



LEARNING
DIGITAL

人才發展趨勢與效益分析

造就人才・成就企業

業務部

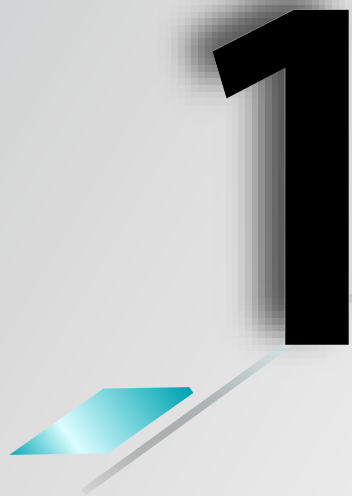


目標

競速時代，企業不進則退，軟實力才是保有企業價值的關鍵，其中人才培育更是需要投入高關注。唯有打造數位學習與人才發展的穩固根基，累積豐厚的知識庫，才能孕育企業能量，日漸茁壯！一字數位陪伴企業深度經營人才培育，超過20年的實戰經驗、600+家的企業肯定。ORCA HCM在手，與企業攜手創佳績，人才培育無懈可擊。

導入經驗指引企業成功的關鍵包含：

- ① 高層監督關注的力度 ●————● 本方案著力於「高層監督關注的力度」，20年的實務經驗得到一個結論：高層愈重視愈關心，企業的人才發展專案越能夠獲得同仁的認同與參與，成功導入專案機率是100%。
- ② 知識數位化的速度
- ③ 單位主管的積極度
- ④ 使用層面的廣度與專業發展深度
- ⑤ 持續推廣的強度



人才發展潮流與趨勢

提升勞動力技能 填補人才缺口並促進創新及信任

工作模式正從幾十年來的相對穩定轉變為持續變動，本調查對CEO提出五個建議：

■必須改善與員工相關的數據分析

為了創造「好工作」，企業需要高品質的勞動力數據。根據本調查，86%的全球CEO表示正確的員工數據至關重要，但只有29%的CEO認為他們目前蒐集的數據是充足的。

■需要更清楚闡明員工的重新培訓發展策略以及對員工職涯的意義

哪些技能會得到重視和獎勵？哪些不需要？需要哪些軟技能和數位技能？

■外部的陳述同樣重要

CEO需要向外部利害關係人明確解釋，他們如何平衡正確的生產力水平，創造數位時代的「人機共榮」，以及長期建立社會信任的需求。

■重新培訓只是其中的一部分，強化員工體驗才是重點

比以往更重要的是，企業應形塑一個「員工嚮往來上班」的工作場所，強化員工在職場的工作體驗。

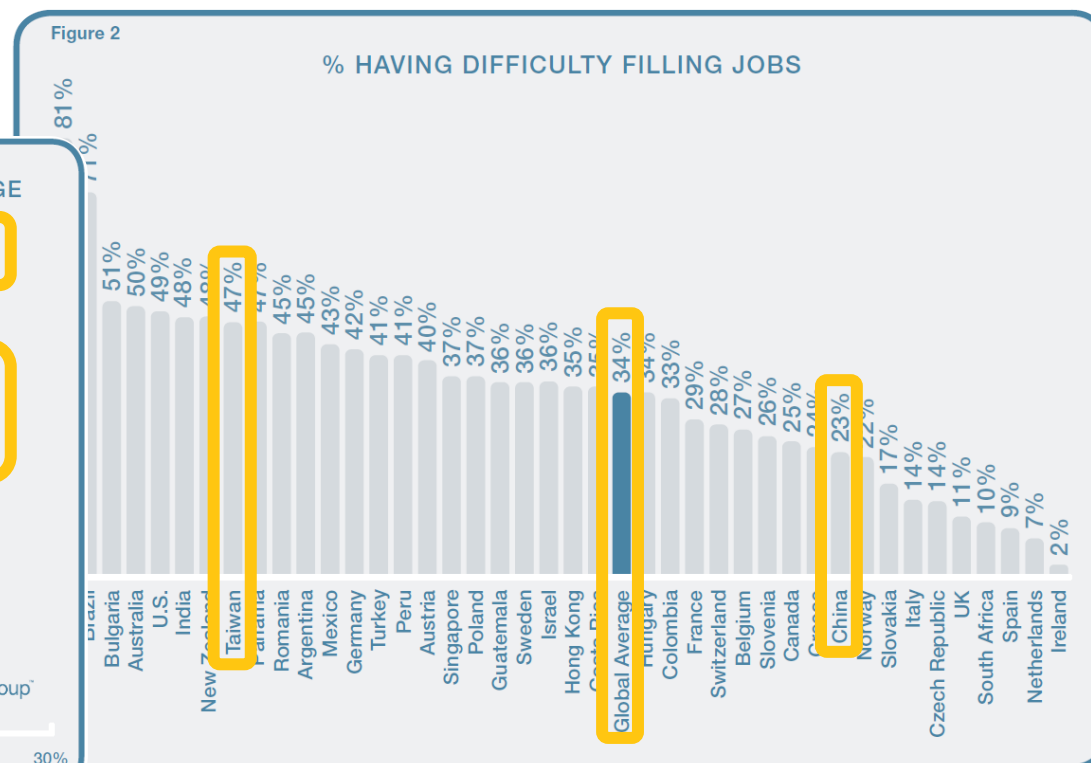
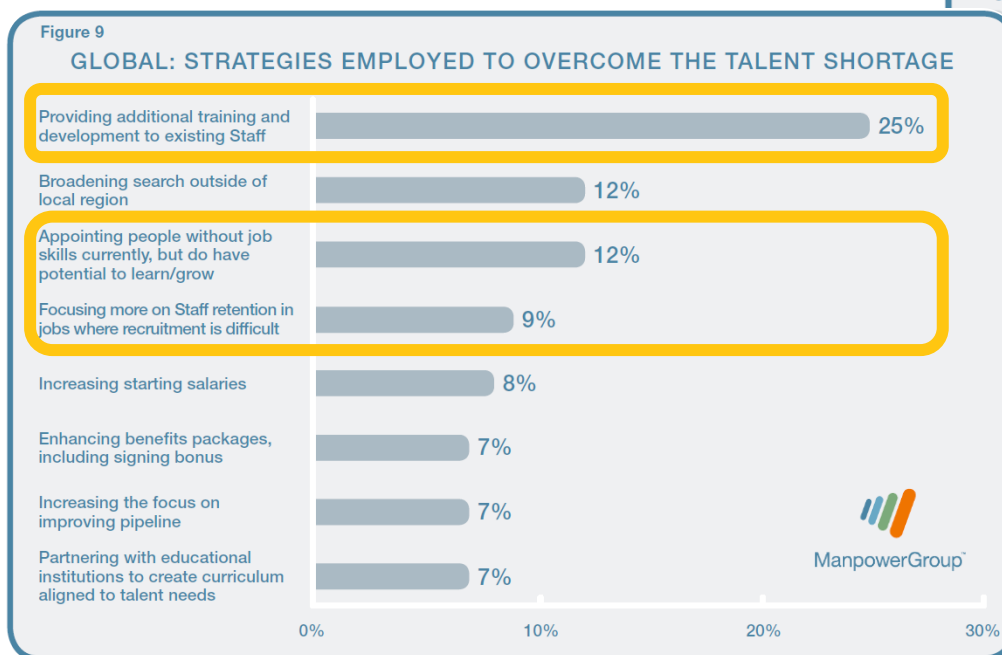
■工作場所改變，管理方法也要跟著改變

工作場所正在不斷變化，企業在這個過程中將面臨許多挑戰，必須改變過去的管理方法，提升主管的領導技能，並且建立和營造信任。

林瓊瀛表示，隨著數位科技浪潮來臨，企業對人才的需求已有重大改變。過去，企業領袖們努力尋找具有全球經驗的人才，但如今，企業迫切需要透過數位科技來重新培訓員工技能，並且打造一份可以吸引員工且受社會信任的「好工作」。

國際市場趨勢

企業人才缺口比例：全球平均**34%**、台灣**47%**，臺灣人才相對難尋，企業轉而求諸內部培養人才，人才管理系統已成必要。



完善的人才發展 更有益於留才用才

本調查是一項大型研究計畫的一部份，調查對象超過32,000人。這項大型研究計畫分別從雇主和員工的觀點，來探討全球勞動市場的最新趨勢和議題。這樣的研究方法，讓我們能夠整合2014年的雇主研究和員工調查的討論和發現，對當今複雜的職場挑戰有更全面、深入的認識。

表一：吸引人才的關鍵驅動因子— 雇主觀點 vs 員工觀點

	雇主觀點 — 2014 韜睿惠悅 全球人才管理與獎酬調查	員工觀點 — 2014 韜睿惠悅 全球員工意見調查
1	職涯發展機會	固定薪資
2	固定薪資	工作穩定性
3	工作挑戰性	職涯發展機會
4	雇主品牌/聲譽	學習發展機會
5	公司使命、願景與核心價值	工作挑戰性
6	學習發展機會	雇主品牌/聲譽
7	工作穩定性	給薪假

表二：留置人才的關鍵驅動因子— 雇主觀點 vs 員工觀點

	雇主觀點 — 2014 韜睿惠悅 全球人才管理與獎酬調查	員工觀點 — 2014 韜睿惠悅 全球員工意見調查
1	固定薪資	固定薪資
2	職涯發展機會	職涯發展機會
3	與直屬主管互動關係	對高階團隊的信任/信心
4	工作壓力管理能力	工作穩定性
5	學習發展機會	工作地點便利性
6	短期變動獎金	與直屬主管互動關係
7	工作挑戰性	工作壓力管理能力

各人才培育方式_近三年企業使用率排名：無論是管理人才、高潛力人才或是一般員工，近年來排名前五的人才培育方法裡，企業都會使用「任務指派歷練」與「調職、輪調等職務歷練」，顯示企業傾向與員工工作職務結合的培訓手法（訓學用合一）此外，在培育一般員工，企業運用「實體學習課程」進行人才培育的有逐年減少的現象。

■培育管理人才/高潛力人才 TOP5方式

	2018 年	2019 年	2020 年
實體學習課程	2 32.6%	1 28.5%	1 30.0%
任務指派歷練	1 34.8%	2 27.6%	2 29.8%
Mentor	4 15.3%	4 14.9%	3 15.7%
調職 / 輪調等職務歷練	3 16.9%	3 15.4%	4 14.1%
內部讀書會 / 提供書籍文章	6 8.3%	5 9.9%	5 12.1%
外派	5 8.6%	8 5.3%	7 8.7%

■培育一般員工 TOP5方式

	2018 年	2019 年	2020 年
實體學習課程	1 42.3%	1 41.7%	1 32.7%
任務指派歷練	2 38.9%	2 32.7%	2 32.0%
Mentor	3 26.5%	3 24.1%	3 26.3%
調職 / 輪調等職務歷練	4 20.1%	4 19.3%	4 21.8%
e-learning / 遠距教學 / 線上數位學習	6 10.9%	9 7.3%	5 14.3%
內部讀書會 / 提供書籍文章	5 12.4%	5 12.1%	6 13.3%

2020 年使用率提升的人才培育方式（按員工規模觀察）：從員工規模觀察，各規模企業於 2020 年運用線上課程來培育公司內部人員的比例有增加的現象。其中，在培育管理人才、高潛力人才部份，200 人以上規模企業加碼使用「e-learning、遠距教學、線上數位學習」；而在培育一般員工上，5~499人規模企業亦加碼運用「e-learning、遠距教學、線上數位學習」，500人以上規模企業則增加「行動學習、移動端學習」與「微課程」。

■培育管理人才/高潛力人才

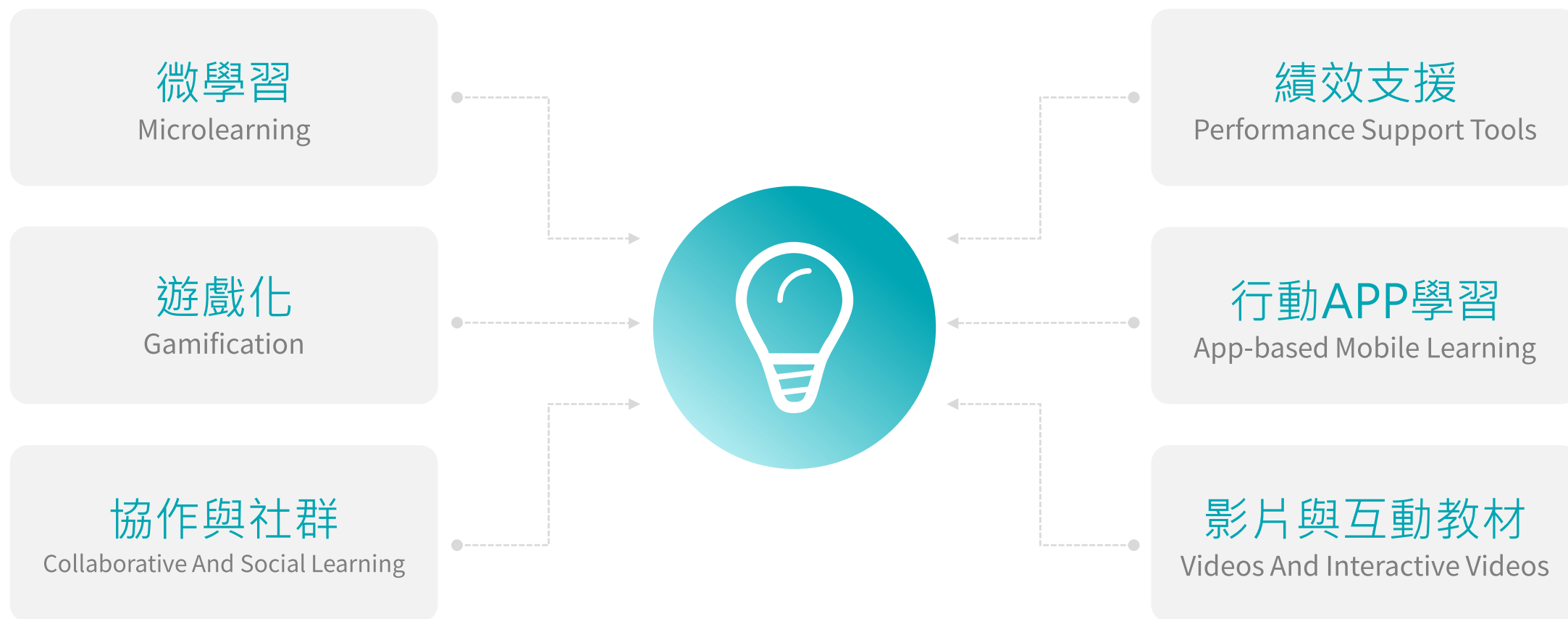
單位：百分點

	5 ~ 49人	50 ~ 199人	200 ~ 499人	500人以上
人才培育方式使用率有提升	✗	✗	✓	✓
人才培育方式				
Mentor				↑ 5.8
調職 / 輪調等職務歷練				↑ 7.8
e-learning / 遠距教學 / 線上數位學習			↑ 9.8	↑ 12.8
內部讀書會 / 提供書籍文章			↑ 7.1	

■培育一般員工

	5 ~ 49人	50 ~ 199人	200 ~ 499人	500人以上
人才培育方式使用率有提升	✓	✓	✓	✓
人才培育方式				
Mentor				↑ 9.4
e-learning / 遠距教學 / 線上數位學習	↑ 7.0	↑ 8.4	↑ 8.8	
任務指派歷練		↑ 6.3		
行動學習 / 移動端學習				↑ 5.2
微課程				↑ 7.4

Corporate Learning Trends



微學習

Micro-learning

企業員工每週平均只有 **1%** 的工作時間（約20分鐘），能專心接受教育訓練。

利用**少量多餐**的手法，讓員工依照自己的需求、在他需要的時候、依照自己的速度來進行學習。



APP行動學習

App-based Mobile Learning

輕鬆連結雇主（訓練者）與員工（學員），提供隨時隨地的個人化訓練。

在遊戲化學習、成果追蹤與績效支援方面，都有顯著效益。



影片與互動教學

Videos And Interactive Videos

人腦處理影像的速度比處理文字快上六萬倍。

互動式的教學與分享，應用在正式或非正式的訓練，均能**有效提升學習效果**。



遊戲化

Gamification

提供動機，刺激員工**主動參與**、**積極分享**。

搭配行動學習、微學習和社會化學習，更能**擴大應用效益**。



協作與社群

Collaborative And Social Learning

在正式訓練中，串聯社群網站、部落格、意見評論等功能。透過與他人的協作與交流，讓員工直接跟同僚學習，並發掘更多課堂外的實務知識。



績效支援

Performance Support

將傳統的人員培訓轉為**提升員工績效**的工具。

在員工需要的時候，**精準而有效**地提供幫助。



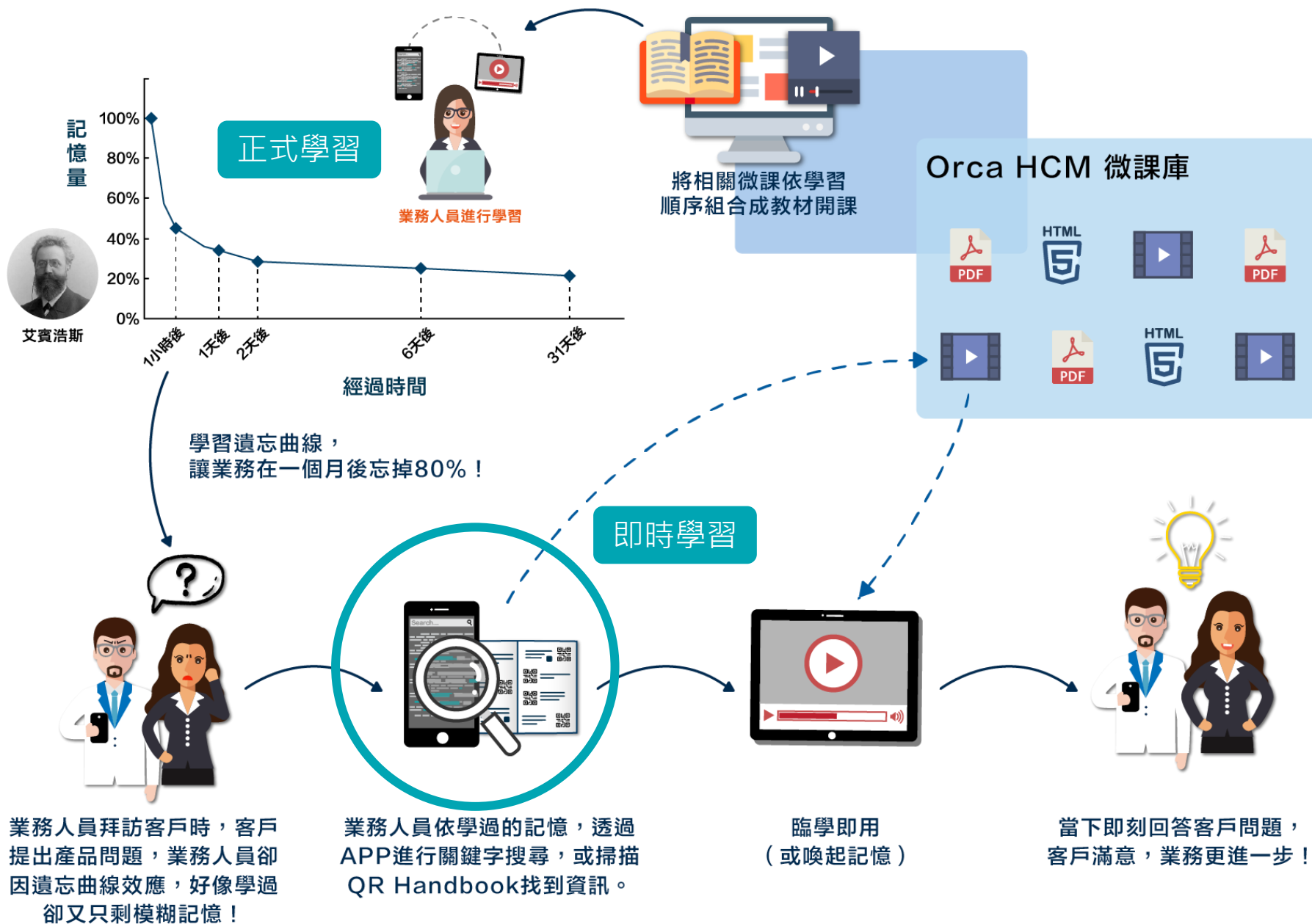
正式學習

X

即時學習

X

績效支援

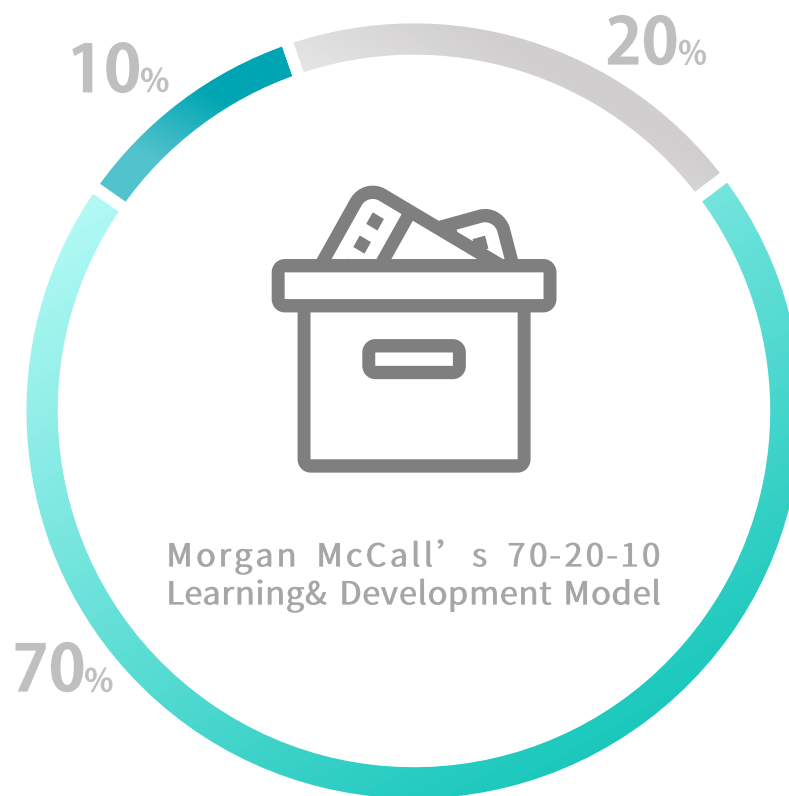


全方位學習與發展 Holistic Learning

70%

工作中學習

導入即時學習 (Just-in-time Learning)，讓員工不受時間與地點限制，即時利用 QR Handbook 和 Orca go APP快速取得需要的知識，主動吸收知識，有效率的解決問題。



10%

正式學習

正式的數位與面授課程，並以專業技能組合建構企業專業職能訓練體系，進行核心職能發展。

20%

交流與教導

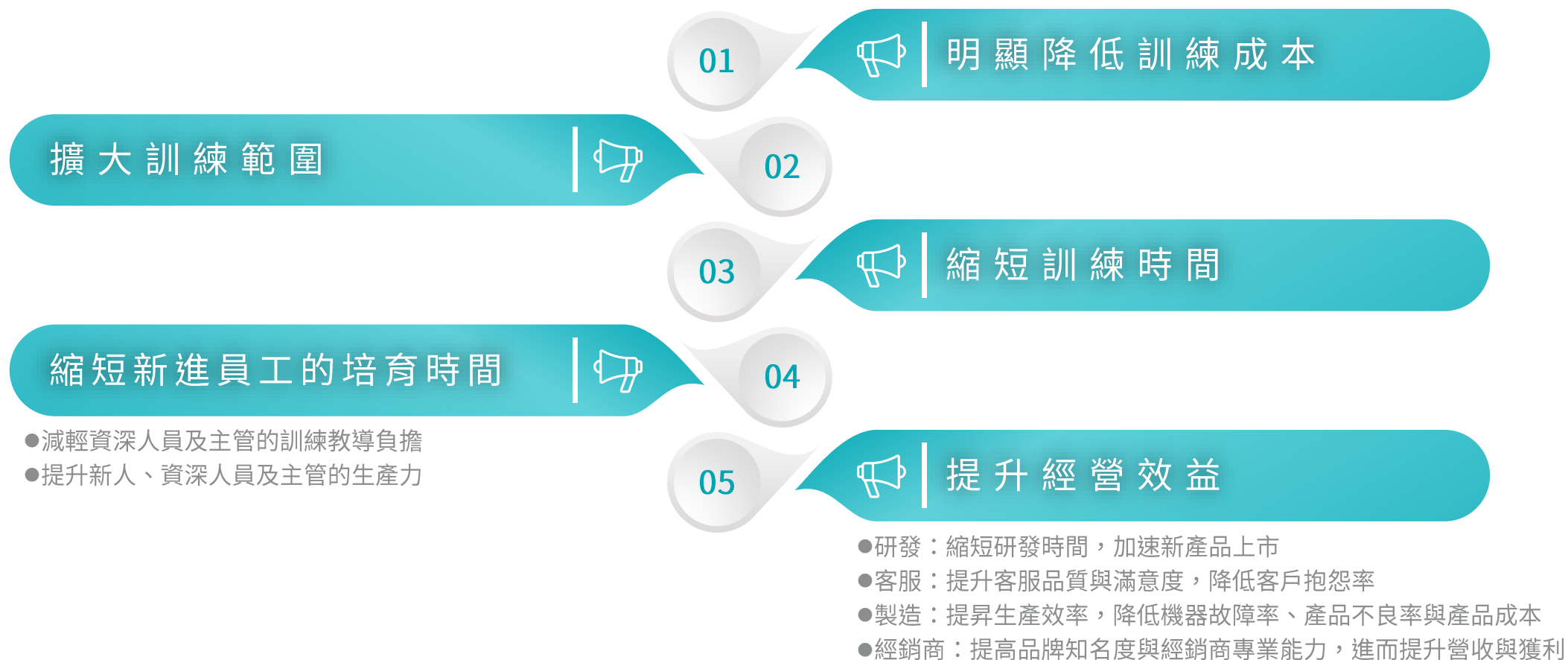
建置企業智慧微課化的分享與交易機制，可透過IFP大型觸控螢幕互動面板進行視訊會議、標竿學習及案例教導，並通過學習社群強化交流與指導機會。



2

導入平台ROI分析

無形效益分析



無形效益分析

增快知識傳承的速度與廣度 | 

06



複製關鍵人員的成功模式

07

08



完善人才發展體系，有益留才用才

提升學習彈性與效果 | 

09

10



即時支援，提升工作績效

- 隨時、隨地學習
- 可隨時複習功課，強化學習深度
- 可以不佔用工作時間，可做線上測驗，驗證學習效果
- 提高員工學習意願
- 建立員工主動與持續學習的態度與習慣

有形效益分析

$$\text{ROI} = \frac{\text{原來成本} - \text{新增成本}}{\text{新增成本}}$$

投資報酬率



1. 有形成本比較

包含教室/設備成本、講師費用、學員成本、課程開發成本



2. 學習效率比較

包含傳遞的所有知識、學到的知識與技巧，兩者之間的關係



3. 學習速度比較

提供傳統與e-learning學習的學習周期比較



4. 案例分享

有形成本比較

原來成本 傳統教室學習	新增成本 e-Learning 學習
<ul style="list-style-type: none">● 教室及設備成本 教室租金或分攤費用、訓練教材製作費用、教學輔助用具費用、茶點與餐費	<ul style="list-style-type: none">● 增加的個人電腦成本● e-Learning 平台成本、代管成本
<ul style="list-style-type: none">● 學員成本 離開工作崗位機會成本、代班人員費用、交通與食宿	<ul style="list-style-type: none">● 學員成本，包括離開工作崗位的時間成本● MIS 支援成本
<ul style="list-style-type: none">● 講師費用 內部講師薪資、外部講師費、交通與食宿	<ul style="list-style-type: none">● 數位教材開發成本
<ul style="list-style-type: none">● 課程開發成本	

學習效率比較



學習效率



學到的知識與技巧
傳遞的所有資訊



省下 25-60% 學習時間

原來成本 傳統教室學習

- 需要自我介紹、休息、茶點與午餐等時間
- 無法個人化

新增成本 e-Learning 學習

- 可直接進行學習
- 線上學習比較個人化，學員通常會跳過他們已懂的教材
- 學員不會因為講師要照顧其他學習速度慢的學員而耽擱時間

學習速度比較

原來成本 傳統教室學習

- 學習週期
 1. 需等到有開班才能學
 2. 至少要數週的前置作業時間
 3. 可能開班不成，延後學習時間

新增成本 e-Learning 學習

- 學習週期
 1. 即時可學
 2. 零前置時間
 3. 無開班不成問題

可計算學員從學習到應用這段學習週期未發揮生產力的機會成本

案例 單堂教室課程轉為線上課程

基本資料	資料點	教室課程	線上學習
	課程時數	8小時	4小時（以50%的學習效率估算）
	受訓人數 ^[註1]	450人次	450人次
	授課遞送周期 ^[註1]	9班級	即時
	每員工每小時的產能成本 ^[註2]	NT\$226	NT\$226
	員工及講師差旅總成本 ^[註3]	NT\$200,000	零
	教務行政處理時間 ^[註4]	三天（每班級）	三天
	教材開發時間 ^[註5]	5天	10天
	一位內部講師每小時服務成本 ^[註6]	NT\$347	NT\$347

註 1：一門階層別課程為必修狀態，員工共450人次、每班級可受訓學員50人次、需開課九個班級數。

註 2：每一員工的產能成本以年薪NT\$650,000為計算基準，每小時NT\$226（ $\text{NT\$650,000}/12/30/8=\text{NT\$226}$ ）。

註 3：包含車資、食宿等的成本，以總計NT\$200,000略估。實際數字應以貴企業曆年會計帳上的數值估算。

註 4：僅計算行政人員及講師每班級約三天行政處理（講義印製、製作簽到、指引牌等行政表單、出席點名、設備準備、課後出缺席、學員意見表維護、train the trainer、學員上課通知、講師連絡及通知等）時間成本，共九班級。線上課程只需以一班三天計算。

註 5：遞送一小時的線上學習需要多少的開發時數？這個問題需要視發展人的經驗、多媒體的使用量等等情況而定。可以確知的是，教材的開發過程通常比實體課程多了腳本設計及錄製的程序，因此以兩倍的時間略估教材開發的時間差異。

註 6：一位內部講師服務成本以年薪NT\$1,000,000為計算基準，每小時NT\$347（ $\text{NT\$1,000,000}/12/30/8$ ）。

案例

案例 (續)

單堂8小時教室課程轉為 4 小時線上課程可節省之成本：

項目	實體課程	線上課程	節省機會成本
員工產能成本	813,600	406,800	406,800
員工及講師差旅成本	200,000	0	200,000
教務行政成本	123,768	13,680	110,088
課程製作成本	13,880	27,760	-13,880
講師授課成本	24,984	0	24,984
預估節省成本			727,992

案例 (續)

投資報酬率計算：

投資報酬率 ROI	
A. 第一年上線「11門線上課程」，其總經濟利益為 ^[註1]	NT\$8,007,912
B. 線上解決方案開發總成本 ^[註2]	NT\$3,700,000
C. 第一年投資報酬率 $[C=(A-B)/B]$	116%

註 1：「總經濟利益」指的是使用線上解決方案後可以節省傳統課堂訓練支出的總費用。這裡以製作11堂「8小時實體課程轉化為4小時線上課程」可節省之成本計算。

註 2： 假設線上解決方案開發總成本為NT\$3,700,000（假設平台系統授權費NT\$2,500,000及系統相關軟硬體NT\$1,200,000；實際費用須以當時市場行情為準）。另外，內部網路成本通常被視為企業體必須支付的沉沒成本，無論企業是否採取線上學習措施可能都有這些錢的支出，因此這裡不考慮其他網路遞送維護成本。

聯絡我們



TEL : +886-2-2356-3000 / +886-2-2343-5688

MAIL : sales@learningdigital.com

台北：100 台北市忠孝東路二段130號4樓(捷運忠孝新生站2號出口)

4F, 130, Sec. 2, Zhongxiao E. Rd, Taipei 100, Taiwan

高雄：806 高雄市前鎮區一心一路243號5樓之2 +886-7-330-3242

上海：200060上海市陝西北路1438財富時代大廈1126室 +86-021-62765781

