

# 2024 台灣人才白皮書

從千人到一年萬人，為何台青直奔日本工作？



獨家揭密台灣流向海外  
年走至少 30 萬人，  
在日工作者 10 年間更暴增至萬人。  
當腦力大量出走，  
人才赤字之國如何求存？





18

Leader's Talk

全球最大人力資源公司Adecco總裁

產業傾斜、人才出走潮，企業必修的3堂留才課

文 | 張紹敏

# 人 才 & o u t F o r m e n t s



30 跨國直擊

## 十年來最高速的人才流失

從千人到一年萬人，為何台青直奔日本工作？

文 | 吳佩旻

獨家揭密

26 一年至少30萬人  
流向海外十國

文 | 張道宜、李澄昀

44 文創業 | 自由攝影師 施清元  
搭上日本人才開放政策  
外科醫師成功轉行設計圈

文 | 吳佩旻

48 服務業 | 飯店服務員 林郁凌  
大學搭橋輸日  
再做5年拚「永久居留」

文 | 吳佩旻、張道宜

科技業

52 文理組年薪差不到十萬  
日本挖走30世代台灣人才

文 | 吳佩旻、李佳樺

政企聯手

58 面對面、機票補助、城市行銷  
直擊日企跨海搶才3策略

文 | 吳佩旻、張道宜

育才案例

62 堪比「聯合國」規格  
瀨戶內海養出世界頂尖人才

文 | 吳佩旻

引才借鏡

荷蘭

70 年吸萬人  
近半留學生留下就業

文 | 李澄昀

加拿大

74 正取代美國夢  
發下豪語「再吸納150萬人」

文 | 呼延朔璟

新加坡

78 人口唯一正成長  
頂級簽證要搶菁英中的菁英

文 | 呼延朔璟



重磅調查

2024台灣人才白皮書

84 2000大人資長調查

文 | 張紹敏

年度追蹤

人機協作

104 GAI全面來襲！  
企業如何回應新型人才？

文 | 李佳樺

監督與回應

110 教育、僑務、勞動3長  
如何面對大缺工時代？

文 | 張道宜



## 國際觀點

組織管理大師彼得·聖吉

### 120 動盪時代 更需要尊重人性的組織

文 | 呼延朔璟

## 得獎企業

天下人才永續獎

### 124 入榜企業年薪 比全台平均高2倍

文 | 黃嘉倫

大型企業製造業冠軍 | 台積電

### 132 做世界的台積電 主管先學妥協

文 | 盧智芳、李佳樺

大型企業服務／金融業冠軍 | 玉山金控

### 135 年砸4億培訓費 壯大領導梯隊

文 | 張紹敏

中堅企業冠軍 | 普萊德

### 137 擁抱女性與中高齡精兵

文 | 王維玲

小巨人企業冠軍 | 一零四科技

### 139 用「Giver文化」 打造最佳留才環境

文 | 呼延朔璟

外商企業冠軍 | 台灣應材

### 142 主管到頂大開課 找到職涯舞台

文 | 李佳樺

## 台味管理

全台22縣市隱藏版好企業

### 146 惦惦顧員工的台味新管理

文 | Cheers編輯部





**高中職**  
中山工商

**160 8000名學生獨霸全台  
為何企業不能沒有中山工商？**  
文 | 吳佩旻

**大學篇**  
慈濟科技大學

**164 校長親出國面試  
把菲國學生變台灣長照人才**  
文 | 陳政南

政治大學

**166 劍橋大學也在用  
劇場實戰練出風電人才**  
文 | 陳政南

台灣大學

**168 說服14家指標企業加入  
讓高階主管親帶實習生**  
文 | 陳政南

**縣市篇**  
嘉義市

**172 咖啡廳密度僅次台北市  
基層公務員帶頭創生**  
文 | 李佳樺

桃園市

**174 從標語翻譯到生育諮詢  
最友善的移工第一大城**  
文 | 李佳樺

雲林縣

**176 一個冷鏈技術  
啟動農村產業與人才革命**  
文 | 張道宜

總經理的話

**12 重構島嶼競爭力**  
文 | 劉鳳珍

總經理的話

# 重構島嶼競爭力

文 | 劉鳳珍

今年天下學習內容團隊，成員跟歷年有些不同。年中，陸續有兩位身分不同的同事加入。一位是從大陸來台，曾在台大就讀社會學研究所；一位是從香港來台，剛從政大傳播所畢業的新鮮人。

人才的多元化已在許多企業展開，他們正重新築起島嶼的競爭力。

近年，OECD國家都極力把留學生攔下，甚至大幅放寬申請居留權的限制，目的就是為了高速搶才，國與國之間的人才競爭，早已升格成戰場上的零和遊戲。

台灣顯然有備戰意識，但行動不夠積極。這是《2024人才白皮书》想持續揭露與提醒的主軸。

今年再度蟬聯全球缺工痛苦度第一名的台灣，在景氣不如去年下，職缺數竟在10月創下108萬的高峰。原因主要來自亞洲金融風暴後，自1998年到2002年為止的5年間，出生數一口氣少了約25萬人有關，隨著他們在近幾年陸續畢業走入辦公室，企業突然驚覺，人難找。

但從政府到企業，可能更渾然不覺的是，台灣人才出走的規模相當驚人。

在日居留台灣人約5.7萬，其中持專才簽證者10年來暴增了8倍，2022年一年就達到1.2萬人。去年有超過7,200人去澳洲度假打工，台灣居亞洲第

一、續留人數世界第一；美國發出的技術人才簽證數，台灣排名世界第7，一年超過3,000人。

每一年IMD世界人才報告都指出台灣人才外流嚴重，但我們查找政府單位的統計，卻看不見全貌。於是，《Cheers》編輯部耗時近兩個月反向查詢，翻遍10個指標國家的政府網站，從入境簽證、移民統計到人口資料皆逐一比對，清楚出台灣第一張最完整的人才流向國際地圖，值得政府正視。

這是一張既美麗也哀愁的地圖。

我們看見大膽自信的一代擴大探險半徑，勇敢走出新路，待他日茁壯後一定也可以為台灣所用。但也誠如一位企業家的憂心：「我們開放人才出去，門開得那麼大，但要讓人才進來時，門卻又小得跟什麼一樣。」我們是人才嚴重赤字的國家。

為了帶回人才外流的第一手資訊，資深記者吳佩旻特別赴日獨家採訪，帶回許多台青在異鄉打拼的心聲與日企搶人對台所做的情報分析。副主編張紹敏則坐鎮台北完成《2000大企業人資長大調查》報告，帶領記者專訪及監督相關部會的人才政策。今年的報告書中，也收錄了5家「人才永續獎」得獎企業和多家對人才照顧有佳的中小企業報導，台灣人才課題值得所有人一起關注。

版權所有，不得轉載或公開播送 



## 會議 也可以令人期待

由天下雜誌經營的書坊——書香花園  
以開闊的地中海風格設計，  
讓更多的陽光、花香、書香與讀者歡喜相見。

朋友聚餐、動腦開會  
書香花園是最佳選擇

活力餐飲：健康套餐 · 高纖特調果汁 · 香醇咖啡  
創意空間：無線上網 · 藝文活動 · 會議講座 · 多功能場地租用  
書香閱讀：雜誌叢書優惠 · 代訂團訂服務 · 宅配到府  
營業時間：週一至週五 8:30~21:00

地址 | 台北市建國北路二段6巷11號  
電話 | (02)2506-1635 傳真 | (02)2506-1643  
網址 | [ad.cw.com.tw/garden/](http://ad.cw.com.tw/garden/)

中華民國89年4月1日創刊  
出刊日：2023/11/1

天下雜誌群創辦人 殷允芃  
董事長 吳迎春  
總經理 劉鳳珍

#### Cheers內容產品部

副主編 張紹敏  
資深記者 吳佩旻  
記者 李佳樺  
數位內容主任 杜韋樺  
數位內容編輯 陳思羽

#### 人才永續頻道

總監 黃嘉倫

#### 學習產品部

研發長 盧智芳  
副理 廖婉書、曾沛瑜  
主任 呂昕樺  
資深企劃專員 陳思瑜、呂佩珊

#### 多媒體設計部

總監 林世宗  
資深視覺設計 陳郁璉、翁羽汝  
資深影音製作 黃湘婷  
影音製作 黃郁馨  
動畫設計師 唐世昂、陳映翎

#### 整合傳播部

業務副總經理 許家榮  
專案總監 徐慧玲  
業務副理 郭輝君、劉奕辰  
業務主任 周志豪  
業務副主任 李虎門  
企劃副理 廖奎鈞  
企劃副主任 蘇婉菁、李立瑄

#### 行銷部

客戶成功副總經理 夏志遠  
副總監 鍾雅婷  
資深經理 徐奇嵐  
主任 盧佩蓉

發行所 / 天下雜誌股份有限公司 台北市104南京東路二段139號11樓  
11F, No. 139, Sec 2, NanKing E. Rd., Taipei, Taiwan, 104 R.O.C.  
電話 / (02)2507-8627 讀者服務專線 / (02)2662-0332  
傳真訂購專線 / (02)2662-6048 郵箱 / 木柵郵政第228號信箱  
電銷中心專線 / (02)2664-5268 電銷中心傳真 / (02)2662-5331  
書香花園 (直營門市) / 台北市建國北路二段6巷11號 (02)2506-1635

中華郵政台北誌字第445號執照登記為雜誌交寄 ISSN 1607-7016 Printed in Taiwan  
製版廠 / 彩峰達藝印像股份有限公司  
印刷廠 / 科樂印刷事業股份有限公司  
零售經銷商 / 創新書報股份有限公司 新北市新店區寶橋路235巷6弄6號2樓 電話 / (02) 2917-8022  
大智週文化行銷股份有限公司 新北市樹林市佳園路二段70-1號  
電話 / (02) 2668-9005  
日翔文化行銷股份有限公司 桃園市大溪區仁善里15號松樹21之12號  
電話 / (03) 307-5581  
零售 / 每本299元  
國外經銷處 / 北美總經銷：世界日報、世界書局 紐約：718-746-8889  
洛杉磯：323-261-6972 舊金山：650-259-2063  
香港經銷：Global Mag & Press：2785-8638 秋海棠：2541-5435  
大陸經銷：上海精育商務諮詢有限公司：021-6289-4188  
中國圖書進出口上海公司：021-363-57800  
北京普羅文化發展有限公司：800-810-1774

台灣直銷聯合總代理：漢玲文化企業有限公司：(04)2327-1366、名欣圖書有限公司：(02)2641-7711  
法律顧問 / 台英國際商務法律事務所：羅明通律師  
版權所有 · 本刊圖文非經同意不得轉載或公開播送  
天下雜誌 ©2020 CommonWealth Magazine All Rights reserved.



全球最大人力資源公司Adecco總裁

## 產業傾斜、人才出走潮 企業必修的3堂留才課

文 | 張紹敏 攝影 | 王竹君

早在2012年，牛津經濟研究院（Oxford Economics）便已預測，2021年的台灣會是全球人才赤字最嚴重的國家。10年後預言彷彿實現，台灣的人才留不住、進不來、用不上，企業的施力點在哪裡？

全球人力資源服務龍頭、藝珂人事顧問集團（Adecco）總裁克里斯托夫·卡托瓦（Christophe Catoir）首次訪台，接受《Cheers》專訪時並不悲觀，他認為此刻正是企業再造領導力、跨界合作躍上舞台的最佳時機。

Photo Story

### 第一堂課 管理文化革命，再造吸引力

**Q** Adecco的調查指出，台灣企業主認為缺才主因是「應徵者對薪資福利的期望高於企業標準」和「人才傾向進入半導體等熱門產業」，你如何解讀？

**A** 首先，在通膨之下，為了維持一定的生活品質，人們比過去更加在意薪酬，這並不令人意外。

其次，任何國家都有一些產業比其他產業更吸引人。產業的排擠效應並不致命，關鍵的問題在於，人們為什麼要為你工作？有些公司除了工作職稱和任務之外，從來不談工作的意義。另外是企業的文化，是否能讓員工感到安心、擁有自主性……，這些都是吸引力的一環。

我並非台灣專家，但我推測台灣也必須變革管理文化。現在年輕人有更多選擇，尤其台灣有很多受過高等教育的青年，若在國內找不到理想的環境，可以在世界各地另尋工作，這比過去任何時候都容易。

### 第二堂課 把人當競爭策略，長線投資

**Q** 針對全球人才流動，有哪些現象值得留意？

**A** 第一，移動無所不在，不僅是實地移動，還有數位移動。靠著科技，許多人不再需要攜家帶眷出國，就能在台灣領新加坡的薪水。

第二，你不能忽視其他國家的薪酬吸引力。如果你的人才在其他國家可以領兩倍薪水，他為什麼不去呢？

如果人力資本是你的競爭策略，你必須有相對應的投資策略。事實上，因為不合適的薪酬流失人才、讓公司錯失成長機會，你付出的代價更高。這對企業來說並不容易，但仍是不能避談的議題。

第三，也是我認為最重要的改變，過去招聘是一種「交易」，有人離職，就開缺招募，但現在要直接在市場上找到接替人選，所需時間從3個月變成6個月。顯示這個交易模式行不通了。

有戰略的企業，開始提早吸納人才、自己教育新鮮人；或推動內部晉升，讓員工不再關注短期回報，能把眼光放遠。

當人留在組織內可以學習、成長、升遷、賺更多錢，常常會比到海外工作更有吸引力。

第三堂課  
別閉門造車，  
「複製」  
同業經驗

**Q** 你提到培育人才的重要性，企業在這方面有哪些新行動？

**A** 談到缺才時，企業常說「我們找不到有這些技能的人」，那麼何不提升（Upskill）人才的技能？

有些公司開始和同業一起打造人才培育的學院，合作攬才。以Adecco為例，我們和法國的雅高酒店集團（Accor）、餐飲服務和設備管理公司索迪斯（Sodexo）、老人護理服務公司Korian共組餐飲業的學徒培訓中心，每年能在5座城市培育2,000人。

另一方面，我們也觀察到企業更願意投資「潛力」人才。過去雇主的要求以硬技能為主、軟技能為輔；但近期我們透過AI分析了幾個國家的徵才廣告，發現軟技能的關鍵字數量比過去翻了3倍。

未來人才最珍貴的資產是「學會如何學」（Learn how to learn）。讓我擔心的是，許多人已經失去了學習的自信。

我舉一個例子，曾有一家歐洲汽車大廠要轉型到電動車領域，企業主打算關閉傳統工廠、提升所有員工的技能，以便適應新廠。結果，有80%的員工寧願領支票走人，而不願再受訓，他們的回應是：「自從離開學校後，我不曾再學習。」

我認為這顯示了多數人對AI的革命毫無準備，這也是企業和教育單位的行動如此重要的原因。

**Q** 台灣在少子化、高齡化之下，向海外攬才勢在必行。你認為成功要件為何？

**A** 當人口結構和產業不符合，若政策沒有足夠的開放性，你就是在懲罰自己的產業，最後這些公司也會移往其他國家，對在地經濟絕非好事。

荷蘭是很不可思議的例子，雖然它是個小國，但他們很清楚，要成長、要發展，不可能只依靠本地人，因此向波蘭、東歐等國移民打開大門，建立了從住宿、學校到培訓的完整生態系。

有些國家開了門，並沒有善待外來者，但荷蘭政府很努力與人民溝通：你是否想要更好的經濟、更好的生活、給孩子更好的未來？這些都跟對外開放的政策息息相關。只有在經濟面和社會面都看得見效益，才算是成功。

我的觀察是，在所有成功開放的國家中，公部門和私部門都有密切的溝通、互相信任。

現在是HR必須多多發聲的時機。比對2008年的金融海嘯，當時很多人被解雇、企業縮減規模；在新冠疫情期間，我看到人們不願扼殺他們的人力資本，因為他們已經意識到，「人」是非常珍稀的。

面對來自多方的挑戰，若你習慣關著門自己苦思解方，建議你與其他同行交流，有時候只要「複製」，比從零開始容易多了。

版權所有，不得轉載或公開播送 **C**

# 人才in&out

全球人才戰兇猛開打，知己知彼，才是最終贏家。  
掌握台灣人才流向，成當務之急，  
因為沒有人才，就沒有永續的國家。

圖片提供 | Shutterstock

獨家揭密

# 一年至少30萬人 流向海外十國

文 | 張道宜、李澄昀

除了少子化，台灣人才加速往外移動也讓企業搶才越來越困難。歷年來在IMD世界人才報告中，台灣在人才流失（Brain drain）項目上總是排名殿後，但真實情形為何？

查遍政府資料，只有破碎的數據，更沒有精確的流向分析。《Cheers》反向查詢10大指標國家的入境簽證、移民統計或人口相關單位的網站，歷時近兩個月比對上百份官方數據後，清整出這一張首度公開的台灣人才流出地圖，粗估每年至少30萬台灣人流出海外，但台灣一年流入的白領工作者與留學生不及三分之一，赤字嚴重。這一場國際爭奪戰，台灣要如何扭轉劣勢？將在本刊中一一爬梳。



**3,000+人**  
一年3,000+高技術  
腦袋出走

2022年美國H1B簽證（專業技術人員簽證，採配額制，需雇主擔保和抽籤）台灣通過人數3,016人，高居全球第7；同期美國國民申請特定專業來台人才僅新增98人次。



**70,000+人**  
在加台人破7萬，移  
民身分占9成

2021年在加台人總計達72,075人，移民者達90.68%；對比2022年在台居留加拿大外僑人數為2,502人，歸化取得國籍人數不到6%。



**7成+**

赴英留學成長7成，人數僅次美日澳

台灣在英留學人數疫情中逆勢成長，2020年起兩年內成長7成，2022年達3,297人，對比在台英國境外生僅767人。英國自2021年7月開放「畢業生簽證」，不限專業領域、無最低薪資條件或核發上限，可自由於英國生活至少兩年，2022年就有超過8萬人申請通過。



**近1,500人**  
留韓10年多7成，來  
台韓生降3成

2013年台灣赴韓留學者860人，2023年1,488人，成長73%；同期（101至111學年度）南韓留台境外生從2,768人降至1,876人，減少32%。



**5,000+家**  
東南亞最多台商  
聚集泰國

海外台商最大的聚集地之一，2022年泰國台商數量保守估計達5,000家。泰國也是海外華人人數第二大的國家，其中台灣僑胞約15萬人。



**1/3**  
把全球當人才庫，3位  
工作者就有一位是外籍

新加坡積極擁抱海外人才，2022年外國籍工作者占就業人口的比例33.6%，遠高於台灣的0.68%。



**400,000+人**  
赴中者最多，疫情前工作  
人口破40萬

2012、2013年赴中工作人數達高峰43萬人，2018年即便面對中美貿易戰，仍破40萬大關。隨疫情爆發，再加上台商回流，2021年人數下滑至16.3萬，但赴海外工作台人仍有半數皆赴中國。



**7,200+人**  
打工度假人數登亞  
洲第一、續留人數  
世界第一

2022年台灣申請至澳洲打工度假人數7,229人，亞洲國家之首、全球第6，較前一年成長超過4倍。同年申請更新二簽、三簽之台人均達世界之冠。



**821%**  
台灣赴日專業人才  
10年成長逾8倍

截至2022年台灣赴日本專業人才（包括IT工程師、翻譯員、設計師等），10年內成長幅度超過8倍，從1,367人飆升至12,602人。對比日本來台服務之特定專業人才，2022年僅669人次。



**66,000+人**  
台人在越工作者持續增長

供應鏈南移，帶動台商與家眷人數達6.6萬人以上。回看台灣，2022年越南在台移工首次突破25萬大關，超越印尼，成為台灣移工最大輸入國，其中在台產業移工占比超過45%。

版權所有，不得轉載或公開播送

# 十年來最高速的人才流失

>>>>>>>

從千人到一年萬人，為何台青直奔日本工作？

# 人才流失

文 | 吳佩旻  
攝影 | Janny Suzuki



跨國直擊

TAIWAN

疫情後走進日本，大家都說變得不一樣了。

成田機場出境大廳，膚色黝黑的外籍基層服務員變多了，在搬運行李過程中，一旁印度裔的主管正發號施令。

在超商結帳時，熟悉的日本招呼語「ありがとうございます」（謝謝）傳來，但抬頭一看是東南亞臉孔。

多元國籍與膚色的基層工作者，正快速改變日本職場的面貌。

台灣年輕人也在其中。

現在去日本旅遊，在淺草市可能會遇到台灣女生為遊客提供三輪車的拉車服務。

在東北青森大眾澡堂泡湯，可以碰見自稱

「下町貴族」的台灣女生清掃浴池，並將所見所聞出書。

日語流利、常往來台日的文華東方人資總監劉富美在今年造訪日本，對於「到處都看得到台灣年輕人提供服務」的現象驚訝不已。原以為他們多屬度假打工性質，直到在日本機場免稅店遇到一位剛畢業的台灣女生，她好奇詢問下，得到的回答是：「我做的是正職工作。」

同處於大缺工的台灣旅宿業，劉富美原本心頭一驚，但也不意外，近幾年包含她自己與許多同業主管，「都被日本五星飯店接觸過。」

高技術含量的人才也被日本鎖定。「我

JAPAN



## 我一句日文都不會、也沒畢業，就被日商訂走了

一句日文都不會說、碩士論文寫到一半、還沒畢業，就被一家百年日商給訂走了！」畢業自台大機械工程研究所的蔡沛吾，以新鮮人之姿進入專做淨水和廢水處理設備的日本上市公司荏原製作所，如今更在東京成家立業，取得永久居留權。

這是一場在流沙中，比誰更快逃生的人才搶奪零和競賽。

人口快速衰退的日本，光2022年便減少逾80萬人，大約兩個新竹市的人口。台灣也不遑多讓，在萬寶華（Manpower）《全球人才短缺調查》中，連續兩年蟬聯世界第一，2023年更高達90%。

但日本企業，在政策支持下，跑得比台灣更快，不僅直接跨海來台網羅各種人才，對象更從畢業生到金字塔頂端高階白領，不再保守封閉。

### 一年輸出逾萬台青，補日本人才大洞

自2019年起，日本政府增設特定技能管道，並祭出移工與日本人同工同酬、可分紅及永久居留資格等優惠條件。另也放寬一般工作簽證規定，大幅降低申請門檻、鼓勵留學生留下、允許外國人自由轉職，突破過往的重重限制。

日本人力資源公司保聖那台灣分公司（Pasona Taiwan）主要服務在台日商，總經理許書揚分享，過往他每年都要飛去東京、大阪，舉辦留學生回台說明會，後來這幾年乾脆不辦，「因為參加的人愈來愈少。」

許書揚指出，以前10個台灣留學生，大概有9.5個畢業後會回台灣，「但現在，去的10個人中，有

8個都想留在日本，要拿到日本工作簽證，機率非常高，至少3成都會找到工作。」

據日本總務省統計，2022年，在日本的台灣人已突破5.7萬人，10年成長幅度高達152%。若單獨拉出以各類專業職為主的「技術·人文知識·國際業務」工作簽證（含IT工程師、翻譯、設計師）人數看更嚇人，10年來成長幅度高達821%，從千人暴增至1.2萬人，等於台大一年畢業生（9,100人）的1.3倍。

拿高技術人才簽證的人數，如教授、醫師、企業經營者，也從2012年10人成長到近600人，10年來翻漲了58倍（見34頁）。

記者詢問日本出入國在留管理廳負責處理工作簽證的窗口，近年台灣人申請比例如何？對方毫不猶豫回答：「可多了！幾乎都要排隊。」

台灣工作人洶湧地前進日本，從日本前三大的人力招募暨綜合媒體公司邁那比（Mynavi），在2019年來台設立分公司，即可看出縮影。

### 日企秘密來台挖人，台灣分公司也不知

邁那比台灣總經理張聖豪指出，近幾年他迎接一批又一批日企高層來台徵才，以速度搶人。「不少日本公司趁周末飛來台灣，花一整天完成招聘、面試後，再飛回去。」

據邁那比內部統計，台人赴日工作的成功媒合

數最高一個月有50人，一年下來大概有5、600人。

日企掃人的強度，有時連自家人都要謀對謀，敵我難分。

一家全球員工數破萬人的跨國大型電商，2023年瞞著台灣分公司執行長，默默地潛入台灣校園徵才。「在大學徵才博覽會碰到總部的人資主管，才發現原來他們也來了，」這家日企在台執行長對《Cheers》私下透露，心情五味雜陳。

### 台灣日文系多，成日本人才搖籃

向來保守的日本企業，為何對台灣人才如此情有獨鍾？張聖豪指出一個令日人驚艷、台人驚訝的情報。

# 年吸萬人，日本10年關鍵作為

# 與對台情報分析

## ● 日本開放外國人才關鍵政策及簽證時間軸

### 就業簽證 | 鎖定專業白領

設立超過10年的「技術・人文知識・國際業務簽證」，是最多台灣人拿的工作簽證，期限分為5年、3年、1年、半年及3個月，居留期限依個人情況判定，工作10年可申請永久居留權。配偶及子女亦可申請赴日打工。

### 高度專門簽證 | 鎖定專業高階人才

2012年新設高度專門人才工作簽證，採評點制，當局按照申請者的學歷、工作經驗、年收入評分，高於70分者可直接取得最長5年居留期限，工作5年後可申請永久居留權，80分則只需1年，適用對象包括教授、高階經理人等。2016年下修規定，評分高於70分者，取得永久居留權工作年限從5年縮短至3年。

### 特定技能簽證 | 鎖定藍領勞工

2019年4月推出「特定技能簽證」，不需特定學歷或實務經驗即可赴日從事勞動工作，分為特定技能1號及需專業技術的特定技能2號，後者可無限次更新簽證，等同可永久居日、並得攜家眷赴日，2023年放寬增加住宿、航空等12個產業。

### J-Skip簽證 | 鎖定超高階人才

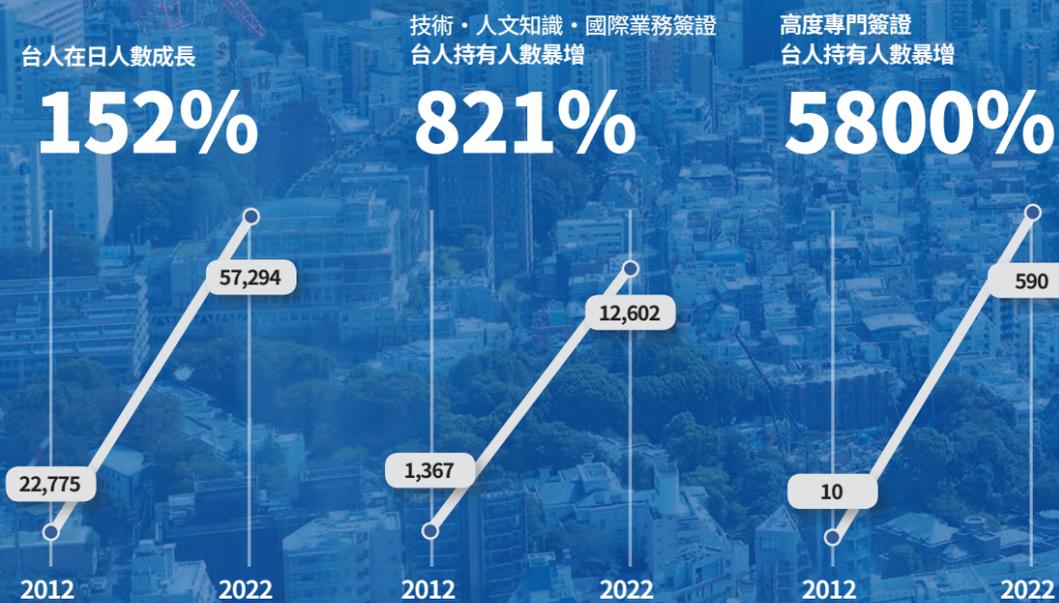
2023年4月以高度專門簽證再延伸推出「J-Skip」簽證。凡具碩士以上學歷，且年薪達2,000萬日圓，在日本住滿一年，不必再看積分，即可申請永久居留權，配偶亦可在日本申請全職工作。

### J-Find簽證 | 鎖定新世代菁英

2023年4月推出「J-Find」簽證，鎖定全球大學菁英，申請者需在5年內畢業自QS、THE或上海交大世界大學排行榜Top100的學校，並符合上述至少兩個榜單，通過者可在日本求職或創業，工作種類不限，最長居留兩年。



## ● 這10年來，日本搶台灣人才有多兇？



## ● 日企深入掌握對台情報，台灣渾然不知？



資料來源 | 日本E-state統計處、教育部統計處、邁那比提供資料



## 現在赴日的台灣留學生，十個有八個想留在日本

「台灣人每年考日文檢定人數排世界第三（近8萬），以人口占比來看，高居世界第一！」他拿出整理好的簡報佐證指出：「台灣每3所大學就有1所開設日文系。」顯見日本挖台灣人的情資研究，掌握得相當透徹。

記者循線查證教育部統計資料，目前共有47所大學成立日文系，一年高達1.6萬人就讀。在少子化下，當英語、西班牙語、法語的人數近年都下滑，唯獨日文系比10年前還要多351人（見35頁）。

台灣獨特、充沛的日語人才教育，在全球絕無僅有，竟意外為大缺工的日本提供了一條免費的活氧輸送帶，台灣人卻渾然不知。

但長年不墜的「哈日情懷」，也是助長年輕人加速往日本移動的推力。

張聖豪觀察，台灣人對日本文化有高度嚮往，「大部分人是因為喜歡日本，再去思考有沒有合適的工作，不像去中國工作的人，單純是為了追求高薪。」

根據邁那比近年成功媒合的台灣求職者樣貌，張聖豪說：「這群人的年齡介於20～30歲，有7成投入服務業。」

負責提供日本政府擬定政策所需的調研資料機構、國立社會保障暨人口問題研究所國際關係部部長是川夕也引用內部調查指出，「7成台灣人是以前日本為工作首選！」他觀察，近幾年台灣留日學生增加不少，大多是為了日後找工作留下。根據教育部資料，台灣一年近5,000人赴日留學，僅次美國及澳洲。

短程的飛行距離，也是台青對日本趨之若鶩的原因之一。

長年研究外國白領人才在日本發展的日本亞細亞大學教授九門大士也分享，他有台灣學生就為了要離家近一點，遠從美國矽谷到日本工作。

### 日大幅放寬人才政策，台灣更無競爭力

全台最大日本工作交流平台Work in Japan（日本職活）共同創辦人支心賢分析，「日本對台灣人來說進可攻、退可守。」

另一個誘因，則是日本企業重視潛力更甚學歷，願意接受新鮮人跨域就職的特殊制度，且產業別間起薪差異不像台灣，對沒有經驗的新鮮人頗有吸引力。

畢業於政治大學企管系，已在日本工作5年的林宛儒便是這項文化的受惠者。缺乏理工背景的她，目前在全球前三大資訊服務業擔任IT顧問，稅後年收入近700萬日圓（約合新台幣150萬元）。

「我剛入職時，公司就給我5個月專心受訓，而且領全薪，不像台灣新人通常要邊摸索邊學。」嚴謹的培訓設計，讓林宛儒成功從文科生跨足到科技領域。

更特別的是，林宛儒用5年即取得永久居留權，並在東京郊區置產、組成家庭，這也是日本政府對「外國高階人才」祭出的牛肉之一。

過去外國人持一般工作簽證，至少得花10年才能取得永久居留權；但日本政府在2012年祭出「外國高階人才」政策後，後續更縮短至1～3年就能

取得永久居留權。2023年4月更進一步放寬規定，開放具碩士學位且年收入逾2,000萬日圓（約新台幣430萬元）的外國專業人才，只要在日本住一年都可申請。

大量的台灣工作者進駐日本，也意外萌生出新的商機。

曾在日本擔任房仲的廖上璋，看準外國人在日本租屋不易，2015年起陸續在東京市、池袋租賃及買下舊大樓，重新裝潢打造成讓台灣工作者共居交流的Share house(共享住宿)。「100個房間才貼上網一個月，就全數租滿了，」大量人才湧進讓他抓到商機，最近他繼續在台灣工作者常出沒的東京市區尋找新的生意機會，賣起台人懷念的家鄉味。

### 台人不適應日本職場加班、應酬文化

不過，凡事都是一體兩面，日本的「文化」令觀光客嚮往，但日本的「工作文化」，則是極大的挑戰，有時令人窒息，許多人選擇短暫停留。

「每次送餐給客人都要反覆地跪，做到最後，我真的站不起來。」曾赴日本新潟縣苗場擔任旅館管家的黃暖真，字裡行間道盡在日本服務業工作的辛苦。

服務於日本醫藥業的台灣人鄒宗佑指出，日本職場有許多潛規則：「不能在座位上吃早餐、下班要跟前輩去喝酒應酬，有些較嚴格的公司，還規定員工上班手機不能開鈴聲。」

在日本設計公司工作的台灣人周家宇更透露，「有朋友的公司，要她直接搬到公司附近住，就為了方便加班。」

專為日企媒合外國翻譯人才的人力仲介公司Gowell，13年來首位台灣職員宋學謙也指出，日本有個奇妙的制度叫「固定產業貸」，即公司給員工的薪資中，已包含加班費，服務業通常是40個小時。「也就是說，你工作160個小時，跟200個小時，拿到的錢是一模一樣的。」

另一個值得20～30歲年輕工作人警覺的是，日本服務業最匱乏的人力主要以勞務型工作為主，由於技術含量不高，即使是正職工作也會很快遇到升遷、薪資天花板，被取代性相當高。

尤其隨著年資增長，若沒有增值自身專業或技術，不管繼續在日本或返台工作，當異國體驗新鮮感過去後，下一步便會陷入職涯走鋼索的風險。

### 不只日本，高階人才紛往全球移動

其實日本只是這一波台灣人才出口移動的一部分，根據《Cheers》耗時近兩個月研究，包括跟著供應鏈遠赴越南的台商及家眷人數已達6.6萬人。鄰近的韓國也狂吸台灣留學生，10年來成長7成。另外，美國及英國更是透過祭出特殊簽證及計畫，誘使台灣高技術腦袋出走，2022年分別挖走逾3,000名高階白領及知識菁英。

台灣放人出去的門開很大，人才進來的門卻很小

根據104人力銀行公布，截至2023年10月，全台企業祭出的工作機會已來到108萬個，創下歷史新高；但無論是內部培育或是開放外國人才的速度，都遠遠補不齊。104人力銀行人資學院事業群總經理花梓馨更預言，「缺工將會是台灣的常態。」

世界先進人資處長李維哲也點出，「台灣在國際經濟發展上有相對明確的產業政策，但對於人才，卻始終缺乏國家整體的清楚構想。」

財團法人國家政策研究基金會副研究員曾志超表示，台灣企業缺乏品牌效應，產業不夠多元，除了半導體等少數熱門產業，其他人才都只能往外尋找舞台。

「我們（台灣）開放人才出去，門開得那麼大，

但要讓人才進來時，門卻小得跟什麼一樣。」身受缺工所苦的老爺酒店集團執行長沈方正2023年9月在《天下學習》舉辦的論壇上大聲疾呼。

台青勇敢走出去闖蕩世界的身影，是一個時代的美麗，也是哀愁。

美麗的是，我們看見大膽自信的一代，會在闖蕩後走出截然不同的新路。

哀愁的是，台灣企業若無法提供更有競爭力的條件，人才出走後若不回頭，台灣未來的希望在哪裡？

這是企業與政府，需要嚴肅面對的習題。

版權所有，不得轉載或公開播送 



# 施清元

自由攝影師

出生 | 1985年  
現職 | 眠豆腐海外事業部專案經理  
學歷 | 國立台灣大學醫學系  
經歷 | 際コーポレーション 平面設計與店鋪開發、攝影及文字工作者

## 文創業 搭上日本人才開放政策

### 外科醫師成功轉行設計圈

文 | 吳佩旻 攝影 | 王竹君

他是在攝影圈小有名氣的施清元，憑著鮮明的攝影風格及觸動人心的文筆，為《大誌》、《聯合文學》、《500輯》、《東京人》等台灣及日本的商業雜誌寫專欄，並受到出版社賞識，在2021年出版《日本老舖居酒屋，乾杯！》一書。

採訪這天，施清元一樣習慣背著單眼相機，隨時準備捕捉畫面。這隻拿著相機的手，原本是要拿手術刀的。在歷經住院實習的震撼教育後，他決定從醫院出走，讓父母在驚訝與不解中花了好多年適應，戲劇性的故事還曾搬上公視《誰來晚餐》。

「我看到學長姊從早到半夜都在工作，值班時更是每三天就有一天要睡在醫院，我不禁自問，這是我想要的人生嗎？」另外，醫生每一秒都須以醫術和死神決戰，也讓年輕的他備感壓力。從台大醫學系畢業一路取得執照，甚至錄取醫學中心的外科醫師，施清元卻決定放棄一切，到日本專門學校從零開始學設計。

突然煞車，固然有部分來自不甘於可預見結局的人生，更關鍵的是施清元深埋在心底已久的設計夢。「當我思考轉換方向時，想做設計的意念，就在我腦裡晃動愈來愈強烈。」

談起設計話題，靦腆的施清元突然像機關槍般說個不停：「我從小就很喜歡日本文化，高中時每天都會去逛唱片行，欣賞日本人怎麼設計專輯封面，大學時還在批踢踢上寫過文章介紹日本音樂。」

套一句他喜歡的Mr. Children樂團〈無盡的旅程〉的歌詞：「緊閉門扉的另一頭，好像有著什麼新

東西在等待。」施清元在台灣花了7年取得醫師資格，卻又花7年到日本撕下這個標籤，努力換上「攝影師」、「作家」、「設計師」等自己更喜歡的頭銜。

#### 赴日讀專門學校，2年變即戰力

為施清元開啟生涯另一扇窗的，是日本政府近年放寬外國人的就業政策，以及旨在培養職業技能的多樣化專門學校廣受日本企業認可。

根據日本留學中心(UFJapan)統計，2018年赴日就讀專門學校的近2萬名外國留學生當中，有高達3成2順利取得工作簽證。日本《經濟新聞》則指出，2021年自專門學校畢業的學生來到3.2萬人，有1.5萬人留在日本工作，就職率高達近5成，另外有1.3萬人留日繼續升學，顯見引才效果佳。

「對於『重啟人生』這件事，日本社會是很歡迎的。」施清元說，專門學校的主要招收對象，是高中畢業後想要更快進入業界工作的人，因為門檻低，只需日檢N2以上，或在語言學校修讀1年以上課程，所以很適合想轉換跑道的人。

此外，許多二年制專門學校授與專門士學位，可以插班大學三年級；四年制專門學校畢業後則可報考研究所，因為申請條件相對寬鬆，也成為台青赴日就讀的新選擇。

施清元補充，專門學校主要培育「即戰力」人才，透過2年或3年的教育，就能進入業界工作，對於日本中小型的設計事務所來說，是舉雙手贊成的。但大企業的設計部，就會對專門學校的畢業生有較嚴格的要求，必須有業界經驗，才能以

「中途採用」的方式轉職進入。

為了留住更多專門學校培訓出的人才，2023年秋天，日本法務省再公布新制，放寬認定外國畢業生的專業科目與工作間的關聯性，改為更靈活有彈性判斷，預估可以留住過去每年因條件嚴格而流失的3,000名外國畢業生。

不過，要在日本深耕，依舊要克服重重關卡。

### 從零開始拚，在日本闖出一席之地

第一步，是讓自己變成一塊充滿彈性的海綿。

拋下醫生光環，施清元自知必須跟來自世界各地的人站在同一條起跑線上。「我發現自己太天真了，每個人都懷抱著夢想前來，但並不是有夢就一定實現。」直到第二年，他才拿到設計首獎，取得專門學校頒給的資格認證，並在畢業後，進到一家年營收約200億日圓、旗下有超過300家餐飲品牌的餐飲飯店集團擔任設計，透過製作產品DM及設計LOGO，宣傳、行銷旅宿的亮點。

第二步，是融入日本職人精神。

施清元初嘗實踐夢想的滋味，但日本特殊的職場文化，卻給了他當頭棒喝。當時公司規定新人在入職前半年，都要到餐廳現場工作，了解餐飲業生態，「每天搭末班車下班，看著流理台幾百個待洗的碗盤，真的曾有過放棄的念頭。」

處在凡事都有一套鐵律的日本職場，也曾讓他一度備感壓力。最大的挑戰是接電話，彷彿整間辦公室的人都會聽他有沒有講錯，「因為曾經被前輩挑錯到懷疑人生，導致我很怕聽到分機響起。」

第三步，通透日本文化累積信任存摺。

「你要表現得比日本人還要了解日本，才更容易贏得尊重。」為了打進當地的圈子，他靠著大量閱讀日本雜誌與小說、聽廣播，累積許多與日本人聊天的「喂」。藉著接觸大量餐廳、居酒屋的機會，他趁空暇寫部落格，逐漸受到關注，工作兩年後開啟接案的副業，如今多了斜槓的身分。

3年前施清元因為疫情返台陪家人，至今仍沒退掉東京的租屋，甘願月花新台幣萬把元養一間空房。心中惦記日本的他，2023年已赴日9次。「等時機成熟，一定會再回去，」施清元肯定地說。

從施清元的決定，可以窺見年輕人勇於追尋自我的縮影。在資訊快速流通下，新一代搜尋工作與機會的雷達半徑不斷擴大，早已超越國界。這也代表台灣企業偵測人才的守備範圍，必須有更大膽的行動，而政府再繼續慢半拍，好人才只會更快跳過台灣不回頭。

版權所有，不得轉載或公開播送



● 施清元隨身攜帶的鑰匙圈，上頭是他日本住處附近的車站。

服務業

## 大學搭橋輸日

### 再做5年拚「永久居留」

文 | 吳佩曼、張道宜 攝影 | Janny Suzuki

飯店服務員  
**林郁凌**

出生 | 1994年  
現職 | 新宿王子大飯店  
學歷 | 世新大學觀光學系  
經歷 | 王子大飯店前台及後台服務員

走進東京新宿王子大飯店，親切笑容搭配招牌九十度鞠躬，眼前個子嬌小、推著沉重行李的陽光女孩，是畢業於世新大學觀光系的28歲飯店服務員林郁凌。

大三那年，她透過產學合作管道，開始在王子大飯店實習，每天從鋪床、端盤子做起。兩年後不惜延畢，旋即銜接到日本日白大學擔任交換生，大五畢業後取得新宿王子飯店的正職服務員工作，一做就是6年。

「我實習結束後，回台灣整理一下行李，就毫不猶豫買機票『回』日本！」回想起當時的果斷決定，林郁凌仍滿腔熱血。

事實上，像林郁凌這樣有實習經驗的大學畢業生，是台灣旅宿業亟欲拉攏的人才。根據104人力銀行指出，2023年民生消費業平均每月缺工達38.2萬人，創下新高。其中住宿和餐飲業的求供比更飆至8，等於每人有8個工作可挑，這還不包括日、新、港，甚至杜拜各大五星級飯店親自來台祭出的誘人工作機會。

對此，文華東方酒店人資長劉富美很有危機感。2023年包含日本王子飯店、新加坡、香港、瑞士等國際旅宿業者，都到高雄餐旅大學舉辦徵才與實習說明會，且時間安排在國內業者之前。

其中澳門五星級美高梅酒店，首次跨海到高餐大攬才，便提供新台幣近7萬元的起薪職缺。一位業界人士透露，新加坡五星級金沙酒店的招募主管甚至跟高餐大校長陳敦基直說：「你有多少人都來吧！我全要了。」為此，國內多家參與的業者主管都跟高餐反映，「這樣對台灣企業很不利啊！」

飯店業者的集體焦慮，不是沒有原因。老爺酒店集團執行長沈方正正在《天下學習》舉辦的論壇上，秀出一所大學每年輸日的名額，竟高達40多人，「等於每年一個班直接送到日本去，東京奧運前去的人還更多！」

林郁凌便是典型被吸走的時代身影，「我就想到國外闖闖看，沒想過要留在台灣工作。」大膽自信的一代，在數位通訊便利、移動半徑不斷擴大下，自2018年畢業起，直接跳過台灣這個選項，挾著N5的日文水平，以日本為海外職涯的起點。這意味著台灣企業的競爭者，早已不是島內的同業，要阻擋單一大學將人才輸外，已不切實際。

### 日本磁吸服務人才：國際舞台、更高薪

擔任飯店服務員的林郁凌，每天的例行工作是幫客人寄放及運送行李、核對訂房細節，了解客人是否有客製化的需求。偶爾，她也站在飯店入口處，為遊客推薦景點，或解答各種疑難雜症。

離鄉背井遠赴日本，做最基層的勞務工作，為什麼林郁凌充滿熱忱？答案是國際化的體驗。

由於新宿王子大飯店就在以夜生活馳名的歌舞伎町旁，步行3分鐘即可抵達的JR新宿車站，是日本五大電鐵、地下鐵主線的轉乘站，可說是迎接全球觀光客的一級戰區。

「我每天接觸不同國家的人，在與客人互動的過程中，了解各國人的習慣與喜好，這是在台灣飯店工作較少有的機會，」林郁凌說。體驗，是這一代年輕人工作價值觀中值得交換的元素。

但另一個現實的因素，來自台灣服務業長期低



● 林郁凌為了滿足客人客製化的需求，會細心地寫下筆記，完美呈現日本服務業的待客之道。

薪的隱性推力。

根據日本國稅廳2023年9月公布的「民間企業薪資調查」統計，2022年餐旅住宿業平均年薪為268萬日圓（約合新台幣55萬元），等同月薪約46K，對比台灣2022年餐旅住宿業平均月薪約新台幣36K，有一段明顯差距。儘管在行政院主計總處「薪情平台」數據顯示，台灣旅宿業薪資比2022年成長3.04%；然而對照通膨指數（CPI）成長2.95%，幾乎是兩相抵銷，直到2023年初，許多企業才大幅加碼，盼趕上國際水準。

林郁凌透露，她的本薪加上大夜班加給，扣完稅仍有月薪23、24萬日圓（約合新台幣5萬元），比台灣飯店業平均薪資高出約38%，約等同於台灣飯店經理的待遇。即使抵銷租屋生活成本後與台灣相差不大，但換來的異國生活體驗，卻滿足了年輕靈魂對勇闖異鄉的渴望。

### 日語不流利被輕視，為等一個章須加班

不過要站穩國際舞台，取得更優渥的薪水，需

有足夠的心理韌性與文化包容度。

在日本住了6年，林郁凌依舊常面對語言的考驗。最讓她傷心的是，曾有日本客人因為不認同她的日文能力，當面拒絕服務：「我不要跟妳說話，請找一個懂日文的人來服務我。」林郁凌喪氣地說。

面對大量國際旅客，林郁凌也常遇到五花八門的特殊需求，「有客人隔天就要吃到米其林五星的餐廳，要我幫他訂。」面對幾乎是刁難的需求，她只能將苦往肚裡吞，因為日本服務業向來強調「以客為尊」。

王子大飯店隸屬的西武集團給員工的遵守規範第一條就寫道：「未必要有高學歷，但不能沒有上進心和禁得起痛苦考驗的忍耐力。」

為了徹底融入日本的企業文化，林郁凌每天要拆解來自客人的「不可能的任務」，以及消化高強度的工作量。「我每天大概要跟1、200位客人講話，真的是從早上8點打卡開始，到下午1、2點，人流沒斷過，幾乎沒時間上廁所。」此外，日本企業凡事都得層層上報、一顆章一顆章地蓋的工作文化，林郁凌也還在適應中。

儘管挑戰不斷，但是林郁凌仍篤定地回答：「目前還是沒打算要回台灣。」她認為在日本工作，無論是薪資收入、磨練成長乃至服務的細緻度，都更勝台灣。面對生涯邁入第二個5年，她立下目標，要在日本住滿10年，申請永久居留權。

版權所有，不得轉載或公開播送 ©

# WORK IN JAPAN

## 文理組年薪差不到十萬

科技業

移居日本

53年

張思園

56歲，Orca Japan董事長，鎖定招聘台灣IT人才的日企



在日工作年資

9個月

何柏葳

23歲，LINTEC 商務開發專員，跨足日本半導體的台灣文組生



圖片提供 | 何柏葳

在日工作年資

9年

蔡沛吾

35歲，Forvia Hella Japan 產品工程師，赴日發展台灣工程師



## 日本挖走台灣30世代人才

文 | 吳佩旻、李佳樺 攝影 | Janny Suzuki

2023年9月在台灣盛大開幕的國際半導體展內擁擠的人潮裡，從政治大學政治系畢業剛滿一年的何柏葳，無疑是最年輕的面孔之一，但她可不是來逛展，而是日本半導體設備廠LINTEC的參展代表。

「我做夢也沒想到會進入半導體業！」進入LINTEC擔任商務開發專員才半年多，她已經被派到中國、台灣參展，向客戶介紹產品，11月還

要飛德國慕尼黑出差，這對文組出身的何柏葳而言，確實是如夢的際遇。

### 對新鮮人一視同仁，文組生不吃虧

文組生在台灣求職，起薪與理工科系每月動輒相差新台幣2、3萬元，網路論壇甚至有人以「文組地獄」來形容文科生的薪資處境。反觀日本20或30世代的薪資，卻沒有台灣這種兩極化的現象。

根據亞太地區最大的日系人資顧問公司PERSOL旗下求職資訊網doda統計的「分產業平均年薪排行」指出，日本高薪行業以金融業排行第一，30～40歲區間平均年薪為519萬日圓（約新台幣114萬），次之的IT／通訊產業平均年薪為485萬日圓（約新台幣106萬元），而在台灣普遍被認為低薪的廣告／媒體業，平均年薪也達到445萬日圓（約新台幣97萬），與IT／通訊產業竟只相差9萬元，產業間落差不大（見54頁）。

對比台灣科技產業的敘薪結構，日本企業對新鮮人的一視同仁，反倒有利於文組生拓寬職涯。何柏葳認為，相較在台北要「捏著口袋生活」，她在LINTEC短短數月已加了兩次薪，加上豐厚的獎

金，住在東京郊區的她每月可支配所得有新台幣4、5萬元，頗有餘裕。

但日本IT產業想要大量吸走台灣理工學生卻不容易，「整體年薪不見得比台灣工程師高很多，」日本人力資源公司保聖那Pasona台灣分公司總經理許書揚說，尤其這幾年台灣半導體公司為了搶人，祭出的薪資更扶搖直上。

### 先看人格特質，專業慢慢培訓

雖然日本理工科學生的薪資、福利遠不如台灣、美國甚至中國，卻是許多外籍文組生或無日文基礎能力者進入日本的好機會。因為日本企業傾向給社會新鮮人同等待遇，透過從零開始的長

期訓練，養出自己想要的人才。

「面試時完全沒有問到專業問題，」何柏葳回憶，如果在台灣求職半導體業的工作，政治系的背景必然會被放大檢視，因為台企往往希望找到即戰力，相較日企注重人格特質契合，硬實力慢慢培養的思維，有很大的差異。

日本企業招募未來員工，大多從他們大三就開始，許多培育更從入職前就開始，這種獨特的文化對於許多想赴日工作的外國年輕人來說，頗有吸引力。

蔡沛吾就是其中一位在完成學業前就被「預訂」的理工人才。他畢業於台灣大學機械工程所，已經在日本待了9年，完成買房、結婚等人生里程碑，目前於汽車零件供應商Forvia Hella Japan擔任產品工程師。

「你單看錢，日本一定沒有優勢。」蔡沛吾到日本工作前完全不會日文，面試時公司不僅配翻譯，還花錢讓蔡沛吾補習日文，這些資源，讓他僅花一年半的時間就考到N1。何柏葳也驚艷於日企對她的投資，公司在入職前就提供她機票跟住宿費用，讓她到東京見習半導體展，入職後也上了一個月的給薪課程，教授半導體知識、商業禮儀等。

日企不怕從零培養的心態，讓越來越多像何柏葳與蔡沛吾的工作者到日本追求職涯突破。攤開日本簽證數據，持「技術人文、知識、國際業務」簽證（俗稱專業人才）的台灣人大幅增加，簽證從2012年僅1,367張，到2022年來到12,602張，十年成長近10倍，台灣人才流失的危機越趨嚴峻。

記者實際走一遭日本，發現當地企業鎖定台灣IT人才早已不是秘密。客戶包含長榮海運的日本航海網路通訊系統商Orca Japan便是其中之一。

台灣出生的董事長張思園從小移民日本，他在地觀點指出，在日本，外語能力佳的工程師非常難找。台灣人不僅有基本能力，母語更是前進中國市場的助力，他的15人小團隊中有尼泊爾、俄羅斯等外籍工程師，他仍開出比日本人多40%的薪水，鎖定台灣徵才。

隨著各國爭取外籍人才的掃描範圍，從中高階白領延伸到留學生、外國應屆畢業生，台灣連僑生留台評點制放寬與否，都還在研議。倘若繼續溫水煮青蛙，台灣恐成人才中空之島。

### ● 30 ~ 40歲日本分產業平均年薪 (單位：新台幣元)

產業別	平均年收入
1 金融業	114萬
2 IT / 通訊業	106萬
3 綜合商社	104萬
4 製造業	103萬
5 開發營建業	100萬
6 廣告 / 媒體業	97萬
7 專業商社	97萬
8 醫療業	91萬
9 服務業	88萬
10 零售業	93萬

資料來源 | doda，統計自2021年9月至2022年8月期間註冊doda的56萬筆會員資料。

版權所有，不得轉載或公開播送 C



日本企業近年積極來台搶才，圖為日本人力仲介公司邁那比在台據點舉辦徵才說明會。

政企聯手

## 面對面、機票補助、城市行銷： 直擊日企跨海搶才3策略

文 | 吳佩旻 圖片提供 | 邁那比、台大學生職涯中心

日本政府及企業對台灣人才到底有多渴求？從他們細膩且速度飛快的徵才策略，便可看出其野心。

2023年3月，台大校園徵才博覽會上，一家在亞洲名列前茅的大型日商金融服務公司，幾乎每年都來台大物色可以空降日本總部工作的年輕新秀。博覽會結束隔天便迅速舉辦說明會，請來在日本總社工作的台灣學長姊分享經驗。

這家公司的腳印也出現在清大、交大、成大及

政大等頂尖大學。為了確保網羅到優秀人才，開出不限科系與工作經驗的條件，只要求日檢N1合格，再從近百位申請者中篩出佼佼者。經過台灣兩輪面試後，直赴日本總部面試，機票和住宿費公司全包，最後僅錄取2人。

接受這家日本企業委託招聘的保聖那（Pasona）台灣總經理許書揚表示，「這個計畫已執行了7、8年，他們鎖定的是台灣最優秀的人才。」

年輕人想到海外工作，有期待亦有遲疑。期待

的是如何進到最佳賽道，為個人職涯鍍金；遲疑的是，隻身到異國工作有哪些不可預知的風險。為了快速有效找到人才，日企一一解鎖年輕人需要的資訊，早已不再循傳統的徵才模式，而是透過3種誘才策略，快狠準「獵」人。

### 企業與政府聯手，高度鎖定台灣人才

第1招，親自來台與人才面對面溝通、交流，傳遞誠意。

過去跨國企業徵才時，多半透過線上視訊或獵頭公司，少了人與人之間溝通的溫度。日本企業則直接、不計成本地飛到台灣徵才，盼搶得人才心占率。

台大副學務長暨職涯中心主任徐瑋勳指出，前述日商金融服務集團的人資或部門主管，幾乎每年都到攤位接觸學生，並親自面試，從2016～2023年，7年挖走13名台大頂尖菁英。

但他們對台大學生的野心不僅於此，「他們的人資主管今年特地來拜訪職涯中心，希望借助學校之力，招募更多台大畢業生到日本總部工作，」徐瑋勳說。

第2招，機加酒免費，邀申請者赴日見習、參觀，展開「誘捕行動」，直接攻心。

徐瑋勳透露，為了讓學生更清楚日企文化，該日企在2024年1月祭出見習活動，開放8位學生前進日本總部見習14天，提早體驗日本職場，期間的住宿及來回機票，皆由公司一手包辦。此外，學生不需檢附日文檢定證明即可申請。

第3招，日本政府在背後默默助攻企業，且高度鎖定台灣人。

保聖那客戶成功經理清高珠美在嫁來台灣前，長達10年在日本總部負責東京市政府委託的海外攬才行銷專案，鎖定的標靶之一便是台灣人。

每年，他們會跟市府的專案負責人、中小企業主管一起飛來台灣舉辦一場百人規模的徵才說明會，另有不定期的小型線上seminar（研討會），把



愈來愈多外國企業前進台灣的大學校園「獵人才」。圖為台大2023年的徵才博覽會。

赴日工作的誘因行銷出去。

### 手把手帶你搞懂工作申請流程

「日本企業想找會講中文的人，只在台灣徵才，中國跟韓國都沒有，」清高珠美分析，日本企業格外鍾愛台灣，在於台灣人能聽懂「弦外之音」，熟悉拐彎抹角的溝通文化。

她舉例，若一位日本主管對越南員工說，「你會覺得冷氣溫度低嗎？」越南員工通常答：「不會啊，我不覺得冷。」反觀台灣人大多會起身主動調高冷氣溫度。

「日本主管根本就不是要問員工冷不冷，只是委婉地要求對方去調高冷氣溫度。」清高珠美認為，台灣人很有閱讀空氣的能力，容易適應日本的職場環境，這是其他國家人才學不來的優勢。

在城市行銷上，東京市府也非常在地化，想辦

法提高申請者的興趣度。

他們委託保聖那設置「TOKYO CAREER GUIDE」網站，訪問了來自台灣、韓國、越南等12個不同國家，共33位定居在東京工作的外國人，透過影片或文字心得分享個人工作內容，以及在日生活甘苦談。

網頁上，海外工作的申請流程也高度透明化，讀者只需按部就班跟著做，就能備妥應徵的資料，包括寫履歷、準備面試、申請工作簽證，到日本後怎麼租房、開設銀行戶頭等。求職者甚至可以直接從網站中下載撰寫履歷的文件格式，彷彿有個貼身的職涯導師，手把手領你進門。

當日企動作愈來愈大，輔以政府城市行銷的助攻，在日本移民政策大幅鬆綁下，可以想見未來台灣年輕人求職移動的半徑，只會愈走愈遠，以世界為家。

版權所有，不得轉載或公開播送 ©



PROFILE

PASONA小檔案

成立時間 | 1976年創立  
 公司規模 | 全球設有14處據點，包括美國、中國、加拿大、香港等國家  
 經營特色 | 創立之初便以「為社會問題提供解決方案」為企業理念，長年致力於人才市場及BPO事業外，也積極關注少子化、城鄉差距、多元族群就業及人才發展等社會議題。

育才案例

堪比「聯合國」規格  
 瀨戶內海養出世界頂尖人才

文 | 吳佩旻 攝影 | Janny Suzuki 圖片提供 | Pasona

46年前以人力派遣業務起家，如今在全球已逾1萬名員工、在14個國家皆設有據點的保聖那（Pasona），面對缺工荒，憑其多年來豐富的市場眼光，正悄悄展開一場前所未見的內、外部人才雙軌工程。

位於兵庫縣的保聖那淡路島總部，來自世界各國，年約24～30歲包含醫師、律師、政府官員、工程師、藝術家等各懷絕技的20位青年正組隊腦力激盪，催生一個個極具特色的創業計畫。

他們全都是受保聖那的「Awaji Youth Federation（簡稱AYF）Program」（淡路島青年計畫）慕名而

來。這個從2017年誕生、每年執行為期9個月的計畫，打破全世界育才的做法，迄今已培養出來自全球近百位未來潛力領導者，而且完全免費。

不同於多數國際企業，為吸引頂尖人才，將總部設在東京市中心，保聖那近年反而讓員工往外大遷徙，預計2023年底，原位於東京總部的1,200位員工將調至車程近5小時的兵庫縣淡路島總部，等同三分之二的人才移出。

淡路島位於日本本島和四國中間，是知名景點瀨戶內海最大的島嶼，土地面積是台北市的2.2倍，但人口數僅有12萬人，因為以農業為主的單

一產業，導致大批年輕人外流，人口快速老化，平均每3人就有1人超過65歲。

AYF這項號召國際菁英人才的計畫，便在屬於日本偏鄉的淡路島舉辦，每年向全世界招募對日本文化感興趣，且解決問題能力超強的人才。

師資為全球各領域重磅專家

公告條件中，不限背景，只要有學士或碩士學位、等同多益（TOEIC）800分的英語能力、日文檢定N1-N3者優先考慮外，最關鍵的條件是，要有解決社會問題的熱情。

「2023年收到來自各國1.4萬人申請，經過嚴格選拔，最後僅20人獲選。」AYF計畫理事長青田朱実指出，計畫迄今已走到第五屆，非常受歡迎。她接著說：「公司花錢培訓年輕人去完成個人理想，這是非常獨特的做法，我相信世界上沒有一家公司可以做到。」

青田朱実的自信其來有自。攤開AYF計畫的師資，各領域重磅專家皆在名單上，包括獲頒外國人最高榮譽旭日勳章的前美國駐日本大使特別顧問、嫻熟東亞事務的肯特·考爾德（Kent E. Calder）、前豐田汽車北美公司總裁兼首席執行官大高英昭等人。

此外，提供給學員的三大核心課程，包括領導、創新與市場行銷，不定期請來聯合國代表、知名企業家演說。



青田朱実

AYF計畫理事長

AYF計畫第一屆學員，也是唯一台灣人的Muji（李崑瑋）分享，他經過5次面試才錄取，在9個月培訓中，他與夥伴提出的新商業模式，獲得夢幻企業家手把手輔導，「Booking.com 創辦人Geert-Jan Bruinsma給了我們很多幫助，我從沒想過可以面對面接觸到如此厲害的企業家！」

另一位來自哥倫比亞的學員Pablo Acero也驚呼：「能跟來自20多個不同國家的人一起工作，大概只有在聯合國工作，才能做到吧！」

### 地方創生養出潛力軍，不強制留在日本

保聖那為什麼選擇偏遠的淡路島作為新總部，並在此展開全球人才培育計畫？

這與創辦人南部靖之對地方創生的熱忱有關，出身兵庫縣的他，希望一家企業的存在可以解決社會問題。在其官網上，保聖那對遷移到淡路島的期許是：我們將打造文化、藝術、健康、美食、教育等吸引人的夢想產業，為島上創造大量就業機會。

台灣觀光客愛造訪的Hello Kitty Smile、哥吉拉主題公園等熱門景點，背後皆有保聖那參與的身影。

尤其隨著保聖那員工在2020年陸續遷入淡路島後，更加速帶動當地多元產業的萌生，人口數從2019年僅12.5萬人，成長至2022年的近13萬人，若員工全數進駐，等於約每百人中就有一人是保聖那員工。

AYF學員在這樣的社會背景下，也有許多機會觀摩或參與，因此在課程中也特別提供日本商務

禮儀、日語教學，並在周末安排他們參訪社區與居民交流，讓外國人才用最自然的方式融入日本社會，進而以不同視角提出解決社會問題的方法。

特別的是，保聖那耗費心思與時間培訓這些優秀的外國人才，卻不綁約留下。

青田朱実解釋用意：「希望保聖那力求『解決社會問題』的經營理念，能夠遠播至世界各地。」

話說得簡單，隱藏在字句下的，卻是一家企業得以永續經營的核心價值。

18年前，保聖那創辦人南部靖之在接受《天下》雜誌專訪時，就已預示了答案。

他當時提到，人才時代將來臨，企業要永續生存，必須能永遠符合社會的需求，「換言之，思考企業經營時，不能只是重視營業額、利潤等表面數字。」

以此理念來檢視AYF計畫，就能合理解釋，為什麼保聖那致力培育外國人才，卻不怕「肥水落到他人田」。有趣的是，其符合人性的育才模式，不但活化一座城市，也讓人才真正自發性地願意留下來。

「最新一屆學員，有8成留在淡路島。」青田朱実眯著眼笑說，計畫的結果是雙向互惠的，「內部員工接觸這麼多外國人，思維變得更有國際觀，城鄉間的落差也縮小了。」

### 人才內部工程：讓多元族群獻己力

在保聖那將人才藍圖瞄向世界，讓世界人才皆為其所用時，另一方面，位於東京總部的人才內

部工程也在不間斷運轉，持續關懷高齡者、身心障礙人士、女性、單親媽媽等多元族群，落實多元平等共融的DEI (Diversity, Equity, and Inclusion) 價值。

「保聖那從創立的第一天，就是在弭平性別不平等的差距，」保聖那人資長金澤真理說。

她指出，創辦人南部靖之甫從日本關西大學畢業時，因為發現許多優秀女性面臨婚後須捨棄工作的困境，靈機一動創辦了日本第一家媒合家庭主婦與業界需求的短期人力派遣公司。

如今保聖那涵蓋的業務已不只如此，除了為企業尋找各職級人才，更持續關注女性、中高齡者及身心障礙者。

身為集團女性董事之一，金澤真理對於保聖那致力幫助女性突破職涯天花板深深有感：「我們從2014年推出Wonder Woman計畫，培養有潛力的女性員工成為管理者，確保其經歷生育的階段時，職涯仍不中斷，迄今共有63位女性都順利升遷。」

針對中高齡員工，保聖那也祭出有溫度的策略，讓熟齡人才得以靈活運用。

金澤真理補充，「日本的退休年齡是60歲，但透過我們的"エルダー社員制度"(長者社員)，60歲的員工可以再重新入職繼續工作，且可以轉換跑道！」

「有本來是公關部的人，後來考上保育員執照，現在就在公司的托兒所工作，」金澤真理表示，公司內60歲以上約占全球員工數1成以上、超過1,000人，65歲以上也有500人，可見資深員工續留在保聖那相當普遍。



AYF計劃學員練習寫書法，從中體驗東方文化的精神。

此外，保聖那迄今也輔導超過560名身心障礙者進入職場，包括投入烘焙、農業、藝術、縫紉等產業。

如此強調多元共融的職場環境，除了讓保聖那在人才調配及管理上頗有餘裕。金澤真理更指出，「因為堅持理念，所以吸引了很多氣味相投的夥伴加入！」她從面試時應屆畢業生的正向反饋，驗證了企業積極落實社會責任，自己會是最大的獲益者。

管理大師彼得·聖吉指出，賺錢對企業來說就跟氧氣一樣重要，但就像一個人要生存不能只靠氧氣，還要有意義感才能知道自己存在的目的。

從獨善其身的思維到走向兼善天下的經營使命，保聖那為企業管理寫下不同的篇章。

版權所有，不得轉載或公開播送 

# 荷蘭 年吸萬人 近半留學生留下就業

文 | 李澄昀 圖片來源 | Shutterstock

疫情衝擊與國際局勢動盪的幾年，荷蘭勞動市場人才不足的情形，比以往更迫切。

荷蘭勞保局（UWV）針對當地勞動市場現況製作的缺工壓力表顯示，2022年底，92個職業群中，高達65個陷入勞動力極度緊縮狀態，又以醫療照護、零售與製造三大產業最嚴重。

過去數年，荷蘭對留學生祭出積極的攬才政策，留學生留下就業的比率接近一半（46%），一般工作簽證核可率高達92%。反觀一樣人才困窘的台灣，為何不見成效？

2023年人才白皮書針對2000大企業人資長的調查中，企業對政府各項延攬人才政策有感度分數低落，甚至高達4成無感，荷蘭做對哪些事情足供台灣借鏡？

優質的高等教育體系，一直是荷蘭向外招才的隱形資產。除了相較於美、英親民的花費，還有2,100項全英語學位，提供非荷語使用者多樣化的科系選擇。

儘管全國上下只有14間綜合／研究型大學（U類），與50間左右的高等技職學院（H類），數量明顯低於周邊開發國家，在世界大學

排行上卻一間間都不缺席。

如廣受留學生歡迎的台夫特理工大學、阿姆斯特丹大學，皆是2023～2024年度QS世界大學排名中，位居前60的明星學府。荷蘭的大學每年可吸引4萬名自歐洲、亞太地區的學子慕名而來。

早在2013年，荷蘭政府就開始推動「Make it in the Netherlands」計畫，致力提升留學生在荷就業率。

具體作為包含，2015年啟動一年一度的招聘會「IamExpat Fair」，提供國際企業與跨國工作者公開的媒合平台；2016年，又推出為期1年的求職簽證（Search Year Visa），免除最低薪資、語言能力和科系要求的門檻，給予國際畢業生一段求職緩衝期。

持求職簽證的國際畢業生，在轉換高技術工作簽證時，不僅可適用減薪條款，以比一般工作簽證更低的薪資要求，取得簽證。正式就業後，還可享有外籍高技術人才的30%薪資免稅待遇。

## 跨國企業重鎮，通往世界舞台的捷徑

荷蘭對於這批青年學子的吸引力，也與許多跨國企業總部聚集有關。

位於歐陸交通樞紐，形形色色的人種錯落於人海中，除了官方語言，9成以上人口都能使用英語交談；加上彈性開放的文化，使荷蘭被Nike、Netflix、KPMG、特斯拉等企業，列為通往歐洲的門戶，陸續將歐洲總部設立於此。

商業數據平台Statista的統計顯示，截至2021年，已有13萬家企業齊聚於阿姆斯特丹這片僅有

十一分之一個台北的土地上。

優秀企業聚集之處，必有人才。看準這項優勢，荷蘭官方移民機構（IND）推動與多家大型跨國企業合作，開放企業申請成為擔保人（sponsor）。一旦企業通過申請，便可以無上限地雇用所需的高技術人才，大幅降低跨國人才求職與企業聘雇門檻。

荷蘭高等教育國際交流協會（Nuffic）發布的一份報告，正是他們汗水的見證。

2022年的最新研究顯示，被追蹤的13.9萬名留學生，畢業後有46%選擇留下。且畢業5年後，有24.1%仍居留於荷蘭，群體就業率高達73%，約等同於2.4萬人。

這筆數字具有兩個意涵：一、荷蘭國際畢業生中，相對於常見的婚姻、社會福利因素，就業才是吸引他們長期居留的主因。二、國際化的就業市場，為跨國人才的融入提供友善環境，使荷蘭留學畢業生的就業率，幾乎與本地畢業生持平。

過去16年間，荷蘭國際留學生潛在勞動市場持續擴張，每年以7～15%的速度成長。相較之下，荷蘭高等教育機構的本地生註冊數目卻因少子化，有下降的趨勢。

以2022學年度為例，荷蘭籍新生較前一年減少6.3%。幾乎每4名大一新生中，就有一張是異國面孔。

未來，在舊有留才策略持續發酵的同時，荷蘭更應聚焦、善用這批主動流入的人才資源，使國際留學生為荷蘭的跨國人才市場注入新血，重迎生機。

版權所有，不得轉載或公開播送

# 加拿大 正取代美國夢 發下豪語「再吸納150萬人」

文 | 呼延朔環 圖片來源 | Shutterstock

長久以來，加拿大一直受少子化、高齡化困擾。2016～2021年，65歲以上人口成長速度，是14歲以下人口的6倍。不僅如此，目前在15～64歲的工作年齡人口中，逾2成將退休。

加拿大深知，如果經濟要成長，就必須引進移民。目前，移民人數逼近加國總人口的四分之一，在勞動力增長中的占比幾乎達到100%，為加拿大經濟做出巨大貢獻。

加拿大政府從不滿足，在2022年迎來40.5萬永久居民的歷史新高之後，他們希望在接下來的3

年，再吸納150萬人口。為了達到這個目標，加拿大直接將人才探針瞄準鄰居美國。

2023年6月，加拿大政府首次推出「科技人才戰略」(Tech Talent Strategy)，其中最引人注目

的亮點，莫過於針對美國STEM人才的新工作許可。新政策為持有美國H-1B簽證的外國工作者提供有效期3年的工作簽證，允許他們為加拿大的任何雇主工作，未來還有機會轉換為永久居民。更棒的是，他們的配偶也能獲得工作許可，而這在美國不被允許。

計畫從7月16日開放，預計接收10,000份申請。不到48小時，名額就被搶光。加拿大政府很快收到科技公司回應，請求將名額擴增一倍。

## 「美國夢」將被加拿大取代？

美國曾經是最受全球科技人才嚮往的目的地，但現在，每年都有成千上萬的外國人才流失。原因不難理解。矽谷大量使用的H-1B工作簽證，中籤率正在逐年下降，2023年僅有24.8%的申請者成為幸運兒。

即使成功抽到H-1B簽證，留在美國的夢想依舊道阻且長。理論上，持有H-1B的外國工作者最長可以在美國停留6年，並在此期間申請永久居留權。然而，每年針對每個國家的數量上限，可能讓等待長得不可思議。根據美國智庫加圖研究所(Cato Institute)推算，擁有高學歷的印度移民，要排150多年才能得到工作綠卡。

此外，H-1B持有人若不幸失業，必須在60天內重新找到願意擔保他們的雇主，否則將被驅逐出境。在2022年末以來的科技業裁員潮中，至少有5萬人的H-1B簽證遭到撤銷。

加拿大的意圖顯而易見，他們正試圖利用美國在人才競爭中的不作為，填補自己的人才缺口。

早在2013年，加拿大政府就開始在矽谷旁邊的101號國道定期張貼廣告牌，上面寫著「H-1B碰壁？來加拿大吧！」到了川普執政時期，美國曾限制發放工作簽證，將大量外國專才推向北方。根據Niskanen中心獲得的數據，2017至2021年，加拿大發放約4.5萬份邀請函給曾在美國接受高等教育的技術人才，其中88%不是美國公民。

積極、靈活的引才政策，讓資通訊業成為加拿大目前發展最快速的產業。2021年，該產業雇用了近72萬名工作者，投入創新的研發支出，在整體經濟中占比高達44.1%。2016至2021年，該產業為加拿大整體GDP成長貢獻15.3%。多倫多目前是北美第三大科技中心，就業成長也快於任何美國城市。

但加拿大並未停下腳步，「科技人才戰略」還包括一項計畫，旨在將加國打造成為數位遊牧(digital nomad)基地。數位遊牧指的是一邊在全世界自由旅行，一邊使用網際網路遠距工作。這種新興的工作型態，在疫情後正受到愈來愈多工作者青睞。

加拿大為數位遊牧民提供有效期長達6個月的短期簽證，若期間被加拿大公司聘雇，就能獲得工作許可，停留更長的時間。這項政策搶奪的人才，最大來源依然是美國。美國的數位遊牧民自2019年起成長了兩倍多，目前共有1,690萬美國人自我定義為數位遊牧民，占全世界一半以上。

長期來，被各國移民傳唱的美國夢，似乎不再獨尊，正在崛起的加拿大值得拭目以待。

版權所有，不得轉載或公開播送



# 新加坡 人口唯一正成長 頂級簽證要搶菁英中的菁英

文 | 呼延朔璟 圖片來源 | Shutterstock

2022年末，新加坡在全球金融中心指數排名中擠下香港，一躍成為亞洲第一金融中心。反送中運動及COVID-19期間的防疫政策，給了新加坡一個有利機會，從香港吸走不少金融人才，成為亞洲已開發經濟體中，疫後人口唯一正成長的國家。

作為天然資源匱乏的小國，新加坡一直深知人才對國家發展的重要價值。從1990年代起，新加坡就積極吸引高學歷、高技術的移民。目前新加

坡的人口中，非居民占比達到28%，相當於每4個人中，就有至少1個非居民，更有近4成的工作人口是外來人才。

## 要拿ONE Pass，先證明是「頂級人才」

歷經多年深耕，人才池逐漸填滿的星國，開始採取更審慎和細膩的人才引入政策，企圖在全球

搶人大戰中，延攬到菁英中的菁英，藉此推動經濟向高科技產業轉型。

2022年9月，新加坡調整外國專業人才簽證（EP）的申請月薪門檻，從4,500新幣改為5,000新幣（約新台幣12萬元）；平均薪資較高的金融業，最低月薪要求也提高到5,500新幣（約新台幣12.9萬元）。

不僅如此，2023年9月開始，EP申請人還需要通過第二階段的評估，QS百大畢業、月薪拿到前10%的申請人，才能獲得高評分，從評選中脫穎而出。其中，從事金融、生技食品、資通訊業與綠色經濟的相關工作，則可以獲得額外加分。

與此同時，旨在吸引最頂尖人才的頂級專才簽證（ONE Pass），已在2023年1月1日上路。與一般的就業簽證不同，申請者不需先找到新加坡的工作，再請雇主幫忙申請，而是可以直接申請5年的工作居留，再到新加坡尋找工作；且居住期間，也可以同時為多位雇主工作，靈活性更高。

不過，這個頗具吸引力的簽證，要求申請者過去一年的月薪必須達到每月3萬新幣（約新台幣70萬元），或證明自己來到新加坡之後能夠取得同等高薪。而在文化藝術、體育、科技和學術領域具有卓越成就的個人，則可以獲得單獨的個案審批。

## 用鯨魚帶小魚，搶菁英中的菁英

從兩個成功申請者的案例可以瞥見ONE Pass青睞的高科技菁英樣貌。

一位是英國皮膚科權威瑞秋·沃森（Rachel Watson）教授。她於2023年3月加入科技研究局（A\*STAR）皮膚研究實驗室，同時擔任新加坡皮膚研究院執行董事。另一位是格拉斯哥淨零金融聯盟（Glasgow Financial Alliance for Net Zero，簡稱GFANZ）亞太區董事總經理安井友紀。她長期推動各關鍵行業的脫碳工作，有望大力幫助新加坡發展綠色經濟。

特定產業的簽證優惠，透露出新加坡攬才的鮮明針對性。星國政府不只希望外來人才補充本地人力缺乏的產業，更企圖藉助頂尖人才帶動本地人才發展、吸引外國投資，最終推動產業躍升。

生物醫藥業就是一個成功經驗。1990年代，時任新加坡科技研究局主席楊烈國，曾親赴全球頂尖大學與研究機構，以優厚的薪資福利和誘人的研究自由條件，挖角最優秀的生物醫學專家。他將這些外國頂尖人才稱為「鯨魚」，希望由他們培養的新加坡研究生，成為日後的中堅力量。2000年，新加坡又推出生物醫學科學計畫，將生醫產業列為四大支柱產業之一。

30年來，生技製藥業的產值比重成長了18倍，去年高達190億新幣。

新加坡已形成亞洲最大的生醫產業聚落之一，當年被稱為「小魚」的新加坡生醫學生，如今也成為重要的研究人員。

現在，星國正以友善、自由的環境與優厚的條件，企圖吸引更多「鯨魚」，孕育下一波的明星產業。

版權所有，不得轉載或公開播送



# 台企現況

少子化、缺工潮、AI革命……，  
迎戰新時局，歷時半年完成第二本《人才白皮書》，  
最完整的產官學觀點，為台灣找人才出路。

攝影 | 廖祐瑋

# 2000大企業人資長調查

文 | 張紹敏  
圖片來源 | Shutterstock

這個世界第一，台灣持續蟬聯。

在人事顧問公司萬寶華 (Manpower Group) 2023年針對全球41國、近4萬名雇主調查中，台灣高達90%的企業難以找到符合需求的人才，連2年高居全世界之首。

企業過去擔憂缺水、缺電、缺土地，現在卻身處缺工、缺才危機中。然而，這不僅是台灣的挑戰，更有一股改變的強烈動能。當人成為稀缺資源，每一個工作人的未來，也躍升成企業與國家領導人在策略會議桌上的不可迴避的議題。

2022年起，《Cheers》歷時半年籌備、推出台灣首本由媒體發起的《人才白皮書》，邀集政府五大部會首長、台灣2000大企業、以及TALENT, in Taiwan (台灣人才永續行動聯盟) 夥伴，共同爬梳出台灣人才的未來藍圖。

時隔一年，我們再度追蹤與監督，並綜整來自2000大企業人資長的10大關鍵提醒，產業前線的呼聲中，承載了台灣邁向人才永續的殷切期盼。

**「2023年台灣2000大企業人才永續調查」調查說明**  
本調查係以歷年《天下雜誌》2000大企業人資主管為調查對象，調查期間自2023年8月1日起至2023年8月25日止，總計發出2,939份邀請信件，回收1,066份有效問卷，回收率36.27%。  
調查執行：《天下》雜誌群調查中心 熊毅晰、蘇碧婷、江悅寧

## 缺工痛感未解

人才挑戰再升級

缺工已非新鮮事，但企業壓力仍在上升。

相比去年調查結果，今年整體缺工壓力指數再攀升9%，來到67.19分 (圖表1)，超過6成5的企業壓力指數都在60分以上，僅有15.5%認為人才競爭程度將在未來一年內趨緩 (圖表2)。

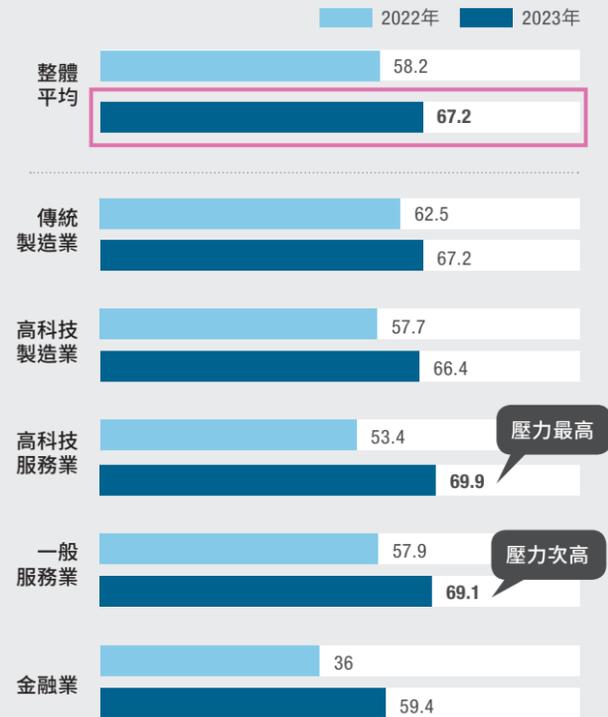
在生成式AI與資訊安全的需求飆漲之下，高科技服務業的缺才痛感最強 (69.9分)。台灣一向缺乏軟體人才，加上疫後各行各業急推數位轉型、遠距工作也吸走不少台灣軟體人才為海外企業服務，高科技服務業對未來也最不樂觀，僅3.6%企業預期未來一年內缺工會減緩，遠低於整體產業平均。

另一方面，在新冠疫情中受傷最重、疫後反彈力道最強的一般服務業蟬聯第2。據104人力銀行，2023年第一季民生消費產業求供比 (工作機會數/求職者人數) 高達8.0，為整體市場 (1.8) 的4.4倍。

觀察去年位居缺工之首的傳統製造業，在歷經兩年的投資熱潮後，今年製造業景氣連4個月亮起衰退的藍燈、用人也漸趨保守。今年壓力雖然仍小幅上升，但已有18%企業看好缺工會減緩。

金融業則和去年同樣是各產業中受影響程度最低者，但缺工壓力提升幅度最大，從36分飆升至59.4分。

圖表1 缺工壓力指數高達67分，高科技、一般服務業最苦 (滿分為100)



圖表2 未來不樂觀，僅15.5%企業預期缺工會減緩 (%)



# 國家政策有感度低

企業僅給39.2分  
7成認為政策沒有競爭力

人才荒並非台灣獨有的風暴，各國都在積極備戰。日本、韓國、德國、荷蘭等國皆同時面對出生人口少於死亡人口的「生不如死」困境，在政策上更加積極搶才（見26、27頁）。

國家發展委員會預估，台灣在2030年前將缺工40萬人，人才成為國安危機，也促使政府提高關注。自2021年底起，總統蔡英文便責成國發會，集結勞動部、經濟部、教育部、僑委會共五大部會首長定期聚會，透過跨部會整合尋求解方。

2年過去，成效顯然未能滿足企業所需。企業對人才政策的平均有感度僅39.2分，高達9成人資主管給分皆在60分以下（圖表3）。

儘管政府推出新政策，不同產業的受益程度落差極大。例如，移工留才久用方案有30%傳

圖表3 人才政策有感度，僅有39.2分（滿分為100）



統製造業表示有感，但無助於一般服務業與高科技服務業。就業金卡制度則幾乎是「獨惠」金融業。

整體而言，4成企業表達對國外人才政策「無感」（圖表4），其中一般服務業更高達52.6%。老爺酒店集團執行長沈方正今年9月在天下學習「2023人才永續國際論壇」中便直言，即便方向正確，政府仍未考量不同產業的現實，以僑外生留台工作「評點制」為例，就對服務業不利。

隨著2024年將迎來新政府，企業也明確展現了對執政團隊的期待，排名前3依序為解決基層技術人才缺口、重視技職或技術教育、提升大學畢業生就業力（圖表5）。

「這個結果相當符合產業心聲，」趨勢科技台灣區暨香港區總經理洪偉淦觀察，「基層技術人才在我們過去的技職教育改革制度下，有很大的缺口。當大家都想當白領，要靠哪裡補？就需要有外籍人才進來。」然而在本次調查中，7成企業都認為政策缺乏國際競爭力（圖表6）。

這場台灣輸不起的隱形戰爭，產官間的溝通還有待加速、才有機會成為真正的戰略夥伴。

圖表4 政府爭取國外人才成效有感度低，4成企業表示「無感」（%）



圖表5 期待未來政府最優先解決：基層技術人才缺口（複選，%）



圖表6 對比國際人才政策，7成企業表示我國「缺乏競爭力」（%）





產業觀點：趨勢科技台灣區暨香港區總經理 洪偉淦

## 開放政策並非萬靈丹，產業也需隨人才演變

台灣當前的基層人才斷層，從宏觀角度而言，也是社會進化的結果。

雖然我們都是台灣人，老一代人和年輕一代人的「生產過程」是不一樣的。過去很多人常說，台灣就是一個大量生產OEM（專業代工）員工的社會，我們的教育制度培養的也是聽從指令、追求精確不出錯的人才。

但隨著我們的經濟發展、民主制度、社會氛圍和教育進步，不可諱言，年輕一代追求的是更高程度的創意和自由。

這是天平的兩端，本質上講求紀律（discipline）或鼓勵創新（innovative）是一種取捨。這也是為什麼某些產業，只會生產某些類型人才，好比美國矽谷和中西部的底特律，就像兩個分割的世界。

當你的人才自由主義，你的業務本質和管理制

度卻停留在過去，你會覺得根本沒有人可用，導致我們需要大量的外部人力。

企業主現在的需求是全面開放，但企業準備好了嗎？全台灣人準備好了嗎？我們能不能接受不同種族的人，甚至成為白領、高階？如果政策持續不開放，這些問題會比較晚到，但缺工會更嚴峻，企業事實上只剩一條路可以走，就是外移其他國家。

不過，開放只是解方之一，如果單靠開放，某個角度而言也會讓無法轉型的企業繼續耽溺於現狀。我認為，如何讓產業搭配人才轉型、提高企業的附加價值，是我們要思考的問題，從這個角度才能徹底解決人才問題，也有機會解決台灣長期以來的低薪問題。

# 3 出招力挽人才

加薪、降標準、強化培訓

今年，台灣企業求才困擾排序維持與去年相同，「招不到人」仍是所有產業共同的最大痛點，接續依次為留不住人、搶不贏人、找不對人。僅3.6%企業沒有困擾，比去年（4.0%）更低（圖表7）。

求才若渴之下，台灣企業以提高薪資水準、放寬條件、積極強化人才培訓為前3大因應行動（圖表8）。對比全球人事顧問公司萬寶華的人才調查，台灣與他國有顯著差異。

面對缺才，全球57%企業的引才方法是提供彈性工時／地點，但台灣企業僅3.5%認同，在本次調查中敬陪末座；另外，全球僅18%企業降低選才標準，但台灣卻高達46.3%，顯示出「無人可挑」的急迫度。

乍看之下，台灣企業對於薪資水準的重視度最高，去年僅11%公司因景氣或獲利因素未調薪，然而，若細看調薪幅度，僅15%企業調薪5%以上，其中服務業最積極，破2成調薪5%以上（圖表9）。

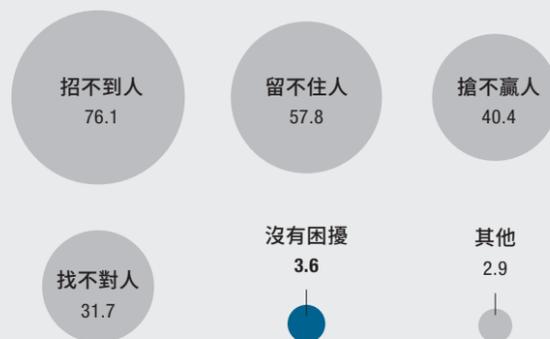
「5%以下的，都只是在調通膨，難怪台灣薪資會倒退，」資誠（PwC）人資管理顧問董事長林瓊瀛犀利指出，「但退回去5年前，哪個老闆會一天到晚把加薪掛在嘴邊？我覺得缺工還是觸動了一些觀念慢慢朝正向改變。」

另外值得注意的是，金融業的因應作法與其他產業略有不同。除了最不願意「放寬條件」之外，也最積極強化人才培訓、主動挖角。

國泰金控數位數據暨科技發展中心副總經理梁明喬解讀，「這幾年因應服務模式跟金融科技的轉型，金融業人才需求和過去非常不一樣，我們有很多職位都是這3～5年才冒出來的。」國泰2023年度預計招募近450位數位科技人才，在整體內勤幕僚招募數就占了近5成。

由此可見，能填補組織技能落差的做法就更顯重要。

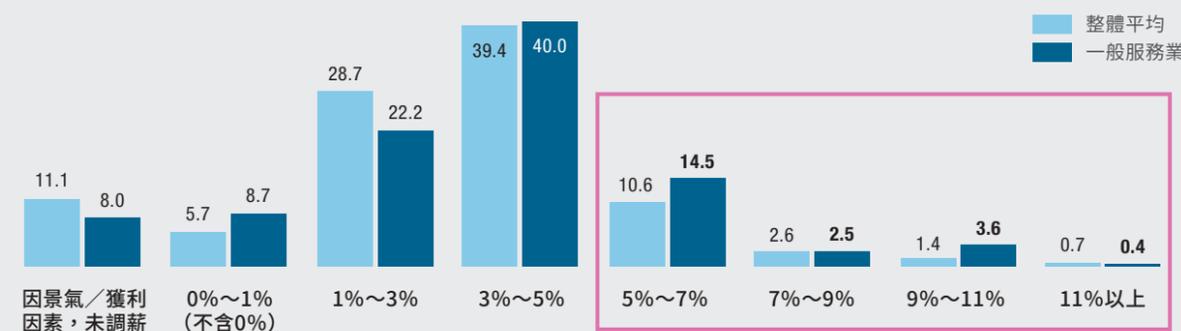
圖表7 僅3.6%企業無求才困擾，再創新低（複選，%）



圖表8 最多企業因應之道為「調薪」，四分之一主動挖角（複選，%）



圖表9 僅15%企業調薪5%以上，其中一般服務業21%最高（%）



# CEO不及格

人才培育的實際投入度  
CEO僅獲58.9分

企業強化人才培育的行動力，從投資金額也能驗證。

過去一年，超過4成企業都增加了人才培育預算（圖表10）。然而，問及人資主管對於企業領導者在人才培育的實際投入表現，2000大的CEO平均僅獲58.9分，比去年（64.3）的認可度更低（圖表11）。

「我認為老闆和HR各要打五十大板，」林瓊瀛觀察，一方面，企業領導人傾向「快贏」，投資後就想馬上看到數字效益；另一方面，HR也無法主張訓練有效，即便執行課後滿意度調查，此結果也不保證和提升工作表現相關，「兩邊完全搭不上線。」

他提醒，「上課」只是人才培育的其中一環。

圖表10 超過4成企業增加人才培育預算（%）



據PwC調查，77% CEO都表示要在重要領域提升員工技能，但台灣員工實際有感者僅29%。

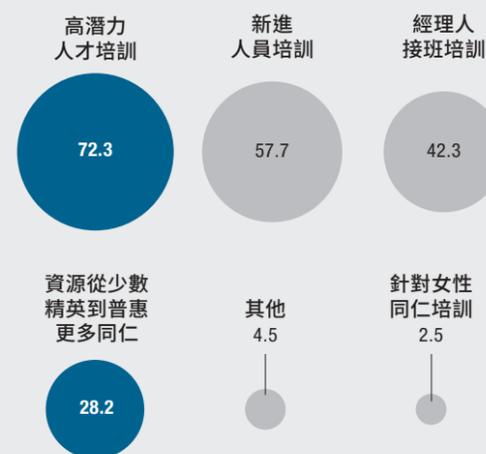
從教育訓練的70-20-10法則來看，成效來源70%是做中學（On-the-job training）、20%跟同儕學，僅10%是課堂學習。策略上，課程搭配專案指派、輪調、異地學習等實戰機會，甚至直接提供學習金補助，讓員工自由選擇最能解決工作痛點的外部資源，才能讓員工真正有感之餘，也展現在績效提升上。

進一步觀察企業在培訓預算的投入分布，高潛力人才居第一順位（72.3%），但好消息是，亦有近3成走向普惠，顯示資源逐漸從少數精英擴及組織多數工作人（圖表12）。

圖表11 人資主管為CEO評分「不及格」（滿分為100）



圖表12 培訓主攻高潛力人才，近3成邁向普惠（複選，%）



產業觀點：國泰金控數位數據暨科技發展中心  
副總經理 梁明喬

## 保護好自家人才 關鍵在於「認同感」

這一兩年，因為北部數位人才競爭激烈，我們嘗試到台中和高雄分別建了海外開發中心和雲端開發中心。果然得到很多技術能力不錯的中南部人才，也有不少同仁舉手說想返鄉。結果好不容易培養了一群人，卻有7、8個被挖角。

我們也在思考要怎麼防堵？我認為讓同仁有認同感、看得到在這裡的下一個舞台，是最重要的一件事。

舉個例子，金融業一般的職稱就是專員、高級專員、襄理、副理、經理等等，我們也開始重新定義大家的職稱，以數據專業來說，改成數據工程師、數據分析師、商業分析師等。對同仁來說，他的職涯要往哪裡走、每個角色要具備什麼能力就會很清楚。同時，組織也很支持、投入相對應的教育訓練，我們的人才也更容易輪調。

人才是無形資產，如果同仁的價值可以發揮到最大、公司的價值一定會愈來愈大。

# 員工想要 VS 企業需要

改造員工體驗  
優先次序有落差

在事求人的年代，不少企業開始以優化員工體驗為目標，本次調查中，人資主管也試圖回答員工與企業各自的優先考量，薪資與福利是最大共識（圖表13）。

企業日益重視員工心聲、打造「幸福企業」，對人才固然是好消息，但對企業來說，絕非唯一依據。

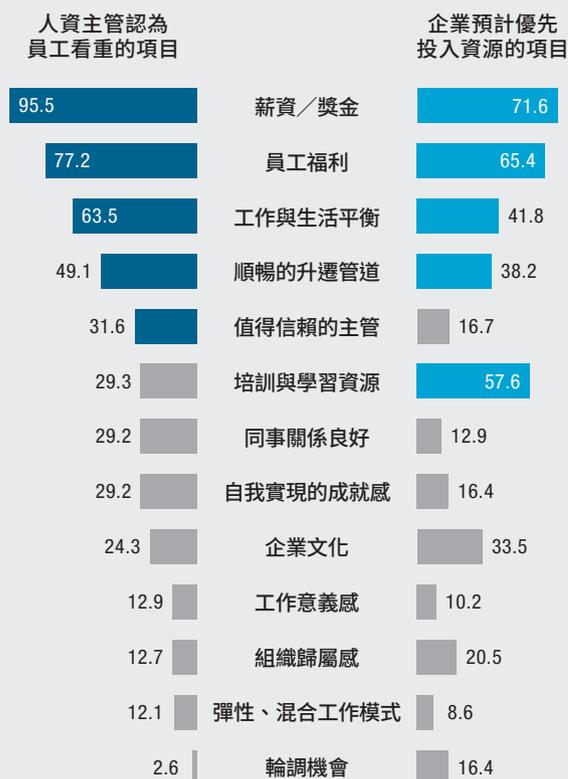
「幸福企業或許能帶來低流動率，但不等於能帶來高生產力。其實應該鼓勵大家追求的是：如何創造員工自動自發的高生產力？」經緯智庫（MGR）暨保聖那（Pasona）台灣分公司總經理許書揚舉例，曾有一家知名外商公司針對旗下分公司進行員工滿意度調查，泰國分公司拿下最高分，但與此同時，它也是全亞洲獲利最差的公司。

如同《Cheers》2022年採訪現代人力資源之父戴夫·尤瑞奇（Dave Ulrich）所言：「企業領導人能為員工做的最重要的事是：打造一個能在市場上取得成功的組織。」所有人才決策，包含給予薪酬、發展與培訓，仍是為了在市場上取得成功，才能讓人才持續靠著企業成功。

固然「員工想要」和「企業需要」必然存在落差。但許書揚也特別提醒，「彈性、混合工作模式」在本次調查中雙雙位居倒數，很可能是人資

主管的觀察偏誤。《Cheers》「2023台灣企業員工福祉大健檢」調查也指出，高達45.7%員工期待公司提供更彈性、混合的工作模式，但僅26.3%認為公司注重此作法，也顯示出企業對員工心聲的掌握度不足。

圖表13 除了薪資與福利，企業與員工重心不一致（複選，%）



# DEI成管理顯學

永續新指標正在成形

多元平等共融 (DEI, Diversity, Equity Inclusion) 並非嶄新的概念，卻是全球企業正在苦苦補修的一門課。

企業ESG一路從關注環境影響力、形成了TCFD (氣候相關財務揭露框架) 與TNFD (自然相關財務揭露框架)，如今又將迎接到了新的里程碑——關注社會面的TIFD (不平等相關財務揭露計畫) 預計將在2024年發布。

高達84%人資主管觀察到企業經營階層對人才永續的重視度有所提升，更有近3成是大幅提升 (圖表14)。

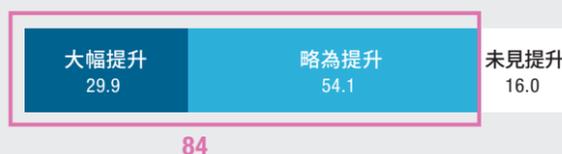
面對TIFD來襲，企業未來勢必要在DEI方面加速備戰，林瓊瀛便指出，如同台灣企業近年面對「減碳」的壓力，「不認真做，產品就出不去。」

相對歐美多關注種族問題，76%台灣企業在DEI方面最優先提升員工的身心健康與平衡 (圖表15)。據全球保險顧問集團怡安 (Aon) 和研科醫療保健集團 (TELUS Health) 最新心理健康報告，台灣人僅13%處於低風險狀態，確實已為職場埋下未爆彈。

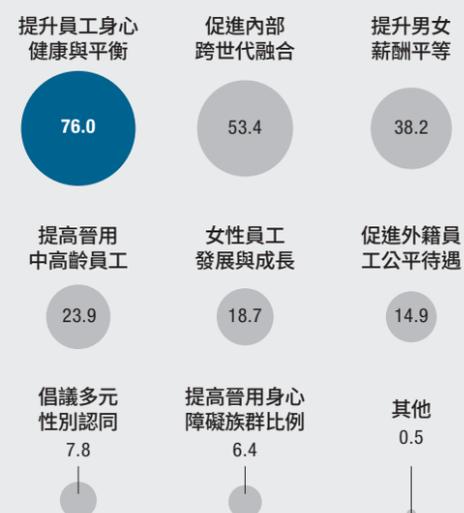
其次則是跨世代融合，洪偉淦提醒，「光是新世代的多元價值，DEI一定會成為企業不得不面對的問題。」

另外，近年在法規的監督與鼓勵之下，提升男女薪酬平等、提高進用中高齡員工，也一一浮現於經營雷達。

圖表14 84%企業對人才永續的重視度提升 (%)



圖表15 企業關注DEI，首重員工身心健康 (複選，%)



# 擁抱銀髮大軍

最被低估的高年級生

過往，25 ~ 44歲的工作者是許多企業認為「最好用」的區間，然而國發會預估2030年該年齡層的勞動力將大減14.1%，要確保戰力充足，勢必得設法儲備銀髮大軍。

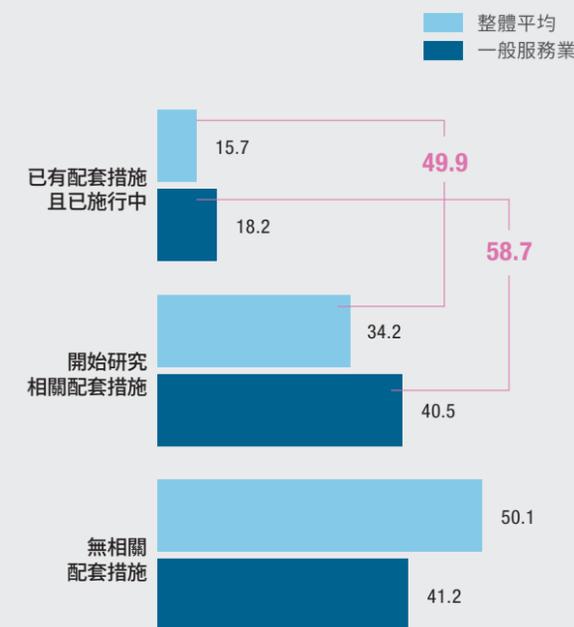
觀察周邊國家，韓國和新加坡65歲以上者，每3人就有1人在工作；日本每4人就有1人。回頭看台灣，每10個人，只有不到1人。

本次調查顯示，台灣企業已有警覺，半數 (49.9%) 皆有意發展中高齡，其中15.7%已有實施中的配套措施，所有產業中，又以服務業腳步最快 (圖表16)。

全聯實業股份有限公司管理部協理阮秀表示，全聯目前在台北市的門市中，中高齡員工約已占5成、新進員工也有四分之一。她舉例，「能成功推動PX Pay、全支付，背後的功臣非『地推部隊』(門市同仁)莫屬，中高齡員工能用和婆婆媽媽溝通的語言、細心的一對一指導，創造出短時間內會員數破百萬。」

不同世代員工所需大不同，當中高齡逐漸占主力，健康照護的需求也隨之升高，根據OECD報告，50 ~ 64歲的工作者中，有25%因健康因素自願離職。以全聯為例，透過規劃輔具、加大機台介面字體、廣設血壓計、推動減重和戒菸活動等等，多重照顧支持這群「高年級生」續留。

圖表16 半數企業有意發展中高齡，一般服務業最積極 (%)



除此之外，企業用人觀念也急需調整。104人力銀行總經理黃于純指出，中高齡未必想做全職工作、工時也需要更大彈性，職務的拆解、再設計、訓練，皆會成為企業考題。黃于純直言，「你愈晚做、搞不好連中高齡都被搶完，到時要怎麼辦？」

# 向海外人才招手

近4成企業爭取僑生  
3成3找外籍人士

問到人資主管是否更積極網羅海外人才，台灣企業展現出了強烈的企圖。

近4成台灣企業更主動爭取或歡迎僑生就業（圖表17），針對外籍人士或外籍生，亦有三分之一企業遞出橄欖枝（圖表18）。對比萬寶華的全球調查，僅13%雇主預計聘用更多外籍人才，甚至有11%計畫減少聘用海外工作者。

台灣企業更積極開拓海外人才，不僅是為了拯救島內失衡的供需比，更是國際情勢所趨。

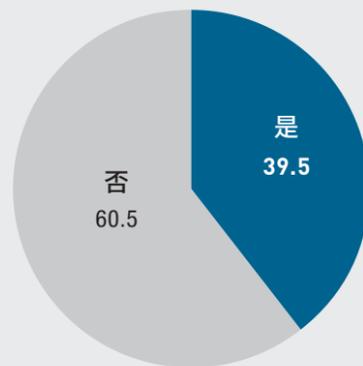
根據安侯建業（KPMG）今年針對全球CEO的調查，企業主最憂心的威脅正是地緣政治的不確定性。

光寶科技人資長劉邦亨解釋，「現在企業（選擇設點、合作廠商時）不見得在追求成本最低化，還有風險考量。」導致台商也正在轉移全球陣地，變相加重了海外人才的重要性。

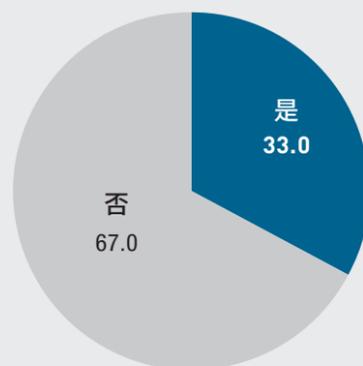
本次調查問到企業用什麼方式向全球人才招手，多以提供實習機會為主，其次是與學校合作海青專班或國際專班。

近期，台積電宣布和德國德勒斯登工業大學合作展開計畫、每年可望100位交換學生進入台積電實習，更是進一步拉近國際產學的創新作法。

圖表17 近4成企業更主動爭取或歡迎僑生就業 (%)



圖表18 三分之一企業更主動爭取或歡迎外籍人士／外籍生就業 (%)



王竹君攝

## 產業觀點：光寶科技人資長 劉邦亨 面向國際，人資長最重要的工作是落實組織文化

全球化並不是新的議題，但企業能否成功做到開放，組織文化很重要。

這是很現實面的問題。舉例，都是非常優秀的碩士學歷，越南領月薪2萬台幣、台灣學生是7萬，你敢不敢給越南人同樣水平的7萬塊？

回到最原始點，你為什麼需要一個海外

人才？原因一定是，我們自己做不到、或我們沒辦法做得比他更好，如果沒有很強的組織文化，往往會回到人性、回到成本的計算，和他斤斤計較，也無法信任他，最後這些人來台灣企業歷練之後，就又跳槽其他地方了。

在光寶任何的制度，包含薪資、教育訓練、福利制度、用人，我們都是從組織文化的方向去想。今天不管是在菲律賓、香港、美國，都應該以找志同道合的人為目標、培養他。

東方人常認為組織文化「很虛」，但別忘了人力資源是一門可以被驗證的科學。

舉例來說，我把公司近3,500份的人格測驗，對比每個人近兩年的考核，找出了7個人格特質，其中5個特質是表現位居前段班的人特別明顯的，2個是後段班的特質。在用人時，即便是很優秀的人才，如果這2個象限分數很高，我會說，在我們的組織文化底下不要用

在這個信念中，內部可能也會有拉扯，這時候，人資長就必須在這方面堅持、溝通，反過來引導公司，這是人資長的責任。



# 未來人才力

解決問題最重要  
但不到4成企業滿意

知識半衰期日益縮短，企業對人才能力的需求也有所變化。根據LinkedIn 2022全年的資料統計，雇主在平台上使用「技能」搜尋的比例，比使用「學歷」搜尋高出了5.5倍。

今年企業最看重的能力是「解決問題」，超車去年位居第一的「韌性與適應性」。但同時，企業最不滿意的人才能力也是解決問題，兩者差距27.6%，比去年該項差距（13.1%）整整多了一倍（圖表19）。

此外，在溝通表達、創新突破、跨域整合等項目，若將企業對人才的期待度對比實際滿意度，落差也比去年更顯著，相當程度反映出人資主管在缺工下「降低標準」的無奈，也呼應了企業對政府提升大學畢業生就業力的高度期待（見87頁，圖表5）。

「站在企業的立場，常認為所有人才問題都是學校老師該負責的，其實這也是企業的共同責任。」許書揚觀察，近年愈來愈多企業搶著釋出實習機會，但主要仍是出於「找不到人」、甚至是想找「廉價勞工」的觀念，而非把培養新一代視為己任。

許書揚分享，過去10多年來，幾乎年年有日本的大學希望把學生送到台灣實習，透過保聖那把資訊發給在台灣的日商。「讓人佩服的是，

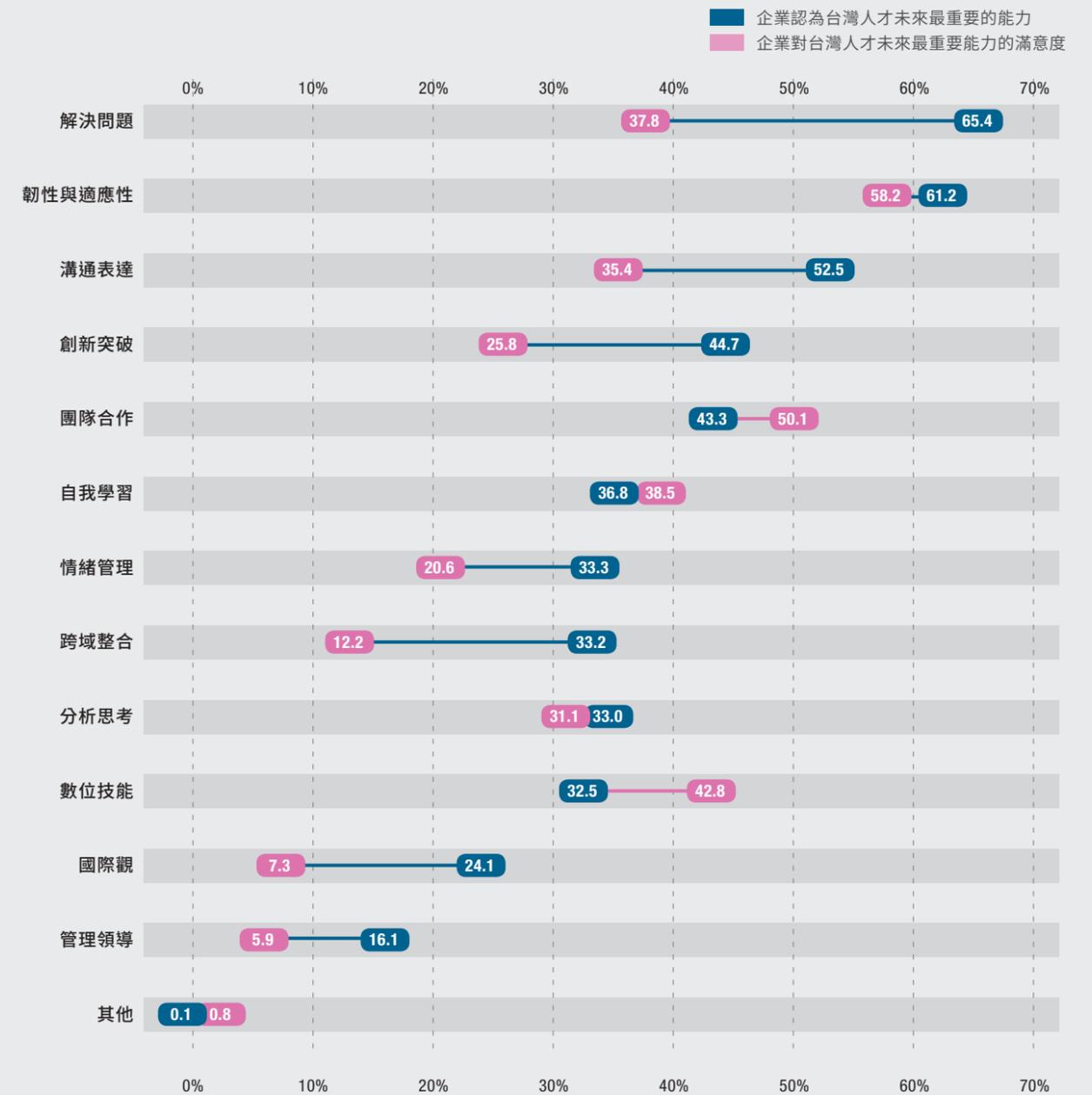
這些總經理或人事主管都會認為，培育日本年輕人是海外日商責無旁貸的共同責任，即便未來不是為他所利用。」

林瓊瀛也提醒企業，要養出善於解決問題的人才，也必須先自問：我們是否在培養扼殺創意的環境？是否有給團隊試錯的空間？員工解決問題的能力不足，不見得是技能落差，也可能是組織管理氛圍下的產物。

另一個值得關注的是，「國際觀」的重要度和滿意度在人資主管的評價中皆位居倒數。許書揚推測，「若給CEO來評價，結果很可能會衝到前5名。」

洪偉淦也有警覺，台灣能進攻國際的人才將愈來愈缺乏。主因除了少子化影響之外，近年來科技業磁吸力強大，專業技術人才在台工作機會豐沛、畢業即就業者眾；相對地，具備海外留學或工作經驗返台者卻不見增加，驅使許多面向全球的企業在尋找國際級人才時，逐漸轉向借重僑生與外籍生。

圖表19 未來關鍵5力：解決問題、韌性、溝通、創新、合作



# AI大浪來襲

近2成試驗中  
6成仍在觀望

自2022年底ChatGPT橫空出世，所有新聞、社群平台、甚至股市都掀起AI熱，但AI對於台灣企業的影響到底有多劇烈？

從本次2000大人資長調查來看，多數企業仍未摸索出與AI共舞的模式。約2成（18%）企業正在進行試驗或推廣，61.7%正在密切觀望，但亦有高達18.7%認為不需要、也並未關注其發展，整體而言，僅1.6%確認AI可以減少人力進用（圖表20）。

「這和我們對全球企業的觀察是有差距的，全球市場上的競爭很高，不往前走就很容易被淘汰。」台灣IBM諮詢人才轉型服務副總經理李怡箴直言。

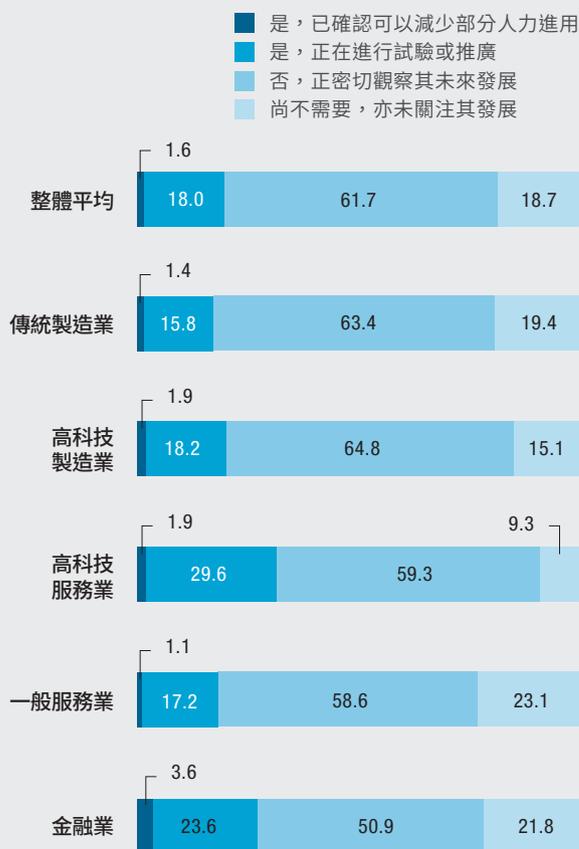
若以減少人力為目標，所有產業中由金融業微幅領先，已有3.6%成功。但是否會有大量「淘汰潮」？梁明喬的推測是否定的。以國泰的智能客服為例，讓進線量從2018年的一個月9萬通、猛爆性成長至136萬，令人出乎意料的是，客服團隊沒有縮編，轉而在AI無法解決的問題上，提供更細緻、更多元的產品服務。

「幾年前，大家就在談數據科技進步後會不會淘汰人，現在看起來也並沒有發生，其實應該是人機協作。」梁明喬說。

然而，AI的監管也刻不容緩，歐洲議會今年

已率先通過全球第一部AI監管法案、美國國會也蓄勢待發，台灣企業不能掉以輕心。

圖表20 僅1.6%企業已確認AI可減少人力，多數仍在摸索中（%）



版權所有，不得轉載或公開播送

# Artificial Intelligence

人機協作

## GAI全面來襲！ 企業如何回應新型人才？

文 | 李佳樺 圖片來源 | Shutterstock

這一年，全人類都已經見識到ChatGPT的厲害，它幾乎能參與所有白領工作者的任務，只要輸入幾句話，程式碼、圖片、文案、企劃等都能在彈指間完成，機器聽命行事變得前所未有的簡單快速。ChatGPT世代，真的如同OpenAI執行長山姆·奧特曼（Sam Altman）所言，是「人類歷史上最幸運的一代」嗎？

### 現況：企業多以單一部門試驗為主

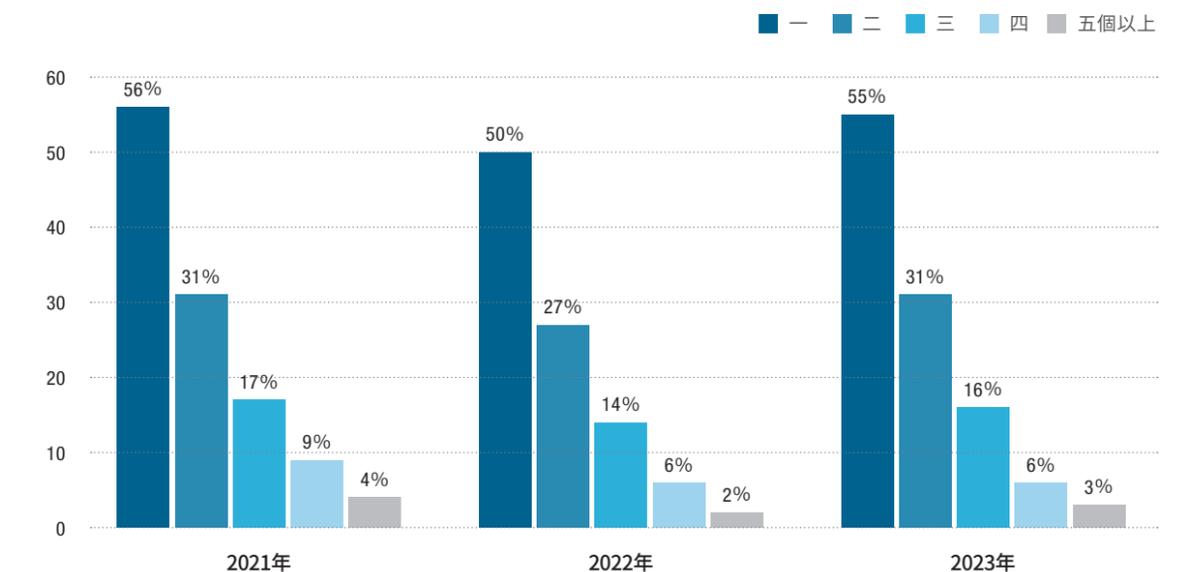
根據麥肯錫2023年8月的報告《Generative AI's breakout year》（生成式AI爆發年）指出，有6成的組織都曾在工作中使用生成式AI。然而過半數（55%）皆限縮在單一部門，2個部門都使用的比例降至31%、3個部門16%，4個部門以上的比例降至31%、5個部門以上

更僅有6%，且與前兩年數據比較，並無明顯成長（圖表1），可見企業並沒有因為ChatGPT橫空出世，就開始廣泛使用AI。

然而，ChatGPT確實讓AI走進非科技業工作者的視野。台灣人工智慧學校校務長蔡明順觀察，自2017年開始輔導企業應用AI至今，前來接觸的經理人以科技業居多，現在則越來越多元，有法律人、行銷人，也有產品設計人，他發現更多知識工作者的神經緊張了起來。

但在落地應用上，台灣企業仍在早期階段，2023年《Cheers》在兩千大企業人資長大調查中發現，高達8成企業尚處於觀望或未關注其發展，僅有1.6%的企業已透過AI導入，減少人力；18%正在進行試驗或推廣（見102頁）。顯

圖表1 2021~2023年間企業已導入AI部門不同數量的占比（%）



參考資料：McKinsey & Company 2023《Generative AI's breakout year》

見尚有許多現實面需要考量。

「金融機構是最不適合在AI時代生存的行業。」國泰金控總經理李長庚指出，金融業受法規監管嚴格，必須使用已被驗證的技術，腳步自然緩慢；許多追求穩定的大型科技製造業如Moxa四零四科技也制定相關規範，限制ChatGPT在與產品高度相關的研發部門運用，例如要連公司VPN才能存取的資料，就不能輸入在ChatGPT的聊天視窗中。

觀察目前各產業AI應用現狀，生成式AI應用最多集中於三個面向：人資、客服、行政。

例如台積電、聯發科開發專屬AI人資聊天機器人，緯創發展AI面試、離職預測；宏碁資訊透過AI打造知識管理平台，讓串聯、檢索文件更容易；國泰開發自有智能客服，提供部門75%的量能，然而人力客服進線量並未減少，原因在於人工可處理更為複雜的問題，或針對長者、身心障礙者提供服務，是人機協作順暢的案例。

蔡明順分析AI早期採用者的動機大致分為三類：(1) 組織規模大有自動化需求、(2) 面臨國際競爭、(3) 供應鏈要求，都可以發現大部分的應用集中在「對內」降低工作量、削減成本，而非用於創造新服務、產品或商業模式等與利潤直接相關的業務中。

相反的，AI高效能組織（麥肯錫定義：2022年至少20%稅前利潤歸因於使用AI的企業）將AI用於「創造商業價值」的比例是其他企業兩倍。兩相對照下，多數台企善用AI的能耐還有

一大段路要走。

雖然有人跑得快、有人慢慢走，但企業遲早會走進全面使用AI的時區，領導者如何打造人機協作的職場？

### 組織面對AI：人性是關鍵

就像用人要了解優劣一樣，應用AI前，也要先理解其能力與局限。哈佛大學與BCG波士頓管理顧問公司合作，研究其顧問與ChatGPT協作的成效，發現有使用AI的組別，效率平均成長25%、品質成長40%，然而在部分任務上，使用AI的錯誤率卻很高，竟達19%。

論文指出，AI並非全能，在每個領域的表現都不同，亦即在能力範圍內的任務，可為工作者帶來效益；超出能力範圍的工作，例如需要同理心、判斷情緒的複雜問題，則容易誤導員工，反而幫倒忙。下一步如何優化、用對AI至關重要。

研究中提出兩種適配方式值得參考。第一種是半人馬（Centaur），辨認出AI擅長的部分，並定位出明確的角色分工，例如顧問製作簡報，用AI進行數據分析、生成報告初稿，最後再自行彙整、分析；第二種是半機器人（Cyborgs），顧問與AI的界線較模糊，整合更深度。例如顧問進行市場研究，AI即時給予建議與分析，顧問依此調整策略與方向，兩者共同完成任務。

當員工開始試驗AI，如何創造效益是管理者的新任務。

「如果你沒有考慮到員工是害怕改變的，轉型

很容易失敗。」IBM在人資部門導入許多AI應用，例如內部職位媒合、專案人選自動推薦機制等，IBM台灣人資長李欣翰指出，當時在試驗的階段，就考慮到目標要隨時因應試驗結果機動調整，將原本一年一次的考績，改為一季一次，讓員工不需要在面臨變動時，還要遵照年初不同時空背景訂定的KPI，進而加速轉型。

AmazingTalker是少數超過4個部門都有使用AI的企業代表之一，他們已經做到將執行的時間成本大幅下降，且人力縮減20%以上。下一步，執行長暨創辦人趙捷平思考的是如何重構部門與階層，提升每位員工解決問題的能力，讓AI協作發揮最大效益。

他一改過去以功能為部門分界的思維，把設

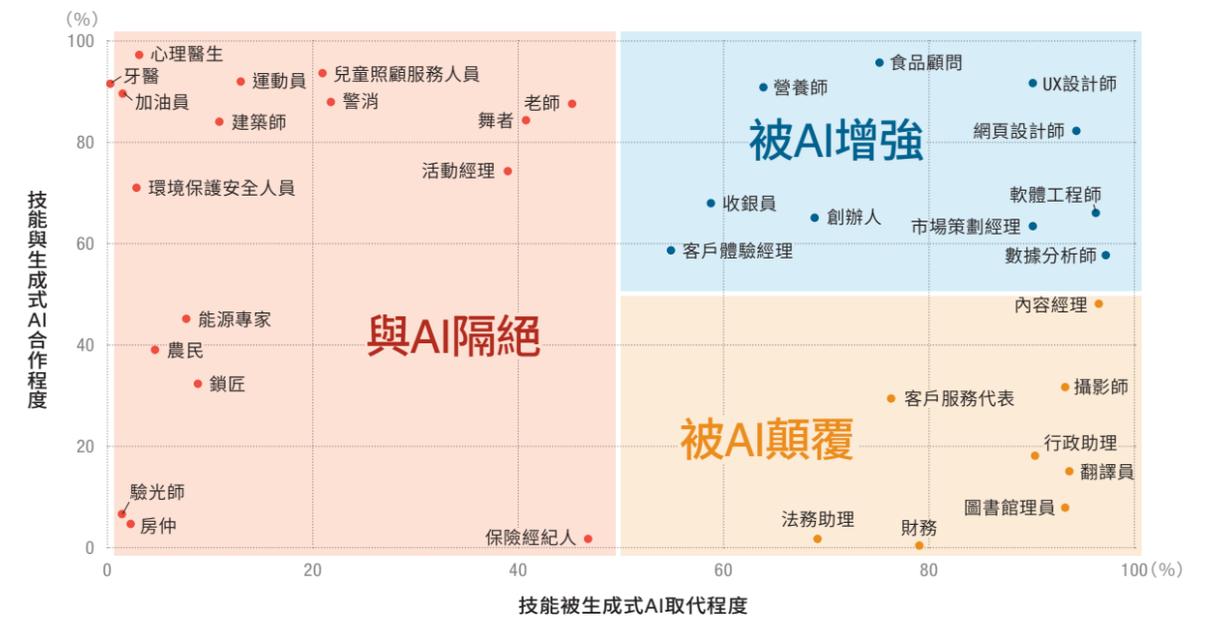
計部、工程部、內容部打散，每個部門裡都有設計師、工程師和產品負責人，消除專業間的知識落差，提升全局觀。同時，他將主管制改為教練制，教練的OKR中比起流量、業績，更看重是否幫助組員成長，以此輔助同仁發現問題、解決問題。趙捷平觀察，目前約有3成員工掌握高層次思考力。

### 個人面對AI：三族群的不同思考

面對AI在職場掀起的驚濤駭浪，個人又該如何建立正確心態站上浪尖？職場上大致可分為三大族群：抗拒族、猶豫族、上手族。

1. 抗拒族：這群人害怕使用AI，更擔心被取代，要破除此焦慮，就要以技能為單位分析工

圖表2 LinkedIn將工作分為3種不同與AI互動關係



參考資料：LinkedIn Economic Graphic Research Institute

作。LinkedIn將工作分為三種不同與AI互動的關係（請見前頁圖表2）：「被AI增強」（Augmented by GAI）、「被AI顛覆」（Disrupted by GAI）以及「與AI隔絕」（Insulated from GAI）。

「被AI增強」的工作，指的是AI能取代工作中繁瑣、重複但耗時的低價值工作，讓人專注於較難被取代的高價值任務。

例如人資使用AI後不需看上千份履歷，而是由AI挑選出合適者、面試篩選，人資只要做最後決策，並透過說服技巧邀請人才加入；數據分析師可使用AI清整資料，自己專注分析與解釋。

「被AI顛覆」的工作，指的是工作中大部分的技能都會被取代，需要以更高的創意與技能重組來因應，例如翻譯工作，AI可做得比人類有效率，人可以轉換為專門審核AI翻譯，或是專注於特定領域的翻譯，例如法律或醫療。

「與AI隔絕」的工作，指技能屬於AI無法做到的，藍領工作者多屬於這類，例如農夫、水電工；或需要與人互動、處理情緒的工作，如保母、護理人員。

先了解自己屬於哪個區塊，與AI的互動關係為何，而非困在AI取代人類的單一思維陷阱中，才能轉出職涯新方向。

**2. 猶豫族：**這類工作者了解如何運用AI提升生產力，但擔心沒有獲得相應的金錢報酬，或變相遭主管增加工作量，而猶豫是否要大幅度在工作中使用。

臺師大科技應用與人力資源發展學系副教授孫弘岳過去有15年以上的金融業經驗，目前協助多

家企業導入AI面試。他觀察這種猶豫心態，在科技變化浪潮下，一直沒變過。

「想想30年前爸媽8小時能完成的事情，跟你現在用電腦8小時能做完的事差了多少倍，但我們的薪資卻凍漲，」孫弘岳說出箇中矛盾的心情。

不過，與其算計付出的回報，更應該思考創新的價值，因為錢潮還是往創造「別人做不到」的方向流，當中蘊藏著新的高報酬機會點，與其觀望，不如成為先行者。

**3. 上手族：**這群人對AI協作已經駕輕就熟，時間成本大幅下降，多出許多可利用的時間與精力。然而許多人都滿足於現狀，認為既然AI讓自己3天就能完成一周的工作量，另外2天是否就不用工作了？

宏碁全球人資長林弘道提醒，若抱持此心態，按照AI發展的速度，過不久，很可能你連上班一天的機會都沒有。

以宏碁人資部門為例，如果原本的招募團隊有4個人，加入AI後，一個人就能做完撰寫職務說明、篩選履歷這些工作，剩下那位最會與AI協作的人資就能保證不會被淘汰嗎？林弘道表示：「只是淘汰得比較慢而已。」唯一的生存之道是不斷強化自己，追求更高層次的技能，例如設計新的員工體驗、提出人力策略等。

生成式AI開啟的新賽局，並不是你死我活的零和遊戲，改變習慣與思維，找到優勢所在、創造價值的人，就有機會玩得更久。

版權所有，不得轉載或公開播送 

監督與回應

# 教育、僑務、勞動3長 如何面對大缺工時代？

文 | 張道宜 插畫 | 翁羽汝

隨著全球經濟復甦，內需帶動人才需求轉為賣方市場，但同時企業面臨通膨難題，導致「缺工」與「低薪」並存的現象。要為企業導入人力活水，解決缺工問題，肩負台灣教育、國內與海外工作人力培育重任的教育部、勞動部及僑委會，繼《2023人才白皮書》後，他們繳出了什麼樣的成績單，又有哪些突破？

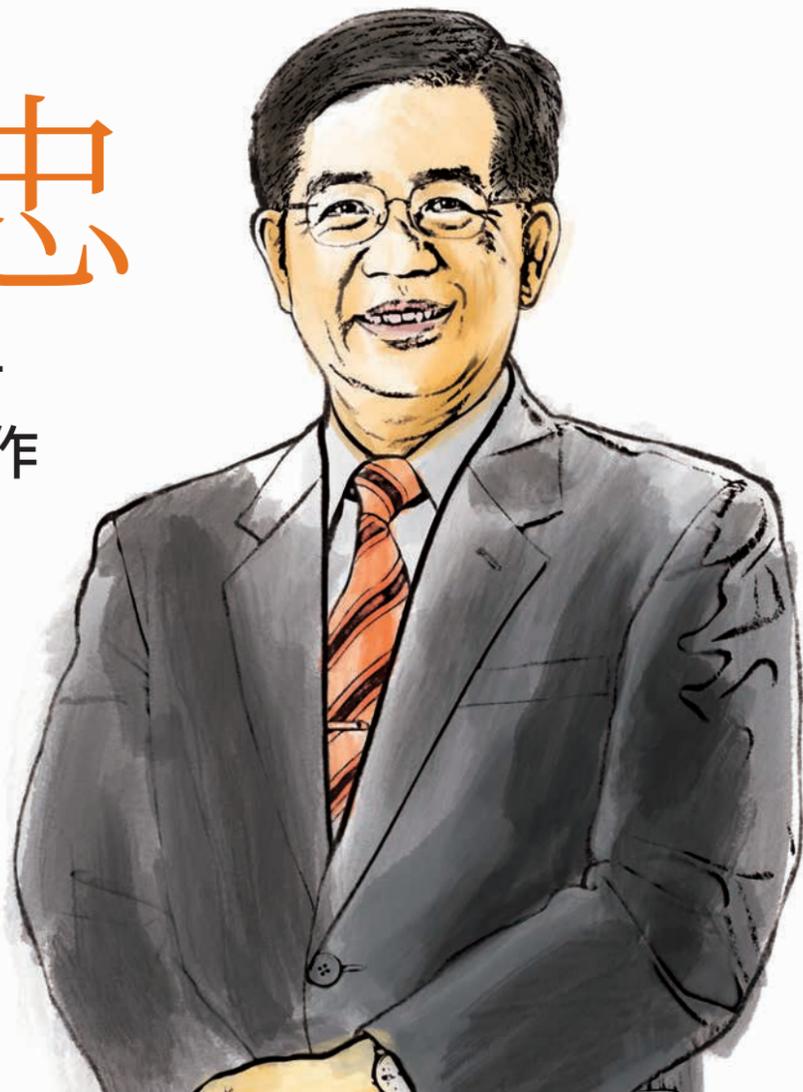
教育部長

## 潘文忠

### 拉企業走進校園育才 拚7成國際生留台工作

在《2024人才白皮書》台灣2000大人資長調查中，「重視技職或技術教育」與「提升大學畢業生就業力」名列企業期待政府優先解決的前2項課題，展現出產業端對於教育政策的高度期待，對此教育部如何因應？

...



過去我們講產學落差，但落差已經不只存在於產業與學界之間。

隨著技術持續突破，我認為現在你所學到的，就算是業界最先進的知識，過了幾年很快就會換新。因此教育部在推動人才與技能接軌上，也要突破過去的框架。

#### 策略一：企業共同育才，打造即戰力加速器

企業往往期待畢業生進入職場後，能無縫對接企業需求；但產業變化很快，最了解自己需要的，其實是企業本身。

過去企業得被動等到學生畢業，再接手適合自己的人才；但現在不一樣，透過參與專班、共同規劃課程與提供業師等方式，企業也能成為學校培養即戰力人才的夥伴，化被動為主動。

要引入企業資源，關鍵在於2020年通過的《國家重點領域產學合作及人才培育創新條例》，適度放寬組織、人事、財務等事項，這在制度上是很大的突破，也很快看到成效。例如台灣最頂尖的半導體業，相關企業如台積電，就很積極參與各大學半導體學院的運作，而且這些合作一次都是8到10年。換句話說，雖然要培養的是即戰力人才，但是企業也開始以長期培育的方式育才。

#### 策略二：以新體系養技術人才

現在的技職工作跟過去的「黑手」印象，已經很不一樣。我到台中工業區參觀當地智慧工廠，一條過去可能要20個人的生產線，現在只需要2個人。我認為現在年輕人要認知到，製造業不再只是重複性工作，更需要具有高技術能力人才。

另一方面，我們也聽到企業提到「懷念以前的技職體系」。不可否認隨著教育程度普遍提高，除了專業技能，家長也會希望孩子準備得更充分，不要那麼早就業。

產學攜手合作計畫正是在種種考量下產生的，讓學生在技高（技術型高中）畢業後，就能成為企業正職員工，同時推薦至大學進修取得學位。

同時，我們在技職校院裡，提供產業內比較新穎、更接近生產現場的設備，打造「類生產線」，加速教學與實務上的對接。自2017至2020年，共計328所技術高中及技術院校受惠，更新率超過9成。

#### 策略三：建立海外基地，在前線攬才

從近兩年數字來看，國際學生來台就學與就業的意願，都比我們計畫更高。2021年與2022年預計新生人數是14,531人與16,292人，實際分別是17,340人與19,491人。在留台就業的意願上，尤其是新南向產學專班學生，畢業生有75%的人都

想留在台灣。

2022年我曾提到，要在2030年吸引17萬名學士以上的僑外生在台就業，2023年我們上調目標，預計在2030年前可招收32萬國際生，並且有7成（逾21萬人）留台就業。

我們也積極把台灣教育品牌投射到國際社會。2024年起，教育部將推動新一輪的國際人才留台計畫，預計在歐美及新南向國家設置10個海外基地。一方面提供語言訓練，幫助當地學生熟悉華語與台灣文化，企業與大學也能把海外基地當作媒介，提前接觸海外人才。

呼應企業要成為育才夥伴的精神，這個新型專班同樣有企業參與，除了共同打造客製化課程外，學生也能同時獲得國發基金和企業的獎學金；相對的，加入專班的人才也須於畢業後至少到合作的企業工作2年。

教育不是單為產業所用，就像學生不是只為了考試而學習。現在的108課綱，正是希望除了課業外，也建立學生面對環境快速變化的跨領域專長、溝通能力與自我學習能力。更重要的是長遠來看，我們能否培養出能適應新時代挑戰的人才。



僑委會委員長

# 徐佳青

## 政府、企業、大學聯手 祭百萬獎學金搶頂尖僑生

根據《2024人才白皮書》台灣2000大人資長調查結果，近4成企業樂意主動向僑生招手。身為僑生主管機關的僑務委員會（以下簡稱僑委會），在2023年拿到有史以來最高的國家預

算，除了業界聲聲呼喚的鬆綁法規，還有哪些為台灣留才的行動？

...

在人才缺乏的大環境下，這幾年不管是高階或中階人才，需求都愈來愈迫切。加碼培育僑生，並且透過法規鬆綁的方式，把大部分的僑生留在台灣、取得永久居留權，是從我2020年加入僑委會以來的的主要任務之一，我相信這與企業期盼是一致的。

我們的目標是，在2030年會有5萬名僑生留在台灣發展，對此僑委會很有信心。從成果來看，2023年大專院校僑生新入學人數突破6,043人，比2022年成長23.9%；111學年度產學攜手合作僑生專班（產攜專班）入學人數來到創新高的2,484人，比2022年成長33%。另外僑生留台就業的部分，也將評點制許可名額增加到6,000人，比2022年高出3成以上。

儘管如此，就現在我們僑生的進用速度，仍遠遠不及業界需求。因此不論從招募新生或是留用畢業生，都還要加把勁。

在招生端，僑委會與大學及產業合作，首度推出「頂尖及傑出僑生入學獎學金」最高新台幣26萬、四年共104萬元。

大學與企業也能透過「聯名」的方式加碼獎

學金額度，就能提前接觸傑出僑生。大學可（額外）提供50%、企業最高加碼100%。換句話說，4年獎學金最高可達新台幣260萬元，僑生可以提早獲得寒暑假實習的機會，更快接軌職場。這種拋磚引玉的作法，也得到40所大專院校與4家企業的響應。

要讓僑生留下來，另一個方法是拉近僑生與產業的距離，包括招募管道的多元化，以及法規的鬆綁。

在招募上，僑委會2023年舉辦史上首次僑生企業博覽會，讓僑生直接與企業溝通，參加人次超過1,500人次，最終成功媒合627個職缺。

透過這些方案，我們初期投入一些資本，帶動學術界、帶動產業鏈的能量，這些投入對未來的台灣，往往能轉換為好幾倍的貢獻，所以絕對是值得的。

### 擬取消評點制天花板，鬆綁雇用資格

在法規鬆綁上，許多僑生關心的是「讀完書我能不能留在台灣？」除了前面講到評點制配額的增加，跨部門之間也在討論是否取消評點制配額。隨著勞動市場從「人求事」變為「事求人」，只要評點制能確保僑生、外籍生的工作能力，我認為配額限制已經沒有存在必要。

除此之外，業界也向我們反映，只有資本額

500萬或營業額1,000萬以上的企業才能雇用僑生，限制太多，這點我們也在討論是否要放寬，鬆綁產業與人才的合作空間。

台灣作為移民社會，一定要持續創造法規與社會更友善的環境，日本、韓國在鬆綁上都非常積極，台灣在這方面的速度應該要加快。

另一方面，人才本來就是有來有往，政府盡全力留下人才同時，也不可能要求他們只能留在台灣。儘管如此，這些人回國或到其他國家，一樣是我們的好朋友，成為台灣人才接軌國際的一環，也會為台灣創造更多合作機會。

勞動部長

# 許銘春

## 善用被低估的勞動力： 壯齡、婦女、青年

缺工嚴峻，勞動部長許銘春在《2023人才白皮書》喊話企業重視高齡人力。盤點一年成果，中高、高齡勞動力成長1.68%至4,952人。

然而這群「高年級生」的勞動參與率，特別是50歲以上，仍低於南韓、美國、日本、新加坡等國。除了中高齡人口以外，勞動部如何擴大「才」源，填補缺口？

為了擴大勞動力參與，首先我們鎖定中高齡人口。在《2023人才白皮書》提到的《中高齡與高齡者就業促進法》，自2020年上路以來，我們協助大約7.6萬人次的中高齡和高齡者就業。2023年5月1日也訂定了《中高齡者及高齡者就業促進計畫（2023~2025年）》，這項3年計畫藉由分齡分策略，規劃24項就業促進措施。

第二個就是婦女就業，勞動部2022年一共協助近29萬多位女性就業，其中二度就業婦女大概是1.8萬人，均較之前增加。2023年我們公布3年的「婦女再就業計畫」，分別針對女性自主訓練、再就業以及雇主提供婦女需求調整工時3個項目提供津貼，加速婦女重返職場的時間。

我認為，企業不妨重新考慮工作環境，或職務內容的再設計，不論是能力與經驗兼具的壯齡求職者，以及求職目標明確的婦女，只要有合適的安排，不僅能讓企業環境更多元化，實際能力也不會輸給年輕人。

很多年輕人仍有「留不住好人才，找不到好公司」的看法，其中薪資兩邊預期確實有落差。不可否認，技能與專業水準，是青年薪資不見起色的成因之一。

因此2023年起勞動部規劃《大專青年預聘

計畫》，透過補助鼓勵企業預聘還沒畢業的學生，積極留住優秀人才，也讓學生提早接觸職場，累積經驗。

要鼓勵企業及人才提前接軌的另一個原因，是我們看到愈來愈普遍的零工經濟現象。很多年輕人為了彈性，選擇非典型工作型態，例如外送。我覺得彈性固然重要，但如果沒能累積個人經驗跟技能，就會有點可惜。

為此，我們針對首次求職者推出《初次尋職青年穩定就業計畫》，提供求職、就業兩階段補助，增加投入職場的誘因。這些補助方案提供的不只是錢，更要協助年輕人找到方向，讓企業成為幫助人才成長的助力。

其實，這些獎勵措施大多是短期政策，長期來講，要解決低薪與缺工問題，產業轉型是不可避免的。畢竟，如果不能擺脫低薪環境，到底誰要去工作？

我也呼籲企業，更積極與員工分享成長果實，企業要能永續經營，勞工為公司的貢獻絕對是不可或缺。你頭家（老闆）才一個人，主管也是少數，所以獲利不要說一半，至少可以拿出3、4成與勞工分享。我想，現在唯有友善勞工的企業，才能在缺工的時代，讓求職者願意進來。（協助採訪 | 黃嘉倫、呼延朔璟）

版權所有，不得轉載或公開播送

# 人才永續

攬才與留人才並進，方是缺工解方，  
從最前瞻的人才措施、最貼近在地的管理風格，  
看企業如何迎戰缺工潮，搶進員工心占率。

攝影 | 卓杜信

# Peter Senge

## 更需要尊重人性的組織 動盪時代

組織管理大師彼得·聖吉

文 | 呼延朔璟 圖片提供 | 彼得·聖吉

疫情衝擊、地緣政治升溫、低生育率、AI崛起之下，台灣出現全世界最嚴重的缺工問題。人才成為企業生存最重要的議題之一，但這個挑戰不只關乎數量，更考驗組織的管理能力。

30年前，麻省理工學院資深講師、系統科學家彼得·聖吉（Peter Senge）寫出《第五項修練》一書，提出從自我超越、改變心智模式、建立共同願景、團隊學習與系統思考5個方向建立「學習型組織」，從此成為組織管理的經典。

和一般的管理學者不同，聖吉將企業的核心價值歸功於人，「人才是一切的核心。」企業不只是為了獲利而存在，讓每個人都能獲得成長、受到重視、擁有健康的家庭，是任何組織走向永續不可少的方向。

2023年9月20日，聖吉遠距現身由天下學習《人才永續頻道》主辦的「2023人才永續國際論壇」，講述在當今多變動盪的時代，為何企業更需要建立一個尊重人性、富於洞見的學習型組織。

以下是他與台灣企業領導者的分享。

沒有人想造成問題，但每個人都成了問題

小時候的記憶，是我走上學習型組織之路的起點。那時果園綿延數英里，我們幾乎天天在戶外打棒球。但到了高中，空氣污染已經讓大家不敢去操場上玩了。僅僅10年，我們基本上從住在天堂，到眼睜睜看見天堂消失。

人類正在以一種自己都意料不到的方式，改造我們生活的世界。這是人類共同造成的結果，但我們並不知道為何會變成這樣。釐清造成這種結果的複雜關係，就是我想要做的事情。

後來我進入麻省理工學院，與系統科學大師佛瑞斯特（Jay Forrester）共事，並結識了一群極富創新精神的企業家。在他們身上，我看到了用系統動力學解決管理問題，進而為世界帶來改變的可能。10年後，我將這些經驗總結成為「學習型組織」的理論。

很多人都以為，商業的目的就是賺錢，但其實真正成功的企業家，關心的是「事業如何對世界產生積極影響」，賺錢只是實現這種影響的工具。

現代管理學之父杜拉克（Peter Drucker）有句名言：「企業需要賺錢就像人需要氧氣一樣。」人不能沒有氧氣，否則就無法生存，但你活著只是為了呼吸嗎？同理，企業需要賺錢，但不能只有賺錢。所有成功的創業家，都懷有一股改變世界的強烈動力，他們不是不

在乎賺錢，而是需要分清主次。

這就是管理和領導的關係。管理為的是讓企業健康運轉，取得經濟回報；但領導代表企業精神，是企業前進的方向。管理是建構組織的機制，包括制定方向、設計流程和跟蹤進度。而領導決定了組織裡人們關係的品質和智慧水準，也就是所謂的軟實力。

管理與領導結合，才能創立一個優秀的企業。

### 在組織中的所有層級打造領導者

建立學習型組織，其實就是建構核心領導能力，包含三個面向。

1.增加渴望。包括企業的願景、使命、任務。當我們專注於投資和利潤回報時，常常會忘記這個能力，但它評估的是人們是不是真的能對世界產生影響，而不只是被當成賺錢的工具。

2.產生反思性對話。對話是連結人類的紐帶，讓我們彼此理解，並透過他人的角度來更好地體會和思考世界。這個能力評估的是我們是否能夠有品質的對話創造空間，因為戰略、創新都源於互動以及互動帶來的思考。當我們創造出深層對話的空間，就有機會更理解問題背後的複雜關係。

3.系統意識。它包括兩部分——系統思考和對複雜問題的系統性感知。系統意識的一個簡單方式，就是理解正在形塑現實的多方作用力，從而能夠有針對性地施力。

這三個面向缺一不可，又互相支撐。企業優劣的關鍵，在於深層的使命感，不僅要有即刻的、個人的願景，而是要創建讓所有員工共享願景的環

境。因此，團隊內部需要反思性對話，才能讓共同願景不斷發展。同時，它又需要我們理解複雜性，因為只有在對市場動態、人性和政策等複雜關係的理解之上，才有建立起共同願景的可能。

所謂領導者不必然是居於高位的人，任何能幫企業建立這些核心能力的人，都是領導者。

### 人不是資源，不想被利用

我一直不喜歡人力資源這個詞。

在英文字典中，「資源」的意思是「處於儲備狀態，等待被利用」。但人不希望被利用，他們關心能否成長、能否擁有有品質的夥伴關係、自己和家人能否過得開心。尤其是疫情時代的年輕工作者，他們也許從未體驗過深層的組織關係，但他們不希望只是被公司利用，直到有一天被裁員。

人資最重要的工作不只是發展人才，更應該創建一個讓員工不會覺得被利用的組織。在這裡，他們可以建立真正有意義的關係，變成愈來愈好的自己，並且擁有健康的家庭。如果留才是人才危機的一部分，我們就需要更關注員工真正在意什麼。即使你無法在企業內部解決少子化的問題，總有其他能做的小事。

我們要學習的，是如何建立尊重人性的企業。如果我們能夠建立這樣的企業，就能幫助人類度過充滿動盪與危機的時期。

只有富於智慧和洞見的人性機構，才能真正帶來改變，因為他們能夠平衡短期與長期發展，在兼顧經濟回報的同時，確保價值居於核心。

版權所有，不得轉載或公開播送 

# 天下人才永續獎 入榜企業年薪比全台平均高2倍

文 | 黃嘉倫 圖片提供 | 台灣應材



在ESG浪潮下，各種高度變動凸顯人與企業的脆弱性，回歸以人為本的治理模式，已成為企業永續經營核心價值。尤其台灣正處於生得少、離得快、留不住、退得早的強烈風暴下，除了強化雇主品牌思維，企業更需要建立全面性的人才永續策略。

繼2023年6月成立《人才永續頻道》，《天下學習》為了表彰積極關注人才治理的典範企業，將《天下雜誌》「企業公民獎」中與人才相關的「企業承諾」指標獨立出來，從中選拔首屆「天下人才永續獎」。

天下人才永續獎的指標共涵蓋T、H、I、S四大維度，包含人才投資（Talent & Investment）、身

心健康（Health & Wellness）、多元共融（Inclusion & Diversity）、獎酬激勵（Salary & Benefits），以更完整的新時代指標，定義人才永續的內涵（圖表1）。它與「幸福企業」或「雇主品牌獎」最大的不同是，希望表彰長期用心在培育人才、促進台灣人才生態永續的企業，而非只是訴求一時福利宣傳或是品牌曝光的獨善其身企業。2023年共有213家企業報名參加「天下人才永續獎」。來自產官學界的13位評審，平均花超過50小時閱讀參賽資料，討論近8小時才選出入選人才永續50強的企業（圖表2）。這些企業去年總產值約為6.7兆，相當於3成台灣GDP，在台員工31萬人，半導體業和金融控股業各占12%和10%。

圖表1 天下人才永續獎THIS四大面向指標

### 人力資本：組成與多元

- 離職率（自願／非自願）
- 新進人員離職率

### 人力資本：投資與成長

- 員均員訓金額／輪調和外派
- 員均員訓時數／個別發展計畫

### 人力資本：組成與多元

- 員工聘用類型與增減（正／兼）
- 中高經理人性別占比

### 員工福祉與參與

- 員工滿意度調查／聆聽策略

人才投資  
Talent & Investment

多元共融  
Inclusion & Diversity

身心健康  
Health & Wellness

獎酬激勵  
Salary & Benefits

THIS  
四大面向

### 職安與健康

- EAP導入與施行
- 健康職場打造
- 不當勞動受主管機關裁罰

### 人力資本：組成與多元

- 福利舉措優於法規

### 員工福祉與參與

- 安家生養補助

### 人力資本：獎酬與報酬

- 非主管職平均年薪／中位數
- 薪資調幅
- 新鮮人起薪
- 長期性財務獎酬制度

圖表2 天下人才永續獎50強榜單

大型企業製造業 (年營收100億以上)

2023年排名	公司名稱
1	台灣積體電路製造
2	台達電子工業
3	中華汽車工業
4	聯發科技
5	台灣水泥
6	緯創資通
7	世界先進積體電路
8	聚陽實業
9	中國鋼鐵
10	致伸科技

大型企業服務/金融業 (年營收100億以上)

2023年排名	公司名稱
1	玉山金融控股
2	遠傳電信
3	台灣大哥大
4	中國信託金融控股
5	國泰金融控股
6	中華電信
7	新光金融控股
8	信義房屋
9	富邦金融控股
10	統一超商

中堅企業 (年營收100億以下)

2023年排名	公司名稱
1	普萊德科技
2	宏正自動科技
3	國泰綜合證券
4	大江生醫
5	研揚科技
6	朋程科技
7	原相科技
8	安心食品服務
9	璨揚企業
10	臺灣集中保管結算所

外商企業

2023年排名	公司名稱
1	台灣應用材料
2	台灣艾司摩爾科技
3	台灣新思科技
4	默克先進科技材料
5	台灣萊雅
6	星展(台灣)商業銀行
7	台灣日立江森自控
8	賽諾菲
9	台灣雀巢
10	巴拿馬商帝亞吉歐台灣分公司

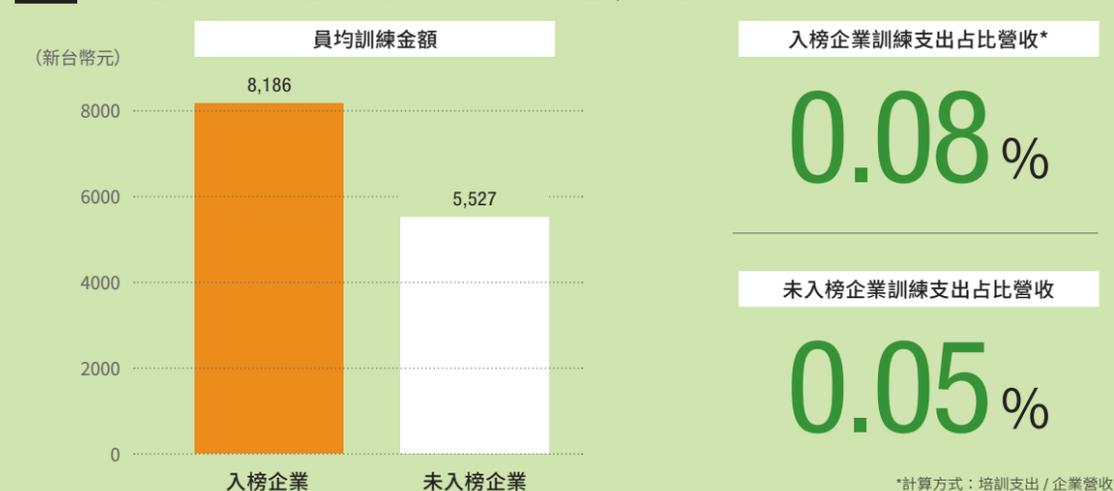
小巨人組 (年營收50億以下)

2023年排名	公司名稱
1	一零四資訊科技
2	牧德科技
3	家登精密工業
4	萬潤科技
5	元大期貨
6	大愛感恩科技
7	達和環保服務
8	美科實業
9	綠藤生物科技
10	嘉新水泥

圖表3 入榜企業離職率僅14.4%，遠低台灣平均



圖表4 入榜企業員均培訓經費，比未入榜者多投資近3,000元



大型企業製造業組由台積電獲得冠軍，大型企業服務/金融業組則由玉山金控榮獲桂冠。中堅企業組第一名是普萊德科技，小巨人組由一零四資訊科技奪冠，外商企業組的榜首則花落台灣應用材料。

評審最看重的指標：離職率、人才投資

在人才永續經營的路上，離職率無疑是一切之本，也是評審最看重的指標，因為「離職率高，本身就代表企業的管理有問題，」評審之一韋萊韜悅台灣區總經理閻治中說得直接。留不住人，一切發展或規畫都是空談。

根據104人力銀行最新調查，台灣企業離職率平均約在23.4%，而入榜企業平均僅14.4%（圖表3）。台灣應用材料整體離職率只有6%，新人離職率更創下2%的少見成績。「離職率高不一定會扣分，我們更看重企業面對高離職率，是否有所

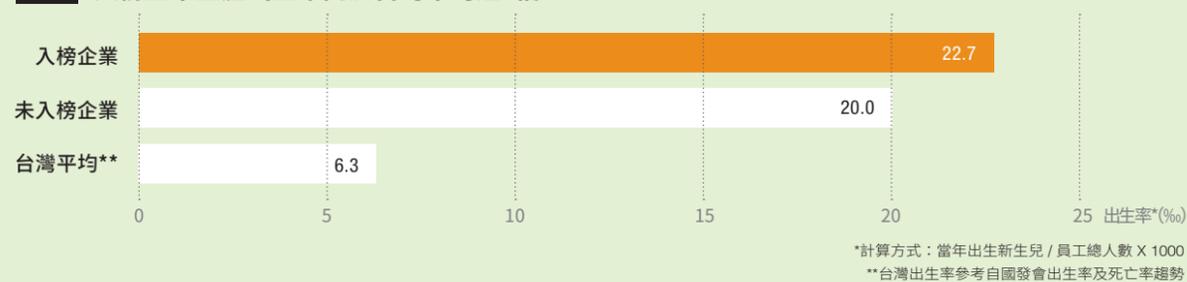
作為，」評審之一國健署副署長賈淑麗不諱言。人才投資是留才最有效的做法之一。

除了是否符合企業永續以及做到擴大普惠培訓、全面增能員工外，評審們高度關注培訓支出占營收的比重。

上榜企業比未上榜企業人均多投資近3,000元，培訓支出占比營收也多了近一倍（圖表4）。玉山金控是投入培育占比營收最高的企業，比第二名多了一倍。艾司摩爾鼓勵和創造機會讓員工轉調，國泰金控建立培訓時數換假期的制度來鼓勵自主學習，宏正自動科技則計劃在2030年培養26位國際級的CEO。

評審們的重視不是沒有原因。近年，在科技或AI巨大的衝擊之下，許多技能汰換已非員工個人因素可控制，如何透過賦能、增能，以普惠思維擴大員工培訓，已成為企業新的社會責任。

圖表5 入榜企業整體出生率高於台灣平均近4倍 (每千人)



圖表6 入榜企業女性領導者更多，也更重視員工滿意度調查



圖表7 入榜企業年薪高於台灣平均2倍，近9成提供長期財務性報酬



### 健康職場需要適切、多元共融被關注

在職場健康面向，不管是飲食照顧、健康規劃等，入榜企業都涵蓋到了。評審們的關注反而是適切度。賈淑麗觀察：「很多企業給的東西都比較表面，沒有去思考員工的需求，或是讓員工有感。」例如，給了很多育嬰福利、買了很多健身

器材，但沒有員工使用。

針對台灣少子化課題，許多得獎企業採取積極的行動，支持員工生養。入榜的50家企業2022年共誕生了8,300個新生兒，出生率平均高達22.7‰，比台灣的6.3‰高出將近4倍（圖表5）。

在多元共融文化塑造上，入榜企業更積極提升

女性中高階經理人比例和重視弱勢族群，同時有9成都會進行員工滿意度調查（圖表6）。普萊德科技的二度就業女性人數占到新進員工總數的10%；台達電則給予原住民歲時祭儀假；台灣水泥為退休員工提供餐會和健檢。

除了健康職場、安家生養、多元共融，獎酬激勵也是一個重要的指標。入榜企業的平均年薪比未入榜企業高出20%，比主計處公布的平均年薪高一倍以上，更有近9成企業有長期財務性獎酬制度（圖表7）。

### 人才永續強調企業的永續發展和責任

評審們在最後總結時，也再次討論了最佳雇主獎和人才永續獎的差異：是只為今日業績雇用人才，還是為了明日長遠發展投資人才，以及是否有社會責任感。台大工商管理學系暨商學研究所教授劉念琪說：「最佳雇主或許是一時的印象，但是人才永續則是更長遠的規畫和投資。」

隨著越來越多國際金融機構看重ESG中的E環境和G治理指標，近年也有呼聲要更清楚定義人才相關的S指標。國際組織在公布規範氣候相關風險指標架構（TCFD）基礎之上，2023年更公布規範自然風險的指標架構（TNFD），並預計在2024年公布關注人才和不平等面向的風險架構（TIFD），可見人才永續的作為將愈來愈變為普世價值。

期待天下人才永續獎，能陪伴台灣的企業成為人才磁鐵，一起走向國際、為台灣成為人才的磁島這個願景努力。

版權所有，不得轉載或公開播送

## 2023天下人才永續獎

### 調查說明

《天下學習》2023年「天下人才永續獎」調查，係延續「天下永續公民獎」的「企業承諾」指標所獨立的獎項，藉此評選出台灣最佳人才永續企業。

評鑑流程分為4個階段。第一階段，根據《天下雜誌》兩千大調查結果與專家學者推薦之本地企業、在台外商，篩選出過去3年內至少有2年獲利的公司，進行受評邀請。第二階段，根據各企業回覆資料，進行初評。第三階段決選，由各界專家組成評審委員，依公司「企業承諾」構面表現，分組進行評比。第四階段總評，評審長林信義召集評審委員，綜合評審成績，選出「天下人才永續50強」。

今年調查對象分組標準，以年營收為區分。年營收超過100億元為「大型企業」；100億元以下，且在ESG領域已有相當經驗者，建議參加「中堅企業」；50億元以下為「小巨人」；加上「外商企業」，共4組評選。

本次圖表數據來源：天下人才永續獎企業提供資料、天下雜誌調查中心計算

調查區間：2023年5月2日至2023年8月15日

調查執行：天下雜誌調查中心熊毅晰、蘇碧婷

### 評審名單

按姓氏筆畫排序

評審長	
林信義	源創產業投資顧問(股)公司 董事長
【大型企業、中堅企業、外商企業】評審	
林妍希	美商宏智 (DDI) 國際顧問前台灣總經理暨全球董事顧問
許朱勝	國立台灣大學領導學程兼任教授
許銘春	勞動部部長
賈淑麗	衛生福利部國民健康署副署長
劉念琪	國立臺灣大學工商管理學系暨商學研究所教授
閻治中	美商韋萊韜悅企業管理顧問台灣區總經理
【小巨人】評審	
何晉滄	經濟部中小企業處處長
侯勝宗	逢甲大學公共事務與社會創新研究所特聘教授
陳清港	中華民國全國創新創業總會輔導總會會長
曾正忠	台大創創中心執行長、台大農藝系兼任教授
楊賢勇	國立中興大學財務金融學系教授
鍾喜梅	義守大學企業管理學系教授

# 台積電

## 做世界的台積電，主管先學妥協

文／盧智芳、李佳樺  
攝影／曾澤倫

**過**去30年，台積電聚集了最頂尖、最有紀律、最拚命的人才，對人才的培養與投資，也堪稱是台灣的指標性企業。然而，隨著台積電開展全球布局，前進美國、歐洲、日本設廠，過去人才同質性極高的台積電，即將打破社會對他們的既定想像。

從台積電人資團隊的質變與量變，就可窺見這場轉型的縮影。

台積電人資副總何麗梅接掌人資部後，團隊規模來到600多人，這個數字還不包含國外的人資團隊。除了人數擴張，組成也更多元，有新加坡人、德國人、日本人，藉此強化台積人資團隊的國際視野與營運。

在台積電先後擔任財務長兼發言人、歐亞業務資深副總經理，同時身兼ESG委員會主席，何麗梅是台積電備受信任、講話最有份量的資深主管之一。她在過去擔任財務長十幾年的生涯中，都是把關公司支出「叫大家不要亂花錢」的角色，如今作為人資副總，卻要做到投資人才不手軟，定位大幅轉換。

「這是我生涯中最大的挑戰，」何麗梅說，短短一句話中，透露角色轉換的大不易。

何麗梅首先指出，人資得先從過去的「服務」型角色徹底轉型，變成企業的「商業夥伴」。「我們變得很像sales，」她說，必須主動出擊。而最迫切的任務是，協助在海外衝鋒陷陣的主管們「適應不同文化，調整管理方式。」

### 從使命必達到學會因地制宜

全世界都睜大眼睛關注的美國亞利桑那州廠區，是台積電成功經驗能否複製的試驗場。台積電在亞利桑那並沒有充裕的時間，建廠計畫一開始就十分緊迫，對先遣部隊來說，也是非常大的挑戰。

「他們（外派團隊）學會了謙虛，」何麗梅觀察。台積電的工作文化向來是「使命必達」，但這項原則碰到不同的風土民情，勢必要經過轉譯和轉化。「他們對於schedule（排程）是非常serious（嚴謹）的。」這是台積人的DNA。「使命必達的壓力會造成『焦慮感』上升，」何麗梅說，焦慮讓主管容易有「逼迫人」之感，這是衝突的來源之一。

管人，要做雙方的期待管理，而不是只把工作完成。「你不可以說『在台灣就是這樣』、『台灣就要這樣子』。」何麗梅舉例，也許同樣的事情在台灣10天能夠完成，在美國要12天，但在國外有太多無法控制的變因，也可能有還沒被利用的優勢。

如何各退一步，在堅守核心文化的原則下，找

出針對當地的變通做法解決問題，是「台灣的台積電」要成為「全世界的台積電」必須經歷的過程。

在何麗梅眼中，對台積電建廠團隊，這是個「know what you don't know」（知道你不知道什麼）的過程。雖然因為磨合，最終讓亞利桑那州廠量產晶片時程從2024年底延到2025年，但帶來更多的是成長。何麗梅也更確定，未來台積電的經營階層都必須是「跨文化的people manager（管理者）」，而不是只要專業至上就好。

台積電國際化的考驗，各國利害關係人都在閱卷。檯面下，台積電還有內部課題要解——世代交替正悄悄發生。

問何麗梅，這段期間投入最多心力的工作是什麼？她毫不猶疑地回答：「企業文化的refresh（重整）。」

### 在紀律與人性管理間找平衡

世代交替來得又急又猛，原因來自於組織的急速擴張。2021年台積電招募了1萬2千名新人，2022年又找了1萬2千人，2023年的目標是再找6千人，何麗梅預估新進員工的比例已經超過30%。

新進員工中，不小比例是1995年後出生的Z世代成員。從數據上看，2021年台積電新人離職率高達17.6%，是近5年新高，2022年雖降到15%，仍顯示新人融入議題是場硬仗。

如何讓這些「新台積人」快速建立對台積文化的理解與認同？



何麗梅知道「教條式」的溝通沒有用。她動員所有主管，包括董事長、總經理在內，都要準備自己的台積電文化「case study」（個案分析），說明實踐的具體行為。例如人資部的案例是用人唯才、絕對不靠關係；業務不拿回扣、不買客戶股票；不過分砍殺合作廠商利潤，都是透過做法的展現，讓無形的文化具象。

同時台積電也大開溝通管道，每個層級都有溝通會議，各廠區有「馬上辦中心」回應員工訴求。閱讀台積電ESG報告書可以發現，員工意見箱近5年使用量成長3倍，驗證何麗梅的說法：「我現在要開大門走大路，希望大家用正常管道表達意見，公司才有機會好好地回應。」

### 啟動翻轉台積電的內在工程

回應新世代的注入，過去嚴格的工作守則，有了鬆動。例如，一直以來，只要進入廠區，私人手機就都被鎖進手機櫃，公司機也不能裝APP，完全與外界隔絕。「以前我們是不怕一萬只怕萬一，什麼都不能用，」何麗梅說，但這兩年，即使員工還是不能用私人機，公司機也有Messenger聯絡家人、Uber Eats叫外送。

「沒有體會過隔離的感覺。」氣相薄膜工程師黃心柔一從中央大學化學材料工程研究所畢業，就進入台積電，最近剛滿一年。她表示在公司可以滑IG、回LINE，還是能跟外界保持聯繫，身為Z世代的她，並沒有強烈的社交媒體焦慮感受。

台積電調查發現，91%的新人覺得Buddy（學

長學姊）是最能協助他們的角色，黃心柔也有同感：「我遇到問題，第一個想到的就是學姊。」即便如此，如何順暢地和學長姊、主管互動，掌握當中的分際，對新人來說還是不簡單。

為此，台積電特別針對Z世代的弱項加強培育。「主管想要聽到什麼重點？主管對於新人的想法是什麼？都能在課程中得到解答。」黃心柔認為，這樣的相互理解對她很有幫助，也讓工作上手更快。

一面為員工打強心劑，另一方面，台積電發現，直屬主管的管理風格深深影響新人留任率。所以主管也要上管理課，由講師引導大家掌握尊重個體、保持彈性的管理方法，讓每個新人順利落地。

至於長期被視為台積電競爭力來源的「24小時三班制」輪班制度，被外界認為是新進員工不易適應的原因。何麗梅回應，台積電努力的方向是確保工作合理、必要，也就是「不讓員工瞎忙，完全沒有生活」。

2023年，台積電拿到首屆「天下人才永續獎」大型企業製造業組冠軍，對台積電來說，是肯定，但同時也標示了一個新時代的來臨。何麗梅很清楚，她肩上扛的，是歷史性的功課，深深左右著台積電的發展，這跟追求冷冰冰的數字不同。「人的事情，每一個人都可以有不同的看法，」她說。財務健康、業績漂亮的難度與成就感，都不及改變員工長期以來的「行為」。

一場翻轉台積電的內在工程正在啟動，台積電的未來樣貌，每位員工都將參與塑造。

# 玉山金控

## 年砸4億培訓費，壯大領導梯隊

文：張紹敏 攝影：天下資料庫



**要**照顧員工，應該多給一點財務獎酬，還是投資在人才培育？這是曾在玉山金控的策略會議中激烈思辨的議題，從結果看來，後者顯然贏得了內部共識。

光2022年，玉山每位員工的平均訓練費超過45,000元，整體突破4億元，占總營收0.75%，是此次人才永續獎TOP50企業平均值0.1%的7.5倍。「先培育好人才，再談事業經營，這成為我們跟同業最大的差異，」玉山金控人資長王志成所言不虛。攤開各家金融業永續報告書的公開資訊，每年人均訓練經費大多落在4,000～5,000元，玉山卻比同業硬是多花了10倍，為什麼？

### 把訓練當可累積的資本，而非成本

在同業眼中，玉山給人最鮮明的印象是企業文化。在玉山人的DNA中，首重團隊而非個人英雄主義，並且貫徹到業績獎金分配，都以團隊績效出發。對比金融業以個人業績、英雄出頭的競爭文化為主，玉山這套獨特的獎酬制度可以維繫至今，且績效一樣傲視同業又人員穩定，關

鍵原因從人才培訓的第一天起，便費心塑造。

首先，玉山的訓練特色是要「住一起」。

位於捷運民權西路附近的人力資源發展中心，是所有玉山人的共同記憶，從新進行員到高階經理人，都曾拖著大包小包的行李入住。光是三餐和住宿，就大幅提高訓練開銷，更別提同仁暫離崗位的隱形成本。

以培養中階主管的「希望工程師」班為例，每年約有200位來自全台總分行、甚至是海外單位的主管入住3周，專心接受培訓。

「一般公司會很在乎，做員工訓練沒有產能，但如果不把它當成本，而是可以累積的資本，這就不一樣了。」王志成舉例，希望工程師在課程之餘，亦會分組針對玉山的痛點提案，與跨部門同事共同推進，3周內就產出30份提案。「很多都成為我們日常策略執行的重要依據。」他強調。

### 玩立槳、學油畫、遊歐洲，養出9成留任

在希望工程師的養成計畫中，除了硬技能之外，軟實力的培訓也毫不馬虎。

「要談團隊合作，我們不是找講師來教室裡上課，而是直接拉到北海岸去做立槳（SUP）競賽。」王志成笑道，「幾乎每個人都掉到水裡面過，」但團隊共識也自然深植員工心中。

在人文素養方面，希望工程師得學習如何「畫油畫」，還有課程外出到三貂角寫生。王志成驕傲分享，玉山長年和外部合作畫展，每次請客戶前來觀展，向來都由自家同仁負責導覽。不少客戶都讚嘆：「我以為你們只會賣基金，怎麼那麼

會講？」

但玉山的人才工程目標，不是為了設計豐富的訓練與體驗。大約10年前，玉山金控及玉山銀行創辦人黃永仁便決定，每年要從通過希望工程師培訓的同仁裡，遴選30位潛力新星，一同前往歐洲10日遊，讓同仁打開視野。

「我問創辦人，我們兩個都很忙，一定要一起出去嗎？」玉山銀行及玉山金控董事長黃男州2022年底在「天下學習影響力年會」便坦言，接獲必須親自帶隊的任務時，也不免有些遲疑。

「創辦人回答我，這些科長、襄理離我們真的比較遠，平常雖然工作在一起，卻很少生活在一起。」黃男州在演講中回憶，「經過10年後，我發現這300位同仁成為目前玉山最重要的幹部。」

從初入職到定期對人才的投資與灌溉，玉山金控的育才之道，選擇走一條不同且寧靜耕耘的道路，數十年下來的成果是，經管團隊比同業穩定、空降占比相對低。

觀察玉山近3年的自願離職率，即便在疫後全球大離職海嘯之下，平均每年僅8.11%，希望工程師的離職率更不到4%。近9成玉山主管都是從自家新鮮人培養起，黃男州從美國念完MBA後，第一份工作就在當時僅有3、4間分行的玉山，一路當上金控董事長，是這套制度的最佳見證人。

採訪結束前，王志成想起玉山在成立第一年，曾接受日本媒體《NHK》為期2～3日的跟訪，對方在離開前如此形容玉山——「像是一所學校」。樂意擁抱這張標籤，數十年後的玉山，依然把人才當成對手最難偷走的競爭力。

# 普萊德

## 擁抱女性與中高齡精兵

文／王維玲

攝影／王竹君

**DEI** (Diversity, Equity, Inclusion, 多元、平等、共融) 是2023年很多企業都開始朗朗上口的管理字，但實踐上相當不易，尤其是在男女比例長期失衡的高科技產業。

不過普萊德卻做到了，其女性員工和女性主管占比皆突破50%，女性董事占比將近一半。新進人員中，50歲以上和二度就業女性的占比更高達7%和10%，且還超額雇用身心障礙員工，DEI表現大幅超越同業。

### 捨得與用心，降低員工角色衝突

普萊德副總經理暨永續長許華玲解釋，除了女性董事及身障員工聘用需符合法規，普萊德並未刻意選用女性或中高齡員工，而是廣開大門歡迎多樣化人才，「重點在於創造平等安全的職場，讓人才盡情發揮。」道理看似簡單，為何是規模不大的普萊德成為DEI理念下的進步先鋒？原因有二。

首先是「捨得」。普萊德2022年營收17.2億元，毛利率高達42%，遠超出一般科技製造業，「所以我們比較有資源照顧員工，」許華玲從財務角度

中堅  
企業組  
冠軍



上務實地指出。包含健康管理、生育補助、彈性工時或培訓資源，皆可與年營收達百億量級的公司媲美。

福利固然需要金錢支撐，但「用心」才是必要條件。許華玲和普萊德總經理陳清港大學時都是服務社團的成員，願意將對人的關懷與服務精神融入公司DNA，才是創建DEI工作環境的關鍵。

舉例而言，女性常卡在家庭與工作中，普萊德透過提供便利哺乳與托育方案、生育及育兒補助、彈性工時，以及平等透明的考核升遷制度，「讓員工感受到自己被關心與支持，不要因此放棄職涯，」許華玲感性地說。

普萊德總經理室市場推廣組經理徐華在懷二胎時，因懷孕反應較大而常請假，「一開始也會擔心公司忙不過來，但副總（許華玲）立刻打電話叫我別擔心工作，該休息就休息，」許華玲還主動要徐華坐計程車通勤，如今「好孕專車」也成為普萊德的正式福利。

許華玲分享，公司的營運長、財務長皆由女性擔任，育嬰留停復職率也達到100%，代表女性只要獲得充分資源，便能降低過早退出職場的比例。

除了女性，普萊德也擴大到對同仁家庭的支持。一位才剛通過試用期的男性員工，因妻子生病，在照顧病人、兩個孩子的多重壓力下，一度考慮離職。公司立刻讓他改成遠距上班，同時把各種補助、看護、安親班資源集結起來，「這位同仁也很棒，一個專案都沒有延遲，」許華玲笑著說。甚至有同仁面臨房屋被查封的困境，公司也給予法律資源，助員工撐過短期的亂流。

## 紀律與人才 創造高獲利

大方照顧員工的企業，不代表濫情或效能低落。普萊德在管理上呼應人力資源之父戴夫·尤瑞奇（Dave Ulrich）的主張——企業要先能夠在市場上成功，員工才有可能跟著成功。

嚴守紀律、貫徹嚴謹的標準作業程序（SOP）以創造高獲利，才有能力給予員工更多資源，是普萊德信奉的管理圭臬。

普萊德2022年新進員工離職率28.1%，而整體員工離職率19.6%，比2023人才永續獎TOP50企業平均值14.4%更高，原因在於嚴格的淘汰制度。前3個月的適應期，若發現新任員工的能力出現瓶頸，也敢於立刻請對方下車。

為確保同仁的產出效能不透過高工時換來，普萊德以完備的SOP或知識管理系統，提升效率與降低溝通成本，讓每位員工都能成為「精兵」。

因育兒暫離職場5年的財務部副理張惠詒，在重返公司的適應期，便時常上內部FAQ共享平台找資料，不論刷卡匯率的計算，或是信用狀遭拒付等難題，都能立刻找到解方，「做起事來更明確，不用加班就能把事情做好，」張惠詒說。

以人為本的關懷，加上精準管理，普萊德啟用多元人才更有底氣。曾因進修而暫離職場、近60歲的研發部工程師李秋蘭分享，她透過人力銀行求職超過兩個月，只有普萊德主動邀請她面試。目前中高齡同仁占比達19%，將近同業的4倍。

普萊德的獲獎，印證企業只要有心，多元運用人才的路只會更寬廣。



# 一零四科技

## 用「Giver文化」打造最佳留才環境

文一呼延朔環 攝影一王竹君

一零四資訊科技所在的大樓，藏著一間別有洞天的托嬰中心，59個寶寶依照年齡被分在4個不同的教室中。最小的101班寶寶們在呼吸偵測器的守護下安心地睡著；9~16個月的102班寶寶，咬著奶嘴學習走路；更大的103班和104班寶寶，開心地玩著玩具，其中最貼心的幾個，還會為老師端上一盤盤煮好的「蔬菜」。

2015年，一零四投資成立托嬰中心時，員工總數500多人，只有2、30人有小孩。為了滿足這5%員工的需求，一零四投入立案申請，自聘托育人員，甚至跑到周圍的公司發放傳單招人。

托嬰中心開辦至今8年，一零四員工的離職率下降，育嬰留停平均半年就回歸職場，每年員工生育率更高達國人平均兩倍，8年下來已誕生近300名寶寶。除了員工子女之外，開放給附近簽約廠商和一般民眾的名額也是一位難求。當初不計報酬為員工謀福利的舉措，反過來為公司帶來新的留才益處。

不求回報地幫助別人，是一零四董事長楊基寬訂下的企業精神。美國組織心理學家亞當·格蘭特（Adam Grant）曾在《給予》一書中劃分出

三種人——給予者 (giver)、索取者 (taker) 和「互利者」(matcher)。格蘭特指出，「給予者到最後會是獲利最大的一方」，這正是被楊基寬奉為圭臬的價值。

### Giver文化打造：感恩—幫助—承擔的三部曲

2016年，因為看到瀰漫在求職市場的世代對立，一零四發起一場以幫助為名的社會運動，邀請社會各界的資深人士變身giver，為後進提供職涯發展的方向。

「我們回過頭想一想，每一個人的25歲，其實都不怎麼樣嘛。」一零四總經理黃于純回憶起「Be A Giver」運動的初衷時說，「我們之所以可以變成今天的自己，是因為一路上有很多人幫助我們。如果社會可以少一點指責、多一點幫助，這個長期累積的世代對立有沒有機會可以消滅？」

「Be A Giver」進行了兩年，楊基寬發現，推動外部社會的倡議，更要在內部以身作則，一零四應該把giver文化深植在每個員工心中。

改變的第一步，是主管讀書會。楊基寬指定共讀《給予》一書，由人資長鍾文雄親自導讀，帶領每一位高階主管認識「給予」在商業中的價值，再逐步向下傳遞。

人資處接著推動感謝同仁的活動，希望大家向平日工作中幫助過自己的同事表達謝意。員工們將感謝小卡貼滿餐廳的牆壁，一個月後回收，收穫最多感謝的前十名員工，被評為當月的

「Giver Hero」。他們在podcast中被楊基寬親自訪問，向全體同仁分享助人心得。發出最多感謝卡的同事，也會獲得禮券獎勵。

給予與感恩的良性循環為一零四注入新的基因。鍾文雄坦言，8年前剛加入一零四時，公司的文化是「兄弟爬山，各自努力」，不同團隊之間缺乏互助，但現在真正實現了資源的互相連結，工作效率提高不少。

互助文化建立起信任和安全感後，一零四又進階推動giver 2.0活動——「誠實回饋」。它注重在合作中除了讚美，還應該有建設性回饋，以幫助對方成長為目的。

鍾文雄分享誠實回饋的成功經驗。一零四每半年進行一次績效面談，要求主管誠實與下屬溝通改善空間，人資部為此花費許多時間進行面談訓練，然而成效不彰，「因為主管沒有要很認真地回饋」。後來，公司引入新的做法，請下屬對主管的績效面談報告打分數，並連結到主管的績效分數之中，終於促成了良性回饋，幫助每個員工成長。

### 人人是giver，自己的人才自己培育

為了保持giver文化的濃度，一零四甚至從招募階段就用量表淘汰「索取」傾向過高的應聘者，而熱心投入公益活動的求職者則會加分。秉持「態度為先，自行培育」的原則，一零四也在人人都是知識貢獻者的文化基礎上，發展起強大的內部訓練系統。

在「104大學」中，講師有8、9成都來自一零

四員工。黃于純解釋，這樣的目的不僅讓受訓者更容易吸收，也是為了「讓所有同仁知道，人人都可以成為講師，因為『Be A Giver』的精神之一，是知識不只用來謀取利益，更是可以幫助別人的。」

成為內部講師，要先從「達人分享」開始，以小型分享會的形式，介紹給有相關技能需求的同事。下一步是為期3天的培訓課程，由專職講師傳授教學的技巧，結訓時還要設計自己的課程，通過實戰演練評估，才能正式成為一名內部講師。

2022年，一零四有120人擔任內部講師，相當於每7名員工中就找得出一名講師。產品經理王群元就是一名明星講師，平均每年授課時數高達30～40小時。他說，內部講師除了成就感，教學相長是另一個動力，「可能我一開始懂得比其他同事多一些，可是其他同事遇到的問題是我沒遇過的，我再去多做一些研究，也是進一步的學習。」

「104大學」不僅幫助員工提升實際工作能力，也同時將技能與職等對標，從中建立起公開透明的職等評價表。員工可以根據職務要求提升自我技能，當達成下一職等所需的技能專長時，就可以主動要求升等。2022年，一零四成功晉升的員工，有超過三分之一都是採用「舉手升等」的方式。

一零四之所以建立這個新制度，是因為在員工滿意度評分中，看到員工對於晉升管道不明確的



一零四資訊科技總經理 黃于純

不滿。「因為這樣造成人才流失是最不值得的。」黃于純說，「所以我們就把整個地圖都攤給你看。」

她解釋，職等評價表列出的要求，不僅包括技能的掌握，更重要的是負責專案的經驗。「我們鼓勵員工主動舉手承擔更大的責任，主動做就有機會晉升，因為我們沒有設定晉升配額，我們巴不得所有人的能力都變強。」

為每一個人找到天分與方向，這是一零四的使命，他們也正從自身做起。



外商企業  
冠軍

# 台灣應材

## 主管到頂大開課，找到職涯舞台

文／李佳樺 攝影／廖祐瑄

在台大、成大、清大等國立頂尖大學中，有一堂課的業師名單相當豪華，清一色由台灣應用材料主管擔任講師，其中包括副總裁暨台灣區總裁余定陸，每堂課動輒超過百位學生修習，2013年以來培育超過5,000位學生，遠遠超過台灣應材的人才需求量。

「開這門課，一學期燒一百萬。」台灣應材技術副處長王寶琪是計畫主持者，攤開授課成本計算：每學期16~18位高階主管「無償」講課，10年來至少700人次投入，考慮其平均薪資、生產力，隱藏機會成本高昂，連期末海報展材料費、企業參訪交通費都由應材買單。

「我當教授的薪水，也都回捐給成大。」王寶琪當初為了讓應材在大學獨立開課，費盡心力取得成大材料工程系兼任副教授的頭銜，今已升等為教授，在台大、中央、清華等七所學校授課，一個禮拜四天下午都待在校園。

不同於今日科技業缺才嚴峻，各大學與企業攜手成立半導體學院，台積電、聯發科、日月光等產業龍頭也積極走進教室，10年前在企業仍缺

席的校園中，台灣應材為何燒百萬開課？起點是余定陸針對王寶琪的「職涯規劃」。

### 暫別機台，站上講台，找到新成就感

王寶琪過去擔任製程工程師經理，和大部分的半導體產業前線人才一樣，逃不過高壓、超時工作，身體因此出狀況「想退下來。」余定陸看見王寶琪的博士學歷和第一線經驗，發想出頗具創意的慰留方案。

「應材有很多博士學歷的主管，這麼會念書，應該到學校回味一下過去的光榮，」余定陸說，「不然在客戶面前，不管你什麼博士都沒有用，有答案才是真的。」

員工進入校園的留才成效，從王寶琪一談到教書就發光的眼神看得出來。「當台大電機所的老師多厲害啊！」他笑著說，在學校有同學打招呼，就連面試，也常聽到應徵者提及上過應材的課程，成就感十足。

在應材找到發揮舞台的員工，王寶琪並不是特例。應材有1/4的職缺都由內轉填補，代表組織願意培養多元背景的人才，更一年投資高達一億元的培訓經費，是其他半導體同業的兩倍以上。

例如應材為了消弭部門間的知識高牆，創造以「職能」為中心的學習文化，建置平台根據職務所需規劃學習地圖，提供相關專業技能培訓，涵蓋工程技術、機台和客戶服務開發、管理等。同仁可以獲得40~60小時的課程建議與推薦，量身訂製學習計畫，2022年有超過2千位員工完成培訓。以能力而非職位出發，造就應材內部流動的

環境，打造出不同背景、經驗和觀點的人才庫。

### 工地出身工程師、中文系出身人資長

銷售業務黃富裕就是鮮明的例子，他曾在桃園機捷工地擔任工程師，台大土木所畢業的他自嘲是「比較有知識的工頭」。進入應材第一份職務是設備工程師，透過內轉成為業務，他分享面試時另一位候選人其實是更「系出名門」，但最後主管卻出乎意料地錄取了非相關科系的他。

資深人資長羅淑貞同樣也經歷大幅度的專業轉換。中文系畢業的她，從秘書內轉到人資部時心裡很「抖」。「我發現身旁的人都好厲害，有人是博士、有人是名校畢業，還有很多從國外回來。」受到同儕的激勵，讓羅淑貞決定去中央大學人資所進修，毫無商管背景的她還要到輔大補五管課，新竹、台北、桃園三地跑，申請到應材每年16萬的學費補助。

應材不少人才都如同羅淑貞和黃富裕一樣，被挖掘出跨域潛能，這與應材特別重視「選材」的思維有關。「找人不是在填數字，不是說進來一個人就能填1，可能有的人能力是1.5、有人是0.5。」余定陸指出，擁有契合的價值觀比專業能力更重要，因為在應材的工作絕對不是一個蘿蔔一個坑，每個人都有機會面對多元的挑戰。

低離職率顯現同仁確實買單應材的文化。電子資訊業人才競爭激烈，根據104的報告，2021年離職率平均達16.3%，應材創造一年內新人離職率僅2%，整體離職率6%的佳績，顯見員工的歸屬感十足。

版權所有，不得轉載或公開播送

## 全台22縣市隱藏版好企業 惦惦顧員工的 台味新管理

文 | Cheers編輯部

全台1,100萬勞動人口，8成在中小企業服務、超過7成都在雙北之外，在一片薪資和福利的軍備競賽之中，許多在地頭家少有鎂光燈，但他們在人才永續的作為上，絲毫不輸知名大型企業。

《Cheers》首次進行的「22縣市隱藏版好企業」調查，由在地人引路，邀請到全台縣市長、經發與勞工相關局處長及大學校長，推薦在地營運佳、媒體曝光少、口碑良好的企業，再與「DailyView網路溫度計」合作分析正向聲譽，從獲推薦的近500家企業中，評比出最終入榜的96間企業。（完整名單請掃QRcode，詳見頁157）

從入榜理由來看，這群台灣頭家在生意壯大的過程，也很懂得「溫度管理」。本文精選其中5間獲推薦的隱藏版好企業，默默在台灣的北、中、南、東，打造閃閃發光「台味」磁吸力。



台南  
璨揚企業

### 高額保單、50萬無息貸款大方給

文 | 張紹敏 攝影 | 王竹君

走進位於台南安南工業區的商用車燈廠璨揚，3位面孔神似的作業員在產線上專注地組裝燈具。初見記者來訪，活潑的陳美英、陳美蓉、陳美雪介紹自己是璨揚的「閃亮3姊妹」，當初一個拉一個進來，如今皆已在璨揚服務超過20年。

事實上，如同陳家姊妹的手足檔，在璨揚有將近20組，夫妻檔也有近20對，等於在全體500多位員工中，

每10人就至少有1人的兄弟姊妹或另一半同時在這家公司服務。

「來了就沒想過離開！有黃先生真的很好。」3姊妹口中的「黃先生」，就是璨揚企業董事長黃文獻。他在40年前一手創立的小工廠，如今已是年營收30億元、全台最大的商用車燈製造廠，75%的訂單都來自國外。

台灣不乏隱形冠軍，但能像璨揚一樣，產線從未用過外籍移工，且長期沒有缺工困擾，在傳統製造業中相當稀有。

「我們招募還算順暢，如果在地都找得到人，為什麼要用外地人？」黃文獻的回答在缺工年代下聽起來「霸氣」，卻是他長年讓利給員工才創造出的經營奇蹟。

#### 把錢花對、聰明讓利，讓員工有感

翻開璨揚2022年發布的永續報告書，四分之一的篇幅都在談人才照顧。從員工入股、免費午晚餐、生育津貼、家庭支持有薪假……，幾乎年年都有新福利。

仔細觀察黃文獻的留才之道，並非一味「大撒幣」，而是聰明把錢花在員工最有感的項目。

舉例來說，他針對第一次買房的員工，提供50萬元的無息貸款，幫助同仁安家；逢年過節，總會送給全體員工各種家用品，從吹風機、電子鍋、血壓計、棉被到枕頭，通通送過一輪。「打開家門，全都是公司送的東西，連你的家人都想要你留下來了。」黃文獻笑眯了眼。

更特別的是，針對儲備幹部或肩負特殊任務的人才，黃文獻每年額外花上600萬元，為這群人支付7年期的高額儲蓄險，再把儲蓄險的利息拿去替對方買長照險，累計已有3批同仁受益。

今年33歲的生管部經理李柏霆很有感，「我把保單拿給我的保險專員看，他很驚訝，說沒有看過有老闆會買這種東西給員工。」保險期滿換算下來，相當於每年加薪25萬元左右。

「你給同事再多獎金，他花完之後就無感。」黃文獻說明，「但沒有人會拿自己的錢去買這樣的保單，他10年後回來看，會感動，因為這對他的人生是有幫助的。」

種種讓利的成果，也反映在員工對公司的信心。璨揚並未上市或上櫃，高達46%的員工都是自家的股東，年輕時拿百萬入股、退休領回千萬者，粗估有40～50人。

#### 老闆帶頭助人，員工年捐200萬

當記者問黃文獻，是否從創業之初就抱持著善待員工的信念，他毫不諱言：「前面20年我大概都在想：員工為什麼不做得更好一點、幫公司賺多一點？」他以鐵的紀律帶領同仁打下江山。

「一路有了訂單，該買的工廠買了，自己的家



## 台中 徠通科技

和車子都改善了，但好像不太快樂。」直到1999年一場遠在土耳其的大地震，參與了慈濟的生活營，他人的苦難才讓他看清：成為一個「頭家」能讓自己感到滿足的並不是物質，而是助人。

他先從照顧自家員工做起，馬上把當時被視為台南在地幸福企業的奇美實業獎酬福利制度，幾乎全數複製。

自家人好還不夠，黃文獻深信善念的影響力，過去10年，他帶著員工走入偏鄉服務長者、贊助非洲孩子求學、認養橄欖樹……。如今員工平均每月自主捐出的善款高達18萬元，一年就超過200萬元。

從利己到利他的轉念，使得黃文獻總給人一種有別於成功創業家的印象。沒有司機、年過60才坐商務艙，從80元的餅乾到換座車，都不花公司的錢，過去10餘年更沒加過自己的薪水。

「黃先生應該沒什麼物欲吧，」李柏霆觀察，「他假日就是在家附近的小農地種種菜，偶爾還會拿來公司分給同事。」

談到未來還有什麼給員工的驚喜，黃文獻滔滔不絕，雖要求記者保密，但臉上盡寫著滿足與期待，笑著問記者：「你有沒有覺得，這樣做頭家真的很快樂？」

採訪結束，《Cheers》團隊在計程車上，司機大姊突然轉頭問：「你們在說樂揚嗎？我鄰居的兩個兒子都在那裡上班，是很好的公司。」美麗的巧合見證了黃文獻想追求的事業標竿，已然開花結果。

## KPI達標就佛價賣！ 1/4員工買老闆蓋的房

文 | 李佳樺 攝影 | 廖祐瑄

徠通科技業務助理賴玉蘭的住處距離公司車程不到5分鐘，權狀約50坪左右的房子，3人生活綽綽有餘。當年一決定買房，女兒便跟著報到，賴玉蘭覺得這間房子給她很大的

安家力量。她笑著說：「真的是錢多、離家近的工作！」

賴玉蘭口中的錢多，源自「公司的福利讓我少打拚5年就買到房子。」

最初公司警宿舍僅租不賣，後來徠通決定釋出賣給員工，30出頭、才來公司一年多的她就搭上這班幸福列車。「當時市價20幾萬，公司16萬賣給我，現在外面已經漲到30幾萬了！」她眯著眼笑開懷，看得出對公司的熱愛溢於言表。

徠通科技是台灣市占第二的切割機大廠，創辦團隊都是工研院背景的工程師，技術能力強，在台中惦惦做全世界生意，外銷占營收7成，靠80多位員工把開模必備的「線切割機」外銷到30幾個國家，包含美國、墨西哥、印度、土耳其、德國、捷克等國家。鴻海便是其重要客戶之一。

對比大型企業，年營業額4億多的徠通，為何要大費周章申請土地、蓋房、設計、賣房給員工？徠通科技總經理陳嘉斌的目的很清楚，就是「人才」。

### 不只安家、更要偷心

對面就是大立光、上銀等大廠，還有北部半導體產業的磁吸效應，徠通的人才招募是場硬仗。除了放寬學歷、年齡限制，陳嘉斌把「員工關懷」做到極致。

10年前徠通便爭取到台中精密園區開放的特許住宅用地蓋員工宿舍，當時47間企業申請，只有20家成功取得土地，其中願意直接低價買斷給員工「安家」的更是少數。

目前50戶員工宿舍，除了供外縣市員工住、接待國外經銷商與固定資產運用外，有22間賣給員工，等於1/4的徠通人都以低於市價成為「有房」階級，且短短不到5年的增值金額至少都超過500萬。

同事們住在同一棟大樓，無形中也凝聚了強大的向心力。

低於市價的房產人人想要，如何決定誰有資格？陳嘉斌說，為了留住最優秀的人才，徠通用量化的KPI與質化面談作為評核指標，只有前20%的員工有資格申請，就像賴玉蘭雖然並非主管職，但在部門內績效達標便符合資格。

如果被選定為前5%「接班人」還有更優惠的補貼金，每月2.5萬，等於最低每月只要繳幾千元，就能買到40～53坪的起家厝。

績效關乎重要福利，員工自然全力以赴。

品管部課長黃民弘是台中本地人，雖然家中有房產，他卻自願持續半年花周末時間上課、拿證照，就是為了提升工作表現，最後努力有所回報，幾乎兩年就升一級，順利在公司買到房。「機械業不像電子產業是大量生產，人才需要手把手地教，技術養成投入成本很高，員工離職對我們而言很傷。」陳嘉斌強調，徠通以房投資關鍵人才，才能永續經營企業。

近3年來通離職率顯著下降，從園區平均20%到2023上半年只有5%，便是源於安家的力量。

近兩年新增的各種家庭關懷措施，也強化了留才成效：疫情期間，徠通開放辦公室成為臨時托育中心；萬一需臨時加班也可以申請托育費補助，更特別的是還有「小孩新生入學假」，就是要父母工作打拚時，也不錯過小孩成長的時刻。

管理部更不會錯過每一個節日，從慶生、母親節、父親節到情人節，甚至家有考生逢大考，公司都會致贈打氣卡祝福。「都不是花大錢，一年6、70萬就可以做到，」管理部副理林忠賢透露，政府有很多鼓勵企業實施的友善措施，中小企業懂得爭取資源其實可以做很多。

採行豐田式精實管理的徠通，很懂得運用點數激勵員工，點數可以換取電影票券、知名餐廳餐券、旅遊券，「如果離職或工作不認真，老婆會唸：之前都可以免費看電影，現在怎麼沒有了。」黃民弘笑說，徠通偷走員工另一半、小孩的心，讓園區內不少同業都很羨慕。

「當然錢很重要，但是員工更在乎的是被看見、被關懷。」陳嘉斌認為工作不是冷冰冰的薪資單，而是把員工當成家人對待，「同仁滿不滿意？從每天打招呼你就可感受到。」此刻他肯定同仁和公司一起努力的氛圍滿強烈的。

## 新北 中國探針

### 「佛心」用人， 董事長家訪6成員工

文 | 劉鳳珍、李佳樺 攝影 | 汪忠信

如果公司老闆告訴你，他希望對員工進行家庭訪問，你作何反應？

「家訪」在中國探針（以下簡稱中探針）同仁眼中，是一場場歡樂又感動的跨部門聚會，甚至是企業文化的DNA。董事長陳志峯至今已拜訪過6成台灣員工的家，遠至花東、南部各縣市，若加上大陸同仁，足跡超過580個家庭。為什麼這位企業家如此熱愛家訪？甚至以是否重視家庭為條件挑選員工？這一切與信仰有關。

#### 隱身巷弄的國際企業，股東會在佛堂開

低調的中探針隱身在新北市中和、土城交界的民宅小巷子底，它是蘋果筆記型電腦的電源插頭MagSafe充電端子獨家供應商，Gogoro、特斯拉長期合作夥伴。據點遍及中、新、越、印、美等國，靠著連接器在2022年締造32.8億元營收，近5年來業績大噴發。

沒有氣派的櫃台與門面，訪客直接登上一台貨



梯上辦公室。貨梯內貼上「永存奮鬥志，常懷感恩心」、「中國探針的核心價值——以孝為先，利他無我」等標語；辦公室多處可見笑開懷的彌勒佛像，6樓還有一整層佛堂，地板上散落蒲團、經書，歡迎員工隨時上來禮佛靜心。

偌大的空間，也是員工集會、慶生會地點，「我們連股東會都在這裡（佛堂）開，」發言人暨管理處副總經理莊緯浩說。

#### 家訪文化：看重「孝道」、也是管理之道

中探針網路行銷課長、護生善緣總經理張毓君還沒加入中探針前，便對家訪文化印象深刻。

當年，張毓君的父親在中探針服務，春節因為工作無法返台，陳志峯便代替他的父親到家中跟長輩拜年，看著他抱著臥床的爺爺「真的很震撼，也很感動」，此舉埋下張毓君後來加入的因

子。張毓君被家訪時，除了董事長，還有30幾位主管、同仁也一起報名上門。

為此，公司還發展出SOP，從前期訪談、飲食張羅，甚至自備拖鞋、椅子，到場地復原，完全不造成被訪員工的負擔。有時結束已深夜12點，陳志峯還繼續開「卓越會議」檢討流程，提升家訪品質、凝聚企業文化與向心力。「這是一個講出心裡話的機會。」年輕的行銷專員張如青說，因為家訪，父母得以更了解她的工作。

篤信佛法的陳志峯，把家訪融入企業管理，並不是為了經營算盤。因為每一趟家訪都是投資，如果到大陸的話，甚至可能高達新台幣2～3萬元，但他想藉此推動「孝道」的價值。

副執行長曾慶輝近幾年才加入中探針，見識一場又一場同仁家訪，他體悟到背後的管理價值深遠：「孝道可以看出一個人的心性，心性好會影

響表現，也會以公司利益優先、在公司奮鬥。」從僅2%的離職率便可印證，而且這無關宗教，同仁中不少非佛教徒。

### 愛用清寒年輕人，甚至幫代墊卡債

家訪背後也隱含「把員工當家人」的管理文化。例如，透過家訪得知，某位員工的父母希望他出國念書，公司就補助他的語言學習與出國費用。「企業談費用的話叫做『損益』，但如果是家人，這不叫損益，而是『愛』。」曾慶輝說，那位同仁就是現在的研發副總，對公司的貢獻，早就大於當時的支出。

中探針對出身清寒的年輕人也情有獨鍾，曾慶輝說道：「這種家庭沒有退路，所以他會想比別人快、比別人好，工作戰鬥力很強。」目前中探針約有10位來自清寒家庭的同仁，公司還幫其中一位代墊過卡債，工作非常認真，全力以赴的表現連曾慶輝都尊敬。

不過，濃烈的家人文化曾讓空降的曾慶輝花了點時間適應，「一開始不習慣，罵也不能罵，」但話鋒一轉：「很多企業動不動就要裁員，但如果把員工當家人，其實就是容忍、給機會。」打破了他過去「高效至上」的管理思維。

100家企業，有100種致勝心法。中探針的人才管理學也許傳統，甚至連莊緯浩都自稱奇葩企業，然而從留才績效高於平均來看，確實是對當代企業獨尊效益思維的另一種省思。

## 花蓮

門諾醫院

## 全台護理師荒，後山醫院用2招逆勢成長

文 | 吳佩旻 攝影 | 廖祐瑜

全台護理師荒，疫後台北榮總、三軍總醫院等大型醫院，護理師都比2022年驟減上百人，護病比來到誇張的1:16新高，住院一床難求；但位於後山的門諾醫院，人數卻逆勢成長近2成，開床率（實際病床使用率）達9成2，比全國平均8成5還高，甚至還擴建護理師宿舍，令同業稱羨不已。

門諾醫院總執行長張文信帶記者參觀斥資1.7億、共11層樓，每層7房的豪華宿舍，「原本的宿舍空間不夠了，所以把附近的舊旅館買下來改建。」2023年9月，門諾醫院第一批83位護理師將正式「入厝」，當中有15%房間保留給新生力軍。他更神秘地透露，這不會是最後一棟。

交通相對不便利的門諾醫院，為何能創造出比西部各大教學醫院更亮眼的成績？答案藏在



「市占率」與「心占率」。

### 高市占率：花東青年就業首選

早期門諾醫院靠一群宣教士和醫護人員開著軍用卡車載藥品、牛奶深入花東部落，數十年來贏得當地原住民深厚的認同，人資部主任張淑琴推估：「有6~7成的花蓮居民，都在門諾醫院出生！」

不僅如此，在花蓮，除了慈濟醫院外，第二大民間雇主就屬門諾醫院了，員工人數約1,300人，將近每100位在地人，就有一人有機會在門諾醫院上班。

但真正的關鍵，源自台灣護理師教育意外打

造出的獨特優勢。

根據教育部最新統計，大專院校原住民學生就讀類別中，占最多的是醫藥衛生領域，其中以五專護理系最高，逼近3萬人。許多花東部落青年畢業後回鄉，自然想到去門諾醫院當護理師。

預見少子化及護理人才的管漏現象，門諾醫院從2016年起推動「東部護理人員培育」計畫（現改為東部醫事人員培育計畫，以下簡稱東部計畫），幫合作的護專學生支付5年學費，並於每年提供7萬元獎助學金，畢業後保障就業，月薪40K以上，其中7成來自經濟弱勢或原住民家庭。

斥資千萬育才投資，從2021年起倒吃甘蔗，幾乎每年都有近20位新血加入門諾醫院。

「2014年我們的護理師才377位，現在已經有444人，別人都在減少，我們卻是穩定上升。」在門諾服務逾20年的護理部主任林雅蘋藏不住笑意：「他們很多人過去都曾受醫院幫助，加入後配合度也很高。」

東部計畫首屆獎助生、現於門諾醫院服務第二年的護理師吳岑靚，本身就是門諾寶寶：「小時候常來看病，覺得門諾的護理師就像白衣天使！」長大後她加入門諾傳承這份愛。

### 高心占率：被記住的暖心管理

有充足的護理師持續加入，但門諾醫院也面臨同樣的新世代管理隱憂：新人難以久任。

「我們兩年內的離職率其實不低，」張淑琴坦言，花東地區要把人留下並不容易，所以醫院在編列教育訓練預算不手軟，每年約1,000萬，其中4成用在院外培訓，希望讓員工感到被重視。

此外，門諾醫院也開始逆向思考——不強求員工留任，而是讓離開的人，像蒲公英種子般，到處落地生根，張文信期許：「若全國2~5%的護理人員曾到過門諾服務，就等於有好幾千人幫我們養人。」

為此，門諾醫院刻意打造友愛的工作環境，並營造出同事就像家人的氛圍。每當有護理師提離職，林雅蘋總會半開玩笑地說：「我們先

分居冷靜一下，不要馬上離婚。」並為對方爭取留職停薪，回任可累計年資。

同樣透過東部計畫擔任護理師的陳罕，便有感地說：「護理主任記得每個人的名字，每年這麼多新人進來，她卻都可以侃侃而談，真的很貼心。」

暖心事蹟不只這樁，發展部主任連竟堯舉例，有志工看輪夜班的護理師吃泡麵，就找來總執行長設立營養補給站，每天有一大鍋熱湯跟茶葉蛋供護理師享用，還設咖啡機，為值班的護理師提神。在人性化管理下，迄今累計逾20位護理師和門諾醫院「再續前緣」。

雖然環境好、人好、福利好，但憶起初來花蓮門諾醫院，張文信對院內的資訊水平落後都市20年感到訝異不已。

「我就下定決心，要加速門諾在醫療智慧化的努力！」張文信到任後，門諾成立了智慧病房、設置智慧藥櫃，甚至AI清掃機器人，「我能做的，就是讓人才更輕鬆地工作，護理人員能更專注在醫療照護上。」資訊化進步後，也增加吸引優秀人才的誘因。

打開年輕人愛用的社群平台Dcard搜尋「門諾醫院」，幾乎全是好評，待過的護理師都不約而同盛讚，大概是門諾醫院此次獲選為「22縣市隱藏版好企業」的原因。

## 高雄 舊振南

### 品牌變好玩，35歲 團隊撐百年餅店

文 | 張紹敏 攝影 | 廖祐瑋

舊振南的招牌底下，一行不起眼的“since 1890”，藏著五代的記憶。這家在清光緒16年起家的南部小餅舖，歷經了甲午戰爭、兩次世界大戰和台灣民主化，如今在全台有16個據點，預估2023年的營收為4億元。

讓人意外的是，這個走過134年的漢餅品牌，員工平均年齡只有35歲，30歲以下的員工就占了36%。

攤開舊振南的徵才資訊，品牌精神寫著「厚禮數」（台語），員工福利是可以帶著眷屬收涎、舉辦古禮抓周、DIY手作漢餅……，讓人不禁疑惑，這對年輕人真的有吸引力嗎？

「品牌好玩，就能找到人，」舊振南第五代傳人、今年36歲的舊振南總經理李立元在訪問中，總是不經意地提及「好玩」二字。



## 半數員工禮俗受訓，比長輩還懂

作為喜餅與伴手禮的權威，舊振南半數員工都要接受婚嫁禮俗的訓練，舉凡「喜餅盒數怎麼抓」、「新娘為什麼要丟扇子」、「六禮、十二禮怎麼準備」，只要客人可能有的提問，通通都要受訓、考試。

「我考了7次才過，但我還不是考最多次的，」舊振南漢餅文化館店長陳佳妙笑著說。27歲加入舊振南的她，即使還沒結婚，竟比自己兩輪的新人爸媽還懂禮數，「成就感就來了，」她語帶驕傲，因為這份工作還蘊含著守護台灣禮俗文化的意義感。

但專業知識只是基本功，李立元直言：「差異化的服務要來自於內心，必須被驅動出來，沒有辦法訂SOP。」

為此，舊振南特別設計了一張提案表，鼓勵員工集思廣益，發想能夠達成「厚禮數」的新產品或服務模式。若能成功落實，公司也提供獎金，曾有人獲得破萬獎金。

在高度授權的文化下，在疫情嚴重時期，員工並沒有坐等客人來。

有門市主動發起手寫卡片；有人提議把食材改製成手作材料包；有人看見販售素三牲的商機，後來進一步發展成「訂閱制」；台南店還曾封店一天，款待VIP的客戶，「看到70幾歲的伯伯，穿得一身西裝筆挺，來跟25歲的店員學做餅，非常溫馨！」企劃部副理鄒明芝分享。

## 靠教人來留人，離職人數少一半

要留住這群求新求變的年輕人，又要傳承百年企業的初衷，李立元花了很大的力氣建立有系統的培訓與傳承制度。

兩年前他成立了人力資源發展部門，找來原本在國泰航空服務的資深業務代表、現任舊振南人力資源發展經理楊凱婷，就為了專職培訓同仁。

楊凱婷端出3本厚重的資料夾，裡頭從顧客服務FAQ、設計陳列、服儀規範、客製化流程到危

機處理的原則，全數以白紙黑字、列點寫清楚。

「公司裡有很多『行走的知識庫』，但有人的資訊新、有人的舊，以後每個人有問題就翻這幾本！」粗估每本手冊都是數萬字起跳，預計還要再繼續編寫一年半才會完工。

除了建立知識庫，李立元也帶頭學習，邀請同仁一起參訪其他標竿企業。

「前陣子才去了台南晶英酒店，總經理親自帶著我們，現場看他們怎麼幫每位客人建檔、怎麼針對喜好來調整服務……，這些都是公司出錢。」能向五星級的飯店學習VIP管理，陳佳妙很有感。

2021年，舊振南導入了線上學習平台，更在管理月報中公告「學霸」排行榜，鼓勵總部之外的店鋪或工廠參與。2022年每人平均受訓的時數提升至30小時，受訓總時數比前一年成長了260%。若觀察留才的成效，2022年的離職人數直接少了一半。

## 提供有薪志工假，6成員當「大使」

另一個舊振南給在地人的印象，便是鮮明的志工文化。

有別於許多企業單純以贊助方式投入公益，舊振南不只出錢，還大舉投入人力，提供員工有薪志工假。

因此每年都有許多老師傅走出工廠，到偏鄉教孩子做餅；與高雄市兒童美術館合作，邀請「胖叔叔」說故事給小朋友聽，場場爆滿。

看在李立元眼中，志工的意義不只是回饋社會，也不只是傳承漢餅文化，「這是所謂的Total Brand Management（全員品牌管理），所有的夥伴們都代表公司、都是大使。」

因此，舊振南也推出了「文化志工認證」，透過線上課程讓員工更了解古禮文化。目前已有6成員自主取得認證，走出辦公室、捲起袖子、拿起麥克風，這100多人儼然成為舊振南與台灣漢餅文化的推廣大使。

近年舊振南屢屢獲得獎項肯定，並與同為南部起家的新興品牌麻古茶坊、蜷尾家聯名，話題不斷。

出身高雄、於中山大學服務近40年的校長鄭英耀觀察，「舊振南的『傳承』不是一直複製，而是懂得串連不同時空的情感，才會吸引年輕人重新看這些事……，不然就只是老祖母做的餅。」

採訪全程，李立元時不時就開口邀請店裡的同仁「你要不要一起來」，老師傅、店長、行銷、人資都先後坐了下來……，每個人你一言、我一語，替彼此說著與舊振南的故事。

這家晚清起家的餅店，將持續在舊時記憶的DNA中注入年輕新血，邁向它的下一個100年。

版權所有，不得轉載或公開播送



22縣市隱藏版好企業

更多精彩報導和完整名單，請掃描左方QR code 進入全台地圖。



面對全球人才危機，不能光靠企業給力，  
城市與大學聯手共生，更能編織完整的社會網。

從國家到地方，各司其職為人才而戰。

攝影 | 廖祐瑋

# 大學&城市

中山  
工商

# 8000名學生獨霸全台 為何企業不能沒有中山工商？

文 | 吳佩旻 攝影 | 廖祐瑋



在高雄，有一所在地家喻戶曉的高職，長年穩坐台灣第一。若為其冠上高職界「第一霸」，應該沒有人會反對。

高雄正修科大副校長黃柏文透露：「每年畢典，雲林以南的大學校長、教務長幾乎都會來參加，場面超壯觀！」

一場畢業典禮，可以撼動雲林以南共48所，占台

灣34%大專院校主管出席的霸氣高職，是位於高雄大寮的中山工商，學生人數近8千人，多年位居全台第一，遙遙領先第二名的莊敬工家2千多人。它在少子化未出現前的興盛期，學生人數曾破萬，規模比許多大學還大。

樹德科大一位系主任說得直白：「在南部，每一所大學校長或教務長都一定要去中山工商拜碼頭

啦！」

高雄市教育局專委劉靜文指出，高雄市目前16到18歲人口約7萬人，中山工商就占了11%，其他9成分布在其餘50多所高中職。「全台最豐沛的學生來源都在這裡，大學當然要打好關係。」

但是，高雄市人口總數僅277萬，不敵雙北人口數665萬，為何中山工商可以成為全台高職人數第一霸？

答案很簡單：辦學口碑。

## 育才三箭，射中企業及家長的心

曾任高雄第一科技大學校長、現為中國科技大學校長的陳振遠，嫻熟南部教育與產業生態，他分析中山工商成功的背後有三大關鍵：實務教學、產學合作、勤管嚴教。

當企業肯定學校培育的畢業生會動手做、態度好，經年累月下來，口碑自然很快在地方傳開。

攤開中山工商的校車路線，高達一百多條，除了幾乎行遍高雄市每一個行政區，更進一步吸引大量來自屏東的學生就讀。每一天校車開進屏東19個行政區，包含一些偏鄉，等於將屏東縣繞了三分之二，深獲高屏地區家長青睞。

因地緣關係，高雄是台灣製造業重鎮，中山工商很早便投入建教合作，迄今合作企業近60家，建教生近三千人，占全國七分之一，規模居冠。

換言之，台灣企業的第一線技術人才，從製造業到服務業，不能沒有中山工商！

指標企業點名一輪，包含國瑞汽車（TOYOTA）、三陽工業、睿能創意（Gogoro）、

台灣松下電器、台灣三洋電機、東元電機、鼎泰豐、漢來美食、欣葉、全家、家樂福、大潤發、曼都髮型等都指定要與中山工商建教合作，其中更有多家是「唯一指名」一定要和中山工商合作。

在餐飲界享譽國際的鼎泰豐，高雄分店有近3成是中山工商的學生，其中點心廚房含幹部及師傅，占比更高達8成。

穩固的建教合作，讓當地的學生及家長認知到，中山工商是進入知名企業的跳板。另一方面，也大幅減輕部分弱勢家庭的經濟負擔。

在中山工商服務近50年的董事長陳國清指出，建教班實習生活津貼每月逾2萬6千元，在校期間每月發5千元，「3年下來，學生最少可領56萬元，這還不包含建教公司發放的獎金和年終獎金！」

每一年，這一批近3千人的稚嫩建教學生，從中山工商走進全台企業，可說是台灣企業競爭力的重要根基。

## 產學零距離，日本天皇御廚來教課

此外，中山工商也不忘為這群學生規劃升學機會，將高職一路到二專、二技、或四技的學習路徑串聯起來。

據教育部「112學年度產學攜手合作計畫」核定結果，中山工商高達18個居全國之冠，串接包括崑山科大、輔英科大、正修科大、明新科大等產學專班，涵蓋機電整合、電機檢修、智慧製造、餐飲管理、封裝等多樣領域。

「從傳統產業橫跨半導體產業，培養的都是當前最需要的人才！」劉靜文觀察發現，中山工商

學生的就業版圖，一路從高雄路竹科學園區、楠梓、前鎮科技產業園區，往南至仁武、大寮產業園區、大發工業區，畢業後即可留在當地就業。

企業越來越看重實作力，許多家長也認同一技在身更重要，近幾年中山工商在辦學口碑下，也吸引不少考上明星高中的學生就讀。

放棄台南一中、就讀中山工商電機科建教班，目前在台灣松下做電腦零件組裝的蔡銘奇，就大力支持及早累積工作經驗的做法。他分享，學校還派專人輔導他考台電技師證照，出社會後工作穩定，可月領4萬元。

在技術型師資上，中山工商也展現差異化的企圖心。

以學生數最多（1,899人），錄取率最低、僅2成的餐飲管理科為例，不但找來福華大飯店、漢來蔬食主廚擔任業師，還聘請日本天皇御廚教學生握壽司。

「幾乎台南、高雄所有一流飯店的名廚都被我們挖來了！」陳國清笑說，「我相信要有金牌老師，才會有金牌學生。」

迄今全校丙級證照通過率幾乎達100%，學生考取乙級證照逾900張，多年蟬聯全國第一。2023年更拿下全國技能競賽中餐烹飪10連霸金牌、創校史紀錄。

## 品格教育扎根，大學、企業爭搶合作

然而，現在看似風光的中山工商，40年前也曾因經營不善，學生驟減到47人，一度面臨倒閉。

「那時我們的學生素質不只是後段班，可以說是

全國吊車尾！」過去的學生素行不佳，陳國清痛下決心，以勤管嚴教改善學生的品德為首要目標。

他對學生的嚴格要求，包括在上課鐘聲結束之前，學生就必須回到座位；搭校車時也規定學生趁空檔念書，並派老師抽考。10年下來，學生素質快速提升，在做出口碑後，學生數在2011年突破萬人。

樹德科大副校長郭輝明印象深刻地說：「走在中山校園，常會聽到學生主動向老師問好，這在其他學校很少見！」

陳國清補充，為了讓家長放心把孩子交給學校，每班配有雙導師，若學生要留校課後輔導，或假日到校念書，老師均陪同，不必跑補習班。

棄雄中、選中山工商餐飲管理科，今年考上國立高雄餐飲大學的許耕閱表示，學校嚴格的訓練讓他一改懶惰性格，「現在我每天6點多就會起床幫媽媽做早餐，家人都覺得我變化很大。」

漢來美食人資部經理王雪如便盛讚，該校學生抗壓力強，「今年29位（中山）建教班學生中，有11人升為儲備幹部，反觀他校，只有個位數學生可以撐到最後。」

東元電機人資處長林熙丕也說，16、7歲到工廠實習，管理極具挑戰，但中山工商學生提早在校建立常規，很快就適應業界生態。

從一所瀕危的偏遠小校，到如今成為大學、企業爭搶合作的當紅炸子雞，中山工商生動演繹了老學校憑獨特的辦學特色，也能反敗為勝的硬道理。

版權所有，不得轉載或公開播送 

慈濟  
科技大學

## 校長親出國面試 把菲國學生變台灣長照人才

文 | 陳政南 攝影 | 廖祐瑋



沿著小徑進入教學大樓，隨處可見不同國籍的學生穿著制服，這是慈濟科技大學的特色，也是目前罕見要穿制服的學校。遠眺校外，有一群學生裹著頭巾，從學校對面的宿舍區步入校園，他們正是菲律賓長照專班的學生。

2013年，西北太平洋有紀錄以來第二強的海燕颱風，直接登陸菲律賓，造成5,680人死亡，超過1,000萬人流離失所。當時慈濟海外分會前往救災，發現許多家庭根本無力重建家園，部分小孩的家人在風暴中離世，只能在單親的環境中成長。

要幫助脫貧，需有更長遠的思維。

看到台灣長照人才短缺，旗下醫院及各大長照機構人力吃緊的情形，慈濟決定開設「菲律賓專班」，提供費用全免的教育機會，讓他們畢業後可留台工作、經濟獨立。

對照今日，全台有27%的長照床位因人手不足而

收掉，業界估計2025老年人口突破20%之際，台灣的照服員缺額將攀升至10萬人。面對龐大缺口，教育部放寬海外專班的設立規範，2021年便有5.9萬名來自東南亞的莘莘學子來台就學。

可惜這些專班不出2年，便無以為繼，還有專班被指嚴重違規「假藉人頭打工、實則剝削勞力」而被教育部停招；不少企業也抱怨，學生畢業後就得回國，合作缺乏長期效益。但慈濟科大的長照專班卻精耕有成，4年來培育了48人，且都可在慈濟的機構內工作，其關鍵原因有三。

### 策略一：學習中文是長期所需

有鑑於台灣英文化設施不足，長期生活還是得學會中文，方可留住人才。

慈濟科大長照科主任湯麗君指出，學校在規劃初期便決定中文教學，加上未來的服務對象，

多為中至重度失能失智長者，學生也必須熟悉台語、客語，因此課程規劃上也大力輔助語言學習。《Cheers》記者現場採訪4名學生，雖然只來台10個月，但中文表達皆已游刃有餘。

被問到為何來台加入長照，其中一位專班學生黃家琳頓時落下熱淚：「我自小爸爸就離開了，只剩下我和媽媽，因為媽媽也是在沙地阿拉伯做長照，所以我就來了。」

### 策略二：完善合約更能銜接職場

長照專班的另一特色，是學校提供公費予學生就讀2年，且每月有3,000~5,000元零用金，但畢業後需承諾留台服務至少6年。不過，慈濟科大給予的教學模式，卻與其他大學採取的半工半學不同。

長照專班的修習時間2年，即使暑假學生仍需留校學習中文。前3個學期，主要學中文及長照專

業，最後1學期則被分派到指定地點，像是台中護理之家進行實習，這也是他們將來服務的地方。學生無需因工作、實習等原因而分心，與服務機構也有更密切的磨合期，更能順利銜接職場。

過去曾有不法的學校假以國際專班為名、學生打工為實的方法推出「3+3+1」的學習模式，意即學生3天在校學習、3天在企業「實習」、1天休息，此等行為「可說是殺雞取卵」，慈濟科大校長羅文瑞不諱言。將學生視同廉價勞工的行為，違背教育初衷。

### 策略三：親力親為不假手於人

羅文瑞指出，不少大學專班多是用仲介的方式來配對學生，許多人來台就讀的動機不全然為了學習。慈濟科大卻每年由科主任和校長親自出馬到菲國面試學生，確保他們真的有意加入長照服務，並認識每一位學生的背景。

不過，第1、2屆學生畢業後，卻發現法規限制超乎預期，無法即時留台服務，轉而回到菲律賓的慈濟分會工作。2年間，科主任多次與勞動部及衛福部溝通，終於在2023年迎來曙光。

2023年4月，「移工留才久用方案」正式放寬，具有副學士學位之外籍生若在台薪資達3萬1,000元以上，便可來台工作。目前慈濟長照專班第1~3屆學生已準備啟程回台服務。

近期，教育部公布國內長照相關科系學生輟學率頗高，影響國內相關人才儲備的速度。慈濟科大的國際長照專班，若能持續灌溉、增加，為國人之福。

版權所有，不得轉載或公開播送

政治  
大學

## 劍橋大學也在用 劇場實戰練出風電人才

文 | 陳政南 圖片提供 | 政治大學創新國際學院

走進政治大學圖書館7樓會議室，有學生穿著漁民防水工作服、也有學生打扮成一尾飛魚的造型。一窺究竟，會議室中央掛上了「臺湖離岸風電環評現勘及意見陳述會議」的紅色布條，觀眾席上還有2家風電公司的公共事務部經理，細心觀察學生的一舉一動，看似正在物色適合的人才。

原來他們正以角色扮演的「協商劇場」教學法進行離岸風電課程的期末展演，這是為了培養風電產業中最缺乏的溝通、協商整合型人才。

離岸風場建置前，必須事先取得「開發許可」，事涉各部會法規、地方居民與漁會的意見、環保團體的主張，甚至海底文物保存、空域安全等，協商、溝通、行政作業的複雜度遠高於一般設廠流程，但過去這一塊人才在台灣付之闕如。

在台發展離岸風電排名前3，哥本哈根基礎建設基金（CIP）地方關係資深專員詹美律分享，溝通人才短缺，源自訓練耗時。「我是地球科學系出身，花了2～3年時間（才駕輕就熟）。」她指出，目前公司從事溝通的員工背景仍以環工、化學系畢



業居多，連工程師都要兼顧溝通協商，但過去學校卻不會傳授相關實務經驗，學用存在落差。

長期研究科學與人文關係的政大教授楊智元，看見需求，把這套劍橋大學、巴黎政治學院都在用的新穎教學法帶到政大，3屆修課學生共45人。

### 揣摩角色、換位思考，讓協商更順

為了訓練學生具備多重觀點思維，課程的前置階段，學生必須翻閱上百頁真實案例的協商會議紀錄，從中揣摩人物角色的立場、態度、痛點，乃至於技術性的知識，然後在專業劇場導演陳品蓉的協助下，與學生一同研究角色定位。

其次，可以學會換位思考。楊智元指出，同一角色在2個不同場景下，溝通技巧亦有差別。



例如，在漁民、鄉代參與的地方會議，強調感情關係的建立；在專家委員會上，漁民對技術性問題不熟悉，頓時考驗專家轉化易懂語言的能力，避免知識傲慢引發其他參與者情緒反彈。

課程並未限制科系，楊智元表示：「希望和其他學院裡訓練出來的學生，相互結合。」既為學生創

造學習機會，同時培育整合性觀點的人才。

協商劇場求真，但不求重演真實。楊智元強調，因為協商劇場無分對錯，它不是黑跟白的概念，而是要引導學生理解妥協的美學。「它是一種素養，一種核心型的能力，如果學生都有，不管去哪個產業都受用。」

### 沒有劇本，卻有戲服，訓練藝術素養

為了讓學生角色入魂，及增強劇場的可觀性，學校不惜花重本提供每位學生3,000元的治裝費，像是漁民配有雨靴、抗議標語等道具。

協商劇場實作的課程至今走到第2屆初見成效。

除了獲業界贊助經費外，供應商、開發商都藉期末展演日到政大搶人才。

創新國際學院學生嚴心好在課程結束後，加入CIP成為學生環境監督委員。過去參與劇場教學的經驗，使她可以更快上手。

嚴心好說，「我了解到有時候立場不能太死，因為很多不相關的角色，暗地裡有一些隱藏的聯繫，這才是最有趣的地方。」

詹美律提到，未來離岸風電的溝通會更為艱鉅，因為政府主導的開發示範場已建置完成，開發商需自行覓地興建，偏偏台海空間有限，更密集的風機，勢必會與地方人士造成更多磨擦。她樂見政大用協商劇場的形式，縮短學用落差，會更符合業界的需要。

版權所有，不得轉載或公開播送



台灣  
大學

## 說服14家指標企業加入 讓高階主管親帶實習生

文 | 陳政南 攝影 | 曾滢倫

不只鴻海渴求跨領域人才，越來越多企業也積極提早自主培育。看到這個需求，台大一推出「引路人計畫——跨領域實習專案」後，便吸引諸如台泥企業團的物料部、遠傳電信的數據處理部門、中信金控數位經營部等14家企業共襄盛舉，提供許多實習職缺。

企業用人的典範轉移，顯示了在商業環境變化加速的此刻，更需要與其他背景的人合作突圍。

在《Cheers 2023最佳大學指南》調查中，台大畢業生在9大能力指標中，8項均位列前3，唯有「人際溝通與團隊合作」拿下第4名，落後成大、政大和中山大學。

這個獨特的台大現象，其實已持續多年，台大也早已注意到企業給予的回饋。學務長朱士維便直言，「考試是神奇的系統，你不能跟人家溝通，只能自己回答，但真實世界解決問題的方式不是

這樣子。」2023年上路的實習專案，便是嘗試帶領這群菁英學生提早進入職場，克服盲點。

### 玩社團加分、進企業前先特訓

實習專案為期3個月、每周5天，比照全職工作。學生在提出申請前，需先修習有業師擔任講者的「先備課程」，讓學生先暖身、提早接觸企業可預見的問題。

特別的是，擁有社團幹部經驗的學生，將優先獲得推薦。朱士維說明，雖然參加社團已不在大學生的必做清單中，但社團本質是由眾多來自不同科系的學生組成、合作舉辦活動，符合跨領域的條件。此舉也能強化企業信心，相信學生已有處理複雜問題的基本能力。

「先備課程」裡面的訓練，課程同時開放全校學生。學生必須自行組成不同科系的5人團隊，彼此合作、溝通，為企業擬定解決問題的計畫。像2023年的主題是老人二度就業，學生在提案後，企業會派出人資部經理級的主管提供實務建議，讓學生得到更真實的回饋。

通過課程後，仍要經過企業親自面試、媒合。2022年有67人修課，在中信金控實習的政治系公共行政組黃同學說：「(透過課程)我知道企業要什麼能力的人，讓我可以提前準備，如果發現不合，也可以盡快找到新的出路。」

### 企業玩真的，人才投入意願高

問到企業為什麼積極網羅這些學生？元宇宙研發公司XRSPACE總經理劉冠廷解釋，「公司進入

Web 3.0後複雜性增加，涉及的人更廣，」他以自家公司為例，需要能溝通3D場景、動畫、美術建模Know-how的人才，像2023年的實習生原本是軟體專才，任務是創造虛擬角色中和用戶互動，過程中至少必須和3個部門合作。

然而，如何翻轉學生心中對企業找實習生只圖「便宜勞力」的負面印象，也是重要課題。

「學生過去(談到實習)都會問，我來只是送公文嗎？」朱士維坦言。副學務長兼學生職業生涯發展中心主任徐瑋勵也笑言，最初企業都說「為什麼要把我珍貴主管的時間給你？」學生對實習是「浪費時間」的負面印象也烙印心上。

因此，在此實習計畫中，台大要求企業派出中高階主管擔任Mentor(引路人)，若非派出一定層級的主管，便無法參與此企劃。

黃同學實習時，被指派改良產品網頁，讓產品名錄更清晰；讓她意外的是，她的Mentor把成果寄給了其他部門，經跨部門商議後，意見立刻被實現在網站上，這份成就感來得很直接。

企業亦正面看待此事，劉冠廷表示，即便比其他實習計畫更耗費主管的心力與時間，「但學生也帶給我們很多(正向的)衝擊。」

首屆跨領域人才實習才剛結束，校方10月舉辦分享會，便吸引了近70家企業前來觀摩，又宣布2024年將擴充至100個實習名額。朱士維認為最大的意義是，讓學生看到企業到底有多重視人才，他們才願意走出教室、踏入真實的戰場，「學生要改變念大學的心態，成為知識的產生者與應用者，而不是接收者。」 版權所有，不得轉載或公開播送

## 咖啡廳密度僅次台北市 基層公務員帶頭創生

文 | 李佳樺 攝影 | 盧春宇

走在嘉義市東區成仁街上，不到100公尺的街道，就有約10間咖啡廳，且不少是由屋齡動輒一甲子的公、私有老木屋改建而成，飄著咖啡香的木屋就像在宣告——嘉義市的年輕人回來了。

當老屋變身咖啡廳、喫茶室、餐廳、酒吧，沒有繁華都市五光十色的裝潢，而是保留歲月鑿痕與歷史脈絡，老木屋裡的年輕人讓嘉義市的餐飲環境，走出另一條有故事、充滿生活感的路。這正符合市長黃敏惠2022年接受《天下》雜誌採訪時所定調，嘉義市「就是園區的生活圈。」

不像周圍雲林縣、台南市與嘉義縣等大行政區，有土地資源大興土木建設產業園區、招商快速增加

就業機會。面積比台北市士林區還小的嘉義市，若讓每一間小店家都被賦予文化意義，透過故事行銷自然帶來觀光效益，這正是嘉義市的機會。

開在嘉義最古老傳統市場「東市場」的明星文青咖啡廳「木商咖啡」即為一例。木商咖啡由60年老屋改建，保留曾販賣柴火老屋質樸的日式風味，每逢假日，對傳統市場陌生的年輕面孔，就蜂擁進狹窄的市場排隊候位。「對面很有名的嘉義伴手禮三哥肉乾，有次還來感謝我們帶來生意，」木商咖啡主理人林孝詒說。

木商咖啡並不是個案。幾年來嘉義市餐飲創業的蓬勃發展，從幾項稱霸台灣的數據可以看出：

手搖店密度全台第一、咖啡廳密度全台第二，僅次於首都台北市。攤開人口數據，也發現嘉義市2023上半年已達成淨遷入，且能吸引來自雙北、桃園、台中等都會區的人口，翻轉了北漂、人口外移的困境；觀光成績也亮眼，2022年住宿人次創下歷史新高，較2021年成長37%。

### 串聯12個局處共同創生

創生有成，歸功於市府一開始就做足公務員人員的共識培育。

主責城市行銷的智慧科技處所發動的「酵母計畫」是改變的核心。藉由挑選跨局處科長、科員舉辦工作坊、參訪活動，凝聚改變的共識，最高紀錄一次參訪行程，就出動超過50位人員。

活化老木屋成餐飲創業基地的概念，就在酵母計畫下，愈來愈完整。從文化局在2013年開辦的「舊屋力」計畫開始，業者提交創業計畫以申請修繕補助金；酵母計畫開始後，建設處也加入輔導，提供青年創業貸款，取得營運資金；智科處則發揮行銷專長與網路動員力，製作podcast提供青年創業家曝光；都市發展部也加入討論，研議鬆綁都市計畫法規，為木造老屋量身訂製更友善的規範。

嘉義市智科處處長郭軒志說，2019年上任時，市府團隊的氛圍還是「各做各的」，酵母計畫舉辦的工作坊都需要出動市長，強制安排科長參加，到現在有了成功典範，只要發一封信，就有12個局處搶著參與。「市長最常說：不跨就會垮，」郭軒志認為，地方創生是綜合性事務，各局處理頭做事，必然撐不起創生。

### 不找明星團隊，讓北漂青年回嘉

市府內跨部門能合作順暢，黃敏惠找到對的人，也是關鍵。不少局處長都是有產業經驗的政務官，例如郭軒志來自企業界、文化局長盧怡君在設計業深耕多年，因此不受限於傳統公務員的工作型態，更容易創新；同時他們也年齡相仿，約半數是六年級尾、七年級的年輕局處長，溝通門檻更低。

「我們有自己的群組，平時也常互相抱怨、吐苦水。」郭軒志說，與不同觀點的局處共同討論，問題常常就迎刃而解。

不僅局處內合作，嘉義市也是少數青創、公部門價值觀一致，還能互相欣賞的地方。「沒想到公部門，比我們這些創業者還有熱忱。」林孝詒表示，在合作過程中對公務員的衝勁印象深刻。

促成良好關係的起點是2021年嘉義設計展，當時盧怡君堅持不找經驗豐富的名策展人，而是大膽啟用在地團隊，藉此經營與在地青年的關係。「我們到處去找北漂的嘉義人回來，」盧怡君說。

互動良好的氛圍下，青年也有機會與官員討論如何讓政府計畫更貼近在地。例如串聯成仁街23間店家的「美街圖鑑」計畫，讓遊客透過AR認識百年前充滿文化氣息的成仁街。原本僅是市府鼓勵店家使用數位支付的案子，跟青年討論後，才融入成仁街的歷史文化特色，創造更大的話題聲量與影響力。

公務員的熱情，也能成為迎接青年回鄉的溫暖。

版權所有，不得轉載或公開播送



## 從標語翻譯到生育諮詢 最友善的移工第一大城

文 | 李佳樺 攝影 | 曾滢倫 圖片提供 | 勵馨基金會

隨著少子化、高齡化與就業偏好改變，移工已成為所有國家人才戰略中不可或缺的一環。

目前已經有約74萬名移工在台灣就業、生活，其中桃園更是移工占比最高的縣市，高達13萬人。因為桃園是台灣製造業重鎮，全國500大公司中有超過200家設廠於此，勢必得透過移工維持整座城市的发展量能。

尤其勞動部在2023年進一步開放民間工程得以30%比率聘雇移工，放寬過去僅限於公共工程或重大投資工程的門檻，可以想見，未來全國基層技術人才的國際臉孔將愈來愈多。如何打造一座多元、平等、共榮（Diversity, Equity, Inclusion DEI）的城

市，將是桃園市的新考驗。

### 不只照顧工作，更體貼生活需求

語言，是外國人能否融入一地，最基礎的城市服務。

由於製造業職災相對多，為了保護移工的工作安全，各種提示警語非常重要。「桃園是我們碰到唯一會把標語海報翻譯好，送給事業單位的。」麗明營造職安品管室副主任蔡尹珊說，因為公司在全台都有建案，對桃園市的暖心措施特別有感。多年的管理經驗，麗明營造連移工可以收看母國電視節目的便利性都兼顧到，就是要外籍同仁感

受到台灣企業的溫暖與尊重。

桃園市勞動局副局長周賢平說，如果雇主缺乏專業人才執行雙語標示，勞動檢查員會配合翻譯人員到場協助，或是直接將翻譯好的職安標語發送給企業，2019年以來發送的事業單位已經超過8千家，甚至深入企業辦理職安訓練，還提供四國語言教材，以減輕雇主培訓負擔。

此外，還提供補助金，鼓勵企業自辦中文班給外籍同仁，第一期已有包含義美、友達等12家企業響應。「桃園希望讓移工留下良好的異地工作經驗，」曾任職於Acer、Google等國際大企業的桃園市長張善政對DEI很有感。

麗明營造職安品管室副處長張國忠印象深刻地說：「在工地看到勞檢單位通常都會怕，看到桃園市是不會怕的。」因為公部門不以開罰了事的心態做事，而是與企業共同討論如何改進方式，讓每次的勞檢發揮正面影響力。

閱讀，也是移工連結家鄉的另一座橋。

為此，桃園市立圖書館總館設立了「多元文化區」，有越南、印尼、泰國、馬來西亞、緬甸5國語言圖書，其中越南語館藏超過5,000本、泰語書籍超過4,000本，讓移工透過文字思念家鄉。

隨著移工在台灣久居，組建家庭、生養小孩的需求也提升，雖然法規早已保障移工懷孕有產檢假、產假、育嬰假等權利，然而實務上雇主、仲介仍不清楚規範。桃園市首創「外國籍婦幼諮詢中心」，確保移工媽媽也享有與國人平等的資訊。

「移工來諮詢，我們還會接到雇主的抱怨電話，」勵馨基金會負責承辦諮詢業務，服務中心

周賢平

桃園市勞動局副局長



督導莊巧逸表示，基金會與市府合作，宣導移工懷孕後權利，提供避孕、懷孕、

托育資源諮詢，2022年6月來服務人次突破3,000人；同時設立安置中心，讓移工媽媽即使孤懸海外沒有娘家支持，也可以安心待產、坐月子。

當政府帶頭示範對移工人權的重視，民間也會唱和。走進位於南崁交流道附近的特力屋，從電梯內的樓層指引便可以看到3樓是穆斯林祈禱室，可以想見在客群中，有不少外籍工作者來此採買家具與生活用品，漸漸地融入台灣生活。

### 移工人數成長，勞政人力卻無法增額

不過，台灣從引進移工到建立一座DEI城市，還有許多挑戰需要克服，得靠地方與中央齊力。周賢平處理桃園勞政事物已有20多年經驗，他表示首要難題就是人力不足。「桃園移工數從過去11萬到現在的13萬人，移工訪視員、諮詢員數量都沒有增加，導致負擔更重。」周賢平感嘆地說，此編制是2019年勞動部給的配額，經歷4年，移工人數已成長18%，管理人力卻未見增額。

訪視員需要深入工地、家庭關懷，每位移工一年至少要訪視兩次，以確認雇主善盡照護責任。諮詢人員更是珍貴的多語人才，需處理申訴、勞資爭議，宣導防疫、等生活面向事宜。然而面對移工激增，訪視員與移工比高達1：3000、諮詢人員更來到1：8000，工作量龐大。

要建立多元包容的城市，台灣的配套措施得加緊腳步，才能吸引更多外國工作者加入。

版權所有，不得轉載或公開播送



雲林縣

## 一個冷鏈技術 啟動農村產業與人才革命

文 | 張道宜 圖片提供 | 展鮮農產生技股份有限公司

**說**雲林是台灣第一的農業大縣，一點也不為過。雲林農耕地面積8萬公頃，幾乎是3個台北市的面積，占全縣土地面積62%，為全台之冠，農業人口高達6.8萬，同樣位居首位。

雲林生產的農漁牧產品，除了提供國內消費，如何行銷海外也成為歷任縣長的施政重點。在新加坡與馬來西亞的超市，現在都吃得到來自雲林的番茄、彩椒與木瓜等農產品。

這一箱箱送往海內外的「雲林良品」，不只代表雲林在地食材進軍國際舞台，還是一場力拚轉型，吸引人才返鄉的拉力賽。

### 提升產品多元性，客製化打入餐飲通路

從雲林高鐵站到展鮮農業生技公司（下稱展鮮）位於虎尾的廠區約10分鐘車程，一路上三層樓以上建物屈指可數。「這裡除了田還是田，」展鮮董事長鍾建展笑說。

展鮮是全台最大牛番茄供應商，不只產量每年超過8,000噸，產品更橫跨各大通路，不論是連鎖速食品牌、超市、火鍋店與泰式餐飲集團，都看得到展鮮的新鮮牛番茄。鍾建展細數密封袋裡的番茄丁、番茄泥或番茄片，總計21種規格，都是因應各類廠商需求提供的客製化產品。

要同時顧及產品型態與新鮮度，靠的就是這座位在農地旁的冷鏈加工廠。

鍾建展分享，透過冷鏈加工，經過洗選、截切、IQF（急速冷凍）的新鮮番茄，再加上冷鏈物流延伸，除了確保1年新鮮度，更帶來四大效益：

#### 1.確保產量穩定

農民往往陷入價格、產量兩個極端。但透過冷鏈加工，就能保存過剩的番茄，有助於價格穩定。2023年展鮮因為卡努、杜蘇芮颱風造成5分之4的產量缺口，仍靠庫存番茄持續供貨。

#### 2.永續農業

以往每年因外表瑕疵而丟棄的番茄次級品將近500噸，占16%，如今都能透過冷鏈重新回到產線上，減少不必要的浪費。

#### 3.提升產品投放距離

冷鏈加工對農產品最直接的益處，就是「投放距離」，能夠把產品推到愈遠的距離，就代表可接觸的市場機會愈高。特別是生鮮蔬果，不需仰賴空運，只要維持低溫，也能透過海運輸送蔬果，有效降低成本，提升國際競爭力。

#### 4.產品加值

隨著冷鏈保存技術成熟，除了傳統的食品加工與行銷通路，展鮮合作夥伴也更為多元。例如與火鍋店合作火鍋湯底，甚至跨領域到生技業者，合作推出益生菌與面膜。

看準冷鏈技術可以放大雲林農產品的產值，全台第一座區域冷鏈物流中心預計在2023年底落成，屆時平均每年可處理6萬噸蔬果的冷鏈作業，可望大幅增加國內外市場的產值。



### 什麼是「冷鏈」？

冷鏈是一種嚴格控制溫度的供應鏈，生產、儲存到配送皆維持低溫，確保產品新鮮度。如此一來，能避免農戶因為氣候導致的產量過剩與不足的兩種困境。

另一方面，雲林縣府也在2023年編列逾新台幣2,000萬元的預算，協助農漁會、合作社等農業團體建立冷鏈物流設備，挹注最高250萬元，同時輔導農業團體申請中央補助。

### 產品打進國際，促青年回流投入產業鏈

冷鏈不只翻轉農業產品，也改變人才樣貌。

鍾建展總結與契作農戶的互動經驗，認為讓青年放下職涯，重返農業的關鍵在於產業未來性；透過冷鏈物流技術將銷售範圍從菜市場、通路延伸到海外，都是青農放手一搏的機會之地。

其次是人才需求的轉變，展鮮生鮮事業群總經理鄭又瑋認為，冷鏈加工讓產品更多元，同時也開闢過去少見的行銷空間，讓熟悉電子商務、數位行銷能力的年輕世代，也能回到雲林為農業服務。展鮮有建立數位行銷部門，也設有社群編輯、美術設計與網購經營等行銷專業職位。

雲林縣政府也看到地方人才轉型的需求，2020年起與虎尾科技大學合作，開辦雲林智慧農業大學，包含農業入門、有機農業到無人機與行銷管理課程。雲林縣副縣長謝淑亞表示，建立教育平台的目的除了推廣現代專業技術，更能整合返鄉青農互相支持，「一個人走的快，一群人走得遠。」

透過冷鏈物流升級，雲林農產品踏出農業升級的重要一步，帶動青農回流與技能轉型同時，更重要的是聚集人才與資源，共同為產業加值。這不只是雲林的人才革命，更是台灣農業生態轉型的機會。

版權所有，不得轉載或公開播送

