

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告  
(出國類別：開會)

參加東南亞中央銀行研究及訓練中心(SEACEN Centre)第2屆「策略性人力資本會議」、「人力資本分析研討會」及「第40屆人力資本及訓練處長級會議」

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：馬來西亞

出國期間：107年8月26日至8月29日

報告日期：107年11月22日

## 摘要

東南亞中央銀行研究及訓練中心(SEACEN Centre) 第 2 屆「策略性人力資本會議」、「人力資本分析研討會」及「第 40 屆人力資本及訓練處長級會議」於本(2018)年 8 月 27 日至 8 月 28 日在馬來西亞吉隆坡舉行,由馬來西亞中央銀行主辦。

本次會議共有來自孟加拉、汶萊、柬埔寨、香港、印度、印尼、韓國、寮國、馬來西亞、尼泊爾、巴布亞新幾內亞、菲律賓、新加坡、斯里蘭卡、泰國、東帝汶、越南及我國等 18 個經濟體中央銀行、金融管理局共 43 位代表與會。

上述 8 月 28 日上午召開之人力資本分析研討會後,當日下午接續舉辦第 40 屆人力資本及訓練處長級會議。本報告僅就研討會及訓練處長級會議內容摘要整理,並提出心得及建議,以供參考。

## 目 次

壹、目的 .....	1
貳、過程 .....	2
一、第 2 屆策略性人力資本會議 .....	2
二、第 2 屆人力資本分析研討會 .....	11
三、第 40 屆人力資本及訓練處長級會議.....	19
參、心得及建議 .....	21
參考資料 .....	24

## 壹、目的

東南亞中央銀行研究及訓練中心(SEACEN Centre)第2屆策略性人力資本會議(Strategic Human Capital(HC) Conference)、人力資本分析研討會(Human Capital Analytics Seminar)及第40屆人力資本及訓練處長級會議(SEACEN Directors of HC and Training (DOHCT) Meeting)於本(2018)年8月27日至8月28日在馬來西亞吉隆坡舉行，由馬來西亞中央銀行主辦。

8月27日召開第2屆策略性人力資本會議，8月28日上午召開第2屆人力資本分析研討會，共有來自孟加拉、汶萊、柬埔寨、香港、印度、印尼、韓國、寮國、馬來西亞、尼泊爾、巴布亞新幾內亞、菲律賓、新加坡、斯里蘭卡、泰國、東帝汶、越南及我國等中央銀行、金融管理局等18個經濟體中央銀行、金融管理局計43位代表與會。

8月28日下午接續舉辦第40屆人力資本及訓練處長級會議，旨就SEACEN Centre 2019年規劃辦理之研訓活動，包括金融穩定與監理、支付清算、總體經濟與貨幣政策、領導、治理、人力資本管理等26項研訓活動進行討論，議決主辦國；會上決議，由本行主辦其中1項：場外監控(Off-sight Monitoring)。

本次會議經由與會代表的交流學習，探討數位顛覆年代下一如何吸引、留用、雇用人才，以及人力資本分析的必要性，有助於本行人力資本的規劃與運用。

## 貳、過程

本年 8 月 27 日 SEACEN 召開第 2 屆策略性人力資本會議，以「數位顛覆年代下之攬才、留才及育才」為題，展開 3 場次研討。各場次主持人就各子議題簡要講述後，進行分組討論，並由各組代表 1 人作結論報告；並可會上提問，進行雙向互動溝通。

8 月 28 日上午，「第 2 屆人力資本分析研討會」由馬來西亞國家銀行(即馬國央行)助理總裁 MR. MOHD. ADHARI BELAL DIN 主持，強調人力資本分析的必要性，並由與會代表進行分組討論後，由各組推選代表報告結論與建議；與會人員亦踴躍提問，進行雙向互動溝通。

8 月 28 日下午，「第 40 屆人力資本及訓練處長級會議」由 SEACEN Centre 主任 Dr. Hans Genburg 主持，會中就其所規畫辦理之 2019 年共 26 項研訓活動，包括金融穩定與監理、支付清算、總體經濟與貨幣政策、領導、治理、人力資本管理等進行討論，議決主辦國。

以下謹就前述 3 項會議主要內容分述如次。

### 一、第 2 屆策略性人力資本會議

本屆研討主題為「數位顛覆年代下之攬才、留才及育才」，共進行 3 場次子議題分組討論；議題包括：1. 數位經濟下，中央銀行的創新能力(Pacing and Emerging Competencies for Central Banks in the Digital Economy)；2. 員工價值定位與組織永續發展(Employee Value Proposition as a Game Changer for Organisational Sustainability)；3. 促進學習與發展的方式(A Leading Edge Approach to Learning and Development)。

## (一)數位經濟時代中央銀行的育才策略

主講人：Mr. Armin Effendi Abdul Rahman, Country Chairman for  
Malaysia, Korn Ferry

由 Armin 主席負責講授。Armin 任職 Korn Ferry 公司馬來西亞主席。Korn Ferry 係全球知名的組織諮詢公司，提供服務，協助客戶招聘適合人才，以實現公司策略，創造卓越績效。

全球市場的快速變遷，賦予各公私機構面臨轉型契機。尤其因應數位經濟時代，須招募具創新能力的人才，方能滿足多面向的業務需求，達成業務轉型的目的。

### 1. 數位轉型的進展與挑戰

在全球化之進展下，各國經濟金融關係更為緊密連結。新興科技的發展，模糊實體與數位世界，新技術成為必要的新考量因素。預期未來 2 年內，每個人將有 4.3 個連接設備（總計 33 Bn）。本年底之前，將有 5000 萬輛汽車預裝車載資通訊系統(telematics)。預期 2020 年，數位可穿戴設備產業市值將達 116 億美元。另預期 2022 年富時 100 指數(FTSE 100)成分股中，將有 20%的公司目前尚不存在。由於智慧設備使用激增，產生的資料隨之劇增。

當前數位轉型面臨嚴重的挑戰，主要係因亟需堅實人力資源作為基礎。雖然各界投注龐大支出和關注，但因人才難求，致其發展停滯不前<sup>1</sup>。據 Gartner 調查，儘管國際間各大企業積極展開數位化工作進行鉅額投資，以 2017 年為例，數位轉型技術花費即高達 1.7 兆美元，且 96%的企業認為數位轉型相當重要，42%的高階主管宣示「數位第一」或「數位核心」；然數據顯示，努力方向仍屬未定。其中 75%的企業對執行數位轉型能力「不太有信心」；84%的高階主管則

---

<sup>1</sup> Gartner, IDC, SADA Systems, Altimeter@ Prophet, Wipro

認為技術及能力不足，難以達成數位轉型理想；另 59%的機構憂心數位轉型腳步落後，恐導致喪失競爭力。

職是之故，數位轉型的障礙主要在於「人」。其中 63%的高階主管認為將公司文化轉變為「敏捷的企業文化」困難度高，致數位化轉型工作停滯；39%的高階主管則將「對新工作方式的抵制」視為數位化轉型工作的主要挑戰；更有五分之一的高階主管私下認為數位化轉型工作浪費時間。

數位化轉型困頓，導致社會價值流失，估計約 30%至 84%數位轉型的努力挫敗，每年損失達 0.5 兆至 1.4 兆美元<sup>2</sup>。這些損失包括：

- (1)開發數位化產品失敗，影響營收；
- (2)強力的數位競爭對手，致喪失市占率；
- (3)數位化計畫延宕或失敗；
- (4)數位化缺乏進展，連帶影響股價；
- (5)數位化作業複雜，致核心人才流失，生產力下降；
- (6)數位化人才流失；
- (7)缺乏組織協調，導致額外支出；
- (8)錯誤的投資不符合策略性願景或遭受意外結果；
- (9)員工抗拒實施數位化導致營運困難。

綜上，即使是最具思維的企業，在數位化過程如何動員人力方面，是需持續努力的艱鉅工作。對於企業本身組織而言，在攬才、育才及留才上，可能遭遇的困難包括：

- (1)組織本身排拒數位化工作的領導階層或人才
  - 組織調配不當，抗拒領導階層；
  - 數位領導及人才待遇結構問題，人力成本高昂；
  - 創新靈活度高，其合理模式難以定位；

---

<sup>2</sup> Korn Ferry analysis, IDC, PulsePoint, Everest Group

(2)與數位領域相關的人才難求；

- 數位人材的延攬，可能需特殊任務編組，有別於傳統系統性的徵才
- 延攬數位人員，與原有組織文化的融合，是一大挑戰

(3)數位化工作人員，可能有工作負荷過重問題

## 2. 數位時代下，組織人力改變，面臨新運營模式與領導力的轉變

### (1)組織人力改變—流動的人力

- 適合數位化工作的人才，需兼具多項技能之組合，非僅單有技術技能。
- 從「流程導向(process orientation)」轉變為「結果導向(outcome orientation)」。
- 選擇合適人才，擔任適合的工作  
隨業務需求的快速轉變，能迅速調整自身能力的人才（亦即，專才/通才，取得平衡）。
- 選擇非傳統職業路線，人員流動性將提高  
選擇適當人才，工作可做橫向移動(指員工可轉派到同一公司或不同公司的不同部門，即員工可選擇在公司內部或外部進行橫向調動，以獲得額外的經驗或轉向更有前途的雇主)或轉換職業。
- 即時且持續性的學習、發展和回饋，組織人力更為彈性、流動。

### (2)運營方式改變—經營網絡化

- 配合數位化策略，業務將更為廣泛，人力及資源須反映適當調配。
- 組織結構應靈活而精簡。
- 給予指定的「創新空間」  
無論是設置正式的孵化器<sup>3</sup>，或是給予員工一定的工作時間百分比，孕育創作。
- 高度包容的文化和機制，以進行建設性的辯論。

---

<sup>3</sup> 企業孵化器是公司協助新創公司所提供的服務，例如管理培訓制度或給予辦公空間。

- 積極促進訊息交流。
- 賦予員工決策權。

### (3) 領導力的轉變—包容性的領導者

- 具備高度學習敏捷思維，以及「終身學習」的形象。
- 相較前輩先進，更具商業敏銳性及策略性導向。
- 具備親和力及謙遜的領導風格。
- 對於風險意識與強烈創新導向之間，能取得平衡的決策。
- 具備與各種外部網絡溝通能力的長才。
- 具備建立或成為有凝聚力頂級團隊成員之能力，並由專家汲取新知。

據 Korn Ferry 對 511 位具形象、能力與驅動力的數位領導者之調查結果，數位領導者應具備之特質如下表：

新領導者的特質

形象	能力	驅動力
<b>好奇心</b> 可由眾多複雜資訊，綜理出問題核心。	<b>創新的養成</b> 具備成功的全球性組織，應有的創意能力。	<b>獨立性</b> 偏好企業作法，能突破組織的限制
<b>承擔風險</b> 由有限資訊中，採取立場或接管問題。	<b>對不明情況的處理能力</b> 面對不確定情勢，可以有效處理。	<b>結構性</b> 偏好處理不對稱、缺乏結構的工作環境
<b>適應能力</b> 對於預料未及的變化，能從容因應。	<b>具策略性的遠見</b> 洞悉未來可能發展，並轉換為突破性策略。	<b>挑戰性</b> 工作動機來自面對困境下，達成目標的挑戰
<b>不明情況的容忍力</b> 可接受不確定、矛盾的不明訊息。	<b>參與且具啟發能力</b> 創造合宜環境，促使同仁具備動機，能提出最佳綜效，協助組織達成目標。	
<b>自信心</b> 持正面看法，可影響結果。	<b>驅動達成目標</b> 經常能夠達成目標，獲致預期成果；即使遭遇困境亦不為所困。	

資料來源：Korn Ferry Assessment Data

### 3. 目前公私組織普遍採行育才策略，以因應數位人才的挑戰

面臨數位時代，公私組織對各領導階層之結構策略、人才發展策略皆有不同。詳如下表：

各階層領導人的培育策略

	結構策略	人才發展策略
高階領導人	<ul style="list-style-type: none"><li>- 改變向上級陳報方式</li><li>- 成立數位 SWAT 團隊</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 建立適能的領導模式</li><li>- 聚焦高階領導發展</li><li>- 採取震撼策略，創造憂患意識</li></ul>
中低階領導人	<ul style="list-style-type: none"><li>- 大規模組織再造</li><li>- 工作內容重建</li><li>- 對外招募關鍵能力(如：資料科學)相關人才</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 注重中階層留才策略</li><li>- 培育低階人員領導發展</li><li>- 關鍵菁英高潛能 (HiPo) 人才，宜外送培訓</li><li>- 考量文化融合</li></ul>

資料來源：Korn Ferry Assessment Data

## (二)員工價值定位與組織永續發展—員工價值差異化，以攬才及留才

主講人：Ms. Akmal Niza Ahmad, Head, Compensation & Benefits, Group HRM

Petroliam Nasional Berhad (PETRONAS), Malaysia

Akmal Niza 女士為馬來西亞 PETRONAS 公司人力資源管理小組薪酬與福利負責人；PETRONAS 是馬來西亞的跨國公司，1974 年由馬來西亞政府出資成立。成立迄今，PETRONAS 已發展成為綜合性國際石油和天然氣公司。Akmal Niza 女士負責講授本項主題。

授課內容提出 PETRONAS 國家石油公司對人才和員工價值的看法，以及獎勵策略。PETRONAS 國家石油公司的願景是成為「領先的石油和天然氣跨國公司」，

石油和天然氣是公司的核心業務，員工增加了公司價值，貢獻社會。

PETRONAS 公司對於員工共同的價值觀包含：忠誠(對公司忠誠)、廉正(誠實正直)、職業化(追求卓越)以及凝聚力(團結、信任和互相尊重)。該公司對於員工的價值主張—如何攬才及留才，雖屬民間企業人力資源管理範疇，惟成功企業的新思維及作法，可供各國央行人力資源政策借鏡參考。茲就該公司特色說明如下：

## 1. 公司全球化的過程

該公司業務範圍廣泛，包括上游的石油天然氣探測及生產，下游的石油提煉、石油製品營銷與交易，天然氣處理及液化，輸氣管網運營，液化天然氣營銷，石化製造與營銷，以及運輸，汽車工程，資產投資等。該公司在產業鏈整合過程中，創造龐大之附加價值，獲利豐盛，是馬來西亞政府的主要收入來源之一。

## 2. 公司的特質

**願景：以成為國際性石油天然氣領導公司為職志**

**共享價值—忠誠、融合(誠信及正直)、專業、團結**

## 3. 提升員工價值的看法

對公司攬才、留才及獎勵員工的作法如下：

### (1) 促進永續成長方面

- 為符合公司擴充成為全球性組織的需要，提供員工可實踐，且具挑戰性的職涯。
- 提供可培養專才、技能及經驗的發展機會。
- 提供得以促進領導、創新和創造力的環境。

## (2)在獎勵方面

- 基於工作績效、優良表現等良性競爭，給予獎勵的工作體制。
- 提供員工的貢獻可以得到肯定、讚譽的工作環境。

## (3)在信任方面

- 是具傳統倫理、發展健全的公司組織，能使員工有高度榮譽感、並引以為傲，信賴其承諾。
- 具備豐富多元文化的環境，使員工能面對多樣性、均等的機會。

## (三)促進學習與發展的方式

主講人：Ms. Ng Sue Ean, Partner, Ernst & Young, Malaysia

Ng Sue Ean 女士為馬來西亞安永會計師事務所合夥人，負責講授本項主題。

面臨科技進步，人口快速移動，以及社會政經發展的變遷，工作環境也隨同改變。影響所及，創造了新的需求與機會；對企業而言，面對強烈的競爭對手，須創新服務及商業模式，對員工再投資。企業宜因應採取行動，規劃未來，包括瞭解人才的意涵、進行攬才計畫，並注意育才及留才。

### 1.確立目標，培育人才

確立：目標趨動組織 → 以建立優良工作環境為目標 → 培育目標趨動的領導人才

EY 的領導統御係根植於公司價值、對卓越技術的承諾，並以打造優良的工作環境為目的。

該組織以目標趨動前提，在培育領導人才方面，除注重個人領導統御能力的特質之外，對於團隊、客服、業務等三個面向的領導統御，均有獨到的見解，可供參考。

EY(安永會計師事務)培育目標趨動的領導人才

個人領導統御能力：以身作則、朝氣蓬勃、思慮敏捷		
最高執行團隊	額外客服	以拓展市場為重心
<u>團隊領導統御</u> ●分享願景 ●合宜的人選組合 ●量化成果	<u>客戶領導統御</u> ●有連結性 ●負責態度 ●具洞察力	<u>業務領導統御</u> ●具業務敏銳度 ●拓展創新業務

2. 創新的學習方式

(1) 改變員工的學習方式

強化課堂式訓練與同步互動訓練，建立以需求為本的培訓模式。

(2) 重新思考技能組合

建立人工與機器共同合作的工作環境，重點置於高值化的工作，例如，需要判斷及分析性質的領域。

3. 安永會計師事務所豎立的標誌，或可供各國央行參考

(1) 激發員工動機，學習當前熱門的新科技領域

例如，數據分析，資料視覺化、機器人等，均屬於目前快速發展的新興領域，值得企業重視相關技術與發展，作為育才及留才之培訓重點。

(2) 經由學習及實踐獲取經驗，貢獻社會。

## 二、第 2 屆人力資本分析研討會

主講人：MR. MOHD. ADHARI BELAL DIN

Assistant Governor, Bank Negara Malaysia

Mohd Adhari Belal Din 先生為馬來西亞國家銀行助理總裁，負責講授數位破壞式創新年代下，因應新興技能之攬才、留才及育才策略。

### (一) 零工經濟(gig economy)興起與因應策略

近年越來越多企業雇用獨立的契約勞工和短期工作者，零工經濟日漸普遍。尤其網路發達，透過不斷開發的新 App 功能，賦予企業與勞工新型態的工作機會，改變傳統人力資源「全職員工，全職就業」模式。公司企業或各國央行，對此新興的人力政策，宜妥善因應。

#### 1. 獨立勞動者的特色

受雇人員的工作發生顯著的改變，由傳統階層化的管理模式、固定化的工作時間，轉變為可自主選擇工作時間。其特點如下：

- (1) 工作具高度自主性及彈性。
- (2) 依據約定，於承做計畫結束獲完成預定目標(例如，銷售額、服務等)後付費。
- (3) 短期性工作。

#### 2. 獨立勞動者增加

根據 Mckinsey Global Institute 透過位於美國及歐洲 8000 位通訊人員的調查結果，2016 年獨立勞工情況如下表所示。

## 工作年齡人口從事獨立工作勞工的比重

	主要收入	補充性收入
優先選擇	自由工作者 (如：軟體編碼員、程式設計員) 30%/ 49 百萬人	休閒性收入者 (如：e-bay 交易經營者) 40%/ 64 百萬人
基於需要	勉強工作者 (如：休閒臨時工作) 14%/ 23 百萬人	財務上需要者 (如：周末工作者) 16%/ 26 百萬人

資料來源：Independent Work: Choice, necessity and the gig economy, *Mckinsey*, 2016

### 3. 屬非核心人力資源，可適度調整生產力及業務營運

除了在人力資源使用去中心化的優點之外，可為組織增添附加價值，改善公司治理。

## (二) 第 4 次工業革命的結果—養成人力價值鏈，以攬才及留才

### 1. 科技進步的結果

- (1) 各年齡層都出現小型、自主、高績效的團隊。
- (2) 智慧機器設備成為工作夥伴，新型態邏輯管理應運而生。
- (3) 網路無遠弗屆，無跨國疆域之限制。
- (4) 工作的動力來自熱誠，非待遇。
- (5) 由於工作分配、工作時間及人生階段的改變，需考量工作與生活的平衡。

### 2. 攬才、留才的建議

隨科技進步，攬才與留才的考量也須配合時代發展，多方考量。在攬才方面，由須注重工作價值的考量、給予適當報酬，並經常檢討思考如何管理人才。

至於留才方面，除優化獎酬管道之外，提供訓練機會，擴大培育數位智慧科技人才，進一步為員工創造發展機會，才能留用優秀人才，有助提升組織生產力。

攬才		
工作價值的考量	適當的報酬	反覆思考
<ul style="list-style-type: none"> <li>●具備有價值的歷練</li> <li>●曾經歷輪調</li> <li>●是值得再投資的角色</li> <li>●可提升技能</li> <li>●具使命感</li> <li>●投入工作意願強烈</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●實質報酬及無形報酬</li> <li>●分享目標及價值</li> <li>●職涯機會</li> <li>●福利</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●績效管理程序</li> <li>●跨境團隊的管理</li> <li>●人力資源結構及角色</li> </ul>
留才		
<ul style="list-style-type: none"> <li>●確認「關鍵人才」與「風險人員」</li> <li>●提供專業及個人發展機會                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 工作輪調機會</li> <li>- 優先的工作發展機會</li> </ul> </li> </ul>		

- 資料來源：1. *The future of HR, Mercer, 2015*  
 2. *Independent Work: Choice, necessity and the gig economy, Mckinsey, 2016*  
 3. *2018 Deloitte Global Human Capital trends, Deloitte, 2018*  
 4. *Retaining key employees in times of change, Mckinsey quarterly, 2010*  
 5. *The future of human resource management: How we will work in 2028, K. McCandless, 2018*  
 6. *6 ways the workplace will change in the next 10 years, S. George, 2017*

### (三) 未來人力資本策略<sup>4</sup>

#### 1. 影響未來人力資本的因素

##### (1) 全球化

隨全球化更加進展，各企業將不斷強化開發新商機。在人力資源方面，除仰賴定期人力補充外，對組織建置及人員靈活運用之需求亦將增加；尤其發掘新

<sup>4</sup> *The future of HR, Mercer 2015.*

興市場人才，以及育才與留才，均為當前要務。

## (2)技術進步

技術進步促使各階層員工間工作交流合作更便捷有效率，工作時間和非工作生活時間的界線也趨模糊，致工作壓力增加，影響個人身心活動，此為人資工作必須正視的問題。

由於科技快速進步，工作質變頻率升高，傳統工作坊是改變為更具系統化、去中心化，以配合新興人力的工作需求。工作的質變及人力流動的增加，尤其電腦等設備連線作業的便利，員工軟硬體技術培訓發展工作至為重要。

## (3)IT 消費化

廣泛的使用高科技產品，以及社交網站的普及，使得員工期待這些生活經驗也可方便在工作場所使用，迫使公司因應員工需求提出客製化產品及服務，尤其針對年輕世代員工之 IT 消費化(consumerization)需要。

在人力資源方面，受雇員工對指定工作內容、目標、工作環境、工作時間與地點等都有新的期待，公司宜考量原先存在「一體適用」的政策，改採符合個人需求之彈性安排。高階管理階層亦宜多關注員工工作、目標及相關需求。

## (4)世代差異

目前公司員工可能涵蓋嬰兒潮世代、X 世代、千禧 Y 世代及 Z 世代。各世代工作型態、溝通合作及決策方法，以及對工作回饋、酬勞、升遷的看法均有差異。

傳統世代	嬰兒潮世代	X 世代	千禧 Y 世代	Z 世代
1946 年前出生	1946-1963 出生	1964-1979 出生	1980-1995 出生	1996 之後出生
忠誠度高： 一生服務一公司	生活在工作中 辦公時間為主	為工作而生活： 工作不是生活的全部	照自己方式工作： 自己的事業， 有意義的工作	—

資料來源：The future of HR, Mercer 2015.

在人資方面，傳統人資實務似已無法因應新世代之求才、留才等需要。鑑於 Y 世代重視工作、計畫及經驗對其自身之意義，因此，領導階層面臨對新世代個人化管理的壓力，以及訓練督導之責。

## 2. 員工價值主張 EVP

### (1) 員工價值主張 (employee value proposition, EVP) 的內涵

績效表現的關鍵要素所做出的明確承諾。符合當前時代趨勢的 EVP 除了酬勞、福利之外，尚包括長期職涯機會、工作場所文化及環境等。

### (2) EVP 及總酬勞影響員工投入度(engagement)、人才及業務績效

#### - 員工投入度最高 4 分位與最低 4 分位公司之比較：

最高 4 分位公司在獲利率，客戶評價、員工被挖角機會，以及工安事件方面，表現均明顯優於最低 4 分位公司。

- 獲利率高出 22%
- 客戶評價高出 10%
- 被挖角機會少 28%
- 工安事件減少 48%

資料來源：Gallup Poll/.New York Times article

#### - 人才招募與公司績效

驅動力	結果	工作邀約	人才衡量
<ul style="list-style-type: none"> <li>●個人及相關 EVP</li> <li>●溝通</li> <li>●肯定</li> <li>●賦予權責</li> <li>●團隊工作</li> <li>●領導力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●品質</li> <li>●生產力</li> <li>●銷售成長</li> <li>●安全</li> <li>●利潤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●物質酬勞</li> <li>●無形報酬</li> <li>●職涯價值</li> <li>●公司聲譽</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自發性的努力</li> <li>●具吸引力</li> <li>●內部輪調</li> <li>●升遷</li> <li>●人才流動率</li> <li>●曠職情況</li> </ul>

資料來源：The future of HR, Mercer 2015.

### 3.組織如何因應時代趨勢

#### (1)周密的回應 - 由標準化轉變為個人化

過去	目前	2020
標準化..... > 個人化		
<ul style="list-style-type: none"> <li>●退休(有標準化規定)</li> <li>●家長式(威權)領導</li> <li>●一體適用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●對勞資雇用關係質疑</li> <li>●交易式的雇用關係</li> <li>●彈性報酬受到限制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●核心職員視為重要成就</li> <li>●福利、職涯、辦公場所的個人權責</li> <li>●個人酬勞反映全球文化及世代差異</li> </ul>

#### (2)漸進的雇用關係-由威權轉變為參與

過去	目前	2020
威權..... > 參與		
<ul style="list-style-type: none"> <li>●員工可以通用</li> <li>●上班須著制服</li> <li>●嚴格的出勤政策</li> <li>●薪資不公開</li> <li>●工作地點固定</li> <li>●對主要雇主而言，公會至為重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●勞資關係較為對立</li> <li>●穿著 business casual</li> <li>●出勤彈性少</li> <li>●Apps 可提供薪資比較</li> <li>●網路寬頻使在非固定場所工作機會</li> <li>●工會持續減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●員工為志願性工作</li> <li>●工作隨時存在</li> <li>●酬勞是開放的</li> <li>●工作 / 酬勞是基於 7:00 - 24:00，工作時間及地點由員工自行決定</li> <li>●公會支援生活工資</li> </ul>

#### (3)積極的人才管理-由被動轉變為主動

過去	目前	2020
被動式..... > 主動式		
<ul style="list-style-type: none"> <li>●人才供給無虞</li> <li>●新進人員訓練</li> <li>●一體適用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●對勞資雇用關係質疑</li> <li>●交易式的雇用關係</li> <li>●彈性報酬受到限制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●核心職員視為重要成就</li> <li>●福利、職涯、辦公場所的個人權責</li> <li>●個人酬勞反映全球文化及世代差異</li> </ul>

#### 4. 未來人力資源再造的實際做法、結構與政策

##### (1) 當前重點

###### - HR 功能改造：

- 針對人才與趨勢需要，採用更具策略性的用人分析工具。
- 運用技術及數據分析等先進評估工具，發掘多樣化人才。
- 運用彈性的工作安排，以及線上人才平台，挖掘人才。

##### (2) 未來重點

###### - 制定人力資源衡量標準，以配合經營目標及決策：

- 人力資源評量分類：包括撰擬評量報告，以及運用儀表板及記分卡，建立量化指標。

人資報告 (HR Repors)	人資儀表板 (HR Dashboard)	人資計分卡 (HR Scorecards)
<ul style="list-style-type: none"><li>● 人資報告應至少包括三種成熟度的人資指標，並採交易型基礎的人資管理。</li><li>● 人資報告須呈現與每日有關營運績效的格式化、標準化人資指標 (HR Metrics)。</li><li>● 人資報告提供即時及短期決策所需最是特定營運評量資料。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 人資儀表板提供更先進方式，以評估人資指標及重要績效指標(KPI)。</li><li>● 基於動態視覺化設計，包含以圖表呈現走勢及意涵，以利使用者萃取所需資訊。</li><li>● 人資儀表板有助管理業務，用以監管及驅動改進人資流程績效，提升領導力，達成組織目標。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 係最成熟且具創意的視覺化人資指標。</li><li>● 人資計分卡是一種參考簡介，提出特定時點策略性目標下的人資績效，使領導人得以監管人資目標的成果。</li><li>● 策略性人資指標宜根據組織策略性目標，定期更新。</li></ul>

資料來源：*Enabling business results with HR "Measures that matter"* , Deloitte, 2016.

- 兼顧多面向領域：配合企業經營目標，需在客戶、流程、人才及財務等諸多面向，訂定標準，以利評估及擬定決策。

客戶指標 (Customer Metrics)	流程指標 (Process Metrics)	人才指標 (Talent Metrics)	財務指標 (Financial Metrics)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 客戶對公司人資服務的量化滿意度指標，可反映使用者需求。</li> <li>● 客戶指標極有助於辨識改進方向，以強化人資服務品質(包括整體服務滿意度，或對領導階層引用領導特訓滿意度之比重等)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 評估人資流程結果及效率，並審視流程執行的有效性、如何增進效率及減少失誤等。</li> <li>● 流程指標包括接受聘用率(job offer acceptance rate) 人資資料錯誤數、福利規定變動等)。這些指標反映改善人資流程之需要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有助瞭解公司人力的職能缺口，雇用、離退及升遷策略之影響，高績效表現的人才特質。</li> <li>● 人才指標包括接班計畫升遷率、高績效人才留用、接受高績效評比晉用比率等。</li> <li>● 人才指標量化人才養成強度，有助公司留才，提升生產力。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 財務指標量化人資流程及計畫的成本與影響，包含員工流動成本 (turnover cost)、每員工訓練支出、人資投資報酬等。</li> <li>● 財務指標可顯示公司各項計畫目標之實現情況。</li> </ul>

資料來源：Enabling business results with HR “Measures that matter” , Deloitte, 2016.

- 應用人力資源衡量指標的最佳實務做法：

- 由制定指標的單位開始執行。
- 提出正確的問題（業務策略、優先事項等）。
- 根據問題及答案，制定調整指標。
- 與股東聯手，進行變革管理。
- 培養依據實務驅動的人力資源文化。

### 三、第 40 屆人力資本及訓練處長級會議

本次研討會後，接續舉辦第 40 屆人力資本及訓練處長級會議，就 SEACEN Centre 2019 年規劃辦理之研訓活動，包括金融穩定與監理、支付清算、總體經濟與貨幣政策、領導、治理、人力資本管理等 26 項研訓活動進行討論，議決主辦國；會上決議，由本行主辦其中 1 項：場外監控(Off-sight Monitoring)。

茲將 26 項研訓活動分述如下：

#### 一、Financial Stability and Supervision

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

- 1.Bank Analysis and Supervision
- 2.Off-site Monitoring
- 3.On-site Examination

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

- 1.Stress Testing
- 2.Problem Bank Intervention and Resolution
- 3.Financial Stability and Macroprudential Supervision (Joint with MMPM；同三(四)2)

##### (三)Bank Risk Management

- 1.Expected Credit Losses and Provisioning
- 2.Liquidity Risk Measurement and Management
- 3.ICT Risks, Including Cyber Risk

##### (四)Special Topics

- 1.Fintech Regulation, Including Virtual Currencies (Signature

Course)

2. Big data, RegTech, and SupTech

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

1. Payment Systems Operations
2. Payment Systems Oversight and Regulation
3. Technology and Emerging Issues in Payment Systems (Signature Course)

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

### **(一) Modelling and Forecasting**

1. Intermediate Econometric Modelling and Forecasting

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

1. Analytics of Macroeconomic and Monetary Policy
2. The monetary policy transmission mechanism (Signature course)
3. Monetary policy Strategies and Monetary Operations
4. Analysis and Modelling of Macro-Financial Linkages

### **(三) External Sector**

1. International Macroeconomic Analysis

### **(四) Macro-Financial Linkages**

1. Financial cycles and crises
2. Financial Stability and Macroprudential Supervision (Joint with FSS)

## **四、Leadership**

1. Leadership Masterclass 1
2. Leadership Masterclass 2

### 3. Springboard Leadership

## 五、Governance

### 1. Central Bank Governance

## 六、Human Capital

### 1. Strategic Human Capital in Central Banks

## 參、心得及建議

組織要能達成經營績效，必須在現有環境中提升技術，而數位科技正是當前革命性的創新技術。數位經濟正主導著每個組織，隨著組織變得數位化，使用者和文化也將變得數位化。在這數位文化衝擊的競爭環境中，組織要有競爭優勢，並提升績效，需要創新的數位技術，而開發數位技術的「人」在各組織中自然變得極其重要。雖然技術是驅動力，但是「人」，將改變組織的未來。因此，本(第2)屆「策略性人力資本會議」特別就「數位顛覆年代下—如何吸引、留用、雇用人才」之議題進行討論。

本行調節金融、發行通貨、管理外匯、從事經濟研究、辦理金融檢查及經理國庫等業務，性質特殊，需仰賴優秀之專業人才，達成營運目標。因此，如何延攬及留住優秀人才，並培育人才，以提升經營效能，謹說明如下：

### 一、適時檢討調整待遇並維持績效獎金制度及提撥職工福利金，俾免影響攬才及留才

- (一)本行經營目標在於促進金融穩定、健全銀行業務、維護對內及對外幣值之穩定，以及兼顧協助經濟之發展。為達成本行之經營績效，必須仰賴優秀之專業人才。惟在人才延攬方面，本行與金融行政機關及民間企業存在競爭現象。

(二)本行實施單一薪給制度，並無公教人員各項福利補助與津貼；且員工僅能支領一次退休金，並無月退休金制度保障，退休所得替代率低於一般公教人員；民營金融業除均依法提撥職工福利金外，並實施員工優惠貸款及分紅制度，且有高額獎金。

(三)本行營運績效確屬良好，員工戮力從公，犧牲假期，努力達成繳庫盈餘目標，增裕國庫收入，員工之貢獻應予肯定。本行現行薪酬制度無法吸引優秀之專業人才，爰宜適時檢討調整員工待遇，並維持續效獎金制度及提撥職工福利金，俾免影響攬才及留才，以利業務運作。

## 二、本行人才培訓制度

### (一)本行人才培訓運作機制完備

1. 設置人力資源發展會：負責審議本行年度訓練計畫、本行年度派員出國計畫及其他有關人力資源發展重要事項，有效整合訓練資源，並合理分配訓練預算資源。
2. 各局處室：配合業務發展，擬訂年度訓練計畫及派員出國計畫，並依據本行年度職員培訓計畫，擬訂單位細部執行計畫，落實執行，包括所屬職員工作中訓練，實施業務指導、職位輪調、任務指派、組織學習或其他人力培訓措施，以培育職員具備應有之工作知能；辦理相關專業訓練或業務講習。
3. 人事室：配合行政院、人事行政總處、公務人力發展學院、公務人員保訓會、國家文官學院，辦理一般管理訓練、新進職員訓練及相關人才培訓。

## (二)本行年度職員培訓計畫

- 1.實施項目：包括工作中訓練、專業訓練、國際金融人才培訓、外語訓練、主管人才培訓、新進職員訓練及其他訓練等 7 項。
- 2.國際金融人才培訓：各局處室得視業務需要，規劃選送工作績優、具發展潛力之專員級以上人員出國專題研究。

## 參考資料

1. Armin Effendi Abdul Rahman, (2018), “Pacing and Emerging Competencies for Central Banks in the Digital Economy”, 2nd SEACEN Strategic Human Capital Conference: Session 1, Aug 7.
2. Akmal Niza Ahmad (2018), “Differentiated Employee Value Proposition to attract & retain talents”, Aug. 7..
3. Ng Sue Ean (2018), “A Leading Edge Approach to Learning and Development”, LEAD - Driving career, development and performance. Aug. 7.
4. Mohd Adhari Belal Din, (2018), “Attracting, Retaining and Engaging Talent with Pacing and Emerging Competencies in the Age of Digital Disruption”, 2nd SEACEN Strategic Human Capital Conference, 27 - 28 August 2018.
5. Enabling business results with HR “Measures that matter”, Deloitte, 2016.
6. The future of HR, Mercer, 2015.