

**115-117年
重點產業人才供需調查及
推估結果**

零售業

辦理單位：經濟部商業發展署

目錄

壹、調查方法	1
一、研究流程	1
二、問卷設計諮詢	1
三、調查對象	2
四、調查方式	7
五、調查內容	7
六、調查流程暨品質控管	10
七、完成份數	10
八、深度訪談或座談	10
貳、調查結果	11
一、國際產業發展趨勢與人力因應策略	11
二、目前零售業雇用狀況	15
三、未來景氣動向預期	16
四、人力招募時間	17
五、人力招募管道	18
六、員工福利特色	19
七、人才供需現況與未來需求量化推估	21
八、欠缺職務之人才質性需求調查	27
九、人才問題及因應對策	29
附錄、115-117 年我國零售業專業人才供需調查問卷	31

表目錄

表1、零售業人力供需調查問卷諮詢座談會	2
表2、零售業行業統計分類	4
表3、本案問卷調查內容	7
表4、零售業人才供需調查結果分享暨討論座談會	11
表5、門市各類職務人才招聘困難情形	21
表6、行政管理各類職務人才招聘最困難前四項職務	22
表7、營運規劃與支援各類職務人才招聘最困難前四項職務	24
表8、零售業專業人才需求推估	25
表9、零售業專業人才供需推估（商管相關科系所人才供給）	26
表10、零售業專業人才供需推估（各類科系所人才供給）	27
表11、零售業專業人才質性需求分析	27

圖目錄

圖1、研究流程圖	1
圖2、影響未來3~5年人才需求之主要驅動力	13
圖3、因應未來趨勢之人力資源策略	14
圖4、零售業員工年齡分布	16
圖5、零售業未來景氣動向預期	17
圖6、零售業人力招募所需時間	18
圖7、零售業人力招募來源	19
圖8、零售業員工福利	20

壹、調查方法

一、研究流程

為加強了解零售業專業人才人力供需量化與質性樣貌，本年度將透過國際零售產業發展趨勢之掌握，從零售業未來發展樣貌與相應關鍵技能，探討未來3~5年零售專業人才量化與質化供需變化，並搭配國內盤點與調查，深入了解國內零售產業人才供需缺口，以研提適切可行之政策建議，俾利完善零售產業永續發展所需專業人才需求。

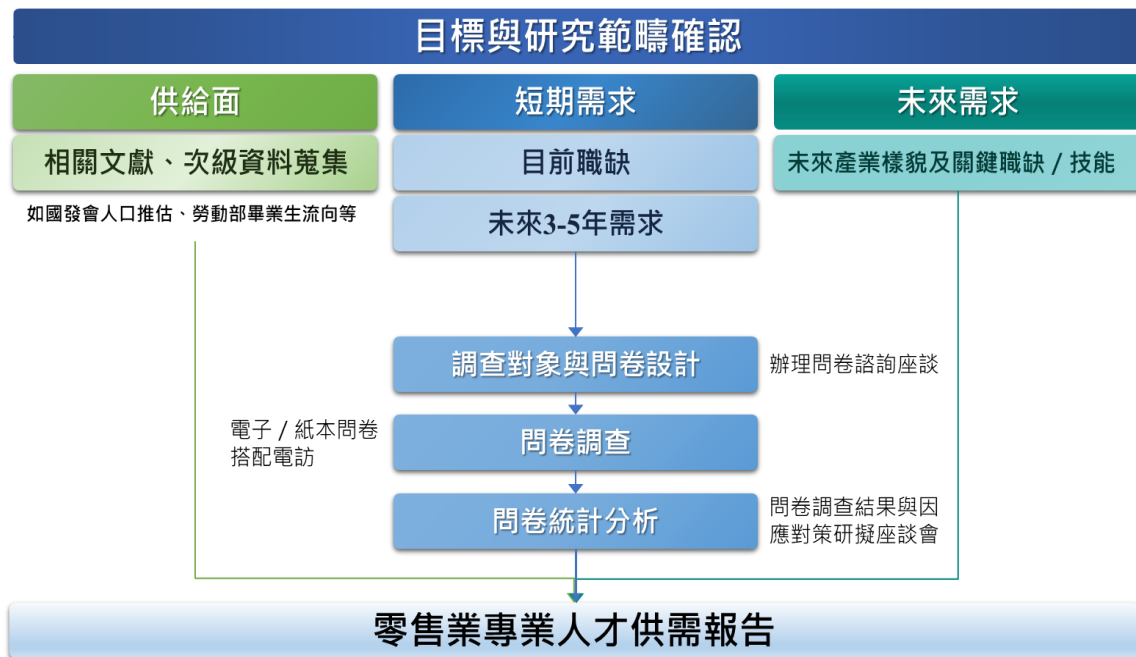


圖1、研究流程圖

二、問卷設計諮詢

本次調查於2025年4月24日辦理「我國零售業專業人才供需調查問卷前測座談會」，邀集產業領域專家針對本案調查架構與問卷設計初稿進行意見交流，旨於確認整體調查方向是否契合產業需求，並檢視問卷題項表述是否清晰，職務分類設計是否具代表性，及填答流程與題項理解是否符合受訪者之實際經驗與認知邏輯等。會中所提出之建議與修正意見，均已納入問卷內容之後續調整，藉以提升問卷設計之信效度，確保其能準確反映產業實況與人力運用現況。

本次諮詢對象涵蓋大專院校相關科系教授、服務業及連鎖加盟產業公會、連鎖零售業者。實際參與諮詢之8位產業專家名單如表1。

表1、零售業人力供需調查問卷諮詢座談會

單位	職稱	姓名
銘傳大學企業管理學系	教授	陳純德
台北海洋科技大學	教授	蕭志聖
台灣連鎖暨加盟協會	秘書長	洪雅齡
台灣服務業聯盟協會	秘書長	蘇美華
統一超商股份有限公司	部長	宗希勇
來來超商股份有限公司 (OK mart)	經理	洪奕婷
全國電子股份有限公司	協理	林奕君
萬達寵物事業股份有限公司	協理	王湘志

三、調查對象

(一) 調查母體來源

據2025年經濟部發布之《114年批發、零售及餐飲業經營實況調查報告》，114年5月零售業經營所面臨主要困境依序為：「價格競爭激烈，毛利偏低」（占60.0%）、「原物料、物流等成本增加」（占54.2%）及「勞動成本提高」（占48.8%），另「人力資源短缺、流動率高」問題亦占近五成。顯見「人力」議題已成為零售業營運挑戰之核心，不僅反映於人事費用持續攀升所造成之成本壓力，更突顯人員進出頻繁對營運穩定性之衝擊。進一步對照113年調查結果可發現，「勞動成本」與「人力短缺暨流動」之占比雖較前一年呈現微幅下降，然其重要性排名仍維持於前段，顯示相關壓力未見實質緩解，仍為業者普遍面臨之核心挑戰。故本次調查目標鎖定於零售業。

根據主計總處行業統計分類，調查範疇屬「連鎖便利商店」（4711）、「百貨公司」（4712）、「其他綜合商品零售業」（4719）、「其他食品、飲料及菸草製品零售業」（4729）、「服裝及其配件零售業」（4732）、「鞋類零售業」（4733）、「其他服飾品零售業」（4739）、「家用電器零售業」（4741）、「家具零售業」

(4742)、「家飾品零售業」(4743)、「鐘錶及眼鏡零售業」(4744)、「珠寶及貴金屬製品零售業」(4745)、「其他家用器具及用品零售業」(4749)、「化粧品零售業」(4752)、「書籍及文具零售業」(4761)、「運動用品及器材零售業」(4762)、「玩具及娛樂用品零售業」(4763)、「影音光碟零售業」(4764)、「電腦及其週邊設備、軟體零售業」(4831)、「通訊設備零售業」(4832)、「視聽設備零售業」(4833)、「汽車零售業」(4841)、「機車零售業」(4842)、「汽機車零配件及用品零售業」(4843)及「其他全新商品零售業」(4852)。

其中，「連鎖便利商店」係指從事零售便利性速食品、飲料、日常用品並附帶提供代收帳款等服務，以滿足顧客即刻所需，且以連鎖型態經營之行業；「百貨公司」係指從事於同一場所分部門零售服飾品、化粧品、家用器具及用品等多種商品，並分部門辦理結帳作業之行業；「其他綜合商品零售業」係指從事4711及4712細類以外之綜合商品零售店。

「其他食品、飲料及菸草製品零售業」係指從事4721至4723細類以外食品、飲料及菸草製品等商品專賣之零售店，如飲料、酒類、菸草製品、米糧、蛋類、茶葉、麵食品、糖果及烘焙食品等零售店，保健營養食品零售店亦歸入本類。

「服裝及其配件零售業」係指從事服裝及其配件專賣之零售店，如男裝、女裝、童裝、嬰兒服、運動服、游泳衣褲、制服、襪子、手套、髮飾、帽子、圍巾、領帶、皮帶、手帕、皮包、手提包、假髮及人造珠寶等零售店；「鞋類零售業」係指從事鞋類及其配件專賣之零售店；「其他服飾品零售業」係指從事4731至4733細類以外服飾品專賣之零售店，如行李箱（袋）及縫紉用品（如拉鍊、針線、鈕扣）等零售店。

「家用電器零售業」係指從事家用電器專賣之零售店，家用照明設備專賣零售店亦歸入本類；「家具零售業」係指從事家用家具專賣之零售店，廚櫃零售店亦歸入本類；「家飾品零售業」係指從事家用裝飾品及紡織品專賣之零售店，如寢具、桌巾、椅套、地毯、窗簾、百葉窗、壁紙及毛巾等零售店。

「鐘錶及眼鏡零售業」係指從事鐘錶、眼鏡及其零配件專賣之零售店；「珠寶及貴金屬製品零售業」係指從事珠寶及金銀條、幣等貴金屬

製品專賣之零售店；「其他家用器具及用品零售業」係指從事4741至4745細類以外家用器具及用品專賣之零售店，如家用攝影器材與光學產品、清潔用品、家用瓦斯器具、餐具及器皿等零售店。

「化粧品零售業」係指從事施於人體外部、牙齒或口腔黏膜，用以潤澤髮膚、刺激嗅覺、改善體味、修飾容貌或清潔身體之製品專賣之零售店。

「書籍及文具零售業」係指從事書籍、雜誌、報紙及文具專賣之零售店；「運動用品及器材零售業」係指從事運動用品及器材專賣之零售店，如釣具、露營用品、登山用品、球類用品、非電動自行車及溜冰鞋等零售店，登山鞋等特殊運動用鞋零售店亦歸入本類；「玩具及娛樂用品零售業」係指從事玩具及娛樂用品專賣之零售店，如棋類用品、內建遊戲軟體之遊樂器等零售店，樂器零售店亦歸入本類；「影音光碟零售業」係指從事音樂及影片光碟專賣之零售店，空白光碟片零售店亦歸入本類。

「電腦及其週邊設備、軟體零售業」係指從事電腦及其週邊設備、用品及軟體專賣之零售店，可更換軟體之電子遊樂器專賣零售店亦歸入本類；「通訊設備零售業」係指從事通訊設備專賣之零售店；「視聽設備零售業」係指從事電視機、音響及錄放影音光碟機等視聽設備專賣之零售店。

「汽車零售業」係指從事全新及中古汽車專賣之零售店，吉普車、露營車零售店亦歸入本類；「機車零售業」係指從事全新及中古機車專賣之零售店，電動自行車及電動輔助自行車零售亦歸入本類；「汽機車零配件及用品零售業」係指從事全新及中古汽機車零件、配備及用品專賣之零售店，汽機車輪胎零售店亦歸入本類；「其他全新商品零售業」係指從事4851細類以外其他全新商品專賣之零售店，如紀念品、手工藝品、宗教用品及喪葬用品等全新商品零售店，觀賞魚及寵物零售店亦歸入本類。

表 2、零售業行業統計分類

中類	小類	細類	行業名稱
47-48零售業	471綜合商品零售業	4711	連鎖便利商店
		4712	百貨公司
		4719	其他綜合商品零售業
	472食品、飲料及菸草製品零售業	4721	蔬果零售業

中類	小類	細類	行業名稱	
		4722	肉品零售業	
		4723	水產品零售業	
		4729	其他食品、飲料及菸草製品零售業	
	473布疋及服飾品零售業		4731	布疋零售業
			4732	服裝及其配件零售業
			4733	鞋類零售業
			4739	其他服飾品零售業
474家用器具及用品零售業	474家用器具及用品零售業	4741	家用電器零售業	
		4742	家具零售業	
		4743	家飾品零售業	
		4744	鐘錶及眼鏡零售業	
		4745	珠寶及貴金屬製品零售業	
		4749	其他家用器具及用品零售業	
	475藥品、醫療用品及化粧品零售業		4751	藥品及醫療用品零售業
			4752	化粧品零售業
	476文教樂用品零售業		4761	書籍及文具零售業
			4762	運動用品及器材零售業
			4763	玩具及娛樂用品零售業
			4764	影音光碟零售業
	481建材零售業		4810	建材零售業
	482燃料及相關產品零售業		4821	加油及加氣站
4829			其他燃料及相關產品零售業	
483資訊及通訊設備零售業		4831	電腦及其週邊設備、軟體零售業	
		4832	通訊設備零售業	
		4833	視聽設備零售業	
484汽機車及其零配件、用品零售業		4841	汽車零售業	
		4842	機車零售業	
		4843	汽機車零配件及用品零售業	
485其他專賣零售業		4851	花卉零售業	
		4852	其他全新商品零售業	
		4853	中古商品零售業	
486零售攤販		4861	食品、飲料及菸草製品之零售攤販	
		4862	紡織品、服裝及鞋類之零售攤販	
		4869	其他零售攤販	

中類	小類	細類	行業名稱
	487其他非店面零售業	4871	電子購物及郵購業
		4872	直銷業
		4879	未分類其他非店面零售業

資料來源：主計總處行業統計分類第11次修正

考量企業規模對零售業專業人才需求與配置具關鍵影響，未滿5人之業者於監督及專技人力配置平均僅0.25人，難以反映實質專業職能樣貌，爰本案採截略母體抽樣設計，將未達5人者列為不查層，5~499人者列為抽查層，500人以上者列為全查層，並以員工人數規模作為抽樣關鍵參數。另鑑於零售業人力結構主要由門市體系與總部體系構成，且策略、行銷、採購及數位等專業職能多集中於總部體系，通常須具一定組織規模後方能完整配置，爰本案調查重點聚焦於具組織規模並已建置專業職系體系之連鎖零售業者，即開設兩處以上銷售據點者；整體調查母體係整合104人力銀行登錄之員工人數5人以上零售業名單、中華徵信所大型企業TOP 5000零售業名錄及台灣連鎖店年鑑所收錄之連鎖零售業者，計約1,563家。

(二) 抽樣方式

本調查依據「員工人數規模」設定調查樣本數後進行截略母體分層抽樣，各規模別隨機抽取樣本數。依據110年工業及服務業普查零售業5人以上企業中，5~29人企業家數占比93.98%，本調查以1,000份樣本為基準，抽樣5~29人零售業者231家，其餘規模別因為主要雇用專業人員之企業，因此額外增加抽樣樣本至每個規模別100份，500人以上零售業計約104家予以全查，總計抽取並寄出約1,012個樣本。

本次調查對象為臺灣地區之連鎖零售業者，主要調查對象為企業之人力資源部門主管、高階主管或公司負責人。

(三) 推計方法

零售業未來三年專業人力需求係以本案分層樣本調查結果，依據最新工業及服務業普查零售業母體家數依員工人數規模結構雇用監督及專技員工人數，回推整體需求增減比例。

四、調查方式

依據樣本底冊所載聯絡資訊寄送調查問卷，內容包含正式函文、調查說明與問卷文件，並提供多元回收管道，包含紙本郵寄、傳真及線上填答等方式。同時，為補充樣本完整性，亦配合專家座談會與質性調查結果，視需要適度增列量化調查對象。

為提升問卷回收成效，研究團隊透過台灣連鎖暨加盟協會轉知會員本次調查事宜，並於問卷寄發兩週後啟動催收程序，以電話聯繫為主要方式，必要時則配合派員訪談以利追蹤。

五、調查內容

為掌握我國零售業人才需求現況，並提供相關單位研擬政策、協助企業因應人力挑戰之依據。本次調查內容係綜整國際零售職能發展趨勢、國內零售業人力運作架構，並參酌諮詢座談意見，結合國家發展委員會重點產業人才供需調查架構，以形塑本研究之問卷設計，問卷構面如表 3。

表 3、本案問卷調查內容

問卷構面	調查題項	填答選項
員工結構	正職 / 兼職員工人數	未滿 5 人 / 5-29 人 / 30-49 人 / 50-199 人 / 200-499 人 / 500 人以上
	性別比例	生理男性 / 生理女性
	年齡比例	15-24 歲 / 25 ~ 44 歲 / 45 ~ 64 歲 / 65 歲以上
未來景氣預期	未來 3 年景氣情勢看法	成長 / 持平 / 衰退
	未來 3 年員工雇用狀況	成長 / 持平 / 衰退
整體人力供需	平均人才招募所需時間 (門市 / 行政管理、營運 規劃與支援)	未滿 1 個月 1 ~ 未滿 4 個月 4 ~ 未滿 7 個月 7 ~ 未滿 12 個月 12 個月以上
	主要招募人力來源	二度就業 建教合作 / 產學合作 同業挖角 內部轉調培訓升遷

問卷構面	調查題項	填答選項
		外部招募 委外 / 派遣人力
	員工福利特色	優於同業的薪酬制度 (如定期調薪) 完整晉升制度與員工職涯規劃 員工進修鼓勵 員工分紅、認股、績效獎金 獎勵休假 / 出國 額外提撥員工退休基金與其他中長期福利 優於勞基法之休假 (生日假 / 特別假 / 獎勵假等) 生育補助 / 子女教育津貼
	中高齡聘僱意願	會 / 僱用員工無年齡限制 可能會 / 視員工情況而定 不會僱用中高齡歲員工
	僱用年滿 45 歲以上人員 所傾向配置職務類型	基層人力補充 (如門市第一線服務人員)、中高階管理 職務 (如顧問、部門主管)、新事業發展或據點管理人員、 專案執行或輔導性質職務 (如教育訓練、制度導入)、具專業背景之支持性職務 (如財會、法務)
產業趨勢與人才需求	影響未來 3~5 年零售人才需求驅動力	供應商關係及採購管理 / 環境永續 / 零售沉浸體驗 / 健康保健趨勢 / 訂閱式零售 / 服務科技整合 / 其他
	因應科技導入零售趨勢是否調整企業人力資源策略	提升既有員工工作職能面對新趨勢 重新設計既有工作流程優化內部人力配置 新增部分職務專責處理新趨勢帶來的業務 外聘因應趨勢所需專業人才 擴大外包協力單位與內部人才合作
	因應永續與健康趨勢是否調整企業人力資源策略	提升既有員工工作職能面對新趨勢 重新設計既有工作流程優化內部人力配置 新增部分職務專責處理新趨勢帶來的業務 外聘因應趨勢所需專業人才 擴大外包協力單位與內部人才合作
門店營運類產業人才需求	缺額	人數
	最低教育程度	不拘 / 高級中等 / 專科 / 大學 / 碩士
	畢業科系需求	不拘 / _____系相關
	能力需求 (或證照)	辦公軟體 / 美工繪圖 / 影音剪輯 / 程式設計 / 其他

問卷構面	調查題項	填答選項
(從 3 類專業人才中擇取招募需求人力)	年資需求	不拘 / _____ 年以上
	語言條件	不限 / 英文 / 日文 / 台語 / 其他 : _____
行政管理類產業人才需求 (從 6 類專業人才中擇取招募需求人力)	缺額	人數
	最低教育程度	不拘 / 高級中等 / 專科 / 大學 / 碩士
	畢業科系需求	不拘 / _____ 系相關
	能力需求 (或證照)	辦公軟體 / 美工繪圖 / 影音剪輯 / 程式設計 / 其他
	年資需求	不拘 / _____ 年以上
	語言條件	不限 / 英文 / 日文 / 台語 / 其他 : _____
營運規劃與支援類產業人才需求 (從 9 類專業人才中擇取招募需求人力)	缺額	人數
	最低教育程度	不拘 / 高級中等 / 專科 / 大學 / 碩士
	畢業科系需求	不拘 / _____ 系相關
	能力需求 (或證照)	辦公軟體 / 美工繪圖 / 影音剪輯 / 程式設計 / 其他
	年資需求	不拘 / _____ 年以上
	語言條件	不限 / 英文 / 日文 / 台語 / 其他 : _____
國內 (門店營運、行政管理、營運規劃與支援) 需求預測	專業人力未來三年整體需求預測	增加 0-1% / 1-3% / 3-5% / 5-10% / 10%以上 減少 0-1% / 1-3% / 3-5% / 5-10% / 10%以上
營運規劃與支援類產業人才需求 (從 9 類專業人才中擇取招募需求人力)	缺額	人數
	最低教育程度	不拘 / 高級中等 / 專科 / 大學 / 碩士
	畢業科系需求	不拘 / _____ 系相關
	能力需求 (或證照)	辦公軟體 / 美工繪圖 / 影音剪輯 / 程式設計 / 其他
	年資需求	不拘 / _____ 年以上
	語言條件	不限 / 英文 / 日文 / 台語 / 其他 : _____
海外需求預測	專業人力未來三年整體需求預測	增加 0-1% / 1-3% / 3-5% / 5-10% / 10%以上 減少 0-1% / 1-3% / 3-5% / 5-10% / 10%以上

資料來源：本專案問卷調查

六、調查流程暨品質控管

(一) 問卷回收及覆核

問卷回收後由研究人員逐份進行人工檢核，審視各題作答內容是否具一致性與邏輯性，針對前後題項間若有答覆矛盾、偏離實情或未依填表指引填答之情形，則進行必要標註與補正，以確保問卷整體之合理性、完整性與資料一致性。

(二) 資料檢誤處理方式

由研究員如發現題目漏答，或答案有所矛盾，便立即補卷或再以電話方式詢問清楚。此外，研究員製作問卷完成統計表、問卷調查記錄表等提供專案研究員及委託單位承辦人員瞭解執行進度。回收問卷交由專案研究員再次檢查回收問卷中各題項作答之合理性、完整性及一致性，確認無誤後才會將此回收問卷確認建檔為有效問卷。

七、完成份數

本案總計有效觸及859家（扣除已停業、重複、完全無法聯繫到），共計回卷306家，回卷率35.62%。回卷樣本從全年營業額來看，大致呈現常態分佈。

八、深度訪談或座談

根據問卷調查結果以及因應對策，於2025年11月4日召開產業分享討論座談會，以針對零售業未來發展區域與產業關鍵人才量化與技能缺口進行意見交流，並研提補足專業人才量化與技能缺口相關建議方案。

本次諮詢對象涵蓋連鎖加盟產業公協會、連鎖零售業者。實際參與諮詢之10位產業專家名單。

表 4、零售業人才供需調查結果分享暨討論座談會

單位	職稱	姓名
銘傳大學企業管理學系	教授	陳純德
台灣連鎖暨加盟協會	秘書長	洪雅齡
台灣服務業聯盟協會	秘書長	蘇美華
統一超商股份有限公司	經理	林宸碩
全家便利商店	經理	邱廷旺
統康生活事業股份有限公司	副理	林卿正
來來超商股份有限公司 (OK mart)	經理	洪奕婷
全國電子股份有限公司	協理	丁靖祐
萬達寵物事業股份有限公司	協理	郭慧芬
昇恆昌股份有限公司	經理	葉曉蓉

貳、調查結果

一、國際產業發展趨勢與人力因應策略

(一) 產業發展趨勢

1. 供應商關係與採購管理

疫情期間海運阻塞與運輸成本飆升，疫後又遭遇烏俄戰爭等地緣政治風險，導致能源價格與原物料成本波動加劇，使全球供應鏈暴露於高度不確定性之中，零售業者為降低區域依賴與提升營運韌性，須重新調整供應商網絡結構，導入多元採購、策略聯盟與供應風險預警機制，並結合數據化平臺強化即時監控與成本管理，確保商品穩定供應與價格競爭力。

2. 環境永續發展

面對淨零轉型與消費者對企業社會責任之高度期待，零售業須主動推動永續實踐，包含推行在地採購、使用環保包材、減少過度包裝與退貨碳足跡，並強化綠色產品線布局與ESG商品標示，將永續理念融入商品策略與供應鏈管理；此外，亦可透過碳盤查與循環機制設計，提升整體營運之環境敏感度與符合法規要求之應變能力。

3. 沉浸式零售體驗

疫後實體消費需求趨向體驗導向，零售業須轉型為場景式、互動式與數位導向之購物空間，透過AR / VR、互動螢幕、數位看板與沉浸式投影技術，營造具情境感與參與感之顧客旅程；同時結合品牌故事、產品文化與娛樂元素，增強感官記憶與情感連結，提升來店率與顧客黏著度，重塑實體通路之價值定位。

4. 健康保健趨勢

隨人口老化與健康意識抬頭，消費者對產品成分、產地來源與營養標示之要求日益提升，零售業須優化商品組合策略，導入有機、天然、無添加與低醣等健康商品，並提供透明完整之產品資訊揭露機制；同時可結合健康主題陳列、功能導向行銷與消費者教育，提升商品價值認知，搶占健康導向消費市場之成長動能。

5. 訂閱經濟模式

訂閱式消費逐漸成為零售業穩定營收與深化顧客關係之新型商業模式，企業可依據消費行為資料建立定期配送、精選盒服務與會員制優惠機制，並透過動態演算法優化推薦邏輯與補貨週期；同時整合客服支援、數位支付與物流配送系統，提升客製化、即時性與營運效率，建立長期消費黏著與品牌忠誠度。

6. 服務科技整合

數位轉型已成為零售業競爭關鍵，企業須全面導入人工智慧、預測性分析、顧客關係管理（CRM）、即時庫存追蹤與智慧營運系統，以提升營運效能與顧客體驗；同時導入自助結帳機、智慧貨架與店內感測器技術，改善人力配置與顧客動線規劃，強化服務自動化與數據化，進而在人力短缺與營運壓力之下維持穩定品質與競爭優勢。

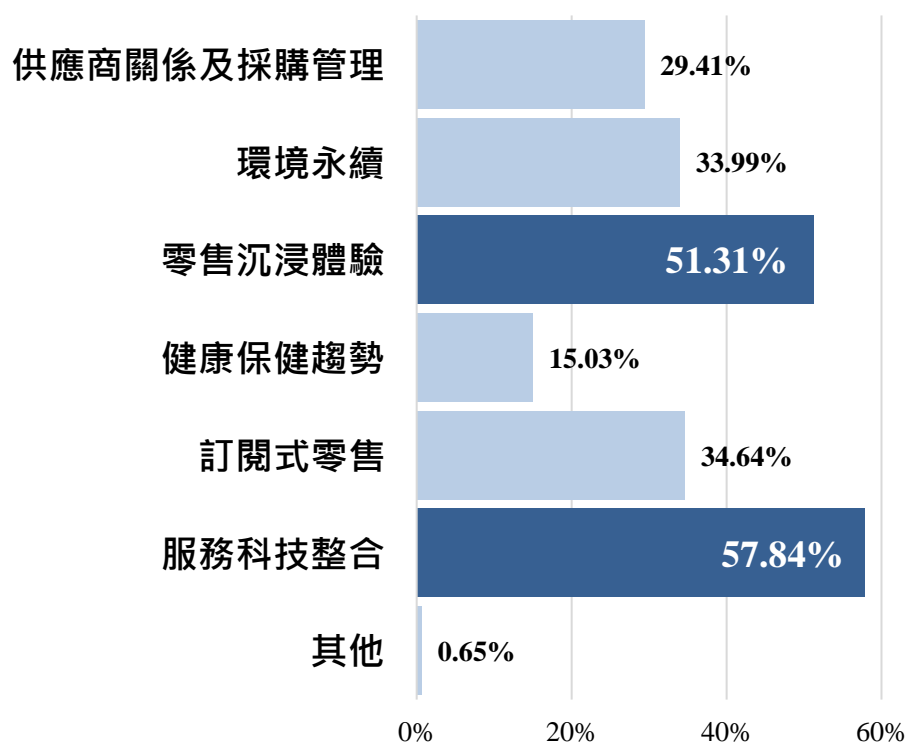
(二) 國際零售趨勢與人力因應策略

彙整新加坡多份文件討論零售業人才對趨勢之因應，主要包含三個層次，第一層次在於現有人才之技能提升與應用新技能，特別是數據管理技能、數位應用程式與工具之使用；第二個層次為現有零售工作之重

新設計，透過科技將日常工作任務自動化，此部分對愈初階職務造成更多之改變與轉型需求；第三個層次係新興工作角色出現，包含全端開發者、UI/UX（使用者介面與體驗）設計師、全通路經理、數位轉型經理及數位行銷人員，該部分亦於產業諮詢座談會議中都得到業者之回應認證，雖然不一定是對外部專業人士需求，但企業內部對中高階管理人員要求的確正朝此方向提升。

(三) 國內業者因應

根據本案調查，零售業者認為影響未來3~5年人才需求之主要驅動力以「服務科技整合（AI、自動化流程、CRM優化、數據分析、即時庫存採購技術等）」選填比例57.84%最高，其次是「零售沉浸體驗（如沉浸式展覽與主題活動、數位互動、融合娛樂等強化顧客體驗）」與「訂閱式零售（如配合外送，優化消費偏好、客製化服務等）」，選填家數占51.31%及34.64%。



資料來源：我國零售業專業人才供需調查問卷

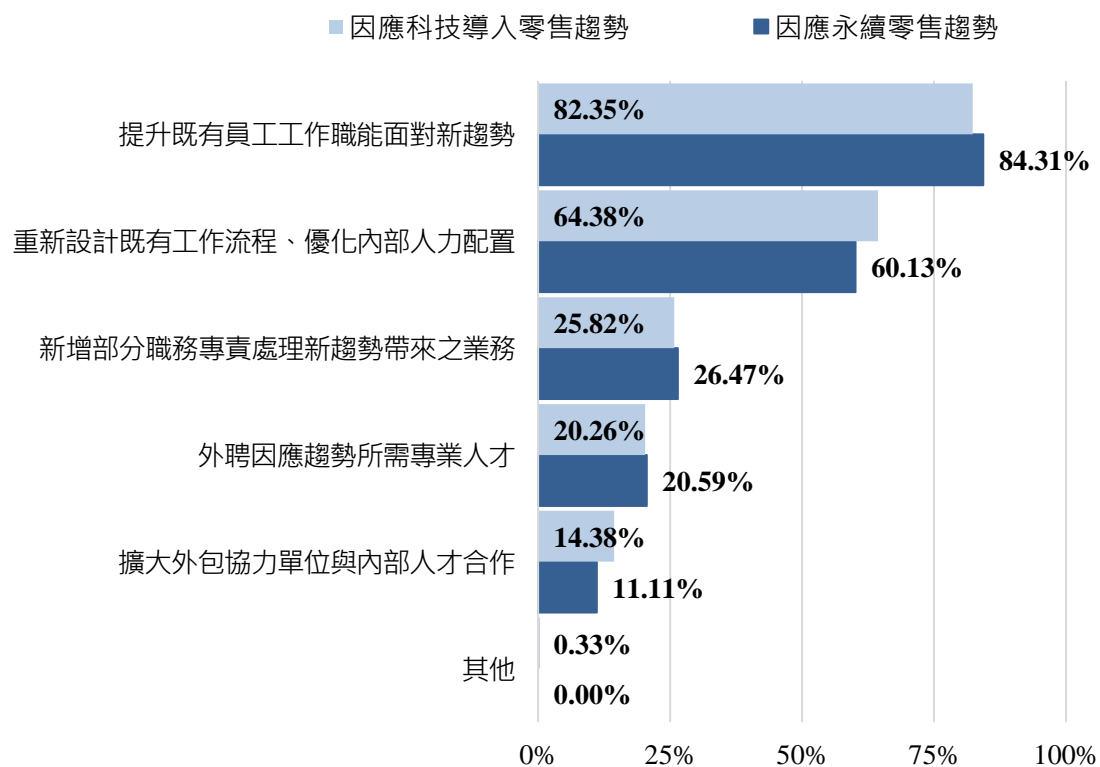
調查時間：114年8月1日~9月15日

註：本題可複選，至多3項

圖2、影響未來3~5年人才需求之主要驅動力

零售業者因應科技導入與永續轉型兩類趨勢，主要均採取以內部強化為核心之策略。「提升既有員工工作職能面對新趨勢」於科技導入與永續轉型之比率分別達82.35%、84.31%，為最主要之共同方針；「重新設計既有工作流程、優化內部人力配置」亦分別達64.38%、60.13%，顯示零售業者普遍傾向以優化內部流程與提升人力素質作為兩大趨勢下之首要回應方向，而非立即依賴外部協力或大量新增專責職務。

惟科技導入主要挑戰在跨系統整合與提升數據應用能力，而永續轉型則需面對供應鏈治理與法遵要求。兩者共同形塑企業中長期人力策略之雙向推力，使零售企業不僅需提升員工之技能深度，亦需逐步調整職務配置、跨部門協作與外部合作模式，以確保組織具備承接下一階段成長之韌性與動能。



資料來源：我國零售業專業人才供需調查問卷

調查時間：114年8月1日~9月15日

註：本題可複選

圖3、因應未來趨勢之人力資源策略

二、目前零售業雇用狀況

(一) 待遇與流動率

目前零售業薪資水準相對整體服務業較低，不過隨疫後內需市場回溫，零售業者為因應營運擴張與人力需求壓力，已開始調升薪資，多數職務之經常性薪資年增幅度優於整體服務業平均，上市櫃零售公司員工平均薪資亦多有成長，顯示業者積極改善以招攬人才。

零售業職缺率長期維持在服務業排名前三，進入率與退出率亦高於整體服務業約0.7個百分點，僅次於支援服務業、住宿及餐飲業，且差距未見明顯收斂趨勢，而從零售業上市櫃公司永續報告書所列資料，2024年離職率最高者逾六成，多數企業超過二成，儘管上述離職率可能部分受零售業廣泛聘用兼職人力影響，但更多狀況為人員進入職場後短期內離職，不適應零售業工作環境。

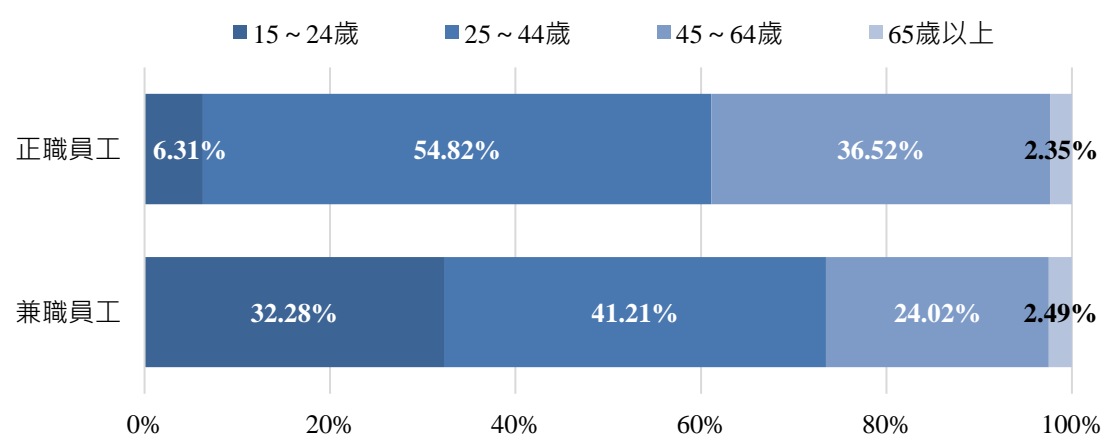
(二) 零售業員工結構

根據本案調查，零售業正職人力以25至44歲為主體（54.82%），中高齡（45歲以上）占比約36.52%；兼職人力則以25至44歲（41.21%）為主力，中高齡亦占約四分之一（24.02%）（如圖4）。

政府依「中高齡者及高齡者就業促進計畫」推行多項補助與獎勵措施，旨在鼓勵熟齡人力續留職場，並協助企業延攬與培育經驗人才。個人層面可申請「55Plus就業獎勵」最高6萬元，或跨域就業補助最長一年，另設職訓與臨時工作津貼，以減輕再就業負擔。企業層面則提供訓練費用補助七成、職務再設計及續聘高齡員工補助，每月最高1.5萬元，並推動退休再就業及技術傳承計畫，協助經驗知識延續。

依據相關資料所示，零售業中高齡就業者多具職場經驗與責任感，惟在轉入新環境時，仍常面臨適應挑戰。部分人員因門市作業流程緊湊、服務時間長或體力負荷較高，難以持續投入；另部分則因對企業文化或管理方式不熟悉而產生磨合壓力。隨零售場域快速數位化，多元支付、電子發票、行動POS與庫存管理系統等工具普及，中高齡員工若缺乏訓練，容易在操作上受限，影響作業流暢度與顧客互動品質，部分人員亦因視力或反應速度下降而難以快速熟悉新系統。

另一方面，中高齡人力於門市管理、行政支援及營運規劃等職務具備豐富經驗與穩定特質，惟其過往歷練雖為重要資產，亦可能形成主觀慣性，影響對新制度與團隊文化之適應。諮詢座談會業者提及，部分專業職需兼具策略思維與實務操作能力，如公關、行銷人員須能高頻率產出新聞稿與即時宣傳素材，對過往任職於相對小規模企業或廣告單位者而言，實際執行強度與工作步調常構成挑戰。整體而言，中高齡人力再投入零售職場之困難，除體能與技能落差，亦涉及角色轉換與文化調適，顯示其在融入新型態工作環境上仍面臨挑戰。



資料來源：我國零售業專業人才供需調查問卷

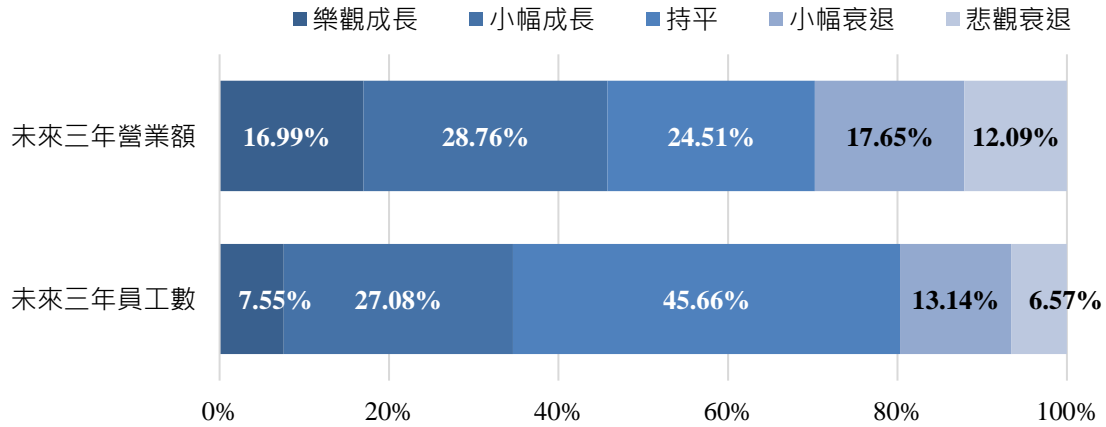
調查時間：114年8月1日~9月15日

圖4、零售業員工年齡分布

三、未來景氣動向預期

根據本案調查，近半數零售業者對未來三年營運前景持樂觀看法，約45.75%預期營業額將成長，其中16.99%認為可明顯成長，顯示業者普遍對內需市場與通路拓展仍具信心。另有約四分之一預期維持穩定，顯示整體產業景氣展望仍偏正向（如圖5）。

然而在人力配置部分，企業態度則相對保守，僅34.63%預期員工人數將成長，45.66%認為將持平，顯示多數業者傾向以現有人力支撐營運發展。此現象反映零售業在人力招募與留任挑戰下，擴編意願受限，轉而以效率與數位化提升產能作為主要成長策略。



資料來源：我國零售業專業人才供需調查問卷

調查時間：114年8月1日~9月15日

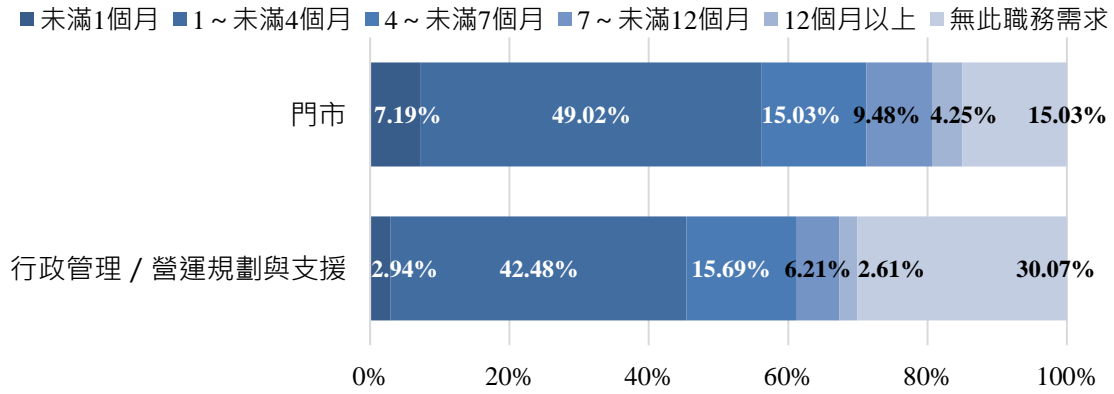
圖5、零售業未來景氣動向預期

四、人力招募時間

根據本案調查，近半數零售業者於門市及「行政管理 / 營運規劃與支援」職務之招募時間集中於1至未滿4個月，分別達49.02%與42.48%，顯示整體人力補充仍以短期招募為主（如圖6）。

若以勞動部「職缺半年未補實」作為缺工衡量基準，門市職務中招募時間超過6個月之家數比例達13.73%，「行政管理 / 營運規劃與支援」職務則約8.82%，顯示長期缺口仍以前線端為主。惟後者雖缺額較少，但需具備數據分析、策略規劃與跨部門協作等職能，合適人才相對稀缺，導致部分職缺需長期尋覓適任人員，成為零售業推動數位化與內部營運優化之潛在限制（如圖6）。

根據本案座談會議討論，零售業缺工現象無法透過勞動部之定義呈現，零售業所需人力大多能在2~3個月內招募到，但主要面臨流動率高而持續招募人力，新進人力須經2~3個月訓練始能熟練所有工作流程，然流動率高致職缺長期處於不斷招聘、訓練、離職，再招聘、訓練之循環，人力數量與素質均無法有效補足。加上一例一休以與加班工時規定，零售業者職缺若空缺半年，既有人力達加班時數上限則會出現無人可出勤之狀況，只能規劃店休或減少營業時間。



資料來源：我國零售業專業人才供需調查問卷

調查時間：114年8月1日~9月15日

圖6、零售業人力招募所需時間

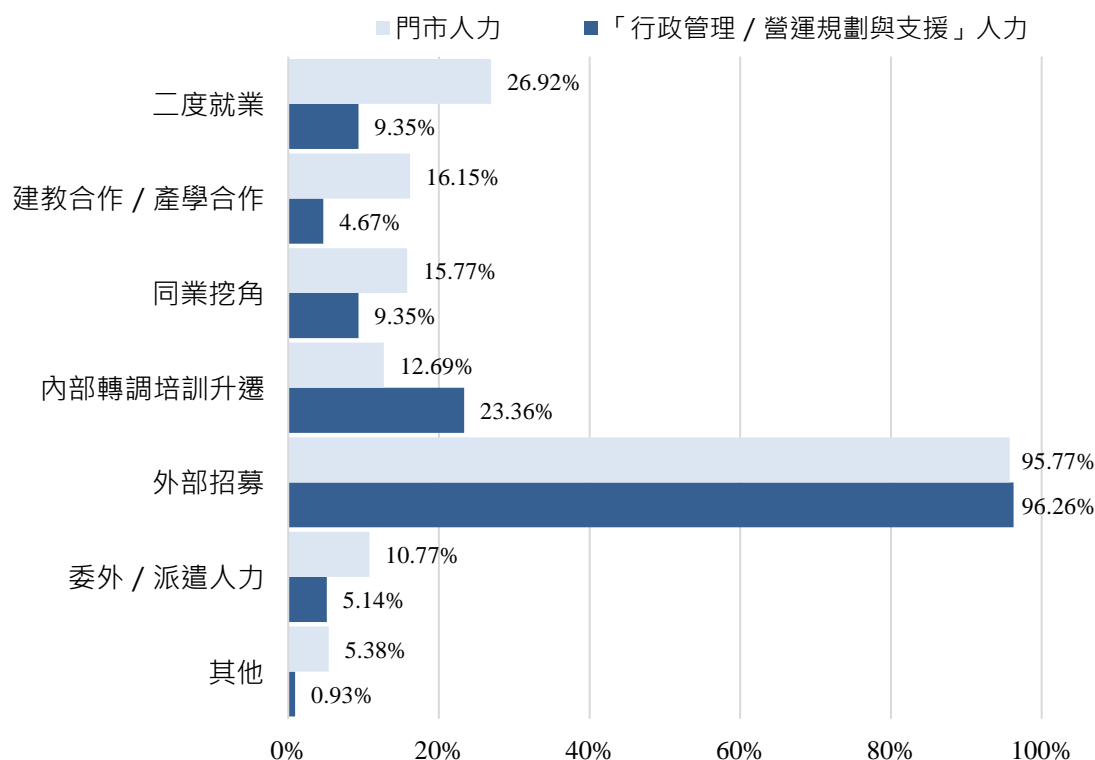
五、人力招募管道

根據本案調查，零售業門市與後勤兩類人力補充皆以「外部招募」為主，門市占比達九成五（95.77%）、行政管理與營運規劃支援職務更高達九成六（96.26%）。此一現象反映零售業高度依賴外部勞動市場補位，組織內部人才儲備與育才機制相對有限，亦使企業在人力競爭與薪資調整上承受高度外部市場壓力（如圖7）。

其次，門市端之來源呈現「外部招募為核心、其他來源作為補充」。二度就業占比達26.92%，建教合作 / 產學合作亦有16.15%，反映零售門市具吸納不同背景人力之能力。然而，本案座談指出，中高齡求職者於科技熟悉度、工時彈性與體力負荷上仍存限制，使其成為可短期補位但不易長期留任類型，使門市需持續依賴外部市場循環補位。

同時，門市另有15.77%來自同業挖角，反映零售企業對已具備POS操作、陳列上架、顧客互動等技能之人力需求殷切，藉由挖角可縮短培訓時間、加速開店或穩定時段排班。惟此種補位方式亦造成同業間之惡性競爭與薪酬攀升，形成零售業長期存在外部市場拉鋸。

相較下，行政管理與營運支援職務之內部轉調培訓占比達23.36%，明顯高於門市（12.69%），反映後勤職務對制度熟悉度、流程知識與品牌理解度之要求更高，企業相對偏好於內部育成，包含會計、採購、物流、客服、營運督導等職務。本案諮詢座談亦指出，後勤職務需累積品牌、制度、流程與數據系統之熟悉度，外部招募雖可補位，但仍需較長適應期，因此中階與專業性職務更倚重內部遞補。



資料來源：我國零售業專業人才供需調查問卷

調查時間：114年8月1日~9月15日

註：本題可複選

圖7、零售業人力招募來源

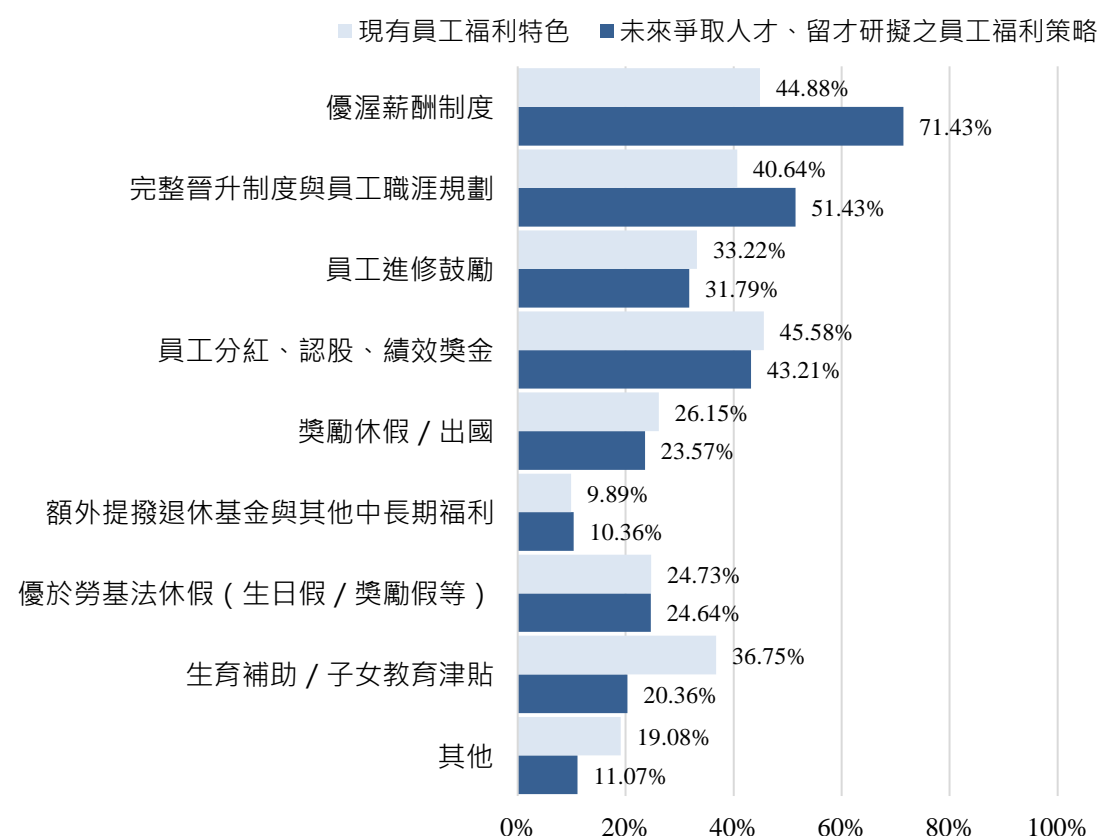
六、員工福利特色

根據本案調查，零售業現行福利配置以薪酬激勵與績效連結為主軸，員工分紅、認股、績效獎金占比最高（45.58%），另有44.88%提供優渥薪酬制度。此反映零售業高度仰賴前線與營運表現，企業多以直接報酬強化吸引力。四成企業建立晉升制度與職涯規劃（40.64%），顯示零售企業需透過內部培育支撐店長、督導與區經理等管理梯隊。相較下，長期性福利（如退休基金提撥等中長期制度）占比偏低（9.89%），主因大型連鎖以外企業普遍規模有限、財務彈性受約束，較難承擔長期成本承諾；同時零售產業流動率偏高，使部分企業對「長期投入福利制度」之誘因有限，優先將資源配置於短期內能影響招募與留任之薪酬與獎勵（如圖8）。

針對未來爭取人才與留才策略，企業明確視薪酬競爭為核心，七成以上規劃提高薪資待遇（71.43%），五成著重強化晉升制度與職涯規劃（51.43%），另有計畫提升分紅、認股與績效獎金（43.21%）。此顯示

零售業預期人力競爭加劇，並以「直接報酬 + 職涯發展」作為主要方向。值得注意的是，休假性福利並未顯著提升。現有休假性福利占比約24–26%，未來策略中相關占比亦落在23–24%之間，並未出現顯著變化。此反映零售業受營業時間長、排班彈性有限、前線缺口壓力大等結構特性限制，使企業難以以休假改善作為主要留才手段，最終仍以薪酬與職涯發展作為主要競爭工具（如圖8）。

概括而言，零售業現有福利著重即時報酬，未來策略則更聚焦薪資提升與內部職涯發展，反映產業正處於缺工壓力持續、門市擴點增溫之階段。薪酬競爭強度必須提高，否則難以吸引並留任前線與營運支援人才。座談會業者亦指出，部分大型零售企業已有標準化績效獎金架構，以據點營運成果作為發放基準，以此提升門市團隊凝聚力與顧客服務品質。此類以績效連動薪酬與多元福利搭配之方式，逐漸成為零售業提升留任率、穩定人力供應之主要途徑。



資料來源：我國零售業專業人才供需調查問卷

調查時間：114年8月1日~9月15日

註：本題可複選

圖8、零售業員工福利

七、人才供需現況與未來需求量化推估

(一) 人才供需現況

零售業者多反映人力流動情形仍較常見，致人力配置與能力培育之推進不易，對於114年專業人才供需現況之看法，34.6%業者認為人才不足，45.7%反映人才供需狀況尚屬均衡，約19.7%表示人才充裕。

(二) 各類職務人力供需

1. 門市營運類

零售業人力補充挑戰集中於門市，「第一線服務人力 / 領班」人力招募難度達91.15%，遠高於主管與儲備幹部。此現象反映前線工作需長時間面對顧客需求、補貨與陳列作業並維持營運節奏，屬於即時性與多工作業並存之職務；加上薪資誘因、排班彈性與工作負荷等條件相對有限，使企業在補充前線人力時更易出現不足情形，而此亦直接影響門市營運品質與顧客體驗（如表5）。

相較之下，「儲備幹部」與「店長 / 副店長 / 主任 / 店經理」招募難度比例為36.15%與31.92%，雖未如前線般明顯，然仍具一定程度缺口。參與諮詢座談會業者表示，多數零售業傾向以內部培育方式推動主管養成，使其熟悉商品邏輯、現場運作、後勤流程與團隊管理。因此，若基層人力長期無法維持穩定供給，便將壓縮輪調、帶訓與管理訓練之進程，使主管梯隊較難按預期補位。基層不足因而形成向上傳導，影響儲備幹部與店級主管之養成速度與可用人力規模。

表 5、門市各類職務人才招募困難情形

項目	家數	百分比
第一線服務人力 / 領班	237	91.15%
儲備幹部	94	36.15%
店長 / 副店長 / 主任 / 店經理	83	31.92%
總計	260	

資料來源：我國零售業專業人才供需調查問卷

調查時間：114年8月1日~9月15日

2. 行政管理類

根據問卷統計結果顯示，零售企業於行政管理端之招募壓力呈現多面向分布，其中「物料管理、倉儲物流」占35.14%，為最具挑戰職務，其次為「財務、會計、法務」（34.59%）與「商品採購 / 選品、供應商關係管理」（31.35%）。此結果反映零售業於後勤運作上需因應商品數量龐大、流通節奏快速以及跨據點協作頻繁，致使物料控管、庫存整合與配送規劃等工作難以找到具經驗且能穩定承擔任務之人才。同時，商品採購與供應商管理亦需兼具談判能力、價格判讀、需求預測與品質控管，使專業度與判斷力成為挑選人才之核心。財務與法務類職務則因涉及制度控管、法令遵循審查與財務穩定度，需具備較高專業精準度，使企業在補充此類人力時面臨更高挑戰（如表6）。

另一方面，「區經理 / 區域督導 / 區域主管」比例達30.27%，顯示管理梯隊缺口已由門市延伸至跨店管理層。此類職務需承接區域營運指標、門市輔導與異常處理，須具備穩定經驗、較強協調力與抗壓性，而前線人力不足常迫使店長與中層主管投入支援現場，使跨店管理能力與時間分配受壓縮，進而影響區域主管穩定度與招募難度。此外，人資 / 教育訓練與管理占21.08%，亦反映企業內部出現「第一線服務緊缺→人資負荷提高→人資流動增加」連鎖效應。招募管道拓展、教育訓練頻率提升，使其在零售業中不僅需處理程序性任務，更需承擔人力補充與組織穩定之壓力，形成中階支援端的又一人力挑戰。

表 6、行政管理各類職務人才招募最困難前四項職務

項目	家數	百分比
區經理 / 區域督導 / 區域主管	56	30.27%
人資 / 人事 / 教育訓練與管理	39	21.08%
品質管理、食品技師、檢驗人員	23	12.43%
財務、會計、法務	64	34.59%
商品採購 / 選品、供應商關係管理	58	31.35%
行政事務 (含秘書 / 特助)	36	19.46%

項目	家數	百分比
展店開發、加盟業務	35	18.92%
物料管理、倉儲物流	65	35.14%
勞安 / 職護、安全衛生管理	24	12.97%
總計	185	

資料來源：我國零售業專業人才供需調查問卷

調查時間：114年8月1日~9月15日

註：本題可複選，至多4項

整體來看，行政管理類職務不足，源自零售業後勤作業愈趨精細且跨單位合作需求提升。物流與物料控管需處理大量品項與多據點流程；採購與供應商管理必須兼顧價格評估、商品品質與交期協調；財務與法務需面對日益嚴謹之法令要求與資料精準性；區域主管則需在多店之間掌握績效、支援門市並處理異常；人資同時承擔高頻招募與訓練作業。此類職務均需動用較高專業度與跨部門協作能力，使行政管理端形成不同於門市第一線人力挑戰，並呈現更高難度招募環境。

3. 營運規劃與支援類

問卷結果顯示，營運規劃與支援端面臨最明顯之招募壓力來自行銷與內容企劃相關職務，其中「行銷 / 企劃 / 公關 / 美編」占62.50%，為所有項目中最高者，反映零售企業於促銷企劃、內容產製、品牌呈現與跨平臺溝通上之任務量與日俱增。與此相關聯之「電商活動行銷企劃、廣告投放」占27.98%，顯示數位廣告、平臺操作、流量轉換與成效追蹤已成核心能力；「品牌推廣、品牌企劃」雖占16.67%，相對比重不高，然仍反映零售企業於品牌調性維護、識別管理與長期形象建構上之穩定需求。整體觀察，營運規劃與支援類之人力須在策略規劃、內容操作與數據整合間具備跨域能力，其招募難度亦因需承擔創意、執行與成效落實等三方壓力而有所提高（如表7）。

除行銷環節外，其餘營運支援職務亦出現多向招募挑戰。「系統、設備與軟體工程師」與「客服管理 / CRM」皆為22.02%，反映企業在資訊化導入、設備維運與顧客關係管理上需投入更多專業，以支撐營運流程之穩定性。

表 7、營運規劃與支援各類職務人才招募最困難前四項職務

項目	家數	百分比
行銷 / 企劃 / 公關 / 美編	105	62.50%
系統、設備、軟體等相關工程師	37	22.02%
品牌推廣、品牌企劃	28	16.67%
電商活動行銷企劃、廣告投放	47	27.98%
客服管理 / 顧客關係管理 / CRM	37	22.02%
熟食調理 / 烘焙 / 自有品牌商品開發	18	10.71%
零售 B2B 業務、B2C 業務	27	16.07%
海外品牌營運、市場開發	17	10.12%
營運管理 / 總公司營運主管、營運督導	36	21.43%
總計	168	

資料來源：我國零售業專業人才供需調查問卷

調查時間：114年8月1日~9月15日

註：本題可複選，至多4項

整體觀察，營運規劃與支援端之招募壓力主要集中於行銷與內容企劃，顯示零售企業需同時強化內容產製、通路曝光與品牌調性維護，缺口因而最為突出。其次，技術、客服與營運管理等支援職務負責維運、服務品質與流程協調，需具備跨域整合與即時處理能力，使企業在補充此類人力時面臨更高門檻。另在專業技術領域，儘管職務占比較低，然因技能來源有限，對特定品類管理、自有商品研發或設備維護仍形成固定且不可替代之需求。行銷內容、營運支援與專技研發三類需求共同形塑零售業營運支援端之人力結構，亦凸顯未來培育需兼顧數位溝通、營運控管與技術應用等能力，以支撐企業成長進程。

(三) 未來 3 年人才需求量化推估

1. 零售業專業人才需求

根據問卷調查之未來三年整體專業人才需求預測，以成長1-3%為最多。依據工商及服務業普查之零售業員工人數分布做為母體結構，透過問卷調查結果回推母體，未來三年專業人才需求將逐年成長2.88%。

需求面以勞動部「職類別薪資調查」中，零售業「主管及監督人員」、「專業人員」、「技術員及助理專業人員」、「事務支援人員」、「服務及銷售工作人員」之受雇員工人數為基準，不含「技藝、機械設備操作」及「組裝人員與基層技術工及勞力工」。

依據上述參數推估未來三年，每年零售業專業人才新增需求數約14,800人（如表8）。

表8、零售業專業人才需求推估

年度	實際統計值	需求推估	
	零售業1~6類受雇員工人數	零售業1~6類人力未來需求數	新增需求數
108	534,578	-	-
109	533,775	-	-
110	527,635	-	-
111	473,915	-	-
112	491,156	-	-
113	493,269	-	-
114	-	507,491	14,222
115	-	522,124	14,632
116	-	537,178	15,054
117	-	552,666	15,488

資料來源：勞動部職類別薪資調查、本調查

2. 零售業專業人才供給

另透過教育部統計商業及管理學門113年在學學生數推估未來畢業生數年均約40,000人。從教育部大專校院畢業生就業投保系統，取得商業及管理學門學生畢業當年進入零售業就業比例約12.5%，每年約5,000人。然畢業進入零售業職場的來源其他涵蓋許多其他系所，商業及管理學門僅占約27%，預估其他各類系所畢業生進入零售業每年約15,550人。

3. 零售業專業人才量化供需

根據前述推估未來三年，每年零售業專業人才新增需求數約14,800人，以及零售業相關科系所（商業及管理學門）人才供

給，每年約5,000人、總計各類系所畢業生進入零售業每年約15,550人，可以推算人才缺口，並以0.9作為景氣悲觀、1.1作為景氣樂觀之調整參數，調整新增雇用人數（如表9）。

以商業及管理學門來看，僅能滿足未來三年專業人才需求30%左右，需要導入更多專業系所擔任零售產業各職務類別人力。如果從過往其他科系所進入零售業之比例推估，零售專業人力應能滿足零售業需求（如表10）。然就零售業上市櫃公司所揭露之離職率最高者逾六成，多數企業超過二成之情況而言，實務上人力仍呈現供給相對緊缺狀態。

綜整前述人才需求條件調查可知，零售業所需人力之條件門檻相對較低，供需缺口主要源於少子化所致之人力供給吃緊情形下，產業勞動條件如何提升吸引力以促使人力投入，與教育體系之培養方向並無直接關聯。相關科系所學生之優勢，主要在於相較其他科系所，較能理解零售實務運作，且較有機會於就學階段先期參與職場體驗。

詳細零售業專業人才新增需求與供給推估結果彙整如下表，惟未來就業市場實際空缺人數可能因為多種原因發生變化，例如人力新增供給波動或培訓人力實際投入職場狀況等，本推估結果僅提供未來勞動市場需求之可能趨勢，並非未來產業職缺之決定性數據，爰於引用數據做為政策規劃參考時，應審慎使用。

表9、零售業專業人才供需推估（商管相關科系所人才供給）

景氣情勢	115年		116年		117年	
	新增需求	新增供給	新增需求	新增供給	新增需求	新增供給
樂觀	16,096	5,000	16,560	5,000	17,037	5,000
持平	14,632		15,054		15,488	
保守	13,169		13,549		13,939	

資料來源：本調查

表 10、零售業專業人才供需推估 (各類科系所人才供給)

景氣情勢	115 年		116 年		117 年	
	新增需求	新增供給	新增需求	新增供給	新增需求	新增供給
樂觀	16,096	15,550	16,560	15,550	17,037	15,550
持平	14,632		15,054		15,488	
保守	13,169		13,549		13,939	

資料來源：本調查

八、欠缺職務之人才質性需求調查

根據問卷調查，針對零售業者認為行政管理、營運規劃與支援人才中招募最困難之前五項職務人才執行需求分析，多數職務之基本學歷要求以大專畢業為主；惟於「物料管理 / 倉儲物流」職務方面，近四成業者表示人力需求並無學歷門檻條件。

招募困難職缺之最低工作年資，除區經理 / 區域督導 / 區域主管需具備2-5年工作經驗外，其餘職務多僅要求2年以下工作經驗；其中，物料管理、倉儲物流未設工作年資門檻，無經驗者亦可。

表 11、零售業專業人才質性需求分析

	人才需求條件				招募情形		職能基準
	工作內容簡述	基本學歷	能力需求	最低工作年資	招募難易度	海外人才需求	
行銷 / 企劃 / 公關 / 美編	1.品牌 / 品類年度行銷策略與活動規劃執行；2.市場研究分析、商品開發規畫執行、商品銷售規劃執行；3.廣告溝通規劃與執行	大專	使用 Microsoft Office 能力	2年以下	困難	無	行銷人員(3)、企劃人員(3)、公關企劃人員(3)
物料管理、倉儲物流	1.物料收發、庫存管控與盤點管理；2.檢貨分貨、入出庫作業與系統登錄；3.倉儲動線規劃、異常處理與安全維護	不拘	使用 Microsoft Office 能力	無經驗可	困難	無	資材人員(4)、零售業倉儲管理人員(3)
財務、會計、法務	1.資金調度規劃與預算執行控管；2.融資規劃、財務報表與成本分析；3.應收應付、帳務處理與稅務申報；4.合約審閱擬訂與法律文件管理；5.法規遵循、訴訟協助與法務諮詢	大專	使用 Microsoft Office 能力	2年以下	困難	無	企業財務人員(4)、會計人員(3)、組織法務人員(4)
商品採購 / 選品、供應商關係管理	1.年度採購 / 選品策略與規劃執行；2.供應商開發評鑑、議價與關係管理；3.訂單交期追蹤、驗收與庫存管控執行	大專	使用 Microsoft Office 能力	2年以下	困難	無	零售商品採購人員(3)、供應鏈管理人員(4)

	人才需求條件				招募情形		職能基準
	工作內容簡述	基本學歷	能力需求	最低工作年資	招募難易度	海外人才需求	
區經理 / 區 區域督導 / 區 區域主管	1.區域營運策略、門店稽核與形象管理執行；2.業績目標管理、人員培訓與費用 / 庫存管控執行；3.通路商場協調、行銷檔期推展與SOP佈達執行	大專	使用 Microsoft Office 能力	2-5年	困難	無	綜合零售 區域主管(4)

九、人才問題及因應對策

以下為業管機關就其調查結果，所綜整出之人才供需問題及相關因應對策。

(一) 產業困境

綜整零售業者因薪酬結構、工時型態、職涯認同不足，加以少子高齡化、跨產業薪資競爭與數位轉型加速等影響，面臨營運穩定與升級轉型所需人才需求升高，然招募與留任皆不易。儘管業者已藉調薪與獎酬搭配、改善職安與工作環境、推動導師制度降低早期離職、擴展招募管道、導入流程標準化與智慧排班等方式自行因應，惟仍有課題現階段較難突破，並需政策端帶領支持，如中高齡與跨域退休人力導入仍受職務拆分、基礎訓練與媒合資訊不足所限；零售職涯專業形象偏弱，投入意願提升不易；職業地圖與職能架構缺乏共通版本，致培育與媒合成本偏高；科技導入受需求判斷、資源媒合與試錯成本影響，致導入後之現場運作銜接與資料應用能力提升不易；長期育才缺乏可追蹤指標並難以連結獎補助誘因，使人力資本累積動能不足。

(二) 政策端因應策略

因應零售業在人力供需落差下所面臨之營運與轉型挑戰，除企業端自主調整外，亦需政策端以制度工具與示範推動帶動投入，協助降低導入成本、形塑共同語言，並強化中長期人才累積誘因。

1. 加速導入科技應用：提供需求確認、線上診斷、資源媒合與導入輔導，並以補助方式降低試錯成本，協助業者導入AI工具與雲端解決方案，優先強化雲端POS、供應鏈與庫存管理、補貨預測及智慧排班等應用，同步帶動訂貨與門市作業流程優化及資料應用能力提升，以提升營運效率並緩解人力需求壓力；
2. 完善零售職業地圖並公布標準版：啟動諮詢研議機制，邀集公協會、不同規模與業態企業及學者，系統化整理各職類工作內容、能力要求層級、常見晉升年數區間與歷練組合，並區分中小型簡化版與大型完整版，形成產官學可共同採用之規劃工具，以降低職涯語言不一致所致之招募與培育成本；
3. 推動零售專業形象推進計畫：彙整優質企業之職涯制度、培訓安

排、數位應用與服務創新成果，製作文字與影音內容，並結合校園說明會、職涯博覽會等管道，持續呈現零售職涯制度與多元路徑，逐步改善社會認知並提升投入意願；

4. 協助中高齡人力運用：提供彈性工時與職務再設計，將補貨、理貨、收銀與顧客服務等工作依體力負荷與技能門檻進行拆分與調整，以利中高齡者較易進入門市職場並補足人力需求，同時建置整合資訊平臺，結合媒合與基礎訓練，協助具服務、管理或專業經驗之跨域退休人力以兼職或短工時方式進入零售現場，以支援門市運作與人力穩定；
5. 建立零售人力資本累積指標並連結獎補助：逐步建立可比較、可追蹤之指標架構，例如平均受訓時數、內部晉升與跨職能調任比例、導師制度運作、留任率與技能精進紀錄等，並於零售相關輔導或獎勵方案審查中採加分或分級支持方式，形成長期投入誘因並促進人力資本累積。

(三) 企業端因應策略

整體而言，零售業者宜配合政策端之科技導入輔導，優先整合雲端POS、庫存管理、補貨預測與智慧排班等應用，並同步整理門市流程與共用輸出格式，以提升人力運用效率並降低現場試錯成本。並可依零售職業地圖標準版建置技能矩陣與內訓路徑，結合形象推進計畫之校園溝通與案例揭露，強化職涯可見度與雇主形象。另宜推進彈性工時與職務再設計，善用中高齡及退休人力之兼職投入，同時累積受訓、晉升、輪調、導師運作與留任等紀錄，以回應人力資本累積指標連結獎補助之分級支持方向。

附錄、115-117年我國零售業專業人才供需調查問卷

各位零售業界先進敬啟：

台灣經濟研究院受經濟部商業發展署委託，現正進行台灣零售業人才需求現況研析，旨在透過調查了解零售業專業人才供需狀況、招募條件及招募過程中所遇挑戰，以作為未來相關政策推動之參考。惠請貴公司於百忙之中撥冗填寫回覆，所提供意見僅供經濟部政策研究參考，個別資料絕不外洩，請安心作答。

本問卷可透過線上電子問卷、電子檔案或紙本郵寄回覆，敬請於**2025年09月15日**前提交，感謝您鼎力協助。如有任何填答疑問，歡迎來電或來信賜教。

問卷網址：<https://tier.surveycake.biz/s/zw9gx> 或掃描 QR-code

為感謝您百忙之中撥冗回復產業現況，本調查有效問卷將**致贈\$100 超商商品卡**，並分享給您最終調查統計結果。



委託單位：經濟部商業發展署

執行單位：財團法人台灣經濟研究院 聯絡人(研究人員): 古芷媛

電話：02-25865000 分機 628

Email：d32443@tier.org.tw

地址：104 臺北市中山區德惠街 16-8 號 7 樓

一、公司基本資料

公司名稱：_____；統一編號：_____

填答人員：姓名_____；職稱：_____

聯絡方式：電話_____；電子郵件：_____

聯絡地址：_____

Q1. 請問貴公司 2024 年全年營業額約為多少 (單位：新臺幣元)？

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> (1). 未滿 500 萬 | <input type="checkbox"/> (2). 500 萬以上 ~ 未滿 1,000 萬 |
| <input type="checkbox"/> (3). 1,000 萬以上 ~ 未滿 5,000 萬 | <input type="checkbox"/> (4). 5,000 萬以上 ~ 未滿 1 億 |
| <input type="checkbox"/> (5). 1 億以上 ~ 未滿 5 億 | <input type="checkbox"/> (6). 5 億以上 ~ 未滿 10 億 |
| <input type="checkbox"/> (7). 10 億以上 ~ 未滿 50 億 | <input type="checkbox"/> (8). 50 億以上 |

Q2. 請問貴公司目前實收資本額約為多少 (單位：新臺幣元)？

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> (1). 未滿 500 萬 | <input type="checkbox"/> (2). 500 萬以上 ~ 未滿 1,000 萬 |
| <input type="checkbox"/> (3). 1,000 萬以上 ~ 未滿 5,000 萬 | <input type="checkbox"/> (4). 5,000 萬以上 ~ 未滿 1 億 |
| <input type="checkbox"/> (5). 1 億以上 ~ 未滿 5 億 | <input type="checkbox"/> (6). 5 億以上 ~ 未滿 10 億 |
| <input type="checkbox"/> (7). 10 億以上 ~ 未滿 50 億 | <input type="checkbox"/> (8). 50 億以上 |

三、貴公司整體人力供需現況

Q9. 請問貴公司 2025 年進行「門市」(如服務人員、領班、店長) 人才招募所需花費時間約為? (指開始招募、刊登職缺至確定錄取並實際到職時間)

- (1). 無此職務需求 (請跳答 Q11)
- (2). 未滿 1 個月
- (3). 1~未滿 4 個月
- (4). 4~未滿 7 個月
- (5). 7~未滿 12 個月
- (6). 12 個月以上

Q10. 請問貴公司 2025 年主要「門市」人才招募來源? (可複選)

- (1). 二度就業
- (2). 建教合作 / 產學合作
- (3). 同業挖角
- (4). 內部轉調培訓升遷
- (5). 外部招募
- (6). 委外 / 派遣人力
- (7). 其他_____

Q11. 請問貴公司 2025 年進行「行政管理 / 營運規劃與支援」(如行銷、財會法、開發、客服、品管、人資、採購...等) 人才招募所需花費時間約為? (指開始招募、刊登職缺至確定錄取並實際到職時間)

- (1). 無此職務需求 (請跳答 Q13)
- (2). 未滿 1 個月
- (3). 1~未滿 4 個月
- (4). 4~未滿 7 個月
- (5). 7~未滿 12 個月
- (6). 12 個月以上

Q12. 請問貴公司 2025 年主要「行政管理 / 營運規劃與支援」人力招募來源? (可複選)

- (1). 二度就業
- (2). 建教合作 / 產學合作
- (3). 同業挖角
- (4). 內部轉調培訓升遷
- (5). 外部招募
- (6). 委外 / 派遣人力
- (7). 其他_____

Q13. 請問貴公司現有員工福利特色？（可複選）

- (1). 優於同業的薪酬制度（如定期調薪）
- (2). 完整晉升制度與員工職涯規劃
- (3). 員工進修鼓勵
- (4). 員工分紅、認股、績效獎金
- (5). 獎勵休假 / 出國
- (6). 額外提撥員工退休基金與其他中長期福利
- (7). 優於勞基法之休假（生日假 / 特別假 / 獎勵假等）
- (8). 生育補助 / 子女教育津貼
- (9). 其他 _____

Q14. 請問貴公司未來在爭取人才、留才研擬的員工福利策略？（可複選）

- (1). 提高薪資待遇
- (2). 提供完整晉升制度與員工職涯規劃
- (3). 提供員工進修鼓勵
- (4). 增進員工分紅、認股、績效獎金
- (5). 提供獎勵休假 / 出國
- (6). 額外提撥員工退休基金與其他中長期福利
- (7). 優於勞基法之休假（生日假 / 特別假 / 獎勵假等）
- (8). 生育補助 / 子女教育津貼
- (9). 其他 _____

Q15. 因應高齡少子趨勢，請問貴公司 2025 年招募人力時是否考慮僱用 45-未滿 65 歲員工？

- (1). 會 / 僱用員工無年齡限制
- (2). 可能會 / 視員工情況而定
- (3). 不會僱用 45-未滿 65 歲員工

Q16. 因應高齡少子趨勢，請問貴公司 2025 年招募人力時是否考慮僱用 65 歲以上員工？

- (1). 會 / 僱用員工無年齡限制
- (2). 可能會 / 視員工情況而定
- (3). 不會僱用 65 歲以上員工

Q17. 請問若貴公司有意僱用年滿 45 歲以上人員，傾向配置於何種類型職務？（可複選，未考慮聘僱中高齡者請跳答 Q18）

- (1). 基層人力補充（如門市第一線服務人員）
- (2). 中高階管理職務（如顧問、部門主管）
- (3). 新事業發展或據點管理人員
- (4). 專案執行或輔導性質職務（如教育訓練、制度導入）
- (5). 具專業背景之支持性職務（如財會、法務）
- (6). 其他 _____

四、產業趨勢與零售專業人才

Q18. 請問貴公司認為影響未來 3~5 年零售業人才需求之主要驅動力？（可複選，至多三項）

- (1). 供應商關係及採購管理（地緣政治、海運、氣候風險致商品運輸不穩定）
- (2). 環境永續（永續概念融入零售實踐，綠色採購、減少浪費、擴大回收等）
- (3). 零售沉浸體驗（沉浸式展覽與主題活動、數位互動、融合娛樂等強化顧客體驗）
- (4). 健康保健趨勢（生鮮食材履歷、營養資訊透明度、健康養生菜單創新）
- (5). 訂閱式零售（如配合外送，優化消費偏好、客製化服務等）
- (6). 服務科技整合（AI、自動化流程、CRM 優化、數據分析、即時庫存採購技術等）
- (7). 其他_____

Q19. 請問貴公司因應科技導入零售趨勢（AI、自動化流程、CRM 優化、數據分析、即時庫存採購技術等）是否調整企業人力資源策略（可複選）

- (1). 提升既有員工工作職能面對新趨勢
- (2). 重新設計既有工作流程、優化內部人力配置
- (3). 新增部分職務專責處理新趨勢帶來的業務
- (4). 外聘因應趨勢所需專業人才
- (5). 擴大外包協力單位與內部人才合作
- (6). 其他_____

Q20. 請問貴公司因應永續趨勢是否調整企業人力資源策略（可複選）

- (1). 提升既有員工工作職能面對新趨勢
- (2). 重新設計既有工作流程、優化內部人力配置
- (3). 新增部分職務專責處理新趨勢帶來的業務
- (4). 外聘因應趨勢所需專業人才
- (5). 擴大外包協力單位與內部人才合作
- (6). 其他_____

職務編號		缺額	最低教育程度	畢業科系需求	能力需求 (或證照·可複選)	年資需求	語言條件 (可複選)
3	職務編號：____，若無適合之編號，請填寫職務名稱：_____	____人	<input type="checkbox"/> 不限 <input type="checkbox"/> 高級中等 <input type="checkbox"/> 大專 <input type="checkbox"/> 碩士 <input type="checkbox"/> 博士	<input type="checkbox"/> 不限科系 <input type="checkbox"/> ____系相關	<input type="checkbox"/> 辦公軟體 <input type="checkbox"/> 美工繪圖 <input type="checkbox"/> 影音剪輯 <input type="checkbox"/> 程式設計 <input type="checkbox"/> 其他：_____	<input type="checkbox"/> 無經驗可 <input type="checkbox"/> ____年以上	<input type="checkbox"/> 不限 <input type="checkbox"/> 英文 <input type="checkbox"/> 日文 <input type="checkbox"/> 台語 <input type="checkbox"/> 其他：_____
4	職務編號：____，若無適合之編號，請填寫職務名稱：_____	____人	<input type="checkbox"/> 不限 <input type="checkbox"/> 高級中等 <input type="checkbox"/> 大專 <input type="checkbox"/> 碩士 <input type="checkbox"/> 博士	<input type="checkbox"/> 不限科系 <input type="checkbox"/> ____系相關	<input type="checkbox"/> 辦公軟體 <input type="checkbox"/> 美工繪圖 <input type="checkbox"/> 影音剪輯 <input type="checkbox"/> 程式設計 <input type="checkbox"/> 其他：_____	<input type="checkbox"/> 無經驗可 <input type="checkbox"/> ____年以上	<input type="checkbox"/> 不限 <input type="checkbox"/> 英文 <input type="checkbox"/> 日文 <input type="checkbox"/> 台語 <input type="checkbox"/> 其他：_____

Q23.【營運規劃與支援類】(請選出貴公司招募最困難的前四項職務類別編號)

13. 行銷 / 企劃 / 公關 / 美編；

14. 系統、設備、軟體等相關工程師；

15. 品牌推廣、品牌企劃；

16. 電商活動行銷企劃、廣告投放；

17. 客服管理 / 顧客關係管理 / CRM；

18. 熟食調理 / 烘焙 / 自有品牌商品開發；

19. 零售 B2B 業務、B2C 業務；

20. 海外品牌營運、市場開發；

21. 營運管理 / 總公司營運主管、營運督導

職務編號		缺額	最低教育程度	畢業科系需求	能力需求 (或證照·可複選)	年資需求	語言條件 (可複選)
1	職務編號：____，若無適合之編號，請填寫職務名稱：_____	____人	<input type="checkbox"/> 不限 <input type="checkbox"/> 高級中等 <input type="checkbox"/> 大專 <input type="checkbox"/> 碩士 <input type="checkbox"/> 博士	<input type="checkbox"/> 不限科系 <input type="checkbox"/> ____系相關	<input type="checkbox"/> 辦公軟體 <input type="checkbox"/> 美工繪圖 <input type="checkbox"/> 影音剪輯 <input type="checkbox"/> 程式設計 <input type="checkbox"/> 其他：_____	<input type="checkbox"/> 無經驗可 <input type="checkbox"/> ____年以上	<input type="checkbox"/> 不限 <input type="checkbox"/> 英文 <input type="checkbox"/> 日文 <input type="checkbox"/> 台語 <input type="checkbox"/> 其他：_____
2	職務編號：____，若無適合之編號，請填寫職務名稱：_____	____人	<input type="checkbox"/> 不限 <input type="checkbox"/> 高級中等 <input type="checkbox"/> 大專 <input type="checkbox"/> 碩士 <input type="checkbox"/> 博士	<input type="checkbox"/> 不限科系 <input type="checkbox"/> ____系相關	<input type="checkbox"/> 辦公軟體 <input type="checkbox"/> 美工繪圖 <input type="checkbox"/> 影音剪輯 <input type="checkbox"/> 程式設計 <input type="checkbox"/> 其他：_____	<input type="checkbox"/> 無經驗可 <input type="checkbox"/> ____年以上	<input type="checkbox"/> 不限 <input type="checkbox"/> 英文 <input type="checkbox"/> 日文 <input type="checkbox"/> 台語 <input type="checkbox"/> 其他：_____
3	職務編號：____，若無適合之編號，請填寫職務名稱：_____	____人	<input type="checkbox"/> 不限 <input type="checkbox"/> 高級中等 <input type="checkbox"/> 大專 <input type="checkbox"/> 碩士 <input type="checkbox"/> 博士	<input type="checkbox"/> 不限科系 <input type="checkbox"/> ____系相關	<input type="checkbox"/> 辦公軟體 <input type="checkbox"/> 美工繪圖 <input type="checkbox"/> 影音剪輯 <input type="checkbox"/> 程式設計 <input type="checkbox"/> 其他：_____	<input type="checkbox"/> 無經驗可 <input type="checkbox"/> ____年以上	<input type="checkbox"/> 不限 <input type="checkbox"/> 英文 <input type="checkbox"/> 日文 <input type="checkbox"/> 台語 <input type="checkbox"/> 其他：_____
4	職務編號：____，若無適合之編號，請填寫職務名稱：_____	____人	<input type="checkbox"/> 不限 <input type="checkbox"/> 高級中等 <input type="checkbox"/> 大專 <input type="checkbox"/> 碩士 <input type="checkbox"/> 博士	<input type="checkbox"/> 不限科系 <input type="checkbox"/> ____系相關	<input type="checkbox"/> 辦公軟體 <input type="checkbox"/> 美工繪圖 <input type="checkbox"/> 影音剪輯 <input type="checkbox"/> 程式設計 <input type="checkbox"/> 其他：_____	<input type="checkbox"/> 無經驗可 <input type="checkbox"/> ____年以上	<input type="checkbox"/> 不限 <input type="checkbox"/> 英文 <input type="checkbox"/> 日文 <input type="checkbox"/> 台語 <input type="checkbox"/> 其他：_____

Q24. 前述國內（門市營運、行政管理、營運規劃與支援）專業人力未來三年整體需求預測？

- 增加 0-未滿 1%；增加 1-未滿 3%；增加 3-未滿 5%；增加 5-未滿 10%；增加 10%以上
減少 0-未滿 1%；減少 1-未滿 3%；減少 3-未滿 5%；減少 5-未滿 10%；減少 10%以上

Q25. 海外人才需求（依貴公司聘用人才經驗，請問目前個別職務海外人才需求情況，及招募需求條件？請選出貴公司招募最困難的前三項職務，無海外人才需求則免填） ※ 職務編號請參照前述國內各類專業人才需求之編號

職務編號		缺額	最低教育程度	畢業科系需求	能力需求（或證照，可複選）	年資需求	語言條件（可複選）
1	職務編號：_____，若無適合之編號，請填寫職務名稱：_____	____人	<input type="checkbox"/> 不限 <input type="checkbox"/> 高級中等 <input type="checkbox"/> 大專 <input type="checkbox"/> 碩士 <input type="checkbox"/> 博士	<input type="checkbox"/> 不限科系 <input type="checkbox"/> _____系相關	<input type="checkbox"/> 辦公軟體 <input type="checkbox"/> 美工繪圖 <input type="checkbox"/> 影音剪輯 <input type="checkbox"/> 程式設計 <input type="checkbox"/> 其他：_____	<input type="checkbox"/> 無經驗可 <input type="checkbox"/> ____年以上	<input type="checkbox"/> 不限 <input type="checkbox"/> 英文 <input type="checkbox"/> 日文 <input type="checkbox"/> 台語 <input type="checkbox"/> 其他：_____
2	職務編號：_____，若無適合之編號，請填寫職務名稱：_____	____人	<input type="checkbox"/> 不限 <input type="checkbox"/> 高級中等 <input type="checkbox"/> 大專 <input type="checkbox"/> 碩士 <input type="checkbox"/> 博士	<input type="checkbox"/> 不限科系 <input type="checkbox"/> _____系相關	<input type="checkbox"/> 辦公軟體 <input type="checkbox"/> 美工繪圖 <input type="checkbox"/> 影音剪輯 <input type="checkbox"/> 程式設計 <input type="checkbox"/> 其他：_____	<input type="checkbox"/> 無經驗可 <input type="checkbox"/> ____年以上	<input type="checkbox"/> 不限 <input type="checkbox"/> 英文 <input type="checkbox"/> 日文 <input type="checkbox"/> 台語 <input type="checkbox"/> 其他：_____
3	職務編號：_____，若無適合之編號，請填寫職務名稱：_____	____人	<input type="checkbox"/> 不限 <input type="checkbox"/> 高級中等 <input type="checkbox"/> 大專 <input type="checkbox"/> 碩士 <input type="checkbox"/> 博士	<input type="checkbox"/> 不限科系 <input type="checkbox"/> _____系相關	<input type="checkbox"/> 辦公軟體 <input type="checkbox"/> 美工繪圖 <input type="checkbox"/> 影音剪輯 <input type="checkbox"/> 程式設計 <input type="checkbox"/> 其他：_____	<input type="checkbox"/> 無經驗可 <input type="checkbox"/> ____年以上	<input type="checkbox"/> 不限 <input type="checkbox"/> 英文 <input type="checkbox"/> 日文 <input type="checkbox"/> 台語 <input type="checkbox"/> 其他：_____

Q26. 前述各類海外人力未來三年整體需求預測？

- 增加 0-未滿 1%；增加 1-未滿 3%；增加 3-未滿 5%；增加 5-未滿 10%；增加 10%以上
減少 0-未滿 1%；減少 1-未滿 3%；減少 3-未滿 5%；減少 5-未滿 10%；減少 10%以上

【本次問卷已全部結束，謝謝您的耐心填覆】

