

公務出國或赴大陸地區報告（出國類別：其他）

出席國際培訓總會(IFTDO)第43屆
年會領取最佳人力資源管理卓越
獎及參加年會研討會

①

服務機關：臺中市政府公務人力訓練中心

姓名職稱：汪慧芳主任

派赴國家：阿拉伯聯合大公國杜拜

出國期間：103年3月8日至103年3月13日

報告日期：103年5月21日

目錄

頁數

壹、 摘要-----	3
貳、 出國人員名單-----	3
參、 目的-領獎-地點為阿拉伯聯合大公國杜拜-----	3
肆、 過程-領取國際培訓總會(IFTD0)人力資源管理類卓越獎—	4
伍、 參加國際培訓總會(IFTD0)第 43 屆國際研討會-----	4
一、永續領導力-----	4
二、聰明領導，典範的轉移-----	6
三、領導者培育領導者-----	9
四、人才管理-----	11
五、是什麼造就一個非凡的領導者-----	14
陸、 心得-----	16
柒、 建議-----	17
相片提供	

壹、摘要

國際培訓總會(IFTDO)係聯合國教科文組織下之國際培訓機構，每年在全世界不同國家辦理培訓相關議題之研討會，邀請對象包含各國公、私部門、學校機構或會員團體，今(2014)年年會於3月9日至12日在阿拉伯聯合大公國杜拜舉行，大會以「最佳人力資源管理、工作職場品質改善及最佳論文研究」辦理獎項競賽，受理全球各公、私部門參加評選，選拔方式分二階段進行；先由參賽機構提出書面資料供評選團審查，第二階段針對書面資料進行佐證與確認。本中心以「多元培訓策略—師徒制於臺中市政府人事處之運用」為題旨，獲得人力資源管理類卓越獎，大會評選團認為「獲獎作品已達世界級人力資源管理之運用」。

貳、出國人員名單

公務人力訓練中心 汪主任慧芳

參、目的-領獎-地點為阿拉伯聯合大公國杜拜

阿拉伯聯合大公國(The United Arab Emirates)簡稱阿聯，是以產油著稱的中東沙漠國家，位於西南亞的阿拉伯半島東南部，土地面積：83,600平方公里。阿聯係由阿布達比(AbuDhabi)、杜拜(Dubai)、沙迦(Sharjah)阿治曼(Ajman)烏姆蓋萬(UmmAl-Quwain)、哈伊馬角(RasAl-Khaimah)、富查伊拉(Fujairah)等七個邦所組成，阿布達比是首都，杜拜是最大城市商業貿易中心，總人口約459萬。國民年平均所得42,923美元(2008)。阿拉伯聯合酋長國的7個酋長國中，阿布達比是最大的一個，面積占國土面積的80%，坐落在其中一個島嶼上。此次國際培訓總會年會(IFTDO)選在阿國最大城市杜拜舉行，

杜拜是阿國商業貿易中心，市區有世界最大的黃金市集、斥資 15 億美金打造的哈里發塔 Burj Khalifa、著名的 DUBAI MALL 購物商城。杜拜商城擁有 1,200 家商店，是世界最大的購物和娛樂中心，有各種全球精品，還有個世界最大的室內水族館，一座寬 32.8 公尺，高 8.3 公尺，容納各式各樣的海底生物，另還可以欣賞擁有「全世界最高音樂噴泉」杜拜噴泉，水池面積達 2 個足球場大，可以噴出約 50 層樓高的水柱，每隔 20 分鐘，配合不同歌曲，變化出超過千種的不同效果，加上各種顏色燈光變化帶來震撼的視覺享受，整座噴泉高潮迭起、交互演奏出美麗的水舞樂章。

肆、過程-領取國際培訓總會(IFTD0)人力資源管理類卓越獎

今年計有 12 個國家 29 件作品報名參賽，各國均積極爭取此項國際大獎，最後由德國、美國、加拿大、印度、愛爾蘭、沙烏地阿拉伯及我國等 7 國 12 件作品獲獎，人力資源管理類以往多由數位學習表現優異機關勝出，本中心能以實體課程脫穎而出，誠屬不易，本次年會約有 30 個國家 600 餘人參加；主辦單位杜拜警察大學經過 2 年的規劃，會場懸掛我國國旗、儀隊表演、頒獎後的煙火施放更是為整個活動劃下完美句點。

伍、參加國際培訓總會(IFTD0)第 43 屆國際研討會

利用領獎機會參與國國際培訓總會(IFTD0)第 43 屆國際研討會，今年主題為「領導對於人力資源發展」，邀請各國專家學者專題演講者，美國密西根大學羅斯管理學院 Dave Ulrich 教授主講「永續領導力」，美國的 Charles Savage 博士主講「聰明領導，典範的轉移」、奈及利亞行銷發展基金會的理事長 Abayomi Fawehinmi 主講「領導者培育領導者」、約旦 Better Business 公司的創辦人兼領導人 Abeer

Qumsieh 主講「人才管理」、巴林(Bahrain) 的 Ebrahim AL Dossary 博士主講「是什麼造就一個非凡的領導者」。以下是五位專家學者演講內容：

一、永續領導力

Dave Ulrich 教授從領導者面臨的挑戰談起，並逐一論述領導力的本質與特性，最後解構永續領導力的密碼，領導人要凝聚向心力，形塑一種信任的文化，因此，會同時扮演四種角色：

(一)策略家：必須做長程的策略性思考，訂出組織將何去何從的方向，因此要隨時保有好奇心，發展出對自己未來的定見。

(二)執行者：領導人同時必須從近期的操作面角度去思考——「要如何確保組織能達成所設定的目標」，因此要經常檢視自己是否有營造出優秀的團隊。

(三)人才管理者：認清誰會跟著自己一起打拚？帶人需帶心，所以要注意溝通技巧，賦予工作意，讓個人的需求和組織的方向一致，致力於發展所屬的員工，營造一個正向的工作環境，讓工作中充滿樂趣。

(四)人力資本發展者：領導人要看出誰會留下來為組織的永續發展而努力？要創造公司及員工品牌，發掘並培育下一代接班人，同時鼓勵員工建立人脈。並總結出七項達成永續領導力的要素如下：

(一) 簡要(Simplicity)：專注在具高影響力的關鍵行為上。

(二) 時間管理 (Timing)：將最終想表現出來的行為排進行事曆。

(三) 課責性(Accoutability)：言談之間使用以”我”為主詞的話語來展現對言出必行的承諾。

(四) 資源(Resource)：當領導人進行蛻變時，提供其所需的輔導及

基礎結構。

(五) 追蹤(Tracking)：以特定的方式去評量他們的行為與結果。

(六) 改善(Meliorate)：自錯誤及失敗中學習並持續改進。

(七) 情感(Emotion)：對自己必需要做的改變充滿熱情與動機。

二、聰明領導，典範的轉移

美國的 Charles Savage 博士，主講「聰明領導，典範的轉移」。Savage 博士最為有名的著作為第五代管理(Fifth Generation Management)，該著作已經被翻譯成日語，韓語，德語和葡萄牙語等各國語言。以下茲就第五代管理之內涵及特色說明如下：

(一)第五代管理的概念

第五代管理概念是指知識經濟時代的到來及電腦網路連結技術的廣泛使用，使得傳統的管理模式顯現陳舊及落伍的狀態，對於如何管理知識及掌握知識的人，傳統管理思想已經不敷需求，在此情形下，第五代管理的理念應運而生。

第五代管理是知識經濟時代的管理，與工業經濟時代的管理有極大的區別。但由於知識經濟尚屬未成熟的經濟型態，所以第五代管理的理念仍有待深入研究，並需不斷改善的理論體系。Savage 博士在他第五代管理一書中說明了企業管理的不同階段如下：

- 1、 所有權管理階段。
- 2、 嚴格階級制管理階段。
- 3、 矩陣組織 管理階段。
- 4、 亞當斯密、泰勒及約法爾等經濟學者所提倡的管理階段。
- 5、 知識網路階段。

(二)第五代管理的內涵

- 1、 人類最大的挑戰在於如何以創新的方式來組織人們的經歷和知識。
- 2、 第五代管理以領導方式為主軸，其論述專致於如何鍛鍊、鼓勵和培養企業人才，其預先假定一種環境能使企業中最優秀的人才間相互結合。
- 3、 傳統企業管理中的嚴格階級制度、命令一致性、「一個人只有一個上司」、命令與控制等管理策略，應被側重於「集中與合作」和多元團隊的管理方式所取代。
- 4、 以任務為中心的複合企業團隊，在現代網絡技術的支持下將成為企業組織的主要形式，通過網路的連結，不同團隊可以經常保持接觸。
- 5、 工作不再僅是傾聽、想像和記憶，也不再是按照上層階級的吩咐去做工作，而是一種對話式的工作。
- 6、 企業應當建立虛擬企業，以排除傳統企業組織缺乏靈活性、適應性和敏捷性的缺點。虛擬企業可以是由來自於不同企業或同一企業不同部門的人員組成，以充分利用各企業人才的知識和能力的團隊。該虛擬團隊可透過電腦網路系統來聯繫與交流訊息。

(三)第五代管理的特色

- 1、 競爭管理：包括競爭目標的確定，競爭對企業領導素質的要求和培育、資本營運的競爭等。
- 2、 創新管理：包括科技創新、制度創新和文化創新等。
- 3、 虛擬管理：以網路化和全球化為基礎，由共同目標和合作協議的公司組成虛擬企業，以降低成本、增強競爭力。

- 4、 模糊管理：將模糊數學應用於管理，以解決企業管理中難以量化的課題。
- 5、 人本管理：高級人才應由企業企業的雇員轉變成企業的顧客，個人的學習意願和能力將成為企業選用人才的重要條件。
- 6、 風險管理：通過有效的管理控制風險、減少風險或轉嫁風險，在風險大小與收益高低間尋求最佳平衡。

Savage 博士演說中提到如何獲得 Google 的工作。Google 所找尋的人才，遠超過在學成績優秀的這些人。Bock 解釋說，有五個特質是 Google 找尋人才的重點。

第一個特質是一般認知能力 (general cognitive ability)，這並非指的是個人智商，而是個人的學習能力。這是個能夠快速處理工作的能力，也是一種能將不同的訊息連結在一起的能力。在面試過程，個人學習能力對於工作能力是非常具有指標性的。

第二個特質是領導能力 (leadership)，特別是指突發狀況時的領導，而不是傳統的領導。傳統的領導，可能是曾擔任西洋棋社團的團長或業務部門的主管等，但這些都不是我們所在乎的。Google 所尋求的是當公司出現問題時，而你是其中的一份子，在適當的時間和地點，你是否能夠挺身而出帶領其他團員，一起解決所面臨到的問題。

再者是謙卑和自主性 (Humility and ownership)。舉個例子，也就是說，他能嘗試解決任何問題，在提出個人的想法後，能夠謙恭地退後一步，並擁抱別人的更好的想法。謙卑不只是單純創造空間為他人做貢獻，而是沒有謙虛，個人是無法學習的。這就是為什麼最近有研究表示，很多炙手可熱的商學院畢業生會產生所謂的學習高原 (學

習上無進步的停滯期)。這也就是說明了，“光鮮成功的人很少經歷失敗，所以他們沒有學會如何從失敗中學習。”這些光鮮成功的人大多犯了總是歸咎於別人的毛病。換句話說，如果有什麼好事發生，那是因為我是個天才。如果有什麼不好的事情發生，那是因為某人是白痴，或者是我沒有得到相關的資訊或市場已經變化了。

Google 所找尋的特質中，最不重要的是專業知識 (expertise)。Bock 說，如果你聘請一位具有較高認知能力，保持好奇心，願意學習，有領導技能的人，作為人力資源或財務管理的幹部，但他們缺乏專業知識，如果將這種人放在具有專業知識的人一起比較，具有專業知識的人大多會說，他見過的類似情形已經很多次了，照著原來的方式去進行即可。雖然這二類人最後解決事情的結果大致相同，但沒有先入為主的觀念，缺乏專業知識的人在過程中或許會找出令人驚喜的其他發現。這對一個企業來說，是有很高的價值。

Google 吸引了許多的人才，卻也都不能超越傳統的指標，如在學成績 (G.P.A)。雖然對多數年輕人來說，上大學和盡學生本分，仍然是掌握各種職業的最佳方式。但 Bock 認為，還有比學位更重要的事，學位不是代表你有能力去做任何工作，這個世界只在乎和回報你如何去做你所知道的事（它不在乎你是怎麼學會的）。現今社會，創新是越來越被重視，許多的軟實力 (soft skills)，如領導力、謙遜、合作、適應性強、熱愛學習，以及再學習的意願等特質，無論在哪裡上班，這將會都是會被檢視的。

三、領導者培育領導者

奈及利亞行銷發展基金會的理事長 Abayomi Fawehinmi 擁有超過 23 年在領導與管理領域鑽研的經驗。他認為領導者要培育領導者，

成為員工領導發展的育成器，他提出以下觀點：

(一) 領導力及管理力的缺乏

1. 訪談 750 位領導及管理學院的人力資源主管，發現 93% 的受訪者組織中缺乏領導人才。
2. 人事發展協會調查發現 72% 的組織成員在組織中缺乏領導及管理力。
3. 根據 Brandon Hall' s 2013 年領導發展標竿調查，75% 的組織認為他們的領導發展為具相當成效。

(二) 造成組織領導力及管理力缺乏之事實面

1. 對組織來說領導發展是一項巨大的投資。
2. 大部分的組織在領導發展領域方面具有一些弊病存在。
3. 組織的領導者缺乏領導能力
4. 組織缺乏培養人才成為未來領導人的訓練

(三) 領導者培育領導者

在過去，執行及決策層級的管理人員通常溝通的方式為，組織中面臨的問題都逐級向上傳遞至決策團隊，再由決策層作出決定，並逐級傳遞下來執行。但在目前全球化的趨勢下，如果還要依循問題層層上報、決定層層下達的模式，這種低效率的服務可能會引起服務對象的不滿，或是錯失對組織有利的發展機會，在這種情況下，快速解決問題與採取行動是最佳的解決途徑。

組織在每一個層級都應該具有領導人，而培養這些領導人的方法便是讓領導人培養領導人。Fawehinmi 理事長歸納出以下作法：

1、領導人具備系統觀

領導人必須對「如何組織引領至成功的道路」有明確的想法，並且將這樣的想法具體的表達，使每一個人了解。並且鼓勵大家運用自身的經驗及能力改進這套想法，透過交流使組織往更正確的路走。

2、領導人塑造組織願景

領導人必須明確提出組織設定的目標。領導人在傳達組織目標的同時，亦須適度的授權，使各層級的領導人在明確了解遠景後，得以採取相關措施，促使組織變革。

3、建立具有教導的組織文化

領導人必須親自教導組織中高層級的主管，並且鼓勵他們以同樣的方式訓練部屬，如此能建立組織中逐級教學的模式，使各層級都能培養出領導人。過去多數組織不重視領導力發展，培養領導人的方式很少符合組織的需求，也沒有為領導人規畫有系統的訓練以面對未來的挑戰。如能由組織領導人親自主動培養領導人，就能持續在競爭的年代持續成長茁壯。

四、人才管理

約旦 Better Business 公司的創辦人兼領導人 Abeer Qumsieh 專精於組織發展與人才管理並擁有接受數百家公司的諮詢及培訓中東地區數千名學習者的經驗。Qumsieh 理事長首先請大家思考幾個問題，包括我的組織需要人才管理嗎？我的組織準備好運用人才管理了嗎？我們如何成功地設計並實踐人才管理？並且講述現今組織具有以下特性，被視為社會有機體、組織中具備高等教育的勞動力、員工擁有自己的目標與願望、組織目標的實踐仰賴組織目標與成員個人

目標（個人利益）達成一致。接著 Qumsieh 理事長提出以下觀點：

（一）驅使發展人才管理的關鍵-人才爭奪戰

在過去很少人談論「人才」一詞，直到 1997 年麥肯錫顧問公司 (McKinsey & Company) 出版人才爭奪戰(The War for Talent)一書，指出企業應重視人才缺乏的現況與人才的戰略價值，並預言未來二十年內，企業將陷入一場人才爭奪的戰爭，因為精英人才短缺的問題逐漸浮現，「人才」將是決定企業生存與否的重要關鍵。Qumsieh 理事長歸納出組織間人才爭奪戰可能的原因，分別為內部資源的爭奪、外部人才的競爭、工作環境的不同，如年齡、國籍、種族、文化及性別等及個人生涯規劃的差異。

（二）人才的定義

在過去對人才有許多不同的定義，Watson Wyatt 企管顧問公司定義為有能力對組織的績效表現有卓著貢獻的個體。而 Qumsieh 理事長認為人才具有以下特性：

- 1、人才係能夠增進組織績效的個體。
- 2、人才必須透過對組織的直接貢獻或長時間具有高潛能來證明自己增進組織績效。
- 3、雇用人才通常需要高額的薪水，但是如果能看見個人未來的發展性，也許能提前用較低的薪資雇用他。

（三）人才管理的定義

人才管理的概念是出現於 90 年代，組織為因應人才爭奪戰而發展出的回應措施。一般而言，人才管理的工作核心是確保適合的人，在正確的時間，從事對的事。人才管理幾乎涵蓋了人力資源管理的所有職能，例如人才的預測、規劃、選拔、任用、教育、發展、考核、

獎懲、輪調等。人才管理相較於傳統的人力資源管理，仍有所差異。

大致來區分有以下三點不同：

- 1、 人力資源管理採平均主義，強調每一位員工應受相同的照料。
而人才管理採精英主義，主要關注組織內的菁英人才。
- 2、 人力資源管理往往是人力資源部門的職責，而人才管理是人力資源部門與高層主管共同的責任。
- 3、 人力資源管理僅侷限在例行的程序，如招募、甄選、教育訓練、績效評估與薪資制度等作業性的層次。而人才管理強調的是具有策略性的內容，能發揮優於傳統人力資源管理的效果，為組織創造最大的價值。

（四）人才管理的流程

招聘→發掘人才→績效管理→發展及規畫職涯→繼任者管理→薪資管理→人才流動性管理→員工離職管理。

（五）為何需要人才管理

- 1、 可以實踐組織的目標。
- 2、 可以改善組織財務狀況。
- 3、 協助組織規畫資源的運用。
- 4、 解決當前人才短缺的問題。
- 5、 滿足未來技能的需求。
- 6、 能吸引及招募到關鍵的人才。
- 7、 留住關鍵的人才。
- 8、 發展具有高潛能的人才。
- 9、 能將員工放置在最適合他的工作上。

（六）發展與實踐人才管理的策略

1、 第一階段

- (1) 分析環境及潛在的挑戰。
- (2) 分辨利害關係者。
- (3) 清楚對「人才」作定義。

2、 第二階段

- (1) 確定組織的目標。
- (2) 決定誰將被視為人才。
- (3) 確定組織著重於人才管理的哪一環（例如吸引人才、發展人才或保留人才）。

3、 第三階段

- (1) 給組織選定的人才提供適當的訓練。
- (2) 實踐人才管理計畫。
- (3) 運用評估機制檢視運作情形並修正。
- (4) 修正後即成為標準作業程序，從第一階段重新開始，行程一個迴圈。

五、是什麼造就一個非凡的領導者

巴林(Bahrain) 的 Dr. Ebrahim AL Dossary 博士主講「是什麼造就一個非凡的領導者」，內容如下：

- (一) 老杜拜沒有石油、沒有黃金，除了人什麼都沒有，有的只使來自世界各地的人，那時候一位領袖誕生並成長，由於他的努力才有今天的杜拜。
- (二) 領導者要有願景，要知道把你的組織帶往何處。
- (三) 領導者要有速度，今天是講求速度的時代，就像森林裡鹿須狂奔，否則會被後面的獅群追上而死亡，領導者也一樣速度是很

重要的。

- (四) 當第一。所有人會記得的只有第一，沒有第二。
- (五) 當典範，各位試問誰是你的典範，領導者要當別人的典範。
- (六) 擁有所有權。這些留有印紀者，舞台才屬於你。
- (七) 正面能量。正面能量提供你美好願景，引導你完成企圖心，領你邁向成功。
- (八) 創新。人不能永久在世，但你製造的產品可永久流傳，創新是在生活中加些新事物，如果你已習慣在小事務創新，大創新接著會發生。
- (九) 挑戰。接受挑戰但不容許失敗，所有的挑戰是一個學習機會，是能力與知識的學習。
- (十) 接受失敗。競爭會讓你愈加強大與更好，接受冒險，真正的失敗是害怕冒險。
- (十一) 自信。不要自我懷疑。
- (十二) 必贏的心。在努力之前心態要準備好，起跑前先調整好迎接挑戰之心，要求幫助之前先問自己是否已準備好。
- (十三) 生活單純化。自然簡單最好，時間就像流水，你不能讓同樣流水停留二次，不要與改變對抗要擁抱它。
- (十四) 分享成功。我們目標不是改變個人，但是改變是為了更好，團隊目標要一致，否則要改變團隊。
- (十五) 授權。授權的同時要考核，讓被授權者對結果負責，接受被授權者的失誤，但不接受員工不努力。
- (十六) 生活型態。領導者要有熱情決心外，生活很重要，熱情生活的領導者才會是有深度與獨特的領導者。

- (十七) 培訓。培訓能打開你的雙眼，帶來自信邁向成功。
- (十八) 當一位父親。各位都有為人父的經驗，領導者要猶如一位父親般的獻出關懷。
- (十九) 熱情。熱愛國家，熱愛工作，就像藝術加熱愛他的作品。
- (二十) 讚美員工。快樂的員工辭彙為組織來正面能量與生氣，如果員工在工作上得到讚美會帶給他真正的快樂。
- (二十一) 領導者的重新定義。領導是你和多少領導人共事，領導是你培養多少領導人。領導是集智慧、聰明、資源、個性、激勵於日常生活中。

Mohammed Bin Rashid Al Maktoum 曾說「有傳奇就會誕生領導者」。

陸、心得

本中心以「多元培訓策略—師徒制於臺中市政府之運用」走向國際舞臺上，只源於林處長煜培對業務提出的創新要求，小小創意卻讓臺灣走向世界，提昇了臺灣在世界的能見度，得獎事小，但其背後所產生的附加價質卻是對個人、機關與國家都有助益。此次榮獲國際獎項，本中心更覺責任重大，將持續創新培訓提昇公務職能，營造優質的市府團隊，希望創造培訓新的價值思維。

本次參加國際培訓總會在杜拜所舉行的第 43 屆年會，對於阿拉伯聯合大公國這個國家以及伊斯蘭教有了更深一層的瞭解，相較於中東給外界總是蒙上一層神秘面紗的刻板印象，事實上，在酋長國王室制度的統治以及嚴格的伊斯蘭教義底下，杜拜人民所呈現的其實是一股發自內心對國家的高度認同感。這次大會的主軸是談領導對於人力資源發展的影響力，完全符合了杜拜這個高度集中領導的統治型態。

柒、建議

本次參與國際培訓總會第 43 屆年會研討會，聽取了來自各國專家學者的專題演獎，收獲頗豐，本次大會主題「領導對於人力資源發展」，大會中各個學者專家所提出的人力資源發展新觀點，也確實值得我國政府做為省思，當人力資源應該被視為策略夥伴的一員時，人力資源單位就是支撐組織信譽、未來定位、策略發展最關鍵的位置。我們不應再只想著要如何節省人事成本，反而應該思考領導對於人力資源發展的方向，重點整理如後：

- 一、 人力資本為組織最無價的無形資產。
- 二、 領導者要培育領導者。
- 三、 領導者要有願景與創新思維。
- 四、 做好人才管理的流程，招聘→發掘人才→績效管理→發展及規畫職涯→繼任者管理→薪資管理→人才流動性管理→員工離職管理。
- 五、 創新越來越被重視，加強軟實力 (soft skills)，如領導力、謙遜、合作、適應性強、熱愛學習，以及再學習的意願等特質，並據此檢視考核員工。

本中心負責本府公務人力培訓業務，前開專家學者意見，如領導者要有願景與創新思維、加強公務人員軟實力等將納入未來規劃本中心相關研習重要參考依據。

相片提供



杜拜王子頒獎



與國際培訓總會秘書長合影



國旗飄揚在杜拜警察大學



參加研討會