

出國報告（出國類別：出席國際會議）

參加ARTDO Int'l第44屆國際年會 出國報告

服務機關：公務人員保障暨培訓委員會

姓名職稱：主任秘書廖慧全、副處長洪淑姿

派赴國家：馬來西亞

出國期間：106年10月11日至15日

報告日期：107年1月10日

摘 要

公務人員保障暨培訓委員會為期藉由參加國際會議，瞭解國際人力資源發展的新趨勢與實務做法，爰指派廖主任秘書慧全擔任團長，率培訓發展處洪副處長淑姿，於106年10月11日至15日赴馬來西亞檳城參加亞洲國際培訓總會（Asian Regional Training and Development Organization International，簡稱ARTDO Int'l）第四十四屆國際年會。此行除比較亞太地區各個國家與西方國家對人力資源議題的不同解讀與經驗，以從中融合及反思適合我國國情與社會環境之人力資源發展方向、策略與作法外，更親身體驗、觀察、汲取馬來西亞值得吾人學習之處。

目 錄

壹、目的.....	1
貳、行程紀要.....	2
參、年會紀要.....	3
一、馬來西亞檳州的願景與挑戰.....	3
二、馬來西亞檳州人力資本發展的經驗.....	4
三、提昇公部門人力資源發展—菲律賓文官學院的經驗.....	6
四、培育人才以引領更美好的世界—亞洲企業發展觀點.....	8
五、從華人經典智慧看三階層領導模式.....	16
六、簡單的力量.....	21
七、強而有力的指導技巧.....	24
八、發展全球領導者—跨文化溝通技巧.....	26
肆、啟發與建議.....	29
一、公務人才發展要從「思考政府需要何種人才」開始.....	29
二、從改變觀念到行為改變—透過培訓型塑文官價值觀.....	30
三、領導力的開發與養成—從理念到培訓設計.....	31
四、精進文官師徒制，以加速各階層人才發展.....	31
五、以身歷其境的有感培訓縮短學用落差.....	32
六、推動新南向政策要從認識對方文化開始.....	33
伍、附錄—參加年會活動照片.....	34

參加ARTDO Int'l第44屆國際年會出國報告

壹、目的

亞洲國際培訓總會（Asian Regional Training and Development Organization International，簡稱 ARTDO Int'l）總部設於菲律賓馬尼拉，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，本（106）年於10月12日至14日假馬來西亞檳城舉行第四十四屆國際年會，以「領導力及人才培育」（Leadership & Talent Development）為主題，計有一場大師演講（Keynote Speech）、9場專題演講（Plenary）及4場12篇論文同步分組演講（Concurrent Session）。中華民國訓練協會（以下簡稱中華訓協）為其創始會員，亦為明（107）年ARTDO Int'l第四十五屆國際年會主辦機關，公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）為中華訓協團體會員，為期藉由參加國際會議，瞭解國際人力資源發展的新趨勢與實務做法，爰指派廖主任秘書慧全擔任團長，率洪副處長淑姿及國家文官學院李高級分析師淑如，偕同中華訓協其他會員共同前往檳城參加本次國際年會。

臺灣自1970年代陸續引進美式管理概念，各大管理學院多以美國為師，各種翻譯的學術用語已成為琅琅上口的金玉良言，例如：組織氣候、X/Y理論、轉換型領導、參與式管理等。然而管理與人才發展會受到文化差異的影響，東西方文化與思維取向的不同，在對人的行為歸因上往往正好相反。因此，參與亞洲國際培訓總會舉辦的年會，可比較亞太地區的各個國家與西方國家對人力資源議題的不同解讀與經驗，以從中融合及反思適合我國國情與社會環境之人力資源發展方向、策略與作法。

其次，我國推動「新南向政策」目標國家共包含東協10國、南亞6國以及紐澳等合計18國，其中菲律賓、越南、印尼、馬來西亞、泰國、印度等6國列為重點國家，優先投入資源的核心是人才交流。惟政策如果沒有透過人去執行與落實，都只是漂亮的口號，華而不實。要推動新南向，提升國人尤其是公務人員的文化智商乃是南進的基礎，必須先去瞭解新南向國家的風土民情，他們的生活模式、思考方式及國家未來發展的藍圖。因此，此行利用參加ARTDO Int'l第44屆年會之便，除就會議探討之主題積極交流學習外，更親身體驗、觀察、汲取馬來西亞值得吾人學習之處。

貳、行程紀要

月	日	星期	紀 要
10	11	三	搭機前往馬來西亞-檳州
10	12	四	全日參加2017年第 44 屆ARTDO International年會，本次大會重要活動包括：
10	13	五	一、第44屆亞洲培訓總會國際會議開幕式／迎賓演講/頒獎典禮 二、資深／頂尖管理論壇：引領世界更美好的轉型領導者及才能-和平、和諧及繁榮 三、共同討論 — 共同討論（一）戰勝中等收入陷阱：檳州人力資源發展案例 — 共同討論（二）高度人力資產發展扮演的角色 — 共同討論（三）引領世界更美好的轉型年輕領導者及才能 — 共同討論（四）引領世界更美好的轉型領導者及才能-亞洲企業發展視角 — 共同討論（五）以領導動力及人力發展帶領成功的未來 — 共同討論（六）欣欣向榮！領導者的職場正面能量 — 共同討論（七）數位辦公室的員工忠誠度 — 共同討論（八）從菲律賓經驗看公部門人力發展的促進 — 共同討論（九）人力資源轉型：提升人力資源業務合作夥伴（HRBP）能力
10	14	六	四、分組討論（A） — 討論主題A1：世界更美好 — 討論主題A2：越簡單越有力量 — 討論主題A3：透過領導發展成功（阿拉伯語） 五、分組討論B — 討論主題B1：領導者養生法：喜瑪拉雅式生活 — 討論主題B2：強而有力的指導技巧 — 討論主題B3：從華人經典智慧看三階層領導模式 六、分組討論C — 討論主題C1：以蛻變的能力創造永續發展的明天 — 討論主題C2：轉型領導 — 討論主題C3：用持續的健康及成功解放才能 七、分組討論D — 討論主題D1：從台灣經驗看公營部門的領導力 — 討論主題D2：訓練新生代面對未來領導挑戰 — 討論主題D3：發展全球領導者-跨文化溝通技巧
10	15	日	搭機返抵臺灣桃園國際機場

參、年會紀要

一、馬來西亞檳州的願景與挑戰

(一) 開幕式—馬來西亞檳州州長林冠英致詞

馬來西亞檳州華裔州長 (Chief Minister) 林冠英於開幕式中致詞，首先提出其執政願景為將檳州打造成為科技之都 (excellence for science and technology)，惟欲使全世界樂於走入檳州投資，首先必須提供足夠的科技人才，檳州目前約有3萬名工程師，此數量尚遠不足以實現此一願景。因此，其策略思考重點在於未來人才應如何導向及分配，現行做法為向下紮根、公私協力，推動實作課程，要求業界的在職工程師到學校教導兒童實作，並建立數位圖書館以提供隨時隨地獲取知識的管道，讓孩童從小接觸科技，進而產生興趣與學習動機。

其次，他特別提出目前已面臨新加坡強力延攬檳州人才，甚至從高中畢業生即展開挖角行動，基於文化及語言溝通無礙之考量，近年來新加坡於檳州辦學績效卓越之華語中學積極尋找有潛力的應屆高中畢業生，以高教學業完成後需留在新加坡服務為條件，提供其全額獎學金赴星就讀大學，已陸續吸引當地許多優秀的年輕學子前往星國求學及就業。未來檳州地方的發展將面臨人才爭奪戰的挑戰，檳州除朝科技城發展外，同時亦要致力維護歷史古蹟及古城特色，以保有該地列為世界文化遺產的觀光產業優勢，例如要傳承原汁原味的特色小吃美食，朝安全、乾淨、永續之宜居城市前進。

(二) 感想

人才爭奪戰已是全球的共同挑戰，今年瑞士洛桑管理學院 (IMD) 公布的2017年IMD世界競爭力年報中，在63個受評比國家裡，臺灣在「人才外流是否弱化國內競爭力」細項指標上名列第47名，顯見臺灣人才外流的現象已不容忽視，這也將影響台灣的未來發展。檳州的因應對策是打造一個安全、乾淨、永續的宜居城市來吸引並留住人才。臺灣應仔細思考如何發揮目前安全、自由、富人情味、好客等的競爭優勢，找到自己的定位與未來的願景，先有正確的方向，才能打贏這場人才爭奪戰。

此外，永續發展的理想，必須要有一套全新的人文思維去串聯各個知識體系，讓人與環境能和諧相處，因此在追求技術升級及GDP數字成長的經濟發展目標之

外，仍應兼顧價值觀的滋養，賦予人們對應經濟成長所需負起的道德責任。

二、馬來西亞檳州人力資本發展的經驗

本場次的講者Dr. P. Ramasamy，目前擔任檳州立法議會北賴（Perai）議員兼檳州第二副州長（Deputy Chief Minister II of Panang），同時為前任馬來西亞檳州州峇都交灣國會議員。之前，Ramasamy博士曾於馬來西亞國立大學擔任教授（Former Professor, University Kebangsaan Malaysia）。他以「戰勝中等收入陷阱：檳州人力資源發展案例」為題發表演說，其內容重點及感想如下：

（一）檳州發展人力資本的做法

講者首先揭櫫人力資源發展對一個國家的經濟發展的重要性，主張唯有提升科研技術及人力資源，才能夠改變國家在國際經濟分工的角色，從低附加價值、高耗能轉向高附加價值、低耗能的知識經濟體。

檳州在馬來西亞各州中，地理區域和人口規模較小，但區域總產值增長率卻最快，人均收入至少是全國其他州平均水準的1.5倍，靠的就是發展人力資本及知識中心。人力資源發展有賴民主化但高標準的教育制度，以及良好的技職機構（如檳州技能開發中心，PSDC）網絡，以提供完善的技能培訓。

檳州政府於1989年透過工業界和學術界的共同努力，成立了PSDC，其主要目標是通過在職培訓課程，培育現有和未來勞動力的相關技能。經由產學合作，確保課程設計與業界不斷變化的技能需求相符，提供的課程包括：電子、電機、計算機和電信工程、工商管理，相關技能培訓的資金來自政府和業界，但後者可以要求人力資源開發基金重新支付，此一政策已大幅提高了檳州勞動力的技術水準及檳州的技術吸收能力。

（二）檳州知識經濟的轉型之路

檳州在過去35年中，已成功的成為製造樞紐，然面對中國及越南的同質性競爭，有必要積極轉型至價值鏈高端的知識密集型製造業和服務業中心，而此項轉型有賴發展和提升勞動力技能，以及培養和留住人才。知識是生產的關鍵因素，這種知識可以通過加強研發（R&D）大規模生產，為了確保研發成果能夠適應行業需求，必須加大大學與研發部門之間的合作，以提升創造力及創新能力。

檳州因為有穩固的傳統教育而具備成為知識中心的良好潛力，下一步必須打

造良好的基礎，然受限於教育政策制定權係歸屬於聯邦教育部，使得州政府在提升教育品質倡議的著力點不多。對此檳州政府的關鍵性積極作法有下列四點：

1、打造良好的正規教育機構：

為提高檳州留才的吸引力，檳州必須轉變為學習、創造性思辨和研究中心，為此需要一個優秀的正規教育制度，從學齡前教育到小學、中學、大專院校、國際學校，提供多元文化及多語教學環境，滿足各種學習需求。正規的高等教育需對社會真正的需要更有敏感度，即時做出回應以迎接世界快速變遷的挑戰。

2、提供非正規教育的機會：

必須提供各年齡層足夠的機會發展其心智、潛能及才華。除了公立教育機構外，私立的高等教育機構可提供中途輟學者進修的機會，此外，遠距教學亦可提供成人學習的管道。在正規教育機構之外，必須建設充足的公立圖書館、博物館、藝文中心、國家劇院等，讓民眾可以自由使用這些設施，同時透過舉辦兒童遊戲、展覽等各種活動，以促進使用率。

3、建設文化資本積累的設施：

資通信技術的快速發展以及互聯網的興起，使得知識的獲取成本大幅降低，人人皆可免費從網路中隨時學習。對檳州而言，追求知識經濟必須培養大量科技人才，因此要在年輕一代中，激發他們對科學、技術、工程和數學的興趣與參與，為此，檳州政府已主動設立檳州科學園（PSC）學習中心，將學生與業界聯繫起來，跨國公司將在此與學校的學生分享他們的專業知識，透過這些公私協力的舉措，希望學生能更加了解科學技術的實際應用和價值。此外，PSC自2012年啟動創新導向計劃，包括檳州樂高機器人計劃和檳州國際科學博覽會，而檳州科學咖啡廳則是PSC的一部分，為講習班、會議、演講和討論提供了設施，因此為公眾提供了另一個學習平台。

4、創造整體學習環境：

要成為創造知識的中心，必須營造一個自由、民主和能激發創意的環境，建立多個具有高素質和研究能力的優秀研究機構，透過出版物、研討會、培訓、講習和會議廣泛傳播新知。目前檳州政府已成立檳州研究所，現為馬來西亞頂尖的研究機構之一，同時為了培養和留住人才，檳州政府於2015年1月推出了檳州未來基金會基金，該基金用於向馬來西亞人民提供高等教育獎學金，優先選擇檳州的學生，條件是他們在完成學業後必須返回檳州工作。

（三）感想

檳州結合公私部門之力，希望能讓學生獲得技能實際應用的真實體驗，以及來自業界的第一手知識，此點作法與保訓會於本（106）年10月24日及25日舉辦之2017公務人力資源發展國際研討會中，荷蘭公共行政學院Martijn van der Steen副院長兼智庫主任所提出的學習工作室（Learning Ateliers）與學習旅程（Learning Journeys）二種課程設計方法有異曲同工之妙。學習工作室係讓學員在工作室中處理其個人正面臨之問題，學習旅程則是讓學員親自體驗個案問題的所在地真實狀況，最後均以提報解決方案作為評量方式，藉以縮短理論與實務之差距，以適應目前波動及不確定的環境。未來不論任何年齡層的學習，都可以從「讓學習者身歷其境，感同身受」切入，以提升學習動機，促進反思聯結及轉化運用。

此外，多元無界限的學習已是世界趨勢，臺灣各地的社區大學即為另一種非正規教育的管道，目前提供各種文學、藝術、西方哲學、社會科學的經典教育，如能結合優質的退休人力，找到真正有學問、有心、有實踐力的人來講學，將能對提升國民人文素養上，發揮極大的影響力。

三、提昇公部門的人力資源發展—菲律賓文官學院的經驗

本場次的講者Arthur Luis P. Florentin先生，現任菲律賓文官學院（Civil Service Institute）執行主任（Executive Director），曾任菲律賓人事管理協會（People Management Association of the Philippines）、亞洲區域培訓與發展組織（ARTDO）總裁以及菲律賓最大配電公司Meralco人力資源發展部門（HRD）主管。Florentin先生亦曾於私部門工作40年，是位著名的人力資源（HR）和組織發展（OD）方面專家，專長為績效管理、職業管理、繼任計畫、戰略規劃、戰略執行、培訓與發展，以及工作場所學習與發展等領域。他以「從菲律賓經驗看公部門人力發展的促進」為題發表演說，其內容重點及感想如下：

（一）菲律賓文官學院（Civil Service Institute）簡介

菲律賓文官學院成立於2011年7月，隸屬於菲律賓文官委員會（Civil Service Commission），為菲律賓公共人力資源和組織發展方面的研究和培訓部門，以邁向國際的公共行政服務為目標，希望藉教育訓練來達到文官人力資源以及組織的發展。該學院主要任務為提供領導力培訓並協助公務門育才及留才、制定培訓和員工發展標準、管理全方位的計畫、開發培訓教材、協調和整合所有培訓活動並評估培訓計畫。

(二) 菲律賓文官價值觀培訓方案 (Public Service Values Program)

本方案目標在進行文化改造，其課程框架包含領導力發展、人資管理專業發展、基礎課程三者。所謂價值觀 (Values) 是判斷對錯做出取捨的標準，是對什麼是好的、是應該的看法與信念，會影響行為，並在所有情況下作為廣泛的行為指導方針。價值觀的作用是掌管個人的行動和思想，會與信念一起決定個人的聯想，你只會選擇你認為價值大的或較具價值的事物。明確清晰的價值觀可提供生活與工作的意義感，加強思想、感受和行動的統整性，強化決策制定，有助於發覺個人與文化的差異，在變動與不確定的時代中提供穩固的基礎。

講者首先說明價值觀的本質，在於每個人都各自擁有一套價值準則，且有層級性，其範圍從部分至完全，完全的價值觀是不容商榷的，但部分價值觀則可被強化或弱化。接著，講者提到價值觀的形成原則，包括：

- 1、價值觀是自我察覺感知而生，並非被教導而生。
- 2、人們會模仿領導者去塑造自己的價值觀。
- 3、人們的自我調節與自我監控是由意識引發的。
- 4、價值觀通過社會化得到加強。
- 5、價值觀嵌入在人們每天所做的小事上。
- 6、價值觀會選擇表露和樣態的特徵。
- 7、共同價值觀是文化的基礎，也是組織生命力的根源，能促進團隊融合及解決衝突，將成員導引至組織願景、使命和策略。

菲律賓公共服務價值觀源自菲國憲法及相關法令 (RA 3019、RA 6713、RA 9485、Panunumpa ng Lingkod Bayan)，共有四大要項：效忠國家、正直、卓越、靈性。由於人類總是不斷涉入周遭環境及人群以試圖理解一切事物，每個人的探詢及改變是同時進行的，人類的組織較像是一本打開的書而不是一個機器，其故事不斷被共同書寫中，因此要推動變革去強化共同的價值觀，必須打造大量的積極影響和社會聯繫，如在共同投入有意義的事情時，大家能產生希望、興奮、啟發、關懷、友情、緊迫目的感和創造意義上的快樂。

菲律賓文官學院的作法是透過員工楷模、工作坊、巡迴路演 (roadshow)、發行刊物、海報、電子報、故事分享、教練與輔導、獎勵、新進員工訓練、特別活動與場合等方式，強化共享的價值觀。隨後並以2016年7月1日在奎松省阿拉巴特市舉辦的高階文官公共服務價值觀訓練為例，該訓練事後的追蹤自評顯示，100%能以不同的方式應用所學、40%涉及與愛國主義相關的學習應用、56%涉及與誠信相關的學習應用、48%涉及與卓越相關的學習應用、88%涉及與靈性相關的學

習應用。

(三) 感想

菲律賓文官學院推廣公共服務價值觀的措施，和保訓會致力推動公務倫理之培訓與宣導並無二致，顯示加強品德教育、倫理價值等觀念，將人民的事情當作自己的事情，體認公務員應實踐履行之責任，已是各國政府共同關注與努力的重點。誠如講者所言，價值觀只能靠個人領悟而無法被教導，因此在樹立文官正確的價值觀上，宜從「當前國家需要怎樣的文官」以及「文官在民主系絡中，應具備哪些價值觀與行為能力，才能符合民主政治對文官之倫理課責」為思考起點，以當下的現實個案激發文官參與討論與深度對話，反省公共治理的既存現狀，使得參與討論者能瞭解彼此的思維差異，進而增加共識形成的可能性。至於菲國文官學院價值觀訓後成果評量之作法，由於係採自評方式，其填答結果可能有極高的社會期待偏誤，未來保訓會如欲探討公務倫理培訓與宣導之觀念形成成效，可能需再輔以其他方法（如他評、不同時點施測等），以提高信效度。

四、培育人才以引領更美好的世界—亞洲企業發展觀點

本場次的講者Dr. Vinayshil Gautam，係現任印度理工學院管理學院院長，並擔任多家企業資深顧問。他以「培育人才以引領更美好的世界—亞洲企業發展觀點」為題發表演說，其內容重點及感想如下：

(一) 發掘及培育真正的人才

講者首先點出，來自韋伯斯特詞典對能力或人才的定義似乎都忽略了一個事實：人才不僅意味著能耐（capacity）與能力（ability），而且意味著追求成長的意願（willingness）和學習的機會（opportunity）。在印度神話中，對此有許多實例，例如：Dronacharya從他所有的學生中，選定了他的門徒Arjun。儘管如此，Eklavya毫無疑問與Arjun一樣有才華，但只有Arjun才被他的老師Dronacharya所選擇，也才能夠在世界舞台上展現自己的天賦，因此發掘及培育真正的人才是一個苛刻而謹慎的決定。前奇異總裁傑克威爾許（Jack Welch）曾說過：「再沒有什麼事情會比發掘、訓育並留住人才還重要」，人才存在於組織的各個層級中，要確定哪些人最適合組織的文化，吸引他們到組織，招聘他們，最重要的是讓他們留下來，這些才是組織成功的最重要因素。

企業最重要的目標在於獲利，並透過產品及服務增加社會的價值，從投入原

物料、資訊科技到最後產品及服務的產生，主要是靠三種資產：

- 1、財務資產，如現金及有價證券。
- 2、實質資產，如機器、建物及土地。
- 3、無形資產，包括組織資本及人力資本（例如知識、教育、職業資格、技術及技能相關工作及專業證照等）。

（二）全球化下人力資本管理的挑戰與因應

科技的進步使人們可輕易的獲取資訊，因而改變人資管理的格局，跨國企業擁有位於世界各地的員工，這帶來了語言及文化差異的問題，其中包括溝通、期望和虛擬會議的協調等。管理者因應此項挑戰的積極作法包括：

- 1、可藉由流程最佳化和技術模型標準化、自動化和整合業務流程，來嘗試優化工務流程的效率。如此一來，所釋出的資源能使組織投資更多的戰略功能，以促進業務增長和提高員工的工作效率。
- 2、集中並整合人力資源業務，有助於提高人力資源流程的效率和有效性。
- 3、在成本或服務質量方面，業務外包並不保證能提升業績。因此，組織需要仔細評估外包和內部服務提供的價值、性能和成本。
- 4、資訊技術是效能和創新的關鍵驅動力，IT有助於開發許多最佳實踐，因此，應繼續投資IT以整合企業中的系統、數據和流程。

（三）印度企業人力資源價值評估作法

印度1956年公司法對人力資源價值評估並無一定規範，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水泥及混泥土公司、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，講者舉其中兩家公司的作法為例：

- 1、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，對專家傳授培訓技法，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。

2、印孚瑟斯技術服務公司（Infosys Technologies）：

該公司運用Lev Schwartz模型評估其人力資源，依據該模型，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。依據表1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。

表1 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

從表2可看出，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，這代表該公司股價波動降低，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。

表2 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

以2005年之折現率13.63%計算各年度之人力資源價值，得出表3的數據，可看出10年與15年人力資源價值的差異並無劇烈變動。

表3 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

印孚瑟斯公司年報中，從表4關鍵比率要素可看出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。

表4 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

(四) 人才管理思維的演進

公司永遠都在尋求、聘請和留住合適的人才，因此管理人才的想法已落伍。如圖1所示，安德森管理諮詢公司首席顧問莫莉·安德森 (Molly Anderson) 強調，人力資源部門最初聚焦在繼任計劃，所以重點是取代老齡化領導人，為選拔的高階管理人員舉辦培訓課程，培養他們適任高層角色，其間提拔陞遷作業與決定通

常都絕對保密。之後，重點轉移到繼任管理，通過在職培訓、指導和行動學習，為組織創造可用的人才庫，然而，員工發展仍然缺乏管理責任。人才管理的概念，是在1997年麥肯錫季刊展開人才戰爭研究，並回顧美國組織招聘和留任最優秀人才的做法時，才正式被提出。此後，組織採取了幾項人才管理戰略，以有效利用其最佳員工的最佳技能。



圖1 人才管理思維的演進過程

（五）目前的人才管理流程

目前服務和製造領域的組織通常採用360度的人才管理方法（如圖2），從識別需求（規劃階段）開始，招聘新人填補已確定的工作崗位，並加以培訓以發展其具備公司專屬的技能，最終透過工作重組和重新設計，以及薪酬等制度，將這些人力資源保留在公司。

上述作法將重點放在組織的目標與個人目標的一致性上，使其成為所有人的雙贏局面，透過人才管理的整個流程驅動，並將其與績效考核聯結起來，使員工和經理人有平等的利益。例如，在Maruti公司（Maruti公司是印度最大的汽車製造商），新進員工的人職和好友計劃，有助於使新畢業生快速適應企業世界，並在組織中創造歸屬感；將人力資源分散到不同的人員論壇直接進行線上討論，以加強內部溝通；投入相當多的培訓預算，並經常提出新的措施，諸如全面的訓後回饋和年輕員工的跨職能角色歷練。

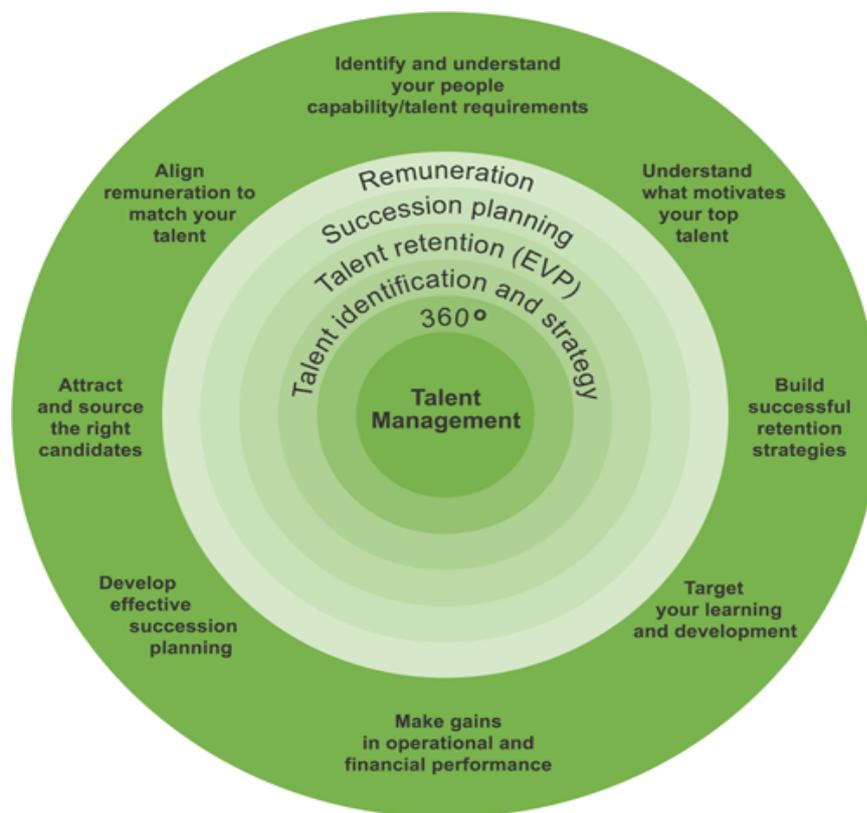


圖2 企業人才管理的流程

科技在日常生活中的應用與日俱增，也在工作中為人力資源管理人員提供了機會和挑戰，雖然市面上已有現成的人資管理資訊系統，但如果時間和成本考慮可行，則根據組織需求開發內部人才管理系統才是首選。IBM公司的一項研究顯示，不同的產業有不同的人才管理重點，例如：知識管理業（IT等）非常仰賴人才，所以特別著重員工發展與合作；財務服務業著重在吸引及留任最好的人才；零售業則視勞動力策略而執行不同的人才管理措施；政府部門則相對而言較無制度化的人才管理措施。

（六）因應當前挑戰的人才管理新架構

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，重點是要不惜一切代價留下高績效者，同時也吸引市場上相對便宜的人才。講者對此提出新的人才管理架構（如圖3），並指出實現此架構之人才管理應包括十大階段：

- 1、明確找出組織內不同階層的人才。
- 2、確定核心優勢並對其進行投資。
- 3、從市場上聘請頂尖人才。
- 4、獎勵具有戰略價值的人才。
- 5、工作重新設計。
- 6、以人才為基礎的人力規劃。
- 7、消除對婦女人才管理過程的偏見。
- 8、鼓勵新想法。
- 9、集中的職涯發展方式
- 10、運用科技進行管理。

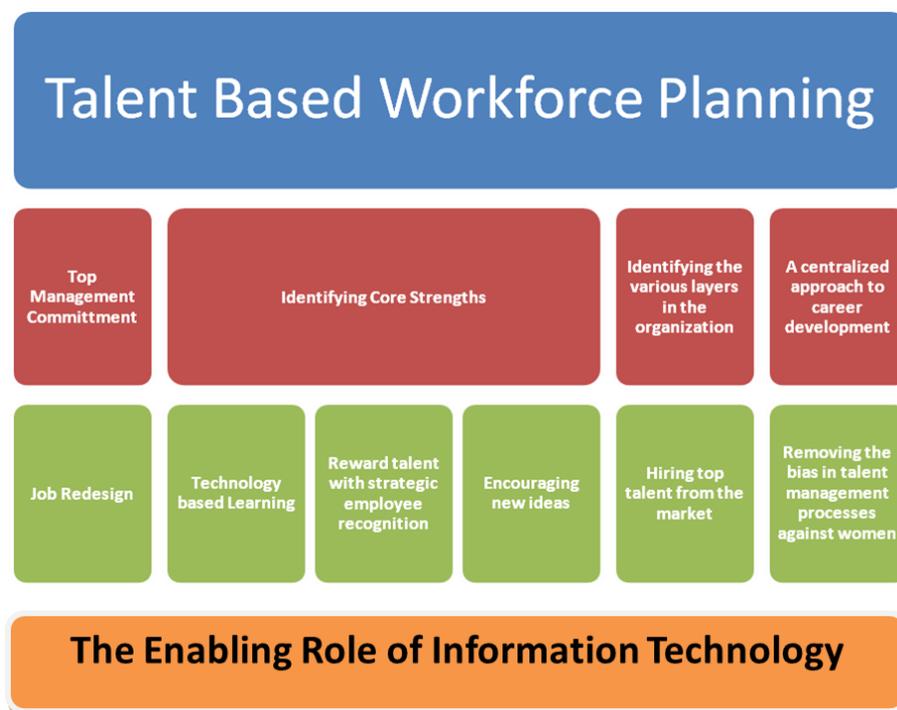


圖3 人才管理新架構

管理階層在員工終身學習和在職培訓方面的立場，是工作場域學習計劃成功的最關鍵因素，如CEO確信人才的投資回報率（ROI），並堅定支持該計劃，其餘的管理團隊將會遵循而為。他必須了解企業的關鍵致勝成果（KRAs），正確的衡量進度，作法上包括：建立每個測量的初始基準，以及用於比較目的的行業基準。應確保所建立的指標不僅是基於交易，而且是可以明確區分優劣的措施。

未來商場上，併購是家常便飯，「精簡與瘦身」也是時勢所趨，除了在職訓練和發展外，許多雇主開始承擔要提供員工職涯發展機會的責任。「能力提升」是建

立在個人於受僱且無壓力期間仍應計畫下一個職業生涯的前提，在這一策略性概念下，對雇主的好處是能提高員工的士氣和忠誠度，使其具備更稱職的工作能力以因應內部成長，及雇傭關係結束時減少員工轉換工作的成本（例如再就業安置費、失業保險金等），這是因為在此情況下，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，教育和培訓計畫必須以職業規劃和能力提升為重點。

本場次演講最後開放提問以進行意見交流，與會人員問到：「當公司在人才管理的過程中，運用評鑑中心法（AC）刷下從內部人才庫挑出的競職候選人時，應如何對其進行AC回饋？」

講者回應道，人才管理的金科玉律是「讓人才繼續做人才」（Keep the talent alive!），身為人資發展從業人員，應體認到人才管理是一種遠見，是要讓人才準備好迎接明日的挑戰（Prepare talent for tomorrow.），並做到適才適所。公司的每一個人才都非常寶貴，如果AC回饋會造成心理傷害或打擊信心時，不應以西方國家直言不諱的方式為之，不妨就像小說家歐亨利最後一葉的故事一樣，用善意的謊言（white lie）讓他們繼續保有信心，當吾心信其可行，終必成真，而這也是吾輩人資管理專業人員不可或忘的初心。

（七）感想

從這位印度籍講者身上，可清楚感受東西方思維的差異，以及印度社會在兩性平權議題上仍跳脫不出男尊女卑的傳統（從其人才管理所揭櫫的「消除對婦女人才管理過程的偏見」即可見一斑）。不論從講者報告中的研究數據或其他實證研究均可得知，企業的管理風格植根於各自的社會文化中，社會文化的不同導致了東西方企業管理風格上的差異。西方國家追求個人主義，在人才管理上仍不脫以自我為中心，較側重於理性、規則，直到今天仍孜孜不倦地追求著對工作管理的精細化；而東方文化講究和諧，認為所有各方都不能脫離他方而獨立存在，應該在整個大環境裡追求整合、平衡、和諧，而非彼此區隔和比較，從管理風格來說，大多關注在人身上，從很早以前就一直宣揚人盡其才、知人善用的管理理念。不過儘管文化差異會帶來不同的管理作法，但仍有部分觀念為普世價值，例如以人才為核心的選訓育用留規劃、善用科技於人才管理的時代趨勢。

過去，管理理論和實務主要從經濟發展較先進的西方企業發展而來，隨著東方新興經濟體的企業在成長與創新方面迎頭趕上、甚至超越西方企業，今日的世界已由過去西學東漸的西化風潮，轉換為西方與東方相遇的過渡時期，東西方的哲學思維與實務做法本就有重大差異，並無絕對優劣之分。重點在融合東方文化

的深厚底蘊與東西方長處，找到適合自己的風土民情與社會文化脈絡，具有調適性和包容性的最適人才管理模式。

五、從華人經典智慧看三階層領導模式

本場次的講者Dr. Sheh Seow Wah（佘紹華博士）為荷蘭馬斯特里赫特管理學院工商管理博士，目前是新加坡大學的講師，研究員和組織發展（OD）顧問，曾擔任印尼和馬來西亞的變革管理顧問，著有中國管理學、中國人的生命與管理智慧、中國領導力等書。他以「從華人經典智慧看三階層領導模式」為題發表演說，其內容重點如下：

（一）中國傳統的帝王領導哲學

講者首先從中國古代帝王的統治哲學談起（如表5），並一一說明儒、道、法家的學說。

表5 中國歷代帝王統治哲學

朝代（時間）	代表君王	統治哲學
五帝及夏朝	堯、舜、禹	基於道家原則和無為而治的自然主義觀念，依照自然法則和原則統治。
秦（公元前221年-207年）	秦始皇	基於法家原則，打擊其他六個國家的戰略方針，把七個國家統一為一個國家。
漢（公元前206年-公元220年）	漢高祖劉邦	法家與儒家兼俱，為漢代奠定了堅實的基礎。
唐（公元618年-907年）	唐太宗李世民	基於儒家與軟性法家主義，是一個積極的傾聽者，因此保持平衡和整體的心態。
清（公元1644年-1911年）	康熙	儒家人道主義與軟性法家主義。他是一位以孔子為榜樣的終身學習者。

1、法家思維

法家學說以荀子和韓非子為代表，在公元前六世紀中葉，刑法典或刑法已成為眾所周知的知識，並形成了中國的政治制度。一般的法學家認為，統治者首先應該阻止任何形式的道德活動，才能使人民有道德。荀子生於公元前313年，歿於公元前238年，享齡75歲，他認為人性本惡，因此需要通過教育和儀式進行限制。韓非子，生於公元前280年左右，是荀子學生之一。法家主張明智的君王應制定規章制度的紀律概念、創建一個清晰的結構和制定有效的獎懲制度，其核心理念如下：

(1) 紀律概念：

由於人性本惡，人的邪惡本質就是他的自私和貪欲，如果一個人由他的邪惡本性所驅動，所有類型的邪惡行為即都會產生，例如盜竊、欺騙和剝削他人，以換取個人利益。如果人們害怕受到紀律處分，他就會在道德上採取行動來避免他們，所以害怕受到懲罰可能不是一件壞事；擔心受到懲罰（控制導向）會帶來良好的行為（善良）。因此，防止或制止犯罪的最好方法就是制定嚴厲的法律，對任何形式的違法行為進行嚴厲的懲罰，以此作為威懾，領導人通過行使權力和管理法律來管理人。明君在施行紀律之前，必須先能自律，且須不顯露好惡，以免部屬迎合其所好來取悅統治者。法家認為良好的法律是適當社會秩序的必要條件，組織需要有一些規則和行為準則來限制員工的行為，在制定法律時，處罰必須足夠嚴格，才能阻止任何人違法，且法律之前人人平等，王子犯法與庶民同罪。

(2) 組織結構的運用：

每個人在社會各階層中，都有一個標準角色、職責和行為的定位，尊重和遵守社會等級和結構將直接有助於社會穩定與和諧，職位或職級必須具有相稱的權力，能力須與職位相符。

(3) 獎懲制度：

聰明的領導者會廣泛地傾聽，並在確定什麼是正確的和什麼是錯誤的情況下，澈底審視事物，及時適當地實施獎懲。此外，明君知道如何尊重有能力的人才，給予有吸引力的獎勵與報酬，因有效和慷慨的獎勵制度是留才的最佳方式。同樣重要的是，不容忍表現不佳和行為不良者，有時殺雞儆猴是重要的手段。

2、儒家思維

儒家經典通常被稱為四書和五經，在1905年之前被用作學校教育和文職考試的文本。其核心主張如下：

(1) 以德治國：

強調領導人道德正直的重要性，也期望他的追隨者在道德上是正直的。主張上樑不正下樑歪，所以對儒家領袖而言，道德就像一個人的骨幹，須特別注意自己的品格。同時在用人方面，在誠信和能力之間，明智的領導者會將誠信提升到能力之上。一個誠信但缺乏能力的人對公司的傷害

較小，但有能力卻缺乏誠信的人會故意對公司造成傷害。

(2) 仁慈領導：

強調當領導人以自己的美德領導別人時，不需要額外的行動。儒家領袖通過美德而不是透過暴力獲得他的追隨者的支持和信心；他更喜歡以德治國，而不是依法治國。

(3) 關係導向：

把「自我」作為「關係中心」向外發展，形成有效的關係。儒家領袖在構建他的網絡方面會投注大量的時間和精力，評估可以轉化為商機的大量機密信息，使用信息交換更多信息。在人際交往上講究人情，並與人保持適當的距離。

(4) 中庸之道：

儒家的領導力框架以「仁、義、禮、智、信」為核心，其中最重要的價值觀是「仁」，就是人與人之間的關係，儒學很重視人性、人的真誠相待、小我與大我的共贏共好，儒家領袖相信人與人的關係，他總是照顧他周圍的人，並認為 EQ 比IQ 更重要。

3、道家思維

道家崇尚自然，強調無為而治，其對領導者的核心主張如下：

(1) 擁抱多樣性：

一個聰明的領導者，能夠擁抱各種人格、意見、觀點和判斷。擁抱是通過協調所有觀點和意見建立強大團隊的最佳方式。他知道如何把不同的觀點和觀點放在一起，然後發展整體觀。

(2) 用人哲學：

如果不真正了解員工的實力，只能將其用作「奴隸」；相反地，如果真正了解你的員工的實力，就會將其用作「人才」。道家所謂「善用人者，為之下。是謂不爭之德，用人之力，是謂配天，古之極也。」，意指一個聰明的領導者，能秉持「不與人爭」的德行，對人態度謙下，以慈愛之心善待部屬，使「適才適所、權責分明，各展長才」，而臻於「無為而治」的境界。

(3) 兼容並蓄：

在理解事物的雙重性的同時，一個聰明的領導者會與對立共存。在這個最不確定和不可預測的商業世界中，一個領導者需要有遠見卓識，以展示從不同角度看問題的能力。在處理悖論時，領導者需要探索和詢問心靈，必須學會重新思考，不斷地對這些假設提出質疑。

(4) 無為而治：

一個聰明的領導人會讓世界遵循自己的路線，而不是試圖管治；不一定要干擾他的小組工作，他相信促進團隊內的流程，而不是凡事需依照自己的流程，這將使團隊有更大的成就感和自豪感，符合西方最低限度的原則。

(二) 三階層領導模型的要旨

講者接著從中國的儒、道、法家的領導統御哲學架構出三階層領導模型（如圖4），在操作層面以法家治理為本，在戰術層面採儒家之道，在策略層面則以道家無為而治為最高原則。

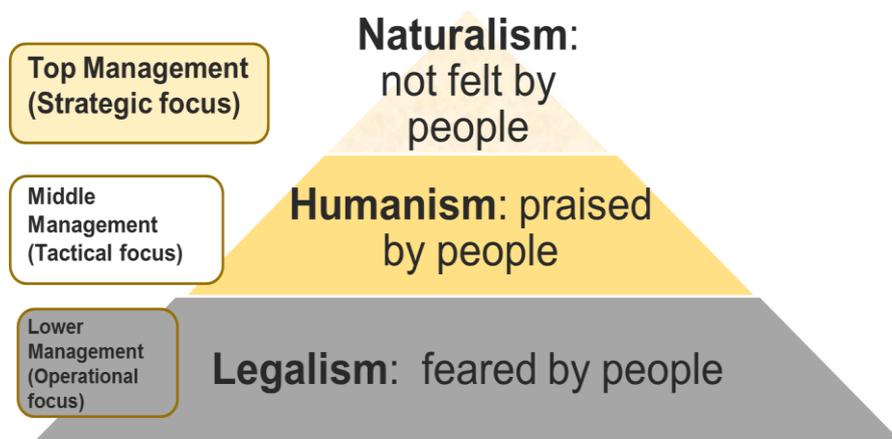


圖4 三階層領導模型

法家學說主張以法、術、勢治國，明賞罰，「賞厚而信，刑重而必」，認為人是理性的動物，會趨利避害，所以領導者如要部屬作為或不作為，有賴賞罰分明。講者認為法家的管理哲學與西方的官僚式領導或威權領導相似，其優點在工作的貫徹執行，最適合危機時期，惟缺點在可能扼殺員工創造力，令員工心生畏懼而侷限其發展。

儒家以孔孟學說為代表，講求內聖外王，內聖的意思即隱含自我管理與修齊治國之道。孔子思想的精髓是以「仁」為中心，透過「禮」和「義」作實踐，將「仁」的內涵表現出來，其管理思想是一種中庸思想的發揮，在組織中的管理原則係強調自律，強烈地相信人格、道德與教育可以提昇人的自律心。講者認為儒家的管理哲學與西方的僕人式領導或參與式領導相似，其優點在對人性與道德的尊重，惟缺點在可能導致工作缺乏重心並可能忽略法律與規範的重要性，因此管理方式以自律為最終理想，他律（法家治理）則是調適過程中必要之惡。

道家以老莊學說為代表，主張管理的本質，是「無為而無不為」。很多人講管理，總認為應該用一堆規定來加以掌握、控制，政令繁苛的結果，往往是扼殺了創造性、堵塞了潛力。所以老子主張要簡單、自然，用民主自由的方式，讓員工自行激發潛力，只有在違反天道、違反公道、違反自然的時候，才需要管理。講者認為道家的管理哲學與西方的放任式領導或民主式領導相似，其優點在賦予員工極大的創造力自由度，惟缺點為無明確的方向，可能導致生產力下滑。

領導者需培養洞察力以發展願景，而洞察力須來自先見、後見及洞見：

1、藉由反思發展後見之明：

通過反思，聰明的領導者開始思考內在的思想，從而形成後見之明。如果我們不反思我們過去的行為和錯誤，我們將永遠不會學習。

2、藉由靜思得到洞見：

通過撤退靜思，一個聰明的領導者回到休息的感覺，這使他能夠獲得新的力量，以更好地面對未來的挑戰。有時，一位領導人撤退到一個安靜的地方，能提高他對更高層次的認識而發展洞察力。

3、藉由反轉找到平衡短期利益與長期利益的先見：

領導者面臨的最大挑戰是了解短期利益與長期利益之間的平衡，通過逆轉，一個聰明的領導者能開發出更長遠目標的新遠見。

六、簡單的力量

本場次的講者KC Lee先生為馬來西亞培訓與發展學院（Institute of Training & Development，簡稱ITD World）資深顧問，他以「簡單的力量」為題發表演說，其內容重點如下：

（一）從VUCA談起

VUCA原本是軍事用語，代表易變性（**volatility**）、不確定性（**uncertainty**）、複雜性（**complexity**）、模糊性（**ambiguity**）。如今，它已成為管理界的時髦字彙。易變性係指不穩定、不斷變化且持續時間未知，是變化的本質與動力，也是由變化驅動與催生；不確定係指缺少可預測性，以及缺乏對意外的預期與對事情的理理解力，因而過去並非預測未來的良好參考依據，在過去發揮作用的工具與方法，在未來也可能變得沒有幫助；複雜性係指存在許多互相聯結的組成及變數，由於各種影響與干擾因素彼此環環相扣，制定決策時必須同時考量各種可能結果，使得進行決策變得更加困難；模糊性係指過去沒有前例可尋，而未來充滿未知數，且各種條件與因果關係亦混雜不明，容易對現狀產生錯誤理解。哈佛商業評論2014年1-2月期刊中，Nathan Bennett及G. James Lemoine即撰文陳述VUCA對人們帶來的挑戰。

講者並舉例說明，由於經濟發展與科技快速演進，在1950年平每一位美國人的住宅面積為983平方英尺（約27.6坪），到了2011年則增加為2480平方英尺（約69.7坪），然而卻有25%的人擁有2部車，但無足夠室內空間可停放車子；在1929年美國婦女每人平均有9件衣服，時到今日，每人約有200-300件衣服和20雙鞋，且每年美國人會扔掉1千2百噸的衣服。此現象就如同華倫巴菲特（**Warren Buffett**）所說的，人類似乎有些墮落的特性就是喜歡把容易的事情變得困難。

（二）簡單的要旨

依據Koichi Kawana博士的定義，簡單（**simplicity**）意指用最少的方法去達成最大的效果。John Maeda則認為簡單就是減掉那些顯而易見的部分並增加有意義的部分。簡單（**simplicity**）和過度單純化（**Simplistic**）不同，前者是用簡單去包裝複雜的藝術，也就是在接受實際複雜的現實狀況下來善用執簡馭繁的原則，出發點是為了他人方便；而後者是指不分青紅皂白，只想把一切事物都過度簡化以方便行事，出發點是為了自己方便。然而並非任何事物都可以一味地簡化省略，過度簡化通常會造成結果粗糙遺漏的謬誤；但是一切的事物都可以想辦法去簡易，透過設計用簡單來包覆複雜，使事物本身符合人性與常識，使事物更容易為人所接受與使用。最好的例子就是蘋果電腦的i系列，蘋果電腦在保有複雜效能的前提下設計出簡單的介面。

簡單的原則有三：

1、闡明目的

由於簡單並非人類的天性，且非唾手可得，當它只是一種價值信念時，必須相當努力才能讓它成為一種習慣。George M. Whitesides就說過，「學術界最喜歡複雜性，學者們發表複雜的理論研究，這就是學術性的基礎，因此並不需為發表的結果負責」。事實上，簡單化是一件相當複雜的工作，在達成簡單之前，必須先瞭解簡單的目的。

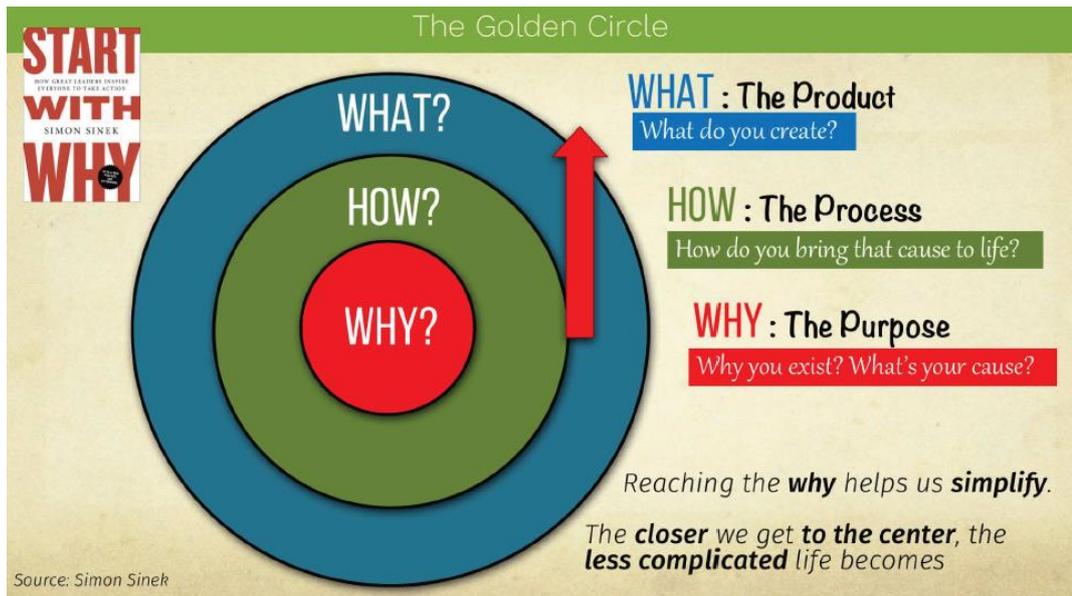


圖5 賽門·西奈克 (Simon Sinek) 的「黃金圈」概念

依據賽門·西奈克 (Simon Sinek) 提出的「黃金圈」概念 (如圖5)，要由內而外從核心理念「為什麼 (Why)」開始談起，為什麼是動力的核心，你的使命、信念是什麼？別人為何要在意你的存在？接著才是「怎麼做 (How)」，亦即談做事的方法，通常是以如何做來解釋自己優於其他之處。最後才談要「做什麼 (What)」，也就是事情的結果，描述自己負責的工作、公司的產品，是最簡單的表層問題。

2、排好優先順序

簡單能讓重要的事情浮出檯面，例如：標準、價值觀、原則、公司的強項與獨特性。Steve Jobs曾說，「人們認為專注是對你想重視的事情稱是 (say yes)，然而這並非專注的真意；專注是要對其他千百個好點子說不 (say no)」，根據這項原則，我們在市场上就能清楚的看到amazon和Zappos這兩家具有相似目的但專注不同的公司；amazon專注在提供可能的最低價及所有選項，以方便顧客作最佳的選擇，而Zappos則專注在提供顧客可能的唯一最佳選擇。

3、去蕪存菁

John Maeda說過，「達成簡化最簡單的方式就是經過深思熟慮後的減項減

量。當有所懷疑時就拿掉，但是要留意你移除的是什麼」，換言之，我們必須考量簡化後是否能傳遞相同的價值（如圖6），所以有五種方式可以達到這個目的：

The way of an Essentialist		
	NonEssentialist 	Essentialist 
THINKS 	ALL THINGS TO ALL PEOPLE "I have to." "It's all important." "How can I fit it all in?"	LESS BUT BETTER "I choose to." "Only a few things really matter." "What are the trade-offs?"
DOES 	UNDISCIPLINED PURSUIT OF MORE Reacts to what's most pressing. Says "yes" to people without really thinking. Tries to force execution at the last moment.	DISCIPLINED PURSUIT OF LESS Pauses to discern what really matters. Says "no" to everything except the essential. Removes obstacles to make execution easy.
GETS 	A LIFE THAT DOES NOT SATISFY Takes on too much, and work suffers Feels out of control Is unsure of whether the right things got Feels overwhelmed and exhausted	A LIFE THAT REALLY MATTERS Chooses carefully in order to do great work Feels in control Gets the right things done Experiences joy in the journey

圖6 去蕪存菁的思考、行動及結果

(1) 歷史回顧：

檢視傳統上我們視為理所當然之事，是否仍屬必需？同時檢查流程的每一步驟、項目及操作，看看每一樣實際的結果為何？有時我們會知道，有時可能有相關文件，有時則必須靠觀察才能得知。

(2) 除去：

當每一部分均已檢視卻仍無法加以調整時，即予去除。此處的去指拿掉後不再填補替代品。

(3) 挑戰現況：

有時現況似乎是唯一最佳的方式，但不妨試著加以挑戰；挑戰不代表攻擊，所以不會指三道四。

(4) 傾聽：

聽聽實際操作流程者的意見，也許他們早就發明了簡化的步驟，因簡化常源於熟知內情；此外也可從旁仔細觀察操作人員的工作，從中發掘做事的捷徑。

(5) 重新開始：

試著重新設計或改造流程，忘記目前既有的作法，只專注在我們想傳達的價值是什麼，以及要如何傳達。設計的過程包括：

- 1) 「推動」(Thrust)：確認什麼是我們真正試著要去做。
- 2) 「備選方案」(Alternatives)：形成與挑選備選方案。
- 3) 「考慮」(Considerations)：思考哪些是優先且相對重要的。
- 4) 「修改」(Modification)：修改及調整已選擇出來之方案。

七、強而有力的指導技巧

本場次的講者Edwin Godfrey Johnson先生為馬來西亞ITD World資深顧問，主要專長為領導與個人發展領域，他以「強而有力的指導技巧」為題發表演說，其內容重點如下：

(一) 師徒指導 (mentoring) 的運用

John C.Crosby曾說過：「師徒指導就是讓徒弟用大腦去選擇，用耳朵去傾聽，再加上師父往對的方向適時推徒弟一把」。組織的成長不僅單憑領導者個人努力或挹注資源，而是領導者需藉由良好的領導力帶領不同的人才，累積不同的工作經驗以建立角色模範，並提供後進人才學習榜樣。

講者指出，「導師」(mentor)一詞，源自於希臘神話，意指「年紀輕的成年人與經驗豐富的長者學習如何經營人生以及工作的個別指導關係」，是一種以啟發式教學，建立徒弟與師父之間緊密連結關係的訓練方式；透過給予建議、諮詢、提供機會管道等方式，增加徒弟的經驗，使之能在職涯步上軌道。這樣的師徒制在企業界的發展較早，美國目前至少有三分之一的企業擁有正式的師徒制。

(二) 師徒指導的特點

強而有力的導師，基於關心受指導者個人是否能夠成功蛻變的立場上，在彼此互相信任的基礎上，使徒弟開始轉化 (transfer)、進而轉型 (transformation) 蛻變成為更好的人。「轉化」係導師協助徒弟將知識轉化成實務經驗的過程；「轉型」係導師指導良好的轉化技巧或能力，協助徒弟順利轉型，包括改變其心智、執行工作計畫、改變領導者與員工之間的工作夥伴關係等等；「信任的基礎」則是透過上面的各種良好的轉化技能，重構導師與徒弟之間的信任感，進而建立良好的互動關係。

師徒指導在實務上最被廣泛應用在新進員工的輔導上，良好的指導技巧能夠幫助徒弟成功轉型，並且改變他們的思考邏輯、行為模式，並使之保持企求成功目標的積極心態與作為。這類的Mentoring有幾個特點：

- 1、主要目的在技能與經驗的傳授及轉移。
- 2、其組成基本上是資深者扮演師父（Mentor），資淺者扮演徒弟（Mentee）。
- 3、進行方式比較彈性，可以是一對一、一對多（一個師父對多個徒弟）、或多對多（多個師父對多個徒弟）。
- 4、如果是新人教導，一般還會結合SOJT（結構化在職訓練）的模式，以有效地轉移作業知識。

（三）師徒指導的功能

Steve Spielberg曾說：「最佳的指導關係並非將受指導者改變為你所想像的狀態，而是引領受指導者有改變他們自己的機會。」在指導的過程中，受益的利害關係者可分為組織、導師本身以及受指導者三方：

- 1、導師（Mentor）：導師藉由主動地指導過程，將自身理論知識與實務經驗授予徒弟，並從徒弟之表現或工作成果獲得反饋，藉以調校自身指導方針或技巧，具有教學相長之效。
- 2、徒弟（Mentee）：徒弟透過導師的啟發、協助與教導，使得受指導者得以超越、實現自我，提升工作滿意度及信心，並使徒弟對組織具有較高的使命感。
- 3、組織（Organization）：藉由師徒制的關係建立，得以協助徒弟建立其態度及價值觀，從而協助其盡快地融入組織文化，促進組織內部溝通，提高組織產生，並降低員工流動率。

（四）師徒指導的技巧

講者提出師徒指導最重要的七大技巧如下：

- 1、有力的關係（Power Relationships）：透過開放的價值分享與傳承，持續地對話與建立關係，使導師獲得受指導者的信賴，建立良善且長久的互動關係。
- 2、有力的目標（Power Goals）：以組織運作的目標作為指導的方針，以提升指導成效。
- 3、有力的學習框架（Power Frames）：藉由確認有效的目標，規劃適合組織及徒弟的指導計畫，切實依循執行並隨時檢視與目標之一致性。

- 4、有力的典範（Power Modelling）：透過導師與徒弟的各種互動，諸如對談、報告等，使導師成為徒弟學習的榜樣，使徒弟信賴並願意仿效。
- 5、有力的反思（Power Reflection）：檢視師徒間的關係成果，包括徒弟的工作表現、個人心智或行為，以及雙方在此關係上之各自體悟，作為調整指導計畫甚至目標的重要參考
- 6、有力的故事（Power Stories）：以成功的人士作為角色模範的具體個案，促使徒弟得以想像、反思，進而改變其行為、習慣或思考模式。
- 7、有力的人際網絡（Power Networking）：導師在指導過程中可將其人脈資源分享予徒弟；徒弟同時亦可基於個人不同的需求，積極尋求不同領域的導師，以增加個人的成長機會與經驗。

（五）導師的甄選與培訓

在決定導師人選的實務運作上，組織首先需確立組織的願景與政策，以作為規劃導師制度的基礎。其次，要篩選適任的導師候選人（**Selection of Quality Mentors**），甄募符合組織目標的導師候選人，並建立人才資料庫，同時針對不同導師候選人訂定指導專長領域，以提供多元受指導者之培訓需求，作為日後篩選配對參考依據。接著，應與導師候選人進行溝通，使其充分瞭解組織願景及對其之期待，並提供有關指導技能之培訓課程，以協助其培養勝任導師職務之能力。於導師候選人接受培訓課程完成後，再行評估該導師候選人是否具備達成組織目標之能力，以作為後續選派為導師之參考。

八、發展全球領導者—跨文化溝通技巧

本場次的講者Joel Wallach先生是一位心理學家，也是一位經驗豐富的國際顧問，有豐富的工作和組織團隊經驗，在馬來西亞、柬埔寨、坦尚尼亞、台灣、中國、塞拉利昂、肯亞、埃及和菲律賓等多個國家工作過，30多年來從事不同文化和商業環境之跨國員工管理。目前為ITD World顧問，曾與50多個工作跨國公司和組織及來自跨國公司的2500多名管理人員提供跨文化管理和溝通技巧培訓。客戶包括：杜邦、德州儀器、麥當勞、埃克森美孚、宏碁、英特爾、英國保誠、T-Systems、德固賽、BP、阿莫科及通用動力等公司。也曾著作「如何與老美共事—摘下你的文化濾鏡透視老美（**Working with Americans : a practical guide for Asians on how to succeed with U.S. managers**）」一書，基於他在美國和其他國外企業當地工作所面臨管理挑戰，以數十年直接經驗的基礎，為亞洲企業之管理人員提供企業成功的實用指南，以及以豐富的經驗提供各國際組織和公司諮詢有關人員管理的問題。他以「發展全球領導者—跨文化溝通技巧」為題發表演說，其內容重點如下：

（一）文化智商的重要性

講者從文化面向切入，認為職涯的成功來自於知識技能、努力工作、情緒智商，另外還有一項很重要的要素是文化智商（CQ，**Cultural Intelligence**），他引用達爾文（**Charles Darwin**）的一句名言：「物種之中，並非那些最強或最聰明，而是那些最能適應轉變的能夠生存」，道出文化智商的重要性。

（二）文化的影響力

泰勒（**Edward Burnett Tylor**）把文化定義為「一種複雜叢結之集合體，包括知識、信仰、藝術、法律、道德、風俗、以及任何其他的人所獲得的才能和習慣」。因為文化的差異，在跨國的工作環境中，對於職場上的價值觀、人際關係及工作態度，每個人可能有不同認知。

同樣一件事因文化不同常產生觀點的差異，例如：什麼是好員工？什麼是好老闆？什麼是公平？什麼是主動？什麼是成功的團隊？這些在不同的跨國工作環境中，答案可能不同。因為我們已經習慣通過自己的文化眼鏡看事情，如果我們處於一種截然不同的文化，原來習慣的評價和解釋方式可能不適用，有時更會產生挫折感；就如同身在一個新的城市卻試圖用自己的家鄉的地圖來找路，沒過多久就會迷失方向，因而感到非常沮喪。

講者再舉例說明，當我們看到冰山時，在水面上可見的實際上只有一小部分，水面下是一塊更大的整體。同樣的，人們往往把文化視為可以用我們的眼睛觀察的特徵，例如食物、舞蹈、音樂、藝術或問候儀式，但這些只不過是文化表現外在的特徵，另外有表現出更深更廣的文化成分，例如複雜的思想、觀念、態度及價值觀等，深深影響我們行為與學習的特徵。

就如同冰山一樣，我們可以很容易地看到和描述的東西，但也有許多根深蒂固的觀念，我們只能透過分析、學習來理解。如果我們通過自己的文化眼鏡去解釋在不同文化環境中遇到的一切，而不考慮新文化冰山下巨大隱藏部分，以習慣的方式判斷處理，很容易遇到障礙。我們應該先停下來，注意發生了什麼，然後意識到這是一種文化學習的情況，而不是立即本能地通過自己的文化眼鏡來判斷。

（三）跨文化溝通之挑戰

在跨文化溝通中，我們最常遇到的挑戰是傳達者與訊息接收者認知的差異。人類學家愛德華·哈爾（**Edward T. Hall**）在他於1976年的《超越文化》（**Beyond Culture**）一書中所提出高情境文化（**High context culture**）及與之對應的低情境文化（**Low context culture**），用以解釋一個文化在日常交流中，對高情境訊息與低情

境訊息的詮釋傾向。在高情境文化中，許多東西都是隱喻性的，因使用少數幾個詞就能很有效地對相同文化基礎的人傳達複雜的含意之故，因此辭彙的選取在高情境文化是重要的；然而在低情境文化中，進行溝通者需要更加明確地傳達詞意，而單一詞彙的重要性在低情境文化中也比較低。一般認為情境度較低的文化，如：美國人、德國人、瑞士人及英國人等，是屬於直來直往的溝通；一般認為情境度較高的文化，如：日本人、中國人、阿拉伯人、法國人及義大利人等，語意中常帶有深意，如圖7所示：

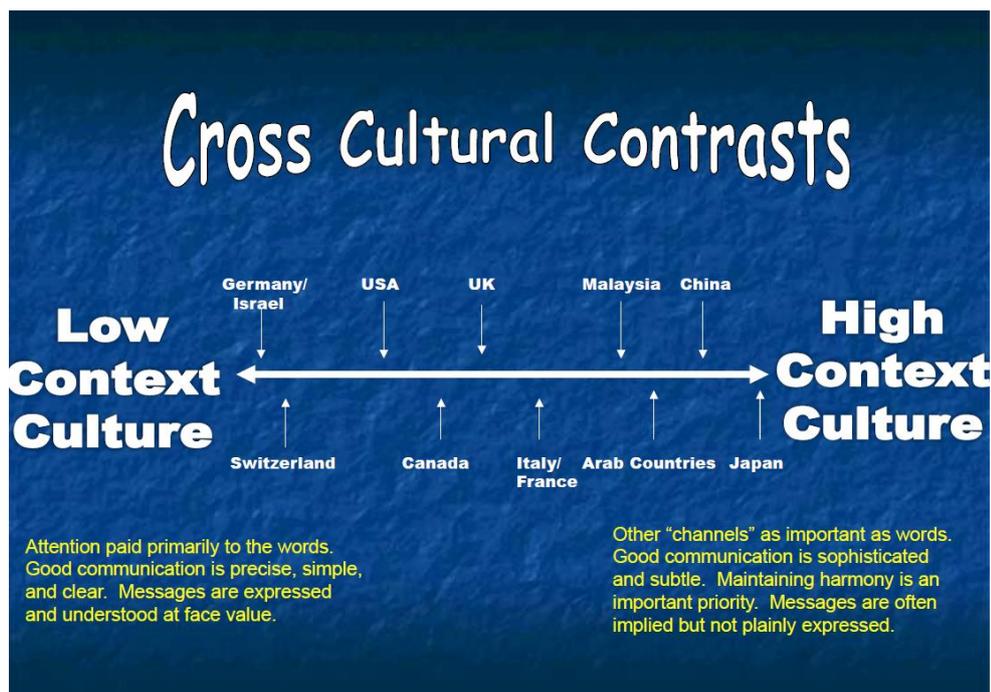


圖7 跨文化的脈絡情境對比

但是一個文化的情境度之「高」或「低」不是絕對而是相對，因此一般所謂的「高情境文化」和「低情境文化」都是不同文化間相對彼此而言的。一個文化可能相較某個文化而言是較為高情境的，但相對另一個文化而言卻是較為低情境的，講者提到，相較英裔加拿大人的文化而言，法裔加拿大人的文化是較為高情境的，但相對法國文化和西班牙文化而言，法裔加拿大人的文化卻又是較為低情境的，高情境文化傾向賦予人際關係較高的價值，且其團體成員常常是彼此緊密結合的。高情境文化往往也是那些有著較強傳統與歷史，且其隨著時間經過而發生的變化較少的文化。相反地，在低情境文化中，溝通信息所奠基的共通經驗，在不同世代間可能會有很大的變化，例如美國親子間的溝通障礙。

肆、啟發與建議

一、公務人才發展要從「思考政府需要何種人才」開始

公務人員可謂政府之靈魂人物，需要滋養，需要培植，需要期待，也需要鞭策！政府與民間企業的願景和目標不盡相同，民間企業往往以追求獲利為最高原則，再依企業類別的特性，訂出不同的願景；而政府最大的功能是要架構一個維護人民福祉的平臺，讓人民的生活過得愈來愈好，因而必須致力於提升國家的競爭力，讓人民感到幸福。

本次馬來西亞檳州州長林冠英以將檳州打造成為科技之都作為執政願景，在此願景下建立該州科技人才發展的各项配套制度，此即遵循人力資源策略應校準（align）於組織願景的原則，就好像當初新加坡決定種樹，考慮的原因很有意思，是先開出樹的型狀、方便照顧與否、四季如春等條件，再放眼全世界尋找適合的品種，每一個環節都確定妥當才會執行。「新加坡政府經驗：動態治理之文化、能力與變革」一書總結新加坡動態治理之道在：前瞻思考（識別未來發展趨勢，理解其對社會經濟目標的重要性，及處理潛在威脅）、反覆思考（面對現有戰略、政策、及績效，運用數據及資訊，重新設計以取得更好質量及結果）、換位思考（跨越傳統界限及邊界，吸取他人的經驗，提出創新政策及規劃）。他山之石，可以攻玉，爰此，公務人才發展的思考途徑，在政策規劃上應以前瞻、反覆及換位思考，不斷探詢「政府需要怎樣的人才，才能讓人民的生活變得更幸福？」，先開出人才的必備能力、考選育用留的限制、提升能力的經費需求等條件，逐一反覆檢討並挑戰現行策略，汲取各國經驗，再依本身的政、經、文化、社會特性，規劃配套措施。在思考人才發展方向的過程中，應眺望後天，走出今天，活出明天！人才發展最大的挑戰，是要如何培訓他們面對未來的VUCA世界，因此我們面對外來的世界變化，應該思考的不只是明天，而是後天，只有超前佈局，才有機會超越。可以採行的思考後天的方式，例如：如果未來人工智慧（AI）應用普及化，政府該需要哪種人才？該營造哪些條件及環境去吸引人才及留住人才？此外，需要盤點現有人才狀況，臚列當前的挑戰與目標，讓人才能適才適所適時發揮所長，並協助現有人才成長蛻變，另一方面也要考量如何注入活水，促進新陳代謝，才能打造真正高效能的文官系統。

二、從改變觀念到行為改變—透過培訓型塑文官價值觀

根據價值行動論的觀點，價值觀具有引導行為、制定決策及驅動目標等功用，觀

念會影響個人的工作動機，動機會進一步左右態度，最後產生相應的行為。因此，要讓文官一直進步，追根溯源，就是要建立文官的核心價值觀與學習觀。

本次年會中，新加坡學者Sheh Seow Wah博士對中國傳統的領導思維有許多著墨，特別是儒家傳統對於價值理念管理一直都相當重視。孔子便曾說過，以制度法規為主的絜矩之道固然具有強制性效果，而能夠成為社會穩定的基礎，但規章制度只能提供一種外在的規範約束，透過逞權威、施壓力的方式來管理組織，不能使追隨者心悅誠服，終究淪為表面順從，自然無法長治久安。其中的關鍵在於，「禮」不應該只是人們被動地遵守外在規範，而應該是發自內心的接受這些道德規範。如此一來，才能夠隨心所欲而不逾矩，這也正是國家政策所蘊含的價值觀，必須是文官能發自內心去接受，才能心悅誠服去落實執行的道理。

依據本次年會中菲律賓文官學院執行主任Arthur Luis P. Florentin先生之簡報所揭櫫的價值觀形成原則，包括：價值觀是自我察覺感知而生、人們會模仿領導者去塑造自己的價值觀、個人的自我調節與自我監控是由意識引發的、價值觀通過社會化得到加強並嵌入在日常生活中等，可以得知領導者在形塑組織共同價值觀的關鍵角色，他必須要樹立榜樣，並且言行一致，才能讓追隨者認同其所提出的價值與願景，進而產生潛移默化的效果。價值觀無法強迫灌輸，最理想的狀態是在進用時篩選具公共服務動機者進入公部門，惟目前考試取才尚未針對動機面有所著力。因此，保訓會一直致力於透過培訓機制，針對公務人員進行共同價值觀的型塑，而要推廣核心價值及公務倫理等理念，首重培訓的方式及核心價值觀表述的本身是否會令人產生共鳴。未來可以思考運用價值澄清法來建立公務人員共享的價值觀，在培訓活動中，透過問題與活動去教授評價歷程，同時協助參與者技巧地將評價歷程應用於日常涉及的價值觀念領域中，例如：由德行兼備的領導人陳述其價值理念後，再使用敘述方法引導每位參與者道出個人價值，然後將這些價值合併為具有正面語句的主題以指導行為。

三、領導力的開發與養成—從理念到培訓設計

目前世界各國都在推動文官改革及政府再造，強調文官的能力、彈性、服務態度，及與外界接軌的能力。這是場世界文官大戰，我們無法自外於此，當生活、經濟、社會各方面都呈現易變、不確定、複雜且渾沌的狀態，面對比以往更艱鉅的局勢，此時我們需要能深度應用眾人智慧，帶領組織突破重圍的領導人才，他的任務不在於全知全能，而在於能匯聚眾人智慧，凝聚團隊向心力及激發成員潛力。

培育文官領導力和一般訓練最大的不同，應在聚焦於價值理念的啟發及對現在與未來使命感（calling）的定錨，能使其在現有的能力基礎上，激發出更大的潛力或提

升其對事務的洞察力。本次年會中新加坡學者Sheh Seow Wah博士提到「藉由反思發展後見之明、藉由靜思得到洞見、藉由反轉找到平衡短期利益與長期利益的先見」之概念，甚值吾人納入領導力培訓課程設計之參考。未來可思考採用相應的教學方法，例如：以策略思辨工作坊型式，由公部門的領導人及其他關鍵的策略夥伴，帶領學習者對策略性議題及政府未來會遭受的政策挑戰議題進行對話與辯論，類此方式，能圍繞在當前國家重要政策議題，並動態發展更迭，可激發參與者的思考與投入。

四、精進文官師徒制，以加速各階層人才發展

本次年會的講者Edwin Godfrey Johnson先生特別推崇師徒指導的效用，目前保訓會採師徒制精神，在公務人員考試錄取人員實務訓練設有輔導員制度，由輔導員帶領新進人員熟悉工作環境、學習未來擬任職務的工作內容、養成正確的工作態度、觀察身心適應的情形等，並著重於職場專業技能之學習與公務經驗傳承。

過去許多實證研究亦發現，無論師父、徒弟或組織，都能在師徒制中獲益，例如：透過師父提供各種支持，並傳遞知識技能及組織內部目標、價值、規範等的社會化內容給徒弟，可以幫助徒弟調整自我並順應組織、工作的內容，進而增加他的工作滿足、組織承諾、組織公民行為等，而師父也因為要提供徒弟角色楷模，而更加敬業，同時也從中學習及實踐指導（人才培育）技巧，並激發自我超越的動機，而有教學相長之效。

師徒制要能發揮預期效果，必須植基於合適的配對、徒弟是否能對師父產生認同、模仿、信任及尊敬，以及師父是否願意投入付出並傾囊相授，而從師父的角度來說，他們是否願意扮演好一個師父的角色取決於是否具備內在或外在動機；內在動機是一種利他的人格或信念，在日常生活及工作上，表現出樂於助人的個性，而外在動機則是組織是否針對師父指導的成果與辛勞有獎勵機制，以及師父是否能感覺到組織對他的支持與重視？制度是否公平？當員工認為組織是關心他的，通常會比較願意去回報組織，做對於組織有利的事情。因此，在甄選師父的過程中，需同時考量其知識技能及人格特質，組織亦應建立鼓勵與支持的機制，以免師徒制流於形式。

師徒制在實務上之應用，不侷限在新進人員訓練，在陞遷或工作輪調之訓練上亦可善加利用，因此未來保訓會可思考擴大應用師徒制於升官等訓練及高階人才培訓方面。由於擔任師父相當於實地應用部屬培育及輔導的技巧，可作為領導人才培育課程的一環，若能從不同角度構思，同時利用師父及徒弟不同面向的學習歷練過程於人才發展計畫中，將可達師、徒及組織三贏之成果。此外，師父在與徒弟互動過程裡，會把他的態度傳承給徒弟，因此應特別慎選師父，此一環節亦可與人才庫之篩選機制相

結合。未來尚可考量協助依人格、經歷背景等條件，設置同一機關或同一單位師徒配對之運作原則及模式。至於本次年會講者Edwin Godfrey Johnson先生提出的指導技巧，可納入前述領導人才培育課程中，讓即將擔任角色模範的師父，具備指導與諮商之先備知識。

五、以身歷其境的有感培訓縮短學用落差

過去文官培訓採用之行政個案教學模式，由於係採過去發生的個案，在時空環境快速變化的今日，學員研習時的共鳴感常有不足。不論是本次年會中，檳州第二副州長Dr. P. Ramasamy介紹該州結合公私部門之力，希望能讓學生獲得技能實際應用的真實體驗與來自業界第一手知識的作法，或保訓會辦理的2017公務人力資源發展國際研討會中，荷蘭公共行政學院Martijn van der Steen副院長兼智庫主任所提出的學習工作室（Learning Ateliers）與學習旅程（Learning Journeys）的作法，目的都是在更貼近學習者的實際工作需求或增加其身歷其境的臨場感，以增進其學習動機，進而提升學習的效果。未來在文官培訓的方法上，可參考本項概念，思考用情境規劃專題研討方式，由參與者帶著工作場域所面臨的問題，或讓參與者親身體驗情境分析的發展情況，學習將一些實用的工具整合至情境規劃中，再運用最終的情境規劃進行策略思考，如此的學習成果，將使參與者能有更好的預測未來能力並準備好預應對策。

六、推動新南向政策要從認識對方文化開始

全球化的威力正橫掃世界，亞洲地區已經加深很多區域合作，並且多元化，不只貿易、通商、人才流動、旅遊等各種交流，媒體也互有影響，不管是金錢、人才及技術，都正在跨越國土疆界。政府要推動新南向政策，必須要靠「人」走出去認識這些國家的「人」，長期深耕彼此情誼，才能趁勢而起。這裡的「人」可以是人民，也可以是公務人員，其中透過公務培訓交流以增加新南向國家的官方人脈，不失為對外開拓「培訓外交」的有效交流管道。

為增加文官面臨跨文化情境時的理解，必須培養多樣性和多元文化的國際觀，要先從瞭解不同區域的文化價值觀、觀念、人口變數、社會結構及決策習慣開始。進行國際交流的基本原則是對彼此的瞭解與尊重，當政府想要和新南向國家建立連結和關係時，必須先能設身處地去想其他國家想要什麼、企業想要什麼，它的人民是怎麼想的，之後再做出因應對策。目前公務人員除了從事外交工作者外，對新南向國家的認識並不充足，大部分人對東南亞的人民尚存有刻板印象，認為他們效率低、難溝通，實有必要加強公務人員對這些國家之社會文化制度的認識。保訓會及所屬國家文官學

院一直以來對此已作了不少努力，例如：辦理國際研討會、國際人力資源研習班、國際視野工作坊、全球化英語班、國際公務禮儀課程、跨文化交流線上學習課程等，試圖從不同的面向讓文官在吸收新知的同時，還能親身接觸異國文化，未來可進一步思考因應新世代擅用新興科技的特性，結合社群媒體，建立跨文化群體社團，從中分享與異國文化接觸之經驗。此外，國家文官學院透過歷屆國際人力資源研習班已累積豐富的異國國情及培訓制度資料，未來可整理為相關跨文化學習課程教材，善加運用於線上或實體課程之中，以提升文官的文化智商。

此外，政府機關應持續透過互訪、參加國際會議、參與國際組織、海外研習及代訓等管道，努力走出去，讓世界看見臺灣、認識臺灣、瞭解臺灣，才會樂於和臺灣合作，一個不走出門認識鄰居的人，憑什麼要鄰居自己來按鈴敲門？從過去的實證研究證實訓練有助於提昇跨文化適應力，為了讓每一次的交流均能達到最大的效益，可考量於行前採線上、實體或混成學習方式，要求出國人員應預先上過異國文化介紹、跨文化學習等課程，以提高出國人員進行跨文化交流之準備度，發揮國際交流加乘效應。

伍、附錄一參加年會活動照片



2017年第44屆ArtDO Int'l年會開幕典禮



本團團長廖主任秘書慧全(中)與團員洪副處長淑姿(左)、李高級分析師淑如(右)合影



本團團員與Artdo Int'l本屆主席Isa Abudulla Bu Ali（左二）合影



本團團長與Artdo Int'l副主席Dr. Atif Abdelmageed Abdelrahman Ahmed合影



第44屆Artdo Int'l年會我國代表團全體人員合影



第44屆Artdo Int'l年會我國代表團全體人員合影



我國代表團與本屆ARTDO Int'l年會主辦單位合影



我國代表團為主辦下屆2018ARTDO Int'l年會努力行銷

