



# 職場 = 夢工場

王如玄 VS. 謝景貴  
中年職場孵夢人

撰文、攝影 曾雅玲





自民國73年畢業後不曾再聚首，兩個睽違25年的老同學重逢，儘管多年不見，話題卻還源源不絕。除了共有的大學記憶鮮活地歷歷在目之外，也因為兩個人都有共同的心路歷程：  
中年轉戰職場

為了鼓勵青年勇敢築夢，文化大學推廣部在98年10月17日舉辦了一場講座，請到勞委會主委王如玄、慈濟基金會宗教處主任謝景貴對談，巧的是這兩人正是大學同班同學。

### 行動堅定 vs. 辯才無礙

在勞委會主委王如玄的印象中，謝景貴是大學時代站在椰林大道上，指天立志自己要成為「人類未來希望」的男孩。再見謝景貴，王如玄一臉吃驚直說：「阿貴變得很不一樣！」

謝景貴是王如玄認識的第一位台大法律系同學，畢業後第一次見面，對謝景貴的印象有了180度的大逆轉，從當年「穿舶來品的公子哥」，成了「知足又惜福、投身非政府組織慈善單位的樸實人」。

現任慈濟基金會宗教處主任的謝景貴，大學時代是個辯論高手，靠著辯才無礙奪下無數辯論賽的獎狀與獎牌。回首來時路，謝景貴卻認為自己那時荒唐，只為辯贏敵手，實際上卻不曾對辯論議題的內涵投注任何關心，大學四年也不清楚自己做了什麼，感覺就像飄在半空中。

相較於自己，謝景貴說王如玄從大學時代就目光清晰、行動堅定，很清楚知道自己要什麼並堅毅前行。他這麼形容王如玄：「她非常的真，腳一直踏在台灣這塊土地上，紮紮實實地做著她認為該做的事。」

王如玄，這個走路快、說話快、反應快的「三快女子」，學習速度也比人快，從大學時期便積極參加校友會與各種國中小課業輔導團，還成為台大「大學新聞社」採訪主任，以及《法研》、《法訊》刊物的總編輯。笑說自己「聞不下來」的王如玄總想把握更多機會學習、接觸更多的人事物，積極的性格塑造了日後的人權律師生涯與政治道路。



## 因挫折學會謙遜 從雲端墜下更踏實

大學畢業後，王如玄與謝景貴各自邁向了不同的人生道路。

王如玄人生第一次的挫折，也就來自畢業這年，法官與律師特考的「雙落榜」對從小考試幾乎無往不利的她，簡直是難以想像的挫敗，也因此陷入了低潮。然而，今日的王如玄卻感謝這樣的低潮，且慶幸低潮來得夠早，「因為失敗過，我更懂得包容體諒他人，而不是出口就責問『你怎麼這麼笨？』如果沒有那些挫折，今天的我不知道要囂張到什麼程度？」王如玄這麼說。失敗是最好的導師，挫折也教會她懂得謙遜，

後來，王如玄成為人權律師，常年關注婚姻暴力、同志平權、職場性騷擾等議題，歷任新女性聯合會秘書長、婦女新知基金會董事長、行政院婦女權益促進委員會委員、性別人權協會顧問等職，為我國《性別工作平等法》之編纂與落實奔走於社會各界。

謝景貴大學畢業後的際遇大轉彎，更讓更多親友「跌破眼鏡」。他畢業後投入金融業，憑著口才與機敏，短短幾年坐上金融業主管位置，歷經花旗銀行副理、加拿大皇家銀行經理、美林證券財務顧問等職，儘管快速致富卻感覺心靈匱乏，他形容當時的狀況：「當理財佣金以 10 萬、20 萬的級距往上跳的時候，我變了；開始嗜血地勸買，因為只要客戶一買，我就有佣金。」短短幾年，謝景貴一身名牌行頭，甚至還花了五百萬買了間僅只有 11 坪的陽明山豪宅，他笑著說：「打掉廚房與衛浴設備，我的起居空間剩下七坪，只為了享受把住址改到『陽明山』的虛榮感。」

踏在雲端漂浮著的感覺，直到某次看見電視轉播證嚴法師的一場開示，謝景貴才頓悟，他形容那時候的人生，就像是盲目轉換頻道的電視節目，直到遇見證嚴法師才停止轉台。還記得當時感覺的他描述：「聽到師父說希望自己有千手千眼，可以看見並且撫慰全世界的苦痛，我聽到自己內心深處的共鳴。」當晚，一向倔強的謝景貴崩潰，像做錯事的孩子般大哭，接著他拋棄高薪，穿起藍衣白褲，月薪僅有兩萬元，成為慈濟的一份子。





## 中年孵夢 轉行貢獻多更多

王如玄與謝景貴闊別 25 年，兩人的人生路途也各自繞了一大圈。王如玄由法律界踏入政壇，自稱向來很「ㄍㄨㄥ」(善於忍耐堅強)的她，這一年來流下的眼淚比過去當 20 年律師還多。

律師生涯 20 年，王如玄接近中年時體認到生命有限，轉換跑道，自己能為社會貢獻得會更多。儘管中年才開始孵夢，但人生的下半場也才正要開始，面對另一個新開始，王如玄笑說自己是初生之犢不畏虎：「人到了一定年紀會比以前更有勇氣，無所求就能做到無欲則剛，在主委這個位置上也可以勇敢做自己。」

10 多年來，謝景貴則積極投入國內外賑災，除了台灣之外，他走過海嘯後的南亞、颶風後的中美洲、地震後的哥倫比亞、水災後的菲律賓、內戰不斷的阿富汗、烽火摧殘的科索沃，傳遞救濟品至一雙雙膚色不同、瘦弱焦急的手中，當這些手的主人們抬起頭來時，眼神裡透露著的是不分國籍沒有差異的一致感謝，他更確信，自己選擇的是一生的志業。

這對性別不同、性格不同、想法不同、方向不同的大學同學，在不同階段、不同道路上，各自遇見挫折困頓，只因從沒放棄過希望與尋找初衷，中年轉業開始孵起一個新夢，調適陣痛過後，就看見另一番燦爛的人生榮景。

王如玄與謝景貴這對方向不同的大學同學，都找到各自的一生志業。





## 因應金融海嘯的 求職 3 建議

面臨全球性經濟不景氣，「失業」成為盤據在不少人頭頂的烏雲，王如玄與謝景貴提供因應妙方。

### 1 時時刻刻保持學習力

初出校園的社會新鮮人不易找到工作，王如玄勸勵年輕人擴自己的生活圈與能量，伸出觸角讓自己有更多機會接觸新事物，善用政府職業訓練資源。王如玄並以自己為例：「剛當律師時，手邊一個案子也沒有，但藉由無給職的法律顧問或法律諮詢經驗，得到很多成長與學習。」

身邊不少朋友歷經中年失業、轉業的例子，自己也曾遭受挫折，王如玄感同身受地說：「對於要扶養爸媽與下一代的『中年失業層』而言，失業是極大的生存壓力。雖然下一個工作可能收入不那麼高、職稱不那麼響亮，但轉換心境，還是要勇敢前行。」

### 2 打破職業貴賤行行出狀元

近年台灣大學文憑成為「就業起跑線」，但仍不乏「高學歷失業」的矛盾情形，王如玄認為，問題出在台灣社會仍以文憑或月薪扭曲成功定義，水電工人或黑手的專業與對社會貢獻都應該被肯定。

王如玄強調，行行出狀元，不論哪種職業，認真發揮便對社會有貢獻，值得被尊重與肯定，勞委會應致力打破台灣社會「職業貴賤」觀念，改變畸形的成就評價方式。

### 3 拉大視野「利他」市場蓬勃

謝景貴則建議求職者對自己要有自信：「你認為對的事情，就去做。」傾聽自己的聲音、找到值得自己投身、利人又利己的行業。

「利他心」是一切的前提。謝景貴說，面對世界各地頻繁發生、規模巨大的災害與戰亂，救難型的非營利組織其實是一個新興產業，由供給與需求面看來，未來數十年間災難愈來愈多，國際賑災不只需要志工，更需要更多救災的專業人士，商學院人才也該學習災難救援的專案管理。



# 照過來， ECFA 之後勞工的協助 貿易自由化對台灣勞動市場之 影響及因應論壇報導

撰文 何珮琪



我國自 2002 年加入世界貿易組織（WTO）以來，政府就以推動貿易自由化為主要經濟政策之一。政策實施重點除了加速兩岸經濟合作架構協議（ECFA）之協商外，更將進一步探討並研擬我國與東南亞協國家，以及其他主要貿易往來國家，洽簽自由貿易協定的可能性及其策略，以逐步將我國納入國際自由貿易體系中，擴大國內產業的外貿機會，也免於台灣在亞太各國爭先簽訂關貿協定中被邊緣化。

而一連串貿易自由化政策的推行中，尤以政府現正積極推動的兩岸「經濟合作架構協議」（ECFA）最受矚目。在簽訂 ECFA 後會導致國內經濟結構改變、產業形態轉型，可能衝擊到競爭力較弱的產業和基層勞工，這也是外界最關心憂慮的問題。

針對這些議題，2009 年 12 月 14 日行政院勞工委員會特地在中華經濟研究所召開一場為期一天的「貿易自由化對台灣勞動市場之影響及因應」論壇，邀請國內主要相關專家學者，與各界來賓，公開討論並提出建言，並由勞委會主委王如玄擔任主席。

會中專家學者除了提出相關的研究報告之外，也回應臺下來賓熱烈的發言和提問，在此歸納出兩大重點如後。



## 勞委會主委王如玄致詞

貿易自由化是一個複雜的議題。我舉一個例，過去我在婦運界工作多年，對於婦女的困境有許多體會。比如監護權，在外國傾向判給父親，台灣傾向判給母親，似乎比較合人情，但是我有不同的想法。小孩比較喜歡媽媽，媽媽也比較擅長照顧小孩。照顧小孩應是雙方父母的責任，但因為文化背景的關係把「照顧小孩」推給媽媽，成為母親一個人的責任。可是，當一個家庭主婦離開她的家庭，可能自己本身都站不太起來，如果被迫再照顧一個小孩，可能兩個人都沒有辦法在社會上有很好的生存發展。可是當我們在討論這個問題的時候，卻沒有人敢提出異議，因為怕被冠上「你在和女性為難」、「你不愛女性」。

現在在討論台灣相關問題的時候，讓我非常憂心的是，談貿易自由化，也變成「愛台灣」的問題。但台灣一定要發展出口貿易，才有長遠的生存發展。

我小時候，台灣人的打拼，是拎一口皮箱，一口破英文，就全世界走透透做生意，是這樣一步一腳印帶領台灣經濟成長。到了今天，回顧當初，我們是不是已經失去當年的信心和勇氣？台灣經濟成長的背後是多少台灣的勞工在支持在付出，因此勞委會絕對會將勞工權益放在最優先。

ECFA 簽署後影響不是立即的，而是長期影響。對整體勞工來說就業機會有增有減，但整體會增加，因此失業率照理來說會降低。簽署 ECFA 後，產業會有兩種情況，第一是受益產業得以升級發展，對這類的勞工，政府會採取若干安定措施。然而第二種是敏感性產業，無法存活的產業，政府就要實施橫向、異業輔導，或給予補助津貼等幫助。

未來針對受衝擊的產業和勞工，將依據受衝擊的程度規劃「輔導」、「調整」和「救濟」三階段的協助。第一階段主要為「預防性的輔導」，將鎖定受衝擊但有生存空間的產業，提供產業升級、中小企業融資信用保證、協助群聚發展等協助。若衝擊加深，需要進行「體質調整」，勞委會則將提供在職勞工薪資補貼、職務再設計補貼和協助企業人力素質提升等就業安定措施。除協助企業展開救濟外，也將協助被資遣的勞工儘速就業、並提供失業給付期滿後的補助津貼，以及搬遷和租屋津貼。

即使簽 ECFA 後受益勞工多於受負面影響的勞工，但每個勞工背後都是一個家庭。因此幫助他們，政府責無旁貸。

今天會場湧入這麼多人，可見都非常關心這個議題。我看到台下兩種不同眼神，一是關心貿易自由化，另外一種則是擔心貿易自由化後的對生計與工作的影響。台灣社會對種種議題的關心都是因為愛台灣，悲哀的是，常常因不同立場而變成零和遊戲。這是很可惜的事。

---

勞委會主委王如玄認為貿易自由化是臺灣必走之路。

---





## 論壇重點摘要

### 1 貿易自由化已經是全球共識

與會學者皆同意，全球先進國家對於推展貿易自由化已經有普遍共識，區域經濟整合已經是國際趨勢。如台灣大學農經學系教授兼系主任徐世勳的報告也指出，隨著亞洲地區紛紛簽訂 FTA，台灣仍徘徊在「東協（ASEAN）加三（中、日、韓）」的門外，如不簽 ECFA，將會讓台灣在亞洲邊緣化。

中國已經是台灣最大出口國，佔總出口比重的 26.16%，2008 年台灣對中國 + 香港的貿易順差達到 666.7 億美元，是 2000 年的兩倍多。先前對國內弱勢產業和產品如石化、機械、汽車及其零組件、稻米等都實行高關稅保護，但在互惠原則下，勢必需要雙邊放寬，才能讓台灣出口產品具有國際競爭力。

而全球化趨勢也將會促使產業結構朝向「服務業」演進。經濟部國貿局主任秘書王劍平表示，全球任何一個關貿協定，都會影響全體，因此並非鎖國即可自外於此浪潮，唯有開放市場才能在現今全球化的競爭中保有競爭優勢。台灣在加入 WTO 之後便已經受到影響，這些產業未來的生存，建議以協助產業升級轉型，如稻農可朝向精緻農業發展，而體質太弱的產業，也應自然淘汰。

此外，開放自由市場或簽訂 ECFA，未必是促成各國失業率的主因。在國立台北大學經濟系徐美教授對加拿大因應貿易自由化的研究中指出，加國確實發生就業和薪資惡化、實質進出口萎縮的現象。但是 85% 的影響因素來自其他非自由貿易的因素如金融風暴、匯率波動、通貨膨脹和產業結構變動。

### 2 政府應有配套措施保護勞工

貿易自由化後首當其衝的是勞動市場中的低級技術工或體力工，這方面有賴政府以失業津貼或終身學習的職業訓練等來補救。政治大學勞研所教授成之約便建議，政府可以提供企業稅賦誘因，鼓勵企業僱用青少年實習機會。協助長期失業勞工則需要透過教育、訓練與就業諮商，具備市場導向的觀念和做法，從小型與社區型企業出發。對於中高齡勞工則應提供終身學習的環境。殘障者的就業則除了必要的就業技能訓練外，還應結合就業諮商、補習教育、尋職協助，才能讓殘障勞工受惠。

勞委會職訓局局長林三責的報告中也指出，從短期看，ECFA 看似會影響到勞工的就業市場，但從長遠看，簽訂 ECFA 之後，未來我國產品出口到中國將享有免關稅的優惠，如此不但可達到留住台商、吸引台商回流的目的，另一方面，也有助於促進國際企業將台灣作為的亞太營運中心，在台設立研發、營運中心。因此，對於國內的就業市場和經營環境反而是有益的。☺





# 有志者，事竟成

## 第 39 屆全國技能競賽

### 閉幕典禮

勞委會中部辦公室科員 劉怡君



第 39 屆全國技能競賽經過將近四天的激烈競爭，來自全國各地的好手當中，產生青年組 45 職類、成人組 2 職類前 5 名的優勝選手，共計 260 人。頒獎典禮由行政院勞工委員會主委王如玄主持，總統馬英九也親臨現場，親自頒發金牌獎牌給獲獎選手。頒獎典禮中，總統強調們能夠過關斬將，在眾多菁英當中脫穎而出，取得良好成績實為不易，也表示他非常重視技職教育及職業訓練。

#### 台灣代表參加國際競賽之成果優異

從民國 57 年開始舉辦的全國技能競賽，因獲得各界肯定與支持，競賽規模逐年擴大，競賽的內涵也越來越充實。從民國 59 年起，全國技能競賽的得獎選手還可進一步參加國際技能競賽，並且我國自民國 60 年以來，每兩年舉辦一次的國際技能競賽已經參加了 21 次競賽，共獲得金牌 91 面、銀牌 94 面、銅牌 95 面以及 151 個優勝獎，優異的成績不僅為國爭光，也提升我國的國際地位。



總統親臨參加第 39 屆全國技能競賽閉幕典禮，並為得獎選手頒發獎牌，勉勵選手事在人為有志竟成。

### 365 行，各有狀元菁英

總統並發表感想，第 40 屆國際技能競賽之代表團的見面拜會，讓總統深覺 360 行的各行各業菁英都應受到相同的尊重。像是得到家具木工職類金牌的賴建文國手，國中基測考了 138 分，但高中進了木工科後竟愛上木工手藝，連暑假都還繼續回學校勤練技術；花藝職類國手廖文豪喜歡拈花惹草，國中時就參加學校園藝社，讀高中時開始到花店打工，圓自己的花藝設計夢，這次獲得銅牌，並立志將來要推廣台灣花藝，這些選手的表現都相當值得肯定。

總統親勉每一位選手都應知道「事在人為，有志竟成」，並強調，熱情就是追求高超技能的動力，但是也希望所有獲獎的選手們，除了精進的技能之外，也要進一步加強英語能力，未來參加國際技能競賽，才能立足台灣、放眼世界。

### 女性選手出頭天

據勞委會表示，本屆傳統工業產業之職類，第一次有女性選手由分區技能競賽過關斬將，獲得參加全國技能競賽的機會。其中 CNC 車床職類金牌選手，由國立屏東科技大學及行政院勞工委員會職訓局台南職訓中心共同推薦的杜姿玲同學，與眾多男性選手較勁中脫穎而出，拔得頭籌。冷作職類，亦分別由第一次有女性選手參加的台灣國際造船股份有限公司之員工陳美靜，與許瑞燕兩位選手獲得銀牌及銅牌。另外，一般認為是女生強項的花藝及餐飲服務職類，卻由楊紫加、廖恩麟及劉騏傑等三位男生贏得本屆花藝職類前三名。餐飲服務金牌及銅牌則分別由台中縣私立明道高級中學的謝承恩及林祐安同學獲得。由此可見，任何職業不分貴賤，不分男女，只要有夢想，都能達成目的。🍀



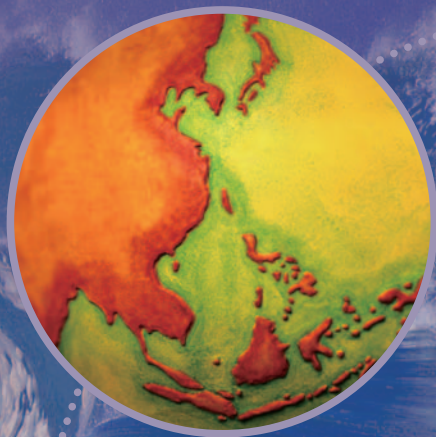
# 交流國際經驗 衝出金融海嘯

## 2009 就業政策趨勢國際研討會

撰文 林怡亭

自2008年全球景氣均面臨金融海嘯衝擊急遽下滑，臺灣地區失業率亦節節上升，至2009年九月止，失業率換算失業人口已逾66萬人。在此環境背景下，行政院勞委會針對不同的失業族群，如中高齡、身心障礙者、青年、婦女等，規劃各項短、中、長期之促進就業措施。

針對未來就業政策之走向，勞委會職業訓練局舉行「2009年就業政策趨勢國際研討會－世界咖啡館」，邀集國內、外專家學者，以專題演講的方式分享各國經驗。在瞭解各國因應金融風暴之經驗中，找到未來制訂政策更具開創性之具體意見，研討會內容豐富，吸引了來自各行各業將近300人報名參加。





## 臺灣應朝彈性安全之方向發展

國立中央大學副校長暨國內知名人力資源學者李誠博士比較歐陸、英、美等國之勞動市場政策，歐陸國家普遍對於勞工法令有較嚴格的保護，並擁有強大的工會制度，能夠限制雇主管理權，勞動市場彈性低；美國的勞工法令對於雇主聘用員工等政策鮮少干預，英國的工會近年來也快速喪失原有的強大影響力，使美、英的勞動市場較具彈性，在 1980 年年代中期的失業率偏低。

北歐的丹麥、荷蘭、芬蘭、瑞典則屬於中間路線，既鬆綁法令使雇主可按需求遣散不需要的勞工，一方面又強化就業保險，讓失業人士有保險保障，達成彈性勞動市場、社會安全與積極勞動市場政策的金三角。

相較於歐、美及丹麥等國，臺灣的勞動市場經常被雇主認為是僵固且缺乏彈性。李誠博士曾使用 OECD 所搜集各國勞工法令的規範，制訂各國勞動彈性及勞工就業保障與安全指標，結果顯示臺灣與法、德、日、韓同屬勞動市場彈性較低、但就業安全保障較高的地區，並且相對其他國家，臺灣的勞動市場法定標準較高，員工似乎受到很高的保障，然而這卻不是一般臺灣民衆的感受與印象。李誠博士稱其為「法令的假象」，儘管勞基金的規範標準嚴格，但在執法的嚴謹度上卻仍有商榷空間。

當總體經濟衰退時，不論哪種勞動市場政策似乎都救不了大量失業的人口，然而實際上，勞動市場政策不但可以左右失業率的水準，也能決定誰失業、以及失業時間的長短。金融海嘯後臺灣究竟應該採取哪一種勞動市場政策？李誠博士建議，彈性、安全應該是基本方向，但內容上應該與其他國家不同，因為臺灣人民沒有丹麥人民對政府具有高度信任感，臺灣也沒有強大的工會可代表員工發聲，在人民、工會與政府之間，缺乏良好溝通管道與信任感，因此雖可借鏡國外經驗，臺灣目前也的確朝彈性、安全的方向發展，但他建議政府應清楚地向國民宣示。在後金融海嘯時代，臺灣的失業人口結構已經改變，高教育程度已成失業人口的主流，政府對於就業保險、就業輔導、職業訓練的制度都需要修改，應該按失業人口教育程度的高低，做不同的失業給付，

就業輔導與職業訓練的組合，有多元與適當的因應政策。

### 主講人 李誠博士

現任國立中央大學副校長，曾擔任國立中央大學人資所教授、管理學院院長、天下文化遠見股份有限公司副社長、中華經濟研究院副院長。



## 美國勞工政策可創造較多工作機會

各國主要的國內收入，都來自於勞工總所得，美國勞工所得佔全國所得的70%，勞工的加班時數也影響全國經濟成長。美國的奴隸制度阻礙了勞工的活動與人力資源的發展，雇主不僅可以自由地解雇員工，工資設計與工作環境也都由雇主自行決定，直到1930年代起，經由立法改變勞工權益，在1938年的公平勞基法建立了最低工資法。

美國俄亥俄大學經濟學教授 Richard Vedder 指出，美國政府由2008年以來使用許多刺激方案提升就業率，布希總統簽署了1,600億美元的援助預算，但美國的失業率卻以倍數增加，而歐巴馬總統簽署的第二筆預算金額為第一次的五倍，卻減少了300萬個就業機會。除了失業問題之外，勞工的健康保險是目前在美國受重視的另一個議題，歐巴馬傾向西歐國家的社會主義，減少私人控制的經濟活動，而可能由美國政府取代雇主，提出部分基金給員工及其家屬，加入健康保險。此外，美國長期以來遭遇的問題，是人們對生活品質的期望提高與出生率的降低，這造成勞工必須延遲退休年齡，就業者將所得分配在未就業者的比例提高，此現象很有可能造成社會保險系統崩潰。

要解決美國當前的問題，Richard Vedder 教授提出四種可能性。第一是提高退休年齡至67歲，才能享受全額社會安全金；第二是提高勞工與員工的薪資稅率；第三是改變退休金計算的公式；第四是讓年輕族群選擇是否將退休準備金全額或是部分投資在私人經營的企業上。Richard Vedder 教授並提出結論表示，美國的勞工政策不似歐洲各國高度地保護勞工，因此可以創造更多工作機會、更多可用人力以及較高的生活水準，目前不少亞洲國家都學習美國的勞工政策，但仍應該就各國國情適度調整。

主講人 Richard Vedder 教授

畢業於美國西北大學，現為美國俄亥俄大學經濟系特聘教授及華府著名智庫美國企業研究所（AEI）訪問教授。





## 韓國增加研發、IT、軟體產業投資

現任韓國勞動部就業政策的 Na Yeong-Don 組長，認為世界經濟正面臨前所未有的危機，如美國、日本的主要先進國家都面臨二次世界大戰以來的首次負成長，韓國也一樣面臨經濟衰退的情況，就業機會亦隨著經濟不景氣而衰退萎縮，政府應該實施實際政策，才能盡快克服經濟危機。Na Yeong-Don 組長認為目前政策的擬定方向，則應從克服當前的經濟危機出發，同時準備危機後的就業機會。

韓國政府目前針對五項對象提供支援。除針對低收入戶提供住屋支持，提供學雜費補助，政府提供生計穩定方案以及針對失業者提供就業機會外，也實施更迅速的福利方案，以提供在低收入戶穩定生計方案。

在就業維持與擴大就業機會部分，韓國政府則以工作共享的方式提供 221,000 人次的津貼，預計到 2009 年年底前，也將提供 552,000 份工作給年輕人與低收入戶，另外就尋找工作有困難者、以及中小企業尚未補足的職缺提供支持，並針對失業者與大學畢業生待業者提供擴大教育以及訓練方案。

在勞工層面外，韓國政府針對中小企業與外銷貿易商、自營商也有協助政策，提供信用擔保並增加政策基金給有信用問題的小型與微型企業，國營銀行並對中小企業與外銷公司提供現金周轉，增加對新創業者的支持。並且韓國政府也提供市政公債以振興當地經濟，並維護、改善鐵路與公路，發展環境設施，例如地下污水道、廢物處理，並且在各地提供文化與運動設施。

除解決當下問題之外，韓國政府增加投資於研發、IT、軟體產業，以促進成長潛力，並設立 1,500 億基金投資培養訓練未來人才，並雇用 26,000 名老師，教導成績落後的學生，經由改善河川以避免災難及維護生態之外，也創造綠色成長的工作機會。

### 主講人 Na Yeong-Don 組長

現任韓國勞動部就業政策組長，長期從事有關就業工作，為韓國勞動部著名的就業政策專家



## 日本發展就業計畫應納入多元考慮

日本中央大學研究院副院長 Kazuhito Isomura 在報告中指出，日本從 1990 年起，經濟便開始停滯不前，2002 年的經濟衰退率是 1991 年的三倍，企業主為了減輕負擔做出裁員決定，因而造成非正式工作者增加，也使年輕人的失業率提高，1989 年至 2008 年間的失業率最高為 5.4%，在 2009 年更高達 5.7%，剛畢業的學生在現今的環境下，很難找到一份工作。

日本目前面臨嚴重的就業問題，非正式員工朝穩定成長的方向，並且與正式員工之間有明顯隔閡，失業率在年輕族群中成長，使年輕人不願意投入就業市場，且地區與地區間的差異相當懸殊，對失業者的保護也不足。除此之外，許多公司調整就業人數，避免解雇正式員工，控制非正式員工的人數。

針對長期就業策略，Kazuhito Isomura 教授針對年輕人、婦女、年長者不同族群有不同建議。



主講人 Kazuhito Isomura 教授

現任日本私立中央大學商學院副院長，曾任教於福島大學經濟系，或有京都大學經濟博士學位。



日本在 2009 年失業率高達 5.7%，社會新鮮人很難找到一份工作，使年輕人不願意投入就業市場。派遣工作者大幅成長，學者指出企業應盡量增加正式工作者的人數。

## 年輕者

- 提供飛特族（freeters）正式工作機會。飛特族為 15 至 34 歲從學校畢業的年輕人，他們的工作性質是部分工時或臨時工作的性質，這些工作不包括家庭工作或未繼續接受教育。
- 支持尼特族（NEET）獨立。尼特族為 15 至 34 歲從學校畢業的女性，工作包括家庭工作或接受教育。
- 改善、促進工作卡系統（Job Card System），工作卡系統為協助剛畢業者發展工作能力的方案。

## 婦女

- 為撫養子女的婦女，優先提供就業機會。
- 營造一個工作與撫養孩子平衡的環境。
- 擴展 Hello Work 能力：一步到位的生涯發展協助，支持家庭及日常生活、改良過的就業支持、再就業職業發展能力等。

## 年長者

- 推動持續就業至 65 歲。
- 支持區域性貢獻及內部創業。
- 推動多元化工作機會。

Kazuhiro Isomura 教授也提出建議，日本政府在發展就業計畫時，應考慮下述六項要點：正式員工與非正式員工的薪資差異、降低區域性過大的差異、解決錯誤的工作媒合、提供年輕人職涯教育、促進年輕人參與工作的意願，以及持續個人職業發展。





## 澳洲增加國家建設刺激經濟

澳洲的失業率 5.7%，儘管在已開發國家中表現亮麗，然而，預估 2010 年六月的失業率將達到 6.75%，因此澳洲政府也投資 49 億，於 2009 年七月起實施新就業服務方案，提供更具彈性及個人化的服務，以及就業途徑基金以消除就業中的各種障礙，最弱勢的求職者可以得到最多協助，工作經驗越多者可得到更多機會，也對雇用者提供獎勵方案，針對當前經濟環境提供優良模範。

改革後的原住民就業方案亦於 2009 年七月起實施，包含 80 個新專案在內，共實施 700 個專案，主要在促進原住民的就業效能，期望在 10 年中原住民與非原住民的就業成效差距可以達到減半的程度。目前已經提供 2,400 位澳洲原住民參與就業，其中有 1,800 人曾接受訓練。除此之外，澳洲政府將無家可歸者、有家庭但無工作者、長期無能力的孩童、居住地點環境較差者、與身心障礙同住者，以及原住民列為社會接受服務對象，確保有資源的人有能力學習。

面臨全球不景氣，澳洲政府以刺激經濟的方式來因應，包括採取國家建設與職業計畫、增加國家基礎建設等方案，若沒有上述方案，預估 2010 年底澳洲的失業率將達到 10%。

主講人 Malcolm Cook 組長

現擔任澳洲教育、就業與職場關係部就業政策組組長，自 1990 年中期及從事有關就業政策改造工作。



為期兩天的研討會藉由國內外專家學者之專題報告，了解各國因應金融海嘯風暴之實務經驗及作法，再經由「世界咖啡館」座談會的腦力激盪，進而產生出真誠、有創意的共同願景和具體意見，提供勞委會做為我國就業政策方向之參考。世界咖啡館為近年引進的最新會議溝通手法，特色為可迅速、有效地凝聚社會各方意見。

過去一年多來世界各國都在促進就業方面做出許多努力，以儘量減低全球金融風暴所帶來的強大衝擊。2009年下半年起世界經濟出現緩步回升跡象，但因時間反應落差，臺灣就業狀況尚無明顯反應。然而勞委會陸續舉辦完七場大型就業博覽會，初步媒合率約為三成，立即上工計畫方面有五萬多人應徵，企業留用率也高達8成8，在在顯示就業趨勢正在好轉。

勞委會主委王如玄也在研討會中表示，金融風暴發生以來，我國各界對政府在勞工就業的角色和功能，大致有二種不同看法，其一是政府應扮演更積極角色，對婦女、中高齡等就業弱勢者做更深入的服務，在資源方面，也認為沒有做公平的分配。其二是認為政府做愈少愈好，以避免對市場機制的干預。王如玄主委期盼，此次研討會能收集我國社會多元化的開創性意見，作為勞委會訂定未來就業政策的重要參考。

針對未來就業政策之走向，勞委會職業訓練局舉辦「2009年就業政策趨勢國際研討會－世界咖啡館」，邀集國內、外專家學者，以專題演講的方式分享各國經驗。





# 向管理大師學領導智慧

## 2009 年加拿大多倫多國際培訓 總會 (IFTDO) 世界會議紀要

職業訓練局副局長 郭振昌



本文是今年10月國際  
培訓總會 (IFTDO) 第38屆  
年會，管理大師彼得聖吉與Peter  
Jensen的專題演講精采摘錄，分別  
從永續性看組織的領導力，以及領  
導者如何激發個人潛能，協助人  
們跨越障礙與困境。

中華民國代表團於會場合影



筆者奉派於2009年10月19日至23日，參加由中華民國訓練協會陳理事長超明領團，前往加拿大多倫多出席聯合國國際性非政府組織（NGO）之一的國際培訓總會（International Federation of Training and Development Organizations，簡稱IFTDO）第38屆年會，IFTDO係聯合國教科文組織（UNESCO）下之國際培訓機構，本屆IFTDO年會由加拿大訓練協會（The Canadian Society for Training and Development，簡稱CSTD）主辦，分為知識管理、人事管理、績效管理（People, Knowledge, Performance）等三大主題，共計28個國家超過1,000名人力資源和培訓專業人員與會。4天的會議中與來自加拿大和世界各地的訓練和發展專家共同學習和交流，有非常豐碩的收穫。今年年會的專題演講人來自加拿大、美國、英國、澳洲等國，提供真實地全球性眼光。

此外，大會中也特地邀請世界知名的管理大師彼得聖吉（Peter M. Senge）與 Peter Jensen 作專題演講。因此筆者特將此兩場演講的心得摘要如下。



出席國家計28國，中華民國國旗與各國並列

## 彼得聖吉專題演講：永續性

首先，聞名全球的管理大師彼得聖吉（Peter M. Senge）（美國麻省理工學院的資深講座）專題演講題目為：永續性：必備的領導能力（Sustainability: Leadership Required），其重點如下。

### 組織領導者應謙虛一致

當組織及領導者，當經營上未能與其原則相符時，必須以謙虛的態度敞開承認——這樣的態度有助組織建立持續學習和改進的文化。因為我們無法看清一個被刻意操作去阻礙人們有效地識別與處理問題、以及正確瞭解我們所影響的系統。

- 個人無法獨自看清體制，而是透過體制內相關人員共同瞭解。
- 學習的氛圍應是謙虛與開放的。
- 每一個優良的企業對於如何創造其價值應有一套深刻理念。

### 3個永續性技能

在 Senge 2008 年 10 月的新書《必要的革命：個人與組織如何共同創造一個永續發展的世界》（“The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations are Working Together to Create a Sustainable World”）中，對於共同引發組織持續的改變，以及合作跨越複雜的價值鏈，提供了有效的原則和做法。



圖 1 永續性的三大關鍵技能



Senge 試著以循序漸進引導社會向前發展為其治理的原則，即為尊重所有的人事物、做長遠思考的決策以及關心公共資源。Senge 指出，在這類型的組織中，適時推動組織持續改善的條件下，威權是可以被挑戰的，並提到這些謙遜與開放的關鍵特質不必被視為選擇組織執行長（CEO）時的必要條件。

Senge 同時界定 3 個「永續性的關鍵技能」（“skills for sustainability”）：理解系統的能力（the ability to see systems）、創造組織預期的未來（create desired futures），以及跨疆界的合作（collaborate across boundaries）。問題是我們往往專注於一個看不到相互競爭的大系統。他以美國食品系統為例，人們往往不思考食物的來源，遑論去思考食品和貿易體制對全球短缺和資源再利用的衝擊。公平交易之所以在歐洲較美國風行迅速的原因，在於歐洲人民更能夠理解貿易體系及其影響。因此，在跨疆界合作上，Senge 探討從被動回應至創新的重要性。系統性思考是「我們如何從創造壞處較少的事物到有益處的事物」。

他區分症狀解決方案（短期修補解決問題的症狀）和根本解決方案（系統性尋求解決問題產生的根源）。Senge 指出，人們傾向提出症狀解決方案，因為它有其執行上的緊迫性，但他強調最後還是必須以根本解決方案來平衡之，儘管這將會可能牽涉更大風險和更多人，也會更具複雜性、更耗時間。

Senge 也談到，組織應致力於尋求「夥伴關係」來提供必要的專長，以達成根本解決方案，也就是提供所須的專業知識，使組織瞭解，應向外尋求夥伴關係，而非僅僅試圖從內部建立。



## Peter Jensen 演講：領導者如何有效激發部屬潛能？

本項主題的主講者為 Peter Jensen 博士，是一位知名的改革者，為加拿大 Performance Coaching Inc. 的創設人。他的講題是「領導者如何有效激發部屬潛能？——激發第三因數 (Igniting the Third Factor)」，在此演講中提到激發人們潛能的力量。

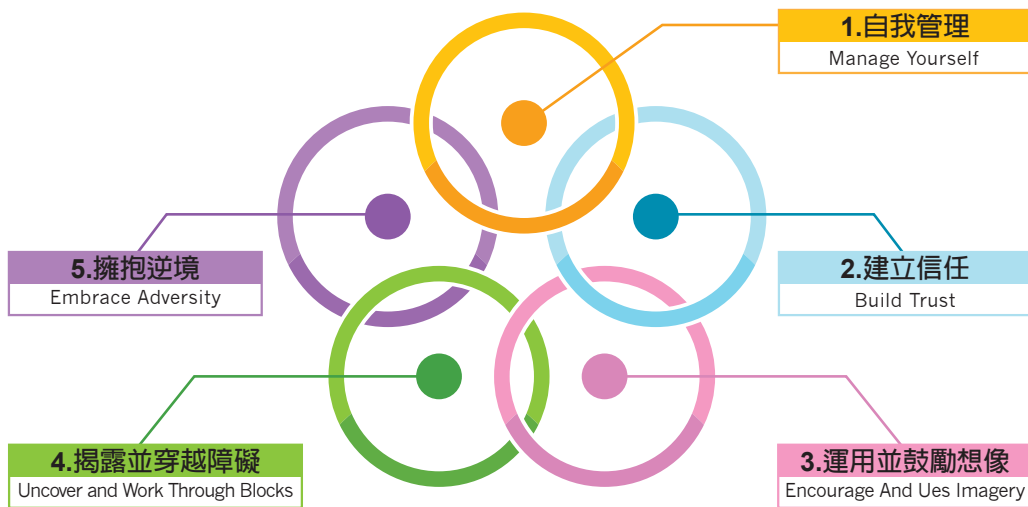
### 激發第三因數的意義

什麼因素可決定某人是否充分發揮他們的潛能？先天自然基因因素 (Nature Genetic endowment) 是建立個人生理和心理因素的「路線圖」(road map)。後天教養環境因素 (Nurture Environmental factors) 則是社會和生理因素對塑造個人的貢獻，例如父母、朋友、學校、財務狀況等等。

除此之外我們還可以有「第三因數」(The Third Factor)，也就是選擇性因素 (The factor of choice)，透過個人的超凡、自主力量，可超越他們的基因和環境能力。第三因數是一種由個人內在的動力，發展出更加加強自我支配，更加自主的要素。就內部運作而言，第三因數的運作是複雜的，但就如同一部電腦。每個心理健康的個人，都負有在人類發展之內在痛苦的旅途中，對內部危機固有的處理能力、想像力和自我發展能力。因此，一個人可以將自己發展成為一種「有意識選擇的人」(an agent of conscious choice)。有這種專長的人就叫作「教練」(Coaches)！教練首先需要融入他們自己的第三因素，也就是避免「發展性偏見」(Developmental bias)。

激發潛能者需常結合「我將成為誰？」，與「我可能是什麼？」的問題。他們需建立自我意識與個人責任，他們需承擔履行「促使其他人變得更好」的責任。

圖 2 激發第三因數的五大具體





## 激發第三因素的具體做法

### 第一環 自我管理 Manage Yourself

偉大的教導者在工作上因秉持自我意識及自我控制，即使在壓力下仍是非常有效率的。次級的教導者則易陷於怒氣與情緒，而忽略原有的目標。自我意識可幫助找出自我的限制，進而掌控它們，不致於成為有效教導的絆腳石。

自我意識教導的三項課程包括：

- 1 瞭解對他人的影響：如人們需要浪費時間與精力才能適應領導者，大家將無法有高水準的表現，因此一個領導者要學習如何自我管理及自我期許，這是極為重要的。
- 2 瞭解自我的信念：領導者應該瞭解如何教導及管理人們的信念。在教導他人的方法中，「信念」是一項獨一旦終極的要素。太早成功，或是以外部專家的信仰做為信念的話，自我信念往往會受到限制。
- 3 採取慎重的行為來管理自己：做為一個教導者，應以慎重的行為來自我管理，尤其是身處壓力之時。在 4 項關鍵領域（觀點 perspective、能量管理 energy management、想像 imagery 及聚焦 focus）中有多項技巧可提供幫助，這些均源自於自主意識：一個客觀察覺自己身處於高度壓力下而抉擇行動的能力。

### 第二環 建立信任 Build Trust

信任可協助建立承諾，掌控來自為爭取高度表現所產生的工作量與壓力。角色信任是達成高度表現的先決條件，在面臨衝突時能有效地發揮作用。信任不僅使得爭議較容易處理，而且對結果具有較大的承諾，即使部分的承諾最終未能兌現。

信任教導的三項課程如下：

- 1 擴大信任為第一優先：取得信任前要先給予信任。將你的期望以及對人們的恐懼開誠佈公地來討論，信任即能擴張。當工作遭遇困境時如能以行動支持他人，即可建立極大的信任感。
- 2 瞭解發展：信任不單是誠信，與能力更是息息相關。就算一個教導者具備誠信且樂於助人，惟他的能力如果不稱職，仍然無法被信任。評價別人才能的能力是與信任複雜地聯結的。如果你將人置於一個會遭致嚴重失敗的位置，信任就可以被輕易的破壞。人們需要的是你能瞭解、善用他們的潛能，而且不會超出其所能理解的範圍。
- 3 納入執行者的思考：當你能為執行人員設身處地著想時，便能提升彼此之間的信任程度。簡單的提問，或是給予員工一個規劃或執行的發言權，便能在信任的基礎上產生極大的變化。如果他們相信他們對你產生影響，那麼你將會相對地影響他們。



### 第三環

#### 運用並鼓勵想像 Encourage and Use Imagery

想像是執行績效的語言。能否描述成功行為的形貌是區別領導者好壞的關鍵界線。好的領導者能夠幫助人們——“看清”事物的可能性——描繪出一幅偉大執行績效的圖像。這種圖像的作用是無法誇大的，因為人們根本無法做到他們不能想像的事物。

想像教導的三項課程為：

- 1 清楚描繪期望的圖像：一個領導者如拘泥於什麼是錯的、那些事情還需要做的思考上，人們就會誤入陷阱，不假思考地說「我們不需要」。最佳的教導者會將焦點聚集在他的需求上，並藉由精確的語言使得人們快速地認清他們要做什么。
- 2 創造從個人行為到共享目標的視線：當優秀的教練將運動員送進重量室，運動員非常清楚知道每個肌肉群的運動將影響著每個表現的目標，例如更快速地開始；以及他的終極目標——奧運授獎台，因此，他們就會更投入在重量訓練上。
- 3 鼓勵將文字轉換成具體圖像：腦海中的形象能控制所有行為模式的時間與順序。因此大腦展現無法想像的技能與行為是極有可能的事情。做為一名領導者，必須協助你的部屬將他們的意念由文字轉換成具體圖像，以使他們的肢體能獲得訊息。

### 第四環

#### 揭露並穿越障礙 Uncover and Work Through Blocks

當執行人員陷入困境，教導方針的第一步就是找出妨礙的因素。一個人如果無法如預期地進步，將使人感到挫折。未意識到這個重點的教導者，將導致整個情況複雜化。做出評論式的陳述（通常是來自於挫折），只會誘發對方的防備心或是削弱執行人員的信心——這會導致原有的阻礙放大，拉長向前邁進的時間。

揭露阻礙理由與方法的三項課程如下：

- 1 審視每一次表現：在運動場上如果只是審視不好的表現，運動員會認為你給他們套上桎梏——這會使他們的表現增加額外的心理障礙。藉由審視每次的演出，可增進改善範圍，包括比賽的心理層面。在商場上亦同理可證。
- 2 尋求聚焦的答案：執行人員極少能快速表達出哪裡有錯。為了跨越阻礙並協助他們釐清，我們必須知道如何「有效地詢問」他們。有效且聚焦提問的首要目的，是使有溝通障礙的人能持續並願意溝通。他們表達得愈多，你就能愈瞭解他們。
- 3 主動積極傾聽：一旦有人願意傾吐，教導者就應主動積極聆聽，這點有別於被動消極的聆聽。你不仅要尋求瞭解，更要給予回饋。這個簡單有力的技巧能讓傾吐者瞭解你是在乎他的，並將持續對你暢所欲言。





## 第五環 擁抱逆境 Embrace Adversity

如果對逆境採取積極的態度，則逆境會是良師。在運動場上或生活中的英雄們，往往是歷經困境，克服困難後成就偉大的一群。他們所傳達的意念是，「為了克服逆境，必須把逆境當作是一種磨練」。

應對逆境的三項課程：

- 1 儘速重新架構：做為領導者，協助人們走出挫敗與絕望是重要的。儘速重新架構可做為協助他人遠離低潮的有效方法。
- 2 預作準備並奠定復原的基礎：在察覺可能失敗前就預先擬好應變計畫是重要的。花一些時間去找出民衆所期望達成的目標也是重要的。因此預設目標確實能幫助審視這些狀況，並且減少狀況急劇下滑的情形發生。
- 3 製造逆境測試執行人員的適應能力：平時我們就可以藉由模擬測試來瞭解執行人員的能力，而不必冒實際失敗的風險，而使他們的自信心受到打擊。如果人們在平時就有模擬的機會，當面臨突發的逆境時，就可確保他們具有處理的能力。

### 心得：激發潛能，多給予分享機會和正面鼓勵

人只發揮十分之一的潛能。上帝當初在造物之時，把雙翼給了飛禽，把尖牙利齒給了走獸，似乎忘了留些有用的能力給兩手空空的人類。事實則不然——人類的確無法在天空中翱翔，也沒辦法像獅子老虎一般，僅用爪牙就能撕裂獵物；但人類卻始終能處於大自然中食物鏈的最頂點，原因無他，就是因為人類擁有其他地上生物所沒有的潛能。

人類之所以優於其他物種，除了在智能上遠遠高過其他生物以外，另一點就是人類擁有情感情緒等內在能力。曾有一名 10 歲的小男童，在緊急的情況下能抬起一輛汽車來搭救自己的父親，這就是一種因情感而激發出強大潛能的例子。我們可研究人類的心理狀態如何影響或引發潛能，相信也可以藉由各種方式來激發本身具有的潛能。

這裡所謂潛能是指「我們本身具有卻尚未發揮出來的能力」。

---

人類之所以優於其他物種，除了在智能上遠遠高過其他生物以外，另一點就是人類擁有情感情緒等內在能力。

---





每個人都可以藉由激發潛能，而能夠做的比目前更好。要激發成年人的潛能雖然比兒童困難得多，不過卻並非不可能。就成人而言，也可以藉由「分享」的方式來激發潛能。我們可以藉由「角色扮演」、「情境假設」來增加自己在各方面的經驗；亦可藉由「團體討論」的方式，來了解及分享經驗。也就是說、潛能是可以藉由擺脫角色束縛、了解別人、和人群建立良好互動……等方式激發出來的。

領導者可多給予人們學習的機會；就算剛開始會發生錯誤、困難、挫折和失敗，只要我們扮演鼓勵的正面角色，從旁加以激勵引導，人們就能從失敗、錯誤中學習思考，且找出解決問題的方法。組織也可利用社會資源讓學員多參與各項活動，藉由自然情境和活動來提升學員的認知及社會互動能力；讓他們從多元化的生活領域中，累積生活經驗，不斷地自我學習成長。

切記請給予學員多一點肯定、少一點否定。因為肯定是讓他們成長的動力，否定是妨礙他們學習的阻力。一句讚美能化為無窮的原動力，激發他們學習意願，而一句責備則會剝奪掉他們學習的機會和意願。或許你能從他們積極的學習過程中，發現他們獨特的潛能，若能找出他們的興趣所在，將這些潛能加以開發，就能培養出他們優於常人的能力。關鍵在於他們能否遇到一名獨具巧心的良匠，身為領導者、更應以耐心、恆心和信心來教你的部屬，找出他們的大用大能。

**Peter Jensen** 博士所提供的教學課程相當易懂可行，有心的領導者可多參考運用。🌀

