職業訓練局

就業安全

Employment Security

6月號
JUNE. 2013
第十二卷 第一期

本期主題：

邁向新里程～勞動力發展新措施

一案到底就業服務模式之革新及推動情形

職能基準運用與分析方法

社會企業推動現況及未來發展-「333 Taiwan-Up社會企業永續發展行動方案」

建立外籍看護工多元聘僱模式-淺談外展看護服務試辦計畫

行政院勞工委員會職業訓練局 發行

目次

職業訓練局

就業安全
Employment Security

6
JUNE. 2013
第十二卷 第一期

專題

05 一案到底就業服務模式之革新及推動情形

13 職能基準運用與分析方法

19 社會企業推動現況及未來發展--「333 Taiwan-Up社會企業永續發展行動方案」

24 建立外籍看護工多元聘僱模式--淺談外展看護服務試辦計畫

職業訓練

31 3C：國家人力資本的共通職能--共通核心職能課程建構與發展趨勢

39 臺灣企業國際人才發展與管理

45 職業訓練新思維--從鶯歌陶瓷產業在地訓練服務談起

51 師徒傳承訓練模式案例分享--以大溪木雕為例

就業服務

57 當前就業市場情勢分析

67 社會企業參與特定對象就業扶助的觀念創新

73 從認識職場淺談如何提升青年職場競爭力

77 國人終身職涯發展服務之規劃與其願景

身心障礙者就業訓練

84 視覺障礙者從事按摩、電話客服、聽打服務核心技能檢核表之探討

93 我國職業輔導評量工具的使用狀況

外國人聘僱許可與管理

102 外勞總額警戒機制之研析

108 日籍專業人員在臺灣的工作適應--以TFT-LCD產業為例

刊名：就業安全半年刊
發行人：林三貴
出版機關：行政院勞工委員會職業訓練局
地址：10346臺北市大同區延平北路二段83號1-5樓
電話：（02）8590-2567
傳真：（02）8590-2437
編輯委員：廖為仁、賴樹立、王玉珊、莊美娟、黃孟儒、李庚霈、蘇昭如、陳瑞嘉、邱月雲、游明鑫、施淑惠、沈文麗、黃春長、陳毓雯、黃國裕、林素珍、吳慶輝、李齊惠、田玉霞、胡膺權
執行編輯：王志銘、謝德銘、龔桂蘭、郭淳芳、薛鑑忠、楊國聖、謝秀真、謝妮珊、陳思淵、王淑津

出版日期：中華民國102年6月
創刊日期：中華民國91年7月
出刊頻率：半年1期　**訂價**：220元

展售處：
1.五南文化廣場臺中總店
（臺中市中山路6號，04-2226-0330，www.wunan.com.tw ）
2.國家書店
（臺北市松江路209號1樓，02-2518-0207，www.govbooks.com.tw）
委製單位：安迪強森國際有限公司
GPN：2009102107　ISSN：20702833
本刊同時刊登於職業訓練局網站：www.evta.gov.tw

姓名標示—非商業性—禁止改作 2.5 台灣版
本著作採「創用CC」之授權模式，僅限於非營利、禁止改作且標示著作人姓名之條件下，得利用本著作。欲利用本書全部或部分內容者，須徵求行政院勞工委員會職業訓練局同意或書面授權，聯絡電話：（02）8590-2567。

編者序

職業訓練局即將配合行政院組織再造改制為「勞動力發展署」，並秉持「促進勞動力發展」的工作原則，從「調整人才培育機制、優化產業人才結構」、「強化人才訓練體系、協助職能轉換提升」、「善用海外專業人才、以利產業國際連結」等三方面，擘劃國家勞動力發展政策。為此，本期主題訂為：「邁向新里程～勞動力發展新措施」，邀集各專家學者為國家勞動力發展提出建言與方法，以期建立穩固與優質的國家人力資本。

全球經濟及產業瞬息萬變且彼此牽動，也使得臺灣與他國的勞動市場早已跨越國界的限制，彼此競爭卡位，人才互相流動。面對未來高度競爭的就業市場環境，發揮組織支援、加成效益與功能，以國際化且宏觀的視野，協助產業提升國際競爭力，「勞動力發展署」將有效、快速因應產業趨勢及就業市場需求，持續為國家勞動力發展、運用及提升，提供各類專業服務。

本期子題，邀約職業訓練局業務單位人員發表「一案到底就業服務模式之革新及推動情形」、「職能基準運用與分析方法」、「社會企業推動現況及未來發展-『333 Taiwan-Up社會企業永續發展行動方案』」、「建立外籍看護工多元聘僱模式-淺談外展看護服務試辦計畫」4篇專文，說明勞動力發展新措施。

其他單元，在職業訓練方面：有財團法人環球經濟社社長林建山撰述「3C：國家人力資本的共通職能-共通核心職能課程建構與發展趨勢」，為共通核心職能課程計畫的緣起與發展，提出專業內容；另外，國立中山大學人資所所長趙必孝提出「臺灣企業國際人才發展與管理」專文；以及，北區職業訓練中心湯弘達與顏如玉共同論述「職業訓練新思維-從鶯歌陶瓷產業在地訓練服務談起」、桃園職訓中心訓練推廣課輔導員胡伯堯發表「師徒傳承訓練模式案例分享—以大溪木雕為例」等專文，以實例論述職業訓練發展的新思維。

在就業服務方面：則有中華經濟研究院研究員吳惠林與副研究員杜英儀共同提出「當前就業市場情勢分析」、輔仁大學社會企業研究所在職專班教授胡哲生與企業管理系助理教授李禮孟共同撰述「社會企業參與特定對象就業扶助的觀念創新」、中國文化大學推廣教育部輔導中心主任李惠琪發表「從認識職場淺談如何提升青年職場競爭力」、職訓局秘書室秘書魏姿琦與國立台北科技大學技術及職業教育研究所教授張仁家共同提出「國人終身職涯發展服務之規劃與其願景」等專題論述。

在身心障礙者就業訓練方面：中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心職重專員陳宛瑩與彰化縣私立慈愛殘障教養院社工員安靜嫻、國立彰化師範大學復健諮商所副教授王敏行共同撰述「視覺障礙者從事按摩、電話客服、聽打服務核心技能檢核表之探討」；此外，國立高雄師範大學復健諮商研究所助理教授吳明宜及高屏澎東區身心障礙者職業重建服務資源中心莊巧玲、黃國裕3人共同提出「我國職業輔導評量工具的使用狀況」專論，討論職重專業人員如何採取行動來滿足個案的需求，提供經驗分享。

在外國人聘僱許可與管理方面：國立臺灣大學國家發展研究所副教授辛炳隆專文論述「外勞總額警戒機制之研析」，解析外勞與勞力短缺的問題；另有國立中正大學副教授藍科正與碩士生胡珈甄一起提出「日籍專業人員在臺灣的工作適應-以TFT-LCD產業為例」專文，以實例探討日籍專業人員在臺的工作適應狀況，包括語言溝通、薪資福利、工時與休假、教育訓練、員工互動等，內容是以10位日籍專業人員，及與他們共事的5位臺籍員工來蒐集資料剖析。

中央政府推動組織改造對行政院勞工委員會職業訓練局來說，進入重要且關鍵的一年。除了促進就業、穩定就業，進而改善失業情況之外，還將配合正式運作的新組織架構作進行無縫接軌，因此，規劃前瞻性的勞動力發展政策，有效運用、提升與開發勞動力，提供民眾更適切的服務品質，是勞動力發展署今後的工作重點。身為勞動發展政策的規劃者，職訓局仍將持續不斷地積極開發勞工朋友的就業力，逐漸培養多元化人才，「讓『求人』的企業順利找到合適人才，『求事』的人也都能找到工作，人人有事做，事事有人做，持續向幸福靠近。憑藉職訓局同仁的專業、熱忱、積極，給予每一位求職者協助，關注每一個人的終身職涯發展。

小啟：本刊101年12月號「96-99年度身心障礙者支持性就業服務成果分析」一文，原刊登作者為“高雄師範大學復健諮商研究所教授兼所長/陳靜江”，另補正增加作者高師大特殊教育系教授/吳裕益、高師大諮商心理與復健諮商研究所助理教授/吳明宜、高師大特殊教育系博士生/許哲瑋、高師大特殊教育系兼任助理教授/劉城晃、高雄市立成功啟智學校主任/謝秀蘭等5人。

本期專題

- 一案到底就業服務模式之革新及推動情形
- 職能基準運用與分析方法
- 社會企業推動現況及未來發展--「333 Taiwan-Up社會企業永續發展行動方案」
- 建立外籍看護工多元聘僱模式--淺談外展看護服務試辦計畫

一案到底就業服務模式之革新及推動情形

吳淑瑛/職訓局就業服務組科長

壹、前言

綜觀我國公立就業服務機構之服務，自民國35年新竹縣政府成立職業介紹所，歷經50幾年歷史，主要業務為求職求才推介服務，迄88年開辦勞工保險失業給付，納入就業安全之理念，至92年就業保險法施行，為符就業安全立法意旨，職訓局規劃「公立就業服務機構辦理三合一就業服務標準化流程」，推動就業服務、職業訓練與失業給付之三合一就業服務。

有鑑於三合一服務隨到隨辦之服務模式，雖提供民眾就業服務之便利性，然卻未能建立服務人員與民眾間長期固定之服務關係，使得就服人員無法掌握服務對象之需求及所需之服務及運用工具，不僅無法充分發揮就業資源運用效能，對求職或失業民眾較難建立信任感及責任，提供適切之服務以促進其就業。是以，職訓局於97年開始研議規劃專人全程服務模式，並擇定失業認定業務試辦「失業認定單一窗口一案到底作業模式」，同時針對失業給付申請者，以預約方式預約到站辦理求職登記及就業輔導。

「失業認定單一窗口一案到底作業模式」試辦3年後，經檢討評估具正面辦理成效，職訓局乃於101年9月規劃「推動就業服務一案到底作業模式計畫」，在失業認定一案到底服務所建立之基礎下，擴大辦理至所有求職求才服務範圍，並自101年11月1日起由職訓局所屬33個就業服務站（以下簡稱就服站）全面推動，提供求職求才民眾單一窗口、固定專人、預約服務之一案到底就業服務，亦為未來組織改造後，職訓局所屬就業服務中心與職訓中心將整併為勞動發展分署，在服務上將強化職涯諮詢功能，預為準備。

貳、就業服務模式省思與轉型

一、三合一就業服務階段

學者曾指出經濟合作暨發展組織（OECD，Organization for Economic Cooperation and Development）國家對公立就業服務機構改革的四個層面[1]中，改善作業方式被列為改革重點，主要改革措施含括簡化雇主求才登記流程，提供更完善服務，以提高登記職缺意願；加強對失業給付申請者求職行為監督，防止其為領取失業給付，降低就業意願，及對長期失業者提供個人化、深度化之就業服務[2]等。

三合一服務模式分為「接待臺」、「就業資訊區」、「綜合服務區」、「雇主服務區」及「就業諮詢區」，民眾到就服站可利用「就業資訊區」自助尋職，亦可抽號碼牌依序至「綜合服務區」（求職）或「雇主服務區」（求才）臨櫃服務，經綜合服務區評估須提供更深化之個管服務，再後送「就業諮詢區」由個案管理員提供固定專人服務，本服務模式已具備簡化服務流程、加強失業給付申領者推介求職及長期失業者個案管理之服務改革；惟在三合一就業服務推動過程，發現有以下缺失：

（一）由號碼牌序號決定受理之值班櫃臺，可能形成民眾到站都由不同服務人員提供服務之情形，服務歷程不易連貫。

（二）輔導關係僅止於櫃臺受理時之短短幾10分鐘或幾分鐘，信賴關係不易建立。

（三）服務人員無法事先獲知何人由號碼牌排到其櫃臺，一旦叫號後申請人即已坐於面前，無暇細閱輔導紀錄，且下次該位民眾再到站，也可能由其他人員服務，故輔導難以深入，服務人員對個案成敗責任感亦相對降低。

（四）無專人輔導，故後續服務成效有限。如推介未成功，有無其他適合工作機會續予推介？就業後可否穩定？失業給付回覆卡是否如期繳回？參訓後是否退訓？或已就業？等等，皆無法即時獲知訊息及時處理、提供進一步服務。

（五）無法針對求職者特性，擬定客製化輔導計畫。

（六）無法運用就促工具協助其儘速就業。

二、失業給付一案到底服務階段

如前言所述，本文說明之「就業服務一案到底服務模式」，係在失業認定一案到底服務

1. OECD國家對公立就業服務機改革的主要鎖定在以下四個層面1、改善作業方式；2、推行積極性勞動市場政策；3、行政組織分權化；4、提高市場競爭性。
2. 單驥、辛炳隆（2001），強化我國就業安全體制之研究，頁133。

所建立之基礎下，擴大辦理至所有求職求才服務範圍，是以，以下將先就失業認定一案到底服務之規劃及執行情形先予闡述。

（一） 失業認定服務流程改革與推動

考量三合一就業服務採「隨到隨辦」、「非固定專人」服務所產生的問題，職訓局自97年起首針對三合一就業服務流程下有關失業給付之失業認定流程研議「失業認定單一窗口一案到底作業模式」，並訂定「失業認定單一窗口一案到底作業模式試辦計畫」，規劃採專人受理，全程提供服務模式，針對每一件失業給付申請案，由專人辦理深度就業諮詢，輔導申請者擬定就業計畫。

前開作業模式於98年由職訓局雲嘉南區就業服務中心新營站開始試辦；經檢討執行成效後，99年再增加6個站[3]辦理；100年續增加15個站[4]共同推動。期藉由作業流程的改變，增加就業服務的深度，加強結合各項就業促進工具，協助失業者再就業，使公立就業服務機構之功能，回歸以一般求職求才為核心，提高就業媒合率。試辦就服站之作業模式摘述如下：

1、 一般求職求才與失業給付認定業務分流。公立就業服務機構於綜合服務區設置失業認定專責窗口及一般求職求才核心業務專責窗口，以業務分流方式處理。

2、 失業認定後由專人提供服務。初次申請失業給付者以抽號碼牌隨到隨辦方式受理申請，並於初次認定前由綜合服務區督導分案由專人提供服務。

3、 失業再認定採預約方式辦理。若申請人未於約定時間辦理再認定，亦未通知服務人員欲更改再認定時間，卻自行隨機至公立就業服務機構要求辦理再認定，服務人員應予受理，惟其受理序號應列於最後，即當日所有預約申請人均已辦理完畢，方得輪到該申請人。

4、 若申請人失業再認定係屬跨站辦理者，則以抽號碼牌（即採初次申請隨到隨辦方式）辦理。

5、 由失業認定單一窗口一案到底專責服務人員協助其所負責之失業給付申請人推介就業及安排就業促進研習活動等責任。

（二） 與三合一模式比較

1、 服務人員由專人（個案就業服務員）全程服務，輔導擬定就業計畫，並運用各項就業促進工具，以協助其再就業；三合一模式係由綜合服務區人員辦理失業（再）認定，如經簡易諮詢評估有就業目標不清或就業技能不足者，則後送由諮詢服務區個案就業服務員提供協助。

2、 以預約方式約定失業再認定時間，服務人員可先行媒合適合之工作機會，待申請人到站後即可提供就業機會訊息，讓申請者感受到就服站積極輔導其再就業之美意；三合一模式係由申請者依其時間到就業服務站按號辦理失業再認定事宜。

3、 由專人協助，建立信任關係，申請者不用一再陳述離職原因，且針對申請者問題提供多次及深度會談，專案推介時可減少評估時間；由於三合一模式每次失業認定均由不同人員辦理，針對離職原因或申請者就業問題可能會一再詢問卻未能提供較深入會談諮商及評估，然而進入諮詢服務區提供個案管理服務時，則由同一位個案就業服務員提供失業認定以外之全程服務。

（三） 實施成效檢討

99年執行期間，中彰投區就業服務中心沙鹿就業服務站及高屏澎東區就業服務中心潮州就服站，曾針對99年1月至10月底參與「失業認定單一窗口一案到底」作業模式之失業者進行滿意度調查，調查結果摘述如下：

1、 中彰投區就業服務中心沙鹿就服站

「一案到底」模式在減少等候時間、情緒支持、服務人員的態度、明確告知相關規定、解答個人疑惑、提供較深入服務、推介就業次數、推介工作是否符合需求及提供就業相關資訊等項目具較高之滿意度。

2、 高屏澎東區就業服務中心潮州就服站

申請者對於辦理失業認定採預約方式，喜歡者（含有點喜歡）占35.7%，不喜歡的占64.3%；在一案到底服務模式對關係建立與服務感受部分，申請者對於專人提供全程的服務與陪伴，能否重建就業自信與能力重回職場，持正面肯定者占69.8%，只有部分助益者占16.1%，不能協助者僅占14.3%；對此項服務感到滿意者占85.7%、認為專人全程服務可以感受到溫暖與受尊重達100%，且有96.4%認為可以增進申請者與專責人員間的關係，但申請者最後仍偏好現行按號服務達73.2%。

（四） 問題與改善建議

1、改善辦公空間

目前綜合服務區及諮詢服務區多為開放式櫃檯，個案會談時缺乏隱密性且易受旁人干擾，建議可改採半隱密式的個人就業諮詢空間。

2、強化人力資源運用與專業職能

一案到底服務模式係為個案提供量身定製之就業行動計畫，必須進行深度會談及評估，因此每日服務案量有限，建議補充就業服務員之人力配置。另由於一案到底服務模式需對服務個案進行長時間的服務及多次的諮詢以瞭解申請人尋職需求，除須熟悉各項就促工具運用外，亦須具備相關諮詢服務技能，因此建議加強櫃檯人員助人技巧、話術訓練及產業認識訓練，以貼近民眾需求及感受。

3、加強政策宣傳及民眾觀念建立

任何新措施除了就業服務站同仁執行外，亦需民眾配合，政策執行才能發揮預期效果。由高屏澎東區就業服務中心的調查顯示，即使一案到底在多項服務成效上獲得肯定，但多數民眾仍偏好已行之多年之服務模式，因此，如欲改變現行隨到隨辦方式，採行一案到底、預約及專人全程服務模式，必須加強宣導及溝通，讓民眾明瞭新措施對其助益，才能減少民眾的抗拒或反彈。

參、就業服務一案到底服務全面推動

因應組織改造，職訓局將改制為「勞動力發展署」，所屬職業訓練中心與就業服務中心整併成立5區勞動力發展分署，並在區域運籌概念下，將建置就業服務、職業訓練、失業給付、技能檢定及創業等多項服務在內的單一服務架構，為提供求職求才者更深化之就業服務，依照97年至100年「失業給付一案到底」辦理結果，一案到底服務模式對於建立

3. 臺北市政府勞工局就業服務處承德站、職訓局所屬玉里站、苗栗站、沙鹿站、新營站及潮州站。
4. 臺北市政府勞工局就業服務處信義站、高雄市政府勞工局訓練就業中心楠梓站、職訓局所屬羅東站、花蓮站、玉里站、金門站、連江站、苗栗站、沙鹿站、員林站、南投站、新營站、朴子站。

良好關係，提供個案情緒支持與關懷，減少巧取、爭議情形以及人民陳情案件有正面效果，並較可掌握勞工求職需求及情形，即時釐清就業問題，提供有準備以及客製化的就業服務，擴大與深化服務品質，亦可事先適時調整人力分配，增進行政效率，並掌握站內人力運用情形，節省申請人等待時間等，藉由推動失業給付一案到底及所累積之辦理經驗，職訓局自101年11月1日起於所屬就服站全面推動「就業服務一案到底」，提供求職求才專人客製化服務。

一、訂定服務模式及流程

訂定「推動就業服務一案到底作業模式計畫」將「失業給付一案到底」之單一窗口、固定專人及預約制服務流程擴及求職求才業務：

（一）單一窗口

提供就業服務、職業訓練、失業給付、技能檢定及創業諮詢單一窗口就業服務。

（二）固定專人

初次申請者經派案後，後續即固定由該位就業服務員提供求職求才者一案到底就業服務。

（三）預約服務

1、已預約者，由接待臺直接分流至專責人員服務櫃臺。

2、初次申請者或未預約者，針對初次申請者由派案人員派案指定專人，由該專責人員持續提供服務。未預約但曾辦理求職求才登記者，原則由專責人員受理，如專責人員無法提供服務時，則視各服務櫃臺情況彈性調整就業服務人員，即民眾如臨時到站，就服站仍會受理安排人員服務。

二、強化配套措施

（一）改善硬體設備

1、增設服務櫃臺隔屏：針對「失業給付一案到底」推動所建議改善辦公空間，職訓局已請各就業服務中心在本（102）年6月完成轄區就服站服務櫃臺隔屏設置（參考圖二），以提高個案會談時之隱密性，降低干擾。

2、採購雙螢幕：由各就業服務中心採購雙螢幕（參考圖三），方便申辦就業服務之民眾依螢幕內容及櫃檯人員說明，同步瞭解當下所提供之就業服務資訊內容；並於櫃檯準備作業或處理表單時，利用民眾等待時間，切換螢幕畫面，播放就業市場訊息、求職防騙、就業服務相關政策...等供民眾知悉，以達宣導效果。

2、採購叫號設備及派案系統：由各就業服務中心依業務需求購置叫號設備（參考圖四），方便現場等待民眾之引導。另採購派案設備，以利派案人員掌握現場就服人員服務量及個案派案追蹤。

（二）建置或修正系統功能

1、修改預約系統：原建置之預約系統係針對失業認定一案到底使用，已修改適用於求職求才服務預約，目前預約時間仍由就服人員依民眾需求於系統內設定時間，民眾僅可透過全國就業e網介面取消預約時段，考量民眾不清楚各項就業服務（如辦理失業認定、求職登記、職業訓練諮詢）所需服務時間長短，為避免因預約時間不當影響服務之提供，暫不開放民眾於全國就業e網上自行預約。

2、建置雇主服務管理系統

為協助雇主服務建立服務檔案，記錄服務歷程及雇主需求，以利提供適切之人才推介服務，於102年4月完成雇主服務管理系統建置，於102年5月上線。

（三）簡化行政流程

考量一案到底推動，可能增加就服人員對每一民眾之服務時間，為使有限之人力著力於推介媒合之核心業務，檢討簡化相關工作紀錄表之填寫次數及內容，執行績效之統計儘量由系統產出，減少人工統計。

三、人力彈性運用

（一）因應一案到底推動增加之人力需求，在現有人力無法增加情形下，由各就服站站長彈性運用人力，訂定每一就服人員每天服務量，站長應掌握每人服務情形，針對求職未能媒合及求才未能補實原因，檢討人員服務績效。

（二）就業服務中心可檢討就業服務臺人力，整併服務需求不高之就服臺人力配置，將其他人力召回就服站支援一案到底服務櫃臺。

四、提供多元就業機會及加強職訓錄訓機制

（一）為落實一案到底掌握求職者需求，適性推介，將檢討多元就業機會篩選機制，作為一案到底求職服務櫃臺促進就業工具之可行性。

（二）經由一案到底專責人員評估，確有參加職業訓練需求之非自願離職者，依專責人員所安排之參訓職群，職訓中心應予錄訓，以達積極協助其就業之目的。

五、加強宣導

服務模式改變，難免遭遇使用者抗拒甚至責難，基於本項措施推動確實有助於協助國人就業，為利業務順利推動，提高民眾配合度，由各就業服務中心印製宣導DM、加強與民眾溝通及說明措施之優點，利用中心網站及媒體宣導。

六、建立執行績效管考機制

（一）辦理實地訪視，於101年11月至102年1月安排到各中心訪視，蒐集執行所面臨之困難與建議，召開2次檢討會議，列管追縱改善情形。

（二）定期於單月份召開求才服務專案會議，及於雙月份召開求職服務專案會議，由各中心報告一案到底辦理情形，統計每月報表瞭解執行績效，並持續追縱改善各項問題。

（三）除由各中心適時辦理服務人員及民眾服務滿意度調查外，職訓局亦委託辦理電話滿意度調查，以瞭解民眾對本項措施及服務人員服務之滿意度，據以檢討改善。

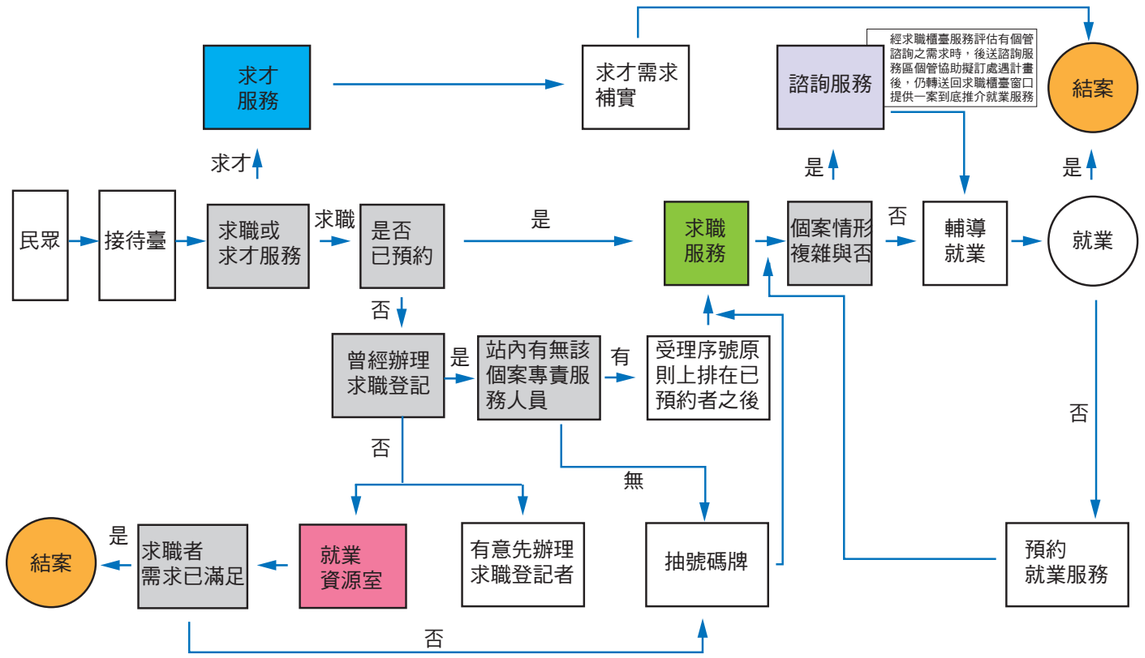
（四）依職訓局「職業訓練、技能檢定、就業服務、外籍勞工統計速報」統計資料，101年1月至10月在三合一服務模式下，職訓局所屬5區就業服務中心推介就業率之平均值為58.64%；101年11月1日全面開辦一案到底就業服務後，截至3月底止，推介就業率之平均值為60.03%，略為提高，因僅是初期幾個月之數據，仍須待較長期之數據分析比較，較為客觀。

肆、結語

我國公立就業服務機構服務模式，隨勞動市場、就業型態及民眾服務需求轉變，從一般求職求才服務發展為三合一服務，現跨入一案到底服務，啟動了一個新的服務模式，由於「失業給付一案到底」試辦3年以來，已奠定成熟穩定的服務模式，大大降低全面推動「就業服務一案到底」之磨合及阻力，為一成功推動模式之案例，期待由一案到底推動提高就業服務品質的同時，能協助求職民眾適性就業，減少待業及尋職時間。

在一案到底服務架構下，未來將逐步推動達到職涯發展的專業服務目標。一案到底是屬於服務流程的改變，而職涯發展是服務內涵深化與專業的精進，藉由一案到底的服務，協助求職民眾適性就業，透過職涯發展協助民眾適性發展，適才適所。

圖一：就業服務一案到底流程圖



圖二：櫃臺增加隔板

圖三：增加雙螢幕

圖四之一：多媒體叫號系統（預約報到）

1. 預約報到

2. 刷身分證條碼（或輸入ID）

3. 顯示當日預約資訊

4. 取票

5. 票號（業務別、櫃臺、時段、號碼）

6. 等候櫃臺叫號

圖四之二：多媒體叫號系統（臨櫃辦理）

1. 臨櫃辦理

2. 選擇辦理業務

3. 刷身分證條碼（或輸入ID）

4. 曾到站辦理業務：鎖定專人櫃臺第一次到站辦理業務：選擇當日櫃臺（電腦智慧分案）

5. 選擇預約辦理時段

6. 取票等候進櫃

游明鑫/職業訓練局職能標準規劃推動辦公室副組長
（國立臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士在職專班研究生）

壹、前言

隨著世界地球村的建立，產業變遷急速，各國人才穿梭於國際間，移動頻繁，全球政府與企業面對相互競爭的大潮流，深刻瞭解到良好的人力資源運用與管理是促使國家提升生產力的關鍵因素。

我國為促進產業發展與國民就業，就產業人才資源發展中有關人才能力內涵，特訂定產業創新條例第18條：「除法律另有規定外，各中央目的事業主管機關得依產業發展需要，訂定產業人才職能基準及核發能力鑑定證明，並促進國際相互承認…」肯定以職能基準與能力鑑定作為產業發展之必要性，並作為各中央目的事業主管對職能發展與應用之依據。

另於100年職業訓練法增訂第四條之一：「中央主管機關應協調、整合各中央目的事業主管機關所定之職能基準、訓練課程、能力鑑定規範與辦理職業訓練等服務資訊，以推動國民就業所需之職業訓練及技能檢定。」就明定需要有效整合、運用各中央目的事業主管機關訂定之職能基準、能力鑑定規範，再次強化職能基準與能力鑑定發展之重要性。

勞委會為配合產業及國民就業發展之需要，並使各部會未來發展的職能基準規格和品質達一致水準，積極規劃推動我國職能基準制度，有效結合產業需求，訂定產業職能基準及規劃人才教育訓練發展措施，以達到促進國家人力資源發展之效益。

並且，為協助以有效率的運用系統化方法，具體落實職能為導向之人才培育與鑑定，順利進行推展產業職能基準建置之工作，需要一套有效的職能基準發展流程。該流程主要分為「分析需求」、「選定發展項目」、「進行職能分析」、「職能驗證」等四大流程，其中的「職能分析」在於運用有效率、系統化方法將欲「完成某類型工作、職業或職類所應具備能力」進行分析[1]。若將職能分析進行研究，可從中得到一些指標與項目內容，作為在工作中必備的條件與要求，而在高度競爭的環境下，不僅可使各企業人資部門皆努力於職能導向，強調務實性、實務性、個人與組織結合，以提升國家競爭力與提升國家的績效。

本文將從我國當前規劃職能基準制度談起，進而延伸特針對兩種職能分析方法進行深入比較，以利各界做為未來實務運作之參考，一起為推動國家整體進步標竿的目標而努力。

貳、我國職能基準制度介紹

有鑑於政府部門或訓練機構所提供之訓練，無法實際反應企業與勞工的需求，導致產業人才供給發生結構性困境，更突顯我國產業缺工及人才供需失衡與學用落差問題。因此，行政院勞委會職訓局基於職能基準資訊揭露與平臺建置之角色，刻正積極規劃擬訂「職能發展及應用推動要點」以及建置職能基準規範資訊平臺，以協調各目的事業主管機關依產業創新條例建置產業職能基準，或引進國際間發展成熟且符合我國產業需求之職能基準[2]。

目前職能發展與應用平臺（簡稱iCAP平臺，網址http://icap.evta.gov.tw）已正式上線，未來將整合並公布各中央目的事業主管機關發展與本局補助發展並通過品質審查之職能基準，供各界參卓應用。以下謹就主要規劃內涵說明如下：

一、推動發展職能基準

（一）資格條件

職能基準適用於整體產業，具公共性及公益性，且將作為後續各類應用之依據，應由產業實務者進行發展，以確保發展之基準符合實務需求。經研議後，得發展職能基準之單位，包括經中央目的事業主管機關委託之機構，及依工業團體法及商業團體法設立之工業團體及商業團體等單位。

（二）品質管理機制

1、 為確保職能基準品質，由本會邀集專家訂定審查標準作為審查依據。該審查標準包含需求面、流程面、成果面等構面。

2、 各部會參考審查標準作為委託建置時之驗收標準、民間機構參考審查標準發展基準並向本會申請審查。經本會或本會委託之專業單位審查通過後，於資訊平臺上登錄職能基準。

3、 職能基準公告後每3年評估是否需維護更

1. 賴春金和李隆盛（2011，3月），職能分析的方法與選擇。T&D飛訊季刊，114，1-21。
2. 游明鑫（2013，3月），我國職能發展政策與未來展望，經濟部人才快訊。

新，需更新者，由原發展單位按品質機制規格進行更新，更新後按程序進行審查、採認公告等事宜。

4、 作業時程：

- 每年2月：公告品質審查計畫
- 每年8月：受理品質審查申請案
- 每年9至11月：進行品質審查
- 隔年1月：公告審查通過之職能基準

二、推動發展職能導向課程

（一）資格條件

職能導向課程為擴散職能效益的重要手段，應鼓勵訓練相關機構多加應用，故單位屬性相對開放，但應訂定確保機構素質的門檻。經研議後，得發展職能導向課程之單位包括：

1、 經主管機關核准立案、登記之學術團體、專業機構、同業公會、職業工會或協會。

2、 依職業訓練機構設立及管理辦法登記或許可設立之公、私立職業訓練機構。

3、 公私立大專校院（含院系所與推廣相關單位）及高級職業學校。

4、 依公司法設立之企業。

（二）發展範疇

職能導向課程依其發展範疇，可分為下列3類：

1、 依據已公告通過審查之職能基準，發展對應之職能基準課程。

2、 依據已公告通過審查之職能基準之個別職能基準單元，發展對應之職能基準單元課程。

3、 因應產業要求，對於各中央目的事業主管機關尚未建置職能基準之領域（含職業、職類或特定職能），透過職能分析流程進行訓練需求分析後，發展對應之職能課程。

（三）品質管理機制

1、 辦訓單位應參酌審查標準發展職能導向課程，並完成實際開班及學員學習成果評量後，併附該課程係自行發展之切結送本會審查。

2、 通過職能導向課程審查之單位，核給該課程效期3年之品質標章，並登錄公告於「職能發展及應用平臺」。該3年有效期間原申請單位應維持訓練品質評核系統（TTQS）持續達銅牌以上等級，否則標章失其效力。

3、 職能導向課程品質標章有效期到期後，標章失其效力，課程相關資訊自資訊平臺移除。原發展單位得於標章到期前維護更新後，重新申請審查。

4、 在標章有效期間內，參訓學員參加該課程並通過能力評量者，由該機構發給學員能力認證相關證明，本會得不定期派員稽查機構發證狀況。

5、 通過職能導向課程審查之單位，即屬「認可職能訓練組織」，須承諾下列後續應辦事項，違反者撤銷標章及取消未來五年申請標章之權利：

（1） 嗣後開辦課程之內容、教學、師資、設備、評量等將與審查文件所述一致。

（2） 每年依規定檢送辦理狀況及合格結訓學員名單（含姓名及職能導向課程證號）

（3） 每年接受不定期抽查。

6、作業時程：

- 每年2月：公告課程品質審查計畫
- 每年8月：受理課程品質審查申請案
- 每年9至11月：進行課程品質審查
- 隔年1月：公告審查通過之職能導向課程

未來有關我國職能發展政策之宣導說明預計於102年中辦理一系列說明會，透過宣導與研習活動的辦理，協助產業運用已公告之職能基準，亦須透過各部會所轄相關計畫（如技職教育改造計畫及各部會人才培育計畫），同時結合本局各項職業訓練計畫資源，鼓勵民間運用職能基準有效鏈結產業發展與人才培育系統，以符合產業與就業市場需要，達到厚植國家人力資本之本意，提升國家競爭力之目的。

參、職能分析方法

職能分析係為發展職能基準和能力鑑定重要工作之一[3]，過去數十年以來，許多學者專家提出了不同的職能分析方法，職能分析方法的探討，有二個解釋，一為methodology方法學（順序、程序），一為分析的技術technique （技巧、手法）。以下表一簡要將這些職能分析方法做一區分整理，再針對其中適合運用於公共性、通用性之蝶勘法（Dacum）和客製化、個別性之行為事例法（Behavior Event Interview）做深入探討與分享。

表 1 職能分析方法介紹

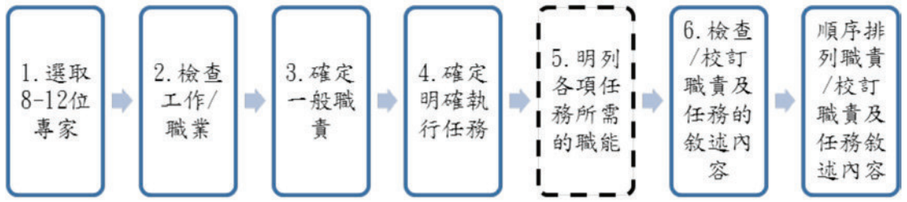
分析的技術technique	方法學methodology
1. 德菲法（Delphi Technique） 2. 行為事例法（Behavior Event Interview） 3. 層級分析法（Analytical Hierarchy Process；AHP） 4. 概念構圖法（Concept Map） 5. 文獻分析法（Document Method） 6. 問卷法（Questionnaire Method） 7. 專家會議法（Experts' Meeting Method） 8. 訪談法（Survey Method） 9. 焦點團體法 10. Q方法 11. KJ法 12. 其他（例:課程反推法）	1. V-TECS（Vocational-Technical Education Consortium of States） 2. 蝶勘法（Developing A Curriculum; DACUM） 3. 功能工作分析法（Functional Job Analysis；FJA） 4. 關鍵事件技術法（Critical Incident Technique；CIT） 5. 職位分析問卷法（Positional Analysis Questionnaire；PAQ） 6. 綜合式職業資料分析程式法（Comprehensive Occupational Data Analytical Program;CODAP） 7. 功能分析法（Functional Analysis；FA） 8. 工作職能評鑑法（Job Competence Assessment，JCA） 9. 彈性工作職能模式法（Flexible Job Competence Model Method） 10. 職業分析清單（Occupational Analysis Inventory；OAI）
職能分析適用的方法，並非何者為優，何者為劣，端看研究者關注的焦點去擇用（研究設計）。 資料來源: 本研究自行整理	

3. 田振榮（2010），國家考試職能評估方法之研究，國家考試職能評估方法與標準之建立研討會，2009年9月18日，發表於考試院考選部主辦。

一、蝶勘法（DACUM）

蝶勘法（DACUM）係 Developing A Curriculum 的縮寫，是由加拿大新斯科夏半島New Start公司所屬「地區經濟部開發部」（Department of Regional Economic Expansion）中一群教育專家們所共同創設，協助該地區發展職業訓練與職業教育，此分析方法首先應用於傷殘成人訓練能力目錄之分析，並據以組織成課程安排訓練，省時省力且成效卓著。

蝶勘法係為一課程之制定架構，內容包含描述工作者有關的職責與任務，使用圖解的方式來加以描繪，必須選擇職位中的專業工作者進行職能分析。這個分析方法可以運用於「教學方案規劃、課程發展、訓練教材發展、組織結構再造、招募雇員、訓練需求評估、職涯諮詢、工作說明書、測驗發展」等諸多用途。實施流程圖如下圖一所示[4]。



▲ 圖一、蝶勘法工作流程
資料來源:黃培文（2013，1月），職能發展與應用研習會，
行政院勞委會職業訓練局主辦，財團法人工業技術研究院產業學院協辦。

• 優缺點

蝶勘法的優點主要為快速、系統化、中度花費以及可以徹底獲得資料。由於借助實務工作者的經驗一起腦力激盪，與產業關聯很高，加上透過會議中凝聚專家的共識，是故頗具說服力。其缺點主要為在會議中易產生從眾意見，或是由於會議時間有限，容易缺乏充足時間思考，此外召集組員時間安排必須考量很多人的行程，而專家的意見易受人際、倫理或權力之影響[5]。

優缺點	說明
優點	◆ 快速、系統化以及可以徹底獲得資料 ◆ 實務工作者參與腦力激盪，與產業關連很高
缺點	◆ 易產生從眾意見 ◆ 缺乏充足時間思考 ◆ 專家意見易受人力、倫理與權力之影響

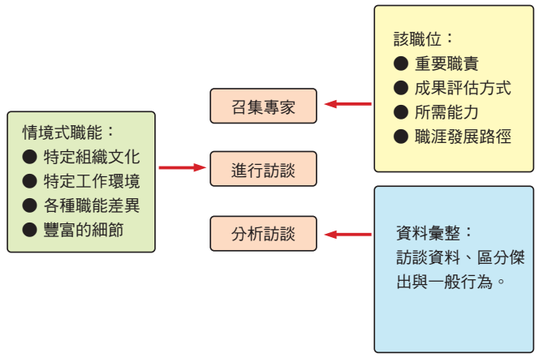
二、行為事例訪談法 （Behavior Event Interview）

（一）方法簡介

行為事例訪談法（Behavior Event Interview, BEI），又稱為行為事件訪談法（Behavior Event Interview），這個方法是由哈佛大學心理系教授Daviad C.McClelland所發展的訪談技巧，源自Flanagan（1949）的「重要事件法」。

行為事例訪談法是一種開放式的行為回顧探索技術。訪談對象以傑出員工與一般員工為主，透過受訪者，獲得如何從事其工作內涵，所有鉅細靡遺的行為描述，其主要的過程是請受訪者回憶過去半年（或一年）他在工作上最感到具有成就感（或挫折感）的關鍵事例。受訪者必須回憶並陳述一個完整的故事。

4. 賴春金和李隆盛 （ 2011，3月），職能分析的方法與選擇。T&D 飛訊季刊，114，1-21。
5. 蔡錫濤（2013，1月），職能發展與應用研習會，行政院勞委會職業訓練局主辦，財團法人工業技術研究院產業學院協辦。



▲ 圖二、行為事例訪談法工作流程
資料來源:黃培文（2013，1月），職能發展與應用研習會，
行政院勞委會職業訓練局主辦，財團法人工業技術研究院產業學院協辦。

一般來說，會先收集3-6個完整的行為事件與詳細描述，以進行具體事件和行為的彙總與分析。這種方法的關鍵在於，讓受訪者講述其職業生涯中影響最深刻的幾件事情（無論是成功的或者是失敗的）。

行為事例訪談法的模式是由人資專家先召集主管、傑出員工開會，由主管先提出他的需求，加入該職務之傑出工作者的意見一起對話，接著主管再去釐清此職務的成果評估方式（即KPI）；有了成果評估方法，就能知道所需的能力，以及設定職涯發展路徑。之後就能進行行為事例訪談，然後分析訪談資料、發展職能。而在進行訪談時，是以情境式職能進行，需要考慮特定組織文化、特定工作環境、各種職能差異、豐富的細節等[6]。

（二）優缺點

透過深度的訪談，以及適當地引導方法，行為事例訪談法可以得到許多豐富的陳述，包括：當時的情況、個體需面對的任務，以及最後的結果。由此資料，我們可以深入地瞭解該職位在日常工作活動中的進行面貌。但同時地，行為事例訪談法需要蒐集大量的受訪者回答，才能建立起該職位的所有陳述，是故，中小型企業較不易找到足夠的訪談數量。即使部分企業有足夠的訪談對象，也需要大量的人力、財力和物力去支持資料蒐集的過程，這從企業投入與回報的評估角度來說可能不令人滿意。

優點	◆ 系統化地陳述行為事例，資料內涵豐富，不容易遺漏細節
缺點	◆ 對訪談者要求高，需要受訓練以具備有效地追問能力 ◆ 需要蒐集大量的陳述 ◆ 將會需要大量的時間、人力與財力支持

肆、結語

職能基準建置係攸關我國產業發展與競爭力之重要基礎工作，不僅需要跨部會的齊力投入，亦須有完整通盤之政策考量。我國各中央目的事業主管機關及民間團體，多年來早已陸續開發多項核心職能、管理職能、專業職能並推動職能認證等相關機制。如何充分利用公私各部門既有成果，協調產官民各方需求，有目標有計畫地推動成為國家整體性的職能基準與職能導向課程認證制度，成為目前重要的工作。

目前勞委會刻正擇訂職能基準應用機制（發展應用平臺）、串聯產官學研訓的參與、研商分工整合機制、劃分公共通用性需求與個別客製化需求；深入研擬相關法規機制、參與者資格、標準化職能規格、品管及持續更新機制，以及訂定與應用的技術及方法。之後，職能內涵必須達到客製化的程度，才有務實致用的效果。職能模式一旦予以制度結構化後，往往使用時難以貼近事實需要，必須透過靈活運用不同職能分析方法，方能適切應變與創造彈性對策。

新制度的成形與推動實施，背後勢必歷經長期的努力協調與研商，以及不斷反覆地溝通、淬鍊過程。當下，我國職能基準制度逐步邁向開展之路，深切期望這是一條康莊大道，能為國家、為產業界、為社會大眾個人提供嶄新的視野，並切合產業與就業市場需要，從中快速地回應與突破市場現況，為我國人才培育系統帶來活躍泉源。

6. 黃培文（2013，1月），職能發展與應用研習會，行政院勞委會職業訓練局主辦，財團法人工業技術研究院產業學院協辦

社會企業推動現況及未來發展

「333 Taiwan-Up社會企業永續發展行動方案」

黃春長/職業訓練局泰山職業訓練中心主任

壹、社會企業提供在地脈絡參與，激發青年世代創業家精神

現任丹麥文化部長Uffe Elbaek在1982年擔任社會工作員時，用戲劇專長背景說服在街上遊蕩的青少年，創辦街頭藝術節。深知若要學習街上表演默劇雜耍等專業特技需要體力，紀律與毅力；創辦藝術節必須學會創意發想，創新執行與團隊合作能力。甚至用非常符合人性的感性訴求，教導這些年輕人學會這些本事可以吸引異性的注意，當這些青少年再度回到街上時，已經脫胎換骨，成為具有專長的自信青年。從街頭節慶的啟動，演化成凝聚力強，進取心高與充滿希望的團隊。他們積極創辦文化雜誌，成立舞蹈俱樂部與戲劇社。

同時為增闢財源，從事單車送貨服務，成立多媒體公司，創立更多藝術節。以社會企業之姿態發展自給自足計劃，在執行過程學會會計，財務管理，行銷與溝通向政治團體與媒體推銷他們的理念，大幅改善當年街上許多層出不窮的暴力事件。這些不同形態的企業魔法劇本，20年來在全球各地不斷演出，衝擊既有的政府福利政策，改變長期以來僅重視經濟價值忽視社會價值的傾向；也影響企業只是追逐成長獲利而忽略社會創新與責任；同時更逐漸喚醒社會底層弱勢生態，關注各種社會重大結構性問題之解決方案。

這些問題是各地政府無法或無暇顧及之場域，或沈痾已久無能解決，存在多年之社會長期負擔。弔詭的是，不論先進或落後國家都面臨類似的問題，只是問題結構與程度有別。此時，全球各地來自社會民間興起一股覺醒的力量，這些人心中懷有理念與信心，致力從零開始，創造出遠大願景，具備意志力與創新力，連結社會各種資源，戮力實現社會改革，碰到阻礙時，不斷找出新方法加以因應。在長期缺乏有力資源與支持之環境與前人經驗參考下，必須展現比一般商業創業家更大的耐心與毅力，在試圖改善人類生活同時，必須克服種種困境。這些人就是近十年來風起雲湧出現在全球各地的「社會企業創業家」。

過去，這些俱有社會創新改革的冒險家們，在當權者的打壓下，備受生命威脅，卻仍是前仆後繼。這些人在歷史上一一成為文明催化劑，當時間潮流一一淘汰所有當權者時，他們卻仍然名留青史，成為後繼者跟隨足跡的典範。時至今日到了21世紀，許多國家由專制體制紛紛改為民主體系，社會改革者仍然沒有受到新的當權者的重視與重用。他們只好隱身於社會底層，大部分存在於非營利組織中，亦非社會發展之主流—追求經濟成長與經濟價值。然而一個政府長期偏重追求經濟價值而產生的許多副作用，如大量廢棄物，大量噪音與汙染，大量資源消耗與浪費，大量社會壓力症所衍生的種種社會成本，也慢慢腐蝕社會底層許多人的生活權益與品質。

近百年來人類夾著充沛的知識創造力帶動新科技文明，創造出人類有史以來不曾出現過

▲Talent論壇--社會企業（成長、正義、新出路）

的經濟榮景與高度物質文明的社會。然而社會問題卻也未曾稍歇，反而益形複雜龐大。政府機能面對日趨衝突的各種社會議題，幾乎是束手無策，或是動輒得咎，而正是社會改革創新家最好的機會。重要的社會變革通常始於一小群狂熱份子，洞察問題所在，鍥而不捨，懷抱高度願景，一邊尋求解決方案；一邊積極行動，聯結各方資源，建立組織與工作團隊，為團隊不斷灌注能量，克服處處看不見的阻礙與抗力，數十年如一日，不斷改進、強化與擴展願景，直到將模糊概念之願景，透過實際行動，推展到成為新的社會典範。

管理大師彼得・杜拉克說：「社會企業家改變了社會的表現能量（Performance Capacity）」，他們不僅是發揮善心的慈善家，也不是只是努力在非營利機構中努力經營以求自主的角色而已。更重要的是：他們是社會創新真正的轉換力量（Transformative Force）。需要擁有持續創新的力量與方法，能處理重大系統性問題。因此，若要獲致重大社會創新的成果，就必須建立一個社會與經濟的雙重支援與支持架構，透過大幅提高社會企業家的數量、質量與效能。台灣社會30多年來全民拼經濟為我們帶來生活與物質生活的大量改善，但我們也相對付出犧牲社會進步價值的許多面向，推動社會創新刻不容緩，也是全民由上到下無法推卸的責任。

貳、臺灣社會企業發展，創新人力資源解決方案

20世紀產業經濟快速發展，結合科技創新為許多先進國家，帶來普遍經濟榮景，臺灣搭上全球資通訊產業之供應鏈，也一度贏得亞洲四小龍的經濟發展典範。然而只持續追求經濟價值之成長，卻也帶來許多社會發展負面效應：如城鄉發展不均，農村土地大量廢耕，流失大量就業機會；工業用地、用水不斷擴充大量排擠正常農作，追求農產效益，大量使用農藥，帶來土地、生態嚴重破壞，人民健康備受威脅，環境荷爾蒙誘發大量代謝慢性病、癌症，洗腎人口比率全球第一，健保給付嚴重虧損；都市房價炒作，物價高漲，造成社會貧富差距持續擴大，社會底層無法享受經濟發展之成果，造成弱勢族群生活困境。

加上社會人口結構老化與少子化之衝擊，慢慢浮現的退休高齡老人照護機制，已慢慢蠶食社會福利資源，導致捉襟見肘之窘境。高等教育政策失當，博碩士畢業生失業率節節高升，大學畢業生供過於求，學習模式造就進入社會新鮮人之眼高手低，脫離現實社會，無法融入社會與產業需求。以考試量才的聯考制度，造成高等教育女優於男之後果，帶來婚姻結構不均，造成社會底層男性迎娶外籍伴侶之風潮，形成新住民之孩子教養與工作問題。長期只追求經濟成長所引導的社會不僅不完美，而且不公平。雖然臺灣有許多非營利組織（NPO）投入，運用政府資源補助或民間愛心捐贈協助解決社會形形色色問題。

然而，我們所面對的挑戰是：製造問題的場域（習慣領域、制度、法令、組織、決策等）沒有改變，隨著社會發展的複雜化，問題的發展也亦趨複雜，解決難度亦愈高，造成解決社會問題所需的資源與能力缺口愈大。然而，光解決現存的社會問題亦是不足以提升社會進步的，必須聯結散處各地的社會資源與力量，大幅提升解決社會問題的能力。有系統的依照關鍵重要性配置資源運用之優先順序，同時推動社會場域創新，才能克竟全功，全面掌控社會發展之負面效應。結合NPO與企業之資源與能力，共同分攤推動社會創新的責任，與承擔解決重大結構性社會問題之義務。為臺灣這塊土地上孕育的子子孫孫把握永續發展之契機並打造厚實之基礎。

行政院勞工委員會職訓局泰山職業訓練中心「333 Taiwan-Up社會企業永續發展行動方案」計畫應此時運而生，為了能夠促進NPO與企業間的合作，共同發展出一套創新的商業模式來解決社會問題，並希冀能發酵與擴散到各個產業面，進而帶動整體產業升級及提升國民就業率。因此本計畫從北中南400多家NPO組織，調查臺灣最底層、最需要的聲音中挑選了9項最優先與關鍵的議題，南中北各3項地區關鍵議題，這些議題全都攸關臺灣未來社會動向之重大價值。同時歷經數十場座談與實地訪查，經由北中南動員上百位各區域之專家學者與產業專家一起把脈，規劃出以社會議題為主軸之社會企業創新發展營運模式，並定出每個議題之願景目標，分別是：

1. 原住民青年返鄉創業與就業輔導平臺 - 牡丹鄉部落青年返鄉創業

願景目標： 順應大自然法則善用原生地，創造在地就業機會落實永續農業

任務： a. 建構創新農業經營模式

b. 促動部落青年返鄉就業

c. 帶動偏遠鄉區社區經濟發展

2. 新住民創業就業輔導培訓基地—葫蘆工作坊

願景目標： 創建公平無歧視新住民就業培訓基地，推動葫蘆工藝師認證制度，增進新住民收入，改善生活品質

▲勞委會主委潘世偉參加101年多元GO好玩假日市集

任務： a. 培訓葫蘆雕刻工藝技能

b. 創造經濟價值商品

c. 增強專業謀生能力

3. 社區化老人照護服務系統—福樂多高齡者社區服務中心

願景目標：推動身心機能活化運動，健康老化建構小規模/多機能/高品質/高齡服務社區化創造老有所養福祉社會

任務： a. 社區複製身心機能活化運動模式

b. 創造社區就業機會

c. 方便就近在地老化觀念

d. 建立友善互助社區

4. 綠色農業、土地再生永續發展

願景目標： 共構尊嚴的生活、安全健康的環境與和諧互助的家園

任務： a. 推廣綠色農業觀念與實踐

b. 協助土地整合與轉型有機

c. 輔導青年返鄉就業/創業

5. 自然生態保育與生態旅遊—日月潭生態博物園區

願景目標： 維護日月潭生態保育、人文歷史與環境，創造經濟價值與社會價值之旅遊履歷

任務： a. 發展日月潭文化旅遊生態博物館

b. 同步提升社區生活品質與遊客旅遊品質

▲「333Taiwan-up」社會議題專家營

c. 建構日月潭成為臺灣基礎生態文化教育之實驗場域

6. 區域老人照護服務中心—福氣社區老人照護服務系統商業模式

願景目標： 發展社區照顧創新服務系統，使老有所養，降低社會負擔

任務： a. 滿足社區長期照顧服務成長需求

b. 創造社區健康退休長者或弱勢民眾

c. 貢獻社會，服務人群之機會

7. 社區創新營造—美寧工坊傳統工藝再造

願景目標： 創新社區總體營造，推動泰山娃娃文化產業觀光行銷，打造「娃娃鄉品牌」目標，輔導社區成立娃娃生產班，行銷國際

任務： a. 提升泰山地方產業國際視野

b. 構建本土娃娃工藝師泰山原鄉品牌

c. 建構泰山精緻文化產業產能量產能力

d. 造就在地就業與商機目標

8. 地區資源藍染產業促進多元就業發展

願景目標： 三峽心、藍染情、覽勝趣、創新意、服務勤與薪傳續

任務： a. 保存三峽地區之文化資產，提升三峽地區文化、教育及環境生活品質

b. 秉持維護社會價值，提供社區服務

c. 提升人的身心品質為使命，持續推動會員之間互相學習，共同成長

9. 社會創新領導人才培育—創立「創造力學院」

願景目標： 激發人們最大的潛力，跳脫組織、制度、文化等場域的限制，改變社會任務：

任務： a. 探索創造力學習方法與模式

b. 探索場域創新之關鍵機制

c. 動手構建創造力行動學習場域

d. 運用創造力啟動場域創新

e. 培育社會企業經營人才

透過這些臺灣社會備受關注之議題，推動成立社會企業或協助NPO組織轉型，建置獨立自主之經營能力，成為落實社會創新之關鍵成功要素。進一步開創嶄新的社會舞臺，並帶動新一代年輕有為，賦有社會使命感之青年的創業與就業機會。

參、臺灣社會企業之生命力

「在別人需要之處，看見自己的責任」胸懷恢宏的人才，以作為未來創立或進入社會企業骨幹之英才。有鑑於此， 333Taiwan-Up行動方案除了根據議題設計出創新的商業模式及經營團隊之創新創業模式外，首重培育將來育成社會企業之經營領導人才。

因此，在333Taiwan-Up行動方案創立培植社會企業專屬的學習場域--「創造力學院」除了參與教育部創新創業學程之規劃與評建工作；國科會國家實驗研究院青年創業學習營之規劃工作；以及國家文化藝術基金會推動的文創產業成為社會企業經營模式之創新學習模式。最重要之學習主軸皆全面導入任何型態之新創企業都需要導入兼顧經濟價值與社會價值的創新商業模式。

社會場域之創新需重新學習，築基於對社會長期結構性問題有深入之洞察力、同理心、參與觀察等感同身受的品行與獨特能力的社會企業領導人或團隊；同時又能跳脫傳統思維，大破大立之創新觀點，明確可行之行動目標，高度整合社會資源之能力，高度紀律之執行力，因應場域問題環境之快速變化的行動團隊與應變能力。這些關鍵成敗因子很難從現有學院派之教學模式產生關聯能力；只能重新建構一開放創新之公共學習平臺；邀請現有NPO組織之經營團隊或鼓舞年輕一代具有濃厚社會使命感兼具冒險精神之青年創業家投入，共同學習成長。

例如由921受災的企業老闆協助88風災之小林村遭逢驟變年輕人們成立「2021社會企業公司」（New Way Company），以受創最嚴重之臺20、21沿線協助居民重建外，並希冀能將臺灣災難重建經驗與國際分享。在此同時，亦有創業家藉過去輔導NPO經驗下，架構了NPO Channel平臺，扮演企業家產品銷售時，同時善盡社會責任做部分捐款，另將款項提供NPO組織協助其自身行銷能力提升及財務自主能力，將學習機制置於社會真實的場域中，鍛鍊出百折不饒的將才，逐步置入各種不同型式之社會企業中，才能產生足夠的經營人才，匯聚成足夠動力，去推動社會創新，創造嶄新的社會價值。

未來，希望透過不同領域之連結與推動，全面帶動臺灣社會企業風起雲湧之發展態勢，為臺灣年輕一代建構一嶄新舞臺，開創下一波年輕世代之創業機會。發揮社會最大潛能與能耐，改善上一代創業家與企業家之不足與虧欠社會價值的弱項，鋪建下一世代臺灣的幸福大道，讓幼有所養，壯有所用，老有所終。國內無論從政府、企業、社會、非營利組織皆認知推動「社會企業」是一門好生意，國外趨勢已指出：「社會企業」是解決青年失業問題，創造另一種經濟發展的新運作模式。如何藉由好的治理、新職能養成及激勵企業精神的行動，以強化社會永續發展等都是需要我們共同努力的方式並付諸行動。

建立外籍看護工多元聘僱模式—淺談外展看護服務試辦計畫

顏瑋志/行政院勞工委員會職業訓練局科員

壹、前言

我國自1992年開放引進外籍家庭看護工以來，引進人數快速成長，2013年3月底已達20萬7,820人，占外勞總人數45萬1,202人中的46%。[1]由於外籍家庭看護工多與被看護者同住，工作與生活場域難以區隔，且生活、飲食習慣與我國家庭不同；又外籍家庭看護工多為女性，易因缺乏居住隱私而陷入性騷擾、性侵害之風險，而家庭看護工不適用勞基法，雇主對相關法規不熟悉，彼此溝通有障礙，常發生申訴、要求轉換雇主，或行蹤不明等情事，顯示勞雇關係並不穩定，雇主時有管理問題發生。

為了解決這些問題，並藉由非營利組織之訓練、督導及管理，提升照顧服務品質，勞委會採行試辦方式，由非營利組織聘僱外籍看護工，指派至被看護者家庭從事日常生活照顧等相關事務工作，並負責外籍看護工之住宿、交通、督導、訓練與管理等事宜，提供被看護者家庭另一種照顧服務模式之選擇。

1. 資料來源：行政院勞工委員會職業訓練局統計資料庫。

貳、我國長期照顧發展現況

根據經建會的統計，截至2012年底，我國65歲以上老人有260萬2,000人，占總人口10.9%；推估2025年老年人口數占總人口20%，至2060年占總人口之40%，呈持續快速增加之趨勢。[2]除人口老化快速以外，伴隨而來的照護需求也正急速成長中，依衛生署2010年國民長照需要調查中顯示，推估2011年長期照顧需求人口為67萬人（其中65歲以上者有41萬人），至2020年長照需求人口為86萬人（其中65歲以上者有60萬人）。[3]在過去傳統社會被視為應由家庭承擔之照顧責任，因都市化及家庭結構改變等因素，在照顧功能上逐漸弱化，在長期照顧需求產生時，勢必更多地尋求外部資源進入協助。

雖然政府自2007年開始推動「我國長期照顧十年計畫」以來，向社區式、居家式長期照顧的目標邁進，然而隨著國內迫切的長照需求產生，並無相對應完善的資源可供運用。目前我國照顧服務的發展，仍主要依靠外籍看護工照顧、機構式照顧以及政府提供的長照服務為主要選擇，機構式照顧及外籍看護工雖能提供24小時全天照顧，政府提供的長照服務也能滿足部分需求，但仍有許多不符個案需求，或是結構性因素上無法突破的困境。缺乏照顧服務訓練及管理的外籍看護工並無法全面解決家庭照顧問題，且申請外籍看護工的家庭，依現行規定，無法申請政府提供的長期照顧資源中的居家服務（本國照顧服務員到家中協助被看護者生活起居）及喘息服務（照顧者有事或需要休息時，由照顧服務員到家中提供暫時性照顧，或短時間託給機構照顧），形成國內目前可供運用的長期照顧資源未臻完備，社會高度依賴個別聘僱外籍看護工，且兩種資源無法同時申請使用的雙軌制服務模式。

參、國內聘僱外籍看護工概況

依勞委會職訓局2012年調查發現，多數雇主沒有和外籍看護工約定工作時間，[4]換言之，外籍看護工沒有明確的休息時間，必須長時間處於待命狀態，而雇主超時運用外籍看護工的結果可能造成照顧服務品質下降，譬如因為工時過長導致身體疲累或情緒負荷過大，都容易造成照顧時發生意外。

此外，外籍看護工的訓練也影響照顧品質。依規定，外籍看護工必須在來源國接受90小時的照顧服務訓練，但即使受過訓練，實際在臺工作，也不一定就能滿足被看護者的照護需求。依勞委會職訓局針對雇主調查的外籍看護工滿意度顯示，雇主最滿意的是雇傭關係和工作態度，看護技術僅為倒數第二。

外籍看護工來臺前的照顧訓練不符實際需求，實際上等於雇主必須親自來教，但雇主也非專業，往往因此反而增加家庭負擔；此外，如果外勞發生行蹤不明，雇主必須等待6個月才能重新申請聘僱新的外籍看護工，所以雇主也必須扮演監督者的角色，防範外籍看護工行蹤不明，結果就是訓練及管理外籍看護工的重責，都必須由雇主承擔。

雖然國際勞工組織已通過家事勞動公約，保障家事勞工的權益，勞委會職訓局局長林三貴也說：「外籍看護工一樣也是人，一樣享有勞動人權的保障，臺灣不能自外於國際趨勢。」[5]勞委會也已擬定「家事勞工保障法」草案，規定每周可以休息1天，每天並應有連續8小時的睡眠時間，目前草案已送行政院審議中。然而，在目前法令尚未修訂通過之下，如何在兼顧外籍看護工勞動權益的前提下，同時滿足被看護者照護需求，成為發展國內長期照顧體系時的重要課題。

肆、國際經驗參考

各國在老年照顧的發展，皆面臨著相同的問題，隨著老年及失能人口的快速增加，機構式照顧的支出也隨之遞增，造成各國政府財政上的沈重壓力。其中以保險支付醫療照顧服務的國家，如澳洲及德國等，由於需要長期照護的病人會長期占用急性病床，因而希望發展替代服務以節約醫療支出；另外以稅收支付醫療照顧服務的國家，如丹麥、瑞典與英國，也以減少老人長期照護床位來節省開銷，因而轉而支援其他形式的長期照護措施。另一方面，由被看護者家庭直接聘僱本國看護成本亦過於昂貴，且此舉等於將老年及失能照顧責任移轉回家庭，在各國多面臨人口組成老年化的現在，無疑加重人民負擔。因此，先進國家針對長期照護需求增加所採取的重大政策方向，多是強調照護資源比例的調整配置。從偏重機構式服務的照護，轉向居家式及社區式服務的發展，以減輕機構式服務的開銷。所謂居家服務，即是藉由各項服務方案，以協助老人使其得以留在社區當中，繼續維持原有的生命角色，而且提供基本而非全部的協助，以增強老年人的生活技巧與獨立自主。

居家服務的執行方面，大多數國家的經費來源來自保險或政府稅收。如斯堪地納維亞國家中，瑞典的居家服務經費主要來自地方政府（占75%），中央政府約占17%；芬蘭居家服務預算約90%是由地方政府提供，10%由與地方政府簽訂契約的非營利組織提供服務。而居家服務經費主要來自中央政府的國家包括比利時及荷蘭等國。然而，居家服務雖被視為政府職責之一，從以上各國的經驗參考，雖然每個人都有權力申請其所需要的服務，但除低收入戶外，個案都必須依其所得或家戶組成結構負擔部分居家服務費用，自付額約占總成本的11%到35%不等，換言之，居家服務並不是免費的福利[6]。

服務提供單位方面，多數推動居家服務方案的國家都以協調各服務提供單位來劃分服務區域，原則上每一區域只有一家居家服務單位，當民眾申請使用居家服務時，並沒有辦法選擇居家服務單位。大多數歐洲國家都是委託非營利組織提供居家服務，但日本及美國已經開放護理之家等密集式照顧機構提供居家服務。

在收費項目及金額方面，收費制度的建

2. 資料來源：行政院經濟建設委員會101年〈中華民國2012年到2060年人口推計〉。
3. 資料來源：行政院衛生署101年8月8日〈長照人力現況與規劃〉。
4. 依調查顯示，約有82%的雇主和外勞沒有約定每日工作時間。資料來源：行政院勞工委員會職業訓練局101年《外籍勞工管理及調查報告》。
5. 摘自張靜慧（2012）〈找到好外勞，20萬個家庭的心願〉，《康健雜誌》，169，218。
6. 參見陳正芬及王正（2007）〈臺北市居家服務方案論時計酬適切性之研究〉，《臺灣社會福利學刊》，6（1），93-129。

立除必須確保對民眾提供的服務內容是否適當，亦需評估服務提供者所獲得的收入是否足以達成收支平衡。一般而言，收費標準可區分為「成本導向」及「績效導向」兩大原則，所謂「成本導向」意指委託單位（政府/國家）給付給服務提供單位的費用足敷其投入成本，此一作法隱含兩種意義，一是服務供給者並非無償不計報酬地提供服務，政府也不會讓其虧本經營；再者服務供給者不得趁人之危獲取暴利，政府只允許合理的利潤。而「績效導向」則是按照所提供的服務賺取利潤以支付成本開銷，此一作法著眼於建立競爭機制，短期內允許個別機構有超額利潤，冀求長遠的費用穩定，也就是所謂的服務產業化。參考德國長期照護保險及日本介護保險對於居家服務的給付，其標準均為績效導向，也就是依據所提供的服務據以計算費用，德國居家服務依照長期照護被保險人的需求而定，收費標準再依據個案照護需求密集度而提高；另參考日本居家照護服務的補助基準額，係依照服務範圍、服務項目及服務時間計算，將服務範圍分為定點式及走動式兩項，服務項目則分為以身體照護為主及家事協助為主。

表1：德國居家服務支付標準

照顧需求之分類	居家服務支付標準
第一級照護需求	最多750
第二級照護需求	最多1800
第三級照護需求	最多2800
特殊嚴重個案	最多3750

資料來源：建構長期照護體系先導計畫，2000

表2：日本居家服務業務費補助方式之計算標準

服務類型	居家服務支付標準	
定點型	身體照護為主之業務	2860日圓×總活動單位數（早晨、夜間等平常工作時間外的情況之基準額為3570日圓）
	家事協助為主之業務	2100日圓×總活動單位數（早晨、夜間等平常工作時間外的情況之基準額為2620日圓）
走動型	白天	1430日圓×總派遣次數
	夜間	1790日圓×總派遣次數
	深夜	2860日圓×總派遣次數

資料來源：中華民國老人福利推動聯盟，1998

伍、我國「外籍看護工外展看護服務計畫」簡介

承上所述，現行外籍家庭看護工聘僱模式，多由被看護者或其家屬擔任雇主，外籍家庭看護工與其同住，且提供長時間服務。然實務上，除了部分照護需求可能因為被看護者的家人分擔而無需長時間照護外，大部分的外籍勞工都面臨工時過長，勞動條件不佳的情形，且雇主也必須面臨管理和訓練的問題。為解決部分雇主缺乏管理能力，以及外籍家庭看護工服務品質無法提升等相關問題，勞委會已於2013年3月13日公告發布「外籍看護工外展看護服務試辦計畫」（以下簡稱外展試辦計畫），評估建立全新聘僱模式之可行性，以解決家庭內管理問題，並藉由非營利組織之訓練、督導及管理，期待提升照顧服務品質，外展試辦計畫重點如下：

一、服務對象

依就業服務法規定，我國開放引進外國人來臺工作，不得妨礙本國人之就業機會、勞動條件、國民經濟發展及社會安定。和上述歐美各國及日本不同的是，考量外展試辦計畫的部分照護人力，係由外國勞動力擔任，故在「補充性」原則之前提下，目前僅針對國內缺乏之照護人力，適度開放引進外籍看護工。為避免額外引進過多外籍看護工，造成外籍勞工在臺人數上升，影響本國照顧服務員的就業機會，外展試辦計畫規定，使用外展看護服務之被看護者，仍須符合聘僱家庭看護工之申請資格（即具有重度以上特定身心障礙項目之一者，或經醫療團隊專業評估，認定有照護需求者）。

二、 辦理方式

申請期間自2013年3月13日至9月13日共為期6個月，由有意願之非營利組織於申請期間內向勞委會提出申請，經勞委會邀集相關政府機關、專門學者及社會福利團體代表共同審查通過後，依外勞核配人數（本、外勞核配比例1：1），引進聘僱外籍看護工，提供日常生活照顧等相關事務工作。

三、試辦資格

因外展試辦計畫係屬創新之服務模式，事涉居家服務專業、被照顧者家庭使用習慣、機構管理能力等問題，故為確保服務品質，保障被看護者家庭權益，參考國外經驗，外展看護服務的提供者限為非營利組織，並以現有提供居家服務者為限，故外展試辦計畫規定，試辦單位以最近1年內曾受地方主管機關委託辦理居家照顧服務的財團法人、非營利社團法人或其他以公益為目的之團體為限。

四、辦理職責

試辦單位取得試辦資格後，須依法定申請程序向勞委會申請招募引進外籍看護工，並為外籍看護工辦理聘僱許可、居留證、定期健康檢查等相關事項。在管理端的部分，試辦單位須負責僱用外籍看護工所衍生的後續各項法定生活管理、入國通報及接受檢查等義務及繳納就業安定費等雇主責任，並安排外籍看護工定期接受在職訓練及進行服務督導。在服務提供端的部分，試辦單位依被看護者的申請，簽訂服務契約（包括服務方式、服務費用方式及其他相關事項），指派本、外籍家庭看護工至個案家中提供照顧服務，試辦單位並負責外籍看護工之住宿、交通。

五、收費項目

和國外最大的不同在於，歐洲各國使用的

外籍照護人力，多來自同是歐盟成員國的其他國家人民，依法本來就具有居留權，[7]而日本實務上，除了日本僑民以外，目前並無自國外引進家庭看護工。[8]然而我國國情不同，考量國內照護人力的缺乏，不得不開放引進外籍看護工，但聘有外籍看護工者，依規定無法申請政府的長照補助。因此，試辦單位必須完全地自給自足，以績效為導向，依被看護人的照護需求據以計算後，向服務使用者收取費用。為了忠實反映營運成本，短期盈利的色彩勢必更為明顯。

六、後端管理機制

試辦單位應定期將外展看護服務資料（包含1個月內預計派案行程表、工作紀錄及使用者資格）定期送勞委會及地方勞工、衛生及社政主管機關，勞委會應就被看護者資格進行確認，地方主管機關應依1個月內預計派案行程表及工作紀錄，就所轄個案家庭進行不定期抽訪。倘試辦單位違反就業服務法及其所發布之命令，或違反核定之外展看護服務試辦計畫書內容，經勞委會認定情節重大，或對公益有危害者，得廢止其試辦單位之資格。

陸、結論

勞委會推動外籍看護工外展看護服務試辦計劃，試圖建立除了機構式照護模式及傳統聘僱家庭看護工外，第三種聘僱服務模式，參考國外經驗，引進外籍看護工提供走動式照顧服務，又透過外勞核配比率的規定，除了限制外籍看護工人數，避免影響本國照顧服務員的就業權益外，更甚者，希望建立照顧服務產業化，增加國人就業機會。在國內長期照顧服務資源和外籍看護工聘僱制度目前形成雙軌制的當下，避免將被看護者家庭的需求粗略地二分化。雖然囿於法令，而與國外走動式服務模式不同，這項計畫的試辦單位並無政府負擔部分成本；然而，各界仍期待透過全新的服務模式，滿足社會上各式各樣的照護需求。這項計畫試辦期間3年，後續並將進行評估，俾作為政策評估參據。未來如經評估具有政策可行性，將配合國內照顧服務體系發展予以檢討外籍看護工政策。

7. 參見European Union Agency for Fundamental Rights（2011），Migrants in an irregular situation employed in domestic work: Fundamental rights challenges for the European Union and its Member States。
8. 資料來源：日本厚生勞動省平成24年厚生勞動白書統計資料。

職業訓練

- 3C：國家人力資本的共通職能--共通核心職能課程建構與發展趨勢
- 臺灣企業國際人才發展與管理
- 職業訓練新思維--從鶯歌陶瓷產業在地訓練服務談起
- 師徒傳承訓練模式案例分享--以大溪木雕為例

3C：國家人力資本的共通職能
--共通核心職能課程建構與發展趨勢

林建山 博士/財團法人環球經濟社社長兼公共政策研究所所長

壹、前言

制度化、系統化推動國家共通核心職能課程（common core learning project，或者common core competencies training programme），是90年代中期以後，崛興於先進社會發達國家，普及於新興經濟體的一項國家人力資本開發成長機制的策略作為；在臺灣，亦已經落實執行營運將近十年一個世代的時間，並且也已經顯現相當程度的具體成效，甚至正式延展擴大而進入大專校院，與制式教育有效結合，成為社會新生人力資本進入職場「最後一哩」的重點學習課程項目。

貳、國家級NHCDS的重要基礎平臺

共通核心職能課程計畫的緣起與發展，當然與先進社會發達國家既往二十年間，具體發展成形的國家人力資本開發體制（national human capital development system, NHCDS），有其最為直接的關聯。國家人力資本開發體制，可謂已是當今經濟頂尖社會，最共同具有的世界級先導價值之國政機制與議題，目前既已發展成為可實施操作的公共政策機制之國家，僅有美、英、法、日、加五個大國，臺灣應是足堪列入第六大國家的新興先進經濟體。

今天，在臺灣社會，還經常會引起產業經濟社群以及一般社會大眾好奇與爭議的是：過去這十年當中，政府主政機關所極力推動的3C共通核心職能課程，究竟與TTQS機制推動發展，有什麼差異與不同？

就整個國家社會發展的宏觀視野看，TTQS機制與3C方案，同樣都是國家人力資本開發體制中的重要政策機制：TTQS是國家人力資本成長發展之學習訓練的「效果與品質確保機制」，TTQS之運作實施，旨在促進國家人力資本開發體制進步發展的效能與效率；3C共通核心職能訓練課程，則是人力資本成長發展之學習訓練的「優先必要基礎內容科目」，3C共通核心職能課程的運作實施，旨在作為鞏固及豐富國家人力資本開發體制進步發展的平臺磐石。

一、人力資本就是國力資本

進入廿一世紀全球化知識經濟時代，「人力資本」（human capital）已經快速升格成為先進社會發達國家的首要象徵經濟（symbol economy）資產，狹義的「人力資本」，指的是經濟社會之中直接關聯於個人個體知識與技能的生產能力，廣義的「人力資本」，指的是所有個體的群組總合生產能力。現代經濟社會，通常把國家人力資本（human capital）存量加總社會資本（social capital）存量，視之為所謂的國力資本（national power assets）或國家軟實力（national soft power）；同時，也視人力資本乃是全球化國家成長發展，甚至國家競爭力深化、升級的基礎動力源，人力資本的厚實發展，是一個經濟社會的最關鍵全球化動能；當一個國家政府有效推展其全球化人力資本的政策性布局，則必然更有能力確保其國家發展動能的永續。也就是說，在1990年代之前，許多國家主政當局，都還是認為人力資本祇不過是國家進步發展的一個選項（alternatives），但是在今天，則已經全然確認，人力資本乃是知識經濟時代，國家社會永續營運的絕對必要條件。

二、人力資本概念的演變與升級

人力資本的概念與實務，的確已經是廿一世紀全球化知識經濟社會，極具顯學價值地位

的議題。從世界經濟演進歷史驗證過程中，最早期社會對於人力資本，都是以勞工（labour）為其名顯，體力與技能是當時人力的價值核心，人力是社會中任何生產組織機構的「投入要素事項」（inputs），都算是一種「成本負擔」或「費用支出」，具有極大的可替代性與可選擇性；其後對人力的定義，擴大了其層級與範圍，而改用「勞動力」（labour forces）作為名顯，但其在社會之本質價值地位，並沒有太大的扭轉與改變；80年代後，即使再更進一步稱之為「人力資源」（human resources），但情境依然；則一直要到90年代中期，人力資源的邊際價值地位，才有轉而被視為「人力資本」（human capital），而成為整個經濟社會的中心價值，人力資本不再被當作成本負擔或費用支出，也不是社會福利或救濟事項，人力資本乃是具有報酬率及回收產值的投資事項，是可以發揮人生潛力價值的生產力與競爭力事項。

而且，國家人力資本的成長發展型態，也成為從個技（individual skills capabilities）的著重，轉向追求群技（group or team working skills capabilities）發展的演進過程，也就是國家人力資本的成長發展，乃從第一代觀念的「訓練新生新手」（training），到第二代觀念的「人力資源發展」（HRD）、第三代觀念的「職場改進」（workplace improvement, WPI），第四代觀念，接近知識學習組織的「職場學習」（workplace-learning, WPL），以至今天普世強調的第五代觀念，亦即是在知識學習社會成長發展骨幹的「整體學習」（corporate learning, CL），或即是追求全方位解決方案的學習訓練（total solution learning, TSL）。

三、聯合國KM方案定位了共通核心職能的緊要價值（critical value）

因此，我們可以看到，發起於1995年，由聯合國專案開發總署（UDNP）專責主催的聯合國知識管理方案（The strategy for deploying Knowledge Management within UNDP），旨在推動促使知識經濟及知識管理能夠普及落實深化於所有聯合國會員國家，以期世界上國家與國家之間，乃至區域經濟與區域經濟之間，有關經濟發展及社會進步的「成長落差」（growth divide）及「繁榮與貧困失衡」（inequality）都能有效獲致消除，聯合國專案開發總署所推動的知識管理方案，與臺灣社會自2000年以來發展知識經濟方案，所追求的「知識採礦」「知識策略地圖」、「知識整合運用」等技術操作層次的「個別企業組織機構的內部化知識管理技能」極大不同，乃在於強調促進所有UN會員國家政府，以及社會公共機構組織的「議題設定能力」、「知識建構與分享機制之設計規劃能力」、「國家社會知識社群之建置能力」「各級政策發展能力」、「國家社會焦點課題研議能力」、「經濟社會夥伴與資源活用能力」、「經社部門專業人才之養成」，以及「溝通聯網機制之規劃設計與運作能力」，可以說是，乃以發展群體、團體、綜合機構組織、經社部門社群、以至於國際化或全球化社群的「群技發展」為基本範疇，UNDP在其1995年倡議推動KM專案以來，知識管理在全世界的普及發展方式與使用策略方法，也不斷在精進改善之中，但有一個基本的推動發展途徑策略，是一直不變的，即所有的知識經濟與知識管理在各個會員國家的落實深化，都是透過兩個面向的訓練學習（learning）來進行與實現的，一是深化本體知識的專業職能學習訓練（professional learning in substantive knowledge），是即長期以來人類社會在教育訓練體系中，慣常運用的專科專業專職的學習訓練方式，如電機、工具、工程、人文社會科學等，另一則是普化通用知識的共通核心職能學習訓練（core competency learning in general knowledge）。

四、核心職能之界定及其重要內涵

在聯合國架構體制之下，有關人力資本職能（competency）的界定，是知識（knowledge）、技能（skills）及流程能力（process abilities）的綜合體，這也就是我國3C共通核心職能訓練課程之課目設計準則，所以才會特別強調整體課程項目的安排，會要求其能兼籌並顧知識、技能及流程能力之掌握的必要性，同時要每一課目都有「實作方式」的安排，使能有效植入流程能力的必要性。

關於核心職能的內涵及其含括的必要類項課目，在過去二十年間之共識發展結果，乃是集中以知識、技能與行為態度，作為主要範疇。所謂的知識（knowledge），主要強調基礎知識、社會科學關聯基礎知識，以及社會架構中的道德倫理知識；所謂技能（skills），則是包括資訊取得、資訊發掘辨識、探討分析註解能力、聯網資源之建置運用、科學應用技術之運用、團隊社群之溝通協調、本業異業之解讀辨識，以及講解傳授，乃至於參與研討論證等技能；所謂行為態度（attitudes），則是指對於文化、哲學、社會、歷史、價值觀之認知、反映，對於隱私信守之意識，對於他人外人之尊重，對於協作、協調合作之涵容程度，群體之間以至對內外溝通表敘言辭之運用能力，對自我限制之瞭解認知、對於新知新事物之接納性，對於個人價值偏執之自省能力與察覺能力，對環境變遷之敏感度與適應力等。

五、個體心理屬性不易檢測，已遭剔除

比較值得注意的是，到了2000年之後，先進社會發達國家對於新世紀核心職能的內涵認定中，已經將80年代以前，以心理學家見解為主張的，屬於個人個體的「自我屬性」及「自我概念」的認知、察覺能力，都予以排除在核心職能的定義範疇之外，也排除在核心職能訓練課程課目的類目範疇之外，一是這類心理職能，並不容易被客觀檢測與評價，二是這類職能，能夠與團隊、群體的融合協作，作用意義都不大。

由於這種職能定義的不斷演變與進步，也就對於唐諾・寇派崔克（Donald Kirkpatrick）有關學習訓練品質與成效的五層級評量理論，加速其失能與失效，2000年之後，世界跨國組織機構包括聯合國及世界銀行等，皆已改採羅傑・考夫曼（Roger Kaufman）的社會群體綜效之五層級評量架構，而真正成為廿一世紀知識經濟社會的國政策略顯學。

在臺灣的TTQS機制之訓練品質評量，自宜循此發展進步狀況，據作基本機制的再造與再調適，當然也能因此而更與3C共通核心職能課程之推進狀況，取得更加一致化的整合配套發展。

六、共通核心職能學習項目之優先類項

2011年稍，全美國主要學習訓練專業機構與人力資本開發專家學者，聚集在佛羅里達州研討辯證，最後共識認為，在廿一世紀知識經濟社會的職場工作中，最須要學習訓練發展的關鍵職能，主要有三大塊12個類項：

第一大區塊是「學習與創新能力」（learning and innovation），主要包括思維的方法（critical thinking）與解決問題（problem-solving）的能力，創意（creativity）與創新（innovation）、溝通（communication）、協作（collaboration）；

第二大區塊「數位科技語識力」（digital literacy），主要包括：一是知識智慧力，亦即資訊之語識力（information literacy），二是媒體智慧力，亦即智慧聯網之語識力（internet of things literacy, IOT literacy）；

第三大區塊則是「生活與職涯能力」（life and career capabilities），主要包括：一是彈性與適應力（flexibility and adaptability），二是自發力與自律力（initiative and self-direction），三是社會力與跨文化能力（social and cross-cultural skills），四是生產力與成敗責任承擔力（productivity and accountability），五是領導力與應變力（leadership and responsibility）。

歐盟國家社會也在最近幾年，就共通核心職能學習訓練項目的優先項，形成了共識選擇，可謂是有關國家職場核心職能學習訓練的優先新類項，一次國際性的訂定。被歐盟決策當局所認定的共通核心職能學習訓練，最優先的五個類項課目分別為：一是溝通傳達能力（communication），包括口語溝通傳達能力及書文化溝通傳達能力之學習訓練；二是數理能力（numeracy），包括數字判讀及其呈現表達能力、以至圖像資訊之判讀及其呈顯表達能力之學習訓練；三是資通科技能力（IOT technology），包括智慧聯網（internet of things）有關之實體與虛擬科技工具與機制，其承受與利用運用能力之學習訓練，並對全方位解決方案（total solution）之思維方法與策略抉擇概念，所形成之學習訓練；四是調處問題能力（problem solving），包括緊要思維方法（critical thinking）、解決研判推斷能力、檢核審視能力、規劃組織解題方案能力、調和調適事項能力等之學習訓練；五是團隊能力（working with others），包括團隊精神之建置與融和，組織協作文化之形成與操作，其相關能力之學習訓練。

無論北美國家的發展成果，或者歐盟國家之發展成果，當然都對我國3C之設計規劃發展，以至3C共通核心職能課程之實施，有其相當積極正面的參據價值，尤其是關鍵優先類項，乃特別成為我國3C共通核心職能學習訓練課目設計規劃的主要課目。

七、全球化與跨境營運因素之考量

再者，也因為1980年代中期之後，市場全球化及產業科技跨國境化發展，以致先進社會發達國家對國家級共通核心職能之學習訓練課目之設計規劃，當然也必須要予以納列考慮；應如何將共通核心職能學習訓練成果，適行於跨國境布局之全球產銷價值鏈的每一環節

或段落，且能夠無接縫地銜接或接軌，而不致出現「斷鏈」或「脫軌」或「無法接續連通」的意外現象，也就是跨文化或跨體制認知與掌握學習訓練課目之必要性的緣由。

而產業科技之越來越傾向於虛擬化發展，越來越趨向於跨國跨境之整合運作利用之發展，也使得有關共通核心職能學習訓練課目之安排與選擇，發生了重大的結構性變化影響，尤其是在現代科技的語識力（literacy）學習訓練中，有關產業科技之從傳統的硬體科技主導（hardware technology led），到90年代中期崛興的ITS整合應用科技時代，使資訊與通信科技ICT（information and commination technology），從海陸空無縫整合利用（seamless integrations）的ITS（intelligent transportation system），到2009年世界金融海嘯後的崛興於英文的智慧型全面解決能力（intelligent total Solutions, ITS），以至2011年歐盟及聯合國共同推進的智慧型聯網科技產業（internet of things, IOT，中國大陸稱之為「物聯網」）；「全面整體解決」（total solution）的需求，已經完全而且充分世界化與全球化，這樣的知識智能，更是所有全球化國家的各級人力資本開發建置與發展的絕對必須，當然3C共通核心職能之學習訓練基礎課目，也就不能輕予忘忽。

參、臺灣特色3C共通核心職能之建置

在將近十年之前，行政院勞委會職業訓練局即已完成設計規劃發展，正式推動一個具有臺灣特色，定名為「3C共通核心職能之學習訓練課程」方案，其建置政策目標，一是能接軌國際，二是務實有效映現國內市場的前瞻性需求，三是能夠擴展並達成國家願景目標。

為了能夠與國際無接縫連結，以協力促成國家人力資本發展基礎建設的學習體制與程式，因此，我國3C共通核心職能體制，在其規劃理則上，特別強調幾個策略重點方向的掌握：一是，要能厚實國家職能標準化基礎建設發展之促進；二是，要能無縫聯結學校教育知識能力，以及增進職場準備度的共同基線標準；三是，作為開展勞動職涯的下限基準，而不應該作為是上限天花板；四是，活化學校教育內容知識之運作價值，並有效結合職場核心職能需求；五是，強化關鍵性與創意性之思維、應對、溝通、聯動、協作能量。

在這樣的前提條件架構下，我國3C共通核心職能之學習訓練課程體制（Triad Core Competencies），可謂是具有臺灣特色，並可以有效與國際接軌的國家人力資本發展基礎建設之學習體制程式，在這樣的程式運作之下，

應該可以有效促進達成八大重點政策目標的成長學習促進機制：

第一是，有效啟動就業人力資本潛能（potentiality）；

第二是，加速個人之融入組織及縮短其參與團隊之時限；

第三是，增進員際之高效互動溝通效率；

第四是，深化團隊組織績效表現方式之共識認知；

第五是，強化組織團隊精神的凝聚與發揮；

第六是，激勵提升組織營運綜效（synergism）；

第七是，形成組織認同信心及共享協作文化；

第八是，共策促進企業組織之市場競爭力及信譽。

透過動機職能（Driving competencies, DC）課目的「認知」之學習訓練，以增實學員建立「有我」條件，一方面建構工作願景與職業倫理，樹立專業精神與培植自律自制能力，也能做到激勵社會化意識與自我表現之驅動力。

透過知識職能（Knowledge competencies, K-C）課目的「認識」之學習訓練，強化學員建立強化環境感應能力，既能塑造符合現實的價值概念，也能促進解題意識。

透過行為職能（Behavioral competencies,B-C）的「認同」（identifying），強調學員應該建立「有他」條件能力：一方面建立團隊精神意識，積極融入團隊；再一方面也能察覺同儕關係，增進體諒包容；三則能夠有效體認職務角色；學習溝通調和概念，以及養成互動協作之觀念與能力。

一、幾個策略性優先類項抉擇之強調

因此，這個具有臺灣特色的3C共通核心職能課程之體制內涵，特別強調了幾個策略性優先類項之抉擇：

一是，新經濟時代變遷情勢之認知能力的發展；

二是，兼籌知識、技能及流程能力之掌握；

三是，團隊精神Teamwork及協作文化Collaboration之特色化強調；

四是，優先促進個體績效能夠成為組織績效之發揮；

五是，學習程式之模組創新以及其必須實作演練之落實；

六是，滿足職場「工作中心化」之無接縫需求；

在這種前提條件要求及其策略性優先取向的酌量之下，臺灣特色的3C共通核心職能課程體制，這個具有特色價值含意的典範課程架構設計，總共規劃納計了三類10課目：

第一類項，在動機職能（Driving Competencies）方面的三大課目：一是，工作願景與工作倫理，二是專業精神與自我管理，三是群我倫理；

第二類項，是在知識職能（Knowledge Competencies）方面的三大課目：一是，資訊轉換與跨領域語言之運用能力（環境知識之開發），二是，價值概念與成本意識之制度化能力（客觀知識之開發），三是，問題反映與分析解決之洞察能力（解題知識之開發）；

第三類項，在行為職能（Behavioral Competencies）方面的三大課目：一是，組織機制與任務權責之認知能力（自覺知識之開發），另也包括團隊精神與互動協作能力，二是，同儕關係與體諒包容意識，三是，溝通調和與跨單位合作。

其這樣子的機制安排結果，是希望也能達到四大目標效益：其一是，形成普遍化的有魅力、有競爭力的國家人力資本，其二是，做民間之所未做，所未能做，所不願做之課目事項，其三是，能夠發揮社會帶動示範作用，其四是，有效啟發民間活力。

二、團隊職能與協作職能基礎技能事項之必要

另外，在臺灣特色的3C共通核心職能課程體制中，有幾項課目的內涵及其對應市場需求的基礎概念，是值得特別強調的。

首先是在團隊Teamwork職能之基本概念上，特別強調要能滿足適應打群架的大社會需要，因此要求能夠做到強調多專業合體（Multi-professional）、各專業無間（Interprofessional），以及跨專業融通（Trans-professional）之必要性。

其次是發展協作文化（Collaboration）的重點強調，即在於促進單元及整體之間的協作Collaboration職能之基本概念：一是，分享關係（Sharing），二是，伙伴關係（Partnership），三是，互助關係（Interdependency），四是，共利關係（Power）。

也因此特別要求所有參與臺灣特色的3C共通核心職能課程體制工作的所有講師，都要能在課目的課綱、授課內容，以及實作方式上，能就協作文化的幾個重點特質要求，納入而成為課授的內涵，以及實作示例的要素，要能包括，協同3C 協作職能之基礎技能事項（Collaborative Skills），亦即：協同力（Cooperation）、決斷力（Assertiveness）、承擔力（Responsibility）、傳達溝通力（Communication）、自主力（Autonomy）、調和協作力（Coordination）。

對於共通核心能成長發展學習訓練之擴散效應，3C體制亦要能夠做好，從個體行為表現的擴散到團隊行為表現、部門行為表現、機構行為表現、社群行為表現，以至人力資本總表現。

也就是希望在課程進行實施過程中，讓所有學員能夠充分認知到從高層次個人績效表現需求，到符合單元單位需求、符合團隊職能需求、符合組織績效需求、符合市場機會需求之組織創新進步的必要性。

實作演練，應該是具有臺灣特色的3C課程規劃的重點中之重點，尤其必要貫徹落實。

肆、永續投資3C共通核心職能臺灣不能退卻

廿一世紀知識經濟時代之人力資本投資，以及教育與學習訓練之投資，都是一種經濟投資，也是未來無形機會收入的投資，其事後的組織績效高報酬，學習者之高薪給，就是投資的莫大回報；而就整體社會國家而言，在臺灣特色的3C共通核心職能課程體制之投資，可以回收整個社會國民福祉提升的大績效，且其有效融入NHCDS國家人力資本開發體制之永續營運，產生國家競爭力以至國家吸引力大提升之實質效益，更是讓臺灣再造新一波經濟奇蹟的關鍵基礎條件。在這個領域的永續投資，臺灣是不能退卻的。

臺灣企業國際人才發展與管理

趙必孝/國立中山大學人力資源管理研究所教授兼所長

壹、前言

進入21世紀後，全球經濟創造了一個更加複雜和動態的環境，具全球經營管理與知識型工作者愈加重要，在此快速的全球化趨勢下，擁有不同地區或文化營運或工作經驗的全球國際級人才需求將愈趨劇烈。臺灣為了達到企業持續成長和保持競爭優勢，必須加入與全球各國競相爭奪國際人才的人才戰爭。為了在人才戰爭中取得勝利，企業必須利用各種策略性人力資源管理活動來吸引（attraction）、活用（leverage）及留住（retention）國際人才（Tarique and Schuler, 2008）。

臺灣以電子科技產業聞名世界，但現今也面臨了人才質量不足的問題。根據經濟部工業局（2010）調查顯示，我國科技產業未來都將面臨相當大的人力供需缺口。臺灣的海外人才庫未來不見得可充分支援臺灣經濟與產業發展轉型所需。因此，強化人才培育、延攬為當前臺灣產業發展的基本課題，策略的思維也應由國內人才延伸到國外人才，且國外人才部分要由人才回流延伸到外籍人才。

貳、國際人力資本管理

人力資本策略主要可以為企業帶來適當的人力，且管理人力可以為企業帶來最大的經濟產能（Nalbantian,Guzzo,Kieffer & Doherty,2004）。本文對國際人力資本管理，分成四部分探討：（1）國際人才任用與吸引、（2）人力資本發展、（3）人力資本運用與（4）人力資本融入。

一、 國際人才任用

人力資本任用意旨為了公司中的員工建立合適的訓練與績效評估系統，在良好的訓練與績效評估制度下，將可營造對於國際級人才具有激勵效果的工作挑戰環境（Grote, 2000）；而前述提及之人力資本發展則是指公司透過技能訓練與發展、鼓勵員工知識分享等活動發展國際級人才的個人才能（Kaplan & Norton, 2004; Ulrich & Smallwood, 2004）。

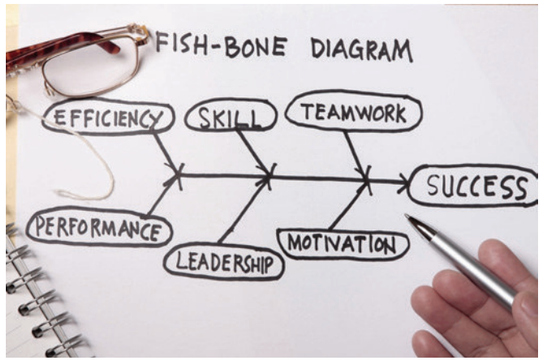
今日的全球經濟體系下，勞動力無分國界。為維持組織最大的競爭力，其重點是在尋找最具才能的員工，以及如何「跨國選才」，來賦予國際經理人一項新的挑戰，也擔當新的責任。一般而言，國際人才的來源可分為三類：（1）母國籍員工；（2）地主國籍員工；（3）第三國籍員工。第三國籍員工可能是母公司所在國的永久性或暫時性移民。

依傳統上的定義，海外派遣（expatriation）為「將母公司或總部的員工派任至海外子公司或國外營運機構的過程」。Briscoe（1995）以較廣義的觀點定義海外派遣為「員工從某一國家派至另一個國家，但薪資資料（payroll）留在原雇主的過程」。故海外派遣人員有許多方式及來源。在國際化的過程中，企業逐漸重用海外派遣人員來統合各海外營運機構，建立全球關係及成為傳達組織文化的媒介（Bartlett, 1989）。許多企業已將海外經驗視為升遷的重要指標之一，並且海外經驗也能協助管理者打破邏輯思考的迷思，如母國適用的管理模式、成功經驗、暢銷產品等，在國外並不必然有效。

二、人力資本發展（ development ）

各國企業為了在經濟全球化的趨勢下贏得市場，大部分的企業必須培育出符合企業全球化策略的國際人才，這些國際人才必須具備國際移動能力、跨文化管理能力、領導能力等（Rusela, 2004）。企業為了保有競爭優勢與領先技術能力，必須持續訓練及發展人才、提升人才能力（Friedman and Phillips, 2001; Rhodes et al., 2004），許多企業亦積極將組織內具有潛力的人才培育為未來接班人，並在組織內建立人才庫，以防止未來擴展海外市場時的人才短缺，更可以避免由外部聘請不同文化的新領導者所帶來的損失（Waldman & Chastukhina, 2001）。國際人才訓練發展，不同於傳統人力資源管理的訓練發展，必須策略性的整合所有人力資源管理功能。一般而言，訓練發展主要目的是為了讓員工能夠完成其工作，而提供實務上的在職訓練以提升員工的工作能力（Robin Athey, 2005），而這種一般性的在職訓練，不包含上課方式的教育訓練及線上學習（Robin Athey, 2005）。而國際人才的訓練發展是一種參與式的訓練過程，包含實務上的在職訓練、領導能力訓練、跨文化管理能力訓練及人才的國際人才個人國際職涯發展等（Kaplan & Norton, 2004; Ulrich & Smallwood, 2004）。

企業利用高階主管參與國際人才的在職



訓練的方式（Plucker, 2002），讓國際人才在主管監督及授權下解決工作上的問題，主管則依照國際人才的工作表現給予指導與建議，這種透過做中學的在職訓練方式，不但可以訓練國際人才的工作能力，更可以讓這些國際人才跟著高階主管學習如何領導、如何做決策，亦間接培養未來接班人（Lichtenstein & Lyons, 2001）。重視國際人才管理的跨國企業，會從組織內部找出具有高潛力、高績效的人才，並依據國際人才的職能為這些高潛力的人才設計各種訓練，包含跨文化靈敏度訓練、領導能力訓練、加強外語能力訓練等課程，為的就是透過這些訓練，培育出國際人才，運用這些人才達到組織績效與目標（Briscoe et al., 2008）。除了訓練之外，為了留住人才，企業必須為這些人才個別規劃其國際職涯發展計畫，並提供一個明確的晉升管道，讓國際人才知道只要有能力，不論年齡和工作年資都可以在組織內升遷（Ready et al., 2008）。

三、人力資本運用（deployment）

人才運用意指透過將對的人才放到對的位置、做對的事情，使人才效用達到最大化（Blass, et al., 2006），亦指將人才放到合適的工作崗位，讓他們做能夠發規其專長的工作（Robin Athey, 2005）。而根據Kaplan & Norton（2004）、Ulrich & Smallwood（2004）等人的研究，將國際人才運用分為人才規劃、績效管理及工作設計三個構面。

根據趙必孝（2001）認為人才規劃是確保組織未來發展和因應環境要求，以決定人力需求，及滿足此項需求之程序。鄭國煌（2002）認為人才規劃在追求組織目標和處理現在有工作業務的配合下，探求各時期的人力需求，並提供適當的人力供給配合。顯示人才規劃涵蓋了整個人力資源活動的規劃，並與組織的經營策略相結合，而人力資源供需的分析僅是規劃的一部分。因此企業可透過組織內的人才規劃，找出需要國際人才的職位，或透過訓練培養出國際人才。而國際人才的績效管理方面，應根據國際人才的工作表現，給予獎勵或加以培訓，透過有效利用績效管理系統，找出組織內具有高績效的人才，並加以培育為國際人才；更可以吸引及留住國際人才（Stahl et al., 2007）。國際人才的工作設計方面，Ready et al.（2008）等人的研究指出越有挑戰性的工作設計越能夠吸引人才。

因此，正確的運用國際人才不但對於訓練發展國際人才有幫助，更可以讓國際人才為組織貢獻他們的才能及知識，而有效運用國際人才也可以吸引及留住人才。

四、人力資本融入（inimitability）

人力資本融入為公司內部發展一種屬於個別公司特有的人力資本，由於各公司的能力、發展歷程、發展方向不盡相同，很少有公司具有相同的關鍵競爭優勢，為此人力資本融入很難被其他公司所模仿（Klein et al., 1978; Mahoney and Pandian, 1992）。因此在本文中人力資本融入指的是公司透過社會化的過程帶領員工共同分享知識、價值觀與態度，逐漸建立公司獨特的關鍵競爭優勢，進而運用及整合此獨特關鍵競爭優勢發展公司於全球中的競爭地位（Bartlett and Ghoshal, 1989）。以文化契合度（culture-fit）為此構面加以深入探討如下：

文化契合度（culture-fit）指的是員工與公司獨特文化的契合程度，為了建立與整合員工與公司之間的契合程度，企業透過建立誠實可靠、以人才為導向的文化、與人才密切聯繫以及重視菁英人才的制度等，期望能達到國際級人才與企業之間的良好契合度程度。若更進一步加以探討，當員工具有個別公司所獨特的關鍵性競爭優勢時，一旦至其他公司就職，由於公司間能力有所差異，因此員工僅能將部分現有能力應用在新公司中（Becker,1975），將造成員工在轉移工作時的障礙，因此文化契合度成為國際級人才是否留任於公司中的重要考量因素之一。

參、臺灣企業國際人才管理分析

在國際人才活用上，本文分析臺灣企業實務上對於國際人才活用方式與策略後，發現臺資跨國企業與外資跨國企業對於國際人才活用方式，依照其需要國際人才的因素與經營策略，著重的面向與做法也有所不同；臺資企業在人才運用方面，雖然有效運用國際人才、提供本土人才較多的外派機會，但是在人才培育方面則可向外資借鏡（如：透過系統性的人力規劃與分析找出高績效、高潛力人才），並透過領導能力訓練、跨國管理能力訓練及提供人才明確的晉升管道等方式，培育出未來接班人，以防未來企業擴張時人才短缺；另一方面臺資在將人才外派至其他國家時，除了給予人才書面或一般性的職前訓練之外，應提供完善的外派前訓練（如：跨文化靈敏度訓練）。績效評估及晉升制度應更透明化，讓人才知道只要努力就可以得到對等的待遇，才能讓人才願意留在組織內繼續為公司效勞（Ready et al., 2008）。

外資跨國企業在國際人才運用與培育方面相較於臺資更為積極、完善，主要是因為外資跨國企業發展較為成熟，且國際化程度較高，對於培育國際人才的制度能運用總公司的制度與經驗，將本土人才培育為符合企業發展所需的人才；外資企業重視高潛力的人才，透過各種領導能力訓練、跨文化管理能力訓練、海外派遣、內部輪調等機制為公司培育出能夠帶領國際團隊的未來接班人。培育人才之外，外資公司也為人才規劃個別的職涯發展計畫、設計具有挑戰性的工作與任務、明確的晉升管道等方式運用人才，更顯示透過活用這些未來接班人，不但可以為培育出更多接班人，亦可以透過有效的運用，讓這些人才願意留在組織內效力。由外資跨國企業的訓練發展機制不但完善、更讓人才在國際化的學習環境中學習（如：請國外經理人到臺演講、或員工可透過知識庫瞭解全球各地分公司的經驗）因此人才即便離開公司之後的未來職涯發展較好。

綜觀以上分析，並將理論與實務結合之後，本文提出以下建議：

一、臺資跨國企業在培育國際人才方面可以外資企業為標竿，將本土人才培育為具有國際移動能力之國際人才。

二、在全球經濟時代，臺資跨國企業應提供完善的跨國管理能力訓練，積極培養未來接班人，以防未來擴展海外事業時人

才短缺的問題。

三、若根據WEF預估「未來將是一個人才短缺是非常嚴重的時代」，臺灣企業不但要培育與運用人才，更應該積極的透過各種方式留住人才。

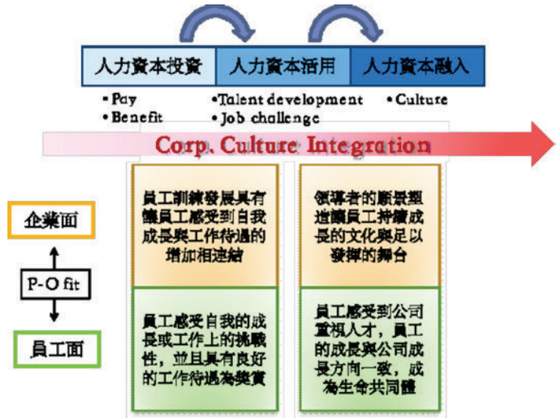
在國際級人才留任上，透過分析個案公司實務上對於國際級人才的留任制度與策略後，不論是人力資本投資、人力資本活用以及人力資本融入，對於國際級人才的留任不分輕重皆扮演相當重要的角色。即使部分輿論認為薪資是留任人才最重要的因素，其中2011年一項對於管理階層的研究，研究顯示17.4%的餐飲業管理者認為薪資與福利待遇為其留任於公司中最主要的原因，10.5%為工作時間，10%為家庭因素關係（Richard, Joseph & Billy, 2011），加上近90%的領導者認為人才出走是由於薪資滿意度過低的因素所致，不過亦有文獻進一步探討即使薪資對於國際級人才的留任與否相當重要，但並非是最重要或唯一重要的因素，仍隱藏或未被發現的因素為國際級人才的考量，也說明其實近90%的領導者皆存在著此刻板的觀念（Branham, 2005）。

肆、國際人才的三層次需求管理

誠如前述，本文研究發現薪資並非留任國際級人才的唯一因素，在人力資本投資、人力資本活用以及人力資本融入皆具重要性。依Maslow（1954）需求理論以及Herzberg（1959）雙因子理論顯示，薪資福利與待遇此人力資本的投資為有形且偏向較基本物質上之需求，對於國際級人才而言為較低層次的需求，屬第一層次。另外，如人力資本活用中個人成長以及工作挑戰性，此種無形上屬於成就感以及自尊需求為較高層次上的需求，屬第二層次。最終由塑造整個公司整體環境的文化根源期望，逐漸加強員工對於組織的承諾感以及對組織的契合度，達到人力資本融入，屬第三層次。

在此三種層次之下國際級人才將逐漸由第一層次人力資本投資感受到公司對員工有形的投資，若公司對國際級人才達到一定的人力資本投資後，進而在員工訓練發展上等無形的活用，讓員工感受到自我的才能成長與工作挑戰所帶來的成就感，如此成長與成就感更能夠與績效、薪資或工作待遇等相連結，國際級人才將可以進一步在人力資本投資上感受到第二層次公司對於人力資本的活用。

在感受到人力資本無形的活用後，為了塑造整體且長久優良的工作環境，領導者成為相當舉足輕重的角色，若領導者的願景能夠塑造一個讓員工持續成長的文化與足以發揮的舞臺，如：位於一個相當有未來前瞻性的產業，在此環境下並讓國際級人才感受到自我的成長目標與公司的願景目標方向一致，如同生命共同體達到足以共同打拚的共識，國際級人才將會進一步融入致組織當中。圖1說明透過文化整合讓員工逐步由第一層次感受到第三層次的過程。



▲ 圖1、文化整合的逐步過程

參考文獻

一、中文文獻

1. 黃英忠、吳復新、趙必孝（2001）。人力資源管理。臺北：國立空中大學。
2. 經濟部工業局（2010）。2011~2013半導體產業專業人才供需調查。臺北:經濟部工業局。
3. 鄭國煌（2002）。國軍軍官經歷管理人力規劃模式之研究。國防管理學院資源管理研究所，碩士論文。

二、英文文獻

1. Barab, S. A., & Plucker, J. A. （2002）. Smart people or smart contexts? Talent development in an age of situated approaches to learning and thinking. Educational Psychologist, 37, 165－182.
2. Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. （1989）. Managing Across Borders. Boston: Harvard Business School Press.
3. Becker, G.S （1975）. Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, 2nd Edition. New York: National Bureau of Economic Research
4. Blass, E. （2007）. Talent management: Maximising talent for future performance. London, UK: Chartered Management Institute.
5. Branham, L. （2005）. The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it’s too late. New York, NY: Amacom.
6. Braun, J., and U. Grote. 2000. “Does Decentralization Serve the Poor?” Paper presented at the Conference, “Fiscal Decentralization,” International Monetary Fund, Washington, DC, November.
7. Briscoe, D., Schuler, R., & Claus, L. （2008）. International human resource management. New York: Routledge.
8. Friedman, A., Davis, K. and Phillips, M. （2001） Continuing professional development in the UK: attitudes and experiences of practitioners. Bristol, PARN
9. Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. （1959）. The Motivation to Work. John Wiley, New York
10. J. Rhodes, A. Refregier, N. R. Collins, J. P. Gardner, E. J. Groth, R. S. Hill, Measurement of Cosmic Shear with the Space Telescope Imaging Spectrograph, ApJ 605 （2004） 29.
11. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. （2004）. Measuring the strategic readiness of intangible assets. Harvard Business Review, February: 52-63.
12. Klein, B., Crawford, R.G., & Alchian, A.A. （1978）. Vertical integration, approprible rents, and the competitive contracting process. Journal of Law and Economics, 21, 297－326.
13. Lichtenstein, G. A., & Lyons, T.S. （2001）. The Entrepreneurial Development System: Transforming business talent and community economies. Economic Development Quarterly, 15, 3-20
14. Lila Waldman, & Natalie Chastukhina, 2001, Training and Development of Leaders in Top U.S. Companies, Organizational Systems Research Association Conference preferred Presentation, Cleveland, Ohio.
15. MA. Rusela B. Pinpin,2004, Assessing Talent, The Issue of The Pamp Newsletter, The Official Publication of the Personnel Management Association of the Philippines.
16. Mahoney, J.T., & Pandian, R. （1992）. The resource-based view within the conversation of strategic management. Strategic Management and Marketing Journal, 13（5）: 363－80.
17. Maslow, Abraham （1954）. Motivation and Personality. New York: Harper. pp. 236.
18. Nalbantian, H.R., Guzzo, R., Kieffer, D. and Doherty, J. （2004） Play to your strengths: managing your internal labour markets for lasting competitive advantage. New York: McGraw-Hill.
19. Ready D A, Hill L A, Conger J A. Journal: Harvard Business Review, Nov 2008, Volume: 86 Issue: 11
20. Richard,F.G.,Joseph,M.L.L. & Billy,B.,“Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent : Among food-service managers”,Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.42,No.2, 28-37,2001.
21. Robin Athey, （2005）,” The talent crisis: how prepared are you?”, Strategic HR Review, Vol. 4 Iss: 5 pp.
22. Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. M. （2007） Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline, Faculty & Research Working Paper. Fontainebleau, France, INSEAD
23. Tarique, I., & Schuler, R. （2008）. Emerging issues and challenges in global staffing: A North American perspective. The International Journal of Human Resource Management, 19: 1397－1415.
24. Ulrich, D., & Smallwood, N. （2004）. Capitalizing on capabilities. Harvard Business Review, June: 119-127.

職業訓練新思維--從鶯歌陶瓷產業在地訓練服務談起

湯弘達/北區職業訓練中心課長
顏如玉/北區職業訓練中心輔導員

壹、前言

全球經濟環境的脈動逐漸朝向全球化與區域化發展，為避免臺灣於區域經濟整合體系中被邊緣化，並促進經貿投資國際化，自91年起我國便開始爭取加入世界貿易組織（WTO），並積極與各國簽訂相關經濟協議，然而貿易自由化也將使國內部分企業面臨外國優勢產業競爭之影響。行政院為協助產業因應貿易自由化之影響，具體核定「因應貿易自由化產業調整支援方案」，依產業及勞工所受的各種可能影響，針對不同對象採行「振興輔導」、「體質調整」和「損害救濟」三項調整支援策略。

面臨全球經濟環境的變化，企業必須有全面性的競爭力，而企業競爭力的根本，就是員工的素質，為能在經濟環境變遷下即時提供勞工必要協助，勞委會自98年7月起便預應局勢，參考國外經驗研訂「因應貿易自由化就業發展與協助方案」，提供勞工朋友各項就業促進、職業訓練及勞工支持服務。其中職業訓練主要目的，就在於提升勞工就業技能以發揮積極預防失業之效果，其策略包括輔導企業辦理在職訓練、協助勞工個人參訓、經營在地訓練與服務網絡等，無論是受益產業新增人力需求、抑或是受損產業失業勞工轉職再就業，冀透過職業訓練提升勞工自我專業技能，進而提高產業整體競爭力。

行政院勞工委員會職業訓練局北區職業訓練中心（以下簡稱北區職訓中心）參考經濟部認定可能受貿易自由化影響而須加強輔導之17項產業[1]，評估轄區企業分布情形[2]，於「鶯歌陶瓷產業聚落」設置第一個在地訓練服務據點，冀化被動為主動，藉由在地化深耕輔導，協助陶瓷企業與勞工更能有效運用職業訓練資源；本計畫有別於經濟部在地關懷服務，更著重於企業人力訓練計畫診斷與輔導以及職業訓練相關方案之連結運用。本文僅就鶯歌陶瓷產業在地訓練服務運作成效提出分享。

貳、鶯歌陶瓷產業發展概況

一、鶯歌地區人口、地理環境

鶯歌位於新北市西南方，與新北市樹林、三峽、大溪及桃園縣比鄰，全區丘陵山坡地居多並盛產窯土。民國99年12月新北市升格，鶯歌鎮改為鶯歌區。鶯歌區面積為21.1248平方公里，行政區域劃分20個里，截至2012年12月止全區總人口數計有8萬8,336人，男性約占50.35%，女性約49.65%，總戶數約2萬8,560戶（新北市鶯歌區戶政事務所網站，2012），其中約有70%從事陶瓷相關行業。

二、發展歷程

我國陶瓷產業具有長久發展歷程，全臺陶瓷廠超過半數集中在鶯歌地區，與苗栗形成一大一小生產重心。據文獻記載，鶯歌陶瓷主產創始於清嘉慶9年（1805），早在約兩百餘年前，即為臺灣島上最大的陶瓷藝品輸出地，近20年間陶瓷業已取代農業成為當地標誌。根據統計，光復初年鶯歌的陶瓷工廠共有30家左右，民國50年代工廠數逐漸增加，鶯歌目前有大小工廠近700家，大小商店3,800餘家，工廠中80%以上為陶瓷製造業，所生產的產品有建築用的琉璃瓦、地磚、壁磚、衛浴設備等，亦有裝飾或日常用品的藝術花瓶、仿古花瓶，茶壺、家庭器皿、兒童玩具、裝飾品，以及工業用的精密陶瓷等。（新北市鶯歌區公所網站，2013）

三、陶瓷發展方向

鶯歌素有「臺灣景德鎮」之稱，兼顧獨特產業文化與陶瓷史傳承價值，從民國50年代開始鶯歌大量生產衛浴瓷與面磚，促使臺灣窯迅速地打開外銷局面，90年代開始一系列的「鶯歌國際陶瓷城 」計畫，直到2000年鶯歌陶瓷博物館落成開幕，鶯歌由早期的陶瓷工業轉型成為全方位的陶藝產業，結合教育、展覽、典藏及文化推廣等活動之功能。經濟部推動地方特色產業輔導（1995）相關計畫，營造鶯歌老街形象商圈，更帶動鶯歌陶瓷文化及休閒觀光人潮。

在經濟變動下1990年產業大量外移，1995年陶瓷產業大幅衰退，造成陶瓷面臨空洞化與夕陽化的危機；儘管瀕臨危機（謝淑芬，2005），因國家政策轉變，目前在鶯歌從事陶藝工作者的類別很多，有與商業密切結合的生產者，更有不少在陶藝創作上追求精進的陶藝先進工作者，對產業發展都有極大的貢獻。如能有效利用人力資源充分開發陶瓷產業，對於鶯歌將來經濟繁榮地方建設指日可期，進而使鶯歌陶瓷產業得以順利轉型為以觀光為主的定型產業（陳政均，2003）。

參、在地訓練服務執行成果

北區職訓中心鶯歌在地訓練服務據點結合中華民國工業協進會承辦，在本中心運籌相關資源、新北市政府相關單位及鶯歌區洪區長大力協助下，於100年8月成立運作，肩負著產業職訓需求調查、職訓諮詢、企業職訓輔導

1. 因內需型、競爭力較弱、易受貿易自由化衝擊包括成衣、內衣、毛衣、泳裝、毛巾、寢具、織襪、製鞋、袋包箱、陶瓷、石材、家電、木竹製品、動物用藥、農藥、環境用藥及其他等 17項產業
2. 經濟部企業輔導網資料2011年4月資料，加強輔導型17項產業轄區家數占整體50%以上有陶瓷、石材、成衣、內衣、泳裝等5項產業，其中除石材產業主要集中在花蓮縣外，其他4項產業以新北市家數最多。

等重要任務：

一、職訓課程需求

鶯歌陶瓷產業多以中小企業規模為主，經訪查219家企業發現，鶯歌陶瓷企業中藝術陶及日用陶類之員工數以3-5人規模最多、工業陶類員工數以6-10人規模為多，建築陶雖較具規模，員工數以21~50人較多，但只占該類型企業23%；另一方面，訪查結果也顯示鶯歌陶瓷企業普遍缺乏內部訓練之制度與架構。

鶯歌陶瓷企業普遍以燒窯製作的員工比例最高，在人才需求部分包括基層作業人力、製程專業人才及行銷設計人才均有短缺，員工教育訓練主要以師徒制方式，惟因受限於陶瓷產業給人3K產業刻板印象，加上近年來少子化及升學文憑主義影響，區內鶯歌高職陶工科畢業學子亦多選擇繼續升學，使部分企業面臨技術人力銜接問題，因而重新思考經營轉型及商品定位。因此，在內部員工職訓課程的需要上，以行銷廣告管理類課程最為企業所期待。

企業希望政府提供的協助事項以資金需求最高、對於人才培訓及辦理員工訓練均非優先考量（如表1）；政府所提供的就業及職訓服務，有68%企業未曾有效運用過，對於職訓局相關資源與支援，企業大多不曾或是不瞭解如何運用，因此在地訓練服務據點各項工作之推展更顯挑戰。

表1.鶯歌陶瓷企業希望政府提供協助事項（複選）

項目	法令政策鬆綁	減少對企業的管制	加強人才培訓	提供相關產業資料	吸引國際人才來臺工作	協助企業辦理員工訓練	提供法律服務	提供資金協助	其他	總計
次數	42	35	48	53	0	7	15	73	22	295
百分比	14.2%	11.9%	16.3%	18.0%	0.0%	2.4%	5.1%	24.7%	7.5%	100.0%

二、職訓資源連結

針對陶瓷產業相關課程，鶯歌地區過去僅有陶博館辦理，在地訓練服務導入後，配合在地企業及勞工需求規劃出陶瓷製作技藝訓練、陶瓷商品設計與行銷、鶯歌在地觀光導覽解說員訓練、鶯歌陶藝產業專業經理人培訓—初階、釉藥技術研究—鐵釉系列、陶瓷技術員基礎養成、陶瓷金雕彩飾培訓等7項課程，並結合鶯歌陶瓷博物館、臺灣工藝研究發展中心—鶯歌多媒材研發分館、鶯歌區公所、鶯歌高職、新北市陶瓷釉藥研究協會等在地師資、設備、場地資源，開辦「陶瓷製作技藝」及「商品設計與行銷」課程，得到地方強烈的回應，不但滿額報名，課程滿意度亦達90%以上。

鑑於企業輔導成效往往取決於業主配合態度及投入程度，因此在地訓練服務在執行企業職訓輔導時，更著重企業主觀念導引，從747家名單中，經過679通電話訪問以及68家親訪，終產生38家企業願意接受輔導委員診斷，其中34家並持續接受委員輔導。

輔導委員從生產管理、行銷流通、經營管理、品牌經營、創新服務、人力資源管理、產品研發等各面向切入，協助企業全面性盤點，並針對人力缺口及職能落差，導入適切的職訓方案，其中17家直接參與產業人才投資方案的「陶瓷製程課程」、33家參與「商品設計與行銷課程」、1家申請人力資源提升計畫、2家申請充電起飛計畫，25家企業（占輔導總數73.5%）也明確表達未來繼續運用職訓計畫之意願，並開始思考如何在經營管理布局上，提前培育專業人才、建置企業內部知識管理系統以及透過TTQS輔導評核機制強化內訓機制。

三、地方訓練能量開發

為落實在地需求、在地訓練、在地就業目標，在地訓練服務據點全面盤點鶯歌地方團體，包括鶯歌區陶瓷文化觀光發展協會、新北市鶯歌區陶瓷藝術發展協會、新北市鸚哥石文化夢想協會、新北市陶瓷釉藥研究協會等4家表達合作辦訓意願；在地訓練服務結合多元就業開發方案及TTQS評核系統資源，協助地方協會擴充人力基礎建設，並培養辦訓能量，其中「新北市陶瓷釉藥研究協會」申請TTQS輔導並且通過評核，成為鶯歌地區第一個具有辦訓能力與資格的地方社團。

在努力下，鶯歌企業及地方社團的觀念與行動力逐漸改變，在地訓練服務計畫獲得許多業界資深大師支持，包括許元國、許朝宗、李松萬、張美雲、曹其涯等老師皆表達貢獻畢生所學協助進行人才培訓、技術傳承工作之意願，另有更多企業意識到了產業存續共榮及技術提升永續發展之重要性，經過整合後，建立了企業二代互動交流平臺雛形，鶯歌地區資源網絡逐漸形成。

四、輔導服務百分滿點

為了評估服務提供是否達到預期效果及服務對象是否認同，透過問卷調查，94%企業認為在地訓練服務計畫的輔導作業有實質效益，約31%企業更認識了政府的職訓資源，20%企業在計畫中直接使用到職訓資源（如表2），經過輔導後97%企業明確表示，未來會繼續參與在鶯歌推動的各種職訓計畫，顯示在地訓練服務之執行不僅讓企業瞭解職訓方案，同時也明瞭職訓的價值。

表2.企業輔導問卷統計結果[3]

	家次	比例
對於各種政府職訓資源認識更多	26	31.32%
直接使用到職訓資源	17	20.48%
直接學會管理企業的能力	12	14.46%
直接學會產品行銷的能力	16	19.28%
得到鶯歌地區其他同業的異業結合之資源	12	14.46%
合計	83	100%

3. 第2題「透過本專案輔導，貴公司得到哪方面的幫助（可複選）」

就服務面及輔導委員績效面而言，76%企業認為在地訓練服務據點「能夠即時提供最適合、有利於企業發展的各種政府資訊與協助，對於職訓計畫也相當瞭解」；94%企業認為委員提供的指導「專業，切中企業需求」，82%企業對於輔導委員的表現打90分以上（總分100分）。企業感受到有別於其他部會的專案輔導模式，除對政府的用心與服務品質肯定外，亦確認在地訓練服務的價值。

除職訓方案連結外，輔導委員並運用其專業背景提供企業全面協助，包括3家企業爭取到經濟部技術開發（CITD）及服務創新研發（SBIR）計畫，進而增加聘用人力需求；5家企業學習到社群經營及網路行銷，於臉書（Facebook）建立粉絲團；2家企業通過TTQS評核。無論是50人以上較具規模之企業，從鬆散的公司組織轉變為具有向心力的團隊；或是僅有員工3人之家族經營，從孤軍奮鬥轉變為合作競爭；亦或是擁有自創品牌具有相當規模之企業，從他山之石學到經驗，皆顯現鶯歌在地訓練服務效益。

肆、結論

一、產業思維改變　職訓種子發芽

透過在地訓練服務模式導入，鶯歌陶瓷產業產生很大改變，從根本的觀念與視野發生質變，產生新的動能。鶯歌在地訓練服務不只將職訓資源帶入在地的陶瓷企業，同時開發出符合地方產業需求的職訓課程，更重要的是扶植在地社團具有自我辦訓的能力；政府的資源與力量終究有限，在地訓練服務只是階段性專案，唯有將產業的觀念導正、培養地方自訓的能力，政府的資源挹注產生加成的效果，這才是讓產業壯大長遠發展的根本作法。

二、複製鶯歌經驗　擴大輔導產業

傳統產業面臨人力接軌困境，因產業勞動條件不佳，無法吸引人才就業，對於企業主而言，業務推展及經營問題為首要需求，職業訓練並無急迫性，故被動式的方案宣導成效有限，職訓服務提供模式必須改變。產業輔導需長期經營，並建基在彼此信賴關係上，陶瓷產業未來以朝向文創產業發展為趨勢，產業輔導可擴大以北臺灣地區為範疇，提升在地文化和創造商品之價值，著重於行銷管理策略之應用，才能達到經濟效益與規模，進而產生用人及職訓需求。北區職訓中心已嘗試將鶯歌在地訓練服務成功經驗複製到花蓮石材產業，未來並將拓展到臺北紡織（成衣、內衣等）產業，冀能更有效提振轄區傳統產業之經營發展及人才技能提升。

三、政府資源整合　提高輔導效益

國內各地特色產業不斷興起，地方特色產業朝向多元化發展，政府資源挹注輔導了許多案例，如鶯歌陶瓷、三義木雕、中寮植物染、竹山竹藝等。政府各部門基於各自之業務職掌，紛紛投入輔導地方產業的工作，包括經濟部、文建會、勞委會等，目標均是希望能藉由地方特色產業，來強化地方的生命力，刺激企業開發與生產，提升地方產業生產力；唯政府資源廣泛，企業未必能夠有效運用，資源如何整合及輸送，尚有賴政府各部門思考及努力。

參考文獻

1. 財政部統計處（2012），我國進出口貿易統計。2012.09擷取自：http://2k3dmz2.moea.gov.tw/GNWEB/Indicator/wFrmIndicator.aspx
2. 財政部（2012），貿易統計資料查詢。2012.09擷取自：http://web02.mof.gov.tw/njswww/WebProxy.aspx?sys=100&funid=defjspt2
3. 新北市鶯歌區公所網站（2013）。2013.04擷取自：http://www.yingge.ntpc.gov.tw/web/Home
4. 新北市戶政事務所網站（2012），歷年人口統計。2013.01擷取自：http://www.yingge.ris.ntpc.gov.tw/_file/1196/SG/25061/39063.html
5. 鶯歌鎮公所全球資訊網（2009），http://www.yingge.tpc.gov.tw/html/
6. 行政院勞工委員會職業訓練局北區職業訓練中心（2012），＜陶瓷產業及鶯歌地區職業訓練需求評估報告＞。
7. 行政院勞工委員會職業訓練局北區職業訓練中心（2013），＜100年在地訓練及服務計畫彙管作業服務期末成果報告＞。
8. 新北市鶯歌區公所（2012），＜100年人口結構暨財政分析＞，新北市鶯歌區公所編印，101年8月。
9. 黃筑婕（2010），〈後ECFA時代的挑戰—躍升勞工競爭力〉，《行政院勞工委員會職業訓練局就業安全半年刊》，第9卷第2期，頁16-21。
10. 翁徐得（1993），〈地域振興〉，文化產業研討會，頁139。
11. 翁徐得（1995），〈地方產業與地域振興〉，《臺灣手工業》，55期，頁10-15。
12. 陳政均（2003），＜地方產業結構變遷與創新學習能力之研究-以鶯歌藝術陶瓷產業為例＞，臺北大學都市計畫研究所。
13. 鄭凱方（2002），〈地方特色產業的發展如何帶動經濟繁榮〉，《經濟前瞻雙月刊》，83期，頁52-55。
14. 謝淑芬（2005），＜地方產業文化活動對遊客之吸引力與滿意度之研究—以鶯歌陶瓷老街為例＞，第二屆臺灣地方鄉鎮觀光產業的發展與前瞻學術研討會。

師徒傳承訓練模式案例分享--以大溪木雕為例

胡伯堯/桃園職業訓練中心輔導員

壹、前言

在過往悠久的歷史中，由於缺少職業學校、訓練機構等能辦理職業訓練的單位，因此徒弟向師傅「拜師學藝」，成為各行業傳承其專門技藝之重要管道。有關以師徒傳承訓練模式（以下簡稱師徒制）辦理訓練之職業遍布各行各業，如過往常見的木工、修鞋匠，及隨著時代產業轉變出現的水電工、汽機車修復工等，即便現今第二級、第三級產業之就業環境多為規模龐大的公司組織，基於知識管理的角度，師徒制因確能將知識、技能透過人的互動移轉出去而不致式微。

鑑於在時代變遷中，傳統產業比起新興產業面臨了更大的衝擊，過往盛行以「師徒制」傳授技藝的手工藝產業如木雕、竹雕及玻璃等，都面臨無人願意學習的困境，也因此身為師傅除了要傳承現有的技藝外，更需要去思考如何在教學中融入新時代的元素，藉強化己身在所從事行業於市場上的競爭力，確保有徒弟願意向其學習。以下本文就師徒傳承訓練模式簡單介紹，並以大溪木雕為例，說明其師徒傳藝情況，並就其情況進行問題分析，最後對師徒傳承訓練模式提出建議。

貳、師徒傳承訓練模式

一、師徒制的定義

師徒制為藉由資深者（師）較為豐富的工作經驗，去帶領、指導資淺者（徒）學習相關的知識、技能及參與工作，這種學習過程不僅只在工作環境上，還包括師傅、徒弟在生活中的交流。

有關師徒制的開始，在過往為徒弟與其家人身捧束脩，拜託師傅收徒弟入門並傳授技藝，因應不同的行業而有「一對一」或「一對多」的師徒關係，而徒弟在入門後，長時間跟隨在師傅身邊，少則1、2年，多則3、5年，這段時間的學習中，資淺的徒弟跟隨資深的師傅學習該行業所該習得之知識、技能，過程中很多師傅甚至負責徒弟工作以外的食宿、生活輔導，正所謂「一日為師，終身為父」，在這種情況下師徒彼此經過長時間的相處，往往能培養起深厚的情誼。而徒弟在累積足夠經驗、經師傅認可之後得以出師，除就所習得的一技之長謀生之外，並在未來也能擔任師傅，將所精通之技藝傳承給下一代的徒弟。

而在今日，所謂師徒制認定的範圍比以往更加寬廣，除了如傳統的拜師學藝型態之外，亦包括一般公司內主管、資深同仁對下屬、新進同仁之間的指導、學習，另外，正如同「三人行，必有我師焉」一句所言，在年齡相近的受僱工作者間，彼此以師徒角色相互學習也不再少見，甚至師傅、徒弟的角色在不同的領域都有可能產生轉換。由於泰勒（Frederick Taylor）所倡導的科學管理（Scientific management）盛行，在過程中師傅亦能突破過往，在教導過程中為徒弟設定工作目標，並據此考核工作表現、在互動過程中適當地給與建議，以有效提升徒弟的知識、技術與態度。時至今日，師徒制不僅只為提升徒弟本身的能力，還有能幫助公司組織進步的目的。

二、師徒制的功能

絲坎杜拉（Terri Scandura）曾指出師徒制有三種功能：職業功能（Vocational Function）、模範生功能（Role Modeling Function）、社會支持功能（Social Support Function），其中職業功能為師傅指導徒弟在工作環境上所應習得的知識，角色模範功能為師傅以己身行為讓徒弟效法，讓徒弟藉此模仿、學習及以類似的行為思考所從事的工作，而社會

支持功能則為師傅提供徒弟如父母般的關懷，讓徒弟除了工作之外，在生活遇到了瓶頸也能從師徒制得到類似家庭的溫暖與支持。

絲氏所論及之3種功能對於青少年而言特別重要，由於青少年在成長的過程同時面臨型塑性格、未來就業的雙重壓力，若在這段時間因為得不到長輩、朋友足夠的關心或經驗分享，可能會誤入歧途，而師徒制的意義在於能提供徒弟一個宛如體制的職涯發展過程，從中徒弟可以如同進入職業學校般的接受職業訓練、享有師長的輔導，因此，師徒制對於青少年的重要性特別高。

師徒制不僅只讓徒弟透過訓練滿足學習、就業需求，師傅並能在進行教學技藝的過程中滿足成就感，透過其在傳授自己知識、技能與徒弟的互動中，有機會讓自己和徒弟都一同進步，並能讓所從事的職業能延續且更為茁壯。

參、桃園大溪之木雕設計與製作師徒傳藝情形

大溪木雕向來遠近馳名，其臨近之復興鄉盛產上等木材，配合大溪出產的特佳漆料，造就眾多善於雕刻的木工工匠，讓大溪盛產傢俱，又因大溪鎮民信仰虔誠，林立的寺廟造就眾匠師亦擅於神桌、供桌、佛像等宗教文物之設計與製作。而在近年來，傢俱及宗教文物的需求不若以往，也因此大溪木器也開始轉型，許多匠師在原有的創作中結合入現代美學的概念，讓神像等傳統木器有了全新的風貌。

由於在過往對木器要求的品質水準較高，因此客戶多會委託知名的師傅設計與製作；對師傅而言，為求效率、能早日完成足夠水準的作品勢必無法靠自己單打獨鬥，往往要組成一個小團隊，依靠弟子們配合幫忙整理木材、簡易雕刻、上漆等過程，另一方面，有心入門的徒弟，在缺乏技術、材料、客戶情況下，亦須仰賴師徒制使得入行，以在師傅身邊一步一步習得各項技術。因此，得以想像師徒制在大溪木雕普遍盛行。

木雕的學習過程同樣是漫長且艱苦的，徒弟要長時間在師傅身邊學習，甚至因為師傅接到外地的案子而必須辛苦的一同在外地食宿，而亦可能因為師傅不擅教學、不懂規劃適當學習過程，或徒弟因個人天分因素而空浪費在師傅身邊的日子，僅學會打掃、搬運木料等較基礎的技術。在訪問著名的木雕師傅「阿文師」一藍偉文先生時，他也特別提到，他曾在4名師傅身邊共學了10餘年，能否對於這種長時間的學習堅持下去，也是能不能真的「出師」很重要的一個原因。

時至今日，木製佛像、佛桌等物的市場萎縮，且面臨大陸較低成本產品的競爭，因而過往的傳統木器文物面臨轉型，取而代之的是木雕作品注入創新的元素，藉由多元的風格吸引更多的消費者願意購買及收藏，讓木雕作品不只僅供使用，還能用來觀賞，而這種轉型也讓更多人願意接觸木雕，願意學習設計、創作裝飾品、童玩、藝術作品等，此一轉型也讓師徒制的樣貌產生了轉變。

在今天，有興趣學習木雕的徒弟，許多都是因為興趣而投入習藝，抱持著學才藝，而不是就業的心態去向木雕師傅學習，師傅與徒弟不像以往因為接案而相互努力，反而是共同因為興趣而結合交流。在這種情況下，徒弟不必需要學會師傅的全套本事，可能專精於自己有興趣的領域向師傅討教即可，譬如有的人學木雕船、有的人學木雕人物，學習時間也較以往有著更大的彈性。

肆、結論與建議

社會學把兒童經由學習成為成人的過程稱為「社會化」（Socialization），對於這段過程，庫里（Charles Cooley）認為自我觀念的建立是很重要的，一個人會藉由社會的這面鏡子想像別人怎麼看我、我應該怎麼做出符合別人期待的行為，而徒弟進入職場學習技藝也是相同。徒弟必須仰賴師傅、師徒制這面鏡子，去檢視自己如何像「社會化」般的「職場化」。

俗諺：「千金易得，良師難尋。」可以想見，在師徒制的進行過程中，師傅扮演了非常重要的角色，不論什麼職業，徒弟對技藝學得好與不好，主要因素就取決在師傅是否依學習者個人資質、配合產業發展、結合就業機會

去規劃合適的學習進度、傾囊相授，以木雕為例，問題就是師傅是否能找到有興趣的徒弟？師傅從事的創作方向是否符合當代木雕發展的主流？師傅教學的木雕工夫能否讓徒弟立足在就業市場上？

在過往，就業、興趣與生活幾無分際，也所以徒弟能接受辛苦的學習各種技藝，在師傅身邊打拚，期望將來能獨當一面，藉所學到的一技之長也成為師傅。但在今天由於生活、工作的邊界較過往明顯，以及國民義務教育的影響，大多數年輕人寧願留在學校，或選擇參加較為彈性的打工，使得一些具有特色的產業難以招到學徒，又因為沒有足夠的學徒使產業逐漸式微，並在缺乏後起之秀的刺激下，讓就業市場更為萎縮。

要讓一些具特色的產業重新閃耀，擬定適當的配套措施去搭配師徒制的推動是很有機會的，以木雕為例，政府可以做的是加強對產業的資訊宣傳，以及協助優良產品的推廣。首先，如果相關部會或縣市政府能將產業的過去、現在與未來讓更多的年輕人知道，明白這個產業能從事的工作有宗教文物製作、文化創意產品的設計等，加深更多人對於產業的瞭解，有助提高更多有興趣的人去參與，活絡相關產業的就業市場。再者，職業訓練局及一般的公民營的職業訓練機構

能提供學習木雕過程中可能的資源，包括相關的訓練課程、師徒間的媒合平臺、以及徒弟的就業資訊，協助有興趣的師傅、徒弟能更積極參與，讓師傅能收到有意願、也有能力的徒弟，而徒弟也不會因為擔心茫然投入未知的產業而怯步，進而藉此提高相關產業的就業人口。最後，透過更多人的參與之後，必然能有更多優良、創新的木雕產品、作品出現，這時候文化部門或美術等展場若能協助配合展覽，更能鼓舞及將眾多成功案例分享給社會，成為一個正向的回饋，讓就業市場成熟而且穩定。

藉由師徒制，師傅有機會重燃對產業的熱情，徒弟亦有機會開創出新穎的職涯發展可能，而師徒間彼此良性的互動在社會的支持下，更有可能賦予產業更多元的風貌，為其開創一個更好的格局與未來。

（註：本篇照片由木雕師傅藍偉文老師提供）

參考文獻

1. 蔡淳如（2008）。師徒制與師徒功能對員工創新行為之影響-以知識分享為中介變數。國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
2. 陳嘉彌（2004）。青少年學習應用同儕師徒制可行性之探析。教育研究資訊，12（3），3-22。

就業服務

- 當前就業市場情勢分析
- 社會企業參與特定對象就業扶助的觀念創新
- 從認識職場淺談如何提升青年職場競爭力
- 國人終身職涯發展服務之規劃與其願景

當前就業市場情勢分析

吳惠林/中華經濟研究院研究員
杜英儀/中華經濟研究院副研究員

壹、前言

臺灣經濟發展曾有奇蹟美名，除了高經濟成長率、所得分配平均、物價穩定外，失業率低或充分就業也是一大要因，1980年代中期更曾有全面勞力短缺現象，不只勞工薪資提升，外勞也跟著出現。但從1990年代中期開始，失業率就節節攀升，伴隨著產業外移，先是中高齡者高失業，接著高學歷高失業，2001年起失業人口的年齡下降，連中壯年負擔家計者也逐漸受到波及，2008年金融海嘯經濟不景氣，甚至出現高科技人力也面臨無薪假和失業激增，於是失業問題就一直成為最受關切的課題。迄今情況是否有改善？重大問題何在？如何因應？我們就從當前就業市場情勢分析起。

貳、我國勞動力與就業市場現況

根據行政院主計總處（以下簡稱主計總處）發布的統計，2013年3月臺灣地區15歲以上民間人口有1,955萬5千人，民間勞動力1,139萬6千人，勞動力參與率（以下簡稱勞參率）為58.28%。就業人數1,092萬1千人，失業人數47萬5千人，失業率為4.17%。以下進一步就勞動力與就業市場的結構與趨勢變化進行分析。

一、勞動力

我國勞動力人數每年成長，2013年1-3月平均達1,140萬人，其中，25-44歲壯年族群是主要的勞動力，占55%，其次是45-64歲中高齡族群，占35%，而15-24歲青年只占8%；就教育程度而言，以大專及以上者最多，占46%，其次是高中職，占34%，而國中及以下者占20%。對照1980年以來的勞動力結構變化（表1），可以清楚發現我國勞動力逐漸走向中高齡及高學歷化。

表1 我國勞動力結構變化

項目／年	年齡別			
	15-24歲	25-44歲	45-64歲	65歲以上
1980年	27%	48%	24%	1%
1990年	17%	59%	23%	1%
2000年	13%	60%	26%	1%
2010年	8%	57%	33%	2%
2013年1-3月平均	8%	55%	35%	2%
項目／年	教育程度別			
	國中及以下	高中（職）	專科	大學及以上
1980年	70%	20%	5%	5%
1990年	53%	30%	9%	7%
2000年	37%	36%	16%	12%
2010年	22%	34%	17%	26%
2013年1-3月平均	21%	34%	16%	30%

（資料來源：行政院主計總處，就業與失業統計資料庫。）

二、勞動力參與率

我國的勞參率長期維持在57-61%之間波動，相當穩定。從長期的趨勢來看，我國的勞參率在1987年達到最高的60.93%，之後便一路下滑至2007年的57.23%，其後才又回升，雖然2009年受到金融海嘯的衝擊而下降，但2012年再回升至58.35%，2013年1-3月平均勞參率為58.34%，高於上年同期的58.20%，顯示勞參率仍維持上升的趨勢。

就年齡別而言，19-24歲青年以及25-44歲壯年的勞參率長期呈現消長趨勢，直到金融海嘯之後，19-24歲青年勞參率下降的趨勢才稍微緩和，而45-64歲以及65歲以上中高齡族群的勞參

率，則長期維持相對穩定。2013年1-3月，四個年齡族群（19-24歲、25-44歲、45-64歲，以及65歲以上）的平均勞參率分別為29.14%、86.58%、60.55%，以及8.26%，均較上年同期上升。

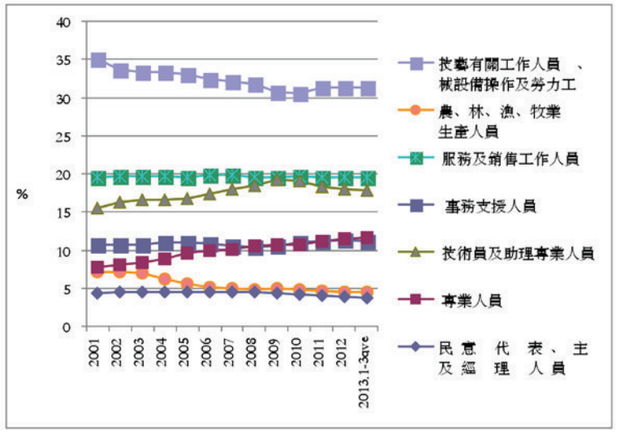
至於教育程度別的勞參率，則在近年出現較多的變化，包括國中及以下族群的勞參率，在長期下滑後終於在2010年停止下跌並趨於穩定，而長期呈現上升趨勢的專科族群勞參率，則在2007年以後轉向下滑，大學及以上族群的勞參率，則在2000年代的十年間，出現先降後升的V型變化，近年來則已經回到1990年代後期的水準，並趨於穩定。2013年1-3月，四種教育程度族群（國中及以下、高中職、專科、大學及以上）的平均勞參率分別為41.39%、62.04%、74.99%、64.35%，與上年同期相較，高中職與專科的平均勞參率略為下降，國中及以下、大學及以上的平均勞參率則上升。

三、就業者

2013年3月就業者的行業分布中，服務業部門吸收了58.82%的就業人口，其次是工業部門（占36.2%），而農業部門的就業人數占總就業人數的4.98%。其中，服務業的就業又主要集中於批發及零售業（占全國就業人數的16.57%），其次是住宿及餐飲業（占7.03%）、教育服務業（占5.81%）；工業的就業則主要集中於製造業（占27.30%）與營造業（占7.84%）。與2010年3月相比，近三年來工業部門的就業人數增加26萬人，服務業部門增加28.4萬人，而農業部門則減少9千人；近三年來就業人數增加最多的前五種行業分別是製造業、營造業、批發及零售業、醫療保健及社會工作服務業，以及住宿及餐飲業，而金融及保險業、藝術、娛樂及休閒服務業的就業人數則減少。

由於製造業就業規模龐大，進一步分析製造業的受僱員工，可以發現2013年1-2月平均有高達21.3%的受僱員工集中於電子零組件製造業，遠高於第二名的金屬製品製造業（占12.1%），而與電子零組件製造業相關的電腦、電子產品及光學製品製造業，其受僱員工數所占比率也有7.8%。換言之，當電子零組件製造業及其相關產業的市場轉向時，對於就業市場的影響會很大。

從就業者的職業結構來看，2013年3月有31.36%的就業者從事於「技藝有關工作人員、機械設備操作及勞力工」，顯示基層或藍領人員是最大宗的就業人才需求，其次依序是「服務及銷售工作人員」占19.62%、「技術員及助理專業人員」占17.89%、「專業人員」占11.66%、「事務支援人員」占11.22%、「農、林、漁、牧業生產人員」占4.51%，以及「民意代表、主管及經理人員」占3.75%。但從圖1就業者的職業結構趨勢變化，不難發現「技藝有關工作人員、機械設備操作及勞力工」與「農、林、漁、牧業生產人員」所占比率近十年來呈現下降趨勢，「技術員及助理專業人員」以及「民意代表、主管及經理人員」所占比率也在金融海嘯之後呈現下滑趨勢，只有「專業人員」的就業成長相對快速，2001-2013年（1-3月平均）已經增加了3.82個百分點，顯示臺灣就業需求人才結構正在改變。



▲ 圖1 就業者職業結構變化趨勢（資料來源：同表1。）

再從就業的型態來看，部分時間、臨時性或人力派遣等非典型就業者占全體就業者比率，在金融海嘯期間有升高現象，2010年達到最高6.92%，2011年略降，2012年又再升高為6.79%。其中，15-24歲青年族群有較高的比率屬於非典型就業型態，且該比率於2008-2011年間，由19.21%快速提升至25.44%，2012年則降為24.15%；若從教育程度來看，則國中以下族群採用非典型工作型態的比率較高，2012年達10.51%。然而，由從事於非典型就業的人數來看，通常以45~64歲族群以及25~44歲族群位居前兩名，主要是這兩個族群的總就業人數龐大，從事非典型工作型態的就業人數也多，但相對比率較低。至於不同教育程度從事於非典型工作型態的人數，則以國中及以下者較多。

表2 部分時間、臨時性或人力派遣就業者占各類就業者比率

單位：%

項目＼年	2008	2009	2010	2011	2012
總計	6.24	6.71	6.92	6.5	6.79
15~24 歲	19.21	22.81	24.77	25.44	24.15
25~44 歲	4.41	4.67	4.63	3.74	4.29
45~64 歲	6.24	6.55	6.78	6.95	7.23
65歲以上	8.38	10.13	10.46	10.78	7.17
國中及以下	9.51	10.17	10.24	9.68	10.51
高中（職）	5.31	5.71	6.41	5.94	6.32
大專及以上	5.02	5.6	5.57	5.37	5.42

（資料來源：行政院主計總處，人力運用調查資料庫。）

四、失業率

2012年全球再陷入不景氣，在嚴峻的經濟情勢下，2012年我國的平均失業率為4.24%，低於2011年的4.39%，顯示2012年臺灣的就業市場堪稱穩定。2013年第一季全球經濟緩慢復甦但仍然不穩定，我國第一季經濟成長率概估值亦僅1.54%，不如預期，以致就業改善的幅度有限。如圖2 所示，2013年3月的失業率為4.17%，與上年同月持平，1-3月的平均失業率為4.19%，僅較上年同期減少0.01個百分點，尚未回到金融海嘯前的水準（2007年-2008年上半年失業率普遍低於4%）。

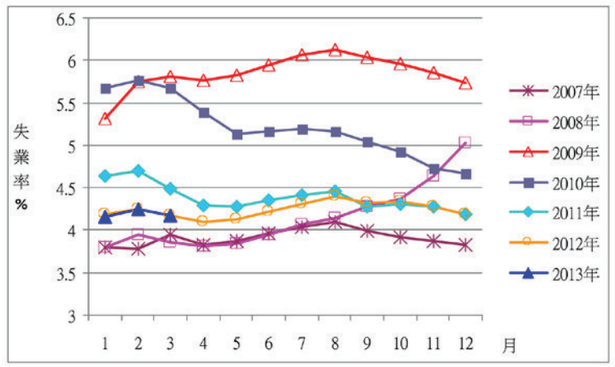
就不同年齡族群的失業率來看，近年來均以20-24歲青年族群的失業率最高，其次是15-19歲族群，第三是25-29歲族群，2013年3月這3個族群的失業率分別為13.35%、8.62%、7.18%，為全國平均失業率的3.2倍、2.07倍、1.72倍，顯示我國青年失業問題相當嚴重，尤其是20-24歲族群的失業率，相對於全國失業率的倍數，自2003年起呈現上升趨勢，顯示該族群的失業相對惡化，一旦到了畢業季，該倍數可能進一步上升。

就不同教育程度別的失業率來看，自2010年9月起，大學及以上族群（尤其是大學族群）的失業率超越國中族群，躍升為各種教育程度中失業率最高者，近兩年來大學族群的失業率均維持在5.5%以上，甚至超過6%，2013年3月大學失業率為5.73%，次高的是國中（4.37%）、高中（4.24%）、高職（4.1%）等三個族群。

五、失業者

2013年3月失業者的年齡主要以25-29歲、20-24歲為主，分別占失業總人數的22.5%以及21.5%，其次是30-34歲（占14.9%）以及35-39歲（10.9%）。失業者的教育程度以大學最多（占31.8%），其次是高職（24.8%）、國中（13.3%）、專科（12.2%）。

從表3失業者年齡結構的時間變化來看，失業者從早期以15-24歲為主，逐漸移轉為以20-29歲為主，並且向30歲以後的各年齡層擴散；而從表3失業者教育結構的時間變化來看，失業者的教育程度也由過去以高職為主轉向以大學為主。換言之，隨著國人教育程度的提升、受教年數延長，延後了進入職場的時間，再加上高教擴張，大學畢業的勞動供給大量增加，使得失業者的年齡與學歷都有提高的現象。



▲ 圖2 臺灣失業率（資料來源：同表1。）

表3 失業者的年齡結構

單位：%

年＼年齡	15-19歲	20-24歲	25-29歲	30-34歲	35-39歲	40-44歲	45-49歲	50-54歲	55-59歲	60-64歲
1980	31.7	37.8	15.9	3.7	2.4	1.2	2.4	2.4	2.4	1.2
1990	17.9	35.0	20.0	10.0	7.9	3.6	2.9	2.1	1.4	0.7
2000	8.5	23.5	18.4	13.0	11.6	9.6	7.5	4.1	2.4	0.7
2010	2.6	17.2	22.9	15.1	10.6	9.9	9.9	6.9	4.2	0.9
2013	2.3	21.5	22.5	14.9	10.9	8.4	8.2	5.9	4.0	1.3

（資料來源：行政院主計總處，人力運用調查資料庫。）

表4 失業者的教育結構

單位：%

年＼教育程度	國中及以下	國小及以下	國中	高中（職）	高中	高職	大專及以上	專科	大學及以上
1980	39.0	17.1	22.0	41.5	13.4	29.3	19.5	11.0	8.5
1990	32.1	11.4	20.7	45.7	12.1	32.9	22.1	13.6	8.6
2000	34.5	12.3	22.2	39.9	9.2	30.7	25.6	15.0	10.6
2010	20.8	5.5	15.3	36.7	8.7	28.1	42.5	14.0	28.4
2013.03	17.7	4.4	13.3	33.3	8.4	24.8	49.1	12.2	36.8

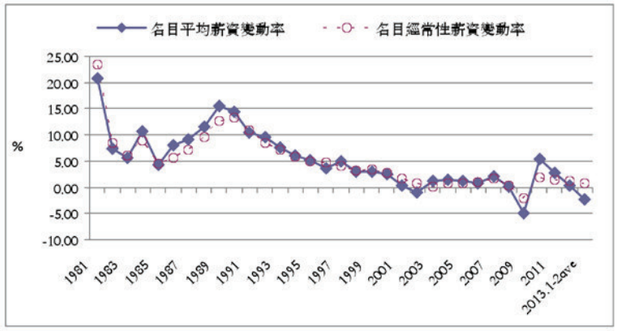
註：自2011年起大學及以上族群有再細分為大學、研究所兩類，2013年3月大學失業率為31.8%，研究所失業率為5.1%。（資料來源：同表1。）

近兩年來長期失業者（失業超過53周及以上）所占比率約維持在16%，長期失業者大多是男性，約占6成；以大學學歷最多，其次是高職，兩者合計約占5-6成；年齡則主要集中於20-29歲，約占4-4.5成。

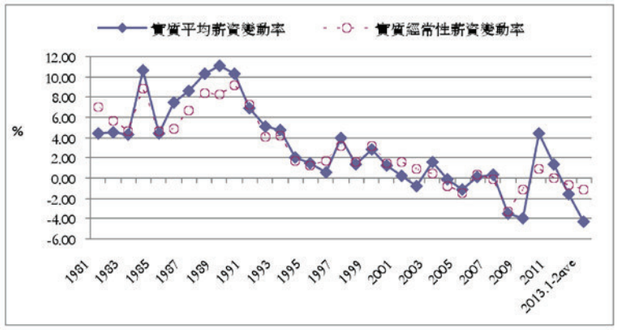
根據主計總處發布的失業原因統計，自2008年迄今，因初次尋職而失業者約占2成，有8成的失業者是非初次尋職者，其失業原因在金融海嘯衝擊最嚴重的2009年，因「工作場所歇業或業務緊縮」而失業者占總失業人數高達53%，2010年降為42%，2012年已降至30%以下，回復到以「對原有工作不滿意」為首要失業原因的常態。

六、薪資

薪資停滯一直是我國就業市場的一大困境，如圖3所示，我國工業與服務業的名目平均薪資與經常性薪資在1980-1990年代中期，幾乎每年都至少有5%的成長幅度，但1996年起成長幅度縮小，甚至在2000年以後即進入停滯狀態，一直到2010年才有較大幅的變動，但這主要是受到2009金融大海嘯衝擊，致使薪資下降，比較基期較低所致，並非薪資大幅提高。若再扣除同期間消費者物價指數上升的幅度，則實質的薪資變動如圖4所示，2004年至2013年（1-2月平均）的10年間，有6年的實質薪資是衰退的，顯示我國薪資停滯與實質薪資衰退問題相當嚴重。



▲ 圖3 工業與服務業名目平均薪資與經常性薪資變動率
（資料來源：運用行政院主計總處薪資與生產力調查資料庫資料進行計算。）



▲ 圖4 工業與服務業實質平均薪資與經常性薪資變動率
（資料來源：運用行政院主計總處薪資與生產力調查資料庫、物價指數資料庫資料進行計算。

七、外勞

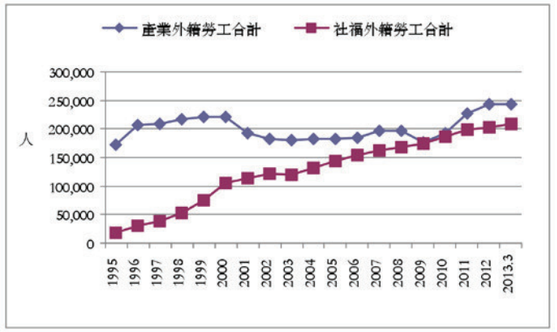
如圖5所示，過去我國的產業外勞多維持在20萬人上下，但2011年起產業外勞人數大增，2012年底已經將近24.3萬人，至2013年3月則達到243,382人，為歷年來最高，社福外勞人數也是逐年增加，至2013年3月已達20.8萬人。由於外勞引進人數的增加，外勞占本勞與外勞總就業總人數的比率也緩慢的上升，2013年3月達到4.0%。

參、勞動問題的挑戰與展望

2012年在歐債危機惡化、美國經濟成長停滯、中國經濟降溫的衝擊下，全球經濟陷入低迷，使得高度依賴外貿的臺灣經濟也來到近3年的新低點，儘管經濟情勢嚴峻，2012年我國的平均失業率仍持續下降至4.24%，顯示2012年國內的就業市場尚稱穩定，但若與鄰近的亞洲經濟體相比，則高於新加坡（整體2.0%，居民2.3%）、南韓（3.2%）、香港（3.3%），僅低於日本（4.4%），顯示我國的就業促進還有努力的空間。

經過了驚濤駭浪的2012年，許多國際機構原先預測2013年全球經濟將好轉，但到了2013年4月卻又紛紛向下修正，主要是因為歐元區經濟不僅未好轉還持續惡化，並拖累扮演火車頭的德國經濟；美國經濟則可能受自動減支及增稅影響，成長腳步趨緩；而中國大陸的經濟復甦力道不如預期，再加上禽流感疫情與信貸風險升高，也轉為弱復甦；唯獨日本藉激進的貨幣寬鬆政策以及大幅貶值刺激經濟，雖然刺激出口的成長，但通貨緊縮問題並未改善，卻已經引起東亞貨幣競貶，可能衝擊我國出口。換言之，2013年上半年的全球經濟仍然呈現不穩定，因此，較難寄望景氣大幅好轉來帶動就業市場的改善。

然而，從前述的勞動市場各種數據之分析，不難發現我國當前的就業市場面臨諸多問題，這些並非新鮮課題，而是多年來一直存在的老問題，包括：少子女化以及高等教育的擴張，導致我國勞動力走向中高齡與高學歷，也因為大量的青年選擇持續升學，致使19-24歲



▲ 圖5 我國外勞引進趨勢
（資料來源：勞委會統計資料庫。）

青年以及國中及以下族群的勞參率長期下降，雖然此一趨勢已於金融海嘯之後趨於緩和。大學族群的失業率升高，加上經濟不景氣，是否導致許多家庭不再支持子女升學，以致影響未來的人力資源發展，值得關注。

大學青年的失業率高確實是我國重要的議題，這也反映我國的青年失業問題異於國外的青年失業問題，不是低教育程度青年的失業問題，而是高教青年的失業問題，但本質上仍有相通之處，因為我國的高教青年有些是學歷膨脹、就業力並未相對提升。因此，國際勞工組織（ILO）針對青年失業所提出的強化教育、培訓與工作間的連結，改善青年學用落差及技能不相稱的問題，加強技職教育的實習制度，實施青年保證就業計畫等等亦適用於我國。

由於勞動力的教育程度提升，也引發基層/藍領勞動市場缺工嚴重。面對我國近來積極推動自由經濟示範區，許多回臺投資的臺商即擔憂基層勞動力不足的問題，並寄望於外勞的引進與鬆綁。面對同時存在高教青年高失業率，以及基層勞動大量缺工的結構性失衡，如何解套是一大考驗，最簡單的方法是引進需要較多高教青年的產業，以及適度開放外勞，使兩者都能獲得滿足，但此舉面臨的爭議是開放外勞引進恐排擠本勞就業與影響薪資調升之政治性與政策性議題。

值得注意的是，臺灣薪資的長期停滯似已引發人才外流問題，同時也引發我國所得分配惡化的問題。基本上，薪資停滯與外勞問題的相關度應不高，因為外勞主要以補充性為主，再者，外勞僅占我國就業市場的4%，比率相當低；值得思考的是，何以我國就業人才朝向專業人員提升，但薪資仍持續停滯？ILO的報告指出全球受僱人員報酬占GDP的比重逐漸下降，企業利潤用於發放紅利的比率則漸升高，直接壓縮了勞工的加薪幅度，使得各國所得不均的現象持續擴大中。而臺灣的勞動報酬占GDP比重也從1990年的歷史高點51.7%逐漸降至2010年的44.6%，是否因此影響薪資成

長值得進一步研究，但持續促進產業升級，以提升優質、具吸引力，以及具報酬誘因的工作機會，應是長期留住人才的方向。

「歷史是一面鏡子」，意即過去的經驗可供啟示，勞動問題和政策也是一樣。那麼，我們就來回顧救失業的政策，俾以攻錯。

肆、救失業政策應朝向降低勞動市場交易成本方向規劃：加強訓練、資訊提供、簡化法令規章、檢討社福措施等

回顧這一波波的失業潮，政府為紓緩就業市場情勢，推動各項促進就業措施，立意值得肯定；但部分政策係為短期的救急措施，或許可以紓緩就業市場情勢，卻無法根本解決失業問題。

政府救失業的苦心雖然可以肯定，但我們還是必須說，無論什麼樣的妙方，終歸無法抵擋一段期間內失業的升高，畢竟泡沫經濟破滅、金融海嘯出現，接著而來的就是實質部門生產停頓、衰退，亦即經濟不景氣接踵來到，經濟成長率下滑，最後輪到的就是勞動面，而工時縮減、薪資下跌、失業激增都一起來到，此時除了一方面發揮「人飢己飢、人溺己溺」愛心、善心，大家相互扶持共體時艱共度難關外，另一方面更必須正視失業的真相，認清情勢，而勞工亦不應將精力浪費在抗爭、相互爭鬥這種無謂的消蝕性事務上，而應發揮憂患意識，窮則變、變則通，同心協力面對失業問題。必須強調的是，有必要對失業問題做根本性解析，尋根探源才能對症下葯。

大致上，失業的種類可分成結構性失業、制度性失業、摩擦性失業，以及循環性失業等。不管是如何歸類失業，無論由何種角度切入探討，失業現象終究是勞動市場「供過於求」的現象。如果市場是完全競爭，或者沒有任何「交易成本」存在，那麼，讓市場自由運作，均衡是時刻存在的，亦即無所謂失業問題。可是實際人生裡，交易成本俯拾即是，這應也是1991年諾貝爾經濟學獎得主寇斯（R.H. Coase）呼籲經濟學家，趕緊走出交易成本為零的完全競爭象牙塔世界，擁抱滿是交易成本的現實世界以尋求解決問題良方的用意。

既然交易成本充斥，「市場失靈」（market failure）就是常態，更不能以此名詞本末倒置地指責市場機能的失靈，反而應該找出各種交易成本而去除之。準此，各種規則、制度，以及各色各樣的組織之出現，本意即在降低交易成本，可是實際人生裡，往往到處見到適得其反事例。這些使成本不減反增的制度、組織，如果是「自發性」的，很快會被淘汰。但若是「做成的」，卻存在高度僵固性，而此種做成的秩序、制度和組織，背後就是「公權力」在支撐，例如愈多的法令規章，使得社會運作成本升高、效率下降。

因此，理論上政府彌補市場失靈，讓交易成本降低很有道理，但實際上由於「人心、道德的沈淪」，非但市場失靈的程度未能減少，反因「政府失靈」的產生，衍生「尋租」（rent-seeking）或「鑽營」行為，讓交易成本更高。例如勞動市場的勞工法令、政策和社會福利就常看到許多實例：失業給付措施會降低失業者的工作意願；薪資補貼易破壞市場行情，或造成薪資的上限，導致生產力較高的人才出走。

失業既是勞動市場內「供過於求」的現象，要讓它消失，或者勞動需求增加，或者勞動供給減少，或者兩者同時發生，或者勞動需求和供給都增加。但前者的增量高於後者等等，都可將「超額供給」吸收掉。這樣的演變情形，利用標準經濟學或勞動經濟學中的簡單供需圖形觀察，就能夠一目瞭然。如果供需線都不動，藉由價格的「靈活移動」就可消除，問題是：需要多長時間？這也就是標準的「交易成本」課題。

說到底，市場供需失衡的最有效緩和或化解因素，還是市場自由競爭程度的提升，政府的角色是在去除妨礙競爭的因素，而非以種種管制干預政策來降低自由競爭度，勞動市場也不例外。不過，實際人間由於充斥各種交易成本，完全競爭是不存在的，所以「失衡」是常態，差別在於「程度高低」，2010年3位諾貝爾經濟學獎得主所強調的「搜尋成本」，就是決定失衡高低的要因，而現代高科技越來越發達，但因人心沉淪、欺騙說謊已成習慣，假資訊、毒資訊充斥，對於資訊、交通等等搜尋成本究竟是提升或降低，這對勞動供需失衡有著關鍵性影響，政府可以做的，就是提供清楚與充分的就業市場資訊，降低資訊蒐集與媒合的成本、提升效率，以及在有效的資訊基礎上，加強與產業需求連結的職業訓練，或教育訓練。這是長期性的工作，也是最根本最有效且是正確的政策，也是勞動主管部門現今努力的事務，期盼加大力道持續進行。

參考文獻

1. 吳惠林（2001），〈為失業尋根探源〉，《主計月刊》，549期，亦收錄於吳惠林（2002），《臺灣自由經濟之路》，第9章，華泰文化公司。
2. 吳惠林、鄭凱方（2000），〈中高齡失業與政府政策〉，《劉克智教授榮退研討會－臺灣勞動市場相關問題研討會》，中央研究院經濟研究所主辦。
3. 吳惠林（1988），〈當前臺灣勞動市場所面臨的課題〉，《自由中國之工業》，69卷第二期，頁1～10。
4. 張五常（1984），〈知識與共產政制〉，收錄於《賣桔者言》，遠流出版公司，頁208～212。
5. 張五常（1984），〈重要的知識資產〉，收錄於《賣桔者言》，遠流出版公司，頁203～207。
6. 楊小凱（1998），〈減少失業的政策〉，《信報財經月刊》12月號，香港。蒐錄於楊小凱（2001），《楊小凱經濟學文集》，翰蘆出版公司，頁155～160。

社會企業參與特定對象就業扶助的觀念創新

胡哲生/輔仁大學社會企業研究所在職專班、社會企業研究中心教授、臺灣社會企業創新創業學會秘書長
李禮孟/輔仁大學企業管理系、社會企業研究中心助理教授

壹、弱勢族群就業現況及限制

我們的社會包括政府、學校與社福機構，都非常重視一般勞動人口與先天弱勢者就業，但是，較常採用解決一般（或弱勢族群）就業問題之主要方法，包括：增進就業者工作技能、改善求職條件與增加工作機會等方法。提升就業能力方面通常被視為職業訓練之範疇；改善就業條件則有賴於政府福利政策或立法規範；增進工作機會則包括提供弱勢就業者就業輔導與就業媒合機制、立法促進就業機會，及創造就業組織等措施。然而此三者，雖然分別有社會服務機構與政策法規的個別支援，各項措施之間往往欠缺有效整合（嚴祥鸞, 2001），如果能夠務實的分辨就業弱勢族群的產生原因，就可以發現這些問題的解決需要不同的觀念思考、不同途徑方法，但是需要在一個統整的平臺架構下進行，才能有效的逐一破解之。

一般情形下，經由政府政策所創造之特定對象就業機會部分屬於短期性質，未必符合工作者對長期穩定工作之需求，然而要真正的保障工作者長期聘任的關鍵角色，仍然是就業機構的永續經營力，與聘僱弱勢工作者所可能承擔的成本與風險；對聘僱機構而言，聘用弱勢族群仍受到企業技術標準與效率水準等要求，傳統思維的企業雇主，對進用弱勢工作者懷有相當的憂慮，如：增加隱藏之人事成本、弱勢就業者適應困難、生產力拖累等負向認知（林怡君，2009）。不僅是工作者本身技術條件與工作意願、更需要就業機構（尤其企業）擁有技術調整、經營系統再設計、策略與組織轉型的決心與能力，創造經營改變的生產力與價值，才能彌補雇用弱勢所負擔的額外成本。

因此，解決弱勢族群就業問題，除了職業訓練與政策利導之外，亦須重視就業機構方面的工作保障與經營力促進，消極面可以透過法規保障弱勢者就業機會，並提供就業輔導與媒合服務，積極面則希望企業或機構提升經營觀念與技術，促成民間自發性提供或創造工作機會。

將扶助弱勢族群就業的注意力投向或偏重政府機構、政策福利、NPO服務等方向的作為，還需要思考兩個層面：（1）對就業者弱勢地位形成的原因探討；（2）對民營機構積極的社會參與、主動提供企業資源、與技術創新能力的企業社會責任之重視。如能就弱勢形成原因，探究其為就業者個人問題、抑或是家庭狀況不利於工作、社會條件不佳、或企業策略改變等原因所致，則解決不同原因之就業障礙的管理手段自然不同，因此企業需要從組織內部嘗試改變經營觀念與系統設計，發揮經營智慧針對不同障礙，分別就人力才能評價、人力運用與彈性工作、人力發揮的環境條件改善、僱用機構生產力與永續經營等議題，分別思考不同以往的目標（為就業者設計更可以發揮人力潛能的工作環境與管理制度）與管理創新，讓企業對就業者的考慮不僅只在財務績效，更應該以工作者的生活品質與幸福，作為經營設計的核心價值。以成為一家“兼顧獲利能力與社會價值創造”的“社會企業”自我期許，呼籲今日社會的主要機構—企業，將企業的經營力發展有效地結合弱勢族群就業（甚至其他社會議題），創造出企業與就業者雙邊利益的共生關係。

本文即以社會企業為核心觀念，就企業立場採用內省的思維，先仔細剖析弱勢就業的形成原因，再回歸至企業經營設計的改變與價值創造，就企業經營自主權所及，思考如何用企業的管理系統調整與創造價值的經營改變，從企業內部改善工作者價值、同時也提升企業經營價值與永續經營力，達到企業獲利與永續、工作者穩定就業的雙贏境界。

貳、就業弱勢族群的意義與形成

就業弱勢者意指個人（工作需求方），在就業市場上，相對於企業或機構（工作供給方），在工作報酬與作業條件的議價過程中，屬於弱勢談判之情形，甚至可能因為工業結構調整、經濟環境惡化、工作所需技能劇烈改變等原因，不僅使得工作者進入就業機構之能力水準、情境條件難符就業機構要求標準，較難獲得合適之工作機會，甚至根本就沒有足夠的工作機會供工作需求方選擇。

根據就業服務法第24條所列舉，包括：獨力負擔家計者、身心障礙者、中高齡失業者、有工作能力之生活扶助戶、長期失業者等，以及勞委會之職場學習及再適應計畫補助作業要點所定：更生受保護人、因家庭因素退出勞動市場2年以上重返職場之婦女、特殊境遇家庭、家庭暴力及性侵害被害人、犯罪被害人、人口販運被害人、中低收入戶，及具有就業意願之弱勢青少年、經濟弱勢戶（含高風險家庭個案）、外籍配偶或大陸地區配偶（具合法工作權者）等；顯示就業弱勢族群的背景複雜、弱勢原因不一、所需的就業扶助亦應有實質服務的內容差別。

要設計符合不同就業弱勢族群所需的就業扶助，應該就上述就業弱勢族群的身分特性，剖析其就業談判地位弱勢的形成原因，大致可以歸納造成就業者地位低落的因素有8項：

1. 先天弱勢：工作者先天的身心條件不利於一般的工作技能學習與發揮，以致無法與一般工作者競爭比較。
2. 技能不足：不論是工作者主觀上沒有工作意願、或因為學習條件不佳，無法取得適合工作環境要求的工作技能，以及工作組織內的人際溝通、群體合作的人個素質。
3. 家庭狀況：工作者受制於家庭狀況，即使有工作意願與能力，也會阻礙當事人穩定工作。
4. 社區條件：居住於偏遠社區的工作者，受限於社區居住與交通條件、地理位置、生活成本等因素，讓工作者承擔較高的求職或就學成本。
5. 策略調適：工作機構因為經營效率考慮，採取自動化、組織精簡與合併、外移、產品技術改變等經營決策調整，致使工作者必須被動接受不利的工作變換甚至失業。
6. 產業演變：因為產品科技演變改進，新的科技替代舊科技產品，未能及時更新技術的公司與產業衰退，而造成工作機會喪失。
7. 政策影響：政府因應經濟變化，調整產業發展政策，便會間接影響未能及時配合產業政策變化的就業者。如徵收農地轉為工業區，就會讓農業弱勢而相對科技業者優勢。
8. 國際變化：國際經濟條件改變所引發的跨國商業與生產方式改變，致使國內經濟受牽連而蕭條或工作機會外移。

上述形成工作者就業困難的可能原因所包含層面甚廣，扶助就業弱勢族群的政策或社會公益理想，如果因為扶助者欠缺對低就業原因的深入理解、慣用單一解決手段、無法多面向解決複雜的問題，將會使弱勢就業議題令人困惑、甚至成為愈解決愈陷入困境的社會問題。

參、 企業是為工作者、工作機構共創價值的平臺

企業不僅是股東或投資人獲取資本利得的工具，也結合顧客需求藉由企業產出獲得滿足、經理人與勞工在企業內工作獲得收入成長成就、供應商幫助企業得以後續加值與獲取自身的收入、支援機構貢獻技能知識幫助企業提升技術力同時自身也獲取收入與專業成長，許許多多與企業有不同性質之商業與非商業互動的個人與組織，共同直接間接參與企業的經營決策，匯集出每家企業獨有的產出，以滿足市場需求換取經濟回報與社會肯定；上述組織彼此之間是互利共生、相互依存，具有利益關係人（stakeholders）的關係。

企業所接觸的利益關係人可分成兩部分，一種是企業內部經營作業相關的人，例如勞工、經理人、股東等；另一種則是企業外部的企業或機構，如供應商、銷售商、消費顧客、支援機構等，提供任一企業無法或不願自力負擔的資源與經營作業。企業就是整合內部與外部兩方面各類型關係人的能力，創造一個彼此相互融合與支援，共享總體產出價值的平臺，當一家公司專注在解決「弱勢就業」的挑戰時，其他內部的各項經營活動、外部配合機構，都必須發揮支援的功能，藉由提升經營力幫助弱勢就業，以及克服其他影響就業的因素。

「臺灣社會企業創新創業學會」定義社會企業是「兼顧社會價值與獲利能力的組織」，就是希望為企業經營思維灌注一些新觀念：1.企業經營獲利不是只有股東的貢獻，需要其他利益關係人的共同努力；2.企業能力不僅只是表現在獲利，也包括對其他關係人的支援、或對特定社會關係人的關注；3.社會企業對任何關係人的責任行使，可以藉由平臺成員改善經營設計，創造新價值以弭補額外的成本。

一、將員工視為內部顧客的平臺

企業對顧客的服務必須依賴員工的工作態度、服務技能及組織內合作行為，產出服務外部顧客的價值；企業必須維持與員工良好的工作關係與理念的相通，才能經由員工（包括其他利益關係人）有效傳送預期的價值產出，因此企業會將員工視為「內部顧客」（Gronroos, 1990）；既然員工是顧客，公司應該以員工的需求與行為特性，設計可以讓員工接受的工作方式、工作條件與管理系統，讓員工從工作中得到滿足、樂意加入工作甚至改善工作效率，當然也就可以幫助企業完成設定的目標宗旨；秉持內部顧客觀念的企業，會以員工為標的思考工作設計、工時制度、報酬、甚至生涯發展與永續就業的需要，員工不是企業獲利的工具，而是共創價值分享獲利的伙伴。

二、將外部交易組織視為合作者的整合平臺

企業要製造與銷售產品，就必須與外部眾多組織進行交易，如供應商的物料與零組件、銷售商的配送服務；企業之間的交易行為，始於單次、純粹的商業交易，隨著交易次數增加，雙方的交易經驗增加，交易成本

也逐步降低、發展為重複性交易、長期交易關係，進而演變為“互利的交易夥伴關係”（省下交易談判成本、及共同開發新產品、新製程的新價值）（Webster, 1992）。企業將自己主動或被動的納入一個，以最終消費者需求為標的之合作系統內，各機構的有形及無形資源，包括關係、知識、人力、品牌、制度、科技等，都可以被系統化的結合，塑造出新的經營模式，創造更大的產出價值；網路核心成員依據外部環境需求，設定網路組織的最終目標，形成合作企業的策略與資源調整而共同演進成長（Brooks et. al., 1999）。

企業要為員工（內部顧客）設計符合需求的工作系統，不可避免會牽涉到其他部門或外部機構的需求與成本變動；如何經由經營力的改善有效的幫助員工就業，有賴企業建構不同的觀念與平臺管理設計。

肆、 社會企業扶助就業弱勢族群新觀念

企業對特定對象培訓與人力潛能開發的經營觀念，可以從以下四個方向來思考：

一、企業技能導向觀

依據企業經營要求所設計之最佳工作方法，挑選適合技術要求的個人素質條件，訓練就業者必須具備符合組織要求的技能。一般營利企業不會針對弱勢就業者進行工作重設計或另行制定技能指標，而是以按照產業標準與企業需求之技術標準進行設計；在此觀念下，社會企業所思考之主要挑戰在於如何善用心理或社工專家幫就業者改變思維與習慣，有效的學習與工作適應；並傾向以組織需求為中心，改變就業者的習慣與社會關係。

二、適性就業導向觀

依據工作職場的任務挑戰與產出變化性（如顧客要求），設計能幫助就業者發揮非標準化技術與潛能的彈性制度。重視員工必須有一些人際的反應與臨場判斷力，因此改以「員工-經營者-顧客」之間的均衡互動與整體關係發展為目標，不僅給予有形的、標準化的技術訓練，也強調無形的個人素質、溝通反應等條件，提供適合就業者全面性融入工作場域的職務。企業修正技術優越的觀念、放棄移轉式的技術訓練，輔以受教者個人素質、全面性產出與顧客服務等的多變性需求方面觀念，彈性調整技能內容與評估指標。

三、社會適應導向觀

就業弱勢族群之穩定就業，除了技術與適應能力之外，仍然會受到家庭障礙（如單親者須獨力照顧年幼子女）、邊緣社會地位（社經地位低、自信心不足）等負面因素，影響就業者的工作穩定性。本觀念在於改善員工社會（區）支持條件或降低該不利因素對員工穩定就業的干擾，包括：重新設計工作時段讓婦女員工能夠兼顧家庭（幼兒）與工作、主動增加員工薪給以滿足其生活所需，增加的成本，經由員工彈性工時的工作安排，或允許在家從事部分加工，提升公司空間與設備使用效率作為抵減，或提供公司內家庭照顧（尤其幼兒照護），可降低影響員工工作的家庭與社會因素。

四、永續共生導向觀

企業主動參與社會弱勢就業扶助或社區服務活動，可以在社會中建立令人信任的社會關係與公益依賴，加上本身優異的經營能力，便會有其他企業、社會團體甚至政府機構，基於其各自的社會服務目的，邀請該社會企業加入不同的社會事業或公益計畫，提供該企業的社會服務技術、弱勢就業人才、或複製移轉該企業；此時，社會企業的弱勢人力有更多的創業或外部就業機會，公司該思考的是：如何讓合作企業可以因為參與就業扶助，而有更好的擴張與創業機會，固然要增加就業機會，更要合作企業可以永續經營、弱勢可以永續就業工作。

伍、結語

根本性解決弱勢族群就業問題，必須兼顧就業者能力提升、工作條件與環境與工作機會創造等三者，均衡周延的思考與規劃，才能完整有效的解決問題；在提升就業能力方面通常是職業訓練之範疇；在改善就業所需之支持條件方面，則通常有賴於社會福利與服務之具體措施；在增進就業機會方面，包括提供就業弱勢族群適當之就業輔導與就業媒合機制、就業機會之保障，以及就業機會之創造。

對雇主而言，即便是在進用就業弱勢族群之前提下，仍會受到組織經營績效、經理人慣用思維、與社會結構等諸多限制；本文藉由對臺灣社會企業案例研究的觀念收穫，就扶助弱勢者就業課題，分別針對就業培訓、弱勢之社會結構，陳述創新性觀念，並提供建議如下。

一、人性導向的就業能力

就業弱勢族群之所以為弱勢，有著其先天上的弱勢及社會結構、甚至產業不均衡發展所造成，企業要以本身力量與資源條件提供扶助弱勢的行動，常常面臨著：

（一） 未必全面理解弱勢的背後原因，因此將扶助弱勢的重心，全然的寄望於改變就業者工作技能與態度，忽略了他們學習力可能原本就已弱於他人，或者家庭條件與社會體制阻礙他們工作技能的發揮，因此扶助行動如只聚焦個人的工作能力，如技術標準、課程量、技術證照，欠缺對就業者心理與社群組織的影響力思考，不論對受訓者與培育機構均會造成挫折；建議企業在推動類似社會行動時，能夠加入社會服務工作者的專業知識，甚至邀請他們的行動參與，更深入體會弱勢的主觀與客觀條件，才能有效的規劃訓練內涵與調整服務心態。

（二） 企業本身必然面對經營績效的壓力，如何一方面花費更多的心力、時間、甚至財務成本，提供如上建議的人性導向訓練，一方面還要至少維持經營績效，就必須倚靠企業經理人的經營智慧，持續的改變作業方法與效率，吸引社會資源加入、擴大就業行動範疇，才能維持永續的經營成果，也是持續推動社會行動的支援力。

二、創造永續就業機會

企業基於永續發展需求，當然希望任何經濟性或社會性行動，都能直接或間接回饋企業，幫助企業可自給的績效產出；然而單一企業不僅在創造就業方面資源有限，而且培訓出來的人力本質必然有極大的差異，不見得適合培訓公司的所有工作需求，如能藉由企業所擁有的經營影響力，吸引上下游與其他合作組織加入，在互利與永續經營的共同目標下，建立合作的企業網路系統，一來共同參與就業人力培育，二來藉由將人力資源融入合作系統的共同發展計畫，追求所有合作的共同利益。

參考文獻

1. 林怡君（2009）多元就業開發方案96年度整體實施效益評估計劃成果報告，行政院勞委會職訓局。
2. 嚴祥鸞 （2001）「論政府就業輔導與職業訓練政策的失調問題」，當前失業問題研討會論文集，臺北： 中央研究院社會學研究所。
3. Brooks, P.F., Lings, I. N. & Botschen, M. A.,（1999）," Internal marketing and customer driven wave-fronts", The Service Industries Journal, 19（4）, pp.49-67.Gronroos, C. （1990）, "Relationship approach to the marketing function in services contexts: the marketing and organizational behavior interface, "Journal of Business Research, 20（1）, pp. 3-12.
4. Webster, Frederick E. （1992）"The changing role of marketing in the corporation," Journal of marketint,56（4）,1-17.

從認識職場淺談如何提升青年職場競爭力

李惠琪/中國文化大學推廣教育部學輔中心主任

對於即將踏入職場的準社會新鮮人而言，畢業是人生另一段旅程的開始，不論是決定繼續進修還是選擇進入職場，您是否都已經想過自己接下來的計畫與目標為何？

近幾年來在國內大專院校有幾個令人相當關注的現象，每年的延畢生都有持續增加的現象，研究生人數的成長也相當可觀，面對學歷通膨的年代，很多的大學畢業生在沒有太多職場的體驗與經歷下，根據104人力銀行在2013年5月2日公布的新鮮人畢業6個月的實際平均就業率約64%，換言之，大學畢業生畢業半年後，平均仍有三分之一為待業狀態。對於這群社會新鮮人來說，想要順利選擇一個理想的工作，似乎不是一件容易的事。

面對這樣的狀況，或許在進入職場之前，我們可能需要檢視一下自己是否清楚了解自己的興趣、特質、能力與價值觀等幾個不同面向的狀態，看看自己心裡真正的想法是什麼？對於工作的期待為何？對自己先進行初步的自我探索，有一個比較具體的認識之後，接下來在擬定自己的職涯與求職計畫時，就不會因為太多的不確定與未知，讓自己在找工作時陷入一個漫長等待的困境。然而在擬定個人的職涯計畫時，為讓計畫與目標都能考量自己當下所有的需求與想法，有幾個重要面向是需要謹慎思考的。除了要對自己的個人特質、興趣、能力與價值觀要有所了解外，身邊若是有對自己影響深遠的重要他人，他們適時會善意的提供一些想法時，相關的意見或許亦可納入參酌考量。除此之外，對求職者而言，外在訊息也必須保持高度的關注，了解目前的產業趨勢動態、人才需求與工作世界的樣貌，都可讓自己在研擬這重要的職涯計畫時，更加的周延可行。

在進行多面向自我探索的同時，更重要的是能夠對自己現有的經驗與能力進行盤點，除了一般性工作都需具備的共通性能力外，在過去的學習經驗中，自己的專業能力為何？現在的社會新鮮人對於未來就業，有時候不會特別侷限自己就業的範圍與職務的屬性，面對競爭的職場，求職者秉持著開放的態度固然很好，但如果要從事本科系相關的工作，是否在自己的腦海裡均能清楚知悉相關的職涯進路為何？避免有些社會新鮮人對於能選擇的工作種類較為單一，而感到相當受限與挫折。又若考慮從事與自己所學較無直接關連的工作，在當下對於這份工作的態度與認知是什麼？會做這樣的決定，求職者在此時是否對於自己的未來的選擇，已有一個初步的方向並掌握自己箇中優勢，以更具信心的狀態，成功的邁入職場。

然而，面對眾多類型的各項工作，不同領域不同職務需要具備的專業皆有所不同，對於高度競爭的職場來說，若要在工作表現上得心應手，除了擁有很好的工作態度外，能力的具備與否，也扮演了重要的關鍵角色。關於能力的內涵包括工作本身需具備的專業知識外，尚需考量每個人擔任一份新職務是否擁有快速的學習能力與堅定的執行能力，當三種面向的能力兼備時，深信無論擔任哪一種工作應該都能游刃有餘。

青年朋友在開始求職之前，除了對自我要有基本的認識並具備上述三種面向的能力之外，我們也需要瞭解當前徵才企業如何選擇適切的人才，讓求職過程能夠更加順利。以目前的各大人力銀行的徵才說明中，我們不難發現各項職務的工作說明書中，大都以職能的概念在呈現工作所需具備的相關資格。所謂的職能，指的是為了順利完成某項工作任務，或為了提高個人與組織現在與未來績效，而所具備的知識、技

能與能力。然而職能可略分為共通性職能與專業職能，共通性職能泛指從事不同的職業類型都需要具備的能力，例如溝通表達、人際互動、團隊合作、問題解決、創新思考、持續學習、資訊應用等相關能力；至於專業職能則是指執行某項工作時，達成工作目標需具備相關的專業知識與能力。對於求職者來說，這兩種不同面向的職能，每個人都應該經由事前的檢核，為自己進行一個比較完整的能力盤點，找出自己的優劣勢，對於開展下一階段的職涯計畫，才能針對自己的優勢尋找適切的機會，同時對於劣勢的部分，也可以清楚了解自己可再強化的部分為何，做出對自己對有利的決定與規劃。

開始進入職場後，面對不同組織的企業文化、快速的工作步調、接踵而來的各項專案與業務，在不完全熟悉的情境下，究竟我們有多少時間可以在新職上好好學習？反觀對企業而言，又有多少空間可以允許新人慢慢探索與逐漸適應？新人對於工作的期待希望有人帶領，工作可以慢慢上手，這些想法往往與企業不同，這兩者之間也因為彼此認知與立場不同會產生很大的觀念落差，以致於新人在未完全上手之前，常因無法達到部門主管的要求與期待，必須再次的面對工作的重新轉換。一旦轉換的頻率不斷增高時，無形之中對於轉職者心中也產生一股無形的壓力與自信心的折損。對於帶領過社會新鮮人的主管或資深同仁來說，依據他們工作上就近的觀察發現有的社會新鮮人承載壓力的能力較弱、對於所從事的工作滿意度較低、工作的性格較為被動、比較不願意付出、配合度也較差，遇到困難挫折的復原力較慢…。這些現象同時說明了職場新手們如果面臨工作場域中嚴峻的考驗與個人遭逢的困境時，若想要有所突破，或許需要對自己的觀念與態度做一番調整，才能讓自己在轉變的過程中爭取更多主管與同儕的認同。

很多青年朋友在轉換跑道時，經常提問說，如何才能找到一個穩定的工作，可以不必經常變換工作。事實上對於工作的高變動率有很多的原因，除了外在產業環境的改變外，以目前的就業市場來說，青年求職者對於自身工作態度與認知，正如上述人資主管提到的種種現象，很容易因為求職者的想法與理念與業者不同，會很輕易的選擇轉換。根據104人力銀行在2013年5月2日所公布新鮮人實際就業率的資料中顯示2008年~2010年就業追蹤調查中說明了新鮮人的工作穩定度不高，第一份工作的存續期間不到一年；行政院主計總處2013年3月公布，初次尋職者，平均失業周期為33.2周，也顯示待業的期間超過半年，當求職不再如以往順利與快速時，對於求職者而言，自身條件沒有被明確強化時，雖然心中即使期盼尋求穩定工作，事實上經常事與願違。

另一個對於青年朋友在求職時很重要的觀念是對於「穩定」的認知，在漫長的職業生涯中，面對工作適度的轉換，對於豐富一個人不同的人生歷練與職場經歷，確實有其重要的意涵。與其在求職時一直秉持著想要找個穩定的工作，就可以從此安定下來的心態，反觀是否會因此而不小心限制住自己還有其他發展的可能性？再者當環境變化的速度太快時，其實有時很難不面對「改變」這件事。畢竟職場上的「改變」有可能是我們主動選擇，但有時卻是被動被決定必須要改變，不論如何當它有可能以任何形式出現在我們的就業歷程中，與其抱持著沒有找到一個「穩定」的工作，會感到挫折與失落，何不用更正面的態度思考「改變」這件事。改變可以讓自己有不同的經歷、為自己帶來不一樣的挑戰，過程或許艱辛、挫折，但經過改變而能淬練出具有不同歷練與視野的自己，相信對於不同階段的職涯發展來說，其實是更具實質意義的。

對國內的求職青年而言，當全球化人才移動的速度已經無疆域化時，面對眾多的就業人力，若想要找尋一份心目中的理想工作，除了擁有正確的工作認知與良好的工作態度外，在就業市場中占有相對優勢，不會輕易遭到取代與淘汰，都必須讓自己試著建立起自己的特色，讓自己成為一個具有雙項專長或能力的「π型人」抑或成為一個跨業專才，使自己本身能夠連結兩種以上專長，創造新價值甚至新職種、新產業的跨界「乘法人」，都必須透過多元面向培養相關職能，才能期許自己能夠成為跨領域的人才，在面對高度競爭的就業市場時讓自己成為一個準備好的人才，具備各項競爭力，可以更朝自己想要的目標與職涯方向前進。

國人終身職涯發展服務之規劃與其願景

張仁家/國立臺北科技大學技術及職業教育研究所教授
魏姿琦/職業訓練局秘書室秘書（國立臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士在職專班研究生）

壹、前言

職業訓練局即將配合組織再造改制為「勞動力發展署」，並秉持「促進勞動力發展」的工作原則，從「調整人才培育機制、優化產業人才結構」、「強化人才訓練體系、協助職能轉換提升」、「善用海外專業人才、以利產業國際連結」等三方面，擘劃國家勞動力發展政策。

職業訓練局轉型為勞動力發展署的過程中，將改變現有一次性之服務概念，整合就業服務、職業訓練、技能檢定及創業協助體系，進而提供國人終身職涯發展服務。換言之，勞動力發展署之目標服務對象，不再侷限於失業求職之勞工，而是著眼於協助全體勞工個人職涯的水平或垂直移動。

本篇文章將試從學理上探討規劃職涯發展所必需之相關流程，並參考職業訓練局在轉型、提升的過程中如何統整及調控現有服務資源體系，以歸結出有效提供國人終身職涯發展服務之可行做法。

貳、如何規劃個人職涯發展

職涯發展又稱職涯規劃或職業發展歷程，指個人對於職業在生涯中一種持續變化的自我發展過程，在過程中個體不斷隨著年齡增長、經驗累積予角色變換而產生本身對職業認知的發展過程（蔡培村，1995）。Cron（1984）在職涯理論中提到在正常情況下，個人會經歷探索期、建立期、維持期、撤離期等四個職涯階段，在不同階段中的工作內容與心理需求也會有所不同。而Cooke（1994）則認為年齡及年資不再是職涯階段衡量的方式，職涯階段的衡量必須足以廣泛涵蓋且適用於不同的勞動力。可知個人在人生歷程中會因為不同階段而有不同的職涯目標、職涯任務及職涯挑戰的需求。因此，在職涯發展規劃部份，也有學者提出不同方案，Hall（1986）認為職涯發展方案包括個人自我分析的工作手冊、錄音帶、職涯規劃研討、員工與主管間的討論諮商、職涯發展評估中心。另有Lee（2005）指出職芽發展方案被視為同時考慮組織發展與員工個人發展的人力資源管理工具，有助於增加員工滿意度與忠誠度，進而有利組織營運。其中，加拿大滑鐵盧大學（Waterloo, Canada）的「職涯發展線上手冊」（Career Development eManual；網址：https://emanual.uwaterloo.ca/）頗負盛名。有些專家評比將此手冊列為線上最佳的免費規劃職涯發展的資源之一。該手冊將規劃個人的職涯發展分成下列六個主要步驟（摘錄自劉孟奇（2008）及Career Development eManual網站資料）：

步驟一：自我評估（self assessment）

此步驟目的在於瞭解自身條件。透過描述個人經歷及評比分析等方式，藉以瞭解評估自身的人格特質、價值觀、擅長技能與職業興趣。整體測試所需時間長達2-3小時。

步驟二： 職場探索（research）

此步驟目的在於瞭解外在職場環境。透過協助掌握獲取職場訊息的管道，藉以幫助學生蒐集職業相關資訊，瞭解職業發展趨勢。同時擬定教育學習計畫及學歷目標。

步驟三： 決定職涯方向（career decision making）

此步驟目的在於透過前二階段對於自身條件及外在職場環境的瞭解，決定職涯發展方向。並以一決策程序訂定願景及短中長期目標，同時規劃行動方案，據以執行。

步驟四： 自我行銷（marketing yourself）

此步驟目的在於透過求職技巧，於求職市場中取得所期望之工作機會。內容包含履歷及應徵信之撰寫技巧、面試技巧及薪資調查等。

步驟五： 進入職場（work）

此步驟目的在於協助適應職場文化，並從中尋找發展機會。內容包含初入職場新鮮人如何適應職場文化以及工作安全等。

步驟六： 定期檢視修正（life/work planning）

透過相關問卷進行評估，定期重新檢視職涯發展方向。

參、國人終身職涯發展服務之建議做法

職業訓練局於民國102年3月29日設立「青年職涯發展工作站（Youth Salon, YS）」提供青少年就業服務、職業訓練、創業、職涯規劃等多面向合一的服務，打造一個專屬於青年，富有歸屬感的空間，並提供專屬於青年的平臺，建立陪伴及互信的職涯服務歷程，讓青年彼此交流與互動，藉由同儕間的激盪，以青年幫助青年，提升自信與能力，及早進行職涯規劃，以利與職場接軌。

青年職涯發展工作站所提供的服務包含：提供個人電腦設備進行履歷製作、職業興趣測驗及查詢工作機會；提供商務空間模擬演練與企業主進行面對面的商務會議；提供攝影器材及彩妝空間，讓年輕人自己即可完成具有個人特色的影音履歷，就業服務人員對於影音模擬面試過程還可提供專業建議。讓青年在實際求職面試過程中，更能獲得企業雇主青睞（職業訓練局，2013a）。

對職業訓練局而言，青年職涯發展工作站只是提供職涯發展服務的濫觴，未來將運用更多創新效能措施，持續策進國人終身職涯服務的領先作為。本文參考了加拿大滑鐵盧大學的「職涯發展線上手冊」服務流程架構，嘗試統整職業訓練局現有服務體系，提出國人終身職涯發展服務之建議做法。

一、健全職業心理測驗工具

職業訓練局青年職涯發展工作站目前提供多樣化之職業心理測驗工具，包含職業興趣量表、成人生涯興趣量表CII-A、工作氣質量表、職業興趣組合卡、人際行為量表、CPAS職業適性診斷測驗及青年工作價值觀量表等（職業訓練局，2013a）。

然而，為將個人職業心理測驗工具之評量結果，與職業訓練局之各項服務結合。在設計及應用職業心理測驗工具時，有下列幾個方向。

（一） 職業心理測驗工具標準化

在職業訓練局提供國人終身職涯發展服務的流程中，職業心理測驗工具可視為其整體服務流程的入口，其功能需達到能夠依其測驗結果評估其個人職涯發展需求，進而分析判斷所需提供之服務內容。

雖然職業訓練局青年職涯發展工作站提供多樣化之職業心理測驗工具，但各項工具之評量內容及評量結果的表達方式不一。其評量結果尚難直接對應至職業訓練局所提供之各項服務。為將個人職業心理測驗工具之評量結果有效連結至職業訓練局所提供之各項服務，有必要將其測驗結果予以標準化，並找出與職業訓練局所提供之各項服務之對應關係。

因目前職業訓練局所提供之服務多是以行職業別進行分類。也因此，將職業心理測驗工具標準化的其中一種方式，即是將其評估結果與職業訓練局所提供服務之行職業分類方式予以統一。透過瞭解職涯發展需求，依行職業別提供個人所需之職缺媒合、職業訓練及技能檢定等服務。

（二） 自行開發測驗工具及網路化

目前職業訓練局青年職涯發展工作站所提供之職業心理測驗工具不乏須向民間採購，依使用量付費之產品（如：成人生涯興趣量表CII-A及CPAS職業適性診斷測驗）。為提供國人大量、免費、具有信效度之職涯諮詢服務，以達國人終身職涯發展服務之目標，恐有必要依國情需要自行開發職業心理測驗工具。此外，為便於民眾大量使用，該職業心理測驗工具亦有必要以網際網路線上服務之方式呈現。

（三） 與企業人資部門之合作開發

職業訓練局改制為勞動力發展署後，其目標服務對象不再侷限於失業求職之勞工，而是著眼於協助全體勞工個人職涯的水平或垂直移動。為服務在職勞工，企業人資部門將成為最重要的合作伙伴之一。

在推薦求職者給企業進行面試及徵選員工階段，可開放職業心理測驗工具供企業人資部門利用，或可經當事人同意後，直接提供職業心理測驗結果予企業人資部門，作為面試及徵選之參考資料。同時，職業訓練局亦可依據企業人資部門所回饋之使用意見，持續修正改善職業心理測驗工具。除可提升該測驗工具之信效度外，亦可讓該測驗工具的檢測結果更符合業界實務需求，已針對求職民眾進行有效的職涯諮詢。

在人才培育及企業內部升遷部分，可由企業人資部門所進行之職能需求及職能缺口分析，透過相關訓練計畫提供所需之訓練資源。而職業訓練局亦可透過企業人資部門所回饋之資料，用以評估分析職業訓練需求，藉以調整分配其訓練資源，進行職業訓練資源規劃。

（四） 降低測驗使用者年齡層

Super（1957）將職涯發展分為成長期（0~14歲）、試探期（約15~24歲）、建立期（約25~44歲）、維持期（約45~64歲）及衰退期（65歲以上）等五大階段。換言之，約15歲就讀國、高中時期，即應開始就未來的職涯發展進行規劃。然而，高等教育急速擴充，在升學管道多元、父母期許、社會期待下，取得大學學歷已為進入職場的基本條件，許多年輕學子雖對未來職涯發展尚無想法或規劃仍為取得學歷而就讀大學，無法善用在學期間的教學資源獲取有助職涯發展的技能，畢業後亦無法適才適所發揮所長，甚為可惜。

因此，職業訓練局對於國人終身職涯發展服務的規劃，深耕至以高中學生為服務對象。而在設計開發職業心理測驗工具，分析使用者特性時，也必須將高中階段的學生特質予以考量。

二、建置職業分類資訊系統

有關協助提供職場訊息，美國勞工局（U.S. Department of Labor）所開發建置之職業分類資訊系統（Occupational Information Network, O*NET）頗值借鏡。該系統依職業分類，提供工作內容、學歷及技能要求、工作條件、薪資水準...等相關資訊，所提供之資訊相當完整。

而在國內，教育部為有效協助學生瞭解自己的職涯發展方向，能更有目標、動機的加強其職場就業相關職能，推出「大專校院就業職能平臺-UCAN」（https://ucan.moe.edu.tw），結合職業興趣探索及職能診斷，以貼近產業需求的職能為依據，增加學生對職場的瞭解，並透過職能自我評估，規劃自我能力養成計畫，針對能力缺口進行學習，以具備正確的職場職能，提高個人職場競爭力（教育

部，2013）。惟教育部所開發之「大專校院就業職能平臺-UCAN」其主要目的在於協助在校學生擬定學習計畫，較缺乏就業市場環境與職缺資訊之相關分析。

職業訓練局目前亦正在參考美國職業分類資訊系統（Occupational Information Network, O*NET）進行相關系統建置。除此之外，行政院勞工委員會於民國100年修正職業訓練法第4之1條，明訂中央主管機關應協調、整合各中央目的事業主管機關所定之職能基準、訓練課程、能力鑑定規範與辦理職業訓練等服務資訊，以推動國民就業所需之職業訓練及技能檢定。也因此相較於其他政府部門，職業訓練局有法律依據協調各政府單位配合辦理。我們可以期待，職業訓練局－未來的勞動力發展署將可整合各政府部門資源，建置最完整之職業分類資訊系統。此外，職業訓練局目前亦進行就業市場調查及勞動力資料倉儲等專案。透過交叉分析戶政、商業登記、軍、公、勞保等各部會資料，藉以提供全國最具權威之就業市場分析資訊。

三、提供職涯路徑規劃服務

職涯路徑規劃之關鍵，除了透過瞭解自身興趣及意願，擬定職涯發展願景及短中長期目標外。還要透過瞭解目標職務所需之學經歷、技術及職能要求，進而分析自身所具備及缺乏之職能，依據職能缺口，擬定學習計畫及行動方案。

在依據職能分析方面，如前所述，職業訓練法授予職業訓練局蒐集彙整各目的事業主管機關所定職能基準及訓練課程等服務資訊之權力，職業訓練局將可建置出最完整即時之職能基準資料庫。

而在提供訓練課程方面，目前職業訓練局除提供約占全國政府職業訓練資源60%之訓練課程外，亦可透過職業訓練局提供的職訓e網（http://etraining.gov.tw）查詢各政府單位之訓練課程訊息。而未來除了政府單位所提供依職能基準所開發之標準訓練課程外，如能研議再輔以目前推行之職能認證機制，提供民間訓練單位於網站上登錄經認證核可之訓練課程，建置整合性課程查詢平臺供民眾查詢公私立部門職業訓練課程資訊，將使職業訓練局所提供之職涯路徑規劃服務更為完整。

在民眾使用的過程中，職業訓練局亦可透過使用者資料進行分析，瞭解就業市場職業訓練課程需求，供各公私立訓練單位作為課程開發及規劃之參考，以有效分配訓練資源。

四、整合求職協助服務

線上人力銀行可以提供民眾快速蒐尋所想要的職缺訊息，同時傳遞訊息給求才廠商，現已成為求職民眾主要尋職工具。相較於民間人力銀行，職業訓練局除成立全國就業e網（www.ejob.gov.tw）提供線上職缺媒合服務外，還提供一般民間人力銀行所無法提供之實體服務。在部分就業服務站，除提供民眾查詢職缺外，還提供履歷健診、面試技巧諮詢等相關服務。職業訓練局現正規劃整合善用實體與虛擬服務，預期將能創造出有別於民間人力銀行業者的服務品質。

五、協助適應職場文化

先進國家對於勞動力必要具備的核心知識職能與技能職能（core knowledge/skill competencies），大多已形成具有一般共識的結構化、系統化之體系典範與類目組合（職業訓練局，2013b）。目前職業訓練局所推行之產業人才投資方案提供在職勞工動機職能（DC）、行為職能（BC）、知識職能（KC）等三項共通核心職能課程（簡稱為3C課程）。其課程內容包含溝通協調及工作倫理等有助於適應職場及職涯發展之相關知識。

目前職業訓練局所提供之3C課程總學習時數為48小時，並以實體課程為主。未來如將該項課程納入職涯發展服務之服務流程中，或可將其課程內容予以精簡，並以線上教學方式呈現，以提高課程輸送系統的可近性及便利性。

六、建立個人職涯發展履歷

為協助國人定期重新檢視職涯發展方向，除須提供用以分析職涯發展現況之評估工具外，尚需建置個人職涯發展履歷，用以登載工作經驗、參訓課程、技能檢定證照等相關紀錄，作為分析評估調整職涯發展方向之基礎資料。

建立個人職涯發展履歷，也可讓職業訓練局透過分析個人服務歷程及所依職涯規劃所提列之職能需求，預測及主動行銷民眾所需服務。此外，亦可就各項服務之需求情形進行統計分析，調整職業訓練局所提供之各項服務內容及服務能量。

肆、結語

1996年經濟合作發展組織（OECD）發表「知識經濟報告」，提出以知識為本位的經濟，報告中首次全面有系統的闡述知識經濟的定義、特徵及其指標，並指出依附在人力資本和技術中的知識是經濟發展的核心，自此改寫全球經濟型態。世界銀行公布2012年全球知識經濟指數（KEI）評比報告，在146個受評國家中，臺灣排名第十三名，在亞洲名列第一，不但領先香港、日本、新加坡與南韓等，且比2000年與1995年的排名明顯提升。在知識經濟時代，投資人力資本是競爭力提升之關鍵，人力資本之所以稱為資本，係在於人可以轉化為企業競爭力，成為企業的獲利來源（丁永祥、葉惟禎，2007），而終身職涯規劃服務則是人力資本提升的基礎工程。

未來，當職業訓練局配合組織再造改制為勞動力發展署，將以終身職涯發展服務為核心，創造出讓民眾安心信賴的意象。或許在不久的將來，當向民眾提起職業訓練局或勞動力發展署，都會一致肯定，這是一個陪伴國人終身職涯發展歷程的政府單位。

參考文獻

1. 丁永祥、葉惟禎（2007，6月）。人資大未來人力資本高峰論壇：臺灣經驗。管理雜誌，396，21-30。
2. 教育部（2013）。大專校院就業職能平臺-UCAN。2013年4月25日，取自https://ucan.moe.edu.tw
3. 蔡培村（1995）。成人教育與生涯發展。高雄：麗文。
4. 劉孟奇（2008）。給年輕人的職涯瞭望臺 職涯規劃六步驟。2013年4月20日，取自看雜誌http://www.watchinese.com/
5. 職業訓練局（2013a）。青年職涯發展工作站網站。2013年4月25日，取自http://khesa.evta.gov.tw/ys/。
6. 職業訓練局（2013b）。產業人才投資方案計畫網。013年4月25日，取自http://ihrip.evta.gov.tw/
7. Cooke, Danna K.（1994） Measuring career stage, Human resource management review, Winter94, Vol, 4 Issue 4, 383-398
8. Cron, W. L.（1984）. Industrial salesperson development: A career stage perspective. Journal of marketing, 48, 41-52
9. Hall, D.T.（1986） Career development in organizations, San Francisco: Joseey-Bass Inc.
10. Lee, Y.H.（2005） Needs assessment for career development programs in the Taiwan Power Company（TPC）, Doctoral Dissertation., Texas A&M University.
11. Super, D. E.（1957）. The psychology of careers. New York: Harper & Row.

身心障礙者就業訓練

- 視覺障礙者從事按摩、電話客服、聽打服務核心技能檢核表之探討
- 我國職業輔導評量工具的使用狀況

視覺障礙者從事按摩、電話客服、聽打服務核心技能檢核表之探討

陳宛瑩/中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心 職重專員
安靜嫻/彰化縣私立慈愛殘障教養院社工員
王敏行/國立彰化師範大學復健諮商所副教授

壹、緣起

司法院在97年10月31日針對民國96年修正之身心障礙者權益保障法之第46條第1項前段中明定之「非本法所稱視覺功能障礙者，不得從事按摩業」（身心障礙者權益保障法，2008）做出解釋，認為隨著視覺障礙者知識能力的日漸提升、可從事的工作選擇增加，且三十多年來按摩工作未能實質提升視覺障礙者的社經地位，此狀況違反憲法第7條保障平等權之旨意；同時認為特定工作只限單一族群可從事，違反憲法第15條規定之人民工作權（邱大昕，2009），因此自該解釋公佈之日起至遲於屆滿3年失其效力（司法院第六四九號解釋令，2009）。也就是說，自2011年10月31日起，按摩業將不再特定屬於視障者之職業，明眼人亦可從事按摩相關工作。因此，如何因應這樣的改變對視障就業造成的各項影響，以及如何協助視障者多元化就業，都已成為職業重建專業人員之挑戰。

儘管視覺障礙者如一般人有同樣機會從事各種職業，或透過環境的調整（如輔具、職務再設計等）便可能勝任，但職業重建專業人員常缺乏各項職業所需核心技能之具體參考資料，因此在協助視覺障礙者就業時便難以依據相關有力的資訊做為職業選擇的參考。

中區身心障礙者職業輔導評量資源中心（以下簡稱中區職評資源中心，現為中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心）於100年嘗試以視覺障礙者常從事之三種職業--按摩、電話客服、聽打服務，分析其職業所需之核心技能，建置相對應之核心技能檢核表；並於101年進一步將檢核表運用在實際之職業重建服務過程中，深入了解其實務運用狀況、並探討相關結果。

貳、探討過程

檢核表建置之主要讓職業重建相關人員得以有效提供服務，使視障者在就業過程中少一點阻礙、多一點可能；而人從事一份工作即為工作職務與工作者之間相互適配的結果，以下分別從工作職務與工作者兩種角度，呈現本研究的探討過程。

一、建置三種職業核心技能檢核表

100年度，中區職評資源中心針對視覺障礙者常從事之三種職業--按摩、電話客服/行銷、聽打服務，至16個職場中（按摩職場7家、電話客服/行銷職場8家、聽打服務因市場現況僅有1家），以工作流程分析及工作能力分析為架構，與雇主及資深工作者進行訪談，針對職業所需之核心技能進行資料分析，並了解職場進用員工之各項能力標準與考量事項。之後以入門標準與共同要求為原則篩選各項技能，並依據視覺障礙者與職場特性調整文字描述，建置出相對應的核心技能檢核表。

研究過程中同時針對視覺障礙者從事該項職業所需之職務再設計或輔具建議進行收集；同時整合協助探討之職重人員提供的實務建議，以及參考現行及研擬中的職重服務流程，初步擬定使用流程與使用效益，以作為檢核表使用之參考指引。

二、核心技能檢核表實務驗證

核心技能檢核表建置之目的在於提供進入該職業之基礎門檻，讓職業重建服務人員對服務對象已具備及尚需準備之工作能力有充分的了解，以擬定服務方向與輔導內容，因此實務使用之探討為檢核表驗證之重點。

101年，考量研究目的與研究樣本取得性，以實作與研究並進之行動研究架構為檢核表實務驗證之基礎，在職業重建服務過程中，共邀請18位視覺障礙者及其職業重建人員使用核心技能檢核表，同步探討填寫狀況與收集回饋，針對內容效度及施測者間一致性之驗證，並進一步參酌使用者的建議調整檢核表內容，同步完成檢核表之實務驗證與最終修訂版本。

整體而言，100年度研究成果為核心技能檢核表之建置，是從職場要求與雇主觀點開始累積核心技能資料，建置所需之職業核心技能；101年則從視覺障礙者的能力出發，驗證核心技能檢核表之實務運用性，並提出使用的相關建議。

參、探討發現

100年至101年的研究成果，交互探討驗證了視覺障礙者從事按摩、電話客服、聽打服務核心技能檢核的項目內容與檢核表運用效益。以下分別說明兩年來的探討發現：

一、檢核表內容介紹

在探討過程中所定義的3個職業分別是：

1. 按摩--運用輕擦、揉捏、指壓、扣打、震顫、曲手、運動及其他特殊手技，為他人緩解疲勞、舒緩疼痛，協助顧客恢復身體健康。
2. 電話客服--透過電子通訊設備進行各項顧客服務或銷售服務。現可分成inbound（電話接聽）與outbound（電話打出）兩種，前者包含電話接聽、提供諮詢服務等，後者包含電話行銷、民意或使用滿意度調查、催收等業務。
3. 聽打服務--將影音資料利用電腦處理相關設備轉譯為文字檔案。

起先核心技能檢核表內容共有「一、基本工作能力」、「二、一般工作技能」、「三、工作行為」與「四、本職場所需之特定技能」等四大架構，後來在101年實際運用在視覺障礙者職業重建服務過程中發現，若能將相同領域的技能進行整合、並具體描述視覺障礙者的工作實況，將更能有效協助職業重建人員透過檢核表內容評估視覺障礙者所具備之能力，因此最後將檢核表內容分為「一、工作相關能力與技能」與「二、工作行為」等兩大項，主要是聚焦於視覺障礙者從事該項工作之所需能力與工作行為，尤其是將該職場所需之特定技能整併回工作相關能力與工作行為中，更加強化了該項工作真正所需的各項能力與行為的重要性。

其中，「一、工作相關能力與技能」共有生理功能、認知學習相關能力、應對與表達三大項目，各項目下有相對應之能力分類與相關標準；「二、工作行為」依據每一職業之內容，分別包含工作專注性、注意細節、注意工作安全、對工作要求之承受能力、對人際壓力的承受能力、工作規範、進出與交通、出勤與時間安排、問題解決態度、視障者習癖、個人維生與儀容修飾、負責、交通等。

由於檢核結果是做為職重人員了解服務對象能力並提供服務與輔導，因此檢核結果並不以分數切截視覺障礙者的能力，而是以「符合」與「尚不符合」呈現其能力現況，並保留「待評估」的彈性，將評估之模式擴充為整體職業重建服務過程之專業人員共同評估之全程服務精神。各檢核表核心技能內容請參考附件一~三，詳細之核心技能檢核表電子檔可上中彰投區身心障礙者職業重建服務資源中心網站成果分享專區下載（http://vrrc.heart.net.tw/）。

二、檢核表實務驗證

（一）內容效度

在檢核表探討過程中最在乎的莫過於，各個檢核表的向度是否能夠完整包含視覺障礙者從事這項工作的所需技能、以及是否是雇主在聘用員工時的充分考量，因此在兩年的研究過程中，承蒙研究團隊專家委員、多位第一線職業重建服務人員、以及國內多家提供視覺障礙者職業重建相關服務之專業人員等人的協助，透過試填並發現問題、使用並提供建議等過程，針對每一檢核表的技能標準、檢核方式及檢核表內容陳述進行多次的討論與修改，建立了具代表性及實用性的檢核表內容。

（二）施測者間一致性

透過各題項測驗在兩位不同施測者檢核下，雙方一致性的百分比來呈現施測者間一致性，以探討在不同施測者間的施測穩定性。

按摩核心技能檢核表共有40個題項，共針對6位視覺障礙者進行填寫，視覺障礙者由職業重建個案管理員、職業訓練班等單位推介；其中5位視覺障礙者由2位人員檢核、1位視覺障礙者由3位人員進行檢核，整體一致性為92.18%。

電話客服核心技能檢核表共有33個題項，共針對6位視覺障礙者進行填寫，視覺障礙者來源包含職業重建個案管理員、職業訓練班等；其中5位視覺障礙者由2位人員檢核、1位視覺障礙者由3位人員進行檢核，整體一致性為93.50%。

聽打服務核心技能檢核表共18題項，共有6位個案由3位人員共同進行驗證，整體一致性為92.80%。

整體而言，三個檢核表的施測者間一致性都達到92%以上，顯示檢核表內容穩定，不易因不同施測者而影響檢核結果。

（三）穩定工作者檢核與探討

為了解檢核表內容是否能夠適用於其他職場、以及是否已涵蓋穩定工作者之實際各項工作能力，挑選非100年建置檢核表之訪談職場，針對已在該職場穩定就業三個月以上之視覺障礙工作者，以其實際工作狀況及表現與檢核表各題項內容進行比對；其中，按摩職場3個共6位視障工作者、電話客服職場3個共6位視障工作者，而聽打服務因僅有中華民國無障礙科技發展協會提供相關工作服務，因此再次與該單位專業人員進行討論。

探討結果發現，穩定工作者在檢核表之檢核符合通過率高，部分出現不符合之題項多因個人特殊狀況（例如：個人身體狀況或工作策略、個人慣用語言）及工作內容複雜度差異等因素造成；且職場雇主或穩定工作者皆表示，檢核表內容已涵蓋該職業之共同技能與標準，有助於以入門標準招募員工並提供後續之教育訓練。

三、職務再設計建議

於探討過程中發現，視覺障礙者在進行部分工作上，若有職務再設計之協助，將能夠有效發揮工作能力、提升工作成效，因此依據職場訪談發現、實務工作者回饋等資訊，彙整視覺障礙者從事此三項職業的職務再設計建議，包含就業輔具、改善職場工作環境、調整工作方法、交通協助等四大面向，如表一。

表一、視覺障礙者從事按摩、電話客服、聽打服務之職務再設計建議

類別	視覺能力	按摩	電話客服/行銷	聽打服務
就業輔具	低視能		1.放大鏡、擴視鏡 2.擴視軟體	1.放大鏡、擴視鏡 2.擴視軟體 3.語音播放速度控制工具或軟體，例如：謄稿機播放控制器USB腳踏板組
	全盲	1.震動手錶	1.有聲報讀軟體 2.點字觸摸顯示系統 3.視窗導盲鼠	1.有聲報讀軟體 2.點字觸摸顯示系統 3.視窗導盲鼠 4.語音播放速度控制工具或軟體，例如：謄稿機播放控制器USB腳踏板組
改善職場工作環境	低視能	1.物品標示加大 2.提高物品對比色	1.物品之標示加大 2.提高物品對比色	1.改善工作環境之照明設備
	全盲	1.變化地面材質以分辨區域	1.變化地面材質以分辨區域	
調整工作方法	低視能		1.調整工作時間 2.增加休息頻率	1.調整工作時間 2.增加休息頻率
	全盲	1.各項工具擺放於固定位置 2.以質地區分工具	1.無障礙網頁（以文字替代圖片、固定格式之作業系統） 2.輸入法之選用（倉頡、無蝦米） 3.各項工具擺放於固定位置	1.固定之檔案格式 2.輸入法之選用（倉頡、無蝦米） 3.各項工具擺放於固定位置
交通協助		1.提供視力協助員 2.提供復康巴士		

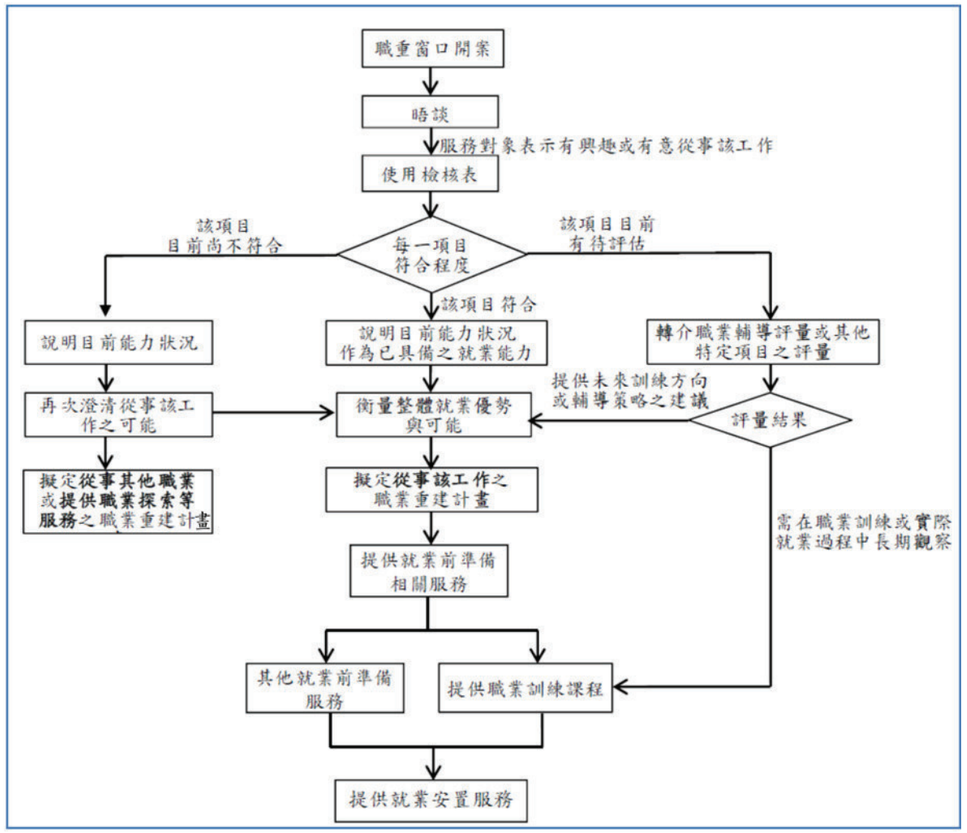
肆、探討建議

能夠在職重服務過程中使用檢核表以協助視覺障礙者就業，是本次探討的主要期待，以下提出檢核表使用建議給實務工作者；另外由於視障者可從事的職業十分多元，僅是缺乏相對應之核心檢核參考資訊，因此同時摘要檢核表建置過程，以做為未來建置其他職業核心技能檢核表之參考。

一、檢核表使用建議

依據協助進行檢核表驗證之實務工作者及職業重建相關人員回饋，檢核表能夠協助職業重建人員更加了解服務對象能力，亦能夠清楚地掌握服務對象目前已具備了那些從事該項工作之能力，以及對於未來在職業重建服務過程中需持續給予支持輔導之項目有更為明確之依據。因此若能在未來職業重建服務過程中加以運用，將能夠提供更為有效之服務。檢核表使用流程與時機如圖一，詳細使用建議如下：

1. 可透過晤談或觀察進行能力檢核，若能夠設計評量情境或連結相關職場進行工作技能實地評量，將能進一步了解服務對象之實際工作能力。
2. 檢核表為核心技能之入門標準，作為職業重建人員了解服務對象參考依據之一，職業重建人員宜再參酌各項評量結果、資源與支持、就業市場等因素，提供合適服務對象能力與發揮之職業重建服務。
3. 針對尚不符合之項目，可進一步擬定支持輔導策略，以作為後續提供服務之參考。



▲ 圖一、檢核表使用流程

二、檢核表建置

視覺障礙者從事的職業應是相當多元，僅是尚未建立能夠讓職業重建人員用以進行服務的核心技能檢核表，整合100年與101年核心技能檢核表建置過程，提出以下建置模式建議：

1. 參考各項工作分析表單，例如：社區化就業服務工作手冊（2002）之「案主/工作配對檢核表」、中區職評資源中心研發之工作分析表單，或其他資料豐富之職業介紹相關網站（例如：O*NET On-Line）職業分析之結果，建置該職業之工作技能架構。
2. 參考視覺障礙者就業現況、各地職場區域屬性、特質或文化，選定職種與職場，以工作分析、深度訪談等方式，選定工作技能與訂定相關能力標準。
3. 將訂定之能力標準運用至視覺障礙者職業重建服務過程中，進行實務檢核，探討其運用狀況與助益；並以行動研究之架構，於實務驗證過程中同步探討與修訂。

伍、結論

核心技能檢核表的建置，主要是透過系統化的分析過程呈現職業所需的核心技能，以及行動探討的方式驗證檢核表內容，讓職業重建人員在提供服務時有參考之相關依據，並且可以擬定後續的服務方向與支持輔導內容。

文末，深深感謝兩年研究以來協助過本探討的每一個職場之雇主與視障工作者，以及不吝提供寶貴建議與大力協助連結各項資源的所有職業重建夥伴及專家學者，還有國內多個提供視覺障礙者職業重建相關服務的專業團體，因為有你們，核心技能表才真能探究核心、彰顯技能。

期望這三個核心檢核表能夠透過職業重建人員的有效運用，為視覺障礙者帶來知己（知道視覺障礙者所具備之能力）、知彼（知道職場要求的核心技能）的雙贏效益，讓視覺障礙者的就業之路增添希望與打開可能！

附件一、視覺障礙者從事按摩工作之核心技能

領域	項目		按摩核心技能
一、工作相關能力與技能	（一）生理功能	1.耐力與持續力	能在1-2小時內提供施術不中斷
			能保持工作狀態達4小時，含中途喝水與上洗手間等個人事務處理，不需離開工作單位休息。
		2.上肢動作與技巧	能執行單手之抓握動作
			能執行雙手之抓握動作
			能執行單手之揉捏動作
			能執行雙手之揉捏動作
			能執行單手之拍打動作
			能執行雙手之拍打動作
			能做上肢粗大動作（如：手舉高過頭、手臂伸直/彎曲、肩膀旋轉畫圈）
		3.下肢動作	能順暢轉換蹲姿與站姿
		4.手部握力	慣用手之握力≧15kg
		5.手部指力	慣用手之指力≧5kg
	（二）認知學習與相關能力	1.語言理解	能夠從對話者的語氣辨別其情緒或對服務的反應
		2.觸覺辨別	能藉由觸覺辨別物品（例如：毛巾、床單）質地以判斷物品之正反面。
			能以觸覺辨別人體骨骼與肌肉之突起、凹陷、形狀或範圍等。（例如：能摸出手肘的凹陷與突起以辨別手肘的前面與後面。）
			能以觸覺辨別工作物品（例如：毛巾、床單）的大小、數量、長短等。
			能以觸覺辨識錢幣與鈔票大小
		3.金錢處理	能正確處理金錢，例如：計算按摩費用、找零、保管。
	（三）應對與表達	1.工作中能使用您好、請、謝謝、對不起等基本禮儀	
		2.能以流暢的口語清楚說明一段文字（例如:服務內容與收費標準）	
		3.能以合宜的談話態度與顧客有適當的互動（例如：開啟對話、顧客問題之回應與溝通）	

領域	項目	按摩核心技能
二、工作行為	1.工作專注性	能自行專注工作
	2.注意細節	能自行注意工作細節（例如：床單是否有舖好、毛毯是否有摺整齊）
	3.注意工作安全	能注意職場安全（例如：注意環境變動以防跌倒、記得關電毯）
	4.對工作要求之承受能力（本項能力需在職場中長期觀察）	能承受工作量突然增加或減少帶來的工作量壓力
		當工作影響個人休息時間或需加班，能接受並彈性安排時間
		能承受需在固定時間內完成服務的工作速度壓力
		能承受雇主或顧客要求提升或精進工作品質的壓力
	5.對人際壓力的承受能力	能承受同事競爭的壓力（例如：同事的業績比自己好）
		能承受上司督導的壓力（例如：能接受主管之指導或糾正錯誤）
		能承受來自於顧客的批評、指教或其他反應
	6.工作規範/服從度	能遵守職場規範
	7.進出與交通	能獨立自行往返工作區及休息區
		能獨立處理交通狀況到達職場（包含家人/助理協助）
	8.出勤與時間安排	能配合職場規範或顧客預約的時間出席，不會無故不到或經常缺席
		能依顧客需求（例如：臨時更改預約時間）調整服務時間
	9.問題解決態度	遇到工作相關問題，能主動尋求協助或設法有效解決
	10.視障者習癖	無視障者習癖（例如:腳步聲大、不自主晃動身體、自言自語、壓眼睛）
	11.個人衛生與儀容修飾	符合雇主要求的儀容、穿著打扮及衛生習慣（如：穿著工作服）
	12.負責	能努力完成工作

附件二、視覺障礙者從事電話客服之核心技能

領域	項目		電話客服核心技能	
一、工作相關技能	（一）生理功能	1.工作耐力與持續力	能持續接聽電話達2小時，含中途喝水與上洗手間等個人事務處理，不需離開工作單位休息。	
	（二）認知學習與相關能力	1.口語理解	能夠從民眾/客戶講話的口氣辨別對方的情緒	
		2.金錢計算	能正確處理與商品或服務內容相關之費用（如：三位數以上加減、打折與百分比）	
	（三）工具使用	1.通話	能夠使用電話或msn、skype等通訊設備接聽/撥打電話	
		2.電腦操作	1.能搜尋及瀏覽網頁	
			2.能使用中文打字	
			3.能使用英文打字	
			4.能記錄通話相關資訊	
	（四）應對與表達	1.語言	能使用順暢之國語應答	
			能使用順暢之臺語應答	
		2.禮儀	能適當使用基本禮儀（例如：您好、請、謝謝、對不起）	
			能完整聆聽對話而不打斷	
			能與民眾/客戶有適當的互動（例如：開啟對話或回應問題）	
		3.表達	in-bound	掌握通話之民眾/客戶尋求服務之需求
				知道通話之民眾/客戶的服務需求之內容，能夠協助查詢相關資訊，或接續服務之轉接單位。
			out-bound	能完整表達所想要推銷或調查的內容。
				能理解與判斷受訪者所回答之內容、消費需求或意願
二、工作行為	1.工作專注性		能自行專注地工作	
	2.注意細節		能自行注意細節（例如：電話中民眾/客戶的留言內容）	
	3.工作要求的壓力承受力		能承受通話量的壓力	
			能接受頻繁的接聽與撥打電話	
			能承受工作速度的壓力（例如：於限定之通話時間內完成服務）。	
			能承受服務品質壓力（例如：有效成功的通話數）。	
	4.對人際的承受力		能承受同事競爭的壓力	
			能承受上司督導的壓力（例如：能接受主管之指導或糾正錯誤）。	
			能承受來自於民眾/客戶的批評、指教或其他反應。	
	5.工作規範		能遵守職場規範	
	6.獨立完成任務		可以一個人單獨執行撥打電話及服務等工作	
	7.問題解決態度		遇到工作相關問題，能即時反應主動尋求協助或設法解決。	
	8.個人衛生與儀容修飾		能符合工作要求的儀容、穿著打扮及衛生習慣。	
	9.負責		能自行完成工作	
	10.出勤與交通		能獨立自行往返工作區及休息區	
			能獨立處理交通狀況到達職場	

附件三、視覺障礙者從事聽打服務之核心技能

領域	項目		聽打核心技能
一、工作相關技能	（一）工具使用與表現	1.閱讀	能閱讀、瀏覽及搜尋電子檔案與網頁
		2.電腦程式應用	能使用通訊程式（例如：MSN、skype）進行溝通與檔案傳輸
			能使用電子信箱收發郵件、下載與上傳夾帶檔案。
			能使用軟體（例如：Windows Media Player、RealPlayer、千千靜聽）播放語音檔
		3.文書處理	能在Word Pad或是Word等程式上進行文書作業
		4.工作速度	能在7天內完成1小時錄音檔之謄打
		5.聽打正確率	繕打之正確率達80%
	（二）判斷與謄打	1.聽覺辨別能力	能夠辨別錄音檔中說話者的語氣，例如：嗯、（沈默）。
			能夠在多人對話中聆聽到主要說話者的說話內容
		2.語言辨別與謄打	能辨別錄音檔中對話者使用何種語言（擅長的語言為：□中文□臺語□客語□英文□其他　）
			能夠將錄音檔內容以對應之語言謄打出來（例如：中文、臺語、客語內容以中文謄打、英文內容以英文謄打）
二、工作行為	1.對事物的容忍度		能接受工作期限比平常短的急件
			能接受音質不佳、三人以上對話、冗長無趣或內容不熟悉的錄音檔內容（符合其中一項即可）
			能夠反覆多次聆聽錄音檔內容並耐心完成工作
	2.對人的容忍力		能接受指正、並願意針對指正內容進行修正
	3.獨處工作		能長期無工作伙伴合作、一個人單獨作業
	4.問題解決態度		遇到問題（例如：遇到檔案下載或開啟困難、選字與排版、不熟悉的內容或專有名詞等）能尋求協助或設法有效自行解決。
	5.負責		不需叮嚀或給予適當提醒便能在規定時間內完成工作。

我國職業輔導評量工具的使用狀況

吳明宜/國立高雄師範大學諮商心理與復健諮商研究所助理教授
黃國裕/高屏澎東區身心障礙者職業重建服務資源中心職重專員
莊巧玲/高屏澎東區身心障礙者職業重建服務資源中心執行祕書

壹、前言

職業輔導評量（以下簡稱為職評）是職業重建的基本實務，它可以引導職重專業人員和個案如何採取行動來滿足個案的需求。在宏觀層次，職評為建構整個職重服務的基礎，引導個別個案的職涯諮商流程；就較特定的層次而言，職評是建構適當策略的基礎，用以回應預期外的危機；而在微觀的層次上，職評決定某一特定時間點應採用何種行動以呼應個案的需求，產生輔導歷程中預期的反應。因此，職評的範圍遠超過對個案本身、其功能和需求的描述，更可以用來確認並概念化：（1）尋求協助的個案所關心和經歷的問題；（2）職業重建服務的目標，包括生涯規劃和人生目標，以及達成這些目標的過程中可能會遭遇到的障礙；和（3）可以協助解決問題和達成目標的介入策略和相關重建課程，包含綜合性服務或治療計畫策略的組織（Berven, 2004）。

我國的身心障礙者職評服務源起於身心障礙者保護法（86年4月23日）第28條，其明文規定勞工主管機關協助身心障礙者就業時應先辦理職業輔導評量，以提供適當之就業服務；並於第29條將職評納入職業重建服務。為此，行政院勞工委員會職業訓練局於87年6月30日頒訂身心障礙者職業輔導評量辦法（後續於97年2月12日修訂為身心障礙者職業輔導評量實施方式及補助準則），清楚規範職評內容、方式、實施程序、服務對象、權責單位、專業執行人員、經費來源、個案權益保障等；並制定「推動身心障礙者職業輔導評量服務實施計畫」，來倡導縣市政府提供職評服務。臺北市首先於民國87年委託臺灣大學進行試辦（張彧，1999），而後高雄市勞工局博愛職業技能訓練中心於民國90年開始提供職評服務，並自民國92年開始全面推動辦理職評業務。至今（102年）除了連江縣外，其餘19縣市皆已辦理職評業務，職評執行單位的模式包含公辦公營的職評中心、公辦民營的職評中心、以及接受委託辦理的社會福利機構、醫療院所和特殊學校等。

基於職評對於身心障礙者職業重建服務計畫的重要性，職評服務的效益一直是備受注重的議題。在北美地區，一方面要求職評員必須通過復健諮商師認證委員會（Commission on Rehabilitation Counselor Certification [CRCC]，2010年以前是由工作適應與職評專業人員認證委員會（Commission on Certification of Work Adjustment and Vocational Evaluation Specialists [CCWAVES]）提供認證）的資格考試，另一方面要求職評執行單位必須通過復健機構評鑑委員會（Commission on Accreditation Rehabilitation Facilities [CARF]）的評鑑，方能承包相關業務；以此雙管齊下的作法來維持職評服務的品質（范文昇和吳明宜，2011）。而我國職業訓練局則分別於民國97年、98年和100年辦理三次全國職評機構服務評鑑，分別就行政組織及管理、外在資源連結及宣導、服務時程管理、服務內容、職業輔導評量報告、和服務成果等面向進行考核，藉此推展縣市職評業務並提升職評服務水準。

國內學者亦不斷進行相關研究，監控並探討我國職評服務的改善方針。如王雲東等（2007）檢視臺北市90-94年的200分職評報告，以4點量表計分（1=不佳，4=佳），發現職評員於「職評工具的選擇是否適切」、「職評工具分析結果的解釋是否適切」、以及「建議事項是否適切」的平均得分分別為2.97（標準差0.86）、3.04（標準差0.69）和2.97（標準差0.83）。王敏行等（2008）檢視高雄博愛職業訓練中心92-94年的381分

職評報告，發現職評員可以遵守法規的職評時數和各項職評方法平均時數的規範；但與國外研究相較，情境評量與現場試做的平均時數偏低，且不同障礙類別與障礙程度的個案間之評量工具使用未能發現差異性。吳明宜等（2007）採用問卷調查95年度職評員的職業評量工具使用現況，發現職評員針對不同障別各有偏好的工具；但整體而言，偏好其他評量方式（含晤談）勝於標準化心理測驗，再勝於操作型評量工具（包含工作樣本、情境評量和現場試做）。以0-10分評量職評員對於測驗施測和結果解釋的信心程度，發現前者的信心程度介於7.6-9.0之間（平均值8.21），而後者的信心程度介於6.3-9.0之間（平均值7.63）。范文昇和吳明宜（2011）檢視97年度全國職評服務機構評鑑的133分職評報告，則發現職評員在工具正確選用與正確計分的比率高達八成五以上，在正確解釋的部分雖能比對常模和個案特質來做解釋，但常忽略個案的個體內比較。有超過八成的職評報告可以多元觀點來詮釋個案的職評結果，但其結論則未必舉證充分。A級評量工具及職業資料庫的使用並不普及，僅有少於10%的使用率。關於測驗調整，則有超過半數應做調整的個案未進行測驗調整。

從上述研究發現，我國職評員對於職評工具的運用雖逐年有進步，但似乎仍有力有未逮之處。故職業訓練局於民國100年委託南區身心障礙者職業輔導評量資源中心，藉由進行95-99年全國職評報告建檔以建立本土身心障礙常模之便，同時分析我國的職評常用工具使用狀況，以瞭解職評員對於職評工具的運用狀況。由於職評工具使用的適切性需同時考量服務對象的特性和職評轉介目的，並檢視職評結果建議與職評轉介目的的呼應度，故將透過這些向度的交叉分析來呈現。限於篇幅，本文僅就前述資料分析之描述性統計結果做一摘要與討論，並針對未來國內繼續推動職評服務提出相關建議。

貳、職評服務對象特性分析

本研究採用內容分析法，以我國各縣市政府於民國95-99年所委託辦理的身心障礙者職業輔導評量業務所完成的職評報告，來進行我國職評工具使用狀況的分析。研究的文本來自全國22縣市95-99年的職評報告，但有2個縣市因故未能提供完整職評報告。故本主研究總共蒐集到6,355筆有開案的職評報告，占全國於此五年內職評報告總數的97%。

在6,355筆文本中，其人口學分析如下：（1）年齡分布介於14-66歲，平均年齡26.8歲（標準差9.8），35歲以下的年輕成人個案占80%，46歲以上之中高齡者占6.63%，遺漏值140筆；（2）性別分布：男性有3,798人（占59.8%），女性有2,553人（占40.2%），遺漏值4筆；（3）障礙類別分布：在衛生署認定之16類障別中，以智能障礙者為最多（3,181人，占50.1%），其次依序為慢性精神病患者（383人，占13.2%）、多重障礙者（776人，占12.2%）、和肢體障礙者（716人，占11.3%），遺漏值76筆；以及（4）障礙程度分布：以中度者為最多（2,957人，占46.5%），其次依序為輕度（2,218人，占34.9%）、重度（872人，占13.7%）、和極重度（205人，占3.2%），遺漏值103筆。

以職評服務案量來分析，全國自98年起案量開始穩定，介於1,350~1,400之間。北、中、南三區的5年平均案量分別占57.1%、12.9%和30.0%。此數據與王敏行（2011）於第三屆全國身心障礙者職業輔導評量機構服務評鑑觀摩研討會時所推估的100年度職評案量相近，顯示我國職評業務成長已趨穩定。若以98-99年的案量來計算，則分別為53.2%、17.4%和29.4%；有北區下降、中區提升、南區持平的趨勢。三區的個案年齡層皆以年輕個案為主，25歲以下約占六成、26~35歲約占1/5、36~45歲占一成多、46~55歲約占5%、55歲以上則在1%（或以下）。其中南區的年輕個案（35歲以下）比例最高（83.3%），依序為中區（82.1%）和北區（79.5%）；而中高齡個案（45歲以上）集中在新北市、臺北市和大高雄市。三區的個案障別，只有北區的排序與全國總案量的排序相同，中區和南區的排序依序為智能障礙者、肢體障礙者、多重障礙者和慢性精神病患者。

以年度來看，25歲以下的年輕個案一直是職評案量的主要來源，占年度案量的半數以上，但是有比重逐年下降的趨勢。相對應的，26~55歲的青壯年個案則有逐年微幅上升的現象；56歲以上的個案自96年起一直維持在整體案量的1%左右。歷年來的個案障礙類別依數量排序，前四名一直是智能障礙者、慢性精神病患者、多重障礙者、以及肢體障礙者，其餘各障別案量所占比例皆在5%以下。但是智能障礙者和視覺障礙者有逐年下降的趨勢，慢性精神病患者、頑性（難治型）癲癇症者、和重要器官失去功能者則有逐年上升的現象。肢體障礙者於95-97年呈現上升趨勢，但是98年起開始下降；其餘各障別所占比例大略維持不變。

參、職評轉介原因分析

研究者將職評轉介原因區分為單一轉介目的和多元轉介目的二大類：單一轉介目的包含職涯探索評量、重複就業失敗原因探討評量、功能性能力/輔具需求評量、庇護工場入/出場評量、職訓入訓評量、和轉介醫療單位進行特殊評量六小類；而多元轉介目的指的是轉介目的為一個以上的者，為六類單一轉介目的之組合。結果發現轉介職評的原因主要為進行職涯探索（N=3,667，占57.7%），其次為庇護工場入/出場評量（N=1,413，占22.2%），再次為職訓入訓評量（N=616，占9.7%）。有92.7%的職評轉介為單一目的，5.5%為多元目的，其中以職涯探索佐以庇護工場入/出場評量者為最多（N=216，占3.4%）。需注意的是，仍有約1.8%的職評報告未註明其轉介目的。隨著年齡層的增長，轉介目的為職涯探索者遞減；中高齡個案（46歲以上）若接受職評，則其轉介目的主要為庇護工場入/出場與職訓入訓評量。

以區域來分析，南區的轉介目的較其餘二區單一，而北區有較高比例的庇護工場入/出場評量以及職訓入訓評量，中區和南區有較高的重複就業失敗原因探討評量與功能性能力/輔具需求評量。以年度來分析，歷年來皆是依職涯探索、庇護工場入/出場評量、職訓入訓評量為轉介大宗，多元轉介目的排序第四。但是接受職涯探索的個案比例有逐年下降的趨勢，庇護工場入/出場評量與職訓入訓評量在97-98年達高峰，目前開始有下降趨勢；重複就業失敗原因探討評量、功能性能力/輔具需求評量與多元轉介目的則呈現微幅上升的現象。

肆、職評工具使用分析

檢視民國95-99年的職評報告，發現我國職評員偏好使用的評量方式依序為：晤談（97.7%）、標準化心理測驗（77.4%）、功能性能力評估（50.6%）、現場試做（48%）、和情境評量（28.3%）。對於職場參照資料來源（如：職業資料庫、可轉移技能分析等）的使用只有25筆（0.4%）；用於行為觀察的工作行為衡量表使用也僅有302筆（4.7%）。若再針對不同的轉介目的做分析，發現即使轉介目的不同，職評員偏好使用的評量方式排序仍舊類似。除了進行庇護工場入/出場評量或多元轉介目的時，現場試做的使用率會提升到六成以上。這或許與多元轉介目的者多數為同時進行職涯探索與庇護入場評量，且庇護入場評量常於庇護工場直接檢驗個案的工作技能是否有達到場方的要求有關。

研究者進一步將所有職評報告所使用的測驗工具進行分類，並就使用數量和資料的完整性進行分析。其中標準化測驗工具種類高達90種，資料筆數高達11,291筆，數據完整的測驗筆數總計5,685筆；工作行為衡量表格共5種，資料筆數達302筆，數據完整的測驗筆數總計266筆；功能性能力評估工具種類共10種，資料筆數達3,258筆，數據完整的測驗筆數總計132筆；其他測驗工具共8種，資料筆數達64筆，數據完整的測驗筆數總計31筆。故整體的資料總筆數高達14,915筆，但據完整的測驗筆數總計僅6,114筆（約41.0%）。資料不完整的原因包括：（1）僅在計畫書中提到有使用該工具，但職評報告與附件中皆未見任何描述與數據者，共計1,315筆、約8.8%；（2）僅在職評報告中有文字敘述，但未註明任何數據者，共計2,107筆、約14.1%；和（3）有數據呈現，但不完整者，共計5,380筆、約36.1%。其中有數據呈現但不完整者的情形可能是為了配合個案的能力和施測者的個別考量，有些測驗只有選用部分分測驗，尤其是工作樣本與功能性能力評估類的評量工具。

對於各類型的標準化測驗工具，將使用次數大於50者依序彙整如下，以呈現職評員的偏好程度：（1）職業興趣測驗類：『電腦化職業興趣量表』、『我喜歡做的事』、『影像式職業興趣量表』、『圖像式職業興趣量表』和『生涯興趣量表』；（2）認知功能測驗類：『羅氏職能認知評量』、『褚氏注意力測驗』和『綜合心理能力測驗』；（3）一般智力測驗類：『魏氏成人智力測驗』、『托尼非語文測驗』和『圖形式智力測驗』；（4）學習成就測驗類：『功能性語文測驗』；（5）性向潛能測驗類：『通用性向測驗』和『區分性向測驗第五版』；（6）人格特性測驗類：『工作氣質測驗』、『工作價值觀測驗』和『基本人格量表』；（7）生涯輔導測驗類：『青年生活適應量表』；（8）日常生活功能測驗類：『社區自主能力測驗』和『褚氏日常生活功能測驗第2版』；（9）手功能評估類：『左右手握力』、『左右手指力』、『普度手功能測驗』和『明尼蘇達手部靈巧測驗』；（10）工作樣本類：『VIEWS工作樣本組』、『傑考氏職前能力測驗』、『育成綜合工作能力評量』、『VALPAR 7工作樣本』、『VALPAR 8工作樣本』、『T-PAL工作樣本組』、『本土化工作樣本－烘培助手』、『本土化工作樣本－超商助手』和『本土化工作樣本－組裝作業員』；（11）工作行為衡量類：『工作人格評量表』和『成大版工作行為衡量表』；以及（12）功能性能力評估類：『臺大醫院功能性體能測驗』、『功能性視覺評估』和『工具性日常生活量表』。

此外，北中南三區偏好使用的評量工具有明顯差異。將各區職評個案數納入考量後，發現北區偏好使用（odd ratio大於1者）的工具有：『生涯興趣量表』、『圖像式職業興趣量表』、『綜合心理能力測驗』、『魏氏成人智力測驗』、『圖形式智力測驗』、『功能性語文測驗』、『區分性向測驗第五版』、『T-PAL工作樣本組』、『VALPAR 7工作樣本』、『VALPAR 8工作樣本』、『VIEWS工作樣本組』、『工作人格評量表』、『臺大醫院功能性體能測驗』和『工具性日常生活量表』。中區偏好使用（odd ratio大於1者）的工具有：『我喜歡做的事』、『影像式職業興趣量表』、『羅氏職能認知評量』、『褚氏注意力測驗』、『托尼非語文測驗』、『通用性向測驗』、『工作氣質測驗』、『工作價值觀測驗』、『基本人格量表』、『青年生活適應量表』、『社區自主能力測驗』、『褚氏日常生活功能測驗第2版』、『傑考氏職前能力測驗』、『育成綜合工作能力評量』、『成大版工作行為衡量表』和『臺大醫院功能性體能測驗』。南區偏好使用（odd ratio大於1者）的工具有：『我喜歡做的事』、『電腦化職業興趣量表』、『褚氏注意力測驗』、『通用性向測驗』、『工作氣質測驗』、『基本人格量表』、『青年生活適應量表』、『社區自主能力測驗』、『褚氏日常生活功能測驗第2版』、『傑考氏職前能力測驗』和『功能性視覺評估』。

伍、職評結果建議分析

「職評結果建議」變項係摘錄職評報告中最主要的立即結果與建議。所摘錄到的職評結果建議可以分為下述七類，包括：（1）關於未來工作職種的建議；（2）關於就業安置模式的建議，可再分成一般性就業、支持性就業、庇護性就業與居家就業等四類；（3）關於職前準備的建議，可再分成職前訓練與參加成長（支持）團體等二類；（4）關於支持

系統及輔導策略的建議，可再分成工作時的輔導策略、繼續升學的建議、心理諮商輔導與加強就業動機等四類；（5）關於社政資源的建議，可再分成日間照護、小型作業所與居家照護等三類建議；（6）關於醫療資源的建議，可再分成社區復建與持續就醫檢查/治療等二類；以及（7）其他建議，如：未達入訓標準與提早退休等。

結果分析發現，6,355分職評報告的結果建議以就業安置模式為主（N=3,667，57.7%），其次為職前準備（N=1,732，27.2%），再次為支持系統及輔導策略的建議（N=387，6.0%）；此三類的建議約占整體結果建議的91%。有趣的是，職評報告通常被認為應提供的工作職種建議僅占0.8%。另外，在就業安置模式的建議方面，其建議以庇護性就業最多，其次為支持性就業；一般性就業與居家就業的數量皆很少。在職前準備的建議方面，參加職前成長（支持）團體與參加職業訓練的比例約為10：7。在支持系統及輔導策略的建議方面，則主要著重工作時的輔導策略。有約3.8%的職評報告因中途結案與資料不全，未註明其職評結果與建議。需注意的是，此結果建議為職評員的推論，是否為個案的真實職業重建服務狀態仍需進一步與系統資料比對，方能得知職評結果的準確度；本研究並未檢視這部分的資料。

陸、交叉分析結果與討論

職評員需依身心障礙者的個別狀況，選擇適當的評量工具。若純就個案的特質來考量，職評員可以按下列原則來選擇職評方法與工具（王敏行、陳靜江編，2007）：（1）具有較高的認知與判斷能力且未有潛在人際互動與心理調適問題的個案，適合選擇標準化心理測

驗與工作樣本等職評方法；（2）對認知與判斷能力較低或懷疑具有情緒與人際互動的問題(如自閉症、腦傷、慢性精神障礙者等)之個案，應多施與情境與現場評量；以及（3）對於無工作經驗者、案主的興趣與現實狀況有嚴重差異者、缺乏工作或受測動機者，應多施與情境與現場評量。因本案的數據為次級資料，故對於職評員職評工具使用的適切性僅能進行工具使用狀況與轉介目的和障礙類別的交叉分析。結果發現歷年來的職評個案服務量的前四名一直是智能障礙者、慢性精神病患者、多重障礙者、以及肢體障礙者，其餘各障別案量所占比例皆在5%以下；其中智能障礙者約占所有案量的半數，故也影響了職評工具的選用。大體而言，職評員能依照轉介目的與障礙類別來作選用工具，尚具適切性；但是對於非心智類障礙者的職評工具選用，在工作樣本和工作行為衡量工具的使用率不高。

Corthell & Griswold（1987）認為一分運用於職業重建服務的職評報告應包含：（1）測驗分數的解釋；（2）具體客觀的行為觀察；（3）有證據的職業目標建議；（4）廣泛的建議提供與安置計畫；及（5）提供個案就業準備的實用資訊。若依據此標準，我國職評員的報告專業度仍有進步的空間。交叉分析發現，缺乏職業資料的使用導致職評報告的結果建議中被認為應提供的工作職種建議僅占0.8%；而缺乏行為觀察量表的使用，亦不利於探討個案的工作行為特性及就業失敗原因。此外，從文本中發現只有41%的分測驗紀錄有完整的數據，36%數據呈現不完整，14%僅在職評報告中有文字敘述，但未註明任何數據。較嚴重的問題是，約有9%僅在計畫書中提到有使用該工具，但於職評報告與附件中皆未見任何描述與數據。顯示與專業要求相對照下，我國的職評報告恐有個體特性與職務要求的媒合無法精確之疑慮，對於職業輔導評量的效度會有所危害。這也或許與國內不擅長使用職業資料等工具，以至於難以將個案的能力與職務的要求做比對有關。

柒、建議

依據上述探討，本研究發現：我國的職評業務自民國92年開始全面推動以來，已有長足的進展。服務案量自98年起開始穩定，每年服務量介於1,350~1,400之間。職評員大體能依照轉介目的與障礙類別來作選用工具，但是評量方式偏好晤談和標準化心理測驗等資料蒐集和特質探索型工具，對於工作樣本、情境評量和現場試做等操作驗證型工具的使用偏低，且行為觀察和職場參照資料的使用顯著不足。有部分職評報告的資料完整性不足，包含未呈現個案的基本人口學資料、職評轉介目的、評量工具的數據與結果分析等。職評報告的結果建議以就業安置模式為主，明確的職種建議顯著缺乏。

因此，研究者提出下列建議供主管機關（職業訓練局）與職評員參考。由於國內的職業資料分散於各種不同屬性的資料庫，且關於人與職業特性的媒合功用不足，故建議主管機關要整合現有職業資料庫，開發有利於工作媒合的檢索功能。例如：職訓局目前正在進行的「臺灣職業訊息資料庫（TOC-NET）」建置方案便是符合實務需求的政策導向。而職評員則需依據個案特質與轉介目的來選擇適切工具，包含特質探索、操作驗證、行為觀察與職場參照等類型的工具，以能確實回應轉介問題。並要依據專業規範（Stephen，1986；Corthell & Griswold，1987；AERA, APA, & NCME, 1999；王敏行、陳靜江編，2007；Parker, Hansmann, & Schaller, 2010）維持職評報告應有的品質要求，提供嚴謹正確、多元驗證、簡潔易讀的職評報告。

參考文獻

1. American Educational Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement in Education（AERA/APA/NCME）（1999）. Standards for educational and psychological testing. Washington, DC: American Educational Research Association.
2. Berven, N.（2004）. Assessment. In T. F. Riggar & D. R. Maki（Eds.）, Handbook of Rehabilitation Counseling（pp. 199-217）. New York: Springer Series on Rehabilitation.
3. Corthell, D. W., & Griswold, P. P.（1987）. The use of vocational evaluation in VR. Minomonie, WI: Material Development Center, University of Wisconsin-Stout.
4. Power, P. W.（2006）. A guide to vocational assessment（4th edition）. Austin, TX: Pro-ed.
5. Stephen, W. T.（1986）. Report writing in assessment and evaluation. Minomonie, WI: Material Development Center, University of Wisconsin-Stout.
6. Parker, R. M., Hansmann, S., & Schaller, J. L.（2010）. Vocational assessment and disability. In E. M. Szymanski & R. M. Parker（Eds.）, Work and disability: Contexts, issues, and strategies for enhancing employment outcomes for people with disabilities（3rd Edition）（pp. 203-243）. Austin, TX: Pro-ed.
7. 王敏行（2011）。100年職業輔導評量服務現況分析及展望。全國身心障礙者職業輔導評量機構服務評鑑觀摩研討會（2011.11.18）。彰化縣。
8. 王敏行、王建中、黃美慧、鍾和村（2008）。身心障礙職業輔導評量時數與評量方法選擇探討-以高雄市博愛職業訓練中心職評服務為例。復健諮商，2，77-91。
9. 王敏行、陳靜江編（2007）。身心障礙者職業輔導評量工作手冊（96年修訂版）。臺北市：行政院勞工委員會職業訓練局。
10. 王雲東（2007）。臺北市身心障礙者職業輔導評量服務模式之探討。臺北市：臺北市勞工局。
11. 吳明宜、許靖蘭、陳靜江、黃國裕（2007）。調查統整目前使用之職業評量工具使用現況及其分析職評人員使用信心程度。南區身心障礙者職業輔導評量資源中心。
12. 范文昇、吳明宜（2011）。身心障礙者職業輔導評量人員運用標準化評量工具的能力分析。復健諮商，5，47-72。
13. 張彧（1999）。臺北市政府勞工局就業服務中心職業輔導評量88年1-6月成果報告。臺北市：臺北市政府勞工局就業服務中心。

外國人聘僱許可與管理

- 外勞總額警戒機制之研析
- 日籍專業人員在臺灣的工作適應--以TFT-LCD產業為例

外勞總額警戒機制之研析

辛炳隆/臺灣大學國家發展研究所副教授

壹、前言

引進外勞雖能解決一國勞力短缺的問題，其對本國勞工就業機會的排擠、國內人才養成的抑制、以及對社會整體面的影響等，卻不容忽視。因此，我國在就業服務法第52條特別規定中央主管機關應建立「外籍勞工聘僱警戒指標」，並依此指標，由中央主管機關邀集相關機關、勞工、雇主、學者代表協商每年引進外籍勞工之總人數。雖然勞委會已邀集全國性勞資團體、學者專家、政府機關共同組成「外籍勞工政策協商諮詢小組」，每3個月定期共商重要外勞政策，但在建立警戒指標方面卻無具體進展，導致該小組無法依據警戒指標協商外勞總額，進而造成勞資雙方激烈爭議。

展望未來，受到人口老化與少子化的影響，國內產業發展所需之基層人力，以及家庭與看護機構所需之照護人力仍會面臨短缺的問題，故政府在可預見的未來仍須持續引進產業外勞與外籍看護工。爰此，本文將依據就業服務法所揭示外勞引進之政策原則，再利用文獻分析與德菲法專家問卷調查方式，研析我國外勞總額警戒機制，以作為後續整體外勞政策檢討及規劃之參考。

貳、德菲法專家問卷調查法之簡介

有鑑於過去以經濟模型或計量方法建構總額控管機制的研究，無法產生應有之政策回饋效果，本研究將參考上述辛炳隆與劉宜君（2008）的作法，以政策德菲法蒐集分析國內專家學者的意見集思廣益，以對於我國外勞總額警戒機制的設計與執行，建立具有共識性的意見。德菲法適用範圍在於澄清未來不明情境，並針對設定的議題，利用一連串問卷調查方式，匯集專家專業知識、經驗，達成一致性具體共識，藉以提升決策內容品質，是決定優先順序、目標設定及未來趨勢的最有效方法。

德菲法在國內研究中被廣泛使用於各領域，例如新政策或是計畫，涉及未來不確定現象的預測，對於計畫達成目標的程度，或在環境、資源條件、及民眾參與意願等均無充分的參考資訊，故以此德菲法收集專家的專業知識或實際經驗，判斷計畫實施的可能影響、以及預測各目標達成效果，作為評估各項政策的依據（陳歆華、陳孝平，1999）。

德菲法是以一群專家（10-50人）針對特定主題提供自己意見，經過多次的回答問卷，分析統計找出對特定事件的共同看法，尤其是政策的擬定可以透過分享共同看法以凝聚共識，採用匿名的方式可以讓專家充分表達各種不同意見，並能獲知所有專家意見之回饋（Beech, 2001；Bowles, 1999）。德菲法主要有三大特性：1.以問卷方式間接交換意見以達匿名性（anonymity）；2.藉由反覆式循環問卷的回饋作為溝通方式（iteration with controlled feedback）；3.以客觀統計來呈獻專家團體之意見（statistical group responses）。

由於選擇外勞總額警戒指標與建置警戒機制涉及專業判斷，一般外勞雇主恐怕無法對相關問題提供有用的資訊，因此，本研究問卷發放對象為國內熟悉外勞政策之專家學者，包括曾就相關議題進行專案研究或發表論文之學者，以及曾擔任勞委會外勞政策諮詢協商小組委員之學者，受調人數為30人。問卷主要內容為針對本研究所擬各項可能之警戒指標適切性與相對權重，以及如何判定各項指標值是否異常，詢問受調專家的意見。此次德菲法問卷調查共進行二回合，受調專家對於哪些警戒指標應被納入，共識性頗高，惟對各指標之相對權重則看法較為分歧。

參、警戒指標之篩選

理論上，外勞總額需要警戒的主要原因是擔心無法達到預期政策目標，甚至出現有損本國勞工權益的負面效果。因此本研究參照就業服務法第42條所列引進外勞的基本原則，以及國內外文獻的評估經驗，將「對本國勞工的影響」、「對企（產）業/雇主的影響」、「對社會的影響」等三個層面列入警戒範圍。其中，對本國勞工的影響主要包括工作機會、薪酬、勞動條件、職務晉升等；對企（產）業/雇主的影響則包括人力供給、僱用成本2項共同構面，僅適用於產業外勞的國內企業經營狀況與生產技術，以及僅適用於社福外勞之雇主就業行為等評估構面；對社會的影響主要包括涉及外勞之勞資爭議、外勞基本權益維護、社會治安、以及僅適用於社福外勞之失能者照護等。此外，有鑑於外勞人數增加已迫使政府必須投入極大的人力與物力，而社福外勞引進是否會影響國內長照制度的實施，也成為重要政策議題，因此，除上述三個層面之外，本文特別將「對政府的影響」列入警戒範圍，其內容包括政府所投入的公務（含警政）人力與經費，以及對長照制度規劃與實施之影響。

本文依據上列警戒構面，並參考過去文獻與專家學者意見，歸納出警戒指標項目如表一所列。其中，在產業外勞部分，由於外勞屬補充性人力，當就業市場缺工人數增加、薪資成長或總工時數增加時，表示勞動需求增加，故外勞總額宜隨之增加。因此，「製造業與營造業合計之非專技人力之缺工人數變動率」、「製造業與營造業合計之本國非專技人員薪資成長率」與「製造業與營造業合計之本國非專技人員總工時變動率」，皆為正向指標，亦即當這些指標值異常增加時，宜增加產業外勞人數。此外，由於外勞在臺年數至少3年，故除了當前人力短缺之外，「未來三年基層人力缺口預測」也應列為正向指標。

「製造業與營造業合計之GDP成長率」與「製造業與營造業合計之固定資本形成變動率」雖然不是直接衡量勞力需求增加的指標，但前者表示生產量增加，勞動需求增加；後者則表示投資增加，而透過規模效果也會造成勞動需求增加。因此，本研究也將這2項列為正向指標。至於「勞動人口變動率」則是用來衡量國內潛在勞動力變動情形，，當勞動人口增加，表示潛在勞動力減少，增加外勞的正當性提高，故也屬正向指標。

在產業外勞的反向指標方面，「本國非專技人員失業人數變動率」與「原住民失業人數變動率」是用來反映引進外勞對本國勞工就業機會之排擠效果，當這2項指標值增加時，宜減少外勞人數。「產業外勞行蹤不明人數變動率」是用來反映政府對外勞的管理效率，行蹤不明人數增加，表示管理效率降低，則外勞人數宜減少。「產業外勞職災變動率產業外勞

犯罪人數變動率」與「產業外勞所涉勞資爭議件數變動率」則是用來反映引進外勞的社會成本，這2項指標值越高，社會成本越大，則宜減少外勞人數。

針對社福外勞，本研究採用的正向指標有「重度身障者人數變動率」與「因料理家務而未參與勞動市場人數變動率」。前者用來反映對照護人力的需求，後者則反映照護人力不足對國人進入職場的障礙。雖然因照護家中失能者而無法進入職場才是本研究真正要的指標，但因國內尚無相關統計資料，故以「料理家務」替代。在負向指標部分，本研究納入的指標有「社福外勞行蹤不明人數變動率」、「本國居家服務員人數變動率」、「長期照護及安養機構床數變動率」、「社福外勞犯罪人數變動率」、「社福外勞所涉勞資爭議件數變動率」。其中，「本國居家服務員人數變動率」與「長期照護及安養機構床數變動率」是用來反映本國照護能量，能量越高，對外籍看護的需求越少，故社福外勞人數宜減少。其他負向指標納入的理由，則與產業外勞相似，故不再贅述。

在初步擬定指標內容之後，本文即進行德菲法專家問卷調查，詢問專家各項警戒指標

之適切性並評價其相對權重。在刪除共識性較低，或專家學者認為較不重要的指標之後，本文最終建議的警戒指標如表一所列。

肆、警戒燈號之設計

在選定警戒指標之後，本文建立警戒指標異常變動之判定標準為：若為年資料，則以前6年平均值加減1個標準差（平均值之標準差）為正常範圍，超過此範圍即屬異常變動；若為季資料，則以前6年平均值加減一個標準差（平均值之標準差）為正常範圍，超過此範圍即屬異常變動。依此邏輯，本文針對正向指標界定3個值域：「大於平均值加2個標準誤」、「小於平均值加2個標準誤，但大於平均值加1個標準誤」與「小於平均值加1個標準誤」，並分別給予「藍燈」、「黃藍燈」與「綠燈」3種燈號；針對負向指標，本研究也界定3個值域：「小於平均值減2個標準誤」、「小於平均值減1個標準誤，但大於平均值減2個標準誤」與「大於平均值減1個標準誤」，並分別給予「紅燈」、「黃紅燈」與「綠燈」3種燈號。

上述燈號設計主要參考經建會作法，若為「綠燈」，表示外勞人數適當；若為「紅燈」，表示外勞總額過多，應予以減少；若為「藍燈」，表示外勞總額不足，應予以增加。至於「黃紅燈」及「黃藍燈」二者均為注意性燈號，宜密切觀察後續外勞總額的變化。

為能計算綜合指標分數，本文必須先設定各單項的權重。首先，由於受調專家對各項指標相對重要性的看法除了反映在「平均值」之外，「標準差」也極具參考價值。標準差越小，表示受調專家看法越一致，指標的參考價值越高。因此，本文遂以各項指標的平均值除以標準差，作為權重，再分別就產業外勞之正向指標與負向指標、社福外勞之正向指標與負向指標等四類，計算各類加權平均分數。以產業外勞之正向指標為例，此類指標共有四項：製造業與營造業合計之非專技人力之缺工人數增加率、未來三年基層人力缺口（預測）、製造業與營造業合計之本國非專技人員薪資增加率、製造業與營造業合計之本國非專技人員總工時增加率，各項權重依序為3.95、3.36、2.08與2.48，故此類指標警戒分數即各單項指標的分數乘以權重之後加總，再除以各項權重之總和（即3.95+3.36+2.08+2.48）。

利用同樣方法，我們也可以計算出產業外勞負向指標的警戒分數，再將正向指標與負向指標分數加總，即可得出產業外勞的警戒總分，為並依分數高低給予燈號。總分若介於＋1與-1之間為綠燈，若介於＋1分與＋2分之間為黃藍燈，若大於＋2分為藍燈；反之，若介於-1分與-2分之間為黃紅燈，若小於-2分為紅燈。

伍、現有在臺外勞總額之檢視

本文以前述所建構的各項警戒指標，檢視目前在臺人數是否已達到警戒範圍，甚至需要增減調整。其中，「未來三年基層人力缺口（預測）」、「雇主僱用產業外勞違反勞基法被罰件數增加率」與「雇主僱用社福外勞違反法令被罰件數增加率」等三項指標，因欠缺資料而暫時無法進行分析。此外，目前研究團隊在「行蹤不明外勞人數增加率」、「外勞犯罪人數增加率」與「外勞所涉勞資爭議件數增加率」這三項指標，僅能蒐集到整體外勞的資料進行分析，無法區分產業外勞與社福外勞。

表二所列為產業外勞的判定結果，在正向指標中，「製造業與營造業合計之非專技人力缺工人數增加率」、「製造業與營造業合計之本國非專技人員總工時增加率」皆為綠燈，表示未出現異常現象；但「製造業與營造業合計之本國非專技人員薪資增加率」為黃藍燈，表示需密切觀察該項指標之後續變化。至於負向指標中，雖然關鍵指標「本國非專技人員失業人數增加率」為綠燈，但「產業外勞行蹤不明人數增加率」為紅燈，「產業外勞所涉勞資爭議件數增加率」為紅燈，顯示目前對國內產業外勞的管理應予以改善，而其餘負向指標則均為綠燈。

根據各項指標的燈號與相對權重，本研究進一步計算出正向指標總分為1.24分，負向指標總分為-1.58分，故產業外勞總額綜合警戒分數為-0.34分，落在「綠燈」範圍，當前在臺產業外勞總額尚屬適當。

表三所列則為社福外勞的判定結果，社福外勞總額的正向指標中，「因料理家務而未參與勞動市場人數增加率」為藍燈，顯示包含照顧家中失能者在內的家務責任，已明顯造成國人進入職場的障礙；而「重度身障者人數增加」與「80歲以上老年人口數增加率」警戒燈號則為綠燈，表示尚無異常現象。在社福外勞的各項負向指標中，

內居家服務員人數已明顯增加，惟社福外勞總額應否需要因此而向下修正，仍有待觀察。另根據各項指標燈號與相對權重所計算出來的綜合警戒指標分數為-0.16分，燈號為綠燈，顯示整體來看，目前在臺社福外勞人數總額也尚屬正常。

表一　產業外勞與社福外勞總額之警戒指標

產業外勞警戒指標	
正向—關鍵指標	製造業與營造業合計之非專技人力之缺工人數增加率、未來三年基層人力缺口（預測）
正向—重要指標	製造業與營造業合計之本國非專技人員薪資增加率、製造業與營造業合計之本國非專技人員總工時增加率
負向—關鍵指標	本國非專技人員失業人數增加率、雇主僱用產業外勞違反勞基法被罰件數增加率
負向—重要指標	產業外勞行蹤不明人數增加率、產業外勞職災增加率、產業外勞犯罪人數增加率、產業外勞所涉勞資爭議件數增加率、警政署與移民署用於查緝行蹤不明外勞人力之增加率
社福外勞警戒指標	
正向—關鍵指標	重度身障者人數增加率、80歲以上老年人口數增加率
正向—重要指標	因料理家務而未參與勞動市場人數增加率
負向—關鍵指標	本國居家服務員人數增加率
負向—重要指標	社福外勞行蹤不明人數增加率、長期照護及安養機構床數增加率、社福外勞犯罪人數增加率、社福外勞所涉勞資爭議件數增加率、雇主僱用社福外勞違反法令被罰件數增加率、警政署與移民署用於查緝行蹤不明外勞人力之增加率

註：正向指標係指當該指標值增加時，宜增加外勞總額；負向指標係指當該指標值增加時，宜減少外勞總額（資料來源：本研究）

表二 產業外勞總額之警戒燈號

指標項目	平均值	標準誤	當期值	燈號
正向警戒指標				
製造業與營造業合計之非專技人力缺工人數增加率	0.053	0.116	0.006	綠燈
未來三年基層人力缺口（預測）	NA	NA	NA	NA
製造業與營造業合計之本國非專技人員薪資增加率	0.002	0.015	0.023	黃藍燈
製造業與營造業合計之本國非專技人員總工時增加率	-0.007	0.014	0.007	綠燈
負向警戒指標				
本國非專技人員失業人數增加率	0.058	0.121	-0.188	綠燈
雇主雇用產業外勞違反勞基法被罰件數增加率	NA	NA	NA	NA
產業外勞行蹤不明人數增加率	0.150	0.034	0.280	紅燈
產業外勞職災增加率	-0.021	0.049	-0.043	綠燈
外勞犯罪人數增加率	0.119	0.082	0.098	綠燈
外勞所涉勞資爭議件數增加率	0.335	0.078	0.919	紅燈
警政署與移民署用於查緝行蹤不明外勞人力之增加率	0.082	0.109	-0.014	綠燈
綜合警戒指標分數（燈號）	-0.34（綠燈）			

（資料來源：本研究）

表三 社福外勞總額之警戒燈號

指標項目	平均值	標準誤	當期值	燈號
正向警戒指標				
重度身障者人數增加率	0.018	0.009	0.020	綠燈
80歲以上老年人口數增加率	0.070	0.004	0.049	綠燈
因料理家務而未參與勞動市場人數增加率	-0.014	0.005	0.013	藍燈
負向警戒指標				
本國居家服務員人數增加率	0.094	0.041	0.136	黃紅燈
社福外勞行蹤不明人數增加率	-0.040	0.050	0.157	紅燈
長期照護及安養機構床數增加率	0.028	0.012	0.019	綠燈
外勞犯罪人數增加率	0.119	0.082	0.098	綠燈
外勞所涉勞資爭議件數增加率	0.335	0.078	0.919	紅燈
雇主僱用社福外勞違反就服法被罰件數增加率	0.290	0.137	0.357	綠燈
警政署與移民署用於查緝行蹤不明外勞人力之增加率	0.082	0.109	-0.014	綠燈
綜合警戒指標分數（燈號）	-0.16（綠燈）			

（資料來源：本研究）

日籍專業人員在臺灣的工作適應--以TFT-LCD產業為例

藍科正/國立中正大學勞工關係學系副教授
胡珈甄/國立中正大學勞工關係學系碩士

壹、前言

吸引外國專業人員來臺工作一直是我國勞動力發展的目標之一，過往的研究多只強調提高勞動條件，輕忽外國專業人員在臺的工作適應情形。我國引進的外國專業人員以日籍專業人員居首。例如，2013年3月底的有效聘僱許可共2萬8,170人，日籍專業人員為8,264人（占29.34%）；累計聘僱許可共30萬5,147人，日籍專業人員為7萬0,522人（占23.11%）。本文以海外適應理論中的工作適應及互動適應為基礎[1]，分析日籍專業人員在臺的工作適應狀況，包括語言溝通、薪資福利、工時與休假、教育訓練、員工互動等[2]；也探討他們如何因應工作適應的問題，包括來臺前的準備及來臺後的求援管道；最後，對企業、日籍專業人員及我國政府提出一些建議。本文採深度訪談方式，對象包括在臺TFT-LCD產業[3]工作的10位日籍專業人員[4]，及與他們共事的5位臺籍員工[5]，來蒐集資料。

1. 參Black , J.S.（1988） “Work role transitions：A Study of American Expatriate Managers in Japan,” Journal of Management, 15, 277-294。
2. 參黃梓松（2004）〈社會福利機構外籍監護工工作適應外在滿意之探討〉，《社區發展季刊》，106，376-384、勞働政策研究・研修機構（2005）〈第6回海外派遣勤務者の職業と生活に関する調　結果〉，日本勞動研究機構；李瑜華（2005）〈中国に進出する日本多籍企業の海外赴任前研修に関する考察〉，《立命館経営学》，（6）43，79-99；魏伶霓（2007）〈臺灣「印-ING」印起來：印度籍博士後研究員來臺生活與工作情形初探〉，國立中正大學勞工研究所碩士論文，嘉義縣；藍科正、黃良志、張秋蘭（2006）〈完善外籍專業人士來臺工作及生活之相關配套措施〉，臺北市：行政院經濟建設委員會；藍科正、張于純（2010）〈來臺二十位外籍專技人員的個人經歷及對臺印象〉，《臺灣勞動評論》，2（2），449-477。
3. 基於種種因素的考量，日本將TFT-LCD 產業技術移轉至臺灣，日籍專業人員因此隨之來臺。
4. 分布於四家公司，包括五位製造工程師、四位技術工程師、一位行政人員，來臺都已兩年以上。
5. 包括兩位製造工程師、兩位技術工程師、一位行政人員。

貳、日籍專業人員來臺後的工作適應狀況

一、語言溝通

在臺灣到處可見日文的蹤跡，臺灣人在溝通上也會引用日本文字，中文字與日本的漢字亦有許多的雷同，讓來到臺灣的日籍專業人員感覺到莫名的親切。然而，語言畢竟仍有其差異之處，讓初到臺灣的日籍專業人員感到既親切卻陌生，因為直接溝通常有文不對題的狀況發生[6]，以致管理執行上造成誤解，或資訊判斷錯誤。又因日籍專業人員的英文能力普遍不佳，故在語言溝通上，其與臺籍員工多仰賴日文翻譯或日文助理居間溝通；而公司新的制度發布時，一定要有中日對照版，不然規定跟實際執行一定差很多。

因此，日文翻譯人員的臨時反應與日文能力成為溝通順利與否的關鍵因素。例如，有人曾經遇到新來的翻譯搞不清楚專業用語，原本5分鐘的談話就可以解決的問題，到最後竟然花3小時來開會說明；有人曾經遇到翻譯將日本人想說的話5句只翻了其中3句，造成臺籍員工曲解了日本人的意思，而造成誤會。日籍專業人員若有建廠或技術移轉的經驗，其感受到的翻譯人員之問題較少，因為會遇到哪些問題大致都知道，比較不會有語言鴻溝。至於曾經到過臺灣出差或與臺籍員工互動過的日籍專業人員，對於中文比較熟悉，在跟臺籍員工溝通上就比較沒有障礙。事實上，語言並非溝通的高牆，溝通最大的困難是彼此文化認知、工作觀念的不同；例如：認為一個機器手臂應該要如何調整它的參數，臺籍員工認為不需如同日籍專業人員建議的繁雜作法。因此，唯有彼此了解文化與工作觀念後，才足以破除表象的語言溝通障礙，讓溝通無阻礙。

二、薪資福利

關於薪資方面，日本母公司對派外員工有海外津貼，加上臺灣消費遠低於日本，故日籍專業人員對薪資大多滿意[7]。福利方面，係比照臺籍員工，惟日籍專業人員希望對生活有多些照顧，如臺灣的生活資訊[8]、交通選擇[9]、對家人的照料[10]等之協助，以便能夠更安心的工作[11]。

三、工時與休假

派駐到臺灣的日籍專業人員多是高階技術人員或主管階級，工作份量比在日本時倍增，工作時間長[12]，壓力大[13]；有些人還會將行政管理事務等工作帶回宿舍處理，繼續未完成的工作。工廠生產線為全天候運作，若遇生產線上有突發狀況的問題，就必須全天候待命（on call）處理緊急狀況。相較起來，在日本因為機臺比較穩定，所以在日本的工作時間就比較短。

休假（公司都是週休二日）應該充分放鬆，以便繼續下一段的工作；然而，日籍專業人員在臺灣大多晉升為管理職或專業技術人員，他們幾乎時時處於備戰狀態，或者休假也不太知道要去哪裡（特別是沒有眷屬隨行者），所以大部分休假還是會回公司看看，處理行政事務。日籍專業人員常會一起吃飯小酌，同時可聊天解思鄉之愁，那就是他們最好的休息了。

四、教育訓練

日籍專業人員到臺灣的主要目的是技術移轉，他們來到臺灣後接受的教育訓練大多僅有新進人員教育訓練（如公司簡介、公司目標、環安、資訊、共識營等）與本地語言訓練（中文，對溝通有實質的幫助），有關技術面的訓練非常少（在日本較有機會獲得提升技能的教育訓練）。因此，日籍專業人員來臺灣僅止於貢獻其技術專長，無法在技能上有所增長，這也是他們無法久待臺灣的一項原因。

五、員工互動

日籍專業人員在臺灣，每天與他們相處最久的，並不是他們的家人，而是與他們一起共事的臺籍員工。從日籍專業人員的角度來看，除了語言差異外，文化、工作習慣不同，有點不太能適應。例如，日籍專業人員常使用Excel撰寫文案，因為它在使用上的彈性比Word好，對於Excel的使用也已十分熟練，且對於文件的排版與圖說非常要求，但臺籍員工較習慣使用Word，也不太要求排版，所以拿到的許多資料都要重新修改，來適應臺灣的工作模式。

其次，日籍專業人員認為，臺籍員工的工作目標意識與忠誠度不夠高。在日本，工作上訂定的任何目標都須使命必達，甚至到了最後一刻也要拼了命的想盡辦法完成，這是日籍專業人員一直以來堅持的工作態度。但有日籍專業人員曾經遇過一件事，公司訂定當月的生產量，結算下來距離公司訂定的目標只差一件，臺籍員工竟然沒有想要想盡辦法達成的心，令他們覺得非常不可思議。又，他們認為，臺灣員工喜歡自己創業，希望藉由創業可以較快獲得較高的收入，離職率較日本為高，讓肩負著技術移轉、希望能在最短的時間內可以將技術移轉，並將管理職當地化的日籍專業人員認為臺籍員工的工作忠誠度不高，也十分挫折。

再者，日籍專業人員對於所有的工作執行步驟有一定的堅持，他們認為這是對品質要求的必要作法，更是所有流程錯誤的預防；而臺籍員工的處理方式通常很直接，希望快速（也簡化）的將問題解決；依他們看來，這樣往往會忽略探討問題發生的原因，遂無法預防問題的再發生。例如，某公司某回無塵室中發現地上有不明液體，臺籍員工發現後的處理方式就是把它擦乾了事；剛好經過的日籍專業人員

6. 例如，臺灣人說「有問題」，日本人講「質問」；臺灣人說「考核」，日本人講「考課」；臺灣人說「特休」，日本人講「有給休假」。
7. 少數對薪資是可接受，因為有工作上的許多挑戰要面對。
8. 特別是生病的醫療諮詢。
9. 公司只有上下班接送，其他時間都仰賴計程車代步，因為公司擔心其安全，規定不能騎車或開車；日籍專業人員希望知道較平價的大眾運輸交通選擇。
10. 如家人的生活適應、小孩的教育。
11. 眷屬需求若未能適當安排，將影響到工作適應狀況。
12. 平均每日達12-14小時，僅週日半天會休息，都屬自願如此。
13. 因為必須顧及工廠的技術運作，還要兼任行政管理的事情。

非常訝異這樣的處理方式，立刻召集所有相關人員當場探討事發原因，重新檢視所有流程，以便改善並進行預防措施。又如，某公司某回的新產品，測試一次成功了，臺籍員工認為，可以立刻生產，希望趕快量產（日籍專業人員認為，因為臺籍員工很重視個人績效）；但日籍專業人員認為，有些地方應該修正後再次測試（日籍專業人員認為，應該要著重找到根本的問題）。

此外，日籍專業人員認為，臺籍員工談論公事的表達方式都很直接，有時說話就沒有修飾。曾有臺籍員工直接跑到某位日籍專業人員的座位，跟他說他的資料錯了，讓他很訝異，因為在日本，通常是請對方是否確認一下資料的正確性，而不會直接指出對方錯誤，以避免讓對方很尷尬。來臺支援的日籍專業人員以男性居多，在日本公司中男性居要職，女性以行政職居多，主要考量到家庭觀念與身體負荷程度；臺灣職場則較為性別平權，這些都讓日籍專業需要一段時間來適應。

不過，日本在TFT-LCD產業技術領先，在技術差距與歷史因素下，日籍專業人員普遍認為，臺灣人對於日本人非常友善；在日本，工作要求會比較多，相對的嚴格許多，在臺灣，工作壓力相對較小。又因為在臺灣工作沒有像在日本那麼拘束；在日本要對所有人都畢恭畢敬，對任何事都要嚴謹，在臺灣工作沒有這麼多步驟，臺灣人比較隨性，所以工作心情較輕鬆。

從臺籍員工的角度來看，要跟日本人共事，學會日語絕對必要。因為日籍專業人員英文能力普遍不佳，臺日同事間多仰賴日文翻譯居間溝通，臺籍員工具日語能力者，可與日籍主管直接溝通，以致於互動較頻繁，於緊急情況時亦可充當翻譯角色，故在年度績效考核時有極大的影響，也因此具有較快晉升的優勢。

其次，臺籍員工認為，日籍專業人員習慣透過團體協議來取得共識（日本的企業文化），故會議時間長，平時每日固定會議時間占據工作時間約１／４，且常有偶發的臨時會議，

要達成集體共識後才執行；此係日籍專業人員工時無法縮短的主因。團體合作是日本人的工作方式，但是，日籍專業人員常在不經意中會將工作指派給能力較強的臺籍員工負責，如此的團體合作方式讓臺籍員工能者多勞、身心疲憊，有些人最後選擇離職，卻被日籍專業人員認為是忠誠度不足。

再者，日籍專業人員對於工作非常嚴謹、堅守理念，但有時卻屬鑽牛角尖與固執，讓臺籍員工倍感工作壓力。例如，某公司規章制定時，日籍專業人員會追根究底將相關法規了解到透徹，甚至會將法規重新再依他們的見解，並運用在日本遇過的案例重新解讀，之後向臺籍員工確認、再確認。又如，日籍專業人員（主管）要求臺籍員工將工作視為生命（在日本就是如此），該有的薪資與福利公司都會依法甚至優於法律給與員工，但臺籍員工的工作壓力相對變大，離職的人就多，讓日籍主管很訝異。臺籍員工認為，臺籍員工做事情會跳著做，日籍專業人員則是按部就班；前者在講求速度的環境較為有利，後者則在講求品質的環境較為有利。

此外，臺籍員工認為，日籍專業人員有民族優越感，慣用日商，在臺灣習慣採用日本製品與引進日本廠商，因為他們認為日本製品即是品質的保證，而且日本職場文化習慣團體合作，與日本廠商配合較為得心應手。臺籍員工認為，日本對於品質要求重於價格，臺籍員工雖然認為臺製零件可以達到相同的效果，但是日籍專業人員仍相信日製零件，因為日本是製造技術的命脈，從而認為臺籍員工雖重視品質，但是對於價格更為重視。臺日員工間的差異觀念是影響日籍專業人員工作適應的要因。

參、日籍專業人員因應工作適應問題的作法

一、來臺前的準備

日籍專業人員來臺赴任前會先蒐集工作與生活的相關資訊，以及心理建設，但獲知來臺的準備時間3到12個月不等，半年以內者感覺準備時間較為匆促。即將面對陌生的環境、不同的國度、異樣的文化，日籍專業人員會蒐集的資訊包括公司賦予的工作目標能否達成、臺灣的職場實際狀況、自己可否很快進入狀況，以及隨行眷屬需求的安排[14]等。曾經出差臺灣多次者，或經常短期支援各國子公司者，較不會擔心來臺工作適應的問題。若擔心小孩於海外的教育或配偶的工

14. 例如，要上學的小孩有什麼學校可以選擇、對臺灣人生地不熟的配偶之語言溝通、緊急就醫時的溝通（日籍專業人員對於眷屬在臺灣緊急就醫問題十分困擾，擔心就醫時因溝通障礙而導致誤診）、怎麼結交朋友、當地生活習慣／文化／大眾運輸狀況的適應等。

作或生活問題者，就不會攜帶眷屬隨行。

這些資訊的蒐集管道包括日本母公司、網路、自己的人脈等。母公司提供的資訊一是有關臺灣公司的現狀與未來願景，二是有關個人，主要是薪資福利、初階的語言學習、臺灣文化簡介等。若有其他問題，一般可向日本母公司相關單位的專員尋求協助。

二、來臺後的求援管道

日籍專業人員在臺灣遇到工作上的問題，壓抑的民族性使得他們不輕易說出他們的困難，最常解決的方式並非一開始就向母公司求援，而是邀約同在臺灣工作的日籍專業人員到吸菸室抽根菸，或下班到居酒屋小酌兩杯，尋求諮詢；亦可藉由短暫的放鬆，讓思緒放空，休息後自己再重新思考問題點是否有突破的方法。倘若仍然面對技術上的瓶頸無法解決，就會向日本母公司要求協助[15]。

由於日籍專業人員會有一種（技術上的）優越感，工作上的諮詢極少向臺籍員工求援；當日籍專業人員遇到問題時，若也會將臺籍幹部拉進來一同討論，多是為了減少日後問題的再發生。而生活上的諮詢，則會請臺籍員工協助，較有效率。日籍專業人員會尋求臺灣公司協助的事項，主要是工作後的生活照顧，例如：宿舍安排、眷屬安置、小孩就學、醫療協助、眷屬與本人中文研習及交通安排等；有關工作的事項，最常是詢問如何管理臺籍員工。

至於日籍專業人員的工作適應所需時間，技術面（例如，現場機臺的操作或技術的邏輯），大約3個月至半年；在管理面，必須了解臺籍員工的工作（文化）觀念與工作模式，必須嘗試不同的管理方才可以達到最佳狀態；故日籍專業人員普遍需要花費較長時間（大約1年）適應。日籍專業人員來臺的工作適應時間長短與準備時間多寡之間，並無絕對關係。

肆、建議

為改善日籍專業人員在臺灣的工作適應，企業可於日籍專業人員來臺前，提供詳盡的臺灣公司現況說明，包含括公司規章、產線現況、產線未來發展、已來臺日籍專業人員的工作經驗及建議等；假如經費許可，可提供日籍專業人員於正式赴任前，來臺短期出差、實地勘查[16]，以降低赴任前對於未知的不安。再者，企業可加強日籍專業人員赴任後的工作適應協助，包括赴任時可舉辦工作同事的見面會，提供本地語言學習與文化認識課程[17]、與專業醫療心理諮商中心合作提供第三方的心理諮商機制[18]、規劃適當的休閒活動[19]，辦理臺籍員工認識日本職場文化的活動或課程[20]等。

日籍專業人員則宜持續學習在地語言（以利溝通、互動）、增加與臺灣同事工作後的聯誼、設法縮短會議頻率與時間[21]。我國政府對日籍專業人員工作適應的協助，可注重間接的生活適應層面，包括協助日籍專業人員眷屬的需求，以便日籍專業人員的工作情緒不受額外干擾，例如，提供日僑中小學資訊網絡、成立醫療院所日語諮詢網、建立外國人緊急醫療支援（含日語翻譯協助）網絡、鼓勵日僑建構資訊交流平臺等。

15. 技術方面，通常在日本都會有相關資訊的解答。
16. 假如企業經費有限、來臺前的準備時間短，則可改派代表，來臺實地勘查。
17. 讓日籍專業人員可以瞭解臺日兩國文化的差異，從中探索最適合兩方的溝通與管理方式，減少摩擦並增加互動，培養彼此良好的默契俾更能提升工作效率。
18. 讓外籍專業人員得以紓發心理壓力，而免於擔憂公司得知。
19. 俾促進工時過長的日籍專業人員兼顧工作與生活的平衡。
20. 以利臺籍員工掌握與日籍專業人員間的相處之道及學習其長處。
21. 未來可於會議前將會議資料先與相關人員個別討論出初步共識後，再進行會議來做最後決議；若能有效縮短會議時間，則可縮短工作時間、增加休閒時間。

就業、訓練、檢定統計

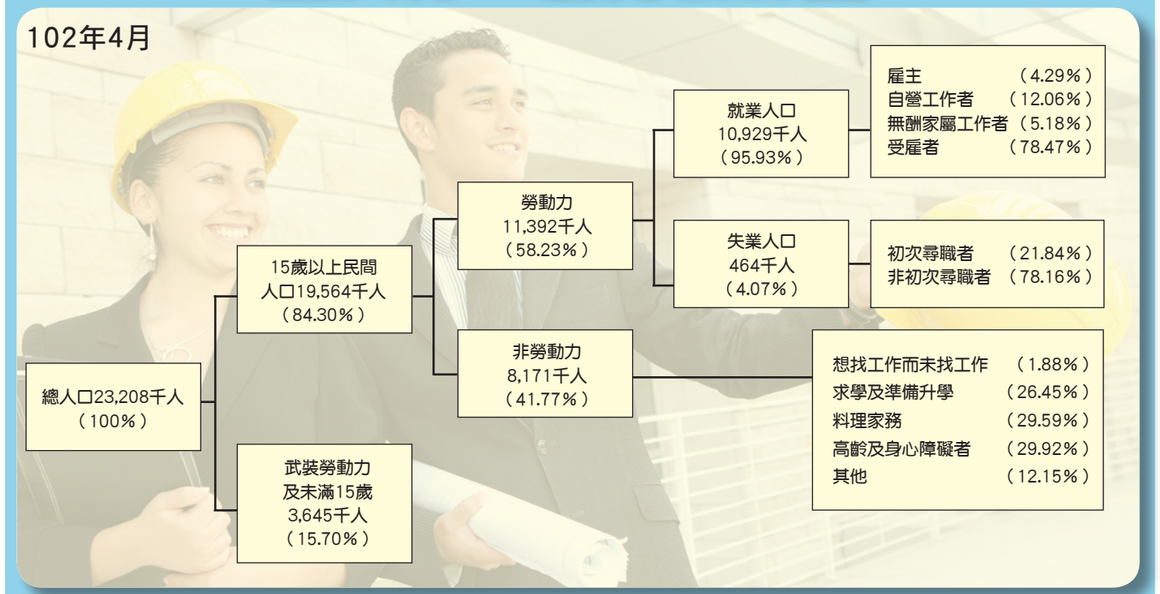
單位：人、%

年月別	就業服務						
	求職人數（新登記）（1）	求才人數（新登記）（2）	求供倍數（2）/（1）	求職推介就業人數（有效）（3）	求才僱用人數（有效）（4）	求職就業率%（3）/（1）	求才利用率%（4）/（2）
80年	195,337	563,632	2.89	102,660	102,660	52.56	18.21
81年	173,974	559,635	3.22	77,174	77,174	44.36	13.79
82年	144,960	511,388	3.53	70,399	70,399	48.56	13.77
83年	136,850	410,099	3.00	73,099	73,099	53.42	17.82
84年	165,034	352,227	2.13	68,557	68,557	41.54	19.46
85年	174,090	323,150	1.86	75,588	75,588	43.42	23.39
86年	167,036	413,060	2.47	71,419	71,419	42.76	17.29
87年	174,262	427,495	2.45	68,015	68,015	39.03	15.91
88年	218,679	365,629	1.67	69,644	69,644	31.85	19.05
89年	288,680	470,278	1.63	104,265	104,265	36.12	22.17
90年	439,489	405,637	0.92	128,205	128,205	29.17	31.61
91年	442,573	471,888	1.07	125,713	125,713	28.41	26.64
92年	450,079	720,746	1.60	126,229	126,229	28.05	17.51
93年	547,745	949,918	1.73	228,395	327,948	41.70	34.52
94年	580,020	1,008,307	1.74	263,403	478,826	45.41	47.49
95年	760,680	1,048,590	1.38	324,426	523,276	42.65	49.90
96年	904,663	1,170,045	1.29	378,915	532,438	41.88	45.51
97年	1,147,798	998,126	0.87	432,854	579,594	37.71	58.07
98年	1,414,541	1,154,993	0.82	558,536	665,002	39.49	57.58
99年	1,182,588	1,494,711	1.26	590,695	839,809	49.95	56.19
100年	1,140,837	1,555,485	1.36	694,419	959,910	60.87	61.71
101年	1,003,930	1,568,272	1.56	530,593	1,010,607	52.85	64.44
102年1-4月	320,500	522,259	1.63	174,915	316,434	54.58	60.59

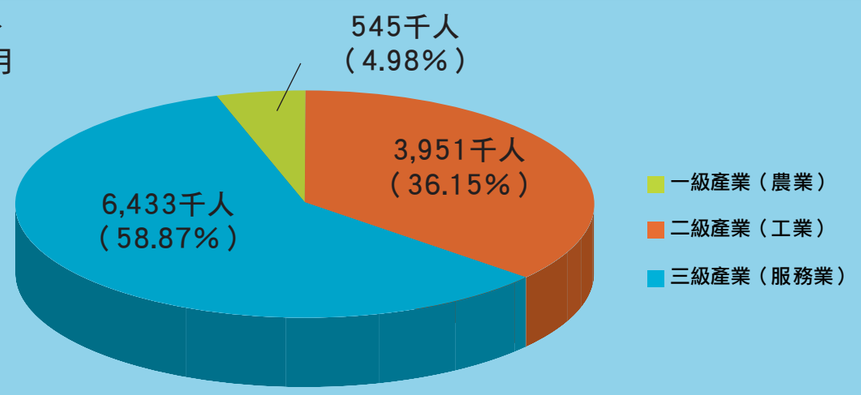
年月別	職業訓練（結訓人數）								技能檢定合格發證數				
	合計	職訓師資	技術人員養成	技術人員進修	服務佐理人員	身心障礙者（專班）	漁業人員	其它	合計	甲級	乙級	丙級	單一級
80年	21,521	290	5,378	8,568	6,389	—	901	—	26,060	95	3,906	21,496	563
81年	23,793	170	6,141	9,348	7,171	—	963	—	31,204	144	3,955	26,430	675
82年	22,783	184	5,830	8,768	6,386	—	698	917	85,424	271	9,569	74,492	1,092
83年	21,471	313	5,744	8,018	5,591	—	681	1,124	135,562	234	10,493	123,880	955
84年	21,038	509	5,266	8,511	5,765	—	705	282	149,850	380	14,592	133,981	897
85年	24,657	227	5,586	9,508	7,172	—	594	1,570	220,245	307	13,250	205,810	878
86年	28,253	417	6,758	10,966	8,232	15	738	1,213	224,325	379	15,115	207,921	910
87年	29,823	454	6,247	11,311	9,652	51	996	1,112	264,311	577	17,773	244,389	1,572
88年	27,065	370	5,573	9,456	8,326	50	1,098	1,192	281,746	612	19,584	259,817	1,733
89年	30,030	356	6,985	10,370	9,901	111	1,242	1,065	256,658	581	24,815	229,461	1,801
90年	33,342	392	6,144	11,444	13,424	91	940	907	300,432	652	24,330	273,774	1,676
91年	40,410	249	10,433	9,982	17,754	74	1,587	331	251,535	826	27,864	221,130	1,715
92年	35,347	122	12,594	8,974	12,213	23	1,230	191	238,839	841	20,829	216,004	1,165
93年	28,835	89	8,449	9,572	9,838	—	788	99	233,909	753	20,875	209,482	2,799
94年	28,108	8	10,050	8,420	8,624	9	997	—	260,907	583	21,060	236,451	2,813
95年	18,292	—	5,571	7,018	4,812	—	891	—	267,297	592	21,802	242,456	2,447
96年	19,283	—	5,314	7,330	5,689	—	950	—	298,736	738	27,256	268,679	2,063
97年	20,532	—	5,498	7,913	6,234	19	868	—	368,391	1,287	31,092	324,368	11,644
98年	25,848	—	8,138	6,847	7,647	30	3,186	—	404,803	706	39,420	343,177	21,500
99年	21,464	—	5,905	7,089	6,396	18	2,056	—	425,834	629	44,021	355,887	25,297
100年	19,909	—	5,429	6,597	6,936	7	940	—	415,443	682	43,555	339,154	32,052
101年	21,483	—	6,054	7,069	7,422	35	903	—	429,138	917	40,885	345,270	42,066
102年1-4月	4,414		1,026	1,666	1,599	—	123	—	86,055	253	32,247	43,831	9,724

重要勞工情勢統計圖

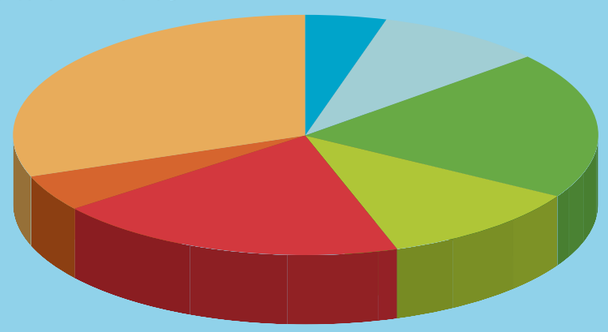
102年4月



就業者按產業別分 中華民國102年4月

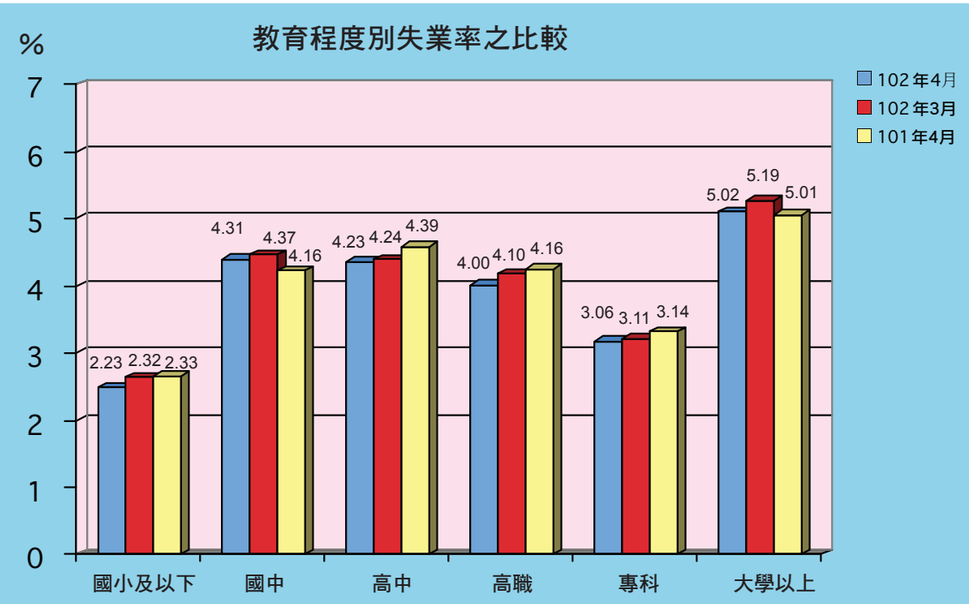


就業者按職業別分（由小到大） 中華民國102年4月

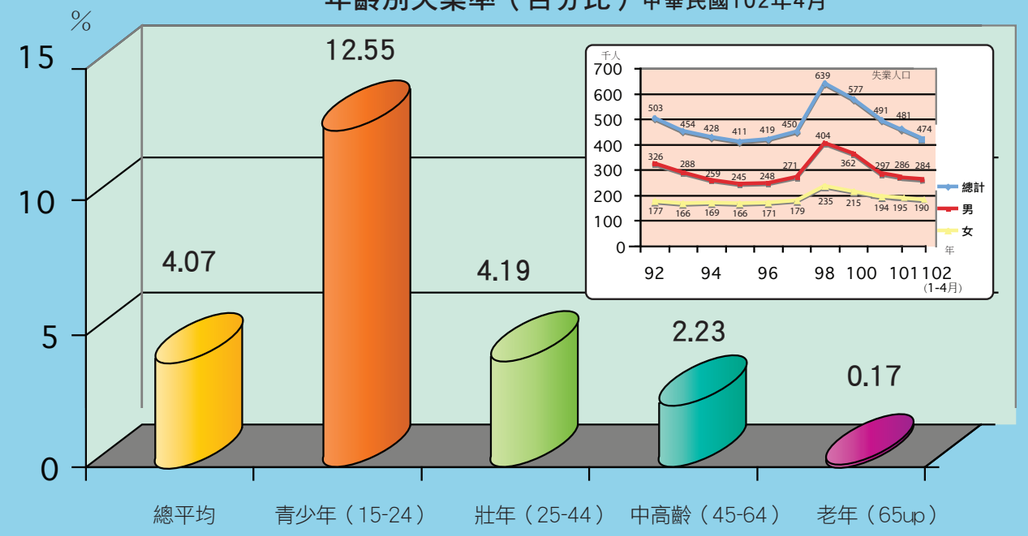


民代及主管	407千人	（3.72%）
農、林、漁、牧業工作人員	493千人	（4.51%）
事務支援人員	1,223千人	（11.19%）
專業人員	1,278千人	（11.70%）
技術人員及助理專業人員	1,956千人	（17.90%）
服務及銷售工作人員	2,149千人	（19.67%）
技藝有關工作人員、機械設備操作及勞力工	3,422千人	（31.31%）

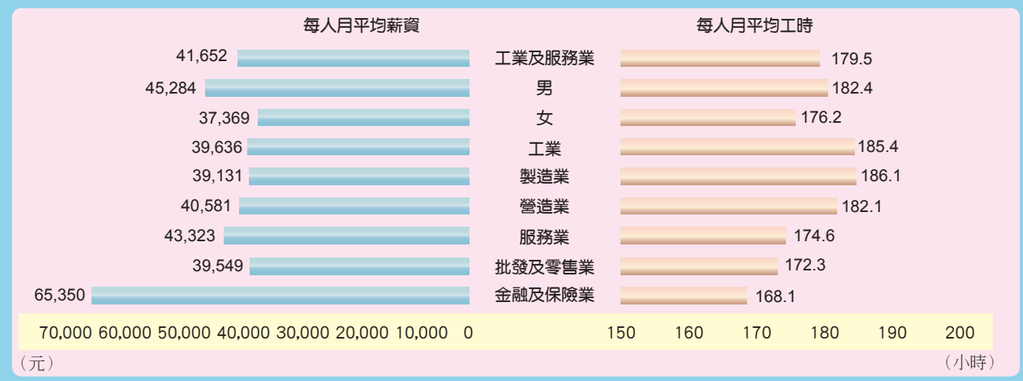
教育程度別失業率之比較



年齡別失業率（百分比）中華民國102年4月



受僱員工勞動條件中華民國102年3月



資料來源：行政院主計總處「人力資源統計月報」，「薪資與生產力統計月報」

行政院勞工委員會職業訓練局

地址：台北市延平北路二段83號1-5樓

電話：02-8590-2567

網址：www.evta.gov.tw

就業服務科技客服專線：0800-777888