

出國報告(出國類別：開會)

參加國際培訓總會(IFTDO) 2025 年第 51 屆國際年會報告書

服務機關：勞動部勞動力發展署

台北市政府公務人員訓練處

台灣電力股份有限公司

台灣中油股份有限公司

姓名職稱：何維敦 副組長

鄭芳宜 輔導員

廖素僊 主管

彭憲強 人事管理師

派赴國家/地區：印尼雅加達

出國期間：114 年 6 月 15 日至 114 年 6 月 21 日

報告日期：114 年 8 月 12 日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參加國際培訓總會(IFTDO)2025 年第 51 屆國際年會

頁數 34 含附件：■是 □否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話 台灣電力公司/翁玉靜/2366-7685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

廖秦偲/人力資源處/主管/2366-7685

出國類別：□1 考察 □2 進修 □3 研究 □4 實習 ■5 開會 □6 其他

出國期間：114 年 6 月 15 日~114 年 6 月 21 日

派赴國家/地區：印尼雅加達

報告日期：114 年 8 月 12 日

關鍵詞：國際培訓總會(IFTDO) 、2025 年第 51 屆國際年會

內容摘要：

本次出國係參加2025年6月17日至19日於印尼雅加達舉行之第51屆國際培訓總會（IFTDO）年會，主題為「數位時代的人才與適應性組織的未來」，聚焦於人工智慧、數位轉型、人力資源發展及學習效益衡量等議題。主辦單位邀請全球著名人力資源管理領域的專家學者與產業界人士針對不同主題進行專題演講，探討未來勞動力、轉型領導、組織學習文化與投資報酬率等策略。

我國勞動部勞動力發展署以「創新策略推動區域人才發展與人才投資計畫」榮獲「2025年全球人力資源發展獎」，展現公部門人才培育成果。

本次係由中華民國訓練協會協助組團出席，團員來自勞動部、台北市政府、台電與中油公司等機關，藉此強化我國與國際人力資源組織之連結，並汲取各國數位學習、組織轉型與人資管理實務經驗，作為未來政策與制度精進之參考。

目錄

壹、前言及目的.....	01
貳、會議議程.....	02
參、年會內容摘要.....	03
主題1：未來由人類主導：改造顛覆的世界.....	03
主題2：在數位顛覆的時代轉型領導關係.....	05
主題3：打造未來的勞動力.....	07
主題4：適應型組織中的學習共創：BRI攜手客戶的學習旅程.....	09
主題5：推動全國技職教育發展-經驗啟示.....	11
主題6：投資於人類：印尼數位化的未來.....	14
主題7：將學習的投資報酬率最大化.....	16
主題8：數位時代中蓬勃發展的個人與興盛繁榮的個人與興盛繁榮的組織.....	18
主題9：賦與人民力量，打造具適應性的國家：印尼企業與政治歷程的經驗啟示.....	21
肆、會議心得與建議.....	24
伍、會議照片.....	27
陸、參訪行程.....	29
一、駐印尼台北經濟貿易代表處.....	29
二、福爾摩沙技術中心.....	32

壹、 前言及目的

國際培訓總會（International Federation of Training and Development Organizations，簡稱 IFTDO）自 1972 年於瑞士日內瓦創立，為一英國註冊之非營利性國際組織，旨在透過全球網絡推動知識、技能與技術之傳承與交流，進而提升個人潛能、組織績效及永續發展能力。IFTDO 之會員涵蓋全球多國之政府機關、人力資源機構、教育訓練單位與非政府組織，對全球人力資本發展具重要影響力。

IFTDO 每年舉辦之國際年會，為全球人力資源與訓練發展領域之年度盛會，並由各會員國輪流主辦。年會聚集世界各地政府機構、學術機構、專業協會及企業代表，共同研討人力資本發展最新趨勢、面臨挑戰及創新實踐，亦提供各國代表進行經驗交流與合作洽談之平台，對推動國際間訓練技術與專業知識的合作具有關鍵意義。

為促進我國與國際人力資源發展組織之互動與合作，並掌握全球人才培育及數位轉型相關議題與未來發展趨勢，由中華民國訓練協會籌組代表團，參與 2025 年於印尼雅加達舉辦之「第 51 屆國際培訓總會國際年會」（The 51st IFTDO World Conference & Exhibition）。本次參訪活動由勞動部勞動力發展署何維敦副組長擔任團長，代表團一行共計四人，出席此次盛會，進行為期多日之國際學術與實務交流。

下表為參加 IFTDO 第 51 屆國際年會團員

機關（構）名稱	職稱	姓名
勞動部勞動力發展署	副組長	何維敦
臺北市政府公務人員訓練處	輔導員	鄭芳宜
台灣電力股份有限公司	課長	廖秦偲
台灣中油股份有限公司	人事管理師	彭憲強

貳、 會議議程

日期	時間	議程內容
6/17 (二)	09:00	大會主席致歡迎辭
	09:20	開幕典禮
	09:45	IFTDO 董事會成員介紹
	10:00	休息 & 交流
	10:30	主題 1：未來由人類主導：改造顛覆的世界
	11:15	主題 2：在數位顛覆的時代轉型領導關係
	12:00	午餐 & 交流
	13:00	議程 1：使組織的學習和表現在數位顛覆的時代更有力量
	13:45	議程 2：利用 AI 於領導能力的發展
	14:30	議程 3：導向數位化學習：加強未來的職場能力
	15:15	議程 4：善用人力資源發展基金：馬來西亞經驗
	16:00	休息 & 交流
	16:15	主題 3：打造未來的勞動力
	17:00	議程 5：互動遊戲《 啟動及活化永續性的實踐：使人類深度學習 》
6/18 (三)	17:45	特別議程：總結
	18:30	會議結束
	09:00	主題 4：適應型組織中的學習共創：BRI 攜手客戶的學習旅程
	10:30	休息 & 交流
	11:00	議程 6：人機平衡
	12:30	午餐 & 交流
	13:30	議程 7：促進沉浸式學習
	15:00	主題 5：推動全國技職教育發展-經驗啟示
	15:45	議程 8：《 職場新趨勢：健全及效率 》
	16:30	休息 & 交流
	16:45	主題 6：投資於人類：印尼數位化的未來
6/19 (四)	18:15	會議結束
	19:30	文化晚宴與頒獎典禮
	09:00	主題 7：將學習的投資報酬率最大化
	10:00	休息 & 交流
	11:20	主題 8：數位時代中蓬勃發展的個人與興盛繁榮的組織
	12:00	午餐 & 交流
	13:00	議程 9：遊戲式學習的升級突破
	13:45	議程 10：以人為本的創新：Meta 如何在 AI 時代打造具適應力的文化
	14:30	主題 9：賦與人民力量，打造具適應性的國家
	16:30	IFTDO 授予專業證書
	17:00	閉幕典禮與下屆年會交接儀式

參、年會內容摘要

主題 1：未來由人類主導：改造顛覆的世界 The Future is Human: Reclaiming

Purpose in a Disruptive World

講者：Mr. Mark Nation

Mark Nation 是一位全球領導力專家、執行教練，以及暢銷書《Made for Amazing》的作者。作為 Nation Leadership 的創辦人，他與《財富》500 大企業、新創公司及非營利組織合作，致力於培養真誠領導者與高效團隊。



他擁有哈佛商學院 MBA 學位，亦是全球 30 大頂尖教練之一（Top 30 Global Gurus Coach），擅長結合商業智慧與個人轉化能力。

一、前言

隨著人工智慧（AI）、機器學習、區塊鏈和自動化技術的持續演進，世界正經歷一場前所未有的數位轉型浪潮。身處公共服務與國營事業體系的人力資源從業人員，需重新審視未來組織與人力配置的策略方向。2025 年在印尼雅加達舉行的第 51 屆 IFTDO 世界年會，以「未來由人類主導」為開場主題，特別強調面對顛覆式創新的挑戰，唯有以人為本、發掘潛能、強化學習與領導，才能引導組織與國家永續發展。

在這場全球視角的會議中，講者引導聽眾深入思考：當世界越來越企圖將人「標準化」、「制度化」時，如何才能「做回自己」、發揮個人獨特的價值？對於肩負公共任務的國營或政府單位而言，這樣的思維轉變尤為重要。我們不再只是政策的執行者，更是公民社會轉型的關鍵促進者。

二、內容

（一）認識個體價值與潛能發揮的重要性

講者以愛因斯坦名言「每個人都是天才。但如果你根據一條魚爬樹的能力來評判它，它將終其一生相信自己是愚蠢的」開場，傳達了教育與制度評價應因材施教、因勢利導的理念。特別是在公務體系與國營事業中，長期採用僵化的績效與考核制度，使得許多員工無法適才適所，進而影響組織整體創新與回應力。

講者認為，未來的工作不僅依賴「技能」而是「心態」與「好奇心」。唯有認清個人價值、持續自我學習並勇於創新，才能在變動的時代中立足。對政府部門而言，這更是一種使命：應致力於打造能啟發人潛能的制度與文化環境。

（二）五項關鍵能力與組織調整方向

為回應未來世界的需求，講者提出以下未來核心能力建議，特別適用於公共服務領域：

1. 發展敏捷思維：鼓勵跨部門合作與快速決策能力。
2. 賦能與授權：建立扁平化管理機制，讓基層人員有決策與行動空間。
3. 數位轉型能力：推動人事系統與行政流程的全面數位化。
4. 終身學習文化：強化在職訓練與多元學習平台建置。
5. 人性化與同理心：公務員應成為社會需求的敏感接收器與人本價值的實踐者。

（三）未來組織需轉型為「人本驅動」模式

不再以制度為主軸，而是以人的潛能為中心來設計工作與管理流程。這也對目前政府及國營事業的領導風格與管理邏輯提出挑戰：從命令控制式向共創共享式轉型；從強調紀律與服從，進化為強調信任與貢獻。

三、具體事例

以公務部門為例的潛能發掘實踐以新加坡公共服務部（Public Service Division）推行的"Strengths-Based Management"制度為例：政府推動主管不再只看 KPI 或量化數據，而是要求每位主管了解並發展部屬的個人優勢，搭配年度潛能對談（potential conversation）與工作任務重設，使得人力調配更具策略彈性與組織活力。

四、結語

在科技主導的未來世界，唯有強化「人」的價值，才能真正掌握改變的主導權。對公務體系與國營人事人員而言，「未來由人類主導」不僅是一句願景口號，更是一種實踐策略。透過制度創新、數位轉型與人本價值的重建，我們將有能力打造一個不被顛覆、而是引領顛覆的公共組織。

主題 2：在數位顛覆的時代轉型領導關係 Transformational Leadership in the Age of Digital Disruption

講者：H.E. Tan Sri Dato' Sri Syed Zainal Abidin

Tan Sri Syed Zainal Abidin 是備受尊敬的馬來西亞企業領袖，現任 Dagang NeXchange Berhad (DNeX) 執行董事長。

他在馬來西亞汽車與能源產業領域擁有豐富經驗，曾擔任 Proton Holdings（寶騰汽車）集團總經理以及 Petronas Dagangan Berhad（馬國國油銷售公司）執行長暨總經理。



一、前言

隨著數位科技與人工智慧（AI）的快速演進，公部門與國營事業單位面臨的不僅是技術上的革新挑戰，更是組織文化、領導模式與人力資源制度的全面轉型。作為人事單位的實務工作者與政策執行者，領導力的轉型不再僅止於上下階層的指揮關係，而是需要重新審視「人」在組織中的角色定位與價值創造方式。

主題二「在數位顛覆的時代轉型領導關係」的系列講座，讓我深切體會數位時代中公務體系與國營事業在人力資本策略上的迫切改革需求。講者從科技應用、人機協作、領導心理學、數據導向決策等多面向出發，引導我們思考如何建立具備前瞻性、包容性與靈活性的領導模型，協助組織從傳統體制中蛻變，提升整體治理韌性與民眾服務品質。

二、內容

本場講座聚焦於「數位顛覆下的轉型領導關係」主題，探討領導力應如何在 AI、資料驅動與虛實整合環境中進化，內容可歸納為以下四個關鍵面向：

（一）領導者的角色轉變

從傳統管理者走向「啟發者（enabler）」與「協作者（collaborator）」，強調不再只是執行政策的傳遞者，而是協助團隊釐清方向、提供資源與打造成長空間的支持者。講者指出，現代領導力的核心應為「賦能而非控制」，尤其在遠距工作與跨部門協作日益頻繁的情境下，領導者需具備促進自律與目標導向的能力。

（二）AI 與資料驅動領導

AI 並非取代人類，而是提升判斷效率與決策品質的工具。講座中強調，領導者應善用大數據進行人員配置、績效預測與政策效益評估，強化科學管理基礎。例如透過分析組織人力流動趨勢，預判關鍵人才可能流失風險，提早介入留才機制。

（三）神經領導學與組織心理安全

神經科學研究顯示，高壓與不信任的環境會使員工認知與創造力降低。講者引介「SCARF模型」（地位、確定性、自主性、關聯性、公平性）作為打造心理安全職場的依據，強調公務組織中領導者應創造開放與尊重的對話氛圍，強化部屬的參與感與歸屬感。

（四）學習型組織與領導自我革新

面對複雜多變的政策環境，講者呼籲領導者應成為終身學習者，持續更新知識、開放思維，建構能快速調整、共同學習的「敏捷組織文化」。其中，領導者自我反思、接納失敗、促進跨域共學將是未來組織生存的關鍵素養。

三、具體事例

講座中分享多個來自公部門與國營事業的案例，特別值得我國參考與借鏡者包括：

（一）新加坡公共服務部（PSD）推動「Digital Leadership Programme」

該計畫針對中高階主管，設計結合數據素養、數位倫理與領導力發展的複合課程。參與者需進行跨部門專案合作，並於培訓後承擔數位轉型推動責任。此舉有效建立了公部門內部數位變革推動者的生態系統。

（二）韓國國營企業 KEPCO 導入 AI 輔助決策

韓國電力公司透過 AI 平台進行人力資源調度與故障預測，大幅降低人工誤差與調度成本。更重要的是，KEPCO 高層主管也接受領導轉型課程，強調技術導入需搭配人文領導轉化，使轉型不僅是工具變革，更是文化與觀念的更新。

四、結語

數位顛覆已是不可逆的現實，對公務體系與國營單位來說，領導關係的轉型已不僅是選項，而是生存的必要條件。領導者必須從傳統的上下控制邏輯，轉向賦權、協作與人本導向，並善用科技與資料驅動支持決策與人力運作。同時，也需從組織文化層面落實心理安全與學習機制，培養面對未來不確定性的韌性與創新力。未來的領導，不在於權力的集中，而在於成就他人的能力，唯有如此，我們才能在數位浪潮中穩健前行，打造一個具韌性、具信任、具創造力的公共服務體系。

主題 3：打造未來的勞動力 Building a Future-Ready Workforce

講者：Mr. Yunus Triyonggo

Yunus Triyonggo 博士是一位資深人力資本專家，擁有超過 30 年服務於印尼多家頂尖企業的經驗。目前擔任印尼普利司通輪胎公司（PT Bridgestone Tire Indonesia）的人力資源與總務處長。



他曾於聯合利華（Unilever）、雀巢（Nestlé）、印多福（Indofood）與 Sreeya Sewu 等公司擔任高階人資職位。

作為印尼全國職能運動（Gerakan Nasional Indonesia Kompeten, GNIK）指導委員會主席，他致力於提升全國勞動力能力，並推動「印尼 2030 職能藍圖（Kompeten Indonesia 2030）」的跨部門合作與實施。

一、前言

在後疫情時代與第四次工業革命的浪潮中，勞動市場的樣貌已徹底改變。數位轉型、永續發展與技能斷層成為全球組織與政府面臨的三大挑戰。對公務體系與國營事業體來說，如何提前培育具備適應未來工作型態的人才，並透過政策設計與人力規劃，建立高敏捷性與高韌性的勞動體系，將是未來十年最關鍵的任務之一。

「打造未來的勞動力」（Building a Future-Ready Workforce）為題的專題演講與互動活動，呈現印尼政府「Gerakan Nasional Indonesia Kompeten 2030」的戰略藍圖，說明如何透過跨部門協作、數位工具應用與教育改革，建構一套前瞻、包容與可持續的人才培育模式。這對我國公務與國營事業人事單位而言，不僅提供了政策參考，更突顯人力資源角色從管理轉為戰略夥伴的重要轉型趨勢。

二、內容

本主題的核心精神在於建立一個能因應快速變動與高不確定性社會的「未來就緒勞動力（Future-Ready Workforce）」。演講中提出四大政策與策略主軸，分別是：

（一）人才技能再定義（Redefining Skills）

強調未來所需的不再只是硬技能（如 IT、財會），更是跨領域能力與軟技能（如溝通、適應力、批判思考、數據素養與創新思維）。政府與企業應重新設計職務內容與升遷標準，將學習力與變通力納入人力核心指標。

（二）全民職能提升計畫（Inclusive Upskilling Strategy）

印尼政府推動「Prakerja」計畫，結合數位平台與現金補助，協助青年、婦女與非正式勞工取得新技能。演講中強調「終身學習制度化」是未來人力資源部門的必備任務，尤其在國營事業與公部門中，應擴大在職訓練與數位自主學習平台建置，打破傳統年資導向。

（三）永續導向與職涯韌性（Sustainability & Resilience）

未來職涯將不再是線性發展，而是高度非線性且跨領域的多工型態。講者呼籲政府單位應思考職務設計與人事制度的彈性化，例如遠距、混合型態工作政策、彈性調任與多職能職位培養等，以因應氣候變遷、人口結構改變與突發性風險事件。

（四）多方參與的人才生態系統（Collaborative Talent Ecosystem）

未來的職能建構不僅來自學校與政府，更需要企業、社群、職業工會與科技平台的共同參與。印尼的做法強調公私協作與跨部門數據共享，將國家級政策落實到地方層級與產業鏈末端。

三、具體事例

（一）印尼「Indonesia Kompeten 2030」路線圖

由印尼人力資源部與教育部協同規劃，設立六大關鍵產業（數位、綠能、農業、製造、醫療、觀光）作為技能轉型重點，搭配全國性技能普查與 AI 預測模型，制定因地制宜的教育與職能培訓政策，並整合國家開放學習平台與地方社區學院。

（二）Prakerja 計畫與數位學習平台合作

該計畫已訓練超過 1700 萬名國民，透過線上平台如 Ruangguru 與 Tokopedia Academy 提供超過 10 萬種課程，並針對女性與高失業地區族群設計專屬補助模式。此機制成功提升就業力並激發創業動能。

（三）互動式學習體驗《啟動及活化永續性的實踐：使人類深度學習》

年會中透過互動遊戲模擬全球資源配置與永續發展挑戰，引導參與者理解如何在資源有限情況下作出平衡決策，提升系統性思維與團隊協作能力。此活動對未來培訓公務員的「永續治理素養」具有啟發作用。

四、結語

未來的勞動力發展已不再侷限於教育端或企業責任，而是一個由政府、人事單位與民間多方協作的策略任務。公務體系與國營事業若能及早布局人才再培訓機制、彈性人事制度與跨域合作網絡，必能在數位與永續雙軸驅動下，發揮穩定國家運作與創造社會價值的雙重角色。

主題 4：適應型組織中的學習共創：BRI 攜手客戶的學習旅程 “Fostering Learning for Stakeholders in Adaptive Organisations: The BRI Learning Journey with Customers”

講者：Mr. Steven A. Yudiyantho

Steven Augustino Yudiyantho 是領先的人力資本策略與領導力發展專家。現任 印尼國民銀行（PT Bank Rakyat Indonesia, BRI）高級副總裁（Senior EVP），主管人力資源服務與策略夥伴關係。



他曾在寶僑（Procter & Gamble）、巴克萊銀行（Barclays）、達能（Danone）與印尼曼迪利銀行（Bank Mandiri）擔任重要職務，擁有橫跨產業的人才、文化與績效管理專業。他同時擔任印尼國營企業領導與管理學院（BUMN Leadership & Management Institute）主席，並獲選為「東南亞百大最具影響力人資領袖」之一。

一、前言

在全球數位化與人工智慧迅速演進的今日，組織不再僅是知識的提供者，而應轉化為學習的促進者與共創者。適應型組織的興起，凸顯了學習型文化在公私部門的重要性。BRI（Bank Rakyat Indonesia）作為印尼國營金融機構的代表，近年來積極推動客戶與內部員工共學的策略，展現出企業如何在數位浪潮中深化對人力資本的投資。本主題旨在探討 BRI 如何建立學習生態系統，並提出對公務體系與國營事業單位未來推動學習共創的啟示。

二、內容

（一）生成式人工智慧（Generative AI, Gen-AI）的導入

生成式 AI 代表新一代的技術浪潮，其核心特徵在於創造性，能夠生成文本、圖片、音樂與程式碼。這對組織的學習環境產生深遠影響：不僅可自動化部分訓練內容的產製，還能夠為學習者打造個人化、即時反饋的模擬情境，促進高效學習與應用。

（二）數位學習的挑戰與轉機

MOOC（大型開放式線上課程）雖推動教育資源普及，但高輟學率及學習動機不足問題顯著。Katy Jordan（2014）指出其平均完成率不到 13%。此現象亦提醒國營及公務機構在推動員工線上學習時，必須結合激勵機制與學習追蹤系統。

（三）沉浸式學習環境（Immersive Learning Environment）

沉浸式學習環境以整合 XR 技術（如擴增實境）、數位分身（Digital Twin）等方式，營造高度真實的模擬環境。此類環境能強化學習者的投入度與記憶效果，提升訓練成果。然而，其普及仍面臨兩大限制：技術建置成本高昂、內容互動設計尚不成熟。

（四）學習典範轉移

從被動學習到主動共創 講者強調新學習典範具備三大特性：適應性（adaptive）、生成性（generative）與情境化（contextualized）。換言之，學習不應再是單向傳授，而是根據使用者背景與需求，彈性生成並嵌入具體場域情境中，實現學習與工作整合。

三、具體事例

（一）BRI 學習旅程的實踐

BRI 藉由建立專屬的數位學習平台與應用生成式 AI，發展出完整的「學習旅程」。該平台整合了沉浸式模擬、互動任務、測驗與客戶回饋，並結合績效考核制度，將學習成果直接與工作表現連結。例如，BRI 開發「BRI Future Ready」課程模組，涵蓋 AI 應用、金融科技、ESG 與顧客服務技巧等主題，有效提升員工與合作夥伴的核心能力。

（二）BRI 攜手客戶共學

BRI 突破傳統銀行與客戶單向服務的框架，推動與客戶共學模式。透過線上金融課程、實體講座與 AI 諮詢系統，協助客戶提升財務素養與數位操作能力。特別在農村與中小企業主導入「數位金融賦能課程」，使弱勢群體也能受惠於知識普及與科技應用，這對國營單位推動數位包容具有極大參考價值。

（三）轉化學習成果為實務績效

BRI 將學習成果直接導入到業務目標上，如：在客戶服務部門導入 AI 系統後，客訴率下降 17%、客戶滿意度提升 22%。這種「學習即成效」的策略設計，值得台灣公務部門參考，將訓練與 KPI 指標連結，提升學習投入動機與資源配置效益。

四、結語

BRI 的案例說明了學習不再是組織內部的事務，而是需要與外部利害關係人共同成長的過程。對於台灣的國營與公務部門而言，應以適應型組織思維重新定義人力資源發展策略，結合 AI 與數位工具，打造沉浸式、情境化、以成效為導向的學習生態。唯有如此，我們才能在變動快速的未來，真正實現「學習型政府」與「共創型組織」的願景。

主題 5：推動全國技職教育發展-經驗啟示 Enabling Nationwide TVET

Development-lesson learnt

講者：H.E. Datuk Wira Shahul Dawood

Shahul Hameed Dawood 是馬來西亞人力資本發展領域的重要領袖。自 2020 年起至 2025 年擔任馬來西亞人力資源發展機構（HRD Corp）執行長，期間帶領機構成功轉型為全國策略性機構，並主導其從 HRDF 更名為 HRD Corp 的品牌重塑。



在加入 HRD Corp 之前，他創立了 My Events International，一家成功的活動管理與顧問公司。

因其卓越領導表現，他獲頒「馬六甲優異勳章」(Darjah Cemerlang Seri Melaka, DCSM)，並獲得「Datuk Wira」榮銜。

一、前言

隨著全球數位化與人工智慧技術（AI）的迅速發展，傳統教育體系面臨前所未有的挑戰與機會，特別是在技職教育（TVET）領域。如何培養具備創新能力、批判性思維與實務技能的未來勞動力，已成為國際關注的焦點。在第 51 屆 IFTDO 年會中，來自不同國家的專家分享了技職教育如何結合人工智慧、數據科技與人本管理，形塑出韌性與創造力兼具的未來工作者。對於身處公務體系或國營單位的人事主管而言，這不僅是教育議題，更是政策設計與組織發展的重要參考依據。

二、內容

（一）人機協作的新時代

從 6.0 走向 7.0 講者指出，現今我們正由「時代 6.0」邁向「時代 7.0」——一個人類與科技融合的時代。在 6.0 時代，技術以「輔助」為主，包括協作型機器人、個人化 HR 管理系統等。而 7.0 則進一步出現「半機器人（cyborg）」、「腦植入物（Brain implant）」與「神經連結（Neuralink）」等科技應用，使教育場域與職場更需整合人機協作的新型態學習與管理方式。

（二）技職教育的轉型

AI+人本的雙軸進化 技職教育未來的關鍵，在於掌握「人工智慧」與「人類能力」的雙重優勢。人類擁有同理心、創造力與批判性思維，能補足 AI 在關係建立與倫理判斷上的缺口。相對地，AI 則擅長進行大數據分析、自動化作業與營運效率提升。講者強調：教育機構與組織須融合雙方特長，創造出更具彈性與包容性的教學與就業環境。

（三）情緒智能與新領導力

技職教育的領導者須轉型為具備情緒智力的新世代管理者，不僅要能引領多元背景的師生，更要能清晰傳達 AI 生成資訊，並以倫理為本，做出具判斷力與適應力的決策。此轉型同時對公部門與國營企業管理層提出挑戰：如何訓練主管掌握 AI 工具並具備人性化的溝通技巧，實為當前政策推動重點。

（四）AI 驅動的個人化學習與人才辨識

講者也展示了 Google 與 Microsoft 導入 AI 進行人才培育的實例：AI 根據個別需求設計學習課程、辨識高潛力員工，並預測學習成效，有效提升領導效能 25%。這種「學習即服務」（LaaS）的模式為技職教育開啟新契機，特別適合大規模培訓需求的公部門與大型事業機構。

（五）結合教育政策與組織實務

最終目標，是建立具備「認知多樣性」、「倫理領導力」與「持續學習文化」的整體人才體系，打造能夠因應不確定與快速變化的韌性組織。這包括：開設 AI 素養培訓課程、發展沉浸式模擬學習環境、導入生成式 AI 協助教學，以及建立學習成果的數據追蹤與回饋機制。

三、具體事例

（一）人機優勢互補

Salesforce 於 2024 年的研究指出，導入 AI 協助 CRM 作業後，零售業者的轉換率提升 15%。這顯示，AI 並非取代人力，而是提供更精準的輔助，釋放人力從事高附加價值任務。

（二）情緒智能訓練

麥肯錫 2024 年報告指出，導入情緒智能課程的組織，員工參與度與留任率提升達 20%。可見即使是科技導向的組織，也無法忽略人性的價值。

（三）AI 導入教育訓練

Google 與 Microsoft 運用 AI 進行個人化訓練，根據職能評估與學習歷程，提供專屬的成長方案，不僅縮短培訓時間，也提升領導成效與組織協同力。

（四）Deloitte 調查

2024 年 Deloitte 的全球調查指出，結合人類智慧與 AI 的企業，其顧客滿意度與創新表現比競爭對手高出 35%，顯示人機協作具有高度策略價值。

四、結語

未來的技職教育與人力發展不再只是單向輸出技能，而是需整合 AI 科技、人性管理與組織文化的全面變革。唯有強化人機共創的思維，並從制度設計、政策推動與教育現場同步進行調整，才能真正實現全國技職教育的永續發展。對於公務體系與國營人事部門而言，這場教育革命不容忽視，更是轉型與創新的關鍵契機。

主題 6：投資於人類：印尼數位化的未來 Investing in People: The Human Capital Strategy for Indonesia's Digital Future

講者：Mr. Anindya N. Bakrie

Anindya Novyan Bakrie 是印尼知名的企業領袖、投資人與慈善家。他現任 Bakrie & Brothers (BNBR) 執行長，並領導 Bakrie Global Ventura，專注於策略性投資。

他目前擔任 印尼工商會 (KADIN) 2024 - 2029 年度主席，同時也是印尼亞太經合會 (APEC) 企業諮詢委員會 代表。

此外，他還是 牛津聯足球俱樂部 (Oxford United FC) 的共同擁有者，以及推動教育與永續發展的 Bakrie 中心基金會創辦人。



一、前言

隨著全球數位轉型浪潮席捲而來，人工智慧 (AI)、大數據、區塊鏈與智慧自動化等新興技術已深刻改變政府部門與國營企業的運作模式。印尼作為東南亞的重要國家，正積極以「人力資本策略」為核心，推動數位化未來的建設。此次會議以「投資於人類」為題，讓我們深入了解印尼如何透過政策、培訓與技術應用三軌並進，加速人才發展，並提供公務體系與國營人事單位反思與借鏡的契機。

二、內容

(一) 人才導向的國家戰略與 AI 應用框架

印尼將數位人力作為國家發展的核心資源，推動「Digital Indonesia」願景，強調投資人力資本以促進包容性經濟成長。其中包括數位基礎建設、技能提升與 AI 教育普及，並配合制定 AI 治理政策，確保技術發展符合道德與社會責任。政府也建立跨部門合作平台，整合學術、企業與民間資源，共同建構數位人才生態系。

(二) 聯合國教科文組織能力框架與公務員數位轉型

聯合國教科文組織 (UNESCO) 於 2022 年發布《人工智慧與數位轉型能力框架》，指出公部門推動 AI 與數位轉型應具備三大核心能力：(1) 數位規劃與設計，確保設計與機關目標一致，推動以市民為中心的服務；(2) 資料使用與治理，有效管理分析資料並落實資訊安全；(3) 數位管理與執行，包含領導與監控數位解決方案。框架並提出五項輔助態度，包括信任、創造力、適應力、好奇心與實驗精神，協助公務人員成為具備變革能力的數位轉型推動者。

（三）AI 與學習科技在人才培訓上的應用

印尼在人才發展上積極導入 AI 與智慧學習平台。例如運用生成式 AI 與自然語言處理 (NLP) 提供沉浸式模擬訓練，打造個人化學習路徑；導入適應型學習系統 (adaptive learning) 分析學習者行為數據，推薦最佳課程；並透過 AI 導入的 VR/AR 模擬環境強化實作能力，縮短學用落差。

（四）AI 治理與倫理教育

印尼強調 AI 發展須結合倫理規範與人權保障，導入 AI 風險管理機制與資料治理政策。政府機關與教育單位共同發展數位素養與 AI 倫理課程，建立公務人員對 AI 應用的正確認知與風險辨識能力。透過制度化訓練與實作案例分享，建立組織內部的數位文化與倫理框架。

三、具體事例

（一）印尼「Digital Talent Scholarship」計畫

該計畫由印尼通訊與資訊部主導，針對大學生、社會青年與在職公務員提供數位技能培訓課程，內容涵蓋資料分析、雲端運算、AI 基礎應用等。學員完成培訓後，可獲得認證並銜接職場，形成訓用合一的人才培育模式。

（二）SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik) 電子政務平台

為推動政府運作數位化，印尼建置 SPBE 系統整合各政府機關資訊，導入 AI 進行流程簡化與即時資料分析。該平台提升行政效率、減少重複作業，亦能在災害應變時快速整合資源，展現 AI 在公共治理中的高效價值。

（三）公務員 AI 素養課程與認證制度

印尼與 Microsoft、Google 等科技企業合作，設計 AI 基礎與應用能力課程，包含資料視覺化、Python 程式設計與 AI 倫理等內容。課程結合實作與線上學習，公務人員須通過考核方可取得「AI 使用者」或「AI 領導者」認證，作為升遷與職能調整的依據。

四、結語

面對快速變遷的科技環境，印尼已展現出以人為本、科技支援的政策布局，致力於打造兼具韌性與創新的公共服務體系。臺灣若能借鏡印尼模式，建構公務員數位能力框架、導入生成式 AI 於學習培訓系統，並強化倫理與資料治理意識，將有助於提升整體行政效能與政策落實力。建議我國推動跨部會「公部門 AI 教育推進計畫」，整合人力發展、技術應用與治理制度，實現從「數位參與者」邁向「數位轉型領航者」的策略轉型。

主題 7：將學習的投資報酬率最大化 Maximizing ROI in Learning -

Strategies for Measuring and Demonstrating Impact

講者：Dr Patti P. Phillips

Dr. Patti P. Phillips 為 ROI Institute（投資報酬研究院）執行長及 IFTDO（國際培訓與發展組織）主席，是全球衡量學習成效與投資報酬（ROI）的權威專家。她曾運用 ROI 方法論於超過 70 個國家從事相關實務與顧問服務。



Phillips 博士擁有國際發展學博士學位，著作等身，並積極參與國際演講，其研究與實務深刻影響全球人才發展與人力資本分析的標準與趨勢。

一、前言

在當今公共資源使用日益精簡的環境中，政府與國營事業單位更需要透過精準的學習投資與成效衡量，確保人力發展計畫與訓練資源的投入具備可驗證的成效。學習不再只是例行訓練活動，而是組織價值創造的核心策略工具。如何評估並證明學習對組織績效、服務品質與民眾滿意度的具體影響，成為人事與訓練部門的重要任務。

Dr. Patti P. Phillips 以「Maximizing ROI in Learning: Strategies for Measuring and Demonstrating Impact」為題，針對公共與企業部門提出一套具體而可操作的學習投資效益評估方法。本主題的內容特別適用於人事單位作為訓練成效提升與預算合理化的依據，有助於強化政策說服力與資源調配的正當性。

二、內容

Dr. Phillips 提出了衡量學習投資報酬率的六大層次模型（Six Levels of Evaluation Framework），說明從最初的參與到最終財務成效如何逐層展現學習影響力，具體如下：

（一）Level 1：反應（Reaction） 衡量學員對課程的即時反應，包括滿意度、教學品質與參與意願，通常透過課後問卷調查取得。

（二）Level 2：學習（Learning） 評估學員是否獲得預定知識、技能與態度改變，可透過前後測、測驗或模擬操作方式進行量化評估。

（三）Level 3：行為（Application） 觀察學員是否能將所學應用於實務工作，並促進工作流程或品質改善。例如培訓後實際操作效率或回應時間是否縮短。

（四）Level 4：成果（Impact） 評估培訓對部門或組織產出的實際成效，如民眾滿意度提升、錯誤率下降、服務效率改善等。

（五）Level 5：投資報酬率（ROI） 透過將 Level 4 的成效轉換為金額，再與培訓總成本進行比較，計算出淨效益與投資報酬率。例如一場訓練產生的節省成本是否高於訓練費用。

（六）Level 6：無形收益（Intangibles） 雖難以量化，但不可忽視的附加價值，如員工士氣、組織文化改善、領導信任感提升等，也應列入評估脈絡。

此外，Dr. Phillips 強調「從一開始就設計好如何衡量成效」的重要性。所有訓練專案應以成效為導向設計（impact-driven design），並與績效目標、組織策略緊密連結。

三、具體事例

（一）美國退伍軍人事務部（VA）

VA 人力資源部推動的培訓 ROI 評估系統，即以六層次評估法為主軸，導入至全國性護理與行政人員的訓練中，搭配內部學習平台與定期回饋調查，使培訓預算配置更具效益性與回應性。

（二）新加坡公務員學院（CSA）

CSA 導入 AI 工具進行學習成效預測與分析，結合 ROI 模型，協助部會檢視訓練對 KPI 達成的貢獻度，進而調整訓練設計與主管績效的評核。

四、結語

學習成效的評估與投資報酬率的計算，已成為公共與國營部門不可忽視的重要議題。透過 Dr. Phillips 所提供的六層次架構與實證案例，我們能具體掌握學習計畫的產出與價值，並有效提升資源使用效益。人事單位唯有以策略性眼光規劃學習發展，並融入成效評估機制，方能在未來資源有限與責任擴大的環境中，證明人力資源部門的核心貢獻與價值。

主題 8：數位時代中蓬勃發展的個人與興盛繁榮的個人與興盛繁榮的組織

Flourishing Individuals and Thriving Organization in the Digital Era

講者：Sunil Hasmukharay

Sunil Hasmukharay 是馬來西亞著名的領導力策略專家與人力資本顧問。他是 HC Consultants Group 的創辦人暨集團執行長，曾在 48 個國家訓練超過 25 萬名專業人士。



他為認證的 ROI 專家 (Certified ROI Professional)，也是 ROI Institute Malaysia (馬來西亞 ROI 研究院) 的官方合作夥伴，專精於衡量組織計畫之成效。

Sunil 同時擁有 PCC (專業教練認證)、CSP (認證演講專家) 及解決導向教練 (Solution-Focused Coach) 等多項資格，現任 MAPTaC 協會主席，並為全球訓練師聯盟 (Global Trainers' Federation) 的共同創辦人。

一、前言

在 AI、自動化與遠距科技逐漸主導職場運作的數位時代，公務體系與國營事業的人事單位面臨一項新挑戰：如何在體制內推動組織文化創新，促進員工個人發展的同時，也維持高效能、具韌性的公共服務體系。過往人事管理多以制度與流程為導向，但在數位化加速、人力結構多元化的背景下，人資角色必須從「管理者」轉向「轉化者」，由內而外驅動個人潛能與組織文化的正向循環。

主題八以「Flourishing Individuals and Thriving Organizations in the Digital Era」為題，強調個人心理健康、優勢發展與組織文化創新如何成為組織永續的三大支柱。會中分享的理論模型與各國實例，為我國公務與國營人事單位在人力資源規劃提供了重要啟發。

二、內容

主題八主要聚焦於三大面向：正向心理學的應用、以人為本的文化驅動、數位環境下的優勢導向領導。其核心主張為：「個體蓬勃發展是組織繁榮的起點」，而非附屬於組織績效的產物。

(一) 個體蓬勃的五大要素 (PERMA 模型)

主講者引用 Martin Seligman 提出的正向心理學 PERMA 模型，指出影響員工身心健康與工作投入度的五大關鍵：

1. Positive Emotion（正向情緒）：建立積極氛圍與關懷文化。
2. Engagement（投入感）：強調任務與個人強項的對接。
3. Relationships（關係連結）：鼓勵團隊合作與心理安全。
4. Meaning（意義感）：強調公共服務的使命感與社會價值。
5. Accomplishment（成就感）：設立明確目標與持續成長機會。

透過培養這五項心理需求，能有效提升員工的工作動力與忠誠度。

（二）數位時代的組織文化再設計

數位工具雖可提升效率，但若缺乏文化支持，容易造成「高效率、低凝聚力」的現象。講者指出現代組織文化設計需涵蓋：

1. 強項導向（Strengths-Based Culture）：協助員工了解自身優勢並將其應用於工作。
2. 心理安全（Psychological Safety）：讓員工敢於表達、嘗試與犯錯。
3. 回饋文化（Feedback Loop）：導入開放式對話與及時回饋機制。
4. 特別在公務與國營體系中，需從「績效導向」轉為「成長導向」的領導模式。

（三）數位化支持的 HR 轉型路徑

HC Consultants 提出「HR 四階段轉型架構」：

1. 自動化行政（HR Efficiency）：導入電子簽核、eHR 系統。
2. 數位創新（HR Innovation）：AI 甄選、VR 訓練模擬等技術應用。
3. 策略連結（HR Information）：將人力數據與組織策略整合。
4. 文化驅動（HR Connection）：強化員工連結、歸屬與幸福感。

這四階段展現 HR 在數位化下的策略轉型路徑，尤其對於組織龐大、結構僵化的公部門與國營事業，更具參考價值。

三、具體事例

印尼 Telkom Indonesia 的數位人資藍圖

Telkom Indonesia 作為國營電信龍頭，推動「Digital HR Blueprint」計畫，包括導入 AI 評估人才、設立個人職能儀表板、推動雲端學習平台，成功建立「以人為本」的人資策略架構。推動兩年內員工留任率提升 17%，內部晉升率提高 32%，證明組織文化與數位轉型可共構良性成長循環。

四、結語

「蓬勃發展的個人」與「興盛繁榮的組織」並非對立，而是互為因果的正向循環。對於公務體系與國營事業人事單位而言，HR 策略應跳脫傳統人事管理框架，從「優勢導向」、「正向文化」與「數位化支持」三軸出發，打造兼具效率與溫度的未來人力資本體系。在數位浪潮與社會期待日益升高的情境下，唯有「以人為本」的文化內化，才能支撐組織邁向永續與創新。

主題 9：賦與人民力量，打造具適應性的國家：印尼企業與政治歷程的經驗啟示

Empowering People, Building Adaptive Nation: Lessons from Indonesia Entrepreneurial and Political Journey 示

講者：Mr. Sandiaga Uno

Sandiaga Salahuddin Uno 是印尼知名的企業家與公共領袖。他共同創辦了 Recapital Advisors 和 PT Saratoga Investama，成功建立了自己的投資人與企業家形象。

他曾擔任雅加達副省長，並於 2019 年參選副總統。此外，他於 2020 至 2024 年期間擔任印尼觀光與創意經濟部部長，致力於推動印尼觀光產業復甦。



目前他在印尼 聯合發展黨（PPP）擔任要職，並持續積極參與國家發展政策與行動。

一、前言

隨著全球經濟不確定性加劇、人口結構老化與氣候危機壓力提升，組織面臨轉型與生存的雙重挑戰。尤其對於公務體系與國營事業而言，傳統科層式組織架構在面對突發事件、政策改變與社會多元需求時，顯得反應遲緩、缺乏彈性。因此，如何建立「持續學習」與「動態調適」的文化，成為提升組織韌性與績效的關鍵。

在第 51 屆 IFTDO 年會的最後一場主題中，講者以「學習型組織與組織韌性」為核心，提出建構未來組織韌性的三大支柱：動態學習機制、正向心理資本與多樣性包容文化，並以全球公私部門的實例證明其效能。對於人事單位而言，這場講座不僅提供理論視野，更揭示如何轉化為人力資源政策與制度設計的具體路徑。

二、內容

本主題主要聚焦於「如何將學習型組織理念內化為組織日常」與「如何在高風險、高變動環境中，透過學習與心理彈性支撐組織穩定與創新」。講者從三大面向進行剖析：

（一）學習型組織的五大關鍵行為（LO5）

根據 Peter Senge 的理論基礎延伸，講者提出適用於 21 世紀的學習型組織五大關鍵行為：

1. 系統思考（Systems Thinking）：員工需具備全局視角，理解部門間的因果關係。
2. 個人精進（Personal Mastery）：鼓勵個人設定學習目標與主動發展路徑。

3. 心智模式轉化 (Mental Models Shift)：挑戰固有思維，促進變革與創新。
4. 共同願景建立 (Shared Vision)：凝聚組織目標與個人志向的一致性。
5. 團隊學習 (Team Learning)：推動跨部門協作與知識共享。

這些行為若能透過制度支持、主管示範與文化推動，將能提升組織的學習能力與反脆弱性。

（二）韌性文化的三大核心構面

為強化組織在危機中的自我恢復力與適應力，講者提出「三 C 韌性架構」：

1. Capability (能力)：持續精進個人與部門專業能力，強化問題解決能力。
2. Connection (連結)：強化內外部合作網絡，推動跨單位支援與資源調度。
3. Confidence (自信)：營造正向信念與學習錯誤的文化，讓員工敢於承擔風險與創新。

這三項構面需與日常制度設計連結，從新進訓練、升遷機制到激勵政策全面貫徹。

（三）人資部門的關鍵轉型任務

講者特別強調，HR 應從「維持制度」轉向「設計文化」。具體行動包括：

1. 建立「組織學習資產帳戶」，追蹤培訓、知識庫、內部講者與經驗文件等可轉移資產。
2. 導入「失敗學習機制」，對於政策執行或專案推動中失誤案例設計回饋循環，提升部門適應力。
3. 對主管設計「韌性領導力」課程，包括心理素質、同理溝通、策略敏捷力三大核心內容。

這些設計將可促成人力系統從靜態管理轉為動態學習與彈性調度。

三、具體事例

（一）芬蘭國稅局的學習型制度設計

芬蘭國稅局於 COVID-19 後設立「Knowledge Resilience Team」，負責建置部門知識地圖、內部微學習平台與「3 天回饋制」的問題改善回報系統，成功提升跨部門合作效率並減少公文處理時間 30%。此外，全員須參加「韌性訓練營」，透過壓力管理與創新模擬，加強公共服務應變能力。

（二）新加坡能源局的部門韌性評估工具

新加坡能源局 (EMA) 開發「Organizational Resilience Assessment Tool」，每年評估各部門在壓力測試下的應對能力與溝通流程，並將結果納入部門主管績效。該工具結合員工調查、流程審查與內部回饋，實施後內部轉職率下降 25%，員工對工作意義感滿意度上升 18%。

四、結語

面對未來環境的不確定性，唯有建構能學習、能適應、能復原的組織體系，方能實現公共價值與國家競爭力的雙贏。人事單位在其中的角色不再只是制度維護者，更是學習促進者與文化引導者。從促進個人學習、建立正向文化到強化跨域連結，這些都是未來組織韌性不可或缺的養分。唯有先讓組織學會如何學習，才能真正讓組織「韌」起來，迎向挑戰，穩健前行。

肆、 會議心得與建議

透過此次交流，充分掌握全球人力資源發展趨勢，並從中汲取可供我國參考與借鏡之經驗，心得與建議如下：

一、學習效益評估需制度化，以強化訓練成果管理

在 Dr. Patti P. Phillips 的專題演講中，所提出之「學習投資報酬率（ROI）」評估模型，引發與會人員廣泛關注。此模型將學習活動拆分為六大評估層級，包含反應、學習、應用、影響、投資報酬率以及無形效益，逐步連結個人學習成果與組織績效表現。此一方法論已被美國聯邦政府、跨國企業、非營利組織廣泛採用，有效突破傳統訓練僅以滿意度問卷評估之侷限。

我國目前雖多數人事訓練單位已建立訓後調查制度，然多停留於滿意度或知識獲得階段，對學習成效實際應用與政策推動貢獻的評估較為薄弱。建議未來可逐步導入如 ROI 評估工具、行動學習計畫書、訓後任務實作成果報告等模式，建立從學習到績效的完整追蹤體系，特別可結合中高階主管培訓與專案任務推動，強化學用合一。

二、善用數位工具提升訓練效率與個人化學習體驗

數位轉型已成全球趨勢，本次會議中多場次強調「數位學習」在後疫情時代的重要性。包括微學習(Microlearning)、學習管理系統(LMS)、人工智慧教學推送(AI-driven Learning)等均被視為提升訓練效率與學習動機的利器。例如，來自英國與新加坡的人資主管分享其內部訓練平台如何依據員工職能缺口、自主學習紀錄與評鑑結果，智能化推薦學習資源，並定期回饋主管評估成果，顯著提升訓練完成率與實務轉化率。

我國公部門亦已推動如 e 等公務園、i-Learn、MOOCs 等平台，惟多以影片課程為主，缺乏個別化學習歷程記錄與能力分析工具。建議日後規劃學習平台時，可導入學習歷程資料庫（Learning Record Store, LRS），並串聯人事資訊系統與訓練績效追蹤模組，打造智慧化、以人為本的訓練環境。

三、領導力培訓應強化變革導向與心理安全

許多講者提及，當前領導力的核心已從「指揮與控制」轉向「賦權與支持」，而心理安全（Psychological Safety）則成為團隊學習與創新的基礎。例如 Steven Yudiyantho（印尼 BRI 銀行）提到，在該行內部推動「學習型組織文化」過程中，領導者需主動示弱、鼓勵嘗試錯誤、建立公開對話機制，使員工能在安全環境中探索新觀點與提升自我效能。

國內機關組織中，因應法規與制度規範，管理風格往往傾向保守與程序導向，容易造成基層創新能量難以釋放。建議於主管訓練課程中納入「教練式領導」、「情緒韌性」與「組織

心理安全設計」等主題，協助中高階主管培養關係管理與變革領導能力，進一步轉化為提升行政績效的正向動能。

四、永續人才發展需結合多元包容與高齡策略

2025 年會議中強調「永續人資（Sustainable HRD）」與「包容性領導（Inclusive Leadership）」將成為企業與政府組織的關鍵競爭力，特別在面對人口老化、代間溝通與多元文化共融等議題時，愈加顯現其重要性。Sunil Hasmukharay 提到，許多馬來西亞企業已訂定「高齡友善職場指引」與「女性重返職場支持計畫」，藉以穩定人力資源，並符合企業社會責任要求。

我國在性別平權、勞工保障等制度基礎已具雛型，但在人資策略與訓練內容中仍鮮少觸及多元與包容（DEI）的實質設計。建議未來可將「性別平等」、「高齡就業」、「障礙者適應訓練」等模組納入訓練基礎課程，亦可於招募、升遷、教育訓練制度中檢討是否具有偏誤風險，實現真正具包容性的人才政策。

五、推動跨域協作與國際接軌，建構全人力資源生態系

印尼「Gerakan Nasional Indonesia Kompeten 2030」之執行經驗顯示，在推動全國性人才發展策略時，需有中央整體規劃、地方主動參與與民間高度協作。在該計畫中，包括教育部、勞動部、企業協會、大學共同建立職能標準、產學合作課程與職場培訓場域，並導入績效監測與產業回饋機制，使人才供需得以同步對焦。

我國目前在勞動力發展政策與公務訓練上，多由不同主管機關或層級獨立推動，易產生重複資源與績效分散之問題。建議可由行政院層級統籌建立「國家人才發展政策綱領」，並整合各部會人資培訓系統，成立如「公私協作職能平台」、「國營事業共學聯盟」等機制，以強化跨域交流、資源共享與國際人才認證對接。

六、結語

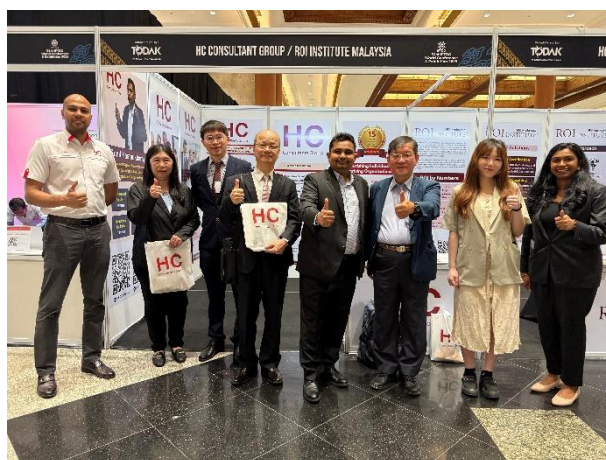
透過本次參與第 51 屆國際培訓與發展組織年會（IFTDO World Conference & Exhibition 2025），我國代表團體認到全球人力資源發展與數位轉型趨勢，實地參與各項關鍵議題之研討與交流，並與來自世界各國之專家學者、政策制定者及企業領袖進行經驗對話，汲取多元且具前瞻性之實務做法，對我國人力資源發展政策與系統性建構具有參考價值。

尤其值得一提的是，6 月 18 日會議期間，勞動部勞動力發展署以「以創新策略推動區域人才發展與人才投資計畫」榮獲本屆 IFTDO「2025 年全球人力資源發展獎」中之「實踐創新獎」殊榮，由本團團長何維敦副組長代表領獎，成為全場唯一獲獎之臺灣政府機關單位，備受國際肯定。本計畫由高屏澎東分署推動，透過全國首創之「人才資源發展中心（Talent Development Center, TDC）」模式，從「人進步」、「優環境」、「整資源」三大面向出發，

系統性地整合就業服務、職涯諮詢、企業輔導與在地資源，協助企業建立永續的人才培育機制，展現出臺灣公部門在人才發展政策上的創新能量與執行力，也成功將我國人力資源發展的軟實力推向國際舞臺。

綜上所述，本次出訪除加強與國際訓練與發展組織之合作關係外，亦具體展現臺灣在人才培育上的務實作為與國際競爭力。建議未來可持續鼓勵我國公部門單位主動參與國際獎項提報與專業會議，強化國際能見度與策略合作，同時也應加強跨部會協作，將國內各區域推動人才發展之成功經驗轉化為政策資產，深化我國人力資源體系之整合與永續發展。

伍、 會議照片



團員與其他國家代表交流剪影



團員與 IFTDO 國際年會主席合影



團員與 IFTDO 國際年會新聞編輯合影



團員合照



國際培訓總會（IFTDO）頒發「2025 年全球人力資源發展獎」，由團長何維敦代表領獎

陸、 參訪行程

一、駐印尼台北經濟貿易代表處

本次參訪中華民國駐印尼台北經濟貿易代表處（Taipei Economic and Trade Office in Indonesia，簡稱 TETO），旨在了解我國駐外機構於印尼之組織架構、主要職責及其在新南向政策、產業推廣、教育合作與僑民服務等方面的推動成效，藉由實地交流，強化對台印雙邊關係實務運作的理解，並汲取對未來相關國際合作的參考經驗。

(一)機構簡介

中華民國與印尼於 1971 年起互設代表機構，我方原設於雅加達之「駐雅加達中華商會」於 1989 年更名為**「駐印尼台北經濟貿易代表處」**。

此代表處為我國政府在印尼的官方代表機構，職掌涵蓋經貿推廣、教育文化交流、領事服務、農業與科技合作及觀光推動等領域，是臺灣與印尼實質交流的前線基地。

- 現任代表：洪振榮（Representative Bruce Hung）
- 所在地點：印尼雅加達（Jakarta, Indonesia）

(二)主要業務職掌

1. 雙邊合作推動

- 促進台印雙邊在經濟、教育、科技、文化、農業等領域之實質交流；
- 強化民間團體、產業界、學術界等多層次互動。

2. 領事與僑務服務

- 提供簽證、護照、文件驗證、急難救助等領事服務；
- 關懷僑胞並辦理僑民服務與相關諮詢。

3. 業務組別與重點內容

(1)經濟組

- 負責與印尼政府及工商機構間之經貿聯繫；
- 協助臺商拓展印尼市場與投資計畫；
- 辦理貿易糾紛、原產地查核及商情報導等；
- 推動臺灣形象與機械設備、資通訊等產業鏈進入印尼。

(2)教育組

- 協助兩國高等與技職教育交流；

- 推動獎學金與華語文教學合作；
- 鼓勵印尼學生赴臺升學與短期研習。

(三)參訪交流內容

1. 接待人員：駐印尼台北經濟貿易代表處林曉梅組長
2. 參訪重點：
 - (1)林組長詳細說明代表處的組織架構與各業務單位分工；
 - (2)介紹我國在印尼推動新南向政策相關成果與挑戰；
 - (3)分享我方與印尼政府單位、工業區、學校與臺商協會的互動方式；
 - (4)提醒參訪人員注意印尼當地的交通、治安、衛生狀況與基本生活常識，並提供旅居建議。

(四)心得與建議

透過本次參訪，親身了解我國駐外機構如何整合政府政策與在地資源，積極推動台印各面向交流，深感代表處在人力有限的情況下，仍展現高度專業與執行力。以下為個人觀察與建議：

- 1.政策推展與在地連結緊密：代表處不僅是政策宣導單位，更是具行動力的合作平台，值得我國各部會與產學界持續依賴與合作。
- 2.技職合作具標竿意義：由代表處協助媒合的福爾摩沙技術中心與當地理工學院合作模式，為我國技職輸出與海外人才培育之成功典範，建議可仿此模式拓展至其他新南向國家。
- 3.強化教育與移工政策連動：未來可考慮以代表處為平台，推動「在臺技術移工回國後進階培訓再就業」的雙向交流計畫，促進人力資源循環與人才升級。
- 4.建議設立臺灣產業展示與體驗空間：代表處可與外貿協會、產業公協會合作，在當地設立長期性「臺灣技術體驗區」，提升臺灣製造與服務形象。

(五)結語

本次參訪中華民國駐印尼代表處不僅有助於了解我國在印尼外交布局與對外合作運作，也讓人深刻體會駐外人員於第一線所扮演的重要角色。其專業協調與在地深耕成果，實為我國推動新南向政策與拓展國際合作之基石，未來值得持續關注與支持。



團員與代表處同仁合照



代表處林組長向團員簡介印尼概況



團長代表致贈代表處禮品

二、福爾摩沙技術中心

福爾摩沙技術中心為印尼首座由臺灣協助設立的技職教育機構，具體展現臺灣技職教育「走出去」的實踐成果。此次參訪旨在深入了解該中心如何將臺灣的技職優勢技術與教育模式引入印尼，並觀摩其在地人才培訓與產學合作模式，作為未來拓展新南向人才交流政策的重要參考。

(一)機構簡介

福爾摩沙技術中心位於印尼萬丹省唐格朗市的工業區內，距離首都雅加達約 60 至 90 分鐘車程。該中心由印尼臺商高應昌董事長於 2016 年創立，致力於培訓印尼在地的機械加工與自動控制技術人員，以回應當地模具與工具機產業龐大的人力需求。

中心師資、設備與教材皆來自臺灣，不僅強化臺灣技職體系在海外的影響力，更藉由技術輸出與人才培育，建立起臺灣與印尼產業之間更為緊密的連結。

(二)培訓內容與科別介紹

福爾摩沙技術中心目前設有兩大培訓科別：

1. 機械操作科

(1)教育目標：培養具備三軸 CNC 機械加工基礎之技術人才。

(2)培訓內容：

- 傳統機械操作訓練
- AutoCAD 機械識圖
- CNC 程式編修能力
- 熟悉多國控制器（臺灣新世代、日本 FANUC、三菱、德國西門子）

(3)評量方式：採臺灣乙級或丙級技能檢定標準。

2. 自動控制科

(1)教育目標：培育電控與電機維修技術人員。

(2)培訓內容：

- PLC 邏輯控制電路實作
- 自動控制訓練機台操作
- 維修與故障排除能力訓練

(三)技職合作與種子師資培訓

初期設立期間，我國經濟部國貿局曾補助印尼職訓局辦理為期 8 期、每期 25 名（合計

200 名)的高工教師機械加工訓練課程，並成功培訓多名種子教師，包含 4 位校長級師資，有效提升印尼中等教育階段的技職實力。

此外，自 COVID-19 疫情後，中心也進一步開放給當地高工畢業生進行 CNC 工具機的實機訓練，提供設備、師資、材料與住宿，學生僅需支付象徵性的保險費（約新台幣 63 元），訓後即可被工業區廠商錄用，且起薪普遍高出一般新進員工 10% 左右。

(四)產學合作典範：與印尼國立雅加達理工學院之協作

2020 年，福爾摩沙技術中心與印尼國立雅加達理工學院（等同於臺灣三專體系）建立合作機制：

- 第一年：學生在校學習理論知識；
- 第二年：至福爾摩沙中心學習機械實務技能；
- 第三年：返中心進行半年專業實習。

這項合作為臺灣與印尼技職教育整合的成功示範，除了彌補當地學校設備資源之不足，亦讓印尼學生接觸臺灣先進技術，進而提升就業競爭力，並強化雙邊人才交流與機械產業鏈的連結。

(五)政策與產業啟示

1. 臺灣技職優勢的輸出模式

福爾摩沙技術中心運用臺灣完整的技職教育體系與技能檢定制度，成功將訓練標準與國際接軌，不僅在印尼落地生根，也讓臺灣機械設備與工具機品牌形象加值，有效創造「教育外交」與「產業外交」的雙贏局面。

2. 移工政策的延伸應用

印尼人力資源充沛但技術經驗不足。若臺灣可進一步設計機制，針對在臺表現良好的移工，提供返國後進階訓練與技術認證，讓其回印後成為企業幹部或培訓師資，除可協助臺商當地布局，亦有助於改善臺灣移工人力技術與提升其工作意願。

3. 新南向人才培訓的前導基地

福爾摩沙技術中心的培訓模式可成為新南向國家中的技職標竿，未來可作為拓展至泰國、越南、馬來西亞等國的示範據點，形成臺灣技術與設備在東協的「擴散網絡」。

(六)結語與建議

福爾摩沙技術中心以「臺灣師資＋臺灣設備＋在地培訓」的創新模式，有效整合政府與民間資源，開創出技職教育海外合作的新典範。建議我國政府與產業界可：

1. 擴大技職教育海外據點並導入評鑑機制；
2. 推動臺灣技能檢定與新南向國家相互認證；

3. 鼓勵技職教師赴海外任教與交流；
4. 輔導海外移工轉任技術人才與再培訓制度；
5. 促成更多與當地學校或技職院校之合作課程開設。

福爾摩沙技術中心的成功模式，說明技職教育不僅是教育外交的重要手段，更是臺灣在全球供應鏈中維持技術優勢與產業布局的關鍵策略之一，值得後續擴大推動與政策支持。



福爾摩沙技術中心高董事長與團員合影



福爾摩沙技術中心 CNC 訓練機台



福爾摩沙技術中心自動控制訓練機台