

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) 「SEACEN-BI 國際領導研討會」、「第1屆人力資本座談會」、「第44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：陳裴紋/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：印尼峇里島

出國期間：113年7月15日至7月18日

報告日期：113年9月20日

摘要

東南亞國家中央銀行研究及訓練中心（SEACEN Centre）「SEACEN-BI國際領導研討會」、「第1屆人力資本座談會」及「第44屆人力資本及訓練處長級會議」於2024年7月16日至7月17日在印尼峇里島舉行，由印尼中央銀行主辦。

「SEACEN-BI 國際領導研討會」及「第1屆人力資本座談會」，主題為數位時代創新與技術的領導策略。「第44屆人力資本及訓練處長級會議」主要研議SEACEN Centre 2025年規劃辦理之活動計畫。本行經濟研究處副處長陳裴紋出席7月17日「第44屆人力資本及訓練處長級會議」；本行人事室副主任朱靜郁及四等專員陳于恬參加前開研討會、座談會、會議等活動。

本報告謹就上述「SEACEN-BI 國際領導研討會」、「第1屆人力資本座談會」及「第44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、SEACEN-BI 國際領導研討會及第 1 屆人力資本座談會	2
二、第 44 屆人力資本及訓練處長級會議.....	20
參、心得及建議	23

壹、 目的

東南亞國家中央銀行研究及訓練中心（SEACEN Centre）「SEACEN-BI 國際領導研討會（SEACEN-BI 9th International Leadership Seminar）」、「第1屆人力資本座談會（1st HC Symposium）」及「第44屆人力資本及訓練處長級會議（44th Directors of Human Capital and Training Meeting）」於2024年7月16日至7月17日在印尼峇里島舉辦，由印尼中央銀行主辦。

7月16日至17日「SEACEN-BI 國際領導研討會」及「第1屆人力資本座談會」主題為數位時代創新與技術的領導策略。「SEACEN-BI 國際領導研討會」舉辦2場專題演講，「第1屆人力資本座談會」延續研討會的主題，探討會員國中央銀行人力資源必須引領變革。7月17日「第44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2025年研訓活動，包括金融穩定、監理、支付清算、總體經濟與貨幣政策、領導治理與人力資本等領域。

本次會議透過與與會代表的互動交流，深入探討了組織轉型、前瞻策略、組織發展與認知管理等議題，這些寶貴的知識與見解可供本行在人力資本的規劃與運用方面提供有價值的參考。

貳、 過程

7月16日至17日SEACEN Centre召開「SEACEN-BI 國際領導研討會」及「第1屆人力資本座談會」，「SEACEN-BI 國際領導研討會」舉辦2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。

「第1屆人力資本座談會」延續研討會的主題，探討會員國中央銀行人力資源必須引領變革。7月17日舉行「第44屆人力資本及訓練處長級會議」，會中就其所規劃辦理之2025年研訓活動，包括金融穩定、監理、支付清算、總體經濟與貨幣政策、領導治理與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3項會議主要內容分述如次。

一、 SEACEN-BI 國際領導研討會及第1屆人力資本座談會

7月16日至17日「SEACEN-BI 國際領導研討會」及「第1屆人力資本座談會」，時程表如下：

7月16日	
07:30-08:00	報到
08:00-08:05	歡迎詞
08:05-08:10	印尼中央銀行介紹影片
08:10-08:30	開幕致詞
08:30-08:40	歡迎致詞
08:40-08:45	合影
08:45-10:15	主題一：在複雜的世界中駕馭顛覆
10:15-10:30	茶敘
10:30-11:25	主題二：新加坡政府的未來思維與策略前瞻
11:25-12:00	問題與討論

12:00-14:00	午休用餐
14:00-15:30	體驗式練習「因應顛覆」與互動討論－衝向顛覆
15:30-15:45	茶敘
15:45-17:00	爐邊談話－數位化顛覆需要人力資源 中央銀行的數位化－人力資源的視角
7月17日	
08:30-12:00	推動組織發展研討會－探討人力資源在任何重大變革中的重要作用 人力資源研討會－探討作為組織開發者成為變革的真正推動者所面臨的挑戰
12:00-13:00	小組討論
13:00-14:00	午休用餐

在當前快速變化的數位環境中，組織面臨前所未有的挑戰與機遇。成功應對這一動態局勢需要有效的領導策略來整合創新科技。為此，印尼中央銀行與SEACEN Centre合作，舉辦了一場國際研討會，專注於數位時代的創新與技術領導策略。此次研討會旨在提供應對數位轉型挑戰的最佳實踐與策略見解，並促進專家與從業人員之間的知識共享與經驗交流。座談會延續研討會的主題，深入探討會員國中央銀行在面對數位化變革時，人力資源部門如何引領與應對這一挑戰。座談會為會員國中央銀行提供了一個討論平台，討論人力資源角色的期望，以及人力資源如何主動引領變革，推動並實現數位化成功。

（一）技術推動顛覆性變革

隨著技術的快速發展，世界正經歷一場顛覆性變革。生成式人工智慧/人工智慧（AI）、機器人技術與區塊鏈等技術，正以突破性的創新推動各行各業的轉型與升級，對未來的發展產生深遠影響：

1. 生成式AI/ AI：

生成式AI與AI正在從根本上改變我們的工作與生活方式。這些技術以

人為中心，旨在提升用戶體驗並提供個性化服務。AI技術的介面也在不斷演進，越來越能根據用戶需求與偏好進行調整。

2. 機器人技術：

機器人技術的發展與AI的結合正在改變工作環境。在製造業，先進的機器人技術使生產過程變得更高效、更精確。而在服務業，機器人的應用改善了客戶體驗，並提升了運營效率。自動化與智能化成為現實，推動各行各業的變革。

3. 區塊鏈技術：

區塊鏈技術以其獨特的特性在各個領域中顯示出巨大潛力。區塊鏈的不可竄改性確保數據的完整性，增強系統的信任與安全性。去中心化減少單點故障的風險，提高系統的韌性與可靠性。匿名性保護用戶身份，同時保持了交易的透明度與可追溯性。

（二）構成真正的轉型的要素

在當前瞬息萬變的環境中，僅進行表層的改變已不足以應對市場的挑戰。真正的轉型意味著對組織進行深層次的重塑，以確保能夠長期保持競爭力，並滿足不斷變化的客戶需求。這種轉型不僅涉及技術上的更新或流程上的優化，更需要全面而根本的變革，從而實現高影響力的持續改變。

真正的轉型不是一次性或局部的改變，而是涉及整體策略與運營模式的深度變革。這種轉型需具備以下3個關鍵特徵：高影響力、以客戶為中心及廣泛範圍。這些特徵能夠確保變革在實施後產生持久的影響，並全面滿足市場與客戶的需求。

1. 高影響力：

真正的轉型意味著不會回到過去的狀態。這種變革具有深遠的影響，從根本上改變現狀，且無法輕易逆轉。

2. 以客戶為中心：

轉型不僅是內部的改變，更是圍繞客戶需求進行的。組織需要深入了解客戶的需求與體驗，並以此為基礎進行調整與創新。

3. 廣泛範圍：

真正的轉型涉及跨單位與跨職能，涵蓋了組織的各個層面與部門，而非僅限於單一的領域或功能。

除了3個關鍵特徵，真正的轉型還需考慮以下4個層面：客戶、業務、能力與領導力。

1. 客戶層面：

(1)分群：確定不同的客戶群體及其需求。

(2)差距：識別客戶體驗中的差距。

(3)洞察：獲取客戶的關鍵見解。

(4)體驗：改善客戶的整體體驗。

(5)過程：優化與客戶互動的過程。

2. 業務層面：

(1)差異化：透過獨特的競爭優勢與其他組織區分開來。

(2)利潤：提高組織的盈利能力。

(3)擴展：擴大業務規模以支持增長。

(4)能力差距：提升組織的核心競爭力。

3. 能力層面：

(1)設計：創新與有效的設計方法。

(2)方法論：使用新的方法論來驅動變革。

(3)數據：利用數據驅動決策與策略。

(4)資訊技術：更新資訊技術基礎設施。

(5)生態系統：建立及優化合作夥伴生態系統。

(6)新興領域：探索並發展新興的領域與學科。

4. 領導力層面：

(1)使命與價值觀：明確與強調組織的使命與核心價值觀。

(2)領導者：培養能夠推動轉型的領導者。

(3)人才差距：彌補組織中的人才缺口。

(4)結構：調整及優化組織結構以支持轉型。

(三) 超越數字與數位的轉型

數字技術的應用已經不僅是處理數據或實施數位化。真正的變革遠超過數字化（digitization）與數位化（digitalization），涉及組織整體的業務轉型（business transformation）。數字化與數位化是業務轉型過程中的重要組成部分，但真正的轉型不僅是這些步驟，而是需要從戰略層面進行全面調整，將數位技術的應用與業務目標緊密結合，以實現長期的成功與發展。

1. 數字化：

數字化是將傳統的紙本、手寫記錄或其他類型的非數字信息轉換為電子格式，可以提高數據處理的效率，減少錯誤，並提升存儲與檢索效率。數字化是轉型的第一步，但它僅是基礎工作，並不足以帶來全面的變革。

2. 數位化：

數位化則是將整個業務流程、服務、產品或系統從傳統模式轉換為數位化的過程。不僅涉及數據的轉換，還包括利用數位技術來改進與優化業務運營與服務。數位化是更高層次的進步，涉及數位技術的深入應用與全方位整合。

3. 業務轉型：

業務轉型是最全面與深遠的變革，涉及組織的整體戰略、組織結構、業務模式及組織文化。這種變革不僅包括技術上的更新，更涵蓋策略上的調整與組織文化的重塑。業務轉型旨在適應快速變化的市場需求，實現長期的競爭優勢與可持續增長。

(四) 大多數轉型失敗的原因

在組織轉型過程中，失敗的原因多種多樣，且經常涉及不同的層面與問題。了解這些原因可以幫助組織避免常見的陷阱，提高轉型成功的機會。失敗的原因可以分為以下4個層面：

1. 人員與領導力：

- (1) 協調不足，缺乏部門之間的協作。
 - (2) 高層管理人員對變革的不支持。
 - (3) 領導者對變革方向不明確。
 - (4) 缺乏明確的願景，無法將其與策略及治理結合。
 - (5) 轉型不僅是技術問題，更是一個文化挑戰。
 - (6) 各層級（團隊、業務單位、合作夥伴）之間的目標與利益不一致。
 - (7) 員工抗拒變革。
2. 能力方面：
 - (1) 缺乏必要的技能。
 - (2) 未能主動縮小數位人才差距。
 3. 客戶層面：
 - (1) 缺乏共同的理解與目標。
 - (2) 不了解客戶需求。
 - (3) 業務營運與客戶體驗不一致。
 - (4) 未能賦能員工並以客戶為先。
 - (5) 將科技置於數位轉型的中心。
 4. 組織層面：
 - (1) 預算不足。
 - (2) 未能跟上創新步伐。
 - (3) 未將轉型視為業務的一部分。
 - (4) 高估收益而低估成本。

許多組織在轉型過程中過度執著於新的技術能力，忽視了客戶的實際需求。轉型應該以客戶為中心，而不是僅追求最新的技術解決方案。組織需要明確問題所在，並確保技術解決方案能真正解決客戶的痛點。

轉型過程中的複雜性常常令人難以應對，很多組織沒有採取系統化的整體性方法，導致實施困難。組織應該建立清晰的轉型路徑，制定具體的實施計畫，以便有效管理與解決複雜問題。

簡單的數據管理問題可能變得非常複雜。組織需要從整體生命週期層級來管理數據，而不是僅減少紙本或PDF表單。這需要全面的規劃與管理，以保證數據的一致性與有效性。應思考下列問題：

1. 是否從根本問題開始？

不要僅僅為了引入新技術而忽視問題的根本。首先要確定值得解決的問題，避免盲目實施技術而導致後期需要重新調整。

2. 問題是否值得解決？

確保所選擇的解決方案能夠實現預期目標，許多要素是互相關聯的，需要綜合考慮。

3. 如何設定正確的方向與文化？

吸引合適的人才需要正確的方向與文化支撐。組織應該建立一個支持變革的文化，以吸引並留住擁有必要技能的人才。

（五）創新並非僅僅是好點子

創新不僅是從大量點子中挑選出幾個看似有潛力的方案。真正的創新需要考慮市場需求、實施可行性以及商業可持續性，從這3個方面來評估與實現創新，才能將優秀的點子轉化為有價值的創新，並在激烈的市場競爭中脫穎而出。

1. 點子（Ideas）：

並非所有點子都有實際的價值或創新潛力。我們可以提出幾百個點子，但這些點子並不一定會轉化為真正的創新。點子的數量不等於創新的品質與數量，真正的創新需要進一步的篩選與驗證。

2. 創新（Innovation）：

創新是一個更為複雜與全面的概念，需要考慮以下3個關鍵因素：需求、可行性與可持續性。

(1)需求（Desirable）：

一個創新是否具備市場價值，取決於它是否能解決客戶的重大問

題。真正的創新需要解決客戶迫切需要的問題，並且客戶願意為此付費。

(2)可行性 (Feasible)：

創新是否能夠實施，需要考慮是否具備實現的能力與資源。如果缺乏必要的技術或人才，這個創新就難以實現。真正的創新應在高概率的情況下獲得所需的能力與資源，並成功地將點子實現為具體的產品或服務。

(3)可持續性 (Viable)：

創新的可持續性包括盈利性與擴展性。一個創新必須在商業上是可行的，即具有差異化優勢、可接受的盈利模式，以及擴展的潛力。即使是一個「創意十足」的點子，如果無法在市場上實現盈利，仍然無法稱之為真正的創新。

(六)全面性 (Holistic) 的轉型

在組織進行轉型時，採取全面性的方法是非常重要的。這種方法涵蓋了多個關鍵領域，包括人員與領導力、能力建構、業務運營，以及客戶需求與市場分群等。這些領域中的要素彼此互相關聯，形成了一個複雜的關係網。系統思維 (Systems Thinking) 扮演了核心角色，幫助組織理解複雜關係網中各個元素如何互動，並確保所有策略與實施步驟能夠在實際操作中落實並取得預期成果。

系統思維要求組織在設計與實施階段全面考量多方面的因素，包括資訊科技的應用、業務運營、經濟狀況與研究發展等。此外，組織在轉型過程中需考量可行性、吸引力與可持續性，以確保既能實現短期成功，又具備長期發展潛力。全面性的方法不僅包括設計與探索新領域，還涉及結構調整與生態系統的建立。透過全面性的轉型，組織能更好地適應市場變化，實現全面而持續的轉型與成功。

（七）設計是成功的關鍵

雖然技術在現代組織中扮演著重要角色，但成功並不僅依賴於技術本身。在能力層面，新的方法、新的資訊系統與新能力都是不可或缺的：

1. 新的方法：

(1)設計：應著眼於最簡單的解決方案，同時考慮關鍵設計要素，如用戶需求、可用性與未來擴展性。

(2)方法論：包括設計思維、精益六西格瑪(Lean Six Sigma)、敏捷(Agile)等，這些方法論幫助組織有效地應對挑戰，提升效率與質量。

2. 新資訊系統：

(1)數據：提供量身定制的資訊，以幫助組織進行學習與改進，支持決策過程。

(2)資訊技術：涵蓋軟體、硬體與應用系統，利用資訊技術高效管理與處理信息，從而支持業務決策與運營。

3. 新能力：

(1)生態系統：與行業內的其他參與者合作，擴展或提供新的能力，以增強市場競爭力。

(2)新興領域：組織需在內部培養新的能力與人才，以應對不斷變化的市場需求。

設計思維可以幫助組織探索正確的問題，從而制定出簡單且有效的解決方案。其核心在於人本中心的方法(human-centric approach)，這意味著設計過程不僅是創造產品，而是要滿足用戶需求與解決實際問題。利用雙鑽石方法(The Double-Diamond Approach)，組織可以透過不斷改進與深入問題研究，發掘問題、定義需求、開發原型與提出解決方案。這一過程幫助組織持續檢驗是否在解決正確的問題，並確保以正確的方式處理這些問題。

結合設計、過程與技術，組織應利用設計思維探索正確的問題，採取精益六西格瑪來構建正確的事物，並利用敏捷方法將事情做好。透過採用

設計思維來指導新方法、新資訊系統與新能力的建立，組織能夠在市場中脫穎而出，實現持續的成功與增長。設計不僅是針對產品本身，更是組織戰略、能力構建與市場適應性的核心。

（八）成功需要心態及文化轉變：

數位轉型不僅是技術上的變革，更是對組織文化與員工心態的深度轉變。要實現成功，組織必須消除內部隔閡，支持創新與變革，並鼓勵員工接受新技術與新方法，持續提升技能以適應數位時代的需求。

消除內部隔閡是實現成功的首要步驟。組織常常面臨技術部門與業務部門之間的障礙，例如需求不明確、成本問題、功能需求矛盾及期望過高等問題。例如，技術部門可能會認為業務部門「不知道自己真正需要什麼」，導致產品或服務無法滿足實際需求。而業務部門則可能誤解敏捷方法，認為可以隨意變更要求，而技術部門則認為敏捷方法需要更嚴格的紀律與計畫來應對變化。

激發創新是另一個關鍵。組織應該成為系統思維者，具備全局觀，理解各部門如何互相影響，避免片面解決問題。明確組織的使命與目標，將其作為所有決策的指導原則，能夠確保所有工作朝著一致的方向前進。此外，「問為什麼」的精神可以幫助減少層級制度，促進開放的討論，挖掘問題的根本原因。組織還需要接受失敗，將其視為學習與改進的機會，而不是懲罰。高挑戰與高支持的管理風格能夠促進員工的成長，提供足夠的挑戰的同時，給予必要的支持與指導。

系統思維者應該具備好奇心，對新事物充滿興趣；對模糊性有包容心，能夠處理不確定性；具備應對複雜性的能力，能夠理解與處理複雜問題的多維度；具備提出正確問題的能力，能夠指引解決方案的方向；開放性，對不同意見與觀點持開放態度；以及強大的人際交往能力與良好的溝通技巧，這些都是成功的重要因素。

系統思維幫助組織更全面地理解與應對問題。這包括看到整體圖景，理解系統中各部分之間的關聯；理解後果，預測決策的長期影響；擁抱複

雜性，接受並管理系統的複雜性；理解循環反饋，識別並利用系統中的循環關係；利用槓桿點，找出能夠對整體系統產生重大影響的關鍵點；理解各部分的關聯與互動，從多角度分析問題；質疑假設，挑戰現有假設，尋求更深入的洞見；以及看清大局，既關注細節，又把握整體。

在管理過程中，高挑戰與高支持的平衡非常重要。管理者需要兼顧任務導向與關係導向，設定高期望並關注結果，同時重視人員的感受與需求，提供必要的支持與指導。不同的管理風格會顯著影響團隊的表現，透過適當地平衡挑戰與支持，組織能夠營造一個既有高效能又富有支持的工作環境，促進團隊的成功與發展，依任務導向及關係導向，可區分為4種管理風格：

1. 低任務導向及低關係導向—「冷漠」的管理風格：管理者往往避免衝突，缺乏方向，並且猶豫不決，不關心任務的完成，也忽視員工的需求。這種風格的管理可能導致團隊缺乏清晰的目標與方向，員工可能因此感到不滿與挫敗。
2. 高任務導向及低關係導向—「壓力」的管理風格：管理者專注於任務的完成與結果，壓抑分歧，充滿競爭且自信，但對員工的需求與情感支持關心較少。這種風格可能會造成高壓力的工作環境，員工可能會感到被忽視或壓迫，從而影響他們的工作滿意度與效能。
3. 低任務導向及高關係導向—「舒適」的管理風格：管理者關注員工的福祉與關係，平和地處理衝突，容易相處，忽略錯誤，重視員工的幸福感。儘管這種風格能夠營造和諧的工作氛圍，但可能會導致效率低下，因為對任務完成的關注不夠。
4. 高任務導向及高關係導向—「高效能」的管理風格：管理者設定高期望，關注結果，積極參與決策，同時關心員工的感受，提供挑戰與支持。這種風格能夠有效地促進高效能的工作環境，員工既能感受到挑戰，又能獲得必要的支持，從而提升整體表現。

透過建立正確的心態與文化，組織能夠促進創新、提升整體表現，並在市場中脫穎而出，實現持續的成功與增長。

(九) 前瞻策略

在當前變化迅速的環境中，處理高度複雜的問題變得越來越具有挑戰性。這些問題通常難以明確定義，因為它們的範圍與細節往往模糊不清。涉及的多方利害關係者各自有不同的需求與觀點進一步增加了問題解決的難度。此外，這些問題通常沒有立即或明顯的解決方案，需要深入探討與創新才能找到有效的對策。隨著變化速度的加快，問題的複雜性、相互關聯性，衝擊事件發生的頻率以及影響幅度也在不斷增加。未來的挑戰不僅在於如何應對複雜問題，更在於如何保持警覺與靈活性，以便在面對不斷變化的情況時，能夠及時做出有效的應對。面對這些挑戰，前瞻策略顯得尤為重要。

前瞻策略為中期政策優先事項提供清晰的指引。這種策略方法不僅能夠指導政策的制定與實施，還能夠應對未來的挑戰與變化。以下是前瞻策略的主要步驟及其關鍵內容：

1. 策略指引的制定：策略前瞻為整體政府議題提供明確的指引，包括制定共同的方向、確定優先事項與預期成果，確保所有政策與計畫在一致的框架內推進。這一過程有助於明確各業務執行方向，確保政策實施的一致性。
2. 策略轉化為行動計畫：將策略轉化為具體行動計畫是實現政策目標的關鍵。這需要透過制定多年期政策與計畫，並解決跨領域政策差距的問題，以確保各機構能夠與整體政府議題保持一致。這一過程有助於將策略目標具體化，並明確實施步驟。
3. 行動計畫由執行能力支持：有效的執行能力是策略成功的保障。這包括確保各機構擁有必要的資源、能力與架構，並透過系統治理來支持任務的妥善執行。穩固的執行能力對於實現策略目標非常重要。

4. 執行能力監控成果：監控執行成果能夠及時追蹤進展並調整策略。透過設定里程碑與指標來建立問責制，並持續追蹤策略實施的進展，能夠及時發現問題並作出調整，確保策略的有效性。
5. 成果反饋至策略：將執行成果反饋至策略中進行不斷優化，這一過程涉及對現有策略的持續改進與發展，以確保策略能夠適應變化的環境，保持長期的有效性與靈活性。

前瞻策略在解決現代組織面臨的複雜挑戰中扮演著重要角色。它能夠有效應對各種挑戰，包括消弭本位主義、重新建構假設與預測需求。以下是前瞻策略如何處理這些挑戰的具體方法：

1. 消弭本位主義：

組織內部通常存在本位主義，組織結構使得各部門能夠專注於各自的挑戰，將問題著重於自己可管理的部分。然而，隨著問題的複雜性增加，僅靠部門內部的解決方案已不足夠。前瞻策略強調建立跨部門的合作網絡，以應對越來越複雜的挑戰。「對抗網絡需要網絡」，面對複雜問題時，跨部門的協作與信息共享成為解決問題的關鍵。

2. 重新建構假設：

當前的的心智模型與假設往往會限制我們的思考方式與行動。前瞻策略提供了一個共同的未來願景、語言與概念，幫助我們重新思考當前的的心智模型。這種重構過程能夠生成一致性，促進組織內部的協作與同步。透過共享的未來願景與概念，組織能夠更好地協調內部資源，共同向前發展，確保所有成員在變革過程中保持一致的方向與目標。

3. 預測需求：

隨著市場環境與需求的不斷變化，提前預測未來需求變得更加重要。前瞻策略強調採取前瞻性與全面的方法來預測未來需求，並提前建立應對能力。這種方法能夠幫助組織制定靈活的應對策略，實現更具彈性的未來。透過深入分析趨勢與數據，組織可以預測未來的需求變化，並為未來的挑戰做好準備，提升組織的韌性與適應能力。

建立一個具備前瞻性的組織需要專業人才、有效溝通、支持創新的組織文化以及積極推動的領導者。這些關鍵因素能夠共同促進組織在面對未來挑戰時的準備與適應能力，確保組織在不斷變化的市場中取得成功。為了有效應對不斷變化的環境與挑戰，可以採取以下策略：

1. 識別新興趨勢與問題：

- (1) 掃描長期趨勢與新興的「微弱信號」：這些信號雖然起初不顯著，但往往預示著即將到來的重要變化，能夠提供早期警示。
- (2) 尋求新的見解與外部視角：透過與各行各業的專家與網絡成員進行交流，我們可以獲取新穎的觀點與建議，幫助我們更全面地理解未來的挑戰與機遇。
- (3) 深入研究關鍵問題：對於重要問題，需要進行深入分析，以全面了解其潛在影響與背景，從而制定出更具針對性的策略。

2. 壓力測試策略以應對變化的操作環境：

- (1) 情境規劃以挑戰既有假設：透過設計不同的情境來模擬各種可能的未來情況，可以檢驗現有策略的穩健性，並發現可能的弱點與改進空間。
- (2) 召集並促進策略性對話：透過組織高層次的戰略性討論，重新審視現有策略，針對快速變化的環境進行調整與強化，並開發出適應新環境的新策略。

3. 建設系統能力並強化戰略前瞻能力：

- (1) 培養實踐者的能力：透過專業課程，提升實踐者的前瞻能力，確保他們能夠在快速變化的環境中作出正確的判斷與決策。
- (2) 建立前瞻思維的應用能力：透過培訓計畫，尤其是針對未來領導者的里程碑計畫，培養前瞻思維，使未來領導者能夠在領導組織時運用這些能力。

- (3) 持續進行社群建設：在員工及領導層級，持續建立與強化前瞻思維社群，促進知識分享與跨部門合作，確保整個組織在面對未來挑戰時能夠一致行動。

(十) 原則性談判

在談判的過程中，如何有效地達成協議取決於我們對談判的理解與應用。依據「原則性談判的四項基本規則」，我們可以更清楚地了解如何提高談判成功的機會：

1. 將人與問題分開：在談判中，要把焦點放在解決問題上，而不是個人感情上。設身處地為對方著想，可以幫助我們理解對方的立場和需求，從而減少不必要的情緒衝突。當對方情緒激動時，應該允許對方抒發情緒，並使用積極傾聽的技巧來了解對方的真正關切。這樣做的目的在於讓對方感到被理解，而不是為了在辯論中取得勝利，建立和維持良好的關係才是在談判中應該追求的主要目標。
2. 專注於利益而非立場：當雙方僅僅堅持自己的立場時，很容易陷入僵局。相反地，如果能專注於了解對方的真正需求和利益，就更容易找到解決問題的共同點。這種方法有助於避免將談判變成一場零和博弈，讓雙方都能達到自己的目標。
3. 創造雙贏的選項：在談判過程中，不應該侷限於現有的選項，而應積極地尋找創新解決方案，讓雙方都能從中獲益。運用開放的思維和創造力，打破傳統的思維框架，從而找到最佳的解決方案。
4. 堅持使用客觀標準：當雙方依據事實、數據和標準來進行討論時，談判的結果將更具說服力和持久性。這不僅有助於避免情緒化的爭執，也能增加談判的透明度和信任度。

在談判中，需要秉持理性、同理心和創造力，才能有效地達成協議，並建立長期的合作關係。通過理解對方的需求，並以客觀的態度來處理問題，將更有能力在談判桌上取得成功。

(十一) 人力資源應成為可信賴顧問：

在現代組織中，人力資源部門（HR）作為永續經營的推動者和守護者，扮演著越來越重要的角色。要在這個角色上取得成功，HR必須成為所有利害關係人信任的顧問。這意味著HR不僅需要在專業領域具備足夠的知識，還必須在內外部建立並維持信任。信任方程式提供了一個清晰的框架，說明如何實現這一目標：

$$\text{信任} = \frac{\text{信譽} \times \text{可靠性} \times \text{親密度}}{\text{自私感知}}$$

1. 信譽：信譽是建立信任的基石。作為可信賴的顧問，HR需要展現出足夠的專業知識與能力，包括相關證照、專業技能，以及對產業的深入了解。當HR展現出足夠的專業能力並能勝任工作時，他們自然能夠獲得組織內部的信任。因此，信譽來自於HR的「專業性」與「可靠性」，以及是否能夠讓他人對其解決問題的能力感到安心。
2. 可靠性：可靠性是信任的另一個重要面向。這意味著HR是否能夠言出必行，並在承諾的時間內完成任務。過去的表現和持續穩定的表現是衡量可靠性的標準。當HR能夠展現一貫的可靠性，組織成員自然會對其產生信賴，並相信這個人能夠兌現承諾、完成工作。
3. 親密度：親密度是指情感上的安全感。在組織中，HR需要讓成員感受到「他們會支持我」，並且不必擔心被背叛或受到傷害。這需要HR具備高度的情緒智商，能夠理解並回應他人的情感需求。這種情感上的信任是無法偽裝的，只有真正關心他人、真誠相待，才能讓人感到安心。
4. 自私感知：然而，在信任方程式中，還有一個關鍵變量會削弱上述所有努力，那就是自私感知。如果HR被認為只關心自己的利益，那麼這會徹底摧毀他們所建立的信任。自私的行為和態度會向他人傳達出一個訊息：這個人缺乏對他人的關懷和真正的關心。這不僅會讓HR的信譽和可靠性大打折扣，還會破壞他們與組織成員之間的情感連結。

（十二）組織發展的驅動力：

推動組織發展的首要任務是創造驅動力。要建立這種驅動力，組織需要培養一種以持續學習、創新和員工參與為核心的文化。這種文化能夠激勵員工主動學習和發展，勇於承擔責任，自然培養出領導者，並使接班人計畫變得更加順利。它不僅促進了組織的持續成長，也讓吸引和留住人才變得更加容易。

對於組織而言，這種文化能夠促進主動變革、加快創新步伐，並提升知識管理的效率，使組織更容易達成既定目標。創造這樣的驅動力對於組織、管理層及人力資源層面均具有顯著的好處如下：

1. 組織層面：

- (1) 創造里程碑時刻：驅動力能夠幫助組織達成重要的里程碑，這些關鍵時刻往往標誌著組織發展的重大突破，能夠為組織帶來長期的積極影響。
- (2) 克服與掃除巨大障礙：有效的驅動力可以幫助組織克服那些阻礙發展的重大挑戰，清除障礙，從而促進更加順利的運營和發展。
- (3) 減少變革疲勞：驅動力能夠降低變革過程中的疲勞感，使主管及員工保持激勵和動力，而不是因為變革過程中的挑戰而感到疲憊。
- (4) 促進知識管理的快速發展：驅動力有助於加速知識管理的過程，可能會讓人驚訝地發現那些未曾預期的員工站出來發揮作用。
- (5) 自然且快速地促進創新：員工在有驅動力的環境下，會更渴望增加價值並進行創新，這種創新是自然且快速發生的。

2. 管理層面：

- (1) 實現自動變革：驅動力能促使組織自動進行變革，無需強迫推動，變革能夠自然地發生。
- (2) 無需強制推動變革：管理者可以在變革過程中擔任觀察者和引導者的角色，而不是持續推動和驅動變革，減輕了管理負擔。

- (3) 降低成本：驅動力有助於降低專案管理和顧問服務的費用，因為變革過程中的需求和依賴性會降低。
- (4) 達成夢想目標：原本需要多年甚至十幾年才能達成的目標，通過有效的驅動力可以更快地實現，這樣的突破往往超出預期。

3. 人力資源層面：

- (1) 員工會主動站出來：驅動力能夠激發員工的積極性，讓人驚訝的是，員工會主動站出來承擔責任，發揮作用。
- (2) 自然產生領導者：在有驅動力的環境中，領導者會自然地產生，這些領導者能夠引領團隊，推動組織前進。
- (3) 高潛力人才庫重新煥發活力：高潛力人才（HIPO）會感受到新的激勵，這些人才會重新煥發活力，積極參與到組織發展中。
- (4) 簡化接班人計畫：驅動力使得接班人計畫變得更加簡單和清晰，員工的潛力和適配度能夠更容易被辨識和部署。
- (5) 員工渴望學習發展：在積極的驅動力環境中，員工會主動尋求學習與發展機會，甚至有些人願意自費參加培訓。
- (6) 保留高品質人才：驅動力可以有效地激勵主管及員工，減少疲勞感，從而有助於留住高品質的人才。
- (7) 吸引高品質的或專業人才：強大的驅動力能夠吸引A級人才，他們被組織的發展潛力和創新精神所吸引。

（十三）認知管理：

認知管理（Perception Management）是一種策略性手段，旨在影響和控制外界對某個組織、個人或品牌的看法和認識。通過有效的認知管理，組織能夠塑造並維護其在公眾、客戶、員工及其他利害關係者心中的形象，從而達到提升品牌價值、促進產品銷售或增強組織聲譽等特定目標。

認知管理是組織發展中的關鍵要素。如果不加以妥善管理，對組織的認知可能會產生負面影響。有效的認知管理可以幫助塑造正確的品牌形象，維持市場價值，並吸引消費者。利害關係者通常會根據他們的認知做

出決策，而這些決策對組織的影響極為重大。雖然認知與實際情況可能存在差距，但在利害關係者的心中，這些認知可能被視為真實。因此，積極管理認知是非常重要的，這可以幫助減少潛在的誤解和風險。認知管理理論的重點如下：

1. 關鍵利害關係者依賴認知做決策：重要的利害關係者，如顧客、投資者和員工，通常會根據他們的認知做出重大決策。這些決策無論是積極還是消極，都可能對組織產生深遠的影響。
2. 認知與真實的差距：認知並非完全等同於真實。即便如此，認知在利害關係者心中常常被視為真實，這使得認知的影響力變得強大而不可忽視。
3. 認知的影響力：認知具有強大的影響力，它能影響我們的意見和決策。因此，積極管理認知比被動接受其影響要有效得多。組織應主動塑造和管理外界的認知，以確保品牌形象的一致性和正面性。
4. 全方位的認知管理：認知管理的力量在於其能力的建設應該覆蓋整個組織的所有層級。當組織能夠在每一個層面上有效地管理認知時，將能夠最大限度地發揮其潛力，並確保長期的成功。

二、 第44屆人力資本及訓練處長級會議

7月17日「第44屆人力資本及訓練處長級會議」時程表及議程如下：

7月17日	
14:00-15:30	第44屆人力資本及訓練處長級會議
15:30-15:45	茶敘
15:45-17:30	第44屆人力資本及訓練處長級會議
18:30	晚餐
議程	一、通過臨時會議議程 二、確認第43屆會議紀錄 三、2023至2024年訓練進度報告

	<p>四、2025年SEACEN Centre訓練規劃及會員國表達主辦興趣</p> <p>(一) 金融穩定、監理、支付清算</p> <p>(二) 總體經濟與貨幣政策</p> <p>(三) 領導治理與人力資本</p> <p>(四) 各會員國表達主辦興趣</p> <p>五、領導治理與人力資本重點及2025年訓練規劃</p> <p>六、其他事項</p> <p>七、下次會議日期及地點</p>
--	---

會中發表SEACEN Centre所規劃辦理之2025年研訓活動，包括金融穩定、監理、支付清算、總體經濟與貨幣政策、領導治理與人力資本等領域。茲將SEACEN Centre 2025年研訓活動分述如下：

一、Financial Sector Regulation and Supervision:

- (一) Credit Risk Management, NPL and Provisioning
- (二) Risk-Based Supervision and the Supervisory Review Process
- (三) Financial Stability and Macroprudential Supervision
- (四) Risk Management including Culture and Conduct

二、Risk Management and Crisis Prevention:

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

三、Climate Risk Resilience/ Sustainable Finance:

- (一) Regulation and Supervision of Climate Risk
- (二) Scaling up Sustainable Finance
- (三) Data and Vulnerability Analysis
- (四) Taxonomy and Disclosure Standards

四、Payments:

- (一) Retail Payments, Innovations in Money and CBDC
- (二) Large Value Payment and Financial Market Infrastructures
- (三) Cross-Border Payments and ASEAN Connectivity

五、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 (DGFSS)

六、Macroeconomics and Monetary Policy Management:

- (一) Forecasting for Monetary and Financial Stability Policies
- (二) Bayesian Techniques for Central Bank Modelling and Forecasting
- (三) Econometric Modelling for Central Banks
- (四) Issues and Challenges in Macroeconomics and Monetary Policy
- (五) Capital Flows Monitoring and Management
- (六) Monetary Policy Under Economic and Financial Uncertainty
- (七) Analysis and Modelling of Macro-Financial Linkages
- (八) Climate Change Economics and Policy for Central Bankers
- (九) Data Analytics for Macroeconomic Surveillance
- (十) Exchange Rates and External Sector Issues
- (十一) Meeting of Directors of Monetary Policy/Research and SEACEN Expert Group on Capital Flows (DORM/SEG)

七、Leadership, Governance and Human Capital

- (一) Aspire Leadership: Leading Adaptively
- (二) Activate: Leader in Me
- (三) BSP-SEACEN Governance Conference
- (四) Embracing Technology in HR Functions: Workforce Planning and Talent Management Decision

(五) Accelerate Leadership: Leading in a Technology-driven World

(六) AI and Data: How HR can spearhead

(七) HR Leadership Role: Leading effective organizational change

(八) HC Conference and 45th Directors of Human Capital and Training Meeting

參、 心得及建議

快速變化的數位創新與科技變革，是挑戰也是機會；創新與科技技術的整合需要有效的領導，才能在快速變化的數位動態環境中，引導組織邁向成功。由於認知此議題的重要性，印尼央行與 SEACEN Centre合作，辦理本次國際研討會，著重於數位時代的創新與科技，來探討領導策略；提供因應數位轉型挑戰的最佳實務經驗與策略方法，同時提供該領域專家、從業人員的知識分享和經驗交流平台。而座談會則延續研討會的主題，探討各國央行人力資源部門在面臨數位創新與科技變革時的角色期望，以及人力資源部門如何協助組織推動變革，在數位創新的環境中邁向成功。

會中講座Dr. Khoo所提的全面性轉型，及Ms. Kwek所提的前瞻策略，均強調全面性觀點及系統性思考的重要性；面對外在環境的變化，組織須採取全面性的觀點，以及系統性的思維作出正確決策，全面性的觀點有助於思考完善，而系統性的思維除了幫助組織瞭解複雜的關係網絡，並可確保政策方案與執行能符合策略目標，落實推動執行；系統性的思維是一個不斷變化及修正的過程，也可以將執行成果回饋至政策擬定層面，不斷地優化政策，確保政策的彈性，能夠適時回應外在環境的變化。

此外，講座們亦提到消弭本位主義，打破部門與部門間差異的重要性；迎接數位時代，組織的轉型不僅在於科技技術的提升，還包括組織文化與員工心態的轉變，消除部門間的差異，支持創新與變革，鼓勵員工接受新的技術與方法，建立正確心態與文化，才能持續提升技能，以適應數位時代的要求。

講座Ms. Sweetman在因應顛覆的座談會中，說明了人力資源人員在組織中，應作為永續經營的推動者和守護者，並成為組織中成員及相關利害關係者的信任顧問，人資人員除了具備專業領域知識，尚須在內外部建立信任，持續維持信任

度。Ms. Sweetman並應用生成式AI 進行互動式的個案研討，提供生動逼真的模擬環境，模擬不同的情境下的多種可能決策結果，藉由生成式AI的即時回饋與調整，與會者可透過與生成式AI 的互動，體驗組織決策可能發生的後果，同時促進與會人員瞭解各項決策的影響力，思考出最佳決策。

講座Mr. Mitchell進行的分組討論，則強調驅動力在組織發展中的重要性，組織的變革及發展，必須有首長的支持，以及成員的持續學習、創新及參與的驅動力，驅動力能激勵員工主動學習與發展，勇於承擔責任，進而自然而然培育出領導人員，使組織內的接班人計畫變得更加順利；不僅可促進組織的持續成長，也可吸引專業人才進入組織，並留住具高潛力之人才。另外，為維持組織品牌價值及形象塑造，認知管理對於組織的發展，也是一個不可或缺的重要策略；有效的認知管理可以塑造出正向的品牌形象，提升價值；而有效的管理認知影響力，將可促進人員與組織朝著正向發展，進而達成組織目標。

在本次研討會及座談會中，深入探討了關於人力資源管理的多個重要議題，包括組織轉型、前瞻策略、組織發展和認知管理等。隨著數位時代的到來，創新和技術領導已成為組織成功的關鍵因素。數位技術，如生成式AI、機器人技術和區塊鏈，正在徹底改變社會，這些技術不僅提升了效率，還重塑了我們的工作和生活方式。成功的數位轉型不僅需要技術上的更新，更需要在策略和組織模式上進行深刻的變革。這要求組織在客戶需求、業務模式、能力建設和領導力等方面進行全面的調整。

在實施轉型過程中，組織需要通過有效的溝通與協作，確保各部門能夠共享信息和資源，支持整體轉型目標。組織必須重視了解與滿足客戶需求。通過市場調查研究和用戶反饋，組織可以確保技術和服務真正滿足顧客的要求，提升顧客滿意度。

組織應加強員工的培訓，並合理配置資源，以應對轉型過程中的挑戰。運用設計思維來推動創新，可以幫助組織更好地探索和解決問題。設計思維強調以用戶為中心的探索和原型開發，有助於促進創新的實施並持續改進方案。

創建一個支持創新和變革的文化環境，鼓勵員工提出創新點子，並將失敗視

為學習和改進的機會，能夠有效激勵員工，提高整體表現。制定前瞻性的策略，明確策略目標並轉化為具體行動計畫，有助於組織在快速變化的市場環境中保持競爭力。前瞻性策略能夠幫助組織靈活應對未來挑戰，實現持續的成功與增長。

人力資源部門作為組織內部永續經營的推動者和守護者，其成功關鍵在於成為所有利害關係者心目中的可信賴顧問。這要求人力資源部門具備專業性、可靠性和情感上的親密度，並避免任何形式的自私行為。只有如此，人力資源部門才能真正成為組織內外所有利害關係者的信賴夥伴，從而在推動組織永續發展的道路中發揮關鍵作用。

人力資源部門需要從單純的業務夥伴轉變為業務驅動者，人力資源部門不僅僅是提供支持的角色，而應該積極參與並推動業務目標的實現。透過有效的訓練和發展計畫、建立創新激勵機制、加強內部溝通、數據驅動決策，及持續關注員工福利等措施，人力資源部門可以在組織中創造多重利益。例如，定期為員工提供最新技術的培訓，以確保他們能夠適應新技術，並充分發揮這些技術來提升工作效率；設立創新獎勵機制以激發員工的創新精神；利用大數據分析來協助組織的策略和決策；關注員工的心理健康，提供必要的支持，幫助他們應對工作壓力，提高工作滿意度和生產力。

為了有效發揮業務驅動者的功能，本行於2024年配合業務發展需求，辦理下列事項，未來將持續配合業務單位需要，協助提升本行業務效能和員工滿意度，同時促進人才的全面發展：

- 一、建置本行訓練資源平台：本行2024年建置本行訓練資源平台，各單位積極規劃高階及中低階訓練課程，分享訓練資源，由本行優秀資深同仁擔任講座，培育跨單位跨領域之人才。並規劃自2025年起辦理人才培育訓練課程，參訓人員將建立人才資料庫名冊，提供主管作為考核、輪調及升遷運用之參考。
- 二、培育關鍵人才：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，本行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，2024年主題為「職場溝通－跨世代員工的屬性與共處之道」、「在好壓力中成長－給主管的壓力調節秘訣」。

三、推行創新建議制度：為鼓勵本行人員發揮創新思維，積極建言，並樂於研究發展，對於本行業務主動提出改進措施，以提升本行經營效能，本行於2024年訂定「中央銀行推行建議制度實施要點」，建議案經採行具有成效者，得報請獎勵。

四、改版本行人事管理系統：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，提供決策參考。

五、增強員工心理支持：為提供本行員工心理諮商管道，強化本行員工協助措施，2024年本行與管理顧問公司簽訂心理諮商/諮詢委託辦理合約，並邀請組織諮商師擔任講座，辦理「職場溝通、情緒控管與員工關懷」專題演講，以營造本行員工關懷之友善職場環境。

本次行程中，令人印象深刻的是應用生成式AI進行的案例研討。參與者通過與生成式AI的互動，深入體驗了在組織中做出各種決策可能帶來的實際後果。生成式AI的應用不僅提供了多樣化的案例演練，還模擬了不同情境下的決策結果，使參與者能夠瞭解每個決策的潛在影響。

利用生成式AI進行案例研討，能夠提供動態且逼真的模擬環境，讓參與者在安全的環境中探索和學習決策過程中的挑戰與機遇。生成式AI能夠即時回饋和調整模擬情境，幫助參與者迅速了解不同策略的優劣。生成式AI將有助於擴展教育訓練的可能性，這是我們國家政府機關可以參考的優秀實踐。

參加AI個案研討後，對於逼真的模擬環境有了更深的體會，模擬環境能夠真實重現現實世界中的各種場景，讓參與者能測試和驗證不同的解決方案，透過這樣的環境，能加快創新應用的發展，提供更高效能的培訓活動。

本次互動式的個案研討，提供高度逼真的模擬環境，讓與會人員在接近真實的情境中進行互動學習，充分發揮生成式AI即時回饋的功能，而互動式的聊天方式，讓與會人員體會到科技應用於訓練及研討之成效，或許可作為政府機關在辦理訓練或研討活動時的科技應用參考，透過這些科技應用，提高學習效率，改善參與者的體驗，並提升訓練和研討會活動的辦理效能。