

經濟部暨所屬機關因公出國人員報告書  
(出國類別：開會)

出席國際培訓總會第 42 屆世界年會報告書

服務機關：台灣中油股份有限公司  
姓名職稱：人事管理師 胡祺昌、薛榮英  
派赴國家：印度  
出國期間：102 年 4 月 22 日至 4 月 27 日  
報告日期：102 年 6 月 18 日

# 目次

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 摘要.....                       | 1  |
| 本文.....                       | 2  |
| 壹、出國目的.....                   | 2  |
| 貳、過程.....                     | 2  |
| 參、研討主題：沙特阿美公司的領導才能發展轉型模式..... | 6  |
| Y 世代管理：問題與挑戰.....             | 13 |
| 肆、心得及建議.....                  | 16 |
| 附錄.....                       | 17 |

## 摘要

國際培訓總會（International Federation of Training and Development Organizations, 簡稱IFTDO）為一國際級非政府組織，創立於1972年，至今已達50多個會員國、超過50萬名會員，會員多為產官學界人力資源發展專業人士，目前全世界有150多個組織、團體、企業及學術機構加入該會。中華民國訓練協會（Chinese Society for Training and Development, 簡稱CSTD）為該會23個創始會員之一。IFTDO每年由不同國家之會員舉辦國際年會，藉由研討交流，達到經驗分享之目的，進而於會議中建立良好之人際網絡與國際關係。

本屆IFTDO年會於印度新德里Ashok Hotel 召開，計有約30個國家及1,000名人力資源相關人員與會。本代表團由中華民國訓練協會國際事務組組長戴念同擔任團長，帶領團員共8人參加，於本（102）年4月22日(星期一)下午由桃園國際機場出發，經香港轉機，於4月27日(星期六)返台，共計6天5夜行程。

本屆年會主題為Capability Building for Cutting Edge Organizations in New Business Order（新經營秩序下尖端組織的能力發展），會議包括2場次專題演講、6場次全體會議、15 場次並行論壇，會中討論新興企業環境、架構贏的組織、提升企業創新、學習與授權的工作文化、塑造變革領導、卓越績效管理、Y世代管理、管理多樣性等人力資源發展議題及發表世界最新教育訓練方法及技術經驗。

# 本文

## 壹、出國目的：

參加國際培訓總會（International Federation of Training and Development Organizations，簡稱IFTDO）第42屆年會，本屆年會主題為Capability Building for Cutting Edge Organizations in New Business Order（新經營秩序下尖端組織的能力發展），會議內容包括專題演講會議及小組討論等。

依據本屆主題，各專題演講、並行論壇及系列研討會議內容，由各專家學者及企業主管提出最新人力資源相關報告或管理技術，有助於瞭解世界各地勞動現況及教育訓練發展趨勢，除汲取相關知識及技術外，因IFTDO為國際級組織，會員及參與者來自全球各地，且多為政府及民間人力資源高階主管、政府代表及大型企業執行長、業主、專家學者，可藉此與各國企業人士交流相互學習。

## 貳、過程：

### 一、國際培訓總簡介

國際培訓總會為一國際級非政府組織，創立於西元1972年，成立至今已有 50 多個會員國，會員多為產官學界人力資源發展專業人士。國際培訓總會每年盛大舉辦國際年會，藉由各項研討交流，達成知識傳達及經驗分享之目的，對於人力資源管理學術與實務之交流互動，卓有貢獻，並有助與會菁英瞭解世界最新教育訓練思潮、方法技術與經驗。

國際培訓總會由常務理事會實際負責推動會務，常務理事由理事互推1人為會長，並以秘書長（Secretary General）為幕僚長，由理事長提名，經理事會通過任命之。常務理事會下設網站資訊、出版品、全球性議題、會員服務與開發、議事研討、組織發展與企劃、財務及行銷等部門分掌有關業務。由於該會在世界性人力資源發展方面的努力與貢獻，業於1996年獲聯合國正式納入國際性之非政府組織(Non-Government Organization)。

### 二、參與團員

本屆年會本國參與之團員共8名（成員名單如下表），分別來自國內政府單位及公營企業人力資源發展部門主管、人事部門主管及人員，由中華民國訓練協會國際事務組組長戴念同先生帶隊參加會議，本公司由人事處人事管理師胡祺昌及探探研究所人事管理師薛榮英參加。

我國參加第 42 屆國際培訓總會年會代表名單

| 代表人 | 團體身分 | 機關(構)名稱         | 職稱    |
|-----|------|-----------------|-------|
| 戴念同 | 團長   | 交通部民用航空局民航人員訓練所 | 組長    |
| 陳國輝 | 團員   | 教育部人事處          | 處長    |
| 劉兆祥 | 團員   | 勞委會職業訓練局        | 科長    |
| 胡祺昌 | 團員   | 台灣中油股份有限公司人事處   | 人事管理師 |
| 薛榮英 | 團員   | 台灣中油股份有限公司探採研究所 | 人事管理師 |
| 林昆儀 | 團員   | 行政院人事行政總處培訓考用處  | 科員    |
| 張麗玲 | 團員   | 高雄市政府人事處        | 科長    |
| 林靜如 | 團員   | 高雄市政府公務人力發展中心   | 組長    |



參加 IFTDO 第 42 屆國際年會台灣團員

### 三、出國行程

本團由教育部人事處、交通部民用航空局民航人員訓練所、行政院人事行政總處、台灣中油公司、高雄市政府人事處、高雄市政府公務人力發展中心等與會代表一行7人，於4月22日下午於桃園國際機場集合出發，經香港轉機再飛往目的地印度新德里；另勞委會職業訓練局科長1人則於新德里會合，4月23日下午辦理報到手續，行程表說明如下：

出國行程表

| 日期  |          | 行程                       | 活動內容                        |
|-----|----------|--------------------------|-----------------------------|
| 第一天 | 4/22 (一) | 高雄—桃園國際機場—<br>香港轉機—印度新德里 | 搭機前往印度新德里                   |
| 第二天 | 4/23 (二) | 新德里                      | 註冊、報到、預備會議、委員<br>會議、開幕與頒獎典禮 |
| 第三天 | 4/24 (三) | 新德里                      | IFTDO 國際會議                  |
| 第四天 | 4/25 (四) | 新德里                      | IFTDO 國際會議、國際之夜             |
| 第五天 | 4/26 (五) | 新德里                      | IFTDO 國際會議、閉幕典禮             |
| 第六天 | 4/27 (六) | 新德里—香港轉機—桃<br>園國際機場—高雄   | 返程                          |

#### 四、年會議程簡介：

本屆ITTDO年會在印度新德里召開，除由印度總統親自頒獎表揚各類別首獎(Winners)及優等獎(Certificate of Merit Awardees)外，會中更邀請人力資源各領域專家學者進行專題演講，另有個案研究、分組討論及專題研討，透過經驗分享有助於與會者汲取人力資源發展與全球教育訓練新知，大會議程如下：

| IFTDO 第 42 屆年會議程 |              |  |
|------------------|--------------|--|
| 日期               | 時間           | 主題   |
| 2013/4/23(二)     | 1800-1900hrs | Inaugural Session  |
|                  | 1900-2100hrs | Cocktails & Dinner   |
| 2013/4/24(三)     | 0930-1100hrs | Plenary-P1<br>Emerging Corporate Landscape                                 |
|                  | 1100-1130hrs | Tea Break  |
|                  | 1130-1300hrs | Plenary-P2<br>Capability Building for Cutting Edge Organizations           |
|                  | 1300-1400hrs | Lunch  |
|                  | 1400-1530hrs | Plenary-P3(Panel Discussion)<br>CEOs Panel-Managing Performance Excellence |

|              |              |  |
|--------------|--------------|--|
|              | 1530-1600hrs | Tea Break  |
|              | 1600-1800hrs | Concurrent Sessions-C1<br>C1.1 : Architecting Winning Organizations :<br>Competitive Pillars-Hall A<br>C1.2 : Performance Management System-Hall B<br>C1.3 : Entrepreneurship and Innovation-Hall C<br>C1.4 : Developing a Culture of Learning &<br>Empowerment-Room No.292                        |
| 2013/4/25(四) | 0930-1100hrs | Plenary-P4<br>Architecting Winning Organization and Shaping<br>Leaders   |
|              | 1100-1130hrs | Tea Break  |
|              | 1130-1300hrs | Plenary-P5(Panel Discussion)<br>Managing Gen Y : Issues and Challenges   |
|              | 1300-1400hrs | Lunch  |
|              | 1400-1530hrs | Concurrent Sessions-C2(Panel Discussion)<br>C2.1 : Promoting Entrepreneurial Innovation-Hall A<br>C2.2 : Architecting Learning and Empowering Work<br>Culture-Hall B<br>C2.3 : Employee Relations : Emerging Issues &<br>Challenges-Hall C   |
|              | 1530-1600hrs | Tea Break  |
| 2013/4/25(四) | 1600-1800hrs | Concurrent Sessions-C3<br>C3.1 : Shaping Transformational Leadership-Hall A<br>C3.2 : Inclusive Growth through Corporate Social<br>Responsibility-Hall B<br>C3.3 : Managing Gen Y in the Emerging<br>Scenario-Hall C<br>C3.4 : Cross Cultural & Gender Issues : Managing<br>Diversity -Room No.292 |
|              | 1900-2200hrs | Gala Dinner  |
| 2013/4/26(五) | 0930-1100hrs | Concurrent Sessions-C4(Panel Discussion)<br>C4.1 : Cross Cultural Diversity-Hall A<br>C4.2 : Gender Diversity-Hall B<br>C4.3 : Functional Diversity-Hall C<br>C4.4 : Towards Corporate Social Action -Room<br>No.292   |
|              | 1100-1130hrs | Tea Break  |
|              | 1130-1300hrs | Plenary-P6   |
|              | 1300-1400hrs | Valedictory Session  |
|              | 1400hrs      | Lunch  |

## 五、國際培訓總會「2013 年全球人力資源發展獎」簡介：

國際培訓總會過去已成功辦理4次全球人力資源發展獎評比，每年均吸引全球諸多公私部門及非營利組織報名參賽，為世界性人力資源發展表徵良窳之競逐場域。

本次 2013 年全球人力資源發展獎，包括 3 種參賽類別：

- (一) 最佳人力發展實踐 ( Best HRD Practice )
- (二) 改善工作生活品質 ( Improved Quality of Working Life )
- (三) 傑出研究獎 ( Research Excellence Award )

行政院勞工委員會職業訓練局，榮獲「改善工作生活品質」類首獎，高雄市政府人事處獲「最佳人力發展實踐」類優等獎。本年4月23日於印度新德里召開之第42屆國際培訓總會年會頒獎典禮中，由印度總統Shri Pranab Mukherjee親自主持頒發獎項。我國受獎代表勞委會職業訓練局劉兆祥科長與高雄市政府人事處考訓科張麗玲科長均上台接受總統頒獎表揚。

### 參、研討主題：

#### 一、沙特阿美公司的領導才能發展轉型模式 ( Leadership Development Transformation : The Saudi Aramco Way )：

本篇作者Zahirddin Butt 擁有人力資源發展博士學位，具24年國際人力資源發展經驗，目前主持沙特阿美公司目標領導發展計畫團隊。

本案例提供沙特阿美公司領導才能發展程序轉型經驗的見解，並顯示領導才能轉型專案團隊如何設計及開發一個領導才能發展整合模式和途徑，反映利益相關者的期望。它顯示現行最佳實踐領導才能發展的國際標竿研究的結果，以及如何指導轉型程序及帶領世界級領導才能發展課程的開發。最後，本研究著重於領導才能發展轉型過程中，設計的程序和組織架構發展的挑戰與議題及其經驗的學習。

#### 沙特阿美公司簡介

沙特阿拉伯石油公司（沙特阿美公司）為沙烏地阿拉伯王國之國營石油公司，是一個完全整合的全球性石油企業，在石油探勘和生產、煉製、輸儲和營銷，居世界領導之地位。沙特阿美公司員工超過55,000人，總部設在沙烏地阿拉伯東部達蘭省。全球知名商業雜誌富比士(Forbes)於2012年7月出版的期刊，以每天石油與天然氣的產量為基礎，將其列為世界最大的石油公司，擁有每日可生產500萬桶石油的全球最大油田Al-Ghawar，每天可賺取10億美元以上的收入。沙特阿美公司擁有世界最大的企業培訓和專業發展課程之一，其主要功能是確保沙特阿美公司員工能隨著公司發展，具備所需的知識和技能。作為一個營運影響全球數十億人生活的企業，沙特阿美公司迫切地需要持續鑑別、開發新世代的領導才能。此公司於領導才能和專業技術上的開發投注了顯著的資源。為追求卓越，培訓和發展所有員工，使其發揮最大潛力，每日投入5萬工時，或約每年1千萬工時，致力於培訓和發展上。

## 研究背景

領導才能發展自過去二十年來至今，仍是管理文獻上的主要課題。在全球商業環境的快速變遷，組織架構和策略焦點變革，以及在工作執行情況的變化，需要有效領導才能之發展，其結果使領導才能發展計畫在所有商業組織中的重要性不斷增加。領導才能發展的相關文獻指出，領導才能是組織成功的重要因素，一個缺乏有效領導的工作團隊是沒有能力來維持有目的行動或達成目標。有效的領導者，必須要達成部門、公司、甚至是員工本身最好的利益。現有領導人才的缺乏，被廣泛視為組織成長的最大限制，因而栽培領導接班人是企業一個永遠存在的挑戰。企業無法獨立推動領導才能發展，而必須與公司業務成長的策略性業務需求密切配合和整合。

### 專案的理由---變革的案例

全球化、技術使用增加、動態的外部及內部需求，引領沙特阿美公司對組織領導才能的需求和期望上的改變。這些改變引發公司對領導發展課程新的興趣，現在已經成為幫助塑造今日和明日領導人之優先重點。最近完成的研究與公司內部評估，顯示公司存在人力老化與退休等嚴重人口結構改變的憂慮。其中也發現公司員工中較年輕、有才能及年資淺的員工，轉投其他企業主的狀況較以往為甚。而未來十年，更是該公司因領導者及關鍵專業人士屆退，而需考慮替補人選的關鍵時期。更甚者，一些內部評估亦指出，領導才能發展處(LDD)提供的領導才能發展課程，並非標準化的流程與變動的業務需求並沒有完全配合。種種研究均顯示，為確保將來世代交替機會來臨時，主管們在領導才能、專業能力與競爭能力上得以傳承，建構與整合領導才能及專業能力發展之專案越形重要。

為跟上時代的步伐，沙特阿美公司的企業領導強調領導才能發展轉型，兼具結構與思想。在2005年時決定將領導才能發展處(LDD)由達蘭遷移到Ras Tanura，並挹資兩千五百萬美元打造國家最先進的全新設施。沙特阿美公司領導人以遷移到Ras Tanura為契機，以系統化評估公司現行領導才能發展的績效，並提昇未來對公司的專業、管理和領導才能發展的貢獻。

### 領導才能發展轉型的階段

沙特阿美公司分 6 個階段進行領導才能發展轉型：

#### 第 1 階段：成立轉型專案團隊

為精簡和導引LDD轉型程序，成立四人專案團隊。該專案團隊目標為進行需求分析和找出國際間廣泛的行業標竿，以便測試員工發展的最佳實務。其工作範圍還包括規劃新發展課程，鑑別外部合作夥伴，提供符合要求的發展內容和領導者教育的技術，研究並建議營運架構。

沙特阿美各部門的專家組成的幾個獨立子團隊，其工作主題，包括內部需求分析、課程發展、業務協調、品質管理、員工發展、學習管理系統及變革管理。該專案團隊還聘請獨

立顧問，以協助進行沙特阿美公司高階主管訪談和國際標竿研究。為了積極參與品質決策和分享當責，成立兩人決策審查委員會，成員包括專業發展處處長和領導才能發展處處長。委員會向培訓和職業發展總經理報告，他負專案和業務成果的最終責任。

## **第2階段：國際標竿研究和評估內部需求**

在領導者培育發展上，今日已不存在簡單或單一的樣板模式。然而，最近有關領導才能發展評論指出，成功的企業具備為企業量身定做的領導才能發展系統，並能因應企業需求變動而調整。專案團隊制定一個標竿程序，以評估公司目前的專業、管理和領導才能發展的架構。

### **國際標竿研究結果**

一個獨立的外部顧問，對57個國際組織進行廣泛的標竿研究。與一些國際上知名的專業協會進行接觸，選擇合適的研究樣本，如GE、Shell、Johnson & Johnson公司，並包括石油化工和能源公司如BP、Shell、Citgo、Frontier Oil、FMC、Schlumberger and Weatherford。研究主要集中在領導者、員工發展及經營架構。

國際標竿研究發現，標竿組織已經成功地限縮他們的領導才能發展的重點，在能幫助他們執行策略的一些關鍵因素，或發展成“統一模式”。這個重點是由確認的標準化課程及強調一些基本的關鍵領導才能發展學習機會來達成。標竿學習還透露，許多公司為配合行為職能領導才能發展的期望，有輪調學習系統。許多人將領導才能發展的主要學習內容，應用於其工作任務上。

### **內部需求評估**

內部需求評估作業的目的，是從沙特阿美公司高級領導層的角度，來決定領導者和專業發展的機遇和挑戰，並鑑別一個“關鍵少數”沙特阿美公司的成功因素，這將有助於確定主管和員工的績效期望，並推動未來公司的成功。2009年一月，評估團隊由LDD主管、1名專案團隊和1名外部顧問，對12位沙特阿美公司高層領導進行詳細的訪談。團隊發現沙特阿美公司高階主管想將企業的價值觀融入課程，並期望員工透過行為和行動展示企業的價值觀。要培育新興沙特阿美公司領導，需要鞏固基本和基礎的領導職能，需要專注於專業，高品質的交付也被認可。此外，安全和健康問題也成為關注的焦點。

### **LDD 員工訪談**

訪談16個LDD員工，結果出現共同主題是：提昇課程內容和品質、與業務單位聯繫，領導才能發展不僅僅是“課堂訓練”、改善基礎設施和物流管理、確保參加合適的培訓課程、有效地支持LDD人員在處理遲到或不守規定的培訓學員、維持LDD領導的穩定和品質。

### **標竿研究主要建議**

標竿研究建議：挑戰和激勵沙特阿美公司高層主管來界定“沙特阿美模式”，進一步

建立和深化與業務單位的連結工作，改組LDD為更有效地回應業務單位的關係和需求，調整人力資源開發（HRD）和人力資源管理（HRM）的功能，配合主管的領導才能發展，做出長期承諾，不斷擴大多樣性的LDD領導才能發展的推動者及顧問，處理關鍵組織利益相關者，對領導和領導才能發展目前公司績效管理系統的負面影響，對一個充滿活力及穩定的LDD領導團隊的長期承諾，並提供LDD專業人員持續當責績效。

### 第3階段：專業發展路徑和職能分析

專業發展處（PDD）的主要職責之一為提供員工感興趣領域的合適發展機會，充分處理管理及專業發展路徑。LDD連結PDD提供公司所有業務單位員工，適當領導才能發展的培訓。目前，一年負責大約有10,000名員工獲得合適的發展。

#### 領導核心職能

近年來，對領導職能和開發職能認證課程有相當大的興趣。沙特阿美公司的職能模型，鑑別各層級員工並精確地推行業務成果的目標發展職能。業務單位預計使用一個系統性程序，來評估所有員工管理他們績效的職能模型，並根據員工職責層級，選派其適當的學習課程。職能三個領域包括認識自己、認識組織和認識領導。

表1：為沙特阿美公司的職能模型

|  |  |
|--|--|
| 認識自己<br>◦ 自我管理<br>◦ 批判性思維<br>◦ 適應性                   | ◦ 創新<br>◦ 結果驅動<br>◦ 情緒智商                   |
| 認識組織<br>◦ 規劃和組織<br>◦ 問題解決與決策<br>◦ 變革倡導               | ◦ 策略性思考和程序改善<br>◦ 學習導向                     |
| 認識領導<br>◦ 成果溝通<br>◦ 教導及發展員工<br>◦ 委派責任和授權<br>◦ 激勵和影響力 | ◦ 衝突處理<br>◦ 雙贏談判<br>◦ 建立信任和關係<br>◦ 與他人的有效性 |

現行領導才能發展課程和公司核心職能模型比較，揭露該課程只有教授12項領導職能中的6個。該專案團隊從績效管理流程（PMP）系統的改進，建議進行廣泛的檢討，並從沙特阿美評估中心、管理評估中心、職能處和其他主要利益相關者，來確認公司領導才能發展關鍵的目標和期望。專案團隊的主要任務之一是將所有領導職能放入新課程內。

### 第4階段：精簡課程

LDD已經提供領導才能發展課程三十年，到2009年成長超過40種不同的課程。有些課程

受一些專業部門歡迎並確實有用，然而有許多課程，由於沒有指導手冊或講授標準，從而影響各種研討會的品質和一致性，並導致此次研討會和下次研討會有顯著不同。專案團隊根據沙特阿美公司領導人的期望，制定了一套新課程開發品質標準。關鍵的指導方針是：LDD的課程必須強調“沙特阿美模式”，加強它所提供的內容，參與者應該學習、反思和體現公司的價值觀，各層級主管有他們的願景，分享願景，同樣重要的是，授權部屬亦須採取行動。專案團隊詳細檢討現行課程所建立指引的觀點，並將課程精簡成12門重點課程。有些課程從現有符合品質標準的課程保留下來。

表2：顯示三個不同領導才能發展階段與其相關聯的新課程

|      |   |
|------|---|
| 核心專業 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 企業倫理和公司價值觀</li> <li>◦ 高效能員工的 7 習慣</li> <li>◦ 石油業務經營</li> <li>◦ 專案管理</li> </ul> |
| 績效提升 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 問題解決</li> <li>◦ 教導高績效</li> <li>◦ 建立信任關係</li> <li>◦ 協同溝通</li> </ul>             |
| 領導才能 | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 介紹領導挑戰</li> <li>◦ 領導挑戰</li> <li>◦ 卓越領導，卓越團隊，卓越績效</li> <li>◦ 管理的四個修鍊</li> </ul> |

新課程規劃主管或專業職涯從基礎啟發和高級階段，允許設計的改進。核心專業課程為新的公司主管設定領導才能發展的步驟，也提供專業人士有發展的機會，以延長並擴展其專業領域的貢獻。課程上課的時間為2~4天。LDD從知名的公司採購新課程規劃，課程聚焦於獲得成效，而不只是上課，藉由在職應用，直線經理不止介紹“領導、分享，改進和激勵”的原理更涵蓋到所有業務。專案團隊還發展一套定期課程檢討程序，以確保課程新穎並能符合利益相關者的需求。

### 從業人員認證課程

為確保最高品質課程講授標準，對領導才能發展從業人員，已制定一個認證課程。領導才能發展從業人員須由課程供應商取得認證。在獨立講授任何課程前，他們在行為和績效的基礎上也接受嚴格的內部資格認證課程。

### 第 5 階段：分割學習程序和品質管理

研究顯示，大部分學習經驗的價值來自前期的工作及後續行動，然而組織不成比例的投資在事件本身。在先前LDD設置，由於缺乏衡量發展有效性的程序，領導才能發展的價值很難加以評估。在開發的新課程，則強調學習移轉的問題和員工發展程序的關係和責任。已購置的新學習管理系統，將有助於領導才能發展的成果量化和確認。在領導、分享、改善和

激勵的總主題下，新的模型分割學習的程序為五個步驟。

### 步驟 1-3（評核--學習--實作）

前三個步驟需要LDD和學員本身積極參與。學員先行完成線上之前期工作，做為任何課程註冊前的初步評核，這樣的評核結果與學員的個人資料，在研討會之前，送到主辦者手中，有助於準備工作。LDD為學員提供獲取知識和實踐新行為和技能的啟發性學習環境。

### 步驟 4-5（應用--驗證）

無論多麼強力發展的活動，正面的影響和先前獲得的知識，往往隨著時間的推移而褪色。當訓練活動前後，加強學習，正面效果將更大和更持久。牢記這一點，專案團隊決定將學員的主管一同加入知識應用之執行環節。學習經驗後，在步驟4-5的學員將負責在職技能的應用和績效的改善。直屬主管和經理支持其持續發展，並定期將結果透過學習管理系統進行驗證，回報業務單位和公司管理階層。

## 品質管理體系

專案團隊確認LDD缺乏明確的經營和品質管理指引。該專案團隊編製一份操作手冊，提供LDD人員進行日常的業務、流程和溝通，滿足他們專業成長和發展的指引。另外還制定一個全面的品質手冊，作為品質管理體系(QMS)的主要文件。“品質手冊”呈現“工作手冊”中的資訊。該手冊敘述已建立的品質管理體系，以確保向客戶提供的產品和服務品質，滿足客戶的要求。新的QMS系統符合ISO 9001:2000標準的要求，並在持續的基礎上加以改進。品質管理體系將納入標竿學習系統元素，確保高品質的課程設計，以滿足業務單位領導才能發展的需要。品質管理系統標準化課程的發展，增強課程品質水準，新的和令人興奮的學習和發展計畫，員工認證和課程設計。另外要維持當責制，定期進行內部和外部稽核。LDD已委聘國際諮詢公司開發CRM調查模型，提供必要的工具，定期調查衡量客戶滿意度，並向公司管理部門報告其調查結果。

## 第六階段：發展 LDD 組織架構

LDD是30年前成立的組織，其主要目的為負責整個公司的領導才能發展培訓。LDD由管理者為首，架構包括四個區塊：主管和專業培訓、卓越運營(OE)、組織發展(OD)和支援服務。在過去幾年中，LDD的工作範圍已顯著增加。專案團隊提出LDD新的組織架構。2009年9月，將LDD轄下分成6個團隊（領導才能發展、計畫服務、支援服務、標的計畫、沙特阿美評鑑中心、業務聚焦夥伴）。實質作出努力，即設立新的職位，在2010年，約80%的人員完成職位設置。2011年6月LDD完成全面職位配置，未來仍會參考營運需求，重新設計調整組織架構。

LDD現在已開始以一種新的方法和新的領導才能發展內容提供培訓研討班。由LDD經營管理的一些未來關鍵行動計畫如下：

◎“傑出人員計畫”於一特定期間，從不同業務單位聘請具有潛力的員工擔任種子講師。這

些參與者將學習並共同推展一些挑選的計畫，同時完成其他指派的任務。他們成功地完成計畫後，預期將與他們的員工參與發展活動，並擔任領導才能助理或教練。

◎第三方品質稽核和客戶滿意度調查，將作為參與者樣本之管理項目。

◎從業務單位經營管理階層的領導才能發展成果，推廣到利益相關者。各部門負責人將被邀請出席定位研討會，探討彼此的責任，以提高領導才能發展計畫的有效性。

◎LDD 將執行驗證學習成果的移轉和結果上報業務單位和公司管理階層。

### 轉型團隊的挑戰

在與 LDD 轉型專案成員訪談期間，發現他們面對的主要挑戰有：

- 許多 LDD 員工拒絕新的方法和搬遷到 Ras Tanura，導致偶爾公開與公司的對抗。相當高比例的員工因為無法認同轉型專案團隊的理念或勝任講授新課程而選擇離開 LDD。
- 實際搬遷到 Ras Tanura 一個新地理位置，讓內部及外部的利害關係人產生許多猶豫和擔心。
- 專案團隊在新的組織架構內往往缺乏支持，且需面對公司內部政策及規定加諸的限制。
- 不再提供一些已設立且較受歡迎課程的決定受到客戶質疑。
- 在轉型過程期間停止提供課程 9 個月的決定，受到利害關係人的質疑。關閉課程原因因為轉型過程全體員工大量的投入，導致客戶課程需求龐大的積壓。

### 經驗學習

- 標竿練習證實極度有用。
- 內部評估、主管面談、員工溝通及精心設計的團隊，有助於防止敵手接管意圖並且能提供團隊一個清楚的方向。
- 招募過程是臨時的，且在案件快速處理過程中要達到更有效的成果，並確保對的人加入。
- 限制團隊的規模是一個主要的成功因素，且使團隊得以保持敏捷並快速的採取行動。
- 新的中心建設工程延誤，導致不確定性及在某些利害關係人眼中失去信任。
- 愈早澄清角色和責任，愈能提出更好的溝通計劃，有助於避免危機產生。經考慮後，團隊認為提供給利害關係人的資訊只需為基本必要的。儘管這些是好意，卻以乎從來沒有足夠的溝通。
- 精簡的組織設計可避免許多問題發生。
- 由熟知公司文化和政策的人加入轉型團隊是有利的。

## 總結

領導才能發展一直是沙特阿美公司最感興趣的主題。商業、技術和全球化快速的變遷引起該公司對領導才能發展課程新的關注，幫助塑造現在及未來的領導者已成為他們越來越優先考量的重點。本個案討論說明沙特阿美公司領導才能發展的轉型經驗，及在領導才能發展的架構和觀點上產生新的典範移轉。這個典範的成果是架構在一個大規模的標竿程序，有效率的課程，合格的領導才能實行者，健全的品質管理系統和定義明確的學習轉型責任系統。

## 二、Y 世代管理：問題與挑戰 (Managing Gen Y-Issues and Challenges)：

領導人和非領導人間，主要之區別在於適應能力之不同，亦即處理新經驗的能力，尋找新經驗的義意，並能將新經驗融入一個人的生活，對任何想過有意義生活的人及領導人而言，都是一項重要的技能。每個人在其成長中所經歷到的事物，影響了其日後看待世界的方式，因而每一世代均各自形成了自己世代中獨有的特質。

以時間軸來區分，出生於1946至1964年間的人們，被稱為電視機世代或嬰兒潮世代，出生於1964至1980年間的人員，被稱為電腦世代或X世代，而出生於1980至1990年間，目前約20 至 30 幾歲的年青人，被稱為Y世代人員。許多Y世代為嬰兒潮世代的孩子，因Y此世代又被稱為回聲潮世代(Echo Boomer)。由於Y 世代的父母對其教養方式，常是隨其高興去做任何他們想做的事，這種成長背景也讓Y 世代形成具有較高自我的心態，也由於Y世代成長階段正處於科技起飛的年代，從小以電動產品為玩具，成長後對數位產品如個人電腦、遊戲機、筆記型電腦、平板電腦和手機都能輕易的使用，他們將科技當成他們成功的必要條件，因此也被稱為網際世代或千禧世代。

Y世代年青人將於未來就業市場中佔有一半的人口，他們將世界視為一個生活的系統，並且他們有強烈的願望，希望藉由他們正向積極的作為能使世界有所不同， Y 世代較為大膽、雄心勃勃、機靈、較無耐性，相較於其它年長的世代，他們對公司較不忠誠，總是尋找具有挑戰性的工作，他們重視獨立的工作環境，在工作中尋求樂趣及新挑戰，同時根據自己喜好的方式處理事情，自己決定做法，有意見會直接向主管反映，也因為他們從不同的角度處理問題，因而在工作上他們也帶來新鮮不同的觀點。

Y世代員工是一種數位民眾，生活都是在社交網路上，較習慣以簡訊、臉書或 iPod等方式與其家人、親戚和朋友連絡，相較於他們的父母與師長的年代，在科技的世界中，Y 世代是使用數位產品的佼佼者，他們不善於與人做面對面的溝通，這些生活方式影響了他們的行為、態度和期望。

Y世代的員工希望他們的工作場所是輕鬆而且有趣的，工作可以得到授權，而且理想可以實現，期以全新的價值觀、態度以及信念進入職場。Y 世代的員工更重視工作與生活的

平衡。根據研究顯示，50%的Y 世代認為家庭比工作重要、 37%認為工作和家庭一樣重要，只有 13%認為工作比家重要。相較於20年前公司所招募的員工，現今Y 世代的員工擁有全新不同價值觀、態度及信念。

#### (一)、Y 世代員工的特徵:

由於成長背景以及科技環境的不同，相較於企業組織在20年前所招募的員工，Y 世代的員工對職業道德、 價值觀、工作態度和對公司的期望，與較年長世代的員工有所不同，他們期望每年公司可提供至少 15 天的假期，有機會讓他們實現健康工作與生活上的平衡。相較於前世代企業的員工，願意犧牲他們自己的家庭時間和健康而努力工作，Y 世代則比較重視生活與工作的平衡，他們不願在退休之後才開始享受生活，希望能隨時隨地上網、紀錄他們的生活以及娛樂，這種不同的思維模式，常造成組織或企業在管理Y 世代員工的困擾。

一般而言，在工作場所中，Y 世代行為和需要解決的期望包括：

- 1.使用行動電話 /網路聊天或用 SMS 與朋友們長時間的聊天。
- 2.穿戴非正式的衣服和配件。

然而企業組織必需讓Y世代的員工了解：

- 1.並非他們的每一個夢想，都可以在現實面上獲得實現。
- 2.讓他們明白在短期內(1年內)無法讓他們成為主管。
- 3.對所交付的任務須負責並予以完成。
- 4.讓他們了解有些自我不切實際的期望。

對Y世代而言，網路是非常重要的而且是力量的來源：大部分的Y世代每天至少花費2小時以上在社交網站；他們善用科技產品，能同時處理數項工作。當Y世代被詢問在工作安全及職場上的成長做一選項時，他們往往選擇職場上的成長， Y世代也期望能在職場上快速改變及發展。大部份Y世代的員工希望每天工作8小時，如此他們才有私人的時間，自由及自主的工作對Y世代是非常重要的，對大部份年輕的主管，適時的獎賞是重要的。Y世代對雇主的觀點，認為一位主管應該像是教練、導師及朋友而不是指示及分派工作的人。

#### (二)、如何讓 Y 世代員工留下，為企業組織效勞：

Y世代員工期望在工作上能有資深同仁的支持、認可，有醫療設備，有學習及成長的機會等。Y世代總是在尋找在職場上晉升的機會，他們快速的更換工作，期以尋求快速的成長，也希望能在都市工作，而且喜歡都市快速的生活型態。

因此，提供 Y世代一個充滿挑戰又有趣的工作、舒適的工作環境、個人需求時間、學習的機會以及支助他們學習或再教育，成為組織留住Y世代的員工的一大誘因。

在目前許多組織或企業團體中，常同時擁有三個不同世代的員工，由於X世代與Y世代

員工成長背景不同，各有自我的價值觀、動機、處事態度與方式，因而往往導致不同世代間之誤解。為了避免不同世代的責難及衝突，應有一適應計畫來處理兩代間不同的差異，並藉此建立良好的工作環境及營造和諧的員工關係。面對X世代的員工即將退休，Y世代的人們又將成為職場上主流的人力，如能將X世代員工的知識及經驗，讓Y世代的員工順利學習，並運用於工作上，對Y世代的員工將會是一大助益，而Y世代員工以新的思維以及運用科技產品的能力，將提供職場上新的能量，帶動公司的成長並促使世界產生變革。

今天許多企業或組織，目前仍持繼使用十幾年前甚至在Y 世代出生前之系統和程式設計。雇主需要重新思考，使組織系統及設計能更適合Y 世代，並讓Y 世代的員工能滿意。同時，企業組織需要將最新科技的流程使用以及員工創新思想一起思考，由於Y世代員工對公司的要求、工作心態及是否有願意留下來工作的心態，對許多企業雇主而言是非常難以理解的，因此，公司同時擁有X世代及Y世代員工，雇主應思考如何能提供兩者之友善的策略及系統，以便提供員工們滿意並能相互凝聚共識的工作環境，關懷及尊重年青的屬員、適時予以引導、鼓勵及認同Y世代。因此，如何能吸引及留住Y世代的員工，對於人資管理人員而言，為一日後需面對以及值得深思的重要議題，同時亦是公司或企業組織是否能留得住Y世代為公司效力的重要一環。

### 總結

- 議題中所提及之典範/移轉(Paradigm/shift)，表示新的遊戲規則，這種規則改變或者開創了新的趨勢亦或者將大幅改變原有的趨勢。目前各行各業面對經營環境快速的變遷，以往公司所擁有的優勢，也許由於人們對世界認知的方式不同而有所改變，以瑞士鐘錶業為例，遇到了典範的移轉，年青人喜歡新奇樣式多變的電子錶，因而機械式鐘錶逐漸被取代，原先機械式鐘錶業所擁有的優勢一夕間瓦解，誰能掌握典範的移轉，誰就能掌握成功的關鍵，面對職場人力的特質，企業對未來招募新人時，亦應多加了解，以便吸引優質新人。
- 由於 Y 世代的年青人，已逐漸佔領全世界各行各業就業人口，各企業已無可避免的將面對 Y 世代的新進員工。因此在人力資源方面，應了解這些新進員工之特質及其與 X 世代或更年長員工對事情觀點之差異，以及其處事方式之不同，在管理機制應做適當的調適，例如於工作場所多提供可供新進同仁上網的地方，讓員工於工作時間上有適度的彈性，提供新進員工一個舒適的工作環境，以留住人才。
- 公司或企業組織能讓新進人員有參與組織內事務的機會，增加其參與及認同感；培育他們，讓新進員工能快速發揮專長；主管亦能適時扮演老師、教練、專家和朋友等不同的角色，多了解、引導並激勵新進員工，提供新進人員表現的機會，並適時給予鼓勵及讚賞。
- Y 世代的員工較擅長資料處理，對新科技的產品也較能接受，常以臉書、簡訊、部落格

及網路的方式與外界溝通，抗壓性較低，較不喜歡面對面的人際溝通，人資部門人員面對不同世代的員工不同的價值及處事態度，應思考及調整以不同的溝通方式，多聆聽他們的聲音，並適時主動提供新進人員資訊，讓他們感受到公司對他們的尊重。

- Y 世代員工重視工作與生活的平衡，喜歡有趣的工作環境、彈性的工作時間、支持他們的主管，人資部門人員應思考以引導而非傳統管理方式，塑造一個能吸引 Y 世代的工作環境，以師徒制的培訓方式，將年長員工長年所累積的工作經驗及技術得以順利傳承，尊重員工聲音、多理解員工想法，讓人才能以留任，降低離職率。

## 肆、心得及建議

### 一、心得：

(一)、此次有幸奉派到印度出席年會，親身體驗到印度這個國家的公共建設、環境衛生、貧富兩極化及人力素質的落差，內心受到的沖擊，回國後久久才平復。對能生活在這幸福的寶島，擁有安居樂業的社會環境及完善的基礎建設，感到慶幸和倍感珍惜。

(二)、研討會中沙特阿美公司的領導才能發展轉型模式案例，該公司為國營石油公司，其所面臨人力老化與退休等嚴重的人口結構改變，未來十年領導者及關鍵專業人士，因退休而需要替補的關鍵時期。此與本公司現況類似，其對領導才能發展因應作法頗值得本公司借鏡。

(三)、會議中各學者發表的內容，均顯示 Y 世代具有其獨特的價值觀及處事態度，人資人員在面對 Y 世代新進同仁，在溝通及處理新進人員議題時，亦應多了解其思考方式及其對公司的期望，並給予協助。

(四)、讓 Y 世代員工除了能發揮處理新科技事務的優點外，亦能經由師徒制的學習方式，將年長同仁的寶貴經驗獲得傳承，塑造良好的工作環境以留住優質的新進人員。

### 二、建議：

(一)、組團出席此類年會成員如能更多元，廣邀公民營企業參與，事前依年會主題及子題詳為研討各員分工細節，會中及團員間交流和學習的效果將更能突顯與豐碩。

(二)、國際交流互動，英文語文能力為必備工具，建議公司持續鼓勵獎助同仁參加不同類型語文測驗，優先指派具英語溝通能力之專業人員，出席各項專業會議實地與國際接軌，提升各專業水平。

(三)、目前國內的企業或公司，對留任的新進人員，似乎並未做任何新進人員願意留下來為公司服務的問卷調查，而是對要離職的員工才會詢問其離職的原因。在此次國際培訓年會中，有發表者提出反向做法，對有意願留下來服務的員工給予問卷調查，希望藉由問卷調查資料，收集到 Y 世代員工願意留下來工作的原因，藉以改善並提供更優質的工作環境，期望新的工作環境能夠吸引更多新新人類為公司或企業效力，也願意繼續留任，此種新的思維模式似乎亦可供公司參考。

## 附錄



全體團員與 IFTDO 秘書長合照



團員與研討會主持人及演講者合影