



從人才短缺問題中 覺 醒

雇主應採取行動確保永續經營人才來源



ManpowerGroup™



摘要

根據ManpowerGroup萬寶華2013年全球人才短缺調查，平均35%的雇主表示，由於缺乏適當人才，因此面臨徵才困難的窘境。自全球經濟衰退以來，這是企業面臨人才短缺問題比率最高的一次。

2013年，全球市場充滿不確定因素，人口結構變化、技術革新以及無法不受政治、經濟和社會衝擊的世界，使得在現今全球環境中，人才短缺成為普遍問題，而非個別案例。隨著景氣循環的週期縮短，人才技能的淘汰速度也隨之加快。

萬寶華在去年的報告中指出，雇主面對再熟悉不過的人才短缺問題，已開始安於現狀。多數雇主預期人才短缺不會對業務造成影響，主要是因為他們認為競爭者也面臨相同挑戰。

2013年，全球企業皆共同意識到人才短缺問題確實存在。認為人才短缺將對業務造成負面衝擊的雇主人數增加了近三分之一；在問題特別嚴重的國家中，許多雇主則表達了更深切的憂慮。

雖然雇主愈來愈了解人才短缺對其競爭力造成威脅，但缺乏簡易明確的解決方案仍讓他們深感挫折。他們深知擴編人力、提高薪資或挖角競爭對手的人才並非長遠之計。

所幸解決方案確實存在。只要問對問題，企業就能了解人才短缺造成的具體影響，進而釐清解決之道。在不確定的經濟時代中，企業亟需靈活的人力資源解決方案，而這樣的方案必須由人力資源（人資）主管予以推動。

本研究探討人資主管應該採取何種策略以確保企業有效經營永續的人才來源管道。若人資主管在企業內部扮演策略夥伴而非單純功能性角色，那麼將足以設計具體的人力資源解決方案以提升企業未來數年的競爭力。

這些方案包括：

- 發展並落實可培養的適任人才（Teachable Fit™）架構。
- 營造人才發展的文化。
- 實現合適的企業文化面貌。
- 發掘新的人才來源。
- 借助外力驅動企業靈活營運。
- 促進產學合作。

歷年來的人才短缺問題

萬寶華在2006年首次進行年度人才短缺調查，原因在於發現全球企業面臨一個共同的問題，即缺乏足夠的合適人力填補職缺，進而阻礙企業提升生產力。由於發掘並運用人才是驅動組織成功的關鍵因素，因此我們希望了解人才短缺的嚴重程度，以及哪個國家所受的衝擊最大。

最初的全球調查結果顯示，40%的雇主面臨填補職缺的困難。由於萬寶華密集觀察全球企業動態，對於這個結果並不意外。事實上，基於對勞動市場走向及健全與否的見解，我們早已預見這個問題必然發生。

2009年全球經濟衰退達到高峰，企業面臨徵才困難的比率較2006年下降了四分之一，這是可以理解的。然而，失業人口高達數百萬，卻仍有三成企業表示徵才困難，這無疑是值得注意的問題。雖然就業機會確實存在，但雇主認為求職者缺乏他們需要的特定技能。隨著經濟復甦，這個問題也愈趨嚴重，目前全球人才短缺比率已經達到自全球經濟衰退以來的最高峰。

但令人擔憂的是，到了2012年，人才短缺問題對全球雇主而言已是老生常談，因此他們漸漸安於現狀，且多數雇主認為人才短缺不會對業務造成負面影響。因為競爭對手也面臨相同挑戰，雇主似乎相信既然這是所有人的共同問題，其所造成的衝擊在某種程度上也必然降低。



圖 1

雇主愈來愈擔憂 人才短缺對業務造成衝擊

2013年，面臨人才短缺問題的企業數量再次微幅增加，預期人才短缺問題將對業務造成衝擊的雇主比率更大幅提高，54%的雇主認為會造成中度至重大程度的影響。

在人才短缺問題較全球平均值更嚴重的國家中，雇主更可能預期這個問題會對業務造成衝擊。例如，在人才短缺問題最嚴重的日本，85%的雇主預期人才短缺會對企業達成客戶需求的能力造成中度至重大衝擊，而幾乎所有雇主都預期人才短缺會產生程度不一的影響。在問題也同樣嚴重的巴西，78%的雇主相信人才短缺將帶來中度至重大影響。

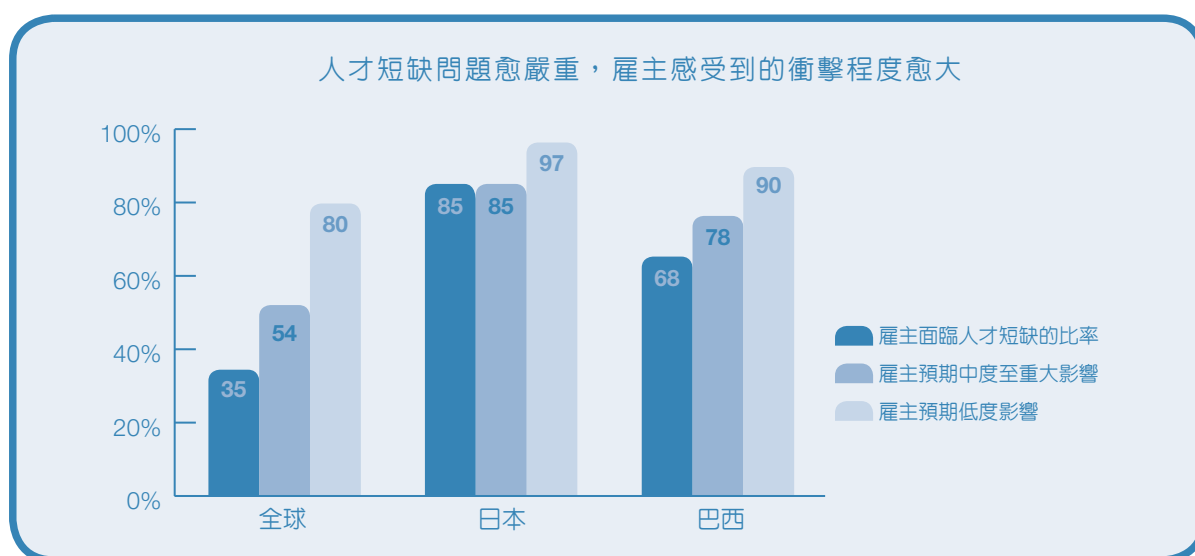


圖 2

雖然雇主已逐漸意識到人才短缺將對業務競爭力造成嚴重威脅，但他們似乎束手無策，五分之一以上的受訪者表示目前並未採取任何因應措施。單純地擴編人力未必是解決之道，也似乎並不可行，因為訂單需求尚不明朗且易受經濟情勢影響。身處不確定的情況中，雇主必須擁有即時應變的能力。要在人才時代勝出，企業就需要全新的人力資源解決方案以達成彈性運用人力與靈活營運的目的。

好消息是，解決方案確實存在。已深受人才短缺問題影響的企業可以採取行動扭轉劣勢，而目前受到較輕微衝擊的企業則可以設計妥善制度以預防未來問題加劇。然而，首先我們必須了解這個問題何以變得如此迫切。

人才短缺問題迫在眉睫

人才短缺，意指雇主需求與現有人才能力之間的落差；造成落差的原因很多，有些互有關聯，有些則個別存在。但這些因素累加之下，導致企業的人才短缺問題岌岌可危。

全球各年齡層皆出現人才短缺問題

2012年的調查報告顯示日本的人才短缺起因於人口老化問題。日本人口因出生率創下歷史新低而大幅萎縮，65歲以上公民的比率高居全球第一。2009年是人才短缺的低點，那時55%的日本雇主表示面臨徵才困難；根據2013年的調查，這個數字攀升至85%。逐漸減少的人力無法支撐曾經快速成長的經濟。在日本，缺乏技術能力（硬技能）與職場技能（軟技能）的人力是雇主短缺人才的常見因素。

日本或許是個極端的例子，但並不是唯一面對這個問題的國家。加拿大今年的退休人數將首次超越青年人數ⁱ。到了2050年，中國的老年人口將相當於全體勞動人口的四成，而全球老年人比率也可望倍增，達到25%以上ⁱⁱ。

雖然部分富裕國家正經歷生育率下降及人口老化問題，許多國家卻完全相反。這些國家正面臨所謂「青年膨脹（Youth Bulge）」的隱憂，意指15至24歲人口的增加速度遙遙領先其他年齡層的人口。2012年，這股趨勢在撒哈拉沙漠以南的非洲、拉丁美洲和中東國家特別顯著ⁱⁱⁱ。

就人才短缺而言，「青年膨脹」對勞動市場造成多重影響。首先，勞動力供應雖然增加，但這個年齡層的人力對雇主而言通常不具備充分的就業能力。其次，勞動供給增加自然會使薪資水準降低，衝擊所有年齡層的工作人口。最後，當企業的人力組成並未涵蓋完整工作週期中各個經驗階段時，問題勢必出現。

更令人擔憂的是，青年失業人口是全球勞動人口的兩倍以上。受訪雇主表示，求職者缺乏技術能力和工作經驗不足，是無法聘僱的兩大原因。

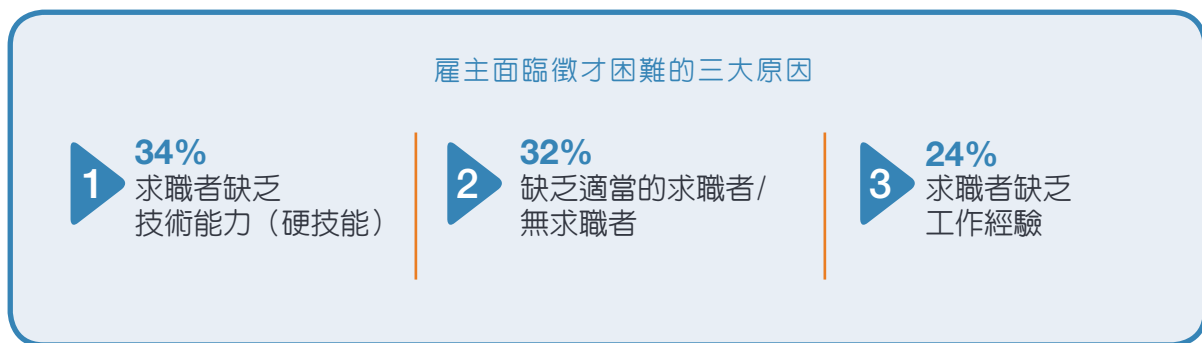


圖 3

難題在於，雇主因缺乏人才而無法填補現有職缺，年輕人卻找不到工作。但這並非巧合。

人才短缺的原因是什麼？

勞動市場的失靈有許多成因。人口結構變化是最簡單的答案，無疑也是關鍵因素之一，但它卻非唯一原因。諸如薪資成長停滯、人力供需失衡、無法解決問題的公共政策、教育制度失效，以及完全不願改變的企業經營思維，這些都是造成全球人才短缺的原因。

身為全球創新人力資源解決方案的領導者，萬寶華建議所有想要確保未來永續經營人才來源的企業思考以下幾個關鍵問題。

企業未來的新進人力具有充分就業準備嗎？

根據顧問公司麥肯錫（McKinsey & Co.）在2012年所做的調查，雇主、學生及教育工作者三個受訪族群中，只有一個族群相信現今年輕人已準備好投入職場^{iv}。其中，僅42%的雇主同意這個看法，也只有45%的年輕人認為自己已作好充分就業準備。唯一確定的是，雇主的看法與年輕人若合符節。

然而，負責教育全世界未來人力的教育工作者，對於學生是否已準備就緒則抱持完全相反的觀點。將近四分之三的教育機構認為其應屆畢業生已準備好投入職場。這種認知落差，將使年輕人與仰賴優秀人力以保持競爭力的雇主付出極高代價。

企業是否在對的地方尋找人才？

從前，許多企業可以簡單地將業務外包至其他國家。在其他國家成本較低的條件下，即使誘因在於財務考量而非以擴大人才庫為目的，雇主仍享受到取得更多技能成熟工作者的附加利益。然而，當財務誘因逐漸消失，不利因素開始一一浮現。

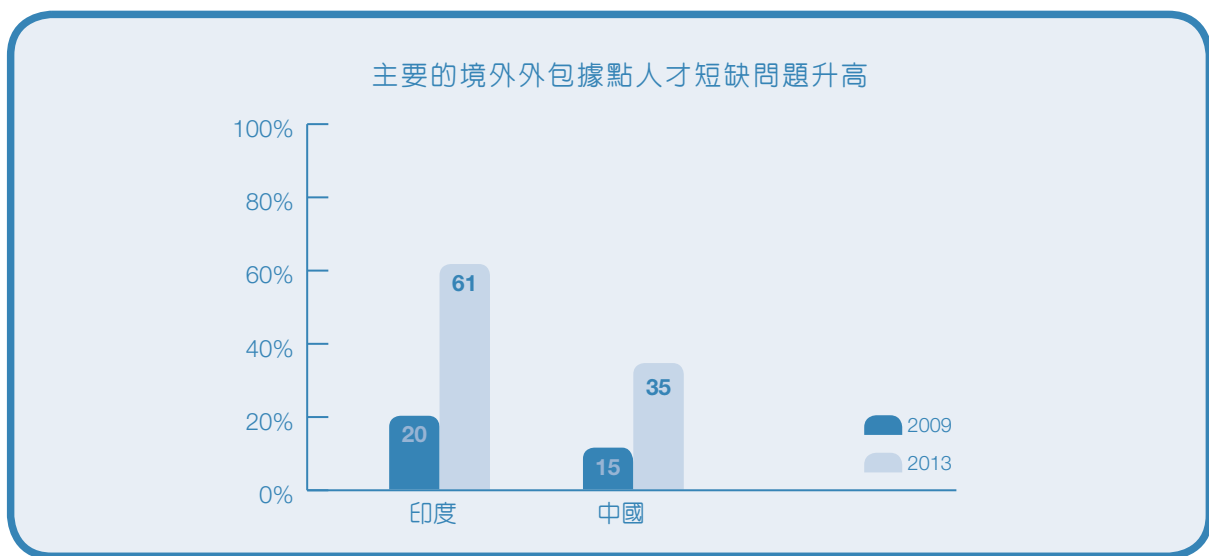


圖 4

從前的營運方式已不可行。因薪資成長、製造及運輸成本增加，企業的海外經營成本也逐漸攀升，以往熱門的海外營運據點人才往往過剩，但目前卻迅速轉變為人才不足。

在全球，印度和中國是境外外包據點的前兩大首選^v，但他們從2009年全球人才短缺的最低點至今，人才短缺問題增加的幅度最大，這或許並非巧合。例如，2009年，20%的印度雇主表示面臨徵才困難，四年之後，數字攀升至61%。

現在，具有遠見的企業正逐漸了解，單純地轉向國外尋找人才並非解決問題的長久之計。

企業是否盡力吸引尚待發掘的人才？

全球13%面臨人才短缺問題的雇主正加倍努力招募待發掘的人才，然而，僅4%的企業主動招募青年族群，而只有2%的雇主主動增加工作人力中的女性比率。這個現象特別令人擔憂，因為在尚未開發的全球人才市場中，年輕人和女性正是最有潛力的兩個族群。

領導階層缺乏女性

近十年前，一項開創性的研究顯示，擁有較高比率女性主管的企業，創造出來的股東利潤與女性主管最少的企業相比，高出34%^{vi}。根據其他調查，在每一項評估員工能否勝任經理人與管理階層角色所需要的技能和行為指標中，女性得分幾乎樣樣高於男性^{vii.viii}；更有研究顯示女性較男性擅長規避風險^{ix}，也更具備獨立思考的能力^x。

重點在於，增加延攬女性成為高階主管的比率有助企業發展，並為企業帶來多元觀點與思維。那麼為什麼只有極少數雇主願意這麼做？

2013年〈國際商務報告〉（International Business Report）^{xi} 說明了全球企業鼓勵女性擔任職場重要角色的努力程度不足。雖然女性佔全球半數人口及全球勞動力的35%，在全球接受調查的6,500家企業中：

- 僅25%資深管理階層的職位由女性擔任。
- 僅14%企業擁有女性執行長。
- 僅19%董事會席次由女性擔任。

然而，這不表示女性未參與企業經營。全世界有愈來愈多女性轉而創業。原因為何？因為傳統雇主的經營思維無法滿足女性的就業需求。

日前一份針對13國女性所進行的調查顯示，63%的女性表示「事業成功」代表取得工作與生活的平衡。同時，65%的女性認為企業是否提供彈性工作的選擇很重要，另有21%期待將來能夠選擇彈性安排工作^{xii}。

檢視目前雇主因應人才短缺問題的策略，我們可以發現雇主提供的條件與女性追求的工作環境落差很大。例如，僅6%受到人才短缺問題影響的雇主會重新設計工作流程，像是同事共同分擔工作職責。此外，僅5%的雇主提供更彈性的工作安排，而50家企業中僅一家提供女性求職者線上虛擬的工作方式。

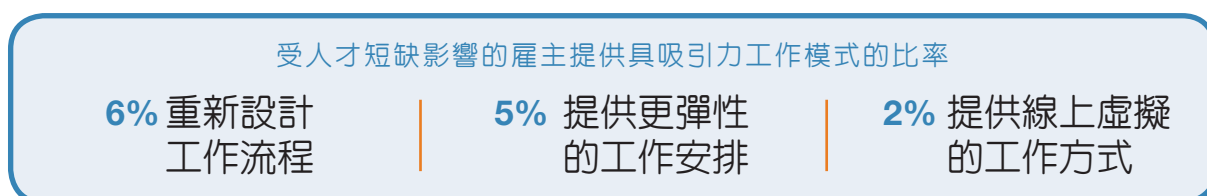


圖 5

那些對於爭取女性人才不感興趣的企業，可能需要開始擔心與女性雇主競爭人才。美國最近一項調查顯示，在2007年到2013年間，僅兩大類雇主有能力增加工作機會。第一類是大型的公開上市公司，而第二類則是主要由女性創立並管理的私人企業。

就全球女性人才所扮演的角色而言，若不是協助提升企業競爭力，就是成為企業的競爭對手。

基層缺少年輕人

全球青年失業率為12.6%，較成人失業率高出2.8倍（最低的為東亞地區9.5%，最高則為中東地區的28.1%）^{xiii}。青年失業率自1991年來增加了7.7%，而同時期的青年非勞動人口比率升高28.5%^{xiv}。這個驚人的事實顯示世界上許多青年已成為職場的局外人。

一個永續發展的企業，其人力組成必須涵蓋完整工作週期中各個經驗階段，好讓經驗豐富的工作者指導年輕工作者，因為現今的社會新鮮人就是未來的領導者；年輕的一代將取代年老的一代，但現況卻非如此。當企業面臨全球經濟衰退而削減人力時，年輕人首當其衝，現在企業基層反而缺乏年輕人力。

一位金融服務業的主管感嘆：「幾年前開始，許多企業選擇裁減資淺人員，並停辦校園徵才，我們現在才體會到失去此一人才族群的後果。當你裁掉基層人員，勢必得承受五年後無法覓得未來領導者的風險。」

這個說法呼應了萬寶華旗下全球人才與職涯管理領導者睿仕管理顧問公司的研究結果。在14個國家兩千名資深人資主管中，四分之一表示他們的最大隱憂就是缺乏未來的領導人才，而企業根本承擔不起忽視這群人才的後果。因為在不久的將來，這群人會成為碩果僅存的可用之材。

企業因無法改變而陷於困境？

雖然13%的企業正積極拓展新的人才來源，但大多數雇主仍在傳統的人才來源中搜尋。亞太地區是明顯的例外，此區半數以上雇主表示缺乏可用人才，比率遠高於歐美地區。亞太地區的雇主別無選擇，只能更積極地尋求解決之道，如下圖所示。

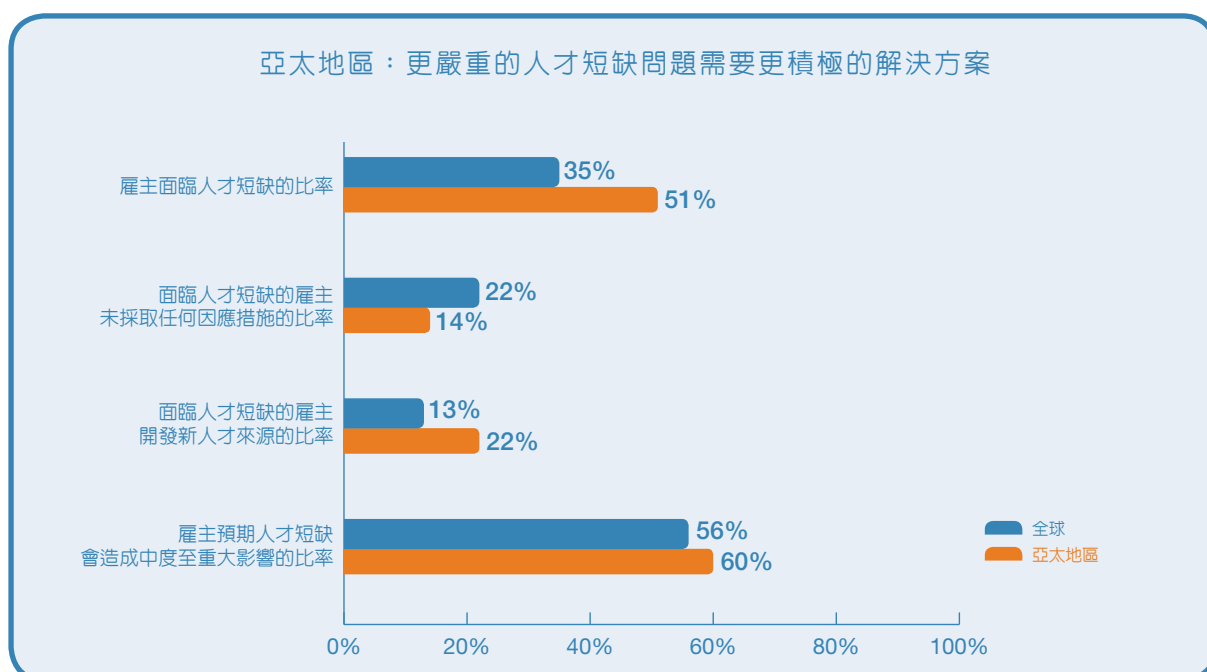


圖 6

企業加速達到 靈活營運的作法

1. **靈活應變**：避免依每次成本數據的變動來擴編或刪減人力。應採用量身訂作的人力資源解決方案以因應經濟情勢的持續變化。
2. **歸屬感**：傾聽，才能留住最聰明優秀的人才。他們想要的工作方式，如彈性工作安排，甚至可能幫助企業擷節成本。

公共政策是否阻礙了企業發展？

政府與政策制定者必須帶頭支持企業永續經營人才來源。舉例來說，美國各大科技業的執行長共同請求政府放寬外籍專業人士取得工作簽證與永久工作身分的限制，並簡化相關流程。Facebook、Google、Yahoo! 以及其他企業領袖表示，他們無法在國內找到所需人才，且美國本土對外國專業技術人士的簽證核發名額每年僅65,000人，而這些名額在每年一開放申請的前幾天就立刻額滿。

今年，萬寶華的人才短缺調查結果顯示矽谷的執行長們採取了正確的行動。資訊技術人員及工程師，正是美國簽證計畫的實施對象，更是美國最常面臨人才短缺問題的兩種職缺，總是出現在職缺名單上。

然而，一國的人才短缺對策可能對另一國產生影響。例如，馬來西亞有三分之一的外移人口屬於「外流人才」^{xv}，意即擁有大學學歷的公民移居國外，而這個問題只會愈來愈嚴重。雖然馬來西亞亟需制訂能夠解決此問題的公共政策，但顯然已開發國家為了吸引優秀人才而修訂的移民政策可能會使這個問題更加惡化。

公共政策不僅是人才進口或出口的問題，更關乎政府能否促進就業，並幫助勞動人口作好就業準備。因此，各國政府從了解雇主徵才最困難的前十大職缺及原因開始是最好的起點。

雇主認為徵才困難的前十大職缺

- 1 | 技術工匠
- 2 | 工程師
- 3 | 業務代表
- 4 | 技術人員
- 5 | 財務和會計人員
- 6 | 管理階層或高階主管
- 7 | 資訊技術人員
- 8 | 駕駛員
- 9 | 秘書、個人助理、行政人員和辦公室職員
- 10 | 勞動工作者

圖 7

3. **培養**：企業最忠誠也最優秀的代表，往往是那些從基層做起的員工。請投資這些高潛力人才。
4. **彈性**：約聘人員、實習人員、兼職工作者與遠距工作者等正逐漸成為常態。抱持開放態度好讓企業的人才思維更有彈性。
5. **建立優選供應商**：與了解您產業、條件、文化及企業品牌的人才供應商建立密切關係。
6. **投資雇主品牌**：讓您所需要的人才有充分理由選擇投效於您，而非競爭對手。
7. **社會責任**：社會承諾足以左右年輕族群與股東對於雇主的選擇與投入。
8. **產學合作**：提供給薪或學分抵用制度的實習機會。產學合作能為優秀技術人才提供專屬訓練。
9. **「不在辦公室工作？沒問題！」**：吸引不想被綁在辦公室的優秀人才，這麼做還可能降低成本。
10. **創造可培養的適任人才架構**：「情緒智能 + 可轉移的技能 = 潛在的人才短缺解決方案」，企業應避免受限於毫無彈性的選才條件。

例如，全球雇主連續第二年表示，技術工匠是最難填補的職缺。同時，前述的麥肯錫（McKinsey & Co.）調查發現，這些國家的受訪者都感受到在其社會氛圍中，技職教育較學術教育不受重視。唯一的例外是德國，但這並非巧合，因為德國向來將高品質的實務技職訓練融合在其公共教育系統中。

面對人才短缺問題，政府與企業的責任區分其實是灰色地帶。然而真正的問題是，「責任區分真的如此重要嗎？」因為無論正確答案為何，最後擁有競爭力的贏家不會是袖手旁觀、等待他人解決問題的那一方。

解決問題

面對人才短缺，有些企業會等待政府和學校來解決問題，也有些企業願意積極採取行動以適應瞬息萬變的市場動向。這些企業高呼他們需要人才，而且現在就需要，顯然具有應變能力的雇主才能保有未來競爭力。

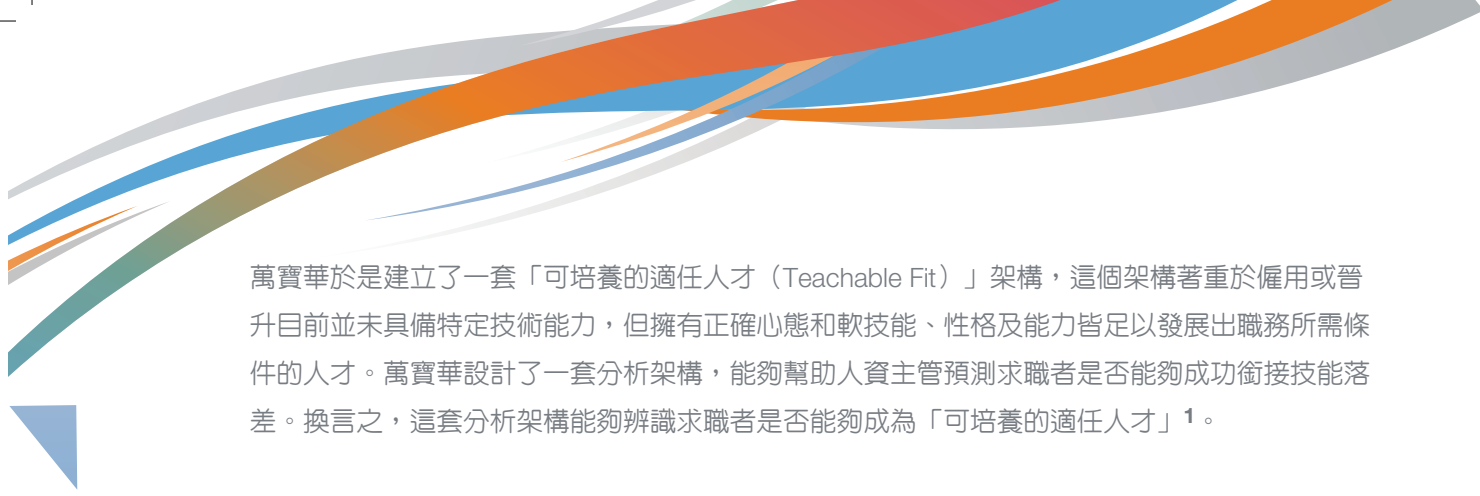
解決問題的重點在於，將人資主管視為策略夥伴而非單純的功能性角色，如此才能夠從不同的角度分析人才短缺問題。市場不斷變化，而取得人才的策略也需要隨之調整。

人資是企業靈活營運的重要推手

一個動態的、能夠靈活營運的組織一定擁有彈性的人力資源解決方案。人力資源專家指出，經營最成功的企業重視積極、有應變能力、有能力擔任多樣工作角色且能在不同角色之間有恰如其分的工作表現、樂於團隊合作、熱衷學習並分享知識的員工^{xvi}。這些人才的發掘與招募，以及是否優先考慮招募此類人才，則取決於人資單位。以下萬寶華為人資主管提出幾項有助解決人才短缺問題的策略，妥善執行這些策略將影響深遠，且足以驅動組織未來的卓越表現。

建立並落實可培養的適任人才（*Framework for Teachable Fit*）架構

某種程度而言，雇主無法找到所需人才的可能原因在於人才數量不足。解決之道在於僱用具有未來潛力而非現有實力的人才。



萬寶華於是建立了一套「可培養的適任人才（Teachable Fit）」架構，這個架構著重於僱用或晉升目前並未具備特定技術能力，但擁有正確心態和軟技能、性格及能力皆足以發展出職務所需條件的人才。萬寶華設計了一套分析架構，能夠幫助人資主管預測求職者是否能夠成功銜接技能落差。換言之，這套分析架構能夠辨識求職者是否能夠成為「可培養的適任人才」¹。

例如，有一家風力發電廠聘僱專業技術人員的過程，就是運用「可培養的適任人才」架構的實例。目前具備風力發電相關經驗的求職者可能來自設備製造商和能源製造業，但這些人才要求的薪資待遇超過發電廠雇主所能負擔。因此，這間公司轉而尋求招募就業市場新鮮人，包括近期取得技術和學士學位者，並預計為這些求職者提供基礎實務的相關訓練。此職位的主要職責在於徹底了解發電廠技術，但有關品質、安全、設備故障診斷及流程改進等特定技巧皆是可以經過教導而習得的知識。因此，求職者的必要條件在於是否具備積極投入工作前學習和在職訓練的意願。

顯然人資主管能夠運用「可培養的適任人才」架構，發掘並招募以往並不可得的人才。

營造人才發展的文化

成功的企業了解投資現有人才發展的重要性，而這樣的投資承諾必須落實於組織中的所有層面，並且包含所有細節，從促進學習、以內部在職訓練取代傳統委外訓練課程，到激勵並加強團隊合作。此外，企業營運應採人才跨職務工作模式，並獎勵、鼓勵內部職務輪調。在這種工作環境下成長茁壯的人才，能夠共同創造一個靈活且適應力強、足以面對市場不確定因素的企業。

實現合適的企業文化面貌

所有企業都有屬於自己的組織文化，而他們的最佳員工會依循這樣的組織文化行事。基本上，這就像一個人的人格特質。有些企業沉穩保守，有些企業則隨興揮灑、不拘小節。更深入地說，組織文化攸關企業價值觀，以及員工對彼此和對外部重要關係人的互動方式。因此，跨國企業的文化面貌也必須將其營運據點所在的當地文化納入考量。

因應日益全球化的經濟，領導者必須在高度連結的世界裡有效領導，而企業文化亦須在不同市場間進行轉換調整。雖然地方文化不太可能在短時間內習得，但組織文化絕對可以。

例如，萬寶華定期指派新興國家據點的新任經理人前往已開發國家的營運據點學習，也就是我們提出的「反向派訓（Reverse Expat）」策略。實際上，比起調任西方國家的外派人才前往異國領導團隊，並面對陌生的營運模式，反向派訓人員已了解其所領導的新興市場團隊及營運模式，進一步派往制度成熟且完善的已開發國家據點，追隨當地高階主管學習，有助其觀察並吸收營運規

¹欲知更多有關「可培養的適任人才架構」，請參考《可培養的適任人才：緩解人才錯配問題的新途徑》：
http://www.manpower.com.tw/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=3&Itemid=899&lang=zh

章、工作流程和實際業務，並思考如何快速調整、應用在他所帶領的新興市場團隊，以產生立即且持久的影響。對新興營運據點而言，有效執行「反向派訓」策略，可大幅縮短組織展現績效的養成時間，進而建立更具永續發展能力的組織。

發掘新的人才來源

如前所述，87%面臨人才短缺問題的企業並未主動發掘新的人才來源。例如，女性和年輕人是全球人口亟待開發人才中的主要部分，但僅少數受到人才短缺問題影響的雇主主動招募這兩個族群。

這並不合理，因為有效發掘這些「新」的人才來源，將有助於企業領先其他競爭對手。

另一個發掘人才的機會是利用現代人的社群交流工具。企業的人才取得策略已和科技相結合，包括人力網站、線上招募系統、社群網絡及手機應用程式等。然而，真正的重點仍在於企業在徵才時採取主動或被動心態。例如，手機應用程式的功能是否僅止於將人才介紹至企業網站？利用社群網絡進行招募的策略是積極或消極？雇主是否期望人才自動上門來找工作，抑或雇主會主動接洽最適合的人才？

利用科技解決人才短缺問題的最佳實例，是一家名為Souktel的新公司。這家總部位在中東地區的全球企業，透過簡訊發送的方式將年輕人與工作機會相連結，並提供相關的支援服務。其「工作配對工具（JobMatch tool）」可讓求職者經由簡訊服務（SMS）上傳迷你履歷，並將履歷與已註冊的合適雇主配對。這項技術幫助雇主找到資訊技術、業務及後勤人員，並大幅降低原有招募成本。Souktel也利用相同技術，連結了援助機構與需要幫助的人們。這是企業創新思維與履行社會責任的具體證明，正好也是吸引優秀年輕人才的重要企業特質。

借助外力驅動企業靈活營運

從企業內部推動靈活的人力策略時，人資單位扮演了重要的關鍵角色。然而，長遠的組織變革也需要來自外部的推波助瀾。雖然雇主們可能必須自行解決企業內部短期的人才短缺問題，但亦須聯合起來與政策制定者溝通他們的特殊需求，並提倡結構性變革，如前述矽谷執行長們的作為。

例如，澳洲一項由政府出資、旨在提升職場工作者所需技能的計畫，就因為勞動市場的變化以及企業團體的發聲而進行重大調整^{xvii}。因此，澳洲政府目前資助的職場訓練計畫讓求職者在免費受訓後能夠取得國家認證的專業證書，包括資訊科技、顧客服務和企業管理等領域；另一方面，參與此計畫的雇主也能夠投資有潛力獲得所需技能的求職者，以降低組織內員工流動率、增加生產力並提升士氣。

同樣地，日本企業促使政府辦理「高等專門學校（Kosen）」，共設立57所國立技術學校，提供15歲以上的青年學子實務學習機會，讓他們專精於工匠技術、科學或資訊技術等各種專業。在日本人才短缺問題嚴重的今天，專門學校的學生在畢業時可獲得20至30個工作機會。

唯有人資主管擁有工具與經驗以識別人才結構的改變。即使其他單位的最高管理階層能夠和政府進行面對面的人力政策訴求，仍只有人資主管能夠規劃出符合企業持續演變的有效人力需求策略。

加強產學合作

為加強企業與教育機構的合作，萬寶華已歸納出一系列有助於提升雙方整體競爭力的要素。簡言之，企業與教育機構必須有效合作，針對人才短缺的成因與已產生的各種問題規畫課程，並以人才的技能發展及技能媒合為課程目標。

相關合作策略包括：

- 致力於雇用年輕人並培養其技能。
- 建立標準化跨國方案，讓人才在工作生涯中充分培養並發揮潛能。
- 匯集主要部會資金，改善目前舉辦教育與就業計畫的專案集資模式。
- 政府應維持或增加對於實務技能發展的總投資，尤其是技職訓練。
- 持續支持企業競爭力研究，尤其是與目前和未來人才技能相關的研究。
- 加強教育主管單位與企業界的連結。政府應將新興企業所需的人才技能與現有產業及國家擬定的人才技能政策（如世界經濟合作與發展組織OECD公布的技能策略）加以整併，從而促使大專院校發展以職業為導向的靈活課程。

企業與高等教育機構務必攜手合作，加強並隨時調整學校課程與學生就業力的關聯，以符合企業用人需求。

如何解決、是否需要解決 人才短缺問題，完全取決於您

自從萬寶華開始進行人才短缺調查，全球經濟情勢始終起伏不定。在這個充滿不確定因素的時代裡，似乎只有一件事維持不變，企業的競爭力與實現營收成長的能力取決於它能否發掘並運用人才潛力，這正是人才時代的真正意義。

人才時代的例子在研究報告中多次出現。我們看到的是，不論經濟情勢繁榮或險峻，整體而言，雇主總是為人才短缺問題所苦，但其實現狀可以改變。

關鍵在於企業必須以需求為導向，並且展現創意作法。雇主必須挑戰現狀，揚棄舊習。他們不能只是擁抱改變，反而必須主導改變。如此一來，企業才能擁有靈活且反應敏捷的員工，進而驅動企業靈活營運、具應變力。這就是企業即使在不確定因素環繞下仍能成長茁壯、繁榮興盛的不二法門。

這個工作，並非由財務、業務或行銷部門主導。事實上，只有一群人擁有能力與專業，透過確保永續經營人才來源以徹底重塑企業的未來。人資主管，那群人就是您，企業的未來，掌握在您手上。

- ⁱ Friesen, J. (2013). "Retirees set to outnumber Canada's youth for the first time." *The Globe and Mail*, February 18, 2013. Retrieved from <http://www.theglobeandmail.com/news/national/retirees-set-to-outnumber-canadas-youth-for-the-first-time/article8783751/> April 24, 2013.
- ⁱⁱ *The Economist*. "Old Story: Which countries have most elderly people?" *The Economist*, May 8, 2009. Retrieved from http://www.economist.com/node/13635381?story_id=13635381 April 24, 2013.
- ⁱⁱⁱ Ortiz, I. & Cummins, M. (2012). When the Global Crisis and Youth Bulge Collide: Double the Jobs Trouble for Youth. UNICEF Social and Economic Policy Working Paper.
- ^{iv} Mourshed, M., Farrell, D., & Barton, D. (2012). Education to Employment: Designing a System that Works. McKinsey Center for Government. at McKinsey & Company. Retrieved from: mckinseysociety.com/education-to-employment, April 19, 2013.
- ^v A.T. Kearney. (2011). Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence. The A.T. Kearney Global Services Location Index.
- ^{vi} Weishul, K. (2004). "The Bottom Line on Women at the Top." *BusinessWeek*, January 25, 2004. Retrieved from <http://www.businessweek.com/stories/2004-01-25/the-bottom-line-on-women-at-the-top> April 24, 2013.
- ^{vii} Moskal, B. (1997). "Women Make Better Managers." *Industry Week*, February 3, 1997.
- ^{viii} Sharpe, R. (2000). "As Leaders, Women Rule." *BusinessWeek*, November 20, 2000. Retrieved from http://www.businessweek.com/2000/00_47/b3708145.htm April 24, 2004.
- ^{ix} Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2008). Men, women and risk aversion: Experimental evidence. *Handbook of experimental economics results*, 1, 1061-1073.
- ^x Fleming, D. (2012). "Time to re-evaluate." *ESPN: The Magazine*, May 2, 2012. Retrieved from http://espn.go.com/nfl/draft2012/story/_/id/7821067/nfl-draft-process-needs-woman-opinion-espn-magazine April 24, 2013.
- ^{xi} Grant Thornton and *Forbes* Insights. (2013). "Women in senior management: setting the stage for growth" in the Grant Thornton International Business Report 2013.
- ^{xii} LinkedIn. (2013). What Women Want @ Work: A Global LinkedIn Study. Retrieved from <http://blog.linkedin.com/2013/02/28/linkedin-what-women-want-study/> April 24, 2013.
- ^{xiii} International Labour Organization. Key Indicators of the Labour Market (KILM), 7th Edition.
- ^{xiv} International Labour Organization. Key Indicators of the Labour Market (KILM), 7th Edition.
- ^{xv} The World Bank. (April 2011). Malaysia Economic Monitor Brain Drain. The World Bank.
- ^{xvi} Dyer, L., & Shafer, R. A. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people.
- ^{xvii} Knight, B. (2011). Overview of the Australian apprenticeship and traineeship system. National Center for Vocational Education Research

關於萬寶華

ManpowerGroup萬寶華（NYSE: MAN）為提供創新人力資源解決方案領域中居全球領導地位的公司，致力於為全球國家、企業、社群與個人提供人才永續發展的服務。

萬寶華擅長協助企業達成靈活營運與彈性運用人力資源的目標，並以65年的專業經驗，為企業提供客製化人力資源解決方案以及發掘合適人才。萬寶華全方位的人力資源服務項目包括：人才招聘、諮詢、外包、職涯管理、培訓與評估，在掌握人才就是掌握商機的經濟潮流中，為客戶提供能夠引領企業創新與發展的人才。

萬寶華的服務遍布全球80個國家及地區，擁有40萬客戶，每天更有超過63萬名約聘或派遣人員為世界各地的企業服務。此外，透過企業合作，萬寶華亦協助提升人才的專業經驗與就業力。萬寶華於2013年連續第三年獲選「最佳商業道德典範企業」，是人才招聘產業中最值得信賴的品牌。

ManpowerGroup萬寶華由以下四大品牌提供創新人力資源解決方案：ManpowerGroup Solutions、Manpower、Experis以及Right Management。欲知更多萬寶華如何為世界提供優秀人才，請至萬寶華官網：
www.manpower.com.tw；或密切注意萬寶華集團主席兼執行長Jeff Joerres的Twitter：
twitter.com/manpowergroupjj。

萬寶華企業管理顧問股份有限公司

106 台北市大安區敦化南路二段105號13樓

電話：02-2784-5352

傳真：02-2784-5332

manpower@manpower.com.tw

© 2013 ManpowerGroup 版權所有



ManpowerGroup™