

出國報告（出國類別：其他）

歐洲地區人力資源管理實務運作－ 捷克央行舉辦之人力資源管理研討會 出國報告

服務機關：中央銀行

姓名職稱：黃家家(人事室 / 四等專員)

派赴國家：捷克

出國期間：103 年 6 月 14 日至 22 日

報告日期：103 年 9 月 15 日

歐洲地區人力資源管理實務運作－捷克央行舉辦之人力資源管理研討會出國報告

目錄

前言	2
壹、 本文結構與內容概述	2
貳、 捷克央行與其人力資源部.....	3
參、 人才徵募	7
肆、 人事管理	12
伍、 人力發展	16
陸、 人員福利	21
柒、 心得與建議	25
參考資料	30

前言

布拉格 (Prague)，捷克央行舉辦本次研討會之所在，號稱百塔之城。在哈布斯堡 (Hapsburg) 王朝帶領下，所有紅瓦尖頂、白粉刷牆和彎彎曲曲的青磚小道，隨著莫爾道河 (Vltava) 吟詠過數個世紀，建構傳世絕代風華。而這百年古城，從一石一瓦即兢兢業業、小心謀劃，終於砌磚成塔的精神，和今日我們在人力資源管理領域所談論的、實用的，如何化單一人力為組織資源，創造整體最大效益，如何使人當其位、盡其才，成就組織願景，如何因人成事，正有些許相似之處。

本次研討會主要係由捷克央行 (Czech National Bank) 說明該行人力資源管理情形，由人力資源管理部門之定位與影響、人力規劃與進用、行員培訓發展、福利政策、人事管理與資訊系統等主題，探討人力資源管理人員於央行之組織結構中，所應扮演的角色與責任，以及各種相關政策之擬定與推動效益。本會議採團體討論方式進行，於主講人說明各課程主題及捷克央行之實施情形後，引導與會學員分享各國人事管理制度與實務經驗，有助拓展國際視野，提振士氣與服務精神；總計 21 個參訓學員，來自 17 個國家 (阿爾巴尼亞、亞美尼亞、保加利亞、埃及、約旦、馬其頓、摩爾多瓦、巴基斯坦、菲律賓、俄羅斯、塞爾維亞、土耳其、烏干達、烏克蘭、荷蘭、捷克、台灣)。

壹、 本文結構與內容概述

本文共由前言、本文結構與內容概述、文末的參考資料，以及 6 個主要議題組成，包含捷克央行與其人力資源部、人才徵募、人事管理、人力發展、人員福利和心得與建議等，下文先摘述其重點如次：

- 一、 捷克央行與其人力資源部：用以說明捷克央行組織目標和組織結構，使讀者對該行有所認識後，再指出該行人力資源部於行內的定位和主要業務範疇，全文將聚焦於其人力資源管理制度和實務運作情形上。

- 二、 人才徵募：論及捷克央行員工的進用方式包括行內徵募和行外徵募兩種，以及辦理人才徵募之工作流程和注意事項。值得注意的是，該國公務員並非永任文官，而是採行契約制僱用。
- 三、 人事管理：本議題分由出勤管理、薪資與獎金管理兩個子題展開。前者指出捷克央行員工適用勞基法，並詳述其工作時間、休假制度等管理規定。後者說明該行薪資、獎金之核算種類和方式，以及員工考評相關事項。
- 四、 人力發展：捷克央行相當重視人力發展，所辦理的訓練進修包含內部訓練進修、語言訓練進修及國際性訓練進修三大類，其中以內部訓練進修最為多元，語言訓練進修最受捷克政府重視，而國際性訓練進修則是人力發展經費中，佔最高比例的項目。
- 五、 人員福利：列出捷克央行提供員工的各項福利制度，包含如醫療照護、餐食服務、福利津貼、文康活動、社會援助、員工保險、退休金、員工招待所和員工借貸等 9 個大項，一一說明其內容。
- 六、 心得與建議：各國央行因國情不同，人力資源管理及政策發展方式亦各有差異，因此本段藉由 Ulrich 人力資源管理人員在組織中身為「策略夥伴」(Strategic Partner)、「變革領導者」(Change Agent)、「員工支持者」(Employee Champion)和「行政專家」(Administrative Expert) 四種角色的觀點為思考架構，以助我們由部分而整體地理解人力資源管理人員在管理上擔負的複雜任務，參考他國的人力資源管理理念，適時運用於人力資源管理工作。

貳、 捷克央行與其人力資源部

捷克央行最初成立於 1925 年，後隨著政治局勢改變，捷克暨斯洛伐克聯邦共和國 (The Czech and Slovak Federal Republic) 解

體，分裂為捷克共和國 (Czech Republic) 與斯洛伐克共和國 (Slovak Republic)，兩國之經濟體系與流通貨幣也由此一分为二。1993 年捷克共和國依據該國憲法，重新整建現在的捷克央行，為經濟金融管理方面主要權責機關。

做為國家銀行，捷克央行之經營目標為維持物價穩定、監督金融市場、確保資金流動順暢，並協助全國經濟均衡發展。主要業務內容則在於制定貨幣政策、外幣匯兌及調度、發行流通貨幣、管理支付清算系統、規範和監管金融市場、提供銀行服務等。2004 年起，捷克共和國加入歐盟會員國，雖然尚未成為歐元使用區的成員，卻已開始與歐洲央行進行一系列金融監管合作及風險管理議程。

捷克央行的最高管理階層為銀行董事會，由 7 位董事組成，其中 1 位任總裁，2 位任副總裁。董事的任用由董事會提名，總統指派，總統擁有最終決定權；每位董事任期六年，最多可連任一次。所有董事皆不直接管理捷克央行業務，而是透過領導各自監管的分行或二級單位去推行董事會決策，採行分層管理制度。其組織結構圖如次：

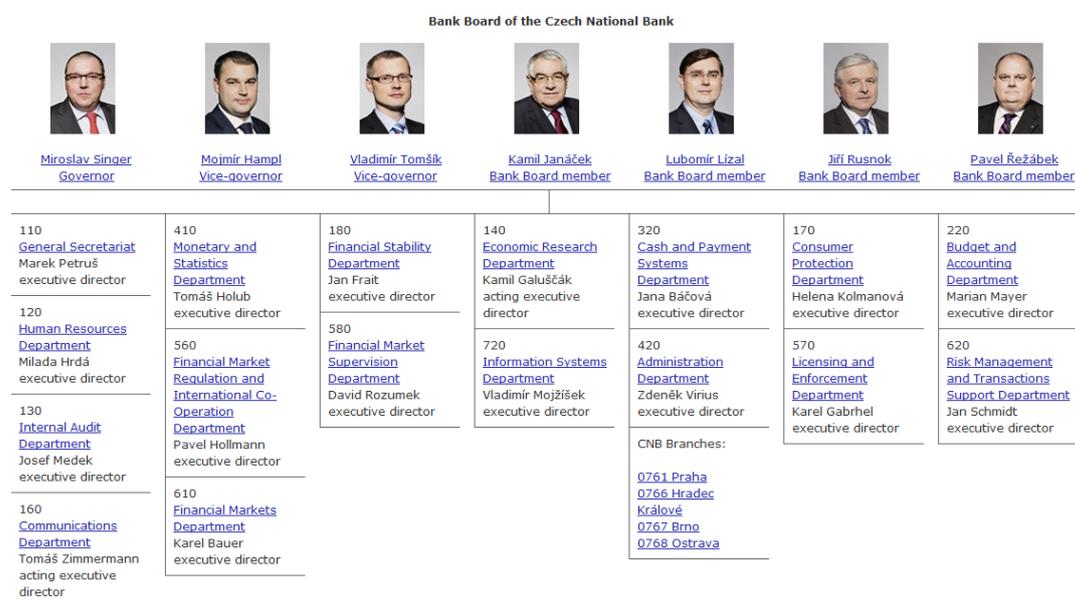


圖 1-1 捷克央行組織結構圖

該行目前設有 17 個二級單位 (含業務單位及輔助單位)，其中人力資源部直屬總裁。另除位於捷克共和國首都布拉格的總行外，捷克央行

另於 Hradec Králové、Brno、Ostrava 設有 3 所分行，於 České Budějovice、Plzeň、Ústí nad Labem 設有 3 間辦事處。

至 2014 年 5 月止，捷克央行員工總數為 1,320 人，為近十年間，員工總數之新低。因為自 2010 年起，該行推動人力精簡政策後，透過優惠退離措施鼓勵退休，配合退離人員不補政策，員工總數不斷減少，總人數曲線呈下降趨勢。目前該行員工總數與十年間最高之 1,488 人，相差 168 人，已減少約 12.7%。分配在總行的員工數為 1,037 人，佔 78.5%，分行和分處的員工數為 283 人，佔 21.5%（詳見圖 1-2）。

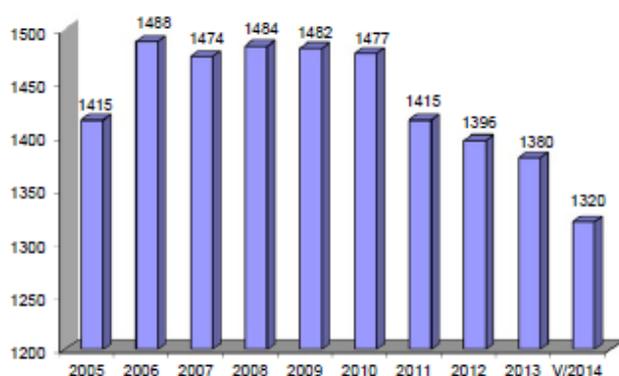


圖 1-2 捷克央行近十年員工總數示意圖

同時期，捷克央行員工的平均年齡為 45 歲，男女員工人數恰好相同，惟女性員工以 50 至 59 歲人數最多，40 至 49 歲次之，而男性員工人數集中的年齡層則較年輕化，以 30 至 39 歲人數最多，40 至 49 歲次之（詳見圖 1-3）。

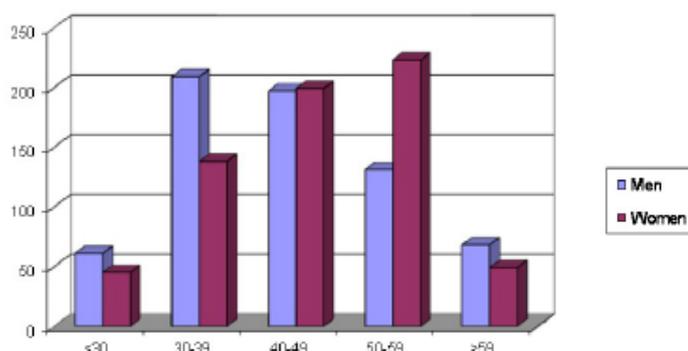


圖 1-3 捷克央行員工性別、年齡比例示意圖

另捷克央行的員工教育程度集中於大學至碩士範圍，其中具有大學學歷的員工女性多於男性，但具碩士以上學位的員工則以男性居多。整體而言，男性的教育程度較高（詳見圖 1-4）。

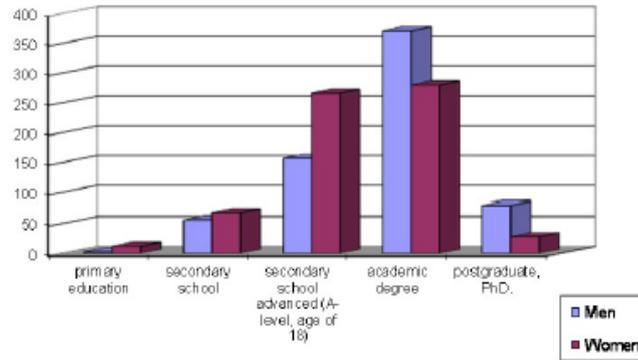


圖 1-4 捷克央行員工性別、教育程度比例示意圖

負責捷克央行組織結構編制、人力運補規劃之單位為人力資源部，該部門有員工 37 人（約佔員工總數 2.8%），設正、副主管各 1 人，秘書 1 人協助業務。其下屬人事管理、員工專業發展及福利政策 2 個室，每室設主管 1 人，各自管理 2 個分組（詳見圖 1-5）。

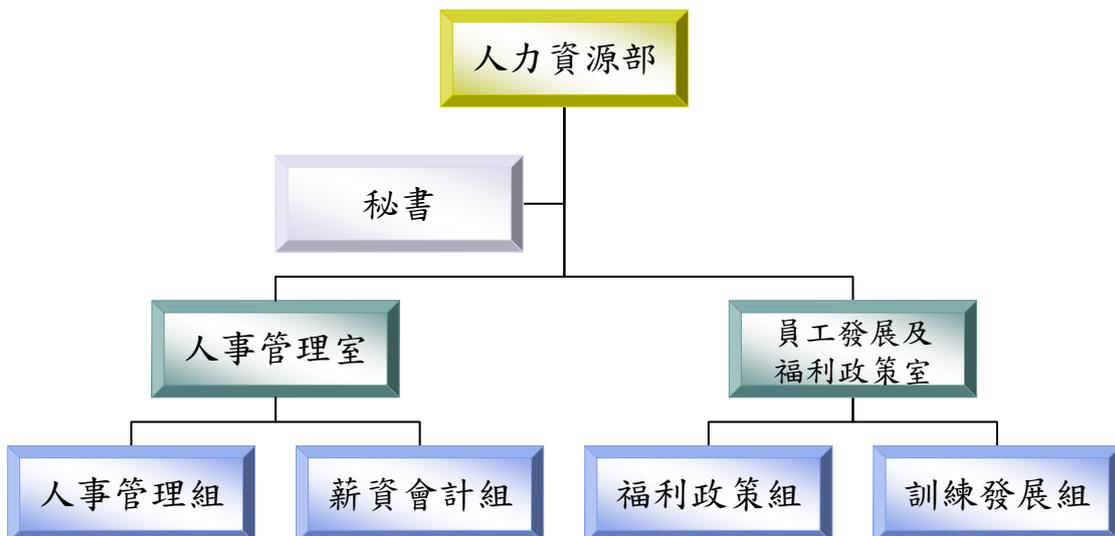


圖 1-5 捷克央行人力資源部組織結構圖

其中人事管理室員工 17 人，分為人事管理組及薪資會計組。人事管理組負責管理政策、勞動法律、員工招募、工作描述、人事紀錄、人事資料管理及資訊系統等業務。薪資會計組負責薪資管理、獎金管理及稅務管理等業務。

員工發展及福利政策室則有員工 15 人，分為福利政策組及訓練發展組。福利政策組負責福利政策、退休制度、機關文化、體育活動、膳食提供及醫療照護等業務。訓練發展組負責訓練發展政策、行內訓練、外部訓練、跨國訓練及語言訓練等業務。

捷克央行相當重視人力資源的管理及發展，其人力資源部的人手充足，分工細膩，透過 2 室 4 組，推動該行人力資源管理及發展業務，於人才徵募、人事管理、人力發展與人員福利等政策上，頗具特色，或可作為國內政府機關、公營事業機構之參考。以下將分四個主題予以說明。

參、人才徵募

在人才徵募方面，捷克央行已建立完整的工作流程，可據以按步徵才。由人力資源部主導相關業務，每年定期進行人力結構分析，以便擬定短期與長期的人才徵募計畫及人力資源發展規劃。為了擬制人才徵募計畫，人力資源部的員工會先製作人力運補情形預估報告，主要資訊包括每個單位目前的人力現況、員工契約效期、娩假及育嬰假人數、以及未來兩年內，預計退休的員工人數統計。

這份人力運補情形預估報告的形成方式是雙向的，除了由人力資源部運用人事紀錄資料及人事管理資訊系統協助運算外，也由各單位主管依據目前業務情形，主動提出人力資源需求。人力資源部門彙整各方需求後，會將報告呈交董事會，由董事會決定每個單位未來的組織規模與人力組成（詳見圖 2-1）。董事會作出之決定，會再交還人力資源部，由該部規劃執行。人力資源部會先統計未來兩年內的空缺數及預計終止續約的員工數，才開始訂定必須開放徵募的人數，制定人才徵募計畫，並啟動相關作業。

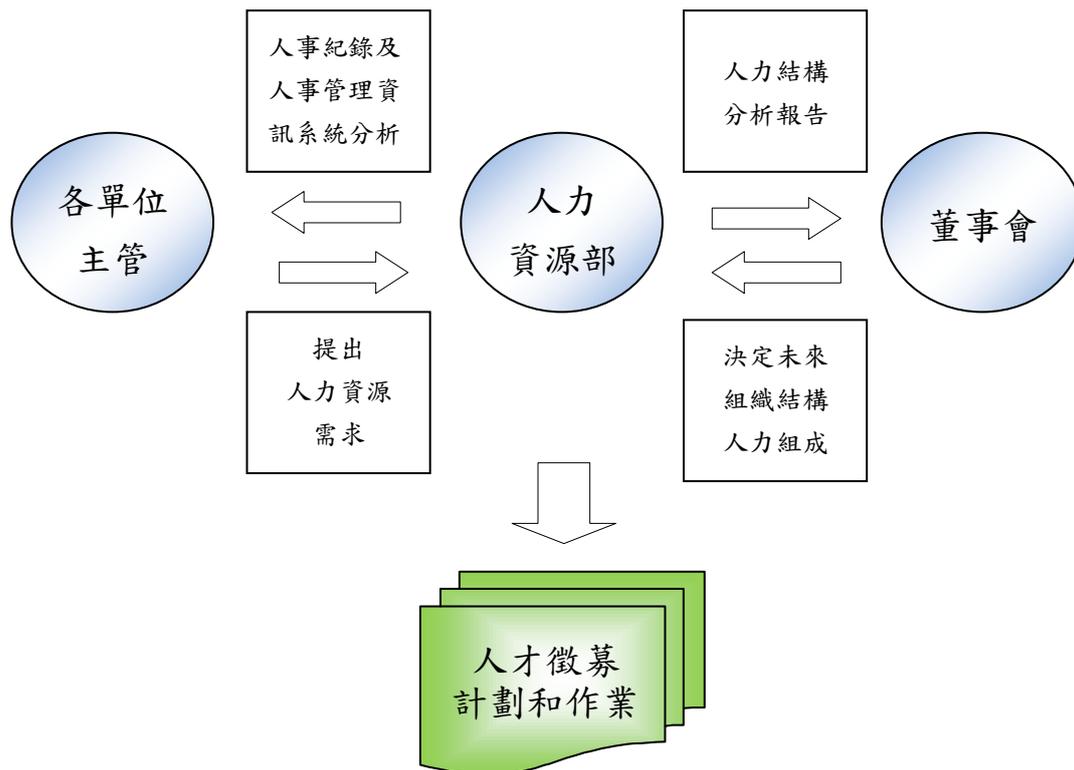


圖 2-1 捷克央行人力運補情形預估報告作業流程圖

捷克央行遇職位出缺時，有行內、外兩種人才徵募管道，且必須先於行內進行人才選拔，確定現有員工並無適當人選後，才能舉辦行外徵才，尋找外部候選人。整個人才徵募作業的過程，是由人力資源部主導，人才需求的業務單位配合辦理，不會外包給人力經紀公司。但其他如亞美尼亞央行等多數與會國央行，會將人才徵募作業的前置工作交給人力經濟公司，直到最後的面試階段才收回自行辦理，而如巴基斯坦央行，甚至會將最終錄取人員的決定權，也授予外包的人力經濟公司。

捷克央行為辦理內部升遷調動（詳見圖 2-2），會先成立行內人才徵募委員會。該委員會包含 1 位主席及 4 至 6 名委員，其中 1 名委員必須是人力資源部或人事管理室的主管，其餘委員為行內各單位主管（通常會由該次職務出缺之單位主管擔任），也可以與外部專家合作，邀請他們擔任委員。

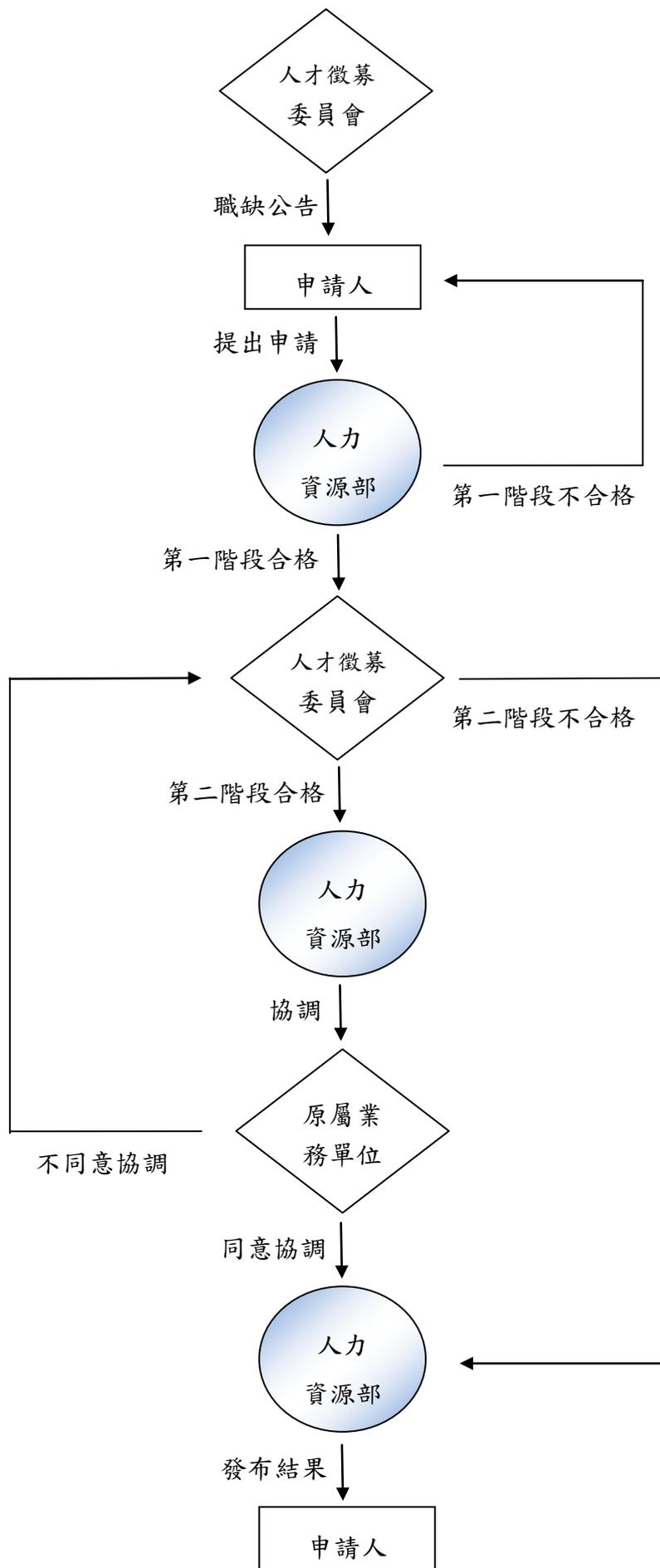


圖 2-2 捷克央行行內人才徵募作業流程圖

人才徵募委員會將詳列出空缺職位之名稱、所屬部門及專業條件，由人力資源部公告全行，開放有意願的員工申請。員工須填寫固定格式的申請表，以書面或線上方式送交人力資源部。人力資源部彙整所有員工申請表，並負責第一階段審核，審核內容包括申請表的資料是否正確、齊全，以及申請人是否具備各出缺職位要求之專業條件。若皆符合需求，該員工的申請表就會被送給人才徵募委員會，若未能通過第一階段審核，人力資源部也會通知該申請人審核結果。

通過第一階段審核的申請人，必須接受第二階段審核，由人才徵募委員會負責，審核內容包括專業科目筆試、語言能力測試（筆試與口試）、心理檢測、專業能力面試等項目。審核結果由委員會通知人力資源部。人力資源部的主管接獲通過第二階段審核申請人的名單後，即須展開跨部門的人力調度協調工作，惟有得到申請人原本所屬部門主管同意，該申請人才能離開原職位，獲得所申請的新職位。若原屬部門主管不同意該申請人離開，則整個行內人才徵募作業會繼續進行，直到所有通過第一階段審核的申請人都接受過專業面談為止。在全部的專業面談及跨部門協調工作都結束後，該次行內人才徵募結果，才會由人力資源部統一發布。

但若在行內的人才徵募作業中，未能找到適當人選出任空缺職位，捷克央行人力資源部就會啟動行外人才徵募作業（詳見圖 2-3）。與行內人才徵募作業一樣，首先會成立人才徵募委員會，該委員會的組織結構及委員組成條件，與辦理行內徵才時的委員會相同。惟負責行外徵才的委員會，除須詳列出空缺職位之名稱、所屬部門及專業條件外，尚須依不同職位，要求求職者提供個人履歷、教育程度及工作經驗證明，或檢附其他專業能力證照，並明定各職缺投遞履歷的期限。人力資源部會將行外徵才的訊息公告在捷克央行對外公開的網站上，也會在一般的求職網站上刊登廣告，開放所有符合條件的人應徵。

求職者提供的資料同樣由人力資源部先彙整，並負責第一階段審核，合格人員的資料會被送到人才徵募委員會，進行第二階段審核，審核內容和行內人才徵募時相同。不同之處，在於辦理行外人才徵募時，只有所有委員都認同的人選，才能被錄取為捷克央行員工。行外

人才徵募因為不需要與行內單位進行人力調度的協調工作，作業流程較行內人才徵募簡易，但求職者的數量和質量都遠較行內選才時龐大和複雜，為確保行內人力資源足以支應業務需求，避免人力斷層，人力資源部通常會管控整個作業流程，盡量在 6 個月內完成。

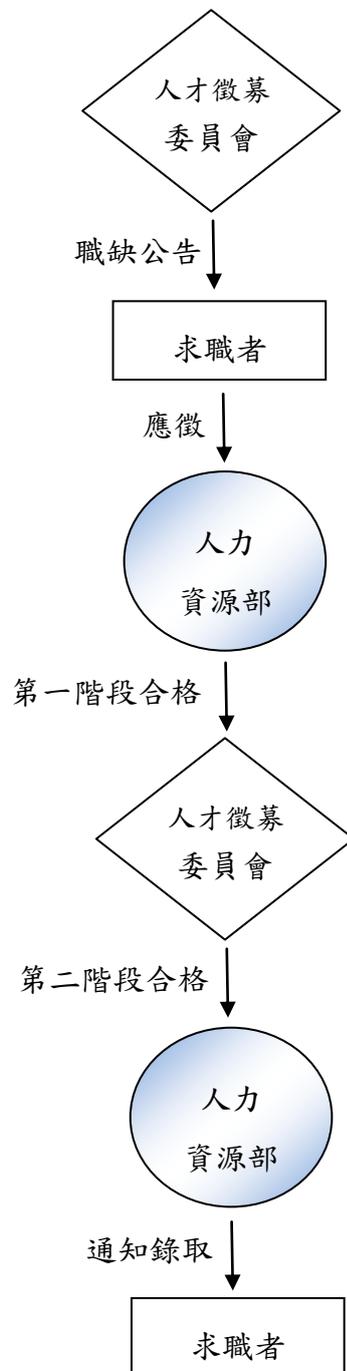


圖 2-3 捷克央行行外人才徵募作業流程圖

除了正式職缺外，捷克央行也提供部分工時的職缺給學生實習，但只有在未來 1 至 2 年內就能畢業，且有志成為該行正式員工的大學生可以提出申請。學生實習職缺的數量，由人力資源部的主管依年度預算數決定，經董事會同意後執行。職缺數量及所屬單位一旦決定，該職缺所屬單位便可自行辦理徵募作業，該單位也擁有錄取人員的最終決定權，但獲得實習機會的學生們，還不算是捷克央行的正式員工，也不能享有該行員工的福利。

值得注意的一點是，根據目前捷克政府擬制中的公務員法，國家公務員將採永任制，但因該法自 2002 年草擬至今，幾經變革，尚未獲國會表決通過，所以現行之政府單位並無常任文官，用人方式仍採行契約制。捷克央行員工的身份屬性為國家公務員，亦採行契約制。行方會與通過人才徵募進用的員工簽定 1 年期的定型契約，並於期滿後，評估是否續約，表現優異的員工可能得到簽定長期僱用契約的機會。不過，並非所有員工都能得到續約機會，不與員工續約的原因，除了可能由於員工工作表現不符期待外，也可能是因為行方決定精簡人力等政策性因素，員工並無終身任職的保障。

肆、人事管理

關於捷克央行的人事管理制度，以下將分為出勤管理、薪資與獎金管理兩個部分進行說明。

一、出勤管理

因為公務員法尚未立法完成，捷克央行在人員出勤管理上，與其他政府機關作法一致，適用與一般私人企業勞工相同的勞基法。以有關工作時間之規定來說，捷克央行依員工類型分為一般人員和晝夜輪班人員兩大類（詳見表 4-1）：

- （一）一般人員：此類人員每週基本的總工作時間為 38 小時 45 分鐘；週一至週四，上班時間為 7 時 45 分至 16 時 15 分，周五之上班時間則為 7 時 45 分至 15 時，每日中午休息半

小時；另有約佔總員工數 33.5%的員工，目前申請設定彈性班別，除核心工作時間 9 時至 14 時之外，上班時間可視員工各別需求調整。

(二) 晝夜輪班人員：此類人員之工作性質須 24 小時輪班，每週基本的總工作時間為 36 小時 15 分鐘，包含警衛人員及資訊系統操作人員，其人數約佔總員工數的 3%。

員工類型		每週總工作時間	每日上班時間
一般	正常	38 小時 45 分鐘 (午休半小時)	07:45-16:15 (週一至週四)
	彈性		07:45-15:00 (週五)
晝夜輪班		36 小時 15 分鐘	晝夜輪班 (警衛及資訊系統操作人員)

表 4-1 捷克央行員工工作時間彙整表

但基於人性化管理原則，捷克央行仍會考量員工的健康、育嬰和其他特殊原因，同意員工縮短工作時間，改以兼職方式上班，或採取浮動式的工作時間，讓情況特殊的員工不須在特定時間到行上班，甚至可以在家工作。目前約有 1%的行員申請在家工作，可提出申請的員，限於一般行員(含管理階層人員)，每次最長時間以 6 個月為限。在家工作的行員必須使用加密的 e-mail 帳號和捷克央行網路系統，並應於特定的時間登入帳號，開始處理當日業務，以便兼顧工作效能及行方出勤管理需求。

再以有關延長工作時間之規定來說，捷克央行對於一般工作日和假日的管理方式有些許不同。在一般工作日時，若主管認為當日需員工延長工作時間，完成某些業務，可以「要求」員工延長工作時間；但若是希望員工在假日也能工作，就必須經過員工本人「同意」。在報酬部分，一旦員工有延長工作時間的事實，行方即會給予補休，並

發給加班費。

至於有關法定假日的部分，捷克央行員工每年約有 4 週法定休假（含特殊節日）、1 週特別休假及 2 至 5 日病假（依年資長短而定）。但針對本身狀況比較特殊的員工，捷克央行還有另訂規定，給予額外的休假日數，如身心障礙員工每年 2 日、家中有 15 歲以下子女的單親父母每季 1 日、家中有 26 歲以下身心障礙子女的單親父母每季 1 日及孕婦每季 1 日等。不過前述這些休假都只能在當年度使用，不可保留或改領工作報酬。

二、薪資與獎金管理

捷克央行員工的待遇制度包含薪資、一般獎金及特殊獎金三種工作報酬（詳見圖 4-1）。其中薪資會先依職位對照薪級，決定大致數額，但薪資除了基本薪給外，還包含了管理階層及危險工作的特殊加給、增額薪給，以及專案加給等三種內容。因此這三種工作報酬的數額，基本上都不是固定的，尤其一般獎金和特殊獎金，依據員工表現及工作考評結果來決定。此外，考評結果還將影響員工升遷和訓練進修機會等權益，人力資源部及管理階層亦會運用考評強調某些員工特質，來引導並形塑組織文化。

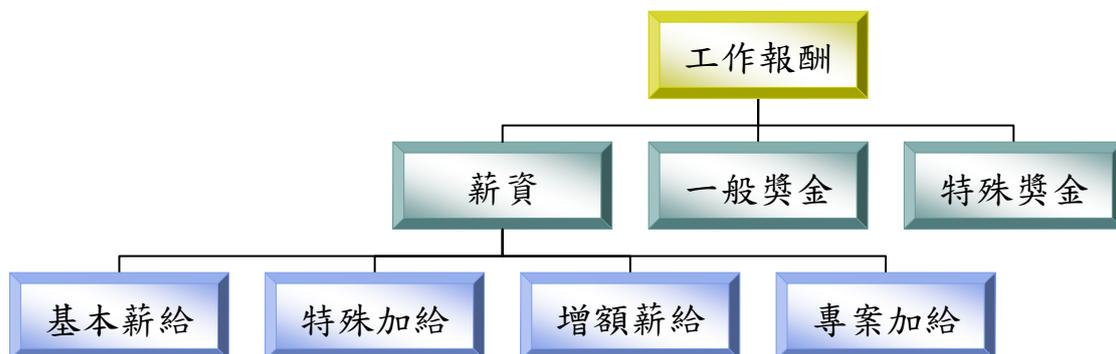


圖 4-1 捷克央行員工待遇結構圖

捷克央行每年辦理一次全行性的員工年度考評，但單位主管和各階層管理者應隨時紀錄所屬員工表現。考評項目的重點如工作質量、工作表現、專業技能、溝通與協調的技巧、對捷克央行的貢獻以及是否具備管理能力等。員工年度考評結果來自兩個面向，包括本人和各層級主管的評量，但主管們在評量員工前，必須進行面談。

捷克央行十分重視這個面談，人力資源部會確保面談是在主管與員工雙方事先約定好的時間，以及不會受到干擾或被迫中斷的環境中進行，且每次面談應持續至少 30 至 60 分鐘。在面談期間，每個考評項目都會被單獨提出來討論，主要議題是工作上的成果、促進工作效率及率能的方法，或工作中遇到的問題，並嚴格規定主管不可藉此機會刺探員工私人問題。面談結束前，主管和接受考評的員工必須對考評結果達成共識，在雙方一致同意的情況下，才算完成該次面談。

另外，在員工待遇的總預算分配上，捷克央行是由董事會、人力資源部及各單位主管決定。人力資源部估算包含薪資中基本薪給及特殊加給兩部分的用人成本後，其餘數額則由董事會和各單位主管分配，董事會擁有其中 30%數額的分配權。董事會將參酌員工考評結果，以專案加給、一般獎金和特殊獎金名義分配這筆數額。另外 70%的數額，則由董事會按各單位業務性質、對該行的重要性和貢獻等差異，依不同比例分給各單位，然後單位主管再以一般獎金和特殊獎金名義發給員工，發給時間通常在年初、6 月及 12 月。至於增額薪給部分，只有在年度預算追加，或某些職位被削減而有結餘時，才會針對主管級人員、單位組織結構或職位變動者發給。

近年由於捷克政府調降公務機關預算，捷克央行也面臨用人費緊縮的問題，除了精簡員額外，用於一般獎金和專案獎金發放的預算也隨之減少，有部分員工因此離職。如何有效運用人力，提升工作效率，在減省用人成本的同時，更需設法增進央行收益，節流開源，為該行用人留才的當務之急。

伍、人力發展

在人力資源管理的概念中，人是組織最重要的資產，越能激發、善用人員潛能和專長，也就越容易為組織創造利益；換句話說，透過訓練進修提昇員工素質，便是組織最有效益之投資。捷克央行相當重視組織人力發展，在人力資源部的員工發展及福利政策室下，設有訓練發展組，專職負責該行員工訓練發展事宜。

每年初，捷克央行人力資源部會在年度編列之訓練進修預算可支應的範圍內，考量全行業務需求及員工專長，規劃當年的訓練進修課程。參與訓練進修的人員，可以是員工自發性的爭取，主動申請參訓，或者由單位主管依業務需求，指派員工參加，此外依訓練進修專題或目標不同，人力資源部有時也會建議各單位選送員工參訓。

依舉辦方式不同，該行的訓練進修可分為三大類（詳見圖 5-1）：

- （一）捷克央行的內部訓練進修。
- （二）語言訓練進修。
- （三）國際性訓練進修。

以該行 2013 年訓練進修辦理成果而言，內部訓練進修約佔參與訓練進修總人數之 29%、語言訓練進修佔 25%、國際性訓練進修佔 46%，以國際性的訓練進修為大宗。其中又以內部訓練進修的內容最為多元，語言訓練進修最受捷克政府重視，而國際性訓練進修則是人力發展經費中，佔最高比例的項目。下文依序述之。

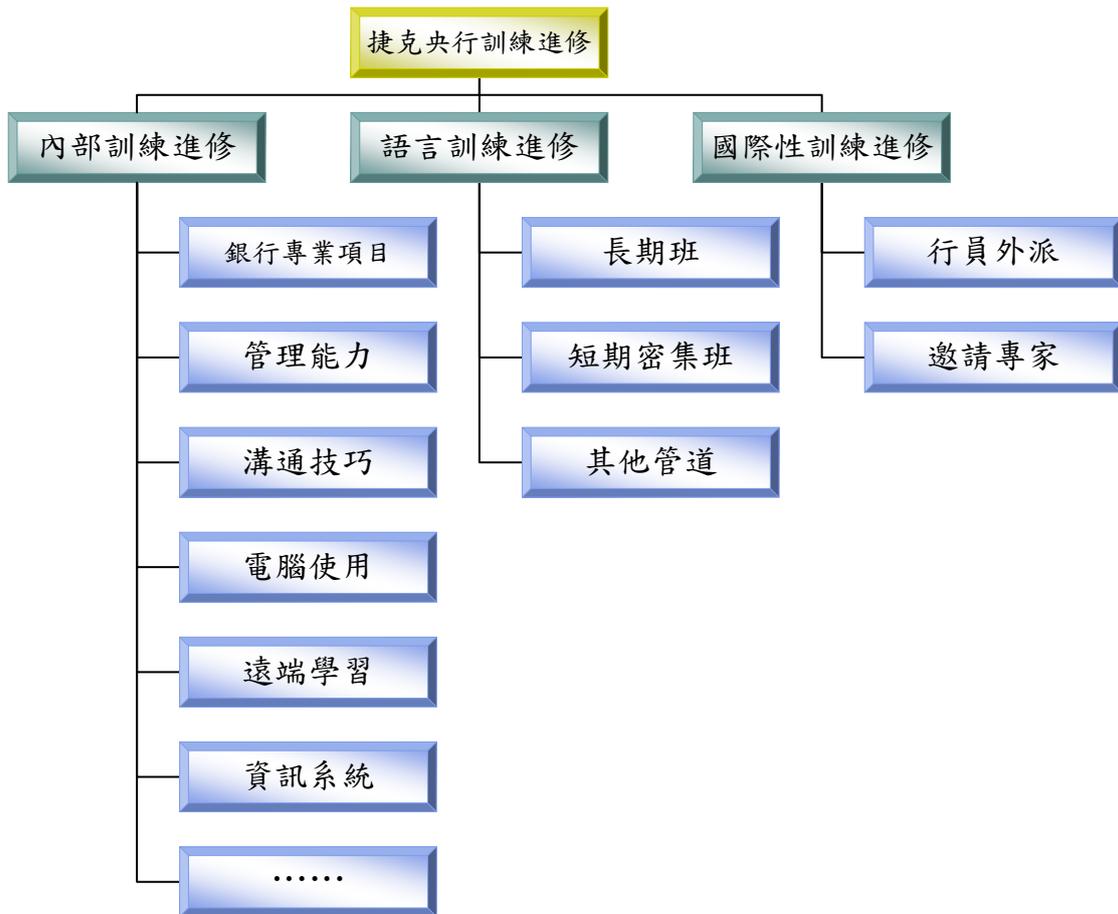


圖 5-1 捷克央行訓練進修架構圖

一、 內部訓練進修

捷克央行的內部訓練進修，由人力資源部主辦。該部辦理時，會先依據所分配到的預算，規劃該年度將開設之專題，接著才開始安排各別專題之課程內容。通常包含銀行專業項目、管理能力、溝通技巧、電腦使用、遠端學習和資訊系統等專題。

每個課程會預設一組標的團體，然後針對該類人員需求，設計課程內容和課時間，同時決定要邀請行內或行外講師授課，並編製該專題課程之預算表。在每個專題課程的各項細節都確定後，人力資源部會再次開會，討論本年度的訓練進修規劃，是否兼具公平性和專業性，並以最有經濟效益的方式，妥善運用預算經費。經過再次確認後，人力資源部會編印一本年度訓練進修手冊，內容包含各項專題課程的

主題、時間、師資、課程簡介、上課地點和報名方式等等資訊，讓員工可以輕易取得資訊，並參與學習（詳見圖 5-2）。

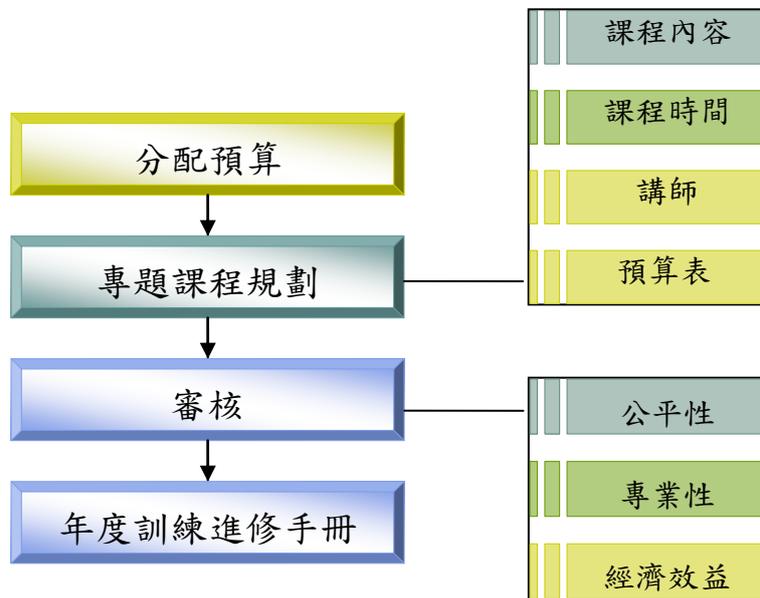


圖 5-2 捷克央行內部訓練進修規劃作業流程圖

在所有內部訓練進修中，又以管理能力的專題課程最為重要，此課程針對管理階層開設，除了董事和各級主管外，可能晉升為主管的員工，也必須先修習這個專題課程。對現任管理人員而言，課程重點在給予系統性的概念、個別輔導或自我學習；對管理人員候選人而言，課程重點則是基本的管理概念或如何訂定發展計畫。其中以個別輔導為主的專題課程，只有董事和一級單位主管可以申請，但除了他們自己參訓外，也可以選送二級主管參加。不過有每人在此訓練進修項目上，每年所使用的經費不得超過約 1,800 歐元之限制。

其餘專題課程則通常會以團班方式開課，規模為 5 至 15 人的小班制，或 16-30 人的中班制，辦理時間通常是半日至 1 日，地點大部分是在捷克首都布拉格，透過講座、研討會、工作小組或參訪等方式進行。

二、 語言訓練進修

捷克官方語言是捷克語，但因國際化和地緣關係，英語、德語和法語日漸普及。加上捷克政府相當重視公務人員的語言能力，針對語言訓練進修制定指導原則，包含語言能力的程度說明和各等級之測試標準，積極促進政府機關與國際接軌，語言訓練進修可說是該國人力發展之重點項目。

捷克央行的語言訓練進修，是由人力資源部聘請語文老師或外包給語文學習機構辦理，包含下列三種方式：

- (一) 長期班。
- (二) 短期密集班。
- (三) 其他管道。

該行的語言訓練進修辦理甚有成效，至 2014 年 5 月止，已有約 59% 的員工通過捷克政府制定的語言能力測試，並取得證書，若成績達到一定標準，行方會補助員工參與測試的費用。

以長期班而言，員工只要是因為業務需求，就可以申請參與，通過申請的員工，必須準時上課，達到一定出席率，否則就會喪失機會。長期班課程通常在工作時間授課，但員工需自付部分學費。師資部分，約有 60% 是外籍老師，教授基本文法和會話，也會舉辦語言測試。課程進行方式有團體班和個人班二種。團體班又分為 7 至 12 人的大班及 3 至 6 人的小班，上課的進度比較彈性。反之，個人班通常有固定的上課進度，多數是員工為了準備簡報或演講，特別申請的課程。目前參與語言訓練進修長期班的員工中，學習英語的員工約佔 84.1%，學習德語者約為 8.2%，學習法語者約為 6.1%，學習其他語言者，則約為 1.6%。

以短期密集班而言，通常是一個為期兩天的研習課程，每次參與的人數約在 8 至 10 人左右，針對特定主題進行討論。如 2013 年曾舉辦過銀行管理英語、英語文法工作圈、德語文法工作圈、實用法語等等課程，會以較明確的課程目標，吸引員工參與。

至於捷克央行提供語言訓練進修機會的其他管道，大致可歸納為 5 種：

- (一) 捷克央行圖書室：該行圖書室開放員工自由出入，並提供語言學習的參考資料。
- (二) 捷克央行網站：該行網站設有英文、德文和法文電子字典。
- (三) 數位學習：
 - 1. E-SWOT：包含英語、德語和法語三種課程，且每週有一次測試。
 - 2. 線上英語大學：包含一般英語和商用英語課程，修習完畢，可以獲得一年效期的語言能力認證。
- (四) 多媒體教學：目前有 16 支教學影片，該行並設有播放影片專用的電腦教室、印表機和投影器材。
- (五) 英語電腦測驗系統：只要登入電腦即可進行語言能力測試，共分 9 個等級。

捷克央行語言訓練進修的經費約佔該行訓練進修經費總數之 25%，長期班約佔 92.5%、短期密集班約佔 2%，至於其他管道則約佔 5.5%。此現象應與語言學習仍須長時間浸潤，並經常練習才能見效的特質有關，所以長期班較受員工歡迎。

三、國際性訓練進修

捷克央行國際性訓練進修，包括由捷克央行派員至國外參與訓練進修課程，或邀請其他國家專業人員至捷克央行舉辦專題講座、參與講習研討等等，除國家級央行外，歐洲央行、私人訓練機構皆為其合作對象。

獲取國際性訓練進修資訊的管道，大部分是其他國家央行所編印的年度訓練進修手冊，少數則為訓練進修機構刊登的廣告。人力資源

部在得到相關訊息後，會轉發給各單位，再由各單位依業務需求，選派參訓人員；但若預計參訓的人員數量太多，會由單位主管和人力資源部先行篩選。參訓人員確定後，人力資源部才會著手辦理報名，並於報名被接受後，協助員工於資訊系統中，製作行程安排計畫書。

但因受限於訓練進修預算有限，所有每年超過 3,800 歐元的國際性訓練進修，都必須接受資格審查，且該員工於結訓後，應繼續留任捷克央行，以與該訓練進修價值相當的時段，為最低服務年限。另亦因經費考量，該行目前較常派員參加短時程的國際性訓練進修計畫，或歐洲央行所舉辦的訓練進修課程，以節省長途旅行之開支。

陸、人員福利

每年秋天，捷克央行人力資源部會召開勞資會議，邀集行方和工會代表參加，針對隔年預計實施的福利制度和福利金運用方式進行內部協商，並以最後決議內容規劃辦理項目及措施。能夠享有捷克央行員工福利的人員，主要是每週工作時間超過總工作時間 3 分之 2 以上的員工，部分兼職人員非員工福利受惠對象，但某些福利項目可以擴及家庭成員和退休人員。

捷克央行的福利制度包含醫療照護、餐食服務、福利津貼、文康活動、社會援助、員工保險、退休金、員工招待所和員工借貸等 9 個面相，分述如次：

一、醫療照護

在醫療照護部分，捷克央行於行內設有醫務室、牙科中心、復健中心及保健中心，配置常駐之家醫科醫生、專業牙醫、護理師及衛教人員，其中只有於牙科就診時，需計算診療費用，由捷克央行和員工各付 50%。該行也與行外專業醫療機構合作，於眼科、骨科、內科、復健科和精神科等專科項目，提供員工醫療優惠，全方位照護同仁身心健康。此外，捷克央行還與某些專科醫院訂定契約，特別為管理階層人員設計了專屬的醫療服務項目。

二、 餐食服務

捷克央行設有 2 間餐廳、1 間咖啡廳和 1 間快餐店，共 4 個用餐區。咖啡廳位於 1 樓接待大廳旁，使用沙發和圓桌營造舒適感，主要供員工在早餐和下午茶時間使用。餐廳和快餐店則位於第 2 辦公大樓的 2 樓，餐廳採自助餐型式，提供從開胃菜、主菜、湯品、飲料到甜點一應俱全的餐點選擇。

其中 1 間餐廳經過特別的空間設計，採挑高樓層和大片玻璃窗，營造明亮愉悅的用餐氛圍。且該處與捷克央行經常用來舉辦大型活動的會場，只隔著一道活動拉門，必要時可將拉門移除，或經由暗門將餐點送入活動現場，十分方便。

員工於餐廳用餐時，需使用餐券，購買餐券的費用，由捷克央行支付 55%，員工福利金支付 27%，員工只需自付 18%，但不可以使用福利津貼扣繳。

三、 福利津貼

分配於福利津貼的數額，需在福利金中佔固定比例以上，比例由勞資會議於協商過程中決定。員工可於福利津貼規定的範圍內自由支配該款項，如家庭旅遊、體育活動等等，再向行方申請補助，。

四、 文康活動

文康活動部分，包含文教活動、休閒娛樂和體育活動。以文教活動而言，有針對現職員工設計的活動，如員工派對、年度音樂會、每月 3 至 4 次的藝文表演（如戲劇、音樂會、演講）等等，也有針對退休員工設計的活動，如小型聚會、短程旅行、耶誕晚會和慶生會等等，並編印常青雜誌，開放員工投稿、訂閱。該行目前退休員工約有 800 多人，人數約為現有員工總數之 3 分之 2，舉辦的活動也相當豐富多元，

在休閒娛樂方面，該行會辦理員工旅遊，員工需自付旅費，但可申請由福利津貼中扣除。還有專為員工子女舉辦的營隊活動，會由行方以員工福利金支付其中 50%的報名費，員工只需自付 50%，也可以申請由福利津貼扣除。

在體育活動上，捷克央行在行內設有健身中心和韻律教室，也與某些運動中心、網球場訂有合作契約，提供員工租借優惠。若員工自組隊伍參加捷克政府舉辦的競賽活動或出國比賽，還可以申請由員工福利金補助相關費用，相當鼓勵員工培養運動習慣，健全身心。

五、 社會援助

捷克央行的福利制度規定，在經濟狀況「特別困難」的情況下，可運用福利金，設法提供員工援助。2013 年時，布拉格因為連續豪大雨，釀成水災，災情慘重，全城經濟金融交易、交通運輸往來被迫停擺，員工生活和家計皆受影響，該行便曾動用這項福利措施，給予員工即時支援。

六、 員工保險

捷克央行的員工保險包含生存和意外險、退休金險以及養老險三種，所有保險費用皆由員工福利金支出。

七、 退休金

捷克央行人員之退休金是以保險費方式繳交，全額收歸政府收入，再以福利金方式編列預算，支應退休金。該行員工的退休金有三種核算方式，依退休年齡不同，搭配不一樣的計算比率和稅率，再依每月所得總額高低，按不同百分比領受退休年金。該國人民之平均餘命約為 17 至 20 年。

另外，捷克公務員目前平均退休年齡約在 60 歲左右（法定退休

年齡因職務而有別)，但近來因社經環境變遷，平均退休年齡有逐年增加趨勢。捷克政府刻正規劃延後退休年齡，以因應人口老化趨勢，並另制定減額年金等配套制度，支付提早申請退休人員之退休給與，若立法通過，捷克央行亦將配合辦理。

八、員工招待所

捷克央行於布拉格老城區設有員工招待所，僅於三種情況下提供住宿服務：

- (一) 正式員工的長期住宿。
- (二) 受邀至捷克央行參訪、出席研討會或其他活動之貴賓的短期住宿。
- (三) 在天然災害中，失去居住處所的員工和眷屬，可以暫時居住於招待所，但需自付住宿費用。

九、員工借貸

捷克央行的福利制度中，規定行方得提供員工借貸服務，其優惠措施如相對偏低的手續費和計息方式、較長的分期付款年限以及透過協商而決定的付款期限等等，較一般商業銀行更具彈性，是以增進員工福利而非營利為出發點，所開辦的業務。目前該項服務有抵押貸款和消費貸款兩種借貸類型，分述如次：

- (一) 抵押貸款：主要是在員工購置不動產（房舍或土地）時使用，借支金額視抵押品價值而定，可借支相當抵押品價值之八成的金額；但借支金額約 11,000 歐元時，需有 2 位保證人，超過 11,000 歐元時，行方會要求抵押品的留置權。整筆借貸金額，最多可以 25 年期的分期付款方式償還。
- (二) 消費貸款：主要用於協助員工購置傢俱、家電設備或汽車

等交通工具，金額上限是 11,000 歐元，需有 1 至 2 位保證人，最多可以 5 年期的分期付款方式償還。

前述兩種借貸服務，只要是在捷克央行工作滿 1 年以上的員工，經由主管核准，就可以提出申請。但約定償還借貸金額的分期時段，不得長於該員工與行方所簽定的工作契約時間，必須在契約到期前還清貸款。值得注意的是，屆齡退休的員工仍能享有借貸優惠，但申請退休或離職的員工則無此福利。

下圖為 2013 年捷克央行員工福利金使用比例圖（詳見圖 6-1），其中員工保險佔 37.4% 比例最高，福利津貼佔 30.1% 次之，餐食服務佔 12.7% 居第 3 位，由此可略知該行員工福利金分配之使用情形。至於員工招待所和員工借貸，屬營餘項目，不佔用福利金使用比例。

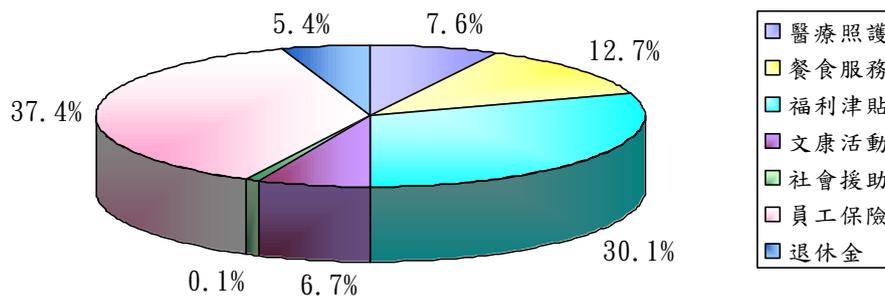


圖 6-1 捷克央行員工福利金使用比例圖（2013）

柒、心得與建議

日本經營之神松下幸之助曾說過：「企業最大的資產是人。」指出能夠妥善管理及發展其人力資源的組織，等於擁有一份無形且能快速增值的資產。尤其現代組織為了因應內外環境激烈競爭、社會價值急遽變動、顧客要求提昇、經濟遲緩蕭條等問題，必須提高競爭力，才能達成永續經營的願景。因此透過全觀性及彈性化的人力資源管理策略，結合組織目標，以創新方式投入實務，由個人潛能激活到提昇

組織整體經營效能，為當前管理學門及實務界之重要課題。

本次獲派至捷克央行參與人力資源管理研討會，瞭解該行在人力資源管理上各種制度和規劃情形，因而得到一個從不同角度觀看本行人事管理制度的機會。然各國央行因國情不同，人力資源管理及政策發展方式亦有所別，如何能借他山之石以攻玉，其中頗有學問。故下文擬藉由 Ulrich 人力資源管理人員在組織中身為「策略夥伴」(Strategic Partner)、「變革領導者」(Change Agent)、「員工支持者」(Employee Champion)和「行政專家」(Administrative Expert)四種角色的觀點(詳見圖 7-1)為思考架構，以助我們由部分而整體地理解人力資源管理人員在管理上擔負的複雜任務，參考他國的人力資源管理理念，適時運用於人力資源管理工作。

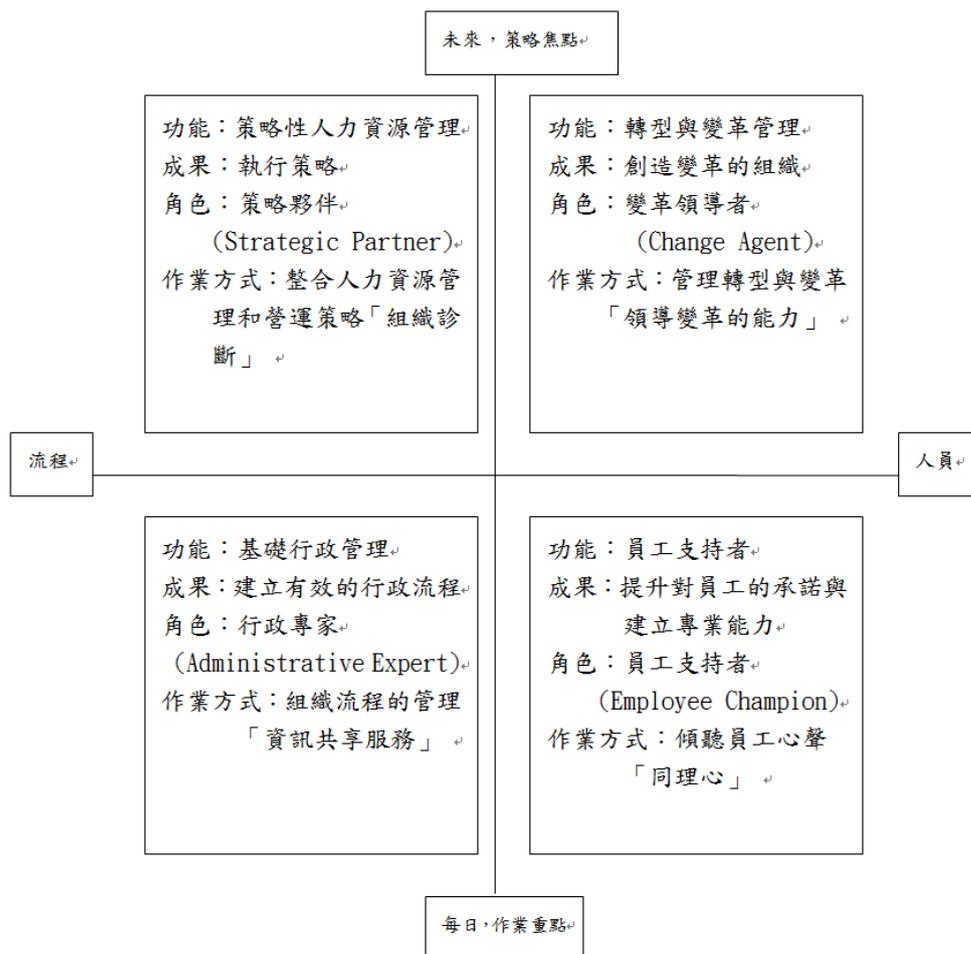


圖 7-1 Ulrich 之人力資源管理人員四種角色概念圖

一、 策略夥伴

就成為組織的「策略夥伴」而言，人力資源管理人員必須學習與組織核心職能有關的專業知識，並培養自己的專業能力，才能深入分析組織的相關業務，來幫助人力資源管理之施行。捷克央行在人力發展部分，以有系統的方式，針對各個業務單位之需求，制定員工訓練進修計畫，結合該行經營目標，增進行內人力資源專業知能，成為提昇業務績效之助力，確實辦演了人力資源管理人員身為策略夥伴的角色。

本行行員的訓練進修計畫，係由人事室規劃全行培訓制度之具體措施，並由各業務單位落實執行。因此如何與各業務單位主管溝通協調，傳達相關訓練進修計畫和措施，並獲取各業務單位主管之支持，以整合本行經營目標與人力資源管理政策，即為人力資源管理人員應善盡之策略夥伴職責。進而才能藉由人事室與各業務單位之合作，加強本行員工於工作中訓練，和適時辦理之內部人員職務調整，以培育更多核心業務同仁，有效培育人力，提升工作績效。

二、 變革領導者

就成為組織的「變革領導者」而言，人力資源管理人員必須要能瞭解到外在的變化對組織的影響，適時建議相關的人力資源管理政策或方針，並化解組織內部抗拒改革的阻力。在此人力資源管理人員扮演變革催化者、促進者、及制度設計者的角色，視變革為機會，而非冒險；視變革為競爭優勢，而非阻撓；視變革為價值來源，而非障礙。

捷克央行在組織人力結構上，為應外在環境變化及用人費用緊縮等問題，近年逐漸進行人力精簡，並採行相關之優惠退離措施；另其開放對外人才徵募的制度，俾吸引適格之金融專業人才，則將有助該行因應全球化及新金融商品產生之快速趨勢。該行人力資源管理人員在此即扮演組織之變革領導者的角色，由適度調整人力資源管理政策，回應組織外在環境與情勢之變化。

本行職員之進用方式，係以申請分發國家考試及格人員為主，另為因應外在環境變遷及新種金融工具發展之需要，亦適時辦理專業人員之公開甄選，進用外匯資產運用、風險管理、計量分析與統計等專業人力。另本行近年退離人員較多，亦進用大批年輕優秀人員回補出缺人力需求，惟退離人員多屬經驗豐富之資深人員，回補人員則均屬年輕之優秀人力，為確保相關實務經驗傳承，似可就知識管理與人力培育方面妥為擬定相關人力資源管理措施。

三、 員工支持者

人力資源管理人員必須向員工表示出管理人員的信心與信賴，明確說明工作的目標，傾聽員工心聲，建立員工信賴，才能提高員工貢獻，成為「員工支持者」。捷克央行在人員福利方面，提供醫療照護、餐食服務、福利津貼、文康活動、社會支援、員工保險、退休金、員工招待所和員工貸款等福利，以人道關懷和同理心的出發點，來從事人力資源管理工作，反應出其對員工身體及心靈健康的重視。

本行為增進同仁對身心健康之瞭解，推動各項員工協助方案具體措施，包括辦理相關訓練、活動或講座進行推廣及宣導，例如於中午午休時辦理之身心健康講座，包括保健知識、疾病治療、心靈提升、身體復健等專題講座，邀請醫界專家及知名人士主講。員工身心靈健康為近年來各國央行重視之議題，本行人力資源管理應持續加強重視員工身心靈之健康之人事措施；另於提供人事服務時，除本身應具備之人事專業外，應以同理心出發、尊重關懷同仁，以提高本行同仁對人事業務之支持，有利於人事業務之推動。

四、 行政專家

就成為組織的「行政專家」而言，人力資源管理人員仍須處理例行性的行政業務，應善用各項工具來簡化作業、提昇品質及效率、降低成本，除了可以改善傳統刻板的人事業務形象外，亦可提昇人力資源管理人員的信任度。

捷克央行在人事管理上，雖然員工具有國家公務員身份，但由於該國公務員法尚未通過，目前全國公務員皆適用勞基法，因此在人事管理上，與私人企業並無太大差異，不易受到員工質疑。然而在薪資和獎金管理部分，為因應預算緊縮和員工考評不夠客觀等問題，便須適時吸收、研擬新的技術或方法，才能獲取全行同仁之支持，順利推展各種人力資源管理政策。

本行之基礎人事行政和管理事項，乃依公務員相關法規及勞動基準法等規定辦理，較一般行政機關複雜。所幸近年中央銀行法之修正，本行人事管理準則已於 2012 年制定完成，頗符合業務需要及實務運作狀況。其所授權之相關人事規章，係屬建置人力資源管理措施基礎行政管理之一環，於實際執行時，亦應遵循原擬制之目標與原則，以充分發揮「行政專家」的角色功能。

本行為國家銀行，在中央政府機關組織中，兼具行政機關與事業機構特性，性質較為特殊；既須執行公權力，又肩負國營事業的經營任務，在人事管理上，也與一般行政機關有別。要結合本行經營目標，促進金融穩定、健全銀行業務、維護對內及對外幣值的穩定，並在上列範圍內，協助經濟發展，從業人員的專業知識、經驗及判斷力是非常重要的。本行的人力資源管理應如何規劃執行，不僅在於例行性行政業務的達成，還須能準確傳達工作所創造的價值。

此次至捷克央行參加研討會，認識其人力資源管理制度和實務運用，並透過管理學家 Ulrich 從「人」的角度出發建立之理論架構，藉由人力資源管理人員通常扮演的四種角色，歸納出該行人力資源管理特色。本行人力資源管理人員或可從中借鑑，透過 Ulrich 4 種分析和角色分工合作，取法國外央行經驗，運用於本行人力資源管理實務，促使組織內部的管理制度健全發展，使人能當其位、盡其才，協助組織邁向願景圓滿之路，並促進國家發展。

參考資料

編號	授課者或作者	資料名稱
1	Milada HRDÁ	Human Resources Management at the CNB
2	Jana TESAŘOVÁ Vojtěch REMEŠ	Recruitment and Selection Process at the CNB, Outplacement at the CNB
3	Jana TESAŘOVÁ Vojtěch REMEŠ	The Catalogue of Professions at the CNB
4	Vilém ČERMAK Jana STAŇKOVÁ	Performance Appraisal and Payroll System of Employees at the CNB
5	Vladimir TODORIČ	Capacity Development of Human Resources in the National Bank of Serbia
6	Jens Erik LARSEN	HR in Danmarks Nationalbank
7	Jens Erik LARSEN	Manage Yourself ("tasting" of a seminar)
8	Jarmila PTÁČKOVÁ	IT / IS and Human Resources Management at CNB
9	Mateusz WILCZAK	Teleworking and other working patterns and regimes in CNB
10	Vlasta FABIÁNKOVÁ	Training and Professional Development
11	Lucie CHLADOVÁ	Training abroad
12	Petra LEHKÁ	Training for Managers
13	Lenka LANGROVÁ	Language Training at the CNB
14	Jaromír KYZOUR	ESCB/Open Training Activities and the Office Communication courses
15	Stanislava MORAVCOVÁ	Social Policy and Social Benefits
16	Daniela BEDNAŘÍKOVÁ	Employee Loans
17	Vojtěch REMEŠ	Human Resources Business Partner at the CNB
18	Jan MALEK	Technical assistance provided by the CNB