

出國報告
(出國類別：考察)

領團「2023國家人才發展獎」獲獎單位參訪
法國及瑞士人才發展績優機關或企業
出國報告

服務機關：勞動部勞動力發展署

姓名職稱：黃俐文 組長

派赴國家/地區：法國及瑞士

出國期間：113年9月8日至113年9月15日

報告日期：113年11月6日

摘要

為獎勵國家人才發展獎獲獎單位及提升我國勞動力素質，鼓勵事業團體積極培育優秀人才，勞動部勞動力發展署於113年9月8日至113年9月15日以組團方式，由黃組長俐文領團率隊前往法國及瑞士參訪人才發展績優機關(構)或企業。

每年瑞士洛桑管理學院（IMD）會針對人才競爭力排名調查，經2023年世界人才排名報告指出，瑞士在「投資與發展人才」及「吸引與留住人才」方面都是排行第一，而「人才準備」則排名第三，整體評分已經五年高居全球第一，不僅對於人才的吸引力是世界最強，人才教育與培訓發展更居於世界之首，成為名符其實的世界人才中心，對於國家競爭力的貢獻不言而喻；又，適逢2024國際技能競賽於法國里昂舉行，為擴大人才發展與技能交流，本團在參訪瑞士重點企業及訓練單位後，並安排參與2024國際技能競賽開幕式與相關活動，加乘團員在人才發展與職業技能交流的學習與效益，透過與不同國家頂尖代表交流創新技術與經驗，進行擴展我國整體人才發展契機。

本次參訪地點依據團員代表所屬產業、法國及瑞士重點企業及全球趨勢主題進行規劃，包括企業、大學、基金會及非營利機構等，透過單位間相互對話交流，進一步學習法國及瑞士於人力資源發展、產業數位科技與永續雙軸轉型之創新思維與績優作法，藉此促進我國政府及民間企業於人才發展相關領域之觀點，持續與國際接軌。

目錄

摘要	1
壹、緣起及目的	1
貳、參訪行程	2
參、參訪單位簡介與團員參訪觀察摘要	3
一、里昂臺客文化協會	3
二、參訪法國 DetY 化妝品並與里昂商學院代表交流	4
三、參與國際技能競賽(產業趨勢技能觀摩交流)	7
四、少女峰鐵道集團	9
五、雷赫士旅館管理大學	11
六、鐘錶基金會	13
七、百達翡麗博物館(與百達翡麗代表交流)	15
肆、參訪心得與建議	17
附錄	20
一、團員名冊(依得獎類別排序)	20
二、參訪單位簡報	22

壹、緣起及目的

國家人才發展獎是勞動部為獎勵推行人才發展績效，樹立學習楷模，提升整體人才發展水準及強化我國人力資源發展而設立之獎項，分別有大型企業獎、中小企業獎、機關（構）團體獎、非營利團體獎及傑出個案獎五類獎項。本獎項每年除頒發獎座公開表揚獲獎單位外，並予以獎勵獲獎單位赴國外參加人力資源發展相關觀摩、研習活動。本（113）年邀集2023國家人才發展獎獲獎單位赴法國及瑞士參訪國際人才發展績優單位，行程規劃包括參訪企業、大學及基金會等單位，期藉他山之石來建立獲獎單位之標竿形象，進而帶動並逐步擴大我國整體人才發展之效益。

本年度參訪國家為法國及瑞士，並依據團員代表所屬產業（製造、資通訊傳播、公共行政及專業服務團體等），同時搭配法國與瑞士重點企業及全球趨勢主題規劃參訪單位，包括里昂臺客文化協會、里昂商學院、法國DetY化妝品、2024國際技能競賽、少女峰鐵道集團、雷赫士旅館管理大學、鐘錶基金會及百達翡麗博物館等。

貳、參訪行程(法國進瑞士出)

日期	地點	行程	備註
Day 1 9/8(日)	臺北→里昂	搭機前往法國里昂	杜拜轉機
Day 2 9/9(一)	杜拜→里昂	拜會里昂臺客文化協會	抵達里昂
Day 3 9/10(二)	里昂	1. 參訪法國 DetY 化妝品並與里昂商學院代表交流 2. 參與國際技能競賽開幕式	
Day 4 9/11(三)	里昂→洛桑	觀摩國際技能競賽及臺灣館活動	
Day 5 9/12(四)	洛桑→格林德瓦	參訪少女峰鐵道集團	
Day 6 9/13(五)	格林德瓦→日內瓦	1. 參訪雷赫士旅館管理大學 2. 參訪鐘錶基金會	
Day 7 9/14(六)	日內瓦→臺北	1. 參訪百達翡麗博物館並與百達翡麗代表交流 2. 搭機返回國門	杜拜轉機
Day 8 9/15(日)	杜拜→臺北	返抵國門	

參、參訪單位簡介與團員參訪觀察摘要

一、里昂臺客文化協會

1.基本資料

單位簡介	里昂臺客文化協會 (ACTL) 自 2001 年成立以來，致力於推廣臺灣文化，透過美食節、傳統節日等多樣的活動，讓當地能更深入了解臺灣的多元風貌。此外，里昂臺客文化協會特別強調多元文化的共融，開設華語、閩南語和法語課程，幫助不同文化背景的人們增進彼此的了解與聯繫。2024 年國際技能競賽期間，協會更進一步發揮了雙邊交流的橋樑作用，協助臺法之間的協調工作，在推廣臺灣文化的同時，也積極參與國際活動，這些努力不僅使臺灣文化在國際間發揚光大，也為臺法兩地的文化交流增添了豐富色彩。
出席代表	楊珮瑜 理事長
參訪目的	1.了解多元文化人才發展的培訓應用作法 2.臺灣與法國民間人才及產業技術合作作法
參訪地點	BOUCHON DES CARNIVORES Adrs:8 Rue des Marronniers, 69002 Lyon

2.參訪交流觀察摘要

此次參訪里昂臺客文化協會 (ACTL) 讓我們深刻體會到協會在推動臺法文化交流、支持臺灣商業活動及促進新創發展中的重要角色。協會透過多樣的文化推廣活動成功提升了臺灣文化在法國的知名度，並且在 2024 國際技能競賽等國際盛事中，擔任了臺法雙邊交流的關鍵橋樑，促進了人才、技術及文化的互通。

此外，協會在支援臺商、推動新創企業及幫助在法臺人融入當地文化上發揮了顯著的作用。協會提供了完善的資源與平臺，協助臺商在法國的業務發展，並通過語言課程及文化交流活動，促進了臺法兩地之間更深層次的理解與合作，ACTL 在臺法雙邊交流、文化推廣及

商業支援方面的多重價值不僅有效提升了臺灣在法國的形象，也為未來更多合作機會奠定了堅實基礎。觀察摘要如下：

(1) 支持臺法雙邊交流

ACTL 在臺法雙邊交流中扮演著重要角色，除開設語言課程、舉辦臺法交流活動，更在 2024 年國際技能競賽期間擔任臺灣選手與當地資源的聯繫橋樑。此次參訪期間，協會對於選手支持、臺灣館運營及臺商活動等方面的貢獻，讓團員對其深厚的組織能力與資源整合能力感到印象深刻。

(2) 協會的多重價值

ACTL 不僅是文化交流的橋樑，更是臺法雙邊在社會及經濟發展的平臺。此次參訪不僅展示了協會在推廣臺灣文化與促進雙邊交流中的核心作用，更突顯關注臺商在法的商業活動，包含餐飲、貿易、文化創意及科技等多元領域的作法，幫助企業更好地適應在地經營環境。

二、參訪法國 DetY 化妝品並與里昂商學院代表交流

1. 基本資料

單位簡介	里昂商學院 (emlyon business school) 成立於 1872 年，為法國四大商學院之一，課程領域包括創業創新、數位轉型等產業趨勢，多元且廣泛，學校也結合思考與實踐的教學理念，為了幫助學生培養創業思維和反思能力，設立創客實驗室，讓創客精神成為里昂商學院的 DNA，幫助有意願投入的學生運用創意邊做邊學，將想像變成現實。DOWELL & YIDAI 產品設計採用環保包裝和天然成分，致力於減少對環境的影響，同時，採用先進的智能製造技術和自動化生產線，大幅提高生產效率和產品品質，同時設有創研中心保持高品質的產品，
------	---

	使公司在競爭激烈的市場中保持競爭力。
出席代表	里昂商學院：Hervé DIAZ 校長
	Dowell YiDai：林福榮總監
參訪目的	1.創新和創意思維培育的核心理念與實踐方法 2.企業實習、技能培訓合作模式縮短學用落差方式
參訪地點	Parc Industrial de la plaine de l'Ain Adrs:40 Allee des Combes 01150 Blyes France

2.參訪交流觀察摘要

透過與里昂商學院校長交流，我們深刻體會到作為全球頂級商學院的卓越影響力。里昂商學院擁有 EQUIS、AACSB、AMBA 三大國際認證，全球僅有約 1% 的商管學院獲得此皇冠級別認證，這充分證明了該學院在教育品質和國際化上的卓越表現，也顯示了學院在國際商業教育中的領導地位。此外，學院也積極參與國家推動的 RNCP（Répertoire National des Certifications Professionnelles）制度，為學生提供完整的職業發展規劃，也為企業提供了充足的優秀人才。

而 DetY 化妝品公司以創新技術及永續發展理念，在競爭激烈的市場中脫穎而出，持續推出環保的產品，充分展現競爭力與社會責任。在面對疫情後的勞動力需求時，也聘請在法臺灣畢業生進行管理，並做為橋樑協助當地員工。觀察摘要如下：

(1) 教育與實習相結合的模式

法國政府的「1 名年輕人，1 份工作」政策，鼓勵大學生在學習期間進行實習，這種教育與實踐相結合的模式在多個國家獲得關注，並被視為全球就業與教育的成功範例。這項政策不僅為學生提供了實習機會，學院和企業共同提供實習生社會稅補助的機制，也為企業與學校之間建立了更緊密的合作關係，促進了企業與教育機構的長期合作機制。

(2) 證照認證體系

RNCP 是由法國勞動部和教育部聯手推動，旨在為學生提供專業技術培訓和資格認證，並同時為企業提供合格的專業人才，這套機制對法國職業資格體系起了長期正向作用，機制中根據新技術變化與產業需求持續更新調整，逐漸提升企業認同度，讓認證往學位文憑發展，值得學習。

(3) 全球人才培育機制

里昂商學院持續推動產學研一體化，培養國際產業領袖人才，在 2023 年建立了多個包含商業、人力資源、組織創新及體育等研究中心，促進資源共享及推動全球商業發展。學院也積極招募國際學生，並通過技能培訓和實習計劃，幫助學生順利進入全球職場。

(4) 科技創新與永續發展

DetY 化妝品公司強調科技創新在產品中的應用，並且嚴格遵守永續發展的原則，致力於研發環保的保養產品，除了關注產品的質量與效果，更在意生產過程中減少對環境的影響，響應全球環保趨勢，為科技與永續的典範。



圖一、參訪 DetY 化妝品自動化工廠



圖二、參訪團與里昂商院校長及 DetY 化妝品代表合影

三、參與國際技能競賽(產業趨勢技能觀摩交流)

1.基本資料

活動內容	<p>第 47 屆國際技能競賽於 2024 年 9 月 10 日至 15 日在法國里昂舉辦，有來自全球超過 65 個國家和地區的 1500 名選手將齊聚一堂，角逐 6 大類群 59 項職類的競賽殊榮，展現世界各國在職業技能方面的頂尖水準，本屆代表團也將推派 51 項職類、59 名國手出賽，展現臺灣成熟的產業技術及投入訓練資源的成果，競賽期間主辦單位也舉辦專業講座和工作坊，分享世界先進的產業趨勢和技術發展，並展示在各行業中包含數位化及自動化等最新的技術和工具，為國際間職業訓練、職業教育資訊與經驗交流之最佳平臺。</p> <p>我國代表團參加本(47)屆競賽亦勇奪 2 面金牌、3 面銀牌、10 面銅牌及 28 面優勝的佳績，獲獎率達 86%，為近 3 年最佳，顯示臺灣在推動人才培育上的努力與顯著績效。</p>
參訪目的	<ol style="list-style-type: none">1.各職類菁英先進的工藝技術與操作手法2.了解產業新興趨勢及技術發展
參訪地點	LDLC ASVEL Lyon-Villeurbanne Adrs:30 Cours De Verdun Perrache

2.參訪交流觀察摘要

國際技能競賽強調了技職教育在提升臺灣產業競爭力和吸引國際技術人才中的關鍵作用，透過此次參訪讓團員們認識技職教育在全球經濟中的重要性，並強調政府、企業和學校之間的協作對於技術人才培養的重要性，以確保青年在未來的技術變革中具備足夠的實力與應對能力，並有效解決專業技術勞動力短缺的挑戰。觀察摘要如下：



(1) 技職教育的關鍵角色

技職教育不僅僅是培養技能，更是青年掌握應對全球經濟變化的核心競爭力。國際技能競賽展示技職教育在提升青年就業競爭力中的重要性，尤其是在數位化和自動化浪潮下，技職教育體系需要與時俱進，重視新技術的融入。

(2) 師資和獎勵制度

選手的成功離不開教師的辛勤付出，臺灣的技職教育體系可加強對技術人才培養講師的支持，透過獎金、學術榮譽或企業合作贊助等方式，來表彰教師的貢獻，從而激勵更多講師投入技術人才的培育，提升整體技職教育的水準。

(3) 政府和企業的多方協作

本次參訪體現了多方協作的典範。政府提供政策支持、企業通過贊助、實習機會及技術指導等方式積極參與人才培養。這樣的合作模式不僅促進了技職教育的發展，也幫助企業儲備高素質技術人才，提升產業技術水平。同時，參與的團員也期待能讓更多企業了解技能競賽對於培育國家技能人才的重要性，並提供平台讓更多企業能夠透過贊助及預聘制度鼓勵青年學子投入技能學習，厚植國家產業人力資本。



圖三、臺灣代表團進場



圖四、觀摩國際技能競賽

四、少女峰鐵道集團

1.基本資料

單位簡介	<p>少女峰鐵道集團是瑞士著名的交通運營企業，專門經營連接少女峰地區的鐵道路線，擁有悠久的歷史和豐富的運營經驗。自成立以來，少女峰鐵道集團不僅憑藉其卓越的服務品質吸引了無數遊客，並成為瑞士旅遊業的重要一環。此外集團更積極推動環境保護和可持續發展，為了減少碳排放，採用了多項創新措施，例如使用可再生能源、提升能源效率以及推廣環保旅遊。這些舉措不僅保護阿爾卑斯山的自然環境，也展現了少女峰鐵道集團在環境保育的決心。</p> <p>而在人才發展方面，少女峰鐵道集團相當注重員工的專業培訓，設有完善的培訓計劃，從技術專業知識到高水準的服務能力，各個方面都確保每位員工都能在其崗位上發揮最大的潛力。</p>
出席代表	Ms Carmen Fuchs /Manager
參訪目的	1.環境永續與經濟發展平衡的策略及人才養成作法 2.歷史文化與現代科技的結合與發展
參訪地點	Rail Info Interlaken Höheweg 35 3800 Interlaken

2.參訪交流觀察摘要

少女峰鐵道集團擁有約 1,000 名員工，涵蓋了鐵道運營、基礎設施維護、旅遊服務等多個領域，集團強調開放溝通、跨部門合作的文化，讓只有 7 名員工的人資部門得以持續高效運作。集團的薪酬和福利制度也備受團員關注。除了具有競爭力的薪資和全面的福利制度，包括養老金、醫療保險、交通津貼等外，配股制度是留住優秀人才的關鍵，此外，員工和其家人享有區域內旅遊和戶外活動的免費或優惠票務，增強了員工的滿意度與認同感。

而集團在環保和 ESG 領域也不遺餘力，使用包括水力和太陽能等再生能源，為鐵道及纜車提供電力，降低碳排放，體現出其對永續發展的承諾，在多元共融 DEI 方面的實踐也推動跨文化工作坊，鼓勵員工了解並適應不同文化。觀察摘要如下：



圖五、纜車使用再生能源

(1) 具競爭力薪酬與員工福利

提供具有競爭力的薪資和全面福利，包括配股制度、交通津貼、醫療保險等，吸引並留住優秀人才。員工及家人享有旅遊和戶外活動的免費或優惠票券，提升員工認同感。

(2) 重視 ESG 及 SDGs 發展

積極使用再生能源如水力和太陽能，並減少碳排放。員工也參與綠色交通等環保措施，公司推動跨文化融合，疫情前曾舉辦跨文化工作坊，未來將重新啟動，促進員工理解公司文化並認同。

(3) 與時俱進的管理應用

集團在人力資源管理中逐漸引入 AI 和大數據技術，雖然目前還在發展初期，但展現出未來進一步優化管理流程的潛力



圖六、團員交流永續應用作法



圖七、與少女峰鐵道集團代表合影

五、雷赫士旅館管理大學

1.基本資料

單位簡介	<p>雷赫士旅館管理學院創立於 1954 年，是全球公認的頂尖旅館管理學院之一，與瑞士洛桑旅館管理學院及格里昂旅館管理學院並列為世界排名前三的最佳旅館管理學校，學院課程設計涵蓋飯店運營、餐飲管理及奢侈品管理等實務課程，理論與實踐的緊密結合讓學生在畢業後具備領先業界的實戰能力，也因為國際化的學習環境，吸引來自全球各地的學生，畢業生遍佈於全球知名飯店、餐飲集團及奢侈品公司，在行業中發揮著領導作用。</p> <p>學院始終以創新思維為核心，提供一系列創新課程和領導力培訓，幫助學生應對快節奏且不斷變化的產業環境。為了進一步推動創新，雷赫士啟動了 Spark 全球創新基地，這個平臺不僅專注於發展人工智慧、物聯網等創新解決方案，為學生提供了實踐創新理念的機會，也開闢了無限廣闊的平臺，為學生的未來職業生涯奠定堅實基礎。</p>
出席代表	<p>Mr. Giovanni Odaglia Director Les Roches Crans-Montana</p> <p>Dr. Dimitrios Diamantis Executive Academic Dean</p> <p>Dr. Sanjay Chib Associate Professor and Program Manager • Graduate</p>
參訪目的	<p>1.企業面對人工智慧的挑戰與解決方案</p> <p>2.職業教育訓練擁有的優勢與面臨的挑戰</p>
參訪地點	Bluche, Rte des Moulinettes 2, 3975 Crans-Montana, Switzerland

2.參訪交流觀察摘要

雷赫士旅館管理大學為全球頂尖的旅館管理學府，展現教育創新、數位轉型以及理論與實務結合等方面的卓越成就。學校注重科技與創

新的融合，創立 Spark 創新基地，鼓勵學生與外部公司合作，探索數位化及物聯網等趨勢技術在酒店和餐飲業的應用，從而激發學生的創新思維並提升產業競爭力

學校也特別強調學生在學習過程中獲得實務經驗，與各大企業合作提供實習機會，並通過跨國的實地考察，幫助學生建立全球視野，此外，多元文化與包容性也是雷赫士非常注重的，來自世界各地的學生學習不同的文化背景，也進一步增強他們對全球旅館及相關產業的適應能力。觀察摘要如下：

(1) 國際化與多元文化

學生來自世界各地，校園擁有多元的文化氛圍，讓學生在學習中尊重彼此文化，在全球市場中具備適應力和跨文化溝通能力。

(2) 創新基地 Spark

成立 Spark 創新基地，推動學生與科技公司合作，探索數位技術如何應用於酒店和餐飲業，提升學生創新能力。

(3) 實務與理論結合

強調理論與實務並重，規劃科技趨勢課程如智慧酒店管理系統、AI、大數據、VR/AR 等，並通過與企業的合作和實習計劃，學生能在實際工作環境中應用所學，並增強競爭力。



圖八、學校展示智慧飲料製作手臂



圖九、團員與單位交流 AI 應用

六、鐘錶基金會

1.基本資料

單位簡介	瑞士鐘錶以精湛工藝和卓越品質聞名全球，誕生勞力士 (Rolex)、百達翡麗 (Patek Philippe) 和愛彼 (Audemars Piguet) 等高端品牌，是全球製錶業的領航者，為了維持這一項技術優勢，瑞士對鐘錶人才的培養特別重視，建立了專門的鐘錶學校及技術認證機構，其中鐘錶基金會就是首屈一指的培訓與認證機構。鐘錶基金會擁有超過 100 個製錶業成員的支持，涵蓋鐘錶品牌製造商、零售商及工具供應商等，成為業界重要的培訓樞紐，規劃設計全球最具信譽的高級鐘錶師培訓課程，培訓計劃不僅注重技術技能的提升，也強調創新思維和工匠精神，確保學員能夠適應行業的快速變化，也讓畢業生在業界享有極高聲譽，就業率一直維持在 100%，成為鐘錶行業未來的中堅力量。
出席代表	Mr. Johann Kunz-Fernandez Director
參訪目的	1.在保留傳統工藝精隨的同時，如何與現代技術做結合 2.實踐高水準專業技能人才養成的課程設計與教學方法
參訪地點	Rue des Saars 99 2000 Neuchâtel, Switzerland

2.參訪交流觀察摘要

鐘錶基金會WOSTEP不僅提供技術層面的教學，更強調理論與實踐的結合，將學徒制度與企業合作緊密結合，為全球鐘錶業培養了高素質的專業技術人才，以嚴格的小班制教學和個別化指導，保證了學員的學習質量，培訓規劃將全球鐘錶產業緊密連結，進一步提升了基金會在行業內的影響力，除了技術能力的培養，WOSTEP也注重工匠精神的傳承，培養學員的責任感與精確度，為鐘錶業輸送了大量頂尖的鐘錶師。觀察摘要如下：

(1) 學徒制度與企業合作

學員主要來自學徒制，基金會採用雙軌制教育模式，學員每週有兩天在學校學習基礎學科，其餘時間則在企業實習，這種模式幫助學員迅速適應實際工作需求。

(2) 工匠精神傳承與國際視野

鐘錶基金會重視工匠精神的傳承，強調精確性以及對鐘錶技藝的追求，讓學員具備高度專業與責任感，此外課程規劃以全英文授課，所頒發的證照也獲得國際認可，為學員開拓國際就業市場。



圖十、展示鐘錶師培訓過程



圖十一、與鐘錶基金會 Mr. Johann Kunz-Fernandez 合影

七、百達翡麗博物館(與百達翡麗代表交流)

1.基本資料

單位簡介	百達翡麗博物館展示了世界上最精美的鐘錶工藝和悠久的製錶歷史，更結合了製錶工藝的傳承與現代創新。百達翡麗深知製錶技藝的獨特性，因此極為重視人才的培養。除了設有專屬的培訓學院，確保每位製錶師都能夠完整掌握品牌的精髓及傳統，更讓學員能夠掌握先進的設計與製作技術，創造出更具創新性的作品。在博物館中，除了看到百達翡麗在技術上的持續進步和突破，更能知道嚴謹的培訓體系和傳承制度，讓百達翡麗培育出一代又一代的製錶專家，這些專業人才將複雜的工藝發揚光大，使百達翡麗在高級鐘錶業中不斷引領潮流，推動行業的發展與革新。
出席代表	Dr. Peter Friess
參訪目的	1.保持高端品牌工藝水準的內部培訓計劃和發展策略 2.探索透過文化與藝術的結合，保有品牌影響力與價值
參訪地點	Patek Philippe Museum Adrs:Rue des Vieux-Grenadiers 7, 1205 Genève

2.參訪交流觀察摘要

百達翡麗博物館展示了頂級鐘錶業的核心價值及工藝傳承，透過此次參訪，團員們對百達翡麗如何保持頂尖技術標準、發展品牌文化，以及在全球鐘錶業中的重要地位有了深刻的印象，也再再顯示百達翡麗不僅專注於產品品質，更重視人才的培訓與工匠精神的傳承。觀察摘要如下：

(1) 品牌核心價值與工匠精神的體現

百達翡麗重視獨立自主、尊崇傳統及革新創造等核心價值的實踐，這些價值體現於每一個製錶過程中，尤其是對工匠精神的

追求，要求每一件鐘錶作品都達到完美與精確，讓參訪者對品牌的價值觀及其如何在企業文化中深植產生了深刻認識。

(2) 融合傳統與創新

博物館展示百達翡麗在創新與傳統間的完美平衡，品牌在秉持製錶傳統的同時，不斷引入新技術與工法，將複雜的機械工藝融入每一件作品中，讓鐘錶除了實用功能，更成為一件藝術品，投射出品牌的獨特價值與永恆追求。



圖十二、百達翡麗展現核心工藝價值



圖十三、與百達翡麗代表分享交流

肆、參訪心得與建議

此次參訪法國和瑞士的多個事業單位及組織機構，深刻感受到這些國家在產業發展、教育體系及技能培訓上的深度整合，他們的成功不僅來自技術的精進，更在於長期關注人才發展、工藝傳承以及與國際接軌的創新模式。這些經驗對於臺灣在面對人才培育及全球化產業升級的挑戰中，都有著極大的啟發性。

本次透過與里昂臺客文化協會的交流，我們看到了文化深層交流，對於產業間和國際合作的重要性，文化推廣做為企業與國際溝通的橋樑，也能夠促進不同背景間的合作與理解。而在法國 DetY 化妝品與里昂商學院的參訪中，觀察到品牌塑造、創新研發及產學界緊密合作的典範，以及法國推動的 RNCP(Répertoire National des Certifications Professionnelles)制度，由政府統籌跨單位、組織合作，根據就業市場和產業環境共同評估，培育勞動市場所需人才，讓取得證照的人員更容易在市場就業。這些成功經驗都幫助我們在接軌產業需求、人才培訓及產品創新間思考新的平衡點。本次參訪期間也適逢 2024 國際技能競賽舉行，透過國際技能競賽的參與讓我們看到了全球技術競賽的重要性，在國際技能競賽中脫穎而出的年輕技職選手皆展現了卓越的專業技能，本團參訪代表日月光副總，現場即與嶺東科技大學的老師裁判長討論國手之聘用，讓企業主能在現場發掘人才，投入資金栽培技職學生，並且儲備新技術人才。這些競賽不僅是國家展示實力的平臺，更是推動年輕人技術創新、提升國際競爭力的有效途徑。

在少女峰鐵道集團的參訪中，我們體驗到瑞士在環境維護與旅遊產業結合的卓越能力，他們將高品質的服務融入到全球旅遊品牌核心價值的同時，更運用太陽能、水力電能等再生能源營運，提供津貼鼓勵員工使用公共交通工具上下班等措施，減少產業碳足跡的排放，共同維護產業環境，為我們在產業維護升級與技術結合上提供了寶貴的參考，同時在雷赫士旅館管理學院的參訪更進一步強調了職業教育在旅遊、服務和飯店管理產業

中的關鍵作用，這所學院不僅強調理論知識的掌握，更注重學生實際操作能力的培養，除了擁有豐富的企業實習機會外，雷赫士創立 SPARK 全球創新基地，幫助學生將現實創新專案納入學習課程中，讓創新不再只是想法，更有機會實踐，通過實際作為與理論學習的結合，讓他們能夠快速適應產業的需求，值得借鑒。

而瑞士身為全球鐘錶業的領先者，本次參訪也體會到瑞士鐘錶業百年工藝的傳承與現代技術融合的關鍵，在鐘錶基金會的參訪中，他們強調小班制個別化教學，將理論與實踐相結合，並注重學員的手工技能與工匠精神的培養，這樣的教育方式使瑞士在全球鐘錶業中始終保持領先地位，百達翡麗博物館更進一步展示了鐘錶品牌的歷史與文化傳承。他們對製錶工藝的執著，讓鐘錶不僅成為計時工具，更成為藝術品，體現了傳統工藝與現代價值觀的完美融合。綜合以上資訊，彙整本次參訪建議如下：

一、 強化與企業合作，厚植國家產業人力資本

法國和瑞士的職業教育體系成功結合了學術教育與企業實習的雙軌制教育模式，這不僅有助於學生迅速適應產業需求，還促進了高技能人才的培養。這些模式特別強調實際操作經驗的獲取與理論學習的並行，能確保學生在學校和企業間獲得平衡發展。臺灣目前也有類似的機制，如產學攜手合作計畫 2.0，為學生提供更多的實習和學習機會，但由於名額限制，部分企業無法申請，影響了合作的廣度，透過此次參訪法國推動機制，團員也提出建議，希望能進一步討論機制提升名額或增加申請彈性，讓更多企業能參與計畫，進一步擴大人才培養的機會。

另外，參與的團員皆認同透過參與國際技能競賽能發揮引導青年投入技能學習的意願與熱情，同時團員們更期許能讓更多企業了解技能競賽對於培育國家技能人才之重要性，並提供平台讓廣大企業都能夠藉由贊助及預聘國手制度激勵青年學子持續精進技能，厚植國家產業人力資本。

二、 深化工匠精神教育，結合政府認證機制提升專業技術人才養成

瑞士鐘錶產業的成功關鍵之一是其工匠技術及精神的傳承培養，通過標準化的技術課程和精神塑造，使學員不僅具備技術能力，還能具備高度責任感和追求完美的責任心，這種精神讓產品擁有更高的附加價值，也有助於建立全球領先的品牌形象。臺灣的產業發展面臨嚴峻國際競爭，特別是中小製造業，擁有很多的隱形冠軍，但由於技術往往以師徒制傳承，容易因時代差距造成教導方式及理念不同，讓青年不願意學習，而逐漸遺失關鍵技術，建議可以結合相關單位團體，設計相關課程，並透過政府的認證(如：icap 職能導向課程認證)與技術傳承輔導獎勵機制，保存產業關鍵技術，落實知識管理，也藉此鼓勵青年投入，持續發展產業創新及品牌行銷，保有產業國際競爭力。

三、 加速數位轉型並推動 AI 技術應用

在參訪中，我們觀察到法國及瑞士產業在培訓上結合多項 AI 技術及數位化應用，如雷赫士旅館管理學院將智慧客服、智能化運營、AI 數據決策及虛擬實境 (VR/AR) 應用等 AI 與數位工具納入教育體系，幫助學生具備數位化時代的應用能力，讓學生應對這些技術所帶來的挑戰與變革，保持服務品質和顧客滿意度，另外少女峰鐵道集團不僅利用再生能源(太陽能及水力)運營鐵道、針對纜車進行節能設計，也將數位技術和 AI 整合到運營和員工訓練中，通過數位化監控系統精確管理能源消耗，並利用 AI 進行預測性維護，從而減少維修時間和能源浪費，提升運營效率，綜合以上觀察，各國 AI 技術已在多個領域實現突破，臺灣企業也應加強數位基礎設施建設，跟上數位化與 AI 技術的發展步伐，鼓勵中小型企業使用 AI 工具進行相關管理、數據分析及決策優化，在人才培訓課程設計上也可融入更多與 AI 應用相關的內容。

本次活動探討法國與瑞士在人才發展、創新與產業升級的優勢與經驗，我們強烈感受到這些國家對於教育與創新的重視，尤其在構建完善的創新

體系及促進產學合作方面，展現了高度的成功。這些經驗不僅對我們推動臺灣的人才培育與產業發展提供了寶貴的參考，也透過不同領域的交流，讓我們重新思考如何應對 AI、數位化轉型及淨零碳排等國際趨勢。團員們也建議，未來可針對特定主題進行深入學習與實際體驗，將更有助於學習其他單位的標竿作法，深化學習效果並加強國際連結，也將進一步提升我們在臺灣推動人才發展、創新及企業轉型的能力和策略。

附錄

一、團員名冊(依得獎類別排序)

(主辦單位 1 人、得獎單位 10 人、執行單位 1 人、領隊 1 人，共 13 人)

編號	得獎獎組	單位名稱	參訪代表	職稱	備註
1	-	勞動部勞動力發展署 職能標準及技能檢定組	黃俐文	組長	團長
2	大型企業獎	日月光半導體製造(股)公司	李叔霞	副總經理	
3	大型企業獎	台灣應用材料(股)公司	劉亭汝	副理	
4	大型企業獎	建興儲存科技(股)公司	黃惠芬	經理	
5	中小企業獎	映象有限公司	陳惠智	總經理	
6	中小企業獎	華苓科技(股)公司	梁賓先	董事長暨 總經理	
7	機關(構)團體獎	勞動部勞動力發展署 北基宜花金馬分署	王春梅	主任	
8	非營利團體獎	社團法人中華人力資源管理協會	王國揚	品牌管理 委員會委員	
9	非營利團體獎	社團法人臺中市紅十字會	張碧珠	副總幹事	
10	非營利團體獎	財團法人屏東縣私立 椰子園老人養護之家	蔡秀蘭	主任	

編號	得獎獎組	單位名稱	參訪代表	職稱	備註
11	非營利團體獎	財團法人鞋類暨運動休閒 科技研發中心	劉毓毓	總經理	
12	-	社團法人中華民國全國中小企業 總會	徐凡祐	副秘書長	執行 單位
13	-	台華旅行社有限公司	張嘉齡	-	領隊

二、參訪單位簡報

雷赫士旅館管理大學

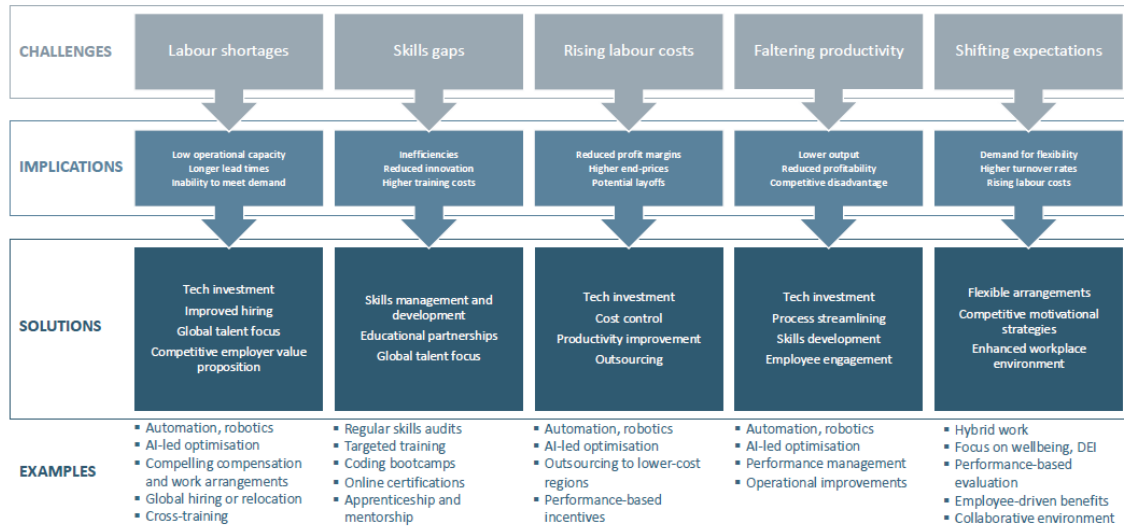


Dr. Dimitrios Diamantis

- Executive Academic Dean at Les Roches Global Hospitality Management
- Expertise in sustainability, strategic management, and ecotourism
- Les Roches: September 1999
- Key positions: at Sheffield Hallam University, Bournemouth University, University of Liverpool, various other institutions
- Holds a PhD in Ecotourism and has dual citizenship in Greece and the UK.

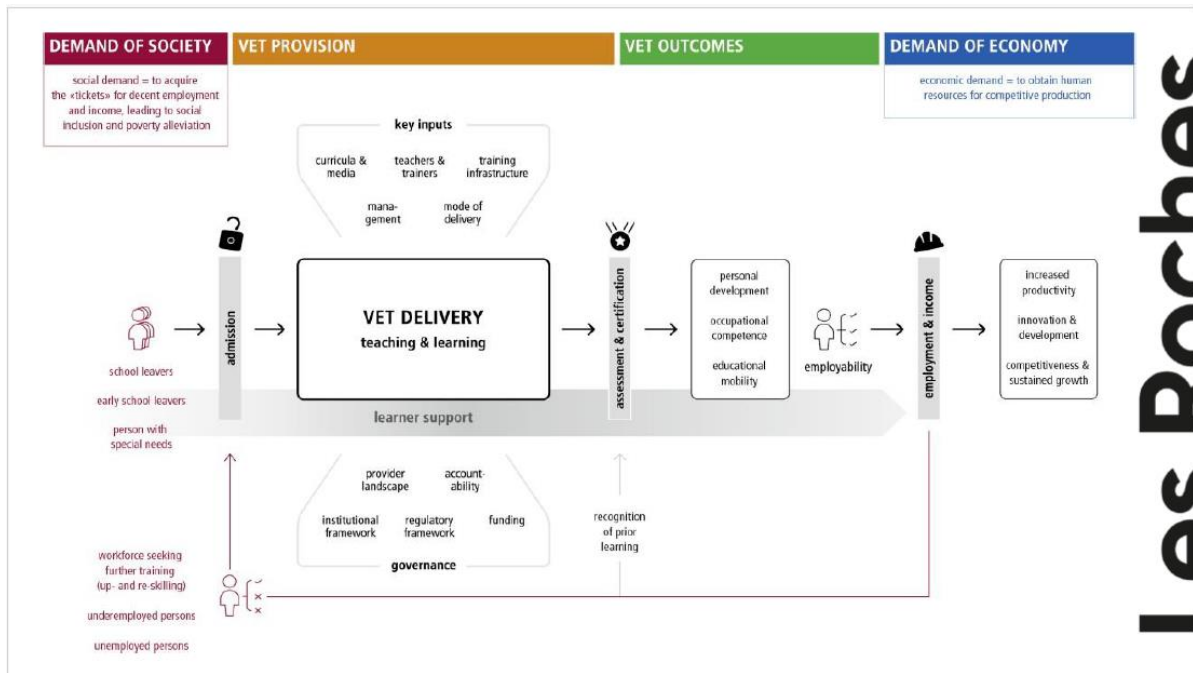
Les Roches

Navigating labour market shifts



© Euromonitor International

Passport



critierion	arrangements ranging from ... to		
fragmentation	stand-alone modules	module sequence (allowing exit and re- entry)	comprehensive programme
practical exposure	classroom and laboratory focus	simulation (workshop etc.), 'teaching factory'	work-based learning (experiential learning)
distance learning	online emphasis	blended learning (online courses plus contact seminars)	offline emphasis
geographic organisation	fixed location	'hub' and satellite centres	mobile units
customisation	learning units freely chosen by learners	pre-defined learning units plus optional units	learning programs with pre-defined learning units and sequence
learning progress	learning duration is flexible, outcomes fixed ('competency-based')	learning duration is fixed; content can be added (for fast learners)	outcomes are variable (grading); duration is fixed
timing	full-time	mixed (e.g., full-time at weekends)	part-time

The current scenario

Labour market evolution challenges business costs, operations and productivity



Changing labour markets will have a direct impact on costs, efficiency, economic growth and future consumption patterns. While creating a new set of winning and losing economies and industries, the ongoing transformation offers opportunities for innovation and investments in technology and human capital.

-4.0%

The decline in working-age population expected in developed countries by 2040 vs +33% surge of population aged 65+

74%

Of surveyed companies globally state that labour shortages affected their operations in 2023

58%

Of companies globally plan to invest in automation in the next five years

Key drivers shaping the future labour markets

Demographic shifts

Ageing populations and declining birth rates is one of the most transformative trends in the global labour markets, leading to a shrinking workforce and intensifying skill shortages. As a result, increased competition for skilled talent drives up labour expenses, exacerbates cost pressures for the businesses and necessitates age-friendly strategies for retaining diverse talent pools.



27%

Projected share of population aged 65+ in the OECD countries by 2040, up from 20% in 2024

Technology leap

Advances in AI and automation are reshaping industries, creating new job opportunities, while making others obsolete. This shift demands businesses to invest in upskilling and reskilling to stay competitive. At the same time, by leveraging technology to streamline operations, businesses can not only stay competitive but also tackle labour shortages and minimise costs.



35%

Of surveyed companies globally have already felt the impact of traditional AI in 2023

The rise of hybrid work

The evolving workforce expectations, coupled with the rise of hybrid work and the gig economy, are redefining traditional work environments. While increasing flexibility can boost employee satisfaction, these trends necessitate businesses to adjust operational structures to enhance productivity, operational efficiency and employee engagement, all while optimising costs.



36%

Of Lifestyles survey respondents named work-life balance as one of the key work-related factors in 2024

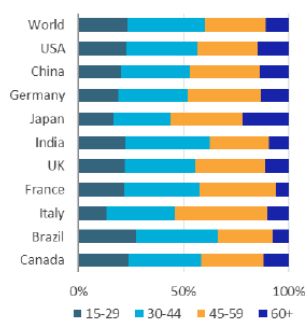
A new demographic map

Growing Gen Z workforce drives focus on flexibility, wellbeing and continuous learning

Gen Z now constitutes 23% of the global workforce, outnumbering Baby Boomers in many countries. As more Gen Zs enter the workforce, their distinct expectations will have a substantial impact on the work environment.

Flexibility and wellbeing, empowerment, self-expression, diversity, social fairness and sustainability are some key values embraced by Gen Zs.

Employed population by age 2023
% of total employed population



Important work factors 2024
% of Gen Z respondents selected option



32% Of Gen Z engaged in more than one job in 2024

29% Of Gen Z expect to train for career advancement

Source: Euromonitor International from International Labour Organization/Eurostat/national statistics/UN, Euromonitor Voice of the Consumer: Lifestyles Survey (fielded Jan-Feb 2024, n=6,652)
Note: Generation Z or Gen Z refers to individuals born between 1995 and 2009

Case study: Yettel Hungary introduces grandparental leave to support ageing employees



Image source: facebook.com/yettelhungary

Characteristic

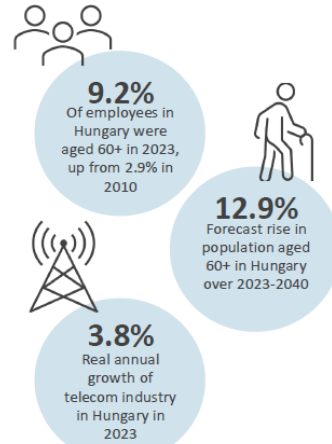
▪ In 2023, a telecom company Yettel Hungary introduced a grandparental leave policy, offering five days of paid leave to new grandparents. This policy aims to support older employees, enhancing work-life balance and family support.

Context

▪ As the workforce ages, many senior individuals remain employed. Grandparental policies aim to address this demographic shift, fitting into the current trend of companies adopting family-friendly strategies to retain experienced staff and support employee wellbeing.

Consequence

▪ Yettel's initiative is expected to improve employee satisfaction and retention. A wider adoption of family- and senior-friendly practices can help reap the benefits of an age-diverse workforce and position a company as a leader in employee support.



Source: Euromonitor International Industrial, Consumers

Case study: IBM India expands to smaller cities for lower labour costs and large talent pools

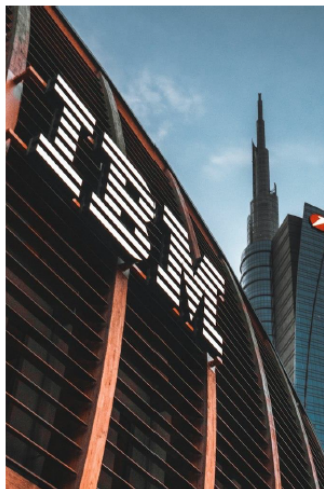


Image source: Unsplash

Characteristic

▪ The global tech giant IBM has been expanding its operations beyond metropolitan areas to emerging Indian cities such as Kochi. The company has a focused approach to hiring skilled professionals in tier-2 and tier-3 cities and local academic institutions.

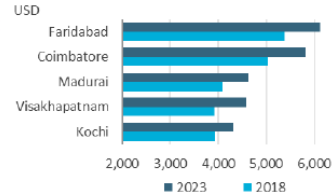
Context

▪ Like many other big companies in India, IBM has been proactive in moving to smaller cities to optimise costs and access untapped pools of skilled talent. Lower salaries, cheaper real estate, dynamic growth and government incentives make these locations attractive for expansion.

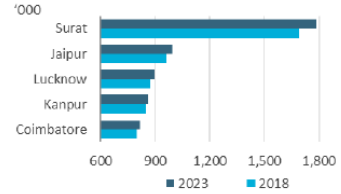
Consequence

▪ Expansion into secondary cities helps to enhance companies' operational efficiency and profitability, while also supporting the socioeconomic growth of these regions. This creates a ripple effect of improved business environment, infrastructure, local talent development and job creation.

Top five Indian tier-2 and tier-3 cities by real GDP per capita 2018/2023



Top five Indian tier-2 cities by economically active population 2018/2023

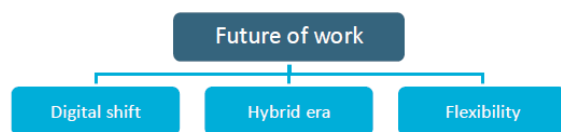


Source: Euromonitor International, Cities

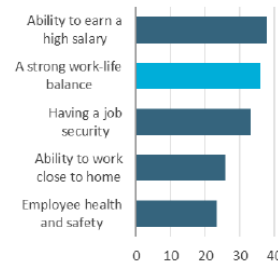
Tech-driven transformation

Supported by digital solutions, hybrid work and gig economy drive globalisation of talent

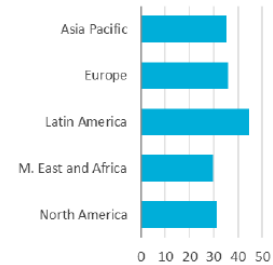
Technological advancements have revolutionised the way many job-related tasks are performed, with digital tools, such as cloud-based solutions, virtual communication and collaboration platforms, and project management software, enabling remote work models.



Most important work-related factors globally 2023
% of respondents who selected this factor



Workers prioritising a strong work-life balance by region 2023
% of respondents who selected this factor



Source: Euromonitor Voice of the Consumer: Lifestyles Survey, fielded Jan-Feb 2024, n=39,176

Case study: In an AI pivot, IKEA is upskilling call centre staff for interior design roles



Source: IKEA

Characteristic

- IKEA is shifting from traditional call centre roles to AI-driven client service using an AI bot named Billie. Instead of job losses, IKEA is upskilling 8,500 call centre employees into interior design advisors, aligning with the company's focus on home improvement services.

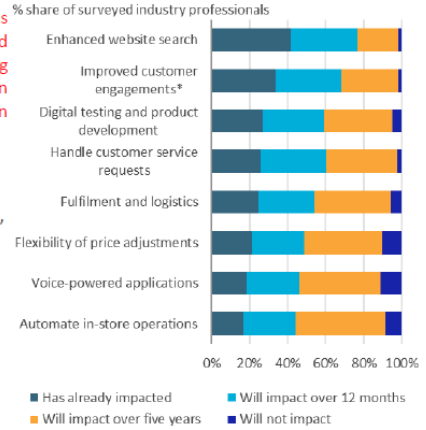
Context

- By leveraging AI to handle routine queries and redeploying human workers to specialised roles, IKEA adapts to changing market demands while providing development opportunities for its workforce.

Consequence

- This proactive strategy optimises customer service efficiency and also creates new job opportunities within IKEA. The upskilling initiative ensures employees are equipped for evolving roles, maintaining job security and contributing to IKEA's growth in the interior design market.

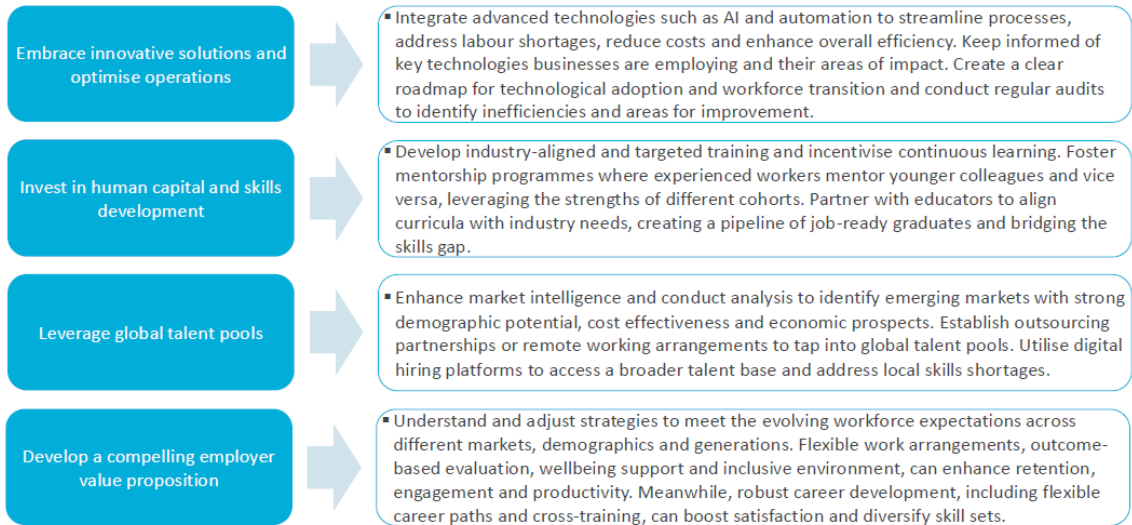
Expected impacts of traditional AI on business 2023



Source: Euromonitor International Voice of the Industry Survey, Technology (fielded November 2023, n=420)

Note: *Including tailored marketing, personalised recommendations

Strategies to win in changing global labour markets



Evolution of changing labour markets

Tight labour markets and rise of hybrid era

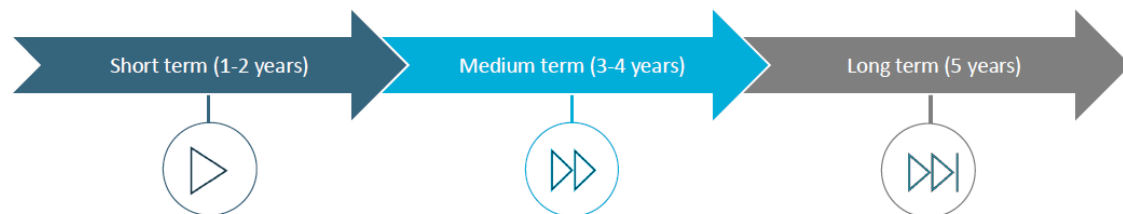
Labour markets remain tight and resilient in many countries, despite the ongoing economic slowdown. Ageing populations, skills mismatches and worker preference for flexible work arrangements intensify the competition for skilled labour. This shift has led to wage inflation and is pushing companies to innovate in talent acquisition and retention strategies.

Skills mismatches and upskilling initiatives

Driven by rapid digital and green transitions, significant skills mismatches are intensifying, necessitating extensive upskilling and reskilling efforts. Businesses are investing in corporate training programmes and forming partnerships with education providers amid rapidly increasing demand for new skills in areas such as AI, data science and analytics, cybersecurity and engineering.

Automation and AI integration

Characterised by widespread AI integration and automation, the tech revolution is fundamentally altering labour markets. This shift is expected to transform many jobs towards more strategic and creative roles, facilitate productivity gains and help address labour shortages, and drive the need for policies to manage the socioeconomic impacts of technological advancement.



© Euromonitor International

Passport

As students graduate and enter the workforce, are there examples of how they have used innovative thinking (such as AI, the Internet of Things, blockchain, and other IT technologies) to assist companies in digital transformation, from digitization and automation to intelligent processes? Can you provide specific outcomes or demonstrations?*

2. Several students at Les Roches' Swiss campus have participated in research projects involving AI and facial recognition. How might this experience benefit future corporate recruitment or training processes?

3. What diverse and effective training methods are used in vocational education to reduce the gap between academic learning and practical application in the workplace?

Les Roches

Advantages and
Challenges of Vocational
Education and Training:
Scoping Digital & AI
Transformation



Les Roches

Digital
Transformation & AI

Is every business becoming a
Tech business?

Present Scenario
Digital Tech & AI
Friend or Foe?

- The hospitality and tourism industry is experiencing persistent global labour shortages, with many businesses struggling to fill vacancies
- Generative AI is increasingly being used to automate repetitive tasks like customer service, check-ins, and FAQs, helping alleviate the pressure from labour shortages.
- While AI enhances operational efficiency, it also raises concerns about job redundancy as certain roles become obsolete, particularly those that involve routine tasks
- The use of AI in hospitality is creating a shift toward more advanced, skilled roles that focus on oversight, creativity, and data-driven decision-making

3

Les Roches

Digital Transformation
AI
Machine Learning
Generative Pre-trained
Transformers (GPT)
Blockchain
Cloud Computing
Big Data
Sentiment Analysis
Synthetic Data
AR
VR
IoT

Change is the only constant
Digital transformation – “Rewiring of
an organisation, with the goal of
creating value by continuously
deploying tech at scale” (Mckinsey,
2024)

What is digital transformation
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation>

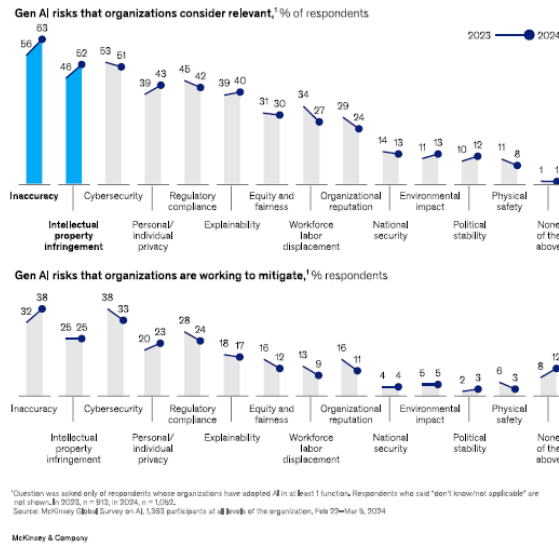
4

Les Roches

Business disruption from Gen AI

AI adoption surges, so do the challenges

Inaccuracy and intellectual property infringement are increasingly considered relevant risks to organizations' generative AI use.



The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value
<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>

Les Roches

Sectors and Industries Represented

- **Hospitality and Tourism:** Hotel management, guest services, event coordination.
- **Consulting and Professional Services:** Market development, consulting roles related to the hospitality sector.
- **Culinary Arts:** Internships in kitchen and food & beverage roles.
- **Luxury Hospitality:** Management training and operations roles in global hotel chains.
- **Entrepreneurship:** Start-ups/Business ownership in hospitality and other sectors.

Les Roches

Digitalisation Context

Example - Hospitality and Tourism Sector

Technologies

Artificial Intelligence (AI): Content generation, Chatbots for customer service, AI-driven guest experience personalization, predictive analytics for guest preferences.

Internet of Things (IoT): Smart hotel rooms with connected devices (lighting, heating, etc.), real-time monitoring of energy consumption, smart kitchen appliances.

Cloud-based Property Management Systems (PMS): Automating bookings, check-ins, payments, and customer relationship management (CRM) systems.

Facial Recognition and Biometric Technologies: Contactless check-ins, personalized guest experiences, enhanced security.

Data Analytics and Business Intelligence: Understanding customer preferences and behaviour for optimized services and operational efficiency.

Virtual Reality (VR) and Augmented Reality (AR): Virtual tours for guests, immersive event planning, staff training.

Les Roches

7

Operational Areas: Applying AI to customer journey

Key Benefits of Gen AI vs. No Gen AI in the Hospitality

(Customer Journey approach)

- 1. Personalization:** Gen AI delivers hyper-personalized experiences at every stage, from pre-booking to post-stay, based on customer data and preferences.
- 2. Automation and Speed:** With Gen AI, processes are streamlined and faster, offering instant responses, contactless check-ins, and automated bookings.
- 3. Upselling and Cross-Selling:** AI algorithms improve upselling through targeted recommendations based on real-time analysis of guest preferences and behaviour.
- 4. Cost Efficiency:** Reduced dependence on human staff for repetitive tasks like answering queries, processing check-ins, and responding to service requests.
- 5. Improved Guest Satisfaction:** Gen AI enhances the overall guest experience, making interactions seamless, personalized, and more responsive to customer needs.

By implementing Gen AI, hospitality businesses not only improve operational efficiency but also provide an enhanced, highly personalized experience that boosts guest satisfaction and loyalty.

Les Roches

8

Strategic use

Key Benefits of Gen AI in Strategic Areas

- 1. Revenue Optimization:** AI-driven dynamic pricing and demand forecasting enable businesses to maximize revenue through real-time, data-driven strategies.
- 2. Marketing Efficiency:** Gen AI automates marketing and customer acquisition with highly personalized campaigns, improving ROI.
- 3. Operational Excellence:** AI enhances operational efficiency through process automation, predictive maintenance, and resource optimization.
- 4. Talent Management:** AI improves recruitment, personalized training, and performance management, leading to more engaged and productive employees.
- 5. Enhanced Customer Experience:** AI powers personalized and automated customer interactions, improving satisfaction and loyalty.
- 6. Data-Driven Decision-Making:** Gen AI enables faster, real-time decision-making with predictive insights, leading to proactive and strategic business management.

Overall, Gen AI is a game-changer for hospitality businesses, transforming strategic areas such as revenue management, marketing, operations, human resources, and customer service, leading to increased efficiency, personalization, and profitability.

Les Roches

9

Teaching & Learning methods

Diverse Learning & Teaching Strategies

- Blended Learning
- Work-Based Learning
(Internships/Apprenticeships)
- Simulation Training (VR/AR)
- Project-Based Learning
- Case Studies
- Mentorship and Industry Partnerships
- Competency-Based Learning

Les Roches

10

Integrating AI and Digital Tools in Hospitality Education

11

AI-Driven Guest Service Simulations

AI to simulate real-life guest interactions (e.g., complaints, concierge services), giving students practical experience in decision-making.

Blended Learning

Combine digital tools (theory) with hands-on, in-person training (practice) to provide a comprehensive learning experience.

Virtual Reality (VR) for Realistic Environments

Leverage VR to immerse students in hotel or event scenarios, preparing them for on-the-job experiences.

AI in Data Analytics for Decision-Making

Teach students how to analyse customer feedback and booking trends using AI, enhancing their data-driven decision-making skills.

Les Roches

Integrating AI and Digital Tools in Hospitality Education

12

Post-Pandemic Digital Hospitality Trends

Students to manage digital innovations like contactless check-ins and AI-powered guest services, key to modern hospitality.

AI for Global Language and Communication Skills

Enhance students' communication abilities through AI-based language learning for better guest interactions worldwide.

AI in Sustainability and Operations Management

Train students on using AI and IoT for eco-friendly hotel management (e.g., energy optimization, waste reduction).

AI in Workforce and Revenue Management

Equip students with skills in AI-powered scheduling, staff management, and revenue optimization for managerial roles.

Personalization and AI in Customer Experience

How to use AI to deliver personalized guest experiences and build loyalty programs.

Les Roches