

突破人才短缺危機 與安於現狀的僵局

在全球人才短缺危機中勝出



ManpowerGroup™



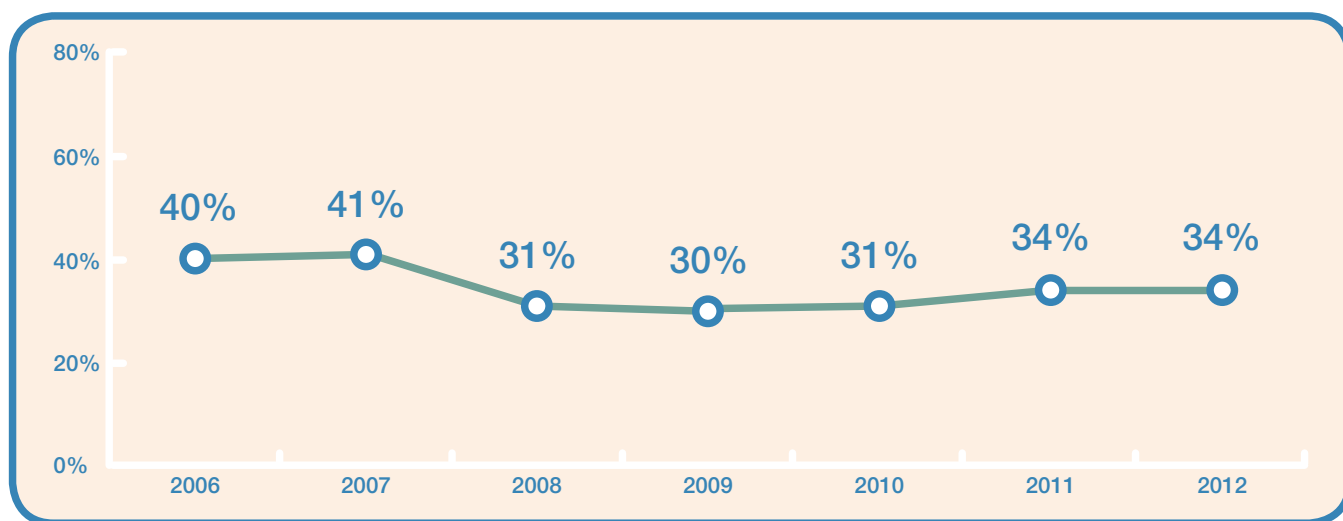
2012年，全球連續第七年面臨人才短缺危機，超過三分之一雇主表示在找尋人才以發展業務時遭遇困難，且雇主們也在找到適合的員工前，對此危機益發掉以輕心。目前全球經濟逐漸復甦，人才短缺危機只會更嚴重，安於現狀的企業將陷入更危險的處境。因此，精明的雇主正致力於將人力資源策略緊密連結業務發展策略，以解決當今與未來幾年都將面臨的人才招募問題。在人才時代中，要區分只求生存的企業與能在市場競爭中蓬勃發展且成功勝出的企業，此一作為正是關鍵。

全球經濟持續從景氣蕭條及金融危機中復甦，但企業所必須面對的新問題也接踵而至，即一個當前在人才時代中獨有的問題。

在人才時代裡，推動經濟成長的主要引擎就是「人才」，也就是每日進出辦公室的無形資產。當企業發現要找到所需人才以推動業務發展日益困難，就能了解企業的成敗在於能否招募到最佳人才。

我們正進入全球人才短缺危機的第七年。根據萬寶華《2012年人才短缺調查》，全球超過三分之一的雇主表示無法找到組織所需人才。三年前景氣最蕭條時還不到三分之一雇主面臨這項困境，但數字卻逐年上升。可見隨著經濟復甦，人才短缺危機更加嚴重。

圖1
全球雇主面臨徵才困難比率
萬寶華《2012年人才短缺調查》



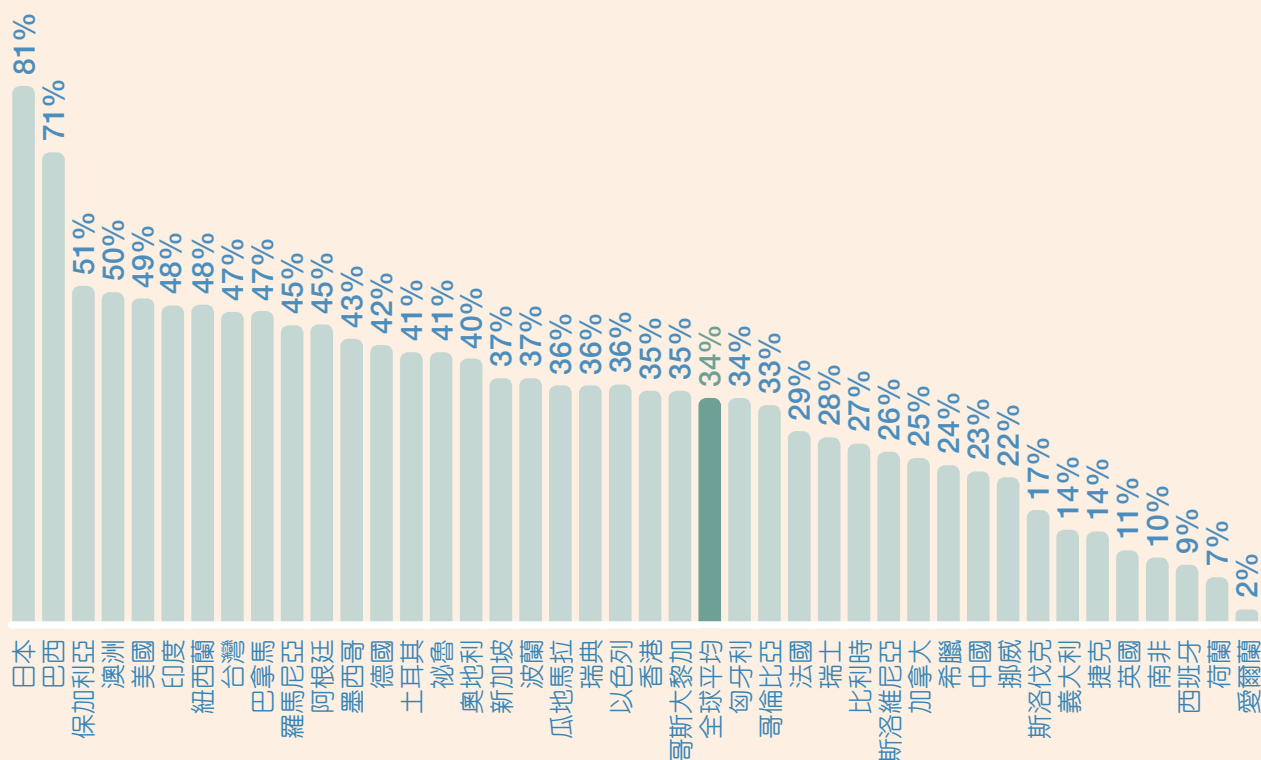
更糟糕的是，56%雇主表示職缺無法填補對重要關係人(如客戶及投資人等)僅有低度或沒有影響，較2011年的36%大幅增加。雇主這種安於現狀的態度，使得人才短缺危機更雪上加霜。

發展成熟的國家較能避免人才短缺問題？

人才短缺問題不但嚴重更遍及全球。在印度及巴西這兩個世界發展最快速的經濟體裡，分別有48%及71%的雇主表示面臨徵才困難。在美國及澳洲這兩個強盛且成熟的經濟體中，分別有49%及50%的雇主找不到合適人才協助事業發展。即使是歐洲，擁有高學歷人力再加上長期高失業率，徵才應相對容易，卻也面臨徵才困難，如有42%德國雇主表示找不到合適求職者。而身為世界第三大經濟體的日本，則有高達81%雇主表示要找到合適人才是一大問題。

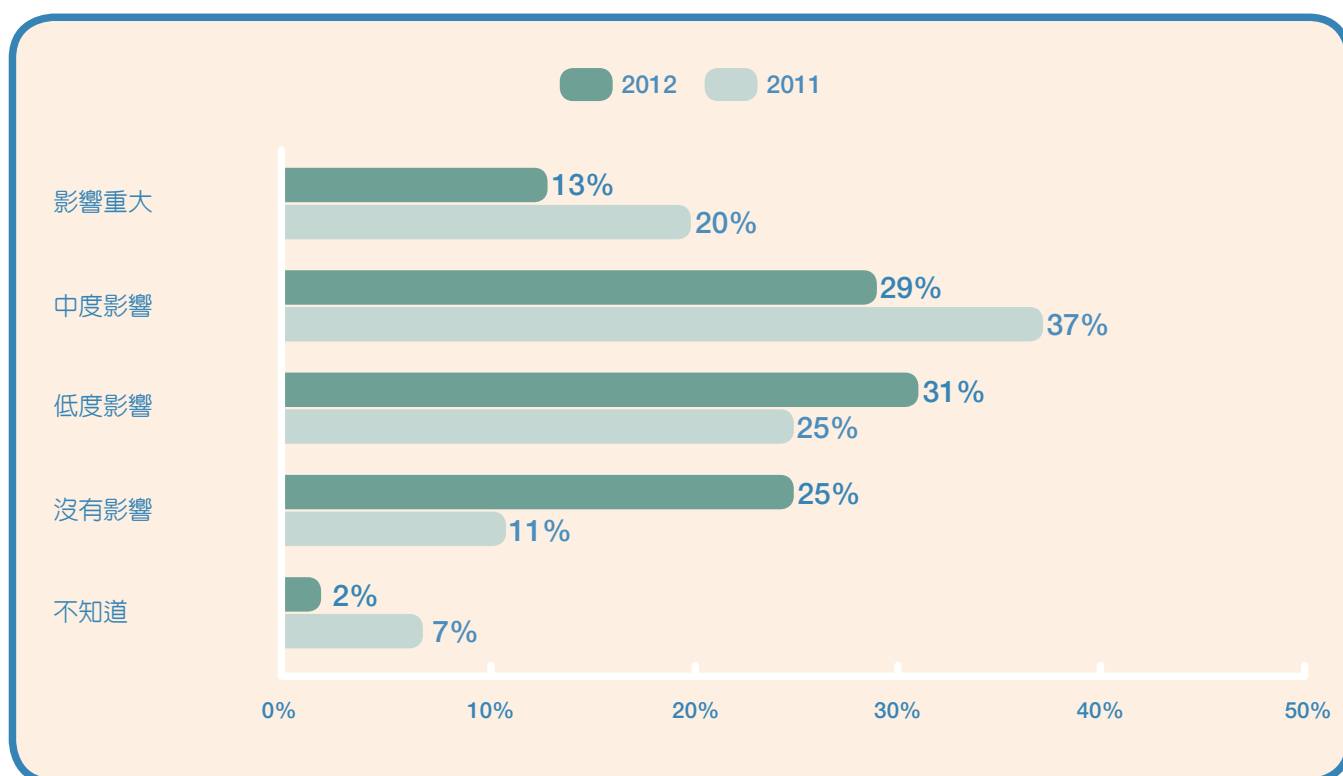
圖2

各國雇主面臨徵才困難比率
萬寶華《2012年人才短缺調查》



日本徵才困難由來已久，且在萬寶華調查報告中已連續第二年排名徵才困難比率最高的國家。事實上，和其他地區相比，亞太地區的雇主更難找到合適人才，在澳洲、紐西蘭及台灣有近一半(均逾45%)雇主無法找到推動業務發展的人才。

圖3
人才短缺對重要關係人的影響
萬寶華《2012年人才短缺調查》

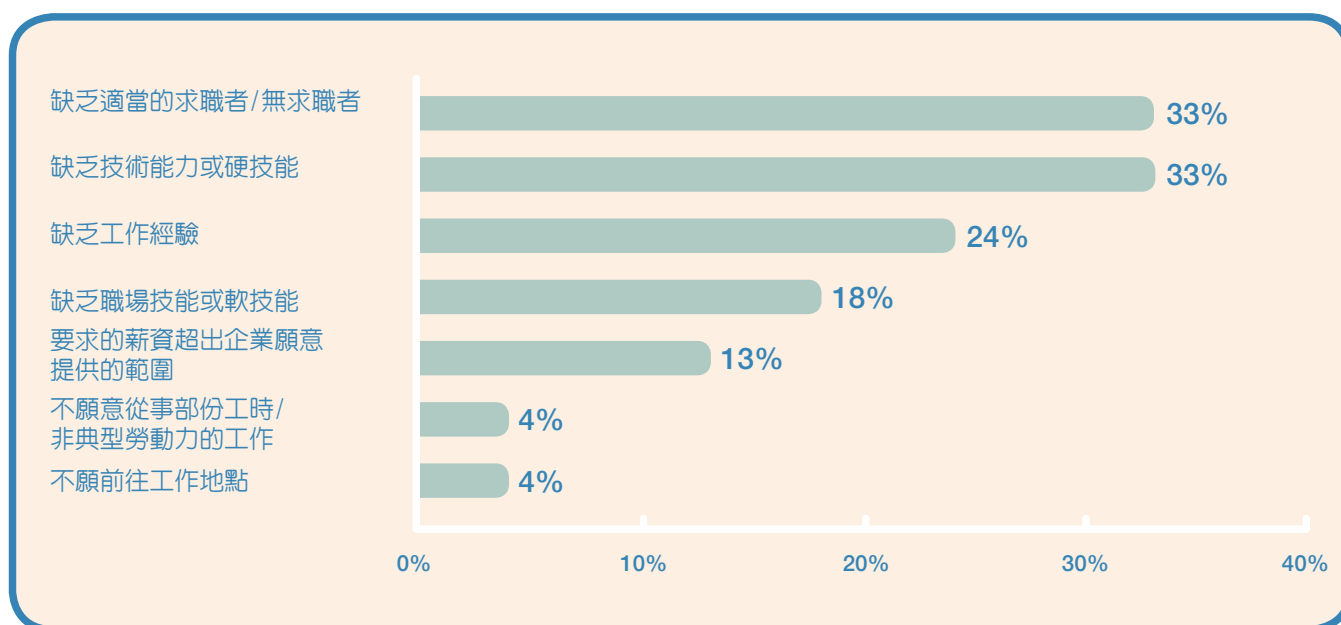


徵才困難的問題只會日益嚴重。隨著亞太地區的經濟體持續高速發展，招募業務人員、工程師及技術工匠以配合企業成長所需人力也益發困難。在日本，徵才困難隨著人力高齡化更加吃緊，而其他國家尚未面臨此一問題。

然而，日本的例子足以讓全球人資主管借鑑。在萬寶華進行人才短缺調查報告的這七年以來，日本一直是全球徵才困難最嚴重的國家之一，同時也是G-20(20國集團)中經濟成長最緩慢的國家之一。日本經濟所面臨的困境縱使由許多因素造成，缺乏人才以促進成長確實是不可忽視的一項重要因素。在人才時代裡，人才的潛力不僅推動企業向前，更足以使企業在全球市場中擁有競爭優勢。

但徵才困難早已是老生常談，是許多雇主再熟悉不過的問題，以致於反而演變成一個新問題，意即雇主安於現狀的態度已帶來強烈衝擊，並將威脅企業未來幾年的業務發展。

圖4
全球徵才困難的原因
萬寶華《2012年人才短缺調查》



擺脫停滯不前的局面

在面臨找尋適合人才這項艱難、但尚可克服的問題時，為何許多雇主寧願放棄將事業潛能發展到極致的期待？這或許可從心理學獲得解答。

「當一長期危機延續太久，在過了某時間點後，人們就逐漸失去危機感。」此為金融專欄作家 James Surowiecki 在《紐約客》雜誌中，對美國持續不見好轉的失業危機發表以上評論（摘自《No End in Sight》，2012年4月30日出版）。而在美國長期失業人數急速上升到接近一千三百萬人後，決策者已鮮少對失業危機提出或執行任何作為。

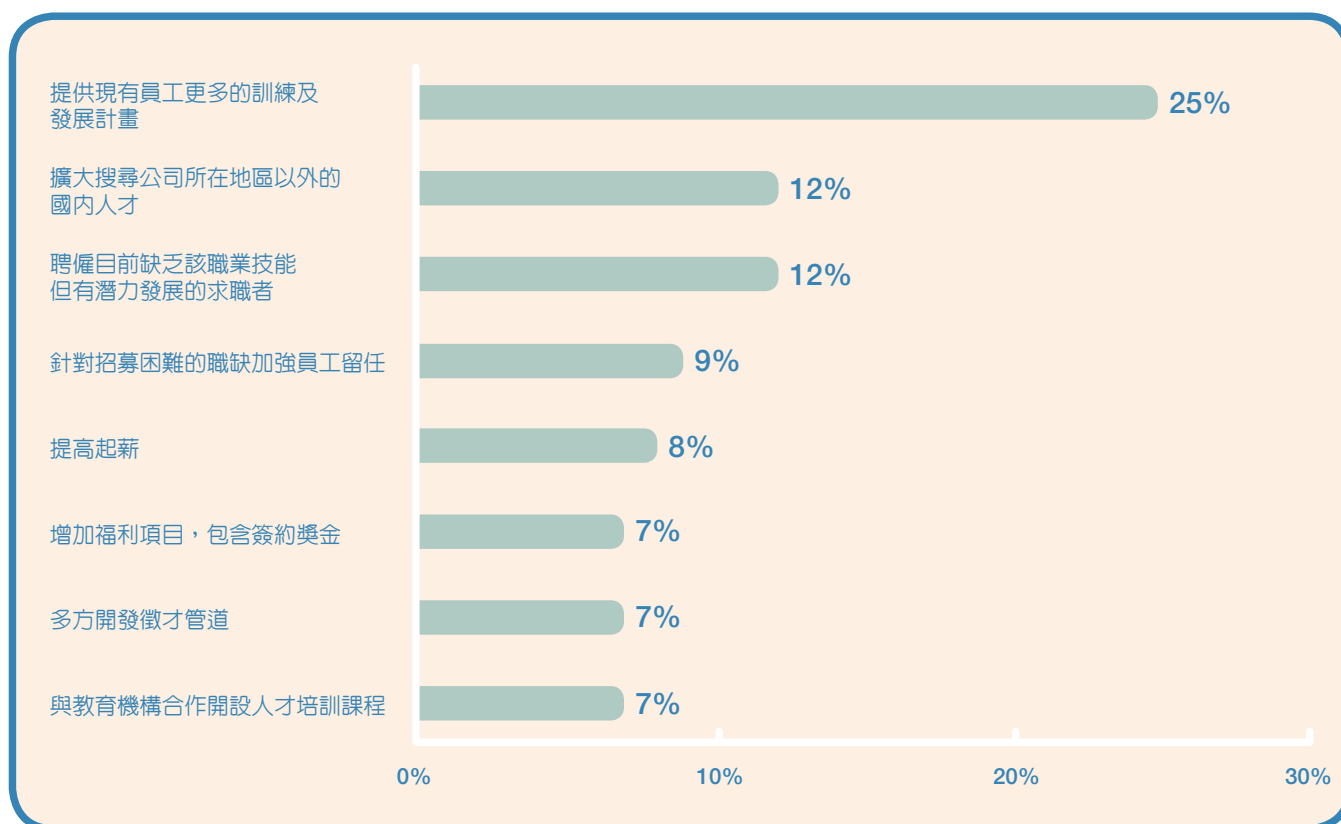
今日，美國就業市場正處於即將陷入經濟學者所稱「停滯不前」的危機中，意指當長期失業人口因下列因素成為永久失業人口，包括雇主對失業者心存偏見、長期失業後工作技能生疏以及失業者失去找到工作的自信。

在1980年代的歐洲，政府與決策機構對改善失業率上升的作為不足，當愈來愈多失業人口長期失業後，因為就業市場停滯不前，失業率持續高達10%。歐洲各國針對就業市場成長停滯所提出的解決方案衆所皆知，也就是推出補助工作分擔計畫（一份全職工作分拆給二至三個部份工時的人員執行），及更積極的貨幣與財政政策。為何不推出更緊急的措施來處理這個問題？答案在於因為人們開始習於現狀。

根據萬寶華《2012年人才短缺調查》發現，可以確定，雇主也開始採取精明的人力資源解決方案來回應人才短缺危機。

四分之一的雇主提供現有員工更多的訓練及發展計畫，約12%的雇主擴大搜尋公司所在地區以外的國內人才，也有12%的雇主選擇聘僱目前缺乏該職業技能但有潛力發展的求職者。這些都是面對人才短缺時有效的策略。

圖5
全球雇主克服人才短缺問題的策略
萬寶華《2012年人才短缺調查》



即使以上策略可在短期內見效，但若不置於企業長期與整體的規劃下執行，恐怕最終仍無法解決長期的人才短缺危機。

有遠見的雇主將人力資源發展策略與企業整體發展策略緊密結合，並採用各種求才方法以廣納人才且拓展事業。這些雇主了解眼前及未來的人才短缺問題，並不安於現狀。他們藉發展人力資源發展策略來因應人才短缺問題，從中也了解技能落差與其他目前或未來將面臨的人資議題，並已開始採取行動因應未來挑戰。

趁早突破安於現狀的僵局

若今日雇主不認為找不到人才來填補重要職缺是個問題，將來勢必得面臨後果，到時為時已晚。當全球經濟持續由2008年及2009年的衰退中復甦，失業率將隨之下降，雇主也將更難招募到具適當技能的人才。精明的雇主開始借重其資深人資主管，透過建立與執行完備的人力資源策略，在人才難尋的局面中保持領先並持續尋找頂尖人才。

在一個近期萬寶華所舉辦的高階主管會議中，多位來自各企業的執行長、人資長及資深主管紛紛出席。會中，這些執行長、人資長們開始正視合格人才短缺等令人憂心的資料，內容不乏提到未來企業招募合格求職者的人才資料庫正逐漸萎縮。幾乎每位執行長都轉過頭詢問其人資長，「我們組織應該沒有這樣的問題吧？」。

尋覓人才的競爭日益激烈，企業領導人必須仰賴人資主管找尋並招募所需人才以推動企業發展。

資訊時代中，資訊科技日新月異無庸置疑，能夠有效採用最新科技並整合應用於企業發展的雇主才足以勝出。有遠見的雇主了解，在人才時代裡，個人的獨創性及融入團隊合作的能力都將使企業從競爭局面中脫穎而出。

因此，人資主管必須摒棄安於現狀的心態，並了解即使重要關係人(如股東、客戶等)今年未遭受人才短缺的負面影響，明年或後年也勢必無法擺脫此一衝擊。對人資主管而言，發展並執行人力資源策略以在日後順利招募人才，將是克服人才短缺危機並帶領組織邁向成功的重要關鍵。

解決方案： 人力資源策略

建立人力資源策略在於全面評估企業發展計畫、組織長期人力需求，以及人才供需的管理方法。可能影響人才供給的外部因素也應納入考量，如日新月異的科技、人口結構改變，還有其他企業對哪些人才需求持續增加等。如同企業在生產一項產品前會考慮所需原物料的供給問題，在執行企業業務策略前也應評估其人力需求。且人力資源策略應與企業發展策略緊密結合，不僅是找人填補職缺，更應協助驅動企業成長。



一旦企業設定了明確的目標，建立人力資源策略有以下三個步驟：

步驟 1. 評估企業目前及未來所需人力的機會與挑戰，包括考量足以影響人力需求的外部因素，如商業環境改變及新科技出現。

第一步就是要了解企業發展策略。招募員工時，雇主怎能不了解員工在短期及長期所應完成的工作目標？

舉例來說，企業發展策略可能設定三年內要首次公開發行股票，意即公司的短期及長期規劃都需要延攬會計與法律人才。應該如何有效地開發、借重、培訓，且在必要時予以留任人才等，都必須更深入了解企业發展策略。

步驟 2. 審視人力需求並評估可取得人才的供給管道，也就是開發人力資源。

隨著全球人才短缺危機加劇，確定哪些人力可取得且能協助推動企業發展也更加複雜。然而，評估人力需求往往有跡可循。舉例來說，根據一項人力需求調查顯示，當民衆對醫療系統的需求增加時，合格護理人員的供給量就會不足。

更具體而言，審視人力需求也須同時評估可取得人力的供給來源，如鄰近地區、教育機構，甚至其他國家中願意為工作而遷移的人力。此外，也須評估可能影響一人才資料庫長期發展的人口結構因素。

總之，審視人力需求能夠為企業揭露尚未開發的機會與預期之外的挑戰。

步驟 3. 制訂精確的解決方案，以縮短意料中任何介於企業需求及可取得人力之間的差距。

不同的聘僱需求所需的招募策略也不盡相同。好比有間公司為發展多項短期科技計畫而設立業務策略及準則，其所需的招募與聘僱方式，必定迥異於一間計畫在某地區拓展零售據點的公司。這兩間公司都需要增聘人員，但最有效及可行的招募方式卻截然不同。

有意發展多項短期科技計畫的公司在資源有限的基礎上，採彈性勞動力比較有利；而對計畫拓展零售據點的公司而言，則應招募具備該產業核心工作技能的員工較為有利，如擅長銷售話術、能夠快速計算產品價格等，並培訓人員適應公司的業務發展策略。

在人才時代裡，獲得勝利的企業了解，必須透過訂定並執行適當策略，立即解決可預期的人才短缺問題。

有效運用人力資源策略，雇主們就能從被動等待人才前來應徵，轉變為主動了解如何製造人才以符合企業所需。成功的人力資源策略將協助雇主快速、且較容易地依企業需求及商業環境改變來預估人力需求。

在人力資源策略的架構下，人資主管應考量最符合公司需求、目標及資源的專業解決方案。

專業解決方案：可培養的適任人才

不是所有技能落差的成因都相同。如果條件大致符合職務所需的求職者，不熟悉網路語言HTML 5或特定的焊接技巧，這些技能尚可透過教導而習得。另一方面，若有求職者應徵銷售人員，但卻內向害羞或缺乏同理心，就完全不適合這項職務，因為此種技能落差難以透過教導而習得。

試想一家建設並維修行動電話基地台的大型電信公司，在基地台建立後，需要一定數量的技術人員予以維護以提供穩定的通訊品質。培訓技術人員需要時間，但這家公司早已預先計畫好未來何時要增建基地台，因此有充裕時間培訓求職者。

對這家電信公司而言，計畫的複雜之處在於，此區缺少容易聘僱的合格技術人員。要聘僱有相關經驗的人員，就要從其他提供同等薪資及福利條件的電信公司挖角，但如此一來人事成本不但偏高且招聘費時。另一個較好的作法，則是聘僱可培養的適任人才。

仔細分析技術人員的職能，求職者必須在電機工程領域擁有一定程度的精巧技術和實作知識，這兩種技能都皆可透過教導而習得。這份工作的其他技能，如與顧客溝通及不懼高等，則是難以透過教導而習得。此外，求職者還必須致力於徹底學習公司的技術。

要招募此職務的人選，該電信公司可面試想轉換工作的電機技術人員，或是擁有基本學歷的技術學院畢業生。必須謹慎評估求職者的電機專業能力、人際溝通技巧及學習意願；也可以考慮與當地社區大學或與開設認證課程的技術學校合作，以提供該公司所需技能的相關課程培訓所需人才。

圖6

可培養的適任人才評量架構

萬寶華《可培養的適任人才：緩解人才錯配問題的新途徑》

	能力	重要嗎？ 1(最低)至5(最高)	可透過教導而習得嗎？ 1(最低)至5(最高)
知識 包括商業或學術等知識	學術或專業訓練		
	經歷的產業、部門和工作流程		
	專業技術		
技能 展現「軟技能」和「硬技能」的天分和實務經驗	解決問題能力		
	溝通能力		
	企劃或組織能力		
	共同或團隊合作能力		
	自我管理		
價值觀和心態 個人對工作所持的態度和工作所需的態度	積極主動		
	學習動機		
	服務導向精神		
個性和智能 基本性格和心理特質	善於分析		
	學習能力		

固定項目

可變項目

優點：在解決人才短缺問題上，最受成功雇主青睞的方法之一就是聘僱可培養的適任人才。根據萬寶華《2012年人才短缺調查》，約12%的雇主採用這個方法成功克服人才短缺問題。這個方法使雇主得以擴張某職缺的人才資料庫。藉由招募具備某些難以培訓的技能的人才，並提供易於學習的訓練課程，雇主就能投資在這些同時具備潛質與價值的人才身上，且使其成為具忠誠度的員工。

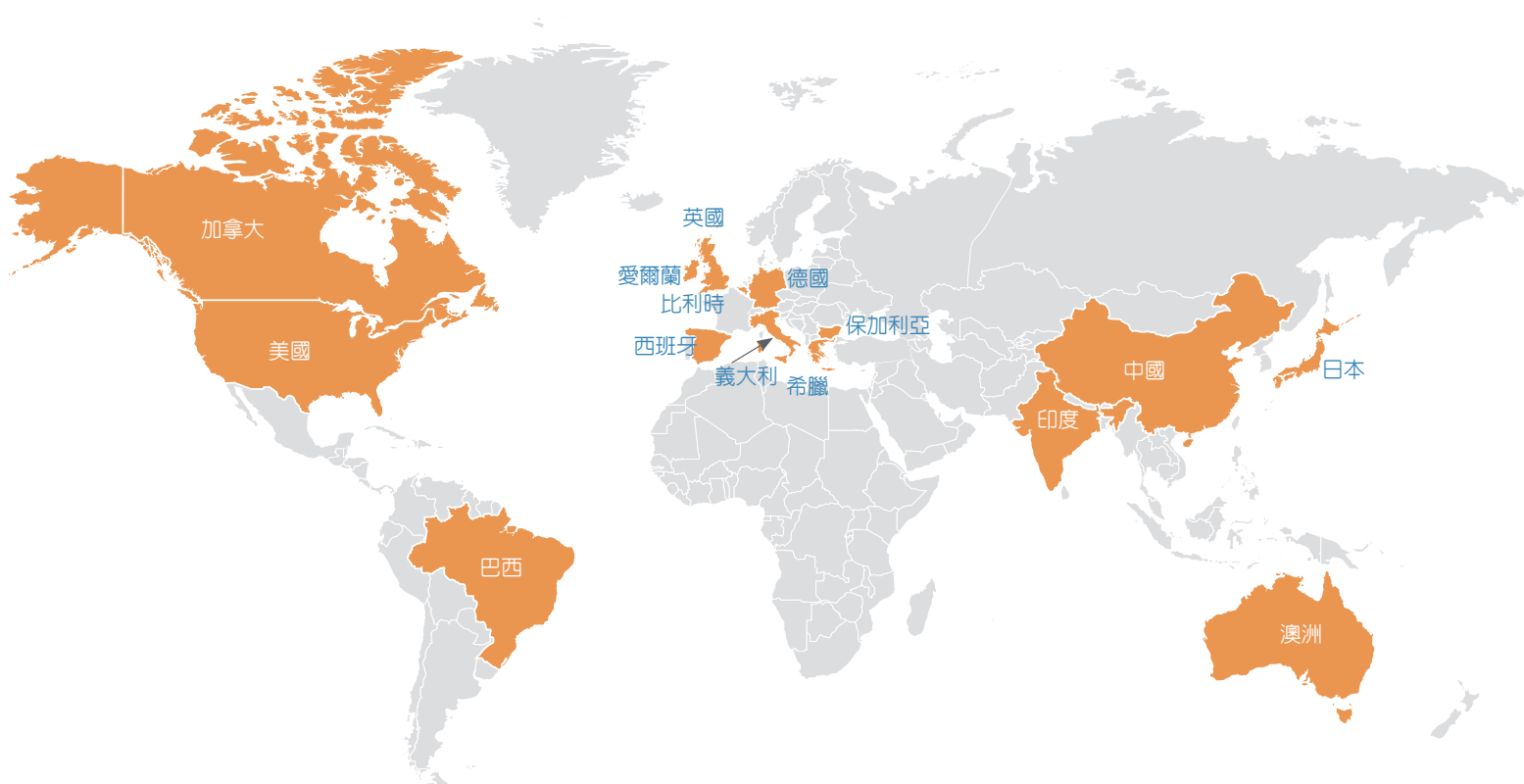
專業解決方案：策略移民

這個概念很簡單，若雇主在企業所在地找不到足夠且可用的合適人才，那就擴大範圍到鄰近地區，甚至是到其他國家搜尋並聘僱所需人才。問題在於，目前許多行業不僅缺乏國際認證（許多職業認證僅為一國政府或雇主所認可），還必須因應移民法律相關問題，更不用說實際上要將人才從甲國遷移到乙國的困難程度；即使是執行一國內的人才遷徙也已相當複雜。

今日有許多工作可以外包至其他地區，尤其是科技及客服相關，但仍有許多工作無法在遠處執行，如土木營造、醫療照護及餐飲服務等。

舉例來說，造船工作必須在造船廠當地到職且執行。根據萬寶華近期研究報告（《Strategic Migration—A Short-Term Solution to the Skilled Trades Shortage》，2010年8月出版），美國造船公司採用策略移民的方式處理技術人才短缺問題。俄亥俄州的Erie造船公司確定無法在當地招募到適合人才後，轉向墨西哥及克羅埃西亞招募員工，並為他們申辦工作簽證。

優點：當企業在某地有人才需求，但人才供應卻必須來自其他地區，對於雇主及人才而言，可行的解決方案或許是將人才遷移到雇主最重視其工作價值的地區工作。



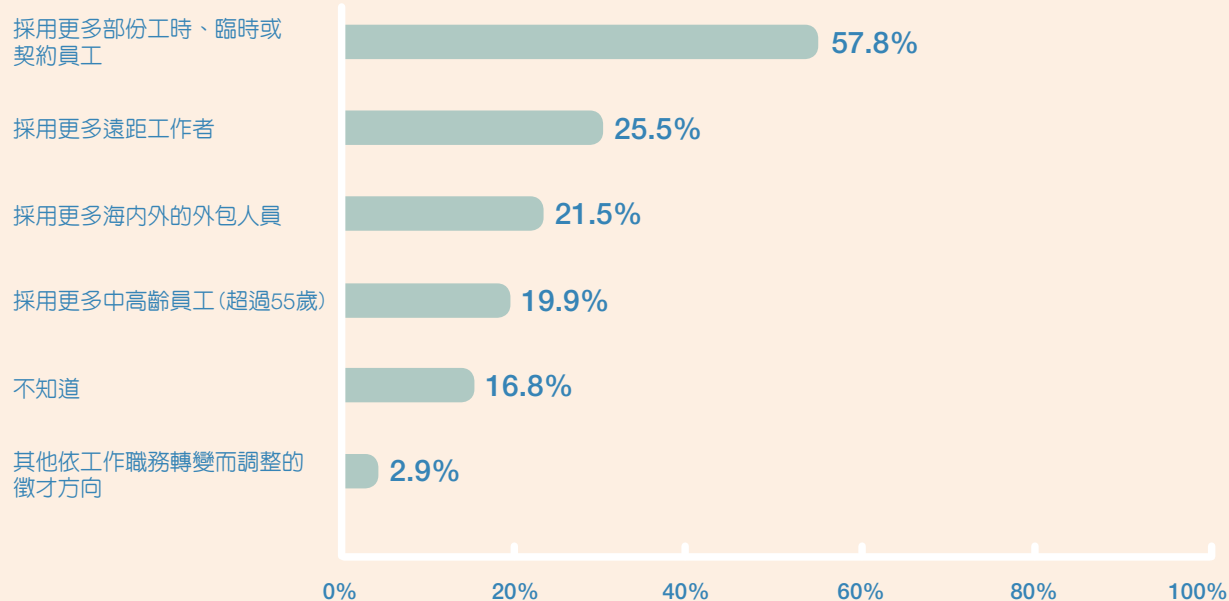
專業解決方案：運用彈性人力

彈性人力已成為景氣逐漸復甦時有遠見的雇主們傾向採用的聘僱策略。

圖7

您的組織未來五年人力資源將如何轉變？

萬寶華《Navigating The Human Age》



資料來源：麥肯錫全球研究院《2011年美國工作調查》；麥肯錫全球研究院分析報告

人力資源市場研究及顧問公司Staffing Industry Analysts的資料指出，2010年底美國非典型勞動力人數佔全美勞動人口1.69%，比起2010年1月的1.47%更高，且增幅為歷年最大。非典型勞動力人數常被視為雇主採用彈性人力的指標，目前這個數量持續增加中。根據美國勞動統計局數據顯示，2012年4月有1.88%的美國人力為非典型勞動力。

與其聘僱全職員工來處理短期的科技、法律及會計計畫，許多企業寧可聘僱具備高度專業工作技能的非典型勞動力。好處相當明確：

1. 滿足需要快速增加人力的需求：為雇主迅速補足短期計畫所需的大量勞動力，且無須長期投入人資成本予以經營維持。

2. 靈活運用專業人才：對大多數企業而言，聘僱財務長等級的專業人才負責轉換公司會計系統的成本極高。但若透過人力仲介公司聘僱為期三個月的專業人才就較能符合預算。
3. 聘僱彈性人力以配合市場變化：在經濟復甦時，有時企業預期業務即將成長，但不確定成長幅度。因此，在企業預期成長並打算預覽員工的數量與所需職能時，就能運用彈性人力。

1997年成立的醫療保險計畫供應商XL Health持續擴展事業，但不確定所需人力的數量與職能。因此，XL Health採取以下策略，採用人力仲介公司提供的藥劑師，如果表現良好再由XL Health聘僱為正職員工，聘僱數量取決於公司業務發展情形。在過去幾年間，該公司採用了530名臨時雇員，並聘僱其中的164名為正職人員。

優點：彈性人力策略讓小企業能夠負擔大企業的人才，也讓大企業能夠靈活地運用人力。

專業解決方案：超級專業分工

根據《哈佛商業評論》近期文章，未來工作將被切割得愈來愈精細，讓特別受過訓練的人力能夠有效率地處理以獲得最佳成果，以取代讓非專業人力花費較多時間處理龐大且複雜的工作(《The Age of Hyperspecialization》，2011年7-8月期刊)。

雇主有兩種執行超級專業分工的作法。第一種對大多數雇主較可行，就是將專業人力工作中例行但較瑣碎的項目予以移除或外包，使專業人力專心處理專業任務，也就是符合其高薪資價值的工作項目。舉一個明確的例子，顧問公司將歸檔帳單、安排行

事曆與其他行政庶務外包給從人力仲介公司聘僱的行政助理，使顧問們得以專注於開發與服務客戶。

第二種可行作法是，雇主重新界定職務並將工作內容劃分至極細，再分配給一批擁有相關專業技術的人員。例如軟體產品開發計畫，就可運用此法讓各個程式編寫人員、產品規劃人員等有效地執行計畫。

例如，某公司可能需要架設一系列的網站向客戶行銷與販售產品。要建立網站需要一套內容管理系統、電子商務引擎、資料庫、使用者介面與美工設計等。與其聘僱一或兩位程式開發人員來規劃專案、設計網頁、介面與資料庫等，雇主大可將整個網站專案外包給軟體開發公司，而軟體開發公司的作法，就是讓具備專業技術的人力來執行專案的細項工作。

軟體開發公司讓程式編寫人員致力於建立資料庫，為企業建立起最有效率、成本最低的資料庫，相同作法也適用於建立電子商務引擎、網頁設計、介面等工作。最後再由負責統整專案的人員將各項完成的工作整合起來。在統整得宜的情況下，就可為企業設計出一個符合成本考量、品質佳且符合時效的網站。

優點：超級專業分工可為企業節省成本，並讓員工更專注於最擅長的工作，並提升最後產出結果的品質。藉由借重容易取得且薪資成本較低的人力，雇主可以讓那些不易取得且薪資成本較高的人力發揮更大效益。重新劃分工作至極細，也有助於將少數須承擔風險且成本昂貴的工作，轉化成各種風險較低且成本低廉的工作項目，還有助於讓擁有高度專業的人力以速度更快且成本更低的方式，達到品質更好的目標。

專業解決方案： 探索尚未開發的人才市場

若許多面臨徵才困難的雇主發現，有兩大供給數量多和分布範圍廣的人力市場尚未有效開發，且這兩大人力市場不論在哪一國家都存在，或許會非常驚訝。這兩大人力市場分別是女性及青年(18-24歲)。

在女性投入就業市場人數創新高的北歐國家中，當地男性勞動人數仍高於女性。根據經濟合作暨發展組織(Organization for Economic Cooperation and Development, OECD) 2008年的一份報告指出，超過八成冰島女性投入就業市場，但男性勞動參與人數近九成，冰島已是全球女性就業率最高的國家。另一方面，在土耳其，僅四分之一女性投入就業市場，相較於男性約三分之二，兩性就業比率差異最大。

許多國家中，儘管女性投入勞動市場並從事某些職務有其文化阻礙，但最大的阻礙在於工作環境缺乏彈性。許多女性是家中唯一照顧小孩的人，每天必定有某些時間無法待在辦公室，所以目前全球有些公司提供彈性工時及遠距工作，以配合女性員工的工作需求。工作場所缺乏彈性常使暫時離開職場生育子女的女性怯於重返職場。根據世界銀行(World Bank)2007年的一份報告指出，93%離職後想重返全職工作的美國女性中，僅74%得以如願。

另一個未被開發的人才市場則是青年。全球青年在求職時，常因缺乏工作技能及經驗，較其他年齡層的求職者遭遇更多困難。在經濟衰退時青年常最先被裁員，在經濟復甦時卻是最後才獲聘僱的一群。

全球青年失業率常較成年人(25-55歲)高出二至四倍。即使擁有大專學歷，仍常因缺乏工作經驗或訓練，在求職時較已具備工作經驗者遭遇更多困難。所以當經濟情況走下坡，青年就成為最早失去工作，卻最晚從經濟復甦中受益的一群。

即使青年工作者的硬技能及經驗不如資深工作者，但他們也像其他年齡層的工作者一樣，擁有做好工作所需的價值觀與特質，雇主應該予以重視，而且這也是難以透過教導而習得的資產。要開發青年人力市場，企業可以藉由贊助在校青年的職涯發展指導課程，及贊助青年求職者的職涯發展指導與提供就業市場資訊等計畫。

為組織聘僱更多青年有助發展創新能力並增加競爭力。目前全球有幾間極具創新能力的企業，如Google及Facebook，其員工平均年齡都很年輕。

優點：彈性運用人力資源以廣納女性人才，因借重人才資料庫中約半數的人力，將使企業領先同業且帶來顯著效益。此外，開發薪資成本不高且充滿活力的青年人力，不但可為企業建立符合成本效益的人才資料庫，更可為企業文化注入創意與革新精神。

專業解決方案： 擴張既有的人才市場

有時，最佳人才出現在雇主最意想不到之處。隨著全球人才市場緊縮，對雇主而言有前瞻性的解決方案，就是改變他們對於界定工作及招募員工的作法。

多數雇主採用傳統的職務說明來招募人員。雖然這些職務說明足以充分解釋工作責任及所需條件，但當雇主仔細審視對該職位所要求的工作成果與足以產出此成果所需的核心職能，顯然傳統的職務說明不符所需。

有遠見的雇主採用工作職能分析 (job success profiles) 取代職務說明。工作職能分析考量該職位的所有面向，描述該職位在公司及產業中的角色，以及執行職務的作法。工作職能分析也提供下列問題的解答，包括此職位的成就為何？此職位與企業內外部其他人的關係為何？此職位如何驅動公司獲致更進一步的成功？

要有效運用工作職能分析以聘僱到最適合的人才，

還需要雇主以全新角度看待求職者。雇主不應只憑履歷表上的工作技能與經驗來判斷求職者，因履歷只記載過去經歷。雇主應針對該職位，運用工作職能分析仔細檢視求職者的未來潛力與表現，分析求職者是否足以勝任。顯然，履歷僅描述過去經驗、頭銜及學歷，而工作職能分析則著重審視求職者的工作技能與核心能力。

若某位求職者的履歷表上沒有寫上化學工程相關學位，或許無法應徵上一個需要該學歷的職缺；但是對企業而言，卻將使得潛在人才的資料庫變小。然而，若這位求職者採用工作職能分析，寫出他曾與某企業管理階層合作研究生物實驗，因此具備工作所需的相關技能，或許他就符合該職缺的應徵資格。事實上，運用工作職能分析還可能發現，這位人選具備與組織內各層級溝通的能力與擁有化學工程的專業一樣重要，甚至更重要。但向上與向下管理組織的能力卻無法出示學位予以證明。

優點：當合適人才供給不足，雇主如能再次檢視曾一度以為不合適的求職者，就能大幅擴張資料庫中可用人才的數量。

重新定義新常態

隨著全球人才短缺問題日益嚴重並逐漸發展成長期危機，許多雇主已習於將職缺未填補而導致生產力低落視為新常態。在人才時代中，勝出的企業懂得將人力資源及企業發展策略全面且緊密結合。而成功的人力資源策略將可釐清並解決招募人才的現有挑戰、預測未來問題，並執行必要的解決方案。

一旦設定了人力資源策略，人資主管應考慮採用各種專業解決方案，包括聘僱可培養的適任人才、策略性地遷移人才、採用彈性人力、執行超級專業分工、探索尚未開發的人才市場(如女性及青年人才)，以及擴張既有人才市場等，以求找到最適任的員工。

毫不擔心職缺未填補可能對企業帶來負面影響的雇主，最終將會使組織在人才時代中陷入極不利的局面，因為企業是否擁有競爭力將取決於是否擁有人才。

關於萬寶華

萬寶華企業管理顧問股份有限公司（ManpowerGroup™）（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，提供具影響力的解決方案，以協助企業達成發展目標並提升競爭力。

萬寶華年營業額達220億美元，以60年以上的專業經驗，提供全面性的創新解決方案，加速企業獲利並在人才時代中致勝。萬寶華的解決方案涵蓋企業中所有與人才發展相關的項目，包括人才招聘、評估、培訓、職涯管理、外包及諮詢等服務。

萬寶華擁有全球最廣且領先業界的服務網路，範圍遍及80個國家及區域，近3,800個服務據點，結合了全球視野及在地經驗，服務全球各行各業的跨國公司及中小企業達400,000家。

萬寶華連結人才潛力和企業目標，協助人才和企業達成超乎想像的成果，因為他們的成功就是萬寶華的成功。由此，萬寶華創造企業前進的力量，加速人才的成功，並致力經營雙方長期發展的連結、引領全球職場的發展。

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®、Manpower Professional 和 Right Management®。欲知更多有關萬寶華如何協助您在人才時代中致勝，請至萬寶華官網：www.manpower.com.tw

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@manpowertw.com.tw

© 2012 ManpowerGroup 版權所有

