

115-117 年
重點產業人才供需調查及推估結果
摘錄

(零售業)

辦理單位：經濟部商業發展署

一、產業調查範疇

本調查考量企業規模對零售業專業人才配置之影響，未滿 5 人業者監督及專技人力平均僅 0.25 人，難以反映實質職能，爰採截略母體抽樣設計，將未達 5 人者列為不查層、5~499 人者為抽查層、500 人以上者為全查層，並以員工人數為分層依據；另因專業職能多集中於具一定規模之總部體系，爰聚焦於開設兩處以上銷售據點之連鎖零售業者，調查母體整合 104 人力銀行（5 人以上）、中華徵信所 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，共計約 1,563 家。

另依行政院主計總處 110 年第 11 次修訂「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)、「其他全新商品零售業」(4852)。

二、產業發展趨勢

(一) 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。

(二) 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。

(三) 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，重塑實體通路價值定位。

(四) 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。

(五) 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。

(六) 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。

三、人才量化供需現況與未來供需量化推估

(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，有 34.6%業者認為人才不足，惟有 45.7%反映人才供需狀況尚屬均衡，另有 19.7%表示人才充裕。

(二) 未來 3 年人才供需量化推估

有關 115-117 年零售業專業人才供給推估，主要依據教育部 113 學年度商業及管理學門學生數，預估未來畢業人數；再透過大專校院畢業生就業投保資料，推算該類學生畢業當年進入零售業之就業比例，以及其他系所畢業生進入零售業之人數。綜合考量後，推估每年平均新增供給 15,550 人。

至於 115-117 年零售業專業人才需求，依據廠商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%，推估每年平均新增需求為 13,552~16,564 人、每年平均新增需求占零售業總就業人數比例為 2.5~3.1%。

整體而言，零售業之專業人才供給應可滿足產業需求，但實務上仍呈現人才不足情況。依據調查結果，零售業所需人力條件門檻低，零售業之人才供需缺口問題主要來自於該產業勞動條件在少子化缺工下，如何吸引人才進入，與教育體系培養方向較無直接關聯。

詳細專業人才新增需求、新增需求占總就業人數比、新增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，例如人力新增供給的波動或培訓人力實際投入職場的狀況等，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；詳細的推估假設與方法，請參閱報告書。

景氣 情勢	115 年			116 年			117 年		
	新增需求		新增供給 (人)	新增需求		新增供給 (人)	新增需求		新增供給 (人)
	人數(人)	占比(%)		人數(人)	占比(%)		人數(人)	占比(%)	
樂觀	16,096	3.1	15,550	16,560	3.1	15,550	17,037	3.1	15,550
持平	14,632	2.8		15,054	2.8		15,488	2.8	
保守	13,169	2.5		13,549	2.5		13,939	2.5	

資料來源：經濟部商業發展署（民 114），115-117 年重點產業人才供需調查及推估結果-零售業。

說明：(1)持平景氣情勢下之新增需求係依據廠商未來三年整體需求預測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%；以 1.1 作為景氣樂觀之調整參數；以 0.9 作為景氣悲觀之調整參數。

(2)占比係指新增需求人數占總就業人數之比例。

四、欠缺職務之人才質性需求調查

以下摘述零售業專業人才質性需求調查結果，詳細之各職務人才需求條件彙總如下表。

(一) 欠缺之專業人才包括：行銷 / 企劃 / 公關 / 美編 (包含行銷企劃人員、產品行銷企劃人員、活動企劃人員、媒體公關宣傳或購買、公關企劃人員、美編人員及助理等 6 項職類)、物料管理、倉儲物流 (包含物管 / 資材、倉儲物流人員等 2 項職類)、財務、會計、法務 (包含財務專業人員、會計 / 出納 / 記帳人

員、法律顧問人員等 3 項職類)、商品採購 / 選品、供應商關係管理 (包含採購人員、採購主管等 2 項職類)、以及區經理 / 區域督導 / 區域主管 (包含經營管理主管、儲備幹部等 2 項職類) 等 5 大類，共計 15 項職務。另人才欠缺主要原因集中於「薪資不具誘因」，其次則是「基層人力不足，流動率高，影響晉升人才來源」。

(二) 在學歷要求方面，除了物料管理、倉儲物流 (包含物管 / 資材、倉儲物流人員等 2 項職類) 可接受高中以下教育程度，其餘職務所需基本學歷為大專以上；另在科系背景方面，除財務、會計、法務 (包含財務專業人員、會計 / 出納 / 記帳人員、法律顧問人員等 3 項職類) 要求財務金融細學類、會計及稅務細學類、一般法律細學類等專業背景外，其餘職務所需科系背景均為「不拘」。

(三) 在工作年資要求方面，區經理 / 區域督導 / 區域主管 (包含經營管理主管、儲備幹部等 2 項職類) 需具備 2-5 年工作經驗；物料管理、倉儲物流 (包含物管 / 資材、倉儲物流人員等 2 項職類) 未設工作年資門檻，無經驗者亦可之外；其餘職務則均需 2 年以下工作經驗。

(四) 在招募難易度上，各職務之招募均面臨困難；另招募對象皆以國內人才為主，尚無海外攬才需求。

所欠缺之人才職業 (代碼)	人才需求條件				招募 難易	海外 攬才 需求	人才欠缺 主要原因	職能基準級別
	工作內容簡述	基本學歷/ 學類(代碼)	能力需求	工作 年資				
行銷 / 企劃 / 公關 / 美編_包含行銷企劃人員(210103)、產品行銷企劃人員(210104)、活動企劃人員(210203)、媒體公關宣傳或購買(050201)、公關企劃人員(050203)、美編人員及助理(050303)	品牌 / 品類年度行銷策略與活動規劃執行；市場研究分析、商品開發規畫執行、商品銷售規劃執行；廣告溝通規劃與執行	大專/ 不拘	使用 Microsoft Office 能力	2 年 以下	困難	無	薪資不具誘因	行銷企劃人員、產品行銷企劃人員、活動企劃人員、媒體公關宣傳或購買、公關企劃人員均為「3」、美編人員及助理為「-」
物料管理、倉儲物流_包含物管 / 資材(150305)、倉儲物流人員(150107)	物料收發、庫存管控與盤點管理；檢貨分貨、入出庫作業與系統登錄；倉儲動線規劃、異常處理與安全維護	高中以下/ 不拘	使用 Microsoft Office 能力	無經驗可	困難	無	1. 在職人員易被挖角 2. 勞動條件不佳(如工作環境骯髒、危險、辛勞或工作地點偏遠) 3. 薪資不具誘因	物管 / 資材為「4」、倉儲物流人員為「3」

所欠缺之 人才職業 (代碼)	人才需求條件				招募 難易	海外 攬才 需求	人才欠缺 主要原因	職能基準級別
	工作內容簡述	基本學歷/ 學類(代碼)	能力需求	工作 年資				
財務、會計、法務_包含財務專業人員(040109)、會計 / 出納 / 記帳人員(040105)、法律顧問人員(030202)	資金調度規劃與預算執行控管；融資規劃、財務報表與成本分析；應收應付、帳務處理與稅務申報；合約審閱擬訂與法律文件管理；法規遵循、訴訟協助與法務諮詢	大專/ 財務金融 細學類 (04121) 會計及稅 務細學類 (04111) 一般法律 細學類 (04211)	使用 Microsoft Office 能力	2 年 以下	困難	無	薪資不具 誘因	財務專業人員、 法律顧問人員為 「4」、會計 / 出 納 / 記帳人員為 「3」
商品採購 / 選品、供應商關係管理_包含採購人員(150303)、採購主管(150301)	年度採購 / 選品策略與規劃執行；供應商開發評鑑、議價與關係管理；訂單交期追蹤、驗收與庫存管控執行	大專/ 不拘	使用 Microsoft Office 能力	2 年 以下	困難	無	薪資不具 誘因	採 購 人 員 為 「3」、採購主管 為「4」
區經理 / 區域督導 / 區域主管_包含經營管理主管(010101)、儲備幹部(010105)	區域營運策略、門店稽核與形象管理執行；業績目標管理、人員培訓與費用 / 庫存管控執行；通路商場協調、行銷檔期推展與 SOP 佈達執行	大專/ 不拘	使用 Microsoft Office 能力	2-5 年	困難	無	基層人力 不足，流 動率高， 影響晉升 人才來源	經營管理主管為 「4」、儲備幹部 為「-」

資料來源：經濟部商業發展署 (民 114) · 115-117 年重點產業人才供需調查及推估結果_零售業。

說明：(1)欠缺人才職業係呈現部會調查、廠商反映之原始職缺名稱；代碼則係由部會參考勞動部勞動力發展署「通俗職業分類」後，對應歸類而得。

(2)學類代碼依據教育部 106 年第 5 次修訂「學科標準分類」填列。

(3)基本學歷分為高中以下、大專、碩士、博士；工作年資分為無經驗、2 年以下、2-5 年、5 年以上。

(4)職能基準級別依據勞動部勞動力發展署 iCAP 平臺，填寫已完成職能基準訂定之職類基準級別，俾了解人才能力需求層級。「-」表示其職類尚未訂定職能基準或已訂定職能基準但尚未研析其級別。

五、跨部會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，各項議題均尚需跨部會合作協商解決。

人才問題	因應對策	涉及之部會
基層人力不足影響人才培力：零售業第一線門市主管之培育本已不易，近年人力供給偏緊使門市主管須承擔更高之排班、帶班與現場處理負荷，致使其難以兼顧現場穩定與新人訓練，並使主管人力供需與留任面臨更嚴峻之挑戰	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、顧客服務等工作依體力負荷與技能門檻進行拆分與調整，以利中高齡者更易進入門市職場並補足前線缺口；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，支援門市運作與人力穩定	勞動部
產業形象與專業認知偏弱：青年與家長對零售專業內涵與職涯發展路徑理解不足，致投入意願偏低，並傾向以短期就業安排看待，較少納入中長期職涯規劃	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，搭配校園說明會、職涯博覽會等管道，持續呈現職涯制度與多元路徑，逐步改善社會認知	1. 教育部 2. 勞動部

資料來源：經濟部商業發展署 (民 114) · 115-117 年重點產業人才供需調查及推估調查結果_零售業。