

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告  
(出國類別：其他)

參加東南亞中央銀行研究及訓練中心(SEACEN Centre)第1屆策略性人力資源研討會及第39屆訓練處長級會議

服務機關：中央銀行

姓名職稱：林淑華/副處長

張淑惠/副主任

派赴國家：菲律賓

出國期間：106年8月13日至8月17日

報告日期：106年11月15日

## 摘要

東南亞中央銀行研究及訓練中心(SEACEN Centre)第 1 屆策略性人力資源研討會及第 39 屆訓練處長級會議於 2017 年 8 月 14 日至 8 月 16 日在菲律賓馬尼拉舉行，由菲律賓中央銀行、馬來西亞國家銀行共同主辦。

本次研討會共有來自孟加拉、不丹、柬埔寨、印度、印尼、韓國、馬來西亞、尼泊爾、巴布亞新幾內亞、菲律賓、斯里蘭卡、新加坡、泰國、越南、香港及我國等中央銀行、金融管理局之 38 位代表與會。

上述研討會包括 3 場專題研討及圓桌論壇。研討會後接續舉辦第 39 屆訓練處長級會議。本報告僅就研討會及訓練處長級會議內容摘要整理，並提出心得，以供參考。

## 目 次

壹、前言 .....	1
貳、研討會重要內容 .....	2
一、人力資源在 SEACEN 中央銀行人力資本財務報表的策略性作用 .....	2
二、GE 公司人力資源管理經驗分享 .....	8
三、澳洲央行的人力資源策略 .....	10
參、人力資源圓桌論壇 .....	13
肆、訓練處長級會議 .....	15
伍、心得 .....	17
參考資料 .....	21

## 壹、前言

東南亞中央銀行研究及訓練中心(SEACEN Centre)第1屆策略性人力資源研討會(Strategic Human Resources(HR) Conference)及第39屆訓練處長級會議(SEACEN Directors of Training Meeting)於本(2017)年8月14日至8月16日在菲律賓馬尼拉舉行，由菲律賓中央銀行、馬來西亞國家銀行共同主辦。歷來，SEACEN每年例行性合併舉辦研究與訓練處長級會議，惟上(2016)年第38屆研究與訓練處長級會議之後，決定自本年(2017)年起，貨幣政策(研究)處長級會議與訓練處長級會議分別舉辦。

本(39)屆訓練處長級會議之前一日，召開第1屆策略性人力資源研討會。本次研討會共有來自孟加拉、不丹、柬埔寨、印度、印尼、韓國、馬來西亞、尼泊爾、巴布亞新幾內亞、菲律賓、斯里蘭卡、新加坡、泰國、越南、香港及我國等16個經濟體中央銀行、金融管理局計38位代表與會。研討會由國際知名的人力資源管理研究所(Human Capital management Institute)執行長Jeff Higgins、奇異(GE)公司菲律賓執行長J.V. Emmanuel “Jocot” De Dios負責講授民間企業案例；另安排澳大利亞儲備銀行人力資源部主管Melissa Hope主講該行人力資源再造實例，供與會央行人資部門主管參考。三位講師極具豐富人力資源實務經驗，探討相關議題，提出極具見地之看法，以及建設性做法。為促進經驗交流，另由馬來西亞央行助理行長 Mohd Adhari Belal Din擔任圓桌論壇主持人，指導圓桌論壇之議題，進行分組討論，提出結論報告及經驗分享。

研討會後，接續舉辦第39屆訓練處長級會議，就SEACEN Centre 規劃將於明(2018)年舉辦之各項央行研訓活動進行討論，議決主辦國；惟最後主辦議題及主辦國，仍將提交SEACEN副總裁會議及總裁年會決定。本報告就研討會及訓練處長級會議內容摘要整理，並提出心得，以供參考。

## 貳、研討會重要內容

本次研討會包括 3 場專題研討及圓桌論壇。研討內容除由人力資源部門主管擔任講座進行專題演講，並由與會代表會上提問，進行雙向互動溝通。研討會的目的是希望能為會員提供一個平台，以達成：1. 研究導致人才管理生態系統重塑的潛在因素和趨勢；2. 思考人力資源職能需要考慮的關鍵面，以提供組織人力資本需求更好的服務，加強領導力和治理能力；3. 探索相關的前瞻性人才管理實踐，更有效地應對人力資源轉移的加速步伐等目的。

### 一、人力資源在 SEACEN 中央銀行人力資本財務報表的策略性作用

主講人：Mr. Jeff Higgins (人力資源管理研究所執行長)

Jeff Higgins<sup>1</sup>為國際知名的人力資源管理研究所(Human Capital Management Institute, HCMI)創辦人兼執行長(CEO)，負責講授本項主題。

Jeff 指出，2010 年間，有位客戶詢問人力資本數據是否可以編制類似財務報表的報告，遂啟發編製人力資本財務報表之動機。Jeff 以其長年任職高級人力資源主管及財務長的獨特經驗，旋即加速推動人力分析和規劃。事實證明，至 2016 年，已有上千家公司完成人力資本財務報告之揭露，結合傳統會計財務，創造數以億美元計的勞動力投資報酬。此項課程除了分享對於人力資源管理的寶貴見解之外，也讓與會代表得以瞭解面對多變的外界環境組織所應採取的作法，以解決人力資源趨勢之缺口，滿足組織的人力資本需求。

Jeff 特別分享心得，指出企業 CEO 經常指出「人力是公司最有價值的資產」，惟在公司對外揭露的財務報表卻獨缺這項最重要的資產的數據。鑑於人力資本數據與財務數據同等重要，均為組織業務決策的關鍵性指標，因此，必須將人力資

---

<sup>1</sup>Jeff Higgins 為國際人力資源管理研究所執行長，在推動勞動力分析方面，不遺餘力，協助企業透過人力資源規劃與預測分析，將人力資本數據轉化為業務決策的關鍵性指標。其研究人力資本財務報表的傑出成就，曾刊載於 CFO.com 雜誌封面故事。

本數據在財務報表中完整呈現，乃深入解析其間差異，以及人力資本財務報表之重要性。另外，人力也是必要控制的成本，而人才則是組織及業務經營能否長期成功的關鍵，因此，在當前高度競爭的環境中，更需要投資人才，各國央行無不重視人才培訓，育才、留才，有助達成政策任務。

### (一)人力資源與財務報告之連結

長期以來，企業主及經理人不斷嘗試量化勞動生產力。至本世紀，在業務複雜化及科技進步下，始有顯著進展。在傳統製造業時代，勞動生產力較易量化；惟當前服務業高度發展時代，隨網路蓬勃帶來的大量數據，勞動生產力的衡量益愈困難，亟需尋求因應工作角色變化的新量化方法，以及能配合產業、地域、產業規模與複雜性的一致性程序，才能正確的估算。

由於勞動力的複雜性、流動性，加以欠缺人力資源分析能力及編製人力資本報告之通用標準，致與財務報表連結之人力資本報告，尚非十分普遍。

至於近年進展方面，2014 年道瓊永續指數(Dow Jones Sustainability Index™)正式採用人力資本 ROI(Return on Investment)比率，已有 900 餘家公司揭露此一數據；2017 年 7 月，HCMI 投資人工作小組正式向美國 SEC 申請美國上市公司人力資本揭露規則，已獲接受。此外，由德國領導之 ISO TC260 工作小組也將在 2018 年對外宣布全球人力資本報表準則。

### (二)人力資本之衡量與報告—

願景：運用人力資源資料，與財務資料同為企業決策之參據

財務報表具有一致性的國際準則，供企業遵循編製，對外揭露，可作為各種利害關係人決策之依據。評估人力資本的影響，並量化為生產力或報酬率，以衡量對企業組織的貢獻；繼而與企業經營成果連結，是目前人力資源研究的努力方向。

## 傳統財務報表之目的

利害關係人	使用目的
公司領導階層	作為企業決策之工具。財務報表的結果攸關企業永續經營，須面對股東，進行年度報告。
投資人	評估投資的可行性。
金融機構(銀行等)	對該公司貸款或承做債權證券的決策。
政府機構(稅捐單位)	基於法規、稅課、稽查等目的，確認資料之正確性。
提供信用之賣方	評估企業之可信度。
媒體及一般大眾	衡量企業成就、品牌等。

資料來源：Jeff Higgins (2017), "The strategic role of HR in SEACEN Central Banks Human Capital Financial Statements", Human capital Management Institute.

CEO 經常指出，人力是公司最有價值的資產，但是歷來公司對外揭露的是傳統財務報表，且為各界人士廣泛運用；人力資源的貢獻卻無法彰顯。傳統財務報表揭露公司的財務績效，可供投資人比較不同公司的營運狀況，評估投資風險；人力資本財務報表(Human Capital Financial Statements, HCFS)亦然。HCFS 旨在：①提供企業最高透明化的資產，展現人力資源的貢獻；②評量知識資本價值的方法；若考量知識資本，84%市值均未反映在傳統財務報表內；③提供更多資訊，有助公司最佳的決策；④提供衡量人力資本結果及表報之標準，有利建置員工之進階能力指標；⑤定義員工生產力量化的方法，有助人才管理；⑥實際連結人力資本與財報表。

## 人力資本財務報表之目的

作法	目的
人力資源透明化	揭露公司最重要的資產—人力資源。
知識資本之評價	使傳統財務報表無法捕捉的知識資本，得以衡量。
改善投資決策	更正確的資訊 = 更好的決策。
訂定人力資本衡量及報告之標準	依據工作職位進化人力指標。
量化勞動生產力	提供方法，以資量化生產力及人力管理之影響。
最終目的 — 連結人力資本與財務結果	

資料來源：Jeff Higgins (2017), "The strategic role of HR in SEACEN Central Banks Human Capital Financial Statements", Human capital Management Institute.

### (三)人力資本財務報告簡介

HCFS 提供人力管理盈虧狀況、人力資本風險等基本影響公司經營之重要資訊；且人力資本的流量可衡量及預測情況下，透過人力計畫，可促使人資(HR)妥善規劃及執行經營策略，建立最適化的晉用、借用人才體制，以配合公司進行成本最適化及其他重要策略，使公司營運績效提高，得以永續經營。

Jeff 提出 3 個重要人力資本報表，其功能與傳統財務報表相當。誠如人力資本衡量之父 Dr. Jac Fitz-enz 所言，人力資本財務報表之目的，在於追求 HR 標準化衡量方式，使各行各業得以比較人力資本之績效。

#### 人力資本報表與傳統財務報表對照

人力資本報表	傳統財務報表
1. <u>人力資本影響表</u> 例如：總人力成本、生產力影響、 人力資本 ROI(return on investment)	1. <u>損益表</u>
2. <u>人力資本流量表</u> 例如：新進、離退、臨時人力、輪調及升遷	2. <u>現金流量表</u>
3. <u>人力資本成本表</u> 例如：員工薪資成本、臨時人力成本、招募成本	3. <u>資產負債表</u>
4. <u>管理問題</u> 例如：總人力成長、核心及非核心工作角色	

資料來源：Jeff Higgins (2017)," The strategic role of HR in SEACEN Central Banks Human Capital Financial Statements", Human capital Management Institute, August.

#### 1. 人力資本影響表

人力資本影響表相當於會計帳的損益表，用以衡量每季或每年人力資本對財務績效的影響。

#### 2. 人力資本流量表



人力資本流量表相當於現金流量表，可追蹤人力資本的流向，包括觀測不同期間(按季或按年)個別人力、成本多面向的流動，顯示人力資本配置及運用情況。

### 3. 人力資本成本表

如同企業資產負債表，量化人力資源的價值，包括原始成本及總附加價值。透過差異化價值之拆解，可區分不同工作類別之貢獻度，計算個別 ROI(return on investment)。

#### (四)實例講授

人力資本財務報告是公司財務報表之補充報告，而非取代財務報告。該報告是一種工具，有助衡量公司人力實況，了解人力來源內涵，也是經營成功的企業與其他企業的主要差異，並作為未來創造無形價值之來源。

以下實例為某公開交易的國際性公司，在公司董事會最高管理階層會議，策略性議題討論案之一，即為人力財務報表之運用。基於當年傳統生產力收入及每位全職員工績效表現，遂建議人力縮編。

1. 每位員工平均營收增加：營收增加 10%，惟總員工僅增加 9.3%，致每位員工平均使公司收入增加 0.6%。
2. 總人力成本增幅超過營收增幅：TCOW(Total Cost of Workforce)年增 10.4%，高於營收增幅 10.0%，對公司員工生產力有負面效應。
3. 每位員工獲利：淨營業利潤年增 10.9%，每位員工平均獲利年增 1.4%，可部分抵銷總人力成本之增加。與其他同業相較，若生產力無法進一步提升，則公司利潤亦難再提高。
4. 人力生產力：員工生產力雖略改善，惟當年僅微增 0.4%，遠低於同業平均之 3.0%。

## XX 公司人力資本影響表

單位：美元，%

項目	上年	當年	比較增減數	變動%
<b>收入</b>				
淨營業收入	\$1,400,000,000	\$1,540,000,000	\$140,000,000	10.0%
員工人數(FTE)	15,000	16,400	1,400	9.3%
每員工收入	\$93,333	\$93,902	\$569	0.6%
<b>成本</b>				
總費用	\$1,170,000,000	\$1,285,000,000	\$115,000,000	9.8%
總營業費用	\$725,000,000	\$795,000,000	\$70,000,000	9.7%
總人力成本(TCOW)	\$779,950,000	\$861,000,000	\$81,050,000	10.4%
TCOW/收入	55.7%	55.9%	0.2%	0.4%
TCOW/成本	66.7%	67.0%	0.3%	0.5%
TCOW/總營業費用	107.6%	108.3%	0.7%	0.7%
<b>利潤</b>				
EBITDA	\$310,000,000	\$340,000,000	\$30,000,000	9.7%
淨營業利潤	\$143,750,000	\$159,375,000	\$15,625,000	10.9%
每員工平均獲利	\$9,583	\$9,718	\$135	1.4%
<b>生產力及人力資本 ROI</b>				
總市值	\$2,156,250,000	\$2,390,620,000	\$234,372,000	10.9%
每員工平均市值	\$143,750	\$145,770	\$2,020	1.4%
人力資本 ROI 比率	1.29	1.30	0.00	0.1%
人力資本投資報酬率	18.4%	18.5%	0.1%	0.4%
<b>總人力生產力影響</b>	\$34,570,000	\$44,666,667	\$10,096,667	29.2%

資料來源：Jeff Higgins (2017)," The strategic role of HR in SEACEN Central Banks Human Capital Financial Statements", Human capital Management Institute, August.

## 二、GE 公司人力資源管理經驗分享：轉型為數位型產業的公司

主講人：Mr. J.V. Emmanuel “Jocot” De Dios (GE 公司菲律賓執行長)

Jocot de Dios<sup>2</sup>自 2012 年起擔任 GE 公司菲律賓執行長，負責推動拓展 GE 公司在菲律賓的業務。GE 公司在全球 180 個國家設有據點，總員工人數達 30 萬人，業務涵蓋電力、再生能源、油氣、航空、運輸、健康照護等，在 ASEAN 員工有 8,000 人。2016 年營收 1,237 億美元。

Jocot 指出，許多企業最優秀的主管都會分派到 HR 部門；組織策略與 HR 連結，才能促進組織營收成長與獲利提高。HR 人員亦宜提升自我能力，期能參與決策小組，成為組織的策略夥伴。本課程除分享 GE 公司人力資源管理經驗，並透過與會代表進行經驗交流，茲說明如下。

### (一)GE 公司數位化轉換歷程 —人才 & 文化蛻變

1. 建立數位化之 DNA：透過數位化人才，敏捷思慮與創意，建立 GE 信念，建置績效發展架構。
2. 員工經驗—關鍵因素：①工作環境、②文化(GE 信念、工作流程簡化)、③目標(數位化產業目標宣示、性向網絡、GE 志願社群)、④發展(能力養成、職涯志趣)、⑤領導統御(挑戰&領域觸角、團隊&合作關係、工作內涵)、⑥數位化(工具&科技)。
3. GE 文化：精進與維持數位文化，不受傳統產業文化束縛，朝科技文化邁進。①堅信—簡化業務，②加速處理—快速完善的成果，③衡量績效—

---

<sup>2</sup>Jocot 自 2012 年起擔任 GE 公司菲律賓執行長，負責推動及拓展 GE 公司菲律賓據點的業務，領導並與當地商界領袖密切合作，確定市場機會，以擴大市場。在加入 GE 公司之前，Jocot 曾在澳大利亞證券交易所上市的石油天然氣公司 Nido Petroleum Ltd 擔任高階主管。也曾擔任菲律賓能源部副部長、菲律賓國家石油公司勘探公司主席，負責制定菲律賓能源計畫，並監督該國下游石油部門。在能源領域之業務和決策方面，具備豐富的經驗和專業知識。

個人專業持續成長。

## (二)由傳統雇用轉化為數位人才庫

1. 吸引矽谷高科技人才之作法：順應科技化、數位化之時代潮流，以及公司長期發展策略，新設軟體部門，磁吸產業巨擘 Apple, Cisco 人才，強化公司國際競爭力。
2. 僱用藍圖

人力招募、薪資報酬、在職學習及終身學習模式均大幅轉換，以吸引人才，並加強留才。

招募	報酬	學習
<b>模式</b> ：外包→內決 <b>人選</b> ：主動→被動 <b>對象品牌</b> ：有限→成長	<b>市場</b> ：同業→科技產業 <b>結構</b> ：本薪→ 本薪+分紅+股權	<b>場所</b> ：教室→上網 <b>重點</b> ：領導統御→科技



職涯發展	文化 & 社群
<b>領導</b> ：管理→科技 <b>職涯</b> ：階層升遷→能力提升	<b>文化</b> ：產業→數位產業 <b>社群</b> ：未知→連結

資料來源：Jocot De Dios (2017), “GE: A Digital Industrial Company”, August.

## (三)領導統御途徑

1. 方式：訂定期待目標、協助同仁達成目標、建立權責性、不斷精進。
2. 從實踐中學習(learn by doing)：80%的學習和發展是透過工作而來。通過具挑戰性的任務、延伸的機會及業績發展，取得新的體驗和見解，得以加速專業成長與個人發展。另 20%則是藉由 GE 學習

和發展的組合，有助個人和羣體學習。

在 GE 公司，領導者經由工作中學習，且人人都是領導者。當個人成長，公司全體人員亦隨之成長。在工作中學習精進，永續成長，使人才成為公司最寶貴的資產是非常重要的。

### 三、澳洲央行的人力資源策略

主講人：Ms. Melissa Hope (澳大利亞儲備銀行人力資源部主管)

Melissa Hope<sup>3</sup>為澳大利亞儲備銀行人力資源部主管，自 2014 年起，啟動一系列 HR 變革計畫，包括人力資源職能的重組及引進與人事新方案，並建立相關架構，其經驗可供現代化央行人資改造的參考。

Melissa Hope 認為人力資源變革首要設定正確的方向或目標。因此，除了加強與客戶間的關係，更應瞭解人力資源經營模式的類型，並獲得管理階層的支持，以更主動、更積極的態度提供更多的人力資源策略性服務。也就是要將人事部門職能，從傳統的事務性人事管理轉變為具策略性人力資源功能，俾能支持銀行實現經營目標。該行人力改造計畫過程析述如下：

#### (一)設定改造方向

1. 了解外在環境及該行特性：蒐集外界 HR 運作模式，進行內部管理研商(含量與質)，了解變革的原因(可經調查分析等)、需要變革之處(能力、服務等)及如何改造(結構、人員、做法)。經由此對外部及內部的觀察，取得內部管理決策高層的共識。

---

<sup>3</sup>自 2011 年以來，即擔任澳大利亞儲備銀行人力資源部主管，開展了一系列的變革措施，包括人力資源職能的重組和引進與人有關的新興方案，並建立相關架構；在澳大利亞儲備銀行工作 24 年經驗，曾借調英國央行，獲得了更廣泛的中央銀行經驗。曾經擔任經濟集團和金融系統集團的經濟學家，以及在企業服務部門擔任各種管理職務。

2. 為何需要改造：加強服務需求、採取更積極的行動、提供特殊策略性功能、由各部門分擔部分 HR 工作、組成妥適具備高能力及經驗的改造團隊。目標乃使澳洲央行傳統人事部門轉化為具策略性 HR 功能、足以支援該行達成經營目標的 HR 部門。
3. 需要變革之處：提供策略性導向的服務(包括新進展的策略)、支援該行各部門人力管理需求、提升營運效率及改善風險管理、確保 HR 人員符合高度能力及工作經驗。此等目標，顯示 HR 策略及組織結構之變革。
4. 如何改造：引進新營運模式(新組織結構、新人員)、開發為期數年的 HR 策略性計畫。此一跨越數個年度計畫，有助於達成目標方面的溝通，也顯示改革非一蹴可及，需耗時數年，同時建立機制，確保改革計畫的權責。

## (二)設定新營運模式

專人參與	合作團隊	服務分享
*人才募集 *人才培育 *設計與報酬	由 3 個 HR 合作夥伴共組團隊	*移轉至財務部門 *最高層級諮詢管理、資料建檔、撰擬報告

目標調整：

 <b>新策略性服務</b>	 <b>更強的管理支援</b>	 <b>更有效率的經營</b>
--	---	---

資料來源：Melissa Hope (2017), "The RBA's HR strategy", August.

1. 新種服務：新管理績效架構、引進人才管理架構、分散及集中管理方式、聚焦員工核心工作、員工進用安排之轉變、薪酬及發展策略等。
2. 業務經營：支援管理績效、支援組織再造、協調人員輪調、調整關鍵性決策(薪酬、績效)

### (三)設定為期 4 年的 HR 改造計畫

澳洲準備銀行投入相當的人力物力，2014 年 7 月起至 2018 年止，分 3 階段進行為期達 4 年的人力資源改造計畫。經過漫長的訂定計畫，部門間相關人員不斷溝通，一再修改，至 2017 年 8 月已邁入完成期的初期階段，成果可期，可做為 SEACEN 會員國家之參考。

澳洲準備銀行人力資源改造計畫

建置期(2014/7-2015/6)	加強期(2015/7-2017/6)	完成期(2017/7-2018/6)
第一階段	第二階段	第三階段
1. 同意 HR 計畫—確認實施範圍、優先順序 2. 與相關隊溝通 HR 計畫 3. 採行新營運模式 4. 分配資源 5. 啟動核准的計畫 6. 明示未來 HR 部門價值與措施 7. 訂定團隊規範 8. 訂定團隊及成員目標及績效	1. 檢討、修正 HR 進展及政策 2. 檢討修正專業團隊所採工具及模式 3. 配合 HR 計畫設定計畫里程碑 4. 檢討修正建立最佳運作模式及功能性的互動 5. 建立合作團隊 6. 實施 HR 發展計畫 7. 監測與評估滿意度 8. 加強 HR 優先順序與進展之溝通	1. 訂定業務相關績效計分標準 2. 配合正是人力管理方式評估潛能 3. 計算人力價值與行動進度 4. 聚焦於創新及使用工具程序之改善 5. 有效運用及分析資料，提建議及決策 6. 有效運用科技增進效能 7. HR 經確認係受肯定有效的功能
<b>建立基礎</b>	<b>績效 &amp; 服務效率 &amp; 有效性</b>	<b>高績效的 HR 功能</b>

資料來源：Melissa Hope (2017), “The RBA’s HR strategy”, August.

### (四)計畫影響評估

1. 影響評估：經調查單位副主管以上管理階層的事前(2012 年)與實施後(2015 年)結果，認為 HR 之建議與服務確實有配合該行文化背景改進，HR 總績效滿意度由 46%提高至 71%。80%合作夥伴認為有助人力管理；惟 HR 人員素質與預期需求仍有差距。

## 2. 目前工作重點：

(1)人力管理：人才架構、新的績效制度、教育訓練、作業機制等。

    領導統御：高層人力發展計畫，360 度全方位調查回饋。

    分散與包容性管理：治理的新機制(含性別策略及彈性工作)。

    僱用安排：退休制度、績效獎金等。

    職位管理：與預算連結。

(2)當前環境下，HR 面對的挑戰：配合銀行全面性資源之需求、HR 服務之需求等。

## 叁、人力資源圓桌論壇

主持人：Mr. Mohd Adhari Belal Din (馬來西亞國家銀行主管)

人力資源圓桌論壇係就 SEACEN 中央銀行未來工作、架構與功能進行分組討論，並由各組結論簡報。透過討論，使會員瞭解如何在其組織中確定人力資源狀況，並有效地推行未來計畫，以解決所面臨的人力資源問題，期透過人力資源圓桌論壇，能達到①利用簡要的文件說明相關的人力資源分析②提供人力資源、技術和領導等領域相關的人力資料③提交案例研究④建立相關學習資料的知識庫，包括學術文獻，人力資源專業人員的研究。茲就相關內容析述如次：

### (一)人力供需管理之考量—人才供需動態之質化與量化因素

#### —人才管理做為策略轉變及降低僱用風險之工具

1. 量化：依據工作差異度(年齡、性別)、熟稔度/專業度、發展潛能等方面，量化人力供需管理所需考量之資訊。重要相關考量因素如下：

(1)人才角色與央行策略性任務之連結，俾達成央行特殊任務之成效。



(2)策略性 HR 高素質人員：人才需求(央行任務重要角色、最適人力、具備職能)、人才供給(外聘/商調/輪調)、差異化績效管理與薪酬之訂定等，攸關高素質人力之進用及留才。

(3)訂定職級(包括工作評估、技術與領導工作人員配置、技術人員與專門人員職級等)，攸關業務績效之達成。

2. 質化：無法量化之特性，包括會影響留才之企業文化等面向。

隨科技時代演進發展新興技能、核心價值制度、獨特之文化與環境、策略-財務-HR-風險-IT 之整合、估計生產力/ROI/人力及工作之風險，以及人力來源/發展計畫，以降低工作風險(人力風險包括僱用、文化、詐欺)等多面向之考量因素。

## (二)現實的外在因素：波動、不確定、複雜及歧異的外在環境

隨外在環境之劇烈變化，包括人口老化、新科技推陳出新、國際化發展下人才自由移動、法規變遷等因素，須重塑領導及人才管理，HR 人員任務至為艱鉅。

1. 人口結構改變：不同世代勞動力，志趣差異極大。嬰兒潮、X/Y 世代、千禧世代，在穩定性、經驗與職涯規劃、創造力等方面之差異性；加上人力組成的改變，也影響健康情況、工作及組織表現，在人資管理層面臨巨大挑戰。

以嬰兒潮世代為例，這些人口將於 2023 年以前退離勞動市場，亟需培育下世代領導人才；知識技能的經驗如何快速順利承傳，工作如何配合調整及對新世代人才的期待，考驗人資部門的實力。

2. 全球人才快速移動：新興市場技術人力快速成長，隨全球化、國際化之發展，跨國人才移動快速，影響人才晉用與人力資源運用。

3. 留用優秀人才攸關組織長期永續成長：人資部門需制定創意、客製化、

彈性之政策，以攬才及留才。

4. 技術及法規的改變，宜廣泛運用社群媒體之影響，改善工作環境文化，並加強員工互動與溝通，例如運用內部合作本質之改變、專家技術之分享等，提高工作績效。

## **肆、第 39 屆訓練處長級會議**

本次研討會後，接續舉辦第 39 屆訓練處長級會議，就 SEACEN Centre 規劃於 2018 年舉辦之金融穩定、支付清算、總體經濟與貨幣政策、領導與治理等領域計 30 項研訓活動，議決主辦之中央銀行。其中 18 項課程已有會員代表於會議上爭取辦理，其餘 12 項課程於會議後，再由各會員國向 SEACEN Centre 表明辦理意願。茲將 30 項研訓活動分述如下：

### **一、Financial Stability and Supervision**

#### **(一)Bank Examination and Supervision**

- 1.Foundation Course for Bank Examiners
- 2.Intermediate Course for Bank Examiners
- 3.Advanced Course for Bank Examiners
- 4.Undertaking Effective Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) Reviews
- 5.Risk-Based Supervision

#### **(二)Crisis Identification, Prevention, and Management**

- 1.Macroprudential Supervision, including Stress Testing (joint with MMPM)
- 2.Identification, Valuation, and Resolution of Problem Loans

### 3.Crisis Management and Resolution

#### **(三)Bank Management**

- 1.Governance
- 2.Liquidity Risk Management and Funding Risk Management
- 3.ICT Risks in Banks

#### **(四)Special Topics**

- 1.Fintech
- 2.Anti-Money Laundering and Combating the Financing of Terrorism

### **二、Payment and Settlement Systems**

- 1.The monetary policy transmission mechanism (Signature course)
- 2.Monetary policy strategies and policy operations
- 3.Macroeconomic diagnostics

### **三、Macroeconomic and Monetary Policy Management**

#### **(一)Modelling and Forecasting**

1. Intermediate modelling and forecasting techniques

#### **(二)Monetary and Macroeconomic Policy**

1. The analytics of macroeconomic and monetary policy management
2. The monetary policy transmission mechanism (Signature course)
3. Monetary policy strategies and policy operations
4. Macroeconomic diagnostics

#### **(三)External Sector**

1. External sector analysis

#### **(四) Macro-Financial Linkages**

1. Financial cycles and crises
2. Macroprudential Supervision, including Stress Testing (joint with FSS)

#### **四、Leadership**

1. Leadership Masterclass 1
2. Leadership Masterclass 2
3. Springboard Leadership Course

#### **五、Governance**

1. Central Bank Governance Seminar

#### **六、Others**

1. Innovation in Payment System
2. Currency Management System

## **伍、心得**

由於全球經濟金融環境快速變遷，不論個別企業或是各國央行職能及組織均產生劇大變化，領導階層及人資部門均面臨前所未見的高度挑戰。不斷加劇的破壞性變革，包括從人口結構的轉變和數位技術的興起，到技術驅動的快速創新，也促使全球央行因應變局，進行人力資源管理的再造工程。

我國央行於 1992 年成為 SEACEN 會員國，透過出席年度會議及參與 SEACEN 訓練中心舉辦之研討會等活動，增進與各國之合作交流，提高國際社會之能見

度。促使各會員國央行運用策略性人力資源管理，在不可預知的環境下，發揮最佳效果，協助央行提升業務績效，達成政策目標，是當前值得探討的重要議題，也是舉辦本次首屆研討會的目的。茲提出參加該研討會及會議之心得如下：

### **一、編製人力資本財務報表連結傳統會計財務報表尚未普遍，仍待國際專家進一步研議**

基於人力資本價值係可量化且與時俱增、人力訓練投資創造價值可逐年累積，且人力創造價值必高於成本等基本假設下，人力資本亦可編製財務報告，呈現透明化之人力資產，量化行員生產力及投資報酬率，以建立人力資本與財務報表之連結，作為企業決策之重要參據。惟鑑於涉及之技術性問題頗為廣泛，目前僅先進歐美國家少數上市公司及民間企業率先採行，尚待逐步推動；至於其成效評估亦尚待驗證。

由於各國中央銀行肩負法定政策性任務，聘僱制度著重專業性人才需求。人力資本如何量化質化後，編製財務報告等議題，有待國際學者專家進一步評估及深入研究。

### **二、民間企業積極數位轉型，拓展業務領域創造商機**

民間企業順應國際化及科技化潮流，積極育才攬才，掌握數位化商機拓展業務，成功轉型、永續經營案例屢見不鮮。以 GE 公司為例，透過 HR 數位轉型策略，塑造嶄新之企業文化，成功招募矽谷高科技人才加入，獲利明顯增加，成功轉型經驗成為業界標竿。

各國央行業務經營係政策任務導向，非以營利為目的，HR 轉型策略隨國情不同而異；私人企業 HR 成功轉型之經驗，值得民間各行各業廣為參酌。

### 三、澳洲央行人力資源改造實例尚待驗收，各國央行將持續觀察其進展

澳洲央行規劃長達 4 年(2014/7-2018/6)之 HR 功能轉型計畫，促使其傳統性之人事部門蛻變為具全面功能性的策略型 HR 部門，俾支援該行達成政策目標。此為當前國際間央行 HR 改造實例，惟其成效尚待計畫完成後，各界予以評價。預期各國央行將持續觀察其進展。

### 四、圓桌會議分組研討及報告，有助瞭解 SEACEN 會員國央行人力晉用實況

會議以央行面對殷切之人力供需缺口為題，進行分組討論，各國代表交流意見，提供本國面臨之特殊問題與經驗；經綜整討論結果後，進行分組口頭報告，提出因應對策。本行代表積極參與討論，提出意見及分享經驗，並在各組報告時交叉提問，有助充分瞭解各國人力晉用實況。

### 五、人才培育與積極攬才是當前各國央行所採人資策略之一，本行已採行因應措施，未來將予以持續強化

本行為達成經營目標，必須仰賴優秀人才。近年實施人力更新之專案精簡，以及戰後嬰兒潮出生之資深行員亦紛紛屆齡退休，自 2011 年起至 2017 年 9 月止，回補新進職員達 238 人(36%)，必須積極培育，加強工作中訓練，傳承經驗，使其充分發揮所學，爰擬訂本行年度職員培訓計畫，具體措施包括：工作中訓練、專業訓練、國際金融人才培訓、管理訓練(含主管人才培訓)、外語訓練、新進職員訓練等六項，據以實施。本行重視培育人才，符合講師 Jeff 建議：人才培訓至為重要，組織是否具有競爭力，人才是長期成功的關鍵之論點。

此外，本行各單位為實施上開年度職員培訓計畫，配合業務發展，擬訂單位細部年度訓練執行計畫及派員出國計畫，負責所屬職員工作中訓練，

實施業務指導、職位輪調、任務指派、組織學習、業務講習或其他人力培訓措施，以培育職員具備應有之工作知能；本行重視職員工作中訓練，與 Jocot de Dios 所言：工作中學習永不中斷是非常重要的，工作中的學習和發展能提供新的體驗和見解，以及能加速個人發展與專業成長之觀點相同。

## 參考資料

1. Jeff Higgins (2017), “the strategic role of HR in SEACEN Central Banks Human Capital Financial Statements”, Human capital Management Institute, August.
2. Jocot De Dios (2017), “GE: A Digital Industrial Company”, August.
3. Melissa Hope (2017), “the RBA’s HR strategy”, August.
4. Human Capital Management Institute, “Human Capital Financial Statements: Missing Link between Human Capital and Financial Results”.

[http://www.hcminst.com/published articles](http://www.hcminst.com/published_articles)