

經濟部暨所屬機關因公出國人員報告書  
(出國類別：開會)

參加 2017 年第 44 屆亞洲培訓總會  
(ARTDO)  
使世界更美好的-轉型領導及才能  
報告書

服務機關：中油公司煉製事業部人力資室  
姓名：鄭南琪  
職稱：人事管理監  
出國地點：馬來西亞檳城  
出國期間：106 年 10 月 11 日至 10 月 15 日  
報告日期：106 年 11 月 13 日

# 參加 2017 年第 44 屆亞洲培訓總會(ARTDO) 使世界更美好的-轉型領導及才能 報告摘要

本屆國際年會研習主題為：「使世界更美好的-轉型領導及才能」(Transforming Leaders and Talents for a Better World)，對於科技經濟快速變遷，企業必須面對人才競爭潮流及領導才能轉型的挑戰。人才是企業最重要的資本，如何將人才短缺問題由危機變成轉機，進而成為企業本身的競爭優勢及利基，從人員招募、遴選、育才、留才、評鑑、知識技術移轉、跨文化人力交流及管理 etc. 等議題一系列介紹，並導入「轉型領導」(transformational leadership)的觀點，領導者以前瞻性的遠景及個人的魅力，運用各種激勵策略，對組織成員發揮轉型領導的影響力，使員工在了解工作成果的重要性之後，奮力工作，超越自我的利益，進而以組織或團隊的利益為奮鬥目標，藉由轉型領導所創造的價值，不僅達成組織目標增加企業利潤，並兼顧員工心靈、健康及工作平衡發展，提昇人類潛能，為持續領導「世界更美好」的理想前進，此為人力資源發展工作者所共同期許之目標。

此次奉派參與國際性訓練會議，透過人力資源管理學者、專家及各民間企業人力資源管理者的經驗分享，拓展國際視野，吸收人力資源發展新知，了解人力資源發展的全球性趨勢，並將其觀點應用於工作上，以期人資業務能順利的迎向瞬息萬變的未來。

# 目錄

項目	頁次
壹：前言	第 3 頁
貳：大會議程	第 5 頁
參：研習主題摘錄介紹	
一.綜合座談會-人才及才能改造對企業發展之影響	第 6 頁
二.分組討論 - 蛻變才能領導	第 18 頁
肆：總結	第 22 頁
一.參與大會研習目的	
二.具體成效	
三.心得及建議	

# 壹、前言

此次隨中華民國訓練協會參加第 44 屆亞洲國際培訓總會 (Asian Regional for Training and Development Organization International, 簡稱 ARTDO International), 年會地點位於馬來西亞檳城, 大會主題為「使世界更美好的-轉型領導及才能」(Transforming Leaders and Talents for a Better World), 約有來自亞太地區 20 餘國近 200 餘人與會。我國代表團部份係由中華民國訓練協會(Chinese Society for Training and Development, 簡稱 CSTD)邀集國內各團體會員派員籌組, 由考試院、國家文官學院培訓中心、教育部人事處、行政院環境保護署環境保護人員訓練所、公務人員保訓會、中華郵政股份有限公司、台灣中油股份有限公司人力資源處、台灣電力股份有限公司人力資源處等公務單位及事業機構派員組成, 共計團員 17 名參與盛會(名單詳后表)。

ARTDO International 總部設於菲律賓馬尼拉, 為促進亞太地區人力資源發展 (HRD), 除在各個不同國家地區舉辦年會外, 並設立亞太國際管理與 HRD 卓越獎, 於年會中授予傑出之組織及個人。開幕式由 ARTDO International 總部 Mr. Isa Abdulla Bu Ali, President, ARTDO International(Bahrain)致辭, 介紹馬來西亞檳城在地文化特色及地理環境之優美, 檳城在馬來西亞經濟發展中所扮演重要角色, 及檳城在多元文化衝擊中, 人力資源發展所面臨的困境。並期許檳城無與倫比的建築, 鼓舞人心的美食, 豐富多彩的文化和真誠的款待, 能為本次年會會員們提供一個真正迷人和特殊的亞洲經驗。

ARTDO International 此次年會卓越獎個人類部分, 由中華民國訓練協會李常務理事忠正先生獲獎(Dr. Lee Chung-Cheng, Former Director General of Talent Development Institute for Local Government (Taiwan ROC)), 中華代表團深感與有榮焉, 也為李教授在國內、外人力資源培訓及發展工作研究及成就賀彩。

會後, 大會閉幕晚宴上宣佈, 在各國理事及代表的認同下, 台灣以中華民國名義取得國際培訓總會 2018 年會之主辦權, 並在中華民國訓練協會黃秘書長一峰先生(淡江大學公共行政學系副教授)帶領下, 以短片介紹寶島的美麗、台灣人民的熱情及台北豐富的人文色彩, 獲大會熱烈掌聲回應, 並期待來年盛會來臨及會員們再相聚。

\*與會人員名單：

序號	姓名	單位
1	詹中原	考試院考試委員
2	周貽新	考試院資訊室主任
3	陳政良	考試院科長
4	陳琪文	考試院科員
5	張涵榆	考試院秘書
6	陳佩君	教育部人事處科長
7	李淑如	國家文官學院高級分析師
8	廖慧全	公務人員保障暨培訓委員會主任秘書
9	洪淑姿	公務人員保障暨培訓委員會主任副處長
10	李健育	行政院環保署人員訓練所所長
11	鄭南琪	台灣中油公司經理
12	蔡震瀚	台灣電力公司科長
13	王美娟	中華郵政人力資源處郵政訓練所管理師
14	邱于倫	中華郵政人力資源處郵政訓練所助理管理師
15	李嵩賢	中華民國訓練協會榮譽理事長
16	黃一峯	中華民國訓練協會秘書長
17	林忠正	中華民國訓練協會理事長

## 貳、大會議程

第一天：106年10月12日	
9:00-10:30	報到
10:30-11:45	第44屆ARTDO國際執行董事會會議
14:00-16:30	檳城古蹟之旅
19:00	亞洲國際培訓總會歡迎餐會
第二天：106年10月13日	
8:00	開幕式/迎賓演講/頒獎典禮
9:45-11:45	綜合座談-共同討論(一)(二)(三) <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 戰勝中等收入陷阱-檳城人力資源發展案例</li> <li>➢ 高度人力資產發展扮演的角色</li> <li>➢ 領世界更美好的轉型年輕領導者及才能-和平、和諧及繁榮程</li> </ul>
14:00-16:45	綜合座談-共同討論(四)(五) <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 引領世界更美好的轉型領導者及才能-亞洲企業發展視角</li> <li>➢ 以領導動力及人力發展帶領成功的未來</li> </ul>
第三天：106年10月14日	
9:00-11:45	分組討論(A) <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 世界更美好</li> <li>➢ 越簡單越有力量</li> <li>➢ 透過領導發展成功</li> </ul> 分組討論(B) <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 領導者養生法</li> <li>➢ 強而有力的指導技巧</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 從華人經典智慧看三階層領導方式 分組討論 (C)</li> <li>➤ 以蛻變能力創造永續發展的明天</li> <li>➤ 轉型領導</li> <li>➤ 用持續健康及成功解放才能 分組討論 (D)</li> <li>➤ 從台灣經驗看公部門的領導力</li> <li>➤ 訓練新生代面對未來領導挑戰</li> <li>➤ 發展全球領導者</li> </ul>
14:00-14:45	<p>綜合座談-共同討論(六)(七)(八)(九)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 領導者的職場正面能力</li> <li>➤ 數位辦公室的員工忠誠度</li> <li>➤ 從菲律賓經驗看公部門人力發展的促進</li> <li>➤ 人力資源轉型-提升人力資源業務合作夥伴</li> </ul>
17:30	閉幕式

## 參、研習主題摘錄介紹

此次大會安排 9 場綜合座談及四場分組討論議題，每場分組討論分為 3 個主題同時進行討論。茲將職參與大會負責研習之討論議題，內容摘錄介紹如下：

### 一、綜合座談主題：「引領世界更美好的轉型領導者及才能 (TRANSFORMING PEOPLE AND CAPACITIES FOR A BETTER WORLD) -亞洲企業發展視角 An operational perspective on enterprise development」

本議題主講人為 Dr. Vinayshil Gautam, Hony(India)，在進入議題之前，首先提出何為「人才」，要如何「辨識人才」問題？在今日的環境下，人力資源部門(HR)作為企業策略夥伴，首要任務在於為企業尋找最合於企業要求之人才。它是與生俱來之能力或天賦，還是代表成就與成功的能力？韋伯字典對上開兩項定義似乎忽略了一個事實，那就是人才不僅應具有能力及才能，而且要有意願及機會。印度神話充滿了這種想法的實例，那就是德羅納(Dronacharya)從他的學生裡挑選阿

俊(Arjun)作為他最信任的嫡傳弟子，雖然艾克雷亞(Ekalavya)與阿俊一樣是人才，但是只有阿俊被他的老師德羅納欽點，一個苛刻而謹慎的決定，卻給阿俊一個在世界舞台上展現才能的契機。

現代將這種思想運用並推廣到組織，成功的組織是那些可以從員工中辨識及培育真正人才者。「沒有任何事情比辨識、訓練及留住有才能的人更重要的。」-傑克威爾許(美國企業家)。人才存在組織中各個階層，能夠辨識出那些最適合組織文化的人、吸引他們來到組織、聘用他們，最重要地，留住人才，實為組織成功最重要的一個要素。

因此，人力資源管理即是解決「誰是人才？人才如何被辨識？什麼是人才？誰來作決定？為什麼要管理人才？」的議題，茲從企業的發展的視角來闡明其重要性，並摘錄其內容說明如下：

### **(一)人力資本**

1、**人力資本定義**：企業組織最重要的目標在於獲取利潤，並透過產品及服務增加社會的價值，他們從投入原、物料、資訊科技到最後產品及服務的產生，主要是利用三種資產去執行此一改造的過程：

- 財務資產，如現金及有價證券。
- 實質資產，如機器、建物及土地。
- 無形資產，包括智慧資本。從智慧資本結構及組織而言，包括二部分：

(1)組織資本：內部的(如專利權、版權、商業機密、商標、製造及營運過程) 及外部的(即客戶關係，如客戶關係、品牌、客戶忠誠、執照、企業合作、通路)資本。

(2)人力資本：知識、教育、職業資格、技術及技能相關工作及專業證照等。

### **2、人力資本管理：**

人力是組織最有價值資產(本)，人力資本管理是策略性及一致性的方法，人們在組織中以個人或集體方式，對企業目標的達成做出貢獻。人力資本管理是雇用人力，開發人力資源，並回饋員工所提供服務，以達到組織目標。科技成長的衝擊及資訊快速變遷，已經改變人力資本管理的原貌，人力資本已擴大員工實際工作地點以及需要的訓練型式。人力資源管理另一個面向是全球化因素，雇用員工遍布全世界的公司，帶來了語言及文化差異，這兩種差異存在於虛擬會議的溝通、期望及協調方面。企業如何因應人力資本管理的挑戰，說明如下：



(1)經理人依據最佳流程及科技模型，透過標準化、自動化整合商業流程，提昇交易過程的效率，這樣可騰出更多資源讓組織投入更具策略性功能，促進企業成長及提升員工生產力。

(2)集中化及加強人力資源運作，有助於增加人力資源處理的效率及有效性。

(3)外包制度在成本及服務品質方面無法維持高績效，因此，組織需謹慎評估價值、績效及成本，在外包及機構內部服務間取捨。

(4)資訊科技在有效性及未來創新扮演關鍵角色，對工作發展具有實務上的幫助，以資訊科技整合全公司系統、資料及流程，是有必要的。

### 3、人力資源會計：

美國會計協會人力資源會計(1973)對人力資源會計的定義如下：「辨識與衡量人力資源數據，及與利害關係人溝通訊息的過程」。

印度 1956 年公司法對人力資源會計並無一定規範，印度會計師學會對人力資源亦未規範一套有效的報告及會計標準，然而有少許印度組織或企業走在前端，在年報裡已揭露其人力資本資產。例如：印孚瑟斯(總部在印度班加羅爾的一家全球技術服務公司)、巴拉特重型電氣公司(BHEL)、印度國營鋼鐵公司(SAIL)、印度礦業及金屬貿易公司(MMTC)、印度南方石油化學工業公司(SPIC)、ACC 水泥及混凝土公司、馬德拉斯精煉公司、印度斯坦鋅有限公司、印度工程師公司 (EIL)、石油和天然氣公司(ONGC)、印度石油公司及印度水泥公司(CCI) 等公司，其印度公司之人力資本管理說明如次：

#### ●巴拉特重型電氣公司(BHEL)

該公司經營一家人力資源發展機構 Human Resource Development Institute，從事管理訓練、研究、諮詢、組織發展及人力規劃等領域，對專家傳授訓練，並與國內、外其他管理機構合作，主要目標在相互分享資源及專業，以利於各項領域建立聯合訓練計畫、研討會、會議、諮詢意見、行動方案、個案研討發展及學術活動之能力。

#### ●印孚瑟斯技術服務公司(Infosys Technologies)

(1)該公司運用 Lev Schwartz 模型評估其人力資源，依據該模型，該公司計算每一雇員到退休前之未來盈餘，並以資金成本作為折現率，將該未來盈餘折算現值。依據下表可看出，人力資源價值較其他評估因素以較快速率增加，結果顯示，公司收入、附加價值及獲利占人力資源價值之比率均呈現下降趨勢。(附表一)

附表一：印孚瑟斯技術服務公司人力資源評估表

單位：千萬盧比

Year Ended March 31	2005	2004	2003	2002	2001	2000
雇員數量	36750	25634	15356	10738	9831	5389
雇員指數	682	476	285	199	182	100
員工總成本	3539	2451	1677	1118	718	335
員工總成本指數	1058	733	501	334	215	100
平均僱員成本(千元盧比)	963	956	1092	1041	730	621
平均僱員成指數	155	154	175	168	118	100
人力資源價值	28334	21140	10417	9539	5123	2237
人力資源價值指數	1266	945	466	426	229	100
軟體收入	7130	4853	3623	2604	1901	882
軟體收入指數	808	550	411	295	215	100
不含特殊項目增加值	6053	4185	3043	2239	1563	723
不含特殊項目增加值指數	837	579	421	310	216	100
不含特殊項目淨利	1846	1244	958	808	623	296
不含特殊項目淨利指數	646	435	335	283	218	100

(2)印孚瑟斯公司折現率在過去幾年呈現遞減，部分原因與公司風險係數減少有關，這代表公司股價波動降低，投資人風險下滑。因此公司表現良好且投資人看見其價值，為達成相同的收入/人力資源價值、附加價值/人力資源價值、獲利/人力資源價值等比率，公司員工必需更加努力工作，該公司年報已揭露計算未來雇用人員成本折現率之構成要素。(附表二)

附表二：印孚瑟斯公司員工成本折現率

Year Ended March 31	2005	2004	2003	2002	2001	2000
折現率 (%)	13.63	14.09	16.99	17.17	21.08	22.29
折現率指數	61	63	76	77	95	100
風險係數 Beta	0.98	1.27	1.57	1.41	1.54	1.48
無風險利率成本 (%)	6.8	5.2	6	7.3	10.3	10.45
市場溢價	7	7	7	7	7	8

(3)以相同的折現率 13.63%(2005 年之折現率)計算各年度之人力資源價值，得出下列數據，由下表可知，10 年與 15 年人力資源價值的差異並無劇烈變動。(附表三)

附表三：印孚瑟斯公司員工 10 年與 15 年價值差異

Year Ended March 31	人力資源價值	使用 10 年的近似值	使用 15 年的近似值
2000	2237	3269	3621
2001	5123	7142	7818
2002	9539	11252	11773
2003	10417	12002	12394
2004	21140	21597	21716
2005	28334	28334	28334

(4)印孚瑟斯公司年報中，關鍵比率要素，說明該公司人才管理問題，必須以新的人才管理要素進行變革，此一新的人才管理要素，在經濟衰退時期改變了競爭原貌。(附表四)

附表四：印孚瑟斯公司關鍵比率要素

Year Ended March 31	2005	2004	2003	2002	2001	2000
公司關鍵比率						
軟體總收入/人力資源價值	0.25	0.23	0.36	0.27	0.37	0.39
增值/人力資源價值	0.21	0.20	0.29	0.23	0.31	0.32
每位員工的人力資源價值	0.77	0.82	0.88	0.89	0.52	0.42
員工成本/人力資源 (%)	12.49	11.59	16.10	11.72	14.01	14.95
人力資源回報率 (%)	6.52	5.88	9.20	8.47	12.17	12.78

## (二)人才管理的演化：

公司尋求雇用並留任好的員工，這種管理人才的觀念由來已久，惟 1990 年代實務上才有突出的進展並且制度化成為一項重要組織功能。安德森管理諮詢公司首席顧問莫莉安德森(Molly Anderson)強調，從事人才管理工作初始焦點放在「接班人計畫」(Succession planning)，人力資源部門的重點在於替換上年紀的領

導人，並對選定的高階經理人安排訓練課程，培養他們為頂尖角色。升遷在官僚體系有以現任者優先的傾向，且升遷決定是保密到家的。焦點轉到繼任管理(Succession Management)，運用在職訓練、顧問指導及行動學習等工具為組織建立切實可行的人才庫，然而管理責任(management accountability)在員工發展中卻消失不見了。

就人才管理觀念本身而言，其正式誕生是在 1997 年麥肯錫季刊委託製作「人才戰爭」的開拓性研究，重新探討美國組織僱用及留任最佳人才的現況。許多組織從此採用多種人才管理策略作為駕馭最佳員工之最好技巧。

#### (1)接班人計劃

- 優點：有謀略的
- 演化：課堂
- 時間範圍：1 至 3 年

#### (2)繼任管理

- 優點：靈活性
- 演化：工作中
- 時間範圍：1 至 3 年

#### (3)人才管理

- 優點：策略性的
- 演化：工作輪調
- 時間範圍：持續的流程

因此，在討論新的人才管理挑戰及建議前，一個新的架構將有助於瞭解產業現行的人才管理實務。

### (三)人才管理步驟

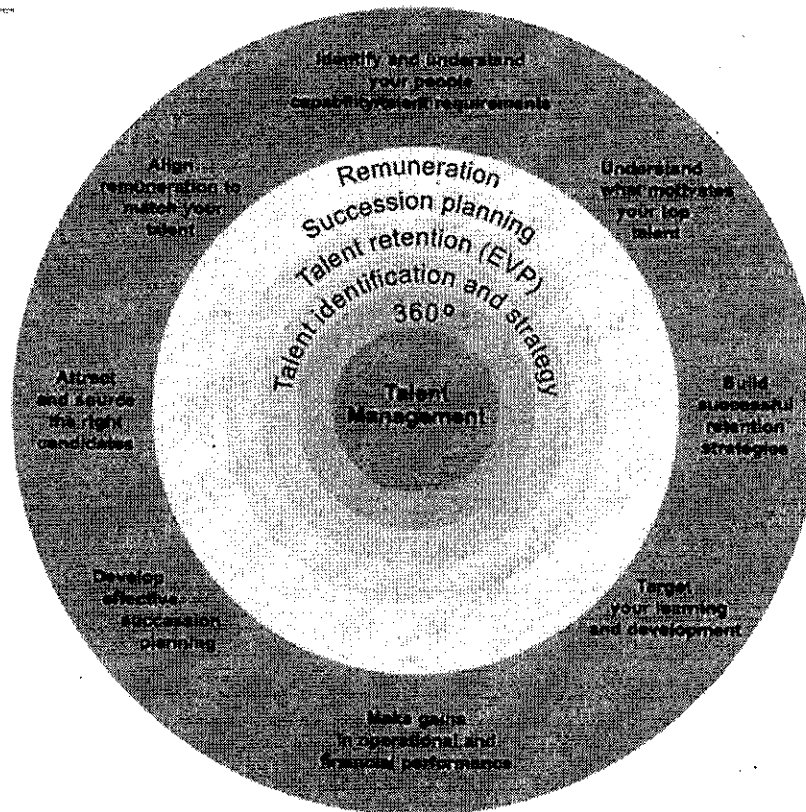
現今服務或製造業領域的組織，已開始採用「360 度人才管理方法」(附表五)。從辨識需求(規劃階段)開始，招募人才填補空缺，實務訓練及發展員工專業能力，並以工作重新設計與薪資報酬重組等，作為留任員工的籌碼，聚焦於組織及個人目標結合，以達雙贏局面。整個過程以人才管理導向為目的，並與績效評估連結，更進一步讓員工與企業經營者共享公平利益。

以馬魯蒂公司為例(馬魯蒂鈴木公司乃印度最大的汽車製造商)，該公司為新

進人員提供入門及志願關愛者計畫，幫助新鮮人適應公司並對公司產生歸屬感。該公司將人力資源分散到不同的地區(people forum)，收到大量企業交流的支持來增強內部溝通。該公司有很可觀的訓練預算並經常提出新措施，例如：為新進員工辦理多元化在職訓練、回饋評鑑制度及跨職能輪調等，以提升人才管理價值，人才管理主要原則如下，：

- 1、正式學習：重要技能建立訓練計畫、移轉訓練計畫、重要外部訓練計畫、自我引導學習措施
- 2、反饋及訓練：工作績效回饋、業務主管輔導、360 度回饋流程、發展價值研討會。
- 3、經驗：工作輪調、專案或指派、參與關鍵業務的挑戰、工作小組或委員會或改革倡議。

附表五：360 度人才管理方法



#### (四)資訊科技在人才管理上的角色

現今資訊科技在人才管理上已扮演一個非常重要的角色，不論日常生活或職場上，資訊科技使用程度早已迅雷不及掩耳速度，急速攀升。能夠有效使用各種資源或工具，解決員工績效與員工承諾與履約問題的人力資源主管而言，是機會也是挑戰。人才管理系統，必須符合時間及成本之合理要求，市場上有各種可供企業選擇之人才管理系統，而能夠滿足組織需求的人才管理系統才是最重要的。具績效指標的人才管理系統，主要需求如下：

- 1、定義及描述人力績效系統
- 2、創造一個系統文化
- 3、連結人力績效系統
- 4、與公司目標連結
- 5、管理流程界面
- 6、與組織內的經理人合作
- 7、全球、地域及專業的思考
- 8、利用追蹤及回饋機制
- 9、保持客戶關注

資訊科技在達成這些目標過程中扮演推動者的角色。例如：以學習工具為基礎的科技，如電視直播、網路直播、電腦學習軟體及模擬工作學習模型等遠端教學，可以提高個人及團體的學習機會。另於人員招募、員工訓練、專業認證及工作教導等，採資訊科技方式進行溝通，降低成本也是考慮因素之一。

知識輸入公司與國際人力資源信息管理協會（IHRIM）於2008年進行的一項調查發現，大約一半的受訪者表示，他們的公司在人才管理系統和實務工作流程間沒有進行整合，惟二者進行整合，人才管理與企業目標才是一致且公平的。而資訊科技可作為一個具約束力整合的因素，且至關重要。

#### (五)人才管理整合

##### 1、各企業間人才管理變化：

IBM Research 發布對各行業的調查發現，以及他們的人才管理實踐如何變化。一些關鍵的區別因素臚列如下：

- (1)知識管理公司：聚焦員工發展與合作，且重度依賴員工。
- (2)金融服務業：聚焦於吸引及留住最好的人才。
- (3)零售組織：勞動力戰略直接連結人才管理，並採取一系列不同的人才管理做法。
- (4)政府組織及教育機構：相對較少關注制度化人才管理。

## 2、各行業人力資源管理作法的變化：

人才管理作法在不同行業有顯著的差異，其中人才管理實踐的數量有可能被證明的產業(即產業中有超過 4 個以上的人才管理作法經證明具有統計學上顯著水準者)，包括電子科技、專業服務、零售、電信、銀行及金融市場等產業；人才管理實踐的數量不太可能被證明(即產業中有超過 4 個以上的人才管理作法未經證明具有統計學上顯著水準者)，包括政府、教育、衛生保健、工業產品及消費產品等產業。

## (六)經濟蕭條時代新的人才管理架構

### 1、需要一個新的人才管理架構：

隨著時代的到來，為組織帶來新的機會。由於組織必須維持利潤，大量的勞動力重組導致世界各地的工作消失。雖然一些人力資源主管者試圖將這一時期看作是組織的“真空期”，且裁員可以作為現有員工的激勵因素。惟獎金減少加上培訓預算的下降可能會進一步降低員工士氣，嚴重影響生產力。

有遠見的組織利用這個較佳機會在市場上以更低的成本獲得人才，聘請合適人選。在這種情況下，高層管理人員需要重新檢視現有的人才管理作法，考量較低的預算以及更多的人才可用性。

### 2、當前景況

- (1)較低的訓練及發展預算
- (2)裁員
- (3)更多可用人才
- (4)廉價的人才
- (5)對員工生產力更高的期待
- (6)較低的員工士氣

基於上述因素，提出了一個更加積極的人才管理架構，以因應當前全球經濟

危機後所面臨的各種挑戰和機遇。人才管理還需要銳化其工具和流程，使其更有效，並帶來更快速的效果。同時，由於經濟形勢好轉，組織動能之增長再度恢復，需要有足夠的視野推動組織的發展。重點是不惜代價保留高績效者，同時也吸引市場上相對便宜的人才。

此外，還需要在組織的人力資源實踐與競爭對手之間建立強有力的差異性因素，以取得明顯的戰略優勢。在未來的一年中，人才管理者應該對變革進行規劃，投資優勢，利用疲軟的經濟來推動公司的未來發展。新提出的人才架構包括以下幾個階段：

- (1) 確定組織內不同層次的人才
- (2) 確定核心優勢並對其進行投資
- (3) 從市場聘請頂尖人才
- (4) 獎勵具有戰略員工認可的人才
- (5) 工作重新設計
- (6) 人才勞動力的規劃
- (7) 在人才管理過程中消除對婦女的偏見
- (8) 鼓勵新想法
- (9) 職業發展的集中方式
- (10) 技術管理

### **(七)與人力資本前進**

總結上一節討論的內容，人力資本管理是組織一項重要的焦點。在管理組織最寶貴的資產時，需要強調一些重要的面向。

在員工持續教育及在職訓練，管理階層的立場是工作場所學習計劃成功唯一具有影響力的因素。如果執行長相信投資報酬率證明費用是合理且堅定支持一項計畫，其餘的管理團隊將會遵循。他應該瞭解企業的關鍵成果領域（KRAs），也就是衡量及瞭解成功的措施是什麼。一個全面的報告及評估方案是必要的。

同樣，測量進度是一項艱鉅的任務。熟悉 CEO 和管理團隊所依賴的業務指標將有助於更瞭解其進度。這包括為每個測量建立初始基準，以及用於比較目的的產業指標。應確認所建立的指標不僅僅是基於交易，必須具有明確，且用於衡量成功、失敗、改進或衰退等需具無可爭議的措施。



併購是家常便飯的環境中，「精簡與瘦身」是很自然的，除了在職訓練和發展之外，許多雇主開始承擔員工職業生涯發展機會的責任。「能力提升」是建立在個人於受雇且無壓力期間仍應計劃下一個職業生涯的前提，在這一策略性概念下，對雇主的好處是：提高員工的士氣和忠誠度，更稱職的工作能力以因應內部成長，及僱傭關係結束時減少員工轉換工作的成本（如再就業安置費、失業保險金等），這是因為在如此情況下，離職員工在市場上應該擁有具競爭優勢的技能和能力。因此，教育和培訓計劃必須以職業規劃和能力提升為重點。

### 1、人力資源管理與人力資本管理框架：(附表六)

附表六：人才勞動力規劃(Talent Based Workforce Planning)

人才勞動力規劃(Talent Based Workforce Planning)					
最高管理階層承諾(Top Management Commitment)	辨識核心力量 (Identifying Core Strengths)			辨識組織各個層次(Identifying the various layers in the organization)	一種集中的職業發展方式(A centralized approach to career development)
工作重新設計 (Job redesign)	以科技為基礎的學習 (Technology based Learning)	獎勵具有戰略員工認可的人才 (Reward talent with strategic employee recognition)	鼓勵新的想法 (Encouraging new ideas)	從市場招聘頂尖人才(Hiring top talent from the market)	人才管理過程中消除對婦女的偏見 (Removing the bias in talent management processes against women)
The Enabling Role of Information Technology(資訊科技角色)					

2、以人才為基礎的人力規劃：人才管理制度的成功取決於某些既定標準，其中一些列在下面：

#### (1) 領導實力度

- 指標化的績效與能力

- 可以培養出最高管理職位的經理人數

- 領導“管道”

- 員工參與指數

(2)員工參與度指數

- 摩擦

- 與品牌價值對齊

(3)員工貢獻

- 每位員工貢獻的收入

- 客戶對服務水準的滿意度

(4)經理與員工能力

- 員工績效評級

- 員工對績效管理體系的滿意度

(5)員工資源配置

- 管理階層占員工比例

- 薪資水平

- 多樣性

## (八)結論

人才管理無疑問地扮演了最重要的角色，也就是協助企業提供客戶高品質的產品與服務，為了達成此一目標，人力資源必須轉型成為企業導向並且更為主動參與企業生產。傳統上 HR 對組織貢獻之績效是難以量化衡量，然而今日之 HR 在降低成本之壓力下，必須找出方法展現其對組織之價值貢獻及效率。因此，對於組織而言，HR 應為一架構化部門，以一致性作業方式增進部門間溝通及各階層回報系統效率，這些挑戰不足為道，因為 HR 應該要做的比這些更多，總而言之，若無法計算 HR 的投資報酬率便無法將 HR 的價值展現於組織中，藉由阿拉伯國家組織的例子，我們可以學習，如何有效執行 HR 績效評鑑方案。

## 二、分組討論主題：「為永續發展的明天進行人才改造(Metamorphosing Talent for a Sustainable Tomorrow)」-主講人：Dr . Junaimah Jauhar Graduate School Of Business Universi( Malaysia)

本議題主講人為：Dr . Junaimah Jauhar Graduate School Of Business niversi( Malaysia)  
，其議題主要內容摘錄如下：

### (一)永續發展的領導定義

永續性領導在全世界尚無普遍認同的定義，從永續發展的原始定義而言，發展係能滿足現在的需求，而不損害後代子孫滿足他們自己需求的能力（布隆特蘭環境與發展委員會報告-1992年）最簡單和最根本的是「維持的能力」及「忍耐的能力」。

### (二)永續發展的領導重要性

從技術，教育，健康，飲食習慣，衣著等，生活中幾乎沒有一項不改變，一些改變是我們喜歡的，其餘則會產生恐懼和焦慮。到處都有一種不安全的感覺。明天會發生什麼事，或者我們的孩子會發生什麼事情？有一件事情是清楚的，那就是不可能以目前的生活方式過活。現在生活的結構必須加以改變，必須予以重新設計，個人生活、社會結構及統治權將全部被重新規劃。這種威脅和不正當的組合催生了一種稱為永續發展（SD）的新方法，並且幾乎已被全球接受。SD是一個現代化的概念：社會與自然的相互作用，整合了經濟成長、社會發展與環境保護。其重要性說明如下：

#### 1、殘酷的事實

- 新的人口數字顯示，到2100年全球將有100億人口。
- 要求甚高的客戶導致企業競爭加劇，以壓倒其競爭對手。
- 迅速回應外部環境的壓力。
- 更短的處理時間、改進品質及加速決策等需求。

#### 2、今日世界的改變

- 大趨勢是重塑社會的巨大力量，我們工作的世界將是：經濟轉型帶來了權力、財富、競爭及機會等全球性的重新分配；破壞性創新、激進思維、新商業模式及資源短缺將衝擊著每一個部門。
- 未來十年企業需要明確而有意義的目標和任務，吸引並留住員工、客戶及合作

夥伴。

### 3、資源限制的問題：

我們如何一起找出生存之道？在地球資源限制下，但還是讓我們能夠解決所有這些問題？

答案是新科技與創新的組合，加強我們行為的調節及改變。

### (三)數位時代與人工智慧

- 1、數位平台和人工智慧鞏固及增長工作，世界的潛力是無限的。
- 2、組織無法以科技保護累贅的工作，但他們對自己的員工仍應承擔責任，保護員工不打零工，並培養其敏捷性、適應性和復習能力。
- 3、與數位密切相關的是數據，政府、組織和個人決定如何分享和使用它，對我們所有世界是很關鍵的。
- 4、數位助理，聊天室及機器學習，瞭解、學習，然後依據資訊行動。
- 5、三個層次：今天廣泛使用的輔助情報改善了人們和組織已經在做的事情。例如，GPS 導航為駕駛人提供方向並能依路況做調整。
- 6、今日湧現的大量情報，幫助人們和組織做了他們無法做到的事情。例如，如果沒有組織服務的計畫組合，車輛共乘業務就不可能存在。
- 7、為未來而開發的自主智慧已建造了自行行動的機器，例如自駕車，Zoox 在開發使用機器人和人工智能的自行車輛方面處於領先地位。

### (四)未來工作環境

#### 1、技術突破

- 網絡技術和機器人
- 自動人工智能(AI)，大數據

#### 2、超級組織

- 新的生產及領導方式
- 價值創造，繁榮的新紀元

#### 3、全球連接

- 互連性促使多樣性
- 適應組織運作

#### 4、極端長壽

- 勞動力的平均年齡上升
- 再加工 -用於知識升級

### 5、新媒體生態學

- 新的溝通工具
- 電腦世界，網路技術

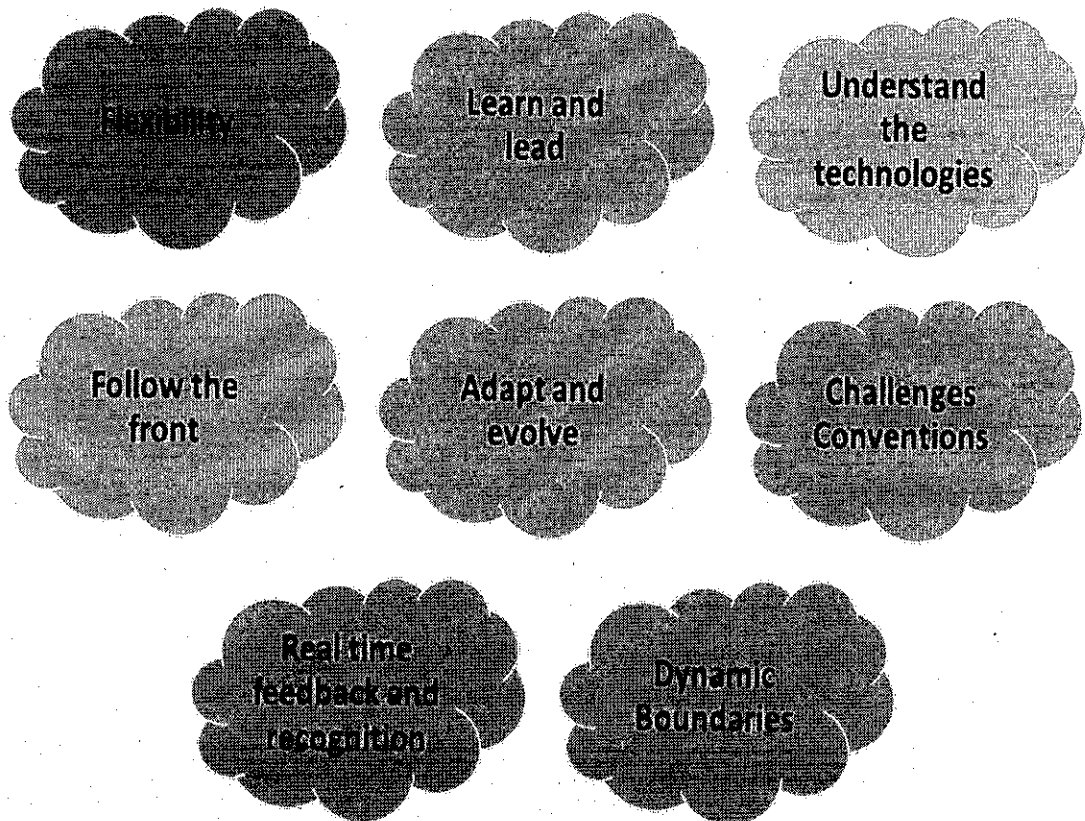
### (五)員工的進化

- 1、過去：攀登企業梯、著重於投入和知識、僅限公司設備、固定工作時間和辦公室
- 2、未來：創建自己的梯子、專注於產出和適應性學習、任何設備、隨時隨地工作

### (六)未來員工的原則-附表七

- 1、靈活性(flexibility)
- 2、學習與領導(learn and lead)
- 3、瞭解技術(understand the technologies)
- 4、跟著前方(follow the front)
- 5、適應與進化(adapt and evolve)
- 6、挑戰傳統(challenges conventions)
- 7、即時回饋和認同(real time feedback and recognition)
- 8、動態界限(dynamic boundaries)

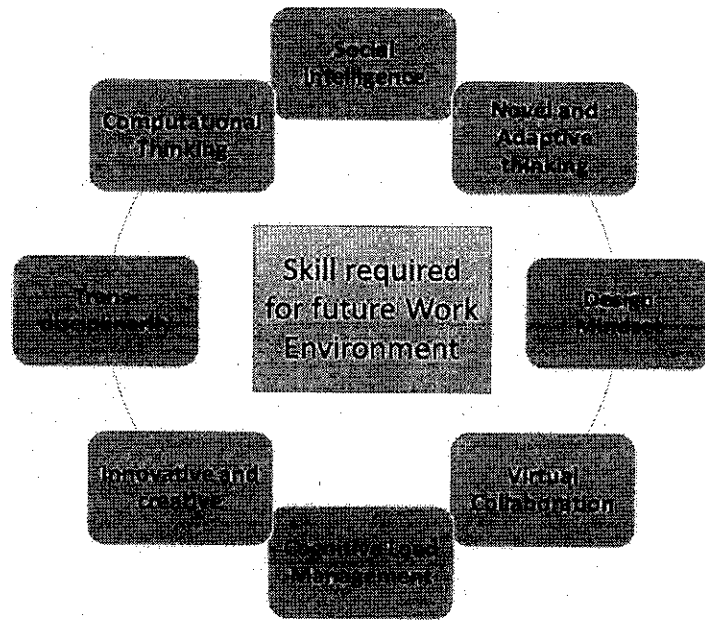
附表七：未來員工的原則



(七) 明日的技能：未來工作環境所需技能(附表八)

- 1、社會智慧(social intelligence)
- 2、小說和適應性思維(novel and adaptive thinking)
- 3、電腦的思維(computational thinking)
- 4、設計心態(design mindset)
- 5、跨學科(trans-disciplinarity)
- 6、虛擬協作( virtual collaboration)
- 7、認知管理( cognitive management)
- 8、創新及創造力 innovative and creative

附表八：未來工作環境所需技能



### (八) 與人工智慧共存

一些優秀人士認為，人工智慧可以創造一個世界，因為機器幫助人類處理，分析和評估創造當今世界的豐富數據，提升人類的能力大，使人們能夠花更多的時間從事高層次的思考，創造力和決策-製造。

### (九) 結論：儲備人才以面對明天

我們正經歷一個以我們工作方式進行的根本轉型，自動化和與“思考機器”正在取代員工任務及工作，並改變組織在員工中尋找所需的技術。改革的步伐加速進行，對人才的競爭非常激烈，而“人才”不再像十年前一樣。明日有許多角色，技能和職稱對現在的我們是未知的。(Stubbings, C. & Williams, J. (2017)。未來的勞動力，2030 年的競爭力)。

## 肆、總結

### (一) 參與大會目的

職奉派參與此次亞洲培訓總會 (ARTDO) 使世界更美好的-轉型領導及才能年會，其目的在於拓展人資主管國際視野，接觸到亞洲國家人力發展領域專家、學者或企業創辦人，以不同視角的理論基礎及實務案例，分享國際上各種人力資源培訓發展新觀點，在此求新求變科技快速成長的世代，如何選用、培訓及留任人才，並融入身、心、靈平衡發展及開發潛能的技巧，藉由推動轉型領導及才能

方式，創造成功的企業及更美好的世界。

除有機會了解不同觀點下，各亞洲國家對人資業務的實務案例、相關作業流程、人力評鑑與企業成本之關係等，也了解到公務機構與民營企業所面臨的不同性質人資問題，例如：從菲律賓經驗看公部門人力發展的促進、戰勝中等收入陷阱-檳城人力資源發案例、亞洲-印度企業發展視角看轉型領導者及才能等，人力資源發展已進入多元性、全球性的趨勢。惟核心部分，仍歸於「人力」是組織最大資源，如何將人力資源有效運用，並作公平及未來性規劃，此為國際間、公務單位及民營企業人資主管首要課題。

世界的變化及科技的進步，人資人員扮演何種角色，才能與國際觀點接軌？人資人員應從組織方面及員工方面同時進行，審慎規劃及瞭解各部門業務需求之重要性及急迫性，進用合理人力，另則加強人才培訓發展，重視員工未來發展與企業目標結合。

職此次參與國際性會議，即以前述理由為目的，吸收國際間人力資源新觀點及實際案例為軸，進而瞭解，值此變化多端的變遷環境，人資人員要如何因應大環境變化所影響人力資源轉型問題。

此外，人資人員應秉持求新求變的精神，避免官僚作法，把職場當成人生歷練之機會，所謂「成功」建基於人性之品格修練，這次大會安排諸多有關職場修練、如何培養正面能力，並以身、心、靈平衡發展及養生哲理之方法，達到大會最終以「使世界更美好的-轉型領導及才能」的目的。大會安排之議題也給我諸多啟發。人資人員必須有所變革，此為追求人資業務成長與進步之前提，尤其以國營事業體制而言，人資主管唯有重視團隊的力量、傾聽員工的感受，開發員工潛能，創新領導，方能引領人資業務迎向瞬息萬變的未來。

## (二)具體成效

大會綜合座談會及分組研討議題，有關人力資源管理關鍵性的觀念如：「未來人力特質轉變」、「人工智慧發展」、「全球化虛擬人力管理」、「人才資本評鑑」、「持續領導影響力」、「潛能開發」、「引導正面能量」及「培訓成功年輕領導人才」等，對未來人力資源規劃及培訓趨勢，都有深入介紹及資料提供，獲益良多，尤以對未來人力資源管理工作演變，先行儲備面對科技世代快速變遷的應變能力，綜其內容，簡述如下，俾作為職日後對人資業務推動，應努力方向：



- 1、建立人力資源知識體系為管理架構
- 2、建立人力資源成本與利潤結合觀念
- 3、瞭解人力資源多元化管理演變過程
- 4、人力招募與員工履約問題
- 5、資訊科技的來臨與工作流程整合
- 6、人工智慧與人力資源變革
- 7、永續發展的領導重要性
- 8、建立人才評鑑完整機制
- 9、建立和諧的工作環境
- 10、員工潛能及職場正面能量開發

傳統上人力資源管理(HR)，難以量化衡量其價值，然而今日之人力資源管理(HR)，在成本之壓力下，員工對組織之貢獻，必須找出評鑑人才方法，使其人力資源管理與數位資訊科技的整合，以人力資源發揮最大效益。

尤以國營體制下，升等、考績及員工激勵制度受法規限制，缺乏彈性措施，影響專業人才培訓及領導才能養成。未來應與人力資源會計之理論結合，注視員工效能與公司利潤之關係，才是走入國際性人力資源管理首要之務。

其次就未來人力類型、人員招募及培訓管理等，應與資訊科技結合，以精簡人力資源作業時間，多餘時間作為決策及規劃時間，有利組織整體發展；並重視員工潛能發展及心靈平衡，創造個人與組織共利契機。

### (三)心得與建議

前述大會議題與公司人力資源管理工作比較及建議如下：

#### 1、人才招募、升等及考績制度：

公司人才招募、升等及考績制度等，囿於國營企業法規制度，難以作彈性規劃，為達到人力資源發揮之價值，主管須在法規範疇內，運用激勵措施，適時鼓勵員工，避免官僚文化大夥吃大鍋飯的心理，才能為組織拔擢最佳領導人才。

#### 2、人力規劃、人才培訓與評鑑：

公司推動十年人力規劃、人力提前進用、主管年輕化、專業證照訓練及各階主管訓練課程等措施，注重人力未來規劃及發展性。對於新進人員則加強訓練及考核，為儘速讓新進人員瞭解公司業務運作及工作勝任，規劃實施相關訓練並予以考核，不合格者不予任用，另有諸多專業訓練及各階主管培訓班等，作為各類人才評鑑方法。惟從企業角度而言，如能進一步與人力資源會計之理論結合，不僅可計算公司利潤比，也可彙整各年人力投資報酬比率之關係，有利於公司對未來人力資源及管理趨勢掌控，進一步規劃未來市場上人力類型特性及需求，以利人員之招募，遴選及培訓等作業，使人力資源發揮效益，成為組織最有利之資產。

### 3、員工協助方案、勞資關係和諧、退撫照護等制度

在員工身心平衡發展方面，推動員工協助方案、勞資關係和諧、退撫照護等制度，均與大會議題強調人力資源照護、潛能發展、使世界更美好等理念同步發展。例如：大會此次安排了尼泊爾仁波切主講領導者養生法、用持續健康、成功解放才能及美國教授主講領導者的職場正面能力等議題，即以發展人類潛能為出發，強調成功必須建立在身心靈的平衡發展。因此人資人員在普遍性強調人力資源效益之餘，在抒發員工壓力及創造和諧工作環環方面，也應兼顧。

公司人資業務大多與國際人力資源措施或觀點接軌，惟在此競爭激烈的自由市場，人資業務主管應如何因應未來社會環境變遷，並創造人力資源價值？世界的變化及科技的進步，人資人員必須有所變革，在法規範疇內，尋求突破、創新及卓然成長，用熱忱開放的態度及多元化的視野去面對挑戰，勇於創新領導及不斷吸取國際經驗及新知，俾儲備面對此轉型領導及資訊科技瞬息萬變的能力。

而職場是人生修練的最好場所。所謂「當責」，不僅強調事情解決或目標效益達成，更須建立在利他的基礎上。大會安排之各場議題過程精彩，瞭解到人資業務創新，須由轉型領導及才能做為啟航始點，企業核心專業發展，必須人才培訓及經驗傳承，並放眼未來作為培訓人力基礎，俾發揮組織及人力資源最大效益。

職亦深感公司各類培訓課程、硬體設備、環境及人才評鑑成效等，絕不遜於國際級人力資源機構，除持續規劃人力培訓及養成與國際接軌，建議利用各媒體、通路等資源，建立公司國內、外人力資源培訓專業形象，為公司內部暨社會創造更多具競爭力人才。最終，與人資人員共勉，不合宜制度應勇於思考及突破，

人力資源工作宜適時導入轉型領導及才能觀點，並期許人資人員都是推動使世界更美好的幕後推手。