

TAIPOWER 人力資源發展循環策略之研究

Study on TAIPOWER Human Resources Development Cycle Strategy

簡福成¹

高雄市立空中大學 工商管理學系 兼任助理教授

jeff888762@gmail.com

摘要

本研究旨在探討台電近年來面對經營困境及人力斷層的人力海嘯危機，為因應前所未有之困境，台電啟動必要之變革，建構並實施 TAIPOWER 人力資源發展循環策略，經評估結果不僅降低成本（9600 萬元），更創造前所未有的價值（28 億），除增加員工滿意度及成就感等無形效益外，更創造每一位員工的平均營收增加 97 萬元，整體營收增加 261 億元，顯示本策略已有效建構學習型組織並擴大員工終身學習機會，展現不同新視野及新思維，增進整體經營效能。

關鍵詞：台電公司、人力資源發展、學習型組織、多元訓練方法

Abstract

The purpose of this study is to investigate the human tsunami crisis that Taiwan Power has faced in recent years in the face of operational difficulties and manpower disruptions. In response to the unprecedented difficulties, Taipower initiated necessary changes to construct and implement a TAIPOWER human resource development cycle strategy, which not only reduced costs by 96 million, and creating unprecedented value (2.8 billion). In addition to increasing intangible benefits such as employee satisfaction and sense of accomplishment, the average revenue per employee has also increased by 970,000 yuan, and overall revenue has increased by 26.1 billion yuan. Show that this strategy has effectively constructed a learning organization and expanded lifelong learning opportunities for employees, showing different new horizons and new thinking, and improving overall business performance.

Keywords: Taipower, Human Resource Development, Learning Organization, Multi-training

壹、緒論

本研究主要探討台電公司在近年來面臨國際燃料價格高漲，產生鉅額虧損，員工年齡層老化人力斷層，形成人力海嘯危機，為因應前所未有之困境，唯有變革圖強，發展出 TAIPOWER 人力資源發展循環策略，並加以實施及評估，以瞭解人力資源發展循環策略之成效。本章分成兩節依序說明本研究之研究動機與目的。

一、研究動機

在整體經濟環境改變下，企業唯有運用創新思維，才可能產生新的機會，繼續生存。彼得·聖吉於《第五項修練》書中指出「世界瞬息萬變，未來無可測知，應變成為組織重要的生存能力，而應變的根本之道在於學習。」管理學大師彼得杜拉克說：「不創新，就等死」因此一場必要的 TAIPOWER 人力資源發展循環策略變革於焉展開。

長久以來，供電的穩定是經濟發展的基礎，台電的經營順利與否，影響層面不只在個別企業本身，也攸關國家經濟發展動力。目前台電所處之經營環境非常險峻，除與國際電業同樣面對維持在高檔之國際燃料市場價格、高成本之潔淨與低碳電力要求、輸配電網升級與更新外，台電更面臨前所未有電業人力斷層的「人力海嘯」危機。

台電大退休潮已經展開，17.8%的人力將於五年內屆齡（滿 65 歲）退休；十年內，將近一半（45.8%，逾一萬二千人）的台電人會離開崗位。高階主管更是在五年和十年內退休的比率各是 51.75%和 89%。

面對我國電業經營空前之不確定性與風險，台電公司自當以勵精圖治之決心，持續推動變革管理，提升組織效能，突破台電公司經營困境，確保我國電業能更穩健永續地發展，此乃本研究之主要動機。

二、研究目的

基於前述研究動機之揭示，本研究採取個案研究之方式，以台電訓練所所發展「TAIPOWER 人力資源發展循環策略」應用於實務上，以瞭解其所產生之效果，因此本研究主要目的，具體說明如下：

- (一) 建構TAIPOWER人力資源發展循環策略。
- (二) 實踐TAIPOWER人力資源發展循環策略。
- (三) 評估TAIPOWER人力資源發展循環策略。

貳、文獻探討

本研究之文獻探討包括台電公司、人力資源發展、學習型組織、多元訓練方法等四項，分別詳細說明如下。

一、台電公司

(一) 台電公司使命

滿足用戶多元化的電力需求，促進國家競爭力的提升，維護股東及員工的合理權益。

1.對全體用戶提供優質服務，滿足用戶各種需求；公司須瞭解用戶需求並掌握需求趨勢，提供領先顧客之需求服務，進行整合行銷；針對多元用戶、多元需求，提供客製多元化服務，諸如：用戶需求管理、提供高品質電力、分級電價、擴充行銷通路、電力技術諮詢服務、能源管理服務、客服中心、用戶專人服務等。

2.本公司屬公用事業且為國營事業，有責任配合政府政策穩定供電，創造台灣優質投資環境，以協助國家經濟發展。即使在電業自由化及民營化後，亦將繼續扮演市場領導者的角色，提供價廉質美之電力，促進國家競爭力的提升，善盡電力事業之責任。

3.本公司為法人機構，具保護客戶、股東與員工權益之責任；為維護客戶、股東與員工三者之合理權益，公司將致力於在「以最經濟有效的方式來滿足用戶多元化的電力需求與促進國家競爭力的提升」、「創造股東最大的價值」，以及「維護員工合理的權益」間取得權益的平衡。

(二) 台電公司願景

成為具有卓越聲望的世界級電力事業集團。

1.電力事業集團

本公司將以電力事業為主要經營與投資目標，在充分利用現有資源與技術優勢下，積極開發並發展與電力價值鏈、能源價值鏈等能源相關產業與熟悉產業之事業，再從引進之新技術、開發之新產品，與開拓之新市場中，適時延伸到其他事業或新興產業，擴展事業經營領域，進而發展成為電力事業集團。

2.世界級

公司欲成為世界級企業之必備條件包括具世界級規模與效率、有相當營收、相當獲利、為國際性公司、國外股東樂於投資、注重資訊透明化、注重公司治理、具備商業道德及有世界級企業領導人等。

3.卓越聲望

聲望源自「潛力」、「魅力」、「競爭力」，公司必須具有此三力，才能贏得聲望；潛力是公司擁有優秀體質，魅力是公司特質具有吸引力，競爭力是公司具備超越同業之條件和能力。卓越聲望在潛力上之必備條件包括具有營運績效與組織效能、財務能力、跨國際之國際營運能力、長期投資價值等；在魅力上之必備條件包括具有吸引和培養人才之能力、擔當企業公民責任等；在競爭力上之必備條件包括具有前瞻能力、創新能力、以顧客為導向之電力服務與電力品質、能運用科技加強競爭優勢之能力等。

二、人力資源發展

自從 1969 年學者 Leonard Nadler 提出「人力資源發展」(human resource development, HRD) 一詞以來，HRD 的專業人員不斷地在探討如何透過訓練與發展，來提高對個人與組織績效的影響。

由於組織必須培育員工，讓員工發揮生產力，達成其目標。所以，需要一定程度的治理。Desimone & Harris (1998) 認為：所謂人力資源發展 (HRD) 乃指組織有計畫、有系統地提供其成員必要之技能，以適應目前及未來之工作需求。其本質為「學習」與「成長」，即藉由 HRD 方案充分開發成員的潛能，並增進其工作效率與生產力，使個人、群體與組織都能獲得成長與發展。

人力資源發展主要為「訓練與發展」、「生涯發展」與「組織發展」三者的統合運用 (Race, Smith & Mills, 1991 ; 簡建忠, 1995), 此三者可以略述如下:

(一) 訓練與發展 (Training and development ; T&D) :

著重於個人知識、技術和能力的改進, 以增進個人執行目前或未來工作的能力。訓練目的是為了改善員工現有的工作能力, 以符合組織的需求。採取有計畫、有系統的教學活動, 傳授相關的知識、技能或訊息。

(二) 組織發展 (Organizational Development ; OD) :

強調建立健全的組織內外關係, 著重個人間及群體間的關係, 藉由計畫性的活動, 促進組織各單位或單位內的關係, 用以增強組織的效率。其主要目的在於促使組織能自我更新, 透過組織文化、組織結構與人力資源等策略的相互配合運用, 發展出創新性的工作方式, 以解決組織績效不彰的問題, 並適應外在環境的變遷。

(三) 生涯發展 (Career development) :

強調確保個人生涯計劃能與組織生涯管理過程一致, 獲得個人需要與組織需求的整合。亦即藉由組織過程的設計和執行, 使得個人的生涯經由計畫性和組織性的途徑, 達成組織需求和增進個人生涯成長。人力發展除強調訓練與發展, 灌輸專業知識技能外, 更應幫助員工自我發展與學習, 藉由提升員工個人效能, 來促進組織效能的提升。

HRD 從 1970 年代以後開始被廣泛使用, 具體而言, HRD 是一種將人與工作有關的能力予系統化發展的策略方法, 並強調達成組織和個人的目標, 經由 HRD 教育訓練策略與方案的實施, 其焦點在於改善員工行為, 初步目的為協助員工與組織達成其目標, 最終目標在於改善組織績效。因此, Swanson(1995)認為 HRD 的研究焦點乃是集中在「績效」與「學習」二方面, 因此, 從 HRD 之「訓練與發展」、「生涯發展」與「組織發展」等三項主要內涵而言, 組織與成員二者之間, 具有高度生存與發展的相依關係。

三、學習型組織

有關學習型組織之意義, 學者 Senge (1990)認為學習型組織中的成員能不斷拓展能力追求自我突破, 創造共同嚮往的成果, 努力實踐理想, 培養創新、前瞻思維及持續學習如何共同學習。

Watkins & Marsick(1993)指出學習型組織是一種不斷經由學習、改變與轉化的組織。學習是一種在工作中持續進行整合、策略運用的歷程, 學習起始於個人、團體、組織及組織互動的社群中, 其結果導致組織和成員知覺、信念、行為、心智模式和策略的改變, 並且強化組織創新與成長。Marquardt (1996)則以蝴蝶蛻變比喻學習型組織轉型, 從系統觀點解釋學習型組織是一強而有力, 促進個體和集體學習的組織, 經由不斷地轉變導向更佳的管理經營, 運用知識以臻於成功, 組織成員被充份地授權, 被賦予新技能, 從持續學習的歷程中, 有效提昇個人與組織學習力和生產力。

Watkins & Mwsick(1993)以七個 C 說明學習型組織之特徵:

- (一) 持續學習 (continuous):透過個人和組織不斷學習, 以帶動雙方進步發展。
- (二) 合作關係 (collaborative):經由組織成員合作學習與共同參與, 加強成員間彼此支持的能力, 建立良好互動與親密合作的關係。
- (三) 聯繫網路 (connected):聯繫網路建立可增進成員間互動關係。
- (四) 集體分享 (collective):個體與團體間分享學習, 以凝聚組織成長力量。
- (五) 創造發展 (creative):藉由不斷改良創新, 以促進組織發展。
- (六) 系統存取(captured & codified):善用科技知能方法, 建立組織學習文化。
- (七) 建立能力 (capacity building):培養組織與成員不斷學習的習慣與增進解決問題能力, 彼此皆能永續成長發展。

從上述可知, 學習型組織可就個人及組織兩方面來論述, 即謂組織與成員建立共同願景, 在支持學習氣氛下, 不斷學習創新, 組織與成員形成同時進步發展的動態組織。相較於傳統科層組織強調指揮、管理控制、法定地位權威、專注於短期目標的達成, 學習型組織重視信任、授權溝通、合作、願景之建立。

為實現學習型組織，Senge 提出五項修練的策略 (Senge, 1990;郭進隆譯, 民 83)以為途徑：

(一) 自我超越(Personal Mastery)

組織學習乃基於團體中每個份子對學習的意願與能力，藉由建立個人願景、保持創造力、客觀面對現實、培養專注與運用潛意識來追求自我突破與卓越精進，從此角度觀之，透過組織中每個成員對自我的期許與學習承諾方能展開組織學習，故自我超越是學習型組織的基礎。

(二) 改善心智模式(Improving Mental Models)

心智模式是人們深植心中對周遭世界運作的認知基模，並深深影響個體行為。唯有以開放心靈，隨時審視自己內心世界，藉由對話與反思 (reflection)不斷澄清改善個體對世界認知圖像及瞭解其如何影響個人行動和決定，方不致使固有的思考盲點阻礙學習。

(三) 建立共同願景(Building Shared Vision)

成員共同參與勾勒發展-理想組織的未來具體意象，建立組織目標、價值觀與使命，凝聚組織成員向心力、認同並主動為達成組織目標與願景戮力以赴。

(四) 團隊學習(Team Learning)

有別於過去，現代組織的學習基本單位是團體而非個人。團隊學習乃匯集眾人智慧，透過理性的溝通與對話相互學習分享，其效益自是較個人智慧周延完善，就個人言之，學習成長亦較其他學習方式為快，學習型組織特別強調以團隊方式共同學習成長。

(五) 系統思考(Systems Thinking)

面對問題能觀照全貌，綜合審慎考量其間各項因素之互動關係，而非斷章取義、偏狹思考，否則將落入「見樹不見林」或頭痛醫頭、治標不治本之窘境。系統思考係五項修練之核心，整合貫穿上各項修練的理論與實際。

學習型組織即是透過上述五項修練之整合，使組織與個人能不斷學習與創革。故要創立一學習型組織，首需激發成員學習動機、潛能以求自我卓越精進，改善固有心智模式，培養成員系統思考與創造能力，建立共同願景，藉由團體學習促進個人與組織不斷進步成長。

四、多元訓練方法

依據美國「訓練」期刊 (Training) 所整理之 2003 年度企業報告統計數字，超過九成以上的企業最經常採用或一定會採用的訓練方法就是傳統的教室直接傳授法 (Instructor-Led Classroom)，其餘依次為以網路為基礎的自我學習法 (Self-Study, Web-based)、績效評鑑法 (Performance Support)、研討會 (Seminar)、個案研究 (Case Studies)、角色扮演 (Role Plays)。此外「訓練」期刊在 2004 年 10 月的一份年度報告也指出，相關企業或組織最有意願採用的訓練方法有四，分別為工作坊 (Workshop)、研討會 (Seminar)、專家諮詢 (Consultation with Experts) 以及個案研究 (Case Studies)。以下僅就幾種訓練方法，作一簡單介紹。

(一) 講授 (Lectures)

講授是最普遍的訓練方法，很多人都知道講授的方法，它是指講師透過單向溝通將大量過濾過的資料，利用口頭的方式，傳遞給學員的過程。講師是資料的來源，而學員則是資料的接收者。

(二) 工作坊 (Workshop)

這種教學方法或訓練方式在國外相當普遍，指的是工作環境相同或相似的一群人員，聚集在一起分享工作經驗與知識技能，用以提升個人能力、擴展專業知識或解決工作上所遭遇到的問題。由於工作坊在於促使參與者在行為方面的學習與改變，因此，就講師而言，毋寧是一個輔導者 (facilitator) 的角色，而不是單面講授的角色。

(三) 體驗式學習 (Adventure Learning)

這種學習方式又稱之為冒險式或探險式學習，主要係透過有組織及有系統的戶外探險或體能活動安排，進行團體潛能開發，並培養領導技巧、發展自我認知、衝突管理以及問題解決能力。這種教學方法所安排的體驗活動，就是一般所熟知的野外求生訓練 (outward bound) 或戶外體驗訓練 (outdoor experiential training)，包括登山、攀岩、爬牆、滑雪、鋼索、爬梯、野地求生、射箭、泛舟、泳渡等。

體驗式學習的教學方式與其他訓練方法最大的不同在於離開教室或講堂，並走出戶外、野外、林地或雪地，所

以，其動態性與互動性遠非室內訓練所能比擬；同時，學員的身心狀況、體能條件以及天候因素，也成為這種教學方式能否成功有效的關鍵。

(四) 以問題為基礎的教學方法

以問題為基礎的教學法 (Problem-Based Learning, PBL) 又稱之為問題導向學習。此一學習方法的基本假設是：「讓問題留有想像空間能夠刺激學習」(Sheella & Kevin, 2004)。PBL 最早係應用於醫學機構的教學，指的是以現有臨床案例的實際情境為腳本，學員在老師指導下，由案例中練習如何「發掘問題、分析問題並且解決問題」，並藉著處理問題的過程，自行蒐尋資訊，而學到了必要的知識。

以這種方法所取得的知識，印象深刻，記憶良久，當未來面臨類似的臨床問題時，舊知識會即時湧現，而即使舊知識不足以解決當時的問題，學員所擁有的「面對問題、解決問題」能力，仍然終身受用。應用 PBL，學員能互相合作，對於複雜的現實世界的問題尋求解決方案，從中驅動學習。PBL 也擴大傳統的教室角色，講師變成輔導者 (facilitators) 與教練 (coach)，而學員則成為學習者與教師。因此，PBL 最適合「終身學習」的需要，更可以補足傳統『主題基礎學習法 (SBL)』的不足。

(五) 評鑑中心

評鑑中心 (Assessment Center, AC) 指的是鑑別現職員工或工作應徵者未來潛力 (potential) 的評鑑過程。評鑑中心的定義很多，其最簡單的定義就是：「在標準化的條件下，讓應試者表現工作所需之技能的各種不同的測驗技術」。雖然，評鑑中心法可能包括各種不同的測驗技術，但是，所有的評鑑中心法都包括工作模擬練習，事實上評鑑中心的核心概念就是模擬 (simulation)。因此，「評鑑中心運作準則及倫理考慮」就曾經將評鑑中心法定義為：「包括至少一個，通常是好幾個工作有關的模擬，要求被評估者針對模擬將反應作建構式演練的過程」。

參、研究設計

本研究旨在探討台電公司運用 TAIPOWER 人力資源發展循環策略以了解其實施成效；本章分為研究架構及研究方法等二節，藉以說明研究之設計與實施。

一、研究架構

依據研究動機與目的，本研究之研究架構如圖 1 所示。



圖 1 研究架構

本研究旨在探討台電公司運用 TAIPOWER 人力資源發展循環策略（如圖 1），以確立策略目標：

- （一） **Position**：重新定位使命、凝聚共同願景。
- （二） **Organization**：建立高效能學習型組織。
- （三） **Wealth**：豐富多元訓練方案。
- （四） **Evaluation**：評估策略成效、提升組織效能。
- （五） **Revise**：持續改善、永續發展。

二、研究方法

本研究主要採取「個案研究」法，主要針對台電公司近年來所面臨困境，全面檢討提出解決策略，並評估變革策略之成效，從研究結果與發現中，提出結論及建議。

肆、資料分析與結果

一、前瞻視野—重新定位、擬定變革策略

（一）確認問題

為因應電價無法充分反映因燃料價格高漲致公司呈現嚴重虧損及電業人力斷層的「人力海嘯」危機，亟需創新人力資源發展策略，以提升公司效能，確保永續發展。

（二）問題分析

經高階主管座談會及由外部專家學者組成的訓練諮詢委員會會議結果，發現訓練議題臚列於下：

- 1.員工老化，思維守舊，抗拒變革。
- 2.電價無法合理反映成本，訓練經費預算持續減少。
- 3.Y 世代加入，工作經驗不足，訓練需求倍增。
- 4.訓練容量有限，無法滿足需求。
- 5.所轄幅員廣闊，調訓困難，訓練成本提高。
- 6.數位學習拓展不易。

（三）擬定 TAIPOWER 人力資源發展循環策略（如圖一）確立策略目標：

- 1.**Position**：重新定位使命、凝聚共同願景。
- 2.**Organization**：建立高效能學習型組織。
- 3.**Wealth**：豐富多元訓練方案。
- 4.**Evaluation**：評估策略成效、提升組織效能。
- 5.**Revise**：持續改善、永續發展。

（四）執行策略

擬定 TAIPOWER 人力資源發展循環策略後，以甘特圖研訂推動時程表，以作為推動進程管控時程表，如附表 1。

表 1 TAIPOWER 人力資源發展循環策略推動時程表

項目	時間	2016 年											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
重新定位使命		■											
凝聚共同願景		■											
建構高效能學習型組織			■										
豐富多元訓練方案				■									

表 1 TAIPOWER 人力資源發展循環策略推動時程表(續)

項目	時間	2016 年											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
評估策略成效													
提升組織效能													
持續改善													
永續發展													

二、系統思考-善用訓練資源、執行變革策略

(一) Position：重新定位使命、凝聚共同願景

面對台電公司經營困境，重新定位公司使命、凝聚共同願景，辦理高階主管座談會（TOP 10 激勵營）及包含產、官、學界的訓練諮詢委員會會議，擘劃出未來使命願景及經營策略，主題包括未來接班人培養、跨域整合性人才管理、訓練傳遞、變革管理、知識管理、資訊科技應用等。

(二) Organization：建構高效能學習型組織

1. 探討核心職能，建構學習地圖：

利用職能評鑑模式，探討員工核心職能，建構員工核心職能模型，再依核心職能模型規劃員工學習地圖，打造專屬台電員工的專業培訓計畫與策略。

2. 建構台電智庫，成立知識社群：

在公司內建構台電智庫，在各個不同領域成立各種知識社群，建立知識分享平台，提供問題解決方案。

3. 建立線上學習系統，成立台電網路學院：

針對公司核心職能、專業職能及管理職能，製作精緻有效的學習課程，以吸引員工上網學習。

4. 建構提案制度，提升經營績效：

為促進全體員工靈活運用頭腦發揮潛能，以群策群力之精神，激發創意及改善構想，研提具體實施方案，以提高生產力與經營績效。

(三) Wealth：豐富多元訓練方案

豐富多元化訓練方案是要打造為「多元、數位、在地、效率」的學習方式。

1. 多元化學習：

- 哈佛個案教學：首先引進原汁原味哈佛個案教學方式，撰寫台電個案再融入哈佛個案教學方式；哈佛個案教學法的精神，在於促進學生主動思考及參與討論，訓練學員從不同面向思考問題解決方式。
- 世界咖啡館教學：世界咖啡館是未來導向的學習活動，它是一種集體對話的方式，適用於營造共識與解決問題，強調尊重和鼓勵每個與會者發表想法，訓練學員「團隊合作」及「在互動中學習」。
- 工安體感訓練方案：將工安體感導入工安教育訓練課程中，設置與作業場所相似或相同的情境設施，透過模擬情境及親身體驗方式，使學員明確認知危害的問題及對人體的影響，讓學員學習正確的安全操作行為，強化危害意識的效果，避免工作危害的發生。
- 經典名人講座：成立台電知識講堂，邀請國內外各界知名專家學者擔任講座，包括「全球視野」、「綠色能源」、「電力發展趨勢」等議題。

2. 在地化培訓方案：

因應訓練經費減少，訓練需求不斷增加，規劃設計在地培訓方案：

- 辦理各地自主訓練：屬一般性的訓練由訓練所統籌規畫課程，安排師資，在當地實施培訓計畫，以減少員工舟車勞頓，並節省員工差旅費。
- 成立各地讀書會：藉由讀書會的成立，分享工作學習心得，提升專業能力。

C.建構綿密資訊網：透過綿密資訊網在全國各地可同步收訊各地教學，使學習沒有落差，增進互動效果。

3.數位學習：

A.成立台電網路學院：依據台電公司工作特性，製作精緻多媒體數位學習課程並與全國各訓練機構進行課程交換，提供學員多元化學習選擇。

B.推廣數位學習：嚴格規定每位員工每年至少要上網學習的時數，並將員工學習時數列入單位績效考核。

C.實施混成學習：實施混成課程教學(數位學習+實體課程)，將訓練班次某些課程列入線上學習課程，於實施實體課程前完成線上課程，讓學員能儘速融入實體課程情境，提升學習效果，並可減少實體課程時間。

4.策略聯盟、資源整合：

除了整合公司既有的內部資源外，為達成目標，與產、官、學界及國外電廠策略聯盟，引進各項外部資源。

A.產業界策略聯盟：

與中華民國電力配電外線協會、台灣區用電設備檢驗維護工程工業同業公會、台灣區電氣工程工業同業公會、台灣機電工程服務社等策略聯盟，為其培育電力技術人員，共同研究發展電力技術。

B.官方策略聯盟：

與國家文官學院、公務人員發展中心、勞委會等策略聯盟，建立訓練資源分享交流合作機制。

C.學術界策略聯盟：

與國內知名大專院校策略聯盟，共同辦理學術論壇，讓策略聯盟學校學生畢業後直接進台電公司服務。

D.國外電廠策略聯盟：

與關島電力局策略聯盟，每年進行電力技術交流，並為其培訓電力操作與維修技術人員。

(四) Evaluation：評估策略成效、提升組織效能

整體人力資源發展循環策略是否能達到預期的效果，必須進行有效的成效評估：

1.參加國內外各項評比：

參加國內台灣訓練品質系統(TTQS)及國外IFTDO、ARTDO、ASTD等競賽活動，藉以持續提升經營效能及員工成就感。

2.評估策略成效：

從年度配電線路損失率、用戶數成長率、電廠淨熱效率、每位員工平均售電量及平均營收等多重面向，加以評估整體TAIPOWER人力資源發展策略之成效。

(五) Revise：持續改善、永續發展

針對人力資源發展循環策略方案執行情況進行效益評估，並持續改善，以確保組織能永續發展。

三、把握契機、開創新局—TAIPOWER人力資源發展循環策略效益評估

表2 把握契機、開創新局—TAIPOWER人力資源發展循環策略效益評估

策略	行動計畫	效益
Position	重新定位使命 凝聚共同願景	1.辦理公司領袖團隊飛躍營及包含產、官、學界訓練諮詢委員會各2場，計有各廠各處首長及幕僚人員200人次參加。 2.透過內外部菁英的對話，內外部經營環境分析，凝聚經營團隊共識及向心力，積極推動公司各項經營策略。 3.重新定位共築「滿足用戶多元化的電力需求，促進國家競爭力的提升，維護股東及員工的合理權益」之使命，凝聚「成為具有卓越聲望的世界級電力事業集團」之共同願景，提升整體團隊經營績效。

表 2 把握契機、開創新局—TAIPOWER 人力資源發展循環策略效益評估(續)

策略	行動計畫	效益
Organization	探討核心職能 建構學習地圖	1.組成專業團隊以焦點團體法發展員工個人能力、職位需求及能力發展需求之職能評鑑模式，建構員工核心職能、專業職能及管理職能。 2.依據員工核心職能、專業職能及管理職能建構員工學習地圖。 3.再依據員工學習地圖打造專屬台電公司人才培訓體系。
	建構台電智庫 成立知識社群	1.建構台電智庫知識管理系統，成立各種知識社群，讓工作經驗及專業知識，能在平台上進行分享與交流，透過互動也凝聚員工的向心力。 2.台電智庫總共成立 241 個知識社群，社群專家 8,014 人，累積文件數 83,827 筆，創造「分享學習、學習分享」的學習型組織。
	線上學習系統 台電網路學院	1.建立線上學習系統，成立台電網路學院，針對公司核心職能、專業職能及管理職能，製作精緻有效的學習課程，以吸引員工上網學習。 2.線上課程類別包括管理類、資訊類、語文及專業技術類等 16 系列，總共有 759 門課程提供給公司員工閱讀，累計上網 2,197,971 人次。
	建構提案制度 提升經營績效	1.為促進全體員工靈活運用頭腦發揮潛能，以群策群力之精神，激發創意及改善構想，研提具體實施方案，謀求管理與作業之改進及創新，塑造主動、積極、參與、變革之工作理念，以提高生產力與經營績效。 2.員工提案總共 2,713 件，除提升無形效益外，更創造 NT\$2,306,802,197 元的有形效益。
Wealth	豐富多元 訓練方案	1.訓練機構培訓： 辦理在職訓練 527 班，17,526 人次參訓，在李克特五度量表整體滿意度為 4.45。 2.辦理哈佛個案教學 5 班 150 人次，學員包括基層、中階及高階主管，整體滿意度為 4.72。 3.辦理高階主管世界咖啡館教學 1 班，整體滿意度為 4.80。 4.辦理工安體感師資班 1 班 80 人次，整體滿意度為 4.80。
	建構多元便捷 在職培訓途徑	1.在地化培訓方案： 辦理在地化培訓班 1,391 班，15,605 人次參訓，共計節省 NT\$66,914,240，整體滿意度 4.67。 2.數位學習： (1)充實台電網路學院課程，提供核心技術能力與管理知識等相關課程，並持續規劃開發製作線上課程。 (2)台電網路學院新增課程 139 門，共 182 小時，較實體課程節省 NT\$291,200。 (3)台電網路學院會員總人數 27,082 人，總登入 75 萬人次，總閱讀時數 53 萬小時，較實體課程節省 NT\$29,152,200。
	策略聯盟 資源整合	1.整合公司既有的內部資源外，為達成目標，與產、官、學界及國外電廠策略聯盟，引進各項外部資源。 2.策略聯盟資源收入 NT\$44,930,000 元，盈餘 NT\$23,710,000 元。

表 2 把握契機、開創新局—TAIPOWER 人力資源發展循環策略效益評估(續)

策略	行動計畫	效益
Evaluation	榮譽事蹟 獲得肯定	1. 榮獲美國訓練發展協會 (ASTD) 2011 年職涯發展類卓越實踐表揚獎。 2. 榮獲台灣訓練品質系統 (TTQS) 白金獎等四項獎項。
	評估策略成效 提升組織效能	1. 105 年度配電線路損失率 2.05% 較 104 年度降低 0.06%，粗估減少配電損失度數 1.62 億度，約增加 NT\$4.88 億元收入。 2. 用戶數持續穩定成長，總用戶數達 1,298 萬戶，較去年增加 21 萬戶。 3. 全火力電廠淨熱效率再創新高 105 年全火力電廠的淨熱效率為 38.40%，為歷年來最佳成績；供電量 1,179.6 億度，亦為歷年來最大出力。105 年慣常水力機組供電量 46.87 億度，係近 15 年來最大出力。 4. 105 年本公司每一位員工平均售電量 876 萬度，為歷年來的次佳成績。 5. 每一位員工的平均營收則從 100 年的 2,318 萬元，增加為 105 年的 2,415 萬元，每位員工增加 97 萬元，成長約 4.2%，總計增加公司營收約 NT\$261 億元。
Revise	持續改善 永續發展	針對策略方案執行情況進行效益評估，並持續改善，確保組織能永續發展。

伍、結論與建議

本研究旨在探討台電公司運用 TAIPOWER 人力資源發展循環策略，對於組織績效之影響，進而評估其成效，經資料分析與研究發現，得到以下研究結論與建議：

一、結論

近年來面對經營困境及人力斷層的人力海嘯問題，由於台電公司啟動必要之變革，建構並實施 TAIPOWER 人力資源發展循環策略，不僅降低成本 (NT\$96,357,640 元)，更創造前所未有的價值 (NT\$2,818,512,197 元)，除增加員工滿意度及成就感等無形效益外，更創造每一位員工的平均營收增加 97 萬元，台電公司整體營收增加 261 億元，顯示本策略已有效建構學習型組織並擴大員工終身學習機會，展現不同視野及新思維，增進公司整體經營效能。

二、建議

展望未來，公司將尋求更大的變革驅動力，減少變革阻力，創新人力資源發展策略，持續精進改善，達成「成為具有卓越聲望的世界級電力事業集團」之共同願景，永續發展，讓台電公司基業長青。

陸、參考文獻

- 簡建忠 (1995)。人力資源發展。臺北：五南。
- 郭進隆譯 (1996)。第五項修練論—學習型組織的藝術與實務。台北：天下。
- ASTD (2004), T&D, Oct.
- DeSimone, R. & Harris, D.(1998). Human resource development. 2nd edn, The Dryden Press.
- Marquardt, M. J.(1996). Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success. New York: McGraw-Hill.
- Senge, P. M.(1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday.
- Sheella, M., & Kevin, F. (2004). Problem-based learning. ProQuest Education Journals, 58(10), 15.
- Swanson, R.A.(1995), HRD: Performance is the key, *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 6, 207-13.
- Watkins, K. E., and Marsick, V. J.(1993). Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change. San Francisco: Jossey-Bass.