

面臨即將
來臨的人才短缺：
未來會怎樣？
2008年

目錄

前言 2

人力資源之矛盾

不斷加劇的趨勢：未來會怎樣？ 3

人口演變

經濟發展

全球性競爭

科技發展

面臨即將來臨的人才短缺未來會怎樣？ 2008年 5

政府：培養正確的技能

雇主：正視人才短缺的危機

2008 人才短缺調查結果

個人：隨時保持競爭實力

結語 17

積極主動應對難關

人才短缺問題已迫在眉睫。不論區域，也不分產業，人才短缺危機將威脅全球經濟發展與繁榮。然而，儘管人才短缺問題廣為人知，企業、政府與職場工作者卻尚未謀得任何可能的解決之道。

人口結構的變化（人口老化、出生率持續降低以及經濟性移民問題）、社會演進、缺乏完善的教育體制、全球化發展及新興企業活動（外包、跨國招募以及因應需求的僱傭等）均是造成人才短缺的原因。人才短缺不僅是人才總量缺乏，更重要的是工業化、新興國家與發展中的經濟體缺乏擁有特殊技能和專業能力的人才。

隨著科學進步和生產力提升，許多低技術性的職位和例行工作正在消失，曾經熱門的技能也將迅速地被淘汰。這種情況造成部份工作需求降低的假象，讓企業誤以為人才短缺情況並不嚴重，卻讓員工們面臨潛在的失業危機。個人和勞工代表們必須採取適當措施，利用一切可能的機會進行二度職能學習和技能訓練，以適應未來職場環境。

從2006年開始，這份白皮書闡述了勞動市場的趨勢，及政府部門和企業雇主們可採取的相應措施。這份白皮書也討論如何鼓勵職場工作者經常檢視其職場生涯的目標、更新其技能，並以更積極的態度投入勞動市場。

前言：

人力資源之矛盾

根據國際勞工組織 (International Labor Organization) 出版的最新研究指出，2007年全球勞動人口中有61.7%擁有工作¹，換句話說，超過15億勞動人口不是沒有工作就是未能充份就業。

但衆所皆知，可工作的勞動人口數量並非答案，解決人才短缺問題的關鍵在於擁有具備正確技能的可用人才。這也正是人力資源領域所面對的最大挑戰。缺乏正確人才不但衝擊當今的全球經濟，未來幾年威脅會更大。

同時，全球各區域經濟體面臨勞動市場人才短缺的問題將持續加劇。造成人才短缺的原因，除了不可預期的人口變化因素，更重要的是缺乏滿足現有職缺的專業技能人才。換言之，人口危機正要來臨，人才短缺會因而更加嚴重，進而威脅經濟成長，使之停滯不前。

在許多已開發國家，出生率逐年下降，加上醫療衛生改善不斷延長人們的壽命，造成勞動力無法滿足國家的經濟需求。有些國家，求職者由於教育不足或教育缺陷，無法找到工作或未充份就業；相對的，有些國家並不缺乏可工作的人數，但是，可工作人口的技能卻不能滿足現有職缺的需要；不然便是技能合適，人卻不在有工作機會的地方。

對政府和雇主們而言，失業與人才短缺的雙重現實正在創造一種獨特的現象－互相強化且不斷惡化，形成人力資源領域難題：如何在適當的時機為適當的職位找到適當的人選，並在人才衆多的時候準確地遞補職缺？

簡單地說中國目前的人力景況就是缺乏合適的人才。人才缺乏的問題嚴重影響許多產業，不論是製造業還是企業組織。儘管整體勞工供給過剩，特定技能的供給卻遠低於需求。

<<經濟學人>> (The Economist)，「中國經濟：人才短缺」
2007年8月22日

圖表1：人才短缺的頭條證據

麥肯錫(McKinsey & Company)所進行的一項研究，預估未來十年中國將需要75,000名商業領導人。而現有人才僅有3,000到5,000名。但這項估計可能過於樂觀。

<<經濟學人>>，「追捕人才：亞洲的人才短缺」2007年8月18日

將近一半的科技主管表示，管理全球人才資源庫已經成為最大的挑戰之一。

<<資誠通訊>>第三期 (PricewaterhouseCoopers)，「科技主管連結－人才管理之成功策略」

六千萬英國人當中，約有五百萬英國人居住在其他國家 …人才市場競爭益趨激烈－全球皆然。

<<經濟學人>>，「變遷中的世界」2007年11月

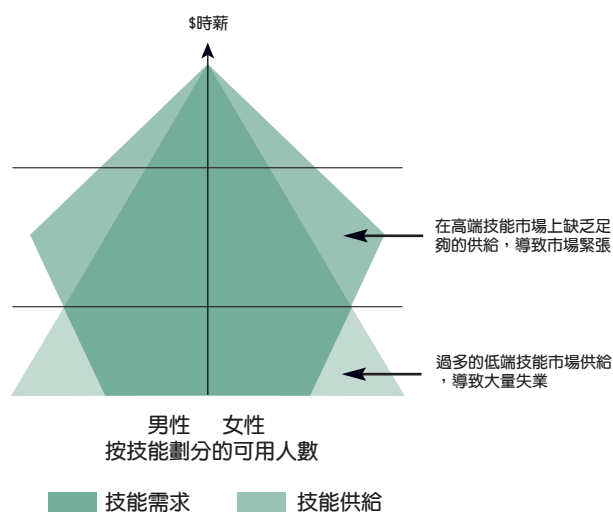
不斷加劇的趨勢：未來會怎樣？

政府和雇主們已經察覺人才短缺趨勢，並且想辦法採取因應措施。其中包括加強提供教育與職業訓練、採用策略移民政策、促進多元勞動市場、並鼓勵具備技能與經驗豐富的人才延後退休。然而，趨勢依舊，人才短缺問題仍日益嚴重，政府、雇主必須更積極地進行因應措施，以減緩人才短缺的衝擊。因為未來十年，許多現行趨勢可能會變得更加嚴重。

人口演變

由於全球人口發展演變各異，使得正值適當工作年齡、擁有合適的技能或者位居工作地點的人數越來越少。此外，未來20年，在世界上的許多地方，勞動人口將越來越少。

圖表2：供給/需求技能脫節



出生率持平（如美國及日本）或不斷下滑（歐盟大部分和中國），代表就業勞動人口將越來越少，將影響其經濟體持續成長的動力。

此外，隨著人類壽命延長，勞動市場人口不足，將無法生產足夠財富供應其他人口的生活需求，包括退休人士或不具生產力者。

為了舒緩人才短缺，已開發國家將會持續獎勵老年工作者延長工作壽命、延後退休，以維持人才水平。可能會有企業運用可觀的薪資條件，吸引退休者重新步入職場。部分新興國家，因為外資投資促進經濟成長，亦可能吸引專業人才返鄉。

雇主們也將持續尋求新的人才市場，滿足其人力需求。這將為人口不斷成長的新興市場提供機會，例如部分非洲國家。但是唯有政府出面協助，讓大量人口具備雇主所需求的技能，機會才可能實現。同時，政府也必須妥善處理社會問題（例如政治不穩定或是疾病），才能留住人才。

2050年，義大利將流失28%的人口，為了維護勞動人口，義大利必須開始每年引進超過35萬移民，或是延長退休年齡到75歲。

經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Co-operation and Development）「勞動條件趨勢及在全球經濟體中做出明智決定之良好情報需求」2007年6月

許多開發中國家及新興國家的勞動人口，均離開祖國到外地發展，造成「人才外流」，人力資源不足以致無法維持現有發展與掌握未來成長的機會。同樣的，許多海外留學生一去不回，造成了另一種「人才外流」。雖然某些國家歡迎技術移民，但是也有國家並不歡迎移民潮。

相反地，毫無流動人口也可能造成國家內部人才短缺。在中國，有些學生離開家鄉，前往其他國家深造，也有些大學畢業生死守家鄉，因此，多數設立在國際大都市的跨國企業和當地的產業都無法接觸到這些留在家鄉的大學畢業生。不過，印度萬寶華注意到，許多招募活動開始在班加羅爾 (Bangalore) 和孟買 (Mumbai) 以外的地區進行，顯示印度的人才流動性開始增加。

經濟發展

每個國家經濟發展的腳步快慢不同，不過，經濟發展無所不在，也帶入許多競爭因素。儘管有些國家目前經濟低迷，但恢復經濟成長只是時間的問題。因此即使企業組織目前尚未受到人才短缺衝擊，雇主們也應該準備好因應的策略。

另一方面，對於面臨人才短缺的已開發國家中的企業而言，有一個明顯的趨勢，就是許多公司將多數製造業的工作機會外移到低工資的新興或發展中國家，以求接觸豐沛的勞動人口，企圖維持競爭優勢。但是，有越來越多的證據顯示，這些發展中國家，例如印度與中國，無法供應國內對人才與日俱增的需求，而面臨嚴重的人才短缺問題。另一方面，若印度與中國積極保留其國內人才，將會加速惡化全球所有經濟體人才短缺的問題。

隨著開發中國家的經濟發展及財富增加，將需要更多人才滿足國內需求，但卻發現國內人才供應不足。另外，國內經濟成長使得薪資上漲，人力資源爭奪戰及人才短缺現象將造成全球跨國企業競爭日益激烈，情況將不斷惡化。新興市場，如波蘭和捷克，都已經歷人才流失，因為工作者會在歐洲地區尋找其他工作機會。結果，當地的雇主必須增加薪資吸引日益減少的人才，事實上，波蘭和捷克兩國薪資增加的速度遠超過其生產力²。

人才短缺有兩種形式：人員流動率高以及薪資成本增加。許多亞洲國家資深員工的薪資水準已經超過歐洲。

<<經濟學人>>，「追捕人才：亞洲的人才短缺」2007年8月18日

全球性競爭

日益激烈的全球性競爭，加上新興產業也加入戰局，各大企業都以精簡企業規模來應戰。除了可加強策略靈活度，還可以降低成本。為了精簡化，企業將非核心業務和不具優勢的工作外包。有些企業則將部分人力資源工作外包給人力資源服務公司，將所有員工的招募工作交由人力資源公司負責。

未來，全球競爭外包業務的趨勢會越來越明顯。這意味著靈活、訓練有素、符合企業需求的合適人才將越來越受歡迎。或許，人力資源公司是篩選和尋找這種人才的專家，甚至可以說，他們可能已經發現找到可用且具潛質的人才是一大挑戰。然而，人才容易受到大型人力資源公司品牌的吸引，因為他們致力於提供求職者最佳工作機會。

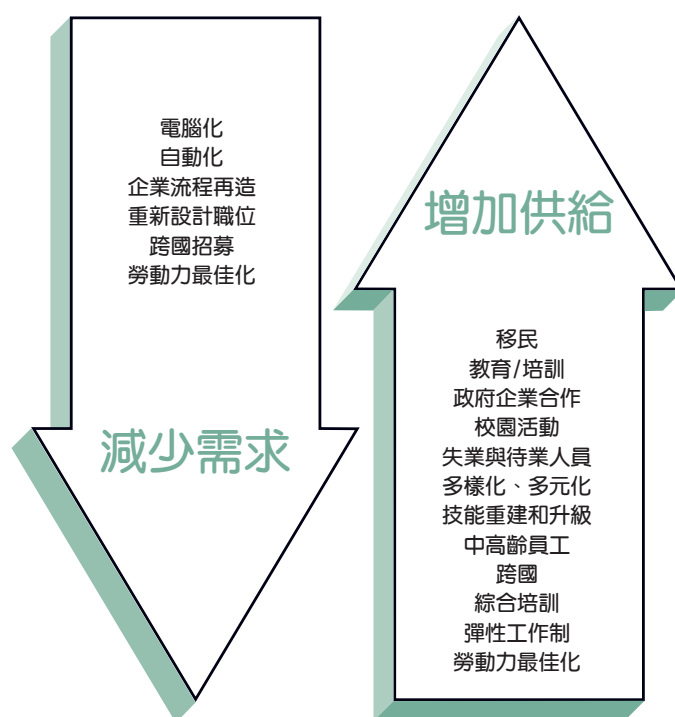
科技發展

電腦科技的發展及自動化的應用對生產力有重大影響，使得如今雇主們得以享受到驚人的作業效率。然而，隨著新工作出現，並加入新的技能與科技技術，員工也必須讓自己的技能升等以適應變化中的世界。所有在職員工必須正視技能升級的重要性；而雇主和政府則必須經常更新、升級和擴展勞動工作技能。最重要的是雇主必須規劃訓練活動，並且試著讓雇員承諾參加。

面臨即將來臨的人才短缺： 未來會怎樣？ 2008年

任何種類的短缺都可透過以下兩種方式解決：減少需求以及/或者增加供給。

圖表3：減少需求，增加供給



面對目前和未來的人才短缺問題，雇主們可藉由開發從前未曾接觸過的人才，達成減少人才短缺的工作職缺，或者增加可僱用人才資料庫的目標。求職者則需要隨時留意職場動態和發展。

政府和雇主們可以主動採取各種不同措施來改善及減緩這個問題，職場工作者也可採取許多行動確保本身技能更新、可運用在其他領域且與市場需求相契合，以保持就業競爭力。

政府：培養正確的技能

政府如何解決日益嚴重的人才短缺狀況，並確保國內人才的技能符合國家未來經濟趨勢呢？誠如經濟合作暨發展組織(Organization for Economic Co-operation and Development，簡稱OECD)的多數國家發現，這是一項複雜的問題，而且沒有簡單的答案。可以確定的是，提供技術移民的機會已不足以吸引具備高階技能的海外員工。每個國家都必須發掘其他解決方案。

促進「策略移民」

許多國家正面臨著嚴重的人口減少的問題，同時，隨著時間過去，人才需求將超越勞動市場的供給。勞動參與率低落的國家，如東歐國家、前蘇聯和撒哈拉沙漠以南的非洲地區等，可利用本身的勞動力彌補人才缺口。但是，並非所有的國家都適用這種方式。

對其他迫切需要某些領域的專業技術人才的國家來說，他們已經開始放寬對技術移民的限制。以挪威萬寶華為例，他們正在設法從東歐、愛爾蘭、巴西和其他國家引進經過訓練的肉販，來解決挪威國內該項人才短缺的難題。挪威的例子顯示，人才短缺不限於高科技或知識產業，甚至衝擊到各種技術產業。同樣地，日本和許多東南亞新興的工業化國家每年都會吸引成千上萬來自菲律賓、印尼、中國、泰國和巴基斯坦的勞工，特別是服務業人員。

在人才日益短缺的未來，政府將會更廣泛地採用技術移民政策。許多國家發現，多年來他們試圖阻止勞工非法入境，如今鼓勵技術移民反而成為他們最

關注的議題。修正技術移民政策也提供更正式的移民管道，來更新潛力人才的技能，特別是之前因為非法身分無法接受訓練的人，或者因為非法身分而必須接受低於市場工資的勞工。

許多學生離開自己的國家到海外接受大學教育，可能使得該國採取措施，鼓勵留學生在大學畢業後留下就業，融入當地就業市場。例如，澳洲已經率先改革，積極留住具備專業資格的海外學生。另一方面，那些學生外流的國家，如中國，就採取積極改革措施，鼓勵留學生返回祖國，將所學的新知識和技能貢獻給中國這個發展中的新興經濟體。最新趨勢顯示，這些措施已經發揮效用。根據中國國家統計局的資料顯示，在1978到2006年期間，只有四分之一的中國留學生在完成學業後歸國服務。但是現今的比例已經增加，「因為在祖國工作的吸引力增加」³。

改革措施包括增加財務與專業上的協助，簡化歸國學子和學者返鄉定居的申請程序。其中，最重要的是公開宣佈私人企業為國家經濟不可或缺的一部份，而非僅是公家機構的附屬單位。改革效果持續發酵，同樣地，當地政府機構也實施有效的改革措施，從1994到2004年期間，返回中國的留學生大約增加四倍⁴。

投資協助教育與職業訓練

為了創造更多符合國家需求資格的人才資源，政府必須訂定政策，增加教育和職業技術的培訓，尤其是發展中國家。而職業教育政策、教育課程及培訓開發項目應與國家的經濟需求緊密結合，並配合執行。

比利時萬寶華最近所建立的萬寶華物流學院 (Manpower Logistics Academy)，可以作為有效因應特殊技能短缺的範例。該學院平時提供技能以及安全訓練，讓求職者得以進入比利時成長快速的倉儲與物流產業。2007年，該學院提供實務訓練給三百位求職者。這項計畫代表一種以技能為基礎的創新方式，一旦出現人才短缺危機，國家可及時遞補受過訓練的工作者。

最新證據顯示，有些新興國家再度強調職業教育的重要，希望改善國內人才的品質。以墨西哥為例，政府改善教育系統及便利就學措施，以提升教育水準，提供優質的國內勞動力，藉此滿足當地企業或是跨國企業的人力需求，以吸引投資。

由於企業對人才的需求乃順應當地人才水準而發展，這又倚賴當地的職業教育和訓練系統逐步形成一套因地制宜的課程，但這種制度（大部分還是集中在經合組織國家）卻難以趕上市場對人才需求的步調。

經合組織，「設計本土技能策略」2008年1月15日

隨著中國逐漸成為全球經濟的重要市場，必須持續大量投資改善職場工作者的英語能力；特別是對成人，因為他們無法像現在的兒童一樣從學校教育體制獲得英語能力。因此，中國培訓更多國內英語教師並聘請外籍師資勢在必行，英語能力將使中國人民更容易受僱於跨國企業，同時也能夠在全球做生意。

同樣地，許多歐洲國家也需要提高人民的英語流利度，在日益全球化的就業市場中增加人民競爭力。對美國而言，儘管美國公司可能無須降低薪資水平增加競爭力，但是其學校系統，從小學到大學，都必須重新設計課程，讓學生能夠獲得熱門工作所需要的技能，以順利進入職場。

就改善教育水準的長期利益而言，新興國家也會發覺從改善教育做起是可行的，特別是改善高等教育。根據最近一篇刊登在<<財務時報>>(Financial Times)上的文章指出，開設百大頂尖企管碩士課程的大學中只有五家位於開發中國家⁵。這可能就是中國企業一直無法找到合適的管理階層人才的主因之一，其中每五家公司就有兩家表示難以招募到合適的資深管理階層。同時，麥肯錫最近的研究表示，印度所訓練的工程師當中只有25%、一般財務與會計的畢業生當中只有15%具備能夠在國際性公司企業工作的技能⁶。

各國政府應當善盡職責，積極推動技能升級，鼓勵個人進修，獲得持續就業所需的工作技能；方法包括提倡職業課程和資格檢定、提昇職業工作的社會地位，因為許多人可能認為職業工作是次等的選擇。未來，政府必須主動找出市場需求的技能，並且提供此技能訓練，協助個人將可用技能順利轉換至市場熱門工作上。國家勞動力水準是否能面對全球競爭的挑戰，端賴政府認可何種技能可轉換為熱門工作，以及政府實行有效的策略來填補技能缺口的能力。

隨著人們想在知識經濟中成功，
高等教育的需求也會增加。國際
化生產及跨國交易的增加，也將
使具有多元教養的人才備受重視

日内瓦國際勞動辦公室(International Labor Office, Geneva)
「全球人才競爭」2006

促進公營與私營單位合作

透過改善組織及提高公營與私營企業間合作的效率，政府和企業雇主們可以改善勞動市場的供給面。

隨著政府本身也發覺招聘合適人選越來越困難，它們開始求助於人力資源公司，尋求招募人才的創意和培訓難以填補的職位人選。例如，過去多年，澳洲政府將所有軍事招募都外包給澳洲萬寶華，改善招聘結果，也同時提高了留職率。

另外，英國萬寶華自1997年以來已經成為英國政府推行新政的中堅夥伴，協助推動南威爾斯的就業活動。該地有長達三代的高失業率記錄，英國萬寶華與南威爾斯的各地機構組織合作，讓求職者接受輔導訓練，並培訓市場需求的技能。藉著幫助求職者獲得建築營造和鐵道工作，英國萬寶華已經幫助超過六千名受訓者得以持續受僱。

這樣的努力在其他國家也一樣奏效，法國萬寶華與法國社會團結與平等部(Ministry of Social Cohesion and Equality)以及拒絕淘汰行動基金會(Foundation for Action to Combat Exclusion)合作，建立工作學院(Job Academy)。幫助受過教育者克服就業障礙，並從中媒合公司企業的需求與個人技能。

該計畫提供求職者所需的訓練與輔導，幫助他們獲得工作機會、取得熱門工作技能，以進入熱門行業，地點遍佈全法國八個主要城市；2006年，工作學院已經協助將近一千名合格的求職者就業成功。

為了幫助長期失業及殘障人士重返職場，英國萬寶華在2000年建立了「工作鏈結」(Working Links)。它是由英國高層政府單位、萬寶華、凱捷協同管理公司(Cap Gemini)以及澳洲救世軍慈善機構(Mission Australia)所組織而成的一個公眾/個人/義工合作關係。

如今，九萬人透過「工作鏈結」找到工作。其成功的主要因素，主要歸功於「工作鏈結」滿足求職者和雇主真正的需求。該服務機構還陸續幫助待業族群學習技能並成功找到工作，其中70%的人在一年後仍持續待在工作崗位上。

最近，萬寶華與中國上海市政府合作，幫助上海市政府規劃未來的勞動市場，提供評估測驗及培訓服務等設計，促進求職者晉升中層管理職位，或是自行創業。

雇主：正視人才短缺的危機

人才短缺危機造成勞動市場的結構變化，未能正視人才短缺問題的雇主可能發現業務狀況時好時壞。嚴重者，企業只要有重要職位出缺，就會導致整個企業面臨癱瘓。這也意味著，企業主不僅需要關注員工中頂尖的十分之一，更要關注整體人才僱用情況。

那麼，雇主們在目前與未來幾年之間該如何做，才能讓企業成功渡過未來十年不可避免的人才危機？

投資訓練與發展

由於教育政策需要經過長時間才能產生效果，雇主們需要擴大投資職業技能和技術培訓，發展人才資源，自行培養出合適人才。儘管過程成本高昂，卻能夠在維持人才供給之外獲得額外的好處。

許多的雇主認為，員工訓練活動不過是一種類似櫥窗裝飾的表面活動。儘管大企業具備完善良好的培訓計畫，但他們並不強制員工參加；因為企業人事精簡，白天無法空出足夠的訓練時間。在人才技能短缺的未來，雇主們忽略培訓的態度絕不可取。

促進再就業/技能升級

雇主們必須千方百計留住具有技能潛力及適應能力強的人才，不管他們目前在企業中扮演何種角色。因為解雇五千名技能不足的員工，再招聘五千名擁有合適技能員工是雇主們無法負擔的昂貴代價。人才短缺代表企業必須仔細思考且及時注意到人員過剩或即將被淘汰人員的問題，才能幫助員工培訓並提升新技能，從而填補新的職位。

鼓勵延長工作生涯

透過創新，雇主們可以延長員工工作壽命以增加可用人才庫。面對未來人才短缺狀況，對於雇主和求職者們來說，「五十歲起應該退休」的想法將不適用於未來的世界。雇主必須改變想法，退休制度不再能夠節省成本，這種想法不但危險而且短視。相反地，雇主需要鼓勵中高齡者繼續工作，特別是面對即將來臨的嬰兒潮世代退休問題。根據最新的<<經濟學人>>報導，未來五年，因為嬰兒世代退休潮，美國前五百大企業將失去半數的資深經理人⁷。大部分美國公司將無法找到足以替代這群具備豐富知識與技能的工作者。而在日本，雇主也將面臨類似的世代雇員退休，日本公司現在必須將法定退休年齡提高到六十歲，或是提供重新訓練以及重新僱用計畫以維持勞動市場人口⁸。

有些雇主也提供即將退休者轉換工作的選擇，換到輕鬆以及工作時間短的職務，例如分享工作經驗，或是訓練新世代等等。也許傳承所有的知識是不可能的，但是絕對可行的是：

- 確認必須傳承的核心知識與專案。
- 以文字記錄重要的資訊、流程和商務聯絡對象等資料。
- 建立顧問指導計畫，讓即將離開的員工能夠教導繼位員工，並且透過實際工作傳授重要的知識。

制定正式的流程使得退休人員的工作知識得以傳承，如此一來，能夠節省訓練年輕雇員的成本。

研究「重新設計工作」

若能為市場上需求量大的高技術人才減少非必要的工作內容，如此一來，就能夠加強其生產力，並且降低這類職務所需的工作人數。透過重新設計工作職務，減少工作中的低技能元素，企業就可以減少對這類熱門人才的需求，並從上述所去除的元素中創造新的低技能職位，讓更多人可以勝任，且有更多人才可資選擇。

例如，因應長期教師短缺問題，有些美國教育機構會將教師工作內容中不需要資格證書的教學工作交由教學助理進行；或是鬆綁資格認證要求。這樣，學校在面對教師學生比例增加的情況下，依舊能夠保持教學品質。此外，藉由線上學習，讓學生得以向其他學校各項科目的專家學習經驗，也能幫助減緩教師短缺的衝擊。

自動化技術也可用於減少部份低技能的例行工作。多年來，自動化應用已經減少了製造工廠對低技能員工的需求，現在自動化應用還擴大應用到更高技能職位，降低工廠對高技能工作人員的需求。例如，企業可借助各種自動化軟體處理工資單或是人力資源行政類型的工作；同時，可以減少對處理這些事務的資訊人員、人力資源和會計專家的需求。

「投入度」是管理界的大消息，研究發現投入度與利潤有高度連結

<<財經時報>>(Financial Times)，「當承諾不算數時」
2007年10月25日

藉由分析人才極度短缺的工作內容，及鑑別這些工作中哪些部份可以重新設計或自動化，雇主們將可以更有效地留住高技能雇員，同時讓他們接受更大的挑戰，因為他們可以跳脫繁雜的工作程序。

磁鐵效應和留人策略

在人才短缺、競爭激烈的將來，所有企業都要爭做「首選雇主」，必須善於吸引所需人才並長期留住人才。這意味著企業必須了解不同員工的工作動機，才能提供吸引特定世代族群的工作機會。

例如，X和Y世代員工易受升遷因素吸引。其他員工可能會認為適當的工作條件配套組合才能吸引他們，包括彈性工作時間、產假和育嬰假、優渥的年假給付，種種能夠達成工作與生活平衡的條件。年長的員工可能更適合壓力較少的工作，但仍能從中成長，且不失與同儕和公司互動的機會。針對不同人才，推出不同的「雇主品牌」將可鼓舞員工士氣，提高忠誠度。

根據最近出版的<<麥肯錫季刊研究報告>>（The McKinsey Quarterly）指出，雇主必須更加主動提高公司的吸引力，以吸引更多員工：

「想要成功地管理人才，主管必須認知到人才策略不能夠單單針對頂尖員工而設計；策略範圍應涵蓋足以吸引不同性別、年齡、國籍的人為該公司效忠。同時，人力資源部門需要額外的能力和鼓勵，以發展解決方案。」

為了解決人才短缺問題，公司的人力資源管理階層需要分析總體人才需求，並計畫招聘人才的方法。萬寶華開發了一項名為人才價值管理（Talent Value Management）的服務，該服務針對就業週期中的人才招聘和人才可用性，做出整體策略，旨在發展出招募人才最有效的方法。

人才價值管理的作法需要人力資源單位配合，人資單位必須成為一個將資源完全整合的戰略團隊，要對公司中全部的職進行分類，無論該職位在企業中處於何種級別。這樣的分類必須根據執行工作所需的資格、技能、能力和經驗，及其對公司業務的價值，加上各職位對公司業務營運的重要性，並考量找到替代者的難易度。

一旦完成分類，人力資源管理階層即可決定哪些職務需要保留在企業核心？哪些職務可以外包？哪些職務需要保留在公司主要營運的地點，哪些職務即使在外地亦可以發揮同樣功能？

這項分析及行動能夠讓管理階層根據各種不同的人才量身打造僱傭條件，並在整個僱傭週期中採取最合適的管理方法。實施特殊人才留任策略可以留任企業內最具有價值的員工，不只限於高層管理者，也可留住整個公司中最具策略重要性的員工。

靈活運用現有人才

鼓勵跨界訓練，提升勞動力的彈性能夠為企業累積潛在人才資料庫，資料庫裡的員工只需要一點訓練就可以馬上上手。同樣地，雇主也可以利用派遣人才的優勢，不論是短期、合約、顧問或是外包型態，讓企業快速地調整，面對多變的人才需求。

對於大公司來說，採用派遣勞動力遞補休假辦事員已經不是新鮮事。相反地，這是提昇勞動力的策略性必要措施。如今的企業要比以前精簡許多，企業期望使用最少的勞動力，得到最大生產力。現在，管理階級不會讓公司走回過去僱用眾多企業員工的時代—就算他們想，股東們也不會允許。

維持離職員工的忠誠

最近一份為美國會計師協會 (American Institute of Certified Public Accounts) 所準備的研究，內容是有關如何維持離職員工的忠誠與興趣，這些員工可能因為照顧子女或年長父母，追求高等學歷、其他工作等因素而離職。研究結果顯示，持續溝通是企業與這些具有價值的專業人士保持關係的關鍵。企業可不時以公司郵件提供現任同事和其他人脈資源給離職員工，或是提供訓練機會讓他們取得證書或是了解當今的法規趨勢。為了在人才短缺的競爭時代中勝出，這是一項非比尋常的投資，例如這種作法能夠賦予會計事務所和財務服務公司競爭利基，可能使得離職員工決定重回老東家懷抱。

加強與學校連結

許多國家的學生於在校期間都參與了實習活動。但是大部分的活動只能被動地留下對工作的模糊概念，鮮少真正幫助學生了解以後真實的工作環境及工作所需的必要態度。雇主們需要加強與學校之間聯繫，進而創造有意義且讓學生有學習機會的實習工作，使學生真正實踐工作技能，並為日後的就業作準備。

例如，墨西哥雇主就善用最近由墨西哥萬寶華公司所建立的計畫。透過與六所大學和四所國立科技學校合作，萬寶華已經在墨西哥市建立駐場工作中心，提供畢業生輕鬆進入職場的管道，也讓雇主們得以直接找到合適的人選。

促進多元就業方案

潛在的人才資源亦可能來自多元就業方案。女性、年長者、殘障人士以及少數民族等在許多勞動力中都未受到重視，但卻很可能成為人才資源，不可輕忽。

雇主必須努力設定期望，並且包容多元文化；協助整合上述族群進入勞動市場。例如，墨西哥公司偏好僱用年輕的工人，認為年輕人更具生產力。但是，事實卻是年長的工人會更加符合資格，因為他們態度主動且可靠。為了要協助改變傳統態度以及創造機會給年長者工作者，墨西哥萬寶華最近與墨西哥市的快捷公共交通運輸系統（Mexico City's Rapid Transit System）合作。該單位正打算推行新型的票務系統，需要增加工作人員為主顧客解說新的票務流程。萬寶華在幾天以內就招募到大約七百名中高齡工作者，完成訓練，且分派到各個工作崗位上，從售票員到客戶服務人員等等。

瑞典萬寶華最近與瑞典的電力工會簽訂合作合約，試圖解決瑞典國內嚴重的合格受訓電工人才短缺問題。這項活動目的在於提供一定水平的工作機會給未充分就業的瑞典人口，包括長期失業者，例如女性、年輕人和越來越多的移民人口。該計畫第一年，就有高達九百名長期失業者加入這項為期六個月的訓練計畫。

同時，為了幫助有工作意願的殘障人士踏上職場，英國萬寶華與英國電信（BT Group）合作，依照這家電信巨人的人才需求，提供合格的求職者接受必要的訓練。例如，許多視覺受損的求職者在經過訓練之後，已經成功分派到英國電信的電話客服中心工作。這群求職者找到工作，獲得自立更生的機會，而英國電信則因擁有新的人才資源、獲得高度積極主動的人才而受益。

藉由投資殘障人士的技能學習科技，雇主能夠進一步擴大人才網絡。例如電腦閱讀器，已能夠將螢幕上的文字唸出來，讓視力不足者能夠登入使用，還有讓肢體殘障者採用個人電腦控制器。

經合組織國家當中，
中高齡未就業人口與就業者的比例
預計會在五十年內達倍數成長，從
2000年的38%成長到2050年的70%

經合組織，「設計本土技能策略」2008年1月15日

挖掘待業資源

許多經濟體都擁有大量的失業及待業人口，這些人都有重返勞動市場的可能性，其中包括了：失業青年、單親媽媽、殘障人士、想要全職工作的兼職員工以及需要繼續工作以補貼其不斷減少的養老金的老年勞工。人才短缺可能讓企業可以轉而從這些族群中尋得馬上可僱用的人才。

雇主們需要創造合適的就業條件，以吸引上述各類族群進入勞動市場；同樣的，政府也可以建立合適的法規環境以幫助雇主們將這些人群充分吸納到經濟體制內。

以美國為例，
儘管大部分殘障人士都希望就業，
但嚴重殘障人士的失業率超過70%，
數據顯示只有1/3的殘障人士
獲得工作機會。

<<經濟學人>>，「勞工薪資的衝擊 差別僱用待遇的經驗評比」
2007年9月1日

要使失業和待業族群，尤其是長期失業的族群，重返就業市場，需要培訓他們基本工作技能及良好職業道德。萬寶華已經發展出許多有效的課程，能夠幫助企業雇主完成此目標。

萬寶華的職場發展課程「TechReach」就是良證之一。設計這套課程的主要目的在於，讓美國和加拿大地區失業與未充份就業的人口能夠接受完整訓練，成功進入高薪的資訊科技工作崗位。其中包括密集的訓練、認證、工作分派和指導，目的就是為企業發掘優良技術員工的新資源。

利用海外外包機會

將工作外包給低工資或勞動力更充足的地區，或外包給其他公司，對於製造業、事務型企業和不需要與客戶密切接觸的非服務業而言，這種做法將變得越來越可行。不過，只有部分非策略性或非核心業務的工作才能夠運用此種外包方式。

當然，唯有外包到能夠達成成本效益的國家才可行。例如，許多英語電話行銷中心的地點最近剛從英國郊區遷移到東歐地區。理由很簡單：東歐地區擁有豐富的勞動力且其勞動力具備流利英語能力，加上東歐地區薪資不高，讓企業能夠維持競爭優勢。

儘管這項策略目的在於降低成本，重點是要注意將工作地點轉移地點到其他國家已經衝擊到目的國家的薪資水準，造成薪資上漲。隨著全球其他開發中國家的工作者已開始加強其英語流利度，為了維持競爭優勢，雇主可能會轉向運用這些新興國家的人力資料庫。

考量運用招募服務

時下，與專業人力資源服務機構建立戰略夥伴關係是一項明智之舉。策略性的全球人才管理與規劃可以使企業全盤掌握需求人才的時間與內容。與可信賴的人力資源服務公司共同規劃人才策略，意味著該合作單位清楚瞭解客戶公司未來的可能需求，不論是人數、技能或文化等方面的要求，並能夠開展計畫來招募、培訓以及籌備企業所需人才（包括長期人才與短期人才），以備不時之需。

企業不應認為這樣的關係只適合大型全球企業。即使是中小企業，如果沒有準備好人才策略，也會發生為了成長和維持競爭優勢必須搶奪人才的情況。和人力資源服務公司建立合作關係絕對有助於企業長期成長的計畫。

2008人才短缺調查報告

萬寶華人才短缺調查報告針對全球三十二個國家及地區的42,500位企業雇主進行了人才短缺趨勢調查。主要目的在於瞭解目前全球人才短缺情況，了解今年度企業最難發掘哪些人才。今年已屆第三年的人才短缺調查結果顯示，全球有31%的雇主，因為找不到合適的人才，所以面臨到無法填補職缺的危機。

其中，表示最難找到合適人才的國家如下：

羅馬尼亞(73%)、日本(63%)、香港(61%)、新加坡(57%)、澳洲(52%)與台灣(51%)。值得注意的是，亞太地區八個國家當中，有五個國家，也就是超過一半的國家表示無法招募到合適的人選。2008年較沒有受到人才短缺影響的國家為：印度(12%)、英國(12%)、愛爾蘭(14%)、中國(15%)、以及荷蘭(15%)。

技術工人（包括電工、木工/細木工和焊工）是全球調查結果需求最高的工作，同時也是接受調查的三十二國當中十五個國家的熱門職缺，並且在二十七個國家當中名列前十大之列。結果顯示，政府持續投資在教育與職業訓練是相當重要的。

今年十大排名中的八項也曾經在去年調查排行中名列前茅。有兩項工作曾經也出現在2006熱門名單，但是2007年時未曾出現，那就是：秘書、個人助理、行政助理及行政總務人員（2008，排名第七）以及IT專業技術人員（2008，排名第十）

2008年跌落十大熱門行業之外的有生產作業人員和機械師/操作員。不過，重要的是，注意每年雇主在人才短缺調查報告上所列出的十大最困難招募的職務。個別國家當中持續名列前十名的工作，但是未出現於全球十大之列的工作有：教師、護士、客服代表及客服專員、以及餐廳與飯店員工。

圖表 4：2008/2007 熱門工作比較



符號代表意義（與2007年結果比較）

- ▲ 排名上升
- ▼ 排名下降
- 與2007排名相同
- ★ 2007年度未出現

個人：隨時保持競爭實力

面對人才短缺，所有人才、個人應如何規畫職涯目標？前景黯淡的人才短缺趨勢，將對求職者產生何種影響？

很明顯地，對許多現代工作者而言，職場的生態已經與往昔大不相同。曾經，他們相信帶入其服務公司的能力、技能以及經驗，將持續為他們帶來成就。然而，這種經驗已不再適用。科技快速的成長以及企業的變化導致許多一度「熱門」的技能迅速走下坡，淪為徹底「冷門」。未來，許多人會發現，儘管勞動市場的人才短缺現象看似使工作更加穩定，但是他們的技能和經驗卻可能因過時而遭淘汰。

現在，從熱門工作淪為冷門的速度和產品的生命週期變化一樣快。曾經有三年生命週期的技能，現在只有九個月的效期。不久之前，網管還是一種頗熱門的職業，而現在，透過正確的軟體就可以建置網站、裝載現成的軟體程式，因此企業對這類技能的需求也直線下降。

不論是網管和其他科技專才都了解，一項機會消失，可能就會出現另一項機會。現在JAVA專門人員和專案管理人才都是熱門工作。如果以前的網管能夠有效升級其技能，他們將會發現，適應科技變化的能力能夠加強他們在勞動市場的價值，不論是短期或長期。儘管各產業的縮減速度不同，各產業的職場工作者必須不斷追求增進技能的行動將永遠不會結束；可見員工再訓練無比重要。在今天變化快速的職場環境下，個人最重要的是主動維持並加強技能水準，以保持其工作技能優勢。

超過半數參與調查的對象表示，勞動力的首要挑戰是快速發展技能的能力，但有超過三分之一的受訪者表示，他們的技能和企業優先重視的能力不同。

IBM，<<全球人力資產研究>> 2008

維持和更新技能

根據大部分研究，一般人至少會在一生中更換七次工作。所以個人最重要的是定期檢視其工作興趣，能夠在現有工作落伍時找出其他以及潛在職涯發展；同時，隨時預備好轉換工作的可能。頂尖企業甚至會提供自助式的生涯管理工具幫助其員工培養能力。

自我設限、不願跟上潮流變化的人將發現未來工作機會漸趨渺茫。持續的技能發展與訓練，「活到老、學到老」將會成為普遍現象。儘管提供在職訓練是政府與雇主共同的責任，但是，個人必須依靠自己把握每一個可利用的機會接受培訓、提昇技能以及學習新技能。

如今，許多雇主提供訓練教材，但不再將員工送至培訓中心接受數星期的培訓。而員工也忽視安排在晚上、週末或午餐時間的訓練課程。他們僅會選擇與自己薪水有直接影響的課程去參加；許多人不樂意接受訓練，但是他們其實需要這樣的課程。

藉由在勞動市場持續保持活躍以及隨時準備好投入工作（無論是兼職還是全職），將能夠幫助自己與社會上更多人。

支援勞動工會的倡議

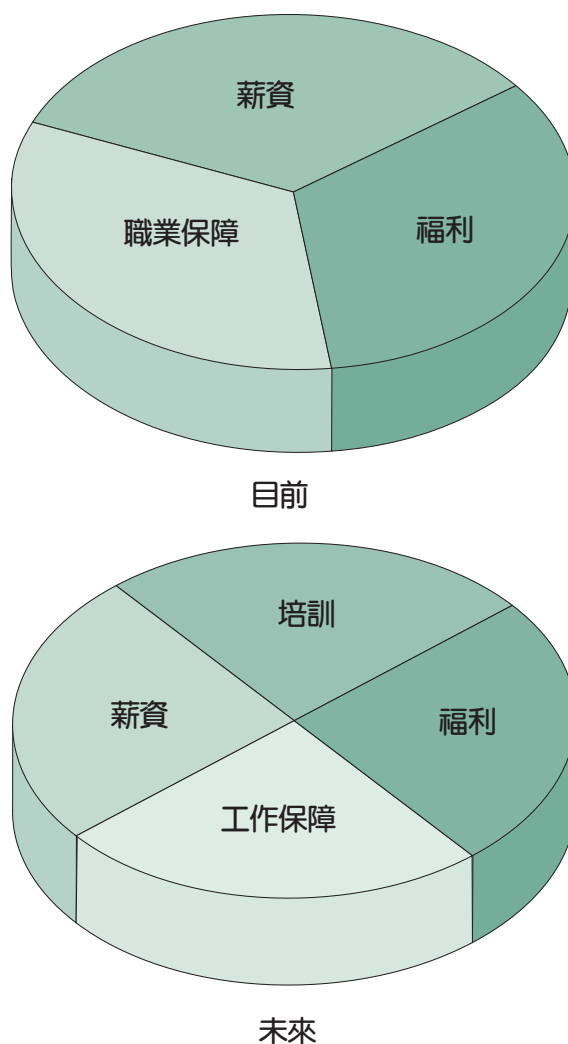
傳統上，工會通常認為提昇會員利益的最佳辦法在於工資、福利以及職業保障等。同樣地，他們也應該改變其工作重點，開始提倡職業訓練作為保障工作的方法。

最終，工會都會面臨同樣的問題：訓練員工以及「提升員工技能」的需求。工會越來越需要捫心自問，如何保護成員們擁有技能基礎並確保他們不會因為缺乏適當的技能而失業。

拒絕承認更新員工訓練重要性的工會，將發現其會員的前途逐漸渺茫。在美國，類似聯合汽車（United Auto Workers）工人的組織，因為面對成千工作機會流失，雇員遭解雇的情況，已經開始積極採用技能升級的方式，幫助工會成員投入人才缺口。工會代表洽談推動學徒計畫，提供合格的會員參加訓練，獲得熱門的工作技能，包括電工、機械工、機器修復和HVAC人員等等。工會持續開發再訓練與技能升級措施，以確保其成員的技能不會遭受淘汰。

對於工會而言，最佳狀況應該是讓工會代表與雇主的人力資源管理人員緊密配合，共同規劃組織員工的在職訓練；不論是透過自身的設施或外包給招募服務機構。這對員工和雇主雙方都是雙贏，因為這樣能夠保障員工的飯碗，並在未來工作職業技能短缺的年代，協助雇主留任受公司肯定的現任員工。

圖表5：工會目前與未來的重點



結語： 積極主動應對難關

不同趨勢已導致世界各行各業出現嚴重的人才短缺現象，這些趨勢將在未來十年將愈演愈烈，並持續下去。

雇主們從現在起就應密切注意如何減緩這些人才短缺現象所導致的問題，並為因應這越發明顯的趨勢而制定計劃，來面對即將到來的挑戰。

不過，2006年版 IBM的「全球執行長研究」（IBM's Global CEO Study）指出，接受訪問的企業組織中只有13%認為他們清楚了解未來三到五年的市場需求技能。這將會讓解決人才矛盾的工作有無比挑戰，但要找到出口並非不可能，前提是雇主必須了解採用整合人才策略的必要性，策略必須涵蓋規劃、招募到訓練、發展與留任等階段。

具有遠見、整合能力的人才管理策略，不僅能夠幫助公司克服人才短缺，還能使財務結果獲得股東及利益相關人的認可。麥肯錫在對美國公司的1998年「人才爭奪戰（War for Talent）」調查中發現，「在人才管理方面表現最出色的公司也能為股東帶來更多的收益」。

麥肯錫的調查發現，使用最佳人才管理方式的公司「給予股東的報酬率比業界平均報酬率要高出22%」⁹。儘管人才管理並非績效優異的唯一因素，但上述證據證明了人才管理無疑是實現優良績效最強而有力的因素之一。

在人們認真對待人才短缺的問題並整合為策略思考前，不可避免的會遭遇隨之而來的困難。然而，如果沒有經過任何困難，很容易就會將問題束之高閣或任憑他人解決。

在一個人才需求量高及供給不斷整頓的世界中，只有找出最佳方案來解決人才短缺問題的雇主，及因應未來職場趨勢而不斷充實自己的雇員，才會是最後贏家。

參考資料

1. International Labour Office, Geneva, Global Employment Trends 2008.
2. Financial Times, "Gone West: Why Eastern Europe is Labouring Under an Abundance of Jobs," 16 January 2008
3. National Bureau of Statistics of China
4. China Statistical Yearbook, 2004
5. Financial Times, "The Top 100 Full-Time Global MBA Programmes," 2007
6. The McKinsey Quarterly, "Making Talent a Strategic Priority," January 2008
7. The Economist, "The Battle for Brain Power," 5 October 2006
8. The Economist, "Cloud, or Silver Linings?" 26 July 2007
9. Elizabeth L. Axelrod, Helen Handfield-Jones and Timothy A. Walsh, "War for Talent, Part Two," The McKinsey Quarterly, 2001 Number 1

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

www.manpower.com.tw

GC-19 © 2008, Manpower Inc. 版權所有