



ManpowerGroup®

關鍵人才力

全球未來職場趨勢洞察

混合型超級團隊



快速再學習能力



規範轉變



接班危機

驅動未來職場的四大力量

超過十年來，我們持續與客戶合作，深入探討影響未來工作的四大基礎驅動力量。

今年的研究涵蓋來自全球 41 個國家、超過 12,000 名工作者與 40,000 家雇主的調查洞察。隨著變化速度持續加快，這些驅動力量的演變也以前所未有的速度加速進行。



關鍵人才力:全球未來職場趨勢洞察

混合型超級團隊

Trend 1:
職務再設計

Trend 2:
AI 協作增能

Trend 3:
全面自動化衝擊

Trend 4:
零工經濟擴張

快速再學習能力

Trend 5:
AI 素養

Trend 6:
基礎核心能力

Trend 7:
生產力強化

Trend 8:
技能提升復興

規範轉變

Trend 9:
重返辦公室政策

Trend 10:
信任下降

Trend 11:
資源與機會不均落差

Trend 12:
權力結構轉移

接班危機

Trend 13:
人才短缺潮

Trend 14:
學歷信任鬆動

Trend 15:
關鍵人才流失

Trend 16:
領導力下降趨勢



混合型

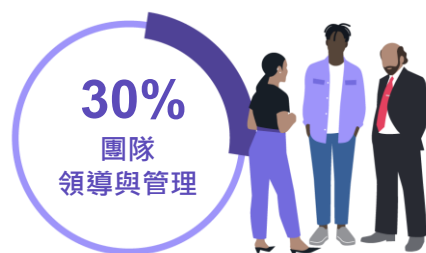
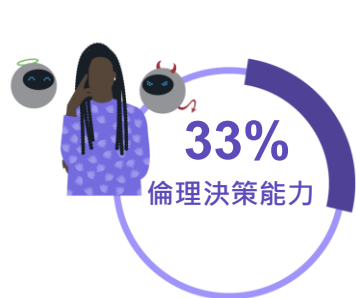
超級團隊

未來的團隊將不再侷限於傳統的階層式組織結構，而是由人類、機器與自由接案人才混合組成；同時，工作將依據人與 AI 各自的獨特優勢進行彈性重組與配置。



Trend 1: 職務再設計

雖然部分職務可能因新興科技而被淘汰，但更多工作將被重新設計，納入人類員工與 AI 系統各自的獨特優勢。同時，我們也將看到許多組織從在既有工作中零散、非正式地使用 AI，逐步轉向在重新設計的職務中，針對特定流程導入更有目的性、與工作流程緊密整合的 AI 應用。



全球有三分之一的僱主表示，倫理判斷、客戶服務與團隊管理能力是最難被自動化取代的技能。



對勞動力市場的影響

在高層明確授權與支持下，職務再設計必須在部門層級推動。這是一個以目標為導向、經過審慎思考的過程，需要主管與實際執行工作的員工共同協作。如今的人力資源規劃，已包含將傳統職務拆解為具價值的工作組成部分，並將這些工作分配給人類與 AI 協作夥伴，同時重新建立一致的職務分類與角色設計。



前瞻觀點

企業的組織架構在過去數十年幾乎未曾改變，但職務再設計將迫使我们重新思考企業規模，以及所需與可行的組織階層層級。



立即行動

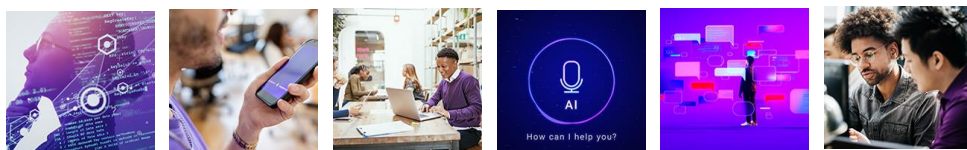
你是否已針對每個職務所涉及的關鍵任務進行盤點，並標註哪些環節可以有效導入科技以提升效率？



39% 到 2030 年，勞動者所需的核
心技能中，有一部分將會改變。

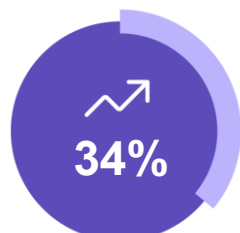


Trend 2: AI 協作增能

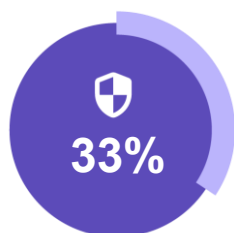


企業將開發並複製各種應用案例，進一步超越僅將基礎工業與軟體自動化應用於行政作業，以及將生成式 AI 用於研究與會議摘要的階段。未來，智慧型 AI 代理將不再只是輔助性的功能工具，而是全面參與每一項工作流程，與人類及其他 AI 協同運作，共同完成任務。

隨著 AI 應用持續擴展，企業領導者表示，他們面臨的最大挑戰是.....



高成本



資料隱私疑慮



勞動力技能落差



>> 立即行動

當你將 AI 元件導入原本以人為主的工作流程時，是否有採取變革管理措施，以確保系統能順利導入並被有效採用？

對勞動力市場的影響

隨著 AI 代理逐步接管更多原本以人為主的工作流程，具備專業知識的人類仍必須持續介入，以避免 AI 可能造成的瓶頸、錯誤，以及專業能力被稀釋的風險。同時，「管理者」的定義也將被重新塑造，其核心能力將轉向如何最佳化人類與科技各自的優勢並加以整合。

前瞻觀點

儘管人類將與多種類型的 AI 代理協作，但至 2030 年代初期，可能會出現一種「核心專屬」的助理型 AI。人類與 AI 夥伴之間的連結，甚至可能形成第三種關係型態，具備某種個人互動與情感連結，進而模糊模擬與真實情感之間的界線。



Trend 3: 全面自動化衝擊

許多企業領導者正在思考哪些流程可以被自動化，以及哪些流程最具自動化效益，其中常見的優先項目是股東溝通相關作業的營運精簡。雖然裁減人力的情況變得更加普遍，但部分領導者也開始重新招聘員工，原因在於他們逐漸意識到，目前的自動化解決方案可能尚不足以完全獨立運作。



的領導者正在評估哪些流程可以被自動化，以及哪些流程最具自動化效益，其中常見方向是透過優化股東溝通相關作業來提升營運效率。雖然裁員已變得更加普遍，但部分領導者也開始重新招聘員工，因為他們逐漸意識到，目前的自動化解決方案可能尚不足以完全獨立運作。

對勞動力市場的影響

「強勢自動化」(Blunt force automation) 反映的是一種短期思維，以及對自動化與 AI 技術能全面取代人力的錯誤認知。若缺乏有效的職務再設計與人類監督，主要依賴智慧機器勞動運作的企業，將很快面臨運作失靈的風險。

前瞻觀點

五年後，進入零售及其他商業場域時，可能會變得習以為常地幾乎看不到人員在現場。在此之前，我們必須思考這種發展對「人類體驗」的影響——當顧客或其他利害關係人需要處理較複雜的問題，卻無法找到可以即時對話的人時，將會發生什麼情況？



雇主認為，在未來五年內，因自動化影響而變化最大的職能包括：

科技產業 76%

製造業 71%

銷售與行銷 71%

立即行動

你是否在決定裁員之前，已經討論過如何對員工進行技能提升與重新配置（轉調 / 再部署）？



Trend 4: 零工經濟擴張

全球勞動力正迅速邁向「快速人才組裝」的趨勢，也就是為了解決特定商業問題，短期組建由不同雇用型態組成的團隊（例如正職員工、約聘人員、自由工作者以及 AI 代理）。隨著全職員工比例下降，帶來的固定成本也隨之降低，同時組織對敏捷性的需求大幅提升，因此這類傳統職位的普遍性將逐漸下降。

到 2027 年，已開發國家中多達一半的勞動力可能將參與零工經濟。



對勞動力市場的影響

雖然零工與短期職涯模式在邏輯上具有合理性，但若要讓多數勞動者以此方式獲得回報，仍需要一場社會層級的轉型。大多數工作者並未受過如何建立與經營契約型職涯的訓練，也未必具備相應的意願或心態，同時他們也高度依賴全職雇主所提供的整體性福利，例如醫療保障與生活相關福利。



立即行動

你是否已經考慮過，應依據不同的商業問題，來調整各團隊的用人結構與組成方式？

前瞻觀點

全職工作的式微將導致許多勞動者被排除在體制之外，無法獲得足以維持家庭生活的薪資，也難以持續累積與提升技能。這種情況可能進一步引發對「全民基本收入」（UBI）或其他類型社會安全網的重新倡議，用以取代傳統由全職雇主所提供的保障機制。

目前有 27% 的 Z 世代勞工，透過兼職或零工工作來補充主要收入來源。





快速

再學習能力

未來的工作競爭將由真正具備快速學習能力的人勝出。隨著 AI 持續深入各項工作流程，勞動者將不斷被要求發展新技能，以跟上變化的步伐；同時，他們的工作效能與生產力也將以前所未有的程度被檢視與評估。



Trend 5: AI 素養



當今在職務說明中提及的「AI 素養」仍是一個相對模糊的概念。未來，我們將看到與 AI 素養或 AI 流暢度相關的具體能力逐漸成形，例如既有系統的提示工程（prompt engineering）、AI 輸出內容的批判性分析，以及新型 AI 工作流程的倫理性應用。真正的 AI 素養並非讓人變得更懶惰的萬靈丹，反而意味著需要投入更多思考，而不是更少。

對勞動力市場的影響

AI 素養將成為一項重要的「能力平權器」，因為學習這項技能不需要高等學位，且每個人都能透過免費的線上課程取得資源。然而，真正的挑戰在於如何確保 AI 人才與工作流程的最佳實務，能在不同國家、地區，甚至各個組織之間建立一致且標準化的規範。

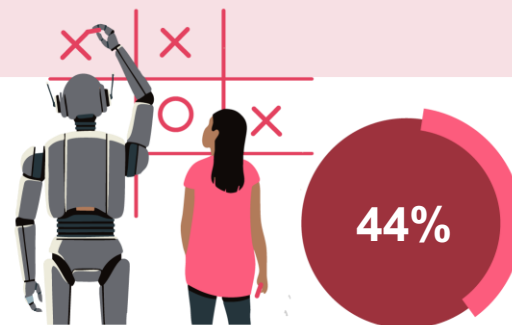
前瞻觀點

當我們逐步釐清「AI 素養」的具體內涵時，也可能無形中擴大具備相關能力者與缺乏者之間的技能落差。在過去的數位轉型過程中，女性與資源相對不足的族群往往容易被排除在外。隨著 AI 創新加速，企業領導者必須確保這些群體能夠充分參與未來的職場環境。



立即行動

你們如何培訓那些接觸 AI 技術經驗較少、且對 AI 應用興趣不高的員工？

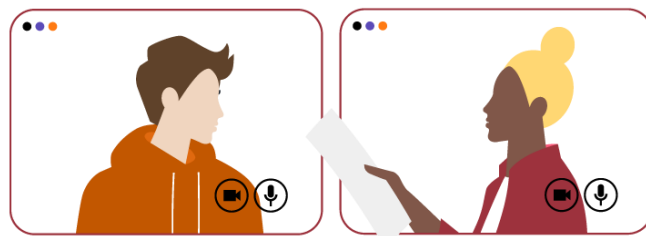


全球有不到一半的勞工在過去六個月內接受過技能培訓。



Trend 6: 基礎核心能力

前工業時代的技能涵蓋農業、求生能力、手工操作與精密工藝等實務能力，同時也包括問題解決、認知彈性、自我反思、創造力、同理心、直覺以及人際溝通等軟性能力。在人類與 AI 協作日益緊密的環境中，勞動者將需要強化這些能力，以與 AI 夥伴形成差異化優勢，並跟上現代世界的工作需求。



到 2030 年，成長最快的前十項工作技能中，有七項將屬於軟實力技能。



對勞動力市場的影響

當前的勞動力訓練往往過度強調「硬技能」，也就是具高度職務專一性且生命週期較短的技能。同時，由於教育體系的設計，使得學生所學的內容在畢業時可能已經過時，這種情況將持續造成技能落差，除非我們開始培養能讓勞動者在任何職務中都能成功的通用能力。

全球雇主表示，倫理判斷是最難被自動化取代的技能。



立即行動

你們在技能分類體系 (skills taxonomy) 中，是如何定義、歸納並追蹤「前工業時代技能」的？



前瞻觀點

隨著我們愈來愈依賴科技來支撐組織的基本運作，也會提高一種風險：當系統出現問題時，人類勞工可能已不再具備修復問題所需的核心能力與應變能力。若能在學校教育中向孩子重新強化「前工業時代技能」，將有助於提升整體社會面對突發狀況的韌性與災害應變能力。



Trend 7: 生產力強化

「一個人是否具備勝任工作的定義」正在即時發生變化，而這也因為許多領導者普遍認為 AI 導入將立即帶來生產力提升而變得更加複雜。隨著員工監控技術日益精密，績效指標雖然變得更具客觀性，但衡量範圍也變得更加狹隘。

全球因員工投入度低所造成的生產力損失高達 **4,380 億美元**。



對勞動力市場的影響

人類員工正承受來自領導者對 AI 生產力影響的不切實際期待所帶來的巨大壓力。在現階段，更常見的情況是：員工在將新系統重新嵌入既有流程的過程中，反而導致生產力下降；同時，使用這些工具的成效評估帶有主觀性，使得許多工作者開始渴望由 AI 來擔任管理角色，以確保評估能更客觀、公正。



前瞻觀點

我們現在有機會重新設計績效與獎酬制度，使其能衡量員工對組織所做出的具體貢獻，以及其長期影響力。期望在 2030 年初之前，能看到針對真正關鍵工作的即時認可與激勵機制出現，並進一步提升「影響力導向的生產力」。



》 立即行動

你們現行的績效評估與薪酬制度，是否已能反映持續變動的職務內容與工作責任的演進？



63%

全球有六成的勞工表示自己處於職業倦怠 (burnout) 狀態。



Trend 8: 技能提升復興

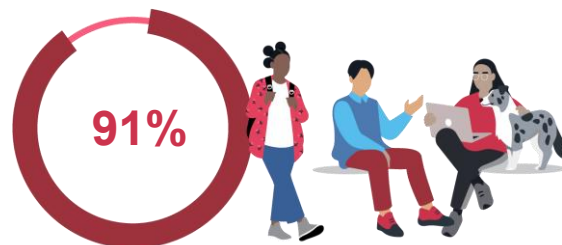
技能提升 (Upskilling) · 亦即教導員工與其現有職務相關的新技能 · 已成為所有第一線與辦公室員工的必要要求 · 特別是那些需要與數位及 AI 系統互動的工作者。同時 · 企業也已超越傳統以實體場域為主的學習與發展 (L&D) 模式 · 轉向多元的內外部學習選項 · 包括透過學徒制進行工作導向學習 · 以及提供與合作學校銜接的學費補助 · 用於取得證照或學位。

對勞動力市場的影響

具備全職工作的勞工 · 擁有由智慧型學習管理系統所支持的優勢 · 這些系統能提供建議並協助取得與技能提升相關的學習資源。然而 · 政府仍需介入支持 · 以縮小兼職、自由工作者與失業者在技能提升機會上的落差。

前瞻觀點

在2030年代 · 許多人類勞動者將具備更廣泛的技能提升能力 · 能夠在組織中勝任多種不同角色。隨著「學習敏捷性」成為最具價值的人類特質 · 人們在各個人生階段都將尋求更創新且具沉浸感的學習解決方案 · 以更快速且全面地掌握技能 · 這些方式可能包括元宇宙訓練環境以及產業型協作社群 (類工會 / guild) 。



的學習與發展 (L&D) 專業人士同意 · 持續學習對於職涯成功而言比以往任何時候都更加重要。



的多數勞工表示 · 希望在現任雇主体系內持續追求其職涯目標。

立即行動

你們是否鼓勵並支持所有層級的員工參與微證照 (microcredential) 與專業認證的取得？



規範

轉變

在社會孤獨蔓延、地緣政治動盪以及環境壓力加劇的時代下，我們正逐漸看見那些曾經熟悉且信任的制度出現崩解徵兆。而當前的領導者，則渴望將一切重新拉回過去。



Trend 9: 重返辦公室政策

在疫情期間政策出現重大轉向後，許多跨國企業如今正強制推動每週五天返回辦公室（RTO, Return to Office）政策。部分領導者甚至要求員工必須與團隊在同一實體辦公空間工作（稱為「Return to Team」），這也代表企業正進一步背離分散式與遠端工作的模式。

在實施返回辦公室（RTO）政策後，女性員工離職的可能性明顯更高，其離職率增幅幾乎是男性員工的三倍。



對勞動力市場的影響

雖然部分實體協作對創新而言仍至關重要，但那些堅持嚴格辦公出勤、並取消工作彈性的領導者，實際上正在加速縮減其人力規模。然而，不幸的是，他們無法決定最終離開的是誰，而往往選擇轉向更具彈性工作機會的，正是表現最優秀的人才。

前瞻觀點

持續的地緣政治與氣候變遷衝擊，將使「返回辦公室」（RTO）模式在 2030 年代幾乎難以全面實行。隨著具有開創精神的千禧世代逐步接掌全球企業領導位置，RTO 政策也將逐漸鬆綁，許多全職知識工作者將重新回到分散式工作模式，並在「第三空間」（third places）中工作。



立即行動

你們是否正運用自身的留任率與生產力數據，來逐一評估各團隊推行 RTO（返回辦公室）政策的實際效益？





Trend 10: 信任下降

我們的全球社會正處於一個變動加速的時期，既有的確定性與規範——例如地緣政治的穩定性、可預測的氣候，以及清晰的職涯發展路徑——正迅速發生變化。無論是領導者還是勞動者，都在面對核心系統、數據與商業洞察日益不確定、難以判讀的挑戰。



全球僱主信任正在下降，多數人認為企業領導者會刻意誤導大眾。

對勞動力市場的影響

組織與個人已難以清楚判斷勞動力市場的現況，以及應如何做出合理的下一步決策。當資訊充滿混亂與矛盾時，勞工可能陷入「決策震盪」(decision whiplash)，難以穩定方向。

前瞻觀點

隨著中央政府與主流媒體的公信力持續下降，跨國企業集團與產業組織將有機會成為下一個主要的可信數據與洞察來源。然而，我們也必須確保對這些組織的監督機制到位，使其所提供的資訊保持客觀性，而非僅服務於自身利益。



立即行動

你們是否會檢視內部數據在各系統之間的一致性，並確保對外溝通給利害關係人的訊息，是基於一致且可信的數據所形成的？



59%

全球大多數人認為假新聞與錯假資訊是其國家面臨的重大問題。

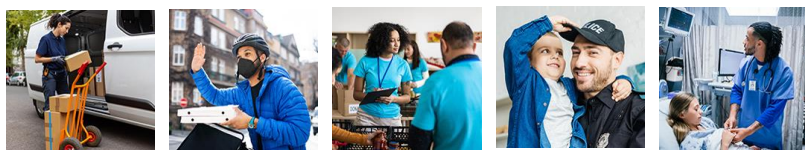


Trend 11: 資源與機會不均落差



>> 立即行動

在充滿挑戰的時期，你們如何支持第一線與關鍵職能的員工？



根據 2025 年聯合國報告，儘管在減貧方面取得顯著進展，但許多人即使逐步脫離貧困，仍然處於邊緣風險之中。同時，財富與繁榮正日益集中，而經濟衝擊、持續性通膨與不斷加劇的職涯不穩定性，正在塑造一種以恐懼、憤怒與地緣政治極化為特徵的人類整體經驗。

對勞動力市場的影響

領導者有責任採取薪酬公平 (pay equity) 與透明化策略，以確保不同層級與職能之間的薪酬公平性。同時，個人職涯路徑的設計也必須能提供足以維持家庭生活的收入，而雇主則應願意為其全職員工提供更全面的整體福祉福利 (holistic well-being benefits)。



近一半的第一線 (frontline) 工作者對自身收入感到不滿意。



超過三分之一的第一線 (frontline) 工作者需要透過第二份工作來補充收入。

前瞻觀點

若將當前的裁員趨勢推演至 2030 年代，將可預期各國政府會重新重視並推動以補助換取技能提升 (upskilling) 的計畫。同時，整體總體經濟環境也可能為勞工工會活動的升溫與擴張創造條件。



Trend 12: 權力結構轉移

AI 驅動的資料中心興起，正大幅推升全球能源消耗，因為這些設施需要大量電力來支援高運算量的演算法與不間斷運作。這也將進一步提高對可擴展綠色能源解決方案的需求，以及能夠建置與維護相關系統的專業人才。

對勞動力市場的影響

AI 預算不應僅涵蓋技術本身，還必須納入支撐其運作所需的電力與人力成本。若需求失控成長，可能導致資源短缺，進而使個別工作流程，甚至整體系統出現崩潰風險。隨著系統中斷逐漸成為常態，領導者也需要建立更具體的「備援計畫」，以確保業務能在異常情況下持續運作。

前瞻觀點

在2030年代，能源節約將成為一項核心的人類技能。不僅對公用事業相關工作者的需求將增加，一般勞工的工作內容也將涉及監督 AI 夥伴的運作，並需要具備智慧化分配與管理電力資源的能力。



到 2028 年，AI 的整體用電量預計將達到與美國約四分之一家庭年度用電量相當的規模。

22%

多數能源與公用事業領域的雇主表示，他們在招募所需的專業人才方面面臨困難。

76%



立即行動

你們是否有評估 AI 技術所需的電力資源，並已針對可能的系統中斷情境，建立核心工作流程的保護與備援機制？



接班

危機

四年制學位已不再能保證穩定且具收入保障的工作機會，而「藍領」職缺的吸引力正在上升，但通往這些職位的職涯路徑仍然帶有汙名化且不夠清晰。在企業內部，由於缺乏足夠能夠監督 AI 的管理人才，中階至高階的人類專業能力將變得更加珍貴。



Trend 13: 人才短缺潮

在已開發國家中，由於晚婚、經濟不穩定，以及對全球社會發展方向的憂慮，生育率已下降至低於人口替代水準。同時，勞動參與率持續下滑，這也可能反映出「失志型勞工」(discouraged workers) 比例上升的現象。



到 2030 年，在許多已開發經濟體中，每四位勞工中將有超過一位年齡在 55 歲以上。



對勞動力市場的影響

雖然當前媒體報導多聚焦於「對雇主有利的職缺市場」，但許多組織其實已面臨嚴重的勞動力短缺，尤其是在先進製造等產業更為明顯。我們持續創造新的職位與職務類別，但具備相應技能的勞工卻愈來愈少，導致職缺難以填補；同時，招聘流程也逐漸商品化，並對企業與求職者雙方都帶來挫折與低動機感。



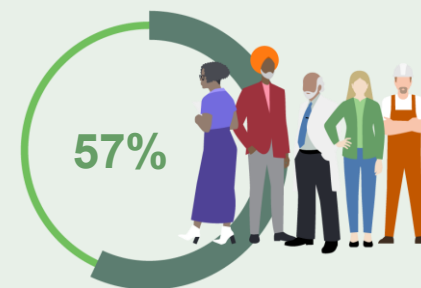
前瞻觀點

到 2030 年代，規模龐大的千禧世代將成為支撐全球經濟的主力族群。相較之下，較小規模的 X 世代與 Z 世代，將在政府支持減少的情況下，面臨支撐高齡化社會的壓力。在此背景下，企業也有望重新聚焦於更「人性化」的招募流程，透過策略性的個人化接觸點，而非全面自動化的方式，來提升候選人的整體體驗。



>> 立即行動

你們是如何維持穩定的年輕人才供應管道的？



全球有 57% 的雇主表示，勞動力高齡化正在影響他們的招募策略。



Trend 14: 學歷信任鬆動

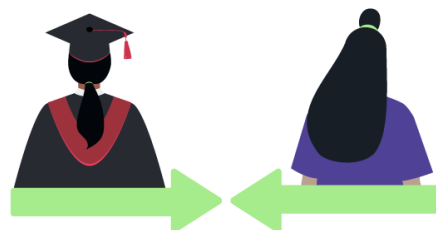
雖然四年制大學學位仍然是全球根深蒂固的地位象徵，但其實用性正在下降。由於艱難的商業環境，加上領導者期望 AI 能取代入門級職位，導致畢業生的失業與低度就業（underemployment）情況持續上升。

對勞動力市場的影響

雇主也需要盡一份責任，透過更早與大學生接觸，來確保新鮮人具備進入職場的準備度。同時，企業應願意投入資源，提供新鮮人技能提升與導師制度（mentorship），並更彈性地思考某個職位實際所需的後續教育程度，不再僅以傳統學歷作為唯一標準。

前瞻觀點

在本十年內，隨著中學階段主導的工作導向學習（work-based learning）逐漸增加，可能會使更多 Z 世代在 2030 年代選擇全職投入技術型職業與零工經濟職涯。他們的高等教育經歷將變得更加彈性與持續性，並且與技能獲取以及當前組織的商業目標直接連動。



學位持有者與非學位持有者之間的就業差距



立即行動

你們目前是從哪些管道招募年輕人才？而你們對「入門職位」的要求，是否仍然符合實際工作的需求？



超過一半的 Z 世代勞工擔心，自動化技術可能在未來兩年內取代他們的工作角色。



Trend 15: 關鍵人才流失

雖然2010年代原本預期會出現的人才外流 (brain drain) 在經濟衰退、退休延後，以及嬰兒潮世代更彈性的勞動參與之下被延緩，但我們仍然缺乏一套完整的基礎架構，來保護並傳承資深人力所累積的知識。這些具備判斷力與專業經驗的能力，往往需要經歷數十年的實務歷練才能形成。

對勞動力市場的影響

疫情期間興起的彈性工作趨勢，同時造福了年長的嬰兒潮世代與希望以兼職或專業顧問形式運用其人才的組織。如今，我們看到退休全職人員投入零工職涯的現象增加，同時「分拆型高階主管」 (fractional executives) 也逐漸興起，為多家公司提供跨組織的專業領導與顧問服務。



57%

的員工表示，他們在目前的雇主公司中從未與導師 (mentor) 共事過。

前瞻觀點

聰明的組織將運用 AI 來蒐集、分析並萃取即將退休的資深人才所提供的知識與數據洞察。同時，既有的「傳統系統」 (legacy systems) 也可被保留下來，用以協助人類員工管理人機混合團隊，並進一步訓練 AI 模型，使其更貼近實務運作需求。



立即行動

在你們的組織中，退休流程是如何運作的？目前的知識傳承方式，是否已達到最有效率的狀態？



全球多數雇主 (57%) 表示，勞動力高齡化正在影響他們目前的人力資源策略。



Trend 16: 領導力下降趨勢



在 AI 時代，組織尋求的是具備情境理解與實務經驗的人才，能判斷何時應該使用技術、何時不適合，以及如何部署才能發揮最大效益。然而，下一批資深領導者所在的 X 世代規模相對較小，而較年輕的千禧世代中階主管，則同時面臨多重人生責任與職業倦怠的壓力挑戰。



對勞動力市場的影響

在 2026–2030 年之間，對能夠同時擔任「可信顧問」角色的資深領導人才需求將快速成長，不論是全職或契約型態皆然。X 世代在數量上將具有一定優勢，但仍需持續進行技能提升 (upskilling)，以確保其 AI 及其他新興科技能力能維持在產業所需的水準之上。



前瞻觀點

2030 年代的資深領導者將與過去的高階主管有顯著不同。這類領導者可能擁有非傳統的職涯路徑與更多元的技能組合，同時也更可能具備較高的情緒智力、進階的管理能力，以及對人類員工與機器夥伴各自優勢的全面理解。



>> 立即行動

你們是如何重新設計中高階職位結構，以吸引更多 X 世代與千禧世代候選人加入的？

X 世代

39%

千禧世代

56%

僅有 39% 的 X 世代與 56% 的千禧世代工作者表示，他們渴望成為管理者或領導者。

Developed by:

**Work
Intelligence
Lab**
by ManpowerGroup®

「運用全球專業洞察，掌握未來工作趨勢」

ManpowerGroup® (NYSE: MAN) 是全球領先的人力資源解決方案公司，協助各組織在快速變動的工作環境中轉型發展，透過人才招聘、評估、培育與管理，讓企業具備致勝所需的人才能力。我們每年為數十萬家組織開發創新的解決方案，提供具備技能的人才，同時為求職者創造有意義且具永續性的就業機會。

前瞻性陳述 (Forward-Looking Statements)

本報告包含前瞻性陳述 (forward-looking statements)，包括但不限於特定地區、國家與產業的勞動需求、經濟不確定性，以及 AI 在全球勞動市場中的使用與影響等相關內容。實際事件或結果可能因風險、不確定性與假設條件的變化，而與前述前瞻性陳述產生重大差異。這些影響因素包括但不限於報告中所列之各項風險。

