

# 經濟部暨所屬機關因公出國人員報告書

(出國類別：開會)

## 出席國際培訓總會第 41 屆世界年會報告書

出 國 人： 服務機關：中油公司

職務：主任、人事管理師

姓名：謝鍾海、林詩沛

出國地點： 科威特

出國期間： 101 年 4 月 13 日至 4 月 20 日

報告日期： 101 年 7 月 11 日

# 目次

摘要.....	1
本文.....	2
壹、出國目的.....	2
貳、過程.....	2
參、研討主題：增進高齡員工勞動效益及促進老年人口再就業率.....	6
肆、心得及建議.....	9
附錄.....	10

## 摘要

國際培訓總會（International Federation of Training and Development Organizations, 簡稱IFTDO）為一國際級非政府組織，創立於1972年，至今已達50多個會員國、超過50萬名會員，會員多為產官學界人力資源發展專業人士，目前全世界有150多個組織、團體、企業及學術機構加入該會。由中華民國訓練協會（Chinese Society for Training and Development, 簡稱CSTD）成為該會23個創始會員之一。IFTDO每年由不同國家之會員舉辦國際年會，藉由研討交流，達到經驗分享之目的，進而於會議中建立良好之人際網絡與國際關係。

本屆 IFTDO 年會於在科威特 Sheraton Hotel 召開，計有約 40 個國家及 850 名人力資源相關人員與會。本代表團由中華民國訓練協會李理事長嵩賢帶領團員共 11 人參加，於本（101）年 4 月 13 日(星期五) 晚間由桃園國際機場出發，經曼谷轉機，於 4 月 20 日(星期五) 返台，共計 8 天 7 夜行程。

本屆年會主題為「sustaining the workforce in a competitive environment」（在競爭的環境中維持永續的勞動力），會議包括 2 場次專題演講、38 場次並行論壇、6 場次的系列研討會，會中討論知識管理、人事管理、績效管理等人力資源發展議題及發表世界最新教育訓練方法及技術經驗。

年會於科威特舉辦，科威特為產油大國，本公司及台塑公司每日約向科威特購買 10 萬桶石油，除了參加 IFTOD 年會獲取人力資源相關的知識及技術外，對科威特這個國家經濟及社會發展狀況有更進一步的認識與了解。

# 本文

## 壹、出國目的：

參加國際培訓總會（International Federation of Training and Development Organizations，簡稱 IFTDO）第 41 屆年會，本屆年主題為 sustaining the workforce in a competitive environment（在競爭的環境中維持永續的勞動力），會議內容包括專題演講會議及小組討論等。

依據本屆主題，各專題演講、並行論壇及系列研討會議內容由各專家學者及企業主管提出最新人力資源相關報告或管理技術，有助於瞭解世界各地勞動現況及教育訓練發展趨勢，除汲取相關知識及技術外，因 IFTDO 為國際級組織，會員及參與者來自全球各地，且多為政府及民間人力資源高階主管、政府代表及大型企業執行長、業主、專家學者，可藉此與各國企業人士交流互相學習。

## 貳、過程：

### 一、國際培訓總會簡介

國際培訓總會為一國際級非政府組織，創立於西元 1972 年，成立至今已有 50 多個會員國，會員多為產官學界人力資源發展專業人士。國際培訓總會每年盛大舉辦國際年會，藉由各項研討交流，達成知識傳達及經驗分享之目的，對於人力資源管理學術與實務之交流互動，卓有貢獻，並有助與會菁英瞭解世界最新教育訓練思潮、方法技術與經驗。

國際培訓總會由常務理事會實際負責推動會務，常務理事由理事互推 1 人為會長，並以秘書長（Secretary General）為幕僚長，由理事長提名，經理事會通過任命之。常務理事會下設網站資訊、出版品、全球性議題、會員服務與開發、議事研討、組織發展與企劃、財務及行銷等部門分掌有關業務。由於該會在世界性人力資源發展方面的努力與貢獻，業於 1996 年獲聯合國正式納入國際性之非政府組織(Non-Government Organization)。

### 二、參與團員

本屆年會本國參與之團員共 11 名（成員名單如下表），分別來自國內政府單位及公民營企業人力資源部門主管及人事部門人員，由公務人員保障暨培訓委員會政務副主委兼中華民國訓練協會理事長李嵩賢先生帶隊參加會議，本公司由

探探事業部人力資源室謝鍾海主任及人事處人事管理師林詩沛參加。

姓名	服務機關及職稱
李嵩賢	公務人員保障暨培訓委員會政務 副主任委員
廖世立	國家文官學院 副院長
王聰彬	國家文官學院 專門委員
陳國輝	教育部 處長
孫清泉	臺北市政府公務人員訓練處 主任秘書
陳逸淞	臺北市政府公務人員訓練處 輔導員
蘇昭如	行政院勞工委員會職業訓練局 組長
洪昌文	行政院人事行政總處地方行政研習中心 研究員
蔣蔚聖	台北捷運公司人力處訓練中心 主任
謝鍾海	台灣中油股份有限公司 主任
林詩沛	台灣中油股份有限公司 人事管理師

### 三、出國行程

在公務人員保障暨培訓委員會政務副主委兼中華民國訓練協會理事長李嵩賢先生帶領下，本團於本（101）年4月13日（星期五）晚間從桃園機場出發，經泰國曼谷轉機再飛往目的地科威特，4月14日（星期六）赴駐科威特台北商務辦事處拜會大使，互相交流。4月15日（星期日）上午辦理報到手續，晚上大會舉辦開幕儀式，介紹核心人士及工作人員及頒發各類獎項，會中另有阿拉伯的傳統歌舞表演，本團與各國與會代表利用此一難得機會，互相問候及交換工作上經驗。此行亦抽空拜會科威特文官委員會(Civic Service Commission)，該委員會正與我國考試院公務人員保障暨培訓委員會洽簽合作備忘錄，不久以後，二國將有進一步的合作交流。

1. 出國行程表

日期	地點	行程內容
第一天 04/13 星期五	桃園機場 → 曼谷	去程
第二天 04/14 星期六	曼谷 → 科威特	去程及 拜會駐科威特台北商務辦事處
第三天 04/15 星期日	科威特	辦理報到手續並參加開幕儀式
第四天 04/16 星期一	科威特	參加 IFTDO 年會及各項分組研討會
第五天 04/17 星期二	科威特	參加 IFTDO 年會及各項分組研討會
第六天 04/18 星期三	科威特	參加 IFTDO 年會及各項分組研討會
第七天 04/19 星期四	科威特 → 曼谷	回程
等八天 04/20 星期五	曼谷 → 桃園機場	回程

## 2.年會會議議程表

日期	行程內容	
04/15 星期日	Registration Opening Ceremony Honorary Guest Speech Gulf Folklore Show & Sponsors' Award Cermony Dinner	
04/16 星期一	09:00-13:00 12:30-14:00 13:00-14:00 14:00-17:00 20:00	Plenary Sessions (11:00 拜會科威特文官委員會 Civic Service Commission) Annual General Meeting Lunch Parallel Sessions (Workshops, Best Practices Round table & Panel Discussions) Gala Dinner & IFTDO's Awards
04/17 星期二	09:00-13:00 13:00-14:00 14:00-17:00 20:00	Plenary Sessions Lunch Parallel Sessions (Workshops, Best Practictees Round table & Panel Discussions) IFTDO & Best Papers Award Sailor Man fairground
04/18 星期三	Workshops	

## 參：研討主題：增進高齡員工勞動效益及促進老年人口再就業率

一、講者簡介：主講者 Dr. Annette Hartenstein，美國南加大公共行政、人力資源與組織發展博士，為國際知名的人力資源與組織績效顧問，近年來致力於高齡勞工對組織與社會貢獻之研究，現任國際培訓總會（IFTDO）編輯。

### 二、研討內容

1. 高齡員工、老年人定義：對於老年人並無明確定義，大多係謂人生階段邁入老年期的人，可按年齡、生理狀態、心理狀態、社會一般認知或功能區分，例如可以退休年齡為基準，或生理退化程度，抑或以心理知覺及社會觀感而區分。

#### 2. 老年員工的特徵

- (1) 無法改變：因生理或心理因素，高齡員工對工作上的重大改變通常無法接受或立即反應學習。
- (2) 抗拒學習新的事物：高齡員工即將退休，常抗拒學習新的事物，而影響企業推動新的政策。
- (3) 技術缺乏：高齡員工如個人未能與時俱進，繼續進修或學習，所具備的知識或技能將不足以應付職場上的需求，例如老年人相對於年輕人而言，較缺乏資訊科技之相關知識。
- (4) 無法自我激勵：有些高齡員工認為自己已邁入退休年齡，較缺乏自我激勵之動力，或其它外界激勵因素較已無法產生作用。
- (5) 健康情形較差：相較於年輕人，老年員工健康情形較差或體力較不足，有時候對工作有力不從心的狀況。

上述特徵並非每位高齡員工均是如此，但可怕的是，許多邁入老年期的員工認為自己具備上述特徵，而不願學習進步，因心理因素導致勞動力下降。

3. 高齡員工雖有上述特徵障礙，但以下優點則是年輕人一時或短期間無法具備者：

- (1) 豐富而深厚的工作經驗：許多老年人和高齡員工具廣泛的職業背景，他們甚至可能是某一方面的資深專家。
- (2) 較低的缺勤率：高齡員工通常具有良好的考勤記錄，因為他們較少外務，而年輕人和中年人常因個人或家庭因素而缺勤。
- (3) 更高的忠誠度：老年人和退休人員的另一個特質是他們不會頻頻的跳槽，對公司向心力及忠誠度較高。
- (4) 強大的人際關係以及客戶服務技巧：老年人和高齡員工往往與同事和客戶在解決衝突和合作互動方面有豐富的經驗。



4. 綜合以上高齡員工之優點，如能善用其本身優點，再針對個人需求適當配合，或可增加其勞動效益及促使再投入職場，各種需求列舉如下：

- (1) 健康需求：老年人退休後，生活從原本的規律繁忙轉變為清閒安逸，活動量減少，可能導致身體機能退化，有些人為了維持身體健康，希望繼續就業工作。
- (2) 經濟需求：雖我國社會福利健全，亦有老人年金及勞工退休金等制度，但對於儲蓄不多之老年人，退休後失去收入來源，產生不安全感，經濟需求是促使他們退休後再投入職場的動力之一。
- (3) 自尊需求：研究發現，原先職場地位越高，工作滿意程度越高之退休老年人較希望繼續工作，以維持原有的價值。
- (4) 社會需求：老年人退休後，不只失去工作，和同事也無法較常相處見面。研究指出，就算原本對工作滿意度不高的老年人，如具有良好的同事人際關係，他們仍願意再度投入工作。

5. 各國增加高齡員工工作效率及老年人口就業率之概況

- (1) 新加坡：新加坡的國家政策非常重視老年人，面對人口老化社會，政府成立跨部會的高齡人口委員會，任務在面對快速老化的人口問題，提供政策方向與建議。另外制定優惠方案，即提供企業金錢激勵，鼓勵僱用超過 40 歲之中高齡勞工。此外新加坡於公共場合提供輪椅、拐杖等老人所需之器具，公共交通設備亦非常便利，均有助於老年人口再就業。新加坡法定之退休年齡為 65 歲，但可再雇用，企業也常透過師徒制，讓高齡員工監督及訓練新進人員。
- (2) 韓國：韓國男性與女性實際的退休年齡分別高達 68 歲與 67 歲，大多數的中高齡勞工在退休後都以自僱工作者型態投入勞動市場，韓國在面對中高齡就業上，修訂高齡就業促進法，限制命令退休之使用、規定雇主不得歧視高齡者、薪資給付應依職責和表現而非年資、鬆綁嚴格的就業保護條例、改善工作條件，以及實施部分工時(?)等。在韓國所採行的因應策略中，包括決策機制調整、勞動市場彈性化、促進就業措施與強化社會安全體制等重要特點。
- (3) 日本：日本對高齡者的就業輔導及就業促進著力甚深，堪稱體系完備，其高齡人力就業類別有四，一是人力銀行：對退休老人的求職加以登錄與建檔，並委由就業安定所提供就業諮詢、輔導、安置、轉介的服務。二是銀髮人力資源中心：由退休人員組成，且由勞動省負責監督管理，在人口每超過十萬人的城市就設立一個，一方面因為官方控管，品質與制度管理較佳，另一方面以人口數為設立標準，符合建構以能結合社區生活為前提的理念。三是居家服務員：由老人俱樂部的會員中選取條件合適者，並施予訓練，成為合格居家服務人員。四是老人社會服務團：以市或町為單位，組成老人志願服務團體。

- (4) 歐盟：歐洲會員國制定的彈性安全策略一方面促進勞動市場，就業型態更加彈性化，一方面受雇者能獲得足夠的安全保障，限制雇主的僱用與解雇自由。高齡勞動政策方面，根據 2001 年在瑞典斯德哥爾摩召開的高峰會議決議 2010 年達成 55 至 64 歲者就業率 50% 以上的目標。2002 年在西班牙巴塞隆納協議 2010 年將退休年齡調高五年。2003 年召開的聯合會議則修正前數年的指導方針，為預防勞動力匱乏，打出「增加高齡勞動力的供給，促進活躍老化」的政策目標，其作法包括：留任高齡勞動力並提供在職訓練，確保工作環境的安全與衛生，勞動組織的彈性工作型態，消除提早退休的誘因（例如給與稅賦優惠）以及鼓勵雇主任用高齡者等。
- (5) 美國：推行老年志工給付車馬費等的志工制度，以及鼓勵老年人再就業或延長退休年齡等的各種措施。另還有「老人社區服務就業計畫」，針對 55 歲以上的失業低收入者及就業前景不良者，協助他們參與以部分工時工作機會為主的社區服務工作，促使這些人在經濟上能自給自足。
- (6) 澳洲：提高法定年金領取年齡、提高延後退休誘因及增加處罰，法定年齡自 60 至 65 歲，延後五年領取可取得總額獎勵。

#### 6. 公司個案研討—以 BMW 公司為例

BMW 公司共有 2 萬 5 千名員工，為因應嚴重的技術勞工短缺、技術斷層與出生率下降等問題，該公司啓用一座員工皆年逾五十歲的新工廠。這座造價約台幣 8.56 億元，負責裝配汽車底盤與駕駛零件。該廠員工皆為上年紀的長者，還有其他不少配合員工年紀的特色，像是符合人體工學的扳手和座椅、活動式工具推車，為這些眼力大不如前的資深員工加強照明，以及復健師指導員工在上班空檔做運動放鬆肌肉。

BMW 表示，這是全球第一座以資深勞工為主的工廠，該公司特別想留住上年紀的珍貴技工。BMW 董事會說，有鑒於技術工人荒，老人工廠計畫更顯重要；該公司強調，不應該失去這些老員工們過去多年來所累積的經驗。

## 肆、心得及建議

我國於民國 82 年邁入高齡化社會，99 年老年人口占總人口比率已達 10.7%。根據經建會「2010 年至 2060 年臺灣人口推計」報告，預估我國於 2017 年與 2025 年將成為高齡社會與超高齡社會，相較於歐美紐澳等國家至少需歷經 45 年才由高齡化社會轉變為超（？）高齡社會，我國高齡化轉變速度相對快速，將成為亞洲最高齡國家之一。在高齡化社會下，中油公司因政府延後強制退休年齡至 65 歲，多年無進用新進員工及人員多半離退不補之情況下，至本（101）年 4 月底止，員工平均年齡達 50.6 歲，60 歲以上員工超過 15%以上，115 年以前屆退之各級主管將達 851 人，人力斷層造成知識技術無法傳承，公司營運更可能產生人才與業務銜接之問題。

因應高齡社會來臨及政府延後強制退休年齡至 65 歲，如何增加高齡員工之勞動力及促進老年人口再就業率乃致成為一大重要課題。惟社會大眾多對老年人帶有歧視及不友善的態度，故首要目標，企業需塑造尊重老人、關懷老人及提供正向的老人工作環境，改善了員工觀念及企業文化後，再採用一些管理工具技術，以使資深員工之知識技術得以傳承。以下列舉幾項工具技術，有些中油公司已在推行，尚未推行部分希望未來能伺機考量企業發展及人力結構推行應用。

- 1.師徒制：資深員工擔任老師帶領新進員工學習新技術，由口耳相傳方式教導學習，一點一滴從基礎學起，採取傳統的師傅及徒弟關係，傳承資深員工的知識技術。
- 2.知識管理：動態學習型組織，將知識分門別類，透過編號管理等技巧，利用網路、光碟及電子檔案，快速取得和分享。各個員工將心得分享匯總，讓新進人員在短期間內能獲得資深員工之完整、豐富的知識。
- 3.數位學習：數位學習是學習者應用數位媒介學習的過程，這些媒介包括網際網路、企業網路、電腦、衛星傳播、錄音帶、錄影帶、互動式電視及光碟等。應用的範圍包括網路化學習、電腦化學習、虛擬教室及數位合作。數位學習彈性大且可分享之媒介多，資深員工之知識技術不止文字敘述而已，影音動態亦可完整生動的保留下來。
- 4.企業大學：在企業設立大學，自己培養所需人才，根據職位需求排定教育訓練課程，理論與實務並行，講師多由基層作起之資深員工或外聘專業講師授課。資深員工擔任講師不只可將本身知識技術透過講課方式傳承予後進新進員工，亦可增加高齡員工之自我成就及新進員工之認同感。

本次有幸奉派參與第 41 屆國際培訓總會(IFTDO)年會，會議由科威特教育部長及 IFTDO 會長主持，科威特總理並親臨致詞，歡迎各國嘉賓，可見重視程度之一斑。除此之外，連續三天密集之研討會，主講者俱為學有專精之學者、經驗豐厚之政府官員或企業主管，咀英吐華，對人力資源開發培訓提出各種不同面向之探討與研究心得，與會者無不覺得收穫豐碩，獲益良多，個人更希望能夠融會

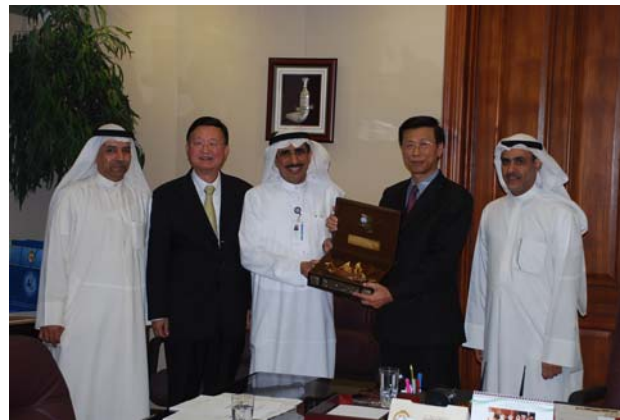
貫通，學以致用，提升擴展工作品質與內涵，則受惠者豈止自身而已？

此外，趁機初履中東產油大國科威特也是一個難能可貴的人生體驗，觸目所及皆為阿拉伯世界與伊斯蘭文化，使我們大開眼界，不管是市區國際化、現代化程度，宗教的虔誠、保守、神秘，抑或是荒涼無際的沙漠，在在令人印象深刻。不能已於言者，此行更體認到四海一家，不同文化種族之間的互相尊重與包容，才是企求世界大同人類和平最基本與最重要的心態，衷心禱祝之。藉此也特別感謝團長李副主任委員嵩賢的帶領和全體團員們的互相幫忙照顧與切磋砥礪，外則接觸國際學者專家，增長見聞，已如前述；內則國內不同機關的同業人員平日鮮少音問，很難得卻聚首於遙遠之異域，不能不說是一種緣份，真心珍惜這份緣分，並且希望可以延續這份緣分，今後能有許多機會相聚一起研習考察，擦出更多智慧的火花，豐富職場閱歷，為人力資源開發培訓運用發展得能克盡棉薄，作出貢獻。

## 伍、附錄



與研討會主持人及演講者合影



駐科威特代表處劉代表國興陪同本團拜會科威特文官委員會