



105 年度連鎖加盟業能量厚植暨發展計畫

連鎖加盟產業區域店長 人才需求調查報告

主辦單位：經濟部

執行單位：台灣經濟研究院

中華民國 105 年 12 月

目 錄

壹、緒論	1
一、研究背景與目的	1
二、研究範圍	2
(一)區域範圍	2
(二)調查行業	2
(三)調查對象	2
(四)訪問對象	2
(五)調查內容	3
三、研究方法	3
(一)調查方法	3
(二)調查實施期間	5
(三)調查資料時間基準	5
(四)抽樣設計	5
(五)資料處理及檢核方法	7
(六)推估方法	9
貳、區域店長人才需求情形	11
一、區域店長人才需求推估	11
二、招募區域店長人才學歷需求	14
三、招募區域店長人才基本科系需求	15
四、招募區域店長人才基本能力需求	16
五、招募區域店長人才工作年資需求	17
六、區域店長人才招募管道	18
七、區域店長人才海外攬才需求	19
參、結論與建議	20

表 目 錄

表 1	連鎖產業相關協會公布連鎖總部數.....	5
表 2	連鎖產業母體業態別結構.....	6
表 3	連鎖產業母體資本額結構.....	6
表 4	調查樣本產業別配置.....	7
表 5	調查樣本資本額配置.....	7
表 6	連鎖加盟產業 2015 年營業收入、員工人數與區域店長人數.....	11
表 7	連鎖加盟產業 2016-2019 年營業收入推估值.....	12
表 8	連鎖加盟產業 2016-2019 年員工人數推估值.....	12
表 9	連鎖加盟產業 2016-2019 年區域店長人數推估值.....	13
表 10	連鎖加盟產業未來 3 年區域店長人才需求推估.....	13
表 11	招募區域店長人才學歷需求(複選題).....	14
表 12	招募區域店長人才基本科系需求(複選題).....	15
表 13	招募區域店長人才基本能力需求(複選題).....	16
表 14	招募區域店長人才工作年資需求.....	17
表 15	區域店長人才招募管道(複選題).....	18
表 16	區域店長人才海外攬才需求.....	19
表 17	區域店長人才需求分析表.....	20

圖 目 錄

圖 1 本調查之調查流程.....	4
-------------------	---

壹、緒論

一、研究背景與目的

臺灣連鎖產業的發展肇始於 1950 年代，迄今已有近 50 年的歷史。早期的連鎖體系多為直營店型態，而後逐漸自美日引進連鎖加盟經營模式，快速擴張，且因具複製成功經營模式達快速展店的效果，也為我國造就許多就業機會，更幫助許多民眾一圓創業理想。門市發展型態更從早期家庭式分店型態提升至今日現代化專業門店型態，不論在經營技術或是品牌知名度上，不少臺灣連鎖業者皆已達到國際水準，少數業者如鼎泰豐，更儕身麥當勞、星巴克等國際連鎖大品牌之列。

根據經濟部統計處商業營業額調查資料顯示，近幾年零售及餐飲業成長幅度趨緩，顯示臺灣零售餐飲市場已進入成熟飽和階段。在同期間，連鎖型態的零售業的營業成長幅度卻高於整體零售餐飲業。連鎖產業具小企業之彈性與大企業規模經濟優勢，儼然成為我國商業服務業成長最快、占比高、且最具進入國際市場潛力的服務業類型。此外，由於連鎖業面臨市場競爭激烈，企業將採更多元的經營策略，除持續核心本業經營，亦積極發展與本業高度相關之產品，如服飾業發展相關產品如包包、寢具等，或朝多品牌、多業態拓展企業版圖，如西點烘焙業跨足婚紗市場。

因此，產業關鍵人才充足與否，為一產業發展之關鍵要素，投入資源推動產業專業人才發展，將是產業成長的重要關鍵，推動專業人才的發展需先瞭解國內人才需求情形，方能有效推測現有人才能否支撐產業成長。連鎖加盟企業經營成功與否，連鎖總部是否能確實掌握各連鎖店營運相關細節成為重要之課題，因此協助督導與輔導之區域店長(區督導)則扮演著重要角色，因此今年度進行連鎖加盟產業區域店長人才需求調查，並將調查結果做為未來擬訂計畫推動方向之參考依據。

二、研究範圍

(一)區域範圍

以臺灣地區為範圍，包括六都及臺灣省 16 縣市。

(二)調查業態

根據經濟部商業司相關連鎖加盟產業調查，連鎖加盟產業定義為凡合法登記之本土品牌，連鎖加盟產業屬之包括綜合零售、一般零售、生活服務與餐飲服務業，各業態包含類別如下

- 1.綜合零售業：包含購物中心、百貨公司、量販店、超級市場與便利商店等類別。
- 2.一般零售業：包含食品零售、流行時尚、服飾專賣、藥妝精品、居家修繕與數位科技等類別。
- 3.餐飲服務業：包含速食店、咖啡簡餐、餐廳、休閒飲品等類別。
- 4.生活服務業：包含休閒娛樂、家居服務、美容美髮、補習教育、汽車服務與其他等類別。

(三)調查對象

凡區域範圍及調查行業內，從事商業交易活動之公司行號，且設有固定營業場所之企業單位，均列為本調查之對象。

(四)訪問對象

訪問企業之業務部門、行銷部門、管理部門，負責業務、經營或投資等工作之主管人員。

(五)調查內容

調查項目包含如下：

1.公司基本資料：從業人數、區域店長人數、營收率預估

- 主要營業內容及業態別
- 104 年底區域店長人數
- 未來 4 年(105 年~108 年)從業人數年成長率
- 105 年及未來 3 年之營收率預估

2.區域店長招募需求

- 學歷的需求
- 基本科系的需求
- 基本能力的需求
- 工作年資的需求
- 徵才管道
- 海外攬才的需求

三、研究方法

(一)調查方法

本調查以台灣連鎖暨加盟協會最新出版之 2016 台灣連鎖店年鑑及台灣連鎖加盟促進協會最新出版 2016 年台灣連鎖加盟產業特輯之產業名錄為抽樣母體資料，母體資料建檔後查詢各品牌總部名稱及資本額，針對無法確認總部名稱及資本額的廠商進行第一波調查，蒐集連鎖總部名稱及資本額，以利進行後續資料加權及推估。

本調查採通信調查，第一階段採郵寄問卷方式進行調查。依調查樣本名單寄送調查問卷。第二階段針對未回表者，再以電話催收、協助填答及補寄調查表等方式進行訪問。回卷方式除直接以郵寄回卷外，考量填表人方便性增加傳真、Email 等方式回卷。

調查流程如下所示：

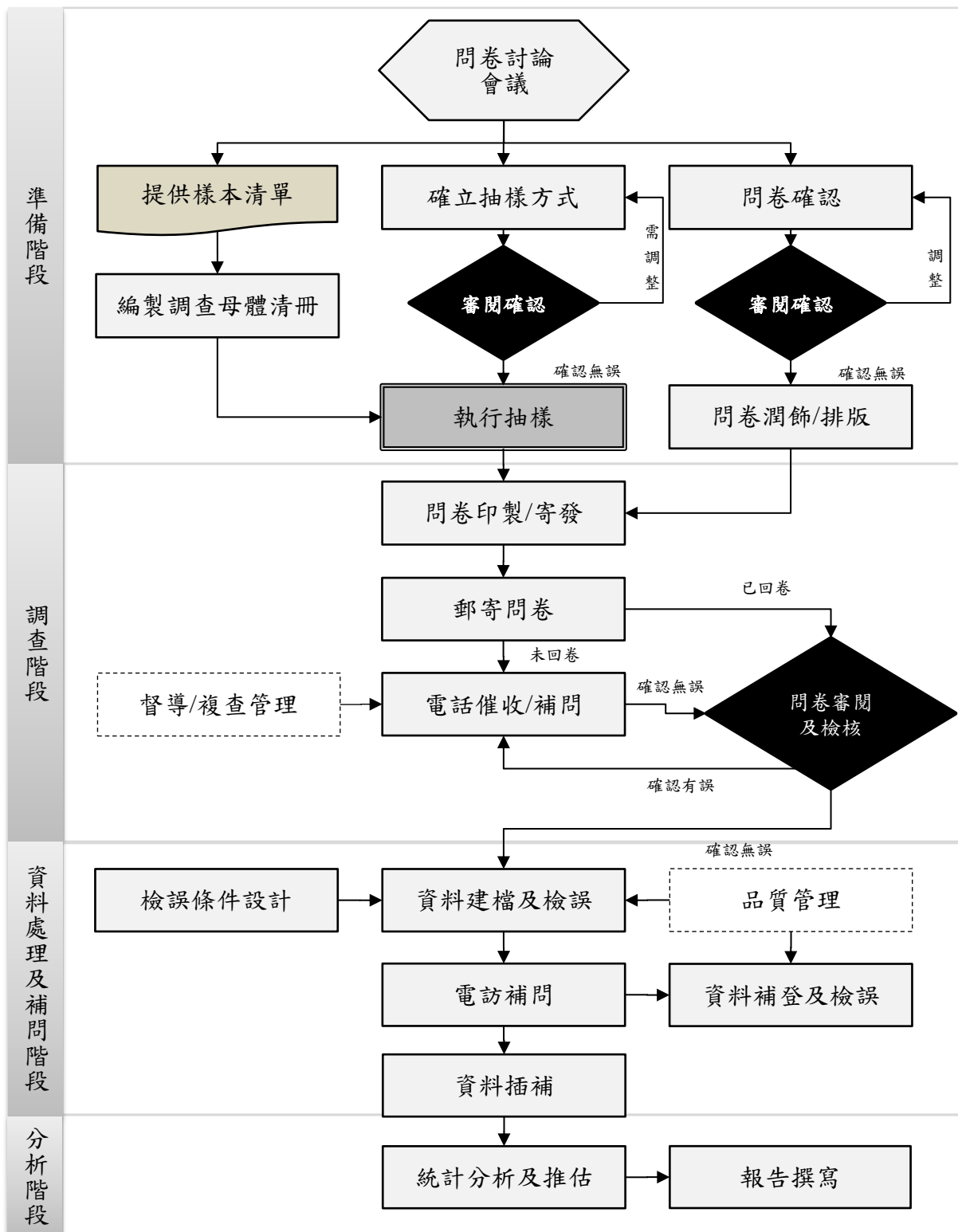


圖 1 本調查之調查流程

(二)調查實施期間

調查時程於 105 年 8 月 12 至 9 月 30 日執行郵寄問卷調查作業。

(三)調查資料時間基準

本調查靜態資料以民國 104 年 12 月 31 日為基準日，動態資料則以民國 104 年全年資料為調查範圍。部分詢問 105 年、106 年情況題目，靜態資料以調查日為基準日，動態資料則以民國 104 年預估全年資料為準。

(四)抽樣設計

1.抽樣母體

以台灣連鎖暨加盟協會最新出版之 2016 台灣連鎖店年鑑及台灣連鎖加盟促進協會最新出版 2016 年台灣連鎖加盟產業特輯之產業名錄為抽樣母體資料(見表 2)，扣除重複後，共計 3,171 家連鎖總部。零售類共有 1,272 家(綜合零售業 108 家、一般零售業 1,164 家)、服務類則有 1,899 家(餐飲服務業 1,100 家、生活服務業 799)。

表 1 連鎖產業相關協會公布連鎖總部數

單位：家

類別	93 年	94 年	95 年	96 年	97 年	98 年	99 年	100 年	101 年	102 年	103 年	104 年
台灣連鎖暨加盟協會	859	1,124	1,187	1,374	1,395	1,563	1,724	1,759	1,934	2,264	2,412	2,599
台灣連鎖加盟促進協會	1,424	1,473	1,516	1,564	1,624	1,715	2,050	2,242	2,333	2,584	2,318	2,006

資料來源：台灣連鎖暨加盟協會，2016 年台灣連鎖店年鑑；台灣連鎖加盟促進協會 2016 年台灣連鎖加盟產業特輯。

表 2 連鎖產業母體業態別結構

類別	總部數	母體比例(%)
總計	3,171	100.0
綜合零售業	108	3.4
一般零售業	1,164	36.7
餐飲服務業	1,100	34.7
生活服務業	799	25.2

資料來源：台灣連鎖暨加盟協會，2016 年臺灣連鎖店年鑑；台灣連鎖加盟促進協會 2016 年台灣連鎖加盟產業特輯。

表 3 連鎖產業母體資本額結構

單位：%

類別	綜合零售	一般零售	餐飲服務	生活服務
總計	100	100	100	100
未滿 1 仟萬元	10	29	49	34
1 仟萬以上，未滿 5 仟萬元	10	34	28	29
5 仟萬以上，未滿 1 億元	7	11	8	8
1 億元以上，未滿 5 億元	15	18	12	18
5 億元以上	58	8	4	10

資料來源：台灣連鎖暨加盟協會，2016 年臺灣連鎖店年鑑；台灣連鎖加盟促進協會 2016 年台灣連鎖加盟產業特輯。

2. 抽樣方法及樣本數

考量不同行業之連鎖產業業務範疇與發展現況有所差異，抽樣方法採用分層隨機抽樣進行，以產業類別(綜合零售業、一般零售業、餐飲服務業、生活服務業等 4 類)及資本額(未滿 1 仟萬、1 仟萬以上未滿 5 仟萬元、5 仟萬以上未滿 1 億元、1 億元以上，未滿 5 億元、5 億元以上)為分層變數，預計至少回收 350 份有效樣本。

本調查抽取 4 套樣本(1 套正式及 3 套備取共 1,400 家)，實際共完成 387 份有效樣本，在信心水準 95% 的情況下，某特徵值百分比抽樣誤差介於±4.98% 之間。各產業類別成功樣本數皆達所需最低樣本數，經卡方檢定，資本額樣本結構與母體結構一致。在調查過程中，除抽樣分層的分配外，

另外為使樣本更具代表性，因此在進行結果統計前，針對產業類別及資本額進行加權調整，使樣本結構與母體結構一致。

表 4 調查樣本產業別配置

類別	總部數	母體比例 (%)	預計完成樣本數	實際回收樣本數
總計	3,171	100.0	350	387
綜合零售業	108	3.4	12	24
一般零售業	1,164	36.7	128	142
餐飲服務業	1,100	34.7	121	133
生活服務業	799	25.2	88	88

表 5 調查樣本資本額配置

單位：%

類別	綜合零售	一般零售	餐飲服務	生活服務
總計	100.0	100.0	100.0	100.0
未滿 1 仟萬元	33.9	16.7	26.1	45.9
1 仟萬以上，未滿 5 仟萬元	32.3	12.5	40.1	30.8
5 仟萬以上，未滿 1 億元	11.6	12.5	16.9	6.8
1 億元以上，未滿 5 億元	14.5	4.2	14.8	13.5
5 億元以上	7.8	54.2	2.1	3.0

註：經卡方檢定，加權前 P-value>0.05，表示樣本結構與母體結構無顯著差異

(五)資料處理及檢核方法

1.檢誤設立及建檔

完整的檢誤條件是資料品質的重要起始點，提早建立資料檢誤條件能有助於及早察覺資料謬誤之處，本調查針對問卷內容，以四大原則設立檢誤條件設立，用以確保思考具周延性。四大原則如下：

(1)遺失值：應有值而未有值。

(2)異常值：

- 類別型資料：數值無對應之選項。
- 連續型資料：超出合理範圍。

(3)極端值：連續型資料，超出所有資料群平均數±2倍標準差之值。

(4)邏輯異常：前後題目邏輯不符，合計數據不合等。

2.資料建檔品質管理

建檔人員於建檔前皆接受資料建檔教育訓練，以提高資料建檔員對問卷之理解，並讓建檔員理解並同意資料建檔之規範、要求，以提高問卷建檔品質。另為減少問卷建檔錯誤率，故於建檔前進行訪員訓練外，每位建檔人員抽樣 20%建檔結果進行核對，本次調查，所有建檔人員均通過建檔複核。

3.資料結構檢定-樣本代表性檢定

於調查結束進行樣本適合度檢定(Goodness of Fit Test)，以確定樣本代表性，由於本調查針對業別有做不同都樣本配置規劃，故樣本結構與母體結構定有差異，因此於分析進行結構調整及母體推估。樣本適合度檢定公式如下：

$$x^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \dots\dots\dots(1)$$

x^2 ：卡方值

O_i ：第*i*結構層之實際回卷樣本數

E_i ：虛無假設為真之母體分配下交叉層之期望樣本數

k：業態別總層數

自由度：k - 1

(六)推估方法

根據協會名單清整後，臺灣連鎖產業總部數為 3,171 家。本調查係以此為推計基準，且依據抽樣規劃，以行業分層推估之。然在產業調查推估時，總部規模常為重要的影響因子，原母體名單並未有資本額、員工人數、營業額等可能判別企業規模的參考數據，因此本調查特逐家查詢總部公司登記資本額，針對無法確認總部名稱及資本額的廠商進行第一波調查，蒐集連鎖總部名稱及資本額。經查詢後，約有二成(592 家)無法查詢到其資本額(受訪企業電話錯誤、拒絕回答、提供名稱或統一編號與登記公司名稱不同)，較往年的五成未知率降低至二成。在權衡母體資料訊息及推估正確性，本調查將已查有資本額的業者(2,579 家)資本額分布，視為推估參考資訊，調整樣本資本額結構。

本調查回收樣本先以業態別及資本額(查有資本額的業者分布)進行樣本結構調整，採用多變數反覆加權法(raking)進行調整。依序業態別、資本額進行調整，反覆進行，直至各變數之樣本分配與母體分配無顯著差異，各筆資料都乘以調整權數 $(\frac{N_i/n_i}{N/n})$ ， N_i 和 n_i' 是第 i 組的母體人數和樣本加權人數，而 N 和 n 是母體總人數和樣本加權總人數，這樣使得樣本分配在調整後完全與母體趨於一致，最後權數為各步驟調整權數累乘(W_h ， h 為樣本)。除加權調整結構外，並建立推估總體連鎖產業現況擴大係數(T_h)，即各樣本資料擴大為母體數($W_h \frac{N}{n}$)。

母體具有某特徵的百分比估計值為：

$$\hat{p} = \frac{\sum_r \sum_h Y_{rh} W_{r(h)}}{\sum_r \sum_h W_{r(h)}} , r \text{ 為分層變數, } h \text{ 為樣本}$$

當變數 Y 為等比(ratio scale)或等距尺度(interval scale)時， Y_{ri} 為第 r 交叉層第 i 個樣本之數值，母體平均值及總數分別為：

$$\text{母體平均值估計 } \bar{x} = \frac{\sum_r \sum_h Y_{rh} W_{r(h)}}{\sum_r \sum_h W_{r(h)}}$$

$$\text{母體總值估計 } \hat{U} = \frac{\sum_r \sum_h Y_{rh} T_{r(h)}}{\sum_r \sum_h T_{r(h)}}$$

貳、區域店長人才需求情形

一、區域店長人才需求推估

區域店長人才需求推估以「地中海區域計劃人力推估法」為主要推估方法，此方法係採用經濟合作開發組織(OECD)於1960年代建立之從業人數推估法，透過產值成長率與人年生產力估算，推估未來3年的人力需求數量，推估公式如下：

$$N \text{ 年人才總需求} = N \text{ 年產值} \div N \text{ 年人均產值}$$

首先，由回卷企業資料，經以業態別及資本額進行樣本結構調整並放大推估母體結果，估算連鎖加盟產業2015年營業收入、員工人數與區域店長人數等，並藉此計算區域店長人數占比與人均產值，請參考表6。

表6 連鎖加盟產業2015年營業收入、員工人數與區域店長人數

業態	2015年 營業收入 (百萬元) (A)	2015年 員工人數 (人) (B)	2015年 區域店長 人數(人) (C)	2015年 區域店長 人數占比 (%) (C)/(B)	2015年 人均產值 (百萬元) (A)/(B)
總計	2,681,347	690,318	43,250	0.0627	3.884
綜合零售業	630,420	80,285	3,786	0.0472	7.852
一般零售業	1,469,555	250,898	17,227	0.0687	5.857
餐飲服務業	221,915	178,158	9,025	0.0507	1.246
生活服務業	359,456	180,976	13,213	0.0730	1.986

此外，亦由回卷企業提供 2015-2019 之營業收入成長率，進而推估連鎖加盟產業之 2016-2019 年營業收入，請參考表 7。

表 7 連鎖加盟產業 2016-2019 年營業收入推估值

單位：百萬元

業態	2016 年 營業收入	2017 年 營業收入	2018 年 營業收入	2019 年 營業收入
總計	2,776,846	2,890,242	3,020,647	3,171,883
綜合零售業	644,270	666,895	690,681	715,689
一般零售業	1,551,610	1,607,828	1,673,193	1,748,909
餐飲服務業	230,274	244,524	262,404	285,848
生活服務業	350,693	370,995	394,368	421,437

註：2016-2019 年營業收入係由回卷企業提供預計成長率推估計算。

假設 2015-2019 年之人均產值持平不變的情況下，利用上述公式、2016-2019 年營業收入推估值以及 2015 年人均產值，分別計算「2016-2019 年員工人數推估值」，詳細推估結果請參考表 8。

表 8 連鎖加盟產業 2016-2019 年員工人數推估值

單位：人

業態	2016 年 員工人數	2017 年 員工人數	2018 年 員工人數	2019 年 員工人數
總計	708,389	742,530	782,842	831,403
綜合零售業	82,049	84,930	87,959	91,144
一般零售業	264,907	274,506	285,665	298,592
餐飲服務業	184,869	196,309	210,664	229,485
生活服務業	176,564	186,786	198,553	212,182

最後，假設 2015-2019 年之區域店長占比持平不變的情況下，推算連鎖加盟產業 2016-2019 年區域店長人數，請參考表 9。

表 9 連鎖加盟產業 2016-2019 年區域店長人數推估值

單位：人

業態	2016 年 區域店長 人數	2017 年 區域店長 人數	2018 年 區域店長 人數	2019 年 區域店長 人數
總計	44,313	46,434	48,929	51,915
綜合零售業	3,869	4,005	4,148	4,298
一般零售業	18,188	18,847	19,614	20,501
餐飲服務業	9,365	9,944	10,671	11,625
生活服務業	12,891	13,637	14,496	15,491

推估未來三年(2017年至2019年)區域店長人才需求各為46,434人、48,929人、51,915人；以持平推估人數成長10%作為樂觀推估來看，未來三年區域店長人才需求各為51,077人、53,822人、57,107人；以持平推估人數縮減10%作為保守估計來看，未來三年區域店長人才需求各為41,790人、44,036人、46,724人。

表 10 連鎖加盟產業未來 3 年區域店長人才需求推估

單位：人

景氣情勢	業態	2017 年	2018 年	2019 年
樂觀	總計	51,077	53,822	57,107
	綜合零售業	4,406	4,563	4,728
	一般零售業	20,732	21,575	22,551
	餐飲服務業	10,938	11,738	12,787
	生活服務業	15,001	15,946	17,040
持平	總計	46,434	48,929	51,915
	綜合零售業	4,005	4,148	4,298
	一般零售業	18,847	19,614	20,501
	餐飲服務業	9,944	10,671	11,625
	生活服務業	13,637	14,496	15,491
保守	總計	41,790	44,036	46,724
	綜合零售業	3,605	3,733	3,868
	一般零售業	16,963	17,652	18,451
	餐飲服務業	8,950	9,604	10,462
	生活服務業	12,273	13,046	13,942

註：樂觀=持平推估人數*1.1；持平=依據人均產值計算；保守=持平推估人數*0.9

二、招募區域店長人才學歷需求

經以業態別及資本額進行樣本結構調整並放大推估母體結果，區域店長人才的學歷需求，以不拘的比例最高有 47.7%，其次為專科(36.3%)與學士(含二/四技，32.9%)。

以業態別來看，餐飲服務業與一般零售業以專科的比例較其他業者高，分別為 39.2%與 38.7%；綜合零售業與生活服務業以學士(含二/四技)的比例較其他業者高，分別為 42.5%與 39.2%。

表 11 招募區域店長人才學歷需求(複選題)

單位：家；%

項目	總數	綜合零售	一般零售	餐飲服務	生活服務
放大加權後家數					
總計	2,221	76	867	746	533
高中(職)以下	132	14	32	67	19
專科	806	23	335	293	156
學士(含二/四技)	730	32	270	219	209
碩士	165	15	67	27	55
博士	60	0	16	8	36
不拘	1,060	29	405	368	257
放大加權後百分比					
高中(職)以下	5.9	17.9	3.7	9.0	3.6
專科	36.3	29.9	38.7	39.2	29.2
學士(含二/四技)	32.9	42.5	31.1	29.3	39.2
碩士	7.4	19.3	7.8	3.7	10.4
博士	2.7	0.0	1.8	1.1	6.7
不拘	47.7	38.9	46.7	49.4	48.3

三、招募區域店長人才基本科系需求

經以業態別及資本額進行樣本結構調整並放大推估母體結果，區域店長人才的科系需求，以不限科系的比例最高有八成七(86.9%)，其次為企業管理(10.1%)、流通管理(7.3%)。

以業態別來看，餐飲服務業招募區域店長人才的科系需求，以不限科系(90.8%)的比例高於其他業別；綜合零售業以企業管理(24.5%)及流通管理(24.5%)的比例高於其他業別；生活服務業以產業相關科系(6.7%)的比例高於其他業別，例如寵物醫院業者的區域店長人才需具備獸醫科系，醫藥業者需具備醫學相關科系。

表 12 招募區域店長人才基本科系需求(複選題)

單位：家；%

項目	總數	綜合零售	一般零售	餐飲服務	生活服務
放大加權後家數					
總計	2,221	76	867	746	533
不限科系	1,931	66	757	677	431
企業管理	224	19	94	82	30
流通科系	162	19	84	41	18
產業相關科系	93	0	32	25	36
資訊管理	30	0	24	6	0
電子商務	28	0	5	23	0
科技管理	15	0	8	7	0
其他	77	9	32	0	37
放大加權後百分比					
不限科系	86.9	86.7	87.3	90.8	80.8
企業管理	10.1	24.5	10.8	11.0	5.6
流通科系	7.3	24.5	9.7	5.5	3.5
產業相關科系	4.2	0.0	3.7	3.4	6.7
資訊管理	1.3	0.0	0.6	3.1	0.0
電子商務	1.3	0.0	2.7	0.8	0.0
科技管理	0.7	0.0	0.9	1.0	0.0
其他	3.5	12.0	3.7	0.0	6.9

四、招募區域店長人才基本能力需求

經以業態別及資本額進行樣本結構調整並放大推估母體結果，區域店長人才的基本能力需求，以工作態度的比例最高有 84.2%，其次為溝通能力(76.9%)與相關產業經驗(70.0%)。

以業態別來看，餐飲服務業招募區域店長人才的基本能力需求，以工作態度(91.0%)、溝通能力(79.5%)的比例高於其他業別；綜合零售業以數位能力(31.2%)、語言能力(25.2%)及外貌(12.0%)的比例高於其他業別；一般零售業以相關產業經驗(73.4%)的比例高於其他業別；生活服務業以相關產業經驗(73.1%)及持有證照(25.7%)的比例高於其他業別。

表 13 招募區域店長人才基本能力需求(複選題)

單位：%

項目	總數	綜合零售	一般零售	餐飲服務	生活服務
放大加權後家數					
總計	2,221	76	867	746	533
工作態度	1,871	62	693	678	439
溝通能力	1,709	56	653	593	407
相關產業經歷	1,555	51	637	478	389
語言能力	487	19	150	186	132
持有證照	256	0	40	80	137
數位能力	244	24	128	83	10
外貌	185	9	63	59	54
其他	74	0	40	25	9
放大加權後百分比					
工作態度	84.2	81.4	79.9	91.0	82.3
溝通能力	76.9	74.1	75.3	79.5	76.4
相關產業經歷	70.0	66.8	73.4	64.2	73.1
語言能力	21.9	25.2	17.3	24.9	24.8
持有證照	11.5	0.0	4.6	10.7	25.7
數位能力	11.0	31.2	14.7	11.1	1.9
外貌	8.3	12.0	7.3	7.9	10.2
其他	3.3	0.0	4.6	3.4	1.7

五、招募區域店長人才工作年資需求

經以業態別及資本額進行樣本結構調整並放大推估母體結果，區域店長人才的工作年資需求，以3年未滿5年的比例最高有32.1%，其次為1年未滿3年(27.9%)、不限(19.5%)與5年及以上(19.4%)。

以業態別來看，餐飲服務業招募區域店長人才的工作年資需求，以3年未滿5年(33.4%)及1年未滿3年(32.5%)的比例較高；綜合零售業以不限(56.2%)的比例較高，其次為5年及以上(25.9%)；一般零售業以3年未滿5年(34.1%)及1年未滿3年(33.9%)的比例較高；生活服務業以3年未滿5年(30.8%)及5年及以上(29.8%)的比例高於其他業別。

表 14 招募區域店長人才工作年資需求

單位：家；%

項目	總數	綜合零售	一般零售	餐飲服務	生活服務
放大加權後家數					
總計	2,221	76	867	746	533
未滿1年(含無經驗)	26	0	8	0	18
1至未滿3年	620	9	294	242	75
3至未滿5年	713	5	295	249	164
5年及以上	430	20	167	84	159
不限	432	42	103	170	116
放大加權後百分比					
未滿1年(含無經驗)	1.2	0.0	0.9	0.0	3.5
1至未滿3年	27.9	12.0	33.9	32.5	14.1
3至未滿5年	32.1	6.0	34.1	33.4	30.8
5年及以上	19.4	25.9	19.3	11.3	29.8
不限	19.5	56.2	11.9	22.8	21.9

六、區域店長人才招募管道

經以業態別及資本額進行樣本結構調整並放大推估母體結果，在區域店長人才的招募管道，以內部升遷的比例最高有 82.6%，其次為人力銀行(48.4%)，再其次為國內同業攬才(18.8%)。主要原因為透過內部升遷，可以免去培育人才的時間、資源與成本，另外亦可發揮激勵作用，無論是被升遷者或是尚未升遷的員工皆是。

以業態別來看，綜合零售業在內部升遷(94.0%)、人力銀行(56.8%)、國內同業攬才 (31.9%)、校園徵才(19.2%)的比例皆高於其他業別。

表 15 區域店長人才招募管道(複選題)

單位：家；%

項目	總數	綜合零售	一般零售	餐飲服務	生活服務
放大加權後家數					
總計	1,835	71	668	646	450
內部升遷	1,075	43	381	388	262
人力銀行	418	24	175	99	120
國內同業攬才	114	15	29	70	0
校園徵才	81	5	25	42	9
外部培訓機構培訓	55	5	24	25	1
國內異業徵才	26	0	8	8	9
其他	1,835	71	668	646	450
放大加權後百分比					
內部升遷	82.6	94.0	77.1	86.6	84.5
人力銀行	48.4	56.8	44.0	52.0	49.2
國內同業攬才	18.8	31.9	20.2	13.3	22.4
校園徵才	5.1	19.2	3.3	9.4	0.0
外部培訓機構培訓	3.6	6.6	2.9	5.6	1.7
國內異業徵才	2.5	6.6	2.7	3.4	0.2
其他	1.1	0.0	0.9	1.1	1.7

七、區域店長人才海外攬才需求

經以業態別及資本額進行樣本結構調整並放大推估母體結果，在區域店長人才的海外攬才需求方面，有九成七(96.7%)表示不需要海外攬才，僅 3.3% 表示需要透過海外攬才。以業態別來看，餐飲服務業海外攬才的需求較高有 5.2%。

表 16 區域店長人才海外攬才需求

單位：家；%

項目	總數	綜合零售	一般零售	餐飲服務	生活服務
放大加權後家數					
總計	2,221	76	867	746	533
否	2,148	76	843	706	524
是	73	0	24	40	9
放大加權後百分比					
總計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
否	96.7	100.0	97.3	94.6	98.3
是	3.3	0.0	2.7	5.4	1.7

參、結論與建議

區域店長人才的學歷需求，以不拘的比例最高有 47.7%，其次為專科(36.3%)與學士(含二/四技，32.9%)。科系需求以不限科系的比例最高有八成七(86.9%)，其次為企業管理(10.1%)、流通管理(7.3%)。基本能力需求以工作態度的比例最高有 84.2%，其次為溝通能力(76.9%)與相關產業經驗(70.0%)。工作年資需求以 3 年未滿 5 年的比例最高有 32.1%，其次為 1 年未滿 3 年(27.9%)。海外攬才需求僅 3.3%，主要仍以國內人才為主。臺灣連鎖產業業者招募區域店長人才的需求，相較學歷與科系，更重視基本能力，如工作態度、溝通能力及相關產業經驗。

表 17 區域店長人才需求分析表

單位：%

產業別	人才需求條件				招募情形
	學歷	科系	基本能力	工作年資	海外攬才需求
綜合零售業	不拘、學士	不限科系、 企業管理、 流通科系	工作態度、 溝通能力、 相關產業經歷	不限	0.0%
一般零售業	不拘、專科	不限科系、 企業管理	工作態度、 溝通能力、 相關產業經歷	3 年未滿 5 年	2.7%
餐飲服務業	不拘、專科	不限科系、 企業管理	工作態度、 溝通能力、 相關產業經歷	3 年未滿 5 年	5.2%
生活服務業	不拘、學士	不限科系、 產業相關	工作態度、 溝通能力、 相關產業經歷	3 年未滿 5 年	1.7%

區域店長人才的招募管道，以內部升遷的比例最高有 82.6%，其次為人力銀行(48.4%)，再其次為國內同業攬才(18.8%)。主要原因為透過內部升遷，可以免去培育人才的時間、資源與成本，另外亦可發揮激勵作用，無論是被升遷者或是尚未升遷的員工皆是。