



ManpowerGroup®

# 工作技能革命

從「職場消費者」到「人才建設者」



“



Jonas Prising,  
Chairman & CEO  
ManpowerGroup

因工作技能革命的出現—幫助人們適應快速變化的工作世界將是我們的決定性挑戰。具有正確技能的人將為自己創造更多機會，並得以選擇如何，以及在何時和何地工作。沒有正確技能的人在未來將難以看到他們的情況會有改善。在眼前發生的這種兩極分化情況，對社會及經濟發展沒有好處。企業需要更積極的培養人才競爭力，以解決Have和Have Not之間日益擴大的差距。

現在是企業領導者該反應和負起責任的時候：雖不能減緩技術進步或全球化的速度，但我們可以投資提升員工的技能，以提高人員和組織的韌性。員工個人也需要培養他們的學習能力：激發學習新技能的渴望和才能，維持與工作市場貼近，以保持就業。

企業需要立即採取行動，快速追蹤現有員工的技能和再培訓，以確保我們的員工隊伍擁有未來所需技能，也需要帶動那些還沒有完全準備好的人。

總之，我們需要準備好面對新的工作環境和新的職場技能，這就是我們所說：工作技能革命的出現。

”

# 人才時代下的工作技能革命

## 舊有商業模式的崩解

機器人的興起破壞原有商業模式，全球化、大規模移民、到英國脫歐、美國選舉和更廣泛的不確定性地緣政治，人才時代已經到來。宏觀經濟力量促使ManpowerGroup萬寶華在十年前便預測趨勢—人口結構改變、每個人更強烈的自主選擇意願、客戶成熟度提高和技術革命—這些結構性的影響至今是顯而易見的。數位化、機器自我學習、老齡化、人口遷移、極化、消費化和替代工作方式等因素的融合，意味著商業模式正在轉變。

## 準備迎接工作技能革命

轉型的第一階段表現在更快的市場速度、與傳統企業競爭的新模式，靈活性和績效至關

重要。隨著業務格局的不斷變化，我們已進入第二階段，科技正在改變我們對物質基礎設施和實物資產的需求，科技使組織能透過擷取、分析和交換大數據資料來創造價值。

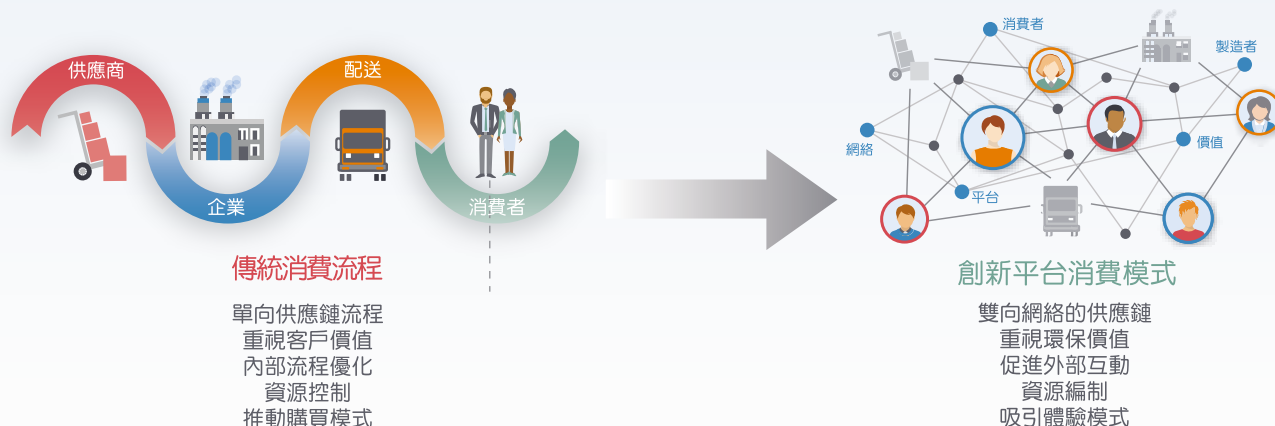
接著，我們看到了技能革命的出現—能夠讓技術、人才和人際關係三者平穩發展，將是人與企業成功的關鍵。具有職場所需技能的人，將繼續擁有如何和在哪里工作的主導權，而那些不具職場所需技能的人，將面臨被職場淘汰的風險。在這種風險加劇和利潤壓縮的環境下，組織必須比以往任何時候都更加靈活，特別是運用具有人才、影響力和價值創造能力的非實物資產密集型平台，這種策略轉變將決定企業是否成功、發展出新的商業模式和網絡效應，提高企業競爭力並獲得最終勝利，抓住稍縱即逝的競爭優勢。

## 勞動力運用正在改變 職場樣貌...



## 商業模式的轉型

科技減少對基礎設施和實物資產的需求，科技使企業能透過擷取、分析和交換大數據資料來創造價值。



### 少即是多

在未來，擁有較少實物資產的商業模式將占主導地位；匯聚生產者及消費者的互動和信息的交易平台，將繼續創造價值和競爭優勢。像Amazon這樣的企業，其超過3億的活躍用戶將繼續為其創造的價值和提高競爭優勢<sup>1</sup>。

例如：一個值得信賴的品牌，不需要特別打廣告或建立一個易於使用的界面，他們便可進入新的市場：像是物流商，雜貨商，音樂商等，忠誠消費者將更加輕鬆地消費和享受創新。而強大的平台將受益於其在現有價值鏈中的位置，更快速地創造更大價值，並繼續支配購物市場。

藉由消費者無法抗拒的較低價格、更多的選擇和線上的方便購物，打亂舊的商業模式並勝出，導致舊有商業模式的革新。例如書店、影音出租店、計程車公司和旅行社，已

經有明顯地受到影響。最終贏家、落後者和輸家之間的界限，無疑就是他們在網絡上創造的價值、全球和在地的良好互動，當然還包括一速度。

### 平台經濟的來臨

在人才時代最成功的新進者之一：阿里巴巴提供平台，促進買家和賣家之間的交流；或是Uber，定義需求和破壞傳統載客運輸的模式，以更低成本創造超越國界的機會，而且看起來還有無限發展可能。

亞馬遜的私人助手(Alexa-enabled Echo)也在顛覆傳統模式，透過虛擬方式提供數千種在線服務、技能和應用程式，從烹飪書、智能家居控制到股票投資組合管理都有<sup>2</sup>。台灣的在線市集Pinkoi，有47個國家的客戶，超過20,000個獨立設計師和藝術家在此平台展示作品<sup>3</sup>。

<sup>1</sup> 2016. "Amazon.com Announces Fourth Quarter Sales up 22% to \$35.7 Billion," Business Wire, 28 January.

<sup>2</sup> Stangler, Cole. 2016. "Meet The Gig Economy Companies That See Investing In Workers As A Smart Business Strategy," International Business Times, 15 March.

<sup>3</sup> Lund, Susan and Manyika, James. Globalization for the little guy. New York: McKinsey & Company, 2016.





藉由這些平台，工匠、企業家、應用程式開發人員、自由接案者、小企業和個人可以聚集在一起，進行更多交流。隨著千禧世代和Z世代接受數位化的腳步馬不停蹄——幾乎1/3以上的人持續在線——平台經濟的潛力只有一個方向：持續向上<sup>4</sup>。

### 更了解「你」的需求

技術、透明度、選擇和控制意味著新的模式正在出現，迫使傳統渠道業務、中介和大賣場轉變為平台且高度客製化的服務。個人化正在興起，無論是客戶或是員工，都自己決定自己工作、生活和消費型態。在工作的領域，人們的緊密合作機會增加意味著我們想要獲得工作以外更多的東西，例如：員工希望工作上的價值和高選擇度能幫助其職涯和生活不斷進步。

過去僱傭習慣的純交易關係容易讓員工認為：工作不是生命中一部分，導致難以提高其對公司的信任或品牌忠誠度。雇主需要從根本上做些不同的事情，以吸引、留任員工，並鼓勵員工將工作納入自己長期職涯目標中的一部份，而不僅僅是從事

「一份工作」。

### 從藝術轉向科學：人資抉擇方式的轉變

人才將是競爭力、企業整體成長及同一產業新進業者競爭的關鍵。工作模式與內容正在重組，企業需要採取更加成熟的人員管理做法來應對這些壓力。數位化與勞動力數據的需求將擔任較以往更為重要的角色，人資從而能夠更好、更迅速地做出抉擇並提高市場透明度。

#### 領導者將需要重新思考

工作的結構，並明確定位角色，由誰或由什麼工具來完成。人力資源抉擇方式必須從藝術轉向科學，並需要更協調、精確的人才策略，以配合即時業務需求。44%的企業領導者表示：他們已開始利用勞動力數據分析來預測業務績效，而在2015年，只有29%的企業做到<sup>5</sup>。

舉實際例子來說，日本電器業者—日立(Hitachi)使用感應工具，從大數據中分析出員工幸福指標；另外，美國銀行(Bank of America)則利用傳感工具以了解團隊動能如何影響工作表現。公司對數據分析的期待將持續改變，並需要更多的數據作為人資決策的參考；職場劇本也隨之變動，重新定義規模、價值和競爭的基本概念。

幫助人們提升技能並適應這個快速變化的工作世界，將是我們這個時代的勞動挑戰



<sup>4</sup> Andrew. 2015. "One-fifth of Americans report going online 'almost constantly,'" Pew Research Center, 8 December

<sup>5</sup> Global Human Capital Trends 2016, Deloitte

## 回到未來：從「職場消費者(Consumers of Work)」到「人才建設者(Builders of Talent)」

工作技能和人才為兩大關鍵。技能週期縮短：Z世代所從事的工作65%在今日還尚未出現。在工作技能革命時代，企業對於具備相關技能和旺盛學習力的人才需求提高，聘僱重點則放在幫助員工發展彈性職涯，而非單純雇用人員以完成工作。然而，在過去近幾十年，雇主聘僱心態卻是由從人才的建設者到職場的消費者，現在是「回到」未來的時候！將企業自身擔任的角色從「職場消費者」返回至「人才建設者」。

在未來，需要更有吸引力且能永續經營的做法，幫助員工提升技能，並適應瞬息萬變的職場將是當代勞動趨勢的挑戰！

企業應自問：我們將如何確保內部團隊的敏捷度足夠，讓企業持續保有競爭力？

## 立即採取行動：善於反應且負責任的領導階層

新舊時代之間的劇變將持續為政治、媒體、社會，甚至企業內部帶來不穩定。過往作法、科技應用與工作模式vs全面創新的策略規畫的衝突、變更過的彈性做法皆可能造成內部摩擦，進而影響決策和企業發展。企業需要度過適應期，一方面維持業務順利運行，另一方面為不確定的未來做準備。

駛向未知的水域需要打破傳統思維，開拓新的工作模式，同時管理好短期目標和股東需求。在日漸多變的環境下，要實現今天的目標，並為明天做好充足準備，需要善於回應和負責任的領導者來推動未來的競爭力、整體成長和包容性。反對聲浪可能很強大，保護主義、渴望維持舊有現況的安全感和可預見性將導致緊張局勢和政治兩極分化。

<sup>6</sup> Chui, Michael, Manyika, James, and Miremadi, Mehdi. Four fundamentals of workplace automation. New York: McKinsey & Company, 2015.

<sup>7</sup> Shin, Laura. 2016. "How The Blockchain Will Transform Everything From Banking To Government To Our Identities," Forbes, 26 May.

## 科技革新：數位化對人和技能的影響

### 更快速的遽變：工作技能革新的規模與程度將前所未見

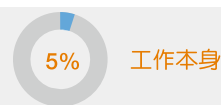
每天幾乎都有數位化、人工智能和虛擬現實影響工作環境的新聞。現今高達45%的人力工作可能於不遠的未來為機器所取代<sup>6</sup>。即便過去曾有過工作技能的轉換—如從出納員到全方位客服人員；從打字員到文字處理者與個人助理—過去工作技能因時代的進步而崩解、被破壞、重新分配，最後被創造。

這類變化理應早已不足為奇；然而，因為現代產品生命週期與技能週期縮短，科技的快速進步也逐漸降低使用的成本及難易度，職場技能的變化規模將前所未有地龐大與迅速。我們不能完全精準地預測未來對工作數

## 自動化帶來破壞，但非毀滅

必備技能	2020 / 2015
複雜問題的解決能力	1 / 1
獨立思考能力	2 / 4
創造力	3 / 10
人事管理能力	4 / 3
團結合作能力	5 / 2
情緒管理能力	6 (新)
判斷與做決定的能力	7 / 8
服務導向	8 / 7
談判協調能力	9 / 5
認知彈性	10 (新)

### 自動化能取代：



Z世代所從事的工作中，  
**65%**在今日還尚未出現

Sources: The Future of Jobs, World Economic Forum 2016. Four Fundamentals of Workplace Automation, McKinsey, 2015.

量減少和增加的影響，但仍可以從歷史中學習：可以肯定(1)將會有技能需求不穩定的情況(2)所有技能領域、部門、國家早晚都會發生工作技能革命(3)布局全球的企業將最有可能更好地應對改革浪潮，最後度過此風暴。

### 白領機器人的興起

製造業已遇到了最重大的科技破壞，隨著所謂的第四次工業革命<sup>7</sup>，總體就業人數下滑，但產出卻急劇上升。

在1990年至2014年期間，幾乎所有發達經濟體的製造業和工廠就業人數皆減少——日本(-34%)、法國(-33%)、美國(-31%)和德國(-25%)。

不只是傳統製造業或手工產業受到影響，白領工作也在轉變：美國在WebMD網絡上

訪問虛擬健康顧問的人數比看醫生的還多；在法律領域，eBay交易者之間的六千萬起糾紛是由線上爭議解決網站，而非由律師和法官處理，為美國法院系統整年全部訴訟次數的三倍之多<sup>8</sup>。

財務金融領域也正在面臨科技所造成威脅，從櫃檯人員到面對客戶的員工和市場分析師，投入金融科技的投資金額於2013至2014年翻漲三倍，為122億美元<sup>10</sup>，高達54%的金

融產業工作有被科技取代風險，超過美國任何其他專業性產業；零售業則有47%的銷售業務、86%的會計、記帳和其他數據處理業務可能為自動化所取代<sup>11</sup>。

技術的整合——從能簡化商品庫存確認與快速自助檢查的無線射頻識別(RFID)與掃描器，到線上購物的蓬勃發展，皆意味著該領域對白/藍領工作的影響。

### 人類 vs 機器人 或

### 反科技者 vs 熱愛科技者？

在未來短期內，運用新科技的成本仍較高，並需具備專業技能的人員操作，雇主將猶豫是否全面導入自動化，不再使用人工勞力。在43個國家的18,000多家企業中，62%的企業預計自動化或數字技術不會影響未來兩年的員工人數<sup>12</sup>，20%的企業希望自動化能提高招募品質<sup>13</sup>，近2/3的企業投資內部訓練以提升員工技能，42%在不取代原有員工的情況下，

額外招募擁有新工作技能的員工，超過1/3的企業透過承包商或第三方，將專業技能授予內部團隊，以緩解轉變帶來的影響<sup>14</sup>。人類對工作型態轉變所產生的焦慮多過正面情緒，恐為往後改革增添更多阻礙。

除此，科技自動化的實際執行並無理想中順利：2016年，英國電信公司BT Group將海外客服中心移回英國，以提供更好的服務品

<sup>6</sup> Levinson, Marc. U.S. Manufacturing in International Perspective, Washington: Congressional Research Service, 2016.

<sup>9</sup> Susskind, Daniel and Susskind, Richard. 2016. "Technology Will Replace Many Doctors, Lawyers and Other Professionals," Harvard Business Review, 11 October.

<sup>10</sup> Popper, Nathaniel. 2016. "The Robots Are Coming for Wall Street," New York Times, 25 February.

<sup>11</sup> Chui, Michael, Manyika, James and Miremadi, Mehdi. Where Machines Could Replace Humans - And Where They Can't. New York: McKinsey & Company, 2016.

<sup>12</sup> Impact of Automation in the Workforce, ManpowerGroup, January 2017.

<sup>13</sup> Global Human Capital Trends 2016, Deloitte University Press, February 2016.

就業力——即獲得和保持自身受雇的能力——已不再單純依賴過去的法則，而是取決於我們能學習什麼。



質<sup>15</sup>；全自動化飛機的技術已問世多年，但離普及大眾仍有一段距離；在匹茲堡、賓州的Uber無人計程車要實際上路還需幾年；供應蘋果與三星電子零件的台灣製造大廠富士康於2011年宣稱，在未來兩年將引進超過一百萬個的機器人，然而到2015年，卻只有5萬個機器人實際於工廠運作<sup>16</sup>。

在機器化時代，工作型態的轉變不必然是人類與機器人的戰爭，我們不應低估人類連結的價值。

### 恆定價值：附加技能、敏捷性和可學習力

在工作技能革命中，我們對不同技能的評量方式將有所改變：只要企業和個人準備充足，技術性工作與數位化的成長將帶來機會。技術將取代原有勞力密集與規律的庶務性工作，所以員工可以投入更多非常規工作並深入發展職能。

創造力、情緒智商和認知靈活性為進一步挖掘人類潛力的技能，並不會被日益普及的機器人所取代。越來越多人將發現自身工作技能需要提升，並且多樣化地接觸新領域，附加技能，靈活性和學習力將至關重要。在經

濟合作暨發展組織(OECD)的國家，高專業度的職務需求成長最快速。

而受影響最大的產業中，將特別對低技能、低學習者和女性產生更多威脅。銷售、商業金融業務，以及辦公和行政部門的角色皆會受自動化影響，而且上述部門往往有較高比例的女性；相反的，預期就業機會增加的產業往往較少女性參與，其中包括建築、工程、電腦和數學等職務。如果依目前的趨勢預測，全球女性可能面臨三百萬個工作消失，卻只有增加五十萬個工作機會的困境，等於每增加一個工作就失去五個工作。而能夠融合人才、工作技能和科技的企業，才能贏得未來。

就業力——即獲得和保持自身受雇的能力——已不再單純依賴過去的法則，而是取決於我們能學習什麼。

## 客戶成熟度：權力轉移

### 從西方到東方，再回到西方： 全球權力轉移

人才前進的目的地正在改變。隨著亞洲崛起，全球東西方的經濟實力重新調整<sup>19</sup>過去數十年來，幾乎沒有國際競爭對手的西方跨

<sup>14</sup> Impact of Automation in the Workforce, ManpowerGroup, January 2017.

<sup>15</sup> Burton, James and Davies, Emily. 2016. "EE ditches foreign call centres - as new boss looks to create 600 jobs and put customers first," This is Money, 24 April.

<sup>16</sup> Wages and Employment. China Labour Bulletin. 2016.



國企業享有先發優勢，並利用全球化浪潮，降低勞動力成本，掌握複雜的供應網絡，取得商業上的巨大成功。然而，現在的世界舞台逐漸轉變升級，1990年，財富雜誌所公布的全球500大企業中，只有5%的總部設於新興市場；2013年，增加至26%，並於2025年，預計更可能成長至45%，其中將有一半預計為中國的企業<sup>20</sup>。

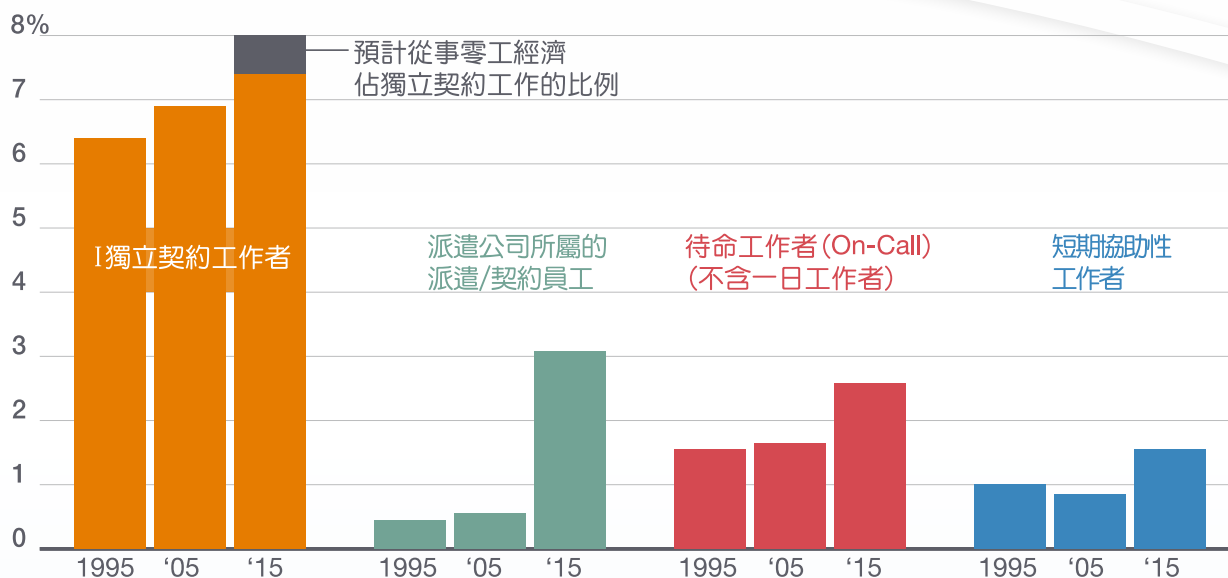
新進企業和新興市場將繼續提升自己在價值鏈的位置。2016年，ManpowerGroup萬寶華旗下MSP領導品牌—TAPFIN以超過50個標準（包括人才可用性，成本效率，生產力和法規限制）進行勞動力市場排名：紐西蘭、新加坡、菲律賓、以色列和印度為全球人才前進的五大目的地<sup>21</sup>。衡量要在哪裡、設立什麼樣的企業、雇用什麼樣的員工的可變因素將較以往更為複雜。

## Supersize Me: 規模就是一切

競爭力正在改變「規模」的價值。科技進步讓小型企業得以快速擴展和轉移權力，也讓靈活且準備好創新的大型企業創造機會，迅速成長為超大規模企業。

如跨足多項產業的全球企業GE(General Electric)正重新定位自己：降低金融服務的比重，投資可再生能源、航空、醫療保健和軟體領域，甚至將企業內部的雲端操作系統—Predix推廣給其他公司。超大規模且成長快速的企業如Google，Facebook和蘋果則購買靈活的新創企業，幫助他們更快地掌握新工具/平台及具潛力領域的機會，如：IBM的Watson和蘋果的Research Kit。

## 選擇彈性多元工作模式的工作者比率



Sources: Labor Dept. (1995, 2005); Alan Krueger of Princeton U. and Lawrence Katz of Harvard U. (2015)  
THE WALL STREET JOURNAL

<sup>17</sup> The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum, January 2016.

<sup>18</sup> OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills, OECD, 2013.

<sup>19</sup> Campbell, Kurt, 2016. "Easternisation: War and Peace in the Asian Century," Financial Times, 12 August.

<sup>20</sup> Agyenim-Boateng, Yaw, Dobbs, Richard, Manyika, Jonathan, Remes, Jaana, Mit, Sven, and Woetzel, Jonathan. Urban world: The shifting global business landscape. New York: McKinsey & Company, 2013.

<sup>21</sup> Contingent Workforce Index 2016 Global Analysis, ManpowerGroup Solutions, 2016.

人才的高彈性流動、職涯選擇增加為新的就業常態，特別是在美國和英國等開放市場。除了傳統的長期聘僱方式，還有接案、約聘、派遣、兼職、待命、團隊外包、零工(gig)和短期出租或借用人力等職涯選擇。

### 比起不認識的惡魔，還是認識的惡魔好

近期合併、收購和創新合作夥伴的增加可能暗示著：敵人可以很快變成朋友。

2015年全球併購活動為前所未有地熱絡，總額達4.7萬億美元，其中71筆交易價值超過100億美元，而且尚未有減速的跡象：60%的企業高階管理者計劃在2020年前，在新興產業採取大膽併購動作<sup>22</sup>。

奇數合作夥伴關係、合作夥伴關係和第三方關係皆意味著企業將尋求新的方式來發展核心業務、分攤成本和更有效地營運—蘋果手機使用三星製造的零組件，豐田和寶獅雪鐵龍合作生產營業用車、可口可樂和亨氏食品公司(Heinz)合作研發可永續利用的容器，以及Spotify希望收購SoundCloud。沒有什麼是絕對的，除了出乎意料，還是出乎意料。

### 人才時代下的多元工作模式

企業更多地利用替代工作(alternative work)模式來滿足其對快速變化的工作技能所需—超過半數的企業計劃在未來三到五年內增加聘用特遣員工<sup>23</sup>。有了更多元的方式來幫助個人或組織完成工作，替代工作模式在過去十年為美國帶來了最大的就業增長<sup>24</sup>。同時，傳統全職：一週40小時的正職工作，即便面臨人數與工會數量下降，仍然為最主要的工作模式。

人才的高彈性流動、職涯選擇增加為新的就業常態，特別是在美國和英國等開放市場。除了傳統的長期聘僱方式，還有接案、約聘、派遣、兼職、待命、團隊外包、零工(gig)和短期出租或借用人力等職涯選擇。在ManpowerGroup Solutions業務中，我們看到近半數的客戶結合正職和派遣勞動力，以及時執行解決方案和最佳技能組合<sup>25</sup>。

### 被遺忘的勞動力和總體人才管理的崛起

80%的企業各部門對於人才位置、成本、契約安排沒有一致的觀點，管理階層需要採用創新的總體人才管理策略，以全面了解員工的生產力和參與度。在舊有模式中，人資部門負責招募正職員工，而採購部門則多負責與供應商窗口聯絡，然而，在未來這兩個部門將需要分享人力資訊，共同建立人才整體策略，以了解公司所需的人才在哪裡，因而在總體人才投資上降低風險和實現未開發的價值。

在具有前瞻性的全球科技公司中，49%的技術人才是臨時專案性質，包括擁有銷售和工程領域的關鍵人才。由非全正職人員組成的專業技能團隊將越來越常見，因為創新的企業領導者意識到勞動力組合不再只侷限於傳統就業和替代模式二選一。傳統聘僱模式與工作保障的消失將挑戰企業和個人是否能在

<sup>22</sup> Busch, Wayne and Moreno, Juan Pedro. 2014. "Banks' New Competitors: Starbucks, Google, and Alibaba," Harvard Business Review, 20 February.

<sup>23</sup> Global Human Capital Trends 2016, Deloitte University Press, February 2016.

<sup>24</sup> Lawrence Katz and Alan Krueger. "The Rise and Nature of Alternative Work Arrangements in the United States, 1995-2015," 2016.

<sup>25</sup> Contingent Workforce Index, 2013 Global Analysis, ManpowerGroup Solutions, 2013.

21世紀職場中，在靈活性和職涯保障之間取得最佳平衡。

## 個人選擇：「終身受雇於同一家企業」或「自己的職涯自己規劃」

零工經濟(gig economy)：只是過度膨脹的泡沫？

共享經濟平台—如Uber和Lyft、Thumbtack、Habitissimo和TaskRabbit、Upwork和Freelancer.com—對消費者而言已越來越常見，並吸引人們對工作開放性的注意。雖然標題可能很聳動，但真正從事零工工作的人數仍然很少：在美國，不到0.5%的工作者實際在網路上或應用平台上工作<sup>26</sup>。

全球只有約4%的勞動人口使用數位平台創造收入，所有「獨立工作者」（即零工工作者、創業者、接案和臨時工作者）中，不到一半（44%）的人從中獲得主要收入。

零工工作的興起，無論是真實還是個人觀感，都代表儘管企業和個人希望避免太多外在限制

在人才時代，個人將享有更多選擇工作方式的自由，以滿足自身需求，以建立結合工作和家庭的生活。

與鼓吹，政策制定者還是需開始訂定相關法規。靈活性與責任的混合模式將保護個人自由，能自主決定在哪裡、何時和如何工作。

雖然零工經濟對於大多數人來說不是太現實，但毫無疑問，管理自我職涯的趨勢正在上升。在人才時代，個人將享有更多選擇工作方式的自由，以滿足自身需求，以建立結合工作和家庭的生活。

### 就業力保障勝過工作保障

單純的全職工作數量在未來將逐漸減少，「一輩子只做一份工作」的觀念即將過時。

在大學畢業之後的第一個十年，千禧世代將更換約4個工作，跳槽頻率幾乎是他們父母的兩倍<sup>28</sup>。

1/3的工作者為「持續找工作者(Continuous Candidates)」，熱衷於透過更換工作來提升職涯和升級工作技能<sup>29</sup>，實現職涯保障而不是工作保障。為了吸引和留住優秀人才，雇主需要更加透明地提供他們可以為現有員工和新員工除了薪水外的其他內容。

大多數的千禧世代工作者表示：提升工作能力為其職涯清單的首要目標，而且許多人甚至願意為此付出自己的時間和金錢。

千禧世代和Z世代在2030年將占整體勞動力的2/3<sup>30</sup>，就業力將不再僅取決於你已經知道的，而是你能學習、應用和適應的能力。

### 勞動力2030：就業演變

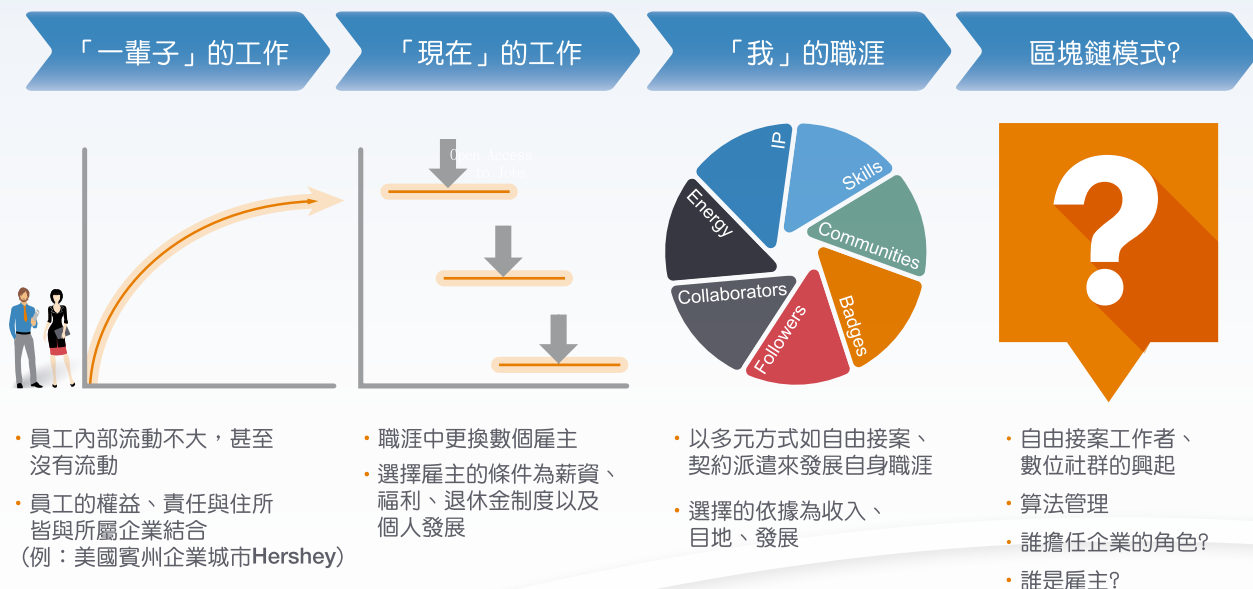
員工和雇主之間的關係在已開發國家持續改變。過去，在英國的典型城鎮Port Sunlight或美國賓州的企業城市Hershey，員工的權



<sup>26</sup> Zumbun, Josh. 2016. "The Entire Online Gig Economy Might Be Mostly Uber," The Wall Street Journal, 28 March.

<sup>27</sup> Independent Work: Choice, Necessity and the Gig Economy, McKinsey Global Institute, October 2016.

## 員工和雇主之間的關係演變，下一步在哪裡？



益、責任甚至住所皆與所屬企業結合<sup>31</sup>；當時都市化和城市的高速增長，提供人們更多選擇在哪裡工作的選項，就業模式演變成「一生做一份工作」，當時員工與雇主相互忠誠，當企業聘僱一個年輕人時，不管他的技能或資歷是如何，企業只吩咐他們去做「對公司有益的業務」，直到員工的職業生涯結束；然而，現在的就業模式卻非如此，市場成長趨緩，成本壓力漸長，縮編和裁員將就業模式轉變為「只為現在的工作 (Job for Now)」，而這往往降低相互信任，並延伸出「每個人只為自己想」的觀念，因此，「我的職涯 (A Career for Me)」模式代表著公司和個人都各自選擇對自己有利的做法。

雇主將越來越被「不想被聘僱為傳統正職員工的人」挑戰，而擁有企業所需技能的人將為最大贏家。

### 區塊鏈的未來：員工與企業組織關係分解

隨著科技進步和需求轉變，技能和工人可以完全獨立於企業組織之外。比特幣已經挑戰了全球貨幣，相同的區塊鏈 (blockchain) 概念也可能擴展到勞動市場，改變企業組織的結構，引入智慧型契約，刪除對中央權威的必要性，並進一步轉移權力，算法管理已不是什麼新鮮事，不具備專業技能的人將更受自動化威脅。

像 Deliveroo 和 Lyft 等企業透過利用數據來調配尖峰時間的工作與載客地點、以應用程式分配需求、收集評價甚至吊銷違規司機；類似的情形也發生在英國：大型超市 Tesco 為倉庫工作人員配置追蹤和傳發定位任務的臂章，更多的公司使用可穿戴配件即時追蹤員工的生產力。接下來，很快就會看到喜歡實際做各種雜務的主管消失，

<sup>28</sup> Long, Heather. 2016. "The new normal: 4 job changes by the time you're 32," CNNMoney, 12 April.

<sup>29</sup> Always Looking: The Rise of Continuous Candidates, ManpowerGroup Solutions, 2016.

<sup>30</sup> United States Labor Bureau.

<sup>31</sup> Hirsch, Michele Lent. 2015. "America's Company Towns, Then and Now," Smithsonian, 4 September.

<sup>32</sup> Shin, Laura. 2016. "How The Blockchain Will Transform Everything From Banking To Government To Our Identities," Forbes, 26 May.





或是算法機器人成為你的新老闆？區塊鏈組織將會成為員工-雇主關係的下一個模型嗎？<sup>32</sup>

## 移動人口地圖： 橋接分歧

### 打開或關閉，進入還是出去？ 新興政治分界

在現代，新的政治分界在世界各地已不再是左派或右派的分別，而更多的是關於開放和封閉邊界的對立。

最近的選舉陸續進行，在美國、英國、奧地利、法國、義大利，荷蘭，移民問題都是世界選民的核心議題。歡迎移民或把他們趕出去？開放對外貿易還是保護國內產業？包容文化的變遷還是促進本土主義？人口正在老化，而納稅的人才庫正在萎縮。

在德國，到2020年，預估超過1/5人口超過65歲；在日本，世界上最高齡的國家有25%的人已經65歲或以上，預計到2040年將達到35%。

同時，歐洲也正經歷自第二次世界大戰以來大量的移民湧入，族群整合將成為一個更

為關鍵的社會經濟優先課題，需設想如何幫助個人發揮或發展新技能，找到有意義的工作和恢復正常生活。無論蓋不蓋牆，人才的流動性都將越來越重要，特別是在人才短缺的產業，包括建築、醫療保健和電腦工程。全球企業將持續依據勞動力自由流動率和監管法規的標準，評估其設廠地點和時間。企業領導者需要做出反應，明確讓所有人才了解其在企業組織中的價值，而不會停止歡迎所需人才，以保持競爭力。

### 「迴聲室」，又稱「舒適圈泡泡」： 兩個世界的故事

隨著科技對舊有工作模式的持續破壞，勞動力市場正以兩種速度運作：具備專業技能的人將更加炙手可熱，並為自己創造機會，得以選擇如何、在何時何地工作；而不具備的人則無法在近期的未來得到改善自身劣勢。

美國總統和英國脫歐等令人吃驚的結果，與政治激進的極左與極右派團體皆伴隨著「舒適圈泡泡(bubblized society)」的出現，而此情況下也產生「新聞內容個人化」，許多消費訊息和新聞皆經過媒體仔細篩選，在具有相似觀點的迴聲室中撥放，但與外界幾乎絕緣，像是待在屬於自己的舒適圈泡泡裡一樣，泡泡裡面的人相信自己就是正確的一

方，而導致當他們接受泡泡外不同的觀點和意見時，感到不可置信。

企業領導者作為改革的代理人，必須承擔個人責任，並建立員工的信任，相信領導者能塑造更美好的未來，並與其員工和他們所屬的社群接觸。當善於反應且勇於負責的企業領導者：現在就採取行動！



女性預計會比男性付出更多的時間照顧他人——為孩子、家中長輩、伴侶，甚至擔任志工。對企業而言，透明度不僅指數字透明，而是採取行動，吸引與留任所有性別的優秀人才。

### 性別平等，誰說了算？

談到性別平等，我們在某些領域已取得了巨大的進步。在亞洲，小池百合子最近在東京都知事的競選中取得了歷史性的勝利；在美

矽谷企業也開拓了組織內部透明度的可能：在2014年，Google迅速披露了內部人力數據，而Yahoo、Twitter、Facebook和蘋果也陸續公布。具有自覺包容性文化的企業以優秀女性填補他們的人才管道，甚至將其晉升高階職位，並取得亮眼表現。靈活性、

企業領導者作為改革的代理人，必須承擔個人責任，並建立員工的信任，相信領導者能塑造更美好的未來，並與其員工和他們所屬的社群接觸。當善於反應且勇於負責的企業領導者：現在就採取行動！

國，民主黨推舉出第一位女性總統候選人，新當選的女性參議員比例更前所未有的高；

在歐洲，Theresa May是英國脫歐後穩定政局的掌舵者；Angela Merkel再次被評為世界上最有权力的女性；丹麥和挪威的女總理早已不是什麼新鮮事。

然而，在企業組織層面，公司仍然需致力改變，加速性別平等，在領導階層和基層人才管道皆為如此。女性的勞動力參與率停滯不前：儘管今日95個國家有大量女性接受大學教育，全球女性勞動參與率為54%，男性為81%<sup>33</sup>。

高階職位的女性人數仍然很低，世界上只有4個國家的男女議員、高階政府官員人數相同。

雇主會發現自己越來越成為此議題的焦點，因為法規將要求更高的透明度：英國將效法法國、瑞典和丹麥，規定企業必須公布薪資中位數和平均性別薪酬差距，定位該國企業內部女性的角色和職級。

結合工作和家庭的能力將持續為關鍵議題，特別是當女性通常每天花費90分鐘至數個小時照顧他人，而高齡化人口只會增加對老年照護的需要。

ManpowerGroup萬寶華的千禧世代調查報告結果也支持此觀點：女性預計會比男性付出更多的時間照顧他人——為孩子、家中長輩、伴侶，甚至擔任志工。對企業而言，透明度不僅指數字透明，而是採取行動，吸引與留任所有性別的優秀人才。

<sup>33</sup> The Global Gender Gap Report 2016, The World Economic Forum, October 2016.



幫助人們提升技能並適應瞬息萬變的職場將是當代勞動力的重大挑戰！

## ABOUT MANPOWERGROUP 關於萬寶華

欲進一步了解萬寶華推動職場人人皆能的專業服務，請見：[www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com)





ManpowerGroup

# 工本科技革命：

「人本科技」 「人本科技」 「人本科技」 「人本科技」

