

# 無國界勞動力： 2008年

## 目錄

---

摘要	1
正在進行中的工作	2
流動的勞動力：遷徙者是誰？原因為何？	6
吸引遠方的人才：雇主所面臨的挑戰	12
結語	16

# 摘要

目前，全球勞動力的遷移前所未見。但對大多數雇主和政府而言，要完全了解人才流動這個複雜的議題，以及此議題對人才短缺和全球勞動力市場的影響，還有一段遙遠的距離。

人才流動是管理無國界勞動力的項目中不斷發展的一部分。無論是澳洲西部的菲律賓電工，還是阿拉伯海灣國家的印度石化工程師，他們對於遠離家鄉尋找工作機會的意願都已提高。比起歷史上任何時期，更多職場工作者走出國門，在海外工作。

和人才跨國流動同等重要的是其在一國內的遷徙。在中國，許多人正從貧窮的西部省份遷移到商業繁榮的東部沿海城市，尋求更好的工作<sup>1</sup>。在日本，大量人口湧入城市，農業因此受到影響。此外，挪威北部農業地區的人口日漸稀少；墨西哥南方各州則試圖阻止人才流向工業化程度較高的北方邊境各州。

人才流動的問題很複雜，這已不再是某個時期的單向遷徙。一方面，人才流向需要他們的地方，另一方面，希望返鄉的人才則回到迎接他們的家鄉。隨著企業在臨近新市場和全球資源供應處設立營運據點，工作機會也在變動。其中，資金流動是一個觀察重點，移民工作者將勞務所得寄回給祖國的家人，彷彿他們在無形之中又返回了家鄉。目前，海外匯款形成了一個巨大的次級經濟環流，許多國家都藉此維持國內生產總值，雖然其國內許多組織及員工的表現如常，但經濟並非靜止不動。僅舉一例，美國底特律附近的汽車製造工人正面臨一個現實問題，在該地區，由於其技術受到挑戰，迫使他們必須接受重新訓練或移居到需要他們技術的地方。

人才流動的各個面向都與政府政策相關，表現在移民限制、邊防、對內投資、教育創新、地區發展獎勵等。在許多國家，政府的移民政策強烈影響選民情緒；但是，造成今日所謂「新國家主義」興盛的真正原因在於移民政策搖擺不定。政府沒有認真考量如何制訂策略以適當地處理移民問題，使勞工們獲益。

本白皮書緊跟隨著勞動力發展的步伐，揭開目前全球勞動力的複雜面紗，並幫助企業了解技術/非技術勞動力的動態變化和長期供需情況。對於家鄉以外的新工作，本白皮書也將從不同觀點、格局及彈性來解讀勞動力的變遷。我們將探究人才流動為職場工作者帶來的挑戰和機會，也將持續關注企業開發人才的廣度。我們將審視雇主對人才流動的反應、突顯企業成功

運用人才的少數案例，並且強調如果人才流動是思慮周密、前瞻思考的企業在策略發展及經濟政策的一環，那麼在商業運作及政府政策上將可能會遭遇哪些狀況。

本白皮書分別針對藍領和白領階級進行分析，起因於兩種工作者的志向及搬遷型態各不相同。我們也劃分出專業技術人員及非技術人員，專業技術人員從需要他們服務的穩定市場中獲益，非專業技術者卻仍在天平的另一端苦苦掙扎。提及人才遷移，必須釐清有兩種「邊界」，跨國地理邊界無須贅述，另一種則是一國之內影響人才移動的無形界線。此外，還有兩種完全相反的力量影響政府移民政策，全球化是其一，國家統治權是其二。

歷年來，萬寶華對於就業類型的諸多研究發現，雇主和政府會出現兩種截然不同的回應，一方面他們講求策略、被動回應且經常採取保守的態度；另一方面則是全盤考量、著眼現況並且講求事實，及著眼於未來勞動力的供需。我們期盼本白皮書能鼓勵後者多於前者。

## 正在進行中的工作

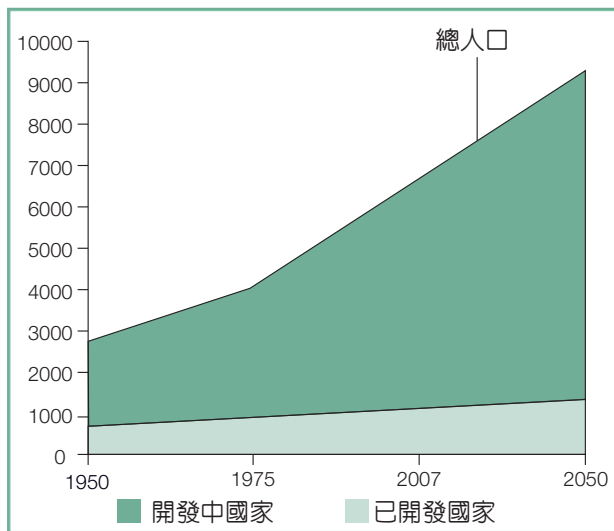
下列的例子令人惋惜，一位雇主嘗試在孟加拉組成一個客服中心，而此地普遍情形是，工作人員藉口吃午餐離開辦公室，卻在別處接受面試而得到一份新工作，獲得更高的薪資，這些事情都未告知其雇主。還有一例是愛爾蘭肉品加工廠管理者的經驗，其手下經驗豐富的斯洛伐克籍屠夫，被挪威競爭者以更好的條件挖角。另一個值得同情的案例，海灣娛樂公司 (Gulf entertainment company) 未能在最後期限內完成重要工程，起因於不能像過去一樣容易地找到經驗豐富的外籍工程師和專案經理，而與原本垂手可得的重重大計畫失之交臂。在墨西哥南部的韋拉克魯斯 (Veracruz)，政府官員和雇主在看到他們最好的工人們趨之若鶩地移向該國北部各州的保稅加工出口區工廠時，心裡真是焦急萬分。

這些插曲，以及許多類似事件，足以證明當今勞動力正在全球遷徙，這種遷徙正在加速發展，但鮮少雇主或政府部門能真正對此有所準備。事實上，目前勞動力的供需極不平衡。曾幾何時，焦點一度是人要找工作，現在卻變成工作需要人。

全球人才流動廣泛影響人口變化，尤其拉開了開發中和已開發國家之間的人口增加差距。從聯合國公佈的數據來看，世界人口在未來四十年內可望增長二十六億，從目前的六十五億到2050年的九十一億（參考圖1）。幾乎所有增長都將發生在較不發達的地區，從目前的五十三億可能增長到2050年的七十八億。相反地，已開發國家不會改變，繼續保持十二億<sup>2</sup>，而發展中國家人口增長幾乎是已開發國家的六倍。

國際移民組織 (International Organization of Migration, 簡稱IOM) 指出，人口變化以下列兩種方式影響國際移民，一是人口快速增長促使遭遇經濟困難的人們離開家鄉；此外，人口減少及高齡化則促使一國接受移民。根據估計，從現在到2050年，義大利人口將從目前的五千七百萬減少為四千一百萬。類似情形也發生在日本，從現在到2080年，其人口將從目前一億兩千七百萬減少為一億五百萬。社會高齡化如此快速，以致目前日本70%食物仰賴進口，因為很少有日本青年選擇留在鄉村，另一原因則是日本政府極力阻止移民進入該國<sup>3</sup>。

圖1：1950-2050年世界人口增長（單位：百萬）



資料來源：聯合國，《人口展望》，2006年

移民問題已成為二十一世紀前期全球的主要問題之一。超過一億九千萬人住在他們出生國之外，大約佔世界人口的3%。世界人口中，每三十五人中就有一人是移民，而且這個數字每年大約增加3%<sup>4</sup>。

人才在一國之內的遷移也相當頻繁，這個因素很容易被忽略，但對雇主和地方政府而言卻有很大影響。一直以來，中國政府所面臨的長期挑戰在於控制內陸省份勞動人口陸續遷移到東部新興城市（例如上海）。印度的城市人口上升迅速，從90年代中期占總人口的四分之一，估計到2010年將達三分之一<sup>5</sup>。甚至Atlas Van Lines 2007移民模式研究也指出，美國人持續向西移民並從中西部的工業城市移出。還有其他報告指出，超過四千萬美國人在過去一年移民，而到2025年，四分之三的美國居民將生活在海岸地區，這對一個已開發國家而言是巨大的人口遷徙變化<sup>6</sup>。

雇主對人才需求的轉變加速人才流動。在印度，未來六年，每年大約會有六千多萬美元投入大型基礎建設專案，這將使得該國的技術/半技術建築工人不敷所需<sup>7</sup>。多年以來，波斯灣阿拉伯各國在大型工業、商業及休閒工程上投資甚鉅，對技術人才的需求刻不容緩。在既缺少熟練技術人員，又缺乏一般勞動力的情況下，要推動這些工程，這些國家必須從已開發國家及印度引進大量專業人士，例如從斯里蘭卡找來司機，從尼泊爾僱用保全，從菲律賓聘請護士。萬寶華公司與阿拉伯聯合大公國勞工部

（Labor Department of the United Arab Emirates）的認知一致，如果該地區增長的速度與其政府的目標一致，預計該國不得不在未來二十年內每年在杜拜增加十萬名工人。

顯然，藍領工人供不應求，此一現實讓很多政策制定者頗為沮喪。多年來，他們致力於增加具備大學專業知識的年輕人，迄今卻發現藍領工人缺口很大。幾年前，英國報紙的報導令人驚訝，該國公車公司僱用數百位波蘭司機來駕駛英國製造的雙層公車。

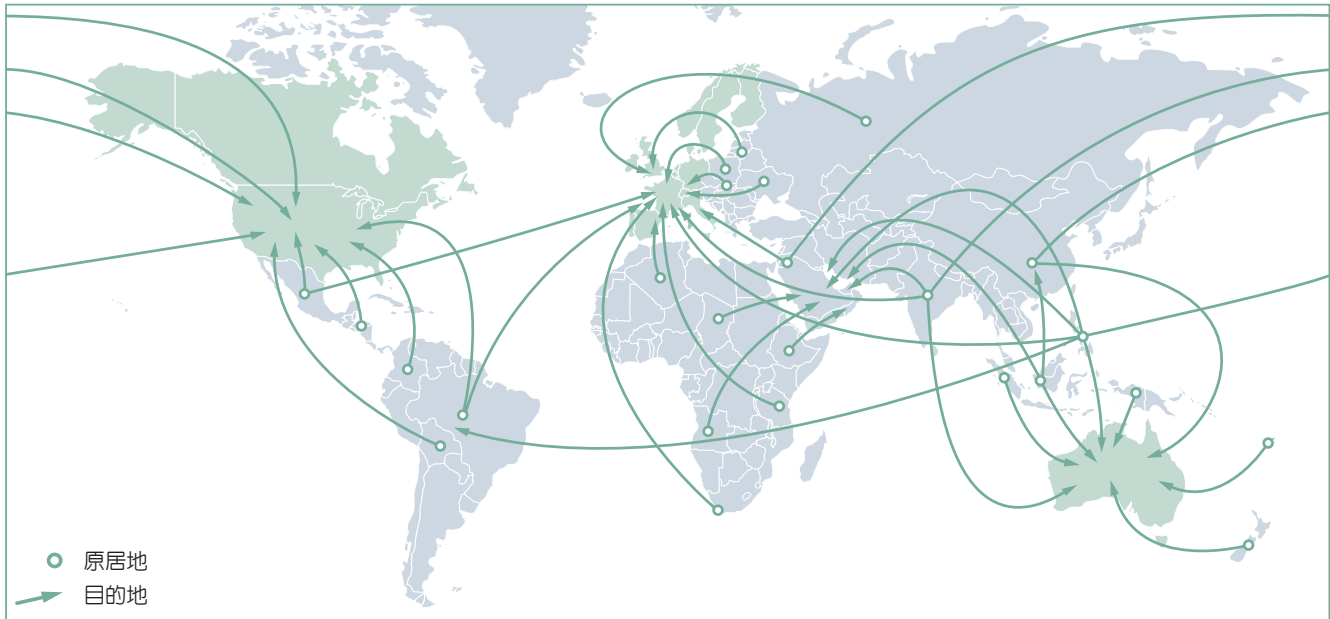
多年來，企業對某些行業投資相對不足，對西方國家造成影響。例如挪威特別缺乏屠夫、司機、廚師、水管工人、電工及焊工之類的專才。缺乏這些人力的結果會引起某些怪異的扭曲現象，就如二次世界大戰中的美國和英國一樣，現在立陶宛婦女從事砌磚和其他建築工作，以前這些是男人的工作，但是現在這些男人都到海外工作去了。可見，某些國家缺乏人才就會引發臨近國家的移民浪潮。

**超過一億九千萬人居住在他們出生國之外，約佔世界人口的3%。世界人口中，大約每三十五人就約有一人是移民，而且這數字每年大約增加3%。**

目前為止，絕大多數流動勞動力為尋求改善經濟的機會而移居他處，他們不是移居到更富裕的國家（在這些國家中，同樣工作可以獲得更高報酬）；就是憑他們在本地無用武之地的專業技術，依供需法則移向缺乏此技術的地區，以獲得更多個人發展機會並賺取更高收入。比例較少的流動勞動力，是為了逃脫戰爭、乾旱或剝削等不利條件。

還有其他因素加速勞動力的遷移。全球化造成更深遠的全球化已是眾所皆知的法則，於是更多人受外國文化濡染，更多人到更遠的地方尋找工作。作為世界語言的英語發展迅速，例如中國正大力推廣英語教學，以確管理人員和必須與外國客戶打交道的工作者能夠更有效地運用英語。

圖2：勞動力移民的主要模式



該地圖顯示當今外國勞動力比較偏好的工作目的地國家。勞動力遷移的主要模式涉及大多數經濟發達的地區，包括美國、西歐及澳洲。但其他健全的和新興的經濟實體，包括波斯灣阿拉伯各國和大中華地區，也吸引了許多的技術性和非技術性人員前去尋找機會。

資料來源：經合組織 (OECD) 及聯合國 (UN) 人口署統計數字

同時，當今的勞動者能夠透過網路獲取更多訊息，特別是工作機會，而且新的通訊工具簡化了找工作的步驟。另外，手機通訊普及以及聯絡成本下降使得離開家鄉的工作者得以與該國和家人伴侶維持聯繫。國際移民組織將這種顯性人際網絡描述為「顯性移民空間」。在這個空間裡，先進的交通工具、通訊技術和匯款機制讓資訊、技術和海外工作者一樣可以自由流通。

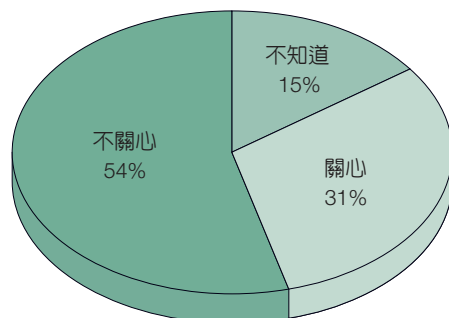
不意外地，流動勞動力已經普遍引起大眾對外籍工作者的關注。對此，社會觀察組織，如「英國移民觀察 (Migrationwatch UK)」及「數字美國 (NumbersUSA)」已經指出並持續發出警告<sup>8</sup>。2007年，法國現任總統贏得選舉，有一部分原因就是其嚴格的移民政策，包括積極引進更多移民融合測驗、語言課程，以及緊縮其家人團聚的條件<sup>9</sup>。對此，一直以來美國都是個頗有爭議的國家，起因於美國因國安考量而加強控管非法移民與工作簽證，但企業雇主卻不表認同。

日本也因其嚴格的簽證申請政策以及僱用外籍人員的替代方案而著稱。國際移民組織則提到，「遺憾的是，那些有關『移民』的辯論經常被負面的民粹口號鉗制，這些口號抑制了健康合理且平衡的移民政策發展。」<sup>10</sup>

和早期移民浪潮顯著不同的是，現在的勞動人口遷徙並非是單向和短暫的（參考圖2），也沒有回流的趨勢。很多國家的國內生產毛額有很大一部分是依靠海外工作者匯款回鄉來支撐。許多移居海外工作者在外長久居住、建立家庭，將他們的新移居地稱之為「家」。正如德國在二十世紀五、六〇年代，對義大利、希臘以及後來的南斯拉夫、土耳其敞開國門，實行雙邊協定，對成千上萬外來移民敞開大門所實施的外籍勞工計畫 (Gastarbeiter) 如出一轍。

因此，雇主應該如何回應人才流動的威脅？許多雇主將其視為降低勞動力成本及提升技術水準的機會，擁有優秀人才的雇主則視之為威脅（參考圖3）。可以確定的是，雇主很難控制員工的工作地點以及造成員工遷移的因素。

圖3：關心本國人才流失的雇主



資料來源：萬寶華，《無國界勞動力調查》，2008年



有些目光較長遠且考量社會事實的政府會詳細規劃國家人才的長期策略，而對此漠不關心的國家，在移民簽證申請上就會格外耗日費時，使得許多頂尖的外籍人士流向他國另謀高就。

於是，人才流動成為失業及人才短缺的產物和原因。這種狀況也顯示出政府和雇主在勞動力這個問題上面臨的挑戰，無論在規模還是範圍上都是前所未見，迫使他們注意這個以往無從想像的問題<sup>11</sup>。

在處理問題前，必須注意人才流動包括移民，但也不僅只是遷移的範疇，所以需要對此問題所涉及的所有現象重新分類（參考圖4）。其中，人才流動分析的負面狀況就是「人才浪費」和「人才外流」。

「人才浪費」具備技能/受過教育的人員自願到其他地方工作，而新工作與他們所受的教育/培訓根本不匹配。接受這種「交易」的人通常是到已開發國家尋求更好的生活條件。

「人才外流」具有較高教育程度和技能的人大量移民外國，超越該國培育人才的速度。因此，該國在教育及培訓上所做的投資便無任何回報。

「人才循環」具備技能的人才在國外生活且工作一段時間，然後回到自己的國家或再到另一個國家。這對此人的原生國和目的國都有正面的效益，因為都接受了這些人才一定時間的貢獻。

「人才交換」是一個國家的人才流入和流出相對平衡、穿越國境的人員的目的也相對平等。這對一國勞動力市場和個人都有正面作用。歐盟的幾個國家皆因成員國的開放勞動法而獲益，並推動了人才交換觀念的發展。

「人才全球化」是在國際商務及發展跨國公司的趨勢下形成。作為全球化的組成要素，當跨國企業為了使業務更接近最大消費市場，或者為了找到最划算的人才以減低開銷時，都會在「人才尋找工作」或「工作需要人才」上促進人才流動。另外，當個人流動到能提供更好的工作及機會的地區時，人才全球化的效果也顯現出來。

「人才輸出」在發展中國家較為常見，該國實行中長期培訓和輸出人才的作法，在外地工作者通常會匯款回國，而促成該國的國內生產毛額成長。

人才浪費到人才輸出提供了一個框架，分析一國經濟在人才競爭之下是獲益還是耗損。此一挑戰，特別是對開發中國家來說，將因人才短缺使得人才競爭更加白熱化。

萬寶華最近一項調查顯示，全球有31%雇主關心本國人才流失到他國。

圖4: 動態的人才遷移

人才輸出	在發展中國家較為常見，該國實行中長期培訓和輸出人才的作法，在外地工作者通常會匯款回國，而促成該國的國內生產毛額成長。
人才全球化	人才流動是國際企業的一個組成要素。跨國組織及全球化需要國際性的流動。
人才交換	跨國組織讓人才在其各國營運點間互相交換。
人才循環	具備技能的人才在外國生活和工作一段時間以後，回到他們的國家或轉換到另一個國家。
人才外流	具有較高教育程度和技能的人大量移民外國，超越該國培育人才的速度。因此，該國在教育及培訓上所做的投資便無任何回報。
人才浪費	具備技能/受過教育的人員自願到其他地方工作，而新工作與他們所受的教育/培訓根本不匹配。接受這種「交易」的人通常是為了到已開發國家尋求更好的生活條件。

資料來源：萬寶華，<<拉丁美洲遷移研究>>，2007年

# 流動的勞動力： 遷徙者是誰？原因為何？

日益增加的勞動力遷移有很多種形式。每年牙買加農業工人都會向美國麻州遷移；印度建築工人去杜拜工作；拉脫維亞石場工人搬遷到北愛爾蘭；英國查帳員到上海，而上海目前是個已有四萬名外國人工作的城市<sup>12</sup>。

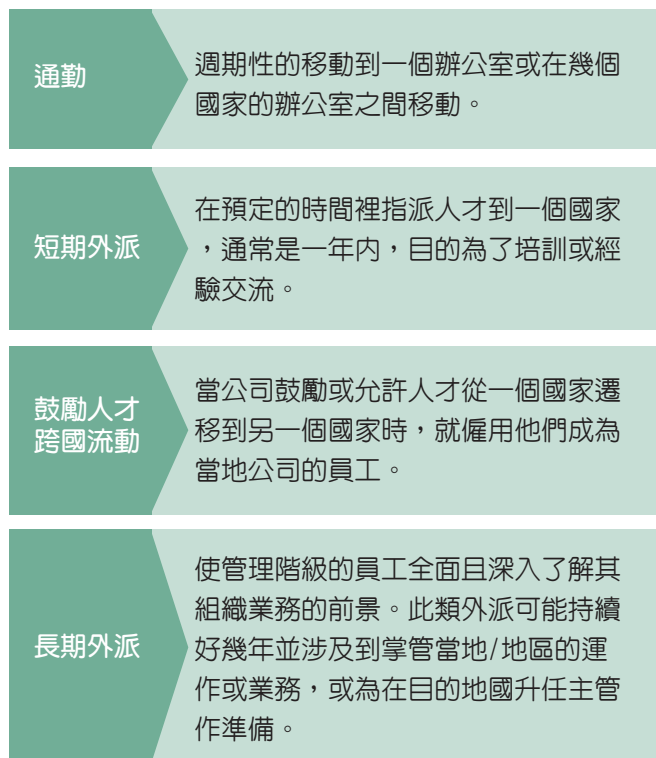
在此情況下，企業最需要的擁有多樣技術的人才。這些人才多半是頂尖的专业技術人員和管理者，他們在跨國公司的内部流動。國際勞動力組織稱之為「公司内部調派人員」，並觀察到，他們普遍位於全球最具活力的商業中心，從事貿易、財經、商業運作以及管理工作<sup>13</sup>。國際勞動力組織表示，「四個人中就有三個從一個富裕國家轉到另一個，特別是穿過大西洋，剩下的大部分工作者則從一個成功的新商業國家轉到東亞和美國南部，或者相反。」

專業人才的遷移形式不僅限於持續幾年外派，也包括短期外派或跨境通勤（參考圖5）。而除了「公司内部遷移」，意即服務同一雇主的跨國流動外，還有很多專業人士獨自尋找跨國工作機會。

另外，藍領技術工人的短缺已經影響薪資比例的合理性，其整體薪資往往超過許多白領專業人員。薪資飛漲加劇了人才缺乏的問題，也使得具有技能的工作者大幅移動。在房地產危機之前，墨西哥木匠和泥水匠幾乎能在美國任何地方找到工作；而「波蘭水管工」幾年前在法國成為廉價勞動力的代名詞。此外，辛勤勞動的東歐石場工人、水泥工、電工和其他貿易人員則大量填補了英國就業市場中的人才缺口<sup>14</sup>。

還有低技能工人持續大量遷移，普遍來說，他們缺乏教育（或未受教育），有時靠各處打零工維生。事實上，根據萬寶華公司的《無國界勞動力調查》（Borderless Workforce Survey），勞動力大部分成員都是外籍勞工（參考圖6）。

圖5：遷移策略



資料來源：萬寶華，<<拉丁美洲遷移研究>>，2007年

圖6：對外國人才的要求

27個國家及區域聘僱外籍人士的前10大職位

1. 勞工
2. 工程師
3. 生產作業員
4. 技術員
5. 資訊科技人員
6. 銷售代表
7. 行政助理
8. 客戶服務代表
9. 資深主管/董事會成員
10. 會計和財經人員

資料來源：萬寶華，<<無國界勞動力調查>>，2008年



資料顯示，就業市場中外國勞動力佔最多的是比利時、加拿大、法國、日本、新加坡、西班牙和英國，而澳洲、奧地利、德國、印度、義大利、荷蘭、紐西蘭、挪威、瑞典、瑞士、台灣及美國也分別榜上有名。在傳統的性別角色中，特別是在世界上較不發達地區，很自然就會推測出男人似乎比女人更易容易遷移，但事實並非如此。移民到經濟合作與發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development，簡稱OECD）國家的移民，男性和女性的數量基本相等，51%是女性。有趣的是，根據資料顯示，在具有較高技能的男性和女性中，女性較可能成為海外永久移民<sup>15</sup>。萬寶華研究發現一個類似的趨勢，2008年「重新找到工作場所調查」顯示，超過60%的女性願意為工作遷徙，其中較多來自拉丁美洲國家。另一方面，在大部分的經合組織國家外來移民中，來自非洲的男性移民數量最多也最重要<sup>16</sup>。

很多國家既是移民的來源地，亦是其目的地。例如加拿大有很長一段時間都是移民的目的地，但是也輸送了大量高技術專業人才到美國，以資深管理人員為多<sup>17</sup>。類似作法在亞洲也蔚為主流，泰國從緬甸、柬埔寨和寮國接收了很多非專業移民，但也將自己的人员送到其他國家，包括以色列、日本和台灣。根據經合組織資料，人才輸送出去後移居國外最多的是墨西哥、前蘇聯、英國、德國、前南斯拉夫、義大利、波蘭、土耳其、中國、印度和菲律賓（參考圖7）。德國出現在此可能令人吃驚，2005年德國曾有十四萬四千八百一十五名德國公民離開國家的紀錄，高稅收、相對低廉的薪資和一成不變的工作條件可能是造成此現象的原因。該記錄是從1968年以來首次出走德國的人數多於回國的人數<sup>18</sup>。

## 勞動力移民政策指數

全球知名企業與國際移民組織（IOM）共同開發了一個具有實行意義的指數，此指數可幫助政府、雇主及員工確認和克服他們在參與全球勞動力市場上的弱勢。

經萬寶華全球企業事務部提議，並得到國際移民組織認同，提交給國際移民組織商務諮詢部（IOM's Business Advisory Board）的「勞動力移民政策指數」（Labor Migration Policy Index，簡稱LMPI），將有助於評估一國勞動力移民專案，符合商務人士和移民工作者的需要。此指數有三個目標，幫助政府理解如何透過政策影響商務人士和移民工作者；幫助企業家（尤其是跨國企業）了解哪些國家移民體系良好，以及容易在何處遭遇延遲或困難，以計畫他們的人力資源策略；幫助移民工作者清楚地認識到哪些國家的門檻容易進入，哪些國家的工作條件良好。

由於各國以高技術或低技術移民為主要對象的計畫不盡相同，勞動力移民政策指數提議採用不同的指數來評估每種計畫類型。第一指數是「行政及進入機制」，評估重點為工作申請簽准、檢查因素（例如，簽證要求、簽證費用和計畫批准時間的資訊透明度）等官方機構水準、第二是「移民工作者權利」，評估一國授予移民的自由和收益，包括與該國工作者相比較是否平等，以及評估在停留期間的規章制度、工作彈性度及家庭團聚狀況。由於全球勞動力市場的移民狀況各有不同，勞動力移民政策指數僅針對合法移民進行評比。

此指數已在六個國家實施：澳洲、德國、義大利、新加坡、英國及美國。初期有個有趣的發現，幾乎每一個國家，在宏觀指標上，運作低技術移民計畫都比高技術計畫要來的差。現在，國際移民組織商業諮詢部正考慮將該計畫擴大到二十五個國家。

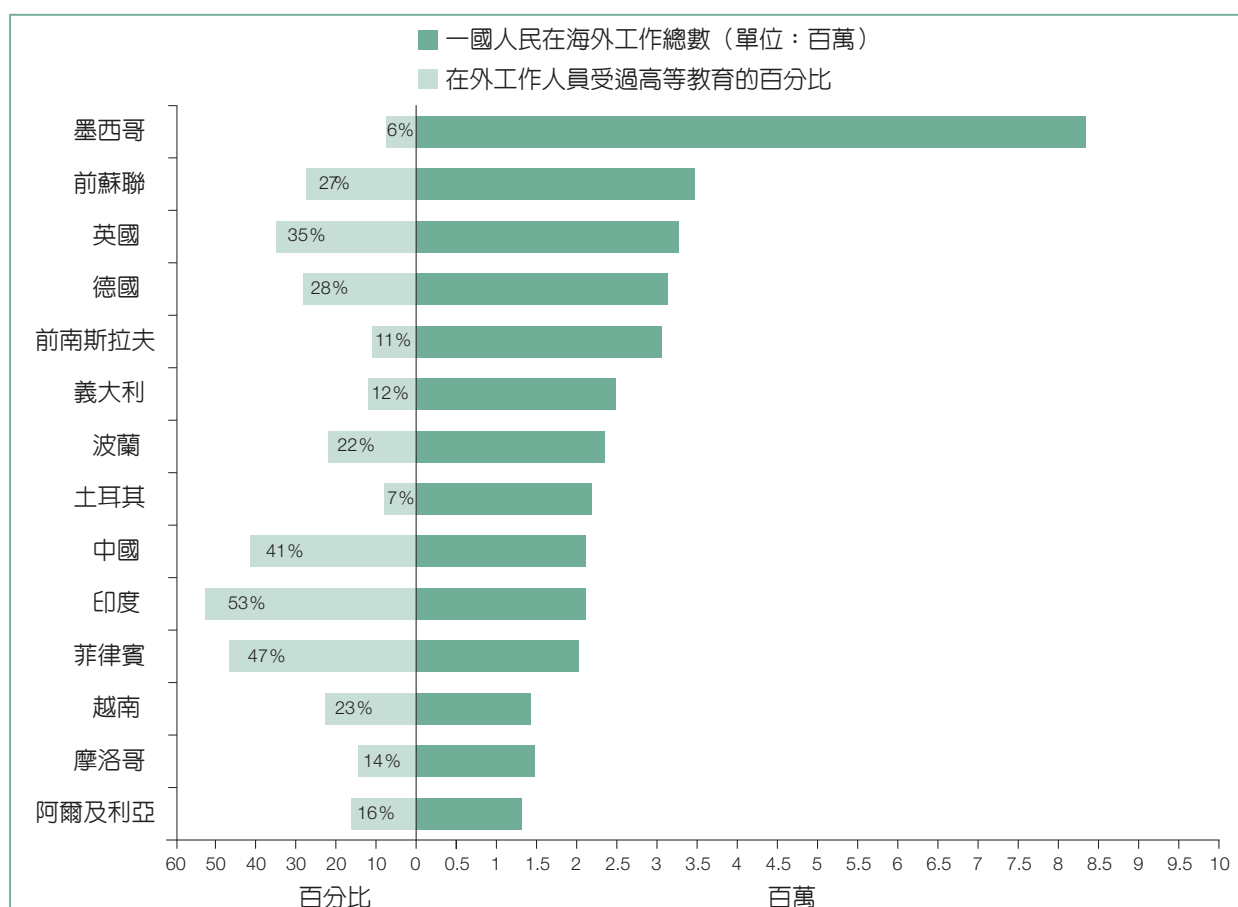
在許多雇主為了特定職位雇用員工的案例中，無論是直接或透過代理機構徵才，外籍人士多半能找到真正適合他們的工作。但是，2004年歐盟對八個東歐國家開放工作機會時，大批東歐年輕人試圖依照自己的期望在歐洲國家尋找適當工作機會，不過他們的能力卻遠遠高於其所從事的工作。在瑞典及英國，很多外來移民擁有高技能，但卻從事低技能工作，例如接待、外燴、農業和建築；在英國勞動市場中，外籍工人不滿其薪資福利或工作條件<sup>19</sup>。顯然，引起比以前更為明顯的移民潮的因素之一在於，工作者技術與職務角色之間的明顯落差，巨大的「移民反遷」人潮於焉展開。

世上沒有任何地方比歐洲有更明顯的移民反遷現象。2004年起，歐盟會員國公民可自由遷徙，東歐新成員國的工作者可藉此機會填補西歐國家人才的空缺。原歐盟成員國可決定新成員國來的人數限制，有些國家，例如愛爾蘭、英國及瑞典完全允許移民，也有國家提出程度不一的限制。

幾年過去了，很多歐盟成員國已開始逐漸放寬對勞動力移民的限制。其中，英國特別從波蘭接收了成千上萬的廚房人員、司機、工廠工人和旅館職員。

但是，這些工作者現在都回到波蘭，利用他們的技術資格，把握其國內逐漸釋出的專業技術職缺。由於波蘭自身經濟已經復甦，幣值增強，能力強的年輕人可以得到較好的薪資待遇，但過去他們僅能在英國咖啡館或工廠工作。從英國公眾政策研究協會（Britain's Institute for Public Policy Research，簡稱IPPR）的最新研究看來，雖然從2004年開始，一百萬主要來自波蘭的東歐移民前往英國，但目前已有超過半數回到波蘭。對英國而言，新移民的到來比例減小，估計在2007年下半年比2006年同期減少三萬位。這種「少進多出」的趨勢往後會更加明顯<sup>20,21</sup>。最近英國公眾政策研究協會（IPPR）的報告指出，「發生在後歐盟時期的移民潮大舉返鄉已成為以下假設的有力支持……人口流動的障礙越低，永久移民的人口就越少。」<sup>22</sup>

圖7：放棄原國籍人數最多的國家



資料來源：經合組織，<<二十一世紀的移民人口>>，2008年

但是，現在移民反遷已不是新問題。經合組織分析提出該趨勢已是好幾年前的事，當時他們就觀察到全球分佈廣泛且不斷增加的外籍臨時工<sup>23</sup>。例如愛爾蘭居民，特別是年輕的專業人員，在十年前就開始回到愛爾蘭，因為當時愛爾蘭的經濟發展快速，舉世矚目。與之十分相似的是印度洋地區，印度專業人士回國就業，因為印度經濟蓬勃發展，而且熱門地區的房地產價格不斷上升（例如杜拜）。移民反遷的益處不僅限於個人，經合組織認為，雇用外籍臨時工，使得全球就業市場增加許多用人彈性，也使雇主不致僱用到身分不明的工人。

值得注意的是，移民反遷專屬於專業人員及擁有技能的人才，對藍領階級來說遙不可及，更遑論那些不具技能的勞工。對於最不具技能的人而言，回國成本太大，他們無法負擔旅費。同時，這些勞工前往的國家，特別是在開發中國家，必定會提供舒適而符合標準的照顧，例如衛生保健，他們祖國卻無法供給這些福利。

有趣的是，並非所有遷移工作者都從新興市場或開發中經濟體遷移到已開發國家。而且，也不是所有勞動力的遷徙都是正面的。要證明此論點，只消看像辛巴威這樣不穩定的國家如洪水般的人民流進鄰國（例如南非）的情形即可了解<sup>24</sup>。據估計，每天有四千名辛巴威人民進入南非，其中很多是非法的<sup>25</sup>。乾旱、天災、疾病和戰爭迫使人們，尤其是那些未開發國家的人出走，試圖到別處謀生，出走者以難民居多。這群被世界遺忘的難民經常離開居住地多年，絲毫沒有享受到任何教育或職業培訓的益處。其後果就是造成這些包括成人和孩童的潛在人才無法找到工作，不論他們最終被遣返回國，或是到一個新國家安頓，他們都無法找到工作。這些人引起一些組織的注意，包括萬寶華，這些組織已經開始採取措施，努力讓這些難民進入勞動市場，遏止人才短缺在全球持續蔓延。未來還需更多努力以處理這些難民問題，因為全球對人才的需求將急遽增加。

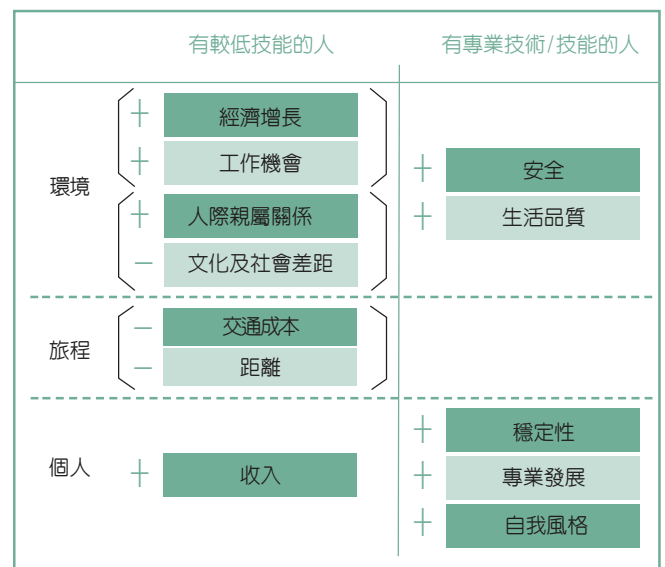
造成人才流動的原因中還有一個比難民潮遷移更隱諱的因素，就是世界各地對工人的刻意剝削，最廣泛且引人注意的是媒體揭露的童工問題，或是有些偷渡客在人口販子運輸過程中喪命在金屬容器裡，有些偷渡客則在途中遭人口販子拋棄。

不具技能的工人最容易受到人口販賣侵害，據估計，這種現代的奴隸形式迫使一千兩百三十萬人隨時被強迫從事勞動或成為性奴隸。人口販賣交易是現在世界上第三大非法交易，僅次於軍火和毒品走私，而且幾乎遍及所有國家。很明顯，這種違逆人道的犯罪對全球勞動市場而言是令人無法接受的浪費，除了必須制止，還必須設法救援受人口交易所苦的受害者，協助他們成為合法人才。

那麼，除了在家鄉找不到工作這個明顯的原因之外，究竟還有什麼原因促使人們離鄉謀職？其中，許多原因不外乎和人口、技術相關。但更深入觀察之下，遷移的誘因在於結構方面的差異（參考圖8）。顯然，金錢和經濟是那些較不具備工作技能者移居他國的主要誘因，但是交通成本、距離和文化差異卻使他們打退堂鼓。金錢的誘因很明顯，但仍有待詳細研究。當一位墨西哥工人在美國廠房每小時賺取十八美元，而在墨西哥做同樣的工作卻僅獲得三美元時，這就不僅是工人本身受益，而是他的整個家庭社區都受益了，因為他將所得寄回家鄉。

像宏都拉斯及薩爾瓦多這些國家的國內生產毛額中，15%來自海外匯款。某些城市，從美國親友那邊獲得的收入之多，超過了在當地可獲得的薪資。

圖8：人才遷移的個人動機

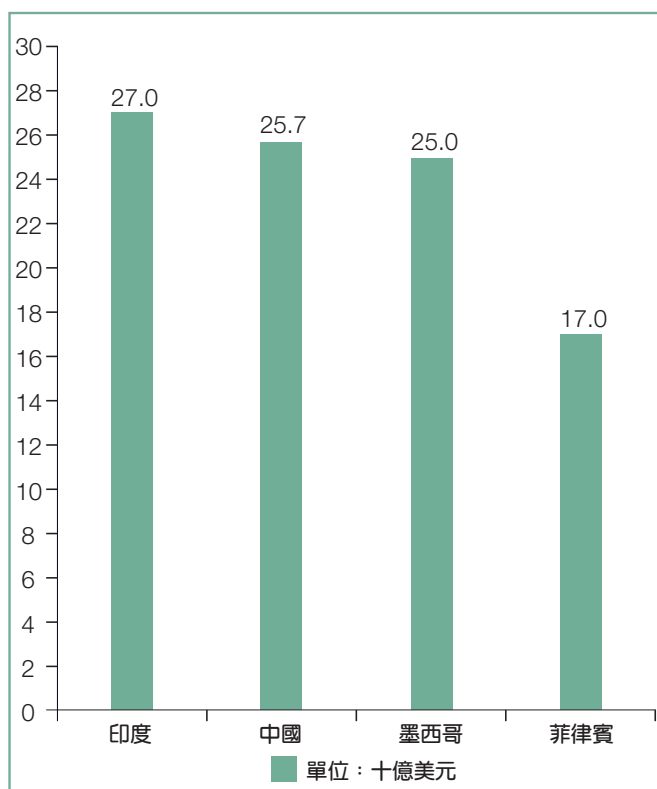


資料來源：萬寶華，<<拉丁美洲遷移研究>>，2007年

根據世界銀行 (World Bank) 的記錄，世界各地的外籍勞工匯款，2007年總數是三千一百八十億美元<sup>26</sup>。接收匯款最多的分別是印度、中國、墨西哥和菲律賓（參考圖9）。匯款主要來自美國，匯出金額是四百二十億美元。沙烏地阿拉伯位居第二，為一百五十六億美元。

另一方面，白領階級離家的原因眾多，包括冒險精神、獲得新技能、學習語言、增進原有的語言能力，或建立有價值的跨文化經驗。萬寶華「重新找到工作場所調查」中指出，超過47%受訪者願意移居他處學習另一種語言。還有其他人願意遷移以便加速事業發展；在國外工作過的年輕一代比在國內發展更容易後來居上，包括工作經驗和專業技能。（參考圖11）

圖9：外籍勞工寄回家鄉的勞務收入



資料來源：世界銀行，<<匯款趨勢>>，2007年

在新的全球化經濟中，越來越多具有前瞻性思維的管理人才選擇讓「深具潛能」管理人員外派到國外，拓展其文化和工作上的經驗。事實上，對跨國公司而言，跨國外派是那些立志達到管理職工作者必經的歷練。此外，根據斯賓塞斯圖亞特 (Spencer Stuart) 獵才公司的最新報告，如今行政管理人員具備國際經驗越來越重要。受訪的行政人員中有51%表示，他們已經在國外工作或

生活了六個月以上，而46%認為「國際性眼界」是作為企業領袖最重要的能力之一。在過去五年裡，史坦普指數前500大企業 (S&P 500) 中的執行長擁有國際經驗的比例已從26%增加到34%<sup>27</sup>。

總之，個人遷移不再令人意外，反而應值得欣喜。萬寶華2008年的「重新找到工作場所調查」中，幾乎五分之四的受訪者考慮為工作遷移，其中三分之一願意轉換工作地點到世界上任何地方（參考圖10），而40%願意永久性轉換工作地點。最新的歐盟調查委員會 (European Commission)，在一項長期調查公眾觀點的研究中詢問受訪者，「歐洲對他們而言代表什麼？」，53%的居民認為是「能在這裡自由的旅行及工作」。該項研究發現，46%的歐洲人從遷移中獲益，而只有11%對此持負面觀點。在瑞典，將近80%的人認為工作遷移是值得肯定的。（但是，其他國家，例如比利時、德國、愛沙尼亞及希臘，對此較不熱衷，對遷移抱持肯定的比例皆小於33%）。

歐盟調查委員會的研究也顯示，許多人認為流動性可以幫助工作發展。歐盟統計局 (EuroStat) 的資料顯示，遠離家鄉出外謀職的人中，有59%在一年內找到工作，留在家鄉謀職而找到工作的卻只有35%<sup>28</sup>。

然而，歐盟統計局的資料指出，比利時和希臘的工作者認為，人才流動並非是件好事，主要原因是必須離開家人和朋友、新工作地點會遇到的文化差距和偏見、即使在同一個國家內也可能會遇到的語言問題，加上移民和當地人激烈競爭，當地人把新來者視為瓜分他們工作機會的入侵者。另外，還有死氣沉沉的官僚之氣作祟，在某些國家，官僚作風使人才流動更加困難：一個外國人要在印度取得工作簽證，要排隊數小時等待申請許可，再等上四個月的申請時間，如果預計停留時間超過一年，還得重新申請<sup>29</sup>。

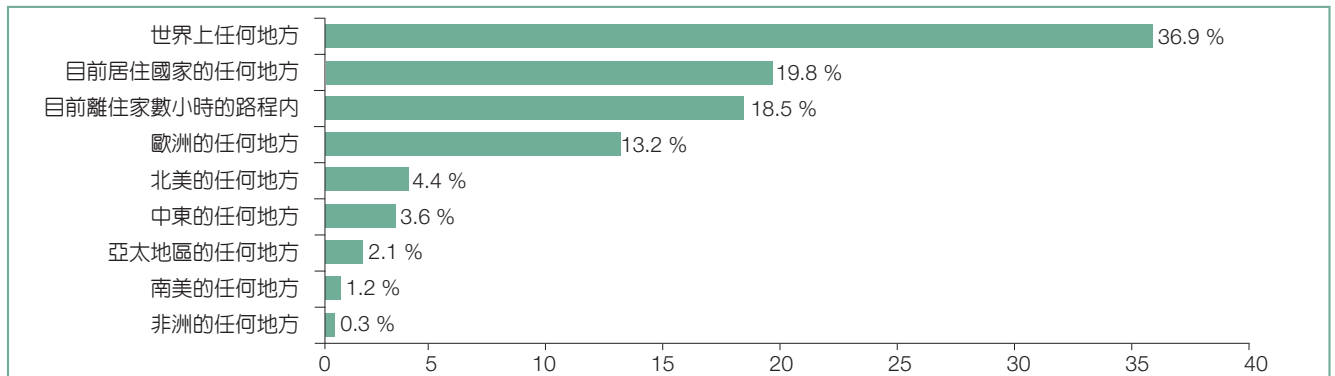
根據世界銀行的資料，在2007年來自國外工作者的匯款中，有記錄的金額總數為三千一百八十億美元。



為推動人才流動提供更多協助，雇主和政府責無旁貸。商業發展需要與地方政府和教育機構更緊密地結合，以確認何處可尋得潛力人才。此外，企業雇主也可以透過和人力資源公司的密切配合而能夠更深入地了解人才供需現況，並有能力處理雇員的工作文書申請和職業訓練。在制定國家移民和勞動力政策時，比起著墨「人才外流」，政府應更加思索「循環式移民」。我們也將在下一個章節詳述。

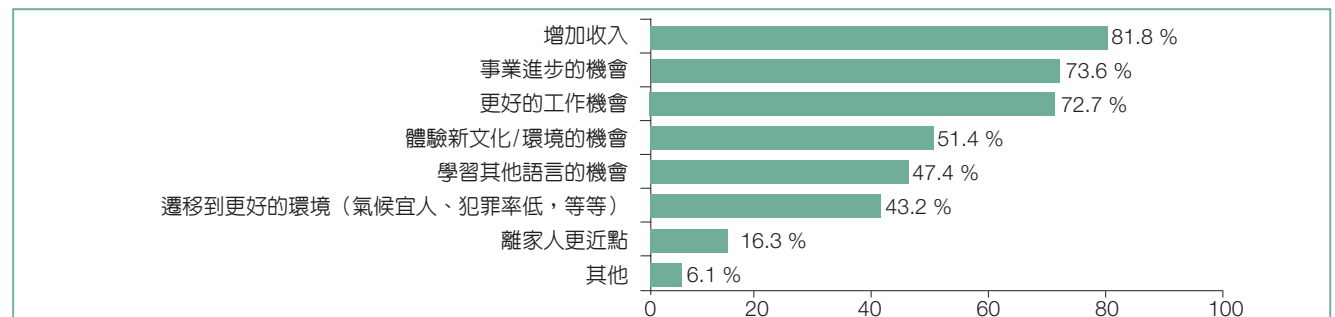
歐盟資料顯示，該區離鄉出外謀職的人中有59%在一年之內找到工作，留在家鄉謀職而找到工作的卻只有35%。

圖10：您願意為了工作遷移到何處？



資料來源：萬寶華，《重新找到工作場所調查》，2008年

圖11：您願意轉換工作地點的原因



資料來源：萬寶華，《重新找到工作場所調查》，2008年

對那些不具技能而遠離家園出外尋找工作的人來說，避免遭受雇主剝削是相當重要的課題。最好的就是集體前往海外工作和行動，要求人力招募公司出示資格證明，並在有問題時向勞動保障、種族和宗教團體求援。對藍領階級而言，應和信譽良好的人力招募公司合作，也應盡可能對未來的工作機會和建立己身技能的方式採取務實態度。對專業人士而言，流利的語言能力是求職時不可或缺的基礎，除外也必須認清自己的專業在其他就業市場中是否有差異，並了解移入國勞動力市場的結構和職業慣例。此外，不論何種類型的工作者，特別是移居國外的工作者，多多了解複雜

的賦稅制度及各國稅法變更的狀況絕對是明智之舉。

最後，離開家鄉的工作者應清楚認知自己「心理堅韌性」的程度，也就是適應陌生環境的先天能力。相關的問題還包括從工作風格到社會觀感的新族群融合問題，特別是許多為了工作而遷徙，但在某種程度上又渴望和家庭團聚的工作者。但是目前看來，各國政府尚無法保證使外籍工作者一家團聚，因此雇主應該很容易看出外籍工作者因思鄉而產生的心理焦慮。



# 吸引遠方的人才： 雇主所面臨的挑戰

人才流動是解決企業雇主人才短缺的方案之一。但是，對於將人才遷移到有工作機會之處使得人盡其才的概念，雇主的認知有限。雇主無法全面了解人才運用的情況，可藉以下的供需模型表示。（參考圖12）

舉例來說，營運非常成功的阿拉伯海灣娛樂公司（Gulf entertainment company）由於無法確保是否能像過去一樣輕易地從海外引進專業人才，而在關鍵計畫中陷入困境。直到不久前，其經營管理階層才致電海外配合的人力招募公司迅速引進許多來自歐洲、美國及印度的工程師和專案經理。這使他們明白，身處在開放的全球就業市場中，不僅要與全球數以百計的同類公司競爭業務，並且還要和對手競爭人才，包括招募活動以及最近才意識到的如何善用人才的價值。雇主必須學著使用更成熟的方法管理人才供需的挑戰，包括在整體計畫中制定人才流動策略以處理人才缺乏技能的問題，萬寶華建議使用以下方法（參閱圖13）。

圖12：人才供應與需求脫節

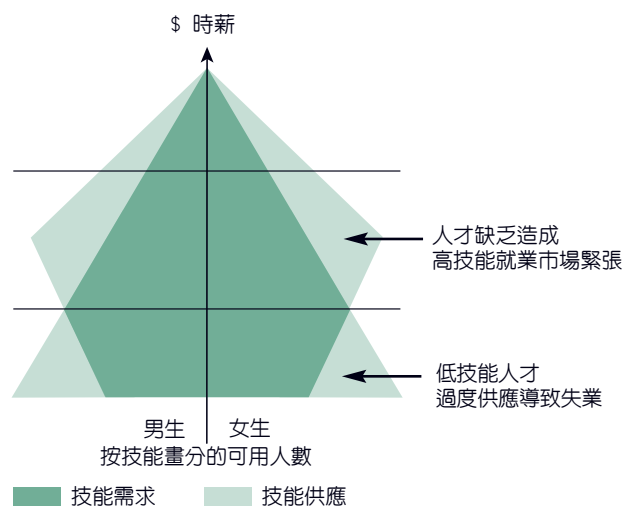
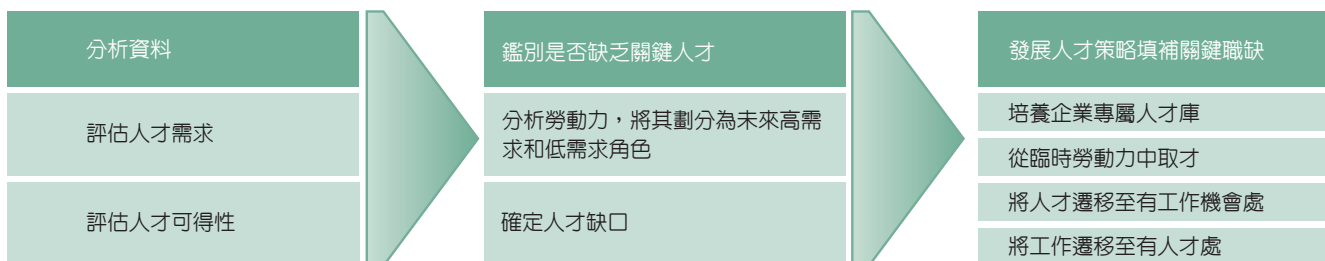


圖13：人才流動策略



## 分析資料，評估人才需求與人才技能的 可得性

進行任何預測計畫之前，都應先仔細回顧企業業務及任何可能影響該產業發展的趨勢。根據公司營運計畫中的既定改變或者市場力量所導致的無預期改變來決定企業未來所需的人才和技能，是非常重要的。由於多數已開發經濟體中都存在勞動力老化的問題，故公司也應當預測未來十年員工退休所帶來的潛在損耗。此一預測也應包括隨著人才短缺而造成員工流動以及越演越烈的人才競爭。

接著，分析重點應轉向評估國內勞動力中的人才可得性。目前，多數企業依靠一個或多個國家內人口趨勢和人才可得性的資料，而得知目前該國是否有充份的可用人才來滿足企業需求。若有，那麼最有可能從何處找到他們；但若企業所處的國家範圍內沒有充足的人才，那麼就有必要檢視國際勞動市場資料，以確定未來可在何處找到所需人才。

全世界有許多用於管理人才流入和流出的移民法規，但卻未能真正滿足勞動力市場的需求。在鑑別來自其他國家的人才實用性時有必要重新評估這些法條規範。

## 鑑別是否缺乏關鍵人才

一旦可以在一國內全面預測未來人才需求以及評估人才可得性，那麼該資訊就可用於判斷企業未來將遭遇的潛在人才赤字。

與其試圖透過單一人才管理策略來填補所有人才赤字，我們建議企業首先進行人才優先次序排列，根據每個職位對業務的影響程度來劃分組織內所有工作，以達成績效目標。企業可藉由分析工作角色確定哪些職位人才不足將會為公司帶來重大影響，並設法彌補這些短缺。切記，填補這些關鍵職缺的人才不僅可以從白領階層中找到，也可從藍領階層中找到。

## 發展人才策略填補關鍵職缺

經過前面的分析，我們應已清楚組織需要何種關鍵角色，接下來就是著手開發人才來源，因為發展人才計畫必須配合開發各種人才來源，包括：

**1、培養企業專屬人才庫：**在很多情況下，公司必須投資大量人力、財力進行為員工進行職業訓練，並開發專屬人才。這包括加強和重新訓練其技能已不符合需要的現有員工，同時把觸角延伸至社會上那些失業或未充分就業的人才，例如殘疾人士。同樣的，企業發展提升、訓練人才的策略也為尋找職涯轉變的高技能人才提供新的機會，起因於這些人才尋找的是更新的挑戰、試著讓工作與生活更加平衡，或是計畫退休。對企業而言，這種方法初期看似昂貴，卻將帶來很多益處。

根據公司的需要，安排有經驗的員工幫助同事將有助促進公司内部的「腦力循環」。這是培養企業專屬人才的有效途徑，特別是在外來人才受國家移民法限制的情況下。培養專屬人才的其他方法還包括，與教育機構合作，讓畢業生擁有特定技能，提高其人才品質，讓人才可以從大專院校直接流入就業市場。

**2、從臨時勞動力中取才：**當人才缺乏時，雇主得將眼光放得更遠一些，必須考慮全體員工而非只考慮正式員工。也就是，企業必須開始考慮採用臨時員工、專業承包商、外援工人和顧問，將其視為協助完成工作的彈性選擇。充分利用臨時勞動力中各種人才來增加企業的戰略優勢，如善加利用並將其融入企業經營

管理哲學，將有助提高生產力。

同時，也要考量配置臨時僱用人員的方法。例如在IT和金融產業中，國外程式設計師和會計師扮演著十分重要的角色，但是他們並不需要親自與客戶碰面。另外，企業也應考慮儲備其他需求漸增的勞動力，包括虛擬世界（例如：Second Life）中的玩家工作者，他們也許更能發揮現有勞動力所缺乏的創新精神。

**3、將人才遷移至有工作機會處：**在人才匱乏的未來，企業必須將人才遷移到工作需要的地方，包括國內和國外。不管哪種情況，企業都必須發展後勤支援體系幫助員工處理遠離朋友家人和融入新環境所帶來的各種問題，如培訓當地語言、協助解決住所問題、個人生活問題以及幫助雇員了解稅法，對員工融入當地生活都極有助益。

如果準備外派的員工無法適應新工作環境和外國文化，那麼即使再好的後勤支援體系也無法促使外派工作成功。同樣的，即使一名巴西外派人員已經學會了世界商業語言，也就是英語，但是如果他無法將所學應用在新工作環境中，那麼該員工遇到困難也是遲早的事。對此，心理測驗可迅速測出外派候選員工適應新環境的意志力和能力，這應該是任何外派人員出發前必須接受的測驗。

對企業而言，如果跨國招募是艱巨的挑戰，那麼和招募專家合作可以讓問題變得簡單一點，因為人力資源公司能夠從雇主、求職者的角度，更重要的是從人才來源的角度，全面理解人才流動的問題。如果企業能以外包方式僱用國內外或其他地區、國家的員工，將有助節省人事成本、避免無證僱用的問題、篩選候選員工並事先進行評估，以確保候選員工技能熟練、語言精通。一個有效的外包公司還可以處理企業重新部署人力的後勤問題和辦理所有必須的工作文件，並且幫助企業了解稅務法規。

這就是為什麼阿拉伯大陸製罐有限公司 (Continental Can of Saudi Arabia, Ltd.) 能夠在三十天內從菲律賓調遣電工和技術人員，並且因僱用符合需求的員工人數而節省每年在員工加班費上將近十五萬美元的開銷。在此案例中，萬寶華提出「及時供應人力」的策略，由一工作服務小組向客戶確認工作條件需

求，接著搜尋、篩選合格員工並且注意細節，然後再評估候選員工。萬寶華也和菲律賓海外就業管理局（Philippine Overseas Employment Administration）、沙烏地阿拉伯大使館（Saudi Arabia embassy）一起處理所有必要的流程和工作文件。此外，萬寶華還針對工作和生活條件，為即將上線的員工召開了簡短而深入的行前研討會。

除了運用現行的人才填補職缺缺口之外，公司還必須努力經營強大的雇主品牌以吸引市場上搶手的勞動力。最近，萬寶華「重新找到工作場所調查」顯示，超過36%受訪者認為只要有合適的工作機會，他們樂於遷移到世界上任何一個地方。這對雇主來說極富吸引力，他們可以把人才招募範圍擴及全球市場，而不僅侷限於國內。因此，企業應該更認真考慮人才流動現況並且提供誘人的工作機會。同時，他們還須考量到在招募成本中，外派相關費用已不只限於公司高階職位。企業應該更系統化地幫助員工接受國際外派的機會，並將這些機會推薦給目前和未來的員工。企業促進良性人才流動的聲譽有助於吸引潛在員工，並且有助於留住原本打算跳槽的員工。

建立雇主品牌的其中一個要項是，將人才從開發中國家外派到更富裕的國家。許多國家和大型企業從開發中國家招募大量受過高等教育的人才，卻使得開發中國家人才外流並阻礙其經濟發展，而遭受譴責<sup>30</sup>。

輸出人才國家面臨人才外流必將使其怨憤激增。所以，企業負起善後的社會責任十分重要。目前越來越多的企業開始嘗試將人才歸還給其原有社群或國家，用另一種方法更有效地培育未來人才。所採取的有效行動就是投資人才所在地的教育機構和工作培訓中心，提高一國工作者的職場技能。這部分工作通常由企業招募人才的團隊所負責。在英國，一個首屈一指的電氣承包商長期招募菲律賓的電工，並於近期在菲國成立了一個培訓學校。然而，畢業於該校的學生在為英國公司工作之前，必須先為當地最好的電氣承包商工作三年。因為過去菲國承包商曾經抱怨，因某些英國企業而極度缺乏人才。以上就是考慮長期人才流動的範例之一，一旦出現僱用外國人才的障礙或面臨人才外流問題時，企業必須和國內外的政府機構和貿易協會合作尋求改變的契機。如今，許多政府都在努力解決人才流動的困境。

基本上，這些國家政府似乎無法預見國內對人才長遠的需求，更別提把視野拉大到全球人才流動市場。但新加坡為一例外，這個島國將長遠的眼光投向未來經濟發展願景、列出驅動經濟發展所需技術、研究國內人口成長、調查全球技能發展模式以及確定未來十多年中，為保持經濟成長而需要引進的技術人員數量。同時，該國竭力確保其移民法規能夠長期支持國內人才需求。

整體來說，為了對目前和未來勞動力創造良好的工作氛圍，新加坡設立了相應的準則。其勞動法和移民法根據需求、合法性以及獲得工作許可證的條件區分員工的類別，並對曾經非法移民至新加坡的某些工作者制定特殊要求。

4、將工作遷移至有人才處：企業若無法就近獲得所需人才或不易調動人才時，就需要將工作機會遷移至有人才的地區。在某些情況下，企業會考慮移動整套設備，不論是在國內移動或搬遷至國外。值得注意的是，企業找到地點並將設備移至有大量廉價勞工地區的動作很快。而開發中國家在跨國企業進駐後，當地薪資將會快速成長，企業競爭人才在目的國於焉展開。

關於這一點，企業必須在目的國家執行和本國相同的人才管理策略。許多雇主都知道，只有付出了足夠的努力確定長期成本和利潤，正確運用策略確保擁有適當而充足的人才來源，以及適當控制成本，才能夠獲得遷廠投資所帶來的利潤。

近年來，企業開始採用「微型場地」的概念，將小型設備分散設在多個地區，不僅藉此獲取地方社群的支持，也保持營運彈性。「微型場地」的轉變原因不僅受人才供應所驅使，也是為了保持營運彈性以適應市場變化和企業需求。數年前，一家雇用了上千名員工的美國高科技龍頭製造商發現，當他們打算移廠到其他開發中國家時出現阻礙。和原地社群長久的關係阻礙該企業關閉工廠的決定，也限制了該企業為應付變動市場的調整能力。雖然短期內，向企業施壓對當地社群來說有預防失業的正面效益；但是持續壓制該企業發展的最終結果，將使員工最終仍不得不面臨公司營運下滑的困境，而失去工作。



此外，許多企業還發現將內部某些業務完全外包給國內或國外的第三方供應商，也是可行的作法。實際上，在各行各業中，不乏企業擅長處理外包事宜，似乎每天都有企業設法將原本被視為無法外包的核心業務交給外包公司。當然，外包有其限制和風險，但卻也是人才管理策略中不可忽視的一環。

許多雇主都已認知到，大力疾呼人才短缺的問題相當重要。因為經營管理階層已意識到人才短缺的危機，而且很擔心遭受人才外流的打擊。萬寶華的「無國界勞動力調查」調查了二十七個國家和地區的兩萬八千多位雇主，該報告顯示，全世界有31%雇主重視人才離開其國家到他國工作對其勞動力市場的影響。許多企業正設法使用各種策略來留住最好的人才，並尋覓人才彌補已無法避免的人才外流問題；或者提升專屬人才的專業技能，建立可靠的人才來源管道以支撐企業的長期發展。目前許多頂尖跨國企業皆涉足人才競爭並有所成，他們以精細的計畫留住人才、雇用優秀人才、訓練出技能熟練的人才，並長期追蹤各項結果。

居領導地位的跨國公司是否已掌握了最新的人才流動法則，仍頗有疑慮。這不像強化目前的移民計畫或增加誘因強化外派整體配套措施那麼簡單。目前企業所需要的是顧全大局、高瞻遠矚的策略。在人才短缺加劇的將來，規劃人才策略並預測人才流動趨勢勢必整合融入企業營運整體流程之中。

## 「循環式移民」的承諾

企業和政府皆有必要更深入地探索「循環式移民」的概念，包括移民出國或返鄉的消長。根據2005年一份歐盟報導，移民員工的回流（不論是臨時或永久）可發揮人才循環的作用，有助於將技術傳授給開發中國家。「循環式移民」模式取代了對「人才外流」這個過時且片面的陳述，有助政府批准更多現代的移民和勞工政策，並讓企業主能從人才動態供需的角度思考問題。

「循環式移民」已被看作是移入國、移出國以及員工自身達成三贏的作法。但許多人認為，這種三贏難以達成。雖然歐洲正熱烈地討論循環式移民的概念，但卻沒有實際落實，其作為仍舊處於實驗階段。甚至，他們還不是很明白這些概念與起源於上世紀五〇年代德國的外勞計畫有何差異，而透過該計畫，許多土耳其和其他國家的公民永久移民至德國。

其中，「藍卡」是一個重要的提議，類似美國的綠卡，該卡讓技術人員及其家屬輕簡地暫時入住歐洲。然而，反對者指出，高技術人員的確到了需要人才的地方，但很少有人關心政府對低技術工人職涯所設置的障礙。《經濟學人》認為，「問題在於這種（國家授權）的設計不太適合當今的民主社會及靈活的勞動市場。」國際勞工組織則指出，尚沒有國家想出兼顧臨時安置外籍勞工，又能安排他們進入勞動市場的最佳作法。

### 參考文獻

- i. "Migration and Development: Some Concrete Orientations," Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, 2005 <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52005DC0390:EN:NOT>
- ii. "Circular Migration: Creating a Virtuous Circle," The Broker, April 2007  
[http://www.thebrokeronline.eu/en/articles/creating\\_a\\_virtuous\\_circle/#t1](http://www.thebrokeronline.eu/en/articles/creating_a_virtuous_circle/#t1)
- iii. "Circulate or Integrate?" The Economist, Jan 3, 2008
- iv. "Managing Labor Migration: Temporary Worker Programs for the 21st Century," International Institute for Labour Studies, International Labour Organization, 2003

## 結語

僅有少數企業雇主能夠跟上不斷變動的全球人才流動趨勢，能跟上公民改善經濟的想法而協助其事業發展的政府更是少之又少。

在企業和政府可以鬆口氣前，人才挑戰只會加劇。人口統計模式顯示，在許多已開發國家出生率下降，而其他地區出生率上升，這表示未來勞動力將發生大規模流動。高漲的國家主義情感將阻礙政府政策，即使他們早已預料到這不利於商業或個人發展。

根據雇主提出的要求，為協助其培養「隨需應變」的動態勞動力，萬寶華認為，他們必須從根本重新思考僱用和留住員工的方法。基於同樣原因，我們相信國家和地方政府也能根據數十年勞動力的供需情形（無論何種情況，勞動力都可能遷入或遷出），展望未來經濟發展讓其人民長期受益。

《經濟學人》指出，「目前富裕國家中最常見的問題在於移民速度是否可無節制地攀升，但這也許根本不是問題所在。或許是移民速度還不夠快。」

許多雇主認為，他們已採取行動解決人才挑戰。但根據我們的觀察，他們仍只是在邊緣努力，運用某些策略解決人才短缺問題，但是還看不到真正的制度變遷。要往正確的方向前進，首先雇主得承認人才流動的現象確實存在。下一個關鍵步驟則是預想未來企業需求人才的相關情況。此時，企業得拋開過去對人才可得性的假設，重新考量員工對雇主的忠誠度問題。接下來，思考人才供應的穩定性也相當重要，了解外籍員工來源國家和前往國家的發展也同等重要。此乃企業與國家之間的互惠基礎，雇主必須協助人才輸出國家培養合格人才，就如同企業必須負起提升本國勞動力素質一樣。如此一來，原本「人才外流」轉變成為「人才循環」，人才可藉由在雇主與工作地點之間流動中而加值。

簡言之，雇主必須自問，人才流動如何影響其成就？而不光只是想著下一個標案或專案，必須考量企業在未來十至二十年中的競爭力和價值問題，例如，某位雇主事先想好下一季可能需要一百五十名客服中心代表，滿足其長期人才需求，使得雇主擁有更好的發展。

同時，雇主必定不能忽視其人性職責，全力支持國際勞工組織提出「合宜勞動」的概念，極力避免對員工的剝削。例如，讓六個工人睡一間極小的房間、僱用童工、設立血汗工廠，以上行徑不僅無可饒恕，還應當要徹底偵查並予以根除。不管其間政商關係有多重要，深入調查其勞動供應鏈的來龍去脈是各個組織義不容辭的責任。

至於政府，質問其政策或能力並非萬寶華的意圖。但是可以肯定的是，許多企業長期而全面的勞動力供需觀點，也同樣適用於政府的政策制定者。許多地方企業與政府之間的合作已創造了莫大價值，他們正在努力解決未來人才流動的挑戰。同理，國家能夠為已在業界工作多年的資深工作者提供充足的發展空間、建立的「對內人才投資」方案，或幫助企業吸引最優秀人才。簡言之，國家和地區必須將自己定位成「品牌」，就像矽谷已成為了一個令世界各地專業人士嚮往的品牌；杜拜和上海也已達到世界一流工作城市的地位，成為了人才嚮往之地。

然而，個人也該反問自己相同的問題。

管理者和許多白領階級都需要思考以下問題，「如何藉由轉換工作到其他地區或國家擴充自己的專業？」具有技術的職場工作者必須更加了解其技能在就業市場上將隨時間、空間的變化而出現消長，應避免錯判市場情勢。另一方面，較不具技能的勞工應有能力判斷並選擇合法和安全的工作，免於被剝削，懂得保護自己的工作權益。

人才的流動性真實存在。目前，雇主和政府的職責就是勇敢面對現實，並為其員工和投資股東研究出解決方案。



## 參考文獻

- 1 "Rural Employment, Migration and Implications for China's Labour Market Development," Manpower White Paper, Prof. Robert Ash, SOAS, University of London, 2007
- 2 "World Population to Increase by 2.6 Billion Over Next 45 Years, with All Growth Occuring in Less Developed Regions," \UN press release POP/918  
<http://www.un.org/News/Press/docs/2005/pop918.doc.htm>
- 3 Ibid.
- 4 About Migration page, International Organization for MigrationWeb site,  
<http://www.iom.int/jahia/Jahia/lang/en/pid/3>
- 5 "Labour Mobility and Migration Trends in the Asia Region," Economist Intelligence Unit
- 6 "TRENDS: Moving Americans," Jacksonville.com/The Florida Times Union, Jan 2, 2007
- 7 "Shortage of Laborers Plagues India," Wall Street Journal, May 1, 2008
- 8 "Of Bedsheets and Bison Grass Vodka," The Economist, Jan 3, 2008
- 9 "A World in Flux," The Economist, Nov 15, 2007
- 10 "World Migration 2005," International Organization of Migration
- 11 "Confronting the Talent Crunch," Manpower White Paper,2008
- 12 "Number of Foreigners Working in China Soars," People's Daily Online, April 4, 2006  
[http://english.people.com.cn/200604/04/eng20060404\\_255781.html](http://english.people.com.cn/200604/04/eng20060404_255781.html)
- 13 "Labor Migration in a Globalizing World," ILO, page 7, paragraph 20
- 14 "The Polish Plumber,"  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Polish\\_plumber](http://en.wikipedia.org/wiki/Polish_plumber)
- 15 "A Profile of Immigrant Populations in the 21st Century," 24OECD, 2008
- 15 "Relocating for Work Survey," Manpower Inc., 2008
- 16 OECD Factbook 2007, page 254
- 17 "Labor Migration in a Globalizing World," ILO, page 8, paragraph 23
- 18 "Exodus of Skilled Workers Leaves Germany in a Bind," Wall Street Journal, Jan 3, 2007.
- 19 "In Whose Interests? Labor Migration from the NewMember States," European Policy Centre, 12 July 2006,  
<http://www.epc.eu/en/er.asp?TYP=ER&LV=293&see=y&t=2&PG=ER/EN/detail&I=&AI=614>
- 20 "Migrants Feeling the Pull of Home?" Institute of Public Policy Research, May 2, 2008,  
<http://www.ippr.org/articles/?id=3125>
- 21 "What if All the Poles Went Home?" BBC.com
- 22 "Floodgates or Turnstiles? Post-EU Enlargement Migration Flows to (and from) the UK," Institute of Public Policy Research, April 2008
- 23 "The Employment of Foreigners: Outlook and Issues in OECD Countries," OECD, 2001
- 24 "You Don't Have to be Rich," The Economist, Jan 3, 2008
- 25 "Thousands Flee Zimbabwe into South Africa a Day," CNN, July 30, 2007
- 26 Remittance Trends 2007, World Bank, 2007
- 27 "The Route to the Top for Today's Enterprise Leader," Spencer Stuart, 2008, <http://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/GMstudy0408.pdf>
- 28 "European Year of Workers' Mobility," Europa Press Release,  
<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/06/83>
- 29 "Subcontinental Drift. More Westerners are Beefing Up Their Resumes with a Stint in India," BusinessWeek, Jan 16, 2006.
- 30 OECD Factbook 2007, page 260



## 加入反人口販賣的行列

人口販賣是一種現代的奴隸制度，迫使一千二百三十萬人成為勞工或性奴隸。現在，人口販賣是世界上繼武器和毒品走私的第三大非法行業，且幾乎存在於每個國家。有鑑於此，Manpower萬寶華已經加入了蘇姍娜穆巴拉克婦女國際和平運動組織 (Suzanne Mubarak Women's International Peace Movement，簡稱SMWIPM) 所倡導的「立即停止人口販賣！(End Human Trafficking Now!)」運動。更多關於人口販賣和全球各國與之對抗的資訊，請參閱「立即停止人口販賣」網站 ([www.gcwdp.org](http://www.gcwdp.org))。

Manpower萬寶華是第一家簽署了「雅典道德原則 (Athens Ethical Principles)」的企業，包括我們的客戶、賣方以及商業夥伴，對於人口販賣，我們堅持「零容忍」。我們致力於讓世界知名企業都加入此行列、簽署此原則，一起制止這種不人道的行為。我們邀請您和貴公司加入我們，與我們一起反對人口販賣。請至萬寶華網站，簽署「雅典道德原則」。

ninemillion.org

## 向難民伸出援手

Manpower萬寶華已與聯合國難民救濟總署 (United Nations Commissioner for Refugee，簡稱UNHCR)、Nike、Microsoft攜手舉辦了名為ninemillion.org活動，目的是幫助世界難民營中的九百萬兒童獲得教育的機會，讓他們能在走出難民營後成功開創自己的人生。另外，我們還和UNHCR合作，協助成年難民就業和培訓，讓他們在被遣返回國或定居在新的國家後能自力更生。這是將難民轉變成勞動力和減輕人才短缺的一種有效策略，未來這種策略會應用到世界各地。

欲瞭解更多萬寶華企業社會責任資訊請至  
[www.manpower.com/socialresponsibility](http://www.manpower.com/socialresponsibility)

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  
Tel: +886 2 27845352 Fax: +886 2 27845332  
Email: [manpower@manpowertw.com.tw](mailto:manpower@manpowertw.com.tw)  
[www.manpower.com.tw](http://www.manpower.com.tw)