

A photograph of three business professionals (two men and one woman) in dark suits standing in front of a large glass window. The man on the left is holding a briefcase. The woman in the middle is smiling. The man on the right is also holding a briefcase. The background shows a modern office building with a grid of windows.

2 0 2 3

人資 F.B.I.

人才延攬管道、社群招募方式等作業趨勢
招募任用、員工培育、人資系統 E 化等預算規劃
同業招募成效、員工離職率等關鍵指標
視訊面談、WFH、HR 數據管理效益、中高齡僱用、青銀共事

104

人資 F.B.I. 簡述

以人力銀行普及於企業市場，服務超過 43 萬家企業會員的 104，期望透過人資調查研究，持續提供人資從業朋友有關台灣人力資源管理的趨勢資訊。

承蒙人資好朋友們的參與調查及經驗回饋，此調查活動在 2023 年已邁入第 12 年，研究架構亦更趨完整，其中包含人資關鍵作業 (Function)、預算 (Budget)、與關鍵指標 (Indicator) 等三大主題，故以三大主題的英文字母開頭為其命名為簡單易記的「人資 F.B.I. 報告」。

自 2018 年起，除原有的 F.B.I. 架構外，也將人資好友們關心的「HR 作業困境」與話題討論度高的「HR 時事議題」也納入分析範疇，讓人資朋友們更能掌握時勢脈絡。

這份「人資 F.B.I. 報告」不僅是一份趨勢研究報告，也是人資從業人員很好用的工具資訊，建議您保存這份報告，隨時翻閱。



人資 F.B.I. 使用時機

F

使用趨勢
Function

想瞭解人資作業趨勢時

這份報告提供您近二~四年的人資解決方案的需求變化，當年度需求差異越大時，即代表是正處興衰的解決方案。

B

預算規劃
Budget

進行人力資源管理預算規劃
不知市場水準，無從下筆時

此研究提供您各項人資作業，2021 ~ 2022 年實際花費及 2023 年預算編製資訊。

I

關鍵指標
Indicator

設定人力資源作業的 KPI
需要標竿資訊參考時

此研究提供您不同產業的招募成效、新人留任率、離職率等關鍵指標資訊。

CONTENT 目錄

2023年 觀點發現

[p. 05](#)

Chapter 1 — F.B.I. 歷年趨勢觀察

HR 作業使用趨勢 Function (F)

[p. 23](#)

HR 作業預算規劃 Budget (B)

[p. 36](#)

HR 作業關鍵指標 Indicator (I)

[p. 40](#)

Chapter 2 — HOT 議題分析

HR 作業困境與建議

[p. 49](#)

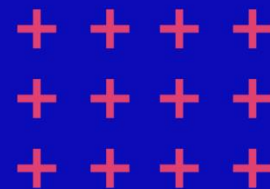
HR 時事議題

[p. 57](#)

附錄 — 研究設計、數據報表

[p. 73](#)

2023 觀點發現



徵才趨勢與難題應對

人才培育趨勢與難題應對

人資作業E化趨勢與效益

視訊面談與WFH機制

熟齡族 (中高齡 / 高齡)

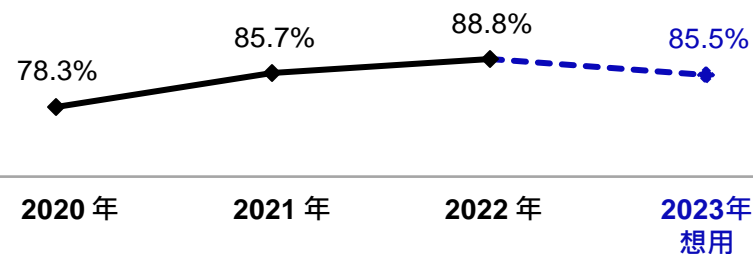
企業招募仍以「線上徵才」為主，2023年企業想透過校園經營延攬人才的意願增加

前兩年受疫情影響，採用「線上徵才」的企業明顯增加，展望 2023 年，「線上徵才」依舊是企業人才招募的 TOP1 管道。此外，隨著疫情的解封，企業招募除走線上模式外，想透過企業實習、校園徵才、建教合作這類「校園經營」模式來招攬人才的，亦明顯增加，為今年企業在延攬人才時，另一招募的主要管道。

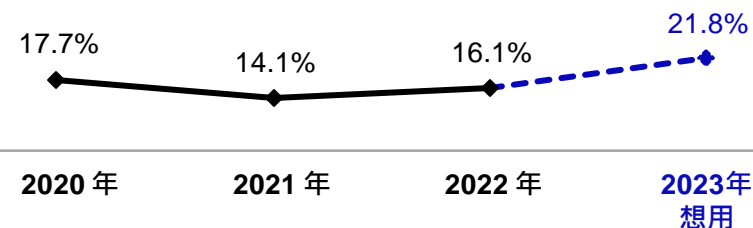
校園經營相對於線上徵才來說，會需要投入更多的 HR 人力。像是校園活動前置作業的溝通、活動當天的人力投入、後續的招募效益統計等，都需要人員協助處理。在此建議若資源可行，可運用「104 整合招募」的活動策劃經驗，縮短企業在校園經營的摸索期與人力耗費，簡化 HR 朋友們的人力作業時程

104 網路整合招募服務

線上徵才 (刊登網路徵廣告 + 社群網站)



校園經營 (學生企業實習 + 校園徵才 + 建教合作)



徵才趨勢與難題應對

人才培育趨勢與難題應對

人資作業E化趨勢與效益

視訊面談與WFH機制

熟齡族 (中高齡 / 高齡)

Q 2022 年企業徵才難、留才亦難，HR兩頭燒 「薪資 / 福利競爭力不足」與「企業知名度低」對企業招募的影響加劇

綜觀 2022 年企業的徵才與留才表現，我們觀察到，2022 年企業的整體招募成效表現遜於 2021 年，平均找到一位員工的時間拉長；員工自願性離職率大幅增加，內部人員流動也高。顯示 2022 年對 HR 來說，是相當辛苦的一年，不但找到新人的作業時間拉長，原有員工離職人數也變多，勢必經常處於人員一直補不齊的狀況。

盤點 2022 年企業在招募上曾遇到的難題發現，相較於 2021 年，反應有「薪資 / 福利競爭力不足」與「企業知名度低」困擾者變多。顯見這兩項議題，對企業是否能順利招募到人來說影響性變高。故建議若要提升招募成效，首要應解決這兩項招募議題。

整體招募成效【註】、人才平均招募天數

自願性離職率

年份	2021 年	2022 年
2021 年通知面談的人員裡 有 21.7% 會成為企業新員工	人才平均招募天數 45.5 天	人才平均招募天數 47.7 天
2022 年通知面談的人員裡 有 20.6% 會成為企業新員工		

【註】整體招募成效：面試到談率 X 錄取率 X 新人報到率

2022 年企業招募困境加劇的項目

	2022 年	2022 年 - 2021 年 (單位：百分點)
薪資 / 福利競爭力不足	31.0%	↑ 4.3
企業知名度低	30.2%	↑ 3.9

徵才趨勢與難題應對

人才培育趨勢與難題應對

人資作業E化趨勢與效益

視訊面談與WFH機制

熟齡族 (中高齡 / 高齡)

Ans1 定期參考外部薪資情報或透過企業人才診斷，優化企業薪酬結構與盤點非薪酬資源，建立企業搶才優勢

從招募成效觀察，有「薪資 / 福利競爭力不足」議題的企業，在多個招募成效指標上皆遜於整體市場表現，尤其是對有找主管職人才需求的企業來說，更是如此。

要如何解決此議題呢？數據結果指出，有參考業界標準去制定薪 / 獎 / 福利制度的企業，反應有「薪資 / 福利競爭力不足」徵才困擾者明顯較少，故企業可朝這個方向邁進，在此有以下兩項建議：

1. 定期參考外部的薪資情報，瞭解競業的薪資福利費用與涵括內容等，對焦市場薪酬水平，建立具競爭力的薪酬福利制度。
2. 透過人才診斷，找出薪酬福利制度上需改善的項目。當企業資源有限，無法透過調薪來解決競爭力議題時，則進一步盤點非薪酬資源以因應。

104 人才診斷

企業薪酬調查報告

【企業實例】如何設計系統化的薪酬結構

有「薪資 / 福利競爭力不足」徵才困擾的企業占比

整體市場 31.0%

有參考業界標準去制定薪 / 獎 / 福利制度 25.4%

2022 年 企業招募成效指標	整體市場	有「薪資 / 福利 競爭力不足」 徵才困擾的企業	招募成效佳的企業特徵
面試到談率	68.4%	65.9%	「有參考外部薪資報告書 / 調查資料」73.6%
錄取率	41.7%	40.6%	-
新人報到率	72.3%	67.5%	「有參考外部薪資報告書 / 調查資料」74.9%
主管職人員 平均招募天數	61.6天	67.2天	「有運用數據分析訂定具競爭力的薪酬福利」43天

徵才趨勢與難題應對

人才培育趨勢與難題應對

人資作業E化趨勢與效益

視訊面談與WFH機制

熟齡族 (中高齡 / 高齡)

Ans2 運用 104 公司評論平台，增加企業曝光度，增加被求職者看見與瞭解的機會

另一招募議題「企業知名度低」，有此困擾的企業，其招募成效表現也都遜於整體市場。在此建議，可以運用「104 公司評論平台」去增加企業的曝光度。

我們比較 2022 年期間，有加入公司評論平台的企業，加入前、後的職缺招募成效。數據結果顯示，相較於加入前，企業加入此平台後，職缺被求職者看見的機會（職缺曝光數）與收到求職者的履歷數量，皆比加入前來得多，增加的量約有一成五之多。

「公司評論」是一個給求職者、企業內部員工，表達對面試 / 任職企業觀感的平台，故建議鼓勵內部員工至此平台填寫，有益於增加被求職者看見與瞭解的機會。

104 公司評論平台

2022 年企業招募成效指標	整體市場	有「企業知名度低」徵才困擾的企業
面試到談率	68.4%	67.9%
錄取率	41.7%	36.4%
新人報到率	72.3%	70.7%
整體人員平均招募天數	47.7天	56.4天

有使用公司評論的企業 加入後一週 vs. 加入前一週的招募成效表現

每一職缺
平均曝光數
↑ 14.5%

每一職缺
平均收到履歷量
↑ 15.3%

資料來源：104 DataBase (2022 / 01~2022 / 12 期間加入公司評論的企業)

徵才趨勢與難題應對

人才培育趨勢與難題應對

人資作業E化趨勢與效益

視訊面談與WFH機制

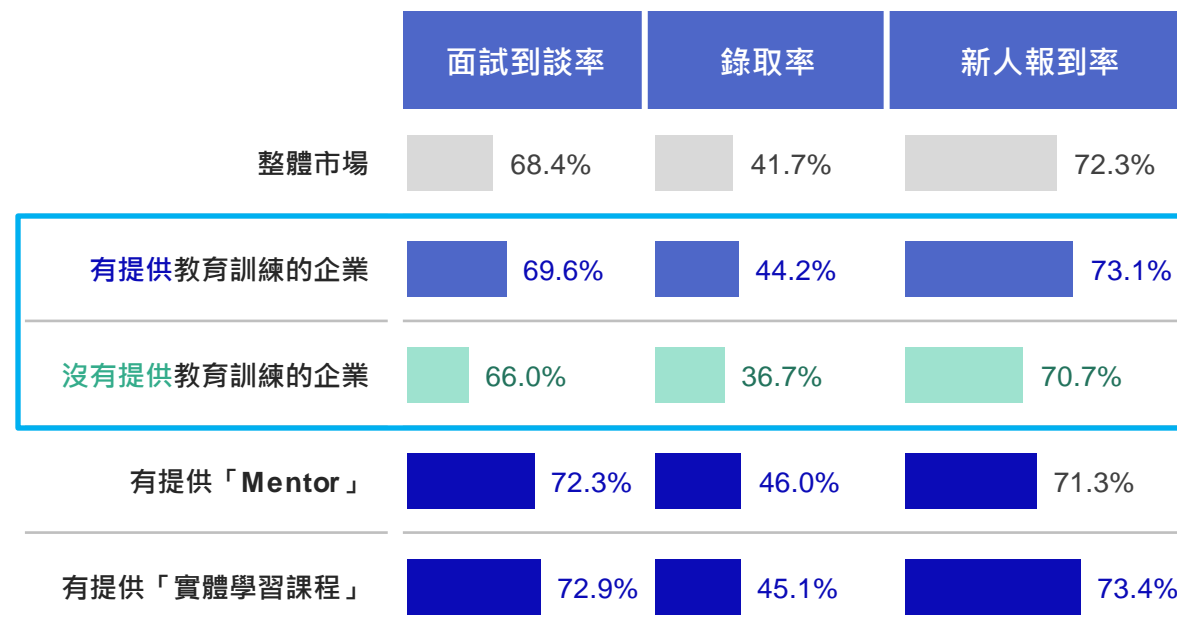
熟齡族 (中高齡 / 高齡)

Ans3 人才培育亦是一種員工福利，能幫助新人快速適應環境，對吸引人才有加分效果

教育訓練也是一種員工福利，若企業有提供，切勿忘記寫在招募文案裡，有助於吸引求職者前來面談。

數據結果顯示，2022 年有提供人員教育訓練的企業，不管是在面試到談率、錄取率或是新人報到率，招募成效表現皆比沒有提供此項資源的企業來得佳。進一步拆解企業所運用的人才培育方案，發現「Mentor」、「實體學習課程」對企業招募成效提升最有幫助。

新進人員剛進公司，對公司的人、事、物，會有一種陌生與不熟悉感，若此時有「Mentor」在旁協助，有助於員工快速適應企業；而有教育訓練資源的企業，對員工長期發展來講亦有幫助。故當求職者在挑選公司時，有提供相關資源的企業，勢必會更吸引求職者。



徵才趨勢與難題應對

人才培育趨勢與難題應對

人資作業E化趨勢與效益

視訊面談與WFH機制

熟齡族 (中高齡 / 高齡)

Ans4 按職務盤點各招募管道效益，找出最具效率的招募方案，有助於縮短人員招募時間

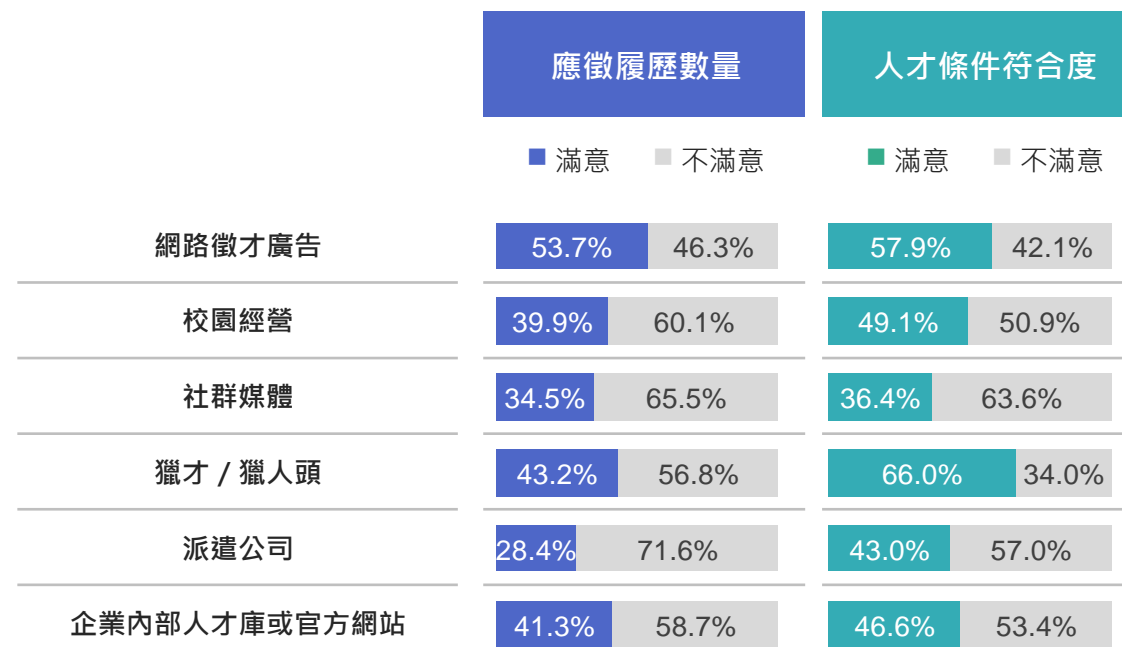
今年F.B.I.調查特別詢問企業HR，對於幾個較常見的招募管道，在「應徵履歷數量」與「人才條件符合度」的滿意度概況。從源頭瞭解，各管道的人才質量成效，數據結果如下，

- 一、應徵履歷數量：僅「網路徵才廣告」偏向滿意，其餘管道均偏向不滿意。
- 二、人才條件符合度：「獵才 / 獵人頭」與「網路徵才廣告」偏向滿意，其餘管道均偏向不滿意。

故綜合比較「應徵履歷數量」與「人才條件符合度」這兩項指標，「網路徵才廣告」為目前企業在招募上，成效滿意最佳的管道。但不同職務最有效益的管道不盡相同，故建議企業HR可以依據不同的職務別，統計各招募管道效益，找出最有效率的招募方案，有助於縮短人員招募時間。

有效整合多管道履歷來源
提升招募效率

104 獵才顧問



徵才趨勢與難題應對

人才培育趨勢與難題應對

人資作業E化趨勢與效益

視訊面談與WFH機制

熟齡族 (中高齡 / 高齡)

「線上 / 遠端學習」與「OMO (online merge offline) 學習」逐漸成為企業規劃培育資源的主力

前面我們有提到，前兩年受疫情影響，採用線上徵才的企業比例增加，故同步我們也來觀察在人才培育上，「線上 / 遠端學習」是否也有相同的情況呢？

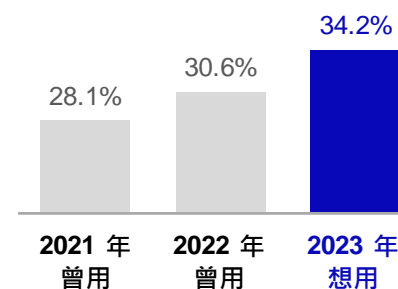
從數據結果來看，答案是「YES」。2022 年企業在培育一般員工時，約有 30.6% 採用線上 / 遠端這類學習方法，相較於 2021 年的 28.1%，使用率逐步成長中。展望 2023 年，企業使用意願也有所增加。

另外，我們也來觀察，同時有使用「線上 / 遠端學習」與「實體課程學習」，類似線上與線下皆有使用的企業概況。數據結果顯示，2022 年企業使用率增加，來到二成，展望 2023 年，企業想使用意願也是呈現成長。

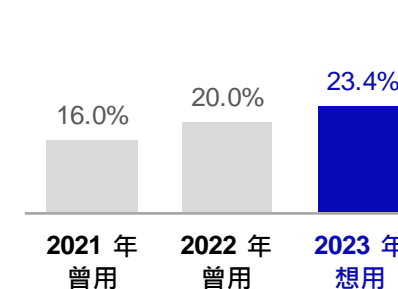
企業人才培育的方法眾多，「線上 / 遠端學習」與「OMO (online merge offline) 學習」逐漸成為企業在使用 / 規劃培育資源的主力。

培育一般員工

線上 / 遠端學習



OMO 學習 (online merge offline)



【註1】線上 / 遠端學習：包含 e-learning / 遠距教學 / 線上數位學習、微課程、行動學習 / 移動端學習、播客學習、虛擬實境 (VR) / 擴增實境 (AR) / 混合實境 (MR) 學習。

【註2】OMO 學習 (online merge offline)：該企業同時有使用「線上 / 遠端學習」與「實體課程學習」兩種。

徵才趨勢與難題應對

人才培育趨勢與難題應對

人資作業E化趨勢與效益

視訊面談與WFH機制

熟齡族 (中高齡 / 高齡)

Q 「員工參與培育課程意願低落」與「無足夠的育才經費」對企業能否順利推動內部人才訓練的影響大

2022 年有進行人才培育 / 管理的企業，有84.9%表示曾遇到難題，相比於2021 年的85.4%，情況依舊未獲得緩減。

盤點 2022 年企業在人才培育 / 管理上，曾遇到的難題，主要議題仍在「員工參與培訓意願低」。相較於2021年，多數困擾有稍獲得緩解，唯反應「無足夠的育才經費」變多。

顯見「員工參與培訓意願低」與「無足夠的育才經費」對企業在人才培育上是否能順利推動影響較大，也是首要應解決的問題點。

企業進行人才培育 / 管理是否曾遇到難題與曾遇到的難題內容

2021 年

有 **85.4%** 表示曾遇到難題

2022 年

有 **84.9%** 表示曾遇到難題

2022 年企業人才培育 / 管理曾遇到的難題內容

NO	難題內容	企業占比	2022 - 2021 增加百分點
1	員工自主性參加內部 / 外部培訓課程的意願低	37.3%	-3.1
2	重點培育員工離職	31.6%	-6.1
3	績效管理淪於形式	26.6%	-0.8
4	不知如何管理新世代，人員陣亡率高	23.8%	-4.4
5	不知如何評估育才成效	20.4%	0.4
6	無足夠的育才經費	19.9%	↑ 5.1

【註】上述選項內容僅呈現 2022 年難題比例在15%及以上者，完整調查數據詳見報告p.54。

徵才趨勢與難題應對

人才培育趨勢與難題應對

人資作業E化趨勢與效益

視訊面談與WFH機制

熟齡族 (中高齡 / 高齡)

Ans1 企業可透過職能評鑑規劃課程內容與擬定完整的培育配套措施，皆有利於提升員工參與培訓意願

為減緩「員工參與培訓意願低」的狀況，我們從在職員工的角度，瞭解他（她）們參與培訓課程的意願、以及不願意參與的原因。

數據結果顯示，若企業有提供教育訓練資源，有84.4%的在職人員表示會想參加，顯見員工是有意願的。進一步詢問沒有意願參加的可能原因，發現主要原因在於課程內容本身（如：和工作連結低、無法自行選擇課程類型等）、以及「課程時間為非上班時間，但公司無提供補休或加班費機制」。故進一步詢問，倘若企業在非上班時間進行培訓，但並沒有額外提供人員加班費或補休，人員參與培訓的意願，發現想參與的意願跌落至36.1%，另有24.1%的在職人員表示不會想參加，而且對於八年級生而言，更是如此。故在此有以下兩項建議：

1. 運用**職能評鑑**，找出員工職能缺口，規劃對員工現有工作內容或未來發展有利的課程內容
2. 擬定**完整的培育配套措施**（如：加班費 / 補休）

【課程內容規劃】
運用職能評鑑，找出缺口

員工參與培育與訓練課的意願與不願參與TOP5原因

有**84.4%**的在職人員表示

企業有提供人才培訓資源會想參加

不願參與培訓課程的TOP5原因

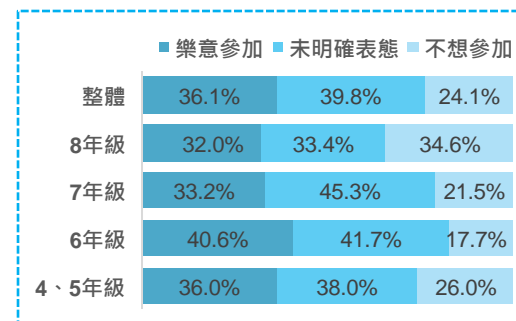
課程內容與現有的工作內容連接不上

課程時間為非上班時間，但公司無提供補休或加班費機制

課程教材大同小異，較難引起興趣

無法自行選擇想參加的課程類型（如：管理類、技能類等）

課程教材內容偏重在理論，實用性低



徵才趨勢與難題應對

人才培育趨勢與難題應對

人資作業E化趨勢與效益

視訊面談與WFH機制

熟齡族 (中高齡 / 高齡)

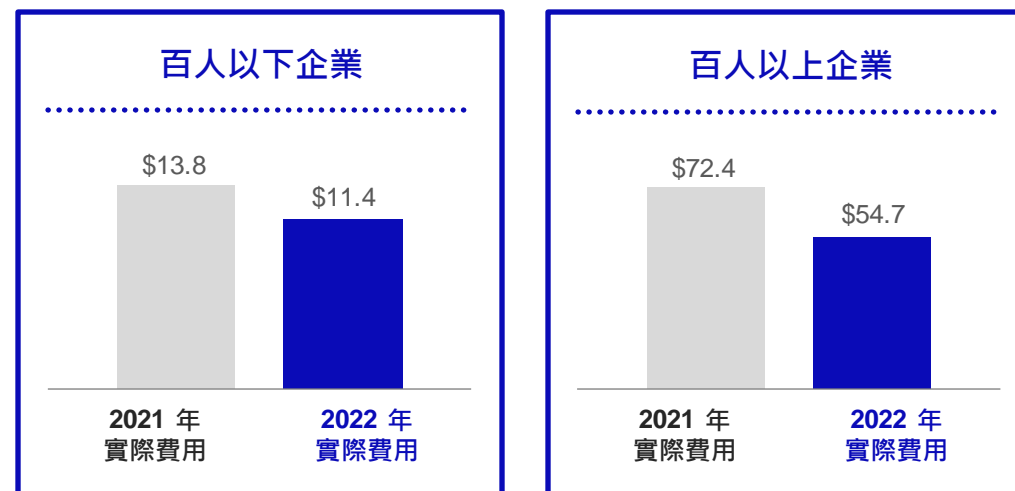
Ans2 定期蒐集線上免費課程與善用政府人才提升的訓練補助資源，有利企業控制預算

2022 年反應「無足夠的育才經費」的企業變多，我們也觀察到，相比於 2021 年，2022 年企業在人才培育上的費用，不論是百人以下或是百人以上企業，在育才的費用都有減少的現象，顯示企業在人才培育上，花費較以往更為緊縮。在此有以下兩點建議：

1. 定期蒐集一些線上的免費資源課程，作為線上資源課程的來源庫。
2. 勞動部針對事業單位有提供人才提升的訓練補助經費（如：小型企業人力提升計畫、企業人力資源提升計畫），建議企業HR 可多善用。

此外，HR 朋友們也可以多參考實務案例分享，瞭解在預算 / 資源有限的情況下，如何有效規劃年度訓練計劃、以及規劃訓練課程內容。

人才培育費用 (單位：萬元)



【線上免費課程】
專業技能相關課程

【線上免費課程】
人資相關課程

【勞動力發展署】
在職員工職業訓練補助申請

【實務分享】
HR 年度訓練規劃與
預算編列實務分享

【實務分享】
預算 / 人力有限下，如何
製作具良好訓練效果的微課

徵才趨勢與難題應對

人才培育趨勢與難題應對

人資作業E化趨勢與效益

視訊面談與WFH機制

熟齡族 (中高齡 / 高齡)

人資作業接軌 E 化逐漸成熟，導入 E 化的主力與成長動能多來自 HRM 人事管理

觀察近三年企業的人資作業 E 化情形，我們觀察到，HR 作業導入 E 化的比例正在逐年成長。從2020年的 49.2%、2021年的 54.5%，來到2022 年的 62.1%，有六成以上的企業已經有在使用。顯示企業對於人資作業，接軌 E 化系統 / 軟體的概念，逐漸走向成熟。

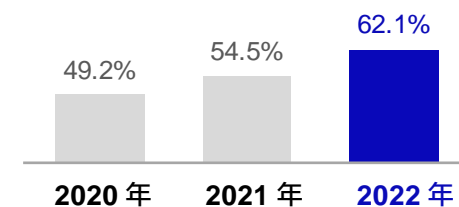
從 E 化項目來看，以「員工出缺勤及請假作業」為主。此外，相比於2021年，「薪資計算」與「排班作業」的企業使用比例也皆有增加。顯見 E 化項目的主力與成長動能，偏重在 HRM 人事管理的部份。

【中小型企業】
成長中企業的人資 E 化幫手

【中大型企業】
打造客製化人資系統

企業人資作業 E 化概況與 TOP5 E化項目

企業人資作業 E 化概況



2022年企業人資作業 E 化 TOP 5 項目

NO	E化項目	企業占比	2022年 - 2021年 增加百分點
1	員工出缺勤及請假作業	37.3%	3.8
2	薪資計算	33.0%	↑6.1
3	用手機打卡及處理假勤簽核	21.5%	-
4	HR表單電子化	19.1%	1.0
5	排班作業	14.9%	↑3.8

【註】「用手機打卡及處理假勤簽核」為2023年調查新增選項。

徵才趨勢與難題應對

人才培育趨勢與難題應對

人資作業E化趨勢與效益

視訊面談與WFH機制

熟齡族 (中高齡 / 高齡)

HRM 人事管理導入E化，可加速 HR 結算員工的考勤薪資

進一步觀察有、無將人事管理導入E化的企業，在考勤薪資所需花費的人天，以瞭解 E化與否對 HR 工時的影響。

數據結果顯示，不論企業規模大小。有將HRM人事管理導入 E化的企業，其考勤薪資所需花費的時間，皆比沒有導入 E化企業更快。而且此差距，隨著企業規模愈大，愈益明顯。以 500 人及以上的企業來說，平均來說，減少約近一半的時間，效益相當明顯。

《小提醒》工資給付指導原則

- 勞動部112 / 2 / 9 公布最新「工資給付指導原則」：勞雇雙方應於「勞動契約」中明確約定，工資計算週期不得超過1個月，雇主應於工資結算週期結束後，15天內儘速發薪。
- 約定工資給付日的合理範圍，事業單位依下表所定期程，逐年向前調整

500 人以上	250 - 499 人	100 - 249 人	99 人以下
10 日 (112 年底)		10 日 (113 年底)	
5 日 (114 年底)	5 日 (115 年底)		7 日 (115 年底)

HRM 導入 E化 vs. 沒有導入 E化的企業 考勤薪資人天成效

	HRM 導入E化	HRM 未導入E化	導入E化 vs. 沒有導入E化 減少人天
5 ~ 49人	2.5 天	3.1 天	↓ 17.7%
50 ~ 199人	3.5 天	4.5 天	↓ 21.4%
200 ~ 499人	4.5 天	6.6 天	↓ 30.8%
500 人以上	4.6 天	8.7 天	↓ 46.7%

【註】HRM 人事管理包含：薪資計算e化、員工出缺勤及請假作業、排班作業、HR表單電子化。

行政效率UP！【104 企業大師】出勤打卡 / 自動算薪工具

徵才趨勢與難題應對

人才培育趨勢與難題應對

人資作業E化趨勢與效益

視訊面談與WFH機制

熟齡族 (中高齡 / 高齡)

「線上視訊面談工具」企業、求職者皆躍躍欲試，徵選面一條龍服務的線上招募服務蔚為趨勢

企業端：隨著疫情的趨緩與走向解封，2022年企業使用率與2023年企業想使用意願皆在成長。

求職端：近半數的求職者有過線上面試的經驗，對「透過線上視訊產品進行面試」的接受度，有高達八成的求職者表示能接受，即使是4、5年級的求職者，接受度也有七成以上。

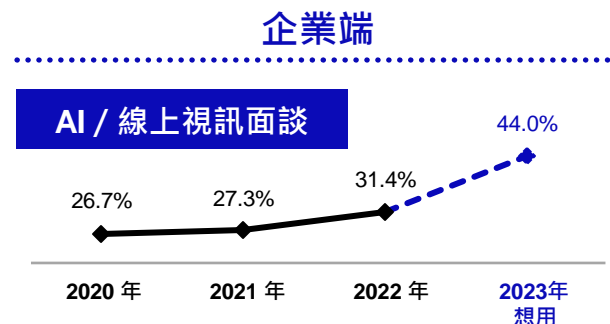
顯示線上視訊面談不管對於企業端或是求職者來說，兩方的使用意願與接受度皆高。再加上遠距面試的工具逐漸成熟，未來亦可能朝向徵選到面試一條龍服務的線上招募模式。

企業在選擇此工具時，TOP1考量在於「通話視訊品質具穩定性」，特定產業對「求職者個人隱私資料不外洩，具安全性」、「可與行事曆系統結合，有面試通知提醒」更加重視度，建議企業在挑選工具時可留意。

【線上免費工具】
企業視訊面談

【線上免費工具】
企業專屬面試秘書

企業端 vs. 求職端：線上視訊面談



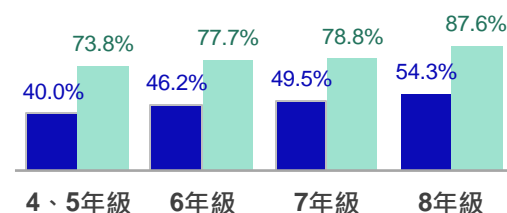
2022年企業選擇視訊面談工具考量

- TOP1考量：「通話視訊品質具穩定性」
- 2022年重視度提升的考量內容：
 - ✓ 可與行事曆系統結合，有面試通知提醒（電子資訊業）
 - ✓ 求職者個人隱私資料不外洩，具安全性（製造業）

求職端

有 **49.2%** 的求職者表示
找工作時有「線上面試經驗」

有 **81.0%** 的求職者表示
能接受「透過線上視訊產品進行面試」



2023 觀點發現

徵才趨勢與難題應對

人才培育趨勢與難題應對

人資作業E化趨勢與效益

視訊面談與WFH機制

熟齡族 (中高齡 / 高齡)

隨著疫情解封，企業提供 WFH 意願大幅減少

有意願提供 WFH 選擇的，主要集中在規模在 500 人以上、過往曾試行過 WFH 且對員工在家工作效率評價佳的企業

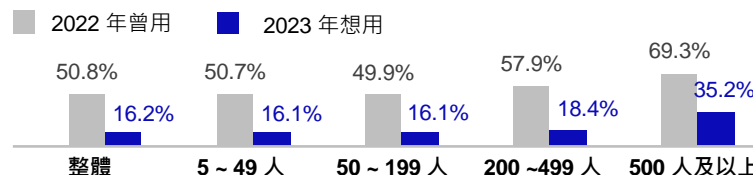
2022 年期間，有半數左右的企業，部份職缺有提供員工「在家工作 / 遠距辦公」的選擇，且隨著員工規模愈大，有採用 WFH 的企業比例亦愈高。從企業所提供的 WFH (work from home) 形式來看，以「混合辦公」為主。然而，隨著疫情的解封，2023 年僅有 16.2% 的企業有考慮提供員工 WFH 的選擇，有意願提供的主要集中在員工人數在 500 人以上的企業。

回顧企業 2022 年 WFH 行為與對員工在家工作的回饋發現，去年有提供 WFH 的企業，約有三成左右會考慮今年持續提供；但去年沒有提供的企業，今年基本不會考慮。此外，隨著企業對員工在家工作的滿意度評價愈高，有意願持續提供此選擇給員工的企業比例亦有愈高的現象，兩者呈現正相關。

顯見企業是否願意提供 WFH，主要是取決於過往的經驗值，員工在家工作效率表現好，企業也較願意繼續採用。

2022 年企業 WFH 概況與 2023 年提供意願

近兩年企業 WFH 概況



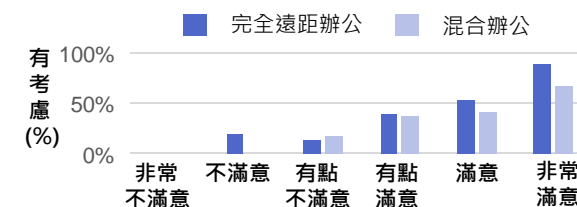
2022 年企業提供的 WFH 形式



2023 年企業 WFH 意願 vs. 2022 年企業 WFH 行為 / 對員工在家工作工作效率評價

2022 年	2023 年		
	沒有考慮	有考慮	不知道 / 不清楚
曾提供「完全遠距辦公」	58.7%	33.0%	8.3%
曾提供「混合辦公」	51.8%	31.5%	16.7%
沒有任何職缺有提供	90.8%	2.6%	6.5%

2023 年有考慮提供 WFH 的企業 按對員工工作效率滿意度評價觀察



2023 觀點發現

徵才趨勢與難題應對

人才培育趨勢與難題應對

人資作業E化趨勢與效益

視訊面談與WFH機制

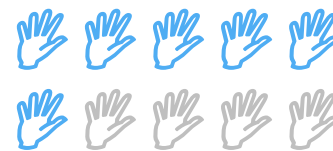
熟齡族 (中高齡 / 高齡)

近六成企業知道僱用熟齡族 (中高齡 / 高齡) 可以申請僱用獎勵措施 有四成三的企業表示，此獎助措施會增加僱用熟齡族的意願

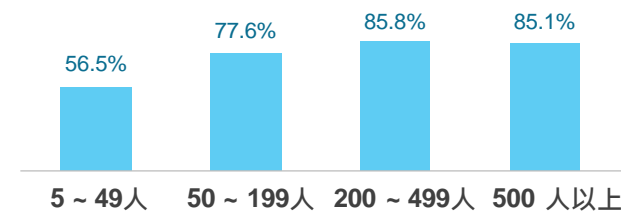
詢問企業是否知道「僱用熟齡族可以申請僱用獎助」一事。調查數據顯示，有57.9%的企業表示知道此資訊，而且隨著員工規模愈大，知道此政策的比例有愈高的現象。

對此項僱用獎助（僱用屆齡退休者、僱用中高齡失業者），有42.8%的企業表示，當公司有招募需求時會增加想聘僱的意願。此比例相比於2022年新進人員有招募熟齡族的27.2%來說，明顯較高，顯見企業僱用熟齡族還有成長的空間。其中，成長空間最大主要在5~199人規模企業。

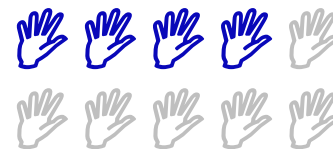
有 **57.9%** 的企業



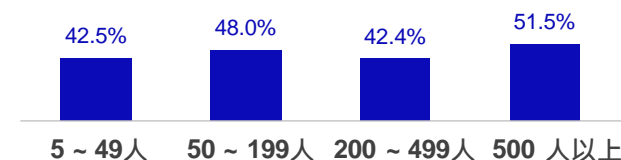
知道「僱用熟齡族可以申請僱用獎助」



有 **42.8%** 的企業表示



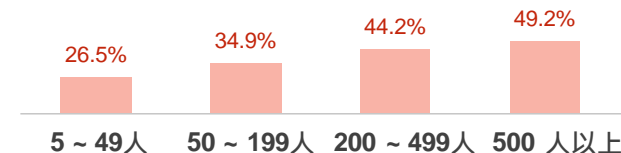
政府提供的僱用熟齡族獎勵措施會增加僱用此族群的意願



2022年有招募新進人員的企業裡



有 **27.2%** 的企業表示有聘僱熟齡族



【中高齡就業促進】企業僱用補助專區

徵才趨勢與難題應對

人才培育趨勢與難題應對

人資作業E化趨勢與效益

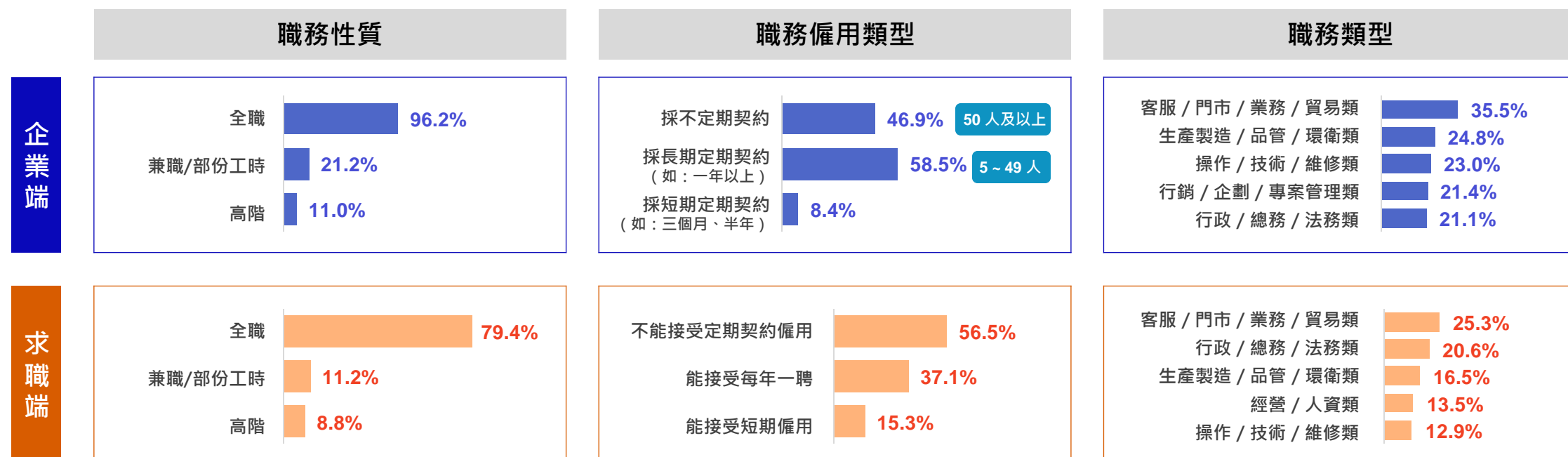
視訊面談與WFH機制

熟齡族 (中高齡 / 高齡)

5 ~ 49人規模企業傾向採用長期定期契約進行聘僱，50人以上規模企業則傾向採用不定期契約

熟齡族 (中高齡 / 高齡) 求職者則傾向後者

有意願僱用熟齡族的企業與想找工作的熟齡族雙方，在職務性質與職務類型，期望大致符合，唯在職務僱用類型上，意見不甚相同。5 ~ 49人規模企業傾向「採長期定期契約」，50人以上規模企業則傾向「採不定期契約」，而想找工作的熟齡族求職者則傾向後者。



2023 觀點發現

徵才趨勢與難題應對

人才培育趨勢與難題應對

人資作業E化趨勢與效益

視訊面談與WFH機制

熟齡族 (中高齡 / 高齡)

知識密集服務業者不願聘僱熟齡族的主要原因，是擔心此族群「資訊軟體使用上較弱」其餘規模、產業的企業的主要考量皆為「健康體能因素」

企業不想僱用熟齡族的TOP3要素：「有健康體能上的考量」、「學習新事務的積極性較弱」與「工作模式已定型，較難以融入新的企業工作風格」。

值得注意的是，知識密集服務業不想僱用的主因並不是健康體能因素，而是「資訊軟體使用上較弱」。另外，對 500 人以上的企業來說，除健康體能考量外，「同仁間易有跨世代的溝通議題」與「薪資因素」亦是其不願僱用的主要原因。

企業不願僱用熟齡族的TOP3考量	整體	5 ~ 49 人	50 ~ 199 人	200 ~ 499 人	500 人以上	電子 資訊業	傳統 製造業	一般 服務業	知識密集 服務業
有健康體能上的考量	1 50.0%	1 49.3%	1 60.6%	1 63.6%	1 70.0%	1 42.6%	1 42.6%	1 50.7%	5 35.0%
學習新事務的積極性較弱	2 43.8%	2 44.2%	4 35.0%	3 47.3%	6 33.1%	3 33.3%	3 33.3%	2 46.0%	3 43.3%
工作模式已定型，較難以融入新的企業工作風格	3 41.0%	3 41.1%	2 39.0%	2 48.5%	4 35.7%	2 37.2%	2 37.2%	3 38.4%	4 41.1%
資訊軟體使用上較弱	4 36.1%	4 36.1%	3 35.3%	4 39.5%	5 33.2%	6 29.3%	6 29.3%	4 29.2%	1 52.7%
同仁間易有跨世代的溝通議題	5 31.4%	5 31.4%	5 32.1%	6 27.8%	2 38.8%	4 30.9%	4 30.9%	5 28.1%	2 45.0%
薪資因素	6 23.8%	6 24.1%	8 14.7%	7 22.1%	3 37.4%	5 30.4%	5 30.4%	6 22.7%	6 31.5%

【即戰力中高齡人選，解企業人才缺口】50+ 嚴選人才

Chapter 1

① ② ③ 歷年趨勢觀察

+

+

+

+

+

+

+

+

+

+

+

+

+

+

+

+

Chapter 1

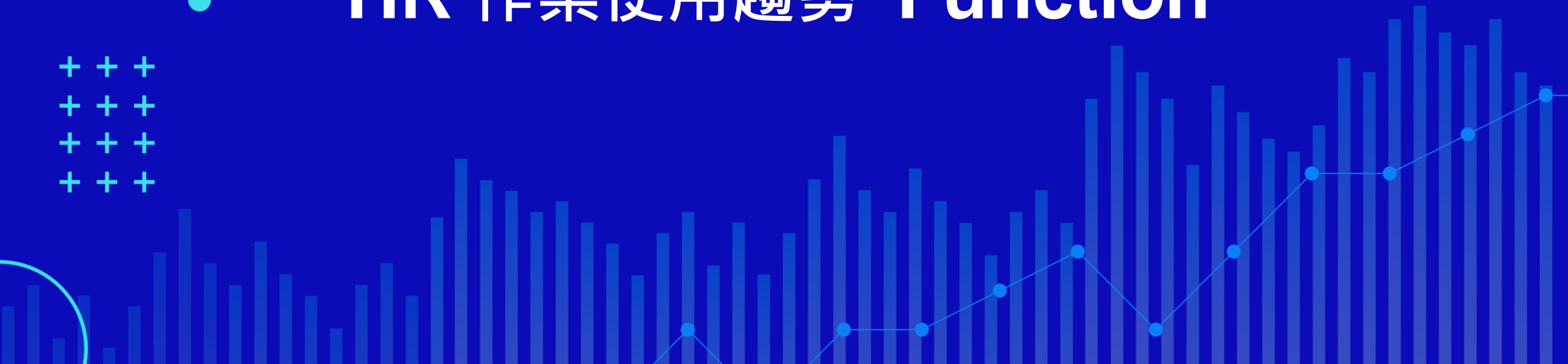
① ② ③ 歷年趨勢觀察

：

● HR 作業使用趨勢 Function

+++
+++
+++
+++

+++
+++
+++



HR 作業使用趨勢 Function

人才招募管道

社群招募方式

雇主品牌經營

選才工具

績效管理工具

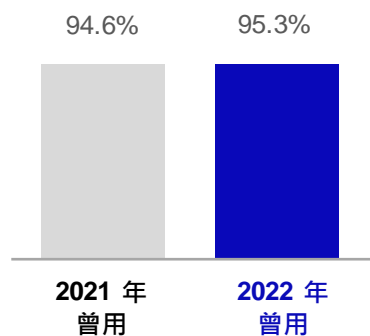
人才培育方式

人資作業 E 化

近兩年企業人才招募概況、各人才招募管道使用率排名

- 2022 年有近九成五的企業有進行人才招募，比例與 2021 年大致相同。「刊登網路徵才廣告」依舊是企業招募人才管道的 TOP 1，且使用率有明顯增加，其餘管道使用率並無太大的變動。
- 2022 年 200 ~ 499 人規模企業，透過「學生企業實習」進行人員招募的公司比例增加，電子資訊業為「社群網絡」、知識密集服務業則為「校園經營」。

企業招募



人才招募管道排名

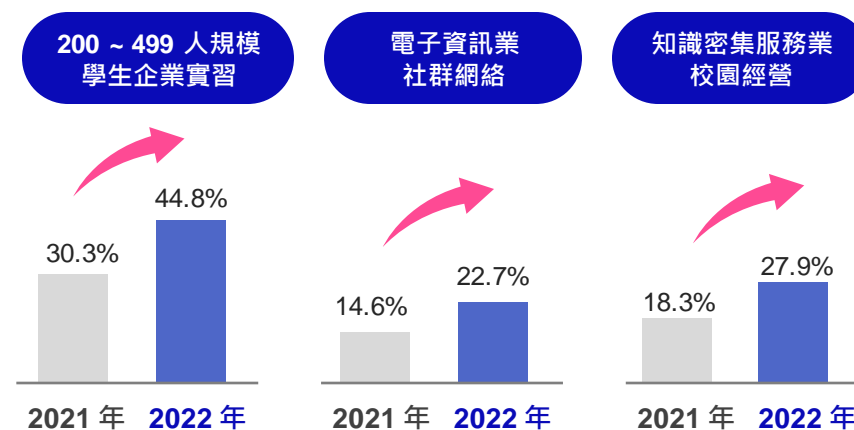
	2021 年	2022 年
刊登網路徵才廣告	1 80.9%	1 84.7%
人脈介紹	2 42.3%	2 40.6%
社群網絡 (FB、LinkedIn)	3 25.5%	3 25.9%
校園經營【註 1】	5 14.1%	4 16.1%
企業自行招募【註 2】	4 14.2%	5 14.5%

【註 1】校園經營：包含學生企業實習、校園徵才、建教合作。

【註 2】企業自行招募：包含公司自己的官方網站、企業內有建履歷表人才庫。

【註 3】上述選項內容僅呈現 2021 ~ 2022 年使用率的 TOP 5 的選項內容，完整調查數據詳見附錄-數據報表「HR 作業使用趨勢－人才招募管道」。

2022 年使用率提升的招募管道 按員工規模、產業類別觀察



【註】上述徵才方式，按員工規模、產業類別觀察後，僅列 2022 年使用率有顯著增加的內容。

HR 作業使用趨勢 Function

人才招募管道

社群招募方式

雇主品牌經營

選才工具

績效管理工具

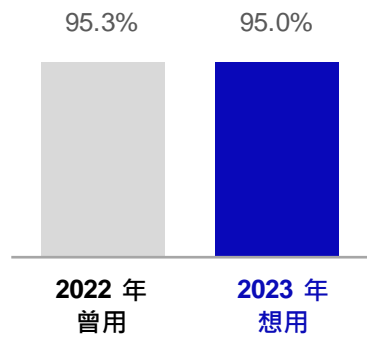
人才培育方式

人資作業 E 化

2023 年企業招募意願、各人才招募管道使用意願排名

- 展望 2023 年，企業招募意願大致與 2022 年持平。從所使用的管道來看，想透過「校園經營」進行徵才的意願年對年增加，且不論是「學生企業實習」、「校園校才」或「建教合作」，皆有增加使用的意願。進一步觀察，想使用意願增加最多的為一般服務業。

企業招募



人才招募管道排名

管道	2023 年想用	2023 年想用 - 2022 年使用率 (單位：百分點)
刊登網路徵才廣告	77.1%	-7.6
人脈介紹	38.7%	-1.9
社群網絡	30.4%	4.4
校園經營【註1】	21.8%	5.7
企業自行招募【註2】	16.8%	2.4

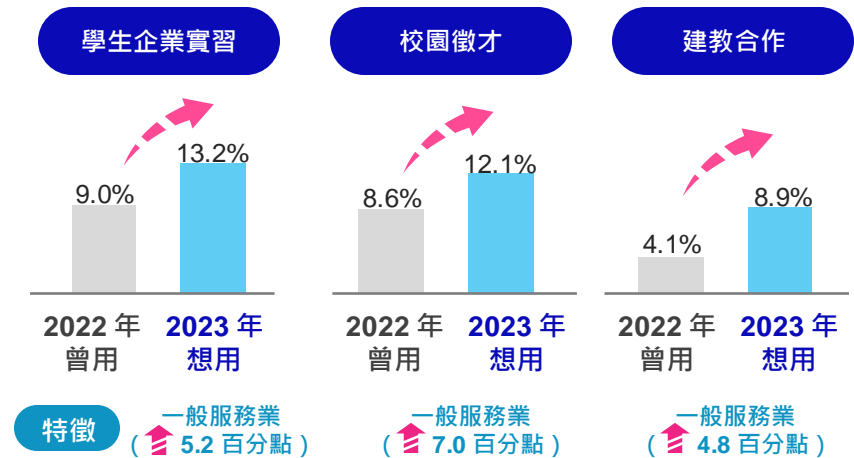
【註1】校園經營：包含學生企業實習、校園徵才、建教合作。

【註2】企業自行招募：包含公司自己的官方網站、企業內有建履歷表人才庫。

【註3】上述選項內容僅呈現 2023 年想使用意願 TOP 5 的選項內容。

完整調查數據詳見附錄-數據報表「HR 作業使用趨勢-人才招募管道」。

2023 年「校園經營」使用意願有提升的招募手法



【註】上述特徵，按員工規模、產業類別觀察後，僅列 2023 年使用意願率有顯著增加者。

HR 作業使用趨勢 Function

人才招募管道

社群招募方式

雇主品牌經營

選才工具

績效管理工具

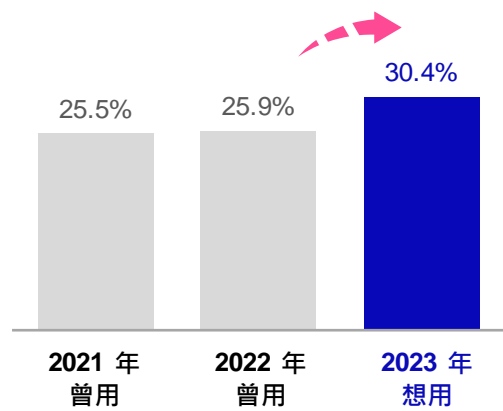
人才培育方式

人資作業 E 化

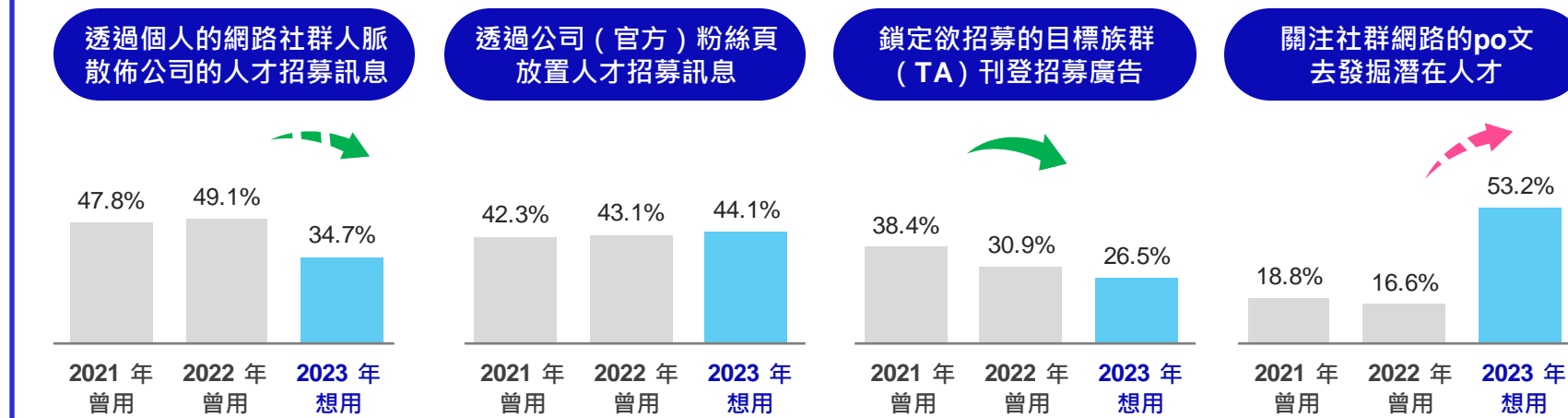
近三年企業社群網絡概況、各社群網絡招募方式

- 相較於 2021 年，2022 年有運用社群網絡進行人才招募的企業比例與 2021 年大致相同，唯「鎖定欲招募的目標族群 (TA) 刊登招募廣告」的比例有明顯減少。
- 展望 2023 年，企業想運用社群平台進行人員招募的比例，亦有增加，社群招募的經營重心會以「關注社群網路的 po 文去發掘潛在人才」為主。

社群網絡招募



社群網絡招募方式



HR 作業使用趨勢 Function

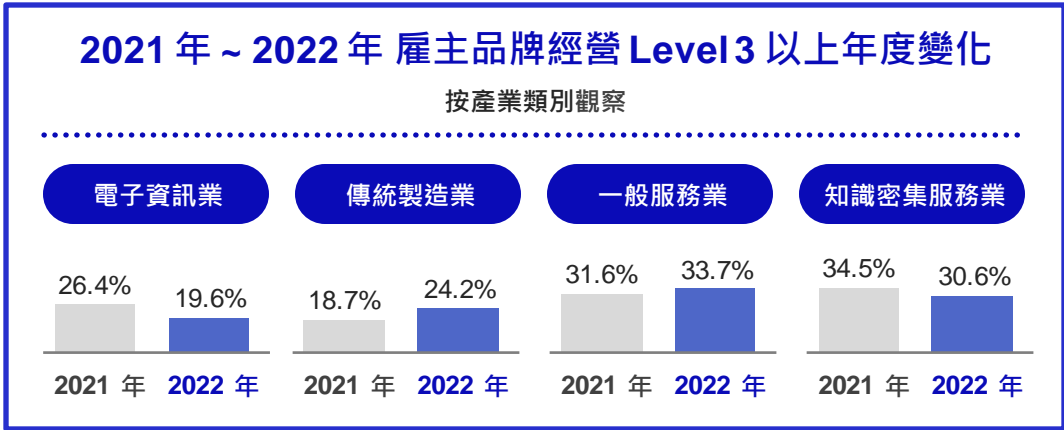
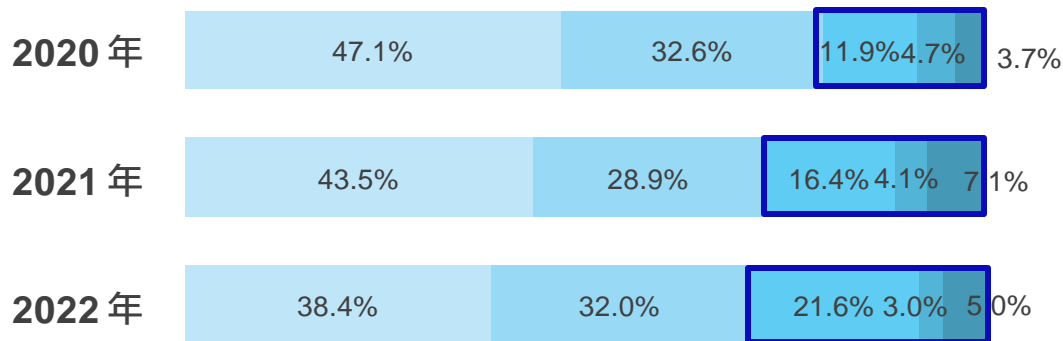


近三年企業雇主品牌經營成熟度

- 企業雇主品牌經營逐漸受到重視，「無任何形象經營，在刊登招募職缺時僅介紹公司基本資訊」的比例年對年減少，雇主品牌經營 Level 3 層級以上比例逐年增加。
- 進一步觀察各產業 Level 3 層級以上的年度變化，發現以傳統製造業的成長最多。



- Level 1 尚無任何形象經營，在刊登招募職缺時僅介紹公司基本資訊
- Level 2 在刊登招募職缺時，除了介紹公司基本資訊之外，會強調公司的特色及優勢
- Level 3 除了刊登招募職缺上會強調公司的特色及優勢之外，還會彰顯企業文化及希望吸納哪些類型的人才及鼓勵具有哪些行為的人才加入
- Level 4 除了刊登招募職缺時會彰顯企業文化之外，還會透過其他管道，舉例員工口碑或是公關議題操作去擴散經營企業形象以吸引求職者
- Level 5 會進行分析及提出承接企業願景、使命、價值觀及考量求職者重視的需求而形成的吸引求職者的「雇主品牌經營計劃」



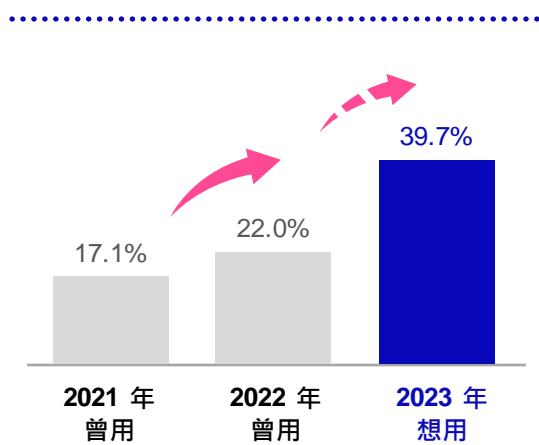
HR 作業使用趨勢 Function



近三年企業人才甄選工具使用概況

- 相較於 2021 年，2022 年有運用人才甄選工具的企業比例明顯增加，主要以 5 ~ 49 人規模、知識密集服務業的使用率增加最多。
- 展望 2023 年，企業想使用意願也有明顯增加，其中，增加最多的主要是集中在 5 ~ 499 人規模企業，而 500 人及以上企業則大致持平。

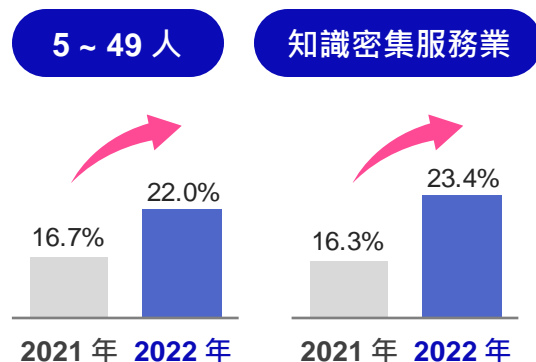
人才甄選工具



【線上免費工具】人員適性測驗

2022 年人才甄選工具使用率提升

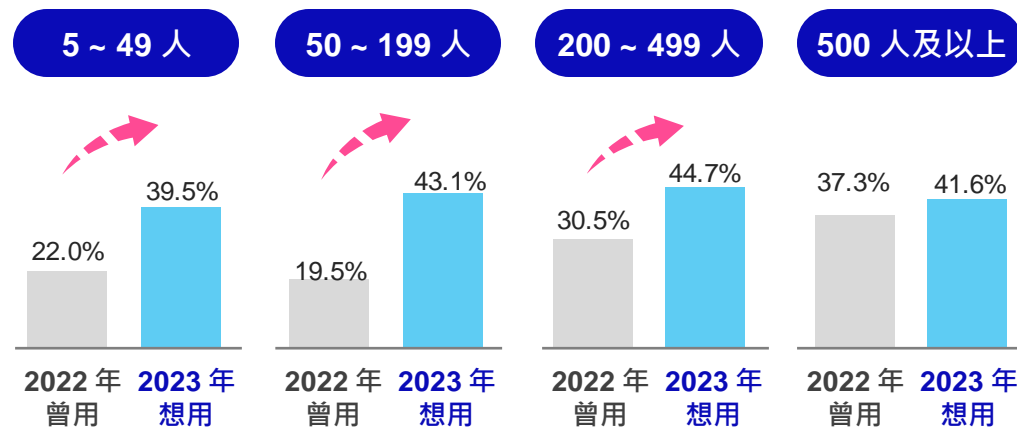
按員工規模、產業類別觀察



【註】上述特徵，按員工規模、產業類別觀察後，僅列 2022 年使用率有顯著增加者。

2023 年想使用人才甄選工具的意願增加

按員工規模觀察



HR 作業使用趨勢 Function

人才招募管道

社群招募方式

雇主品牌經營

選才工具

績效管理工具

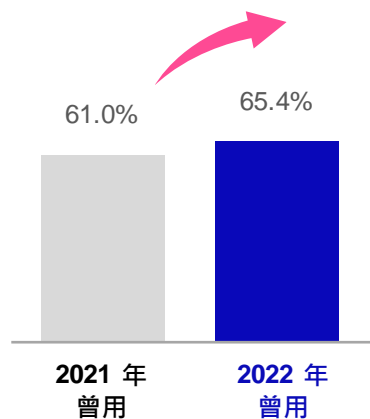
人才培育方式

人資作業 E 化

近兩年企業績效管理工具使用概況、各績效管理工具使用率排名

- 相較於 2021 年，2022 年有運用績效管理工具的企業比例明顯增加，從所使用的工具來看，主要仍以「績效考核表」、「關鍵績效指標 (KPI)」為主。
- 2022 年，5~49 人規模與知識密集服務業，有使用「KPI」的公司比例增加，傳統製造業則是增加使用「人才職能評鑑」。

績效管理工具



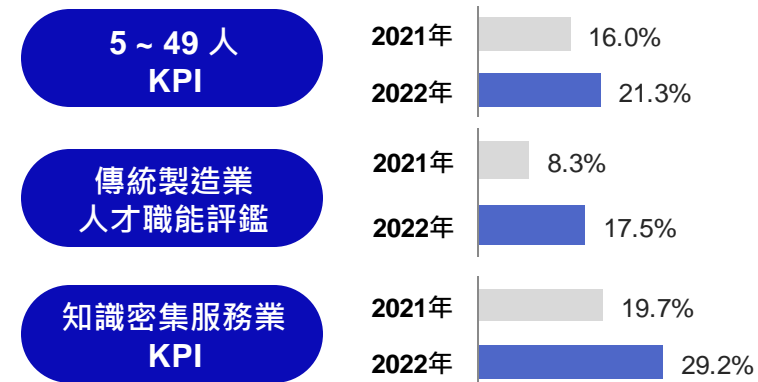
績效管理工具排名

	2021 年	2022 年
績效考核表 (含紙本或e化)	1 42.3%	1 47.0%
關鍵績效指標 (KPI)	2 17.2%	2 22.2%
目標管理 (MBO)	3 16.0%	3 14.8%
人才職能評鑑	4 11.7%	4 12.0%
目標和關鍵成果 (OKR)	5 11.3%	5 10.8%

【註】上述選項內容僅呈現呈現 2021~2022 使用率在 10% 以上的選項內容，完整調查數據詳見附錄-數據報表「HR 作業使用趨勢—績效管理工具」。

2022 年 使用率提升的績效管理工具

按員工規模、產業類別觀察



【註】上述特徵，按員工規模、產業類別觀察後，僅列 2022 年使用率有顯著增加者。

HR 作業使用趨勢 Function

人才招募管道

社群招募方式

雇主品牌經營

選才工具

績效管理工具

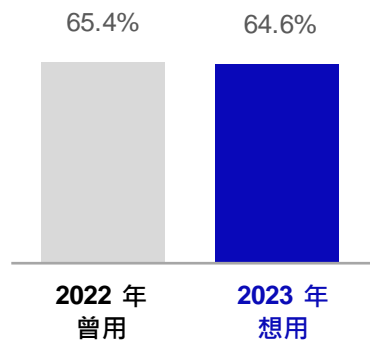
人才培育方式

人資作業 E 化

2023 年企業績效管理工具想使用意願、各績效管理工具使用意願排名

- 展望 2023 年，企業想用績效管理工具的意願大致與 2022 年持平，主要想使用的工具仍以「績效考核表」、「關鍵績效指標 (KPI)」為主。
- 2023 年電子資訊業想使用「人才職能評鑑」的意願增加，500 人及以上規模與一般服務業則是「OKR」，50 ~ 199 人規模與知識密集服務業則對多種工具躍躍欲試。

績效管理工具



績效管理工具排名

工具名稱	2023 年想用	2023 年想用 - 2022 年使用率 (單位:百分點)
績效考核表 (含紙本或e化)	43.6%	-3.3
關鍵績效指標 (KPI)	25.1%	2.9
目標管理 (MBO)	17.9%	3.1
人才職能評鑑	13.6%	1.6
目標和關鍵成果 (OKR)	14.3%	3.6

【註】上述選項內容僅呈現 2023 年想使用意願在 10% 以上的選項內容，完整調查數據詳見附錄-數據報表「HR 作業使用趨勢－績效管理工具」。

2023 年想使用意願增加的績效管理工具

按員工規模、產業類別觀察

50 ~ 199 人規模	<ul style="list-style-type: none"> ● 人才職能評鑑 (↑ 9.9 百分點) ● MBO (↑ 8.6 百分點) ● OKR (↑ 6.6 百分點)
500 人及以上規模	<ul style="list-style-type: none"> ● OKR (↑ 15.0 百分點)
電子資訊業	<ul style="list-style-type: none"> ● 人才職能評鑑 (↑ 8.6 百分點)
一般服務業	<ul style="list-style-type: none"> ● OKR (↑ 6.0 百分點)
知識密集服務業	<ul style="list-style-type: none"> ● MBO (↑ 6.9 百分點) ● 360 回饋 (↑ 6.8 百分點) ● 人才職能評鑑 (↑ 6.2 百分點)

【註】上述特徵，按員工規模、產業類別觀察後，僅列 2023 年想使用意願有顯著增加者。

HR 作業使用趨勢 Function

人才招募管道

社群招募方式

雇主品牌經營

選才工具

績效管理工具

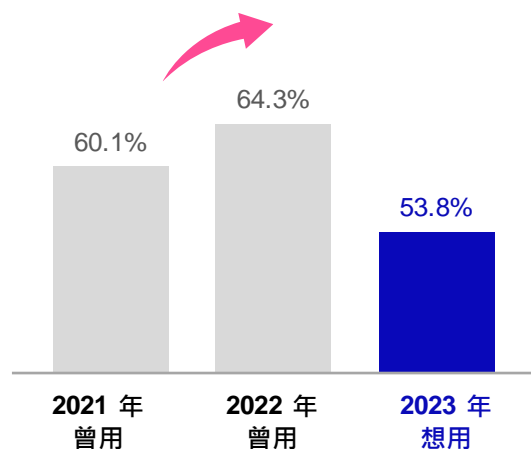
人才培育方式

人資作業 E 化

近三年企業人才培育概況、各人才培育方式

- 2022年有對內部員工進行人才培育的企業比例增加，展望 2023 年，有明確表示有人才培育規劃者亦有半數以上。
- 不論是一般員工或是管理人才 / 高潛力人才，企業多以「實體學習課程」、「Mentor」、「任務指派歷練」此三種方式來培育公司內部人員。
- 隨著疫情的趨緩，2022 年企業透過「實體學習課程」來培育管理人才 / 高潛力人才的比例增加；一般員工則是增加「e-learning / 遠距教學 / 線上數位學習」。
- 展望 2023 年，不論是一般員工或是管理人才 / 高潛力人才，企業想運用「任務指派歷練」的意願增加，顯見企業培訓傾向與員工工作實務結合。

人才培育



人才培育方式	培育管理人才 / 高潛力人才			培育一般員工		
	2021 年 曾用	2022 年 曾用	2023 年 想用	2021 年 曾用	2022 年 曾用	2023 年 想用
實體學習課程	1 56.1%	1 61.9%	1 58.0%	1 52.7%	1 55.0%	1 60.7%
Mentor (師徒制、導師制、學長/學姐制)	3 29.2%	2 30.9%	3 26.6%	2 34.0%	2 35.3%	3 29.9%
任務指派歷練	2 33.8%	3 26.8%	2 32.9%	3 30.5%	3 25.3%	2 33.0%
e-learning / 遠距教學 / 線上數位學習	4 22.9%	4 21.8%	4 19.1%	5 16.4%	4 20.8%	4 22.1%
調職/輪調等職務歷練	5 17.1%	5 17.4%	5 18.8%	4 18.5%	5 15.1%	5 18.8%

【註】上述選項內容僅呈現 2022 使用率與 2023 年想使用意願的 TOP 5 的選項內容，完整調查數據詳見附錄-數據報表「HR 作業使用趨勢－人才培育方式」。

HR 作業使用趨勢 Function

人才招募管道

社群招募方式

雇主品牌經營

選才工具

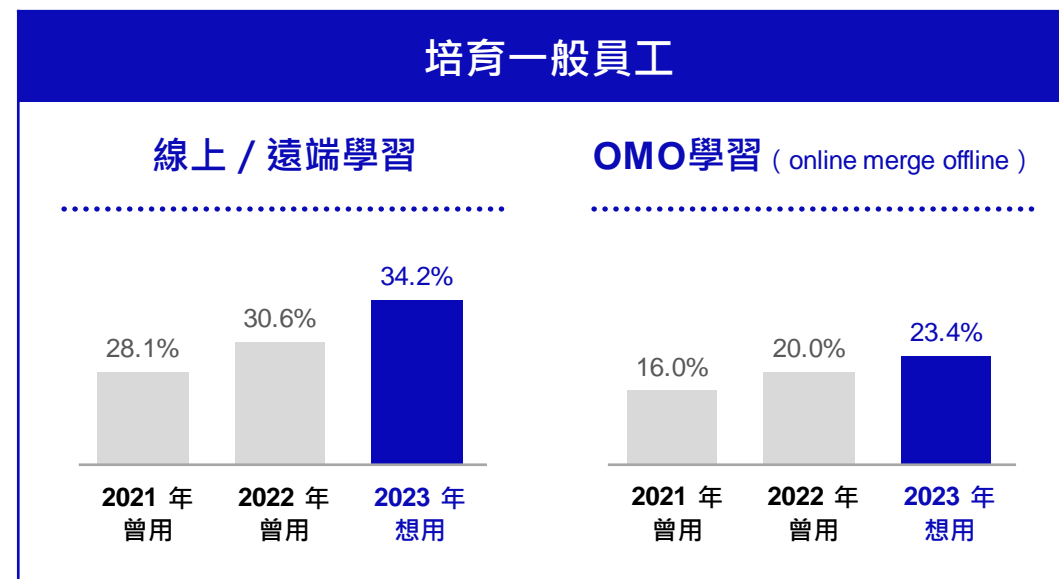
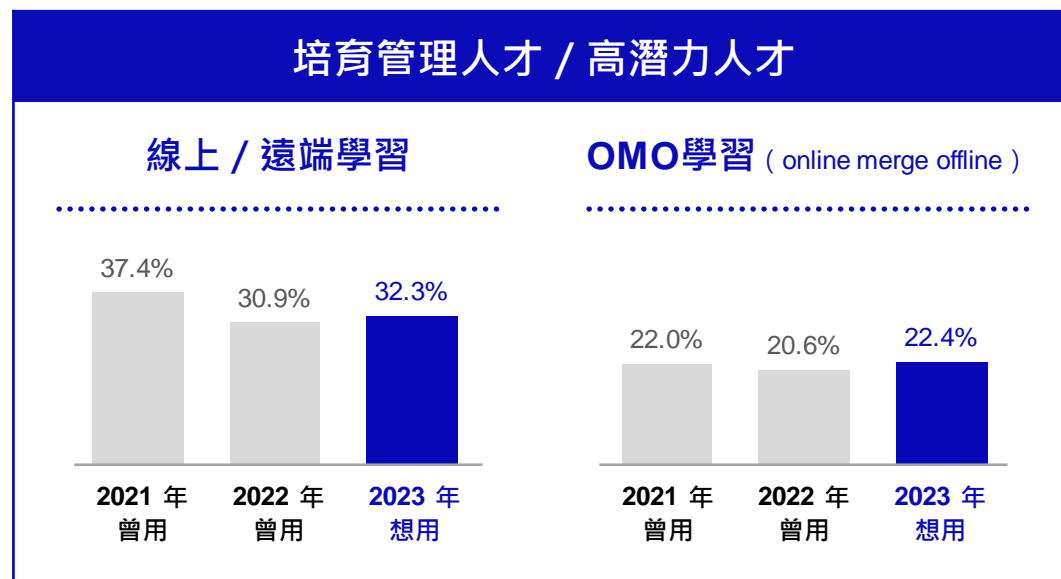
績效管理工具

人才培育方式

人資作業 E 化

近兩年企業採用線上 / 遠端學習與OMO學習概況、2023 年想使用意願

- 培育「管理人才 / 高潛力人才」：2022 年運用「線上 / 遠端學習」的企業約占三成，而透過「OMO學習」約占二成，展望 2023 年，企業使用意願則大致持平。
- 培育「一般員工」：相較於 2021 年，2022 年採用「線上 / 遠端學習」或是「OMO學習」的企業占比皆有成長，展望 2023 年，企業使用意願亦增加。



【註1】線上 / 遠端學習：包含e-learning / 遠距教學 / 線上數位學習、微課程、行動學習 / 移動端學習、播客學習、虛擬實境 (VR) / 擴增實境 (AR) / 混合實境 (MR) 學習。

【註2】OMO學習 (online merge offline)：該企業同時有使用「線上 / 遠端學習」與「實體課程學習」兩種。

HR 作業使用趨勢 Function

人才招募管道

社群招募方式

雇主品牌經營

選才工具

績效管理工具

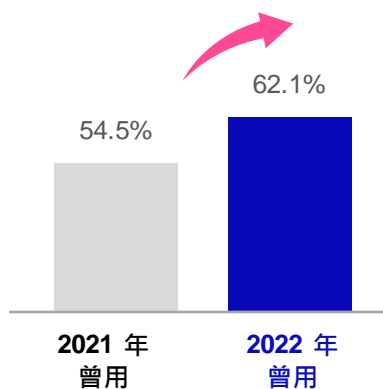
人才培育方式

人資作業 E 化

近兩年企業人資作業 E 化概況、各人資作業 E 化項目使用率排名

- 相較於 2021 年，2022 年有運用系統軟體進行人資作業管理的企業，比例有明顯成長，使用率有提升主要是 5 ~ 49 人規模與知識密集服務業。
- 在 E 化的人資作業項目上，仍以 HRM 為主，2022 年有 E 化的比例皆在一成以上。其中，「薪資計算」與「排班作業」的 E 化比例皆有明顯的成長。

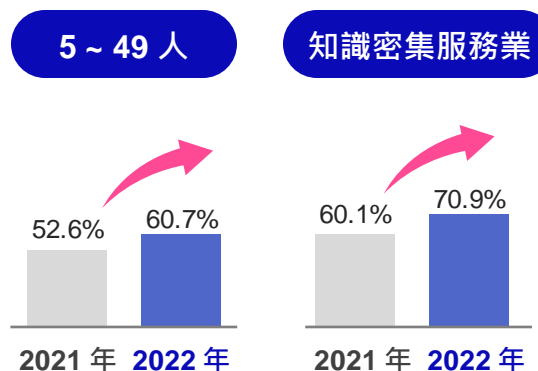
人資作業 E 化



免 I T
一鍵完成電子行政表單

2022 年 人資作業 E 化使用率提升

按員工規模、產業類別觀察



【註】上述特徵，按員工規模、產業類別觀察後，僅列 2022 年使用率有顯著增加者。

人資作業 E 化項目排名

項目	2021 年		2022 年		特徵
	排名	使用率	排名	使用率	
員工出缺勤及請假作業	1	33.5%	1	37.3%	薪資計算 5 ~ 49 人規模 (↑ 6.5 百分點) 傳統製造業 (↑ 10.4 百分點)
薪資計算	2	26.9%	2	33.0%	
用手機打卡及處理假勤簽核	-	-	3	21.5%	員工調查 傳統製造業 (↑ 5.2 百分點)
HR 表單電子化	3	18.1%	4	19.1%	
排班作業	4	11.1%	5	14.9%	

【註1】上述選項內容僅呈現 2021 ~ 2022 年使用率在 10% 以上的選項內容，完整調查數據詳見附錄-數據報表「HR 作業使用趨勢-人資作業 E 化」。

【註2】「用手機打卡及處理假勤簽核」為 2023 年調查新增選項。

【註3】上述特徵，按員工規模、產業類別觀察後，僅列 2022 年使用率有顯著增加者。

HR 作業使用趨勢 Function

人才招募管道

社群招募方式

雇主品牌經營

選才工具

績效管理工具

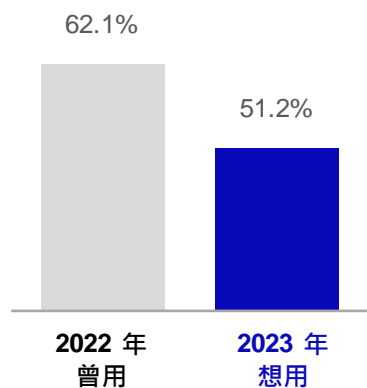
人才培育方式

人資作業 E 化

2023 年企業人資作業 E 化想使用意願、各人資作業 E 化項目使用意願排名

- 展望 2023 年，亦有半數的企業表示會想將人資作業與 E 化接軌。從各人資作業項目來看，「績效考核 (KPI) E 化」想使用的意願增加最多，主要集中在 5 ~ 49 人規模、一般服務業。此外，50 ~ 199 人規模與服務業，想使用「員工學習成長記錄」的意願也有明顯增加。

人資作業 E 化



人資作業E化項目排名

項目	2023 年想用	2023 年想用 - 2022 年使用率 (單位: 百分點)
員工出缺勤及請假作業	24.3%	-13.0
薪資計算	19.5%	-13.5
用手機打卡及處理假勤簽核	17.4%	-4.1
HR表單電子化	15.8%	-3.3
績效考核(KPI)e化	13.5%	↑ 4.3
排班作業	10.3%	-4.6

【註】上述選項內容僅呈現2023年想使用意願在10%以上的選項內容，完整調查數據詳見附錄-數據報表「HR作業使用趨勢-績效管理工具」。

2023 年想使用意願增加的人資作業 E 化項目

按員工規模、產業類別觀察

5 ~ 49 人規模

- 績效考核 e 化 (↑ 4.5百分點)

50 ~ 199 人規模

- 員工學習成長記錄 (↑ 6.4百分點)

一般服務業

- 績效考核 e 化 (↑ 7.0百分點)
- 員工學習成長記錄 (↑ 5.5百分點)
- 員工調查 (↑ 4.8百分點)

知識密集服務業

- 員工學習成長記錄 (↑ 5.1百分點)

【註】上述特徵，按員工規模、產業類別觀察後，僅列 2023 年想使用意願有顯著增加者。

Chapter 1

① ② ③ 歷年趨勢觀察

：

HR 作業預算規劃 Budget

HR 作業預算規劃 Budget

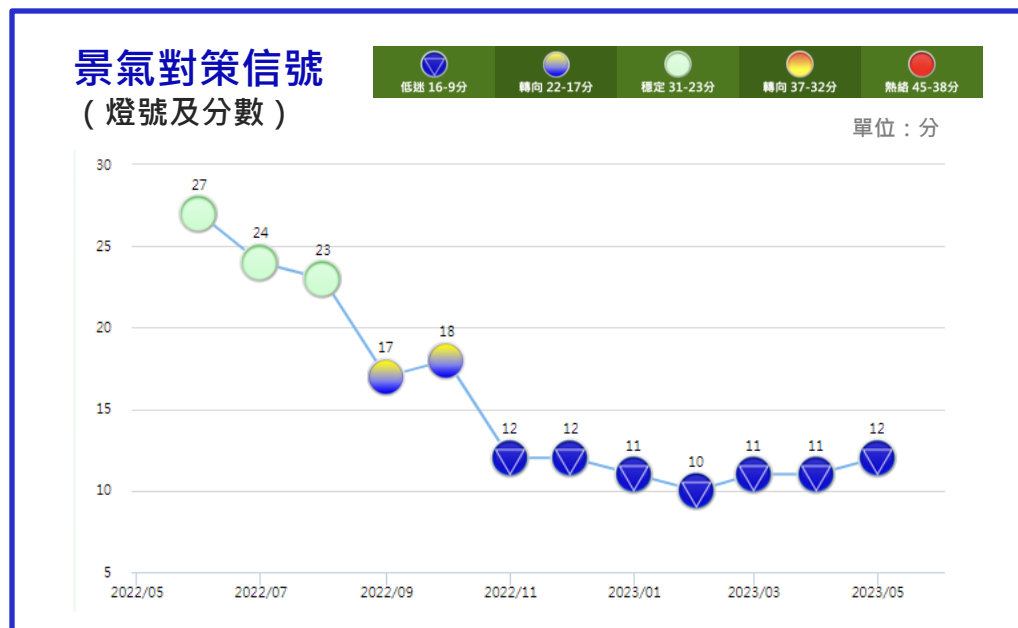
人才招募

人才培育 / 績效管理

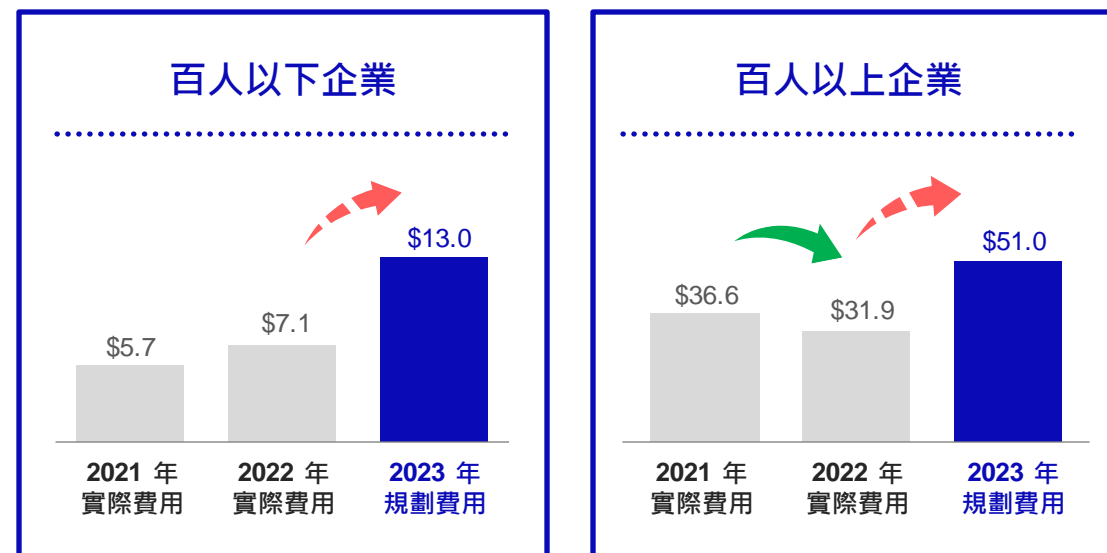
人資作業 E 化

徵才_近二年企業實際花費與 2023 年企業費用規劃

- 國內景氣從 2022 年的熱絡、穩定、轉為低迷狀態，目前仍在低檔，未來景氣變化仍多。
- 相較於 2021 年，2022 年百人以下企業的徵才花費，略為增加，百人以上企業則減少。
- 展望 2023 年，不論百人以下或百人以上企業，均紛紛傾向加碼投資。



徵才費用 (單位：萬元)



資料來源：國家發展委員會景氣指標及燈號

HR 作業預算規劃 Budget

人才招募

人才培育 / 績效管理

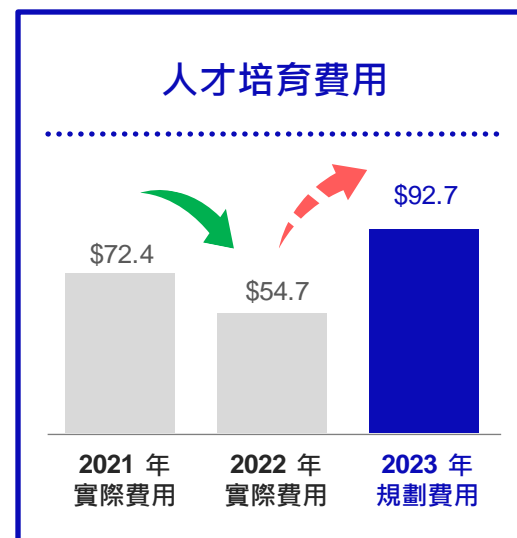
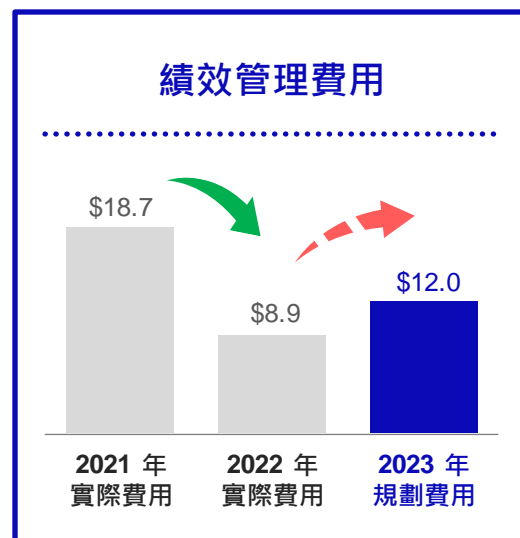
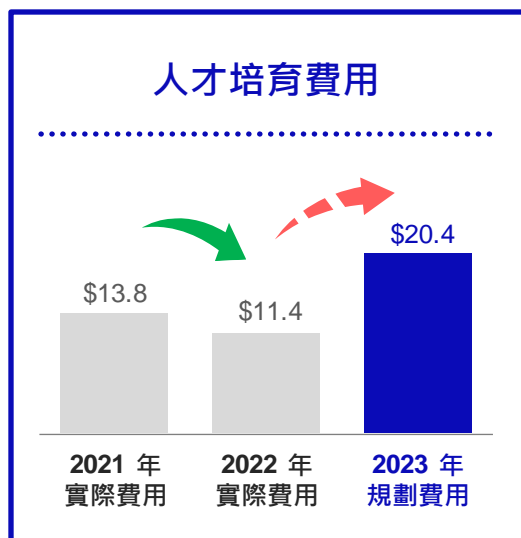
人資作業 E 化

人才培育與績效管理_近二年企業實際花費與 2023 年企業費用規劃

- 2022 年在內部員工的管理與發展上，不論百人以上或百人以下企業，企業在人才培育、人員績效管理上的投資皆較 2021 年來得低。
- 展望 2023 年，企業不論是對人才培育或是人員績效管理的費用，也是皆傾向增加預算。

百人以下 企業 (單位：萬元)

百人以上 企業 (單位：萬元)



HR 作業預算規劃 Budget

人才招募

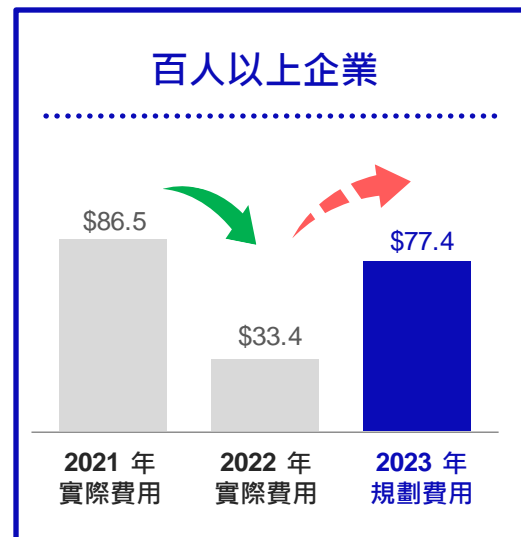
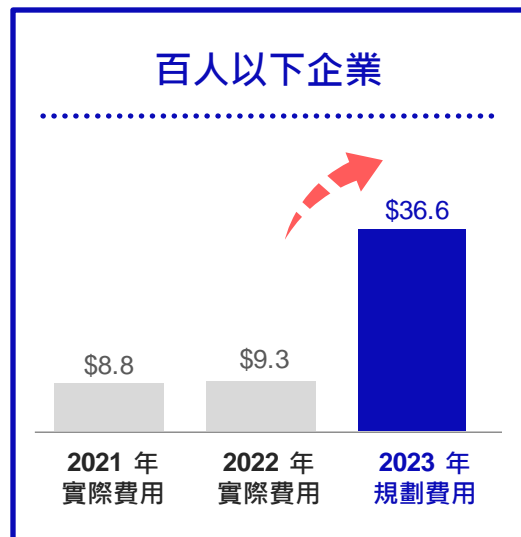
人才培育 / 績效管理

人資作業 E 化

人資作業 E 化_近二年企業實際花費與 2023 年企業費用規劃

- 展望 2023 年在 E 化系統上，不論是百人以上與百人以下企業，也是傾向增加預算。

E 化費用 (單位：萬元)



Chapter 1

① ② ③ 歷年趨勢觀察

：

HR 作業關鍵指標 Indicator

HR 作業關鍵指標 Indicator

招募成效指標

留才成效指標 1_新人留任率

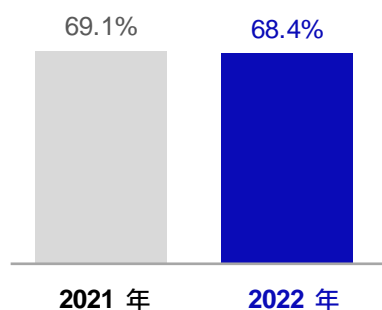
留才成效指標 2_離職率

近二年企業招募成效表現

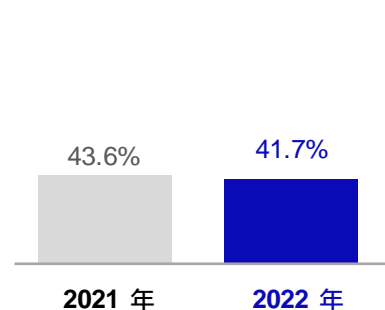
- 2022 年企業整體面試到談率與錄取率表現皆略低於2021 年，新人報到率表現則大致持平。
- 在整體招募成效上，2022 年通知面談的人員裡，約有 20.6 % 會成為企業新員工，略低於 2020 年的 21.7%。



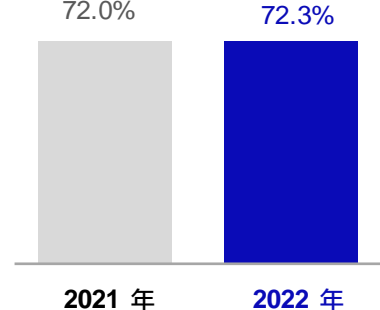
公式	$\frac{\text{實到面談 人數}}{\text{通知面談 人數}}$
----	---



公式	$\frac{\text{通知錄取 人數}}{\text{實到面談 人數}}$
----	---



公式	$\frac{\text{實到報到 人數}}{\text{通知錄取 人數}}$
----	---



整體招募成效

面試到談率 X 錄取率 X 新人報到率

2021 年通知面談的人員裡

有 **21.7%** 會成為企業新員工。

2022 年通知面談的人員裡

有 **20.6%** 會成為企業新員工。

HR 作業關鍵指標 Indicator

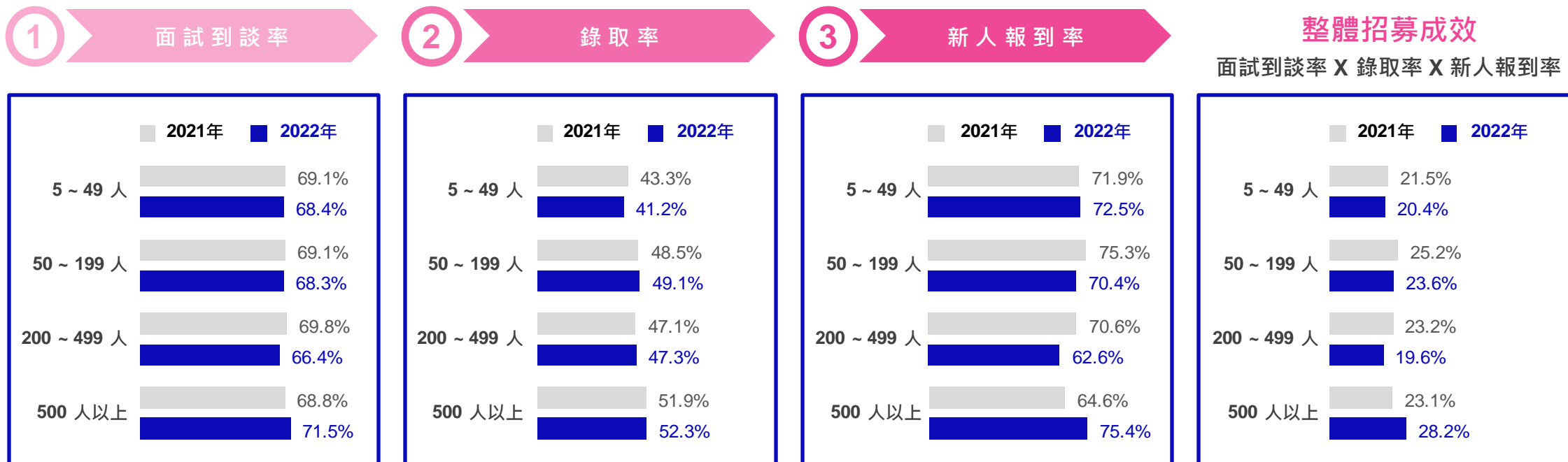
招募成效指標

留才成效指標 1_新人留任率

留才成效指標 2_離職率

近二年企業招募成效表現_按員工規模

- 從員工規模觀察，僅 200 ~ 499人規模企業，2022 年的整體招募成效表現遜於 2021 年，主要原因是出在面試到談率與新人報到率。而這兩個兩個指標皆與求職者的意願有關，故推想此規模企業，可能有受到 500 人以上規模企業拉力的影響。



HR 作業關鍵指標 Indicator

招募成效指標

留才成效指標 1_新人留任率

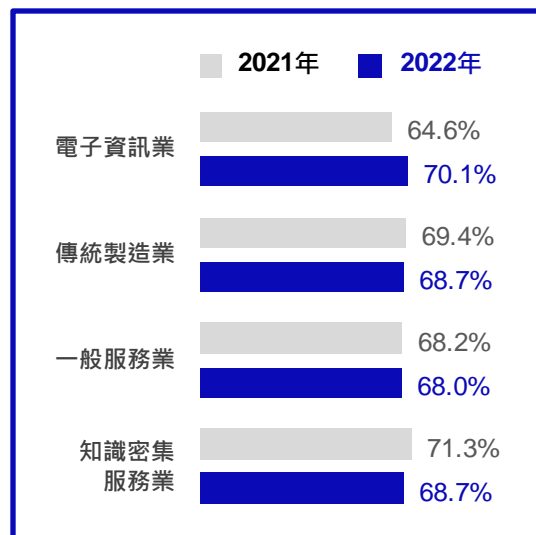
留才成效指標 2_離職率

近二年企業招募成效表現_按產業類別

- 從產業類別觀察，2022 年製造業的錄取率與新人報到率，表現皆較服務業來得佳，且服務業於 2022 年的整體招募成效皆遜於 2021 年。
- 進一步觀察一般服務業與知識密集服務業，其招募效果表現較弱的地方，前者主要是在錄取率、後者則是在新人報到率。

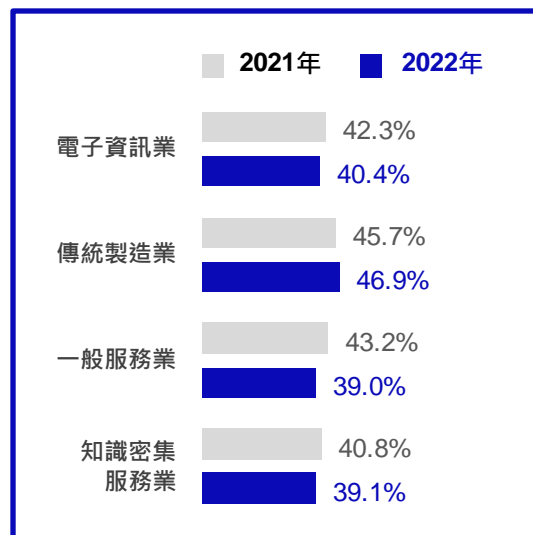
1

面試到談率



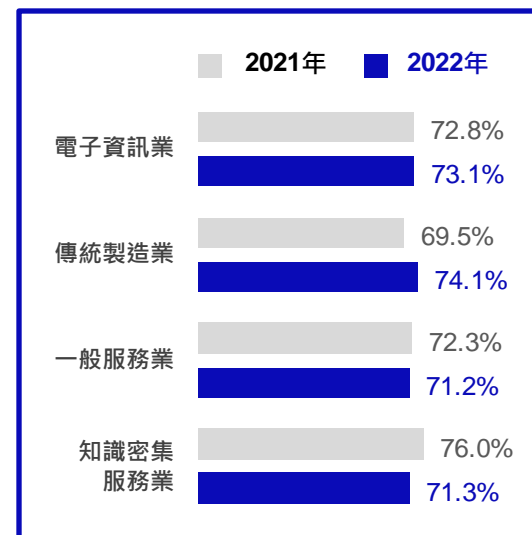
2

錄取率



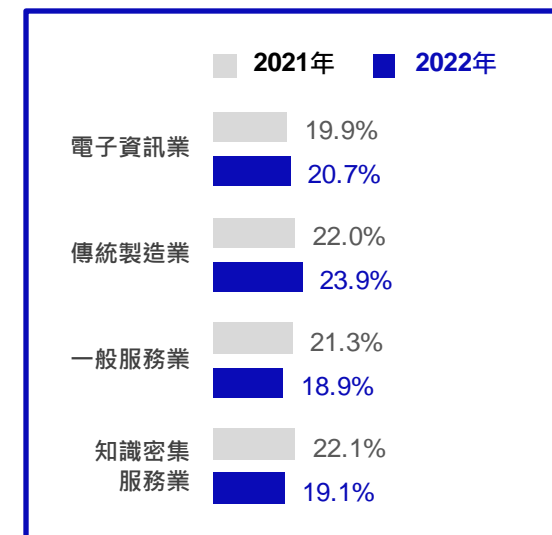
3

新人報到率



整體招募成效

面試到談率 X 錄取率 X 新人報到率



HR 作業關鍵指標 Indicator

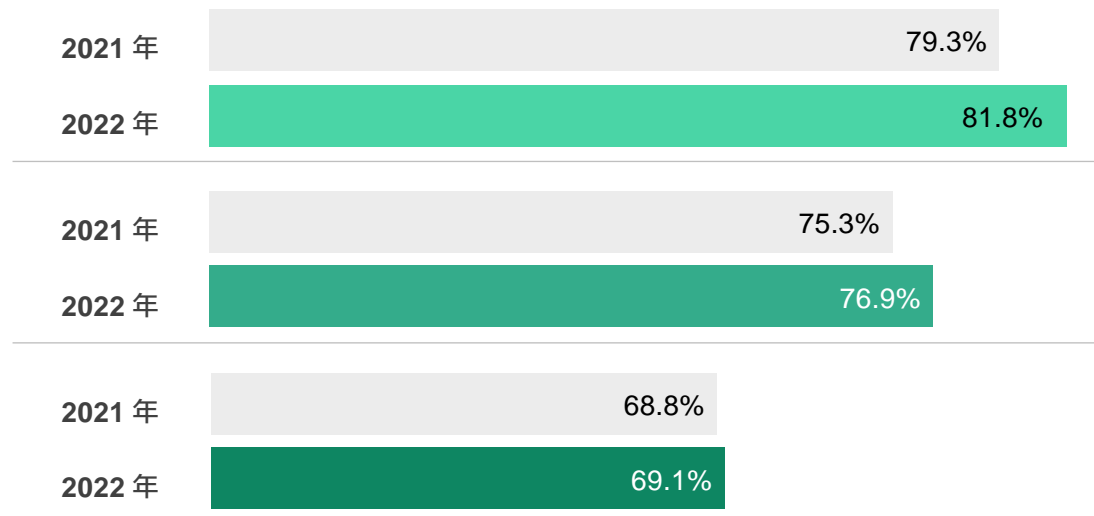
招募成效指標

留才成效指標 1_新人留任率

留才成效指標 2_離職率

近二年企業新人留任率表現

- 2022 年企業三個月新人留任率與六個月的新人留任率表現，大致與 2021 年持平。



HR 作業關鍵指標 Indicator

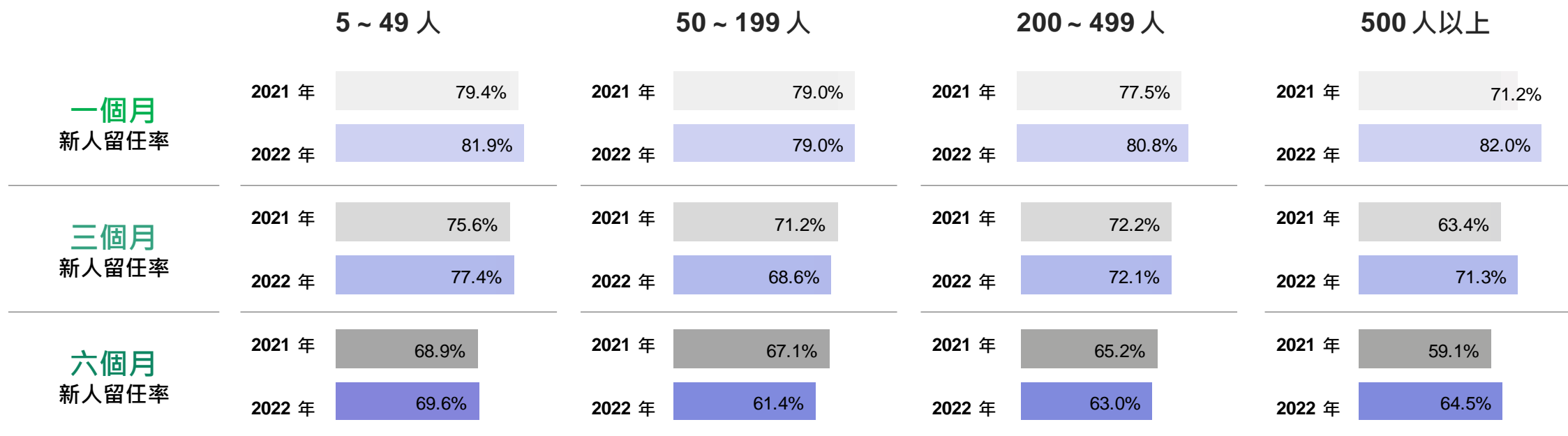
招募成效指標

留才成效指標 1_新人留任率

留才成效指標 2_離職率

近二年企業新人留任率表現_按員工規模

■ 從員工規模觀察，僅 50 ~ 199 人規模企業，在六個月新人留任率表現遜於 2021 年，其餘員工規模企業則大致持平。



HR 作業關鍵指標 Indicator

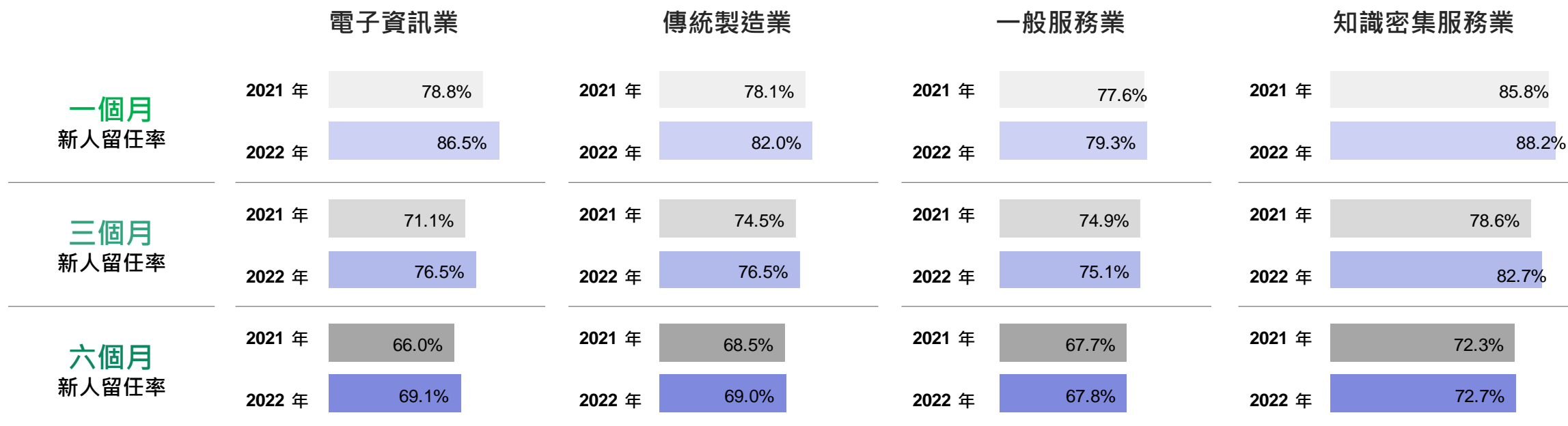
招募成效指標

留才成效指標 1_新人留任率

留才成效指標 2_離職率

近二年企業新人留任率表現_按產業類別

- 從企業所屬產業別觀察，相較於 2021 年，2022 年電子資訊業的一個月新人留任率有所成長，其它產業則大致持平。
- 在六個月新人留任率的部份，2022 年各產業表現與 2021 年相當，並無太大的變動。



招募成效指標

留才成效指標 1_新人留任率

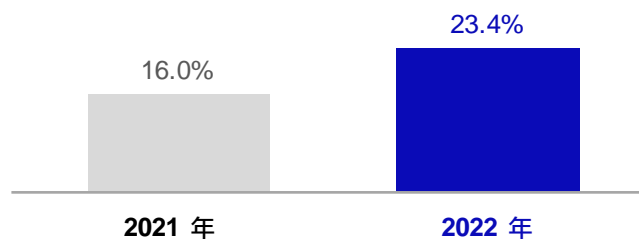
留才成效指標 2_離職率

近二年企業員工離職率概況

- 2022 年企業的整體離職率為 23.4% 較 2021 年增加 7.4 百分點，此比例增加主要是來自員工自願性離職變多的緣故（2022 年增加 7.1 百分點）。2022 年企業徵才需求屢創新高，外部工作機會多，在職人員更易人心浮動、騎驢找馬，企業留人大不易。

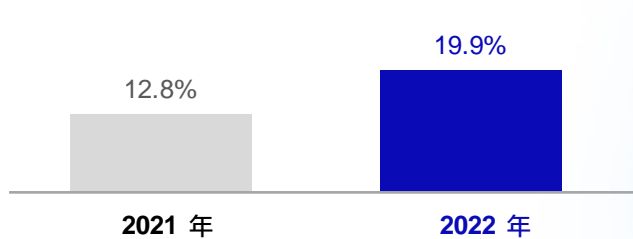
總離職率

公式	當年度總離職 人數
	年初人數與年底人數的平均值



自願離職率

公式	當年度自願性總離職 人數
	年初人數與年底人數的平均值



HR 作業關鍵指標 Indicator

招募成效指標

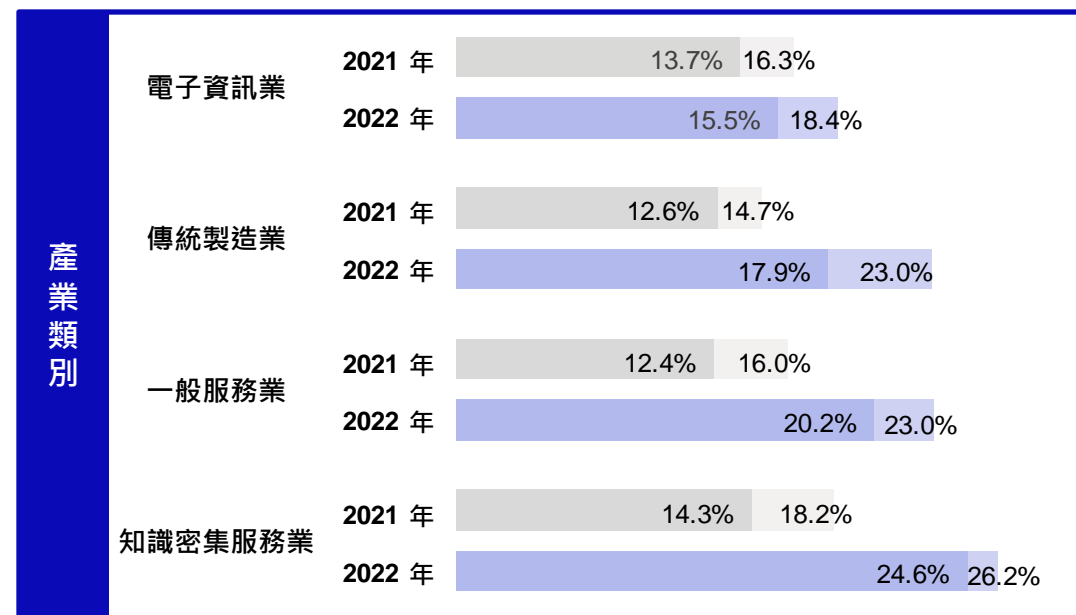
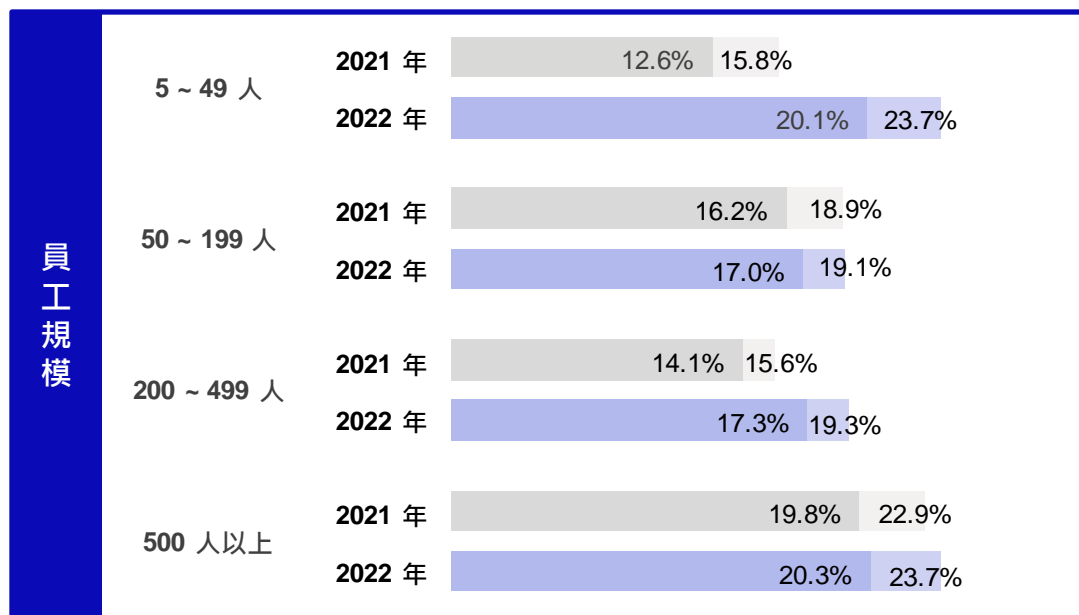
留才成效指標 1_新人留任率

留才成效指標 2_離職率

近二年企業員工離職率概況_按員工規模、產業類別

- 從員工規模、產業類別觀察，人心浮動的企業特徵，以 5 ~ 49 人規模、傳統製造業、一般服務業與知識密集服務業，2022 年員工的自願性及總離職率皆較 2021 年高。

2021 年 自願性離職率 總離職率
2022 年 自願性離職率 總離職率



Chapter 2

HOT 議題分析

：

HR 作業困境與建議



HR 作業困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育 / 管理難題

人才培育 / 管理建議

近二年企業執行 HR 作業困境概況

- 2021年不論是在徵才、人才培育 / 管理上，企業難度依舊，未獲得緩減。

人才徵選

有進行人才招募的企業
招募過程曾遇到難題

2021 年

95.6 %



2022 年

97.3 %



人才培育 / 管理

有進行人才培育 / 管理的企業
在人才培育或人才管理上
曾遇到難題

2021 年

85.4 %



2022 年

84.9 %



HR 作業困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育 / 管理難題

人才培育 / 管理建議

近二年企業人才徵選難題排名 (對象：有人才徵選困擾的企業)

- 「投遞履歷人員條件不符需求」、「新進人員個人特質不適合應徵職務」與「求職者無故失約」依舊是 2022 年企業人才招募 TOP 3 難題。
- 相比於 2021 年企業有「薪資/福利競爭力不足」與「企業知名度低」徵才困擾者比例增加。

	2021 年		2022 年		2022 年 - 2021 年 (單位：百分點)
投遞履歷人員條件不符需求	1	61.2%	1	61.5%	0.3
新進人員個人特質不適合應徵職務	2	41.3%	2	41.1%	-0.2
求職者無故失約	3	38.1%	3	39.4%	1.3
產業專業人才不足	4	34.6%	4	36.8%	2.1
薪資 / 福利競爭力不足	6	26.7%	5	31.0%	↑ 4.3
無法彰顯企業雇主品牌特點吸引人才	5	29.6%	6	30.9%	1.3
企業知名度低	7	26.3%	7	30.2%	↑ 3.9
工作交通地點不方便	8	13.1%	8	14.5%	1.4
無相關同業招募資訊可參考	9	10.9%	9	11.2%	0.4
招募作業人力不足	10	10.3%	10	10.0%	-0.2

【註】上述選項內容僅呈現 2021 年 ~ 2022 年比例在 10% 以上的選項內容，完整調查數據詳見附錄-數據報表「HR 作業困境與建議—人才徵選難題」。

HR 作業困境與建議

HR 作業困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育 / 管理難題

人才培育 / 管理建議

2022 年企業在招募人才時，有「薪資 / 福利競爭力不足」與「企業知名度低」困擾者加劇，面對上述不同的疑難雜症，我們有以下建議給 HR 朋友們參考。

定期參考外部薪資情報或透過企業健診，優化企業薪酬結構與盤點非薪酬資源， 建立企業在人才市場的競爭優勢

資料顯示，有參考業界標準去制定薪 / 獎 / 福利制度的企業，反應有「薪資 / 福利競爭力不足」徵才困擾者明顯較少，故企業可朝這個方向邁進。

另一方面，我們也觀察到有「薪資 / 福利競爭力不足」招募議題的企業，其 2022 年的招募成效表現，皆遜於整體市場。尤其是對有招募主管職人才需求的企業，招募時間拉長，在吸引求職者前來面試與人員報到上，也有明顯的差距。故有以下兩項建議：

1. 定期參考外部的薪資情報，瞭解競業的薪資福利費用與涵括內容等，對焦市場薪酬水平，建立具競爭力的薪酬福利制度。
2. 透過企業健診，找出薪酬福利制度上需改善的項目。當企業資源有限，無法透過調薪來解決競爭力議題時，則進一步盤點非薪酬資源以因應。

104 薪資情報

企業薪酬調查報告

【企業實例】如何設計系統化的薪酬結構

有「薪資 / 福利競爭力不足」徵才困擾的企業占比

整體市場 **31.0%**有參考業界標準去制定薪 / 獎 / 福利制度 **25.4%**

2022 年企業招募成效指標	整體市場	有「薪資 / 福利競爭力不足」徵才困擾的企業	招募成效佳的企業特徵
面試到談率	68.4%	65.9%	「有參考外部薪資報告書 / 調查資料」 73.6%
錄取率	41.7%	40.6%	-
新人報到率	72.3%	67.5%	「有參考外部薪資報告書 / 調查資料」 74.9%
主管職人員平均招募天數	61.6天	67.2天	「有運用數據分析訂定具競爭力的薪酬福利」 43天

HR 作業困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育 / 管理難題

人才培育 / 管理建議

運用 104 公司評論平台，增加企業曝光度，增加被求職者看見與瞭解的機會

另一招募議題「企業知名度低」，有此困擾的企業，其招募成效表現也都遜於整體市場。在此建議，可以運用「104 公司評論平台」去增加企業的曝光度。

我們比較 2022 年期間，有加入公司評論平台的企業，加入前、後的職缺招募成效。數據結果顯示，相較於加入前，企業加入此平台後，職缺被求職者看見的機會（職缺曝光數）與收到求職者的履歷數量，皆比加入前來得，增加的量約有一成五之多。

「公司評論」是一個給求職者、企業內部員工，表達對面試 / 任職企業觀感的平台，故建議可鼓勵內部員工至此平台填寫，有益於增加被求職者看見與瞭解的機會。

104 公司評論平台

2022 年企業招募成效指標	整體市場	有「企業知名度低」徵才困擾的企業
面試到談率	68.4%	67.9%
錄取率	41.7%	36.4%
新人報到率	72.3%	70.7%
整體人員平均招募天數	47.7天	56.4天

有使用公司評論的企業 加入後一週 vs. 加入前一週的招募成效表現

每一職缺
平均曝光數
↑ 14.5%

每一職缺
平均收到履歷量
↑ 15.3%

資料來源：104 DataBase (2022 / 01~2022 / 12 期間加入公司評論的企業)

HR 作業困境與建議

HR 作業困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育 / 管理難題

人才培育 / 管理建議

近二年企業人才培育 / 管理難題排名 (對象：有人才培育 / 管理困擾的企業)

- 「員工參與培訓意願低」、「重點培訓員工離職」、「績效管理淪於形式」，依舊是 2022 年企業人才培育 / 管理的 TOP3 難題，相比於 2021 年，企業反應有「重點培育員工離職」困擾者有所緩減，但反應「無足夠的育才經費」的企業比例增加。

	2021 年		2022 年		2022 年 - 2021 年 (單位：百分點)
員工自主性參加內部 / 外部培訓課程的意願低	1	40.4%	1	37.3%	-3.1
重點培育員工離職	2	37.7%	2	31.6%	↓ 6.1
績效管理淪於形式	4	27.4%	3	26.6%	-0.8
不知如何管理新世代，人員陣亡率高	3	28.2%	4	23.8%	-4.4
不知如何評估育才成效	5	20.0%	5	20.4%	0.4
無足夠的育才經費	7	14.8%	6	19.9%	↑ 5.1
線上、實體課程沒有系統性整合，無法完整追蹤學員的學習歷程	-	-	7	16.6%	-
HR 人員不足	7	14.8%	8	14.6%	-0.2
內部員工擔任講師的意願低	6	15.2%	9	14.5%	-0.7
企業讀書會不易推動	10	9.5%	10	12.8%	3.3
重點人才標準不知如何選定	9	13.1%	11	12.1%	-1.0



HR 作業困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育 / 管理難題

人才培育 / 管理建議

企業可透過職能評鑑規劃課程內容與擬定完整的培育配套措施，皆有利於提升員工參與培訓意願

「員工參與培訓意願低」依舊是 2022 年企業在人才培育 / 管理的TOP1難題，為減緩此議題，我們從在職員工的角度，瞭解他（她）們參與培訓課程的意願、以及不願意參與的原因。

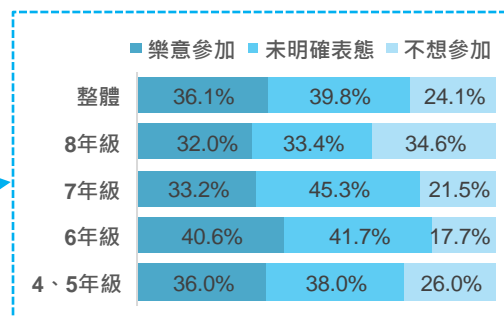
在參與意願上，若企業有提供教育訓練資源，有84.4%的在職人員表示，會想參加，顯見員工是有意願的。進一步詢問沒有意願參加的可能原因，發現主要原因在於課程內容本身（如：和工作連結低、無法自行選擇課程類型等）、以及「課程時間為非上班時間，但公司無提供補休或加班費機制」。倘若企業在非上班時間進行培訓，但並沒有額外提供人員加班費或補休，參與意願跌落至36.1%，另有24.1%的在職人員表示不會想參加，而且對於八年級生而言，更是如此。故有以下兩項建議：

1. 運用**職能評鑑**，找出員工職能缺口，規劃對員工現有工作內容或未來發展有利的課程內容
2. 擬定**完整的培育配套措施**（如：加班費 / 補休）

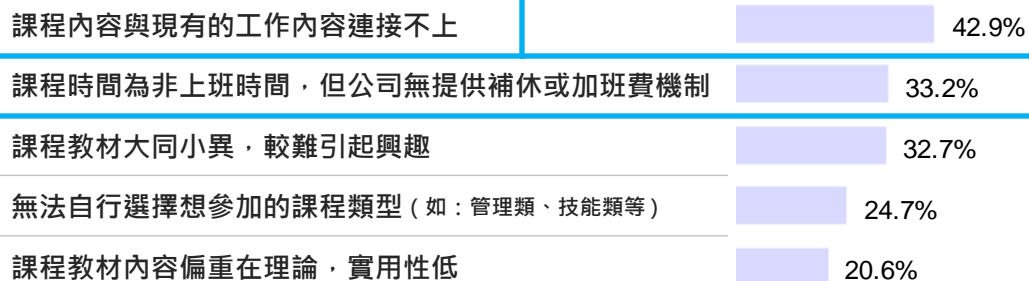
【課程內容規劃】
運用職能評鑑，找出缺口

員工參與培育與訓練課的意願與不願參與TOP5原因

有 **84.4%** 的在職人員表示
企業有提供人才培訓資源會想參加



不願參與培訓課程的TOP5原因



HR 作業困境概況

人才徵選難題

人才徵選建議

人才培育 / 管理難題

人才培育 / 管理建議

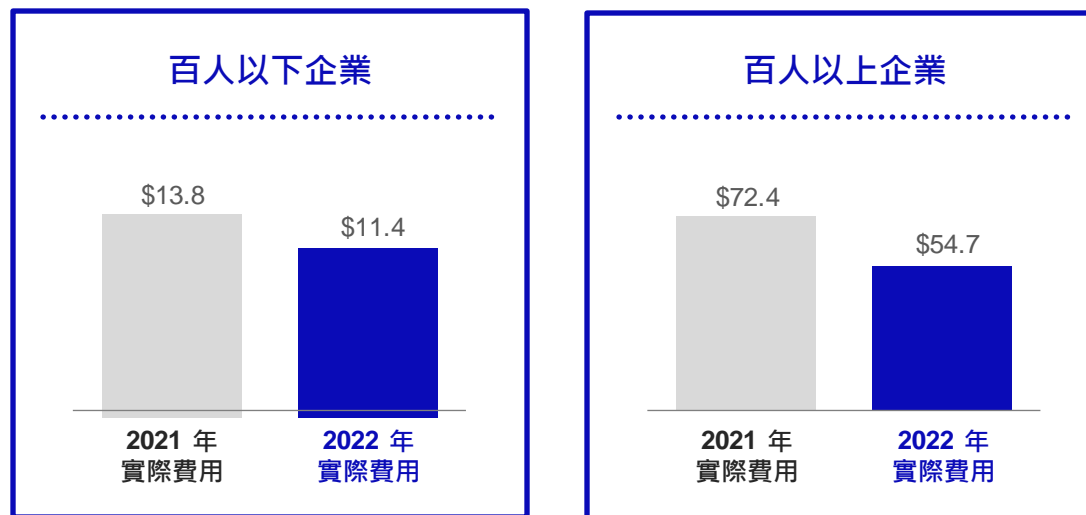
定期蒐集線上免費課程與善用政府人才提升的訓練補助資源 有利企業控制預算

2022 年反應「無足夠的育才經費」的企業變多，我們也觀察到，相比於 2021 年，2022 年企業在人才培育上的費用，不論是百人以下或是百人以上企業，在育才的費用都有減少的現象，顯示企業在人才培育上，花費較以往更為緊縮。在此有以下兩點建議：

1. 定期蒐集一些線上的免費資源課程，作為線上資源課程的來源庫。
2. 勞動部勞動力發展署針對事業單位有提供人才提升的訓練補助經費（如：小型企業人力提升計畫、企業人力資源提升計畫），建議企業HR 可多善用。

此外，HR 朋友們也可以多參考實務案例分享，瞭解在預算 / 資源有限的情況下，如何有效規劃年度訓練計劃、以及規劃訓練課程內容。

人才培育費用（單位：萬元）



【線上免費課程】
專業技能相關課程

【線上免費課程】
人資相關課程

【勞動力發展署】
在職員工職業訓練補助申請

【實務分享】
HR 年度訓練規劃與
預算編列實務分享

【實務分享】
預算 / 人力有限下，如何
製作具良好訓練效果的微課

Chapter 2

HOT 議題分析

：

HR 時事議題



企業視訊面談

WFH工作機制

HR 數據資訊需求

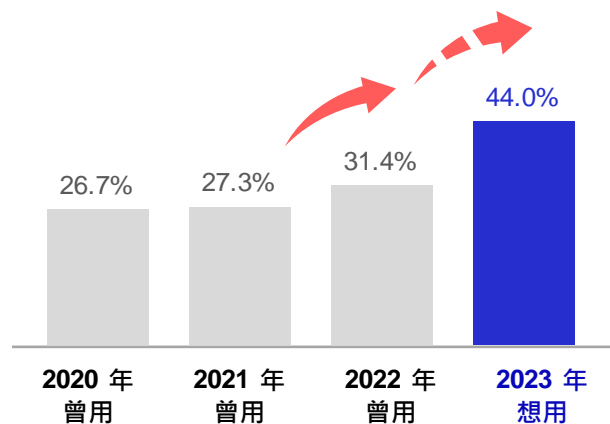
企業僱用中高齡概況與
求職者需求偏好

青銀共事

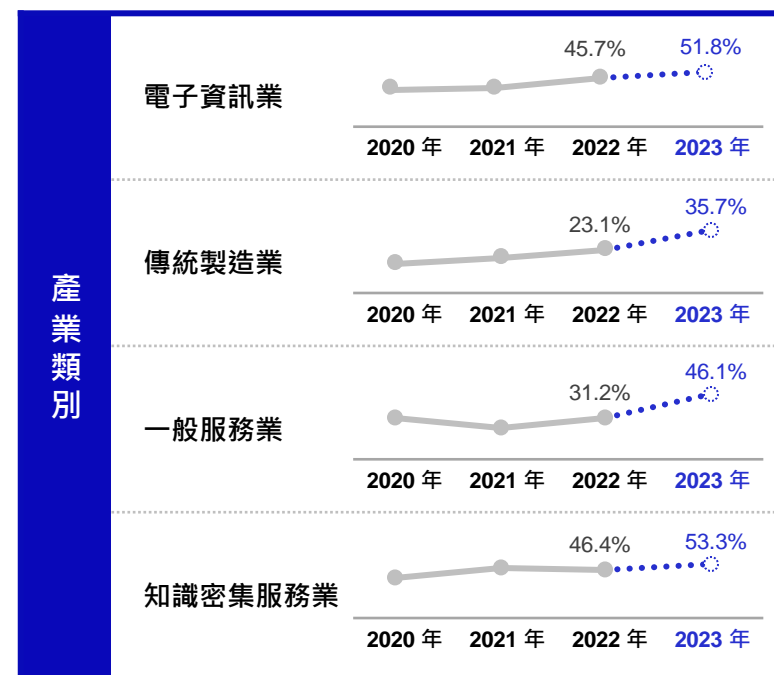
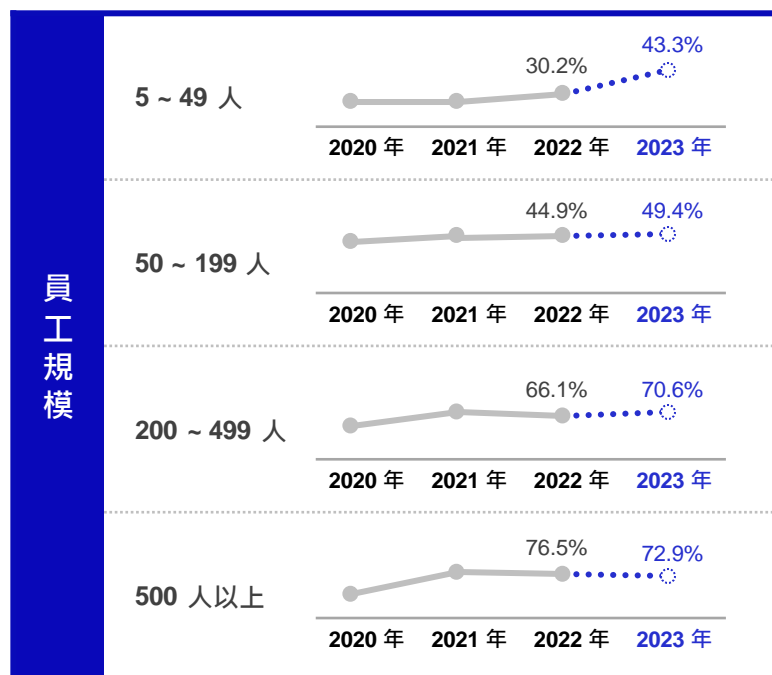
近三年企業AI / 線上視訊面談使用概況與 2023 年使用意願

- 2022 年有 31.4 % 的企業表示有使用AI / 線上視訊進行人員面談，年對年增加四個百分點。
- 隨著疫情的趨緩與走向解封，2023 年企業想使用AI / 線上視訊進行人員面談意願仍高，各規模、各產業企業皆然。

AI / 線上視訊面談



【線上免費工具】
企業視訊面談



企業視訊面試

WFH工作機制

HR 數據資訊需求

企業僱用中高齡概況與
求職者需求偏好

青銀共事

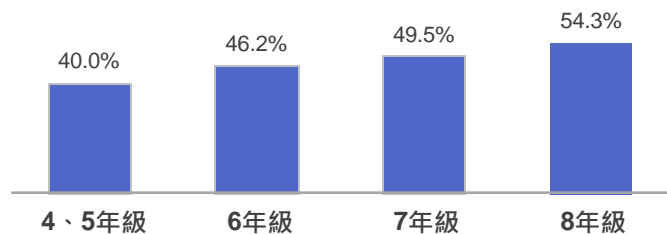
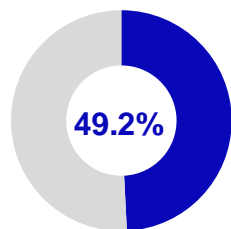
求職者線上面試經驗與接受度

- 從求職者的角度觀察，有 49.2 % 的求職者表示，在找工作時曾有線上面試經驗，且隨著世代愈年輕，有線上面試經驗者，比例亦有愈高的現象。
- 從產品接受度來看，有 81.0 % 的求職者表示能接受「透過線上視訊產品進行面試」，接受度相當高，即使是4、5年級的求職者也有高達七成以上表示接受。

2022 年 求職者線上面試經驗

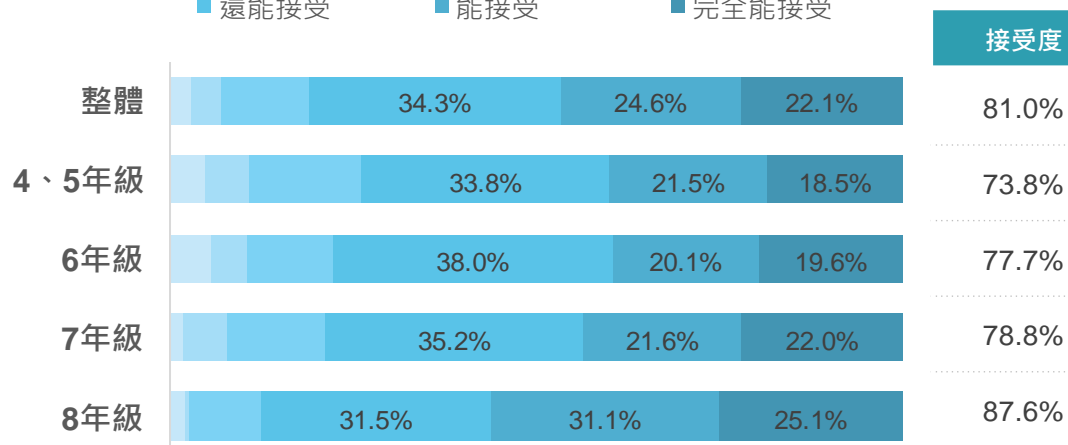
2022 年有

49.2% 的求職者表示
找工作時有「線上面試經驗」



求職者對「透過線上視訊產品進行面試」的接受度

完全不能接受 不能接受 有點不能接受
還能接受 能接受 完全能接受



企業視訊面試

WFH工作機制

HR 數據資訊需求

企業僱用中高齡概況與
求職者需求偏好

青銀共事

企業選擇線上視訊面試工具的考量

- 「通話視訊品質具穩定性」依舊是企業選擇線上視訊 / 通話工具的主要考量。
- 與 2021 年相比，製造業對「求職者個人隱私資料不外洩，具安全性」的重視度更高，電子資訊業對「可與行事曆系統結合，有面試通知提醒」的重視亦有增加。

	2021 年		2022 年	
通話視訊品質具穩定性	1	76.4%	1	70.3%
無需額外付費	3	57.5%	2	56.1%
操作流程簡單便利	2	63.7%	3	51.7%
可與行事曆系統結合，有面試通知提醒	4	35.0%	4	29.9%
求職者個人隱私資料不外洩，具安全性	5	32.3%	5	28.5%
將通話是否成功、面試結果與求職者履歷資料結合，可迅速統整各職務招募成效	6	30.4%	6	27.5%

【線上免費工具】
企業專屬面試秘書

2022 年企業使用線上視訊面試工具重視度提升的考量內容

按員工規模、產業類別觀察



【註】上述特徵，按員工規模、產業類別觀察後，僅列 2022 年重視度有顯著增加者。

企業視訊面試

WFH工作機制

HR 數據資訊需求

企業僱用中高齡概況與
求職者需求偏好

青銀共事

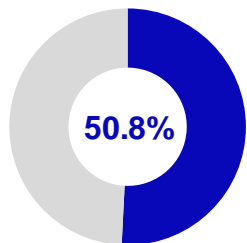
2022 年企業 WFH 概況

- 2022 年期間，有半數左右的企業有提供「在家工作 / 遠距工作」，且隨著員工規模愈大，有採用 WFH 的企業比例亦愈高，從產業別來看，主要是集中在電子資訊業與知識密集服務業。
- 從企業所提供的 WFH 形式來看，以「混合辦公（部份在家、部份時間進公司）」為主。

2022 年 企業 WFH 概況

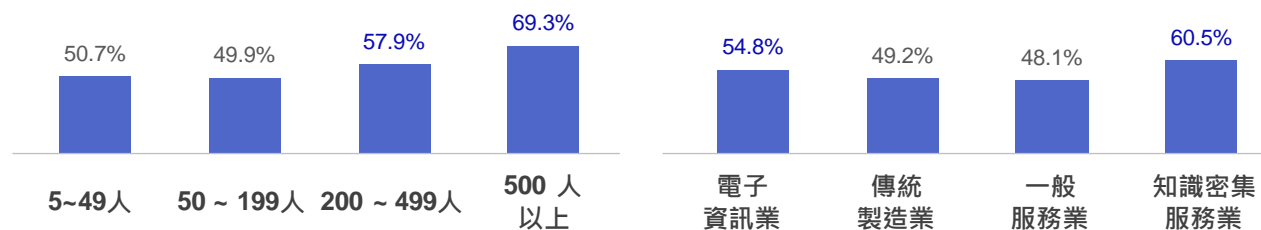
2022 年有

50.8%的企業部份職缺
有提供員工「在家工作 / 遠距上班」



內、外勤輕鬆用
【104企業大師】多元打卡工具

各員工規模、產業類別 企業WFH 概況

WFH
形式

2022年有 **38.9%** 的企業
部份職缺有提供「混合辦公」

2022年有 **18.4%** 的企業
部份職缺有提供「完全遠距辦公」

企業視訊面談

WFH工作機制

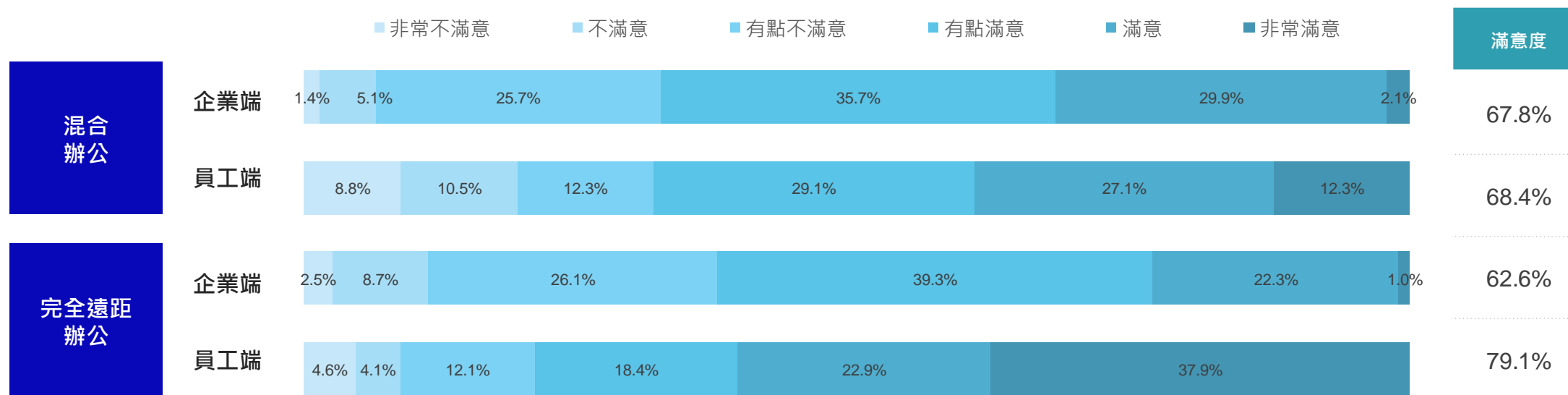
HR 數據資訊需求

企業僱用中高齡概況與
求職者需求偏好

青銀共事

WFH 員工工作效率評價_企業端 vs. 員工端

- 從工作效率滿意度來看，不論是「混合辦公」或是「完全遠距辦公」，企業評價或是在職員工自評，對於在家工作效率的表現，皆傾向滿意。
- 從表示滿意的比例來看，企業對於「混合辦公」的工作效率滿意度評價較高，在職員工則是「完全遠距辦公」。



企業視訊面談

WFH工作機制

HR 數據資訊需求

企業僱用中高齡概況與
求職者需求偏好

青銀共事

2023 年企業提供 WFH 意願

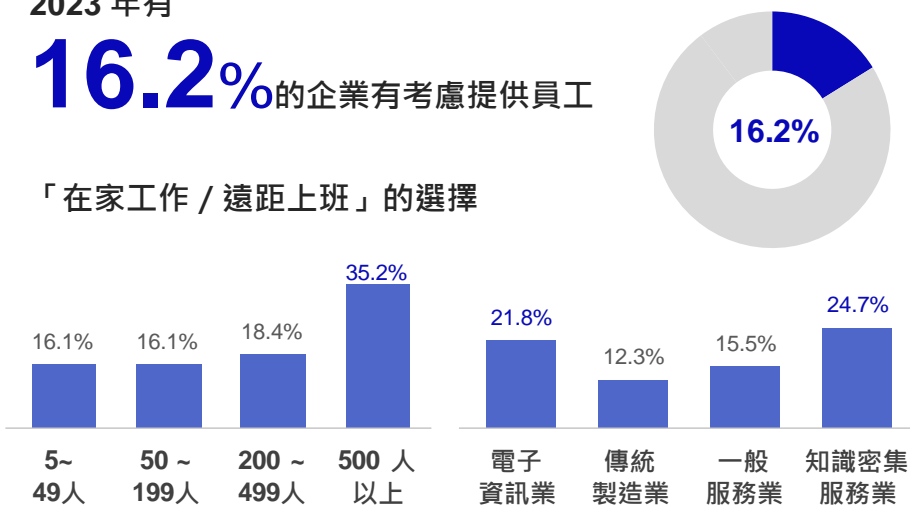
- 展望2023年，僅有16.2%的企業有考慮提供員工「在家工作 / 遠距工作」的選擇，有提供的仍以500人以上規模、電子資訊業與知識密集服務業為主。
- 回顧企業2022年WFH行為與對員工在家工作的回饋發現，去年有提供員工「在家工作 / 遠距辦公」的企業，約有三成左右會考慮今年持續提供，但去年沒有提供的企業，今年基本不會考慮。此外，隨著企業對員工在家工作的滿意度評價愈高，有意願持續提供此選擇給員工的企業比例亦有愈高的現象，兩者呈現正相關。

2023 年 企業 WFH 意願

2023 年有

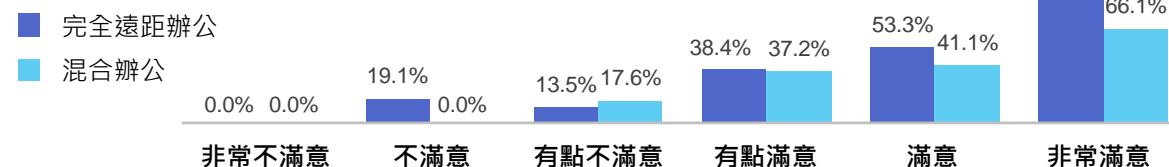
16.2%的企業有考慮提供員工

「在家工作 / 遠距上班」的選擇

2023 年企業 WFH 意願 vs. 2022 年企業 WFH 行為
/ 對員工在家工作工作效率評價

	2023年	沒有考慮	有考慮	不知道 / 不清楚
2022 年 曾提供「完全遠距辦公」	58.7%		33.0%	8.3%
曾提供「混合辦公」	51.8%		31.5%	16.7%
沒有任何職缺有提供	90.8%		2.6%	6.5%

2023 年有考慮提供員工
WFH的企業占比
按對員工工作效率滿意度
評價觀察



企業視訊面談

WFH工作機制

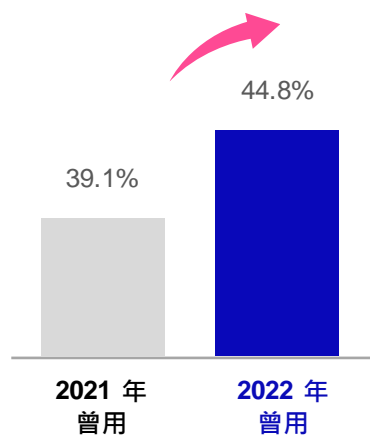
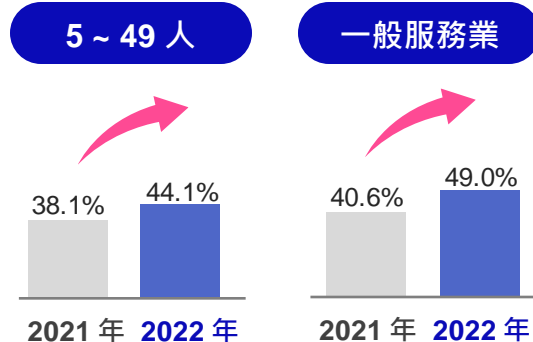
HR 數據資訊需求

企業僱用中高齡概況與
求職者需求偏好

青銀共事

近兩年企業運用數據分析進行人力資源管理概況、各HR 議題使用率排名

- 2022 年約有四成五的企業有運用數據分析進行人力資源管理，相較於 2021 年，成長了近六個百分點。其中，以 5 ~ 49 人規模企業、一般服務業增長最多。
- 在議題的部份，「維持良好的員工關係」依舊是企業人資數據化管理的TOP1。相比於 2021 年，2022 年企業對「提升員工績效表現」與「教育訓練成效分析與提升」在數據上的仰賴度更高。

運用數據分析
進行人力資源管理2022年
運用數據分析進行人力資源管理
按員工規模、產業類別觀察

【註】上述特徵，按員工規模、產業類別觀察後，僅列 2022 年使用率有顯著增加者。

HR 數據化管理議題排名

	2021 年	2022 年	2022 年 - 2021 年 (單位：百分點)
維持良好的員工關係	1 32.7%	1 34.3%	1.5%
提升員工績效表現	4 23.0%	2 29.0%	↑ 5.9%
訂定人才招募需求規格	3 23.3%	3 24.3%	1.1%
訂定具競爭力的員工薪酬福利	2 25.1%	4 23.2%	-1.8%
訂定雇用人員的選用標準	5 22.3%	5 21.6%	-0.7%
教育訓練成效分析與提升	6 15.9%	6 21.1%	↑ 5.2%

【註】上述選項內容僅呈現 2021 年 ~ 2022 年比例在 20% 以上的選項內容，完整調查數據詳見附錄-數據報表「HR 時事議題 - HR 數據資訊需求」。

企業視訊面談

WFH工作機制

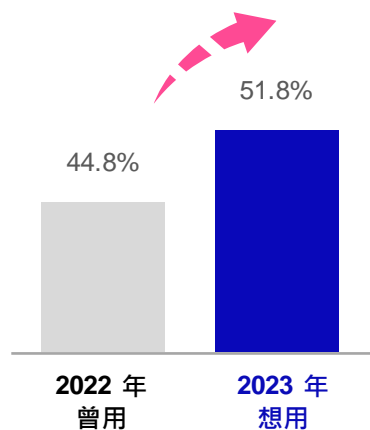
HR 數據資訊需求

企業僱用中高齡概況與
求職者需求偏好

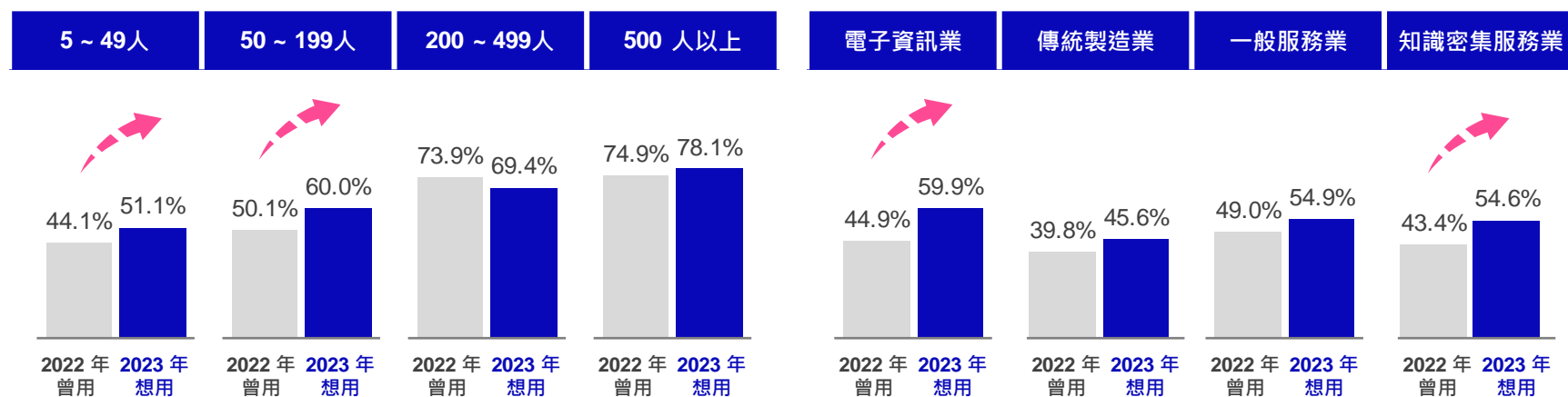
青銀共事

2023 年企業運用數據分析進行人力資源管理意願

- 展望 2023 年，企業想運用數據進行人資議題管理的意願增加，顯見企業對數據管理的重視度提升。
- 想加碼運用數據分析進行人資議題管理的，主要集中在 5 ~ 199 人規模、電子資訊業與知識密集服務業。

運用數據分析
進行人力資源管理

運用數據分析進行人力資源管理 按員工規模、產業類別觀察



企業視訊面試

WFH工作機制

HR 數據資訊需求

企業僱用中高齡概況與
求職者需求偏好

青銀共事

2023 年HR 議題數據化管理理想使用意願排名

- 從議題觀察，「提升員工績效表現」為 2023 年企業最想運用數據分析的TOP1議題，與 2022 年的「維持良好的員工關係」有所不同。
- 2022 年企業在招募成效與員工離職率表現皆較 2021 年差，招募上反應有「薪資 / 福利競爭力不足」困擾者也增加，此狀況也反應在企業想加碼運用數據去訂定「具吸引力的招募內容」、「具誘因的人才留任機制」與「具競爭力的員工薪酬福利」，尤其是 5 ~ 499 人規模企業。

	2023 年想用	2023 年想用 - 2022 年使用率 (單位:百分點)
提升員工績效表現	38.6%	9.6
訂定具競爭力的員工薪酬福利	37.2%	14.0
維持良好的員工關係	30.8%	-3.5
教育訓練成效分析與提升	25.9%	4.8
訂定具誘因的人才留任機制	25.8%	12.5
訂定雇用人員的選用標準	24.6%	3.0
訂定人才招募需求規格	23.3%	-1.1
訂定具吸引力的招募內容	21.7%	9.3
人才盤點與人才缺口預測	21.4%	3.8
各招募管道效益分析	20.4%	3.7

【註】上述選項內容僅呈現 2023 年想使用意願的TOP10 選項內容，完整調查數據詳見附錄-數據表「HR 時事議題 - HR 數據資訊需求」。

2023 年想使用意願增加的 HR 議題 按員工規模、產業類別觀察 (單位:百分點)

	5 ~ 49人	50 ~ 199人	200 ~ 499人	電子 資訊業	傳統 製造業	一般 服務業	知識密集 服務業
訂定具競爭力的員工薪酬福利	↑14.4	↑8.2	↑12.7	↑17.1	↑12.2	↑14.4	↑15.9
訂定具誘因的人才留任機制	↑12.4	↑13.8	↑14.3	↑14.6	↑15.5	↑9.9	↑14.5
訂定具吸引力的招募內容	↑9.3	↑9.6	↑11.5		↑12.3	↑7.4	↑10.1
提升員工績效表現	↑9.3	↑15.2	↑12.0		↑10.3	↑12.9	
績優人才預測	↑5.3	↑12.8	↑15.4			↑7.5	
維持良好的員工關係		↑10.1					
人才盤點與人才缺口預測		↑9.0			↑11.0		
訂定雇用人員的選用標準			↑11.3	↑13.6			
提升員工合作的工作環境設計							↑10.6

【註】上述特徵，按員工規模、產業類別觀察後，僅列 2023 年使用意願有顯著增加者。

企業視訊面談

WFH工作機制

HR 數據資訊需求

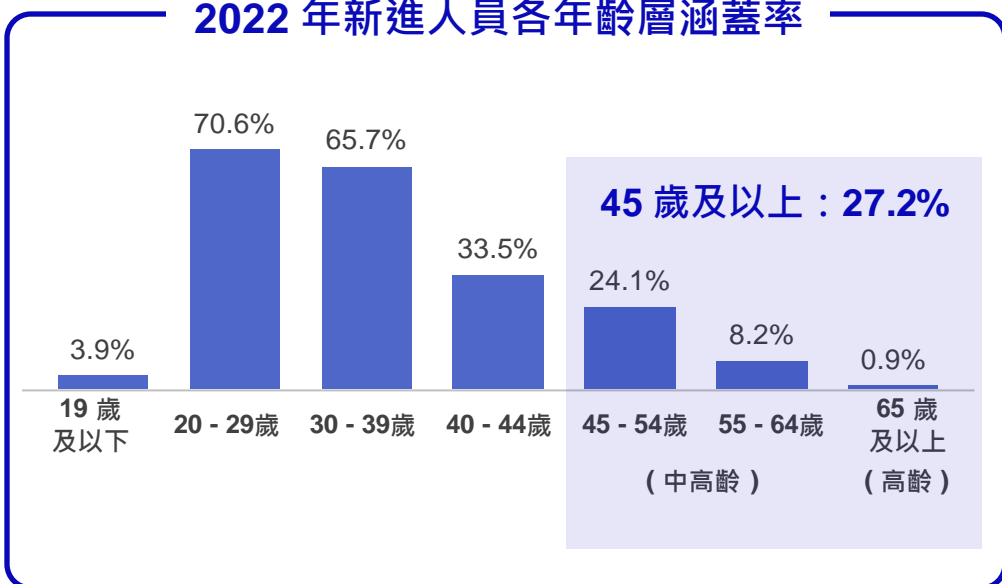
企業僱用中高齡概況與
求職者需求偏好

青銀共事

2022 年企業聘僱熟齡族 (中高齡 / 高齡) 概況 (對象 : 2022 年有招募到新進人員的企業)

- 觀察 2022 年有招募到新人的企業，新進人員的年齡層涵蓋率，數據顯示，新進人員的年齡多集中在 20 – 39 歲之間，年齡層愈年輕，比例愈大。而隨著公司的規模愈大，人員聘僱的年齡層愈廣。
- 在熟齡族的聘僱上，整體來說，有27.2%的企業新人有僱用中高齡，主要集中在 500 人及以上規模、傳統製造業。

2022 年新進人員各年齡層涵蓋率



2022 年新進人員各年齡層涵蓋率 按員工規模、產業類別觀察

	5 ~ 49 人	50 ~ 199 人	200 ~ 499 人	500 人以上	電子資訊業	傳統製造業	一般服務業	知識密集服務業
19 歲及以下	3.8%	4.1%	6.8%	8.0%	3.0%	3.2%	5.7%	0.6%
20-29 歲	70.0%	77.0%	85.4%	91.1%	67.0%	65.2%	70.4%	81.6%
30-39 歲	64.4%	84.3%	87.5%	92.6%	66.5%	72.9%	64.0%	56.6%
40-44 歲	32.1%	51.5%	62.6%	70.0%	41.7%	42.4%	29.7%	26.1%
45-54 歲	23.3%	33.3%	44.2%	47.4%	20.6%	33.0%	19.6%	19.9%
55-64 歲	8.1%	7.9%	14.3%	21.0%	6.9%	11.5%	7.5%	3.9%
65 歲及以上	0.9%	0.3%	4.6%	3.2%	0.3%	1.0%	1.1%	0.1%
45 歲及以上	26.5%	34.9%	44.2%	49.2%	21.5%	36.7%	22.4%	22.6%

企業視訊面談

WFH工作機制

HR 數據資訊需求

企業僱用中高齡概況與
求職者需求偏好

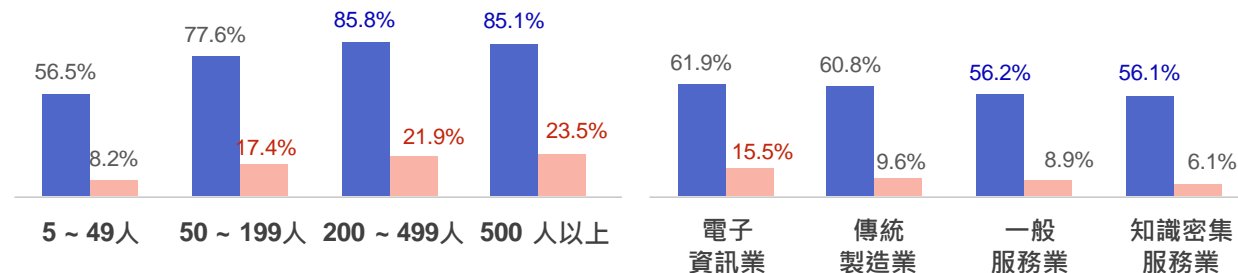
青銀共事

企業對「僱用熟齡族（中高齡 / 高齡）獎勵措施」的知悉度與補助領用概況

- 整體來說，有57.9%的企業表示，知道「僱用熟齡族可以申請僱用獎助」，而且隨著員工規模愈大，知道此政策的比例亦有愈高的現象。
- 從申請補助的角度來看，僅有8.8%的企業表示有領取此補助，有申請經歷的以 50 人以上規模、電子資訊業為主。在申請僱用獎助方案上，「繼續僱用 / 僱用屆齡退休的高齡（65歲以上）」與「僱用中高齡（45歲以上）失業者」，約各占5% ~ 6%。

有 **57.9%** 的企業知道「僱用熟齡族可以申請僱用獎助」有 **8.8%** 的企業有領取「僱用熟齡族獎助」

【中高齡就業促進】企業僱用補助專區

企業對「僱用中高齡 / 高齡獎勵措施」的知悉度與補助領用概況
按員工規模 產業類別 觀察僱用
獎助
方案2022年有 **4.9%** 的企業
有領取「繼續僱用 / 僱用屆齡退休的高齡補助」2022年有 **5.7%** 的企業
有領取「僱用中高齡失業者補助」

企業視訊面談

WFH工作機制

HR 數據資訊需求

企業僱用中高齡概況與
求職者需求偏好

青銀共事

「僱用熟齡族（中高齡 / 高齡）獎勵措施」對企業聘僱的影響

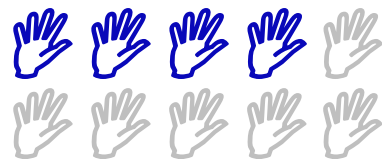
- 整體而言，有42.8%的企業表示，政府所提供的僱用熟齡族獎勵措施（僱用屆齡退休者、僱用中高齡失業者），當公司有招募需求時會增加想聘僱的意願。
- 相比於2022年新進人員有招募熟齡族的27.2%來說，比例有明顯成長。而此獎勵措施對5~199人規模企業，影響最甚。

「僱用熟齡族獎勵措施」對企業招募熟齡族意願 vs. 2022年新進人員招募有招募熟齡族的比例

2022年有

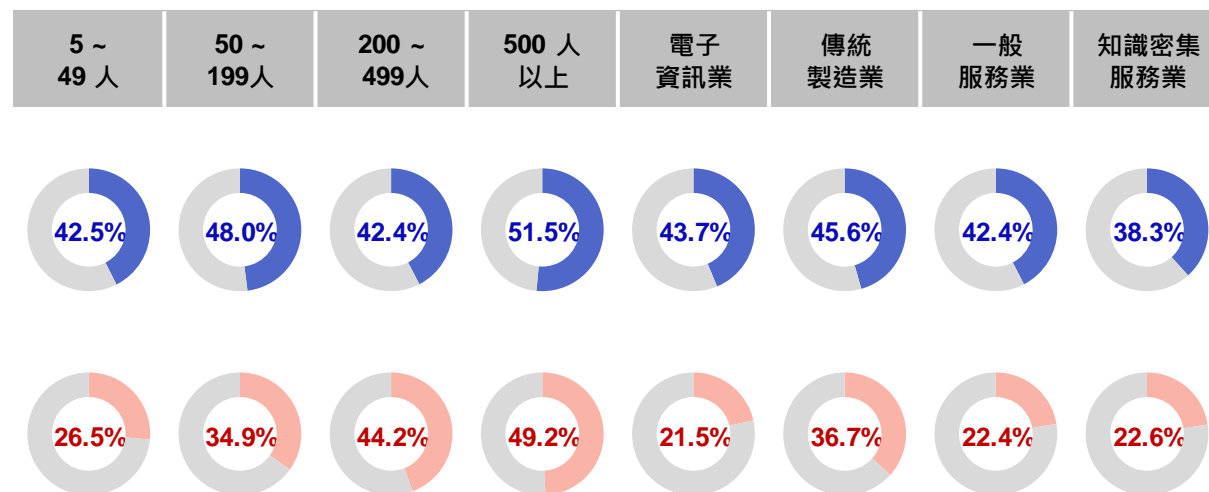
42.8%的企業表示

政府提供的僱用熟齡族獎勵措施，
會增加僱用此族群的意願



2022年有招募新進人員的企業裡

有**27.2%**的企業表示有聘僱熟齡族



企業視訊面談

WFH工作機制

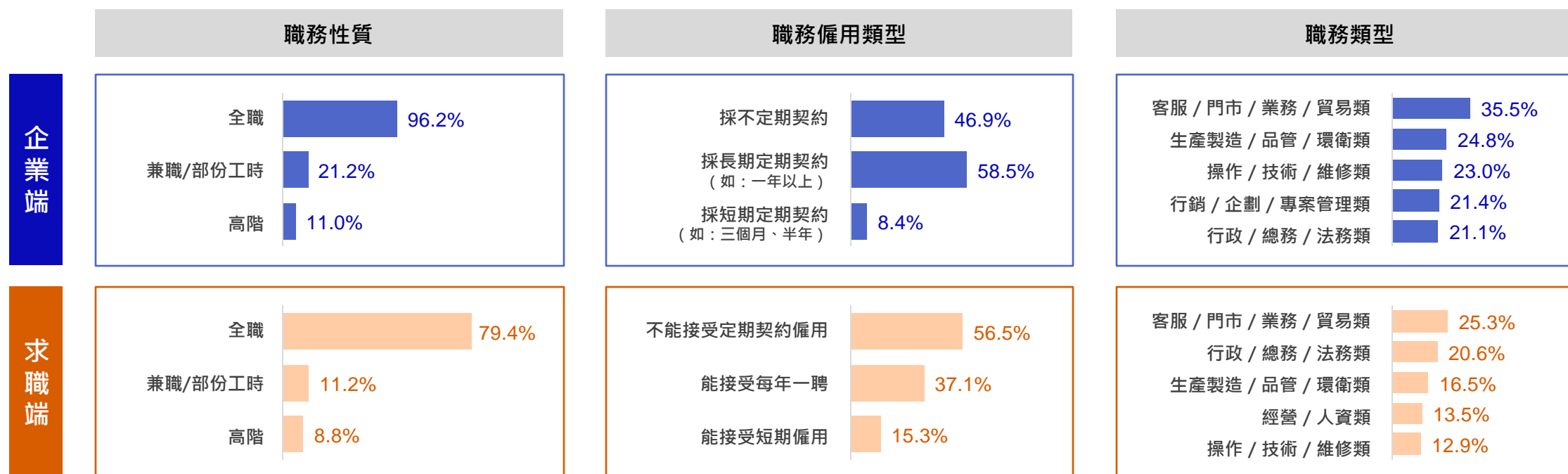
HR 數據資訊需求

企業僱用中高齡概況與
求職者需求偏好

青銀共事

企業僱用熟齡族 (中高齡 / 高齡) 職缺釋出偏好 vs. 熟齡族求職者需求偏好

- 職務性質：有九成以上的企業會提供全職工作，與熟齡族求職者傾向找全職工作相符。
- 職務僱用類型：企業傾向「採長期定期契約」，而熟齡族的求職人員則傾向「不定期契約」。
- 職務類型：從TOP5來看，企業與求職雙方大致符合 (客服 / 門市 / 業務 / 貿易類、生產製造 / 品管 / 環衛類、操作 / 技術 / 維修類、行政 / 總務 / 法務類) 。



企業視訊面談

WFH工作機制

HR 數據資訊需求

企業僱用中高齡概況與
求職者需求偏好

青銀共事

企業不願僱用熟齡族（中高齡 / 高齡）考量

- 企業不想僱用熟齡族，最主要「有健康體能上的考量」、其次則依序是「學習新事務的積極性較弱」、「工作模式已定型，較難以融入新的企業工作風格」。
- 值得注意的是，知識密集服務業首要最擔心並不是健康體能因素，而是「資訊軟體使用上較弱」。另外，對 500 人以上的企業來說，除健康體能考量外，「同仁間易有跨世代的溝通議題」與「薪資因素」亦是其不願僱用的主要原因。

	整體	5 ~ 49 人	50 ~ 199 人	200 ~ 499 人	500 人以上	電子 資訊業	傳統 製造業	一般 服務業	知識密集 服務業
有健康體能上的考量	1 50.0%	1 49.3%	1 60.6%	1 63.6%	1 70.0%	1 42.6%	1 58.3%	1 50.7%	5 35.0%
學習新事務的積極性較弱	2 43.8%	2 44.2%	4 35.0%	3 47.3%	6 33.1%	3 33.3%	3 41.6%	2 46.0%	3 43.3%
工作模式已定型，較難以融入新的企業工作風格	3 41.0%	3 41.1%	2 39.0%	2 48.5%	4 35.7%	2 37.2%	2 45.0%	3 38.4%	4 41.1%
資訊軟體使用上較弱	4 36.1%	4 36.1%	3 35.3%	4 39.5%	5 33.2%	6 29.3%	4 36.7%	4 29.2%	1 52.7%
同仁間易有跨世代的溝通議題	5 31.4%	5 31.4%	5 32.1%	6 27.8%	2 38.8%	4 30.9%	5 28.3%	5 28.1%	2 45.0%
薪資因素	6 23.8%	6 24.1%	8 14.7%	7 22.1%	3 37.4%	5 30.4%	8 20.4%	6 22.7%	6 31.5%
較難配合加班、出差	7 21.2%	7 21.3%	6 19.0%	8 17.7%	7 25.5%	7 12.3%	6 23.2%	7 21.5%	8 18.2%
善長技能工具較陳舊	8 20.5%	8 20.6%	7 18.7%	5 29.0%	8 20.0%	8 6.6%	7 21.2%	8 16.9%	7 29.8%

【即戰力中高齡人選，解企業人才缺口】 50 + 嚴選人才

企業視訊面談

WFH工作機制

HR 數據資訊需求

企業僱用中高齡概況與
求職者需求偏好

青銀共事

在職者 vs. 新進人員，年齡層共事偏好

- 從在職員工的角度觀察，若部門內有新進人員，他（她）會想要與那個年齡層的同事一起共事呢？從調查結果來看，整體而言，員工偏好 20 – 44 歲人員成為自己的新同事。
- 從員工本身的年齡層切入，發現「20 – 29 歲人員」傾向找與自己年齡層一樣或稍年長一階的「30 – 39 歲人員」；「30 – 44 歲人員」則傾向找與自己年齡層一樣或稍年輕一階的人員；而「45 – 64 歲人員」傾向找比自己年輕層低的同仁。顯見除 20-29 歲剛踏入社會的新鮮人，傾向找比自己稍長的同仁外，其餘年齡層人員，皆傾向找自己年輕的同仁。

在職者年齡層

		在職者年齡層						
		整體	20-29歲	30-39歲	40-44歲	45-54歲	55-64歲	
若部門內有新進人員 您會希望優先 與那個年齡層的同事 一起共事呢？ (TOP3)	希望 新進同事 的 年齡層	19歲及以下	20.1%	44.0%	23.2%	9.7%	6.2%	37.0%
	20-29歲	67.0%	94.7%	87.6%	63.9%	42.8%	53.0%	
	30-39歲	87.1%	94.8%	95.0%	86.6%	80.6%	72.0%	
	40-44歲	72.6%	51.3%	69.9%	85.1%	85.1%	49.8%	
	45-54歲	33.8%	9.9%	19.4%	39.2%	55.9%	29.0%	
	55-64歲	15.3%	3.8%	3.9%	14.4%	22.9%	42.5%	
	65歲及以上	4.1%	1.5%	1.0%	1.0%	6.5%	16.7%	

附錄

研究設計、數據報表



研究設計

資料蒐集方式 | 網路量化調查問卷

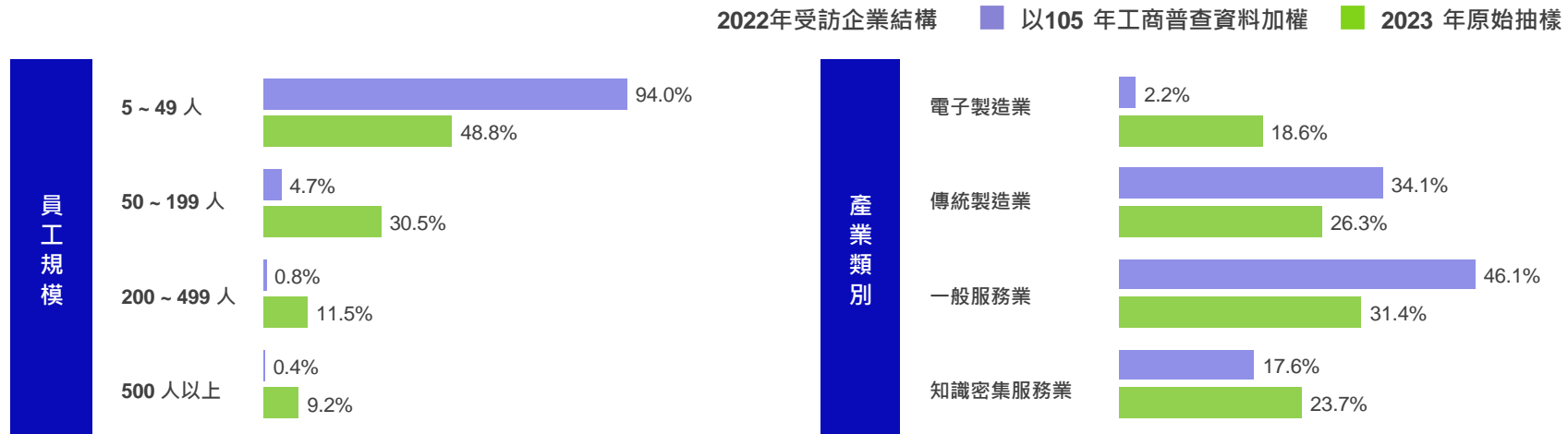
調查期間 | 2023.01.06 ~ 2023.03.31

有效樣本數 | 1,112 份 (95% 信心水準下，抽樣誤差在 3.0% 內)

受訪對象 | 目前任職於 5 人以上規模企業 & 從事有關人力資源 (人事) 的相關工作。



為了更準確的呈現台灣整體產業的人資管理趨勢，參考當年度最新公佈之工商普查的 **產業類別** 及 **企業規模** 分布，進行兩階層加權推估，受訪者樣本輪廓詳見下圖。



研究設計

產業分類定義

電子資訊業

.....
透過電信及通訊相關業、電腦及消費性電子製造業、光電及光學相關業、電子零組件相關業、半導體業

傳統製造業

.....
食品菸草及飲料製造業、紡織業、鞋類 / 紡織製品製造業、傢俱及裝設品製造業、紙製品製造業、印刷相關業、石油及煤製品製造業、橡膠及塑膠製品製造業、化學相關製造業、非金屬礦物製品製造業、金屬相關製造業、機械設備製造修配業、電力機械設備製造業、運輸工具製造業、精密儀器及醫療器材相關業、育樂用品製造業、其他相關製造業、建築或土木工程業、建物裝修或空調工程業、農產畜牧相關業、水電能源供應業

一般服務業

.....
批發業、零售業、運動及旅遊休閒服務業、汽機車維修或服務相關業、婚紗攝影及美髮美容業、徵信及保全樓管相關業、運輸相關業、其他服務相關業、倉儲或運輸輔助業、不動產業、環境衛生相關業、住宿服務業、餐飲業、政治機構 / 宗教 / 職業團體組織 / 社會福利服務業

知識密集服務業

.....
軟體及網路相關業、金融機構及其相關業、投資理財相關業、保險業、出版業、藝文相關業、廣播電視業、廣告行銷/傳播經紀業、法律服務業、會計服務業、顧問 / 研發業、醫療服務業、建築規劃及設計業、教育服務業、電信服務業

數據報表

104人力銀行研究團隊期許以「[研究分享](#)」，讓人才與企業端的資訊透明，促進職場朝適才適所、正向循環的方向前進，想瞭解更多、更完整的人資作業趨勢資訊、或是同業如何數據化管理 HR 資訊嗎？



[Download](#)

若對此份研究報告有任何指教或詢問需求，歡迎洽詢

104 資訊科技 資料分析師 戴秀芳

Email : yvonne.tai@104.com.tw

電話 : 02-2912-6104 分機 8323



以人力銀行普及於企業市場，服務超過 43 萬家企業會員的 104人力銀行，期望透過人資調查研究，持續提供人資從業朋友有關台灣人力資源管理的趨勢資訊。

人資多元服務

職務刊登	https://pro.104.com.tw/vip/
實體招募	https://hunter.104.com.tw/TC/index.jsp
整合招募	https://recruit.104.com.tw
人資系統	https://104ha.com/vip_ehrms/FBI
招募系統	https://104ha.com/vip_erecruitorFBI
顧問諮詢	https://104ha.com/vip_consultantFBI
雲端人資	https://104ha.com/prohrm/FBI
人才評鑑	https://104ha.com/vip_assessmentFBI
人才標準	https://104ha.com/vip_normFBI
人才培訓	https://104ha.com/vip_courseFBI
薪資代管	https://104ha.com/vip_salary/FBI
人資市集	https://104ha.com/mkp/FBI
員工滿意度	https://104ha.com/vip_satisfactionFBI
人資充電	https://pse.is/fbi2022

人資大小事 先問

