氛中，於 1938 年合併爲華僑中學暨附屬小學，以原有中華校舍爲小學部，中山校舍爲中學部，此爲宿務華僑教育第一次合併。

1942 年，太平洋戰爭爆發，日軍南侵，菲島淪陷，在無情戰火之下，兩座巍峨校舍，皆夷爲平地。1945 年菲島光復，戰爭結束，僑胞

於廢墟中重理舊業。1950 年，華僑中學校長與校內部分教師，因與教育會（即校董會）意見分歧，便另行籌組南島中學，惟此分裂情形並未持續太久，關心僑教之地方人士，為使教育力量集中，又群起倡議併校，並於 1952 年改組教育會，華僑、南島兩校，合併為中國中學，此為宿務僑校第二次合併。

中國中學於 1962 年為應菲國政策之需要，校名由中國中學改為東方中學；後因增辦英文大學部，經校董會多次審慎討論，決定英文校名由 Cebu Chinese High School，改為 Cebu Eastern College，中文校名亦隨之改為宿務東方學院。

二、參訪紀要

代表團為關心華僑子女教育，瞭解當地僑校之教育資源及辦學情形，於行前透過僑務委員會駐菲律賓菲華文教服務中心顏主任國裕之安排，於 11 月 17 日（星期六）前往位於當地 LEON KILAT ST. 的著名僑校—宿務東方學院參訪。由於當日為例假日，該校由華裔校務長施能燦先生（Johnny Lee SY）率同 5 名各科系老師（皆為華裔）出面接待代表團。施校務長特別介紹其中一位中文老師，因為他是來自台灣嘉義縣梅山鄉的邱裕文先生，並由邱老師負責引導及解說，令代表團成員感到格外的親切與溫馨。

在校園巡禮中，首先在校門口處，即見一座「至聖先師」孔子雕像，在其右後方樑柱上懸掛菲律賓國父黎刹（Dr. Jose p. Rizal）相片，左後方樑柱上則懸掛國父孫中山先生之相片，並介紹此人為「國父孫中山」，同時提醒學生們此人改變了中國（Remembering Dr. Sun yat Sen, The man who changed China）。校園內處處可見中文的勵志性標語，包括：在教室走廊上有「忠信孝悌」、「玉不琢、不成器；人不學、不知道」、「黑髮不知勤學早、白首方悔讀書遲」、「書山有路勤為徑、學海無涯苦作舟」等，並有張貼中華民國僑務委員會 2012 文化巡迴教師教學活動相片之公布欄，包括舉辦舞龍舞獅、民俗藝術、民俗體育活動等；大操場兩側各懸掛「發揚中華民族精神、做一個堂堂

正正的中國人」及「親愛精誠」之標語；每間教室內則皆布置懸掛菲律賓國父黎利及國父孫中山先生相片，下方懸掛「博愛」、孔子畫像下方懸掛「禮義廉恥」，另有「國音符號表」（即注音符號表）、「青年守則 12 條」、「忠孝仁愛信義和平」、「發揚中華文化、傳承儒家思想、忠於國家、孝順父母」等信條。特別的是，每棟校舍大樓前方，還可見到于右任先生於民國 44 年題名之「白金堂」、何應欽將軍題名之「中正樓」、嚴家淦先生於民國 55 年 7 月題名之「中華樓」、先總統蔣中正先生於民國 54 年 11 月 12 日國父孫中山先生百年誕辰紀念日題名之「百齡樓」等親筆題名之牌匾。白金堂為該校之大禮堂，作為學生集會與藝文表演之用，建造型式與國軍部隊中舊式大禮堂類似，座椅仍為木製，看得出已有多多年歷史。在這樣的時空背景下，讓人彷彿置身於民國 40 到 60 年代的臺灣，年齡稍長的團員們瞬時勾起小時候的回憶，同感興奮莫名，惟亦感觸良多。

學校並安排在該校教職員會議室觀賞該校之簡介影片並進行座談，影片畫質已略顯斑駁，旁白說明之時空也非近期，看得出、也聽得出應是多年以前的作品。座談時，施校務長說明宿務東方學院設有「東方幼兒園」、「東方中小學」、「英文大學部」，可說是一所完全學校。教育經費除由校董會自籌外，過去以來時常接受我國僑務委員會的捐助。施校務長特別說明，尤其是在國民政府撤退至臺灣以後的時期，由於我國政府與菲律賓僑界及菲律賓政府間的關係非常深厚，學校接受很多我國政府的捐助，彼此往來非常熱絡。而當時僑界對於中華民國政府及中華文化認同度非常高，認為讓華僑子女瞭解自身的血統起源，體認中華文化精髓，以及傳承儒家思想非常重要，因此校園內及教室內，處處布置勵志性標語及精神信條，同時也有很多我國政府高級官員親筆題名的牌匾。施校務長也說明，2015 年為該校建校 100 周年校慶，其誠摯邀請本團於該校 100 周年校慶時能再度參訪該校。座談中代表團李團長高賢賢問及本團可為學校効勞何事時，施校務長提及該校中文圖書資源較為

短缺，於是本團團員們當場應允於返台後全力協助發起捐書活動，並將接洽僑務委員會以船運方式運送至學校，供師生閱讀使用。

離開該校時，老師們一字排開，列隊歡送，看著老師們的身影，想起老師們默默地為僑界子女教育犧牲奉獻，雖然領取的薪俸非常的微薄，人人卻都敬業樂業，熱心服務人群，為傳承中華文化而不改其志，實不禁令人肅然起敬。

陸、心得與建議

面對 21 世紀激烈的國際競爭趨勢，且正逢歐洲金融危機導致國際經濟衰退衝擊之際，我國政府應積極迎接挑戰，構思強化國家競爭力，適時掌握此一國力重新洗牌的重要時刻，化危機為轉機，並為國家未來的長遠發展奠定不朽之宏基。

公務人員居於國家永續發展的關鍵樞紐，公務人力資源實為政府最寶貴的資源，更是推進社會改革、提升國家整體競爭力的重要基石。本會職司公務人員培訓業務，所屬國家文官學院肩負我國公務人力培訓的重任，故如何建立完善的公務人員培訓制度，有效整合國家訓練資源，提升公務人力素質，進而強化國家競爭力，實為本會責無旁貸的使命。

此次隨同中華民國訓練協會參加亞洲國際培訓總會第 39 屆年會暨人力資源發展國際會議，與會期間聆聽各國人力資源專家發表專題演講，瞭解國際間人力資源發展新趨勢，並與各會員國交流互動，分享彼此學習心得與經驗，可謂收穫良多。茲將本次與會之心得與建議臚列如下，藉供各界參考：

一、重視高階領導人才之選拔與培訓

Dr. Richard Wellins 的專題演講內容，說明了組織領導者的「領導品質」對於關係組織競爭力的各項指標，影響非常顯著。而領導品質主要受到「領導力開發」、「人才管理」及「管理文化」等三大關鍵因素影響。他具體建議領導力開發較佳的方式是：10%正式訓練、20%教練

式學習、70%職務歷練。而就人才管理問題而言，他指出未來 10 年組織具競爭力最重要的關鍵要素是「選出適當的領導者」。

Dr. Richard Wellins 強調要透過培訓的方式訓練既有領導者或未來領導者，都比不上正確地選出適當的領導者來的重要。而針對如何選出適當人員以培育其成為未來的領導者，他建議的觀察方法如下：績效－觀察此人如何履行目前的角色；潛能－觀察此人領導力增長的可能性；準備－觀察此人是否適應特定角色、工作或工作團隊。他同時指出，未來 10 年全球領導者前五大的關鍵能力是：驅動與管理變革能力、確認與發展未來才能之能力、培育創造力與創新力之能力、指導與發展他人之能力、執行組織策略能力。

本會職掌高階公務人員發展性訓練，向來即非常重視高階領導人才之選拔與培訓，以培育具有卓越管理、前瞻領導及民主決策之高階文官為目標，期拓展其國際視野及洞察全球化發展趨勢，積極提升國家整體競爭優勢，並按步就班培養其成為國家未來的領導人。目前已針對現職簡任第十至第十四職等高階公務人員，分別開辦「管理發展訓練」、「領導發展訓練」及「決策發展訓練」，並由本會運用「評鑑中心法（Assessment Centers）」遴選參訓人員。

高階文官培訓的課程設計，係以職能為核心，在共通核心職能課程，規劃包括「策略分析」、「全球視野」、「問題解決」、「決斷力」、「政策行銷」、「溝通協調」、「創新能力」及「外語能力」等。管理核心職能課程，規劃包括「發展人才」、「團隊建立」、「績效管理」、「建立協力關係」、「領導變革」、「跨域治理」、「型塑願景」、「危機管理」及「談判能力」等。而教學方法，係以學習者為中心，採用課堂講授、實地體驗、政策論壇、小組研討個案教學、情境模擬、模擬演練、工作坊、標竿學習、職務見習、教與學講座及拓展訓練等。

有關 Dr. Richard Wellins 研究團隊，就 2011 年度全球領導力預測所發表的調查研究成果，包括領導力較佳的開發方式、如何正確地選

出適當的領導者，及未來 10 年全球領導者前五大的關鍵能力等論述，允宜做為未來精進我國高階文官培訓及選拔領導人的參考。

二、科技發展帶來培訓技術的革新

由於科技的發達，21 世紀產生所謂的「資訊革命」。首先網際網路的興起，使資訊的傳遞不僅更加快速，也打破了傳統的訊息傳遞方式；智慧型手機、平板電腦等行動載具的普及，使人們透過「Apps」或「Line」可以傳輸任何資訊數位語言；繼而雲端科技時代的來臨，改變了人類的生活方式。在一波波資訊風潮的衝擊下，e 化、數位化與雲端化全面性的席捲了公、私部門，也將改變未來人力資源的運作模式。

Mr. Tomas Ng 的專題演講內容指出，e 化學習在 80 年代是以電腦的訓練為基礎，特點是利用磁片互動教學；90 年代是以基於網路的訓練為基礎，特點是單向傳輸、獨立學習、存取線上內容；2000 年代是以社交網絡為基礎，特點是利用 web2.0、網路作為共通平台；真實的教授、真實的同學、虛擬的教室。

Mr. Tomas Ng 也指出一項趨勢，據統計在 2014 年以前，美國將有 50% 的勞動人口年齡在 35 歲以下。讓我們試想一下，由於年輕人居多，且多數皆使用行動載具與網際網路，消費者將大多以網路購物、以網路銀行進行財務操作、以網路獲取新聞資訊、以網路滿足娛樂需求、以雲端建立個人資料庫並處理日常事務；而未來上班將不需要辦公室、員工在訓練學習上也將不再需要教室，因此 e 化學習對於組織而言，不論在管理內部員工或管理外部客戶關係上，均非常的重要。Mr. Tomas Ng 指出，公司對於新進員工要實施職前訓練與資訊科技的基本訓練，另外可利用 Google Groups 討論區進行各項實際業務的討論，並可以用來保存作為知識的基礎，且可做為功能強大的人才管理工具。

e 化學習的教材，從紙本轉變為數位資料儲存在雲端資料庫內，不僅不占空間而且安全，而數位教材因為可以被多人、同時或多次運用，也增加其價值與效益。e 化學習可將之設計成互動的模式，把學習方式變得

更平易近人、更具趣味性與實用性，以讓學習者產生學習興趣。e 化學習也可以針對學習者個別的需要及個人的條件，為其設計實用的客製化課程或職涯規劃。又因行動載具具備隨身、隨時、隨地、與網路連接等靈活特性與優點，學習者可以在任何地方帶著手機或平板電腦就可以學習，使得 e 化學習開始變得無遠弗屆，無論在任何時間、任何地點、想要了解任何的主題，只要動動手指，經由網路即可學習職業上所需的專業知識與技巧，e 化學習將成為未來訓練及學習的新趨勢，且勢不可擋。

三、建立無邊界組織文化的原則

Dr. Richard Wellins 的專題演講內容指出，組織文化受到領導者的思維與管理程序影響很大，研究發現領導者最容易扼殺組織文化的情形包括：僅由權力核心做決策；組織結構僵化；官僚式管理；僅針對特定少數提供創新機會；僅要求基層人員設定成長目標；權力集中於制定現況價值者；受到職務權限影響；組織價值並無意義等。他指出，組織應該從更開放、積極創新、更靈活、提升整體價值與永續發展的方向，以進行管理文化的革新，包括：更具競爭優勢的管理程序；價值共享且有意義；以功績為基礎；提供所有人創新機會；策略決策公開討論；組織結構更具彈性且靈活；權力來自於價值創新者；設定成長、永續性及具社會價值的目標等。

Mr. Tomas Ng 則說明該公司超越邊界的做法主要包括：超越地理邊界、超越國家及種族文化、超越培訓、超越企業社會責任與超越身體的限制。他同時指出，要建立無邊界的文化，必須建立一種企業文化，此種企業文化必須是決策公開、透明，必須重視員工內在感受，管理者與員工之間或員工相互間必須是完全的平等，並且要賦予員工更大的參與權，鼓勵其勇於參與組織的決策，積極提出建議方案，以促進組織的創新。全體員工更要認知組織訂定的原則是神聖的，應一致遵守奉行。

Mr. Roland Sullivan 指出，建立無邊界組織，首先要重視授權，授權可以促進有魅力的及有效的連結，並且可以促進組織的靈活，授權同

時是驅動員工奮力的原則；其次要致力變革與創新，組織因變革與創新而邁向偉大；最後要積極促進員工參與，與員工進行對話。而在其以「如何建立無邊界的文化」為主題，帶領學員們進行工作坊學習中，經歸納各組學員所發表的結論重點，主要包括：（一）建立信任的文化：信任是促進開放的要素，開放則可達成組織的革新、創造力及生產力。組織成員因信任的文化，彼此分享價值與分享才能。（二）建立組織共同的價值。（三）鼓勵多元化：無論種族、年齡、性別，彼此尊重差異，沒有歧視，並應提倡包容的領導。（四）溝通：全方位、開放的、有效的溝通，以對話來實現願景、解決衝突，使組織成員彼此了解，共同支持的組織方向。（五）鼓勵參與：讓員工參與決策，在工作場所中透過持續的會議，決定日常的議題。提供正確雙向的溝通平台，激發員工的建議，並且應該欣賞員工的建議。

四、中華文化的傳承與復興

宿務東方學院的校園教育中，帶有濃厚的中華民族意識與高度的中華文化認同，學校似乎不斷的在提醒僑界的下一代子女們，要記得自己血緣的出身，要記得自己祖先的庭訓，以及應有的人格修養。

中華文化博大精深，文化底蘊厚實，在華人世界中，我國實為中華文化正統的傳承者。而數百年來，當中華文化在台灣落地生根，並與原住民文化、荷蘭、西班牙與日本等殖民文化相互融合成光輝的台灣在地文化時，吾人當知此仍係基於以中華文化為本，始得以使台灣在地文化開枝散葉。

遠在菲律賓宿務的僑界教育，至今仍對中華文化奉行不渝，堅持以中華文化傳統價值教育華僑下一代，對宏揚中華文化不遺餘力。而當世界各國也都出現研究漢學、學習漢語，以及崇尚儒家文化時，此一現象實值得我們深思，有關中華文化的傳承與復興，對身在寶島台灣的我們而言，應是一個重要而且刻不容緩的課題。

第 39 屆 ARTDO International 領導與人力資源發展會議議程表

時間	2012 年 11 月 14 日 (星期三)
8 : 30 am	註冊
9 : 00 am-9 : 15 am	會展開幕
9 : 30 am-11 : 30 am	ARTDO International 會員大會
1 : 00 pm-3 : 00 pm	國際代表團城市導覽
4 : 30 pm-5 : 00 pm	開幕式
5 : 00 pm-5 : 30 pm	專題演講 : Honorable Sigfrido R. Tinga, Congressman of Taguig City and Chairperson of Information and Communications Technology Committee, House of Representatives, Republic of the Philippines
5 : 30 pm-5 : 45 pm	ARTDO International 人力資源發展卓越獎頒獎
5 : 45 pm-6 : 30 pm	第 1 場次研討 : Dr. Richard Wellins, Senior Vice President, Development Dimensions International (USA) 主題 : 全球領導力預測 : 從組織中創造領導力變革 主持人 : Arthur Luis P. Florentin, President, ARTDO International (Philippines)
6 : 30 pm-7 : 15 pm	第 2 場次研討 : Thomas Ng, President, Genashtim (Australia) 主題 : 超越訓練 : 建立無邊界的文化 主持人 : Caroline V. Tiamson, President, Philippine Society for Training and Development (PSTD) (Philippines)
7 : 15 pm-8 : 30 pm	歡迎晚宴
8 : 30 pm-9 : 00 pm	文化表演

時間	2012 年 11 月 15 日 (星期四)
8 : 30 am-10 : 00 am	第 3 場次研討 : Roland Sullivan, Sullivan Transformation Agents (USA) 主題 : 建立無邊界組織的指導性原則——一個有魅力的主題演講 主持人 : Paul Dumble, President-Elect, ARTDO International and Chief Executive Officer, Australian Institute of Training and Development (AITD) (Australia)
10 : 30 am-11 : 15 am	第 4 場次研討 : Prof. Dr. Vinayshil Gautam, Founder Director IIM-K, First Head-Management Department, India Institute of Technology Delhi (India) 主題 : 全球學習社群 : 一些應用學習的新興觀點 主持人 : Mr. Les Pickett, Senior Vice President, ARTDO International (Australia)
11 : 15 am-12 : 00	第 5 場次研討 : Roger Collantes, Global Learning Solutions

nn	<p>Pte Ltd (Philippines/Singapore) 主題：全球化學習環境中發展領導職能：大公司的寶貴經驗 主持人：Bernardo F. Ople, Secretary General, ARTDO International (Philippines)</p>
1 : 30 pm-3 : 00 pm	分組研討 1
	<p>(A) Dr. Leonor Caneja , Ph.D., Corporate Strategy Consultant (Philippines) 主題：領導變革的發展軌跡 主持人：Dr. Rita D. Bantigue, Internal Vice President, PSTD (Philippines)</p> <p>(B) Prof. Dr. Irving Huang, Associate Professor, Department of Public Administration, Tamkang University (Taiwan, ROC) and Rita Goh, ARTDO Regional Director (Malaysia) 主題：應用人格測驗於領導發展計畫：臺北市政府的觀察與省思 主持人：Eleen Cheong, Director, ARTDO International (Malaysia)</p> <p>(C) Les Pickett, Chief Executive, Pacific Rim Consulting Group (Australia) 主題：優化人力資本：成功的策略 主持人：Dato Dr. Toh Kin Woon, Past President and Senior Adviser, ARTDO International (Malaysia)</p> <p>(D) Dr. Tanvi Gautam, Managing Partner, Global People Tree (USA/Singapore) 主題：應用企業經驗的力量來學習與交流 主持人：Josephine D. Javier, Advisor, ARTDO International (Philippines)</p>
3 : 30 pm-5 : 00 pm	分組研討 2
	<p>(A) Prof. Dr. Chira Hongladarom, Secretary General, Foundation for International Human Resource Development (Thailand) 主題：連接人力資本到 3Vs 主持人：Muliana Sukardi, Senior Advisor, ARTDO International (Indonesia)</p> <p>(B) Dr. Huang Jin-Lin, Director of National Learning Science Laboratory of Civil Service, National Academy of Civil Service (Taiwan, ROC) 主題：臺灣新世紀公務人員培訓模型 主持人：Milalin S. Javellana, Immediate Past President, PSTD (Philippines)</p> <p>(C) Isa Abdullah Bu-Ali, Admin & Personal Manager. Nass Group (Bahrain) 主題：卓越領導的秘密：一個傑出領導人的實際經驗 主持人：Lilibet A. Amatong, Director, PSTD (Philippines)</p>

	<p>(D) Steve Young, Regional Lead - Asia Pacific, Net Dimensions (Hongkong)</p> <p>主題：行動學習或學習的機動性</p> <p>主持人：Fe Marie R. Cabantac, Public Relations Officer, PSTD (Philippines)</p>
--	---

時間	2012年11月16日(星期五)
8:30 am-10:00 am	<p>小組討論</p> <p>(A)</p> <p>1. Dr. Atif Abdelmageed, Regional Director, World Scout Bureau, Arab Region (埃及/蘇丹) - 將童軍哲學作為一種生活方式</p> <p>2. Abdullah Rasheed, Regional Director, World Organization of the Scout Movement - Asia Pacific Region (Philippines) - 透過童軍教育街頭兒童</p> <p>3. Shao-Po Chao, Chief Commissioner, Scouts of China (Taiwan, ROC) - 臺灣童軍領導發展：現況與未來發展</p> <p>主持人：Dato Dr. Thomas Chee, President Emeritus, ARTDO International 馬來西亞)</p>
	<p>(B) Alexander S. Kibanoff, Vice President for Training and Career, Head of Executive Development, Philippine Long Distance & Telephone Company (PLDT) (Philippines)</p> <p>主題：無痛訓練評估</p> <p>主持人：Janet Elaine Rodriguez, Conference Programs Chairperson, PSTD (Philippines)</p>
	<p>(C) Sharon Chao, Learning Management Office, Southeast Asia Ministers of Education Organization, Regional Center for Educational Innovation and Technology SEAMEO-INNOTECH (Philippines)</p> <p>開放空間會議：學習的未來：機會與挑戰</p> <p>主持人：Vivien C. Arnobit and Maribel F. Aglipay, Conference Programs Coordinators, PSTD (Philippines)</p>
	<p>(D) Sapta Putra Yadi, Senior Consultant/Advisor, Consulting Services (Indonesia)</p> <p>主題：結合公司年度目標以設定個人年度關鍵績效指標</p> <p>主持人：Dr. Winarso S. Tjokrosudirdjo, Advisor, ARTDO International (印尼)</p>

10 : 30 am-12 : 00 nn	(A) Prof. Dr. Adel Dagher Fahed Budagher, Designate of Middle East Region, SWS Chapter (Bahrain) 主題：無限豐富 主持人：Veneranda S. Geronimo, Director, PSTD (Philippines)
	(B) Eric Picart, Consultant, Center for Leadership and Change, Inc. (Philippines) 主題：Franklin Covey對非凡生產力解決方案的五項選擇 Chairperson: Geneliza T. Hizon, Chairman of the Board, PSTD (Philippines)
	(C) Sharon Chao, Learning Management Office, Southeast Asia Ministers of Education Organization, Regional Center for Educational Innovation and Technology SEAMEO-INNOTECH (Philippines)開放空間會議：學習的未來：機會與挑戰 主持人: Vivien C. Arnobit and Maribel F. Aglipay, Conference Programs Coordinators, PSTD (Philippines)
	(D) Chapel Liao, Director, Department of Industrial Safety and Health 主題：從行為學派與認知學派理論談台電工安體感訓練——一個典型的績效改進案例 主持人：Marites A. Valerio, Conference Programs Coordinator, PSTD (Philippines)
1 : 30 pm-3 : 00 pm	開放空間會議結論發表
3 : 30 pm-4 : 15 pm	第6場次研討：Scott Friedman, Scott Friedman & Associates (USA) 主題：慶祝！從世界推崇組織中學得的課題 主持人：Serey Geraldine Alcaraz, Vice President and Conference Chairperson, ARTDO International (Philippines)
4 : 15 pm-5 : 00 pm	閉幕式
7 : 00 pm-10 : 00 pm	晚會 交接儀式：(下屆主辦國) 澳大利亞