

出國報告（出國類別：考察）

# 阿拉伯聯合大公國人力資源發展機構 業務運作考察

服務機關：行政院人事行政總處公務人力發展學院

姓名職稱：林科員家緯、王專員彥雄

派赴國家：阿拉伯聯合大公國

出國期間：108 年 12 月 7 日至 13 日

報告日期：109 年 2 月 5 日

## 摘要

行政院人事行政總處公務人力發展學院（以下簡稱本學院）隸屬於行政院人事行政總處，主要職掌行政院暨所屬各機關及地方機關中高階公務人員在職培訓、公務人員培訓技術、教材與方法之研究及推廣、國內外訓練發展相關組織交流合作之規劃及執行、公務人力資源管理及發展之研究等事宜。為瞭解阿拉伯聯合大公國人力資源發展機構之人力資源發展政策及培訓業務運作，並吸取成功經驗，本次出國考察派員至該國杜拜之杜拜米德爾塞克斯大學（Middlesex University Dubai）、杜拜美國大學（American University in Dubai）、阿聯酋美國大學（American University in the Emirates）等參訪，經歸納整理考察心得後，獲得 4 項建議：納入學習者需求規劃、優化學習者意見回饋管道、打造國際訓練品牌形象、探索國際培訓活動機會。

關鍵字：阿拉伯聯合大公國、杜拜、人力資源發展、客製化課程、課程評估、杜拜米德爾塞克斯大學、杜拜美國大學、阿聯酋美國大學、MDX Dubai、AUD、AUE。

## 目錄

壹、	考察緣起及目的.....	1
貳、	考察國家及城市介紹.....	4
參、	杜拜米德爾塞克斯大學 (Middlesex University Dubai) .....	7
一、	整體概述.....	8
二、	MBA 管理課程.....	9
三、	創新與卓越中心 (CIE) 的服務 .....	11
四、	客製化訓練課程.....	13
五、	課程評估.....	13
肆、	杜拜美國大學 (American University in Dubai) .....	14
一、	整體概述.....	15
二、	專業諮詢服務.....	15
三、	客製化課程規劃.....	16
四、	課程負責人制度.....	16
五、	參訪學習 (遊學) 規劃.....	17
六、	課程評估.....	18
伍、	阿聯酋美國大學 (American University in the Emirates) .....	18
一、	整體概述.....	20
二、	專業諮詢服務.....	20
三、	客製化課程規劃.....	20
四、	其他套裝服務或行程.....	21
陸、	心得與建議.....	21
一、	納入學習者需求規劃.....	21
二、	優化學習者意見回饋管道.....	22
三、	打造國際訓練品牌形象.....	23
四、	探索國際培訓活動機會.....	24

## 壹、考察緣起及目的

第二次世界大戰後，美國蘇聯逐漸形成以兩國為首的結盟集團，史稱「冷戰」時期。在冷戰時期，美蘇兩國於政治、經濟、軍事、文化、體育賽事等，無一不競爭，試圖爭奪領導世界、領先全球的地位。然在太空競賽方面，蘇聯首先發射人類第一顆人造衛星，緊接著將人類第一次送上外太空，使美國在太空領域遭受前所未有的重挫與打擊。但美國後來在政府與全國人民的支持下，展開了人類太空事業另一個里程碑「阿波羅計畫」，將人類第一次送上月球，達成人類探索太空的偉大夢想。時事評論家認為，美國能在太空競賽後期迎頭趕上蘇聯，平起平坐甚至後來居上，很大的因素在於參與重要計畫的關鍵人物均是優秀的移民人才，歸功於美國移民政策的成功。

人才是國家最重要的資產，也是提升國家實力與競爭力的重要關鍵。對政府而言，公務人力的質量，影響國家政務推動與否。有鑑於政府扮演建構與推動國家人力資源發展的支持角色，如何運用人力資源發展之培訓策略以培育並強化公務員能力，進而全面提升公務人力素質與政府績效及行政效能，成為政府訓練機構責無旁貸之課題。行政院人事行政總處公務人力發展學院（以下簡稱本學院）隸屬於行政院人事行政總處，主要職掌行政所屬中央及地方機關中高階公務人員在職培訓、公務人員培訓技術、教材與方法之研究及推廣、國內外訓練發展相關組織交流合作之規劃及執行、公務人力資源管理及發展之研究等事宜。

本學院不斷致力於各項訓練技法之開發及運用，透過訂定出國考察行程，考察國外績效卓著人力資源機構之方式，期透過汲取他山之石，瞭解當前人力資源及教育訓練趨勢，引進最新訓練新知及教學技法，並結合理論與實務，充實本學院培訓資源，以達標竿學習目的。積極營造以學習者為中心的學習環境，使參訓公務人員及講師從訓練中獲得更多收穫。考察期間亦希冀期透過不同型態之經驗分享與交流，強化本學院訓練課程規劃與世界接軌，及拓展國際合作之可能。

阿拉伯聯合大公國（United Arab Emirates, UAE，以下簡稱阿聯）於地理位置上位於中東地區。然國人一般對於中東地區政治、經濟、社會、文化不甚瞭解，提及中東地區多半為信仰伊斯蘭教（或回教）、常有戰爭動亂、盛產石油天然氣等刻板印象；而國內

對於中東地區第一手研究專書並不多，坊間書籍多為二手翻譯自日本、美國、歐洲等；另國內大專院校科系也僅有如國立政治大學設置阿拉伯語文學系、土耳其語文學系、中東與伊斯蘭研究中心等少數學術機構，與其他先進國家相較下，我國對於中東地區之研究考察，實有進步加強空間。

中東地區位於亞洲、歐洲、非洲之洲際交界，自古以來便是地理位置上的兵家必爭之地。在今日重視地緣政治的國際關係上，中東地區不止具有重要物資優勢（如石油），其交通、貿易、金融、文化等樞紐地位，使中東地區在近年來持續於國際舞臺扮演重要角色，各國也積極研究認識，並擴大與中東地區的交流關係。中東地區是人類古文明的發源地之一，她見證了歷史許多大帝國的光榮與更迭，波斯帝國、羅馬帝國、拜占庭帝國之領土範圍均曾及於中東地區，也造就了人類昔日輝煌之民族大融合，在歷史的偶然性與必然性發展下，中東地區在當時具備了多元民族、語言、文化、宗教、風俗等兼容並蓄之特色。中世紀時，在伊斯蘭教及伊斯蘭文化的崛起後，成為中東地區的主流勢力，中東地區的阿拉伯人因宗教文化而團結，開始向外擴展。也因為中東地理身為地理樞紐的角色，東西方文化科技透過阿拉伯人的貿易活動得以交流。其後，於土耳其地區崛起的鄂圖曼人繼承阿拉伯人在中東地區的地位，建立鄂圖曼帝國，跨越歐亞非三洲。20世紀初，中東地區歷經兩次世界大戰後，各地區因為民族主義和獨立思想等浪潮的覺醒下，許多國家紛紛脫離原保護國或原託管國而獨立建國。

從前述可得知，中東地區自古以來在便在世界舞臺嶄露頭角。即便在今日，除當地盛產石油國家進而組成石油輸出國家組織（**Organization of the Petroleum Exporting Countries, OPEC**）對全世界政治、經濟、外交造成的影響力外；當地主要宗教伊斯蘭教亦為世界第二大宗教；另多元歷史、族群、文化等，亦蘊含人類歷史千年以來的瑰寶。為撇除世人對於伊斯蘭世界保守神秘的面紗，中東地區近年來也積極朝開放態度發展，2018年最為保守的沙烏地阿拉伯開放女性取得駕照開車，象徵女權一大進步；另沙烏地阿拉伯近年也積極開放觀光，降低簽證申請費用，擺脫世人刻板印象。中東地區另一較為開放自由的阿聯，近10年來GDP、經濟成長率迅速，取得舉世傲人的成績。阿聯不僅是歐美各國眼中最為友善開放的伊斯蘭國家，在透過石油累積鉅富的幫助下，亦全方

位發展金融、貿易、轉運、乃至觀光旅遊等各項產業。阿聯最大兩城：阿布達比與杜拜，常在世界各項權威調查中得到亮眼排名，該國人也常自豪云：「世人可能不知阿布達比與杜拜位在世界地圖何處，但世人一定聽過阿布達比與杜拜的名字」，由此可知阿布達比與杜拜發展之成功。阿布達比旅遊業年平均增長率是 15 至 20%；杜拜 10 年來，GDP 成長 230%；杜拜更是爭取到 2020 世界博覽會（EXPO 2020 DUBAI UAE）主辦權，目前正如火如荼籌備中。阿聯的高度成長，非一蹴可幾，更非一般人眼中「依靠石油發達」如此單一因素，吾人應摒除「只知其然，不知其所以然」的粗淺認識。阿聯近年的成功，成為中東地區開放的典範，實賴於其具宏觀視野的政策和大量吸引招募優秀人才的人力資源管理措施。

本次出國考察時間為 108 年 12 月 7 日至 13 日，期間適逢阿聯國慶日連續假期及大專院校期末考試週，影響參訪機構或學校接待意願，聯繫接待參訪等事宜實屬不易。所幸在資料蒐集及各項條件分析後，並思考標竿意義、交通便利性、路程規劃、經費預算等因素，在外交部、駐杜拜臺北商務辦事處楊司恭處長、王韋龍組長及處內同仁等多方頻繁溝通與確認下，最後安排參訪杜拜米德爾塞克斯大學（Middlesex University Dubai）、杜拜美國大學（American University in Dubai）、阿聯酋美國大學（American University in the Emirates），得以在有限時間及撙節經費下，完成本次出國考察任務，獲得許多寶貴經驗。以下將本次出國行程臚列如下：

日期	行程
12/7 (六)	搭機前往杜拜
12/8 (日)	抵達杜拜
12/9 (一)	拜會杜拜米德爾賽克斯大學 (Middlesex University Dubai)
12/10 (二)	拜會杜拜美國大學 (American University in Dubai)
12/11 (三)	拜會阿聯酋美國大學 (American University in the Emirates)
12/12 (四)	資料蒐集整理
12/13 (五)	搭機返回臺灣



本次出國人員與駐杜拜臺北商務辦事處同仁合影。  
第 1 排中為王韋龍組長，第 2 排左起為馬家慶秘書、漆妍青秘書。

## 貳、考察國家及城市介紹

阿聯位處阿拉伯半島東南端，東與阿曼毗鄰，西與卡達接壤，南、西南、西北與沙烏地阿拉伯交界，北臨波斯灣（又名阿拉伯灣）與伊朗隔海相望。阿聯總面積約 83,600

平方公里，全國 97%以上為沙漠地形。阿聯採聯邦制，由 7 個酋長國（又稱大公國、埃米爾國）組成，每個酋長國由一個大公或埃米爾統治領導。該國 7 個酋長國中以阿布達比邦面積 67,000 平方公里最大，杜拜邦 3,900 平方公里次之，其餘北方個酋長國（沙迦、阿吉曼、歐姆庫溫、拉斯海瑪及富介拉邦）面積總合不到 10,000 平方公里。由於全境幾乎為沙漠所覆蓋之因，阿聯在建國前的經濟活動以畜牧業（駱駝）、椰棗種植、綠洲農業、沿海地帶捕魚業和珍珠採集業為主，甚至 20 世紀上半葉珍珠仍為該國主要出口商品之一。直到 20 世紀中期，阿聯發現石油，且在 1971 年宣布脫離保護國英國，走向獨立建國道路，在該國第一任總統扎耶德·本·蘇爾坦·阿勒納哈揚的建設下，該國快速走向現代化的發展。

杜拜（Dubai）是阿聯人口最多的城市，也是中東地區的經濟和金融中心。位於波斯灣東南岸，為該國 7 個酋長國之一杜拜邦的首府。做為阿聯經濟中心，杜拜已經成為國際化城市，同時也是世界主要客運及貨運樞紐。1960 年代，杜拜經濟開始趨向貿易路線，並且開始實施小規模的石油勘探。1966 年發現石油，1969 年起開始出口石油。石油收益加速杜拜早期城市發展，但石油儲量有限且產量不高，目前經濟發展以資本投資和旅遊、貿易、服務業等為主，石油收益佔比低於 5%。杜拜面積約 3,900 平方公里，相當於我國臺東縣面積，在過去 30 年積極發展建設下，基礎設施完善、道路寬敞、交通便捷、市容整潔美觀、高樓林立、服務設施管理井然有序。杜拜採行西方商業模式，經濟發展主要依賴觀光業、航空業、房地產及金融服務業。隨著創新大型建築計畫、舉辦運動賽事提高城市關注度，杜拜也成為摩天大樓的指標城市，著名的哈里發塔便座落於此。



杜拜最高摩天大樓哈里發塔

杜拜從原本只是一個從事一級產業的小漁村，脫胎換骨升級為現代貿易都市，不僅是中東地區重要的經貿重鎮，也是世人口中所稱的「杜拜奇蹟」。杜拜的成功，與現任杜拜邦長穆罕默德·本·拉希德·阿勒馬克圖姆有很大的關係。在穆罕默德的政治與經濟策略下，將杜拜逐步打造成目前世人眼中富裕開放的進步城市，也使阿聯成為中東地區

杜拜從原本只是一個從事一級產業的小漁村，脫胎換骨升級為現代貿易都市，不僅是中東地區重要的經貿重鎮，也是世人口中所稱的「杜拜奇蹟」。杜拜的成功，與現任杜拜邦長穆罕默德·本·拉希德·阿勒馬克圖姆有很大的關係。在穆罕默德的政治與經濟策略下，將杜拜逐步打造成目前世人眼中富裕開放的進步城市，也使阿聯成為中東地區



GDP 成長快速、招募外商投資最為積極友善的國家。穆罕默德曾就讀於英國倫敦貝爾語言學校，見證了西方資本主義發展模式與一般民眾富裕的生活，認為可以透過商業資本的力量，改善杜拜居民甚至阿聯國民整體生活水平。在穆罕默德本人擁有的杜拜世界集團及杜拜控股兩家公司資金的挹注下，許多大型建設、投資應運而生，例如致力於打造最舒適飛行體驗的阿聯酋航空公司、杜拜地標之一也是豪華飯店象徵的卓美亞帆船酒店、與海爭陸象徵杜拜不畏艱難的棕櫚群島、吸引外國大型科技業如微軟、IBM 進駐的杜拜網際網路城 (Dubai Internet City, DIC)、還有舉世聞名的世界最高建築物哈里發塔。但也因發展迅速，加上 2008 年底受國際金融危機影響，導致房地產泡沫化，金融業遭受重創。2009 年 11 月底，杜拜爆發 249 億美元債信危機，在鄰邦阿布達比數度於關鍵時刻金援纾困下，才使其得以度過難關，浴火重生。雖然曾經瀕臨破產邊緣，被世人認為杜拜奇蹟、杜拜神話已成泡影，但杜拜人始終堅信「只做世界第一」的格言，



杜拜市景一隅

因為世界舞臺的競爭是如此激烈，而世人永遠只記得第一名。

除硬體建設外，杜拜也不忘同時提升軟體建設。在高階人才培育上也是加緊腳步，透過優越的條件吸引外國學生、師資進駐。2003 年，杜拜建立了一個專門的教育區：杜拜知識公園 (Dubai Knowledge Park, DKP)。該教育區 1 公里長的園區匯集了很多全球認可的國際大學、培訓中心、數位學習中心及研究機構。截至 2007 年初，已吸引 16 個國際大學加入合作，其中包括聖彼得堡國立工程和經濟大學、臥龍崗大學、聖雄甘地大學和曼徹斯特商學院等。另因杜拜知識公園營運模式成功，且隨策略合作學校數量增加，原本腹地已逐漸不足，2006 年又建立杜拜國際學術城 (Dubai International Academic City, DIAC)，目前在該城已有超過 13 所國際認證高等教育機構及超過 12,000 名師生在此進行學術研究。由此可看出杜拜在人才培育之努力。杜拜作為一個國際城市，其人口組成有超過 85% 為外籍人士。雖主要宗教為伊斯蘭教，官方語言為阿拉伯語，但對外籍人士

給予相當的自主與包容。一般在杜拜除可見阿拉伯語的各式看板廣告文宣外，第二語言則為英文；城市內有各式伊斯蘭教清真寺建築，但官方對於基督教、印度教、佛教等其他信仰風俗給予尊重，每年 12 月 25 日耶誕節基督徒可公開慶祝，每年農曆 1 月華人亦有公開春節民俗活動。由此可看出，杜拜刻意藉由官方政策與態度，營造國際友善環境，對於吸引外國優秀人才前來該城就業就學均是一大助力。

### 參、杜拜米德爾塞克斯大學 (Middlesex University Dubai)

杜拜米德爾塞克斯大學 (Middlesex University Dubai，以下簡稱 MDX Dubai) 位於阿聯的杜拜，坐落於杜拜知識公園內，是英國著名米德爾塞克斯大學 (Middlesex University，以下簡稱 MDX) 的第一個海外校區 (截至 2019 年止，MDX 除倫敦本校及杜拜校區之外，陸續成立了 Mauritius-模里西斯和 Malta-馬爾他兩個海外校區)。MDX Dubai 的教學品質除獲得英國高等教育品質保證局 (the UK's Quality Assurance Agency, QAA) 的銀質獎的肯定，在就業、研究、設施、整體研究實力與獎勵措施等面向均獲得五星榮譽。另外，亦取得杜拜知識與人類發展管理局 (the Government of Dubai's Knowledge and Human Development Authority, KHDA) 的許可與四星評價，並同時確認在 MDX Dubai 所講授的課程與學習成效，均與英國倫敦本校教育品質與認定標準一致。因此 MDX Dubai 的學生能夠在 2 年級之後，輕鬆在本校區與倫敦校區間進行轉學或銜接課程。

2012 年 MDX Dubai 的 MBA 課程在富比士中東雜誌 (Forbes Middle East Magazine) 中，被評為杜拜排名第一的 MBA 課程。另外 2019 年歐洲雜誌 (The European) 將 MDX Dubai 評為北非與中東地區最佳國際大學。本次拜會由該校學術規劃與研究副主任 (Deputy Director-Academic Planning & Research) Dr. Cody Morris Paris 先生 (亦為該校法學院與商學院副教授) 及行銷與營運副主任 (Deputy Director-Marketing & Operations) Ms. Felicity Preston 女士共同接待，並就 MDX Dubai 的發展現況、MBA 管理課程、創新與卓越中心 (Centre of Innovation and Excellence, CIE) 的服務與客製化訓練等面向進行說明，摘錄拜會重點如下：



本次出國人員與 MDX Dubai 接待人員合影。  
右 1 為 Felicity Preston 副主任、右 2 為 Cody Morris Paris 副主任。

## 一、整體概述

MDX Dubai 成立於 2005 年，目前設有商學院、科學與技術學院、法學院、健康與教育學院、媒體學院、藝術與設計學院等 6 個學院，擁有來自 100 多個國家的 3,500 多名學生，31 類大學部課程、39 類研究所課程、11 種 MBA 課程及 5 種基礎預科課程。該校雇用來自全球約 215 位職員，其中全職講師(Faculty)計有 150 位，並在各類學科領域像是：電腦工程、資訊科技、大數據、機器人應用、企業管理、會計與金融、投資管理、旅遊營銷、人力資源、法律、國際關係、心理學、教育、媒體、新聞、電影、平面設計和時尚設計等，提供各種大學和研究所課程。另外 MDX Dubai 設有國際預備課程 (The International Foundation Programme, IFP)，協助學生儲備進入本科課程所需的專業技能 (例如英語能力)，並協助學生選擇未來發展的領域。

MDX 作為一所全球化大學，並以提供優質卓越的英式高等教育為目標，尤其對學生而言，在多樣且多元文化的環境中學習與工作，將是一種無價資產。Cody Morris Paris 副主任說明，在本校區就讀的學生除擁有與英國倫敦本校學生相同的學習優勢外，杜拜因位處中東地區的地理中心區域，並且是一個快速發展城市，伴隨現代化與國際化的影響，杜拜匯集了來自全世界的各式人種和

文化。而 MDX Dubai 所在的杜拜知識公園，更是一個匯集各種國際學校的國際知識村。因此，MDX Dubai 的學生在此學習，能有更多機會接觸與進行多元化與國際化的參與和交流。

## 二、MBA 管理課程

### （一）課程特色

MDX Dubai 引以為傲的「管理學碩士專班（Master of Business Administration, MBA）」課程，鼓勵來自世界各地的人到此學習，並以培養學生在企業中的領導和變革管理，以及人際互動和團隊合作的能力，學習在全球和多元文化環境中進行運營和管理，並拓展其國際視野。這課程提供全職學生 1 年制的 MBA 課程，以及兼職學生 2 年制的 MBA 課程，讓學生依個人狀況來選擇就讀的學制與課程規劃。而學生在取得 MDX MBA 文憑的時候，亦同時取得英國特許管理會計師公會（The Chartered Institute of Management Accountants, CIMA）的 11 項專業資格，並被授予 CIMA 管理會計高級文憑。

### （二）課程規劃

MDX Dubai 的 MBA 課程，一般至少要完成 6 個學習模組，除了安排包含領導力（20 學分）、商業策略（20 學分）、財務與經濟（20 學分）、行銷管理（20 學分）及 MBA 專案（60 學分）等 5 種 MBA 的核心課程模組。另外也提供專案管理、醫療保健管理、金融管理、市場行銷、工商管理、營運和供應鏈管理、可持續發展與企業責任、創新及創業、商業分析、伊斯蘭經濟及通識型 MBA 管理等 11 種 MBA 專業選修模組，讓學生可以進一步依興趣選修及發展其專精領域。MBA 各課程與課程目的結合，運用各項教學教法如一般授課、哈佛式個案教學、個案研究、獨立研究、小組討論辯論、學生演講、小組工作、專家演說、自主學習、實境模擬、角色扮演、反思學習、學習日誌、諮詢輔導及實務應用等多元且豐富的教學方式，以提升整體學習成效。

### （三）特色教學

MDX Dubai 的 MBA 課程除包含核心及專業課程模組的學習之外，MBA 課程的另一部分，也著重於如何增進學生的實務應用經驗，依照學習進程，包含從入學初期運用團隊發展與領導力活動（2 天）、到學習中、後階段的結合行銷方案應用、創業體驗營及國際實地考察（1 週）等教學方式，藉以提升學生的實務經驗。另外，為了提升學生的 MBA 行政管理執行技巧，亦規劃 4 種工作坊，讓學生經由參與實踐和運用所學的的過程，逐步提升專案管理、跨文化管理、資料分析及績效輔導等專業技能。而在整體學習過程中，亦安排學生積極參與各項學習、教學和評估方法，並以學習者為中心，讓學生可以參與和評估各個面向。另外，MDX Dubai 也運用新興科技來促進學生參與各項數位學習活動，例如運用各種媒體和在線工具如 Youtube、推特、維基百科、線上討論及測驗等來促進學習成效。

而在 MBA 課程的各項教學規劃與安排中，下列幾項被 MDX Dubai 視為其具代表性的教學方案：

#### （一）諮詢方案

在 MDX Dubai 學習 MBA 課程，學生將有機會參與實際公司及企業的諮詢專案，並可將過程中所遇到的問題和疑慮向組織內部諮詢，並可獲得無償且可行的解決方案，這些諮詢問題範圍包含策略、人力資源、市場行銷、物流、供應鏈、管理、財務和資訊科技等層面。

#### （二）創業方案

學生可以選擇實際完成一項創業方案，這方案的主題可以由 MBA 的各項專業領域中去擇選。方案內容必須依照專業標準來設計，包括業務、市場、潛在業務、預測利潤、所需投資以及對投資者和領導者的遊說，並對整體業務環境進行分析，包括過去的績效、業務或產品建議等面向。

### （三）業務（營運）模擬

學生將參加營運模擬遊戲，透過模擬遊戲來增進學生對整個市場決策過程的理解和掌握。模擬遊戲涵蓋整個營運議題，例如區分、定位、分配、廣告預算、售後服務、定價、預測、行銷研究、競爭對手分析、



MDX Dubai 校內學生耶誕慶祝活動。

研發和盈利能力。經由模擬過程讓學生理解整個決策過程，與同業的關係以及對公司整體業績的影響，另外在過程中也能獲得團隊合作和解決問題的寶貴經驗。

### （四）國際實地考察

在 MBA 課程學習的最後階段，學生參加為期一周的國際實地考察活動。舉例來說，近年來 MBA 學生前往巴黎、米蘭和上海等地進行國際精品業實地考察。在當地，學生可觀摩考察許多名品時尚產業的營運管理模式，讓學生能夠分析品時尚產業在當地市場的行銷策略，及高端金字塔客戶的顧客管理策略。

## 三、創新與卓越中心（CIE）的服務

創新與卓越中心（CIE）的成立緣起，主要來自於 MDX Dubai 想要促進財金人士與政府官員思維改變的想法。創新與卓越中心主要功能是做為企業界（實務界）與學術界互相交流的平臺，該中心擁有一支由傑出研究人員和經驗豐富專業人士組成的團隊，在培訓和諮詢方面擁有許多經驗，並幫助企業和專業人士開發突破性的解決方案，及透過與策略合作夥伴協議來達成共同的目標與利益。

創新與卓越中心提供的專業服務，包含辦理高階人員研習班、卓越講座、

客製化訓練、與企業合作研究、標竿管理、企業圓桌會議、提供專業諮詢等。其中在提供專業諮詢方面，包含為組織制訂和實施經營策略、開發新品牌或改善企業定位、視覺傳達規劃、公開銷售規劃、品牌或企業社群媒體管理、製作網路媒體廣告、網路行銷規劃及評估網路媒體活動的運用成效。另外在培訓方面，可為客戶提供包含短期或長期培訓課程，及客製化組織內部訓練。

本次的參訪行程，Cody Morris Paris 副主任在會談過後，引領我們實地參觀 MDX Dubai 的校園環境，除導覽該校區的特色教學環境，如機器人實驗室、傳播媒體教室（攝影棚或廣播室）、影片剪輯室、分組討論教室等教學場域之外，在經過分組討論教室時，特別介紹教室側邊牆面展示的創新與卓越中心所辦各類訓練海報，並以在 2019 年 12 月 7 日開辦的 3 小時「人力資源中的法律」短期培訓課程為例，說明該課程



目標在於介紹阿聯的就業形勢變化，並就阿聯和杜拜國際金融中心（Dubai International Financial Center, DIFC）就業法進行比較，在課程中所探討的實務議題包含「從就業法角度看 UAE 法律框架」、「不同類型勞動契約」、「終止勞動契約時之注意事項」、「離職金與 DIFC 員工工作儲蓄計劃」、「就業爭議解決程序」等。

而依據 Cody Morris Paris 副主任的說明，這類短期、小班制的培訓課程，講師都會盡量採用互動式的教學方式，鼓勵學生進行討論與分享，藉以提升學員參與度及提升學習成效。創新與卓越中心培訓課程開課資訊均公告於該校網頁，並視課程主題開放給對相關議題有興趣之社會各界人士自由報名參加（另部分課程僅提供校內學生參加，例如 MBA 課程中的行政技能發展研習班）。此

外，以前述之 3 小時「人力資源中的法律」短期培訓課程為例，該課程費用為每人迪拉姆 500 元(1 迪拉姆約折合新臺幣 8 元，故本課程約新臺幣 4,000 元)。至於課程費用是由學員自費或學員的雇主支付，Cody Morris Paris 副主任指出端視學員其企業或政府部分是否提供相關學習補助。

#### 四、客製化訓練課程

在提供客製化訓練課程的實務經驗，依據 Felicity Preston 副主任的說明，MDX Dubai 會依企業組織或政府部門的培訓需求，成立一個跨領域的專業團隊，並依據訓前（需求瞭解）、訓中（課程講授）及訓後（成效追蹤）等程序來循序執行。其中在客製化培訓課程的需求確認方面，主要是透過不斷地對話、討論與逐步聚焦來確認實際客戶的需求重點或想要解決的問題，並據以開發相對應的培訓課程。透過此一螺旋形式的反覆討論、聚焦與修正過程，目的是幫助客戶確認他們真正的訓練需求，以達到參加培訓的目標與成效。而依照她的實務經驗，直接詢問與討論是最直接有效的方式，除了可以獲得第一手的回應，並能及時溝通與確認雙方的期待與想法。另外，客製化培訓課程也可以依課程主題與性質，安排上課形式及內容，例如上午進行行銷營運理論課程的講解，下午則安排參訪杜拜當地著名企業或政府相關部門，瞭解該企業或政府機關在行銷營運面向的作法，並進行相關實務經驗的交流與討論，這種上課形式讓絕大多數學員都能感到滿意及獲得收穫。

#### 五、課程評估

MDX Dubai 在課程評估層面，所採取的課程評估方式相當多元，根據 Cody Morris Paris 副主任就個人觀察與教學經驗的分享，在授課過程中或課程結束時，他會利用時間與學生以面對面（face to face）的形式進行課堂內容的討論與回饋建議，這種方式可以讓講師能獲得最直接的回應，並且能適時且彈性微調教學內容與方法，以符合學生的需求。至於課程結束之後，講座也會依照課程主題與上課內容的需要，採用實施測驗的形式，來評估學生的學習成效，甚至在該校的部分課程（例如英語課程）則以通過語言測驗或認證的方式，作為評估

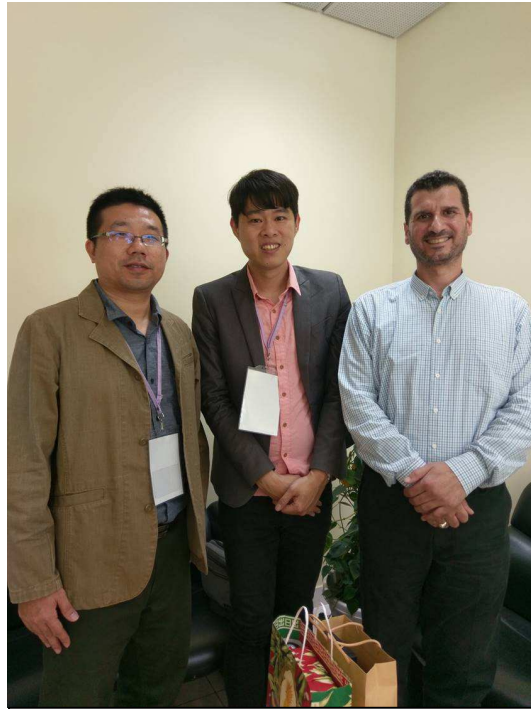


學習成效的依據。另外，像是創新與卓越中心的培訓課程也會視課程需要或客戶要求，進行訓後電話或線上追蹤，透過講師或課程管理者與學生溝通，瞭解其訓後實際運用於工作的情形與感想，並作為未來課程規劃與調整的參考依據。至於，在瞭解課程滿意度方面，Felicity Preston 副主任就其使用線上或紙本問卷調查課程滿意度的經驗表示，通常使用問卷調查的方式，僅能瞭解大量、廣泛與整體性的意見，無法進行較深入瞭解。如果想要知道學生對課程的想法或直接的回饋，通常還是會採用「問」(ask)的方式，來瞭解學生對課程的滿意度意見。而各種課程評估方式，基本上並無孰優孰劣之分，主要是講師、課程管理者及需求單位，在考量人力、財力、物力、時間及場地等面向的可行性之後，能夠擇選最適當的做法。

#### **肆、杜拜美國大學 (American University in Dubai)**

杜拜美國大學 (American University in Dubai, 以下簡稱 AUD)，是阿聯杜拜的一所私立大學，創建於 1995 年，座落於杜拜網際網路城內。AUD 成立的原則與特色為導入美式自由主義的教育，並與當地文化與價值結合，提供全人式教育。同時該校亦致力於推動所有課程獲得阿聯政府和國際性教育機構的正式認證，像是除了取得阿聯教育部高等教育司 (U.A.E. Ministry of Education Higher Education Affairs) 及杜拜知識與人類發展管理局的認證之外，AUD 在 2007 年成為除美國和拉丁美洲外第一家也是唯一一家獲得南方大學學院協會委員會 (Southern Association of Colleges and Schools Commission on Colleges, SACSCOC) 獨立認證的高等教育機構。另外，AUD 的商業管理學院也獲得國際商管學院促進協會 (Association to Advance Collegiate Schools of Business, AACSB) 的認證，其中部分商業課程 (例如 MBA) 也取得國際商業教育認證委員會 (International Assembly for Collegiate Business Education, IACBE) 認證。AUD 目前設有傳播學院、建築·藝術與設計學院、文理學院、商業管理學院、教育學院及工程學院等 6 個學院，並有來自全球 100 多個國家，約 2,000 多名學生就讀。本次拜會由 AUD 行政計畫和專業服務中心主任 (Center for Executive Programs and Professional Service, 以下簡稱 CEPPS) 的 Dr. Hassan

Zeineddine 先生接待，並由其就 CEPPS 的組織運作及相關課程與服務進行說明。摘錄拜會重點如下：



本次出國人員與 AUD 接待人員合影。  
右 1 為 Hassan Zeineddine 主任。

## 一、整體概述

CEPPS 是 AUD 的管理與專業訓練服務推廣機構，其使命是為阿聯、海灣阿拉伯國家合作委員會（Gulf Cooperation Council, GCC，以下簡稱海合會）會員國和整個中東地區的民營企業和公部門提供最優質人員教育、培訓、專業發展和諮詢服務。CEPPS 針對客戶所需服務，以組成跨領域專家團隊形式，提供最高質量的客製化執行計畫與專業服務，以滿足各種民營企業及公部門需求。另外，CEPPS 目前已成為英國持續專業發展（Continuing Professional Development, CPD）認證服務的會員，該校課程可提供課程及服務由該認證服務進行評估。

## 二、專業諮詢服務

在 CEPPS 所提供的專業服務中大致可分為提供專業諮詢服務，及設計和提供客製化、管理與專業層面培訓課程等兩個層面。在提供專業諮詢服務層面，CEPPS 一般在收到民營企業及公部門的諮詢問題後，將交由 CEPPS 主任辦公

室依問題性質及需求面向，連結 AUD 相關學術部門來提供專業知識，並視需要召開會議進行討論，再對諮詢需求進行整體性回應。這種專業諮詢服務，可提供民營企業及公部門全面性且專業的解決方案，並做為客戶後續解決問題的參考依據。

### 三、客製化課程規劃

在 CEPPS 提供的客製化培訓，主要是依據客戶的特定需求而進行規劃。在本次拜會行程，根據 Hassan Zeineddine 主任的說明，CEPPS 在進行客製化課程的規劃過程，起初由課程負責人先與客戶進行面對面會談，瞭解客戶的期待與需求，以及確認實施方式、課程天數、執行預算及想要達成的培訓目標等，並據以規劃初步培訓方案，然後再與客戶進行第二次的會談及討論，確認培訓方案的內容是否需要進行調整與修改，如果需要調整與修改，將再與客戶進行第三次或後續的會談，經由這樣反覆地討論、修改與確認的程序，一步步地確定培訓方案的各個環節，並組成專業授課師資群，直到完成符合客戶所期望的客製化培訓方案。而 CEPPS 依循這樣的客製化課程規劃程序，目前已在廣告、銀行與金融服務管理、簡報專案撰寫、溝通及表達技巧、建築與工程管理、教育管理、財務分析與管理、資訊科技管理、領導管理力、營運管理、服務行銷與管理等主題，成功提供客戶客製化培訓方案。



AUD 校區全覽。

### 四、課程負責人制度

由於 CEPPS 是以提供民營企業及公部門最優質的教育、培訓、專業發展和諮詢服務為目標，所以在客製化培訓方案時，均導入及運用最新的知識與技能，

並注重方案與客戶端實務工作的關聯性與應用。為確保培訓課程能符合市場趨勢及客戶需求，CEPPS 運用「課程負責人」(Course Leaders) 制度，由具有豐富經驗且符合資格人員，統籌該項培訓方案的整體規劃與運作。課程負責人在籌組專業師資團隊時，除從 AUD 內部的專業教職人員中安排合適的授課講座之外，也會依課程主題及客戶需求安排外部各專業領域的策略合作師資與夥伴。而為了儲備「課程負責人」的專業人才，CEPPS 也開設有了「課程負責人培訓課程」，目的為協助有志擔任「課程負責人」的人員學習及參與整體客製化方案的設計與運作，特別是在培養領導與管理相關知識與技能。這些接受「課程負責人培訓課程」的學員，在完成培訓之後，將有機會申請擔任 CEPPS 的「課程負責人」，並在通過審查遴選後，經由實習到正式上路的過程，達成擔任「課程負責人」的目標。

#### 五、參訪學習（遊學）規劃

在本次拜會行程中，Hassan Zeineddine 主任提到杜拜因位處歐亞非交界的中東地區，匯集東西兩方文化的交融，目前是世界級的國際化城市，並且是全球最繁忙的商業、金融和交通樞紐之一。而杜拜便捷的交通運輸、穩定的治安及英語普及的生活環境，結合了豐富的自然和文化景點，以及傲視全球的建築設施，讓杜拜在寂寞星球(Lonely Planet)雜誌中經常被推薦為值得一訪的旅遊地區。而在近年的發展下，杜拜也已成爲海合會會員國的高等教育中心，有 60 多家大學和學院在此運作，吸引了來自世界各地的數千名學生到此就讀。以 AUD 為例，就有來自全球 100 多個國家，約 2,000 多名學生就讀。而 Hassan Zeineddine 主任再以其授課的課堂為例，學生的組成就像一個小型聯合國，來自不同國家與文化背景的學生，在課堂上對特定議題進行跨文化的討論與交流。因此，在杜拜這個具有文化衝擊性與國際性的城市特性下，CEPPS 對於其他國家的組織（民營企業及公部門）及學術單位（大學和研究所），也發展出可提供前述單位規劃參訪學習（遊學）服務。這類型的參訪學習（遊學）課程，被視爲是一種依據客戶的需求及特性，量身訂製的學習方案。在課程內容規劃方

面，除可安排各領域的專家學者進行專題演講，或依據各組織所關切的課程主題，安排互動式討論學習，另外也依學習主題結合杜拜當地的特定企業公司或政府機關進行實地訪察，或是安排參訪著名的標竿建築設施及進行阿拉伯文化體驗，以期達到理論與實務交流的相互印證學習。而在整個參訪學習（遊學）課程結束之後，CEPPS 將發給每位學員一份 AUD-CEPPS 證書做為完成參訪學習的證明。Hassan Zeineddine 主任強調這種客製化參訪學習的規劃，將讓學員們在學習的過程中感受到 CEPPS 的用心安排，並能得到充滿收穫與獨特的學習經驗。

## 六、課程評估

CEPPS 在課程評估方面，在形成性評估方面，通常會由學員進行課程問卷的評估，以瞭解學員對授課內容的意見與滿意度。另外，根據 Hassan Zeineddine 主任的教學經驗，他覺得在課堂或課後的面對面（face to face）式的討論與心得回饋，能讓講師獲得最直接與立即的回應，並可以馬上彈性調整後續的授課內容，以符合學生的需求；另如果有需要，也會實施測驗，來評估學生的學習成效。而在總結性評估方面，除了一般通用的運用紙本或線上問卷，來瞭解學生對整體課程的意見與想法。另外，也會依照客戶的需求，進行訓後電話或線上追蹤，瞭解學員在訓練結束後的 3 至 6 個月後的感想，以及實際運用於工作的情形。這樣的訓後追蹤結果，除了提供客戶（民營企業及公部門）瞭解組織成員參與培訓課程的成效之外，並可做為 CEPPS 未來規劃相似課程的參考依據。

## 伍、阿聯酋美國大學（American University in the Emirates）

阿聯酋美國大學（American University in the Emirates, 以下簡稱 AUE）是杜拜的一所私立大學，位於杜拜國際學術城（Dubai International Academic City）。其座右銘為「一切皆有可能」（Nothing is Impossible），顯示該校在培育工作上的熱情，並對其教育成果深感信心及驕傲。自 2006 年獲得阿聯教育部認證以來，AUE 的學生人數不斷成長，來自 25 個不同國家的學生不斷增加。AUE 擁有完整美式教育體系，設置媒體與大眾傳播、工商管理、法律、設計、資訊工程、安全和全球研究與

教育等 7 所學院，以滿足阿聯和中東地區就業市場的需求。AUE 自詡為阿聯教育的領航者，不斷透過創新技術及教學方法培育學生獨立思考與實踐能力，故其學生進入職場後深受政府機關、企業好評。AUE 畢業生約 64%服務於聯邦或地方政府部門；23%服務於私人企業；13%服務於非政府組織。畢業生前五大就業領域則分別為警察（19%）、國防與國家安全（17%）、金融（6%）、司法（5%）、能源（4%），服務於政府機關佔相當之比例。

本次拜會非常難得由 AUE 校長 Dr. Muthanna Abdul Razzaq 先生親自接待，Muthanna Abdul Razzaq 校長表示對臺灣感到親切及友善，多年前曾應邀至臺灣受訪。因本次拜會主題依該校學術分工主要由工商管理學院負責，且 Muthanna Abdul Razzaq 校長本人亦是會計背景出身，於是 Muthanna Abdul Razzaq 校長同時邀請會計與金融經濟系主任（Department Chair of Accounting, Finance and Economics）Dr. Corlise Le Roux 女士共同接待，並由其就客製化課程與服務進行說明。摘錄拜會重點如下：



本次出國人員與 AUE 接待人員合影。  
右 3 為 Muthanna Abdul Razzaq 校長、右 1 為  
Corlise Le Roux 主任。

## 一、整體概述

工商管理學院致力於為學生提供高質量的教育，並通過學術課程和應用學習方法使他們為成為商務專業人士做好準備。該學院的課程組合旨在為學生做好就業準備，並激勵他們達到最高的專業水準和誠信水平。此類課程採用跨學科方法，將基礎、理論和實踐導向的理念應用於當代企業管理解決方案，使學生能夠獨立思考、培養創造力和實踐力。

## 二、專業諮詢服務

AUE 在收到國內外政府機關、企業、乃至學術機構客製化課程需求時，便有一套標準作業流程，首先由工商管理學院做為聯繫窗口進行溝通協調客戶需求，培訓課程若需其他學院師資，即可立刻支援，甚至還可與在國際學術城內其他大學合作進行師資調度作業。我們相當好奇為何 AUE 的客製化課程業務會由工商管理學院負責或者由其擔任窗口再轉交其他學院，Corlise Le Roux 主任表示除了是工商管理學院較具經驗外，另一個主因是「杜拜經驗」所致，其他外國單位慕名而來，多為想要學習杜拜商業發展的成功模式，所以工商管理學院便提供如此的專業諮詢服務。

## 三、客製化課程規劃

Corlise Le Roux 主任表示，客製化課程規劃並沒有太大的學問，便是「溝通，溝通，溝通」。許多客戶初始並無法明確敘述自己對於培訓的需求及培訓後的評估標準，有時他們的需求近似其他客戶，便可以拿出既有案例，加速討論進度；有時他們的需求可能是前所未見，若我們一開始無法取得共識，便只能用最原始的方法：「刪去法」，一步一步將客戶不需要的課程給剔除，最後保留的部分再進行溝通。Corlise Le Roux 主任指出，部分政府機關或企業之中高階主管因應新政策新措施，需具備新的職能或知識時，便會要求該校協助規劃客製化課程服務，此時の確認需求階段就會更為漫長且繁瑣。通常不只需要與客戶溝通，客戶的主管（指需求單位的主管）也需要進行溝通訪談，以釐清真正的需求為何。是故，需求確認會佔據所有客製化課程過程中很大一部分時間。

#### 四、其他套裝服務或行程

Corlise Le Roux 主任認為，客製化課程服務是多樣性多元性，沒有幾乎一模一樣的案例。以該國政府機關或企業而言，政府機關也許偏重在法律、政策能力的養成；企業則是重視績效、領導統御的養成。若是外國客戶，則更是五花八門。有些城市建設尚待強化的國家，除了實體課程之餘，也希望能夠安排杜拜市政建設參訪，瞭解杜拜成為世界第一的原因為何；有些國家雖建設完成，貿易觀光卻未見起色，便希望瞭解杜拜城市行銷的方法與通路。諸如上述各式各樣的需求，Corlise Le Roux 主任表示 AUE 均能夠完全滿足客戶的需求，除了仰賴 AUE 校友們遍布全國聯邦、地方政府機關、企業外，AUE 也相當重視與其他機構單位的策略合作，使其擁有豐沛多元的培訓資源，建立傲人的教學軟實力。

#### 陸、心得與建議

「讀萬卷書，不如行萬里路」，本次出國考察不僅開拓視野及瞭解他山之石外，更重要的是瞭解阿聯當地對於人力資源培育的實務經驗，可謂獲益良多。杜拜交通便利、地理位置特殊，吸引世界各地優秀國際學生申請入學，校風多元開放且深具國際觀，提供豐富資源及交流管道，相當適合國際訓練課程推展。本次考察 MDX Dubai、AUD、AUE 等 3 所大學均具備優良訓練環境及擁有與企業、公部門或非營利組織設計客製化訓練課程之長期合作經驗，在經費與相關條件允許下，本學院得視未來需求與前述 3 所大學在訓練課程規劃上建立策略合作關係。3 所大學亦針對設計訓練課程過程提供本學院許多具體建議，對本學院日後規劃辦理課程、教學教法設計及訓練角色扮演發揮等方面均有相當啟示。以下謹就本次出國考察提出心得及建議：

##### 一、納入學習者需求規劃

從參訪 3 所大學均可觀察到，無論為何種客戶設計客製化課程時，確認需求均是花費最大量的時間與心力。原因無他，錯誤的教學課程、教學方向，不僅浪費學員時間、講師時間、亦浪費需求端客戶的經費預算。所以 3 所大學寧願一再以電話、視訊、電子郵件、甚至親自登門拜訪，為的便是確認真實需求。



雖客製化課程並非本學院全部之業務，然本學院負責我國行政院中央及地方機關公務人員訓練，從另一個角度觀之，可視為一個「超大型」客製化課程。3 所大學接待人員均訝異表示本學院每年容訓量如此龐大，可在年度訓練調查前，針對中央及地方機關訓練需求意見進行統整匯集；此外，研習課程開辦前亦會召開諮詢會議，並邀集學員給予回饋意見及建議，充分讓學習者表達需求，如此設計之培訓課程雖不中亦不遠矣！3 所大學表示若可在訓練需求調查過程時再細緻化做精進，應可使學員感受到本學院設計課程之用心，達到「感動服務」之程度。

## 二、優化學習者意見回饋管道

MDX Dubai 之 Cody Morris Paris 副主任、AUE 之 Corlise Le Roux 主任在提到評估學習者時，均強調除重視量化問卷數據外，質化數據亦是相當重要。Cody Morris Paris 副主任打趣地說，自從電腦、手機填寫線上問卷越來越方便後，學習者卻越來越沒耐性填寫問卷，反而較難測出真實的學習滿意度與學習成效，這一直是教育訓練工作者亟欲挑戰的難題。Corlise Le Roux 主任則表示除了透過一般制式化的問卷量測外，AUE 亦會發放開放式問卷，給予學習者充裕時間填寫，尚未繳交之學習者，還會適時以電話或電子郵件提醒。

Corlise Le Roux 主任相當重視開放式問卷回收的結果，並認為「真實」的學習者回饋通常來自於開放式問卷的意見。有些學習者礙於部分因素，不願在量化問卷上呈現真實的想法與反應；卻可以在開放式問卷上侃侃而談，甚至點出課程、講師的盲點，不吝於指出可精進強化的空間。對於教育訓練工作者而言，有時長期從業難免陷入「專業上的無知」狀態，學習者大膽給予建議，可以讓我們茅塞頓開，突破自己的天花板。當然，開放式問卷在彙整上相當繁瑣費時，甚至可能編碼歸類後毫無收穫，但 Corlise Le Roux 主任認為只要能獲得 1 至 2 則實用的回饋意見，前述的付出都是值得的投資。

Cody Morris Paris 副主任提到，如果沒有時間製作或分析問卷，那麼他至少會拿起電話或者手機，直接與學習者對談或視訊。他常認為，面對面溝通可

以取得較為可靠的回饋與真實反應，而且是有「溫度」的溝通管道。他明白本學院的容訓量如此龐大，必須藉由量化問卷方式快速取得學員回饋意見，以節省成本人力，但他也樂見本學院問卷中設有開放式意見欄位，且班務人員都會即時瀏覽學員開放式意見，將其納入日後研習課程規劃設計之參據。Cody Morris Paris 主任認為持續蒐集學員回饋，精進課程設計沒有捷徑，只有透過問卷、訪談等方式，才能逐漸瞭解學員的真實想法，所以他建議本學院如經費、時間、人力允許下，可考慮針對部分學員進行電話或面對面訪談。

### 三、打造國際訓練品牌形象

MDX Dubai 之 Cody Morris Paris 副主任與 AUD 之 Hassan Zeineddine 主任均對本學院可以精簡人力辦理如此研習課程班期，感到佩服。兩人均詢問本學院核心且具有特色訓練課程為何，筆者回答本學院「國家政務研究班」為核心及招牌課程之一，並對其說明投入之人力時間經費等。Cody Morris Paris 副主任進一步詢問，本學院是否有接受國外機構委託設計課程時，筆者表示現階段尚未進行類似計畫。Cody Morris Paris 副主任指出，全球化的浪潮下，教育及人力資源發展也走向國際化，與國際交流接軌是很有必要的。美國哈佛大學甘迺迪政府學院、新加坡李光耀公共政策學院等，都是世界上知名的公私立訓練機構，接受世界各地的專業委託。杜拜雖正在起步之中，但不能於國際舞臺上缺席，而且杜拜具備相當多的優勢，可以吸引世界各地來自政府與企業界的客戶前來。杜拜是中東地區最為安全的城市之一、犯罪率低；對各種語言、文化、信仰、價值觀給予尊重包容；杜拜是國際化城市，來此研習就像是來到一個小型地球村，可以接觸到各國人士；杜拜硬體建設快速，可以看到整齊的公共建設規劃與乾淨的市容。

Hassan Zeineddine 主任表示杜拜與我國類似，具有部分相同的優勢，如均依靠國際金融貿易為生，也有如臺北這樣的國際大城，且國民具有相當的包容力與親和力。接受來自其他國家的委託課程設計需求雖非當務之急，但對於提升自身的訓練規劃實力一定有幫助，且另一方面也可建立城市行銷及國家形象，

是另一種軟實力的提升。Hassan Zeineddine 主任指出在世界對於地緣政治的重視下，近年來至中東地區研習的比例增加，而杜拜更是首選中的首選，杜拜也積極爭取主辦許多國際性會議，吸引世人注目。Hassan Zeineddine 主任認為臺北一樣具備優勢，可善加利用，打造屬於本學院的國際訓練品牌形象。

#### 四、探索國際培訓活動機會

本次出國考察，係筆者第一次至阿聯與杜拜，與想像中有許多不同。考察之 3 所大學，儼然就是一座小型國際都市，來自各國的學生齊聚一堂，激發不同文化的花火，也分享多元的觀點。中東地區自古以來，一直扮演世界地理樞紐位置的重要角色，是東西方文化交匯聚集處。杜拜更是中東地區的交通中心，從我國直飛杜拜僅須 8 至 9 小時，且兩地時差僅有 4 小時。在消費水準上，許多人對杜拜第一印象是高樓林立、富麗堂皇，物價肯定十分驚人。但扣除高級飯店餐廳、購物中心等高檔消費，杜拜物價相比歐洲倫敦巴黎、美國紐約華盛頓等國際大城，其實相對低廉。

筆者認為杜拜深具有國外移地訓練之潛力，除前述優勢外，許多歐美名校均在杜拜設立海外校區或分校，需要英國制或美國制的研習課程，在杜拜均可獲得滿足。此外，英文在杜拜是第二官方用語，本學院國內部分中高階公務人員訓練若需搭配國外課程，除可在這國際城市接受不同文化洗禮薰陶外，亦可強化英文溝通能力。尤其在國內外不同學習環境移轉下，更可使學員在不同文化及教學方式之衝擊下，提升學習成效。國外研習資源及機會難得而不易，且本學院培訓資源有限，應思索如何在有限度的資源下，尋找國外合作機構培訓資源。本次考察之 3 所大學均表示樂意協助本學院規劃國外訓練課程，也表示師資安排不是難題，甚至母校系統亦可支援。另為強化教學與實務經驗結合，可以協助安排杜拜市政或企業參訪，以校方的校友資源，能夠盡量符合本學院參訪需求。參訪期間除可開拓視野，增加實務認識外，亦可能在參訪期間與當地重要企業管理層會面，以達交流之目的。另 2020 年適逢杜拜舉辦世界博覽會，更可藉此國外移地訓練機會，瞭解杜拜市政規劃如何與大型博覽會結合之

經驗。對於提升我國中高階公務人員視野與眼界，定是相當具有助益之事。

筆者彙整至杜拜辦理國外移地訓練之優勢如下，提供未來我國公務訓練機構規劃國際研習或選送公務人員出國進修參考：

#### （一）交通便利

從我國可直飛杜拜，航班時間單趟約 8 至 9 小時，相較飛往其他國際大城航班時間較長，且需花費轉機及等待時間，可節省許多搭機時間，將其投入在實際參與課程上。另杜拜當地有綿密便捷的捷運及公車系統，毋須再行負擔包車或租車費用。

#### （二）時差較少

我國與杜拜時差僅 4 小時，與其他歐美各國時差動輒 8 小時相比，學員應可快速適應當地時間，儘速投入課程中，避免因時差造成生理不適而影響學習。

#### （三）物價低廉

相較歐洲、美洲、亞洲、澳洲等各大國際大城，杜拜一般生活物價相對低廉，平價餐點每份約迪拉姆 20 至 25 元(折合約新臺幣 160 至 200 元)；捷運及公車與我國臺北市收費標準相當，而當地計程車甚至比臺北市便宜。在生活費上，杜拜其實並非如想像般花費甚高。

#### （四）國際環境

阿聯第一官方語言為阿拉伯語，第二官方語言則為英語。杜拜作為阿聯第一大城及中東地區主要國際大城，有超過 85% 外來人口，自然便以英語做為各國人士主要溝通語言。在杜拜市區，基本上各式招牌、看板、指示均有英語說明；居民也多半以英語對話、溝通；而大學內更完全是國際化城市的體現：來自世界各地師生齊聚一堂，以英語參與課程，英語甚至已經是該市的主要語言。

#### （五）多元文化

海納百川、有容乃大。一個國家或城市的強大，不在於大型企業的數量

多寡、摩天大樓樓層的高低，筆者認為開放與包容態度才是關鍵所在。美國作為目前世界第一大獨立經濟體，擁有全世界頂尖人才，乃在於其開放的移民政策與吸納各國人士的民族大熔爐政策；歐洲各國為在世界競爭上取得優勢，組成歐洲聯盟，一樣也是秉持開放與包容態度，各國摒棄以往成見藩籬，組成目前世界上經濟實力最強聯盟體系。在杜拜可以看到世界各國人才共聚共事，也如同 3 所大學接待人員所言，不同文化語言的人才一齊發想討論、一齊激盪思想火花，文化衝擊所帶來的乘數效應是相當驚人的，許多偉大的想法都是因此而誕生。筆者認為，養成人才最困難的一項任務在於培育「眼界視野」，而「眼界視野」若無法讓其「眼見為憑」或「親身體驗」，則養成「眼界視野」是難上加難。正因為杜拜是中東地區國際大城，杜拜人深知世界就是他們的舞臺，所作所為都是以在世界發光發熱為思考出發點。「全球行動，在地思考」(Think globally, act locally)，筆者認為中高階公務人員國外移地訓練的最大目的之一便是培養其視野格局，能以全球化、國際化的思維規劃及執行公共政策與建設。

#### (六) 大型盛事

在杜拜，時常舉辦中東地區大型國際會議活動，甚至在今年 2020 年亦舉辦世界博覽會。大型國際活動的舉辦，除可活絡當地相關產業經濟外，對於提升我國國際形象及外交能見度亦相當有助益。誠如 3 所大學接待人員所言，我國位於亞太地區重要地緣位置，具有極佳地理優勢。透過至杜拜國外移地訓練，可吸取考察該市如何透過舉辦大型國際活動之經驗，行銷國家及城市形象，也可爭取國際友人，對於累積國家城市軟實力，實在是一舉多得。