



培養好人才

創造新高峰

除了專業、創新、深耕、遠見，還需要具備什麼元素，企業才能在金融海嘯中站穩腳步，在逆勢中持續地穩健茁壯？

異口同聲地，2009年第五屆人力創新獎11家獲獎企業說：是人才。

來自房仲、醫療、金融、零售、電子、運輸、貿易……等不同行業的獲獎企業，

有的著重員工的在職訓練與進修，將人文理念納入培訓課程，

有的建立教師資料庫，有的自行研發工作能力檢定，更有重金投入上千萬預算聘請師資培育高階人才，

不論何種方式，這些獲獎單位一致都將人力視為企業成長與獲利的重要關鍵。

培育、養成的人才，成為企業的重要資產，在提升職能表現、強化組織向心力的同時，也引領企業屢創高峰。

本期人物誌，由四個獲獎單位分享經驗，看這些標竿企業是如何透過人力資源，成就企業的卓越。



一年1.5億辦企業大學

{信義房屋} 人才培育的企業標竿

撰文 何珮琪 圖片提供 信義房屋



2009年二月，信義房屋成立企業大學，預計以每年1.5億元的預算，培養企業人才的深度與廣度。

執國內房屋仲介業牛耳的信義房屋，再次獲得2009年行政院勞委會的人力創新獎。人力創新獎規定同一獎項得獎公司必須間隔三年才能再報名參加，而首屆就獲個人獎的信義房屋，在今年再獲得人創獎團體獎。在人力資源培育上，作為企業標竿當之無愧。



金融海嘯中 仍逆勢徵才

2008年因房貸超貸引發全球金融海嘯，房仲業首當其衝受其影響。度過房市緊縮的一年，信義房屋不但沒有縮編人力，還積極地招募一千位新人進行企業變革，規劃人力培訓課程。「去年我們做了非常多創新的事」，信義房屋人力資源部執行協理鍾文雄說。

就因為這股遠見和奮戰精神，讓信義在2008年交出業績55.84億、微幅成長的成績單，相對於其他房仲業者的大幅萎縮，信義的市佔率快速擴大。

在信義房屋，人資部門同時負責展店事宜，鍾文雄指出，明年（2010年）信義預備要展店到300家，業績還要再創高峰。由於信義房屋堅持「有多少店主管才開多少分店」，因此年底在台灣信義的分店雖已有238家，但多集中在都會區，基宜、花東、嘉義等地還來不及設分店。有鑑於此，信義積極進行三項人資培育計劃，首先是新人教育訓練規劃、店主管培育計劃，以及培養未來接班人的「全球領航人才培育專案」。利用景氣平淡的時機，積極擴充人才深度，是信義房屋獲得此次人力創新獎的原因。從資本額30萬的小公司發展為今日30億的上市公司，信義房屋在業界知名的就是他們「培育人才而不挖角人才」的用人哲學，為了完整傳達企業文化，不任用有其他房仲業背景的人，寧可啓用無房仲經驗的新人。「每年有半數新人是有他行工作經驗者，我們發現這些人的表現往往更好。」鍾文雄說。

要成為信義人必須通過嚴苛遴選條件，職業性向測驗中有行動性、挑戰性及柔軟度三個項目，通過這些門檻才能進入面試，面試通過還得經過一天的體驗日，掃街訪查房租行情。



不以挖角為方法，寧可培養自己找到的優秀人才，信義房屋從新人的教育訓練，到高階人才再提升，皆有不同方法。



國內唯一獲得兩次人力創新獎的信義房屋，在培養優秀人才上不遺餘力。

「被轟出來是常事，沒有耐挫力的人就不適合當業務了。」鍾文雄說。新人甄選的其他參考指標則包括持續性、指導性及思考性等面向。

主管 IDP 職能不等於績效

在信義的人資計畫中，除了擴大新人任用，其次是在 2008 年花了三個月規劃的店主管培育 IDP（個人發展計畫，Individual Development Plan）。這項計畫訂出六項店長必備的職能，如領導管理、業績能力及人才培育能力等，所有信義房屋的店長都要個別進行職能評估，以平均分數前 50% 為職能程度，每一個落後於平均指標的項目，都會被要求透過學習發展工具來「補修學分」。

過去業務主管及經紀人都得利用上班日抽空上課，「很多 top sales（超級業務員）都抱怨，光是衝業績都來不及了，上一天課損失多少業績。」鍾文雄說，但這也傳遞了信義房屋的企業文化與理念，不只是追求業績，更要貫徹服務。為此，信義不斷進行雙向溝通，也讓學程的完成率達到八成以上。

「職能不等於績效考核，」鍾文雄說，店主管對人才的育留能力、業績績效能力、服務品質（客戶滿意度）都要達到要求，三方面缺一不可，才能讓信義集團穩健成長，永續經營。

向百年企業 IBM 學經理人培育

從主管再上一層，便是與國際績優企業 IBM 合作開辦的「全球領航人才培育專案」，只有 25 人一班，精選資深、優秀高階主管，培養企業未來接班人。

事前經過長達半年的考察，洽談過其他國際顧問公司，最後決定與百年企業 IBM 合作，正是看中他們的創新、永續精神。IBM 被譽為全球培育 CEO 的搖籃，企業文化如尊重個人、給客戶最好的服務，追求優異工作表現等信念也與信義相近。在課程中除了移植 IBM 自己的高階經理人培訓架構，也融入了信義自己的企業文化，為期一年的全球領航班，除了台灣菁英，也包含信義在大陸當地的優秀管理人，不時安排密集兩三天的上課時間，讓他們由大陸飛赴台北總公司上課。



相信人才是房仲業的命脈，因此信義也在 2009 年二月成立企業大學，聘請譽滿商學界的許士軍教授擔任指導顧問，並與英國劍橋大學 Judge 商學院院長阿諾·迪梅爾（De Meyer）教授建立合作關係，每年預計挹注 1.5 億元的預算。如此用心地培養人才，也讓信義員工引以為傲，重要人才的留任率非常穩定。2010 年，信義更計畫通過唯一對組織內人力資源訓練規劃與執行的品管規範標準，ISO 10015 的國際標準認證。

站在巨人肩上，視野更廣

目前信義在中國已經和美國房地產代理商巨頭 Coldwell Banker 合作，同時推出直營店與加盟店兩大通路。同時，和日本物業管理及租賃業龍頭歐力士集團除了有多年合作經驗，也將成為歐力士集團股東，2010 年一月，信義房屋在東京的分公司就將正式開業。目前在東京已有彰化銀行、第一銀行、兆豐銀行等台灣金融分支機構，屆時，台灣投資人在台灣就可以購買東京、上海、蘇杭等都會的房產，投資視野放大到國際房地產。

日本的房產租賃服務業擁有國際首屈一指的服務水準，也是台灣房地產業者的行業標準起源，但進入門檻高，信義是兩岸三地第一家進軍日本的先鋒。在金融海嘯後，日本房產已低落至泡沫經濟前的半價水位，華人也已經成為日本第一大外籍族群，信義很早就看到商機，切入市場，未來可望帶動華人投資腳步。

Coldwell Banker 的版圖遍及全球 30 多個國家，是美國房地產業行業許多標準的設立者；歐力士集團則已在美、日上市，是國際最大的財務公司之一。藉由和國際房地產巨擘的合作，站在巨人肩上，快速學習、成長，建立規模的策略，也讓信義遙遙領先國內對手。信義房屋創辦人周俊吉頗早就定下 2012 年的企業願景，目標為全球店數 1000 家，培育一百名總經理人才，顯現了信義房屋的雄心不只是在兩岸三地，而是全球佈局的國際企業。🏠





創造正迴圈 以好人才培養好人才

{ 喬山健康科技 } 導入跨越學習距離

撰文 林怡亭 圖片提供 喬山健康科技



創立於 1975 年，在全球各地有 18 家行銷子公司的喬山健康科技，以自創的 Johnson、Matrix、Vision 與 Horizon 四個品牌，將產品行銷到全世界 80 多個國家。事業版圖遼闊，員工人數眾多，對人力資源部門來說，如何因應不斷擴展的事業體，提供組織優秀且適任的人才，不啻是一種挑戰。

職能架構 讓專業能力具體化

每個人都必須擁有工作上的專業職能，但個人的專業職能與工作是否相符，該如何衡量？三年前，喬山導入職能架構，喬山健康科技總管理處大中華區人資副理劉寧春舉例，會計人員需要有記帳、作帳的能力，「能力」說來籠統，但若將之分為 L1 ~ L4 四等級，每個等級都有清楚、具體的行為描述，主管就能有參考依據，未來在人才招募時直接去找擁有此能力要求的人，員工也能清楚知道自己該具備何種能力才會獲得晉升。

職能架構的應用，將能力落差具體化，那麼又該如何補強能力不足的部分呢？過去傳統的教育訓練方式是安排課程，但對集團性、全球遍佈近 5000 名員工的喬山，先別說是海外公司，光是台灣的北、中、南門市，就面臨必須突破實際距離、縮短學習曲線的問題。於是喬山引進數位學習，建置相關課程，各地區的同仁都能在新產品上市的第一時間，迅速接收第一手的資訊與知識，改變以往由前端至後端必須耗費很長時間才能傳遞知識的缺點。



導入數位學習的第二年出現成效，接下來思考的是如何更深切、有效的運用。劉寧春開始想，公司成功的 DNA 是什麼？怎樣是有成功特質、能長久永續發展的人才？人資部門開始訂定標準，發展核心職能，員工也能檢視自己擁有哪些符合公司價值、願景與文化的特質。喬山的企業文化強調的是真誠、專業、企圖心，乍聽之下，這些文化似乎很難被具體化，以企圖心為例，題目中有一項描述為：「在預期的時間內或超前完成任務？」超前完成代表了企圖心，預期時間內完成工作則是符合標準。

每個人的價值觀與標準不同，也造成不同主管所擷取到的重點不一致，而經過大家討論過的內容，也能讓所有人的審核標準趨於一致且更理性。核心職能的各個構面，協助主管與員工們更清楚自己的實際能力與公司的要求差距。

360 度職能評鑑 減少認知差異

管理職的工作階層負有更大責任，而基層、中階、高階主管所需具備的職能也不盡相同，喬山陸續發展出管理職能，為了避免評鑑結果的狹隘，以 360 度的評鑑方式，除了自評及主管評鑑，同儕與部屬甚至就連供應鏈的主管也參與評鑑，此多面向的評鑑角度，讓員工更能清楚看見自己眼中的自己，與他人眼中的自己有何差異，能更深刻的知道自己的強項、弱點與應該補強的部分。

喬山靈活運用這些模組正是獲得人力創新獎的主要原因。以數位學習與職能評鑑架構為基礎，發展出關鍵人才的「盤星計畫」，取古代人以北極星來判斷方位的意涵，現代的企業的人才運用若類似北極星的佈局，在幾個重要的點放上關鍵人才，便能快速複製、培育出更多成功人才，更加穩固組織架構，公司也能永續獲利。



喬山健康科技發展管理職能，以 360 度的多面向評鑑方式，更接近真實的找出員工的強項與弱點。



導入數位學習三年間，提升公司員工的學習力與整體向心力。

盤星計畫 聚焦菁英人才

篩選盤星人才的方法為聚流式評鑑系統，首先，先由工作職務是否為公司的關鍵職務、並符合公司策略願景來比對；再看工作的目標完成度、績效達成率、考核成績、職能評鑑成績，以及是否具備發展潛力；經過部門主管的同意之後，最後還必須經過公司所有一級主管所組成的人評會委員逐一審核，包括工作能力，道德觀、價值觀是否能夠成為他人的楷模。經過此嚴苛過程選出的關鍵人才，公司便會投注訓練的資源與經費，對於關鍵人才的薪資、福利也拉高到能夠與其他公司競爭的水準，並提供發展空間及舞台，以留住這些關鍵人才。

盤星計畫之外，另一個主軸是混成培訓計畫 CEI，CEI 包含數位學習、實體課程學習、個人學習發展計畫。當員工有輪調的意願、或已具備接到其他任務的能力，主管會先針對該員工的不足部分如語言能力來補足，或是先委任出差工作，測試員工的適應力，也能降低輪調後的失敗率。

透過分享 讓學習更有樂趣

今年，喬山特別導入 e-learning 2.0，更能擴大員工之間的互動學習，每個人都能上網分享對於某課程的心得，並且不斷累加更多人的心得或經驗分享，在行銷、銷售、研發等層面都有意外的正面效益。當研發部門公開即將推出的新產品具有健康、時髦、養生、科技等新特色，其他同事無心插柳的創意與想法，往往撞擊出更多的可能性。過去不同地區的暢銷機台不同，往往各賣各的，但透過此平台，不同區域的同事間分享某機台特別迷人的部分，也帶動刺激其他地區的銷售人員的想法，而變成銷售技巧的交流。

導入數位學習至今三年，劉寧春說，喬山的學習文化也有了改變與影響，由單方面的拿取、有互動，變成樂於分享給予；此外，員工們也開始重視別人對自己的評價，上、下游同仁間協調溝通的能力更好，也更瞭解他人的工作內容，提升職場的融洽度與向心力。



參加國外競賽亦獲得肯定

在外部顧問資策會的鼓勵下，原本沒有想過具體成效的喬山，2008 年以華東區為對象，以數位學習的方式，讓銷售同仁上顧客心理學課程。過去該區員工因個性，總習慣性先排斥、反駁顧客提出的問題，而顧客心理學的課程讓銷售人員學習有一個正確的邏輯與系統來面對顧客，課程進行了半年，持續開放線上提問，讓台灣的講師回應員工的問題，課程結束的第二個月，華東區的業績明顯比華南、華北區有大躍進，讓華南、華北區的店長們也主動要求加入數位學習，就連哈爾濱、馬來西亞、泰國的店長們也主動提出學習要求。這個案例，讓喬山一舉拿下美國 Brandon Hall 數位學習應用最佳學習成效銀牌獎，創下台灣的數位學習應用案例在國際競賽的最佳成績紀錄。

儘管得到 Brandon Hall 的殊榮，也獲得人力資源獎的肯定，劉寧春與人資部門同事持續期勉自己，絕不能遺忘人資最主要的三件事情：持續幫公司找到適任的人才，然後是發展這些人才，讓他們在最快速時間適應公司文化、跟上公司腳步，在公司裡快樂的工作下去，第三則是讓這些人才持續複製更多成功的人，讓人資變成一個正迴圈。🔗

面山的喬山健康科技，讓員工明確清楚知道工作目標與自我提升後的願景，員工流動率低、優秀人才留任程度極高。





著眼生生不息的 人才培育

{保發中心} 讓小學生也有 保險概念

撰文 何珮琪 圖片提供 保發中心

有隻老鼠，遇上一隻貓，被貓追到牆角，老鼠急中生智，便說：「快吃了我吧，反正我剛誤吃了老鼠藥，也活不久了。」貓一聽，只好悻悻而去。第二次，老鼠帶著小老鼠外出，又遇到那隻貓，這次牠帶著兒子躲起來，發出狗叫聲，貓再次落荒而逃。這時，老鼠得意地對小老鼠說，「所以說，學習第二外國語是很有用的！」

以上笑話是由財團法人保險事業發展中心（TII）董事長賴清祺提供，故事的背後也有教育意義：「應變才能生存，創新才有發展，」賴清祺據此常常耳提面命同仁，「要具備隨機應變能力，也要讓專業與時俱進。」

保發中心董事長賴清祺認為應變才能在時代洪流中生存。





專業人才培育 生生不息

歷任經建會主秘、行政院副秘書長、中華郵政董事長，有完整的財經歷練，對於保險監理政策也頗有建樹的賴清祺，相當富有社會服務理念與實踐力。自 2007 年 7 月出任保發中心董事長以來，保發中心活力十足，頻頻獲獎。2007 年獲得勞委會職訓局「企業教育訓練品質認證」，以及經濟部工業局「數位學習服務品質 A 級認證」，今年（2009 年）又獲得行政院勞委會「人力創新獎」專業團體獎，可說是實至名歸。「今年得這個獎對我們幫助很大，讓我們外界的知名度一下子提高。」保發中心執行副總經理梁正德說。

人力創新獎自 2005 年開辦以來就被視為人資領域最高榮譽，今年得獎的 11 家事業單位和個人，獲獎的原因都是「重視員工在職訓練和進修」，即使 2008 年的金融海嘯拆掉不少跨國企業的金字招牌，仍有企業願意在景氣低迷中反向投資人才培育，著眼在長遠的經營。進入保發中心的網站，第一眼就會看到清楚的願景：「保險專業智庫、區域性保險教育中心」，作為一所不以營利為先的專業教育中心，保發中心對保險觀念的教育、研究負有使命，內部培訓自然不假外求，且藉助優秀的研究人才，能有更深化的規劃，是其他機構難以企及之處。

保發中心得獎的原因，首先是保發中心對保險專業培訓有完整的規劃與執行，可以自編訓練教材，並建立了高達 900 位遍及產官學各界的保險專業師資資料庫，並且因為中心非營利機構的性質，也吸引這些人才不斷願意回流擔任講師，再將新的經驗傳遞給新的學員，讓保險人才生生不息。

其次，保發中心的培育體系也導入職訓局主推的 TTQS (Taiwan TrainQuli Scorecard，訓練品質記分卡) 並輔以標準作業流程 (SOP)，所有行政作業與教育訓練系

除了鼓勵內部員工進修，保發中心也深入校園舉辦理財營等講座，效果與反應熱烈。





鼓勵員工再進修，保發中心考取會計師、精算會員與美國 CFA、ASA 的員工已有 16 人。

統都全面 e 化管理，其 e 化管理也在 2008 年獲得由行政院研考會主推的網際營活獎之「優質網站獎二獎」。

為因應全球化趨勢與競爭，保發中心在 2008 年成立「國際事務處」之後，與國際的研究與交流大幅增加。如陸續與日本損害保險事業總合研究所、新加坡保險學院（SCI）、英國皇家保險學院（CII）簽了合作備忘錄，進行中的還有韓國保險研修院（KII）與馬來西亞保險學院（MII），藉由國際交流，協助業者見賢思齊，也讓保發中心與國際接軌，提升臺灣的國際能見度。近年，連對岸的保險業學會、學者，也紛紛組團前來保發中心參訪。

多年來在保險業界已經相當受推崇的保發中心，對外的教育訓練也開始國際化，首創全英語教學的「保險專業英語菁英培訓班」，提升保險人才的國際競爭力。對內也經常性開設各種課程與專題講座，原來每季一次的「慶生會」，都加入了專題演講。此外，也鼓勵同仁提升外語能力、協助課程規劃或擔任講師，考取各種專業證照皆有獎勵。目前有專業證照者包含台灣會計師、精算會員，以及美國的 CFA、ASA 等已有 16 人。

臺灣人愛保險 理念需要再教育

民衆可能不知道，臺灣只有 2,300 萬人口、平均年所得 17,000 美元，但 2008 年的卻以 16.2% 的保險滲透率（保費收入 / GDP）榮登全球第一，總保費高居全球第 13 名。名列前茅的保險國家如英、美、日多是先進國家，每人 GDP 較高，可見台灣的保險市場已經相當成熟、飽和，但相形之下，民衆卻普遍欠缺清楚的保險觀念，亟需正確觀念的建立與教育。「量的部分已經飽和，接下來就要要求質的提升，」賴清祺期許保險業者，能提升保險的質感，規劃更符合社會需求的保險，如年金險、長期照護險，減少保險申訴。

保發中心除了做為專業教育機構、協助保險局辦理保單審查等業務、政府保險政策的研究者，其實也負有社會大眾保險概念教育、保險理賠糾紛調解的服務。過去保發中心偏重保險從業者的教育，現在要積極走入民間，做社會教育。





「我每次總會提醒民衆兩件事，一、上我們的網站，二、保險理賠爭議可以找保發中心。」賴清祺說。保發中心網站可說是國內最完整的保險資訊庫，除了有完備的保險教育資料之外，更羅列各家保險業者的保險商品內容，讓資訊完全透明公開，民衆可以上網比較，再做選擇，「貨比三家，就不用專家，多比較自然就能選到更好的。」賴清祺說。

另外，中心也聘有 70 餘位跨保險、法律、醫療等不同領域的專家，可以協助調解保險糾紛。「不要再因為人情而保險，應該按自己最實際的需要，以及經濟能力來保險，」賴清祺說，例如年輕人就可以選擇意外險、醫療險，經濟能力中下者也可以選擇郵局簡易壽險或微型保險，兼顧保險與生活。

走入校園 保險觀念從小培養起

今日保險已經是一種必備的人生規劃，提供家庭保障、退休規劃，因此賴清祺認為保險教育不但有必要，且一定要趁早。抱持這個理念，保發中心 2007 年就深入小學校園開辦小小金融家成長營，國中、高中教師理財營，2008 年又與社區大學合作辦保險講座，2009 年又與金融研訓院辦金融知識教育巡迴講座等，讓保發中心動起來，更為人所知。

即使這些社會講座也辦得毫不含糊，「都是派中心內的精算師出去擔任講師，」賴清祺笑說。出動精算師不但有號召力，也讓所內菁英有更多深入民間的機會。相信保發中心的一小步，會成為改變社會的一大步。☺



保發中心的專業團隊，在賴清祺帶領下更投入社區教育。

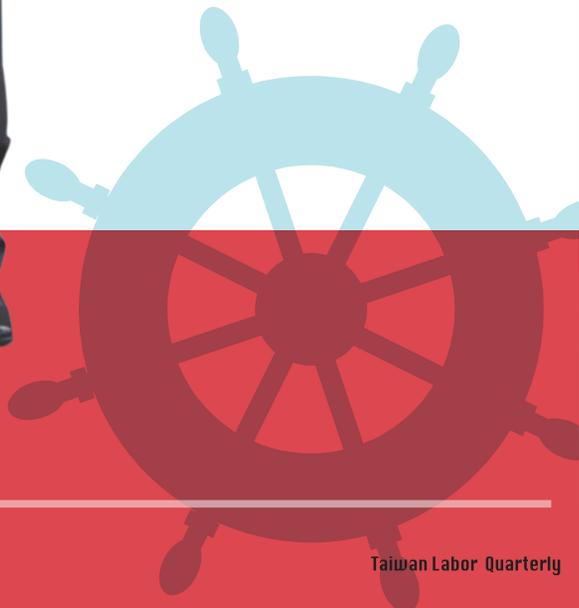


建立內部講師制度 創造數位學習平台

{ 許世芳 } 海運業人資創新的總舵手

攝影撰文 林怡亭 圖片提供 陽明海運

人力創新獎個人獎得主之一，陽明海運的許世芳協理，人生 27 年的職涯中有 26 年都奉獻給陽明海運。儘管他謙虛地表示，在此次所有個人獎的得獎者中，他的人資經歷最淺，還有很多可以學習改進的空間。然而對陽明海運來說，這位歷經公司由公營轉變成民營的重大組織變革、擁有派駐海外經驗，從基層做起的資深員工，肯定是建立公司人資制度不二人選。



從學習本質出發 奠下基礎

進入人資部門之前，許世芳是業務部門有著豐富資歷的大將。從底層的業務員、課長，漸漸升至部門副理，期間還曾派駐新加坡兩年，對於亞洲線與美國端的客戶與營運瞭若指掌。直到 2001 年轉任人資部門經理，離開了熟悉的業務單位，許世芳正面地迎接新的挑戰。坦言對於人資領域完全沒有基礎的他，從工作中開始學習，直到現在，訪談中仍不時提到「學習」二字。正因為沒有厚實的人資理論背景為基礎，也讓他更能從人的本質出發，以學習為概念，逐一打造陽明海運的人資系統與架構。

今日擁有完整員工培訓系統的陽明海運，最初只是因為要將老舊的人資資訊管理作業系統升級，改善因為系統當機或失誤，而常造成同仁各種困擾的簡單想法，以此為起點，許世芳與人資部門的所有同事，進一步發現到未來的可能。許世芳說，剛上任人資部門主管，就開始處理這些基本但又龐雜的系統升級確實比較辛苦，但是，現在看來，卻是日後發展最好的基礎。隔年系統更新完成，陽明海運就在人資領域開出漂亮的成績單，2002 年線上履歷登錄系統正式啟用，成為海運業的第一，也證實許世芳擁有獨到眼光。更讓人欣慰的是，轉為民營後的陽明海運即便面臨虧損，對於人資方面的發展，依舊投注相同的預算，將目標與眼光放遠。

許世芳進行的各項人資政策與想法，其實與公司的發展與轉型息息相關。2002 年，陽明海運開始回收台灣代理行，許世芳著手規劃組織的調整，將原本較為扁平的組織，重新整理調配，組成七個事業群共 26 部

由勞委會主委王如玄手中接過人力創新獎，許世芳接下來也將面臨其他領域的新挑戰。





門，不只讓公司體質更好，業務也開始成長，還增加了更多的升遷管道，讓員工能夠預見自己未來的職涯。

一次導入三系統

看著許世芳報名參加勞委會 2009 人力創新獎的資料，最讓人驚訝的便是他一次同時導入三套人力資源發展系統。多數企業會選擇一次導入一種系統，以降低失敗機率。而其實許世芳看來大膽的舉動，是因為他早已做好了事前的準備，包括相對應的公司制度，以及全體員工從上到下的認同。

早在幾年前，公司的制度即藉著組織調整，或人資系統的更新，逐漸調整而有了新的面貌；此外，一切的課程規畫，完全不假手顧問公司，而是選擇透過許世芳親自製作教材，獲得長官的支持，也得到全體員工的認同。在教材中隨處可見到公司同仁的身影，或是親手撰寫的講稿等等，這種親切感，是由顧問公司代為規畫所無法企及的。

在一次導入的三個人資系統中，最特別的就是 360 度評核系統。評核不僅有主管對下屬，還包含平行的同事之間，以及部屬對主管的做出評鑑，三方面相加的結果，讓公司對於員工考核不再只是單一層面的判斷，而是立體的、更有深度的結果。

陽明海運的數位學習系統也宛如一個規劃完善的學院。除了最基本的新進人員訓練課程之外，還有針對不同職位的專業職能訓練、溝通技巧、語文能力等共通職能訓練，以及對員工發展頗有幫助的管理才能訓練。不論是主管或是基層員工，都有一套經過精心設計的完整課程，不只數位學習系統中已有規劃，還能夠追蹤學習進度，就連測驗、交



不假手他人，許世芳自編課程教材的親切感與認同感，獲得陽明海運員工的認同。