

出國報告（出國類別：其他）

出席 ARTDO 亞洲國際培訓總會 第 43 次年會報告書

服務機關：民用航空局民航人員訓練所

姓名職稱：林昌富 副所長

派赴國家：菲律賓

出國期間：105 年 11 月 15 日至 11 月 20 日

報告日期：105 年 12 月 19 日

目次

壹、目的	3
貳、過程	3
參、議程	4
一、11月16日	4
二、11月17日	6
三、11月18日	10
肆、年會內容摘要	12
一、11月16日	12
二、11月17日	15
三、11月18日	18
伍、心得與建議	22
一、加強領導者之參與、價值與能力	23
二、改變習慣，改變你的世界	23
三、教導	23
四、故事行銷	24

壹、目的

亞洲國際培訓總會 (Asian Regional Training and Development Organization, 簡稱 ARTDO) 創立於 1974 年，為一非政府、非營利目的之國際性組織。嗣於 1998 年為因應時代潮流，並強調與國際接軌之策略目標，更名為亞洲國際培訓總會 (ARTDO International)。所屬會員含括亞太地區 30 餘國的訓練組織、專業訓練團體、跨國性企業機構及致力於人力發展之組織與個人。

中華民國訓練協會 (The Chinese Society for Training and Development, 簡稱 CSTD) 為其創始會員，以訓練相關學術研究、協力發展訓練工作為成立宗旨，對於促進我國公、私部門人才培訓與人力資源發展有相當之績效與助益。

民航局民航人員訓練所亦屬該協會團體會員之一，為了解、學習訓練新知及掌握人力資源開發趨勢，循例派員前往參加年會。年會由亞洲及中東各國輪流主辦，藉由各項國際培訓交流活動以及研討會達到人員、知識交流及經驗分享之目的，對於擴展我國人力資源主管及相關訓練機構人員之國際視野，有極大助益。

本次 ARTDO 第 43 屆年會由菲律賓訓練與發展協會 (Philippine Society for Training and Development, 簡稱 PSTD) 主辦，參加者來自我國、馬來西亞、新加坡、印尼、泰國、沙烏地阿拉伯、巴林、阿曼、印度、埃及和地主國菲律賓等。

本屆年會主題為「加強全球領導者之參與、價值與能力 “Engaging, Enriching and Enabling Global leaders”」，大會邀請學者專家實施專題演講，安排多場全員參與之綜合研討會，並輔以分組研討不同主題之方式進行。

貳、過程

日 期	內 容	地 點
105 年 11 月 15 日	往 程	臺北—馬尼拉
105 年 11 月 16~19 日	參加大會、分組研討及參觀市政建設	馬尼拉
105 年 11 月 20 日	返 程	馬尼拉—臺北

參、議程

一、11月16日

TIME	PROGRAM
7:30am 10:30am	Leadership and Talent Development Practices Benchmarking Tour JG Summit Holdings, Inc. <i>ITD Contact Person:</i> Grace Lim (+63 915 749 0512) <i>Local and Foreign Delegates:</i> 8:15am at the Lobby of Holiday Inn Manila Galleria Jollibee Foods Corporation <i>ITD Contact Person:</i> Teresa Sanchez (+63 916 679 6539) <i>Local Delegates:</i> 8:00am at 32/F Jollibee Plaza Building, F. Ortigas Jr. Road (formerly Emerald Avenue), Pasig City <i>Foreign Delegates:</i> Lobby of Crowne Plaza Manila Galleria Van #1: 7:30am; Van #2: 7:45am; Van #3: 8:00am Manila Electric Company <i>ITD Contact Person:</i> Mary Vista (+63 923 606 9741) <i>Local Delegates:</i> 8:00am at 14/F Pasig Room, Lighthouse, Lopez Building, Meralco Compound, Ortigas Avenue, Pasig City <i>Foreign Delegates:</i> Lobby of Crowne Plaza Manila Galleria Van #1: 7:30am; Van #2: 7:45am; Van #3: 8:00am
10:30am onwards	Registration and Opening of Exhibition Venue: Foyer in front of Ruby-Opal Ballroom, 4/F Crowne Plaza
11:00am 1:30pm	ARTDO Board Meeting Venue: 29/F Summit Lounge, Crowne Plaza
2:00pm 3:00pm	Opening Ceremonies and Keynote Address Dato Dr. Thomas Chee (Malaysia) <i>President Emeritus, ARTDO International</i>

TIME	PROGRAM
	- Hon. Alicia dela Rosa-Bala <i>Chairperson, Civil Service Commission</i> - ARTDO HRD Excellence Awards - Ms. Serely Geraldine D. Alcaraz (Philippines) <i>2016 President, ARTDO International and Country Head, ITD World Philippines</i> - ITD-ARTDO Certified Training Professional (CTP) Graduation Venue: Ruby-Opal Ballroom, 4/F Crowne Plaza
3:00pm 3:45pm	Plenary 1: Dr. Peter Chee (Malaysia) <i>President and CEO of ITD World</i> Topic: "Coaching Talent for Breakthrough Results"
3:45pm 4:15pm	Afternoon Snacks
4:15pm 6:15pm	CEO Forum Panelists: - Mr. Raul M. Santiago III (Philippines) <i>President and CEO of Fujitsu Philippines</i> - Ms. Agnes A. Gervacio (Philippines) <i>President of NEC Philippines</i> - Mr. Jan Chung-Yuang (Taiwan) <i>Minister of The Examination Yuan, ROC</i> Topic: "Engaging, Enriching and Enabling Global Leaders" Moderators: Mr. KC Yan and Dr. Tanvi Gautam Venue: Ruby-Opal Ballroom, 4/F Crowne Plaza
6:15pm 7:00pm	Plenary 2: Mr. Abdallah S. Jum'ah (Saudi Arabia) <i>Former President and CEO of Saudi Arabian Oil Company</i> Topic: "The Intuitive Art of Leadership"
7:00pm 9:00pm	Welcome Dinner and Fellowship Night Venue: Ruby-Opal Ballroom, 4/F Crowne Plaza

二、 11月17日

TIME	PROGRAM
8:30am 10:00am (45-minute talk followed by 45-minute structured learning activity)	Concurrent Session 1 (A) Mr. Jojo Lomibao Tandoc (Philippines) <i>Assistant Vice President for HR and Administration of DMCI Power</i> Topic: "Leadership Engagement: A Bridge Towards Organizational Transformation" Venue: Ruby A Function Room, 4/F Crowne Plaza Session Facilitator: Ms. Lyn A. Barcelona (B) Ms. Woro Ireng Renoati (Indonesia) <i>Organization Development Manager of SKK Migas</i> Topic: "Change Management: Empowering Organizations to Deal with Uncertainty" Venue: Ruby B Function Room, 4/F Crowne Plaza Session Facilitator: Mr. Ryan S. Cruz (C) Mr. Dion CL Ooi (Malaysia) <i>Global Learning and Performance Director of ITD World</i> Topic: "Change Your Habits, Change Your World" Venue: Opal ABC Function Room, 4/F Crowne Plaza Session Facilitator: Ms. Gemma D. Serrano (D) Ms. Michelle Cordero Garcia (Philippines) <i>Regional HR Director for East Asia, SGS Gulf Limited (Regional Operating Headquarters)</i> Topic: "Winning Strategies in Attracting, Developing, and Retaining Global Talents" Venue: Jade Function Room, 4/F Crowne Plaza Session Facilitator: Ms. Marie-cor G. Militante
10:00am 10:30am	- Morning Snacks

TIME	PROGRAM
	Concurrent Session 2 (A) Dr. Chung-Cheng Lee (Taiwan) <i>Director General of Talent Development Institute for Local Government</i> Dr. Irving Huang (Taiwan) <i>Associate Professor of Tamkang University and Secretary General of Chinese Society for Training & Development (CSTD) Taiwan</i> Topic: "Problem-Based Learning in Executive Development Programs for Taiwan Local Government" Venue: Ruby A Function Room, 4/F Crowne Plaza Session Facilitator: Ms. Gina Roque
10:30am – 12:00pm	
(45-minute talk followed by 45-minute structured learning activity)	(B) Ms. Nine Novisundarie (Indonesia) <i>Head of HR, Petrogas (Basin) Ltd.</i> Topic: "The Role of HR Leadership in Managing Turbulent Situations" Venue: Ruby B Function Room, 4/F Crowne Plaza Session Facilitator: Ms. Lot Amistad-Miranda (C) Ms. Milalin S. Javellana (Philippines) <i>Facility Director of Philippines Australia Human Resource and Organizational Development Facility (PAHRODF)</i> Topic: "REAP It! Nurturing and Harvesting Gains from Re-Entry Action Plans - Their Contributions to Organization's Performance" Venue: Opal ABC Function Room, 4/F Crowne Plaza Session Facilitator: Ms. Lavi B. Penaverde (D) Mr. Lyndon A. Ferolino (Philippines) <i>Assistant Vice President – Corporate Human Resources of Shopping Center Management Corporation (SM Supermalls)</i> Topic: "Engaging Millenials" Venue: Jade Function Room, 4/F Crowne Plaza

TIME	PROGRAM
	Session Facilitator: Ms. Bing V. Song
12:00pm 1:30pm	- Networking Lunch
1:30pm 3:00pm (45-minute talk followed by 45-minute structured learning activity)	Concurrent Session 3 (A) Dr. Andres Ignacio "Chito" C. San Mateo (Philippines) <i>Dean, College of Arts and Sciences, San Beda College of Alabang</i> Topic: "Transforming Managers to Enabling Leaders" Venue: Ruby A Function Room, 4/F Crowne Plaza Session Facilitator: Mr. Ricky B. Garcia (B) Ms. Gosia Kluk (Poland) <i>Managing Director, Culturally Smart</i> Topic: "Leading with Cultural Intelligence" Venue: Ruby B Function Room, 4/F Crowne Plaza Session Facilitator: Mr. Ariel B. Driz (C) Mr. K. Ravinther (Malaysia) <i>Senior Associate Consultant of ITD World</i> Topic: "Building Leadership, Network and Clusters" Venue: Opal ABC Function Room, 4/F Crowne Plaza Session Facilitator: Ms. Nancy (Sirinun) Kittiyaytang (D) Ms. Luz Magat Mercurio (Philippines) <i>Regional Learning Leader of ASEAN, Crotonville Global Learning of General Electric</i> Topic: "Mindfulness: How Leaders Renew Themselves to Achieve More" Venue: Jade Function Room, 4/F Crowne Plaza Session Facilitator: Ms. Mai G. Maigne
3:00pm 3:30pm	- Afternoon Snacks

TIME	PROGRAM
	Concurrent Session 4 (A) Mr. Isa Abdullah Bu-Ali (Bahrain) <i>Admin and Personnel Manager of NASS Group</i> Topic: "Decision Making Process: A Practical Tool" Venue: Ruby A Function Room, 4/F Crowne Plaza Session Session Facilitator: Ms. Connie Carag-Vergara (B) Dr. Tanvi Gautam (India) <i>Managing Partner of Global People Tree</i> - Topic: "Storytelling for Developing Leaders" Venue: Ruby B Function Room, 4/F Crowne Plaza Session Facilitator: Ms. Gemma L. Quisumbing (C) Mr. Shinya Yamamoto (Japan) <i>Founder and CEO of HR Fabula Co., Ltd.</i> Topic: "Reengineering HR to Rebuild Global Leaders in Japan – Trend of HRM/HRD in Japanese Companies" Venue: Opal ABC Function Room, 4/F Crowne Plaza Session Facilitator: Ms. Rita Goh (D) Mr. Eliseo Corpus (Philippines) <i>Leadership Development Head (Asia, Oceania and Africa Region) and HR Business Partner, Technical Division, Nestle Philippines</i> Topic: "Sustainable Leadership Development for Maximum Impact" Venue: Jade Function Room, 4/F Crowne Plaza Session Facilitator: Ms. Nina G. Orendain

三、 11月18日

TIME	PROGRAM
8:00am 9:00am	Plenary 3: Dr. Jack J. Phillips (U.S.A.) <i>Chairman of ROI Institute</i> - Topic: "Providing Results That Executives (and Others) Will Love" Venue: Ruby-Opal Ballroom, 4/F Crowne Plaza
9:00am 10:00am	Plenary 4: Prof. Dr. Vinayshil Gautam, FRAS (London) <i>Senior Managing Director & Principal Economic Adviser of Protiviti India Member Pvt. Ltd. (India)</i> - Topic: "Engaging, Enriching and Enabling Global Leaders: An Exploration of the Art of the Possible"
10:00am 10:30am	- Morning Snacks
10:30am 11:15am	Plenary 5: Mr. KC Yan (Malaysia) <i>Senior Principal Consultant of ITD World</i> - Topic: "Competencies of Strategic Leaders"
11:15am 12:00pm	Plenary 6: Mr. Scott Friedman, CSP (U.S.A.) <i>2004-2005 President of the National Speakers' Association,</i> - <i>Author of "Celebrate: Lessons Learned from the World's Most Admired Organizations" and "A Celebration a Day"</i> Topic: "Celebrate: Leadership Lessons Learned from the World's Most Admired Organizations"
12:00pm 1:30pm	- Networking Lunch
1:30pm	Plenary 7: Ms. Kerrie Phipps (Australia) <i>Speaker and Leadership Coach,</i>

TIME	PROGRAM
2:30pm	Author of <i>"Do Talk to Strangers: How to Connect with Anyone, Anywhere"</i> Topic: "Connecting with Confidence to Inspire Creativity and Innovation"
2:30pm 3:30pm	Plenary 8: Dato Mohd Khalis Abdul Rahim (Malaysia) Chief Human Capital Officer, Group Human Capital Management of TM Group Topic: "Best Practices in Engaging Leaders"
3:30pm 4:00pm	Afternoon Snacks
4:00pm 5:00pm	Plenary 9: Mr. Paul N. Larsen, MA, CPPC (U.S.A.) Executive Coach, Speaker and Author of <i>"Find Your Voice as a Leader"</i> Topic: "Find Your VOICE as a Global Leader"
5:00pm 5:30pm	Conference Resolutions: Dr. Arthur Luis P. Florentin (Philippines) Executive Director of Civil Service Institute, Civil Service Commission Closing Ceremonies
5:30pm 6:30pm	Free Time and Networking Opportunity
6:30pm 9:00pm	Cultural Night and Dinner Venue: Ruby-Opal Ballroom, 4/F Crowne Plaza
	Master of Ceremonies: Mr. Ricky B. Garcia & Ms. Ivy Rose S. Villanueva

肆、年會內容摘要

一、11月16日

預定19日參訪的行程因故改到16日早晨，因此，預期會有某種程度的交通阻塞的心理下，我們0730就出發到其實直線距離不算很遠的菲律賓文官委員會和文官培訓所。

此次參訪由文官委員會 Ms. Azucena Esleta 接待並主持簡報。簡報內容主要為介紹文官委員會的歷史、使命、績效以及如何確保公務人員皆有能力為國服務。

文官培訓所 Ms. Kucina Ramos 簡報文官培訓所為菲國公務人力資源發展之重心，他們以 4C：Commit to change, capacitating for change, contributing/collaborating to change, celebrating/continue for change 為面對巨變時代的箴言，前 3C 和大多數組織相同，第 4C 則顯示出菲律賓熱情的一面，他們以積小勝為大勝的心理，經常慶祝小小的成功，他們認為，這樣才能夠有動力持續應付後續不斷的改變。此外，他們與澳洲合作頒發管理學位，使公務員有進一步求知的動力。他們每年還做自我績效分析，以確認每位員工是否達到組織之要求。而文官學院開班越來越多，在資源有效分配及全員努力之下，學員滿意度高達 93%。

1400，43th ARTDO 年會正式開幕，今年 ARTDO 的人力資源發展卓越貢獻獎頒發給我國的公務人員保障暨培訓委員會，由宋狄揚處長代表上台領獎，全團都覺得與有榮焉！

接下來第一場全體會議，由馬來西亞 Dr. Peter Chee 主講：“教導以達成突破效果”。4 大主題簡摘如後：

1、高衝擊主題：他主要闡述為達成組織之目標，需要同仁全方位回饋，對於變化之情境警覺以及加強個人之能力，並致力於為提升能力而教導。教導可以是對同儕、部屬，甚至對老闆的。部門與部門之間可以互相學習與教導。團隊成員之間也可以互相教導。另以 7P(Pleasure, Pain, Passion, People, Process, Persistence, permanence)原則對於習慣改變也有著墨。至於能力與生活、人生目的以及能力相乘亦可教導，可說無處無時

無地不可以教導。

2、8 件必需做的事：教導第一必須耐心傾聽他人的聲音；提問時要問更多的好問題；真誠賞識與鼓勵對方；使用正向讚美與身體語言；簡化並聚焦於最重要的地方；於獲得同意後提供回饋與建議；提出改善或加強行動與承諾予以需要之資源。最後，考核、追蹤及持續支持改善行動。

3、快速教導技巧：a、你在想什麼？還有呢？b、那件事最重要？c、你期望達成什麼目標或績效？(明確可度量) d、你如何達成目標？e、有沒有任何阻礙？f、你的最佳方案？g、你的行動計畫？h、你需要那些支援？以這 8 點和對方對談，可以達成教導的效果，並且在有共識之後，採取行動，提升績效並達成目標。

4、每日獲得結果之提點：教導可以和既有的每日行程以及備忘錄結合，它可以在吃飯或娛樂時發生，在開會時可以團隊教導，也可以在一對一討論時不經意地教導，甚至在旅行或過境時以可以找到機會教導。

總之，為了使組織或企業繼續成長、獲利，上下之間、同儕之間都需要對話，領導者更需要從傾聽員工聲音，到改變員工思維，以迄無時無地皆可以教導，讓每個同仁從心改變，再從行為改變化為實際行動以提升績效，並且考核追蹤管理，組織或企業方可能有突破性的成就。

接下來的是 CEO 對話，訪問菲律賓 Fujitsu 的 CEO Mr.Raul Santiago、菲律賓 NEC 的 CEO Agnes GERVACIO 以及考試委員詹中原委員。詹委員說明我國文官制度及高階公務人員訓練情形，在台上和其他兩人侃侃而談，並接受聽眾發問，不易快哉。

第二場全體會議由前沙烏地阿拉伯石油公司的 CEO Mr. Abudallah Jum' ah 主講：“直覺領導藝術”。簡摘如後：

他從一個故事說起，以前他的美國秘書 Betty 的兒子來沙烏地阿拉伯度假，小孩想吃當地道地美食，於是他請他母親為這小孩煮了一份美食，小孩覺得太

好吃了，於是 Betty 想學這道食譜，便請教他可否協助取得食譜？他去問他媽媽，鍋要多大？不太大。水要多少？不要太多。鹽要多少？一點就好。要多少米？一或兩杯。他再問，答案幾乎都相同。所以，Betty 從未學會如何煮這道美食。

他接著說：領導是個直覺而非科學或公式。他認為領導是個直覺藝術，不管是仰賴啟發，或實施及執行工作，同樣可能會有即興演出。他說給同樣的題目予 10 位領導者，通常會有 10 種不同的解決方法，因為他們的決斷會依據個人技巧、本領、經驗，並且其力量來自於情感強度和行為特質。我的方式你不見得要全盤接受，就像我母親說的，少一點，你得要修正到符合你個人的需求，然後相信你自己的風格和品味。

他說他並非不重視領導教育，因為這些訓練課程仍然有其價值。但是當你一路晉升到高階管理者時，所有事件都與行為有關而非行政事務而已。成功的領導者在此時用的是軟技巧，而非廚師的制式食譜。

尤其當你具有重大影響力時，你更要博採更廣的知識與經驗，而不只是行銷、市場、會計、製造、研發而已，還包括藝術、音樂、文學、哲學、歷史和科學。這些是我個人職涯中最重要的資產和與眾不同之處。

藝術和文化促使我們了解什麼使我們大步向前，也使我們能運用和指導我們最大的資源，也就是同仁。我也發現社會科學和人性激發我們向學，加強我們思考的能力和價值，使我們能帶領不同階層的員工。並且在相互連結和依賴的現代，能跨越當地文化和實際的疆界才有成功的機會。

他還強調傾聽的好處，這樣你可以獲得重要的資料和資訊，並且可以了解員工的想法以及需求，進一步了解公司的動態變化。傾聽也代表當你要發言時，你說話的內容會更有價值，更相關，更接近員工、投資人的心，因為你已經用心傾聽過他們的心聲。

他再以一個在巴西的演講為例，一位女性問他是否以在沙油公司服務為榮？他直覺體認到這是一個反諷的問題，她真正想說的你們不以為恥嗎？他回答：我很驕傲，不只是在沙油公司服務，而是我們為員工創造幸福而快樂。當他們能溫飽，子女可以受教育，能有醫療系統照顧他們，能去上大學，我覺得公司

深具價值。這位女性後來向他道歉，但他說任何事情都有好壞兩面，他只是翻開銅板的另一面而已。而這就是溝通和了解人性可以發揮影響而改變世界的道理。

領導者必須要有幽默感。也要能體會他人的幽默。最好還能開自己的玩笑。一個領導者會讓員工覺得有意思、好玩，可以接近。他不怕犯錯，因為，他敢承擔，正如古諺所云：『有時你贏，有時你學』。而 “企業最大的風險就是不敢承擔任何風險”。事實上，失敗了就是學到經驗，成功的領導者必定失敗過，甚至，失敗過很多次。

他還說：失敗獲致屈辱，屈辱使人謙卑。謙卑的領導者更體諒員工，更願意聽見其他聲音。屈辱可以發揮價值，對朋友、同事，甚至，敵人。它代表團隊的成就而非個人榮辱。而我現在有一本日記，記載的都是我不配當領導者、錯誤的決定、失敗的紀錄，這些都促使我更向前看！

最後，他請大家記住兩點：1、領導是一個困難且複雜的活動，但也是一個專業的、有報償的勇敢行動。2、領導不是一套食譜或是制式的程序，而是藝術。

領導是直覺、智慧、幽默、屈辱(謙卑)、自信、承諾和不怕失敗。這真是智者之言！

二、11月17日

分組會議一：主講者是馬來西亞籍 Mr. Dion CL Ooi，主題是“改變習慣，改變你的世界”。簡摘如後：

“經過多年養成的習慣不會於一夕之間改變”。習慣，不管是思維、意志或是感知，是重複多年的心靈經驗。如果你不改變每日例行的一些事情，你是不會真正扭轉人生的。

你曾想過你有那些習慣嗎？比爾蓋茲起床後在履帶上運動 1 小時，並且邊看學習課程。他充份利用時間並且一魚兩吃。名主持人歐普拉先花 20 分鐘冥想再去履帶運動 1 小時。

想想看你需要放棄那些習慣？你需要建立那些新的習慣？而習慣為何不能

持久？從一個念頭或是暗示開始，經過行動科技、團隊、教練/可靠的同伴和家人的支持以及渴望成功的過程，達到獎賞(可量度的結果)或心理報償。

他還提到一個公式：“在我做了某事情之後，我會做小小的改變。”例如“在我喝完咖啡後，我會將咖啡杯洗乾淨”。當我準備脫衣就寢時，我會將衣服放好”。經由不斷的練習，它就慢慢會變成習慣。

當然，持之以恆是一個關鍵。所以，記錄每日改變的過程也是一個有效工具。某無名氏說得好：“練習雖然沒有光環，但沒有練習(行動)，你絕不可能得到光環(成功)”。所以，開始改變習慣，改變你和世界吧！

分組會議二：主講者是菲律賓籍 Mr. Lyndon Ferolino，主題是“結合千禧世代”。基本上，此段主講者和聽眾互相討論，有關其他世代和千禧寶寶之各種差異，例如千禧寶寶定義為 1980 至 1992 年間出生者，他們具有喜歡花錢、買新產品、喜歡科技、只顧自己、喜歡工作有彈性、不喜歡面對面談話、為人和藹，不具攻擊性等特性。

但大家都在同一個辦公室下工作，我們互相需要，所以要好好和他們打交道，鼓勵他們出來，讓他們有機會表現，甚至賦予他們權責，讓他們來領導。

最後，主講者放了一段影片，講的是老人一直問兒子那是什麼鳥？麻雀。他再問。麻雀。他總共問 21 次，但是兒子回答不到 4 次就開始罵老爸煩不煩。後來，老爸拿出一張舊照片，照片中他們前面有一隻麻雀，然後爸爸說，30 年前，你問我 21 次那是什麼鳥，我每一次都很有耐性地回答你那是麻雀。這下，兒子慚愧了，他流淚抱著爸爸說抱歉。全場都感動萬分甚至流淚！一代一代之間真的需要好好連結和溝通。

分組會議三：主講者是菲律賓籍 Mr. Andres Ignacio San Mateo，主題是“將經理人轉換成領導者”。簡摘如後：

主講人先問各桌自然形成的小組 3 個問題，1、我們怎麼挑選經理人？2、是否內升？3、我們怎麼推動內升計畫？

經過討論之後，我們發現各國國情不同，內升當然是一選項，但我國有主

管輪調制度，所以我們提報的時候菲方代表很難想像，因為他們幾乎不會調動位置到退休。但也因此，他們非常鼓勵志願者報名角逐經理人的位置。

此外，我們還討論什麼是有效的領導者，例如聚焦於原則、方向而不是方法和如何做，做對的事而不是做好事情，注重效能而非效率等等。

這分組會議在討論和發表各組意見中結束。

分組會議四：主講者是印度籍 Dr. Tanvi Gautum，主題是“領導者也要學習說故事”。簡摘如後：

“說故事的計畫和商業計畫一樣重要”！說故事是領導者很重要的工具之一。

然後主講者放了一個 2 分鐘的短片，它是有關美航 1429 在哈德遜河緊急迫降的故事。然後，主講者問大家，這是不是一個很偉大的領導者的故事？大家毫無疑義回答” YES” 。她再帶到” Leadership 已經沒有 ship，因為它已經變成 Leader-shift”，現在的領導者的任務就是要帶出更多未來的領導者！

她也談到知識經濟在變，現在是注意力、連結和經驗經濟。所以，我們需要會說故事。例如我們要會說組織的故事，品牌的來由，然後推銷它們。記得，數據可以傳達訊息，但有故事才會大賣。文字是我們所想的，但說故事才能連結人與人。

當然，說故事要認清楚對象，否則文不對題，無異對牛彈琴，徒勞無功。並且，說故事不能賣弄技巧，自我誇大。所以，說故事者、內容、聽眾缺一不可，並且要配合適當的媒體，圖片、短片，使說故事的效果放大。這樣，也可以藉由交流獲得共同認可的價值，產生共鳴。

她還問我們有沒有在工作上經常需要講故事的經驗分享？我舉手後發言，談到我們再訓練新進管制員的時候常常需要講解民航法規，但是這些法規太無趣，所以，我會蒐集很多案例，以說故事的方式讓學員了解法規和實際發生案例的關聯，這樣可以使學員更容易進入民航的世界，並在運用這些法規執行作業時更得心應手。我的發言也贏得不少認同和掌聲。

最後，她教我們玩一個小遊戲，她要我們 3 人一組，每個人都要親手畫 3 個圖像，並且告訴另外兩個人這圖像的故事，然後要他們決定這三個故事中那兩個是真，那個是假。這個遊戲我在解釋三個故事時說兩個難的，一個簡單的。或許因為這樣，他們都不相信難的是可能的，都認為那個最簡單不過的才是對的。但其實，那個簡單故事才是錯的。我們也發現：畫圖其實也是在說故事，而且還蠻有趣的。誰說學習一定要正經八百，不能有所變化呢！

因此，她最後分析：經過練習，我們每個人天生都可以是說故事高手。我們都可以說組織的故事，或是別人的故事，也可以說自己的故事，當我們說不是真的發生在我們身上的故事時，我們要讓人感受它的真實；而”神秘”更是說故事主要吸引人的地方。

結論是：我們確認領導者可以善用說故事做為管理和行銷的工具。

三、11 月 18 日

共同會議三：主講者是美國籍的 Dr. Jack Philips，主題是 “提供高層 (和其他人) 想要看的結果”。簡摘如後：

他認為：大部分的訓練是無效的，且未被運用到工作上。

而公司的成敗應該經常需要去檢視，所以他談到以”價值鏈和級數：0:輸入，1:反應，2:學習，3:應用，4:衝擊，5:投資報酬率”的矩陣來探討公司營運是否上軌道？公司是否經常做調整？

另外，他認為應該從”Why”開始探討公司價值，接著是尋找正確的解決辦法，定義期望的結果，依據結果設計，產生或獲取其相關內容，遞交效率及效能，確保學習成效，測量結果，和主要風險承擔者溝通，將結果分配及最大化。這些結果才是老闆和投資者要看的。

最後，他還認為有需要證明訓練的成效值得投入更多經費。

共同會議四：主講者是印度籍的 Vinayshil Gautum，主題是 “加強全球領導者之參與、價值與能力”。簡摘如後：他認為，領導者利用一些屬性，例

如：信仰、價值、道德、個性、知識和技巧來領導；職位上的權力只會讓你成為上司而非領導者；領導者會使員工樂於達成更高的目標。

領導者應具備下列條件：自信、承諾、行為準則、勇氣、同情心、能力、毅力、遠見、能量和行動計畫。

那應該加強全球領導者之參與、價值與能力呢？領導者必須對於成功要有強烈的慾望，要有野心、高能量、韌性和主動性。他必須是開放、可靠，可以信賴的。他必須能影響員工達成共同的目標。他必須相信自己。他必須要有能力來整合和詮釋大量資訊。他必須具有商業知識和了解相關科技事宜。他必須要有兼容並蓄新點子的能力。他必須要有因應情勢和配合員工的能力。

他提出 30 個問題，這是提升自我的一種紀律和鍛鍊：

- 我能成為大家的榜樣；
- 我能提出影響工作達成方式的未來趨勢；
- 我能探索測試我的能耐的挑戰機會；
- 我能發展合作關係；
- 我能讚美他人；
- 我能注意到同仁是否依據我們同意的標準和原則工作；
- 我能向同仁描述未來；
- 我能挑戰同仁用新或是有創意的的方法工作；
- 我能接受各方不同意見；
- 我能讓同仁了解我對他們有信心；
- 我能說到做到；
- 我能請求同仁分享未來精彩的夢想；
- 我能從外界尋求新點子；
- 我能帶人以理和尊重；
- 我能確保有功勞的同仁獲得合理的獎勵；
- 我能詢問我的行動是否影響同仁的回饋；
- 我盡可能使同仁美夢成真；
- 我能問自己，當所有事情都很糟時我學到什麼？
- 我支持同仁他們自己的決定；
- 我能公開表揚擴大共同願景的同仁；
- 我能建立組織的一套共有的價值；

- 我能畫組織希望成功的藍圖；
- 我能確保為組織的項目和計畫訂下可達成的目標，制定實際的計畫，並且建立里程碑。
- 我能給同仁極大的自由和選擇來完成他的工作；
- 我能找不同方式來慶祝成功；
- 我能有明確的領導風格；
- 我能表達對我們的工作的意義和目的有真誠的信仰；
- 我能實驗且不怕扛責任，即便有失敗的風險；
- 我能確保同仁在工作中不斷學習和成長；
- 我能讚揚、支持同仁的表現和貢獻。
- 能做到這些，絕對會是一個稱職的領導者。

共同會議五：主講者是馬來西亞籍的 KC Yan，主題是 “戰略領導者之能力”。簡摘如後：3 個主題：有關未來，你預備好了嗎？文化戰士和文化冠軍。能力，你是巨人還是侏儒？

“未來”必須遠大，所以“現在”能在“過去”經驗的基礎上建立。領導者必須聽未來的話但現在做決定，才能創造未來。他還提供 7S 模式：Structure, Strategy, System, Skill, Style, Staff and Shared values 做為參考，我們捫心自問，我們的組織準備好面對未來了嗎？

“文化把策略當早餐，作業績效當午餐，其他的都是晚餐”。這是彼得·杜拉克所說的名言。組織必須確認所欲達成的目標文化和現在文化的差異。並且，確認 7 個面向是否達成？領導統御、員工與發展、績效管理、非正式的互動、組織設計、資源與工具、價值。

有關能力的概念，第一：Who? 第二：What? 把對的人請上車，然後，想想車子要開向何方？如果公司聘請比我們差的人，公司只會成為侏儒；但如果我們只聘請比我們棒的人，公司將會變成巨人。

當未來就在眼前，你如何發現機會，培養明日的能力，並自今天開始行動，轉化成未來的成功。

共同會議六：主講者是美國籍的 Scott Freidman，主題是 “慶祝一來自

著名企業的成功經驗”。簡摘如後：

主講者認為慶祝是一個必需品，企業要感謝(Gratitude)員工的貢獻，員工要活在當下，並能在工作之餘好好玩味(Play)人生，而慶祝需要製造驚喜(Surprise)，所以得到一個易記的縮寫”GPS”。

他還說第一照顧員工，第二照顧顧客，再來照顧我們的股東，如此一來，我們就照顧了每一人。

而領導者認為寫了簡短的一句讚美的隨手貼永遠不會過時。還有，玩也要有幽默，最好是能嘲笑自己。

重點是：你會希望辦公室能玩耍嗎？你決定要更好玩了嗎？這是美式的思維，我們或許一時還很難適應，但對太嚴肅的身為公務員的我們，其實這未嘗不是一解。

共同會議七：主講者是澳洲籍的 Kerrie Phipps，主題是 “有自信地和其他人對談”。簡摘如後：主講者有一本著作為”Do talk to strangers”，這和傳統觀念完全不同，但是這是她在長期接觸亞洲各國人士之後的感觸，如果不和陌生人說話，她如何能了解這些陌生人的想法，不透過主動開口，怎麼能贏得陌生人的心和認同，怎麼去享受不同文化的洗滌。

主講人也提供一個標語：ASKING，它們指的是：Awareness, Start small, Keep going (quality questions), Interest to others, Natural confidence, Gratitude. 這是一個過程，表面上是詢問，實際上是溝通過程所需的態度和方法。簡單易記。再加上用心傾聽和注意一些細節，可以無往而不利。

共同會議八：主講者是馬來西亞籍的 Dato Khalis Abdul Rahim，主題是 “領導者的最佳實例”。簡摘如後：他一開始就告訴我們要學習在群眾面前說和寫，因為人生當中沒有比具有溝通能力更重要的事情。

他認為領導者要能溝通良好，鼓勵同仁，要誠懇真實，建立良好人際關係，並且要會說故事，將你的理想傳達給同仁，要能承擔責任，對同仁有信心，成為同仁的依靠。

並且我們要問自己：我們能否將不信服的人變成跟隨者，再讓他們變成信仰者？我們如何確認成功？我們怎麼知道我們贏得同仁的心？

最後，他說了一句笑話：“你可以自由發言，但是一旦說完，你就完了”。雖是反諷之言，但領導者要能將同仁與組織願景結合，確實要注意很多面向，並且要有肚量察納雅言，甚至是接受領導者不中意聽的話語，這樣，或許組織和個人成功的機會都會大增。

共同會議九：主講者是美國籍的 Paul Larson，主題是“領導者發聲”。簡摘如後：主講者開宗明義說：“領導是一個選擇，不是位置”。當你選擇成為領導者，你有什麼話語要告訴同仁，什麼是你的聲音(風格、要求、價值、勇氣、影響力、表達)？

我是否擁抱初衷？我的行動是否有產出？我是否有明確地領導？我是否成為標竿？我是否尊重並且善待同仁？我是否相信自己可以帶領同仁？我是否有勇氣冒險？我是否敢承擔失敗的風險？我是否能創造我的傳奇？

最後，他說：我領導！我承擔所有成敗的責任！這是領導者不移的聲音！

伍、心得與建議

塞車，是第一印象。我們第一次塞車是 15 日抵達馬尼拉出關之後，立即赴林大使晚宴款待，結果花了 2 個小時才到餐廳。16 日去文官委員會因為是往比較郊區的方向，塞車影響較小，回程再到旅館感覺就是塞車。19 日至水牛城參觀博物館，去程 2.5 小時，回程 4 小時，特別是回程，進城後幾乎不動。而且，每次觀察到 Jeepni (部分吉普車改裝，大部分是日本貨車改裝，因為兩排座位，膝蓋都會碰到而暱稱) 大街小巷都有，然後大車小車擠一團，司機幾乎都不打方向燈，摩托車加篷後載更多的人，並且每個司機各憑本事，只要有縫就鑽，導致司機猛按喇叭，並且車子不禮讓行人，這些交通亂象確實會造成交通打結。長此以往，菲國的經濟成長勢必會被塞車大大抵銷。

ARTDO 共同會議有兩位主持人，一男一女一搭一唱，默契極佳且非常幽默，所放的陪襯音樂非常輕鬆，讓人絲毫不覺有任何壓力，這是參加此次會議的首感。

而分組會議也至少有一位主持人配合主講者，他們本身就是管理相關專業人才，主持功力均在水準之上，主講者更是精彩，且均有相關管理的著作。在航管單位工作，我們常聽到專業的演講，而比較不常聽到如此精闢的管理和人資相關簡報，所以我非常聚精會神聆聽，並以 iPad 繕打英文記錄重點，回國後再次對照簡報檔，慢慢反芻消化，覺得受用頗深。而在當場，我們也在各場次參與討論相關主題，並於適當機會發問或是回應，更配合主講人、主持人的提問與要求，在同一桌和不同國家代表以英文溝通、交換意見，我國所有團員英文聽、說能力皆佳，表現傑出。

一、加強領導者之參與、價值與能力

領導是一個困難且複雜的活動，但也是一個專業的、有報償的勇敢行動。領導不是一套食譜或是制式的程序，而是藝術。領導是直覺、智慧、幽默、屈辱(謙卑)、自信、承諾和不怕失敗。上述特質如果加諸在一個領導者身上，相信組織必能成功，績效也必然傲人。但是，高處不勝寒，其實，領導者可以更人性化，在工作之外，領導者可以和大家一起吃飯，聊天，運動，經由生活中不斷影響同仁，也在做同仁榜樣之中，使同仁潛移默化，大家對擁抱適當的新科技，並善用行動載具和同仁即時溝通，這樣，科技的隔閡少一些，和年輕人的互動溝通可以多一些。

二、改變習慣，改變你的世界

年紀越長，越發覺習慣的重要與好處。比如說，當你忘性越來越好的時候，習慣容易幫你找到東西，特別是鑰匙、眼鏡、文件等等日常生活必用之物。習慣也可能使身體更健康，我現在保持每吃完一餐後去散步的習慣，這樣使得我的血糖可以降低，兩隻大腿在不去打網球的其他日子，依然保持粗壯。這習慣也是我和內人一起共同的活動，我們也可藉此機會聊天，觀察自然環境的變化，享受黃金人生。而在工作上，我也有一套制式的作業方式，讓我的工作可以有條有理，甚至更順暢。我發覺，如果從自己改變，養成或戒掉一些習慣，它真的可以改變你的工作、人生和世界。

三、教導

教導是一門學問，但重要的是，領導者無時不刻可以做教導的工作。因為，

領導者的言行舉止，其實都看在同仁的眼裡。你雖然是同仁的老闆，但這只是職務上的從屬關係。下了班，搞不好同仁在背後罵你豬頭。所以，隨時行銷你的理念，教導同仁有關組織的願景、價值和目標，讓他們從半信半疑到全盤接受，然後到信仰且不遺餘力去努力使之成真。這是領導者一個非常重要的職責，做好只是剛好而已。當然，領導者也要接受，教導可以是全方位的，可以是上對下，同儕或同層級之間，甚至是下對上的。有開放的心胸，可以接受更多的可能，這個組織會有光明前途的。

四、故事行銷

每個人都喜歡聽故事，當然包括聽笑話。故事或笑話最高的境界是幽默，幽默最棒的是開自己的玩笑，最差的是開別人玩笑，給人落井下石的感受。政府部門這幾年有進步，例如警察廣播電台的交通安全廣播，以外國人對臺灣交通覺得奇怪來提醒大家，以孩童教導祖父母遵守交通規則，我覺得比以往教條式的宣導要好的太多。在我服務的單位，我上課時講的最少的是法規條文，最多的是與案例、故事和如何運用，也在幾次和非專業人士演講時發現說故事最能引起迴響。所以這次開會聆聽演講之後，也覺得故事行銷是任何公部門可以再加強的地方，如果政府做了這麼多事情，民眾卻無感，那是多麼可惜的事情。大家一起努力吧！

聯合日報 2016.11.17



Certificate of Attendance

Awarded to

Lin Tsung foo

for having attended the

43RD ARTDO INTERNATIONAL
WORLD CONFERENCE ON LEADERSHIP AND TALENT DEVELOPMENT

Engaging, Enriching and Enabling Global Leaders

held on

16-18 November 2016

Crowne Plaza Manila Galleria



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Peter Chee'.

Dr. Peter Chee
PRESIDENT & CEO
ITD World

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Serely Geraldine Alcaraz'.

Serely Geraldine Alcaraz
PRESIDENT
ARTDO International 2016