

青年技能

A Gold Standard to Develop Young Talent: Can it Work in Emerging Markets?

發展青年人才的黃金準則：在新興市場中是否可行？

作者：凱薩琳·郭利澤 Catherine Quoyeser, March 24, 2014

來源：全球展望 [Global Envision](#)



圖片：Miguel Samper 提供美慈組織 (Mercy Corps)

在全球年輕人面臨失業危機時，德國在技職教育及訓練上，設立了一套黃金準則 (gold standard)。但問題來了：這套黃金準則耗資甚鉅 (high-cost) 及高技術個性化 (high-touch) 的特性，是否適用在其他地方？

「世界經濟論壇全球議程理事會青年失業組 World Economic Forum's Global Agenda Council on Youth Unemployment」成員，同時也是「未來工作諮詢顧問組織 Future Work Consulting」創辦人的布蘭卡·米尼克 (Branka Minic) 表示，這項標準必須依個別情況，先修正才可行。在接受全球展望的訪談時，她更闡述了她及一個國際性團隊，正如何建立一個較為簡單且耗費較少的「德國雙元制教育體系 Germany's dual system of education」替代方案。

如此命名是因為這個制度結合了學徒制 (apprenticeships) 與技職學院的課堂學習，這套雙元制體系適用於那百分之六十放棄完成大學學業，以謀取在製造業及服務業擔任穩定中階職位的年輕人，這項計畫成功地讓德國達到全球最低的青年失業率。

米尼克和她的同僚已經開發了幾項系統中的元素，並創造出「十位青年計畫 TEN Youth Program」，這個複合模式適用於各個地方，包含開發中國家。

米尼克表示：「『學徒制』對於任何國家而言，都是習得特定職業技能的最佳途徑。」

不過，當雙元制系統需要依賴政府補貼和公私部門與非營利部門協調一致的行動時，「十位青年計畫」已著手讓雇主在符合自身利益下，採取直接且可負擔的行動。尤其是在新興市場，企業界面臨嚴重的人才短缺。這項計畫幫助企業在數個月，而非數年的時間內，培訓失業高中及大學畢業生。此目的是為了讓學徒具備生產力，以及讓這些公司在十二個月內，回收他們在這些青年身上的投資。

如何能在如此短時間內達到如此多的成就？「十位青年計畫」在發掘青年人才的過程中，透過 **Lean (精益)** 減少浪費。**Lean** 為被全世界許多頂尖公司採納，以改善商品及服務的品質，同時還能減低成本的一套準則及工具。學徒會先被篩選過，以確保他們已經具備追求成功的動機，而且也擁有基本的識字、算術及語言表達能力。如此，培訓即可集中在：

- 功能性技能 (functional skills) — 對一份工作來說，這是成功的關鍵要素，也直接支撐一間公司的成長發展及其生產力。

- 四個行為技能－可信賴性 (reliability)、靈活性 (flexibility)、未來的定位 (future orientation) 以及解決問題 (problem solving) 的能力，這些是雇主期望實習生應有的能力。

「十位青年計畫」為這兩個主要的技能建置，提供一份詳細的草案 (protocol)。可是這些草案較像是菜單 (menus) 而非藍圖 (blueprints)。他們可以配合主管的個別具體需求，也可應用於不同的國家、部門及文化背景，例如中型企業，甚至小型企業均可縮小草案規模，以配合他們的資源配置。

雖然「十位青年計畫」舉出最短及最有經濟效益的途徑以培養青年人才，但開發此計畫一直以來是個宏大及艱難的過程。「這個模式自 2010 年起，已經歷不斷的研究、測試及精煉。」，米尼克說道。

推動這個程序的是一個多元及經驗豐富的國際團隊，包括歐洲工商管理學院 (INSEAD) 的 **Subramanian Rangan** 和 **Ebba Hansmeyer**，印度 Educomp 的 **Shantanu Prakash** 以及世界經濟論壇的 **Nicholas Davis**。運用他們 (多元) 的觀點一直都此草案的優勢，但同時也是一種挑戰。

此團隊在去 (2013) 年九月的「創新 Innovations」期刊的「[青年與經濟機會](#)」特刊中，詳細解釋此模式。米尼克表示，完成這個報告花費了許多時間及許多篇幅。

訪談之時，米尼克剛從倫敦回來，他們在倫敦最後一回合的試點 (pilots) 活動才剛開始，而印度、中東及美國將會陸續進行。她說：「到目前為止，許多公司對支持此計畫的反應非常迅速。而企業經理人及學徒們也對此計畫持正面的態度。」
「十位青年計畫」團隊期望能在年底前，發表試點活動的結果及一個經過驗證的概念。

當然，真正的考驗會是在預計 2015 年推出的全球計畫。「十位青年計畫」的進入市場策略 (market entry strategy) 還不清楚。它可能會演變成一個企業、非營利或某種夥伴關係。「我們還在建立一個可行的模式，讓所有公司採用及參與。」米尼克表示，「但是我們要怎麼讓它進入市場，並在最短時間內發揮功能呢？」

註：

「十位青年計畫 [TEN Youth Program](#)」的概念係要求頂尖及新興跨國企業，在他們經營事業的主要城市，承諾雇用、訓練及指導十位失業的青年。

符合該計畫的申請人必須是首次求職者，高中或大學畢業，年齡在 18 至 24 歲之間，個性可靠、勤奮工作、適應力強及證明有自動自發的能力。申請人必須要對

開發具體及有市場價值的專業商業能力有強大動機。企業則承諾雇用這些青年為長期穩定正職人員，提供他們三至六個月的訓練及至少兩年的正規輔導。

這些青年必須在公司特定功能的領域工作，以習得寶貴的企業專業技能，並建立長期職業生涯。目標是讓這些青年在輔導他們的企業持續他們的職涯。該計畫已設定兩年後 80% 留職率的目標，但即使是他們跳槽到其他公司，他們也已具備有市場價值的商業能力，足以在任何其他企業有很好的職涯願景。

轉載自 Global Envision

連結[原文](#)

譯者：陳冠妤

翻譯機構 (Translated by) :

台灣社會公益行動協會

Taiwan Social Interest Action Association

台灣社會企業創新創業學會

Taiwan Social Enterprise Innovation and Entrepreneurship Society

輔仁大學社會企業研究中心

Social Enterprise Research Center, Fu-Jen Catholic University, Taiwan

本文版權歸原作者及原網站所有。本網站翻譯文章僅供個人使用。

如需下載，請尊重著作財產權，不得轉為營利用。