

國立臺灣師範大學管理學院
高階經理人企業管理碩士在職專班

碩士論文

Executive Master of Business Administration

College of Management


National Taiwan Normal University

Master's Thesis

鑲嵌導向之組織學習發展模式研究-

以金融業教育訓練體系發展為例

Embeddedness and Development of Organizational Learning
System : A Case Study of Financial Enterprise Training System



謝彩雲

Hsieh, Tsai-Yun

指導教授：邱皓政 博士

Advisor: Chiou, Haw-Jeng, Ph.D.

中華民國 109 年 6 月

June, 2020

謝辭

《論語學而篇》中，子曰：「學而時習之，不亦說乎？有朋自遠方來，不亦樂乎？人不知而不愠，不亦君子乎？」終於在進入知天命之年，享受到學習的喜悅。承蒙師長的厚愛，來到台灣師範大學高階經理人專班完成少年時的夢想-完成高等學業。雀躍之心，躍然紙上。終於明白命運是自己造就的，我們一生的努力，就在證明自己有甚麼樣的命。1970 年代，生於苗栗苑裡鄉下的我，在物質生活極端匱乏的年代，靠著務農的雙親及疼愛我的兄姊，讓我能夠拿到學士學位。因者反哺之恩，大學畢業隨即投入職場，一心想著為雙親分擔一些家計，隨後成家立業，一路戰戰兢兢，直到 2018 年無意中被同事「相招」去進修碩士班，並且在忙碌中準備備審資料及進行口試，一路順利過關斬將，順利進入師大高階經理人專班就讀，真是覺得自己非常的幸運。一路走來，承各方貴人相助，終於有機會在 2020 年 6 月完成人生清單中的碩士學位。在碩士班的過程中，讓我對於自己長年在金融業的培訓體系收到了更多理論與實務架構，在撰寫論文過程中，也承蒙師大 107 級學長姐的鼓勵以及敬愛的 邱皓政教授的悉心指導，讓我從懵懵懂懂，一路開啟論文的奇幻之旅。也感謝我的兩個寶貝女兒在最艱辛的國、高中求學過程不僅自立自強，還一路給媽媽支持與鼓勵，以及兄弟姊妹的各項援助，讓我無後顧之憂地完成碩士學位，一路走來，充滿感恩之心。期許自己在取得碩士資格後，對於兩位孩子的未來更有啟發，對自己的企業能夠奉獻更多的專知，對於社會國家能夠有更多的奉獻。

謝彩雲 謹誌於

國立臺灣師範大學管理學院

EMBA 高階經理人企業管理碩士在職專班

中華民國一百零九年六月

中文摘要

隨著金融服務創新腳步不斷的演進，金融科技將漸漸地取代傳統金融服務模式，傳統金融業與其他產業一樣面臨了轉型的議題，金融業轉型必須從思維到做法，全面翻新，方能因應未來的新金融潮流及新興金融科技公司的挑戰。本研究主要以個案公司在面臨內部龐大且複雜的組織架構及人員編制，以及外部繁複的法規遵循規範及激烈的競爭下，能建立有系統的培訓體系，並能自成生態系統般自體運作，形成有效的學習系統，讓員工能真正的賦能，以因應未來的業務樣態模式並迎向金融科技的挑戰。本個案並以鑲嵌的觀念來進行討論，探討組織學習與鑲嵌概念中連結、適配、犧牲三者之間的連結度。

個案公司為台灣大型民營金融機構之一，極具台灣本土金融業的代表性，因此本研究採用文獻分析法及個案分析法，根據三個職系分別為業務體系、行政體系及策略體系的三位部門主管進行培訓訪談並彙整研究結果，歸納出培訓體系建構的方式及培訓能夠自體運作的關鍵因素。

本研究結果發現各職系的代表性部門主管皆認為金融科技會顛覆傳統金融業的業務模式，因此人員轉型刻不容緩，業務體系需要更及時且系統化的培訓，才能面對瞬息萬變的金融市場，優化客戶體驗。除此之外，要因應學習的大量化，則需善用內、外部的數位學習資源才能降低培訓的有形、無形成本並提高學習成效。最後內部講師梯隊的建立則對於組織鑲嵌有正面的貢獻，在連結、適配、及犧牲三個層面皆可以促進組織的團結及學習氛圍的建立，本研究證實金融業的培訓須朝者組織學習的方向落實教育訓練，並以組織鑲嵌理論中的連結、適配、犧牲三概念來落實員工培訓，不僅可以收到事半功倍的效果，還能促進組織團結，組織文化可以在無形當中形成，還能形成學習的生態圈，落實組織的學習力。

關鍵詞：金融科技、生態系統、培訓體系、組織鑲嵌、企業轉型

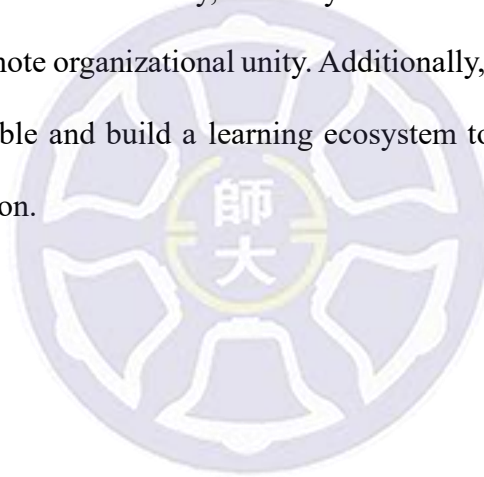
ABSTRACT

As the pace of innovation in financial services continues to evolve, fintech will gradually replace the traditional financial service model. The traditional financial industry is now facing the same issue of transformation as other industries. The transformation of the financial industry needs a comprehensive renovation from thinking to practice to meet the new financial trends and the challenges of emerging fintech companies. This study examines that under the condition of a large and complicated internal organizational structure and staffing, as well as complex external regulations and fierce competition, whether the case company can establish a systematic training system and operate as an ecosystem or to form an effective learning system, so the employees can truly empower to respond to the future business model and meet the challenges of fintech, this case will discuss with the concept of embeddedness, discuss the link between organizational learning and embeddedness , fit, sacrifice the connection between the three.

The case company is one of the large private financial institutions in Taiwan, and it is very representative of Taiwan 's local financial industry. Therefore, this study applies the literature analysis method and the case analysis method to summarize the training system construction method and the critical factors for the training to operate on its own by conducting training interviews to department heads from business, administration and strategy divisions.

The results of this study found that the representative department heads of various grades believe that fintech will subvert the business model of the traditional financial industry. For that reason, personnel transformation is an urgent task. The business system needs more timely and systematic training to face the changing financial

markets and optimize the customer experience. Besides, in order to cope with the rising demand for learning it is necessary to make good use of internal and external digital learning resources to reduce the tangible and intangible cost of training and improve learning effectiveness. Finally, the establishment of an internal lecturer echelon contributes positively to the organization of embeddedness. At the three levels of link, fit, and sacrifice, it can promote the unity of the organization and the establishment of a learning atmosphere. This study confirms that the training of the financial industry must learn from the organization. Implementation of education and training, and the implementation of employee training with the three concepts of link, fit, and sacrifice in organizational embeddedness theory, not only can receive more results with less effort, but also can promote organizational unity. Additionally, the corporate culture can be formed in the invisible and build a learning ecosystem to implement the learning ability of the organization.



Keywords: financial technology, ecosystem, training system, organization embeddedness, enterprise transformation

目次

中文摘要	i
ABSTRACT	iii
目次	v
表次	vii
圖次	viii
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究問題與目的	9
第三節 研究流程	11
第二章 文獻探討	13
第一節 台灣金融業現況	13
第二節 企業轉型	17
第三節 企業教育訓練	19
第四節 組織鑲嵌	23
第三章 研究方法	29
第一節 研究設計	29
第二節 個案公司介紹	31
第三節 資料收集方法	35

第四章	個案分析	39
第一節	組織調整與培訓模式的轉變.....	39
第二節	培訓體系的建構與組織鑲嵌概念應用.....	43
第三節	發展數位學習.....	51
第四節	自體運作生態系統的培訓架構.....	55
第五節	訪談與整理.....	59
第五章	討論與結論	67
第一節	研究結果歸納.....	67
第二節	工作鑲嵌的解釋觀點.....	71
第三節	研究結論.....	73
第四節	實務建議.....	75
第五節	研究限制與建議.....	77



表次

表 1-1 台灣主要金融控股公司一覽表	2
表 2-1 2002-2010 年政府推動金融發展重要成果	14
表 2-3 企業轉型定義	17
表 2-4 工作鑲嵌概念整理	24
表 2-5 工作鑲嵌相關研究	26
表 3-1 三種職系人員的特性	33
表 3-2 受訪對象	35
表 3-3 訪談問題	36
表 4-1 新、舊組織架構功能的比較	40
表 4-2 三種職系的比較表	64

圖次

圖 1-1 研究流程圖	11
圖 2-1 成效與執行難度矩陣.....	19
圖 4-1 舊組織架構圖	39
圖 4-2 新組織架構圖	40
圖 4-3 個案公司職涯藍圖	43
圖 4-4 業務人員的學習藍圖.....	44
圖 4-5 行政、策略人員學習藍圖.....	44
圖 4-6 外部訓練課程.....	38

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

金融業的發展對一個國家的經濟具正面積極性的貢獻，知名學者 Patrick (1966)提出經濟發展與金融發展之相互關係，一者為供給拉動 (Supply-leading)，金融體系提供資金而拉動經濟發展；另為需求跟隨 (Demand-following)，金融體系因為經濟發展需要而隨後緊接發展出來，可見金融業與一個國家的經濟發展息息相關。隨著內、外部環境的劇烈變化，各行各業都進入轉型的年代，台灣金融業也不遑多讓，財政單位為了引導金融業可跨業經營以增加整體績效及國際競爭力，鼓勵金融機構大型化以符合趨勢及世界潮流，並且讓客戶可以得到綜合性的服務 (one stop shopping，一站購足) 也在 1995 年展開了大規模的合併。

台灣金融業歷經了多次的大規模的整併，從金融控股公司成立開始，陸續將銀行、保險、證券、期貨、票券等不同性質之金融機構納入旗下，統整其資源並透過交叉銷售方式，欲達到規模經濟及提升獲利的目的。自 2001 年施行金融控股法，截至目前為止計有 16 家金控公司設立(如表一所列)，在 16 家金控公司之外，尚有經營金融相關業務的外國銀行、中華郵政、信託投資公司、票券、證券、信合社、農漁會、壽險公司及產險公司等等的金融機構，其密集度之高，競爭之激烈可見一般。以台灣這樣一個蕞爾小國(以 2019 年為例，台灣 GDP 僅有美國的 2.7%)，根據數據統計，國內計有 5,144 個金融分支機構，其金融機構的密集度可見一般，競爭度更是前所未有的激烈。

表 1-1 台灣主要金融控股公司一覽表

名稱	成立時間	特點
華南金控	2001 年 12 月 19 日	公立金融機構合併成立，以華南銀行為主體
富邦金控	2001 年 12 月 19 日	民營；2010 底，資產總額新台幣 3.4 兆元，資產規模第三，第二大上市金控股
中華開發金控	2001 年 12 月 28 日	民營；唯一以產業為主的金融控股公司，主體為開發工銀
國泰金控	2001 年 12 月 31 日	民營；2011 年資產合計 50 億，資產規模第一；以保險為主體，國泰人壽為台灣壽險第一品牌
玉山金控	2002 年 1 月 28 日	民營；以銀行為主體
兆豐金控	2002 年 2 月 4 日	交銀和國際綜合證券合併成立，原名交銀金融控股公司；市值居第三；合併資產排名第六
元大金控	2002 年 2 月 4 日	民營；以證券為主體；復華金控於 2007 年 4 月與元大京華證券合併後，於同年 9 月更名元大
日盛金控	2002 年 2 月 5 日	以日盛證券為主體
臺新金控	2002 年 2 月 18 日	民營；以銀行為主體成立；2011 年資產規模 26 億美元
新光金控	2002 年 2 月 19 日	民營；以保險為主體；新光人壽是第二大壽險公司
國票金控	2002 年 3 月 26 日	唯一由票券業者轉換設立；2011 年資產規模 292 億新台幣
永豐金控	2002 年 5 月 9 日	以銀行為主體；為台灣第四大民營金融機構，同時為台灣最積極佈局全球的金融機構。
中國信託金控	2002 年 5 月 17 日	民營；台灣第三大民營金融控股公司，2011 年資產總值 20 億美元
第一金控	2003 年 1 月 2 日	以第一銀行為主體，該銀行在 1998 年民營化；
台灣金控	2008 年 1 月 1 日	以台灣銀行為主體發展設立，資產規模第二
合庫金控	2011 年 12 月 1 日	以合作金庫銀行為主體；總資產規模超過 2.6 萬億元新台幣；台灣第四大金控公司

出處：中國經濟網編輯摘自論文：台灣金融控股公司的發展經驗及啟示

在上述金控的蓬勃發展背景下，國內金融市場亦存在了一些問題，如市場規模小、效率低、國際化程度不高且參與者密度過高，競爭過於激烈。外在的部分則是金融科技（Financial technology，簡稱 FinTech：是指一群企業運用科技手段

使得金融服務變得更有效率，因而形成的一種經濟產業)公司的成立也顛覆了傳統金融生態，也勢必會瓜分其既有優勢及利潤，連帶影響整體金融經營環境與績效，因此金融業轉型的議題隨之而起。探究金融業面臨的內外挑戰分別有：

一、烏卡時代來臨，內、外部環境的急遽變化

VUCA(vuca 是 volatility 易變性、uncertainty 不確定性、complexity 複雜性、ambiguity 模糊性的縮寫)是指組織將處於不穩定、不確定、複雜和模糊狀態之中。VUCA 的概念最早是美軍在 20 世紀 90 年代，引用來描述冷戰結束後的越發不穩定、不確定的、複雜、模稜兩可和多邊的世界。在 2001 年 9 月 11 日恐怖襲擊發生之後，這一概念和首字母縮寫才真正被確定。隨後，“VUCA”被戰略性商業領袖用來描述已成為新常态的、混亂的和快速變化的商業環境。應用到金融業面臨的環境及場景，傳統金融業本來僅限於金融服務機構，但是近十年來就出現一群非金融業的競爭對手，這些對手不僅模仿產品且越來越容易開發新商品，科技的進步也帶來了替代的服務及產品，我們最耳熟能詳的即是在中國金融科技公司獨占鰲頭的螞蟻金服，趣店、陸金所、眾安保險和京東金融都在中國佔有一席之地。

面臨烏卡時代的來臨，誠如世界是平的一書中托馬斯.弗里德曼指出「當今世界改變的速度已與過去不同，每當文明經歷一個顛覆性的技術革命，都給這個世界帶來了深刻的變化。過去很多遭受失敗的高科技公司公司們敲響了警鐘：他們現在面對者無法迴避甚至無法預測的挑戰，但是缺乏適應這些挑戰所必須的領導靈活性和想像力。不是因為他們沒有意識到這些問題，也不是因為他們不夠精明，而是因為變化的速度超過了它們的預期」。因此，企業面臨混亂和快速變化的內、外部環境，經營的方式也面臨重大的變革，轉型、創新的議題持續被關注者。相對地，企業的員工更是需要具備多元的職能以因應內、外環境的變遷。如何在企業內持續敏捷學習可快速適應變化且為企業所用，變成企業人資和員工的重要課

題。但是要學習的專業範圍廣泛，學習甚麼及如何學習也是企業人資和員工非常重視的一環。如果學習可以自成生態圈體系的運作，那麼企業員工的能力，在付出的同時會不斷的增能，且可以從容不迫地接受輪調，甚或主動提出輪調，那員工多元能力的培養及跨部門的溝通問題或許可以更順暢些。在訓練體系上如何架構及執行變成是企業重要的課題，本文針對金融業員工的通識培訓及專業培訓是否能自成生態系統自行運作，做了幾點的探究，期望在烏卡時代企業及員工可從容不迫地迎向挑戰。

二、進入互聯網時代，技術與學習模式被顛覆

互聯網（Internet）是指 20 世紀末期興起電腦網絡與電腦網絡之間所串連成的龐大網絡系統。這些網絡以一些標準的網絡協定相連。它是由從地方到全球範圍內幾百萬個私人、學術界、企業和政府的網絡所構成，透過電子，無線和光纖網絡技術等等一系列廣泛的技術聯繫在一起。進入互聯網時代，學習也應該要向互聯網學習，學習互聯網。

面對這樣的變遷，企業的學習也要新增關注的方向。十年前的學習型態，主要仍以線下課程為主，那時的線上學習就像是從 0 到 1 的過程，學習平台尚不成熟、使用者習慣也未被建立，都還處在教育階段。隨者科技技術逐漸的成熟，iphone 智慧型手機在 2007 年正式發售，正式引爆了手機的革命，生活在城市裡的人們，都已經是人手一支智慧型手機。隨之而來的影響是，人們靠者一隻手機幾乎可以解決食、衣、住、行、育、樂各式各樣的問題，同時也影響者人們在解決問題時，多了一個萬能的管道，那就是上網找答案。當人們面臨各式各樣的問題時，習慣在網路上搜尋知識、觀看影片，收聽學習音頻視頻等等。

所以進入互聯網及智慧型手機的普及使用時代，在現代的生活，已經無所謂的線上與線下學習。不論是上網搜聽音頻來掌握新知識，或是觀看知識網紅講解新知，一切的學習都已經融入在日常生活了。在此同時，各類影片、音頻等

各大學習平台相繼出現，知識的內容節目不斷的在增加，從學習者習慣到學習平台的技術，供應學習知識的供應者，整個線上學習的發展，已經進入到從 1 到 N 的爆發時期。因此企業必須識別其關鍵知識的需求，以此來支持企業的策略目標，並且需要進行知識體系的管理，藉由整合公司的知識，將知識組成系統，發展出企業的智慧體。最後則是透過學習平台，來協助員工和主管進行知識的理解與應用。同樣的，場景切換到金融業，由於互聯網的興起，人們的金融交易習慣已經被大幅的改變了，已經越來越少的人上實體分行進行金融的交易，相反的，所有的金融交易都已經可以在線上完成，因此傳統金融的優勢已經慢慢在消失中。

全球企業都面臨內、外部環境劇烈的變化，歷經前所未有的衝擊，為了生存與發展必須積極轉型，因此各行各業幾乎都在談轉型，其手段包括傳承、跨界、國際化、產業整合和數位化等等。隨者金融科技時代的來臨，金融業也面臨轉型的挑戰，2019 年隨者純網銀的核准成立、open banking、API(英語：Application Programming Interface，縮寫：API；又稱為**應用程式編程介面**)技術的演進，想要在金融生態體系中持續佔據核心位置，繼續創造營收與成長必須打造新的業務模式，且營造更貼近消費者的需求的銀行服務。因此企業員工必須具備新的專業技能學習方式，方能培養多元職能，做好客戶體驗與客戶服務，才有機會從眾多競爭者中脫穎而出。

三、迎戰金融科技公司，金融業面臨的挑戰

金融科技公司的出現讓金融業如臨大敵，首先，我國金融機構面臨歐、美新的國際監理趨勢，加上新南向布局必須面對新南向國家的監理法規，顯示我國金融機構的國際化腳步必須加快，才能趕上這股潮流。再者，國內外與跨業競爭加劇，我國金融業整體資產規模近年來穩健成長，但整理資金過剩問題仍然存在，但金融業仍需積極尋找商機，提供新的創新增值服務，才能夠進一步改善獲利狀況，同時國內金融業亦存在過度競爭的問題，且面臨金融科技競爭，零售服務受

到衝擊，開始裁撤分行，影響員工就業人數，外國分支機構及新型態商品的發展也對國內金融環境形成威脅。第三個問題是創新與競爭力提升問題，面臨內外競爭的問題，金融業者採取的方式多半是用降低成本的方式來因應，以維持營運及獲利，但是缺乏擴大研發及與投資的情況下，長期將導致產業競爭力下降，由於競爭激烈，金融業對於消費者的權益保障並未同步提升，反而在過度銷售的情況下導致客訴問題，故主管機關除了加強監管力道外，以確保消費者權益外，更應積極鬆綁法規給予金融業者更多發展的空間。

從上述三項時代的趨勢可以看出經營大型的財務金融體系是一件相當不容易的事，除了須時刻關注內、外部環境的變遷以外，內部組織架構也需動態調整來因應，為了生存與發展也必須啟動一系列組織轉型發展的流程。在轉型的過程當中，投入的人力、物力都相當可觀，然而還是有些企業可以成功轉型，有企業就是無法找到適合組織的方法，因此退出市場甚至遭遇市場淘汰的命運。在組織轉型的過程中，涵蓋的範圍和動用的人力、物力也可說是不計代價的投入。然而，資源的投入是否適當，卻從未評估過，尤其企業在啟動轉型時，組織文化與企業文化的塑造，相關的教育訓練皆是重要且不能忽略的一環，但是教育訓練的資源卻沒有被認真評估過，面對金融科技的浪潮，金融業面臨了巨大的生存保衛戰，如何成功的轉型，變成每一家企業要勇於面對的嚴肅問題。

金融業要迎接未來的挑戰，除了要關注外在環境的變化外，對內除了組織體系的調整以外，員工的教育訓練也是重要的一環，關於轉型的訓練，首先應該進行學習目標的改變，公司上下一致都應該變得更具適應性，組織應該要培養每個員工探索學習與成長的能力，而不是狹隘地把焦點放在與工作或法令遵循相關的訓練上。其次是學習方法的改變，誠如前段所述進入互聯網時代，人們的學習是進入 any time any where，學習已經到了無所不在的地步，因此學習應該是要將學習個人化、數位化讓學習可以自成生態系且以資訊素養為核心的教育訓練方案。

其三則是教育發展部門必須更小、更靈活，以期能夠與其他事業單位的領導人合作，才能大幅提升整個組織的能力、績效甚至文化。但是要落實這三項改變牽扯到的層面非常的廣泛，包括部門分工、業務內容不同、流程安排、人員新陳代謝等等的問題，是需要一一釐清的。

呈上所述，學習模式的改變影響企業員工的能力提升與轉化，尤其針對不同職務體系內容的差異化來量身訂做一個培訓的次級系統亦有其必要，企業如何架構其知識體系，以及如何施作教育訓練?實體與數位的抉擇與安排應當如何?最適學習模式為何?如何檢核學習成效等等問題就一一浮現，亦是人資部門面臨的一大挑戰。因此一個生態化的培訓體系是刻不容緩的，其有助於體系建構問題的解決。同時如何影響成員的行為並落實到工作行為上，形成一個穩固的學習體系，恰可從鑲嵌的觀點來努力，而鑲嵌(Embeddedness)概念是由人類學家 Polanyi 於 1957 年所提出，闡述了連結(link)、適配(fit)、犧牲(sacrifice)三個概念。鑲嵌是經濟社會學裡一個重要的概念，其泛指經濟活動是會受到非經濟制度的約束。一直以來經濟活動被認為是理性化主導的領域，但是社會學者發現，非理性化的認知、人際牽絆、社會的約定俗成、習慣或法律等會影響經濟決策與行為。因此組織鑲嵌概念近年來被廣泛的運用來研究與人員離職率的相關性、與員工績效的相關性，與員工創新行為的影響等面向，本研究希望從組織鑲嵌的三個概念出發，來探討金融業的教育訓練體系建構和形成生態系統的可能性。



第二節 研究問題與目的

綜前所述，傳統金融業面臨了內、外環境的夾擊，除了要嚴守法規之外更要追求績效的成長，績效的成長來自於人力資本，人員的能力發展則為人力資本重要的一環。國內金融從業人員有將近 82 萬人，平均每 28 人就有一名金融從業人員，佔總就業人口的 7.27%，面臨金融科技的挑戰及人工智慧技術的突破，一般作業的人力將逐步被取代，因此大量的人力工作將被釋放出來，可見原有作業層面人力有系統的培訓和賦能的重要性，故本研究欲探討：

- 一、金融科技公司成立對傳統金融業的影響探討，並說明個案公司所面臨轉型的挑戰。
- 二、個案公司的三種不同性質的職系，其所需的專業，人員的特性以及對應的工作說明書都不相同，從組織鑲嵌的觀點來看各自的培訓應該如何架構才能讓員工賦能？員工賦能後如何在工作表現上充分發揮？
- 三、面臨互聯網時代，如何導入 E 化學習？施行培訓時究竟 on job training、實體、數位課程如何抉擇？如何合理的安排才能兼顧培訓效益？
- 四、領導階層如何透過不斷的學習引領組織改變，才能達成最佳培訓體系的建立，讓培訓發揮綜效？領導人引領組織改變時是否有其他影響的因素存在？

本研究將以國內某大型金融業為研究對象，對於其在發展組織學習歷程中做文獻及資料的蒐集與整理，並進行三種不同職系的部門主管的訪談，以求歸納出實務上學習歷程的運作的關鍵因素，可以作為金融從業人員的培訓基礎架構，並以組織鑲嵌的觀點強化培訓架構。



第三節 研究流程

本研究流程如圖所示，從個案公司思索培訓架構的生態圈建立方式，激發研究動機與欲達成的研究目的，然後劃出研究主題的邊界；再依據個案公司內部相關的資料蒐集、整理、歸納，進行不同職系主管的訪談，輔以理論與文獻的回顧與探討，針對各項資料進行分析，進而提出最後的結論與建議。

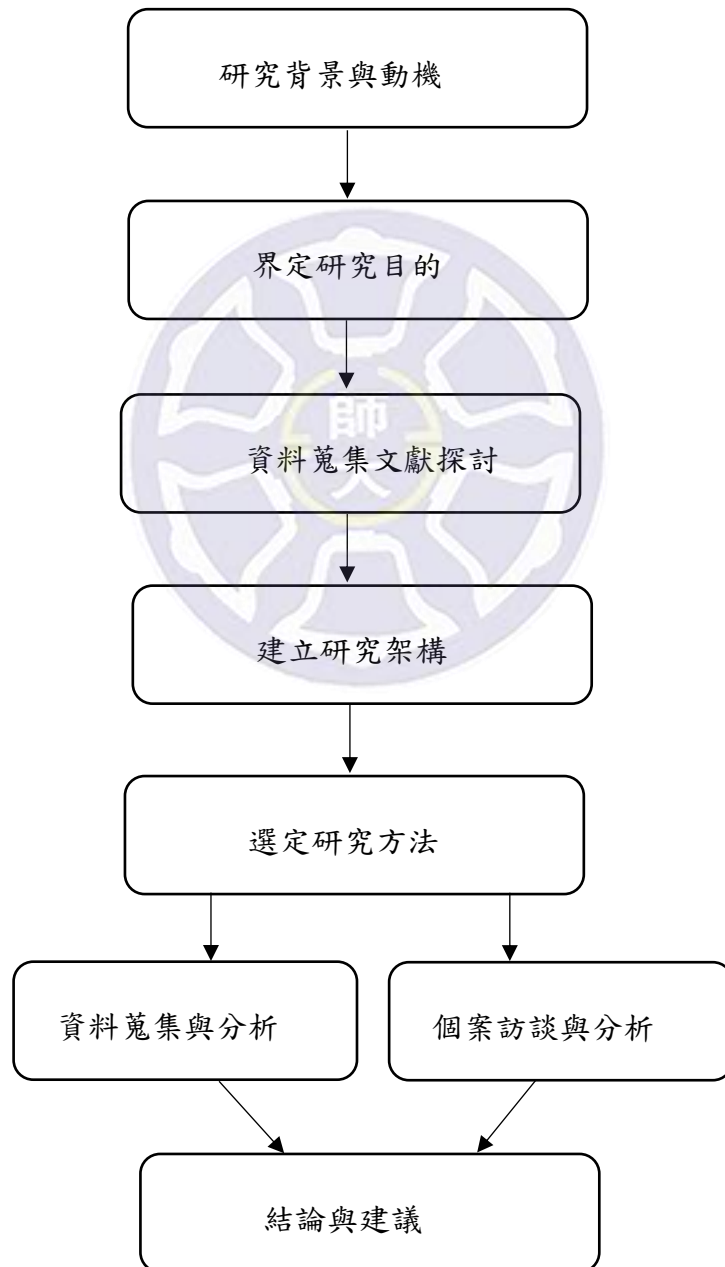


圖 1-1 研究流程圖



第二章 文獻探討

鑒於前述金融業培訓體系生態化的研究背景與動機，本章將依序將文獻中有關金融業於經濟活動中扮演的角色，台灣金融業現況，金融業轉型議題，培訓體系生態化，及組織氣候影響企業的關鍵因素等文獻論述，逐一探討國內外文獻，對金融業的培訓體系生態化進行系統化分析，以作為本研究架構建立的基礎。

第一節 台灣金融業現況

金融業可說是經濟的核心，產業的血脈。從各國發展歷程顯示，欲達到具備相當功能之金融體系，往往歷經多年之奠基、調整與轉型，甚至常會在發生重大金融問題之後方逐漸摸索上路。即使一個先進的金融體系，亦不表示可以完全免於潛在危機之威脅。一般而言，各國金融體系之建立與發展，乃依應一國之經濟與社會發展，逐步演變，並且調整結構，由草創到成型，以至於成熟之金融體系。這段過程，總是挑戰不斷，顯示出要建立一個具備高度功能的金融體系，實為不易。

金融服務業與經濟發展的關係是相輔相成的，兩者是相互循環影響的。金融服務業可降低經濟上流動性的風險，尚具資訊取得的規模經濟並可提高資源配置效率，經由借貸契約設計可降低監督成本，透過吸收儲蓄有利資本累積及技術創新，在降低交易成本促成專業化同時可藉由資產組合分散風險，李建強(2005)。

因此一方便經濟發展會帶動產業對金融服務與資金的需求，進而促進金融服務業發展；另一方面，金融服務業的仲介功能有利於降低資金供求雙方的交易成本、提昇投資效率，進而有利於經濟發展，兩者係相輔相成的。

一、台灣金融業現況

2002 年到 2010 年期間，我國金融業的發展在政府的努力推動與改革下，逐步的健全發展，對於帶動國內經濟成長有一定的助益，但金融服務業的成長動能也有明顯趨緩的趨勢，也面臨了一些機會與挑戰。政府將金融服務業納入十大重點服務業列為優先的發展重點，對於提升金融服務有正面的影響。兩岸於 2010 年 6 月底簽署 ECFA 於同年 9 月 12 日生效後，加速了金融業西進中國大陸等機會，金融業趁這趨勢掌握住機會，掌握住兩岸大中華的文化優勢，開展出另一新格局，2002 年到 2010 年期間，政府推動金融發展重要成果如表 2-1。

表 2-1 2002-2010 年政府推動金融發展重要成果

重要方案	背景與重要成效	特色
金融改革專案小組 (2002.7) 1.	1. 背景：逾放過高、基層金融體系問題 2. 成效：二年內將逾放比降至 5% 以下、資本適足率提升至 10% 以上	改善金融業基本體質；金控得以跨業經營
區域金融服務中心推動方案 (2004.11)	1. 背景：金融業國際競爭力不足、家數過多 2. 成效：全方面強化金融市場，並促進金融業合併	為政府首次推動服務業發展，並將金融服務業列為重點之一
金融市場套案(2006.9)	1. 背景：承續先前推動工作，並擴大推動 2. 成效：商品面明顯擴大	持續調整市場結構、擴大商品面、提升國際化
亞太資產管理與籌資中心 (2008.5.20)	1. 背景：提升就業、產業轉型問題 2. 成效：兩岸金融業務逐步正常往來、有效擴大市場	規劃亞太資產管理與籌資中心對於金融服務業的提升具指標性意義
金融業列入十大重點服務業(2009.10)	吸引國內外高科技與創新事業來台籌資為主。	政府再次將金融業列為服務業推動重點

出處：出自邱莉婷我國金融服務業之發展與回顧

近年來則因新興科技帶動金融業主流發展，台灣金融業在應用新科技上多

所突破及創新，隨者純網銀的開放與營業，台灣於國際金融地位可望有進一步的提升，有機會提供更加多元的金融服務。同時為了防範金融犯罪以及自身、客戶的交易安全性，需加強內部控管以及法令遵循，建立完整的防護網，共同追求更優化的產品及服務，以提供更精緻的個人化客戶體驗。

二、台灣金融業發展問題

1.台灣金融業發展步伐緩慢，Fin Tech 發展尚處於基礎建設期

台灣金融業的普遍發展現象是仍聚焦於客戶服務面向，投入較多的資源於智慧客服、消費者數據收集及客戶關係管理(CRM)，次之則為數位身分認證及整合 KYC(Know Your customers)流程，數位支付相關業務及智能理財服務則再次之，顯見台灣整體 Fin Tech 發展仍處於基礎建設期，需要先將消費者端到業者資料庫端的數據管道先行打通。個案公司目前在智慧客服的發展確實有長足的進步，客戶透過網路及 app 及各種載具可以進行 24 小時的金融服務，目前也正積極進行客戶開戶的審查流程簡化，同時也推出了智能理財的服務，但是與台灣業者面臨同樣的問題，智能理財尚處於開發階段，客戶數及交易量仍偏低。

2.金融同業數位銀行的布局以及純網銀公司的成立

台灣目前市面上已經有 10 多家金融機構推出智能理財服務，眾多智能平台如同雨後春筍般的出現，以最早瑞士銀行推出的智能理財為代表，陸續有中國信託、富邦銀行、國泰世華銀行及王道銀行等加入戰局，智能理財服務為競爭激烈的金融市場再添一個戰場；再者台灣純網銀在經過 2019 年的激烈競爭後，取得純網銀執照的三家業者，包括將來銀行、樂天及 LINE Bank，將從 2020 年正式開打。純網銀最大的特色是沒有實體分行，是運用智慧裝置、電腦或手機等裝置設備來進行網路連結進而進行所有的銀行業務，這樣的新業務模式有別於傳統銀行或傳統銀行的網路銀行。網路銀行與純網銀的差異又在於網路銀行只能進行部

分簡單的業務，無法處理教複雜或大額的申貸業務等等，因此純網銀的成立也對傳統金融業形成不小的威脅。



第二節 企業轉型

“轉型”大師拉里·博西迪和拉姆·查蘭(Larry Bossidy & Ram Charan)曾言,「現在,到了我們徹底改變企業思維的時候了,要麼轉型,要麼破產」。企業主動預見未來,實行戰略轉型,確是明智之舉;但從另一角度看,也是無奈之策。原因是企業有可能面臨了績效低落、狀況危急、績效有待提升、維持競爭力、須突破現狀抑或創造新營運模式等等皆是企業需要進行組織轉型的時機。

因此,企業分析、預見和控制轉型風險對於轉型能否成功至關重要。而對於轉型的定義,許多學者提出了他們的看法,本研究參考文獻資料的整理如下:

表 2-3 企業轉型定義

Adams(1984)	將「轉型」定義為:在「思考和行為上徹底且完全的改變以創造出一個不可回復,與先前不連續的系統。」
Joyce & Tim(1995)	一個組織無法自己轉型,除非他改變本身的思考方式。組織中的思考意指組織中心的心智活動、觀念開發、學習及技巧改進、訊息交換、策略方向改進、計畫、溝通、市場調查、問題解決與過程改善等,這些構成了組織整體知識活動。
Jonathan&Michael(2000)	指出:「當大環境的氣壓越來越低,正是企業進行轉型的好時機。當一家公司面臨較危急的狀況,他就必須以更快速的速度改變自我。處在這種危機情境,企業必須斷然切斷和過去的牽扯,以飛快的步調進行改變,是為轉型。」
Kilmann & Covin(1988)	定義為:「組織檢查本身過去是甚麼?現在是什麼?將來還需要做甚麼?如何去完成必要的改革過程。」
Shaheen(1994)	將對轉型的定義為是整個組織在價值、型態、態度、技巧及行為上的移轉,使組織更有彈性,能及時反應環境各種變化。轉型的主要目的:企業在經歷一段時間的努力之後,能大幅改善競爭績效,並維持企業競爭力。

周佳欣(1994)	企業對環境競爭變化下的一種基本、全面性、大規模的革命性改變，其企圖調整和改變企業現有的營運架構，突破現狀，重創企業轉活力的一種行為現象。
陳明璋(1994)	認為轉型為企業在經營環境發生變化時，為求生存發展、突破經營瓶頸，而透過組織調整或目標轉換之策略，改變結構型態，創造出適應未來的新經營模式。

出處：SWOT 策略計分卡分析企業轉型之研究(中興大學 林春輝)

因此本研究綜合眾多學者的看法，認為企業轉型是指企業為了永續經營、改善現狀、因應危機、改變商業模式或提升績效等因素，其長期經營方針、商業模式、組織方式，以及資源配置方式的改變，以求提升企業整體的經營績效。

金融產業在一個國家經濟上扮演了的重要角色，其面臨內外環境的夾擊，轉型也是箭在弦上，因此從思維到作法，都必須要有所作為。綜合學者所述，轉型是一個組織從上到下改變思維，有共同的策略目標，並且一起齊心協力的迎向挑戰解決組織面臨的問題的一連串行為的落實，因此金融業的轉型也可套用企業轉型的諸多研究中，原因在於過去的金業太過於注重競爭者，而非注重客戶，轉型的目的也是為了要跟顧客產生更高的黏著度，才能留住舊客戶吸引新客戶，創造更良好的客戶體驗和另一波的高績效。

第三節 企業教育訓練

訓練是組織培育人才的主要管道，無論是新進人員或者是有經驗的在職員工，訓練對他們來說都是必要的。對於新進員工來說，組織內的各項事物都是新的、陌生的，因此透過訓練可以讓他們獲得對於該組織應有的認識進而能夠更快速的融入組織當中；而對於經驗員工而言，為了其工作需要以及因應組織未來的發展的需求，也需要經常補強其相關工作技能和專業知識，故對於組織成員來說，教育訓練都是不可或缺的。

企業教育訓練的目的就是要做出對企業發展有實質貢獻的事，並且清楚知道有效方法，在開展培訓項目能夠確實得到相對應的成果，以促進企業的發展。因此培訓體系的建構有四步驟：

一、需求研究

透過企業內部實際的運作狀況，找出培訓需求，配合企業的戰略、培訓目標並蒐集相關資訊，統合企業內部資源，透過收益與實施難度矩陣，進行培訓議題的分析。因者培訓的成效及執行的難度可以分成四大模塊讓培訓單位的需求分析更完整，如圖 2-1 所示

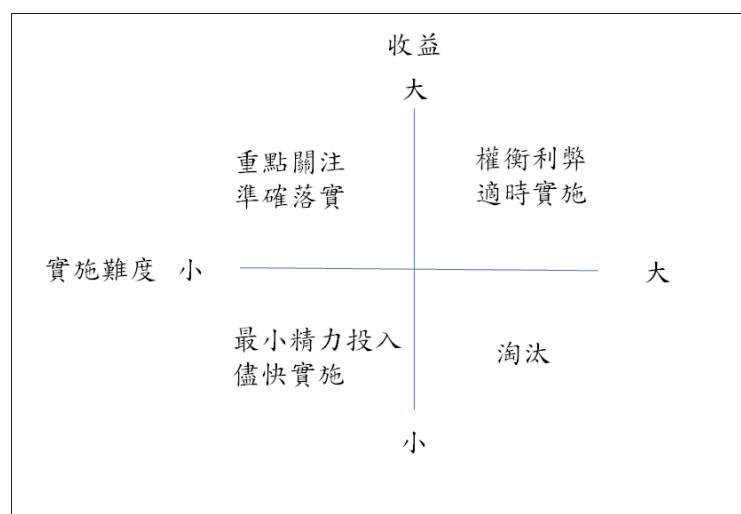


圖 2-1 成效與執行難度矩陣

二、 現狀分析

在確認培訓課題後，必須對課題進行現狀分析，一方面提煉出關鍵培訓問題，一方面提煉出做得好的寶貴經驗(best practice)，進行分享與推廣。透過系統性思維找到問題的本質，透過課程的深入研討並達到培訓的目標，這樣才能真正解決問題。圍繞問題的關鍵點來開展培訓，同時持續提升學員的熱情和參與感，從而確保項目目標的達成，具體可以關注在四個關鍵點：關鍵激發功能、內容緊貼核心、形式創新有趣和成果不斷呈現。設計開發關鍵點：

- (一)要通過觸發學員的「需求」來激發對現狀改變的動能。
- (二)在設計內容方面，始終要圍繞在解決問題與挑戰這個核心來展開做到「簡潔聚焦」。
- (三)通過創新有趣的方式，提升學員的參與意願和吸收效果。
- (四)要不斷呈現學員取得的成果，讓人們知道自己的努力是有價值以及被看到的。

三、 組織實施

組織實施是一個呈現的環節，更是效果達成的關鍵點具體需要關注在三個面向：組織的有序性、氛圍的引導、結尾的延續性。培訓實施的過程要能有效掌握規劃，只有這樣才能給學員信任感與安全感，從而放心地打破個人屏障，跟隨著課程節奏全心投入；現場的氛圍需要有引導，讓學員願意參與進來，藉由「我們」的意識，切勿固守「老師」身分；培訓的收尾時，不要只畫上句號，因為培訓後還有很多需要學員轉化和落實的內容，這才是真正的關鍵所在。

四、 評估優化

經過前面一系列的環節展開，最後我們可以檢驗成果，但在這個環節不僅僅是我們的「終點」，更準確的說，它更像是一個「起點」，這就是「收穫果實的輪迴」。在具體的操作過程中，我們需要關注三個方面的內容：改進有效性、評估

的客觀、研究的前瞻性。有效的改進，是達成最終成果的關鍵，為求有效實施落實的情況，否則很有可能會出現「功虧一簣」的情況，最後緊緊留下課堂的熱鬧；有效評估，是檢驗成果，再次優化的關鍵，一定要「客觀」，客觀的總結有待完善的部分，同時也要注重提煉做得好的部分加以鞏固；最後，我們要做的是「有效研究調查」，在這個環節做研究調查的效果往往比單獨來做得好，一方面，通過培訓學員與主管建立的人際關係和取得培訓效果的成就感，會降低研究對象的壁壘，增加研究的有效性；另一方面，在取得項目成果的基礎上做研究調查，往往更具有前瞻性，能夠瞭解出很多潛在問題和風險，而這不僅僅局限於已發生的問題，培訓不僅是單一課程或項目的推疊，更像是一個充滿活力的生態系統。讓培訓管理活起來，讓個人與組織得到良好的發展。





第四節 組織鑲嵌

一、組織鑲嵌的概念起源

鑲嵌(Embeddedness)是從 embed 這個字所產生的，原意是牢牢嵌入(或插入、埋入)的意思。故以 embeddedness(嵌入性)一字來說可以解釋為一種遷入的現象或狀態，鑲嵌是一種動作，就像種植時的動作，將種子壓入土壤之中，這壓入的動作就是鑲嵌。由於壓入之後被壓入物與壓入區之間產生互動的關係，這就是 embeddedness 鑲嵌的意義，而土壤與種子之間的關係是否良好，如果關係良好種子就可以發芽、生長、茁壯，但相反的如果關係不好就會導致種子無法生長而死亡。一個新進員工就像一顆種子，在進入組織當中這土壤時需要好的關係才能茁壯成長，相反的若關係不好，就有可能離開組織造成組織成本的增加。

鑲嵌(Embeddedness)的概念是經濟社會學裡一個重要的概念，泛指經濟活動是會受到非經濟制度的約束，最早由卡爾·波蘭尼(Karl Polanyi)提出，其以文化的視角來研究經濟活動的，強調經濟活動是嵌入在特定的社會與文化之中。這一視角與主流經濟學理論相抵牾，但在人類學、經濟史、經濟社會學、政治學等領域受到歡迎。社會學之所以要提出鑲嵌的概念是因為大部分的人認為經濟活動都是由理性來主導，但是社會學者發現，非理性的因素包含認知、人際、社會的約定俗成等等風俗習慣及法律規範等等也都會影響我們的經濟決策與行為，說明供需法則並無法決定一切的經濟行為。Granovetter(1985)提出，經濟決策有目的之行為，應是鑲嵌在具體、持續的社會關係系統(或稱為互動社會網絡)之內，而不強調總體的、一般的環境對經濟行為的影響。

Granovetter(1992)將人類社會網路中的鑲嵌分為關係性與結構性兩類。關係性鑲嵌(relational embeddedness)係指意圖掌握對偶交換(dyadic exchange)之品質，進一步成為非正式的個人網絡，強調交易成員彼此之間的信任關係。結構型鑲嵌(structural embeddedness)係指由正式交易關係所形成之網絡。

表 2-4 工作鑲嵌概念整理

構面	連結	適配	犧牲
結構性鑲嵌	組織中由於工作指派形成的工作網絡	在工作技能、知識、特性等的勝任	財務因素與工作相關因素資源取得
關係性鑲嵌	與組織中成員非工作指派因素所形成的人際網絡	個人與組織間在價值觀契合的程度	組織中人際互動與運用等關係資源取得

鑲嵌觀點認為個人經濟行為會受到各項社會規範的影響，進而推論組織中人際關係網絡對於個人行為有一定程度的影響。結構型鑲嵌定義為由於工作所形成的鑲嵌網絡，關係性鑲嵌則定義由於人際互動的鑲嵌網絡。希望以完整的面向來了解個人在組織中工作與社會性人際互動面所造成之鑲嵌狀況。

二、組織鑲嵌的概念與內涵

Mitchehl(2001)提出工作鑲嵌(Job embeddedness)的觀念，並以連結、適配、犧牲三個概念作為衡量工作鑲嵌的構面，將研究觀點從工作因素擴及非工作因素。

「連結」概念是指在個人與組織之間的一種正式與非正式的聯繫。於華人社會中對於「人際關係」特別重視，常聽到的是「有關係就沒關係」意思就是如果原本就有一些社會關係存在的人，要談及其他合作事項都會得到比較好的結果。因此在組織內部，關係是會影響個人工作生涯發展的，研究華人人際關係的學者認為除了人際互動所產生的關係外，亦考慮地緣、血緣等的影響(楊國樞，1992)。因此，關係不僅指個體間具有客觀的背景或共同經驗，同時也隱含了人際互動的概念。

「適配」概念是指為個人在組織中感到適合、一體、勝任的感受。自科學管理以降多強調「人與工作的適配(person fit)」，探討的重點在於個人特徵和工作屬性兩者吻合的情形。近年來的研究以價值觀來衡量人與組織的適配度。也就是「人與組織適配(person-organization fit)」。同時，在實證研究中，大多數的研究

者均同意組織價值觀是組織文化的核心，亦是組織文化的關鍵(O'Reilly,Chatman & Caldwell, 1991;Hofstede, Neuijen, Ohayv and Sanders,1990)。Chatman (1989) 在定義人與組織適配的概念時，亦是從價值觀的觀點，即「人與組織適配是指組織的價值型態與個人價值型態間的適配程度」。適配來衡量組織鑲嵌，採用「個人-工作適配」與「個人-組織適配」的概念。

「犧牲」的概念是指為當員工離開組織實可能失去的報酬、福利等，一個理想的組織會提供滿足員工需求之各式資源的可能，當員工脫離該組織後則為其所損失之成本。組織提供員工所需之資源以達到激勵員工的目的，在激勵員工之資源類型可分為與工作相關類型，包括薪資水準、福利等財務性資源、由工作中得到個人成就感、創造性；非工作類型包括與其他組織成員進行互動時所獲得的社會資源。

三、組織鑲嵌的相關研究

組織鑲嵌是近年來才提出的概念，相關的實證研究數量並不多，大部分與員工的離職意圖及自願性離職相關(Allen, 2006; Crossley, 2007; Cunningham, 2005; Holtom & Inderrieden, 2006; lee et al., 2002; Mallol et al., 2007; Mitchell et al.,2001; Tanova & Holtmo, 2008)。

Holtom, Mitchell,&Lee(2006)指出，現代生活錯綜複雜，如果組織能夠協助員工平衡生活上之衝突，使員工感覺到生活簡單一點，員工則更容易使自己更具生產力並願意在組織裡待久一點。組織鑲嵌捕捉了某些這些複雜性，來衡量工作上及非工作上的因素，以求達到留才的目的，其研究結果顯示，運用工作鑲嵌架構能夠發展出兼具組織優勢及員工喜好之留才策略，其他有關工作鑲嵌之研究如表 2-6 所示：

表 2-5 工作鑲嵌相關研究

學者	研究發現
Mitchll et al. (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作鑲嵌比工作態度(工作滿意度和組織承諾)與流動動機(可選擇工作的多寡與尋找工作)更能預測離職意圖與實際離職率。 2. 員工對組織產生鑲嵌將有較少的離職意圖。
Wijayanto(2004)	工作鑲嵌與組織公民行為係正相關。
Lee,Mitchell,Sablynski, Burton,& Holtom(2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 社群鑲嵌與自願缺席率及離職率成附相關 2. 組織鑲嵌與組織公民行為及工作績效為正相關。 3. 組織鑲嵌為工作績效與自願離職間的調節變數。
Cunning,Fink,& Sagas(2005)	工作鑲嵌與留任意願為正相關，整合性問卷的解釋比例比原始性問卷高。
Allen(2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 員工對組織的工作鑲嵌為組織社會化戰術與離職率的中介變數。 2. 社會化戰術能強化新進員工對組織的鑲嵌。 3. 新進員工對組織的鑲嵌與離職為負相關。
Amabile & Gryskiewicz(1987)	工作自主性是能夠增加員工創造力最重要的因素

吳曉芸(2006)也從組織鑲嵌的概念來研究與工作績效之相關性，其研究內容在於了解金融機構基層員工在企業的人際關係是否足以影響員工對於企業之組織承諾，進而提升其工作表現績效之結果。研究結果顯示金融基層員工偏向於關

係性鑲嵌及持續性的承諾，且偏向於任務績效，員工對於組織鑲嵌之認同程度越深，組織承諾會有部份因素相對的提升，員工對於組織的承諾度越深，工作績效會有相對的提升，顯示對於金融基層員工而言，組織鑲嵌與工作績效之間具有部分正向關係。

四、組織鑲嵌與組織學習

組織鑲嵌概念除上述與員工離職率、留任率、工作績效的相關研究外，從員工進入企業的新人階段，到適應、發揮所長、輪調、晉級、甚至到退休階段，都與學習脫離不了關係，因此員工在組織中的學習重要性可見一般。先從員工進入企業的新人訓練階段，本階段的培訓在組織鑲嵌中的連結概念，佔了重要的地位，因為當一個人進入一個新的組織的時候，對於組織的人、事、物都是陌生的，如果在新人培訓的階段，投放了連結概念中的非正式的團體連結，那麼在一個陌生的組織中有了良好的人際互動，員工之間的網絡連結越多，人員的定著率和適應度也會提高。再來，進入員工發揮所長、輪調、晉升等階段，此時員工處於須大量投入專知技能確保工作成果，因此組織鑲嵌中的適應概念呼應了此時的培訓。在人員大量貢獻其專長於組織中時，此時培訓的內容除了對應其工作的專知、技巧和能力以外，其與團體的相容度如果越高，期能發揮的戰力就越強，對於組織的投入度會更高，創造更高的組織績效。最後犧牲的概念則是從整體教訓訓練的角度來說，企業的教育訓練也是一項財務上的支持，因為培訓是需要即高的成本的，包含軟、硬體等各種教室設備、師資及培訓獎勵等等，員工一旦離開該組織，也是一項無形的損失。

本研究採用 Lee et al.(2004)、Mitchell et al.(2001)等這些學者的觀點來解釋組織鑲嵌，組織鑲嵌理論中員工就像是在組織的這個網絡中，與組織中的人、事、物的多元連結，一旦離開這網絡，則會喪失與原本組織的連結，也會犧牲與原本公司相關的事務以及與公司文化的適配也會消失，本研究也嘗試從組織學習中應用鑲嵌的概念來強化組織學習的效果。



第三章 研究方法

第一節 研究設計

為了讓本研究貼近金融業的教育訓練現況，並架構出教育訓練體系的邏輯及系統化執行方式，本研究除採用文獻研究法進行個案公司過去的文獻進行研究與分析外，也採用個案分析法進行三職系的部門主管的訪談。

一、文獻研究法

文獻研究法是根據一定的研究目的或課題，通過調查文獻來獲得資料，從而全面地、正確地了解掌握所要研究問題的一種方法。文獻研究法被廣泛運用於各種學科研究中。其作用有：1.能了解有關問題的歷史和現狀，幫助確定研究課題；2.能形成關於研究對象的一班印象，有助於觀察和訪問；3.能得到現實資料的比較資料；4.有助於了解事物的全貌。

二、個案研究法

個案研究法係認定研究對象中的某一特定對象，加以調查分析，弄清其特點及其形成過程的一種研究方法。個案研究有三種基本類型，第一種是個人調查，即對組織中的某一個人進行調查研究，第二種是團體調查，即對某個組織或團體進行調查研究，第三種是問題調查，即對某個現象或文題進行研究調查，本研究採用第一種的個人調查，進行個人的訪談，以蒐集到相關資訊。

個案公司民國 90 年成立，期間陸續合併其他銀行、信合社成為國內大型金融機構之一。本論文研究以個案公司為研究對象，從公司的組織架構的面向來分析面對不同外在環境變化，組織所面臨的挑戰，以及在不同職務工作內容中，其培訓體系的建構與配套。其次，透過對不同性質部門的主管的培訓訪談，分析並結論三種不同性質部門的工作內容及培訓的差異得出培訓自體運作的模型。『訪

談的主要目的是了解受訪者對研究問題的看法，研究者必須細心傾聽適度的引導，深入的追問，才能得到精彩的內容。潘淑滿（2005）認為質性的研究訪談法在訪談的對話過程中，研究者與受訪者之間是一種夥伴關係，透過語言上的溝通與情感上的互動交流，達到對話的目的。』



第二節 個案公司介紹

個案金控集團員工數大約 5.1 萬人，跨人壽保險、產物保險、銀行、證券、投信、投顧……等領域。金控旗下的 C 銀行於 1975 年成立，開業至今已 40 餘年，目前共有國內分行 164 家，3 家海外子行，6 家海外分行，5 家海外辦事處(共 67 個海外據點)。總行部門共計 50 餘個單位，分成通路板塊、產品板塊、風管、資訊、作業、數位驅動及專業支援等板塊，區分成作業體系、業務體系及策略體系三大體系。員工數約 1 萬人，資本額新台幣 967 億元。

在個案公司這種多功能別的金融企業，可將人員統歸為三大屬性，分別為業務體系、行政體系及策略體系。這樣規模的公司，不同的屬性人員的教育訓練需要一套有系統的培訓架構及系統來輔助，以下先將人員的屬性分成三大類說明其工作性質的差異：

一、三種不同類型人員的屬性

依個案公司的人員角色的培訓藍圖分別有業務人員、行政人員(含風管、作業、資訊、數位、專業支援)及策略人員藍圖資料，各角色人員各自有學習路徑。以下說明三類不同人員的職能及對應課程：

(一)業務人員的屬性及角色職責

業務人員分別有直接業務及間接業務兩種角色。直接業務是指要直接接觸客戶的人員，其職位設置的目的是為了提供更好的服務與商品給客戶，透過與客戶的良好接觸，進而引進業務，提升公司整體的績效。能力面向分別為各類金融專知的知識的奠定，熟悉客戶經營的技巧，具備金融產品的專知，並能結合實際金融市場狀況提供給予客戶更多金融商品的選擇及正確的建議。因此業務角色須具備的能力除通識課程中的團隊合作、溝通能力及個人應具備的軟實力外，尚須具備金融專知、客戶經營、客戶服務等面向的能力。間接業務則是指業務的管理及

輔導單位的人員，其除了須具備業務同仁的背景，更須具備管理、企劃的能力，才能給予業務體系同仁更全方位的協助。

(二)行政人員的屬性及角色職責

行政支援人員的職位設置目的，在於充實金融的各種專業知識並維持作業及服務品質，確保作業流程符合內控原則及各項規範，其實際工作內涵，乃在於迅速回應客戶票據、存款、提款、轉帳、匯款、各項稅費處理及各項申辦業務等相關需求，並且規劃符合業務人員的考核、升遷、輔導機制等企劃類事務。存匯作業人員的職位設置目的，是需因應快速變化的金融環境及監理制度，確保遵法，並有效控制風險並且需建置完善服務流程及系統環境，提升服務效率。近年來因為作業流程的簡化與集中，數位勞動力 RPA(Robotic Process Automatic) 機器人流程自動化導入，以往需大量人工作業的工作逐漸式微，取而代之的是更簡易的交易流程甚至是人機共工的工作環境。存匯作業人員的工作型態已經漸漸在轉變及縮減，例如轉變成業務(Service to Sale)及企劃，相關人員需轉換為更有價值的工作型態。其需與客戶維持良好互動，掌握重要客戶需求，促成業務往來深化機會，因此也造成相關人員的培訓的轉變。其一年要受到的教育訓練多如牛毛，但是員工除了每天的例行專案需要進行外，是否有時間應付這麼多的教育訓練，是企業人資及培訓部門困擾的一個大問題，在績效穩定成長的同時，問題迎刃而解，當績效不彰時，該做的訓練反而被取消甚至認為無效，因此較教育訓練在績效不彰的同時變成是燙手山芋甚至被認為是賠錢貨，但事實上這是雞生蛋蛋生雞的循環問題，有好的教育訓練驅動，才能培育好的人才，好的人才方能提供給客戶好的需求方案，培訓單位應該積極尋求公司、員工、客戶三贏的有效作法。

(三)策略體系人員的角色職責

策略體系人員是個案公司人員比重最少，但是重要性相對高的一群人員。其職位的設置目的為的是進行市場訊息蒐集及分析、公司各項策略擬定，整合行銷、支給規劃以及後台支援及共同服務規劃並掌握短、中、長期的商機。其人員的培

訓幾乎都是採取師徒制，因為工作性質的關係，從資料蒐集到策略擬定和執行都須要有宏觀的能力和對內外部環境的感知方能適應，因此其培訓是相對不容易的一群。

表 3-1 三種職系人員的特性

	業務體系人員	策略體系人員	行政體系人員
設置階級數	依照薪資別對應 KPI	初階 一般 資深	初階 一般 資深
職位設置目的	提供與客戶良好的服務，藉以引進業務提升績效	協助與配合部門專案及市場資訊蒐集分析，以有助於跨部門資源整合，提升銀行整體之綜效	督導規畫兼顧法令之存匯業務規章制度及專案計畫，並協助業務單位解決作業問題，以確保存匯業務服務效率

本研究嘗試以生態系統 (Ecosystem，是指在一個特定環境內，相互作用的所有生物和此一環境的統稱) 的觀點來研究與培訓的相關性。此特定環境裡的非生物因子 (例如空氣、水及土壤等) 與其間的生物之間具交互作用，不斷地進行物質的交換和能量的傳遞，並藉由物質流和能量流的連接，而形成一個整體，即稱此為生態系統或生態系。因此如果將企業發展看成是一棵樹，企業的每個部門即是生物，非生物因子就是培訓，範圍涵蓋講師及課程，所以培訓要做的事情就是讓非生物因子在各部門間透過機制自由流動，並且透過交互作用，不斷地進行交流，這樣就可以幫助企業像一棵樹般的不斷的成長與茁壯。

企業的培訓生態體系可以將企業想像成是一個大生態圈，每一個不同的職系則是一個小的生態圈。在大生態圈中，共同的生存條件就是所有企業員工必須同時獲得的養分也就是共通職能，包括組織文化、學習、創新、溝通能力等等.....。小的生態圈中則是同一種職系的員工，在所屬的小生態系中必須隨時隨地的獲取專業知識、態度養成及工作技術等等以應勝任工作的種種技能。無論是大生態圈

中的共通職能或小生態圈中的專業職能都能過實體培訓、在線培訓形成職務上應該有的能力，且可透過無時無刻存在的在職訓練(on job training)可幫助企業員工快速累積職能，在工作上有良好表現，一旦這樣的生態培訓系統形成，就能夠滿足企業的實際培訓需求，如果能夠兼顧培訓管理和學員的學習體驗，就能有效提升企業培訓的效率和轉化培訓成果為工作上實際的表現，對於大型企業來說是非常重要的環。



第三節 資料收集方法

一、受訪對象

本研究希望了解個案公司不同職系的工作在人員的職務內容(工作說明書)如何清楚的敘明，並且輔以相對應的培訓，可以讓人員的能力適應內、外部環境的變遷，並且可以勝任未來的工作，因此訪談了三個不同性質的部門的主管，可以契合本研究的需求。

表 3-2 受訪對象

受訪對象	職稱	部門別	年資	職系別	代表性說明
A 君	協理	財富管理部	30	策略	歷練過業務、培訓、組織重整歷程，帶領過 500 人以上的業務團隊，過往績效優異，足以代表策略體系。
B 君	協理	營業部	30	業務	歷練過策略、業務、財富管理領域，經驗豐富，管理 500 人以上團隊，足以代表業務體系。
C 君	協理	存匯作業管理部	27	行政	歷練過業務、行政，而且是基層作業出身，對行政體系發展歷史熟稔，足以代表作業體系。

二、訪談步驟

為了讓受訪者能夠在訪談時能夠暢所欲言且知無不言，本訪談先從目前部門的組織氣候開頭聊起，先了皆被訪談者對於未來金融科技時代來臨其態度為何？再開始探討關於目前部門培訓的策略和培訓架構及施行方式，及未來培訓的變革。

本研究的對象皆為平日有進行相關業務交流的部門，因此訪談的方式非常輕鬆且可以直接在辦公場所進行訪談，故氣氛輕鬆可以藉由聊天的方式以期達到成效。

二、訪談大綱

根據潘淑滿(2003)的研究表示因應研究目的及文獻整理，進而發展萃取出質性研究訪談大綱。而它的發展步驟如下：

1. 與本研究相關之文獻範圍的列舉
2. 依循文獻探討的發展方向進而衍生出訪談問題
3. 而後再更進一步思考訪談大綱的大方向及表達語言
4. 最後依照其訪談大綱來揣摩受訪者的回應

因此本訪談依循此架構進行，以確保訪談內容與研究的範圍相關。

表 3-3 訪談問題

訪談問題
Q1 可以談談金融科技對貴部的影響及威脅為何？
Q2 談談數位學習在貴部的施行狀況及同仁的接受度？
Q3 如果教育訓練可以像生態系自體運作，您的想像是甚麼？
Q4 您支持內部講師制度嗎？會否造成對貴部的正常營運影響？

三、資料分析方法

本研究將透過訪談內容的大綱，製作成個別訪談筆記，進而濃縮成摘要記錄。再經由與指導教授的討論與更正，修改成更完整的內容。根據鄭傑隆(2009)的研究指出，經由針對收集現場人們提供文件之質化研究，可以補強其他資料來源的證據不足之影響。依照質性研究方法，先將訪談得來的資料加以整理編排，再將其重點做陳述、歸類及分析。最後則進行比對驗證，看是否資料具備真實性

與一致性。以下為根據上述說明而來的本研究之資料分析步驟：

1. 檔案資料之整理:為了清晰呈現訪談內容及相關資料，將所有相關的文件、紀錄及計畫做好整理並歸類。
2. 訪談資料之編寫: 根據準備好的訪談大綱，將其訪談內容做成紀錄，以便後續的摘要整理。
3. 經由受訪者的檢視以確認資料:將訪談後的摘要紀錄請受訪者過目並提供建議，以確保如實呈現受訪者真實的想法。
4. 依照研究目的尋找出企業培訓自行生態體系的關鍵因素，經由文獻及實際現況，將受訪者提供的說法整理並編碼。
5. 最後將資料分析並與訪談文件整合，而後提出研究之結果。





第四章 個案分析

本論文以個案公司為研究對象，剖析其各職系因應組織調整面臨的學習模式轉變並審視各職系培訓架構及現行執行方式，輔以三個性質不同的部門主管的訪談，彙整出研究結果。並以組織鑲嵌的概念來談三個不同職系建構培訓生態體系的要素。

第一節 組織調整與培訓模式的轉變

一、個案公司組織調整的歷程與重點

個案公司於 2019 年進行組織架構的調整，將原本依內部工作功能別的劃分方式，調整成依客戶導向的功能組織架構，目的乃是為了讓公司的組織架構可以更貼近客戶體驗，因此從原本的八大事業處調整成業務板塊、行政板塊和策略板塊。在組織架構調整的同時，培訓體系也要跟著調整，方能因應在新的板塊下，員工的能力可以增強並提供給客戶更完整的需求諮詢與服務。



圖 4-1 舊組織架構圖

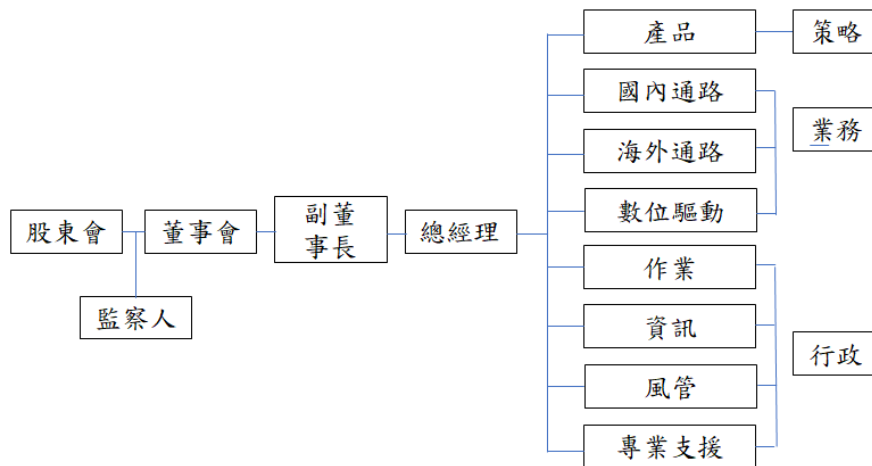


圖 4-2 新組織架構圖

在舊組織架構中，分工的目的是以公司的內部功能為劃分的依據，雖然很容易判斷分工，但是也容易因此造成部門間的鴻溝；新組織架構改以板塊功能為單位劃分組織架構，可以大幅減少溝通成本，相對的，主管的管理幅度及員工的領導和支持則是需要被克服的。

表 4-1 新、舊組織架構功能的比較

	以事業處為單位	以板塊功能為單位
分工目的	依公司內部功能別為劃分依據	依客戶為導向的功能組織架構
優點	1. 匯報路線系統清晰 2. 功能別清楚直觀	1. 管理幅度寬，高層可以清楚組織運作模式 2. 減少溝通成本
缺點	1. 管理層次增加，管理成本增加 2. 垂直溝通變複雜 3. 減緩決策速度	1. 降低組織效能 2. 管理幅度大，無法提供下屬必要的領導和支持 3. 員工績效受到影響

二、培訓模式的轉變

培訓模式也要跟者組織架構的調整而改變，以往的教育訓練由各單位自行規劃與辦理，多由部門主管決定培訓的目標和內容，但是經常發生的狀況是，培訓經常是主管一人的想法，缺甚麼補甚麼，沒有系統性的規劃與執行，因此培訓單位的功能淪為付錢的工具，培訓過後的成果也流於形式的呈現，成效很難被評估，因應組織調整相對的教育訓練也應該被整體規劃與執行，一來可以依照藍圖做系統系的培訓，二來對於職能落差的需求可以被完整呈現及培訓，三來則是資源可以更有效的被利用。

三、個案公司人員轉型面臨的問題與解決方案

企業面臨科技的衝擊，紛紛選擇裁員，但個案公司認為裁員不是唯一轉型的選擇，而應秉持員工是企業的最重要資產理念，協助人員轉型，因此傳統的作業人員應該要轉變成以銷售及諮詢為主，有「溫度」與「專業」的服務人員，透過員工價值轉型，優化客戶服務體驗，並為企業帶來更大的效益。



第二節 培訓體系的建構與組織鑲嵌概念應用

本研究的個案公司為國內第一大民營金控，面對同業數位銀行的競爭及純網銀公司的成立，也同樣面臨了人員轉型的重大課題。智能客服和智能理財的興起，也讓廣大的櫃台人員和理財專員擔心工作是否會被機器人取代，自己的工作生涯會否因此縮短？產業自動化的趨勢已經是銳不可擋，機器人取代人工也已經是勢在必行的趨勢，因此個案公司開始展開人員的培訓與輪調機制，對於作業可能被機器人取代的作業人員展開業務職的培訓，業務職則是增加客戶經營的技巧培訓，以期增加客戶的黏著度及對銀行的信任度，策略職則是必須洞察世界金融潮流，提出相對應的策略，以期朝者提高組織整體的績效方向邁進。

一、職涯藍圖和各職系學習藍圖的規劃與執行

各職系人員依照職涯發展方向(如圖 4-3)導入學習藍圖，人員職涯依各角色確立職位定位，並定義其所需職責、職能、經驗及知識並依知識矩陣展開對應培訓計畫。

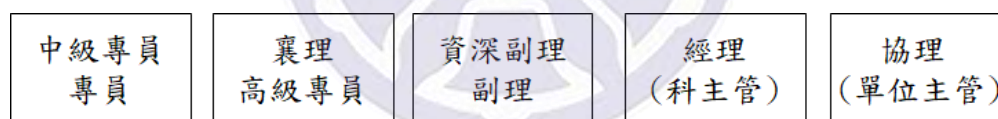


圖 4-3 個案公司職涯藍圖

(一)業務人員學習藍圖

業務人員的學習藍圖(如圖 4-4)，依其應負擔的責任額分成三個階級，分別為高階、中階及初階，每一階級人員有不同的相對應要養成的能力和學習的課程，課程皆要搭配每年的回訓以及並持續學習相關領域更深入的專業知識，輔以定時定量的實體或數位課程，藉由內外認證來確保其專業領域的能力精進。最後以定期的培訓共通職能培訓來強化及鞏固其對組織的向心力和溝通力。

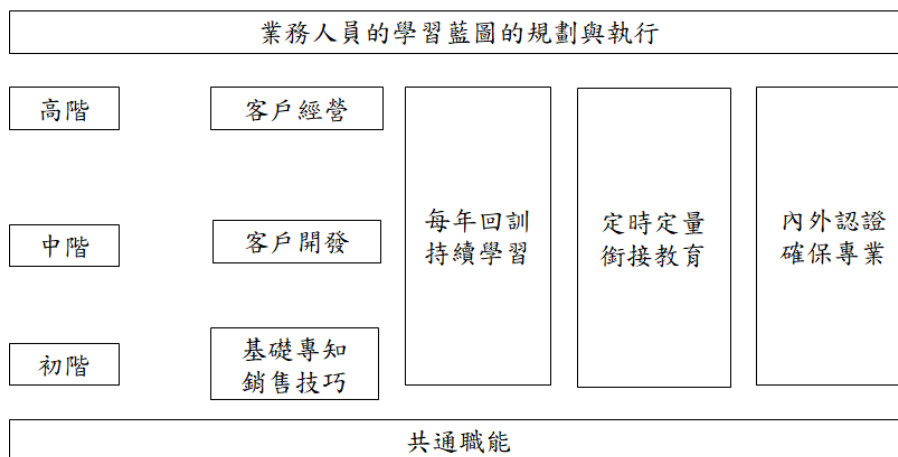


圖 4-4 業務人員的學習藍圖

(二)行政人員、策略人員的學習藍圖問題陳述

相對於前線要打仗的業務同仁，行政人員和策略人員的培訓在過去是被忽略的一群，因為其培訓通常是缺乏系統性的規劃，比較偏向「頭痛醫頭、腳痛醫腳」。每一階級要承擔的責任和功能不同，以往的工作專業培訓經常是仰賴自行學習，沒有足夠對工作專業知識的培訓體系，多半靠自行摸索或等待同仁救援，且因採取師徒制導致教學品質不一致，若不同人所教授的內容可能不一致，在沒有系統性的安排下，師徒制、自學等方式相當耗費時間成本，因此一套有系統的學習藍圖有其必要(如圖 4-5)。

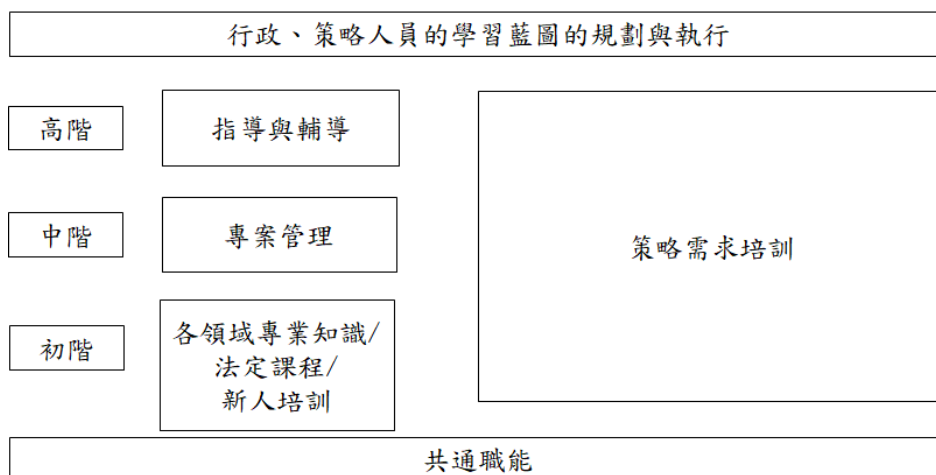


圖 4-5 行政、策略人員學習藍圖

綜上所述，可以發現個案公司的學習藍圖因者專責部門的成立，整合了各項資源和建立了學習平台。業務人員整個大部隊的學習藍圖已經相當完備，至於協助前線打仗的行政和策略單位也依循其所面臨的痛點，逐步建構有效率的學習體系，朝者成為前線最強的後盾前進。其中策略人員的學習藍圖因者其特殊性相對的比較不容易被落實。

二、內部講師梯隊的建立

金融業專業面向種類繁多，內部講師梯隊的建立對傳遞內部知識是培訓體系建立非常重要的一環，以個案公司為例，在 2016 年之前即有一套內部講師管理的制度在運行，隨者專責部門的成立，制度不斷的完善，以下來探討內部講師梯隊建構的幾個關鍵點：

(一)專任講師的組織建立及培訓

專任講師架構於專責部門底下，設立一個科別計有 10 位各領域的專家，包括團隊建立、溝通協作、理財、保險及稅務、電話約訪、法規、存匯專知等不同領域的專家，由專任講師來負責培訓行內的各部門的專家，教授其講師心態、課程設計的專業以及執課的技巧，讓培訓的成效大大的提高。

以往鑒於同仁的職能發展，公司的教育訓練大多與外部的管顧公司搭配來作培訓。但因企業背景的不同，往往在課程編排與企業文化不見得能取得平衡與期待的效果。因此，我們思考可以透過企業內部自己來著手培訓與規劃。如何找到適合的專業講師？歷來集團有著人才徵調的流動機制，藉此我們思考是否可以找尋集團內的專業人才：如投資理財、金融保險、借貸放款甚至是團隊激勵等各項目。再藉由這個機制，拔擢菁英至培訓部門。透過教學技巧專業課程的洗鍊以及講師團隊的授課技巧交流，使得內部講師能充分運用個人豐厚的經驗與長才在教學。而培訓也更能貼合市場與學員。受到專業訓練的專任講師透過輪調機制，可以再徵調到不同的部門或業務單位擔任主管職，將教學落實到各個職場，打造企

業學習力的同時，也打造「人人是講師」的文化。其內容的規劃與執行如下：

1. 企業內部挑選優秀人選

專任講師是由本行內部拔擢，需具有專業金融知識與專業金融證照，於本行有一定年資相關工作經驗，且具有教學熱忱，通過公開試講評核通過。專任講師的專業知識為輔，從業後獲得之落地經驗為主，承襲企業文化，發展適合企業的培訓課程模組。

2. 培訓教育理論與教學技巧

專任講師除了定期精進專業技能外，透過培訓扎實的教育理論，樹立以學員為中心的培訓理念後；進而透過外部訓練(表二)吸取外部講師多元的授課經驗、業界最新教育資訊和教學模型，推進教學技巧。專任講師外部培訓後，將技術轉移，進行知識點拆解，發展符合本行需求課程，補足公司內部現行教學訓練不足之處。

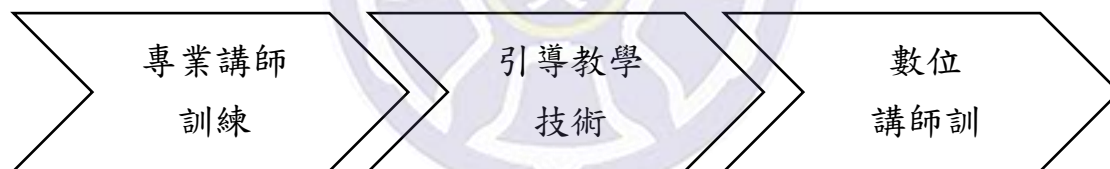


圖 4-6 外部訓練課程

3. 依照職級培育相關專業知識

專任講師分為三個階層分別為初階培訓發展人員、專業培訓發展人員及全方位顧問講師。每一階層都將進行不同內容之 OJT(on-job-training)訓練，且須透過多次評核通過後，才能進階。以下就三個階級說明其培育模式

(1)初階培訓發展人員依專業職能不同，進行師徒制的培訓，慣例是安排資深專業培訓發展人員，擔任師傅經驗傳承，訓練期間須擔任課程輔助者，協助課程前置規劃、課中軟硬體支援及課後課後滿意度分析，了解課務全貌。再來其須擔任

課程評估員，透過課程紀錄表，於課中記錄授課講師教學內容及教學技巧，並觀察學員表現與投入程度，給予講師回饋，亦能提升個人觀課能力與教學素養。培育後期則需進行基礎課程教授，需挑選既有教材之基礎課程，經多次課程試講通過後，進行實際授課，並由資深專業培訓發展人員擔任課程評估員，課後給予教學內容及教學技巧回饋。

(2)專業培訓發展人員的培訓是藉由經驗的傳承，擔任師傅的角色，進行一對一指導初階培訓發展人員。其需教授的課程為專業課程的教授，獨力完成課程規劃開發及教案製作，內部試講後進行實際授課，收集課程評估員回饋與分析課後滿意度問卷，另針對課程”對於工作及生活是否有助益”與”對課程內容調整建議”進行學員文字回饋收集，並進行課程優化，最後尚須擔任培訓引導師的角色，協助各單位特殊需求規劃，以工作坊形式，引導相關議題學習討論，啟發學員進行思考歸納，產出可實際操作且有效方案。

(3)全方位顧問講師:一旦培育成全方位顧問講師，即可支援集團及關係企業的相關課程或工作坊，還可以協助政府單位關於公務人員的培訓課程協助，以最近的案例即為協助公務人員關於退休金觀念及規劃的相關議題，受到專業訓練的專任講師透過集團機制，徵調到不同的部門或業務單位擔任主管職，將教學落實到各個職場，這樣的制度不僅能落實輪調制度還可以打造企業『人人在學習，人人是講師』的文化，回任組織擔任相關主管職務時，都能勝任公司賦予的任務。

(二)兼任講師的培訓與制度建立

金融業內部擁有大量的專家，個案公司遵循高手在民間的理念，將各方面擁有專業知識的員工，透過一套有系統的培訓模式，將訓練資源系統化後成為公司的資產。

1.兼任講師培訓目的

在尚未大量培訓兼任講師時，大部分培訓以運用外部講師為主，兼任講師為

輔，除了培訓無法落地，內部講師未經過系統化培訓，也會導致訓練成效不顯著，因此，內部講師的培訓變得相對的重要，以下為兼任講師培訓的目的：

(1)對組織來說各部室的兼任講師除了可以大量客製化內部的培訓外，還可大量複製經驗提升授課品質，深化訓練目標。內部講師成為組織傳遞技能、知識、職場態度，並成為穩定內部課程品質的種子。

(2)對內部兼任講師來說，其自身系統化技能的自我成長是屬於個人能力的培養，並可增進第二技能如溝通表達、教導與指導能力的提升，促成職涯多元的發展，能力有舞台可供展現，並可達成經驗的良好傳承。

2.兼任講師的培訓內容規劃

因應內部講師培訓目標不同，共區分為五個階段。第一階段首先要將內提升內部講師的人數，廣徵對於授課具備熱忱之學員，填寫相關履歷表後，進行條件篩選，並開展講師分類分群，進行相對應培訓；第二階段是搭配年度訓練計畫，將未具備講師資格之各單位之講師，進行專班式培訓；第三階段則因應 OJT 推廣，全面培訓通路端主管，讓其具備講師技能；第四階段則是現有講師資格之內部講師，進行授課質量的優化，進行拔尖的進階培訓；最後第五階段是針對每年自然流失講師，進行講師名額補充，並針對滿意度低的講師進行扶弱培訓甚至淘汰，目前個案公司的兼任講師的覆蓋率大約為 10%，亦即平均每 10 人可以接受到一位內部講師的輔導及指導，對於內部人員能力的精進與提升有相當大的助益。

內部講師擁有多元培訓內容如，基礎講師訓、進階講師訓、數位講師訓、主播訓、引導技術工作坊及教練團等等課程，這些一系列的課程的目的，就是讓這些內部菁英受到有系統有邏輯的培訓，不僅可以增加自身的能力，也可以是組織的中堅份子，擔任起知識傳承的重責大任。

從組織鑲嵌的觀念來看內部講師的培訓，首先連結面向讓個人與組織之間有了正式和非正式的聯繫，尤其處於華人社會，特別重視人際之間的關係，一旦跨

部門之間有了內部講師的共同稱謂，則講師們都會有非正式管道的聯繫與非正式的聚會交流彼此的教學經驗，促進組織溝通順暢。再者從適配面向來說，是指個人在組織中感到適合、一體、勝任的感受，因此內部講師的各項榮譽及專業的肯定，讓內部講師知道自己是該領域的佼佼者，有助於他(她)對於組織的事務和績效更加地投入。最後從犧牲面向來看，犧牲的概念為員工離開組織時可能失去的報酬，因為內部講師除了有榮譽上的肯定外，對於授課時數額外給的實質獎勵對於內部講師也是滿足其額外收入重要的一環。





第三節 發展數位學習

因應科技的發展，數位學習變成了不可避免的趨勢，個案公司於 108 年 10 月對廣大業務人員施做了一份數位學習調查，目的是為了瞭解業務人員對於數位學習的各類需求偏好，讓未來數位學習的發展及優化走向更貼近同仁的需求，得出結論是：業務同仁對於稅務、財經資訊、經濟趨勢的知識需求是高的；再來，獲取數位課程最適時數是平均一支數位課程的觀看時間最適為 10-15 分鐘，但若符合使用者需求則願意投入更多時間觀看；最後對於平台及工具使用便利性普遍認為學習平台應該更友善，讓學習者可以隨時地獲取需要的課程資訊。

分析的結論是，基礎知識的課程舉例如：市場資訊、財經知識、稅務趨勢、等等的知識是可以被數位化的，一旦數位化，不僅可以大幅節省實體課程交通往返時間，對於內容不熟悉的地方還能反覆閱讀，有助於學習動機強的學習者，如果可以將知識切割成小單元，對於學習者來說會更便利，甚至於通勤時間也是學習時間。

歸納個案公司數位學習發展的三個主要考量因素分別為：

一、 數位教學工具的功能評估與使用

個案公司不僅在企業內的學習網建置如大學學院班的課程，更適時地使用外部工具，如 Pagamo、facil 等工具來幫助同仁學習，時值新冠肺炎病毒肆虐全球，視訊工具方興未艾，包括 google、microsoft teams、microsoft zoom、facebook、youtube，Cisco webex 等等工具都是個案公司評估過的視訊工具，個案公司依照工具的特性，並依不同課程性質導入不同工具的使用，不僅可以讓使用者有好的體驗，同時可以提高課程的效益，目前個案公司使用的是 Cisco webex 的 meeting 和 training 當作視訊教育的工具。

二、數位課程的學習成效評估

個案公司在大力推行數位課程的同時，更重視的反而是數位課程的學習效果，如果沒有效果的學習，不如不要學習。因此數位課程需要透過不同的檢核方式來達到學習效果的評估，常用的方式有隨堂測驗、繳交不同形式的作業(包括紙本、音頻、視頻等不同的形式)、學習成果是否可以有效展現在行為的改變上等等，同樣，也可以套用柯氏學習評估模式(Donald L.Kirkpatrick)來評估數位課程的學習成效。然而如果只是一昧的數位化，恐無法獲得良好的學習者體驗。再者，有些課程仍然是無法被數位化的，諸如引導技術、各類型的工作坊以及必須進行小組討論及角色演練等課程，是完全無法被數位化的，因此實體課程和數位課程必須因不同性質課程而規劃成數位學習、混成學習及實體學習等三種不同方式。

三、數位課程成功關鍵因素

企業和員工對數位學習的印象不外乎浪費時間、沒有效果、法令規定等等，儘管培訓部門使出渾身解數設計數位課程，想辦法設計測驗交作業等等仍然難逃被員工抱怨的結果，因此個案公司除了於制度面加強了獎勵辦法的實施(諸如考核加分、放學習假等等)，也投注資源於數位課程的多元呈現手法，想辦法讓員工覺得學習是有趣的、有效的，在兩年的努力之下，得到了小小的成果，員工對於數位學習的滿意度大幅的提升了!接下來培訓部門應該要更加深入思考的是如何觸動員工學習的動機，如果沒有動機的驅使，無法達到最佳的學習效果。綜觀個案公司目前數位課程推行有成效的因素分別有 1.高層和部門主管的支持，建立一套學習的驅動制度，驅使員工將學習變成是工作的一環 2.培訓相關人員的熱忱和投入度 3.團隊學習氛圍建立助攻 4.培訓專案人員對於數位學習規畫及導入之專業能力強。5.協作單位的內部講師及數位講師的養成 6.軟、硬體的面向包括完善平台的建立、使用的便利性等都是關鍵因素。

四、外部資源的使用

最近國內外大學興起的大規模免費線上開放式課程(moocs)，可以以 5-10 分

鐘小單元的分段影片課程，並且在段落間配合即時線上討論與回饋、線上同儕合作學習與討論、虛擬線上實驗及線上練習與評量的課程，學生可依自己的學習速度安排學習課程，比如 coursera 還會給予通過評量者學習證書。這樣的學習趨勢將會對未來學習造成顛覆，原因是實體學校的性質會轉變，提供專知平台已經由線下移到線上，那這些實體學校或實體課程應該做的培訓類型也在轉變中，以個案公司為例，於 109 年已引進 Udemy、Coursera、edX 及 Hahow 作為員工通識培訓的資源輔助，員工可透過自己的安排及選擇，就有興趣的課程進行學習並需要繳交相關作業，完訓的情形也是公司重視的一環，為了鼓勵員工學習，更推出學習假的獎勵，讓員工進修之餘還能享受額外的假期福利。

然而，大環境的變遷也影響到學習型態的改變，也衝擊到企業的學習，因為企業也要思考如何讓員工的學習跟上大環境的變化。持續的推行數位學習的企業文化，需透過建立人員的數位學習習慣，創造內部學習社群生態，進而驅動企業高度自主學習與溝通交流的文化，期許員工們熱愛學習，並與人才上下齊心面對科技巨變時代下，勇於面對數位轉型挑戰。從鑲嵌的觀點來看，數位學習存在者被討論的空間，數位課程讓人與人之間接觸的距離變大了，原本可以在教室課程培養的同事情誼消失了，故實體課程的舉辦仍然有其必要性，正如蘋果創辦人史帝夫賈伯斯(Steve Jobs)所言，「創造力來自於自發性會議、隨機的挑論。你遇到了某個人，你問他們在做甚麼，你說了聲『哇』，很快你就會冒出各式各樣的點子」。故個案公司的方向是關於知識類的課程是可被線上化的，一方面降低成本，學習者可以重複觀看直到學會為止，相反的如果是屬於技巧類、需要演練的、工作坊形式類、體驗式活動類及團隊建立等課程則是不適合用數位課程來操作的。運用線上學習來拓寬思維廣度，利用線下課程強化學習深度。



第四節 自體運作生態系統的培訓架構

培訓體系的搭建的最終目的是要能解決組織實際面臨的問題。搭建培訓體系的方法依一般普遍的說法包括了培訓管理體系、培訓內容體系和培訓人員體系，這三項內容是相輔相成缺一不可的。其中建立培訓體系最早涉及的就是培訓管理體系，培訓管理體系是保障培訓能有效實施的基礎，很容易被忽略，其內容包括培訓流程的設計，培訓政策與企業戰略的結合，培訓的制度建立等；培訓內容體系則涵蓋課程的編排設計，教材教案等學習資料；培訓資源體系則涵蓋了培訓所有的軟硬體資源，包括培訓場地、教室、教具、器材以及預算等等。

以下分別按四個面向來說明個案公司的培訓生態系建構

一、組織學習氛圍的建立

一家存在了 50 年的傳統金融業，面臨了非常多轉型的挑戰，最大的一項就是組織的文化重新形塑與勾勒。每一家企業都希望自家的員工，團結、創新、奉獻、學習、溝通……但是如何達到此文化的塑造，並讓全體員工得以認同並實踐，以個案公司的做法是，配合公司戰略目標，盤點相關組織文化共同課程同時施作教育訓練。教育訓練的施作有線上的也有實體的，線上的課程在同仁看完相關數位課程之後透過平台的社群功能，可以達到員工交流的目的，對於想要傳達的觀念能夠即時且大量的傳遞；實體的課程則透過體驗式課程的施作來讓員工更加充滿能量的面對外在環境的變動，並且於課程結束後舉辦課後徵文提升課程的續航力延長課程的影響力。例如個案公司於 2018 年施行的的正向行動力課程及 2019 年的轉型探索工作坊兩門代表作，讓同仁充分感受到面對劇烈變化的內外環境，唯有正確的心態以及充分發揮學習力員工才有能力和能量可以承接新任務。

(一)正向行動力

為了培訓業務體系員工及主管正面心態、勇於任事及以身作則的態度，以達

到團隊共好的目標，個案公司於 2018 年規劃了正向行動力課程，透過正向思維公式化，並在課堂上透過日常生活案例讓員工反覆練習將「Why」改為「What can I Do?」，培養員工在面對挑戰時，從過往冠系提出疑問轉變成思考自己能夠做些甚麼來改變現況，並落實課後活動與追蹤，以延續學習效果。

(二)轉型探索工作坊

為了讓行政體系及策略體系員工自我覺察，提高思考格局因此轉型探索工作坊創新了學習場域，引進引導技術(TAF)最為課程的設計邏輯，透過學員自己的工作歷程和面對的困難，實際提出到學習場域進行腦力激盪和解決方案的研討，透過五大單元的設計，包含醒覺、啟示、突破、冒險及攻略，引導員工反司工作現況並找出改變的方法，帶動員工深度思考、積極投入，並在課程最終產出屬於自己的行動計劃。

(三)組織鑲嵌的概念應用

在這兩項的培訓發展下，發現員工對於兩堂課程的滿意度為 97.8%，曾受過培訓的員工的留任率達 97.5%，曾受培訓的員工的績效達成率高達 177%，高於一般業務人員的達成率(136%)，對應組織鑲嵌的理論中的連結、適配和犧牲的三項概念得到了很大的印證，組織鑲嵌不僅能夠與員工的留任率、創造力及工作績效產生連結，在組織學習當中如果可以應用組織鑲嵌的概念，可以大幅提升培訓的成果，對於組織認同度的提高，有大幅的貢獻。

二、依培訓發展階段的不同，分別落實職涯藍圖和學習藍圖

人員於企業發展終將會尋求職涯上的突破與晉升，因此給予一份明確的職涯藍圖等於給了員工一個努力的目標。以個案公司為例，每位員工在上崗的第一天即會有一章明確的職涯藍圖作為工作的指導方針，員工可以根據明確的職涯藍圖一步一步地往上晉升，搭配學習藍圖的教育訓練施作，在每一個階級有明確要必

修及選修的課程，因此有了清晰的職涯發展方向。

三、 解員工的工作習慣及現有流程

當在進行員工學習的內容意向調查時，時常發現問卷中員工的回覆經常是，「給的不是我要的，我要的課程不是給不起就是名額有限」，當面臨這樣一個情況時，企業就可尋求外部的資源讓培訓這件事情可以變成 DIY。個案公司利用 MOOCs (Massive Open On-line Courses 大規模免費線上開放式課程常見有 coursera、udemy、edX、Udacity、ewant、hahow 等等) 作為企業員工培訓資源的一環。個案公司和目前台灣最夯的線上學校 Hahow 合作，培訓部門可以依照課程類型劃出課程的邊界並且讓員工依照自己的需求選擇與工作相關的線上訓練課程來選修，最棒的是當員工完成課程，還可以享有學習假，對於員工來說是拉力也是推力。這樣外部資源的引進，不僅讓培訓變得靈活有彈性，員工更是從「要我學」變成「我要學」拿回了學習的主導權，這種化被動為主動的學習動機的移轉，大大的解決了傳統人資和培訓部門的大難題。善用外部資源一則減少開發成本，再來可以提升多元的學習管道。

四、 培訓體系的維護及變革

培訓體系是由人員、課程和課件搭建起來的，因此培訓體系是需要做動態調整的，當公司的業務有變動時，培訓也是需要隨之作調整與優化的，當業務有新增或刪減，人員有調動或離職等都會影響到培訓體系，因此須要有相對應的準備方案。以個案公司為例，因為有專責培訓部門的設置，因此可以隨時檢視人員異動和業務變動培訓的時效性和即時性，可以動態的進行培訓體系的維護、優化及變革。

因此培訓體系的建立相對於一個個的去解決培訓的問題，其系統性更強，但是也有可能落入為了搭建培訓體系而搭建培訓體系的陷阱，故企業的學習長的

遠見和能力額外的重要，因為培訓不是萬能的，並非所有的組織問題都可以靠者培訓來解決，培訓也並不是優化組織能力的唯一途徑，反而有些問題是出現在組織架構、人員調整、業務流程改善及制度設計等等問題，因此需要被綜合考量。培訓體系只是企業人才發展體系的一環，單靠培訓體系，對員工個人的發展及能力的提升，乃至於最終的績效提升，幫助事實上相當有限；培訓體系必須與其他人力資源模塊有機偕同，例如職務資格、人才盤點、績效考核等全盤考量，才能真正相得益彰。



第五節 訪談與整理

訪談的分析則是依據逐字稿的內容，在其中找尋主管對於建立培訓生態體系的關鍵概念，首先以各主管對於金融科技議題為訪問的起點，訪談其對外在環境威脅的感知能力，接者訪談其所在的部門對於數位學習的接受程度及執行狀況進行訪問，並就學習生態圈建立的可能性進行交換意見，最後就學習生態圈建立的關鍵議題-內部講師梯隊建立的訓練方案的體會與支持進行訪談。以下分別就三種不同職系主管訪談內容進行研究及分析

一、金融科技對不同職系人員的影響

(一)請教金融科技(fintech)對行政體系的影響為何？

金融科技對銀行業有一定的衝擊，但是相對的也是督促銀行進步的來源，傳統銀行的思維一定會被金融科技所顛覆，傳統銀行業有更多可以反思的地方，也有很多可以被改變的地方；同樣的，客戶的行為模式也在改變當中，現在已經越來越多人不上銀行了，幾乎所有交易都可以在線上被解決，現在來銀行的客戶大部分年紀也都偏高，屬於不喜歡改變的一群。然而傳統銀行業還是有它的優勢，因為已經有既定的客群，如果想辦法增加客戶的黏著度，就可以拓展全方位的業務。再者，大陸的優勢就是連菜市場都可以用行動支付，銀行反而要思考如何滿足客戶的需求及客戶體驗，對客戶來說最重要的是交易的安全性，如果安全性夠高，客戶就會放心。對行政體系的衝擊則是員工擔心的問題當然是會不會面臨失業的問題，但是如果員工有相對應的心理建設和轉職培訓，且對組織的認同感是高的，這樣的話也不用這麼擔心，原因是各行各業都面臨一樣的問題，之前國道的收費員就是一個案例。(C 君)

(二)請教金融科技(fintech)對業務體系的影響為何？

金融科技(fintech)對於傳統金融業凡反而是一個機會。民國 60 年代以來，金融業變得更活潑更有開創性但是也帶來了一些壓力。金融業要積極的超前部屬，因為

金融科技的門檻很高，不僅要有足夠的資源(人才、金錢)，還要有技術，對小銀行的威脅是很大的，因為小銀行的資源相對不足。但是對於大型金控反而是機會，因為資源相對較多。純網銀的客群與傳統銀行客群不同，比較偏向小額信貸類型，且利差縮小的情況之下，對純網銀反而利壓力較大，外在環境的競爭反而對純網銀較不利。純網銀三家機構的成立，在台灣算是先鋒，但是並非先做就是會最先獲利，而是需要邊做邊調整，例如我們家的 Px pay 的使用就是大型銀行非常好的一個例子，讓客戶的黏著度加強，對於 40-60 歲年齡的客戶有極大的鞏固作用，並且可以再發展不同的業務方向。(B 君)

(三)請教金融科技(fintech)對策略體系的影響為何？

在全球皆面臨金融科技破壞性創新的影響下，金融業策略體系的人員必須更加地具備全球視野，尤其中國的金融科技公司在全球所佔的比例和排名都名列前茅，可見得台灣的金融科技受到的影響之大，因此策略體系的人員應該要具備更全面、更前瞻的思維，策略人員也必須對於台灣所處的金融環境以及世界金融潮流有更深的認識，故對策略體系的影響是深遠且廣大的。由於科技的日新月異，與越來越模糊的市場界線，及因應未來快速變化的金融市場，策略體系人員的培訓相對於行政和業務是比較不同的面向與專業，必須培養跨產業、跨地域思維及策略高度之各類人才，必須要能夠看見創新機會，並且整合跨界資源並有獨特的策略布局。在機會面相，必須能夠快速覺察不同領域和知識交疊所延伸的創新機會點，在跨界資源整合部分，則必須連結不同領域的技術與相關資源，促成創新跨界合作，方能結合各項技術與資源突破現狀。(A 君)

小結

三種不同體系的主管皆認同金融科技公司的成立會對個案公司帶來一定程度的影響。明顯感受到策略體系人員對於金融科技的感知更全面，更即時。個案公司必須在現有的穩固基礎之下，要有更明確的策略佈局及各項資源的支持，才能迎向金融科技帶來的挑戰，並且為個案公司帶來一條不一樣的康莊大道。行政

和業務體系則明顯認同會受到金融科技公司的影響和威脅，但是相對處於配合公司政策的角色，因應的方式也較為被動，是迎向金融科技的一項隱憂。

二、各職系對數位學習的執行狀況及學習生態圈建立的可能性

(一)數位學習在行政體系的執行狀況及學習生態圈建立的可能性為何？

跟隨公司的腳步，從 2016 年起就跟著教育發展部的 CAN(catch any time any where)頻道開始了數位學習，讓學習直接、更方便，不需要特意空出時間來，只要有空檔的時間，就可以學習金融新知，公司經營策略以及相對應的專業技能分享。再者，數位學習或線上學習的時間不能太長，否則效果是會大打折扣，因為常常看到同事都是讓課程撥放卻沒有認真研讀。其實，不僅學習應該要被數位化甚至於連銀行的交易都應該要數位化，目前不僅止我們公司，包括台灣很多的金融業交易都應該要線上化，尤其這波疫情的影響，如果交易已經被線上化了，根本不會影響立即的業務，受到的衝擊相對的小。

行政體系的人有沒有機會去讓培訓這件事情變成自體運作，我想相對是沒有機會的。因為行政體系人員的工作屬性的關係，與業務同仁不同，其本身積極性就比較低，喜歡安穩的環境，且不喜歡變動。關於數位學習其實效果相對不好，但是法定課程因施作人數眾多，還是得走數位學習才能達規模效益。整體來說還是得走向在地經營、專業集中、諮詢集中，還要培養人員的積極性與主動性，這樣才能適應未來的集中環境。正面迎向金融科技的挑戰。(C 君)

(二)數位學習在業務體系的執行狀況及學習生態圈建立的可能性為何？

人才培訓的方式是自主學習並且分角色經營。將專業領域較擅長的同事當作 leader，並且交叉訓練後再培訓相關專業，等於培訓人員的第二專長，可以擴充每個人的專業領域。屬於作業人員也有自己的專業培訓，兩種板塊人員的交流則是透過交叉的分組，讓不同領域的人員可以互相學習、互相觀摩。譬如 CRS 中高度風險的客戶審查就是要大家都熟悉的分群的專業訓練，交叉的培訓業務人員的

敏感度。作業人員的培訓則是配合總行有認證考試，FOLLOW 總行的培訓，至於我們還會有個別的考照陪讀及工作輪調，讓新人熟悉該領域的專業。我們同時也有共同基本項目的培訓包括 CRS、中高風險的客戶審查等。金融業是個極其競爭的行業，且獲利是重要且必要的，作業與業務可否被輪調要視個人特質及其心態及屬性及是否有專才專用，其效益還是得要被評估，並非一味地將作業的同仁往業務發展，優秀的作業人員還是非常必要存在的角色的。(B 君)

(三)數位學習在策略體系的執行狀況及學習生態圈建立的可能性為何？

策略體系人員有其專業和獨特性，因此數位學習對策略體系人員的重要性更高，因為其專業領域特殊，為了讓人員具備更廣的視野和其領域的相關技能，公司不可能因為一個人需要類似 Python 的課程而去找管顧公司來做培訓，一來不符成本，二來需要培訓的目標對象也不多，並非每一位同仁都需要受到 Python 這種程式語言的培訓，此時外部的數位課程資源就可以派上用場。策略體系的同仁需要更宏觀的數位學習視野，原因是金融業的變化會越來越大，要保持創新也要保持警戒，否則哪天業務被像螞蟻金服這種公司搶了都不知道。學習生態圈對於策略體系的同仁是非常重要的，因為保持學習力原本也就是策略體系不能缺的一環，人員也會面臨流失(尤其是這種重要人才常會被挖角，公司又有一套相對不彈性的薪資結構)和職務調整，因此如果策略體系人員的學習可以自成生態圈的自體運作，由有經驗的員工帶領新進員工，這樣對於組織績效將大有助益。(A 君)

小結

數位學習的浪潮正席捲者全球，個案公司的數位學習發展的速度已經較一般金融同業的速度快，尤其這波新冠肺炎的影響，更加印證數位學習是走在一條正確的道路上面，然數位學習最為人擔憂的則是其學習成效的評估，因為傳統金融業的數位學習偏向法令規章的修習及簡易理解，不是專業的培訓。如果要走到數位的專業培訓，除了要善用外部資源以外，尚須對於學習效果評量有一套完整的評量

制度方能有效落地。

三、您支持內部講師制度嗎？會否造成對貴部的正常營運影響？

(一)對於行政體系訓練方案的啟動，您的想法為何？

我們單位原本就有針對各個科別做講師的培訓，因為專業需要被傳承，也謝謝貴部提供的講師培訓資源，讓優秀行員的培訓可以更接地氣，可以就其所要傳達的專業知識，進行課程的設計，讓學員可以更快、更快速的理解我們要傳達的內容，對於派出去的講師確實會影響我們的正常營運，因為作業體系一個蘿蔔一個坑，如果有人被調去當講師，他的工作就必須由其他人來承擔，但是因為是公司政策的關係，一定也是會支持，只是希望可以於一季前先行知會，讓我們人力可以做較完善的安排，正面積極的回饋則是這些擔任過內部講師的同仁，在態度上都相對的主動積極且可以成為單位新人的 mentor，對於組織有正面積極的貢獻，但是礙於人力無法作太多的支援培訓的事情，仍需以業務的正常營運為要事。(C 君)

(二)對於業務體系訓練方案的啟動您的想法為何？

每個行員如果有一個好的舞台是非常好的!如果有培訓上台的專業及技巧加上本身的專業是一種自我的提升，提升自我成就感，以單位主管的立場都是鼓勵，以 CAN 的主播也是，都是鼓勵行員讓工作有樂趣有成長，同時可以增加行員對組織的認同感，單位在時間的調配上可以適度運用區部的人力調動，來支援內部講師的培訓及課程支援。在單位亦可發揮培育行員的責任可以達到外溢效果，成本對營業單位尤其是小單位是壓力，但是這樣的培訓是有其必要性的，因為人員是需要被激勵的，短期或許看不到效益，但是長期對人員的定著度是有幫助的，只是人員要有合理的調度。尤其是作業科主管是實際的操盤手，人員的調度則是要尊重作業科主管的安排，作業是不能有任何疏失及遺漏的，因此對於作業科同仁就不會有過多的干預。(B 君)

(三)對於策略體系訓練方案的啟動您的想法為何？

策略體系屬於動腦的單位，當任務來的時候經常需要從各方角度來完備我們的任務供高層長官做決策，因此對於內部講師的需求相對較少。我們有時不是傳達專業知識，而是公司整理發展策略方向的評估單位，所以這項需求我們單位的人相對較少，也比較不積極，然如果同仁具備這樣的能力我認為是好事，因為會講課的人一定相對的會做上台的簡報，也可以訓練人員的思考邏輯，我建議我們的培訓方向可以朝簡報技巧的方向培訓或許更符合我們策略體系的需要。(A 君)

四、小結

對於個案公司的內部講師辦法，各體系人員的支持度不一，原因是部門特性非常不同，業務體系百分之百支持，他們須要有一群人來時時刻刻的來傳遞專業和業務技能，因為流動率相對高。而行政體系則因為工作的特殊性，人員支援內部講師任務，就可能造成工作運轉不順利，因此支持度也不高，最後則是策略體系人員因為是公司策略目標的第一規劃單位，因此對於內部講師的需求性更低，策略體系在公司屬於動腦單位，因此對於傳達專知、技能、態度的需求性相對較低，但是從另一角度來看，策略也是需要被完整的傳達，才有機會讓全體同仁明瞭，並且可以朝著同一方向邁進，所以策略人員是否更要被培訓，是一個值得被探討的問題。

五、三種職系的比較

表 4-2 三種職系的比較表

	業務人員	產品板塊人員	專業支援板塊人員
設置階級數	依照薪資別對應 KPI	初階 一般 資深	初階 一般 資深
職位設置目的	提供與客戶良好的服務 藉以引進業務提升績效	協助與配合部門 專案及 市場資訊蒐集分析， 以有助於跨部門	督導規畫兼顧法令 之存匯業務規章制度 及專案計畫 並協助業務單位解決 作業問題

		資源整合， 提升銀行整體之 綜效	以確保存匯業務服務 效率
工作職責	1.提供客戶超乎 客戶體驗的服務 2.引進相關各項 金融業務，提升 公司績效	1.公司各項專案得 進度追蹤 2.市場資訊蒐集及 分析 3.規劃多元商品並 提供客戶完整的 金融服務(第一行 空格)	1.規劃符合法令之規 章制度 2.確保控管機制的有 效落實 3.提升存匯服務及作 業效率 4.強化橫向溝通，支 援業務單位
應具備能力	1.專業知識 2.產品知識 3.客戶經營 4.客戶開發 5.相關金融證照	1.策略規劃 2.邏輯分析 3.簡報能力 4.語文能力	1.法令及產品知識 2.專案管理 3.跨部門溝通協調 4.業務簡報能力 5.語文能力 6.相關證照

綜上所述，三個差異化極大的職系形成了個案公司的工作性質的全貌。可見其對金融科技的感知程度，即將帶來對產業的影響的認知有一些差距，因此因應趨勢潮流下如何讓全體員工能夠對於環境及市場的敏感度提高是非常重要的，政策的傳達效率及人員的培訓等，都是因應外在環境快速變化需要領導者及管理者落實的。再者，數位學習不僅是趨勢更是企業(尤其是大型企業)解決培訓問題的一大要事，規劃完整的數位培訓可以讓學習和成效相輔相成，且大幅降低培訓成本，而不完善的規畫可能導致例行公事，不僅無法達到效果，還可能造成員工的時間浪費，因此可見數位培訓在整體培訓規劃的重要性。最後則是企業整理講師梯隊的建立對於行程學習生態圈是非常有助益的一環，如果可以完整的培訓規劃且落地執行內部講師梯隊的建立，善用鑲嵌理論的連結、適配及犧牲概念運用，不僅可加強部門間的連結度，還可降低跨部門溝通的成本，對於大型企業來說是有價值的，因此在個案公司中高管對於內部講師梯隊的建立非常重視，對於形成整體學習生態圈的建立有積極正面的效果。



第五章 討論與結論

第一節 研究結果歸納

一、政策推行的力道

綜觀個案公司關於培訓生態圈的建立作了相當大的努力，也挹注不少人力物力的資源在其中，但是有時政策最怕的就是曇花一現，或者無法有效落地，個案公司交叉利用上到下(top down)，下到上(bottom up)的推廣方式。初期利用組織職權力量，讓員工習慣於數位的學習，但是人總是害怕於改變現狀，透過職權力量可以讓大家先行熟悉數位工具，再來則是透過舉辦「數位轉型工作坊」，慢慢讓員工習慣於數位學習及刺激多方思考工作的各種可能方案，藉此形塑「我還可以多做些甚麼」的組織文化，一旦這樣的氛圍在組織中擴散，改變就會變得容易，員工也能有正確的方向前進。

二、培訓即時反應

個案公司在面對內、外部環境的快速變遷下，仍然可以敏捷的調整內部的腳步，以因應金融科技的影響。全體員工的培訓也都循者一定的架構與邏輯實施，對於轉型動能、數位素養及組織應該有的共通職能都有一系列的對應課程及實施方式，培訓的策略也搭上了數位學習的潮流，引進外部資源讓培訓省力又兼顧效益。對於各種不同的職系的培訓也有一套自體運作的模式，不僅可以自行培訓，還可以培養共通職能作為組織未來輪調的基礎。

三、推行數位學習與社群化學習

個案公司於 104 年將培訓和員工發展的功能從人力資源項下獨立出來，致力於培訓的成效的提升和員工的職涯發展，其中重要的一環就是數位學習的發展，其運用社群平台及軟體，讓員工可以即時感知訊息(catch any time any where)，並隨時隨地的在重塑員工的行為與組織文化，讓學習力可以充分被展現，員工也可以形成社群化的學習讓能力的增強一直不斷的在發生，有效且規模化的提升員工

數位競爭力，不受調訓、場地、師資、人數等限制。對於外部資源的運用也是個案公司一大特色之一。在外部環境變化快速，且人工智能將取代大部分人力的趨勢下，員工職能應該要有更多元的專業及管理領導職能，方能應付多變的工作環境，因此對於專業領域員工的專業培訓開放由員工可以自由地從 MOOCs 上的各類數位學習平台來選取課程供自己專業領域的進修以應付更複雜的工作領域，Hahow 的合作則可以讓全體員工自由的在平台上選取更廣泛課程的學習，對於外部平台的學習驅動也有和獎勵連結。

四、研究發現

個案公司的培訓體系建構的幾個關鍵因素歸納如下：

(一)多面向的職能培訓：鑒於金融業的複雜業務及受限於繁複的內、外法令規章，要同時兼顧風險和績效成長原本就是一件相當不容易的事，但是個案公司對於不同職系的員工有不同的對應的培訓，且不同職系間有共通職能的交叉培訓，有利於人員未來的輪調制度的實施。

(二)軟、硬體資源的提供與整合：個案公司的優勢因素是老闆對於培訓軟、硬資源的大力投入，且有運用組織力量軟硬兼施的實施培訓，因為擁有龐大的員工體系，這也是個案公司不得不的手段與必要的投入。

(三)由上而下的高度參與：有效的培訓體系建構能夠成功不是一個人或一個部門可以單獨完成，而是全體主管與員工上下一致的共同目標。因此個案公司在初期由老闆帶領起頭作用，讓全體員工習慣於高度參與、涉入公司的各項培訓的改變，可謂是一大關鍵因素。

(四)大環境的推波助瀾：數位學習成為近年的顯學，尤其在這一波新冠肺炎的推波助瀾之下，數位學習更是成為不可或缺的一項學習管道，不管是線上同步或線上非同步，都同樣在這波疫情下成為唯一能夠學習不中斷的解藥。網際網路也讓學習的方式從定時定點變成了不定時不定點，且讓學習更具彈性。個案公司原本

推動的數位學習，因應這波疫情恰巧派上用場，以往在資料庫中的各類學習課程，除了原本各角色需派發的必修課程外，因應這波疫情的居家辦公人員，更可成為另一學習的新管道，不僅工作不中斷，學習也不中斷。





第二節 工作鑲嵌的解釋觀點

以人力資源的角度來說，人力資源管理最終的目標是要促進企業目標的實現，誠如阿姆斯特朗所說企業的最終目標是透過其最有價值的資源-員工來實現，全體員工也應該將實現組織目標變成是自己的義務，另外有連貫性的人力資源方針和制度能有效的與實現商業目標，最終「當企業文化合理時，人力資源管理政策應起支持作用；當企業文化不合理時，人力資源管理政策應促使其改進」。員工是企業最有價值的資源，因此除了相對應的薪酬、制度外，最重要的就是員工的培訓。除了培訓員工工作必備的專知、技巧、態度外，如果組織內能夠定期的有共識營、團隊建立、對話力、及溝通技巧等等的培訓課程，對於組織鑲嵌有正面積極的作用，一來透過課程讓員工有交流的機會，二來也有機會凝聚不同部門間的共識，更促進換位思考及未來輪調的可能性，進一步的落實了組織承諾。

工作鑲嵌理論說明了非工作因素對組織的認同度有重要的影響作用，許多公司都在採用團隊合作的方式促進認同的形成，個案公司即是充分運用了組織鑲嵌的理論。工作鑲嵌理論包括了三個核心部分，分別為連結(link)、適配(fit) 與犧牲(sacrifice) 3 個構面。

第一個概念是「連結」，指的是個體、社區及其他活動的正式和非正式的連結，個案公司的全體員工除了在工作範圍內彼此連結的機會外，更有非正式的連結包含非正式的社團組織，主管和員工之間的關係培養，更有正式的共識營課程的交流，可促進員工和主管非正式的溝通、建立團隊認同和凝聚力，這樣的方式不僅可以增進員工和部屬之間的瞭解和信任，更可透過雙向交流及信息的互動反饋，使內部溝通渠道暢通無阻，促進團隊的對話。

第二個概念是「適配」，指的是個體的知識、能力、態度、性格特質及價值觀等不同的層面，與他所從事的工作或所服務的部門是相契合的，個案公司因為業務面向複雜，因此有差異甚大的不同職系，每一種不同的職系需要的個人能力

不同，例如一位優秀的作業人員需要具備多面向的法令素養就會跟業務職系人員需要的客戶經營能力差異甚大，每一職系的個人能力必須要契合他所在的部門性質，這樣有助於提高員工的組織認同度，進而發揮人員應有的績效，甚至表現出超越期待的績效。

第三個概念「犧牲」可以說是機會成本的考量。指的是個離開組織將面臨的犧牲或損失，員工在思考是否跳槽找尋更好的伯樂時，除了考量金錢及人情因素外，跳槽的成本也是要一併考量進去的，並不會因為對方提出優渥的條件而輕易跳槽，因為會捨不得他所屬的團隊。個案公司的系統化培訓架構除了訓練專業同時也埋入了團隊合作的元素在當中，無形中增加了員工離職的機會成本。組織鑲嵌的概念在個體與組織間透過連結、適配與犧牲三個重要的概念下牢牢的綁在一起，讓員工可以跟組織站在同一陣線，對於提升組織士氣與組織績效有莫大的幫助，對於人資工作者來說在制度設計和員工關係發展可以提供重要的參考。



第三節 研究結論

本研究所獲得的重要結論，是發現因者金融業行業的特性，除了全體人員必須要有共通職能的培訓外，不同職系人員之間的專業職能培訓是可以如生態系統般的自體運作，形成自主學習的共學圈，促進員工的賦能。透過組織鑲嵌的觀點也可以發現軟實力課程培訓的重要性，可以形成組織內人員關於連結、適配和犧牲三面向的強連結，對於組織績效的提升和組織文化的鞏固有相當大的助益。

根據訪談結果，在培訓生態圈中，成功關鍵因素是基層主管的專業和管理能力的培養，其作為教練的指導與輔導能力會攸關組織的成敗，好的基層主管會形成良善的學習迴圈，讓員工不斷的增能，如果無法有效的、持續的、不斷優化的培訓內容與方式，就會形成負向的效果，不利於組織績效的提升。

金融業在台灣的就職人口比重高達將近 7%，亦即，每 29 名就職人口就有一人是金融業從業人員。隨者金融科技的強勢浪潮，轉型勢在必行，為了讓 82 萬的廣大金融從業人員可以順應轉型的各種趨勢，包含人工智能、行動支付、雲端平台等等……，人員的轉型和轉型培訓勢在必行，個案公司如果要在金融業取得領導地位，必須強化生態圈的學習力培養，且運用組織鑲嵌的概念可以強化人員的組織認同度和組織文化的塑造。



第四節 實務建議

本研究發現，個案公司投入了相當的有形、無形資源於培訓生態圈的建立，對於迎接金融科技的挑戰也準備好了相對應的策略與培訓，用鑲嵌理論來說明組織學習有一個很好的解釋：

一、培訓體系的架構方式如果可以將連結、適配、犧牲的組織鑲嵌概念置入，則員工之間會因為大家都屬於內部的優秀講師，而多了一層的關係，不會因為體系或部門間的隔閡導致不良的溝通。而且因為透過講師培訓的交叉回饋模式，可以快速感知員工的回饋，作適當的修正，才能契合員工多變的需求。

二、具體的培訓藍圖的實施及成效追蹤，不僅可達成組織鑲嵌的效果，還可以為培訓帶來具體的成效，從培訓滿意度到員工的留任率再到業績的達成率，都獲致極佳的成效，可顯示完善的培訓計畫和執行方案，不僅可以補足員工職能上的專業落差，更可強化其正向心態，對於提升員工對企業的認同感也有相當大的助益，可為企業培訓借鏡的一環。

三、面對金融科技鋪天蓋地而來，我們要建構的是無所不在的金融服務，因此傳統的業務模式正在轉變中，要讓員工能夠擁抱改變，讓客戶有良好的體驗，培訓實為重要的一環，數位學習可以載舟亦可以覆舟，企業必須審慎評估使用並注重學習成效的評核。

四、在企業轉型的途中，會面臨諸多的改變與挑戰，唯一不變的是「員工是公司最重要的資產」，因此培訓的制度與執行格外重要，才能讓員工的專業知識不斷的累積與成長，作為迎接下一階段挑戰的能量。



第五節 研究限制與建議

本研究從文獻及研究對象的資料蒐集與訪談資料的整理與探討、訪談題目的訂定、深度訪談的進行，乃至於資料的分析與探討，雖力求符合研究之完整性，然受限於資料蒐集及單一個案的原因，仍有許多相關領域可以進行細部研究，尚待後續研究者加以探討與補充，以彌補並強化本研究的缺失與不足，故提出下列方向，供後續研究者參考：

一、本研究僅針對三種劃分出來的職系-業務體系、策略體系及作業體系的三位部門主管進行培訓方式的訪談，然職系的劃分是否可以更細化是值得深入探討的？再者研究樣本都是年資大於 20 年以上的主管，因此在樣本的代表性是否足夠？年齡相對年輕的部門主管或許有不同見解，是可以再深入做訪談的。

二、個案公司為台灣民營金融業的龍頭，過去民營的金融業因種種因素績效高過於公營金融業，因此在組織文化、經營策略和培訓體系有諸多的不同處，因此這樣一套的培訓體系架構及施作方式是否能夠套用在其他金融業上，仍待後續研究者再深入探討。

三、組織績效的提升關鍵因素甚多，除了培訓一環，還牽扯到目標的共識性、制度的設計、管理的方法及人員的素質等等，因此並非單一培訓的因素，其他因素的綜合考量可作為後續金融業經營績效提升的研究參考。

四、組織文化的塑造與培訓體系的建構和執行的正向關係是否顯著，亦可以留待後續深入研究探討。

參考文獻

中文部分

- 王美玲、林燦螢、蔡錫濤、鄭瀛川合著(2018)。人力資源管理 理論與實務二版。
員工訓練與發展，125-143。
- 林鈺琴、蕭淑月、何慧清(2005)。社會交換理論觀點下組織支持、組織知識分享
行為與組織公民行為相關因素之研究：以信任觀與關係位分析切入點。人力
資源管理學報，5，77-110。
- 林春輝(2014)。SWOT 策略計分卡分析企業轉型之研究。國立中興大學 EMBA 碩
士在職專班論文，台中市。
- 邱莉婷(2011)。我國金融服務業之發展與回顧。經濟研究，11，178-179。
- 邱皓政(2012)。鑲嵌留人，好聚好散。能力雜誌，672，36-43。
- 洪榮昭(2015)。人力資源發展，企業教育訓練完全手冊，75-80。
- 張曉芸(2006)。金融產業基層員工組織鑲嵌、組織承諾及工作績效之相關性研
究。淡江大學管理科學研究所碩士班學位論文，新北市。
- 陳怡君(2015)。工作鑲嵌對員工績效的動機。中山大學人力資源管理研究所學
論文，高雄市。
- 黃國禎、蘇俊銘、陳年興(2015)。數位學習導論與實務。1-4，1-8。
- 楊佩貞(2017)。臨床試驗專員(CRA)的人員流動與工作鑲嵌之個案研究。國立臺
灣師範大學管理學院 EMBA 碩士在職專班論文，台北市。
- 萬鈺琳(2013)。工作鑲嵌與員工創造力之研究：和諧式熱情及工作自主性的干擾
角色。國立彰化師範大學人力資源管理研究所學位論文，彰化縣。
- 廖秋惠(2015)。工作鑲嵌對員工離職意圖及行為之影響探討。國立臺灣師範大學
管理學院 EMBA 碩士在職專班論文，未出版，台北市。

英文部分

- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
- Allen, D.G. and Griffeth, R.W. (1999). Job Performance and Turnover : A Review and Integrative Multi-Route Model. *Human Resource Management Review*, 9(4), 525-548.
- Chatman, J.A. (1989). Improving international organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of management Review*, 14, 333-349.
- Chatman, J.A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Cohen, A. (1995). An Examination of the Relationships between Work Commitment and Nonwork Domains. *Human Relations*, 48(3), 239-263.
- Cunningham, G.B., Fink, J.S. and Sagas, M. (2005). Extensions and Further Examination of the Job Embeddedness Construct. *Journal of Sport Management*, 19(3), 319-335.
- Gerald R.S.; Jeffrey, P. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M. (1992). Problems of Explanation in Economic Sociology, in N. Nohria, and R. G., Eccles, (Eds.), *Networks and Organization: Structure, Form, and Action*, Boston: Harvard Business School Press.

- Hausknecht, J.P. (2008). *Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying*. Cornell University.
- Hulin, C.L. (1991). Adaptation, Persistence and Commitment in Organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.), 445-507.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Lee, T.W., Mitchell, T.R., Sablinski, C.J., Burton, J.P. and Holtom, B.C., (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722.
- March, J.G. and Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- O'Reilly, C. W., Chatman, J., and Caldwell, D, E. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Person organizational Fit, *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Patrick, P. (1966). Finance and Growth Causality: *A Test of the Patrick's Stage-of-Development Hypothesis*, 129-130 °
- Porter, M.E.(1985). *Competitive Advantage*, N.Y. : The Free Express.
- Reichers, A. (1985). A Review and Reconceptualization Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Rubin, H.J. & I.S. Rubin (1995). Qualitative Interviewing: *The Art of Hearing Data*.

Thousand Oaks, CA: Sage.

Tanova, C. and Holtom, B.C. (2008). Using Job Embeddedness Factors to Explain Voluntary Turnover in Four European Countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553-1568.

Thatcher, J.B., Stepina, L.P. and Boyle, R.J. (2002). Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets. *Journal of Management Information Systems*, 19(3), 231-261.

Wijayanto, B. R. (2004). The Effect of Job Embeddedness on Organizational Citizenship Behavior. *Gadjh Mada International Journal of Business*, 6(3), 235-254.

