

出國報告（出國類別：國際會議）

參加亞洲國際培訓總會  
(ARTDO International)  
第 43 屆菲律賓國際年會報告

服務機關：行政院環境保護署環境保護人員訓練所

姓名職稱：羅仁鈞簡任秘書

派赴國家：菲律賓

出國期間：105 年 11 月 15 日至 105 年 11 月 20 日

報告日期：106 年 1 月 15 日

## 摘 要

亞洲國際培訓總會(ARTDO International)2016 年第 43 屆國際年會，由菲律賓 ITD 顧問集團公司(ITD Consulting Group Inc.)等訓練機構主辦，本次研討會主題為：「加強全球領導者之參與、價值與能力」(Engaging, Enriching and Enabling Global leaders)，包含「教導以達突破效果」、「直覺領導藝術」、「策略領導者的職能」、「思考領導者的 VOICE」、「決策過程的實用工具」、「覺察力」等場次專題演講、論文發表。

為擴展國際視野及吸收新知，本所派員參加於菲律賓舉辦的 ARTDO 第 43 屆年會，經由本次的研習，以瞭解人力資源訓練與發展之國際新趨勢，適時轉化及應用於本所之環保訓練業務。

在國際間交流日益頻繁且面臨全球化的激烈競爭下，組織領導者的國際視野及因應變革的能力的加強更顯重要。如合培育一個具積極參與態度且能不斷充自己提昇能力的領導者足以處理環境快速的變遷，是本次大會所關注的問題。本報告整理本次研討會各場次的演講內容概要並提出心得建議，作為本所訓練業務之參考。

# 目 次

壹、前言 .....	1
貳、行程 .....	2
參、內容摘要 .....	3
肆、心得及建議 .....	20

# 參加亞洲國際培訓總會(ARTDO International)

## 第 43 屆菲律賓國際年會報告

### 壹、前言

亞洲培訓總會 (Asian Regional Training and Development Organization 簡稱 ARTDO) 為一非政治、非營利目的之國際性聯合組織，於 1974 年由中華民國訓練協會 (CSTD) 等 12 個亞太區域國家人力資源機關(構)共同發起創立，嗣於 1998 年為因應時代潮流，並強調與國際接軌之策略目標，爰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。

為協助亞太地區訓練組織成長發展並朝國際化目標邁進，該會每年定期於亞太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，亦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)，該會並辦理各項非正式交流參訪活動、發行出版品及「HRD Focus」季刊及成立了亞太地區人力資源開發中心等，提供會員彼此交流參訪研習之機會，增進會員間人力資源發展資訊之傳播與交流。

今年為第 43 屆年會，係由菲律賓 ITD 顧問集團公司 (ITD Consulting Group Inc.) 等訓練機構主辦，於 2016 年 11 月 16 日至 18 日於馬尼拉 Crowne Plaza 酒店舉行。本次年會主題為「培育積極、充實及有能力的領導者」，除邀請全球著名學者專家，就主題及其相關議題進行專題演講外，並舉辦學者專家論文發表，分享學術界、公、私部門之人力資發展策略及實證，期經此匯集人力資源發展學術與實務精英的盛會，探討如何強化組織領導能力，以因應全球化國際間日益激烈的競爭。

為擴展國際視野及吸收新知，本所每年派員參加中華民國訓練協會籌組之代表團 ARTDO 或 IFTDO 年會，經由本次的研習，以瞭解人力資源訓練與發展之國際新趨勢，適時轉化及應用於本所之環保訓練業務。

## 貳、行程

日期	行程內容
11/15 (二)	臺北－菲律賓馬尼拉 參訪菲律賓國家公務員委員會
11/16 (三) 至 11/19 (六)	參加 ARTDO 會議、分組研討及文化參訪
11/20 (日)	臺北－菲律賓馬尼拉



中華民國訓練協會籌組之我國代表團於會場合照，左 1 為本所代表羅仁鈞秘書

## 參、內容摘要

### 一、教導以達成突破效果(Coaching Talent for Breakthrough Results)

本講題由馬來西亞 Dr. Peter Chee 主講，內容分 4 大主題，摘要如後：

- (一)高衝擊主題：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。
- (二)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。
- (三)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。
- (四)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。

## 二、直覺領導藝術(The Intuitive Art of Leadership)

由前沙烏地阿拉伯石油公司的 CEO Mr. Abudallah Jum' ah 主講，內容摘要如後：

- (一)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。別人的方式不見得要全盤接受，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。
- (二)領導教育訓練並非不重要，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。
- (三)當你具有影響力時，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資產和與眾不同之處。
- (四)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。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。
- (五)傾聽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。
- (六)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。
- (七)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。

### 三、策略領導者的職能( competencies of strategic leaders)

演講者 Mr. KC Yan (Malaysia)以三大主題論述，摘要如下：

主題一：對未來準備就緒—策略領導者應具備清楚思辨過去、現在與未來之能力

(一) Mr. Yan 告訴我們，領導者必須要能「聽見未來」並「決策現在」：

1. 有關聽見未來，身為領導者如果拒絕或無法聽到、辨認到組織現在的 VUCA 並致力去了解及解決，即 Volatility(反覆無常)、Uncertainty(不確定性)、Complexity(錯綜複雜)、Ambiguity(模稜兩可、模糊不清)，或是困在過去美好的管理思維、經營模式、成功典範而拒絕意識到變革創新必要性的聲浪，便無法聽見未來，並終將錯失成功的契機。
2. 至於決策現在，我們其實都很清楚，沒有任何人是可以預知未來的，但領導者應該嘗試去預測(forecast)，即預測分析組織內部協調/衝突之處、貌似合理卻隱藏風險之處、運用反向激盪法去思考什麼是你認為必定會發生、必須發生及可能將發生之風險，並透過學習新的技能(說明如下段)，來決定當前之決策，俾逐步將 Volatility(反覆無常)轉變成 Vision(前瞻視野)，將 Uncertainty(不確定性)改變為 Understanding(充分理解)，將 Complexity(錯綜複雜)轉換為 Clarity(清楚精粹)，並將 Ambiguity(模稜兩可、模糊不清)提升為 Agility(靈活彈性)。

(二) 什麼樣的策略思維與技能是領導者應當具備，以引領組織邁向未來之成功?

Mr. Yan 提示以下幾點：

1. 善用個人長才。好的領導者清楚自身優勢，會善用自己的長處讓事情順利運作、持續發揮效用。
2. 藉由清楚思辨與分析歧異之看法或意見來提高現況事實之能見度、清晰度，並據此建立具體可行的行動方案以邁向未來之成功。
3. 未來導向之領導者能翻轉困境，進而發現隱藏的機會。
4. 持續強化學習的能力與動機，以更加瞭解並精進自身產品及服務。在微軟公司，他們稱此策略思維為"eating one's own dog food."，在 Autodesk 公司，則為"drinking one's own champagne."
5. 致力建構公平合理的組織氛圍，協助不同部門派系化解歧見、瞭解彼此並協同合作。也就是藉由建立共識—互惠，來創造雙贏局面。
6. 能秉持開放與誠信的態度，公開透明地展現組織未來發展方向及發展策略，並將決策重點與所有組織成員共享。
7. 致力於不斷嘗試創新並從錯誤中學習，也就是落實「嘗試、失敗、學習與繼續嘗試」(test, fail, learn, and test again)的機制。

(三)運用麥肯錫 7S 模型(Mckinsey 7S Model，如圖)來檢視組織是否已具備邁向未來成功之能力：

1. 麥肯錫 7-S 模型指出了企業在發展過程中必須全面地考慮各方面的情況，包括結構(Structure)、制度(Systems)、管理風格(Style)、員工(Staff)、技能(Skills)、策略(Strategy)及共同價值觀(Shared Values)。在模型中，策略和結構被認為是企業成功的「硬性(hard)變數」，管理風



格、員工、技能、制度和共同價值觀被認為是企業成功經營的「軟性(soft)變數」。

2.麥肯錫的 7S 模型提醒經理人在規劃企業藍圖時，不能只注重策略、結構等硬性變數，也要注重強調員工、技能、管理風格、制度、共同的價值觀等軟性變數。公司長期以來忽略的人性，如非理性、固執、直覺、喜歡非正式的組織等行為與思考，必須於現階段即加以重視與管理，且其與公司未來的成敗息息相關，因為"The future is shaping now."，所以絕不能忽略。

主題二：策略領導者是文化戰士，文化勝者—策略領導者應當擁有管理拮抗(paradox，相互矛盾、衝突)及文化變革之恆心

(一)策略領導是一項有效管理與引領組織文化變革的能力，Peter Drucker 曾說：「文化將策略當早餐吃掉了! (“Culture eats strategy for breakfast.”)」意味著一個企業的文化，左右其營運管理上的策略。藉由堅實的組織文化，好的變革策略可以被強化而落實，反之，即便企業擁有優良的策略變革方針，組織文化亦可能阻礙與抵抗改變之意圖，而導致變革失敗。因此，如果領導者欲獲得成功的策略變革，當務之急便是改變文化。

(二)作為策略領導者必須正確思考：我們(公司、組織)想要成為一個什麼樣的公司或組織？我們擅長的是什麼？我們應該要做些什麼才能取得及維持競爭優勢？而最簡易、重要的切入方式之一便是「界定核心文化，identifying your target culture」。其步驟包含：(1)清楚定義組織目的(purpose)及達成組織目的所需之目標(goal)與策略(strategy)、(2)接著，將策略明確轉換為落實該項策略所需之能力(capabilities)與行為(behaviors)、(3)領導者必須從下列七大面向擇選出組織要採取的關鍵行為指標，逐步形塑與核心文化(target culture)及策略發展方向密切契合之組織文化：

1. Structured v.s. Flexible--指執行工作流程

2. Controlling v.s. Delegating--指組織決策方式
3. Cautious v.s. Risk Permitting --組織對風險接受與承擔程度
4. Thinking v.s. Doing--組織成員於產生想法、思考計畫(ideas)過程與實際執行，兩者之間所花費時間
5. Diplomatic v.s. Direct--管理者與員工對談溝通過程之透明程度
6. Individualistic v.s. Collaborative--主管階層對個人績效與分享目標/文化之重視程度
7. Internal v.s. External--組織工作及成員行為是較趨近因應外部環境抑或內部環境導向

(三)瞭解並釐清上述組織要採取的關鍵行為指標後，可以界定組織是標準取向(standards)/客戶取向(customized)、過程導向(process)/結果導向(outcome)、逐步邁進取向(paced)/快速到位取向(speed)、系統導向(systems)/關係導向(relationships)、正式取向(formal)/非正式取向(informal)。接著必須分析現階段組織文化與核心文化之間的差異(gap)，並有效掌握與管理這個差異、拮抗(paradox，相互矛盾、衝突)及其影響力量。

(四)Mr. Yan 說：「策略是種意圖，而文化是一種習慣! (Strategy is intention, culture is habit.)」那要如何管理上述差異、拮抗(paradox，相互矛盾、衝突)及其影響力量，使正確的組織文化形成一種習慣，進而使組織成員產生落實策略之意圖，最後達成組織目標及獲致成功呢? 根據 BCG 的研究與歸納，可以善用以下七個方式：

1. Leadership 領導力：企業的經營決策正確與否，直接影響著企業的生存與發展，而企業的決策掌握在領導者的手上，領導者的能力高低，就直接影響著每項決策的準確程度。能力是知識和智慧的綜合體現，領導是一種綜合實踐活動，領導力是作為領導者解決問題、處理問題時必備的能力。如果在應對

競爭和挑戰時，能夠如魚得水、游刃有餘，就應具備決斷力、創新力、協調力、影響力、處理危機等各種能力，它們是領導力的構成要素。因此，領導力是各種能力的綜合運用。

2. People and development 人才與發展：面對劇烈的全球化競爭，能夠在工作崗位上實踐創新，具備獨立思考、解決問題能力，經由實現新構想而創造價值的人才，是企業最核心、最難評鑑與尋覓的關鍵人才。企業在人才訓練實施之前，應先進行整體人才發展體系評估，依組織面、工作面及個人面三大面向，完成訓練前之需求分析，使人才發展體系之規劃與教育訓練需求相互連結，另，企業應結合企業發展策略縱觀全方位人才發展，以確保訓練之成效並符合企業需要。
3. Performance management 績效管理：指管理者與員工之間就目標與如何實現目標上達成共識的基礎上，通過激勵和幫助員工取得優異績效從而實現組織目標的管理方法。績效管理的目的在於通過激發員工的工作熱情和提高員工的能力和素質，以達到改善公司績效的效果。
4. Informal interactions 非正式溝通網絡：主管與部屬非正式之一對一面談，給予工作、生活、健康等之關心等。
5. Organization design 組織設計：是一個動態的工作過程，其有三種情況：(1)新建的企業需要進行組織結構設計；(2)原有組織結構出現較大的問題或企業的目標發生變化，原有組織結構需要進行重新評價和設計；(3)組織結構需要進行局部的調整和完善。
6. Resources and tools：善用資源與工具，意即將組織系統內部諸多資源進行組合、加以運用。
7. Values 組織價值：是指通過組織系統內部諸多資源的組合與共生，所表現出來且被市場所認可的經濟實力和社會影響力，意即被市場所認可的經濟價值

和被社會所認可的社會價值。組織價值表現為「保證組織的增值性」，意思是：通過組織把各種人員、資源組合起來，使之產生大於人員、資源單獨散落時所具有的價值之和。故組織價值的提升就是實現組織價值之持續增值。

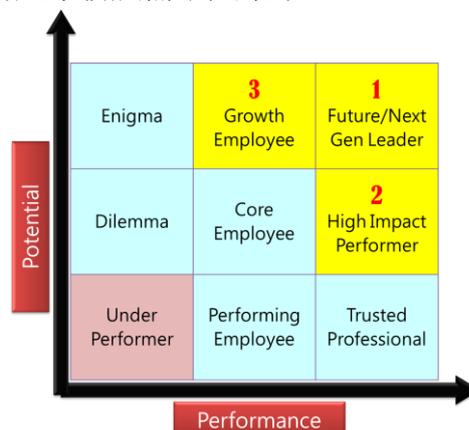
主題三：策略領導者應重視職能差異性—人才管理。許多公司目前所採行的領導職能模型並無法拔擢或辨識出真正符合組織未來發展所需之將才，這正是策略領導者應當重視並改變的困境之一

(一)「First who, then what.」

企業能夠達成永續成功的關鍵，首先便是讓對的人上車(Get the right people on the bus)、不適合者下車，然後決定駛向何處。誠如 Jack Welch 所說：把對的人配置在對的工作崗位上，比發展策略更為重要。

(二)領導者在遴選管理職位之擔任者時，必須有能力對候選成員做出正確、公平、合理的價值判斷，以篩選出適任人才。Mr. Yan 說明運用人才九宮格的評量方式(如下圖)：

1. 人才九宮格以工作績效與發展潛力(或領導能力)分為兩個軸度，將人才區分成 9 類，橫軸的工作績效代表過去工作表現或現在實力，而縱軸的潛力或領導力則代表未來發展潛力。在企業中，凡被列於人才九宮格中「Future/next gen leader」、「High impact performer」、「Growth employee」的人選，通常被稱為核心人才或高潛力人才，是企業的未來接班人選或重點發展的對象。而人才九宮格不同的區塊也反映出不同的人才發展需求與策略。



2. 屬於「High impact performer」的人才，其在現任職務上有優異的表現，也能夠承擔相同層級更大的職責。因此發展的重點在於縮減其往上一層級的職能落差，也可安排導師(mentor)提供未來職涯發展的建議與諮詢，協助其往「Future/next gen leader」移動。
3. 屬於「Growth employee」的人才，符合現任職務的績效要求，並蘊藏較高的潛能，在未來可以往上晉升。因此發展的重點在於針對其優勢給予更具挑戰性的任務，或透過工作多樣性安排，鼓勵其展現更好的績效成果，也可提供內部/外部教練(coach)協助其往「Future/next gen leader」移動。
4. 透過人才定位，落實人才評等機制，將人力資源區隔，讓企業可以決定如何有效分配資源與人力投資，落實人才發展策略。

(三) 前述「讓對的人上車(Get the right people on the bus)」，講者 Mr. Yan 指出下列幾點職能項目，以篩選潛力接班人：

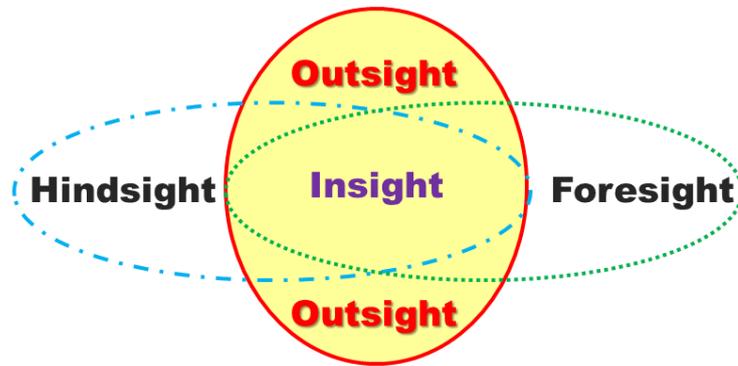
1. 能夠有效處理全球化差異、多樣性(global complexity/diversity)
2. 在學習、決策、執行時，均能保持彈性敏捷(agility)
3. 能夠有效管理拮抗(paradox，相互矛盾、衝突)
4. 能夠有效處理模稜兩可(ambiguity)、模糊(fuzziness)之情況
5. 具備由外而內之思維取向(outside-in orientation)
6. 具備將知識精粹昇華(information distillation)之能力，意即能將複雜之知識化簡為繁，並且將簡單知識精煉昇華(sublime)

(四)接班人計畫，對象都是高潛能領導人才(Hi-Potentials)，也是企業未來的領導人，在養成階段，企業一方面運用各種人才管理工具，提升其領導統御和變革管理能力，另一方面也要持續運用諸如九宮格的評量方式逐年檢視，訓練與評量方式包含：360度評鑑、工作模擬、評鑑中心、內部/外部輪調、工作試驗(tryouts)……等。

## 結論

(一) 在經營環境變化快速的時代，組織面臨最大的危機並非動盪(turbulence)本身，而是仍沿用昨日的思維或處事方針來應對今日與明日的改變。如同 Google 創辦人 Larry Page 所說：許多剛開始很成功的公司，卻無法經歷時代淬鍊而失敗，他們基本上都犯了一個相同的錯誤，那就是錯過了未來(miss the future)。因此，領導者必須釐清未來發展方向、清楚掌握未來發展優勢，而不是因襲舊有、傳統、保守、美好的管理思維、經營模式或成功典範，以及有能力帶領組織成員勇於變革，以上均是組織得否永續發展及持續成功的關鍵。

(二) 身為策略領導者必須具備「創造突破(Creating breakthroughs)」(如圖)之能力



1. 「Foresight」指前瞻力、先見之明，是對未來可能發生之事的洞察分析能力。
2. 「Hindsight」是指後見之明，來自過去之經驗。
3. 「Outsight」是一種能突破現況框架與經驗法則而獨立思考、解決問題之能力，類似創新思維的能力，並可由全新之處發想新點子，再經由實現新構想而創造價值。
4. 「Insight」是指洞察力，他產生於其他三個 sight 重疊之時。
5. 「Outsight」是上述最難具備的技能，但是對任何策略領導者而言，它是最應該擁有之能力，尤其在面臨組織變革、需要創新突破之際。

## 四、思考領導者的 VOICE(Find Your VOICE as a Global Leader)

(一)發掘自己領導的核心價值- Discover your critical leadership VALUES：價值觀除了左右著

個人的生活方式之外，也對工作角色產生影響。每個人在工作中所重視的不同，你的價值正是讓你與眾不同之處，發掘它、善用它、擁有它。

(二)創造明確且誘人願景以獲致達成之結果- Create a compelling vision to get the OUTCOMES you desire：組織中的領導者，能清楚傳達組織願景及其重要性，透過 建立共同的價值、信念和目標，來引導組織成員行為，凝聚團體共識，同時確保策略、目標、行動計畫與願景一致，並透過示範鼓勵他人實踐願景，促進組織的進步與發展，獲致組織目標。

(三)善用影響力與誠信建立人際關係- Build relationships with INFLUENCE and credibility：能發揮領導者之影響力，並以誠信之態度，主動尋求有利於工作的人際關係或聯繫網絡，積極建立並有效管理、維繫彼此的長期合作關係。其中有關影響力之發揮，是指領導者會設身處地為他人著想，表達關心，感覺敏銳，能夠瞭解並感受他人的情緒和想法，並運用適當方式使對方接受自己的意見或想法，而發揮自身影響力；又所謂誠信，是指信守承諾且言行一致，並能確實遵守組織規定與社會規範。

(四)勇於決策並展現領導者之膽識與魄力- Make decisions that reveal your COURAGE to take a stand：決策膽識與魄力是指領導者善於審時度勢，在關鍵和危難時刻敢迎難而上，當機立斷，毫不畏懼，並能夠及時做出正確的抉擇，而且堅決地去貫徹執行的意志品質；能蒐集決策所需資訊提出各種可行方案，依據決策標準並考量相關人員意見，適時選擇有效方案加以執行。

(五)運用有效之溝通以傳達領導之理念，並持續發揮影響力- Communicate your overall EXPRESSION for lasting impact：員工所關心的，是領導人將會帶大家走向哪個領域與方向，能不能給予大家所期待的光明未來，員工如果不明白公司現狀與未來的發展方向，意即組織願景，就不會知道自己目前工作的成效與意義，也就無法激起動力與熱忱。因為只要是員工，都會希望能夠近身聽到領導者的想

法，所以領導者必須透過建立明確願景、以文字、言語、影像等方式反覆傳遞，讓第一線人員瞭解，自然就能成就團結同步的行動，進而達成組織目標、成功績效。

## 五、決策過程的實用工具（Decision Making Process “A Practical Tool”）

決策幾乎是管理者每天都在做的事，但大部分主管都只知其然不知其所以然，並不知道決策是如何形成的。事實上，每個人一生中都在為大大小小的事在作決策，如能瞭解決策過程，才有利於做出最佳抉擇。

### （一）決策的定義

通常決策涉及的內容包括問題解決、計畫、組織，有時候還引申到思考及行動等面向。但在組織決策的文獻中則特別強調「選擇」是最重要的關鍵。因此決策可以定義為在各種方案中選擇的過程。如 Harold Ofstad 認為決策係指在審慎考量各種可行方案後，於特定情境下必須作出判斷的過程；Irwin Bross 則認為決策是在許多方案中選擇其中一項行動的過程；Don Taylor 強調決策是選擇的思考過程；Herbert Simon 則指出決策就是管理。綜而言之，所謂決策就是在特定的計畫、組織或執行的狀況下，從各種行動方案中選擇最佳方案的過程。

### （二）決策的類型

以決策者分類可區分為個人決策、組織決策，如以內容分類則可分為基本決策、例行決策，說明如下：

#### 1.依決策者

- (1)個人決策：別人無法代理且以達成個人目標為主。
- (2)組織決策：可被代理且以組織目標為對象。

#### 2.依決策內容

- (1)基本決策：涉及績效、期程、大型投資等長期發展政策的決策，極具重

要性。若此一決策有所失誤將造成嚴重損失。企業的基本決策主要包括設廠地點、組織架構、薪資協調及生產線等，大部分高層管理決策都可視為基本決策。

(2) 例行決策：通常指對組織影響較小的重覆性管理決策，例如會計、人事等。

這二種決策分類，並不表示其中逕渭分明，事實上常只有一線之隔，基本與例行的比例端視組織決策層級。原則上，第一線主管大部分負責例行決策；高層主管則掌理基本決策。

### (三) 決策模式

依決策者理性決策的程度可區分為經濟模式(Economic model)及社會模式(Social model)：

1. 經濟模式：具有下列特色

- (1) 典型的經濟模為完全及全面的理性決策過程，其決策的手段和目的都是理性的。
- (2) 具有一個全面具持續的優先性系統，供方案選擇時參考。
- (3) 完全理解各種可行方案。
- (4) 可以無限制進行複雜的計算以決定最佳方案。
- (5) 大部分的經濟學者認為經濟模式對於現代管理行理決策行為並不具有實務運用意義，主要還是應用在理論分析上。

2. 社會模式：

社會模式和經濟模式有的差異，在於前者因心理層面因素(如情感、情緒和本能等)所左右，管理者很容易受社會行為和社會壓力的影響而無法作出完全理性的決策。

### (四) 決策過程

首先對決策過程作系統性分析的學者 Chester Barnard 指出，決策過程主要就是縮小選擇範圍的技巧。而另外頗具權威的學者 Herbert Simon 則將決策過程分為三個階段：

1. 蒐集資料階段
2. 設計階段：包括發展及分析行為發生的可能過程
3. 選擇階段：在可行方案中選擇最適方案

講者認為決策過程不管有幾項步驟或其名稱如何並不重要，重點是各相關步驟的動態過程，其要素包括：

1. 對問題情境的認知與了解

決策者能清楚知道問題的發生及現況，而且能夠釐清不安與差異所在。

2. 問題界定  
明確界定問題所在，集中資源有效解決問題。
3. 發展可行方案  
參考文獻或前人經驗，考量問題範圍及衡量標準，找出各種可接受的解決方案。
4. 分析  
綜合研析各項方案之可行性及其執行成本。
5. 決定  
有效率的決策主要由下列方法完成：
  - (1) 利用清楚的決策標準(decision criteria)
  - (2) 建立詳細且有助於決策的方案
  - (3) 經由判斷檢驗最終答案上述決策標準有三類：
  - (1) 是否可以解決問題
  - (2) 是否具可行性
  - (3) 是否符合其他規範
6. 實施與回饋  
決策應用於組織後應找出回饋，以瞭解所選擇的方案是否真的解決問題。

(一) 案例研討

問題情境：

Nass Foods 是巴林大型的食品供應大盤商之一，該公司近年來因勞力短缺而致運送業務面臨困難，雖依據政府規定引進外勞，但最近巴林勞工市場法制局(LMRA)成立後，實施了新的規定，公司必須僱用本地勞工達一定比例（35%）後，才能引用外勞。而且強制規定本國籍的勞工，所得不得低於最低薪資。

由於巴林國人從事勞工的意願低，從事者多以輟學生為主，人力素質較低且不願意擔任低層的粗重工作，流動性也大。受到人力問題的影響，該公司的服務量減少、訂單運送經常延誤，除業績下滑外，顧客對員工的服務態度也時有不滿，造成運送成本加倍及商譽的損失。

問題定義：

身為該公司經理人要如何做，才能符合法規，且確保服務量能及貨物運送效率，使公司獲得最大利益。

發展方案：

方案一 維持現狀，忽略顧客的抱怨，讓時間解決一切。

方案二 為員工（特別是本國員工）開辦增能工作坊，提高生產力。

方案三 提高本國員工薪資 25%，提振工作熱忱及提高生

### 產力

方案四 增加外勞人力 10%，維持產能。

方案五 引進新科技，強化運送機具設備，增購前移式叉車及動力貨板車等，減少運送時間及人力，。

方案六 申請 ” Tamkeen ” 勞動基金補助添購新運送機具，該補助可提供中小型企業 80%財務支出補助，最高可至 2 萬巴林貨幣。

分析：

1. 考慮各方案執行時涉及的關鍵人物及利益關係人的反應及接受度，如執行長、經理、財務部門、政府勞工部門、Tamkeen 基金管理部門、設備供應商及銀行等，應訪談其相關負責決策人員。
2. 各方案的決策標準包含
  - (1) 是否符合政府政策及公司發展策略
  - (2) 是否可解決問題
  - (3) 是否具可行性
  - (4) 是否有經濟效益(成本為何)

決定：

可利用表格列出各相關部門人員接受度及成本分析數據加以比較各方案加以選擇，如下圖:

方 案 考 慮 因 素	方案一 維持現 狀	方案二 增能訓 練	方案三 加薪	方案四 增加外勞	方案五 購新機具	方案六 申請協 助方案
執行長	No	No	No	Yes	Yes	Yes
行政經理	No	Yes	No	Yes	Yes	Yes
財務顧問	No	No	No		No	Yes
業務經理	No	Yes	No	No	Yes	Yes
勞工部	No	Yes	Yes	No	-	Yes
勞工法制 局	-	-	Yes	No	-	-
勞工基金 管理局 (Tamkeen)	-	-	-	-	Yes	Yes
銀行	-	-	-	-	Yes	Yes
政策	No	Yes	No	No	Yes	Yes
可否解決 問題	No	No	No		Yes	Yes
可行性	-	Yes	No	No	Yes	Yes

成本	-	BD.5000/ 次	BD.7500/ 年	BD.6000/ 年	BD.210000 /次,分5年 折舊	BD.5000/ 次,分5 年折舊
----	---	---------------	---------------	---------------	---------------------------	-------------------------

註: Yes 表示可接受, No 為不能接受, -表示無意見或無影響

本案例中尚需考慮下列限制因素:

1. 提昇員工的認知計畫成效有限。
2. 不能忽視顧客的抱怨。
3. 依政府法規已無法僱用更多的外勞

經由上述相關人員接受度及成本分析, 及考量限制因素後, 選擇第六方案最佳方案。

## 六、覺察力(Mindfulness)

(一)覺察力也可譯為正念、覺知、專注當下等, 起源於東方的禪修方法, 是以特定方式, 有意識且客觀地覺察現在和自己, 不作任何判斷。覺察力是積極注意新事物的過程, 當專注當下時, 對情境和觀點會變得更敏感, 並且減少壓力、釋放創意, 進而提振表現。另外, 美國麻省大學醫學中心的卡巴金(Kabat Zinn)博士將此方法應用於病人疼痛和壓力管理, 創立了正念減壓療法(Mindfulness Based Stress Reduction, MBSR)。

### (二)Mind fullness(胡思亂想) VS Mindfulness

一般人大部分時間都是頭腦中充滿雜念的狀態, 做很多事都是漫不經心, 在效率和應變能力上常顯不足。反之, 如果如保持覺察力, 便可以感受到環境的變化, 觀念想法也處於開放明覺的狀態, 就不會受舊有成規和因循苟且的習慣所左右, 對於各項危機(變革)才能有效因應管理。

### (三)覺察力與認知神經科學應用觀念的演進

覺察力在認知神經科學領域之探討上, 從開始研究腦部運作、腦可塑性、腦波等基本功能到對人體健康影響層面如睡眠、靜坐、覺察力, 目前更擴展到績效管理、

清晰思考、創造力等認知神經管理方面。如下圖所示:



#### (四)覺察力與靜坐(Meditation)

覺察力是指注意力集中、清楚覺知及不具判斷性，強調的是當下的感覺與注意力。

靜坐則是一種透過心理方面的練習(如注意呼吸或重複咒語等)，以達到一個更高層的覺醒境界，是由東方傳至西方，較富宗教色彩。

#### (五)如何提高覺察力

加強覺察力可以使用靜坐練習的一些技巧，如

1. 利用一分鐘時間集中注意在呼吸或默默發出的"嗚..."聲上。
2. 在日常生活中可將吃飯、行走等過程當作觀察對象練習，如使用緩慢地行走、散步的方式，充分體察自身各部位的感受和周圍的世界(空氣流動、風吹過的感覺)。

#### (六)結語

不論組織或個人往往會以追求穩定為目標，以為這樣我們就能控制它而維持長治久安。然而，環境和事物永遠都是處於變化的狀態，不可能以固定的思惟和方法解決所有問題。以工作流程為例，如果從「為什麼要做」而不是僅「如何去做」的立場重新思考，對事物具備洞察力與內省力，便能在面對新的工作時發揮創造力，以因應變局持續成長。對於組織領導階層而言，藉由覺察力的運用，隨時讓自己保持在心情平靜、思路靈活且心胸開放的狀態下，相信在決策或處理事物時能有更佳表現。

## 肆、心得及建議

### (一)培養全方位、跨領域的公務人才

傳統政府組織強調專業分工，然而在複雜多變的環境下，各項問題成因不再侷限於單一因素，影響範圍不再侷限於固定地理領域，解決方法不再侷限於單一專業，承擔責任的單位不再是個人而是團體，因此「跨域治理」、「跨域整合」更顯重要，本所訓練班的學員多為各級環保機關人員，並以環工相關專長背景為主，故在訓練課程規劃上，除安排環保專業領域班期外，針對領導決策、行政管理及資訊應用等有助於業務推動方面的專業職能，亦需納入培訓項目。同時訓練可採多元方式進行如分階分級、分組研討等，強調互動學習交流，從不同的觀點來解決問題，除可增強參訓學員跨領域的相關知識，亦有助於強化其跨際整合、培養宏觀思維與決策能力。而在研習過程中，學員建立人脈網絡，亦有利於日後跨域協調，日後推動跨縣市業務時，在橫向連繫、資源整合及協調等運用上將更加順暢。

### (二)強化問題導向的訓練方法

面對複雜的內外環境，公務人員培訓已無法完全採用傳統訓練方法，而要與現實經驗更緊密結合，亦即採用具有「問題導向」的學習方式。問題導向方法旨在訓練面對問題的思維與方法，激發學員自行瞭解問題、界定問題，乃至於解決問題的能力。本所辦之中高階主管之相關訓練班期，更適合採用此一訓練方式，同時使學員分享各單位的實務經驗，利用小組成果報告專題作法，進行深度的探討分析，並提出心得與具體政策建議，培育宏觀思維及領導管理能力。

### (三)強化國際視野、汲取先進國家經驗

為應全球化發展及挑戰，各項政策均需考量國際因素，短期的國外研習，可以使公務人員目睹先進國家的進步與發展，擴大眼界與格局，並能強化其國際視野及領導管理、公部門管理及政策規劃分析能力。其次，加強國際交流，可藉此機會建立與國外相關部門對話與交流平台，拓展國際網絡關係，建立長期夥伴關係。本所於 104 年前每年均規劃相關環境保護主題之國外訓練班，並提供各級環保機關業務主管或主辦人員參與，頗具成效。105 年起因限於預算而未能續辦，殊為可惜，期望於未來年度可爭取經費再次辦理此項國外訓練，以提昇各級環保機關人

員國際視野，促進國際交流合作。