

出國報告（出國類別：國際會議）

參加亞洲國際培訓總會
（ARTDO International）
2025年第52屆國際年會報告書

服務機關：中華民國訓練協會、考試院、台灣電力公司

姓名職稱：李名譽理事長嵩賢、張秘書元隆、
林主管瑋瑋等3人

派赴國家/地區：馬來西亞／檳城

出國期間：2025年7月25日至31日

報告日期：2025年9月23日

摘要

亞洲國際培訓總會（ARTDO International）第52屆國際年會，於2025年7月25日至31日在馬來西亞檳城舉辦，有來自全球各地之專家學者及實務界人士共襄盛舉，為拓展國際化視野、多元文化交流，與世界級培訓專家對話及接軌之重要場合。考試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「透過人才加速、教練文化和數位領導力維持組織的高績效（Sustaining High Performance Organizations with Talent Acceleration, Coaching Culture & Digital Leadership）」，廣邀各國人力資源培訓領域的專家學者、政府部門，以及企業代表進行演講及分享。本報告摘錄專題演講及分組研討等多項演講重點內容，並基於人才加速、教練文化、領導及人力資源前瞻發展趨勢等會議重點，歸納出本次參加年會之心得與建議，期能為政府人力資源部門在未來推動人才培訓與發展實務上，提供有價值的參考。

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，依時間排序）.....	10
一、分組研討：加速與提升：整合人才加速發展與員工福祉計畫.....	10
二、專題演講：人才加速發展策略：快速成長與發展.....	13
三、專題演講：10倍人才生產力.....	16
四、專題演講：人才加速發展的最佳實務.....	19
五、專題演講：以信任顧問角色引領成功與差異化.....	22
六、專題演講：擁抱內心的教練－培養鼓舞人心的教練文化.....	25
七、專題演講：建立高效教練文化的最佳實務.....	28
八、專題演講：引領數位未來：提升公共部門數位能力.....	31
九、專題演講：培養教練文化：提升全球組織中的商業溝通與文化智商...	33
十、分組研討：以跨文化好奇心生活與領導.....	37
十一、分組研討：以 BANI 世界觀建立敏捷組織所需的心態與行為.....	40
十二、分組研討：結合企業文化價值以提升組織效能與績效： 來自孔子思想的啟示.....	43
肆、心得與建議.....	46
伍、附錄—年會活動照片.....	54
參考書目.....	57

參加亞洲國際培訓總會（ARTDO International）

2025 年第52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）為一個享有聲譽之非政府、非營利國際聯合組織，自1974年在菲律賓馬尼拉成立，秉持著「重新定義人力資源管理全球標準」的宗旨，致力於全球推廣學習及發展活動，並特別著重人才培訓、學習解決方案及組織發展。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。

依據ARTDO International憲章，揭櫫ARTDO International十大目標：(1)亞太地區及國際方面技術及才能發展；(2)藉由提升訓練與發展，使其成為管理的基本功能與責任，以達到亞太地區及其他地區人力資源更好的提升；(3)促進現有公立培訓組織發展成為有效的專業團體；(4)對尚未具有國家級培訓組織的國家，協助其成立；(5)在人力資源管理和發展方面，和國際上的公私機構之間協調與合作；(6)對亞太地區及其他部分地區的培訓組織培養緊密的關係；(7)充當亞太地區和國際上的培訓資源中心；(8)對因應亞太地區及國際培訓發展的需要所做的研究和出版，予以鼓勵和贊助；(9)協助整理和發展培訓組織，並促進這些組織的緊密關係；(10)教育與技術發展的計劃性方案，提升人力資源發展專業的標準。

為達到上述目標，總會每年於亞洲及中東地區，擇一輪流辦理國際性年會，廣邀各國人力資源培訓領域的專家學者、政府部門，以及企業代表，針對新興人力資源重點議題進行深入的專題演講及分組研討，中華民國訓練協會曾多次舉辦是項年會。經查歷年年會均吸引來自全球各地之專家學者及實務界人士共襄盛舉，本年亦不例外，計有亞太地區20餘國代表參加。誠為拓展國際化視野、多元文化交流，與世界級培訓專家對話及接軌之重要場合。

本次年會主題為「透過人才加速、教練文化和數位領導力維持組織的高績效（Sustaining High Performance Organizations with Talent Acceleration, Coaching Culture & Digital Leadership）」，考試院、台灣電力公司作為中華民國訓練協會團體會員，為瞭解國際新興人力資源發展思潮、方法、技術與經驗，以及進行學術與實務之交流互動，爰受邀派員共同組團與會，期藉由參加年會的專題演講及分組研討，並透過與全球各地之專家學者及業界人士互動交流，汲取人才加速、教練文化、領導及人力資源前瞻發展趨勢等，並期能更進一步思考借鏡相關知識及技術之可行性。

貳、過程—行程紀要

一、參加團員

本次 ARTDO International 第52屆國際年會於馬來西亞檳城東方大酒店（Eastern & Oriental Hotel）舉行，我國代表團由中華民國訓練協會邀集考試院及台灣電力公司團體會員派員籌組，因本次年會主辦單位另邀中華民國訓練協會李名譽理事長嵩賢受頒永久主席卓越領導獎（Chairman Emeritus Leadership Excellence Award），協會爰委其擔任團長，合計3人前往參加，名單如表1。

表 1 團員名單

服 務 機 關	姓 名	職 稱	備註
中華民國訓練協會	李嵩賢（Lee, Sung Hsien）	名譽理事長	團長
考試院	張元隆（Chang, Yuan Lung）	秘書	
台灣電力公司	林瑋瑋（Lin, Wei Ting）	主管	

二、行程概要

本次會議行程主要分為兩部分：ARTDO International 第52屆國際年會及城市參訪。年會部分包括專題演講及分組研討；城市參訪則安排經聯合國教科文組織（UNESCO）認定為世界文化遺產之知名歷史文化景點，詳如表2。

表 2 行程及年會議程

月	日	星期	紀要
7	25	五	從臺北至桃園國際機場搭機前往馬來西亞檳城
7	26	六	ARTDO International 第 52 屆國際年會報到後，參訪檳城娘惹文化及其他相關設施
7	27	日	一、檳城古蹟城市導覽（Heritage City Tour for International Participant） 二、分組研討： Room A： （一）高績效文化的領導力：激勵並賦能團隊邁向成功（Leadership for a High-Performance Culture: Inspiring and Empowering Teams for Success）/ Ricky Garcia（Philippines）、Serely Alcaraz（Philippines） （二）未來商業準備：運用人才與科技促進以人為本的轉型（Future-Proofing the Business: Leveraging Talent and Technology for Human-Centered Transformation）/ Cheryll Ruth L. Agsaday（Philippines） Room B： （一）教練文化為未來領導力的基礎，邁向高績效組織（Coaching Culture as Basic Fundamental for Future Leadership Towards A High Performing Organisation）/ Hanif Ferryanto（Indonesia）、Nur Ainun（Indonesia） （二）健康老化（Healthy Aging）/ Dr Sonam Pelmo

月	日	星期	紀要
			(三) 加速與提升：整合人才加速發展與員工福祉計畫 (Accelerate & Elevate: Integrating Talent Acceleration and Support with Employee Well Being Program) / Rahmawati Puji Lestari (Indonesia)、Huda Perdana Sitepu (Indonesia)
7	28	一	一、ARTDO International 第 52 屆國際年會開幕式 (一) 開場致詞 (Welcoming Speech) / Mr. Yan Keng Chong (President, ARTDO International) (二) 正式開幕致詞 (Official Opening Speech) / YB Steven Sim (Minister of Human Resources, Malaysia) 二、頒獎： (一) ARTDO 國際人力資源發展卓越獎 (ARTDO International HRD Excellence Award) / 受獎人 Mr. Yan Keng Chong (President of ARTDO International) (二) 永久主席卓越領導獎 (Chairman Emeritus Leadership Excellence Award) / 受獎人 Samson Lee (Chinese Society of Training & Development and Former Deputy Minister, Republic of China) 三、文化表演：由檳城會展局主辦 (Cultural Performance hosted by Penang Convention & Exhibition Bureau) 四、專題演講： (一) 人才加速發展策略：快速成長與發展 (Talent Acceleration: Strategies for Rapid Growth and Development) / Dr. William Rothwell (USA)

月	日	星期	紀要
			(二) 10 倍人才生產力 (10x Productive Talent) / Aseem Puri (Singapore) (三) 未來工廠中的人機協作 (Human Machine Collaboration in the Factory of the Future) / CK Chin (Based In China) 五、分組研討： Room A： 人才加速發展的最佳實務 (Best Practices in Talent Acceleration) / Worawat Suvagondha (Thailand) Room B： 鼓圈互動活動 (Drum Circle) / One Heartbeat (Singapore) 六、專題演講： (一) 企業數位轉型與 AI 助力製造營運績效提升之旅 (One Company's Journey to a High Performance Manufacturing Operation through Digitalisation and AI) / Philip Bernard Saram (Thailand) (二) 以信任顧問角色引領成功與差異化 (Leading, Thriving and Differentiating with Purposeful Trusted Advisors) / Ian Wong (Singapore) (三) 擁抱內心的教練-培養鼓舞人心的教練文化 (Embrace the Coach Within – Cultivating an Inspiring Coaching Culture) / Jonathan Low (Malaysia)

7	29	二	一、專題演講： (一) 建立高效教練文化的最佳實務 (Best Practices In Creating A High-performance Coaching Culture) / Dr. Peter Chee (Malaysia) (二) 引領數位未來：提升公共部門數位能力 (Leading the Digital Future: Strengthening Public Sector Competencies in the Digital Age) / Lillian Lou Yang Cheng (Malaysia) (三) 培養教練文化：提升全球組織中的商業溝通與文化智商 (Cultivating a Coaching Culture: Enhancing Communication and Cultural Intelligence in Global Organisations) / Terence H. Clarke (UK / Based In China) (四) 亞洲經理人的商業成功實用指南：中央集團導入教練文化之旅 (A Practical Guide to Business Success for Asian Managers / Leader As Coach, A Journey Towards Coaching Culture at Central Group) / Akarin Phureesitr (Thailand) 二、分組研討： Room A： (一) 職場推動心理韌性與健康促進方案 (Delivering Mental Resilience and Well-being Programs at Workplace (How to Balance Between Prevention-based and Intervention-based Programs)) / Low Mi Yen (Malaysia) (二) 生成式 AI 機構：AI 代理人的崛起 (The Gen AI Agency - Rise of AI agents) / Vincent Kok (Malaysia) (三) 以BANI世界觀建立敏捷組織所需的心態與行為 (Ten Leadership Competencies in AI Lead BANI World - Mindset and Behaviours in-front of Skills to Develop Agile
---	----	---	--

			Organisations) / Shinya Yamamoto (Japan) Room B : (一) 通往高績效組織的顛簸之路 (The Bumpy Road to a High Performance Organisation) / Floris Verhagen (Netherland) (二) 以跨文化好奇心生活與領導 (Living and Leading with Cross- Cultural Curiosity) / Jose M. Romero (Spain) (三) 結合企業文化價值以提升組織效能與績效：來自孔子思想的啟示 (Aligning Corporate Cultural Values for Organisational Effectiveness And Performance: Lessons From Confucius) / Dr. Sheh Seow Wah (Singapore) Room C : (一) 自主世界的動態 (Dynamics of Autonomous World) / Jitesh Arun Sheth (India) (二) 驅動高階主管表現：個人成長與職涯發展之旅 (Driving Performance at the C-Suite Level: A Journey of Personal & Professional Growth) / Razman Radzi (Malaysia) (三) 以人才驅動永續卓越 (Sustaining Business Excellence Through Talentship) / Dr. Andi Afdal (Indonesia) 三、閉幕典禮
7	30	三	參訪國父孫中山先生於檳城各處行館及市政建設
7	31	四	從馬來西亞檳城機場抵達桃園國際機場，返回臺北

三、ARTDO International第52屆國際年會簡介及大會安排參訪

大會於會議行程第1日上午規劃馬來西亞檳城導覽，安排至舊關仔角（Esplanade）、姓周橋（Chew Jetty）、土庫街（Beach Street）、亞美尼亞街（Armenian Street）、和諧街（Street of Harmony）、小印度（Little India）、甲必丹吉寧清真寺（Kapitan Keling Mosque）、觀音廟（Goddess of Mercy）、印度廟（Indian Temple）及聖喬治教堂（St. George's Church）等地參訪，讓與會者欣賞檳城的美景、參觀文化遺址、體驗當地文化，以更為瞭解馬來西亞傳統文化、社會經濟發展。

本次大會會議場地安排於東方大酒店（Eastern & Oriental Hotel），該酒店成立於英國殖民地時期，歷史悠久，國父孫中山先生曾下榻此處。大會以「透過人才加速、教練文化和數位領導力維持組織的高績效」為主題，契合人力資源新思維，吸引來自馬來西亞、印尼、南蘇丹、坦尚尼亞、模里西斯、菲律賓、柬埔寨、臺灣和韓國等各領域領袖、專家和代表齊聚一堂，針對人力資源發展議題進行深度交流互動與探討。

本次大會ARTDO International主席Mr. Yan Keng Chong於開幕致詞強調，選擇馬來西亞檳城作為本次年會舉辦地，係因這座城市具備卓越能力，能充分滿足來自全球各地與會者的多元需求。檳城匯聚了優秀人才與獨特條件，能夠讓與會者在此開展一場邁向未來的深刻對話。主席更進一步闡述「想像力」是推動真正創新的源泉，因為在任何有意義的創新得以實現前，都必須先擁有且運用想像力，並將想像力比喻為「發明之父」，在推動創新中至關重要，並鼓勵與會者勇於展望未來，激發無限可能。

大會期間，除了表彰在人力資源發展領域做出卓越貢獻者外，更有精彩的文化表演演出，充分展現馬來西亞的文化底蘊。本屆年會議程安排亦豐富多元，涵蓋10場次專題演講及16場次分組研討，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：高績效文化之領導力、人才加速、教練文化、數位化及AI轉型等熱門主題，與會者不僅能汲取多位專家學者分享富有力量且極具洞察力的理念及見解，更可與現場多達270位與會者交流互動，共同推進ARTDO International於全球推動人力資源發展的使命。

另大會宣布ARTDO International第53屆國際年會將於2026年在馬來西亞沙巴舉辦，依次在印尼、柬埔寨、南蘇丹舉行，並通過在檳城成立總會亞太辦公室及選舉主要幹部，中華民國訓練協會現任會長李忠正先生膺選為大會副會長（Vice President），本團團長則膺選為榮譽資深會長（Honorary Seniors (Past President)）。

參、年會紀要（演講內容摘錄）

一、分組研討：加速與提升：整合人才加速發展與員工福祉計畫 (Accelerate & Elevate: Integrating Talent Acceleration and Support with Employee Well Being Program)

（一）主講人：

1. Rahmawati Puji Lestari

於PERURI擔任數位與政府科技人力資源業務夥伴經理

2. Huda Perdana Sitepu

於PERURI擔任人力資源部主管

（二）內容摘要：

印尼印鈔造幣公司（Peruri）成立於1971年，初期以印鈔為主要業務。隨著經驗累積，公司業務範疇擴展至包括其他國家鈔票、護照、郵票等高安全性文件印刷。自2019年起，Peruri 積極投入數位轉型，推出如電子簽章（Peruri Sign）、電子郵票（Peruri Code）等數位產品。目前，公司更受政府委託，提供政府技術服務（GovTech），其中包括公共服務入口網站（InDigital）、數位身份驗證（InPass）以及公務員入口網站（InGov）。這些轉型使得Peruri從傳統製造業公司，逐步發展為結合數位解決方案的企業，致力於維護國家主權。

在這一轉型過程中，Peruri面臨高齡化勞動力與人才接班、技能演進與再培訓、快速數位轉型下的適應性及高風險工作環境等挑戰，為應對這些挑戰，Peruri整合四項核心策略如下：

1. 策略性接班規劃與發展

（1）結構化職涯路徑：

建立明確的職涯發展路徑，識別關鍵職位，並鼓勵員工在組織內進行橫向和縱向流動，甚至輪調至旗下子公司，以優化個人發展。

（2）數位化人才管理系統：

透過Permata（Peruri Management Talent System）平台，所有與職涯規劃、

接班及人才管理相關的活動均實現數位化，幫助員工了解自己的發展機會。

(3) 多元化人才發展計畫：

「常規人才發展」、「新畢業生發展」及「加速人才發展」等計畫帶來顯著的人才留任率（約90%），以及內部晉升率達到60%。

2. 快速技能獲取

(1) 數位能力模型：

開發專屬的數位能力模型，涵蓋知識、技能與行為。所有員工必須具備5項「通用數位能力」，包括數位思維、數位安全、數位數據資訊、數位協作和問題解決能力。同時，為資訊專業人員和數位員工設計了28項技術數位能力。

(2) 培訓與實踐社群（CoP）：

A. 基礎培訓：強制員工參與數位思維、企業家精神和成長心態等培訓，並加強對 Peruri 產品知識的了解。

B. 社群參與：鼓勵員工參與物聯網、UI/UX、網路安全和數位行銷等實踐社群，以提升專業能力和創新思維。

(3) 創新獎項與商業轉化：設立Peruri創新獎（Peruri Innovation Award）和Kaizen獎，鼓勵創新，並將創新成果轉化為商業價值。

3. 技術賦能加速

(1) 70-20-10學習法則：強調70%來自實踐學習、20%來自導師/教練指導、10%來自結構化學習。

(2) 數位學習管理系統：建立LIGHT數位學習管理系統，並與LinkedIn Learning等外部夥伴合作，提供多樣化的學習內容，包括軟技能、管理能力、技術能力認證及獎學金計畫。

(3) 員工自助服務平台（Super Apps）：員工可透過此平台管理個人資訊、薪酬福利、績效和費用報銷等。

(4) 內部社群平台：Peruri Connect作為內部社群媒體，促進員工間的溝通與聯繫。

4. 整體性員工福祉計畫

(1) 管理層關注：主要關注4大面向：動態工作環境下的心理韌性、健康生活

方式、財務素養與規劃，以及跨部門文化協調以減少組織壁壘。

(2) 四大核心維度：

- A. 生理福祉（Physical Well-being）：鼓勵積極生活方式，提供年度健康檢查、內部健身計畫、體育比賽、健康生活方式宣導和健康活動。
- B. 心理福祉（Mental Well-being）：透過預防、教育和支持性措施，提供員工協助計畫（EAP）、心理健康意識宣導活動以及正念與壓力管理工作坊。
- C. 社會福祉（Social Well-being）：培養員工間的歸屬感，提供創意表達平台、社區參與和志願服務、員工俱樂部和興趣小組以及團隊建設活動。
- D. 財務福祉（Financial Well-being）：提升財務素養，鼓勵負責任的財務習慣，提供財務素養工作坊、財務諮詢、退休前與投資教育。

圖1、Peruri四項核心策略



資料來源：主講人簡報

Peruri作為一家對國家主權至關重要的企業，必須確保人力轉型與業務戰略目標保持一致。透過整合人才加速發展與全面的員工福祉計畫，Peruri致力於在不斷變化的數位時代中，確保員工既能維持高效表現，又能保有良好的身心狀態。這不僅能提升員工表現的可持續性，保持與業務的相關性，更能確保組織的戰略雄心得以實現，而不會導致員工過度疲勞或脫離組織。

二、專題演講：人才加速發展策略：快速成長與發展

（Talent Acceleration – Strategies for Rapid Growth and Development）

（一）主講人：

Dr. William Rothwell

美國賓州州立大學人資與能力發展研究中心

（二）內容摘要：

本場演講旨在釐清「加速人才發展」之定義，並提供具體可行之實務策略。根據一項調查，約50%之組織曾選擇性嘗試加速人才發展，34%正在積極實施相關作為，惟仍有約15%之組織從未涉入。主講人期透過本次分享，協助參與者認知加速人才發展之必要性，並掌握其實務操作策略。

1. 加速人才發展之意涵與全球挑戰

加速人才發展係指促進員工，特別是高潛力人才或所謂「超級明星員工」之快速成長歷程。這些人才雖然僅占整體人力資源的1%至10%，卻可能擁有高出一般員工20倍之生產力。故若能有效吸引、培育並留任此類人才，將有助於建立組織在人才戰略上的競爭優勢。此一概念並非僅限於傳統的人才培訓，實則涵蓋整體人才管理，包括快速招募、靈活培養、有效激勵與長期留任之全方位規劃，尤以面對高離職率的當代情境，顯得更為迫切。

在全球勞動市場中，數項結構性挑戰進一步突顯加速人才發展之必要性。首先是勞動力老化問題已蔓延至美國、亞洲及歐洲等地區，使得組織在招募與用才策略上需重新考量與年長工作者之協作方式。其次，高等教育機構正面臨招生人數遞減現象，使得傳統入門級年輕人才來源趨於枯竭。此外，部分具勞動能力之人口選擇退出就業市場，轉向其他非正規收入來源，導致勞動參與率下滑。更甚者，在美國與歐洲部分地區，現金經濟逐漸興起，勞動者選擇非正式就業以規避沉重稅賦，也對組織形成用人壓力。

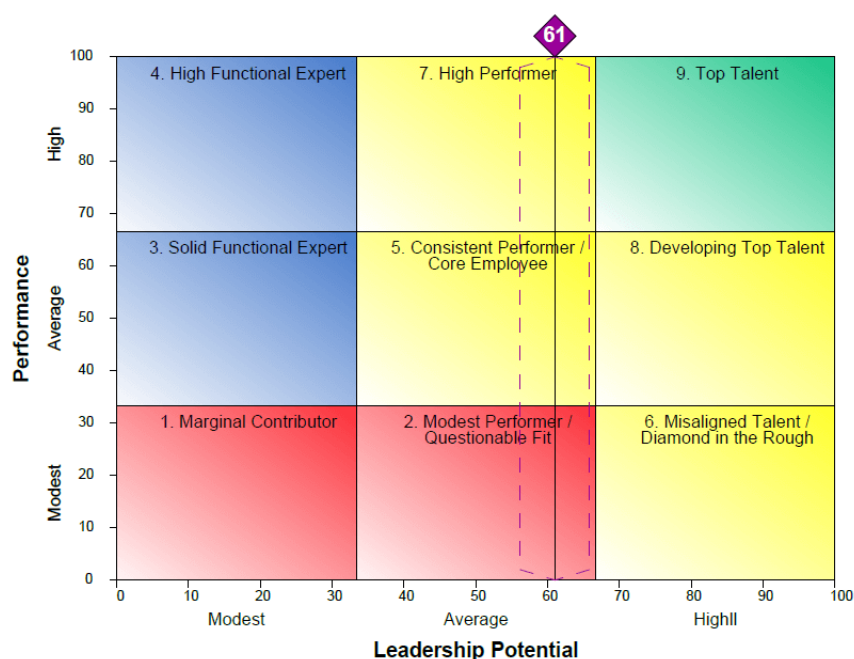
上述結構變遷之外，新興科技亦對技能需求產生重大影響。人工智慧、自動化、數位轉型及全球化持續推動組織由知識型經濟轉向創新導向經濟，企業須具

備更快速推陳出新與市場應變之能力。因此，組織在人才招募階段即須評估職務未來五年之發展趨勢，並著眼於候選人未來潛力與適應能力，而非僅限於當下是否勝任職務。

2. 推動加速人才發展之策略架構

在實務操作上，加速人才發展須建構一套明確且具系統性的策略架構。首先，建議導入「九宮格評估模型」（Nine-Box Grid）作為辨識與發展人才之依據。該模型主要評估員工之「當前工作績效」與「未來領導潛力」兩大構面，進而分類不同的人才類型，並制定相應之人力資源策略。惟需注意，多數企業雖已建立績效評估制度，但僅有部分企業另行針對領導潛力進行評量，導致人才識別不夠精準。因此，採用客觀、數據導向之評估方式，以避免主管主觀判斷之偏誤，實為當務之急。

圖2、人才九宮格評估模型



資料來源：主講人簡報

為加速高潛力人才之識別與培養，組織應明確界定未來三至五年所需之關鍵技能，並將此納入招募與晉升機制中。可透過結構化面試、能力測驗、績效追蹤、360度回饋機制等方式，全方位觀察員工之潛力與成長軌跡。同時，應將人才盤點會議的適用對象向下延伸，不再僅限於高階主管，而是涵蓋中階乃至初階員工。透過人才分析工具與內部職務輪調計畫，提升組織之內部流動性與彈性，亦是強

化人才發展機制的重要途徑。

主講人亦強調「早期主管評估」之重要性。例如，美國銀行即規定主管須於新進或新晉升員工上任六週內，完成對其潛力之評估，並據以進行後續培育決策。另有如摩托羅拉之案例，其透過「不可能的任務」檢驗新進人員之問題解決能力，進而辨識具高潛力者。類此做法，無不顯示出早期識才與育才之成效關鍵於主管之辨識能力與制度設計。

在設計具體的發展計畫時，應循序進行。首要工作為明確組織策略所需之未來技能，並釐清目前人力資源之能力落差。其次，應設定對應之學習目標，並結合群體與個人之學習需求，訂定發展計畫。第三，須對不同層級人員（如中階主管、一線員工等）進行能力盤點，掌握其優勢與不足。第四，透過內部溝通，使員工理解發展計畫與其職涯晉升密切相關，進而提高其參與意願與學習動機。第五，發展方式宜涵蓋正式學習（如實體課程、線上課程）與非正式學習（如導師制度、教練指導）雙軌並行，並確保學習成果能有效轉化為工作績效。最後，應建立完整之成效評估與回饋機制，確保資源投入與實質效益相符。

3. 科技應用與日常領導實踐

在技術層面上，企業可導入以人工智慧為基礎之學習平台或教練輔導工具，提升個別化學習效率。隨著培訓科技日新月異，掌握並運用新興平台已成為企業人力資源部門一項必要之核心能力。此外，企業領導者本身亦應積極參與人才發展工作，而非將其視為人資部門之單一責任。

4. 小結

當今環境變化快速，個人與組織若欲維持競爭力，皆須以更快的速度推動學習與成長。正如主講人所言，「今日若想維持現狀，就必須跑得比過去更快」，此言不僅適用於員工，更適用於主管與組織整體。將發展機會融入日常工作流程，不僅可提升學習成效，更可減少對外部訓練資源之依賴。為因應未來挑戰，建議企業組成內部專案小組，整合上述策略，發展符合自身文化與業務目標之人才加速機制，方能在變動環境中維持組織韌性與人才競爭力。

三、專題演講：10倍人才生產力 (10x Productive Talent)

(一) 主講人：

Aseem Puri

新加坡聯合利華國際執行長

(二) 內容摘要

這是一場關於新加坡聯合利華國際轉型經驗的精彩分享，主題聚焦在如何以「人」為核心，來驅動業務成果與員工績效的變革旅程。雖然主講人並非人資出身，但他深信：「人，是所有績效和營運的基石」。

1. 從危機到轉型：新加坡聯合利華的起點

約兩年半前，主講人接任新加坡聯合利華國際的CEO。當時公司正處於兩難：一方面，營收持續成長，打造了令人稱羨的「金字塔式」業務模式；但另一方面，內部卻瀰漫著一種「奴役式文化」。員工長期處於「永遠在線」的狀態，週末也不例外，嚴重缺乏工作與生活的平衡。更令人憂心的是，公司容忍所謂的「傑出混蛋」——那種為了績效不擇手段、對團隊造成負面影響的人。儘管員工普遍喜歡工作的自由與獨立性，離職率不高，卻普遍缺乏職涯發展的支持，也感受不到被充分授權與信任。同時，雖然營收亮眼，公司卻在利潤方面表現不佳。

2. 轉型成果：以人為本的回報

兩年半後，新加坡聯合利華國際的成績令人驚艷。他們不僅成為集團中成長最快的業務單位，同時也擁有最高的員工敬業度與利潤率，甚至在多數市場中成功搶下更多市場份額。這一切轉變的背後，來自十個明確且執行力強的「以人為本」策略。

3. 驅動變革的十大關鍵理念

- (1) 主講人強調領導人需要聘用最頂尖的人資主管（Hire your best leader for HR），不只需要專業能力，更應具備強烈的推動力與願景，能主動深入組織各層，了解真實情況並推動文化與制度的改革。

- (2) 深入診斷好與壞 (Dig Deep to Diagnose – both good and bad) – 企業必須定期診斷員工的感受，透過文化調查、360度回饋，以及制度化的一對一面談，建立一個真正「聽得見聲音」的組織。
- (3) 改革或淘汰 – 零容忍傑出混蛋 (Reform or Release – no brilliant jerks) – 再優秀的表現者，如果對他人造成傷害，都會被迫改變或離開。這樣的態度不僅改善了組織氣氛，更意外釋放了其他人才的潛能，使整體績效反而上升。
- (4) 釋放員工 – 擁抱並推動彈性工作 (Free the people – embrace and drive flexible working) – 賦予高度自主權，員工可在全球任何地方工作或進行短期跨文化交流；推行「專注星期五」禁止內部會議；甚至開放員工創業，只要不與公司利益衝突皆可嘗試。這些作法大大提升了信任感與內在動機。
- (5) 為每位員工規劃職涯藍圖 (Career Plans for everyone) – 每位員工都應有自己的職涯發展藍圖。新加坡聯合利華定期與員工進行IDP (個人發展計畫) 討論，並引入半退休人士作為教練，建立長期的人才培育管道。
- (6) 提升未來領導者 (Elevate the future leaders) – 針對高潛力人才，公司設立了「未來領導者計畫」，提供資源與機會，讓他們在全球舞台上發光發熱。
- (7) 人人需要輔導 – 找到教練 (Everybody needs therapy – find the coaches) – 新加坡聯合利華主張「人人都需要輔導」。所有員工在工作中都可能面對摩擦與矛盾，導入長期的深度教練能有效化解衝突並提升協作力，成本與實習生相當，卻創造極高投資報酬。
- (8) 清除雜草 – 減少並刪除會議與電子郵件 (Cut the weeds – eliminate and reduce meetings and emails) – 砍掉不必要的會議與電子郵件，透過審視必要性，主動取消無效會議，釋放時間用於更具價值的工作。
- (9) 強迫傾聽並邀請異議 (Force Listening and invite dissent) – 創造傾聽與異議的機制，例如傾聽會議與「椅子練習」，讓意見不合的雙方能坦率溝通，特別適用於心理安全感較低的文化。

(10) 釋放團隊力量完成10倍專案（Unleash teams to do 10X Projects）– 預設答案是YES，鼓勵員工提出新想法與解決方案，即便未必完美，公司也願意支持。從跨部門轉職、開發數位平台，到拯救瀕臨關閉的工廠，這些都是由員工自發驅動的「10倍專案」。

圖3、驅動變革的十大關鍵理念



1. Hire your best leader for HR
2. Dig Deep to Diagnose – both good and bad
3. Reform or Release – no brilliant jerks
4. Free the people – embrace and drive flexible working
5. Career Plans for everyone
6. Elevate the future leaders
7. Everybody needs therapy – find the coaches
8. Cut the weeds – eliminate and reduce meetings and emails
9. Force Listening and invite dissent
10. Unleash teams to do 10X Projects

Vitamin A = Appreciation = Make it the norm

資料來源：主講人簡報

5. 小結

主講人將這一切總結為一個核心信念：「欣賞是驅動所有改變的魔法子彈」。大多數人在職場中缺乏被肯定的感受，這是組織中最被忽視的問題。研究指出，高效團隊中的正向與負向反饋比例約為5.6:1，而多數組織甚至達不到1.5:1。新加坡聯合利華致力於將欣賞文化融入日常，包括虛擬獎勵、無限量咖啡與點心、溫暖的禮物等。他們的目標是將欣賞與批評的比例拉高至5:1，讓每位成員都能感受到正向激勵。主講人最後強調，這些做法並非難以實現的理想，而是每個領導者每天都能做到的選擇。真正的轉型，不只是制度上的改變，而是文化上的更新，是選擇相信人、投資人、成就人，10倍的績效也就不再遙不可及。

四、專題演講：人才加速發展的最佳實務 (Best Practices in Talent Acceleration)

(一) 主講人：

Worawat Suvagondha

泰國暹羅商業銀行人資長

(二) 內容摘要

在數位化與人工智慧持續重塑金融業的今天，企業競爭的核心已經不再只是產品與服務，而是能否擁有一支具備快速學習、靈活應變與創新能力的人才隊伍。該銀行深知，唯有持續投資並加速培育高潛力與關鍵技能的人才，才能在激烈的市場競爭和監管挑戰下保持領先。因此，銀行啟動了人才加速發展計畫，以領導力培養、技能型組織轉型與系統化繼任規劃，形成一套長期且可持續的人才生態系統。這並非單一年度計畫，而是一個可持續迭代的戰略框架，將人才發展與企業策略緊密掛鉤，確保在面對技術顛覆、組織精簡與市場變動時，仍能維持韌性與成長動能。

1. 系統化的人才培育設計

人才加速發展計畫的設計以「實戰導向 + 個別化培養」為核心。學員透過混合式學習模式，將正式課程、行動學習與即時應用結合，不僅吸收理論知識，還能立即運用於業務場景。計畫特別引入高階主管作為導師，安排學員旁聽策略會議、參與重大專案，甚至直接接觸客戶與外部合作夥伴，讓他們從決策源頭體驗高層思維。外部教練則帶來不同行業與跨國視角，幫助學員挑戰固有思維並找到創新解法。

在任務設計上，銀行要求參與者在日常工作以外，投入20%至30%的時間參與跨部門專案或新事業探索，透過任務輪調累積多樣化經驗。這些專案橫跨數位轉型、風險管理、永續金融與客戶體驗優化等領域，確保學員能在多個戰略方向中培養整合能力。為了配合繼任規劃，銀行針對CFO、首席風控官等關鍵職位，建立了長達2至5年的接班培養路徑，由現任主管與CEO共同制定個人發展計畫，涵蓋技能培養、領導風格調整與業務視野拓展，讓接班不再是臨時應對，而是一個有節奏的長期準備過程。在此基礎上，人才加速的關鍵推動力聚焦以下五大核心：

- (1) 人才加速作為戰略重點 (Talent Acceleration as a Strategic Focus)：堅定致力於將人才發展視為業務轉型、領導力準備與組織長期成功的核心動力。
- (2) 高層執行贊助(Executive Sponsorship)：高階主管與管理委員會(MCOM)不僅核准計畫，更積極參與共同設計、指導、專案贊助，塑造人才管線。
- (3) 業務主導發展 (Business-Led Development)：業務單位共同承擔學習發展責任，尤其是在挑戰性專案與任務輪調上。
- (4) 技能型組織與人才市場(Skills-Based Organization – Talent Marketplace)：優先重視技能而非傳統職位，促進靈活的人才調度、內部流動與持續技能升級。
- (5) 發展與繼任計畫對齊 (Development-to-Succession Alignment)：將人才加速與繼任規劃緊密連結，透過個人化職涯發展推動接班準備。

圖4、人才加速的關鍵推動力五大核心



資料來源：主講人簡報

2. 技能型組織與內部人才市場的落地

面對人工智慧與數位平台的快速滲透，該銀行推動從「職位導向」轉向「技能導向」的管理模式。每位員工都需建立並定期更新個人技能檔案，內容涵蓋專業技能、軟實力與跨領域經驗，並透過數據分析識別技能差距。這些資料與內部人才市場平台整合，使員工能快速匹配到短期專案、跨部門合作或創新實驗任務，不受傳統部門界線限制。此舉的好處是雙向的：對組織而言，人力資源調度更具

彈性，能即時支援策略重點；對員工而言，不必等到職位變動，也能獲得新的學習與曝光機會，加速技能升級。領導者的角色也因此轉型，不再只是績效評估者，而是主動識別並培養人才的教練與資源連結者。

在高度受監管的金融業中，銀行特別強調創新與風險的平衡，對道德與誠信相關的違規零容忍，但對於符合規範下的創新嘗試失敗則給予容許與支持，鼓勵員工在安全框架內探索新可能。這樣的設計，既保護了組織聲譽，又避免了因過度保守而錯失機會。

3. 轉型期的領導力與初步成效

該銀行近年在人力規模上進行大幅精簡，從29,000人降至18,000人，並計劃進一步降至15,000人以下。這種變革若缺乏強有力的領導，極易造成士氣下滑與業務受阻。銀行因此採用「轉型性領導」作為核心管理方式，領導者不僅要傳達變革的必要性，更要在過程中提供心理支持與職涯指引，減少不確定感。

在組織文化上，領導層推動深度輔導（deep coaching），幫助員工辨識自身優勢與未來職涯方向，並透過「職涯機會計畫」協助離開的員工再培訓，甚至提供創業資源，將離職轉化為另一種成長機會。這種做法既鞏固了內部信任，也強化了外部雇主品牌形象。

計畫已展現亮眼成果：80%的參與者持續保持優秀表現，86%被評為高績效員工，53%同時進入繼任名單，18%已成功參與跨職能任務或完成職務輪調。更值得注意的是，高績效員工的eNPS（員工淨推薦值）高達71%，遠高於全行平均的43%，而整體人才保留率更達95%。這些數據不僅反映培訓計畫的有效性，也證明即使在高壓的組織轉型與人力縮減環境下，只要擁有系統化、持續性的領導力與人才策略，就能穩定團隊並保持競爭力。

4. 小結

該銀行的人才加速發展策略，以「生命系統」理念構建人才循環，將人才識別、能力評估、發展計畫與繼任管理有機整合，並與業務戰略緊密連動。透過混合式學習、技能型組織轉型、內部人才市場運作以及轉型性領導的深度介入，銀行在精簡組織的同時，依然維持高水準的績效、人才穩定度與創新能力。這套模式為金融業與其他高度變動產業提供了範例，只要將人才發展視為核心戰略資產，並以長期視角持續優化，企業便能在市場巨變中保持韌性與領先地位。

五、專題演講：以信任顧問角色引領成功與差異化

（Leading, Thriving and Differentiating with Purposeful Trusted Advisors）

（一）主講人：

Ian Wong

大華銀行新加坡集團國際管理董事總經理兼主管

（二）內容摘要

在當今充滿不確定性與變革的商業環境中，領導者的角色正發生深刻轉變。單純值得信賴或擁有專業知識的顧問，已不足以滿足企業夥伴與客戶的需求。真正能夠帶來深遠影響的，是那些能協助他人實現人生目標的「有目的的信任顧問」（Purposeful Trusted Advisors）。這類顧問不僅提供解決方案，更透過共情、啟發與實際行動，幫助人們在事業與生活中找到方向、創造價值。本文將探討三大影響領導者的要素，以及組織如何在這種背景下培養有目的的信任顧問文化，並透過案例展示其對業務、員工與社會的多重影響。

1. 面對「新常態」的領導挑戰

當前的全球局勢中，領導者正同時面對三大不可忽視的挑戰。首先是地緣政治衝突，目前全球正發生兩場戰爭，且存在升級為更大規模衝突的高風險，影響供應鏈、經濟與跨國合作。其次是心理健康問題，尤其在工業化國家，高達20%的人口正承受嚴重的心理健康困擾，影響工作表現與生活品質。最後是年齡歧視（Agism），若未能打破對不同年齡層的偏見，未來十年可能會有三分之一的勞動力被排除在外，造成組織失去寶貴的人才多樣性與經驗傳承。

在這樣的「Business As Unusual」情境下，領導者與組織必須採取積極策略，不僅要幫助團隊成員應對不確定性，還要創造對話與合作的空間，支持跨世代融合，並提供專業與心理健康支援。大華銀行便在這方面展現了積極作為—透過高效能教練文化，讓領導者不只是決策者，更是啟發與支持團隊的引路人，幫助他們看見更長遠的目標與機會。

2. 以有目的的信任顧問文化驅動變革

「有目的的信任顧問」的核心，在於將關係建立在共情與長期價值上，而非僅僅完成一筆交易。大華銀行在全球25,000名員工中，已有近10,000人接觸到這種教練式文化，雖仍有一半以上未覆蓋，但其在領導效能上的進展已顯著轉化為業務成果。例如，一位銀行家不再只專注於財務產品銷售，而是引導客戶探索人生目標，協助一位成功商人確立「投入10億美元解決心理健康挑戰與腦部研究」的宏願，並解決了其長期的飛行焦慮。這不僅深化了客戶關係，也為銀行帶來了12億美元的資產管理與高層讚譽。

有目的的信任顧問文化也能激發員工的創新與跨世代合作，一位銀行管理助理在導師指導下，帶領30至50歲成員組成的團隊，將原本需耗時五天數小時的流程縮短至5分鐘，釋放了5,000小時的人力資源。這些時間被重新投入到更有價值的工作中，減輕了壓力並提升心理健康。透過這類成功案例，大華銀行不僅在業務上獲益，更在員工心中建立了使命感與成就感。

3. 從商業目標到社會影響的延伸

大華銀行的策略並不侷限於內部文化建設，而是將「有目的」延伸到更宏大的社會目標。疫情期間，大華銀行設下「促成100萬個就業機會」的願景，透過外國直接投資諮詢，吸引企業進入東協市場。截至目前，已創造約30萬個就業機會，並帶來可觀的業務回報：企業與員工因合作關係而開設大華銀行帳戶，為企業銀行、商業銀行帶來成長，並吸引超過10億美元的私人銀行資產管理。員工認為這不只是達成財務目標，而是每天都在進行企業社會責任（CSR），在工作中找到更高的意義。這種結合商業與社會價值的策略，對領導者的影響深遠。許多參與者在過程中變得更有自我覺察，懂得為自己與他人創造安全、積極的工作環境，也能將所學延伸到家庭與社區支持中。正如一位講者所分享的個人故事，在經歷低潮的一天，他因女兒送的一個價值9.90美元的小禮物而重新找回快樂與使命感，意識到領導的真正目的，是為那些真正重要的人而努力，而不只是為了業績或職位。

4. 小結

大華銀行的經驗顯示，當領導者將焦點從單純的績效與信任，轉向以「目的」為核心時，不僅能在動盪環境中保持競爭力，還能讓員工與客戶在合作中獲得深

層滿足感。透過面對新常態的積極應對、培養有目的的信任顧問，以及將商業目標與社會影響結合，組織不僅能繁榮發展，更能在市場中建立差異化優勢。這是一條需要時間、努力與謙遜的路，但它能讓企業在創造經濟價值的同時，成為推動人類與社會進步的力量。

六、專題演講：擁抱內心的教練－培養鼓舞人心的教練文化 (Embrace the Coach Within - Cultivating an Inspiring Coaching Culture)

(一) 主講人：

Jonathan Low

主講人擁有超過36年的全球商業經驗，曾於多個大陸的領導團隊中擔任高階主管；不僅是全球會議的主講人與領導力教練，又專精於銷售、服務品質、溝通與團隊發展，更榮獲全球演講者聯合會的殊榮，並持有CSP、ICF MCC的認證。

(二) 內容摘要：

本場演講的核心理念是「擁抱內在教練」，並以此培養激勵人心的輔導文化。主講人強調，教練的真正意義不在於「修復失敗者」，而是要「幫助成功者」實現進一步突破。他相信，每個人都有潛力成為教練，喚醒內在教練能帶來顯著的個人和專業成長。

關於擁抱內在教練的重要性，包括：

1. **培養領導能力**：發展領導力，培養適應性強、具戰略思維的人才。
2. **提升韌性**：幫助人們從挑戰中「彈性復原」(Bouncing Forward)。
3. **解鎖潛力**：鼓勵持續改進與追求卓越。

主講人引入重要關鍵概念和模型：

1. 自我精通 (Self-Mastery)：

- (1) 強調情商 (EQ/EI) 的重要性，認為它是專業成功的關鍵工具。
- (2) 提及「Six Seconds EQ 模型」和「AQai 的適應力定義」，將適應力 (Adaptability Quotient, AQ) 視為衡量個人和職場適應力的整體指標。
- (3) 適應力由15項科學有效的指標組成，分為能力 (Grit, Mental Flexibility, Mindset, Resilience, Unlearn)、性格 (Emotional Range, Extraversion, Hope, Motivational Style, Thinking Style) 及環境 (Company Support, Emotional Health, Team Support, Work Environment, Work Stress) 等3個維度。

2. 事件+回應=結果 (E+R=O)：

我們無法控制發生的「事件」(E)，但可以選擇如何「回應」(R)，這將決定最終的「結果」(O)。主講人透過搭機前往芝加哥觀看籃球賽的個人經歷，生動地說明了即使面臨航班延誤和行李遺失等不可控事件，積極的回應也能帶來意想不到的收穫。

3. 「S.E.R.V.I.C.E」框架：

該7項經證實的實踐源自主講人的著作《贏得客戶忠誠度—將客戶轉化為忠實粉絲的7種實證做法》(Winning Clients' Loyalty – Seven Proven Practices to Convert Clients into Amazing Fans)。這些實踐適用於所有涉及人際互動，是贏得信任、信心和忠誠的策略。

(1) 自我精通 (Self-Mastery)

(2) 體驗 (Experience)：關注與客戶互動後的品牌故事。

(3) 關係精通 (Relationship Mastery)：強調傾聽理解、分配聯絡時間、勇於尋求回饋、以人為本、欣賞和認可他人等5個簡單行動來強化職場關係。

(4) 價值 (Value)：建立信任的重要性，信任4C包括：能力 (Competence)、承諾 (Commitment)、一致性 (Consistency) 及關懷 (Caring) /同情 (Compassion)；並提出「給予即禮物，回報即獎金」的理念，鼓勵無私地「服務向前」(Serve it Forward)，例如透過微笑或提供幫助。

(5) 創新 (Innovation)：鼓勵啟發創意思維以推動創新。

(6) 文化與賦權 (Culture & Empowerment)：提升客戶體驗文化轉型。

4. C.H.A.M.P.教練模型：

為主講人開發的教練模型，旨在幫助建立高效能、以客戶為中心的文化，該模型包括5步驟：

(1) 連結 (Connect)：建立信任與融洽關係，明確目標。

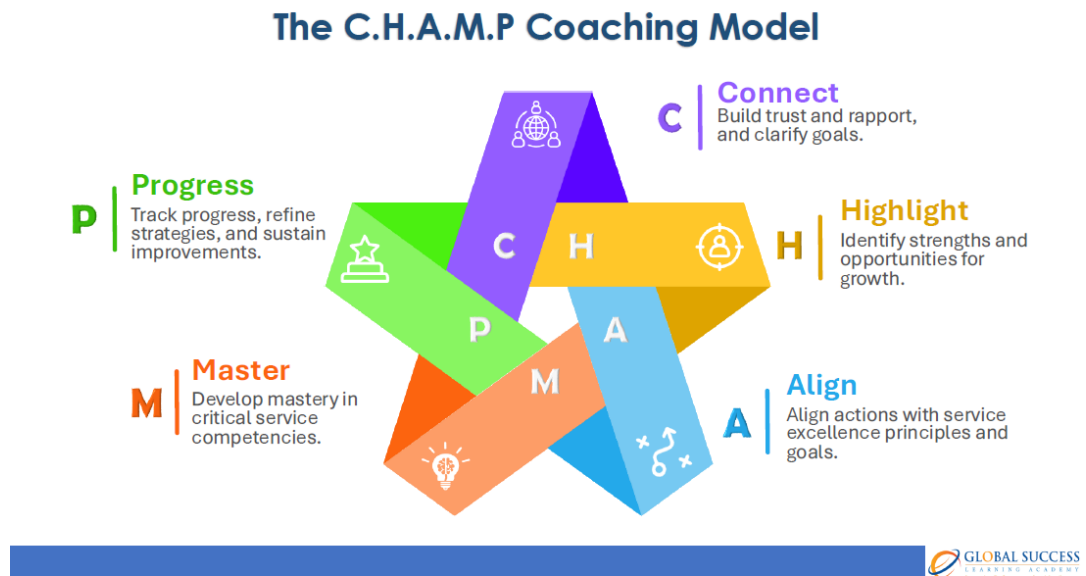
(2) 突顯 (Highlight)：識別優勢和成長機會。

(3) 校準 (Align)：使行動與卓越服務原則和目標保持一致。

(4) 精通 (Master)：培養關鍵服務能力。

(5) 進展 (Progress)：追蹤進度，完善策略並維持改進。

圖5、C.H.A.M.P.教練模型



資料來源：主講人簡報

5. 「新VUCA」：

相對於傳統的易變性 (Volatile)、不確定性 (Uncertain)、複雜性 (Complex) 和模糊性 (Ambiguous), 「新VUCA」代表願景 (Vision)、理解 (Understanding)、清晰 (Clarity) 和敏捷 (Agility)，這些是應對變動世界所需的特質。

主講人總結25年以上的領導、銷售管理、客戶體驗和業務韌性經驗，鼓勵聽眾從今天開始行動，即使是一小步也勝過原地踏步，並相信增加自我意識能加速專業關係和業務成功。

七、專題演講：建立高效教練文化的最佳實務

（Best Practices In Creating A High-performance Coaching Culture）

（一）主講人：

Dr Peter Chee

主講人為ITD World總裁暨執行長，於全球80多個國家培訓並發展領導者，並榮獲Marshall Goldsmith博士授予世界第一策略創新教練殊榮，不僅位列全球三大教練大師之一，更與多位頂尖專家合著書籍。

（二）內容摘要：

本演講強調教練是偉大的提升者、加速器，也是極佳的學習方法。主講人將高績效教練文化定義為：一種組織文化，其中一對一及團隊教練被有意識地、正式或非正式地實踐為日常習慣，遍及組織各個層級，以賦能並釋放人類潛力，建立高度信任與參與，加速人員發展，實現高績效及底線成果，進而帶來永續成長與競爭優勢。

教練文化能為組織帶來多重益處，涵蓋情緒、智力、關係及組織層面。研究顯示，企業對教練的投資回報率（ROI）極高，普遍達初始投資的7倍，甚至有報告指出高達10至49倍，或介於529%至788%之間。主講人強調教練能建立深度關係與信任，是個人幸福、健康和長壽的關鍵，並引用長達85年的哈佛成人發展研究，證實關係的品質對幸福、健康與壽命有著最大的正面影響。

為建構高績效教練文化，主講人提出「七大領域模型（MIST-MRI）」，並涵蓋25項全球最佳實踐。這七大領域包括：(1)管理層承諾、(2)包容性參與、(3)策略優先、(4)人才加速、(5)衡量分析、(6)資源強化、(7)制度化改進。這些最佳實踐指引組織從領導者的榜樣作用（學習、給予和接受教練）到為所有員工提供一對一和團隊教練，以及建立內部認證教練人才庫並運用外部教練。演講中提到，全球46位領導人對其組織教練文化的平均評分為5.53分（滿分10分），顯示許多組織仍處於旅程的起點。

圖6、七大領域模型（MIST-MRI）



資料來源：主講人簡報

綜合亞洲與全球案例，推動高績效教練文化的8大實務關鍵包括：

- (1) 領導者作為學習、給予與接受教練的榜樣。
- (2) 為關鍵領導者與人才提供有效的團隊及高階教練。
- (3) 提供有影響力的培訓給經理人，賦能他們有效地進行教練。
- (4) 發展所有員工的教練能力，並為所有需要者提供教練。
- (5) 建立認證的內部教練人才庫，並運用外部教練。
- (6) 衡量最重要的指標。
- (7) 衡量並強化積極行為。
- (8) 分享成功故事以激勵所有人。

主講人引用多個組織案例，Intel、Telenor、Adobe、Schneider Electric和AON，展示教練文化如何促進突破性成果。例如，Schneider Electric在實施教練文化後，員工敬業度達到全球最高水平（90%），離職率從30%降至5.9%，並成功轉型為高價值能力中心。而衡量高績效教練文化有8項主要指標，包括教練文化評估、教練能力與習慣調查、干預結果衡量、高績效團隊表現、360度領導力回饋、教練時數、教練回饋評估，以及關鍵績效指標與績效考核。主講人指出，衡量需兼顧人員發展與業務成果的平衡。教練的本質轉變在於：從「管理員工」轉向「培育員工」；從「發布命令」轉向「激發洞察」；從「要求績效」轉向「共同創造績效」。

演講最後，主講人介紹「Let's Coach」超級應用程式，這是一個具備8項創新系統的平台，旨在民主化教練實踐，讓每位領導者都能成為偉大的教練，並幫助組織將教練文化制度化，實現永續成長。他鼓勵所有人學習並應用教練，因為人才在高績效教練文化中茁壯成長，這將吸引、投入並留住人才，從而實現永續成長和競爭優勢。

八、專題演講：引領數位未來：提升公共部門數位能力

（Leading the Digital Future: Strengthening Public Sector Competencies in the Digital Age）

（一）主講人：

Lillian Lou Yang Cheng

資訊科技學習暨發展研究中心主任（MATEC）

（二）內容摘要

馬來西亞國家公共行政學院（Intan）作為隸屬於公共服務部（Jabatan Perkhidmatan Awam, JPA）的國家級培訓機構，一直以來承擔著提升公共部門人力資本的關鍵使命。在數位化浪潮席捲全球、科技發展日新月異的今天，Intan的角色不僅限於培訓，更是推動公共服務數位轉型的重要驅動者。透過持續而高品質的學習計畫，Intan致力於確保公務員不只是掌握最新的數位技能，更能在思維上具備數位化與未來導向的韌性，從而有效提升公共服務的交付效率與質量。

1. 加速的數位轉型與Intan的戰略定位

自2020年COVID-19疫情爆發以來，公共服務交付的數位化進程顯著加速。這場全球危機迫使各國政府，包括馬來西亞在內，必須以創新與科技手段確保服務不中斷，並同時保障公眾健康安全。在這樣的背景下，Intan的培訓與發展任務與國家層面的多項重大政策緊密契合，數位部與國家數位機構的成立確立了全國數位轉型的權威架構，而2024年啟動的國家AI辦公室則將人工智慧提升到國家戰略層級。這一系列國家級願景的背後，是來自最高層級領導的明確要求——公務員必須具備數位能力、數位心態以及面對未來挑戰的韌性，才能帶領公共部門走向高效、透明且具競爭力的未來。

2. 全面提升公共部門的數位能力

為回應這些宏觀戰略，Intan推出多項舉措，旨在全方位提升公務員的數位能力。透過「數位政府能力發展計畫（DGCD）」與「數位政府能力與準備度框架（DGCCR）」，培訓內容不僅涵蓋AI、大數據分析、物聯網等技術，還重視心態轉型，讓學員理解數位化不只是工具，更是一種長期的組織文化轉變。作為被

授權的數位學習中心（DLC），Intan持續強化ICT基礎設施，開發高品質、易於存取且面向未來的課程，並提供多元化的學習模式，包括線上平台EPSA、混合式教學、模擬實驗室、專業認證課程以及與產業專家的研討會。這些努力確保學員不僅能學到理論，更能在實務中應用，彌合知識與實踐的落差。更重要的是，Intan與多個國際與本地夥伴合作，例如派遣人員參與印度的AI能力強化計畫（ACE），讓公務員獲取國際視野並將經驗反饋到國內專案中，推動整體公共部門的數位成熟度。

3. 邁向未來的創新與整合

展望未來五年，《第十三個馬來西亞計畫》將成為Intan推動公共服務數位化的新里程碑。持續更新課程內容、確保其涵蓋最新技術趨勢，將是維持競爭力的關鍵。同時，Intan將深化與政府、教育界與產業界的合作，共同開發能夠應對新興技術挑戰的培訓內容。人工智慧將成為未來培訓與管理的重要支柱，AI驅動的學習管理系統（LMS）不僅能個人化推薦內容，還能在課程結束後提供模擬實驗室等延伸體驗，幫助學員將所學應用於真實場景。此外，Intan正著手打造一個「一站式數位能力與人才監測平台」，整合各種學習模組、人才追蹤與數據分析功能，打破部門之間的數據孤島，支援跨機構的資源規劃與人才發展決策。這不僅能促進「全政府」的數位協作，也將為建立一個更靈活、更具韌性的公共服務體系奠定基礎。

4. 小結

在全球數位轉型的浪潮下，Intan的角色早已超越傳統培訓機構，成為馬來西亞公共部門數位能力建設的核心樞紐。從加速的數位轉型背景，到與國家戰略的深度契合，再到多元化、實務化的培訓策略與未來創新願景，Intan正以系統化與前瞻性的方式，推動公務員邁向數位成熟。隨著新技術不斷湧現與公民期望持續提升，投資於數位能力建設已不再是可選項，而是確保政府高效、透明、可持續發展的必然選擇。Intan正站在這場變革的前沿，為馬來西亞公共服務塑造更具未來性的藍圖。

九、專題演講：培養教練文化：提升全球組織中的商業溝通與文化智商

（Cultivating a Coaching Culture: Enhancing Commercial Communication and Cultural Intelligence in Global Organizations）

（一）主講人：

Terence H. Clarke

ICF PCC 國際認證大師教練、文化智商專家

（二）內容摘要

在當今瞬息萬變的商業環境中，單靠傳統的管理方式已不足以推動組織長期成長與競爭優勢。越來越多企業開始重視「教練文化」（Coaching Culture），並將其視為核心策略之一。教練文化並非單純的培訓活動，而是一種深入組織、改變思維、激發潛能的方式，能夠提升員工的自主性與責任感，建立高度信任與參與的氛圍，並最終轉化為卓越的業務績效與投資回報。本文將從教練文化的核心效益與支柱、成功原則與落實關鍵，以及真實案例三方面，深入探討其價值與實踐方式。此外，隨著全球化與多元文化環境日益普及，文化智商（Cultural Intelligence, CQ）已成為現代教練不可或缺的能力。

1. 教練文化的核心效益與四大支柱

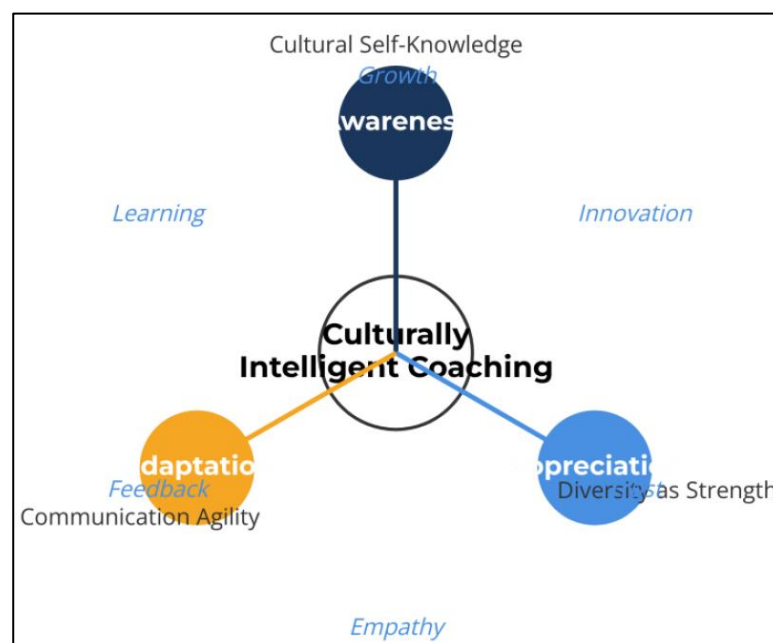
教練文化能夠為個人與組織帶來全方位的成長。首先，從員工層面來看，它能大幅提升潛能。例如，有管理階層助理在獲得教練啟發後，優化工作流程，將一項需時五天的任務壓縮至五分鐘，為銀行節省了數千小時的人力成本。其次，在信任與參與感的建立上，教練文化能營造一個安全且支持性的環境，使員工更加投入、願意分享創意，並積極承擔責任，促進長期的組織成長與競爭優勢。

在投資報酬率（ROI, Return on Investment，投資回報率）方面，全球研究顯示，導入教練文化的企業，回報可達10至45倍，甚至高達49倍。生產力提升幅度可介於22%到88%（相當於400%的增長），部分研究指出投資報酬率可達529%，效益遠超過多數商業投資的回報率。更重要的是，教練文化對個人幸福感、健康

與壽命也有顯著正面影響——哈佛大學長達80年的「成人發展研究」指出，人際關係品質是幸福、健康與長壽的最關鍵因素，而教練能夠正面塑造這一點。

這些成果可以歸納為4大支柱：情感層面（Emotional），強化情緒智慧（EQ, Emotional Quotient，情緒商數）；智力層面（Intellectual），培養主動解決問題與持續學習的能力；關係層面（Relational），建立高度信任的高績效團隊與優秀的領導關係；以及組織層面（Organizational），提升員工參與度、吸引並留住頂尖人才，加速績效達成與長期競爭優勢。在此基礎上，教練文化亦需融入文化智商，方能因應多元文化環境，文化智商教練框架3A模型提供了具體指引：一是「覺察」（Awareness），即拆解文化視角，理解其如何影響溝通與行為；二是「欣賞」（Appreciation），通過教練對話善用多樣性作為策略資產；三是「適應」（Adaptation），發展溝通靈活性，靈巧處理跨文化複雜性。此模型將教練從單一方法轉化為具文化智慧的實踐，強調尊重、重視並調整於多元文化脈絡。

圖7、文化智商教練框架3A模型



資料來源：主講人簡報

2. 成功教練文化的原則與落實關鍵

要真正落實教練文化，必須建立在明確的核心信念與制度化的支持之上。首先，領導者需要相信人類潛能的偉大（Believe in human potential for greatness），其次，教練文化鼓勵迎接挑戰與保持彈性（Thrive on challenges and flexibility），因為挑戰性目標能讓人快速成長，不只是為了完成任務，更是激發潛力的契機。

第三，成就他人即成就自己（When we grow others, we grow ourselves），在幫助他人進步的過程中，教練本人也會獲得更大的成長與啟發。最後，即使是教練也需要教練（A coach still needs a coach），持續學習與接受回饋是保持領導敏銳度與創新的關鍵。

在制度化落實上，MRI 框架（Management commitment, Inclusive engagement, Strategic priority, Measurement analytics, Resourceful reinforcement, Institutionalized improvement）提供了七大支柱：高層承諾（Management commitment，高階主管必須全力支持）、包容性參與（Inclusive engagement，確保各層級員工皆能參與）、策略優先（Strategic priority，將教練文化與組織願景及KPI關鍵績效指標連結）、衡量與分析（Measurement analytics，利用計分卡追蹤進度）、資源與強化（Resourceful reinforcement，活用內外部資源）、制度化改進（Institutionalized improvement，建立教練學院與生態系統），以及人才加速（Talent acceleration，加速培養高潛力人才）。透過這些支柱，教練文化能從理念轉化為可持續運行的組織系統。

3. 成功案例與實務啟示

全球多家組織的成功案例印證了教練文化的力量，透過教練思維，公司或團隊能大幅簡化流程，創造驚人的時間與成本節省。Intel越南工廠則透過一對一與團隊教練，快速培養本地人才，最終讓越南籍總經理領導工廠，並獲得Intel品質獎，成為全球成本最低的CPU生產基地。

某大型電信集團則將教練文化納入策略優先，透過團隊教練，在六項關鍵策略KPI（包括預付與後付業務、網路營運卓越、推動底線增長、盈利能力、品牌與收入）上均超額達標。其他如 Telenor、Adobe、EOB、Tash、Schneider、Aon等國際企業，也因導入教練文化，在員工參與度、人才保留與業務績效方面獲得顯著成就。這些案例顯示，教練文化不僅適用於跨國企業，也適用於本地組織，且能靈活結合不同產業特性。

4. 小結

教練文化並非短期活動，而是一種深植於組織基因的文化變革。它以信任、賦權與持續成長為核心，不僅能釋放個人與團隊的潛能，也能為組織帶來高額的投資回報與永續競爭力。無論是情感、智力、關係或組織層面，教練文化都能提

供具體且可衡量的價值。對於任何希望在瞬息萬變市場中保持韌性與領先地位的組織而言，教練文化已不再是選項，而是必須採取的核心策略。

十、分組研討：以跨文化好奇心生活與領導

（Living and Leading with Cross- Cultural Curiosity）

（一）主講人：

JOSE M. ROMERO

主講人為擁有20年國際經驗的領導力教練，足跡遍及五大洲，且因在亞洲、大洋洲和歐洲的十個國家居住過，具備卓越的跨文化能力；榮獲多項領導與商業獎項，亦曾為新加坡國際教練聯盟的執行委員會成員，為全球眾多跨國企業的領導者提供培訓。

（二）內容摘要：

主講人強調好奇心是個人與專業成功、探索、轉型及成長的關鍵要素。身為ITD World全球資深顧問與JMR Coaching執行教練，致力於加速團隊與領導者的策略學習，提升業務發展並積極影響職場文化，其座右銘為「生活非書本理論，體驗並享受旅程」。

主講人指出，好奇心是人類固有的全球文化價值，但會因成功後的自滿、時間壓力（缺乏反思）及個人痛苦等多種因素，而減弱或進入「休眠模式」，而真正好奇的領導者特質包括：勇於提問、思慮前瞻、敢於承擔計算過的風險、跳脫框架、觀察敏銳、求知若渴且永不滿足。

因當代職場面臨諸多挑戰，如全球員工倦怠率創新高、職場不公平、充斥政治鬥爭且缺乏真正的績效導向系統。許多管理者受自我、權力、貪婪、恐懼驅使，且未曾受過軟技能及同理心培訓，導致難以有效領導。爰主講人獨創CURIOUS教練模型®，一個引導受教練者探索並實現目標的7個步驟框架，該模型強調深度提問與同理心：

1. 連結（C - CONNECT）：

透過深入且人性化的連結建立信任與融洽關係。

問題範例：「是什麼讓你來到這次教練會談？」、「你現在感覺如何？」。

2. 理解（U - UNDERSTAND）：

積極傾聽並同理受教練者的身份、價值觀、觀點和抱負，以達成共識。

問題範例：「你真正追求的目標是什麼？」、「你為何認為這對你如此重要？」。

3. 重構 (R - REFRAME)：

從不同角度探索情境，共同創造符合願景的新理想現實。

問題範例：「如果你能開始全新的生活，你分享的宏大目標對你來說還重要嗎？」、「這將如何幫助你成為最好的自己？」。

4. 確認 (I - IDENTIFY)：

鞏固選擇、承諾和所需資源，以確保朝正確方向持續前進。

問題範例：「你有多確定這是你希望追求的首要目標 (0-10分)？」、「你將如何讓自己承擔責任？」。

5. 開放 (O - OPEN)：

透過持續的開放溝通和互補的可能性來深化信任，拓寬視角。

問題範例：「到目前為止，你覺得我們的對話進展如何？」、「你有多開放考慮我的回饋意見？」。

6. 提升 (U - UPLIFT)：

透過視覺化和情感的力量進行鼓勵和激勵。

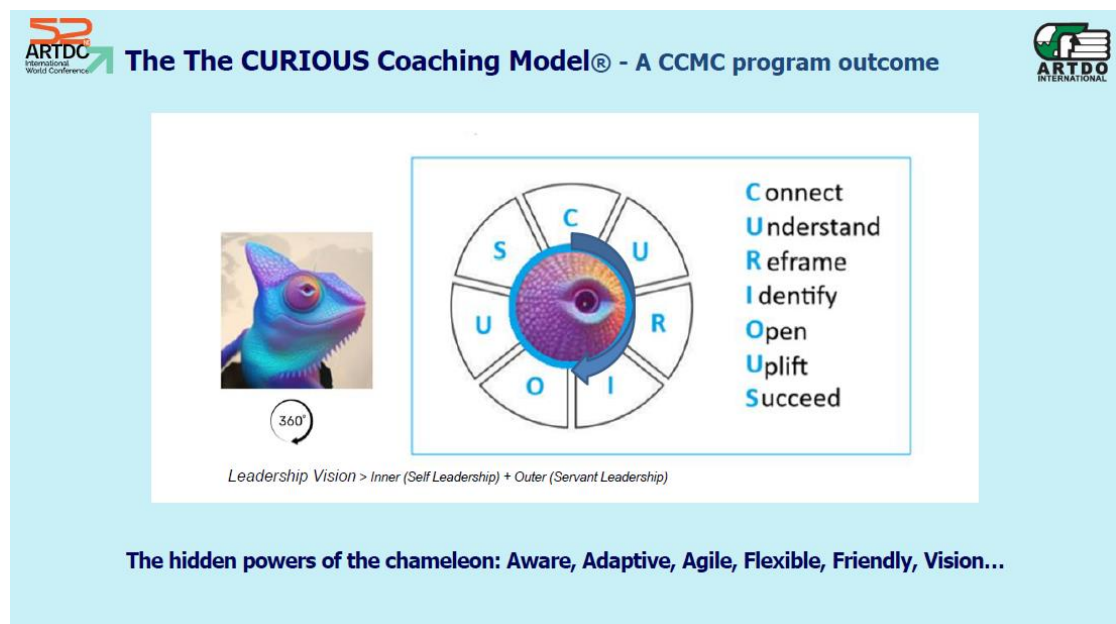
問題範例：「到目前為止你最引以為傲的是什麼？」、「如果你詳細想像你的目標就像一幅畫，它會是什麼樣子？」。

7. 成功 (S - SUCCEED)：

建立最終的可持續計劃，走上勝利之路。

問題範例：「成功是什麼樣子？你會實施哪些關鍵策略、習慣和行動來成功？」、「你將如何保持好奇心以持續學習和不斷改進？」。

圖8、CURIOUS教練模型®



資源來源：主講人簡報

主講人更以實際案例佐證其教練方法，如客戶Derrick F.在教練指導下從企業界轉型為非洲農業食品企業家，實現離開企業生活、回到家族根源的夢想。另一案例則顯示如何在亞洲協助一家瑞士跨國企業，透過創建教練文化與推行包容性領導，成功協調全球與本地差異。

主講人堅信「沒有樂趣就沒有生產力」，鼓勵在工作中注入更多玩樂和人性的元素，並將「傳承（Legacy）」視為領導力的最高境界與基石，鼓勵領導者以身作則，創造一個鼓勵提問和分享掙扎的安全空間，並勇於承認不足；且認為領導者不應該假裝擁有一切答案，而是要懂得尋求幫助，並透過對話和提問來激發團隊成員的潛力。最後向聽眾提出反思性問題，鼓勵思考自己希望如何被記住、是否活出自我、如何保持好奇心、是否活出夢想生活以及正在建立什麼樣的傳承。

十一、分組研討：以 BANI 世界觀建立敏捷組織所需的心態與行為 (Ten Leadership Competencies in AI Lead BANI World - Mindset and Behaviours in-front of Skills to Develop Agile Organisations)

(一) 主講人：

Shinya Yamamoto

HRFabula 創辦人暨執行長、日本一橋大學、上智大學與立命館亞太大學
兼任教授

(二) 內容摘要

在當前瞬息萬變的商業環境中，領導力的定義與實踐方式正在經歷深刻轉變。來自日本的組織與人力資源管理顧問Shinya Yamamoto以其多年國際顧問經驗與對教練文化的熱忱，為我們提供了深刻的觀察與思考。他強調自己並非教練，而是一位長期研究如何透過人才發展、團隊合作以及文化塑造來提升組織競爭力的實務專家。透過自身從公司合夥人到倡導績效教練文化的轉變，他期望在日本這個以傳統企業文化聞名的國家，引入更具啟發性與賦能性的管理模式，協助企業面對快速變化與不確定性的挑戰。

1. 從規則導向到文化導向：人力資源管理的深層變革

主講人回顧過去三、四十年間人力資源管理的演進，指出早期的重心在於建立制度與規則，以便控制與管理員工行為。當時的人力資源顧問更多聚焦於制定工作規章、設計薪酬與績效評估系統、開發管理技能培訓等，目的在於確保組織運作的穩定與一致性。然而，這種以控制為核心的模式，隨著商業環境與勞動型態的變化，逐漸顯得僵化而不足以應對挑戰。

進入21世紀後，人力資源的焦點轉向了文化塑造與員工體驗。現代職場強調員工敬業度、幸福感、心理安全、工作與生活平衡，以及領導力、教練、導師制度等軟性因素。這些觀念在主講人剛入行時幾乎不存在，如今卻成為企業競爭力的重要來源。同時，過去由總部統一制定的人力資源決策，也逐步下放到第一線的領導者與經理手中，因為他們才是真正能改變團隊氛圍與日常工作的關鍵人物。

日本的背景更凸顯了這種變化的重要性。經歷了被稱為「失落的三十年」的平成時代，日本經濟幾乎零成長，過去在製造與組裝領域的優勢，面對IT與AI時代的浪潮已不足以支撐未來的發展。同時，勞動性質也從體力勞動轉為知識勞動，如今更進一步進入情感勞動的時代，強調人與人之間的互動、創新與幸福感。再加上壽命延長與產業週期縮短，職業轉型成為常態，而不同世代在溝通方式上的差異，例如年輕世代對即時聊天工具的依賴，也對組織帶來新的挑戰。

2. AI與人類教練：職場輔導的新格局

在AI技術的快速發展下，職場中的教練與輔導模式正面臨重大改變。主講人引用的觀察顯示，約有一半的人更傾向於選擇AI而非人類提供職業指導，甚至認為AI給出的建議比直接主管更具價值。這種偏好部分來自AI的知識廣度、隨時可得性以及非評判性，使得員工更容易在沒有壓力的情況下探索想法與選項。然而，人類教練依然具有AI無法取代的優勢。經驗（Experience）、情感（Emotion）與同理心（Empathy）是人類在教練角色中的三大核心價值。這些特質能建立深度信任，理解情境背後的複雜性，並在面對敏感或高風險決策時給予適切引導。AI雖能提供理性與數據導向的解決方案，但缺乏在面對模糊與多變人性時的情感觸感。

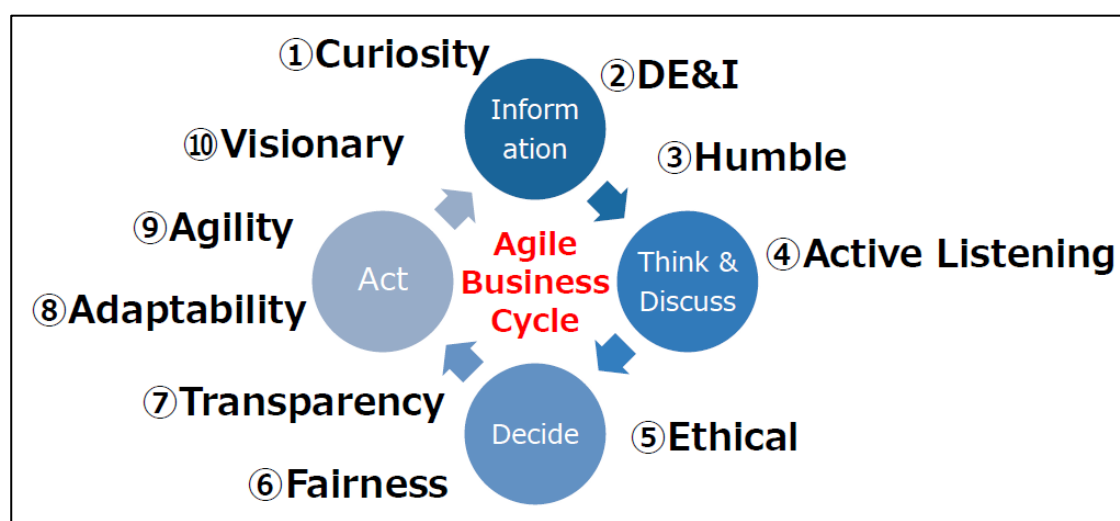
在實際應用上，未來的職場輔導很可能走向「AI與人」的混合模式。AI可以作為資訊與數據的即時供應者，幫助員工快速獲得背景知識與多種選項，而人類教練則負責深入對話、引導反思與情感支持。這種模式不僅能提升教練的覆蓋面與效率，也能在面對高度個人化或價值判斷的議題時，保留人類智慧與溫度的優勢。

3. 「非正常時代」下的領導力與關鍵能力

主講人認為，當今的世界已經不存在穩定的「新常態」，變化速度之快讓唯一的常態就是「沒有常態」。在這種情境下，組織必須像一張擁有多個「天線」的網絡，不斷蒐集新資訊並快速回應。領導者需要建立一種文化，鼓勵團隊在新資訊出現時能夠迅速重新評估決策，並不畏懼調整方向。年輕一代不再只看重領導者的過往成就，而更重視是否「好相處」、「有趣」及能立即帶來實際好處。領導者的角色，也不再是單打獨鬥的決策者，而是促進資訊共享、辯論與共識形成的協調者。

在這場簡報中，主講人總結了當代領導者必須具備的關鍵能力：(1)好奇心 (Curiosity)、(2)多元與包容 (DE&I)、(3)謙遜 (Humble)、(4)主動傾聽 (Active Listening)、(5)道德 (Ethical)、(6)公平 (Fairness)、(7)透明度 (Transparency)、(8)適應力 (Adaptability)、(9)敏捷性 (Agility)、(10)願景 (Visionary)。此外，他特別強調領導者的角色是「培養一個讓人們感到有權力發聲、能夠協作並茁壯成長的空間」 (Role of a Leader is to cultivate a space where people feel empowered to speak up, collaborate, and thrive)。

圖9、領導者必須具備的關鍵能力



資料來源：主講人簡報

4. 小結

在「非正常時代」，領導者的角色已從單純的決策者轉變為組織文化的塑造者與團隊的賦能者。主講人的觀點提醒我們，現代領導力的核心不僅在於策略與管理技巧，更在於能否建立一個促進對話、啟發思考並持續學習的環境。無論是善用AI輔助、發揮人類教練的深度價值，還是培養面對不確定性的韌性與適應力，領導者都必須持續進化，才能引領組織穿越快速變動的浪潮，走向更具創造力與人性化的未來。

十二、分組研討：結合企業文化價值以提升組織效能與績效：來自孔子思想的啟示

(Aligning Corporate Cultural Values for Organizational Effectiveness And Performance: Lessons From Confucius)

(一) 主講人：

Dr Sheh Seow Wah

主講人為於學術和實務領域均有豐富經驗的專業人士，不僅為大學管理學講師，亦擔任家族企業與變革管理顧問，專注於華人價值觀、組織實踐、家族管理及領導力等議題，並擔任管理期刊審稿人，出版逾百篇著作。

(二) 內容摘要：

主講人深入探討孔子學說對當代企業文化與組織績效的深遠影響，強調將儒家文化價值觀融入組織以提升效率和績效的重要性，更指出研究顯示，儒家思想有助於經濟表現和現代化，1970至1990年代東亞「四小龍」（新加坡、香港、台灣和韓國）以及日本、中國和越南的經濟成功，都被認為與儒家價值觀有關。1988年75位諾貝爾獎得主甚至聲明，人類若想在21世紀生存，必須從孔子那裡汲取智慧，以尋求領導和管理上的洞見，期許透過和諧、尊重和社會責任等儒家價值觀，創造積極且高效的工作環境。

主講人提出儒家價值觀商數（CVQ），認為價值觀塑造行為，進而形成習慣、品格，最終決定一個人的命運；並將儒家思想歸納為5個關鍵價值觀，每個價值觀又包含3個行為規範，共計15個行為規範。

1. 道德與倫理（Morality and Ethics）：

(1) 正直（Integrity）：道德品格是人的「骨氣」，《論語》就像一部道德準則。例如，「上樑不正下樑歪」強調領導者正直的重要性。

(2) 仁義與勇氣（Righteousness & Courageous）：賢明的領導者強調仁義而非利益。孟子認為，真正的智慧是幫助他人行善。勇敢而無正義感的領導者會成為叛逆，普通人則會成為盜賊。

- (3) 羞恥心 (Sense of Shame)：孟子認為人皆有惻隱、羞惡、辭讓、是非之心，缺乏這些便非人。孔子主張以德治國，而非僅靠法律和刑罰，因為「導之以德，齊之以禮，有恥且格」。羞恥心源於內心，不同於西方的罪惡感。

2. 仁愛 (Human-Heartedness)：

- (1) 仁慈 (Benevolence)：儒家思想中的「仁」涵蓋了溫和、慈悲、人道、博愛和善良。孔子說「仁者愛人」，強調無差別地愛所有人，不論性別、種族、貧富，平等對待每個人。
- (2) 同情 (Compassion)：孟子認為人性本善，如同水往低處流。孔子主張不應剝奪最卑微者的意見，要尊重年輕人，因為他們有一天會成為你。他強調謙遜，認為自己尚不完美，無權批評他人。
- (3) 平等 (Sense of Equality)：儒家教義強調人道，不利用他人的弱點。無論地位高低，都不應欺壓或奉承。

3. 人際關係 (Human Relationship)：

- (1) 禮儀 (Courtesy)：儒家社會高度重視禮儀和行為規範。要律己寬人，禮貌待人，避免不體貼的行為，並能容忍不同觀點。
- (2) 與人為善 (Harmony with Others)：孔子每日三省吾身，反思是否考慮他人利益、言語是否誠實、行為是否符合古人智慧。華人社會重視人際網絡 (guanxi) 和「以和為貴」。
- (3) 與人團結 (Solidarity with Others)：選擇朋友如同選擇生活方式，應選擇正直、寬容、博學的朋友。華人更傾向於以人際關係為導向，而非任務導向。中國文化中「面子」的概念也極為重要，避免讓自己或他人失去尊重。

4. 中庸 (Moderation)：

- (1) 情商 (EQ)：中庸之道是儒家思想的「中道」，強調人類思想和行為的「恰到好處」，過猶不及。儒家領導者注重言行一致，關心身邊的人，認為情商比智商更重要。
- (2) 互惠 (Reciprocity)：「己所不欲，勿施於人」是孔子的「黃金法則」。
- (3) 謹慎 (Prudence)：儒家思想強調「三思而後行」，行動勝於言語，說起來容易做起來難。

5. 終身學習（Life Long Learning）：

- (1) 好學（Eagerness to Learn）：孔子被譽為「大教育家」，他相信有教無類，人人都有權接受良好教育。他自己也強調持續終身學習，並認為「知之為知之，不知為不知，是知也」。
- (2) 樂於分享（Willingness to Share）：學習的目的是為了淨化心靈、幫助他人，而非炫耀知識或財富。孔子將人分為四類：生而知之者、學而知之者、困而學之者以及困而不學者。
- (3) 敏捷學習態度（Agile Learning Attitude）：學習需要深入探究、仔細反思、清晰辨別和認真實踐。孔子不教不求學之人，強調「學而不思則罔，思而不學則殆」。

主講人強調，企業文化的成功在於將其價值觀轉化為可觀察的行為規範，以日本為例，其企業文化價值觀源於國家文化，並成功將其融入企業，這與新加坡單純依靠法律法規來維持社會秩序有所不同。真正的成功文化是源於內在的行為規範，而非外部的強制。最後總結說到，自我修養（修身養性）是中國傳統文化中強調的內在道德修養和品格發展，有助於形成健康的道德心態和積極行為，促進社會和諧與個人幸福。儒家智慧是應對當今全球化和文化多樣性挑戰的永恆指南。

肆、心得與建議

此次參與ARTDO International第52屆年會，對於教練文化、領導轉型、數位協作及人才培育等關鍵議題有更深入的认识、更深刻的理解，這些議題不僅與公共服務體系當前所面臨的挑戰和機會息息相關，更為公共服務的未來發展方向提供了極具價值的啟發。以下是基於此次研習的心得與建議，希望這些建議有助於個人及組織未來發展。

一、人才與人資是機關或組織轉型成功的關鍵

在人力資源管理的討論中，若僅將人資視為內部培訓、考核與留任的功能性部門，便易忽略其在組織轉型過程中的核心地位。人資的作用不只在員工進入組織後才發揮，而是從人才進入組織之前就必須介入。熊忠勇（2023）提出強化用人機關參與國家考試的過程，能讓用人機關將組織整體的人力資源策略置入考選過程中，是提升效度的關鍵，用人機關擁有更多的參與權和選擇權的同時，也要承擔選才適任與否的責任。若能讓用人機關參與國家考試的設計與選才過程，將策略性人力資源管理前移至「入口」，才可能避免「考得上卻不合用」的落差，確保新進人員從一開始便能與組織的戰略方向契合。這種思維，不只是維持制度公平性與透明性的資格考，而更貼近任用考的精神，強調人職適配與組織需求契合。從這樣的角度出發，國家考試不再只是人才公平競爭的篩選平台，而是組織能否成功轉型的第一道關口。

資格考的價值在於維護公開競爭與公平性，但若缺乏任用考的導向，則可能導致錄取者在能力與特質上與組織實際需求脫節。若能引入用人機關的人資視角，透過職務分析與能力模型，便能使考試的設計更加符合組織未來發展所需。例如，在推動數位轉型的機關，若應試者的專業知識、跨域協作能力或創新思維能在甄選過程中被檢驗，則人才進入後即可直接呼應轉型方向，減少後端補救性培訓的負擔。

員工正式進入機關或組織前應加以篩選外，業務執行的階段也須注意人才適任性，新加坡聯合利華國際的經驗提醒我們，改革需要搭配文化與制度的調整，例如「零容忍傑出混蛋」的做法，即使員工績效再突出，若對組織氛圍造成傷害，

也必須改革或淘汰。這一點對於公務人員制度亦具啟發性。國家考試保障了公平入門，但進入組織後若缺乏文化的持續診斷與管理，可能讓「不合適的人才」持續留任，導致制度內部能量被消耗。這意味著，人資的策略影響力不能只停留在入口選才，更必須延伸到文化維護與價值導向。

人資在公務體系與組織中的角色，應從被動的後勤單位轉為前端的策略夥伴。當人資能參與國家考試設計，並持續診斷文化、改革制度與推動人才發展時，才能真正支撐起轉型的基礎。這不只是單一部門的職責，而是制度能否現代化與持續進化的關鍵。換言之，唯有在人資被賦予足夠的策略地位時，組織與公務體系的轉型，才可能穩健而長遠。

二、定期診斷機關或組織文化現況，避免問題積累成隱憂

「定期診斷機關或組織文化現況，避免問題積累成隱憂」是一個攸關組織治理與公共人力資源發展的核心課題。新加坡聯合利華國際的轉型經驗提供了可資借鏡的案例。他們強調以「人」為核心，並指出領導者應該聘用最頂尖的人資主管，因為這個角色必須具備願景與推動力，能夠深入組織各層，診斷現況並推動改革。這種診斷並非僅看表面，而是要「深度診斷好與壞」，包括透過文化調查、360度回饋及一對一面談，持續掌握組織文化與員工感受，避免問題積累成隱憂。這與國家考試及公務人員制度的脈絡相呼應，因為若考試制度未能及時回應時代與組織需求，制度本身也會成為隱藏的問題來源。文化是一個機關長期累積下來的價值、行為與互動模式，它往往不易察覺，卻深刻影響決策的形成、政策的落實以及人員的態度與表現。若缺乏定期檢視與調整，文化問題可能長期潛伏，最終成為阻礙制度革新與政策執行的隱形障礙。

在公務人員制度的脈絡下，文化診斷不僅是內部管理工具，更應被視為一種治理機制。因為公務體系的人員多數透過國家考試進入，組織在人才選用上常處於「被動承接」的狀態，缺乏從源頭塑造文化的彈性。因此，定期文化診斷能協助機關辨識自身的價值取向與運作模式，並藉此向上反饋至制度設計，避免「制度設計」與「現場需求」之間產生斷裂。呂育誠（1998）提出管理者的因應策略，不論居於何種觀點或地位，在組織變革的過程中，組織文化均必須進行某種程度的塑造或轉變，才能達成管理者或其他成員的企求。這一觀點凸顯了文化診斷並

非靜態檢視，而是涉及長期塑造與調適的治理行動。

文化診斷的另一個價值在於「預防」。許多組織的問題往往不是突然出現，而是長期累積的小問題逐漸放大。例如，若長期忽視員工的工作壓力與心理需求，可能導致倦怠與流動率上升；若缺乏透明溝通與正向激勵，可能使創新動能逐漸消退。這些現象若未及時察覺，等到問題顯化時，往往已經影響組織整體效能。定期的文化診斷能在早期就提出警訊，讓領導層與人事單位能及時調整策略，避免隱憂惡化為結構性困境。

從治理角度來看，文化診斷更是公共部門韌性的一環。在外部環境快速變動的情況下，公務體系若要保持政策執行力，就必須不斷檢視自身是否具備開放性、協作性與創新性。這並非單純依靠制度條文即可達成，而是要透過文化的塑造來內化。定期診斷的過程，就是讓機關能自我反思，並從日常行為到制度設計層層連結，確保文化與治理需求相契合。

總結而言，「定期診斷機關或組織文化現況，避免問題積累成隱憂」不應被視為附屬性的人事措施，而應被放置於國家考試與公務人員制度的宏觀架構中來思考。當用人機關能從客體轉為主體，將文化診斷的結果轉化為制度回饋與改革依據，公共部門才有可能避免隱憂積累，並持續強化其治理韌性。這樣的文化診斷，不僅是「發現問題」的工具，更是「形塑未來」的治理策略。

三、營造正向文化氛圍，激發員工最大潛能

「營造正向文化氛圍，能激發員工最大潛能」是一個組織治理與人力資源發展的重要課題。組織文化不僅僅是價值觀或信念的抽象體現，更是一種日常互動模式，它深刻地影響員工的工作態度、學習動機以及創新表現。若能透過制度設計、領導行為與內部溝通，營造一種正向、支持且具激勵性的文化氛圍，組織便能釋放出人員的最大潛能，並進一步提升整體效能。

正向文化的核心在於「信任」與「認同」。員工若能在組織中感受到被尊重與重視，便更容易產生歸屬感與使命感。這樣的氛圍能降低防衛心理與內耗，使成員更願意分享知識、提出建議與承擔責任。特別是在公共部門，若能透過正向文化形塑，讓公務人員感受到自身的工作價值與公共使命，就能減少「只求合格」

的被動心態，轉而主動追求卓越。

正向文化還能成為人才發展的催化劑，當機關重視學習與成長，並對創新行為給予肯定，員工便能在低風險的環境中嘗試突破，逐步培養出解決問題與跨域合作的能力。這樣的環境不僅能提升組織的韌性，也能讓員工在挑戰中持續成長，進而發揮出最大潛能。然而，營造正向文化並非口號，而需要管理者長期投入與一致性的行動。由領導者以身作則，展現透明溝通與公平決策，並建立一套能獎勵合作與創新的制度。更重要的是，正向文化應與組織的核心價值與發展策略相連結，使員工能清楚理解個人努力如何轉化為組織的成果。

正向文化是一種內化於日常行為中的治理力量。它能減少摩擦、提升動能，並激發員工將自身潛力轉化為組織效能。唯有持續營造正向氛圍，組織才能不斷累積人力資本，並在外部環境快速變動的挑戰中，展現長期的競爭力與韌性。

四、彈性工作制度提升了員工自主性與信任感

10倍人才生產力的演講闡述彈性工作制度不僅是一種福利，更是驅動組織創新的關鍵策略。透過高度自主權，員工能將精力投注於自我成長與創意實踐，像「專注星期五」禁止內部會議，甚至開放員工創業，既減少了日常消耗，也拓展了視野，進一步強化組織的競爭力。值得借鏡的是，這種信任導向的管理模式，挑戰了傳統以監督為核心的制度，提醒公共部門與公務人員制度改革，也應更多關注如何在規範與彈性間找到平衡，讓人才能真正發揮潛能並持續為公共利益創造價值。

彈性工作制度方面，黃煥榮（2025）提出遠距上班的工作模式，在社會邁向高齡化及少子女化的情況下，讓有家庭照顧需求者多一種選擇的機會，降低其工作和家庭衝突壓力，或將成為友善職場規劃的新趨勢。自2020年疫情爆發以來，政府機關曾因應防疫需求而啟動異地辦公或居家辦公，這不僅改變了社會大眾對工作的認知，也拓展了職場彈性的想像空間。遠距上班在某些情況下能幫助員工更好地兼顧工作與生活，減少舟車勞頓並提升生產力；但在另一面向，也可能因工作負荷過重或工作家庭界限模糊，導致壓力增加與過勞風險。

整體而言，彈性工作制度是一把雙面刃，但其核心價值仍在於給予員工更多選擇，並讓組織展現對員工的信任與支持。唯有持續調整管理方式，並尊重不同員工的需求與偏好，彈性制度才可能發揮最大效益，進而形塑一個更具韌性與包容性的職場文化。

五、鼓勵創新文化，培育數位知能

當全球面對 VUCA（易變性、複雜性、不確定性、模糊性）與 BANI（脆弱性、易怒性、不可理解性、非理性）的挑戰時，組織的韌性不僅依賴於硬體基礎建設與法規制度的完備，更深層的關鍵在於人才能否具備持續學習與跨界協作的的能力。面對上述挑戰與數位轉型趨勢，郭耀煌（2021）提出公務人員應以終身學習態度，持續精進資通安全及資料治理素養，提升服務創新與設計思惟素養，強化網路社群溝通的能力。

學習專業知識外，更需要能鼓勵創新的組織文化，若能讓公務人員勇於提出新點子，並邀請利害關係人共同參與政策的驗證過程，不僅能增進民眾對政府的信任，也能逐步培養一種敢於嘗試、樂於突破的文化氛圍。這樣的氛圍將使組織不再只是消極因應，而能主動探索未來的治理方式。

當政府部門勇於推動創新時，公務人員的角色將不再只是政策的執行者，而能成為於不確定環境中提出解方、促進協作共治的變革推手。唯有如此，政府才能在全球數位浪潮中展現更具韌性的姿態，並在持續變動的國際環境裡，穩健推動國家競爭力的提升。

六、導入數據化制度診斷，定期追蹤公務員工作體驗與需求

公務人員的人力資源管理已不僅止於制度設計與標準化規範，而更需要透過數據化制度診斷，定期追蹤公務員的工作體驗與需求。這樣的診斷能協助機關即時掌握員工福祉狀況，並提供依據以調整人力政策，避免問題積累成為制度隱憂。制度性數據若能與日常互動相結合，將更有助於提升組織效能，特別是在第一線管理者的角色發揮下更顯重要。

陳文學（2023）認為第一線管理者是影響員工福祉的重要行動者，而強化第一線管理者的「員工觀點」管理實務，方可提升員工的工作福祉與組織績效。這

一觀點同樣適用於我國公務人力資源管理的改革脈絡中，因為第一線管理者不僅是政策落實的推手，也是員工需求的回饋窗口。若能透過數據化診斷定期追蹤其管理壓力與員工互動情況，將有助於建立開放透明、以信任為基礎的組織氛圍。

在基層公所層級，差異化的福祉設計顯得格外重要。以國內鄉鎮市區公所為例，雖然能透過考用制度補充人力，但在人員異動受限、業務需持續推動的現實下，首長與主管若能依據數據化診斷結果，規劃差異化的員工協助方案或加給措施，將能更精準地回應基層需求。除此之外，對財政有限的公所而言，藉由管理互動塑造良善的員工福祉環境，也是一種低成本高效益的做法。

第一線管理者的工作情境必須受到更多制度性的關注。他們往往在初任時面臨業務急遽增加與人員管理挑戰，若缺乏適切支持，容易陷入高壓與摸索的困境。若能在培訓體系中納入知識管理、最佳實務工作坊與案例研討，不僅能強化其領導力，也能讓他們更快適應角色轉換。數據化診斷在此過程中扮演基礎工具，能揭示管理壓力來源，協助高層設計更符合需求的支持措施。

總體而言，結合數據化診斷與差異化福祉管理，並同步重視第一線管理者的適應情境，能推動更全面的公務人員發展模式。這樣的管理思維不僅能提升員工福祉與組織績效，也能培養基層主管的領導韌性，進而形塑以員工觀點為核心的治理文化，為政府在人力資源發展與公共服務品質上奠定長遠基礎。

七、高潛力人才需要資源支持，以成為未來領導者

在公共治理日益複雜的環境下，高潛力人才的培育已成為政府能否持續創新的關鍵。范勻蔚（2024）提出文官培訓是政府治理中不可或缺的一環，藉由不斷提升文官的職能和素質，政府將能夠更好地應對各種挑戰，為社會的發展和進步提供更好的服務。唯有透過制度化與多元化的訓練設計，才能協助公務人員不斷提升職能與素養，進而應對數位時代、國際交流及社會多元議題帶來的挑戰。

培訓內容已不再侷限於行政知能與法規，數位治理、人工智慧應用、國際溝通與性別平等課程逐漸成為核心。這反映了文官體系正朝向「學習型組織」邁進，要求公務人員具備快速調適、跨域整合與創新治理的能力。不同層級的文官更需培養相應的專業技能：初階人員強化數位素養，中階人員著重跨部門協作與

問題解決，高階人員則必須展現轉型領導與國際視野。這種分層規劃有助於建構完整的人才梯隊，使高潛力人才能夠逐步茁壯。

此外，人才的養成並非單靠專業課程即可達成，文化氛圍與資源支持同樣重要。跨領域的課程設計、案例導入與實地見習，能讓公務人員將抽象的價值觀轉化為具體的治理行動。尤其在性別平等與人權教育的推動上，透過案例研討與擬真情境，培訓不僅提升知識，更能觸動公務人員的同理心，進而在日常工作中展現更具溫度的公共服務。

在高階文官的培訓上，跨界交流與國際學習更是不可或缺。無論是職務見習、與產業領袖的互動，或是海外研修與國際官員的對話，這些經驗都能拓展視野，提升治理思維的多元性。高潛力人才唯有在這樣的資源支持下，才能具備全方位的領導能力，成為國家發展的中堅。

因此，高潛力人才的培育，不應只視為個別課程的累積，而是長期策略性的投資。當培訓與組織文化相互配合，讓人才在學習中感受成長與被支持，方能真正轉化為領導者的養成路徑。唯有如此，文官體系才能不斷更新，並在面對未來挑戰時展現持續的韌性與競爭力。

八、教練型領導力，釋放極致潛能

在組織日常運作中，主管與部屬之間常出現認知落差：主管認為已交代清楚，但部屬卻覺得指令模糊，甚至懷疑主管本身也不確定方向。這樣的溝通鴻溝，反映出傳統管理模式的侷限。謝瓊竹（2022）提出傳統管理多以「任務完成」為唯一核心，忽略了真正執行者的內在動力與學習潛能。若只依靠「火車頭式」的推動，往往拖累整體效率，唯有讓每一位成員都成為「高鐵車廂」，自帶動能，組織才能高速前進。

教練型領導力的價值，正在於此。它不同於單向的指令或家長式的管理，而是透過啟發與對話，讓員工自己找到答案，進而激發深層的內在驅力。

在企業界與公共部門中，實務經驗亦證實教練文化的效益。透過系統化的對話與陪伴，許多組織逐步建立「教練文化」，使員工不再僅是被動接受指令，而能主動思考、提出建議並承擔責任。部屬透過覆述任務、理解目的、思考變化與

提出方案，逐漸轉變為任務的共同設計者，其責任感與投入度因而大幅提升。

這一思維，與日本顧問Shinya Yamamoto的觀點不謀而合。他以多年國際顧問經驗，強調自己雖非教練，但致力於研究如何透過人才發展、團隊合作與文化塑造來提升組織競爭力。他指出，在當前瞬息萬變的環境下，世界已不存在穩定的「新常態」，唯一的常態就是「沒有常態」。組織必須如同一張擁有多個「天線」的網絡，不斷蒐集資訊並快速回應。領導者的角色，已從單打獨鬥的決策者，轉變為促進資訊共享、辯論與共識形成的協調者。

Yamamoto特別提醒，年輕世代對領導者的期待，早已超越過往的權威與成就，他們更重視「好相處」、「有趣」及能帶來實際幫助的領導方式。這呼應了教練型領導強調的「帶人要帶心」。領導者不再是單純的指令發布者，而是營造一個安全、透明與支持的環境，使成員敢於發聲、樂於合作並持續成長。正如他所言，領導者的角色是「培養一個讓人們感到有權力發聲、能夠協作並茁壯成長的空間」，領導者必須協助員工釋放潛能，並在快速變動的環境中建立組織韌性。

無論是公部門或私部門，當今領導力的重點不再只是制定規則、分派任務，而是創造一個能讓人自由探索、勇於嘗試與持續成長的文化場域。教練型領導力強調的陪伴與啟發，搭配Yamamoto所提出的適應力與文化營造，正是組織在不確定時代中立於不敗之地的關鍵。

伍、附錄一年會活動照片



▲團員於桃園機場候機



▲ARTDO 年會第 1 天- Accelerate & Elevate: Integrating Talent Acceleration and Support with Employee Well Being Program 分組研討實景



▲ARTDO 年會第 1 天-晚宴現場團員合影



▲ARTDO 年會第 2 天-團長獲頒 Chairman Emeritus Leadership Excellence Award



▲ARTDO 年會第 2 天- Embrace the Coach Within – Cultivating an Inspiring Coaching Culture 專題演講實景



▲ARTDO 年會第 3 天-團員與馬來西亞顧問 Law Jiun Yuan（Sunny）合影

參考書目

- 呂育誠（1998）。論組織文化在組織變革過程中的定位與管理者的因應策略。中國行政評論，8(1)，65-84。
- 范勻蔚（2024）。乘風破浪！全方位的文官培訓。國家人力資源論壇，(33)，8月23日。
https://www.exam.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=49200
- 郭耀煌（2021）。政府數位轉型勢在必行。國家人力資源論壇，(6)，6月25日。
https://www.exam.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=43128&type=90F64A99047355A7#
- 陳文學（2023）。公部門的員工心聲、人力資源管理與領導力：多層次的工作福祉。文官制度，15(2)，159-167。
- 黃煥榮（2025）。遠距上班會有助於工作/家庭平衡嗎？。國家人力資源論壇，(36)，6月27日。
https://www.exam.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=49979&type=0D10F947D8B69078
- 熊忠勇（2023）。資格考與任用考的分合辯證。國家人力資源論壇，(27)，8月25日。
https://www.exam.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=47457&type=9DA6E7DF3CB915E3
- 謝璦竹（2022）。教練型領導力解放極致潛能。禪天下，(212)，56-60。