2023 民生消費產業人才白皮書

內需爆發人才荒如何解

104人力銀行

— 2023年7月 —

01 序言

序言

缺工，已經影響了你我的生活！上館子，候位、點餐、等菜、茶水、結帳，只能等待。店家週轉率衝不高，不是沒客人，而是沒服務人員，只好門庭若市於外。怎麼解？

104人力銀行連續第四年發表產業人才白皮書，不同於過去三年連續關注全球爆紅的半導體產業人才，今年，我們將觸角延伸到五大民生消費產業，包括餐飲業、零售業、批發業、住宿服務業、以及運動及旅遊休閒業，除了缺工已影響上千萬名消費者的日常，也因為五大民生消費產業的從業人員超過兩百二十萬人，全國平均每四位受僱者，就有一位來自民生消費產業，為數甚多。

我們分析最近十年，共計8.6萬家民生消費產業的1,018萬筆徵才職缺，以及最近十年，六十三大產業共計777萬筆薪資資料，其中，近191萬筆薪資資料來自民生消費產業。撰寫過程中，一再出現的缺工，一再出現的低薪，已是眾所周知的艱困事實，找出背後的結構原因，提供人才職涯加值以及企業人才解方才是我們真正的數據責任(data responsibility)。

令人安慰的是，民生消費產業雖然勞力密集，附加價值率低於科技製造業，但我們找出了八大薪資亮點職務、五大薪資強彈職務，雖僅是民生消費產業中的少數職務，但已驗證餐廚技術、專業研發、以及知識顧問仍可在低薪的民生消費產業中，因關鍵技術、因附加價值提高而讓薪資價格勝出。又如，我們已見到企業開始聘用中高齡填補人才，開始為了中高齡而進行職務再設計，同時調降兼職、調升正職的職缺比重，除了穩定人才來源，也創造職場安定，深度人才培力。然而，這些解方只能緩解局部的缺工壓力，如何有感加薪？如何留住並吸引人才？如何開挖現有人才？如何用對人提升附加價值？依舊是民生消費產業的經營關鍵和難題。

為了讓數據更貼近真實，今年，我們仍持續訪談民生消費產業的人資招募主管、以及工作者，期望提供產官學研五大幫助：

幫助企業攬才，協助企業多元徵才、開發人才，改善人才短缺。
幫助企業留才，了解市場及區域薪資，搭配完整的薪資福利，留住人才。
幫助職人判斷，透過企業人資長對人才的期望、以及職人的真實經歷，客觀呈現產業的工作樣貌。
幫助職人發展，了解各地區徵才全貌、薪資水平、及入職應具備的技能及心理素質。
幫助學校課程，了解產業對核心職務的技能需求、以及企業徵才趨勢，改善學用落差。

104《民生消費產業人才白皮書》期待和您一起思考，當人才稀缺，您是人力？還是人才！您招募的是人力？還是人才！

104人力銀行　2023年7月

02 摘要

摘要 SUMMARY

2023年《民生消費產業人才白皮書》 有六大發現：

一、大缺工！民生消費產業每月徵才38.2萬人，求才難度是整體市場4.4倍！

民生消費產業的人才缺口自2021年第四季起連創歷史新高，2023年第一季平均每月需求38.2萬人，相較於疫情谷底(2020年第二季)增加123%。缺工壓力持續，2023年第一季「求供比」高達8.0，遠高於整體市場的1.8，民生消費產業求才難度是整體市場的4.4倍！

二、餐飲業最缺！每月徵才17.2萬人，半數人才缺口來自餐飲業

隨著疫後經濟復甦，線上轉實體的民生消費產業大噴發！受傷愈重的產業、反彈力道愈強。五大產業的人才缺口，以疫情海嘯第一排的餐飲業最缺人，2023年第一季平均每月需求17.2萬人，其次是零售業短缺10.6萬人，批發業短缺5萬人。

三、最缺第一線人員！平均每四缺，有一缺是餐飲服務生

民生消費產業的前五大職缺，多為第一線人員。因餐飲業居人才短缺之冠，又以直接服務人員為多，整體民生消費產業平均每缺四人，有兩缺來自餐飲業，有一缺餐飲服務生，總計短缺8.8萬名餐飲服務生。另外，零售業及批發業皆最缺門市/店員/專櫃人員，平均每月人才缺口共約5.4萬人，同屬第一線人員。

四、中南部消費增強、在地人才供應不足，同陷缺工壓力

疫後民生消費產業全面復甦，整體民生消費產業的工作機會雖有55.8%集中於北部，但中南部在地人才供應有限，人口引入不容易，和疫情之前相比，中部工作數占全台比重增加1.1個百分點，南部增加3個百分點，中南部民生消費產業同樣面臨人才短缺壓力。

五、薪資皆有漲，仍居全產業後段班

2023年，六十三個產業職人平均月薪44,725元，比疫情前2019年成長12.6%。五大民生消費產業職人平均薪資皆有上漲，同期平均增幅在8.6%~16.3%不等，但因薪資仍居後段班，增幅相對無感，不利企業徵才留才。

六、八大薪資亮點職務！五大薪資強彈職務！餐廚技術、專業研發勝出

民生消費產業前五大高薪職務中，共有八大薪資亮點職務平均月薪顯著高於整體產業相同職務，例如：藥師、食品研發人員、中西日式廚師、西點/蛋糕師、國外業務人員、網頁設計師等。平均月薪比五年前的成長幅度，明顯超越整體市場增幅(12.6%)的五大薪資強彈職務，例如：顧問人員、藥師、業務支援工程師、網頁設計師、日式廚師。

目錄 CONTENTS

01 | 01 序言

03 | 02 摘要

09 | 03 徵才趨勢

17 | 04 薪資趨勢

目錄 CONTENTS

28 | 05 職人故事

43 | 06 企業徵才實務

55 | 07 觀點建議

58 | 08 資料來源及工具包

03 徵才趨勢

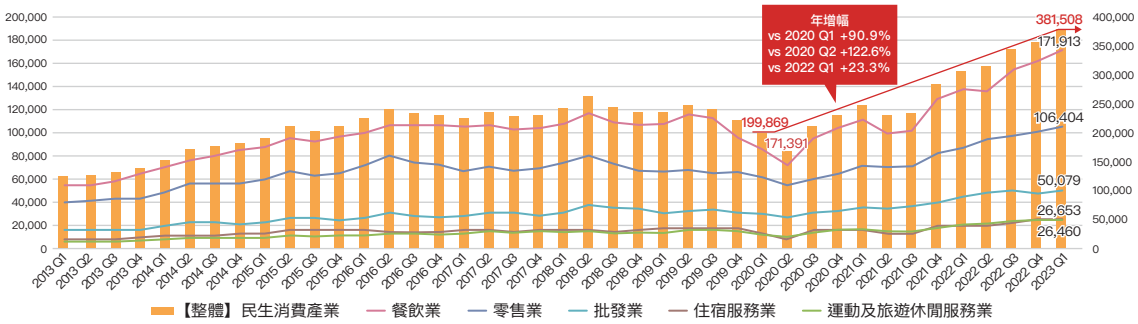
民生消費大缺工！平均每月人才缺口達38.2萬人
企業徵才需求比疫情谷底暴增123%
徵才難度是整體市場的4.4倍！

此人才白皮書分析民生消費產業當中，徵才最多的前五大產業：餐飲業、零售業、批發業、住宿服務業、運動及旅遊休閒服務業，並觀察此五大民生消費產業最近十年來的徵才缺口、以及薪酬變化。

2020年第二季，五大民生消費產業平均每月徵才規模因疫情重創降到17.1萬人，當時創下2014年第三季以來的七年新低。隨著疫情趨緩、市場解封、民間消費持續擴張，自2021年第四季起，徵才規模已超越疫情之前的水準。截至2023年第一季平均每月徵才38.2萬人，比2020年第二季谷底17.1萬人大增122.6%，三年同期增幅90.9%、單年同期增幅23.3%。

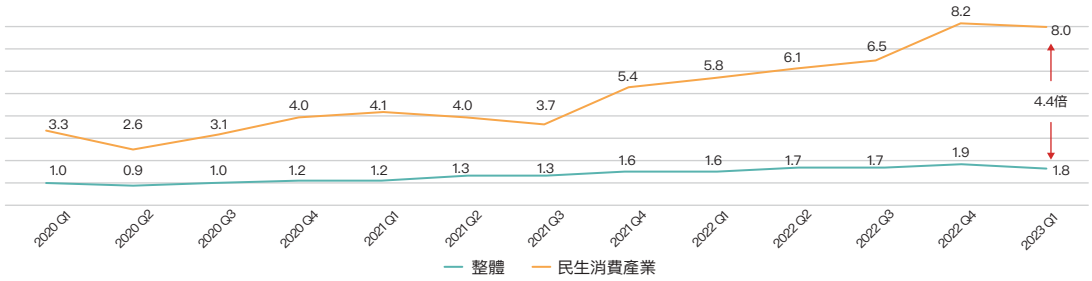
民生消費產業的人才缺口持續擴大，2023年第一季「求供比」高達8.0，平均每位想進入民生消費產業的求職者可分到8個民生消費產業的工作機會，遠高於整體市場的1.8，「事浮於人」民生消費產業的企業徵才難度是整體企業的4.4倍！

整體民生消費產業近十年徵才趨勢



資料來源：104人力銀行 / 資料說明：整體民生消費產業以及子產業2013~2023年每季月平均徵才人數

2020~2023年整體民生消費產業每季「求供比」趨勢



資料來源：104人力銀行

資料說明：1.民生消費產業，指餐飲業、零售業、批發業、住宿服務業、運動及旅遊休閒服務業

2.求供比 = 工作機會數/ 求職者人數。愈高，表示求職者可分到的工作數愈多，愈有利於求職者。愈低，表示求職者可分到的工作數愈低，愈不利於求職者。

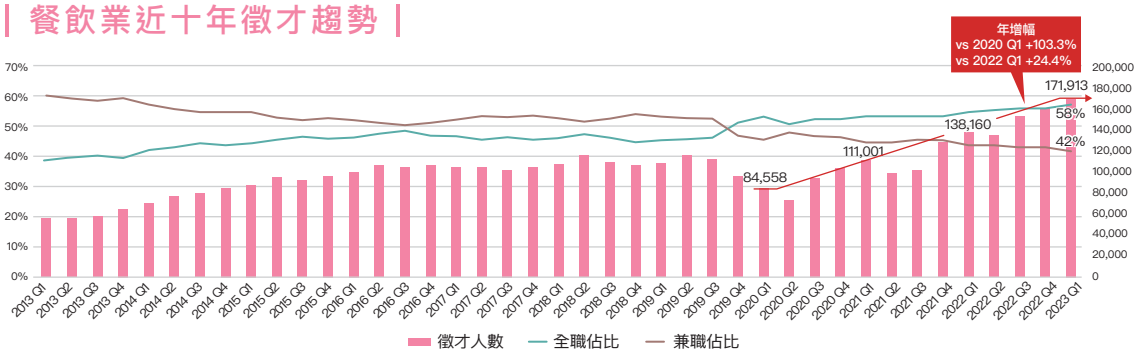
人才短缺一半來自餐飲業，平均每月短少17.1萬人
餐飲招募新趨勢！增正職、降兼職，
盼穩定吸引人才投入

五大民生消費產業當中，人才缺口最大的是餐飲業，平均每四個缺，就有兩缺來自餐飲業，其中一缺是餐飲服務生。2023年第一季平均每月短缺17.1萬人，其次為零售業10.6萬人、批發業5萬人、住宿服務業2.7萬人、運動及旅遊休閒業2.6萬人。

因民生消費市場需求強彈，缺工難解，基本工資又連續七年調升，企業招募型式多元翻轉！過往餐飲業「兼職占六成、正職占四成」的徵才結構已出現變化。2019年第四季開始，兼職占比低於正職，截至2023年第一季，「兼職占42%、正職占58%」，餐飲業因疫後拓點的需要，加上缺工壓力有增無減，陸續以正職排班穩定、福利較優吸引人才，同時也力抗基本工資連續多年調漲可能造成「用時薪計算全月收入，可能比月薪計算還高」的現象。

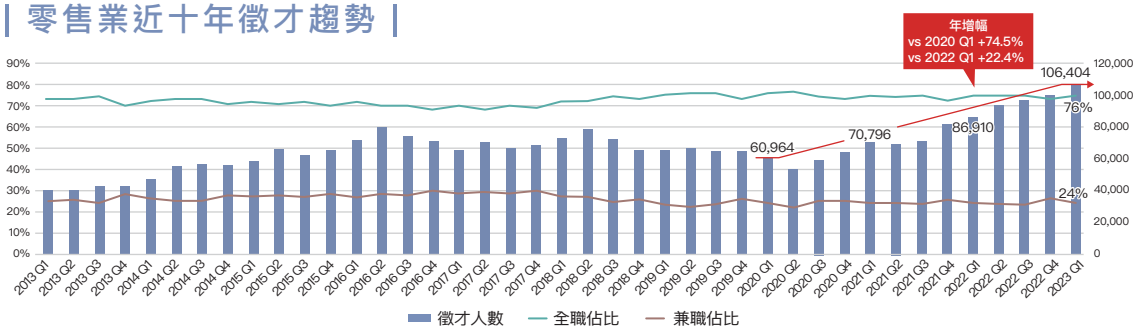
五大民生消費產業中，餐飲業兼職占比最高、人才缺口最大，招募策略的調整幅度比其他四大產業來得明顯。

餐飲業近十年徵才趨勢



資料來源：104人力銀行 / 資料說明：餐飲業於2013~2023年每季月平均徵才人數及招募全職、兼職占比

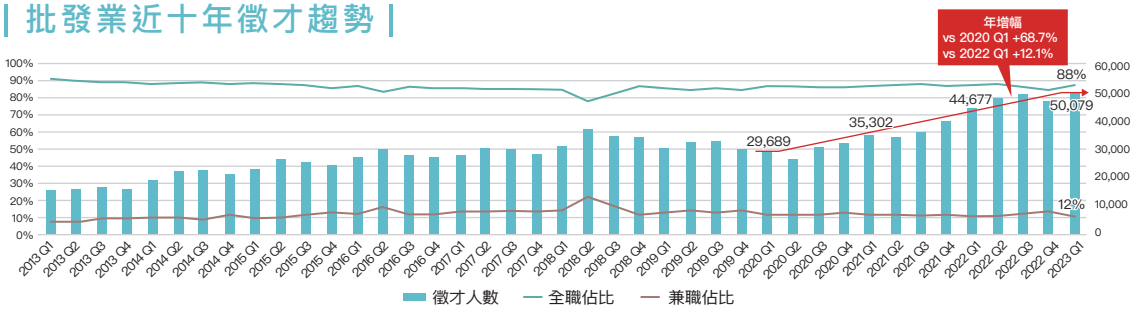
零售業近十年徵才趨勢



資料來源：104人力銀行 / 資料說明：零售業於2013~2023年每季月平均徵才人數及招募全職、兼職占比

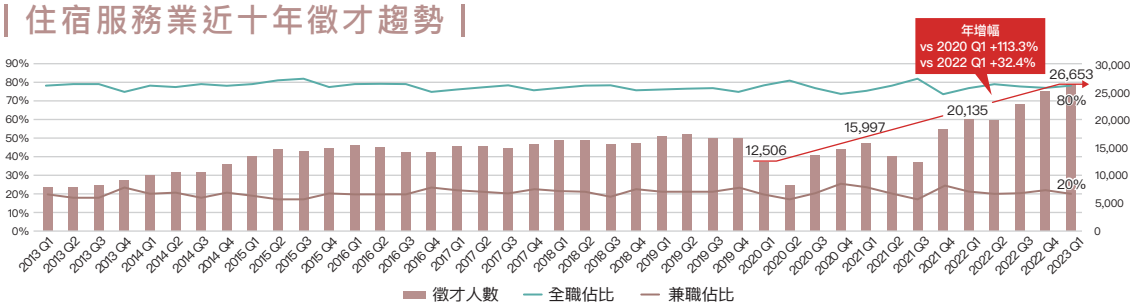
徵才趨勢

批發業近十年徵才趨勢



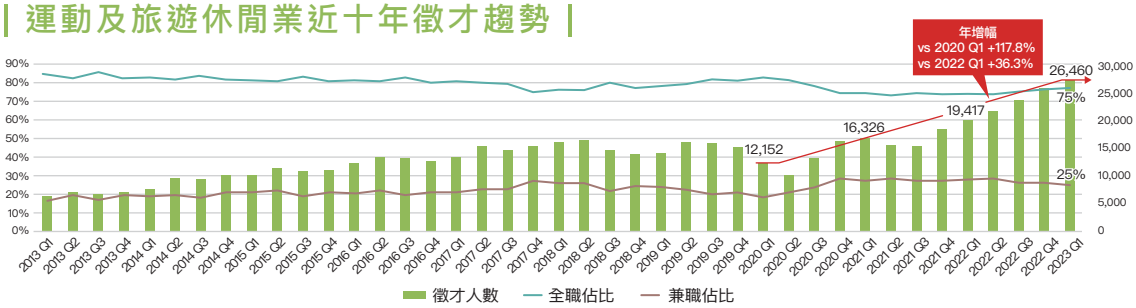
資料來源：104人力銀行 / 資料說明：批發業於2013~2023年每季月平均徵才人數及招募全職、兼職占比

住宿服務業近十年徵才趨勢



資料來源：104人力銀行 / 資料說明：住宿服務業於2013~2023年每季月平均徵才人數及招募全職、兼職占比

運動及旅遊休閒業近十年徵才趨勢



資料來源：104人力銀行 / 資料說明：運動及旅遊休閒業於2013~2023年每季月平均徵才人數及招募全職、兼職占比

民生消費產業　最缺第一線人員

人才缺口最大的餐飲業最缺餐飲服務生，占比達51%；零售業最缺門市/店員/專櫃人員，占比達43%；批發業也缺門市/店員/專櫃人員，另因電商消費之勢，後勤作業員/包裝員、倉管等需求，也比疫情同期暴增一倍以上。

住宿服務業最缺飯店工作人員，多為房務和清潔員，占比達43%；運動及旅遊休閒服務業最缺運動教練，職缺需求三年成長135%，主因國人健康意識抬頭、健身房和健康產業疫後擴張，以及運動教練同時具有招攬會員的關鍵角色。

餐飲業 前五大徵才職務

排名	職務名稱	2023年Q1月平均工作機會數	年增幅	
			vs 2022Q1	vs 2020Q1
	餐飲業總體	171,913	103.3%	24.4%
1	餐飲服務生	87,548	25.8%	94.4%
2	餐廚助手	21,454	21.7%	125.4%
3	門市 / 店員 / 專櫃人員	11,803	19.1%	101.6%
4	調酒師 / 吧台人員	8,498	14.5%	111.1%
5	中餐廚師	5,481	44.8%	163.2%

零售業 前五大徵才職務

排名	職務名稱	2023年Q1月平均工作機會數	年增幅	
			vs 2022Q1	vs 2020Q1
	零售業總體	106,404	74.5%	22.4%
1	門市 / 店員 / 專櫃人員	45,932	28.0%	79.8%
2	店長 / 賣場管理人員	5,044	40.5%	25.7%
3	售票 / 收銀人員	3,957	21.6%	116.4%
4	國內業務人員	3,949	17.9%	54.9%
5	儲備幹部	2,321	–34.5%	18.0%

徵才趨勢

批發業 前五大徵才職務

排名	職務名稱	2023年Q1月平均工作機會數	年增幅	
			vs 2022Q1	vs 2020Q1
	批發業總體	50,079	68.7%	24.4%
1	門市 / 店員 / 專櫃人員	8,201	26.6%	84.0%
2	國內業務人員	5,389	14.6%	43.0%
3	作業員 / 包裝員	2,257	–23.1 %	126.1 %
4	業務助理	1,547	19.8%	82.1 %
5	倉管	1,362	–0.9%	116.4%

住宿服務業 前五大徵才職務

排名	職務名稱	2023年Q1月平均工作機會數	年增幅	
			vs 2022Q1	vs 2020Q1
	住宿服務業總體	26,653	113.3%	32.4%
1	飯店工作人員	11,534	34.4%	116.6%
2	餐飲服務生	3,949	27.5%	95.6%
3	櫃檯接待人員	1,511	53.4%	143.5%
4	飯店或餐廳主管	1,242	40.6%	97.2%
5	西餐廚師	1,051	46.3%	179.7%

運動及旅遊休閒業 前五大徵才職務

排名	職務名稱	2023年Q1月平均工作機會數	年增幅	
			vs 2022Q1	vs 2020Q1
	運動及休閒業總體	26,460	117.8%	36.3%
1	運動教練	4,537	24.8%	135.7%
2	國內業務人員	3,126	35.1%	167.5%
3	櫃檯接待人員	2,677	27.9%	598.4%
4	門市 / 店員 / 專櫃人員	1,986	47.6%	15.2%
5	餐飲服務生	1,444	11.9%	52.2%

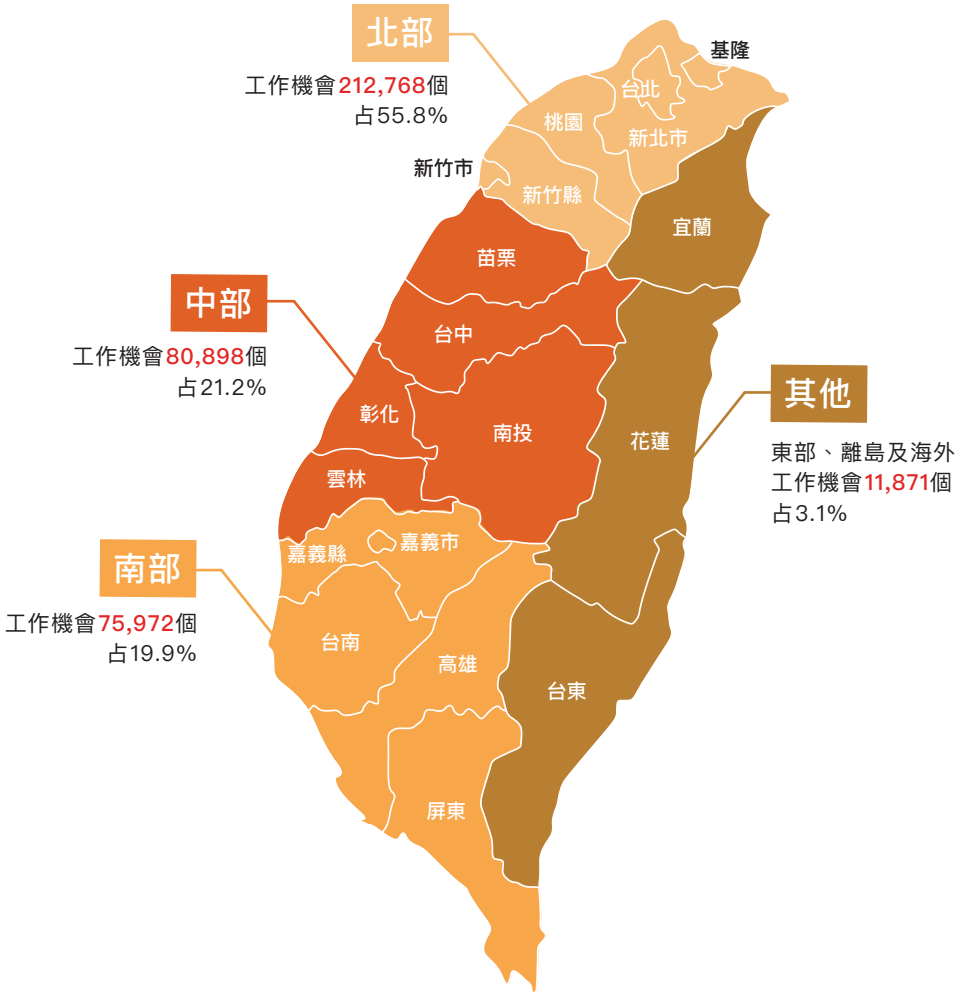
資料來源：104人力銀行

資料說明：民生消費五大產業於2023年第一季平均每月徵才人數最多的前五大職務

北部人才缺口最大！中南部缺工壓力上升

北部地區人口密集，龍頭品牌較多，同時匯集各式民生消費產業。
截至2023年第一季，38.2萬個民生消費產業的工作機會，其中約21.3萬個、55.8%集中在北部，約8.1萬個集中在中部、占21.2%，約7.6萬個集中在南部、占19.9%，東部、離島及海外地區僅占3.1%。

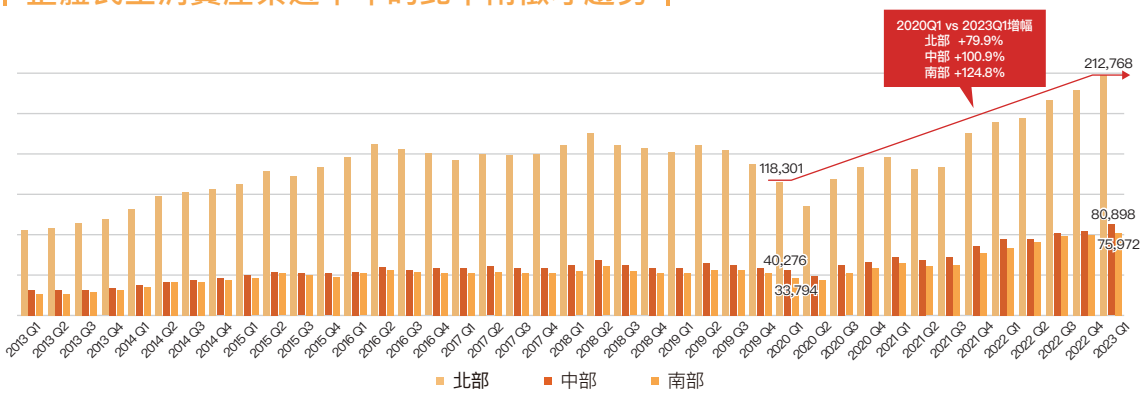
疫後民生產業大復甦，全台各區的工作數都有顯著成長。
若觀察各區占比消漲，2023年第一季比2020年第一季，則呈北部降、中部和南部上升，主因中部和南部民生消費持續發展，但在地人力供給及流入卻無法跟上，全台民生消費產業都出現人才荒。



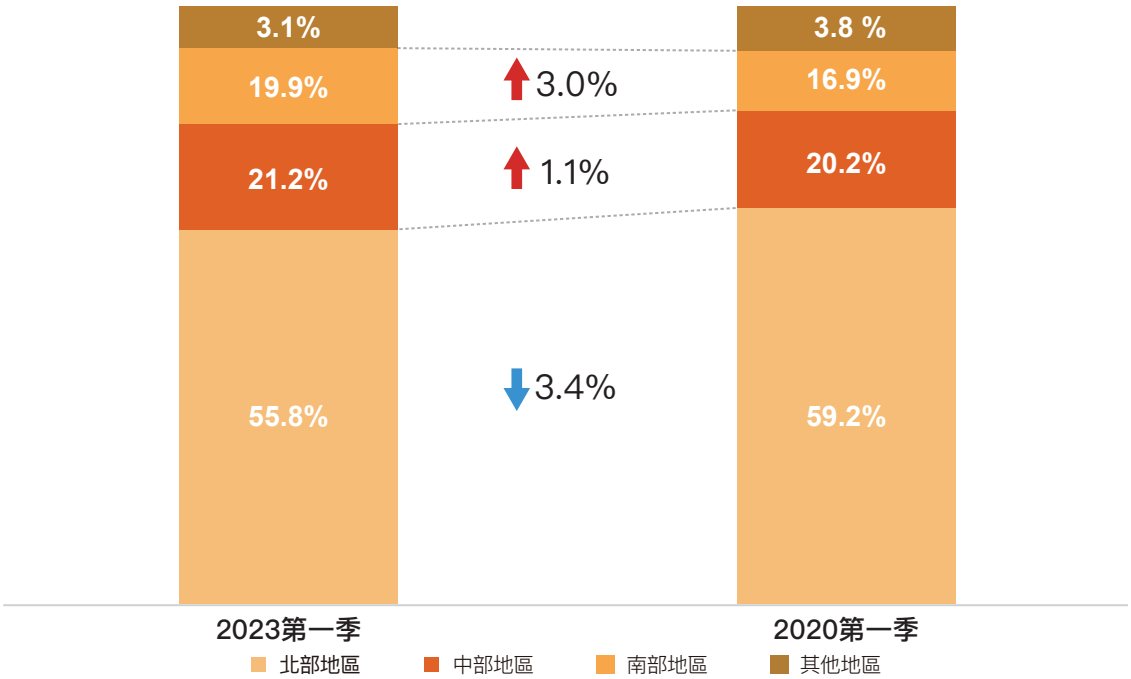
資料來源：104人力銀行
資料說明：整體民生消費產業2023年Q1在各地區的需求人數及占比

徵才趨勢

整體民生消費產業近十年的北中南徵才趨勢



2020年 v.s. 2023年整體民生消費產業的北中南需求人數占比



資料來源：104人力銀行

資料說明：整體民生消費產業於2020年Q1(疫情期間)與2023年Q1需求人數各地區占比增減

04 薪資趨勢

加薪潮四起！留才搶才效果尚待發酵
民生消費產業平均月薪偏低，加薪幅度未明顯拔尖，職人薪資財富效果有限

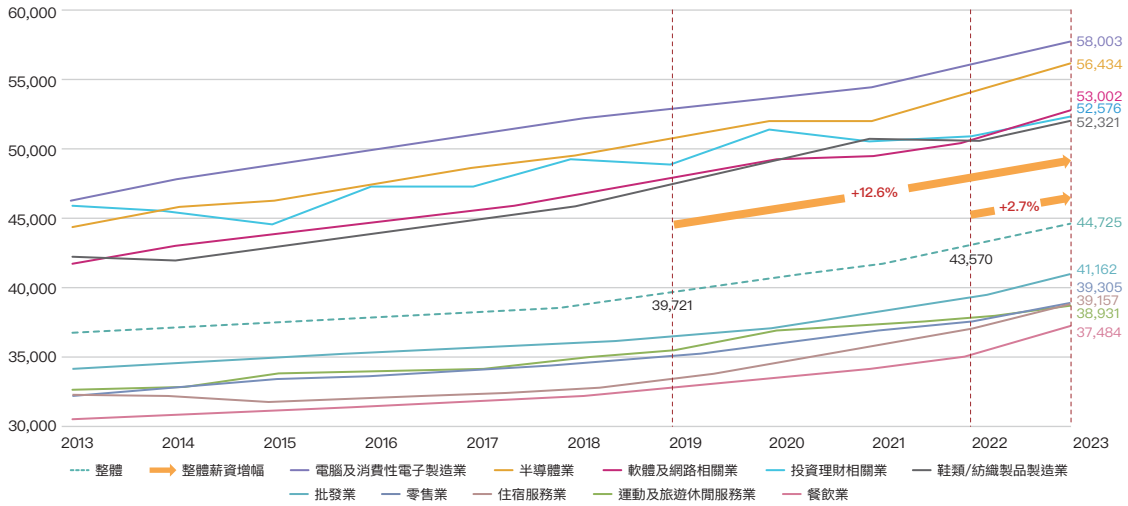
2023年整體六十三個產業職人平均月薪44,725元，五大民生消費產業排名落後。其中，批發業平均月薪41,162元，排名第40名；其他四大產業平均月薪都不到四萬元，零售業39,305元、排名第50，住宿服務業39,157元、排名第51名，運動及旅遊休閒服務業38,931元、排名第53，餐飲業37,484元、排名第60。

按工作地區來看，五大民生消費產業皆以北部職人薪資較高，略比中部及南部高出8%~15%，十年來，北中南薪資差異不大，僅北部零售業平均月薪41,299元，北部住宿服務業41,280元，近十年來首次達到4萬元。

五大民生消費產業職人平均月薪，2023年比2019年疫情前，五年累計薪資增幅為：住宿服務業16.3%、餐飲業13.7%、批發業12.1%、零售業11.4%、運動及旅遊休閒服務業8.6%。相比同時期的市場均標：整體六十三個產業職人平均月薪增幅12.6%，以及國內基本工資時薪從150元調升至176元，累計升幅17.3%，月薪從23,100元調升至26,400元，累計升幅14.3%，五大民生消費產業職人月薪平均增幅並未明顯高於市場均標，加上月薪排名墊後，職人薪資的財富效果有限，若無法擴大調薪幅度、加碼福利誘因、或改善勞動條件，將不利於企業留才搶才。

薪資趨勢

主要產業的平均月薪

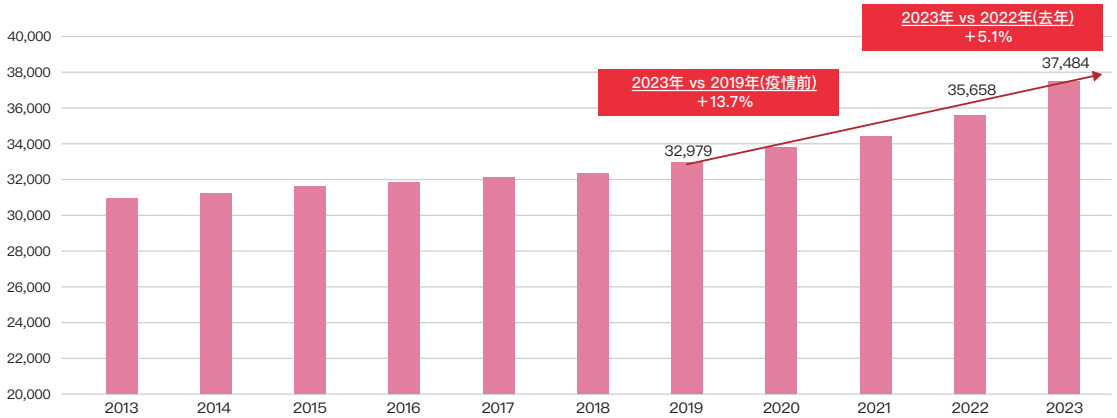


資料來源：104人力銀行求職會員資料庫

資料說明：2013~2023年主要產業的平均月薪(單位：元)

薪資趨勢

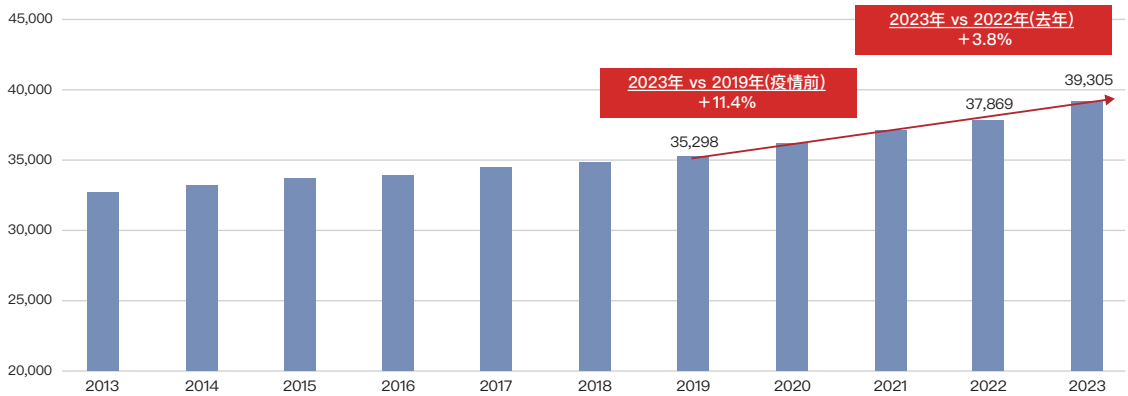
餐飲業2013~2023年之平均月薪趨勢



資料來源：104人力銀行求職會員資料庫

資料說明：2013~2023年餐飲業的平均月薪趨勢及增幅(單位：元)

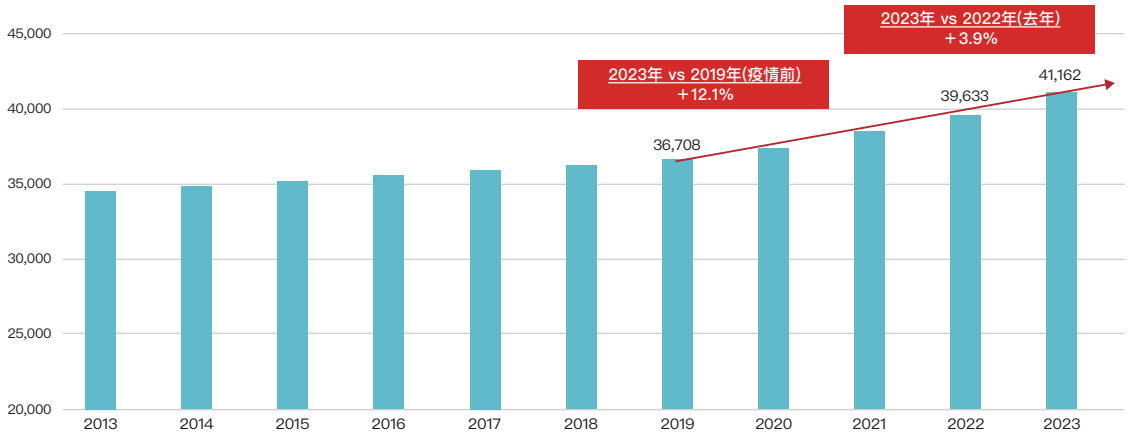
零售業2013~2023年之平均月薪趨勢



資料來源：104人力銀行求職會員資料庫

資料說明：2013~2023年零售業的平均月薪趨勢及增幅(單位：元)

批發業2013~2023年之平均月薪趨勢

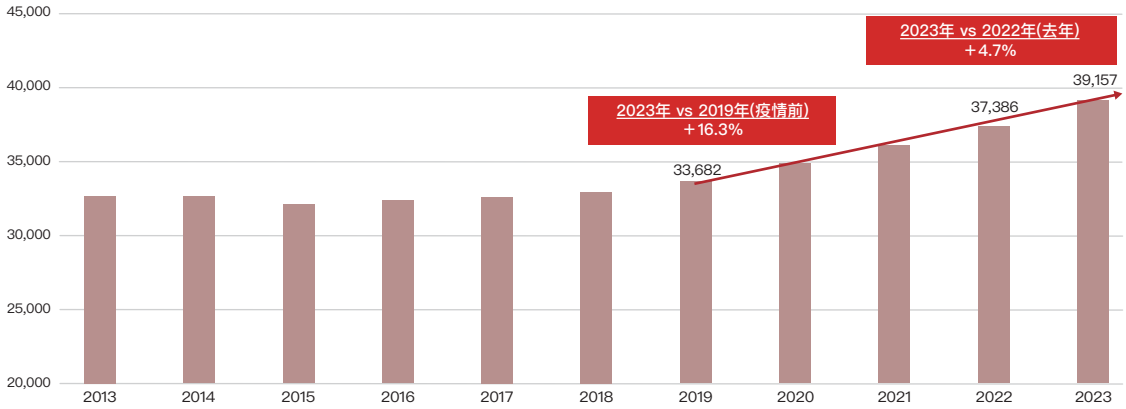


資料來源：104人力銀行求職會員資料庫

資料說明：2013~2023年批發業的平均月薪趨勢及增幅(單位：元)

薪資趨勢

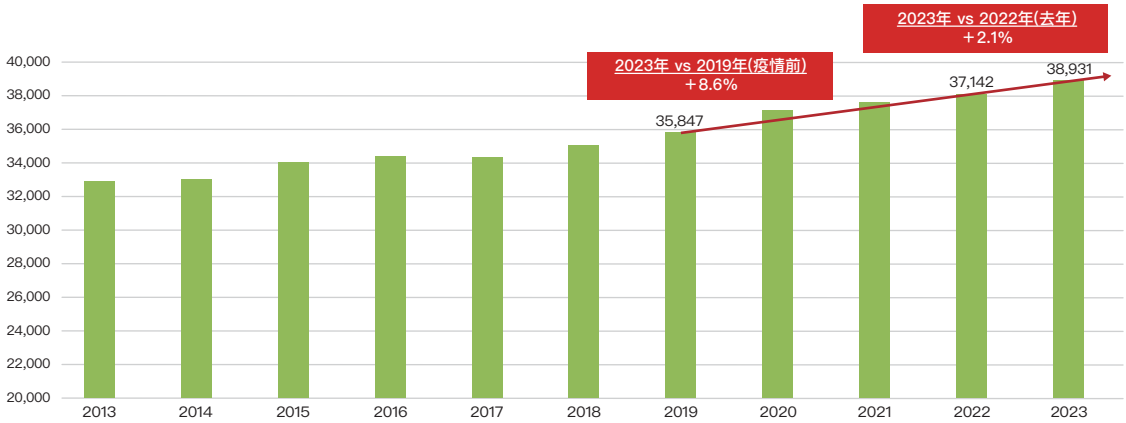
住宿服務業2013~2023年之平均月薪趨勢



資料來源：104人力銀行求職會員資料庫

資料說明：2013~2023年住宿服務業的平均月薪趨勢及增幅(單位：元)

運動及旅遊休閒業2013~2023年之平均月薪趨勢



資料來源：104人力銀行求職會員資料庫

資料說明：2013~2023年運動及旅遊休閒業的平均月薪趨勢及增幅(單位：元)

人才缺口最大的五大職缺，未見薪資競爭力

民生消費產業需求人數最多的前五大職務平均月薪，大多低於整體產業相同職務的月薪。2023年僅住宿服務業中的西餐廚師平均月薪43,139元，明顯高於整體產業西餐廚師薪資。近半數大宗職務的薪資都比整體產業相同職務的月薪低,1,000元~2,000元不等，包括：批發業的國內業務、作業員/包裝員，住宿服務業的餐飲服務生，餐飲業的門市/店員/專櫃人員，零售業的國內業務、儲備幹部，以及運動旅遊休閒服務業的國內業務、櫃檯接待人員。

當求職者或職人「利之所趨」，民生消費產業應參考整體市場相同職務的薪資水平，提供合理且具競爭力的薪資吸引並留住人才，避免人才流失，尤其前五大職缺多屬第一線服務人員、或餐廚等關鍵職缺，若人員招募不易、流動率高，勢將影響民生消費產業的日常營運。

民生消費產業人才需求最多的前五大職務薪資

餐飲業		整體產業平均月薪
職務名稱	平均月薪	
餐飲服務生	32,907	32,821
餐廚助手	32,160	32,051
門市 / 店員 / 專櫃人員	30,675	32,830
調酒師 / 吧台人員	31,590	31,714
中餐廚師	41,404	41,999
零售業		**整體產業平均月薪**
職務名稱	平均月薪	
門市 / 店員 / 專櫃人員	33,161	32,830
店長 / 賣場管理人員	39,759	39,832
售票 / 收銀人員	28,552	29,170
國內業務人員	42,962	44,752
儲備幹部	36,974	40,972

薪資趨勢

批發業		整體產業平均月薪
職務名稱	平均月薪	
門市 / 店員 / 專櫃人員	33,159	32,830
國內業務人員	42,836	44,752
作業員 / 包裝員	29,087	31,498
業務助理	33,030	33,529
倉管	32,547	33,432
住宿服務業		**整體產業平均月薪**
職務名稱	平均月薪	
飯店工作人員	31,283	31,342
餐飲服務生	29,977	32,821
櫃檯接待人員	31,090	31,041
飯店或餐廳主管	45,129	44,733
西餐廚師	43,139	39,700
運動及旅遊休閒服務業		**整體產業平均月薪**
職務名稱	平均月薪	
運動教練	46,396	45,701
國內業務人員	38,286	44,752
櫃檯接待人員	29,792	31,041
門市 / 店員 / 專櫃人員	32,000	32,830
餐飲服務生	33,462	32,821

資料來源：104人力銀行求職會員資料庫

資料說明：篩選一年內在此產業工作經歷的平均月薪(單位：元)

民生消費產業職務vs整體產業職務薪資，若高於1000元以上則標示紅字

高薪不高！
僅八大亮點職務，因餐廚技術及專業研發而勝出

民生消費產業職人薪資依職務由高而低排序，各產業前五大高薪職務的薪資表現依然平淡，多不如整體產業相同職務薪資。僅零售業(如藥局)藥師平均月薪79,543元，高於整體產業(如醫院診所)藥師的67,432元。餐飲業中，僅「菜單之神」的食品研發人員平均月薪46,428元，高於整體產業相同職務職人薪資43,802元。

表現整齊的是住宿服務業中的中西日式廚師、西點/蛋糕師受惠於觀光旅宿的商機及規模經濟，平均薪資比整體產業相同職務月薪高出4,000元~7,000元不等。運動及旅遊休閒服務業中的國外業務人員、網頁設計師、西餐廚師的平均月薪，比整體產業相同職務月薪高出3,000元~7,000元不等。

整體而言，民生消費產業的高薪職務不高！僅八大亮點職務因餐廚技術、藥師、食品研發、網頁設計、以及國外業務受惠於旅遊潮興盛、獎金紅利加持，相對勝出。

民生消費產業薪資最高的前五大職務薪資

餐飲業		整體產業平均月薪
職務名稱	平均月薪	
食品研發人員	46,428	43,802
主辦會計	42,369	45,659
中餐廚師	41,404	41,999
商業設計	40,666	42,779
國內業務人員	40,468	44,752
零售業		**整體產業平均月薪**
職務名稱	平均月薪	
藥師	79,543	67,432
稽核人員	55,631	59,552
Internet程式設計師	54,285	54,374
電腦系統分析師	53,717	64,278
軟體設計工程師	52,723	58,774

薪資趨勢

批發業		整體產業平均月薪
職務名稱	平均月薪	
FAE工程師	55,521	59,190
醫藥業務代表	54,775	55,663
汽車銷售人員	52,555	51,457
軟體設計工程師	51,219	58,774
財務分析 / 財務人員	46,349	49,871
住宿服務業		**整體產業平均月薪**
職務名稱	平均月薪	
中餐廚師	48,148	41,999
日式廚師	46,776	39,349
飯店或餐廳主管	45,129	44,733
西餐廚師	43,139	39,700
西點 / 蛋糕師	42,037	35,248
運動及旅遊休閒服務業		**整體產業平均月薪**
職務名稱	平均月薪	
軟體設計工程師	54,411	58,774
國外業務人員	50,246	47,839
網頁設計師	49,297	46,916
導遊	49,069	48,959
西餐廚師	46,919	39,700

資料來源：104人力銀行求職會員資料庫

資料說明：篩選一年內在此產業工作經歷的平均月薪(單位：元)

民生消費產業職務vs整體產業職務薪資，若高於1000元以上則標示紅字

增幅力拼大盤！
僅五大強彈職務，因知識技術及工程專業明顯勝出

2023年六十三大產業職人平均月薪比2019年增加12.6%。篩選五大民生消費產業各職務薪資增幅高於12.6%，並由高至低排序，列出增幅超過20%，避開薪資排名墊後的拖累，薪資增幅明顯高於全體的強彈職務僅有五個：零售業的顧問人員平均月薪50,694元、增幅29.3%，藥師79,543元、增幅21.8%。批發業的業務支援工程師平均月薪43,951元。增幅29.2%。住宿服務業的日式廚師平均月薪46,776元、增幅22%。運動及旅遊休閒服務業的網頁設計師平均月薪49,297元、增幅20%。

若同時考量2023年平均月薪超越整體市場相同職務、以及2023年比2019年薪資成長幅度超越整體市場增幅，五大民生消費產業職人，僅藥師、網頁設計師、日式廚師三大職人的雙重表現出色。

民生消費產業薪資增幅高於整體市場的職務

餐飲業		
職務名稱	平均月薪	2019 vs 2023增幅
人力資源助理	32,954	15.9%
食品衛生管理師	38,817	14.7%
外務 / 快遞 / 送貨	37,424	13.8%
零售業		
職務名稱	平均月薪	2019 vs 2023增幅
顧問人員	50,694	29.3%
藥師	79,543	21.8%
系統維護 / 操作人員	40,500	19.1%
電話行銷人員	43,389	15.7%
人力資源助理	34,234	15.6%
廣告設計	40,725	15.3%
市場調查 / 市場分析	49,569	14.6%
餐飲服務生	31,954	12.8%

薪資趨勢

批發業		
職務名稱	平均月薪	2019 vs 2023增幅
業務支援工程師	43,951	29.2%
工業設計師	45,375	19.2%
美容工作者	40,471	18.8%
生鮮人員	38,755	18.6%
展場 / 櫥窗佈置人員	44,918	18.5%
食品研發人員	41,103	15.7%
廣告設計	37,382	15.1%
人力資源人員	40,997	14.8%
汽車銷售人員	52,555	14.5%
物管 / 資材	36,943	14.1%
產品售後技術服務	43,729	13.8%
商業設計	39,651	13.5%
美術設計	39,002	13.3%
醫藥業務代表	54,775	13.2%
品管 / 品保工程師	40,772	13.1%
產品維修人員	40,250	13.1%
廣告 / 文案企劃	39,930	12.9%
住宿服務業		
職務名稱	平均月薪	2019 vs 2023增幅
日式廚師	46,776	22.0%
調酒師 / 吧台人員	33,886	15.2%
西餐廚師	43,139	14.7%
運動及旅遊休閒服務業		
職務名稱	平均月薪	2019 vs 2023增幅
網頁設計師	49,297	20.0%
領隊	39,934	15.2%
西餐廚師	46,919	15.1%
店長 / 賣場管理人員	39,569	13.7%
活動企劃人員	34,870	13.1%

資料來源：104人力銀行求職會員資料庫

資料說明：1.篩選一年內在此產業工作經歷的平均月薪(單位：元)

2.2023年各民生消費產業中，平均月薪增幅(vs 2019年)高於整體全產業增幅(12.6%)的職務

3.增幅超過20%標示紅字，顯示明顯高於全體的強彈職務

05 職人故事

資訊工程師轉職健身教練，挑戰薪水翻倍！

Bryan 小檔案

▪受訪時任職▪
健身中心儲備幹部、健身教練

▪經歷▪
數位學習公司產品工程師、日商科技公司系統工程師

▪經驗分享▪
「相信運動專業能幫助人，就不怕開口招攬業績，更不怕被拒絕，因為你知道自己的價值！」

以下為精彩問答：

Q1：為什麼從資訊工程師轉當健身教練？

答：大學念資工，不想浪費本科，畢業時就找資訊工程師的相關職缺。一般人常認為資訊工程師薪水一定很高，但除非進入大企業當研發，月薪才有機會上看5~10萬，若是一般企業的MIS資訊工程師，拿的是死薪水，起薪大約落在3.5~4萬，每天工作就是處理客戶系統和同事電腦的各種疑難雜症，成就感很低。我本來就喜歡運動，甚至會請特休去運動，當了六年多的工程師之後，我開始思考，何不轉職當健身教練？把真心喜歡的事變成工作？轉進運動服務業至今滿十年。

Q2：轉職當健身教練之前，遇到哪些阻力？

答：最大阻力是家人反對。一是「浪費所學」，爸媽覺得我大學讀了四年資工，為什麼要轉去和所學毫無相關的健身教練？嚴重時，甚至出現父子對罵的激烈衝突。二是「社會偏見」，資訊工程師是大家認知中的熱門職缺，很多人對健身教練卻常有「消費糾紛」的負面印象。只有當時的女友、也是現在的太太支持我。我為了減少和爸媽的摩擦，也不給自己找藉口，搬離父母家，換個環境、重新開始。

Q3：轉職當健身教練之後，遇到哪些挑戰？

答：公司有運動教學的培訓課程和證照補助，補足運動專業不是問題。最困難的是達成銷售業績，公司雖有保障底薪，還是要靠教練課的銷售業績獎金，薪水才能高於原本當工程師的收入。

Q4：轉職當健身教練，如何讓自己活下來？

答：很多人誤以為，要做到業績，就得用各種話術去強迫推銷；或用求的，拜託學員掏錢；甚至用外型魅力、言語調情去製造曖昧氣氛，「賣戀愛感」讓學員暈頭。確實有教練這樣做，一開始也真的成交，但最後都不長久。學員花錢還是希望身體健康、體態變好，如果沒辦法讓學員覺得「花得有價值」，最後學員一定會離開。教練如果沒有回頭客，變成每個月都要想辦法找新客源，壓力極大；或學員買課卻得不到期待效果，打壞口碑，遲早會做不下去。

所以擔任健身教練，除了專業能力，還要學會「辨識人」，找出確實需要教練協助的學員。健身房很多年輕人，但教練課主要銷售對象其實是「中高齡」族群，他們希望身體更健康，但由於肌力較弱，使用運動專業器材重訓或伸展時害怕受傷，這時就存在健身教練的需求，針對不同學員，規劃適合訓練的菜單、指導正確動作。

「我是來幫你身體變得更好、更進步。」建立這樣的心態，就不會覺得自己矮人一截，或為了業績要拉下臉去求人；面對拒絕，也不會自我懷疑。

我可以很驕傲地說，轉職第三個月起，每個月業績都達標，月收入最少6萬、最高13~15萬；年收入也從原本50萬左右，轉職第一年就跳到60萬，之後都突破100萬。

Q5：想在健身產業長期發展，有哪些必備條件？

答：「喜歡運動」、「會教人運動」、「能讓人持續花錢，請你教他運動」是完全不同的三件事。要在健身產業長久發展，我覺得有兩個最重要的個人特質：

1. **個人自律：**

   包含「維持個人體態」，以及「良好生活作息」。

   保持良好體態是健身教練的基本條件，如果對自己都沒有要求高標準，如何向說服學員自己是專業的？另外，良好生活作息才能提供穩定上課的品質，如果教練常常請假、或上課恍神，學員花錢得不到對等服務，一定不會再買課。

2. **時間管理：**

   當業績日趨穩定、學員持續累積，要讓學員盡可能到課，又不讓自己筋疲力竭、生活失衡？非常考驗教練的時間管理能力。

   我的做法是，設定每天上課堂數的上限，一週七天都會上班，週一到週五大約排八堂課，確保上課品質；週末只上半天班，剩餘時間自己運動，或和太太爬山，既對學員負責，也兼顧個人生活。

30而立！看見明確晉升階梯，她從外場服務生到集團店經理

Venus 小檔案

▪受訪時任職▪
板橋大遠百 非常泰餐廳 店經理

▪經歷▪
超過10年餐飲業內外場經驗，輪調瓦城泰統集團旗下瓦城、1010湘、時時香、非常泰等主管職

▪經驗分享▪
「看得見未來，就不會覺得白忙一場，也不會因為工作難題而澆熄了熱情。」

以下為精彩問答：

Q1：進入餐飲業的契機？

答：我就讀輔仁大學餐旅管理系，學生時代就到餐飲業外場實習。雖然很忙很累，但我很喜歡和同事一起團隊作戰，處理各種突發狀況的凝聚感；收到客人溫暖道謝、開心笑容，也讓我對自己的服務很有成就感。畢業後，我決定投入餐飲業。

Q2：在餐飲業長期發展的原因？

答：很多人覺得，餐飲外場的門檻低、發展有限。我也有過類似的擔心，後來發現，一份工作能不能「看得見明確前景」和「有培訓的機會」，這兩點非常重要！人都希望努力可以被看見，也期待付出能換得對等回報。以目前的公司為例，設有11級晉升階梯，員工清楚知道每個階段要做到什麼，往上還需要增加哪些能力；加上集團品牌和分店眾多，一旦完成，就能找到位子往上發展。

我主動爭取輪調，曾在1010湘，第一次挑戰獨立帶店；在非常泰擔任經理，學會怎麼管理一家店；轉到瓦城，學習百貨店型的管理模式；轉回非常泰，疫情期間轉型外送營運；再到時時香，挑戰從無到有開出一家新店。

Q3：在餐飲業，遇過最印象深刻的挑戰？

答：疫情延燒的三年，大大降低了民眾出門的意願，甚至到了2021年5月中，本土病例爆發，突如其來的三級警戒全面禁止餐飲業提供內用服務，這可以說是餐飲業最黑暗的時候。面對這樣的危機，許多產業選擇歇業或倒閉來減損，但我們很快的配合公司政策、迅速調整經營模式，著重外帶外送的規劃、線上訂餐、以及外送平台訂餐。我是現場第一線的主管，必須加快腳步配合公司政策調整，包含顧客及外送員的取餐動線、外帶餐盒包裝的完整性、無接觸的結帳支付，也讓堅守前線的服務人員穿著防護衣，獲得完善保護。

當時，我們一心想把最好的菜色品質，安全送到顧客手中，我主動找了附近的防疫旅館，約定時間外送餐盒，一週兩次，一次訂購約60–80份餐盒，讓顧客享用新鮮的餐點，也穩固了店內的業績。

疫情衝擊讓我看見自己的成長，能在最短的時間內處理大量的資訊，一方面要讓餐廳轉型，讓所有配套措施滾動式修正；一方面要帶領全店夥伴，做全新的教育訓練，凝聚大家的熱情，共體時艱。雖然那段時間馬不停蹄，但肯定是我們共同寶貴的經驗和回憶。

Q4：想在餐飲業長期發展，該怎麼做？

答：對自己的職涯有規劃非常重要，同時，也要有能讓你往前的制度和環境。不管你想走內場還是外場，餐飲營運牽涉人事、營運、財務、成本、服務等非常多面向，還有疫情這樣想都想不到的意外，需要付出很多心力去面對未知、學習技能。如果，工作環境可以讓你看到前景、也願意提供培訓，為未來努力會更有意義。

在校小透明，轉身職場經理人！
工讀生拼成專業大店長

聶人軒小檔案

▪受訪時任職▪
麥當勞昆明餐廳經理

▪經歷▪
同家公司年資29年，工讀生轉正職，一路晉升為專業大店長

▪經驗分享▪
「沒有人永遠能單打獨鬥！大家庭和團隊支援，才能帶給每個人歸屬感和成就感。」

以下為精彩問答：

Q1：如何進入速食餐飲業？且第一份工作一待將近30年？

答：高中二年級開始在速食店打工(PT，part time)，這是我第一份、也是目前唯一一份工作，至今已快30年。

高中讀資訊科，父母期望我未來當工程師，但是我在校表現只是普通，對未來也很迷茫。開始打工之後，在「被教」和「教人」的過程中，我發現我可以擔起責任，被其他人依賴和信任，我找到在學校沒有獲得的肯定與成就感，開始覺得自己很有價值。

工讀生當了快十年，二十六歲左右，我才轉為正職。一開始爸媽也不認同，直到我持續晉升，爸媽才安心，加上年薪可以破百萬，我爸媽才瞭解，原來小孩在速食店工作的薪水也能不輸大家眼中的電子新貴。

麥當勞昆明餐廳經理聶人軒：「沒有人永遠能單打獨鬥！大家庭和團隊支援，才能帶給每個人歸屬感和成就感。」

Q2：速食餐飲業帶給你哪些學習和成就感？

答：很多人以為我就是做漢堡、炸薯條、幫點餐而已，其實餐廳的分工很細，內外場餐點製作、點餐服務、時間和品質都按照SOP標準作業流程，要練就熟練的技巧和精準效率，尤其前線工作，直接面對消費者，其實沒那麼簡單。

到管理職之後，要學人員排班、工作分配，財務管理、成本計算、備料預估、新品行銷、商圈推廣等等。隨著工作角色的不同，新的學習和專業會往上疊加，看得到「下一步」的目標，心中會比較踏實。

我記得，當工讀生不到兩年，就被升為計時組長，負責管理其他工讀生。當同學下課玩樂，我已經在店裡學扛責任、指揮組員。我也曾被公司選派到上海的漢堡大學進修。目前負責的西門町昆明餐廳，是全台營收前幾名的大店。我覺得自己在職場上的努力有被看見。

麥當勞昆明餐廳經理聶人軒認為，一家店就是一個團隊，不能讓員工獨自面對問題，永遠沒有人是單打獨鬥。

Q3：在速食餐飲業曾遇過最深刻的挫折？

答：當計時組長時，我被指派負責「訂貨」。當年20歲，肩上扛了上千萬的採購金額。訂貨對一家店的營運非常重要，食材訂太多，可能浪費，會造成營收損失；食材訂太少，無法滿足消費者，也少賺了營收。那次，剛好有促購的行銷活動，但我訂貨太保守，開店沒多久就沒東西可賣了！我非常懊惱又擔心，主管立刻跳下來幫我，教我趕快請供應商補進貨，增加的成本由他扛，同時也指揮店內同仁貼公告說明，安撫買不到餐的客人。

這次事件讓我學到很重要的兩堂課，一是如何更準確地預估備貨，二是如何當一位好主管。一家店就是一個團隊，不能讓員工獨自面對問題，永遠沒有人是單打獨鬥。

Q4：「缺工潮」對速食餐飲業店經理的日常工作，造成什麼衝擊？

答：店經理要管一整家店的所有大小事，營運現場、業績營收等，當然也包括人員招募，如果現場沒有足夠的人力，就會壓縮服務的能量，影響服務品質和營收。這一波大缺工，我認為比較有效的兩個做法是：留住年輕人、招聘中高齡。

1. **留住年輕人：**

   很多人都說現在年輕人有自己想法，很難管。但就像我在工作找到歸屬感，這件事的本質並不會因為時代而改變。鄰近地區若是單親家庭或隔代教養，儘量以「大家庭」的感受吸引他們；如果工作遇到問題，有人願意教、願意幫忙，而不是責怪，年輕人就會願意留下來。

2. **招聘中高齡：**

   整個社會高齡化嚴重，鄰近地區也偏多55~65歲的中高齡，如何吸引這群可能不太上網、也可能不看網路招聘廣告的中高齡到班？到班之後，又能跟上速食店的工作節奏。我找里長合作，請里長一起面對面和中高齡聊天，協助宣傳、幫忙招募，透過長輩信任的人際網絡來源，確實帶來一些成效。

疫情三溫暖！旅行社業務讓末日變明日

林詠凱小檔案

▪受訪時任職▪
雄獅旅遊　鐵道旅遊事業處　國內鐵道部資深協理

▪經歷▪
同家公司年資17年

▪經驗分享▪
「以前有錢，就有成就感，現在每天想創新。錢，是工作最基本，但夢，才能帶你往前走。」

以下為精彩問答：

Q1：疫情期間，堅守旅遊業的原因？

答：25歲退伍到現在，17年都在旅遊業，也都在雄獅。我原本是業務，疫情前，海外旅遊一片榮景，我也做得很順；2020年疫情突然爆發，業務瞬間歸零，收入暴跌，我算過，去跑Uber賺得都還比較多。疫情海嘯第一排，很多同事和同業都對旅遊業失去信心，離開了。

我一直認為，旅遊需求不會消失，只是疫情的限制下，產品的本質必須改變。那時公司問我要不要轉換職務，改去開發國旅新商品？我想了之後，決定留在旅遊業，但從業務轉為產品企劃，繼續拚！

Q2：從旅遊業國外業務轉為產品企劃，如何展現創新思維？ 如何突破？

答：我被指派把「鐵公路串連」，負責做出比以往更有深度的旅遊產品。在國外跑了十幾年旅遊業務，一開始完全不懂，只能邊看邊學。過去國旅，就是拉車把客人載到每一個景點，放大家下車拍照、吃飯、買東西。但是看過日本、歐洲的火車旅遊玩法後，我開始思考，如果火車不只是交通工具，火車本身就是旅遊的目的，我們還可以在火車上做些什麼呢？於是，我把過往分散在遊程各階段的賞景、導覽、美食、購物等「下車後」的行程，全部放在「火車上」，把以前當業務，自己走過的、看過的，重新化為國旅企劃案「台鐵鳴日號」。那時，台灣沒有類似的高價旅遊商品，我一直被質疑不可能、賣不掉！當時最大挑戰就是如何說服大家為什麼可行。對內跨部門溝通必須集合餐飲、產品、行銷、設計、品牌等五個以上部門，讓大家理解並且認同；對外要說服公部門台鐵，創新改變不是多做多錯，面對危機必須願意嘗試才有機會。這中間，需要極大的細心與耐心，才能讓創新思維不滅。幸運的是，市場反應不錯，越南、泰國等國也來取經。

Q3：17年都在旅遊業，如何思考工作價值？

答：很多前輩會說，有兩種方法在旅遊業可以賺到錢。一是當領隊，帶團賺小費；二是做業務，賣商品賺獎金。以前衝業績，有錢，有業績獎金，工作就有成就感，但是，經歷這次疫情，我才知道，錢，只是工作最基本，夢想，才能帶你往前走。現在，我做的是從無到有，每天想著如何創新，如何讓想出來的企劃案改變台灣現有的旅遊模式。從過去的「追數字」，到現在的「追夢想」，成就感不同，往前的動力更強。

高學歷的房務！專注細節、精準調派，把「打掃」做成一門專業

王羿云小檔案

▪受訪時任職▪
晶華國際酒店房務部副協理

▪經歷▪
英國曼徹斯特都會大學酒店管理學研究所畢業，任職晶華房務部15年

▪經驗分享▪
「發現自己的擅長，也幫部屬發現擅長，別人覺得不起眼的工作，卻帶給我很大的成就感」

以下為精彩問答：

Q1：進入飯店業的契機？

答：我大學讀文化應用生活科學系，畢業後，到英國曼徹斯特都會大學念酒店管理學（Hospitality management）研究所。剛回國，曾在國家音樂廳擔任行銷助理，因為求學念的都是餐旅相關，內心還是很嚮往飯店業，有機會進入晶華，一開始進房務部是正職辦事員，一路待到現在已經超過十五年。這是我第一份正職工作。

Q2：為何一直都在飯店業後勤的房務部？

答：很多人都會我問這個問題！尤其英國碩士高學歷，去當大家眼中比較低階基礎的房務工作，但我認為，找到自己擅長又能做得快樂的工作才是最重要的。其實一開始，我的想法也很單純，房務比其他職務更需要體力，大家不願意做、競爭比較少，也不太需要和人有過於密切的接觸，我覺得滿不錯的，所以我從最基層的辦事員做起，一年升上領班，五年升經理，後來再升上副協理。持續晉升，就能持續學到新東西。

晶華國際酒店房務部副協理王羿云：「發現自己的擅長，也幫部屬發現擅長，別人覺得不起眼的工作，卻帶給我很大的成就感」

Q3：房務有哪些一般人看不到的專業？

答：房務絕不是單純的掃地鋪床，反而是一門講究效率、步驟整合的高度專業！必須在一定時間內，把所有細節都正確清掃完成，包括使用哪些工具、從哪裡先掃起的動線流程規劃、怎麼清掃最乾淨最不傷身體的動作協調等，都有專業技術和標準作業流程。身為房務主管，必須仔細規劃排班、管理人員、快速應變每天的來客數和住房客的特定需求，每天都在打仗，每天都是一種自我挑戰。

具體的說，每一間房間的清潔時間40分鐘，一天標準要完成12間房間，在下午三點新房客入住之前，必須全部完成，這就會牽涉兩大挑戰：打掃順序和人員調度。因為前一位房客表定退房時間是中午11點，如果都等到11點之後才開始清掃，下午三點前、新房客入住前一定做不完。

所以，通常我們在早上八、九點，房客開始退房時，就會即時通知房務當天會被分配到哪12間房？哪幾間已經退房？哪幾間續住？哪幾間房客只是短期離開還是離開較久？每間的住房人數？房型如何？這都需要精準的計算和排程，才能讓房務人員遵照正確的指揮，在不同房間、以及客人進退房之間，一路不停地逐一完成每間的打掃工作。

另外，房務人員的年齡層分布很廣，從18、19歲的實習生，到最高齡72歲還回來當part time的阿姨，如何針對每個人的體能狀況和技術熟練度設定適合的負荷量，也是房務主管必須仔細考量的地方。例如：打掃地面一定是站著，鋪床時得蹲下又起立，清潔浴室則是一路跪著，飯店又是長條型的建築設計，打掃過程就是不斷來來回回、推進搬出、站起蹲下的反覆動作，非常消耗體力。

也因此，我們就要教導房務人員怎麼正確動作和順序，才能省力又確實。像是一進房間，第一個動作把燈光全部打開，確認地上是否有雜物，避免打掃時卡腳受傷；先鋪床、再打掃，免得鋪床時棉絮揚起，先打掃的可能變白工；正確蹲下的動作，避免鋪床、搬床時受傷。依據每天的現場狀況正確指揮，精準完成所有房間的清潔工作。這些都是一般人看不到的專業。

Q3：房務工作有哪些成就感？

答：飯店內部其實會提供員工轉換到不同單位的機會，但我都待在房務部，因為我很喜歡成長和進步的感覺，這裡，有學習、有成長、職位也能持續晉升。民生消費產業雖然大缺工，房務也是，不過，十五年的房務經驗，我看到很多房務部的同事，也許在別的地方工作沒有那麼順遂，但來到這裡之後，發現這部門有某個部分是他很擅長又能做得很好的，他不但發揮自己的經驗教別人，讓別人也做得好，甚至會介紹親戚朋友過來，離職後，有些還是很樂意有空時回來兼職。一般人覺得不起眼的房務，卻帶給我很大的成就感，發現自己的擅長，也幫部屬發現自己的擅長。

晶華國際酒店房務部副協理王羿云表示，房務絕不是單純的掃地鋪床，反而是一門講究效率、步驟整合的高度專業！

談職級，不談薪水！自由工作者空降手搖飲CSR主管，運籌帷幄、放眼海外

曾荃鈺小檔案

▪受訪時任職▪

50嵐 中區擔任企業關係部 嵐星文藝體育事 副執行長

▪經歷▪

自由工作者、心智圖教練與台體大講師、運動員生涯規劃發展協會理事長、運動員生涯規劃師、廣播節目主持人、出版《場外人生：運動員送給迷惘的我們20種力量》

▪經驗分享▪

「雖然一杯飲料才多少錢，但這段經歷，會讓你的人生很不同！」

以下為精彩問答：

Q1：為什麼從自由工作者轉為飲料店業的上班族？

答：我是臺體大運動健康科學系畢業，後來又念了臺藝大圖文傳播研究所碩士、中山大學人資所博士班。2011年開始接案當講師，教心智圖、教運動員生涯規劃、也常到企業當內訓講師。當自由工作者很自由，沒錯！不過，無法證明自己有穩定的收入來源，一直是自由工作者的瓶頸，連和銀行辦房貸，都無法提出證明。當了十年的自由工作者，久了，會想轉換，想進入體制、找隊友，會想融入大家，想有一份家的歸屬感。很幸運的是，我常年擔任運動員生涯規劃發展協會理事長，中區50嵐是協會的贊助單位之一，加上我輔導過一位國手職涯發展剛好是中區50嵐集團董事柯秋燕(人稱小燕姐)的孩子，業務熟識和關鍵人脈，我進入50嵐中區擔任企業關係部嵐星文藝體育事的副執行長，執行長就是小燕姐，外部協會進入內部體制，目前帶一位正職員工、三位實習生，安全降落於體制內。

50嵐 中區擔任企業關係部 嵐星文藝體育事 副執行長曾荃鈺：「雖然一杯飲料才多少錢，但這段經歷，會讓你的人生很不同！」

Q2：餐飲業整體薪資偏低，你進飲料店業想獲得什麼？

答：我目前的薪水確實比我接案時還少一半，但是我喜歡進到企業的感覺。我把自己當自由工作者比喻為潑猴孫悟空，外界可能覺得企業的條條框框會是我頭上的緊箍咒，看似受到限制，反而讓我職涯升級，擁有團隊、珍惜並善用企業資源，得到歸屬感，一起達成更遠大任務，從潑猴變行者。更遠的角度，我想外派、想到海外市場拓展商務，50嵐集團當中，飲料品牌「KOI Thé」在日本和紐約都有聚點，能到處飛，或者將來有一家自己的飲料店，這很棒啊！我平常也喜歡餐飲料理，雖然一杯飲料才多少錢，但是你的一生，會因為這段經歷而有不同。

Q3：給想進餐飲業的朋友什麼建議？

答：談職級、不談薪水！談職級，未來加薪比較可能加得多也加得快，位置不同、跟的人不同，你想做的事情和眼界也會不同。進餐飲業工作的mindset必須改變，不只是單純的吃吃喝喝，還有一種生活態度和社會價值，很少人會想到，餐飲業會從CSR企業社會責任的角度去經營「未來的」客戶，我目前就是透過小朋友的公益體育活動，讓年輕一代和未來的消費者在健康體育活動中，提前認識50嵐。我在做的是「擦亮品牌」的價值型工作。

50嵐 中區擔任企業關係部 嵐星文藝體育事 副執行長曾荃鈺，把自己當自由工作者比喻為潑猴孫悟空，企業的條條框框看似受到限制，反而讓他職涯升級，擁有團隊、珍惜並善用企業資源，得到歸屬感，從潑猴變行者。

06 企業徵才實務

《2023年民生消費產業人才白皮書》

訪問富比士豪華五星酒店—台北文華東方酒店人資總監劉富美、股票興櫃乾杯集團人力資源部經理高婷莉、來台逾二十年全台最大健身連鎖公司World Gym台灣區總裁柯約翰（John Caraccio）、股票上市公司晶華國際酒店房務部副協理王羿云，同時就「缺工篇」、「留才攬才篇」、以及「政策建言篇」，呈現產業人才實錄。

一、企業徵才篇

企業過去「找人才」，現在先求「補人力」

史上最大缺工潮不但實際影響民生消費產業的日常維運，也是商務拓展成敗的關鍵！缺工壓力橫掃各職缺，從餐飲服務、飯店房務人員、清潔人員、到設備維修技師等，基礎人力的人才供應量大減，關鍵人才培養不易，科技製造業爭相搶才，以及年輕世代工作價值觀改變，企業徵才優先補足人力，傾全力滿足第一線消費的基本需求，兼顧人才培力。

以下為精彩問答：

Q1：民生消費產業缺工多嚴重？已造成哪些影響？

劉富美答：

以前飯店業是「搶人才」，現在是「搶人力」，畢竟人才庫(talent pool)夠大，才有資格挑人，當人都補不滿時，先求有、再求好！

2019年以前，台灣觀光產業蓬勃發展，大學相關科系超過400個，當時想投入的年輕人很多，HR的任務，就是從眾多求職者中挑選有能力、有熱忱的優秀人才。但是2023年以來，局勢已經反轉，疫情嚇跑很多原本有志觀光產業的人才，少子化更讓相關科系學生剩不到一半。

文華東方目前大約有400名員工，但要530名才真正足夠，最缺的是房務清潔人員、餐飲服務人員、與廚師。房務清潔人員不足，就算疫情消退、旅客回流，房間也無法全開；廚師不足，館內餐廳只好縮減營業時段，例如週間中午不營業，只在晚上收客；餐飲服務人員不足，熱門旺日時，甚至必須用400~500元的超高時薪搶工讀生，才不會讓訂席開天窗。

台北文華東方酒店人資總監劉富美表示，當人都補不滿時，先求有、再求好！

高婷莉答：

疫情期間，大家對於需要與人接觸的餐飲業工作都很害怕，可能新進100名員工，半年後就走掉50人。

疫情之後，員工還是補不回來。很多人都說餐飲業給的薪資太低，但我們發現，就算提高時薪，也只能吸引求職者來試試看，很多都不會留下來。年輕世代對於工作的想法已經和過去不同。許多人覺得，工作不是實踐人生夢想的唯一途徑，下班後的生活才是，他們不一定對餐飲業有興趣，不一定想成為正職員工，目前只是斜槓人生、利用時間而已。有些人覺得餐飲業久站辛苦，3~6個月之後就去上下班時間更穩定的工廠生產線。企業面臨缺人，以及新人流動率高的雙重壓力，Part time愈來愈難找、年輕人不想進餐飲業。新人才剛上手就要走、第一線人員流動率高，確實很苦惱。只能從另一個角度想，如果員工無法享受工作，離開，也只能祝福。

柯約翰答：

疫情讓更多民眾意識到健康的重要，喜迎健身產業二十年來最蓬勃發展的高峰。以World GYM為例，2023年預計將開出15間新據點，招聘超過1,000人。缺工潮的影響，主要在後勤與分店營運部門，例如：運動器材維修人員、清潔人員，這些職務的需求量雖然低於健身教練和健身諮詢專員，但對於會員能否擁有良好的運動體驗卻事關重大。目前World GYM後勤人員約250人(World GYM在104人力銀行職缺刊登頁載明全體員工人數約5,000人)，隨著全台持續拓點，後勤人力以及分店營運部門人力能否到位，也是整體運營能否更為流暢的影響關鍵。

World GYM台灣區總裁柯約翰（John Caraccio）認為，疫情讓更多民眾意識到健康的重要，喜迎健身產業二十年來最蓬勃發展的高峰。

Q2：民生消費產業缺工的原因有哪些？

劉富美答：

飯店觀光業缺工，大環境因素，我觀察有四個原因：

1. 少子化。近年來，觀光餐飲科系學生大減，今年光實習生就減少超過一半。
2. 打工度假（Working Holiday）的人消失。這群人年輕、外語好，是飯店業重要的人力，疫情讓這群人消失，疫情消退他們還是沒有回來。
3. 外籍人才來台門檻過高。政府對外籍專業人才來台的相關證明文件要求繁瑣，很多人寧可到其他國家去。
4. 其他產業挖角。科技業、製造業高薪搶人，民生消費產業也「網內互打」，例如長照來搶內勤人力，航空來搶櫃檯人員。

另外，年輕世代的工作觀也在改變：

1. 更追求自主自由。比起每天固定時間地點上下班，有些年輕人選擇多元斜槓兼職或跑外送，自己決定生活安排。
2. 前往海外更容易。以前「海外輪調」是招聘重要賣點，但隨著出國成本降低，外派吸引力也變低，有些年輕人選擇當自媒體或旅遊部落客，出國還能賺錢。

至於中高齡，飯店業不是不想用，但房務和餐飲都是需要體力，中高齡求職也會擔心自己無法負擔，這是很現實的問題。

高婷莉答：

餐飲服務業缺工，我們觀察到兩個原因：

1. 餐飲科系實習從「必修」改為「選修」。實習生過去是餐飲業穩定的人才來源，表現好的學生，實習結束常留下來兼職part time，或畢業後直接轉正職。隨著學校政策轉變，近年實習生人數減半，人才缺口高達400人。
2. 餐飲服務經常要面對各種突發狀況並滿足顧客需求，工作雖然有趣，但也比生產線作業員更具挑戰。很多新人三個月就離開了，就算加薪或其他方式挽留，六個月後還是走。

乾杯集團人力資源部經理高婷莉表示，餐飲服務經常要面對各種突發狀況並滿足顧客需求。

王羿云答：

以房務為例，很多人誤以為房務在飯店的各種工作中可能比較低階，加上每天走來走去的勞動體力相對辛苦，有些房務沒多久就去生產線當作業員，也有年輕人一邊當房務，一邊摸索職涯方向，二、三年之後，當職涯方向比較明確時就會轉換跑道，滿多前同事去做美髮、美甲、業務、或作業員，也有人內轉到資訊部。

房務這份工作確實需要體力，我們一定會教導每位員工正確動作，也會提供護腰、手套等等，幫員工照顧健康，避免不小心閃到腰、拉傷手等職業傷害。

二、留才攬才篇

加薪只是基本！動之以情、學以致用，讓人想來、也想留

民生消費服務業長期低薪，人才因「利之所趨」轉向其他產業，使得「加薪」成為此波搶才留才的標準配備。然而，即使加薪幅度高於均值，仍因薪資偏低而難有明顯成效，這一波人才戰略同時對家長動之以情、對往來顧客展開價值召喚，並定義高規格人才，發展深度學習價值，提高留下動機及進入誘因。

以下為精彩問答：

Q1：面對史上大缺工，民生消費產業有哪些招募方法？

劉富美答：

過去很多行得通的招募方法，現在已經行不通了！以前只要搬出國際頂級品牌，很多人主動上門；現在必須北中南主動出擊，盡可能擴大徵才的接觸面，也有很多家長不認識我們、不放心孩子北漂，加上北部物價偏高、擔心存不了錢，我們盡可能對各世代(含學生家長)誘之以利、動之以情，像是：

1. 提供宿舍、24小時免費餐食，幫員工省下台北市房租和外食費用。
2. 薪資高於業界10~12% ，員工一年後可申請外派，若外調海外高物價地區，會以當地敘薪。
3. 對學生及家長舉行招募說明會，讓家長認識品牌，放心讓孩子到飯店業工作。

高婷莉答：

薪資制度已是徵才的基本政策，下一階段重要目標是：培養員工在餐飲業工作的成就感，往下紮根與高中職建教合作，以及與中高齡世代共同工作。

1. 上調薪資。2023年初宣布新一輪調薪，平均調薪幅度6.5%，高於餐飲業平均薪資年增幅5.1%；正職員工起薪3.35萬~3.65萬，比同期法定基本工資高26%～38%，加獎金及津貼上看5.5萬，不輸科技業。
2. 培養年輕世代。內部成立「乾杯大學」，全年線上超過500堂課，課程主題包括：牛肉知識、餐酒搭配、盈虧損益等，透過教育訓練，讓每位員工專業知識升級，更快成為優秀的經營者。
3. 以往只和大專院校餐旅科系實習，現往下到高中職校建教合作，期待更多新血投入餐飲業。
4. 僱用中高齡是接下來每家企業可能採用的招募策略，乾杯正規劃調整現有的工作流程與訓練制度，迎接青銀共融的跨世代職場。

柯約翰答：

隨著全台持續拓點必須招聘更多健身教練，我們建立全台唯一教練教育訓練中心，提供健身教練新人訓、在職訓以及專項訓練，提供員工學科、術科、證照考取、進修、線上教材...等教學資源，充實專業度。目前在台中市西區和新北市板橋，皆設有教練教育訓練中心，同時有專業教練訓練官和分店訓練主任的職務設置，給予完整訓練。

我們同時關注並開發兩個人才新管道：

1. 向現有會員招手：全台超過50萬名健身會員，其中很多會員熱愛運動，也對運動有高度的專業知識，從會員人才庫中招募教練，是一個持續有效的來源。
2. 離職員工回任：公司有30%的健身教練是回聘。不少教練獨立教課之後才發現，創業「管銷研」其實沒有想像中簡單，出去走一輪再回鍋，反而成為更穩定的人才來源。

World GYM台灣區總裁柯約翰（John Caraccio）表示，不少教練出去走一輪再回鍋，反而成為更穩定的人才來源。

王羿云答：

想要讓人願意留下來，就要幫正職員工找出成就感和未來性，提供兼職員工符合生活需求的工作型態。

1. 管理上用「鼓勵」代替「挑錯」

過去很多人都是用挑錯指責的方式在管理，但我發現，誇獎是更好的方法。一直指責缺失，等於不斷提醒「你真的很不行」，他們更不想待下來；若去發現他們表現好的地方，並公開鼓勵，他們就會建立起自信心，朝好的方向成長。例如，早會時，公開指名某一位實習生「你最近房間清掃進步超多！真的是你領班的好幫手！」實習生因此不斷進步，後來甚至幫忙訓練新的實習生。

2.升遷善用「品牌力」+「多分館」

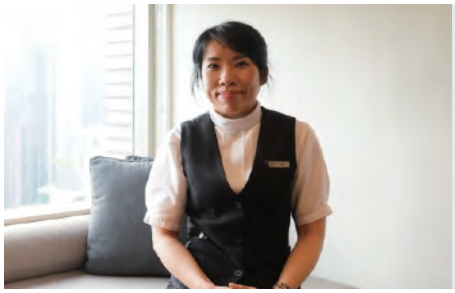
每個工作都有辛苦的地方，以房務為例，會願意留下來的人，一定是對自己未來有一些規劃。可以善用品牌力搭配快速升遷，給年輕人可以看見的未來，才能吸引他們留下來。

晶華是五星級國際飯店品牌，房務人員起薪三萬，實習期間就可以計算工作年資，集團內年資也都可以延續計算，給薪相對同行比較不錯；國內外還有許多分館，想往上晉升、或回鄉工作的人，都能找到位置。有實習生在台北晶華培訓完成，到台南晶英擔任領班；或台北晶華的副理，到高雄晶英擔任經理，同時滿足回鄉加晉升的兩大條件。

3.針對part time兼職員工，設定符合需求的工作條件

「兼職的媽媽們」是房務part time重要的來源，理解她們的需求，彈性規劃工作內容，才能讓這群人變成穩定的人力來源。

媽媽們對「工時」有特別需求，例如下午四點就得下班去接小孩，或早上得先送小孩上學後才能到班，藉由彈性上下班時間、工作內容減量，讓她們想上班時都可以來，又不會影響到陪伴家人的時間，加上飯店內環境單純、排班穩定，吸引媽媽們二度就業、兼職打工。



晶華國際酒店房務部副協理王羿云認為，想要讓人願意留下來，就要幫正職員工找出成就感和未來性，提供兼職員工符合生活需求的工作型態。

Q2：民生消費產業如何創造人才深度？談談您眼中的「高規格人才」？

高婷莉答：

具有主動面對問題、解決問題的挑戰者精神。面對物價上漲和人才短缺的壓力，餐飲業的經營挑戰只會愈來愈大。能主動發掘問題、嘗試解法、創新突破，想辦法達成企業營收目標，就是餐飲業最需要的「高規格人才」。例如一位店長，要能針對每月報表，回推不同時段來客數、預測用餐需求的可能，並設計對應的行銷活動和商品推薦；又如專職切肉的匠人，要能思考怎麼運用不同切分方法，更有效利用牛的各個部位，減少食材耗損。

乾杯集團人力資源部經理高婷莉說，能主動發掘問題、嘗試解法、創新突破，想辦法達成企業營收目標，就是餐飲業最需要的「高規格人才」。

劉富美答：

服務業是一個每天面對「人」的工作，也是一個沒有腳本的行業，必須動腦去發現與定義問題，用創意去滿足顧客需求，如果只有漂亮學歷或技術背景，少了「人味」都不會到位。曾有一位頂大材料科學碩士的調酒師，雖然不是餐飲科系背景，但他活用化學材料相關知識，調製創新飲品、設計專屬飲料，很有自己的想法，也為客人帶深刻美好體驗。

台北文華東方酒店人資總監劉富美表示，服務業是個沒有腳本的行業，必須動腦去發現與定義問題，用創意去滿足顧客需求。

Q3：進入民生消費產業，要有什麼心理準備？

劉富美答：

飯店第一線工作很多時候滿辛苦，如果以為就是穿著光鮮亮麗、每天吃喝玩樂，那絕對做不下去！現在徵才，只要發現應徵者的本質是好的，心態上，已準備進入職場、或是知道自己為何而來，面試時會問到工作內容、未來職涯發展，不論科系背景，不論是否有飯店經驗，我們會先搶下來。

高婷莉答：

喜歡餐飲業是最大前提。能自我激勵，能自己創造喜歡的職場，能開心和客人打招呼，能和同事之間彼此吆喝口號打氣，營造歡樂氣氛，喜歡並開心投入每天的工作環境，畢竟是服務「人」的產業。

二、政策建言篇

減降教養難度，鼓勵催生！簡化外籍專家來台門檻，引進關鍵人才

少子化已是國安危機，在「教跟養」的難度未減之前，民生消費產業無法等待生育率提升化解眼前的人才短缺，多數盼望政府簡化僑生在台工作或外籍專業人士來台的作業流程。

以下為精彩問答：

Q1：對於國家領導人，有什麼「人才政策」建言？

高婷莉答：

在台灣讀書或在企業工讀或實習的僑外生，畢業後，若有意願留在台灣工作，僑外生本人需取得勞動部核發的工作許可證，許可證最長期限6個月。建議政府簡化雇主聘用僑外生在台工作的申請流程，這些僑外生會說國語、具備服務精神，也相對熟悉台灣的文化，若畢業後留在台灣工作，可挹注餐飲服務業的人才與人力。

按編：
勞動力發展署→畢業僑外生留臺工作
依一般依薪資、工作經驗等條件申請、依僑外生留臺工作評點制申請

企業聘僱僑生相關作業流程請見104職場力《公司想聘僱「僑生」、「外籍生」怎麼申請？聘用「畢業僑外生留臺工作」2種申請方式總整理｜外籍人士就業》

劉富美答：

希望政府對於開放外籍專業人才來台可以多考量不同產業特性，目前「一般外國專業人士在臺工作」規定「專門性或技術性工作」，若以廚師為例，屬於「A15.其他經會商中央目的事業主管機關指定之工作」，其中的資格規範「經專業訓練，或自力學習，有5年以上相關經驗，而有創見及特殊表現者」，實務上，在聘用之前，會要求該名廚師回頭請過去五年任職過的每一家餐廳開具「任職以及特殊表現」的證明。然而，這些廚師可能歷練過許多國家的不同餐廳，光是要回頭找到這些餐廳的相關負責人，請對方開立合乎要求的正式證明，光解釋和跑文件就要花費許久。文華東方之前就曾和某位優秀名廚談好來台任職，但是這些文件往返耗時多月，對方等太久，廚師就被其他國家的飯店攔截走了，讓我們非常遺憾。

按編：
勞動力發展署→一般外國專業人士在臺工作→專門性或技術性工作→A15.其他經會商中央目的事業主管機關指定之工作→資格規範

07 觀點建議

民生消費產業面臨三大缺工現實，未來招募只會更加困難

面對民生消費產業大缺工，仍有企業主單純以為一工難求只是因為過去三年疫情的影響，隨著2023年起疫情結束、民眾生活漸趨恢復，求職熱度應該就可恢復疫情之前的榮景，對於提高薪資、調整招募條件、用人選擇，仍處於觀望等待的階段，然而，疫後的人才市場已非如此！

求職求才市場已出現以下三大現實：

1.缺工潮將會持續

根據104人力銀行求職求才資料庫，截至2023年6月，台灣人才缺口已近110萬人，遠大於求職人口51萬人，缺工潮不但沒有緩解，反而持續升高。

2.住宿餐飲業求才最難

產業求才困難，住宿餐飲業更是難中之難！整體產業的「求供比」是1.8，平均每位求職者可分到1.8個工作機會，但住宿餐飲業人才供需嚴重失衡，「求供比」高達9.4，平均每位求職者可分到9.4個工作機會。當求職者的選擇變多了，企業徵才更加難，若不大幅提高薪資、改善勞動條件，徵才只是更加困難。

3.中高齡比青壯年積極求職

中高齡應徵積極度高於青壯年，104人力銀行求職資料庫顯示，2023年青壯年平均主動應徵4.7次，中高齡則為6.1次，高出30%；疫情過後，中高齡更珍惜面試機會，同意企業邀約面試的比率，從2021年的27.8%，提升到2023年的42.1%，增加14.3個百分點。

以下提供六大方針緩解民生消費產業缺工壓力

1.大幅提升薪資

民生消費產業平均月薪排名落後，若無法提升薪資，即便調薪幅度逾5%，雖然打敗通膨，但依然無法超越其他高薪產業挖角。

2.任用中高齡

儘早將勞動力供給對象從青壯年轉移到中高齡，搭配政府中高齡就業促進補助與獎勵措施，與政府及中高齡人才共創就業三贏。

3.放寬學歷與科系

104人力銀行數據指出，過去三年同樣面臨嚴重缺工的科技業，已有46%的企業曾經聘用文科生。民生消費產業雖更能百納海川，仍可透過高中職及大學產學合作，打破科系與經歷的迷思，藉由跨領域人才培訓彌補部分人才缺口。

4.多元任用

兼職part time已是民生消費產業常見的聘僱模式，雖近年受到基本工資調漲、以及企業穩定人才的雙重影響，整體調降兼職、調升正職比例，企業仍可多元任用，聘僱一周上2~3天班的多工族或大三、大四實習生，並透過工作分享（Job Sharing），提高約聘、派遣、部分工時制等做法，增加用人彈性。

5.彈性工時與排班

採行彈性工時，或改4小時為一個班表，規劃2~4小時零碎工時人才資料庫，把家庭主婦、二度就業、兼職、中高齡與身障者納入可用人才庫，協助餐飲業填補用餐高峰時段的人力。

6.遠距工作模式

民生消費產業目前最缺的多為第一線人力，較難遠距工作。但有些後勤工作仍可思考遠距上班、或遠距與到班的混合模式，讓外縣市甚至外國人才成為企業可用人才。截至2023年6月，104人力銀行標註遠距或混合上班的職缺已近10,000個，持續穩定成長中。

少子化與大缺工不會在短期之內逆轉，不只民生消費產業受到影響，各行各業都在搶人。民生消費產業的用人策略必須放下以往「便宜又好操」、「只想用年輕人」、「工時做好做滿」、「最好一人全包」的傳統思維，轉以「大幅加薪＋中高齡勞動力＋彈性/部分工時＋職務再設計」的創新思維，才有機會翻轉缺工宿命。

08 資料來源及工具包

資料來源

104《民生消費產業人才報告書》針對民生消費相關產業中，徵才人數最多的前五大產業：餐飲業、零售業、批發業、住宿服務業、運動及旅遊休閒服務業，以104人力銀行「徵才企業」及「求職會員」資料庫，進行企業招募及市場薪資的分析。

104人力銀行徵才企業資料庫

2013~2023年3月每月餐飲業、零售業、批發業、住宿服務業、運動及旅遊休閒服務業廠商刊登的職缺，共86,899家廠商，1,018萬筆招募職缺的資料。

104人力銀行求職會員資料庫

全產業的其職者薪資資料，取樣　2013~2023年各產業薪資共777萬筆資料，其中，餐飲業60.3萬、零售業60.7萬、批發業35.4萬、住宿服務業14.1萬、運動及旅遊休閒服務業20.4萬，共約190.9萬筆資料。

工具包

104 職涯診所

104 玩數據

104 履歷診療室

104 職業適性測驗

Podcast

https://portaly.cc/104Podcast

https://portaly.cc/104youth

https://bit.ly/3DgDPi5

https://apple.co/4250dF1

聯絡方式

104人力銀行 公共事務部

地　　址　新北市新店區寶中路119號3樓
電　　話　+886 2 29126104 轉公共事務部
電子郵件　marketing@104.com.tw
公司網站　https://corp.104.com.tw/

104整合招募 服務

地　　址　新北市新店區寶中路119號3樓
電　　話　02-2912-6104 ext.8131 張小姐
電子郵件　ad_service@104.com.tw
公司網站　https://recruit.104.com.tw/