

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書

(出國類別：出席國際會議)

出席

「WAPES 2014 活化公共就業服務(PES)之創新和創意管理研討會」  
報告

服務機關：勞動部勞動力發展署

報告人：龔副組長桂蘭

出國地點：法國巴黎市

報告日期：104年1月6日

## 目錄

緣起.....	3
各議程內容彙整 .....	8
就業服務創新方法論 .....	8
LAB 就業服務中心系統創新： .....	8
自由和靈活性 .....	11
圓桌討論.....	13
組織發展及人員訓練 .....	13
ANAPEC 簡介 .....	16
客戶導向企業以強化信任關係 .....	21
挪威勞動及福利部(Norwegian Labour and Welfare Administration ; NAV).....	24
阿根廷代表分享：活化公共就業服務(PES)之創新及創新 管理.....	28
創新動力和 PES(公共就業服務)管理新思路 .....	28
阿根廷的公共就業服務 .....	28
流程創新管理 .....	32
德國聯邦就業辦事處 .....	32
有效整合市民及公共就業服務的策略：莫斯科... ..	35
公共部門的創新 .....	37
參訪巴黎 Jean Moulin 就業服務中心 .....	40
感想與建議.....	46

勞動部勞動力發展署受「世界公共就業服務協會(WAPES)」之邀，指派就業服務組龔副組長桂蘭參與在法國巴黎市舉辦之「WAPES 2014 活化公共就業服務(PES)之創新及創意管理研討會」，會議名稱等臚述如下：

會議名稱：WAPES 2014 活化公共就業服務(PES)之創新及創意管理研討會

會議日期：2014 年 11 月 19 至 20 日

會議地點：法國巴黎市 Bercy 區，Pullman 飯店

參加人員：WAPES 會員代表

## 緣起

### (一)、WAPES 簡介：

世界公共就業服務協會（the World Association of Public Employment Services，簡稱 WAPES）由美國、加拿大、法國、瑞典、荷蘭和德國等 6 會員國於 1988 至 1989 年間成立，其會員係由世界各國政府主政之公共就業服務機構組成，目前近 100 個公立就業服務機構參與。

WAPES 提供會員一個勞動市場及勞動契約的相關交換資訊平台，並扮演僱傭與勞動市場相關議題的全球對話夥伴關係。設立之目的係為鼓勵不同會員組織間的聯繫；促進會員間資訊與活

動經驗的交流；鼓勵高度發展國家與低度發展國家的合作；提供研究、資料庫管理訓練及更新等共同利益；舉辦大會、會議、研討會等。

WAPES 除一般會員外，另設有觀察員或稱為夥伴者，協會設在日內瓦國際勞工組織總部，秘書處則設在比利時布魯塞爾，協會的官方語言為英、法、西班牙語。

## (二)、WAPES 組織願景：

WAPES 的組織願景：「成為全球唯一在公共就業服務體系中的政策決定者」。在區域間建立僱傭、移民及教育的指標，以增加 WAPES 的附加價值，在此網絡中以高參與率及考慮周詳的管理架構形成對會員國或公共就業服務機構有重要的影響力。

## (三)、 主要活動：

1. 每年在不同地區舉辦四至六次研討會，針對公眾就業問題交換意見與工作經驗。
2. 世界大會每三年舉行，所有會員都將受邀參加。大會期間進行發表會、工作小組會議及主席團會議。
3. 出版刊物、會務通訊及設置網站，提供最新公共就業服務訊息。
4. 推展技術協助計畫。

## (四)、 2012 年-2015 年 WAPES 主要策略：

WAPES 幫助求職者與雇主創造與運用勞動市場，在適應瞬息萬變的資訊世界扮演重要角色。例如，扮演弱勢求職者與雇主良好的聯繫網路，和通過正式管道增加徵聘的流量，提高求職者找到最好的工作機會，WAPES 還提供勞動市場資訊和職業生涯輔導，以符合當前勞動市場的技能所需。

WAPES 在 2012-2015 年期間的戰略的主要目標，是確保 WAPES 在全球關於勞工問題市場和就業服務舞臺上，成為最重要的合作夥伴，重點發展放在全球合作夥伴勞動力市場以及就業有關問題，尤其是青年失業的問題。2015 年目標係以非傳統形式與雇主合作，以減少青年失業，並以新的方法協助青年工作能力之提升，以符合勞動市場所需。

## 議程

Wednesday November 19th 2014	
09h30	開幕式
10h00	<p>就業服務創新方法論</p> <p>Facilitator : Alex Taylor</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• «<i>Innovation in Pôle emploi</i>», Reynald CHAPUIS, Director Innovation et Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Pôle emploi, France</li><li>• «<i>Freedom and Flexibility</i>», Martin FITCHES, Director, International Strategy, DWP, UK,</li></ul>
10h30	<p>投入求職者與客戶需求(圓桌討論)</p> <p>Facilitator : Alex Taylor</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kea EILERS, Head of International cooperation, Bundes Agentur für Arbeit, Germany</li><li>• Hafid KAMAL, Director General, ANAPEC, Morocco,</li><li>• Helena ENGQVIST and Pia RYDQVIST, Arbetsförmedlingen, Sweden</li><li>• Peter MYKLEBUST , Senior adviser, NAV, Norway</li></ul>
11h30	<p>阿根廷代表分享：活化公共就業服務(PES)之創新及創新管理</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• «<i>Innovation dynamics and new ideas in PES management</i>» Matias Barroetaveña, Secretary for Employment, Argentina</li></ul>
12h00	<p>如何在公部門管理及評量創新的績效</p> <p>Facilitator : Alex Taylor</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• «<i>Innovation in La Poste</i>» Pierre AGULLO, Innovation Director, La Poste, France</li><li>• «<i>Developing innovative projects using innovative methods</i>», Nicolas CONSO, Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique, France</li></ul>

14h30 – 17h30	三個主題分組研討會
議程含休息 時間 14h30 – 17h00	<p><b>B. 流程創新-改變組織流程的新方法</b></p> <p><b>Chairman:</b> Ulf NORMAN, International Coordinator, Arbetförmedlingen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «<u>Steps for Improvement</u>», Kea EILERS, Head of International Cooperation, Bundes Agentur für Arbeit, Germany</li> <li>• «<u>Innovation in Rostrud</u>», Vadim KUDRYASHOV, Acting Head of the department of Labour and Employment in Moscow, ROSTRUD, Russia</li> <li>• «<u>Innovation system and demonstrations on InnovAction / E-Novation / POC mobility</u>»</li> </ul> <p>Loïc REMAUD, Head of innovation department, Sandrine ALEBE, project manager for the POC mobility, Pôle emploi, France</p>

Thursday November 20th 2014	
09h40	11/19 三個主題分組研討會之分享
10h20	<p>建立公部門創新的能量</p> <p>Facilitator : Alex Taylor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «OPSI: Building Capacity for Public Sector Innovation», Daniel GERSON, Project Manager, OECD</li> </ul>
11h20	<p>樂於創新</p> <p>Facilitator : Alex Taylor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «<u>Pleasure in Innovation</u>» Stéphane BERNARD et Olivier PUJOL, EGIDE, France</li> </ul>
12h00	閉幕式
14h30-16h30	<p>就業服務中心參訪</p> <p><b>Visits of Pôle emploi agencies (3/4 groups)</b></p>

## 各議程內容彙整：

### ● Wednesday November 19<sup>th</sup> 2014

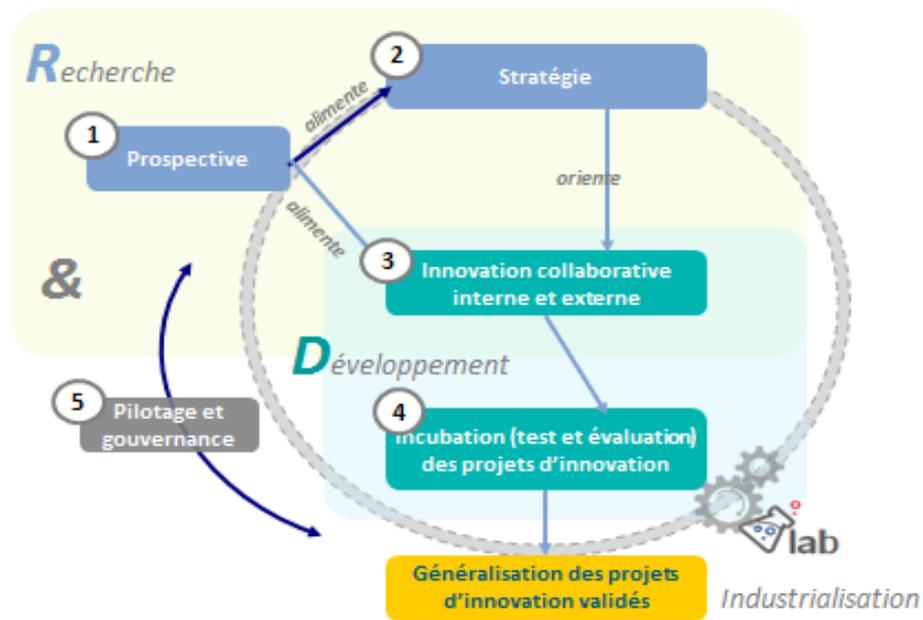
#### 就業服務創新方法論

第一位發表者：«Innovation in Pôle emploi», Reynald CHAPUIS,  
Director Innovation et Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Pôle  
emploi, France

#### LAB 就業服務中心系統創新：

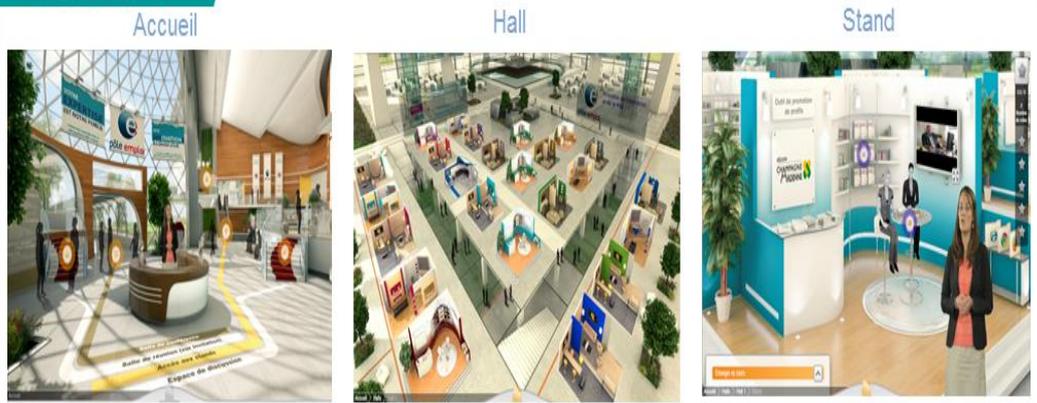
法國就業服務中心 Pôle emploi 的設計創新，涉及到各級組織的運作。在 2015 年，就業服務中心會建立一個完整具戰略性的創新體系，目標是要在 2025 年推出具前瞻性方法的願景就業服務中心。Pôle emploi 設置了一個平台，各就業服務中心以虛擬方式進行線上討論，建立及分享最佳實踐個案，LAB 就業服務中心就是機構的未來。

在創新的流程中(如下圖)，首先 1.設想想要的結果；2.進一步規劃策略；3.經由內外部的集思廣益，彙整創新的想法；4.進一步實際測試該項目；5.最後經由管理、治理的流程讓實驗更加完備，再將可行的案例，進一步驗證、推廣。



有幾個重要的措施：比如設立虛擬創新論壇，只要註冊即可以參與討論、質疑或修正各項關聯的想法的線上平台，鼓勵所有員工參與，員工可透過平台展示他們的想法（以投票的系統將最成功的創新予以選出），以網路系統方便不同參與者之間的溝通，包括內容看台（視頻演示、文檔、即時聊天或電子郵件等），讓員工對實驗性系統的使用提供意見，產出創新的可能性。這樣創新的形式，是透過全體員工線上完成，同時另一貢獻是減少用紙及對碳排放的影響。

## Illustrations



6

Direction de l'innovation et de la RSE



除了討論的平台之外，就業服務中心透過兩種機制培育創新項目，以確定實施的最佳條件。第一個是小規模的實驗室，以試點方式進行各種不一樣的服務；另一種方式是將所有資源整合成為一個系統，讓所有資訊都可以顯示在上面，未來將會在所有就業服務中心實施。

第一種小規模試點實驗室的機制，透過現場團隊測試，在有操作條件和有限的時間內，嘗試新的解決方案。比如在各個不同的就業服務中心，會面臨不一樣的族群，每個地方的區域發展及薪資水平不同等狀況，因此不是每個實驗都是適合用在全國地區，但透過實際實驗和評估，蒐集結果和成功的條件，及透過這個系統蒐集客觀的評價。目前有 8 個實驗計畫、100 個相關機構，以及近 1000 個員工協助實驗。

**第二位發表者：«Freedom and Flexibility», Martin FITCHES,  
Director, International Strategy, DWP, UK,**

## 自由和靈活性

在英國文化中熱衷於將金字塔圖翻轉過來，建構一個由下而上的創新文化。「自由」及「靈活性」在規劃及實現公共服務的過程中，扮演了鼓勵創新、提升效率的一種角色，將「為了就業服務，流於勾選形式、死板逐項審核」驅動轉換成「為了利益及工作效益，做出更正確的事」。

英國的受僱者與勞動市場的需求正劇烈變化，對於個別受僱者及勞動市場來說，「自由」及「靈活性」可提供修正相關服務的深度與廣度，其最主要意義為做出正確的事，讓更多受僱者更快速的投入工作，並且能符合當地雇主的需求。

在細節部分，運用「是 / 不是」的簡單分析架構針對尚未控制或無法輕易實行的事物進行腦力激盪，以「Maybe……」的方式來探討議題。同時，必須避開禁忌內容(例如法律或政治義務的部分)，並藉由分析工具來支持、確保建議與決定是在良好的基礎下所建構的。

「Maybe……」在過程中可視為預先思考、發想的程序，如同「Yes」被視為大眾已經知曉、接受的觀點。這樣的辨別能促使新想

法的興起與實現，並協助避免不必要的重覆內容。對於評估系統的架構以及如何評估的指標，以因地制宜的方法來達成「當地創新」。

成功的案例如下：

高水準目標：以結果論，在過程中不去干擾就服人員，授權就服人員實踐他們認為適當的步驟，使更多人投入工作。

靈活支持基金：準備一筆資金給就服人員，以協助受僱者解決遇到的工作障礙。例如買新衣服或新工具，另就服機構的管理者也可以運用基金來支持非政府組織，為弱勢的客戶提供相關服務。

與在地夥伴合作：鼓勵就服人員與在地就服機構的管理者統整地方層級的服務，制定提供給受僱者的整體協助。

數位工作中心：安裝多用途客戶導向電腦，可製作履歷表、教學、工作搜尋或是一對一的數位技能訓練。

明亮的想法：一個使就服人員輕鬆且迅速提供創新想法的桌面圖標，可以去對喜歡的想法投票，並開發熱門且可行的提議。

結論是：「自由」及「靈活性」在持續不斷的進步中，提升並促使達成更大效益，藉由將好的建議整合到主流架構中來推動，最終為能同時提供受僱者及企業主更現代化、量身訂制、互動回應的服務。

## ● Wednesday November 19<sup>th</sup> 2014

### 圓桌討論

**第一位發表者：Kea EILERS, Head of International cooperation,  
Bundes Agentur für Arbeit, Germany**

#### 組織發展及人員訓練

德國目前的就業狀況，人口數 8 千 5 百萬，失業率 4.9%，有 88 萬 6 千人受失業影響，6 萬 8,500 家企業主提供了 44 萬個職缺，就業服務中心員工數有 5,600 人，一個總部、9 個營運中心及 100 個地方辦公室。

管理理念的目標，是希望整合員工積極加入發展中的服務流程，加強效率、強化管理者推動管理理念的責任，以及提升推介就業的數量：一個員工一年以 500 個人為目標。另外，也致力於減少處理時間，如管理客戶抱怨、持續改善流程及專案管理等，儘量透過系統處理。

在創新流程管理上，討論儘量透明化，以防好的想法流失，每組的想法交由其小組負責人提交，有被落實的想法能夠得到獎金。獎金有兩種，可量化的部分，會計算節省/獲益比例>10000，或是實施一年後節省超過 1%，發給最少€100 到最多€5000，無法量化計算的也會發給獎金，如對性別平等、對提升流程及服務、對提升內外部客戶

滿意度，以及對達成就業服務中心目標有重要貢獻的都會依營運中心的層級不同發給獎金(如下表)：

項目及報酬	€ 50	€ 100	€ 200	€ 300	€ 500
項目	部門	機構	營運中心	超過兩個營運中心	所有營運中心
對性別平等有重要貢獻	+ 10%	+ 10%	+ 10%	+ 10%	+ 10%
對提升流程及服務有重要貢獻	+ 20%	+ 20%	+ 20%	+ 20%	+ 20%
對提升內/外部客戶滿意度有重要貢獻	+ 35%	+ 35%	+ 35%	+ 35%	+ 35%
對達成就服中心目標重要貢獻	+ 35%	+ 35%	+ 35%	+ 35%	+ 35%
合計:		<b>180.00</b>			

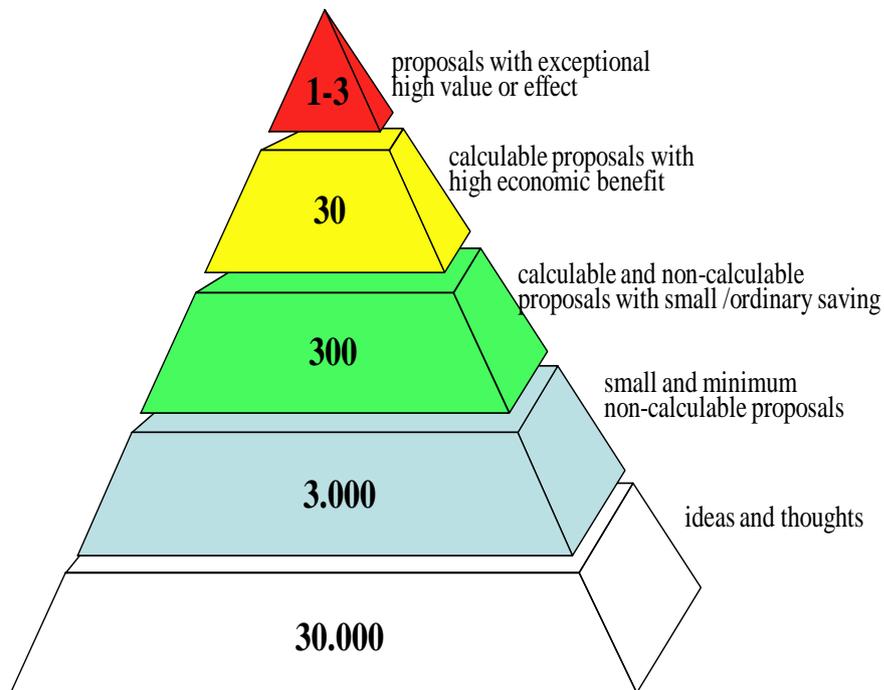
此專案的相關數據統計，如想法提交數、須提交想法額度(想法/人/年)、提交想法人數參與率(提出者/員工數)、有完成的想法、有被落實的想法、額外的費用、最大獎賞以及耗費時間如下表：

Indicators	2011	2012	2013	2014
Total staff	5.601,67	5.590,17	5.661,17	5.751,78
ideas submitted	1.381,00	746,00	786,00	504,00
Quota of ideas (ideas/employee/year)	0,25	0,13	0,14	0,09
Number of employees who submitted an idea (in the resp. year)	863,00	594,00	579,00	436,00
Participation (proposers/employees)	0,15	0,11	0,10	0,08
Finished ideas	1.595,00	873,00	845,00	587,00
.. of these implemented	241,00	242,00	245,00	184,00
Implementation ratio	0,15	0,28	0,29	0,31
Premium payed (EUR)	20.513,97	39.447,43	46.976,94	28.193,19
Max reward	775,00	968,75	5.200,00	968,76
Processing time (calendar days)	561,70	153,10	154,51	175,24

另透過內部行銷方法，設立專用的內部網站，藉由通訊軟體，給所有同仁的便利貼，以及透過現行比賽中找出新的工具，透過有趣的方式來了解工具用法，由同仁為工具命名，並於每一類別選出最佳的前三名且舉辦了年度頒獎典禮(最佳就業服務中心)。

創新的最佳諮詢者其實就是員工，在 30,000 件想法中，有 3,000 件是微小或無法計算效益的提議，裡面有 300 件能小額節省或有無法計算效益的提議，其中 30 件具有高經濟效益的可計算效益的提議，而其中至少有 1-3 件提出超乎預期價值的建議。

## The best consulters: the employees!



IMB Consulting GmbH

**第二位發表者：Hafid KAMAL, Director General, ANAPEC,  
Morocco,**

## **ANAPEC 簡介**

摩洛哥公共就業服務機構 ANAPEC (French: Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétence) 的縮寫 (English: National Agency for Promotion of Employment and Skills; Morocco)。其願景與目標是在於追求卓越，管理變為卓越的過程，以及發展相關支持的政策。ANAPEC 為追求每一個組織都變成卓越的組織，樹立標竿，並透過卓越的機構組成的網絡運作。ANAPEC 支持國家策略目標，深植於當地的地區，為當地的服務量身定制，以滿足不同類別客戶的需求，其主要資產是人力資本。

ANAPEC 的目標是持續改進，透過機構間的競爭，以績效管理的方式，進而優化人力資本，且運用高效率的資源管理。其最終目的是為了促進就業，通過預測市場需求，儘可能全面滿足客戶的需求。

ANAPEC 將組織分成四個等級並推動晉升至卓越：

- Level 1：不是所有的環境準備好改變
- Level 2：開始啟動變化，但不是所有項目皆完備
- Level 3：有友善的環境滿足客戶的需求，有高效的管理

- 卓越的分支機構：極端友善的環境，高潛力提供高度專業化的服務和實際執行能力，須符合 22 個標準，有四個面向須

達成：服務、品質、友善的服務環境，優良的管理效能。

達成卓越機構的四個構面，22 個評估指標的標準及介紹如下：

### 一、服務指標：(6 個)

指標	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
每位就服人員提供的工作職位數量	100	200	300
每位就服人員推介訓練的客戶數	-	20	40
每位就服人員對求職者面談評估的數量	150	170	200
每位就服人員的受訓時數	100	120	150
協助進行創業者的人數	5	10	15
提供的總工作數	-	-	4000

### 二、品質指標：(5 個)

指標	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
提供僱用合約的滿意度		50	70
求職者的滿意度	50	55	70
雇主的滿意度		50	70
訓練成功率		50	70
專案發起人滿意度	50	60	80

### 三、友善環境指標：(6 個)

指標	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
每位就服人員的拜訪人數	40	60	100
每位就服人員的新合作夥伴	5	10	15
舉辦研討會的數量	5	10	15
網站經營的信譽及形象	60	70	80
具體實施或創新項目	-	YES	YES
分享區域的經驗	YES	YES	YES

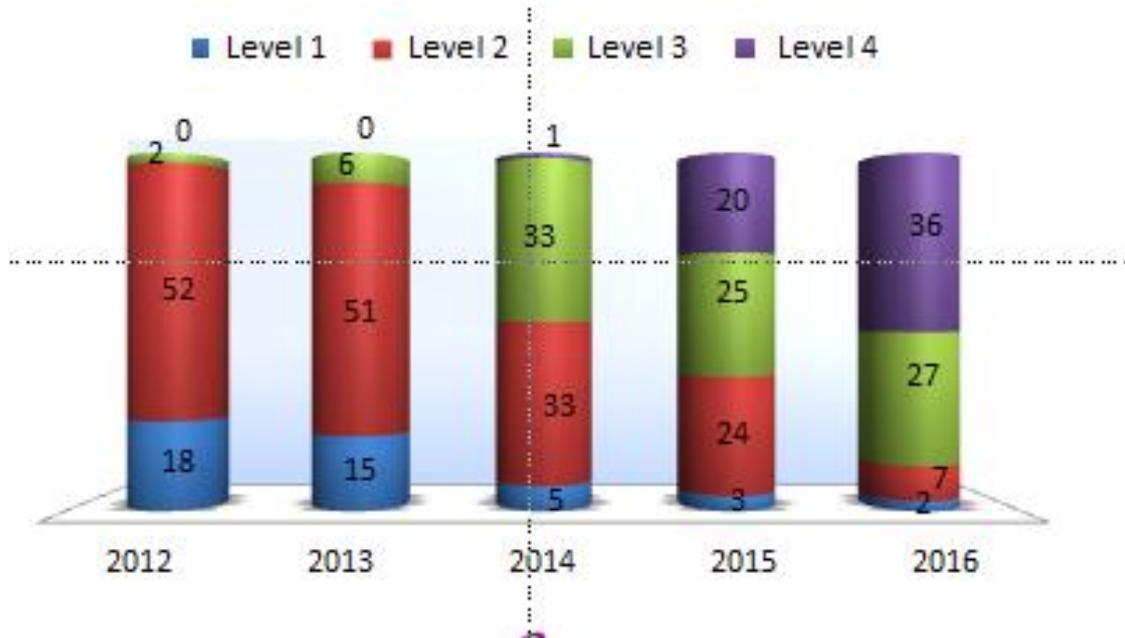
四、管理指標：(5 個)

指標	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
管理技巧、工具包	YES	YES	YES
機構內部的抱怨/自我滿意度	YES	YES	YES
持續性具有競爭力的發展計劃	100%	100% 50%	100% 100%
社會環境		YES	YES
ISO 認證			certified

評價方式舉例：agency A 目前是 level 2，要符合 level 3 有 19 個標準，其目標是要在 2014 達到 level 3，還需要達到 8 個標準，2016 即可達到 level 4 了。

	2013	2014	2015	2016
Excellence Scale	2; 19	3; 8	3; 14	3; 22 = 4

各機構規劃的卓越機構的進程如下：



ANAPEC 章程實施，有三個重點：ANAPEC 憲章、卓越憲章、管理者憲章。在 ANAPEC 憲章中，四個面向：為市民服務、追求卓越、要透明、要公平。

在卓越憲章部分，在乎客戶的滿意度、所提建議必須要有前瞻性，透過團隊達成創新成功的目標；發展高品質的服務，遵守標準程序，並了解卓越的表現是資源最好的來源，並持續評估、改進。

在管理憲章部分，其價值及原則：負責、傾聽和尊重，以身作則，忠誠、認同及合作。管理的流程：動員、發展計畫、自我定位、評價，最後取得成就，提供各種激勵措施，充分授權，頒發榮譽獎項，參加學習考察，職位晉升及年度獎金。

在建立支援服務系統部分，提供懶人包(標準發展規劃程序，工作說明，當地組織性機構的指導方針，自我定位工具，ISO 等)，ISO

9001：2008 質量管理體系認證，建立 10 個區域總部與區域的服務和聯繫代表團（目標和資源，評估，支出承諾，人力資源管理等合同），發展人力資本，投資於以客戶為導向的培訓（就業服務人員和督導），內部客戶滿意度調查，及持續不斷改進的系統等，並強調卓越開始於個人，並通過團隊協作完成。



**第三位發表者：Helena ENGQVIST and Pia RYDQVIST,**  
**Arbetsförmedlingen, Sweden**

## 客戶導向企業以強化信任關係

Arbetsförmedlingen 是瑞典輔導就業部門，有 319 個當地辦事處，7 個顧客服務辦事處，12,700 名員工，其中有 8,000 名員工(1,100 名專門處理新移民)，420 位處理客戶服務，20 位處理社交媒體。主要任務在媒合雇主及求職者，協助長期失業者就業，降低失業率等。

Arbetsförmedlingen 提供良好及高品質服務，與使用者間存有良好的信任機制，並提供有效率、高品質及良好的服務，歷年客戶信任表如下：



### The development of customer trust over time

	2009	2010	2011	2012	2013
Arbetsförmedlingen - Employers					56,1
Arbetsförmedlingen – Job seekers	51,4	52,1	53,8	48,0	47,5
Other agencies in Sweden	66,0	66,9	66,9	64,6	66,9

Source: SKI Swedish Quality Index

Arbetsförmedlingen 進行了客戶導向流程，先了解客戶，進行內部意見交流，形成知識，進而帶入組織做發展。

對於雇主的經驗、需求及期待體認如下：

- 招募前：提供求職者資格
- 招募期間：接收需求、產生及接收行動目錄(Active Directory)、接收申請、挑選候選人、再次接洽申請、面試、再次接洽求職者
- 招募後：任職的協助

對於求職者的經驗、需求及期待體認如下：

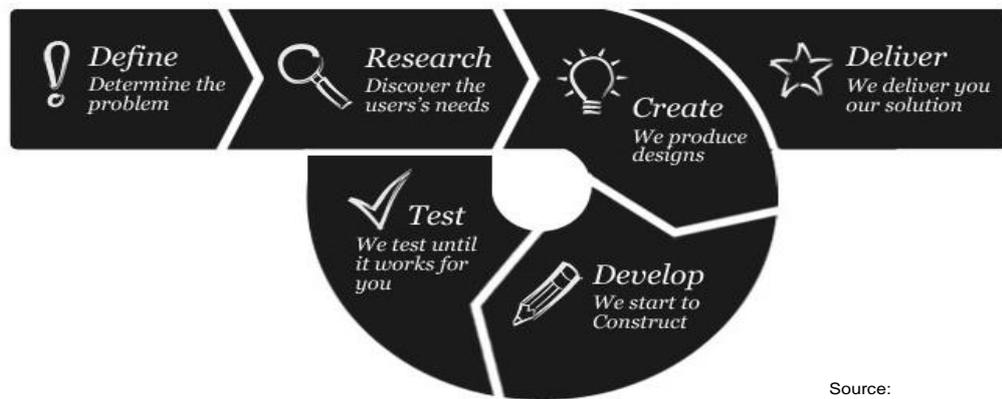
- 招募前：有無計畫性的失業、取得求職資訊，針對求職做準備
- 啟動階段：註冊失業、登記、失業補助說明會、接洽失業救助經辦
- 申請期間：申請工作、報到活動、工作提案、更新行動計畫、面試
- 招募後：受僱、進修、實習、註銷

為解決服務與控制機制間沒有取得平衡的問題，檢討了相關流程，規劃溫室專案(Service Design in greenhouse)如下：

定義問題>>研究客戶需求>>產出設計>>發展架構>>測試直可用為止>>提供解決方案



## Service Design in greenhouse



Source:  
Google Picture

解決方式提案：提供求職者能夠自行選擇且預約他們所想要的就業專員，也建議雇主適合的招募方式。

Arbetsförmedlingen 發展了工作的核心價值，從溫室專案中得到成果，也提升了電子化服務，心得是：強化信任是重要的核心價值，透過釐清 Arbetsförmedlingen 的任務，達到同時提供服務與照顧僱用者及求職者的需求，也提供更多個人、差異化及電子的服務，提供更平等的客戶服務。

**第四位發表者：Peter MYKLEBUST , Senior adviser, NAV,  
Norway**

## **挪威勞動及福利部(Norwegian Labour and Welfare Administration ; NAV)**

挪威 NAV 於 2006/7/1 成立，辦公室遍及 427 個城市，主要特色是在創新及想法管理，1/3 的國家預算用在勞動市場措施：失業補助、就業輔導、養老、托兒等福利。

NAV 面臨最大的挑戰是要在近年內完成總體經濟目標及提升服務品質，挪威因為人口老化造成的問題，在 16-65 歲的人口中，有 1/4 的人暫時或是長期失業，因此透過高科技、發展流程及職能、及提供求職者優質的後續服務，以提升 NAV 的品質及目標達成。

勞動及福利相關管理的主要目標，在於讓更多人投入勞動市場，減少使用福利的人，且在對的時間提供對的服務及福利，針對個人需求提供客製化的服務。

NAV 積極的面對使用者及客戶，強化管理及與使用者互動的能力，並提供更多電話及網路的服務，以促進彼此合作的決心及強調使用者的責任感。

NAV 也致力於做一個稱職的社會夥伴，提升可行做法的能力，完善及推廣對於勞動市場及福利系統的專業知識，積極促進政治領域

的發展，並簡化標準程序的要求。實施透明化管理及全面執行，闡述與市政單位成為夥伴，使 NAV 成為學習型組織，鼓勵有效率及提升改變的能力，發展新的人機互動的解決方式，並確保專案能順利完成。

職能是 NAV 的主要策略，並由 5 個水平功能的能力組成：

1. 知識:事實、更新、理解力及洞察力
2. 技能:完成任務的能力
3. 能力:員工自身的潛力及素質
4. 態度:員工最基本的價值及其動機
5. 有效率的服務(包括就業服務)展現。

NAV 盡力讓工作流程及客戶服務成為想法管理及創新的一部分，透過年度目標及結果導向的系統：生產監控/控制/全國報告的總和/評估/評價，持續調整方法及電子化工作流程來完成。

勞動及福利部的董事會要確保創新及想法管理的工具及架構，透過年度使用者調查，進行市場調查及問卷調查，以及整個 NAV 部門及功能的風險分析、一年三次全國性的的結果監控及評量，整體品質確認評估-服務部門品質監督，以及在組織部門中成立改善單位，把當地最佳內部實務轉換成全國性的指導方針，透過 E 化學習平台，建立職能@NAV 及 E 化學習，年度 HCI(Human-computer interaction)

調查，在 2014 成立發展部門，建立內部稽核系統.例如 NAV 的服務功能。

NAV 的架構特色及職能要求：大多服務於 NAV 的當地辦公室的同仁是要提供多功能的基本服務包括:諮詢/註冊/接受福利申請/求職服務，標準的工作相關的後續服務是 NAV 同仁的主要工具，NAV 當地辦公室專門做求職或是就業服務的員工不多，5000 人中大約 600 人。NAV 員工的職能發展及監控，員工需有以下的概念:

- \*整體目標及 NAV 組織策略

- \*NAV 整體宏觀的任務架構及部門

- \*州及縣市 NAV 當地辦公室的的架構及彼此間的互動

- \*就業服務的增加及電子化的需求

- \*透過確保品質使整體系統不斷成長是 NAV 組織策略的一部分

- \*所有工作流程都是由與工作相關的要求標準程序所帶領的

員工的職能發展與工作關鍵領域及服務需求相關連-職能評估

及發展活動，一般情況下 NAV 的員工基本條件：具 3 年高等教育背景，20%NAV 員工具有碩士學歷，55% NAV 員工具有學士學歷，25% NAV 員工完成各種不同的專業的高等教育。

NAV 員工平均年資 3 年，員工具有良好且多元的外語能力，相關技術能力資料都備註記在 Competence@NAV 上。NAV 員工的通才

或多功能是依據職能發展活動的設計，而藉由使用者的資料來反映員工的專業充足與否是最好的方式。其主管及員工間的工作評估面談是根據個人工作/職涯發展計畫制訂。

NAV 發展一套電子學習的平台 Learning@nav，目前已開發 60 門 E-learning 的課程，2012 年已有 256,747 次登錄紀錄-平均 9 次/人，2012 年透過 Learning@nav 平台有 15,428 人次註冊 746 堂課/會議，4283 人次完成了 7,250 堂 E-learning 的課程，2012 年 E-learning 的課程被運用在工作中 1,600,000(觀賞/點選)-平均 94 次/人。

管理者了解單看管理績效是不夠的，必須運用學習及激勵員工才能強化整個組織達成目標的能力，職能管理被視為確保工作品質的必要條件，而非只是提供服務的最後階段。

NAV 的管理訓練強調員工後續提升自我發展及追求更高標準的專業能力及工作品質。在 NAV 各地辦公室要提供具多功能的品質管理，特別是針對求職者的後續服務。因此 NAV 發展一套與顧客密切相關的職能績效的問卷，員工被要求要登錄及評估他們在任務及服務領域中的表現，以提升在工作上的品質及專業。其管理方法對於任何功能別的同仁是一致的，但於年度及定期與員工的工作評估會議會將工作及個人情況納入考量。員工的職涯發展計畫是由全體員工所提

供及調整的。技能提升是計畫的其中一部分，薪資政策亦為職涯發展計畫中的一個誘因。

NAV 員工是通才，需具備各式能力，NAV 的就業服務與福利及資格是不可分割的。因此就業輔導員專業能力的要求與 NAV 的服務也不可分割。另 NAV 也有責任注重員工生理及心理健康的問題。

## ● Wednesday November 19<sup>th</sup> 2014

### 阿根廷代表分享：活化公共就業服務(PES)之創新

#### 及創新管理

報告者：Matias Barroetaveña, Secretary for Employment, Argentina

### 創新動力和 PES(公共就業服務)管理新思路

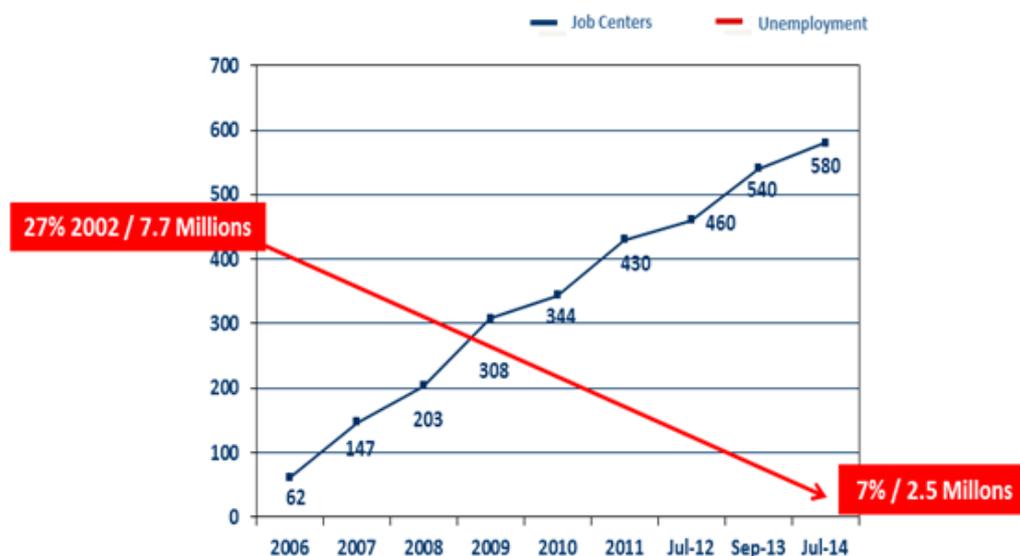
#### 阿根廷的公共就業服務

##### 【就業結構的轉變】

	2002 年	2014 年
人口	三千七百萬	四千萬
經濟活躍人口(EAP)	43%	46%
失業人口	兩百九十萬	一百三十萬
失業率	27%	6.4%
薪水未按規定申報	58%	32%

阿根廷的公共就業服務策略在顧及工作環境穩定性的架構下，目標在促進品質良好的工作機會的分配、改進勞動市場的整合以及改進社會整合及生產發展。

阿根廷的公共就業服務遍及 23 個省份及首都布宜諾斯艾利斯市、2400 個直轄市以及 4000 萬個居民，並於 2005 年建立就業服務網，藉由就業部(勞動部)協調及強化，在各省分及直轄市間取得共識並合作，包含 600 個就業服務中心、3400 個服務員(服務範圍涵蓋 85% 的人口)以及省立就業中心、受僱者救助中心、雇主服務中心、相關機構等。



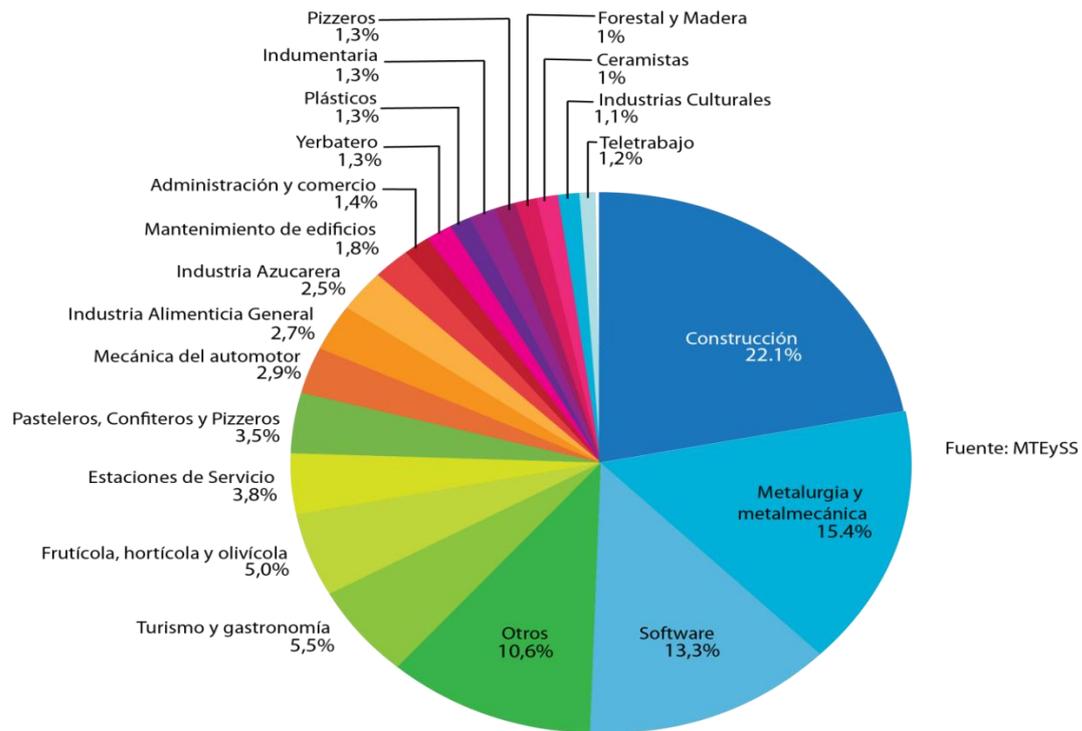
根據上圖數據顯示：隨著就業服務中心數量的逐年增加，失業率大幅遞減。

阿根廷的就業服務的實現是藉由密集教學、專業引導、大量資訊來實現 PES 之政策，以工作室、訓練課程、支持自僱者等方式增進勞工技術及知識，強調就業整合並顧及相關機構的品質等，以上均需仰賴就業服務中心的專業化，且須投入足夠時間去服務每位勞工。

阿根廷的就業服務及計畫與人口計畫相連結，他們希望年輕人得到更多、更好的工作，因此也增加了就業保險及員工訓練保險，同時監督企業給予勞工的就業保險，也提高工作機會的平等性。同時整合各項就業政策的應用方式，比如增加專業課程，增加對工作轉職的幫助，建構職業訓練計畫，協助個人規劃獨立就業計畫，也成立勞工指導工作室、協助搜尋就業機會工作室，針對鄉村勞工提出相應的計畫，也盡力提高合法的國內工作機會。

在專業訓練方面，提供了 40 種不同專業訓練，共計訓練 260 萬個勞工，提供全國共 900 個訓練機構。

Distribución Sectorial de la Formación Profesional  
2003-2013



在公共就業服務之成效，超過 70 萬人被協助(55% 失業者、25% 低品質工作、20% 就業者)，超過 19 萬人參與勞工指導工作室，超過 17 萬人參與專業課程，1 萬 5 千名獨立就業勞工被協助，35% 的年輕人(約 10 萬人)在參與計畫的一年內找到工作。

## ● Wednesday November 19<sup>th</sup> 2014

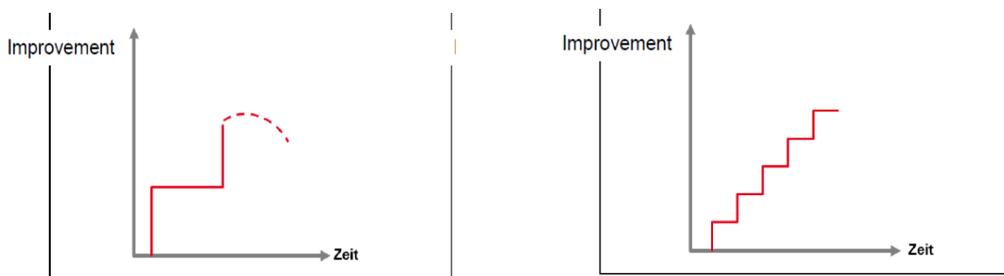
三個主題分組討論，大會安排參與第 B 組討論，主題為改變組織流程的新方法

### 流程創新管理

第一位發表者：«Steps for Improvement», Kea EILERS, Head of International Cooperation, Bundes Agentur für Arbeit, Germany

#### 德國聯邦就業辦事處

德國就業服務的流程改善主要在於討論成效、質量、工作表現，管理客戶的意見回饋，管理創新的思維，建構商業步驟模型，以及控管資料庫品質，其持續進步的目標係在任一階段產生內部及外部之影響，以其作為穩步發展的推動力。德國就業辦事處在自我導向、自我組織、持續進步的架構下，觀察小組內及各小組之間的工作流程並持續進化，並以特定方式調整自身工作場域及流程，進而最理想的完成任務。



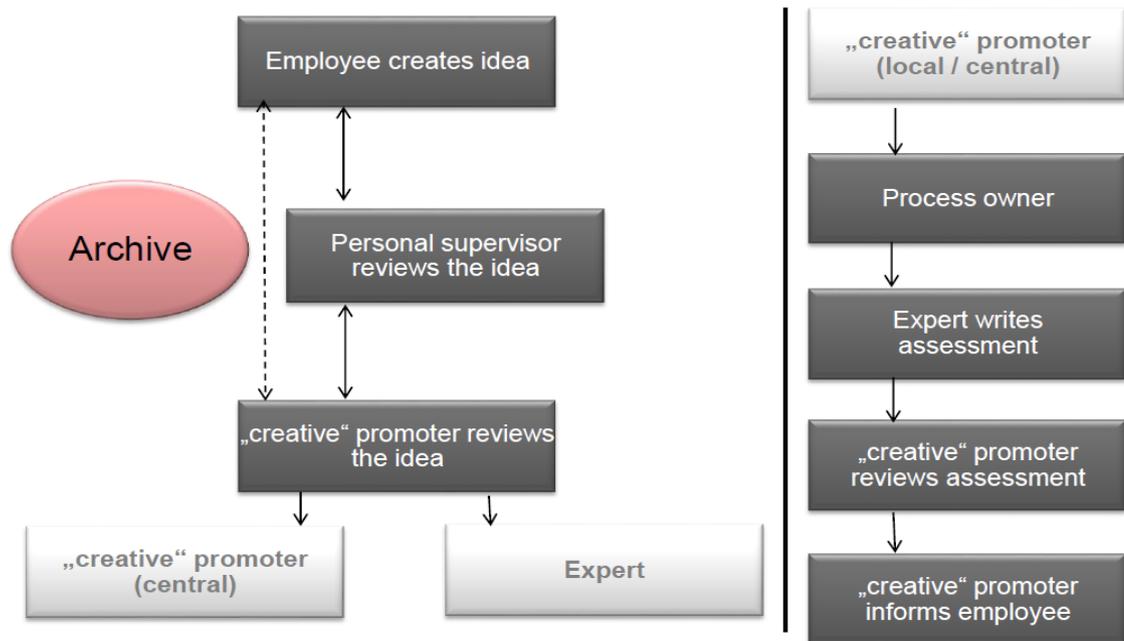
他們在實現巨大突破的目標上，採取較長的計畫時程及使用中等規模的投資，因為巨大的變動幅度可能造成崩壞，也可能會影響到企業文化的長期骨幹。至於針對較短的計畫時程，就需要做多的投資，與員工密集合作，以小幅度變動但可穩定持續的更新目標。

在工作損失的考量部分，先將工作區分成三部分：不會有損失的工作內容、可避免損失的工作內容，以及無法避免損失的工作內容：



損失則可被區分為七個類別：重複努力(多次作業、將資料輸入在兩台電腦中)、超額資訊(太過細節、過多訊息或文件)、不必要的步驟(簽核流程冗長)、透明度不足(責任歸屬模糊、交流平台缺乏、資訊流動不足)、錯誤(輸入的錯誤、資訊不正確)、積壓(工作流程或信件的累積、沒有直接關係的客戶群)以及等待(毫無效率的會議、尋找資訊或文件的時間)，而這些項目都是可以被管理。

在管理創新思維的部分，藉由 13 萬名員工的創新潛力，建立創新思維管理，進而對商業政策目標達成明顯貢獻。同時他們也會持續強化指導策略與架構整合(持續優化工作過程)，激勵員工 (藉由參與此活動來建立自我認同與滿意度)，並以工作結果導向以及注重成效(移除干擾事項及成本因素)，來達成客戶高度滿意(永久的進步並試圖以最小努力達成客戶最大滿意)。藉由以下圖表來進行創新思維管理。



在改進工作過程的部分，「公司內部」循傳統的建議模式，但是帶入創新思維管理，在 2014 年上半年，進行了約 1600 個建議，履行率約 9.2%，是在這樣思維下產生的管理結果。

**第二位發表者：«Innovation in Rostrud», Vadim KUDRYASHOV,  
Acting Head of the department of Labour and Employment in  
Moscow, ROSTRUD, Russia**

### 有效整合市民及公共就業服務的策略：莫斯科

莫斯科 2011~2014 就業與失業狀況如下表：

	莫斯科人口數	經濟活躍人口	登記失業率	失業率 (ILO)
2011	11,612,900	6,643,600	0.65	1.4%
2012	11,979,500	6,800,000	0.55	0.8%
2013	12,108,300	6,879,000	0.39	1.7%
2014	12,144,100	7,135,600	0.34	1.4%

莫斯科在 2013 年有 1,542 千人申請公共就業服務，高達 83% 的民眾得到就業指導。在 2014 年一月到九月的時間內，有 1,258 千人 (69.5%) 得到協助，主要申請對象包含：有小孩的家長(120 千人)、長期失業者(86 千人)、遭解僱員工(82 千人)、屆齡退休者(53 千人)、社會新鮮人(51 千人)、身障人士(12 千人)。

在 2013 年總計超過五百萬位市民參觀線上就業服務網，線上資源包含：15 種就業指導及性向測驗、80 個互動專案、30 個為身障人士設計的課程、85 個為熱門產業型態設計的互動影音課程。

	不同專業的勞工數	失業人口	申請產假人數
2012	714000	75000	0
2013	471000	66000	400
2014	338000	50000	600

莫斯科致力於開發各種職業訓練的可能性，申請職業訓練的不同對象包含：有小孩的家長(1,500 千人)、長期失業者(1,003 千人)、遭解僱員工(565 千人)，第一次找工作的人(270 千人)以及殘障人士(140 千人)。

他們對失業者的職業訓練包含人資管理師、IT 工程師、會計人員、物流業者、商業語言學習、警衛、水電工、一般駕駛、卡車駕駛、美容美髮美甲師等。

對已婚且須扶養三歲以下小孩的婦女，提供職業訓練，被輔導女性的年齡層比例：18-24 歲(3%)、25-29 歲(31%)、30-44 歲(66%)。

請產假婦女重返職場的職業訓練類別包含藍領階級訓練(11%)、進階訓練(37%)、重複訓練專精業務(52%)，對於熱門選項的選擇則為：會計人員(40%)、商業英文(15%)、人資管理(13%)、創業(12%)、駕駛(5%)、美容美髮美甲師(3%)、護士(2%)。

## ● Thursday November 20th 2014

### 公共部門的創新

**發表人：«OPSI: Building Capacity for Public Sector Innovation», Daniel GERSON, Project Manager, OECD**

公營部門革新 PSI(Public Sector Innovation)代表更好的解決方案：有效率、有效能、廣泛包容、永續發展。比起以往，現在緩慢成長、脆弱財政、高失業率，相較過去更需要革新。但是同時賭注也很大：可能喪失合法性及失去信任。革新是隨處可見的，但在政府部門間則是容易變動且不符規則的。

在進行對公營部門的革新時，可以聚集名人，並使他們分享意見及經驗，告知民眾革新所帶來的好處，同時可在線上觀看他人建議、閱讀大量資料、或分享自身看法並與他人討論。

分享不同國家的公營部門革新如下：

1. 澳洲：給予社會企業投資資金
2. 比利時：合理化聯邦政府的辦公空間
3. 墨西哥：強化財政預算透明度
4. 澳洲：發展線上平台與使用者共同設計服務內容
5. 冰島：社會媒體與政策
6. 義大利：社會安全的流動服務
7. 丹麥：個人化的設計店鋪
8. 韓國：單一獨立系統來管理服務的相關投訴

政府應採取主動且有系統的方式，建立公營部門之間的革新能量，

並聚焦於：

- 相關聯的人們
- 被人們使用的資訊
- 人們一同工作的相處模式
- 管理人們工作的規範

同時應該激勵員工並建立革新文化：

- 才能→我可以做(技能與知識)
- 動力→我想要做(內在與外在因素)
- 機會→我被允許這樣做(組織與工作設計)

也應該鼓勵政府官員有不同的領導類型：

- 轉變領導：形塑思考模式並激勵員工
- 真實領導：展現及活化忠誠度及廉節
- 健康領導：建構工作狀況、提升向心力及權力
- 道德領導：提高及設定價值導向

要發展革新的能量，就必須藉由分享資訊來散佈想法並實踐，為了成效保持壓力、發展創新解決方案，則應思索整理資料的新方式，連接內部(成效)與外部(使用者)的資訊需求，整合新資料到現有的工作過程中，從中學習如何適應變動的環境。也要設定有效率的機構安排(例如改變自治程度)來支持革新的程序，而在互動時，須有相互合作且經協調過後的完整架構。

規範及程序應該協助革新，而非阻礙：規範及程序可能有意外之外的效果，限制了革新的能量，可能改變規範可以進而強化革新能力，或是誤解規範能導致不必要的風險，移除限制不一定足夠解決問題。因此需要更多新的、有彈性的標準及領導，在努力簡化的過程時應有可控制風險及成效的配套新方法，同時增加彈性必須兼顧公共服務價值及健全廉節架構。

另需採取革新問題的解決辦法，應聚焦於結果並選擇可行方法中的最佳方法，依賴合作、前導測試、實驗性設計及樣板模擬，從個人

→ 組織 → 公營部門 → 社會，強化勞動力、回顧組織設計、適應規範及程序、產生及分享知識與思維。

## 參訪巴黎 Jean Moulin 就業服務中心

### (一) 參訪單位介紹

#### 1、Pôle emploi 組織

法國政府於 2008 年將全國就業總局 (ANPE, Agence Nationale Pour l'Emploi) 及工商業聯盟協會 (ASSEDIC, Association pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce) 予以合併成立就業服務中心 (Pôle emploi)，以往全國就業總局 (ANPE) 主要是提供就業服務、職業訓練等相關業務，而工商業聯盟協會 (ASSEDIC) 則負責提供失業保險等相關的給付。ANPE 屬公務部門員工為公務人員，而 ASSEDIC 則屬私營部門員工屬勞工；因此合併時，開放員工可選擇成為公務人員或是一般勞工，高達 80% 的員工選擇成為一般勞工。

現在 Pôle emploi 工作人員約有 5300 名，全法國約有 905 個服務據點，2013 年有 240 萬人透過 Pôle emploi 成功再被僱用，超過 43 萬 4 千家企業使用 Pôle emploi 的服務。另外每 10 天約超過 90% 都是新登記的求職者。

## 2、董事會成員

就業服務中心設有董事會，董事會的成員包括 5 位勞方代表（分別由代表 CGT、CFDT、CGT-FO、CFTC、CFE-CGC 五個工會）、3 位資方代表（MEDEF、CGPME、UPA 等三個資方協會）、地方政府代表 1 人，以及勞工部長指定 2 位代表，共 11 人組成。

### （二）參訪紀實

#### （1）組織概況

1. 組織成員：於巴黎第6及14郡的Jean Moulin的Pôle emploi，員工約80人，14位專業諮商人員。
2. 服務項目：對求職者(失業者、轉職者)、對求才者(公司企業)服務，就業媒合措施，以及提供失業補助金(失業保險)等。在求職、求才服務服務中，有兩項重要的觀念：一，改善及簡化服務流程，二，提升服務品質。

#### （2）硬體的改善：提供優質的Pôle emploi

1. 讓求職者第一次進來時就能得到適合的解決方案，每個Pôle emploi 都會有一位經理的設置，由他以及他的團隊共同來負責，在2015年底前將針對流量管理和團隊組織提供新的工具，新建或改建的機構網絡系統會全數完成。
2. 簡單的動線：從求職者一進到Pôle emploi，從登記到接受就

服諮詢人員(advisor)的諮詢流程，是希望讓就服諮詢人員能夠針對個人提供更多的建議，以及能夠對求職者進行深度諮詢，而不要被其他工作打擾。



### (3) 對找工作者的服務流程簡化

就業服務中心(Pôle emploi)的最主要任務之一，是盡最大可能提供服務給找工作的人，尤其是那些弱勢的群體。

1. 求職評估面談服務(Entretien d'inscription et de diagnostic - EID)：做一個全方位服務的訪談(約50分鐘)，包含了登記、面談和診斷，從在2011年起，EID是被大力推廣的一個政策，是用來提供求職者一系列的服務，包含求職登記及與雇主聯繫

等。EID盡量簡化協助僱用程序，以確保就業服務中心能夠對全國求職者，從進就業服務中心登記開始，能夠接受到一個透明、統一、簡化的程序。Pôle emploi設立了一項培訓計劃，讓就服諮詢人員可以學習如何使用這個新的專業工具，就服諮詢人員會受四至六天的訓練，其次是給予3個月的指導。目前有超過20,000名工作人員接受了EID培訓。同時開發AUDE的軟體，幫助這些就服諮詢人員更有效率的管理個案的問題。

2. 提供求職者登記求職時有更廣泛的選擇：Pôle emploi提供各種不同的方式，讓求職者能更多元的與Pôle emploi聯絡，比如從網路、實體，或是透過專線電話，確保數以百萬計的工作者在需要時，就能取得服務。他們也讓安排預約EID的過程更為簡便，有84個部門執行EIDs，民眾們可以同時選擇三種不同的管道預約就業服務，約有30%的人是透過網路預約求職評估面談服務(Enrolment and Assessment Interview)。這樣服務在2012年擴展到全國，此外，自2011年6月起，智慧型手機以及平板電腦應用程式(APP)，也可以看到在各地的職缺，求職者可以運用這些遠端應用程式，找到最新的職缺。
3. 追求高效率：Pôle emploi運用非常高的效率處理這些求職者的需求，對初次申請就業服務必須於5天內處理完成外，於2011

年有730萬筆的失業救濟金申請需求，有94.3%在兩周內可以得到答覆。簡化程序：運用電子化的方式，接受雇主的認證，也用這個簡化的流程統計求職者是否已經喪失領取失業保險的資格，除了為求職者和雇主簡化流程之外，此方式也更有效率、更可靠的處理雇主及就業服務中心的往來資料及數據。

4. 職業指導服務：針對不同族群做適性輔導，一般人員就提供一般的就業諮詢服務，若是有需要的人員，會提供心理諮商師的服務。

#### (4) 為重返職場的人提供支持

1. 就服諮詢人員提供求職者最適合的服務：訓練課程佔了60%以上是提供求職的相關課程（比如找到好工作的策略，找工作工作坊...等課程），類似的服務占總服務量的約20%。
2. 模擬招募Simulation-Based Recruiting (MRS)：於 2011年提供了47,000個就業機會，這種做法設計了一些考題，讓求職者展現他可以完成這項職務的需求，這種做法比傳統的招聘方式多了24分的滿意度。
3. 促進國際流動性：，於2011年超過30000個工作機會，增加了6%的工作機會是在歐洲各地的，這些就業機會被公告在就業服務中心的網站上，提供跨國企業在當地有效率的服務。

4. 確保職涯的發展：在就業安全的方面，也提供了很重要的發展，就業服務中心強化了他與夥伴之間的協議，特別是職業安全協議，比如像裁員相關的協議(Contrat de sécurisation professionnelle CSP)。就業諮詢人員提供這些被裁員工個人化的服務，以保障他們的就業安全。每個就服諮詢人員在12個月內收到多達50個需求，這些就服諮詢人員會幫助找到工作或接受培訓的措施。
5. 執行法國已簽屬的協議：為了達成歐洲青年保障協議(European Youth Guarantee)，所有在25歲以下，在就業服務中心登記的年輕人，在離開學校四個月內，或是登記失業四個月內，都會獲得很好的訓練，也會提供給他們優質的工作機會。
6. 教育訓練方面：提供了幾個客製化的就業訓練，在(Aide individuelle à la formation - AIF)以及(Préparation opérationnelle à l'emploi - POE),計畫中，求職者除透過就業服務中心設計的課程外，亦可經由客製化訓練提升他們的技能，2011年有140,000個求職者受了這樣客製化的訓練，與過去三年相比，是穩步上升的。此外就業中心也提供求職者求職技巧的課程，幫助他們進入職場，另Pôle emploi在國家及區域

間有一些社會夥伴，為了幫助求職者提升工作技巧以及能力，也開了許多課程，有許多求職者因此得到適當的工作機會。

## 感想與建議：

一、第一次與各國從事就業服業務的夥伴就「活化公共就業服務之創新和創意管理」之議題共同研討，雖然大家來自不同國家，使用不同的語言，可是卻具有相同的就業服務背景及專業，在兩天的研討會中，除了獲得許多新知之外，法國巴黎當地公共就服機構夥伴的熱情接待，也深刻感受從事就業服務工作者積極熱情服務的特質。

二、失業問題在歐洲是長期性的問題，在歐盟區近幾年經濟發展不利的情況下，如何解決失業問題更具挑戰性。謹就此次研討會各國分享之創新的就業服務方式，重點摘述如下：

(一)法國：以做很多實驗性的設備，期透過試點計畫實際執行，並運用 E 化方式，取得大家不一樣的交換意見，從試點實驗室取得優化的機會，進而推展到全國。

- (二)英國：強調自由和靈活性，提供了諮詢顧問服務，並建立基金，解決就業者或創業者的問題，並建置數位中心，提供求職者更好的服務。
- (三)德國：採取獎勵的方式，激勵大家提出具有建設性的創新方法，藉由實踐及獎勵，明確提供給所有就服機構人員獎金標準，以利創意的發想，藉由此想法收集最具效益的其中幾個好點子。
- (四)摩洛哥：將晉升卓越的組織分成四個等級，藉由標準化制定四個構面，22個指標，透過自我的不斷進步，進而讓每個就業服務中心都能成為標竿。
- (五)瑞典：透過客戶服務導向，了解雇主及求職者的需求，改善服務的內涵，以客製化的服務，使媒合結果更能符合需求，提高滿意度。
- (六)挪威：透過建立職能的方式，建構就業服務人員的工作內容，以及績效指標，幫助求職者及雇主都能得到想要的服務及方案。
- (七)阿根廷：隨著就業服務中心數量的逐年增加，失業率大幅遞減。就業服務中心須更專業化，且須投入足夠時間去服務每位求職者。

綜上，世界各國公立就業服務機構，均透過量化指標，產出客戶導向的創新方法，以提供求職者以及雇主更優質的就業服務。

三、企業要能永續經營，就必須不斷的創新。在公立就業服務的領域來說，為能提供求職者以及雇主更好的就業服務，及紓緩目前青年高失業率的情形，更需要跳脫舊有制度、思考、邏輯思維的框架，才能有創新的可能。

四、組織要有好的創新想法，最佳的提供者及諮詢者就是員工，故應強化既有的獎勵創新機制，建置由下而上的機制，鼓勵同仁將好的想法提供出來，再經由試驗性計畫評估成效後再全面執行。

五、專業、正面思考及積極的就業服務人員才能妥適的運用相關資源，提供客戶(雇主及求職者)客製化的服務，所以應建立就業服務人員職能基準，並加強就業服務人員的教育訓練，鼓勵其自我成長，並應關注其身心健康及薪資福利。

六、針對求職者之需求訂定較有彈性之協助措施，讓第一線之服務同仁能自由靈活運用，讓求職民眾有感，以發揮工具促進就業的最大效益。

七、加強與社會夥伴的合作來共同協助失業者就業，如人力銀行、培訓單位等，結合私部門的專業，整合相關資源，才能達到事半功倍之效。