

出國報告（出國類別：國際會議）

參加國際培訓總會（IFTDO） 2018 年第 47 屆國際年會報告書

服務機關：中華民國訓練協會、行政院環境保護署環境保護人員訓練所、民用航空局民航人員訓練所、行政院人事行政總處、勞動部勞動力發展署、衛生福利部衛生福利人員訓練中心、國家文官學院、臺北市政府公務人員訓練處、臺灣電力股份有限公司、臺灣中油股份有限公司

姓名職稱：李常務理事忠正、李所長健育、林副所長昌富、陳專門委員慧嬪、吳視察欣捷、沈組長文麗、張專員瑞芬、郭專員玲慈、黃助理研究員嫻婷、許副處長芳玲、林人事管理師聖傑等 11 人

派赴國家：阿拉伯聯合大公國 杜拜

出國期間：107 年 3 月 19 日至 107 年 3 月 24 日

報告日期：107 年 5 月

摘 要

國際培訓總會 (IFTDO) 2018 年年會，於 2018 年 3 月 20 日至 22 日在阿拉伯聯合大公國杜拜 (Dubai) 舉行，由阿拉伯聯合大公國警察學院(UAE Police Academy) 主辦，本次研討會主題「現在已是未來，創造職場幸福」(The Future is Today-Creating happiness at work places) 內容豐富，主辦國邀請許多學者專家實施不同主題專題演講，並以全員參與綜合研討會之方式進行。參與年會後，茲將年會內容摘要記述外，並提出參與之心得與建議。

目次

壹、前言	1
貳、會議議程	3
參、年會內容摘要	5
一、量測員工幸福及未來 (Measuring Employee Happiness and Beyond)	5
二、工作環境中之幸福感與正向力的互動關係及其對生產力之影響(The Interactive Relationship between Happiness and Positivity in the workplace and its effect on Productivity)	6
三、教育為幸福之本—阿拉伯聯合大公國的教育觀點 (Education for Happiness : Perspectives on the UAE)	9
四、正向領導及追隨的科學：策略及趨勢 (The Science of Positive Leadership and Followership:Strategies and Trends)	12
五、未來的工作與因應 (The Future Of Work and Happiness)	14
六、感同身受模式，創造幸福的社會經濟 (Power of Empathetic Engineering Models in Creating Socio-Economic Happiness)	18
七、幸福在政府政策制定中的重要性：世界幸福報告與可持續發展(The importance of Happiness in Government Policy Formulation: The World Happiness Report and Sustainable Development)	21
八、全面質量人員 (Total Quality Person (TQP))	22
九、幸福 (Happiness)	25
十、個人、領導者、政府和社會所處的角色使幸福和積極成為重點與優先 (The roles of the Individual, the Leader, the Government and Society in making Happiness and positivity an intentional Focus and Priority)	30
十一、快樂退休 (Happy Retirement)	31
肆、研習心得與建議	35
伍、活動照片	49

表次

表 1 第 47 屆 IFTDO 年會團員	2
表 3.2.1 幸福公式	7
表 3.11.1 成長中老年人口（60 歲以上）於美國社區的狀況	32
表 3.11.2 美國社區對於成長中老年人口的支持性活動比例	32
表 3.11.3 長者對於邁向老化最關心事情的比例	33
表 3.11.4 長者對於邁向老化最關心的活動或方式與其比例	33

圖目錄

圖 3.5.1	阿拉伯網路使用者調查—政府對於知識經濟措施之重要性研究	15
圖 5.1	全體團員合影留念	49
圖 5.2	全體團員合影留念	49
圖 5.3	勞動部勞動力發展署沈組長文麗獲傑出貢獻獎（單位獲獎）	50
圖 5.4	本團女團員著阿拉伯服裝參訪清真寺	50

壹、前言

國際培訓總會（International Federation of Training and Development Organizations，簡稱 IFTDO）每年由不同國家之會員舉辦國際年會，藉由各項研討交流，達成知識傳達及經驗分享之目的，促使各界菁英回國後得以增進個人表現、增益組織發展效能及產能，進而於會議中建立良好之人際網絡與國際關係，有效促進國際間培訓技術與新知之交流合作。IFTDO 一年一度的國際年會每年在不同的國家舉行，吸引全球人力資源發展專家學者及專業組織代表齊聚一堂，研討人力資源最新發展趨勢及重大議題，乃該會之年度盛事。年會期間主要活動包括舉行國際會議、專題演講及研討，並有相關之展覽活動，提供與會人員最新資訊。

本屆 IFTDO 年會於杜拜召開，年會主題為「現在已是未來，創造職場幸福」（The Future is Today-Creating happiness at work places）。本次組團事宜係由中華民國訓練協會委請達錳旅行社股份有限公司辦理，並由本會常務理事李忠正擔任團長，帶領團員共 11 人，參加本次於阿拉伯聯合大公國杜拜舉行之 IFTDO 第 47 屆年會，團員名單如下：

表 1 第 47 屆 IFTDO 年會團員

機關構名稱	職稱	中文名
中華民國訓練協會	常務理事	李忠正
行政院環境保護署環境保護人員訓練所	所長	李健育
民用航空局民航人員訓練所	副所長	林昌富
行政院人事行政總處	專門委員	陳慧嬪
行政院人事行政總處	視察	吳欣捷
勞動部勞動力發展署	組長	沈文麗
衛生福利部衛生福利人員訓練中心	專員	張瑞芬
國家文官學院	專員	郭玲慈
臺北市政府公務人員訓練處	助理研究員	黃嫻婷
臺灣電力股份有限公司	副處長	許芳玲
臺灣中油股份有限公司	人事管理師	林聖傑

貳、會議議程

IFTDO 第 47 屆年會議程		
日期	時間	主講人、主題
2018/3/20 (二)	07 : 30—14 : 30	Venue and exhibition setup
	19 : 30—20 : 30	Opening Ceremony and Gala dinner
2018/3/21 (三)	07 : 30—09 : 00	Registration and Networking
	09 : 00—11 : 30	Dr. Mohamed Buheji Empathetic Engineering in Inspiration Leadership Program – Case studies on Happiness creation in Public Policing Services
		Dr. Amer Awad Al-rawas Measuring Employee Happiness and Beyond
		Dr. Ali Sebba Al Marri Importance of the Happiness factor in boosting Productivity
		Dr. Abdullatif Al-Az'azi The importance of Happiness in the work environment
	11 : 30—12 : 00	Tea Break
	12 : 00—14 : 30	Aruna Ladva The Interactive Relationship between Happiness and Positivity in the workplace and its effect on Productivity
		Professor Raed Awameleh Important role of Education in creating Happiness
Martin Spraggon Happiness		
Dr. Mona El-Sholkamy and Tara Fiscbach The future of work and its effect on Happiness		
14 : 30	Closing	
2018/3/22 (四)	07 : 30 – 09 : 00	Networking

IFTDO 第 47 屆年會議程

日期	時間	主講人、主題
	09 : 00 – 11 : 30	<p>Colmon Elridge III The roles of the Individual, the Leader, the Government, and Society in making Happiness and Positivity an International Focus and Priority</p>
		<p>Mohamed Elisa The importance of Happiness in Government Policy Formulation: The World Happiness Report and Sustainable Development</p>
		<p>Aisha AL Ali Happy Retirement</p>
		<p>Dr. Chien-Chung Shen How to build a workplace happiness – Taiwan’s experience of building of the Modern Civil Service’s Administrative Neutrality Culture</p>
	11 : 30—12 : 00	Tea Break
	12 : 00—14 : 30	<p>Dr. C V Ramanan Total Quality Person (TQP) for Happiness and Success</p>
		<p>Dr. Bart Tkaczyk The Science of Positive Leadership and Followership:Strategies and Trends</p>
14 : 30	Closing Ceremony	

參、年會內容摘要

一、量測員工幸福及未來 (Measuring Employee Happiness and Beyond)

主講人：Dr. Amer Awad Al-rawas

此場次的主講人為 Dr. Amer Awad Al-rawas (CEO of Tasneea Oil & Gas Technology Group)。一開始主講者首先詢問大家：「人生中那些事情或是人讓你快樂？」研究結果顯示：第一是家人 (88%)，第二是朋友 (43%)，第三是健康 (41%)，第四是嗜好，第五是社群，第六是食物和飲料，第七是家，第八是工作 (17%)，第九是寵物，第十是音樂，第十一是休假，第十二是運動團隊。可見普世價值還是以家人為最重要！朋友和健康也應該是大部分人所認同。而工作雖然落在第八，不代表它的重要性低，六成以上的人還是認可工作的重要性，畢竟，沒工作，沒錢，無法負擔生活一切開銷。

他接著提到從招募、受聘、績效管理、報償和肯定、後續接班以及退休的工作循環，而其中核心為公司文化和價值。他舉例如一個荷蘭的公司舉行才能 (興趣) 比賽，獎品是免費午餐。另外一家瑞典的公司會幫員工製作他進公司前(後) 的視頻。因此員工感受到快樂與被重視，幸福指數頗高。這也顯示一個公司若是真的將員工視為財產或資源，並且盡可能去啟發或實施各種鼓舞員工的活動，並將公司文化與願景結合員工的努力，自然會營造快樂幸福的環境，甚至影響到生產力以迄創造更高的盈餘。這是魚幫水，水幫魚的最佳結果。

其中還舉一些自己公司推行的措施為例，譬如緩和權力對等關係、朋友/導師制度、一對一討論空間、公司檢視員工情緒、目標設定工具、回饋空間、生日活動等。每個活動都有各自的部門負責，每一個部門會針對不同員工做設計並嘗試配合公司需求。還有發展適合每個員工都可以使用的軟體，並以促進團隊合作和個人成長為目標。

最後以少一點規定，多一些社會參與為結論，領導者要以員工角度去為他們設想，員工才會竭盡所能發揮所長。他再以印度聖雄甘地所言： "Happiness is when you think, what you say and what you do are in harmony." 做為結尾，的確發人深省。

二、工作環境中之幸福感與正向力的互動關係及其對生產力之影響

(The Interactive Relationship between Happiness and Positivity in the workplace and its effect on Productivity)

主講人：Aruna Ladva

(一) 前言

心理學家加貝爾 (Gabell) 博士說：「快樂純粹是內在的，它不是源自於客體，而是來自於觀念、思想和態度而產生的。不論環境如何，個人的活動能夠發展和指導這些觀念思想和態度。」面對漸趨複雜的工作環境、知識爆炸的年代、外界紛擾資訊影響，我們需要培養自我心境即使是在暴雨狂風中內心仍能保有靜謐清澈的一池秋水。

職場中落實上述心境之方法可以藉由過去的經驗、當前的事件衝擊及正向力的思考面對、進而提高學習處理不幸福的情緒，有效增進組織生產力、提昇工作環境之幸福感。

Ralph Marston 曾言道：「幸福是一種選擇，而不是結果。除非你選擇快樂，否則甚麼都無法令你開心。除非你決定要變得快樂，否則沒有人會讓你愉快。你內心的快樂並不會主動找上你，它只能源自於你的內心。」

吾等雖無法時時刻刻皆處於被幸福感圍繞的工作環境、但相信透過講者 Aruna Ladva 提供我們營造工作的小確幸之啟示、成為幸福人的幸福公式、選擇幸福的權利 (快樂神經可塑性)、微笑慢活與冥想、面對憤怒的 SOS 技術、自我對話和自我肯定、回應幸福循環的歸屬，我們必定可在千頭萬緒的工作中升起心中和煦溫暖的快樂陽光，沁入心脾，點亮正向能量互動的火花，照亮你我，繼續引領我們朝人生的夢想大步邁進。

(二) 內容摘要

1、幸福感使人們生產效能有效提高 (HAPPINESS MAKES PEOPLE MORE PRODUCTIVE AT WORK)

根據英國華威大學 (The University of Warwick) 研究結果發現，擁有快樂的員工能提高組織 12% 的生產力。因為比較快樂的員工能自主管理時間，故能發揮更高的專注力與心思於工作上，並相信當前努力工作，未來將會有所回報，進而提高自己工作投入程度。以世界著名科技企業 GOOGLE 為例，GOOGLE 投資大量資源在形塑更加的工作環境與氛圍上，希冀藉此能提高員工滿意度，經研究結果顯示確實使 GOOGLE 公司業績成長了 37%，證實讓員工處於幸福工作環境係為值得的投資 (Making workers happier really pays off)。舉例而言，GOOGLE 對提供員工午餐的排隊等候時間也有精算，若排隊時間太長會造成厭煩感產生，反

之，取餐時間太短則不易員工們交流談心，從細節也可看得到公司的用心。

2、成為幸福人的特質（幸福公式）

根據哈佛商業評論指出：若使員工快樂工作，平均員工生產力可提高 31%，銷售量則增加 37%。係因為幸福人的特質能在工作中表現，進而使他們的工作行為有機會超越原有的設定目標。因為他們具備：傾向與他人合作（Collaborate with others）、積極健康（Are more motivated and healthy）、解決而非抱怨問題（Fix problems instead of complaining about them）、樂觀且具創造力（Optimistic and Creative）、不易焦慮或衝突（Less anxiety and less conflict）、學習力強且快（Learn faster and make better decisions）等種種特質，前述特質累加之後產出幸福工作的高產量結果。講者更提出當前的研究 142 個國家中的職場環境發現，多數組織中僅有 13% 員工係真的樂在工作也對組織有所貢獻的（Engaged at Work）。而在中東地區多數組織則只有 10% 願意全心投入工作。12.5% 的員工於精神面上肯定自己工作價值，並傾向正面奉獻於組織。

講者提供一個更具體的幸福心理公式供我們思考，答案是心中先存有幸福感之人最能在幸福中不斷地追求幸福，進而活得更加幸福。

表 3.2.1 幸福公式

先去行動 (Do)	→	然後擁有幸福 (Have)	→	最後成為幸福人 (Be)
先成為幸福人 (Be)	→	然後去行動 (Do)	→	最後擁有幸福 (Have)
先成為幸福人 (Be)	→	然後擁有幸福 (Have)	→	最後在幸福裡行動 (Do)

來源：針對講者所述，筆者繪製

3、選擇幸福的權利（快樂神經的可塑性）

思想的能量（Thought Energy）是幸福的指標，哪兒的注意力在流動，那兒的能量就跟著流動，生命也就因此增長延生。講者勉勵吾等多以感恩態度專注於正向事件，因為幸福的人專注在正向擁有；悲觀的人專注在負面失去。

有份神經可塑性（neuroplasticity）的研究指出：人腦即使於成年時期仍具有改創能力，因此也揭發了一項事實：「只要你培養出一個新習慣，你將能讓大腦神經重新排列連結。」換言之，若我們經常正面思考、充滿正能量，並養成積極思考的習慣，那麼我們的大腦就能擁有一條幸福的思考軌道，滾石不生苔，習慣成自然，離幸福最近的宗旨已被我們找尋。

4、微笑是最好的解藥（Laughter is the best medicine）

講者提出當我們開始微笑時，不只能減輕精神壓力，事實證明更可促使身體上發生短期及長期的效益（物理變化）。短期效益（Short term benefits）諸如：刺激許多器官的敏銳度、活化並緩和壓力（Activates and relieves your stress response）、舒緩緊張感。長期效益（Long term effects）諸如：提高免疫力（Improves

your immune system)、提高自我滿意度、緩解疼痛、改善情緒問題。微笑是最不具成本的快樂方式，亦是最自然的快樂表現。無論是苦中作樂的強顏歡笑或是歡喜欣然一笑，都能讓人覺察生命當下的可貴與美好，雖百事從心起，但也別忘了一笑解千愁的真理。

5、自我對話和自我肯定

對於人的情緒理解講者提出個隱喻：情緒就像是個冰山，浮在水面上的是外顯表現，諸如：文字、言語、行為舉止表情等，沉在水面下的是內隱感受，其中內隱感受是你看不到但能感覺到的內在力量（Your inner powers that you cannot see but can feel），諸如：態度、認知、信仰、慾望等。換言之，自我對話和自我肯定是鞏固你內隱感受的穩定度，讓外顯的表現自然充滿正向的能量。簡單自我對話與肯定方法，包含：我擁有非常健康（Healthy）的身體、我處在十分合諧安樂的心境（Peace and Harmony）、我非常的特別且獨一無二（Special and unique）、我是自由且無拘無束的（Liberated and free）。透過類似自我催眠的對話肯定自己的存在，讓複雜的情緒簡單化，讓簡單變成一種快樂，這就是自我對話與自我肯定的神奇之處。

6、面對憤怒的 SOS 技術

講者運用三組口訣去面對憤怒的突襲：暫停（Pause）—退後（Standback）、思考（Think）—觀察（Observe）、行動（Act）—領航（Steer），凡遭遇到讓我們無法忍受、另人感覺憤怒的事時，請先靜下心停下來，並退一步以旁觀者的角度去觀察思考，最後判斷須以何種方式處理，讓睿智宏觀的態度去領航我們所採取的行動。別輕易被憤怒綁架，練習當個理性的旁觀者，解讀自己的憤怒究竟所為何事，觀察憤怒對現狀的改善是否有助益，並藉此提高自我處理情緒的能力，我們才能從中成長提升。

7、回應幸福循環的歸屬

面對 21 世紀的種種挑戰，講者勉勵我們：「真正的幸福是由內而外產生（True Happiness is an inside out job），精神歸屬遠比物質旅程來的重要」（Spiritual Beings on a Physical Journey NOT Physical Beings on a Spiritual Journey）天回歸心靈的幸福需經常練習正向思考、時常微笑、自我對話與自我肯定、多感謝少抱怨、多運動擁有健康的身體、讓自己情緒沉浸於平靜和諧的幸福感中，治癒自己的心靈就從今日開始。

三、教育為幸福之本—阿拉伯聯合大公國的教育觀點 (Education for Happiness : Perspectives on the UAE)

主講人：Professor Raed Awameleh

本專題會議係由 Mohammed Bin Rashid School of Government 的 Raed Awameleh 教授主講，旨在探討教育以及幸福兩者之間的關聯，透過正向循環的概念來闡述教育如何使人們擁有更健康的身體、更高的收入及更和諧的家庭生活，進而使人們感受到幸福，並以阿拉伯聯合大公國的各项實際數據進行說明。

(一) 教育—健康—幸福的正向循環：

根據研究顯示，人們受教育的時間長短與健康之間存在著正向相關，表面上兩者之間似乎並無明顯關連，但教育使人們擁有更多的資源去維持身體健康，例如他們透過學習取得更多的保健知識，使他們知道適當的運動與飲食選擇有助於維持健康生活，即使他們仍會面對疾病侵襲，但正確的就醫並挑選適當的醫療機構都能使傷害降至最低，此外，他們所擁有的各項資源（較佳的收入、較高的社會階層及人際關係）也使他們能夠得到更好的醫療照顧，而身心健康的人當然也就感到生活幸福，不論是在心理或生理的層面都使他們感到正面樂觀，而這樣的開心感受將使疾病遠離，根據研究顯示，一個開心的人，在疾病的復原當中也顯得更加快速，所以教育不但帶來健康的體，同時也創造幸福的感受。

(二) 教育—收入—幸福的正向循環：

教育為人們帶來更多及更佳的工作機會，也意味著更高的工作收入，依各項研究顯示，教育與收入之間的正向關係幾乎不存在任何爭論，當然，高收入使人們得以提升生活品質，故收入與幸福之間也存在著正向相關。另有研究顯示，當國家人民受教育的機會是普遍且公平的，便可降低人民收入的落差，進而弭平貧富差距，而貧富差距的縮小將使社會更加和諧快樂、人民更加幸福愉悅，而幸福的國民將帶來更高的整體生產力，幸福的員工將創造更佳的工作效率，並產生良好的組織公民行為 (Organizational Citizenship)，即組織中的成員自發性完成的工作內容超越其職責內容的表現，因此，教育除可增加個人收入，亦可提升組織效率及國家生產力。

(三) 教育—家庭生活—幸福的正向循環：

教育對於家庭生活同樣具有顯著影響，當人們重視教育並致力於學習時，通常也會反應於子女的教育程度，當父母因接受良好的教育並因此取得更好的工作機會及收入時，自然便會致力於子女的教育學習，期待子女能有高學歷進而取得高收入，他們不僅於日常生活中作為學習典範，也會積極從事子女的教育規劃，因此與子女產生更強的家庭聯繫，更多的關心與溝通自然成為家庭幸福的堅實基礎。此外研究顯示，當婦女獲取更好的教育時，對於家庭計畫的參與將更為積極，

她們不再僅是扮演照顧者的角色，而是對於家庭各項計畫及家庭成員均能分享自身觀點，並提供有效、獨到的見解，同樣也能使家庭關係更為緊密。社會關係的建立與社會聯繫的增強都使人們更感幸福，和諧的家庭生活當然造就幸福的家庭成員，且使他們樂於創造更多正向的社會連結，在學校與同學、師長，在公司與同事、長官，或透過婚姻創造另一個幸福家庭，幸福快樂的人在面對各項衝突與處理爭議時，總是能夠採理性解決方式，避免因破壞性的手段影響關係。

此外，本項專題會議並以阿拉伯聯合大公國的各項數據進行教育及求職現況說明：

1、教育部分：

- (1) PISA (the Programme for International Student Assessment, 學生能力國際評量計畫) 為 OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development, 經濟合作暨發展組織) 自 1997 年起所籌畫，本計畫重點在於評估接近完成基礎教育的 15 歲學生，對於未來生活可能面對的各項問題情境，準備的程度以及習得多少必備的知識和技能。PISA 測驗於 2015 以「科學素養」為主軸，「閱讀」與「數學素養」為輔，阿拉伯聯合大公國的學生於該年度測驗中，科學涵養得分為 437 分 (參與測驗國家或地區平均得分 493 分)、閱讀得分 434 分 (參與測驗國家或地區平均得分 493 分)，另數學得分則為 427 分 (參與測驗國家或地區平均得分 490 分)。
- (2) 阿拉伯聯合大公國於 2017 年計有 1,058,300 名的學生正就學當中 (目前全國人口約有 9,700,000 人)。
- (3) 阿拉伯聯合大公國有 46.8% 的大學新生被要求須完成一項基礎課程，他們將其視為學生是否已經準備好學習大學課業的重要指標。
- (4) 阿拉伯聯合大公國於 2017 年計有 137,255 名的大學學生，其中女生占比為 59%，於政府所設立的大學中更高達 73.5%。
- (5) 阿拉伯聯合大公國的私校大學學生有將近 19% 選擇主修 STEM，即科學 (Science)、科技 (Technology)、工程 (Engineering) 及數學 (Mathematics) 等相關類科，公立大學生則有將近 21% 的學生選擇就讀 STEM 相關科系。
- (6) 阿拉伯聯合大公國係由 7 個酋長國所組成，其中阿布達比 (Abu Dhabi) 擁有 29 所大學、杜拜 (Dubai) 擁有 34 所大學、沙迦 (Sharjah) 擁有 7 所大學，相較之下，烏姆蓋萬 (Umm Al Quwain) 則僅有 1 所大學，顯示 7 個酋長國的教育環境與資源並不平均。
- (7) 阿拉伯聯合大公國有 11.5% 的學生就讀傳播科系、7.4% 就讀人文學

科，有 28% 學生選擇就讀商業管理，所占比例最高。

2、求職部分：

- (1) 根據調查，阿拉伯聯合大公國有 30% 的求職者感覺要找到一份與目前專長相符的工作是一件相當困難的事情。
- (2) 有 24.55% 的勞動力於阿拉伯聯合大公國是擔任管理、企業經營、專家學者及科學技術人員等高度專業的工作。
- (3) 當地的勞動市場還未能使具備先進科技專業的人才或專精於 STEM 領域的求職者均能找到適當的工作，因為部分行業對於該類技能需求仍處於初期的階段。
- (4) 阿拉伯聯合大公國的女性於勞動市場及經濟貢獻上仍然未能充分利用，且目前看起來仍不太可能立即改變。

講者最後於教育—收入—幸福的循環中，另行加入勞動市場（即就業機會）此一變數進行探討，強調教育與幸福存在的間接關係，尚須透過勞動市場的連結才能使兩者產生正向相關，舉例來說，教育能夠帶來更高的收入，進而帶來較佳的生活品質與幸福感受，但前提是就業市場能夠提供一份使求職者發揮專長並獲取同等報酬的工作機會，且這不僅只是收入高低的問題，研究顯示，愈是擁有高度教育水平的員工，若感到未能充分發揮其工作潛力與專業技能，將對其工作感到愈不滿意，進而影響生產力。因此政府應該致力於創造一個能使求職者均有機會發揮技能、投入生產的經濟體系，尤其是需具備高度專業技能、創新及創造力的產業，並努力降低失業率。

四、正向領導及追隨的科學：策略及趨勢（The Science of Positive Leadership and Followership: Strategies and Trends）

主講人：Dr. Bart Tkaczyk

（一）講者簡介

本篇講者（Dr. Bart Tkaczyk）為加州大學伯克萊分校的傅爾布莱特學者，擔任一家策略諮詢公司（為世界 500 強領導力公司之一）之執行長及學習能力部門總監（Chief Executive and the Head of Learning and Capability Directorate at Energizers, LLC），該公司為思科、雅詩蘭黛、惠普及



甲骨文等著名企業提供訓練諮詢服務，講者曾在加拿大、阿拉伯聯合大公國及英美的企業帶領和策略管理相關雜誌發表其論述與獲獎研究。

（二）內容摘要

1、倖存或獲勝？

強調領導者要有前瞻的視野，帶領團隊快速前進，贏得先機，講座非常推崇穆罕默德·瑪克通親王(Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum；阿拉伯聯合大公國總理兼副總統、杜拜邦長)，認為他是一個優秀的領導者，在《我的願景：卓越競賽中的挑戰（My Vision: Challenges in the Race for Excellence）》一書內，穆罕默德·瑪克通親王提及「獅子和瞪羚」，認為生命確實是一場競賽，而且由於羚羊必須超越獅子才能生存，所以我們每天醒來，必須跑得比別人快得多，獅子知道它必須比羚羊跑得快，否則它會餓死，而羚羊知道它應該醒來並超過最快的獅子，意味我們必須規劃、努力，始終保持在頂尖，以創新的方式思考，實現我們的目標。

2、成功領導者是天生或是培養出的？

有些人天生較具領袖的魅力，但身為領導者更要認清自己，活力、魅力、誠信、堅持、遠見及關懷等特質或許是成功領導的基礎條件之一，後天養成亦扮演重要角色。

3、正向組織行為

許多領導和管理者都認為他們能有效激勵他人努力達到成果，但研究指出，全球只有 13% 的員工投入工作，而 51% 的員工因為管理不善而積極尋找新工作，管理不善會導致企業損失。領導不是產品，涉及許多複雜層面，是帶領及激勵個人、小組及團隊邁向成功的過程，組織管理者必須注意獎勵、鼓勵、保護正向組織行為，使其持續發生。

一份調查全球 400 多位 CEO 的研究發現，策略執行是其所面臨的挑戰第一名，遠遠領先於創新或地緣政治動盪，超過 70% 的企業難以進行策略規劃，企業亦經常面臨變革，但變革的失敗率驚人地高達 70% 左右，許多組織因缺乏專業技能來維持變革，只有 17% 的企業能有效管理變革，只有 30% 的企業擁有專業的變革管理團隊。在目前的环境下，執行成功的轉型並不簡單，成功的企業需為學習型組織，不斷學習，設定更高的目標。

五、未來的工作與因應 (The Future Of Work and Happiness)

主講人：Dr. Mona El-Sholkamy and Tara Fiscbach

(一) 講者介紹

Tara Fischbach 創新與未來治理中心 (Al Maktoum Global Initiatives) 助理研究員；Dr. Mona El-Sholkamy 公共行政及外交援助管理及永續發展系，Mohammed Bin RaShid 政府管理學院與 Al Maktoum Global Initiatives 副教授。

(二) 內容摘要

隨著商業模式的改變，及其他工作的消失，造成勞動市場的顯著瓦解，與新的工作職類整併。依據世界經濟論壇報告 2017 年的報告顯示，從 2015 至 2020 年大約有 710 萬的工作機會將會消失，且大部分產業的未來工作將需要新的技能。

因應未來的工作之改變，其改變的方式與結果如下：

- 1、社會關係的改變。
- 2、創造第四次工業革命。
- 3、未來的工作所產生五個新的技術 (未來工作的趨勢)：

未來工作所產生的五個科技分別為：物聯網、人工智慧、機器人、可穿戴式的器材、3D 列印。

- 4、提升價值並避免無畏的嘗試與冒險 (Unlocking the value and avoiding the perils)。
- 5、擬定實際行動。

現今技術與治理的移轉，將造成阿聯盟未來工作朝向正向的變革，其改變分為三大部分：

1、技術的轉變

- (1) 在同一地區內，發生部分技術人才短缺與部分技能需求消失。
- (2) 專門技術與數位素養的需求增加。
- (3) 跨領域人才的知識愈來愈重要。
- (4) 隨著人工智慧科技的興起，與大數據蒐集與分析日益重要。

2、社會與政府治理的調適。

(1) 檢視國內勞動市場的狀況：

- A、分析區域勞動市場的實際情勢。
- B、檢視在阿國聯盟區域內各國不同的影響。
- C、檢討面對自動化潮流下，低技術職類部門的風險。
- D、部分技術工作隨國內人口變遷的情勢下所造成的流失。

(2) 針對人才營造合適且具發展性的的環境

(3) 靈活的治理 (government agility)

(4) 持續性的創新

3、總結：因應科技轉變所造成對未來工作的影響之策略，政府宜儘速針對未來的工作提出正向的策略因應。

4、案例：以阿國聯盟經濟情勢

阿拉伯聯盟中大公國是全球第 17 大經濟體，由於其多元發展、不斷地創新與技術的進步，使其成為阿國地區第一大國。然而近年來由於經濟的多元發展，部分工作在區域內流失，同時因應科技的創新，創造了不同的新型態之工作，因而導致近來就業情勢的挪移。

(1) 創新的知識

受到知識經濟影響，知識技術密集的部門需仰賴高技術的勞動力，資訊專技相關的部門人才需求的增加；同時亦造成勞力密集的工作式微。

依據阿拉伯網路使用者之調查（如下圖，圖 3.5.1），認為政府對於知識經濟的支持最重要的三項因素前三名為技能提升-數位經濟技能的支持與擴張（74%）、兒童教育-包括國民教育數位能力相關課程的施教（72%）、地區內大學及研究單位的數位網路相關領域研究發展（71%）。

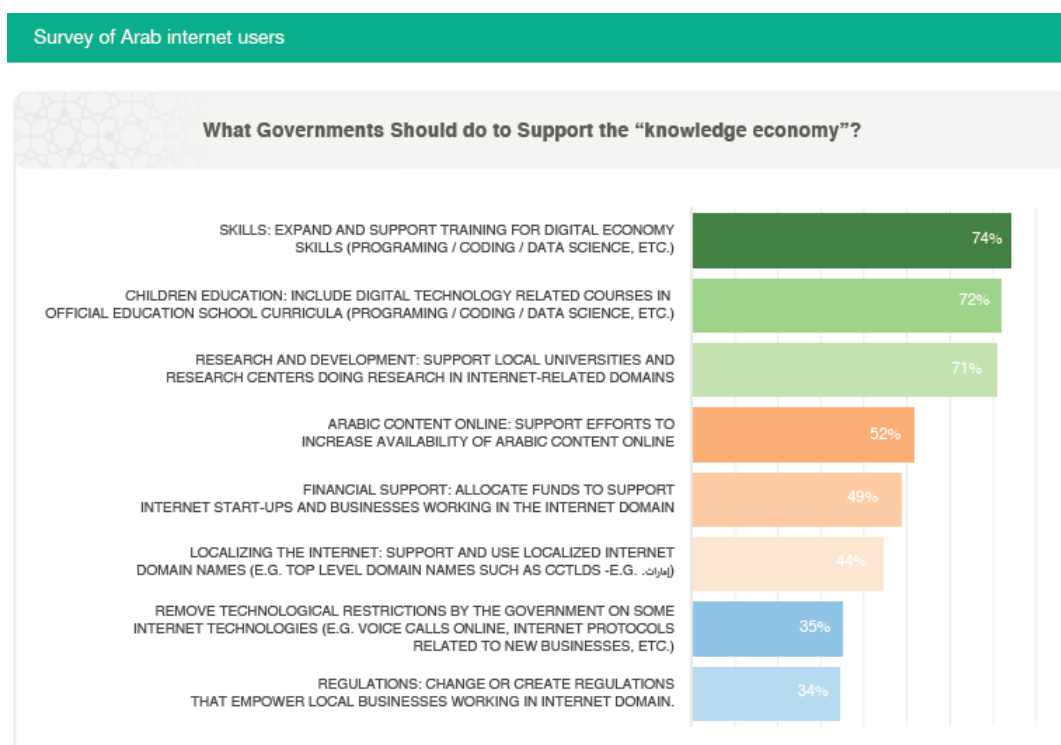


圖 3.5.1 阿拉伯網路使用者調查—政府對於知識經濟措施之重要性研究

在阿拉伯聯盟區域內一系列技術的轉變，促使組織體認提升員工技能，以因應未來的變化之重要性，並進而提出解決方案。同時教育服務的提供者及雇主亦同心協助員工因應未來職涯發展的變化與技能取得。

(2) 政府的策略：雖然在區域內每個國家所面對新工作與技術的轉變路徑，因其所在區域之狀況而有所不同，但是新的技術之增長可以視為是對於當地勞動者潛在能力與區域經濟力的一種擴張機會。

A、在政策上：國家必須有策略地針對勞動力與產業推動相關研究發展，部署並開發相關技術。

B、在施政目標上：無可避免的政府宜立即提供勞動力技能的提升之機會，以減少面對未來工作所產生技術短缺、失業、及以不公平的狀況的發生。

(3) 人力資本之重要性：依據過去心理的研究發現，快樂能引導人類的創造及生產力。員工快樂有以下的好處：

A、對公司而言：

(A) 一個公司如果擁有對工作滿意、對組織忠誠、及願意投入工作的員工，其流動率將會降低。

(B) 人力資本是組織及公司營運之本，一個有活力的組織應該多投資在人力資本上。

(C) 投入人力資本較高的公司，其受僱者將會對公司的感覺滿意，且忠誠度較高、且較為支持公司。

B、在施政目標上：無可避免的政府宜立即提供勞動力技能的提升之機會，以減少面對未來工作所產生技術短缺、失業、及以不公平的狀況的發生。

(4) 現今人力資本投入之要素：彈性與快樂就業

A、彈性的好處：研究發現企業如能提供員工在工時、工作流程的彈性，有助於提升工作者的工作效率與工作滿意度。而在未來的工作上，彈性勞動環境在增進工作者工作效率上亦扮演著重要的角色。

B、提升彈性的方式：

(A) 在家工作與網路工作：在家工作或是數位工作是另一個彈性工作安排的實例。允許員工每週在家工作之公司，有助於提升員工的工作滿意度與留任狀況。此種照顧措施，使得員工同時獲取工資等生活所需以及照顧需求的滿足。

(B) 提升雇主對員工家庭的支持：隨著現今生產活動由供給導向轉變為需求導向，透過大數據的分析，可精算消費者的需求，由企業提供客製化的服務，因此，生產行為已由特定的專業人員依其客製需求生產，並以客製化的方式達成特定的客戶之需求，是以，工作不再是需要集中一群人在特定場所大量製造的思維。

基此，擴大了在家工作的可能性，雇主如能顧及員工工作與生活的平衡與彈性工時等勞動的彈性，使得員工得以同時照顧家庭並持續其職涯，將可增加其工作滿意度與生產力。

(C) 落實以結果為主 (Results based structures) 的管理：隨著科技的協助，管理的模式宜因應創新技術的改變，對於員工管理宜儘量以結果管理為主，而非過程管理。管理者可以運用科技與員工召開視訊會議，有效的督導下屬。

(5) 日後如何去管理崇尚自由的千禧世代：研究發現，由於網路科技的轉變，目前正面臨一個有別於以往歷史、技術變遷之世代，人類必需極力去提升其潛在的技術。全世界千禧世代對於工作有新的想像-即這世代期待更自由的工作環境、減少嚴格的限制與規定，所幸這種期待可以被新科技所達成。

A、千禧世代工作場所的設計：運用先進科技，使得雇主在管理及安定僱用其專業員工產生相當的壓力。雇主需要結合新的組織圖騰以及企業模式，調整管理千禧世代員工的方式，企業如沒有做好調整新的關係與領導風格的準備，將會在此潮流下導致失敗。

B、影響千禧世代員工快樂之因素：因應新時代的來臨，管理者更需了解千禧世代在工作環境關心的要素。依據本研究，影響員工快樂的影響因素，依重要順序排名如下：

- (A) 工資。
- (B) 工作時間。
- (C) 工作時間錯置。
- (D) 工作與生活平衡。
- (E) 工作安全。
- (F) 技術調整 (skills compatibility)。
- (G) 工作困難、壓力、及挫折。
- (H) 精進的機會。
- (I) 獨立。
- (J) 有趣的工作。
- (K) 功能性的人際關係。
- (L) 有用的社會價值。

總之，職場領域正在快速變遷中，一個成功的企業在策略上將會透過協助勞工提升技術能力，以轉換其在該區職場上所扮演的角色與地位。此外，面對未來的工作，我們應該運用科技去發現問題，解決事物，創造價值，提升工作效率與效益，而非只專注在解決新的問題。

六、感同身受模式，創造幸福的社會經濟（Power of Empathetic Engineering Models in Creating Socio-Economic Happiness）

主講人：Dr. Mohamed Buheji

本主題在介紹透過 Empathetic（同理心、移情，感同身受）的模式創造幸福。幸福是可以被創造的，從個人到社區等群體，達到和諧及安樂的生活。

在工作中找到幸福感，不只一味埋頭苦幹，最重要的是要了解工作的目的為何。講者指出要有感同身受的觀念，也就是拉力思維。人腦有對外聯結的認知功能，能察覺與外界互動的關係，但一般人並未將它發揮最大效用。所以要培養拉力思維，與外界產生重要聯繫，利用外部資源，並且與外界維持良好互動，才能達到最佳生產力。

講者分享案例，強調透過感同身受的方式，使個人，組織和社區具有適應能力，並透過生活經驗的累積，感受他人的需求，努力發現解決問題。講者強調，採取感同身受、移情的方式，經由人類特有敏銳的「觀察學習歷程」，以強化人們認知並影響行為模式，進而達到幸福的社會發展。

（一）講者簡介

Mohamed Buheji 博士是一位全方位的知識管理專家，不論是組織價值提升，創新管理，成就學習型組織，變革管理，強化競爭力，政府治理，創建社會夥伴關係，企業人力培訓及潛能開發等各面向。在世界各地 90 多個政府及組織研究改革及創新方案，此外還為 300 多個私人和公共組織進行評估和提供諮詢。



（二）內容摘要

研究指出，人們越來越需要強化認知能力，為不同社群服務帶來改變的力量。思想，觀點，感受和行為都能相互影響，激發他人能自發性地從心改變，進而直接影響人們的生活品質。

透過感同身受模式，已建立許多個成功的模型，這些模型都是建立在相互影響的關係上，以及彼此激發靈感的基礎中，共同發展出行動力及創造力。講演當中所討論的每一個案例都可看出，感同身受（移情）能使個人，組織和社區具有適應環境的能力，更深入地體察他人的需求和感受，積極尋求解決問題的方法。

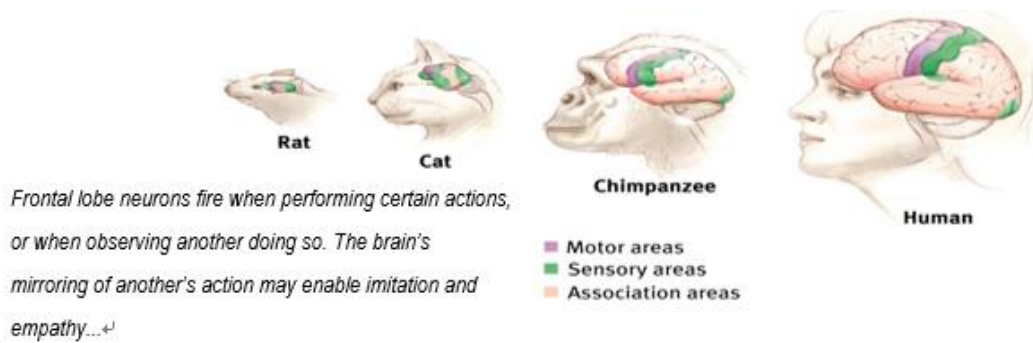
（三）感同身受模式重要概念

1、感同身受模式，至少 30 個緊緊相扣聯的關鍵詞

這些相關聯的概念包含：認知能力、社區服務、幸福感、鼓舞人心的社會經濟模式、生活質量和幸福感、靈感經濟和優化移民工程、政府和公共安全服務、社會發展、經濟復原力、覺察機會、解決問題……等等。

2、感同身受模式，從生理構造談起

(1) 額葉腦 (Frontal Lobe)



額葉是脊椎動物的腦的一部分，位於腦的前半部（頂葉前方、顳葉上方），在人類大腦當中，比起其餘腦中的「葉」，這是最大的一部分，而有些動物的腦幾乎不存在額葉，這個結構和人類語言的形成、語言表達（布若卡氏區）、自主意識以及隨意肌的控制有關。（資料來源：維基百科）

額葉腦用在規畫、問題解決以及一些有關行為與情緒認知功能。因此，當人們在執行某些動作時，或觀察他人行為時，額葉腦神經元會被活化，進而對於他人行為，產生模仿和同情的效應。

(2) 鏡像神經元 (Mirror Neuron)

鏡像神經元是指動物在執行某個行為以及觀察其他個體執行同一行為時都發放衝動的神經元。因而可以說這一神經元「鏡像」了其他個體的行為，就如同自己在進行這一行為一樣。這種神經元已在靈長類、鳥類等動物身上發現。對於人腦來說，在前運動皮質、運動輔助區、第一軀體感覺皮質、頂葉下皮質等中都有找到了這類神經元。（資料來源：維基百科）

講者認為，透過鏡像神經元結構，也能讓人類強化同理以及觀察學習的能力，有助於創造並激發更多良善的行動。

(四) 成功案例

透過感同身受模式，可看到這種正向幸福的拓展力量，它能觸及個人、家庭、社會各層面，講者分享許多成功案例，不僅是醫療、食品衛生、教育、產業等發展，或甚至人道救援等面向，其中包含：



- 1、提高醫療服務品質
- 2、創造無毒的食品供應商
- 3、倡議人道救援
- 4、創造駱毛業的高社會經濟產值
- 5、降低移民風險
- 6、幫助貧困幼兒家庭的孩子
- 7、提高青年對災害的警備能力
- 8、建立遠離毒品藥物濫用的學校環境
- 9、在高等教育中傳播多元學科課程
- 10、改善司法審判品質等等

講者強調，感同身受是一種正向能量，可以鼓舞人心，創造人們幸福感，提升生活品質和安樂，強化生產力，透過政府和公共安全服務穩固整體社會發展。



七、幸福在政府政策制定中的重要性：世界幸福報告與可持續發展

(The importance of Happiness in Government Policy Formulation: The World Happiness Report and Sustainable Development)

主講人：Mohamed Elisa

主講人 Mohamed Elisa 引述一位學者 HM. Jigme Singye Wangchuk 所說：Gross National Happiness is more important than Gross National Product 的話，點出政府要以人民福祉為依歸，持續性地注重國民的幸福，並且幸福指數已成為社會經濟和發展的指標。

2012 在不丹召開的高層會議提供一份有關福祉和幸福報告，並定義一個新的經濟典範，會後於 3 月 20 日聯合國通過 66/28 號決議，並將該日定為國際幸福日。本次會議正是於該日召開，因此這也成為本次年會的主題。

她提到阿拉伯聯合大公國政府認為幸福和正向是一種生活方式，也是政府的承諾和社群融合的精神。該國也逐漸實現每個人和其家庭都幸福的目標。那政府該怎麼做呢？創造幸福的環境、創造一些讓你快樂的因素，而其終極目標是讓該國人民、居留者和訪問者都可以在該國過幸福快樂的日子。因此，政府推動 16 個方案和 84 個項目。從幸福章程到幸福政策手冊，使得全國從上到下都持續推動幸福工程，並且從立法、評估及實施，皆有本可循。

八、全面質量人員（Total Quality Person (TQP)）

主講人：Dr. C V Ramanan、Dr. Askok Balayan、Hussein Al-Fardan、
Dr. Raed Benshams

（一）講者介紹



本主題講者為 C V Ramanan 博士，目前是管理學院的教授，曾擔任企業領導訓練和人力資源開發的顧問，並具有諮商與教學等經驗，他同時也是位勵志演講者及作家，且擁有超過 36 年豐富經驗。

（二）內容摘要

1、全面質量人員之特質

（1）思考與性格決定命運（Head : Knowledge / Skills）

在成為「全面質量人員」的過程中，有些事物會影響我們，首先就是我們自己本身，知名法國哲學家布萊茲·帕斯卡爾（Blaise Pascal）說過：「我們人類的尊嚴就在於思想。」有一天他被問到說：「先生，我希望我能有您的腦袋，能跟你一樣，這樣我就能變成更好的人。」帕斯卡爾轉身回答：「先當個更好的人，你自然就會有我的腦袋。」他的意思是，重點不在腦袋，而是在心靈，人的力量在於自己的心靈。一個人的思考方式決定了他的觀念與態度，觀念與態度決定了行為，行為則決定了結果，從根本上改變想法與態度，就有機會改變自己的人生。

（2）心理動機影響行為意向（Heart: Attitudinal Motivation）

有個寓言故事是這麼說的，有個人沿著海灘走著，看到海浪把魚沖上岸，但那些魚因為缺水而奄奄一息，所以他撿起一條魚丟回大海，再撿起另一條魚丟回大海。另外一位路人覺得很有趣，便問他：「你在做什麼，這裡有成千上萬的魚，而且這只是一個海灘，世界上還有千千萬萬個海灘，你又能改變什麼？」那個人默默撿起另一條魚丟回大海，他說：「雖然我沒有辦法救盡所有的魚，但對那條被救的魚來說，撿不撿對牠有很大的區別，我正為這條魚帶來了改變。」重要的不是付出多少，而是付出本身，無論我們付出了什麼，我們都會帶來改變，雖然

我們都不是偉人，但是我們可以用偉大的愛去做生活中每件最平凡的事，因此千萬不要放棄生活中的每一件小事，這些小事都是改變生命的力量。

(3) 心靈價值觀 (Soul: Values)

在發展優質人格過程中，講者提到「家庭」是影響人格塑造相當重要的場域，特別是父母，而我也相信在座與會人員，有很多已經是為人父母者，父母蘊藏著源源不絕且豐沛飽滿的愛，我們要孝敬父母並珍惜他們，良好的家庭與親子關係將會影響其人格發展。

有一個家庭情景是這樣的，老祖父把食物灑得滿地，把名貴的餐具或盤子摔破，兒子和媳婦彼此對視，然後兒子語氣溫和地對老祖父說：「爸爸，明天開始，您可以在自己的房間裡用餐嗎，我為您做了一個木碗。」老祖父說：「當然可以，兒子。」翌日中午老祖父在房間獨自用餐，腦中滿是兒子小時候的回憶，他想起以前接送兒子上學、幫他拿書包、擦鞋子、哄他睡覺等等，想到這裡他已經淚流滿面，但老祖父相當有智慧、心思細膩又周到，他認為過去他為兒子做的所有事，都是出自義務、責任與愛，他不想要任何回報。如果兒子希望他這麼做，他也同意且接受。所以，有期望就有傷心，若能坦然接受，則心中自有平靜，就如同老祖父接受了現況。

但老祖父不知道的是，一旁孫子稚嫩的雙眼眨著，將他哭泣的景象都看在眼裡。原本孫子向來很怕鐵鎚和釘子，但這時他去找父母說：「我想學木工。」父母驚訝地看著他問：「好，但為什麼你想學呢，你不是很怕木工嗎？」他望向自己的父親回答：「這樣等到我變成你，而你變成祖父的時候，我就可以做一個木碗給你，讓你在自己的房間吃飯，就像你為老祖父做的一樣。」大人們的行為，小孩在不知不覺中學習、模仿，並影響著孩子的成長過程，孩子天真的行為教育了他們。

當天晚上，他們把老祖父請到餐桌上共同用餐，不再計較食物掉落、刀叉掉地、牛奶撒在餐桌上等等。他們向老祖父懺悔，並更加善待年老祖父，也使全家獲得歡樂。這對懊悔的父母這時才體悟，我們的言行舉止，他們都看在眼裡、存在心裡，以後會一一償還到我們身上。種瓜得瓜，種豆得豆。因此我總是跟大家說，無論我們留給後代什麼樣的物質，例如金錢或財產等等，都遠遠比不上我們留給他們的價值觀、道德觀，價值觀是父母留給孩子最重要的財富。

2、發展為「全面質量人員」有效方法

發展為「全面質量人員」有效方法可分為

(1) 常微笑，微笑為成功之母 (SMILE more often)

成為「全面質量人員」第一個方法是經常微笑，講者在會上請與會成員一起微笑，這樣整個會場就像有個一千瓦的燈泡亮起來般。我們對人微笑時，就像一個靈魂發現了另一個靈魂崇高的美，並向它致意一樣，這便是我們微笑時所發生

的事。人人都喜歡快樂及友善的氛圍，不只是在職場，在家也一樣重要，無論在職場或在家中，微笑能表現我們的涵養並反映出幸福，因此常微笑是相當重要的，微笑是拉近人與人距離最好的方式，微笑待人，人們會因此更敬愛你。

(2) 肢體語言的重要性 (IMPORTANCE of BODY LANGUAGE)

第二個技巧是強調肢體語言的重要性，研究顯示肢體語言所表達的禮貌有高達五成的影響力，包含面部表情、手勢動作、走路方式等等，若能結合語言與肢體語言兩者訊息，往往可以更有效地溝通與協調。另外，語言其實僅佔有效溝通的一部分，但我們從入學開始，卻將許多金錢、時間和努力傾注於此，語言固然重要，但並非唯一重要的面向。其他重要的影響力還包含肢體語言的表達，如何高貴、尊重、有愛、有感情、優雅、迷人、有格調地說話，或是粗魯無禮、生氣、咆哮、尖叫、傷害他人，這些都是具有影響力的，我們在溝通時的影響力，有一半來自肢體語言，除非我們能言行一致、言出必行，否則我們無法與他人保持真誠的對話，肢體語言會顯露出真相。

(3) 發展正向思考與態度 (DEVELOP the RIGHT ATTITUDE)

世界兩大學府哈佛與史丹佛的研究指出，正面的思考與態度，是使人生成功的要件，調整你的工作心態，發展正向思考力量，在遇到問題或挑戰時，就會產生解決問題的企圖心與能量。

(4) KISS 原則，保持直接與簡單 (Keep it STRAIGHT & SIMPLE, KISS)

KISS 原則「Keep It Straight and Simple」告訴我們做事要「簡單直接」，溝通時也是應循 KISS 原則，避免不必要的複雜，把握簡單易懂的原則，並打造積極的自我意像，注入正面思考，開發潛在意識，激發行動力量。

(5) 個人形象、領導形象的重要性 (PERSONAL IMAGE matters)

接著講者談到好的領袖與偉大的領袖兩者的差別，一位好的領袖可能有許多追隨者，但偉大的領袖能創造出更多領袖。偉大的領袖知道未來在三年、五年、十年後希望達到的境界，他們會明確的規劃，並激勵人們達成這些理想，這不是湯姆克魯斯的「不可能的任務」，而是「卓越任務」。身為一位偉大的領導者，首先必須具備的涵養便是能激勵人心，自己應以身作則做為榜樣，這樣才能激勵他人，正如我們偉大的印度前總統，阿卜杜爾·卡蘭博士，他激勵了我們國家所有的年輕人。

有效溝通，即包含語言、說話方式、肢體語言等，這三件事相當重要，在表達方面，加強口語及文字表達能力，在溝通方面，應學習積極聆聽及傾聽技巧，此外良好的家庭關係與個人品德，也是很重要的課題。

九、幸福 (Happiness)

主講人：Martin Spraggon

(一) 講者介紹

本場次主講人 Martin Spraggon 教授是穆罕默德·本·拉希德政府學院 (MBRSG) 的教務副院長。在加入 MBRSG 之前，他曾在美國沙迦大學 (阿拉伯聯合酋長國) 工商管理學院擔任戰略管理教授，並擔任過高級管理教育主任。他擁有加拿大 HEC 蒙特利爾管理學博士學位，加拿大布魯克大學工商管理碩士學位以及法國巴黎商學院戰略管理與創業碩士學位，其專業領域包括戰略管理，設計思維和創新，組織行為，國際市場營銷和管理心理學。他擁有豐富的國際經驗，曾為北美，西歐，拉丁美洲和中東地區的教育機構和私營和公共部門的組織提供了許多諮詢項目和領導力發展計劃。



Spraggon 教授在新興經濟體，行為治理，高管薪酬，創新公司的知識動態和醫療管理等方面的研究已發表在戰略管理雜誌，管理學年鑑，戰略組織，商業研究雜誌，商業道德：A 歐洲評論，商業道德雜誌，健康期望和公共健康。他的研究驅動和實踐為基礎的書籍，分別由 Routledge (Taylor & Francis Group) 和 Palgrave Macmillan 出版，主題為「併購與阿聯酋高管薪酬與管理組織：動態特徵與重要經濟發展」。

Spraggon 教授積極參與案例研究和實踐，並擔任翡翠新興市場案例研究集合的副編輯。他獲得了阿聯酋國家研究基金會的競爭性研究經費，用於分析當地家族企業的公司治理實踐，並獲得 2013 年魯珀特奇澤姆管理學院組織發展和變革部門最佳理論—實踐論文獎。他經常在世界各地的學術會議上擔任國際計劃委員會成員的職責，並且是以實踐者為導向的研討會和活動的定期演講者和小組成員。

(二) 內容摘要

1、幸福包含兩種型態：

- (1) 每天的滿足 (表面)：感受到喜悅、壓力、悲傷、憤怒的頻率，以及對於生活的愉快或不愉快。
- (2) 人生的評估 (深層)：人們對於自我人生的想法或思考。

2、什麼是幸福？

- (1) 積極情緒的範圍：喜悅，自豪，滿足，感激。
- (2) 可以視為一種「主觀幸福感」，亦即人們對自己生活的滿意度以及所經歷的正面和負面情緒。
- (3) 愉悅、滿足或積極幸福的體驗，以及人們感覺生活是美好、有意義

和值得的感覺。

(4) 是一種「更大的好」，包含：1.積極的情緒 2.人生更深的意義和目的。

3、幸福的三條路線（三種路徑，Seligman，2002）：

(1) 愉快的、充滿喜悅的人生或生活：在生活中擁有許多幸福，並具有擴大它們的技能。

(2) 好的生活：瞭解你自己的獨有優勢，重新創造你的生活（工作、愛情、友誼、休閒、養育子女）。

(3) 有意義的生活：用自己的優勢來供給更多的東西。

4、幸福的好處：

(1) 健康：幸福的人不太可能生病，並會活得更久。

(2) 關係：幸福的人更可能實現好的婚姻關係，並擁有更多朋友。

(3) 金錢：幸福的人工作效率更高，可以賺更多的錢。

(4) 慷慨：幸福的人更慷慨。

(5) 內部資源：幸福的人能夠更好地應對壓力和問題。

(6) 生命力高：幸福的人更精力充沛。

5、如何培養幸福？

研究顯示，大約 50%的幸福是遺傳，10%是關於生活的情況，40%取決於我們的日常行為。

6、有科學基礎培養幸福的活動：

(1) 積極的、正面的記憶：回憶並思考當你「正面」或「積極」時的心情。

(2) 將自己的生活形象「最佳化」：把你的生活形象化為偉大，然後寫下你有史以來最美好的未來。

(3) 積極事件的心理減少：想像你的生活沒有任何好東西時會是什麼樣子。

(4) 有意義的圖片：照相，並寫下這些照片對你有意義的內容。

(5) 有質量時間：在人際關係上投資有質量的時間。

(6) 獨處時間：創造獨處的時間和空間在你自己和未來的你身上。

7、幸福的關鍵：

(1) 建立關係：幸福研究表明，社交關係是幸福的關鍵。

(2) 愉快的活動：與其理性地努力讓自己感覺更好，組織一些日常的愉快活動，並找到最適合你的活動。

(3) 正念：當下的藝術，高度意識到我們的想法、感覺和外部環境。研究顯示，正念可以顯著改善我們的身心健康（Richard Davidson, Jon

Kabat-Zin)

(4) 感恩：研究 (Michael McCullough, Robert Emmons, Lyubomirsky) 表明：

A、感恩會增加樂觀和生活滿意度。

B、給特殊人寫一封「感謝信」將會帶來幸福感的重大提升。

(5) 善良：研究 (伊麗莎白鄧恩) 發現，人們在向別人花錢時報告更高的幸福感。

(6) 幫助：神經科學研究表明，當我們為別人做好事時，我們的大腦將它與幸福和獎勵聯繫起來。

(7) 原諒：研究表明，當我們原諒時，我們對自己感覺更好，體驗更積極的情緒，並與其他人更親近 (Everett Worthington, Michael McCullough)。

(8) 健康：研究表明，經常性的體育活動增加了幸福和自尊，減輕了焦慮和壓力，甚至可以消除抑鬱症狀。「運動可能是所有活動中最有效的即時幸福助推器」。

(9) 與大自然融為一體：在大自然中度過時光的人傾向於體驗更積極的情緒、活力和生活滿意度。

(10) 睡眠：研究將睡眠不足與降低幸福加以連結。一項對 900 多名女性的研究發現，每天晚上多睡 1 個小時可能比每個月加薪 6 萬美元的幸福感更多 (獲得諾貝爾獎的心理學家丹尼爾卡內曼)。

8、幸福的缺陷和侷限是什麼？

然而，矛盾的是，幸福可能需要歡迎消極的情緒：

(1) 高度的多樣性：經歷許多正面和負面的情緒，與抑鬱症的減少相關，而不僅僅是一味的強調積極情緒。

(2) 在適當的時候感受憤怒，悲傷，挫折等情緒是健康的，而不是假裝幸福。

(3) 經歷重大的逆境可以幫助活在當下：保持正念。

9、極端的幸福程度可能是有害的：

(1) 強烈的幸福：可能無法提供幸福提供的創造性鼓舞和認知。

(2) 當我們追求幸福的方式是錯誤的時候，拼命地「試圖感覺良好」或者不強調社交聯繫，往往不太可能感到幸福。

10、幸福與阿聯酋：

(1) 阿聯酋是由來自 90 個聯邦地方政府的 300 名官員所開發，包括一系列的國家指標 (教育，醫療保健，經濟，警察和安全，住房，基礎設施和政府服務)。

(2) 阿聯酋在 2021 年的國家議程願景，是讓阿聯酋成為「所有國家中最幸福的國家」，並使其公民以此感到自豪。

(3) 團結一致的社會，以及被保留的身份，代表著一種國家關鍵績效指標（幸福指數）。

11、幸福指數：

(1) 幸福指數是指衡量個人對其生活水平和生活滿意度的評估的綜合指標，通過調查來評估個人對他們的生活感到滿意和滿意的程度。

(2) 它包括諸如收入水平（人均國內生產總值），平均健康期望壽命，社會支持，慷慨，及自由選擇生活等觀點。

12、阿聯酋的幸福部長：

(1) 阿聯酋是全球第一個任命「幸福部長」的國家（2016 年初）。

(2) 在「凝聚力社會」和「國家身分保留」的支柱下，阿聯酋政府的目標是在 2021 年前成為世界前五大最幸福的國家之一。

(3) 2016 年 2 月，阿聯酋成立了一個新的幸福部，並任命了第一個幸福部長，其曾說過：我們阿聯酋政府的主要職責是確保民眾的幸福與幸福。

13、2018 年世界幸福報告：

(1) 在全球 156 個國家中，阿聯酋在「世界幸福報告」中排名第 20 位，比去年上升 1 位。

(2) 阿聯酋是聯合國 2018 年世界幸福報告連續第 4 年成為阿拉伯世界最幸福的國家，其次是卡塔爾 32 名，沙特阿拉伯 33 名，巴林 43 名和科威特 45 名。阿聯酋 2021 年的願景目標是成為世界五大最幸福的國家之一。

(3) 阿聯酋航空在過去 2 年獲得了令人印象深刻的 8 個名額，從 2016 年的第 28 名上升至第 2 名。

(4) 所有頂尖的國家都傾向發展 6 個幸福關鍵變量：收入，健康的預期壽命，社會支持，自由，信任和慷慨。

(5) 人們生活所處的社會的品質，將影響人們的幸福。

(6) 擁有幸福的移民者的國家並不是最富有的國家，最幸福的國家應該是在社會和機構的支持上擁有平衡並實現更好生活的國家。

(7) 2015 年-2017 年幸福排名國家：1.芬蘭 2.挪威 3.丹麥 4.冰島 5.瑞士 6.荷蘭 7.加拿大 8.紐西蘭 9.瑞典 10.澳洲 11.以色列 12.奧地利 13.哥斯大黎加 14.愛爾蘭 15.德國 16.比利時 17.盧森堡 18.美國 19.英國 20.阿拉伯聯合大公國 21.捷克 22.馬爾他 23.法國 24.墨西哥 25.智利 26.臺灣 27.巴拿馬 28.巴西 29.阿根廷 30.瓜地馬拉 31.烏拉圭 32.卡

達 33.沙烏地阿拉伯

13、幸福與進步：

- (1) 最近政府已經開始將幸福視為進步的重要指標，如 GDP，FDI 和基礎設施發展。
- (2) 與孤立地看待不平等，貧困，健康，教育和善政的措施相比，幸福提供了一個更廣泛的人類福利指標。
- (3) 人們越來越認識到，我們衡量進展的方式—純粹的國內生產總值—是不夠的（丹麥幸福研究所首席執行官 Meik Wiking）。我們不應該只關注生活水平，而應關注生活質量。

14、威脅幸福的問題：

威脅幸福的三個健康問題：肥胖症，阿片類危機和抑鬱症。

15、展望報告：五種獲得幸福的方式

- (1) 連接（社交關係）。
- (2) 行動！
- (3) 保持覺察。
- (4) 保持學習。
- (5) 給予。

16、蓋洛普組織：幸福的五要素

- (1) 職業健康。
- (2) 社會福利。
- (3) 財務健康。
- (4) 身體健康。
- (5) 社區福利。

17、12 項幸福活動：

- (1) 表達感激之情。
- (2) 培養樂觀主義。
- (3) 避免過度考慮和與社會比較。
- (4) 實踐善良。
- (5) 培養社會關係。
- (6) 發展應對策略。
- (7) 學會原諒。
- (8) 增加生活體驗。
- (9) 享受生活樂趣。
- (10) 致力於你的目標。
- (11) 實踐宗教/靈性。

(12) 照顧你的身體 (冥想)。

幸福是一種選擇，不是一種結果。沒什麼能讓你幸福，直到你自己選擇幸福。
沒人能使你幸福，除非你自己決定要幸福。

你的幸福不會走向你，而是來自你。

十、個人、領導者、政府和社會所處的角色使幸福和積極成為重點與

**優先 (The roles of the Individual, the Leader, the Government
and Society in making Happiness and positivity an intentional
Focus and Priority)**

主講人：Dr. Colmon Elridge

主講者詢問大家快樂是天生的還是後天的行程？基本上，他從頭到尾在講一個發生在他身上的故事，主角就他的母親，一個在老公死後必須得親自撫養三個小孩的堅強的女人，她沒有悲觀的權利，因此她的身教讓孩子不管在任何情況下都要讀書、努力，還要快樂面對逆境。所以才有今天的他。整場下來其實沒有什麼大道理，只有簡簡單單的一句話：快樂是由你自己決定的。

十一、快樂退休 (Happy Retirement)

主講人：Aisha AL Ali

(一) 講者介紹

本專題的主講者 Aisha AL Ali 是 the Mohammed bin Rashid School of Government 的主管，這間學校成立的目的是希望為阿拉伯聯合大公國及阿拉伯世界提供好的（機構或國家最高層的）管理體系，及以整合性的系統為未來的領導者提供教育規劃、訓練課程，以及研究計畫。

(二) 內容摘要

1、幸福在老化內涵中的定義

(1) 退休對於人們的影響

- A、當人們熱愛工作，卻因為年齡政策而被要求退休時，會感到困擾。
- B、與配偶關係良好者，退休後的生活相對較為良好。
- C、當人們擁有興趣、熱情、志工工作機會時，退休生活就會比較愜意。
- D、當人們因為工作不如意選擇退休時，往往較無法享受退休生活。

(2) 幸福之於老化的定義

Ryff (1989) 在其研究中指出，成功老化的標準包括：

- A、正向的關係：與家人及朋友間保持良好的關係。
- B、具自我效能：有能力去適應特定的狀態或完成工作。
- C、自我同理心：Kristin Neff 定義「自我同理心」包含三個主要要素：
 - (A) 自我仁慈 (self-kindness)：以慈悲和理解的態度來對待自身，而不是嚴酷的判定和自我批判。
 - (B) 普遍人性觀 (Common Humanity)：將其自身的經歷視為宏觀上人類經歷的一部分，而不是割裂和孤立的體驗。
 - (C) 正念 (Mindfulness)：以平衡的覺知狀態來對待痛苦的想法和感受，而不是過分的識別。
- D、自我覺察：個人對其內在特質與感覺之自我省察。
- E、接受改變的能力。
- F、幽默感。

2、啟動正向面對老化的十個途徑：

- (1) 身體保持活力。
- (2) 練習個人腦力：簡單的活動包括閱讀、玩數獨遊戲或者縱橫填字遊戲等等，這些都可以讓大腦維持一定的機敏性。

- (3) 採取健康的生活模式。
- (4) 與他人維持聯繫關係。
- (5) 營造自我正面的情緒。
- (6) 別為小事抓狂：接受你所不能為之事及請求協助。
- (7) 設定自我目標及努力達成：如果你可以掌控生活中重要的面向，你就可以更正向面臨老化這件事。
- (8) 減少生活壓力。
- (9) 定期進行健康檢查。
- (10) 只要開始以上行為，永遠都不嫌晚。

3、2015 年美國的調查發現：

講者的此份分享資料摘取自美國 the National Council on Aging (NCOA) 於 2015 年所做的美國老化調查 (United States of Aging Survey)，進行 1,650 電話訪談後分析所得結論 (資料來源：<https://www.ncoa.org/news/resources-for-reporters/usoa-survey/2015-results/>)。

(1) 美國社區對於成長中老年人口 (60 歲以上) 的準備狀況

表 3.11.1 成長中老年人口 (60 歲以上) 於美國社區的狀況

調查年度 \ 狀態	YES	NO	Don't Know
2013	49%	33%	18%
2014	54%	30%	16%
2015	47%	39%	15%

(2) 年長者的樂觀主義：

來自家庭與所屬社群的支持，將有助於老年人保持正面；好的健康狀態是另一個重要協助年長者樂觀生活的因素。在此次調查報告中，也發現受訪者普遍都認同年長者是樂觀取向的。

(3) 美國社區的支持性活動：

大部分的受訪者都同意所屬社區有提供互動的機會與計劃支持年長者；另外不到一半的社會鼓勵進行居家改造以適應老年生活。至於社區進行那些活動將有助強化對年長者的關心，分列如下表：

表 3.11.2 美國社區對於成長中老年人口的支持性活動比例

活動項目	執行比例
提供社會參與機會，年長者不會感到被孤立	70%
提供年長者工作機會或志工參與	70%
提供計劃協助年長者活得更自主	69%

支持各類非營利組織幫助年長者	67%
鼓勵進行居家改造，以增進年長者之行動性與安全性	45%
其他事項	8%
未進行任何活動	2%

(4) 年長者對於邁向老化最關心的前五件事及其他，經調查分析摘要如下：

表 3.11.3 長者對於邁向老化最關心事情的比例

關心事項	比例
如何維持身體的健康	40%
是否會有記憶力漸失情況	35%
心靈層面的健康	32%
管理慢性病的狀態	27%
生活的獨立性	25%
負擔非預期疾病或意外的財務能力	21%
保護自己免於財務受騙或濫支的情況	21%
保持快樂或正向	20%
拜訪家人與朋友	13%
有能力住在國民住宅	12%
與醫師約診或參加其他重要約定的能力	11%
前往藥局、購物或出門辦事的能力	11%
對於生後之事的準備	11%

(5) 年長者從事那些活動以維持良好健康

表 3.11.4 長者對於邁向老化最關心的活動或方式與其比例

活動或方式	執行比例
食用健康餐(例：限制脂肪與醣類、減少配餐飲料)	72%
保持正面的生活態度	72%
維持足夠的睡眠	67%

力行正規的運動	65%
按照醫囑正規服藥	63%
定時就醫回診	62%
得到家人及朋友的支持	57%
定期看牙醫	57%
減少壓力	57%
定期進行眼睛測驗	57%
維持良好的免疫力，避免感冒的襲擊	53%
獲得預防性疾病與身體狀況檢查	52%
儲蓄以支應未預期到的重大健康支出	48%
與醫師討論未來的健康照護需求	47%
節制飲用酒精飲料	46%
透過冥想或延展運動放鬆自我	38%
自我節制抽菸或嚼菸草	34%
其它	9%

4、我們的社區是否也正在老化

(1) GCC 人口統計學上的變遷

講者談到一份由 the Economist intelligence Unit Limited 於 2009 年針對海灣阿拉伯國家合作委員會 (GCC) 的成員國，包括巴林、科威特、阿曼、卡達、沙烏地阿拉伯和阿拉伯聯合大公國等六個中東國家的調查報告，報告預測到 2020 年時，GCC 的人口年齡分布預測如下，14 歲以下的約占 26.14%，15 至 64 歲之人口則占 45.05%，65 歲以上者則有 28.78%。

另在前開國家的總生育率統計 (Total Fertility rate) 部分，即指各國平均每位婦女一生中所生育之子女數，則從 2002 年的 3 個，到 2010 年的 2.27 個，至 2015 年已降至 1.93 個，也同樣面臨少子化的問題。而這些國家人民的出生時預期壽命 (Life expectancy at birth)，從 2002 年到 2015 年的統計結果觀之，均有延長，各國狀況不一，但已從 71 歲，延至近 80 歲左右。

(2) UAE (阿拉伯聯合大公國) 人口統計學上的變遷

UAE 從 2000 到 2015 的人口變遷趨勢是，預期壽命逐年由 74 歲至 78 歲，但總生育率則是逐年下滑，由 2.7 個至 1.7 個。他們也統計及預測在 UAE 超過

65歲以上的人口數，1975年的人口數為19100人，當時是每隔五年統計一次，2005年的32433人達一高峰，之後每年人口變化程度則未如過去來的高，預測到2019年，超過65歲以上大約會有39870人。

至於超過65歲以上的人口數中，男女性別之差異也是頗大，1990年開始的統計資料顯示，UAE男性壽命超過65歲的人口數，始終高於全國平均數及女性，2013年開始，UAE全國超過65歲以上的人口增加幅度變高，但主要歸功於男性人數急遽增多，女性的增幅仍顯緩慢，預估到2020年，女性超過65歲以上人口的數字與全國人數將差距80萬人口，而男性65歲以上的人口數更可能是女性的四倍之多。

5、享受退休生活

講者最後談到究該要如何快樂退休，引用了研究學者曾針對80歲以上的年長者訪談所獲致之結論，分析認為從事下列活動或具備相關能力，會讓他們的退休生活感到愉快：

- (1) 擁有新的社群網絡：退休並非僅僅是從工作崗位上離開而已，更有可能是離開每日所接觸的朋友及同事們，因此建立一個新的社群網絡，對於退休者的身心健康都有莫大的助益。
- (2) 重拾玩樂：重新發現如何玩樂。
- (3) 具創造力：啟動創造力將有助於維持大腦的健康。創造力的展現可以有許多形式，從繪畫到園藝，甚至教學都可以擁有創造力。
- (4) 持續學習：保持學習能力將有助心智的活躍。包括學習新的語言，或是重拾個人過去所喜愛某項樂器的彈奏，或是探索某一個對自身極具吸引力的議題。

肆、研習心得與建議

一、分場研習心得

(一) 教育為幸福之本—阿拉伯聯合大公國的教育觀點

上述之專題會議為本次大會研討內容中最使我感到有趣的議題，講述了教育如何透過創造健康、提高收入及改善家庭關係來營造幸福生活，即「教育為幸福之本」。而教育透過創造個人幸福，進而提升組織效能（個人扮演員工的角色）並增加國家整體生產力（個人扮演國民的角色）。

1、以個人為例

教育確保了更好的就業機會及更高的工作收入，進而提升生活品質，且透過教育取得的資訊與知識，不只侷限於工作專業之上，日常生活中所接觸的各項事

務也因教育而能採取更好的應對及決策，如與個人最為切身相關的健康議題，即可透過學習取得保健知識，使個人能夠維持適度的運動及健康的飲食，自然能夠保持強健的體魄，此外，教育也使父母更為關心子女生活，並積極參與子女學習及家庭規劃，無形中也使家人之間的聯繫更為緊密。綜上，當你擁有健康的身題、滿意的收入及和樂的家庭生活，自然擁有幸福、快樂的人生。有趣的是，根據研究顯示，快樂的人也將擁有更健康的身體，且他們樂於與他人建立更多的正向連結，例如與家人、同學、師長及同事，良好的人際互動也成為創造幸福的來源之一。

2、以組織（企業）為例

教育為組織培育了適當的人才，人員透過招募與徵選進入組織貢獻所長，惟現今全球環境變動劇烈，新的思維、技術及需求，創造了新的產業，也意味著專業人才的全新需求。透過學校教育仍是企業取得人才的重要管道，但除此之外，企業應考量創造專屬於自身的培訓機構，除了可量身打造完全符合組織需求的各項核心人才，也能使員工得以延續其職業生涯，在產業轉型的過程中，不因專業不符即退出組織，而是能夠透過教育培訓習得全新的知識與技能，繼續創造企業產值，並扮演新進同仁的導師角色，協助他們盡快融入組織文化，減少摸索工作及適應環境的時間。因此，教育使組織能夠因應產業需求，培訓符合專長的人才，一方面可降低組織人事異動，另一方面則可縮短人才培育的時間，員工也不因產業環境轉變即面臨失業威脅，而是更致力於學習新知與技能，維持自身的競爭力，並提升對於組織的忠誠與向心力。對組織而言，可維持產業競爭力並提升組織效能，對員工而言，則能確保工作的穩定與職業生涯的延續。

3、以國家為例

國家於教育中所扮演的角色，即是使人民受教育的機會是普遍且公平的，藉此降低人民收入的落差，進而弭平貧富差距，依研究顯示，貧富差距的縮小，將使社會更加和諧快樂、人民更加幸福愉悅。人民不該因地區、年齡、性別及膚色等因素，而使受教育的機會不平等或被剝奪，而失去追求幸福的機會，以阿拉伯7個酋長國為例，大部門的教育資源均集中於杜拜(Dubai)及阿布達比(Abu Dhabi)等酋長國，使該國人民受教育的機會並不平等，部份人民一開始便輸在了起跑點，臺灣各縣市的教育資源雖然並無如此懸殊情形，但部分偏鄉教育仍面臨教育資源短缺、師資不足的窘況，這是值得政府深思與考量的。另外，現今教育不再僅是做為知識傳遞與保存的方式，而是能夠實際應用並轉化為產值的工具，政府應著重於重點產業的培植，除了創造良好的產業環境，使企業能夠放心經營，也因提供良好的就業環境，使具有專業技術及知識的求職者均能發揮所長。政府的良好政策、企業的產業策略及教育所培育的專業人才，如三者能夠相互配合，必定能夠提升國民整體的生產力及國家的產業競爭力。

本次大會的主題為「現在就是開創未來的時刻—在職場創造幸福」，強調企業應致力於營造員工於職場的幸福感受，因為感到幸福、快樂的員工將能夠有效提高工作效率，並反映在企業的生產力上，簡言之，幸福的員工就能造就具有競爭力的企業。近年來，幸福企業的介紹並不少見，以國際公司為例，臉書(Facebook)與谷歌(Google)於各項評選中(最幸福的企業、最想進入的公司)總是榜上有名，細究其重要關鍵，主要便來自於高薪資、高福利以及對於工作的高滿意度等因素。一份好的工作及一家具有吸引力的公司，不再僅是提供好的薪資與福利，對於員工全方位的照顧也成為關鍵之一，透過飲食的提供、健康的照顧及休閒娛樂的規劃，都是為了使員工能夠減輕工作壓力，重新投入於工作生產之中。此外，員工是否滿意自己的工作及是否找到工作的意義，同樣會影響他們對於工作與職場的感受，愈是擁有高度教育水平的員工，若感到未能充分發揮其工作潛力與專業技能，將對其工作感到愈不滿意。

本人(林管理師聖傑)服務的中油公司為國內油品石化產業，肩負穩定能源供應、提供多元服務及追求永續發展等使命，對於營造幸福職場以提升員工向心力、忠誠度及工作效率亦應有所規劃，雖然國營企業受限諸多法令規定限制，薪資福利不得任意調整更動，但仍可透過對於員工的關懷與照顧，例如舉辦定期健康檢查、提供員工協助方案、籌劃公司社團活動等方式，提高公司同仁對於職場的幸福感受。此外，有鑑於現今產業環境快速變遷，本公司亦規劃發展多元能源，除原有油品石化產業，天然氣及綠色能源亦是未來發展趨勢及重點，相關專業人才除了透過招募新進人員外，另可透過培訓方式(線上或實體課程)或與專業學術單位合作協助原有同仁另行培育專長，除可增加人員專長，亦可提供公司於新事業發展時所需人才。

本次有幸奉派前往杜拜參加國際培訓總會(IFTD)第47屆年會，除了首日參加開幕典禮及歡迎晚宴外，接下來為期2天的會議研討與交流，使我有機會針對國際人力資源的發展趨勢及重大議題進行學習及探討，著實獲益良多。此外，本次中華民國訓練協會邀集國內各團體會員派員籌組，共計12名團員與會出席，包含政府機關與事業機構等單位人員，團員互動相處時間雖僅有短短6天，但仍利用各種空檔進行交流，不管是年會研討內容或是單位業務分享，都使彼此建立良好的人際關係與互動網絡，並留下彼此的聯絡方式，可說是年會研討以外的意外收穫。

(二) 正向領導及追隨的科學：策略及趨勢

1、領導與追隨一體兩面

領導一向是企業管理訓練的焦點，許多課程、書籍都在教人如何當領導者，然而領導者和追隨者之關係是不可分割、缺一不可的，每個組織都需要卓越的領導，亦需要為組織執行任務的追隨者，領導者雖擁有權威，但並非是以權力逼迫

部屬，領導者如能將正向心理學應用在工作與學習中，在變動與壓力下塑造正向、激勵的工作環境，瞭解員工的性格特質及能力，進而知人善任，更能贏得員工信賴，帶領組織成功。

2、學習是為達成更高目標的過程

領導並非只是靠領導者個人影響一群部屬的工作，而是動態的領導互動過程，意即領導者持續地提昇精進自我，其員工亦將隨之進步，領導者如能依員工的差異性給予個別指導，注重每個員工的自我成長，更能幫助團隊適應變革及發揮潛能，達成持續性的創新。

（三）未來的工作與因應

目前世界各國共同認為未來將興起的工作或產業，如物聯網、大數據、產業智能化…等面向，與目前我國新政府上任以來的五加二重點產業的方向雷同。然而，在各國均致力於未來的產業的競爭下，臺灣的企業與政府應該共同合作，共同營造未來良好的工作環境，以協助企業與員工共好。

此外，在面對未來的科技所帶來工作的巨變，不僅企業營運與管理模式需要轉變，勞工（特別針對在職勞工）的技能也要同時提升。企業更該珍惜原有的人力資源，在流程與設備的改造下，協助勞工職能的提升，以同時因應產業發展所帶來的影響。教育也應該同時變革，以因應未來的產業變化。

因應科技的轉變，企業是否需要員工在辦公室工作？是否有更彈性的作法得以同時滿足工作效率、員工（特別千禧世代）工作與生活平衡的需求，更是企業家所應留意的。建議企業家需要因應新的世代，改變管理與生產作為，協助員工在工作上快樂的工作，共好。而勞動政策制定者，亦宜更前瞻地去檢視目前的勞動法規，給予勞工與企業更彈性的工作環境，協助其兼具工作與家庭的美好。

（四）感同身受模式，創造幸福的社會經濟

本次會議主要論述如何運用感同身受的方式，讓每個人從自身做起，培養洞察問題及關懷他人需求的能力，相互學習並影響，進而傳遞正向能量。此能量具有強大拉力，能從個人拓展至社群，甚至擴展到國家及跨國界。

1、幸福力就是國家最具優勢的軟實力

美好生活指數（OECD Better Life Index），是測度一個國家或地區居民幸福程度的一套指標體系。最早使「幸福指數」這一概念，並量化成為指標體系的是南亞國家不丹（資料來源：維基百科）。近年來，顯然國家生產力及競爭力已經不再是平衡國家發展的唯一指標，取而代之的是幸福力。幸福感所代表的不僅是每個人民的感受，而是一個社會群體的綜合指標，不單是對於經濟收入、生活品質，真正幸福感強的社會，代表社會資源穩固且豐足，社會信任感能維繫著整體社會的運作。

2、感同身受，讓幸福力發酵

感同身受，苦民所苦，是現今公務員的重要課題。為民服務，協助他人謀求幸福的生活，因此政策制定的核心價值，在於政策需要貼近人心所期待，用開放的心胸，誠懇的態度與民眾溝通，清楚明確地傳達政策制定的意涵，並用專業的角度協助解決問題。

3、透過組織學習活化組織創造力

講者強調透過學習及模仿，幸福力的傳遞是正向的吸引力。因此，就機關而言，參考適合的標竿團體（不論是其他公務機關或是私人企業），透過學習團隊激發更多創新的思維，為機關帶來新的想法跟作為，如此才能因應瞬息萬變的社會環境議題，增強組織行動力及創造力。

（五）全面質量人員

在這場「全面質量人員」(Total Quality Person; TQP) 演講中，令人印象深刻的是，講者表示要用樂觀、正向的心態，對服務有積極的態度，且要常微笑，常微笑能表現我們的涵養，也會帶來正面能量。

微笑是讓人愉快的靈丹妙藥，有人說「境由心生，境由心轉」，心理學家則提出「我們快樂是因為我們微笑，而非我們微笑是因為我們快樂，先微笑然後快樂就隨之到來。」其實都是闡述相同的觀點，一個人的幸福和煩惱，都是由他自己的心態所決定的，一個人雖然無法改變外在的環境因素，卻可以從改變自己面對事情的態度開始，想法變了、態度變了，就有機會創造幸福的人生。所以要常常提醒自己，要用微笑迎接每一天，保持愉悅的好心情，不管遭遇多少挫折與失敗，都不能放棄希望，要用正面且樂觀的心，去面對困難。我微笑，所以我快樂，當自己變得不同，你的世界就完全不同。

另外講者提到有效溝通，除了語言、說話方式、肢體語言、禮貌等等，最重要的是積極聆聽。現今社會人際關係最大的危機，是因為沒有時間去聆聽、理解他人，我們聆聽只為了能回答他人、打斷他人，並表現自己，卻很少為了瞭解人類靈魂最深處的溝通而聆聽，積極聆聽才是真正有效的溝通，而這種能力才能幫助我們創造非凡成就。因此，有效的溝通，不是將事情憋在心裡，而是以不傷人的方式，說出應該說的話，我們不只要學會「怎麼說」，更要學會「怎麼聽」，這樣才能建立情感銀行帳戶 (Emotional Bank Account; EBA)。情感銀行帳戶是心與心之間的交易，每一次我們以同理心去聆聽時，我們就開了帳戶，可以增加存款，也可以儲存互賴的安全感，之後我們便能從這個帳戶提款，當我們遭逢困難需要協助時，我們不需要開口要求，那些你曾經在他們那裡開戶的人，自然會來幫助你，並營造良好的人脈關係。

良好溝通技巧，一種雙向的溝通過程，展現溝通技巧與能力，亦是工作重要的一環，除了能處理日常生活中與職場工作上人際關係的問題外，進而與生活中重要關係人和樂相處，帶來生活與工作的快樂。

(六) 幸福

本次 IFTDO 最主要的主題為「幸福」(Happiness 或翻為「快樂」)，並大致分為 8 個大主題：1.幸福在工作場域的影響。2.幸福和正面的關係。3.未來的工作和幸福 4.阿聯酋的幸福研究。5.正面領導在創造幸福的角色。6.政府在達成幸福的角色。7.社會推動幸福的角色。8.幸福組織中的服務。每一場次演講所討論的範圍，從個人、社會、國家一直到未來的展望，雖然探討的範圍與內容不盡相同，但都圍繞在「幸福」這個主題上。

而本場次的演講則是著重在「幸福」這個詞彙的定義，以及探究如何培養或創造幸福。一開始講者即提到，幸福的定義可分為每個人每一天對於自身生活的滿足與快樂等「感受」，是一種較為表面、立即性的感官層面，而真正深層的幸福，則來自於每個人對於自己人生的評價，這包含了每個人對於自己人生的負責、成長以及成就感等，是一種需透過反思才能獲得的幸福感，也是較深層的幸福。

在現今的功利主義社會中，大多數的人往往追逐的都是外在的快樂，譬如：收入高、外在條件的提升、食衣住行的滿足等等，較少人會去思考發自內心及內在的幸福。以本篇作者的研究為例，在 2015 年至 2017 年，各國的幸福指數排名前 4 名都是北歐國家，臺灣則落在第 26 名，由此顯示可以維持最長久的幸福，除了經濟條件的提升之外，心靈上的提升以及滿足，才是最能使人感到長久的幸福與快樂的。從講者提到的 5 種獲得幸福的方式來看，其中只有社交關係，是與他人較有相關的事情，其他的無論是行動、保持覺察、保持學習以及給予等獲得幸福的方式，都是著重在自己的、個人的行為層面上。

本次會議大多數的演講主題的重點均為如何在工作場域中使員工更加幸福，並提高生產力，Dr. Amer Awad Al-rawas 在其主講的”Measuring Employee happiness and beyond”裡面提到，什麼會讓人們感到幸福時，依重要性排序為 1. 家人 2.朋友 3.健康 4.嗜好 5.社群 6.飲食 7.房子 8.工作 9.寵物，並進一步指出，88%的人認為「家庭」是前 3 大重要的因素，43%的人認為「朋友」是前 3 大重要的因素，41%的人認為「健康」是前 3 大重要的因素，只有 17%的人認為「工作」是前 3 大重要的因素，顯示一個人在其人生中最能使其獲得幸福與快樂感的部分，並非外在的名聲、金錢或財富等，而在於個人的家庭、朋友等「關係」上的連結。Aruna Ladva 在其主講的”The Interactive Relationship between HAPPINESS and POSITIVITY in the Workplace and its EFFECT on PRODUCTIVITY”演講中提到，幸福的員工的生產力以及效率都比較高（在生產力上約多出一般員工 12%），但是研究指出，只有 13%的員工是非常致力在工作上面的，顯示大多數的員工對於工作是沒有熱情的，在這樣的論點上，如何提升員工的幸福感，將會成為提高他們工作熱情最重要的關鍵因素，其中講者指出，「冥想」是獲得幸福感的一個快速的方法。PAUSE,THINK,ACT，暫停，思考，

行動，這樣的一個簡單的動作，但處於現代這個緊張又忙碌的社會中，幾乎很少有人能每天都做到這一點。回應到本場次的演講內容，人要獲得幸福感的方法，最主要是必須回到個人身上，去覺察、觀照。聽完這場演講，不禁有深刻的體驗，所謂快樂，是一種平靜、一種內在的滿足、喜悅、成長，它必須專注在自己身上，而不是來自於外在，不是他人給予的。而因為快樂不是來自於他人，相對的，他人也無法從你身上奪走快樂，除非你自己不想快樂。所以快樂是一種選擇，而不是一種結果。快樂來自於你自己本身，你自己本身的存在，就是一種快樂。

回歸到本次會議的主軸上，一個機關如何使員工幸福？如何使員工快樂？工作上的激勵與獎賞或許重要，但終究要回歸到每一位員工的人生中，亦即「員工協助方案」等對於員工的相關協助及關懷措施，讓每一位員工都能在個人、家庭及社會中先獲得基本需求的滿足，才能進一步的在工作上展現熱情與生產力。

二、年會研習心得

年會研習心得共有 4 篇，分別為民用航空局民航人員訓練所林副所長昌富、行政院人事行政總處陳專門委員慧嬪、勞動部勞動力發展署沈組長文麗與國家文官學院郭專員玲慈 4 位進行分享。

（一）民用航空局民航人員訓練所林副所長昌富分享

有錢是幸福的。即便超過某個程度，錢已經不具太大意義。而對身無分文的人民，或是對貧窮的、甚至遭逢戰亂的國家而言，這是太奢侈的字眼！阿拉伯聯合大公國靠石油起家，現在靠觀光事業打拼，更企圖成為歐亞的經濟、交通樞紐，有錢，好辦事，因此她有世界最高的 KHALIFAX 大樓，世界最大的 DUBI SHOPPING MALL，還有獨一無二的人工湖、沙漠中的運河和全世界最高的噴水池噴出來的水舞。道路兩旁栽種美麗的花草樹木，到處是具有空調的摩天大樓，甚至連一條捷運走廊都有空調，以及食用進口食材。在此地，石油不是奢侈品，因此，超跑或勞斯萊斯在這邊司空見慣，公主的嫁妝是兩棟大樓，王子的住宅長達幾百公尺，而她的人民由其他九倍的外來雇用的外國人服務，怎會不幸福？

還有，這裏治安極佳，晚上絕對適合夜遊。大家遵守交通規則，並且謹守伊斯蘭的教義，王室以人民的幸福為己任，教育普及，每個國民只要努力，都可以接受高等教育，更可以擔任政府要職，服務國家。至於外來者，人人有錢賺，即便不能歸化，但趨之若鶩者越來越多。觀光客來看世界奇觀，購買免稅商品，但也可小額消費，非常愜意舒適，的確是阿拉伯世界第一幸福國度。

但這次年會的議程一再更改，甚至取消卻未告知與會者，讓主辦會議必須事前一切搞定，而且面面俱到的我國而言，幾乎是無法接受的。是否阿拉伯聯合大公國的辦事效率容許一點差異，甚至感覺不必事事精準，只要是很快樂，很幸福即可。或許吧！這樣，小細節就很容易被忽略，當然，我們也只好接受！另外，部份議程是以阿拉伯語演講，雖然仍有專人翻譯，但簡報檔不是以英文呈現，要

了解確實有困難度，這也是令人覺得無奈的地方。

至於會期間中午的 Tea Break 其實就是站著吃午餐，甜食、水果較多，加上無限暢飲的咖啡和其他非酒精性飲料，倒也是蠻不錯的經驗。另外，嘗試當地食物多次，尚可接受。只是，飲食也已也國際化，並且也和國際接軌，有中式、日式、歐式融合的早餐，味道已不獨特！

1、打造幸福人生

幸福是不是天生的其實不要緊，個人、社會、政府都有關係，如何去維持、愛護人民的幸福，所有的人都責無旁貸。聯合國一份全球幸福報告指出丹麥為全世界第一快樂的國家，臺灣位居第 46 名，但實際上，可能人民是無感的。或許是對政府的要求太高，以至於連物價稍稍飆漲，痛苦指數就被放大。但反觀阿拉伯聯合大公國聘用一位女性擔任幸福部部長，並以立法、實施及評估改善等作法企圖於 2021 達到全球第五名以內最快樂國家。反觀自己，那政府做了什麼可以讓人民更快樂、更幸福的事情呢？我們是否可以開始探討針對「HAPPINESS INDEX」立法的可能性，不要頭疼醫頭，腳疼醫腳，從建立制度開始，讓內政部好好做，讓全民福祉為政策之依歸。

領導者（含各級單位主管）在工作場所可以做些什麼讓同仁感覺到幸福呢？首先要讓工作具意義。要達到這樣，領導者必須創造影響力，確立組織想要讓外界怎麼看待組織。領導者要能多做故事行銷，向員工傳達組織使命，並且身體力行。最後，要能為同仁的未來設想，除了提供好的待遇、福利，也重視同仁的專業發展與鼓勵成長，讓他們有能力實現更高、更遠大的目標。當然，在民航人員訓練所現有制度、建物、人員配置的架構下，想要營造更好的幸福環境或許有其限制，但是，只要重視，只要有心，發掘更多問題，解決更多問題，一起在所長領導之下努力去做，其結果很可能就是訓練績效、訓練能量的大幅提升，並且更能贏得外界尊敬。

幸福之鑰有那些呢？建立社會連結、從事另自己愉悅的活動、正念、感恩、要有良善之心、協助他人、原諒他人、從事體能活動、與大自然結合、擁有好的睡眠。航訓所同仁很可愛、很善良，但是或許每個同仁太忙，彼此協助是有，但比較少見的是同仁之間的互動。而每個人下班後從事各自家庭的活動，因此，想要實施下班後的同仁間社會連結一直有困難，或許，責成某單位主管為幸福主管，輔以兼任人事運籌帷幄，建置本所的幸福宣言和負責人，或許可以提升團隊和個人/家庭幸福也未可說。

2、達成員工可用度和鼓勵獨特性

演講中有大師提到 Usefulness 和 Uniqueness 的差異。以訓練的立場，我們要做到將新進學員訓練到能在職場工作。例如飛航管制員的訓練，經過傳授職前的專業知識，以極後續塔臺模擬機實習和單位席位實際的在職訓練，並經過層層考

核把關，等他們考到執照才能執業，這樣，他們從懵懂無知到成為入門的專業人員，至少是有 USEFULNESS 的同仁。然而，我們需要他們依據民航法規從事飛航管制工作，就必須得在一定規範內執行任務。要怎麼容許他們和其他單位或組織的人有 UNIQUENESS，有獨特性，有差異化呢？我覺得個人先天當然會有個性、能力各方面的差異，但組織、領導者或許要考慮讓員工有表達不同思維或能力的機會，他們容或年輕不成熟，但我們當年何嘗不是如此？只是，公部門往往心態上不接受與眾不同，甚至會認為怎可離經叛道，這根本是 OUT OF THE QUESTION 的事情。也就是這樣，我們的領導者逐漸老齡化，兼以思想僵化，做事情只會依賴過去經驗。所以，我們真的應該考慮以開放的心胸，廣察納言，訓練有 USEFULNESS 的人，更要能接受並鼓舞有 UNIQUENESS 的同仁，不管是想法、意見，實際可行的計畫，我們都去研析、嘗試、評估，或許，我們也可以走出我們自己的一條不同的，並且卓越的路。

3、冥想，重新體會人生目的

此次會議安排兩名次冥想時段，輕柔地放著以大自然為背景聲的療癒音樂，再加上大師極為和藹可親的聲音，讓我們閉上眼睛享受美好的片刻，還幾乎不願意停止！事後也常在想，我們人生的 PURPOSE 是什麼？我們該如何過好我們的人生？我們該如何善待員工？我們該如何成長？我們該如何幫助他人？或許，安排心靈的進修與整補，讓大家重新體會人生目的，對個人/家庭/組織/社會/國家都會有所助益。

4、提倡員工笑容運動

Smile is the shortest distance between two people。除了李團長之外，我與本團其他成員都是初次見面，但也不知是那一種化學元素的效應，或許是 LINE 群組有事先交談過，本團相處氣氛極為融洽。從第一天市政參訪開始，以及後續開會過程的互動，以迄最後一天參觀杜拜購物中心、帆船飯店留影，到最後杜拜機場購物，大家更是依依不捨。我發覺：團員之間都以笑容迎人才是最大的原因。誠如大師講的“笑容是兩個人之間最近的距離”！不管是家庭，團體、組織到社會，若是每個人都能在起床以後，以笑容告訴自己最棒，然後開始美好的一天，工作中常帶笑容，與人交談、接洽公務帶著笑容，回家後更以笑容回應配偶、家人，這不知該有多美好！提倡員工笑容運動，不花錢，卻有極大功效，這是值得提倡、推廣，我們已經幾乎不再重視，甚至忘記的，但卻簡單易行，又有意義的運動！

（二）行政院人事行政總處陳專門委員慧嬪分享

今年 IFTDO 的年會主題是 Future is Today – Greating Happiness at Workplace，整場研討會有來自阿拉伯聯合大公國、美國、印度、臺灣等不同地區的演講者，分別從不同面向談幸福（Happiness）的定義，以及用不同國家的調查結果或案例論及，究該如何創造一個幸福的工作場域。而由 Aisha AL Ali 這位講者所提的

內容，更延伸至工作者從職場上退休後，要如何擁有快樂的退休生活。從演講內容觀之，無論是美國或是阿拉伯聯合大公國的調查顯示，65歲以上的人口都佔各國人口比例越來越高；在臺灣，依照內政部最新發布的統計資料顯示，我國高齡人口（65歲以上老年人口占總人口比率）於本（2018）年3月底已達14.05%，即7個人中就有1個是老人，宣告臺灣正式邁入「高齡社會」。因此，當過往生活重心都著重於工作之人們，能否於退休後建立規律的生活步調，恐將影響老化之速度，若平均壽命又持續延長時，如何擁有良好的退休生活品質，維持一定的身心健康將是極為重要課題。

世界衛生組織曾於2002年，對於活躍老化有所定義「將健康、參與、安全機會的極大化，目標是讓人在老化過程中，能夠強化生活品質」（WHO, 2002）。演講者提到，阿拉伯聯合大公國等六個中東國家人民之預期壽命都有延長之現象，後續影響係產生較低的死亡率，也會改變國家人民年紀結構的人口比例，最後促成了快速人口老化。年長者人口的增長，意味著勞動生產與參與率不斷改變，雇用規定與法定退休年齡也需要思考因應調整為宜。在大量的老年人口出現時，如果大多數的老人都能成功老化，不但對於個人的幸福福祉有所助益，對國家整體生產力也會有所提升。

此外，在研討會進行過程中，也有幾場演講者的演說內容對於快樂職場最後專注的焦點——工作者要如何快樂的面對工作有不同角度的提醒，例如第一場「Empathetic Engineering in Inspiration Leadership Program」演講者提到，人們應了解工作的目的，於工作中找到幸福感，非僅是埋頭苦幹。又在人力資源管理的實務上，近幾年也十分關注員工在職場的幸福程度，在Dr. Amer Awad Al-rawas的演講即談論如何衡量員工幸福的指標，包括關懷，分享，激勵，合作，熱情，尊重及幸福感，惟這些幸福指標之確認，尚需有組織文化與價值的融入，始可運用於不同型態的組織。

再者，於Arune Ladva的演講「The Interactive Relationship between Happiness and Positivity in the Workplace」，提到研究結果顯示，快樂的工作者可以提高至少12%的生產力，以Google為例，生產力更是提高到37%。而演講者也談到，願意與他人合作、具有更多的自我激勵與健康狀態良好、面對問題是去解決之而非抱怨之、焦慮狀況不多且較少犯錯、學習力高且可以做較佳的決策等等，都是成為快樂工作者的特質。最後以其自身工作經驗告訴在場的參加者，每天進行十分鐘的冥想將有助人們，無論何時何地，都可擁有更平和的心與力量去面對來到眼前的人事物；而演講結束時，演講者帶領大家實際進行約3分鐘左右的冥想活動，頓時心真的就平靜下來了。

現代工作者於職場所面臨的壓力與困境，已不同於過往尚無網際網路的年代，除了對於金錢的追求之外，也越來越多的工作者開始探求馬斯洛需求理論中，自

我實現的最後人生幸福感，樂觀的是，更多的公私部門也確實關注此點，透過此次研討會討論的各項議題更可顯其重要性，期盼人類一生中，需要花費最多時間的工作生涯階段，真的會越來越幸福。

（三）勞動部勞動力發展署沈組長文麗分享

IFTDO 為聯合國所認可的民間國際組織之一，目前計有 30 國會員國，IFTDO 年會每年皆吸引全球人力資源發展專家學者及專業組織，共同研討人力資源之最新發展趨勢及重大議題。

我國民間組織中華民國訓練協會（以下簡稱 CSTD）為 IFTDO 創始會員之一的中華民國訓練協會團體會員，本次出席的公務及公營機關構均透過 CSTD 與 IFTDO 有間接會員的關係。CSTD 於每年均邀請會員共同組團參加 IFTDO 於各國輪流主辦之年會，以吸取新知並增進國際交流。

IFTDO 大會向來對台十分友善，此行在臺灣團到場時，大會秘書長（來自印度）甚至親自與團長與本團團員握手言歡。更難能可貴地能在本次開幕晚宴的影片中播出臺灣的國旗，在目前國際外交困境上難得一見，也僅有民間組織能有此種突破。在外交上，面對對岸日來與我國在外交的角力，以及中美關係緊張後國際外交上的另一個挑戰，十分樂見我方得以透過 IFTDO 這個非官方的平台，協助臺灣將我們的經濟及軟性實力透過國際會議的場合展現。此次會員大會中，CSTD 訓練協會的李常務理事透過會員選舉爭取到 IFTDO 一席的理事，為臺灣在國際組織中保有席位，可以看出臺灣民間單位協助政府在外交困境上的努力。又年會各場次係由各國代表投稿選出合適主題之稿件報告，本次由國發會沈副處長建中亦在會中報告公務人員行政中立與快樂之關係，使得我國在國際參與上不缺席，甚為難得。

另該會每年亦舉辦「人力資源發展獎」之評選，並搭配年會活動辦理獲獎單位表揚。「人力資源發展獎」評選項目計分為三大類，分別為：最佳人力發展實踐獎（Best HRD Practice）、改善工作生活品質獎（Improved Quality of Working Life）、傑出研究獎（Research Excellence Award）。近年來臺灣幾乎每年均有得獲獎單位，獲獎的優良參賽單位之成果得以透過此國際組織的表揚，得到國際的肯定與掌聲，並透過網路成功案例的分享，使得臺灣人資與訓練的經驗，得以在流傳。

2018 年 IFTDO 的人力資源發展獎，共有 10 個國家 28 名報名者報名參賽，最後由 2 名優勝者，8 名佳作獎脫穎而出，獲大會於第二天會中頒獎。本次勞動部勞動力發展署（中彰投分署及北基宜花金馬分署）針對上開獎項，以「產業人才培訓據點計畫」與「產學訓合作訓練計畫」參賽，共同榮獲「最佳人力發展實踐獎」之佳作，是會中唯一同一單位同時獲獎者，且在女性地位低的中東國家，透過該部指派的女性代表沈組長上台領獎，在大會中有著指標性的意義。

然此次大會的議程數次更動，頒獎地點不僅在出發前臨時更改，而在活動當日，又因故延後頒獎時程至次日，且因為會議之時間掌握不當，造成部分說甚至發表至中途臨時被迫喊停，實為罕見。

本次年會主題為快樂與工作場所，在出發前尚難以想像大會如何以此主題闡述人力資本的意義，然而，到了會議現場，才發現大會澈底貫徹快樂的主張，每日的研習濃縮時間從上午九時至下午三時或三時卅分(中午含用餐時間僅休息半小時)後，即為與會者之自由活動時間，提供與會者除了學習之外放鬆之時間。經由會議休息時間，團員得以多在業務上交流與互動，對於返台後的人才培育的訊息交流，有所助益。

最後謹以美國哈佛大學推薦之20種快樂的方法-學會感恩、明智的選擇朋友、培養同情心、不斷學習、學會解決問題、做你愛做的事情、活在當下、經常微笑、學會原諒、常說謝謝、學會深交、信守承諾、反思、冥想、關注你在做的事情、樂觀、無條件付出愛、盡力而為，然後隨緣、照顧好自己、感恩圖報，對於工作快樂的詮釋做個總結：快樂是一種選擇，也是一種決定；不論在私領域或在職場。在工作上，除了以上的快樂方法外，營造工作與家庭平衡、組織與員工共好，才是21世紀人力資源中的王道。

(四) 國家文官學院郭專員玲慈分享

在本次大會的多場演講中皆強調快樂對工作績效的影響及與生產力的關聯，從快樂的定義出發，並分別由個人、領導者、組織、社會及國家等層面來探討達成快樂的要素。

就個人角度而言，生活、家庭及職場構築出我們的人生臉譜，人人皆希望擁有微笑上揚的快樂曲線，生命的轉折儘管未能盡如人意，個人之正向態度能讓快樂更隨手可得，以感恩心態面對眼前的挑戰。

就組織立場來言，系統性的訓練發展與支持性的組織制度可提高員工的幸福感，例如協助員工習得正面因應壓力的方法，依員工背景及所需職能設計符合個別需求之訓練課程，使其能在職場適應良好、發揮潛能，重視員工提出的意見，讓員工感受到組織的關心，在需要的時候給予適當的協助，快樂的人力資本更有助達成員工與組織雙贏的競爭優勢。

就國家層面而言，政府要以讓人民快樂為使命，在教育、健康照護、經濟發展、公共安全及永續發展環境等層面持續努力，藉以提高民眾的幸福指數。杜拜邦長穆罕默德·瑪克通親王曾說“Good governance is about nothing more or less than creating happiness. It really is that simple.”(所謂統治得好，無非就是創造幸福，就是這麼簡單)，從阿拉伯聯合大公國設立幸福部及其相關措施、願景，確實讓我們充分感受到阿聯政府對快樂幸福的重視。

三、建議

(一) 感同身受模式，創造幸福的社會經濟

運用本次會議所學，提供以下建議：

1、打造幸福職場環境，創造正向循環的組織發展

人的一生有大半的時間都在工作中度過，因此工作不僅是滿足基本生活所需，更是自我實現及成就感的來源，生活與工作已是密不可分，因此工作環境便影響了人們生活的品質及價值感受。幸福工作環境不僅是管理者職責，而是組織內的每一份子都可以參與的。就管理者而言，為規劃完善的工作環境，協助員工能安心工作，而員工也能透過相互主動關懷，彼此學習及相互支持，打造幸福的職場環境，成為一個正向循環的組織發展，進而強化組織生產力及形塑學習型組織文化。

2、設身處地為民眾設想，提升民眾服務滿意度

機關在推動便民政策，為的就是讓民眾在辦理公務申請案件過程感到更便捷，不論是透過單一窗口或是電子化申辦等方式，大幅節約時間跟費用等成本，更重要的是讓民眾覺得被重視及體貼。因此，機關在研擬政策議案時，必須站在民眾的角度去思考，經由暢通的溝通管道、平行互動的關係，推行切合人民所需的政策，並透過主動積極及創新服務的態度，提升整體的服務滿意度。

(二) 快樂退休

臺灣已是「高齡社會」，近年來政府部門也積極建構老人長照體系，希望協助及降低老年人口生病後照護事宜的困難度，惟與其到老化階段提供照護，建議有更高一層次的思考面向：

1、加強工作者職場健康

於國民青壯年的工作階段時期，政府與企業即提高關注職場工作者的身心健康，積極鼓勵培養良好的生活興趣，以及與家人朋友之間的情感支持，甚至講者所提，正向面對老化的十個途徑，都可以在工作職場上，進行相關觀念的建立與實踐，一旦進入退休老化階段時，因為青壯年所奠定之基礎，進入老化階段，維持身心健康的時間將得以再延長。而此一觀點也呼應本次研討會的主題，未來的美好奠基於每個當下。

目前臺灣的公私部門也都因為體認到，人是組織中最寶貴的資產，故而越來越重視員工的身心健康，包括提供員工健檢的補助、員工旅遊的辦理、社團活動的積極鼓勵、員工協助方案的推動等等。然而工作態樣與人們的適應必須跟隨社會需求而因應，爰建議可因行業特殊性而對不同職場的工作者提供更細膩的職場健康關注，例如建築業與高科技業工作者的健康檢查項目，即可再針對容易造成傷害的部分每年追蹤檢查等等。

2、活用銀髮人力，注入另一種生產力

年長者於職場工作中所擁有的知識與技術都是寶貴的資產，隨著臺灣人口平均餘命的提高，這些銀髮人力，使其「退而不休」，也可促成另一種生產力的注入，同時讓這些年長者生活的更有尊嚴，也才是真正的快樂退休。臺灣從事志工活動的退休人口也有逐年增加的趨勢，他們不僅讓退休是另一個角色的轉換，更是活出生命更多的豐富性。

伍、活動照片



圖 5.1 本團團員合影留念



圖 5.2 本團團員合影留念



圖 5.3 勞動部勞動力發展署沈組長文麗獲傑出貢獻獎（單位獲獎）



圖 5.4 本團女團員著阿拉伯服裝參訪清真寺