

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

大學生及研究生質與量適當性之研究整合型研究計畫--子
計畫一：從僱用者觀點分析我國大學生及研究生質與量適
當性之研究計畫(2/2)
研究成果報告(完整版)

計畫類別：整合型
計畫編號：NSC 97-2811-C-009-001-
執行期間：97年05月01日至98年11月30日
執行單位：國立交通大學教育研究所

計畫主持人：戴曉霞

計畫參與人員：碩士級-專任助理人員：黎樂山
助教-兼任助理人員：陳佳渝

報告附件：國外研究心得報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中華民國 99 年 01 月 12 日

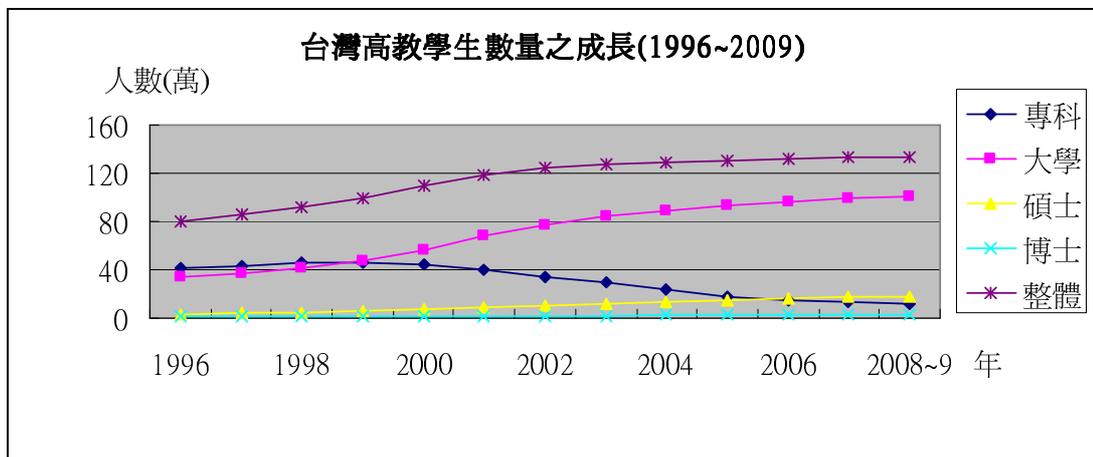
目錄

壹、前言	-----	1
貳、研究目的	-----	3
參、文獻探討		
一、量的探討：失業、教育與職業不對稱之現象	----	3
二、質的探討：企業及畢業生相關調查之分析	-----	18
肆、研究方法	-----	50
伍、雇主訪談摘要	-----	53
陸、結論與建議	-----	103
柒、參考文獻	-----	109
附錄		
一、 雇主訪談紀錄	-----	114
二、 台灣及美國研究生與大學生比例	-----	292

壹、前言

受先天自然環境的限制，人力資源一直是影響台灣經濟發展的關鍵因素。許多學者認為在人力資源的培養過程中，「教育」是台灣經濟得以維持快速發展、所得平均分配的重要原因（Kuo, Ranis, & Fei, 1981）。對國家整體而言，勞動生產力的提升可促進經濟成長，同時經濟的發展也影響了國家對高等勞動人力的需求。

自 1980 年代開始，由於經濟快速發展、國民所得提高，個人負擔教育的能力和意願隨之提升，政府因經濟發展所累積之財富亦能相當程度的擴充、投資於各級學校（黃毅志，1992）。隨著政府一連串的升格、改制、開放私立學校籌設等政策，近年來我國的高等教育進入擴張階段，大學和學生數量快速成長。以 1996 年來看，當時計有專科生 412,837 人、大學生 337,837 人，碩士生 35,508 人，博士生 9,365 人。自 1996 到 2009 年間，除了專科生減少近三分之二外，其他類型的高教學生分別成長為 2.9 倍、5.1 倍及 3.5 倍（圖一）。不少研究者認為，這樣的教育擴充可能導致我國大專以上高等人力之成長超出勞動市場之需求，導致「高學歷、高失業」的現象及人力運用不足或教育與職業不相稱的問題。



圖一 台灣高教學生數量之成長（1996~2009）

自主計處公布 2007 年九月有 11.6 萬名大學以上教育程度者失業後，媒體報導紛紛以「徵才 M 型化，近半年畢業生失業」（9/26）、「大學畢失業創新高，首度超越高職生」（10/23）、「11.6 萬大學生失業，創新高」（10/23）、「大學生畢業家裡蹲，求職大不易」（11/20）、「25% 碩博士新鮮人，找不到頭路」（12/18）、「大學生失業，各學歷之冠」（12/22）、「碩士也得家裡蹲...高學歷=高失業」（12/27）...等標題暗示台灣已進入「高學歷、高失業」時代。事實上，大學及以上學歷之失業率自 2005 年以來已經連續四年超過平均失業率，破了三十年來之紀錄。

由於經濟成長持續低迷，每年「畢業即失業」的情況日愈嚴重。高不成低不就的大學畢業生於是轉戰研究所考試，一方面延遲就業的壓力，另一方面更欲藉由研究所的高級學位強化就業優勢。此一現象引起碩士生的成長率甚至超過大學本科生，猶如在大學本科生急速增加所引發的疑慮和討論上火上加油，特別是：1. 大學及研究所的擴招，是否造成量的過剩，無法完全由就業市場吸納，而產生「高學歷，高失業」的問題？ 2. 量的擴張，是否造成品質的下降？

不可否認的，造成失業的原因相當複雜，除了勞動者本身對工作之待遇、地點、環境、條件等不滿意而自願性的失業之外，大環境的整體經濟波動、產業結構調整、政府政策、市場訊息等也會間接或直接影響勞動人口的就業比率。教育擴充或許只是造成高等教育畢業生失業的諸多原因之一、媒體報導也或許有誇大之虞，但近年來高學歷者失業率提高實為需正視之現象。畢業生失業固然引發普遍的討論和疑慮，但已就業的畢業生不符產業所需也常引起關切。因此，有關大學及研究所畢業生質與量的問題一再引起社會普遍的關切和討論。

在探討大學生及研究生之質、量是否適當時，我們首先需對「適當性」有所界定。就「人力資本論」(human capital theory)的觀點來看，接受高等教育是一種可提高技能、知識的投資，具有協助就業、避免失業、提高個人所得等的私人經濟效益，提高生產力、促進經濟發展等公共經濟效益。除了經濟效益，高等教育還有較佳的生活品質、較高的社會地位及降低犯罪率、提升公民社會之品質等私人及公共社會效益，因此高等教育學生之質與量之適當性必須由多元角度來探討。這也是為何各國研究者對於何謂「高等教育畢業生適當的質與量」從未有過一致與清楚的界定，亦未針對此一議題進行國際比較，最主要係因為即使僅由經濟角度來探討，這還涉及各國教育擴充速度、經濟策略、全球化之深度與廣度、工業化之進程及職業結構演變趨勢等都不相同的問題。甚至對任何特定國家而言，大學畢業生的量是否足恰當或可由勞動市場的需求是否得到滿足、畢業生是否能順利就業等面向來討論，但品質是否適當則更難以界定，概因衡量品質的標準不一，難以形成放諸四海皆準的共識。

基於以上的考量，本子計畫在「大學生及研究生量的適當性」方面的探討首先由畢業生之失業及教育與職業不對稱兩個角度切入；「大學生及研究生質的適當性」方面則由產業及畢業生的相關調查著手，透過既有的研究和調查成果，說明我國「質與量」之現況與問題。其次，透過不同行業之雇主訪談，瞭解及蒐集產業界對於「大學生及研究生質與量的適當性」之綜合看法，並作成結論與建議，以作為政府相關部門及大學之參考。

貳、研究目的

- 一、分析我國大學生及研究生的數量適當性；
- 二、探究我國大學生及研究生的品質適當性；
- 三、瞭解產業界對於大學生及研究生之評價；
- 四、蒐集產業界對於改善大學生及研究生品質之建議；
- 五、針對大學生及研究生的質與量提出政策建議。

參、文獻探討

一、量的探討：大學畢業生失業及教育/職業不對稱之現象

1、失業

人力充分發揮在一國之經濟發展佔有重要的角色。對國家而言，人力未充分運用的比例越高，對其經濟發展愈不利。由於失業是人力的浪費，對國家而言，不僅造成對國家總體經濟面的衰退，更導致政治動亂與社會不安；對個人而言，不但造成經濟缺乏，且影響其未來求職信心，而可能成為「怯志工作者」(discouraged workers)--長期找不到工作而放棄求職的勞動人口(Clogg & Sullivan, 1983)。因此，先進國家均相當重視勞動人口的就業比率，並以充分就業為其發展經濟所追求的目標。

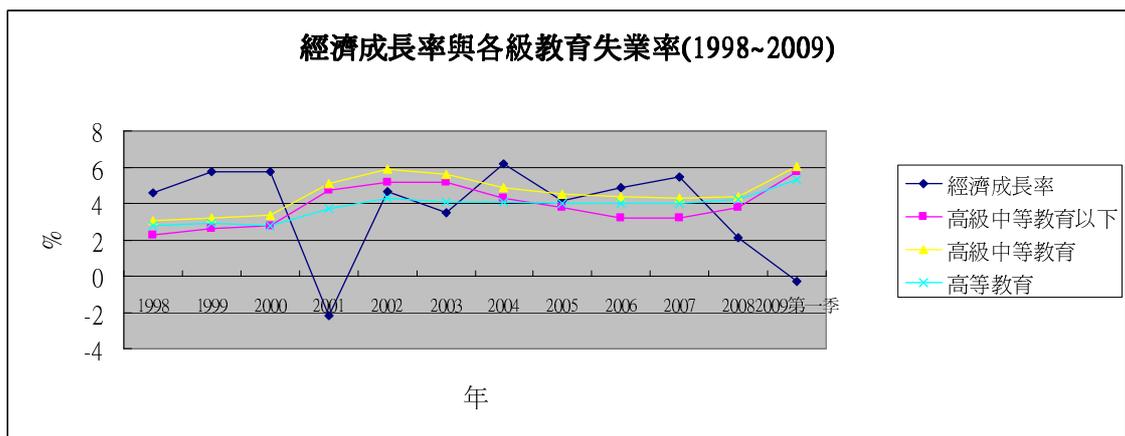
在 OECD 先進國家，「高學歷低失業」的現象是長久以來的穩定現象。由這些國家不同教育程度者的失業率分析，即使在景氣不好、失業率上升、不同教育程度之失業率都提高時，不同教育程度的失業率差距仍在，且絕對差更大、相對比例也加大(張清溪，2003)。也就是即使在整體經濟衰退時，先進國家的高等教育程度就業者仍較其他國家更具優勢。

然而，觀察台灣目前高學歷勞動人口的就業情況卻非如此。由表 1 和圖二可知，近十年台灣整體經濟成長率在 2001 年達到最低點，呈現-2.17%的負成長，而整體失業率則在 2002 年達到最高點，自此後逐漸下降。但在 2002 年之後，相較於其他兩類教育程度者失業率逐漸降低，高等教育畢業生的失業率則無明顯下降，甚至從 2005 年開始，大學以上勞動人口的平均失業率高於平均失業率。這樣的趨勢似乎顯示高學歷勞動人力在就業市場已逐漸失去優勢、甚至不如未受過高等教育的族群。

表 1 台灣地區歷年教育程度別失業率 (1996-2009)

	平均	不識字	國小	國中	高中職	專科	大學及以
1996	2.60	1.02	1.45	2.77	3.00	3.14	3.13
1997	2.72	1.10	1.86	3.25	3.02	2.85	2.63
1998	2.69	1.04	1.74	2.97	3.09	2.90	2.67
1999	2.92	1.28	2.08	3.28	3.23	3.10	2.69
2000	2.99	0.95	2.18	3.50	3.34	2.90	2.67
2001	4.57	1.60	3.76	5.75	5.12	4.03	3.32
2002	5.17	1.69	4.09	6.28	5.92	4.60	3.89
2003	4.99	1.98	4.30	6.11	5.60	4.32	3.82
2004	4.44	1.35	3.51	5.13	4.87	4.02	4.11
2005	4.13	1.33	2.79	4.61	4.54	3.78	4.23
2006	3.90	1.08	2.38	3.89	4.28	3.55	4.36
2007	3.91	0.89	2.34	3.91	4.19	3.36	4.51
2008	4.14	1.07	2.74	4.52	4.35	3.44	4.76
2009(1~4 月)	5.62	1.69	4.24	6.65	6.04	4.93	5.47

資料來源：主計處。2009年4月16日取自 <http://www.dgbas.gov.tw/public/Attachment/82261641271.doc>



圖二 台灣經濟成長率與各級教育失業率(1998~2009)

針對不同年齡之大學學歷以上勞動人口分析可知，其中以 20~24 歲年齡者失業率最高、其次為 25~29 歲人口（如表 2、圖三）。根據主計處分析顯示，大學學歷以上之失業人口多屬剛畢業的大學生、研究生，失業原因多為要求較高的勞動條件（薪資水準、員工福利等）及頻繁的工作轉換。以 2007 年十一月失業的十一萬兩千名大學生為例，約七成六是屬於自願、短暫的摩擦性失業，包括初次尋職失利的失業者約有五萬一千人，屬於對原有工作不滿意而失業者大概有三萬四千人（主計處，96/12/22）。由此可知，剛自高等教育畢業的學生屬於此高學歷失業的高風險群，其原因除了初次求職不易、缺乏工作經驗、學非所用等因素，也包含本身對工作之待遇、條件等不滿意而自願性失業。

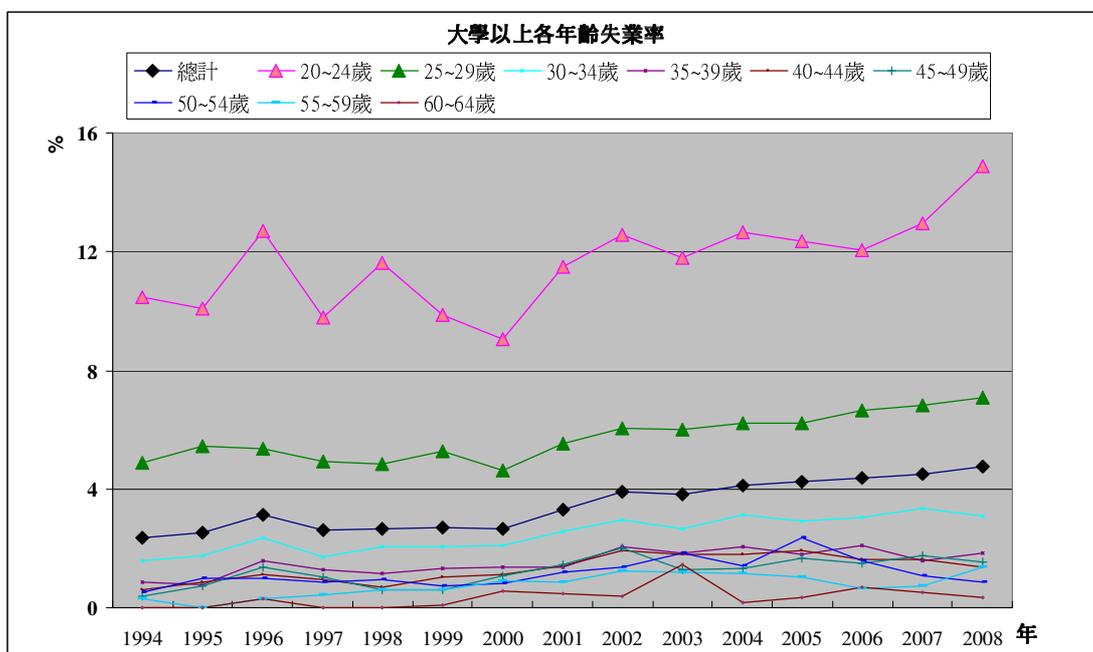
高希均、林祖嘉(1997)的研究發現，不論是就業或失業的大專畢業生，都

有嚴重的專長低度利用狀況，而這樣人力資源的浪費與低效率可能是來自於勞動市場的資訊不完整。大專畢業生因為在畢業後通常無法立刻找到理想的工作，因此有「騎驢找馬」的心態，暫時屈就一個可能不符合其專長的工作。同時，提供工作機會的雇主也無法立即找到符合其需求的畢業生。在勞資雙方的訊息都不夠完整的情況下，很可能造成畢業生就業者專長與實際所用不符的現象。

表 2 大學以上 20~29 歲人口之失業率

年	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
20~24 歲	10.06	12.69	9.76	11.61	9.88	9.04	11.51	12.56	11.81	12.67	12.36	12.07	12.96	14.89
25~29 歲	5.44	5.37	4.95	4.84	5.28	4.63	5.53	6.06	6.02	6.22	6.24	6.67	6.53	6.33

資料來源：主計處(2009)。



圖三 大學以上各年齡失業率(1993~2008)

此外，台灣大學及以上學歷者之失業和其他先進國家有相當背離的現象。由圖四-圖六可以看出，就歐盟、OECD 等國而言，不同教育程度者的失業率差異明顯，其中以高等教育畢業生就業情況最佳、失業率最低。但在台灣卻非如此，台灣整體失業率在 2002 年達到最高點，自此後逐漸下降。但 2002~2005 年的失業率顯示此段時間高等教育畢業生失業率無明顯下降，而其他兩類教育程度者失業率下降趨勢卻頗為明顯。由有甚者，近年來台灣高教畢業生優勢愈加不明顯、甚有居劣勢之憂。

由表 3 和圖四-六可知，就台灣、OECD 各國高等教育畢業生在 2005 年之失業率而言，雖台灣具高等教育學歷者之失業率為 4%、與 OECD、歐盟 19 國

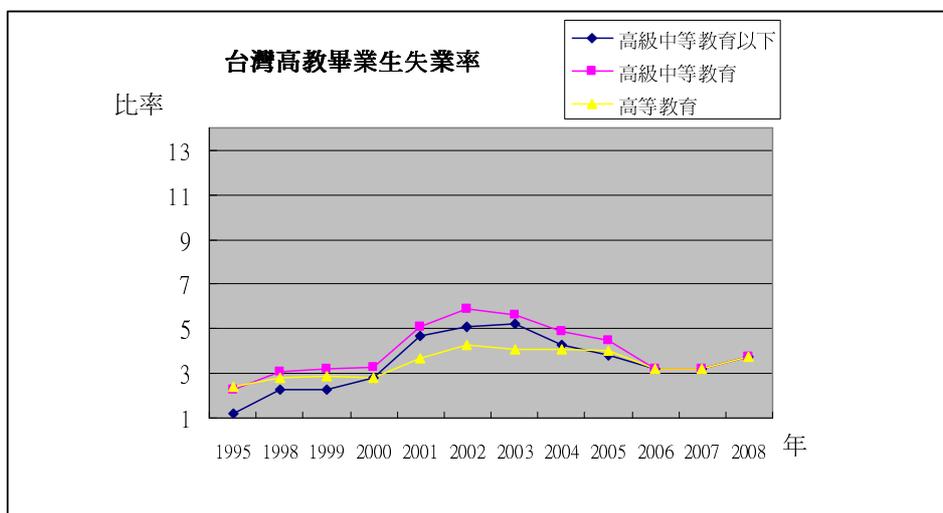
之失業率相同，但與其他教育程度者相比卻最不具優勢。

表 3 各國各級教育水準失業率

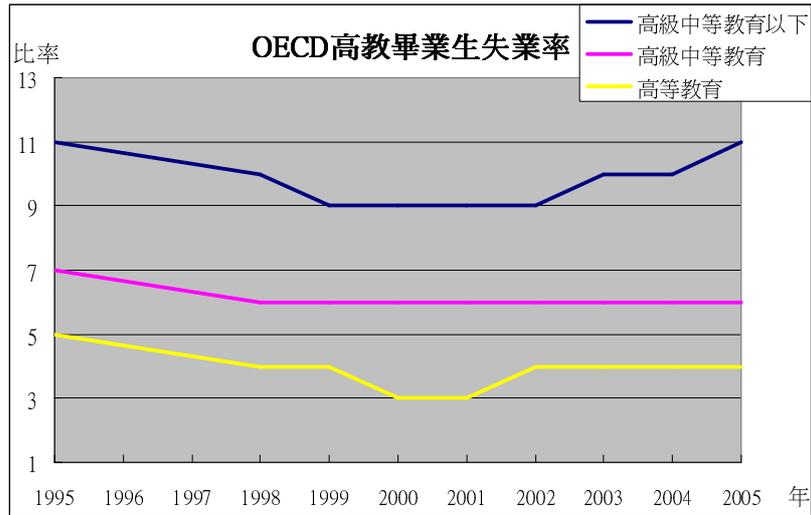
	年度	1995	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
台灣	高級中等教育以下	1.2	2.3	2.3	2.8	4.7	5.1	5.2	4.3	3.8	3.21	3.22	3.76
	高級中等教育	2.3	3.1	3.2	3.3	5.1	5.9	5.6	4.9	4.5	3.21	3.22	3.76
	高等教育	2.4	2.8	2.9	2.8	3.7	4.3	4.1	4.1	4	3.21	3.22	3.76

OECD 平均	高級中等教育以下	11	10	9	9	9	9	10	10	11
	高級中等教育	7	6	6	6	6	6	6	6	6
	高等教育	5	4	4	3	3	4	4	4	4
歐盟 19 國平均	高級中等教育以下	13	12	12	11	11	12	12	13	13
	高級中等教育	9	7	7	7	6	7	7	7	7
	高等教育	5	4	4	4	4	4	4	4	4

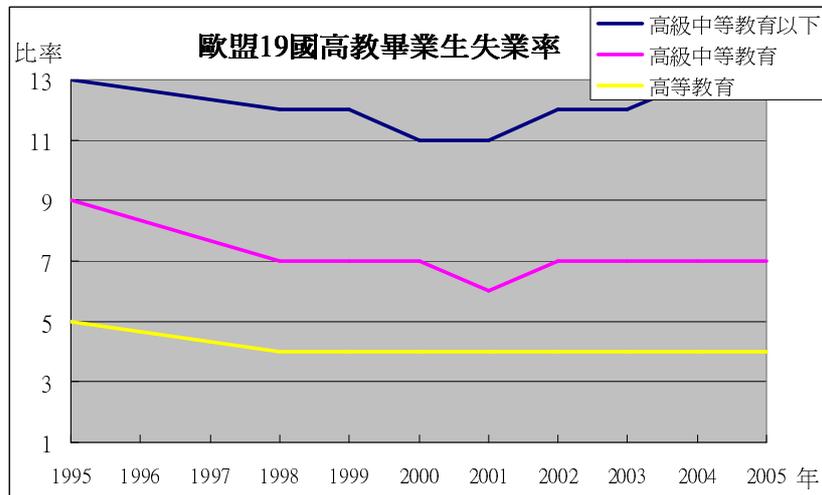
資料來源：行政院主計處（2009）、OECD（2007）。



圖四 台灣高教畢業生失業率(1995~2008)



圖五 OECD 高教畢業生失業率



圖六 歐盟 19 國高教畢業生失業率

2、教育與職業不相稱

上述所討論之失業率屬於立即可見的問題，對社會整體及個人經濟影響顯著，因此所引起的重視較其他型態的人力運用更甚。教育與職業不相稱的情況通常為「高教低就」或「學非所用」，代表的是國家資源的誤用、以及教育投資的浪費和生產力的損失。由於近年來教育與職業不相稱的情形逐漸引發某些隱而未見的勞動市場問題，例如個人為了避免落入失業而選擇不符合其教育程度的職業、或因為無法找到適合其教育程度的職業而自願選擇失業等，故教育與職業不相稱的勞動力狀態與失業一樣，均應受到同樣的重視和關切（顏敏娟、葉秀珍，1997）。

教育與職業不相稱的測量可追溯到 Philip M. Hauser 於 70 年代為國際勞工組織 (International Labor Organization) 所提出的「測度人力低度利用」，以「人力運用架構」(Labor Utilization Framework; LUF) 對勞動力加以分類。將整體勞動力分為「適當應用」(utilized adequately) 與「未適當運用」(utilized inadequately)。其中「未適度運用」的勞動力包括失業者、工時不足、所得偏低、以及教育與職業不相稱等勞動力低度運用的現象 (Hauser, 1974)，其中「教育與職業不相稱」的就業現象較少受到重視。除了因為它是所有低度就業中最接近適足就業 (adequate employment)，其隱蔽性失業 (disguised unemployment) 的性質使得其被排除於「失業」之外、不易被發現。另一方面，有學者認為「教育與職業不相稱」的現象只有在特定情況之下才會獲得特別關注，例如教育程度提升與產業、職業結構改變無法配合時，探討教育與職業間的配合才有意義。

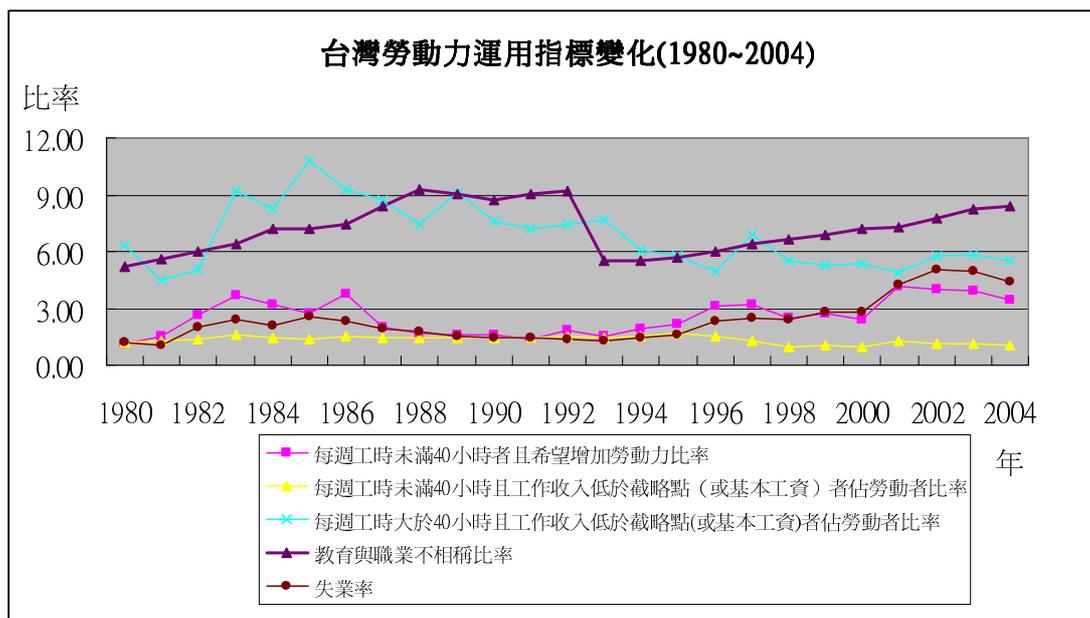
Philip M. Hauser 及國際勞工組織的人力運用測度方法影響我國的人力調查方式甚深。據主計處歷年人力調查報告，國內對勞動力運用調查指標有四：(一) 每週工時未滿 40 小時者且希望增加勞動力比率；(二) 每週工時未滿 40 小時且工作收入低於截略點（或基本工資）者佔勞動者比率；(三) 每週工時大於 40 小時且工作收入低於截略點（或基本工資）者佔勞動者比率，及 (四) 教育與職業不相稱比率 (行政院主計處, 2004)。以五年為一基準摘取，1980 年至 2004 年間其各項勞動力運用消長如下：工時不足勞動者比率逐漸上升，由 1.10% 增加至 3.41%；失業率在 1990 年稍微降低後，又逐漸上升至 4% 左右。教育與職業不相稱的高比率更是居各項之首。其變化如表 4 及圖七所示：

表 4 台灣歷年勞動力運用指標變化

	勞動力 (千人)	每週工時未滿 40 小時者且希 望增加勞動力 比率	每週工時未滿 40 小時且工作 收入低於截略 點(或基本工 資)者佔勞動 者比率	每週工時大於 40 小時且工作 收入低於截略 點(或基本工 資)者佔勞動 者比率	教育與職業不 相稱比率	失業率
1980	1.10	1.21	6.33	5.18	1.19	1.19
1981	1.52	1.32	4.47	5.58	1.01	1.01
1982	2.68	1.34	5.02	6.02	1.98	1.98
1983	3.68	1.62	9.20	6.43	2.42	2.42
1984	3.23	1.47	8.28	7.23	2.11	2.11
1985	2.69	1.39	10.80	7.20	2.57	2.57
1986	3.78	1.56	9.28	7.47	2.34	2.34
1987	2.02	1.42	8.76	8.38	1.94	1.94
1988	1.71	1.41	7.41	9.32	1.74	1.74
1989	1.63	1.42	9.13	9.04	1.50	1.50
1990	1.61	1.47	7.58	8.71	1.48	1.48
1991	1.35	1.46	7.18	9.08	1.43	1.43
1992	1.82	1.54	7.43	9.22	1.40	1.40
1993	1.55	1.43	7.66	5.54	1.29	1.29
1994	1.95	1.51	6.06	5.52	1.43	1.43
1995	2.14	1.68	5.73	5.67	1.63	1.63
1996	3.09	1.54	5.00	5.99	2.35	2.35
1997	3.19	1.29	6.90	6.42	2.51	2.51
1998	2.50	0.95	5.50	6.65	2.37	2.37
1999	2.73	1.07	5.31	6.88	2.84	2.84
2000	2.37	0.99	5.40	7.24	2.78	2.78
2001	4.17	1.28	4.88	7.30	4.22	4.22
2002	3.98	1.12	5.76	7.77	5.02	5.02
2003	3.93	1.10	5.84	8.22	4.98	4.98
2004	3.41	1.01	5.49	8.42	4.41	4.41

資料來源：行政院主計處。2009 年 5 月 1 日檢索整理自

<http://www.dgbas.gov.tw/public/data/dgbas04/bc4/mpwutility/93/mtable9.xls>



圖七 台灣勞動力運用指標變化

除了高等教育擴張，科技與產業趨勢在近 10 年的變化甚大，教育與職業不對稱的測度難度日益複雜，除研究者蕭霖(2001)、韋伯韜(2004)、蔡瑞明(2005)、葉秀珍(2005)等檢驗其測度研究方法以發展更精確方法。行政院主計處在 2004 年度綜合分析中說明擬停止相關官方統計的主要原因如下：

「我國人力低度運用之衡量，以往採用美國芝加哥大學郝塞博士 (Philip M.Hauser)「測度勞動力低度運用之方法」所提之建議，以工作時數不足、所得偏低及教育與職業不相稱三項指標測度；惟隨著勞動環境、產業結構轉變快速，高等教育擴展普及，個人工作價值觀及行為模式改變等，前述衡量方法經提本處 93 年 11 月 25 日第 34 次普查委員會審議後，認為先前之衡量方法已不合時宜且難有客觀標準，而歐盟各國亦多採用與時間相關之標準來衡量低度就業現象，且世界各國官方亦未發布綜合前述三項指標之人力低度運用比率，故自 93 年起僅擷取就業者其他特徵資料分析。」(檢索自 <http://www.dgbas.gov.tw/public/Attachment/4121511413971.doc>)

故必須注意的是「教育與職業不對稱」資料雖然自 2005 年起不再由行政院主計處提供，卻不代表其不重要；相反地，由表四與圖七中可以看出其可能持續在惡化。

國內過去有不少研究者運用「工作者自我評量法」與「標準差法」為研究工作對台灣勞動力「教育與職業不相稱」之變遷現象進行探討，並嘗試發展更適切的評估指標。相較於其他學歷勞動人口，高等教育勞動人口之教育與職業

不相稱的情形特別受到許多研究者關注。如蔡獻唐、韋伯韜以主計處公布之 1979 至 2003 年全體勞動力低度運用的情形進行分析。發現我國工作者低度就業狀況以「教育與職業不相稱」居首。台灣的教育報酬率雖在 1987-1994 年間受高等教育擴充之影響有下降的趨勢，但長期仍是整體上升的（吳慧瑛，2003）。然而，近年來卻出現教育程度較低者有較多的工作機會、高等教育勞動人口卻缺乏與其教育程度相符的工作之趨勢。如顏敏娟、葉秀珍(1997)以 1979 及 1996 兩個年度的「人力運用調查」為研究資料進行分析，發現台灣職業結構的轉型未能配合高等教育的成長，專業人員及經理人等上層職業階級最不易發生「教育與職業不對稱」；位於開放性市場中規模小、資本密集程度不高的邊陲產業比起核心產業更易在用人上產生「教育與職業不對稱」，導致台灣有愈來愈多高教育度者面臨就業與教育不相稱的困境。葉秀珍(2001)進一步探討 1997 年至 2000 年間勞動者低度就業的成因，發現教育與職業不對稱的問題在台灣較常見，其不相稱的比例以 1994 年為最高，達 16.1% 比例，而歷年比率皆高達兩位數百分比。

詹傑勝(2000)同樣以「人力運用調查」為分析資料，調查 1989、1996 勞動人口的就業情形，其結果發現教育程度愈高者、愈易發生低工時現象，理、工、商、農、醫科較文、法兩科畢業生在跨時點有更明顯的工時不足現象。王昭蓉(2000)以 1993、1997 兩個年度的「人力資源調查資料」進行分析，發現民國 82 年到 86 年大學以上學歷的就業者擴充很多，但這段時間勞動市場對專業人員的需求卻增加不多。蔡瑞明(2005)研究畢業生求職狀況時發現，人文社會類畢業生的「高教低就」、「教育與職業不相稱」比理工科系嚴重許多，女性比男性有更多教育與職業不對稱的情形。陳矩元(2006)證實台灣在 1978~2003 年間產業內的教育程度別薪資差異在控制生產力變數之情況下，低教育程度勞工比高教育程度勞工薪資報酬高。

王昭蓉(2000)以 1993、1997 兩個年度的「人力資源調查資料」進行分析，發現民國 82 年到 86 年大學以上學歷的就業者擴充很多，但這段時間勞動市場對專業人員的需求卻增加不多。因此，這些擴充的高學歷就業人口擔任技術員及助理專業人員的數量增加，導致高教低就的問題。同時，由於勞動市場對高學歷就業者的需求小於實際供給，使得大學畢業生向下佔據原有較低教育程度就業者的職位，產生了所謂「高學歷者向下擠壓」的效應。這樣的結果顯示，雖然普遍受到重視的是失業的問題，但真正嚴重的應是在整體樣本達 50.2% 的高教低就現象。此外，研究者也發現，大學以上的高等教育勞動人口年齡越低，失業率和高教低就率也愈高。賴人豪(2002)的研究也支持此點，他發現大學程度以上的勞動者有較高的機會面臨教育與職業不對稱以及學用不一致的情況。蕭霖(2001)亦認為過量教育在未來仍會持續，因為於勞力市場的特質之一即為資訊不完整，個人為得到能力與生產力的憑證(credential)或記號(signal)以利雇主區別。若以薪資取得的影響角度來看，研究者發現臺灣「過量教育」者，在屏除職業類型、工作資歷等條件下，比「適量教育」者有更好的薪資報

酬率，也可解釋台灣社會一窩蜂競逐高學歷的現象(蔡瑞明、莊致嘉、葉秀珍，2005)。

3. 影響台灣高學歷勞動力低度運用之因素

(1) 產業結構變遷之影響/結構性失業

台灣在經濟發展之初，勞動人口從事的職業以農林漁牧為主，產業結構多為初級行業。由於當時受過高等教育的人並不多，大專以上教育程度者之職業以專門性、技術性等地位較高的工作居多。此時，高教育與低教育勞動者的職業差距很大，個人所受教育年數對就職類型有相當影響(黃毅志，1992)。

然而，自從1960年代勞動密集工業化帶動高速經濟發展、創造大量就業機會之後，出現了大量技術層次不高的中小企業及生產相關工作，對初級行業的需求則大為降低。原先職業地位較高的大學以上勞動人口逐漸就任地位較低的工作，而低教育程度者反而職業地位上升，導致教育年數對職業影響隨勞力密集發展而日漸縮小(黃毅志，1992)。然而勞力密集的經濟發展雖使職業結構從農林漁牧轉變為生產相關、技術層次不高的相關工作，卻不易創造出職業地位很高的專技工作(林忠正，1984)。

雖然目前我國產業發展方向已從技術密集產業逐漸轉向服務業導向的就業為主，惟根據經建會之「新世紀第二期人力發展計畫」報告指出，台灣93年服務業產值占國內生產毛額比重為68.7%，但服務業就業所占比率為58.2%，顯示就業結構的轉變較生產結構的轉變為慢，對經濟成長貢獻度高的服務業並未帶動相對的就業人力。此報告並預測，由於近年高等教育大幅擴增、青年進入就業市場時間後延，民國94至97年平均每年中級人力將過剩一萬一千人(中級人力包括：80%碩士、100%大學、95%專科、60%高中及60%高職程度者)。據此，此報告建議中級人力可透過教育或工作經驗與專業知識之累積提升進階為高級人力，或先從需才恐急的基層工作做起(經建會，2006)。然而，這樣的就業情況有可能落入前面所提到的教育與職業不相稱的問題，成為教育投資的浪費和國家生產力的損失。

(2) 高等教育擴充可能造成量的過剩

我國大學教育數量的大幅擴增，是從1980年代中期開始。自1976年到1986年這十年間，大學校院僅增加三所，學生人數僅增加了36%。但從1986年開始，大學校院數量快速增加，到2000年已達一百二十七所(不含軍警校院及空中大學)，學校數成長了3.5倍，學生人數也增加了2.7倍(楊國賜等，2001)。繼

續與 2007 學年度相比，學校數更成長達 5.3 倍，學生數增加 6 倍。由表 5 可以看出，2000 至 2008 年不到 10 年之間，不論大學部、碩士生、博士生都大量增加。大學部學生由約 56.4 萬增加到 100 餘萬、碩士生由 7 萬人增加到 18 萬人、博士生則由近 1.4 萬增加到近 3.3 萬人。

表 5 我國大專院校數及學生人數成長分析表

學年度	大專院校數		在學學生人數			
	公立	私立	博士生	碩士生	大學部	合計
1976	13	12	363	4,138	140,857	145,358
1981	14	13	800	6,555	158,181	165,536
1986	15	13	2,143	11,294	184,729	198,166
1991	28	22	5,481	21,306	253,462	280,249
1996	37	30	9,365	35,508	337,837	382,710
1999	46	59	12,253	54,980	470,030	537,263
2000	50	77	13,822	70,039	564,059	647,920
2004	51	94	24,409	135,992	894,528	1,054,929
2007	52	97	31,707	172,518	987,914	1,192,139
2008	50	97	32,891	180,809	1,006,102	1,219,802

資料來源：教育部統計處。2009 年 5 月 7 日取自 http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/seriesdata.xls

然而，台灣的經濟發展卻不見得能配合學校數及學生人素的快速增長。黃毅志(1998)分析民國 54 年至 80 年的我國教育擴充與經濟發展的關係，結果顯示教育擴充雖有提高就業人口教育水準之作用，卻沒有對就業人口的平均生產力發揮顯著影響、也沒有對經濟發展有顯著影響，似乎在這段時間內，教育擴充並沒有對經濟發展有重大貢獻。此時，當教育擴充太快、產業結構又無法配合吸納時，就會造成教育與職業不相稱，使得具備高等教育程度的勞動人口無法充分利用其能力及訓練（高希均、林祖嘉，1997）。在這樣具備高等教育程度的求職者數量成長快速、以往適合高等教育人才的就業機會（如專業人員）相對卻相對緩慢的情況下，供給大於需求，高等教育畢業生只好屈就低職位工作（高希均，1988）。

除了學校數量的擴充，新科系的設立也出現與市場需求失衡的現象。文、法、商、傳播、設計等科系，由於硬體教學設備的建置成本不高，成為私立學校一窩蜂搶設的頭號對象。以大眾傳播相關的科、系、組來說，總數已成長到超過 100 個，但就業市場能夠容納的數量連 1/10 都不到，畢業生除了改行別無出路（臧聲遠，2002）。

(3) 高等教育擴充可能造成質的脫節

近十年來的大學生、研究生人數快速擴增，學生素質是否會隨之下降遂引發普遍的關切和討論。由教育部集合各界專家學者在 2001 年所編定的「大學教育政策白皮書」中即指出，大學聯招錄取率逐年攀升、大學聯招的最低標準逐年降低，以及大學院校學生數與專任教師人數比例逐年提高，都是造成學生素質逐漸低落的原因。此外，專科快速升格為學院，致使專科生和大學生比率逆轉及高等教育每生平均經費逐年下降等因素亦可能對高等教育品質產生負面衝擊。

由表 6 可知，從 1986 學年度起，無論是公立或私立大學校院，學生數與專任教師數的比值都明顯增加，尤其是 1996 學年度起，改變的趨勢更加明顯。除了教師的負擔加重，也代表教師對於學生所能提供的指導協助減少（楊國賜等，2001）。

表 6 大學校院學生數與專任教師人數之比值

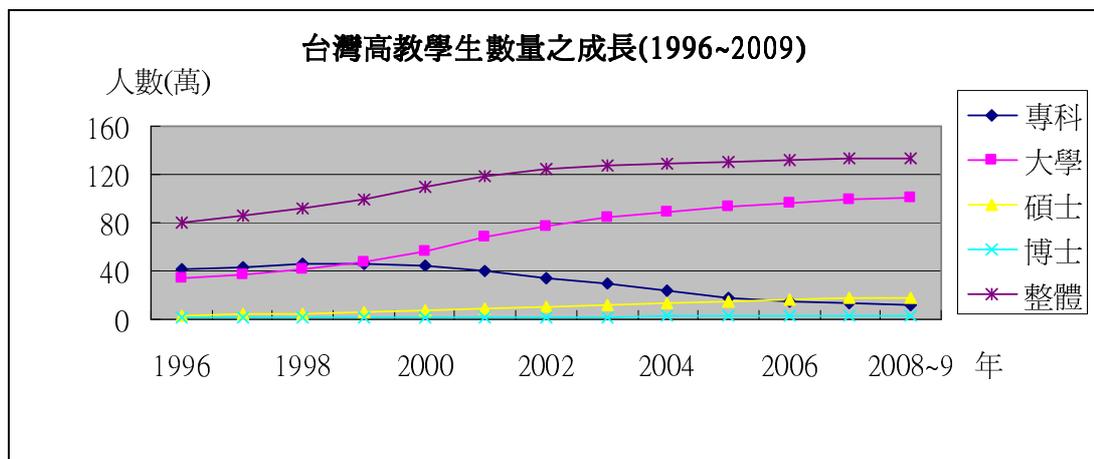
年度	公立學校		私立學校	
	大學	獨立學院	大學	獨立學院
1976	9.85	10.49	18.56	18.49
1981	9.61	10.04	19.81	13.91
1986	9.71	9.56	20.91	13.53
1991	10.44	8.85	23.43	13.73
1996	11.17	11.31	21.29	17.43
1999	13.18	14.07	24.82	19.26
2000	13.92	15.12	24.86	20.80
2001	14.58	16.25	25.24	21.53
2002	15.53	16.60	21.34	20.96
2004	16.91	14.11	23.11	15.10
2007	17.58	16.68	22.55	16.74
2008	21.38	25.24	28.86	21.37

資料來源：教育部統計處(2009)。2009 年 5 月 7 日，檢索自
http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/u.xls

由表 7 和圖七可以看出，大學部人數的快速增加有相當一部分係來自升格的專科生。專科升格為學院，學生對於職涯的期望因此升高，但是知識與能力未必能於短時間內隨之成長，致使自我期望和產業要求產生相當的落差，也導致學位貶值的現象。

表 7 專科及大學部學生數之變化 (1950-2009)

年代	專科	大學 (學士班)
1950	1,286	5,374
1955	4,545	13,460
1960	7,888	26,735
1965	29,534	54,819
1970	108,328	92,850
1975	150,226	135,297
1980	183,134	153,088
1985	236,824	179,334
1990	315,169	239,082
1995	394,751	314,499
2000	444,182	564,059
2005	180,886	938,648
2007	133,890	987,914
2008	117,653	1006,102



圖七 台灣各類高等教育學生數量之變化(1996~2009)

高等教育大幅擴張的同時，大學教育品質因為經費的壓縮而逐漸降低，公立大學遭受前所未有的經費壓縮窘境。雖然教育經費逐年增加，大專校院平均每生的教育經費成長卻相當有限。由高等教育學生所得到之教育經費可知，雖台灣的高等教育經費占所有教育經費比例由 1990 的 16.33% 升到 2002 年的 32.79%，與其他先進國家相去不遠，但高等教育每生平均教育經費在 1991~1996 年約在 20 萬上下，滑落至 2001 年的 16.7 萬元，此一趨勢對高等教育發展實據相當嚴重之影響。與其他國家相比，日本東京大學平均每學生經費支出折合台幣達 180 萬元、大阪大學 100 萬元、香港中文大學 90 萬元、韓國漢城大學 36

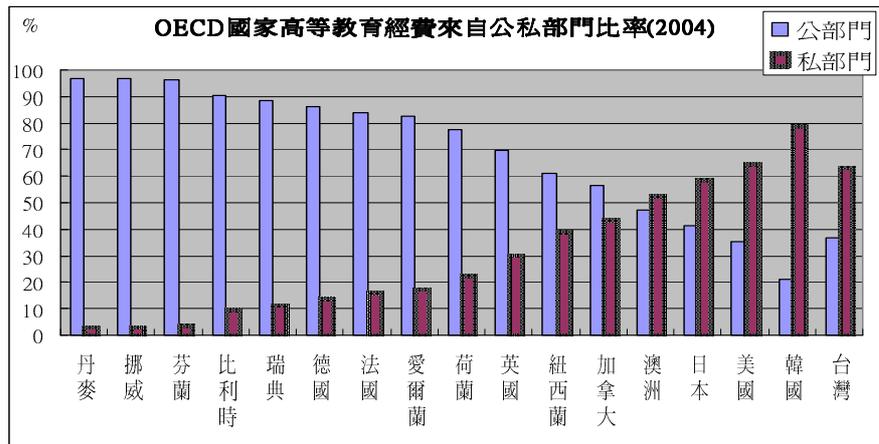
萬元，而台灣大專院校每生平均經費相對少了很多，對於品質的提昇自然也有不利的影響（朱雲鵬，2001；湯志民，2003）。

由表 8 所列 1995 年和 2004 年主要國家高教經費公私部門分攤比率的統計可以看出，北歐、西歐及紐西蘭、加拿大等國高等教育經費來自公部門的比率不一，但是不論 1995 年或 2004 年都高於 50%。以 2004 年的資料來看，丹麥、芬蘭、挪威和比利時四國超過 96% 的經費為公共經費，北歐三國此一比率更超過 96%。屬於市場模式的主要為美、日、韓國、台灣和澳洲等國。OECD 國家中只有韓國、日本、美國和澳洲四個國家高等教育機構之經費超過 50% 來自私部門，韓國和日本更是高度仰賴自學生及其家庭的私有經費，其比率高達 79.0% 及 58.8%。表 8 也顯示，在 OECD 國家中，高教之經費平均有 75.7% 來自公部門，24.3% 來自私部門。若以其中的歐盟 19 國來計算，則公共經費的比率高達 84.0%，私人經費只有 16.0%。由圖八可以明顯看出，和 OECD 主要國家比較起來，台灣高等教育經費來自政府的比率偏低，只高於美國和韓國（戴曉霞，2008）。

表 8 OECD 國家高等教育經費來自公私部門之比率

	2004		1995	
	公部門	私部門	公部門	私部門
丹麥	96.7	3.3	99.4	0.6
挪威*	96.7	3.3	93.7	6.3
芬蘭	96.3	3.7	m	m
比利時	90.4	9.6	m	m
瑞典	88.4	11.6	93.6	6.4
德國	86.4	13.6	88.6	11.4
法國	83.9	16.1	m	m
愛爾蘭	82.6	17.4	69.7	30.3
荷蘭	77.6	22.4	80.6	19.4
英國	69.6	30.4	80.0	20.0
紐西蘭	60.8	39.2	m	m
加拿大*	56.4	43.6	56.6	43.4
澳洲	47.2	52.8	64.8	35.2
日本	41.2	58.8	42.0	58.0
美國	35.4	64.6	m	m
韓國	21.0	79.0	m	m
OECD 國家平均	75.7	24.3	m	m
歐盟 19 國平均	84.0	16.0	m	m
台灣	36.9	63.1	50.7	49.3

資料來源：OECD (2007). Education at a glance, pp221. *挪威及加拿大為 2003 年資料



圖八 OECD 國家高等教育經費來自公私部門之比率 (2004)

資料來源：OECD (2007). Education at a glance, pp221.

*挪威及加拿大為 2003 年資料 **台灣部分來自教育部內部資料

從表 8 也可以看出，儘管 1995 到 2004 年的十年間是標榜「小而能政府 vs. 大市場」的新自由主義（戴曉霞，2001）繼續支配世界政經思潮的時期，解除管制、私有化、使用者付費在許多方面還是各國政策的基調。就高等教育經費的公私分攤而言，各國確實有降低公部門負擔比率的趨勢，但下降的程度各國不一，且少有超過 5 個百分點。下降比率最顯著的首推澳洲的 17.6 個百分點及英國的 10.4 個百分點，愛爾蘭則是不降反升，由 1995 年的 69.7% 上升到 2004 年的 82.6%，挪威也小幅上揚 3 個百分點。和 OECD 國家比較起來，我國高等教育經費在 1995 年還有 50.7% 由政府負擔，到了 2004 年此一比率下降到 36.9%，下滑了 13.8 個百分點，顯示就高等教育經費的來源而言，我國在 1995-2004 的十年間更向市場模式傾斜。

二、質的探討：企業及畢業生之相關調查

除了高等教育畢業生的就業困難外，企業雇主對於已就業的畢業生之評價也令人憂心。根據行政院青輔會於 2006 年針對 452 位企業雇主所進行之問卷調查發現，在過去三年曾聘用畢業生的雇主中，只有 20.7% 的雇主滿意或非常滿意大專畢業生的工作表現，48.3% 還算滿意，19.7% 不太滿意，而有 11.5% 感到不滿意或非常不滿意。分析過去國內政府單位或民間調查對大學畢業生之求職、就業情形可知，雇主對畢業生之工作滿意度不佳的原因可能包含工作態度（自我意識強、缺乏穩定度及抗壓性）、就業能力（缺乏專業技能）等問題，列舉各項研究結果如下：

- **經建會**於 1993 年針對 34 家製造業進行訪談之結果發現，雇主多認為新進畢業生自我意識較強、溝通協調能力欠佳，缺乏從基層做起的觀念，不願至現場從事直接生產工作（行政院經建會，1993）。
- **青輔會**於 2006 年針對企業雇主之焦點團體訪談結果也發現，受訪者普遍認為「穩定度及抗壓性」是這一代大專畢業青年最需要優先強化的能力，有相當比例的畢業生「比較缺乏耐心，遇到挫折與困難也容易放棄」。這可能是由於：
 1. 畢業生缺乏職場人際關係的處理技巧，特別是與上司主管及年長同事的溝通及應對進退之道。
 2. 對於職場及工作內容的預期與現實差距過大，認識不夠充分或缺乏方向感。
 3. 在家庭與學校教育過程中過度受到保護，較缺乏如何面對挫折以及承擔決策責任的訓練（行政院青輔會，2006）。
- **104人力銀行**在2007年五月、八月針對企業主管對畢業生之滿意度調查發現，雖然畢業生具有勇於表達、創意佳及可塑性高等優勢，但抗壓性低、責任感不足為仍需加強的部分，且畢業生之專業能力只獲得36.8%企業肯定（104人力銀行，2007）。
- **Career就業情報誌**在2006年針對513位企業主管進行問卷調查的結果則發現，對於不同學校類型的畢業生，公立大學生最被詬病的是「挫折忍受與抗壓性低」，其次依序為「不能吃苦耐勞」、「敬業態度差」、「眼高手低」、「沒有團隊合作精神」、「組織忠誠度不高」。至於私立大學畢業生，認為除了「挫折忍受與抗壓性」和「敬業態度」和國立大學生一樣有待加強外，企業雇主認為私立大學畢業生在「專業技能」、「自我管理」、「主動積極」、「學習精神」需要加強。

以下將以五份政府研究、六份民間企業針對台灣高等教育畢業生就業相關的研究，以四大主題進行分析、整理。四大主題分別為：「畢業生流向」、「畢業生求職狀況」、「畢業生就業狀況」以及「雇主雇用狀況」，以供交叉比對畢業生對工作的期待、實際工作的狀況以及雇主雇用情形，以瞭解台灣高等教育畢業生實際就業的情形。

其中，「畢業生求職狀況」的主題包含畢業生對求職薪資、工作機構、產業、工作狀況、未來發展的期待，求職的方法、時間、機構、產業，以及就業力評估。「畢業生就業狀況」的主題包含畢業生實際就業的薪資、工作機構、產業、學用相符狀況、實際適應的工作滿意

度、流動情形，學校培養能力對就業幫助，以及畢業生認為應如何提升自己的就業力。「雇主雇用狀況」則是從雇主的角度分析目前雇主實際雇用需求、對畢業生的工作滿意度、對畢業生能力評估，以及他們認為應如何提升畢業生的就業力等。

以下本子計畫所分析的研究包含：

● **學術及政府調查/研究**

1. 高教資料庫，91學年度大學畢業生問卷調查（2002年畢業生）
2. 高教資料庫，林大森（2002年畢業生）
3. 高教資料庫，沈宗瑞、謝小芬（2002年畢業生）
4. 青輔會（2002年畢業生）
5. 青輔會（2006年應屆畢業生、企業雇主問卷調查、企業雇主焦點團體）

● **企業調查**

1. Career 就業情報誌（2006年企業主管）
2. 遠見雜誌（2007年企業主管）
3. 104人力銀行（2007年應屆畢業生）
4. 104人力銀行（2007.5企業主管）
5. 104人力銀行（2007年畢業生）
6. 104人力銀行（2007.8企業主管）

一、畢業生流向

二、畢業生求職狀況

三、畢業生就業狀況

四、雇主雇用狀況

二 A 求職期待

- 1 期待薪資
- 2 期待工作機構、產業
- 3 期待工作狀況
- 4 未來發展期待

三 A 就業情形

- 1 實際薪資
- 2 實際工作機構、產業
- 3 學用相符狀況

四 A 雇用狀況

- 1 雇用畢業生數
- 2 產業需求
- 3 雇用學歷類別

二 B 求職狀況

- 1 求職方法
- 2 求職時間
- 3 求職機構、產業

三 B 適應狀況

- 1 工作滿意度
- 2 適應時間
- 3 流動情形

四 B 雇用評價

- 1 對畢業生工作滿意度

二 C 就業力評估

- 1 學校所培養能力
- 2 自我能力評估

三 C 工作就業力

- 1 學校培養能力對就業幫助
- 2 有利於就業因素
- 3 自我就業力評估

四 C 畢業生能力評估

- 1 整體特質、能力
- 2 重視雇用因素
- 3 就業力評估

三 D 如何提升就業力

- 1 應提升哪些就業力
- 2 如何提升就業力

四 D 如何提升就業力

- 1 應提升哪些就業力

- ◇ 全體狀況
- ◇ 不同學校
- ◇ 不同科系
- ◇ 不同學歷
- ◇ 不同產業

一、畢業生流向

畢業生流向 一 A 全體狀況

-- 整體而言，已畢業學生與在校生之生涯規劃中，就業比例均佔四成，其次為升學。

➤ 升學、就業與服役為三個主要的畢業出路。全職工作的比例最高約四成，全職學生 31.6%，服兵役 17%。
--高教資料庫，林大森
(2002 年畢業生)

表 4-4 兩項分流畢業生之畢業流向

	全體樣本	
目前在做全職工作	4,624	40.8%
目前在做非全職工作	825	7.3%
目前在做全職學生	3,575	31.6%
目前在實習或職業訓練	174	1.5%
目前在自行創業	48	0.4%
目前在做家庭主婦(夫)	12	0.1%
目前在準備考試 (研究所,高普考,證照)	1,591	14.0%
目前在準備出國留學	296	2.6%
目前在服役	1,930	17.0%
目前在待業中	608	5.4%
總數	13,681	120.8%

➤ 38.4%的應屆畢業生準備直接就業，1.5%打算自行創業。畢業後計畫繼續升學進修的接近三成，有21.9%計畫就讀國內研究所，5.5%計畫出國進修。

--青輔會(2006年應屆畢業生)

在校
生
生
涯
規
劃

表 10.1 應屆畢業生的短期生涯規劃

短期生涯規劃	回應百分比
受僱就業	38.4
就讀國內研究所	21.9
參加證照考試	9.3
目前還沒有打算	7.1
參加國家考試	5.9
出國進修	5.5
其他（實習、教師甄試等）	4.9
協助家人工作	3.2
參加職業訓練	2.2
自行創業	1.5

畢業生流向 — B 不同學校狀況

-- 大學畢業生較多繼續升學，技職體系學生較多找到工作。

公私立技院
八類型大學
(公私立大學、公私立學院、公私立科大、)

- 「大學」畢業者比從「學院」畢業者有更高的比例繼續唸研究所。
- 除了私立技術學院外，其餘公、私立一般學院和公立技院都有高達五至六成的人畢業後即找到全職工作，此比例也都比大學來得高。
--高教資料庫，林大森（2002 年畢業生）

表 4-5 選項合併與整理後的六大畢業流向

	全職工作	唸研究所	延畢生	待業	服義務役	兼職打工	未
	39.9	23.1	7.6	7.1	15.8	6.6	
公立大學	28.8	43.8	1.6	7.4	14.2	4.2	8
公立學院	55.4	9.1	-	12.7	12.4	10.4	7
公立科大	31.3	30.6	7.7	3.1	23.1	4.2	8
公立技院	53.5	5.7	17.4	5.3	9.7	8.3	0
私立大學	43.5	26.2	1.2	8.1	14.9	6.0	8
私立學院	63.4	6.8	-	9.9	14.3	5.6	8
私立科大	45.2	12.2	6.2	7.5	21.7	7.3	7
私立技院	38.0	7.6	25.0	5.6	14.6	9.3	0

- 專科學歷新鮮人目前順利就業的比例最高，碩士學歷者居次，大學學歷和技術學院畢業生殿後。
--104 人力銀行
(2007 年畢業生)

畢業生流向 — C 不同科系狀況

-- 人文領域畢業生約半數在畢業後進入職場，理工領域畢業生則有較高比例繼續升學。

醫藥衛生、工程運輸、農林漁牧、家政美容)

- 人文社會、商管與家政等「文組」畢業生，畢業後有半數以上進入職場；但「理組」畢業生除了主修醫藥護理類科外，其餘都僅有二至三成畢業後從事全職工作，數理和工程領域繼續進修的比例在三成以上。

--高教資料庫，林大森（2002年畢業生）

表 4-5 選項合併與整理後的六大畢業流向

	全職工作	唸研究所	延畢生	待業	服義務役	兼職打工	未失業
	39.9	23.1	7.6	7.1	15.8	6.6	78.8
教藝人文	50.0	16.3	3.5	10.2	9.6	10.4	75.9
經社傳播	45.2	18.7	3.1	10.9	13.8	8.4	77.7
商業管理	50.5	16.1	7.0	7.4	12.7	6.4	79.2
自然數理	31.0	35.6	8.3	6.3	13.4	5.4	80.0
醫藥衛生	59.9	12.9	6.5	5.7	9.3	5.8	82.0
工程運輸	20.1	32.3	12.6	3.8	26.6	4.6	79.0
農林漁牧	33.5	41.9	2.1	7.2	11.0	4.2	86.4
家政美容	60.4	7.8	5.7	13.5	3.5	9.2	71.7

註：格中數字為列百分比。末欄「未失業」的定義為「全職工作+研究生+服役」。

二、畢業生求職狀況

◇ 二 A 求職期待

二 A-1 期待薪資	
<p>-- 大專畢業生期待薪資約為 2.85 萬元，研究生為 3.76 萬元。</p> <p>-- 公立、大學畢業生期待薪資較私立、技職畢業高出約 2000~3000 元。</p>	
全體	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 大專應屆畢業生期待薪資平均 2.85 萬元。 --青輔會（2006 年應屆畢業生） ➤ 研究所畢業生期望薪資為 37,600 元。 --7.104 人力銀行（2007 年應屆畢業生）
不同學校狀況	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 公立學校學生較私立學校學生期望起薪高出 2,511 元。 --青輔會（2006 年應屆畢業生） ➤ 大學/學院畢業生期望起薪為 26,530 元。 ➤ 四技/二專畢業生期望起薪為 25,450 元。 ➤ 專科以下期望起薪為 25,890 元。 --7.104 人力銀行（2007 年應屆畢業生）

二 A-2 期待工作機構、產業	
<p>-- 畢業生對於到民營企業、政府機關或公營事業機構工作最感興趣。</p> <p>-- 產業類別以財會/金融專業、資訊軟體、行政/法務、行銷/企劃/專案管理類最受歡迎。</p>	

<p>期待工作機構</p>	<p>➤ 五成的應屆畢業生希望到民營事業工作，而有三成左右希望到政府機關或公營事業工作。 --青輔會（2006年應屆畢業生）</p> <p style="text-align: center;">表 10.2 應屆畢業生希望將來就業的工作機構</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>工作機構類別</th> <th>回應百分比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>民營事業</td> <td style="border: 2px solid red;">49.9</td> </tr> <tr> <td>政府機關</td> <td style="border: 2px solid red;">16.1</td> </tr> <tr> <td>公營事業</td> <td style="border: 2px solid red;">15.4</td> </tr> <tr> <td>學校或學術機構</td> <td>12.6</td> </tr> <tr> <td>非營利組織</td> <td>2.4</td> </tr> <tr> <td>其他（創業、自由業）</td> <td>3.6</td> </tr> </tbody> </table>	工作機構類別	回應百分比	民營事業	49.9	政府機關	16.1	公營事業	15.4	學校或學術機構	12.6	非營利組織	2.4	其他（創業、自由業）	3.6
工作機構類別	回應百分比														
民營事業	49.9														
政府機關	16.1														
公營事業	15.4														
學校或學術機構	12.6														
非營利組織	2.4														
其他（創業、自由業）	3.6														
<p>業 期待工作產</p>	<p>➤ 新鮮人最想從事的職務依序為「財會/金融專業類」、「資訊軟體業」、「行政/法務類」、「行銷/企劃/專案管理類」。 --7. 104 人力銀行（2007年應屆畢業生）</p>														

二 A-3 期待工作狀況

-- 工作能符合興趣、遇到不錯的主管而且能向他學習、能學以致用、薪資福利一級棒。

-- 7. 104 人力銀行（2007 年應屆畢業生）

二 A-4 未來職涯發展期待

-- 感到「樂觀/非常樂觀」、「有點樂觀」、「不太樂觀/不樂觀/非常不樂觀」各佔 1/3。

➤ 應屆畢業生對於自己的職涯發展感到「樂觀」與「非常樂觀」的有 33.7%，「有點樂觀」為 33.6%，「不太樂觀」為 21.9%，而「不樂觀」與「非常不樂觀」則為 10.8%。

--4. 青輔會（2006 年應屆畢業生）

◇ 二 B 求職狀況

二 B-1 求職方法

- 整體而言，「自己投履歷、參加考試」、「透過他人介紹」為畢業生主要的求職方法。
- 對不同學校畢業生來說，公立學院畢業生較多經由分發得到工作，私立學院畢業生較多透過他人介紹得到工作。

全體狀況 ▶ 「自己投履歷、參加考試」為最主要的謀職方式，24%「透過他人介紹」而找到工作，其餘各項比例均低。另有 7.6% 為「其他管道」，大多為：104 人力銀行的仲介、之前實習或兼職的單位、校園徵才、公司主動尋找等等。

--高教資料庫，林大森（2002 年畢業生）

表 6-1 全職工作者求職途徑之次數分配

	次數	百分比
	4,517	100.0
通過國家考試分發	151	3.3
自己投履歷,參加筆試,面試	2,776	61.5
政府就業輔導	32	0.7
畢業後學校直接分發	130	2.9
師長介紹	152	3.4
家人親戚介紹	477	10.6
朋友介紹	380	8.4
學長姐介紹	76	1.7
其他	344	7.6

註：格中數字為行百分比。

不同學校狀況 ▶ 公立學院「自己投履歷參加考試」的比例僅 27.5%，但「畢業後學校分發」高達四成。

▶ 私立學院「透過他人介紹」高達 45.2%，比其他各類學校高出許多。

--高教資料庫，林大森（2002 年畢業生）

	公立 大學	公立 學院	公立 科大	公立 技院	私立 大學	私立 學院	私立 科大	私立 技院
通過國家考試分發	8.9	12.3	3.9	5.3	2.5	-	0.8	0.2
自己投履歷與考試	61.0	27.5	74.6	54.2	63.7	44.2	68.0	60.4
政府就業輔導	0.5	-	0.4	0.8	0.7	1.0	0.9	1.0
畢業後學校分發	6.4	40.9	-	2.7	0.4	-	-	0.5
透過他人介紹	16.7	9.4	17.2	28.2	25.0	45.2	23.6	29.0
其他	6.4	9.9	3.9	8.8	7.7	9.6	6.6	9.0

註：格中數字為行百分比。

二 B-2 求職時間

- 整體而言，大多數畢業生平均花費一到兩個月的時間找到工作。找到工作的畢業生有八成在畢業前即開始尋職。
- 不同學校畢業生以公立學院、技術學院畢業生花的時間最長，私立技術學院求職歷程最短。
- 不同科系以工程領域求職時間最短，家政領域求職時間最長，但差異不大。

全體狀況

- 找到工作所費時間：平均為4.4週--高教資料庫，林大森（2002年畢業生）、1.76個月—青輔會（2002年畢業生）。86.3%在3個月內找到第一份工作。不過，有5.9%的已就業者花半年以上的時間才找到第一份工作—青輔會（2002年畢業生）。

- 開始找工作的時間：順利找到工作的畢業生中，有八成在畢業季之前尋職，有超過半數是於今年六月之前找到目前的工作，18.5%在今年之前開始準備找工作。
--9.104 人力銀行
(2007年畢業生)

不同學校狀況

- 公立學院（5.47）、公立技術學院（5.21）花的時間最長，私立技術學院（3.96）平均求職歷程最短。
--高教資料庫，林大森
(2002年畢業生)

不同科系

- 工程領域平均求職時間最短，僅 3.85 週。最長的是家政領域，達 5.31 週，但大致而言差異並不很大。
--高教資料庫，林大森（2002年畢業生）

狀況	表 6-4 學校類型、主修類型「找工作所花時間」之平均數			
		4.40		4.38
	公立大學	4.88	教藝人文	4.41
	公立學院	5.47	經社傳播	4.48
	公立科技大學	4.62	商業管理	4.19
	公立技術學院	5.21	自然數理	4.84
	私立大學	4.18	醫藥衛生	4.58
	私立學院	4.81	工程運輸	3.85
	私立科技大學	4.45	農林漁牧	4.37
	私立技術學院	3.96	家政美容	5.31
註：格中數字為平均數，單位為「週」。				

二 B-3 求職機構、產業

-- 畢業生求職的產業依序為「電子資訊相關業」、「金融投顧及保險業」、「一般服務業」以及「旅遊/休閒/運動業」。

➤ 九成的屆退新鮮人、近五成的應屆畢業生所找的工作當中，以「電子資訊相關業」為首選，佔 30.2%，其次是「金融投顧及保險業」(11.5%)、「一般服務業」(10.2%)，以及「旅遊/休閒/運動業」(8.1%)。

--7.104 人力銀行 (2007 年應屆畢業生)

◇ 二 C 就業力評估

二 C -1 學校培養能力	
<p>-- 整體而言，畢業生對學校培養專業知識、人際相處、穩定度、解決問題等能力上是滿意的。而在外語能力、對產業及職業的瞭解、將理論運用於實務的能力則較為缺乏。</p> <p>-- 不同學校、不同科系畢業生對於學校培養的各項能力有不同的滿意度。</p>	
全體狀況	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 認為學校養成充分的能力：「專業知識與技術」、「穩定度及抗壓性」、「發掘與解決問題的能力」--3. 青輔會（2002 年畢業生），「獲得專業知識或技能」、「培養與不同背景的人相處的能力」、「培養與他人合作的能力」等--0. 高教資料庫（2002 年畢業生）。 ➤ 認為養成不充分的能力：「外語能力」、「職涯規劃」、「瞭解產業」、「創新能力」、「能將理論運用於實務」、「求職與自我推銷能力」--3. 青輔會（2002 年畢業生），「培養外語能力」、「發展對文學、美術、音樂及戲劇的理解欣賞能力」、「培養個人理財的能力」、「加強寫作能力」、「瞭解歷史的重要性」等--0. 高教資料庫（2002 年畢業生）。
不同學校狀況	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 「專業知能」、「自然科學」：公立大學、技職畢業生有較高滿意度。 ➤ 「性別識能」：私立技職、大學畢業生有較高滿意度。 ➤ 「自我人際」、「公共領域」、「溝通表達」：公私立技職畢業生有較高滿意度。 ➤ 「人文素養」：公私立大學畢業生有較高滿意度。 --2.高教資料庫，沈宗瑞、謝小苓（2002 年畢業生）
不同科系狀況	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 「專業知能」：醫藥農牧、工程科技、自然資電、教育家政科系畢業生有較高滿意度。 ➤ 「自我人際」：教育家政、人文藝術、社科法商科系畢業生有較高滿意度。 ➤ 「自然科學」：自然資電、工程科技科系畢業生有較高滿意度。 ➤ 「性別識能」：社科法商、人文藝術、教育家政科系畢業生有較高滿意度。 ➤ 「公共領域」、「溝通表達」：社科法商、人文藝術科系畢業生有較高滿意度。 ➤ 「人文素養」：人文藝術、教育家政科系畢業生有較高滿意度。 --2.高教資料庫，沈宗瑞、謝小苓（2002 年畢業生）

二 C-2 自我能力評估

- 36.1%的應屆畢業生「有信心」及「非常有信心」在踏入職場時能夠具備充足的就業能力，「有點信心」的畢業生佔 38.4%，「不太有信心」為 19.9%，而「沒有信心」及「非常沒有信心」則為 5.5%。 --3. 青輔會（2002 年畢業生）

三、畢業生就業狀況

◇ 三 A 就業狀況

三 A-1 實際薪資

- 大學畢業生平均薪資在 2.5~3.9 萬之間，不同學校、不同科系薪資存在差異。
-- 研究所畢業生平均薪資在 3.1~3.6 之間，不同學校、不同產業薪資存在差異。

全體狀況

- 大學畢業生平均薪資：
-- 31,940--高教資料庫，林大森（2002 年畢業生）；
-- 3.54 萬元，標準差為 1.24 萬元--青輔會（2002 年畢業生）；
- 研究所畢業生平均薪資：
-- 32,755 元 --104 人力銀行（2007.5 企業主管）
-- 31,092 元 -- 104 人力銀行（2007 年應屆畢業生）

不同學校

- 大學畢業生
-- 一般體系平均月薪為 34,128 元，技職體系 29,076 元--高教資料庫，林大森（2002 年畢業生）。
-- 公立學校畢業生平均所得為 3.97 萬元，私立學校畢業生為 3.29 萬元--青輔會（2002 年畢業生）。
-- 大學/學院/四技/二專 28,212 元，專科以下 25,890 元--104 人力銀行（2007 年應屆畢業生）；大學畢業生的起薪平均是 28,631 元，而專科畢業生的起薪平均值則落在 26,030 元。--104 人力銀行（2007.5 企業主管）

	<p>➤ 研究所畢業生</p> <p>-- 國外研究生36,689元；國立研究生36,086元；私立研究生35,178元。</p> <p style="text-align: right;">--遠見雜誌（2007年企業主管）</p>																														
不同科系	<p>➤ 一般體系的醫藥領域平均薪資最高，達47,840元。數理、工程領域月薪約三萬四至三萬六，整體而言也屬於較高薪者；文教藝術領域月薪約在三萬五千元。其他經社、商管、農業與家政類科，平均月薪明顯較低。</p> <p style="text-align: center;">表 6-10 兩項分流在不同主修領域、工作部門與性質之薪資差異</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">一般體系 34,128</th> <th style="text-align: center;">技職體系 29,076</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">主修領域</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>教藝人文</td> <td style="text-align: center;">34,956</td> <td style="text-align: center;">28,207</td> </tr> <tr> <td>經社傳播</td> <td style="text-align: center;">30,141</td> <td style="text-align: center;">30,105</td> </tr> <tr> <td>商業管理</td> <td style="text-align: center;">30,532</td> <td style="text-align: center;">26,118</td> </tr> <tr> <td>自然數理</td> <td style="text-align: center;">34,579</td> <td style="text-align: center;">28,047</td> </tr> <tr> <td>醫藥衛生</td> <td style="text-align: center;">47,840</td> <td style="text-align: center;">35,666</td> </tr> <tr> <td>工程運輸</td> <td style="text-align: center;">36,365</td> <td style="text-align: center;">30,756</td> </tr> <tr> <td>農林漁牧</td> <td style="text-align: center;">30,772</td> <td style="text-align: center;">27,620</td> </tr> <tr> <td>家政美容</td> <td style="text-align: center;">31,128</td> <td style="text-align: center;">24,844</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;">--高教資料庫，林大森（2002年畢業生）</p> <p>➤ 商管法人文學院畢業生的平均月薪資所得為3.48萬元，理工醫農學院畢業生為3.66萬元，傳播藝術學院畢業生為3.08萬元。--青輔會（2002年畢業生）</p>		一般體系 34,128	技職體系 29,076	主修領域			教藝人文	34,956	28,207	經社傳播	30,141	30,105	商業管理	30,532	26,118	自然數理	34,579	28,047	醫藥衛生	47,840	35,666	工程運輸	36,365	30,756	農林漁牧	30,772	27,620	家政美容	31,128	24,844
	一般體系 34,128	技職體系 29,076																													
主修領域																															
教藝人文	34,956	28,207																													
經社傳播	30,141	30,105																													
商業管理	30,532	26,118																													
自然數理	34,579	28,047																													
醫藥衛生	47,840	35,666																													
工程運輸	36,365	30,756																													
農林漁牧	30,772	27,620																													
家政美容	31,128	24,844																													
不同產業	<p>➤ 國外研究生以傳統產業起薪幅度最大、其次是資訊電子業，薪水最低的是服務業。國立研究生以電子資訊業、服務業起薪幅度最大、薪水最低的是服務業。私立研究生以金融保險、資訊電子、傳統行業起薪差不多，薪水最低的是服務業。--遠見雜誌（2007年企業主管）</p>																														

三 A-2 實際就業產業

- 大學畢業生工作產業以民營企業最多、其次為在政府、學術機構工作。工作類型則以一般專業人員、事務工作、教師最多。
- 不同學校畢業生雖在工作領域的分佈上差異不大，但在所擔任的職務上則有顯著的等級差異。

全體狀況		學校類型					
		公立大學	公立技職	私立大學	私立技職		
目前工作性質	行政主管、企業主管及經理人員	2.8	1.9	5.2	2.9	2.4	
	服務及買賣工作人員(商人、廚師等)	12.0	7.6	12.2	13.2	13.2	
	高層專業人員(如大專教師、醫師)	1.8	1.8	0.9	3.2	0.4	
	農、林、漁、牧工作人員	0.2	0.4	0.2	0.1	0.1	
	教師(中小學、特教及幼稚園教師)	16.8	52.4	3.5	9.8	8.4	
	技術工(泥水匠、板金、修理電器等)	0.3	0.4	0.7	0.1	0.4	
	一般專業人員(如工程師、藥劑師等)	29.9	19.7	43.6	32.7	28.0	
	機械設備操作工及裝配工(含司機)	0.4	0.3	0.2	0.2	0.8	
	技術員及助理專業人員(技術員)	10.9	6.7	10.9	9.7	14.8	
	非技術工(工友、門房、簡單裝配)	0.1	-	0.2	0.1	0.1	
	事務工作人員(文書、打字、出納)	24.5	8.3	22.2	27.7	31.2	
	職業軍人:軍官	0.3	0.5	0.2	0.3	0.1	
	職業軍人:士官兵	0.0	-	-	0.1	0.1	
	公開發行公司(已上市上櫃)	25.5	14.9	33.3	27.0	27.3	
	未公開發行公司(未上市上櫃)	30.3	17.4	30.2	33.6	34.1	
	服務機構	公營事業機構、政府機關(不包括學校)	6.9	6.7	10.2	7.1	5.7
		私立學校	6.3	6.9	2.9	7.6	5.6
	公立學校	11.7	47.2	2.9	5.3	0.8	
	自營或與他人合營企業	19.4	6.9	20.6	19.4	26.5	

--高教資料庫，林大森（2002年畢業生）

- | | |
|------|---|
| 不同學校 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 公立大學畢業生從事教職的比例非常高（52.4%），公立技職則以任「一般專業最多」（43.6%），私立大學與總體分佈相差不遠，而私立技職院校則以地位較低的「事務工作」居多（31.2%）--高教資料庫，林大森（2002年畢業生）。 ➤ 技職體系工作分佈情形與一般體系大致相同，略有差異處如文教領域，雖然從事技術員與教師的比例也不低（33%），但僅為一般體系的一半；醫藥領域也是有高達 65.7%從事一般專業工作，但高層專業僅 1.6%，比一般體系低得多。在職業等級方面，技職體系也是以醫護、工程領域最高，但除了家政與農業主修外，其他所有領域的職業平均等級，一般 |
|------|---|

	體系均高出技職體系很多--高教資料庫，林大森（2002年畢業生）。
不同科系	<p>➤ 在一般體系部分，文教領域者技術員／教師的比例最高，達 67.2%；而商管主修者以事務工作的比例最大（40.4%）；此外，自然、醫藥與工程領域者，皆以一般專業的比例最高（分別為 47%、56%、66%）。</p> <p style="text-align: right;">--高教資料庫，林大森（2002年畢業生）</p>
不同產業、機構	<p>➤ 大學畢業生於公開／未公開發行公司的比例最高，分別為 25.5%、30.3%，其次為自／合營（19.4%），服務於公立學校者也有 11.7% --高教資料庫，林大森（2002年畢業生）。</p> <p>➤ 大學畢業生從事一般專業達三成，比例最高；再者為事務工作，佔 24.5%；第三為中小學與特教教師（16.8%）；再來是服務買賣、技術員與助理專業，分別約佔一成，此外的工作類別比例均少--高教資料庫，林大森（2002年畢業生）。</p> <p>➤ 在目前就業者當中有 64.2%於民營企業工作，3.5%於公營事業工作，20.5%於學術機構工作，4.6%於政府機關服務，另外有 3.7%於非營利組織服務 --青輔會（2002年畢業生）。</p>

三 A-3 學用相符狀況

- 約四成畢業生認為所學與所從事工作具高度相關。
- 不同學校畢業生對其學用相符合狀況有不同認知，以私立技職認為不符合狀況最高。

全體狀況	<p>➤ 五分之一的受訪者認為他目前從事的工作與大學時主修科系完全無關，覺得高度相關者（42%）比部分相關者（37.4%）略多。</p> <p style="text-align: right;">--高教資料庫，林大森（2002年畢業生）。</p>
不同學校	<p>➤ 公立大學高達 62.5%認為從事工作與大學科系非常相關，這個群體多半從事中小學教職；然而「私立技職」有超過四分之一的人覺得工作與所學無關（26.2%），在四項分流中比例最高。</p>

表 6-12 兩項分流在不同主修領域、工作部門與性質之薪資差異

			公立大學	公立技職	私立大學	私立技職
工作與大學 科系是否有關	無關	20.6	11.6	16.4	21.5	26.2
	部分相關	37.4	26.0	41.3	40.1	39.3
	非常相關	42.0	62.5	42.3	38.4	34.5

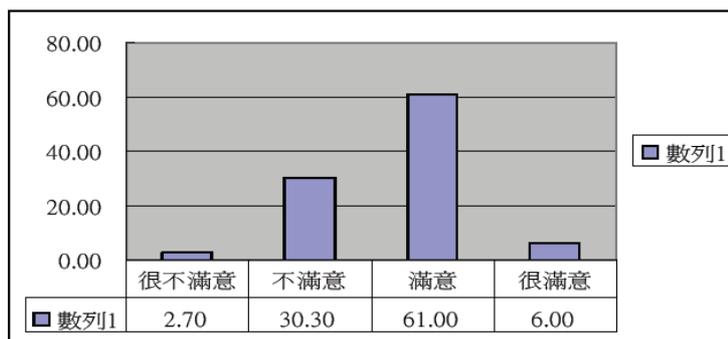
--高教資料庫，林大森（2002 年畢業生）。

◇ 三 B 適應狀況

三 B-1 對工作滿意度

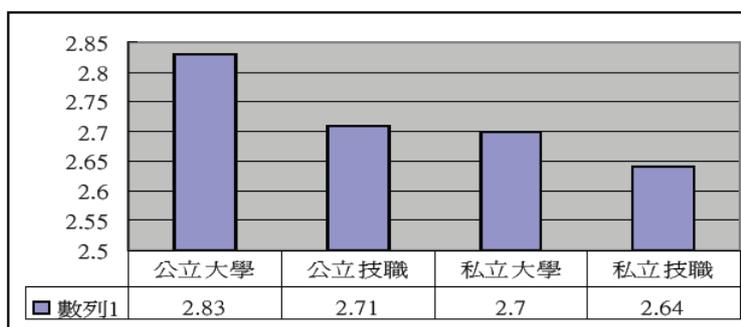
-- 對工作感到滿意的約有七成、不滿意的約佔三成。

全體狀況
 > 六成受訪者表示對自己的工作尚「滿意」，「不滿意、很不滿意」合計約三成，滿意/不滿意比例約七比三。--高教資料庫，林大森（2002 年畢業生）



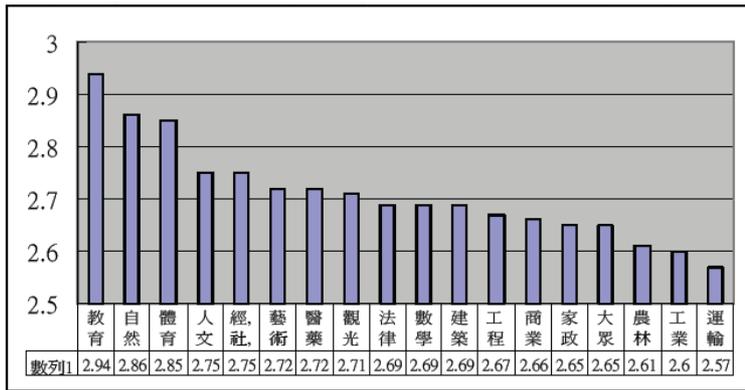
--高教資料庫（2002 年畢業生）

不同學校



--高教資料庫（2002 年畢業生）

不同科系



--高教資料庫 (2002 年畢業生)

三 B-2 適應時間

- 多數畢業生表示需半年至一年的時間適應工作。
- 私立大學院校畢業生適應工作所需的時間較長。

全體狀況

➤ 對自己在職場所花費的適應時間，15%的人表示「不需任何經驗即可勝任」，而最大比例是半年至一年（佔 29.7%），其餘一月至半年、一年至三年分別為 25%、20%。
--高教資料庫，林大森（2002 年畢業生）

不同學校

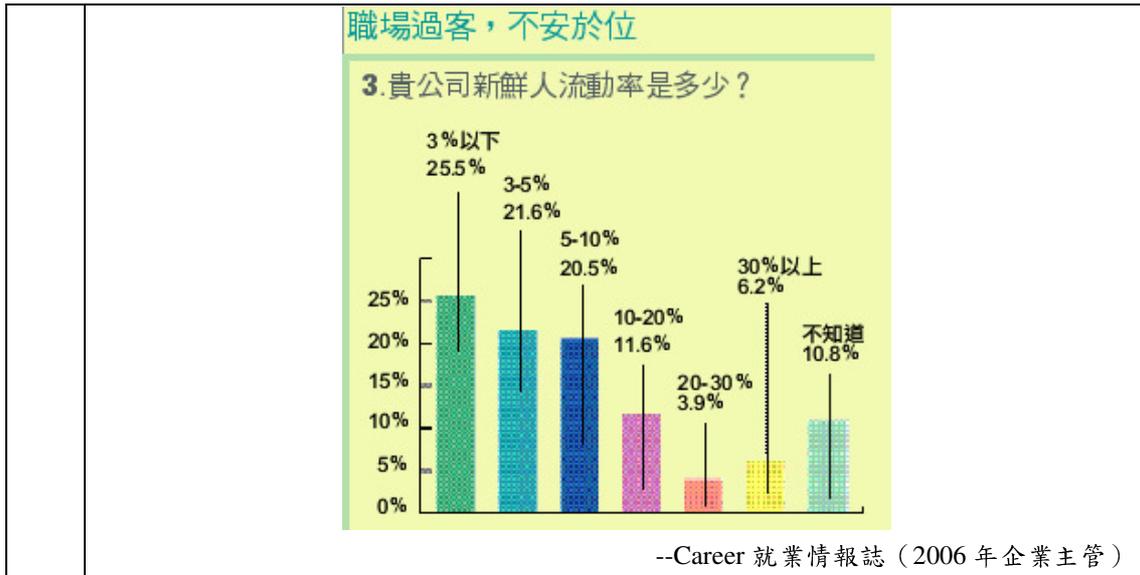
➤ 不同學校：公立大學有六成的人表示其工作需要半年至三年來適應，其餘各類學校相對較短，四類學校的平均數分別為 1.41、1.32、1.04、0.91 年，總平均數為 1.10 年。由此可見，私立技職院校畢業者的工作，需要適應的時間 最短。
--高教資料庫，林大森（2002 年畢業生）

三 B-3 流動情形

-- 約有五成畢業生有轉換工作的經驗，轉換工作的時間約間隔一年，平均轉職次數為 1~2 次。

-- 流動率以任職金融業、服務業的畢業生最高。

全體狀況	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 流動率：將近1/5的企業過去一年內新鮮人流動率超過10%--Career就業情報誌（2006年企業主管）。三個月試用期後，只有14.4%的企業表示新鮮人全員留任至今--104人力銀行（2007.8企業主管）。順利就業的社會新鮮人當中，有10.9%表示非常想換工作，22.3%表示自己有點想換工作，仍在考慮猶疑中--104人力銀行（2007年畢業生）。 ➤ 轉換工作經驗：四成五的畢業生有轉換工作經驗，轉換工作的間隔期間平均為0.93年--青輔會（2002年畢業生）。 ➤ 轉換工作次數：54.4%的已就業受訪者沒有轉換過工作。在曾經轉換工作者當中，平均轉職次數為1.73次，標準差為0.98次--青輔會（2002年畢業生）。 ➤ 轉換時間間格：有轉職經驗者其轉換工作的間隔期間平均為0.93年，有二成的平均轉職時間在半年以內，而有一成左右不到三個月就換一次工作。大概有5%至10%左右的大專畢業生轉換工作相當頻繁--青輔會（2002年畢業生）。 ➤ 想換工作的原因：依序為工作職務內容與原本自我想像有落差、工作成長和未來發展性有限、福利不佳、與興趣不符合、不認同主管的領導管理方式等--104人力銀行（2007年畢業生）。
不同產業	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 在金融業有將近 1/10 的企業新鮮人流動率超過 30%，其他服務業也有將近 1/3 新鮮人流動率超過 10%。



◇ 三 C 工作就業力

三 C-1 學校培養能力對就業幫助	
<p>--就整體大學教育而言，近半數覺得大學教育對就業「略有幫助」，「頗有幫助」、 「極有幫助」共佔四成。</p> <p>-- 不同學校中，以公立大學畢業生認為學校所培養能力對就業有幫助得分最 高、公立技職和私立大學次之、私立技職院校則較不理想。</p>	
全體狀況	<p>➤ 就整體大學教育而言，近半數 (46.2153%) 僅覺得大學教育對就業「略有幫助」，認為「頗有幫助」的約三成、「極有幫助」的只有 13%。</p> <p>--高教資料庫，林大森 (2002 年畢業生)</p>
不同學校	<p>➤ 四成公立大學畢業生認為「頗有幫助」，加上「極有幫助」的 22% 則超過六成。私立技職院校部分有高達半數認為大學教育僅略有幫助，認為毫無幫助者為 13%，亦在四類學校中最高。公立技職和私立大學兩者，則和總體分佈相差不遠。</p>
<p>表 6-12 兩項分流在不同主修領域、工作部門與性質之薪資差異</p> <p>公立大學 公立技職 私立大學 私立技</p>	

	毫無幫助	9.1	3.8	8.8	8.3	13.1
大學教育對	略有幫助	46.2	34.1	44.6	48.7	50.7
工作的幫助	頗有幫助	31.6	40.1	32.1	30.5	27.8
	極有幫助	13.1	22.0	14.5	12.5	8.4

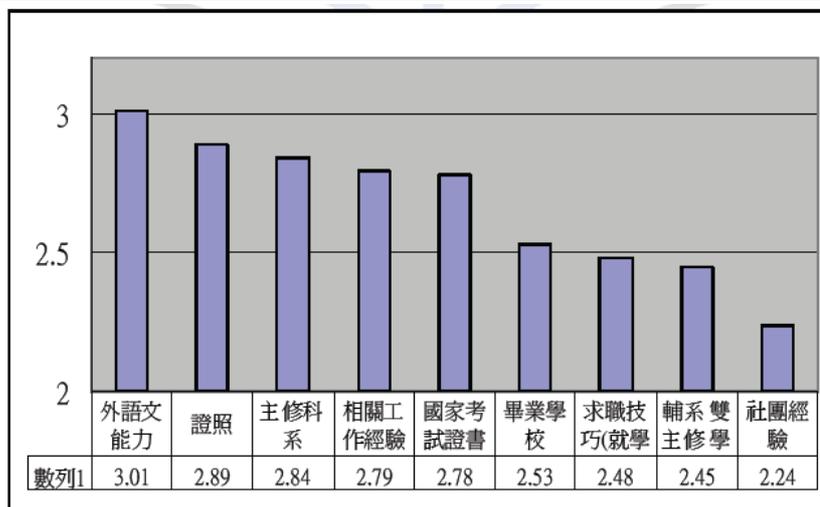
--高教資料庫，林大森（2002年畢業生）

三 C-2 有利就業因素

--技職體系學生的各種電腦能力與知識雖然未必比一般體系優異，但對於謀職與工作方面卻比一般體系更為實用。

--不同主修學門者，有其特定有利於工作的電腦能力，區隔性頗高。

全體狀況



--高教資料庫（2002年畢業生）

不同學校

► 公立學校的畢業生明顯認為文憑具有謀職的優勢。在輔系和雙主修、社團經驗部分，則以「公立學院」最高。外語能力以公立大學院校最低分。至於國家考試證書對謀職的幫助，明顯地以四個技職院校、私立學院較一般體系來得高。在證照方面，四個「學院」認為證照對工作有所助益。打工經驗以公立技術學院和四類私立學校的得分較高。「電腦知識有利於謀職、創業的程度」、「網頁設計」中的「文數處理」得分較高者為公立學院與私立學院，前者多師範與藝術學院、後者以管理學院居多。至於資料處理、統計分析、專業軟體與程式語言等項目，均以公、私立的科大、技院得分較高。

► 總括而言，技職體系學生的各種電腦能力與知識雖然未必比一般體系優異，但對於謀職與工作方面卻比一般體系更為實用。

表 6-16 不同學校類型、主修領域「有利於就業因素」之平均數

	主修 科系	輔系,雙 修,學程	畢業 學校	社團 經驗	求職 技巧	外語文 能力	國家 考試	證照	工作 經驗	
	2.85	2.44	2.53	2.23	2.48	3.00	2.75	2.87	2.77	
學校 類型	公立大學	3.07	2.56	2.99	2.36	2.49	2.82	2.52	2.72	2.56
	公立學院	3.08	2.83	2.81	2.65	2.58	2.83	2.68	3.06	2.70
	公立科大	2.82	2.45	2.96	2.26	2.51	3.23	2.72	2.77	2.59
	公立技院	3.02	2.41	2.85	2.15	2.60	3.05	3.08	3.14	2.87
	私立大學	2.81	2.36	2.39	2.24	2.40	3.00	2.70	2.80	2.78
	私立學院	2.69	2.41	2.32	2.27	2.43	3.21	2.90	3.00	2.87
	私立科大	2.80	2.41	2.35	2.17	2.51	3.07	2.80	2.88	2.86
	私立技院	2.72	2.46	2.30	2.11	2.55	3.03	2.90	2.98	2.87

--高教資料庫，林大森（2002 年畢業生）

不同
科系

- ▶ 主修醫藥領域者最認為自己所學有利於就業，反之，農業學門分數最低。社團經驗以人文、經社、商管和家政領域的分數較高，工程相關領域最低。其後國家考試證書、證照以「醫藥護理」學門的平均分數最高。
- ▶ 在文書、資料處理方面，具備此能力的文科領域者較有就業優勢；反之，程式語言、系統與硬體方面，則是理科取向者較擅長，尤其是自然和工程兩個領域，在這三個項目得分都比其他學門高出許多。由此可見，不同主修學門者，有其特定有利於工作的電腦能力，區隔性是頗高的。

表 6-16 不同學校類型、主修領域「有利於就業因素」之平均數

	主修 科系	輔系,雙 修,學程	畢業 學校	社團 經驗	求職 技巧	外語文 能力	國家 考試	證照	工作 經驗	
八 大 領 域	教藝人文	2.97	2.61	2.60	2.34	2.46	3.05	2.56	2.79	2.74
	經社傳播	2.87	2.49	2.47	2.37	2.52	3.05	2.76	2.86	2.99
	商業管理	2.63	2.31	2.41	2.22	2.50	3.07	2.62	2.76	2.75
	自然數理	2.88	2.41	2.56	2.19	2.46	2.94	2.63	2.75	2.73
	醫藥衛生	3.26	2.44	2.63	2.14	2.40	2.67	3.48	3.47	2.74
	工程運輸	2.83	2.40	2.67	2.11	2.47	3.14	2.69	2.70	2.64
	農林漁牧	2.39	2.30	2.55	2.15	2.38	3.01	2.84	2.81	2.90
	家政美容	2.83	2.62	2.40	2.26	2.57	2.92	2.74	2.95	3.02

--高教資料庫，林大森（2002 年畢業生）

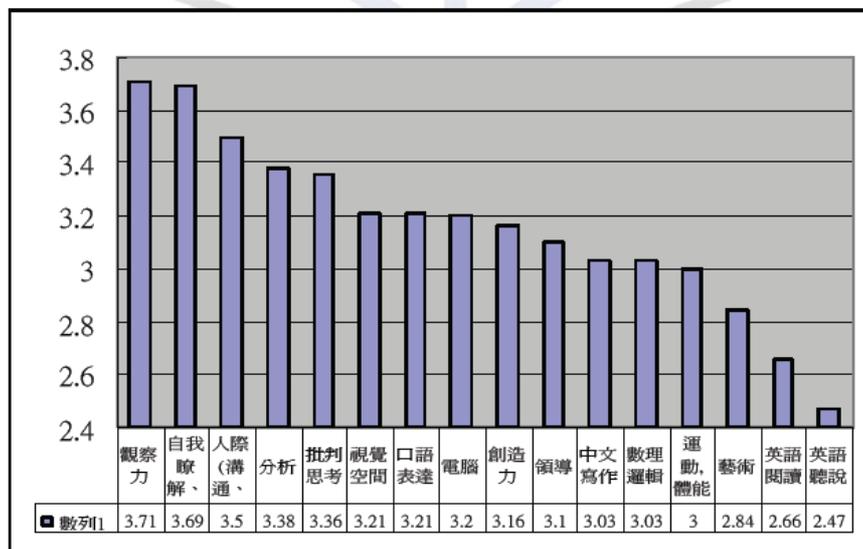
表 7.1 讓大專畢業生能勝任目前工作的主要就業力技能（畢業生意見）

就業力技能	回應百分比	排序
良好工作態度	65.6	1
專業知識與技術	51.2	2
表達與溝通能力	48.5	3
穩定度及抗壓性	46.5	4
學習意願及可塑性	45.2	5
基礎電腦應用技能	32.5	6
團隊合作能力	28.7	7
發掘及解決問題能力	27.4	8
遵循專業倫理道德	15.1	9
擁有專業證照	14.3	10

--青輔會（2002 年畢業生）

三 C-3 自我就業力評估

全體狀況



--高教資料庫（2002 年畢業生）

◇ 三 D 如何提升就業力

三 D-1 應提升哪些就業力

全體狀況

表 8.3 高等教育應優先重視對哪些就業力技能的養成（畢業生意見）

就業力技能	回應百分比	排序
專業知識與技術	58.2	1
表達與溝通能力	53.5	2
外語能力	48.1	3
良好工作態度	45.0	4
穩定度及抗壓性	37.7	5
發掘及解決問題能力	30.4	6
團隊合作能力	28.7	7
學習意願及可塑性	27.9	8
基礎電腦應用技能	22.7	9
擁有專業證照	20.8	10

--青輔會（2002 年畢業生）

三 D-2 應如何提升就業力

- 最多畢業生認為應「強化系所課程與實務連結」、「調整教學方法，如強調表達、團隊合作、解決問題」以及「多提供見習實習機會」。
- 畢業生與在校生對應如何提升就業力有一致的看法。

全體狀況

- 排序在前三位的分別是「強化系所課程與實務連結」、「調整教學方法，如強調表達、團隊合作、解決問題」以及「多提供見習實習機會」。有三成六的畢業生認為比較重要的是「協助學生瞭解及規劃職涯發展方向」，另外有二成八以及二成二的畢業生比較重視「輔導考取證照」以及「針對就業能力開設通識教育課程」。
- 在校的應屆畢業生與91年畢業生的意見幾乎完全相同。

表 11.1 在高等教育中如何提升對於就業力的培養（畢業生意見）

提升學生就業力的方法	回應百分比	排序
強化系所課程與實務連結	57.2	1
調整教學方法，如強調表達、團隊合作、解決問題	53.0	2
多提供見習實習機會	40.5	3
協助學生瞭解及規劃職涯發展方向	35.8	4
輔導考取證照	27.7	5
針對就業能力開設通識教育課程	21.5	6
多提供就業相關演講及活動	14.7	7
鼓勵社團活動	10.7	8
多提供打工工讀機會	7.1	9
鼓勵志願服務	5.9	10
設立網站提供職涯發展相關訊息	5.0	11

--青輔會（2002年畢業生、2006年應屆畢業生）

四、雇主需求

◇ 四 A 雇用狀況

四 A-1 雇用畢業生數

-- 約有七、八成的企業曾雇用畢業生，愈大的企業雇用畢業生的比例愈高。

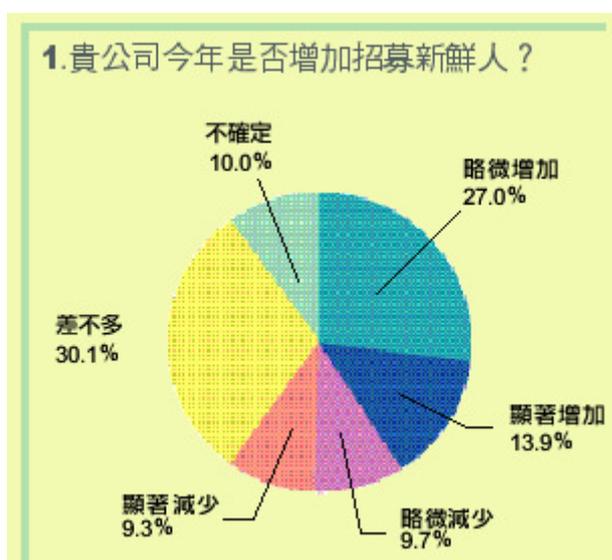
全體狀況	<ul style="list-style-type: none">➤ 過去三年內曾經僱用過剛畢業或剛退伍大專畢業生的企業比例為72.4%。大企業的比例為87.1%，中小企業為68.9%--青輔會（2006年企業雇主問卷調查）。➤ 69.7%企業今年曾雇用沒有工作經驗的社會新鮮人。企業規模越大，雇用新鮮人的比例越高，250人以上企業有高達89%錄取社會新鮮人--104人力銀行（2007.8企業主管）。
不同產業	<ul style="list-style-type: none">➤ 以科技業減少雇用新鮮人為最多--Career 就業情報誌（2006年企業主管）。

四 A-2 產業預期需求

- 約有四成至六成企業預期會招募畢業生。
- 各產業以金融保險業、服務業、資訊電子業預期招募新鮮人的比例最高。

全體狀況

- 50.7%有計畫招募研究所應屆畢業生--遠見雜誌(2007年企業主管)。
- 66.6%的受訪企業計畫聘用社會新鮮人--104人力銀行(2007.5企業主管)。
- 今年有40.9%的企業會增加雇用新鮮人，19%會減少雇用的比率--Career就業情報誌(2006年企業主管)。



--Career就業情報誌(2006年企業主管)

不同產業

- 各產業預計雇用畢業生的比例依序為：金融保險業 83.3%、服務業 50%、資訊電子業 50%、傳統產業 46.7%--遠見雜誌(2007年企業主管)。
- 計畫聘用社會新鮮人的企業以「金融投顧及保險業」、「一般服務業」、以及「建築營造及不動產業」聘用意願較高--104人力銀行(2007.5企業主管)。
- 所有產業之中，以金融投顧保險業、法律顧問研發業、醫療保健環境衛生業、運輸物流倉儲業、電子資訊業等，廠商今年雇用社會新鮮人比例最高。

--104人力銀行(2007.8企業主管)

四 A-3 雇用學校/學歷類別

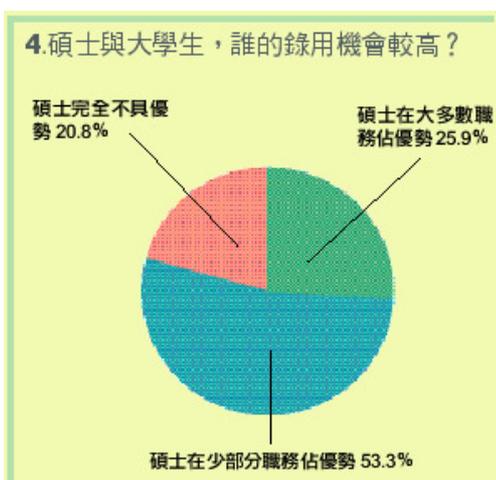
- 企業主管傾向錄用研究生勝於大學生的比例不一。
- 尤其在科技業碩士畢業生較佔優勢，而金融業、服務業則較不具優勢。

不同學校

- 企業主管傾向錄用國立研究生的比例為 46.7%，私立研究生只有 1.1%。25.9% 的雇主會傾向錄用國內研究生，國外研究生為 9.1%。25.9% 受訪者傾向錄用國內研究生，高於國外碩士生 9.1%。唯一例外的是金融業。

--遠見雜誌（2007 年企業主管）

- 有將近八成的企業表示，在晉用新鮮人時，碩士比大學生佔優勢。特別在科技業，有 40.6% 的公司認為碩士在大多數職務佔優勢。在服務業則有 35.5% 認為碩士學歷完全不具優勢-- Career 就業情報誌（2006 年企業主管）。



-- Career 就業情報誌（2006 年企業主管）

◇ 四 B 雇用評價

四 B-1 對畢業生之工作滿意度

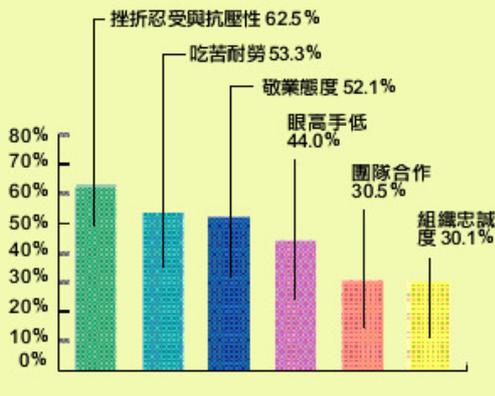
全體狀況

- 在過去三年曾聘用畢業生的企業當中，有 20.7% 的雇主滿意或非常滿意大專畢業生的工作表現，48.3% 還算滿意，19.7% 不太滿意，而有 11.5% 感到不滿意或非常不滿意--青輔會（2006 年企業雇主問卷調查）。

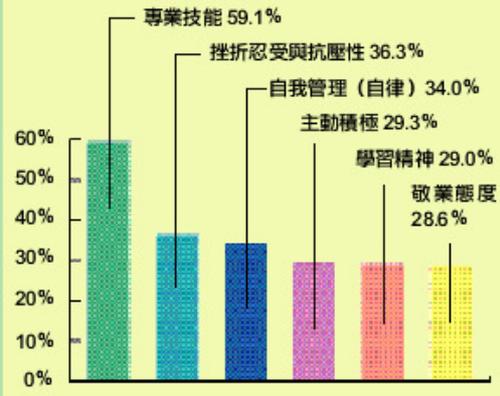
◇ 四 C 畢業生能力評估

四 C-1 整體特質、能力	
<p>-- 企業雇主認為畢業生具有的優勢包括：學理知識充足、具有熱誠、願意學習新事物、有創新企圖心、可以就事情直接溝通等。</p> <p>-- 企業雇主認為畢業生應加強之能力包括：穩定度及抗壓性、人際關係處理技巧、面對挫折及承擔責任、發覺及解決問題的能力、將所學應用在實務上等。</p> <p>-- 雇主認為公、私立大學畢業生應加強的能力有不同的看法。</p>	
全體狀況	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 優勢：學理知識充足、具有熱誠、願意學習新事物、有創新企圖心、可以就事情直接溝通--青輔會（2006年企業雇主焦點團體）。「勇於表達」、「創意佳」、「可塑性高」、「具備國際觀」--104人力銀行（2007.5企業主管）。工作態度良好、學習應變能力快速、工作配合度高--104人力銀行（2007.8企業主管）。 ➤ 應加強之能力：穩定度及抗壓性、人際關係處理技巧、面對挫折及承擔責任、發覺及解決問題的能力、將所學應用在實務上--青輔會（2006年企業雇主焦點團體）。抗壓性、責任感--104人力銀行（2007.5企業主管）。專業能力不足，只獲得36.8%企業肯定--104人力銀行（2007.8企業主管）。
不同學校	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 公立大學生最被詬病的是「挫折忍受與抗壓性低」，其次依序為「不能吃苦耐勞」、「敬業態度差」、「眼高手低」、「沒有團隊合作精神」、「組織忠誠度不高」。 ➤ 除了「挫折忍受與抗壓性」和「敬業態度」和國立大學生一樣有待加強外，大多數企業認為私立大學畢業生在「專業技能」、「自我管理 ability」、「主度積極」、「學習精神」需要加強。

6.公立大學生哪些方面需要加強？(可複選)



7.升格改制私校生，哪些方面需要加強？(可複選)



--Career 就業情報誌 (2006 年企業主管)

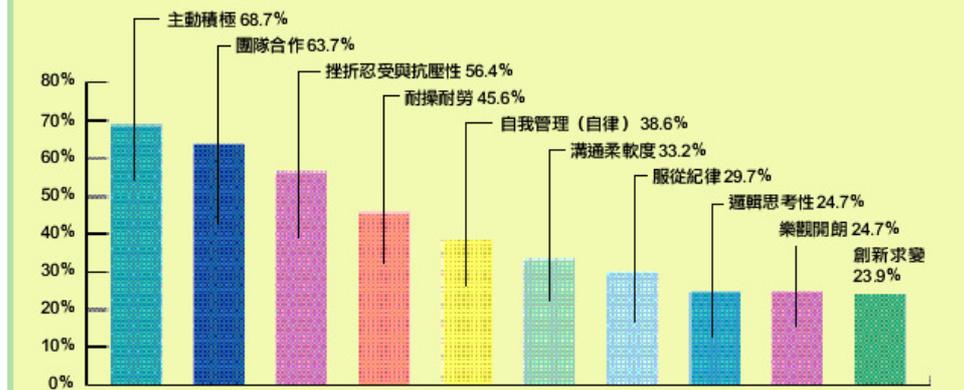
四 C-2 重視雇用因素

- 企業雇主重視「主動積極的態度」、「相關科系畢業」及「虛心學習的精神」等。
- 不同產業中，以電子資訊、製造業較重視是否為相關科系畢業，其他產業則是「主動積極的態度」重於一切，金融業相對較重視在校成績。

全體狀況

- 企業欣賞工作動機強、能吃苦、守紀律、人際協調度佳、具有思考力的人。而金融業也重視負面情緒管理能力--Career 就業情報誌 (2006 年企業主管)。

12.貴公司重視新鮮人哪些性格特質？(可複選)



--Career 就業情報誌 (2006 年企業主管)

- 在校成績：10.6%的雇主認為有很大的影響，59.1%的雇主認為只有一點影響、近三成認為毫無影響--遠見雜誌 (2007 年企業主管)。
- 重視「主動積極的態度」、「相關科系畢業」及「虛心學習的精神」--104人力銀行 (2007.5企業主管)。

不同產業	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 電子資訊相關業、一般製造業較重視是否為相關科系畢業，其他產業則是「主動積極的態度」重於一切，而金融投顧及保險業、服務業則對於「相關科系畢業」的限制較為寬鬆--104人力銀行（2007.5 企業主管）。 ➤ 各產業中，以金融保險業較在乎在校成績（16.7%），其次為電子資訊業--遠見雜誌（2007年企業主管）。
------	--

四 C-3 就業力評估

--整體而言，畢業生具備足夠的電腦、團隊合作、求職與自我推銷能力，較缺乏穩定度及抗壓性、產業瞭解、領導能力。

全體狀況

表 8.2 大專畢業生在初入職場時是否具備充足的就業力技能（雇主意見）

就業力技能	(1)充分及非常充分(%)	(2)還算充分(%)	(1)+(2)(%)	排序
基礎電腦應用技能	38.9	47.3	86.2	1
團隊合作能力	14.3	50.9	65.2	2
求職與自我推銷能力	11.3	42.0	53.3	3
良好工作態度	11.9	41.0	52.9	4
表達與溝通能力	9.7	42.5	52.2	5
學習意願及可塑性	11.7	39.7	51.4	6
遵循專業倫理道德	9.6	40.1	49.7	7
擁有專業證照	10.4	34.7	45.1	8
專業知識與技術	12.6	31.7	44.3	9
創新能力	9.3	32.9	42.2	10
能將理論運用於實務	7.4	31.1	38.5	11
外語能力	6.4	31.2	37.6	12
對職涯發展充分瞭解及規劃	5.2	25.4	30.6	13
發掘及解決問題能力	6.6	23.8	30.4	14
穩定度及抗壓性	7.1	20.9	28.0	15
瞭解產業環境及發展	5.2	21.0	26.2	16
領導能力	4.1	21.5	25.6	17

--青輔會（2006年企業雇主問卷調查）

◇ 四 D 如何提升就業力

全體狀況

-- 畢業生與雇主意見高度一致。

全體
狀況

表 8.4 高等教育應加強對於哪些就業力技能的養成（雇主意見）

就業力技能	回應百分比	排序
良好工作態度	68.8	1
穩定度及抗壓性	63.6	2
表達與溝通能力	46.2	3
專業知識與技術	43.5	4
發掘及解決問題能力	40.4	5
學習意願及可塑性	39.1	6
外語能力	37.3	7
團隊合作能力	31.3	8
基礎電腦應用技能	19.4	9
創新能力	18.1	10

--青輔會（2006 年企業雇主問卷調查）

肆、研究方法

一、訪談方式與對象

(一) 訪談進行方式與訪談問題

本計畫自 2007 年五月至 2009 年四月兩年期間，累積訪談產業界人士共三十位。訪談均由研究者親自與受訪者面對面進行，訪談時間由一至三個小時不等。訪談之內容以事先擬好之訪談問題為提綱，輔以受訪者自由表述其感興趣之議題。

本訪談問題綱要如下：

1. 目前大學/研究所畢業生能否滿足貴公司之人力需求？若不能充分滿足，主要的原因為何？量不夠？質不足？
2. 貴公司之初階、中階及高階人力需要具備哪些能力與特質？這些能力與特質中哪些係由職場培養？哪些應由大學/研究所培育？
3. 目前台灣已有 160 餘所大學校院，大學生和研究生近 120 萬人，您對台灣高等教育哪些發展覺得滿意？哪些部分不滿意？
4. 您認為台灣的高等教育在哪些方面亟需改進？
5. 您認為大學在哪些方面應該回應產業的需求？
6. 就人才培育而言，您認為產業和大學在哪些方面可以更積極合作？

(二) 訪談對象任職之產業及職務

本研究訪談對象之職務從初階管理人員、中階管理人員至高階主管人員都有，所任職的企業別橫跨各種產業類型。依照行政院主計處對行業類別之定義，可將本研究所訪談之雇主產業分類為：

- 1、製造業，如聯華電子、添利有限公司、南京資訊公司。
- 2、資訊及通訊傳播業，如微軟、台灣艾司摩爾公司。
- 3、批發及零售業，如愛買量飯店、中央貿易開發公司、Lexus 汽車、家樂福。
- 4、住宿及餐飲業，如新竹國賓飯店。
- 5、金融及保險業，如遠東國際商業銀行、法國巴黎銀行。
- 6、運輸、倉儲及通信業，如中菲行國際物流公司、中華電信。
- 7、不動產及租賃業，如台北市不動產仲介經紀公會。

- 8、專業、科學及技術服務業，如工業技術研究院。
- 10、支援服務業，如 104 人力銀行、格立圖企業管理諮詢公司。
- 11、教育服務業，如優兒教育集團。
- 12、社會福利服務業，如東元科技文教基金會。
- 13、綜合集團，如三商行有限公司、統一企業。

表 4-1 受訪雇主訪談細目一覽表

代號	日期	受訪人	任職單位	職稱
S1	2007.5	宣明智 先生	聯華電子公司	榮譽副董事長
S2	2007.5	周衛敏 先生	聯華電子公司	管理部部長
S3		秦北斗 先生		人力資源處經理
S4	2007.10	陳若玲 女士	中菲行國際物流公司 中華人力資源管理協會	人力資源部副總裁 常務理事
S5	2007.10	邱文仁 女士	104 人力銀行	行銷總監
S6	2007.11	張仁炯 先生	微軟	研究開發處協理
S7	2007.11	王秀芬 女士	微軟	公共事務部副總經理
S8		張孝泓 女士		專案經理
S9	2008.01	李佩頻 女士	遠東國際商業銀行	行銷暨公關部經理
S10	2008.01	蔡秀娥 女士	添利有限公司	總經理
S11	2008.01	蘇玉枝 女士	東元科技文教基金會	副執行長
S12	2008.02	劉麗玉 女士	遠百企業有限公司 (愛買量販店)	人力資源部協理
S13		曹小雯 女士		人力資源部主任
S14	2008.02	張麗玲 女士	優兒教育集團	總經理
S15	2008.04	李志勳 女士	法國巴黎銀行台灣分行	資深副總裁
S16		余美芳 女士		人力資源部協理
S17		Mr. Sanza Bulaya		銀行專員
S18	2008.04	張榮基 先生	三商行股份有限公司	總經理
S19	2008.07	傅顯仁 先生	格立圖企業管理諮詢公司	總經理
S20	2008.08	丁廣鎡 先生	中央貿易開發股份有限公司	董事長
S21	2008.08	嚴劍琴 女士	中華電信板和營運處	副經理
S22	2008.11	江瑞啟 先生	Lexus 汽車台中所	襄理
S23	2008.11	汪文彬 先生	新竹國賓大飯店	人事部經理
S24	2009.2	邱白伶 女士	南京資訊股份有限公司	執行董事
S25	2009.2	黃新美 女士	台北市不動產仲介經紀公會	副理事長
S26	2009.2	吳柏毅 先生	家樂福股份有限公司	人力資源處總監
S27	2009.2	林永祥 先生	統一企業公司	人力資源部經理

S28	2009.3	蘇愷宏 先生	台灣艾司摩爾公司	技術訓練經理
S29	2009.4	黃國隆 先生	台灣艾司摩爾公司	技術訓練講師
S30	2009.4	蘇昱如 女士	工業技術研究院	人資管理師

二、 訪談資料整理

(一) 訪談資料整理方式

本研究訪談資料整理方式，係在每次訪談結束後，由本計畫專任碩士級助理謄寫逐字稿，再經由和主持人的反覆討論後整理成各份訪談稿件。訪談內容除和另外兩位子計畫負責人進行多次討論外，亦在三次國科會進度報告中之第一年期中報告(2007年12月)、第一年期末報告(2008年5月)、第二年期中報告(2008年11月)中向與會人士報告，並針對與會專家建議，檢核、調整訪談方向，以俾下次訪談進行。

(二) 訪談資料內容

由前所述，本訪談內容已在三次國科會進度報告中向與會人士報告，亦在每次報告中附上紙本檔案提供與會人士參考。過去曾提供的檔案可參閱「第一年期末報告」中之「陸、雇主訪談結果綜合整理」(自2007年上半年至2008年上半年之訪談資料)，以及「第二年期中報告」中之「參、雇主訪談結果綜合整理」(2008年下半年之訪談資料)。至於本「第二年期末報告」中，主要在整理2009年上半年之訪談資料，內容請見「雇主訪談結果綜合整理」。

伍、雇主訪談摘要

以下為三十位受訪雇主訪談資料之結果摘要與小結。依訪談時序分為受訪者 S1 至受訪者 S8 (2007 年下半年)、受訪者 S9 至受訪者 S18 (2008 年上半年)、受訪者 S19 至受訪者 S23 (2008 年下半年)、受訪者 S24 至受訪者 S30 (2009 年上半年) 之訪談摘要與小結。

◇ 雇主 S1-S8 訪談摘要

S1-S8 訪談細目一覽表

訪談代號	日期	受訪人	任職單位	職稱
S1	2007.05	宣明智 先生	聯華電子公司	榮譽副董事長
S2	2007.05	周衛敏 先生	聯華電子公司	管理部部長
S3		秦北斗 先生		人力資源處經理
S4	2007.10	陳若玲 女士	中菲行 國際物流公司	人力資源部副總裁 中華人力資源管理協會 常務理事
S5	2007.10	邱文仁 女士	104 人力銀行	行銷總監
S6	2007.11	張仁炯 先生	微軟	研究開發處協理
S7	2007.11	王秀芬 女士	微軟	公共事務部副總經理
S8		張孝泓 女士		專案經理

一、S1-S8 訪談內容整理

(一) 學生對求學、就業缺乏規劃

● 學生對於選擇科系缺乏規劃，以致影響學習興趣

「我們的教育裡一直沒有讓孩子去思考他適不適合念哪些科系，或是從事哪些工作。我們常常是父母規劃好一條路，就這樣走下去了，從小學到大學都沒有考慮到他自己性向、適合度，都只重專業，其他都沒有注重到。等到就業面試的時候，就是憑運氣找工作，然後就這樣一路做上去，現在嘗試找我自己喜歡的工作的比率很低。」-- S2

「一個學生進入科系的抉擇怎麼來的？...在大學的時候，其實剛進去很多學生有人是因為興趣、

有人是莫名其妙進去的。進去之後反正就混啊，老師教那些專業科目，人在心不在，就完了。因為第一個，這個是非他的抉擇，所以他在學習專業知識和技能上打折扣...所以他很可能就是一路這樣子的混畢業了，混畢業了到了就業市場他要找工作，他會困難。因為這個東西他不是很想要，所以他的專業知識也不是很強，自然競爭就會下降。」-- S4

「為什麼學生會感覺心情很鬱卒啦、想要自殺啦，追根究底就是他不想要唸這個系又不能轉系，然後爸爸媽媽又怎麼樣怎麼樣，很多的壓力...這是生涯問題，不是心理問題，他是對未來茫茫然。以前只要唸到高中，可是他現在是唸到研究所延畢、唸到 phd，唸八年也有，他不敢畢業，不知道畢業以後幹嘛...他就是搞不清楚他未來要作什麼，跟他專長他有沒有系統的去培養有關。如果從生涯來看，我們有一套手法可以做，至少可以從測驗，如果可以跟業界或是校友密切合作，舉辦一些企業界的說明會，把它變成生涯發展的課程，會很有趣。學生會發現我很討厭的統計學原來在以後工作上可以用來進行評量。他就可以開始瞭解、就可以產生興趣了。」-- S4

「我發現最大的問題是學生在大一進了學校之後，他的目標只設到五年，就是研究所考上第一年到畢業。他永遠只看到五年之內、他永遠看不到五年之後，這事實上在其他國家不會有這個問題。比如說我看大陸、日本、美國的學生，我通常觀察到的情況是他們不會有一個階段性任務的考量。在台灣我覺得不管是教育制度、或是社會大環境，已經給同學一個觀念就是一定要唸研究所，不唸你就沒有用了。...從我個人來看我覺得是一種教育資源的浪費，因為你唸研究所的時候你不知道為什麼要唸...這才是現在教育浪費最可怕的原因，一個學生佔了國家資源而你不知道為什麼唸這個書。所以學校老師很盡力教你的時候，你沒有動力去唸這個書。或許你唸得很好，但這不是 adhere education，就變成永遠 vision 很短。」-- S6

● 職涯輔導有助於學生瞭解自己的性向

「我在國外看到學校裡面有系的導師、或是科系裡會針對學生的選擇特別輔導，會特別去開說明會，會跟生涯發展中心合作，做興趣、性向測驗等等。經過專業的生涯諮商老師去跟他談以後，我們會覺得他興趣不在這裡，可能會建議他轉系或是什麼。還是他是因為學習方法有問題，或是個人興趣不在那裡，會有一些不同的 program 出來。」--S4

「如果學生全部去做生涯興趣的評估，用客觀的評鑑量表，透過專業的輔導老師，再跟系上合作說明學生的就業途徑有哪些、如果你要走到這些途徑我們有哪些課，把 career route map 整個點出來，這樣學生就很清楚。不只在課程，學校的社團有哪些跟這個有關，也把他們歸類告訴學生。但有很多學生就是上課、下課，打屁聊天，沒有很有系統的發展。」--S4

(二) 學生缺乏對就業的實際瞭解

● 學生不知道要找什麼工作

「在民國九十一年時候我們上書過教育部，我們認為學校應該要有一個職場的通識課程。我們看到有百分之七十的年輕人，他們出社會的第一個問題就是『我不知道要找什麼工作』...職場通識課程應該是在大學三年級整個學期的課程，它會包括職場的趨勢、工作機會的分析、未來產業的發展、在工作職場的態度、甚至在 EQ、履歷自傳的撰寫，一套讓學生跟就業做很好的連結。」
--S5

● 學校可成為學生與就業市場間的橋樑

「政府應該依據未來十年、二十年的社會、產業型態有長遠的規劃，形成教育政策和人力培養的方向，並設法用現在的學校教育、其他形式的教育或是職前教育補足大學人才與企業需求不符的問題。一個非常成功且典型的例子就是清華大學的『自強社』，當時台灣半導體才剛起來，需要很多人才，但卻不知道要去哪裡找人，而自強社即是提供了一個平台，你如果想到 IC 產業就可以到自強社接受一段時間的職前訓練，然後再到業界去。當時除了清大的學生以外，交大或是其他學校相關科系的學生想要去業界都會去自強社...」--S1

(三) 學生缺乏正確工作態度、就業觀念

● 學生缺乏積極、主動的工作態度

「我第一年來台灣的時候，找 internship 找了很多台灣的同學，我很失望。為什麼？因為來了一個禮拜之後他就說他不來了...今天這個這麼好的 opportunity 給你，你竟然沒有任何 commitment。我們花時間教育你，你竟然會這樣...就變成他只是來這裡賺錢而不是學東西。」--S6

● 社會普遍以薪水高低衡量工作價值的觀念

「很多 part-time 的工作有很多東西是做很基礎的...但大學生不屑一顧。專科生他就會，所以他們的就業力比較好，差別在這裡。我很坦承的告訴你，這是我們的觀察...我今天就會挑戰他們：你不是說你要開咖啡廳，那你去麥當勞，不只是當收銀員，你可以看人家貨怎麼來的。學生不會去想，只去看那些很表面的，為什麼？回歸到一個很基本的一家人。家人會說賺那兩三萬、房租都不夠，爸爸媽媽現在都是一個兩個小孩，都寶貝的要死，所以爸爸媽媽有很嚴重的錯誤觀念。」
--S4

「媒體上的資訊太多，所以很多年輕人會覺得我唸了大學我的薪水怎麼那麼少，他未曾想過他到底付出了什麼。在這個過程中我覺得有太多可以被修正的地方，我們一直在努力，可是如果有公家的支援讓這件事情可以修法，我覺得絕對可以提昇台灣的職場競爭力...年輕人現在也很勇敢，他們就會往錢比較多的地方前進。那反而是很多企業比較扎實的、比較 boring 處理比較細瑣的一些事情，學生會去貶低那樣子工作的價值，就是 incentive 不夠。」--S5

- **媒體的負面報導影響學生對就業的信心**

「有時候我們學生的自信心真的很弱，被這些媒體講的真的是很弱很弱，這些民意代表質疑的、跟我擔心的也實際上是事實。可是我發現跟同學談的時候，有很多是自願性失業的情況，他們不願意去找工作，沒有信心。對我而言，我公司在找學生時如果這些人一點信心都沒有、不知道能力在哪裡、不知道怎麼去 fill an assessment，interview 的時候說不出來。以我 interview 的情況，我不可能讓你進來，因為你不知道你哪裡有問題。」--S6

「因為整個社會的普遍性負面思考，很多正面的事情沒有被 recognize 跟 value。比如說我們失業率其實不高、我們經濟狀況其實很好、我們學生就業率其實相當不錯。可是不知道是媒體報導、還是一般大眾習慣思考模式，甚至是政治，大家就是過度放大這些東西。...台灣的學生並沒有這麼糟的時候，你為什麼要說他很糟糕？明明印度的學生不好，你為什麼要說他有多好？商業週刊花了這麼大一篇篇幅說印度的工程師有多好、台灣的工程師有多差，台灣的學生有多糟、印度的學生有多用功...我自己在兩岸都在做 recruiting，我去清大、北大，這些在大陸都是一流的學校，可是我看到他們學生也不比台灣學生好啊。可是這些記者有什麼能力來做這些判斷？我們記者沒有像國外記者那種權威，你是科技只能報科技、你是財金只能報財金，不應該跨到科技財經這種很模糊的地帶。當然又牽涉到 impression 的問題，整個社會的 impression 就是我們學生不夠好，事實上我覺得不是我們學生不夠好。」--S6

- **學生缺乏正確的就業觀念**

「我不覺得大學生失業是個問題，而是我們沒有提供他一個正確的就業觀念。我們沒有告訴他說找工作找六個月是很正常的，大家只說萬一畢業就是失業你怎麼辦，大家只提這個。可是在國外這很正常，他有很多 seminar 告訴你找工作找六個月是 average，但是我們希望你挑一個你喜歡的工作。」--S6

(四) 開辦實習計畫

- **學生可從實習加強工作能力、工作態度**

「實習可以让你知道未來的現實、企業生活是怎麼一個樣子，態度不再只是說我在社團當社長、辦活動那樣子單純而已。實習實際上可以让你瞭解實際上一個部門是如何運作，或許做的工作不是那麼核心、重要，但是他可以让你看到實際工作的一個樣貌，多增加互動，會有正向的幫助。」--S3

「如果有實習、有去做社會服務，我保證他的工作態度一定會體驗到。因為平常上課我們又不點名，他愛來不來隨便他，只有單方面，如果學生對這個沒興趣，他就用放棄的態度。很懶散，也不會作自我要求。但如果我們有這種體驗、實習，他自己要去面對現實，實習或是去外面，我企

業界也要挑人啊名額有限嘛，也是某種程度的讓他們產生競爭。我覺覺得像這方面的工作態度，可以透過實習去加強。」--S4

「我仍然非常肯定實習跟打工這件事情，我甚至認為你打的工也不需要是什麼太漂亮的工...我認為那些工作只要他不是壞的工作、不是對你人格會有影響的工作，其實他都是好的工作。任何一個工作 even 是阿羅哈搬行李，都可以學到東西。」--S5

「(現在的學生)有些地方是很不足的...至少在 non-professional skill 這段是不足的。應對進退、工作態度，如果沒有經過我們這段，是不足的。Inexperience, working attitude 是比較被動的，在一個 enterprise 這樣是不足的。在這個時段給他一個 on-job 的 training 是有機會可以修正的，而且這個修正是很大的。他們還在很 flexible 的年齡，只要稍微給他機會，告訴他什麼是對的、什麼是不對的，他們就修過來了、很快的。」--S7

● 企業可藉實習計畫建立品牌

「雇用實習生來講對雇主來講是一個負擔，但如果我們從另一個角度，可以告訴企業主說這也是一個作雇主品牌的方式。因為現在有很多雇主他找不到人，我看這幾年台積電或旺宏這些，他每年都釋出蠻多實習的機會，其實他就是在作他的雇主品牌。因為他想要好的人，他就有那 budget 跟預算去做這樣，讓人先進入他的公司。」--S5

● 由政府推動、補助企業施行實習計畫

「我覺得政府應該有個廣告的 campaign 來講這個價值。台灣的企業可以對台灣有更多貢獻，應該有 campaign 出來做某種宣傳，來鼓勵這些雇主他願意釋出這麼多的實習職缺。再串連比如說 104 給他們一個小徽章。我覺得還是要獲得企業支持，讓他們知道這是個榮耀的事，somehow 未來對他們有幫助，他們可以建立他們的品牌...或許可以找一些正在尋找好人才的中小企業，很多雇主品牌不夠好、但他也想要好人才。我們或許可以用廣告來說服他們做這樣的付出會找到更多可用的好人才。」--S5

「政府要進場、給壓力，企業要生存有太多的 environment 靠政府法令在 operate。所謂的一句話『民不與官鬥』，因為公權力在政府手上，政府有太多東西可以做，你可以用鞭子、可以用胡蘿蔔。...internship 這件事情對學生是很重要的，怎麼讓 private sector 做，我覺得絕對有辦法，看你要不要而已。你要入場絕對可以，有胡蘿蔔、有棍子。五年五百億不都下去了嗎，為什麼不能擺條件呢？很簡單嘛，願不願意做而已，他有一百個理由可以不要做。」--S7

「我覺得企業端要負起責任。大企業他有他的 profit margin 可以做，我們做這個 program 一年要一百萬，還要一個 full-time 的薪水。大企業其實這個錢不是沒有，只是看要不要從你的 profit margin 去撥一筆錢作這個社會責任而已。我覺得該做，for next generation，為這個社會。可是中

小型企業不行，中小企業是無法 afford 的。因為他只要作了成本就高，就拼不過別人，所以真的要政府 policy 進場。你一定要給他 incentive，可以是企業的 reputation、可以是給 policy、或是學校給，我覺得錢都不是最大的重點。」--S7

「如果要求一個企業做到我們的地步，我覺得很難，以我目前看是做不到。可是如果從政府、或從學校的角度從外力進來，譬如說有一個專門的 office 在 run 這樣的 internship，來協助企業，那是有機會的。不要讓企業去負擔這個成本，而是從第三者的角色讓政府付錢或學校付錢，讓學生進來。」--S7

「五年五百億只要撥個兩千萬來做這個 project office 就夠了。我想園區那些公司是有機會的，最大的原因是因為他們在 competing for talent。他們每年都需要、他們在搶人才，他們就是要搶最好學校的學生，before 他搶之前可以要他先 offer intern 來吸引學生。大公司例如台積電、聯電、聯發科之類的，既然要 competing for talent，那在小孩畢業之前你要不要 offer 一些東西。」--S7

● 企業應負起培育學生的社會責任

「但產業界就會有一個 incentive 的問題——他為什麼要花時間來教育年輕人？那這可能就要用一點社會壓力。比如說因為你參加了這個 program，我們政府就給你一些 recognize。比如說在竹科，這個會形成壓力。比如交大去獎勵這些公司因為你提供我們 internship program，其他公司會有壓力。在沒有 financial incentive 的情況下，至少用 social obligation 的角度來逼公司付出。」--S6

「國外的小孩暑假、寒假通通跑去 internship，很容易，很多公司都 offer。為什麼人家的企業願意付出帶小孩、我們的企業不願意，然後拼命說這些小孩是草莓族？小孩天天關在家裡打電腦、變宅男，你能說你沒有責任嗎？你說人家是草莓族，為什麼不拉一把？要 internship 就說『我沒空、我沒時間』」--S7

「(實習)對小孩一定有用的。但如果你今天坐在那邊等產業界做、他們一定不會做，因為很麻煩。台灣的企業 cost margin 都很低，他不是一個 high profit 的狀況，社會沒有一個作志工的 social responsibility 這樣的 common understanding，又 operate 在微笑曲線的底端，他怎麼會想這個？沒有外力他不會作的，下一代又不是我的責任。下一代是我只要把我的兒子、女兒送到國外念好書就夠了，別人的小孩是別人的事，所以 M 型社會就出現了。他所謂的下一代是自己的下一代，不會管別人的下一代，變成 social responsibility 要不要 take care 起來。」--S7

(五) 充實學生人文素養、教導學生如何生活

● 除專業知識外，應培養學生的人文素養與社會關懷

「我覺得通識教育還是蠻重要的，起碼你可以讓他在專業以外，有一些他自己的東西，讓他有一

些自己的想法可以勇於地表達出來。應該讓他在專業之外有一些啟發，因為如果你要企業上成功你必須有其他的那一塊，只有專業是不夠的，如果再進一步講，你還必須要有社會關懷、人文關懷，這要靠通識教育來加強。」--S3

「人文素養其實跟他的人生的態度有關，當他有好的人文素養，他就會知道要怎樣去利用他的休閒生活，怎樣去弄他的生活平衡，怎樣去抒解他的壓力，因為你看到這些成功的人，他們其實不是單方面的成功，這些成功的人都會有另外一兩項的嗜好。」--S3

● **大學缺乏教育學生「成為一個完整的人」**

「這樣他們人生比較快樂，對產業也比較好。不會說對成功的定義很狹窄，只侷限在某方面的成功，會去想到他在其他方面的獲得、成就，而不是只有在公司上得到升遷上的滿足。」--S3

● **學校、職場應教導學生「如何去生活」**

「人不僅只有工作而已，工作之外你要有其他的東西，這樣生活會比較多樣化。他將來跟他家庭、家人的互動，他會有比較好的發展，對社會也比較好。其實應該在大學的部分及早加強他在學業之外，他真的自我在哪裡，人生的選擇的能力的培養，這樣他在將來的工作上在去作一些追尋，他會比較快樂。」--S2

「大學沒有辦法教學生成為一個完整的人，這點是我最擔心的。他們的 behavior 甚至比國外的小學生還不如，他不知道失敗是應該的、他不知道人生一定有不順、他不知道跌倒可以站起來。很多時候我跟學生講這些道理，他說我都知道，可是事實上他辦不到。所以一進職場會受不了，你沒辦法自己做決定、沒辦法獨立思考，我覺得最可怕的地方在這裡。」--S6

「各位要知道工作的本質是什麼？就是為了賺錢、養家、過日子。我們對於 teach this person as a human being 做的實在太少了。我跟 candidate 講說你工作就是為了養家活口、就是為了賺錢、為了生活。這生活是跟你的家人生活又不是跟我生活，所以我希望你每天七點就要下班，你晚過七點我就會很生氣。我覺得我們沒有花時間去教這些學生所謂的 basics，所以你問我他合不合群？他很合群。你說他有沒有技術？他有技術。但他知不知道 how to function as a human being？他不知道。是基本的問題、你對你的 life expectation 不對，你不知道工作上應該要 expect 什麼，你不知道生活就是 there are so many difficulties。」--S6

(六) 教師對學生的就業情況不瞭解、也缺乏關心

● **升等、評鑑制度未要求教師關心學生就業狀況**

「老師會覺得這跟我教學、升遷無關啊，幹嘛去費這麼多力氣，that's the key。如果今天學校裡

面說我要看的教學評鑑是學生就業力的評鑑、還有學生畢業後到各個企業去的情形、校友的回饋，如果你對學校根本都沒有感覺，那就一點都不會回饋、一點都不會捐錢，就變成老是台面上那些有名的人在 donate，校友會只是那幾個人在支持而已。但如果今天這變成學校的文化、學校的向心力特別強，這個是你要建立的學校形象。」--S4

「企業端的改變已經好幾代的 transformation，從工廠變成知識經濟，可是學校教學好像沒什麼改變。我看台灣大學教授的 measurement 完全沒辦法跟這個社會企業的需求 match。你們的 measurement、升等完全是看 paper，我 industry 沒有多少 paper 可以讓你們出，所以你當然不會投入，你當然不會關切我們。你們的 measurement 是 drive by 教育部和國科會的預算，第一升等、第二錢從哪來...結論就是產業的需求不知道、不重要，因為從來不在你們的 measurement 裡面。Industry growth 跟你們有什麼關係？沒關係。所以（老師）為了這兩個 measurement 把學生當工具，我覺得 rationale 有問題。Incentive 不在，who cares about student? nobody care。我覺得教育部、國科會那邊的升等、資源的分配要考慮好，那個 measurement drives everyone's behavior。一路 drive 下來，我覺得不能怪教授，如果我是教授我也要升等啊。我怎麼可能把我的升等放在學生的 career 之後？制度才是殺手。把學生當工具是不是要怪到教授頭上？當然教授要背負起一些責任，不過更重要的我覺得是升等的制度、resource 分配的要求，那塊 drive people's behavior，drive 所有學校的 behavior。」--S7

● 教師對實際就業情況不瞭解

「有時候我們以業界的角度去分析，連老師都會感動，因為他們不知道原來外面的世界競爭的程度是這樣。所以當老師不知道的時候，他也沒有能力去告訴學生。這也是為什麼有些學生一進入職場三個月之內就換工作，因為他的衝擊太大了，他所理解到的跟市場上的激烈狀況他無法瞭解。」--S5

（七）企業未給予員工足夠訓練、培養人才

● 企業需要訓練員工、培養其能力

「像光電、半導體領域的其實在學校學的都是理論，或是這方面的人才不是很多，所以我們仍須花費許多資源跟精神對員工進行在職訓練，各公司在這方面都花了相當大的成本。所以在質的部分，學校教育做得不是很完整，專業的部分還是不太夠，還是需要花許多資源再訓練，才可以使這些人能在工作上有所貢獻。」--S3

「很多時候我很憤怒的是我們對年輕人沒有盡到應盡的責任。學生其實在學校能學到的東西就是那麼多，在全世界大學都一樣。假設媒體說的都是對的，印度、大陸學生真的那麼優秀，他們大學生也不過懂那麼多而已，他們的人也不會真的符合任何一家公司的需要，你就是得要教他。但是為什麼我們台灣的公司連教都不願意教，甚至不願意用大學生？這當然在美國也存在，you

always need to get a first job...我不能怪他們的 mindset，但如果你今天是一個大公司，你有這個 obligation 必須要去教新的學生。」--S6

● 企業應把員工視為人才而非工具

「現在也有聽到年輕的員工在談，現在的年輕人不像以前那麼想要進園區，承受壓力的能力也不像以前一樣，也不一定要進半導體。現在的學生比較多樣了，對於人生的期許、看法、生涯規劃不同，希望從年輕的時候就可以在工作與生活中取得平衡...」--S3

「現在工程師的工作負擔還是很重，工程師的生活是沒有什麼假日，隨時產品有什麼問題，隨時都要被叫來公司。像有朋友在聯發科、台積電，他們都很操，每天都幾乎要十一、二點才能回家，有時候趕產品趕完就直接在公司睡覺了，幾乎是一年三百六十五天在這樣子操，有些年輕人就不想要過這樣子的生活，而不願意進來。」--S2

「我們台灣企業 management 的 maturity level 是不夠的，包括很多大公司、軟體公司在管軟體工程師的時候是把他們當工人在用。今天我跟你講你就寫這段，其他我不管你，事實上這不是一個好的 management 管理。軟體工程管理不是這樣的，可是你想我們連軟體都這樣子，更不用談硬體了，硬體也是這樣子。所以我們留不住人啊。我們員工基本上是 underpay 的，不管那個產業都是 underpay 的。真的拿到合理的是 senior manager、總經理級的，如果從一個世界觀的角度來看，台灣都是虧待員工的。員工都會虧待，更何況是學生。」--S6

「這些靠著政府機器在享受資源的單位和公司，你們做了多少事情？你享受資源以後不捐錢給學校蓋幾棟大樓來抵稅，其他 social obligation 盡了多少？比如說你有沒有 hire 學生、你 hire 多少、他進來之後你有沒有栽培他，你有多少的 manager 是這樣起來不是挖來的？多數都是挖來的，很少是學生進來十年後當協理、經理。」--S6

「我跟學生說你要知道別人在 interview 你的時候，你要很清楚的知道人家是把你當一個寫 code 的工具，他不是把你當一個人在看。他不在乎你是什麼、你會什麼，他只在乎你寫不寫的出來，寫的好或不好甚至都不在乎。台灣多數的軟體公司都是這樣，硬體公司也是相同...這個工作底適不適合你是兩回事。很多時候就跟徵兵制一樣，不適合自然就淘汰掉了，這反而是最殘酷的地方...我們學生都很天真善良，認為進公司以後會有一片美好前途，不曉得公司是這樣用他的。等到三十歲、四十歲忽然驚覺：怎麼我在公司的地位是這樣子，雖然我領了多少錢，可是我發現我一點未來都沒有。基本上跟二十歲沒有任何的差別，除了變老以外。我見到很多跟我差不多年紀的人，他們問題變成是這個樣子，想要去開一家咖啡館、便利商店，我覺得是我們大公司虧欠他們。」
--雇主 S6

二、 S1-S8 訪談小結

綜合以上訪談內容，可初步歸納受訪雇主認為台灣高等教育畢業生就業之困境及建議。茲統整如下：

1、困境

◇ 學校部分

- 學生對選擇科系缺乏規劃。
- 學生缺乏正確工作態度、就業觀念。
- 大學教育缺乏培養學生人文素養、社會關懷。
- 缺乏實習制度讓學生體驗就業情況。
- 教師對學生的就業情況不瞭解，也缺乏關心。
- 學校未擔負學生與就業市場間的橋樑。

◇ 企業部分

- 缺乏承擔社會責任的意願，不願開放實習機會。
- 未給予員工足夠的訓練、培養人才。

◇ 政府部分

- 未鼓勵、推動實習政策。
- 未督促企業負擔社會責任。
- 未將學生的就業情況納入評鑑、補助大學院校的標準之中。
- 應加強對社會大眾提供正確、正向的就業觀念及就業訊息。

◇ 社會部分

- 普遍以薪水高低衡量工作價值
- 媒體的負面報導影響學生對就業的信心

2、建議

- ◇ 開辦學生實習計畫
- ◇ 開辦學生就業相關課程
- ◇ 加強學生生涯規劃
- ◇ 加強教師對學生就業之關注與瞭解
- ◇ 加強企業對人才之訓練及重視
- ◇ 加強向社會大眾提供正確、正向的就業觀念及就業訊息

◇ 雇主 S9-S18 訪談摘要

S9-S18 訪談細目一覽表

訪談代號	日期	受訪人	任職單位	職稱
S9	2008.01	李佩頻 女士	遠東國際商業銀行	行銷暨公關部經理
S10	2008.01	蔡秀娥 女士	添利有限公司	總經理
S11	2008.01	蘇玉枝 女士	東元科技文教基金會	副執行長
S12	2008.02	劉麗玉 女士	遠百企業有限公司 (愛買量販店)	人力資源部協理
S13		曹小雯 女士		人力資源部主任
S14	2008.02	張麗玲 女士	優兒教育集團	總經理
S15	2008.04	李志勳 女士	法國巴黎銀行 台灣分行	資深副總裁
S16		余美芳 女士		人力資源部協理
S17		Mr. Sanza Bulaya		銀行專員
S18	2008.04	張榮基 先生	三商行股份有限公司	總經理

一、S9-S18 訪談內容整理

1、畢業生工作態度

● 不瞭解職場與一般生活差異，無法分辨場合

「現在很多公司都用內部網路在溝通，有時候收到一些 email 真是啼笑皆非，你會覺得現在有些小朋友真是搞不清楚狀況。他會拿把那種留言版上留言的風格拿來溝通，裡面包括用字都會用一些例如「很高興」就「粉高興」類似這種，他搞不清楚這兩者不一樣。有一個很重要的是公司知道你是誰、留言版是匿名的，兩個有這麼大的差別，他完全搞不清楚狀況。現在的學生比較少認知到有些事情是嚴肅的，他常常會搞在一起，有些場合是很嚴肅的、他都會把它弄得很搞笑。我有一個朋友在另外一個企業當主管，有一次他就跟我說每次看到現在的小朋友就覺得自己還可以混很久，要被取代還沒那麼容易。」-- S9

● 轉換工作頻繁，經驗難以累積

「我現在看履歷有時候真的是看到多的不可思議，那履歷多到一年換兩個工作、三個工作的有一半，兩年換五個工作的，就一直換工作。你就會想說那你這樣我怎麼用你呢？就表示你沒有一個忍耐力，你覺得這裡不好就換個地方，像電視換台一樣，這不是個辦法。經驗要累積而來，不管在哪，你一定要在這個行業裡頭、領域裡頭發覺出這個行業的奧妙，然後在這行業裡頭走出

一個頂尖出來。任何一個行業都有他的困難跟深度，但你要去摸索出他的困難跟深度在哪，走出那個領域裡頭的頂尖。

...所以我們挑履歷的時候，我們會先看他是不是有一個工作至少做過一年。一年已經是我的最低標準，我本來以為說好歹你要做這個工作兩年吧，要不然你那個工作一年、那你來我公司也一年好了，那我用你一年你花我這麼多時間，你就要走了。那我怎麼跟你玩這些呢？但如果你現在要找一個工作作兩年這種履歷，非常少，看有沒有十分之一。」--S12

● 未做好進入職場的心理準備，心態難以調適

「現在年輕族群可以到的是一般的服務業，比如 7-11 或其他專櫃、門市等，他們會希望這些孩子大概三天就要上手。有客人進來就要說「歡迎光臨」，可是有些人說不出口、他們會想說我為什麼要這樣說、好像蠻丟臉的。他們在家裡面是爸爸媽媽呵護在手上，為什麼我出來要幫你做這些...現在年輕人去消費的時候別人把他們奉為上賓，可是當他們自己在這個位置時，剛開始他們是沒有辦法接受的。」--S10

「我們以前出來工作比較會檢討自己，主管說什麼會覺得自己不對、真是太慚愧了。現在的人比較會檢討主管，這個公司不好、這個主管有問題、他口氣不對、工作太吃重...。再早一代的比較會檢討自己，我怎麼這樣子不懂還需要主管說、我要珍惜這份工作、沒有工作會覺得很嚴重...。但現在的人可能會覺得沒有工作就換一份工作就好了、在家裡頭暫時也無所謂，他們一直想要找一個喜歡的，但其實你不投入就找不到喜歡的。」--S12

● 缺乏自我檢討，易將責任歸咎於環境或他人

「有一次我跟一個同事講他這個地方做不好、什麼都告訴他了，最後我從其他同事聽到的回饋是他完全不覺得自己有任何的問題，反而他覺得這個主管跟他風格不同。

...我跟他說事情做不好不是能力有問題、就是意願有問題。態度的問題最麻煩的就是你盯就會改善，但主管通常盯也是很累，也是有一些尺度拿捏。從頭盯到尾一方面主管很累，一方面他覺得主管都不信任我。有時候也令人很沮喪，你盯他他就會改進表示他其實是有能力，這就是意願。你盯他三個月之後可能就放鬆，你放鬆他也放鬆了。」--S9

● 相較於上一代，工作態度較不積極、缺乏企圖心及工作願景

「(現在來求職的人)跟以前經驗比起來是有差的。這幾年透過私人管道介紹進來的年輕人，十個人存留下來一個人已經算是不錯了。我覺得現在年輕人找工作就是要很輕鬆、不要老闆管、又要領到同樣的薪水。所以如果有比較熟的好朋友要介紹晚輩來我們這裡，我都會請他們先去汽車公司待三個月以後能夠存活下來、這個人還算耐操，可是如果沒有，原則上他也不適合待在我們公司。」--S10

- **不瞭解自己的興趣，對工作缺乏興趣及熱情**

「我覺得年輕人應該幫助他們發現自己的興趣，走自己的興趣、有興趣就不苦。任何一個行業要走出專業都要有興趣，沒有興趣真的很苦。工作是要發現自己的興趣，你讀書也好、不讀書也好。

但年輕人要即早發現自己的方向也很難，我自己回想我唸書的時候，我根本不知道我的方向，唸大學的時候就一邊唸書一邊玩。我看過很多好學校的學生，大學玩歸玩，畢業出來都還挺認命的。我們這些主管都是名校畢業的，挺認命的，工作時間有時候不要說是六天、有時候是七天，從早到晚。」--S12

2、畢業生工作能力

- **基本能力不佳，如精確的表達、溝通，系統化歸納、分析之能力**

「我所謂溝通就是一通電話、e-mail 把所有東西協調完，這我覺得是基本的能力。你要完全掌握別人的意思、主管的意思或這個任務的意義在哪裡。這樣還不可能完全清楚，到時候你講了又可能掛一漏萬。所以你如何訓練他把事情掌握到百分之百之外，然後百分之百的有系統的表達出來，我覺得這是需要一套課程的。

表達有兩種，一種就是寫、一種就是講。有一個很重要的是，大學的老師如何讓年輕的孩子知道這兩件事情是很重要的。一般孩子不知道這很重要，直到在職場主管他幫他改公文、改email，他都還認為你幹嘛吹毛求疵、雞蛋裡挑骨頭，有什麼關係。」--S11

「我這裡曾經有一個在學校教書的代課老師，他有教師資格而且代課代好幾年。因為一直代課、一直考試，後來有機會他就來了。這個女孩非常優秀、口才很好，他是那種即席演講比賽社會組第一名第二名那種，而且人非常好非常可愛，我非常喜歡他。但他進來我辦公室之後，因為我們工作常常是很複雜的，我們常講能用一句話講的、不要用兩句話講，能夠用表格呈現的、不要用文章來寫。他完全沒這個 sense，所以一件很複雜的事情就會亂七八糟，甚至越弄越亂。這時候我就開始教他如何把他系統化分類、歸納、分析。他就覺得他再這裡收穫非常的大。我就問他以前在學校當老師的時候不知道這些能力很重要嗎？他說他完全不知道。我說你們這樣當老師不會覺得很危險嗎？他是小學老師，連大學老師都不知道的時候，那些學校出來的學生怎麼工作？他說他非常同意。」--S11

- **難以將所學轉化、應用在職場中**

「(從比較差學校畢業的學生會比較好用嗎?) 不一定，但彈性會比較大，但資質跟素質沒那麼好。可是這種建中、北一女其實都是資優生，資質好但是他不能轉化。就我來觀察，你很會做功課、很會考試，就表示你歸納、分析、整裡的能力非常好，你才有辦法很會考試，甚至任何題目都有辦法迎刃而解。而這樣的能力怎樣轉化到職場上、用在工作上，如果你能夠這樣就是有工作的能力。如果不能轉化，對不起很辛苦。」--S11

● 應加強彈性、獨立性及應變能力

「零售業不只是靠勞力，我賣這個東西要有智力、腦力。像我們店裡賣生鮮，我們要叫賣、要決定訂貨量，訂貨量太多變成庫存不新鮮、訂貨量太少客人來沒有東西，你是要擺十樣、二十樣還是三十樣，現在客人喜歡什麼東西，社會上有什麼脈動...，有很多的思考在裡頭。總公司會給譜，但那怕是我給你一個樂譜好了，你會吹笛子、我也會吹笛子，為什麼你吹的好、我吹的不好？你有你的功力啊。你知道那個地方要吹得很響亮、那個地方要吹小聲一點、那個地方抑揚頓挫、拍子要抓的準...。總公司會給譜，同樣是給多少你可以選擇，但就是有個人功力的問題，個人功力在他腦袋裡反覆的思考。這個思考沒有人教他、也沒有人有辦法教他。」--S12

「同學們在學校如果是獨來獨往的就是怪胎、去逛街去幹什麼都是一群。可是到了職場上這一群如果要變成是獨立的，很多人會不習慣、會做不來。有一本書叫「當責」講團隊當責，每個部門有自己應有的責任，當事情沒有做好的時候是整個團隊沒有做好，而不是誰沒做好。他其實另外一個用意是要訓練這個部門的主管，把下面的人培養起來。可是如果沒有做好事情老闆還是怪你，你是部門主管。另外一個層面是各位 team members，如果事情沒有做好事我們整個團隊沒有做好，即便你是 top sales。你是 top sales。有的是英雄式的主義，比如說你很好、你領很多錢，可是你整個部門不好，甚至於你個人很好、公司不好，還是公司會結束的。」--S14

「所以如果你今天到企業界去，你如果還會去問說我來應徵什麼我就做什麼，你不是個多能工、你只能做一種，當然你可以把他專心很好，可是如果公司要 promote 或裁員的時候，你可能被掃出去、或是沒有升上去的機會，因為你只會一種。第二個是橫向的，公司在產業多元化的時候，你還去問他說我來應徵的時候是做月刊的，如果他來應徵的是編輯、要他調去 marketing 他不會、他也不想，甚至多成立一個部門來 promote 他也沒有機會。他的觀念有一種就是我只來領我要領的薪水，我做我應該做的，多的沒有。跟我覺得我們當時四、五年級比起來的話，實在是食米不知米價。在辦公室上班的員工就是覺得我來應徵我的工作，你原本就要發我的薪水啊。企業不賺錢是罪惡，他不賺錢要拿什麼來發你的薪水啊？你就沒有同理心。可是員工也會跟你講我要是跟你一樣，我不會自己當老闆啊？有時候講起來就一籬筐很好笑。現在講起來很好笑，可是在辦公室裡面你是笑不出來的。」--S14

3、學校課程規劃、師資與教學內容

● 學生畢業容易，缺乏砥礪、磨練的過程

「我覺得現在大學讓小朋友畢業的太容易了，成績得來太容易。我有一個同事說他整個唸書過程只要應付一下就可以過關了，包括他考研究所可能只唸了幾天就考上了，所以他就不覺得他需要特別的去努力，好像應付一下就可以過了。我們大學在學生成績的把關上太鬆，這個對他們最大的影響就是他們覺得應付就可以過關。所以事情做完就好，很難認真的去把事情做到最好。在這個過程中缺乏一種勉強，任何事情要做好都要有那種勉強自己多做一點、一定要到勉強的層次才是認真...

現在小朋友成長太順遂了，他沒有這個砥礪的過程，現在唯一能給他的我覺得是學校學業的要求，那是一個指標。所以我覺得學校在這部分不能輕易的放水，反而你要藉這過程讓他有砥礪的經驗，這種經驗對他將來會有很多幫助。他抗壓性不好因為他沒有砥礪的過程，不知道很多事情可以再撐一下。」--S9

- **學生在求學階段的學習態度、學習風氣即不佳**

「所謂後面的這些人很多時候不是因為資質不好，是因為學習態度不好、個人學習認知很差。你說他沒有在學習嗎？有，他每天上網。可是有些人上網去追求知識、有些人追求生活的樂趣或虛幻，這形成兩極的人力。不能說後面的學校都是不能用的、也未必見得，如果他到了職場願意好好學習好的工作態度、建立好的工作素養，他還是可以對產業有所貢獻的。」--S11

- **學校沒有培養學生對知識產生興趣及胃口，學生對知識的興趣很低**

「現在因為產業變化太快，那種汲取新知能力很重要，現在小朋友給我比較大的感覺是他們對知識的興趣很低。我們評量一個員工用的平衡計分卡會有四個構面，其中「成長」包含不論是幫助其他人成長或自己成長。那同學就會自己寫他今年讀看了幾本書，我看了就會想怎麼一年才看這幾本書，而且大部分是跟工作相關的。一個大學畢業生我們設想他應該是閱讀能力很好的，尤其是在一年中可能工作上會碰到很多問題，從書裡面去找答案其實是很快的。而且他讀的都是些很入門的書，也不是很專家寫的書。

在我的觀念裡每個學問都是一個殿堂，高等教育有沒有帶學生進入這個殿堂裡面，還是只是讓他在門外徘徊？我覺得每種知識都有他的樂趣，只要他能夠進入殿堂裡面一窺他的堂奧，然後在裡面接觸到很棒的心智、心靈，幫助他對知識產生興趣。」--S9

- **學生所學與現實社會需求脫節、不符所需**

「我感覺現在的年輕人求學的動機是要去拿一張文憑，其實他自己不曉得要做什麼，為了拿那張文憑他或許不需要非常的用功，他的目的只是拿到文憑。所以當文憑拿到之後，他求學所學到的東西跟社會真的是脫節，因為社會要的不是那張文憑，社會最在意的是他的工作態度，有些工作是要他的技術。」--S12

- **學校與產業間缺乏連結，老師對職場狀況不瞭解、難以教給學生**

「...產業界跟學界要搭起橋樑。比如說如果我是班導師，我會盡量去建立產業界的人脈，而且你是國立大學多麼容易。如果是那些野雞大學那才是困難、誰理你，可是一般國立大學絕對沒有問題。你要去拜訪哪個人資處的處長，他絕對是張開雙手歡迎。我們不會很喜歡跟教育界的在一起，普遍來講，教育界的老師都很狹隘。他們看到的、想到的就是在一個範圍裡面。老師如何去提昇自己，對年輕人產生無限的影響力，真的還是要靠老師自己的自省跟努力，作老師我覺得

真的是要有熱忱的。

我覺得需要一種覺醒，比如說大學的老師到底對職場瞭解對少，他到底要用什麼樣的策略、什麼樣的方法、什麼樣的架構去瞭解職場人力方面的需求，他必須要去 study。包括他現在如果他當一年級的導師，學生四年之後、六年之後環境是怎麼樣、大環境趨勢如何，太多問題需要去瞭解跟重視。人不管是學生還是老師，永遠要去不斷的 study。」--S11

- **學校未確實有策略、有計畫的幫助學生規劃未來就業藍圖**

「除了學校和職場要一起努力，還要給予學生職業訓練。實習的環境、實習的機會。所以人才培育關於產業和大學結合積極的部分，我剛講實習訓練、職場教授，頻率可以多一點。我們要把學生當客戶，如果你問我、我就把學生當客戶。教授可能會覺得我不把你當掉就不錯了，還把你當客戶？可是如果你要為了產跟學 combine 的很好，可能連找個講師、設計題目都要包裝、都要去思考。能不能像公會一樣，產業的上中下游都去請教他，或是產業跟系所相關的做 link。這就可以加速的讓他知道產業需要的人才、跟他現在碰到的困難、瓶頸，跟他未來的計畫，如果他三、五年想要什麼版圖，就接上去了。」--S14

- **學校所舉辦之職涯相關活動及演講有時難以吸引學生**

「我覺得我們台灣的孩子對未來是沒有藍圖的，特別是大學生。如果是中小學生，他的目標就是考上高中、考上大學。但考上大學之後，我覺得這是生涯規劃跟教育很重要的一個時間點。如何跟學生說四年、六年後畢業，那個環境需要什麼樣的能力，會是什麼樣的環境。你如果現在不做哪些學習，到那個時候可能就無法做什麼。學校應該趕快把這樣的課程建制出來，但現在學生學習風氣很差，你開這樣的課程他可能覺得無關痛癢、又不來聽，這又是另外一個層面的問題。怎樣用很有技術的方式來談這個問題，比如說請周杰倫來談這個問題可能比較有效，不管怎樣可能看到周杰倫他也願意來坐一下。有沒有可能請這些人來談他成就的歷程是怎樣，裡面當然都是血淚史啊，雖然我們在螢光幕上看到都是很燦爛的那一面，但背後那一面才大家要學習的、應該要知道的。當年最有影響力的可能是李遠哲，現在最有影響力的可能不是李遠哲，要去找對他們有影響力的人，由他們講出來或許有點用。去找到有影響力的人，給這些孩子現身說法。」--S11

4、雇主對員工能力需求及訓練

- **畢業生流動率高，企業很難、也不願提供太多訓練**

「企業對（教育訓練）的想法是他剛來我們不會給他上課，因為不曉得他是做三天、一個禮拜還是一個月。當然我們有很多的訓練課程，而且我們也在逐漸地把他 e 化，因為三千名員工嘛，我們一個一個把他 e 化，訓練我們會做。工讀生是要他馬上上手，然後他如果在這個行業蹲的下來，你感覺他有一定的穩定性，就會開始教他。問題是我們的工讀生離職率在三個月以內的占 45%，一半就走了。」--S12

「他可以做到三個月是算穩定的，有些人做到半個月就不見了，他也不會來跟我們辭職，然後打電話也聯絡不到。」--S13

- **雇主花許多時間徵人，卻不見得符合需要**

「現在很多是 104 配對的，不像我們以前可能是看到這家公司我們想去，就做一點研究，針對他做專屬的履歷表。現在不是、現在可能設定一些條件就登 104，104 就幫你配對。所以你通知他來面試的時候，他還問我們是哪一家，是被配對配上的。對我們來講，可能之前我們面試過很多人都不滿意，然後就這一個、時間也到了，有時候就用了他。

就像你剛剛說的，畢業生在找工作的時間上也很有壓力，到最後可能變成雙方都有一點在時間壓力下的妥協。可能就會有這種情況，我們可能應徵了好幾位，結果發現曠日費時又不符合需要。最後可能因為要用那個人力，就妥協先用下去，覺得他沒那麼好、但先用用看。」--雇主 S9

- **教育訓練的內容多半著重於培養工作能力，忽略人文素養及其他能力的培養**

「我在職場發現有人文素養的孩子會比較好用，因為他的彈性會比較大、他會比較容易溝通、他對任何事情的接受度跟學習的能力會比較強，這是絕對的。其實我是覺得說，到底我們產學的 gap 在哪裡？我如果給大學的老師建議，我一定跟他說你要培養孩子、你一定要在課程裡面提升孩子的人文素養。

現在問題就是，人文這個東西沒有暫時不會死人，但長時間是會出問題的、會是沒辦法挽回的問題，所以我們如何去倡導這個問題。我們現在要做的事情就是去告訴台灣每一個人，人文素養是很重要的。」--S11

「那個育才的錢都放在教你怎麼去賺錢，業務教育訓練啊、talk skill 啦、專業生產產品的訓練啊、怎麼應對...，很少人願意在教育訓練上面花相當的時間去做不管是人文素養啊、或通事教育、甚至身心靈的。有、可是比重一定很少，老闆會覺得我還要付你薪水耶！教育訓練的時候我怎麼可能教你這個啊。」--S14

- **雇主本身應對員工有誠意，幫助他適應及成長**

「我剛一直在講學校的責任、學校的問題，還有孩子自己學習態度、學習風氣的問題，其實產業在人進來之後到底教育訓練有沒有制度、到底可不可以幫助到他適應這個環境、甚至能夠成長，其實有很多工作是沒有辦法幫助孩子成長的。對產業來講有一個很重要的概念：你對你的人力要有誠意。

學校有很多要做的事情，產業同樣有。做教育訓練、做人資的人沒有人文素質，說實在你不可能朝那個方向去培養你的人。說不定他的認知就是我負責把人找進來，我沒有辦法負責把人從不好用變成好用，他不認為那是他的責任，那是他個人的問題。」--S11

- **應安排主管來帶領、教育新鮮人**

「基本上我覺得人到職場能不用，兩邊都有責任，學校有責任、產業界本身也有責任。你有沒有成熟的主管來 lead 這些年輕人、指導這些年輕人從完全不會到會、完全不懂到懂、完全不知道原則到知道原則。很多事情其實是難以啟齒的，比如你跟我講話態度不夠尊重、重點可能掌握的不夠好、我跟你講的你沒辦法完全掌握...，像這些東西我直接告訴你很難堪、很尷尬、很受傷，可是我們作主管的不管怎樣，要很清楚的讓年輕的孩子知道要懂哪些道理、有哪些事情。作主管的知道你不懂、又不曾教，那不懂的永遠不懂、不好永遠不好、或不曾進步。」--S11

5、其他建議

- **畢業生進入正職前，可先對工作有所探索和認識**

「可能要訓練他們多跟企業接觸吧，如果有機會的話。因為短期的實習基本上是有用的，比如寒暑假那種我覺得幫助並不大。因為現在年輕人都很喜歡打工，打工的話大概就隨便打工，其實打工蠻重要的。可能將來會去銀行工作、那就去銀行打工，將來可能會去零售業、那就去零售業打工，提早接觸，接觸以後就會發現有興趣。我們在挑大學生，我們會挑他有在零售業打工的經驗，我們覺得打工經驗蠻重要的。因為他幾年的讀書生涯中他都有寒暑假嘛，每一次打工的領域最好是相同的領域，這樣會累積他的經驗。那如果是不相同的領域，他就要摸索說這個行業是怎樣、那個行業是怎樣，當作是有目的性的去學習，不要當作是去賺九十五塊。比如我去卡拉ok 打工，那我要有興趣以後進卡拉 ok 生意、投入這個行業。」--S12

- **實習時的工作應經過鎮密設計，避免影響學生未來工作習慣**

「(實習)一定要有設計。我舉我們公司的例子，元智的學生比較容易進來我們的企業當工讀生，我們就是對工讀生的態度讓他做一些很枝節的事情。所以有一天他畢業了來申請正式職員，他反而會受到過去不好的影響覺得自己就是做一些不用大腦的工作、或送送件幹嘛的。所以那個目標一定要很清楚，我是為了什麼、要怎麼設計。」--S9

- **學生實習時即應培養正確的工作習慣和態度**

「對我們來講，如果站在一個教育跟人才培育的觀點來看，我們公司願意提供(實習)這樣的平台。現在一些孩子在還沒進入這樣的平台裡面，就已經先把自己躲起來了。從去年的七月到去年的十二月，我們曾經用過三個新人，一個大學、一個研究所、一個專科。但在這過程裡面，他們給我們的感覺就是他沒有在學專業技能，而是上網、玩自己的東西，後來三個通通都沒有留下來。

我們做車廂是需要很多到手續的，從發包、組裝到成體，最好、最快的師傅一天也只能裝一台車。實習的過程裡面，學生可以知道車體是怎麼做的，而且在這過程終究可以感受到工作的態度。一個車廂的完成是任何一個螺絲釘都不能少的，少了以後會非常危險。但如果把它做好，會

是一個非常完整而且提供人幫助的東西。學生可以從這個過程中一個一個審查自己的工作態度。」

--S10

- **實習制度應有完善規劃及配套措施，讓產業樂於配合**

「坦白講，收實習生我們是公益，我們就盡量帶、幫忙把人培養好，真的是那麼善意的想法。否則很難帶，你要把他帶到很正常、對工作有很好的概念，心服口服，那是要花人力跟心力。像政大那兩個，我還要談我們董事會怎麼運作、怎麼經營、方案怎麼樣寫，否則他就白來。講了這些課之後，如果你去寫個方案出來，你就會覺得自己的實習很完整。可是如果你一直請假，比如說明天要出差把你安排進去執行那活動，你今天告訴我說你不能去，如果你不去執行那後面的方案根本沒辦法延續。這麼多實習生我只有政大那兩個沒給他打實習成績，打不出來，所以這就是學校沒有一個規範，就沒辦法有一個原則在那邊。他可來可不來，他可實習可不實習，所以他的成績也可有可無。

所以如果學校要跟我們合作，學校要有一套制度或標準出來，最好是學分，學分你非把他完整的修好不可，至少要及格。像政大，他如果有一群人事要到非營利組織實習的，他就去找一些非營利組織願意收實習生的，而且他一個一個單位去訪談，去瞭解這單位在做什麼，學生去那邊是學什麼、做什麼。我覺得也蠻好的，他要費一點心，是蠻大的工程。老師要付出、要規劃。」

--S11

- **應特別輔導較後段大學畢業生之就業**

「那些後面的學校很重要的是如何讓學生的技術、專業技能是取勝的。像我先生現在自己弄公司，他公司那麼小、沒有什麼股票上市目前也沒辦法、分紅。他的部屬來源大部分是過去跟他一起工作的人，新進來的人有可能就是比較後面的學校。後面學校的人怎麼去說服老闆用他？當然就是技能。比如你研發馬達、機電、軟硬體的設計...特別出色的他才要用。通常這些孩子的態度是好的，會比那些國立大學的工作態度好，但他的資質比較差。資質比較差，那如何透過那四年把專業技能建立起來，那是他以後能跟其他人搶一碗飯吃很重要的關鍵。」--S11

- **除學校需幫助學生規劃其就業藍圖，雇主也應重視員工的職涯發展**

「有的企業他的 HR 只做勞健保、出缺勤、請假生病的統計管理，你要人他就給你登報啊、104 啊。但真正比較大的企業的人資主管，他會規劃比方說公司今年或明年要什麼人、而且分配到不同的部門，有生產的、行銷的、可能有 R&D 的。

我有一個朋友他在新竹一家很大的上市公司當 HR，他之前也在國內三大會計師事務所作專業顧問，他就跟我講：我們公司每一年要人是要事前先規劃好的。這個部門要什麼樣的人部門的主管要先提，提出你需要的人力配備，我們叫五職等：職稱、職能、職權、職責、執掌，通常有的公司還會有「職級」，像公務員一樣。然後他針對你來了以後的在職教育訓練，還有未來人生生涯規劃。不然員工做了幾年後會疲倦、會累，會覺得「我的未來是什麼？」真正好的人資主管會想：

這個人我在應徵來了之後，我發現他有主要專長、跟未來可以發展潛力的那一塊，他可能就規劃這個人。假如說做了三年如果要轉換部門，他有什麼樣的機會。」--S14

二、 S9-S18 訪談小結

綜合以上訪談內容，可初步歸納受訪雇主認為台灣高等教育畢業生就業之困境及建議。茲統整如下：

1、畢業生工作態度

- ◇ 不瞭解職場與一般生活差異，無法分辨場合
- ◇ 轉換工作頻繁，經驗難以累積
- ◇ 未做好進入職場的心理準備，心態難以調適
- ◇ 缺乏自我檢討，易將責任歸咎於環境或他人
- ◇ 相較於上一代，工作態度較不積極、缺乏企圖心及工作願景
- ◇ 不瞭解自己的興趣，對工作缺乏興趣及熱情

2、畢業生工作能力

- ◇ 基本能力不佳，如精確的表達、溝通，系統化歸納、分析之能力
- ◇ 難以將所學轉化、應用在職場中
- ◇ 應加強彈性、獨立性及應變能力

3、學校課程規劃、師資與教學內容

- ◇ 學生畢業容易，缺乏砥礪、磨練的過程
- ◇ 學生在求學階段的學習態度、學習風氣即不佳
- ◇ 學校沒有培養學生對知識產生興趣及胃口，學生對知識的興趣很低。
- ◇ 學生所學與現實社會需求脫節、不符所需
- ◇ 學校與產業間缺乏連結，老師對職場狀況不瞭解、難以教給學生
- ◇ 學校未確實有策略、有計畫的幫助學生規劃未來就業藍圖
- ◇ 學校所舉辦之職涯相關活動及演講有時難以吸引學生

4、雇主對員工能力需求及訓練

- ◇ 畢業生流動率高，企業很難、也不願提供太多訓練
- ◇ 雇主花許多時間徵人，卻不見得符合需要
- ◇ 教育訓練的內容多半著重於培養工作能力，忽略人文素養及其他能力的培養
- ◇ 雇主本身應對員工有誠意，幫助他適應及成長
- ◇ 雇主宜安排主管來帶領、教育新鮮人

5、其他建議

- ◇ 畢業生進入正職前，可先對工作有所探索和認識（如實習、打工）
- ◇ 實習時的工作應經過鎮密設計，避免影響學生未來工作習慣。
- ◇ 學生實習時即應培養正確的工作習慣和態度
- ◇ 實習制度應有完善規劃及配套措施，讓產業樂於配合
- ◇ 應特別輔導較後段大學畢業生之就業
- ◇ 除學校需幫助學生規劃其就業藍圖，雇主也應重視員工的職涯發展

◇ 雇主 S19-S23 訪談摘要

S19-S23 訪談細目一覽表

訪談代號	日期	受訪人	任職單位	職稱
S19	2008.07	傅顯仁 先生	格立圖企業管理諮詢公司	總經理
S20	2008.08	丁廣鎰 先生	中央貿易開發股份有限公司	董事長
S21	2008.08	嚴劍琴 女士	中華電信板和營運處	副經理
S22	2008.11	江瑞啟 先生	Lexus 汽車台中所	襄理
S23	2008.11	汪文彬 先生	新竹國賓大飯店	人事部經理

一、 S19-S23 訪談內容整理

以下將從「畢業生工作態度與能力」、「學校教學、課程與評鑑」、「產學合作之實習計畫」、「企業對員工之訓練及需求」等四個面向對本次訪談進行整理。

(一) 畢業生工作態度與能力

1、跨國比較

● 台灣畢業生較缺乏好奇心、毅力以及團隊合作能力

「我們在越南用很多國家的人，以前有很多日本啊、美國、加拿大、法國大學畢業的年輕人，畢業來這邊做三年再回去念研究所。這些歐美地區的人來到越南是因為他有這個 curiosity 好奇心，台灣人沒有，這是第一個。」

「第二個，出來海外是需要一些毅力的，不是這麼簡單的，待在台灣是最舒服的。但台灣的教育制度下，沒有一個東西是在培養你的毅力，當然有一個是你拼死念然後考台大，that's the wrong way。」

「外國人是在 sports 培養你的 team work，at the same time 你的 performance 就是在培養你的毅力跟決心。尤其是在大學或研究所，aside from your study，要去 emphasis 你的 team work，台灣的研究所學生是非常的 long player，我們的經驗告訴我們很多好的 executive 最後我們要教他第一個「放手」...，而不是你一個人拼命苦幹實幹，然後別人通通什麼事都不要做，你把它做出來，最後累死的是你、別人都很輕鬆。」--S20

● 台灣畢業生缺乏實務經驗，求學過程中較少培養職場所需能力

「台灣畢業生缺乏實務經驗，尤其是我們的 project 很複雜，從加工區到各分廠涵蓋面很廣，

接觸的人也很不一樣...。台灣出來的人都很 square，非常一個模式出來的，不管那個大學出來都是一個 engineer type、都是比較內向、比較 shy、比較可以單獨工作。應該是在他求學過程中去 develop 一些他將來職場上會需要的東西。」--S20

- **台灣畢業生較缺乏求知慾與積極的學習態度**

「論到專業領域，大陸的學生比較好學，他們的理論可以講的落落長，講的你非常佩服，而且邏輯性很強，這是台灣學生沒有辦法跟他們比的。再來就是對知識的學習態度，大陸的學生遠遠超過台灣。台灣的學生或畢業生對於新知渴望的程度不如大陸。大陸的畢業生到職場之後，他們對新知的渴望程度遠遠超過台灣學生。我公司裡面台灣人也有、大陸人也有，這是非常不一樣的地方。」--S19

2、台灣畢業生現況

- **工作熱忱、敬業態度不如以往員工**

「Overall 來講我覺得現在大學生的 attitude 和工作的熱誠比不上以前的人，不同的 generation 可能跟以前的 old generation 會不一樣。我覺得好的東西要想辦法把它 keep 下來，以前有一些好的想法跟作法應該想辦法把它留下來。十年前進來的人都比較任勞任怨，什麼辛苦的工作他們都願意去做。現在年輕人別想他們要做這些事情。所以我們就擔心會有一些斷層，或將來這些工作要怎麼取代，這些是屬於比較 low-end 技術型的，比較 high-end 就是做一些設計、規劃。」--S21

「現在的學生很靈活，但要他在自己工作崗位上靈活的時候卻又是比較保守一點。如果說講到要出去玩、講到要買東西的時候，他都會想到怎麼樣會便宜、怎麼樣會對自己有好處，感覺整個人就很活。可是當他在工作崗位上，那個敬業態度可能會差一點。比如說很害怕跟別人接觸，偏偏我們這個行業是要你能主動跟客人接觸的，你看起來很有親和力、人家就會很願意跟你接觸，可是如果你一看到客人就很畏畏縮縮，那個對我們來講壓力就蠻大的。」--S23

- **英文能力待加強**

「還有幾個很 practical 的問題，譬如說英文，請問台灣大學有幾個學生英文教出來可以講的？都嚇得要死。Business English 也不需要你 grammar 百分之百正確，老美也沒有 100% 正確，所以你要教英文要把他生活化。像我自己什麼時候英文變好？是開始看英文書的時候，不是什麼 classic novel，是偵探小說我很有興趣，不睡覺在那邊拼命看。我的英文從那個時候就變的很好了，因為我無形中就在學他的 grammar、學他的用語、學他的字句。」--S20

- **剛踏入社會之新鮮人因缺乏經驗，對工作積極性待加強**

「我發現在我們這種銷售業，如果你是大學、碩士一畢業就投入，會發現身段不夠軟。我也有同學跟我是同年紀的，他是大學畢業後來來做汽車業務，可是他的銷售狀況一直是浮載浮沈，而且他也不是唸汽車科或行銷管理。以我為例，我大學就考不上，考不上就當兵，退伍後投入職場，因為我知道我學歷不足，所以必須找到我喜歡的行業投入進去努力發展。經過十年後我覺得不足了，我才重新去唸書。...因為我們沒有學歷，我們很清楚知道就是要去街頭的學習去得到更多生意，那邊有訊息、有商機我們要蒐集的更快。我們更沒有所謂的包袱、所謂的身段高低之下，投入這樣領域的工作。」--S22

● 自信心不足，缺乏問題解決的能力，遇到問題容易退縮

「我覺得現在大學生自信心不足，像我們現在也有幾個大學生、也是六十幾年次的，信心都不足。可能客戶給你一個疑難雜症，你一時之間反應不及，就退怯了、放棄了。我們有經驗的通常一定會去拜訪，去找出問題在哪裡，確認再確認，我們要放棄一個客戶都要確認好幾次，假如真的不能成交的話才會真正放棄。」--S22

● 應對、溝通能力較差

「講實話現在的大學畢業生其實是一代不如一代。在與人溝通的時候，比較老一代的人就會覺得：我今天有一個工作應該好好去學習，有不懂的地方應該主動的發問。現在的年輕人會說：我就是不懂啊、你就應該來教我啊，我就是不懂、你不教我我怎麼知道該做什麼？就會楞在那邊。所以我們有在觀察現場的服務人員如果態度是比較積極的，他發展潛力也是比較大的。如果領班或主管說一個動作、他就去做一個動作的人，他的發展就會停滯在那邊。這種人連訓練都有點困難，我可以訓練他做很好的機械化的服務，可是像我們有時候會要求他的服務要可以感動客人、可能要多問幾句話、去觀察客人的需求，這時候就會碰到瓶頸，因為他會覺得：你教我做的 SOP 動作我都做到了、我覺得我已經做很好了，你想要再高一點的東西他就會覺得你又沒教我，偏偏那個是你自己要去拿捏那個分寸，很多人其實拿捏不好。」--S23

● 應加強對美的鑑賞能力

「(有什麼能力會表現的更好?) 對美的鑑賞能力。我們也是在工作裡面被教導說，比如一份 paper 出來要怎麼留天留地，兩邊要怎麼，讓整個畫面是漂亮的。同一份東西如果沒有這個天、這個地的話就會覺得整個是偏的。對美的觀念我覺得是蠻難去教的，潛移默化我覺得需要長時間去訓練。尤其是在飯店，比如說這一塊桌布上面可能這上面有一個破洞，我們會覺得這個破洞的布怎麼可以擺在上面？可是就有人覺得只不過是一塊布、它只是破了一個小洞，為什麼不能用？可是我就會覺得說那是一個洞、那不美，會影響公司的名譽、會給人不好的印象。可是人家就會覺得那只是個布而已啊，沒什麼關係。包括像我們工作現場這些聖誕節的裝飾、一些花卉的裝飾，你也要有鑑賞能力。所以當這些已經變樣了、或需要調整的時候，你才會有這個心說這花已經謝了、或已經不美了需要叫人趕快來收，通常很多人會覺得這不是很重要。」--S23

(二) 學校教學、課程與評鑑

1、學校本身定位

- **學校缺乏對自己的定位，應多強調、打造自己的特色**

「以交大來說，他是一個 very fine institute，但你怎麼跟人家 differentiate? 交大的 engineering 很快人家就追上了，這都是死的東西，幾十億個人很少人能夠創出什麼新的 theory，所以都是學已經發生過的事情。這些東西只要人家 work hard 就會 catch up，那你怎麼 differentiate? 我常說所有的部會是在解決二十年前教育部錯誤的政策。我覺得你先不要去要求學生去定位，學校自己首先去定位：what am I? 什麼是交大？where do I stand in the world? where do I stand where my graduates will be? 他會去哪裡工作、他會散佈到亞洲哪幾個地方？我們來比這個就好了。然後我要怎麼樣讓他 make sure 這些人的工作更競爭、更有困難的時候我怎麼裝備他...。教育要什麼？教育就是希望這個學生成功。」--S20

「在國外（的大學）一般是分 research university，一種就是職業導向的。可是台灣我發現一直到最近這幾年，那些一直招不到學生的大學才開始積極的轉向清楚的職業導向。否則過去台灣的大學幾乎都是研究型的、學術型的。因為研究型的就不會把找工作當成非常崇高的目的，就變成說我大學畢業唸碩士、碩士唸完唸博士，就走這個路線。所以談到錢、談到工作好像就是比較沒有理想的。我想這是過去我們這一代所受的教育是這樣子的。我相信在美國他們不至於有這麼大的差異，不管是學術也好、不管是就業也好。」--S19

「今天的台灣大學系統裡面，我覺得 DNA 太過於接近，每一所大學的 DNA 都一樣，好像是多胞胎。政府不能說他們沒有責任，就是因為不當的政策產生不當的結果，這是我認為的。按照我的理解，現在私立大學、尤其是末段班的私立大學很慘，根本找不到學生。不是不想、他們很想，可是制度就是讓他們找不到學生。非戰之罪。有時候我蠻同情這些學校，有時候我看他們的廣告，把它看成他真有心這樣做，我覺得很好，那為什麼沒辦法得到 support? 過去我們的環境是不是有太多讓學校沒辦法表現自己的 personality? 我沒有研究不太清楚。每一所學校他的 DNA、他的個性、特質是什麼，我覺得很值得去研究。如何給他一個環境打造符合他特質的一所大學，如果沒有，我覺得政府要檢討。...台清交都一樣，創造、打造自己的 DNA 是非常重要的路徑。不要看到台大怎麼做就這樣做、看到哈佛怎麼做就這樣做。學術是很重要沒錯，沒有人會否認這個大學很重要的宗旨。提升學術的水平、創造下一代的人才，這個我非常同意。但學術之外，縱使研究也有自己獨到的方法，所以培養自己獨特的 DNA，台灣的學校在這方面作的不夠。」--S19

2、課程設計與教學

- **課程設計應加強培養學生的創意和團隊合作能力**

「在台灣不需要 train independent thinker，只需要 train 他的 team spirit，他自己很容易就變成 independent thinker 了。假設我在台灣做一個 MBA program，我會 emphasis on creativity & team work。事實上做生意就是你能不能比別人更 creative，有沒有辦法用更少的成本或更少的人力、更快速度把他做出來。變成要去跟 professor 去溝通，怎麼去 stimulate 你的學生去想，怎麼樣讓他們 team work。我覺得大學四年至少要有一年是 focus on 這個 theme 上面，這些人當他進入到一個新的地方的時候，他不是一個很好的 leader，但他有經驗的時候自然就會有先機、就有可能成為 leader。我們有說每個人一定要成為一個 great leader，但你一定要讓他 explore 和 experience。」--S20

● 學校教學缺乏目標與標準，學生難以遵循

「我覺得在台灣的教育，老師本身是一個很重要的關鍵。老師在跟學生溝通的時候，到底有沒有給學生一個很清楚的目標，什麼叫高、什麼叫中、什麼叫低。以我個人的認知，我們打分數在學校裡面是一個很大的學問。我不太清楚學校的事，如果今天老師很嚴、我有我的標準、我的學生當得太凶，學生不願意選我的課，我可不可能被學校 fire？有可能。太鬆反而比較好，太嚴反而不行。所以這裡面就存在一個很大的問題。我們的學校教育在教學生的時候沒有辦法很清楚的告訴學生什麼叫 goal、什麼叫 no goal，這是價值觀的建立。這種價值觀不只是人生的價值觀，academic 的也有。老師沒有很清楚的告訴學生你所學什麼是 goal、什麼是 no goal。這裡面不存在你是去就業還是去做學問的問題。這個是教學的標準，老師有沒有告訴你什麼是 ok 的，什麼是不能接受的。」--S19

● 學校所教授的知識未與學生生活有所連結

「今天我們大學教育常常出現一個問題：說跟做之間差距太大，老師教的跟真正生活好像都毫無關係。在象牙塔裡面做學問，我覺得這個蠻可惜的。用我剛剛的例子來講，有很多資源、錢很多、歷史也很多，稍微動動腦筋，透過城鄉研究所、土木工程，我相信可以把校園變的非常有個性，很符合台灣一流大學的面貌。絕對有能力、不需要靠外人。學校不可能，那台大的校友絕對有辦法。很遺憾的我們看到在這邊幾十年來都是這樣子，讓人家感覺到殘破不看，看得出來是一個老大學、看起來也不錯，但就看到一個殘破的面貌。但知識不是一個殘破的東西、知識是一個先進的東西，他是來解決很多未來的事情。」--S19

「或許現在學校並沒有提供學生很實際的生活經驗，讓學生在其中學到未來就業必須具備的能力。可能只是課程、課程或是研究、研究。當然我深深認同學習的過程很重要，可是對於生活的態度、生活瑣碎事物的應對，我也覺得很重要。」--S22

● 學校教授的課程未隨時代與時俱進，學生缺乏對外界變化的瞭解

「我從畢業到現在已經三十多年了，這三十多年來我從一個小職員變成一個高階主管，我看過的人非常的多。但我看到這些後輩很想知道的一件事情，比如說 marketing、management 我比

較擅長的，因為我是商學院畢業的，我想聽聽是不是有什麼東西是我不知道的。很遺憾的實在是太少了，換句話說我三十年唸的到今天還受用無窮，當然管理的基本知識沒有產生太大的變化，如果是這樣的話學校教給學生的也太 limited、太基礎了，沒有與時俱進。這幾十年來我也在職場，我也知道 marketing 產生什麼變化、我也知道 management 產生什麼變化，為什麼學校沒有充分反應這些事情呢？還是非常老套的用三十年前、甚至是更早這些知識也好、教材也好，我不知道他的教材是新的還舊的，我發現學生所得到的跟我以前差不了多少，不會因為他晚我二、三十年畢業就覺得現在好像不一樣了，我不曉得這中間差異在哪裡：是學校的教育還是用老教材呢？還是真的知識就是這樣子？」--S19

3、學校與校友的聯繫

- **學校與校友聯繫太弱，校友較少願意回饋**

「美國學校有錢，Minnesota 一年接受各式各樣的捐助大概可以拿到起碼幾十億美金，他是美國大學裡面講難聽一點很會撈錢的，會從各方面要錢，因為他本身條件好。今天台灣的大學系統裡面，因為過去跟產界有太多的隔離、沒有太多的合作。所以你說產界、企業界要跟學界餽贈啊、校友要回饋啊，我們學生畢業後 95%、甚至 99%跟學校是沒有關連的，臍帶已經切斷了、沒有 link、脫節了，在台灣的教育裡面這是個很嚴重的問題。美國人喜歡 donation，這對學校經費是很大的來源，主要是學校會呼應校友的事情，校友有什麼事情學校如果是個 research school，學校會從 research 的角度協助你很多事情，大家互相溝通。但台灣的大學很遺憾的，跟校友的關係太弱。」--S19

- **學校可藉邀請校友回校分享專業，加強雙方互動**

「我覺得可以請傑出校友回到學校，針對他專業的領域跟學弟學妹們分享。我曾經接受中央大學 EMBA 的邀請跟他們講一堂創業管理。一般的老師可能很會講創業管理，可是從來沒有到過業界，所以純粹就是課堂理論。...我相信每一所大學，尤其是台大更好的大學，這種人才更多才對。我不曉得現在的大學幾乎只有社團會邀請別人來演講，正式的課堂反而比較少。我不曉得原因，這是很遺憾的，其實外面的經驗很豐富。...你問老師問不出所以然，老師沒有這種經驗。我覺得請校友回到學校...絕對可以好好的用。」--S19

4、評鑑制度

- **學校對教師的評鑑方式，影響部分教師過度重視發表、而犧牲教學品質**

「以我的看法，現在的學校在發展當中真的是需要去思考，舉例來說現在學校很多在做評鑑，像是什麼幾年幾億的、卓越計畫等等，就要求老師要去發展幾篇論文，可是平心而論，這些老師過度注重他的發表，真的把教學品質降低了，甚至很多時間已經沒有用在教學這件事，可能

是叫研究生去代打。我唸研究所的時候也有這樣子的老師、也有很認真的老師。我坦白講，老師上課很輕鬆的反而我對他上課沒有什麼印象，也有那種很認真的老師每一個環節都給你上的很緊，我到現在都很記得那門科目在講什麼。我印象最深刻就是人力資源，他有很多個案、各種情境，然後每一組要去發表。那個老師就很認真的在教學這件事情上，他不會把教學時間拿去準備論文，應付學校要做什麼教學評鑑這些。有一個老師就是比較重視教學評鑑，就是要同學上台報告，要從老師那邊得到東西的反而比較少。」--S22

5、招生

● 近年來學校招生的困難影響學校對學生的要求，也影響學生的學習態度。

「我們觀察現在的大學生，有的連缺課都很嚴重，可能你們學校比較不會，在比較後段的大學甚至他上課的意願都沒有很高。學校也是千拜託、萬拜託他來上課，也不敢把他退學，因為學校也需要一個學費收入我記得我在民國七十五年的時候，那時候大學錄取率只有十五、十六%，現在錄取率快一百%。真的太多了，錄取率真的太大了，大學是不是可以合併或是什麼，可以讓大學再少一點。台灣也有 160 間大學，算起來真的很多，彈丸之地這樣 2300 萬人口，像您說的有 120 萬大學生，那未來假設這些學校沒有做檢討的話，像我認識的一些學務長，他們就只能自求多福。像一些私立學校，他們未來要去找馬來西亞的、要去找外國的學生，如果他已經嗅到市場的味道。」--S22

(三) 產學合作之實習計畫

1、學校方面

● 學校開辦實習需結合企業的需求，才能使得企業願意配合

「我認為 internship 是非常好的一個 experience，但要看那個產業有沒有人才的需求、願不願意去培養。有一些產業是很容易，像是金融業、證券業、銀行，你就跟著一個小助理一個月，讓他去看、讓他去說。你可能讓他去做很多他不想做的工作，但他換到的就是經驗。所以要看產業，像是製造業就比較困難。因為他有一定的時辰、而且 much less attractive。房地產業 cycle 不對，因為一個案子是一年多、兩年多，他會去看到一部份，但對他來講幫助不是很大。要去找那種企業 in need，他每年都進大量的人才的、淘汰率也很高的，你要去 identify 這些是誰、是哪些產業，然後跟他們談。像 Morgan-Stanley 他們是有一組人專門在負責 intern，量要大才會 make sense、cost-benefit 才會出來。所以要找到哪些產業是每一年都在找人、希望他們趕快上手的，像金融業。第二個像飯店就很容易用 interns，像我們台中的飯店有跟學校做建教合作，就很容易用 interns，這對我們飯店是好，因為我可以省成本。然後 intern 結束以後可以看看有沒有可能多一個新的、好的員工。」--S20

「一定要結合企業的需求，他才有 cost-benefit。很多台灣上市公司的老闆股份只有一點點，他沒有辦法 justify 他的 broad 說這到底有什麼好處，除了達成 social responsibility。但有很多方法可以做，會有更大的 cost-benefit 可以做，他會去選擇那個。如果我今天是一個保險公司我就會很願意，因為保險公司是需要一些 training、需要 basic skill、需要認同度的，有的人很討厭保險業務員、有些人覺得這是 helping someone else's job，像保險公司我覺得他們應該會有興趣。他們要賣保單，所以在做 trainee 的時候就可以開始在賣保單了，對他們來講就有 income，賣的好的人就 guarantee 你一個 job。問題是學生願不願意去保險公司？去銀行可能就一堆，去保險公司就不一定了。你要看那些企業有哪些 can afford，而不是要這些企業多花兩、三百萬去做這些事情，很多人沒辦法 justify。」--S20

- **學校應由主管做起，主動加強與產業界的合作**

「學校校長就要像 CEO 一樣，CEO 要賣東西，任何一個公司沒有一個要透過產品賣東西的。有形、無形的產品，大部分是有形的產品，像我們顧問公司是無形的產品。因為產跟學之間有 gap，要怎麼去彌補不能一味的說產業界不瞭解，我覺得學校也要負很大的責任。校長有沒有放下身段，不斷地跟產業界溝通，這是很大的一個問題。為什麼產業界不敢把錢投到你那邊去？因為怕你濫用嘛。譬如說今天校長帶領一群研究 3G 手機的研究人員，就帶著手機的計畫去拜訪企業界，有沒有可能？諸如此類就是不斷的溝通...其實很多企業想要深耕台灣，我相信是做的到，當作是一個事業計畫來經營是可以的。」--S19

- **老師定期至實習單位的訪視有助於實習生的適應與成長，並有助於與雇主的溝通。**

「老師來督導的話每個學校的作法不一樣，我最欣賞的是明新科大的老師，也可能是因為他們就在新豐、離新竹比較近，他們大概每一個月或一個半月就會來看一次學生。我們就會請學生全部到齊，一個會議室裡頭請老師跟學生對話，看有什麼樣的問題要改善。我這邊如果有需要學校老師配合的、或那個學生表現比較不好的，也會直接跟老師講。老師跟學生的會談基本上我是不會參與，因為可能我在他們不敢講話，他們討論完以後我會跟老師再交談一下，看公司這方面是不是有需要再改進的地方，我就覺得這樣的互動還蠻好的。其他學校也會來，有些會兩個月一次、像高餐的話就是一個學期一次、有些比較南部的學校可能三個月一次，每個學校作法不太一樣。這些學生有的還是小朋友，看到老師來了有些會哭，他們會覺得在這邊工作很辛苦，老師有來關心他、他會覺得好開心。問他多久回家一次，有的兩個月、有的三個月才回家一次。」--S23

- **大學可藉由幫助企業設計認證計畫，促進與產業的互動，也使學生瞭解產業需求。**

「我認為大學可以為企業量身定做一些課程、設計這種認證制度。比如說我們是由貴交通大學幫我們做認證計畫的，學校在設計這些認證計畫當中，可能透過指導教授帶領著學生，去訪談、

去瞭解企業應該具備這樣的認證制度，讓企業認同這套計畫可以運用，這樣就形成一個互動。學生也可以透過這樣的計畫知道就業的標準，我倒覺得不用企業自己成立這種認證機構、或是去找企管顧問公司來幫我設計，學校就可以替公司設計所謂的認證計畫。」--S22

- **學生可透過實習將所學回饋到學校，幫助學校教學方向的改變。**

「...大學在哪方面可以回應產業的需求？我提出兩個，一個是可以透過比較長的實習，將企業中一些例行性的事務教導他們如何承接工作，再按照他的資格減少企業對於資格審核的成本。也可以讓社會新鮮人有更多的機會來磨練、瞭解自己。我們總覺得磨練才能瞭解自己，玉也要琢磨才能知道是一塊好的玉，我覺得人才也是這樣子。以前我從來不曉得在銷售工作我可以這麼做，是進入銷售業一個月、兩個月，才發覺我可以具備銷售這樣的特質。我從一出社會，總覺得我口才不是很好，可是我就不相信不能訓練，是投入這個汽車銷售業的工作才不斷地自我訓練。這真的是在自我訓練當中，才讓我找到我適合這份工作。第二方面來說，企業很多工作內容假設能讓學生透過剛剛所說的實習回饋給校方提供一些建議或改善，學生走出來企業學習、再回饋給老師或學校，這樣可能在產學之間就搭起一個很好的關連了。」--S22

2、政府方面

- **政府應採取措施鼓勵產學合作，不應要求企業自己落實社會責任**

「政府要鼓勵業界，一定要某種 qualification。可以採取免稅，譬如說讓你免稅一萬塊錢，採取這種鼓勵的制度。要把產跟學和在一起，比如說用 social responsibility，這在台灣還不落實。不像美國、日本、歐洲公司他們很多企業覺得對社會有個回饋的必要。台灣人對這方面...最近可能好一點，過去真的不太好。他們寧願老板本人捐給慈濟一億，他可以這樣分配拿八千萬給慈濟、拿兩千萬跟學術作結合，比做善事來的更廣泛，受惠的人會更多。其實可以這樣做，但一般企業對學校這條路徑總覺得是國家的事，不是社會責任，台灣還沒有形成這個風氣。在國外捐給學校是非常正常的，一捐捐個幾億都有。所以在捐款上面，我們企業在觀念上還是有待加強。」--S19

3、企業方面

- **企業眼光應放長遠，與學校共同為培育人才努力**

「(企業)跟學校共同合作、培養下一代的人才，這一方面，我們的企業家也不覺得是他們應盡的責任之一。他們也認為造就人才就是教育，十年樹木、百年樹人，你學校就是要做，企業就是你教好的人、我拿來用就好了，他比較沒有一個長期努力、共同來回饋的想法。雖然現在開始比較有，但我覺得要台灣自然形成很難，要透過法令，譬如說有所獎勵、有所表揚等等。其實現在的企業越來越重視面子，因為大家都在腕嘆好人才難求，不是說沒有這個人才，而是好人才未必喜歡到你這個企業工作，因為你的企業形象太差。你的形象很好，譬如微軟，我相信微軟、

台積電一招人是擠破頭啊，要讓企業知道他們多做一些好事情、跟學生提供一些好的工作、跟學校做一些連結，對他們是很有幫助的。透過商譽的打造、透過共同的關係，建立一個良好的聲譽對他們是很有幫助的，這是我們產業界要積極的去回應的地方，觀念上也要矯正。」--S19

「舉例來說，我哥哥在 MIT 念 MBA，暑假他就找了個 internship 在香港。Morgan-Stanley 暑假 internship 還沒完的時候就 hire 他，要他畢業以後就到紐約的 Morgan-Stanley 去上班。所以我覺得這對很多學生是很好的，因為你先有機會 almost 免費的去試他。然後等於三個月是一個 interview process，這個企業成本是會降低的。因為我看你三個月不會錯，一次、兩次可能會。所以當你 real job day 1 的時候就已經上手了，然後你這一年又可以很放心的去唸書，對我公司又很有感情，因為我還有一年畢業就來了，instant 就建立了 loyalty。所以我覺得很多企業應該朝這個方向去想，但台灣的企業主算的太精了，他不太願意去給 internship，他覺得浪費他的時間、浪費他的人力。他應該去多想一點，這些老外算的比我們精的多，台灣人是算眼前的這一塊，老外是算後面的好幾塊。」--S20

(四) 企業對員工之訓練及需求

1、企業對員工之在職訓練

● 公司對在職訓練的重視，有助於員工的成長與向心力

「我覺得在職訓練是非常重要的，因為一個人一定要成長，成長才會對公司有幫助。為什麼我們公司的流動率很低，因為我們公司的福利、薪資不錯，如果選的人跟專長 match，基本上中華電信很多人是做一輩子的。所以公司不是讓員工進來就要他去工作，而是怎麼樣讓這個人在工作地方有成就感。以前進中華電信都是考進來的，從進來這個工作到退休，工作一直很穩定。我們有給員工一些東西，有新的技術我們就把他送到電信研究所去受訓。所以我覺得訓練是非常重要的，會讓員工對這個企業有向心力，讓他成長對公司也是一個很好的 feedback。」--S21

「我們最近還跟明新科大簽了一個技術合作案，好像是教育部有補助費用讓學生出來實習、跟飯店這邊的實務能夠結合，我們也簽了一個案子互相培訓人才。明新的學生也有在我這邊實習，我這邊開一個我們內部員工的訓練課程、明新的學生也可以來參與。我們這個 training 的對象是我們餐飲部的服務人員，因為以前有些訓練會限制 intern 參加，會站在投資報酬的立場。那跟明新這個合作的，會開放 intern 也可以來參加，並不限定說你一定要是明新的學生才可以，是高餐、是大仁的也都可以。等於說讓他來這邊實習一年之後，他在職場的適應會更快。」--S23

● 新進員工宜在一單位接受訓練一段時間後再調整至別單位，有助員工之適應及成長。

「如果以業界的立場來講，會希望學生來實習時間長一點、盡量不要來那種半年的，因為可以節省時間訓練的成本。另外一個，我們碰過一些教育部訪視的官員，他們會覺得說學生出來實習半年、他應該可以歷練很多單位，因為通常我們一個學生一年的時候，如果把他擺在我們的西

餐廳半年或是一年，長官會覺得他來這邊就是要實習，你應該要給他多一點歷練比如說在一個月在餐廳、一個月在西餐廳、一個月在櫃檯、一個月在總機。我們就會覺得這對我們來講運作是有困難的，因為一般的西餐廳我們看到的服務人員在不同的位置走來走去只是做一個基本的服務，其實還包括控菜、管理餐盤、餐檯的補菜、盤點營業器具、還要學習結帳。因為我們這邊的餐廳是沒有出納的，所以如果進度好一點的就會去學怎麼結帳，更好一點的學習怎麼領盤，不是說我在那邊一個月的時間就可以學到。」--S23

2、對各級人力需求

- **初階人力需具備協調、彈性、與溝通能力；中階人力需具備企畫能力，並執行上級的要求與承受員工的反應；高階人力需有效的領導員工、協調各部門、負責整個公司的經營。**

「在初階的人力是執行者，他可能要具備協調的能力、溝通，要很容易去支援各種事務。舉例以我們內勤的會計人員來講，他可能在這個單位兩年、要調去別的單位兩年，因為業務需求的不同可能會被調動。」--S22

「中階就需要有企畫性的能力，或是執行者的角色。他抗壓性要很高，因為老闆有什麼樣的想法、什麼樣的任務需要你來執行，你必須要承受老闆的任務、要去計畫之後在第一線執行。根據的觀察抗壓性要很高，因為要面臨績效壓力、單位績效的問題、人員管理上各項的問題...中間的執行者很擔心業績滑落的事情，要執行老闆的意思就必須要承擔第一線的一些反彈。」--S22

「高階的話他就要思考一些策略、一些有效的領導、各部門的協調...，老闆的角色也是不好做。我們上過EMBA後，發覺老闆要看著財務報表、業績報表衡量哪些事情該做、不該做...如果老闆經營的很好，我們從業人員也可以很穩定的在這裡工作。」--S22

二、 S19-S23 訪談小結

綜合以上訪談內容，可初步歸納受訪雇主認為台灣高等教育畢業生就業之困境及建議。茲統整如下：

(一) 畢業生工作態度與能力

- 與他國畢業生相較，台灣畢業生較缺乏好奇心、毅力、團隊合作能力、求學過程中較少培養職場所需能力以及積極的學習態度。
- 根據雇主之觀察，目前台灣畢業生在工作態度上較缺乏熱忱、對工作的積極性與持續性、自信心、以及敬業態度。在工作能力上則需加強應對進退及溝通能力、英文能力、問題解決能力、以及對美的鑑賞能力等。

(二) 學校教學、課程與評鑑

- 學校本身缺乏定位，應多強調、打造自己的特色。
- 在課程設計與教學方面缺乏目標與標準、與學生生活難以連結，且教授的課程未隨時代與時俱進，學生缺乏對外界變化的瞭解，更應加強培養學生的創意和團隊合作能力。
- 課程內容應加強培養學生的創意和團隊合作能力。
- 學校與校友聯繫太弱，可藉由邀請校友回校分享，加強雙方互動。
- 學校對教師的評鑑方式影響部分教師過度重視發表、而犧牲教學品質。
- 學校招生的困難影響學校對學生的要求，也影響學生的學習態度。

(三) 產學合作之實習計畫

- 學校開辦實習需結合企業的需求，使得企業願意配合。並應由學校主管做起，主動加強與產業界的合作。
- 大學可藉由幫助企業設計認證計畫，促進與產業的互動，也使學生瞭解產業需求。
- 老師定期至實習單位的訪視有助於學生對實習的適應與成長，並有助於與雇主的互相溝通、瞭解。
- 學生可透過實習將所學回饋到學校，幫助學校教學方向的改變。
- 政府應採取措施鼓勵產學合作，不應要求企業自己落實社會責任。
- 企業則應眼光應放長遠，與學校共同為培育人才努力。

(四) 企業對員工之訓練及需求

- 公司對在職訓練的重視，有助於員工的成長與向心力。
- 新進員工宜在一單位接受訓練一段時間（如半年）後再考慮調整至別單位，有助於新進員工之適應及成長。
- 企業對不同層級人力之需求也不同。

◇ 雇主 S24-S30 訪談摘要

S24-S30 訪談細目一覽表

S24	2009.2	邱白伶 女士	南京資訊股份有限公司	執行董事
S25	2009.2	黃新美 女士	台北市不動產仲介經紀公會	副理事長
S26	2009.2	吳柏毅 先生	家樂福股份有限公司	人力資源處總監
S27	2009.2	林永祥 先生	統一企業公司	人力資源部經理
S28	2009.3	蘇愷宏 先生	台灣艾司摩爾公司	技術訓練經理
S29	2009.4	黃國隆 先生	台灣艾司摩爾公司	技術訓練講師
S30	2009.4	蘇昱如 女士	工業技術研究院	人資管理師

一、S24-S30 訪談內容整理

以下將從「雇主所重視的職場態度與能力」、「學校應加強培育學生的態度、能力、職場知識」、「對學校課程規劃、教師教學的建議」、「加強學校與產業的合作」、「產、官、學共同合作的學生實習計畫」等五個面向對本次訪談進行整理。

(一) 雇主所重視的職場態度與能力

1、雇主所重視的職場態度

● 談吐、EQ、對人表現出來的關心。

「業務人員我們可能重視的是他們的談吐、EQ，像有些單位不會去注意這個，但業務人員或行銷人員我們會問：『你的家裡有多少人？』有的人家裡有多人他知道、可是你問他『你的哥哥在做什麼？』有的人他會說他不知道他哥哥在做什麼。他連自己的家人在做什麼都不知道，他怎麼會去關心他的同事或他的客人？我們會幫他們打一些分數，最後再從裡面去選哪個是適合的。我的東西不只是賣出去，我還有 after service、還要關心他後面的需求...如果你不去關心就不會得到客人永續跟你的合作。」--S24

● 吃苦耐勞的態度

「需要助理的時候我會跟小姐講：『你就用後段的學校，沒有很多經驗的學生。』因為這個工作是需要沒有經驗的人來做，如果再加上這個人學歷沒有很高，他就會很珍惜、會更努力想要表現自己。這是我我在run這家公司我覺得很自豪的地方，很多同仁都是這樣子來的。...大部分沒有經驗的人，我都會這樣用起，我有太多這樣的需求，每一年都有：HR、行政、總

務人員、行銷企畫人員、R&D的助理，需要很多人去做一些文件的處理、key一些零件的數量表，這些都是不需要很多專業技術的人做的，我就可以用這些人。當我看這些後段、沒有經驗的人，就會看他的履歷，例如問他：『你對你自己有什麼期許？你從小是在什麼樣的環境長大？』甚至有時後我會偏心，我看到那種可能家裡爸爸在賣菜、要去幫忙收攤什麼的，或是從小都是靠自己的，我都會跟小姐講先叫他來看看。因為這種人吃苦的能力會比別人高一些、比較願意付出，企業界要的就是有貢獻跟產出。我如果找一個人過來，要打你一個頭、你才做一個動作，不會自己找事情做，那請了也很傷腦筋。』--S24

● 誠實、誠信

「其實製成、設備工程師比起RD門檻沒有那麼高，我們找RD至少是要很聰明的、除了品行之外通常是要很聰明的人。可是製成、設備的我們反而不需要他耍了太多小聰明，我們通常會問他過去的工作經驗，如果沒有工作經驗、通常會問他求學或社團經驗。譬如說從他工作經驗中間他一個橋段，可是有的時候就會覺得他是捏造的，可能灌水灌很多，因為如果問一個點問很多，可能問到別的轉回來他就會忘記、可能會講錯。我覺得這個人就是不誠實，因為我們覺得他不是那麼優秀沒關係，至少要誠實，因為通常他們製成、設備工程師都是要輪夜班，如果在晚上你是一個耍小聰明的人，我們會覺得這樣的人一個人輪夜班很不可靠。或是他在維修機台沒有一步步做，他可能想說可以跳，那一個機台都是幾千萬的，會造成很大的損失。

在茂德其實HR的power還蠻大的，我們HR面談完說不要用這個人、主管就百分之九十不會用。我們看的不一定是他的專業，因為很多工作經驗detail的部分也不知道瞭解多少，可是是我們會去看那個人的個性或態度，我們覺得這很重要。我有一個經驗是之前面談一個人，我們覺得他很不好、可是主管一直很想用他，主管就問我們為什麼覺得他不好？我本來覺得這個人還ok，可是後來我送他走的時候就問他今天是怎麼來的？他就說我蹺班來的，因為他也是在做那種維修工程師，他說就叫同事幫他頂替一下就出來了。因為這點，我就跟主管說假設今天他輪的是夜班，他就跟你說我只是睏了一下、就休息一下，可是夜班都只有一個工程師，你放心把東西交給他嗎？主管就覺得對，他們問的可能都是專業上的問題，可是我們HR看的可能是他的個性或態度。我們主要是以行為觀察法，問他的經驗、工作背景，從這中間去發現他是不是一個態度好的人，可以對工作很認真。』--S30

2、 雇主所重視的職場能力

● 團隊合作能力

「我們也發現任何一個人，就算他管的是物件，team work 在大環境中還是不能被忽略。不能閉門造車、因為我們做的東西是一個團隊的。例如今天我設計的電器，客人在使用的時候發現會干擾，那你就需要整個 team 來研究為什麼他會干擾。有些人甚至是碩士、博士，他碰到問題的時候就會把所有問題丟給別人，說他自己的東西就是ok的，說自己都沒有問題、都是別人的問題，一定是他東西設計的不好...你跟他說什麼要改，他就不想改。』--S24

- **情緒的調整、自我激勵、積極度跟信心。**

「...個人情緒的調整、自己激勵、積極度跟信心都很重要。所以這也是為什麼他們的流動性很大，因為假如一個剛入門的大學生有的公司有底薪、有的公司沒有，那你進來公司的時候他們跟你說我們公司一年成交多少多少，你也看到一下他賣掉了、他也賣掉了，可是都是別人賣掉，自己沒有。一個很大的公司可能十個人裡面成交的就是那兩個人在成交、其他八個人都沒有成交，三個月、五個月他一定沒有辦法。他就必須面對生活的現實，他就會轉業，所以為什麼這個產業的流動性特別大的。有時候有些人不是很專業、經驗也還不足，可是一進來就運氣很好，就成交了、賺了一筆，可是有時候可能過了很長的時間都沒有。有些人他可能是做的很專業、也很資深，但是因為前幾個月的景氣，他還是沒有成交的。所以雖然你需要努力、你需要專業、需要去培養客戶，這些都是基本的工作需要去做的，但除了這些以外運氣也是有。」--S25

- **解決問題與創新的能力**

「解決問題的能力絕對是每一家公司會要求的，因為實際上就需要這種能力。還有創新能力，當然創新能力比較不好評估，不過透過面談我們會去問...」--S27

- **多元性**

「...如果你是一個純MBA出身的，不太可能去學藝術、學中文或其他的，那就欠缺多元性，從MBA一直過來就只有一個思路。尤其是marketing這個領域，我們是做食品的，marketing是跟顧客最接近、要去思考消費者要什麼，所以這個多元性更重要。所以要看這個產業別需要的產品，比如說比較高科技的研發是很深入的，所以他們的研發主管可能就在這一區，他要成為一個全方位的CEO比較難。所以你具備了基本的的能力，接下來就是多元性要夠。」--S27

(二) 學校應加強培育學生的態度、能力、職場知識

1、學校應加強培育學生的態度

- **名校的畢業生有些對自己自恃甚高，還沒進公司就要求待遇、升遷，讓雇主反感。**

「我對台清交來的學生並沒有很好的印象...我在剛開始前兩年interview這些人的時候，我覺得很不舒服，我一開始會問他們：『大公司有聯電、台積電等等，為什麼會選我們這種小公司？』他們可能會說是升遷管道、配股票等等。一個畢業生講的都是那種很市儈的東西，我那時候很不舒服，我問他說：「這些東西是你自己想的還是什麼？」他說是學長說的，學長說你進大公司就是要要求。就是這種偏差的錯誤觀念導致這些孩子覺得自己是一流學校畢業的，本來就是要跟你談配多少股票給我。可是你都還沒有在我公司有任何付出，就來談給你多少股票。」--S24

「我發現在每年招收三期marketing的人才中，我發現在一流大學的畢業生流動率比較大，在人際互動能力比較差、比較自我...學校也有學校的文化，會影響學生的思維...他們的想法、理念、表達、思維有些是不一樣的。也有些學校是流動率比較高的，我們也會去檢討為什麼。當

然包括他們離開我們也會做離職調查。我覺得會離開有一個共同因素就是他對自己期待的職涯跟公司規劃的不符合、他不能等待，他希望馬上就可以獨當一面。但公司的培育有一個時辰，我們累積四十幾年的經驗會對怎樣可以獨當一面有想法。或是說有些一流學校畢業的學生，可能讀書、就業沒有挫折，他們的思維會是很有自信，跟他期許的比如promote速度就會牽動他是否要離開的決定。」--S27

「我現在要固定回career的信箱，我就看到一個台大的學生是被公司釋出的研發替代役（可能是公司倒了所以釋出），他丟履歷過來也沒有請你幫他推薦，就直接問你說「我是台大畢業的、什麼時候安排我面談？」就這樣兩句話。我就跟我同事說：怎麼會有人這樣？後來我聽很多同事還有主管都說他們覺得台大的學生不好用，可能就覺得我是台大的、你就要用我。後來我同事也說台大的學生態度真的不好，不是每一位、可是就是有那種態度：我又不是找不到工作、你們工研院又怎麼樣？我們就覺得台大的就算了。反而他們會把焦點放在清大、交大的學生。我們會覺得就算你再優秀，我們也不想有這種沒有團隊精神、態度又不好的人進來。」--S30

- **現在的時代背景影響年輕人較為享樂式的生活態度，對知識及嚴肅議題探討的熱忱較低。**

「我同意有些企業他們feedback說台灣的學生在知識方面是夠的，但在國際觀比較不足。這可能跟我們社會的氛圍有關，我們的媒體整天談論的東西都只有在這個島上，有些人分不清巴基斯坦跟巴勒斯坦的分別在哪裡。不要講英文好不好、我個人不會很care你英文好不好，因為這也是工具性的東西。但是你的focus如果只是在--我比較不客氣的評論一下--每個禮拜六晚上的星光大道的節目：今天是哪幾個人第一名、第二名，這是一種娛樂，但如果變成生活上很重要的事情，會損失掉其他更重要的東西。因為你的時間放在哪裡、你的成就會在這裡。現在的大學生注意力比較偏向世俗化，不像以前大學生有一種社會責任感，比如我成長的過程正好經歷解嚴的時代，所以那個時代的大學生或高中生他們有一部份的人會談論這方面的東西，他會關心台灣要怎麼樣在世界上站上舞台，讓我們社會變的更正面發展，因為那時候整個組織開始鬆動、你會看到契機，你知道有機會play a role、讓他變的更好。但現在的狀況是我覺得年輕人也放棄了、或者是父母給的物質生活過得太好，他們已經不care這方面的東西，轉而是比較偏向享樂主義。老實講他們不是raw cause，raw cause是這個社會。

前幾天有一個新聞吵的很熱，討論八點鐘的課為什麼學生都不來上，這是大學生的問題嗎？如果這個學生從小到大都在私立學校、就像鳥一樣被關在籠子裡面，到了大學這個籠子打開了，我相信任何人都會做同樣的事，他會去交女朋友、去社團、去玩、他不會去唸書，因為我終於有我自己的空間。這是大家給大學創造的一個限制，你給他這些input基本上是有缺陷的，為什麼？你不給他試他想試的東西。我相信父母通常比較急，他會想要你這個時候循序漸進跟別的小孩一樣，高中你要唸高中、大學你要唸大學，不能做其他的事情。但人是沒辦法重來的、人生只有一次，你不讓他試、不讓他知道他能力的範圍、個性的缺限在哪裡，他在二十歲的時候跌跤會比在五十歲的時候跌跤好，這是我個人看來很大的問題。」--S28

- **不同科系的畢業生或許在工作機會上有所差異，但若因此劃地自限，才是限制自己的主要原因。**

「我常常在bbs一個科技版看到別人說唸人文的人很可憐、都找不到工作，都唸到國立研究所畢業也找不到工作，而且就算找到工作也只有開給我兩萬六、兩萬八...一直在那邊抱怨。可是我覺得這些人好像也不是真的很知道自己要什麼，雖然我剛畢業的時候也是有點茫然，可是我不會覺得自己因為唸人文所以就什麼都不能做。像以前剛開始找科技產業的時候也是很很不順，人家會覺得你不是唸教育的嗎？我們要的是唸企管或商科的。有些人可能覺得他要做的工作就是這十個、他就投這十個履歷，可是那時候我不排斥的工作都會丟，然後我去了也知道不一定會選擇那工作，因為我未來就是想選擇HR這一塊。可是我會把握每次去面試的機會，可以從面談中學到很多，也許background可能跟人家不是那麼符合，可是從他的口氣中知道他要的是什麼，你可以在迅速、短暫的時間內找到一些資訊、增加自己某方面的知識。面試才四十分鐘可以看出什麼？其實可能看到的有點表面，可是人家會看到你努力在準備，不會因為看到你是唸教育的就覺得你是唸人文的，什麼都做不來。」--S30

2、學校應加強培育學生的能力

● 承受壓力的能力較差。

「現在年輕人比較活潑、比較有自己的想法，可是他們承受壓力的能力、對自己的要求、規劃能力沒那麼好。因為現在訓練的改變，跟十年前我也在這邊當store manager，那時候的人你會比較信任他、會覺得他是比較reliable。現在年輕人很多想法、很厲害，可是stability比較不強、承受壓力的能力也比較弱。」--S26

「以前的人在持續性、耐力、抗壓性、挫折容忍度比現在的學生好，雖然現在的學生一直在強調他們七年級不是草莓族，但實務經驗比起來當然不是每個人、但概率講起來還是比較弱。

比較積極面我們看到的是現在的學生比以前的學生更有自己的思維想法，這是很正面的，他知道自己要什麼所以他努力，所以他就會要求他要什麼...現在小孩子比較有想法、這是很好的，而且他們也比較主動跟積極，這是以前學生比較沒有的，以前學生比較被動。還有國際觀也不錯，語言能力普遍來講相較以往是有提升的。表達能力也不錯，這很重要。因為如果你很會做但講不清楚，你也很難教導部屬，沒辦法難成為主管級的人就會影響未來的升遷。另外現在的學生系統化思考的能力也相當不錯。」--S27

● 學校應加強學生提問、發言能力的培養，此為未來職場重視的職能。

「...當你有這個機會可以發言的時候，你站不出來，以後到企業界是沒有辦法被接納的。我們現在開會都要從最資淺的開始報告，我們派你去外面上課，不是上回來就算了，你要把你上課的東西跟你的師傅分享。」--S24

● 學生的人格養成、就業理念應在就學期間養成。

「一個社會新鮮人剛畢業進入企業，我們就期待他三年就有什麼經驗，我是覺得除非他有工作經驗或真的很smart，否則我們是沒有期待這樣。但學校可以對兩個部分給予加強，一個是在

品格部分，另外一個是就業理念。所謂就業理念我發現我們找了一流大學學生進來，我發現他們表現的不同不在於他們的專業能力、知識，在對於就業的理念，就是職業倫理。你到一個企業來倫理觀應該要建立，你該有價值判斷的能力去判斷該有什麼樣的行為舉止，不一定比人家會讀書這個部分就比人加強。」--S27

- **學校教育缺乏對學生獨立思考的訓練，影響學生未來在職場的探討、辯論、邏輯思考能力。**

「反應到產業界的需求來看，因為我們的教育都是上對下、老師對學生、我講給你聽，基本上不大會有討論或讓你獨立思考的機會。這個會很嚴重的影響到我們台灣產業界的發展、非常嚴重。因為像我們公司的員工都非常優秀，我們早期只吸收四個學校的學生：台、清、交、成，現在因為沒辦法找到那麼多所以就慢慢擴張、其他學校也ok。我從很junior的時候就開始觀察這個現象，即使我們英文，很好仍然會遇到相同的問題：沒有辦法跟外國人debate，為什麼？因為我們的邏輯思考力不足。跟大陸那邊來比也是很大的落差，他們唯物辯證的能力落實在生活中。但台灣人整個群體是比較善良、比較friendly、也比較隨便，不那麼criticize（最近有點變啦，因為政治對立的關係，大家變的有點criticize）。但對於事情本質的探討能力不足，比如今天上頭交辦一件事情，我們要去分析這件事情怎麼進行，去解析他然後分成幾個區塊。除非這個小孩天賦異稟、他可以獨立做，通常進來的人沒辦法作這個分析。這只需要邏輯、不需要在本業上的專業，對我個人來講是一個common sense，因為我們從小就是在教育訓練的領域，理因知道流程是什麼。但可能會遇到這個人是台大研究所畢業的、非常好的，從小到大都是非常好的學校的，但他給出來的東西非常shallow、沒辦法有insight或talk to the point，我發現大概百分之八十的學生都有這個狀況。即使是研究所學生，我覺得研究所學生有很大一部份他們的研究不是獨立做出來的，因為我自己也經歷過，有很大一部份是老師講什麼他們就做什麼，所以他們完全沒有機會自己去try out、自己去想、針對這個命題有哪些我可以去試、有哪些部分延伸出來要做...，我發現他們沒有這方面的機會。他們有潛力，但問題是在長達二十年的教育歷程中完全沒有機會讓自己去探索這個部分。」--S28

- **大學的目的應是教育學生成為合格的人，培養其解析問題、處理問題、與人溝通的能力，並提供環境讓他探索。**

「我一向不是很care那個專業的本業，以我們學生的聰明程度都能pick up起來，但最難的部分像解析問題的能力、處理問題的能力、跟人溝通的能力（包含我自己也有這樣的苦惱），這其實應該在唸書的時候（尤其是溝通、解決問題）就應該慢慢培養。大學教育目的第一個應該是創造一個合格的人，擁有人應該具有的優良特質，其他根據他的興趣去做都會做的很好。但今天的狀況是我們把他當作一個產業的訓練機器，訓練一些制式化的東西。我那時候大學念工科的，那時候一本工程數學那麼厚，我們一學年只教了一部份，所以每個人的書前面的頁數是髒、後面是白的，那些比較二流、三流的大學怎麼辦？他們可能連英文都看不懂，那本書不要說只教一部份、他們可能吸收的連那樣都不到。這其實表示去教這樣的東西效益很不顯著，花了很多時間、精神，教授、學生坐在那邊，到產業界他還是要重新再學。我覺得學校就像一個facilitator，給學生一個很好的環境讓他去探索，探索他自己、探索這個世界、探索自然人文，他會有自己的insight，不

管他要做任何事情都有能力做好。現在情況是我們有很大一部份depends on 先天特質比較好的人，或家庭環境使然、家族裡面有mentor角色的人可以coach他，所以會發現他一進企業界就發光發熱。但畢竟這種例子很少，大部分的人都要被磨。

我老實講，或許我們做太多了，或許我們要let go。擔任一個facilitator的角色就好，創造一個客觀環境，那個環境具有所有的element讓學生去explore，這樣就夠了。當然要設定一些您剛提到的要求，要team work、要oral presentation等，那其他就讓他們去玩。」--S28

- **學校過於重視學生知識的記憶、缺乏邏輯的訓練，使得學生在職場未來無法有效的運用知識、整合資訊，缺乏競爭力。**

「我個人會覺得教育應該是要提供framework，幫他在大腦裡織一張網，以後別人不管丟什麼知識進來，他這張網都可以把knowledge撈住、放在適當的地方，他就可以運用這些知識。我們今天就好像在疊磚塊一樣、一直疊但沒有鋼筋，所以外國人跟你debate的時候一敲就垮了。那些鋼筋就是思考邏輯，但我們沒有邏輯可言。所以有些人英文講得很好，一般social沒有問題，但一旦遇到比較深入、比較tough的debate的時候，通常台灣人都士兵敗如山倒，下場就只能唯他的命是從，你會包了一大堆工程、每天做的唉唉叫，做到十一二點。但如果你有很好的邏輯、在那邊跟他bargain可以取得比較有利的位置，今天回去就不需要做那麼多工作，大家就可以很平衡、比較不會有那種主從的關係、是一個colleague的關係我們現在看到的狀況不是這樣，即使以我們公司來講，只要有老外、有本地人，通常我們都是包很多工程回家，老外只要動嘴巴就離開的那種。所以我們的人就會私底下抱怨這些老外只會講，但你有沒有想過他為什麼那麼會講？他會講但他言之成理，他不是像那些名嘴亂講，你不得不認同他。即使有些事情聽起來不太對近，但你也沒有邏輯去推翻他，就只能買單。」--S28

- **學生在校期間應著重一般、基礎知識的訓練，組織、邏輯能力的培養。**

「我覺得大學應該給學生比較 general 的訓練。這些專業知識都是進公司才學的，我現在在教的這些東西其實在學校裡面我沒有學過。當然因為我們的東西是曝光機，所以基礎的光學、控制學、電學有學到，可是這些都是大概大三就可以學習，剩下其他東西都是進公司才 study 出來的。

當然不是什麼都是進公司再學，第一我覺得英語能力要好，第二個是組織事情的能力，第三個是把東西看完之後能不能抓出對工作有用的資訊，而且要在很短的時間之內。我覺得這些在學校裡面是可以訓練的，學校給一個 project 或作業下禮拜要隨堂報告，我覺得是有在做訓練、但不夠intense。公司裡面就是很intense，因為我們的老闆面對的就是客戶，常聽到客戶的機台有問題，農曆年初一把你叫回去，新竹辦公室site manager以下的所有人都去解決問題，客戶說問題沒解決就不要回去，他們是這樣的方式在對我們的。manager有他們的壓力，也會平均分配給工程師。學校裡面我覺得沒有人跟我講工作是這樣子。當然學校裡面的基礎訓練一定要夠，看大量的資訊找到對自己有用的東西，這就像是大三、大四或研究所的時候看很多的paper，要去選擇跟研究主題有關的東西。

(logic的能力)當初雇用我進公司的主管跟我說以後我的工作是在做一個"story telling"的工作，你在學校懂很多的物理、控制學、電學，可是這些東西都是東一塊、西一塊的。你今天要講

成一個故事，而且這個故事一天要講八小時、一個禮拜講五天，要講的讓你的學員覺得make sense，然後對他們回去碰到問題能有幫助。」--S29

- **學校應給學生更多上台發表、大量閱讀的機會，訓練其辯證、分析問題、解決問題的能力，為職場做預備。**

「一定要培養大量閱讀的能力。我發現公司裡有些人不太能讀東西，他們要等著別人來告訴他們消化後的東西，不能當第一手的傳播者、要當地二手或第三手。他是可以讀，可是要花很多時間、或唸完之後不知道裡面在講什麼。不是說語言的問題，而是大量閱讀、短時間抓資訊的能力。

大學應該要學生多present。因為你要站上去present就要先消化，如果站上去沒有好好準備，那一定是被大家砲火圍攻。因為工程師常常碰到問題就是要做presentation，要不然就是問題解了之後隔天早上晨會要跟大家報告問題是怎麼解的。我們有個project就叫做listen & learn，碰到一個問題他可能花十二個小時去解、manager的角色就在告訴你同樣的問題不要發生第二次，就算是不同的人，所以問題解了之後要做presentation。」--S29

- **大學應培養學生的基礎能力，例如語言。**

「我們產線人員進來的考試只有一頁，第一題就是二十六個英文字母...會應徵技術人員的大概是高職、專科到後段大學這些人，這些人要看到全部寫完二十六個字母的大概只有三分之一。可能他在學校的時候也沒有人跟他說以後出社會需要具備哪些基本能力，可能就上一些課就莫名其妙結束了。」--S30

- **除了基礎能力的培養，較後段大學畢業生更應培養一技之長。**

「我一直覺得那些後段大學的學生要去學一技之長，而不只是唸一個大學。有些人唸一些企管系、國貿系，或看起來沒有很專業的系，可是又只有唸那些蠻後段的大學，這種就很難找到工作。有時後面面試的時候問他平常有什麼興趣？會做什麼？他會說他什麼都不會。所以他覺得進來作這個很簡單、每天都做一樣的事情，他會覺得這動作很簡單一定會。可是進來後發現一個人要操作很多機台、機台都是英文的，他可能連二十六個字母都不會。

除了基本能力之外還要培養一技之長，也許是煮菜、洗頭髮，我覺得發展那些也不錯。也比一直期待高科技產業賺很多錢，進去之後才發現根本不是想像的那樣。」--S30

3、學校應加強培育學生的職場知識

- **學生對產業不了解，常僅將一般說法或媒體說法做為求職依據。**

「我發現我們的學生在還沒到就業這一刻的時候，他不知道就業是什麼情形。有些人如果沒有去實習或打工，其實他不知道在產業界上班是怎麼一回事。所以希望將來學校可以提供這樣的機會給他們，這就需要產學合作。我覺得提供他們機會有個方式，學校可以開放名額讓產業去找未來的人才，例如可以讓學生去跟隨一天或瞭解什麼，而不是那個人是學校派來的。」--S27

- **學界對產業界缺乏瞭解，以致於學生畢業後，進入職場才發現對工作存有不切實際的期待。**

「有些人當初進來的時候只是覺得是傳說中的科技新貴，可是進來以後發現待遇沒有想像的那麼好，因為就算分紅，其實產線人員也不是很多。而且有些不是很好大學畢業的進來做產線人，他們其實很不能刻苦耐勞。因為產線就要一直站著，那些高職的、專科的就很認命，就算覺得很累、他可能覺得撐過一個月之後就會好多了。而且產線其實都是女生，會發現老鳥很容易欺負菜鳥，有些大學畢業的就沒辦法忍受，他會覺得為什麼講話這麼難聽？他很快就說他要換工作。可是不久以後會發現他又回來要應徵。因為他可能換工作以後發現還是要做這個東西，除非他去賣衣服、賣小吃，有些人就去做這些事，因為他沒辦法找到更好的工作。很多人在離職的時候會告訴你他覺得錢太少了、他沒辦法工作，因為他覺得他大學畢業了。其實他繞了一圈回來你問他會不會覺得錢太少？他說會，可是因為他沒有其他工作，所以他可以先做。可是因為這種原因離職的，我們也不會再用他，因為他可能很快又要走了。」--S30

- **畢業生不瞭解求職如何準備，有時連履歷表怎麼寫都不知道。**

「我剛開始在寫resume的時候就很像是在寫報告、寫了好幾頁。後來也是因為認識一個朋友是業界的經理，他講話也很直，他說你這個東西我看也不會想看、就會把他丟進垃圾桶。我們每天都很忙、怎麼會看你這三、四張？你要讓我在第一頁就可以看到想看的東西、都要放上去，他就寄了一張表給我參考。我想到很多人在找工作的時候就從在104填一填、下載下來三、四頁，可是我想說真的會有人去看嗎？像我每次去徵才，大家都會準備這樣三、四頁，而且104的履歷很難看，整份履歷只看到他的名字什麼的，可是大家想看到的是你的工作經驗、學歷，就需要找很久。當我拿到這resume如果我可以第一眼看到他唸過哪些學校、做過哪些工作，也許只是簡述，但我就可以知道很清楚他之前什麼時候畢業、做過什麼事情，我才會想要往下面看。而且他的格子的設計又很大，如果有些人第一份工作又是在職，就會被隱藏工作名稱。好不容易找到他之前做過的工作之後，又找不到他是哪個學校畢業的，可是很多公司都會很重視他是哪個學校畢業的。可是很多學生也不願意自己做一張。」--S30

- **現在學生對自己的興趣、專長、想做什麼工作不瞭解，在學校也沒有人教過他要如何求職。**

「我最近就會接到一些還蠻優秀的、像是台清交的學生，他就寫信來要請我幫他找一個他可以勝任的工作，我就想說：我怎麼知道你可以勝任什麼？有些學生可能也不知道自己要做什麼事情。而且我還看到台清交某一個還蠻有名的科系，還拿書卷獎，我就想說你怎麼還會問我這個問題？我要幫你丟到哪個單位？後來我就覺得算了，我也不知道幫你丟到哪個單位，也許你真的很優秀，可是我怎麼知道你想做哪個領域？至少你要跟我說你想做哪個領域，我幫你看看有沒有機會。而且還蠻多這種學生，很多如果不敢自己打電話進來、就是家長打進來，家長打進來說「你可以跟我小孩說，他可以做什麼工作嗎？他是哪裡畢業的，找不到工作、很急。」很多都是國立大學碩士畢業的，還有博士，有那種博士媽媽打電話來說『怎麼辦我的小孩兩個月都沒有工作，那很自卑，也不敢丟履歷，他覺得都被拒絕。』我就覺得他都唸到博士了，也沒有人教他怎麼找工作。」--S30

(三) 對學校課程規劃、教師教學的建議

1、對課程規劃的建議

- **大學教育除了給予學生專業訓練方面外，應加強對學生感情問題的輔導。**

「我覺得現在的高等教育比較著重於專業科目、學術方面，現在很多年輕人對感情問題的處理、這個部分是可以在學校教育上補強的。因為很多年輕人在大學時代正好是熱戀期，對感情很執著、但又不是真正的瞭解。可是有些人成績很好，愛情學分可能不及格...因為在高等教育的學生都是在這個階段，在情感上最多的時候，我覺得在愛情學分上需要很多學習。」--S25

- **開設幫助學生及早了解產業界、探索職場的相關課程。**

「每個人的profile不一樣，有的人適合做這種比較勞力密集的服務業，像餐飲、大賣場。有的人比較是合作純服務性質的服務業，譬如說銀行、或是旅遊業、保險業。我們就是希望透過跟學校的建教合作的過程中找到這種profile，其實很多是personality的問題。不是他來就要會講英文，這可以訓練。就這一層的人來說，我們要的是他對零售業有興趣。我們很困擾的也是這個，很多人不知道他以後要做什麼。不管是高階或低階、總公司或分店，他們不知道自己適不適合這個產業。所以如果我們有更多機會跟他們接觸、讓他們更瞭解這個產業，那他們喜不喜歡就會比較早決定。我不需要找他進來，磨了半年、一年，他就走了。」--S26

- **美感的訓練有助於培養追求完美的態度。**

「我不是個追求完美的人，但我相信必須要有目標是試著讓他完美，這很大的部分是對美感的感受。在臺灣如果你坐飛機從北到南飛，你會發現整個國土規劃很破碎、很亂、美感很不連貫，你可能在高級住宅區看到房子很漂亮、但即使漂亮也不一致，各彈各的調，為什麼會這樣？我們完全沒有機會讓學生接觸這些。比較高階人力在求學的時候那些美術課、體育課全部被拿去上國文、英文，那些課全部被放棄掉、被認為不重要，但其實這些才是重要。」--S28

- **學校可多舉辦讓學生認識產業的課程，增加學生對求職的瞭解和信心。**

「在學生快要畢業的時候，學校的就業輔導組可能要多辦一些課程啊、演講啊、分享活動，讓學生知道這些資訊。因為很多人可能第一次、第二次面試不順利，他們就覺得挫敗。」--S30

2、對教師教學的建議

- **學校老師應積極關懷學生，了解其學習狀況，尤其是幫助有困難的學生建立自信。**

「學校老師要關懷你的孩子，你看他為什麼每天都不快樂、不開心，為什麼他學習都比別人慢、或不積極，這都可以去探討。

我有認養一個學校的學生，他們學校每年都會提出一些比較貧困的孩子，我就認養兩個孩

子，一個月給他們兩千塊零用錢...對這樣的孩子，我只會做一件事情就是我馬上回信給他。他會感覺到做這件事情是有正向的回應的，他到最後會變成一種期待。當人對他自己的生計有期待的時候，就會對人生有信心...到後來他說他很慶幸讀到這個科系，我們就救了一個孩子。如果當時學校沒有給我這個機會、他寫的信我就丟在旁邊，這個孩子可能覺得我只是給他錢而已，但我給他的不只是那兩千塊、而是永無止境的關心，給他缺乏自信心的添補。」--S24

- **教師在教學以外，對於教學後與學生的互動、學生就業的輔導應同等重視。**

「最重要的不只是教學那一瞬間，而是在教學之後的互動，對學生心理的輔導、就業的輔導、職業觀念的輔導、對產業的認識，那才是比教學還重要的地方。而不是一年請我去補他上一次課，然後門還沒開。」--S26

- **大學教授缺乏對其他工作型態的了解，若連學術的單純特質也不能保持，則沒有出過社會是壞事一樁。**

「或許這樣講有些不敬，不過我個人的觀察是（也是一般社會的想法）大部分的教授沒有出過社會，他們是一路唸上去就回來教書，幾乎就是在那個圈圍、沒有接觸過社會各種形式的作業方式。所以他們會認為好像這是唯一的生活方式、工作方式，但這樣子實在是很危險。我記得我成績最差的一門課是控制理論，其實我一開始對這個很有興趣，但是老師開宗明義就不講什麼是控制理論，他第一章就直接跳到一些公式。每一門知識他有一個core concept，如果沒有點出這個driving force，很難去說服自己為什麼有之後的這些東西。老師開宗明義就沒有講，不告訴我為什麼會有這個東西、當初為什麼發展出來，我沒辦法往後吸收。其實有很大部分的工科老師都是這種形式的老師，可以想見訓練出來的學生大概也會是這副模樣。而且工科老師勢力很雄厚、有蠻多學閥的，他們掌握很大程度的資源，甚至他的博士生可以不用經過一般的遴選過程到一些技術學院去當老師，只要一通電話就去了。他們有這種能力的時候，就很難改變現況，這是很現實的問題。其實他們後來變成某種程度的政客，可以看到他們擔任某些單位的主管，但in the end可能在電視上或其他地方會看到他們跟立法委員已經沒什麼兩樣了，這是很悲哀的一點，他們沒有保持學術性的purity。他們沒有出過社會或許有壞也有好，可以保有那種innosent，如果他沒有的話那沒出過社會就是一件壞事。」--S28

（四）加強學校與產業的合作

1、學校需加強與產業互動的態度與方式

- **教育界在對學生畢業就業相關議題，應更多向企業請益，了解其真正需要。**

「教育界每年都說要改革要改革，但往往忽略最後這些孩子是要走入企業，很多系所在規劃課程的時候，沒有真正去瞭解企業的需要，我覺得這其實是最大的迷思。大企業也好、小企業也好，像我們公司三十年，為什麼都沒有人來問過我們這些事情？我是第一次被問到。」--S24

- **大學應適當放寬企業人士在校講學的條件，尊重企業界人士的專業。**

「我家人有在學術界的，我聽他說學術界很hierarchy、階層意識很強。例如今天我是大學畢業在業界二十年，你要用什麼聘我都沒有關係、什麼title都沒有也沒關係，我只是要去傳達。可是他就會說只有大學畢業是要叫講師，可是依照什麼法.大學畢業是不能當講師的。那很抱歉 finish，我們所有談的通通擦掉，因為你的法令就是那麼死。今天假如說要幾年的企業經驗，不表示十五年就比工作十年的會講，他可能什麼都沒做。所以幾年沒有那麼重要，重要是說今天我企業推薦出去給學校的人就是好的人。為什麼不倒過來，讓企業自發性的推薦人。」--S26

- **目前建教合作的機制不夠健全，產業沒有盡心照顧學生，學生的態度也不佳。**

「為什麼很多人想跟我們建教合作我們都沒辦法？因為第一個他的量超過我們的需要，第二個他的質我們沒辦法要。

今天的建教合作給我的感覺是學校在應付教育部的要求，產業在建立一些學校的關係，希望從裡面找一些基層的人力。今天這樣建教合作的機制其實不夠健全，那個規定是你要實習多久才能畢業，可是今天大家就是實習。我們是真的希望透過這個找到好的學生，可是那個機制實在是不夠完善，學校可能丟了一堆學生，老實說我們也照顧不來，也沒有經過我們的篩選。他來也是抱著在學校的態度，我就是打卡上班、打卡下班。一開始他們對這個機制的認知講難聽一點，可能只是為了拿那張文憑。」--S26

- **企業界對學生的熱心分享，老師應該認真看待，否則企業主也不願繼續提供幫助。**

「...你說這種態度我們能幫什麼忙？我們是抱著熱心去，希望讓這些學生認識產業界。沒有任何一個助理跟我們說老師臨時有事，讓我們直接開始。教室門也沒開、也進不去。本身教企管系的老師這麼沒有管理概念，連最簡單的溝通都沒有做好，我們能怎麼辦？我們只能說感受到教育界的現況是這樣子。不只脫離產業界、連基本的校園管理、教學管理都沒做好。怎麼能期待你教出來的學生對產業會有很大的幫助？」--S26

- **有些大學積極與產業合作，使得學校、產業雙方都獲益。**

「有些學校很積極走入產業去研究，不盡然所有學校都是走學術化的。要看學校的政策，他的政策是真的結合到產業，有那種領導者就會真的走到產業界來。像成大會結合南科，南台科大跟我們有一些淵源、我們也都會跟他們合作，他們也會邀請我們去演講、做一些實務面的分享。」--S27

- **學校可提供其教育訓練資源與企業合作，例如提供企業的在職訓練課程一些專家意見。**

「每一家公司都有教育訓練單位去做教育訓練。學校本身就是一個教育概念很完整的教育單位，如果能結合學校的教育訓練功能跟企業合作，我們就不需要去再另外找一批教育訓練的人，而這個可以跟學校搭配。而且學校的老師本身因為研究需要，他對這些知識隨時在update，就可

合作。比如說我們會跟成大合作，我們有需求他們就會來開發，包括老師會進來一起run一段時間。另外一個就是現在的EMBA或什麼課程都很廣泛，我們也會鼓勵員工就近去修習這些課程。其實學校教育訓練的東西也沒辦法百分之百滿足我們的需求，所以我們會有一部份透過自己的教育訓成來養成，或我們跟成大合作需要一個經營主管的課程，第一次課程開出來包括教案所有東西都ok後，其實是要轉移給我們自己來run的。學校可以協助的就是在課程的設計上，內容啊、整個step要怎麼跑提供專家的意見。」--S27

2、政府需訂定完整的計畫與機制，促進學校與企業的合作。

- **政府需建立機制（例如大學必須聘任多少有產業經驗的老師），促成產業與大學的連結。如此學校才会有行動，企業才会有責任。**

「必須要有一個機制強迫每個大學必須聘多少有產業經驗的老師。我們跟很多以前的科技大學合作，我親自去他們那裡演講、親自跟他們的老師接觸，其實我們是蠻失望的。他們教學的、對待學生的方式通通不對。因為他們對待學生的方式不對，就不可能培養出學生對企業的方式是對的。我覺得真的是要衝擊現在在學校教學生的人，我跟他們談的時候會覺得他們跟產業真的是很脫節。除了一兩位很熱心、常常會接觸產業界的知識，他們會跟產業界接觸、做活動、做study之外，整體來說是書教完了，其他就是學生自己的造化。所以怎麼強迫學校跟產業連在一起？我覺得可能是要有一個機制。例如美國很多教授是在業界待一段時間才去的，業界會從學術界裡面聘一些德高望重的人進去。就以他們財政部長來說，一會兒是美林證券的、一會兒是什麼證券的，都是互通的。

當然這跟公司的制度也有關係，因為通常公司不要我們兼差，因為兼差是違反公司規定的。可是如果今天有這樣一個體制，要公司提供多少人力去學校，一個法令下來可以要求企業要配合。就像我們需有1%殘障人士在我們公司上班，我們就是拼命拜託殘障學生來上班，還不能讓他走。就像這樣的機制很好，我們不會抱怨，因為這是保護弱勢。原住民也一樣1%，因為現在比較放寬了、只要一方面是就可以，我們也會去拜託有血緣的學生來。你只要機制出來就必須去做，可是現在問題就是沒有這個機制...

要求企業這邊也是一樣，企業裡面的高階主管譬如某個level以上的必須在學校授課多久。我不覺得需要考慮那麼多，就像聘用1%原住民，也不會問每個企業這樣的要求會不會壓力太大，不會啊，法令就執行、大家就follow、沒有就罰款。有時候是必須用一些強制的手段，當然之前必須跟企業充分的溝通。譬如可以做一個問卷調查，問題問的很precise，假如有這樣的法令出來，企業覺得會不會接受..等等。我覺得產業界應該很多人是願意去幫助學術界。」--S26

- **政府單位對與企業合作的計畫有時太拘泥於形式，使得企業在執行時缺乏彈性。**

「我們現在跟經濟部在合作一個案子，他要求我們提供一些教育訓練資源給業界，我們現在正在準備工作。所以我們現在的目標是在不牽涉ASML專業的機密或專利的情況下，我們盡量把能啟發台灣社會或學界的一些資料share給這些業界。經濟部的重點就只有要看見產業升級，

ASML擁有所有工業界最先進的技術，他補助我們所以我們do something in return。以我的角度來看，我希望把這個東西做的非常solid，不只對產業界有利，而是對學生讓他們知道這個世界運做的方式是這樣。或許有些人會收到這些message，開始去規劃他自己的人生...

我們現在這個跟經濟部合作的案子，會發現他們對計畫書簡直是錙銖必較到逐字的程度。但在民間企業非常dynamic、非常flexible，那邊一颶風我們立刻就要做出回應。那這三年的計畫裡面要follow到每個字、基本上我們做不到，他會不斷地infern你的business，不斷的打電話、問你，所以你要不斷地準備一些說詞去應付他。因為這個東西有經費，在這種downtern經費還是非常重要。但這些人這樣的作法基本上是在扯後腿，你不會把這事情做好，因為你已經忘記要追求的東西、而是在看手段。」--S28

(五) 產、官、學可共同合作的學生實習計畫

1、 企業在執行實習計畫的助力與阻力

(1) 助力

- **配合公司政策、需求所訓練出來的實習生，將來可成為公司的重要人力。**

「就現行的國際化的人力需求，(我們公司)因為海外找當地的人比較困難，現行台灣的教育體系已經有這一類的人，而且他來台灣已經懂華語，我們是從大學、或研究所提供幾個名額，分別是這四個東南亞國家需要的給他來這裡實習。我們也從中觀察哪些可以做我們的種子員工，將來人才本土化是可以做的。我們有找幾家學校像是台大、成大、南台有這些外籍生的去談。像是這樣的模式我們有分析過，比如以越南來講，在當地要找一個碩士人才，我們看了一個禮拜的報紙、花了一個禮拜的廣告費，可能還選不到一個。可是透過這樣的模式現在累計起來已經可以找到五個碩士以上、有技術、有MBA...回到當地，這幾年我們追蹤評估感覺很好，因為他來這裡留學英文、中文都ok。」--S27

- **實習計畫最終會對公司本身有利，長遠而言可以激發社會更多正向的力量。**

「就長遠來看，我個人會支持internship。一定會有事情讓他做、一定會有位置讓他進行internship。以我們這個部門來講，因為我們是做教育訓練的，教育訓練有很多training material需要整理，當然是比較detail work。我會support這樣的想法。這是個人哲學的問題，我認為賺錢是為了support你的家庭，但最終一個人蓋棺論定還是要看你對human race或整個社會有什麼貢獻。如果有這種機會我會鼓勵我能管理的人去做這樣的事情、發揮我們的影響力，因為如果從很膚淺的眼光來看，in the end這些東西還是會反饋到我們公司來。但如果從長遠來講，這種資源的供想如果能讓社會激發出更多正面的活力，不要說是不是我們公司的員工、即使是一個人人都應該要做這種事情。」--S28

(2) 阻力

- **企業需在實習過程中負擔的人力、規劃成本，使得許多企業在開辦實習計畫有困難。**

「以往我們在談這個最大的問題是在於您剛才談的企業界的競爭，因為人用的很精簡，所以學生進來沒辦法馬上發揮戰力，我們是去培育這個人。變成我還要特地去規劃哪一塊工作讓他做，那會比較困難。還有以往的經驗談到 internshi，有些國立大學還希望公司在行政作業上很煩雜的配合、甚至還要提供獎學金。如果是這樣的情況，我提供這樣的機會還要負擔行政的費用，其實你來的人是沒辦法馬上用的。」--S27

- **企業對實習計畫的接受程度與其對企業責任想法、以及企業內部的目標有關。**

「其實企業是以營利為目的，當然社會責任也是有，但方式可能不在（實習）這裡。我們理念是企業要先能夠賺錢，才能回饋社會。所以我們是透過經營的過程賺了錢，才能回饋社會、做公益，而不是在經營的過程中負責這個。雖然我們是母公司，但海外每個公司都有自己的目標跟責任。對一家集團企業來講，協調和需求的溝通會變的很複雜。」--S27

2、政府需加強提供的相關配套措施

- **企業開辦實習計畫所需負擔的人事成本為一大負擔，需由政府挹助。**

「實習只有一個功能存在，就是我跟人家搶人才。但要這麼做也只有對那些在人才觀念比較進步的公司才有可能。對沒有這種長期培育人才思維的企業來說，他可能不會去做，因為他考量人要馬上上線。中小企業機會比較不大，中小企業又牽涉到這個人才會不會待在中小企業的問題。但像是對這種大企業、集團企業，如果去做的話一定有一個目的就是提早選才。

如果政府加進來做一定ok，有一個促進的條款絕對有幫助，但不會每家企業都覺得這是主要誘因。主要誘因是我在培育的過程中覺得值得，另外一個因素是可以把工作切出來某一塊就只要作人才培育，願意去切出這塊就ok。能夠做的原因是在企業本身就有這樣的想法，就會水到渠成。否則第一個因素沒有解決，他想這些人來還要找好幾個人去教你，觀念還停留在成本、費用，沒有人要做。但如果把他看成資本、資源，儘管不景氣現在人才還是最重要的。」--S27

「以公司的立場來講，要看主其事者能不能跟我有相同的概念--就是廣義來說對公司、對社會都是好事。但很不幸的在現在這種氛圍，所有的部門主管都必須要提出這個東西能帶來多少錢、帶來多少return investment。這個如果有任何的funding會更好，否則如果在內部推動永遠會遇到這樣的challenge。有人或許會同意這對公司形象有幫助，但形象會轉成多少income？如果不行，那就抱歉、直接退回來，這是現狀。」--S28

- **政府與企業可共同思考如何創造實習生的價值，以平衡開辦實習計畫的開**

銷。

「如果政府在這部分出一些力量，我們也提供一個機會給他們去實習，那這個人可以提供一些東西或創造一些價值，那當然是ok的。

企業如果要配合這些政策、方向，他本身要做調整，比方要銜接這個人要怎麼跑、怎麼用。不過這也是另外一個人才來源培育的方向、管道。要能夠講得出來這個program對企業的價值的作用，企業才會更願意去做、即使你不付錢他都願意去做。當然創造多元管道的人力來源來說，以我們公司對人力資源的概念，我們是很歡迎的。」--S27

● **政府執行實習計畫要有基本的規劃、方案，且要監督企業執行實習計畫的動機，避免企業把學生當免費勞工使用。**

「要很注意這些公司的intention，我在大學唸航太工程，我到亞洲航空作三個月的實習，基本上沒有任何價值。因為他們直接就把你丟到工廠一個單位，那個單位甚至事情不知道我會去，所以他們不會有任何規劃，這是最壞的case。所以在那邊吃了三個月的便當，即使你主動跟他說你想要弄什麼也不可能，因為他沒有足夠的risk analysis，航空業基本上要非常小心、要有認證，我還是相信在那種狀況下有很多東西可以show and tell可以做的。所以我覺得要有一個baseline的計畫、方案提出來之後，政府能給很大的空間。但是很重要的一點是公司行號的intention要好，不能把這些人當作免費的勞工來用，必須進行某些有深度的coach，讓他們一邊做一邊學，很多東西會需要這樣的人力。」--S28

二、 S24-S30 訪談小結

綜合以上訪談內容，可初步歸納受訪雇主認為台灣高等教育畢業生就業之困境及建議。茲統整如下：

(一) 雇主所重視的職場態度與能力

- 在雇主所重視的職場態度方面，包括談吐、EQ、對人表現出來的關心，吃苦耐勞的態度，誠實、誠信的特性等，均為雇主所重視的態度。
- 在雇主所重視的職場能力方面，包括團隊合作能力，情緒的調整、自我激勵、積極度跟信心、解決問題與創新的能力、人才本身所具備的多元性等，均為雇主所重視的能力。

(二) 學校應加強培育學生的態度、能力、職場知識

- 雇主提到畢業生應加強的態度：應避免對自己自恃甚高，還沒進公司就要求待遇、升遷；應將享樂式的生活態度、對知識的低熱忱轉化為較積極的工作態度；在求職時避免劃地自限、限制自己。

- 雇主提到畢業生應加強的能力：提問、發言能力、獨立思考、解析問題、處理問題、與人溝通的能力、有效運用知識、整合資訊的能力，基礎知識，組織、邏輯能力等，另有雇主提到後段大學畢業生更應積極培養一技之長
- 在職場知識方面，學生需加強對產業的瞭解，避免僅將一般說法或媒體說法做為求職依據，以致進入職場才發現對工作存有不切實際的期待。另外，也應加強對求職的準備（如履歷表），並且對自己的興趣、專長、想做什麼工作等事先有所探索、瞭解。

（三）對學校課程規劃、教師教學的建議

- 在課程規劃方面，除了基礎、專業訓練需更紮實，還需加強規劃一些探索產業、職場的相關課程，增加學生對求職的瞭解和信心。另外，也有雇主提到應加強對學生美感的培育、感情問題的輔導等。
- 在教師教學方面，教師應積極關懷學生，了解其學習狀況，尤其是幫助有困難的學生建立自信。也應重視在教學以外與學生的互動、學生就業的輔導等。

（四）加強學校與產業的合作

- 有不少雇主提到學校應更加強與企業界的互動，在方法上例如適當放寬企業人士在校講學的條件、改善建教合作的機制、認真回應企業在學校的參與、提供教育訓練資源與企業合作等。如此一來，可使得學校、產業雙方都獲益。
- 除了學校與企業，政府也應參與檢討、改善、重新訂定完整的建教合作、實習計畫、或企業人士來校講學的機制。如此學校才会有行動，企業才会有責任共同合作。另外，政府在推動合作計畫時，應避免太拘泥於形式導致企業在執行時缺乏彈性。

（五）產、官、學共同合作的學生實習計畫

- 企業在執行實習計畫時，常因為考量人事成本、或缺乏完善可遵行的計畫導致窒礙難行。政府應在財務上、方法上予以實際支援，讓企業看到參與實習過程中可獲得的價值（如預先選才）。
- 政府與企業可共同思考如何創造實習生的價值，以平衡開辦實習計畫的開銷。政府、學校宜先規劃出完善的計畫、方案，且要監督企業執行實習計畫的動機，讓學生真正有所學習、而非被當成免費勞工使用。

陸、結論與建議

本子計畫主要在探討「大學生及研究生質與量之適當性」，為獲得雇主對此議題之意見及看法，本研究自 2007 年五月至 2009 年四月兩年期間累積訪談產業界人士共三十位，得到關於此議題相當豐富、多元、廣泛且深入之資料。

大多數雇主表示，在政府一連串大專院校升格、改制、開放私立學校籌設等政策之下，近年來大專院校校數快速增加，大學生及研究生在量是相當足夠的。然而，在高等教育學生數量擴張之際，學生素質卻未隨數量提昇，反而呈現下降之勢。雇主認為大學生及研究生素質不足的原因可能包括：學校未培養學生足夠之職能及就業態度、產業與學界聯繫薄弱、政府缺乏相關關懷或措施鼓勵產學合作等。以下依據訪談結果作成結論，並針對學生、學校、教師、企業、政府等部份分別提出其需要加強之處及具體可行之建議。

一、結論

(一) 學生方面：數量充足，但其職場能力、態度及知識尚嫌不足

1. 缺乏職場相關能力

大學及研究所畢業生缺乏職場相關能力，包括：溝通能力、語言能力、問題解決能力、團隊合作能力、獨立思考、有效運用整合知識、邏輯能力、提問發表能力、組織能力系統化溝通、分析等。

2. 缺乏正確就業態度

大學及研究所畢業生缺乏就業正確態度，包括：積極的學習態度、謙虛的求職精神、在工作上的穩定性及持續性、敬業的工作態度、自我檢討的能力等。

3. 缺乏對職場的了解

大學及研究所畢業生缺乏對職場的了解，其中包括對產業趨勢的正確觀念、對自己本身專長及興趣的認識、對未來生涯的規劃及願景、求職相關知識與技巧（如履歷表撰寫、求職態度、談吐、儀容等）。

4. 缺乏有利於職涯發展之人格特質

大學及研究所畢業生缺乏抗壓性、穩定性、創造性及自信心等有利職涯發展的人格特質。

(二) 學校方面：定位不明，人才培育未能對應職場人力層級

1. 缺乏特色與定位，造成學生對自己的職涯發展有錯誤期待
許多升格後之學校缺乏特色與定位，使得學生對自己的職涯發展存在不切實際的期待、在職場適應受到挫折。
2. 對學生要求過於寬鬆
學生普遍畢業容易，在求學時的學習態度、學習風氣即不佳，進入職場後更缺乏正確的工作態度。
3. 課程與實際生活及工作世界缺乏連結，且未幫助學生規劃未來就業藍圖
學校所教授之課程與學生實際生活與工作缺乏連結，學生對進入職場需培養何種知識、態度不了解，以致在進入職場時常面臨障礙。此外，學校未幫助學生規劃就業藍圖，學生對於如何適當準備自己缺乏認識。
4. 實習制度不夠嚴謹，流於形式
雖然建教合作實施有年，但有些學校及學生抱著敷衍的態度，因此產業或不當使用建教學生，或配合應付了事，致使實習制度難有成效及應有之評價。

(三) 教師方面：對產業認識不足，對學生職涯發展之關切及協助

熱忱不足

1. 教師與產業發展及職場需求脫節
教師本身對產業大多缺乏認識，課程內容未與時俱進，學生所學與現實職場所需脫節、不符所需。
2. 教師升等及評鑑方式不重視與產業的合作，教師對學生就業缺乏關心
教師本身培養的過程、升等及評鑑的方式使得他們對產業界缺乏了解、也缺乏去了解的動機，在教學中很難培育學生養成產業需要的知識與態度。

(四) 產業方面：對於人才培育的責任感不足，抱怨多而實際行動少

1. 許多企業因考量成本，不願主動參與實習計畫

在開辦實習計畫時，企業對於成本、職務分配、工作內容規劃、人事安排等有諸多疑慮，難以主動參與。

2. 企業未給予新進員工足夠訓練、培養人才

畢業生剛進入職場時，許多人對於如何將學校所學轉化為職場能力有困難。若企業沒有長遠培育人才的眼光、不願給予足夠訓練，職場新鮮人很容易因此適應不良、失去志氣。

(五) 政府方面：在引導大學和產業共同培育人才之配套措施不足

1. 太晚將學生就業納入大學評鑑及獎勵計畫

過去對於大學院校評鑑制度缺乏將學生就業狀況納入評鑑標準當中，即使有，比重也不足，以致教師或系所對學生就業的關心依然不足。

2. 鼓勵及推動實習計畫之實際獎勵、補助不足

企業在實習計畫中需負擔的人力、規劃成本為一大負擔，需由政府挹注。

3. 缺乏完整措施以要求企業和學校共同肩負人才培育之責任

缺乏立機制（例如大學必須聘任多少有產業經驗的老師）促成產業與大學的連結，導致學校缺乏行動、企業缺乏責任。

二、建議

(一) 學生方面

1. 強化在學時期之所學

學生應善加經營在學時期之所學。除了基本能力如語文能力、專業知識、溝通能力、團隊合作能力的學習，更應培養對知識的胃口和大量閱讀的習慣，以強化系統化思考、解決問題、分析問題、邏輯思考等職場能力。

2. 多參與社團、實習、有意義的打工

利用參與社團、有意義的打工或實習經驗探索自己的興趣、能力，更可從中接受砥礪、磨練，訓練自己吃苦耐勞的工作態度。

3. 應積極為進入職場做預備

主動積極為進入職場做預備，選修生涯規劃及認識職場課程、與已在職場之學長姐聯繫、蒐集就業資訊，並規劃未來職涯藍圖。

(二) 學校方面

1. 打造學校本身的特色與定位，建立學生正確職涯期待

學校應了解、打造自己的特色與定位，也幫助學生培養正確職涯期待與足夠就業力。

2. 加強設立職場相關課程

課程設計除了給予學生在基礎、專業能力扎實的訓練，還需加強規劃一些可吸引學生之探索產業、職場的相關課程、演講或相關活動，增加學生對求職的了解和信心。

3. 強化通識課程，培養多元能力

宜加強美學、人文素養、社會關懷、生涯規劃等相關課程，幫助學生培養更彈性多元的職能。

4. 積極與產業聯繫，研擬相關規劃

學校應更積極地與產業聯繫，研擬相關規劃如：企業人士在校講學、學生至企業參訪或實習等。在與產業合作的過程中應尊重企業人士的專業，盡量給予企業合作的便利性。

5. 主動推動學生實習計畫

學校應主動尋求企業合作推動實習計畫，研擬相關工作內容、人事行政、學習目標等規劃。教師應定期訪視學生實習的狀況，適時幫助學生檢核其工作態度與能力。

(三) 教師方面

1. 教師應加強對產業的了解，並關心學生的就業準備

教師應加強對產業界的了解，調整教學方式與內容以符合與時俱進的產業脈動。也應關心學生的就業需求和困難，重視教學之外與學生的互動和就業輔導。

2. 檢討教師升等及評鑑方式，納入就業輔導與產學交流之相關指標

應檢討目前教師評鑑方式，避免教師將大部分精神放在自己的論文發表，而犧牲教學品質。

(四) 產業方面

1. 善用與學校合作機會，創造合作價值

企業可善加利用與學校合作的機會，運用學校學術資源、教師專業為企業提供諮詢、規劃教育訓練課程。

2. 加強對新進人員之訓練，關心其對工作的期待

企業應重視對新進人員之在職訓練，給予新人接受栽培的機會、而非僅當人才當作工具使用。可開放新人輪調的機會，幫助員工探索未來職涯、關心他對工作的願景與期許。

3. 適當承擔培育人才之社會責任，提供學生至企業參訪、實習的機會

企業應在可行的範圍內，提供學生實際至企業參訪、實習的機會，適當承擔培育人才之社會責任，而非僅只考量人事成本。

4. 配合企業目標創造實習生的價值

將實習計畫配合目前企業目標共同去創造實習生的價值，使得實習學生不僅成為公司未來的重要人力，更可與學校建立良好關係。

(五) 政府方面

1. 制定法令、補助方案促進企業與學界交流

規劃相關法令、補助方案促成雙方交流，例如規定企業需指派多少百分比的專業人士、進行長達多少時數的學校講學等。

2. 提出完善的實習計畫以提昇企業意願

應提出具體補助措施，提供財務上的支援（例如負擔實習生部份薪水）、人力上的支援（例如專家提供諮詢、教師定期訪視等）、執行上的方法（例如邀請各產業針對其可提供的訓練流程）等。

3. 監督、檢核實習計畫之執行，惟宜簡化相關程序

在實習進行的過程中，也要有配套措施監督企業、學校是否確實執行，避免流於形式，並應要求學生、教師、雇主等在每次實習計畫結束後，共同針對此次實習過程進行實習內容、時數、流程、行政作業等之檢討，以俾作為下次實習計畫之改進參考。惟在監督企業與學校的合作計畫時，應避免太過拘泥於細節的形式，以免企業感覺窒礙難行、不願參與。

4. 推動畢業生就業相關研究

推動學界進行了解畢業生在職場就業的相關研究，實際促成學界對產業的接觸、了解，以為改進學校教學之參考。

柒、參考文獻

- 104 人力銀行。2007 社會新鮮就業實情調查。2007 年 10 月 24 日，檢索自 <http://www.104survey.com/104Survey/portal/research/researchShow.jsf>。
- 104 人力銀行。2007 企業雇用社會新鮮人滿意度調查。2007 年 10 月 24 日，檢索自 <http://www.104survey.com/104Survey/portal/research/researchShow.jsf>。
- 104 人力銀行。2007 企業雇用社會新鮮人滿意調查。2007 年 10 月 24 日，檢索自 <http://www.104survey.com/104Survey/portal/research/researchShow.jsf>。
- 104 人力銀行。2007 企業聘用社會新鮮人現況記新鮮人起薪調查。2007 年 10 月 24 日，檢索自 <http://www.104survey.com/104Survey/portal/research/researchShow.jsf>。
- 104 人力銀行。2007 社會新鮮人求職意向大調查。2007 年 10 月 24 日，檢索自 <http://www.104survey.com/104Survey/portal/research/researchShow.jsf>。
- Career 就業情報誌 (2006)。企業雇用新鮮人動向調查。台北：Career 就業情報誌。
- 王昭蓉 (2000)。台灣地區民眾失業率和高教低就之研究。國立台東師院教育研究所未出版碩士論文。
- 台灣高等教育研究中心 (2005)。台灣高等教育資料庫之建置及相關議題之探討：91 學年度大學畢業生問卷調查描述性交叉分析統計表。台北：台灣高等教育研究中心。
- 行政院主計處 (2009)，就業失業統計，2009 年 5 月 23 日，檢索自 <http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=23559&ctNode=3247>
<http://www.dgbas.gov.tw/public/data/dgbas03/bs4/nis93/ni.pdf>
- 行政院主計處 (2008)，中華民國台灣地區人力運用調查報告書。台北：行政院主計處。
- 行政院主計處 (2009)，國內所得統計與國內經濟情勢展望，2009 年 5 月 24 日

檢索 <http://www.dgbas.gov.tw/public/data/dgbas03/bs4/ninews/9711/new9711.pdf>

朱雲鵬(2001)。高品質下降將危及台灣競爭力。中國時報，2001/10/29。

行政院經建會(1993)。民間企業雇用專上青年現況調查報告。台北：行政院經建會。

沈宗瑞、謝小苓(2006)。大學畢業生對大學發展其多元能力的主觀評價。國科會整合型計劃『台灣高等教育資料庫之建置及相關議題之探討』第二階段成果報告研討會『以學生為中心的大學教育評鑑』。台北：國立台灣師範大學。

林大森(2007)。升學或就業？一般／技職大學畢業生畢業進路之探究。大專技職教育現況與發展研討會。台北：師大教育評鑑與發展研究中心。

林忠正(1984)。就業問題。載於楊國樞和葉啟政主編，台灣社會問題，頁463-486。台北：巨流。

吳慧瑛(2003)。二十年來教育發展之經濟評估，1978-2001。台灣經濟預測與政策，第33卷，第2期，第97-130頁。

青輔會(2006)。大專畢業生就業力調查報告。台北：行政院青輔會。

高希均(1988)。未來十年高級人力需求與高等教育政策。台北：行政院研究發展考核委員會。

高希均、林祖嘉(1997)。我國大專畢業生就業狀況與專長分析之調查研究。台北：教育部。

教育部統計處(2009)。教育統計資料庫。2009年5月7日，檢索自 http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/u.xls。

教育部統計處(2007)。教育統計資料庫。2007年8月24日，檢索自 http://www.edu.tw/EDU_WEB/EDU_MGT/STATISTICS/EDU7220001/service/sts4-95.htm

陳鉅元(2006)。高教育與低教育程度勞工之薪資差異—台灣產業之實證研究。清華大學經濟學研究所未出版碩士論文。

- 湯志民 (2003)。 **台灣高等教育擴充與整併之探析**。卓越與效能：21 世紀兩岸高等教育發展前景學術研討會論文集。台北：政治大學教育學系。2003 年 10 月 20 日。
- 葉秀珍 (2001)。 **台灣地區低度就業成因之變遷分析**。臺灣社會學會年會暨「生活/社會新視界：理論與實踐的對話」學術研討會論文集。台北：輔仁大學。
- 張清溪 (2003)。 **高學歷低失業：變調的樂章**。收錄於李誠主編之「誰偷走了我們的工作」。台北：天下圖書，173-191 頁。
- 黃毅志 (1992)。 **台灣地區教育對職業地位取得的影響之變遷**。中央研究院民族學研究所集刊，74 期，頁 125-161。
- 黃毅志 (1998)。 **教育階層、教育擴充與經濟發展**。國立政治大學社會學報，28 期，頁 25-55。
- 楊國賜主編(2001)。 **大學教育政策白皮書**。台北：教育部。
- 經建會 (2006)。 **我國 94-104 年科技人力供需分析**。台北：經建會。
- 詹傑勝 (2001)。 **「經濟結構變遷、高等教育擴張與異質性人力運用」**。南華大學教育社會學研究所未出版碩士論文。
- 臧聲遠 (2002)。 **臧聲遠部落格**。2008 年 2 月 1 日，檢索自 http://blog.career.com.tw/managing/default_content.aspx?blogid=134。
- 遠見雜誌 (2007)。 **熱門研究所全攻略 -- 2008 研究所專刊**。台北：遠見。
- 蔡瑞明 (2005)。 **台灣高等教育與勞力市場的連結：社會科學科系畢業生的求職過程**。社會科學與台灣高等教育：提昇社會科學教育研討會論文集。台中：東海大學。
- 蔡瑞明、莊致嘉、葉秀珍 (2005)。 **教育與職業不對稱對薪資的影響：標準差法兩自我評量法兩種不相襯測度方法之比較**。人口學刊，30 期，頁 65-95。
- 賴人豪 (2002)。 **勞動力低度運用之決定因素與變遷：以 1984、1993 及 2001 年初入職場大專畢業生為例**。國立中正大學勞工研究所未出版碩士論文。

蕭霖 (2003)。教育與職業不對稱的模式探討。教育政策論壇，第六卷第二期，頁 47-48。

戴曉霞 (2001)。全球化及國家/市場關係之轉變：高等教育市場化之脈絡分析。教育研究集刊，第四十七輯，頁 301-28。(TSSCI 期刊)

戴曉霞 (2008)。政府失靈與市場失靈：台灣大學學費政策及其問題之剖析。高等教育，第三卷第一期，頁 81-128。

顏敏娟、葉秀珍 (1997)。台灣地區「教育與職業不相稱」階層化變遷之研究：1979 與 1996。國立中正大學學報，8 頁，1 卷，頁 37-71。

Clogg, C. C., and T. A. Sullivan. 1983. "Labor Force Composition and Underemployment Trends, 1969-1980." *Social Indicators Research*.12 : 117-152.。

EGFSN(2007). *Tomorrow's Skills Towards a National Skills Strategy*. Dublin:Wilton Park House.

Kuo, S.W., Ranis, G., & Fei, J. C. (1981). *The Taiwan Success Story: Rapid Growth with Improved Distribution in the Republic of China, 1952-1979*, Boulder: Westview Press.

National Center of Education Statistics..Table 9-1. *Total undergraduate enrollment in degree-granting 2- and 4-year postsecondary institutions with projections, by sex,attendance status, and level and control of institution: Fall 1970–2017*. Retrieved May 24, 2009, from the World Wide Web: <http://nces.ed.gov/programs/coe/2008/section1/table.asp?tableID=869>

National Center of Education Statistics. Table 11-1. *Total graduate and first-professional enrollment in degree-granting institutions, with projections, by sex and attendance status: 1976–2017*. Retrieved May 24, 2009, from the World Wide Web: <http://nces.ed.gov/programs/coe/2008/section1/table.asp?tableID=872>

OECD (2007). *Education at Glance 2007: OECD Indicators*. Paris: OECD

Shanghai Jiao Tong University. *Academic Ranking of World Universities - 2008* Retrieved May 24, 2009, from the World Wide Web:

<http://www.arwu.org/rank2008/EN2008.htm>

Schomburg , H. & Teichler, U. (2006) . *Higher Education and Graduate Employment in Europe*. Dordrecht: Springer.

Teichler, U. (2007) . *Careers of University Graduates*. Dordrecht: Springer.

附錄一 雇主訪談紀錄

070504 聯華電子公司 榮譽副董事長 宣明智訪談

- 對於大學所培育人才和產業需求的看法：

用人的經驗來看，大學培育的人才在質和量上都不夠，量不夠原因在於畢業生所著重的專長項目並未配合企業需求。大學培育人才質與量的不足問題可以從兩個層次來看。

在量的方面來看，又可以分為兩個層次的問題：第一個層次是，企業必須將尋求人才的專長領域放大，本來是找直接有關科目的人才，改採找相關領域的人才。可是找相關領域的人才卻必須花成本要給他相當的培訓，才能使他具備與直接有關人才相同的程度。第二個層次是過去讀專科學校、技職學校的人有一定的取向，畢業後找的是技術職，而不是工程師的職位，但是現在這一部份的人變少了，而且在很容易升大學，獲得學士學位，因此希望找到具有「工程師」職稱的工作。在此一情形之下於是產生了兩個問題，第一個是專長人才不足，第二個沒有人願意背著學士的學位去做技術職的工作。

在質的方面來看，大學所培育出來的人才水準參差不齊，落差很大，但是落差很大的人能力不夠卻又希望做有長遠發展的工作，則是讓問題變得更加嚴重；即便企業把這樣的人聘進來，他又不見得會很安定，或是只是留在那裡，而且當他的期望過高的時候，會使得勞資雙方都不是很愉快，所以就使得工作沒有快樂基數，工作的效率也比較差。更深入去看這群人的差異，要去問的是他們是從一開始的考試成績差異，資質就比較差，還是四年大學教育在師資與課程上擴大了落差。我懷疑不好的教育制度擴大了這種落差。

可是在現在的教育制度裡，控制每個學系的招生名額，有一點是不患寡，患不均。以交大來說，你理工科這麼好，你本來招一班的可以招兩班，邊際效益很大，可是這卻會使壞的學校招不到學生。我覺得像交大這樣的學校不要偏離他本身的專長渠道太多，可以開一些少數其他的課，但不是全面的，不能把學校的廣度搞的非常廣，這樣會變得全台灣一百八十幾所學校，每一個都是全面展開，這樣會浪費太多資源。現在這麼多學校，學校還在擴充，但是在少子化的問題下，這些學校將要何去何從，可能會有三分之二的學校會面臨倒閉。

還有一個問題是現在的學生繼續讀書的機會很多，不管是轉系或是繼續讀研究所，家庭都支持，但是就業比較難，這樣會變成一種「不就業式的終身學習」，而不就業式的終身學習沒有貢獻到社會。所以我有一個感覺，未來教育單位的評

量應有一個項目是評量所教育出來的人才是否就業，而就業與大學教學有多少的關連度。我覺得把一個人變成有用的人是大學教育的一個目的。一個有用的人基本上是指就業、在自己的專長發揮。但是一個大學教學沒有就業，很難有評量大學教學的基礎。將來評量一個大學是否應該規模成長擴大，應該是依照他對於社會的貢獻做評定的標準，這樣學校就不會盲目擴大，或是爲了自己規模、領導人的喜好去做過度的擴充。其次，大學課程設計時會想怎樣的內容、怎樣的老師是有助於學生就業的，反正大學做不到，政府就不要給錢，因此人力市場的需求與供給就會想辦法去磨和。

另一方面，政府應該依據未來十年、二十年的社會、產業型態有長遠的規劃，形成教育政策和人力培養的方向，並設法用現在的學校教育、其他形式的教育或是職前教育補足大學人才與企業需求不符的問題。一個非常成功且典型的例子就是清華大學的「自強社」，當時台灣半導體才剛起來，需要很多人才，但卻不知到要去哪裡找人，而自強社即是提供了一個平台，你如果想到 IC 產業就可以到自強社接受一段時間的職前訓練，然後再到業界去。當時除了清大的學生以外，交大或是其他學校相關科系的學生想要去業界都會去自強社，以前聯電也支援過講師、設備或是其他東西；這樣就不會因爲人找的不夠就挖得更凶，人挖得凶就不穩定，人力累積的功効就會打折扣。

可是現在中央政府爲選舉，到處都是大學，名字都多到搞不清楚，也不知道前身是什麼，沒有文化傳承，學生也搞不清楚，然後進去學什麼東西也不知道，也和產業的需求搞不起來，這會是高等教育發展的危機。可是這要回到教育的本質去想辦學校是爲了什麼？教育是在幹嘛？不是改了名字、中央高興、地方高興就好了，可以改善的空間太大了。

● 大學與產業是否可以太密切？

這個問題可以從幾個層次來看，第一個層次，政府應負責長期的規劃，這是從總體經濟來看。第二個層次是產業有不同的公司，每個人看事情的長短不一樣，以產業的角度來看，學的東西永遠是落伍的，但是要看他是否能進入軌道去，他在軌道裡可以繼續學習，我們現在看到的東西很多是大學裡面沒有的東西，很多大學沒有學過的東西，很多東西都是一邊做事一邊學習，所以終身學習在一個變遷進步的社會裡是必須要的。但是進步得越凶，分工的領域系就越細，如果你在一個分工越細的領域沒有專長，就很難有好的貢獻。所以在大學的教育中，必須要去選擇你有興趣的東西，然後再去想與以後就業的運用。如果學生知道他未來的就業取向，他就會花比較多時間在想去的領域上，在修課或將生活、實習上會比較能配合的企業需求，因此這樣會比較有效率，都是在往你想去路上，時間沒有浪費。

甚至我覺得我們跟學校應該可以配合，像我們現在大部分都喜歡聘用研究生，那麼研究生如果希望將來進入這個行業，我們就希望跟他一起，這個行業就會有將來要跟他一起更細的項目，他如果能在兩年內夠學習得很好，他就可以得到很好的效果，如果他能夠配合得很好，將來公司就不用花很多時間去訓練他。換句話說，他的工作、學習曲線就會比別人跑得快、升主管也會比較好，這對一個人能力有很大的幫助，只是這當中有很多要磨和的地方。

每個產業是很不一樣的，要的人才的屬性也是很不一樣，一些想要、願意培養人才的公司，如果他的需求可以在學校教育就配合的到的話，就不會落伍了。

- **大學應該學生的基礎弄好，不要分得那麼細？**

如果以交大來說就不用分，因為他之後還要唸研究所，可是後段的大學就要分，因為他馬上就要面臨就業的問題，這樣才更能配合他就業需求。所以不能把大學當作一種大學，要看學生畢業後是要就業，還是念研究所，最重要的是要去看大學教育是否與所欲求職的工作吻合，不然大學教育會是一個問題。如果你的目標是就業，那你就去看學生畢業之後能不能去就業；另一個問題就是剛剛提到的專職教育沒有人，是不是要規定有多人只能一直念到那裡，不然大學的名額變多了，他就一直擠到大學去，結果就高不成低不就，而技術職的工作又沒有人去。所以政府應做數量上的掌控，看整體是要怎麼走。其實業界要用什麼人他自己很清楚，104、1111 也很清楚，可是這個訊息沒有傳到大學裡面去。

- **職場上所需要的態度（如溝通、合作等）是要在大學裡培養，還是在職場上培養？**

我覺得這是學生自己的事情，不需大學刻意去做。大學僅是需要提供環境、社團、課程，讓他自己在他自己的本科之外，可以有一個緩衝去接觸到其他東西。而教育的目的是在培養學生成為一個有用的人，他們遲早都要出去找工作、對社會有所貢獻，要讓別人可以用社會化的觀點來檢視，所以在教育的體系中應該要讓學生知道、覺察到，並不需要刻意去做，學生有他自己的可塑性，他自己會去找到適合他自己的東西。學校最重要的是要培養學生獨立思考、解決問題的能力，並在學生有興趣的知識範疇上給他一些教材、課程，幫助他去學習。在此一概念之下，學校教育要告訴他要去社會作一個有用的人，要去就業，你要去學習這些你就業需要的東西。如果你讓他很容易升研究所，他就會往那邊去，那邊阻力最小；如果你讓專三的學生很容易插大，他就會去念大學，你如果把那邊的路堵掉，機會沒有那麼多，他就自然會去考慮畢業就業的事情，制度是很現實的。

- **到企業實習是會讓學生有現實感**

到產業實習是絕對對的，向我們最近再跟學校談希望讓大學生在大學的三个暑假，不論是到公司或是到世界各地，有國際實習的機會，他就可以把他的視野

拉大，並與他的同學分享他的學習經驗，發揮他的影響。

另一方面，就像美國的學校的學校會帶學生去家長家看家長工作的情形，而這是很有教育性的，因為一些企業比較大、願意做校園招募，讓學生到企業參觀瞭解，讓學生有粗淺的認識將來工作的型態，應該多被鼓勵，這也是很重要的。

好幾年前我去演講，學生會問我 Dram 的價錢都在跌了，怎麼還要學這些東西的問題，雖然這個問題問的不太好，但是最起碼他在關心、在注意，這樣很好。

● 兵役問題的影響

男生因為要服兵役的關係，而使得讓他們從學校到就業加長了一個溝，我覺得不是兵役制度是不是改變的問題，但重點方向有幾個，一個是現在國防役做得不錯，導引很多人，幫了企業很多忙，可以一畢業就可以馬上接上去，應該擴大。現在有一個問題就是社會役，基本上這個社會役做的是社會服務，他是在做義工，可是他不一定兩年都在做義工，可以是一年花一個月，或是一個禮拜花兩天，他有穩定的工作，但是又可以服兵役，他有收入，國家不用給他薪水。因此在這個情況下，應該就是用職業軍人教育來作為政府國防打戰的軍力，這就解決了就業的問題，這樣適當導引就不會產生就業的一個溝，起碼讓學生不會唸到大四想不去想就業的事情，想去當兵就算了，等當兵在想，而把就業問題延後。

● 企業願意參與學校課程的設計嗎？

我不見得參與這件事情有幫助，但是我們公司有很多人可以參與，我們非常願意參與，我們也會參與，就像當初自強社一樣，我們很願意去教他們一些東西。尤其是像這些高科技產業的公司，更知道整個方向、願景在哪裡，更願意參與。

● 目前政府的人力政策是否有需要改進的地方？

現在一直在講產官學，好像有產的一些人就是有產，這樣沒有深度，沒有是智能。這應該是由政府做前瞻或是以財團法人的形式，要有一個專業的機構來做諮詢、規劃、回應，政府要把他做的東西拿來參考，這些人是需要有專業，他一開始做的時候要講出他的經驗，給回饋，看是做了什麼東西。因為他沒有辦法我做了一個東西，你過了二十年之後再來驗證他做了什麼東西，然後再給他經費，我相信這裡頭應該是有一些專業的，有他專業的方法、工具，就是人力推估方面的東西。

至於企業是不是在這方面參與的不夠，應該要從幾個層次來看，像我們公司未來幾年要怎樣發展，需要怎麼樣的人，我們有自己一個清楚的目標。而在政府方面，政府應該要有一個更大的、全球的觀點來看，看台灣將來要怎樣發展，向我們當年做這個 IC，也是因為當年有孫運璿他們有這個洞識，所以才有這個機

會，你去問產業，他們根本不知道。

所以這就要分兩個層次來看，一個就是台灣未來要在那個專長領域發展，第二就是在這些專長領域上，他們到底需要培養怎麼樣的學科領域的能力，這可能必須要有一些那個領域的人才給你一些建議，你才知道他們要做些什麼東西。這樣你才能得到你要的東西，因為做研究的人他雖然有一些方法，可是他不一定知道產業的東西；一個組織應該是長期的規劃，加強他要的東西，然後去瞭解研究美國、日本、英國是怎麼做的，怎麼做才比較好。

- **還有什麼方法更能增進產業和大學的互動？**

最好的就是在教授與研究生有一些研究的題目、專利上有一些的互動，其他層面的互動就像聯電最好的例子，要從多方面去做，比如說多做一點校園的招募、演講這些不具硬性要求的活動。現在可能的是，我們南部的南科和我們可能的南部的交大分校，我們就希望看到這些在職進修班可以再加強，另外一個就是EMBA 班就是可以讓很多管理專才起來，我們是希望能讓交大在這方面的師資跟人才帶到南部去。

- **交大未來的發展是否要依循現有的模式？**

交大應該在他專長的領域上去想我們已經是前五了，我們什麼時候要進入前十名。另外一個方向是去想跨領域是否能走出一些東西來？你很多傳統的東西，加上電子、電機的智能是不是能做出一些東西來，應該多伸展多種觸角，學校是一個很好的環境，可以做很多的活動，就像把電子的東西運用在輪椅、病床上，所以應加強傳統的東西與智能之間的連結、運用，那應該可以擦出很多火花，學校應該是要鼓勵創意，並且想辦法讓創意可以發揮出來。產業、創意、跨領域互動會變成是一個參考的方向，另外也不妨在教學裡面，培養學生的過程中，可以設計刻意跨專長領域的，比如說我們現在跟陽明，醫跟電是未來一個很大的領域，還有比如說能源跟電，將來也是很有發展，有兩種專長的人將來一定會有更多不一樣的東西，只是教學的時候，不要拿電子本科的東西要求醫科的學生，用比較基礎、入門的東西要求他就可以；學工程的人也不要拿外文系的要求來要求他，應該是要學一些工程、科技用的英文，這樣以後他去公司就可以比較快進入狀況，不用花太多的時間去學習。本科的東西可以很學術的要求，可是相關的東西不要那麼學術性來看，所以要去想該用怎樣的配套組織，讓他們以後有寬廣領域的安排。

- **學生除了專業的教育之外，是否需要學通識教育？**

這都很好，只是不能拿藝術系的要求來要求他，這些人文的學習對他未來的職涯發展都很有幫助，因為當一個人接觸的領域越廣，他未來加總的範圍也會越廣，如果你有相關的東西，上手會很快，你要給他一些組合，讓他自己來選。以

我自己來講，我大學畢業出來以後跟業務比較有關連，我發現很多知識我沒有，賺不賺錢根本不知道，像收帳很重要，會計很重要，國際貿易很重要，可是我沒有時間去上課，所以我後來就去讀高商的書，高中生看得懂得東西，我一定看得懂，我花了兩個小時去看，我要的基本知識就夠用了。或者是像有一些「一分鐘學經濟」之類的書，可以让你很快的就知道一些東西，讓你跟人家溝通。像人文藝術的東西，就是滿足人的需要，創造人的需要，你越瞭解人的需要，你就越能把他和你的東西更能連結在一起，所以科技始終來自人性沒有錯。

- **企業在人才問題上也是有責任**

企業的責任是用本地的人才，而且政府不要去擔心產業是否外移，但是雇用台灣出來的人，把他變成全球有用的人，這是厲害的地方。因為企業雇用你的人才，就會加速你的經濟循環，增加人力的來源，這是應該被鼓勵的東西。企業可以自己選擇要用本地的勞工或是外地的勞工，只是你用本地的勞工，你就解決了本地的就業問題，這是應該被鼓勵的。所以當全民都就業的時候，就沒有了社會問題。

人資處人資長 周衛敏（擔任管理職近三十年經歷），以下簡稱周
人資處經理 秦北斗（中生代人資經理，曾外派到美國，主要負責招募），以下簡
稱秦

[註]為維持訪談記錄的流暢性，戴曉霞教授參與討論之處，以註腳標示。

● 大學所提供的人才在質與量上均嫌不足

秦：天下、商周都有提到一些企業用人和大學人才培育的問題，對我們來說，我們覺得高等教育所提供的人才在質與量均嫌不足，像光電、半導體領域的，其實在學校學的都是理論，或是這方面的人才不是很多，所以我們仍須花費許多資源跟精神對員工進行在職訓練，各公司在這方面都花了相當大的成本，所以在質的部分，學校教育做得不是很完整，專業的部分還是不太夠，企業還是需要花許多資源再訓練，才可以使這些人能在工作上有貢獻。在量的部分，台清交成的畢業生都是每個公司都想要的人才，可是這些學校畢業的學生卻是有限的，所以在量上也是有限的。

周：台成清交畢業的學生是每個企業都想優先晉用的，像現在的國防役是根據每個提出申請名額公司的研發計畫給予名額，利用五年的役期，綁住那些的學生，解決了畢業學生服兵役的問題，也讓企業可以找到優秀的人才，不過議期滿了之後，要怎麼留住這些人才也格外重要。

我們公司以用人來說，今年所用到來自第一階大學（台成清交和一些中字輩大學）的畢業生大概佔百分之二十七左右的人，第二階學校（早期的淡江、逢甲、中原，還有改制後的元智等大學）畢業生還是佔大多數，第三階學校（過往專科學校與新改制的大學）的學生因為素質差異比較大，僅有百分之十左右。

秦：現在錄用 2nd tier 學校畢業的學生比較多是因為 1st tier 學校畢業的學生不足夠的關係，而且還會因為景氣循環、公司股價、市場氛圍的關係，我們不見得是他們的首選。

● 學生就業會根據公司的股價、分紅當做選擇的參考，同時也不一定選擇進入園區、半導體業

周：現在學生畢業選擇就業市場經常會根據公司的股價、分紅，來做選擇。

秦：因為現在這種訊息都蠻多的，報章雜誌、學長學姊都會提供一些訊息，他們對這些東西還蠻敏感的。

周：早期台成清交畢業的學生，半導體可能會是他優先的選擇，可是隨著產業結構的改變，光電業和 Design house 崛起，相對的他們的選擇機會變多，人才就不一定會流向半導體；現在就沒有那麼好；我們現在則是用研發的角度，讓他們知道他們在這裡是可以學習、成長的，我們的管理是有彈性，他們所要承擔的責任、任務是跟一般不一樣的，這樣把第一層學校畢業的學生吸引進來，讓他們願意留下來。現在也有聽到年輕的員工在談，現在的年輕不像以前那麼想要進園區，承受壓力的能力也不像以前一樣，也不一定要進半導體。

秦：而且現在的學生比較多樣了，對於人生的期許、看法、生涯規劃不同，希望從年輕的時候就可以在工作與生活中取得平衡，再加上現在創業精神的蓬勃發展，造成這些 1st tier 學校的學生不願意進來。

周：應該是說現在工程師的工作負擔還是很重，工程師的生活是沒有什麼假日，隨時產品有什麼問題，隨時都要被叫來公司。而且像有朋友在 Design house，他們都很操，每天都幾乎要十一、二點才能回家，有時候趕產品趕完就直接在公司睡覺了，幾乎是一年三百六十五天在這樣子操，有些年輕人就不想要過這樣子的生活，而不願意進來。

● 選用員工會特別看中什麼特別的能力？

周：除了專業能力之外。我們主要還是希望找要有主動、積極、團隊合作、執行力、解決問題特質的人，我們長期找人都會使用性格測驗，來做一個篩選的工具。

秦：在人力的篩選上，我們內部有兩、三套篩選工具、測驗，然後因為我們有標準作業流程，我們會依據這些工具來做一些初步的篩選，只有對剛畢業的社會新鮮人會看成績單¹。不過我想最重要的還是態度，現在有很多半導體先修班，可以很容易去增加這方面相關的知識，你可以讓我們知道你在這方面是有一些準備的，也會有比較多雀屏中選的機會。

周：其實我們找人的基本條件是一致的，不過當然還是會依照工作的性質去挑人。而在一大堆履歷表裡面，首先還是會從學校、科系、求學過程學習的重點初篩。

秦：對，只要不要有性格上的重大缺陷就已經可以了，因為我們也知道他們手上

¹ 戴：我們應該將產業在人力的基本能力、態度需求反映到大學去，讓每一個階層學校的學生知道要產業要的是什麼東西，然後知道要怎麼去準備。

有好幾個選擇的公司，所以不要有個性上的重大缺陷就好了。不過也不是說每一個人的科系就一定就完全吻合，可以馬上上手的，像電子、電機還是分很多組，但是只要有一定的基礎，經過訓練後還是可以很快上手的。但要百分之百吻合的只有博士生。其他科系都是很有限的，所以是要經過我們很好的在職訓練，就可以很快地進入狀況。最明顯的例子就是化學系、化學所的，他們之前可能學的生物化學，分子化學，可能跟半導體一點關係都沒有，可是我們卻覺得他們是十分有潛力的，只要經過我們公司的訓練之後，還是可以做製程工程師。其實我們也是知道學校學得跟半導體產業需要的有一點差距，不過我們還是希望他們有相關的基礎，可以很快上手，然後表現出來。

- **對於不是工程方面的人才還是希望有相關背景的人才**

周：我們像是財務還是希望有財務背景的，人資的還是希望有多元化，像是有心理、企管、IE 或是 IT，有理工背景的可能會在人事資料分析的邏輯上會比較好，那學外文的可能會比較辛苦，可能就是做做助理。外文畢業的如果外語能力比較強的，會比較適合走客服的。那像系統設計的還是需要有些理工背景的，像是 IT 或是資管的。

- **對於來自不同層級學校畢業的員工是否有不同的要求？**

秦：這來自不同學校的學生的差異在於反應快慢、學習能力上，不可否認的是學生素質好，他的反應、學習能力都比較快，也可以比較快就自己獨立作業。但是對於公司來講，只要是做相同工作的，不論你是來自什麼學校，所給的資源、訓練都是一致的，不過當所做出來的貢獻不同，當然給的資源、發展就會不同。

不過像是有些來自較後段大學的學生，他們其實並不具備工程師的能力，我們會給他們一個「助理工程師」的職位，雖然他們不一定有問題解決的能力，但我們會要求他們按照 SOP 的流程來做重複的工作，他們和好的大學的學生會有一些層次上不同，不過也有一些工作適合這些較後段大學畢業的學生做的，他們並不一定要去做產品的創新開發、設計，我們也希望在人才的運用上做一些區隔。只是社會的期許、個人的期許並不是這樣，也不可能完全都是這樣，仍是有一些例如像台灣首富成功的例子，你不能說菁英教育一定會怎麼樣，那些後段學子就完全沒有希望，也不盡然。²

周：這些人進來其實我們對他們就有不同的期許，像是他們進來當助理工程師，操作、保養機台的，其實並不一定完全沒有機會，沒有未來，只要他們變成這個領域的專家，在公司裡他們也是很了不起的，他們依舊可以有好的升遷管道。

² 戴：可是也不能給所有人都有這樣的希望，畢竟成功的是少數。

秦：如果他們可以像軍中的老士官長，比方說聽到飛機降落聲音就知道有什麼問題，只要有專業、技術夠好，他也不見得比來自 1st tier 的學生的發展來得差，只是這些人成功比例往往比較低，只是鳳毛麟角而已。

- **從事中高階工作是否需要具備某些特質，是不是學校可以教得出來的？**

秦：其實我們看某些高階主管都有一些特質，像是自我要求、自我管理、挫折容忍度，有這樣類似個性才會成功機會。像人家說態度決定你的高度，我想某種程度是對的，因為有些人就是沒有辦法克服他個性的缺點，可能就會被限制住了，但是如果你能持續地自我精進要求，你就有機會去達到那樣的位子。那至於教育只是使人有自覺，讓你不斷地提醒你自己你要怎麼去做，成功的人一定會有一些特質，他的態度會決定他今天的高度。

周：我覺得這些很難去教，因為這些跟某些人天生的領袖魅力有關，是與生俱來的，其實我跟過很多很優秀的主管工作，其實你可以從他們的身上找到他們先天的領袖的魅力，那個是學不來的³。

秦：教育可以提醒學生看到那些成功的人，要能自我成長、自我要求、自我改造，可以自我發展、自我學習的有很多，很多成功的人在這方面是很嚴謹的，很多人在這方面的人生觀、價值觀、態度決定了。但也有人只想要過簡單舒適的生活，那這就決定他們的發展。

- **實習的機會可以增加學生對於產業的瞭解**

秦：實習⁴可以讓你知道未來的現實社會、企業生活是怎麼一個樣子，不只是說我曾在社團當社長、辦活動那樣子單純而已，實習上可以让你瞭解實際上一個部門是如何運作，或許做的工作不是那麼核心、重要，但是他可以让你看到實際工作的一個樣貌，多增加互動，會有正向的幫助。

- **產業沒有資訊或管道參與大學的課程與教學**

秦：剛剛處長有提到態度能否有其他訓練，我想我們會對這個很有興趣，就是他要有主動、積極、適應力和一些基本計畫跟組織能力，那我們會希望大學教育在這些方面能有一些前置的作業⁵，讓他們在進入企業之前就具有這些能力。

³ 戴：大學教育在這方面並不是可以做得很多。

⁴ 戴：到企業實習對學生未來職涯有一定程度幫助、認識和思考。

⁵ 戴：學校應該在教學法上做一些改變，大學老師應該有一點體認，可以在教學上多採小組合作學習、評量的方式，並邀請產業教學、課程上的設計。

周：其實我們沒有機會把我們的意見反映到大學裡頭。其實我們的教育裡一直沒有讓孩子去思考他適不適合念哪些科系，或是從事哪些工作，我們常常是父母劃好一條路，就這樣走下去了，從小學到大學都沒有考慮到他自己性向、適合度，都只重專業，其他都沒有注重到，等到就業面試的時候，就是憑運氣找工作，然後就這樣一路做上去。現在嘗試找我自己喜歡的工作的比率很低⁶。

● 學校應多給一些通識、人際方面的教育

周：我們自己也做過一些績效評核，並不見得一定是好學校畢業的學生整體的工作能力就一定比較好。回過頭來講，好的大學畢業的學生在專業、解決問題上會比一般大學畢業的來得好，但是就像我講的，一個人將來會不會成功還是來自他的工作態度，你有比較好的工作態度，比較容易完成主管指派的命令，你問題就比較容易解決。我想這個人格教育有一部份是來自他從小的家庭人格教育。不過就像之前傅佩榮來這裡的演講，他就講到現在台大學生的素質仍是一樣好，可能是從小家庭的呵護，多元能力的培養比我們那時候更好，可是雖然能力好，但是從小被父母這樣呵護，處理人際問題的能力就差很多。所以我覺得第一層級的學校應該在學生畢業前多給學生多一點人際方面的挑戰、教育，我覺得是可以再多培養一下團隊合作的能力。

秦：我想學校的通識課程是不是可以多做一點溝通、協調這方面訓練，對未來是基礎必備的能力的培養，讓學生除了在社團以外，也有這些態度能力的培養，有更多的國際觀，語言表達的能力，這樣不論學生是不是有參加社團，他在這一方面都會有養成這些能力的機會⁷。我覺得通識教育還是蠻重要的，起碼你可以讓他在專業以外，有一些他自己的東西，讓他有一些自己的想法可以勇於地表達出來。應該讓他在專業之外有一些啟發，因為如果你要在企業成功，你必須有其他的那一塊，只有專業是不夠的，如果再進一步講，你還必須要有社會關懷、人文關懷，這要靠通識教育來加強。

● 人文素養在企業界有用嗎？

秦：人文素養其實跟他的人生態度有關，當他有好的人文素養，他就會知道要怎樣去利用他的休閒生活，怎樣去使得他的生活平衡，怎樣去抒解他的壓力，因為你看到這些成功的人，他們其實不是單方面的成功，這些成功的人都會有另外一兩項深入的嗜好。

周：如果不是當領導人，只是做一般的職務，人文素養其實是更重要的，他如果在求學的過程、通識課的分類中，去尋求他自己的嗜好，因為人不僅只有工

⁶ 戴：大學已經是最後一關了，應該幫助學生試探他的性向，幫助他培養就業需要的能力。

⁷ 戴：這應該不是只有在通識當課上，而是這些能力應在每門課上培養出來，每一門課都可以運用，早一點把這些宅男、寓女拉出來，讓企業可以輕鬆一點，他們可以快樂一點。

作而已，工作之外你要有其他的東西，這樣生活會比較多樣化，他將來跟他家庭、家人的互動，他會有比較好的發展，對社會也比較好。其實應該在大學的部分及早加強他在學業之外，他真的自我在哪裡，人生的選擇的能力的培養，這樣他在將來的工作上在去作一些追尋，他會比較快樂。

秦：這樣他們人生比較快樂，對產業也比較好，不會說對成功的定義很狹窄，只侷限在某方面的成功，會去想到他在其他方面的收獲、成就，而不是只有在公司上得到升遷上的滿足而已。

● 在員工的任用上有遇到什麼問題、什麼東西很不足嗎？

秦：在態度、挫折容忍度比上一代來得差，比如說在遇到困難、挫折上，跟過去比起有來些不同，過去會試試看，但是現在不會，只想逃避。

周：我覺得一般程度還好，不會差太多，因為現在一般的父母會給很多的培養，但是就是說人與人之間的互動，我覺得就是承受壓力，承受外部的一些壓力就是比較差，因為以前你要取得一些資訊要透過一些方法，可是現在網路很發達，你要取得一些東西，你可以自己透過網路，根本不需要去跟別人互動⁸。因為你說他們現在快樂嗎？其實也不見得。因為他們在他們的群體裡他們也會講大人不瞭解他，社會不關心他，他們會有些失落。不過說他們的社會性還是比較差。

秦：因為業界就像是一個小社會，社會性差對企業會有影響。

周：企業其實就是很現實，當你比較主動積極、團隊合作比較好，你就比較容易獲得同儕、上司的認同。但是如果你都不知道，沒有人教他，那很有可能因為這樣被開除，這是做事的方法、與人相處、是你工作的態度，並不是你專業的問題，可是很有可能從小到大都沒有人告訴他。問題不在專業，而是在態度上的問題。

● 產業跟大學可以再做些什麼？

秦：其實我們是一直都有在跟大學互動，像是專業的合作上，各部門也是有實習的機會，不過大部分都是工程專業方面，沒有針對弱勢的部分進行加強，讓學生知道這一部份，像是社會性的這一部份，過去好像沒有強調。至於你提到參與到大學的教育可以嘗試看看，在大學的時候就可以在專業態度、社會性、人際技巧上加強，讓學生更瞭解，這對我們是蠻好的啟發，這也是過去產業界很少去做的⁹，我覺得多一點溝通交流，可以讓學生少走一些冤枉路。

⁸戴：所以其實在網路時代人際的互動比以前更重要了。

⁹戴：這一部份是不是由業界來提倡，不管是用什麼形式，或是以計畫的方式來讓產業提早到校

周：雖然像 104、Career 有做過一些報告，其實我覺得這應該要有些研究報告告訴學生要怎麼去做才會對你未來比較好，比如說你要有些能力去面對問題、解決問題，如果有一些東西、數據讓學生知道，我想這對他們未來就業是很有幫助的。

- **鼓勵創業的風氣會影響到優秀人才進企業的意願**

秦：人家說矽谷的成功，跟柏克萊、史丹佛有關係，我想園區企業的成功一定跟清交大也有一定的關係。可是如果就像你說的交大有宅男的現象，那麼這一定對他的社會性有所影響，而且再加上社會對「宅男」的價值觀轉變，他們也可以很成功，我可以自己寫一個程式，我也可以創業，像 YouTube 那樣，那這些人就不見得一定會到業界來。以我們業界的角度，我們當然希望這些人走出來，可以投入到業界，可是回過頭來講整個社會的風氣，是不是鼓勵他們到大企業來，又是另一個問題¹⁰。因為他們不一定自己有意識到自己不具備創業能力，他們看別人成功了，同學成功了，他們會覺得為什麼我不行。可是就像我們剛剛說的，1st tier 學校畢業的學生成功的機會就是比較大，第 3rd tier 的學校畢業生就是只有那麼一個首富，不過相對 1st tier 學校畢業的學生會對自己比較多的期許，覺得別人可以，他為什麼不可以，可是沒有想到其實自己並不一定有那個創業的能力，他可能沒有那種自覺，他覺得只要他專業夠好，他就會有機會，可是創業成功只是鳳毛麟角。

其實鼓勵創業精神會對企業用人造成威脅，而且還包括他們進來之後，還會有一些人離開，反正就三五好友一起，尤其是像現在設計，之前交大的校長也蠻鼓勵創業的，可是未來機會會越來越低，包括 IC 設計都是。坦白說最近這三、五年其實很多人才就是因為這樣流失掉的，也有很多固態的跑去做系統組的那一塊，就希望說三五好友就可以這樣創業成功。可是因為設計投入的資本很低，技術很高，所以他就容易創業。

- **相較於國外的人才台灣的人才是否有不同之處？**

秦：我想這跟公司策略有關係，我之前在矽谷工作，在那邊招募的量和質跟在台灣不同，招募的人大多是有二、三十年工作經驗背景的人，那我們希望他們可以對公司的研發有幫助，即便有新人也都是轉介過來的，非常少是招募新

園，參與到大學的教育裡面，讓產業的經驗、期待讓學生在學習的過程就可以培養產業需要的能力、態度。這個部分是可以產學合作的地方，產學合作也不一定是要在專業的部分，因為態度是員工缺乏的，也是業界需要的。

¹⁰ 戴：可是並不是大部分的宅男都有創業的能力，所以他還是得去就業，還是得具備社會性，所以問題不是在於那些有沒有創業性的人，而是那些沒有創業性的人。

進的工程師。基本上沒辦法比較，因為招募人才的目的不同，屬性也不同。

以印度人才來說，印度在 IT 產業上是很有經驗，也培育了很多很好的人才，他們的專業是相當不錯的，至於社會性的部分，坦白說，因為我們雇用的人其實不多，而且大部分都是有三、五年工作經驗的，不過他們也是有他們的限制，比如說他們的移動意願強，可是台灣的人移動意願相對就低很多；但是相對性來講，當他移動性很高，他的忠誠度、穩定度就很低，因為他可能就會因為薪水的高低而跳槽。另一方面，你可能會覺得他們說過於做，並不是那麼實在，有點言過其實，而且也有可能因為英文是他們一部份人的母語，他們講起英文可能就會自信比較足，所以的確是有這個問題，與我們在文化上有些差異。

可是現在在矽谷有很多半導體大公司的高階主管都是印度人，所以要說他們都是言過其實，好像又不是那樣，可是坦白說我們與一些印度人接觸的感覺是這樣，可能是在美國的印度人，應該又不一樣，應該不是那麼簡單二分法，這可能也是受美國文化的影響。

時間：十月十二日（星期五）下午四時至五時

地點：中菲行國際物流公司，台北

受訪者：陳若玲女士

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

- **選擇科系為就業預備的第一步**

我們可以先從四個面向來看學生應具備的就業能力：專業知識、專業技能、態度、職場倫理。其中參與的對象包括學生、家庭、雇主/職場。

首先要先了解一個學生進入科系的抉擇是怎麼來的？我有心理系的學生，南部人，爸爸說「你給我回來養豬，你心理系在幹什麼，搞不清楚你在唸什麼，豬我可以看到牠長大。」真的就是這樣子，這就是一個很實際的案例。在大學的時候，其實剛進去很多學生有人是因為興趣、有人是莫名其妙進去的。進去之後，反正就混，老師教那些專業科目，人在心不在，就完了。因為這個不是他的抉擇或興趣，所以他在學習專業知識和技能上打折扣。科系不是他的選擇，假設 50% 好了，那他的心就 50%，投入的程度也 50%，output 出來不會很認真，除非他體認到對未來的重要性。否則學生就投入大量的時間在課外社團的活動，哩哩啦啦的一些事情，所以他很可能就是一路這樣子的混畢業了，到了就業市場他找工作，他會面臨到困難。因為該科系他不是很想要，所以他的專業知識也不是很強，自然他的職場競爭力就會下降。

- **輔導學生進行生涯規劃的必要性**

但有一種學生，雖然他的科系不是他的選擇，他自己會去有系統地培養。有些人會去參加社團的活動，有些人他會去參加一些 license 的考試。反正我 all-pass 就好了，我自己去朝我有興趣的發展。像我現在在東吳法律系開一年級的生涯探索與發展，當初的目的就是看到人很多搞不清楚。選修的人會比較清楚我要怎麼去選課、怎麼樣達到我想要走的那條路。因為他比較懂學業和未來發展的關連性，所以他會比其他學生懂得去善用自己的時間，這就有落差了，這是因為學校有開這樣的課程。我在國外看到學校裡面有系的導師、或是科系裡會針對學生的選擇特別輔導，會特別去開說明會，會跟生涯發展中心合作，做興趣、性向測驗等。比如說社會學系會跟每個老師說哪一班你負責，就會有一些說明會。比如說到下學期要註冊的時候，有個學生這一年來成績不好，會跟他談、會跟生涯發展中心去合作，經過專業的生涯諮商老師去跟他談以後，我們會覺得他興趣不在這裡，可能會建議他轉系或是選修其他課程或輔系等；還是他是因為學習方法有問

題，或是個人興趣不在那裡，會有一些不同的協助方案出來。

青輔會也做了很多事情，像是生涯發展中心或就業輔導室會提供很多資源，比如辦一些怎樣協助學生提升就業力的 program，也鼓勵學校去舉辦一些跨校性的活動，但最根本卻沒有完全做的是，新生剛進來的時候對選系的抉擇和認知，我覺得到現在這麼多年了還是需要繼續努力。

- **推展課堂外的實習課程**

到了三、四年級的時候，國內現在已經有「社會服務」的實習。社會服務有幾種，有一種是到企業裡面做實習計畫，另外一種是去偏遠貧窮的社區裡面下鄉去服務，你去體驗那個 real life，what is real life。這是 required 的學分，這會讓學生感覺他有課堂上學習到的東西、再加上體驗、再加上學校會把這個社會服務的實習納入成爲一個學分制延續下來。學生才會知道原來這工作的真實是這樣子，那以後到底要不要繼續走這條路或需再加強充電計劃。有人說我立志當校長、我要去改革，有人立志當老師，有人說我還是到中學去好了。所以我們就會有個探索與抉擇，最好是在二年級的時候就開始，而且不是蜻蜓點水。變成每個學校就業輔導室、生涯發展中心落實跟計畫去合作，跟校友去合作、去 identify 合作。整個是學校跟社區密切的合作，而不是學校歸學校、社區歸社區、企業歸企業。是一個整合的概念，把不同的機構和資源串在一起，這樣就是合乎我們生涯發展的理念。生涯抉擇就是你選擇了這個職業，那你要去探索了解，怎麼探索？不是坐在教室探索，你要去參加社團、要去社會實習，自己要去探索，學校老師、生涯發展中心或就業輔導室等可以提供專業的生涯諮商、評鑑、訓練讓學生更有效率地做好生涯管理。

所以爲什麼我們現在企業界反而覺得專科畢業的學生比較好用，因爲蠻務實的。要他用 excel 畫他也會、要他 key in 他也很行、要他用 powerpoint 他也會，大學、研究所的未必，有的老師沒有要求學生學會這些基本功。

- **課程設計要符合學生畢業後的職業需求**

第二個是課程設計。在我們企業界如果我們要做 training 的話，會重視 presentation skill，你用你自己的東西去做 present，上台去表現然後打分數。所以一方面他知道理念、有 framework，然後去執行，然後產出，這是最務實的。我們現在就是老師很辛苦，要做很多教材啦、然後很活潑啦，學生就坐在那裡聽。可是我覺得不對啊，爲什麼是老師這麼辛苦呢？爲什麼學生你自己沒有來參與呢？學生也可以選一個主題然後來報告啊，叫他們做 research project。所以國外爲什麼同樣是大學生，可是他大學生的素質就會比較深一點，至少他們有些系會要求做 project research，這就 course design，一個是在課堂上、一個是 project requirement。這就回歸到我們學校裡的老師都很專業，但你要怎麼讓學生很有興趣，要怎麼應用到現實社會的層面。尤其是人文的東西，其實科技也是一樣，坦白講現在 IT 產業的人都很焦慮，他們一進入職場如果在那個工作三年以上沒有

進修，他就榨乾了，覺得自己都會退步。

有些學生是很有概念的，有些學生他科系不喜歡、爸爸媽媽反正也放牛吃草、隨便你，我就會覺得這真的是浪費人才、也浪費老師的時間，那我寧可能力分班好了。有些就是很菁英的、我們就很 focus 的特別訓練他。所以就會關連到大學三、四年級會非常關鍵，因為二年級已經開始選課、他不知道他要選什麼課，很多人到三年級的時候就會產生焦慮，然後就一窩蜂的跟著大家去補習，浪費爸媽的錢，明明知道自己沒有興趣，還是跟著去補習，因為大家都這樣子做。但是如果透過實習啦、體驗啦，就會讓學生瞭解原來外面的世界是這樣子的、原來人家對我們期望是這樣子的，他會瞭解我們職場要求的知識和技能，不是只把書唸完而已、而是你要會應用。

- **從實習課程中培養工作態度、職業倫理**

如果有實習、有去做社會服務，我保證他的工作態度一定會體驗到什麼是工作態度、職業倫理。因為平常上課不點名，他愛來不來隨便他，只有單方面，如果學生對這個課程沒興趣，他就用放棄的態度，很懶散，也不會作自我要求。但如果我們有這種體驗式實習，他自己要去提早面對現實。企業界也要挑人，名額有限，也是某種程度的讓他們產生競爭。我覺得工作態度/職業倫理，可以透過實習去加強。

工作態度另外一方面來說，上課的時候要做 project 要準時交，我經常跟學生講，你就把我當作是某家公司的人力資源主管，你有沒有準時，平常我都看在眼裡；因為工作態度和習慣不是你畢業那天就出來的，而是一步一步培養出來的。我會覺得工作態度跟職場倫理有關，比如說人文方面的怎麼去互相尊重，有些職場道德、倫理要知道，像是智慧財產權，這些應該是學校裡面就要開課的，而且應該把它變成必修的學分。就像是生涯發展與探索這應該是必修的學分，而不是選修。因為必修的話，就變成大家都要經過這個課程的洗滌，如果還是要 give up，那是學生自己的事情，因為每個人都要為自己負責，至少學校提供給你了。如果在這一方面我們加強的話，就業市場會覺得比較好用、起碼工作態度比較不一樣，我們也會看這個人在哪裡做過、他做過什麼事情、他有沒有被磨過，如果大部分被磨過，那就業力會增加。

- **英文能力、國際證照為重要的就業力**

有時候公司會找 ABC，因為第一個英文是基本的 requirement，英文應該是聽、說、寫，像是在大陸他們畢業英文要考過四級、專業的要六級，已經有一個標準在那裡了，那對企業就會是一個很好的參考了。一個朋友在英國唸書，他知道即使拿到英國的學校、很好的學位，他還會考一個 LCCI 的專業證照(London Chamber of Commerce and Industry Examinations Board, www.lccieb.com.tw)，因為 LCCI 可以讓他的工作機會更 global，目前他也在國際化的公司工作。

如果我從比較宏觀的角度來看，台灣現在很多的企業也走到國際化。我也很

希望在台灣的人將來也可以發展得很好、英文也很棒，也有 career development 的機會。我們在中國大陸也有很多當地的員工，因為我們也幫很多公司作 cases。如果員工要去美國出差就會用到英文，你的 presentation skill 和口語表達能力、寫 email 的能力就會變得很重要。學生現在最大的缺點就是 reading，看可以，可是理解力不行，很多人懶得背單字，字彙量很不夠。

- **各系應提供學生學習與就業的生涯路徑藍圖**

如果學生全部去做生涯興趣的評估，用客觀的評鑑量表，透過專業的輔導老師，再跟系上合作，說明學就業途徑有哪些、如果你要走到這些途徑我們有哪些課，把 career roadmap 整個呈現出來，這樣學生就很清楚。不只包括課程，學校的社團有哪些跟這個有關，也告訴學生。但有很多學生就是上課、下課，打屁聊天，沒有很有系統的發展，這就跟國外落差很大。國外的學生是很清楚的，大學要學音樂、或是體育要學會什麼，社團的參與等都要評分的，如此才能跟企業/社會的脈絡連結在一起。

戴：以我們交大諮商中心來講，我們還聘了不少約聘的講師，這些講師是跟系所結合在一起的，但這些諮商老師可能不瞭解這些系的整個 roadmap...。

陳：這就講到重點了，不管是心理系或生涯發展中心的老師，很多人都以為我考過證照就可以當諮商員，但當其他學生來找他時，他根本對其他系一點都不瞭解、對職場一點都不瞭解、對工作一點都不瞭解，他就是考過了。跟我們法官的問題一樣，每天在圖書館苦讀，等考出來後要判一個經濟犯，他一點都搞不清楚，too junior。這是雞生蛋、蛋生雞的問題，如果我們回到心理系或社工系的課程有這樣的規劃，學生多少會瞭解該系的生涯發展路徑。

戴：您的意思是即使有諮商老師也沒有用，因為這些諮商老師的經驗也 very limited，今天假使他輔導我們一個外文系的學生，他也不知道外文系出來可以做什麼，職場的 mapping 是什麼。

陳：所以我經常會說為什麼學生會感覺心情很鬱卒啦、想要自殺啦，追根究底就是他不要唸這個系又不能轉系，然後爸爸媽媽又怎麼樣怎麼樣，很多的壓力，他就覺得人生無趣，所以就產生心理問題；但如果追根究底，這是生涯問題，不是心理問題，他是對未來茫茫然。以前只要唸到高中，可是他現在是唸到研究所延畢、唸到 PhD，唸八年也有，他不敢畢業，不知道畢業以後幹嘛。今天我們看到的都是表面的問題，如果不抽絲剝繭去看到真正的核心問題：他就是搞不清楚他未來要作什麼，跟他專長他有沒有系統的去培養有關。如果從生涯來看，我們有一套手法可以做，至少可以從測驗，如果可以跟業界或是校友密切合作，舉辦一些企業界的說明會，把它變成生涯發展的課程，會很有趣。學生會發現我很討

厭的統計學原來在以後工作上可以用來進行經濟上的評量或市場調查的統計等，他就可以開始瞭解、就可以產生興趣了，不會大家一窩蜂找那種明星工作、那就完了。

戴：好比我們人社院的就業有很多種可能，問題是我們想安排學生去實習時，似乎企業不是很喜歡人人去實習，特別是這種不是很明確領域的。例如電機學院可能實習比較不難，公司就會安排。我覺得企業如果可以提早讓學生去接觸職場去，他比較容易去瞭解什麼是 *real life*。可以增進他的職場敏感度，也可以 *motivate* 他的學習。

● 包裝學生特殊能力、擴大實習機會

陳：我覺得我們可以把所謂的「企業」擴大。因為我們通常的企業定位就是公司，但我會覺得現在有太多非營利組織亟需要人，比如說英語教學的學生就可以去 LCCI 實習，它就是非營利組織。在國外歐洲實習是學生要付錢給企業的，但我們這邊是企業要付錢給學生。

這裡面牽涉到一些問題，學生到底具備什麼能力，*what can they do?*假如他可以告訴我他是英文系畢業的、他的打字速度多少、他的英文經過什麼證照幾級，就可以先把能力包裝(*package*)好。在他們還沒到職場前學校可以先做一些工作，比如說就業心態的調適、職場說明會、老師怎麼看學生的表現、和企業有怎麼樣的協定等。如果我們今天從比較少人數開始、從一個系開始，再複製。雖然去非營利組織實習或是當義工，但是要有正確的工作態度，我也一樣要挑選。我們怎麼樣把這一個機制變成是個專案，例如說我英文系特別挑幾個英文教得特別棒的包裝起來下鄉去教學，這不就是棒透了嗎?!

戴：對大學來講覺得很費力的時候，老師可能就不想做，這其中的 *gap* 似乎有些問題。要去安排學生去這麼多東西其實是很麻煩的，我們有問過一些比較後段的學生他們的狀況，他們的實習是自己找的、學校不安排，最後效果如何也不知道，徒具其名也沒有用。

陳：我們把它拉到另外一個角度來看，這邊有一個問題就是老師會覺得這跟我教學、升遷無關啊，幹嘛去費這麼多力氣，*that's the key*。如果今天學校裡面說我要看的教學評鑑是學生就業力的評鑑、還有學生畢業後到各個企業去的情形、校友的回饋，如果你對學校根本都沒有感覺，那就一點都不會回饋、一點都不會捐錢，就變成老是台面上那些有名的人在 *donate*，校友會只是那幾個人在支持而已。但如果今天這變成學校的文化、學校的向心力特別強，這個是你要建立的學校形象。今天能進交大的學生素質一般都已經蠻不錯了，不是只有 IT 的、應該一般的也不錯。那這些人才好可惜喔，到哪裡去了？我們找不到、摸不著邊際。但如果我們今天有這樣小小的一個 *program*，像是現在很多企業有育成中心，讓

那些想要創業的人可以去做，那爲什麼我們不用這樣實驗性的一個角度去 focus 一些特定的東西。例如說英文代表國際競爭力，就可以把英文先包裝起來，變成你很特別的。我們鄉下有很多小孩他們不會的、很多非營利組織他們也需要。還有很多需要傳播，但傳播不只是大媒體才有，還有一些 marketing 的手法。

戴：我想另外的問題是非營利組織大家在價值觀上需要溝通。學生會覺得去企業實習對未來的工作之間的連結很容易看得出來，可是去非營利組織他會把它歸類成一種社會服務，可是不是每一個人都願意去做社會服務，事實上實習不必然要到企業界。

陳：這就是我們要先去 survey。一個非營利組織也有它的文化、它的文化也是它的特殊性，今天是我們把它扭曲了、要把它導正。例如慈濟和法鼓山還是不一樣、雖然都是佛教，但是它有它特殊的文化。或是你要到基督教或是醫院的團體，他還是有他特殊的管理風格。今天要談你自己的職能 competence，你能做什麼、你的競爭力在哪裡。我強調的是職能，我強調的不是你到哪家名企業，因爲今天我在選人的時候我會看：你之前在那家大公司，那你爲什麼要來我這家公司？我也會了解你動機在哪裡？是不是在那邊有什麼樣的問題。不是每個人都有機會到大公司，那小公司怎麼辦？其實我們今天台灣能夠成長是靠中小企業。

● 從基礎工作開始學習，培養工作態度

我講一個更實際的，我們有很多 part-time 的工作，有很多東西是做很基礎的。他今天來幫我做檔案的管理、filing，key-in 一些東西，他要有 filing system 的技術、邏輯思考的能力，key-in 除了速度要快、還要正確。這些是非常基本的，但大學生不屑一顧。專科生他就會，所以他們的就業力比較好，差別在這裡。很坦承地告訴你，這是我們的觀察。像剛才倒水給你們的他是研究生，來這邊 part-time 的，他也是做一些基本的資料整理，他願意配合。如果把自己定位成 typist 那就錯了，因爲當她打那份文件時，那裡面就很多東西，她不會去學嗎？像我今天就會挑戰他們：你不是說你要開咖啡廳，那你去麥當勞，不只是當收銀員，你可以看人家貨怎麼來的。學生不會去想，只去看那些很表面的，爲什麼？回歸到一個很基本的一家人。家人會說賺那兩三萬、房租都不夠，爸爸媽媽現在都是一個兩個小孩，都寶貝的要命，所以爸爸媽媽有很嚴重的錯誤觀念。

今天我們要做這樣的研究，從雇用者的觀點來看畢業生質與量的適當性，我不看過去、我看未來。我看未來五年、十年，搞不好我的人人都從大陸來，比不過嘛。同樣的工資、同樣的薪水，搞不好也可以聘用越南、新加坡、香港的，有很多工作已經變成這樣。假如我今天在新加坡有一個工作機會，公平競爭嘛，那我會用哪裡人？我是以職能爲主 competency based 來看。如果強調 competency based 這個理念，那學生到底具備什麼？家長到底在做什麼，是在寵他還是在拉扯他？我們企業界很強調這個，因爲企業界就是強調競爭嘛，時時刻刻都在競爭、你不

進步別人進步，客人不來你就關門了。但是很多大學生沒有感受到這個。

假設我們現在就有遠見，其實我們應該去看到未來的趨勢。因為學生是四年畢業，我要看的起碼是五年到十年後的市場，應該是從這個角度來看。所以我經常會挑戰大學生，十年以後老師可能退休了，是你們的舞台了，希望你們有慈悲心一點，不要讓我們老人年金也沒了。所以我們的責任是怎麼樣把他們的現在跟未來作一個連結。因為他的過去我已經沒辦法參與，但至少他的現在跟未來我們去幫他們做連結。

像雇主就是如此聘用人才，要他去做到未來的東西，而不是只過去的表現。我們要談的是未來，他要能幫企業開拓未來的生意，這才是競爭力啊!所以企業看的是未來。有些錯誤的觀念需要去扭轉、能夠去突破。

時間：十月十九日（星期五）下午二時半至三時半

地點：交大人社院

受訪者：邱文仁女士

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

● 大學生基礎能力訓練不足

邱：現在很多大學年輕人他們對要唸選什麼科系很迷惘，我真的會叫他們去唸外文系。我認爲這已經不能稱爲一種競爭力，這是一個基礎的工具。像今天的訪談題目裡有提到對大學生的什麼不滿意，我覺得今天大學生很多基礎的工具都沒有，這是很不滿意的事。像是數學、基本邏輯、外語能力這些都是基本的工具，可是其實從 even 是很好的大學畢業的學生，他的外語能力還是極差的。

我在想這個問題的時候，第一個我想到我英文最好的時候倒不是我在美國的時候，是我在大專聯考的時候。所以我覺得從大專聯考制度就有問題，現在十八分就可以進來了，每一科只要考兩、三分，那你其實全部填 A 至少也要有 25 分才對吧。所以我現在覺得進入大學學生的 quality 在那關就沒有被 control，那因爲沒有 control 的關係，大家覺得我沒有必要在那個階段對那種有唸就有分的學科做比較扎實的努力，所以我覺得在那個階段有些就已經是停滯的。有些學校把它當必修課，可是其實學生也可以很容易的就把考試應付、而不需要非常大的努力。

然後第三個我覺得外面的媒體、社會的確也是充斥著英語能力很重要這個 concept，可是我在想以現在年輕人的叛逆性來講，會不會那個東西越重要、他學習的心卻是越淡的。因爲這是一種叛逆的心，我越有必要、越需要學習的東西，我越排斥它。

● 英語能力爲未來重要之就業競爭力

我常常在外面演講，我倒是會去教那些年輕人怎樣把英語學習當成是一個樂趣。以我來講，我從美國回來以後，我在 104 九年，其實在這九年我用到英語的機會非常的少。大概在三年前有一次新加坡南洋大學有七個人來我們公司採訪我一些人力資源的東西，平常我是口若懸河的，結果沒想到那天新加坡人都講 Singlish，我就非常的受打擊。因爲我發現我沒辦法用流利的英語把我想要表達的表達出來。後來我就想了很多方法，讓學習英文成爲一種持續而且充滿樂趣的方法。我後來也把我這樣的學習方法在教大家的時候去呈現，最主要我覺得學習英文爲什麼學不好：第一個進門的時候沒有 quality control，然後進大學後在學校的學習裡太容易過關了、第二次沒有 quality control，然後第三外面的世界需

要英語，但叛逆性的關係就更不想要學，大概是這三個原因，那我覺得這點是非常可惜的。

其實我非常肯定在未來的三年之內，兩岸的求職者跟競爭機會勢必會有激烈的競爭。當然大陸我不是說他們每個人英文都很好，但會跟台灣人去做競爭的菁英份子，他的英文能力確實是比較好的。所以昨天我也在看資料，像全世界五百大的服務業或各個產業的地區，比如說上海，我看一個報導說在上海中國籍的人如果他的外語能力可以跟外國人一樣好，他們還是會用中國人。因為中國人在中國的內需市場他在另一個部分會比外國人好。但假設你無法流暢的使用英語，工作機會就會被外籍人力搶走。因為台籍的工作者，他的競爭對象是陸籍的、香港的、澳門的、歐美的、日本的，英語能力就變的很 basic。可是台灣人的英文能力其實是差的，這個我覺得是在大學教育需要去學習的。所以為什麼我會覺得如果從頭來過，在我那個年輕、不懂事、不知道自己該學什麼的年代，那我就去學一個基礎的工具，因為這個基礎的工具是對我這一輩子都有好處的。

● 大學生缺乏邏輯性表達的能力

我對目前大學生的表達能力也非常不滿。表達能力當然包括口語表達能力跟手寫的表達能力，假設我今天去一個比較後段的大學，他們在大學門口畫海報歡迎我，可是在那二十幾個手寫字裡面，可能就有三個以上的錯字，這是真的。我記得我當時的行為是用手機把他拍下來，我不知道如何是好。像是我雇用一些人，他在第一次跟我通 e-mail 的時候我心裡就會有一個印象。可能是好的、可能是不好的。我覺得不好的是怎麼在兩行你應該交代清楚的事情中，就有兩個錯字，現在的年輕人文字表達能力是非常差的。口語表達能力上，我覺得聊天是 ok 的，但要他們邏輯性的把事情說清楚，比較前段的大學我敢保證真的是好非常多，你可以感覺到跟後段學校的學生訓練有非常大的差別。所以，一個是英文能力，一個是文字表達能力、口語表達能力，我覺得那種非常基本的工具在大學教育都沒有學到。怎麼會這個樣子呢？

● 大學應負擔培養學生基本能力之責任

我覺得如果學生在學校裡好好唸書，因為在大學最基本的還是專業知識跟唸書的部分，像是文字表達能力我覺得只要一個人唸過足夠多的書，他有閱讀就會直接潛移默化到他表達能力。在大學也很有機會報告，這是更有機會作邏輯表達能力訓練的殿堂。可是顯然這部分沒有做得很好，所以就是一群我們 expect 具備大學程度的人，進入了企業，可是你發現他連基本的能力都沒有，真的很可怕。另外企業主也一直跟我們抱怨找不到人，很多企業跟我們抱怨那個履歷表根本不能看，錯字連篇、火星文、講話講不清楚、目標不明確。履歷表那麼一大堆他不知道要用誰，我覺得在這個部分學校對於學生基礎能力的培養真的沒有做到，學校其實有很多機會讓學生奠定他的基礎。

- **打工、實習對學生體驗職場有益處**

我之前出了一本書叫做「贏在就業起跑點」，都在講實習跟打工的事情。我自己覺得做的還蠻好的就是微軟。微軟在三年前就跟我們搭配第一屆跟第二屆的「微軟生涯發展計畫」，那是他們總公司的支持。他們一年花絕對有一、兩百萬去收第一屆跟第二屆大概都是一百個實習的學生，給超出業界的 pay，給學生很多的機會。當時台灣 user 對微軟的好感度是蠻後面的，這跟他們常抓盜版有關。他們想說要對這個社會有點貢獻，所以他們才有這樣的 program 出來。他們公共關係部的王副總也很辛苦，因為要提供一百個實習的機會，都要去拜託他們每個部門的頭。學生不會對他們有產值，其實是負擔，尤其對他們大公司根本不需要用廉價的人力，後來他們好像跟我們配合三屆。

後來我們發展一個「堅果計畫」，認為我們這些七年級的小朋友一直被叫草莓族太可憐了，我們是堅強果敢的小朋友。我們前年和去年作了第一屆、第二屆，也是釋出五十幾個職缺。跟您報告一下，說真的帶這些小朋友真的是累死人了。我們當時也是受到微軟的感召，看到現在年輕人跟職場的鴻溝實在是太大了，你要講什麼改變他的態度太不容易了。他必須真的 involve 在職場裡他才開始去建立正確的觀念。當然報名的人很多，我們從第一關開始就以一個正式面試的態度，讓他去體驗會被刷掉的這個過程。但是問我同事我們接下來會不會辦這個，他說應該不會，原因是因為這個代價實在是太高了。每個主管去帶那群不懂事的小朋友累死人了，但也有非常好的。

- **重視實習中可學到的能力、而不只是選擇某一類型的工作**

我仍然非常肯定實習跟打工這件事情，我甚至認為你打的工也不需要是什麼太漂亮的工。鄭先生就跟我說他有一個朋友是上市公司的老闆，叫他的兒子去阿羅哈搬行李，一個小時 85 元。照理說一個上市公司的老闆要安插自己的兒子在一個職位是非常容易的，可是他為什麼要這麼做呢？結果是他的小孩回家告訴他爸爸說他學到了很多事。第一個是他知道怎麼樣排行李，才能把所有行李都排進去。第二他懂得怎麼去跟人家配合排時間，他學會了合作。第三個他學到的是原來錢那麼難賺。所以我認為那些工作只要它不是壞的工作、不是對你人格會有影響的工作，其實它都是好的工作。任何一個工作 even 是阿羅哈搬行李，都可以學到東西。

104 都有學生打工專區跟實習專區，不瞞您說，求職者永遠少於工作機會。工作機會是比較多的，市場釋出的實習機會及打工機會比願意去的學生多，因為薪水的關係。現在的年輕人在態度上他比較會去思考你給我什麼，而不是我給你什麼。所以當他發現每個小時只有幾十塊錢、一百塊錢的時候，他就很不願意來。我們只好不停的去遊說這件事情絕不僅於金錢，它可以為你的履歷表加分。所以我還是會提倡跟年輕人談實習跟打工的價值。

● 推動職場通識課程

其實在民國九十一年時候我們上書過教育部，我們認為學校應該要有一個職場的通識課程。我們看到有百分之七十的年輕人，他們出社會的第一個問題就是「我不知道要找什麼工作」。像是交大、清大唸電子、電機的人可能很容易找工作，可是對很多唸人文科系的人來講，像是我是社會系畢業，我出來如果不作社工或社會學家，我就會傻掉不知道要做什麼。可是事實上 104 一百個工作裡有六十九它沒有限定學科，可是你要怎麼在這些資訊裡找到自己所學所能的工作？我覺得這是可以已經過學習來補償的。所以我們那時候上書教育部是說職場通識課程應該是在大學三年級整個學期的課程，他會包括職場的趨勢、工作機會的分析、未來產業的發展、在工作職場的態度、甚至在 EQ、履歷自傳的撰寫，一套讓學生跟就業做很好的連結。我記得那時候也引起一些迴響，其實職訓局那時候也有辦那樣子的課程。我覺得這個 idea 是好的，也許對於清大、交大這些比較好的學校不一定要這麼做，因為學生出路比較沒有問題。但是對於後段學校來說是有必要的，因為他們非常的迷惘。

這個課程甚至不應該是大四，應該是大二或大三的一個學期告訴你未來職場的發展。我舉一個簡單的例子，為什麼現在年輕人找不到工作？even 是很好的學校的。我有一次去中山大學，有一個女生是財務金融跟外文雙修，可是她畢業以後半年都找不到工作。去年她來找我說她非常的挫折，她的學系這麼漂亮。我跟她說：妳不要跟我說妳找什麼工作、我來猜：妳是不是找行政、總務還是秘書？她就說：哇！妳好神，妳怎麼知道？我說我當然知道，在 104 一百個履歷表裡面有 18~22 個都是找行政、總務跟秘書之類的工作，所以我有五分之一猜中的機率。但在 104 一百個工作裡面只有 3~5 個行政、總務或秘書的工作，所以這是為什麼妳找不到工作。我說妳為什麼要做這些工作？她說這門檻比較低。我說可是門檻低的工作競爭的人非常多。這種東西學生不會知道，可是她知道以後她就會改變她求職的方向。她可能會從職場釋出的工作，去重新審視她要做什麼樣的定位，她在找工作就不會有這麼大的挫折感。

可能不是每個大學有足夠的師資和人力來教這個東西，但我覺得他還是非常的必要。我部門有十個講師，我們通常是受邀到學校去，然後我們就很用力的去講這個東西。其實我很討厭去朝會演講，因為你會覺得他們是被迫的、一半人在睡覺。可是是自願來的我在那種場所接收到的回饋是高的，我會覺得他有這樣子的企圖心、他有這樣子的需求去瞭解。我覺得我們一直努力在耕耘，可是畢竟演講最多也是兩千人，你講一百場也只有這麼多人聽到而已。可是我覺得我每講一次，我就會去改變某一些人，這些人可能也會協助改變更多的人。當初堅果計畫我們也是這樣堅守初衷，我們想去訓練這些小朋友正確的態度。我們期待這些來自北中南不同大學的小朋友，他們回到學校以後去協助他們的同學，因為人是會互相影響的。

- **編寫職場教材**

我們經常在發佈很嚴謹的市場調查資料，我們是認真做的，這我們就可以跟業界提供。未來也許也可以直接開課，變成是職場通識課程的一種教材。職場通識課程我覺得師資是不夠，可是這樣的教材也許可以。我們的公關經理正在編這個教材，他寫了挺久的，因為這對他們來說是 extra 的事情。可是我們自己是覺得這是有必要的，他如果可以編成這教材，我們的一些理想就可以發揮。這種教材他每年還是要修改，好像五年前熱門的工作跟現在熱門的工作在質量上會有一些變化。

像我最近去一些大學演講，大學特別喜歡我們講的是 M 型社會市場趨勢，這也很重要。因為未來台灣的就業情況絕對會變成 M 型化的社會，現在我認為還不是，未來三、五年之後可能就會是。有時候我們以業界的角度去分析，連老師都會感動，因為他們不知道原來外面的世界競爭的程度是這樣。所以當老師不知道的時候，他也沒有能力去告訴學生。這也是為什麼有些學生一進入職場三個月之內就換工作，因為他的衝擊太大了，他所理解到的跟市場上的激烈狀況他無法瞭解。然後就是媒體上的資訊太多，所以很多年輕人會覺得我唸了大學我的薪水怎麼那麼少，他未曾想過他到底付出了什麼。在這個過程中我覺得有太多可以被修正的地方，我們一直在努力，可是如果有公家的支援讓這件事情可以修法，我覺得絕對可以提昇台灣的職場競爭力。

- **鼓勵學生實習以學習為導向、非以薪資高低為目標**

104 一直在鼓吹實習跟打工專區，所以已經把這些實習、打工的機會都撈出來，那學生可以很輕易的找到他的機會。但是就像我剛剛講的，工作機會永遠是比學生多的，因為學生會覺得薪水太少了。那學生現在會去哪裡打工呢？我每次看到頭就痛。他們會去試藥，比如說做藥劑的白老鼠、pay 很高。例如去 pub 賣大酒這個是很多的。因為我們公司是嚴禁八大行業進駐，所以在上面看不到、我們會刪掉，但別的公司會有。那為什麼學生會 prefer 這樣的工作？因為賺錢快。有時候我也會在想，如果他沒有情色在裡面、或是他自己把持的住，好像也還好。就是對他如果未來想要作業務方面的工作，也是一種訓練。可是他畢竟是對學生來說我覺得稍微複雜的工作。可是你會發現年輕人現在也很勇敢，他們就會往錢比較多的地方前進。那反而是很多企業比較扎實的、比較 boring 處理比較細瑣的一些事情，學生會去貶低那樣子工作的價值，就是 incentive 不夠。可是假如今天學校已經支持你去一些企業打工，學生可能 pay 會比較高、或是拿到職場通識課程裡的一個學分。

- **藉由實習獲得雇主推薦，有助於學生未來就業**

我們曾經這樣想過，學生假如來公司實習做的很好，結束的時候企業主可以在履歷蓋一個印章。這在網路的世界是可以解決的，例如說我給你一個小皇冠或是星星。假如企業老闆覺得你很好，可以給你一顆星、兩顆星，就會有一個印記。

現在在 104 的履歷表上有一種變形的東西，我們在後面有一個 reference 的欄位，有些企業主如果用過這個學生，他就願意作學生的推薦人。那如果未來在履歷表例如給一個星號、這也是一個蠻好的東西，就是肯定他的價值。

- **以建立品牌的方式推動企業提供實習機會**

我最近在寫一個東西是關於雇主品牌，我覺得這也是可以 push 雇主的一個點。誠如您所講的，雇用實習生來講對雇主來講是一個負擔，但如果我們從另一個角度，可以告訴企業主說這也是一個作雇主品牌的方式。因為現在有很多雇主他找不到人，我看這幾年台積電或旺宏這些，每年都釋出蠻多實習的機會，其實它就是在作它的雇主品牌。因為它想要好的人，他就有那 budget 跟預算去做這樣，讓人先進入他的公司。

就像堅果計畫也是，雖然行銷處其實不喜歡用新鮮人，但我每年都會用兩個新鮮人，就是我實習生留下來的。對我來說是有好處的，因為我在他只是實習生的時候就長期觀察這人未來對我有沒有好處。所以在付出的過程中雖然覺得辛苦，可是我也覺得有那個價值。後來我就會用到一些正確的人，我已經觀察他那麼久了。也許這就是在說服雇主中可以有的內容，比如說對社會做出貢獻，去建立一些甚至中小企業的品牌，也許在 104 的網站也可以打一個星號，如果他願意釋出實習機會。

- **由政府主動宣導、鼓勵企業進行實習計畫**

我覺得政府應該有個廣告的 campaign 來講這個價值。台灣的企業可以對台灣有更多貢獻，應該有 campaign 出來做某種宣傳，來鼓勵這些雇主他願意釋出這麼多的實習職缺。再串連比如說 104 給他們一個小徽章。我覺得還是要獲得企業支持，讓他們知道這是個榮耀的事，somehow 未來對他們有幫助，他們可以建立他們的品牌。因為這真的很辛苦，就像剛剛講的堅果計畫代價太高。但我們也覺得做這個事有好處的，我們需要得到更多上層的支持。像我們是利潤單位我們有固定的產值，對我們是有這個壓力。但或許可以找一些正在尋找好人才的中小企業，很多雇主品牌不夠好、但他也想要好人才。我們或許可以用廣告來說服他們做這樣的付出會找到更多可用的好人才。

再來就是串連 104 實習專區這樣的地方，就會有兩種情況產生：一種是願意釋出實習機會的企業，我們給它一個雇主品牌的小皇冠，那企業它對於實習的 quality control 它要做到。所以未來學生在實習結束雇主要給他回應，是一顆星還是幾顆星。那這個星號對未來學生找工作會有加分的效果、好像 reference 一樣。那如果教育部願意補助一些經費，那當然是更好的。

時間：十一月二日（星期五）下午二時半至四時半

地點：台北微軟

受訪者：Mr. Michael Chang

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

● 大學生眼光短淺，對未來缺乏長遠規劃

我回台灣三年多快四年，我發現最大的問題第一個是在學生在大一進了學校之後，他的目標只設到五年，就是研究所考上第一年到畢業。他永遠只看到五年之內、他永遠看不到五年之後，這事實上在其他國家不會有這個問題。比如說我看大陸、日本、美國的學生，我通常觀察到的情況是他們不會有一個階段性任務的考量。在台灣我覺得不管是教育制度、或是社會大環境，已經給同學一個觀念就是一定要唸研究所，不唸你就沒有用了。可是這種 *mindset* 在其他地方是沒有的。我不能說這個 *mindset* 是對是錯，至少從我個人來看，我覺得是一種教育資源的浪費，因為你唸研究所的時候你不知道為什麼要唸。我經常去一些學校演講，不管是清大、台大、師大，不管我講什麼題目，因為半數以上是研究所同學，我一定會問他們「為什麼要唸研究所？」通常沒有人知道我是為了研究什麼才唸，通常答案都是「因為大家都唸了，不唸好像很奇怪」、或是「我媽跟我說這很重要」。這才是現在教育浪費最可怕的原因，一個學生佔了國家資源而你不知道為什麼唸這個書。

所以學校老師很盡力教你的時候，你沒有動力去唸這個書。或許你唸得很好，但這不是 *adhere education*，就變成永遠 *vision* 很短。哪怕你今天要唸 PhD，但學生看不到那麼遠說我這輩子就要做 *research*，他只看到我先唸完碩士就好，我覺得這是學生最大的問題。

很多時候我發現台灣的學生，不管我怎麼鼓勵你、不管怎麼 *challenge* 你說：「你不應該唸研究所、不應該做 *research*」，學生還是又縮回去自己的 *comfort zone*，他不願意去被接受挑戰、不願意挑戰他自己，這是我覺得比較沮喪的一點。

我們這個社會、尤其是年輕人，他不知道該怎麼選擇時，他只會跟著多數走。所以才會多數人跑去唸研究所，然後不知道出來要做什麼。或是跟人家做研究，可是出來完全用不到。我真的覺得是很可惜的事情，資源上的浪費。之前我們微軟辦一個活動，有些學生跟我談寫履歷表，這可能是我幾年來最荒謬的兩個對話之一。一個是政大研究所的同學，他說他要做 *marketing*、要賺大錢...，我問他「你的人生目標到底是什麼？」他說就是未來要退休。我問他「為什麼要退休？」他說「我看在那裡退休之後，每個人都好有錢，我要追求退休有錢的生活。」我

跟他講說退休的終極就是兩腿一伸，你在追求這個嗎？我不知道你爲什麼要忽略中間的過程，追求這個結論。我說那你是要追求死亡嗎？他說「我不是要死阿，我只是要追求舒服的生活。」我那時候跟他講說「你不要把你的主要目標跟次要目標混在一起，你的 side effect 不能拿來當你的目標。」另外一個輔仁的同學，他跑到法國去唸 MBA。我問他你爲什麼要唸 MBA，他說因爲他以後要當生技業的副總，他的目標是要管很多人。我問他說你的 ultimate goal 只是要管很多人，那爲什麼要去唸 MBA，你應該去唸軍校才對。你一畢業就可以管兩百人，多開心。

- **大學教育欠缺教導學生成爲一個 whole person**

我的背景跟人家不一樣的是我在高中是落榜的、然後我去唸五專。專科唸畢業後服完兵役去美國從插大開始唸起，然後去唸研究所，研究所完了之後才進微軟。我拿自己跟美國的同學做比較，台灣的大學在給學生思考、form you as a person 缺少給學生做決定的訓練，所以他們不曉得怎麼做決定。

我在大學演講的時候一直跟學生強調，你去看 Old Greek Time 大學的定義是什麼，we're trying to build a whole person，你什麼都懂，你不管是懂文學、科學你什麼都要懂。可是現在的 university 當然跟以前的不一樣，可是有個宗旨是完全沒有改變的—we're trying to help you to become a more complete person。這點是沒有改變的，在其他國家一樣沒有改變，可是在台灣我們看不到。

大學沒有辦法教學生成爲一個完整的人，這點是我最擔心的。他們的 behavior 甚至比國外的小學生還不如，他不知道失敗是應該的、他不知道人生一定有不順、他不知道跌倒可以站起來。很多時候我跟學生講這些道理，他說我都知道，可是事實上他辦不到。所以一進職場會受不了，你沒辦法自己做決定、沒辦法獨立思考，我覺得最可怕的地方在這裡。所以如果有什麼地方可以比較有系統的把這些正面的消息給學生、給社會大眾，我才覺得是有用的。

我們的問題就在於老師的 behavior 跟十年、二十年前沒有任何改變，只是課程也許多了一些跳舞、音樂的通識課程，但是 how to teach a person as a human being 我們沒有任何改變，我其實最擔心的這一點。

- **受媒體影響，社會大眾普遍認爲台灣大學生能力較其他國家差，其實不然。**

很多時候媒體一直在講印度或是中國大陸學生有多好、台灣學生一文不值，其實不是這樣的。他們沒有多好，是媒體在誤導你們。我敢講這句話是因爲我在微軟負責 recruiting，我經常飛到各個大學去面試這些學生，什麼樣的學生都有。前述理論如果成立的話，微軟內全部應該都是印度人跟中國大陸人，事實上不是。我們多數還是白種人，不是因爲微軟是個種族歧視的公司，而是那個 profile 的人才會適合在這個行業，才適合在高科技產業，他是能夠自己作決定、自己創新的人。像印度的工程師、大陸的工程師只適合做代工類的，不需要大腦思考，他們是苦練出來的。我經常跟同學講你們不要因爲媒體這樣告訴你們，就覺得很

沮喪、覺得沒未來，事實上不是這樣的。你如果有世界觀去看這件事，你會知道你們事實上是很搶手的。只是你們強的地方是剛好台灣的公司不重視的，你們不強的地方剛好是台灣的公司特別 care 的。

印度的情況其實比我們還嚴重，因為他們教育機會很少，我如果沒記錯是每一萬個人才有一個人有機會受高等教育。你一定要透過很激烈的競爭、甚至很多 **unfair competition** 才能得到教育機會。所以如果舉例來講，如果你有機會進大公司、有機會出國移民，他們會爭破頭，所以他們什麼事情都做的出來。也是因為這樣。比如說我們 **interview** 的時候，我們看的不是這個人 **skill** 的問題，而是你有沒有辦法跟人共事。你是天才如果不能跟人共事，我就不要你。

我在大陸雇一個工程師、在台灣雇一個工程師，事實上大陸比台灣還貴。你可能會覺得很奇怪，但這是事實。這是 **impression** 的問題、不是 **actual cost**。**Impression** 是大家都認為在大陸便宜、在台灣貴。事實上不是，我們發現的情況是大陸某些地方比台灣還貴。上次我在講 104 他們很不對的地方就是說你不能以偏蓋全的拿一篇數字忽略掉了 **living cost**、**employee rate** 這些，用 **absolute number** 來比較是不公平的。那我也可以拿台灣跟非洲比，台灣是非洲的幾百倍。一個是看地區、第二是看行業，一定要看行業。所以如果你今天是製造業、有點類似工廠那當然無所謂，那是比較有競爭力的、那是事實。但是台灣學生的優勢從來不在 **cost**，如果說談製造業那是比不上的，比如說跟非洲比、跟菲律賓比、跟印尼比都是完全一樣的。

當然我很坦白的說，如果我今天是美國 **Harvard** 或 **MIT** 的學生，他們一定還是比我們好、無庸置疑。不是我偏袒白人，而是人家的 **talent**、成長的環境、韌性、進退，這些東西都有關係。今天你在什麼地方應該 **be respectful**、應該有自信，人家從小訓練到大，但我們學生辦不到這點。所以我這麼多年只 **hire** 過一個台灣學生、大陸也只有兩個、印度也只有兩個，我在美國 **campus recruiting** 只 **hire** 過五個亞洲學生。並不表示台灣學生比大陸或印度學生來的差，而從比較宏觀的角度來看這些所有的學生，我覺得我們台灣學生優越的地方是大陸學生趕不上的。

大陸學生我必須講格局真的很小，他看的就是永遠只在眼前那一塊。他不會體會人生是很長遠，然後做什麼東西是有夢想。台灣學生有夢想、但不一定敢做，我們也不鼓勵他做。我覺得差別就在這個地方：台灣學生有夢想，但這夢可能也不實際，因為他也不知道怎樣是比較 **firm ground** 可以去嘗試的。大陸學生根本連試都不願意試，他只想賺錢、只想看好眼前這一切、跟人家 **unfair competition**，這點跟印度學生很像，我覺得這些人格特質以後反而會害了他。我們在大陸其實也不好找人，沒有像大家想的那麼人才濟濟、沒有這麼一回事。是人才就是人才、不是人才就不是人才，多數都還是庸才。今天在台灣我可以很快就找到、我跟你保證，因為我要的人才是有 **integrity**、是有 **skill set**、是 **being respectful**，其他東西我可以慢慢教。可是大陸有些東西是我無法教的。如果你會說謊就是會說謊，我不可能用你。

- **學生自信心薄弱，不知道自己能力在哪裡**

有時候我們學生的自信心真的很弱，被這些媒體講的真的是很弱很弱，這些民意代表質疑的、跟我擔心的也實際上是事實。可是我發現跟同學談的時候，有很多是自願性失業的情況，他們不願意去找工作，沒有信心。對我而言，我公司在找學生時如果這些人一點信心都沒有、不知道能力在哪裡、不知道怎麼去做 fair assessment，interview 的時候說不出來。以我 interview 的情況，我不可能讓你進來，因為你不知道你哪裡有問題。我們的學生如果從一個 complete person 的角度來看，從大學訓練出來事實上缺這一個角。

- **學生太受保護，以致於缺乏面對挫折的能力。**

我們太保護學生了，事實上是一個更嚴重的問題。在國外很正常的情況是學生在高中、甚至大學要去工讀，我們這邊沒有。甚至在中國大陸也有，比較好的學校學生都必須去外面工讀，要不然以後找不到工作。他們很清楚知道有這個問題、他們必須去工讀。那可是我們台灣學生沒有，他們沒有去吃苦耐勞的想法。

如果真的回過頭來講我們的大學教育，事實上學生挫折太少了，尤其是好學校的學生挫折太少了。我不是說他們抗壓性低、我也不是說他們草莓族，我絕對不承認，我覺得這也是社會上在 exaggerate。但是我們的確是沒有教學生他們如何去 function。很多時候我覺得與其我們去怪學生是草莓族，不如我們去怪為什麼我們沒有讓學生去接受這樣子的訓練。就像是今天一個步兵我們要他去戰場，他不會開槍，可是講戰術卻講的頭頭是道，這是沒有用的。今天這些同學你不去接受折磨、你不去接受這世界的現實，那我們教出來是一個工具、而不是一個人。如果今天我們幫助學生讓他走出去，讓他變成一個 full person，那才是高等教育的目的，才會是產業界希望見到的人。

印度的學生他什麼都不怕，為什麼？因為他知道他怕就活不下去。大陸的學生為什麼不怕？因為在那個社會政治的氣氛，他明明會三分東西，他跟你講十分。我們台灣的學生其實都很善良、很謙虛，我覺得這還是保留著。如果今天你要做品牌、要做這種 high return 的 industry，不管是硬體、製造業或服務業，你一定要有這種韌性是我今天什麼都不怕，你才走得出去。可是如果我一直保護你在一個環境裡面你沒有受到挫折的話，你不可能有膽識去做那樣的事情。印度學生跟大陸學生這點他們膽識的確是有，我們學生為什麼沒有這種膽識？所以我們要逼著他走出去，逼著他去打工，比如說來我們這邊讓你知道你平常在學校學的有多不好。你真的到就業環境發現你以為平常人緣很好，事實上你沒有辦法跟人家共事。一定要逼著他們走出去，不逼著他們走出去、他們走不出去啊！我在演講的時候一再跟同學講「你要記得跟你競爭的不是你同學，是在世界其他地方的某一個人。」

已經畢業的我們沒辦法管他了，至少學生我們可以跟他講就業是怎麼一回

事、人生是怎麼一回事，你應該培養怎麼樣的人生態度。就像我經常跟學生演講的時候，我會跟他們講說你去唸一本兒童的書，在國外是幼稚園小朋友會唸的書—Oh! the places you will go。在國外這是家長訓練小朋友，告訴他們不要怕失敗。你如果等、不敢嘗試，你一定會失敗。人家是那樣逼的他一直往前衝，你們的行為不是那樣，所以你們一直做代工。至少我們在學校做 project、訂一些 policy 讓學生做 intern、逼學生 work together，事實上是辦的到的。產業界改變 behavior，不要單純把學生當成工具在用，真的把他當成人用、栽培他。我不覺得這是很單純某一方面改就可以改變他的，不過我要強調的是我不認為我們學生比較差。Interview 那麼久了，台灣學生還是很優秀。

- **產業把人才當工人在用，缺乏栽培員工的心態。**

我自己以前在台灣也做過硬體、也做過軟體，我也待過工廠、也待過研發單位。我一般知道的是我們台灣企業 management 的 maturity level 是不夠的，包括很多大公司、軟體公司在管軟體工程師的時候是把他們當工人在用。今天我跟你講你就寫這段，其他我不管你，事實上這不是一個好的 management 管理。軟體工程管理不是這樣的，可是你想我們連軟體都這樣子，更不用談硬體了，硬體也是這樣子。所以我們留不住人啊。

很多時候我不能去罵產業界，因為產業界也是為了賺錢、是短視的、是自私的。老闆可以說我們沒有賺多少錢，像我今年豪宅才買兩間。我們這種老闆多的是，他薪水付你付的少，可是他絕對不承認自己有賺錢，因為他們是商人嘛。我們員工基本上是 underpay 的，不管那個產業都是 underpay 的。真的拿到合理的是 senior manager、總經理級的，如果從一個世界觀的角度來看，台灣都是虧待員工的。員工都會虧待，更何況是學生。

我們已經畢業的學生適合當高級的工人，但是年輕學生的活力已經遠超過年紀大的人。現在是我們整個社會大環境在壓制住學生，所以學生變的有點進退兩難、behavior 變的有點奇怪。今天如果我一直用傳統的製造業、代工業去想這些想法的時候，我不需要我的員工太聰明、我不需要他思考，因為你是我的工人，十年後我就要把你丟掉了。那天我還聽到有些節目在談要如何走出來，當然應該發展品牌、當然應該走出代工，可是我未來的學生有沒有辦法做這個事情？因為要做品牌、走出代工有一個很重要的人格特質，這個人第一個要什麼都不怕。你要不怕輸、你要不怕死、你要不怕失敗，可是我們的學生什麼都怕。

這些靠著政府機器在享受資源的單位和公司，你們做了多少事情？你享受資源以後只捐錢給學校蓋幾棟大樓來抵稅，其他 social obligation 盡了多少？比如說你有沒有 hire 學生、你 hire 多少、他進來之後你有沒有栽培他，你有多少的 manager 是這樣起來而不是挖來的？多數都是挖來的，很少是學生進來十年後當協理、經理。

我去看這些學生的能力、公司的 social obligation，很多時候我很憤怒的是我們對年輕人沒有盡到應盡的責任。學生其實在學校能學到的東西就是那麼多，在

全世界大學都一樣。假設媒體說的都是對的，印度、大陸學生真的那麼優秀，他們大學生也不過懂那麼多而已，他們的人也不會真的符合任何一家公司的需要，你就是得要教他。但是為什麼我們台灣的公司連教都不願意教，甚至不願意用大學生？這當然在美國也存在，*you always need to get a first job...*。我不能怪他們的 *mindset*，但如果你今天是一個大公司，你有這個 *obligation* 必須要去教新的學生。

我跟學生說你要知道別人在 *interview* 你的時候，你要很清楚的知道人家是把你當一個寫 *code* 的工具，他不是把你當一個人在看。他不在乎你是什麼、你會什麼，他只在乎你寫不寫的出來，寫的好或不好甚至都不在乎。台灣多數的軟體公司都是這樣，硬體公司也是相同。他忽略這個人的合群、人格特質、到底適不適合這份工作。你能做這個工作跟這個工作底適不適合你是兩回事，我們很多時候就跟徵兵制一樣，不適合自然就淘汰掉了。這反而是最殘酷的地方，因為這些學生不知道他走進去什麼樣的世界。我經常看這些學生我覺得他們很可憐，如果是印度學生他們很清楚的知道反正你就是要當人家工具，我們學生不是。我們學生都很天真善良，認為進公司以後會有一片美好前途，不曉得公司是這樣用他的。等到三十歲、四十歲忽然驚覺：怎麼我在公司的地位是這樣子，雖然我領了多少錢，可是我發現我一點未來都沒有。基本上跟二十歲沒有任何的差別，除了變老以外。我見到很多跟我差不多年紀的人，他們問題變成是這個樣子，想要去開一家咖啡館、便利商店，我覺得是我們台灣的大公司虧欠他們。

- **老師應培養學生獨立思考的能力**

我很多同學都在教書，我經常開玩笑說如果每個教授在帶學生時改變一下方式，學生會受益無窮。這不只適用於研究生，這應該從大學就要開始。比如說每個學生的 *senior project*、*semester project*，我們到底是怎麼打他分數的，我們有沒有讓他思考，還是只是要他交作業。如果我能讓學生有獨立思考的能力，以後這些人進入產業界，希望他們未來成為這個產業界的領導階層時 *pattern* 能夠改變。

- **將 *internship* 納入學校課程，確保 *intern* 的功能。**

（以制訂政策的方式來推動企業與學校的實習）不是不可能。今天你去外面 *sign up* 一個 *internship*、有一個 *proposal*，學校的指導教授簽名同意了這個 *proposal*，就是等同於四學分或六學分的選修。這在國外很多一流的學校是行的通的，可是在台灣因為學制的關係，基本上如果這個學校沒有開實習課程的話不可能會實現。你一定要有這個時間之後學生才能去承諾他一個禮拜去兩天或三天，他才會有這個 *obligation* 一定要去上班，因為不來上班的話會被當掉。你才會體會上班的 *consistency* 多重要、*performance* 多重要，而不是我今天高興來就來，不高興來就不來。

我第一年來台灣的時候，找 *internship* 找了很多台灣同學，我很失望。為

什麼？因為來了一個禮拜之後他就說他不來了。我們沒有打卡的，我只是說你一個禮拜有兩天沒課你就來，最起碼早上十點半要進來。他前天晚上打遊戲打太累他起不來、他就不來，他因為這個原因辭職。可是這在國外基本上是不可思議的，今天這個這麼好的 opportunity 給你，你竟然沒有任何 commitment。我們花時間教育你，你竟然會這樣。同樣的情況他會覺得我當家教賺那麼多，我為什麼要花那麼多時間在這裡待一整天。就變成他只是來這裡賺錢而不是學東西。今天我是開放機會給你，我不是找人做事。

所以今天如果有 credit 可以綁住學生，讓這些產業界知道學生是有 commitment 的，今天學生如果消失了，可以去學校找系裡面的教授把這些學生揪出來，為他的不負責任來負責任。這樣我覺得產業就會比較放心一點。

● 以 social obligation 促使企業提供學生實習機會

但產業界就會有一個 incentive 的問題——他為什麼要花時間來教育年輕人？那這可能就要用一點社會壓力。比如說因為你參加了這個 program，我們政府就給你一些 recognize。比如說在竹科，這個會形成壓力。比如交大去獎勵這些公司因為你提供我們 internship program，其他公司會有壓力。在沒有 financial incentive 的情況下，至少用 social obligation 的角度來逼公司付出。

今天你既然要用這個人才，用這個人才就取之於社會，你必須用之於社會。你不能說這個人用一用比如用了三年，然後我不要這個人就把他丟到旁邊去，這很不負責任。像我在美國的 intern，一般是大三暑假進來，我們也付你薪水，不管你住哪一州就搬到西雅圖。三個月時間滿了你回去上你的課，你在大三升大四如果剩一年要畢業，如果 interview full time 能夠通過的話，工作就已經有了，你畢業就可以來上班。提早讓你知道工作是怎麼一回事，你今天如果來這邊 intern 表現不是很好，我也很清楚給你一個 review 的結果，告訴你缺什麼、什麼地方好，不是只有才能、還有人格特質，我們會在學生在離開這個工作的時候讓你知道 who you are。很多時候 interview 的精神就在這裡，其實很多時候我們並沒有很誠實的給他們 feedback。可是在美國他會給，這當然是指環境，我不要求產業界去改，至少 internship 應該幫助學生去成長。

● 大環境、媒體的普遍負面性思考，影響學生對自己的看法。

很多時候我在看台灣的情況，或許是我不對，我是以一個局外人的角度來看事情。我發現因為整個社會的普遍性負面思考，很多正面的事情沒有被 recognize 跟 value。比如說我們失業率其實不高、我們經濟狀況其實很好、我們學生就業率其實相當不錯。可是不知道是媒體報導、還是一般大眾習慣思考模式，甚至是政治，大家就是過度放大這些東西。大家忽略的是美國經濟不錯，但美國找工作需要六個月到一年。台灣其實很短，如果你有工作就去做的話，不用六個月，在美國你一定要六個月。可能真的是跟政治、跟媒體有關，我真的認為他們應該負責任。台灣的學生並沒有這麼糟的時候，你為什麼要說他很糟糕？明明印度的學

生不好，你爲什麼要說他有多好？商業週刊花了這麼大一篇篇幅說印度的工程師有多好、台灣的工程師有多差，台灣的學生有多糟、印度的學生有多用功...。我當然承認你一個雜誌要活下去要有置入性行銷，但你知不知道你的社會責任在什麼地方？包括那篇 104 的新聞稿也是一樣，那天 10 月 22 號我還印出來，我拿去台大唸給同學聽。我說「你們是商學院的，有沒有發現什麼問題？」沒有人看的出來。「你是不是覺得台灣學生完蛋了？」大家都點頭。這個報導是有問題的，我自己在兩岸都在做 recruiting，我去清大、北大，這些在大陸都是一流的學校，可是我看到他們學生也不比台灣學生好啊。可是這些記者有什麼能力來做這些判斷？我們記者沒有像國外記者那種權威，你是科技只能報科技、你是財金只能報財金，不應該跨到科技財經這種很模糊的地帶。當然又牽涉到 impression 的問題，整個社會的 impression 就是我們學生不夠好，事實上我覺得不是我們學生不夠好。

● 台灣學生的優勢

我常到學校去跟學生做演講。如果今天我跟同學聊天，我會說：你們都是一流學校的同學，你們未來一定會做的比我還好。第一個比我會考試、比我會唸書，你們都比我聰明。第二個是你們現在的教育背景跟我們不一樣，以前我們是填鴨式教育、沒有什麼思考的 space，像我喜歡思考的就會考不好。可是現在教育我覺得已經活很多了，當然跟美國、歐洲比可能還沒有麼好，但在亞洲、東亞來講，台灣的高中、大學教育是很活的，我覺得很棒。現在學生敢表現自己的活力是其他國家比不上的，尤其是高中的部分我們可能更像美國的高中生。所以爲什麼今天我們學生會抗拒就業、爲什麼寧可去擺地攤，我覺得也是這樣的緣故，他懂得作他自己。比如說我今天拿一個台大跟一個北大的學生來比，一樣是電機系的學生，我不認爲誰比較好誰比較不好。真的要比起來，可能我們台灣學生的合群性還比大陸學生好。從產業界的角度來看，我寧可要一個合群的人，不要一個很優秀的人。

● 大學生並非缺乏就業能力，而是缺乏正確的就業觀念。

我發現其實教育的目的本來就是因材施教，不是所有的人都要當 PhD、所有人都要教書的。所以我不認爲一個大學生好像去唸科技大學他就是很糟糕，他們有他們的一條路可以走的出來，life will find its own way。不管是我們政界或是高等教育的 policy，我們可能擔心的太多了。我不覺得大學生失業是個問題，而是我們沒有提供他一個正確的就業觀念。我們沒有告訴他說找工作找六個月是很正常的，大家只說萬一畢業就是失業你怎麼辦，大家只提這個。可是在國外這很正常，有很多 seminar 告訴你找工作找六個月是 average，但是我們希望你挑一個你喜歡的工作。

各位要知道工作的本質是什麼？就是爲了賺錢、養家、過日子。我們對於 teach this person as a human being 做的實在太少了。我跟 candidate 講說你工作就

是爲了養家活口、就是爲了賺錢、爲了生活。這生活是跟你的家人生活又不是跟我生活，所以我希望你每天七點就要下班，你晚過七點我就會很生氣。我覺得我們沒有花時間去教這些學生所謂的 basics，所以你問我他合不合群？他很合群。你說他有沒有技術？他有技術。但他知不知道 how to function as a human being？他不知道。是基本的問題。你對你的 life expectation 不對，你不知道工作上應該要 expect 什麼，你不知道生活就是 there are so many difficulties。

● 專科教育與一般大學教育在教學內容上應有所不同

我自己作爲一個從專科生出來，我會覺得科技大學裡面老師有錯。因爲你一直認爲你升格了，然後你就給學生一些所謂的 wishful thinking。事實上你不要忘了你還是科技大學，科技大學的責任在哪裡，你應該要來學什麼。哪怕你今天科技大學唸研究所，研究的範圍還是跟例如說清大的研究生研究的不一樣，應該教的是更實務的。但人生的 planning--teach you how to be a human being 這應該是完全相同的。這部分老師的錯在於告訴你一個幻影，這幻影事實上並不實際也不存在。學生就一直往那個幻影走過去，認爲我是大學生—你當然是大學生，但是跟一般的大學生學的東西是不一樣的，老師不告訴你。我發現很多技職大學的學生一直在爭大學生這三個字，他忽略掉你應該把你的東西好好做好，我認爲脫節就在這個地方。

以前專科學生讓人懷念就是他很實在，你知道你 potential 在什麼地方、該做什麼，所以這些人進了業界會很努力，以前我記得有些公司不喜歡找大學生就在這個地方，現在剛好技職學校的學生以前讓人懷念的那塊不見了。我認爲學校教的內容本來就應該不一樣。包括美國學校也一樣，不管是 community college、state university、研究型的大學...教的內容應該完全不一樣。

● 產業發展與高等教育人才培育的關係

我覺得這是有相關的，這有點像是 chicken & egg question。如果今天有這樣的人，那未來就會發生。如果未來發生了，那 education 這邊自然也要發生。韓國採取的是產業界先發生，他去歐洲花了很多錢請了很多有名的 engineer 進他的 design house 把它 build 起來。從產業整個 management 到整個 design 的 behavior 來改變它。所以他整個公司在改變，公司改變、社會改變的時候，人自然就改變了。人改變，教育必須改，這就是從產業影響教育。因爲這些人未來就是要訓練更多的人，如果你訓練出來的學生不適合給他來用的話，那一樣不能用，人一樣會變的。

我是覺得台灣的公司定要走出代工的 mindset，一定要去勇於嘗試。我們需要的是一群不怕輸的人，能夠忍受挫折、抗拒安逸生活誘惑的人。我們需要這種人，可是這種人單純從產業界來做不太可能。Samsung 情況不太一樣是因爲他有國家機器在支撐，台灣沒有。所以它可以很強悍的做某些事情，由政府出錢讓你雇這些人，台灣的公司可能辦不到。我們國家機器其實花了很多錢在扶植某些產業，可是這些公司沒有做任何事情。比如 IC 晶圓業起來是國家錢砸下去的，可

是它們沒有作對社會有貢獻的事情。

- **老師本身對學生缺乏信心**

我上禮拜五去台大跟教授聊天，我說我必須要給同學一個適當的 **assessment**，因為從我的角度，他們沒有比較糟。台灣有很多老師直接在課堂上說你們跟大陸學生比起來太糟糕了。你是老師你都這麼對你學生了，你要怎麼期望你的學生會有自信？更不要說外面的媒體、社會大眾。我也不願意把這個問題簡化成一個自信心的問題，我覺得這個太複雜了。至少我能夠 **tangible** 說的是：學生沒有磨練，產業界不負責，學校沒有盡到他該盡的責任。也許是有些 **policy** 改變，不管是 **incentive** 或學校 **policy** 改變，學生的授課內容我覺得應該要改變。我們台灣的大學教育基本上是跟美系比較相同的，但美系大學很多在教導你成爲一個全人是我們所忽略的，這是事實。我一直想傳達給老師、學生的是：事實上不是像你想像的這樣子，至少我要讓你知道印度跟大陸的學生沒有像你想像的那麼好、也沒有像你想像的那麼糟。學生爲什麼要把自己想的那麼糟、包括老師爲什麼要把學生想的那麼糟？

時間：十一月二十日（星期二）下午二時半至四時

地點：台北微軟

受訪者：公共事務部副總經理 王秀芬 女士

「未來生涯體驗計畫」專案經理 張孝泓 女士

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

● 學生缺乏實習的環境和機會

張：我們到很多地方去說明（我們的 program），學生一直說為什麼都沒有機會？企業是不是應該站在企業的功能去給學生一些機會，對同學有一些幫助...？因為美國一直都在做，台灣應該也可以做。很多學生說我不是要一個打工，我只是要一個機會可以把職場體驗這個 gap 接起來。但是很多機會是沒有的，或是就算是有，但很多學校會抓他們當研究助理不讓他去接 case 或是這些 internship。

王：直接講，台灣其實沒有 internship 的環境。Internship 對一個產業來講很辛苦，我們總是會講 internship 很難搞，你小孩進來三個月才教會就要走了，所以沒有人願意 offer。

● 社會未要求企業負擔培育學生的責任

王：我覺得我們社會好像沒有讓產業界 carry 這樣一個責任，也沒有要求。其實這個對產業界是不好的，變成消費者意識高漲，已經造成產業跟消費者的衝突，大家會 blame 一些不合理的消費事件，譬如說罷機事件...。

回頭講 internship 也是在這樣的環境之下。國外的小孩暑假、寒假通通跑去 internship，很容易，很多公司都 offer。為什麼人家的企業願意付出帶小孩、我們的企業不願意，然後拼命說這些小孩是草莓族？小孩天天關在家裡打電腦、變宅男，你能說你沒有責任嗎？你說人家是草莓族，為什麼不拉一把？要 internship 就說「我沒空、我沒時間。」

我們為什麼能做？因為企業公民責任我們要承擔。別人是賺錢的部門，我是花錢的部門。這有助於 imaging，尤其是 young generation 對我們來講是很重要的 audience。我們在 campus 裡面的 communication 一直是不足的，有很多誤會產生，尤其是在大學裡面對話機制不存在，所以沒有人 trust 我們。幾年前我們有這樣的誤會，讓我們的事情容易被 politicize。所以這樣的一個 background trigger 我去想：第一，這個該做，幫台灣的 generation 作 internship；第二，對公司有好處。

兩邊都有好處，我就做了。

● 學生從實習過程中學習工作能力與態度

王：我們一年的 internship program 2300 人來申請，去年 2300、前年大年前都 2000，我們只取 100。這些小孩子打敗 2000 人進來當然是趾高氣昂，我們就開始拿胡蘿蔔、拿鞭子。帶這些小孩其實凡事起頭難，他總覺得他什麼都會，進來他要什麼都學，可是在跟他們的溝通過程中，我覺得他們還很年輕、還是可以被教的。他們看得到我們的付出、也聽得懂我們講什麼事，他們很快就調整了。所以我覺得從進來到出去是很大的 gap，剛進來的時候他的 incentive 很高，然後會馬上掉到一個坑裡面，說「你們怎麼這樣對我們、把我們當什麼？」他有認知上的 gap。譬如他說「爲什麼我要每天在那邊鞠躬、點頭說歡迎光臨，我爲什麼要做那個工作？我進來就是要學習 global company 的 sharing，我應該有各式各樣部門的歷練。」我就說「你講得很好，我想一想，我進了微軟五年從頭到尾就是這個工作、沒換工作的。你們要到不同的部門歷練很好，我們公司有一個這樣的工作叫總經理。」他們就哈哈大笑啦。

所謂的 working attitude 就是在這一年去教他們，結論是我們覺得他們是可被教的。他們是教得起來、帶得動，你跟他們講他們是會聽、會 reason 的。如果一旦起來了，就 ok 了。

（現在的學生）有些地方是很不足的。所謂的 professional skill 我不敢講，因爲我沒有 immediate 的用到。至少在 non-professional skill 這段是不足的，應對進退、工作態度，如果沒有經過我們這段，是不足的。Inexperience, working attitude 是比較被動的，在一個 enterprise 這樣是不足的。

在這個時段給他一個 on-job 的 training 是有機會可以修正的，而且這個修正是很關鍵及重要的。他們還在很 flexible 的年齡，只要稍微給他機會，告訴他什麼是對的、什麼是不對的，他們就修過來了、很快的。不像是六十歲的老人家，你怎麼講也講不動、改也改不了。他們不會、他們很容易改的。

張：因爲沒有給機會，小孩子根本不知道不足在哪，或是哪裡要去改。

● 台灣學生缺乏主動積極的工作態度

有一個小孩我們發現很棒，人家叫他兩點鐘集合、他一點半就到。他一定提前半個小時就到，自己去觀察、自己去準備，我覺得這樣很好。學生說要參與 project 的 planning，我說「好，那每一次 leader 要你們兩點鐘到，你們就一點半到或一點到，全體都到，跟 leader 討論。然後結束再延半個小時，你們再跟 leader 做 post-review，你們願不願意？」我覺得有這樣 conversation 他們會去想，他們

會把自己的彈性放出來、commitment 出來。這個事情要成你自己要投入，就是這樣。你說 mentor 都不理我，那你自己要打電話給他嘛，等人家打電話給你，門都沒有。台灣的 education 就是這樣，也不能怪他們，因為從小教育就是填鴨式的，老師講你就聽、絕對不能 challenge。所以來這邊我們就教他你如何主動，打電話來說你是 student program 的學生，誰敢拒絕你？大不了我約一個月以後、兩個月以後，我可以再約你。你如果口都不開，我怎麼約給你？我在這邊還要天天照顧你，在企業界沒有這回事。這個過程就是在教他所謂的工作態度，這就是職場是怎麼回事，這個東西非常重要。

- **政府進場，推動大型企業承擔社會責任**

王：我覺得企業端要負起責任。大企業他有他的 profit margin 可以做，我們做這個 program 一年要一百萬，還要一個 full-time 的薪水。大企業其實這個錢不是沒有，只是看要不要從你的 profit margin 去撥一筆錢作這個社會責任而已。我覺得該做，for next generation，為這個社會。

可是中小型企業不行，中小企業是無法 afford 的。因為他只要作了成本就高，就拼不過別人，所以真的要政府 policy 進場。你一定要給他 incentive，可以是企業的 reputation、可以是給 policy、或是學校給，我覺得錢都不是最大的重點。

一年的 internship 那是很辛苦的。一個小孩進來好不容易熟了、好不容易教到會了，人又跑了，就企業來講不 make sense...。所以你把這件事情放成是錢的話是解決不了的，那是他的企業責任要承擔，for the next generation。包括他自己的兒子、女兒，包括你我的兒子、女兒，包括整個社會的競爭力，整個產業的競爭力。所以我覺得不是錢能解決的，應該是 policy 要進去。因為你給他錢他也不願意作這事。At the bottom line 不是錢的問題，中小企業 maybe、微型企業 maybe，可是中大企業絕對不是問題，所以企業的責任我覺得要啟動。

- **升等、資源分配的方式影響大學教師的行為，教師對產業的需求不知道也不重視**

王：學校方面我覺得您剛講的很有意思，我倒是從來沒有想到。企業端的改變已經好幾代的 transformation，從工廠變成知識經濟，可是學校教學好像沒什麼改變。我看台灣大學教授的 measurement 完全沒辦法跟這個社會企業的需求 match。你們的 measurement、升等完全是看 paper，我 industry 沒有多少 paper 可以讓你們出，所以你當然不會投入，你們的 measurement 是 drive by 教育部和國科會的預算，第一升等、第二錢從哪來。升等是看 academic paper，企業就是沒有，台灣的企業界還沒到、即使到也只有頂尖的。台灣 RD 的 profit margin 有

限，能給的錢也不多，所以最大的來源就是教育部跟國科會。那邊的錢怎麼給，一定 drive by 那兩個 measurement。結論就是產業的需求不知道、不重要，因為從來不在你們的 measurement 裡面。Industry growth 跟你們有什麼關係？沒關係。因為 Incentive 不在。

我覺得教育部、國科會那邊的升等、資源的分配要考慮好，那個 measurement drives everyone's behavior。一路 drive 下來，我覺得不能怪教授，制度才是殺手。升等的制度、resource 分配的要求，drive people's behavior，drive 所有學校的 behavior。

- **實習制度應依個別需求有所差異，可靈活調整、不需一套絕對的模式**

王：我們很樂意 share 我們的經驗，可是我覺得可以有幾種不同的 model，我們的只是 one of the models。可以有不同的 model 依照出每個學校、每個領域設計。譬如法學院可能有一種 model，包括司法院、檢察系統都可以 offer 一些 internship。工學院是另外一種，工學院會進入 RD，他可能要 project base 的合作。我們這種比較 general purpose 又是另外一種。

國際上一定有經驗，應該從國際上去 share，有不同的 model 出現。每個學校、每個系所、每個 industry 不太一樣，可以 develop 一些東西出來...。我覺得沒有一套 rule apply to all...。有沒有好的 model 這個問題，我覺得不會是一個 model fit all，可以有不同的 model。

- **學校進場應有一套監督、評量的制度**

王：有些學生在我們這裡做出興趣來、想花多一點時間，可是學校把他綁住，他出不來，我們這邊就是一直在拉。有一些很棒的小孩他們就兩頭燒，可是他會想辦法讓他燒到盡頭。他學最多、他很辛苦，我們也看的到，這是對一些比較有耐力的小孩才有辦法做到極致。如果學校能 support，就能讓更多小孩有這樣的經驗而不用承擔太大的壓力，一樣可以學很多。所以學校那端要進來，我們這個 project 可惜的是沒有學校。可是我們也不鎖定一個學校，希望更多的學生進來。如果鎖定一個學校，那個 scale 太小了。我想要找到最需要的小孩，我講說台清交的就不要來了、他們還是會來最多，可是我盡量降低，因為我覺得如果能作，我是希望讓更需要的人進來幫忙。

之前跟巨匠談，他一年要五十個工讀生。坐櫃臺也好、當 professional instructor 也好，他最傷腦筋是自己 branding 不夠大，要找好的小孩可是找不到，流動率很高，可是他每年就是有五十個工讀生的機會在那裡。如果有學校進場那是不一樣的，如果有政府的 incentive 幫他背書說他作得很好，他的 branding 出來，好的

同學就會來。要要求不能把小孩當成 low cost labor，學校進場也要一個機制。要有一個 evaluation 跟 monitor 的機制來 evaluate 跟 monitor 哪一個 model 最好、哪一個 branding、哪一些公司作的最棒、哪一個學校做的最好。我覺得這要有 evaluation 跟 monitor 的機制來把這個撐起來。

政府進場了，如果它不做會 left behind，you'll look bad。Offer 了以後要有一些制度，要有一個 supporting system 去把他撐起來。

- **沒有外力驅使，企業很難開放實習機會給學生**

王：(Intern)是 very costly，如果沒有外力，不會有人願意作的。我從以前在 IBM 就碰到一堆朋友說「我小孩回來暑假三個月，有沒有 internship 的工作...？」我收到好多 request，turn down 很多、也 take 一些，很累。如果不是有一個制度、有一個外力的話，很難。因為麻煩、花錢、吃力不討好。微軟今天會做事因為有各式各樣的原因 combine 在一起，是因為比較不一樣的 environment。

Timing always 在，做對小孩一定有用的。但如果你今天坐在那邊等產業界做、他們一定不會做，因為很麻煩。第二個台灣的企業 cost margin 都很低，不是一個 high profit 的狀況，社會沒有一個作志工的 social responsibility 這樣的 common understanding。又 operate 在微笑曲線的底端，他怎麼會想這個？沒有外力他不會作的，下一代又不是我的責任，下一代是我只要把我的兒子、女兒送到國外念好書就夠了。別人的小孩是別人的事，所以 M 型社會就出現了。他所謂的下一代是自己的下一代，不會管別人的下一代，變成 social responsibility 要不要 take care 起來。難道小孩子生在一個比較辛苦的家庭他就活該要死嗎？不對嘛，他還是有很好的 talent，我們怎麼讓他出的來？今天弱勢的小孩可以變成總統，我們未來還會有嗎？我覺得這件事情不做就不會有。為什麼美國就能？因為他整個 structure 在，包括產業出來的 internship project、機會，包括學術界一年就給九個月的薪水，逼你走向產業界，讓學校老師帶著學生跟產業界合作，逼你要做這些事。給小孩也比較多的 opportunity，有機會的時候就不一樣了。

- **領導者的思維決定企業實習計畫的成敗，讓領導者知道目前學生的困境**

王：Leader 的 mindset 決定他要不要做這件事情，it's the matter of leadership。Leader 如果有這個 mindset 他就要求下去就做了，下面的人絕對會乖乖的去做，沒有這個 mindset 就很難。

我覺得要找幾個 private sector 的 leader 讓他們 share 一下這些困難。小孩的問題我覺得他們可能也沒有想到，可能從來不在他們的 agenda 裡面。如果跟他們談，他們會有感受的。在國外那些台灣小孩，在暑假看到同學在英國、德國、

美國一堆的 internship 機會，每個人都去了。他們還是很想回來台灣，因為台灣東西好吃、家在台灣、同學在台灣，可是 internship 怎麼樣都找不到。從這個角度切入他們應該聽得懂，他是 leader，如果願意一個命令就可以往下走。還是要從 leader 開始，這個東西如果從底下上去，我覺得蠻難的。

我們的業務單位一開始會 complain，後來就比較上軌道了。每年給他換人，煩死他了。第一年尤其反彈，但總經理下令，全部不准講話了，合約就這樣規定。所以我說為什麼 leader 很重要，leader commitment 先進場，我們再去調整內部的事。Leader 沒有 commitment 就很難。

- 工作目標要達成、學生也要受到訓練，實習計畫才能持續長久

王：你要讓 leader charge 一個 responsibility 就是：我要教育下一代，而學生也可以幫公司作一些事情。我們兩個是絞盡腦汁去想說這兩個 goal 都要存在，要不然這個 project 不會 sustain。我如果只是為了教育下一代可是沒有辦法 fulfill 工作的話，這個 project run 不下去，可能第一年 charity 做完大家就洗手不幹了。所以一定要在企業裡面絞盡腦汁去把這兩個東西找出來。如果你沒有想說這是為下一代，你不會絞盡腦汁去把工作給擠出來給他們做。我們把過去透過人力公司找 part-time 的工作回收，譬如今天這個秘書生小孩去了，兩個月人力公司給我派一個人，直到滿意為止，兩個月就走了。我們把這樣的工作全部回收，一律不找人力公司，回來給學生。學生要上學，我們就要想辦法調。

我們四月招募、五月放榜、六月進來新生訓練，暑假進來交接。工作分幾類，他們進來就選說我要進來當 X-BOX 的 promoter，還是我要當秘書，或是我要當 event support...。暑假進來開始交接，告訴他們是什麼樣的工作，他們就會瞭解，譬如說我們一年有三個展跟十幾場的教育訓練，他們知道這些活動可能是落在週末、或一三五、或二四六，九月選課的時候他們就有一個譜要怎麼選了。pool 有一百個學生，一 release 出來說週末要二十個人，就會有二十個人進來。我們每個 event 都有找一家委外的公司，譬如台北電腦展五天都要二十個人，通常委外的公司就去找學生做 show girl 等等。我們在合約裡說全部要找我們的同學，把這些的工作機會綁回來，到學生的 pool 來做。

我們有四種不同工作類別，一種是 RD 研發，跟 computer science 相關的。一種是 X-BOX game 的 promoter，很多是在週末工作、要到外場去的。還有一種是展場支援跟教育支援，很多...。另外一種是行政助理，行政助理要很細、要坐在辦公室、要很有耐心把事情做好、跟部門協調。Event coordinator 就要很敢上台、要去賣產品、很會講話。X-BOX game 的 promoter 大概就是很愛玩 game 的。RD 那群就是 computer science background，能夠寫程式的。工作時間又分兩類，一種是工作時間固定，一個禮拜固定來一次、或每天都要來，可以兩個人輪班的。另外一種就是不固定工作時間的，有些同學課表還是很重，比較浮動，可能一年

下來不會做很多工作，不過他會來。

張：我們每年碰到的人不一樣、每年碰到的工作出來的不一樣、每年碰到的 challenge 不一樣。有一個同學爸爸說我在做教育，很好笑，我覺得我在 run 微軟大學。同樣是對同學的付出，你今天給他的能夠終生受益，跟學校老師給的是完全不同的。

- **由政府或學校補助、配合著推動，讓企業有動機願意開放學生實習**

王：如果要求一個企業做到我們的地步，我覺得很難，以我目前看是做不到。可是如果從政府、或從學校的角度從外力進來，譬如說像 Grace 這樣有一個專門的經理在 run 這樣的 internship，來協助企業，那是有機會的。不要讓企業去負擔這個成本，而是從第三者的角色讓政府付錢或學校付錢，讓學生進來。

張：maybe 是透過我們的聲音作一些 program、弄一些 activity campaign，讓這些 awareness 出來，然後政府端切入。我今天到每個學校去宣傳，每個學生都說好棒，可是只有在微軟。來一萬人擠破頭報名，也沒有辦法應付。所以我覺得整個要規劃一個方案去運作，三、五個大企業就以開始 run。

王：五年五百億只要撥個兩千萬來做這個 project 就夠了。我想園區那些公司是有機會的，最大的原因是因為他們在 competing for talent。他們每年都需要、他們在搶人才，他們就是要搶最好學校的學生，before 他搶之前可以要他先 offer intern 來吸引學生。大公司例如臺基電、聯電、聯發科之類的，既然要 competing for talent，那在小孩畢業之前你要不要 offer 一些東西？因為他的 scale 夠大，leader 要先 commit 有機會，不能找三個人、五個人的 intern，要有一個規模才會有 impact。要的是帶頭，後面可以 roll on。

- **員工帶領學生實習，雙方均有收穫**

張：我們的員工也很 support。我們讓他們做 mentor，他們也花他們的精力去當提攜人。...學生畢業後有很多的 resource，出去找事或是什麼大家互相幫忙。這種關係真的是很深遠的，只是現在他們還沒看那麼清楚。

王：包括在微軟總部台灣的員工，我們也讓他們來認養當小孩的 mentor。他們都是台灣出去的台灣人在美國總部做事，一直想幫台灣做點什麼事。我們把他們 bridge 起來，用 email、用電話、用 Skype 和小孩聯絡，他們也覺得很感動。

時間：一月二十五日（星期五）上午十時至十二時

地點：台北遠東商銀

受訪者：遠東國際商業銀行行銷暨公關部經理 李佩頻 女士

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

- **畢業生急著就業、雇主有時急著用人，雙方並不一定不符合需求。**

現在多數情況是由人力 104 配對，不像以前想進入某家公司，必須做點研究，模擬該公司的需求書寫專屬的履歷表。現在是設定一些通用條件，讓人力 104 系統配對。所以當電話通知他來面試時，他還問我們是哪家公司。公司用人不一定全然公平，有時是因為之前面試過很多人都不滿意，然後這一個還 OK、時間也到了，有時候就採用了他。像你剛剛說的，畢業生找工作在時間上也有壓力，到最後變成雙方在都有一點的時間壓力降低標準，覺得雖不是最好但可以接受，不妨先用用看。

- **銀行業受法規限制較多，要求人力較專業，通常留用比例也比較高。**

金融業比較特殊，大部份從業人員都是一畢業即進入這個行業，較少中間由其他行業轉進，或許與法規限制有關係。銀行業受法規高度監管，主管機關金管會對銀行有一定的發言權與管理權限，法規規定要當銀行經理人須擁有幾年內稽、內控的經驗，所以就算外部發現有某方面的人才，例如一流的零售業店長，可能就不符合相關資格。不過，相關限制近幾年開始鬆動。

本土新銀行大多是在十六年前政府開放新銀行設立時成立，當時中低階幹部大部分來自傳統銀行，而高階主管卻以來自外商銀行為主。相當程度說明了本土銀行文化很難養成高階主管，我們銀行的高階主管也都來自花旗等外商，而非本國銀行一路培育上來。早年傳統銀行因為國營，人員心態比較類公務員，加上台灣在金融政策方面的思惟趨向防弊，而不是興利，所以大小規定很多，做久了如果沒有自覺，想法容易僵化。我是近幾年才從別的領域進來這個行業，有時看到部份同事的做事方法，會有點慶幸自己不是一開始就在這行業。

一旦任用，留用的比例蠻高，那與台灣人見面三分情有關係，雖不是百分百適用，但總是可以再給你一點機會。我們的集團文化也是比較溫情，兩年內如果沒有離職，大概可以一直做下去了。

只要基本功好，擁有基本解決問題的能力，做事的態度 OK，縱使大學時沒有與銀行產業有任何接觸，也可以進來我們公司。

- **銀行主管重視研究所學歷，對大學學歷較無信心。**

我們公司用較多元智大學的畢業生，因為元智大學與我們同屬遠東集團，又有建教合作的關係，我們公司提供某些研究生獎學金，他們畢業前，公司會要有需要人力的部門去面試他們。我們公司重視研究所學歷，研究所跟大學起薪可以有九千塊左右的差別。

研究生跟大學生至少有一點不一樣，就是寫過論文，因為大學生在我們的認知裡，很容易可以畢業，上課時間也不多。研究生至少須完成一篇論文，得花點功夫，那個訓練應會讓他的工作能力與大學生有所不同。另外我們高階主管也重視碩士學位，人力資源部門每年公布「本行碩士比例」，那個數字似乎可以對外彰顯銀行的素質，銀行很重視資訊與數字的呈現。

也可能是公司對現在一般大學學歷沒有信心，其實很多剛進公司的研究生，也只是讓他們做基層的工作，並沒有因為他們是研究所畢業而特別安排他們做規劃工作，大多是些主管交辦的小事。不過，現在連要求把交辦的事做好有時也令人失望，比如說基本的文書溝通能力，並不是要求文采華燦，只是希望可以簡要溝通，這部份非商科的學生普遍不行，這已不是單對文科學生要求的能力，而是對一個大學畢業生，我們認定這是基本功。

- **部份年輕人分不清楚職場與一般生活的差異，搞不清楚狀況。**

現在很多公司員工使用內部網路溝通，我有時收到一些 email，真是啼笑皆非。部份年輕同事搞不清楚狀況，把留言版上的討論風格拿到公司溝通，包括用一些例如「粉高興」的字眼，搞不清楚兩者的分際。有一個重要的區別是，長官與同事知道你是誰，而網路留言是匿名的。現在的年輕人較少認知到有些事情本質是嚴肅的，他常常會搞混在一起，把一些該嚴肅的場合或議題處理得超搞笑。

我有一位朋友在另外一個企業當主管，他跟我說每次看到年輕同事的工作態度，就覺得自己應該還可以在企業界待很久，似乎沒那麼容易被他們取代。

- **部份年輕人盲目自信，將自己的錯誤認為是與主管風格不符，主管在管理上也相當為難。**

有些年輕人對自己的認識不很清楚。有一次我跟某位部屬溝通他某個地方做不

好，該怎麼做也告訴他了，最後我從其他同事聽到的回饋是，他並不覺得自己有任何問題，問題出在主管與他的行事風格不同。所以後來我會用一個日本電視節目「搶救貧窮大作戰」，來與他們溝通，生意很不好的店老闆也覺得自己煮的麵超美味；他也可以說麵的口味各有喜好，但製作單位就有辦法找個達人來教他，再主觀的事也有好與壞的分野。

當部屬該做的事情沒做好，不是能力有問題，就是意願有問題。態度問題最麻煩的就是有盯有改善，不過盯人也很累，也有一些尺度要拿捏。從頭盯到尾，一方面主管很累，一方面部屬覺得主管都不信任我，也會沮喪，有盯有改進表示其實是有能力，是意願與工作熱情問題。

- **台灣父母價值觀混亂，影響孩子正確自信的建立。**

如果我年輕時有一點點自信，是因為老闆拍拍我的肩膀，說我做得很好，我才點點滴滴增加自信。今天老闆明明不滿意，為什麼有人還可自信滿滿？或許是因為四、五年級世代在壓抑的環境中成長，小時候父母較少給予讚美，所以為人父母之後就物極必反，對小孩子極盡鼓勵。記得有一次，我與朋友去大安森林公園野餐，旁邊有一位小女生在爬樹，然後大家一直說她好棒。結果她還很有自覺，她說：我一直爬不上去，為什麼你們一直說我好棒？現在的年輕人從小，父母就一直說他們好棒、好棒，讓他們有一種盲目的自信，覺得自己真的很厲害。

台灣教育的價值觀較混亂。譬如日本教育很一致的精神是教育個人如何成為群體的一份子，扮好群體中的那份角色；在美國可能要求你成為一個獨立個體，個體再與群體相互合作，它們從家庭到教育系統到傳媒，都指向一致的價值。然而台灣卻很混亂，今天看到美國教育鼓勵個體，我們也鼓勵，但我們忽略背後跟群體合作的部分。我讀過談法國教育的書，說法國菁英教育十分嚴格，今天老師說你很好，那就表示你真的很不錯，不錯可不是隨便說說的。台灣沒有一套傳統價值觀，所以今天 A 老師跟 B 老師的標準可能也不一樣，孩子們也無所適從。

美國的讚美都很具體，例如剛才那個妹妹一直爬不上去，大家還一直在旁邊說好棒，她最後就會覺得自己真的很棒，而且產生一個錯誤的觀念，就是自己不用付出什麼努力就可以很棒了。讚美來得太容易，這都會影響孩子們覺得不必太努力也可以過關，那人生幹嘛找自己麻煩呢。

除了 A 老師與 B 老師可能對教育的想法就不一樣，父母可能今天在報紙上讀到要多鼓勵小孩，於是回家拚命鼓勵，明天看到嚴師出高徒，回家就成了嚴父嚴母，同一個人也可以初一十五不一樣。我們在教育觀念上得到太多是片面的東西，沒有一致的依循。

- **大學讓學生畢業得太容易，缺乏砥礪的過程。**

現在大學讓小朋友太容易畢業，證書、成績得來容易。我有一個年輕同事說他整個大學過程，往往只要應付一下就過關，包括考研究所前只唸了一個月就考上，所以他從不覺得做事需要特別努力或用心，凡事應付一下就可以過了。大學在學生成績的把關上太鬆，養成他們凡事做了就好，很難認真把事情做到最好。在求學過程中，缺乏一種勉強，任何事情要做好都需要有勉強自己多做一點的動力，一定要到勉強的層次才算是認真。年輕學生不用勉強就大學畢業，整個過程沒有勉強，心智缺乏砥礪的過程。我曾經有一個老闆很有韌性，能承受很大的挑戰與壓力，因為他是台灣戰後第一代的農家子弟，那時候台灣比較困窮，他們下課回家要幫忙農事，而小學生都想玩，誰想做那些農事家事？但爸爸規定要把田的草鋤完，於是他慢慢鋤，鋤的過程中就發現凡事只要再撐一下、砥礪自己，總會做完，而做完的心情是很快樂的。所以長大後遇到困難，他知道再撐一下。現在小朋友成長過於順遂，缺乏自我砥礪，唯一能給他的是學校學業的要求，那是一個清楚的指標。所以學校在這部分不能輕易放水，反而要藉此過程讓他有自我砥礪的心路歷程，這種經驗對他將來很有幫助。他抗壓性不好或許也是因為沒有砥礪的習慣，不曾體驗很多事情再撐一下便大不同。

專業是你能掌握到差一點點差很多的那個地方，各行各業都有那種抓到某個點才是專業，如果有一百分可能是在最後的百分之五。不過，年輕朋友可能到八十分就覺得會了，不容易進入心靈神會的專業層次。

- **實習計畫應經過設計，避免影響學生未來的工作習慣。**

（實習）要有設計。舉我們公司為例，我們公司對工讀生的態度是讓他做一些很枝節的事情，所以有一天他畢業成為正式職員，反而受到過去不好的影響，覺得自己就是做一些不用大腦的工作或送送件。所以實習計畫的目標要清楚，是為了解什麼、要如何設計。

- **高等教育沒有帶學生進入學術殿堂，學生對知識的興趣很低。**

現在因為產業變化太快，汲取新知的能力十分重要，現在年輕朋友給我比較大的感覺是對知識的興趣很低。我們公司評量一個員工用平衡計分卡，四個構面中包含「成長」構面，指的是幫助同事成長或自己成長，有人會寫今年讀了幾本書，我看了會想怎麼一整年才看這幾本書，而且大部分與工作相關，讀的也都是很入門的書。在我們的設想裡，一個大學畢業生的閱讀能力應沒問題，未來在工作上，碰到很多問題，從書裡面去找答案是很快的途徑。

每門學問都是一個知識殿堂，高等教育應帶學生進入這個殿堂裡，不該讓他只是在門外徘徊，每種知識有其獨到的樂趣，只要能進入殿堂裡面一窺堂奧，接觸到很棒的心智、心靈，絕對有助於啟發學子們對知識產生興趣。現在很多人講 T 型人才，強調人要有一個縱深的的能力，用這個縱深的的能力與其他能力對話，培養出廣泛的能力，如果縱深的的能力不深，就會歪歪倒倒。每個人或許都應該有一個領域是特別聰明的，像我喜歡文字，我能夠感受一字之差的力量。我常幫老闆寫各式文章，往往文章都交出去了，我在回家的路上還會思考剛剛如果換那個字會更達意或更美，而那已經完全無法改變結果了，但因文字是我喜歡與擅長的，所以我可以不為什麼卻樂在其中，也可以說我在那個領域裡特別聰明。每個學問背後都是一套邏輯，大學生如果有進到裡面，不用再讀什麼思考力的書，只要好好學習那個學問，自然而然就得到背後那套邏輯，就成為個人思考力的基礎。我不瞭解現在的教育到底有沒有帶學生進入那種知識裡面。大學教育應該帶領學生進入知識的領域，這是責任吧！

我孩子幼稚園時喜歡恐龍，那時候我把所有跟恐龍相關的書都買給他，他不識字，我就唸給他聽，然後我去買大英博物館出的那種符正確比例的恐龍模型，出國則一定帶他去看當地的恐龍博物館。我不是覺得恐龍知識多了不起，而是覺得恐龍知識背後必定有一套邏輯，包括恐龍怎麼分類、怎麼去瞭解現在不存在的東西。那個學習過程無形中建構小朋友的思考力，成為他人生學習的底蘊，底蘊很重要，有人思考輕浮，或許正是缺乏學問的底蘊。有底蘊做事容易觸類旁通、舉一反三、一通百通。在快速變動的時代，利用圖書，很快進入某個領域，也是重要的能力。

- **部份大學畢業生的基本能力不佳，連基本的交辦事宜都令人無法放心。**

較大的問題是連基本功都不及格，受了四年大學教育，對公司的一般要求卻常常達不到標準。舉例來講，我們總行常要與三十六家分行溝通某些事情，我們會開視訊會議或發書面通告。有時收到書面通告的分行打電話來說看不懂這個活動到底要做什麼，只是傳達一個簡單的活動，有人都沒辦法做的沒有問題，很簡單可以講清楚卻講得很長，或因為用詞不精準造成別人混淆，也可能自己都搞不清楚就發佈。這不牽涉到菁不菁英這回事，而是簡單的交辦事務都執行不及格。

- **人文素養的價值常被忽略，其實他是可幫助產業創造財富的。**

我們這一行只有少數人可以爬到最高層，為什麼他們可以勝出？就我的觀察，很多高階主管都有一些金融專業以外的底蘊，當然他們專業也很強。

人文價值常被忽略。舉例來說，我們曾與台南市政府合辦一個重陽節活動。我

們銀行在台南只有一家分行，不能花太多行銷費用，但我們希望台南人都知道當地有一家遠東銀行，後來我們就想重陽節是阿公阿嬤的節日，那是要幫他們辦一場卡拉 OK 比賽，還是送保溫杯、小毛毯...。後來我們決定讓小朋友畫阿公阿嬤的小時候，因為小朋友不可能自己完成這個畫作，他一定要去問阿公阿嬤。如此逆轉溝通的軸線，因為現在大多是阿公阿嬤追著小朋友跑，小朋友忙著打電腦看電視都不想理他們，逆轉的溝通讓小朋友反過來抓著阿公阿嬤問東問西。這個活動在小小的台南地區造成很大迴響，得到三千七百件回函，評審老師說當地的圖畫比賽如果有五百件回函就是成功了。我們的分行經理藉由這個活動多次拜訪當地的學校，因為要送畫紙、回收作品等等。除此之外，辦活動起跑記者會、頒獎記者會時，因為認同活動意義，縣、市長都來了，這個活動的得獎作品還成爲我們今年的月曆。

這個活動只花了印圖畫紙的費用，卻達到多重目的，打出知名度。新聞曝光大概有二十篇、三千七百個家庭參與、分行經理藉由把畫紙送到學校，跟周圍的公教機關建立關係，而這種人際的關係在當地經營銀行是基本的。後來我與一些公司分享這個活動，他們的第一個反應都是：啊！跟你們起來我們真是太奸商了。他們忘了這個活動比他們更奸商，因為這個活動在商業上很成功，卻只花了少許行銷費用，與周圍學校以一種非營利的感覺建立聯結，讓他覺得這個銀行很人文、不功利。銀行讓人家信任是重要的，如果銀行太功利，你會信任嗎？

人文對工作很有幫助，包括我看到公司的高階主管，像我們總經理中英文造詣很深，對美術、音樂都很有陶冶。

- **鼓勵業界人士多分享其成功的例子，開拓學生的視野。**

業界比較能分享的是一些案例，要他做一套學理他不一定做得出來，但是他有很多實作案例可以分享，譬如說像剛剛阿公阿嬤的活動，在分享時可以給小朋友一些刺激。做到中高階的人，一定有很多精采案例與經驗值得分享。

時間：一月二十五日（星期五）下午十三時至十四時

地點：台北

受訪者：添利有限公司 蔡秀娥總經理

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

- **進入正職之前，可先對工作有所探索和認識**

蔡總經理：

因為我們是作車體有關的，有些比較熟的朋友如果想來，我們會建議他先到汽車公司上班三個月。為什麼會這樣做的原因第一個要磨他的個性，第二個很多汽車業務員剛開始的態度是非常謹慎、非常勤快的，碰到瓶頸的時候至少在這個過程中他學到人與人之間的業務接觸。他回來再到其他的客戶去的時候，我想對他來講是有幫助的。有些人是從其他公司來的，我們這個業別裡面有很多業務人員以為只要穿的，別的公司可能不會，但我的公司會要求他男孩子一定要整整齊齊、乾乾淨淨，一定要刮鬍子。因為這是你對自己認真的態度，對我們公司的尊重。我不希望他學到其他業務員的一些惡習，所以每個月我們會安排一些專業的訓練，請這個區塊的人來幫他們上課。

- **年輕人的耐力、毅力不足，造成人力品質不佳**

我想是現在台灣的大學太多了。過去八零年代我們需要憑自己的實力去考試，考完之後我們才知道自己所學是為了解什麼而學、為了解什麼科別來唸，唸了以後我們到社會的行業不會偏離很多。但現在七、八年級的孩子可能耐力跟毅力是不夠的，在處理人際關係、EQ 上面也是很差的。所以我覺得不是人不夠，而是真的質不足。

（現在來求職的人）跟以前經驗比起來是有差的。這幾年透過私人管道介紹進來的年輕人，十個人存留下來一個人已經算是不錯了。我覺得現在年輕人找工作就是要很輕鬆、不要老闆管、又要領到同樣的薪水。所以如果有比較熟的好朋友要介紹晚輩來我們這裡，我都會請他們先去汽車公司待三個月以後能夠存活下來、這個人還算耐操，可是如果沒有，原則上他也不適合待在我們公司。

我們的維修人員手機 24 小時是不能關的，我們的業務晚上十一點之前我們都不准他關手機。因為我們很多客戶可能車子臨時有問題要找到人維修，打你的手

機是最快。那我們的租賃客戶也是一樣，客戶有問題要找我們的保險人員。我們曾經一天接到六件意外出險的電話，所以我們一定要 24 小時把手機開著，讓客戶可以找的到，我們都有這樣的要求，而一般的業務員可能沒辦法接受。我們曾經碰到一個事情，我們有一個業務的客戶撞死了一個老太太，那時候緊急事故的時候沒有人能找到他，就會找到他的家人去找他。因為客戶跟他是最密切的，現在客戶出事情了，希望他能夠去幫忙客戶、讓客戶知道你還是站在他這一邊。所以在我們公司的業務都十年了，都已經被客戶教育成是頂級的。像一個餐廳的經營有多少環節必須要環環相扣，我們這行業也是一樣。我們不是一個車子出來以後就不管了，一直到維修、一直到萬一出事了，我們還要去幫他處理。

現在的小朋友很多是講都不能講。上次我們有個業務跟小姐出了一點問題，我們的車直接運到高雄，照理說證件都要過去，小姐才能送給客戶。因為車子出來要有牌照、原始資料還有後續的一些東西，你剛拿到一定要回來，我才能幫你辦一些手續。我們的業務員忘記了，那個客戶沒拿到就打電話來抱怨，結果我們台北的小姐就跟那個業務講。結果他就不高興了，隔天他就不來了。不來我是覺得尊重他個人的選擇，後來跟他談才知道是因為小姐跟他講、他覺得很沒有面子。他覺得他的地位跟身份就比那個小姐還低了，他認為他是賺錢養行政的。

- **家庭未盡到教育孩子是、非的觀念**

我覺得這不只是在學校的教育而已。過去我們一般對孩子的教育要是非很分明，我們父母親那代告訴我們是就是、非就是非。現在孩子不管是做什麼事情，像最近有一個藝人的孩子，這個父親對他二十四歲的孩子都可以這樣縱容、告訴他是非的顛倒，我想台灣的問題出在家庭上面。很多的孩子認為我今天只要做錯事情，就有父母親為我出面、一切 ok，事實上不對。所以家庭教育是很重要的一環。

- **實習時即應培養工作的習慣和態度**

對我們來講，如果站在一個教育跟人才培育的觀點來看，我們公司願意提供(實習)這樣的平台。現在一些孩子在還沒進入這樣的平台裡面，就已經先把自己躲起來了。從去年的七月到去年的十二月，我們曾經用過三個新人，一個大學、以個研究所、一個專科。但在這過程裡面，他們給我們的感覺就是他沒有在學專業技能，而是上網、玩自己的東西，後來三個通通都沒有留下來。

其中一個女生我每天請她打開發電話或客戶電話，在工作時間內(早上九點到下午五點半)我可能要他打二十通電話，他可能只能打十通電話，然後寫給我的每日客戶報告表裡面告訴我就是是非非的東西。可是你在他旁邊的時候，你會

發現他在用 msn 談跟工作無關的東西。所以我覺得他們在工作態度上沒有盡責任，他就覺得反正你就是給我三萬五的薪水，我就是把今天的事情做完，他不知道這工作是連續性的。沒有養成工作的習慣，沒有工作的態度，更沒有對工作的執著。

我們做車廂是需要很多到手續的，從發包、組裝到成體，最好、最快的師傅一天也只能裝一台車。實習的過程裡面，學生可以知道車體是怎麼做的，而且在這過程終究可以感受到工作的態度。一個車廂的完成是任何一個螺絲釘都不能少的，少了以後會非常危險。但如果把它做好，會是一個非常完整而且提供人幫助的東西。學生可以從這個過程中一個一個審查自己的工作態度。

有些孩子在選擇工作、行業別的時候，他會選擇科技公司。在我們的行業來說，在工廠的環境就跟一個黑手的師傅是一樣的，你必須去看車子裡面哪個地方是正確的，有些有懼高症的小朋友不敢爬到三樓高的車體去看。有一些維修的東西還是要人工、不能靠電腦，因為那個東西不是開玩笑，如果焊接點不對、線路不對，車子就會爆炸。所以來到我們這邊實習可以學到很完整的訓練，從開始車體的製作、到組裝、到販賣...

- **即使累積了工作經驗，工作態度仍應不斷地接受磨練**

我們公司裡面有一個高雄應大、一個台北工專的，他們工作態度就很 ok，而且學習品質有出來。其中一個是招考的時候現在留下來的，因為他自己本身是學這個科系的，他一路開始到現在改變了很多工作的態度。另一個是從同業過來的。但縱使是同業過來的，工作經驗已經有四年，還是依然存在自己的觀念。所以我們要求他要是在上簽呈的過程中實事求是，在工作上面有什麼問題好好的拿出來談，而不是自設框架、把很多問題放在框架裡面。我們覺得這是不行的，所以後來我們把他找過來談過之後他也比較能接受。

我覺得這些跟他從什麼學校畢業的比較沒有關係、跟他個人還有家庭教育比較有關。因為後來留下來的這個員工，他的父親我們認識，剛開始他爸爸也很訝異，因為他只是順口跟他說要不要來我們加公司看看。一直以來，我們以為這小孩也會每天上網、玩他自己的東西，當他答應來的時候我們都覺得很奇怪，想說他可能來不久。剛開始也有很多不良的工作習慣，但經過大概八個月我們這樣教他，他現在已經 ok 了。

- **年輕人剛開始工作時較無法調整自己的心態**

現在年輕族群可以到的是一般的服務業，比如 7-11 或其他專櫃、門市等，他們會希望這些孩子大概三天就要上手。有客人進來就要說「歡迎光臨」，可是有

些人說不出口、他們會想說我為什麼要這樣說、他們會覺得那個好像蠻丟臉的。他們會覺得他們在家裡面是爸爸媽媽呵護在手上，為什麼我出來要幫你做這些。

我有幾個好朋友是專門做服裝的銷售人員，他們所選擇的職員大概是 25-35 歲之間，因為是門市的關係，可能挑選的女生都要有一點點姿色。除非是老經驗的，否則新人進來大概都要半年以上的調教時間，才能讓他們真正到門市去獨當一面，否則他們不曉得當季的流行或趨勢。他們曾經有一個門市的小姐只來了十二天就走了，因為他拿錢給客人的時候是用丟的，客人馬上反應給老闆，她跟客人起衝突，老闆就叫她走了。現在年輕人去消費的時候別人把他們奉為上賓，可是當他們自己在這個位置時，剛開始他們是沒有辦法接受的。

- **職場實習有助於學生對未來工作有所體會**

在大學裡面的職場實習應該對他們是蠻重要的。之前中信做了一個寶貝城，裡面有五十個主題館、七十二個行業，之前我帶育幼院的小朋友去。回來以後其中一些小朋友寫了一些他們的感覺，像以前他們覺得開車很簡單、坐上去就可以開了，後來他們才發現還要考駕照、爲了考駕照的錢還要去打工，賺了錢以後再去找駕照。他們會去裡面的每個業別去體會，剛開始每個人都說不會，可是我告訴他們靜下心來、就會找到你要的東西，我覺得讓他們有這樣的體驗蠻好的，我很推崇這樣的概念。

我之前跟中華電信的朋友聊天。他們去年換新血大概裁掉五千個人，要進來六百個人左右，台北大概有四百個人。來應徵的有各個學校不同的系，他說他們只要選三個科系：經濟、財經、機械系。問他們為什麼要這樣苛求？他說對他們來講這也是一個服務的產業，經濟的可以去做客服，客戶有些人是不知道資訊產業是如何賺錢的，所以要從客服告訴他。機械系是要他去管後台管控的那一端，人家出去接電線他要去訓練。資訊的人則負責包括 hinet 跟整個系統的部分。他說要這樣子才能讓青年留下來，要不然他們的流動率也非常大，可能半年、一年就走了。那些真正知道這個產業在做什麼的反而愈來愈少，老的那一代已經慢慢退掉了，年輕這代根本就沒有人。所以他們說年輕人剛開始面試的時候，他們可能以爲電信產業就是拿個電話、跟你談談就沒事了。其實不是，他後面平台太多了，他必須讓他們去體驗。

時間：一月二十五日（星期五）下午十五時至十七時

地點：台北東元基金會

受訪者：東元科技文教基金會副執行長 蘇玉枝女士

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

- 在實習中越用心的學生，收穫越大

這次五年五百億之後，政大他們有一個中心也是把學生送來我們這邊實習。台南藝大有一個音樂行政學系，有一次我去他們學校，之後他們就很積極把學生送到我們這邊實習。但我這麼多接受學生來實習的經驗裡面，各個學校孩子的態度跟實習的原則都很不一樣。當然最後的 feedback 一定在他們身上，在實習過程中表現最好、對這單位貢獻度最高的，他自己的收穫就越大。

經常請假或有很多外務的，相對之下他這趟也起不來。其實實習你不能不天天來，因為 office 的工作就是整天持續在進行的。你今天早上來、下午不來，或是今天來、明天不來，你就是銜接不上。如果來個幾天、幾天不來，這種狀況必須要有 background 資質非常好才能像這樣，像顧問這樣，否則一般來講實習要學到東西不能這樣。所以我覺得要實習暑假最好，寒假太短，中間還有一個過年，非常不利。暑假兩個月你就在這邊心無旁騖的，像上班族一樣工作。我告訴你，這兩個月絕對勝過你在學校待兩年，只要你跟對老闆。

我之前去台南藝大演講、反應很好，他們就問說他們的學生可不可以去實習？後來就有兩個大二升大三的同學，今年寒假就在這邊實習。所以他們今年又換別的同學來這邊實習。那兩個來實習的心態就很好，我就寒假就來實習，他即使唸音樂要教琴什麼的，他們都把那些教琴的時間犧牲掉排到晚上。否則他寒假其實收學生、教學生也是很好的 income，但他爲了實習這些全部排開。這兩個孩子雖然整個寒假實習時間不會很長，但兩個孩子請假加起來一天，人家做得到！後來很多研討會我都派他們去參加，如果有些非營利組織的課程我幫他們出錢、他們去上課。他們去上課的計程車錢、便當錢，連他們來實習的交通費我都幫他們出。他們收穫很大，他們覺得我們很尊重他們。比如說我們要辦一個研討會，我們就讓他們參與工作規劃，然後沙盤推演整個活動的辦理，全部參與從頭到尾。所以他們來這邊十天、二十天之後，他們知道辦活動要注意哪些事情。他們回去對辦活動這些事情就很有信心，因爲他們接觸過、也實際沙盤推演過，這個過程裡我又讓他們去別的基金會，看別的基金會辦活動，讓他們做個比較。

- **職場新鮮人需要一個好的主管來帶領他、教育他**

當然教育的結果是希望人人都有工作、都能自立更生。可是當這群人從教育到職場裡面為什麼會發生很多問題？基本上我覺得人到職場能不能用，兩邊都有責任，學校有責任、產業界本身也有責任。你有沒有成熟的主管來 lead 這些年輕人、指導這些年輕人從完全不會到會、完全不懂到懂、完全不知道原則到知道原則。很多事情其實是難以啓齒的，比如你跟我講話態度不夠尊重、重點可能掌握的不夠好、我跟你講的你沒辦法完全掌握...，像這些東西我直接告訴你很尷尬、很難堪、很受傷，可是我們作主管的不管怎樣，要很清楚的讓年輕的孩子知道要懂哪些道理、有哪些事情。作主管的知道你不懂、又不教，那不懂的永遠不懂、不好永遠不好、或不會進步。

- **過去僵化的思考模式會影響以後的工作態度**

我這邊都是教育的工作，所以我喜歡從教育體系過來的。但我就發現教育體系的最難用、最難教、最難管。他們原來設定出社會之後是要教書的，但就是沒有這樣的機會，一千個人一個機會都沒有，他們最後只好去選擇別的行業。還有哪一種最難用？那種建中、北一女的，然後接下來就唸國立大學的。那幾乎要一年到一年半的時間去磨他，磨到完全變形，符合產業所需。因為他們會用過去的思考模式，會讀書其實是一種單打獨鬥的，或許這種孩子他不太需要透過討論，就可以數學、化學、物理都很好。做學生就是考試嘛，你考試考好、品格又沒有問題就是個好學生，這種學校就是這樣子。但是他出來社會不知道這是一個需要跟別人一起合作的事情，在這裡工作你不能單打獨鬥，你要尋求協助、透過溝通、協調去達到你的目標。這個概念是必須被建構或訓練的。

- **新鮮人需將能力轉化、應用在職場上**

（從比較差學校畢業的學生會比較好用嗎？）不一定，但彈性會比較大，但資質跟素質沒那麼好。可是這種建中、北一女其實都是資優生，資質好但是他不能轉化。就我來觀察，你很會做功課、很會考試，就表示你歸納、分析、整理的能力非常好，你才有辦法很會考試，甚至任何題目都有辦法迎刃而解。而這樣的能力怎樣轉化到職場上、用在工作上，如果你能夠這樣就是有工作的能力。如果不能轉化，對不起，很辛苦！

我在半年前就 fire 掉北一女畢業的、中央大學數學研究所畢業的。她不肯改變，她認為我自己已經很好了、我已經很棒了、我這種方法已經很好了。她會認為我一切都很好，是你們有問題，所以她其實到這裡的時候也沒有朋友。

- **精確的表達、溝通能力是基本工作要求**

...他們系上請我去演講的時候，一個大四的助理後來就要求說可不可以來這邊工作，所以他就進來了。進來之後也很好用，最起碼我覺得很容易溝通。比如說這個孩子最多的問題就是錯字，因為我們工作很多是跟外界聯繫，我們工作是全台灣這樣子跑的工作，e-mail 當然就到處發，天天都是溝通協調的工作，所以寫很重要。但一般年輕人寫就詞不達意、常常寫不清楚、錯字、一件事情沒辦法完全交代，是最普遍的現象。大概要改好幾個月，改到可以很完整的表達清楚。

我所謂溝通就是一通電話、e-mail 把所有東西協調完，這我覺得是基本的能力。你要完全掌握別人的意思、主管的意思或這個任務的意義在哪裡。這樣還不可能完全清楚，到時候你講了又可能掛一漏萬。所以你如何訓練他把事情掌握到百分之百之外，然後百分之百的有系統的表達出來，我覺得這是需要一套課程的。

表達有兩種，一種就是寫、一種就是講。有一個很重要的是，大學的老師如何讓年輕的孩子知道這兩件事情是很重要的。一般孩子不知道這很重要，直到在職場主管他也幫他改公文、改 email，他都還認為你幹嘛吹毛求疵、雞蛋裡挑骨頭，有什麼關係。

- **有些學生未在學校學習系統化、歸納、分析的工作能力**

我這裡曾經有一個在學校教書的代課老師，她有教師資格而且代課代好幾年。因為一直代課、一直考試，後來有機會她就來了。這個女孩非常優秀、口才很好，她是那種即席演講比賽社會組第一名第二名那種，而且人非常好非常可愛，我非常喜歡她。但她進來我辦公室之後，因為我們工作常常是很複雜的，我們常講能用一句話講的、不要用兩句話講，能夠用表格呈現的、不要用文章來寫。她完全沒這個 sense，所以一件很複雜的事情就會亂七八糟，甚至越弄越亂。這時候我就開始教她如何把它系統化分類、歸納、分析。她就覺得她在這裡收穫非常的大。我就問他以前在學校當老師的時候不知道這些能力很重要嗎？她說她完全不知道。我說你們這樣當老師不會覺得很危險嗎？她是小學老師，連老師都不知道職場須具備哪些基本能力，那我們的下一代怎麼會有正常的工作能力？她說她非常同意。

- **學校應幫助學生建立、規劃就業藍圖**

我會覺得我們大學的老師，當你的孩子從大一進來的時候，你知不知道他四年之後、或研究所六年之後，他們所面對的大環境、小環境分別是什麼樣的面貌？所以從現在開始要建立什麼樣的能力，讓他到職場去才能生存。我曾經用一個世新資訊系的學生，他媽媽拜託我讓他到這邊工作，來了之後連一個樹狀圖都不會

畫、連 powerpoint 都不會做，我真是快要拍桌子了。

還有一個問題是，我覺得我們台灣的孩子對未來是沒有藍圖的，特別是大學生。如果是中小學生，他的目標就是考上高中、考上大學。但考上大學之後，我覺得這是生涯規劃跟教育很重要的一個時間點。如何跟學生說四年、六年後畢業，那個環境需要什麼樣的能力，會是什麼樣的環境。你如果現在不做哪些學習，到那個時候可能就無法做什麼。學校應該趕快把這樣的課程建置出來，但現在學生學習風氣很差，你開這樣的課程他可能覺得無關痛癢、又不來聽，這又是另外一個層面的問題。怎樣用很有技術的方式來談這個問題，比如說請周杰倫來談這個問題可能比較有效，不管怎樣可能看到周杰倫他也願意來坐一下。有沒有可能請這些人來談他成就的歷程是怎樣，裡面當然都是血淚史啊，雖然我們在螢光幕上看到都是很燦爛的那一面，但背後那一面，才是大家要學習的、應該要知道的。當年最有影響力的可能是李遠哲，現在最有影響力的可能不是李遠哲，要去找對他們有影響力的人，由他們講出來或許有點用。去找到有影響力的人，給這些孩子現身說法。

- **產業與學界應建立橋樑，鼓勵老師多與產業接觸**

我覺得每個老師最起碼要跟十個以上業界的人做好朋友，或有一些合作。很多的小學校長很喜歡跟我做朋友，因為他覺得可以在我這邊聽到他完全聽不到的東西，他們很多跟產業界是完全脫節、完全沒有任何關係，因為他交的朋友就是老師。

我覺得要充分滿足，就是產業界跟學界要搭起橋樑。比如說如果我是班導師，我會盡量去建立產業界的人脈，而且你是國立大學多麼容易。如果是那些野雞大學那才是困難、誰理你，可是一般國立大學絕對沒有問題。你要去拜訪哪個人資處的處長，他絕對是張開雙手歡迎。我們不會很喜歡跟教育界的在一起，普遍來講，教育界的老師都很狹隘。他們看到的、想到的就是在一個範圍裡面。老師如何去提昇自己，對年輕人產生無限的影響力，真的還是要靠老師自己的自省跟努力，作老師我覺得真的是要有熱忱的。

我覺得需要一種覺醒，比如說大學的老師到底對職場瞭解多少，他到底要用什麼樣的策略、什麼樣的方法、什麼樣的架構去瞭解職場人力方面的需求，他必須要去 study。包括他現在如果他當一年級的導師，學生四年之後、六年之後環境是怎麼樣、大環境趨勢如何，太多問題需要去瞭解跟重視。人不管是學生還是老師，永遠要去不斷的 study，比如現在能源的問題一定是主導未來發展的原則，但很多人對節能減碳是很陌生的，而且是置之度外的。這個東西如何透過教育送到孩子，成為生活裡面非常重要的觀念跟行動？這個很重要，一定要透過教育的。我覺得除了知識的傳遞、專業技能的提升之外，人的素養，不管是工作素養、人文素養，都是要透過這個過程給孩子。老師要潛移默化的告訴孩子這個東西有

多重要，老師還是有責任的。

- **實習制度應有完善規劃，使企業界願意配合**

坦白講，收實習生我們是公益，我們就盡量帶、幫忙把人培養好，真的是那麼善意的想法。否則很難帶，你要把他帶到很正常、對工作有很好的概念，心服口服，那是要花人力跟心力。像政大那兩個，我還要談我們董事會怎麼運作、怎麼經營、方案怎麼樣寫，否則他就白來。講了這些課之後，如果你去寫個方案出來，你就會覺得自己的實習很完整。可是如果你一直請假，比如說明天要出差把你安排進去執行那活動，你今天告訴我說你不能去，如果你不去執行那後面的方案根本沒辦法延續。這麼多實習生我只有政大那兩個沒給他打實習成績，打不出來，所以這就是學校沒有一個規範，就沒辦法有一個原則在那邊。他可來可不來，他可實習可不實習，所以他的成績也可有可無。

所以如果學校要跟我們合作，學校要有一套制度或標準出來，最好是學分，學分你非把它完整的修好不可，至少要及格。像政大，如果有一群人是要到非營利組織實習的，他就去找一些非營利組織願意收實習生的，而且他一個一個單位去訪談，去瞭解這單位在做什麼，學生去那邊是學什麼、做什麼。我覺得也蠻好的，他要費一點心，是蠻大的工程。老師要付出、要規劃。

我們做這個純粹是公益，他們政大是我們收一個實習他給我們三千塊，可是我這三千塊我都給學生當交通費。

- **學生應在實習時就建立正確的工作態度**

像政大那兩個學生都研究所了，照理說資質都很好，他就是外務很多。來我這邊應該有學到東西，但應該是不紮實的，因為請假太多。他們是自願來的，沒有學分。問題是他們態度上是有問題的，你自己應該對實習有一種期許、一種目標。比如說他今天早上應該來上班，他早上八點打電話給我說他有事想要請假，通常對我是沒有影響，可是你自己要去判斷你今天請假對你有益還是有弊？我尊重你。如果今天有一個實習學分在那裡，請哪門子假啊？請假就沒學分啊，像我就不打成績給你。我寧願你們學校來找我，我要清楚的告訴你出了什麼問題。有一次我告訴他們下禮拜來領實習成績，他們之後也沒來。

他們政大的老師在開始的時候有兩位來拜訪，在結束的時候又來，我有明白的把問題跟他們講。我說他們要把作業交出來，可是後來他們也沒交。我是覺得你作業交不出來沒關係，可是你要來找我討論，他們就沒這個 sense。

- **具備人文素養的人也具備較好的彈性和工作能力**

我在職場發現有人文素養的孩子會比較好用，因為他的彈性會比較大、他會比較容易溝通、他對任何事情的接受度跟學習的能力會比較強，這是絕對的。其實我是覺得說，到底我們產學的 gap 在哪裡？我如果給大學的老師建議，我一定跟他說你要培養孩子、你一定要在課程裡面提升孩子的人文素養。

現在問題就是，人文這個東西沒有暫時不會死人，但長時間是會出問題的、會是沒辦法挽回的問題，所以我們如何去倡導這個問題。我們現在要做的事情就是去告訴台灣每一個人，人文素養是很重要的。

- **可從產業的角度告訴學生他們需要具備何種能力**

其實我們產業界的人應該回頭來告訴你們需要什麼。比如說我們這年代的人只要會寫字就可以了。因為那時候沒電腦，全部用筆來寫，最好寫字漂亮一點。全部都用寫的速度就慢，即使有發生什麼事情，要補救還是很容易補救。可是現在不一樣了，隨便按 Enter 出去以後就沒辦法補救了。話說回來，我們現在年輕人到職場上需要的能力跟以前那個年代是完全不同的，年輕人所接受的考驗和壓力是比我們那時候還要大的。而且現在競爭環境也比以前大得多，對現在年輕人來講是蠻辛苦的，我們如何幫助他建置能力來適應這個環境，在這個環境有競爭力？應該是我們要告訴他們、要告訴老師的。以前那樣的環境是大學可以玩四年，現在這樣的環境是大學你要學四年，你甚至要壓縮的學習。

- **學生在學時的學習態度、學習風氣即不佳**

所謂後面的這些人很多時候不是因為資質不好，是因為學習態度不好、個人學習認知很差。你說他沒有在學習嗎？有，他每天上網。可是有些人上網去追求知識、有些人追求生活的樂趣或虛幻，這形成兩極的人力。不能說後面的學校都是不能用的、也未必見得，如果他到了職場願意好好學習好的工作態度、建立好的工作素養，他還是可以對產業有所貢獻的。

- **學生資質差異大，就業呈現兩極化**

量不夠還是質不足？我覺得量不是問題，質的話就有很多觀點。其實現在資質已經比以前好了，因為現在的孩子整個成長過程裡面，好的還是比較多。但我覺得現在孩子的學習也是很兩極化、也是 M 型。前面那一端好的可能就去台積電、聯電、微軟這種公司，說實在你去問這些公司人力，他們的問題應該沒有像

傳產這麼多。爲什麼？因爲傳產、特別是中小企業，來的人通常都是後面這一端。前面的公司可以從一千個、一萬個裡面挑十個，但後面的可能是來一個收一個、或來十個收三個。形成產業結構就是好的越來越好、正向循環，但後面的企業絕對是負面循環，這就是一個質的問題。

- **後段學校的學生應更加強其工作能力與技術**

其實那些後面的學校很重要是如何讓學生的技術、專業技能是取勝的。像我先生現在自己弄公司，他公司那麼小、沒有什麼股票上市目前也沒辦法、分紅。他的部屬來源大部分是過去跟他一起工作的人，新進來的人有可能就是比較後面的學校。後面學校的人怎麼去說服老闆用他？當然就是技能。比如你研發馬達、機電、軟硬體的设计...特別出色的他才要用。通常這些孩子的態度是好的，會比那些國立大學的工作態度好，但他的資質比較差。資質比較差，那如何透過那四年把專業技能建立起來，那是他以後能跟其他人搶一碗飯吃很重要的關鍵。

- **企業本身應對員工有誠意，幫助他適應與成長**

我剛一直在講學校的責任、學校的問題，還有孩子自己學習態度、學習風氣的問題，其實產業在人進來之後到底教育訓練有沒有制度、到底可不可以幫助到他適應這個環境、甚至能夠成長，其實有很多工作是沒有辦法幫助孩子成長的。對產業來講有一個很重要的概念：你對你的人力要有誠意。像我雖然對我的人很嚴格，可是有什麼好的課程我一定馬上鼓勵他們去上課，錢我出。像國家音樂廳有很多好的演出，我就要我同事去買票、錢基金會出。爲什麼？一則是培養他們的美感，二則是大家一起去表演，以後很多事情、很多觀念很好溝通。三則是跟我們基金會有關，我們要辦很多活動，我們的頒獎典禮就是要比那些活動辦的還要好。因爲你們去看過，你們知道哪裡做不好，好的經驗我們吸納、不好的經驗我們改善。他們知道這個東西又可以去 enjoy、又可以幫助自己的工作做一些調整，他們都很喜歡。我有這個誠意，這個基金會不是很富有，但這個錢我們應該要花。

學校有很多要做的事情，產業同樣有。做教育訓練、做人資的人沒有人文素質，說實在你不可能朝那個方向去培養你的人。說不定他的認知就是我負責把人找進來，我沒有辦法負責把人從不好用變成好用，他不認爲那是他的責任，那是他個人的問題。

時間：二月五日（星期二）上午十時至十一時

地點：台北愛買辦公室

受訪者：遠百企業有限公司（愛買量販店）人力資源部協理 劉麗玉 女士
人力資源部主任 曹小雯 女士

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

- **年輕人求學只是爲了文憑，所學與社會脫節**

劉：我感覺現在的年輕人求學的動機是要去拿一張文憑，其實他自己不曉得要做什麼，爲了拿那張文憑他或許不需要非常的用功，他的目的只是拿到文憑。所以當文憑拿到之後，他求學所學到的東西跟社會真的是脫節，因爲社會要的不是那張文憑，社會最在意的是他的工作態度，有些工作是要他的技術。

- **畢業生工作態度不佳、不認識職場環境、缺乏自我鍛鍊**

劉：像 MBA 這種就不一定了...但在社會上他實務的成熟度不夠，當然 MBA 成功的也是有、我也看到蠻多的，他們通常進入職場要一段時間，摸索出自己的專業方向，有的走銀行的領域、或是物流的領域，他通常大概要有七、八年左右的摸索時間。

有些人在那段時間如果態度不對、不能吃苦耐勞、他不能專注下去某個領域變成某個領域的專業，他會走不出一條路來。但是有些人會走出一條路來，像我自己以前看 MBA 失敗的很多，爲什麼會失敗？因爲他不認識職場的環境，在職場可能要求的是你要比別人工作的時間更長、可能要比別人更細心、這件事我這麼做你那麼做，但誰能夠做到一百分沒有瑕疵？那個人會勝出。有些人會覺得我做六十分沒有錯，這件事情很簡單，但有些人會覺得這件事情背後有很多複雜的因素在裡頭，我要做到好不容易。你要煮個菜很容易，但你炒的菜很好吃、我炒的菜不好吃，你炒的菜沒學問、我炒的菜有學問，你會一直研究問題在哪、我想說只是炒熟可以吃，我沒有感受到那個差別。

所以 MBA 不是不會失敗，他沒有想說如何在他的領域出類拔萃。要出類拔萃是一件很難的事情，他要不停的自我鍛鍊，他失去那個自我鍛鍊會走不出一條路出來。所以 MBA 失敗的也蠻多的、MBA 成功的也有，我有看過蠻多人成功。但那種人他的工作態度很對，他虛心、他承認自己不夠、他願意跟社會學習、他願意花更多的時間、他願意接受人家的槌打、願意接受人家說他不夠好、願意自

挑戰一直突破。他會在一個專業領域，有些人會覺得我試這個不通、試那個不通，換來換去。

- **新鮮人流動頻繁，經驗難以累積**

劉：我現在看履歷有時候真的是看到多的不可思議，那履歷多到一年換兩個工作、三個工作的有一半，兩年換五個工作的，就一直換工作。你就會想說那你這樣我怎麼用你呢？就表示你沒有一個忍耐力，你覺得這裡不好就換個地方，像電視換台一樣，這不是個辦法。經驗要累積而來，不管在哪，你一定要在這個行業裡頭、領域裡頭發覺出這個行業的奧妙，然後在這行業裡頭走出一個頂尖出來。任何一個行業都有他的困難跟深度，但你要去摸索出他的困難跟深度在哪，走出那個領域裡頭的頂尖。

例如 MBA 好了，MBA 也有很多不同的路，他在不同路裡頭去走出他的頂尖。一直換很糟糕，他可能覺得這個工作不好、老闆不好、不能讓我發揮、不是我的興趣，各種理由。這種一直換的履歷太多了，這種一直換是種問題，會愈換愈糟糕。因為企業主會想說你這樣一直換我怎麼用你？你沒有累積專業。我寧願用這個人在這領域裡有做兩年的經驗，我也不要用這個一年換了三個工作。這種履歷真是多到不行，多到讓你嚇一跳的程度。怎麼會這樣子呢？

我感覺有些人是因為錢的因素，因為他換工作的錢愈來愈多。一般來說我會懷疑你怎麼可以一直換工作，錢這麼順利、每次都加三千、兩千？這個我會懷疑。再來他的經驗無法累積，那我怎麼相信你經驗無法累積，你這個碰碰、那個摸摸，沒有一樣東西是專業的，那你的錢怎麼會多呢？基本上工作態度是你喜歡工作、你願意工作、你希望貢獻你的公司，所以公司付給你更大的責任，那叫做升遷。升遷不是說你是個職員變成主任、或變成經理，升遷是你很喜歡工作、你很願意為工作而付出，所以我公司就給你更大的責任，讓你做的更多一點，這就是升遷。但一般人的想像可能就是我要薪水、我要頭銜，他不知道背後所付出的代價，背後是要付出很大的代價。

- **會希望用有工作經驗一年以上的人**

劉：所以我們挑履歷的時候，我們會先看他是不是有一個工作至少做過一年。一年已經是我的最低標準，我本來以為說好歹你要做這個工作兩年吧，要不然你那個工作一年、那你來我公司也一年好了，那我用你一年你花我這麼多時間，你就要走了。那我怎麼跟你玩這些呢？但如果你現在要找一個工作作兩年這種履歷，非常少，看有沒有十分之一。

- **各行各業都需要許多摸索、思考，才能走出自己的專業**

劉：有人他可能喜歡自由、他有他的興趣、他喜歡禮拜六、禮拜天（我們這行業沒有禮拜六、禮拜天），我們這行業找人困難，零售業都找人困難，不是那麼容易。因為第一個，禮拜六、禮拜天不自由的，是我們最忙的時候，然後再加上我們是站著工作的，我們要用勞力工作。

零售業不只是靠勞力，我賣這個東西要有智力、腦力。像我們店裡賣生鮮，我們要叫賣、要決定訂貨量，訂貨量太多變成庫存不新鮮、訂貨量太少客人來沒有東西，你是要擺十樣、二十樣還是三十樣，現在客人喜歡什麼東西，社會上有什麼脈動...，有很多的思考在裡頭。總公司會給譜，但那怕是我給你一個樂譜好了，你會吹笛子、我也會吹笛子，為什麼你吹得好、我吹得不好？你有你的功力啊。你知道那個地方要吹得很響亮、那個地方要吹小聲一點、那個地方抑揚頓挫、拍子要抓的準...。總公司會給譜，同樣是給多少你可以選擇，但就是有個人功力的問題，個人功力在他腦袋裡反覆的思考。這個思考沒有人教他、也沒有人有辦法教他。

兩三年前我看一則新聞，好像是 SOGO 還是新光三越從日本找一個師傅。那個麵包師傅的薪水我算一算，比我老闆的薪水還高，他們這種頂尖的廚師絕對比很多總經理的薪水還高的。那他要不要千錘百鍊走出專業？他要很多的摸索。

- **大學學歷被視為基礎學歷，甚至對學生就業沒有多大幫助**

劉：現在我們很多營業員都是大學的，因為現在幾乎都是大學學歷，不是大學也是二專、技術學院。問題是我根本不認為他的學歷是重要的，我們不重視學歷，但他的學歷也沒有對他有多大的幫助。現在大學學歷就等於是一個很基礎的學歷，所以很基礎的學歷就沒當他是一個學歷。

我覺得不應當過度的鼓勵學位。因為過度鼓勵學位的話，學生會失焦。他會當做是要拿學位，他不會當作是因為這個東西將來對我的職場或職涯是有幫助的，或這是我的興趣。如果我有興趣做管理，那我去唸 MBA，那如果我沒有興趣做管理，管理要敢管人、敢教人，你可能要身先士卒願意比別人工作時間更久。那如果他不喜歡做管理、他不知道什麼是管理、他的個性也不適合做管理，我看過蠻多連說人、罵人也不敢，你怎麼做管理。那他唸個 MBA、唸哪個名校也沒用。

- **好學校的學生經過考試洗禮可能較能吃苦，但若缺乏正確的工作態度，對就業仍無幫助**

劉：我看到一些好的學校的學歷，我會當他是個學歷，但其他的就很難當他是個學歷。好的學校會當他是個學歷，因為我對於好的學校的定義是說他對於學校肯吃苦，所以他在職場也能夠專注、能夠吃苦。我並不覺得像交大可以教他太多職場上的東西，但我覺得在考試的洗禮裡頭這個人可以專注。這個人有耐心、在苦的時候可以熬的下來，所以他在職場裡面可能會有同樣的態度，我會覺得他可能有這個人格特質。

我以前在藥廠，藥廠所有畢業生進來都一樣，他要做什麼事？他要跟醫生 social、他一早起來跟醫生遞養樂多，要不然你怎麼跟醫生培養交情？有可能醫生說要你寫網站、幫我查 paper，他如果蹲不下去怎麼跟他培養交情？不要說你台大、政大畢業，銀行要不要從櫃臺做起？他都已經唸了多少學歷、還高考及格，他蹲得下來嗎？他可以體會到他坐在前線的價值在哪裡，他體會得到才走得出這個價值出來。他體會得到看到客人要打招呼、這個客人有錢沒錢、這生意可做不可做...，為什麼？在每天的工作磨練出來，他可以認得出形形色色的人，在這學校教育是教不到的。為什麼會失敗率那麼高？他看清很多工作的難度，他看清我坐櫃臺就是坐櫃臺、存錢就是存錢、蓋章就是蓋章，他不知道背後的意義在哪裡、看不到。

藥廠的藥學系學生很優秀，但他如果看不出來他跟醫生交情要好、或知道醫院裡頭的生態、進藥的生態也好，那他以後怎麼去教別人做生意？他沒辦法教別人怎麼做生意，他怎麼作主管？那怕我們以前用過英國畢業回來的博士、美國回來的碩士多如過江之鯽，全部都是碩士，但失敗率很高。

現在幾乎所有的人都是大學生，所以我們也不太在乎他的學歷。如果有好學校的孩子投入這行業我覺得很好，因為我們很多高階主管學歷都很高。像我們老闆是政大企研所畢業的，我們南區的協理還是博士呢。但是他們是從基層做起，如果要培養明日之星，也需要這些好的學校的人投入才可以。但好學校的人他有太多選擇了，但這現在也面臨一個問題。例如說我們這些同學都從交大商學院畢業，有人去外商藥廠、外商銀行或台積電，他去愛買從搬貨做起，我們同學會見面的時候他會不會堅定的在零售業？這是個問題。但零售業頂尖的人的待遇不輸別的行業，尤其是前一陣子中國大陸需要很多零售業的人材，那時候真的是天價，絕對不是銀行可以比的。問題是要從搬貨做起、要放棄禮拜六禮拜天、可能半夜十二點多才能回家因為要結帳...。你說我想不想吸引他們？我想吸引他們，但是他要先能夠蹲得下來，他要能夠撐得下來跟同學之間的比較，他要從營業員幹起。但他如果沒有從營業員幹起，他怎麼知道營業員在做什麼、怎樣搬貨比較快、補貨是怎樣....？

最明顯的例子是大潤發的高階主管，他們也是從基層做起，都頂著博士的頭銜從基層做起，問題是那種人鳳毛麟角，有那麼好的學歷還要先切肉做起。我們營運長政大企研所畢業，他是到遠東的董事長室作助理。當時量販店刚开始要起來，因為他有遠東百貨的經驗，那董事長就拿個幾千萬要他開量販店。據說他剛

開始開的時候，我們板橋的旗艦店生意並不好，據說他會推著車子去外面賣耶。有幾個大學生肯這樣子？

像名校出來的如果他能夠走過那一關，他就能夠一路一路往上。但有些格局比較難，到 director level 有外國的老闆來你要跟他講英文，出去面對同行也都是外商藥廠、director 也都是台大、北醫出來的，到那個 club 你就有點進不去了，除非他再去努力了。在我們零售業，我們重視經驗、實做，但在不在意學歷？頂尖的人是有很高的學歷。我個人對元智的還蠻有好感，因為自家人可能跟自家人比較有感情。在店裡頭，二專我覺得還蠻好用的，因為他覺得自己的學歷不足。

曹：他的選擇沒那麼多、競爭力沒那麼強，所以他會比較吃苦耐勞去做一些事。

- **職場所需能力難以在學校教育中養成**

劉：藥學系畢業知道這些藥學的機轉，但你每天跟醫生談：這個藥的機轉怎樣怎樣、病人吃了副作用怎樣怎樣...，你每天跟他談這個嗎？有一次我用一個小姐，那時候我實在不想用他，因為他是個護士背景，以外商公司來看護士背景實在不是個好背景、不夠啦。我們希望是那種藥學系、科班名門這樣子。而且他有點年紀了、大概四十幾有了，在那時候我們都覺得我們用的是科班、都名門出來的年輕人，醫院裡的醫生都是他們的學長、學姐之類的。那個人我實在不想用，因為他不是名門、又是護士背景，然後他已經離開職場一段時間了。後來我覺得他的態度不錯、蠻成熟的，就用他了。他生意作得很好，因為醫生跟他的年紀相當，然後醫生很多都移民、他也移民，所以他們都談移民經、孩子經，所以他跟醫生的關係非常的好，生意作得非常好。

我不是說每個人都要這樣子做，因為職場有職場需要的一套，不是學校教育出來的那個樣子。我自己唸文學院畢業的，我進入職場我要從頭學起。所謂的從頭學起要蠻辛苦，先從商的學起，遇到法律條文不懂的從法條自己讀起。

不能說學校教育無用論，因為很多頂尖的人都是學歷比較高的。因為他們視野比較寬廣、胸襟比較開闊、看的比較廣。所以不能說教育無用，只是在教育有用之下，如何讓職場這一套他也能夠學。所以同樣一般的學生出來，有的人走不出、有的人走的出來一條路。一般來說名校可能是經過這些洗禮，他較容易專注在某個學校的專業，我覺得不完全是學校的關係，在於他能夠專注在某個領域的專業。

- **應幫助年輕人找到工作的興趣，有興趣就能持續下去**

劉：我覺得年輕人應該幫助他們發現自己的興趣，走自己的興趣、有興趣就不苦。

任何一個行業要走出專業都要有興趣，沒有興趣真的很苦。工作是要發現自己的興趣，你讀書也好、不讀書也好。

但年輕人要即早發現自己的方向也很難，我自己回想我唸書的時候，我根本不知道我的方向，唸大學的時候就一邊唸書一邊玩。我看過很多好學校的學生，大學玩歸玩，畢業出來都還挺認命的。我們這些主管都是名校畢業的，挺認命的，工作時間有時候不要說是六天、有時候是七天，從早到晚。

- **幫助學生提早與企業接觸，建立工作興趣**

劉：可能要訓練他們多跟企業接觸吧，如果有機會的話。因為短期的實習基本上是沒有用的，比如寒暑假那種我覺得幫助並不大。因為現在年輕人都很喜歡打工，打工的話大概就隨便打工，其實打工蠻重要的。可能將來會去銀行工作、那就去銀行打工，將來可能會去零售業、那就去零售業打工，提早接觸，接觸以後就會發現有興趣。我們在挑大學生，我們會挑他有在零售業打工的經驗，我們覺得打工經驗蠻重要的。因為他幾年的讀書生涯中他都有寒暑假嘛，每一次打工的領域最好是相同的領域，這樣會累積他的經驗。那如果是不相同的領域，他就要摸索說這個行業是怎樣、那個行業是怎樣，當作是有目的性的去學習，不要當作是去賺九十五塊。比如我去卡拉 ok 打工，那我要有興趣以後進卡拉 ok 生意、投入這個行業。

- **有相關行業的打工經驗與興趣，較能待的持久**

劉：學生在零售業打過工，我們會覺得他基本上已經認識零售業了，如果他將來當兵再回來，這種我們都很歡迎。或者他在同業裡頭做過打工的工作，這我們都很歡迎。如果我們看到他的學歷有打工經驗，我基本上會比較放心，如果是好的學校、又有零售業打工的經驗，這點我會比較放心。但如果他零售業沒有打工的經驗，又是好的學校出來，這點我一定會大大的嚇他：你為什麼要選擇這個行業？雖然我很希望他的加入，但我一定會大大的嚇他。當然有一個可能，比如說他進來總公司，將來他再往分公司調，他有這個行業的打工經驗，他會喜歡這個行業。一旦喜歡，再怎麼苦他都不怕苦了。不喜歡的話他會想到禮拜六、禮拜天要工作到很晚，一喜歡的話他什麼都不怕了。

晚上八點鐘你去敦化北路看，所有燈火通明啊，那些人一定也有喜歡他的工作。不喜歡他的工作就會一直換，所以要讓他瞭解這些行業。就像下棋，下棋很浪費時間，可是喜歡下棋的人他下棋下一整天，他有興趣、他深入、他玩出門道來，他就樂此不疲。

- **工作態度是關鍵，學歷倒是其次**

劉：我從前在藥廠用比較多名校的學校的學生，台大、北醫、高醫、嘉南藥專我們會用，比較起來某個 level 嘉南藥專是最好用的。比如說在中級主管這個 level，嘉南藥專的學生非常有用因為他們很踏實。你叫他晚上下去哪裡、你叫他加班，他都「是！好！」這樣子。名校的會有意見，他意見很多，主管叫他什麼事情，他就不以為然，認為主管這樣講對嗎？這種事情不是壞，但他出社會的時候應當有一段觀察期。不管主管說什麼，有些人會急於表現自己的 idea、急於反應自己的想法。但他不想看他的主管也都是名校畢業、再工作個二十年，可想而知那種優秀的程度。他不想看人家已經在這個社會轉多久了，人家主管也不是那麼笨的。

有些人會蹲不下來，你叫他很早起來去做一些跟專業無關的事，但有些工作一定跟專業無關啊。我做過總務主管，曾經我下面的人長得又漂亮、學歷又好，那我現在要找一個總務主任，你會不會做我不知道，但有一天你可能面臨到一件事情就是廁所馬桶滿出來，你找不到清潔婦的時候你要去刷。你要不要去刷？這就是社會，跟他的學歷有沒有關係？沒有關係，總有人要去刷，看你願不願意。你名校、台大藥學系畢業，或許在你的學歷上覺得是沒有意義的工作，去幫醫生接小孩好了，你要不要去？等而下之還有幫醫生洗車子的，我們藥廠不會啦，我們藥廠較為名門。那你幫醫生洗車子跟你的要有什麼關係？你幫醫生洗車子醫生會不好意思，不好意思，這份交情就有了。

- **學校與企業可共同合作，幫助學生在進入職場前瞭解職場各樣狀況**

劉：我覺得你們可以辦一些各行各業的座談會，讓學生瞭解人家要什麼、工作態度、職場是什麼樣子。他可能想像不出職場是什麼樣子，他可能會覺得自己很棒。至少給他一些觀念上的啓蒙，他自己去打工的時候做做看，然後他去感覺他喜不喜歡。

其實現在是文書方面的工作應徵的人多如過江之鯽，大家都喜歡坐辦公室，比如說總公司辦公室助理我們要找到好學校的還不難、還有，但總公司的助理是不是好學校，對我們也沒那麼大的重要。其實如果培養未來的幹部，願意從營業員做起的那是我們蠻希望的，因為他的 potential 會比較高。但大學生畢業他會很希望他能夠打電腦，一般學生的期望就是他能夠坐在辦公室面對著電腦。但坦白說坐在辦公室面對著電腦除非他是寫程式或是設計什麼，一般來說他的附加價值是最低的。大家都可以做啊，大家都可以 excel、word、powerpoint，這個沒什麼。可以準時上下班、一定有位置坐、一定有一台電腦，這種人選太多了，所以找這種工作找不到的人恐怕很多。

- **年輕人傾向找輕鬆、愉快的工作，缺乏未來的工作願景**

其實這種（文書類型）工作晉升的機會也少，除非他自己多學。譬如說我們兩個的資歷都有點類似，我是從總機、秘書、辦公室主任、總務經理、轉人事經理，他的話他作助理、後來做人事主任，因為認真負責就有這樣子的機會。但問題是這種概率不是這麼高，你想一個公司有多少助理？那麼多的助理裡頭升一個起來當主任，這個人必然是願意付出較多的人。我想找秘書最容易找了，大概有一大把都是很漂亮的學歷，但想想看要當一輩子秘書嗎？還有更年輕的秘書出來呢，將來有一天你比你老闆年紀大。

當然每個人對工作的定義不同，有的人就是想這樣就好了、不要那麼辛苦。現在這樣想法的人很多，因為整個社會傾向於中產，父母沒有太辛苦、他也覺得他也不需要太辛苦。父母也不需要他養，因為 X 世代都已經把自己的現代跟未來都已經照顧好了，保險啊、存錢啊，也不需要兒女照顧。所以現在新一代很多人會想他不一定要結婚、不一定要交男朋友女朋友，哪怕結婚了也不需要生小孩，日子愉快開心就好。

曹：他們就只有看到錢，他們來打工就只想到要賺錢。

- **畢業生流動率高，企業很難、也不願提供太多訓練**

劉：企業對（教育訓練）的想法是他剛來我們不會給他上課，因為不曉得他是做三天、一個禮拜還是一個月。當然我們有很多的訓練課程，而且我們也在逐漸地把他 e 化，因為三千名員工嘛，我們一個一個把他 e 化，訓練我們會做。工讀生是要他馬上上手，然後他如果在這個行業蹲得下來，你感覺他有一定的穩定性，就會開始教他。問題是我們的工讀生離職率在三個月以內的占 45%，一半就走了。

曹：他可以做到三個月是算穩定的，有些人做到半個月就不見了，他也不會來跟我們辭職，然後打電話也聯絡不到。

劉：離職手續也不辦的，就不見了、不來了，甚至還有中午就不見了。

- **現在畢業生較不願意檢討自己，而是責怪老闆或工作環境**

劉：他們很多蠻可愛的也是有啦、好的也是有。我們以前出來工作比較會檢討自

己，主管說什麼會覺得自己不對、真是太慚愧了。現在的人比較會檢討主管，這個公司不好、這個主管有問題、他口氣不對、工作太吃重...。再早一代的比較會檢討自己，我怎麼這樣子不懂還需要主管說、我要珍惜這份工作、沒有工作會覺得很嚴重...。但現在的人可能會覺得沒有工作就換一份工作就好了、在家裡頭暫時也無所謂，他們一直想要找一個喜歡的，但其實你不投入就找不到喜歡的。

時間：二月五日（星期二）下午十三時至十五時

地點：台北

受訪者：優兒教育集團 張麗玲 女士

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

- **企業主管宜重視員工的職涯發展、教育訓練**

有的企業他的 HR 只做勞健保、出缺勤、請假生病的統計管理，你要人他就給你登報、104。但真正比較大的企業的人資主管，他會規劃比方說公司今年或明年要什麼人、而且分配到不同的部門，有生產的、行銷的、可能有 R&D 的。我有一個朋友他在新竹一家很大的上市公司當 HR，他之前也在國內三大會計師事務所作專業顧問，他就跟我講：我們公司每一年要人是要事前先規劃好的。這個部門要什麼樣的人部門的主管要先提，提出你需要的人力配備，我們叫五職等：職稱、職能、職權、職責、職掌，通常有的公司還會有「職級或職等」，像公務員一樣。然後他針對你來了以後的在職教育訓練，還有未來人生生涯規劃。不然員工做了幾年後會疲倦、會累，會覺得「我的未來是什麼？」真正好的人資主管會想：這個人我在應徵來了之後，我發現他有主要專長、跟未來可以發展潛力的那一塊，他可能就規劃這個人。假如說做了三年如果要轉換部門，他有什麼樣的機會。這樣的 HR 主管才是到了一定的 level，這個人資主管他年薪上千萬，他是處長，他還可以決定給不給這個部門人。

那個育才的錢都放在教你怎麼去賺錢，業務教育訓練、talk skill、專業生產產品的訓練、怎麼應對...，很少人願意在教育訓練上面花相當的時間去做不管是人文素養、或通識教育、甚至身心靈的。有、可是比重一定很少，老闆會覺得我還要付你薪水耶！教育訓練的時候我怎麼可能教你這個啊。

- **同一行業中不同部門對人力的需求也不同**

我會碰的是媒體界、出版界、廣告跟傳播或是行銷、公關，以及金融界，我過去的經驗，這四個產業是我們常常會碰到的。

現在的雜誌社在找人我們不會特別去限定你是不是研究所，但起碼會要求你是大學，這個是一定要有的。第二個是我們會看需要的是媒體裡面的哪一端，比方說業務行銷端跟編輯生產端，他可能要求的不管是人格特質、專業技能跟你所

學的，這就有很大的差別了。雖然你通通都在雜誌社，可是你看這兩個生產跟業務就差非常的多。

我們媒體業沒有說研究所的我們才要，但我覺得可能要看一下整個公司。就我所知道，財經類的雜誌、媒體，他可能要的學歷比較高，因為他要求的專業能力比較高。我們是財經媒體，我們要的是大學以上，研究所以上我們也用，甚至我們用 marketing 研究所的人。倒是編輯部的我們沒有特別要用研究所的，而是他是不是經濟科系、金融相關、甚至是新聞背景的人。

大部分來講，我會依工作的性質是哪一個部門的來決定我要研究所或是大學部的。有的我不需要有經驗，另外一個原因是有的部門主管找沒有經驗的，他自己可以來帶。可是如果這整個部門沒有一個支柱或是中階幹部，那就不行，我就要找一個中階主管，我還是會把人力需求作區隔一下。

有一些工作如果他完全沒有工作經驗，我們就不太考慮，比方說像編輯。因為編輯這個工作不是只有能寫，你不懂財經要訓練你好久。所以我們曾經問過自己高階主管說：我們到底要用懂金融投資理財的人、訓練他會寫文章，還是讓一個會寫文章的人懂投資理財？我們會發現訓練懂投資理財的人把文章寫出來，勝過一個會寫風花雪月的人要把投資理財弄懂，很難。這就是我們在篩人的一個標準，可以參考的。

- **企業主選擇人才時重視畢業學校及工作經驗**

那天我跟一個廣告公司的老闆在聊，他說：現在沒有經驗的人我們不用，我花了錢訓練他，一不適用，二他也跑了、我還要 fire 他、還要重新來過。最好有兩三年以上的經驗，我多付他五千塊，我划算。第二文化是 bottom line，以前我們說文化我們就不用，現在是文化以下我們就不用。他說現在的大學生根本就是大學高中化，以前的考試多難阿，現在九十幾的錄取率你說他能幹麻？我還不如就兩個條件：沒有經驗的不要、文化以下的我也不要。這就是用一個門檻篩掉了一大半，那請問你大學生出來了，幾十萬個學生現在怎麼辦？

現在的老闆關廠出走、面對這麼多不景氣和壓力，你還要跟社會上這麼多資深的人競爭，你是社會新鮮人拿什麼來競爭？即便說薪水降低一點，我們的經驗是：你薪水給他低一點、你錄取他了，是自找麻煩。事後進來了，跟同學一聊天他會比較，他會覺得他薪水好像太低了，被苛扣。第二是先找到一份工作，不要像無業遊民，其他的騎驢找馬。這對我們企業界的傷是很大的，到最後就是大家就說：好啦，以後沒有經驗的不要用了就跟人事講，人事一看到履歷就把他殺掉了。所以這其實是個惡性循環，事實上就是這樣。

- **企業主期待員工是「多能工」，抗壓性強且能配合工作要求**

現在因為競爭壓力很大，大家都希望買超。比方說你是月刊，一個月就要繳大概一萬個字或八千個字，看題目。現在有一個東西叫做專刊，他不是要更多的人來寫，而是寫完月刊後麻煩你再寫五千個專刊的字。對你而言，當然有稿費，可是你的 loading 變重了，所以有的人就抗壓不行、他就寫不出來。有的人是觀念上他覺得我來應徵的時候你明明說是月刊，那為什麼現在又多了一個專刊？專刊的 frequency 如果是兩個月出一本、甚至是一個月出一本，那不就等於半月刊了？他跟你計較這個。我就碰過那種說：我來應徵的時候是月刊，如果這麼忙我不會去應徵週刊啊？我就想我們也有經營上的壓力和困境。我舉個例子，我們曾經出了一本專刊因為大賣，xx 週刊就跟著出、xx 也跟著出，結果誰是為主誰是為輔，沒有了。主月刊十二本，專刊二十四本。你去書店看，專刊或特刊出的比主刊還多，為什麼？因為現在消費者是說你這麼 regular 的出就隨便看看，可是那個 supplement 的是一個專題，比如說講股票、講基金、講房地產。

所以如果你今天到企業界去，你如果還會去問說我來應徵什麼我就做什麼，你不是個多能工、你只能做一種，當然你可以把它專心很好，可是如果公司要 promote 或裁員的時候，你可能被掃出去、或是沒有升上去的機會，因為你只會一種。第二個是橫向的，公司在產業多元化的時候，你還去問他說我來應徵的時候是做月刊的，如果他來應徵的是編輯、要他調去 marketing 他不會、他也不想，甚至多成立一個部門來 promote 他也沒有機會。他的觀念有一種就是我只來領我要領的薪水，我做我應該做的，多的沒有。跟我覺得我們當時四、五年級比起來的話，實在是食米不知米價。在辦公室上班的員工就是覺得我來應徵我的工作，你原本就要發我的薪水啊。企業不賺錢是罪惡，他不賺錢要拿什麼來發你的薪水啊？你就沒有同理心。可是員工也會跟你講我要是跟你一樣，我不會自己當老闆啊？有時候講起來就一籬筐很好笑。現在講起來很好笑，可是在辦公室裡面你是笑不出來的。

● 可參考各產業公會所辦的教育訓練模式

產業有一些公會，影響力是很大的。我自己是雜誌公會的理事，這個公會就是很有影響力。我要講的是剛你講的那個產業教育訓練，雜誌公會的教育訓練作得非常好，最後是大賺錢。主事者當然他的能力、魅力很重要，這個公會在創立的時候我就加入，一路到現在大概十年。我們有六個產業委員會，其中有一個就是產業發展，比方說反傾銷、跟政府之間的稅，還有一個是專門技能，六大產業有兩個是跟我們的主題比較有關的。那專門技能就會想說我們這個雜誌需要什麼技能？比方說編輯能力，他至少一年一次或兩次開一個很大的編輯題目會議，專門去找業界數一數二的總編輯來討論這次的主題要放在哪裡，怎麼去規劃一系列的課程，然後找業內的總編輯來上課。

因為它就是一個產業的公會，它就每天很專心的在想怎麼提升我們產業的能力、競爭力，以及怎麼去幫我們產業的人去做人才培訓和培養。它就像一個小型規模的學校，而且他跟我們業界的連動好密切。

現在的媒體已經從平面的紙張載體轉換到數位去了，產業發展那些人很重要，因為很多雜誌社收了、倒了，是因為有了不要錢的網路資訊。所以他的課程設計就開始轉數位出版，很多人就會來聽，怎麼樣讓我們的平面變成是數位出版、經營。所以他就去開這樣專門的課，如果我們把雜誌公會想成是一個學校...

- **學校與企業可共同開設職場相關課程給學生**

我覺得在學校裡面應該去開相關的工作職場、態度、甚至是某些產業的上中下游啦，然後在工作上面應該要有一個基本的認識、常識。我們講產、銷、人、發、財，不外乎企業理念都離不開這五個，當然還有其他別的。可是公司越小，你要變成一個多能工，那把它拉到學校去看，不同的產業裡頭有所謂的通識課程，至少有一個通識的概念。比如說做 marketing，你去每個企業裡面一不一樣？不一樣。那是專業的部分不一樣，但其他 common 的部分是相同的。那怎麼樣去把他連結，我覺得是業界跟教授可以著力的。

（我們公司）教育相關科系是基礎，可是工作的熱情、可塑性和敬業態度學校和職場要一起去做，他們說這沒有屬於誰，學校和職場兩個要一起做。還有溝通技巧、解決問題能力、主動性也是學校和職場一起做，因為他們可能有切身這樣的感慨。甚至他們說電腦應用跟文書能力不足，學校很會教，可是學校只有教你很會上網嗎？找好玩的學生都很行，真的應用在工作上他就很弱。另外一個是耐挫力太差了，不能講、不能罵。

- **員工的工作興趣和使命感勝於拿多少薪水**

我為什麼知道我們同事來工作不只是為了錢？我們每個禮拜二的早上我們有個讀書會，平常我們九點上班、可是讀書會要八點半。讀書會有一次就由我負責，我其中一個就問大家：為誰而戰、為何而戰？我就聽到很多的同事、老師講：我為了我的信念、我的使命、我的 belief。有的說：我為了我的孩子，雖然他們都不是我的孩子。有一個研究所畢業、教書教了十年，他說：我沒有結婚、我也沒有小孩，可是我有一百多個孩子，因為他們都是我的孩子。

你想想如果薪資沒有很高，你要拿什麼來留？而且過年完那三天，全部的老師要上教學研討會。在這個公司花了非常多的時間作教材、教案、教學觀摩或心得研討、甚至讀書會。所以他們慢慢感受到在這個環境學到了專業，也受到了家長的尊重和尊敬，這成就感是三萬塊買不到的。

所以我們在找人的時候，我問你愛不愛孩子，我們也給他做評量，我們也要他跟孩子互動一些時間我們才看的出來，因為那動作一定是騙不了人的。

- **學校和企業應共同給予學生實習機會**

除了學校和職場要一起努力，還要給予學生職業訓練。實習的環境、實習的機會。所以人才培育關於產業和大學結合積極的部分，我剛講實習訓練、職場教授，頻率可以多一點。我們要把學生當客戶，如果你問我、我就把學生當客戶。教授可能會覺得我不把你當掉就不錯了，還把你當客戶？可是如果你要爲了產跟學 combine 的很好，可能連找個講師、設計題目都要包裝、都要去思考。能不能像公會一樣，產業的上中下游都去請教他，或是產業跟系所相關的做 link。這就可以加速的讓他知道產業需要的人才、跟他現在碰到的困難、瓶頸，跟他未來的計畫，如果他三、五年想要什麼版圖，就接上去了。

- **畢業生應加強相關基礎能力、對職場生態的瞭解**

加強準畢業生相關基礎能力的訓練，不只是課程，還要給他實際的課程和訓練。可以增加學生到產業實習的機會，讓學生提前瞭解職場的生態和需求。我覺得職場的生態這件事情可能是學生比較欠缺的、比較不知道的。其實職場本來就有很多爾虞我詐的事情，最後也會見怪不怪。甚至有些要求明明就是很合理的，你也不要覺得太奇怪。比方說我現在錄取了五個，我最後要淘汰剩兩個，那你要不要爾虞我詐？有的企業就是這樣，我們叫做「預備人力」。企業小要一個就一個，可是我們會想說錄取兩個然後淘汰一個，甚至有些公司是爲了要有競爭力，我們叫趕鴨子上架，那最後一隻鴨子、最爛的一隻鴨子就會被淘汰。當然大家就會往前衝、往前跑。你說會不會爾虞我詐？不過現在因爲勞基法的關係，你來了就得算是正式員工，可是公司都會給你一個像是 agreement 要試用多久，要先講好，有些公司甚至要你簽東西。

- **畢業生應加強獨立性、應變能力**

增加學生獨立性還有應變能力的訓練。同學們在學校如果是獨來獨往的就是怪胎、去逛街去幹什麼都是一群。可是到了職場上這一群如果要變成是獨立的，很多人會不習慣、會做不來。有一本書叫「當責」講團隊當責，每個部門有自己應有的責任，當事情沒有做好的時候是整個團隊沒有做好，而不是誰沒做好。他其實另外一個用意是要訓練這個部門的主管，把下面的人培養起來。可是如果沒

有做好事情老闆還是怪你，你是部門主管。另外一個層面是各位 **team members**，如果事情沒有做好，是我們整個團隊沒有做好，即便你是 **top sales**。你是 **top sales**。有的是英雄式的主義，比如說你很好、你領很多錢，可是你整個部門不好，甚至於你個人很好、公司不好，還是公司會結束的。

獨立性這個事情，有的工作是需要獨立的，可是有的事情是要團隊的，太獨立的人反而人際關係是有問題的。所以某個程度你要自我瞭解一下，如果你是可獨立作業的，你可以做 **soho** 族，不要擠到團隊裡面去。你的人際關係本身就有一些問題，除非你願意改、願意去調整。另外一種就是你不擅長獨來獨往、比較擅長打團體戰的，那你最好就去選那種工作、公司是需要一個 **team**，這也可以作一種自我瞭解，不要選錯跑道、選錯工作，浪費時間。

時間：四月十八日（星期五）下午十四時至十六時

地點：台北

受訪者：法國巴黎銀行台北分行 資深副總裁 李志勳 女士
人力資源部協理 余美芳 女士
專員 Mr. Sanza Bulaya

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

- **台灣畢業生在外文能力上仍須加強**

余：我可以簡單先報告一下我們現在找人通常碰到的狀況。因為我們銀行相較於 local 銀行沒有那麼大的 size，以人力需求來講，一般我們需要比較多的是有經驗的人。當然我們也不希望因此讓新鮮人都沒有機會，所以一些比較 entry level 的我們會盡量考慮給畢業生。可是很大的問題是語言能力，很多工作也許我們不需要經驗，只要他有 potential、他可以被訓練、可以被教育。但如果他基本的語言能力不行，他沒有辦法溝通，因為我們現在都是需要香港、新加坡各地的 branch 互相溝通。

因為我們現在公司跟香港、新加坡溝通很多，我們有個結論是：台灣的人品質不錯、但不知道為什麼英文能力就是差人家一大截，這個就是最弱的、很可惜。我碰到一個查帳員，他問我 performance 怎麼寫，如果可以當一個查帳員，他應該學歷不錯、應該身經百戰過很多考試，他竟然問我 performance 怎麼寫，我很難去形容那種心情。我看過新聞訪問大學生，一月到十二月英文怎麼說都不會，那怎麼辦呢？

- **會看應徵者畢業的學校，但最後用人仍取決於其個人態度**

余：就我個人而言，我很重視的是態度。有些人可能光是 interview 或是打電話、寫 e-mail 的態度就讓你覺得這個人我們怎麼可能用。所以這些大學生、新鮮人，我們很希望他有語言能力和態度。這可能也牽涉到一些中文語言的能力，有些人可能平常跟朋友講話的時候是這樣，可是你在正式場合中不能講話這樣。他可能平常就是這種態度，這是平常日積月累要訓練的。

有些部門的主管他只看前幾個學校的學生。前幾天我在一個場合剛好碰到一

個 IBM 的 HR，他告訴我現在的大學生很極端，要不是就是你想要的像是台大、政大、交大有名學校的學生，可能他在學校的時候都已經被學長姐安排好了。

李：態度上尤其是我們金融服務業，第一線上你的態度就是很重要。後勤也是一樣，像一個別的部門的同事，每次打電話給他請問誰誰誰在嗎？「不在。」可不可以留個話？「你等下再打。」一個男生，後來他說要去香港，我們香港的同事就打電話來問這個人好不好，我就說：no comment，如果我是你、我不會用他。我覺得就算你是分析師，可是你為人的道理、你的態度，連幫人家拿一個 message 都不願意。當然他可能自己不覺得，可是他不知道香港有人打電話來問我們。

你要求大學生要面面俱到可能是不可能的，可是我覺得這是一種 personality，你在大學裡面、在中學就應該教的，對我們來說，我們沒辦法你進來的 personality 我可以幫你培養。所以當你態度對的時候，我可能覺得這個人態度很不錯、願意學習、也很清楚知道走哪一方面的路，說不定我還願意給他一點機會。可是如果他的態度不對，就算他是一個比較好的學校，跟一個比較後面的學校可是人家的態度好，那時候我們反而會給後面的人機會。所以他不是一個 standard、例如五大名校畢業的，但當然第一個 impression 就是學校。不過如果是好的學校、不好的人，當然我們還是會選比較後面的學校但是好的人，所以學生的培養在個人很重要。

- **希望用的人士對工作有熱情、有規劃，才能待的長久**

余：基本上如果我們在看履歷的時候，他是每半年換一次工作，這我們就連談都不會談。如果有些人他剛好是懷才不遇、遇到的機會都不太好，但如果 background 還不錯，那還是會看。我們這些外國的 manager 談完 interview 最常告訴我們的一句話是：這個 candidate 他不知道他要什麼，他沒有 career 的 plan。他們如果對工作是有熱情的，你看的出來、你感覺得出來，他是很想要投入、很想要學的。他的眼神、他的肢體語言會讓你感覺出來。可是如果你問他要做什麼，他就什麼都可以啊，就好像他是沒有目標的。比如說有些人會說他對金融的衍生性商品很有興趣、想要研究，那你就知道他真的知道。可是有些人他不知道要做什麼，這種人他很容易換工作，因為做了半年之後他就說這不是我要的、就又換工作。

- **私人銀行受限於對客戶資料的保密、工作的專業性，較難釋放實習機會**

李：現在有一些 hotel 或餐館有建教合作，可是事實上那些老闆或主管他要提供的很多，不只是提供一個地方。這些學生他們完全是不懂的，要花很多時間去培育。像我們做財務計畫的，我們很多客人的孩子他們在大學的時候會想來做

intern，可是這種篩選變的要很謹慎，像我們台北這邊每天要做交易、要做股市分析，股市分析可能還可以做 paper work，像交易根本沒有時間再去教他。

余：以我們這樣 size 的公司來講，他是人事精簡的。所以一個人如果他今天休產假的話，不是一個 intern 可以 pick up 起來的工作，就會變的很困難。台灣很多的建教合作或 internship 很容易最後落到就是像 copy 啊、工讀生的工作。那些外國的 manager 就覺得這樣子是不對的，我們不應該給 intern 這樣的工作、對他一點幫助也沒有。如果我們今天要 hire 一個 intern，一定是希望這個人將來是被培育起來有用的，不管是在我們銀行或是在別的地方。所以他們不會把這些很簡單瑣碎的工作丟給 intern 去做。可是如果這樣的話，我們很難找到一個人去做我們真正要的 internship。他可能 join in project 可是 pick up 不起來，因為他沒有經驗或語言能力不行，這個地方就很難 match。

李：我們這個部門是比較不可能讓外人來實習，因為我們的隱密性比較重要。但有些可能作分析，比較不會牽扯到隱密性的，也不失一個好方法。如果企業比較沒有那麼多時間來做整套的 training program，讓學生一個學期有一天、兩天可以跟著一個人，我覺得這個也是不錯，學生也能知道你去了是怎麼一回事。我覺得這很不錯，他只要跟著兩天，兩天結束以後他們空餘的時間來做一個交談，然後設計一些 form，然後學生回去寫一個心得報告。甚至回去跟同學 share，可能拍個照片。

余：我想都很難，原因是什麼？比如說後台一樣可以看到客戶的名字、客戶做了多少交易，這些比較 confidential 的東西真的很難去讓他們在旁邊看，因為連不同部門都不可以看。分析也是一樣，比如說他們要做一個產業報告，在還沒有 release 之前，它是一個 confidential 的東西，不可以公開的。

李：像一般商業銀行櫃臺怎麼作業、作業以後單子怎麼交...，那種應該是比較 ok 的。客人的名字比較沒有那麼 confidential，當然還是會有，可能要學生或 intern 簽個什麼東西。那個東西就是很簡單，你知道金融業的後面譬如收了錢、他們作業怎麼進行，他實習一天、兩天會知道流程大概怎麼進行，以後要不要去做這個行業。

- **法國的 VIE 計畫，讓學生有機會去各國進行實習**

李：我們有一些 intern 的 program、一些 VIE，我們有一些 VIE 都非常強，他們是法國來的以前叫做替代役男，現在他們也不叫替代役男了。

余：我參加過法國在台協會的一個 seminar，他們法國政府真的非常重視這一塊，要來申請的學生門檻很高，他可能要前幾大學校、前幾名成績的學生他才可以來申請。申請了以後這些人他們派到世界各地的法商去、參加一些 project，可能兩年的時間他們在當地很快的可能連語言都學好。他們可以變成 local 的人才、或比如說來亞洲中文是到處都可以用的，他們就可以去很多地方。

這個制度非常好，像我們是法商公司，所以只要是法國人就傾向配合，可是 local 的人相對的就比較沒有機會。當時我聽完那個東西，我就覺得我們政府也應該這樣做，我們的學生真的相較之下少了很多機會。像在大陸有很多台商，他們金融現在才慢慢的開放，我們有很多機會，要就要現在趕快去，上海、北京都在缺人。

- **好學校的部分學生自恃甚高、要求的薪水與自己資歷不成比例**

余：我看到有些人其實成績還不錯、學校還不錯，他來（應徵）的時候我們給他做一個財務分析的考試，他想了很久然後說「我不會」，然後他就不填了。然後我就請他填 form，他要求的薪水八萬、他沒有工作經驗，我就問他說你為什麼覺得可以這樣的薪水？他說「我同學都是這樣的」。他是好大學來的，所以我就很驚訝他不會。

李：後段的學校可能學生 quality 就比較差，可是比較好的學校裡面也是有兩極化，可能書唸得很好，可是在 reality 裡面他可能連試都不願意試。比如說我是台大的，我朋友都是八萬、我也要八萬，他可能忘記自己本身可能沒有具備一般台大、清交大的學生那種 quality。現在很糟糕的是說，一般來講很多小朋友出來他就是會跟你講：就是六萬、八萬、十萬，會有這種現象。

如果一個很好的人來，比市場高一點我們都願意 pay，可是你一定要讓我們覺得我們要你這個人。可是有些人你跟他談了兩句，你覺得根本沒辦法用他，他又覺得他的標準是這麼高，就會有一個落差。

像剛講的那個 case，你要來 apply 這個工作、又是相關科系，為什麼連這個你都不會？你在學校在做什麼？另外一個態度是你不能說因為你的朋友、同學這樣，你至少要知道自己的份量，這些背景你都不會。

余：現在在供需方面是完全不 match 的。我們現在可以開放給這些 entry level 學生的位置，比較好學校的學生沒有興趣、他覺得我為什麼要從 counter 做起？比較不是那麼好的學生，可能語言能力不行。像這種 level 的工作我們比較期望是它只是一個過程，在這裡學了之後他可以以後有機會被 promote 到其他地方，可是這些學生不會這樣想。他可能覺得我台大畢業就應該看 MA program...，所以他只好高學歷可是失業，因為他找不到他要的工作、他也不願意屈就。對於那些

反而是比較不好的學校的學生，他可能語言能力不行、就只能去做一些比較打雜的工作，就沒有成長的空間，就變成兩極化。

像我們現在找人，我們絕對不會找那種能力就是到那裡的，跟他的需求一樣的人，這樣他就沒辦法再進步。我們需要找他是有一點點 **potential** 的，他現在可能還達不到那個能力，可是我們可以慢慢培養、可以再上去，這樣才有用。

- **員工不願花時間自我投資、雇主辦訓練也不一定有用**

余：覺得這可能是大環境每個人的責任，剛我們提到比如 **on the job training**，就算我們公司願意提供，他們可能會說：下班時間我不行、假日不要碰。那上班時間他必須工作，我們什麼時候給他 **training**？如果他不願意花時間自己去投資自己，沒有人可以幫的了。他。

所以為什麼日本可以做的到 **on the job training**？他們就是有這樣的風氣，會花時間去學，我不相信他們通通是在上班時間 **train**。

我覺得還是要強調正面思考的問題。比如你給他 **training**，他就會說：你為什麼要佔用我的下班時間、叫我去上什麼課。要不然就是老闆今天給你一個工作，他就想說：為什麼不給他、為什麼我事情要做這麼多？他為什麼不想：我多了一個經驗、我比別人多一個機會。

像我們在辦訓練的時候，很大的困難在於你到底要強迫他參加、還是不要？你強迫他參加，結果就會像這樣，可是你不強迫他參加，結果就沒有人來。但大家又抱怨你沒有 **training**，這是你自己有沒有自發性意願的問題。如果你自己平常也願意去隨時充實自己，有課、有機會當然也會去上。

- **這代年輕人缺乏衝勁與積極的工作態度**

李：我們這一代年輕人的衝勁跟大陸年輕人差很遠，我們很消極、滿於現狀。向我們大陸公司有很多同事下班以後去唸 **MBA**，你看到五個人有四個人唸的時候，就會覺得這個國家真的很恐怖。那我們呢？年輕的人在幹什麼？我覺得那種態度、憂患意識比較少。也許是我們做得太辛苦，讓這一代過得很開心。

余：我聽過一個教授說大陸的大學圖書館，燈是二十四小時都亮的，你只要站起來你的位置就不見了、就被人家佔走了。我香港的同事告訴我有一次他們在學校 **campus recruitment**，他們只在一個清華大學的網路登廣告，有那種從新疆搭火車老遠到這邊，從七點到這邊等他一直等到晚上七點，他說「沒關係你有空再跟我談，雖然我沒有跟你約」。這是他們大學生的態度。

李：像台大、清大這幾個好學校，那些學生好的真的很好、很棒、很能幹的。好的很好，他有他強烈的目標。可是一般那些比較後面的學校，他們畢業之後也沒有目標、沒有野心。好的還是有，可是在下面的那群我們保護得很好，甚至他們從小沒有碰過釘子。可是台灣的很多孩子沒有挫折過、沒有被拒絕過，所以就變成如果我今天要七萬你不給我、反正我就待在家裡，我爸媽也不會趕我，就是這種心態。他就覺得我大學畢業了就應該是這樣，有些人因為沒有工作所以去唸碩士、甚至找不到工作所以去唸博士。

其實各行各業，人家今天來跟你提供他們多年來的經驗，不管多少一定會有一些收穫。我現在想想我大學的時候，只要有什麼東西我都會去聽。雖然我不愛唸書，可是我會覺得任何課程都 ok。我是覺得為什麼現在的大學生好冷漠？

- **員工對誠信、道德、自己價值等的重視是需要被提醒和教育的**

李：像我們在用人，我們 private banker，我自己唸食品營養、有人唸外文...，其實都可以，到後來是其實除了物理、化學那些，其實是融會貫通，但你自己的態度、還有自己本身的價值...。

如果你常常跟人在一起，你會比較感覺大家對你是有價值的。如果你永遠都是獨來獨往，你就不覺得人家的存在對你有什麼。等到你工作到一定的階段，像我們這種情況，很多東西已經不是你當時是唸物理化學。

所以為什麼很多企業那個醜聞爆出來的時候是天文數字，因為他一開始如果承認錯誤，銀行可能一個是把你 fire 掉，一個是銀行就把它處理掉、可能金額不是很大。可是如果他一直掩蓋、一直掩蓋然後越錯越多，直到後來滾雪球就爆出來了。那種 integrity、那種對個人的想法就是沒有認清，如果一個很正直的人就趕快去承認。當然如果你真的把我開除、我會很痛苦，可是我也知道你越隱瞞、越隱瞞，你痛苦的事情越多，就不會去隱瞞了。可是有些人就是會，例如說現在的金融業就很怕這種。我之前碰到金融研訓院的院長，他說 integrity 這一塊我們要加強訓練。所以金融業這麼興旺，我們還要從道德開始教。他們現在怎麼教，就是告訴你以前發生過什麼 case，你如果被抓到了會怎麼樣。變成已經是恐嚇了，當然我覺得還是會有效啦。可能在高等教育作已經有點慢了，但我覺得至少在出社會以前多跟產業界聯繫，知道產業界可能重視什麼。

- **整個社會環境讓人遇到問題容易負面思考，而非正面去面對、解決**

余：我想這方面會很難推的原因，是因為這是整個大環境的 mindset。我做 HR 這麼多年，我一直很 upset 大家的想法非常的 negative。像我常常告訴我的同事：犯錯每個人都會，犯錯不要緊、做錯了事可以有兩種反應：很緊張怕被罵、想辦

法趕快掩蓋。還有一種是你正面的去面對它，做錯了去想為什麼會犯這種錯？怎麼樣避免下次再去犯這種錯，怎麼去把系統改好，讓這個東西出錯率降低，這才是正面的。

但現在不用說年輕人，連很有經驗的人都一樣，現在全球化這麼嚴重，大家的想法都是：我的飯碗快被搶走了、我要想辦法保住我自己的工作。像開放大陸人來台工作，像這種負面思考無形中在教大家為了保護自己、必須要封閉。封閉就不會成長，就好像今天大家都落水，我為了想辦法活著，把大家都壓下去，結果大家都累死，全部都沈了。應該是大家手拉手然後浮起來，這個是一個正面思考，我很希望學校推動這種思考。我碰到很多人工作十年，每次都是把這個報表的數字填到那個報表，其實這個東西已經不需要人做了，可是他一樣埋著頭在做這個動作。然後他也不讓人家知道他在做什麼，因為他覺得如果人家搶走我的工作、我就沒有了。他不知道他競爭的對手不是人、是機器。他自己沒有辦法成長，很快的這些人他們沒有工作能力了。這是很重要的事，可是很難推。是因為整個社會環境是這樣：如果我這麼做、會受到怎麼樣的傷害，而沒有想到要怎麼正面去面對。

我碰過一個政大碩士畢業的學生，他做錯了一件事情怕別人發現，他就把整個 file 藏在他櫃子最下面，沒有人發現。然後大家找的要命找不到，最後發現他把它藏起來了。

是有降低的。

- **相較於目前的大學生，台灣過去的環境讓以前的大學生較願意吃苦耐勞**

我也是大學畢業，我是台大大氣系畢業，當時我成績不好、因為愛玩，所以想轉系也轉不了。後來大部分同學都是出國比較多，當時氣象其實在台灣沒什麼出路，只有到民航局或是氣象局。台大大概畢業後百分之九十都出國，我們班最後大概有十八個人，有十六個都出國，我是剛好那兩、三個不想出國的，又不想去公家機關，就考慮轉行。那時候我的考慮是說至少我是台大畢業的，畢竟是好的學校上來的、也都一帆風順，除了大學不愛唸書以外。就像現在大學生一樣，我想投入台灣最有潛力、最能發揮的地方，像現在是 hi-tech，當年我們時代所有產業都在做外銷、進出口，所以我當時覺得我應該投入台灣人才最好的地方去競爭，那時就找貿易公司。可是那時候非常難找，因為我唸氣象、大家都不太願意用，一方面沒有經驗、又是台大畢業的，看你台大大氣畢業的，就會覺得你一下就要出國了，所以那時候找工作非常辛苦。那為什麼會來三商，很湊巧那時候三商正在徵人，三商有個好處他不太 care 你的 background，他經過很多的挑選，聽說當年我們男生大概是八百位，後來挑了四個人。那時候反而比現在還激烈，那時候大的貿易公司可能會有這樣的現象。

我那時候進來第一天人家就派我去受訓，那個主管也很用心、跟我講了一大堆。等到下班的時候他問我有什麼問題，我問他什麼是 LC，他差點昏倒、差點從椅子上跌下來。那時候公司傳的笑話就是：這個人跑來這裡幹嘛？什麼都不懂。但是那時候的大學生跟現在不太一樣，那時候的學生大概都是好學校的學生會進來這樣的行業，進來之後都是派你做最基層的。那時候我大概半年的時間都在驗貨、住在工廠裡面驗貨，每天就是風塵僕僕騎著摩托車跑很遠，我那時候住樹林、公司在重慶北路，每天都這樣跑、假日也是，沒有價似的。那時候我們看整個文化、整個風氣，不管你是不是大學生，大家都是這樣子幹出來的。

現在大學生的觀念跟以前不一樣，以前人家叫你做什麼就做、而且說實在工作不好找，有工作會非常的珍惜、會非常投入去做。

- **有相關打工經驗的學生較容易待的長久、留的下來**

我在人才培育的方面做了蠻多事情，包括我們現在還有蠻多的建教合作。培訓幹部的停掉了，但我從另外一個角度來做，因為我們後來發現能夠待的下來的都是以前有打過工的。他在唸書的時候就在麥當勞、不管哪裡打過工，所以他熟悉這樣的環境、願意投入這樣的環境，所以我們發現能夠留下來的都是這樣的人，所以我們後來在招募人才的時候特別注意看他打工的經驗。另外就是在建教

合作設立獎學金，獎學金原本是針對所有員工都有，因為這幾年來整個市場狀況不好，我們還是有、就針對建教合作的學生。其實標準很低，成績達到八十分以上、經過店長認可你在店裡面的表現、當然有一定出席的時間，每個學期至少可以得到一萬塊到三萬塊。希望是給的他滿意，有一個評分的標準，從一萬塊到三萬塊。有些學生就很 appreciate，他出去以後會再回來，他覺得這個企業不錯。現在建教合作的學校蠻多，是我們人力資源那邊在做。

- **畢業生應徵工作會以對該品牌的印象作為考量標準**

如果學生要打工，坦白說來我們三商巧福的品牌不像麥當勞，這就是品牌的力量。三商巧福其實很不容易，一個本土的品牌可以做到這麼大，坦白講從我們來看都不太容易，現在要重新做沒有那麼容易。但以年輕人來看，一流的人才他不會到這裡來，他寧願去麥當勞、肯德基、starbucks，他也不願意到三商巧福來。其實我們有四個品牌，去年創了 Dunkin Donuts，他在招募人才就很快，所以學生的觀念不太一樣。其實從我們看最有價值的是三商巧福，因為一個中式的品牌能夠做到連鎖，幾乎是沒有，我們能夠做到這樣的規模坦白講是非常的難。但一般的學生他不是這樣想，我們的薪水也不見得比人家低，可是在品牌的效應上學生就比較不願意來。一般最好的大概都跑到我剛才講的那些地方去，所以到我們三商巧福來的大概都是二流以下的。但這些人在這樣的環境，他反而願意更認真。這些人不是不好，有些人還是很突出、就像我有好幾個副總，像王品、晶華一直在挖人。

- **政府推動的技職相關建教合作計畫，對餐飲業招募人才有實質幫助**

在跟企業的合作方面，反而是一些比較二流或更下面的學校比較積極。其實有一個台德計畫對我們幫助非常大，當然餐飲的學校都不是我們這種大的、國立的學校，蠻多私立的學校，但他提供我們人才。所以為什麼我說跟我們建教合作的學生我都設獎學金，給他很多的優惠、設立很多制度鼓勵他。現在應該沒有幾個企業在餐飲有這樣的，我們大概是創始、也一直保持這樣。這個台德計畫由政府 and 德國一起來做，學校跟企業來合作，企業要去招生。這個計畫有幾個合作的學校，我們要去擺攤位招生，把學生引進來我們這邊。學生在我們這邊一段時間，學業成績要經過我們的評核，一個禮拜幾天的時間要回去上課。一方面這些學生未來會是我們想要爭取的，另一方面，畢竟大學生坦白講還是比較優秀，尤其是這些願意出來工作的人一般來講家境都不是太好，所以在我們企業裡面，這些好的大學生都是家境不好、需要錢，在這邊做了以後他發現可以看到 future，因為我們的升遷比到麥當勞還快，因為我們一直在擴展、也不是所有優秀人才都集中

在那邊，你只要夠優秀就很容易出頭。所以我們很多同事發現反而在這邊好，因為自己看一下環境、能跟你競爭就沒幾個，他就很高興留下來了。

這樣的計畫讓我們能跟大學生接觸，這是非常好的。其他我們也有跟其他學校接觸，但沒有像由政府這樣去推動，這麼多品牌大家都要爭取，他根本不會選擇我們。所以我覺得是蠻可惜的，尤其一個本土的品牌，除了王品之外、我們可能比王品還要大，以量來講、以質來講還更大。

- **中小型企業對於提供實習機會興趣較低，主要是考量成本的問題**

坦白講站在企業的角度比較難做，在短期內不管一個人能力再強，他還是要適應、還是要從頭學起，這個教導的成本相當高。我想所有的企業都願意做，可是等你教好以後他要走了，你也不知道 future 他會不會再回來，所以這樣的投入企業大概比較不願意。

- **企業可從實習計畫中，找對值得投資、培養的未來員工**

我想尤其是對大企業來說應該是願意，尤其大企業在吸引人才的部分會比較容易，或在 intern 的過程中覺得這個人相當不錯、你願意投資他。

我舉個例子好了，我在前年碰到一個做啤酒的促銷小姐，因為我也做過這個，所以有很多共同的話題。他問我有沒有機會去我們公司上班，他說他台大畢業的時候出來打工就做那個工作。後來他就到我們公司，雖然完全沒有經驗，可是進來以後非常的優秀。坦白講好的學校真的是不一樣，學習的過程快的非常的多，就很快的進入狀況。可是太優秀的結果就是他有些動作就不是按部就班、就會跳躍式的，比如說這個 process 是一、二、三、四，就變成一、二、四，這可能是個人。可是再過一年以後，他突然說他要出去唸書了，我就想說我花了多少時間去培養你，因為他做行銷、行銷也比較活，需要頭腦比較好，所以我一直在培養。結果突然他告訴我他要出國，我差點昏倒，不曉得投入了多少。我也跟他講唸完書希望他回來，是不是公司可以給你獎學金，他都說不用，我就覺得蠻可惜。我的意思是說企業看到好的員工、有潛力的，還是願意培養。

- **對於剛畢業的學生來說，只要願意在工作上長時間投入，都可在該專業上累積一定的能力**

坦白講所有的行業都沒那麼困難啦，你只要做下去就會了。就像我剛講我在做國際貿易的時候，我連 LC 都不懂。很多人問我小孩子要唸什麼系比較好，我

都建議如果小孩子要從商，千萬不要去唸商學系，去唸理工會對邏輯思考很有幫助，或唸法律對你未來從商的 **background** 有幫助。你要去唸那個對未來有幫助、卻又 **touch** 不到的，甚至把財務當背景。我說你要做什麼，你去做就會了，沒有一個東西這麼困難。我唸大氣科學系，那個 **background** 對我個人幫助還蠻大的，邏輯思考等等那方面幫助還蠻大的。

我以前在作家具的時候辦一些活動，剛好我以前有賣啤酒。我那時候用促銷小姐，那時候新品牌沒有人喝，促銷小姐穿的漂漂亮亮的到 **pub** 裡面去推銷，我就這樣認識很多促銷小姐。那時候我們做家具在做一些促銷，缺人的時候我就請以前的促銷小姐協助我們。其中一個是台大哲學系的、一個是台大經濟系的，他們都去打那種工。我有時候店裡缺人，我就請他們來幫忙，他們也很高興就來幫忙。我們請他們來是因為假日會有很多家庭都帶著小孩，她們的工作就是幫忙帶小孩、照顧這些小孩，讓她們不會吵。她們去了幾次以後自己都會設計了，比我們那些 **sales** 還強。好的學校還是不一樣，因為他們在那邊有時候無聊、不會整天都很忙，不忙的時候看一看竟然比 **sales** 強。好學校的學生不管是什麼系的，真的還是比較優秀。

像我們這個產業可能不是找最優秀的，可能是從一般裡面慢慢去培養，覺得他還不錯、又肯吃苦耐勞。其實餐飲業不需要太聰明、也不需要太優秀，只要肯做大概就沒問題了。我有兩個副總，一個副總也蠻優秀的，東吳法律系的。另外一個就不是，是從以前一直打工作上來。另外一個副總在上海，我有幾個副總他們都是沒有唸什麼書的，但都非常的投入、非常的認真，從這裡學習到很多。他們的經驗其實都從職場開始學起，我們這邊也有很多訓練課程、或讓他在職進修。我們跟台北商專有建教合作，有這樣的 **program** 我們同事可以到那邊進修，還有文憑、還要經過他們考試，他們學生也可以到我們這邊。我們有蠻多這樣的 **program**，我們有很多這樣的計畫，可是學生願意來的不多。

- **讓學生提早瞭解職場狀況，協助他對未來有所規劃**

現在的學生到了職場以後，真的不知道職場是什麼。現在又少子化、學生都很好命，現在都很普遍。如果能讓他們早一點瞭解職場的狀況，他也可以比較提早去規劃他未來的生涯，這些都是好的。對大企業來講，來推動（實習）這個事情對他來講不會有太大的花費。大企業做很多社會公益的事情，這個也可以當成是一部份，對自己未來也是有好處，所以我覺得大部分的大企業應該也是願意去投入。

我覺得你剛才提到一個我覺得非常重要的，能及早讓學生瞭解未來職場的狀況是怎麼樣，不管是餐飲、觀光...。像以前我在唸書的時候也不懂，出來的時候才知道原來跟我想像的是不一樣的。好在以前我們就很任命、很珍惜這份工作就從基層做起。但現在的學生不是這樣，他對企業、或對職場的期望跟實際常常是

不一樣的，跟他的能力也是搭配不起來的。我覺得如果能及早讓他知道職場的狀況，應該是會有幫助的。

- **企業對社會責任、公益的重視，會影響消費者對企業的觀感**

每個公司文化不一樣，我們沒有一定要讓人家知道。我舉個例子，台北有一個視障文化音樂基金會，一些眼睛看不到的人士除了按摩之外，都非常有音樂天分。我們在幾年前剛好有一個機會認識，我們就提供機會在我們店開幕的時候請他們這些視障朋友來表演，每一場交通費加上表演費多少錢這樣。我們就當作社會公益，開幕的時候讓店也比較熱鬧，讓他們在門口唱歌啊、或表演樂器啊，他們都很有天分。因為我們店很多、經常在開店，平均一年下來每個禮拜會開一家店，一年下來就有五十幾場。無形中提供這些殘障藝人很多的機會，現在我們是那個基金會最大的 sponsor。其實我們沒有做什麼、我們也不需要去講，可是開幕的時候店裡的氣氛就比較熱鬧。我們可以選這場開幕的時候我們要哪一種表演，比如說唱歌的、或是要表演樂器的。

包括我們 Dunkin Donuts 在淡水捷運出來有一個很大的 outdoor 舞台，我們大概不定期的在禮拜六、禮拜天會安排這些藝人去表演。我們合作的相當愉快，我們也不需要去講，也覺得做這樣的事情蠻開心的，對企業也有幫助。其實對企業來講花很少錢，一場可能五千塊，他也很開心、因為他沒有收入，對我們來講都當作是行銷費。後來我們得到一些正面的（回饋），以前我們在那邊鬧鄰居會抗議，可是現在鄰居看到是這些視障藝人，他們不會抗議。很多人站在門口聽，聽他唱歌或演奏，我們順便幫他們做一個樂捐箱，大家去捐錢。他一天這樣唱下來可以有千塊，這個社會其實是充滿許多愛心。

- **大陸目前的環境讓他們的畢業生工作較競爭，相較之人才競爭也較激烈**

我們有分部在上海，我個人在當地用台灣幹部很少，我認為應該要在當地募才才能生存，要不然人事成本很高。其實我在看大陸現在人才比我們優秀多了，因為他們比較有我們早期的那個環境，要念大學其實非常的不容易、要找工作非常的不容易。所以你如果在那邊能找到大學生那種人才，大家都搶著要，而且比我們這邊派出去的人便宜多了。我們這邊派去他的薪資是一樣的，他加級就一萬塊人民幣，那裡的員工哪有一萬塊人民幣？舉個例子，我後來在 Dunkin Donuts 找了一個副總把他挖過來，一年才花多少錢，他說反正也不缺錢，他一年只要三十五萬人民幣，三十五萬人民幣在那邊是很高的薪水，當然他要有車子。

我們這邊工作好找，他們那邊工作很難找，尤其在那個背景之下。我們在那邊有做建教合作，跟他們大學的餐飲系，我們很多員工都是那餐飲學校來的。

時間：七月一日（星期二）上午十時至十三時三十分

地點：台北 台大新月台

受訪者：格立圖企業管理諮詢公司總經理 傅顯仁先生

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

- **華人教育逐漸受到世界各國重視，台灣教育有機會好好發展**

華人市場可能會成爲世界上最大的市場，比如說生產力或是市場的，生產力已經無庸置疑了，除了一些頂級的科技產品、或奢侈品是由別的地方製造出來的，一般中低階的產品都是由這個地方出來的。所謂華人最重要的就是大陸、香港、台灣、新加坡、甚至部分的馬來，這都屬於華人的世界。那麼未來我相信頂尖的高科技產品也漸漸的會從過去的歐美，慢慢的轉移過來。所以我覺得華人的教育如何在世界上最重要的市場當中能夠脫穎而出，這是很重要的一個課題。尤其在台灣，因爲台灣在華人的教育裡面，以目前來看算是相當不錯的。當然跟香港可能有拼，香港可能有部分領先台灣，但還不屬於後段班或落後的一段。所以我覺得華人的教育是一個很有趣的話題。

- **過去台灣大學多以研究爲導向，學術環境與實際就業情況存在差距**

我嘗試想要瞭解學校教育大學生到底是往那邊在走。最明顯的就是在國外一般是分 research university，一種就是職業導向的。可是台灣我發現一直到最近這幾年，那些一直招不到學生的大學才開始積極的轉向清楚的職業導向。否則過去台灣的大學幾乎都是研究型的、學術型的。因爲研究型的就不會把找工作當成非常崇高的目的，就變成說我大學畢業唸碩士、碩士唸完唸博士，就走這個路線。所以談到錢、談到工作好像就是比較沒有理想的。我想這是過去我們這一代所受的教育是這樣子的。我相信在美國他們不至於有這麼大的差異，不管是學術也好、不管是就業也好，因爲我家有兩個小孩，我發現美國跟台灣非常不一樣，他就是不斷地在培養你解決問題的能力，problem solving 的能力。還有人際關係，他會鼓勵你跟人互動，internship 就是把你丟到人海裡面、到人海裡面去游泳。

- **學校、老師應立下清楚的教學目標與標準，使學生得以遵循**

我舉一個例子，我女兒前不久才發生的事情，我女兒到美國一個相當有名的 design house 去上班，在紐約的圈子裡算是蠻有名的。我女兒就經過學校介紹到那裡上班，他叫他設計一個小 logo，我女兒設計好交給他，那個 Robert 本人看到之後說”I hate it!”，就這樣。我女兒想說怎麼會這樣？可以用別的緩和一點的字眼，怎麼就這樣 hate it？然後她就很客氣，因為台灣人總是比較客氣一點，想說請教你怎麼樣才能作的更好，how can I do better、how can I design better，就問他怎麼樣做，”I just hate it!”再丟一次。我女兒就傻住了。

我要談這個可以解決好幾個問題，第一個在美國他們很清楚什麼叫做高標準，不管是老闆、不管是老師，他們可能很清楚語意非常清楚，讓學生很容易遵循，這是標準設定的問題，讓學生知道我做的是好。而且他們很直接被告知，我想 Robert 很直接用一個 I hate it 這個字眼，我們先別講用 hate 這個字眼對不對，但 in a person、in a feeling 來講，他非常清楚的傳達了這個訊息就是 I don't like it, redo。我們東方人可能說「小姐你可能哪邊修一下會更好...」等等，很多的 directions。這很多的 directions 對學生來講就是一種限制。我們兩種心態來看這種問題，第一，是東方式的，老師不厭其煩告訴你就修，學生會怎麼做？學生當然會按照老師的方式修嘛。方法二就是剛剛那種 I hate it，再問什麼地方做不好你可不可以告訴我？I just hate it!沒有 answer 給你，redo, totally wrong。還是給你一個非常大的揮灑空間，讓你重做一趟。

所以這裡面可以看出，雖然是實習，但我們可以把它當作是一個教育的方式來看。我覺得在台灣的教育，老師本身是一個很重要的關鍵。老師在跟學生溝通的時候，到底有沒有給學生一個很清楚的目標，什麼叫高、什麼叫中、什麼叫低。以我個人的認知，我們打分數在學校裡面是一個很大的學問。我不太清楚學校的事，我所聽說如果今天老師很嚴、我有我的標準、我的學生當得太凶，學生不願意選我的課，我可不可能被學校 fire？有可能。太鬆反而比較好，太嚴反而不行。所以這裡面就存在一個很大的問題，我們的學校教育在教學生的時候沒有辦法很清楚的告訴學生什麼叫 goal、什麼叫 no goal，這是價值觀的建立。這種價值觀不只是人生的價值觀，academic 的也有。老師沒有很清楚的告訴學生你所學什麼是 goal、什麼是 no goal。這裡面不存在你是去就業還是去做學問的問題。這個是教學的標準，老師有沒有告訴你什麼是 ok 的，什麼是不能接受的。

● 學校應教導學生如何把知識落實到生活裡

拿台大的校園來看，台大有一個城鄉所，他們對建築設計、規劃應該是有研究的。台大有土木工程的科系，我相信台大的教授群、學生們有能力把台大的校園弄得更漂亮、更合乎邏輯，更合乎台灣一流大學的面貌，隨便美國一所大學都比台大還漂亮。我兒子從 Minnesota 回來，我問他台大校園怎麼樣，他說差太遠

了，Minnesota 隨便一個 college 都比台大漂亮。建築物有型、花草樹根建築物的配合等等，他說台大不行啦。

今天我們大學教育常常出現一個問題：說跟做之間差距太大，老師教的跟真正生活好像都毫無關係。在象牙塔裡面做學問，我覺得這個蠻可惜的。用我剛剛的例子來講，有很多資源、錢很多、歷史也很多，稍微動動腦筋，透過城鄉研究所、土木工程，我相信可以把校園變的非常有個性，很符合台灣一流大學的面貌。絕對有能力、不需要靠外人。學校不可能，那台大的校友絕對有辦法。很遺憾的我們看到在這邊幾十年來都是這樣子，讓人家感覺到殘破不看，看得出來是一個老大學、看起來也不錯，但就看到一個殘破的面貌。但知識不是一個殘破的東西、知識是一個先進的東西，他是來解決很多未來的事情。台大看不出有未來，看不出對社會、對國家培養解決問題的人才。

就我剛講的價值觀的問題，你今天老師也好、學校也好，你沒有 deliver 一個 very strong message，what is goal、what is no goal，我覺得這個 message 非常不清楚。從很多觀點來看，我剛只是舉一個校園的例子，比如說我們今天很重視整潔，台大就沒有很亂的地方，如果有很亂的地方很快就被解決。學生就知道整潔是什麼，這是最簡單道理，學校以身作則。學校的價值觀沒有很清楚，要把我的知識真正落實到生活裡面去。所謂的生活不是那麼現實一定是企業界的生活，從學士到碩士也是一種生活--學術生活。

● 強化校友與學校間的關係，如實質餽贈或回校經驗分享

美國學校有錢，Minnesota 一年接受各式各樣的捐助大概可以拿到起碼幾十億美金，他是美國大學裡面講難聽一點很會撈錢的，會從各方面要錢，因為他本身條件好。今天台灣的大學系統裡面，因為過去跟產界有太多的隔離、沒有太多的合作。所以你說產界、企業界要跟學界餽贈啊、校友要回饋啊，我們學生畢業後 95%、甚至 99%跟學校是沒有關連的，臍帶已經切斷了、沒有 link、脫節了，在台灣的教育裡面這是個很嚴重的問題。美國人喜歡 donation，這對學校經費是很大的來源，主要是學校會呼應校友的事情，校友有什麼事情學校如果是個 research school，學校會從 research 的角度協助你很多事情，大家互相溝通。但台灣的大學很遺憾的，跟校友的關係太弱。

我覺得可以請傑出校友回到學校，針對他專業的領域跟學弟學妹們分享。我曾經接受中央大學 EMBA 的邀請跟他們講一堂創業管理。一般的老師可能很會講創業管理，可是從來沒有到過業界，所以純粹就是課堂理論。我有這個經驗，所以他請我跟他們學生分享。結果學生反應非常非常熱烈，因為我拋開所有的教科書、我沒有理論的，我的理論來自於我的經驗。後來我請他們驗證我的經驗跟理論之間，因為我也沒有看過創業管裡的書，創業的人不會去看書的，創業的人都是蠻幹的。當然有邏輯的蠻幹、有些人是沒有邏輯的。我相信每一所大學，

尤其是台大更好的大學，這種人才更多才對。我不曉得現在的大學幾乎只有社團會邀請別人來演講，正式的課堂反而比較少。我不曉得原因，這是很遺憾的，其實外面的經驗很豐富，比如說我就有跟學生交流，一下課學生就把我圍住了。我想去上個廁所根本沒時間，又要上下一堂課。學生就反應很熱烈，他們就很想知道特力屋怎麼起來、怎麼邀請他們進來的，他們都很想知道。因為他們是 EMBA 課程，年齡都比較大、有些人也會想要創業、想要找出一條路徑，就很實用。因為你問老師問不出所以然，老師沒有這種經驗。我覺得請校友回到學校，不一定是這種 EMBA 課程，因為這種課程比較實用，我相信歷史、國文都可以應用、絕對可以好好的用。

- **學校所教與學生的知識應反應外界變化，與時俱進**

其實我在看您這些問題的時候我有想到一個，我從畢業到現在已經三十多年了，這三十多年來我從一個小職員變成一個高階主管，我看過的人非常的多。但我看到這些後輩很想知道的一件事情，比如說 marketing、management 我比較擅長的，因為我是商學院畢業的，我想聽聽是不是有什麼東西是我不知道的。很遺憾的實在是太少了，換句話說我三十年唸的到今天還受用無窮，當然管理的基本知識沒有產生太大的變化，如果是這樣的話學校教給學生的也太 limited、太基礎了，沒有與時俱進。這幾十年來我也在職場，我也知道 marketing 產生什麼變化、我也知道 management 產生什麼變化，為什麼學校沒有充分反應這些事情呢？還是非常老套的用三十年前、甚至是更早這些知識也好、教材也好，我不知道他的教材是新的還舊的，我發現學生所得到的跟我以前差不了多少，不會因為他晚我二、三十年畢業就覺得現在好像不一樣了，我不曉得這中間差異在哪裡：是學校的教育還是用老教材呢？還是真的知識就是這樣子？

- **實習制度有助於學生體驗未來在職場可能預到的情況**

讓學生食人間煙火，到產業界去。就像我女兒的老闆在他講 I hate it 之前，我女兒從來沒想過有一個人會對他的作品說 I hate it。用這麼激烈的方式來回應他，他很清楚他遇到什麼樣的反應。將來他可能拿出去給客戶，客戶馬上當面不給他面子，直接說 I hate it，他心裡頭可能有這個打算，我覺得這是很好的一種歷練。他們被要求有 120 個小時實習在那裡，我不知道台灣有沒有，我覺得這個是個很棒的實習制度。

- **政府應加強推動企業與學校間的共同合作，一起培養好人才**

政府要鼓勵業界，一定要某種 **qualification**。可以採取免稅，譬如說讓你免稅一萬塊錢，採取這種鼓勵的制度。要把產跟學和在一起，比如說用 **social responsibility**，這在台灣還不落實。不像美國、日本、歐洲公司他們很多企業覺得對社會有個回饋的必要。台灣人對這方面...最近可能好一點，過去真的不太好。他們寧願老板本人捐給慈濟一億，他可以這樣分配拿八千萬給慈濟、拿兩千萬跟學術作結合，比做善事來的更廣泛，受惠的人會更多。其實可以這樣做，但一般企業對學校這條路徑總覺得是國家的事，不是社會責任，台灣還沒有形成這個風氣。在國外捐給學校是非常正常的，一捐捐個幾億都有。所以在捐款上面，我們企業在觀念上還是有待加強。

再來就是接受跟學校共同合作、培養下一代的人才。這一方面，我們的企業家也不覺得是他們應盡的責任之一。他們也認為造就人才就是教育，十年樹木、百年樹人，你學校就是要做，企業就是你教好的人、我拿來用就好了，他比較沒有一個長期努力、共同來回饋的想法。雖然現在開始比較有，但我覺得要台灣自然形成很難，要透過法令，譬如說有所獎勵、有所表揚等等。其實現在的企業越來越重視面子，因為大家都在腕嘆好人才難求，不是說沒有這個人才，而是好人才未必喜歡到你這個企業工作，因為你的企業形象太差。你的形象很好，譬如微軟，我相信微軟、台積電一招人是擠破頭啊，要讓企業知道他們多做一些好事情、跟學生提供一些好的工作、跟學校做一些連結，對他們是很有幫助的。透過商譽的打造、透過共同的關係，建立一個良好的聲譽對他們是很有幫助的，這是我們產業界要積極的去回應的地方，觀念上也要矯正。

我看過很多人捐給慈濟幾十億都有，最大的一筆是郭台銘捐給台大一百五十億要蓋醫學院。如果不是因為他弟弟、他太太，可能也刺激不了。而且他還關注在先進的設備上，這麼老的想法。我無意批評，這善舉是很棒的，跟他一樣有錢然後拿出這麼多錢的也只有他一個。可是我們從這善行來看，他還是對於軟的東西不太相信，他還是比較相信硬的、設備類的。軟的東西如果沒有建立標準就怕有人濫用，我怎麼知道你會很努力有些研究成果？沒有辦法去衡量、很不容易。所以設備最好了，你買這個，招標標進來很容易。

- **學校方面應主動加強與產業界的合作，校長要帶頭做起**

對於學術的、學校教育質的提升，企業界也有他的困難，所以我覺得學校這個有責任。我常常講學校校長就要像 CEO 一樣，CEO 要賣東西，任何一個公司沒有一個要透過產品賣東西的。有形、無形的產品，大部分是有形的產品，像我們顧問公司是無形的產品。因為產跟學之間有 **gap**，要怎麼去彌補不能一味的說產業界不瞭解，我覺得學校也要負很大的責任。校長有沒有放下身段，不斷地跟產業界溝通，這是很大的一個問題。為什麼產業界不敢把錢投到你那邊去？因為

怕你濫用嘛。譬如說今天校長帶領一群研究 3G 手機的研究人員，就帶著手機的計畫去拜訪企業界，有沒有可能？諸如此類就是不斷的溝通。譬如台灣的黑熊很可能會絕滅，我們要培育，打造一個像大陸有所謂的大熊貓基地，我們來培育一個大黑熊基地，黑熊那麼可愛。台大有動物系、獸醫系，有沒有可能打造這樣的夢想？台灣其實很多企業想要深耕台灣，我相信是做的到、我相信是可以。當作是一個事業計畫來經營，是可以的。

剛提到台清交很多工作都在做，可能跟業界的結合比較完美一點、漂亮一點。在我過去用那麼多人裡面，的確台清交是最好用的。比較其他學校來講，學生素質的確是比較高，這個的確是不在話下，所以他占盡了很多台灣人才的資源。我想這跟政府給他的錢、找到好的支助、聯考的政策都有關係。其他的大學是不是就沒有機會呢？絕對不是。

● 每所大學應依照自己的個性、特質，打造自己的特色

用廣告公司常用的一個術語叫品牌 DNA 這個概念，人類大概已經開發的 DNA 有十億組，你是女的、我是男的，你在學術上有很高的成就、我在學術上沒有成就，差異這麼大，但我們兩個之間的 DNA 差異只有 0.1%。今天的台灣大學系統裡面，我覺得 DNA 太過於接近，每一所大學的 DNA 都一樣，好像是多胞胎。政府不能說他們沒有責任，就是因為不當的政策產生不當的結果，這是我認為的。按照我的理解，現在私立大學、尤其是末段班的私立大學很慘，根本找不到學生。不是不想、他們很想，可是制度就是讓他們找不到學生。非戰之罪。有時候我蠻同情這些學校，有時候我看他們的廣告，把它看成他真有心這樣做，我覺得很好，那為什麼沒辦法得到 support？過去我們的環境是不是有太多讓學校沒辦法表現自己的 personality？我沒有研究不太清楚。每一所學校他的 DNA、他的個性、特質是什麼，我覺得很值得去研究。如何給他一個環境打造符合他特質的一所大學，如果沒有，我覺得政府要檢討。

品牌 DNA 就像是衣服店那麼多，如何讓我的店跟你的店不一樣，第一個就是要 uncover 這個 DNA，要 decode、uncode 解碼這個 DNA，先把 DNA 在光譜裡面分析一下。假如我現在要造人，例如現在金髮女性是最紅的，那我把金髮當成一個很重要的 DNA，把金髮植進去，打造一個金髮美女出來。先分析一下我們自己的學校到底有什麼特質，因為有些 DNA 不是你要打造就可以打造，有些你可能打造不來，有些可能天生就有。人是因為天生的，沒辦法用技術加進來，但講到企業、講到學校是可以創造的，今天在這麼多大學裡面，我要怎麼打造一個獨特的台大、或獨特的成大，或像清華跟台大競爭的很激烈，台清交這三所，交大要怎麼在這三個學校中脫穎而出？靠的就是 DNA，所謂的 DNA 就是一個 unique、非常特殊跟別人不一樣的東西。其實不用多，只要一個、兩個就夠了。

- **大學應清楚自己的定位和目標，要有學術研究之外的特色**

像 Minnesota 我看他從兩、三年前他就設立一個清楚的目標：他要在十年內成為全世界最好的三所研究型大學之一。上海交大每年都會做各個大學的排名，Minnesota 每年都一直往前推，三十幾名，台大是一百七十幾名。準與不準是另外一回事，但以現在這麼多種排名的方式，有上海交通大學、金融時報、Times、U.S News、World report、Web Monster（評網路，西班牙的），大概世界級的研究就是這幾個，今年台大也出了一個世界大學排名。從這些指標可以看得出來，像是 Minnesota 很清楚要走研究型的大學、要在公立大學成為頂尖，非常清楚的定位，會讓學校很多的措施都是朝這個目標很清楚的邁進。而且他的路徑就是一步一步往前推，當然還沒有達到，但已經接近了。現在好的學校都是私立學校多，公立學校他真的是 one of the top。

台清交都一樣，創造、打造自己的 DNA 是非常重要的路徑。不要看到台大怎麼做就這樣做、看到哈佛怎麼做就這樣做。學術是很重要沒錯，沒有人會否認這個大學很重要的宗旨。提升學術的水平、創造下一代的人才，這個我非常同意。但學術之外，縱使研究也有自己獨到的方法，所以培養自己獨特的 DNA 台灣的學校在這方面作的不夠。

- **大學應主動表達對學生的重視，讓學生對學校產生歸屬感、榮譽感**

台灣的學校除了不注重自己的 DNA、沒有去 discover 自己的 DNA 之外，沒有讓學生對學校產生一個歸屬感跟榮譽感。外國的大學透過很多校外的活動，像劍橋跟牛津，諸如此類透過學校的活動，建立學生對學校的歸屬、相連、榮譽感。在美國你到學校的福利社、外面的商店，很多人靠學校的紀念品存活下來。到 Minnesota、哈佛的網站，東西多的不得了。

我自己看到學生畢業的成果，學生自己都說不上來學校有什麼政策。相對於美國每一個大學都很努力想要打造自己的特色，而且不光是只有在宣傳資料上，學生很清楚這樣是在做什麼、學校也很清楚這樣做。如果今天台灣的學校送上一個小小的紀念品來歡迎學生，或打一通電話到學生家裡歡迎他來就讀，你的感受會相當不錯。在千里、萬里之外 Minnesota 送了一個旗子、一件 T 恤給台灣一個高中畢業生，他也不太知道，就覺得好耶！就去了。這就是 DNA，代表學校幫學生 take care 很多事情，學生將來要這樣對待客戶，去解決他生活的問題。學生從學校對待他的各種措施、幫助上面學到自己將來要怎麼做，很清楚。台灣大學根本就不管，錄取了就是一張書面通知給你，什麼東西都沒有。這幾年稍微好一點，透過大學博覽會、展覽，可能多了一點主動，否則過去大學都是非常的被動。

- **大陸與世界各大學開始許多合作，對於擴展其國際視野幫助頗大**

大陸這幾年大學的發展跟台灣有一個最不同的就是大陸本身的市場、國際政治地位的關係，因為他很醒目、很重要，世界上沒有一個大學會忽略大陸，紛紛想要在大陸的教育佔有一席之地，所以用了很多種方法。當然這是雙方的，大陸因為感覺到自己很多的不足，大陸也希望在未來幾年之內培養出世界百大的大學。從這個觀點他不斷的向外求援，他很謙卑，大陸這方面倒是做的蠻好的。他自己認為做的不夠，他就頭很低，跟很多世界知名的大學討教。從世界大學的角度，對一個這麼陌生的領域他們也很想進來，來一探究竟，所以雙方很容易一拍即合。所以大陸很多大學紛紛跟世界很多頂尖的大學有很密切的合作，這個現象應該是台灣比較缺乏的。我覺得台灣的大學沒有那麼主動也有關係，還是台灣的大學縱使很主動，人家也不用你。幾乎所有世界頂尖的 MBA 在大陸都有合作的對象，比如說你在復旦大學修 MBA，可以同時獲得美國華盛頓大學的雙學位，諸如此類不勝枚舉。在這方面國際領域似乎比台灣寬廣很多。

- **台灣學生在創意方面較大陸學生更具優勢**

講到學生的特質，我覺得台灣的學生在創意方面遠遠比大陸的強很多，大陸的學生在創意實在不行。我有問過他們為什麼他們的思考方式為什麼那麼侷限、不那麼寬廣，他們給我的答案是老師不斷地在講、他們就是在下面不斷地聽，我自己有機會在大陸參加一些座談會不會從頭講到尾，腦筋也很累。我比較喜歡分組討論，不會有標準答案，可以天馬行空。大陸的學生對於研討的方式非常不習慣，他們經常的態度是花錢請你來當老師，就是要請你來把答案告訴我，怎麼要學生自己來討論來答案告訴你呢？其實不是老師不知道，或許嚴格講起來老師也不應該知道，因為答案不只一個，沒有標準答案的。這種多元的目標、多元的解答，這種多元的事情在大陸的教育系統裡面很可能不如台灣。因為沒有多元的思考模式，變成他們的動作、創新都不夠，答案都很標準、很單一，選擇性就會比較差。這是因為他們沒有多元思考造成他們教育上的缺憾，跟台灣非常不一樣的地方。好大學的學生一樣，我帶過北京大學的、清華大學、中歐管理學院的畢業生，創新力不足是第一個問題。

大陸的 resource 受到限制，他根本就是 very limited，因為他不夠自由，very limited resources。所以你的 possible solution 不會有，我不覺得在一個養成年輕人的教育上面，或許大陸可以在學術上面創造出一些很不錯的人才，畢竟人口這麼多，但是 overall 來講，台灣還是有我們的優點。我相信創新絕對不是短期之內可以趕上台灣人，這不是只有教育制度可以培養出來，大陸在短期之內要改變很難。第二個，因為他本身的資源有太多的限制，有很多限制就沒辦法那麼多元，沒那麼多元答案就很標準。

- **大陸學生人格養成不足，缺乏誠實，以致影響雇主對其信任**

第二個跟台灣很不一樣的地方是他們的人格教育、道德教育很糟糕。大陸的高階、高水準的人造樣把說謊、把騙人當成家常便飯，他不會覺得很丟臉、很不好意思，他覺得他應該這樣。我覺得在台灣的畢業生裡面，不是說台灣的畢業生必然誠實，in average 道德觀比較強，比較不會說謊、騙人，當然不是說大陸每個人都會說謊，只是說 in average。只是說大陸的高知識份子照樣騙人，而且常常騙人，這兩點是很不一樣的。

我覺得大陸對於說謊這件事，政府並沒有特別的重視。講個例子好了，這句話是天下雜誌登的「十億人口九億騙，一億在鍛鍊」，鍛鍊成什麼？鍛鍊成騙子，那是價值觀的問題。第二個例子是在不到一個月前，中央電視台播出一個節目，節目的內容是南京一個老太太發生車禍，一個年輕人趕快把他送到醫院去，結果這個老太太告這個年輕人，法院判他要賠十幾萬。年輕人可以說是失望到了極點，整个人生變了。本來很積極、很熱情的，變成非常冷酷、消極。因為這個案例引起討論，南京人討論了很多，後來引起中央電視台的重視，搬到中央去，全國在討論。當晚電視節目了很多聽眾，聽眾大部分是年輕人，我看起來好像都是大學生的模樣。主持人加上兩個來賓，正反兩面，主持人幫這個被告的年輕人說了很多話、幫他查證說不是他撞的，來反控告老太太說她誣告。主持人問學生說將來如果在路上遇到老先生、老太太倒在路，你願不願意救他？現場的觀眾大概只有個位數的舉手說他不會做，有二十多個說他們還是會做。主持人就很高興，說我們的人性沒有因此而產生極大的變化。下面這個評論就有趣了，北京人民大學社會系的教授說主持人的結論他不以為然，他說今天你是透過電視在那邊照，人的思想跟人的行為是有極大的差距。當發生車禍的時候今天說不會救的人、他同樣有慈心會去救，今天很勇敢說我照樣會去就、不怕被誣告的人，反而可能不會去救。

其實在大陸這麼多年來，我嘗試用各種方法跟我的員工溝通。我希望能協助他們重建彼此的信賴，我覺得進步很慢。有效、不能說沒有效，但進步很慢。譬如對某些人我知道他在騙我，我很誠實對待他，希望引起相對善意回應等等，我覺得有效，但那種效果讓我們不太能接受。我有時候會這樣想，我都跟你掏心肝了，你為什麼還騙我？大陸學生最讓我們感到不可思議的是，他們說謊沒有痕跡也就罷了，他們是睜著眼睛說瞎話。而且他也明明知道他最後一個字落款，你就會說他騙人，他都不怕，很奇怪。我講不好聽那種不要臉的程度讓你訝異，他不怕被你抓到。一般人說謊總是會擔心，會覺得被你抓到多不好意思、多沒面子。這是價值觀，他們從沒有認為說謊是不對的，他們就是要說謊。台灣的教育在這方面應該繼續的堅持，這是一個普世的價值，我們不能因為市場是這樣子就培養說謊的專家。像我朋友到大陸去，我就跟他們講要步步為營，你所聽到的要常常檢驗。應付說謊變成是我們的技術問題，當作 challenge 來處理。也不必太過於失望，只要多查證就好了。變成會增加我們做生意的成本，因為大家都一樣，不

檢查會被坑掉。

- **大陸學生的求知慾、學習態度較具優勢**

論到專業領域，大陸的學生比較好學，他們的理論可以講的落落長，講的你非常佩服，而且邏輯性很強，這是台灣學生沒有辦法跟他們比的。再來就是對知識的學習態度，大陸的學生遠遠超過台灣。台灣的學生或畢業生對於新知渴望的程度不如大陸。大陸的畢業生到職場之後，他們對新知的渴望程度遠遠超過台灣學生。我公司裡面台灣人也有、大陸人也有，這是非常不一樣的地方。

- **台灣到大陸的人才除了高階主管外，其他層級已越來越不具優勢**

台灣的人才在大陸市場裡面顯然有絕對的優勢，就是高階人才，大部分啦。譬如說副總級、CEO 級，我覺得還是有絕對的優勢。在中、高階我們有相對的優勢，譬如說像資深經理，因為資深經理有很多技術上的需求，大陸可能還沒有培養出來。但一般中低階的主管我們沒有優勢，反而台灣的人存在一種劣勢。技術他們已經漸漸的培養出來了，台灣人過去有的技術，當然他們的待遇便宜很多。從成本考量的話，因為騙人、不誠實這些事情上是加強稽核，所以增加我的管理成本。雖然我的管理成本因為這件事情會增加，但是與其用十個台灣人，我可以用二十或三十個大陸人，我加強稽核之後還是比用台灣人低一點。所以基本上中階的幹部漸漸被大陸人佔據，台灣的年輕人跟中階的幹部想要像過去一樣到大陸有那種高薪的待遇已經愈來愈少了。不像我們以前的薪水是乘上在台灣的 2.5 倍，現在已經 not anymore。平都已經很棒了，平平的過去代表人家對你們還不錯。

- **台灣的好大學有其優勢，但要在世界競爭仍須更努力**

所以我覺得台灣在目前大學教育裡面，一般的好大學還是頂尖的。從這幾年台大在世界那麼多 ranking 裡面幾乎都排在前面，我覺得還是有他的優勢。當然還是要很努力，我們必須要瞭解尤其是香港，他們努力程度比台灣更凶，在各方面投下的金錢、人力還有理想，目標都很崇高。我不曉得相對來講，台灣是不是就沒有像他們投入那麼多的精力，我感覺到好像沒有投入這麼多。

台灣要在世界裡面競爭，我覺得腳步要加快，大陸也會趕上來。大陸社會制度就是共產主義，但是他不是越來越緊，他是越來越鬆的。越來越鬆相對於教育也是產生有利的環境。台灣相對來說，國際地位本來就不如人，台灣的教育是有

隱憂的。

還有另外一個我看到的，台灣的國際學生太少。這裡面我覺得是互相的，我爲什麼把小孩送到 Minnesota？光是一個學校有二十幾個諾貝爾得主獎，台大只有一個李遠哲，已經很不錯了。第二個看看美國大學的網站，再看看台灣大學的網站，一看就知道台大差很多。我研究幾所大學，美國的、日本的、台灣的大學作比較。上網站的感覺是：台灣是最糟糕的，沒有一個網站可以跟世界接軌。

時間：八月六日（星期三）上午十二時三十分至十三時三十分

地點：台北

受訪者：中央貿易開發股份有限公司 董事長 丁廣鎡先生

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

- **相較於其他國家畢業生，台灣畢業生較缺乏毅力與團隊合作能力**

我們在越南用很多國家的人，以前有很多日本啊、美國、加拿大、法國大學畢業的年輕人，畢業來這邊做三年再回去念研究所。這些歐美地區的人來到越南是因為他有這個 *curiosity* 好奇心，台灣人沒有，這是第一個。第二個，出來海外是需要一些毅力的，不是這麼簡單的，待在台灣是最舒服的。但台灣的教育制度下，沒有一個東西是在培養你的毅力，當然有一個是你拼死念然後考台大，*that's the wrong way*。外國人是在 *sports* 培養你的 *team work*，*at the same time* 你的 *performance* 就是在培養你的毅力跟決心。尤其是在大學或研究所，*aside from your study*，要去 *emphasis* 你的 *team work*，台灣的研究所學生是非常的 *lone player*，我們的經驗告訴我們很多好的 *executive* 最後我們要教他第一個「放手」、第二個 *team work*、第三個你要當 *leader*，要去指揮，而不是你一個人拼命苦幹實幹，然後別人通通什麼事都不要做，你把它做出來，最後累死的是你、別人都很輕鬆。在 *work place* 台籍的主管很多時候我們要培養他做一個 *leader*、培養他做一個 *team player*。他喜歡自己做、是很優秀，但常有一個 *glass ceiling*，因為職場上要往上升一定要做一個 *leader*、*team player*，我覺得這是一個很大的問題。

- **畢業生容易有眼高手低的問題**

以前一些 *fresh graduates* 有對自己定位的問題，我們公司過去有一個 *policy* 是不用台大畢業的人，因為台大人覺得 *I'm the best*、其他人都比不上我，所以台大人就是眼高手低。現在因為我們國際化了，也跟中國大陸交流，所以有 *comparison*。以前覺得台大 *is as good as Harvard*，現在是 *way below* 北大、甚至清華、復旦。現在我們這邊有台大的人，他很清楚他的定位，台大是所謂的 *local best*、台灣最好，台灣最好並不是 *world's best*。當你瞭解自己的定位去面對一個 *job* 會比較謙虛，會比較實際的去看一些事情。台灣畢業生缺乏實務經驗，尤其是我們的 *project* 很複雜，從加工區到各分廠涵蓋面很廣，接觸的人也很不一樣。

像我們有一個台大生在這裡做一年然後過去，兩年他才應對自如。從不會做 presentation、不會跟人家相處、不會接待的人，到李光耀來都是他做 presentation。但如果我今天是用一個美國小孩，三個月到半年他就很上手。

- **台灣畢業生的優勢已逐漸被取代，沒有特別有競爭力之處**

台灣人以前的優勢都被大陸人取代了。大陸人有很多很好的 engineer、accountant，這些 bookkeeping 的工作都被大陸人取代了。一板一眼的事情現在大陸人通通都會了，非常優秀，但 1/3 或 1/4 的 cost。再往前走更會看到這個趨勢，像很多 engineer 那個會被大陸人 replace 掉。所以台灣的大學生究竟競爭力在哪裡、未來要怎麼走？

台灣出來的人都很 square，非常一個模式出來的，不管那個大學出來都是一個 engineer type、都是比較內向、比較 shy、比較可以單獨工作。應該是在他求學過程中去 develop 一些他將來職場上會需要的東西。

（台灣畢業生是否在人格特質上比較誠實？）我認為 integrity 這個東西 has nothing to do with education, it's more to do with your background。當你在比較困難的時候 temptation 大，當然你生活比較好的時候 temptation 小。但是你說很 general 來說台灣學生 integrity 好於大陸學生？I don't think so、I disagree，我不認為可以這麼 generalize 的一個 comment。我認為 integrity 跟老闆很有關係，你不會看人用了一個壞人、你能怪誰？我覺得那是一個很 generalize 的 term。我的經驗是都還不錯，我們用很多台灣人、大陸人，還有用很多的越南年輕人。我們現在的 policy 就是年輕人就是用越南人，我不要再花成本去培養外國的畢業生，我要用的外國人是有經驗的、是有專業的。

我們公司進來第一年是看你是哪裡人、哪裡的學校、previous 的工作經驗，第二年以後就是看表現了。所以我們不分台灣人、越南人跟大陸人，我們完全看你的表現。所以一個越南人可以拿到超過一個台幹的薪水，it's ok，是非常 acceptable，而且我們很 encouraging。因為這是你的國家，我們希望你趕快起來。我們沒有分，也因為沒有分，有很多好的人才願意來被我們用。也不是說越南人特別好用而是我們 policy 的原因，我們用了很多越南人，也發現很多不錯的。

- **學校應先定位自己要培養什麼樣的人才，才知道如何裝備學生**

我覺得「草莓族」這個 term 還蠻不錯的，我以前不太理解，現在還蠻理解的。台灣人 ego 比較高、比較脆弱，整個社會造成他錯誤的觀念認為 I'm better educated, has better environment，我覺得學校是可以對他有點幫助的。以交大來說，他是一個 very fine institute，但你怎麼跟人家 differentiate?交大的 engineering

很快人家就追上了，這都是死的東西，幾十億個人很少人能夠創出什麼新的 theory，所以都是學已經發生過的事情。這些東西只要人家 work hard 就會 catch up，那你怎麼 differentiate?

我常說所有的部會是在解決二十年前教育部錯誤的政策。我覺得你先不要去要求學生去定位，學校自己首先去定位：what am I? 什麼是交大? where do I stand in the world? where do I stand where my graduates will be? 他會去哪裡工作、他會散佈到亞洲哪幾個地方? 我們來比這個就好了。然後我要怎麼樣讓他 make sure 這些人的工作更競爭、更有困難的時候我怎麼裝備他，那你的答案通通都出來了。教育要什麼? 教育就是希望這個學生成功。

● 企業是否願意提供學生實習機會，與該產業需求及對人才培育的看法有關

我認為 internship 是非常好的一個 experience，但要看那個產業有沒有人才的需求、願不願意去培養。我認為 internship 是對一個學生能做最好的事情。這是第一點。有一些產業是很容易，像是金融業、證券業、銀行，你就當一個小助理一個月，讓他去看、讓他去說。你可能讓他去做很多他不想做的工作，但他換到的就是經驗。所以要看產業，像是製造業就比較困難。因為他有一定的時辰、而且 much less attractive。房地產業 cycle 不對，因為一個案子是一年多、兩年多，他會去看到一部份，但對他來講幫助不是很大。

要去找那種企業 in need，他每年都進大量的人才的、淘汰率也很高的，你要去 identify 這些是誰、是哪些產業，然後跟他們談。像 Morgan-Stanley 他們是有一組人專門在負責 intern，量要大才會 make sense、cost-benefit 才會出來。所以要找到哪些產業是每一年都在找人、希望他們趕快上手的，像金融業。第二個像飯店就很容易用 interns，像我們台中的飯店有跟學校做建教合作，就很容易用 interns，這對我們飯店是好，因為我可以省成本。然後 intern 結束以後可以看看有沒有可能多一個新的、好的員工。

一定要結合企業的需求，他才有 cost-benefit。很多台灣上市公司的老闆股份只有一點點，他沒有辦法 justify 他的 broad 說這到底有什麼好處，除了達成 social responsibility。但有很多方法可以做，會有更大的 cost-benefit 可以做，他會去選擇那個。如果我今天是一個保險公司我就會很願意，因為保險公司是需要一些 training、需要 basic skill、需要認同度的，有的人很討厭保險業務員、有些人覺得這是 helping someone else's job，像保險公司我覺得他們應該會有興趣。他們要賣保單，所以在做 trainee 的時候就可以開始在賣保單了，對他們來講就有 income，賣的好的人就 guarantee 你一個 job。問題是學生願不願意去保險公司? 去銀行可能就一堆，去保險公司就不一定了。你要看那些企業有哪些 can afford，而不是要這些企業多花兩、三百萬去做這些事情，很多人沒辦法 justify。

如果你問我的話，我會覺得對我來說這兩、三百萬有更好的用途，versus 訓

練三個、四個、五個年輕人。我們有我們的 foundation 在做外配的第二代的教育，我會覺得這兩、三百萬花在他們身上的 cost-benefit 是 greater than 四、五個台灣的年輕人。這是我會去考慮的東西，我會這樣去評估，我也可以 justify 我的 broad 跟我的股東。

- **鼓勵企業以更長久的眼光來看人才培育，看到實習制度的好處**

像金融業就應該很願意用 intern 才對，我哥哥在 MIT 念 MBA，暑假他就找了個 internship 在香港。Morgan-Stanley 暑假 internship 還沒完的時候就 hire 他，要他畢業以後就到紐約的 Morgan-Stanley 去上班。所以我覺得這對很多學生是很好的，因為你先有機會 almost 免費的去試他。然後等於三個月是一個 interview process，這個企業成本是會降低的。因為我看你三個月不會錯，一次、兩次可能會。所以當你 real job day1 的時候就已經上手了，然後你這一年又可以很放心的去唸書，對我公司又很有感情，因為我還有一年畢業就來了，instant 就建立了 loyalty。所以我覺得很多企業應該朝這個方向去想，但台灣的企業主算的太精了，他不太願意去給 internship，他覺得浪費他的時間、浪費他的人力。他應該去多想一點，這些老外算的比我們精的多，台灣人是算眼前的這一塊，老外是算後面的好幾塊。所以應該去鼓勵 internship，跟應該跟學校長期一點，例如說我 intern 在暑假已經做得很好了，我最後一個學期後面兩個月可不可以申請去，等於你比其他人早兩個月申請到工作。就變成學校的 flexibility 很重要，我相信有些企業是很能接受的，問題是你怎麼給他學生就變成關鍵。

- **台灣高等教育宜在課程設計、教學方法上有所改進**

我覺得從 curriculum design 來說，例如 business school 是不是每個 project 都是 team-oriented，在台灣不需要 train independent thinker，只需要 train 他的 team spirit，他自己很容易就變成 independent thinker 了。假設我在台灣做一個 MBA program，我會 emphasis on creativity & team work。事實上做生意就是你能不能比別人更 creative，有沒有辦法用更少的成本或更少的人力、更快速度把他做出來。變成要去跟 professor 去溝通，怎麼去 stimulate 你的學生去想，怎麼樣讓他們 team work。我覺得大學四年至少要有是一年是 focus on 這個 theme 上面，這些人當他進入到一個新的地方的時候，他不一定是一個很好的 leader，但他有經驗的時候自然就會有先機、就有可能成為 leader。我們有說每個人一定要成為一個 great leader，但你一定要讓他 explore 和 experience。

- **加強語言能力：英文、中文（簡體字）**

還有幾個很 practical 的問題，譬如說英文，請問台灣大學有幾個學生英文教出來可以講的？都嚇得要死。Business English 也不需要你 grammar 百分之百正確，老美也沒有 100% 正確，所以你要教英文要把他生活化。像我自己什麼時候英文變好？是開始看英文書的時候，不是什麼 classic novel，是偵探小說我很有興趣，不睡覺在那邊拼命看。我的英文從那個時候就變的很好了，因為我無形中就在學他的 grammar、學他的用語、學他的字句。

再來一個，簡體字。簡體字跟繁體字差兩千個字，我們一直在吹牛說繁體字是走在前面，對不起現在是在最後面，是在十五億人的 bottom，十四億人是在用簡體。你不要說我 keep my tradition，tradition dies，要不然那些字畫為什麼在博物館裡面？不要讓這些小朋友學了這麼久一個簡體字都不會，你反而要讓他們接觸簡體字。這反而會變成他的助力，大家都會簡體字、我還會繁體字，而不是我不會簡體字、我只會繁體字。

- **美國教育讓學生在應用所學上較沒有問題**

我之前從初中就會有 group project。假設學的是科學，random assign 同學一組，然後商量一個提案，什麼樣的 topic、誰做什麼東西，在全班面前報告。學期開始就 work on it，中間還要報告進度是什麼，結束要有一個 presentation。我那時候高中是念一個在海邊的學校，我修了一門課是海洋學，那就把我們十六個人上課的海岸線分成八段，兩個人一組，三個月做成一個報告，這段海岸線有什麼生物、叫什麼名字。他訓練你要去 explore、要去研究、還要在眾人面前 present。大學也一樣，我大學念的是經濟主修，我們的課是 case study，拿人家生意上的實例，有的是要自己做、有的是要 team 一起做、有的是要 present，所以各式各樣的方式就是要培養你去 explore、去 research、去 present。

我跟我的初中老師說等我有空的時候，我要修一年假。我要去初中開一個課，我認為初中才是 brain-forming 的階段，很多人在初中已經被抹殺掉了。我開的課就叫 business，把我所有知道 business 的東西教給你。但是我要選學生，不聰明的我不要教，浪費我的時間，我也不要很多學生。我們就可以在初中這個 early young stage 去 shape 一個人的 mind。人家大學來念的東西我們現在來念，我可以教你、告訴你 what happened。

- **在越南辦學的經驗**

我們在越南現在有三個學校，教育不但是 booming market 而且 open。像 RMIT

他們把澳洲的課程、課本全部拿來，作為一個分校，他們對外國學校完全沒有限制。我們第一個學校是一個越南學校，run 了幾年之後把他捐掉了。第二學校是一個外國學校，七百多個學生。第三個學校是丁雅文做的那個學校，是做六年級到高中畢業，從兩個年級、208 個學生開始。

我們認為一個國家的基本問題是教育、他的競爭力是教育、他的人好不好都是教育。如果我們可以去改變 the way education is taught, then we'll improve the country forever。所以我們是蠻有想法的，不是為了我們自己，而是為了那國家。我們是模仿的，所以 everything we do, we copy from everywhere。我們有這個 advantage，所以我們敢這樣子做。越南人是很會學習的，所以我做一個 example 給你，你現在的 level 在這裡、我做一個標準給你，很快就會拉上來。我們做了很多 IT 教室，全國有 104 間個 IT 教室，分散在 64 個省，希望他們社區化，學校的老師、官員、社區的居民都來用這個教室。差不多 benefit 12 萬的小朋友，我們讓他們比賽，64 個裡面我們挑 40 個最好的再捐他一些設備，這 40 個省會得到另一間教室。

我們做的過程中發現越南的課程是 out-dated，由學者寫成、不是教過書的。所以我們就跟教育部申請我們要來重寫越南初中、高中的課本。我們發現我們雖然幫助到很多貧困的高中，這些高中還是算貧困中比較好的，很多是不能來上課的。所以我們就從這 105 個學校（加我們紀念中學的老師），我們花三年的時間重新寫越南初中、高中的教材，放在網路上面免費讓人家去使用。這樣很多願意學但沒有錢的人就會去下載，就可以去看了、就可以自學。我們對教育的想法跟其他人比較不一樣，我們不是只要一個學校好，而是改變一個教育的模式。

● 學校的課程、教學應切實反應其設立宗旨與核心價值

我之前念的初中是從幼稚園到九年級，他的 mission statement 是”to educate the whole child to his/her fullest potential in preparation for a productive and fulfilled life”，從這個 mission statement 產生他的跟 core values: ”academic excellence”, ”earnest effort”, ”honorable conduct”, ”dedicated service”, ”wellness of mind, body, and spirit.” 所以你會發現他所有的課程、所有的老師都在 reflect 這個東西。他所有的老師被要求做所有的事情要想到這個 statement 跟 core value 這五點。

我之前找我們初中的校長來有一個 working section，兩天把我們的 mission statement 跟 core value 想出來。我們的 mission statement 是”a college preparatory school committed to the intellectual and personal development of each student preparation for a purposeful life as a global citizen.” 因為我們是一個國際學校，這些 parents 都是很國際化的人，希望小孩去念好的大學，所以我的 first mission 是預備你去念一個好的大學。我們 commit 每個學生的 intellectual and personal

development，我也預備你做一個有意義的世界公民。我希望我的學生出去能念一個很好的學校以外，我要預備你做一個有意義的世界公民。我們的 core value 包含：academic excellence, sense of self, dedicated service, balance in life, respect for all. 我們每個老師是要認同我們的 mission statement 才能來我們這邊教，所以是那些老師要先認同、不是學生，他才能把這個 energy spread 出去。

爲什麼 Fay school 我覺得很偉大，它的課程是一個 spiral curriculum，例如說一個四年級生的英文，去 reflect 到他的數學、歷史、地理，一路 spiral 上去，到他五年級的時候他的字彙是 consistent 的，而不會是一個五年級生去念地理時，那個地理是用七年級生的英文去寫的。聽起來很簡單，但做起來非常困難。所以 Fay school 是一個 cutting edge of young education，我的學校就是要走在所有 educator 的前面。

時間：八月六日（星期三）上午十四時三十分至十五時三十分

地點：台北

受訪者：中華電信 板和營運處 副經理 嚴劍琴女士

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

- **現在所招募的員工在態度、熱忱上與過去員工有差別**

Overall 來講我覺得現在大學生的 attitude 和工作的熱誠比不上以前的人，不同的 generation 可能跟以前的 old generation 會不一樣。我覺得好的東西要想辦法把它 keep 下來，以前有一些好的想法跟作法應該想辦法把它留下來。

十年前進來的人都比較任勞任怨，什麼辛苦的工作他們都願意去做。現在年輕人別想他們要做這些事情。所以我們就擔心會有一些斷層，或將來這些工作要怎麼取代，這些是屬於比較 low-end 技術型的，比較 high-end 就是做一些設計、規劃。

十年前中華電信還是國營公司，考進來的人都還蠻不錯的。但人在一個環境會改變，可能因為舒適、或習慣這樣的工作，讓他不再去努力，很多事情就是 case by case。也許不是新來的比較優秀或不優秀，而是對工作的態度是不一樣的。態度真的有 generation gap，價值觀也不一樣、各方面都不是很相同。

- **主要以筆試、口試兩階段招募員工，不同工作所需求的員工也不同**

我們這個產業其實比較是 technical-oriented，在招募人的時候蠻嚴謹的。我們有筆試、還有 interview，有一個 committee 去選這些人出來。所以基本上進中華電信整個水準都還 ok，雖然我們的工作有 high-end、low-end 的部分，可能不同的學歷如專科就做比較 low-end 的部分，但其實我們聘的人各個學校都有，因為我們是用公開考試進來。

我們還有一部份工作自己來做 cost 太高，比如裝機、挖電纜，我們就請外包的廠商來協助我們。外包的廠商有一些我們覺得不錯的、優秀的，我們可以挑幾個讓他成為正式的，有這個管道在。對外包的人來講有一個機會讓他們往上走，這是激勵他們、讓他們有比較好的動力。這種機會比較少，可能一年只有幾個，其實中華電信大部分的管道都是正式招考的。

先經過考試，考試就是死的、就知道你考多少分，先刷掉很多人再進來口試。

接下來的 interview 是非常重要的關卡、是人與人之間的對談，去看他的應對、反應。Interview 從他一開始走進來就開始觀察了，我們有好幾組在同時進行，每一組大概三個人。我在 interview 的時候非常注重一個人的 personality，所以我會問他你最快樂、最不快樂、認為自己個性怎麼樣...，已經到 interview 就不太去問他的專業了。可是因為我們 interview 的人實在很多，所以沒有很長的時間讓我們細談，不可能一個人講半個鐘頭、大概一個人十幾分鐘左右。

不同屬性的工作對不同學校畢業的有不同偏好。例如有些人比較喜歡專科畢業的，他們不像大學畢業要求東、要求西的，他們可以做一些技術的工作。至於 prefer 何種學校畢業的，沒有一定。一開始因為他們是筆試進來的，那到了口試的時候其實每個主考官 favor 的都不一樣，有些可能會比較喜歡工專畢業的、覺得他們任勞任怨，有些主考官可能想找學問比較好一點。

● 公司對在職訓練的重視，有助於員工的成長與向心力

像我們那時候大學畢業就可以馬上踏入職場，也可以做事情做的不錯。現在的年輕人因為想法、作法跟我們那時候不一樣，搞不好他們需要一些 training。我剛提到有一些公司會提供在職訓練，我覺得在職訓練是非常重要的。因為一個人一定要成長，成長才會對公司有幫助。

我們有蠻多 training 課程，有個電信訓練所提供很多課程。以前都提供一些工程方面的課程，現在什麼冥想啊、靜坐啊這些課程都能提供，兼顧我們的身心，在工作上能有更大的發揮。我們也常常給員工一些 talk，激勵他們、或改變他們一些舊思維，一個是我們內部訓練、一個是到我們訓練所做訓練。

為什麼我們公司的流動率很低，因為我們公司的福利、薪資不錯，如果選的人跟專長 match，基本上中華電信很多人是做一輩子的。所以公司不是讓員工進來就要他去工作，而是怎麼樣讓這個人在工作地方有成就感。

以前進中華電信都是考進來的，從進來這個工作到退休，工作一直很穩定。我們有一直給員工一些東西，有新的技術我們就把他送到電信研究所去受訓。所以我覺得訓練是非常重要的，會讓員工對這個企業有向心力，讓他成長對公司也是一個很好的 feedback。

● 就連高階主管也要不斷地接受訓練，帶動員工不斷充實新知

像我自己也需要上課，像最近就要上節能減碳之類的課程，這是比較新的議題就必須要去接受訓練。像我們高階主管去接受這些訓練，也是要知道怎麼去告訴下面的人、怎麼指導他們。

- **隨著公司轉型、工作內容轉變，員工若接受適當訓練，可以在不同職位有發揮的空間**

我們公司一直在做創意、創新這部分，以前大家都不太重視。我們公司現在很重視這塊，有年輕人有這樣的 idea 可以協助一些舊思維改變，我覺得這部分是蠻好的。我們就分發下去，每個單位要弄一個創意創新的辦法，我們再來評比。因為中華電信大部分的人都是學工程，我個人覺得實在比學文的人要缺少一點。因為工程的人就是一板一眼，你叫我怎麼做我就怎麼做。為什麼我們要鼓勵創新，就是有些人真的有這些想法可以行出來，因為我們現在才剛開始，我們看到創意創新的部分都是在自己的工作怎麼改進。因為以前是國營公司，現在創意創新會製造很多 ability，所以公司就一直在鼓勵這一塊。

我們目前開始有行銷，像是要推 MOD，以前國營公司大概不會做這種東西。還要辦 event 到外頭去，譬如說別人有一個活動，我們也要到那裡擺攤去賣我們的產品，現在都已經走出去了。我們從來沒有招募過 sales，以前一直以爲好像是搞行銷的去做行銷才 ok，其實不盡然。我們後來有一些做機房工作的同仁，他們也可以出去做 sale 做的很好。其實我覺得因為他們非常誠懇，站在客戶的立場去想事情、去解決問題，那客戶自然就會要。像有些客戶家裡電話壞了，打通電話我們就免費去幫他們處理。所以很多東西就是靠你的服務跟專業，來讓客戶信賴。

時間：十一月四日（星期二）上午十五時至十六時三十分

地點：台中

受訪者：Lexus 汽車台中所 資深銷售襄理 江瑞啟先生

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

- **服務業求才較重視其銷售經驗，較不重視其學歷**

我們除了汽車銷售業，還有維修廠的這一端。就銷售這端來講，我們所銷售的 Lexus 是比較屬於高級車，單價每輛大概是兩百萬以上。一般來講，剛畢業的比較難很快速的融入我們的需求，需要在社會中有一番歷練以後，與人接觸的穩定性跟學習更多元化，才可能比較適任像我們這樣的銷售工作。

我們在十一年前剛導入台灣的時候曾經用大學畢業的，想試試看能不能勝任，試了大概一、兩個後來都沒有待到一年就離開了。所以早期我們用的比較是業界、或是在我們公司體系內擔任過一段時間銷售職，我們比較在乎的是銷售經驗。至少在對話中比較能融入客戶的需求、或生活形態，來提供他建議購買什麼樣的車種。

我們要的是經歷大於學歷。當然基本一定是高中畢業，高中以上然後在這個工作有五至十年。第二個我們也會去業界瞭解、甚至向他上一個工作的主管確認他的工作情況，這個部分我們是蠻在意的，學歷的部分反而不是那麼注重。先分析我們這個營業所，有二十六個業務員。現有的碩士有兩位，年齡大概都在六十五年次，他們也是在其他業界有一些工作經驗，再輾轉擔任汽車工作，可是他們本身是第一次接觸汽車工作，舉例來說，有一個之前是在鋼鐵公司從事國際貿易，可是國際貿易的業務是公司本身既有的顧客群，只要去穩住訂單。可是在做汽車這個消費性的商品就不一樣了，可能要重新累積你的人脈、累積表達能力、對美好事物的表達跟傳遞、跟售後服務系統合作，所以那又是完全不一樣了。我觀察他至少經過半年以上才能完全轉換成一個很獨立運作的銷售員。對汽車專業而言，不只是看個汽車雜誌而已，實際上商品資訊還是要公司給你正確的訊息跟專業技術的資料。

- **服務業重視人才的個性、抗壓性、情緒管理、與問題解決的能力**

在銷售這一端性向很重要，一般我們在 interview 的時候會做一個性向測驗，對於情緒管理方面、抗壓性夠不夠、對於客戶的疑難雜症或是他提出的小問題有沒有辦法可以很順利的幫他解決，銷售這種工作可能比較重視個部分。

我們基本上在找人才會登廣告或是在 104 人力銀行上，其實來的人蠻多元的，講起來也是覺得蠻詭異的。有醫學院的、也有法律背景沒有考上律師執照的、也有一些某某某碩士、大學畢業的。我們汽車銷售業就是走服務業了，而且是很高度的服務業、重視服務的特質，所以我們並沒有很在意他是學什麼的，他是汽車科、機械科，我們並不是很在意。所以學校這端依我的看法，不論應徵者是唸那個科系的，如果在學校就能廣泛的參與像社團等等的活動，像這些都是很活潑熱情的人。縱然我已經在這工作擔任了二十年了，我還是要每天展現我的熱情，熱情是很重要的。所以可以在學校中激發學生參與這些人群活動的熱情，這是很重要的。或是提供一些企業的參訪、企業的實習也是相當重要的。我的看法是這麼認為的，我們當然不比那些 hi-tech 的科技業，這種銷售業是人跟人的、而且是很密切的，甚至這種產品來講是沒有辦法透過網路去銷售的。

- **服務業提供見習的機會較少，學生可藉由企業舉辦類似的「校園競賽」活動，獲得實務經驗**

見習在銷售這個區塊比較不容易，如果在維修可以透過一個月、三個月的摸索去實際操作，技術可能比較容易上手。

我們公司有辦那種「校園競賽」，每年辦一次，讓各校組成二至十人的 team 去做發表。我們也會帶入 Lexus 的系統，讓你知道我們 Lexus 怎麼運作，然後我們會出幾個題目，讓這幾個 team 去發揮創意。我們已經辦到第三屆了、今年第四屆，取兩個團隊，這幾年都是政大、台大拿到冠軍，大部分都商管方面的。我們把這個活動定位是「Lexus」的接班人，除了從校園生根、加強對品牌的 image，總獎金在三百萬左右，我們總代理願意支付這樣的費用，北中南會有三個，再做總評比，這已經辦得相當不錯。

我們也會讓他們有實習，錄取的我們會在暑假讓他們到和泰汽車總公司有實習的機會，也會讓他們實際參與。像這些實習的人員跟我們的企畫是同一期的，比方說我們要開發一個 Lexus 的精品，要用哪種精品就讓他們去訪問，可能去訪問到不同 Lexus 的人員，然後去蒐集車主比較喜歡的精品，由他們去 run 出來，然後去把樣品都表現出來。我們覺得透過這種理論之後再實際運作，或許對他將來幫助會比較大。

- **剛畢業的學生因缺乏經驗、身段不夠軟，影響其在服務業的工作表現**

我發現在我們這種銷售業，如果你是大學、碩士一畢業就投入，會發現身段不夠軟。我也有同學跟我是同年紀的，他是大學畢業後來來做汽車業務，可是他的銷售狀況一直是浮載浮沈，而且他也不是唸汽車科或行銷管理。

以我為例，我大學就考不上，考不上就當兵，退伍後投入職場，因為我知道我學歷不足，所以必須找到我喜歡的行業投入進去努力發展。經過十年後我覺得不足了，我才重新去唸書。我覺得回流教育就是像我們這種覺得不夠用了，或是我覺得已經有很豐富的經驗了，想找一個理論來支撐我這些經驗是對的，回去學校找答案的，回流教育就應該可以開放給我們這種人。我從三十三歲開始唸二專、到今年碩士畢業，二專兩年、休息一年再唸二技、再休息一年唸碩士，大概花了十年時間。因為我們沒有學歷，我們很清楚知道就是要去街頭的學習去得到更多生意，那邊有訊息、有商機我們要蒐集的更快。我們更沒有所謂的包袱、所謂的身段高低之下，投入這樣領域的工作。

- **學校對教師的評鑑方式，影響部分教師過度重視發表、而犧牲教學品質**

以我的看法，現在的學校在發展當中真的是需要去思考，舉例來說現在學校很多在做評鑑，像是什麼幾年幾億的、卓越計畫等等，就要求老師要去發展幾篇論文，可是平心而論，這些老師過度注重他的發表，真的把教學品質降低了，甚至很多時間已經沒有用在教學這件事，可能是叫研究生去代打。我唸研究所的時候也有這樣子的老師、也有很認真的老師。我坦白講，老師上課很輕鬆的反而我對他上課沒有什麼印象，也有那種很認真的老師每一個環節都給你上的很緊，我到現在都很記得那門科目在講什麼。我印象最深刻就是人力資源，他有很多個案、各種情境，然後每一組要去發表。那個老師就很認真的在教學這件事情上，他不會把教學時間拿去準備論文，應付學校要做什麼教學評鑑這些。有一個老師就是比較重視教學評鑑，就是要同學上台報告，要從老師那邊得到東西的反而比較少。

- **回流教育：透過工作經驗與所學的配合，有助於學以致用，增加職場的競爭力**

像我本身是唸機械工程的，我有機械或汽車原理的概念運用在我的銷售上，算是學以致用成功的案例。我們可以看到很多來工作的基本上都不是這樣的學以致用，我是從學以致用的方式找到我的興趣和樂趣，透過過去學到的東西結合現在的商品，表達出更正確的訊息。所以讀書這件事情是可以讓你表達更準確的，這是無庸置疑的，我蠻認同讀書這件事情的，但就是如何把它轉變出來。我們常做一些 role play 看到每個人在講同一個東西、講的都不一樣。例如說同樣的數

據，可是每個人講的都不一樣，有的人講的很準、有的人用比喻性的來表現、有的就不準了，大部分的人呈現出來的都不太準。所以我是覺得如果透過扎實的工作經驗累積然後才去學你想要的東西，這樣驗證起來會更好，這樣教育資源才沒有浪費。

學習這件事情本來就是在做一種知識的補充、或是觀念的導引、或是邏輯的訓練。我覺得學習過程本來就是一種很重要的訓練，以我的看法來說可能在大一、大二這個階段你是一個專才，可能專業科目要修的更嚴謹一點。大三之後可能可以像您講的有一些跨領域的運用科目的部分去廣泛的學，如果以大學四年制來講是可以這樣子的。以我為例，我二專就是唸機械工程，二技的時候我就不唸機械工程、唸工業管理，所以如果這樣講，我的大學學程是分兩個階段去學的。我有一個本來就有的專才來配合我的工作經驗，又再唸工業管理、得到一些管理的知識，可以讓我更清楚知道經營公司是這麼一回事，我會更願意配合公司的政策、甚至還可以為公司建議計畫，我在企業內又更具有競爭力了。我也是覺得大三之後就應該培養他們未來就業也好、要走哪一條路也好，大三以後就應該可以去學了。

● 學校招生的困難影響學校對學生的要求，也影響學生的學習態度。

我們觀察現在的大學生，有的連缺課都很嚴重，可能你們學校比較不會，在比較後段的大學甚至他上課的意願都沒有很高。學校也是千拜託、萬拜託他來上課，也不敢把他退學，因為學校也需要一個學費收入。我們在想，既然他是學習意願這麼低落，就應該讓他提早進入社會。我這幾年在學校求學，也觀察到學生的上課情況是蠻低落的。像我這幾年所唸的二專、二技上課的有些學生是六、七年級生，他們上課反而沒有像我們這種四、五年級生那麼的敬業。我們這種回流的、有一定年資以上的，都很扎實的來上課，老師就很敬佩我們在職場上的學生。反而那種年輕的學生，不知道是因為家庭的背景還是什麼，他們甚至也不太重視上課出席這種東西，很可惜，學習的方式都很不佳。

回想以前我在高工畢業要進入社會的時候，我所能找的工作都是門檻比較低的。如果當時我就是大學畢業的話，可能我可以找的門檻就可以再更高一點。可是這幾年來，我們看到大學畢業進入社會的門檻幾乎跟我們二十年前是一樣的，還是比較初階的工作。我記得我在民國七十五年的時候，那時候大學錄取率只有十五、十六%，現在錄取率快一百%。真的太多了，錄取率真的太大了，大學是不是可以合併或是什麼，可以讓大學再少一點。台灣也有 160 間大學，算起來真的很多，彈丸之地這樣 2300 萬人口，像您說的有 120 萬大學生，那未來假設這些學校沒有做檢討的話，像我認識的一些學務長，他們就只能自求多福。像一些私立學校，他們未來要去找馬來西亞的、要去找外國的學生，如果他已經嗅到市場的味道。

回流教育這一塊招生好像越來越不容易了。我之前唸的技術學院，我是第一屆機械工程汽車組的，我們那時候進去要考試、考試還有人沒考上，只是第二屆來考的人就不多了，第三屆就不用考試了。才三屆而已，就找不到學生了。本來兩班、後來只剩兩班不到，最後只剩一班。進修可能有兩個原因，一個是對學歷的重視，比方說我研究所的同學很多都是高中、國中的老師，他們拿個碩士薪水加級就多了。他們有學歷的需求，跟我們的需求不一樣。對我這個公司來講，對學歷並不那麼的重視，我們重視的是學習的過程跟人脈的開發。有這兩種需求的人越來越少，所以回流教育要找人也越来越少了。我唸的 EMBA 是第三屆，第四屆招生就有很多隱憂。我記得我們去考的時候八十個錄取二十個，去年只有四十個去考，去考的人也減少了。

- **在服務業這一行，新進業務員所面對的挫折感是沈重的，大概需兩年訓練始能成熟上手。**

如果進入國產車領域的話，以社會新鮮人來做 Toyota 的業務人員比較合適的，因為他所接觸到的很多是比較年輕的客戶，銷售商品中他可以比較快速的累積經驗，我蠻認同先去做國產車。首先要先瞭解商品，然後本身對商品要熟練、要專業、要瞭解。再來的話就是要做一些實際操作的部分，比如說比較資深的人員帶著去跑、看資深人員怎麼跟客戶互動，從這麼面向去跟著看、跟著學。應對進退，甚至連基本的遞名片都要開始教起，握手的輕手、重手...都很基本那種人與人之間的互動模式。

根據我的瞭解，在國產車業務的離職率很高的。因為作為一個業務人員，必須每個月的業績都歸零，而且一個新手沒有客戶、表達還不是很純熟，壓力及挫折感相當的高。尤其業務這種工作挫折感是不斷上演的，每天、每個時刻、甚至每個客人大概都面臨著挫折，可能講了老半天都還沒達到共識成交。那種挫折感是相當沈重的。然後回公司，因為沒有業績，還要被公司老闆壓榨、被盯：「這些型錄、名片把它弄好，待會出去掃街。」基本上這樣的工作能夠撐過去、大概兩年就很成熟了。我個人覺得兩年是很重要的過程，如果你踏入這個工作能夠很扎實的把這種業務的工作扎根做好的話，兩年以後就很容易做了。

- **現在職場新鮮人自信心不足，缺乏問題解決的能力，遇到問題容易退縮**

我覺得現在大學生自信心不足，像我們現在也有幾個大學生、也是六十幾年次的，信心都不足。可能客戶給你一個疑難雜症，你一時之間反應不及，就退怯了、放棄了。我們有經驗的通常一定會去拜訪，去找出問題在哪裡，確認再確認，我們要放棄一個客戶都要確認好幾次，假如真的不能成交的話才會真正放棄。

常常是業務員這種表達跟服務方式吸引人來買這個品牌。品牌固然有吸引力，可是業務員也扮演很重要的角色。我認爲很多客戶是因爲我們這種表達，讓他來買我們的品牌。我舉一個我最近客戶的案例，他交完車已經半年了，通常我們在交完車三個月都會做一些互動性的關懷、拜訪，也不是說賣完就不見人影，可是經過半年之後我們認爲應該對車子已經很習慣了，突然有一天他打電話給我說：「江先生，我覺得這個車子不好、光線很強、有一些線路都跑的亂七八糟...」他就講了一堆、講了大概有十幾分鐘，你要很清楚知道問題關鍵在哪裡、要讓顧客滿意就要把關鍵找出來。我們就需要知道問題在哪裡，要先聽清楚他的陳述，知道他的前擋風玻璃的問題、他加裝了什麼配備...，原來他講了二十分鐘就兩個重點而已。那我們就要在第一時間之內過去跟他拜訪、去承受再聽他抱怨一次，然後再把車子開回來做重新調整。其實就做一個隔熱紙這件事情就解決了，顧客就滿意了。很有可能因爲某一個問題就讓他產生很大抱怨，他就總是覺得這裡不妥、那裡不妥，因爲一個問題就覺得什麼東西都不順手。如果我們能重視顧客的聲音，找出端倪解決他，客戶是滿意的，遇到朋友就會說這家很好。我們也不過是替他解決一個小問題，他就覺得滿意度很高。

或許現在學校並沒有提供學生很實際的生活經驗，讓學生在其中學到未來就業必須具備的能力。可能只是課程、課程或是研究、研究。當然我深深認同學習的過程很重要，可是對於生活的態度、生活瑣碎事物的應對，我也覺得很重要。

- **鼓勵職場新鮮人由實際操作中找到問題、發問問題，有助於其問題解決能力的培養**

我們會透過比較資深的同仁做一些 Q & A，基本上如果他有問題馬上問，就會成功一半了。因爲有做就會問，如果都沒有問題，我們會發現他是沒有在工作的。所以我們要測試新進人員很容易，比方說我在我的 team 有新人，我也會訓練他們，我教他們之後都希望他們提三個問題來問我。因爲你要去做你才知道問題在哪裡，我可以把我的經驗很有系統的傳承給你，可是你是聽而已、還沒有消化、還沒有轉化成是你的能力。如果你知道要在什麼地方去提升之後，你再講就很順了。或者是在解決顧客的問題當中，例如顧客說他車子哪個地方故障了，你不需要每次都去問服務廠，其實你得到一個概念就可以馬上回應他了。客人第一時間得到你的問題解決，他的滿意度就提高了。如果還要問服務廠、再轉過來，那種等候的時間就產生顧客的不耐煩了，這個都有很多東西可以去想。

詢問法很重要，我們常常在訓練新進同事的時候會告訴他們，你去拜訪客戶往往要運用這種詢問法，我不用口才很好，可是我要問問題，引導性的問題或關鍵性的問題。我要引導你來說那天試車的經驗，我才知道如果客戶不是很喜歡，那才能再去問「怎麼不喜歡？覺得哪裡不妥？是方向盤比較重手呢、還是哪裡不喜歡？」讓客戶把真實呈現出來，那我們透過問就能聽、就能找出端倪、找出縮

結的關鍵了。

- **大學可藉由幫助企業設計認證計畫，促進與產業的互動，也使學生瞭解產業需求。**

我們公司對業務人員有一個認證計畫，這種對業務員認證、分級計畫是我們公司自己成立的，有一個專責的部門在執行這件事情。舉例來說，像我就是 super master，我必須投入幾年之後有多少台數、有多少顧客滿意度、累積什麼訓練課程，再經過考試才能升等。我們有考專業科目，就是汽車專業，有題庫、那些題庫甚至拿出來都很令人吒舌。

我認為大學可以為企業量身定做一些課程、設計這種認證制度。比如說我們是由貴交通大學幫我們做認證計畫的，學校在設計這些認證計畫當中，可能透過指導教授帶領著學生，去訪談、去瞭解企業應該具備這樣的認證制度，讓企業認同這套計畫可以運用，這樣就形成一個互動。學生也可以透過這樣的計畫知道就業的標準，我倒覺得不用企業自己成立這種認證機構、或是去找企管顧問公司來幫我設計，學校就可以替公司設計所謂的認證計畫。

- **學生可透過實習機會磨練自己，並將所學回饋到學校，幫助學校教學方向的改變。**

有一個題目是「大學在哪方面可以回應產業的需求？」我提出兩個，一個是可以透過比較長的實習，將企業中一些例行性的事務教導他們如何承接工作，再按照他的資格減少企業對於資格審核的成本。也可以讓社會新鮮人有更多的機會來磨練、瞭解自己。我們總覺得磨練才能瞭解自己，玉也要琢磨才能知道是一塊好的玉，我覺得人才也是這樣子。以前我從來不曉得在銷售工作我可以這麼做，是進入銷售業一個月、兩個月，才發覺我可以具備銷售這樣的特質。我從一出社會，總覺得我口才不是很好，可是我就不相信不能訓練，是投入這個汽車銷售業的工作才不斷地自我訓練。這真的是在自我訓練當中，才讓我找到我適合這份工作。

第二方面來說，企業很多工作內容假設能讓學生透過剛剛所說的實習回饋給校方提供一些建議或改善，學生走出來企業學習、再回饋給老師或學校，這樣可能在產學之間就搭起一個很好的關連了。

- **對不同階段的人力所需具備的需求也不同：初階人力需具備協調、彈性、與溝通能力**

在初階的人力是執行者，他可能要具備協調的能力、溝通，要很容易去支援

各種事務。舉例以我們內勤的會計人員來講，他可能在這個單位兩年、要調去別的單位兩年，因為業務需求的不同可能會被調動。另外像我們很注重服務這端，我們所還有編制 show room lady，他要倒茶水、製作飲料，要學這些東西。所以這種支援性的事務他就要很能夠適應，這些 show room lady 也都要大學畢業財會背景。

- **中階人力需具備企畫能力，並執行上級的要求與承受員工的反應**

像我觀察中階就需要有企畫性的能力，或是執行者的角色。他抗壓性要很高，因為老闆有什麼樣的想法、什麼樣的任務需要你來執行，你必須要承受老闆的任務、要去計畫之後在第一線執行。根據的觀察抗壓性要很高，因為要面臨績效壓力、單位績效的問題、人員管理上各項的問題。舉例來說，我們最近在推動「感動服務」，很重要的在這種景氣比較低落的時候，要把服務的本質呈現不一樣、比其他業者更勝出。所以在門口的地方，不曉得您有沒有發現您剛剛進來的時候有人員去門口接待，進來的時候我們跟您說歡迎光臨。這兩個動作看似很簡單，其實產生很大的抱怨。因為每個人要接待來看車的客戶、然後他還要忙一些其他的業務，而且我們不只要他們這麼做，我們還透過攝影做問題點的討論，例如在某個時段有人進來，這個動作是沒有做的，我們就會問他原因在哪裡。一次、兩次、第三次扣錢，扣錢就有反彈了，我們還要顧慮這樣反彈之後績效是不是就衰退了。中間的執行者就很擔心業績滑落的事情，要執行老闆的意思就必須要承擔第一線的一些反彈。這些是老闆的意思，老闆要求我們 Lexus 要執行他定義的感動服務。

隨著我們客戶的增加，我們這裡平常來回廠保養的，平均一天大概有四十個客戶，來來去去的人很多，有人來保養、有人來取車。你看我們這個點心，我們提供 hagen dazs 冰淇淋，這也是別人學不來的。光是這個冰淇淋，一個月要花我們單位五萬塊、夏季的時候快十萬塊，賓士他們不敢這麼做。這些點點滴滴透過商品來做感動服務，是一種成本資源，那我們人能做什麼給客戶什麼感動？我們在找下一個顧客滿意度的指標。我們從十月初施行一個月，到現在有很多反彈的意見出來，所以這也是一個為難。

- **高階人力需有效的領導員工、協調各部門、負責整個公司的經營**

高階的話就像我們老闆，他就要思考一些策略、一些有效的領導、各部門的協調...，老闆的角色也是不好做。我們上過 EMBA 後，發覺老闆要看著財務報表、業績報表衡量哪些事情該做、不該做。像我們原本要在另一個地方設立我們中部汽車的第四個據點，我們從購買土地到設計裝潢，又經過鋼鐵的飆漲、景氣

面的下滑，本來已經確定要執行、要動工，又收手了。因為除了購置土地一億六千多萬，要再蓋一個據點可能還要花九千多萬，九千多萬在現在的景氣要回收很不容易。如果是經營者當然也認為不應該投資，這就是一個正確的方向。如果老闆經營的很好，我們從業人員也可以很穩定的在這裡工作。

- **在什麼職位都應對自己負責**

我常常有機會跟我們同仁分享的時候，會引用彼得杜拉克的一句話「對於任何績效都願意負責成敗的人，不管在什麼職位、不管在多麼卑微的職位，他都是高階管理人。」就像之前說的 show room lady，我昨天就有一個客戶在杯子邊緣看到口紅印，那杯飲料都還沒喝，他就把我找來讓我看。因為我們有兩個 show room lady，中午過後我就問他們「在十一點左右的時候有一杯奶茶，是誰做的？」其中有一個就說是他做的。我就說，下次要麻煩你們確認兩件事情，在洗杯子的時候一定要確定杯緣是洗乾淨的，在準備端出去的時候也要確實是乾淨的，要做 double check。不管你是任何職務，只要你能把這件事情做的好，我相信你就是在這 show room lady 裡的高階人。

時間：十一月二十六日（星期三）上午十五時至十六時

地點：新竹

受訪者：新竹國賓大飯店 人事部資深經理 汪文彬先生

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

- **不同學校出來的畢業生在反應力、學習力上呈現差異**

我們在找大學畢業生的職員的時候，像我的習慣是，我會先去區分他是一般大學還是科技大學。技職體系的學生一般來講學習能力會比較差一點，如果是一般大學、尤其是前段大學，他的反應力、學習力是會比較好。如果我是要找餐飲服務人員，那基本上一般科技大學、餐飲學院的學生對我來講是 ok 的。如果我是未來要培養成未來的幹部，我比較會找高餐的學生、或是一般管理學院的學生，因為他的發展潛力會比較大，這是我們這幾年 interview 覺得很現實的問題。

我覺得學生個人的素質有差，以前人家講台灣是那種升學、填鴨式的教育，但不可否認的，這些填鴨式的教育教出來的學生在職場裡面反應力還是比較好的。因為我們在現場面對一些 interview 的時候，你會看到比較好一點的學校出來的學生反應真的會比較快，後段班的學校出來的學生有時後反應真的就比較沒有那麼好。

- **所謂「名校」出來的畢業生，對從事服務業的意願較低**

我們用人比較好的一般是來自中段大學的學生。其實我從台北國賓到新竹國賓、這樣大概二十年的時間來看，我們用過台大、政大的學生大概各不會超過五個人，一般比較多的是文化、淡江、比較好一點是到輔仁。

我想所有名校的學生對自己都會有所謂的驕傲感，因為自己是名校、所以自己受的教育比較好。而且名校的學生如果出來只是做櫃檯啦、或在餐飲作 service 工作的話，他會覺得說那我幹嘛唸那麼好的學校？而且這些老師也會灌輸學生說我們這個學校畢業的學長、學姐是做什麼樣的工作，所以你們應該也可以朝什麼樣的方向發展，這個是很有影響的。

- **現在的畢業生與過去相較在應對、溝通能力較差**

講實話現在的大學畢業生其實是一代不如一代。在與人溝通的時候，比較老一代的人就會覺得：我今天有一個工作應該好好去學習，有不懂的地方應該主動的發問。現在的年輕人會說：我就是不懂啊、你就應該來教我啊，我就是不懂、你不教我我怎麼知道該做什麼？就會楞在那邊。所以我們有在觀察現場的服務人員如果態度是比較積極的，他發展潛力也是比較大的。如果領班或主管說一個動作、他就去做一個動作的人，他的發展就會停滯在那邊。這種人連訓練都有點困難，我可以訓練他做很好的機械化的服務，可是像我們有時候會要求他的服務要可以感動客人、可能要多問幾句話、去觀察客人的需求，這時候就會碰到瓶頸，因為他會覺得：你教我做的 SOP 動作我都做到了、我覺得我已經做很好了，你想要再高一點的東西他就會覺得你又沒教我，偏偏那個是你自己要去拿捏那個分寸，很多人其實拿捏不好。

- **飯店業招募員工會看重其學歷、外型、親和力、工作持久性**

我 interview 的時間不會很長，第一個我先篩選基本資料，比如說學歷啦、外型是不是符合公司需求、還有一個很重要就是親和力，因為親和力整個由外表看就看得出來。第二個是看他的談話是不是有條理，然後講話是不是帶有比較熱誠的聲音、不是那種冷冷的語調。然後透過這個我們大概就可以知道這個人是不是國賓想要的人。

我在看履歷表的時候，如果看到你兩個工作時間不會很長、大概半年左右，我是還可以接受。如果只有三個月、四個月，然後已經換過四、五個工作，那種人我不會用。因為我們知道大學畢業出來第一個工作通常都是嘗試性的，能維持半年已經算很久了。那第二個工作也是只有半年、第三個工作還是只有半年，那我們會覺得你都大學畢業了還搞不清楚自己要做什麼，那你來我這邊 interview 是不是也會有問題。

- **現在的畢業生應加強對美的鑑賞能力，尤其若在飯店內工作更應具備此能力**

（有什麼能力會表現的更好？）對美的鑑賞能力。我們也是在工作裡面被教導說，比如一份 paper 出來要怎麼留天留地，兩邊要怎麼，讓整個畫面是漂亮的。同一份東西如果沒有這個天、這個地的話就會覺得整個是偏的。對美的觀念我覺得是蠻難去教的，潛移默化我覺得需要長時間去訓練。尤其是在飯店，比如說這一塊桌布上面可能這上面有一個破洞，我們會覺得這個破洞的布怎麼可以擺在上

面？可是就有人覺得只不過是一塊布、它只是破了一個小洞，爲什麼不能用？可是我就會覺得說那是一個洞、那不美，會影響公司的名譽、會給人不好的印象。可是人家就會覺得那只是個布而已啊，沒什麼關係。包括像我們工作現場這些聖誕節的裝飾、一些花卉的裝飾，你也要有鑑賞能力。所以當這些已經變樣了、或需要調整的時候，你才會有這個心說這花已經謝了、或已經不美了需要叫人趕快來收，通常很多人會覺得這不是很重要。

- **現在的畢業生在工作崗位上的靈活度、敬業態度較差，尤其是從事服務業，應更加強主動性和親和力**

現在的學生很靈活，但要他在自己工作崗位上靈活的時候卻又是比較保守一點。如果說講到要出去玩、講到要買東西的時候，他都會想到怎麼樣會便宜、怎麼樣會對自己有好處，感覺整個人就很活。可是當他在工作崗位上，那個敬業態度可能會差一點。比如說很害怕跟別人接觸，偏偏我們這個行業是要你能主動跟客人接觸的，你看起來很有親和力、人家就會很願意跟你接觸，可是如果你一看到客人就很畏畏縮縮，那個對我們來講壓力就蠻大的。也是因爲飯店是服務業、服務業總是要服務客人，所以我們會希望我們的員工看到客人進來能主動去問客人需要什麼樣的服務，偏偏這一端很多人會怕。如果今天是站櫃臺，客人主動來問我，員工可能覺得還 ok 是你主動來問我，但要主動走向客人、真的很多人會怕。

- **實習生實習時間越長、對雇主而言可以節省訓練成本，故雇主較願易招募長時間實習生**

如果當初我們沒有引進這些實習生的話，對整個餐飲業的人力需求影響是很大的。因爲早期我們在台北的時候是沒有實習生的，現場每天跟我哇哇叫說沒有人，有了實習生以後現場反應會比較好。我們當初在台北的時候，從三個月的實習生一直到半年、到目前半年的實習生也有、一年的也有，在挑的時候我們盡量把名額釋放給一年的。現在還有一個產學攜手合作的計畫案，我們也開始釋放名額給這種學生，因爲他可以在這邊有兩年的時間。這樣子對我們來講會覺得我們培養一個人可以獨立作業，大概需要兩個半月到三個月，所以一年跟兩年的學生對我來講是愈來愈好用。而且在整個人事費的考量，這些學生相對的也比較能夠幫我節省費用。而且這些人也有一個好處，因爲他年輕，假如找到適合的人，他們對這個行業是有憧憬、有熱情的。而且他對這個行業是比較瞭解的，所以當他在對顧客做服務的時候，他自己有更好的態度出來，而不是說只是爲了找一個工作去作一天和尚、撞一天鐘，這個態度是不一樣的。我們也不可否認的這些實

習生在剛進來的時候一定會有一段所謂的青澀時期，碰到很多客人會不曉得怎麼去回、或者是碰到問題不曉得怎麼去處理。我覺得公司應該負責 training，讓他做到有基本的功夫時再去服務客人。

- **雇主通常希望實習生能較長時間在同一單位接受訓練，短時間的輪調恐不易讓學生能快速學習、反而可能適得其反**

如果以業界的立場來講，會希望學生來實習時間長一點、盡量不要來那種半年的，因為可以節省時間訓練的成本。另外一個，我們碰過一些教育部訪視的官員，他們會覺得說學生出來實習半年、他應該可以歷練很多單位，因為通常我們一個學生一年的時候，如果把他擺在我們的西餐廳半年或是一年，長官會覺得他來這邊就是要實習，你應該要給他多一點歷練比如說在一個月在中餐廳、一個月在西餐廳、一個月在櫃檯、一個月在總機。我們就會覺得這對我們來講運作是有困難的，因為一般的西餐廳我們看到的服務人員在不同的位置走來走去只是做一個基本的服務，其實還包括控菜、管理餐盤、餐檯的補菜、盤點營業器具、還要學習結帳。因為我們這邊的餐廳是沒有出納的，所以如果進度好一點的就會去學怎麼結帳，更好一點的學習怎麼領檯，不是說我在那邊一個月的時間就可以學到。

而且我講很現實的任何一個客人到這邊都希望有被尊重的感覺，服務員應該要知道我的口味大概是怎麼樣、我喜歡吃什麼。比如說我每次來如果遇到服務員問我「先生你幾位？」我就會覺得心情很不好，我明明是這個公司的人事經理你還問我幾個人，是不是我們訓練不好...。如果讓一個學生在同一個地方待久一點，其實他學到的東西會更多。

- **以實習生代替正式員工可節省雇主的人事成本，但受限於其性質、能力，不宜以實習生完全取代正式員工**

（實習生的薪水）基本上是不能低於最低工資，但北、中、南會有不一樣的行情。比如說以國賓來講，台北國賓的 pay 是兩萬一、新竹是一萬九、高雄那邊好像只有一萬七，跟 local 有關。相對的他們的 pay 比我正職的人少，我就可以節省我的人力成本，而且我不用幫他們提撥退休金，這樣我的負擔又更輕。勞保、健保是都有。

我們現在一直在抓 intern 的量，我也不希望現場到時候全部都只剩下幹部，然後服務人員全部是 intern。因為這個在十五年前在台北國賓的時候我們有派幹部到日本去學習，他們帶回來的訊息是在東崎飯店的餐廳裡頭，除了幹部是正職的員工、其他通通是打工的人。正職只有在基層的幹部，其他服務人員全部都是臨時的。Intern 會好一點、因為時間比較長、我是不希望我們走到那一步，因為

這樣會變成如果哪一天我的幹部出缺，我要從基層找一個人 **promote** 上來我會沒有人，我很怕這個情況。當你是 **intern** 的時候，你處理事物的能力、跟客人應對溝通的能力是生澀的。如果我全部用這樣的人對餐廳的營運是危險的。所以我們有維持一定 **intern** 的量，是要讓正職人員被訓練、可以被 **promote** 的。

以我知道在新竹的飯店裡頭，用 **intern** 量最大的就是國賓。像煙波、老爺他們用的很少，老爺大概用十二、十三的人左右、散佈在各個單位，煙波的量也不大...。當初我們人事主管在聊的時候我們都會有共識說不能把餐廳都放實習生，這樣客人是會 **complain** 的。因為不論在成熟度來講、或是處理事物來講，很容易給客人 **complain**。

我們最痛苦的時候是每次新舊實習生交接的第一個月，因為每個人都是我們的人力，我不可能讓舊的實習生還沒走、新的實習生給你一個、兩個月慢慢 **training**，這樣的費用是非常可怕的，所以新的實習生有一點趕鴨子上架的感覺。我們這邊做到的是剛進來的前十天我們不算他是人力，你在現場跟著我做，我們也會找一個比較資深的 **captain** 去帶你這個工作怎麼做、大概十天。然後從第十一天開始以後就會陸續接到客人 **complain** 說「你們這個服務員怎麼這樣子...」，甚至總經理都會說「那個還沒完全 **training** 的，主管要多一點擔待讓他們去上線」，所以那個是我們最痛苦的時候。可是通常一個半月、兩個月過去以後，他們有相當程度的自信，一般簡單基本的工作他們是都 **ok** 的。

- **目前使用實習生的部門以營業單位為主，行政部門受限於其工作性質、較不易雇用實習生**

我們在放 **intern** 的包括餐飲部、服務中心還有總機、用量蠻大的是 **housekeeping**。餐廳的話又會再去細分你是做餐廳外場的服務、還是在做廚房的部分。行政的部門是沒有 **intern**，因為行政部分幾乎都是單兵作業，每個人的負擔會比較重。以新竹國賓來講，就人事、採購、業務、會計。這些你如果用實習生，因為有時候要負責對外溝通，畢竟 **intern** 會比較嫩、會不曉得要怎麼弄，所以我們現在是沒有嘗試過 **intern**。其實我們行政部門的流動率也是比較小，飯店這邊如果真的有比較需要安排人力的地方還是在營業單位，所以基本上我們都會以營業單位優先。曾經我們在業務部門放了一個 **intern**，因為那個學生大概只有三個月左右的時間，也會發現這個學生在 **sales department** 會使不上力，他頂多只能做一些文件的歸檔、**key** 一些東西。我大概有跟那個學生聊說那在那邊怎麼樣，他跟我講說很無聊。因為我們的 **sales** 要出去做一些 **sales call**，不能帶一個小朋友出去跑。即使帶出去，他不知道該怎麼跟客人回應的時候，那反而是一個累贅。

- **實習生留下來成為正式員工的比率不高，主因是公司有計畫的安排實習生成為固定人力**

我整個餐廳的留職率其實不高，我們在每年的七月跟一月會有一個很大的離職潮，那個其實是因為我們用了大量的實習學生。學生大概是七月底跟一月要回學校，那新舊實習生交接的時候是一個很大的離職潮。除了這個之外，只有偶爾會出缺，本身離職不高。

他們畢業以後回來的比率不算很高。如果他們畢業以後我再全部把他們雇用回來，他們的學弟學妹就沒有辦法來這邊實習了，因為我們還是有一個編制人數在那邊。我們現在全公司有將近六分之一的人是 intern、大概五十個人左右。

現在台灣有很多餐飲學校，我一直覺得飯店這個行業對餐飲學校的成長有他的責任。所以只要任何一個學校跟我提出說他們有學生想來實習半年或一年、問我可不可以接受，我都會發一、兩個名額。所以現在學校多了以後，我本來的名額就有限、一期名額大概三十個，以前大概五家學校來分、現在大概到十家學校來分了。我想說透過學生來這邊實習的經驗，讓他們知道餐飲行業真的在做什麼事情。因為自己做飯店，應該對這些餐飲學校有所幫助。

- **對實習生的訓練：開放內部員工訓練課程給實習生一同參與、讓實習生輪調至不同單位接受訓練等**

我們最近還跟明新科大簽了一個技術合作案，好像是教育部有補助費用讓學生出來實習、跟飯店這邊的實務能夠結合，我們也簽了一個案子互相培訓人才。明新的學生也有在我這邊實習，我這邊開一個我們內部員工的訓練課程、明新的學生也可以來參與。我們這個 training 的對象是我們餐飲部的服務人員，因為以前有些訓練會限制 intern 參加，會站在投資報酬的立場。那跟明新這個合作的，會開放 intern 也可以來參加，並不限定說你一定要是明新的學生才可以，是高餐、是大仁的也都可以。等於說讓他來這邊實習一年之後，他在職場的適應會更快。

我們現在針對一年的學生，比如說他在西餐廳，我們已經調整到半年你待在西餐廳、半年我會把你輪調到中餐廳，這是一個選擇。因為我的西餐廳還有監管 room service，還有十三樓這個地方跟酒吧，我這邊也要求現場主管說如果是實習一年的同學可能要給他多一點不同的歷練，可能半年以後要學作 room service 或調到這邊，因為這邊要學會點菜或製作飲料，飯店這邊也是一直有在調整我們的方式。當然不是所有的單位都可以像這樣輪調，比如說像櫃檯、或一樓進來的時候就會跟你說明的服務人員，因為工作性質的關係就不會輪調，如果是餐廳的話我們都會輪調。甚至在輪調的前夕我都會問同學說要不要調去另一個餐廳？學生會跟我講說他願意調、或是百分之七十都會說他不想調，我們也會尊重同學的意願。對同學來講，當你進來的那一刻，飯店就有義務要讓你成長、讓你學多一

點東西。我雖然不能給你很多的 pay、給你很多的福利，但工作上的東西我們都會做到。

- **老師定期至實習單位的訪視、督導有助於學生對實習的適應與成長，並有助於與雇主的互相溝通、瞭解**

老師來督導的話每個學校的作法不一樣，我最欣賞的是明新科大的老師，也可能是因為他們就在新豐、離新竹比較近，他們大概每一個月或一個半月就會來看一次學生。我們就會請學生全部到齊，一個會議室裡頭請老師跟學生對話，看有什麼樣的問題要改善。我這邊如果有需要學校老師配合的、或那個學生表現比較不好的，也會直接跟老師講。老師跟學生的會談基本上我是不會參與，因為可能我在他們不敢講話，他們討論完以後我會跟老師再交談一下，看公司這方面是不是有需要再改進的地方，我就覺得這樣的互動還蠻好的。其他學校也會來，有些會兩個月一次、像高餐的話就是一個學期一次、有些比較南部的學校可能三個月一次，每個學校作法不太一樣。這些學生有的還像小朋友，看到老師來了有些會哭，他們會覺得在這邊工作很辛苦，老師有來關心他、他會覺得好開心。問他多久回家一次，有的兩個月、有的三個月才回家一次。

- **學校給雇主評量的表格較制式，雇主通常也會站在鼓勵的角度、給予學生正面的評分**

我老實說，因為學校給我們評的是蠻制式的表格，通常我們也會跟現場主管溝通說，這個學生在你這邊被你訓練了至少半年，你的分數就不要給的太難看，這也是給學生的一個肯定。我們會有一個基本分比如說設定在八十分，表現平平的就給他八十分、表現很好的就給他九十分、表現差一點就七十幾分，不要太低。

- **藉由雇主去相關科系演講、分享經驗，有助於產、學雙方的合作與瞭解**

我的配合度算不錯，只要有餐旅科系的老師邀請我、我時間允許的話，比如說跟學生座談，聊聊飯店是什麼樣的一個行業、或是出來實習要 interview 的時候要注意什麼事項、或是公司這邊做一個介紹，其實我都願意去。因為就像之前講的，飯店有義務跟學校合作，所以只要我時間允許的話我都 ok。有時候一個學期有三、四場都有可能，有一次我自己休假期間坐高鐵到嘉義的稻江學院，實在也是不曉得為什麼就這樣去了，其實跟學生這樣互動也蠻不錯的。

其實我很鼓勵我的主管如果外面學校邀請他們去授課，只要不影響正常工

作，我基本上都是贊成的。曾經有主管在外面教過宴會管理、餐飲服務，我覺得這是教學相長。之前我們國賓還做過餐旅教師的研習、連續辦了三年，請各大學院校餐飲學校的老師到我們國賓來，接受我們的研習。台北、新竹、高雄三個國賓他們都 run，然後每一館會講他們的特色，比如高雄館講他們 housekeeping 的作業、也實際讓老師住高雄國賓讓他們體驗，我們這邊是講調酒教學，其實國賓對餐旅能貢獻一點還是會去做。

時間：二月六日（星期五）上午十五時至十六時三十分

地點：台北南京資訊公司

受訪者：南京資訊股份有限公司 執行董事 邱白伶女士

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

- **根據公司每年的規劃、各單位的需求，分配需招募的人力。**

我們每一年會根據每個單位，例如 R&D、業務單位，看看人員夠不夠需求，不夠去申請、最後去董事長那邊批示。例如說我這邊可能十個人、可是一直達不到十個人的產值，我就會刪人。那如果是我現在 IT 部門要做更多的事情，那我可能就會讓他們加人。我會請他們填需求、那個架構他們會去做出來。可能有些是做軟體的、有些是作 maintain 的、有些是維修的，看這些人有哪些不足的來補，就來申請。我們 HR 的人就會從雜誌啦、報紙啦、網路的人力銀行把訊息放出去。在我們公司網站裡人才的需求，就會有人進來。我們有一個 HR 的助理專門在做人事訓練，他就會去篩選。例如說今天我要碩士畢業、要多少工作經驗...，選出來之後就把人分配給各單位的主管。主管就會自己去看，看這些五十封或一百封信裡面，哪些的經驗或專業是適合的，他們就開始聯絡來面談。可能這個需求來了三十個，那我們就會去挑。挑的話就是學歷、專長還有是系所，當然有些像業務人員他不一定是國貿的，他可能是電子科畢業就一直在做業務工作。那我們可能會給他們考試，他們每個單位都會設一些考試會問一些專業的東西。先問一些很 rough 的東西、再來問專業的，那些東西是讓他們進來很重要的因素。

- **招募員工時，特別重視業務人員的談吐、EQ、對人表現出來的關心。**

業務人員我們可能重視的是他們的談吐、EQ，像有些單位不會去注意這個，但業務人員或行銷人員我們會問：「你的家裡有多少人？」有的人家裡有多人他知道、可是你問他「你的哥哥在做什麼？」有的人他會說他不知道他哥哥在做什麼。他連自己的家人在做什麼都不知道，他怎麼會去關心他的同事或他的客人？我們會幫他們打一些分數，最後再從裡面去選哪個是適合的。我的東西不只是賣出去，我還有 after service、還要關心他後面的需求。因為他可能跟我買 A 產品、也許客人還有 B 產品的需求、可能 C 產品還更多。也許他來跟我買 A 產品、我就賣給他，我就不再關心、等他訂單進來，或是他的市場導向根本不是在 A，他

都是 B 跟 C，A 可能只是要 try，那如果你不去關心就不會得到客人永續跟你的合作。

- **對不同性質的人員需求的特質不同，但團隊合作能力一定要具備，才能與人相處。**

在 R&D 的部分有些時候他可能發現一直 debug 都沒有辦法，有時候他有情緒，但他對的是那個物品。但我們也發現任何一個人，就算他管的是物件，team work 在大環境中還是不能被忽略。不能閉門造車、因為我們做的東西是一個團隊的。例如今天我設計的電器，客人在使用的時候發現會干擾，那你就整個 team 來研究為什麼他會干擾。有些人甚至是碩士、博士，他碰到問題的時候就會把所有問題丟給別人，說他自己的東西就是 ok 的，說自己都沒有問題、都是別人的問題，一定是他東西設計的不好。就是有這種人，他就是完全活在自己的世界裡面，你要找他來研究的時候他就是不鳥你，事情就做不好了。有的人就非常好，他就會想到可能是他的東西卡到別人的東西，例如旁邊有一個鐵片太突出來，不會影響外觀可是會影響線路的設計。有些人你跟他說什麼要改，他就不想改。

- **應屆畢業生即使沒有工作經驗，若在校期間能善加經營所學，企業仍很願意給機會。**

我比較憂心的是每一年畢業的大學生、碩士生、博士生也好，很多，我們看信的時候幾百封也看不完。我們會覺得學校給的東西畢竟都比較理論，比如說工科的，他們在學校的實習都非常淺，有些人可能老師在實習課給他的東西他會自己再去研究、找一些不一樣的東西把實習跟在學校讀的結合。也不見得大學畢業我不用你，我們會看他給我的東西，因為有些人很會包裝他自己，除了 resume 之外還有社團的經驗、他在學校當實習老師的作品、他碰到什麼問題作很完整的 record 等等，你就會覺得這個孩子可以用。

我們也有用那種不是很一流學校的孩子，白天讀日間部、晚上他可以利用兩、三個小時去打工、去弄個人工作室幫人家解決問題，這些孩子你不用嗎？他在讀書的時候就已經在想以後要幹嘛、以後要走哪一條路，這些我們都會把他納入考量。有些孩子很可憐，在整個成長的過程等於說是自己長大的，因為父母親有時後工作很忙、沒有能力，也不是父母親不願意，就是沒辦法注意到孩子每天在幹嘛。

很多人會質疑企業界要的都是有經驗的孩子，那應屆畢業生怎麼辦？其實不是，像我們如果看到這樣的孩子，很用心的在經營讀書的東西，我們會願意給你機會。因為你在學校跟老師一起工作的時候很用心，企業界要的就是一個心。

- **家長應認真了解孩子特性與興趣，避免以太多的判斷影響孩子對未來的決定。**

父母親應該從小就去瞭解孩子興趣是什麼，不應該是現在流行什麼、像學心算啦，這些東西不見得是他愛的。例如有個孩子從小就很愛畫畫、想學黏土，這個孩子可能在創作方面是非常有興趣的，你就不要去扼殺他的興趣。有很多家長會把孩子的未來當作自己的判斷，我覺得現在社會很多孩子活生生就是被他的父母扼殺掉了。

- **產、官、學應結合起來，讓企業有規劃、有力量的來幫助學生。**

我們從創業到現在也一直走在自己的圈子當中，我們只有一個目標，就是公司絕對不能做到倒、員工一定要讓他們有薪水領、要讓他們過的幸福快樂，這就是我的mission、我的job，我的goal在哪裡我就一直往這邊走。1980年到現在我跟我先生就一直都這樣，因為我們覺得守成其實是非常難的。老實說這幾年來我就固定做一些捐款，也沒有去關懷。後來我跟玉枝兩個人到部落，我才知道我們的辛苦一直都有回饋。可是有些人連那樣的機會都沒有，那怎麼辦？我也不是救世主、我只能做一個算一個。政府能為我們做什麼？你剛提到一個重點，產官學是要結合起來的，企業界才有那個力量去作。我今天去認養一個學校、一年給他一百萬或是一個月給他二十萬，也只能去救一個。可是政府要重視的是整個學習的環境、教育的層面在哪裡出了問題，這是我們很擔心的。

- **吃苦耐勞的態度，會讓雇主感受到他對工作的尊重和努力，是許多雇主歡迎的對象。**

通常我會看假如這個孩子在求學的過程中一直有在打工，就算他讀的時很偏的系，我都覺得這個孩子可以吃苦。假如我今天挑一個總務助理，假如他也不挑工作的話，我就是挑這種人來當助理。我曾經有用一個總務助理，他努力到日讓我很感動，他要做很多雜事、客人來要倒茶等等。他有時候看到廁所髒了會自己去掃廁所，掃廁所是一般人很唾棄的事情，有一天我很好奇，我就問他說：「你在家裡有做這些」事情嗎？」他說：「都是媽媽在做、我也沒什麼機會在做，小學會要掃廁所，到大學就不用了。」我就問他為什麼會去掃，因為現在的年輕人大學生不會嘛，他就說：「因為他覺得把它掃很乾淨，下面用的人就會覺得很舒服，就覺得作對了一件事情。董事長也常在講『要用對的人作對的事情、要把它擺在對的地方、作對的事情。』」這種孩子為什麼有升遷不用他？我會從這個地

方去看。

需要助理的時候我會跟小姐講：「你就用後段的學校，沒有很多經驗的學生。」因為這個工作是需要沒有經驗的人來做，如果再加上這個人學歷沒有很高，他就會很珍惜、會更努力想要表現自己。這是我我在run這家公司我覺得很自豪的地方，很多同仁都是這樣子來的。

以我們公司來講，我們在人力需求專業人才已占掉四分之一。再來就是一些業務人員，業務人員不一定要賣過什麼東西，大部分我可以用助理，讓他們從客人的詢問過程中瞭解我們的產品。再來我可以讓他們辦理出貨，做一些簡單的paper work，從這些東西做起，開始跟主管學習做生意的美感。大部分沒有經驗的人，我都會這樣用起，我有太多這樣的需求，每一年都有：HR、行政、總務人員、行銷企畫人員、R&D的助理，需要很多人去做一些文件的處理、key一些零件的數量表，這些都是不需要很多專業技術的人做的，我就可以用這些人。當我看這些後段、沒有經驗的人，就會看他的履歷，例如問他：「你對你自己有什麼期許？你從小是在什麼樣的環境長大？」甚至有時後我會偏心，我看到那種可能家裡爸爸在賣菜、要去幫忙收攤什麼的，或是從小都是靠自己的，我都會跟小姐講先叫他來看看。因為這種人吃苦的能力會比別人高一些、比較願意付出，企業界要的就是有貢獻跟產出。我如果找一個人過來，要打你一個頭、你才做一個動作，不會自己找事情做，那請了也很傷腦筋。

- **名校的畢業生有些對自己自恃甚高，還沒進公司就要求待遇、升遷，讓雇主反感。**

我對台清交來的學生並沒有很好的印象，因為國家有一個叫國防役的、我們每年都有國防役的編制，我可以從每個大學的碩士畢業生去撈。我在剛開始前兩年interview這些人的時候，我覺得很不舒服，我一開始會問他們：「大公司有聯電、台積電等等，為什麼會選我們這種小公司？」他們可能會說是升遷管道、配股票等等。一個畢業生講的都是那種很市儈的東西，我那時候很不舒服，我問他說：「這些東西是你自己想的還是什麼？」他說是學長說的，學長說你進大公司就是要要求。就是這種偏差的錯誤觀念導致這些孩子覺得自己是一流學校畢業的，本來就是要跟你談配多少股票給我。可是你都還沒有在我公司有任何付出，就來談給你多少股票。所以到目前為止，對不起沒有任何一個交大的孩子。尤其是那個電機系的孩子，可能是在竹科那個地方有太多的迷思，我覺得我可能用不起這樣的孩子。

- **許多公司鼓勵在職場的經驗承傳，對自己、對他人都有益處。**

我們公司現在有400多個人、R&D占四分之一約100個人。一個工程師要設計很多產品、所以要配很多助理，所以我們一個工程師要配四個助理。我可以用很多後段班的助理，這些孩子你給他很多機會，今天他假如沒有課就可以留下來加班。我們R&D完全是走師徒制，我們常跟同仁分享：「如果你今天不想把東西交給你的徒弟，你永遠會做死在那裡。如果把東西傳承下去，他們可以take care很多事情，你只要坐在那裡畫畫圖、請他們幫你把事情做好，你只要驗收成果就好、何樂而不為？人生就是不斷的傳承跟付出，我們感恩師傅教你，你也要傳承下去。」我們是不斷地幫同仁做心理建設。企業界如果有心要把專業傳承給下一代，其實是可以有一點心的。我先生常說如果你願意學、我都可以給你機會。

- **主管對員工的真心關懷，會鼓勵員工肯定、尊重自己的工作，更願意把事情做好。**

我覺得關懷是非常重要的。像我的員工同仁，我聽他打噴嚏了、跟他說：「你感冒了、多喝水」，他會覺得他被關心了、有人注意到我，他就會對他自己的生命有不一樣的感受，他會覺得雖然我環境這麼不好，我來這個公司，我的主管是對我很關心的。所以我們一直都在宣導公司就要像一個大家庭，要尊敬你的工作，當你尊重你的工作時，就會很用心的想要把事情做好。比如說公司有什麼活動，你會很樂意把家人帶到公司來，這是一種分享。當你的工作得到家人的認同，就可以得到更多自我的肯定跟別人的肯定，就會更賣力的去工作。

所以我都跟同仁分享，公司辦活動，party啦、生日、甚至尾牙，我們只有400多個員工，我們尾牙都請到六十桌，我們都希望他們把家人帶來，看看你公司在幹嘛、你的老闆是在做什麼、你的主管在幹嘛...。我覺得人跟人之間的關懷越來越減少的時候，這個社會就會生病。沒有關懷的時候我們生命力會旺盛嗎？不會。所以我很重視這個，我們會告訴我們的員工，如果你的家人生病、你們沒有任何資源，我們的資源很多、有很多朋友在當醫生。當我們一直在傳遞這些事情出去的時候，有一天有個人的爸爸車禍，在急診室待很久找不到床位，他就找他的主管問可不可以幫忙。當我幫他做的時候，所有的人就看到我們幫了這個忙。其實只要一通電話，也許他就得到很好的治療，救了一個生命。當這些關懷一直散播出去，人跟人的凝聚力就變好了，我覺得我一直在做的是這個事情，這都是一個傳遞。

- **學校老師應積極關懷學生，了解其學習狀況，尤其是幫助有困難的學生建立自信。**

從學校老師，你要關懷你的孩子，你看他為什麼每天都不快樂、不開心，為

什麼他學習都比別人慢、或不積極，這都可以去探討。這都是我跟我先生在做的事情，因為這些員工都像我們的孩子一樣，我們的同仁都當成家人，他們的事情就是我們的事情，所以我們的氣氛就非常好。我先生就強調說任何人從你身邊擦肩而過，不要頭低低的，要抬頭問個好、笑一下，我是老闆也不會吃你。我先生就一直不斷的宣導，我們現在五股廠那邊有透過視訊，也是不斷的把這些精神宣導出去。我相信這些東西是你願意做、想要做，會有一定的成果出現。如果很慢、我相信改變一個算一個。

我有認養一個學校的學生，他們學校每年都會提出一些比較貧困的孩子，我就認養兩個孩子，一個月給他們兩千塊零用錢。我認養的有一個孩子，爸爸好像是送雞蛋的，早上出門送雞蛋的時候被車子撞死了，媽媽當清潔工。那個孩子剛開始可能寫卡片就寫「祝你身體健康」什麼的，他現在會跟我分享他去實習的事情，過年過節他會寄卡片給我。對這樣的孩子，我只會做一件事情就是我馬上回信給他。他會感覺到做這件事情是有正向的回應的，他到最後會變成一種期待。當人對他自己的生活在有期待的時候，就會對人生有信心。剛開始發生這個事情的時候他走不出來，他覺得這社會為什麼對我這麼不公平。我們能做的就是關懷，剛開始我也不知道怎麼做。我跟她說護理工作是需要耐心的，希望你的大愛去做。到後來他說他很慶幸讀到這個科系，我們就救了一個孩子。如果當時學校沒有給我這個機會、他寫的信我就丟在旁邊，這個孩子可能覺得我只是給他錢而已，但我給他的不只是那兩千塊、而是永無止境的關心，給他缺乏自信的添補。

- **學校應加強學生提問、發言能力的培養，此為未來職場重視的職能。**

我跟我先生兩個人去上課，給他們三十分鐘的時間Q&A，有些前段學校的學生可能因為老師要打分數，他們問的很熱烈。去某一家台中技術學院，我們帶了很多禮物，隨身碟啦、做得很漂亮的筆啊，沒有人敢問問題。我跟學校的老師說我好upset喔，我說你們都可以問，也可以問我為什麼會嫁給我老公。當你有這個機會可以發言的時候，你站不出來，以後到企業界是沒有辦法被接納的。我們現在開會都要從最資淺的開始報告，我們派你去外面上課，不是上回來就算了，你要把你上課的東西跟你的師傅分享。

- **教育界在對學生畢業就業相關議題，應更多向企業請益，了解其真正需要。**

教育界每年都說要改革要改革，但往往忽略最後這些孩子是要走入企業，很多系所在規劃課程的時候，沒有真正去瞭解企業的需要，我覺得這其實是最大的迷思。大企業也好、小企業也好，像我們公司三十年，為什麼都沒有人來問過我們這些事情？我是第一次被問到。

時間：二月六日（星期五）上午十七時三十分至十八時三十分

地點：台北喜來登

受訪者：台北市不動產仲介經紀公會副理事長 黃新美女士

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

- **仲介業高獲利、高挑戰性的特質，使得從業人員需有很高的抗壓性和 EQ**

以不動產仲介經紀業的角度來看，這些從業人員，不論是營業員或是經紀人員，這些人最大的問題就是流動性很大。現階段這些從業人員的量不是不足，但穩定性比較不足。仲介業需要很長的工作時間，還有很強的抗壓性、EQ要好，因為你會面對很多的人、會有很多的挫折。比如客戶可能拒絕你，比如說議價的時候，他說我明明說要賣三千萬的，怎麼出這個價錢？他可能很生氣。所以不動產仲介經紀業最大的困擾就是它的流動性很大。

我們把經紀人跟營業員統稱為經紀人員，經紀人是有執照的、他是經過國家考試及格，營業員不用考試，但必須經過三十個小時的訓練課程，而後取得證書。所以經紀人在量上比較不足，營業員是比較夠。他們沒有學歷的限制，不過現在新修法是只要高中職以上就可以，但現實環境的競爭，所以很多大學生來做這行。因為如果有一個大學生、一個高中生，那我當然用大學生。甚至現在有很多碩士生也來。其實它是一個蠻有獲利、蠻高薪的工作，例如一個案件可能一億，你可能就有四、五百萬的佣金。所以是一個高獎金、也是一個高挑戰性的工作。那個獎金不是一個人獨得，可能還要share很多，但還是有很大的誘惑。相對地他在體力、勞力、精神各方面的付出和努力，也不是一般人所能體會的。

- **對初階人員的需求包括專業知識、誠信、人品等，可由其時間觀念、是否愛惜客戶房子...等看出**

在初階的部分可能需要專業知識，比如說營業員要有證照要去接受三十個小時的訓練，一些最基本的知識像是土地法啦、民法、稅法、買賣的流程。除了專業知識，像我們比較在意的是他的誠信，還有他的人品。因為仲介接觸的是高總價的東西，還有一些產權的部分，你要能讓客戶有信任感。我今天可能把一棟幾千萬甚至上億的豪宅交到你的手上，甚至他的鑰匙就交給你。他可能裡面裝潢得很漂亮，光是家具就好幾百萬、上千萬。所以那個誠信在初階就應該具備。

我們剛開始接觸的時候會看他有沒有時間觀念，因為在跟客戶接觸的時候，比如說看房子約幾點，這個準時就表示他的責任心，還有他對客戶的房子會不會愛惜。舉個例子，比如說今天跟客戶約三點去拜訪，那你是不是準時，再來就是在客戶看的時候你的言談舉止，表現出的包括禮貌、修養這些小地方就可以看得出來。另外有些客戶的房子整理得很漂亮，我們就會要求比如說這些沙發、家具我們是不去坐的。因為那些是擺著給客戶看，或是說床也不可以去躺一下。這些擺設盡量不去碰，這些也是對客戶的尊重，這些小地方我們都會留意。比如颱風天要去幫他關窗，進出要關燈，地板不要弄髒、該脫鞋的時候就要脫鞋...從很多小地方就可以看出這個人是不是有責任心，你會不會愛惜別人的東西。

- **中階人員除了專業知識，還需具備自我激勵、抗壓性、善於經營客戶等能力**

如果到了中階以後，除了專業必須更強化，你的 EQ 更重要。因為你每天就是要去接觸客戶，還要能夠自我激勵。作為一個中階從業人員，可能盡量要去獨當一面，但這時候可能還沒能完全獨當一面，碰到挫折的時候，你的抗壓性就要表現出來，也要努力經營自己的客戶。比如說跟客戶談事情，你要瞭解客戶有什麼狀況，因為不動產的工作，不只是以賺錢為目的。今天有房子要賣、不是先考慮這一千萬我可以賺幾十萬，出發點一定不是這樣子。出發點是考慮客戶的困難點在哪、他今天為什麼要賣這棟房子，例如他可能是房子太小了想換大一點、或是房子太大要換小一點的。以客戶的立場去幫他處理房子的時候，你會幫他考慮很多問題，包括稅的問題、是不是可以賣到一個合理的價格，這樣才可以得到客戶的信任。如果你今天找個投資客就把它賣掉了、賣得很便宜，那客戶一定會知道。要把客戶當成你永遠的朋友，到了中階之後要把仲介當成你終身、長期的事業，所以要去經營你的客戶。要去賣一個合理的價格，每一個買的人都希望買得很便宜、賣的人都希望賣得好，其中怎麼達到一個平衡點？假如今天屋主真的很急了，有一個買方出現、價格開得比市場低一點，但因為是急售，客戶應該就可以接受。可是如果他今天真的沒有這麼急售、或是有這個行情、價差差很多，那他心裡可能會有一個疙瘩。如果一個客戶做的好、他可能會幫你介紹客戶，就算沒有幫你介紹客戶，他以後有機會可能還是會請你幫忙。但如果今天碰到的客戶你沒有把服務做好，他可能不但不幫你介紹客戶、還會幫你反宣導。

- **高階人員需具備專業的邏輯思考力、規劃「標的」能力，並熟悉大環境的脈動**

到了高階的時候，可能會把目標鎖定比如豪宅、辦公大樓、飯店這種大的 building，他就必須要有專業的邏輯思考力、他必須要去做這個標的的使用規劃、願景。比如說這塊土地可能可以蓋別墅、可以蓋辦公大樓、可蓋七層或十一層樓，可能你要有更多的資訊提供給客戶才更容易成交。

仲介如果是比較資深的，他還是要對經濟的趨勢有所瞭解，因為客戶還是會聽你的意見，例如這樣買對不對、房價是會跌還是會漲...。像我們可能會預測九月底可能是今年最谷底了，所以如果要買，可能上半年就要開始留意房子，我們很多管道的訊息都是這樣子。我們公會上次也有辦一場演講、很多記者在場，我們的看法是房地的景氣都會有起落，但每次在最谷底的時候，例如九一一、SARS 期間，大家都不敢買、一片悲觀的時候，那個時候就是最便宜的時候。所以如果你真的需要房子或是要做什麼投資，我們會覺得這就是一個時點。所以作為一個從業人員，對於整個經濟脈絡、國際的局勢你也必須有所瞭解，因為一個大樓可能都是外資投資的，甚至還要去算一些投報率、營收、獲得多少淨利...，所以必須深入的規劃和解读。舉個例子，之前八大電視台的物業要賣掉的時候，買的人不多，很多人都會覺得為什麼要去買？那個標的有一些攝影棚買來不好利用，仲介人員會把他規劃成假如當攝影棚可以出租、外借，場地可以出租給很多表演團體。把這些加總起來，算起來投報率是值得的，就有辦法成交。那個陽明戲院的物件賣方價格也很高，後來也成交。很多人問為什麼會成交、有辦法賣到這麼好的價錢？其實很多賣方很瞭解自己不動產的價值，那個物件旁邊已經整合的差不多了，他可以去變更改，價值就可以創造出來。所以如果到高階了，就必須對整個標的很清楚。像台北現在很多房子舊舊的、破破的，反而很好賣，因為大家發現有一個都市更新的趨勢，做這樣的投資可能以後改變容積後，整個價值就提高了。現在銀行利率這麼低，把錢存在銀行沒有什麼利息，今天作這樣的投資，放個三年、五年、十年，會發現這樣的投報率是很高的，所以現在很多人會做這樣的投資。

- **學校著重在學生專業能力的養成，職場給予人格方面的培養，特別是 EQ**

至於哪些特質是由研究所培養、哪些是由職場培養，大學跟研究所最主要還是培育專業，例如法律、法規、稅法，甚至是都市計畫等等法律面。包括一些買賣流程，像是土地登記要去申報、簽約、報稅等等，但在當學生的時候聽的是霧煞煞。我從中興地政系畢業之後就走不動產這個路，我一個同學畢業好幾年、自己要買房子，他還是要找我辦、自己不會辦，可是自己辦了之後又覺得很簡單。我們在學校學的要稅捐處、去地政事務所啊等等，可是你自己沒有真正去做那

些事情，你就是不會做，你就是不知道怎麼處理。

在大學跟研究所培養的還是理論的、專業科目的養成，在職場培養的特質主要是在人性方面，特別是在EQ。因為當一個經紀人員跟客戶談的時候，客戶可能會有情緒，但你不能有情緒，反而要很耐心的跟他做解釋。他有些不瞭解、或已經問過你的問題也可能會一直問，甚至有時候共有人很多，A問過、B又再問、C又再問一次，你要很有耐性去跟他解釋，所以EQ很重要。還有一個是激勵課程，像是我們會就辦很多激勵課程，因為很多從業人員可能從去年六月以後業績就一直往下，甚至到九月整個房地產的景氣是急凍，它不是很冷而已、是急凍，而且還不是景氣慢慢的衰退，是突然買方都不見了、賣方很多這樣子。很多從業人員如果有生活的壓力，他必須面對這樣的壓力，當他面對客戶時，如果是一個樂觀的人，客戶跟你聊你也看起來很開心，是一個正面積極思想的人，客戶會很願意跟你做生意。如果客戶跟你見面，你很積極的說那邊房地產可能會漲啊、怎麼樣，客戶會有興趣。如果你跟客戶說現在時機真差啊怎麼樣的，那客戶怎麼會有興趣？所以這個自我激勵的部份很重要，也要讓客戶瞭解，危機就是時機，危機入市，才能買到又好又便宜的物件。還有要找那種發展性的標的，像現在有很多標的還是有很多人想買，比如說這地方是捷運、這地方是三鐵共構，還是有很多買方要買，這種案件就比較容易促成。

- **生意成交與否有時取決於大環境的景氣和個人機緣，所以自己情緒的調整、自我激勵、積極度跟信心是工作時需秉持的重要態度**

要把客戶當成是像自己的朋友一樣，把好的案件介紹給他，這樣他才會相信你，這是誠信問題。如果房子不好你還硬說好，自己也是掰不出來的。好的標的一定很多人想買，他確實將來會賺到錢。所以個人情緒的調整、自己激勵、積極度跟信心都很重要。所以這也是為什麼他們的流動性很大，因為假如一個剛入行的大學生，有的公司有給底薪、有的公司沒有，那你進來公司的時候他們跟你說我們公司一年成交多少多少，你也看到一下他賣掉了、他也賣掉了，可是都是別人賣掉，自己沒有。一個很大的公司可能十個人裡面成交的就是那兩個人在成交、其他八個人都沒有成交，三個月、五個月他一定沒有辦法待下去。他就必須面對生活的現實，他就會轉業，所以為什麼這個產業的流動性特別大的。有時候有些人不是很專業、經驗也還不足，可是一進來就運氣很好，就成交了、賺了一筆，可是有時候可能過了很長的時間都沒有。有些人他可能是做的很專業、也很資深，但是因為前幾個月的景氣，他還是沒有成交的。所以雖然你需要努力、你需要專業、需要去培養客戶，這些都是基本的工作需要去做的，除了這些個人機緣也很重要。有時候明明要成交的案件也會失掉，有時候看似不可能成交的案件也會成交。不動產的交易價額動輒數千萬，得失之間差距很大，要能提得起放得下，所以自己的情緒調整也很重要。

- **銷售技巧、買賣經驗大多無法在學校養成，需經由在職場的實際學習**

我們講仲介的技巧性，本來這個案子是可以成交的，可能因為經驗不足、技巧不足，就沒有成交。這個東西可能沒有辦法在學校培育，是在職務去學習。舉個例子，我們以前有一塊土地在簽的時候，賣方、買方也面談了，賣方說他最少多少錢才要賣、可是買方的價錢還是有價差，講了一個多鐘頭還沒辦法簽約。這時候中間就要有一個仲介轉圜的角色，我們可能就會跟賣方說賣了之後，可以轉換現金做其他的投資、有更大的利潤、或是其實也沒差多少錢，後來他就讓步、約就簽成了。一個經驗不足的人可能就僵在那裡了，所以就是要如何使用技巧讓整個氣氛很好。因為每個個案不同、面對的每個人也完全不同，所以這個是在職場上去累積、培養的。甚至是同一個價錢，屋主就是看這個買方順眼就願意賣個給他，看這個買方不順眼、你願意買我也不賣給你。這時候就需要仲介在中間搓一下，所以這時候你的角色就是當中間的潤滑角色。我們都會盡量讓他們的互動變得很和諧，到後來跟買方、賣方都會成為好朋友。

- **大學目前許多科系的分科，有助於目前職場專業分工的趨勢**

我覺得現在有些科系分的比較細，這我個人覺得是對的。因為每個行業都還可以再分的很細，仲介也可以分很多種，有的人可能只做租賃的、有些人單做買賣，買賣還有分工廠的、土地的、大樓的，當然如果做的很久的，這些都可以做。如果在學生的時候就可以規劃未來要走那一塊，當然比較有優勢。

以前我有一個同學跟我談這個問題，他那時候很想轉到銀行業，那時候銀行業是金飯碗，他想考銀行、金融從業人員。我那時候給他一個建議，為什麼不考地政人員？有這些學長罩你，就很吃得開了。而且這是你的本行，會覺得如魚得水、駕輕就熟。所以我覺得盡量你是學什麼本科、就做什麼本業，這樣也是避免社會、教育資源的浪費。

- **大學教育除了給予學生專業訓練方面外，應加強對學生感情問題的輔導**

我覺得現在的高等教育比較著重於專業科目、學術方面，現在很多年輕人對感情問題的處理、這個部分是可以在學校教育上補強的。因為很多年輕人在大學時代正好是熱戀期，對感情很執著、但又不是真正的瞭解。可是有些人成績很好，愛情學分可能不及格。其實大家都是可以好聚好散的，今天你認識一個男孩子、很喜歡他，大家緣分盡了還是可以當朋友，不用大家見面就是像仇人一樣。因為在高等教育的學生都是在這個階段，在情感上最多困擾的時候，我覺得在愛情學

分上需要很多學習。

- **學校可建立畢業生的檔案資料庫，方便雇主尋找適合的學生**

學校可以在哪些方面要回應產業的需求，因為學校就是在幫產業儲備人才，將來這些人要進入社會、幫助產業。像以前台積電業績很好的時候，他們甚至會到學校去挖角。但學校這邊是不是有可能做一個人力的資料庫，去做人力的建檔。比如說今天產業要找地政從業人員，因為如果是鎖定在仲介可能條件放的比較寬，可能所有大學、各科系都可以。如果我需要專業一點的、來了可以不需要再訓練他，觀念、法令也都清楚的，可能我們就可以去搜尋中興、政大有地政系，逢甲有土地管理系、文化有土資系等，可以直接針對這幾個系所找學生。大學生如果要準備進入產業，可能在畢業前半年或一年前就開始準備就業。這個資料庫如果可以讓產業去搜尋，對學生、對產業來講都多一個管道。因為常常看到很多學非所用，很多產業真正需要的人力可能不足，來了還要幫他訓練，沒有把真正專才發揮出來。所以建議學校可以建立畢業生的檔案資料庫，供產業搜尋人才。

時間：二月十三日（星期五）上午十四時至十五時三十分

地點：台北家樂福

受訪者：家樂福股份有限公司 人力資源處總監 吳柏毅先生

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

● 家樂福員工的人力編制

我們公司有一萬一千個員工，大概六千個是full-time，五千個是part-time。這六千個full-time裡面大概一千一百個是管理職，在各分店跟head office。我把我們公司分三個部份在管理，基層員工包括full-time跟part-time，part-time很多是建教合作的學生，很多縣市都有開發一些建教的學生。建教的學生來不一定是拿學分，而是讓學生有實習的管道。full-time平均年資是3.8年，很多是part-time作了一年我們覺得他表現很好把他留下來，變成正職員工，一般大專畢業生進入家樂福就是從full-time基層員工開始。非管理職的是在賣場的收銀、收貨人員，大概九千人到九千五百人裡面會經過一些委員會去挑選未來的幹部，我們叫銷售經理。他在什麼情況下可以升任？要經過家樂福大學的一個junior的培訓，培訓後就可以被升為銷售經理。他會是整個家樂福體制裡面最小單位的主管，管一個課大概四到十個人，看他課的大小。這些人有可能是從外面進來，但須面對文化適應跟對產業的瞭解。我們有些比較專業的幹部從高雄水產學校、海事學校、餐飲大學，他對生鮮、對熟食、對做麵包比較有理論知識。現在年輕的這些只有高中畢業的很少，大部分都是大專在學或是有大專的學歷。

總公司這邊有一群專業級的人，就是一般產業都會有的，譬如說marketing、HR、IT、finance、開發部門，我們比較特別的是有shopping mall、採購人員。這邊用的比較多是有工作經驗的，多少也會用一些新畢業的，新畢業的可能就是從秘書、從比較基層做起。總公司用的大學生或碩士畢業生會比較多。

● 法國 VIE 的訓練與實習流程

VIE就我們跟他們接觸的瞭解，有一個很好的screen機制，他們先select一個pool，然後再由企業recruiting的人去就這個pool的人去挑合適他們產業的人，然後簽agreement，這過程企業是不需要付錢的。依據這些VIE想到哪裡去，他們會選擇到亞洲、到中國，有的人想要先來台灣。很多歐洲學生想要有亞洲的經驗就透過這個管道，依每個國家需要VIE的名額，每個國家回報後他們會去問這些

人：台灣有兩個機會有沒有人要去？他們就會把profile寄過來。來了之後薪資由總公司負擔，我們就給他租一個很簡單的房子、一個月可能一萬或兩萬塊，其他通通不用。這些是我們法國總部篩選過的，可能是法國什麼學院的、學歷也是蠻好的。這些人來做什麼工作？也是很基層的工作，一開始可能只做翻譯、打字、可能consolidate一些report，合約一次一年、最多兩年，兩年以後就一定要走、不會讓你待。你可以選擇要不要留在家樂福，但你要回到法國、跟法國簽約。他們來有的表現很好甚至可以做到正職manager level的工作、可能進來就做manager assistant，培養出許多家樂福的未來人才。

- **法國 VIE 實習的重點不在於培養他的專業，而是他工作的經驗與國際視野**

他可以得到兩方面，一方面得到亞洲的風土民情，因為下班之後就是他的私人生活，他可以知道what is Taiwan? what is Asia? 這些人在想什麼、講什麼、看什麼？他看的電視一定是international TV station，他必須強迫自己去吸收英文。有些人還會去學中文。第二方面，在工作上他知道家樂福是什麼、工作是什麼。所以其實最重要的是他的vision而不只是他的profession。

我很羨慕他們整個機制，等於台灣家樂福也會幫忙培養他們的子弟兵，這些人很多以後就是在international玩了。這些international player可以到china、到Japan、到Korea，他已經懂亞洲了。他又有語言能力、又有vision，因為他已經有兩年的測試期，他覺得自己可以在國際生存。

- **政府需建立機制（例如大學必須聘任多少有產業經驗的老師），促成產業與大學的連結。如此學校才会有行動，企業才会有責任**

必須要有一個機制強迫每個大學必須聘多少有產業經驗的老師。我們跟很多以前的科技大學合作，我親自去他們那裡演講、親自跟他們的老師接觸，其實我們是蠻失望的。他們教學的、對待學生的方式通通不對。因為他們對待學生的方式不對，就不可能培養出學生對企業的方式是對的。我覺得真的是要衝擊現在在學校教學生的人，我跟他們談的時候會覺得他們跟產業真的是很脫節。除了一兩位很熱心、常常會接觸產業界的知識，他們會跟產業界接觸、做活動、做study之外，整體來說是書教完了，其他就是學生自己的造化。所以怎麼強迫學校跟產業連在一起？我覺得可能是要有一個機制。

產跟學合作機制一定要建立，機制就是從教學者開始。不管是公立大學或私立大學，最有名、最受學生歡迎、最好用的老師來自於哪裡？以前我們在學校上課的時候，記得有一課叫行銷管理，那位王老師上課兩百人、是連窗台上都坐人，三個小時不停。這種人最受歡迎，因為他瞭解產業需求。上完課學生還會問他說

想要去哪家公司、是什麼情形，我要去intern要準備什麼。假如去問一個純粹在學校裡面教書一、二十年的人，他可能就只是教你打個領帶、履歷表寫好，不會是很practical的advice。我覺得機制上就應該鼓勵學校、強迫學校有多少百分比要聘產業的人。這對產業也是個刺激，企業責任才會出現。假如今天學校到你公司來找這些高階主管，不管是店長或主管，請你們每個禮拜來學校上四堂課、四個小時就好，我們系很需要像你這樣有經驗的人。實務界會樂意配合，第一個是因為why not?第二個像我會覺得這是很好找人才的機會。第三個我們會強迫自己去整理一些思緒，有些人有經驗可是講不出來。我自己就會很主動去接受這樣的邀約。

當然這跟公司的制度也有關係，因為通常公司不要我們兼差，因為兼差是違反公司規定的。可是如果今天有這樣一個體制，要公司提供多少人力去學校，一個法令下來可以要求企業要配合。就像我們需有1%殘障人士在我們公司上班，我們就是拼命拜託殘障學生來上班，還不能讓他走。就像這樣的機制很好，我們不會抱怨，因為這是保護弱勢。原住民也一樣1%，你只要機制出來就必須去做，可是現在問題就是沒有這個機制。

要求企業這邊也是一樣，企業裡面的高階主管譬如某個level以上的必須在學校授課多久。我不覺得需要考慮那麼多，就像聘用1%原住民，也不會問每個企業這樣的要求會不會壓力太大，不會啊，法令就執行、大家就follow、沒有就罰款。有時候是必須用一些強制的手段，當然之前必須跟企業充分的溝通。譬如可以做一個問卷調查，問題問的很precise，假如有這樣的法令出來，企業覺得會不會接受..等等。我覺得產業界應該很多人是願意去幫助學校。應該是有整個structure的改革。

- **大學應適當放寬企業人士在校講學的條件，尊重企業界人士的專業**

我家人有在學術界的，聽他說學術界很hierarchy、階層意識很強。例如今天我是大學畢業在業界二十年，你要用什麼聘我都沒有關係、什麼title都沒有也沒關係，我只是要去傳達經驗。可是他就會說只有大學畢業是要叫講師，可是依照什麼法.大學畢業是不能當講師的。

今天假如說要幾年的企業經驗，不表示十五年就比工作十年的會講，他可能什麼都沒做。所以幾年沒有那麼重要，重要是說今天我企業推薦出去給學校的人就是好的人。為什麼不倒過來，讓企業自發性的推薦人。我推薦出去的人保證是好的，例如說今天要找可以出去講「零售管理」的人，我公司手上可以提供十個人給十個學校，我馬上可以給你名單、我都很知道誰講得很好、誰的理念很清楚。只要他們有一套教材是可以講一個學期。

- **企業提供給員工的在職訓練，使得員工不只獲得知識，還能實際將所學運用在工作中**

我們教育人民的目的是什麼？我們並不是要教育每個人都成爲一個學者、一個哲學家，每個人程度都不一樣。每個人受教育的時間也不一樣，作教授可能要被教二十年，可是要進產業界可能只要被教十二年。假如教育的目的不是爲了幫助他以後就業、對社會有貢獻，那我們根本就不需要教育我們的人民。爲什麼我們要設家樂福大學？因爲以前沒有流通管理系，全都是師傅教徒弟教出來的。最後我們整理一個教材，所以我們自己來教育員工，給他們know how。我們那套課程假如放在學校這個平台去執行，可能就是一個科系一年的課程，裡面包括講座、實習跟報告等。這些也是根據我們以前在學校學習的經驗、或是在國外學習的經驗融合起來，培訓的方式就是這些。對我們的員工來講這些是daily job，他們不是只來上課，還是要馬上應用在工作上。在學校就不一樣，放學就是回家，沒有在職場上應用。

家樂福大學裡面的教材我們是每一年都會修改，基本的架構不會變，可是教學方法還是要不斷的摸索、更可以被接受、更有效果。

- **目前建教合作的機制不夠健全，產業沒有盡心照顧學生，學生的態度不佳**

爲什麼很多人想跟我們建教合作我們都必須篩選？因爲第一個他的量超過我們的需要，第二個他的質可以再加強。

今天的建教合作給我的感覺是學校在應付教育部的要求，產業在建立一些學校的關係，希望從裡面找一些基層的人力。今天這樣建教合作的機制其實不夠健全，那個規定是你要實習多久才能畢業，可是今天大家就是實習。我們是真的希望透過這個找到合適的學生，可是那個機制實在是不夠完善，學校可能丟了一堆學生，老實說我們也照顧不來。他來也是抱著在學校的態度，我就是打卡上班、打卡下班。一開始他們對這個機制的認知，可能只是爲了拿那張文憑。

- **企業界對學生的熱心分享，老師應該認真看待，否則企業主也不願繼續提供幫助**

大概就發生在兩、三個月前，我去一家學校演講，開了大概一個小時的車去。我們提早到，想說去還要弄電腦啊什麼的，我們是很認真的要去。結果去了發現教室門是鎖的，外面樓梯旁一群學生，我們也不曉得他們是不是要來上課，可是時間已經到了。我們想說老師總會準時到吧，過了十分鐘、二十分鐘教室門還是鎖的，也沒有任何一個人來跟我們講發生了什麼事。我們還查了一下有沒有走錯

教室、還想是不是走錯學校，結果那群學生還是在樓梯旁邊，也沒有任何人來問我們（因為我們一看就知道是外面來的人）。也沒有任何一個助理、秘書、或任何一個人來傳達任何訊息。我們等了將近三十分鐘就想說算了，那個老師可能忘了、沒有來。我們還打電話到系辦跟他確定這個老師是不是在這個教室、這個時間、有這樣一門課，裡面的助理也說有，但他也搞不清楚那個老師在哪。我們後來沒辦法、教室門也鎖著，我們就走了。過了一個小時那個老師打電話來，他有收到手機裡的留言，他說：「很抱歉他剛剛中午臨時被副校長找去開校務會議。」那時候已經超過上課時間了，他問我們可不可能再回來幫他們上課？我說很抱歉我們已經離開很久了。

你說這種態度我們能幫什麼忙？我們是抱著熱心去，希望讓這些學生認識產業界。沒有任何一個助理跟我們說老師臨時有事，讓我們直接開始。教室門也沒開、也進不去。本身教企管系的老師這麼沒有管理概念，連最簡單的溝通都沒有做好，我們能怎麼辦？我們只能說感受到教育界的現況是這樣子。不只脫離產業界、連基本的校園管理、教學管理都沒做好。怎麼能期待你教出來的學生對產業會有很大的幫助？

- **每個人的學經歷背景不同，適合從事的工作別不同，應幫助學生及早了解產業界、探索適合的工作**

每個人的profile不一樣，有的人適合做這種比較勞力密集的服務業，像餐飲、大賣場。有的人比較是合作純服務性質的服務業，譬如說銀行、或是旅遊業、保險業。我們就是希望透過跟學校的建教合作的過程中找到這種profile，其實很多是personality的問題。不是他來就要會講英文，這可以訓練。就這一層的人來說，我們要的是他對零售業有興趣。我們很困擾的也是這個，很多人不知道他以後要做什麼。不管是高階或低階、總公司或分店，他們不知道自己適不適合這個產業。所以如果我們有更多機會跟他們接觸、讓他們更瞭解這個產業，那他們喜不喜歡就會比較早決定。我不需要找他進來，磨了半年、一年，他就走了。假設今天政府有一個機制是強迫他們一定要來，讓對這產業有興趣的人願意加入。

- **教師在教學以外，對於教學後與學生的互動、學生就業的輔導應同等重視**

最重要的不只是教學那一瞬間，而是在教學之後的互動，對學生心理的輔導、就業的輔導、職業觀念的輔導、對產業的認識，那才是比教學還重要的地方。而不是一年請我去幫他上一次課，然後門還沒開。建教合作為什麼現在被人家覺得image很不好就在這裡，因為沒有一個機制讓他可以run。就只要想1%的殘障人士、原住民的機制是怎麼來的，就可以知道這個機制是可以建立的。

- **企業界有不少人士願意承傳職場經驗給學生**

老實說產業界熱心的人不在少數。我們都是從學生走過來的，我們經歷過那麼多學習的過程，至少也有二十年，我們都很知道今天到了這個年紀，經歷了那麼多、國內國外看過很多，今天怎麼樣讓下一代更好。再過幾年我們就退出產業界，那我們還能做什麼？這應該是很基本人的需求，因為我們希望把經驗給下一代。那不利用這個機會等到什麼時候？

- **台灣畢業生相較於大陸學生，在表達能力、自信等方面較差**

台灣畢業生跟其他國家畢業生做比較來看，我接觸到的學生比較多是法國畢業的，以前也有在美國接觸一些畢業生...。跟大陸學生比起來，台灣畢業生明顯不足的是自信心。大陸學生電腦打得很慢、他可以跟你說他打得很好，他非常有自信，因為他覺得這樣子就是很好，他會講得讓你覺得真的是很好。他們是發自內心的覺得這樣就很好了，要有自信，不然沒辦法競爭，那邊競爭是很大的。他們是這樣過來、這樣才能survive，他們的表達能力通常比台灣學生好。台灣的學生被要求不要太over-explorture，表達方式因人而異，不過普遍比較humble。不過humble到要讓別人一點、不要踩到別人的線、不要讓別人覺得我們很傲...，可是好像基本的都快什麼聲音都沒有了。這是兩個很大的不一樣，跟社會環境、跟整個心態有關係。其實他們也有很多草莓族，尤其是1979年之後只有一個小孩，可是就個別來看、他們是比較有自信的。

- **台灣的教育過去強調背誦、記憶，缺乏讓學生自由思考的機會，而現在的小學的教材較為活潑**

像我的小孩在中國五年都讀國際學校，他們後來回台灣。兩邊最大的不一樣是在國際學校裡面，外國老師教他們很少是背誦跟記憶的。他們在小學五年級就被要求寫一篇讀後心得關於「亞歷山大會失敗的原因」，可能整個學期、或半個學期要寫那篇，要用英文上台present。一題就是那個科目，是他自己要去做，每個人present東西差不多、可是分析出來的不一樣，還要準備slide。他會有自己的思想，找我們討論，因為我們以前也有讀過、對亞歷山大有些認識，跟我們以前教法不同，我們會記亞歷山大是從那個城攻到那個城、在那個戰役失敗、西元幾年，然後考試選擇題、填充題，通通答對一百分，可是考完通通忘記。因為不是自己的思考，是被強迫要背下那個年代、人名、地名。因為對我們來說沒有邏輯

在裡面，只有名詞。可是當以present的方式就會有邏輯，因為他要去思考，每個人講法不一樣，答案沒有對錯可是要有自己的想法。

我把小孩從國際學校帶回台灣以後，我發現大家都在罵台灣的教改。我去看小孩的課本、換的很fashion、很活潑，我看小孩子問我的公民有一題：「外來人口進入台北市之前，都會住在台北市週遭城市，是什麼原因？」是選擇題，選項有房租、交通、就業方便..等，當然裡面有些conflict、不是那麼邏輯，可是我覺得就這樣的題目跟我們以前的比起來已經很生活化了。這樣的題目會讓小孩去觀察，如果經過的話他會去看，看那邊的房子、交通是怎麼樣，把現實生活跟課業結合在一起。題目裡面的理解超過背誦，所以現在是越活的小孩成績會越好，而不是越會背誦的小孩。我覺得這樣的轉變是好的，像現在考試會出什麼海角七號、三氯氫氫，強迫學生一定要看報紙、上網查新聞，這是好的。我覺得這是更活的，雖然經過十年這只是一小步，可是教育本來就是百年大業。

- **相較於過去，現在的年輕人較活潑、有自己的想法，但在對自己的要求、承受壓抑的能力較差**

去批評現在學生的人比較多，但我不覺得是這樣。我覺得現在年輕人比較活潑、比較有自己的想法，可是他們承受壓力的能力、對自己的要求、規劃能力沒那麼好。因為現在訓練的改變，跟十年前我也在這邊當store manager，那時候的人你會比較信任他、會覺得他是比較reliable。現在年輕人很多想法、很厲害，可是stability比較不強、承受壓力的能力也比較弱。

- **教師應多傳遞正向訊息給學生，培育學生正向思考**

小學、國中的老師是非常重要的，很多的老師就是對什麼都很不滿的，他就是每天在傳達負面的訊息，給學生很negative的東西。他從來不會覺得台灣是一個great country，或是一個很有發展力的經濟體、全球24大的經濟體、一個這麼小的島國民所得PPP是全世界21名、出口是世界第16名...。在華人世界的文化影響力這種東西在報紙都是很小的角落，我們的老師不會把這些東西當成很驕傲的在講，從來就是講很負面的。在一個房間裡面傳達這種很負面的消息傳達二十年之後，你會是很正面的人嗎？不可能。

時間：二月十九日（星期四）上午十五時至十六時三十分

地點：台南統一企業公司

受訪者：統一企業公司 人力資源部經理 林永祥先生

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

- **大學校數增加後，學生量雖足夠，質卻沒有同步提升，以致企業對於學生學歷的要求也提昇**

以現在比較高素質的人才例如企畫來講，以往都用到大學生就ok了，自從大學普及化之後學生的素質確實跟以前是有落差的。這會影響到我們的選才，例如說marketing的人才，對新手的要求已經到MBA、碩士的水平了。對於大學畢業生可能就放在第一線業務這一塊，marketing、研發可能都已經到碩士的水平。整體來看，可能教育部在訂定政策時量雖然夠了，可是質沒有同步提升上來，使我們在使用人才上產生瓶頸。

雖然現在大學生人數很多，像我們現在用到大學生是在生產技術面這一端，比較偏技術，技術員或技術師。以往生產技術是用到專科，可是現在沒有專科，高中畢業生太低，有些是要操作機器的只好用到大學生，大學生的質雖有點掉，但是是可以符合的。當然如果透過我們的培訓，只要確實是人才，就會upgrade他上來。但有些現場的技術還是用到大學生，因為已無專科生。要用到比較高素質的人才，還是要用到碩士。

- **學生的素質雖不如以往，主管仍需關照大學生對自己的職涯的期許**

以往操作機器的同仁有兩類，一類是專科生、一類是高職畢業生，現在的高職畢業生越來越少了，大家都讀到大學，變成專科生人力的取代只能用大學或技術學院的人。他還是可以符合需求，但還是要去考量畢竟他是大學畢業，他是大學生對自己職涯的期許、可以upgrade的出路，要更多去關照。就算他待很長的時間已經很熟悉了，你還要去考慮他的promotion，否則會怠工或什麼。可能他績效也很好，可是要讓他升上去也還不到、又在自己的位子上做的非常好，怎麼辦？所以現在我們也在重新設計工作，有些用派遣人力外包，我們核心的工作用大學畢業生也都還很順暢。

- **有些大學積極與產業合作，使得學校、產業雙方都獲益**

在學校可能重視學術研究，在產業面的經驗比較少。不過我的觀察現在有些學校很積極走入產業去研究，不盡然所有學校都是走學術化的。要看學校的政策，他的政策是真的結合到產業，有那種領導者就會真的走到產業界來。像成大會結合南科，南台科大跟我們有一些淵源、我們也有些專案會跟他們合作，他們也會邀請我們去演講、做一些實務面的分享。

- **配合公司政策、需求所訓練出來的實習生，將來可成爲公司的重要人力**

Internship我們現在只有著重在東南亞外籍生，因爲我們國際化策略裡面東南亞有好幾個點。7-11是我們的關係企業，我們是屬於製造集團這塊。東南亞像是菲律賓、越南、泰國、印尼，我們都有市場運作，在大陸也是有海外子公司。所以我們的派外幹部大概約近七、八十位。

就現行的國際化的人力需求，因爲在海外找當地的人比較困難，現行台灣的教育體系已經有這一類的人才，而且他來台灣已經懂華語，我們是從大學、或研究所提供幾個名額，分別是這四個東南亞國家需要的給他來這裡實習。我們也從中觀察哪些可以做我們的種子員工，將來人才本土化是可以做的。我們有找幾家學校像是台大、成大、南台有這些外籍生的去談。像是這樣的模式我們有分析過，比如以越南來講，在當地要找一個碩士人才，我們看了一個禮拜的報紙、花了一個禮拜的廣告費，可能還選不到一個。可是透過這樣的模式現在累計起來已經可以找到五個碩士以上、有技術、有MBA...回到當地，這幾年我們追蹤評估感覺很好，因爲他來這裡留學英文、中文都會通。

我們一開始是跟南台合作後發現不錯，有些南科的學校也會加入這個計畫。我們國際學生也是透過interview才找到的，是配合我們公司的策略。我們也找過印度的學生，雖然我們目前只是做外銷、但長期而言印度是一塊大市場，所以我們那時候也提供過印度的學生來做internship。實習的趨勢是有放大，員額數去年度這樣累積大概十幾位。不過我們是談過很多了，我們是先談過才提供實習，實習完我們做評估。如果評估我們覺得合意的明年還會再請他來，如果他畢業了我們會請他到我們海外的公司工作。

- **企業需在實習過程中負擔的人力、規劃成本，使得許多企業在開辦實習計畫有困難**

其實統一企業食品製造這一塊本身幅員規模蠻大，所以我們在 internship 也有想到國內是不是有需要，我們也可以提供這個機會。我們也曾經做過 study，

因為國內大學太多了，到底要提供那個大學機會？後來想想進來公司實習我們要有帶他，現在人事都很精簡，我們可能沒辦法挪出人力來，且無急迫需要。

國家如果來做實習這件事情是創造誘因，可以補助，可是我們覺得那是次要的。以往我們在談這個最大的問題是在於您剛才談的企業界的競爭，因為人用的很精簡，所以學生進來沒辦法馬上發揮戰力，我們是去培育這個人。變成我還要特地去規劃哪一塊工作讓他做，那會比較困難。還有以往的經驗談到internship，有些大學在行政作業上仍要繁雜的配合或提供獎學金等。如果是這樣的情況，企業提供實習的機會還要負擔行政的費用，如果來實習的人沒辦法馬上用，可能就會增加企業的負擔。

- **企業可在學生實習過程中提早選才，但對於中小型的企業來說，仍為一大負擔，需由政府挹助**

實習存在的作用，就是可以跟市場搶人才。但要這麼做也只有對那些在人才觀念比較進步的公司才有可能。對於某些中小企業來說，他可能不會去做，因為他考量人要馬上上線。中小企業機會比較不大，中小企業又牽涉到這個人才會不會待在中小企業的問題。但對大企業、集團企業而言，如果去做的話一定有一個目的就是提早選才。如果政府加進來做一定有其誘因，有一個促進的條款絕對有幫助，但不會每家企業都覺得這是主要誘因。主要誘因是我在培育的過程中覺得值得，另外一個因素是可以把工作切出來某一塊就是作為人才培育之需，願意去切出這塊就可以做。能夠做的原因是在企業本身就有這樣的想法，就會水到渠成。否則第一個因素沒有解決，他想這些人來還要找好幾個人去教你，觀念還停留在成本、費用，沒有人要做。但如果把它看成資本、資源，儘管不景氣現在人才還是最重要的。

我們公司也是在study這個議題，率先由東南亞那邊做。這個部分已經做了三年了，我也覺得效果不錯。但在國內部分我們還在評估，我們會考量人才供需到底夠不夠。東南亞會這麼做是因為我們發現東南亞不容易找到人，透過台灣的internship協助選才。國內如果人才供需夠了，我個人覺得不需要再開辦這個實習，因為一個人進來、至少要有專人帶他，而且哪些工作要讓他做都要考慮。我是很正面看待這件事，很多外商會這樣做，local則相對的較少。

- **企業對實習計畫的接受程度與對企業責任想法、及對企業內部的目標有關**

其實企業是以營利為目的，當然社會責任也是有，但方式可能不在（實習）這裡。我們理念是企業要先能夠賺錢，再回饋社會（當然，營運一定要合法）。所以我們是透過經營的過程賺了錢，再回饋社會、做公益。雖然我們是母公司，

但海外每個公司都有自己的目標跟責任。對一家集團企業來講，協調和需求的溝通會變得很複雜。還有一個因素，比如說台灣的學生到中國大陸、到東南亞去實習，要提供他們是可以，但會牽涉到費用對價的問題，也都是技術面問題。

- **政府與企業可共同思考如何創造實習生的價值，以平衡開辦實習計畫的開銷**

我們提供一個實習的機會，他來到這裡之後目的是什麼？最好能match公司的需求。如果可以符合需求，那他可以不用負擔這個費用，企業也樂意。但有個問題是台灣的大學一百六十多所太多了，有時候很難去篩選，可能會有人情的壓力等，有些企業不好做，也不可能接受那麼多。

如果政府在這部分出一些力量，我們也提供一個機會給他們去實習，那這個人可以提供一些東西或創造一些價值，那當然是適合的。

企業如果要配合這些政策、方向，他本身要做調整，比方要銜接這個人要怎麼跑、怎麼用。不過這也是另外一個人才來源培育的方向、管道。要能夠講得出來這個program對企業的價值的作用，企業才會更願意去做、即使你不付錢他都願意去做。當然創造多元管道的人力來源來說，以我們公司對人力資源的概念，我們是很歡迎的。只是有些東西在技術面要改的比較大的時候，所付出的成本、代價比較大，我們就會考量是不是有另外的替代方案，就不會朝這個方向做。

- **學校可提供其教育訓練資源與企業合作，例如在企業的在職訓練課程提供專家意見**

現在大學蠻多跟企業很接近，每一家公司都有教育訓練單位去做教育訓練。學校本身就是一個教育概念很完整的教育單位，如果能結合學校的教育訓練功能跟企業合作，我們就不需要去再找一批教育訓練的人，而這個可以跟學校搭配。而且學校的老師本身因為研究需要，他對這些知識隨時在update，就可合作。比如說我們會跟成大合作，我們有需求他們就會來開發，包括老師會進來一起run一段時間。另外一個就是現在的EMBA或什麼課程都很廣泛，我們也會鼓勵員工就近去修習這些課程。其實學校教育訓練的東西也沒辦法百分之百滿足我們的需求，所以我們會有一部份透過自己的教育訓練來養成，例如我們跟成大合作開發一個經營主管的課程，第一次課程開出來包括教案所有內容都ready後，其實是要轉移給我們自己來運作的。學校可以協助的就是在課程的設計上，內容啊、整個step要怎麼跑提供專家的意見。

- **學生的人格養成、就業理念應在在學期間養成，職場的實戰經驗可在工作後培養**

一個社會新鮮人剛畢業進入企業，我們就期待他三年內就會有什麼令人驚奇的表現，我們覺得除非他有工作經驗或真的很smart，否則我們是沒有期待這樣。但學校可以對兩個部分給予加強，一個是在品格部分（基本要求），另外一個是就業理念。所謂就業理念我發現我們找了一流大學學生進來，我發現他們表現的不同不在於他們的專業能力、知識，在對於就業的理念，就是職業倫理。你到一個企業來倫理觀應該要建立，你該有價值判斷的能力去判斷該有什麼樣的行為舉止，不一定比人家會讀書這個部分就比人加強。我們發現在每年招收的人才中，在一流大學的畢業生流動率相對較大，在人際互動比較自我。

學校培育出來的是不是企業就可以馬上用？機率可能有、但不很高。除非你的工作是照你要的去要求，這樣的能力、知識需培養的，且除非量身訂做，不然不太可能。就一個比較永續發展的企業來講，他對教育訓練、人才培育有自己的理念，所以他會去support教育訓練這一塊。反而專業要怎麼培養需要實戰的經驗去解決，這個時間我們可以花、這個投資我們也可以做。若一開始價值觀或倫理觀念都沒有，即使能力再強總有一天會離開這個團隊，因為那個是最基礎的觀念。

- **現在的學生較有自己的思維想法、也較為主動積極、國際觀和語言能力也不錯，但在持續性跟抗壓性較差**

以前的人員在持續性、耐力、抗壓性、挫折容忍度比現在的新人好，雖然現在的學生一直在強調他們七年級不是草莓族，但實務經驗比起來當然不是每個人、但概略講起來還是相對較弱。比較積極面我們看到的是現在的學生比以前的學生更有自己的思維想法，這是很正面的，他知道自己要什麼所以他努力，所以他就會要求他要什麼。從一個發展性的企業來看，我們不怕你要求什麼、我們重視的是你有什麼。你有什麼才能要求什麼、而不是你沒有什麼還漫天要求。這是我們一直跟新人強調的。而企圖心跟熱情是我們很重視的，這是我們在選才時人才的特質會特別要求的。

現在學生比較有想法、這是很好的，而且他們也比較主動跟積極，這是以前學生比較沒有的，以前學生比較被動。還有國際觀也不錯，語言能力普遍來講相較以往是有提升的。表達能力也不錯，這很重要。因為如果你很會做但講不清楚，你也很難教導部屬，沒辦法難成爲主管級的人就會影響未來的升遷。另外現在的學生系統化思考的能力也相當不錯。我們是覺得在教育政策上應思考，產業界需要哪類人才，並透過教育來養成。

- **解決問題與創新的能力是許多企業會要求的重要特質**

我們現在招募人才分兩類。一類是定期招募儲備幹部、一次十個不限科系，依據以往職位出缺的經驗去招募。儘管出缺的職位不夠，我們也是從儲備的角度花這個成本去儲備，而不是到時候找不到人。找進來之後就是集中訓練，我們還會上六個月的課程實習，這個投資我們做。另外一個是機動式的招募方式，隨時遇缺就補，我們儲備幹部今年也預計招募十個名額。在比較是適性行為我們會去看他的積極度、表達性、邏輯性、合群，我們有引進一套適性的工具去分析。分兩階段面試，第一階段比較大規模，第二階段會給一個主題作簡報、雙向交流，透過面試主管評選這個人的優劣。至於能力的部分，我們會設計一個題目讓他去分析，透過雙向交流看他的反應等等。解決問題的能力絕對是每一家公司會要求的，因為實際上就需要這種能力。還有創新能力，當然創新能力比較不好評估，不過透過面談我們會去問。還有學生在學校有多少經驗，現在一流學校的學生簡報能力都非常強，跟以前學生比起來他的語言能力、表達能力、思考能力都相對強。

- **招募不同性質的新人進來，可為公司帶來多元化的人才**

我們不敢說每年選才都選的準，但我們會追蹤留在企業的人，比如說94年留下來的還有一半，已經留下來三年多快四年了，他們每個人的表現我們都記錄下來，去印證當初觀察的是不是有match。我們也有一些trial，我們會特別在第三期找跟第一期、第二期不一樣人格特質的人，當然他們要符合專業夠、基本的東西也符合，我們會特別在某一個特質上選不一樣的，比如說第一期、第二期會比較找match統一企業文化跟價值的人，第三期我們找一個比較多元性的。

在面談的時候我就問他，當你在一個陌生的環境比如法國，你會不會去那邊的夜店？第一期、第二期的人通常說不會，第三期的人我們從他的動機、想法去觀察，我們特別去測試。在我們統一企業文化裡面的人通常不會去這種地方，有些人會比較願意去嘗試、我們認為他是比較不同的。就會找幾個這種人進來比較看看，長期下來這些人會不會跟原先的人價值觀有什麼不同。我的目的也是希望引進的人才不要太接近，是多元的。

我們今年招募也在觀察在今年經濟的趨勢下，人才供需的程度到底是如何。我們也會觀察幾期不一樣的人，和企業會激盪出什麼樣的火花。就算是來的人比較不一樣，他們還是會有基本我們認定具備的特質，只是不會那麼相契合。可能他只有60%有統一人的特質，操守、品格要求是基本要件，必須100%符合）但其他的40%可能會不太一樣。過去可能是90%會和統一人比較相似。我們的觀察，當一個企業發展到一定程度的時候，我們會去看今年、明年、後年如果現有的人沒辦法有進展，就是遇到瓶頸。瓶頸可能是市場因素、可能是人才的因素，

我們會從每個角度去看。人才的因素我們也會考量的，所以會做幾種不同的人才培育、或儲備program出來。

- **受過不同科系訓練的學生較多元性，在某些產業更具競爭力**

我們在找儲備幹部的過程中發現台灣的MBA相似性很大，包括他從簡報、應答都會讓我覺得雖不同學校但型很像。那我可不可找個不一樣的，找個不是企管系出身的MBA？比如說我是念中文系再去念MBA、或是中文系出來自己去學習企管，可是如果你是企管背景的MBA出身的，你就容易自己去學習PM必須具備的能力，包括美學、藝術、設計...，不太可能再去學藝術、學中文或其他，那就欠缺多元性，從企業管理一直過來就只有一個思路。尤其是marketing這個領域，但是我們是做食品的，marketing是跟顧客最接近、要去思考消費者要什麼，所以這個多元性更重要。要看這個產業別需要的產品，比如說比較高科技的研發是很深入的，他們的研發主管可能就在這一區，他要成爲一個全方位的CEO相對較難。你具備了基本的能力，接下來就是多元性要夠。比如說我們內部常在討論簡單的一瓶水就涵蓋很多學問，比如說這個包裝瓶就是marketing的人要去注意的。除了把水做出來要好喝，你要讓消費者對這瓶水的定位是什麼，看到這瓶水想到什麼。每個東西都會有個關鍵，就牽涉到很多元素。所以我們marketing的人還要上美學，還以教育訓練費請設計達人來演講。

- **不同學校的文化會影響學生的思維模式，少數一流學校的學生太過自信，反而無法承受在職場挫折**

學校也有學校的文化，會影響學生的思維，南部的學校成大中山、跟台大政大會比較不一樣。我們第一、二期的儲備幹部會以成大、中山爲主，第三期是以台大、政大比較多，他們的想法、理念、表達、思維有些是不一樣的。也有些學校是流動率比較高的，我們也會去檢視爲什麼。當然包括他們離開我們也會做離職調查。我們覺得會離開都有一個共同因素，就是他對自己期待的職涯跟公司規劃的不符合、他不能等待，他希望馬上就可以獨當一面。但公司的培育有一個時程，我們累積四十幾年的經驗會對怎樣可以獨當一面是有想法的。或是說有些一流學校畢業的同學，可能在讀書、就業沒有挫折，他們的思維會是很有自信，跟他期許的晉升速度就會牽動他是否要離開的決定。

我們通常是不設定學校的、是看人才，但如果照同一個選才架構來看，普便上真的是一流大學學生的素質比較高。這幾年我們總經理親自到台大、政大演講及招才，這幾年台大、政大的學生就比較多。往年我們還是以成大、中山爲主，還是以南部學校、私立爲主。人才的來源，我們是沒有設定，所以各類的人才都

有。這三年發現台大、政大的畢業生已較以往來的多了。

- **學生對產業不了解，常僅從一般說法或媒體說法求職依據**

（傳產比較沒有吸引力？）我覺得大家對高科技的觀感比較好、或努力幾年就可以休息、或股票的因素，才會造成這樣的情形。以往以台大或交大的學生來看，他們設定的就是進高科技公司，管理學院的人才則會希望進金融業，反而製造業他們好像不熟悉。民國94年第一次總經理親自到台大演講，跟管理學院學生交流的時候，部分同學並不知道統一海外營運的規模已經這麼大了。我們也很surprise，因為我們在媒體曝光率也很高，可是卻發現學生不知道統一的發展。他們有一個混淆，認為統一就是7-11，後來他們才知道原來這是兩家公司，雖然是集團卻是不一樣的。我們自己的認知也是有調整，一開始覺得他們不會不知道，後來發現他們真的不知道，這樣的經驗，也納入統一的人才招募優化作業流程中。

我們發現學生在還沒到就業這一刻的時候，並不知道就業是什麼情形。有些人如果沒有去實習或打工，其實他不知道在產業界上班是怎麼一回事。所以希望將來學校可以提供這樣的機會給他們，這就需要產學合作。我們覺得提供他們機會有個方式，學校可以開放名額讓產業去找未來的人才，例如可以讓學生去跟隨一天或瞭解什麼，而不是那個人是學校派來的。

時間：三月二十五日（星期三）上午九時至十時三十分

地點：林口 台灣艾司摩爾公司

受訪者：台灣艾司摩爾公司 亞太技術訓練經理 蘇愷宏先生

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

- **實習計畫最終會對公司本身有利，長遠而言可以激發社會更多正向的力量**

就長遠來看，我個人會支持internship。一定會有事情讓他做、一定會有位置讓他進行internship。以我們這個部門來講，因為我們是做教育訓練的，教育訓練有很多training material 需要整理，當然是比較detail work。

我會support這樣的想法。這是個人哲學的問題，我認為賺錢是爲了support你的家庭，但最終一個人蓋棺論定還是要看你對human race或整個社會有什麼貢獻。如果有這種機會我會鼓勵我能管理的人去做這樣的事情、發揮我們的影響力，因為如果從很膚淺的眼光來看，in the end這些東西還是會反饋到公司來。但如果從長遠來講，這種資源的共享如果能讓社會激發出更多正面的活力，不要說是不是公司的員工、即使是一個人人都應該要做這種事情。

- **現在的時代背景影響年輕人較爲享樂式的生活態度，對於國際觀點或社會責任等議題關注較低**

我想回到剛您所提的命題來講，我同意有些企業他們feedback說台灣的學生在知識方面是夠的，但在國際觀比較不足。這可能跟我們社會的氛圍有關，我們的媒體整天談論的東西都只有在這個島上，有些人分不清巴基斯坦跟巴勒斯坦的分別在哪裡。不要講英文好不好、我個人不會很care你英文好不好，因為這也是工具性的東西。但是你的focus如果只是在--我比較不客氣的評論一下--每個禮拜六晚上的星光大道的節目：今天是哪幾個人第一名、第二名，這是一種娛樂，但如果變成生活上很重要的事情，會損失掉其他更重要的東西。因為你的時間放在哪裡、你的成就會在這裡。現在的大學生注意力比較偏向世俗化，不像以前大學生有一種社會責任感，比如我成長的過程正好經歷解嚴的時代，所以那個時代的大學生或高中生他們有一部份的人會談論這方面的東西，他會關心台灣要怎麼樣在世界上站上舞台，讓我們社會變的更正面發展，因為那時候整個組織開始鬆動、你會看到契機，你知道有機會play a role、讓它變得更好。但現在的狀況我是覺得年輕人也放棄了、或者是父母給的物質生活過得太好，他們已經不care這

方面的東西，轉而是比較偏向享樂主義。老實講他們不是root cause，root cause是這個社會。

- **在大學前所承受的升學壓力，限制了大學生對讀書的興趣和熱忱**

前幾天有一個新聞吵的很熱，討論早上八點鐘的課為什麼學生都不來上，這是大學生的問題嗎？如果這個學生從小到大都在私立學校、就像鳥一樣被關在籠子裡面，到了大學這個籠子打開了，我相信任何人都會做同樣的事，他會去交女朋友、去社團、去玩、他不會去唸書，因為我終於有我自己的空間。這是大家給大學創造的一個限制，你給他這些input基本上是有缺陷的，為什麼？你不給他試他想試的東西。我相信父母通常比較急，他會想要你這個時候循序漸進跟別的小孩一樣，高中你要唸高中、大學你要唸大學，不能做其他的事情。但人是沒辦法重來的、人生只有一次，你不讓他試、不讓他知道他能力的範圍、個性的缺陷在哪裡，他在二十歲的時候跌跤會比在五十歲的時候跌跤好，這是我個人看來很大的問題。

- **學校教育缺乏對學生獨立思考的訓練，影響學生未來在職場的探討、辯論、邏輯思考能力**

反應到產業界的需求來看，因為我們的教育都是上對下、老師對學生、我講給你聽，基本上不大會有討論或讓你獨立思考的機會。這個會很嚴重的影響到我們台灣產業界的發展、非常嚴重。因為像我們公司的員工都非常優秀，我們早期只吸收四個學校的學生：台、清、交、成，現在因為沒辦法找到那麼多所以就慢慢擴張、其他學校也ok。我從很junior的時候就開始觀察這個現象，即使我們英文，很好仍然會遇到相同的問題：沒有辦法跟外國人debate，為什麼？因為我們的邏輯思考力不足。跟大陸那邊來比也是很大的落差，他們唯物辯證的能力落實在生活中。但台灣人整個群體是比較善良、比較friendly、也比較隨便，不那麼criticize（最近有點變啦，因為政治對立的關係，大家變的有點criticize）。但對於事情本質的探討能力不足，比如今天上頭交辦一件事情，我們要去分析這件事情怎麼進行，去解析他然後分成幾個區塊。除非這個小孩天賦異稟、他可以獨立做，通常進來的人沒辦法作這個分析。這只需要邏輯、不需要在本業上的專業，對我個人來講是一個common sense，因為我們從小就是在教育訓練的領域，理應知道流程是什麼。但可能會遇到這個人是台大研究所畢業的、非常好的，從小到大都是非常好的學校的，但他給出來的東西非常shallow、沒辦法有insight或talk to the point，我發現大概百分之八十的學生都有這個狀況。即使是研究所學生，我覺得研究所學生有很大一部份他們的研究不是獨立做出來的，因為我自己也經歷

過，有很大一部份是老師講什麼他們就做什麼，所以他們完全沒有機會自己去try out、自己去想、針對這個命題有哪些我可以去試、有哪些部分延伸出來要做...，我發現他們沒有這方面的機會。他們有潛力，但問題是在長達二十年的教育歷程中完全沒有機會讓自己去探索這個部分。

- **當兵提供人探索自己的機會，但同時也遺留下許多不好的風氣**

其實台灣提供一個非常好的機會讓他們去探索--當兵，但只有對那些有去當兵的人，現在不成立因為當兵只剩一年。在我那還要當兵兩年的時代，那是讓你去瞭解自己潛力非常好的方法，但那是一個最惡劣的方法、不是很正常的模式。正常的模式是要兼顧效率跟成本，但軍隊的方式是效率非常低、成本非常高、人與人非常upset，但在那種情況下能激發出人的潛力，但它遺留下不好的東西是把部隊文化帶到社會。所以今天社會看到專業性不足、流於形式、先求有再求好的精神，這都是軍隊遺留下的壞種子，但整個社會要概括承受。回到剛剛講的，這其實不是大學能夠培養的，應該是整個教育系統要給學生更多機會發展。

軍隊文化影響台灣之深是你無法想像的，這個是有它的時代因素使然，但像「先求有」這其實是軍隊裡面搞出來的。他們強調人力勝天，因為以前物質環境很差但要反攻大陸，這麼多人但預算一點點，所以他們最常講的一句話是「不管、你要生出來」，那就是要用非常多鑽營、非法、不正當、在黑暗裡面的方法去弄。當然有些人沒當過兵就不能苛責軍隊，但大部分人如果都當過兵，我想這個氛圍跟當兵脫不了關係。

- **美感的訓練有助於培養追求完美的態度，可惜在中小學，許多美術課程被其他課程取代**

另外就是美學概念的不足。我不是個追求完美的人，但我相信必須要有目標是試著讓它完美，這很大的部分是對美感的感受。在台灣如果你坐飛機從北到南飛，你會發現整個國土規劃很破碎、很亂、美感很不連貫，你可能在高級住宅區看到房子很漂亮、但即使漂亮也不一致，各彈各的調，為什麼會這樣？我們完全沒有機會讓學生接觸這些。比較高階人力在求學的時候那些美術課、體育課全部被拿去上國文、英文，那些課全部被放棄掉、被認為不重要，但其實這些才是重要。現在可能比較好、我們以前的美術老師都是軍隊退下來的老芋頭、他可能在軍隊是美術工讓他變成美術老師，所以他沒有任何概念，只要你上課願意乖乖畫圖他就給你打分數。這是很奇怪的，美術的東西怎麼可以有人打分數？這些摻雜一起，就會看見我們現在要花很多力氣去現在進來的人這個部分，變成我們在幫台灣社會作教育系統應該做的事。

- **大學的目的應是教育學生成為合格的人，培養其解析問題、處理問題、與人溝通的能力，並提供環境讓他探索**

我一向不是很care那個專業的本業，以我們學生的聰明程度都能pick up起來，但最難的部分像解析問題的能力、處理問題的能力、跟人溝通的能力（包含我自己也有這樣的苦惱），這其實應該在唸書的時候（尤其是溝通、解決問題）就應該慢慢培養。大學教育目的第一個應該是創造一個合格的人，擁有人應該具有的優良特質，其他根據他的興趣去做都會做的很好。但今天的狀況是我們把它當作一個產業的訓練機器，訓練一些制式化的東西。我那時候大學念工科的，那時候一本工程數學那麼厚，我們一學年只教了一部份，所以每個人的書前面的頁數是髒、後面是白的，那些比較二流、三流的大學怎麼辦？他們可能連英文都看不懂，那本書不要說只教一部份、他們可能吸收的連那樣都不到。這其實表示去教這樣的東西效益很不顯著，花了很多時間、精神，教授、學生坐在那邊，到產業界他還是要重新再學。我覺得學校就像一個facilitator，給學生一個很好的環境讓他去探索，探索他自己、探索這個世界、探索自然人文，他會有自己的insight，不管他要做任何事情都有能力做好。現在情況是我們有很大一部份depends on 先天特質比較好的人，或家庭環境使然、家族裡面有mentor角色的人可以coach他，所以會發現他一進企業界就發光發熱。但畢竟這種例子很少，大部分的人都要被磨。

我老實講，或許我們做太多了，或許我們要let go。擔任一個facilitator的角色就好，創造一個客觀環境，那個環境具有所有的element讓學生去explore，這樣就夠了。當然要設定一些您剛提到的要求，要team work、要oral presentation等，那其他就讓他們去玩，這是我的建議。

- **台灣的高科技產業無法創造自己獨特的價值，只能以長工時付出勞力，人力資源運用缺乏效率**

很遺憾的我們看到台灣的工時是全世界最長的，但我們創造出來的價值還比不上其他國家。以我們公司為例，我們是荷蘭公司，荷蘭工時很短，他們一年的假可能長達兩個月、三個月，但人民的平均收入是我們的兩到三倍。為什麼會這樣？我們沒有那些技能的時候，你來就只能貢獻勞力，就變成是被人家予取予求的一端，因為你沒有其他東西好貢獻，就只能貢獻勞力，所以自己會變得很悲情。舉例來說，我有很多同學在台積電、聯電，外面的人沒有看到他們悲慘的生活，那其實不是一個正常人想要待的工作環境，每天做到十一點十二點、甚至是凌晨。為什麼？一方面是因為你真的有這麼多的勞力工作要做、另一方面是老闆不走你就不敢走。

今天如果你對自己自信很夠、知道自己可以創造不同的價值給這個組織，我事情做完可以七點走、可以陪陪家人，我身心可以很平衡，第二天還是一樣非常有生產力，還是可以來貢獻。今天的狀況是一大堆看似很漂亮的產業：光電、半導體、面板，但這些名校碩士畢業生都在做相同的工作，那種高工時、沒有value added的東西。這就回歸到我們原本該在教育系統裡面給他們機會去發揮的完全不在，所以逼得他沒有其他的路好走，第一個先靠著他的學歷逮到一份工作、接下來就貢獻他的勞力，這對我們的人力運用其實是很沒有效率的。這些人理應做更有價值的、把台灣社會整體提升到更高的層次、每個人可以活得更好、不會癌症致死率一大堆，這其實都是因為這些人高工時、生活不正常、壓力大。看看西歐那些可以一個人每天工作六個小時，要去度假就跟老闆說他要去度假了、就走了，兩個月不見人，但公司還是一樣營運下去、一樣賺錢，那台灣為什麼走不到這塊？很大部分就是我們的人沒辦法創造那種價值。

- **學校過於重視學生知識的記憶、缺乏邏輯的訓練，使得學生在職場未來無法有效的運用知識、整合資訊，缺乏競爭力**

我在學生時代一直聽到一件事情：台灣沒辦法做系統整合，我現在進到公司才知道這個講法是對的。為什麼台灣沒辦法做系統整合？因為系統整合需要非常清楚的logical thinker，他必須對project有很清楚的解析。而且不是只有你，整個團隊裡的人邏輯思考都要非常清楚，可以把整個輪廓畫得很好、很清楚，每個interface也都很強健，所以整個系統組件起來不會有什麼大問題。這個也回應到我剛講的，我們太注重knowledge download，我們要學生背一大堆他一輩子都用不到的東西。

我個人會覺得教育應該是要提供framework，幫他在大腦裡織一張網，以後別人不管丟什麼知識進來，他這張網都可以把knowledge撈住、放在適當的地方，他就可以運用這些知識。我們今天就好像在疊磚塊一樣、一直疊但沒有鋼筋，所以外國人跟你debate的時候一敲就垮了。那些鋼筋就是思考邏輯，但我們沒有邏輯可言。所以有些人英文講得很好，一般social沒有問題，但一旦遇到比較深入、比較tough的debate的時候，通常台灣人都士兵敗如山倒，下場就只能唯他的命是從，你會包了一大堆工程、每天做的唉唉叫，做到十一二點。但如果你有很好的邏輯、在那邊跟他bargain可以取得比較有利的位置，今天回去就不需要做那麼多工作，大家就可以很平衡、比較不會有那種主從的關係、是一個colleague的關係我們現在看到的狀況不是這樣，即使以我們公司來講，只要有老外、有本地人，通常我們都是包很多工程回家，老外只要動嘴巴就離開的那種。所以我們的人就會私底下抱怨這些老外只會講，但你有沒有想過他為什麼那麼會講？他會講但他言之成理，他不是像那些名嘴亂講，你不得不認同他。即使有些事情聽起來不太對勁，但你也沒有邏輯去推翻他，就只能買單。這就變成我們為什麼要這麼長工

時、生活得那麼痛苦、小孩也生得少，這在我看來都是一連串的東西。一個扣一個、一環扣一環，如果不把源頭的東西解決掉，一直丟錢在失業率怎麼樣...這些旁枝末節，這個火永遠滅不掉。

我們是歐商公司，這邊的訓練中心在今年以前只是一個分支，今年以後我們會變成真的有主導能力的單位，所以今年以後我們或許會做不同的東西。公司L有70%的business在亞洲，不只是台灣有這種教育性的問題，其實整個亞洲國家都有這樣的問題、都是這種download knowledge的形式 所以如果歐洲人來這邊授課，這邊的工人也是坐著聽，但遇到問題要去處理的時候他們只能處理已知的問題、沒辦法處理未知的問題，未知的問題只能用工具去探索、去把問題釐清，這個部分亞洲人就弱，沒辦法像歐洲人分門別類去做。所以今年我想讓他們瞭解「解析」、「邏輯思考」的重要性。這個重要性我的觀察是只能靠一個shock來改變他，不給他很大的當頭棒喝沒辦法改變他整個思路。我們這邊的人有一個很特殊的、不能講不好的特性--他們按照經驗法則行事，但這樣的結果是永遠跳不開這個框框，這個經驗就把你框著。比如說從去年到今年經濟的震撼，有哪一項是能按過去一百年的經驗判斷的？

現在常有人在台面上放話說某一季的經濟會復甦，我就會想如果你這麼厲害現在就看出來、為什麼在兩年前不告訴大家現在會有經濟的hard crash？為什麼不講？事實上靠經驗法則是沒有用的。只能靠自己的分析能力來處理事情。假如我的主導力量真正能確立的時候，我會先讓他們瞭解這件事情對公司 business的重要性。當然這會針對我們的audience量身訂做。他們的知識能力都很高、知識download都很好，但就像剛講的、我要幫他們把這個網織起來，告訴他們在進行邏輯推演的時候要經過幾個特定的mile stone、這幾個step一定要掌握住。其他的要發展自己的型態、因為每個人特質不一樣，要發展適合自己的推演方式...。我不會做那種有大量知識的傳遞，我只會告訴你當你有需要的時候在哪裡可以找到這些東西。我只讓你記住腦袋應該記得東西，其他空間留給你的思考。你只要需要哪些東西，就到記憶去搜尋，可以很快把整個program set up 起來。現在記得一大堆東西但沒有整理，沒有整理的結果就是沒辦法apply這些knowledge，他就變成一堆garbage。

- **台灣高科技產業的一些主管缺乏有效規劃、管理工作的能力，以至於員工和主管都要承擔長時間、不正常的工作時數**

今天你的老闆如果非常強勢、非常capable，你的員工就不需要做的那麼累。現在的問題是在台灣像半導體界、面板界，他們是一串葡萄，你可以聽見交大幫的、清華幫的，在南部就成大幫的，一串葡萄但其實他們沒有什麼差異性。所以主管跟員工的差異只有在年資，他們思考上沒有什麼差異，所以老闆不會特別的capable，意思是他也沒辦法有真正的value added，他也是靠labor獲得高層對他的

一種同情心的reward你都已經這樣子了，我也不好講什麼。下面也只能仿效，老闆都這樣了、我能怎麼辦？一層一層這樣下來，到最後一個走的已經半夜一點了。這種狀況為什麼改不掉？如果是外籍主管的單位通常不會這樣，因為外籍主管五點、六點下班，他就跟你說goodbye、就走了，事情也分配的不錯，所以其他人也七、八點就走了，整個部門就關燈，其他台籍主管的人就拼到十二點，很大的差異。我們的人即使事情做完也不敢走、變成一個壞的循環，除非這個部門爆發離職潮才有可能會改變。

- **這波的不景氣或許是轉機，讓大家重新思考何為工作的意義**

老實講我覺得這個downturn是一個好的時機去檢視這塊，因為過去十年大家都汲汲營營在衝量、在賺錢，沒有人真正停下腳步來想我們真的需要這樣做嗎？我們是不是在做錯誤的示範？這次有些人休無薪假之後，他找回他的生命，或許他會知道他不要再過以前那種生活了，或許是改變的契機。我常覺得台灣人民太soft、這是民性的關係，一定要等到有人流血了、或這件事情像悶鍋一樣爆炸了才會有改變。

台灣普遍欠缺辯論能力，大家都很直觀的覺得要去拼經濟。現在慢慢有些反思，像郭台銘他那麼有錢還是會遭遇一些家庭變動，腦袋比較清楚的人會有些反思，我覺得這大概也是件好事、至少比較贏過大陸的部分，比較大的自由度，慢慢會發酵、只是沒有想像中的那麼快。

- **大學教授缺乏對其他工作型態的了解，若連學術的單純特質也不能保持，則沒有出過社會是壞事一樁**

或許這樣講有些不敬，不過我個人的觀察是（也是一般社會的想法）大部分的教授沒有出過社會，他們是一路唸上去就回來教書，幾乎就是在那個圈圈、沒有接觸過社會各種形式的作業方式。所以他們會認為好像這是唯一的生活方式、工作方式，但這樣子實在是很危險。我記得我成績最差的一門課是控制理論，其實一開始對這個很有興趣，但是老師開宗明義就不講什麼是控制理論，他第一章就直接跳到一些公式。每一門知識他有一個core concept，如果沒有點出這個driving force，很難去說服自己為什麼有之後的這些東西。老師開宗明義就沒有講，不告訴我為什麼會有這個東西、當初為什麼發展出來，我沒辦法往後吸收。其實有很大部分的工科老師都是這種形式的老師，可以想見訓練出來的學生大概也會是這副模樣。而且工科老師勢力很雄厚、有蠻多學閥的，他們掌握很大程度的資源，甚至他的博士生可以不用經過一般的遴選過程到一些技術學院去當老師，只要一通電話就去了。他們有這種能力的時候，就很難改變現況，這是很現

實的問題。其實他們後來變成某種程度的政客，可以看到他們擔任某些單位的主管，但in the end可能在電視上或其他地方會看到他們跟立法委員已經沒什麼兩樣了，這是很悲哀的一點，他們沒有保持學術性的purity。他們沒有出過社會或許有壞也有好，可以保有那種innocent，如果他沒有，那沒出過社會就是一件壞事。

我覺得（讓產業界的人到學校授課一些時間）也是蠻好的方式，把一些不同的flavor雙向帶進雙方的組織，至少會有不一樣。我覺得只要是改變就是好事，現在都不動絕對是不好的。

- **考量成本為許多企業不願接受實習計畫的原因，尤其在經濟不景氣時尤甚**

我有大概瞭解像是Microsoft那種intern的計畫，而且他們是非常大張旗鼓的在甄選，老實講我會覺得即使不要看這些internship的effect，光是廣告效應就非常驚人。以公司的立場來講，要看主其事者能不能跟我有相同的概念--就是廣義來說對公司、對社會都是好事。但很不幸的在現在這種氛圍，所有的部門主管都必須要提出這個東西能帶來多少錢、帶來多少return of investment。這個如果有任何的funding會更好，否則如果在內部推動永遠會遇到這樣的challenge。有人或許會同意這對公司形象有幫助，但形象會轉成多少income？如果不行，那就抱歉、直接退回來，這是現狀。或許到upturn的時候會很好推，但老實說到upturn的時候推這個也沒什麼意義，因為所有的公司在upturn的時候都有很足夠的經費做廣告、做marketing的動作。

- **政府執行實習要有基本的計畫、方案，且企業的動機很重要，不能把學生當免費勞工使用**

要很注意的是這些公司的intention，我在大學唸航太工程，我到亞洲航空作三個月的實習，基本上沒有任何價值。因為他們直接就把你丟到工廠一個單位，那個單位甚至事前不知道我會去，所以他們不會有任何規劃，這是最壞的case。所以在那邊吃了三個月的便當，即使你主動跟他說你想要弄什麼也不可能，因為他沒有足夠的risk analysis，航空業基本上要非常小心、要有認證，我還是相信在那種狀況下有很多東西可以show and tell可以做的。所以我覺得要有一個baseline的計畫、方案提出來之後，政府能給很大的空間。但是很重要的一點是公司行號的intention要好，不能把這些人當作免費的勞工來用，必須進行某些有深度的coach，讓他們一邊做一邊學，很多東西會需要這樣的人力。

家庭教育對一個人的品格養成、格局設定很重要，格局就會對他最後的成就也很大重要的影響力。這或許是整個台灣要去想，我們太大程度把這個重擔放在教育身上。應該是家庭要去secure這塊、而不是教育，我個人比較覺得教育只是輔助性的角色。

時間：四月九日（星期四）下午四時三十分至六時

地點：交大教育所

受訪者：台灣艾司摩爾公司 技術訓練講師 黃國隆先生

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

- **外商公司對於員工的英文能力要求高，聽、說、讀、寫都有一定要求**

因為我們是外商公司、又是很technical的東西，一個新進人員要瞭解工作內容必須大量的閱讀公司內部的documents，所以英語能力要很好。有些時候我們公司內部在傳輸訊息、email上都是用英文作為working language。有些時候問題在local不能解、要跟國外工程師討論也是用英文，email有時候緩不濟急，有些時候就用conference call，所以聽說讀寫都需要有一定的水準。我們公司大部分人力是工程師，一般對工程師的要求就是會讀、會聽。我的工作性質因為要用英語講給別人聽，因為客人不見得都是台灣人，如果有日本人、韓國人就要用英文上課，所以我的工作要求還要加上說。寫的話只有到email的層次而已，沒有像學術論文一樣。有些部門要寫technical document，他們可能就要稍微注意一點。

- **相較於東方人學習較積極，亞洲人普遍較習慣接受**

因為我們公司是荷蘭公司，那荷蘭人的特性就是直來直往、口無遮攔，有意見就直接說出來。像我在荷蘭上過荷蘭人的課、在亞洲上過韓國人的課。我去年一月到韓國幫韓國的工程師上第一次課的時候，前半個小時問題沒有反應。後來我受不了了，就問我英文比較好的韓國同事到底怎麼回事，他說你要適應Korean way，因為韓國人就是習慣接受input。與其只是給，我比較喜歡討論的方式，因為我們一天上課八小時、一次可能上一整個禮拜四十個小時，如果都是自己一個人講對體力消耗蠻大的。跟荷蘭人比較起來，荷蘭人的反應如果是七、八十，韓國大概是十到二十。如果是台灣的話，新進工程師可能因為這些內容完全沒聽過，那就比較被動的接受。

（歐洲人）他們很active，我們的訓練中心已經開始接受有些美國來的trainee，就發現西方的不管是美國、歐洲，他們認為來這邊就是要學東西。東方像是台灣、日本、韓國，比較像是我來這邊是來接受東西的，我的責任是坐在教室裡面，回去之後碰到什麼問題是回去之後的事情。approach不一樣，西方的比較aggressive。

我自己當學生的時候很少去office hour，都是有問題不會解才去問。可是美國學生蠻會利用office hour的，他問問題不僅止於功課的問題，他可以問到他想的問題。兩邊學生的active程度有差別。

- **相較於韓國、日本，台灣工程師的英文程度較好，但做事仔細的程度較差**

如果是去上客戶的課，因為他們整天就是遇到這些問題，他們會拿問題來問我們，這對我們的工作就有挑戰性。一般來說我們工程師的英語程度比韓國、日本的工程師好，但personality有點不太一樣。比如說鎖螺絲，我們這邊鎖上去做過test就可以回去了，但有時候螺絲沒鎖好、或是用不同螺絲厚度不一樣，久了就出問題。日本跟韓國在這方面的訓練就比我們好，尤其是日本人非常一板一眼。我去年上半年都在韓國，我觀察到他們新的馬路可以追上日本，但他們的舊城區比我們還差，他們有個leap在。我覺得他們會堅持，台灣可能有就好了。

- **台灣高科技產業專長在生產管理，而技術研發多向國外購買，以致需仰賴高工時的製造來獲取利潤**

像我們不論是賣產品給韓國的三星、我們的台積電、聯電、DRAM的華亞、南亞、力晶、茂德這些，其實設備都是一模一樣的。為什麼有些公司可以像台積電一樣接很多種單，有些公司像DRAM公司只會做DRAM？因為台灣DRAM公司沒有自己的技術，技術講穿了，就是在半導體製程的過程中各個參數調整到能做出最好的產品出來（譬如說晶圓到某一站它的溫度要是多少、要加什麼東西濃度是多少...），台灣沒有這種技術、都是跟別人去買。我們在二、三十年前剛開始做這個行業的時候，韓國三星的立足點跟我們差不多，原本也是做電子業、也不是做這種晶圓代工業。可是他們現在自己研發出技術後，變成不需要跟美光、爾必達買技術。我們台灣的公司很辛苦，他們很會做生產管理、可是技術面較不足，所以做出來的東西要付一大筆權利金給技術廠。台灣的製造成本控制很強，這是歐洲人、美國人學不來的。譬如說廠裡面有十二台機器，今天收到一大筆訂單，這十二台機器裡面有自己的performance、我們在賣給他們的時候就是等級不一樣，這晶圓可能有三、四十層，他們會去很清楚的分怎麼樣讓它的流程最佳化，可以在最短的時間內做出最大的產出。

台灣的幾個DRAM廠，台塑兩家：南亞科跟華亞科，還有茂德、華邦、力晶、茂德跟華邦算是比較小的，力晶比較大、但是跟爾必達買技術，其實技術都只是參數值，裡面的機器都是跟銀行貸款，這在景氣很好的時候像印鈔機一樣，做多少就賺多少。但現在的狀況是市場的售價是低於成本價的，等於做越多賠越多。因為景氣好的時候大家看誰的動作快，蓋一個廠要兩年的時間，硬體蓋好可能

七、八個月，機器進來、製程整合之後兩年內可以產出第一個產品。台灣的問題是在於跟別人買技術，07年景氣很好，所以大家都準備再擴廠、而且商品的售價比成本高，所以做越多賺越多。現在不一樣，現在是做越多賠越多。像今天下午聽到台塑的華亞跟南亞跟美光合作，因為美光為技術提供母廠，第一個美國人事成本高、第二個他們不像台灣有這種產業鍊。像我們這邊晶圓廠做完以後就直接送到封裝廠，三、五十公里的距離，美國不一樣，可能是三、五百公里的距離。你想想看台塑一家塑膠公司怎麼會做這種東西呢？南亞跟華亞都是DRAM公司，因為台塑看到DRAM景氣在03年後變得非常好，他們那時候投進去。若是那時候研發這些技術，那等起來之後景氣就過了，所以他就直接找美光合作。

DRAM其實韓國的立足點跟我們差不多，我們的晶圓代工跟他們是差不多同一個時間起來的。台灣是很多小公司、政府不管讓你們自己玩。韓國就只有兩家，一家三星、一家海力士，就是大公司。韓國跟台灣不一樣是他們有幾家非常大的大企業，像三星、現代、LG...，都是大集團。三星什麼都做，不只是只有做DRAM、他們有做造船、建築...，台灣這種大集團沒有幾個。

- **台灣高科技產業的長工時、高壓力，造成許多員工生活爲了工作，而缺乏思考工作的意義**

我們是很有彈性，機器兩三點壞掉，都還是有人衝進去。有一個數據是每台機器每停一秒鐘，客戶損失六歐元、新台幣大概三百塊錢，一小時大概就是百萬了，所以他們對時間要求很大。另外就是技術問題，我們公司幾乎每個人都有去荷蘭待過短期一兩週、或是像我比較長的時間。他們工作方式跟我們很不一樣、就是很relax，我們都覺得爲什麼台灣人工作要死要活、薪水卻只是剛剛好，可是他們一年可有三十天年假，我現在只有十天年假。他們就是有技術、感覺站的位置就比較高一點，我們沒技術、就只好賺這些辛苦錢。

我去荷蘭的時候觀察他們是work for life，去工作是爲了維持一個合理的生活，台灣比較像是life for work。我有些同學工作時數很長，但他們會覺得everyone else is the same，所以他們就feel no difference。我進公司大概九個月後就去荷蘭了，我可能還沒完全經驗台灣的工作方式。有一段時間我在裝機有那種中午十二點進場、半夜兩三點出來，我是有兩個月時間這樣，不過就到那樣。從荷蘭回來之後一開始一直在做training的工作，一開始會覺得很受不了、壓力很大，要handle很多事情、要multiwork、很多project management的東西。有時候會丟三落四、事情一下多很多、尤其是那種臨時的事多很多，會有panic的感覺。後來老闆大概也看出我的問題，他說可能我進公司還沒學到台灣人的工作方式就先去荷蘭待太長時間，變成是去荷蘭學到他們的生活方式，可是這在台灣是不適用的。因爲第一個荷蘭那邊是母公司、他沒有客戶，台灣的公司存在的目的是爲了滿足客戶、幫客戶解決問題。

我問過台積電的工程師是怎麼訓練的，他們說進來三個月是跟著學、跟著看，等三個月過了之後給你一隻值班手機，一個晚上可能四十台機器就只有你跟另外一個人handle。四十台機器可能有時候超過一兩台當機的話，就忙得不得了。我覺得他們都是經過這種shocking之後成長出來的，如果不能接受，很多工程師三個月之後就走了、不要做這種工作...。像我們的機台一台是十億，那今天要照顧四十臺、四百億這樣的東西，每一個機台每停一秒鐘是三百塊錢台幣。我們一開始都不知道壓力這麼大，壓力是在於上面主管給我們的壓力，一開始可能會不理解為什麼上面這樣。我在台南裝機的時候曾經裝機裝到一半有東西壞掉了，壞掉怎麼辦？不是等到隔天早上下一班人進去再打電話，是半夜兩點鐘就打倉庫的值班手機，他也是睡覺的狀況下起來，直接跟他說我們要某樣東西請他直接送上專車，把這個料用計程車從新竹送到台南。然後這個料裝上去之後要馬上回報狀況到底怎麼樣，不能有delay。

現在經濟狀況不好，去年的Q4開始在七年之內第一次有虧損，我們台灣這邊總共三百人、今年月初的時候砍掉大概二十人。荷蘭那邊工作的人一種是正職、一種是約聘的，現在part-time的不見了，正職的人變成是half work time，一個禮拜原本是上35個小時，現在上17、18個小時。那一天只上四個小時，事情怎麼做的完？因為他們的工會規定不能砍掉這些正職的人，然後我們公司對荷蘭來講是蠻重要的，所以剩下的工資是由荷蘭政府來補貼。當然這種事情在台灣不可能發生，哪有人聽說政府來補貼50%的薪水？他們也有被require要休假，但沒有聽說有無薪假。

我06年年底在台積電裝機，我認識一個sponsor、有什麼問題去找他就好，是我的contact window。去年九月再回去台積電上課，問別人認不認識那個人？他們說他已經離職去當警察了。有一個我認識的台積電工程師工作三年，我問他一年賺多少錢？他說賺兩百萬。他說把房子貸款、車貸款還了，就出去找一個四、五萬的工作就好了，不要待在台積電。我談過大概兩、三個台積電工程師都是這樣講，我問他們一個月休幾天？他說大概五天吧。他們要輪班，可能兩個禮拜日班、第二個禮拜小夜班（下午四點到半夜十二點）、小夜班之後再輪大夜班（九點到隔天早上七、八點），接下來再日班。就是這樣輪，日班、日班、日班、小夜、大夜。

也跟工程師工作的環境有關係，因為他們進去就是要穿無塵衣，進去出來要上個廁所很麻煩，台積電廠區又很大。在裡面皮膚又很乾燥，會對這些手套過敏的人可能會覺得真的很不舒服。

全世界這種晶圓代工製造廠大部分在哪裡？在韓國跟台灣。日本在90年是作記憶體做很好，像TOSHIBA..。日本什麼時候開始走下坡？韓國起來跟台灣起來之後，所以他們慢慢從製造的level轉到技術輸出的level。這就是現在台灣DRAM欠缺的地方。

- **學生在校期間應著重一般、基礎知識的訓練，組織、邏輯能力的培養**

我覺得大學應該給學生比較general的訓練。這些專業知識都是進公司才學的，我現在在教的這些東西其實在學校裡面我沒有學過。當然因為我們的東西是曝光機，所以基礎的光學、控制學、電學有學到，可是這些都是大學部程度，剩下其他東西都是進公司才study出來的。

當然不是什麼都是進公司再學，第一我覺得英語能力要好，第二個是組織事情的能力，我覺得我自己還在學，碰到事情一多的時候會不會怕、會不會慌。第三個是把東西看完之後能不能抓出對工作有用的資訊，而且要在很短的時間之內。我覺得這些在學校裡面是可以訓練的，學校給一個 project或作業下禮拜要隨堂報告，我覺得是有在做訓練、但不夠intense。公司裡面就是很intense，因為我們的老闆面對的就是客戶，常聽到客戶的機台有問題，農曆年初一把你叫回去，新竹辦公室site manager以下的所有人都去解決問題，客戶說問題沒解決就不要回去，他們是這樣的方式在對我們的。Manager有他們的壓力，也會平均分配給工程師。學校裡面我覺得沒有人跟我講工作是這樣子。當然學校裡面的基礎訓練一定要夠，看大量的資訊找到對自己有用的東西，這就像是大三、大四或研究所的時候看很多的paper，要去選擇跟研究主題有關的東西。

（logic的能力）當初雇用我進公司的主管跟我說以後我的工作是在做一個"story telling"的工作，你在學校懂很多的物理、控制學、電學，可是這些東西都是東一塊、西一塊的。你今天要講成一個故事，而且這個故事一天要講八小時、一個禮拜講五天，要講的讓你的學員覺得make sense，然後對他們回去碰到問題能有幫助。

我覺得我需要強化organize的能力。因為我比較是計畫型的人，什麼時候該做什麼樣的事情。今天如果突然有個大東西丟進來，我就會有點亂掉，會覺得時間不夠用。譬如說下下禮拜我要上一個兩個禮拜的課，上這個課的人起碼都是在公司待兩、三年以上的，所以他們在field裡面看到各式各樣的問題。那我是第一次上這種課，要花很長的時間準備，我覺得學習organize對我有幫助。

- **學校應給學生更多上台發表、大量閱讀的機會，訓練其辯證、分析問題、解決問題的能力，為職場做預備**

真正去客戶那邊修的工程師是first line engineer，他要當一個generalist、各個module都要會但不見得要會很深。second line engineer是by module，可能動力系統是一個、光學系統是一個、軟體系統是一個、環境溫度維持系統是另外一個。first line解決不了的問題要escalate到二線、甚至荷蘭的三線，三線可能會回應說什麼東西要給他、要不然他沒辦法作分析，或是給他的資料incomplete、不能作分析。我們在台灣以first line為主的工程師就會覺得就是有問題才escalate給你，

那現在你沒有幫我解決問題、反而把這個問題給我？後來我會覺得碰到一個問題要請別人幫忙，雖然是同一家公司，可是話沒有講清楚、別人想幫你幫不了你。因為這個機台全世界幾百台，不見得他對每一台從頭到尾都很清楚，這是不可能的事情。所以你必須先把問題講得很清楚，尤其是我們現在大部分時間第一個是寫email，如果英文寫的不好、那當然就很吃虧。所以我們公司現在有一個problem transfer checklist，就是碰到問題有一個checklist檢視要準備哪些東西，higher level的人就可以幫助你去解決、提供足夠的諮詢。

譬如說一個東西出問題，A說這不是我問題、B說這不是我問題，那別人說這可能是你的問題的時候，要怎麼去defend自己、怎麼去attact別人的觀點。門關起來開會的時候你不只是要去保護自己、還要去看看別人有沒有make sense，有make sense的話我去改，沒有make sense的話也要去identify。我雖然還沒有參加這種會議，但機台有問題一群人來解的時候，如果你說是我的問題，那我就去生action plan來verify我到底有沒有問題。當然一開始進公司的時候什麼都不會，但後來對在公司生存是很重要的。

一定要培養大量閱讀的能力。我發現公司裡有些人不太能讀東西，他們要等著別人來告訴他們消化後的東西，不能當第一手的傳播者、要當第二手或第三手。他是可以讀，可是要花很多時間、或唸完之後不知道裡面在講什麼。不是說語言的問題，而是大量閱讀、短時間抓資訊的能力。

大學應該要學生多present。因為你要站上去present就要先消化，如果站上去沒有好好準備，那一定是被大家砲火圍攻。因為工程師常常碰到問題就是要做presentation，要不然就是問題解了之後隔天早上晨會要跟大家報告問題是怎麼解的。我們有個project就叫做Lesson & Learned，碰到一個問題他可能花十二個小時去解、manager的角色就在告訴你同樣的問題不要發生第二次，就算是不同的人，所以問題解了之後要做presentation。我自己在研究所上seminar課程是一個學期報告一次。我上過一次課是開學第二週就報告了，接下來幾次上課講實話我其實沒有太準備這些東西，因為我講完了，就對別人的不會有那麼大的興趣。

有些人present的時候就會說明前因後果，error出來我們是怎麼解的，後來怎麼做problem solving...。其實我們公司都有template，就照著template去做。有些人就只寫template的東西，就會覺得乾乾的。有些人會加一些自己的東西，因為template是不夠的，公司又不能叫每個人做十頁的powerpoint、這不太make sense，工程師什麼都不用做就做powerpoint就好了。

時間：四月十六日（星期四）下午五時至六時三十分

地點：交大教育所

受訪者：工業技術研究院 人力資源處 人資管理師蘇昱如女士

訪談者：戴曉霞老師

紀錄：黎樂山

- **求職者在面試時表現出的個性或態度，會成為影響主管對他未來工作態度的重要判斷**

在茂德其實HR的power還蠻大的，我們HR面談完說不要用這個人、主管就百分之九十不會用。我們看的不一定是他的專業，因為很多工作經驗detail的部分也不知道瞭解多少，可是是我們會去看那個人的個性或態度，我們覺得這很重要。我有一個經驗是之前面談一個人，我們覺得他很不好、可是主管一直很想用他，主管就問我們為什麼覺得他不好？我本來覺得這個人還ok，可是後來我送他走的時候就問他今天是怎麼來的？他就說我躑班來的，因為他也是在做那種維修工程師，他說就叫同事幫他頂替一下就出來了。因為這點，我就跟主管說假設今天他輪的是夜班，他就跟你說我只是暈了一下、就出去休息一下，他覺得大家都這樣，有時候他也會幫他同事cover一下。可是夜班都只有一個工程師，你放心把東西交給他嗎？主管就覺得對，他們問的可能都是專業上的問題，可是我們HR看的可能是他的個性或態度。我們主要是以行為觀察法，問他的經驗、工作背景，從這中間去發現他是不是一個態度好的人，可以對工作很認真。

其實我去茂德的那一年，茂德已經有點在走下坡了，那時候我們都知道我們要的不是最好的人、要的不是頂尖學校的，我們也不要太笨、可是他可以很努力去做他的事情、長久一點就夠了。他覺得大家都這樣，有時候他也會幫他同事cover一下。有一段時間我面試的比較是工廠裡面的工程師，可能是製程或設備，他們可能覺得自己工作沒有那麼難找、很多廠都需要，有時候他也不會很認真的面對面試這件事。尤其是我們在茂德是主管先談，主管覺得ok、這個人還不錯，才會叫HR談。所以我們不是每個人都要談，是主管先過濾我們再談。可是很多人可能覺得主管覺得ok了，那HR可能只是跟我閒聊一下，態度就不是很好、就很隨便。或者是把你當作朋友，聊一些工作上面沒有很謹慎的事情。像我有那種經驗是我一進來他就很輕浮，他可能覺得你看起來很年輕，就問你剛出社會嗎？什麼的...，我就覺得他不重視這個面試的場合，這樣的人也不會很尊重這個工作，他可能覺得這工作沒什麼，反正我到處都可以找得到。所以我們通常這樣子

的人就會跟主管講說當時的狀況怎樣、他是怎樣、所以我們判斷他是怎樣的一個人，所以通常這些人都不會進來。

- **特別重視工程師要具備誠實、誠信的特性**

其實製程、設備工程師比起RD門檻沒有那麼高，我們找RD至少是要很聰明的、除了品性之外通常是要很聰明的人。可是製程、設備的我們反而不需要他要了太多小聰明，我們通常會問他過去的工作經驗，如果沒有工作經驗、通常會問他求學或社團經驗。譬如說從他工作經驗中間問他一個橋段，可是有的時候就會覺得他是捏造的，可能灌水灌很多，因為如果問一個點問很多，可能問到別的轉回來他就會忘記、可能會講錯。我覺得這個人就是不誠實，因為我們覺得他不是那麼優秀沒關係，至少要誠實，因為通常他們製程、設備工程師都是要輪夜班，如果在晚上你是一個耍小聰明的人，我們會覺得這樣的人一個人輪夜班很不可靠。或是他在維修機台沒有一步步做，他可能想說可以跳，那一個機台都是幾千萬的，會造成很大的損失。

我們可能先判斷他的人格特質之後，就會開始看他的個性。可是通常不是很會溝通的人、我們覺得還好，因為他不是當業務工程師或什麼。當然要看反應，假如他沒有工作經驗、至少不要太笨，因為這樣會教不會、會拖累其他的同事。所以有時他溝通可能不是很好，可是可從他的思緒判斷他是不是有一點點聰明。

- **人力招募單位可由面談記錄檢核過去錄用人的標準，做為下次徵才的參考**

我們都會有面談紀錄，這在公司是非常重要的，我們很要求一定要有面談紀錄。因為可以作為之後檢核用，如果一個人來不到一個月就離職了，我們就會檢核之前的面談記錄有沒有看到這一塊。有些人未來想做的就不是這個、或是聽得出來只是經濟上的壓力、或可能短暫想要找一個工作，這我們都會在面談記錄上寫。當然也會有看錯人的時候，可能一開始看還不錯、可是後來他很快就要走了。幾乎都是因為找到其他工作，因為可能以前公司沒有很晚下班，其他公司可能容許你排到五點半或六點面試，其實作製程設備的門檻不高，所以景氣好的時候很容易就可以換到工作，穩定性不高。後來主管就會覺得我們不需要聰明的、或太優秀的人，太優秀的學生很快就會走了，不如給我一個穩定的人。RD我們就會用台清交的學生，可是製程設備不會，太好學校的學生除非他真的表達高度的意願，我們通常會覺得不需要用到麼好的學生。

- **有些名校學生自恃甚高，求職時的言行舉止造成雇主的反感**

我現在在工研院要固定回career的信箱，我就看到一個台大的學生是被公司釋出的研發替代役（可能是公司倒了所以釋出），他丟履歷過來也沒有請你幫他推薦，就直接問你說「我是台大畢業的、什麼時候安排我面談？」就這樣兩句話。我就跟我同事說：怎麼會有人這樣？後來我聽很多同事還有主管都說他們覺得台大的學生不好用，可能就覺得我是台大的、你就要用我。後來我同事也說台大的學生態度真的不好，不是每一位、可是就是那種態度：我又不是找不到工作、你們工研院又怎麼樣？我們就覺得台大的就算了。反而他們會把焦點放在清大、交大的學生。我們會覺得就算你再優秀，我們也不想有這種沒有團隊精神、態度又不好的人進來。

- **學界對產業界缺乏瞭解，以致於學生畢業後，進入職場才發現對工作存有不切實際的期待**

有些人當初進來的時候只是覺得是傳說中的科技新貴，可是進來以後發現待遇沒有想像的那麼好，因為就算分紅，其實產線人員也不是很多。而且有些不是很好大學畢業的進來做產線人，他們其實很不能刻苦耐勞。因為產線就要一直站著，那些高職的、專科的就很認命，就算覺得很累、他可能覺得撐過一個月之後就會好多了。而且產線其實都是女生，會發現老鳥很容易欺負菜鳥，有些大學畢業的就沒辦法忍受，他會覺得為什麼講話這麼難聽？他很快就說他要換工作。可是不久以後會發現他又回來要應徵。因為他可能換工作以後發現還是要做這個東西，除非他去賣衣服、賣小吃，有些人就去做這些事，因為他沒辦法找到更好的工作。

很多人在離職的時候會告訴你他覺得錢太少了、他沒辦法工作，因為他覺得他大學畢業了。其實他繞了一圈回來你問他會不會覺得錢太少？他說會，可是因為他沒有其他工作，所以他可以先做。可是因為這種原因離職的，我們也不會再用他，因為他可能很快又要走了。

線上人員的升遷管道很少，如果是在產線裡面就永遠都是這樣。我們會開放助理職缺，所以有機會的話很多人會轉助理職缺、坐辦公室裡面。但這些出來當助理的也都不可能給高職畢業的，至少都要專科或大學以上才會有這樣的機會，而且機會通常不多，一有機會就很多人報名，後來就給比較資深的。

學生在大學、研究所唸書的時候可能不知道業界在幹嘛，我覺得這是蠻大的損失，只是知道業界有某個工作，但是不知道在幹麻。可是如果像老師講的，去實習、參觀，都可能改變你是不是想進去那環境的決定。像我同事做四年的，有一次他就跟我說他其實沒有很喜歡這個工作，因為他原本是念工業工程、後來當工程師兩年之後轉HR，我問他為什麼要轉HR，不是因為喜歡HR才會念這個碩

士？他說當初他覺得HR好像蠻好玩的、當品管工程師很無聊，所以就唸人資所出來到工研院，但後來覺得這個工作一點發展性都沒有，好像每天都做一樣的事情、很無聊。我就問他有沒有對自己的工作有一個規劃，也許以後要離開或什麼？他就說他沒想那麼多，可是又唸了人資所。其實他比較有興趣的是服裝設計，如果當初去唸個紡織系可能還更好。當初不是很瞭解HR這個環境，也沒有機會去接觸，只是覺得聽起來還不錯，所以就去唸了。他工作很認真，可是我覺得他很不快樂，因為他每天都在抱怨上面主管做事風格他都不喜歡，我就覺得既然都待在這邊了、一直抱怨不是很不快樂嗎？

● 除了基礎能力的培養，較後段大學畢業生更應培養一技之長

我一直覺得那些後段大學的學生要去學一技之長，而不只是唸一個大學。有些人唸一些企管系、國貿系，或看起來沒有很專業的系，可是又只有唸那些蠻後段的大學，這種就很難找到工作。有時候面試的時候問他平常有什麼興趣？會做什麼？他會說他什麼都不會。所以他覺得進來作這個很簡單、每天都做一樣的事情，他會覺得這動作很簡單一定會。可是進來後發現一個人要操作很多機台、機台都是英文的，他可能連二十六個字母都不會。

我們產線人員進來的考試只有一頁，第一題就是二十六個英文字母，第二題就是一些簡單的配對、這個東西叫什麼英文，後面是一些邏輯、空間測驗、很簡單。大學畢業了，有些人就是二十六個字母寫不完，就是不會寫。邏輯測驗就是國小的那種加減乘除的四則運算，他不會算。我就覺得怎麼會這樣子？因為我們以前公司有請外勞，申請外勞的時候政府會看你有沒有面試多少人、是不是台灣人找不到才找外勞？會有這樣的程序。所以有一個階段我們要應付就輔站失業的民眾，我們也覺得無所謂、好的可以用。可是後來發現有的人二十六個字母只會寫ABC三個，就輔站就會問為什麼我們都沒用人？我同事就跟他說這些連二十六個字母都寫不完。那個人竟然說他不會你就教他啊！他不會就從二十六個字母教起啊！我同事就說我們是企業耶，我不是學校而且這件事為什麼不跟教育部講、要叫我們營利公司要教工作的人二十六個字母。這樣唸到大學畢業有什麼意義？可能國中畢業的都比較強。

會應徵技術人員的大概是高職、專科到後段大學這些人，這些人要看到全部寫完二十六個字母的大概只有三分之一。可能他在學校的時候也沒有人跟他說以後出社會需要具備哪些基本能力，可能就上一些課就莫名其妙結束了。

除了基本能力之外還要培養一技之長，也許是煮菜、洗頭髮，我覺得發展那些也不錯。也比一直期待高科技產業賺很多錢，進去之後才發現根本不是想像的那樣。

- **有些民間單位或政府辦的就業訓練課程，除了內容不足之外，還帶給學生對就業不切實際的期待**

有一次我們去一個半導體徵才活動，那是一個半導體協會辦的，由政府委辦（目前為資策會承接），開一些課程給待業中的人去修學分。那個場合裡面都是半導體學院培育出來的學生，我們都覺得那個只是讓他們修一些社會學分、專業能力根本不夠。我去了一次之後我跟我同事說：我覺得那個半導體學院好厲害！他們可以灌輸學生「你很優秀」這樣的觀念，全部的學生都拿他的履歷跟你說他要作RD。我們會看他的學歷，很多是那種名不見經傳的學校、可能連聽都沒聽過，可是他就會指定說他要作那種軟體設計的工程師，不要作製程、不要作設備，什麼都不要。我們都會建議他們多填幾個職缺機會比較多，他們都不要，他們都覺得自己很優秀，而且這種學生還不少。我就覺得這些人怎麼會有這麼大的自信，就只要這個工作。你問他如果沒有、要不要幫他轉到其他單位，他也不要。大家都覺得唸完這四十個學分就超優秀、很搶手。我比較資深的同事說他們去參加這種場合都很無奈，因為都只是作一下面子給協會而已。其實業界通常都不相信不是學校開出來的課程這樣的學歷，這只是加分的證照而已，如果你沒有我也不在乎、有我也不覺得你特別厲害。

我在工研院待的半年多以來，我覺得工研院有一個盲點他們有點關起門做事，也許他們覺得這些東西很有用、也可以幫助這些學生，可是我覺得他們缺少跟業界的溝通，也不知道業界要什麼。也許他覺得很有用，每次半導體協會都很多人來參加。以前我在茂德的時候，我的同事都會拿一個名片夾叫我看他的名片夾是怎麼弄的。他們會跟我說哪張名片是在哪次徵才活動跟那個公司換來的，我問他們蒐集這個要幹嘛？他們說在推公司政策、或招募人力的時候，都很有可能要詢問業界，也許他是競爭的公司、可是通常HR間還是會溝通，互相諮詢。這時候這本就很重，假如你講得出來幾年、幾月、幾號在哪個徵才活動跟他交換名片，那個人就會覺得見面三分情，就願意告訴你一些事情。可是我到工研院之後，每次去徵才都是關起門來做事，我問同事要去交換名片嗎？他們說我們不用跟業界交流，他們很少做這些事。而且他們很少徵信，可是我以前在茂德一定要徵信。尤其是像台積電這種管制比較嚴格的公司，跟他要reference他們不願意，他們不提供這樣的服務。可是如果你可以找到那個人，他就可以告訴你一些東西。像我同事他比我早進去四、五年，他也沒去過其他公司，他就覺得工研院就一直是這樣子、我就一直這樣子就好。

以前我在茂德的時候去徵才，我同事就會要我去蒐集人家的DM、folder什麼的，看別人怎麼做、拿相機去拍，以後會知道自己的DM怎麼設計、廣告看板怎麼弄。可是來到工研院他們覺得不用，給設計公司就好。

- **在可行範圍內宜讓員工有職務輪調的機會，幫助員工成長**

我覺得我在茂德做一年好像比在工研院兩、三年會的東西多，因為他們可能每年都作一樣的東西。像我會問我同事這邊有沒有職務輪調的方式？他就說這邊沒有，所以像是工作績效這件事他作四年，每年都是他做、做到他被調到另外一個工作為止。我問他不會很煩嗎？他說會啊、可是沒有辦法啊。我問他有跟主管講過嗎？他說他覺得講也沒用、所以就沒講。以前在茂德是每年都會換工作，老闆會找你進去談，問你什麼工作不要做、或想學什麼工作，他會想一想、幫大家調。在職務的發展上面可能茂德是比較好的地方，如果只是一個穩定的工作，工研院是一個好選擇。

- **員工要對自己的職涯有規劃，把握在工作上成長的機會**

在工研院比較多人覺得大環境比較穩定，也就比較不會去想自己的職涯發展。可是在茂德就會遇到比較有想法的同事，他們知道未來要幹嘛。

我有另一個同事大我三歲，可是他已經當了好幾年的HR經理了、很快就升上去。他是我老闆以前的屬下，我老闆很喜歡跟我講他，說他是坐直昇機的、職涯發展很順利。因為他蠻清楚自己要作什麼、會自己去找機會，就算在工研院這樣的環境，還是可以找到很多機會學習。他說他知道自己五年後要變成什麼樣的一個HR經理人，他還比之前我說沒有想法的那位同事年輕，所以我覺得每個人的想法也不一樣。

- **大學應培養學生的基礎能力，例如語言**

我覺得大學要培養基本能力，像語言什麼的。像你出了社會，也許看得懂、也寫得出來，可是要比較多時間去培養。我覺得很多基本能力需要比較長時間去養成，我聽到一個朋友他之前是唸工程的、他也是跨領域，他進去之後就問老闆為甚麼他沒有背景、老闆卻選他，老闆就說「我覺得你有基本能力，只要基本能力會了，教其實很快」。他們覺得專業訓練沒有很難，可是基本能力的培養很難。你如果工作了，不可能再給你三、五年的時間去學英文，或像工科需要一些基礎的工數什麼的、他沒辦法等你三、五年。可是如果你只是不會一些程式、但有概念，那教你很快。他們願意用新人就是覺得，我可以讓你到現場再來學專業，可是你學校沒有教好那就沒有辦法，不可能再培養你那些東西。像我在大學的時候也沒有覺得英文很重要，我知道英文很重要、可是沒有覺得以後工作就需要馬上接觸到，或是我看得懂、也會寫，可是不覺得在面談會用到、或遇到外國人的時候要怎麼應對。這可能也是學校跟產業有些脫軌的原因，學校也不太知道到產業

可能面對哪些情況，也不知道要跟學生講這些事。

- **不同科系的畢業生或許在工作機會上有所差異，但若因此劃地自限，才是限制自己的主要原因**

像是人文或管理科系的學生可以發展的領域很多，可能你只是培養他這個專業能力，可是他以後可能也不是走這個，反而不會一些基礎的東西。像我常常在bbs一個科技版看到別人說唸人文的人很可憐、都找不到工作，都唸到國立研究所畢業也找不到工作，而且就算找到工作也只有開給我兩萬六、兩萬八...一直在那邊抱怨。可是我覺得這些人好像也不是真的很知道自己要什麼，雖然我剛畢業的時候也是有點茫然，可是我不會覺得自己因為唸人文所以就什麼都不能做。像以前剛開始找科技產業的時候也是很很不順，人家會覺得你不是唸教育的嗎？我們要的是唸企管或商科的。有些人可能覺得他要做的就是這十個、他就投這十個履歷，可是那時候我不排斥的工作都會丟，然後我去了也知道不一定會選擇那工作，因為我未來就是想選擇HR這一塊。可是我會把握每次去面試的機會，可以從面談中學到很多，也許background可能跟人家不是那麼符合，可是從他的口氣中知道他要的是什麼，你可以在迅速、短暫的時間內找到一些資訊、增加自己某方面的知識。面試才四十分鐘可以看出什麼？其實可能看到的有點表面，可是人家會看到你有努力在準備，不會因為看到你是唸教育的就覺得你是唸人文的，什麼都做不來。我的想法是這樣，可是很多朋友不會這麼覺得，他們覺得自己讀文科的頂多只能去補習班、或雜誌社...

很多人覺得他們是工科背景，可能唸光電就覺得就是要走光電，如果IC設計就不可能進去，可是我會覺得這也不是一定。因為他們工科都會教很多專業，可是有些東西是可以自學的，可能他們不知道怎麼去自學、可以看哪幾本書。我聽過有些轉跑道的人，當然是遇到公司願意教他們，可是很多都是知道一些資訊、上網去查一些地方會告訴他們求職資訊、可能去看哪些書。至少面試的時候主管就是問那些問題，有些是比較基本的問題，他可能不能講的很完全，可是主管會覺得至少你有這個心要學這塊。可是我覺得很多人連這都不知道的，他可能覺得我覺得我學這個就是這樣子，就算沒有興趣可是就已經學這個了，能怎麼辦？我覺得清大、交大的學生可能都還比較有找資訊的能力，可是有些像後段大學、或唸文科的，其實他們資訊的能力都蠻弱的。

- **學校可多舉辦讓學生認識產業的課程，增加學生對求職的瞭解和信心**

在學生快要畢業的時候，學校的就業輔導組可能要多辦一些課程啊、演講啊、分享活動，讓學生知道這些資訊。因為很多人可能第一次、第二次面試不順

利，他們就覺得挫敗。其實我一開始也很挫敗，可是後來有一個朋友跟我說「不要覺得挫敗，去面試也不要覺得很浪費時間、跑一趟也沒有收穫，那個經理或主管也是花了四十分鐘陪你，他的時間可能比你還值錢。你也沒事，就去陪他聊聊天也不錯啊，聊聊天假設有收穫你就賺到了，假設沒有就當作打發時間，你在家裏也沒什麼事、或是作一些沒有意義的事情。」後來我也覺得對。

- **畢業生對求職準備不瞭解，有時連履歷表怎麼寫都不知道**

我剛開始在寫resume的時候就很像是在寫報告、寫了好幾頁。後來也是因為認識一個朋友是業界的經理，他講話也很直，他說你這個東西我看也不會想看、就會把他丟進垃圾桶。我們每天都很忙、怎麼會看你這三、四張？你要讓我在第一頁就可以看到想看的東西、都要放上去，他就寄了一張表給我參考。我想到很多人在找工作的時候就從在104填一填、下載下來三、四頁，可是我想說真的會有人去看嗎？像我每次去徵才，大家都會準備這樣三、四頁，而且104的履歷很難看，整份履歷只看到他的名字什麼的，可是大家想看到的是你的工作經驗、學歷，就需要找很久。當我拿到這resume如果我可以第一眼看到他唸過哪些學校、做過哪些工作，也許只是簡述，但我就可以知道很清楚他之前什麼時候畢業、做過什麼事情，我才會想要往下面看。而且他的格子的設計又很大，如果有些人第一份工作又是在職，就會被隱藏工作名稱。好不容易找到他之前做過的工作之後，又找不到他是哪個學校畢業的，可是很多公司都會很重視他是哪個學校畢業的。可是很多學生也不願意自己做一張。

- **媒合求職者和雇主的平台（如 104），需更加強符合雙方需求**

我覺得104的有些系統沒有客製化，之前我們就找他們來跟他們說這些都沒有客製化、沒有符合業界需求，因為每個求職者一個公司只能投三個職缺，可是怎麼能保證這三個職缺就可以應徵得上？為甚麼不讓他多投一點？他們當初系統的設計就是只有三個。我問他們可不可以把這個調整成無限個、或至少十個？他們說可以，會把他列為未來改進的計畫，可是一直很久都沒有改進。而且求職者會以為他同一家公司可以丟很多職缺，系統也都讓他丟，可是求職者不知道我們後端資料庫只會留下最新的三個，他會以為之前丟的紀錄都會存在我們電腦系統，可是事實上沒有、已經被蓋過了。因為有些人可能很急，他可能今天丟ABC、明天丟DEF，總共六個職缺、他以為六個職缺都有他的資料，可是HR不是每天都在篩選履歷、可能兩、三天才去一次，看到的就只有DEF、ABC早就被蓋過去了。可是如果是求職者就會覺得都有丟啊，但HR這邊不是這樣。尤其是業界更難，他們的HR更吃緊、沒辦法用那麼多人去做篩選履歷這件事。這功能我們蠻

希望他趕快改，因為這樣不要說對求職者不公平，對我們後端的HR也很不公平，因為每個人都要負責幫某些單位找人，那你的職缺被蓋過去就找不到那個人了，就很麻煩。除非你是有人專門在做這些事，每天就是下載履歷、幫大家轉信，不然像工研院有幾個像是電光所那種比較熱門的，可能很多人都會丟履歷給他們，可是像材化什麼的職缺都找不到，整個都已經被蓋過了。像去隨便一個像是華碩的網站上都有、兩百筆的職缺，那怎麼可能只找三個？如果急著找工作的人不可能限制自己只找三個，如果是工程背景的人很多工作都可以做。我們就覺得他們蠻熱心的、也想做很多事、辦很多像是測驗平台的東西，可是他們有時候沒辦法幫業主太多。

現在很多比例的人是透過104求職的，至少有百分之八、九十。因為像透過1111或其他平台看到的一些人全部有丟104、至少百分之九十。一般業界都買104，因為104客戶比較多、他們自己有一些資料庫，可是1111外面還有另外的系統包商，大家就覺得這樣沒有很好用，而且從1111找不到太多人。1111可能只會買他們的曝光，可是不會買他們的後端平台。一年大概三十萬用租的，有一個容量有筆數的限制。最便宜十幾萬可能只有2500筆，聽說兩、三個月沒有去刪減履歷就滿了。

- **現在學生對自己的興趣、專長、想做什麼工作不瞭解，在學校也沒有人教過他要如何求職**

我覺得產業和大學的連結蠻重要的，因為像很多人文學系的學生就覺得自己八竿子打不著、不可能進到科技產業，或有些人就只想要做某些工作。像我最近就會接到一些還蠻優秀的、像是台清交的學生，他就寫信來要請我幫他找一個他可以勝任的工作，我就想說：我怎麼知道你可以勝任什麼？有些學生可能也不知道自己要做什麼事情。而且我還看到台清交某一個還蠻有名的科系，還拿書卷獎，我就想說你怎麼還會問我這個問題？我要幫你丟到哪個單位？後來我就覺得算了，我也不知道幫你丟到哪個單位，也許你真的很優秀，可是我怎麼知道你想做哪個領域？至少你要跟我說你想做哪個領域，我幫你看看有沒有機會。而且還蠻多這種學生，很多如果不敢自己打電話進來、就是家長打進來，家長打進來說「你可以跟我小孩說，他可以做什麼工作嗎？他是哪裡畢業的，找不到工作、很急。」很多都是國立大學碩士畢業的，還有博士，有那種博士媽媽打電話來說「怎麼辦我的小孩兩個月都沒有工作，那他很自卑，也不敢丟履歷，他覺得都被拒絕。」我就覺得他都唸到博士了，也沒有人教他怎麼找工作。

這也是我當HR之後蠻常聽到的，很多學生都覺得要抱著謙虛的心，所以一定要說「我什麼都可以學、我什麼都可以做」。可是通常業主都不喜歡這種人，他們覺得你學在學校學就好了，幹麼說要來這邊學？而且怎麼會連自己的興趣、專長、自己想做的事情都不知道？這樣怎麼來幫我做事？可是學生不知道從哪裡

得到的官方說法，我都曾請面談的人說自己的優點，他們會說「我很努力、學習力很強、叫我學什麼很快就學會了、什麼都可以學、就是抱著學習的心來這裡工作...」業界都很討厭聽到你是來學習的。

附錄二 台灣與美國研究生與大學生之比例

一、台灣部份

1. 2008 學年大學生人數 (不含專科生) / 研究生 (碩士 + 博士) = 5.71:1
(1,219,802/213,700=5.71)

2. 2008 學年大學生人數 (含專科生) / 研究生 (碩士 + 博士) = 6.26:1
(1,337,455/213,700=6.26)

3. 2008 學年五年五百億大學

大學生人數 / 研究生 (碩士 + 博士) = 1.05 : 1

二、美國部份 (2005 學年)

1. 2005 學年

四年制大學生人數 / 研究生 (碩士 + 博士 + 專業學院) = 3.36 : 1
(8,476,000/2,524,000=3.36)

2. 2005 學年

四年制大學生人數 + 二年制社區學院學生 / 研究生 (碩士 + 博士 +
專業學院) = 5.93 : 1
(14,964,000/2,524,000=5.93)

3. 美國前十大公立大學

2008 學年大學生人數 / 研究生 (碩士 + 博士) = 3.48 : 1

4. 美國前十大私立大學

2008 學年大學生人數/研究生（碩士+博士）=1.13 : 1

表 1 台灣高等教育學生人數(2008 學年)

	人數	公立大學	私立大學
大學	1,219,802	410,582	809,220
專科	117,653	12,154	105,499
共計	1,337,455	422,736	914,719

參考資料：教育部統計處。2009 年 4 月 19 日檢索自
http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/b.xls

表 2 台灣高等教育研究生人數(2008 學年)

	人數	公立大學	私立大學
碩士班學生	180,809	116,362	64,447
博士班學生	32,891	27,438	5,453
共計	213,700	143,800	69,900

參考資料：教育部統計處。2009 年 4 月 19 日檢索自
http://www.edu.tw/files/site_content/b0013/b.xls

表 3 台灣五年五百億大學大學生與研究生比例 (2008 學年度)

學校	大學生 與研究 生比例	大學部		研究生				全校人數
		全時 學生	部分時 間學生	總和	碩士班	博士班	碩士在 職專班	
台灣大學	1.1 : 1	17,152	554	15,710	9,325	5,141	1,244	33,416
成功大學	0.9 : 1	10,451	0	10,933	5,939	3,550	1,444	21,384
清華大學	0.9 : 1	5,583	0	5,798	3,362	2,216	220	11,381
交通大學	0.6 : 1	5,185	0	8,108	4,064	2,243	1,801	13,293
陽明大學	0.8 : 1	1,888	0	2,294	1,232	929	133	4,182
中央大學	0.9 : 1	5,682	0	5,838	2,965	1,469	1,404 (含產業碩班)	11,520
中山大學	0.8 : 1	4,321	4 二年制專 班	5,203	2,837	1,269	1,097	9,524
中興大學	1.2 : 1	8,410	1860 進修學士 班	6,570	3,364	1,646	1,560	16,840
台科大	1.0 : 1	4,902	330 二技在職 進修班	4,233	2,269	962	1,002	9,135
政治大學	1.5 : 1	9,265	0	6,112	3,254	913	1,945	15,377
長庚大學	1.9 : 1	4,695	0	2446	1,429	475	542	7141

資料來源：各校官網，檢索日期 2009 年 6 月 15 日

<http://homepage.ntu.edu.tw/~ntuacc3/EnglishPage/Statistics%20report%202008.htm>

<http://www.ncku.edu.tw/~register/chinese/fee.htm>

http://my.nthu.edu.tw/~registra/statistics/master/regm097_2.xls

<http://aadm.nctu.edu.tw/registra/sta01.aspx>

<http://nymu-e.web.ym.edu.tw/front/bin/ptlist.phtml?Category=13>

<http://pdc.adm.ncu.edu.tw/>

<http://www.academic.nsysu.edu.tw/download.php?sn=764>

<http://www.nchu.edu.tw/statistics/files/970205.doc>

<http://www.academic.ntust.edu.tw/front/bin/ptsearch.phtml>

<http://www.nccu.edu.tw/about/>

[http://memo.cgu.edu.tw/Academic_affairs/register/student972.asp?mid\(dept,4,1\)=2](http://memo.cgu.edu.tw/Academic_affairs/register/student972.asp?mid(dept,4,1)=2)

表 4 美國四年制高等教育本科生及二年制學生人數之變化 (單位: 千人)

年度	總入學 人數 (千人)	公立大學	私立大學	本科生 (四年制)	二年制	全時學生	部分 時間學生
1976	9,429	7,617	1,812	5,546	3,883	6,030	3,399
1980	10,475	8,441	2,033	5,948	4,526	6,362	4,113
1985	10,597	8,477	2,120	6,066	4,531	6,320	4,277
1990	11,959	9,710	2,250	6,719	5,240	6,976	4,983
1995	12,232	9,904	2,328	6,739	5,493	7,145	5,086
2000	13,155	10,539	2,616	7,207	5,948	7,923	5,232
2005	14,964	11,698	3,266	8,476	6,488	9,446	5,518
2006	15,184	11,847	3,337	8,666	6,519	9,571	5,613
2007	15,366	12,022	3,344	8,670	6,696	9,690	5,677
2008	15,571	12,201	3,369	8,793	6,778	9,836	5,735
2009	15,770	12,378	3,391	8,914	6,856	9,975	5,795

(註: 2006~2009 年為 NECS 預估數字資料)

資料來源: National Center for Education Statistics (NCES)。2009 年 5 月 20 日檢索自
<http://nces.ed.gov/programs/coe/2008/section1/table.asp?tableID=869>

表 5 美國高等教育機構研究生及專業學院學生人數之變化(單位:千人)

年度	總入學 人數 (千人)	研究生					專業學院學生				
		總人數	男	女	全時 學生	部分時 間學生	總人數	男	女	全時 學生	部分時 間學生
1976	1,577	1,333	714	619	463	870	244	190	54	220	24
1980	1,620	1,343	675	670	485	860	278	199	78	251	26
1985	1,650	1,376	677	700	509	867	274	180	94	247	28
1990	1,860	1,586	737	849	599	987	273	167	107	246	28
1995	2,030	1,732	768	965	717	1,015	298	174	124	266	31
2000	2,157	1,850	780	1,071	813	1,037	307	164	143	274	33
2005	2,524	2,186	877	1,309	1,047	1,139	337	170	167	303	34
2006	2,575	2,231	887	1,344	1,077	1,154	343	174	170	309	34
2007	2,610	2,259	909	1,350	1,098	1,161	351	181	170	316	34
2008	2,629	2,275	919	1,356	1,108	1,167	354	183	171	319	35
2009	2,647	2,290	927	1,362	1,116	1,173	357	186	171	322	35

(註: 2006~2009 年為 NECS 預估數字資料)

資料來源: National Center for Education Statistics (NCES)。2009 年 5 月 20 日檢
索自 <http://nces.ed.gov/programs/coe/2008/section1/table.asp?tableID=872>

表 6 美國前十大公立大學

排名	機構名稱	年度	學生數	大學生數	研究生數	大學生/研究生	資料來源
3	Univ. California - Berkeley	2007	34953	24636	10317	2.4:1	學校官網
		2008	35409	25151	10258	2.5:1	學校官網
13	Univ. California - Los Angeles	2007	37613	24978	12635	1.9:1	學校官網
		2008	37476	25928	11548	2.2:1	U.S.News
14	Univ. California - San Diego	2007	26000	22048	3952	5.6:1	學校官網
		2008	26471	22518	3953	5.7:1	學校官網
16	Univ. Washington - Seattle	2007	38415	28570	9845	2.9:1	學校官網
		2008	40218	28570	11648	2.5:1	U.S.News
17	Univ. Wisconsin - Madison	2007	37859	28999	8860	3.3:1	學校官網
		2008	37863	29153	8710	3.3:1	學校官網
21	Univ. Michigan - Ann Arbor	2007	41042	26083	14959	1.7:1	學校官網
		2008	41028	25994	15034	1.7:1	學校官網
26	Univ. Illinois - Urbana Champaign	2007	42326	30895	11431	2.7:1	學校官網
29	Univ. Minnesota - Twin Cities	2007	42870	28703	14167	2.0:1	學校官網
		2008	42714	28505	14209	2.0:1	學校官網
34	Univ. Colorado - Boulder	2007	29709	25080	4629	5.4:1	學校官網
		2008	31796	26348	5448	4.8:1	U.S.News

資料來源：上海交通大學。2009年5月22日檢索自

<http://ed.sjtu.edu.cn/rank/2007/ARWU2007TOP500list.htm>

美國世界新聞報導，2009年5月22日檢索自

<http://www.usnews.com/sections/education/index.html>

表 7 美國前十大私立大學

排名	機構名稱	年度	學生數	大學生數	研究生數	大學生 /研究生	資料來源
1	Harvard Univ.	2007	17240	7081	10159	0.7:1	學校官網
		2008	25690	9859	15831	0.6:1	U.S.News
2	Stanford Univ.	2007	21572	6759	8186	0.8:1	學校官網
		2008	14945	6812	8328	0.8:1	學校官網
3	Univ. California – Berkeley	2007	15140	24636	10317	2.4:1	學校官網
		2008	34953	25151	10258	2.5:1	學校官網
4	MIT	2008	10299	4153	6146	0.7:1	學校官網
5	California Inst. Tech.	2007	10299	913	1220	0.7:1	學校官網
		2008	2133	913	1220	0.7:1	學校官網
6	Columbia Univ.	2007	2133	7411	15574	0.5:1	學校官網
		2008	22985	7285	15370	0.5:1	U.S.News
7	Princeton Univ.	2008	20556	4981	2516	2.0:1	學校官網
8	Univ. Chicago	2008	7497	4901	9820	0.5:1	學校官網
9	Yale Univ.	2008	14721	5311	6143	0.9:1	U.S.News
10	Cornell Univ.	2007	11418	13510	6290	2.1:1	學校官網
		2008	11454	13510	6290	2.1:1	U.S.News

註 1：排名資料整理自上海交通大學 2008 年對世界大學進行之排名（選擇美國前十名）[http://www.arwu.org/rank2008/ARWU2008_A\(CH\).htm](http://www.arwu.org/rank2008/ARWU2008_A(CH).htm)

註 2：學生數來源資料以學校官方網站公布 2007、2008 年之資料為主，若學校官方網站無資料，則採計美國世界新聞報導

<http://www.usnews.com/sections/education/index.html>

赴國外研習心得報告

計畫編號	NSC 96-2811-C-009-001 & NSC 97-2811-C-009-001
計畫名稱	大學生及研究生質與量適當性之研究整合型研究計畫--子計畫一：從僱用者觀點分析我國大學生及研究生質與量適當性之研究計畫
出國人員姓名 服務機關及職稱	戴曉霞 國立交通大學 教育研究所 教授
出國時間地點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2008年7月16日-26日，日本東京。 2. 2008年8月18日-22日，美國華盛頓D.C.；25日-29日，美國波士頓。 3. 2008年11月19日-26日，日本京都。 4. 2009年2月21日-3月7日，夏威夷。 5. 2009年6月25日-27日，馬爾他。 6. 2009年8月9日-14日，法國巴黎
國外研習機構	<ol style="list-style-type: none"> 1. 東京：「国立教育政策研究所」高等教育研究部の塚原修一(つかはらし ゆういち)部長及総括研究官深堀聰子(ふかほり さとこ)。 2. 華盛頓：「高等教育政策研究所」；波士頓：波士頓學院(Boston College)由Philip Altbach教授主持的「國際高等教育中心」 3. 京都：龍谷大學(Ryukoku University)的理學暨科技學院(Faculty of Science and Technology)院長Shoji Yotsutani。 4. 夏威夷東西中心：International Forum for Education 2020：Leadership Institute 5. 馬爾他大學：The First Malta International Forum on Learning 6. 巴黎：UNESCO 及 UBIFRANCE.

日本移地研究心得報告(2008.7.)

國立交通大學教育研究所教授

戴曉霞

一、 移地研究經過

本人於 2008 年 7 月 16 日-26 日赴日本進行移地研究，主要之訪問對象有為位於東京的「国立教育政策研究所」(National Institute for Educational Policy Research，簡稱 NIER)，同時也訪問了同在東京的早稻田大學及具東京約二小時車程的東北大學。

国立教育政策研究所幾經改名，最早為成立於昭和 20 年之「教育研修所」。昭和 24 年改組為「国立教育研究所」，平成 13 年再度改為「国立教育政策研究所」，並於平成 20 年 1 月搬遷到東京千代田區霞が関 3 丁目 2 番 2 号的「中央合同庁舎第 7 号館」，和文部科學省各部門同一地點。

NIER 的主要目標在於提供日本政府教育政策時所需的研究依據，並從事廣泛的基礎研究，因此其主要工作涵蓋三類：一、政策規劃和形成所需的基礎和先導研究；二、和國際組織合作進行跨國研究計畫，例如 OECD 的 PISA、TIMSS 及 IEA 的跨國學業成就比較研究；

三、文部科學省及其他政府部門委託之研究計畫。NIER 設所長一人（現任所長為近藤信司 こんどう しんじ先生），下有次長一人及 13 個部門：研究企画開発部、教育政策・評価研究部、生涯學習政策研究部、初等中等教育研究部、高等教育研究部、國際研究・協力部、教育研究情報センター、教育課程研究センター、基礎研究部、研究開発部、生徒指導研究センター、社会教育実践研究センター、文教施設研究センター，共計各級人員 130 餘人。

此次移地研究除參訪NIER主要部門及收藏豐富的圖書館之外，也和高等教育研究部的塚原修一(つかはらし ゆういち)部長及總括研究官深堀聰子 (ふかほり さとこ)，訪談綱要如下：

Research questions for the Project on Transition from higher education to the world of work, sponsored by National Science Council and Ministry of Education

1. After the massification (or maybe universalization) of higher education in Japan, is there a “mismatch” between demand and supply? Or the dangers of over-education? If there is any, what are the relevant policies tackling the problem?
2. Are there signs of graduate unemployment or precarious employment?
3. How well have the study programs prepare graduates so that their competences match the job requirements? Are there serious discrepancies that call for curricular reforms?
4. Is higher education in Japan now playing a stronger role in fostering competences beyond cognitive knowledge (i.e. problem-solving abilities, teamwork, working under pressure etc.) ?
5. Are there any changes in the transition process from higher education

- to employment? For example, are internships encouraged?
6. Is the ideal articulation between higher education and the employment system (i.e. all engineering graduates are active in the occupational category “engineers) still emphasized? Or some degrees of vagueness are regarded as desirable in order to take care of newly emerging jobs and innovative tasks?
 7. Facing the trend of a globalization of the graduate labor market, what have universities done to enhance the competitiveness or the employability of graduates?

除了訪問 NIER 之外，本人也趁在東京之便參訪早稻田大學並與關心日本高等教育與就業的 Mitsuhara Otani 教授針對以上問題進行意見的交換。此外，本人也前往仙台參訪東北大學並訪問理學院副院長 Izumi Takagi 教授，就以上問題及大學的國際化、卓越計畫等請教。

二、移地研究心得

本人於移地研究期間除了參訪 NIER、早稻田大學及東北大學之外，更與上述三單位之研究者、教授廣泛交換意見。除了增進本人對於和本研究計畫相關議題之瞭解，有助於研究計畫之順利進行外，也提供日本學者對臺灣高等教育現況的相關資訊，提昇他們對臺灣高等教育的認識與了解。此行在認識日本學者、資料收集、相關問題之討論方面都有相當豐富的收穫。

三、建議

國際間的學術交流除了平常書信及 e-mail 之往來外，藉由移地

研究及出席會議與各國學者見面及討論更是不可或缺的。除了可擴廣國內學者的視野、增進自身的研究能力之外，更能讓其他國家的研究者了解我國的努力及遭遇的困境。在這種情況之下，若能多資助研究者多進行各式跨國研究活動，應可增進國際間對我國之了解與支持。

美國華盛頓 D.C.及波士頓移地研究(2008. 8.)

心得報告

國立交通大學教育研究所教授

戴曉霞

二、 華盛頓 D.C.地區移地研究經過

本人於 2008 年 8 月 18 日-22 日於華盛頓 D.C.及 25 日-29 日於波士頓進行移地研究。華盛頓地區主要參訪「高等教育政策研究所」(The Institute for Higher Education Policy, 簡稱 IHEP)。IHEP 成立於 1993 年,是一所獨立、非營利的研究機構,其經費除來自經費來源除了州政府及聯邦政府部門(如 National Center for Education Statistics, National Science Foundation,等),也受到私人基金會的贊助,例如 Bill & Melinda Gates Foundation, Eurasia Foundation, Ford Foundation, Lumina Foundation for Education, MPR Associates, Inc., Nellie Mae Education Foundation, The Pew Charitable Trusts, Philip L. Graham Fund, The Sallie Mae Fund 等。IHEP 最早致力於弱勢族群就讀大學及成功完成大學學業之機會的提升,後來逐漸開展研究議題,目前該所研究的主軸除了就學機會之外,還涵蓋績效責任(accountability)、

多樣性發展(diversity)、高教經費(finance)及全球衝擊(global impact)等數個面向。針對上述議題，該所出版的研究報告包括：Opening the Door to the American Dream, From Aspirations to Action, Increasing Student Success at Minority-Serving Institutions, Learning Accountability from Bologna: A Higher Education Policy Primer, College and University Ranking Systems, Corporate Investments in College Readiness and Access, Creating Change One Step At a Time: FACT SHEET, Financially Sustainable Student Loan Programs, The Global State of Higher Education and the Rise of Private Finance, A Model of Success, Regional Universities and Civil Society Development, Expanding Access and Opportunity 等。全球化及其衝擊亦為該所目前努力探究的面向，除了相關研究之外，該所亦辦理全球化相關之活動，例如 The Global Policy Fellows Program, Global Center on Private Financing of Higher Education, Measuring Global Performance Initiative, and Ranking Systems Clearinghouse。

本人此次之參訪除拜訪所長 Michelle Asha Cooper 之外，亦與該所知行政人員及研究者晤談，瞭解美國高等教育在人力規劃及大學生、研究生之供需方面之相關議題，對於本計畫之國際比較之社會脈絡的理解，相當有助益。

三、 波士頓地區移地研究經過

波士頓地區之移地研究主要是參訪波士頓學院 (Boston College) 由 Philip Altbach 教授主持的「國際高等教育中心」 (Center for **International Higher Education**)。Philip Altbach 教授在高等教育研究享有全球性知名度，是此一領域最重要學者之一，著作等身，貢獻卓著，目前為波士頓學院少數 university chair professor 之一。該中心除了由 Philip Altbach 教授擔任主任之外，還有兩位研究員 Liz Reisberg 和 Laura Rumbley，協助 Philip Altbach 教授推動中心業務，另外也有數位行政助理。

此次移地研究除參訪中心設備之外，也和 Philip Altbach 教授進行訪談，訪談綱要如下：

Research questions for the Project on Transition from higher education to the world of work, sponsored by National Science Council and Ministry of Education

1. After the massification (or maybe universalization) of higher education in Japan, is there a “mismatch” between demand and supply? Or the dangers of over-education? If there is any, what are the relevant policies tackling the problem?
2. Are there signs of graduate unemployment or precarious employment?

3. How well have the study programs prepare graduates so that their competences match the job requirements? Are there serious discrepancies that call for curricular reforms?
4. Is higher education in Japan now playing a stronger role in fostering competences beyond cognitive knowledge (i.e. problem-solving abilities, teamwork, working under pressure etc.) ?
5. Are there any changes in the transition process from higher education to employment? For example, are internships encouraged?
6. Is the ideal articulation between higher education and the employment system (i.e. all engineering graduates are active in the occupational category “engineers) still emphasized? Or some degrees of vagueness are regarded as desirable in order to take care of newly emerging jobs and innovative tasks?
7. Facing the trend of a globalization of the graduate labor market, what have universities done to enhance the competitiveness or the employability of graduates?

除了訪問波士頓學院及「國際高等教育中心」之外，本人也趁在波士頓之便參訪哈佛大學，訪問知名的數學家秋成桐教授。邱教授近年來對高等教育之發展趨勢非常關切，也提出不少深入的觀點和發人深省的觀察。

三、移地研究心得

本人於移地研究期間除了參訪「高等教育政策研究所」、波士

頓學院及「國際高等教育中心」、哈佛大學之外，更與上述三單位之研究者、教授廣泛交換意見。除了增進本人對於和本研究計畫相關議題之瞭解，有助於研究計畫之順利進行外，也提供相關學者對臺灣高等教育現況的相關資訊，提昇他們對臺灣高等教育的認識與了解。此行在認識美國學者、資料收集、相關問題之討論方面都有相當豐富的收穫。

四、建議

國際間的學術交流除了平常書信及 e-mail 之往來外，藉由移地研究及出席會議與各國學者見面及討論更是不可或缺的。除了可擴廣國內學者的視野、增進自身的研究能力之外，更能讓其他國家的研究者了解我國的努力及遭遇的困境。在這種情況之下，若能多資助研究者多進行各式跨國研究活動，應可增進國際間對我國之了解與支持。

日本移地研究心得報告(2008.11.)

國立交通大學教育研究所教授

戴曉霞

一、 移地研究經過

本人於 2008 年 11 月 19 日-26 日赴日本進行移地研究，主要之訪問對象為位於京都附近的龍谷大學（Ryukoku University）的理學暨科技學院（Faculty of Science and Technology）院長 Shoji Yotsutani 教授，同時也訪問了同在京都市的京都大學。

Shoji Yotsutani 為私立大學學院院長，對近年大學和產業之間的關係及大學畢業生狀況有相當深入的關切和探討，訪談綱要如下：

Research questions for the Project on Transition from higher education to the world of work, sponsored by National Science Council and Ministry of Education

1. After the massification (or maybe universalization) of higher education in Japan, is there a “mismatch” between demand and supply? Or the dangers of over-education? If there is any, what are the relevant policies tackling the problem?
2. Are there signs of graduate unemployment or precarious employment?
3. How well have the study programs prepare graduates so that their competences match the job requirements? Are there serious discrepancies that call for curricular reforms?
4. Is higher education in Japan now playing a stronger role in fostering

competences beyond cognitive knowledge (i.e. problem-solving abilities, teamwork, working under pressure etc.) ?

5. Are there any changes in the transition process from higher education to employment? For example, are internships encouraged?
6. Is the ideal articulation between higher education and the employment system (i.e. all engineering graduates are active in the occupational category “engineers) still emphasized? Or some degrees of vagueness are regarded as desirable in order to take care of newly emerging jobs and innovative tasks?
7. Facing the trend of a globalization of the graduate labor market, what have universities done to enhance the competitiveness or the employability of graduates?

二、移地研究心得

本人於移地研究期間除了參訪龍谷大學及京都大學之外，更與 Shoji Yotsutani 院長深入且廣泛地交換意見。除了增進本人對於和本研究計畫相關議題之瞭解，有助於研究計畫之順利進行外，也提供日本學者對臺灣高等教育現況的相關資訊，提昇他們對臺灣高等教育的認識與了解。此行在認識日本學者、資料收集、相關問題之討論方面都有相當豐富的收穫。

三、建議

國際間的學術交流除了平常書信及 e-mail 之往來外，藉由移地研究及出席會議與各國學者見面及討論更是不可或缺的。除了可擴廣國內學者的視野、增進自身的研究能力之外，更能讓其他國家的研究

者了解我國的努力及遭遇的困境。在這種情況之下，若能多資助研究者多進行各式跨國研究活動，應可增進國際間對我國之了解與支持。

出席「夏威夷東西中心 Leadership Institute」

心得報告

國立交通大學教育研究所教授

戴曉霞

一、參加東西中心 Leadership Institute 經過

有鑑於世界的快速轉變及全球化的衝擊日愈加劇，夏威夷東西中心（East West Center）遂設立了「國際教育論壇 2020」（International Forum for Education 2020），以廣邀亞太地區學者針對高等教育如何回應社會、經濟及政治變遷，並積極進行典範的檢討及轉移。在「國際教育論壇 2020」計畫之下，東西中心逐年舉辦 Leadership Institute 及 Senior Seminar 兩種活動，以提供亞太地區國家教育學者及政策制定者一個相互討論及意見交流的平台。

此次 Leadership Institute 於 2009 年 2 月 21 日至 3 月 7 日在夏威夷 Honolulu 之東西中心舉辦，計有 9 個國家之 17 名代表參加。除了我國，尚有日本、韓國、中國、菲律賓、泰國、馬來西亞、印度、印尼代表出席。我國由本人及教育部技職司李彥儀副司長與會（出席名單如附件一）。兩週的課程（如附件二）排的非常緊湊，除了講員（如

附件二) 討論和小組活動。每天從早上 8:30 到下午 4:00，內容豐富且具多樣性。各國代表所作的 country report 及 final project (如附件三) 更讓所有學員深入瞭解各相關國家的高等教育進程和面臨的問題與挑戰，相當有收穫。

二、與會心得

本人於課程期間和李彥儀副司長合作進行了 country report 及 final project，引發與會學員熱烈討論。本人亦廣泛地與各國與會代表就各國高等教育之相關議題交換心得。除了增進本人對教育研究及各國教育現況之了解，有助於日後之研究外，也提供他國學員對臺灣教育現況的相關資訊，提昇他們對臺灣教育的認識與了解。此行在認識他國學員、資料收集、相關問題之討論方面都有相當豐富的收穫。

三、建議

國際間的學術交流除了平常書信及 e-mail 之往來外，出席會議與各國學者見面及討論更是不可或缺的。除了可擴廣國內學者的視野、增進自身的研究能力之外，更能讓其他國家的研究者了解我國的努力及遭遇的困境。此次夏威夷東西中心能突破外交的考量，同時邀請我國及中國大陸代表，殊屬不易。未來我國亦可與東西中心合作，

廣邀亞太地區學者及官員與會，提昇我國之能見度，並強化和東協（ASEAN）會員國之合作關係。

International Forum for Education

February 21-March 7, 2009

All readings referenced in the schedule are available at:

<http://www.eastwestcenter.org/education/international-forum-for-education-2020/february-2009-institute/>

Unless otherwise indicated all sessions will be held in Room 2125, Burns Hall, East-West Center

(Coffee/tea and a light continental breakfast will be provided Monday-Friday)

Date	Primary Presenter (s)	Subject	Activity
Saturday and Sunday, Feb. 21-22	Arrive at Lincoln Hall		Become acquainted to local shopping Neubauer.
Monday, Feb. 23			
8:00AM Room 2125, Burns Hall	Cheryl Hidano	Check Cashing and Registration	
8:30-10:00	Terry Bigalke and Deane Neubauer	Introduction to IFE, its goals and primary concepts: (focus on purpose, goals and objectives of the institute) and walk-through of schedule. This is an orientation session to the Center and the program.	Power Point “Intro points and reading”
10:00-11:00	Welcome Reception	Faculty and other EWC staff will be invited to meet participants in an information coffee hour in the Burns second floor lobby.	
11:00-12:00	Deane	Global Interdependence and Higher	Power Point “Glo

	Neubauer	Education	Characteristics, D Reading: D. Neub the same title and Educational Aims Hershock, et. al.
12:00-1:30PM	Lunch	We will use this lunch session for participants to introduce themselves.	
Lunch will be catered.			
1:30-3:00	Peter Hershock	Review of Introduction to global interdependence and toolkit.	Toolkit Handout;
2:50 Introduce country presentations to be made on Wednesday. This schedule contains a brief appendix that presentations might be organized.			
3:00	All Participants	Group Photo	Burns Front Cour
3:15	Pau (Hawaiian word for “finished”)	Jet lag day	
Tuesday, Feb. 24			
8:30-10:00 AM	Presenters: Peter Hershock; John Hawkins, Victor Ordonez—Neubauer Moderator	New Paradigms in Higher Education. This session gathers ideas from the book and reprises early senior seminars.	Readings: Hawkin Educational Parac Ordonez, “The Ch Changing Leaders Hershock, et. al.
10:00-10:30	Break		
10:30	Panel—Deane and Panelists.	New Paradigms.	Exercise and Rep
12:00 NOON	Lunch	Free Lunch	
1:00-2:30	John Hawkins, Deane Neubauer	Reprise of Public Good/Private Commodity Senior Seminar—	Hawkins and Neu Commodities—T Power point prese Neubauer, “Redef Pacific Higher Ed eds. Reading avai
2:30-3:00	Break		
3:00-4:00	Victor Ordonez	Higher Education as a Public Good and Private Commodity	Participatory Exe

Wednesday, Feb. 25			
8:30-10:00AM	Nick Barker	Learning Leadership	Facilitated Conve
10-10:30	Break		
10:30-12:00	Nick Barker	Learning Leadership (con't)	Discussion/exerci
12:00-1:00PM	Lunch		
1:00-2:30	Participants	Country Presentations—As indicated, this is an opportunity for country groups to work together.	Presentations by e instructions in app
2:30-2:45	Break		
2:45-4:15	Participants	Country Presentations	
Thursday, Feb. 26			
8:30-10:00AM	Peter Hershock	Linking equity and diversity	Peter Hershock, “ Complex Global I Realities for Educ et. al.
10:00-10:30	Break		
10:30-12:00	Hershock	Diversity Con't	Discussion
12:00-1:00PM	Lunch		
1:00-2:30	Hawkins / Neubauer	Reprise of Quality Senior Seminar	“Globalization, Q Education: Trends Hawkins and Neu Assurance and Hi Asia/Pacific” con
2:30-2:45	Break		
2:45-4:00	Neubauer/ Hawkins	Quality and Quality Assurance	Exercise- Handou
Friday, Feb. 27			
8:30-10:00AM	Neubauer/ Hawkins	Reprise of Access, Equity, and Capacity Senior Seminar—.	“Access, Equity a Higher Education Neubauer, “Acces paper available on
10:00-10:30	Break		
10:30-12:00	Hawkins and Hershock	Access, Equity, Capacity	Group Discussion
12:00-1:00PM	Lunch		

1:00-2:30	Cheng	Access, Equity, Capacity—Financing Higher Education Students	D.Bruce Johnston Accessibility and The Role of Stud “The Effects of T Enrollment in Hig website.
2:30-3:00	BREAK		
3:00-4:30	Cheng	Discussion and small groups.	
Saturday, Feb.28	Free Day	Excursion to Pearl Harbor—Sign up with Cheryl during the week.	
Sunday, March 1	Free Day		
Monday, March 2			
8:30-10:00AM	Bigalke and Neubauer	Introduction of subjects from Bali meeting of IFE 2020 Alumni—	“A Vision of IFE Power point prese
10:00-10:30	Break		
10:30-12:00	Bigalke, Neubauer, Mak-Lavy	2020 cohort activities and model website.	Discussion
12:00-1:00PM	Lunch		
1:00-2:30	Grossman and Ordonez	Variation in Asian higher education	Hawkins, “Some Education: Asia a website. Also, Ph of Asian Universi Challenges,” avai
2:30-2:45	Break		
2:45-4:00	Grossman and Ordonez	Variation in Asian higher education	Discussion
Tuesday, March 3			
8:30-10:00AM	Neubauer and Hawkins	Doing Access, Equity and Capacity.	Simulation Exerc
10:00-10:30	Break		
10:30-12:00	Neubauer and Hawkins		Continue exercise
12:00-1:00PM	Lunch		
1:00-2:30	Ramler	The 21 st Century learner—changes in	Interactive discus

		the learner and learning environments.	Power point prese
2:30-2:45	Break		
2:45-4:00	Hawkins, Neubauer, Ordonez, Hershock	Visions of quality issues in the Asia Pacific Region.	Panel—Moderate
Wednesday, March 4			
8:30-10:00AM	Victor Ordonez	Reprise on Leadership	Same reading as F
10:00-10:30	Break		
10:30-12:00	Victor Ordonez	Leadership in higher education	Discussion
12:00 NOON	Free Afternoon		
Thursday, March 5			
8:30-10:00AM	Xu Di	Multi-culturalism and leadership in higher education.	
10:00-10:30	Break		
10:30-12:00	Xu Di and Neubauer	Multi-culturalism and leadership.	Exercise and review ending exercise.
12:00-1:00PM	Lunch		
1:00-2:30	Hawkins, Hershock, Neubauer, Ordonez	Review of Tool Box Concepts and exercise in applying them.	Presentation and moderate
2:30-4:00	Participants	Group reports on tool box exercise	
6:00-9:00PM	Pau Hana Dinner	Sig Ramler's House	Gather at Lincoln
Friday, March 6			
8:30-10:00AM	Participants	Final Reports	
10:00-10:30	Break		
10:30-12:00	Participants	Final Reports	
12:00-1:00PM	Lunch		
1:00-2:30	Participants	Final Reports	
2:30-2:45	Break		
2:45-4:00	Neubauer	Final Exercise	
Saturday, March 1			
	Participants Depart		

Appendix One: Country Presentations

The object of this exercise is to allow each country group of participants to provide some information and insight into higher education issues for the benefit of the whole group. Higher education in all of these countries is a complex and complicated affair and we do not expect that in 15 minutes a comprehensive or exhaustive presentation could be made.

We suggest that when preparing these presentations you seek to cover the following points.

1. Provide some illustrative data. For example: how many students are engaged in higher education? How many degrees are granted each year, at which levels? Approximately how many researchers and faculty are working at how many institutions?
2. Very briefly, how are HEI's organized and regulated? (For example, how many in the private sector? How many in the public sector? In very simple terms, what is the regulatory framework for each?)
3. What kinds of processes and mechanisms are in place pursuing quality and quality assessment in higher education?
4. In general, what are the major issues facing higher education in your country?
5. Are there major policy initiatives being proposed to deal with such issues, and if so, what are they?

International Forum for Education 2020

Staff Bios

Terance Bigalke

Director of the Education Program, East-West Center

Terry directs the Center's Education Program, which includes graduate degree and certificate scholarship programs, short-term training, and professional development programs. He has been active in promoting international education at the college and university level. From 1989-2001 he was Director of World Affairs, at Beloit College (Wisconsin), directing an office of international programs that encompassed off-campus

study, international student support services, and summer intensive study of less-commonly taught languages. He also served as an adjunct member of the Beloit faculty, teaching regional history of Southeast Asia and modern Indonesia. Prior to this he was Assistant Director of the Midwest Universities Consortium for International Activities (MUCIA) based at Ohio State University, and Program Officer with the Ford Foundation in Jakarta, Indonesia. He conducted research and study in Indonesia, the Netherlands, Thailand and Mexico and has made numerous national presentations on international education and has published on Indonesian history. His most recent publication is *Tana Toraja: A Social History of an Indonesian People*, published by Singapore University Press, June 2005. His Ph.D. is in comparative world history from the University of Wisconsin, Madison, with a focus on 19th and 20th century Indonesia and his MA in Southeast Asian history as an East-West Center grantee at the University of Hawaii.

Nicholas Barker

Director, Asia Pacific Leadership Program and Leadership Seminar Coordinator, East-West Center

Nick coordinates leadership education and the Leadership Certificate offered to degree students. Dr. Barker's leadership research interests include: indigenous models of leadership in the Asia-Pacific; diversity training; negotiation and conflict resolution; visioning, strategic planning, and coaching; transformational leadership; gender and leadership; effective communication; team building and group dynamics; power, influence and ethics; and facilitation and collaborative leadership. Trained as a cultural anthropologist at Cambridge University, England, his anthropological research examines the global and historical phenomenon of religious mortification, with particular focus on contemporary religious revivals in South and Southeast Asia, and the history of ideas about pain and the human body. Recent publications include articles in the *Modern Encyclopedia of Asia*; the *Encyclopedia of Southeast Asian History*; and the *Oxford Encyclopedia of Theatre and Performance*. Recent projects include the BBC/Discovery television documentary, *Beyond Endurance*. Dr. Barker is an affiliate graduate faculty member in the Department of Anthropology and the Center for Southeast Asian Studies at the University of Hawai'i at Manoa. He has conducted long-term fieldwork in the Philippines and was formerly on the faculty of the Department of Anthropology at St. Andrews University, Scotland, as well as a Visiting Fellow at Nagoya University, Japan, and the University of the Philippines (Diliman).

Baoyan Cheng

Assistant Professor in Comparative/International Education, Educational

Foundations, College of Education, University of Hawai'i at Manoa

Baoyan received her doctoral degree from the Harvard Graduate School of Education in 2007, and joined the College of Education at University of Hawaii, Manoa, in 2008. Always paying close attention to providing equal opportunities to disadvantaged social groups, including students from low socioeconomic status family background, she focuses on equity issues, especially access to college and other relevant higher education policies, in her research. While working on her doctoral degree, she published articles and book reviews on the *Encyclopedia of Leadership*, *Harvard Educational Review* and the Chinese journal *Du Shu* (meaning *Reading*). She also served on the editorial board of the *Harvard Educational Review* and the *Harvard China review*.

David L. Grossman

Professor and Interim Dean of Education, Chaminade University of Honolulu and Adjunct Senior Fellow East-West Center

David holds graduate degrees in Teaching, Social Science Education, and International Development Education from Harvard and Stanford Universities. He has held a multitude of teaching and administrative positions in higher education in the United States and Hong Kong. During the period 1976-1988 he served as the Director of the Stanford Program on International and Cross-Cultural Education. Having relocated in the 1990's to Hong Kong as Senior Lecturer in the Department of Social Sciences at Hong Kong Institute of Education, he subsequently held positions as head of that department and Dean first of the School of Foundations in Education and then from 2005 until 2007 as Dean of the Faculty of Languages, Arts and Sciences, HKIEd. In July 2008, he joined Chaminade University of Honolulu where he is currently serving as Interim Dean of Education. David has been associated with the East-West Center since the 1980's having served as Senior Research Fellow from 1995-1997. He is the author of numerous books and articles on education.

John N. Hawkins

Professor Emeritus of Social Sciences and Comparative Education, UCLA and Consultant, East-West Center

John is Professor Emeritus of Social Sciences and Comparative Education and Director of the Center for International and Development Education at the Graduate School of Education and Information Studies, University of California, Los Angeles (UCLA) and senior consultant to the East-West Center. He served as Dean of International Studies at UCLA from 1986-1999. He received his Ph.D. from Vanderbilt University in Comparative Education and is the author or co-author of several books and articles on education, social change, and development in the Asian region. Among his works are:

Development or Deterioration? Work in Rural Asia; Rethinking U.S.-Japan Educational Exchanges; Values Education for Dynamic Societies: Individualism or Collectivism.

Peter Hershock

Coordinator of the Asian Studies Development Program, East-West Center.

He was trained in both Western and Asian philosophy at Yale University and the University of Hawai'i, respectively. His primary research focuses on the relevance of Asian philosophical perspectives in addressing contemporary issues. His books include: *Liberating Intimacy: Enlightenment and Social Virtuosity in Ch'an Buddhism* (SUNY Press, 1996); *Reinventing the Wheel: A Buddhist Response to the Information Age* (SUNY Press, 1999); *Technology and Cultural Values* (University of Hawaii Press, edited, 2003); *Chan Buddhism* (University of Hawaii Press, 2005); *Buddhism in the Public Sphere: Reorienting Global Interdependence* (Routledge, 2006); *Changing Education: Leadership, Innovation and Development in a Globalizing Asia Pacific* (CERC/Springer, edited, 2007); and *Educations and their Purposes: A Conversation among Cultures* (University of Hawaii Press, edited, 2008).

Kanika Mak-Lavy

Participant Awards and Data Analyst, East-West Center

Kanika is responsible for data analysis and policy compliance of participant awards (scholarships, fellowships, etc.) for the entire East-West Center. She also serves as the Education Program's website content manager. Prior to joining the Center in fall 2008, she was a U.S. Foreign Service Officer in Ho Chi Minh City, Vietnam. She holds degrees in international relations from Georgetown and Yale universities and is proficient in French, Khmer, and Vietnamese.

Deane Neubauer

Senior Consultant to the Education Program, East-West Center

Educated at the University of California, Riverside (BA) and Yale University (MA, Ph.D.), Deane has taught at the University of California (Berkeley and Irvine), Waikato University (NZ) and served as a distinguished external faculty affiliate to the School of Health Science, University of Sydney. From 1970-2004 he taught in the Department of Political Science, University of Hawai'i, Manoa. His research interests lie in health policy, political economy, education and globalization. His work explores globalization phenomena as a major vector of social change throughout the world. In 1980, he became the founding dean of the College of Social Sciences at the University of Hawai'i, a position he held through 1988. In 1999 he served as the founding director of the Globalization Research Center at the University of Hawai'i, Manoa (UHM) and

subsequently as founding executive director of the Globalization Research Network, a four-university collaboration. He was Interim Chancellor of UH Manoa in 2001-2002 and Interim Vice President for Academic Affairs for the University of Hawai'i System from 2001-2004. He is currently Emeritus Professor of Political Science at UHM, and a Senior Research Fellow at the Globalization Research Center. Deane has also been active in the field of higher education accreditation for over 24 years.

Victor Ordonez

Senior Education Fellow, East-West Center

Victor was formerly with UNESCO, first as Director of the Basic Education Division in Paris, and then as Director of its Principal Regional Office for the Asia Pacific. Prior to this, he was in academe (visiting professor, UCLA; Dean of the Graduate Schools of Education and Business, De La Salle University, Manila) and in the Philippine government (Undersecretary, Department of Education Culture and Sports; Chair, Presidential Commission on Education Reform, etc.) His education includes seven academic degrees, including a Ph.D. in Oriental Philosophy from the University of Santo Tomas.

Siegfried Ramler

Senior Education Fellow, East-West Center

Active in the education program of the East-West Center, Siegfried's current projects include a cooperative initiative with China's Ministry of Education and Peking University under the heading "Teaching about China and the United States." He obtained graduate degrees at the University of Paris and the University of Hawai'i. He was chairman of the language department, teaching French and German language and literature, at the largest independent school in the United States, Punahou School. He was appointed Director of Instruction and founded Punahou's Wo International Center. He is founder and past president of the Alliance Francaise of Hawai'i, past president of the Japan-America Society of Hawai'i, past president of the Hawai'i branch of the American Association for the United Nations, and founding member and Vice Chair of the Crown Prince Akihito Scholarship Foundation.

Xu Di

Professor, Education Foundations, College of Education, University of Hawaii, Manoa

Xu Di (who prefers to be called Di Di) has a Doctor of Education from Harvard Graduate School of Education in educational foundations, curriculum and instruction, and teaching and learning. She was a tenured professor in educational foundations in Division of

Teacher Education at the College of Professional Studies, University of West Florida. Dr. Xu Di has more than two decades teaching experience in teacher education, ESL teaching, and international education. She has published *A comparison of the Educational Ideas and Practices of John Dewey and Mao Zedong in China* along with various chapters and articles on teacher education, educational foundations, ESL education, multicultural education, and international education. Among her many accomplishments, she works as international consultant in teacher education in Central Asia and Africa. She was a Visiting Scholar and Research Associate at Philosophy of Educational Research Center at Harvard University (1999-2000), a Visiting Professor in Peking University (2004 and 1997), and an Exchange Professor in Department of Education, National Kaohsiung University in Taiwan (1998). She served as editor and manuscript editor for *Harvard Educational Review* during her tenure between 1988-1990. Dr. Xi Di was honored in *Who's who Among American Women* (2006) and *Who's Who Among American Teachers* (1996, 1998, 2000, and 2008) and received 7 teaching awards during her tenure at University of West Florida, including Distinguished Teaching Hall of Fame (2006), Distinguished Teacher Awards (2004-2005, 1999-2000, 1995-1996), Florida Teaching Incentive Award (2004 and 1999), and Excellence Award of Undergraduate Teaching and Advising (1996).

出席 “The First Malta International Forum on Learning” (2009.6.25-27) 心得報告

國立交通大學教育研究所教授

戴曉霞

一、參加會議經過

有鑑於學習與教學對於當今教育之重要，馬爾他大學舉辦了第一屆國際學習論壇研討會，廣要世界各國專教學者針對各階段教育之學習與教學提出論文，進行討論。會議進行方式包含大會主題演講、論文發表和工作坊等。

會議於 2009 年 6 月 25 日-28 日在馬爾他的 Dolemen Resort Hotel

的 Oracle Conference Center 舉行，會議細節如下：

Day One - Thursday 25th June 2009

17:30-19:00

Registration

19:30-20:45

Opening Ceremony

Keynote: Grace Grima

Director General

Directorate for Quality and Standards in Education

20:45

Conference Reception

Day 2: Panel Sessions_

Morning Session

- Dr Amel Alic_

CORRELATION BETWEEN SOCIO-PEDAGOGICAL FACTORS OF FAMILY LIFE AND THE TRANSGENERATIONAL TRANSMISSION OF THE VALUE ORIENTATIONS

- Dr. Josann Cutajar (Università ta' Malta)

“Let me Learn” – The use of Western derived epistemologies and in/dependence in the classroom

Dr. Franc CANKAR

Dr. Tomi Deutsch

EXPECTED AND ACTUAL COOPERATION BETWEEN TEACHERS AND PARENTS

Dr. Sofija Vrcelj (full professor)

Dr. Anita Klapan (full professor)

Siniša Kušić (Ph.D. student)

University of Rijeka, Faculty of Arts and Sciences, Department of Education

Croatia

(Un)traditional position of men and women in modern society – basis for re-conceptualization of education

Afternoon Session

- Joan Borg Marks

‘What do you think will happen? Let us see if it works.’:

Predict-Observe-Explain sessions with students at pre-University level, as they learn the topic of Current Electricity.

Prof. JURKA LEPICNIK VODOPIVEC, Ph.D. (associate professor for preschool pedagogy at Faculty of Education)

MAJA KRESLIN (assistant for preschool pedagogy and didactics at Faculty of Education in Maribor)

Lifelong Education of Preschool Teachers in Slovenia

Biljana Novaceska

Interactive communication and the improvement of children’s speech in pre-school institutions

Mercè Sánchez

Content and Language Integrated Learning - A Catalan teacher experience

Day 2: Plenary Session - Panel 2

- Francis Fabri
College Principal, Saint Theresa College
Network Leaders in a system-wide reform: training and development needs in school networks
- Veronika Wiederin

Is my tool your tool? How learning patterns influence the choice of coaching tools in business

coaching.

Prof. Hsiou-Hsia Tai

National Chaio Tung University

The Promotion of Teaching and the "Teaching Excellence Programme" in Taiwan

Maria Montebello (Acting Head, St Benedict College Safi Primary School)

Let Me Learn in-service training: A teacher's experience

Day 3: Plenary Session - Panel 3

Learning, Policy and Leadership for Social Justice in Education: International Perspectives

Chair: Dr. John P. Portelli (Professor and Associate Chair Department of Theory and Policy Studies, and Co-director Centre for Leadership and Diversity, OISE, University of Toronto)

Participants:

- Dr. Rodney K. Hopson is Hillman Distinguished Professor, Associate Professor in Sociolinguistics, Ethnography, and Evaluation, Department of Educational Foundations and Leadership in the School of Education, and faculty member in the Center for Interpretive and Qualitative Research, Duquesne University, Pittsburgh, USA.
- Dr. Lauri Johnson, Associate Professor, Department of Educational Leadership and Policy Faculty of Education, University of Buffalo, Buffalo, NY, USA
- Dr. Reva Joshee, Chair and Associate Professor Department of Theory and Policy Studies, and Co-director Centre for Leadership and Diversity, OISE, University of Toronto
- Fr. Francois Mifsud O.P., B.A. (Malta), B.S.T. (Bologna), M.A. (London), Doctoral Candidate, Department of Theory and Policy Studies, OISE. University of Toronto.
- Dr. Njoki Wane, Associate Professor and Director, Centre for Integrative Anti-Racist

Research Studies (CIARS), Department of Sociology and Equity Studies in Education, OISE, University of Toronto.

Day 3: Panel Sessions

Morning Session

- Jasminka Kocoska

CIVIC EDUCATION STRATEGIES IMPACT ON CLIMATE IMPROVEMENT IN THE CLASSROOM

- ELVI PIRSL

MARINA DIKOVIC

ALESSANDRA POKRAJAC-BULIAN

STUDENT TEACHERS PERCEPTION OF INTERCULTURAL COMPETENCE NEEDED FOR TEACHING IN A MULTICULTURAL CLASSROOM

Vedrana Spajic-Vrkas

Learning about democracy and attitudes towards the EU membership among Croatian university students

Amalija Žakelj, Ph. D. (The National Education Institute Slovenia)

THE LINK BETWEEN PUPILS' RESULTS IN EXTERNAL KNOWLEDGE ASSESSMENT AND THEIR SOCIO – ECONOMIC STATUS

Afternoon Session

- Ruth Falzon (Università ta' Malta)

Carmen Muscat (Dyslexia Association - Malta)*

Colin Calleja (Università ta' Malta)

Multi sensory Techniques and Learning Patterns - Some Considerations

Charmaine Agius Ferrante

Ruth Falzon

Programme for Inclusive Education,
Department of Psychology, Università ta' Malta

Teacher-Facilitator Teams - an Insight into two Experiences

Katya DeGiovanni (Deputy Director, Institute of Community Services, MCAST)

Differentiated teaching and learning in music education

Dr. Damien Spiteri

*Forming a 'community of inquiry' amongst foundation-level students of 'social care' at MCAST.
A-student centered appraisal.*

Workshops Descriptions

Title: Learning in the context of Socio-emotional Behavioural Difficulties

Presenter: Dr. Carmel Cefai

Title: Workshop I: The Writing Workshop as a site for Effective Differentiated Learning

Presenter: Foundation for Educational Services (FES) personnel

Title: Workshop II: Revision strategies for effective differentiated learning

Presenter: Foundation for Educational Services (FES) personnel

Title: Honouring the learner throughout the school year

Presenter: Dr. Bonnie Dawkins

Title: Integrating management behavioural strategies in a Primary/Secondary differentiated learning school environment

Presenter: Sandro Spiteri

Title: A Multi-sensory approach to literacy

Presenter: Carmen Muscat

Title: Intercultural Communication Strategies

Presenters: Prof. Gabriella Klein and Dr. Koffi M. Dossou

Title: Practical Approaches to achieving learning outcomes

Presenters: Prof. Christine Johnston

Title: Learning and Disabilities in the Primary Classroom

Presenters: Ms. Charmaine Agius Ferrante

Title: Specific Learning Difficulties: Identification and Support in the Classroom situation

Presenters: Ms. Christine Firman

Title: Workshop in Improving techniques in Primary Education I and II

Presenters: Dr. Isabelle Gatt

Title: Coping with Literary Difficulties in the Secondary School Classroom

Presenters: Ms. Ruth Falzon

Title: Making a Difference through Leadership

Presenters: Prof. Kathryn Riley

Title: Early acquisition of English literacy using phonics

Presenters: Sue Cunningham

Title: Engaging 'students at risk': Towards a Curriculum of Life

Presenters: Professor John Portelli

二、與會心得

本人於會議期間除了於6月26日發表論文「教學卓越計畫及台灣大學教學之提昇」(The Promotion of College Teaching and the “Teaching Excellence Project” in Taiwan, see pp.10-20)，引發與會學者熱烈討論，並展現與本人聯繫及後續合作的興趣。本人亦參與研討會之各場次報告之外，更廣泛地與多國與會學者就大學教學各個面向進行討論。除了增進本人對教育研究及各國教育現況之了解，有助於日後之

研究外，也提供他國學者對臺灣教育現況的相關資訊，提昇他們對臺灣教育的認識與了解。此行在認識他國學者、資料收集、相關問題之討論方面都有相當豐富的收穫。

三、建議

國際間的學術交流除了平常書信及 e-mail 之往來外，出席會議與各國學者見面及討論更是不可或缺的。除了可擴廣國內學者的視野、增進自身的研究能力之外，更能讓其他國家的研究者了解我國的努力及遭遇的困境。在這種情況之下，若能多資助研究者以個人身份與會，應可增進國際間對我國之了解與支持。

The Promotion of College Teaching and the “Teaching Excellence Project” in Taiwan

Hsiou-Hsia Tai

Professor, Institute of Education

National Chaio Tung University.

hhtai@mail.nctu.edu.tw

Paper presented at the First Malta International Forum on Learning, June 25th-27th, 2009. University of Malta, Malta.

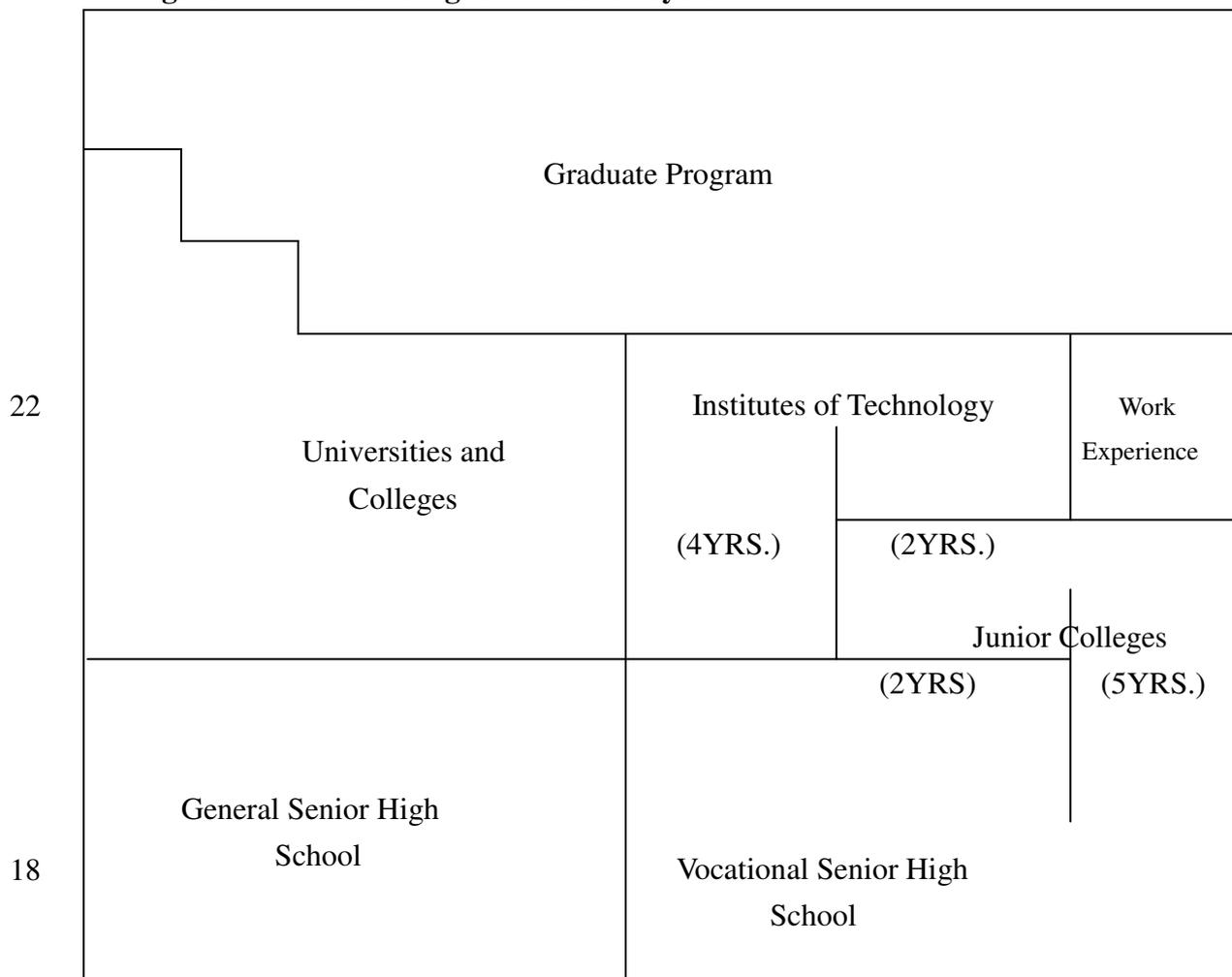
Abstract

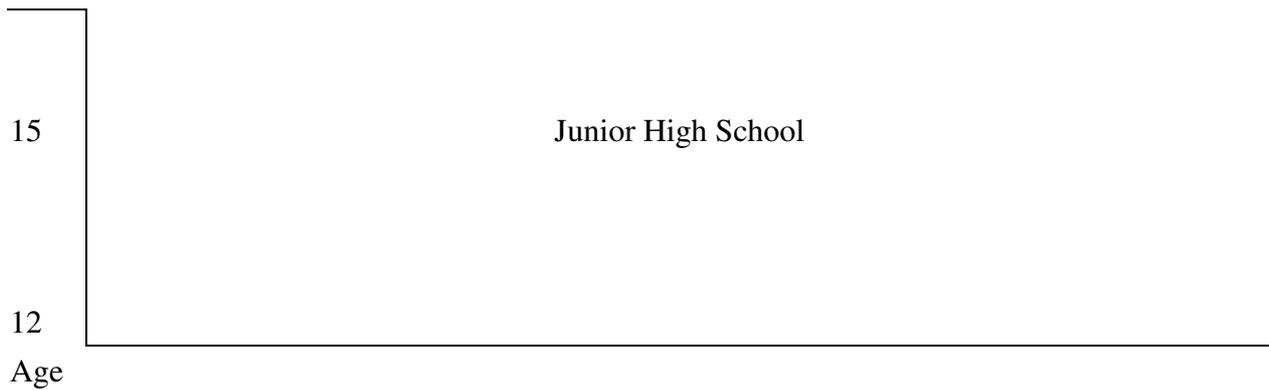
This article aims to study the transforming role of universities in Taiwan due to changing social and economic demands, the resultant emphasis of research in the research-oriented universities, and the strategies the Ministry of Education adopt to readdress the balance between research and teaching. This article is divided into three parts. The first part deals with the transforming period of social demands, revolutionary technology and governmental policy that the universities in Taiwan have experienced in the past decade. Regarded as the base of the “knowledge industry”, the research-oriented universities are demanded to make greater contribution to economic development and national competitiveness. The second part analyze the pressure that research-oriented universities are undergoing to improve research productivity and performance, and how the activities of teaching and research are caught in a zero-sum game, in which more of one inescapably means less of the other. As the institutional and professional rewards are increasingly apportioned on the basis of research accomplishment rather than teaching effectiveness, the damage done to the quality of teaching has aroused widespread concern. The third part discusses the strategies that the Ministry of Education adopt to stress the importance of teaching and their potential effects.

Taiwan's Higher Education System and Recent Expansion

Taiwan's higher education system is divided into two parts: the general and the vocational track. Universities and colleges offer general education and advanced studies and recruit graduates mainly from general senior schools through the joint college entrance exams. The vocational track includes institutes of technology and junior colleges providing both two-year and four-year programs and recruit graduates from vocational senior high schools. Based on the required length of study and the admission qualifications, the junior colleges can be classified into the following two categories: five-year junior colleges, admitting junior high school graduates; two-year junior colleges, admitting senior vocational school graduates with work experience. Affected by the expansion of universities and colleges, junior colleges met great problems in recruiting students and most were upgraded to institutes of technology (see Figure 1).

Figure 1 Taiwan's higher education system





In the past 10 years, higher education in Taiwan entered a phase of rapid growth and expansion in both the number of universities and their students. For example, in 1996, there were 412,837 college students, 337,837 university students, 35,508 Master students and 9,365 PhD student, however there were 133,890, 987,914, 172,518 and 31,707 students respectively in 2007. Except that college students were cut to half, other categories grew 2.5 times, 4.2 times and 2.9 times accordingly. Figure 1 shows that not only the rapid growth of higher education students but through means of reformation or status elevation, significant shift in higher education organizations such as vocational schools, independent colleges and universities also occurred. Taken academic year of 1996 for example, among 137 higher education organizations, 70 of them (51%) were vocational schools and, 43 (31%) and 24 (18%) were the numbers of independent colleges and universities respectively. However, when it came to the academic year of 2007, the situation completely turned upside down. Among 164 higher education organizations, numbers of vocational schools went a steep down to 15 (9%) while independent colleges went up to 49 (30%) and universities went up to 100 (61%). Figure 2 shows the growth and decline of the three categories in higher education institutions, and changing amount of vocational school and universities went far over the overall growth of higher education institutions.

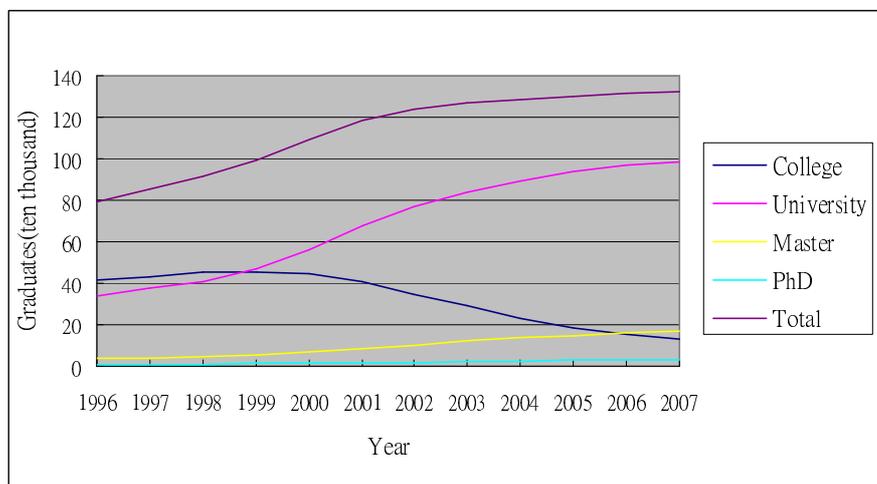


Figure 1 Growth of Taiwan's Higher Education Graduates Number

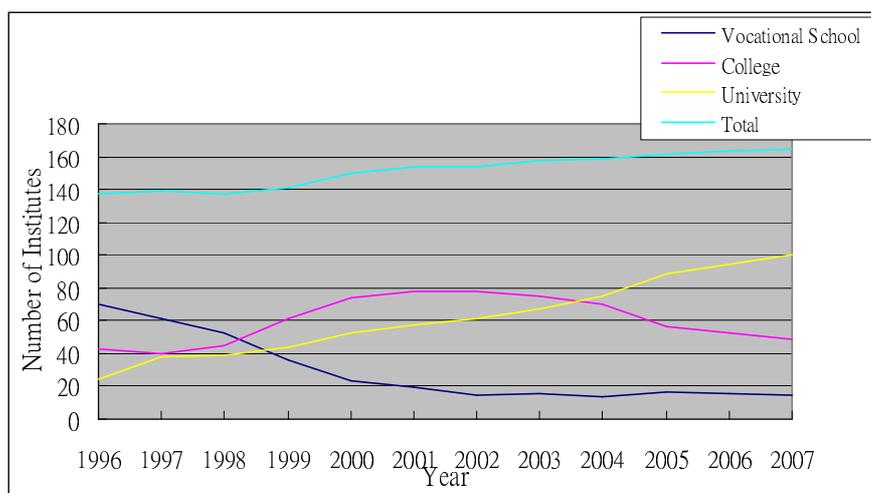


Figure 2 Change of the Number of Higher Education Institutes (1996-2007)

As shown in Table 1, clearly the rapid growing number of university students between 1950-2007 was greatly contributed by elevated status of vocational school students. Even though these schools were permitted to upgrade to colleges (part of them elevated status to universities later on) and their quality of faculty and facilities were indeed improved, their level still need improvement and their graduates competency also need to be strengthened.

Table 1 Change of the Number of College and University Graduates (1950-2007)

Year	College	University
1950	1,286	5,374
1955	4,545	13,460
1960	7,888	26,735
1965	29,534	54,819
1970	108,328	92,850
1975	150,226	135,297
1980	183,134	153,088
1985	236,824	179,334
1990	315,169	239,082
1995	394,751	314,499
2000	444,182	564,059
2005	180,886	938,648
2007	133,890	987,914

Source: Ministry of Education (2008)

As Taiwan has witnessed a proliferation of new universities and colleges in recent years, the quality of university education has caused widespread concern. Although 65% of the 154 institutions of higher education are private, and the government only finances no more than 20% of their budgets, still the dramatic rise in the number of universities and colleges bites into the public expenses for higher education, which apparently fails to grow with the increase of universities and colleges.

As Taiwan's public universities have for years played as the engine of Taiwan's high-tech industry, the importance of Taiwan's public universities in knowledge-based economy cannot be overstressed. Facing the challenges from accession to World Trade Organization, it is widely believed that Taiwan industry must undergo structural adjustments. In order to spearhead technological breakthroughs and sharpen the competitive edge of Taiwan industry in the international markets, the government formulated a "Knowledge-based Economy Development Action Plan" in 2001 and, in 2002, "Challenge 2008", which targeted at developing broadband communication facilities, an e-government environment, information application services, digital competitiveness and a re-engineered government.

In order to make universities to be more responsive to the changing needs of the industry for more advanced R&D, the higher education policies formulated and implemented in recent years showed a clear tilt toward research.

The Discontent of the Industry on College Teaching

Although the contributions of higher education to Taiwan's economic success has been widely recognized, there is a growing concern and complaint from the industry about the gap between the education provided by colleges and universities and the needs of job market. The industry complains that the professors don't care much about the needs of the job market. Their performance evaluations and promotions do not depend on how well they prepare students to meet market needs.

As the elite sector the Taiwan's higher education system, the public universities are regarded as the main supplier of high-level manpower. They are expected to be more active and aggressive in preparing students for the job market. Business leaders highlighted several areas in which they believe recent graduates are deficient:

- the ability to process information from complex and multiple channels
- the ability to assess different alternatives
- the ability to work in teams
- flexibility
- communication skills
- the ability to work in a global setting

Since most Taiwan students don't say anything in class unless they are 90 percent sure they are right, the traditional lecturing which is still quite common in undergraduate teaching is most criticized. It is thought that professors should encourage the students to participate in class by changing their teaching skills from one-way delivery to case studies and problem-based learning. However, changing teaching skills means more time and efforts, which have been mainly directed to research, the suggestion is not very popular with professors.

Efforts to Rebalance the Scale between Research and Teaching

As the Ministry of Education has made research and the pursuit of excellence the first priority of the higher education policy, teaching in the public universities is adversely affected in recent years. Although some professors still regard teaching as the 'first calling' of their job, the quality of teaching is reportedly declining as professors spent more time on research. To rebalance the scale between research and teaching, both the Ministry of Education and universities have been taking steps to give professors more incentive to improve their teaching, especially the undergraduate.

In July 2001, the Ministry of Education launched a project entitled "Improving University Fundamental Education" to explore how to best utilize and develop teaching in the universities. Because the project was granted much less funds than the research-oriented 'Pursuit of Excellence Program', and thus regarded much less prestigious, public universities have not shown great interest. Therefore, the impact of this policy on the teaching of public universities is at best limited.

In the part of the public universities, efforts have also been taken to motivate professors to view successful teaching not only as an honor, but also an obligation. Most of the public universities now conduct teaching evaluation at the end of every semester. Almost all of the courses, both undergraduate and graduate ones, are required to be evaluated by all the students taking the courses. The students are asked

to complete the evaluation questionnaires which are designed to assess the students' satisfaction with the professors' teaching capability, preparation, curriculum and examination, etc. Afterwards, a report related to each course will be sent not only to the professors, but also the administrative academics including the dean and the department head. Some universities even produce a ranking list to show the top 50 courses of their institutions, and some universities establish "Award of the Best Teaching" to counterbalance other academic awards which usually are research based.

Although the professors of public universities are still remunerated on a rather standardized formula based on the position of the teacher (professor, associate professors and assistant professors) and the teaching evaluation does not have a material effect on the professors' salary, the teaching evaluation does give the professors some pressure. Besides, as the evaluation report will be taken into account when the professors file an application for promotion, though weighted much less lightly than research, the universities' emphasis on teaching does have some positive effect on professors, especially on the junior faculty.

The promotion of college teaching and the implementation of "The Teaching Excellence Project"

"The Teaching Excellence Project" was proposed by the Ministry of Education in December 2004. A NT\$1 billion (roughly US\$31million) budget was allocated for 2005 to set up an incentive mechanism to encourage quality teaching.

After stringent screening, 13 universities were chosen for 2005. Due to the wide recognition of the project, the annual budget was increased to NT\$5 billion from 2006. In 2006 and 2007, a total of 58 and 60 higher education institutions received subsidies respectively. At present, the Ministry of Education has secured additional funding from the Executive Yuan (the Cabinet) by changing the Teaching Excellence Project budget from ad-hoc to regular thus enabling it to continue with the program.

The goals and effects of the "The Teaching Excellence Project" are as follows:

Goal 1: Establishment of Professional Development Organizations for Teachers

Effect:

- Most universities and colleges that received subsidies have established professional development organizations for their teachers.
- Assistance to teachers is provided in the form of demonstrations by outstanding teachers, teaching seminars and workshops of all kinds.
- Consulting services are provided by outstanding teachers in the areas of

curriculum design, material development and pedagogic improvement.

Goal 2: Formulation of a Mentor Mechanism for junior faculty

Effect:

- Manuals for new teachers are compiled so as to bring new teachers up to speed in the understanding of their teaching environments. Some colleges have deployed blogs or teaching resource websites to provide a variety of teaching information.
- To support junior faculty, some colleges have teamed up with teaching instructors (as seed teachers) to offer teaching consultation services. In other colleges, senior teachers are invited to mentor junior faculty to assist in improving teaching.

Goal 3: Enhancement of Training and Review Mechanism for Teaching Assistants

Effect:

- Most of the colleges that receive subsidies have established a mechanism to train teaching assistants.
- The support provided by teaching assistants reduces the teaching workload. They can assist students in the classroom. After class, they can help students that fall behind by resolving their learning difficulties so that these students can achieve good results eventually.

Goal 4: Implementation of Teacher Assessments

Effect:

- Some colleges regard the results of teaching assessments as a key reference for evaluations and promotion of teachers.
- All colleges have been endeavoring to combine teaching assessments with teacher appraisals/promotions.

Goal 5: Reduction of Teaching Workload

Effect:

- To reduce teaching workload and enhance teaching quality, colleges have come up with certain measures to reduce teacher/student ratios and teaching hours of full-time teachers.
- They have stepped up the recruitment of good teachers and reduced the number of teaching hours so as to enable teachers to be dedicated in their teaching.

Concluding Remarks

Taiwan's experience demonstrates the contributions that universities can make to technological advancement and national competitiveness of the newly industrialized countries (NICs). However, to fulfill the role as the powerhouse of economic growth, the university system is required to undertake new activities and missions, some of which are controversial and may create strains and stress within academia.

After implemented for 5years, "The Teaching Excellence Project" is widely recognized for re-addressing the balance between teaching and research. Innovative and quality teaching is now highly valued by higher education sector. Although there is still room for improvement, the Project" is regarded successful in meeting its goals.

法國巴黎移地研究(2009.8.)

心得報告

國立交通大學教育研究所教授

戴曉霞

8. 移地研究經過

本人於 2009 年 8 月 9-14 日赴法國巴黎進行移地研究，主要參訪「聯合國科教文組織」(UNESCO)及 UBIFRANCE.

(一) 參訪「聯合國科教文組織」

聯合國教育、科學及文化組織 (UNESCO) 設立於 1945 年 11 月 16 日，擁有 191 個會員國，總部設在法國巴黎的 7, Place de Fontenoy, Paris，目前由日籍的松浦晃一郎 (Koïchiro Matsuura) 擔任理事長 (Director-General)。對於此一組織而言，其首要任務在於透過教育、科學、文化與傳播，將和平深植於人們的價值系統中。該組織在教育領域的計畫主要在實現全民教育目標。很顯然，教育對個人發展、經濟成長和社會凝聚至關重要。該組織於 2000 年在達喀爾 (塞內加爾) 舉辦的國際教育論壇為制定了以下兩個行動方案，以實現此一目標：

1. 加強對幼兒階段的關注和教育；普及全民初級教育；增加年輕人和成年人的受教育機會；將成年文盲的比率減少一半；努力實現兩性平等並改善教育品質。
2. 在這些目標中，最核心的目標為：普及初級教育和消除兩性間在受教育方面的不平等現象。

為了達成以上目標，該組織 2002—2007 年尖的主要策略包含：

1. 增進教育基本人權；
2. 透過內容和方式的多樣化改善教育品質；
3. 促進實驗、創新、公佈、交流和分享資料及更好的方法，並且鼓勵教育政策之對話。

本人於此次參訪中，特別參訪了該組織的秘書處。秘書處係由巴黎總部及各地區辦事處的人員組成。目前秘書處的工作人員約為 2100 人，來自 170 多個國家，他們包括專業人員和一般事務人員。由於採取了非集中化措施，約三分之二的人員在總部工作，700 多人在總部外工作，總部外由 50 個辦事處、2 個聯絡處和 1 個中心組成。此外，教科文組織亦涵蓋以下的機構和中心：

- 教科文組織歐洲高等教育中心（布加勒斯特，羅馬尼亞）

- 阿卜杜勒·薩拉姆國際理論物理中心（的里雅斯特，義大利）
- 教科文組織非洲國際能力培養研究所（阿迪斯阿貝巴，埃塞俄比亞）
- 教科文組織教育研究所（漢堡，德國）
- 教科文組織水教育學院（代爾夫特，荷蘭）
- 教科文組織國際教育規劃研究所（巴黎，法國；布宜諾賽勒斯，阿根廷）
- 教科文組織拉丁美洲及加勒比地區國際高等教育研究所（加拉加斯，委內瑞拉）（西班牙語）
- 教科文組織國際教育局（日內瓦，瑞士）
- 教科文組織教育資訊技術研究所（莫斯科，俄羅斯聯邦）
- 教科文組織國際技術和職業教育與培訓中心（波恩，德國）
- 教科文組織統計研究所（蒙特利爾，加拿大）
- 加勒比教育革新為發展服務網（布裏奇頓，巴巴多斯）

以和本人研究較為相關的「教科文組織歐洲高等教育中心」

(UNESCO-CEPES (the European Centre for Higher Education/Centre Européen pour l'Enseignement Supérieur) 為例，該中心成立於 1972 年，主要的任務包括：

1. 執行教育改革的相關計畫，特別是 1998 年 UNESCO 高等教育論壇決議之後續追蹤；
2. 促進高等教育政策發展及研究；
3. 蒐集及傳播高等教育資訊；
4. 提供高等教育政策諮詢；
5. 參與政府及非政府組織之活動。

(二) 參訪 UBIFRANCE

UBIFRANCE 是負責和本研究計畫相關的 The French International Internship Programme (V.I.E.) 的主管機構，位於 77 Boulevard Saint Jacques, Paris.

V.I.E 方案主要是協助所有教育背景，年齡在 18-28 歲之間的法國年輕人能夠前往法國公司之海外分公司進行 6-24 個月實習活動的方案，其目的有二：1.滿足法國公司的人力需求；2.提供法國年輕人赴海外實習，以增進國際經驗，拓廣國際視野之機會。

參與的公司必須負擔：

1. 實習者的月薪；
2. 實習者海外往返之交通費及行李費。
3. 依據公司營收及晉用之海事實習人數，每月繳交 175-375 歐元之服務費。

因此，依據派遣地，參與之公司的費用大致如下：

- 加拿大（多倫多區）：26447 歐元
- 德國：24867 歐元
- 墨西哥：24867 歐元
- 波蘭：23009 歐元
- 新加坡：22747 歐元
- 英國（倫敦地區）：26413 歐元
- 美國（紐約地區）：35760 歐元

參與的公司每個約可要求海外實習人員前往和派遣地不同的國家工作，但每次作多不得超過 20 天。此外，海外實習人員，每年最天可以在法國停留 165 天，以便從事以下工作：

- 學習公司之產品及服務；
- 熟悉組織文化；
- 和法國總部聯繫及溝通；

- 執行公司交派之任務。

二、移地研究心得

本人於移地研究期間除了參訪 UNESCO 及 UBIFRANCE 之外，更與上述二單位之人員廣泛交換意見。除了增進本人對於和本研究計畫相關議題之瞭解，有助於研究計畫之順利進行外，也提供臺灣高等教育現況的相關資訊，提昇他們對臺灣高等教育的認識與了解。此行在資料收集、相關問題之討論方面都有相當豐富的收穫。