

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告
(出國類別：開會)

參加東南亞國家中央銀行研究及訓練中心（SEACEN Centre）「第5屆策略性人力資本研討會」及「第43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：曹體仁/經濟研究處副處長

朱靜郁/人事室副主任

陳于恬/人事室四等專員

派赴國家/地區：菲律賓宿霧

出國期間：112年7月30日至8月3日

報告日期：112年10月19日

摘要

東南亞中央銀行研究及訓練中心（SEACEN Centre）「第5屆策略性人力資本研討會」及「第43屆人力資本及訓練處長級會議」於2023年7月31日至8月2日在菲律賓宿霧舉行，由菲律賓中央銀行主辦。

「第5屆策略性人力資本研討會」主題為「未來的人力資源－連結人才決策和永續發展」，「第43屆人力資本及訓練處長級會議」主要研議SEACEN Centre 2024年規劃辦理之活動計畫。

本報告謹就上述「第5屆策略性人力資本研討會」及「第43屆人力資本及訓練處長級會議」內容摘要整理，並提出心得及建議，以供參考。

目錄

壹、目的.....	1
貳、過程.....	2
一、第 5 屆策略性人力資本研討會.....	2
二、第 43 屆人力資本及訓練處長級會議.....	20
參、心得及建議	24

壹、 目的

東南亞國家中央銀行研究及訓練中心（SEACEN Centre）「第5屆策略性人力資本研討會（5th Human Capital Conference）」及「第43屆人力資本及訓練處長級會議（43rd Directors of Human Capital and Training Meeting）」於2023年7月31日至8月2日在菲律賓宿霧舉辦，由菲律賓中央銀行主辦。

7月31日「第5屆策略性人力資本研討會」主題為「未來的人力資源－連結人才決策和永續發展」，共舉辦4場專題演講。8月1日至2日「第43屆人力資本及訓練處長級會議」，會中研議SEACEN Centre所規劃辦理之2024年研訓活動，包括金融穩定、監理及支付清算、總體經濟與貨幣政策管理、領導與治理、人力資本等領域。

本次會議透過與與會代表的互動交流，深入探討了人力資源管理和組織永續、人才細分、未來的組織以及永續人力資源管理等議題。這些寶貴的知識和見解可供本行在人力資本的規劃和運用方面提供有價值的參考。

貳、 過程

7月31日SEACEN Centre召開「第5屆策略性人力資本研討會」，共舉辦4場專題演講。各場次主講人就各議題講述後，由與會之各中央銀行代表會上提問，進行雙向互動溝通。8月1至2日舉行「第43屆人力資本及訓練處長級會議」，會中就其所規劃辦理之2024年研訓活動，包括金融穩定、監理及支付清算、總體經濟與貨幣政策管理、領導與治理、人力資本等項進行討論，研議主辦中央銀行或貨幣機構。以下謹就前述2項會議主要內容分述如次。

一、 第5屆策略性人力資本研討會

7月31日「第5屆策略性人力資本研討會」舉辦4場專題演講，時程表如下：

08:30-09:00	報到
09:00-09:30	歡迎詞
09:30-10:00	合影
10:00-10:30	茶敘
10:30-11:30	主題一：人力資源管理和組織永續
11:30-12:30	主題二：人才細分
12:30-14:00	午休用餐
14:00-15:00	主題三：未來的組織
15:00-16:00	主題四：永續人力資源管理
16:00-16:30	茶敘
16:30-17:30	重點整理
17:30-17:45	閉幕

主題一：人力資源管理和組織永續-重新定義雇主品牌，透過有效的ESG（環境、社會和治理）實踐來識別、吸引和留住人才。

這場演講由MBSB銀行的首席人力官主持，講座強調了品牌和永續發展在組織發展中的關鍵角色。

品牌的目的是代表組織的目的，因此必須瞭解組織的使命和存在原因。銀行業的歷史可以追溯到公元前2000年，當時人們開始提供以穀物為基礎的貸款。然而，金錢不僅是一種交易媒介，它還用於監控和追蹤債務。傳統上，銀行被認為是提供貸款的地方，但卻需要借款人證明自己不需要貸款。人們普遍認為銀行就像在晴天時提供雨傘，但下雨時又立刻拿回雨傘。因此，必須重新定義銀行業務。

現在，年輕一代對組織的社會責任和環保意識不斷上升，這影響了他們對傳統行業的看法。過去，石油和天然氣行業曾是人們渴望進入的領域，但由於碳污染的影響，新一代將其視為不環保的行業。因此，ESG成為一個重要議題。

ESG目標可以分為三個層次：

(一) 最低層次：風險緩解和「不傷害」措施。

1. 應對影響行業和商業的趨勢。
2. 解決外部漏洞。
3. 捐贈資源（財務、實物、志願者）。
4. 達成基線標準。
5. 最低水平承諾。

(二) 一般層次：實質性努力，大多在核心業務之外。

1. 追蹤影響業務的主要趨勢並製定應急計畫。
2. 利用優勢在特定ESG目標和指標中提供更高的價值。
3. 遵守自願行業標準並高於行業平均水平。
4. 制定全面的永續發展政策。
5. 實施包容性人力資源措施。
6. 實施策略性、高影響力的慈善計畫。
7. 與利害關係團體互動，以了解造成影響的重要因素。

(三) 「下一步」層次：ESG全面融入策略運營。

1. 利用「超能力」推動行業標準。

2. 通過創新、市場和客戶選擇增加社會影響。
3. 將ESG視為整體策略的關鍵因素和核心。
4. 將領導力與目標聯繫起來。
5. 將ESG納入資本和資源配置。
6. 將ESG與員工激勵和評估掛鉤。
7. 改善內部和外部的永續發展成果。
8. 確保ESG披露涵蓋公司的全部運營。

講座分享了MBSB銀行人資部門的「雇主品牌之旅」。MBSB銀行人資部門在過去通常被戲稱為「表單之家」，因為人們普遍認為其主要工作是處理表單，包括入職、請假、離職等各種文件。然而，隨著工作中大部分時間都花在行政流程上，無法進行轉型或處理ESG和永續議題。因此MBSB銀行引入了數位化和機器人流程自動化來促進轉型。此外，該行還招聘了永續發展主管，開展了多項永續相關活動，並與聯合國全球契約（UNGC）合作。

UNGC是一項不具約束力的聯合國協定，旨在鼓勵全球企業和公司採取永續和社會責任政策，並報告其實施情況。該協議是全球最大的企業永續發展和企業社會責任倡議，有來自170多個國家的13,000家企業參與者和其他利益相關者。UNGC為企業運營策略與政策制定的10項普遍原則如下，涵蓋了人權、勞工、環境和反貪腐等領域：

（一）人權

原則 1：企業應支持並尊重國際公認的人權；

原則 2：企業應確保不涉及違反人權的事件。

（二）勞工

原則 3：企業應支持勞工集會結社之自由，並確實地承認集體談判權；

原則 4：消弭所有形式之強迫性勞動。

原則 5：確實地廢除童工。

原則 6：消弭雇用及職業上的歧視。

（三）環境

原則 7：企業應支持採用預防性措施因應環境挑戰；

原則 8：主動採取行動，推動與強化企業環境責任；

原則 9：鼓勵開發與推廣對環境友善的科技。

（四）反貪腐

原則 10：企業應努力反對一切形式的腐敗，包括敲詐和賄賂。

此外，經濟合作暨發展組織(OECD)提出了「負責任的商業行為(Responsible Business Conduct, RBC)」的概念，旨在實現永續發展，避免和解決與企業運營、產品或服務相關的不利影響。RBC期望所有企業，無論其法律地位、規模、所有權或部門如何，都應避免並解決其運營的負面影響，同時為其運營所在國家/地區的永續發展做出貢獻。OECD使用RBC標準和建議來制定政府政策，幫助企業最大限度地減少其運營和供應鏈的不利影響，同時為解決涉嫌侵犯企業、社會、環境、勞工或人權的行為提供管道。透過RBC，企業可以為經濟成長和發展做出積極貢獻，成為實現永續發展目標的強大推動力。

去年出現了新名詞「安靜離職(Quiet Quitting)」，指的是員工準時上班，只執行自己負責的工作，不加班，並放棄了提升職位和薪資的機會。現在則有「有意識的離職(Conscious Quitting)」這個新名詞，意味著離職不是一時衝動的決定，而是經過深思熟慮後的選擇，旨在尋求更好的職業發展機會或調整生活平衡。當員工發現他們所在企業的價值觀與他們的價值觀不相符時，例如企業不積極保護環境或無法解決經濟不平等等問題，他們可能會選擇離職。

MBSB銀行每年都會舉辦職涯面談(career conversation)，這是一種不同於績效面談的個人一對一對話，持續半小時以上，主要用來討論員工自身的職業抱負、發展需求以及行動計畫。

為因應永續發展的趨勢，MBSB銀行目前已實施了三項措施：

（一）傳達內在永續發展的聲音：制定永續發展願景、使命和目的。

（二）提高整個組織的永續發展職能：要求所有員工參加相關的線上課程，以提高對永續發展的認識和能力。

(三) 實現價值決策，將薪酬與永續發展的關鍵績效指標 (KPIs) 掛鉤：例如，將參加永續相關課程的記錄納入KPIs，以激勵員工更關注永續發展議題。

MBSB銀行透過3個支柱來實現上述3項措施：

(一) 創造公平、安全和包容的工作場所：不斷致力於為所有員工打造有利且安全的工作環境，同時確保專業和個人發展機會得以持續提供。

(二) 永續且負責任地營運：在MBSB銀行的業務運營中始終堅持環境管理和社會責任。

(三) 創新並創造價值：通過為客戶和社區提供創新且永續的解決方案，推動MBSB銀行作為領先的伊斯蘭銀行持續向前發展。

主題二、人才細分-識別讓組織成功的「關鍵人才庫」，成功的永續策略，仰賴組織如何針對關鍵人才資源做出出色的決策

這場演講由菲律賓美世諮詢的人才解決方案業務負責人主持，該公司是全球最大的人力資源管理諮詢公司。

當今，隨著全球化和科技發展的浪潮，職場正經歷前所未有的變革。一方面，新興技術的崛起正在改變傳統工作角色，威脅某些工作的存在，但同時也為創造新的機會和工作角色敞開了大門。另一方面，職場的人才市場正日益多樣化和靈活，傳統的僱傭模式也受到質疑，技能成為新的競爭優勢。

根據世界經濟論壇的《2023年未來就業報告》，44%的勞工技能將在未來5年內受到擾亂，60%的勞工在2027年之前需要接受培訓，48%的公司將提升人才發展視為關鍵業務實踐。組織需要重新思考人才管理流程，因為在尋找未來適合人才時，這將變得至關重要。

根據麥肯錫的報告，到2030年，生成式人工智能將顯著擾亂美國的勞動力市場，自動化程度高達30%，約有1,200萬名勞工需要轉職，而醫療保健和STEM（科學、技術、工程和數學）職位將增加。不同的產業將受到不同的衝擊，因此組織必須不斷思考哪些產業會受到影響、哪些人力部分會受到影響，並重新評估組織

的結構和工作方式，以重新調整組織的用途。組織可以重新設計工作以實現自動化。

永續人才策略包括三個要素：全新的工作模式、持續的技能策略和文化轉型。

（一）全新的工作模式

傳統的工作模式通常呈金字塔形，具有官僚體系、等級制度、詳細的指令和部門隔離等特色，但這些模式容易在決策過程中產生瓶頸、減少參與感和引發官僚問題。

現今，組織需要尋找更靈活的工作模式，敏捷的組織架構就像一個生態系統，由多個小型團隊組成，這些團隊相互合作並相互支持。每個小團隊對其成果負責，這些小團隊之間透過協作形成一個整體的團隊組織。與傳統的權力集中相比，這種模式更注重權力分散，將中心化效能轉向去中心化的網絡型組織。敏捷組織的特點包括快速變化、資源靈活運用、團隊間的協同性責任、領導者確定方向並賦予行動能力，以及更少的界線和更多的實際行動。對組織成員來說，這代表著「驅動力的轉變」。

金融服務業正面臨著地震般的變革，數位平台已成為首選和主導的互動模式。世代變遷、新興科技和客戶偏好正在推動整個行業的顛覆。金融服務從傳統的客戶旅程轉向數位和以客戶為中心的適應性策略。不同產業之間的融合正在發生，帶來新的競爭者、合作夥伴、產品和服務提供商。傳統金融機構、金融科技公司和科技巨頭都在同一個競技場競爭。那些能夠快速提供創新解決方案的企業，將大大領先於行業的後來者。「超越利潤的目的」心態在消費者和員工中持續增長，雇主正在積極採取措施來保護消費者數據、改善社會公平，並關注對社區的整體影響，ESG不再是偶然，而是來自客戶、員工和股東的需求。

（二）持續的技能策略

如果環境正在變化，組織也必須跟隨變化。科技領域的融合越來越普遍，這不僅影響工作方式，還影響了與客戶互動的方式。最終，組織需要成為一個永續的雇主，才能夠吸引合適的人才。組織需要提供更靈活的職

位設計，以提高員工的敬業度，並同時在部署具有正確技能的人才方面提高靈活性。如果能夠將組織的人才庫打造成人才市場，建立技能分類系統來識別個人的技能和能力，那麼部署具有正確技能的人才將變得更容易，同時也提高了組織的永續性。例如，當市場上找不到合適的人才時，如果組織內部確實有具有合適技能的員工，可以在未來重新部署他們。

人才市場使組織在發展以技能為基礎的生態系統並尋找正確的人才方面更具靈活性。這些都需要適當的數位工具來管理。組織需要技術來管理這一切，確保提前規劃每個人的技能，並確保他們可以在其他部門需要時輕鬆部署。現今的員工正在尋找具有挑戰性和學習機會的工作，組織需要提供這些機會，以實現人員流動性，調派員工到不同的單位，如果組織知道員工的技能，可以提前規劃技能和學習路徑，以便員工更好地前進，為未來的調派提供更多機會，推動數位轉型，提高組織的競爭力。

技能的生命周期正在縮短，從以前的5年降至現在的2.5年。組織需要能持續執行且有數據支持的技能策略，利用技能評估平台、人工智能和機器學習，識別出需要培訓什麼、誰需要培訓、需要技能提升還是技重塑能，以及培訓的效果。隨著金融服務業尋求客戶參與數位化，技能正在成為工作場所的未來貨幣。數位化的興起增加了對新技能和新能力的需求。識別出未來所需的新技能，並將技能分類，評估需要加強培訓的員工、適合學習新技能的員工，提供培訓課程、學習機會和發展計畫。

最重要的是，技能重塑是一種積極的生涯管理策略。它不僅能提高個人的就業機會，還可以增加工資和職業滿意度。這是一種不斷成長和進步的方式，有助於實現個人和職業生涯的長期目標。雖然技能和才能是許多討論的焦點，但整個員工體驗也同樣重要。組織不應該設計工作以使其變得無聊，而應該挑戰讓工作場所有更多的樂趣，使工作場所更具吸引力，以全新的方式吸引人才。

（三）文化轉型

這些都始於領導力和文化。組織需要傾聽員工的需求：員工是否感到他們屬於組織？員工是否與團隊建立了聯繫？員工是否知道應該做什麼以及能否輕鬆完成？員工是否理解並信任組織的發展方向？員工在這裡工作有什麼收穫？組織需要提供更全面的員工體驗，以激勵員工更加敬業，更加承諾，並為組織做出更大的貢獻。

根據美世的研究，全球組織正在專注於文化建設，其中一個原因可能是在過去的兩年中，組織中大多數，甚至超過一半的人已經離職。第二，工作場所中有四代人，這需要組織更謹慎處理。第三，大約有30%的工人離開了，因為自動化或技術確實影響了整個行業。企業需要調整其文化和獎勵體系，以支持技能重塑和人才市場的發展。這需要領導層的參與和文化轉型，以確保員工願意分享並應用其技能。在建立和重塑文化時，需要考慮風險管理元素。不僅從系統和流程的角度，還應從人的角度來看待風險。提供正確的培訓和支持，以確保員工能夠應對變化，同時建立適當的基礎設施和激勵措施，以度量和與行為相關的風險，這些都是維護組織永續的關鍵因素。

主題三、未來的組織－組織適應之「員工與工作場所的契合度」，以實現長期員工敬業度和組織成功

這場講座由Emtek集團的副總裁主持，Emtek是印尼最大的媒體公司之一，業務範圍涵蓋多個媒體領域。他們擁有多個電視頻道，包括免費和付費電視，並在印尼和巴厘島機場擁有約50個廣告位置。Emtek不僅僅是一家傳媒公司，還擁有多家製作公司，他們的作品被Netflix、Prime Video、Disney+、HBO等媒體平台購買。在數位媒體領域，Emtek還擁有新聞門戶、數位業務和數位銀行。此外，他們還投資了印尼的Grab，並擁有一家醫療保健集團。Emtek集團的一個特點是他們高度整合的業務生態系統，涵蓋了媒體、電子商務、金融服務等多個領域。他們的媒體業務可以為品牌提供從內容到觸及目標受眾的全方位體驗。此外，Emtek在社群媒體領域也取得了成功，擁有逾1.92億的社群媒體訂閱者和追隨者。

Emtek採用了Deloitte每年發布的全球人力資本趨勢報告。在COVID-19疫情爆發前，Emtek落後趨勢2年。然而，在COVID-19疫情爆發時，Emtek面臨了巨大的變革挑戰，不得不立即跟隨最新的趨勢。他們急切需要滿足員工和利益相關者的需求，並在短時間內加速工作節奏，以因應迅速變化的局勢。

Emtek召開了高層論壇和人力資源論壇，並致力於實現永續發展。Emtek必須立即適應數位化，人力資源部門扮演了許多新角色，學習和發展從實體轉為線上，建立居家辦公和辦公室工作的新溝通方式，以及建立線上考勤制度等。疫情後，Emtek不再制定長期策略計畫，如5年計畫、3年計畫或1年計畫，而轉而使用「目標和關鍵結果（Objectives and Key Results, OKR）」方法，每季重新評估和挑戰現有計畫的有效性、相關性、趨勢適應性，以及是否符合員工和利益相關者的需求。

OKR工作法的核心動力是「由下而上」，由老闆或主管訂定目標，讓底下的員工一起來思考，要達到這個目標需要完成哪些任務，並確保組織所有人都清楚了解這個目標為什麼訂定，以及要如何去達成。通常OKR工作法的目標設定得具有一定的企圖性和大膽性。OKR的優勢包括能夠快速設定可行動的目標、輕鬆設定延伸目標、方便追蹤、促進跨部門協作、提高員工敬業度，以及建立共同的承諾。

2023年全球人力資本趨勢被概括為「無邊界世界的新法則」。在過去的一個世紀中，工作被視為固定且可重複的，可以細分為離散的任務，並據此劃分工作職位，工作轉型的重點是成本和效益。然而，近年來，工作的界限正在逐漸消失，許多公司正在將技能視為勞動力決策的基礎，而非職位。工作場所不斷引進新技術，人與技術之間的邊界正在逐漸消失，數位化和虛擬技術的發展，以及元宇宙的興起，正在重新定義工作場所，居家辦公和現場工作之間的界線越來越模糊。

在這個新趨勢下，組織和員工應該挑戰過去的傳統觀念，接受這個動態且無邊界的世界。他們需要建立新的基本法則，包括：像研究人員一樣思考 – 主動應對挑戰、共同創造新的關係 – 開闢新的道路、優先考慮對人的影響 – 思考如何發揮影響力等。無邊界世界的三個主要趨勢包括：職位走向終結、科技賦能人才、活化未來工作場所。

(一) 職位走向終結，技能將取而代之成為員工和工作的核心連接點

這種轉變對組織可能帶來一系列挑戰，包括：

1. 為適應快速變化的工作而花費過多時間調整職位說明書。
2. 缺乏培養和發展相關技能的機會，導致頂尖人才的流失。
3. 過度關注學歷和工作經驗，而忽略符合新興業務需求的技能和潛力，導致難以招聘到合適的人才。
4. 有潛力或多元化的候選人因缺乏工作經驗而無法進入人才遴選渠道。
5. 員工難以在組織內部尋找新的機會，儘管他們可能正在積極尋求機會。

在應對這些挑戰時，組織應該採用新的工作模式，並基於以下原則來重新定義他們的人力資源策略：

1. 根據所需技能界定工作。
2. 收集並分析員工技能數據。
3. 基於技能而非職位來看待員工。
4. 基於技能做出人事決策。

為了全面改革和轉型以引領市場，採用上開工作模式組織需要實現的目標包括：

1. 擴展人才市場範圍至整個人才生態系統，包括內部和外部員工。
2. 讓員工參與創建自己的定制化工作體驗。
3. 在新興工作、再培訓和職業發展過程中充分應用人工智能。
4. 根據員工的技能和工作成果來發放薪酬。
5. 基於技能訂定所有的人才管理措施。

(二) 科技賦能人才，透過科技優化工作方式，提高個人和團隊的工作效能

組織在實施科技方案時可能面臨一系列挑戰，包括：

1. 多種不相容的技術解決方案可能導致員工感到困惑和疲憊，並降低生產力，妨礙了團隊的協同工作。

2. 使用的技術往往是為組織整體績效而設計，而缺乏針對個人和團隊的設計，這可能限制了工作的效率和適應性。
3. 對科技投資的衡量標準通常侷限於成本和投資回報，而忽略了技術對人員產出和團隊表現的影響。

為應對這些挑戰，組織可以採用以下新法則：

1. 讓科技為員工和團隊提供服務。
2. 使用干預和助推技術來促進人類進步。
3. 提高洞察力，引入更多變化。

為了全面改革和轉型以引領市場，採用上開工作模式組織需要實現的目標包括：

1. 在企業科技策略中選擇有助於實現組織目標的技術解決方案。
2. 利用科技來提高對員工績效的洞察力，從而更好地發現潛在的改進機會，並改善績效評估流程。
3. 從員工和團隊的角度評估科技投資的結果，包括工作效能、員工幸福感和敬業度等方面的成果。

（三）活化未來工作場所，使工作場所成為對工作的助力

傳統的工作場所是一種習慣、權力和必備品的物理空間，但理想的工作場所不僅限於此，而是任何最適合完成工作的地方。組織需要設計適應不同工作需求的線下、線上或混合辦公模式，同時尊重員工的偏好、文化背景、社會團體和團隊合作習慣等元素。組織可能面臨一系列挑戰，包括：

1. 知識共享和知識產權的有效利用率下降，這可能導致組織內部的信息流動不順暢和創新受到限制。
2. 合作中持續出現挑戰，導致會議的增加，這可能影響到業務的交付效率。
3. 舊有的業務模式難以適應新的線上線下混合辦公模式，這可能導致員工的敬業度和生產力下降。
4. 過時無效的業務策略可能導致組織難以吸引頂尖人才。

為了應對這些挑戰，組織可以採用以下新法則：

1. 讓工作驅動工作場所的決策。
2. 精心設計服務的結果和價值體驗。
3. 為個人、團隊和組織生態賦能。

為了全面改革和轉型以引領市場，採用上開工作模式組織需要實現的目標包括：

1. 採取靈活的方法來提升工作場所體驗，包括持續評估相關的突破性技術。
2. 引導ESG和人為因素風險與工作場所設計之間的互動，確保工作場所的設計符合永續性和員工需求。
3. 培養管理者對工作場所的探索和變革持開放態度。

（四）推進永續發展的人為因素

人的永續發展已經昇華為組織永續發展策略的核心。在過去，企業解決永續性問題主要是為了公共關係或品牌保護而進行的，較少關注其深遠的影響。然而，近年來，企業的努力，例如減少生產過程中的汙染排放，已經在業務運營的邊緣產生了實質和漸進的改進。通過關注組織內的個人因素，重視個人的主觀能動性，發展正確的技術和軟實力，使工作更人性化，並制定人力資源永續發展計畫，才能實現真正的成果。這是實現根本性和持久性變革，並取得成果的關鍵所在。組織可能面臨一系列挑戰，包括：

1. 員工和其他利益相關者不斷施加壓力，要求組織承擔責任，積極促進和經營高品質的工作機會、平台。
2. 社區對組織如何在社會中創造價值提出更高的透明度要求。
3. 監管機構和股東要求更詳盡透明的報告，特別關於組織在人文、環境和社會方面的舉措。
4. 組織正積極努力評估永續發展工作的投資回報率。

為應對這些挑戰，組織可以採用以下新法則：

1. 納入永續性元素至組織的目標、策略和文化中。

2. 規劃符合永續發展需求的技能發展計畫。
3. 提供員工更優質的工作體驗。
4. 建立人力資源的永續發展策略。

為了全面改革和轉型以引領市場，採用上開工作模式組織需要實現的目標包括：

1. 考慮技能和專業知識的變化，以便在人才規劃中實現長期的永續發展能力。
2. 以人力資源永續性為設計基礎，並考慮永續性決策對員工、市場、社區和社會的預期和非預期影響。

長期的員工敬業度與組織的成功密切相關，這包括以下關鍵元素：

- (一) 更有意義的工作。
- (二) 採用彈性的工作模式。
- (三) 提供更加個人化的職業發展機會。
- (四) 積極支持非傳統工作者，為他們提供學習技能和經驗的機會，從而加速組織的成長、創新和靈活性。
- (五) 提高資料透明度，以及共享資料驅動的洞察力所帶來的雙方利益。
- (六) 積極推動多樣性，藉由公平的方式獲取人才，並透過發展計畫、方法和工具賦予他們更多能力，從而促進組織各個層面的人才不斷進步。
- (七) 強調人的因素，推動組織的永續性，將人的需求和價值納入組織的核心策略中。

Emtek集團建立了內部和外部的人才地圖，以應對變化與需求。在內部人才地圖方面，他們引入了「Eagle Program」，精選集團內最優秀的人才，並與人才發展公司或大學合作，提供高度競爭的培訓課程，培養他們的能力，並要求他們提出創新企劃。內部人才被妥善標記和管理，這有效降低了員工離職率。在外部人才地圖方面，Emtek集團通過雇用工讀生，利用LinkedIn等工具搜尋競爭企業的職位和人員資訊，藉此擬定對方的組織架構，供集團參考。這一策略確保了組織在內外都具有足夠的優秀人才，以應對快速變化的需求。

主題四、永續人力資源管理－實踐綠色、社會責任、公益人力資源管理之真實案例經驗

這場演講由馬來西亞理科學全球永續發展研究中心的榮譽顧問主持，講座曾擔任馬來西亞自然資源、環境和氣候變化部的前馬來西亞綠色基金會首席執行官。該中心經常與政府部門和企業合作，協助他們了解如何減少碳排放，提出各種計畫，包括植樹等，並積極研究促進可再生能源的計畫。此外，該中心也和其他企業和學校合作，開展教育計畫，讓其他公司的員工參與該中心永續發展相關工作及活動，並將這些活動納入永續發展報告中，向股東做出報告。

著名極地探險家Robert Swan曾言：「我們的星球所面臨的最大威脅，是相信其他人會拯救它。」2015年，聯合國通過了永續發展目標（SDGs），這些目標被視為一個全球性號召，旨在終結貧困、保護地球，確保到2030年，每個人都能享受和平與繁榮。

ESG和SDGs都致力於解決社會和環境問題，同時實現永續社會的目標。SDGs是以國家為基礎的全球倡議，旨在為普通大眾設定目標，而ESG則專注於公司和商業領域，包括環境、社會和治理等多個永續性方面。企業需要建立一個非財務報告框架，以協調經濟成長、社會包容和環境保護等3個核心元素。整合這3個核心元素有助於評估企業和投資組合中的風險和機會，例如對環境風險的缺口。重視環境機會，如乾淨/綠色技術、綠色建築環境、可再生能源和基於自然的解決方案等，有助於重新構想並投資於綠色人力資源管理策略，這在ESG和SDGs策略的制定和實施，以及工作政策和管理都扮演關鍵角色。

讓人力資源部門採用綠色實踐和政策至關重要，因為他們將負責制定ESG友善的人力資源計畫。從社會的角度來看，提高員工敬業度，人力資源部門可以提出政策、計畫和實踐，鼓勵越來越多的員工參與，並了解社會參與，以及對永續發展的貢獻。

綠色人力資源是指將生態影響納入組織永續人力資源管理實踐，這包括將環境意識和管理原則融入人力資源管理政策和操作中。實施得當時，能夠提高效率、降低成本、提升員工敬業度和保留率，並建立一種全新的組織綠色文化，最終有

助於減少碳足跡。然而，建立組織綠色文化並實施綠色人力資源並不容易，這過程中可能會面臨以下6個挑戰：

- (一) 初始成本高。
- (二) 儲蓄的不足。
- (三) 資本支出增加。
- (四) 競爭不公平。
- (五) 邊際的影響。
- (六) 員工冷漠，不願參與。

當使用的電力越多，釋放到環境中的碳越多。因此，人們開始尋找技術解決方案，例如轉向再生能源。然而，投資於再生能源，比如太陽能板，通常需要高額的投資，回報卻相對緩慢。如果其他公司對永續發展政策寬容度較高，他們的成本通常較低，並可能提供更具競爭力的產品和服務價格，使他們在市場上占據優勢。由於永續發展政策的回報通常較慢，因此可能難以獲得政策制定者和高級管理層的全力支持，同時員工可能也不太願意接受變革。員工可能會認為這是一項艱難的任務，並質疑為何他們需要做出改變，認為這應該是組織的責任。

在實施綠色人力資源管理方面，存在一個不容忽視的界線，即由誰來負責。然而，值得注意的是，儘管面臨挑戰，實施綠色人力資源管理也具有許多優勢，包括：

- (一) ESG對工作人員的影響，特別是「S」(社會)與人力資源的角色密切相關。
- (二) 促進組織多樣性，反映社會的真實情況。
- (三) 建立公平和公正的工作文化。
- (四) 營造安全且充滿活力的工作環境。
- (五) 促進員工的幸福感和健康。
- (六) 讓員工感到他們的職位和長期前景在組織中是安全的。

當我們討論ESG時，其中的社會部分對於人力資源經理而言應該是一個重點關注領域。因為ESG的社會部分非常重要，與人力資源的職能密切相關聯。一旦

人力資源部門實施ESG，它將自動促進上述提到的優勢，而其中最關鍵的是讓員工感到他們的職位和長期前景在組織中是安全的。

千禧世代擁有獨特的價值觀和工作觀念，他們並不是不良員工，他們非常勤奮，但他們關心企業或公司如何應對氣候變化，以及對實現永續發展的貢獻。目前市場上員工的流動率，特別是在同一組織中，已成為一個挑戰。10年前，在面試時，我們可以看到申請人的履歷上有4或5家公司的工作經驗，他們通常在一家公司工作了6到7年，然後才跳槽到另一家公司。但現在的千禧世代履歷很長，他們只有大約半年到1年的工作經驗，就跳槽了。這些人非常聰明，畢業於知名大學，成績優秀。但他們擁有不同的思維方式，他們工作不僅僅是為了賺錢，他們希望對永續發展做出更多貢獻。因此，有必要制定永續政策，獲得董事會的意見和支持，然後開始實施。這是保留員工的一種方式。實施綠色人力資源管理的步驟如下：

- (一) 團隊：成立一個專門的團隊來推動綠色議程。
- (二) 培訓和評估：基於環保標準培訓和評估員工。
- (三) 招聘：招聘和挑選致力於環保的人才。
- (四) 激勵：通過薪酬和非薪酬方式，根據環保表現激勵員工。
- (五) 連續性：在環境管理方面持續學習。
- (六) 核心價值：讓環境因素成為組織核心價值的一部分
- (七) 一致性：在互動、環境管理活動和透明度方面不斷改進。

要推動永續發展，最重要的是確定明確的「目標」。組織必須在一開始就確立明確的目標，否則整個計畫可能會失敗，即使重新啟動永續性計畫，也難以發揮效果。以下是推動永續性的步驟：

- (一) 確立組織的廣泛社會目標，並獲得高層管理層的支持，這一步至關重要。
- (二) 進行環境審計，識別關鍵參數和基準。
- (三) 倡導組織文化的變革；使永續性成為新的工作文化的核心。
- (四) 提升或重塑員工技能。
- (五) 激勵是關鍵，通過提供薪酬和非薪酬的激勵，激發員工參與永續發展。

(六) 鼓勵創新，思考如何減少能源和水消耗、有效管理廢棄物、減少污染等方面的方法，並協助受氣候變遷挑戰影響的社區。

當員工打開辦公室的燈，或者警衛開始接待人員，甚至當工作人員開始開車進來、喝杯咖啡，走進辦公室，打開電腦電源的那一刻，他們已經在產生或排放碳。減少碳足跡，推動永續發展的一些新想法包括：

- (一) 實施一週4天的工作制度，減少辦公室能源和資源的使用。
- (二) 實施線上線下混合工作模式，減少員工的通勤和辦公室能源消耗。
- (三) 減少搭飛機出差，尋找替代的方式進行商務會議和合作，以減少航空業對環境的影響。
- (四) 未來的重要利益相關者將是千禧世代，他們關心企業在應對氣候變化方面的努力。

盡可能地選擇線上辦公、線上會議，以減少上下班通勤和搭乘飛機等活動，可以有效減少碳排放。這需要組織努力進行一些變革。改變工作文化的轉型力量可以分為3個方面：

(一) 策略驅動因素：

- 1. 氣候正向變革：將氣候變革納入組織策略，積極應對氣候變化挑戰。
- 2. 循環轉型：推動產品和資源的循環再利用，減少浪費。
- 3. 生態建築：建立生態友好型建築，減少能源和資源消耗。

(二) 業務驅動因素：

- 1. 業務模型設計：重新設計業務模型，使其更加永續。
- 2. 拒絕一次性運動：抵制使用一次性產品和資源的慣例，提倡永續性。
- 3. 數位轉型：利用數位技術提高效率，降低能源消耗。
- 4. 投資決策：在投資項目中考慮環境和社會因素，選擇綠色和永續性的投資。

(三) 人力資源/人才驅動因素：

- 1. 積極的領導力：領導層應積極推動環保和永續性議程。

2. 價值相符的工作：提供符合價值觀的工作，吸引有志於永續發展的人才。
3. 員工行動主義：鼓勵員工參與社會和環境活動，提高意識。
4. 彈性工作/工作與生活平衡：提供彈性工作選項，讓員工更好地平衡工作和生活。
5. 高效工作（工作更少）：提倡高效率的工作方式，減少不必要的工時。
6. 綠色工作：促進綠色工作，讓員工參與環保、永續性和乾淨能源等相關工作。

如果想要吸引千禧世代加入並留在公司，組織必須關心他們，深入了解他們關心的事情，並建立一個符合他們價值觀的理想工作文化。創造令人滿足的員工體驗需要考慮以下要素：

- （一）相互信任：建立相互信任的關係，讓員工感到他們的聲音被聆聽和尊重。
- （二）高層管理的責任：高層管理應該積極參與並負起責任，領導組織致力於永續發展。
- （三）員工價值觀與公司願景的一致性：確保員工的價值觀與公司的永續發展願景契合，讓他們感到參與的價值。
- （四）承認成功：鼓勵並承認員工的成功和貢獻，以提高工作滿意度。
- （五）無縫技術以減少日常摩擦：提供有效的工具和技術，讓員工能夠更輕鬆地處理工作事務。
- （六）有效的溝通和變革管理：確保透明和有效的溝通，以幫助員工理解組織的永續發展目標和變革計畫，並讓他們參與其中。

二、 第43屆人力資本及訓練處長級會議

8月1至2日「第43屆人力資本及訓練處長級會議」時程表及議程如下：

8月1日	
08:30-09:00	報到
09:30-10:00	第43屆人力資本及訓練處長級會議
10:00-10:30	茶敘
10:30-12:30	第43屆人力資本及訓練處長級會議
12:30-13:30	午休用餐
13:30-15:00	SEACEN 領導才能框架工作坊
8月2日	
09:30-10:00	合影
10:00-13:00	SEACEN 人力資本分析儀表板工作坊
13:00-14:00	午休用餐
18:00-23:00	晚餐
議程	<p>一、領導力治理和人力資本（LGHC）主任Kate Sweetman 正式介紹。</p> <p>二、臨時會議議程</p> <p>（一）通過臨時會議議程</p> <p>（二）確認第42屆會議紀錄</p> <p>（三）2022至2023年訓練進度報告</p> <p>（四）2024年SEACEN Centre訓練規劃</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 金融穩定、監理及支付清算 2. 總體經濟學與貨幣政策管理 3. 領導與治理、人力資本 <p>三、策略諮詢組- 招聘LGHC主任後SEACEN之角色和職責</p>

	四、TWG1：SEACEN人力資本分析儀表板之實施進度與未來發展 五、TWG2：SEACEN領導才能框架之實施進度與未來發展 六、其他事項 七、下次會議日期及地點
--	--------------------------------------------------------------------------------------------

會中發表SEACEN Centre所規劃辦理之2024年研訓活動，包括金融穩定、監理及支付清算、總體經濟與貨幣政策管理、領導與治理、人力資本等領域。本行經洽業務單位意見，奉准於會中表達有意承辦部分訓練活動。茲將SEACEN Centre 2024年研訓活動分述如下：

一、Financial Sector Regulation and Supervision:

- (一) Liquidity Risk Management and Regulation
- (二) Risk-Based Supervision and the Supervisory Review Process
- (三) Financial Stability and Macroprudential Supervision
- (四) Financial Market Instruments and Players

二、Risk Management and Crisis Prevention:

- (一) Crisis Management and Recovery and Resolution
- (二) Stress testing
- (三) ICT Risks and Cybersecurity

三、ASEAN Core Curriculum in Climate Risk Resilience/ Sustainable Finance:

- (一) Block 4: Regulation and Supervision of Climate Risk
- (二) Block 5: Scaling up Sustainable Finance
- (三) Block 1: Vulnerability Analysis and Data
- (四) Block 2: Taxonomy and Disclosure Standards

四、Payments:

- (一) Retail Payment Systems
- (二) Large Value Payment and Financial Market Infrastructures
- (三) Cross-Border Payments

(四) Innovations, Payment, and Central Banks

五、Financial Stability, Supervision, and Payments webinars:

(一) Regulation and Supervision of Crypto Assets

六、Financial Stability, Supervision, and Payments Meetings:

(一) Conference and Meeting of Directors of Supervision

(二) Conference and Meeting of Directors of Payments

(三) High-Level Seminar and Meeting of Deputy Governors (FSS)

七、Macroeconomics and Monetary Policy Management:

(一) Forecasting for Monetary and Financial Stability Policies

(二) Econometric Modelling for Central Banks

(三) Issues and Challenges in Macroeconomics and Monetary Policy

(四) Capital Flows Monitoring and Management

(五) Monetary Policy under Economic and Financial Uncertainty

(六) Analysis and Modelling of Macro-Financial Linkages

(七) Climate Change Economics and Policy for Central Bankers

(八) Data Analytics for Macroeconomic Surveillance

(九) Analysis of Macroeconomic and Financial Statistics

(十) Analysis of Exchange Rate Policy

(十一) Climate Change and Monetary Policy

(十二) Meeting of Directors of Monetary Policy/Research and SEACEN Expert

Group on Capital Flows (DORM/SEG)

八、Leadership

(一) Aspire (For New People Managers) : Leading Adaptively

(二) Activate (for Experienced Middle Managers) : The Leader in Me

(三) Accelerate (For Experienced Senior Managers) : Leading Change

(四) Accelerate: Leading through Disruption

(五) Accelerate: Meaningful Conversations

九、Governance

(一) Governance Practices for Optimizing the Organization

十、Human Capital

(一) HR Governance and Compliance

(二) High Performance HR with Strategic HR Leadership

(三) Workforce Planning and Employer Branding- Mapping business strategies to people strategy

(四) Competency-based Talent Acquisition and Employee Retention strategy

十一、Human Capital Meetings

(一) Director of Human Capital and Training Meeting (DOHCT)

參、心得及建議

本次研討會的主題涵蓋了多個關於人力資源管理的重要議題，包括組織品牌的建立、有效的ESG實踐、關鍵人才的辨識、適應性的組織發展，以及永續發展等議題。4場專題演講的講座皆強調了永續發展和敏捷性組織的重要性，也探討了千禧世代和Z世代在價值觀方面與上一代之間的顯著差異。

千禧世代的價值觀明顯不同於前一代，他們更加注重工作與生活的平衡、工作的意義，而不僅僅是追求財富。對於他們來說，重要的是能否在工作中實現自己的價值觀。他們不再把升遷和名譽視為最高目標，而更關心能否實現居家辦公、辦公環境、公司福利、彈性工時、辦公室氛圍、同事關係以及公司文化等因素。對於千禧世代來說，公司的利潤不再是唯一的評估標準，他們更關心公司在環境保護和社會責任方面的貢獻。

傳統的思維和組織模式難以吸引和留住千禧世代的人才，而這一代已經成為現代政府部門和企業內外的關鍵利益相關者。他們的價值觀和期望對組織的運作方式產生了深遠的影響，因此，組織必須適應這些變化，以確保長期成功。

人力資源管理涵蓋了組織在招聘、培訓、留任方面的行政管理工作。透過建立公平的薪酬體系和提供員工福利，以及促進人才的多元性和包容性，能夠提高員工對工作和職場的滿意度，進而創造更高的生產力，吸引並留住優秀人才，同時減少因員工流動所帶來的相關成本。這些都是現代人力資源管理的關鍵功能，同時也有助於實現企業的ESG策略，以及實現企業的營運目標。

為擬訂永續發展藍圖，並持續推動落實，滾動檢討精進，本行成立臺灣永續發展目標（Taiwan Sustainable Development Goals, T-SDGs）推動小組及工作小組，俾確保永續發展工作之推動組織化及常態化。另全面盤點各單位主責業務與T-SDGs之關聯性，經量化評估及質化討論後，擇定「促進包容且永續的經濟成長（核心目標08）」、「促進綠色經濟（核心目標12）」及「建立具公信力的體系（核心目標16）」等3項核心目標，並據以訂定6項施政主軸、16項政策目標，以期有效達成本行「穩健金融、永續發展」之願景。6項施政主軸依3項核心目標劃分如下：
一、促進包容且永續的經濟成長：

(一) 提供便捷多元之金融服務。

(二) 積極研究永續發展議題。

二、促進綠色經濟：

(一) 協助促進金融機構推動永續金融。

(二) 投資永續債券。

(二) 循環使用流通券幣。

三、建立具公信力的體系：資訊揭露增進施政透明度。

本次研討會的主題，與會人員提供各項有關人力資源管理與ESG、永續發展的議題與交流，讓人印象深刻，諸如MBSB銀行希望透過安全包容的工作環境，以利價值創新，永續營運；菲律賓美世公司建議以全新的工作模式、持續的技能策略、以及文化轉型，來達成永續人才策略；Emtek集團以適應性的組織，提升員工敬業度與組織績效；馬來西亞理科學大學榮譽顧問提出著重社會責任的人力資源角色，對於永續發展的人力資源管理帶來相當的啟發；其他與會代表，例如新加坡金融管理局代表之數位名片，以及馬來西亞中央銀行代表展示之人事履歷之資訊運用，均顯示數位科技日新月異，全球經濟情勢與金融環境與時俱變，人力資源管理須因應數位科技及外在環境的變化持續調整，以符合永續發展，並持續達成本行經營目標，本行人力資源管理在ESG的實踐上，謹說明如下，並可朝永續發展目標精進：

一、人員的招募，本行人員之進用，可分為申請分發國家考試及格人員，以及自行甄選專業人員：

(一) 有關國家考試及格人員之分配作業，配合公務人員考試分配結果通知電子化作業，採「下載電子文件」方式辦理，由各機關至「考試職缺填報及錄取人員分配系統」下載錄取人員之分配結果，已採取線上分配作業，於線上列印錄取人員資料，毋須要求錄取人員出具紙本分配結果。

(二) 本行自行甄選專業人員時，可善用資訊技術，以達節能減碳，例如甄選作業中，應徵人員原以紙本寄送相關報名資料，已改由電子郵件寄

送相關報名資料；並已規劃建置應徵人員得逕於本行網站報名，並上傳（輸入）相關資料，以求達到節能減紙，並減少資料重覆輸入之人工作業。

二、訓練、研討會、會議、活動及公文辦理方式如下：

- （一）視業務需求，適時舉辦數位課程、研討會，提供線上學習機會，推廣遠距訓練。
- （二）訓練、研討會、會議以電子郵件傳送講義、會議資料，或運用本行電子布告欄提供講義，現場不提供紙本講義，充分運用本行之相關資訊設施，以達節能減紙目標。
- （三）舉辦訓練、研討會、會議，鼓勵自備水杯，減少使用免洗餐具及包裝用水。
- （四）鼓勵線上簽核，充分利用現行公文系統辦理線上簽核作業。

三、賡續優化本行人事管理系統，人事資料數位化，可提供決策參考，本行自行開發之人事管理資訊系統，刻正進行改版作業，可運用該系統之人事選員、統計、決策支援等功能，進行人事資料統計分析，持續優化本行人事管理系統之運用：

- （一）個人人事履歷表可採線上調閱，除個人之履歷表外亦可利用選員系統，篩選符合需求之人員名冊，以利相關人事作業之進行。
- （二）統計系統可列印各類報表，包括職等、學歷、年齡、考試情形、性別、主管級別、年資、異動統計資料等，掌握本行人員年齡、年資、學歷結構等各類報表，以及異動情形，可作決策參考。

四、賡續辦理各項訓練活動，培育金融專業人才，建立權責分工機制如下，並訂定年度職員培訓計畫，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、新進職員訓練等。

- （一）人力資源發展會：負責審議本行年度訓練計畫及派員出國計畫等，並合理分配訓練預算資源。
- （二）各單位：配合業務發展，擬訂年度訓練計畫及派員出國計畫，負責屬

員工作中訓練等，培育職員具備應有之工作知能，並辦理業務相關之專業訓練或講習。

- (三) 人事室：辦理一般管理訓練、新進職員訓練及相關人才培訓；近年來為提升關鍵人才（例如主管人員）積極任事與創新能力、管理能力，人事室每年舉辦主管人才管理才能發展系列的專題演講；主題包括溝通協調、團隊建立、教練式領導等等。2023年演講主題為「非自願個案、危機個案之因應及主管敏感度訓練」、「職場溝通的表達藝術」、「數位轉型浪潮下的資料治理」等。

五、為促進員工的幸福感和健康，提高員工敬業度，本行提供員工協助服務包括：

- (一) 員工關懷與協助：設置諮詢專線，員工面臨問題時，適時提供關懷與協助。
- (二) 健康及醫療保健：辦理員工身心健康講座、約聘醫師及辦理保健活動。
- (三) 法律諮詢：公務上面臨的法律問題，以及生活中遇到的私人問題等。
- (四) 心理諮商：本行與心理諮商機構簽訂契約，提供員工心理諮商服務。

前述各項人力資源及相關管理措施，均須於本行經營目標下，配合本行永續發展目標，持續培育金融專業人才，透過合適的激勵方式，鼓勵員工永續發展，以期有效達成本行穩健金融、永續發展之願景。

在本次行程中，有幸與各國中央銀行人員交流，深刻體驗到各國中央銀行在組織規模方面的差異。其中令人印象深刻的是新加坡政府的公務員電子名片，新加坡政府研發了一個手機應用程式，讓全國的公務員均可輕鬆產製電子名片。當交換名片時，只需要掃描QR Code，就能夠連結至載有對方資訊的網頁，並由個人決定是否將對方的資料存入手機通訊錄。這種做法不僅節省了印製紙本名片的成本，達到節能減碳，還使聯絡資訊管理變得更加方便。這是我們國家政府機關可以參考的優秀實踐。