

供給／需求

# 面臨即將 來臨的人才短缺： 未來會怎樣？

萬寶華全球就業人才短缺白皮書

## 目錄

---

### 前言 2

人力資源方面的矛盾之處

---

### 不斷加劇的趨勢：未來會怎樣？ 3

人口演變

經濟發展

全球性競爭

科技發展

---

### 面臨著即將來臨的人才短缺：未來會怎樣？ 5

政府：必須採取正確的方法

僱主：如何於未來人才短缺的趨勢中倖免

個人：趕上競爭的步伐

---

### 結語 13

必須未雨綢繆

# 面臨即將來臨的人才短缺： 未來會怎樣？

## 序言

現今，在全球勞動市場的衆多領域中，已經出現了人才短缺的局面，這種情況在未來的10年內將變得越來越嚴重，並將廣泛波及到更多的工作職位，甚至可能威脅全球經濟的增長與繁榮。

人口結構的變化（人口老化、出生率持續降低以及經濟方面的流動問題）、社會的演進、不完善的教育體系、全球化的發展及新興企業活動（外包、海外外包以及需求僱傭等）均是造成人才短缺的原因。人才短缺不僅表現在人才總量上的缺乏，更重要的是在那些正崛起及發展中的產業裡，具有特殊技能和專業能力的人才尤其不足。

為了克服人才短缺現象所帶來的衝擊，全球各國政府以及企業僱主們正採取一系列的因應行動，例如：提昇教育和職業培訓的供應、採取戰略性的人才外移政策、為日益擴張的勞動市場導入一些非經濟性影響，以及鼓勵有技能和有經驗的求職者們繼續留在工作職位上。但是，隨著這個趨勢的延續和人才短缺現象日益嚴重，對政府部門和企業僱主來說，想要主動解決迫切的人才短缺問題就變得越來越困難。

隨著科學的進步和生產力的提高，許多只需要基本技能的職位正在減少，而那些曾經一度短缺的技能，也正迅速的被淘汰。這種情況導致某些工作的需求有所減少，因此人才短缺的趨勢也使得員工們面臨潛在的失業危機。求職者和勞工們必須採取適當措施，以利用一切可能的機會進行二度的職能學習和技能培訓，進而使自身能夠適應正在形成的未來職場環境。

這份白皮書，闡述了勞動市場所可能日益顯著的趨勢，及政府部門和企業僱主們可採取的相應措施。這本白皮書也探討了如何鼓勵並使求職者們經常地檢視其職場生涯的目標、更新其技能，以及以更積極的態度投入勞動市場。

## 前言：

### 人力資源的矛盾之處

全球勞動市場的不斷變化，對全球僱主們的做事方式帶來了極大的影響。這些變化已經成為一種嶄新並持續演進的事實，且不容忽視。

在近期出版的《勞動市場關鍵指標》(KILM)<sup>1</sup>一書中，國際勞工組織(ILO)評論說，雖然世界上有許多地區的經濟呈現相對成長的趨勢，但是全球經濟無法創造足夠的工作職位，以降低總體失業率或就業機會的不足。

#### 美國勞工統計局

### 預計在2010年美國將缺少1000萬名 勞動者

美國勞工統計局

而同時，全球衆多地區已經面臨勞動市場人才短缺的問題，而且這個現象將持續發酵。人才短缺的問題不僅是受到不可預期的人口變化所影響，其主要原因來自人們缺乏對現有職位所需之專業技能。換言之，人力資源方面的問題正要來臨，且會由於人才短缺而更加嚴重，進而威脅經濟成長的動力，使其停滯不前。

在許多已開發國家，出生率正逐年下降，而人們的壽命則因為醫療技術的改善而不斷延長，因此造成了勞動力無法支撐已開發國家的經濟需求。在其他經濟體中，求職者由於教育不足或缺乏，而無法找到工作或在家待業；在這些經濟體中，有工作意願的人數並不缺乏，但是有工作意願的人所具備的技能卻無法適應工作的需要；有時即便他們有適合的技能，卻未能找到對應的工作職位。

失業與人才短缺這兩個現象，互相影響且不斷惡化。這樣的現象，對政府和僱主們形成了一個人力資源的大難題：如何在適當的時間為適當的職位找到適當的人選，並在人才充足的時候為職缺進行及時的遞補。

這本《萬寶華全球就業人才短缺白皮書》旨在探討未來會怎樣：趨勢如何發展，政府部門、企業僱主和求職者如何才能做好準備以應對日益嚴重的人才短缺現象。

#### 圖表：人才短缺最顯著的證明

中國日益浮現的人才短缺問題：為了使其國家重心由製造業向服務業轉移，中國必須提高其大學畢業生的品質

McKinsey Quarterly, Diana Farrell 和 Andrew J. Grant, 2005年第4號

確保印度海外外包的未來：印度不僅需要培養更多頂尖的工程師，也需要向世界展示印度在其他領域及班加羅爾和孟買之外城市的人才品質和深度。

McKinsey Quarterly, Diana Farrell, Noshir Kaka & Sascha Stürze, 2005 Special edition: Fulfilling India's Promise

人才和技能之間逐漸擴大的落差，挑戰著人力資源界：日益嚴重的勞動技能短缺為人力資源專家們提供了展示其策略價值的機會。

Society for Human Resource Management, Susan Meisinger, October 2005

有關即將面臨的勞動短缺問題：衆說紛紜的預測及資料使勞動供給的未來變得更加撲朔迷離。

Society for Human Resource Management, Robert J. Grossman, March 2005

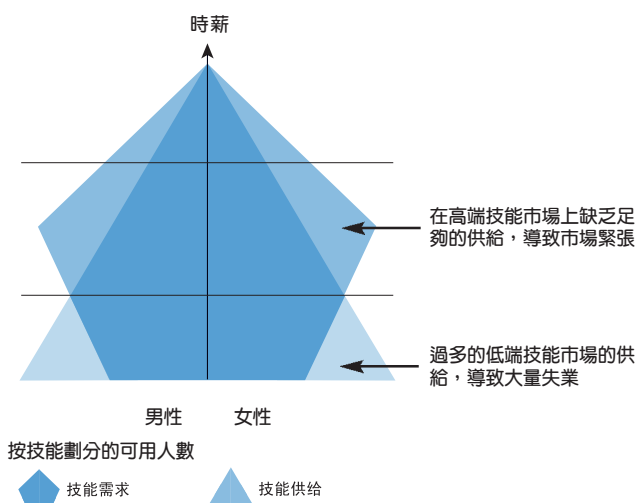
## 不斷加劇的趨勢： 未來會怎樣？

政府和僱主們已經意識到並採取措施來減緩此刻人才短缺趨勢。但是，許多狀況在未來很有可能變得更嚴重，而且在未來的10年中還會出現其他預測不到的趨勢，這些都將加劇人才的短缺；政府、僱主及求職者都需要對這些趨勢仔細評估並做出回應。

### 人口演變

全世界，由於人口發展的多樣性，導致只有少數人在適當的年齡擁有適當的技能或適當的工作職位。此外，未來20年，在世界上的許多地方，投身勞動市場的人數將越來越少（請參見圖表：供給/需求技能金字塔脫節）。

圖表：供給/需求技能脫節



在許多國家（如美國及日本），保持不變或不斷下降的出生率，意味著有越來越少的人會進入並經歷勞動市場的就業週期，而這將影響其經濟體持續成長的能力。

此外，隨著人們壽命的延長，在勞動市場中創造財富的人們，將無法供給那些已退休或從未參與過經濟活動人們的需求。而且其資產也不足以維持人們已經習慣的或是嚮往的生活標準。

即使在人口不斷增長的國家（如大多數非洲國家），疾病和災難都極有可能摧殘勞動市場的生產力。在非洲南部，雖然出生率很高，但是人們的壽命和就業的年限均受到了疾病（尤其是AIDS/HIV）的威脅。

許多發展中國家及新興經濟體中，身處工作年齡的求職者，均離開自己國家到外地發展。同樣的，有許多學生至海外求學通常一去不回，這也造成了另外一種“人才外流”。雖然某些獲得這些人才的國家歡迎這樣的移民方式，但是其他國家並不樂見這樣的現象，而這種情況也會嚴重的造成其祖國人才短缺。

相反地，人口的不流動也可能造成每個國家內人才短缺的問題。在中國，有部分的求職者去外地深造，也有部份的大學畢業生不願意離開學校所在的城市，也無法在跨國公司和中國的國際性都市找到工作機會。在印度，萬寶華注意到大多數招募活動出現在班加羅爾和孟買以外的地區，這一現象說明印度的人才不流動問題可能開始有所改進了。

2025年前，印度和中國將占全球  
GNP的27%

世界銀行

## 經濟發展

每個國家經濟發展的腳步有快有慢，世界各地多元的競爭力將使經濟發展無處不在。

一方面，受到爭議的是，在人才集中的已開發國家，幾乎所有製造業的工作機會都已外移轉入低工資的發展中國家。另一方面，越來越多的跡象顯示這些發展中國家的薪資水準上升的很快，顯示了這些發展中國家的確有人才短缺的問題存在，而且也無法應付不斷增加的海外外包項目。這將加速惡化所有經濟體的人才短缺問題。

在未來的50年內，OECD國家人口低出生率和壽命的延長將使老年人撫養率上漲將進一倍。

Willi Leibfritz, "Retiring later makes sense",  
OECD Observer, January 2003

隨著開發中國家的經濟發展及財富增加，它們將需要更多人才以滿足其國內的需求，但這些開發中國家卻發現他們的人才極度缺乏。另外，由於這些國家的薪資隨著國內經濟的成長而上漲，全球僱主們的海外外包活動將開始遇到當地激烈競爭的人力資源戰及人才短缺現象。如此相互影響下，情況將不斷惡化。

## 全球性競爭

企業面臨全球性的競爭日益激烈，加上新興產業也加入戰局，各大企業都透過精簡企業規模來應戰。除了可以加強其戰略靈活性，還可以降低成本。在這過程中，企業們將其業務中並非特有的、非戰略敏感的和不屬於戰略優勢的部份外包，且大部份為海外外包。其他的企業也在公司内部進行裁員，並靠人力資源公司來負責所有正式和臨時員工的招募服務。

這一全球競爭趨勢在未來會變得越來越顯著。這意味著靈活、訓練有素、符合企業需求的合適人才將越來越受歡迎。而人力資源公司將會是用來尋找和提供這類人才的專家，雖然對於這些專家來說找到短缺的合適人才是一項極大的挑戰。

## 科技發展

電腦科技的發展及自動化方面的應用，使得每個人都能在鍵盤之間處理許多業務。隨著科技不斷演進，該趨勢也肯定會越來越明顯，而這不僅意味著工作職位將不斷減少，也代表新工作機會將會需要比以前更高階的技能。

生產力的提高來自技術的結合和訓練精良的技術人員。無特別技巧且僅需低學歷的工作機會在世界各地都在逐漸減少。

OECD: Andrea Bassanini, "Solving the training divide"

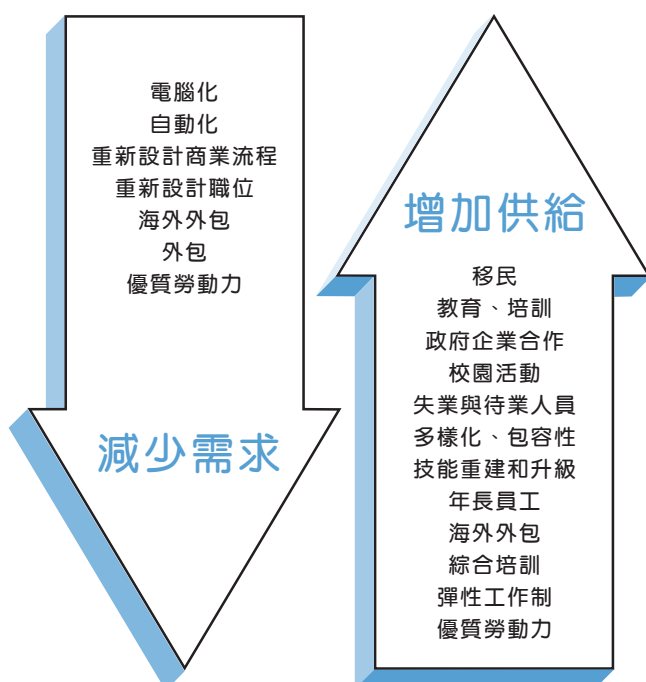
以上情況使得所有在職的員工、僱主以及政府越來越清楚地認知到不斷更新、升級及擴展技能的重要性。培訓是制勝關鍵，僱主要將其列入計畫中，員工也需要參加培訓。



# 面臨著即將來臨的人才短缺：未來會怎樣？

任何種類的短缺都可透過以下兩種方式解決：減少需求和/或增加供給

圖表：減少需求，增加供給



面對此刻和即將來臨的人才短缺狀況，僱主們需要減少那些人才短缺的工作職位和/或挖掘出未開發的人才潛力並增加可用人才的總量。而人才短缺問題的主體—求職者，則需要隨時留意職場動態和發展。

政府和僱主們可以主動採取各種不同措施來改善狀況及減緩問題的嚴重性。而求職者們可以採取一系列的行動來確保本身技能的更新、並拓展其適用範圍與工作職位相契合，這樣就能保持就業競爭力。

## 政府：必須採取正確的方法

那麼政府該怎麼做才能解決日益嚴重的人才短缺狀況並確保合適的技能能夠被妥善安置以因應國家在人力資源上的問題並確保經濟發展的前景呢？

## 放寬”策略移民”的管道

許多國家面臨著人口減少和本身勞動市場無法滿足的勞動替換需求。勞動力參與率較低的國家，如東歐國家、前蘇聯和撒哈拉沙漠以南的非洲地區等，都可利用本身的勞動力來彌補人才的缺口。但是，很明顯這個方法不能適用於所有的國家。

而其他國家，如西班牙、義大利和希臘等，對某些特定領域具有特殊技能的勞工有迫切的需求，這些國家已經開始放寬對技術移民的限制，尤其是來自巴爾幹半島的勞工。相同地，日本和東南亞新興工業化的經濟體每年都會吸引成千上萬來自菲律賓、印尼、中國、泰國和巴基斯坦的勞工。

到2003年為止的5年內，  
澳洲共有151,735名專業技術移民，  
占該國2001年就業總人數的4%。

萬寶華澳洲白皮書，第五版第三頁

在人才日益短缺的未來，這個方法需要被更廣泛地採用。例如，在長期試圖阻止墨西哥勞工非法入境後，美國可能會發現，它應該鼓勵更多的移民，同時也要使已經在美國工作的非法勞工合法化。因為那些勞工在非法狀態下，才會為了低於市場的工資而拼命工作。

許多學生離開自己的國家去國外接受大學教育，因此這些國家便採取鼓勵海外學生在完成學業後留下就業的措施。例如，澳洲自2001年起就對通過職業資格認證的海外學生推行這樣的政策。

相反地，那些學生外流的國家，如中國，就需要採取措施來鼓勵海外留學生返回自己的國家，讓他們將新學到的知識和技能為發展中的經濟體做出貢獻。

## 增加在教育與職業訓練方面的經費

為了創造更多素質較高的人才資源，尤其是那些發展中國家，更需要制定政策以增加教育和職業技術的培訓。而這些政策、教育課程及培訓開發項目應與國家的經濟需求緊密結合並配合執行。

例如，在墨西哥，政府正採取提高教育供給和引進外來知識的措施，以提高教育水準。並且建立對國內大公司和跨國公司都具吸引力的高學歷人才資源。

隨著中國在全球的影響力與日俱增，中國積極提高英語技能的培訓，而且將會一直持續下去。培訓更多國內的英語教師並聘請外籍師資也是不可缺乏的，這將使中國人民更容易於跨國公司找到工作，同時也將更容易在全球拓展業務。

許多歐洲國家也需要提高其人民的英語流利度，使其人民在日益全球化的就業市場中增加競爭力。

各國政府，透過推廣職業和資格認證課程，可以幫助廣大的員工提升技能並鼓勵求職者主動獲得專業技能，確保他們不被求職市場淘汰。

雖然中國人口是菲律賓的16倍，但是其中合乎需求且會說英語的年輕工程師數量僅為菲律賓的三倍；在波蘭，其數量幾乎和人口眾多的俄羅斯一樣。

Diana Farrell, Martha A. Laboissière,  
and Jaeson Rosenfeld, "Sizing the emerging global talent market",  
The McKinsey Quarterly 2005/3

## 提高公眾與個人之間的主動性

政府和企業僱主們可以透過在組織、企劃等方面更有效率的表現來提高公眾與個人間合作的效率，以改善勞動市場的供給前景。

隨著政府本身也發覺招聘合適人選越來越困難，它們漸漸開始求助於人力資源公司來招聘和培訓難以填補的職位人選。例如，澳洲政府在過去多年內將其所有軍事方面的招募都外包給了萬寶華，提高了招聘職位的表現和留職率。



其他政府也已委託萬寶華來解決某些人才短缺問題，如荷蘭的教師短缺問題，萬寶華使以前的教師重新返回工作職位，並培訓其他職位上具有合適技能的人才來填補教師職缺，進而解決該問題。

最近，萬寶華正與中國上海市政府合作，提供管道讓求職者走向勞動市場的中層管理職位，也為想要自己創業的人設計測驗及培訓服務。以幫助上海市政府規劃未來的勞動市場。

為了幫助長期失業人們及殘障人士重返職場，萬寶華（英國）在2000年建立了“工作鏈結”。它是由英國高層政府單位、萬寶華、Cap Gemini以及Mission Australia所結成的一個公眾/個人/義工合作關係。

至今，60,000人已經透過“工作鏈結”進入理想中的工作職位。其成功的主要因素，主要歸功於“工作鏈結”滿足求職者和僱主真正的需求。該服務機構還陸續成功幫助了待業人群學習技能及找到工作，其中70%的人1年後仍在其職位上工作。

## 僱主：如何倖免於明日人才短缺

人才短缺危機正造成勞動市場的結構變化，不了解該問題之嚴重性的僱主會發現業務狀況時好時壞。如今有許多企業更是到了只要某些重要職位一旦空缺，就會面臨整個企業癱瘓的地步。這也意味著，企業主不僅需要關注人群中頂尖的10%，更要關注整體人才。

那麼，僱主們現在和未來的若干年中該怎麼做才能使企業成功渡過10年後不可避免的人才危機呢？

## 加強與學校之間的聯繫

許多國家的學生於在校期間都參與了實習活動。但是大部分的活動只能被動地留下對工作的模糊概念，幾乎不能幫助學生對以後的真實工作及工作所需的必要態度有真正的瞭解。

僱主們需要加強與學校之間聯繫，進而創造有意義且讓學生有實際學習機會的實習工作，使學生真正實踐工作技能，並為日後的就業做準備。

在近期與LaSalle大學的合作過程中，萬寶華在校園內開設了一個線上工作中心。透過該中心，萬寶華直接向即將畢業的學生提供了2000多個職位，還企劃了許多對學生和教授有用的商務技巧講座。

## 挖掘待業資源

許多經濟體都擁有大量的失業及待業人口，這些人都有重返勞動市場的可能性，其中包括了：對社會現狀不滿的失業青年、單身母親、殘障人士、想要全職工作的兼職員工以及需要繼續工作以補貼其不斷減少的養老金的老年勞工。

僱主們需要創造合適的就業條件，以將各類人群吸引至勞動市場來；同樣的，政府也可以建立合適的法規環境以幫助僱主們將這些人群充分吸納到經濟體制內。

要使失業和待業人群，尤其是長期不工作的人群，重返就業市場，需要對其進行基本技能及良好職業道德的培訓。

萬寶華的TechReach勞動力開發計畫，旨在為美國和加拿大的失業和待業人群提供待遇良好的IT職位，該計畫包括大量培訓、認證、工作推薦和就業指導，以期為企業提供新的專業技術人才資源。

透過與La Plata國立大學及阿根廷各專業公司首次合作的Jovenes con Futuro（有前途的年輕人）專案，萬寶華為社會、文化和教育上的弱勢年輕族群提供了培訓和工作經驗，使他們更容易融入勞動市場。

## 推廣多方就業管道

透過多方就業管道，可以發掘更多潛在的勞動資源。在眾多勞動力中，女性、老年人、殘障人士和未成年人的價值都被低估了，但是他們卻是不可忽視的潛在人才資源。

僱主們需要設定期望目標，並將企業文化變得更廣泛包容，幫助這些群體加入勞動市場。例如，萬寶華與墨西哥政府合作的Caminemos Juntos（讓我們一起同行）專案，已經幫助數百名殘障人士加入勞動市場，獲得工作職位。

僱主們還可以投資“殘障者輔助”技術，幫助殘障人士投入職場。例如贊助可以朗讀文字的電腦閱讀軟體、製作視力微弱人群可訪問的網站，以及為身體殘障人士所改裝過的電腦控制鍵等計畫。

2004年，萬寶華（美國）憑藉其獨特的就業項目被國家商業及殘障人協會評選為年度最佳僱主，這些計畫包括職業定位、廣泛工作培訓、深度的了解殘障文化和員工的適應性培訓，以及與社區合作，為殘障人士打開就業之門。

美國的殘障人士法案生效後的15年，依然有2/3以上的失業殘障人士說想要工作，但是僅1/3真正獲得工作機會。

D&I Workers with Disabilities, "Fix Attitudes and Bust the Myths" by The Honorable Alexis M. Herman, U.S. Secretary of Labor (1997-2001)

## 擴大培訓和開發能力

由於教育政策需要一定的時間才能見效，僱主們需要在職業技能和技術培訓方面擴大開發能力，以挖掘企業內部合適的人才的資源。這個過程成本較高，為維持所需的人才供給還需要支付獎金分紅。

有太多的僱主將培訓視為不切實際的。雖然大企業有著相當良好的培訓計畫，但他們不強制規定參予，因為公司沒有時間培訓。在人才技能短缺的未來，僱主們這樣的態度是不可取的。

## 方便技能學習/技能提升

僱主們需要千方百計留住有技能及適應能力強的人才，不管他們現在在企業中所扮演的角色是什麼。僱主們無法承受解雇5000名技能不足的職員後再招聘5000名擁有合適技能職員的昂貴代價。人才短缺意味著仔細且及時關心那些身處於多餘或即將被淘汰職位的人員，幫助他們進行新技能培訓和提升，從而填補新的職位。

## 鼓勵延長工作壽命

僱主們可以透過創新的途徑來延長個人工作壽命以增加可用人才總量。對於身處未來人才短缺狀況中的僱主和求職者們來說，50歲就要退休的現實將越來越無法落實。僱主需要鼓勵年老者繼續工作，以及為退休人員提供重新培訓以返回壓力和需要花費時間較小的職位，如分享工作經驗和用自己的技能培訓新人等。

現在在OECD國家中，40%的失業老年人（50—60歲），差不多是25—49歲年齡段人群的二倍。

Bruno Tobback, Chair's conclusions,  
OECD Forum on Ageing, 2005.10.18

## 進行工作重新設計

減少非必要性工作職位中涉及高技能的部份，透過重新設計工作職務來減少工作中的低技能元素，公司可以減少對高要求職位的需求，同時並創造了新的低技能職位，而這些職位有更多人可以勝任且有更多人才可以選擇。

例如，在美國註冊護士（RN）非常缺乏，因此衛生保健機構認可RN工作不需要有學位的護士，且可以透過人才派遣的形式填補職位。創造低技能的護理助理職位以處理低技能要求的工作，從而減少了對許多註冊護士的需求，因為註冊護士們可以將時間只花在需要她們的技能的工作上。

自動化也可用於減少某些低技能的例行工作。多年來，自動化應用已經減少了製造工廠對低技能員工的需求，但是現在自動化應用還擴及到了減少對更高技能職位的需求上。例如，由於公司借助各種自動化軟體的應用處理諸如工資單、人力資源管理此類的流程，減少了對於以前處理這些任務的IT、HR和會計專家的需求。

透過分析高需求的工作及確定這些工作中哪些方面可以重新設計或自動化，僱主們將可以更牢固地留住高技能雇員，同時使他們接受更大的挑戰，因為他們將可以從工作中的繁雜的程序中跳脫出來。

## 靈活運用可用人才

經驗交流和提高勞動力可以創造潛在備用人才或替代性人才資源，並為企業在維持所需技能方面提供更大的靈活性。此外，僱主們也可在勞動市場中引入更多臨時員工—透過人才派遣、合約雇用、諮詢以及外包來滿足多樣化的需求。

對於大公司來說，填補空缺的行政助理職位採用臨時勞動力已經不是新鮮事了，這是提昇勞動力的必然做法。如今的企業要比以前吝嗇的多，他們希望使用越來越少的勞動力，得到更多利益。現在，管理階級將不會讓公司走回過去那個擁有眾多員工的時代了—就算他們想，股東們也不會允許。

## 投資剩餘的海外外包機會

透過海外獨資子公司或透過外包給海外供應商的方式，將工作外包給低工資或勞動力更充足的地區，這種做法對於製造業、事務型企業和不需要與客戶密切接觸的服務業將變得越來越可行，雖然只有某些非策略性或業務上不重要的工作才允許這樣的外包。

這樣的做法將持續可行，但只在那些實行海外外包或外包仍然可以壓縮成本的地區才可行。

## 磁鐵效應和留人策略

在人才短缺、競爭激烈的將來，所有企業都要爭做“首選僱主”，也要善於吸引所需的人才並長期留住人才。這意味著要提供各種有利經驗、多樣化的激勵機會，良好的升遷遠景以及工作條件，其中包括彈性工作制、父母安置和慷慨的年度福利津貼，進而創造出良好的工作與生活平衡狀態。這樣的“模範僱主”才可以吸引員工並提高其忠誠度。

為了解決人才短缺問題，公司的人力資源管理階層需要分析總體人才需求，並計畫如何招聘人才。萬寶華開發了一項名為人才價值管理（VTM）的服務，該服務為整體計畫策略方法，針對人才招聘和整個就業週期中的人才可用性，旨在強化公司所進用之人才。

執行全球人才招聘策略可降低  
70%的成本：50%來自勞動力  
獲利，15%來自流程改進，5%  
來自任務重新設計。

麥肯錫全球機構

人才價值管理（VTM）的服務將人力資源單位作為將資源完全整合的戰略管理團隊，要對公司中的各職位進行細分，無論這些職位處於何種傳統“地窖”中或在企業中的級別。這樣的細分可以根據執行工作所需的資質、技能、能力和經驗及其對公司業務的戰略價值進行分類，戰略價值根據各職位對公司業務運營的重要性的找到替代者的難度來評斷。

一旦這樣的細分完成後，HR管理階層就可以決定哪些職位需要留在公司內部，哪些職位可以外包，哪些職位需要放在公司國內的運營核心，哪些職位在海外分公司可以發揮同樣作用。

這項分析及招募辦法使管理層能夠根據各種不同的人才類型制定相對應的招募條件，並在整個招募週期中採取最合適的方法進行管理。可以透過實施專門的人才留任策略來挽留最具有價值的員工，這些員工不僅侷限於高層管理者，還包括整個公司中佔據最重要戰略地位的人員。



## 與招募服務機構建立合作關係

時下，與專業招募機構建立戰略夥伴關係是一種頗為精明的手段。採用戰略途徑實現“全球”人才管理與規劃可以使僱主們對何時需要人才以及需要什麼樣的人才了然於胸。與一個可信賴的招募服務戰略合作商分享策略意味著該合作商將始終瞭解客戶公司未來在人數、技能以及文化方面的可能需求，並能夠開展計畫來招募、培訓以及籌備所需人才（包括長期人才與短期人才），以在需要時提供。

## 個人：趕上競爭的步伐

所有這類短缺現象的要件是什麼？人才，也就是個體求職者他們本身？這種人才短缺的趨勢對求職者會產生什麼樣的結果？

迄今為止，人們一直認為，他們所具備的證書、技能以及經驗，將持續許多年在其所服務的公司發揮領導者作用並為他們自身帶來極大的幫助，然而這種經驗已不再適用。科技加速的成長以及企業家的變化導致許多一度“熱門”的技能迅速走下坡，並淪為徹底的“冷門”。在將來，許多人會發現，儘管勞動市場中的人才短缺現象看似使工作更加穩定，但是他們的技能和經驗卻早已過時且無人問津。

現在，一個職位從熱門淪為冷門的速度和產品的生命週期變化一樣快。一度生命週期有3年的技能現在只有9個月。網管在不久之前還是一種頗為熱門的職業，而現在，透過軟體就可以運用現成的程式管理網站，因此這類技能需求大幅縮小。

圖表：2006年的熱門職業

全球十大 短缺人才	台灣十大 短缺人才
1. 銷售代表	1. 研發人員
2. 工程師	2. 業務人員
3. 技術人員（主要是生產/營運方面、工程方面以及維護保養方面）	3. 技術員
4. 生產作業操作員	4. 工程師
5. 技術工人（主要是木匠、焊接工和水管工等）	5. 高階主管
6. IT技術人員（主要是程式人員/開發人員）	6. 作業員
7. 行政助理/個人助理	7. 品管人員
8. 駕駛員	8. 駕駛
9. 會計人員	9. 專案主管
10. 管理層/高階管理人員	10. 設計人員

當人們發現，12個月前他們還能因為自己是高需求人才而獲得一份豐厚的收入，而現在卻突然不再像以前那樣受到老闆的重視和重用，對他們而言這非常值得深思。每種行業都有自己的緊縮速度，但在這科技永無止盡進步的大環境中，員工的再培訓變得十分重要。

人們能夠採取哪些行動來確保自己擁有必要及相關的技能，以便在今後十年中具有競爭力並獲得一份有活力、有報酬的工作呢？

## 維持和更新技能

最近幾年，我們一直聽說，未來的人們將在其工作生命週期內擁有數份不同的工作，甚至事業。這種趨勢在將來將更加明顯。

人們必須意識到，他們參加工作時所憑藉的技能未必能夠幫助他們渡過整個工作生命週期。不斷的發展與培訓技能—活到老、學到老—將會成為普遍現象。在要求政府與僱主共同負責提供工作機會的同時，也必須依靠自己來把握每一個可利用的接受培訓、提昇技能以及學習新技能的機會。

如今，許多僱主自己使用培訓教材，不再將員工送至培訓中心接受數星期的培訓。培訓被安排在晚上、週末或午餐時間，但員工卻不理會這樣的培訓。如果培訓與薪水有關，或許他們會選擇參加培訓。雖然很多人需要培訓，但是他們卻不接受。

人們將有責任對他們的職業及興趣進行定期評估，在目前職位將被淘汰的情況下確定其他可能的職業道路，以及制定計劃來籌備並從事這些職業。僱主的HR團隊可以協助進行職業規劃及諮詢。

人們也可以採取繼續投身勞動市場以及隨時準備上班（無論是兼職還是全職）的態度來幫助自己與其他更多人。

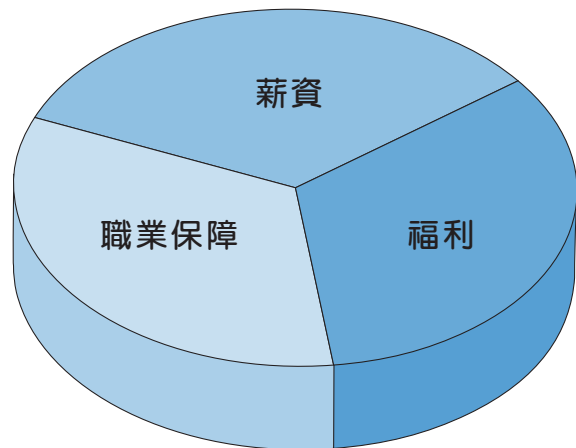
## 利用工會的主動性

工會通常都瞭解，提高成員興趣的最佳辦法是將重點放在工資、福利以及職業保障。同樣的，他們也必須為其成員改變自身工作的重點，並實行在職訓練來作為保障職業的方法之一。

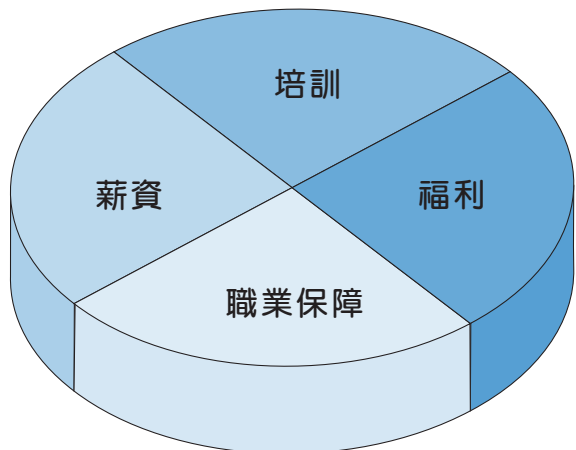
工會最終都是要面臨與其他人同樣的問題：培訓員工以及“提升員工技能”的需求。工會需要捫心自問，如何讓成員們擁有合適的技能並確保他們不會因為沒有相應的技能而失業。

因此，工會（例如，全美汽車工人聯合會，那裏有上百個職位被淘汰，工人們紛紛被解僱）必須採取積極有效的辦法來向成員傳授新技能以彌補技能差距，並著眼於先發制人的再培訓與技能提升措施，以確保工會成員們的技能不會被淘汰。

圖表：工會目前與今後的重點



目前



以後

有充分的理由可以證明，工會代表應與僱主的HR管理人員展開緊密的合作，共同規劃對成員的培訓並透過自身的設施或借助就業服務機構組織培訓。這將同時為員工和僱主帶來好處，因為它能在未來職業技能短缺的年代幫助員工保證就業，同時使僱主保留公司現有的一批知識豐富的員工。



## 結語： 必須未雨綢繆

不同趨勢已導致世界各行各業出現嚴重的人才短缺現象，這些趨勢將在今後的十年中愈演愈烈，並持續下去。

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

解決人才問題並非不可能，但是需要採取整合策略途徑來進行人才管理，包括從規劃及招聘一直到培訓、發展以及留任。

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

麥肯錫的調查表明，那些使用最佳人才管理策略的公司“給予股東的報酬率比業界平均報酬率要高出22個百分點”<sup>2</sup>。儘管人們認為人才管理並非是實現這種績效的唯一因素，但這些證據證明了人才管理無疑是實現優良績效最強有力的因素之一。

\* \* \*

在人們認真對待人才短缺的問題並將其作為策略思考前，不可避免的會遭遇隨之而來的困難。如果沒有困難，很容易就會將問題束之高閣或任憑他人解決。

在一個需求量高及供給方式不斷在改善的世界中，只有找出最佳方案來解決人才短缺問題的僱主，及因應未來職場趨勢而不斷充實自己的僱員，才將是贏家。

### 參考資料

1 Key Indicators of the Labour Markets, 4th Edition, ILO, Geneva, 2005.

2 Elizabeth L. Axelrod, Helen Handfield-Jones, and Timothy A. Walsh, “War for talent, part two”, The McKinsey Quarterly, 2001 Number 1.

萬寶華企業管理顧問股份有限公司  
106台北市敦化南路二段105號13樓  
電話:02-2784-5352 傳真:02-2784-5332  
email: [manpower@manpower.com.tw](mailto:manpower@manpower.com.tw)  
[www.manpower.com.tw](http://www.manpower.com.tw)

© 2006, Manpower Inc. 版權所有