

出國報告（出國類別：國際會議）

參加亞洲國際培訓總會
（ARTDO International）
2024 年第 51 屆國際年會報告書

服務機關：考試院、國家文官學院、台灣電力公司

姓名職稱：劉專門委員淑娟、詹專門委員琇蓉、
王專員允姿、呂研究員宜樺、
潘副研究員瑋筑、陳組長信豪等 6 人

派赴國家/地區：越南／峴港

出國期間：2024 年 8 月 17 日至 22 日

報告日期：2024 年 10 月 25 日

摘要

亞洲國際培訓總會（ARTDO International）第51屆國際年會，於2024年8月18日至20日在越南峴港舉辦。為因應持續變動的內外環境，解決新技術、多元文化和全球化等挑戰下所延伸人力資源管理問題，瞭解當今亞洲各國在人工智慧發展下人力資源發展關注焦點、策略及實踐經驗，以及增進與相關機關、專業組織交流，拓展人力資源管理視野，考試院、國家文官學院及台灣電力公司承中華民國訓練協會邀請，組團參加本次年會。本次年會主題為「藉由發揮人才與技能發展力量改變生活（Transforming Lives by Unleashing the Power of Talent and Skill Development）」，邀請各國人力資源培訓領域的專家學者進行演講及分享。本報告摘錄專題演講、「變革型女性領導」論壇、分組研討等多項演講重點內容，並基於演講內容從領導、教練、女性領導、組織變革及學習與發展等會議重點，歸納出本次參加年會之心得與建議，做為政府人力資源部門未來推動培訓與組織變革人力資源發展實務之參考。

目 次

壹、目的	1
貳、過程—行程紀要	2
參、年會紀要（演講內容摘錄）	8
一、專題演講：言語領導力：像是一個真正領導者說話與表達的藝術	8
二、「變革型女性領導」論壇	11
三、專題演講：5%的差異：將你的表現提升到新層次	15
四、專題演講：顛覆性教練5.0	18
五、專題演講：教練與人力資本最佳實踐	21
六、專題演講：在AI時代下的人類領導力	23
七、分組研討：組織變革的關鍵推動因素	25
八、分組研討：馬來西亞公共部門專案管理創新的人才管理：以機構改革特別工作小組（STAR）為例	28
九、分組研討：帶領人們在第4次工業革命時代：我們如何面對員工參與議題的興起	32
十、分組研討：激發公務人員潛能與技能發展：論公務人員「教、考、訓、用」模式	35
十一、分組研討：學習與發展的未來趨勢	38
十二、分組研討：建立高績效人才管理的數位轉型：以印尼政府科技公司PERURI為例	42
肆、心得與建議	44
伍、附錄—年會活動照片	57
參考書目	63

參加亞洲國際培訓總會（ARTDO International）

2024 年第 51 屆國際年會報告

壹、目的

亞洲國際培訓總會（Asian Regional Training and Development Organization International, 簡稱 ARTDO International）為一非政府、非營利之國際聯合組織，自 1974 年在菲律賓馬尼拉成立以來，現已發展成為一個享有國際聲譽的組織，其使命是在全球推廣和傳播學習與發展活動。會員來自亞太地區 30 多個不同國家之政府機構、企業、人力資源發展專業團體及個人，目前計有 200 多個團體會員及個人會員，中華民國訓練協會為創始會員之一。

ARTDO International 致力於推動全球人力資源的發展與專業提升，尤其於人才培訓、學習解決方案及組織發展，旨在透過知識共享、最佳實務推廣及跨文化的學習合作，提升各類組織的績效與競爭力。每年舉辦國際性年會，吸引來自世界各地的專業人士參與，這些會議不僅是探索最新人力資源發展趨勢與創新技術的重要場域，亦是建立國際專業網絡的絕佳機會，為組織的國際交流合作與資源整合提供了強有力的支援，對促進全球人力資源發展，組織與社會的永續發展創造長遠的價值與貢獻。

本次年會主題為「藉由發揮人才與技能發展力量改變生活」（Transforming Lives by Unleashing the Power of Talent and Skill Development），考試院、國家文官學院、台灣電力公司，作為中華民國訓練協會團體會員，為因應持續變動的內外環境，解決新技術、多元文化、和全球化等挑戰下所延伸人力資源管理問題，瞭解當今亞洲各國在人工智慧發展下人力資源發展關注焦點、策略及實踐經驗，爰受邀派員共同組團參加，期能藉由參加年會的專題演講、論壇、分組研討等，學習領導、教練、女性領導力、組織變革以及未來學習與發展趨勢等，並期透過與全球各地之專家學者及實務界人士交流，拓展國際化視野、增進專業知識，思考借鏡相關知識及技術引進之可行性。

貳、過程—行程紀要

一、參加團員

本次ARTDO International 第 51 屆國際年會於越南峴港努爾卡沙灘度假村（Sandy Beach Non Nuoc Resort）舉行，我國代表團由中華民國訓練協會邀集國內各團體會員派員籌組，團員包括考試院、國家文官學院及台灣電力公司，合計 6 人，由考試院劉淑娟專門委員擔任團長，名單如表 1。

表 1 團員名單

服務機關	姓名	職稱	備註
考試院	劉淑娟（Liu, Shu Chuan）	專門委員	團長
考試院	詹琇蓉（Chan, Hsiu Jung）	專門委員	
考試院	王允姿（Wang, Yun Tzu）	專員	
國家文官學院	呂宜樺（Lu, I Hua）	簡任研究員	
國家文官學院	潘瑋筑（Pan, Wei Chu）	副研究員	
台灣電力公司	陳信豪（Chen, Hsin Hao）	組長	

二、行程概要

本次會議行程主要分為兩部分：ARTDO International第51屆國際年會及城市參訪。年會部分可進一步細分為專題演講、「變革型女性領導」論壇及分組研討；城市參訪則安排越南峴港知名景點，使參與人員更能瞭解越南傳統文化、社會經濟發展。詳如表2。

表 2 行程及年會議程

月	日	星期	紀要
8	17	六	<p>從臺北至桃園國際機場搭機前往越南峴港</p> <p>參訪市政</p> <p>ARTDO International 第 51 屆國際年會報到</p>
8	18	日	<p>一、峴港導覽 (Da Nang City Tour: Marble Mountain, Son Tra Peninsula, Ling Ung Pagoda, Han Market, Dragon Bridge, Thuan Phuoc Bridge)</p> <p>二、專題演講：言語領導力：像是一個真正領導者說話與表達的藝術 (Articulate Leadership: The Art of Speaking and Presenting Like a True Leader) / Edwin Johnson (Malaysia)、Sereley Alcaraz (Philippines)</p>
8	19	一	<p>一、ARTDO International 第 51 屆國際年會開幕式</p> <p>二、頒獎：頒發國際人力資源發展卓越獎</p> <p style="padding-left: 40px;">Dato' Mohd Khalis Abdul Rahim (Malaysia) (個人類)</p> <p style="padding-left: 40px;">DONG A UNIVERSITY (組織類)</p> <p>三、「變革型女性領導」論壇 (Transforming Women Leadership Forum)</p> <p style="padding-left: 40px;">主持人：Sereley Alcaraz (Philippines)</p> <p style="padding-left: 40px;">與談人：Datuk Yvonne Chia (Malaysia)</p> <p style="padding-left: 80px;">Namita J. Hardowar (Mauritius)</p> <p style="padding-left: 80px;">Dr. Kathleen Ong (Malaysia)</p>

		<p>四、專題演講：</p> <p>(一) 5%的差異：將你的表現提升到新層次 (The 5% Difference : Taking Your Game to the Next Level) / Stephen Kreml (USA)</p> <p>(二) 教練文化為了更大的利益 (Coaching Culture for the Greater Good) / Ian Wong (Singapore)</p> <p>(三) 顛覆性教練 5.0 (Disruptive Coaching 5.0) / Dr Peter Chee (Malaysia)</p> <p>(四) 教練與人力資本最佳實踐 (Coaching & Human Capital Best Practices) / Dr. Agapol Na Songkhla (Thailand)</p> <p>(五) 在 AI 時代下的人類領導力 (Human Leadership in the Age of AI) / Frank Koo (Singapore)</p>
8	20	<p>二</p> <p>分組研討：</p> <p>Room A：</p> <p>(一) 探索新勞動力的現實：人工智慧時代的人類與協作機器人 (Navigating Realities of the New Workforce: Human & Cobots in the AI Era) / Timothy Oriedo (Kenya)</p> <p>(二) 人才變革：一次對話 (Talent Transformation: One Conversation at a Time) / Vellu Mahadevan (Malaysia)</p> <p>(三) 全球市場取得成功：全球管理者的跨文化視角 (Succeeding in the Global Marketplace: Cross-Cultural Perspective for Global Managers) / Joel Wallach (USA)</p> <p>(四) 利用教練文化實現我們突破性的抱負 (Leveraging a Coaching Culture to Achieve Our Breakthrough</p>

			<p>Ambitions) / LeDon Brooks (USA)</p> <p>(五) 新的領導角色， 新的簽證 (New Leadership Role, New V.I.S.A) / Shamsul Amree (Malaysia)</p> <p>(六) 有目的、真誠的領導 (Leading with Purpose and Authenticity) / Nick Jonsson (Sweden)</p> <p>Room B :</p> <p>(一) 組織變革的關鍵推動因素 (Key Enablers to Organizational Transformation) / Christopher Ramirez (USA)</p> <p>(二) 馬來西亞公共部門專案管理創新的人才管理：以機構改革特別工作小組 (STAR) 為例 (Talent Management in the Case of Project Management Innovation in the Malaysian Public Sector: The Case of Special Taskforce on Agency Reform(STAR)) / Datuk Dr Haniff Zainal Abidin (Malaysia)</p> <p>(三) 領導高績效組織 (Leading High-Performance Organizations) / Yan Keng Chong (Malaysia)</p> <p>(四) 帶領人們在第 4 次工業革命時代：我們如何面對員工參與議題的興起 (Leading People in 4th Industrial Revolution Area: The Rise of People Engagement Issue, How We Deal with It?) / Dr. Ahmad Mukhlis Yusuf (Indonesia)</p> <p>(五) 激發公務人員潛能與技能發展：論公務人員「教、考、訓、用」模式(Unleashing Talent and Skill Development: The Model of Combining the Civil Service’s Education, Examination, Training and Appointment) / Dr. Shen Chien-Chun (Taiwan, ROC)</p> <p>(六) 學習與發展的未來趨勢 (Future Trends in Learning & Development) / Dr. Mario A. del Castillo (Malaysia)</p>
--	--	--	---

			<p>Room C:</p> <p>(一) Z 世代時代的領導風格：以霍夫斯泰德分析越南工作場所 (Leadership Style in the Age of Generation Z: A Hofstede Analysis for the Workplace in Vietnam) / Phan Le Quynh Hoa (Vietnam)</p> <p>(二) 團隊合作 101 (Collaboration 101) / Kent Sim (Cambodia)</p> <p>(三) 建立高績效人才管理的數位轉型：以印尼政府科技公司 PERURI 為例 (Establishing High Performing Talent Management in Digital Era Case Study: PERURI as GOV TECH Indonesia) / Melinda Rizki Utami (Indonesia), Oktaviani Yuristiananda (Indonesia)</p>
8	21	三	參訪市政
8	22	四	從越南峴港機場抵達桃園國際機場，返回臺北。

三、ARTDO International 第 51 屆國際年會簡介及市政參訪

ARTDO International 每年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，今年於8月18日至20日在越南峴港舉行，會議場地安排於努爾卡沙灘度假村 (Sandy Beach Non Nuoc Resort)。

大會於會議行程第 1 日上午安排峴港導覽，安排至五行山 (Marble Mountains)、山茶半島 (Son Tra Peninsula)、靈應寺 (Linh Ung pagoda)、韓江市場 (Han Market) 等地參訪，以讓與會者有機會欣賞峴港市和五行山的美景、參觀文化遺址、體驗當地文化。

今年大會的主題為「藉由發揮人才與技能發展力量改變生活」，吸引了來自馬來西亞、印尼、蘇丹、模里西斯、菲律賓、臺灣和肯亞等各行各業領袖、專家和代表參加，圍繞人力資本發展，展開了富有啟發性的討論。大會強調領導力、

人才和技能在應對當今挑戰及塑造未來工作中的重要性。

本次大會ARTDO International主席Wilson Cheah致詞表示在當今快速變化的全球環境中，組織不僅需要擁抱數位領導力，還需培養同理心、創造力和道德領導力等核心人文素養，這些素質對於應對變革和激勵他人非常重要。東亞大學的代表也致詞強調該校在越南及全球範圍內推動人才與技能發展的作用，以及其要在2030年成為亞洲具有科學與培訓卓越地位的學術機構的願景。本次大會得到了東亞大學、ITD Vietnam和ITD World等主要合作夥伴的大力支持，其文化和組織上的貢獻為大會增添了活力。

此次大會也表彰了在人力資源發展中做出重大貢獻的個人和機構，並通過文化表演展示了越南豐富的文化遺產，增進了與會者之間的友誼與交流，這些表演得到了熱烈的掌聲和讚賞，為會議提供了活潑的氛圍。與會者還利用大會提供的交流機會，通過交換名片和深入討論來建立新的人脈。這些互動平台促進了來自不同地區和行業的專業人士之間的合作，進一步推動了ARTDO International在全球範圍內推動人力資源發展的使命。

本屆年會議程安排涵蓋專題演講6場次、變革型女性領導論壇1場次、分組研討15場次，邀請來自各地專家學者及實務界人士演講及分享，探討內容包括：培養領導能力、變革型女性領導、突破性的教練技術鼓勵創新、人工智慧時代的人類領導力、組織變革的關鍵因素、學習和發展的未來趨勢等。

另大會宣布ARTDO International第52屆國際年會將於2025年在馬來西亞吉隆坡舉行。這一未來盛會有望成為推動人力資發展的另一重要里程碑。隨著下一屆大會的籌備進行，ARTDO International國際年會的成功再次證明了合作、創新與領導力在推動全球人力資源發展中的重要作用。

參、年會紀要（演講內容摘錄）

一、專題演講：言語領導力：像是一個真正領導者說話與表達的藝術 （**Articulate Leadership: The Art of Speaking and Presenting Like a True Leader**）

（一）主講人：

Edwin Johnson

馬來西亞跨國管理諮詢顧問、ITD及國際教練聯盟（ICF）認證大師級教練。

Serely Alcaraz

ITD World執行董事、大師級教練與訓練者、LinkedIn上最具影響力的前100大菲律賓女性。

（二）內容摘要：

大會一開始由國際知名的管理諮詢顧問Edwin Johnson及菲律賓ITD執行總監Serely Alcaraz共同帶來有關「言語表達領導力」的分享，藉由他們的彼此問答與討論，不時穿插和與會者的練習互動，希望讓與會者實際感受言語表達對於領導的重要性，找到方法建立表達能力與提升順暢度，並且克服害怕與緊張，透過適當的說寫傳遞影響力，進而促進組織成員彼此的聯結與增進技能。

言語表達能力為何是領導力的一環呢？因為藉由表達能力可以勸說、說服聽眾，也可以去釐清、明確化所處理的問題，更能鼓勵、激勵部屬，以發揮實質的影響力，並且增進人際關係。傑出言語表達能力帶來的益處，主要包含具效率與順暢的工作流程、提升組織成員的焦點關注、信心，以及組織的成長。那麼要如何成就適當的言語表達呢？講者說明，言語表達主要建構在發音及發聲的方法，並且藉由有效的內容來創造改變和影響，相當類似於演說的核心概念。最重要的是，它是一個可以學習的技巧。為了讓與會者瞭解適當言語表達的重點，講者提供了一個演說確認表，以協助與會者評估自身的言語表達能力。

表 3 演說確認表

演說檢核項目	重點
要清晰 (Be Clear)	傳達而不是過度強調
要能被聽見 (Be Audible)	為了效果提高或降低聲量
語速步調 (Pace)	強調重要的部分時變換成緩慢語速
眼光接觸 (Eye contact)	輕鬆移動但保持與聽眾眼光的接觸
姿勢 (Posture)	挺直但看起來輕鬆
提示小抄 (Notes)	對聽眾說話而非提示小抄
外表服裝得體 (Appearance)	增強領導力的可見度
語句間的連接語 (Fillers)	避免無意義的發聲
幽默 (Humor)	適當而有意義

資料來源：整理自演講者簡報

我們可以藉由以上的演說確認表來協助確認進行言語表達時的適當程度，但實際執行上因未能遵守以上重點，導致效果受限的情形也經常可見，例如：過於緊張、語句間無意義的口語發聲或停頓、不適當的發音或詞彙、不與聽眾眼神接觸、不雅姿勢，以及講者缺乏能量及熱情等，也經常造成演說的失敗。其中，造成演說者緊張害怕的原因多來自於沒有自信、對講題不具深入的知識與技能、缺乏對表現優異的渴望、語言能力的不足，以及缺乏練習等。另外，建立清楚的發音和聲調，對於提升演說時的順暢度與清晰度都是相當重要的。講者強調使演說能夠流暢進行的因素包含：有效的語言、適當的文法、優雅的措辭、合適的聲調和清晰的發音等，都是建構有效演說的要素。

至於增進演說能力的方法，講者也提供了具體的方向，例如：自我傾聽、檢查演說的速度、避免無意義的發聲與填充詞、練習為了效果而暫停，以及聲音調整等。藉由累積自信與魄力、運用非語言的溝通、加入故事與幽默、必要時聲調

轉換、適度的移動位置，以及閱讀聽眾等技巧，達到傳遞力量與影響力的效果。其中，閱讀聽眾的反應可以引導聽眾投入，增加與講者的連結。另外也可以藉由講者的權威性、訴諸情感與心智，以及臨場互動加以提升，又或者與聽眾找到共同的興趣進行價值加乘，以取得良好效果。

在分享的最後，講者也提及了領導者從事即席演講的指導方針，並建議藉由建立正確的心態（如不害怕失敗及不拘泥於即席演講中偶發的小錯誤等）、選擇演說結構樣板、事前定義演講目的及決定演講節奏，以及運用強烈的結語等，來取得即席演講的成功。而在平日，亦可以多加練習聲調、自我情感控制收放，以及多加吸收知識，以提升從事即席演講的自信。講者總結言語表達是領導力呈現的基本要素，而言語表達的領導力是可以被學習的，平日即該藉由更多的學習與練習建立語彙及發音的技巧，並抓住機會多加發表或進行簡報，並可尋求語言專業導師的協助，以練習、練習、再練習的態度精進，將有助於提升個人言語表達能力，進而提升領導力。

二、「變革型女性領導」論壇

(Transforming Women Leadership Forum)

(一) 主持人和與談人

1. 主持人

Sereley Alcaraz 是 LinkedIn 前 100 大最有影響力的菲律賓女性，目前是菲律賓 ITD World 的執行董事，同時也是著名的人力資源領域的教練、培訓師和演講者。

2. 與談人

(1) Datuk Yvonne Chia 是銀行業女性的開拓者，也是馬來西亞商業銀行第一位女性執行長。她在 2013 年被評為富比世亞洲 50 名女商人之一，並兩次入圍亞洲商業領袖獎 (CNBC)。

(2) Namita J. Hardowar 被評為模里西斯 100 名最具影響力的女性之一，她獲得的榮譽包括人力資源發展委員會 (HRDC) 頒發的人力資源卓越獎和 CMO Asia 頒發的非洲女性領袖獎。

(3) Dr. Kathleen Ong 是泰國和新加坡 ITD 國際有限公司的國家主管，同時具有專業教練和導師認證 (CCMP)、專業教練認證 (PCC)。

(二) 內容摘要

「變革型女性領導」論壇邀請 Datuk Yvonne Chia、Namita J. Hardowar 及 Dr. Kathleen Ong 與談，主持人 Sereley Alcaraz 向三位傑出女性提問有關「變革型女性領導」的定義、關鍵故事、未來領導與最佳領導建議等。與談人強調變革型女性領導的必要性，包括能夠影響他人的生活並創造工作價值，同時強調了創建一個生態系統的重要性，該生態系統提供機會和政策支援，以幫助女性充分發揮其作為領導者的潛力。

1. 定義變革型女性領導

與談人分享了她們對變革型女性領導的看法，大多認為變革型女性領導不是讓領導人由女性變成男性，正確來說是創造有利的環境、制定政策，以及提供有利的條件，讓女性在保持身分獨特性，同時去擁抱這些領導角色和職位，也就是

在領導角色的同時不失去身為女性獨特性，能夠取得性別與角色中的平衡。這是攸關提供生態系統、機會和政策制定，以確保我們有意識地為女性領導提供發揮潛力的機會，創造影響力並有所作為，不但脫穎而出並挑戰常規。

Kathleen特別強調，就女性領導者本身而言，第一需要以身作則（model）；其次，需要激發人們願景（inspire）；第三，必須能夠創新，挑戰各種情況（challenge）；第四，要能夠鼓勵他人（encourage）；最後，能夠讓其他人採取行動（enable）。培養韌性、敏捷性和成長心態，跳脫舒適圈以適應不斷變化的工作環境；鼓勵女性和男性同樣發揮領導作用，不要要求她們保持沉默，而是鼓勵她們領導，請激勵她們，讓她們大聲說出來，無所畏懼。

2. 領導過程的關鍵時刻

與談人分享了在職業生涯中塑造她們領導過程的關鍵時刻，茲分述如下：

- (1) **提供願景、授權賦能：**Yvonne 在亞洲金融危機期間擔任兩家銀行的領導者，成為馬來西亞商業銀行首位女性首席執行官。她打破了傳統由男性主導的領導地位，憑藉著透過併購創造價值，以及危機和解決方案規劃方面的豐富經驗，重新塑造馬來西亞當地銀行的價值。她認為領導的成功關鍵在於，過程中如何利用和把握機會，她提供願景、重點和執行力，並且認為與聰明人為伍並賦權他們，也有助於在領導中取得成功。
- (2) **相信自己、把握機會：**Namita 分享了她成為模里西斯工商會（MCCI）第一位女主席的旅程。模里西斯商會已經存在了 174 年，是模里西斯歷史最悠久代表私營部門的非營利組織，Namita 是理事會中唯一的女性，自 2022 年 3 月 31 日起擔任模里西斯工商會主席。由於工商會行業範圍從農業、製造業、技術、航運、物流等，包羅萬象，然而她並不具備所有行業的經驗，過程中雖歷經自我懷疑，但還是克服恐懼，並抓住服務的機會，接受導師（Mentor）的指導和支援，最後擔任具有挑戰性的角色。此外，她認為政策應該以終為始，領導者應該考慮他們在職業生涯結束時所留下的遺產，特別是永續性方面的政策。

- (3) **體驗並展現服務精神**：Kathleen 分享了從小父親要求她向大眾推銷事物的經驗，從而學習如何領導。她認為領導力的種子從我們年輕的時候就開始了，讓孩子學習如何服務，鼓勵他們體驗服務，因為領導的關鍵時刻將來自上述的關鍵經歷。她認為領導不僅僅關於自己，更關於如何服務他人，這體現了領導的服務精神。

3. 未來的領導技能

未來的職場需要什麼樣的未來領導技能？女性如何準備好利用這些變化和這些領導技能？

- (1) **批判性思維 vs 人工智慧**：Yvonne 認為，未來的領導力需要具備批判性思維，特別是在面對人工智慧的挑戰時。在資通訊科技蓬勃發展的未來世界中，如何從眾多的社群媒體中判斷正確資訊，並且自律地進行自我管理顯得更為重要。換言之，批判性思維能力能夠有意識並正確地解讀數位時代的資訊，利用這種軟技能（soft skill），輔以人工智慧為夥伴，從而在未來世界中領導員工茁壯成長。
- (2) **在工作場域建立心理健康和社會支持系統**：Namita 指出，世界衛生組織（World Health Organization, 簡稱 WHO）已經重視到，心理健康和福祉問題（issue of mental health and well-being）如不適當處理，將會成為流行性疾病。展望未來，無論是千禧世代、Z 世代還是上一個世代，都面臨著心理韌性（resilience）問題，因此大型企業在其組織政策中，已經著手為員工心理健康議題制定專門的策略。因此，未來最重要的領導技能，是在工作場域建立心理健康和社會支持系統，發展員工的內在韌性，讓他們能夠適應複雜多變的世界。
- (3) **培養領導自己、領導他人和領導業務（business）的能力**：Kathleen 認為，領導他人之前必須先領導自我，涵括個人學習與成長的能力；領導他人則是強調成為他人的教練或導師，以提升他人的技能；未來還需有領導業務的能力，亦即需具備有良好的策略思維、策略執行力，能夠分析利弊得失並說服他人。

4. 最佳的領導建議

與談人強調了女性應保有正確的心態（mindset），積極發展專業技能並尋找機會的重要性，同時也呼籲男性為女性領導者創造一個更具包容性和支援性的環境，並提出最佳的領導建議說明如下：

- (1) 成為「變革大師」的心態：Yvonne 認為，在現今世界上，線性進步路線已不復存在，心態需要轉變，需不斷地自我重塑，成為「變革大師」（a master of change），並且透過持續學習來保持自己的敏捷性，以面對外在環境的變化。
- (2) 建構內外平衡的環境：Namita 指出，最佳的領導從相信自己開始，其次是尋找盟友和導師作為支持，強調積極發展專業技能並尋找機會的重要性。此外，為協助員工發展潛力及發揮創造力，須重視其心理安全，以及建構個人與工作、性別與角色平衡的環境。
- (3) 專注於「頭腦、心靈和雙手」：Kathleen 認為領導應關注身體、思想和精神（body, mind and spirit），維持身體動能，保持正面思想，培養人際關係，促進職場身心靈健康。

（三）小結

上述討論為女性領導者展示了在不斷變化的世界中，如何發展成為變革型領導者，關鍵包括：相信自己、把握機會、提供願景、授權賦能及展現服務的精神。未來的領導技能，強調批判性思維，重視員工心理健康的需求，以及展現策略型領導能力的重要性。最佳的領導建議，包括能夠影響他人的生活並創造工作價值，並建議女性培養成長型思維模式，成為變革大師。此外，強調創建一個變革型女性領導的生態系統，提供女性領導者機會和政策支援，以幫助女性充分發揮其作為領導者的潛力；並建議男性也能給予支持，邀請女性分享想法並傾聽她們的聲音，使其無所畏懼，從而建構一個更具包容性和支援性的變革生態體系。

“First open your mindset that the best man for a job can be a woman.”

said Datuk Yvonne Chia.

『首先打開你的心態，最適合工作的人可以是女人』

三、專題演講：5%的差異：將你的表現提升到新層次

（The 5% Difference：Taking Your Game to the Next Level）

（一）主講人：Stephen Krempl

主講人為Kremp International 國際傳播公司（Kremp Communications International）的執行長，是一位國際演講者、暢銷書作者及商務溝通專家，在《財富》500 大公司擁有 25 年的工作經歷，包括星巴克（西雅圖），百事可樂（德州達拉斯），以及摩托羅拉（新加坡）等，曾管理超過140,000 名員工、12,800 家餐廳及分佈於 37 個國家的合作夥伴，培養了來自 30 多個國家的數千名領導者。著有《The 5% Zone》、《Positively Negative》和《You're Hired》等暢銷書籍。主要的專業領域包括：高階訓練、領導風範與表現、跨文化溝通、組織溝通、領導力發展、學習與發展。

（二）內容摘要

在當今競爭激烈的商業環境中，儘管不同國家或企業有其文化差異，但在職場中的一些核心原則是普遍適用的。僅僅努力工作已經不足以在組織中脫穎而出，職場中只有5%的時間或情境能夠讓你真正被注意到，而掌握這些關鍵時刻，在領導者面前展現自身價值，並在其中出色表現，才是獲得晉升和認可的關鍵。重點摘要如後：

1. 可見性與可記憶性

高階管理者對員工的印象往往來自於有限的接觸機會，只有少數關鍵情境（約占 5% 的時間），能讓組織中的你（妳）在高階管理者面前留下印象，包括一對一會議、團隊會議、虛擬（電話）會議、商業演示及公司社交活動。因此，員工如何在這些場合中調整自己的思維和行為，與平常95%時間中的表現有所不同，盡可能地展示自己的能力與領導力，至關重要。要想晉升，光靠努力是不夠的，關鍵在於個人的可見度，亦即在高階管理者面前展示自己的能力與潛力。可見度不僅僅是讓別人知道你在工作，還包括讓別人瞭解你在工作中的角色、貢獻與潛力。

通過積極參與公司活動、主動與高階管理者互動，員工可增加自己的可見度，從而在晉升中佔據更有利的位置。即使這些機會在當時看來微不足道，但有時持續性的小行動，也能累積成為顯著的影響力。

2. 順應情境與有效溝通

人在不同的環境中會扮演不同的角色，職場也不例外，在95%的時間內，你（妳）應該在你（妳）的角色中保持真實，但在關鍵的5%時間裡，尤其是在面對高階管理者或重要客戶時，必須根據受眾和情境調整自己的行為與溝通風格，以能有效展示自己。此意謂著在工作的專業環境中，員工必須瞭解高階管理者對你（妳）在下一個層級的角色有何期待，並能相應地調整自己的做法。這樣的行為調整並不是虛偽，而是對不同角色的適應，是一種成熟的職場表現。例如，在較基層的職位上可能需要強硬、努力的做事風格，但當晉升到更高職位時，即需要更靈活、圓融的行為方式，以符合更高層級的角色期望。

至於在溝通時，務必做到清晰、簡潔和自信，並且依據不同組織層級，溝通重點亦有不同。例如在較低職務成員組成之團體中，可能適合進行細節性、執行面的討論，但在與高層的互動中，則應更加注重大局與策略性意見。與高階管理者有效溝通的另一個關鍵，為能量管理；員工需要調節自己的能量水平，根據情境平衡能量和存在感，例如，在與同事交流時，高能量的表現可能效果很好，但對高階管理者來說，可能會顯得不專業或過於激進。

3. 案例分析

(1) Justin 與 Tom 的對比

Justin是一個有想法並且付諸行動的人，他在獲得回饋後迅速調整並執行計畫，最終取得成功。而Tom則是一個不斷產生新想法卻從不付諸行動的人，這樣的人在職場中很難取得實際成果。這一案例提醒我們，光有想法是不夠的，關鍵在於如何將想法轉化為行動。

(2) Jennifer 的故事

Jennifer能力出眾，但因為她的強硬作風惹怒了同事和上司，導致她在晉升時

遇到困難。這個案例說明，職場中處理人際關係和適應組織文化的重要性，亦即員工需要瞭解組織文化，並根據不同層級的要求調整自己的行為。

4. 明確的職業目標

最後，每個人應該明確自己在職場中的定位，是想成為一個“好”（good）員工，“優秀”（great）夥伴，還是獲“全球認可”（globally recognized）者。你（妳）需要決定自己想要成為什麼樣的人，不同的目標，需要不同的策略和行動計畫。例如成為一位好員工，可能需要培養與同事的關係，並偶爾參加產業交流活動；要成為優秀的夥伴，則須與同行合作，並積極參與專業協會以擴大影響力；至於為了獲得全球認可，你（妳）需要與全球組織建立戰略夥伴關係，並利用網路推動全球影響和變革。因此，不同層級有不同的事情需要做，而且在每個層級，都需要做出不同的決定，更重要的是有付諸行動的決心和能力。

四、專題演講：顛覆性教練 5.0

（Disruptive Coaching 5.0）

（一）主講人：Dr. Peter Chee

ITD World（Institute of Training & Development）總裁兼執行長，南澳大學商學博士，突破性成功教練和情境教練模式的創始人，專長於策略創新輔導、團隊輔導與高績效教練文化等。

（二）內容摘要

教練就是用合作夥伴的角度及專業的對話，引發他人自主產生改變的行動。運用教練式對話帶領團隊，建立共同目標，達到更有效的雙向溝通；除了核心能力與技巧外，即學實用也是教練養成過程中很重要的一環。本場專題演講講者Chee博士從實用層面分享5Fs教練模式（圖1），該教練模式不僅為簡單、生活化的應用工具，更可以讓每一個人都可以立即可行。

1. 專注（Focus）

實踐「專注」的教練模式包含了明確（clarity）、優先處理（prioritize）及簡化（simplify），亦即明確化價值、願景、目標及策略，並能集中精力與資源，消

圖 1 5Fs 教練模式



資料來源：演講者簡報

除或減少不太重要的事物，必須善用專注的力量，明智地利用時間，達到卓越領導的目標。「專注」的教練工具如下：

- (1) 為了突破目標，什麼是你最重要的改變？
- (2) 哪些前 20%的解決方案及特定任務，可以提供 80%的成效？
- (3) 你會簡化或消除什麼，以利專注於更重要的事？

2. 快速 (Fast)

實踐「快速」的教練模式包含了捨棄 (let go)、價值 (value) 及轉捩點 (inflections)，亦即捨棄完美或對變革的抵抗，透過提問、實驗與創新，快速地提供客戶價值，並能預測及利用轉捩點，加速發展與增長。「快速」的教練工具如下：

- (1) 你能做些什麼，來捨棄完美及克服變革阻力？
- (2) 你如何能更快速地提問、實驗及創新，以提供客戶價值？
- (3) 你會如何來預測及利用轉捩點，來達到高成長？

3. 靈活 (Flexible)

實踐「靈活」的教練模式包含了適應 (adapt)、敏捷 (agility) 及多樣性 (diversity)，亦即適應環境並能隨時應變，在關鍵生存領域保有觀察學習及持續運作的敏捷性，並具備多元的專業知識與優勢。敏捷及情境規劃的教練工具如下：

- (1) 你可能面對哪些情境？需要準備哪些應變措施？
- (2) 在關鍵生存領域，你該如何做才能保持觀察、學習及持續運作的敏捷性？
- (3) 你將如何利用不同的專業知識來獲取創新及競爭優勢？

4. 樂趣 (Fun)

實踐「樂趣」的教練模式包含了積極 (positively)、熱情 (passion) 及連結 (connecting)，亦即在工作與生活中積極擁抱幽默及喜悅，並與人們互動連結，以此當成行為習慣且樂在工作，將有助於參與度及生產力的提升。

5. 無畏 (Fearless)

實踐「無畏」的教練模式包含了相信（believe）、完備（equipped）及精神支柱（anchor），亦即堅信自己及團隊追求一致的使命與任務，齊備正確的技術，並以家庭、團隊及社群的愛為基礎，發揮身心的正面力量、戰勝挑戰。「樂趣」及「無畏」的教練工具如下：

- (1) 你必須克服的最大恐懼是什麼？
- (2) 你如何讓每一刻都更加快樂、幽默及有趣？
- (3) 你如何對自己的快樂負責，接受或放棄你無法掌握的事物？
- (4) 你如何投入更多的感受來進行有趣的活動？
- (5) 你該什麼做才能花更多時間與快樂的人在一起？
- (6) 你怎樣才能更專注於做你喜歡的事情，並熱愛你所做的？

五、專題演講：教練與人力資本最佳實踐

(Coaching & Human Capital Best Practices)

(一) 主講人：Dr. Agapol Na Songkhla

主講人Dr. Agapol Na Songkhla是東南亞公認的人力資源領導者，在工程、管理諮詢、銀行和人力資源領域擁有超過 25 年的經驗，還被皇室任命為泰國公務員委員會的成員。

本演講首要討論的是人力資本而非人力資源，提及教練是提出問題，導引思考要怎麼做，做些什麼，透過提問、傾聽與回饋的技巧，協助受教導者學習與成長，著重在受教導者本身的覺察力和責任感，並提出8個最佳實踐的方法(圖2)。

(二) 內容摘要

今天的討論主題聚焦於我們在人力資本管理與教練實踐中的定位，講者分享了 8 項最佳實踐建議，這些建議貫穿了人力資本管理與教練的核心。

第一、善用成長的力量：通常透過挑戰性的工作，個人在能力與心態上都能獲得顯著提升。每個人都擁有無限的成長潛力，即使在工作中面臨困難，仍然可以有所突破。如果我們能鼓勵或支持他人成長，即使我們不處於聚光燈下，也能隨著他們的成長而提升自己。

圖 2 人力資本管理與教練 8 個最佳實踐方法



資料來源：演講者簡報

第二、獲得高層的支持：講者提到，他曾在公司內部推動教練計畫，但起初因擔心高層對這類「軟性技術」不重視，而遲遲未向他們匯報，導致計畫推動效果受限於中層管理。事實證明，高層的支持對計畫成功至關重要，它能顯著擴大計畫的影響力，進而促進整個組織的成長。

第三、共創願景與使命：教練與被輔導者需要共同塑造一個清晰且強而有力的願景，這對推動員工發展至關重要。清晰的願景不僅是推動教練技術的指引，更是推動組織持續進步的力量源泉，有助於打造一個能夠激發個人潛力與提升領導力的企業文化。

第四、策略至關重要：無論在人力資源還是人力資本管理領域，策略都是行動的基石。將教練技術融入領導力框架，能讓這項技術正式推廣，並產生深遠的組織影響。

第五、持續創新以保持動力：當組織失去動力，就會陷入停滯。教練是一個有效的工具，能夠激發員工的內在動力，促使他們不斷進步與行動。

第六、多元化衡量成果：我們可以通過多種方式評估成果，如提升員工的參與度、提升效率或節省成本等。這些數據指標有助於為組織決策提供更有力的依據。

第七、認可成功：持續認可成功不僅能推動我們進一步發展，也能激發更多員工參與，形成正向循環，進一步推動整體發展。

最後，也是最重要的一點，啟發並傳承給下一代。我們應該創造一個讓年輕一代充分發揮潛力的環境，並在過程中幫助他們成長。我們也可以從他們身上汲取靈感，讓這個成長循環得以延續。

六、專題演講：在 AI 時代下的人類領導力

(Human Leadership in the Age of AI)

(一) 主講人：Frank Koo

ITD認證大師級教練、新加坡Nextplay公司創辦者及總裁

(二) 內容摘要

近年世界面臨許多劇變，在商業市場上，AI人工智慧的發展與面市，對於商業社會的樣貌帶來了許多的改變。過往的商業模式是否可行？現存企業是否能夠常保獲利？在AI時代下，商業環境雖然會隨之因應變化，但團體組織仍是由「人」組成，領導「人」的能力依然重要，而在新時代下，領導的本質是否有所不同？講者逐一分享他的觀點，他先以微軟CEO，Satya Nadella所言：「做為領導者，你必須做的第一件事，就是激發受你領導的人的信心。」說明領導首重提振部屬的信心，領導力會形塑了組織文化和風氣，而組織文化和風氣將與組織的永續發展息息相關，以微軟而言，在其領導者帶領下，近年股價節節高漲，應可驗證他們的成功。

講者分享了在新時代下，領導力所產生的變化，首先是「指揮和控制」相對於「感受及反應」，過往領導力多著重「指揮和控制」，希望藉由領導者的指導和管理，帶領組織團隊做好每件事，然而在VUCA¹時代下，組織團隊面臨的變動和挑戰是經常和多元的，沒有永遠不變的商業行為和預測模式，相對於「指揮和控制」，領導者的「感受及反應」能力更形重要。藉由迅速體察環境的變化、收集相關資訊，以及即時回應利害關係人的需要，才能使組織即時應對，不被迅速變遷的時代所淘汰。講者更引用比爾蓋茲所說：「今日組織的成功需要領導者更加地敏捷，以及驅動經常性的再思考、再振作、再回應，以及再發明。」闡釋領導者「感受及反應」的能力日益重要。

此外，領導力由過往著重「斯多葛主義」，意即在不特別去考慮代價下，專

¹ VUCA 代表易變性(volatility)、不確定性(uncertainty)、複雜性(complexity)及模糊性(ambiguity)的狀態。

注於自身所能控制的事物，並接受不能控制的事物，在觀念上轉變為「自在地保持脆弱」，講者以NOKIA的成功與失敗為例進行說明，NOKIA因為專注於GSM²系統的開發，持續投入資源，最終獲得巨大的成功，成為全球首屈一指的通訊系統設備商，然而面對APPLE iOS及GOOGLE Android等觸控新系統的崛起，NOKIA領導者仍然抱持著鍵盤介面是他們經過證明能夠妥善控制及運用的系統，觸控系統有太多缺失需要改善，因而未能即時調整自身的策略以及設備開發的進程，最終導致通訊帝國的殞落。相對的，當時從事觸控介面系統開發的Microsoft、APPLE及GOOGLE等，雖然知道自己的系統尚未能十全十美，但是經過評估，自己的產品未來有相當大的發展潛力，更願意勇敢面對趨勢及自身的弱點進行改善與加強，終於逐步取得消費者認同，印證了承認自身的相對脆弱，是引發後續發明、創造和改變的起源。

另外，講者提到了領導力有由「結果驅動」轉為「目的驅動」的情形，過往領導者都希望為組織創造良好的成果和績效，因此多著重強調「結果」，然而在CSR³、ESG⁴及SDGs⁵等趨勢下，企業或組織團體的績效結果不再僅與自身相關，與利害關係人的共存共榮日益重要，因而企業領導的方向轉變為由「目的驅動」，講者以知名的登山服飾廠商PATAGANIA所標榜的「我們正在從事拯救我們星球的商業活動」引領的風潮為例，說明訴諸合理的目的，相對於訴諸結果，可能更能領導眾人向前。在演講的最後，講者總結，現今的領導已從追求「績效」逐漸轉變為追求合適的「變化」，在多變時代下，如果你的行動能夠激勵了他人去夢想更多、學習更多、做更多，你無疑地就是個領導者。

² GSM 為全球行動通訊系統（global system for mobile communication，簡稱 GSM）。

³ CSR 為企業社會責任（Corporate Social Responsibility，簡稱 CSR）

⁴ ESG 中文是指「環境保護（Environment）」、「社會責任（Social）」與「公司治理（Governance）」，英文簡稱為「ESG」。

⁵ SDGs（Sustainable Development Goals）是聯合國在 2015 年提出的「2030 永續發展目標」之 17 項目標。

七、分組研討：組織變革的關鍵推動因素

(Key Enablers to Organizational Transformation)

(一) 主講人：Christopher Ramirez

西部數據 (Western Digital) 亞太區韌體工程與全球驗證資深總監，擁有 25 年科技業經驗，他的職業生涯始於西部數據公司，並先後擔任各種技術和領導職務，推動組織發展和轉型。目前，領導一個專門從事企業硬碟產品韌體設計、開發和驗證的研發組織，在推動全球數位轉型計畫中發揮關鍵作用。獲得 ITD World、160 ACSTH ICF (國際教練聯合會) 認證的傑出首席教練，專注於發展教練文化，有效指導賦予團隊和領導者權力。他以面對挑戰的韌性聞名，利用自己深厚的行業知識推動變革，使個人和組織能夠充分發揮潛力並實現顯著成長。

(二) 內容摘要

組織轉型是促進企業持續發展與維持競爭力的核心，講者以他個人從技術人員到高階領導者的職業歷程為例，闡述了不斷學習、成長和培養技能以適應組織變革的重要性。他詳細介紹了組織變革的定義、原因及所面臨的挑戰，並舉西部數據和Netflix的成功轉型案例強調，在推動組織變革的過程中，領導力、企業文化、心態、策略、流程及技術創新是成功的關鍵。

組織變革的本質

組織變革是一項旨在重塑組織結構、文化和營運的策略性舉措。這是一個複雜且富有挑戰性的過程，涉及到組織內的人員和業務的協調。在當今快速變化的商業環境中，成功的組織變革不僅能幫助企業超越競爭對手，還能實現可持續的業務成長。如Netflix從DVD租賃業務轉向數位串流媒體、西部數據從製造業轉技術研發和西門子的數位轉型等案例，均顯示了組織變革的重要性。

組織變革推動時，人的因素常常是關鍵的最大的障礙，如何使團隊成員心理上接受並積極參與變革，是轉型成功的關鍵。領導力不足、企業文化的阻力和資源短缺都是常見的挑戰。

組織變革的關鍵推動因素

講者提出組織變革成功的關鍵驅動因素框架（圖 3），包括領導、企業文化、心態、策略、流程和技術。成功的變革需要協調這些因素，特別是深入探討與人相關的因素如領導、文化和心態，以及業務相關的策略、流程和技術。

圖 3 成功轉型的關鍵推動因素框架



資料來源：演講者簡報

1. 領導（Leadership）

領導對於推動組織變革至關重要，領導者必須以身體力行，不僅要清楚傳達願景，更要通過具體行動展現對願景的承諾，從而激發團隊的信任與參與。領導者的核心職責是激勵與賦權員工，明確傳達願景，支持員工達成目標，並在轉型過程中提供必要的支持。領導者的行為將直接影響團隊的心態和行動。

2. 文化（Culture）

文化是組織轉型的基石，培養以人為本的文化，專注於教練與指導、創造持續學習與成長的環境，這些都是推動組織文化變革的關鍵。此外，也要培養敏捷性和韌性，使組織能迅速適應變化，並在面臨挑戰時保持穩定。

3. 心態（Mindset）

心理安全感、促進成長心態和發展情緒智力是個人和組織層面轉型的關鍵。

員工對轉型進程的心態至關重要，員工之心理安全感有助於塑造正面心態，激勵員工在安全的環境中創新和承擔風險。成長心態是組織轉型的驅動力，強調持續學習和進步的重要性。情緒智力是管理挑戰中不可或缺的，幫助員工在壓力下保持冷靜和理智。

4. 策略 (Strategy)

在開始轉型之前，評估組織的準備度至關重要，轉型策略應包括評估變革的準備情況、制定清晰的策略、定義明確的成果、確保支援和資源、優先考慮人員學習和成長，以及投資推動創新。策略實施應針對組織內不同群體的需求進行調整，確保所有員工感受到包容和重視。

5. 流程 (Process)

成功的組織轉型依賴於流程優化，有效的轉型流程包括流程映射 (process mapping)、變更管理和風險管理。幫助組織清晰瞭解各個工作流程，確保運行高效率；通過溝通校準 (communication alignment) 確保每個成員理解轉型的目標和意圖，保持步調一致；透過表彰與慶祝成功，促進正面行為和積極的變化。

6. 技術 (Technology)

技術是推動現代組織變革的催化劑，透過增強數位素養、利用人工智慧和商業智慧，實現數位協作和平台整合，加速組織的轉型。技術不僅是提升效率，更是打破障礙、促進協作的關鍵。平台即服務 (platform as a service) 和協作工具 (collaboration tools) 的應用可以促進資訊共享和團隊合作，使組織在變革過程中更加靈活。

持續學習適應變化

講者最後引用Simon Sinek和Richard Branson的觀點強調，面對未知的未來挑戰，持續的學習和適應能力比依靠過去的成功經驗更為重要。藉由創建支持創新和持續學習的環境，組織可以克服轉型過程中的挑戰，並實現長期的成功。

八、分組研討：馬來西亞公共部門專案管理創新的人才管理：以機構改革特別工作小組（STAR）為例

（ **Talent Management in the Case of Project Management Innovation in the Malaysian Public Sector: The Case of Special Taskforce on Agency Reform (STAR)** ）

（一）主講人：Datuk Dr. Haniff Zainal Abidin

目前擔任馬來西亞國家行政學院（National Institute for Public Administration, 簡稱INTAN）資深副主任。曾任馬來西亞政府秘書長的資深私人秘書，並擁有英國認證的專業培訓師與顧問資格（CLDP, UK），負責制定國家安全政策及策略框架，建立推動政策和策略關鍵績效指標（KPI），專長於法規影響分析、風險管理、策略管理等領域，並在政府採購、專案管理及供應鏈管理方面展現了卓越的能力，致力於提升公共服務的專業水平。

（二）內容摘要

馬來西亞政府通過「機構改革特別工作小組」（Special Taskforce on Agency Reform, 簡稱STAR）推動公共部門改革，目標是防止貪腐、提升專案管理效率、優化資源分配，並提高公共服務質量。講者詳細介紹了 STAR 的目標及具體措施，並分享了如何通過創新變革管理來實現政府的策略願景。

STAR 的目標

為有效應對公共部門所面臨的各種挑戰，提升專案管理效率、促進政策落實，更好滿足公眾需求，馬來西亞政府於2023年成立STAR，該小組由政府首席秘書和各部門的高層領導組成，負責監督和加速政府專案的推行。STAR 的成立旨在審查公共部門的管理架構，優化專案管理效率，同時強化反貪腐機制，以推動更加透明且有效的公共服務體制。

STAR 的核心目標專注於三個方面：

1. 治理檢討與改進：STAR 致力於優化馬來西亞的公共部門工作文化，減少不必要的規則，並簡化繁瑣的行政程序，以提高運作效率。

2. 回應公眾關注：針對民眾關注的問題，STAR 採取創新改革措施，快速且有效地回應社會需求。
3. 加快政策與專案實施：加速政策和落實發展專案，確保符合治理原則的政策能快速推行，並以合理成本執行。

STAR 的優先專案與政策

馬來西亞政府強調提升公共服務的品質、效率和效益，確保人民的福祉，同時簡化企業營運流程。STAR 的優先專案包括解決改善學校基礎設施、醫院過度擁擠等，這些專案不僅回應當前民眾對教育和醫療需求，還有助於促進社會經濟的長期發展。

1. 教育基礎設施的改善：馬來西亞的學校設施已嚴重老化，政府希望透過 STAR 加速學校的翻修和擴建，以解決過度擁擠的問題，並提供更適合學習的環境。
2. 醫療設施的擴建：隨著人口增長，公立醫院人滿為患。STAR 致力於加快醫療設施的建設進程，提供更佳的醫療服務。
3. 公共服務人員住房改善：政府希望通過改善和擴建公共服務人員的住房，提升工作效率，減少生活壓力。
4. Madani 美食廣場的改造：政府計劃升級和美化地方局管轄下的美食廣場，創造更加舒適的公共空間。

推動變革的核心原則：Kotter 8 步驟模型

STAR 採用了 **Kotter 的 8 步變革模型**來推動改革，主要包括：

- **創造緊迫感、建立指導聯盟與制定策略願景**：確保改革方向明確，並推動快速行動。
- **消除障礙、實現短期成功目標**：簡化流程並促進員工積極參與，增強改革的推動力和可持續性。
- **加速變革、鞏固成果**：將改革成果融入日常運作，確保長期效果持續。

STAR 作為能力提升平台

STAR 不僅是一個推動改革的工具，還是一個領導者能力提升的平台。通過

參與變革，領導者能夠在具體專案中學習新知識，提升解決問題的能力，並藉此提高其領導能力。

領導力與外部支持

改革的成功有賴強有力的領導力和外部支持。**STAR** 不僅加強了內部領導者的培訓，還引入外部專家與教練，為變革提供新的視角與策略。外部專家能有效打破部門內部的思維局限，促進更有效的變革。

STAR 的改革措施

在改革前，公共專案通常需時270至450天，顯示了行政程序對專案進展的阻礙。為解決這些問題，**STAR** 推動了一系列改革措施，包括簡化程序、下放決策權、提前規劃及加速審批等，旨在將原先270至450天的專案週期大幅縮短至150天內，從而顯著提升公共服務質量。

變革成功的關鍵

講者認為馬來西亞公共部門改革的成功，取決於思維模式的轉變、領導力的發揮，以及創新技術的應用。本次改革不僅依賴技術和制度創新，更需要全體員工的積極參與以及領導層的強力推動。唯有通過內外兼修，才能實現高效變革，並改善公共服務質量。

1. 改變思維模式與推動創新

改革的核心在於挑戰既有思維模式和工作方式，推動全方位的創新。**STAR** 強調突破傳統框架，運用創新技術和思維解決公共部門面臨的挑戰。例如，透過縮短招標流程、簡化規劃許可程序等措施，提升了政府專案管理的透明度和效率，並促進國家整體發展。設立創新實驗室促進部門間的即時溝通與協作，打破官僚體制中的障礙。這一機制不僅縮短了決策過程，也顯著提升了專案推動的速度。例如，某些專案的審批時間從一年縮短至100天，充分展示了高效協作和技術創新的力量。

2. 推動數位化轉型：提升招標流程效率

傳統的冗長招標程序是專案延誤的主要原因之一，透過數位技術的應用，流程的數位化轉型得以實現，使得招標程序更加透明且高效率。透過數位平台，招標審批得以自動化，進一步減少了人為的延誤，加速了專案的進展，並提升了專案管理的透明度和公信力；目標是讓公共專案執行流程更加順暢，並通過數位化技術為政府管理帶來長遠的效益。

3. 領導力與專業素質提升

強有力的領導力是改革成功的關鍵，改革的推動依賴於領導者的責任感和示範作用，他們需要帶領團隊，確保專案按計畫推進。此外，提升公務員的專業素質同樣至關重要。強調對專案管理、風險評估、跨部門協作等核心技能的培養，並推動專業資格認證，確保每一位專案負責人都具備應對複雜專案的能力。通過這些措施，不僅提升了領導層的管理能力，也增強了基層員工對變革的承諾和信心。

引入外部專家與教練的策略也幫助政府在內部改革中克服阻力。外部專家為專案提供了新的視角與解決方案，促進組織思維的轉變，並幫助培養內部的學習敏捷性，進一步推動專案順利進行。

4. 跨部門協作：推動資源有效整合

STAR 改革的一大亮點是推動跨部門協作，消除部門壁壘，實現資源合理配置。過去，由於部門之間缺乏協同合作，資源浪費和專案延誤成為常態。如今，通過跨部門的高效率合作，能夠更靈活地調動專業資源，縮短決策流程。特別在教育與醫療設施的建設中，跨部門協作顯著提升了公共服務的質量。

小結

透過改變思維模式、數位化轉型、強化領導力及推動跨部門協作，STAR 的改革措施不僅提升了專案管理的透明度和速度，還推動了公共部門的現代化進程。這些措施正在加速提升公共服務的效率與品質，並將對馬來西亞的長期發展產生深遠影響。

九、分組研討：帶領人們在第 4 次工業革命時代：我們如何面對員工參與議題的興起

(Leading People in 4th Industrial Revolution Area :The Rise of People Engagement Issue, How We Deal with It?)

(一) 主講人：Dr. Ahmad Mukhlis Yusuf

茂物生命科技獨立董事、Tazkia 學者基金會主席、Pandeglang 智能基金會董事會，印尼大學行銷策略博士學位，專長於策略管理、企業轉型及商業教練。

(二) 內容摘要

18世紀工業革命引領人類進入機械生產的時代，歷經著規模化生產及電腦網路的發展，現正邁入第4次工業革命（4IR），數位科技的飛快精進，引領全球經濟社會發生變革，尤以2019年新冠疫情（Covid-19）更加速了第4次工業革命的前進。爰此，講者從個人及組織兩個層面，分別說明人力資本所面臨的挑戰。

個人層面

世界經濟論壇（World Economic Forum, WEF）〈未來工作報告〉（The Future of Jobs Report）指出，2021年以後所需的技能主要為「複雜問題解決（complex problem solving）」、「社會互動（social skill）」、「訊息處理（process skill）」、「系統思考（system skill）」及「認知能力（cognitive abilities）」等，並以「複雜問題解決」為重，反映出對更高層次的思維能力和問題解決技巧的需求。而「訊息處理」係指邏輯思維、積極傾聽和監控自己及他人的能力；「系統思考」則係以成本效益分析及決策，並建立與執行系統運作的能力。

組織層面

從組織層面而言，講者引用了荷蘭皇家殼牌集團前執行長艾瑞·德格斯 Arie P. de Geus 「活水企業」（The Living Company）的論點，說明企業就像是一個生命體，存在的目的就是為生存與茁壯。不同於經濟型公司（economic company），係將企業當作賺錢的機器，員工成為追求利潤的手段，目的在於

最佳化資本；生命型公司（living company）則是為了生存而管理，能順應環境的變化，不斷學習成長，並專注於無形資產，包括員工及組織文化。生命型公司的4個關鍵要素為：

1. 對環境敏感（sensitive to the environment）：生命型公司能掌握環境變遷及社會脈動，具有學習及適應環境的能力。
2. 具凝聚力及強烈認同感（cohesive, with a strong sense of identity）：生命型公司重視員工勝於資產，故積極營造組織氣氛，塑造共同價值觀，並協助員工發揮個人潛能，使員工產生歸屬感及認同感。
3. 容忍/授權（tolerant/decentralization）：生命型公司包容及理解員工任何創新想法與嘗試，採取授權的管理方式，使員工享有相當自由與彈性，不會受到公司獎懲制度過度的箝制。
4. 財政保守（conservation in financing）：生命型公司不做無謂的浪費，不輕易動用資本，總是會保留部分現金以備不時之需。

第四次工業革命下的領導力

1. **數位轉型者**：領導者須有效駕馭新興科技與複雜環境，瞭解如何用以建構新的業務模式及提高效率
2. **文化培養者**：領導者須營造鼓勵創新的環境，將失敗視為學習的機會，讓員工有權提出想法，培養創新、適應能力及終身學習的文化。
3. **道德守護者**：領導者須建立明確的道德準則，確保資料隱私，並解決 AI 的潛在偏見問題。
4. **人才開發者**：領導者須專注於員工技能的提升和培訓，以跟上科技發展的脚步，另須提供成長和發展的機會，以吸引、培養及留住人才。尤其是新的年輕世代，更需要人才發展的指導及輔導。
5. **利害關係人的倡導者**：領導者必須與利害關係人建立緊密的關係，積極傾聽反饋、解決疑慮，確保組織以對社會負責的方式運作。

對新世代的影響

1. 保持一致的價值觀：新世代在其職涯中，優先考量的是目標與社會影響，故領導者必須和他們保有相同的價值觀。

2. 強調敏捷性：由於新世代成長於一個快速變化的時代，領導者如能快速適應新挑戰，將與其產生共鳴。
3. 科技智慧：由於新世代是最熟悉新興科技的一群人，領導者應能有效利用科技推動創新和效率。
4. 專注於發展：由於新世代重視發展與成長的機會，所以領導者必須激勵和賦予團隊權力，以成功留住人才。

十、分組研討：激發公務人員潛能與技能發展：論公務人員「教、考、訓、用」模式

(Unleashing Talent and Skill Development: The Model of Combining the Civil Service's Education, Examination, Training and Appointment)

(一) 主講人：Dr. Shen Chien-Chun 沈建中

國立臺灣大學政治學博士（1997年）、美國德州大學奧斯汀分校政府學研究所訪問學者（2001年）。擁有超過20年的高階管理職務經驗，目前擔任國家環境研究院之副院長，為「中華民國斐陶斐榮譽學會」的成員，並為國立臺北大學之兼任助理教授。專長為公共政策、海洋政策績效管理、風險管理及公務員培訓。

(二) 內容摘要

公務人力資源的發展，是各國政府提升國家競爭力的重要議題。考試院為國家人力資源部門，為建構優質的公務培訓模式，於第九屆施政綱領總綱即明定：「研究建立教、考、訓、用結合之制度，提升公務人員及專技人員素質，以配合機關用人及因應社會需求。」而所謂「教、考、訓、用」是指，大學的教育、公務人員的考選、訓練與任用，四者的結合（江明修等人，2000，2001）。重點摘要如後：

1. 大學院校教育與「教、考、訓、用」

大學不僅是學術研究和人才培育的場所，還是提升文化和服務社會的重要機構，國家社會所需要的各種人才，於大學中皆可培育。從人力資源發展的觀點而言，公務人力的養成須結合大學院校教育，採長期的培養模式。各國政府逐漸認識到，大學教育應與公務人員的訓練和甄選相結合，以確保其具備必要的知識與技能。美國在這方面的實踐尤為典型。自1930年代以來，美國各大學與政府機構合作，開設了公務人員訓練課程，並在大學階段提供實習機會。例如，雪城大學設立的公民及公務學院專門培訓大學畢業生擔任公職。

新加坡的經驗同樣具有啟示性。新加坡政府認為，選拔最優秀的人才進入公務人員隊伍，並激勵他們忠誠地為國家服務，對於政府運作至關重要。為此，新

加坡在高中階段即開始有計劃地培養公務人員，通過獎學金計畫選拔優秀學生送往海外名校深造，畢業後安排其進入政府各部門工作。新加坡政府對公務人員的甄選和晉升，主要延續英國殖民政府的精英統治政策，對於公務人員的晉升強調效率而非資歷。

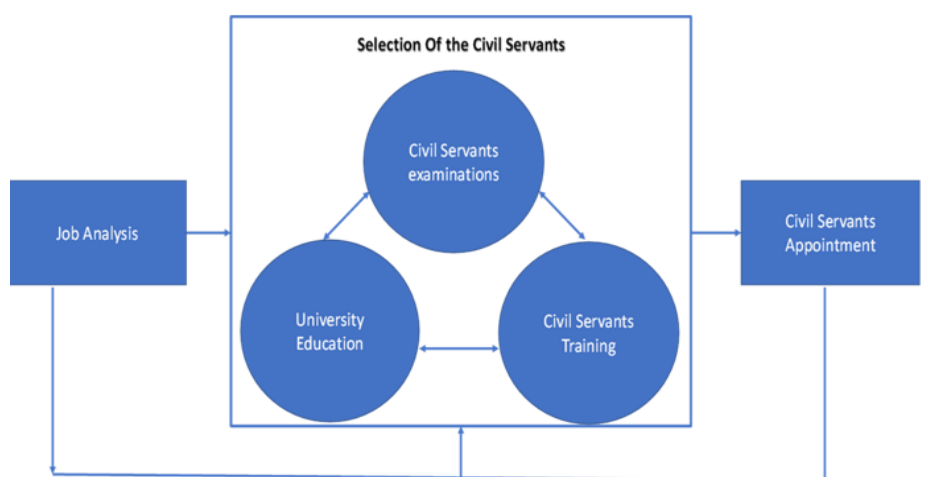
2. 「教、考、訓、用」與公務學程

此處的「公務學程」是指，在尚未擔任公務人員之前，由大學院校所開設的課程，旨在培養學生多方面的綜合公務素質訓練，並可節省任職後之訓練時間與成本。課程設計可學習師資培育課程之四大原則，亦即：（1）學科專長教育、（2）基本行政理論研究、（3）專業研究（偏重於如何執行的技巧）及（4）實習。例如，課程中包括行政哲學、社會心理學、行政發展史等，這些課程幫助學生建立堅實的理論基礎。此外，通過實習，學生可以將課堂所學應用於實踐，直接面對公務運作中的挑戰，這對於他們未來的工作具有重要意義。公務學程的設計應兼顧各類公務人員的基本需求，無需根據不同職系進行過度細分。這種統一的培訓模式有助於提升整體公務人員的素質和工作效率。

3. 「教、考、訓、用」的培訓策略

在我國，公務人員的甄選和培訓自古以來就與教育緊密相關。「教、考、訓、用」模式（圖4）將學校教育、公務人員考試、訓練與任用結合起來，構建了一

圖4「教、考、訓、用」模式



資料來源：摘自演講者簡報

個現代公務人員培養的完整體系。此一模式強調，從學校教育階段開始，便應通過系統化的培訓，使公務人員具備所需的專業知能。具體來說，這一過程包括工作分析、教育與訓練、甄選與任用。

工作分析是指通過系統化的方式，收集和分析有關工作的資訊，並明確各職系的工作職責、環境需求和所需的知識技能。通過這一過程，可以確定各職系所需的核心工作知能，並與學校教育相結合，設計出相應的甄選標準。教育和訓練則是這一過程的核心部分，旨在通過學習，使個人具備從事特定工作的知識、技能和能力，並提升其工作績效。考試作為甄選公務人員的重要手段，必須確保選拔到的人才能夠適應未來的工作要求。任用則包括對公務人員的正式任職與職位分配，確保他們能夠發揮最大潛能。

十一、分組研討：學習與發展的未來趨勢

（ Future Trends in Learning and Development ）

（一）主講人：Dr. Mario A. del Castillo

Dr. Mario A. del Castillo是ARTDO International的前任主席，他在學習和發展領域擁有豐富的經驗，擔任過近四十年的培訓師、培訓經理、培訓總監和顧問，他是一名教師、研究生講師和一家績效諮詢公司的首席執行官，同時著有《指導年輕領導者的基本實踐（Essential Practices of Mentoring Young Leaders）》一書。他不僅是ITD World的高級首席顧問和ITD World Malaysia大師級教練，更開發了ITD認證培訓專業計畫，該計畫在過去20年中一直為來自30個不同國家的1,600多名畢業生提供培訓。憑藉廣泛的背景，Dr. Mario為本次會議提供了有關學習和發展行業的洞察力和遠見。

（二）內容摘要

本演講首先介紹有關學習發展的四個時期，從20世紀初期的行為主義、二次世界大戰的教學設計、80年代的建構主義，到21世紀初期的科學學習，過程中主要探討了學習與發展的未來趨勢，並強調企業在快速變化的環境中如何應對和適應新挑戰，必須預測其所面臨的挑戰，並且為未來做準備。

1. 企業在學習與發展領域面臨的挑戰

現代企業領導者面臨的首要問題是如何保持競爭力、適應快速的技術變化以及滿足不斷增長的客戶需求。這些對未來的擔憂也是驅動學習與發展的重要因素，包括企業是否已為未來做好準備？員工能否快速適應新的挑戰？茲就學習與發展在未來所面臨的挑戰說明如下：

(1) **技能差距擴大 (widening skill gaps)**：隨著工作要求的變化，所需的技能越來越難，但我們獲得技能的速度並沒有像所需技能那樣快，許多企業擁有的員工無法繼續勝任工作，或難以找到具備合適技能的員工，這也使企業難以

實現目標。企業面臨技能差距（skill gap）擴大的挑戰，這使得培訓和學習成為保持競爭力的關鍵。

- (2) **工作保存期縮短（shorter job shelf lives）**：科技業工作的生命週期只有 2 年到 3 年，在保存期過後，你將不得不重新學習一套新的技能或另一份工作，因為幾年後那份工作將不再存在，這使得持續學習變得至關重要。
- (3) **遠程和混合工作（remote and hybrid work）**：工作模式的變化，企業需要能夠跨地域、靈活傳遞的培訓方式。
- (4) **新世代學習偏好（gen Z learning preferences）**：新一代員工在學習方式上的偏好與之前的世代有所不同，這要求企業調整其學習和發展策略。
- (5) **全球化工作團隊（global work teams）**：隨著全球化進程的加速，企業需要面對跨文化和跨地域的工作團隊，這對學習和發展提出了更高的要求。
- (6) **學習技術的進步（advancement in learning tech）**：學習技術的不斷進步，特別是在個性化教學、行動學習和微學習（mobile & micro learning）等方面，驅動了學習和發展的變革。我們需要儘快找到非常快速的技能再培訓（reskilling）⁶和技能提升（upskilling）⁷解決方案，以適應組織內部快速的變動。

2. 學習與發展的關鍵趨勢

隨著新興教學理論的發展與技術的進步，企業內部的學習方式正在改變。企業需要適應這些變化並整合新的學習工具和平台，從而制定新的整體學習策略，以縮短員工學習曲線。茲就學習與發展的關鍵趨勢分述如下：

- (1) **個性化學習（individualized instruction）**：在人工智慧（Artificial Intelligence, AI）的支持下，個性化學習變得更加普及。LinkedIn（2024）學習報告指出，

⁶ 技能再培訓(reskilling)是指為現有員工或團隊成員提供技能，讓他們在傳統工作領域之外擔任其他角色、另一份工作，並且能夠靈活快速地將人員從一個角色轉移到另一個角色。

⁷ 技能提升(upskilling) 是指在同一工作類別中提升能力，需要處理較高複雜度、專業度及難度的工作。

74%的員工更喜歡在工作之餘學習，且以學習者主導的在線學習居多，而個性化學習能夠增強知識保留率，並且使員工更願意在工作空閒時自行學習。

- (2) **行動學習 (mobile learning)**：行動學習是指通過行動裝置（如智慧手機和平板電腦）進行學習。越來越多的培訓內容通過行動裝置傳遞，這使得員工可以隨時隨地進行學習。全球市場調查機構市場研究公司 (Research and Markets) 預測，全球電子學習 (e-learning) 市場快速增長，將在 2026 年達到 3,700 億美元產業規模，並以平均每年 8% 的速率增加，顯示出企業正在轉向線上和行動平台。
- (3) **微證書 (micro-credentials)**⁸：微證書課程是指某一特定領域的小型課程，幫助學員在短期內更新或獲得特定專業技能，可以解決關鍵的技能差距，在課程結束時，你可能會收到一份獨立證書，而無需長期的學習時間以及高昂的教育認證學費。LinkedIn (2024) 學習報告指出，58% 受訪者認為微證書有助於職涯發展。
- (4) **遊戲化學習 (game-based learning, GBL)**：由於高完成率和更好的團隊解決問題能力，遊戲化學習正在受到越來越多的關注。Colorado 大學研究指稱，GBL 遊戲化學習相較於傳統，在知識與技能上均有較高的學習效果，這種方式使得學習過程更加有趣，除增加團隊互動外，亦能提升學習保留率和學習者參與度。
- (5) **擴增實境 (Augmented Reality) 和虛擬實境 (Virtual Reality)**：這些技術提供了安全且具有成本效益的培訓環境。而 AR 和 VR 的安全性和成本節約優勢正在吸引更多公司部署數位增強學習體驗。例如：IKEA place 或 Amazon Sumerian。

⁸ 微證書課程是指某一特定領域的小型課程，幫助學員在短期內更新或獲得新技能，通常從數星期到一個學期。它被視為快速滿足行業和員工需求並協助彌補業內員工關鍵技能差距的一種方式。請參閱 <https://www.sbs.com.au/language/chinese/zh-hant/article/thinking-about-a-microcredential-course-4-things-to-consider-first/faqffs1vs>。

(6) **學習管理系統 (Learning Management System) 和學習體驗平台 (Learning Experience Platforms) 的整合**：企業逐步將強制性課程 (mandated courses) 例如：職前訓練，以及個性化選擇課程 (individually selected courses) 相結合，提供靈活的學習模式，以滿足不同員工的需求。

(7) **社會學習 (social learning)**：係指戴爾電腦 (Del) 創辦人 (Michael Dell) 提出的 70/20/10 學習法則中的 20%，透過觀察和模仿他人來學習。國際人才發展協會 (Association for Talent Development, ATD) 的研究指出，社會學習可以提高 20%至 25%的學習保留率，有助於提高知識學習，並且特別適合於快速變遷的工作環境。

3. 關於學習的誤解與迷思

演講中還討論了幾個關於學習的常見誤解，例如：人類僅開發10%的大腦潛能、老年人學習能力較弱，以及學習金字塔認為各種類型的學習保留率有其限制等，這些觀念被講者一一駁斥，並強調只要能保有正向的學習心態與成長性思維 (Growth Mindset)，所有年齡層的人都能夠依適合自己的方式進行有效的終身學習。

(三) 小結

學習與發展的未來趨勢受到了技術變革、跨世代員工需求變化以及快速變遷學習需求的推動。不論是人工智慧或是擴增實境等技術，在在改變了企業提供學習的方式。為了應對這些挑戰，企業需要採用個性化、技術性且靈活的學習策略，建立未來學習生態系統，以適應不同員工需求，提高其使用高科技工具的能力、縮小技能差距，進而能在瞬息萬變的市場中保有競爭力，為未來的工作挑戰做好準備。

十二、分組研討：建立高績效人才管理的數位轉型：以印尼政府科技

公司 PERURI 為例

(Establishing High Performing Talent Management in Digital Era Case Study: PERURI as GOV TECH Indonesia)

(一) 主講人：Melinda Rizki Utami

Oktaviani Yuristiananda

主講人 Melinda Rizki Utami 及 Oktaviani Yuristiananda 是印尼政府科技公司 Peruri 的人力資源及勞資關係部門的主管，在這次的演講中主要分享如何從人才培育協助政府推動數位轉型。

(二) 內容摘要

1. 員工文化轉型與參與

演講提到，企業每年進行員工參與度調查，顯示大多數員工支持公司轉型，這表明員工對公司推動的變革有較高的接受度。然而，26%的員工指出，只有當公司提供良好的職業發展機會，他們才會繼續留任，凸顯了職業發展和人才留任之間的關聯性。

2. 數位化計畫的推廣

演講中提到，公司正在推動數位政府計畫，參考了其他國家的成功經驗，這對我們的人力資源管理具有重要啟示。數位轉型不僅僅是一項技術任務，它同樣也是一個人才和組織管理的挑戰。人力資源部門應該積極推動員工的數位技能培訓，確保他們能夠適應數位時代的新技術和新流程。此外，演講提到偏遠地區的網絡接納問題，這在我們推動數位化進程中也可能遇到類似挑戰。因此，人力資源部門在規劃員工培訓時，應考慮到不同地區和部門的需求，提供靈活的培訓方式，如線上和線下混合教學，以確保全員能夠有效參與。

3. 文化統一的挑戰

該演講強調了公司內部傳統業務與數位業務之間的文化差異。80%的員工來

自傳統業務，大多數為高中畢業生，這意味著公司在推動數位轉型時，需要應對文化和技能層次的挑戰。

4. 人才發展與招聘策略

演講中還提到了公司面臨的人才招聘挑戰，尤其是在數位業務領域。傳統業務招聘需求相對穩定，但數位業務對具備創新思維和高級技能的人才有更高的需求。為此，公司採取了針對不同部門需求的招聘策略，並通過國有企業內部的人才流動來填補空缺。

5. 戰略性人力資源規劃

最後，演講中強調了公司在數位轉型中的戰略性人力資源規劃。這包括根據未來的業務需求預測人才需求，並制定縮短人才差距的行動計畫。

總結來說，這次演講為提供了許多有價值的啟示，尤其是在數位轉型背景下的人力資源管理挑戰和機遇，持續優化公司的招聘、培訓和文化建設，並積極推動員工適應數位時代的變革，最終實現公司的長期發展目標。

肆、心得與建議

隨著全球數位化浪潮的推進及社會結構的迅速變遷，公共服務體系正面臨著前所未有的挑戰與機遇。我們深知公共服務質量的提升不僅依賴技術創新，更需要領導力重塑、員工素質提升，以及組織文化與體系變革。此次參與ARTDO International 年會，使我們對領導、變革型女性領導、數位轉型、人才培育及員工參與等關鍵議題有了更深入的認識，這些議題不僅關乎當前政府改革的進程，更為未來公共服務的發展提供了重要啟示。以下是基於此次研習的心得與建議，希望這些建議能對個人及組織未來發展有所助益。

一、心得

(一) 打造具包容性的人力資源體系，鼓勵女性參與各項事務

社會和文化行為模式深刻影響性別結構，許多國家仍面臨性別歧視與男女角色定型的挑戰。聯合國為了落實性別正義，在國際中倡議消除對婦女一切歧視（CEDAW），推動「性別主流化」（gender mainstreaming），以落實性別意識。我國政府為強化性別平等政策，也自2012年1月1日實施CEDAW施行法，要求對政策、立法與資源重新審視，以確保真正落實性別平等。不僅促進了社會的公平正義，也展示了公部門在改善性別關係中的關鍵作用。

鑑於性別平等政策強調組織內在機會、資源分配的公平性，也是全球性的普世價值，而公務人力的有效運用是公務體系效能的展現，二者兼容有助於提升整體公共服務質與量。過去的研究大多忽略了女性的觀點，而現階段對於性別平等的追求，在於正視、提供甚至鼓勵女性參與各項事務（黃榮護、李有容，2018，頁9）。依據社會學家Hyman Rodman將社會文化脈絡按不同的社會發展階段下父權規範制約的程度區分為四種型態，臺灣從早期的極端父權社會逐漸轉變為轉型中的平權社會（翁克勳，2019），爰此，工作場域中應該更加積極地支持和指導女性領導者，創造一個更加包容的環境，讓女性的聲音能夠被聽到，鼓勵女性參與各種事務，並確保心理安全，將社會漸漸推向包容、認同、平等與互相理解。

(二) 正視變革型女性領導價值，平衡個人與組織的新視野

學者指出女性領導者的優勢，包括：女性領導強調以身作則，重視改變員工的態度和信念，提升員工士氣；相較於男性領導者，更願意指導和培養下屬，並具有同理心，願意關懷下屬，以及建立個人聯繫；並且傾向運用變革型領導，以激勵人心的方式帶領員工等（查莫羅-普雷穆齊克、蓋洛普，2020）。

施能傑（2022）研究指出政府女力在過去20年間的變化，不僅是在各工作領域整體占比上具有優勢，女力呈現出更積極地分佈在各官等、各職等和主管職務。另根據銓敘部統計資料分析⁹，近3年全國公務人員男性與女性比率分別為2021年57.5%與42.5%、2022年57.2%與42.8%、2023年57.0%與43.0%；而擔任主管之男性與女性比率則分別為2021年60.4%與39.6%、2022年60.1%與39.9%、2023年59.6%與40.4%，與近3年公務人力男女性別比相較，顯示女性擔任主管的比率雖略有提升，但並非無成長空間。

在「變革型的女性領導」論壇中，與談人也強調在變革管理中，女性領導因具備其獨有帶領組織迎向變革的特質，以及激勵人心、以身作則、同理關懷及柔性指導的領導風格，更重視個人價值與組織理念的融合。鑑於政府轉型為公共服務的未來趨勢及優質服務關鍵要素，如能善用變革型女性領導特質，創造包容且無性別歧視的工作環境，將能為個人與組織的帶來新的平衡視野。

（三）5%關鍵時刻的好表現，取決於 95%期間的累積

Stephen Krempf的演講指出僅僅努力工作已經不足以在組織中脫穎而出，職場中只有5%的時間或情境能夠讓你真正被注意到，而掌握這些關鍵時刻，在領導者面前展現自身價值，並在其中出色表現，才是獲得晉升和認可的關鍵。基於組織中的基層成員，多僅有有限的機會能與高階管理者接觸，5%關鍵法則闡述員工如何從競爭激烈的職場上脫穎而出，此法則在層級節制之公務機關，亦有其適用。行政機關的公務人員，在多數情形下，係透過公文簽辦等方式決定其能見度，若能把握相關會議或活動等關鍵時刻適當展示工作能力，或提出建設性意見，都將使長官對你（妳）印象深刻；要能在關鍵時刻有良好表現，則需靠平時的累

⁹ 銓敘部統計資料分析，請參閱全國公務人員人數及性別比率-按機關別及主管、非主管分，網址：<https://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=1062&Page=4001&Index=1>。

積，此涉及個人層面的職涯發展外，國家人才培訓資源的支持，更顯重要。

個人發展：公務機關的組織文化多強調行事穩健、遵守規範，不可否認地，多數公務人員也因此而較為保守與低調。各機關過去多以「資績並重」為公務人員之陞遷考量，為鼓勵公務人員積極任事，以拔擢有能力、表現佳之人才，公務人員陞遷法於2023年修正公布，明確陞遷應依功績原則，強化功績導向之陞遷制度；而經過國家考試篩選進用的公務人員，於基礎學識方面已具相當程度，然而在政治社會環境變遷快速，強調數位科技治理的時代，新世代青年陸續進入公部門後，想要在同層級職務中表現亮眼，光靠既有知能埋首苦幹是不夠的，個人心態應順應時代而有所調整，此意謂公務人員需要更積極把握表現的機會，並勇於嘗試新事物，持續自我充實。

人才培訓：優質的公務人力，是政府保有競爭優勢的關鍵，因此，各級政府歷來均相當重視人員的培訓，並成立相關專責訓練機構，提供公務人力之培訓資源。該等訓練機構，每年度均開設不同課程，除基本的行政知能、公務法規等課程外，亦不乏溝通協商、簡報技巧、外國語文等多元課程，近年為因應數位時代之潮流，亦陸續開設資訊技能、AI素養等相關課程，另外針對不同職務層級的公務人員所需的核職能，則設計有不同的專班、課程，以因應其不同職涯發展階段所需。該等訓練機構之挑戰，在於需不斷因應政治社會環境及人員專業需求，引進必要資源，規劃符合新世代公務體系所需人才的培訓內容。

（四）組織變革，強化領導力發展

面對數位化時代的來臨，政府轉型勢在必行，陳敦源（2021）指出為實踐政府數位轉型（digital transformation），領導者居於轉型的關鍵角色，能否與時俱進帶領成員因應變革及達成組織轉型至關重要。從Christopher Ramirez的演講，我們深刻體會到組織轉型超越了單純技術或策略的變革，它是對整個組織文化與心態的全面挑戰。他分享的成功經驗與失敗教訓彰顯了領導者在推動組織變革中的關鍵作用。領導者必須具備遠見卓識和卓越的人際處理能力，尤其是在管理多元文化與跨世代的團隊時，靈活的策略與深厚的情緒智力是必要條件。有效的領導者不僅需要明確指引方向，還要能夠激勵團隊和影響員工，以確保每一階段的

變革均能獲得員工的積極參與和支持。

從Frank Koo演講舉例，我們也確切感受到領導對引領組織變革的影響與重要性。無論是在企業還是政府中，領導者需要具備適應變化、激勵團隊以及推動創新的能力，才能帶領組織在數位化過程中取得成功。女性領導者在這方面展現出強大的優勢，特別是她們在以身作則、關懷下屬、以及運用變革型領導上，能激勵員工適應新的工作環境和挑戰。

改革的成效取決於領導力，因此政府應加強領導者的培訓，特別是在策略性決策與跨部門協作能力的發展上。公務體系中的高階領導者必須持續強化策略性決策與跨部門協作能力，將數位轉型融入政府政策執行中。另外透過引入外部專家，為改革注入創新思維，政府將能夠更靈活地應對不斷變化的公共治理需求，推動政策的有效落實。

（五）持續學習培養成長型思維，敏捷因應數位治理挑戰

廖興中和賴怡樺（2021，頁6）的研究報告指出，面對全球數位發展的快速腳步，以及當代資通訊科技之創新發展與普及運用，政府為落實數位治理及推動數位轉型任務，應積極培養公務人員數位治理相關職能（digital competences），以提供更為優質的行政服務、公共政策與民主治理。

Dr. Mario認為，21世紀最關鍵人才的能力是擁有成長型思維。而這種關鍵能力的培養，需要透過學習如何學習而來，使組織成員敢於嘗試並從失敗中學習，這一點也經常被組織忽視。因此，政府組織未來的學習與發展應採成長型思維模式，有別於傳統直接提供培訓和技能，未來組織採後設認知（meta-cognitive）的學習策略，鼓勵員工勇於嘗試，學習如何學習，使員工在失敗中獲得改進與成長的機會，目的在培養員工具有成長型思維、持續學習心態與技能，以及能應對未來不確定性與變化的敏捷學習者（agile learner）。

數位治理為現今政府之重要政策，公務人員素質是政府推動數位轉型的重要環節，未來公務人員共通性數位職能之培訓，應納入成長型思維、持續學習與積極面對挑戰的心態，培養公務人員為敏捷學習者，預期能為公共服務數位治理及

政府數位轉型挹注新的活力。

(六) 提供跨世代員工多元學習管道，運用 AI 提供學習支援，打造數位治理人才

隨著跨世代員工在職場共存，統一的學習方式將不再適用。Dr. Mario認為，不同年齡層有不同的學習偏好，尤其是Z世代（指1997年至2012年出生者），他們更喜歡向同事學習、自行上網或透過app搜尋，以及參與社群對話，而不是參加結構化的培訓。因此，學習的方式不應再侷限於傳統模式，而是需要多樣化、個性化和靈活的學習方法，應提供有別於以往培訓方法，例如：採翻轉教學模式、發展以使用者經驗為中心的學習或社群網路學習模式，透過成員自發性加入社群對話，成員間互相支援，以及善用成員回饋等方式進行創新。

未來學習與發展趨勢將由AI提供學習支援。LinkedIn學習報告指出，在面對全球AI浪潮下，一個新的議題「企業如何幫助員工發展職涯」開始被關注。鑑於員工的成長與組織的效能息息相關，員工在學習與發展中獲得的技能，亦會促進公司的創新與增長。可見培養AI技能不再只是員工的福利，而是組織成功的首要任務。

為順應數位發展時代，行政院於2024年6月6日核定「公務人員人工智慧知能實施計畫」，期許未來每一位公務人員都應具備相關知能。由此可知，在快速變化的時代中，運用AI提高組織效能既是學習與發展趨勢，也是當代政府組織的主要政策目標。因此，國家文官必須有善用資通訊科技能力，培訓上除提供多元的學習模式外，另須檢視並規劃公務人員數位學習能力，建構公務人員數位治理相關職能，運用AI提供學習支援，俾打造數位治理人才，從而能夠在快速變遷的數位化時代中，適應未來的挑戰並促進組織創新。

(七) 創新人才選拔與培訓計畫，嗣應國家人力資源發展需求

近年，公務體系已積極地導入AI技術，以期提供更具效能的公務服務，也順應世界潮流，在SDGs綱領下持續各方面施政方針的改變。公務人才的培育亦是刻不容緩的要務，健全的文官制度以及人才培養都是國家持續發展所必須，然而近年在退休潮、少子女化及社會經濟蓬勃發展下，公務體系的人才補充多面臨不

如過往的情形，如何適度變化調整，訴諸協助國家發展之目的，吸引優秀年輕新血加入公務體系，並培養未來領導國家的優秀人才，應是國家人力資源部門的一大挑戰。

考試院於第9屆施政綱領總綱，將公務人員教、考、訓、用配合制度之建立，視為重要的政策目標，並先後委託學者進行可行性及制度建置之專題研究，相關研究成果，成為日後檢討攬才、留才等措施之重要參考依據。依考選部之統計資料，近年公務人員考試報考人數持續下滑，由2013年之45萬5千餘人降至2023年之19萬1千餘人。為贏取新世代人才之青睞，考選部在招募（考試）階段積極進行相關措施，例如減少公務人員考試之科目數，減少筆試應試負擔，並納入多元考試方式等。另為深化與教育端之配合，於2021年、2023年推動「預備文官團」體驗營，開放大學院校學生報名，透過文官講座、實務研習、專題研討等方式，使學員熟悉公務體系就業環境，瞭解公務機關運作模式、文官基本素養等，以促使其投入公共服務。

考選部未來則規劃推動預備文官團創新選才方式，透過大學教育導入文官先修課程，大學生可參加實體文官團營隊，並於升大四暑期參加文官資格考，符合及格門檻者，於大四上學期經學校推薦向用人機關報名參加口試，口試錄取者取得相關公務人員高等考試三級考試錄取資格，經訓練成績及格後即得任用。其中實施方式的規劃之一，是與大學校院等單位合作開設「預備文官團學分學程」先修課程，使青年學子在學期間即可透過學校課程，先行獲致公務體系運作之理論基礎，並搭配公務見習活動，深度體認政府施政方針與公共服務的價值，期使更多有志投身公職者，能事先有所瞭解與準備，此規劃可謂為前述專題研究建議之一「設立『公務學程』制度」之具體體現。此一創新選才模式，係突破傳統思維與作法，將涉及考試、分發、任用等法規之檢討及相關配套措施之建置，其推動情形與執行成果尚待後續觀察。

（八）教練技術激發個人成長，推動組織進步的潛力

教練技術在臺灣企業內行之有年，但因政府機關的管理層級較為複雜，且強調政策的執行、公共服務及法規遵循，因此要導入教練制度時尚有難度，但教練

技術其實有許多潛在的好處，這種技術已經在許多商業組織中證明了其有效性，並且可以幫助提升組織的績效和員工的滿意度及個人成長，提高整體的工作成效。

若未來有機會將這種技術導入政府，應能促進團隊內有更好的溝通、提高員工的工作滿意度，並且有助於建立一個更具凝聚力和行動力的團隊。此外，透過教練技術的引入公務機構，幫助公務員提升溝通能力、適應力及批判性思維能力，從而增強團隊凝聚力並提高組織效能，將有助於建立更具創新力與行動力的公務團隊，進一步促進公共服務的質量提升。

（九）數位轉型公私合作模式，打造創新未來

借鑒STAR計畫的經驗，數位轉型為政府提升公共服務效能的核心策略，透過引入數位平台，簡化流程、提高透明度，特別是在招標與專案管理等方面，大大減少了資源浪費和延誤。我國推動數位轉型已行之有年，且有顯著成效，政府應進一步強化數位治理與基礎設施建設，以推動智慧城市及數位政府的發展，深化數位工具應用，促進跨部門高效協作。

近年來，政府積極推動數位轉型，透過舉辦總統盃黑客松等活動，成功激發了民間創新活力。根據統計，歷屆黑客松共吸引了逾萬名參與者，產出了數百項創新解決方案，有效提升了政府服務效率。2022年成立的數位發展部，更進一步統籌數位治理與基礎建設，加速了數位臺灣的發展。

為因應數位時代的挑戰，政府高度重視公務人員數位素養的提升，國家文官學院積極導入「數位治理」系列課程，並導入總統府黑客松得獎案例，鼓勵跨部門合作，培育具備數位思維的公務人才。然而，要全面提升國家創新能力，仍需持續努力。未來，政府應擴大數位人才培育規模，建立國家級的數位人才培育平台，提供多元化的學習資源，並鼓勵產學研合作，共同培育數位人才。此外，應強化公私協力，鼓勵更多企業參與政府的數位轉型計畫，共同打造創新生態系。同時，政府應推動產業數位轉型，針對不同產業提供客製化的數位轉型方案，並提供相關補助及輔導。

數位轉型是一項長期且複雜的工程，需要政府、企業、學界和社會各界的共

同努力。政府將持續以人民為中心，積極推動數位轉型，打造一個智慧、包容、永續發展的數位臺灣。正如達爾文(Charles Darwin)所言，物競天擇，適者生存。在這個數位時代，唯有不斷創新、適應改變，才能在國際競爭中佔有一席之地("It is not the strongest species that survive, not the most intelligent, but the one who are most responsive to change.") 。

二、建議

(一) 優化國家考試性別平等政策

考選制度係以公平公開公正的方式為國家拔擢人才，因此，國家考試為國家文官體制體現性別平等的第一道防線(張瓊玲，2014)。國家考試在邁向性別平等道路的過程中，曾經歷過一段性別設限的磨合期，相關的報名政策從原先的限制女性報考，到分定男女錄取名額，再到多數類科逐漸不設定男女名額。有研究指出國家考試性別設限對男性有利，也發現用人機關確有其用人困境(簡名祥，2006)。惟為免國家考試受質疑有性別歧視，相關考試設有性別限制時，需更加重視「任用之實際需要」，而非僅以「用人機關請求」為考量(熊忠勇，2005)。

另依黃榮護和李有容(2018)研究指出，性別平等的推動並非拒絕所有考試不能有分定男女名額之規定，而是在設定此需用名額時，應提出適當合理的解釋，這也就是「真實職業資格」的概念；此一概念說明職業上的各式(如宗教、性別、國籍等)差別待遇(disparity treatment)若無具備正當理由，即屬歧視行為。而早期性別平等與公務人力的爭議案件多數可在性別平等會中被解決，說明當時國家考試分定男女錄取名額的規範尚可被各界接受。然至2024年5月31日憲判字第6號判決宣示，公務人員特種考試一般警察人員考試規則有關消防警察人員類別體格檢查標準，以其所設之身高標準，排除女性比例高於男性比例，造成女性應考試服公職之不利差別待遇，爰判決上開體格檢查身高限制規定違反憲法平等原則。此一判例的出現，讓以用人機關需求為導向的考選政策出現更多價值的討論。

推動性別平等從來都不是容易的事，尤其隨著時代的進步，國家考試作為人民參與國家政治的重要管道，性別平等觀念不能原地踏步。縱因用人機關以其工作性質特殊，為利達成勤務，爰有分定男女名額或身高限制之需求。惟基於國家

考試的目的在拔擢最適公務人力及優質專業人才，而報考限制存有性別差異，是否具有實質關聯性？分定男女名額或身高限制，能否篩選出最適之公務人力？上開假設尚未獲得實證前，適時檢討並持續優化國家考試性別平等政策仍為必須。

（二）提升言語表達與溝通能力和領導力

回顧Edwin Johnson與Serey Alcaraz所傳達的理念，適當有效的言語表達確實是領導力的展現。公務員無論在正式或非正式的場合，對於民眾進行施政理念的闡述與溝通，又或是對於工作團隊進行任務說明，都需要藉由言語表達作為媒介，加上公共事務的利害關係人眾多，例如：主管、部屬、承攬廠商、民意代表，以及民眾等，如能適如其分地進行表達，對於公務行政效能一定能有所提升，進而增進施政及民眾滿意度。雖然能否進行適當的言語表達某種程度取決於個人能力，然而確如Edwin Johnson所言，言語表達是可以被訓練的。審視各機關的培訓課程中，或多或少均已納入了言語表達相關課程，例如：媒體公關應對、簡報發表、即席演說等，均對於培育公務員言語表達能力有所助益，然而為了落實在日常中，各機關（構）亦宜多加安排適當場合如：業務簡報、民眾溝通會等給與所屬練習機會，並有意識地進行事後檢討精進。此外，導師（tutor）指導對於提升言語表達能力相當有助益，惟整體費用相當昂貴，建議可依公務員層級，循序漸進安排合宜課程，或導入AI教練系統，計劃性地整體提升公務員的言語表達能力，進而提升領導力。

組織變革和數位發展的成功在很大程度上取決於領導層的能力。因此，必須強化領導者的數位領導力與變革管理能力，讓他們能夠有效應對數位化的挑戰，並引領組織在數位化過程中平穩過渡。建議人力資源部門針對高階領導者設計針對數位轉型的專業培訓課程，包括數位治理、AI應用、變革管理與跨部門協作等，確保領導者能夠制定並執行符合組織目標的數位策略。

（三）深化思辨能力，文官培訓與時俱進

面對世界局勢的變化與挑戰，各國政府及企業無不重視多元人才培育，公務人員保障暨培訓委員會及國家文官學院職掌我國公務人員考試錄取人員訓練及

晉升官等訓練等法定訓練，係培育政府公務新血及增進現職公務人員未來工作知能的重要人力資源部門，亦需掌握變革與創新的關鍵時機。尤以人工智能及新興科技的快速發展所帶來的影響及不確定性，更應不斷精進各項訓練之內涵，以提升文官的素養與知能，引領國家變革創新及永續發展。

依據世界經濟論壇於2023年5月所發表的未來工作報告，當前首要的核心技能為「分析性思維」(analytical thinking)。是以，現行法定訓練課程之設計，除依未來擬任職務所需共通知能及配合國家政策需求規劃外，為強化文官分析思考及批判能力，在訓練課程教材及教學方法上，亦容有精進之處，以符應國際人力資源發展趨勢。爰建議訓練教材增加多元情境案例，並因應時代脈動及社會新趨，適時納入新觀念及豐富內容之深廣度；另搭配案例教學方法，透過教學者的引導與學習者的互動，進行深入的探究及討論，以加強文官環境覺察、自主思考、問題分析與解決能力，並因案例研討的有感學習，尚能將所學帶回工作現場加以運用，俾利其職務所需之政策規劃與決策思維，且善於接受新的事物與挑戰。

(四) 導入 AI 培訓，著重反思學習

世界經濟論壇2023年未來工作報告指出，近5年增加最快的工作，包含人工智慧 (Artificial Intelligence, AI)、機器學習、永續發展、資訊安全等領域。在面對下一個AI轉捩點，我們首應有正確的觀念，AI不是主體，只是一種數位工具，可以協助部分重複繁雜性事物，但無法取代協調、決策、管理等需要人的工作，故無需懼怕而要善用，讓AI成為你的工作夥伴。當AI變得愈便利、愈強大，文官更應跨域學習並與其協同合作，亦即充分瞭解自己的專業領域，解構工作任務，運用AI減少複雜而專注於更重要的事務，協同AI來為自己工作增值，這也是Dr. Peter Chee所強調的專注教練心法。

面對AI浪潮，政府部門最務實的策略，便是導入AI培訓，但並非要培養文官成為技術專家，重點是能夠具備AI技術素養，想用、會用且正確使用AI。茲以我國公務人員培訓概分為基礎訓練、發展性訓練及在職訓練，前兩者係入門養成訓練且具有高覆蓋率之特性，爰建議廣泛納入AI相關課程，並著重於AI實作演練。除讓受訓人員瞭解AI的基礎原理、於公共治理的應用及潛在風險與挑戰之外，更

可藉由實際操作生成式AI的體驗學習，反饋加深對於AI相關知識及運用的理解，並設計公務應用案例或場景演練，透過課堂講座引導提問、同儕協作及討論交流，反思個人工作的解構及與AI協作的可能性，俾創造更有效率與價值的公共服務，並期能帶回工作場域，產生外溢效果。

(五) 提升容錯文化與微證書認證，構建未來學習與發展生態系統，深化政府數位轉型

為促進創新並適應未來的挑戰，並提供更優質的服務品質，考試院前於2021年2月3日成立「考試院數位轉型委員會」任務編組，經過3年多來的推動，在執行建構資訊安全聯防體系、推動國家考試電腦化、整合公務人力資料、國家考試及格證書數位化、資料開放共享、培訓公務人力數位素養等6項任務的工作已有初步成果。

然而為使政府數位轉型工程持續深化，打造一支適應未來生態的工作團隊至關重要。中國生產力中心管理知識中心（2023）研究報告指出，建立組織的「容錯文化」，讓員工處於心理安全狀態，營造可暢所欲言且開放溝通的氛圍，會提高他們挑戰困難的意願，有助於建立無所畏懼的未來團隊。廖興中（2022）也提出，組織需以前瞻性的願景及策略，落實數位轉型；高階文官作為組織的領導者，需具有與員工溝通的能力，營造承擔風險與合作的組織文化，鼓勵創新，並與個人目標、績效考核與獎勵制度整合，以驅動創新動能；而中階文官則著重過程執行，應能促進創新所需的溝通與開放氛圍，使同仁願意在工作上嘗試創新，並協助創新網絡與社群的成形。

構建適應未來學習生態系統是一個集體的過程，學習不僅僅是個人的成長，更是組織整體成功的關鍵。隨著學習數位化腳步不停歇，為使員工能夠更快地掌握所需技能，且在工作中的學習求不斷增長，建議應用微證書於公務課程上，兼容多元學習平台，開放小型課程認證服務，以提供具體專業技能的快速學習服務，使學習能獲得及時反饋、與時俱進，達到「學習，Anytime，anywhere！」

鑑於公務人員素質是政府成功推動數位轉型的重要環節，提升組織容錯文化，促進創新所需的溝通與開放氛圍，將有助於組織成員主動投入學習、提高學習動

機；而微證書的導入，有助於延續學習動力，解決關鍵的技能差距。期許公務體系能夠構建適應未來學習與發展的生態系統，併同人工智慧之應用，為各級公務人員注入數位治理DNA，以落實數位治理，促進政府數位轉型，同步提升公共服務之質與量。

（六）建立全面數位素養培訓體系，提升數位治理績效

因應資通訊科技之不斷創新發展，社會也展現與過往不同之面貌，行動載具的發展與多元便捷之網路服務等，翻轉公共服務原有的樣貌。基於政府數位轉型之必然趨勢，培育公務人員具備數位治理核心職能成為公共服務變革成功之關鍵因素（許秀春，2021）。

賴清德總統於2024年6月14日出席高階文官培訓飛躍方案2024年訓練開訓典禮，提到面對全球AI浪潮，臺灣必須加速推動「臺灣AI行動計畫2.0」，對高階文官亦提出勉勵與期許，包括「加速投入AI創新運用，以數位治理優化民主治理」，並強調每位高階文官都是各單位的管理中樞，必須加速融入AI創新運用的行列，以落實數位治理，俾能更進一步服務我國人民。由此可知，數位治理與AI創新學習將是未來公共服務轉型之關鍵。

在推動數位化變革的過程中，儘管技術工具能顯著提升工作效率，但更關鍵的是確保每位團隊成員都能理解並接受這些新技術。因此，提升數位素養應成為組織的優先任務，應制定全面的數位培訓策略，覆蓋從新入職員工到資深員工的所有層級，確保每位員工在技術迅速發展的環境中得到有效的支持，充分利用先進技術以提升個人和組織的績效。

（七）建立透明的績效管理體系，鼓勵員工積極參與改革

Dr. Agapol Na Songkhla演講提到，在推動組織轉型的過程中，慶祝小勝利是一個極具價值的策略，即使是微小的進步，也能為團隊注入動力，增強面對挑戰時的決心。因此，在實施任何變革時，應設定明確的里程碑，並在達成每一個目標時適當的慶祝，不僅能增強團隊的凝聚力，也有助於維持組織積極氛圍，提升員工的參與感和滿意度，並在面對挑戰時提供額外的動力，增強其對公共服務的

認同與使命感。爰此，在推進數位轉型的過程中，建立透明的績效管理體系，定期評估各部門的執行情況，並與員工績效緊密掛鉤，從而加強問責機制，可確保改革措施的持續性與有效性，並實現組織長期目標。

伍、附錄一年會活動照片



▲ 團員抵達越南峴港機場



▲ 主辦單位歡迎團員會場報到合影



▲ 團員與演講者沈建中博士及馬來西亞顧問 Law Jiun Yuan 合影



▲ 團員與 ARTDO International 榮譽主席 Dato' Dr. Thomas Chee 夫婦合影



▲ 團員與 ARTDO International 主席 Wilson Cheah、越南演講者 Phan Le Quynh Hoa 合影



▲ 變革型女性領導論壇



▲ 團員參與活動



▲ 團員參與活動



▲ 團員與演講者 Dr. Mario A. del Castillo 合影



▲ 團員 10 團員與演講者 Dr. Ahmad Mukhlis Yusuf 合影



▲ 團員感謝 Law Jiun Yuan (Sunny) 會議期間的協助



▲ 團員返抵桃園國際機場合影

參考書目

- 中國生產力中心管理知識中心（2023）。3 構面組織優質團隊》從無所畏懼團隊到給予者的世界。能力雜誌，1 月 23 日。
<https://mymkc.com/article/content/24905>
- 江明修等（2000）。建立公務人員教、考、訓、用配合制度可行性之研究。載於考試院研究發展委員會(編)，考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(三)（頁 453-626）。考試院研究發展委員會。
- 江明修等（2001）。公務人員教、考、訓、用配合制度之研究。載於考試院研究發展委員會(編)，考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(四)（頁 3-117）。考試院研究發展委員會。
- 查莫羅-普雷穆齊克（Chamorro-Premuzic, T.）和蓋洛普（Gallop, C.）（2020）。男性可以向女性學習的 7 個領導課程。哈佛商業評論，4 月 1 日。
https://hbr-org.translate.goog/2020/04/7-leadership-lessons-men-can-learn-from-women?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=zh-TW&_x_tr_hl=zh-TW&_x_tr_pto=sc&_x_tr_hist=true
- 施能傑（2022）。女性公務員依舊弱勢？女力早已撐起公共服務半邊天，國家人力資源論壇，(18)。2022 年 6 月 24 日，取自：
<https://www.exam.gov.tw/NHRF/default.aspx?type=DD102593FDB1A032>。
- 翁克勳（2019）。從「極端父權」到「轉型平權」，女性與性少數們如何掙脫陽剛男性的枷鎖？。The News Lens 關鍵評論，5 月 25 日。
<https://www.thenewslens.com/article/119658>
- 許秀春（2021）。數位治理，現代公務人員的必修課。國家人力資源論壇，(7)，7 月 30 日。
https://www.exam.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=43243&type=FCC220F41EEE0856
- 黃榮護、李有容（2018）。性別平等與公務人力評估—國家考試性別設限類科之實證研究。考試院。
https://www.exam.gov.tw/News_Content_table2.aspx?n=3854&s=28495

陳敦源 (2021)。政府數位轉型：創新變革？還是追新而已？指南新政，(20)，1-5。

https://css.nccu.edu.tw/wpcontent/uploads/2021/04/1_%E9%99%B3%E6%95%A6%E6%BA%90_%E6%94%BF%E5%BA%9C%E6%95%B8%E4%BD%8D%E8%BD%89%E5%9E%8B%EF%BC%9A%E5%89%B5%E6%96%B0%E8%AE%8A%E9%9D%A9%EF%BC%9F%E9%82%84%E6%98%AF%E8%BF%BD%E6%96%B0%E8%80%8C%E5%B7%B2%EF%BC%9F.pdf

張瓊玲 (2014)。文官體制性別平等之研究。考試院。

https://www.exam.gov.tw/News_Content_table2.aspx?n=3854&s=28484。

廖興中 (2022)。公務人力數位治理核心職能的建構與培訓。國家人力資源論壇，(20)，8月26日。

https://www.exam.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=45756&type=106241E966C563C0

廖興中、賴怡樺 (2021)。公務人員數位治理職能培訓之研究：以公務人員保障暨培訓委員會法定訓練對象為例。公務人員保障暨培訓委員會。

https://www.csptc.gov.tw/News_Content.aspx?n=3934&s=37344

熊忠勇 (2005)。從美國經驗探討國家考試性別限制問題。考銓季刊，(44)，151-168。

簡名祥 (2006)。國家考試性別設限之研究。〔未出版之碩士論文〕。政治大學。

LinkedIn Learning (2024). Workplace learning report 2024. LinkedIn Learning.

<https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>

World Economic Forum (2023). The Future of Jobs Report 2023. 30 April.

<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>