

# DIVERSITY

2023台灣企業  
員工福祉大健檢

一張台灣員工給企業的DEI健檢單

# EQUITY

# INCLUSION



啟程，就是進步。



# CONTENT

關於DEI	4
關於調查	4
調查解讀   8大亮點	5
調查解讀   DEI實踐路徑：傾聽跨產業、跨世代工作人心聲	6
議題一   身心健康	16
議題二   性別平等	21
議題三   世代共融	26

## 關於DEI

一場以「多數為主」到「關注少數」的職場普惠革命，正在改變全球企業管理的運作。

在ESG浪潮下，伴隨疫情凸顯出不同族群在經濟、身心上的脆弱性，以及對工作彈性、價值觀的翻轉，傳統的「選、育、用、留」管理架構，已無法面對新時代轉動的齒輪，企業迫切地開始，尋求更人本主義的解方——DEI，也就是多元（Diversity）、平等（Equity）、共融（Inclusion）。

這一股風潮，從歐美企業掀起開端，如同企業減碳責任，一路擴散到全球供應鏈與各種投資指標。過去，人才投資主要局限於少數菁英，如今在科技衝擊下，人類技能全面重塑（Reskill & upskill）、淘汰不分對象，普惠地協助每一位員工成長，是企業不可迴避的使命。過去，女性因為家庭離開職場被視為個人選擇，對中高齡的無意識偏見，讓台灣55歲以上工作者退出率成為東亞第一。現在，面對人才荒，如何支持女性續留職場、善用資深工作者，是企業對人才最睿智的擁抱。

當工作所導致的身心問題如看不見的病菌隱密地四處擴散，企業又怎麼可能置身事外？如果用DEI三個字丈量台灣企業在管理上的進步性，現況如何？作為工時仍高居全球第4的國家，如果要提升對員工DEI的照顧，可以從哪開始？

由天下學習與《Cheers》共同策劃的「2023台灣企業員工福祉大體檢」，是台灣第一份從員工角度，回饋給企業實踐DEI的未來地圖。這份大調查結果，我們看見的是一張路徑曲折的地圖，但在行人的喘息聲中，我們也看見改變的希望。現在，我們一起啟程，就是進步！



### 關於 TALENT, in Taiwan 人才永續行動

《天下雜誌》、《天下學習》與《Cheers快樂工作人》自2022年正式啟動「TALENT, In Taiwan 人才永續行動聯盟」。2023年，我們以多元、平等、共融（DEI）為年度倡議主題，邀請產、官、學三方共同行動。歡迎加入人才永續行動聯盟倡議夥伴，立即取得榮譽徽章，一起實踐DEI！

[取得榮譽徽章](#)

## 關於調查

### 調查方法

本次調查係以網路問卷於各社群平台及《Cheers》會員用戶進行調查。期間自2023年2月1日起至2月24日止，總計回收2,646份有效問卷，回覆率46.96%，在95%的信心水準下，誤差正負約±2.0%。

### 調查分布

產業別	比例
金融業	11.6%
傳統製造業	20.9%
高科技製造業	12.1%
高科技服務業	8.6%
一般服務業	30.3%
其他	16.5%

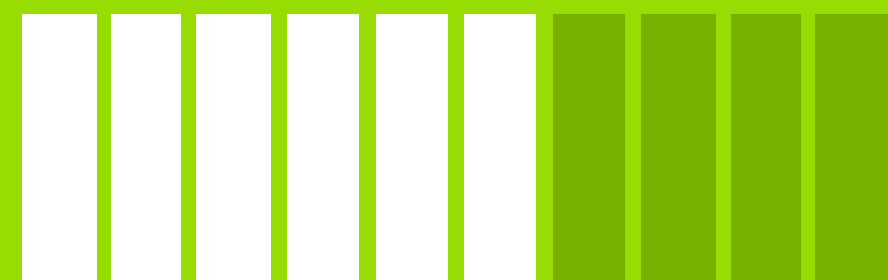
年齡分布	比例
20歲以下	0.2%
21~30歲	19.4%
31~40歲	31.3%
41~50歲	30.3%
51~60歲	16.2%
61歲以上	2.4%

性別	比例
男	32.7%
女	67.2%

企業類型	比例
本國大型企業	44.9%
本國中小型企業	40.8%
外商企業	8.7%
其他	5.4%

\*企業規模大小以200人為分界線

## 8大亮點摘要



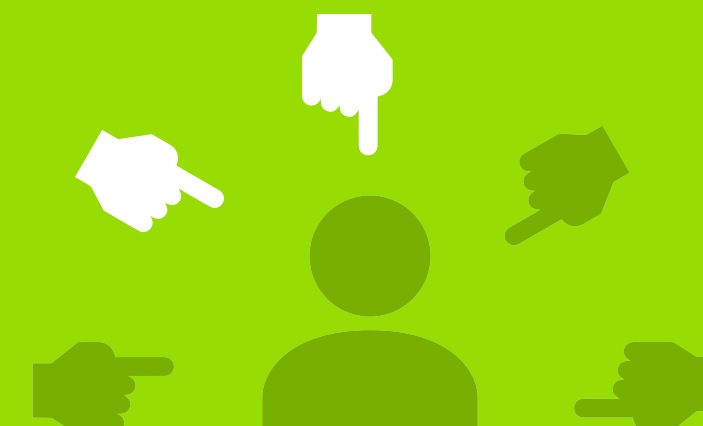
**61.5分**

員工評比台灣企業多元共融表現，  
僅勉強及格。



**79.1%**

近8成人認為「公司是否重視多元  
共融」是入職或留任的重要因素。



**44.8%**

近4成5員工曾在工作中或求職時遭  
受偏見與歧視。



**17.5%**

在反映不公平對待後，僅不到2成  
員工的問題有得到解決。



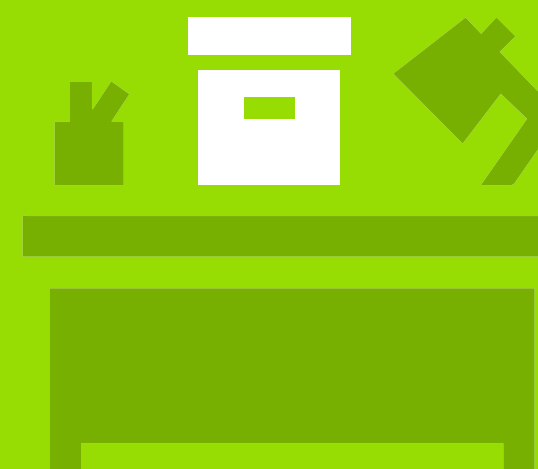
**1/5**

每5人就有1人曾因工作而求助身心  
科及醫療機構。



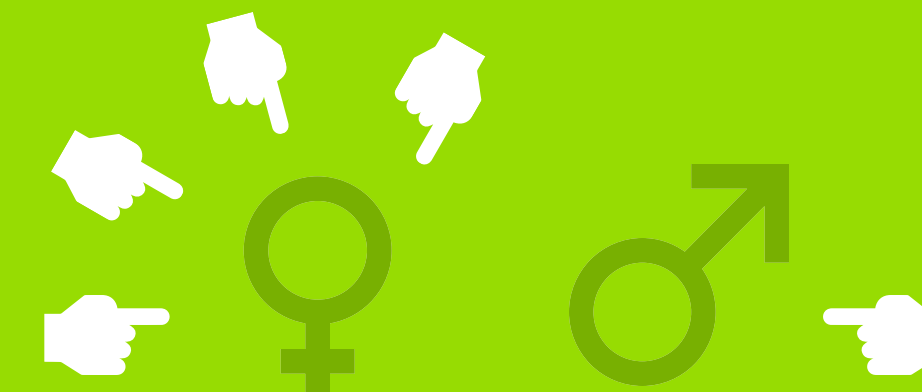
**66%**

有66%員工未能獲得1對1面談職涯  
的機會。



**51歲**

51~60歲的員工，有超過2成曾被  
企業要求或暗示離開現有工作。



**10%**

女性曾遭遇偏見或歧視的比例，高  
出男性10%。

# RESEARCH INSIGHTS

調查解讀

## DEI實踐路徑： 傾聽跨產業、跨世代工作人心聲

在美國，S&P500強企業有一半任命了「多元長」，台灣也有愈來愈多企業開始啟程，重視並推動 DEI 相關政策。這一份大調查從「健診」的角度出發，在員工敏感的體驗偵測下，雖然紅燈處處，但不管燈號微弱或刺眼，都能讓台灣 DEI 未來前進的路徑更清晰。



解讀 1

# 近8成人認為「公司是否重視DEI」 是入職或留任的重要因素

## —— 但現況是，每3人就有1人認為公司不重視DEI

當企業存在的使命、工作的價值觀面臨急遽翻轉，DEI正以企業想像不到的力量，隱隱地影響企業對人才的吸引力。

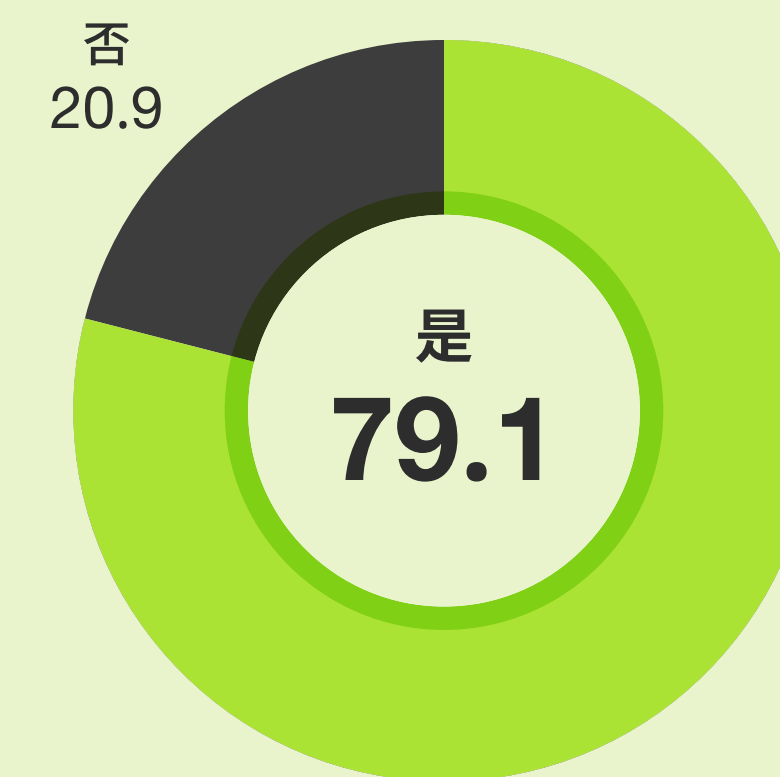
根據美國職場評價社群Glassdoor於2021年7月的調查，有76%的求職者會在入職時考慮公司的多元共融程度，甚至有三分之一的人表示不會應徵缺乏多元性的公司。在《Cheers》首度調查中，也呼應了同樣的人本思維：有79.1%受訪者將「公司是否重視多元共融」作為入職或留任的關鍵因素。雖然薪酬是吸引人的重要因子，但除了「價格」，近年工作人更重視企業的隱性「價值」。

這對缺工痛感全球第一的台灣，無疑是個重要警訊。

不管是暢通的溝通文化、彈性的混合工作模式、普惠培訓、縮小男女薪酬比...，這些都是企業展現DEI的新價值。樂觀地看，台灣員工有過半（52%）肯定企業對多元共融的重視，但仍有33.9%受訪者認為，公司對不同背景的員工福祉相對不重視，等於每3人就有1人對企業DEI表現不滿意。

如果以同樣的提問在你所屬公司進行調查，顯然這支溫度計會是你公司對人才吸引力的分數。

- 對您而言，一間公司重不重視多元共融的福祉，是否構成您考慮入職或留任的重要因素？ (%)



- 您認為貴公司目前對不同背景的員工福祉是否足夠重視？ (%)



解讀 2

# 員工評比台灣企業多元共融表現僅勉強及格

## —— 多數人認為，要落實多元共融政策，管理層仍須多用心

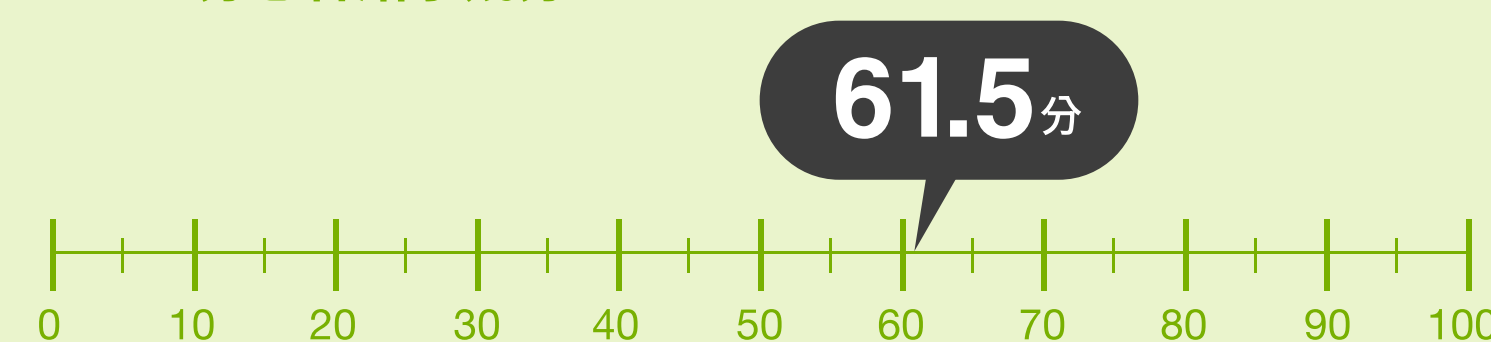
調查中，受訪者為企業DEI打分，平均給出了61.5分；當中有37.5%的員工給出低於60分的評價，比例上與認為公司不重視DEI的比例相近。

當問到企業在多元福祉的落實上有所不足的原因時，最多受訪者將根源歸咎於企業領導人不重視（46%），其次則是主管層未能身體力行表達重視（43.4%），兩者都與「管理層」息息相關。

WTW韋萊韜悅亞太高成長區員工體驗諮詢業務負責人周秉奇認為，問題可能出在台灣企業的溝通文化：「台灣企業不善於溝通，通常制度設計完，有個守則就灑下去，但你沒有去溝通，員工根本不知道有這些東西。」周秉奇說，WTW每年幫企業做員工意見調查時，一定會問到「公司福利制度是否能符合我個人所需」，很多企業會疑惑「我明明做的跟別人一樣，為什麼認同度那麼低」，問題通常都源於溝通不良。

周秉奇分析，這與台灣以製造起家，不擅於品牌宣傳有關，「國外企業在提倡DEI時就設計了非常多的平台及管道，所以除了『做』以外，我們還要會『說』，員工才聽得到，才会有感受。」

- 整體來說，對於貴公司在多元共融福祉的具體落實上，0-100分您會給予幾分？



- 您認為企業在多元共融福祉的落實上有所不足的主要原因為何？（複選，%）





解讀 3

## 多元共融重視程度： 高科技業表現佳，外商比本土企業更亮眼

「說」跟「做」是否同樣重要，從外商企業的重視程度可以證明：在不同公司類別的交叉分析中，高達63%外商員工認為公司重視員工福祉；相較之下，國內大型企業僅有52.9%，中小型企業更是滑落到50.1%。

若以五大產業對照，以高科技服務業對公司多元共融的重視程度最高（61.3%），而傳統製造業45.9%在各產業間敬陪末座。

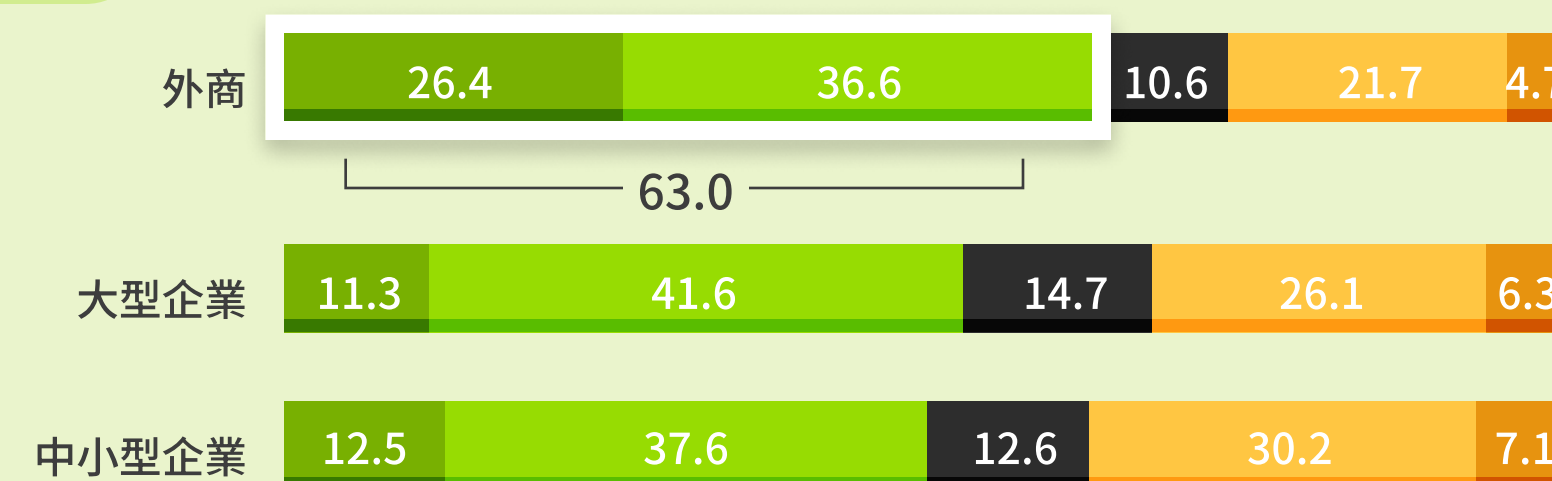
針對不同產業的差距，周秉奇分析，在人才供需稀缺性較低、工作性質重複的職務或業種較多的產業，企業在DEI的落實上會偏向僅遵守法規，「傳產就比較符合這樣的人力結構。」

周秉奇進一步解釋，稀缺性較高的職位如果受到多元共融政策所影響而更投入工作，其所能發揮的產值是倍數計算，這也是公司為何更願意透過DEI的政策激勵員工，「相反地，在個人產值並不凸顯的產業或職缺，企業就沒有那麼大的動力去落實這件事。」

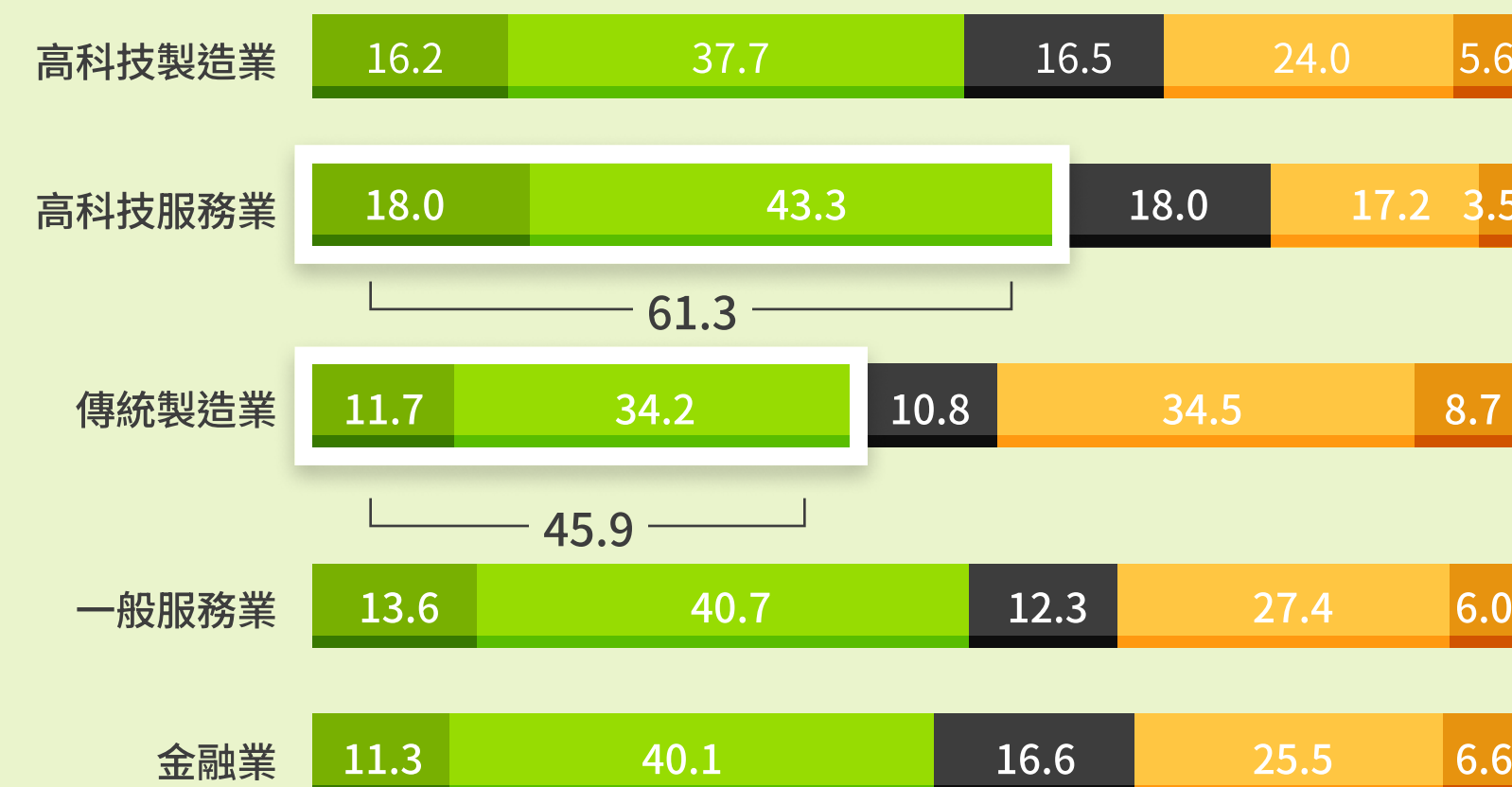
● 您認為貴公司目前對不同背景的員工福祉是否足夠重視？（%）

■ 非常重視 ■ 有點重視 ■ 無意見 ■ 不太重視 ■ 非常不重視

### 企業型態



### 產業別



解讀 4

# 約4成5的員工曾在工作時遭受偏見與歧視

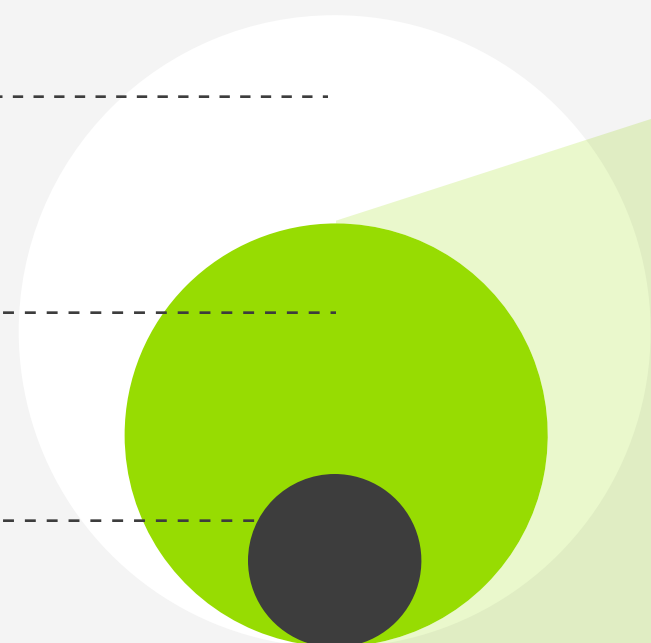
- 您是否曾因以下任何因素，在工作中或求職時遭受偏見與歧視？ (%)

(年齡、學歷、性別、外貌、身心障礙、種族國籍、性取向、感情狀態、宗教信仰、其他)

從未如此  
55.2

經常如此  
37.3

偶爾如此  
7.5



- 承上題，當面對上述情況時，您是否曾向公司或任何管道反映？ (%)

否  
81.2

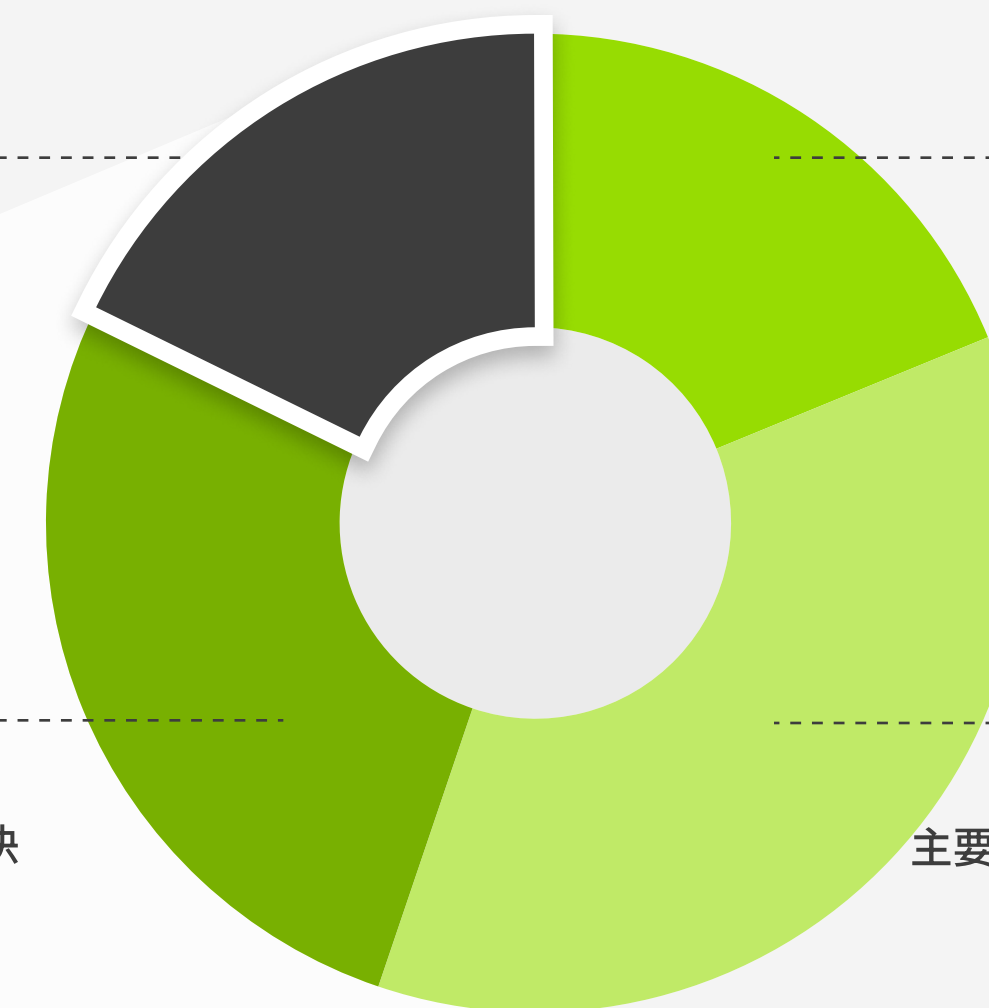
是  
18.8



- 承上題，當你在工作職場上向公司（主管）反映時，主管的反應是？ (%)

😊  
積極處理  
並獲解決  
17.5

😐  
雖有處理  
但未獲解決  
27.1



😞  
偏袒放任  
讓問題更惡化  
18.8

😞  
消極處理  
主要是讓自己面對  
36.4

—— 高達8成人不會反映或求助，即使反映也僅有17.5%獲得解決。

● 您是否曾因以下因素離職？（複選，%）



—— 無意識偏見無所不在，企業應給員工心理安全感

DEI風潮的源起，主因來自美國日益嚴重的族群對立，從街頭的對抗燒進企業；加上疫情期間大裁員，少數族裔的經濟脆弱性更徹底暴露出來，讓企業重新省視「歧視」或「無意識偏見」的課題。

包含Google、迪士尼、Nike、沃爾瑪等大型企業都設置了多元長（CDO, Chief Diversity Officer），過半財星（Fortune）500大企業亦有負責推動多元共融的高階主管，確保公司從招聘、培訓、薪酬、晉升、到組織溝通，都能落實DEI。

台灣雖然沒有嚴重的族裔對立問題，但不同形式的偏見、歧視在職場卻無所不在。有44.8%員工表示自己曾在工作或求職中遭遇偏見和歧視，更有17.9%的員工曾因遭遇職場霸凌或刻意排擠而離職，對不少人來說，職場環境顯然並不友善。更令人遺憾的是，在曾遭遇偏見與歧視的受訪者中，僅有18.8%人會向求助或反映，有反映的人當中卻只有17.5%人獲得積極妥善的處理，有超過半數不是被消極以對、就是放任事情更加惡化。

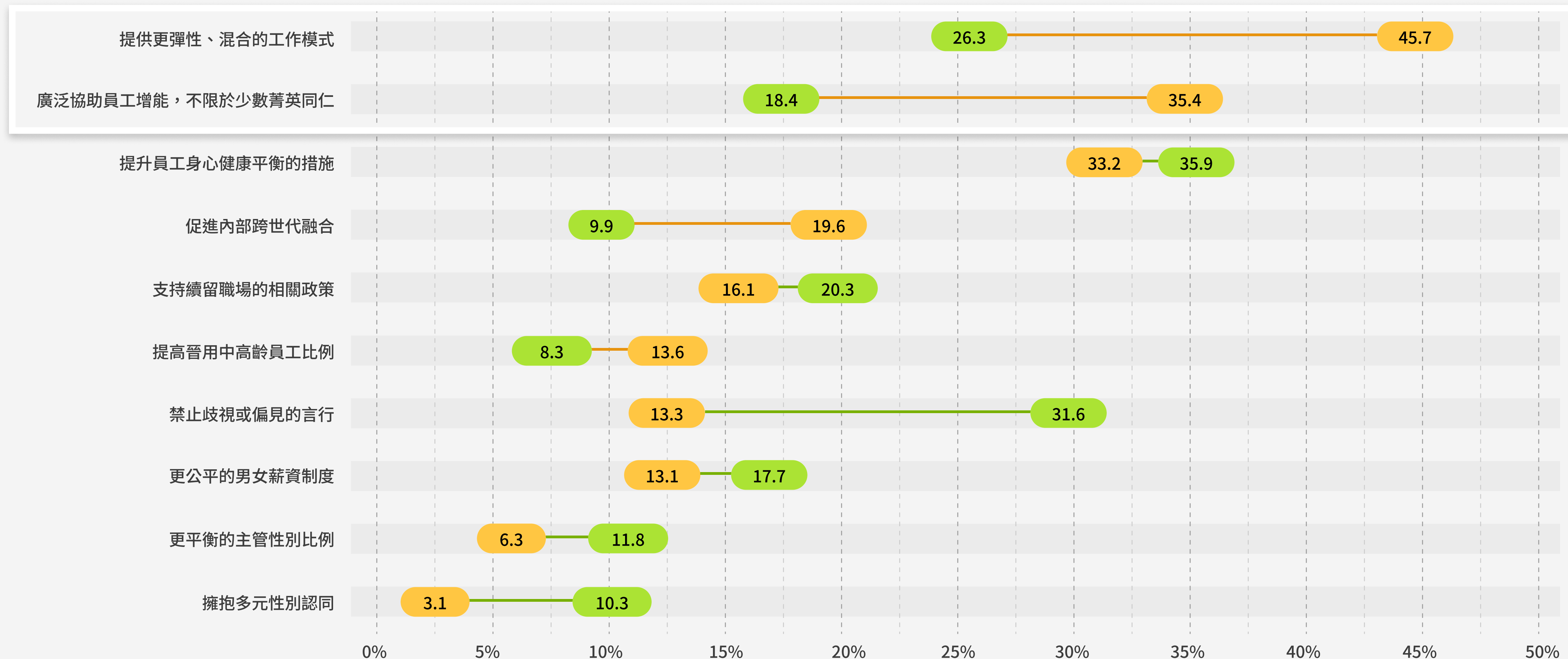
當然，霸凌或排擠多少帶有一定的主觀判斷，未必全然符合客觀事實，但關鍵仍在於當員工發生問題時，企業是否提供足夠的安全感機制，避免讓任何人躲在陰影中。

周秉奇強調，想讓員工發聲沒有其他魔術處方，企業只能致力於創造更多元、包容的對話與發聲管道及文化，讓員工獲得足夠的心理安全感，否則網絡社群如此發達、數位原生代大舉進軍職場時，一旦員工不願意在職場內發聲，必然會轉到外部的公開管道進行發洩，對企業而言反而得不償失。

解讀5

# DEI措施，勞資想法落差大

■ 員工認為公司注重的項目 ■ 員工期待公司提供的項目（複選，%）



人物  
觀點

## 彈性工作已非高科技業的專屬福利

嘉新水泥一直在思考如何做到讓員工做到身心與生活的平衡，彈性工時與居家上班就是其中一個重要措施。

在今年我們推出兩個新政策，第一個是彈性工時，在7:30~9:30都是員工可以自己選擇的上班時段，第二就是員工每個月可以選擇3天不進公司、不打卡的居家上班模式，遇到政府規定的假日補上班，員工也不用進辦公室。

為了做到遠距工作，我們也做了一些相應的配套措施，例如IT部門會提供筆電等相關設備以及技術資源，讓員工可以遠端進行工作上的操作。

但不諱言地，有些像是月子中心、飯店旅宿等需要人在現場的崗位，確實很難做到居家上班。為了讓全集團員工都能公平的使用到相關權益，嘉欣也推動過試用期就有2天的新人假，以及0.5天的生日假，希望能吸引人才，也促進留才，員工使用後有非常好的反饋，同時也提升了企業的留才競爭力。



嘉新水泥股份公司

陳文婉

人力資源室副總經理

圖/嘉新水泥提供

## —— 身心措施有感，但員工更期待彈性工時與普惠培訓

當DEI成為企業管理新價值，在眾多措施中，企業與個人需求之間存在多大距離？調查中，我們看到「提升員工身心健康與平衡」的差距最小。因為在勞動部政策下，目前台灣中大型企業，幾乎都有員工協助（EAP）方案。最顯著的差距有3項：

第一項是疫後混合工作興起，彈性工作的需求明顯增加（45.7%）。台哥大是在疫後仍少數採取遠距工作的企業之一，目前每月每人可申請10天在家工作，實際執行率約3成，是自家員工滿意度調查中得分最高的項目。

第二個期望差距大的項目是員工對普惠培訓的需求。過去企業對人才投資主要走菁英制，但世界經濟論壇預估到2025年，至少一半以上的工作人必須面對技能重塑。在AI逐漸普及的當下，實際衝擊的比例一定高於50%。

第三個差距落在跨世代融合，其中中高齡課題最值得關注（見世代共融篇-p.26）。

與女性較相關的續留職場、男女薪酬比、女性主管比例，在排序上看似偏後，但實際上填答這3個選項的女性占比都高達8成以上，在缺乏男性受訪者關注下，相對排名稍後，但期望強度不可低估。

	女性	男性
● 以下哪些項目，是您最希望貴公司迫切改善的多元共融議題？ (%)		
支持續留職場的相關政策	84.9	15.1
更公平的男女薪酬比	89.3	10.7
更平衡的主管性別比例	81.3	18.7

解讀 6

# 若有育嬰需求， 近2成員工不打算申請育嬰留停

## —— 比起單純建立制度，企業更須釐清員工擔憂的原因

當所有人都認同少子化是人力短缺最大原因，如何讓員工兼顧工作與家庭照顧的需求，敢生敢養，將是台灣人才能否永續的根本。

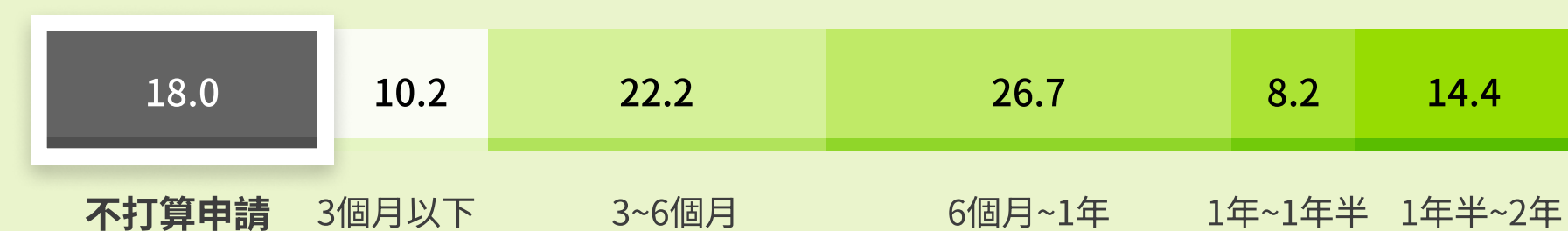
然而，即便育嬰留停津貼自2021年起已提高到投保薪資的80%，且最長可請領6個月，但仍有18%受訪者表示不會考慮申請育嬰留停。根據勞動部勞工保險局統計，男性的實際申請率更僅僅只有2成5。不願申請育嬰留停的主要原因，最大宗為經濟壓力（42.5%），其次為擔心原有工作任務被他人取代（33.6%）。但若細究產業差異，便能發現員工內心真正的憂慮，其實各有不同。

高科技製造業最擔心的反而不是經濟問題，而是與產業脫節以及工作遭他人取代，這與半導體業著名的「摩爾定律」或許有關，當製程技術加速被打破，令高科技從業人員害怕一回來已「風雲變色」。

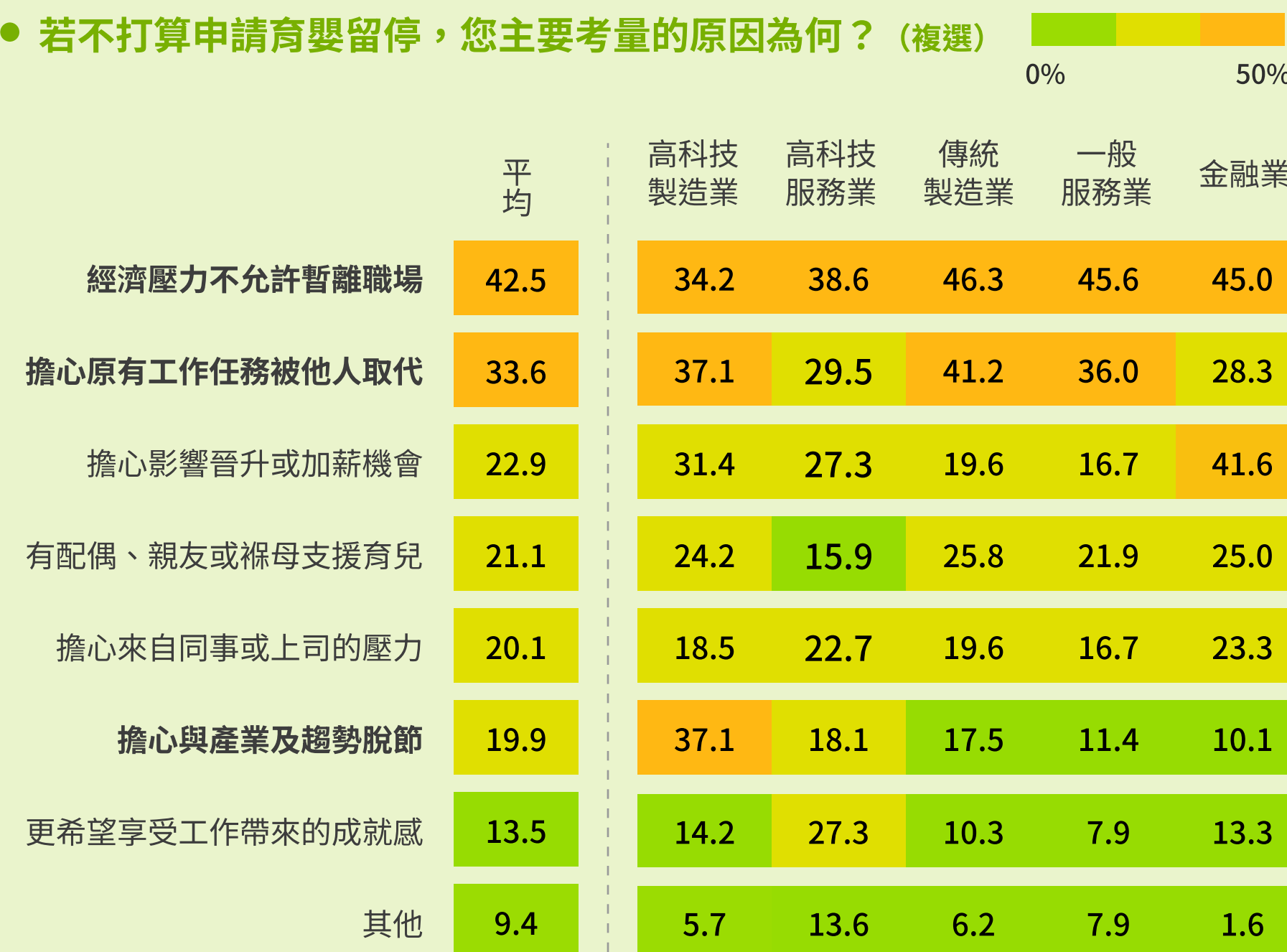
金融業員工選擇「擔心影響晉升及加薪的機會」的比例在所有產業中最高，顯然在業績導向的金融業，不少人認為育嬰留停的空窗期會對考績有負面影響。

日月光控股資深處長郭品泓認為，想讓員工安心生養，企業首先要創造足夠的安全感。除了在去年成立可以收納300名幼童的幼兒園，讓員工安心工作，日月光也積極爭取優秀的「迴力鏢」人才復職。他分享，如果有優秀的人才找到新工作離開，日月光會明確向離職員工表示將保留6個月的反悔期，如果不適應新工作，隨時可以回鍋，職缺也會為他保留；以前在陸廠工作的同仁，返台後也會盡量給他相同的職位。每一個支持措施背後，都希望讓人才放心選擇。

### ● 若面臨育嬰需求，您會申請育嬰留停多長時間？ (%)



### ● 若不打算申請育嬰留停，您主要考量的原因為何？ (複選)



人物  
觀點

## 產業過度傾斜是「多元共融」的最大阻礙

宏碁集團

林弘道 全球人資長

要談多元共融或DEI之前，我們要先看到台灣產業結構傾斜的現況。什麼叫做傾斜？

美國S&P500指數所包含的產業，資訊科技占27.9%，醫療保健占13.2%，連非必需消費產業，例如汽車、服裝、旅館、餐飲等提升生活品質的產業都占了12%。

這麼大的科技強國，科技業也才占27.9%，反過來看台灣呢？台灣50成分股電子類股占了7成，金融保險占15%，剩下全部產業加起來15%。台灣的電子業是以製造代工為主，要求的是效率和良率；金融業則是因為法規管制森嚴，除了客戶服務之外，最重要的就是不要犯法、不要違規。

當台灣最傾斜的兩大產業，政策焦點都是效率、合規、遵從這幾個關鍵字，我們怎麼可能會有創新或多元？

美國在很久以前就提出過「A型人格」理論，意思是A型人具有積極、急躁、高標準、沒耐性等特質，這類人特別容易有心臟病，而這些標準完全就在描述科技人，沒有這些特質，績效不可能會好。

科技業占了7成產值，但不是每個人都是A型人，於是非A型人被迫展現A型人的特質，結果就是身心失調、工作表現也不會太好。

台灣要談DEI，性別、年齡當然也很重要，但我認為更重要的應該是思維的多元化，在價值取向或各方面上要允許、尊重不同的想法跟聲音，這在目前的產業結構上不太容易發生，因為我們的理性產業太多，感性產業太少，當大家都在談CP值、談規格、談成本價錢，你很難做到多元。

不論是創意優先、或是高效規模的企業，都會有各自的競爭優勢和個性，而個性就會限制可能性，所以一個企業能展現多元的部分其實有限。我認為政府要開創更多舞台、傾注更多資源在一些感性的產業上，讓人才有不同的土壤跟養分去發揮。



# MENTAL HEALTH

## 身心健康

如果沒有正向、積極的員工，怎會有企業強大的競爭力？產業的激烈競爭、資訊的爆炸噴發，在高度變動的挑戰下，員工的身心健康成為企業最應關注的焦點。





解讀 1

# 每5人就有1人因工作求助身心科及醫療機構

## —— 各產業明顯落差，金融業比例相對低

你快樂嗎？台灣員工的答案恐怕不容樂觀。

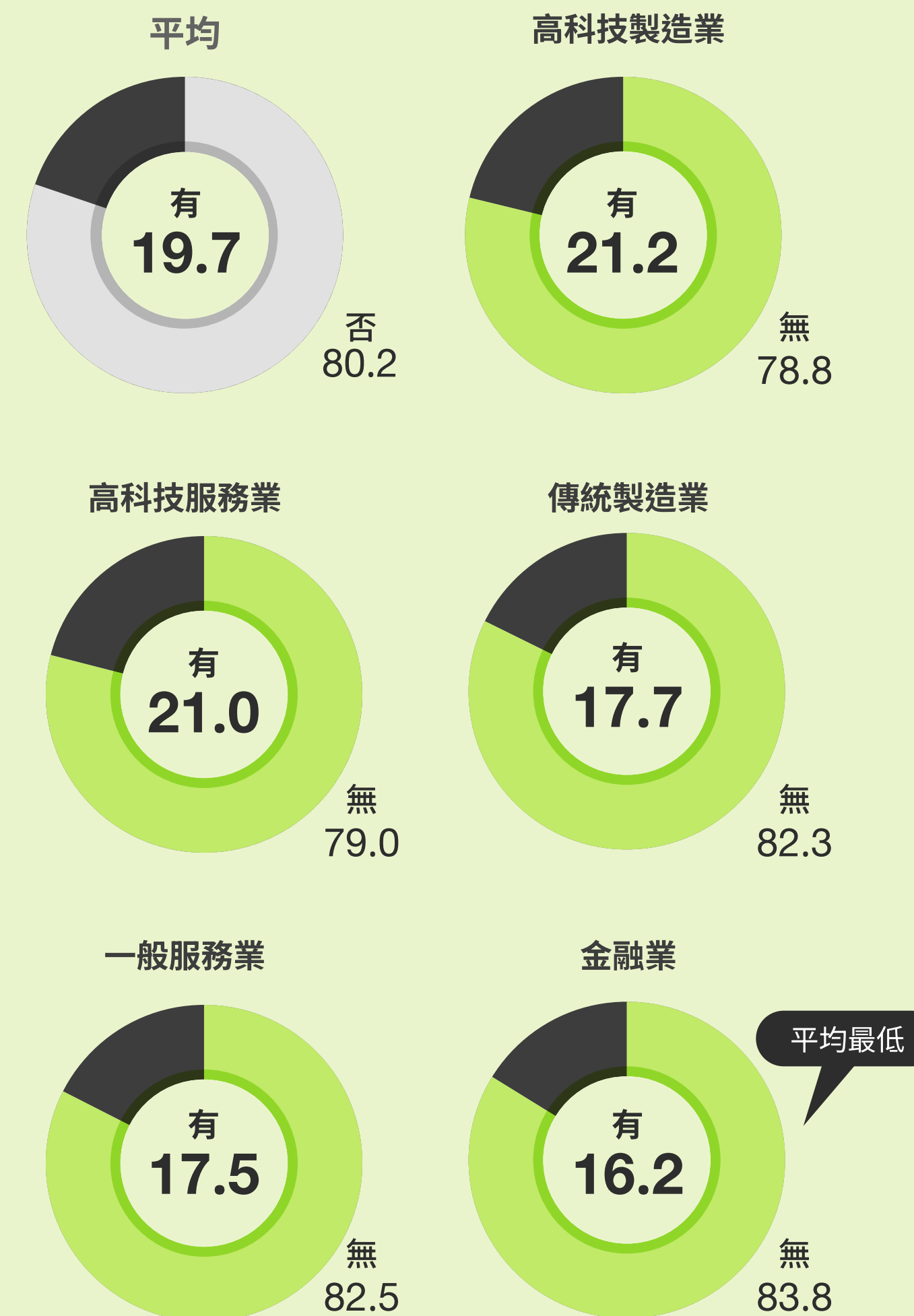
根據健保署統計，台灣每年約有205萬人前往精神科就醫，若依勞動人口約1,200萬人計算，約有17%的「不快樂工作人」正深受身心問題所苦。

在調查中也顯示相近的結果，有19.7%曾因工作導致身心狀況不佳，約每5人就有1人向身心科或醫療機構尋求協助，其中又以高科技製造業及高科技服務業最為嚴重，金融業則是各產業中最低。

曾協助過Google、Facebook、台積電、聯發科等科技大廠，從事員工協助方案已超過20年的興智國際EAP執行長黃智儀提到，近3年來由於疫情造成的人際關係疏離、加上社會氛圍與國際情勢影響，員工協助的服務量飆升到以往的1~2倍，「壓力在各個面向不斷增加，本來有空間吸納工作壓力，現在也消失殆盡，連帶使工作上的問題被放大凸顯。」

在身心問題普及化的今日，企業如何協助員工打贏這場「心靈大戰」，刻不容緩。

- 您是否曾因工作導致身體或心理狀況不佳，而尋求身心科或醫療機構的協助？（單位：%）



解讀 2

# 近2成員工面對工作極度消極

## —— 小心員工正在「安靜離職」

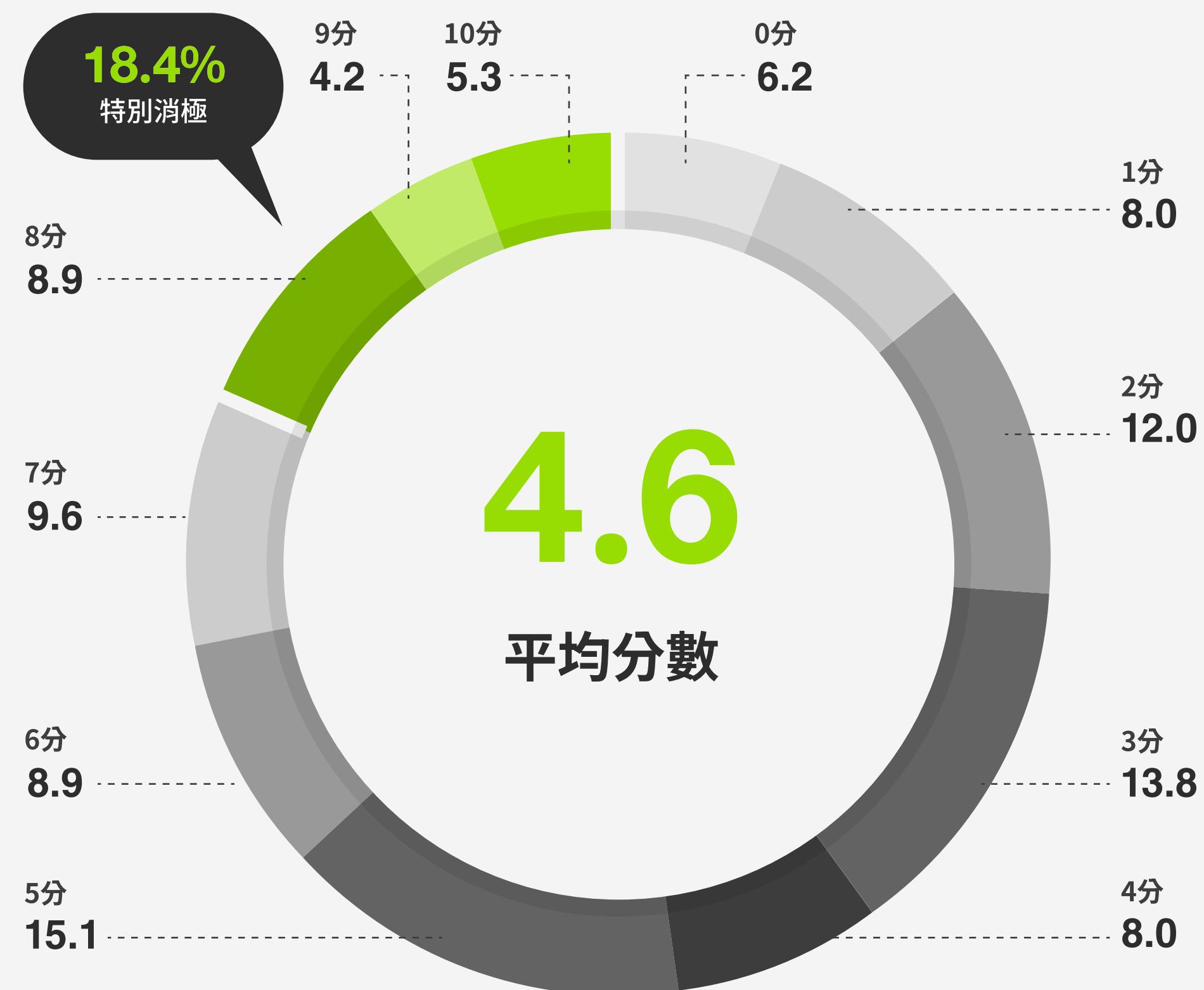
工作平均佔據一個人一天至少三分之一的時間，它會伴隨壓力，卻也是一個人生命意義感與成就感的重要來源。如果用一支溫度計來探測台灣人與工作的關係，答案為何？

我們透過「每一天上班前，不想面對工作的消極指數」來探問工作人的身心狀態，分數從0~10分，越高分代表消極度越高，整體受訪者給出4.6分，其中以5分為最多（15.1%），代表台灣人與工作呈現出一種「有點黏又不太黏」的中和狀態。

其中，處於極度不願意面對工作的受訪者（自評8~10分）有將近兩成（18.4%）。以鐘形曲線看，此一比例也屬企業常態。

不過，敬業度始終是企業重要課題，黃智儀強調除了利用績效目標、獎金回饋等機制外，更要加強組織氛圍的營造，「第1年或許沒用，但第2年、第3年持續下去，感染力會擴大，留下來的人會愈來愈認同。」最後留下來的員工價值觀會較為一致，新進員工也更容易被激勵和帶動。

- 每天上班前，您「不想面對工作」的消極指數為何？  
0分最低，10分最高。（單位：%）

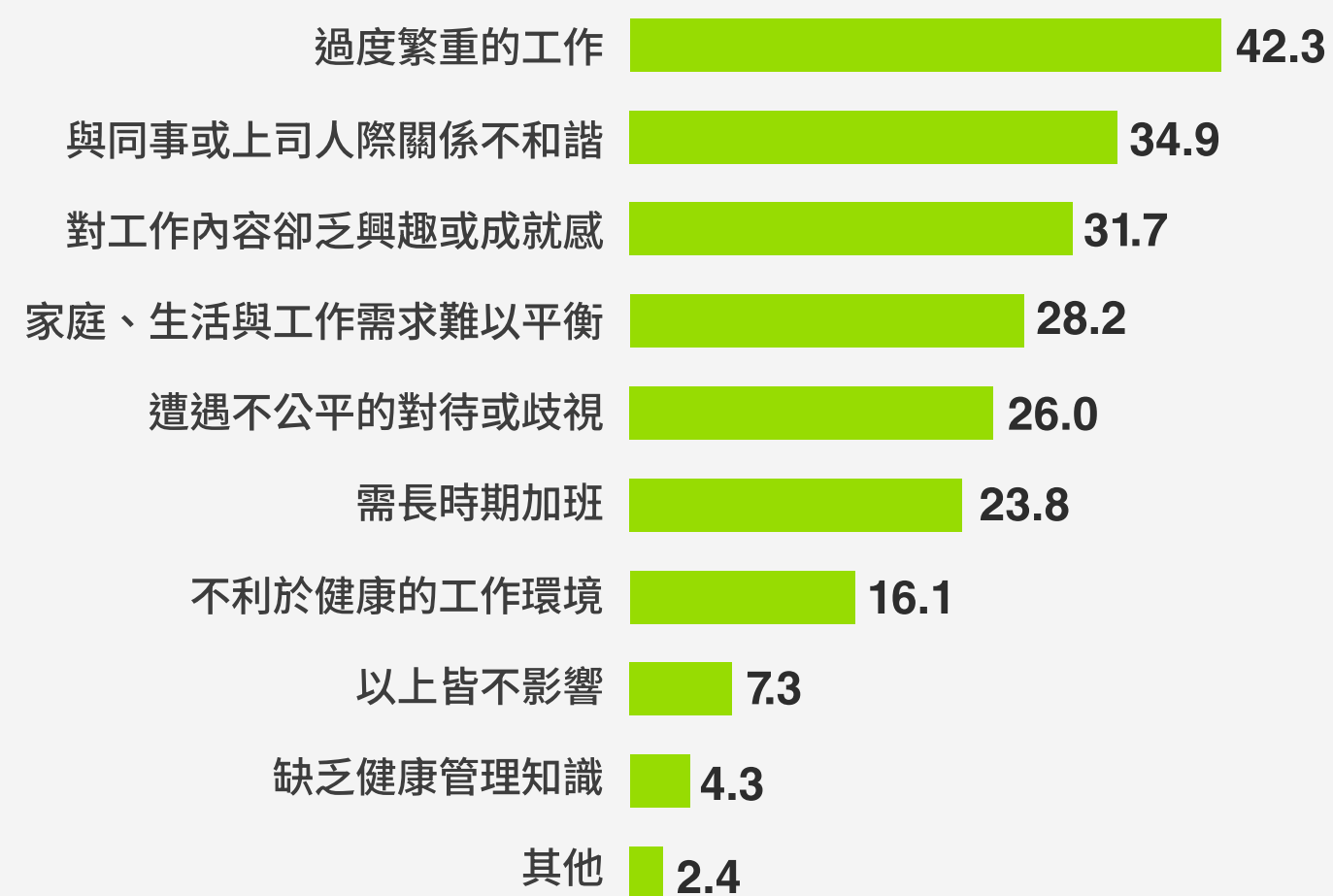


解讀 3

# 工時全球第四，企業可以為員工做什麼？

## —— 解放工作型態，員工更期待彈性的工作模式

● 下列哪些選項，可能是導致您身體及心理狀況不佳的主要原因？ (複選，%)



● 您最希望公司提供以下哪些方法協助您的身心健康狀況？ (複選，%)



是什麼原因讓員工感到身心俱疲？除了過度繁重的工作（42.3%），與同事或上司的人際關係顯然成為現代人身心健康的主要困擾。

漢翔航空工業人資處員工協助服務中心組長張文慧表示，在漢翔的員工協助方案統計中，人際關係的確是員工最常反映的情況。

在問到希望如何協助他們改善身心狀況時，有超過5成員工表示希望能享有彈性的工作時間及環境，其次是調整工作內容（27.3%）、提供舒壓或運動課程（26.3%）、更直接有效的意見表達管道（26%）。

根據全球最大共享辦公室供應者IWG預估，在疫後混合與彈性工作模式推波助瀾下，未來5年採取混合工作的在職人口將超過一半。更彈性的混合或遠距工作模式，也將成為吸引與留任人才的重要指標。

## 工作有時只是身心問題的表層

漢翔從2002年就開始做員工協助方案，除了有專責的人力跟組織推動外，也培養了80幾個關懷員。

關懷員最重要的就是敏感度要夠高，要能在同仁的日常生活中發現他在心緒、行為、語言上有哪些不一樣，才能去做到關懷作業，所以關懷員必須每個月都作案例研討、跟著專業老師學習，同時他也要能保護同仁的隱私。

做員工關懷這幾年我們發現一個現象，當同仁身心狀況不穩定時，跟他晤談時表層上都會說是工作，但只要再深入去了解就會知道，背後其實是人際交往系統、家庭支持系統或社會互動關係出了問題，這些因素會反過來影響到他的工作。表面上是工作遇到問題，但其實都是牽扯交錯的，所以不要談個案，要更偏向全人照顧的概念，才能囊括到各個面向。

另外我們也有推動心理健康問卷，一個是我們員工上網自行填寫，另一個是員工前來尋求協助時有專人讓他做測驗，測完後再做諮詢。這問卷有點像是心情溫度計，而且「一定」要是員工自願填寫，並且他也知道填寫後如果指數偏高，系統會直接通知他的主管跟人資處，讓我們能進行後續關懷。

漢翔在員工協助的時候會用3級預防的概念，當同仁在初級階段情緒或工作上遇到一些狀況，關懷員、同仁跟人資部門都會盡快提供協助，在初級預防的力道很重，所以真的到最嚴重第3級的比例不高，都是個位數字。

除了員協之外，我認為工會也是員工疏解的重要管道，而人資處就是工會與公司之間的窗口，工會不是只能跟公司爭取資源，而是協助員工的另外一種力量，只要同仁能舒適自在的去反映他的想法，都是好的管道。

漢翔工業股份有限公司

蔡明晃 人資處長



# GENDER EQUITY

## 性別平等

「女士們，別讓任何人告訴妳，妳的黃金時期過了，永遠不要放棄。」這是2023年奧斯卡最佳女主角、首位亞洲影后楊紫瓊的得獎感言。台灣的性別平權亞洲第一，但女性真的在職場上徹底綻放與被平等對待？



解讀 1

# 遭遇偏見或歧視，女性比例高出男性10%

## —— 且僅16%會反映或求助

職場性別平權向來是個熱門議題，即便政府已透過諸如《性別工作平等法》、《就業服務法》等法律規範避免性別歧視，但調查結果顯示，依然有48%的女性受訪者表示曾遭遇過職場歧視，比例較男性高出10%，且向公司或主管求助的比例也較男性更低。

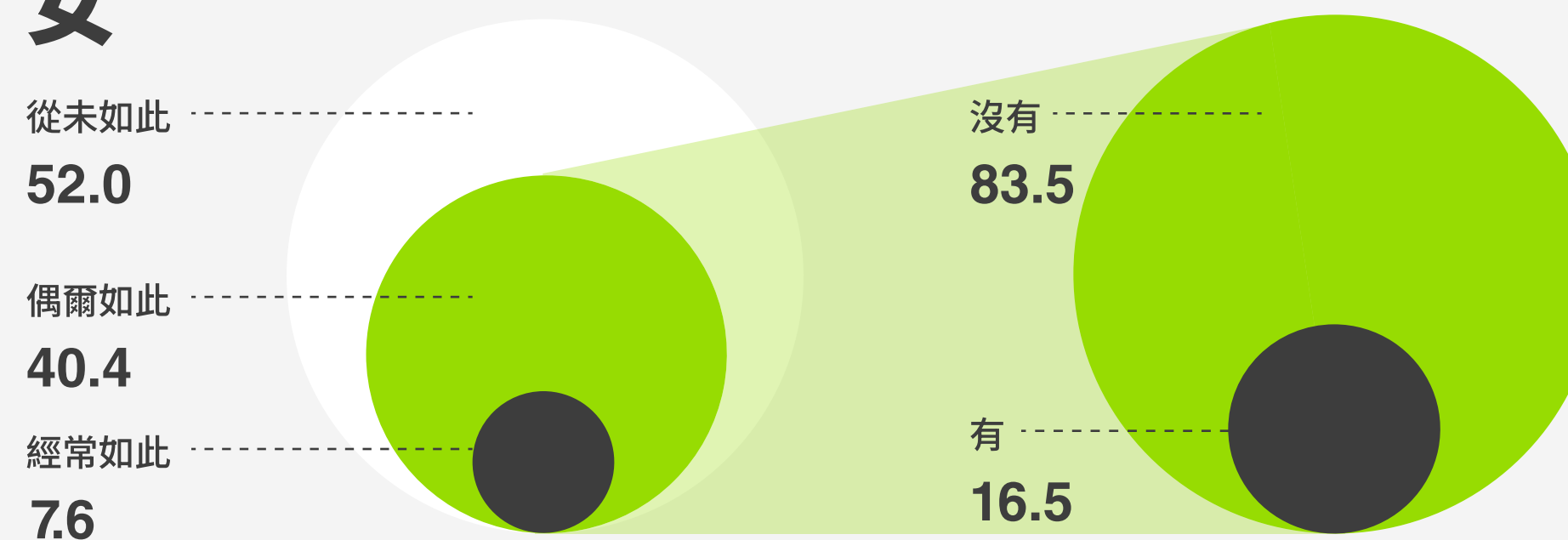
根據台灣女董事協會所發布的《台灣女性治理白皮書》，針對台灣上市櫃女性董事及總經理的調查中提到，即便已然身居高位，依然有54%的受訪者認為面臨最大的挑戰是職場上的無意識偏見，亦即男性通常被認為更加果斷、充滿魄力，女性則被認為更容易情緒化、落淚或猶豫不決。

當握有資源與權力的上市櫃公司女性高階主管都為此感到困擾，不難想像一般女性員工的處境。台灣女董事協會理事長蔡玉玲強調，女性在遭遇問題時更傾向於反求諸己，先從自己身上找問題，「女性會更面面俱到一點，要確定自己的想法是對的才會採取行動。」從調查結果所呈現的求救比例比男性低便可以呼應。

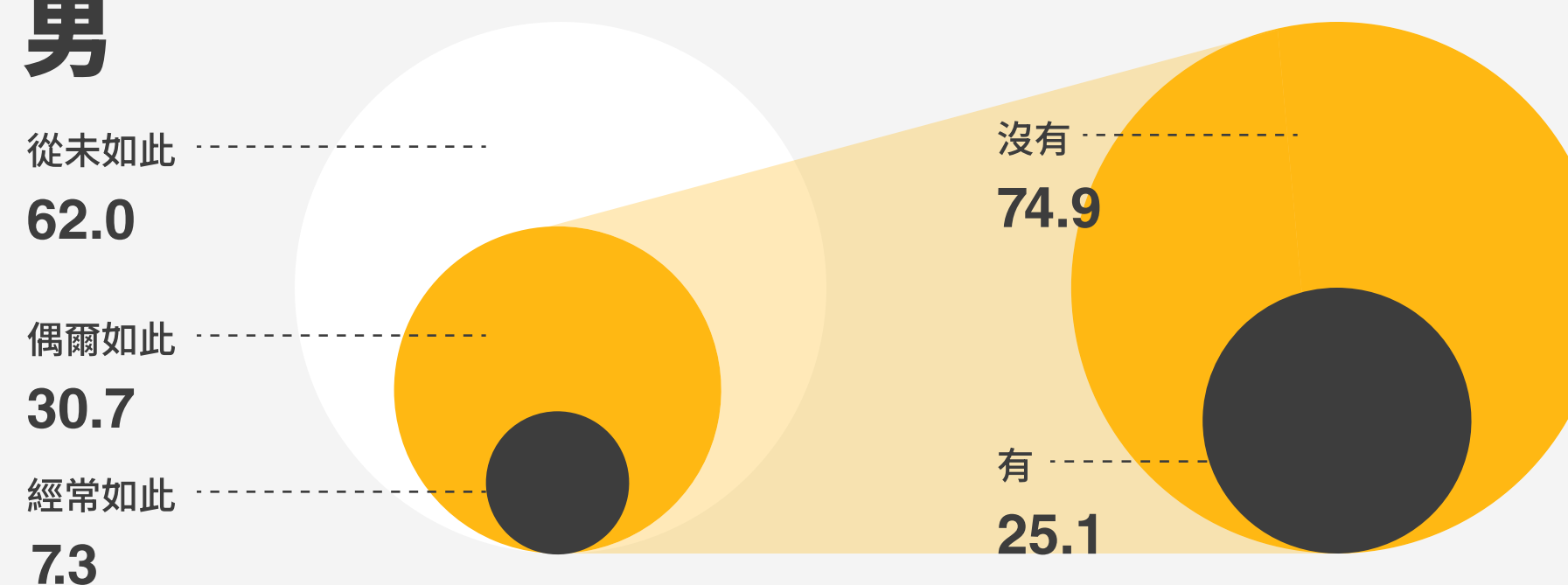
- 您是否曾因以下任何因素，在工作中或求職時遭受偏見與歧視？ (%)  
(年齡、學歷、性別、外貌、身心障礙、種族國籍、性取向、感情狀態、宗教信仰、其他)

- 承上題，當面對上述情況時，您是否曾向公司或任何管道反映？ (%)

### 女



### 男



解讀 2

# 服務業超過6成6未積極處理偏見或歧視

## —— 女性獲得協助的比例遠低於男性

為何女性遭遇的歧視情況更多，選擇反映的情況更少？除了女性較為深思熟慮之外，從反映後所得到的結果或許也能窺見端倪。當女性員工向主管反映時，僅有14.6%受訪者表示能獲得積極且圓滿的處理，較男性少了8%；反而有23.6%女性受訪者的主管選擇偏袒放任，讓問題惡化，比男性高出兩倍。

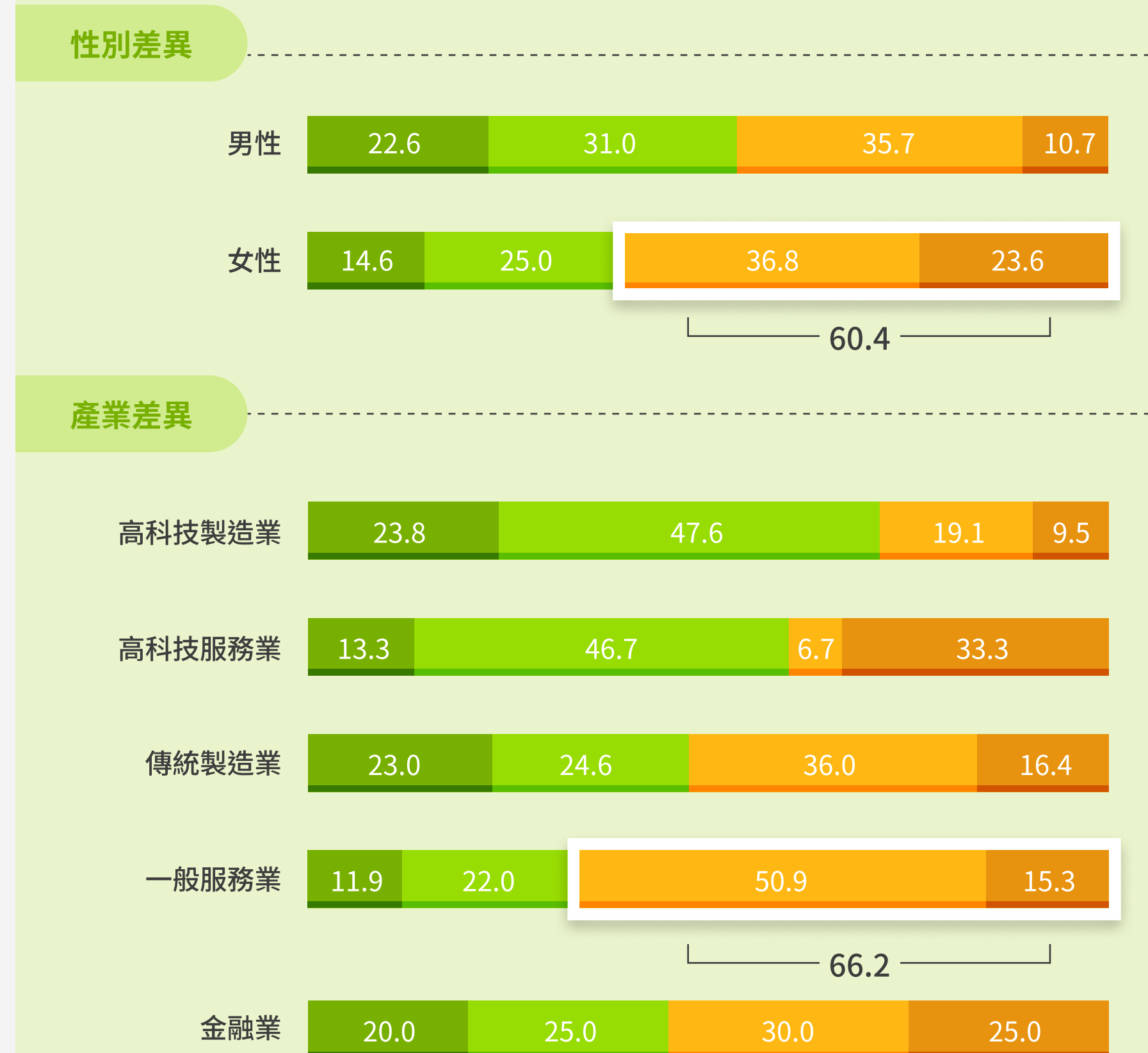
如果從產業別分析，只有高科技製造業、金融業及傳統製造業的女性有超過2成在反應後能獲得解決，反而是女性從業人員較多的服務業，卻有高達66.2%被消極以待。

蔡玉玲認為，在現今仍以男性領導者為主的職場環境下，即便是女性高階主管，在面對男性提到性別議題時也會小心翼翼，以避免讓對方感到不適，這樣的特質使得女性同仁在反映自身所遭遇的情況時，大多會被認為是小題大作或過度敏感，「但正面來看其實是女性更容易感同身受，且有同理心。」

然而從數字上可以明顯發現，女性正陷入遭遇歧視、反映無效因而不願反映的惡性循環，管理者必須意識到，如何積極創造平等、安全的溝通環境，才能避免女性陷入更嚴重的沉默螺旋。

● 當你在工作職場上向公司(主管)反映時，主管的反應是？ (%)

- 積極處理，並獲解決
- 雖有處理，但未獲解決
- 消極處理，主要是讓自己面對
- 偏袒放任，讓問題更惡化

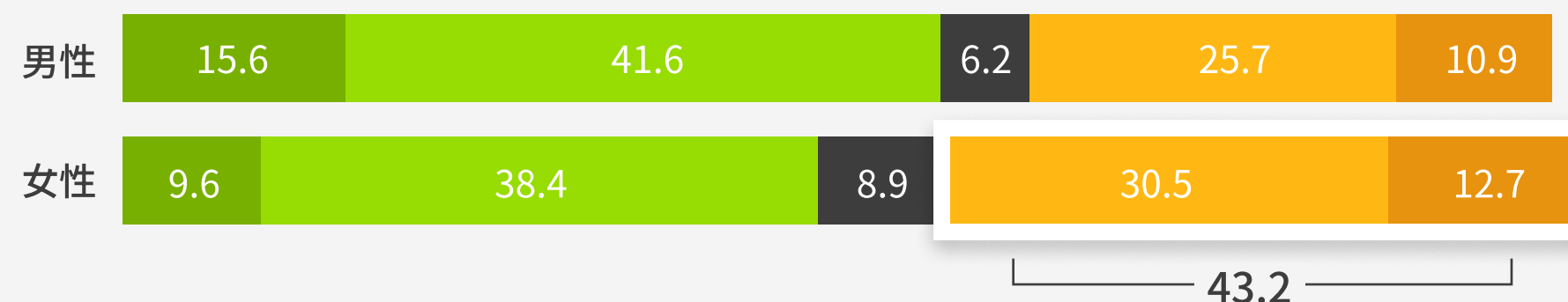


解讀 3

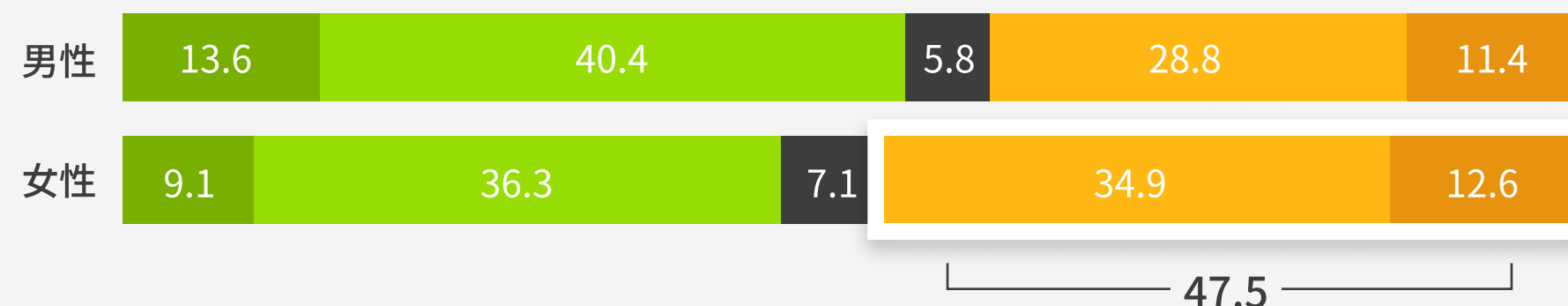
# 女性職場的二不一沒有：不敢說、不認同、沒機會

非常認同 有點認同 無意見 不太認同 非常不認同

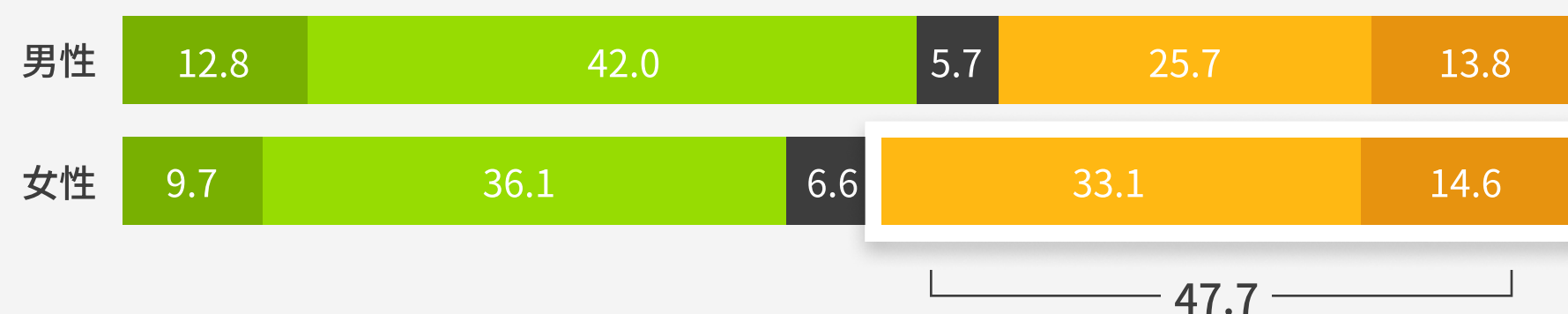
● 您對公司是否具有強烈歸屬感，並希望能在此往更高的職位邁進？ (%)



● 您是否認為在你公司中，不同身分背景的員工都能得到合適的成長及晉升機會？ (%)



● 貴公司是否創造足夠友善的環境，讓所有員工都能放心且順暢地表達意見？ (%)



—— 女性不認同比例較男性更高

憑藉《媽的多重宇宙》奪得2023年奧斯卡最佳女主角獎，成為奧斯卡史上首位亞裔影后的楊紫瓊在發表得獎感言時說道：「女士們，別讓任何人告訴妳，妳的黃金時期過了，永遠不要放棄。」

沒有人會否認，任何時候、任何職位的女性工作者，都應該、也有資格享有與男性同樣發光發熱的「黃金時期」和舞台，然而現實是，台灣的女性在職場面臨了「不認同、不敢說、沒機會」的三重困境。

不論在公司歸屬感、公平升遷、放心表達意見上，都較男性低了7~9個百分點。究其原因，蔡玉玲說除了無意識偏見之外，女性面臨的第二大挑戰就是無償的照顧責任，「照顧的責任一直都在，對女性而言，很難去忽視那個感覺。」因此在追求更高強度的職位時，女性必然會有更多考量，也沒辦法像男性那樣在黃金時期全力衝刺工作。

蔡玉玲也提到，由於長久以來被標籤化的影響，女性更容易面臨所謂的「冒牌者效應」，時常懷疑自己是不是做得還不夠好，這也導致女性需要花更多時間去建立自我認同，才會勇於發表意見。



人物  
觀點

## 女性需要令她們自在的C-Level社交圈

女性董事協會

蔡玉玲 理事長

過去領導層以男性居多，所以男性特質通常會被認為是正向的、正確的，大家普遍也會認為要成為C-Level的領導人，就應該是這樣子，但另外一個性別的特質是否就一定錯誤？我想不盡然，很多研究報告都提到，長久以來女性被冠上的無意識偏見，其實是男性最應該跟女性學習的領導特質。例如男性的果斷，有時候其實是過於衝動，而女性被認為的優柔寡斷，反而是一種周延謹慎。

我常舉一個例子，當公司要裁員時，男老闆可能會把你找進去，告訴你所有理由：我為什麼必須裁員、為什麼我今天要做這件事。但女性創辦人，第一件事可能是抱著老員工兩個人在辦公室哭泣，跟老員工講說「我很抱歉，但我真的沒有辦法。」同樣是處理問題，哪一個結果會比較好？

馬雲曾說過，男人可以把事做大，女人可以把事做好。當一個管理者，其實很多時候處理人比處理事還複雜、也

更關鍵，如果老闆身邊的女秘書可以把事情做到面面俱到，那她為什麼不能是一個很好的管理者？

當然女性在職場上遇到的阻礙很多，除了家庭照顧之外，我們協會的調查也發現，有7成女性領導提到她們最需要的資源其實是人脈網絡。都已經是上市櫃公司的領導人，為什麼還需要人脈網絡？因為全世界掌握企業資源的上層大多還是男性，女性往上爬的過程中，勢必要進入以男性為主的社群門檻，很多女性不知道怎麼進去，也未必喜歡：例如男性的社交活動可能是打高爾夫球或到酒吧喝酒，但女性可能更傾向吃頓飯，然後回去陪家人。

所以我們需要更多女性領導人的Role Model，除了讓C-Level的人脈網絡不那麼男性，也讓女性同仁了解成功的路徑，男性老闆很多時候他學不來，但女老闆知道可以怎麼學、怎麼做，就更有機會突破玻璃天花板。



# GENERATION INCLUSION

## 世代共融

隨著2001年出生的大學畢業生即將大規模空降職場，人類辦公室中的跨世代，正式邁向「六代同堂」的新紀錄，從四年級橫跨到九年級。除了研究新世代價值觀，如何提升中高齡勞動力更是企業DEI中的重要課題。因為，台灣對中高齡極不友善。



解讀 1

# 「年齡」是最常見的職場偏見

## 青銀逆轉，51歲以上年齡被歧視感最強

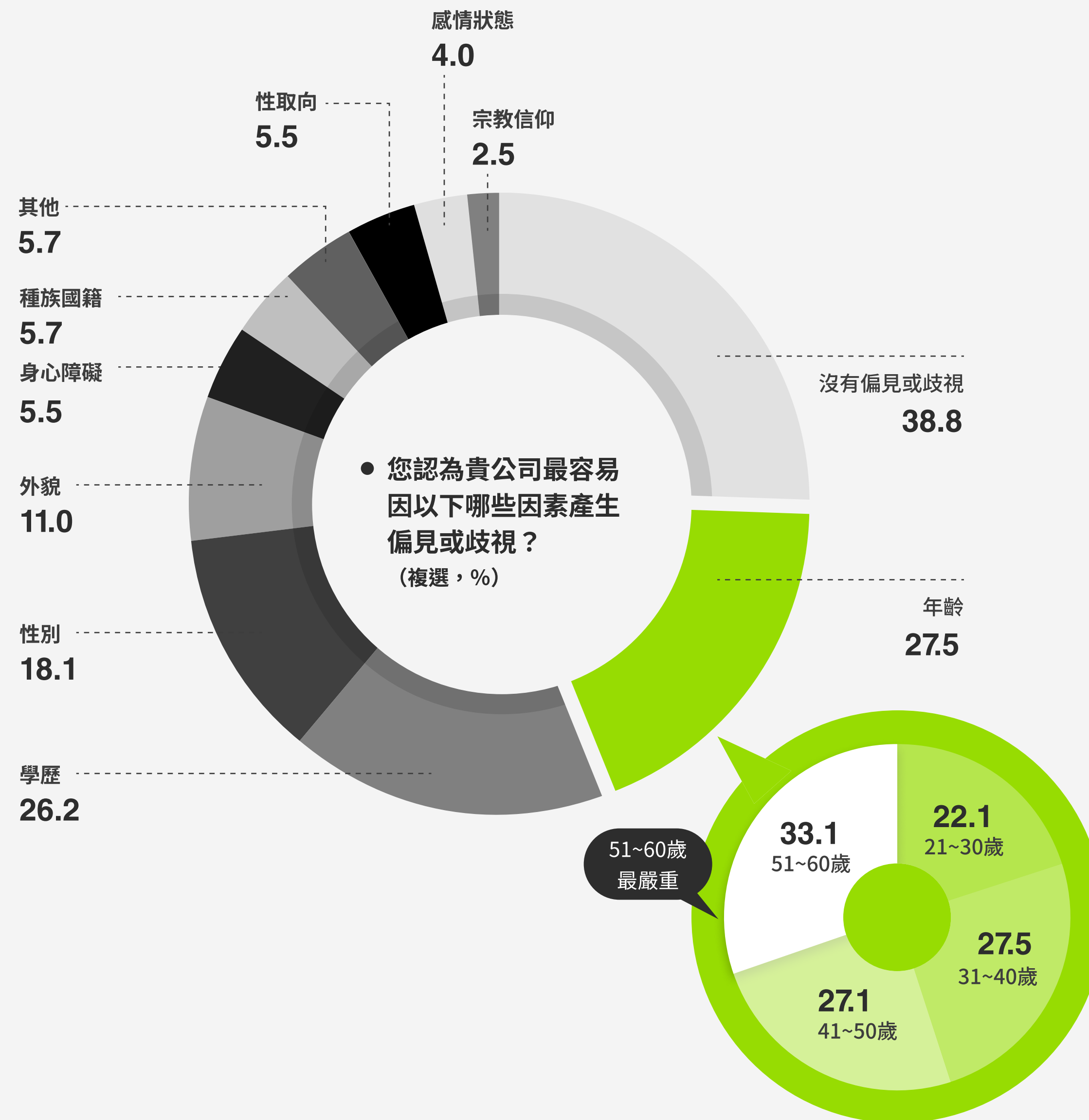
如果種族和LGBTQ是國外DEI的主要議題，那「年齡」顯然就是台灣不分產業、性別和多數世代都有的共識。有27.5%的受訪者認為，在公司內最容易因為年齡而遭受偏見或歧視，即便是女性受訪者，也將性別排在年齡之後。

隨著少子化愈趨嚴重，年輕勞動力更加稀缺，企業對於新鮮人的入職體驗、工作需求和價值觀更加重視，21~30歲的受訪者自認受到年齡歧視的比例最少（22.1%），反而是51~60歲的受訪者認為受年齡歧視的情況最為嚴重（33%）。

周秉奇提到，過去WTW協助企業進行員工滿意度調查，中高齡認同度普遍較高，都呈現綠色，相較之下Y世代的認同度則整體偏低，但近5年卻出現逆轉，「中高齡開始有些粉紅色跑出來，反而是新世代認同度變成綠色。」

當近幾年組織面對數位轉型以及新科技的衝擊時，企業多將目光和精力都投入在年輕世代身上，中高齡員工反而在數位遷徙潮中易被忽略，如何在轉型過程中，也持續賦能中高齡同仁，將是邁入超高齡化社會的台灣亟須思考的議題。

數據顯示，台灣55歲以上人口續留職場的比例，遠低於韓國、日本、新加坡。若長期無法逆轉不友善的年齡歧視，台灣的人才荒更難緩解。

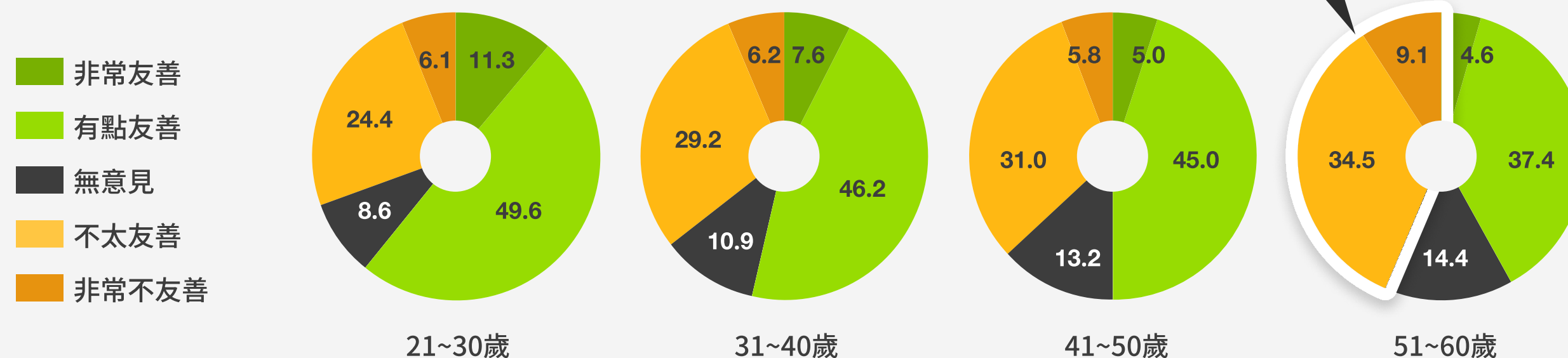


解讀 2

# 職場友善：年輕人點頭、年長者搖頭

## —— 營造跨世代共融，才能逆轉「早退之島」現象

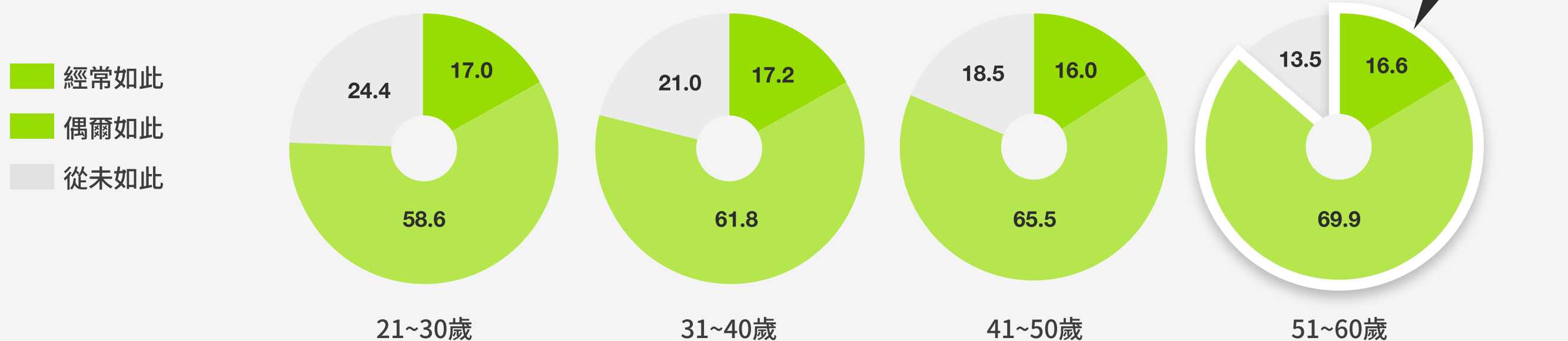
● 您認為當前的職場環境，對您這個世代是否足夠友善？ (%)



區分不同世代感受到的職場友善氛圍，51~60歲受訪者有43.6%認為職場對其不盡友善，更有高達86.5%表示與其他世代格格不入，難以理解他們的工作態度與方法。

「現在面對新世代進入職場，要準備或調適的反而是主管。」興智國際EAP執行長黃智儀提到，中高齡員工當年面臨的是「權威式」的指導，到了7年級生變成「教練式」，現在的8、9年級生則是個別的「客製化」指導，必須以詢問或討論的方式，讓他感覺受到重視、掌握主導權，才能做到留人又留心。

● 您是否感覺與不同世代的同仁格格不入，難以理解他們的工作態度或方法？ (%)



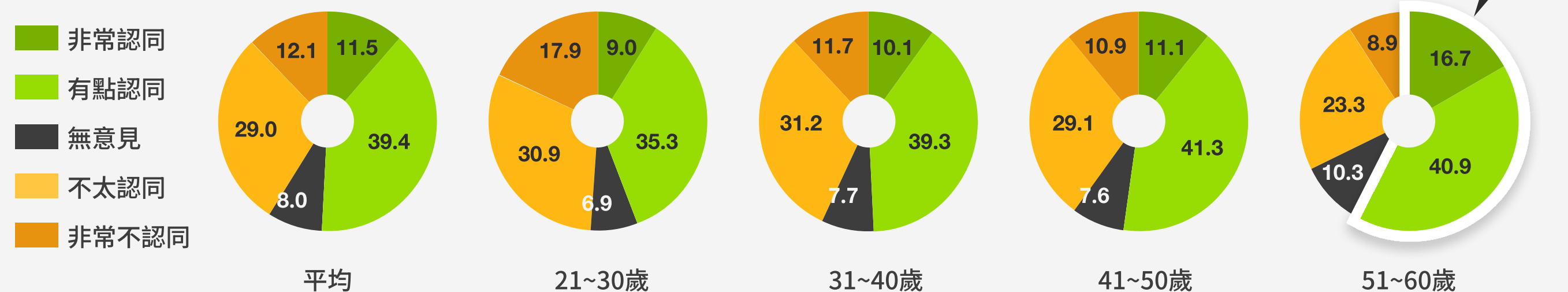
因此，不少企業開始施行跨世代學習、交流的訓練模式或課程，期望藉此過程達成相互理解，而非為了留住新血而被迫隱忍。不過，中高齡工作人的心聲，顯然是企業必須要重新關注的課題。

解讀 3

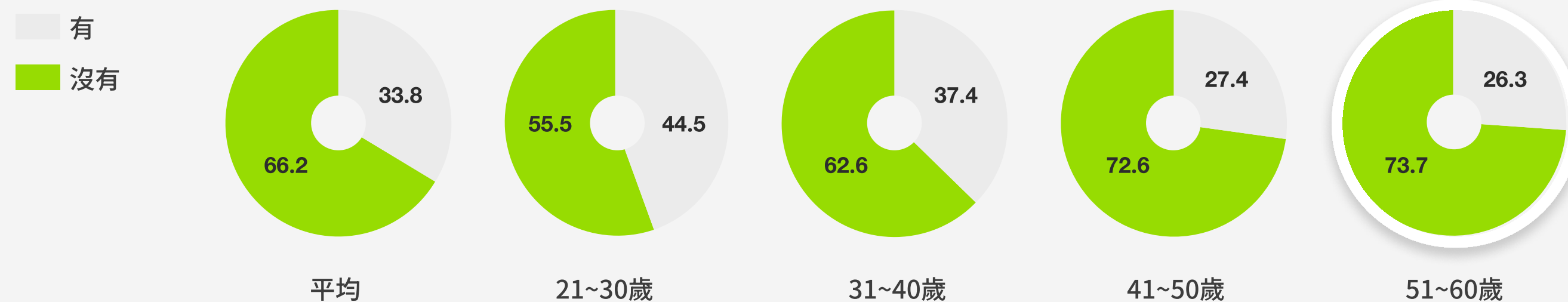
## 穩定的力量，中高齡員工歸屬感強

### —— 對年輕世代友善與支持，別忘了中高齡同仁的需求

● 您對公司是否具有強烈歸屬感，並希望能在往更高的職位邁進？ (%)



● 貴公司主管是否會定期與您一對一面談，並關心您的職涯進程？ (%)



荷蘭跨國人力公司Randstad近期發布最新的Workmonitor年度報告，在進行了34個地區的調查後發現，有70%的受訪者因為經濟因素而不敢退休；有趣的是，亞太地區的人們更傾向久留職場，例如中國大陸便有61%延遲退休，是國際平均的2倍之多。甚至有21%的亞太地區員工認為，只要雇主需要他們，便會打消退休的念頭，同樣高於全球平均12%。

Randstad下了一個結論：「對許多人來說，工作不僅僅是為了薪水，而是為了與社會保持連結和獲得歸屬感。」顯然歸屬感對於許多工作者而言，是更為重要的動力泉源。

在調查中也發現，年齡層愈長的員工，或因為年資、對公司與市場熟悉度，呈現出對公司愈具有強烈的歸屬感，且更希望往更高的職位邁進。然而，40歲以上員工僅有不到3成能獲得面談機會。

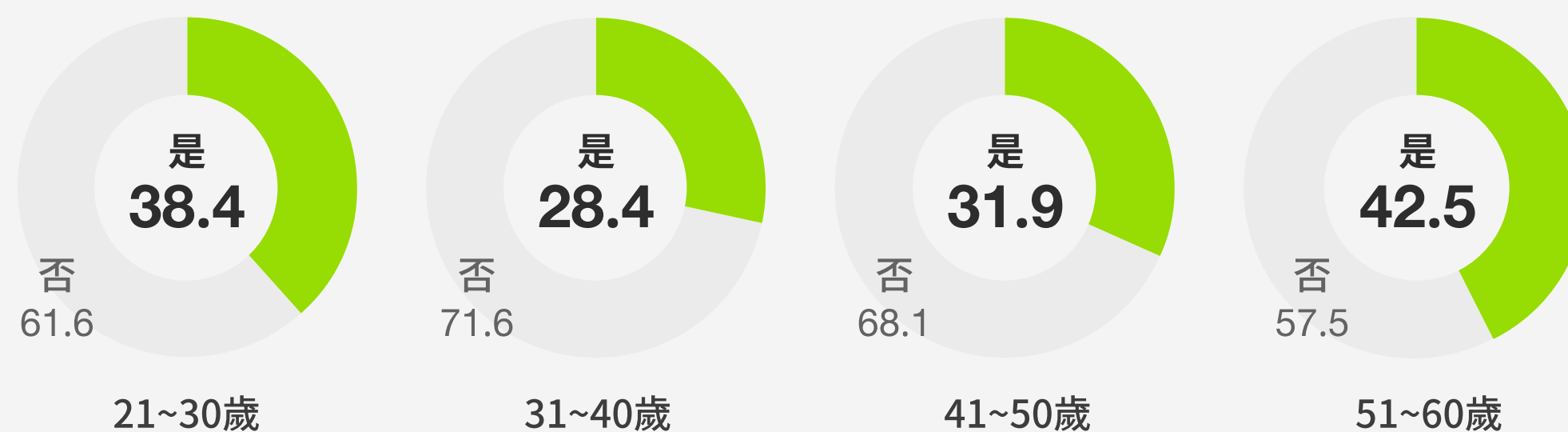
資深員工在組織中是一股重要穩定的力量，也是企業文化傳承很重要的橋梁。從調查中發現，台灣企業整體對30歲以下年輕員工相當友善，不管從他們的自評，或是獲得主管一對一指導與關心其職涯的比例，都明顯高於其他世代。

解讀 4

# 中高齡不友善之島： 51歲起，每5人有一人被暗示或要求離職

## —— 企業心口不一？憂慮人不足，卻無中高齡的DEI行動

● 您是否曾因「年齡」因素，而在求職、工作中被低估或質疑？ (%)



● 您是否曾因「年齡」因素，被要求或暗示離開現有工作或崗位？ (%)



儘管中高齡員工歸屬感強、且依然工作興致高昂，但其面臨的環境卻彷彿被狠潑冷水。在國外各類研究報告中，女性和有色人種最容易被低估其職位或工作能力，但在本次調查中，卻凸顯出台灣是一個對中高齡工作者極不友善之島。除了高達42.5%的51~60歲受訪者自認因為年齡而遭受質疑或低估外，甚至有超過2成被暗示或要求離職，問題相當嚴重。

與OECD會員國相比，日本、荷蘭、德國、冰島等國55~64歲的勞動參與率都高達70~80%，而台灣卻僅有64.7%，在OECD國家排名倒數，65歲以上的高齡勞動者下降更嚴重，僅有9.2%。

根據台北市就業服務處於2020年的調查，僅有14.1%企業會考慮聘用45~65歲的中高齡員工，僅2.6%會聘用65歲以上員工。不少科技大廠也坦言會想辦法優退中高齡員工，讓主管階層年輕化。當中高齡員工自認還有餘裕能夠奉獻，企業卻已對其「興致缺缺」，自然讓台灣提前淪為「早退之島」。

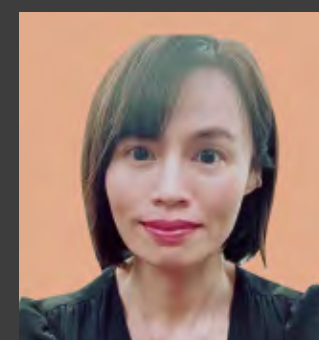
## 人物 觀點

### 雙向學習，讓中高齡與新世代互當導師

屈臣氏40歲以上的員工大約占了30%，但我們的店面同時也有很多年輕人，我們很早就發現跨世代相處的問題，為了理解彼此的想法，我們於2018年推了「逆向導師」計畫，前兩屆是用內部招募的方式，讓年輕員工自己來報名跟高階主管一對一接觸，沒想到報名很踴躍，年輕員工很願意做這件事。

跟高階主管對談需要一些溝通訓練，我們也會設定一些主題，例如：年輕人的消費趨勢、社群媒體與行銷、工作與生活的平衡、數位工具的應用……，另外就是讓高階主管分享自己的職涯。一方面也可以了解現在年輕人的想法，因為他們不只是員工，也是我們的消費者，也讓我們了解年輕人在市場上的消費需求。

這個一對一的關係大概會以一季為主，每個月有1~2小時的分享，讓年輕人表達他們準備好的主題，像是小紅書、抖音，也是我的逆向導師告訴我的，這讓我了解他們的世界，跟我們建構的完全不一樣。對我幫助很大，讓我了解所有想法都不是從自己的世界出發，要保持開放，聽聽不同的聲音。



圖／屈臣氏提供

台灣屈臣氏

林倩如

台灣屈臣氏人力資源部總監

### 只對一個世代好，同樣是一種歧視

雖然DEI大多聚焦於性別和種族，但根據WTW歷年來的調查結果顯示，年齡和世代才是台灣最突顯的多元共融議題。

過去5年來，很多台灣企業在做重新布局與組織轉型，再加上新世代的議題，大家投注、加碼了很多資源給年輕人。但有很多客戶的員工就會跟我們提到：「不公平，如果我晚點入職的話，薪水會比現在還高！」原因就是人才競爭、加上DEI等議題，企業起薪變高了，連帶對於新技能、新業務的要求也變多，對老員工而言，要被轉變的部分也很多。

我常舉一個例子，如果只對A不好，這是一種歧視，但反過來說，我只對B好，對A也是一種歧視，因為相對來說就是我沒有對你那麼好。當我們把這麼多鎂光燈的焦點、資源放在新世代同仁時，也要讓中高齡的員工表達他們的需求，協助他們轉型，因為從更長遠來看，更多年輕人會往國外移動，中高齡人力必然要被運用。

假設企業的人力結構還是有20%、30%的中高齡員工，你讓他留下來，但卻沒有被激勵、投入工作，那對雇主的好處是什麼？想清楚的人，都會覺得這不太妙。



圖／WTW提供

WTW 韋萊韜悅亞太高成長區

周秉奇

員工體驗諮詢業務負責人

## ▶▶ 更多人才趨勢追蹤報導敬請鎖定



企業DEI成績單  
2023五大產業  
TOP50企業DEI現況分析

[了解更多](#)



立即行動  
2023Talent, in Taiwan  
台灣人才永續行動聯盟官網

[了解更多](#)



精彩企業案例報導  
你的工作，幸福嗎？  
2023全新DEI數位專題

[了解更多](#)



**方向對了，就不怕路遙遠。**

天下學習  
CommonWealth  
LEARNING Cheers  
快樂工作人

讀者服務專線：02-2662-0332 Copyright © 2023Cheers快樂工作人 版權所有

[隱私權政策](#) | [著作權聲明](#)