

GRB 系統編號：PG10907-0106

機關計畫編號：109-MOL-010303

勞動部
委託研究

109
年度

「協助我國零售業因應電子商務發展之勞動權益保障」

勞動部

110
年
3
月
編
印

109 年度「協助我國零售業因應電子商務發展之勞動權益保障」 委託研究

勞動部委託研究報告

中華民國 110 年 3 月編印

109 年度「協助我國零售業因應電子商務發展之勞動權益保障」委託研究

受委託單位：財團法人商業發展研究院

研究主持人：戴凡真

協同主持人：陳堅偉

計畫研究員：沈經洪、張詩媛

研究期程：中華民國 109 年 7 月至 110 年 1 月

勞動部編印

中華民國 110 年 3 月

(本報告內容純係作者個人之觀點，不應引申為本機關之意見)

摘要

在網路電子商務成熟發展的新經濟時代中，隨著各種電子商務模式的興起，全球生產、消費行為也跟著不斷改變，企業運用在不同商業模式發展電商時，所需的專業能力及工作方式，與現有的人力資源及工作型態不同(包含職能、時間、地點、模式等)，進而產生新的工作職務及勞動關係，將可能造成企業內部人力及職能變動，或勞動條件、職業安全衛生保障等相關問題產生。

目前電子商務發展較成熟的國家中，歐美地區的電商型態的變化相對較少，勞動相關問題主要的變化是以物流業的工作環境、職業安全，以及新興的自僱工作者(零工經濟)等相關問題為主。而電商多元發展的中國大陸及臺灣，則有較多因應不同電商模式所衍伸的新職務，其勞動關係以非典型為主，但這類的工作多為不在原零售業企業下的勞動關係，而是外包到零售業之裙帶產業，例如行銷廣告、活動公關、網紅經紀或外送平台業者等與零售企業合作的單位。

國內零售業導入電商，大企業多選擇建立新的部門或單位來因應不同經營方式的挑戰，並聘用具電商工作經驗及職能的員工，而該部門管理風格及彈性則因應不同管理者有不同的模式。電商相關的職缺比過往須具備更多數位科技的技能，勞動條件、勞動福利、職業安全等條件並未跟傳統零售門市或總部其他部門同仁有所不同。零售業在門市導入數位科技多進行教育訓練，但企業卻較少提供電商部門的員工職務相關的訓練，主要是因為年輕一代的新進職員對於電腦操作及網路工具熟悉，容易找到具備相關工作技能的員工。

企業導入電商成功與否，除了內部的整合之外，業務單位的利潤重新分配至為關鍵，如果企業進行實體門市與虛擬通路的有效分潤，則員工的合作意願高且電商轉型的成效更佳。不過電商導入成功除了

有效分潤之外，更需使用新一代的行銷，導入內容、數位行銷、全通路等新零售思維，以目前的訪談狀況來看，臺灣較少有零售業為電商化進行整體教育訓練之規畫及落實。

目前美國、英國及中國大陸等國，尚未針對零售業因應電商發展所影響的勞動層面變化，提出特別的法律規範或相關措施，不過根據文獻探討，在電子商務發展的過程中，美國、英國及中國大陸之非典型勞動工作者人數，呈現持續攀升的趨勢，因此也相繼提出修法的討論或新增因應措施，希望提供更多非典型勞動工作者的勞動權益及保障。

針對個案整合分析發現，大型企業相比於中小型企業，在導入電商的目的是將線上消費者導流至實體門市，因此其電商團隊的功能建置著重在數位行銷企劃與實體通路合作的規劃；中小型企業則是希望透過導入電商營運模式，平衡實體門市受到電商影響之挫折，開拓新的消費者慣用通路，故其電商團隊的功能建置，則是著重於電子商務平台業務的推展。以營業模式進行分析比較，在工作型態上，以大型企業的工作時數會較小型企業長，而大型企業因營運規模較大，因此在組織管理上較嚴謹，分工較為精細，因此各項職位規劃相對完整，也較為專門。在聘用人才上，相對較注重學經歷，並以專業技術為選才導向，在規劃培訓課程上較為完整。而中小型企業因受限於營運規模，勞工經常負責多樣工作，通才屬性較高，但對社會新鮮人的接受程度較大型企業高，但因人資人力較不足，故教育訓練的規劃相對比較簡易。

實體零售企業因應電商發展所設立的電商團隊，與原組織功能差異較大的在於電商流程規劃及數位行銷規劃兩方面，至於原本的商品、物流等單位，主要增加人力協助電商上架選品及配送流程，其職能需求沒有明顯改變。而在原生電商企業的團隊中，商品部門的重要

性最高，因為電商平台最主要是以商品吸引消費者的眼球，再輔以不同的行銷活動、快速到貨物流服務等，促使消費者進行消費。在工作型態上，實體零售企業對比電商企業較有固定上班時間，電商的物流、倉儲、客服等部分，經常需要進行輪班，另外電商企業也比較容易有待命時間的產生。電商企業為因應網路產業快速發展，其組織架構相對扁平，溝通效率高，對員工容錯率高，公司文化較為彈性自由，但實體零售企業整體而言還是偏向中央授權，總部決策、門市執行的管理方式。關於小編、直播主等新興職務工作內容，實體零售企業多為外包給行銷公關公司，或者由原本行銷部門同仁兼職處理，而電商企業則會招募專職勞工。

彙整所有個案分析後發現，在工作型態部分，勞工的工作時間及工作環境隨著電商產業的發展而改變，因電商人才的工作內容仰賴平台系統，可透過系統將工作自動化進行，故無需全天候於公司上班，但須待命臨時狀況發生需緊急排除困難，長期處於壓力與焦慮的情況下，恐對員工身心發展不利。企業人力需求及職能調整受到實體企業與電商企業營運本質不同的影響，兩者為專業人才需求的規劃配置亦不同。關於人才培育面，臺灣實體零售企業導入電商存在較大的問題與人才培訓相關，受限企業規模較小、人力不足，因此較無法規畫及提供完善教育訓練，且因政府計畫申請限制較高、流程繁瑣，因此企業對政府的職訓規劃參與度相對低。而在勞動條件部分，整體而言，實體零售相關工作，受限於相對較低的工作技能，其薪資水平較低；零售電商相關之職業，以資訊、設計等專業職缺薪資水平較高。職業安全衛生方面，因應科技發展、電商導入、發展工作流程自動化的情況，陸續有零售企業進行倉儲物流自動化，導入協作型機器人以偕同勞工處理大型、重型貨物，或者設立自動化產線流程提升揀貨、出貨速度。但目前協作機器人的安全作業規範中，無明確定義機器人種類，及各種

不同的作業情形、勞動環境的需求；而自動化產線雖可提升勞工工作效率，但也可能因快速的工作流程造成更大的工作負擔，長期而言恐會更容易造成職業傷害。

綜合以上發現，本研究依政策可執行程度排序之建議如下：(1)進行企業對於政府職訓計畫之需求調查，以如何改善政府所提供的各項教育訓練課程、企業人力資源提升計畫之低申請率，透過了解企業需求，檢視流程改善，讓中小企業快速適應並積極參與；(2)促進企業及其勞工參與政府人才培育計畫的方法，增加政府人才培育措施宣導、簡化企業申請條件，以及透過第三方專業機構協助企業申請補助計畫，和透過代訓機構提供勞工更多培訓課程，並加強網路培訓課程內容，鼓勵勞工多善用網絡資源進行自主學習，以期提升政策資源使用率，並協助企業培訓電商人才，增加勞工職場競爭力。(3)依產業特性研擬適切之工作待命時間之規範，由於美、英二國已有相關工作待命時間之法規限制，如定義工作待命時間，並且規範待命時間必須給予法定薪資及休假等權益保障，故本研究建議可針對工作環境相對自由彈性的電商產業，進行工作待命時間的修法，以提出對勞動權益之有效保障。(4)建構臺灣電商人才市場數據資料庫，參考美、英等研究統計方法，建立電商人力市場之資料庫，並定期更新以掌握產業人才市場之動態，提供政府及企業進行人才培育規劃時，有更明確的趨勢方向。

最後，不論是國內或國外的趨勢，許多零售企業將其職務外包、或與另設立之子公司，進行外包或者承攬的合作關係，及因應電商發展而新興的非典型勞動工作者，其勞工與雇主/平台之間的勞動關係、勞動權益是否受到保障等問題受到關注，建議未來可進行更多研究及探討，研提更適切的保障權益政策或法規。另外，建議未來可針對不同型態協作機器人，提供不同的安全作業規範標準，並研究不同的機器人對勞動環境改變之影響，以提高勞工與機器人協同作業時的安全；並建議

針對自動化產線對勞動效率及職業傷害的交互影響之研究，以期找出適合勞工與機器人協作配合的人數比例，降低職業傷害的可能性。

目次

第一章、計畫說明	1
第一節 研究主旨	1
第二節 研究背景分析及相關研究	1
第三節 研究方法	8
第二章、電商發達國家發展現況	13
第一節 美國	14
第二節 英國	37
第三節 中國大陸	52
第四節 綜合整理	66
第三章、臺灣電商產業發展現況及人力市場變化	70
第一節 零售業產業發展趨勢	70
第二節 零售人力及工作型態分析	85
第三節 政府勞動政策及電商相關勞動措施概況	102
第四節 小結	108
第四章、臺灣零售企業導入電商代表性業者個案分析	110
第一節 分析結構說明及代表性企業個案選擇說明	110
第二節 中小型實體零售連鎖街邊店-個案研究一：A 廠商	111
第三節 中小型實體零售連鎖品牌店-個案研究二：B 廠商	118

第四節 小型新零售品牌電商-個案研究三：C 廠商	124
第五節 大型實體零售量販通路-個案研究四：D 廠商	130
第六節 大型實體零售連鎖百貨通路-個案研究五：E 廠商	136
第七節 大型純電商企業-個案研究六：F 廠商	144
第八節 大型純電商企業-個案研究七：G 廠商	150
第九節 小結.....	157
第五章、結論與建議	189
第一節 研究發現.....	189
第二節 研究結論及政策建議.....	193
參考文獻.....	206
附錄一、訪談會議記錄	212
訪談整理 A(學者)	213
訪談整理 B(學者)	215
訪談整理 C(學者)	217
訪談整理 D(人力銀行)	219
訪談整理 E(勞權團體)	223
訪談整理 F(主管機關)	225
附錄二、臺灣電商產業競爭地圖	228
附錄三、零售與電商職務職能需求整理	229

附錄四、期中審查會議紀錄	250
附錄五、期中審查意見修改情形對照表	257
附錄六、期末審查會議紀錄	267
附錄七、期末審查意見修改情形對照表	274

表次

表 1：訪談規劃表	10
表 2：美國零售產業電商營業額占比	14
表 3：2019 年美國線上零售額排名前 10 大公司	17
表 4：自動化影響零售業工作風險高(>0.7)的職務	24
表 5：零售業在店科技	25
表 6：2016-2026 電子購物及郵購各職務的就業人力新增預測	27
表 7：各零售行業類別每週平均銷售額（單位：百萬英磅）	39
表 8：按性別和職業分類的零售勞動力變化	46
表 9：2019 年英國零售業平均年度經常性薪資統計	47
表 10：2019 年登記註冊類型分行業及職業就業人員年度平均薪資 ..	60
表 11：各國影響與比較整理表	68
表 12：2019 年臺灣零售行業產值及占比(單位：億元)	70
表 13：2016 年零售業家數及員工數普查	72
表 14：過去 10 年臺灣零售業、綜合零售業及其他非店面零售業營業額 及年增率（單位：千元）	74
表 15：過去 3 年零售業、綜合零售業及非店面零售業店家數變化 ...	74
表 16：臺灣前三大電商企業多元電商業態發展說明	76
表 17：勞動部職業類別薪資調查-108 年零售業經常薪資	89

表 18：臺灣就業通工作百科零售業職務工作內容整理	90
表 19：零售電子商務相關職務、工作內容、職能需求	91
表 20：人力銀行統計近期零售電商新興相關職務	94
表 21：103 學年度至 108 學年度電子商務類大專院校學生人數新增趨勢	95
表 22：勞動力發展數位服務平台電子商務類線上課程整理	97
表 23：勞動部勞動力發展署職訓課程盤點整理(電商相關課程)	98
表 24：熱門職務與培訓課程盤點整理	101
表 25：勞動基準法現行工時制度之規定	104
表 26：勞基法彈性工時類型表	106
表 27：代表性企業個案名單	111
表 28：F 廠商 2019 年教育訓練紀錄	148
表 29：管理構面與企業規模別之比較	158
表 30：工作型態比較(以規模別分析)	161
表 31：工作型態比較(以經營模式別分析)	164
表 32：人力需求及人力發展策略比較(以規模別分析)	167
表 33：人力需求及人力發展策略比較(以經營模式別分析)	170
表 34：工作職能比較(以規模別分析)	173
表 35：工作職能比較(以經營模式別分析)	176

表 36：勞動條件/環境比較(以規模別分析).....	179
表 37：勞動條件/環境比較(以經營模式別分析).....	182
表 38：研究現況及政策建議整理表	204

圖次

圖 1：經營零售電子商務所需主要職務(本研究整理).....	4
圖 2：研究架構.....	9
圖 3：波特價值鏈分析模型.....	11
圖 4：2011-2020 年美國零售銷售額(排除能源)年增率.....	15
圖 5：美國近五年各行業人力占比變化.....	19
圖 6：不同企業規模 2018-2019 年間招募零售類職缺變化.....	20
圖 7：美國前 10 大都會區 2019 年零售業職缺成長狀況.....	21
圖 8：近年美國零售業僱用資訊相關人員比例.....	22
圖 9：電子購物及郵購的就業人力趨勢圖(1997-2016).....	23
圖 10：美國無店面零售業工作人口數與百貨業工作人口數比較趨勢	23
圖 11：2018 年美國零售業勞工薪資統計.....	26
圖 12：2012 年 7 月至 2020 年 7 月英國零售額成長曲線(以 2016 年為 基期).....	38
圖 13：英國零售銷售額、店面銷售額及線上銷售額(2008-2017).....	40
圖 14：英國流量前十大電商網站.....	41
圖 15：英國按僱員人數劃分的私營企業業務成長率.....	42
圖 16：英國近五年各行業人力占比變化.....	43
圖 17：「泰勒評論」(Taylor Review)訴求整理及政府回應.....	50

圖 18：中國大陸社會消費品零售總額及年增率(2000-2020)	53
圖 19：2019 年中國大陸限額以上商品零售結構.....	54
圖 20：2011-2018 年中國大陸網上零售額及增長情況(單位：兆元人民幣).....	55
圖 21：2011-2018 年中國大陸網上零售額占社會零售總額比重.....	56
圖 22：中國大陸電子商務 B2C 模式競爭格局.....	57
圖 23：中國大陸電商職訓措施-以網紅為例.....	66
圖 24：綜合商品零售業中主要通路營業額成長率 2015-2017	71
圖 25：臺灣電商滲透率 99 年至 108 年	73
圖 26：2020 年臺灣電子商務產業競爭地圖(請詳參附件三全圖).....	76
圖 27：臺灣近四年各行業人力占比變化	86
圖 28：近 10 年 8 月底各行業職缺數統計.....	87
圖 29：2013-2018 年零售/批發業平均求職者工作機會	88
圖 30：零售電子商務主要職務.....	89
圖 31：傳統零售業與電商企業人力資源發展趨勢整理	93
圖 32：A 廠商公司組織圖.....	113
圖 33：B 廠商公司組織圖.....	119
圖 34：C 廠商公司組織圖.....	125
圖 35：D 廠商公司組織圖.....	132

圖 36：E 廠商公司組織圖	137
圖 37：F 廠商公司組織圖	145
圖 38：G 廠商公司組織圖	151
圖 39：企業人力資源提升計畫申請資格限制.....	199

第一章、計畫說明

第一節 研究主旨

本研究主要在探討電商發達國家零售業(如美國)因應電子商務模式發展，所面臨之組織人力的調整、工作型態的改變與職能提升的挑戰、對勞動條件及職業安全衛生產生的影響，以及政府電商相關政策及協助措施，並針對我國大型及中小型零售業進行個案研究，研析在電子商務發展下，發展多元商業(如 Online To Offline，線上線下融合商務模式)、銷售虛實整合、行銷自動化及數位倉儲等模式時，其企業內之組織人力結構與勞工面臨之工作型態改變、人力資源策略影響、人力需求及職能調整、勞動條件及職業安全衛生等面向可能面臨的問題，並提出應對之政策與法規調適建議。

第二節 研究背景分析及相關研究

一、零售業發展受到電子商務之衝擊

根據 2019 年 2 月《CNBC》報導，美國商務部發布報告，美國零售業中，連鎖實體通路店面的零售額為美金 597.39 億元(約新臺幣 1.854 兆元)低於非實體店面的零售額美金 597.68 億元(約新臺幣 1.855 兆元)，此為美國歷史首見，有史以來美國零售業「非店面」或網路零售之銷售額超越實體商店之銷售額，亦突顯多年來電子商務的快速成長已經徹底影響零售業的發展。

隨著電商與社群平台成長快速，加上多數傳統零售服務業來不及進行數位轉型，從 2015 年迄今全球各地零售服務業紛紛出現倒閉潮，關閉大量的實體商店，每年都創下新記錄。根據統計調查，2017 年美國

約 8,100 家商店停業、2018 年約 5,800 家、2019 年更超過 1 萬家商店倒閉；2018 年英國零售業倒閉 2 萬家，裁員近 15 萬人；日本商店也面臨同樣的危機，2018 年度宣布倒閉、歇業和解散的日本百年老牌企業高達 465 家，打破 2000 年以來的新高紀錄；另 2019 年 3 月日本 7-Eleven 便利商店公布部分直營店不再 24 小時營業，而縮短為 16 小時。可見全球零售服務業爆發的倒閉潮，讓所有零售業者都亮起了“若不改變就可能被淘汰”的警訊。

二、線上線下整合成零售業新出路

雖然實體零售業遭逢許多衝擊，甚至面臨倒閉危機，但並不表示實體零售業一定會被電子商務取代，因其仍占有整體零售業極高比例。另一方面全球電子商務主要業者也積極布局線下零售，美國第一大電商業者亞馬遜推出了自營實體書店、Amazon Go 無人商店，以及四星評價商店(Amazon 4-star，銷售亞馬遜網站上獲得 4 顆星以上評價之商品)，且 2017 年以美金 137 億元併購全美最大有機食品超市—全食超市(Whole Foods Market)，大幅拓展線下零售版圖。

中國大陸阿里巴巴集團創辦人馬雲在 2016 年提出「新零售」一詞，認為線上服務、線下體驗及現代物流結合的新模式將成為零售業未來的新形態。阿里巴巴投資的盒馬鮮生發展出「生鮮食品超市+餐飲+電商+物流配送」的複合模式，被視為中國大陸新零售經營型態的範本，也透過投資入主銀泰商業、蘇寧電器和大潤發等中國大陸傳統大型零售通路；同時阿里巴巴還扮演技術平台角色，協助超過 1,200 個品牌，總計超過 20 萬家線下門市進行數位化轉型。中國大陸第二大電商業者京東也相繼推出類似線下零售的「無界零售」，並投資永輝超市打造零售新物種的創新模式。

此外，英國很早就發展出 O2O 電商整合模式，Argos 是英國最大百

貨目錄商店，發展出「線下目錄銷售+B2C+O2O」模式¹，透過 750 家線下商店與線上商城，銷售 3 萬 3,000 種商品，每年服務 1 億 3,000 萬人次的消費者，客戶覆蓋 2/3 的英國家庭。Ocado 為英國最大 B2C 食品零售電商，亦是全球最大的純線上食品雜貨零售商，發展出獨有的 O2O 模式，本身雖未有線下實體零售店，但 Ocado 藉由建立了人工智慧(AI)和機器人技術打造的客戶物流中心，提供英國獨家的雜貨智慧倉儲與送貨到府服務系統，並與英國許多超市合作，提供線上購物與物流服務，協助實體零售業者快速發展電子商務。

三、新商模、新科技加速零售業創新

隨著平台經濟、共享經濟、群眾募資等破壞式創新商業模式的出現，快速改變了上游供應商與通路商的供需關係，如少量多樣快速客製化、全球價值鏈縮短、先有訂單再生產等帶動了零售供應鏈轉變，從過去的線性模式轉為網路協同模式，加上驅動各種創新商業模式背後的數位科技快速發展，如消費者者大數據分析、人工智慧、智慧物流等各種技術日趨成熟，促成消費者的使用消費體驗不斷翻新。零售業者變得必須要做到能快速反應並動態處理當下消費者、合作夥伴及上下游相關廠商等所有現況與需求，並促使零售服務業者導入新技術，打造出新商業模式和新零售應用服務鏈，以持續營運或求得新商機。

四、零售業變革改變人力資源需求與勞動條件

(一) 電子商務發展改變人力需求與工作型態

電子商務不同於實體零售商品銷售，由於消費者無法接觸實際商

¹ B2C 電商平台是目前最為大眾熟知的零售電子商務模式，電子商務平台媒合了企業與消費者，企業在 B2C 電商平台上提供商品或服務給消費者，而消費者也可以利用平台搜尋喜歡的商品，Amazon、天貓都是經營 B2C 電子商務的網站。B2C 發展出了許多不同類型的服務，包括入口網站、訂閱型電子商務 (Subscription Ecommerce)、社交平台都有類似的導購功能，朝向個人化、個性化服務。<https://www.inside.com.tw/article/6947-what-is-b2b-c2c-b2c-c2b>

品，必須將商品外觀、特性、功能等透過數位科技(如照片、影音/影片、商品文案、商品圖文設計等)將商品訊息具體化，讓消費者更容易了解。此外，網路商店為了要提供商品銷售、供給與售後服務的效率，也必須提供多項服務(如客服、倉儲、物流、金流、會員管理等)以補足實體商店零售交易所應具備的功能，這也使得發展電子商務必須要有多種不同工作職能的勞工參與，而建立一個電子商務經營團隊所需具備的人才如下圖 1 所示。

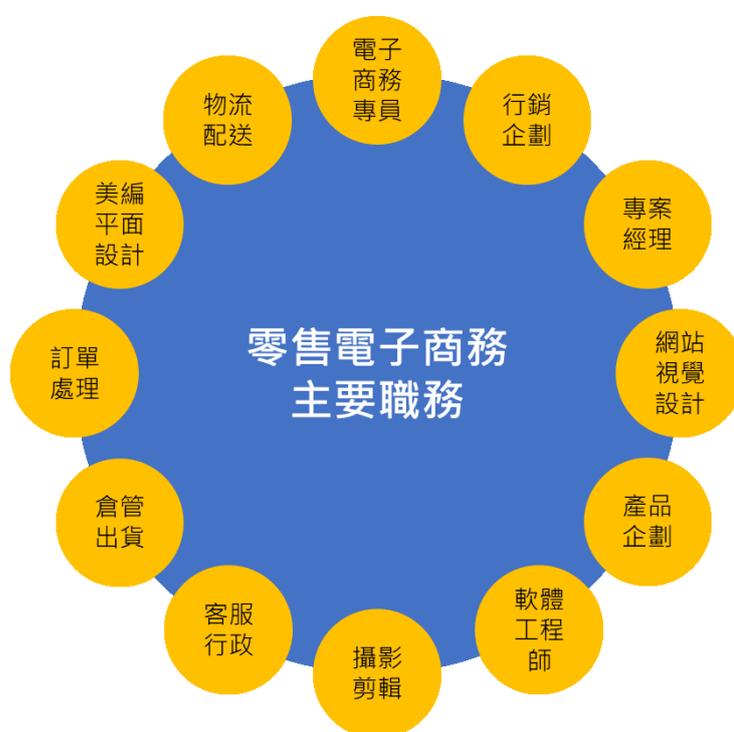


圖 1：經營零售電子商務所需主要職務(本研究整理)

許多零售業者因現有人力編制不同於電子商務發展所需人力，因此需要更多具備發展電子商務相關職能的人員投入，而零售業為了因應人力需求改變，將透過現有員工發展新職能進行工作轉調、招募新員工與部分人力委外等多種方式來補足人力。各種滿足零售業人力需求方式對人力資源改變的方式說明如下：

1. 現有員工發展新職能

隨著零售業科技發展快速，零售業者開始發展電子商務、實體門市

自動化、服務無人化(自助化)等零售業創新服務，除了帶給消費者更好更方便的購物體驗之外，同時也有助於協助零售業解決基層人力不足的問題，讓業者在現有的人力條件下，使顧客能自行處理簡單固定的事情，如刷條碼、付款等工作，簡化服務流程讓基層員工可以去做符合新型態模式的工作，或是做更有價值的事情，而業者就能再引進更多項商品與服務，或提高消費者服務體驗。

例如跟行銷相關的功能職務，則可能出現原有實體零售企業所聘僱行銷部門員工，因應電商化的營運轉變，需自主學習關於網路行銷的專業，或身兼網路直播主、社群小編的工作內容。企業導入電子商務改變營運方向，在小規模經營、降低營運風險或經營成本的目的下，許多勞工面臨須發展新職能的挑戰。

以美國為例，隨著實體店面的來客數日漸減少，美國零售業者目標百貨(Target)發展網路購物並提供門市取貨服務。為了因應業務發展開始調整人力調度，將一些門市員工調往從事與網購有關的工作，如協助處理訂單、整理商品、裝箱及運送等，滿足實體電商發展需求。又如美國第一大實體零售業者沃爾瑪(Walmart)開始重新培訓許多員工，賦予新職稱並塑造成為店內美妝、玩具、家居或線上物流等特定產品專家或服務顧問，更有效率運用人力來提供更好的顧客體驗。美國電子連鎖店百思買(Best Buy)為了與亞馬遜競爭，除了發展線上購物與到店取貨服務外，希望提供更多服務與消費者建立關係，推出「家中顧問」(in-home advisors)服務，定位成消費者的「個人技術長」，提供客戶多種智慧家庭產品與服務，於是許多員工從傳統的零售店員變成具備智慧家庭產品知識與技術的智慧家居諮詢服務人員，並透過服務客戶的過程中收集客戶數據。

2. 招募具備新工作職能員工

隨著零售商希望透過收集與分析購物者數據以了解客戶需求或運用科技來簡化購物流程，零售業愈來愈向科技靠攏，開始導入各項零售科技如資通訊科技(ICT)、物聯網(IoT)及人工智慧(AI)等。這些數位科技的導入與應用，帶動零售業需要更多電子商務、數位科技、數據分析與應用的人力投入。例如 Amazon 發展的無人商店—Amazon Go，其員工主要職能在於運用科技設計便利的購物流程，讓消費者可以更簡單方便完成購物。

根據美國知名人力服務公司 ZipRecruiter 於 2019 年研究報告指出，美國主要零售商發布與科技相關的職位占比從 2016 年的 10% 上升到 2019 年的 23%，反映出許多零售業新的工作需要對科技有一定程度的了解，且此一趨勢逐漸加速，主要原因是零售商增加對電子商務的投入與商店內部使用科技改善零售購物環境與服務流程，因此對傳統勞工的需求減少，增加對電子商務、零售科技與專業人才的招募。

3. 非典型勞動者形成零售業外部人力支援體系

如前所述，經營電子商務需要各種多元化人力，許多零售業者覺得自行招募所需人力的人事成本過高，或是不具經營效益，故改採用工作外包委外方式，尋找專業的獨立工作者或小型工作室、公司，以論時、論件計酬的方式來計算酬勞，也帶動了自僱者的非典型勞動工作盛行。目前各國零售業皆有與不同型態的自僱者、承包商合作，主要的方式都是零售業或者電商企業透過平台接單的外送工作者協助物流端的遞貨工作，在中國大陸，則有盛行的網約車、網路訂餐等相關的工作。

在新的非典型勞動工作型態中，許多勞工以短時間、靈活性的工作形式來取代傳統的朝九晚五工作形式，電子商務相關的非典型勞動工作包括商品攝影、包裝設計、商品文案、網路行銷廣告投放、網路社群經

營、電子商務程式設計開發、網路紅人等各種各樣的短期工作關係，而在臺灣零售業的環境中，上述多元的電子商務相關價值活動流程，則多為零售企業外包給其他行業公司的商業合作模式，而較少以正是聘僱形式存在零售企業中。

另一個例子，則是電子商務企業導入倉儲自動化，改變了勞工的勞動環境及勞動條件。例如，原本的倉儲物流職務，屬於低技能、高勞動力的工作；但在導入倉儲自動化後，因應系統流程電腦自動化，則需要新聘系統流程規劃人力、設備維護人力等新職能的勞工。

根據美國自由工作平台(Upwork)及自由工作者聯盟(Freelancers Union)發布的報告《Freelancing in America: 2018》顯示，網路科技讓自由工作者可以更快找到工作，帶動美國自由工作者興起。美國過去 5 年的自由工作者增加了 370 萬人，總人數達到 5,670 萬人並占美國就業人口的 36%。超過半數的自由工作者認為，現在的工作型態讓其可以過著自己想要的生活，無論提高多少薪資，自由工作者都不想再重回傳統的工作。

(二) 零售業勞動條件的轉變

根據前述分析，零售業在發展電子商務的過程中，除了工作型態的轉變外，隨著零售業工作型態的零碎化、專業化，企業與勞動者的關係也變得多樣化。以工時為例，電子商務的工作相對一般零售業，更能遠端遙控，由於多靠機台、電腦進行電商平台的設定，故勞工不需長時間在公司座位上工作，但也因此導致原有勞動條件產生轉變，非工作待命時間的情況屢屢產生；另外，電商發展也帶動倉儲自動化，物流倉儲工作的勞動環境大大改變，雖然發展自動化流程的確能減少多數的勞動因搬運貨物造成的工傷，及提高勞工工作環境的安全，但也由於快速且大量的產線作業，亦可能造成勞工工作量更為繁重，需長時間應對快速產

線的工作方式，進而造成情緒壓力等其他潛在的問題。另一方面，與傳統勞動力密集的物流相關職務相比，導入高科技、自動化產線的倉儲物流工作中，需得有負責產線流程規劃、產線機台維護、系統工程師等新興職務，其職能需求及勞動條件也與原本的職務有明顯差異，較無法以現有人力新增工作技能去彌補人力需求之斷層。

此外，某些工作是基於臨時性業務需求上升而產生的臨時工(如舉辦購物節時，電商業者需要大量人力處理訂單、倉儲揀貨、包裝與配送等)、某些工作則是基於專業電商職能需求而產生外包兼職工作(如商品攝影、社群小編、影音製作等)。乃至於與具備專業能力的自僱者(如網紅、數據分析、網站程式設計、應用系統開發等)建立勞動關係，這些都屬於「非典型勞動工作者」。這些新興的工作型態的確對勞動條件及勞動權益保障造成影響，如與企業間的僱傭關係之界定，工資、工作時間的計算、工作時間及職業災害的認定、勞工所需的社會福利及保障制度(如養老保險、失業保險、職災保險、醫療保險、退休金等)。

本研究將聚焦於零售業因應電子商務發展，企業內部在面臨營運模式改變時，組織人力及需求的調整、工作型態的改變與職能提升的挑戰、對勞動條件及職業安全衛生產生的影響，而提出相關政策調適建議。

第三節 研究方法

本案整體研究目標乃針對零售業之大型及中小型企業的電子商務發展，研究企業內推動數位科技所產生之工作型態改變(包含工作時間、工作地點、工作模式等)、人力及職能變動、勞動條件及職業安全衛生保障等議題，最後綜合評估分析後提出相關政策調適建議。

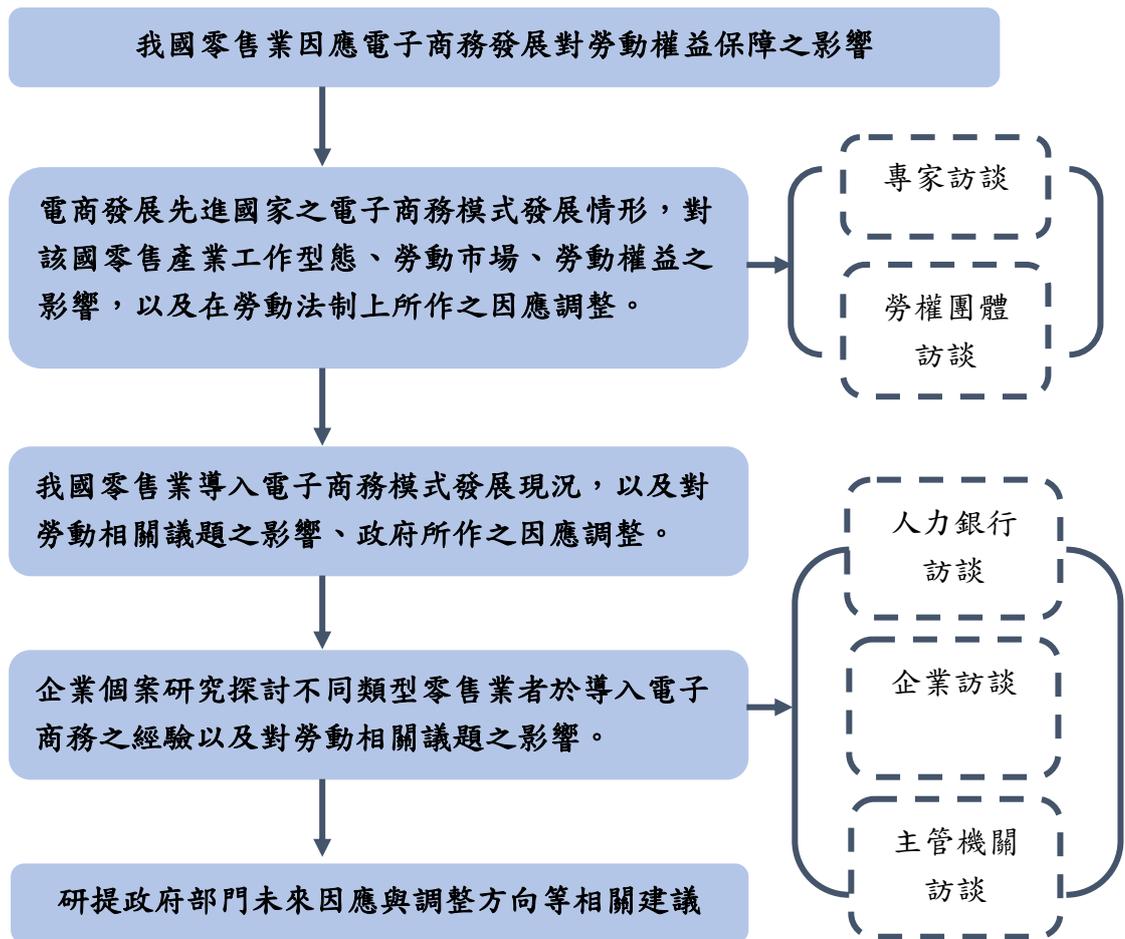


圖 2：研究架構

資料整理：商研院

本研究先針對先進國家零售業因應電子商務模式發展面臨之工作型態改變、人力調整與職能提升的挑戰、對勞動條件及職業安全衛生產生的影響，以及政府相關電商政策及協助措施進行次級資料之整理。其中，先進國家的選擇將以電子商務發展時間較為久遠的美國及英國來做本研究中其他先進國家的探討對象；另外挑選中國大陸則是其電商發展之環境為全球之冠，因此將中國大陸一併納入探討。

再者，本研究將研析我國零售業因應電子商務模式發展面臨之工作型態改變、人力需求及職能調整、勞動條件及職業安全衛生等影響勞動權益議題之比較，並透過個案訪談蒐集專家學者、勞資代表、相關主管機關(如經濟部等)意見，擇定已導入電子商務發展之零售業大

型及中小型企業，就企業內之工作型態改變、人力資源策略影響、人力需求及職能調整、勞動條件及職業安全衛生等議題進行個案研析。

表 1：訪談規劃表

分類	訪談對象	人數
專家學者	美國勞動政策學者	1
	歐盟勞動政策學者	1
	中國大陸勞動政策學者	1
	人力仲介銀行	1
勞方	勞權團體專家	1
資方	個案企業	7(間)
主管機關	經濟部	1

資料整理：商研院

本研究採用結構分析及價值鏈分析兩種方法進行研究。

一、結構分析

針對我國零售業導入電商所帶來的人力及勞動相關議題，先建立議題面向及相應分析結構，研究目標涵蓋工作型態、人力需求及職能調整、勞動條件及職業安全衛生，以下說明每個議題下涵蓋何種資料及分析：

- (一)工作型態：組成工作型態的元素有工時、工作地點、薪資結構、管理組織的方式、勞動契約的簽訂方式。
- (二)人力需求及人力發展策略：企業營運的人力結構、部門分工結構、組織方式、非正式協調機制、人力變化趨勢、員工聘用及教育訓練、補充人力(外包派遣等)。
- (三)工作職能：工作說明、訓練方式、考核方式、工作結果標準、科技影響因素(工作方式改變)。

(四)勞動條件/環境：工時分配、工資給付方式、休假請假、性別/年齡友善、組織文化、彈性自由度。

二、價值鏈分析

價值鏈分析（value chain analysis，VCA）如圖 3 就是一套用來分析企業競爭優勢、尋找最大價值的方法。本研究使用拆解導入電商的企業內部零售實體部門及電商部門主要活動及支援活動所形成之工作流程來找出其競爭優勢及核心能力，活動類型整理如下圖 3：



圖 3：波特價值鏈分析模型

資料來源：商研院整理

(一) 主要活動

- 進料後勤：原材料搬運、倉儲、庫存控制、車輛調度和向供應商退貨。
- 生產作業：將投入轉化為最終產品形式的各種相關活動，如機械加工、包裝、組裝、設備維護、檢測等。
- 出貨物流：集中、儲存和將產品發送給買方有關的各種活動，如產成品庫存管理、原材料搬運、送貨車輛調度等。
- 市場行銷：提供買方購買產品的方式和推銷顧客進行購買

相關的各種活動，如廣告、促銷、銷售隊伍等。

- 售後服務：提供服務以增加或保持產品價值有關的各種活動，如安裝、維修、培訓、零件供應等。

(二) 支援活動

- 採購與物料管理：指購買用於企業價值鏈各種投入的活動，採購既包括企業生產原料的採購，也包括支持性活動相關的購買行為，如研發設備的購買等；另外亦包含物料的管理作業。
- 技術研究與開發：每項價值活動都包含著技術成分，無論是技術訣竅、程式，還是在製程中所體現出來的技術，都可藉此活動開發獨特的新產品，強化競爭優勢。
- 人力資源管理：包括各種涉及所有類型人員的招聘、僱用、培訓、開發和報酬等各種活動，以達到最佳客戶服務的目標。
- 企業基礎制度：企業基礎制度支撐了企業的價值鏈。如：會計制度、行政流程（如建立有效的資訊系統）等。

本研究將導入零售業企業之實體及電商部門其活動拆解後，帶入結構分析之四大面向以比較兩個部門之核心活動及其人力資源配置、工作內容、職能需求、勞動條件等勞動相關之項目，並於結合不同企業規模及營運模式別的分析內容進行整理比較。

第二章、電商發達國家發展現況

本章節將會針對電商發達國家(美國、英國、中國大陸)的電子商務發展狀況進行談討，其中包含各國目前電子商務發展之規模、企業導入電商的比例、主要的電商企業組成，以及主流的電商經營模式等方向進行資料整理，以了解該國企業經營電商的模式，企業在不同經營模式下的人力及工作職能需求不同，進而帶出後面關於各國電商人力市場的改變以及勞動相關議題的發現及討論。

電子商務產業的興起，除了改變消費者的購物型態外，也改變了勞動內容的提供形式，許多因應電子商務快速變化的特性，以及網路使用的高滲透度，新形態的工作內容持續形成，因此除了解各國(美國、英國、中國大陸)之人力結構及零售業人力工作分布狀態外，重新建構電子商務平台、平台內部員工、外部協力單位的關係，亦會納入本研究探討的範疇。而因為多元化的電商模式以及因應更多訂單及快速的物流需求，近年開始有與接案平台的自由工作者合作的現象產生，俗稱零工經濟，而這些透過接案平台自由接案之勞動工作者，亦為非典型勞動工作者的一種。

零工經濟的規模根據資料顯示，美國勞動人口中有超過三分之一以上參與零工經濟。隨著網路發達、各類科技服務平台的興起，很多人可以輕鬆展開自由接單的「斜槓人生」，無論是幫外國公司架設網站，銷售商品，轉型為零售電商或擔任美食外送員，轉型為服務型電商人力。不限時間或地點，工作想接就接，假期想放就放，這樣充滿彈性與自由的工作模式，正是「零工經濟」的魅力。零工經濟這個名詞從 2009 年問世之後，在全球掀起一波熱潮。由於這類企業都把合作的勞動者視為獨立「承攬」工作的包商，理論上可以替資方省下開支，替勞方換得自

由。不過看似皆大歡喜的模式，也逐漸受到質疑²。

第三部分將針對電商先進國家(美國、英國、中國大陸)，整理不同國家之間勞動政策以及基本的勞動法規以及企業與工會之間影響勞工權益的程度等；並彙整當地電商是否有零售相關的就業輔導措施或者對勞動環境、勞動權益特別的規定。不過因為電商開始快速成長並影響零售業的時間並沒有太久遠，因此在非典型僱傭相關法規整理的部分，主要將針對近兩三年，各政府對電商產業或者在非典型勞動工作所提出的新措舉進行討論。

第一節 美國

一、零售業產業發展現況

美國零售銷售可分為 35%的耐久財和 65%的非耐久財，若以主要業種分類，各項目的占比如下表 2 所示：

表 2：美國零售產業電商營業額占比

產業別	汽車	食品飲料	百貨業	餐飲業	電子商務	加油站
電商營業額佔比	20-22%	10-15%	10-13%	11-12%	9-11%	8-10%

其中「汽車」的占比最高(20-22%)，也是關鍵的景氣風向球。「電子商務」的絕對值和占比(9-11%)不斷上升，成為重要的成長區塊。「加油站」這個類別主要是能源的銷售。能源價格波動幅度大，因此觀察排除能源後的數字較能反映實際的消費走勢，如下圖 4 中為美國商務部發布之過去 10 年，美國零售銷售額的年增率變化(兩條線分別為涵蓋及扣除能源產業的年增率，但整體趨勢走勢一致)。可從下圖 4 看到，

²劉冠伶(2019)The News Lens 關鍵評論 <【國際大風吹】立法跟不上新創，零工經濟下的勞權該怎麼辦？>載於：

https://www.thenewslens.com/article/127165?utm_source=www.thenewslens.com&utm_medium=post_reference&utm_campaign=post_reference%E3%80%82

除 2020 年因新冠肺炎疫情造成的短期衝擊使得成長率劇降到-20%之外，每年皆為正成長。

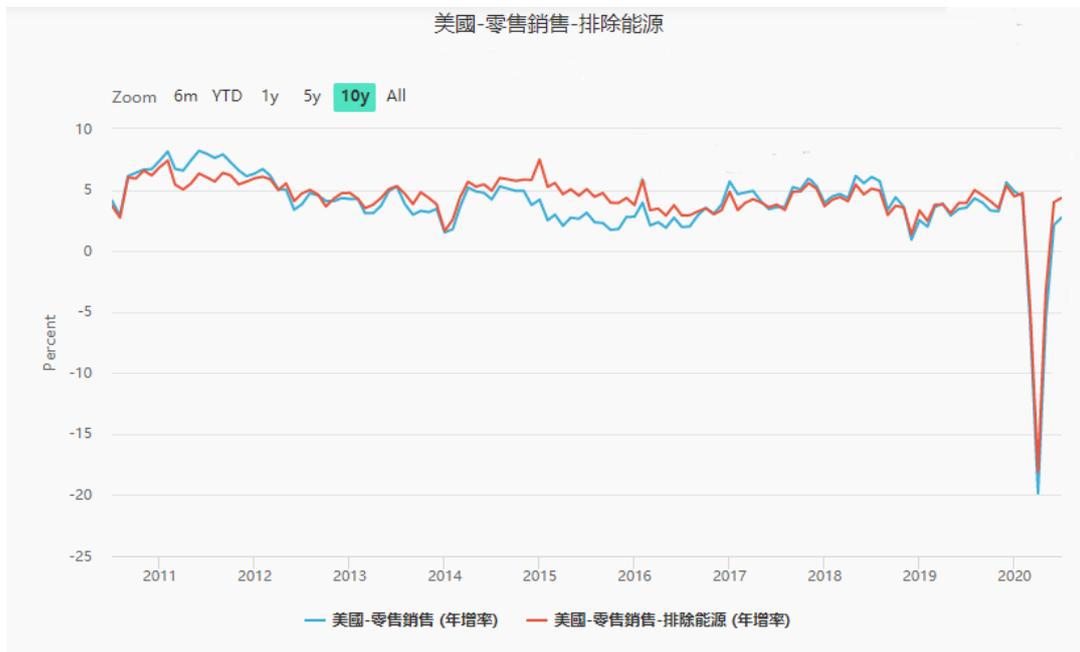


圖 4：2011-2020 年美國零售銷售額(排除能源)年增率

資料來源：美國商務部，MacroMicro 整理

雖然整體零售業的銷售額不斷成長，但相較於電子商務的強勁成長，實體通路在這些年出現了裁員、關店和倒閉潮，例如 Macy's 在 2017 年關了 68 家門店，在 2018 年初再關閉 11 家、女裝連鎖店 The Limited 在 2017 年關閉所有 250 間店面僅維持網路銷售、Sears 的母公司西爾斯控股在 2018 年宣布破產並在當年陸續關閉 262 家門店，其中包括 111 間 Kmart 門店、JC Penny 在 2020 年 5 月宣告破產等等。究其原因，除了來自電商的競爭，實體通路還面臨到美國房價和租金的持續上漲，侵蝕實體賣場的獲利能力。2020 年，在疫情衝擊下，至 6 月已有超過 4,000 間零售門市宣告結業，2020 年度倒閉門市數預期將激增至 20,000 至 25,000 間，打破 2019 年的新高紀錄(9,032 間)。

在環境趨勢下，實體零售業者也嘗試由數位轉型找到突破之道。第一、踏入電商領域，從居家修繕連鎖業者 Home Depot、食品巨擘雀

巢(Nestle)到汽車經銷商 AutoNation 等零售業者，都紛紛加速拓展電商業務，以在急速崛起的網購商機中搶得一杯羹。第二、打造靈活、智能的供應鏈，降低最後一哩路的成本。Walmart、Target 及 Lowe's 等零售主要業者最近幾季的電商銷售均一飛沖天，例如 Walmart 的電商銷售額飆上 97% 的超高成長率，歸因於其密集的提貨和配送服務。目前，Walmart 共有 3,450 家店面專門讓顧客前來提貨、2,730 家店提供當日配送到貨，以滿足顧客的需求。第三、在銷售之外，提供不可取代的零售體驗，建立與消費者的互動、情感記憶和連結。第四、善用數據進行選品、減少庫存。

(一) 導入電商及網路零售的比例

2019 年，電商占美國整體零售業的比例約為 9% 至 11%。市調機構 eMarketer 於 2020 年 6 月發表的報告預測，2020 年在疫情影響下，美國電商營收將年增 18% 至 7,098 億美元，占零售業整體營收的比重也將攀抵創紀錄的 14.5%。而且在疫情迫使民眾轉向網購的影響下，未來即使疫情結束，對消費行為的影響也不會反轉，可以說疫情進一步加速了美國民眾由實體消費移動到網路消費的行為轉變。

(二) 電商零售的主要業者及主流電商模式

表 3 顯示，根據 eMarketer 統計 2019 年美國線上零售額排名前 10 大公司及市場份額為：

表 3：2019 年美國線上零售額排名前 10 大公司

美國電商企業	線上零售額占比
Amazon	47%
ebay	6.1%
Walmart	4.6%
Apple	3.8%
Home Depot	1.7%
Costco	1.3%
Wayfair	1.3%
QurateRetail	1.3%
Best Buy	1.3%
Macy' s	1.2%

資料來源：emarketer

由上表 3 可見，Amazon 在美國電商市場具有主導地位，占整體電商市場的 47%。每年並維持兩位數的成長，超過整體電商行業的成長速度，令其他業者難以望其項背。

美國電商市場中最主要的業者 Amazon 同時有 B2C、B2B2C 及 C2C³(已日趨減少)等模式。過往 Amazon 以 B2C 為主要模式，但近年來 B2B2C 模式發展迅速，根據 Statista 的調查，Amazon 業務中 B2B2C 的占比由 2007 年的 26% 一路成長到 2016 年 50%，已超越 B2C 模式。第二大業者 ebay 則是採用 C2C 模式，前 10 大業者中其餘則是以 B2C 模式為

³ B2B2C 電商平台串聯上游廠商，將商品賣給消費者

C2C：C2C 電商平台則是以消費者間的互相交易為主，而電商平台則主要負責管理、匯流資訊，拍賣就是 C2C 電子商務中最知名的例子，每一位消費者透過競價得到想要的商品。C2C 電子商務強調消費者自行上網找喜歡的商品，賣家再寄送商品，平台也會幫助物流、電子支付等等。C2C 交易模式其實不一定要透過電商平台，但在電商平台上有較大的保障跟方便性。知名的 C2C 電商平台有 Ebay、淘寶、Yahoo 拍賣等。

主。

在前 10 大電商業者中，就有 5 家為實體零售業者，顯見實體零售業搶食電商大餅的決心。實體零售業者挾其豐沛的產品資源及門店地理優勢來和電商競爭，同時，許多原生電商業者也紛紛開設起實體店，例如 Amazon、旅行生活品牌 Away、睡眠產品電商 Casper、護膚美妝電商 Glossier、設計師服裝租賃電商 Rent the Runway 等。並且在實體店中強調可提供電商體驗。線上和線下零售的互相滲透及整合，可見 O2O 已成為新興的商業模式趨勢。

除此之外，在前十名中的 Wayfair 網路家居平台與其他公司相比，名氣較小，但以獨特的供應商整合與家居產品導購模式，引導消費者上網向最近的供應商買貨，將競爭者轉化為合作商。Wayfair 讓自己不擁有任何庫存，僅需專注於透過臉書、Instagram、Twitter 等社交平台去行銷商品，爭取消費者的注意力，取得訂單後對接龐大的供貨商夥伴與物流合作商，打造數據挖掘與分析為核心優勢。可見得創新的商業模式，仍可在成熟的市場中另闢蹊徑、闖出一番天地。

二、零售人力及工作型態分析

(一) 人力市場結構及零售業人力工作分布趨勢

根據下圖 5，從 2015 年至 2019 年，美國整體就業人口從 1.9 億人成長至 2.1 億人，其中從事貿易、運輸及公共事業的人口最多，2019 年統計數字達 3,300 萬人(約佔 15.7%)，其次是教育及衛生服務業的 2,900 萬人(約佔 13.8%)及公部門的 2,700 萬就業人口(約佔 12.8%)；2019 年零售業就業人口為 1,880 萬人(約佔 9.8%)，而零售業的就業人口占整體之占比，有逐年下降的趨勢，相對物流業就業人力占比則微幅成長。

美國近五年各行業人力占比變化

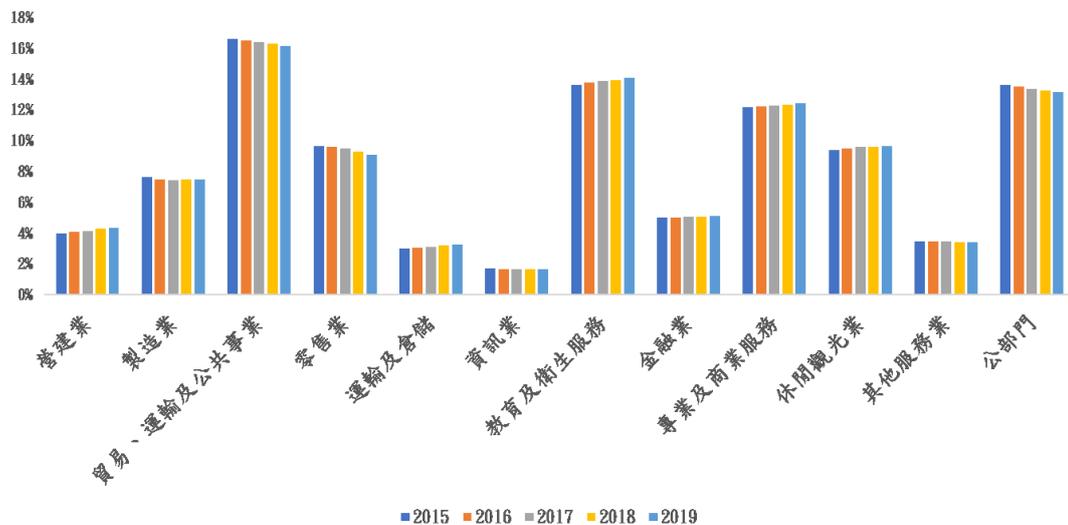


圖 5：美國近五年各行業人力占比變化

資料來源：美國勞工局統計

根據美國人力仲介公司 ZipRecruiter 對零售商的職缺趨勢整理分析提到了幾個關鍵的變化，分別是零售業的集中整合、零售業工作集中都市化及傳統的零售角色，轉變為技術角色。

1. 零售業變得越來越集中

根據美國勞工統計局指出，2019 年已有 8,400 多家零售門市關店，新開店的數量則少於過去 3 年關閉的總店數，隨著越來越多企業申請破產並退出市場，新的零售工作機會正集中在少數公司中，且這些公司多數為大型企業為主。

儘管 2018 年至 2019 年之間，ZipRecruiter 在就業市場上公開的零售類職缺總數成長 4.8%，但卻發現發布職缺招募的零售企業總數量卻下降了 5.9%（圖 6 將企業以不同員工規模數區別，僅有員工數 10 人以下的零售企業 2019 年招募職缺較 2018 年成長，其他規模的企業 2019 年招募數都下滑）。⁴

⁴ Julia Pollak (2019). Three Key Ways the Retail Industry Changed in 2019, at <https://www.ziprecruiter.com/blog/three-key-ways-the-retail-industry-changed-in-2019/>

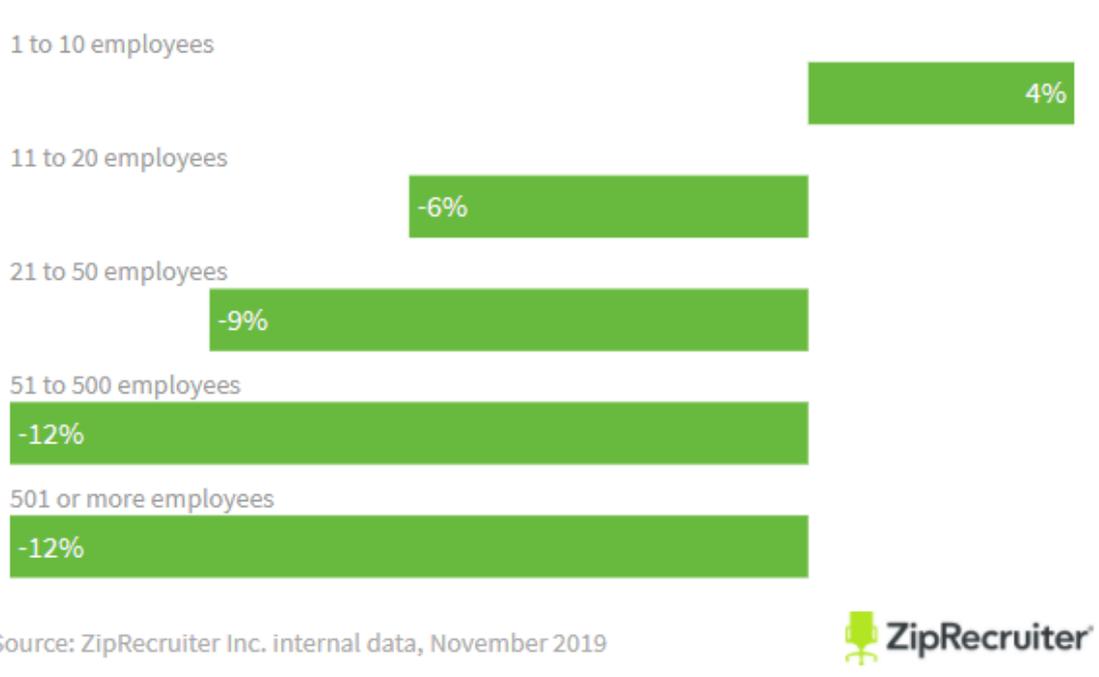


圖 6：不同企業規模 2018-2019 年間招募零售類職缺變化
資料來源：ZipRecruiter

2. 零售業變得越來越城市化

不僅招聘的零售商減少了，正在招聘的零售商也多集中於人口稠密的都市地區，因此影響到農業地區零售類工作機會。參考圖 7，對比 2018 年，2019 年美國十大都會區的零售業職缺成長了 12.5%，而農村地區則下降了 8.4%。如圖 7 顯示，2019 年與 2018 年各城市零售業職缺的變化，除芝加哥外，其他都會地區的職缺數都成長。

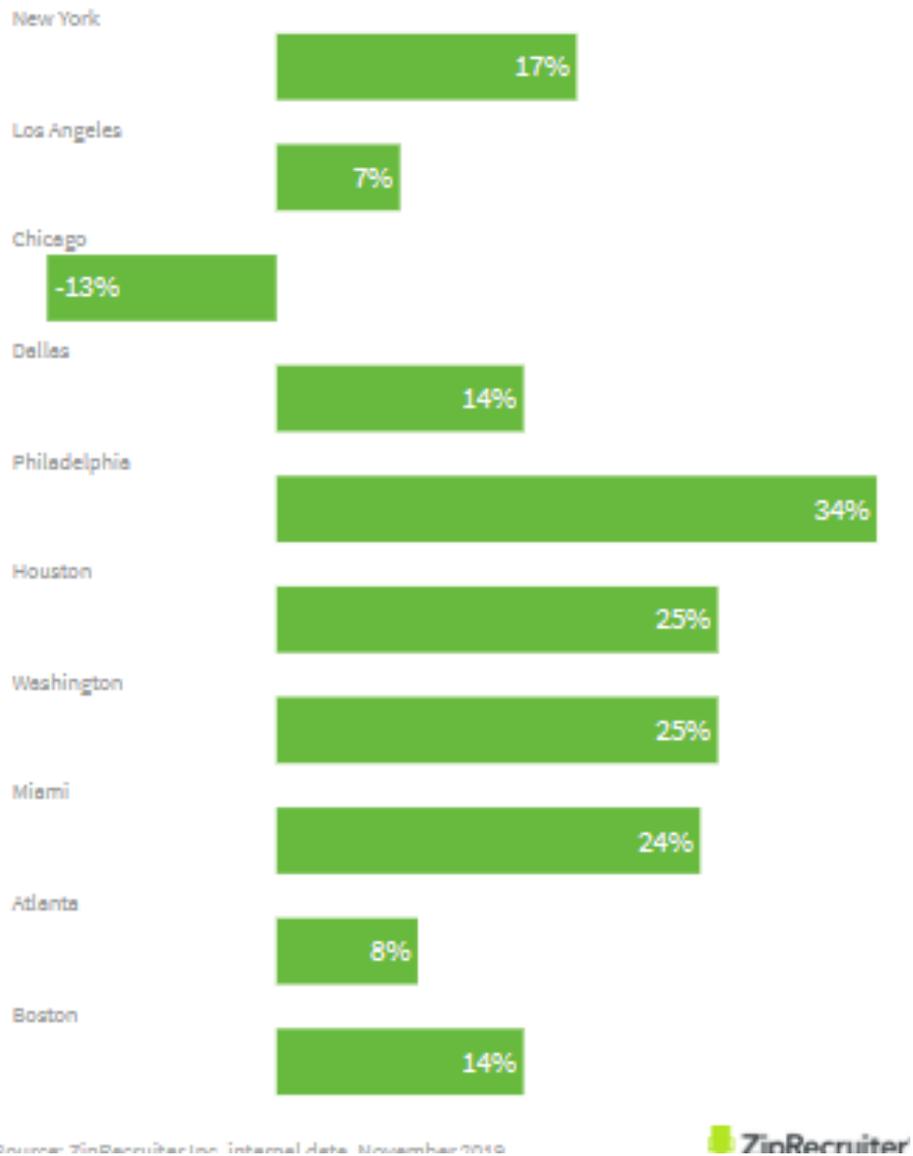


圖 7：美國前 10 大都會區 2019 年零售業職缺成長狀況
資料來源：ZipRecruiter

3. 資訊技術職缺在零售商中越顯重要

2019 年 ZipRecruiter 公開的報告如圖 8，主要零售商之資訊技術職缺從 2016 年的 10% 成長至 2019 年的 23%，其中包含軟體工程師、APP 開發人員、機器人系統攝機師、研究工程師等職缺。

會有這樣的轉變主要原因有二：因為美國知名電商 Amazon 的成功經驗，提醒實體店家在轉型電商時，需在資訊技術這方面強化功能，才得以保持電商成長的動能；另一原因則是因為實體商店內，需靠更先進的技術來優化消費者的購物體驗，包括多元支付、AR 技術、無人結帳台、機器人倉儲等科技導入，實體零售商認為，除可透過改善零售體驗新引更多購物者外，也能透過新技術減少營運成本。圖 8 顯示，美國零售業逐年增加僱用軟體工程師及 APP 開發工程師，尤其 2019 年對比 2018 年此類職缺數的成長幅度更高達 23%。

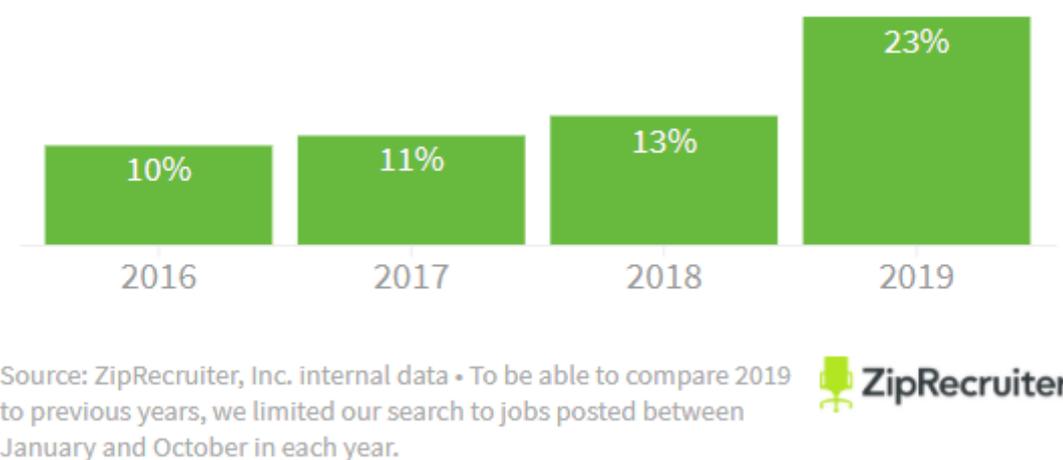


圖 8：近年美國零售業僱用資訊相關人員比例
資料來源：ZipRecruiter

但當討論到產業轉型電商營運模式之勞動力市場變化時，根據下圖 9，美國勞工局統計(U. S. Bureau of Labor Statistics, 簡稱 BLS)，圖 9 指出電子商務工作者的人數正在持續成長中，從 1997 年 12 月至 2016 年 12 月，電子購物及郵購的就業人數成長了近 8 成(約 16 萬 7 千人)，並且明確指出該行業之就業人數將會繼續成長，預計到 2026 年，電子商務類相關工作人數將達到 45 萬人(約佔總零售業從業人數之 2.5%)⁵。

⁵ 美國勞工統計局(Bureau of Labor Statistics)每個月皆會就當前的不含農業的就業狀況進行統

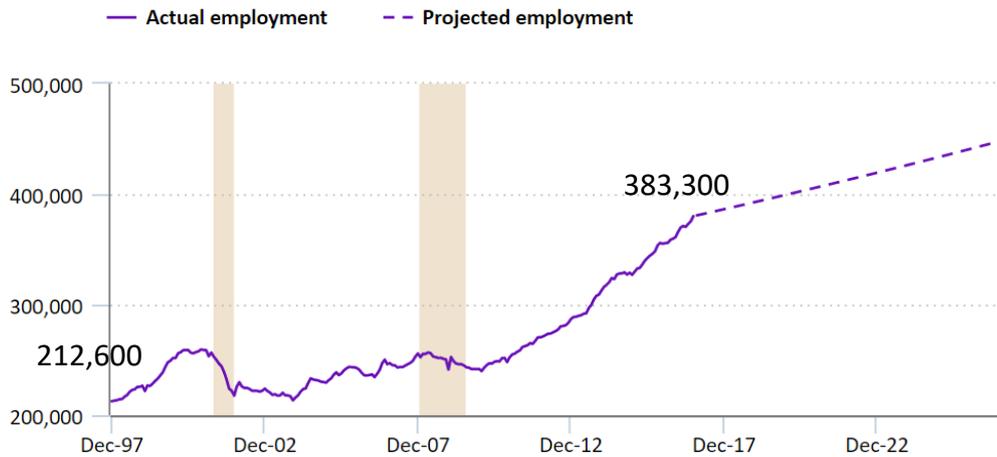


圖 9：電子購物及郵購的就業人力趨勢圖(1997-2016)

資料來源：美國勞工局統計

此外，BLS 於 2017 年時，曾經做過零售業無店面零售業就業人數及百貨業就業人數的統計，發現從 2012 年第一季，無店面零售業就業人口數已正式超過百貨業就業人口數，並且其雙方之差距持續在擴大中(如圖 10)。

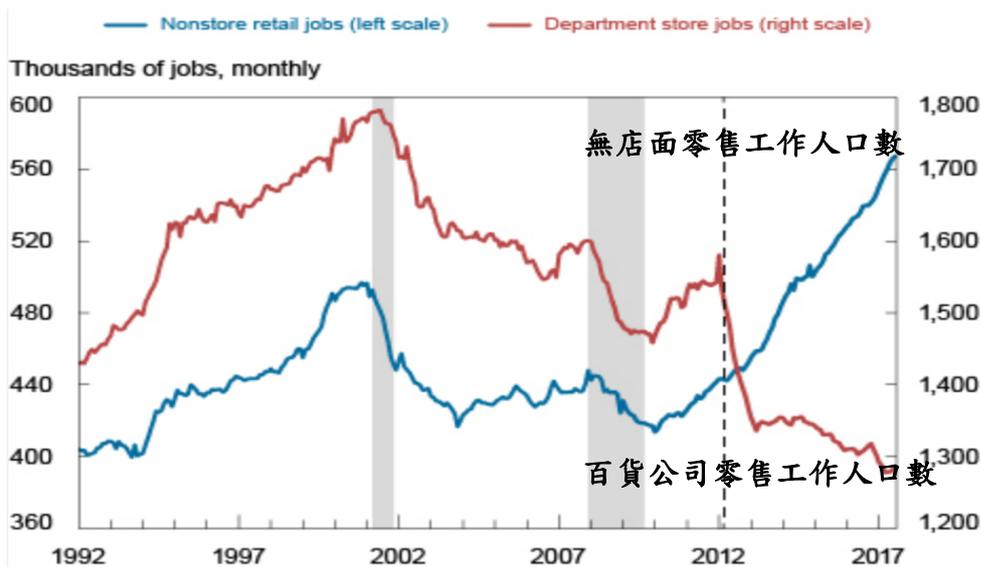


圖 10：美國無店面零售業工作人口數與百貨業工作人口數比較趨勢

資料來源：美國勞工局統計

另一方面，此外，Carl Benedikt Frey 及 Michael A. Osborne 2013

計(Current Employment Statistics, CES)，樣本包含全國 14 家企業及政府機構，涵蓋了 44 萬個工作場域，其蒐集資料的內容包含行業別、就業人數、工時及薪資。
<http://www.bls.gov/ces/home.htm>

年的研究報告，透過建立模型來預測美國 703 種職業，工作機會受到科技自動化影響的可能性及風險⁶。其中，研究指出，運輸、物流行業大多數工人、大部分辦公室行政人員，以及製造業中的勞工，為受到自動化影響的高風險族群，其中零售業相關工作容易被自動化工作所影響的包含收銀員、後台辦公人員等，主要為低技能工作者(如表 4)。或者與涉及較低的機動性，或者工作內容靈活度較低，較不需要出動人力思考應變或提出創意的工作，都會相對容易受到自動化所影響(Robotics-V0, 2013)⁷。表 5 為 Cornerstone Capital Group 市調公司針對零售業在店所需的科技整理，其中自動結帳、自動查價等科技，是經常被使用的，其功能也可取代人力服務。

表 4：自動化影響零售業工作風險高(>0.7)的職務

Jobs	Probability of computerization (0-1)	Number of workers in retail trade sector 2014
Order Clerks	0.99	52,600
Parts Salesperson	0.98	167,300
Counter and Rental Clerks	0.97	87,900
Cashier	0.97	2,778,500
Retail Salesperson	0.92	4,189,800
Laborers and freight, stock, and material movers, hand	0.85	312,700
Total number of workers		7,588,800

資料來源：Frey and Osborne, ” The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerization?” Oxford University, September 2013

⁶ Carl Benedikt Frey & Michael Osborne (2013), The Future of Employment. 2013/09

⁷ Grant Bagley(2013), A Roadmap for U.S. Robotics From Internet to Robotics. 2013/03

表 5：零售業在店科技

Technology	Description	Focus	Frequency of Use
Mobile devices	Mobile apps enable consumers to scan a barcode or take a picture of a product to access product info or find other colors and sizes on the retailer's e-commerce site	Consumer	High
Self-checkout	Customers scan and finalize purchase at terminal	Consumer/Operational	High
Digital kiosks	Touch screens that enable consumers to view product info, access customer reviews, and place orders for delivery	Consumer	High
Proximity beacons	Devices that alert shoppers to promotions or provide sales associates with information on frequent store visitors to deliver high-touch service	Consumer	High
Workforce and task management solutions	Software that analyzes, forecasts, and manages labor scheduling and task management	Operational	High
RFID technology	Radio Frequency Identification (RFID) tags enable enhanced inventory tracking throughout the supply chain	Operational	Medium
Autonomous robots	Smart robots that aid in areas ranging from leading customers to desired products to inventory replenishment	Consumer/Operational	Medium/Low
Smart price tags	Smart price tags can be changed in real time based on demand or other trends	Consumer	Medium/Low
Sensor-based checkout	Contactless checkout by automatic scanning of product as customer walks out of store	Consumer/Operational	Low
Smart shelves	Sensor-based shelves that detect when inventory is low	Operational	Low

資料來源：Cornerstone Capital Group, Accentruе, Company Fillings

根據美國統計局(United States Census Bureau)統計，2018 年包含零售銷售員、收銀員以及其一線主管的零售勞工共 980 萬人⁸，其中零售銷售人員和收銀員各約有 330 萬勞工，其次是零售銷售人員的一線主管，共有 310 萬勞工⁹。並且勞動力輪廓整理如下：

1. 零售業勞工年紀較輕，一半以上的勞工年紀落在 16-34 歲
2. 零售業勞工中，女性占比較多，約 56.5%
3. 零售業勞工具具有學士以上學歷的比較較小，僅 18.1%。

另外，針對零售業勞工的收入統計(圖 11)，收銀出納員的工作是零售業相關工作中，收入最低的職位。2018 年，全職全年收銀員的平均收入為 22,109 美元，而零售業務員為 35,301 美元，零售業務員一線主管為 42,421 美元。相比 2018 年所有全年營業的全職員工的平均年薪為 48,565 美元，零售業的薪資都低於全國平均。

⁸ 與 18 頁提及的 1,880 萬零售產業勞工人數有差距，是因為前者含蓋零售業製造廠商之工人，其勞工人數較多所致。

⁹ D. AUGUSTUS ANDERSON(2020), A Profile of the Retail Workforce - Retail Jobs Among the Most Common Occupations. 2020/09

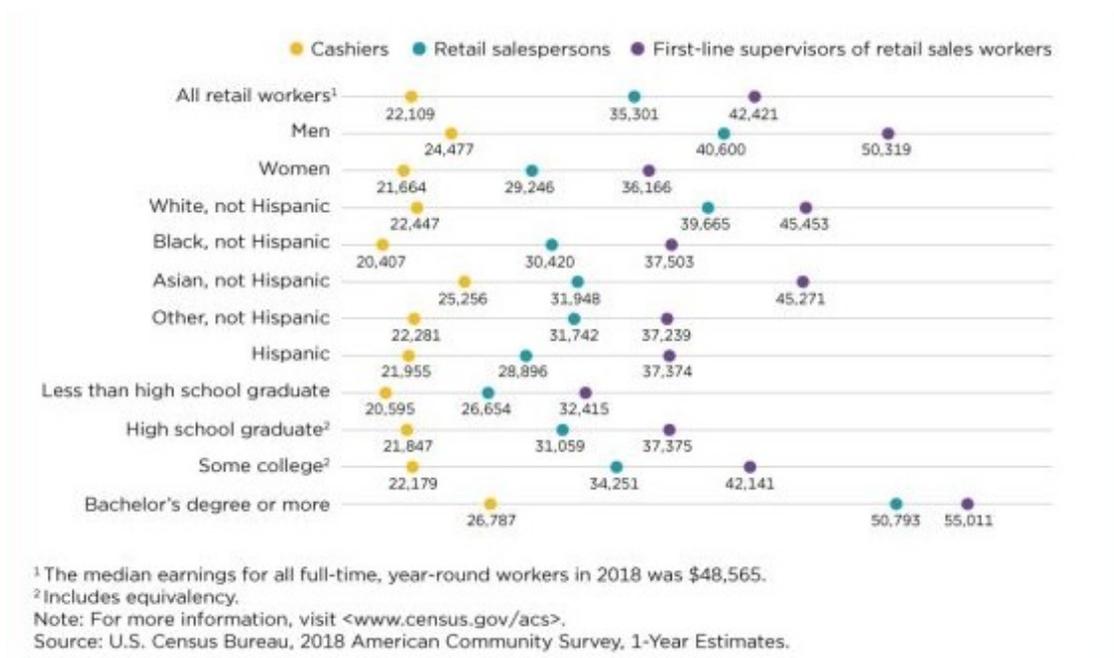


圖 11：2018 年美國零售業勞工薪資統計

資料來源：美國統計局(United States Census Bureau)

BLS 另外整理了 2016-2026 年之間，與電子購物相關行業之職務就業人數及薪資水平如下表 6：

表 6：2016-2026 電子購物及郵購各職務的就業人力新增預測

電子購物及郵購相關職務	2016 年 就業人數	預計	
		2016 - 2026 新 增工作職缺數	2017 年年 薪中位數
客戶服務代表	52,500	8,300	\$ 30,280
運輸人員	26,900	6,000	28,610
倉管人員/供應鏈管理人員	16,500	4,700	25,880
零售營業員	16,200	4,600	24,280
包裝人員	15,600	4,500	24,440
人工和貨運，庫存和物料搬運 工人	14,600	4,200	30,330
市場研究分析師和市場專家	7,700	3,200	57,110
訂單管理員	19,600	3,100	30,140
總經理和運營經理	8,100	2,300	92,800
軟體/應用程序開發人員	4,900	2,000	99,260
網站開發人員	4,300	1,200	64,190
輕型卡車或送貨服務司機	3,200	900	34,180

注意：上述職務不包括自僱工人。除一般主管和運營經理（通常需要 5 年或更長時間的經驗）外，這些職業通常都不需要相關職業的工作經驗。

資料來源：美國勞工統計局，職業統計和就業預測辦公室(Office of Occupational Employment Statistics and Employment Projections)。

從上述整理資料可明顯發現，美國因為隨之而來新的電商經濟模式持續成長，不只是在銷售額上面影響到傳統零售業，也明顯的影響到實體零售就業人口市場之發展。但由於美國零售電商的發展模式較為單純，主要都是以 B2B、B2C 或 B2B2C 等銷售模式為主，因此勞動力的需求也集中在辦公室相關職務(例如客服、業務、行銷、營運、市場分析及資訊技術人員)以及物流相關職務(例如包裝、訂單處理、貨運司機)，鮮有特殊新興職務(例如網紅、直播主)的需求，而且與原本零售業門市收銀員、門市銷售以及其一級主管的平均薪資相比，明顯成長許多；另

外，根據美國國家零售業基金會(Nation Retail Foundation)表示，零售業僱員中有 29%為兼職(Part Time Worker)，兼職工作比起全職勞工，通常缺乏更多福利，因此零售商為了營運的效率，也開始逐漸提高兼職勞工比例¹⁰。

整體而言，零售業工作內容相對低技能的工作，例如收銀員、銷售人員、包裝人員等，其薪水中位數也是產業中較低的水準，也因職務之技能較容易被取代，因此在工作內容自動化倒入的過程中，比較容易面臨被取代的高風險。另一方面，從人力仲介銀行及美國勞工局的統計資料得知，零售業導入電商的發展，軟體科技人才的需求成長幅度非常大，且因該職位專業技能高、取代性低，因此薪資水平也是產業內較高的，甚至與高階主管的薪資相當。

(二) 零售電商企業底下之可能存在之勞動議題

美國國家職業安全與健康委員會(National COSH)於 2019 年及 2020 年皆有發表全國前 12 個「骯髒的雇主」(Dirty Dozen Employers)，這份報告主要是提出未著重勞工勞動環境之衛生安全全國前十二大企業，因枉顧保護員工之企業責任而導致員工受傷甚至死亡的重大影響，公開其資訊以示警告，其中，美國電子商務平台亞馬遜(Amazon.com, Inc.)已經連續 3 年排名榜上¹¹。

Amazon 為美國第一大電商企業，其營運致勝點為在幅員廣大的美國國土達成快速到貨的訴求，因此，Amazon 的物流、倉儲體系非常龐大，而其作業流程也追求迅速及機械化動作流程。Amazon 的物流理貨員須於能自由移動的鐵籠中利用機械手臂撿取需要的貨品，再把貨架送回去歸位，這樣的設計，不需移動貨架而且可以一次拿多樣商品，主要

¹⁰ National Retail Federation (2015), <Retail' s Value on a Resume> at <https://cdn.nrf.com/sites/default/files/2018-11/retail-on-a-resume-report.pdf>

¹¹ National Council for Occupational Safety and Health(2019), < National COSH Announces 2019 “Dirty Dozen” Employers> at <https://coshnetwork.org/2019-Dirty-Dozen-Release>

是由人來補強機器的不足，但也迫使員工長期採用不良姿勢工作，造成身體上的負擔。

Amazon 也替員工戴上追蹤器以追蹤員工移動頻率及速度。如果手該動而沒有動，或移動速度不夠快而跟不上工作進度，手環就會自動發出震動的警訊。而這樣機械式且帶有備受監督意義的長時間勞動，也容易造成員工公傷頻繁的問題¹²。在如此高壓且不友善的勞動環境下，Amazon 於 2013 年至 2019 年，有 13 工人死亡、數件勞工自殺未遂的情況發生。並有不少的員工因職業傷害而失去工作，因此引起輿論討論。

為因應快速且龐大流通的電子商務所帶來的訂單出貨量，許多電子商務企業，針對勞動力密集卻又容易缺工的倉儲物流端，進行自動化倉儲管理的技術升級。在工業 4.0¹³後，跳脫傳統產線式的自動化流程，現今的智慧倉儲主要都協以各類機器人進行科技創新管理，而上述 Amazon 所採用的機器人手臂，即為零售倉儲自動化的一種情境，也是現今經常被人提及的協作機器人，而企業勞工使用協作機器人來協助工作進行的方式稱之為「人機協同作業」。

協作機器人(Collaborative Robot, 又稱 Cobot)，為內建智慧功能的高性能機械手臂，可直接與人類互動，並進行良好的協作。協作機器人具有高連結性、智慧、安全以及靈活等特性。

- 高連結性：可與其他協作機器人和電腦系統連結，使自動化流程更為精簡。
- 智慧：內建視覺和影像處理功能，可讓機器辨別物體和讀取條碼。

¹² The News Lens 關鍵評論(2020)，〈把人當機器管理、不在乎員工感受，亞馬遜「血汗文化」從何而來？〉，載於 <https://www.thenewslens.com/article/130643>

¹³ 工業 4.0，又稱第四次工業革命，其真正的核心是連接度 (Connectivity)，工廠結合了九種科技驅動著八種不同的價值動因，在總共 26 個不同的層面當中，引領著組織轉型。九種科技分別為大數據、雲端科技、自動化、系統整合、物聯網、網路安全、積層製造、擴增實境、以及模擬；八種價值動因 (Value Driver) 分別為上市時間、供需匹配、售後服務、資源&流程、品質、勞動、存貨、資產運用。

- 安全：具備感應器，可在危險時停止所有動作，避免意外與人類及其他機器碰撞。
- 靈活性：協作機器人製造商會讓旗下產品保有使用彈性，以因應不斷變化的需求。

協作機器人適用於非常多產業，其中對倉儲業的幫助是它的智慧功能讓其在人類附近運作時可保持雙方安全，一方面補足作業員人力不足的缺口，一方面降低勞工安全風險，進而提升倉儲營運的整體效能。

根據德國勞動經濟研究院(Institute of Labor Economics, 簡稱 IZA)的研究發現，導入機器人進而產生工作流程自動化的過程，對低技能勞動市場多少產生負面影響¹⁴；而 Acemoglu 和 Restrepo (2017) 揭示了機器人對美國就業和工資的負面影響和重大影響¹⁵，但 Chiacchio (2018) 的研究則認為，自動化對歐洲國家的就業不利程度影響較小¹⁶。目前先進國家針對自動化對勞動力市場的影響，研究結果趨勢各不相同，主要是因為其研究方法及研究假設切入的角度不盡相同所致。

三、政府勞動政策及電商相關勞動措施概況

(一) 美國勞動市場變化及政策趨勢

在二次世界大戰後的 1970 年代，出現了一種勞力與資本間的社會契約制，這種社會契約基於資本主義，載明了滿足雇主與員工期待的工作條件，由於契約中有良好的福利與待遇保障，當時勞工在高度工作安全感中能有高生產力，並也確保勞資雙方和諧關係，而在 1970 年代中期後，勞資關係出現了巨大的變化，基於經濟自由主義的背景與

¹⁴ Laura Barbieri, Chiara Mussida, Mariacristina Piva, and Marco Vivarelli(2019), Testing the Employment Impact of Automation, Robots and AI: A Survey and Some Methodological Issues. 2019/09

¹⁵ Daron Acemoglu & Pascual Restrepo(2017), Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets. 2017/03

¹⁶ Francesco Chiacchio, Georgios Petropoulos & David Pichler(2018), The impact of industrial robots on EU employment and wages: A local labour market approach. 2018/04

放任管制政策¹⁷，並於 20 世紀末，美國揚棄了 1930 年代以降由政府主導所維繫之社會福利政策為主的新政方向（New Deal），從此不再以政府力量對社會與經濟有所保護與干預（Kalleberg, 2012; Mishel, 2013; Oldenski, 2014; Smith, 2013），而勞工福利不再受到政府保障完全開放自由化後，僅能靠企業工會來保障勞工之權益，但在 1981 年後，工會則逐漸式微。目前，美國政府除聯邦層級成文法之規定外，鮮少直接插手企業與勞工間的關係，因此，在美國工會發展相對弱勢同時在成文法規範之外的勞動權益之問題，對美國勞工而言，是較不受保障的。

（二）美國各項勞動法規

美國在解釋一般非定期勞工僱傭合約的基本準則皆遵循僱用自由意志原則（Employment at will）¹⁸，指在無明確的相反協議時，雇或僱員任何一方都可隨時終止其僱傭關係，可以是因為某種理由，也可以不需要理由，並且無需承擔法律責任。但因工會勢力抬頭帶動勞動關係不同面向之發展，而自由僱傭原則的問題日益凸顯，美國立法機關及各州法院開始採取某些和緩該原則執行過分的舉措，並因應現代勞資關係的發展逐漸做出調整。

1935 年美國國會頒布「國家勞動關係法」¹⁹（National Labor Relations Act）：旨在保護僱員和雇主的權利、鼓勵集體談判以改變雇主和僱員之間不平等的談判地位、禁止在勞工管理方面可能存在的傷害僱員、公司和美國經濟的行業實踐。

1938 年美國國會通過「公平勞動基準法」（Fair Labor Standards

¹⁷ 1970 年代的石油危機與商品市場價格巨大漲幅，這些壓力讓許多工商業雇主紛紛改變了雇用員工的條件，也不再願意提供高待遇與良好福利的工作機會。之後，工會面臨成員流失、政府開始對工商業解管制，下放給公司或工廠更多權利自行管理員工與自負盈利虧損的結果，這種大結構的轉變造成雇主獲得更多權力的機會，而勞工也逐漸不再享有好工作的待遇

¹⁸ 焦興鎧（民 84），美國法上不當解僱之概念及其救濟之道，勞工法與勞工權利之保障－美國勞工法論文集（一），頁 12~20。

¹⁹ 焦興鎧（民 86），勞工法之最新發展趨勢—美國勞工法，頁 7~69。

Act)：該法律規定了僱員的最低工資、加班工資、記錄保管和青年就業標準。除某些例外情況外，工人有權獲得每小時不低於 7.25 美元的最低工資，且在每週工作 40 小時後，就超出部分有權享受不低於正常工資的 1.5 倍的加班費。其中有關於待命(On-call)工時的規範，企業主需先區分員工待命的工作狀況是否有以下限制：若員工待命時，必須留在特定場所或附近區域，或者員工不能將待命等待的時間用於個人活動，則企業主必須支付員工待命整天的工資；若員工處於待命狀態，但可自由從事個人活動，唯接到工作電話後，須馬上進行工作處理，這樣企業主則得支付員工電話接通後至工作完成後，這之間的薪水，並且以加班薪資來計算。

1964 年美國國會頒布「民權法案第七章」(Title VII of the Civil Rights Act of 1964)：該法案旨在禁止雇主因為僱員的性別、種族、膚色、國籍、宗教而歧視僱員。

1967 年美國國會通過「就業年齡歧視法」(Age Discrimination in Employment Act of 1967)：該法案保護 40 歲及以上的某些僱員免于受到年齡歧視。

1970 年之「職業安全衛生法」(Occupational Safety and Health Act: OSHA)：美國與職業安全衛生相關的業務，是由美國 OSHA 負責執行。包含雇主本應盡之責任，與危害的標準、規範與防護措施，勞工應盡的義務與申訴管道，甚至職災與工傷案例統計等。

1990 年美國頒佈「美國殘疾人法案」(Americans with Disabilities Act of 1990)：該法案是一項民權法，禁止歧視殘疾人，確保殘疾人擁有與其他人一樣的權利和機會；其中該法案第一部分即規定了殘疾人在勞動就業方面享有的權利。

在過去三十多年來，由於各州法院及議會之干預，「僱用自由意志原則」已逐漸被修正，目前四十七州內已無雇主可對員工行使解僱之絕

對權，而因聯邦法律的頒佈，「不當解僱」之訴訟也能被一般勞工所提起。

(三) 美國非典型勞動型態以及新興產業之勞動者保障之不足

美國非典型勞動型態主要分成三大種類：派遣勞動、部分工時工作者、獨立承攬人/自營工作者²⁰，因應新興產業所帶動不同非典勞動型態工作者²¹（如電商之網紅/小編、平台/零工經濟勞動者），本研究著重探討部分工時工作者及獨立承攬人/自營工作者(自僱者)²²的部分。

1. 部分工時工作

20 世紀中葉後，美國勞工基於「對工時的安排希望保有最大彈性，並賦予勞工選擇權力」的訴求下，整個社會對調整工作時間的期望持續升高。而部分工時不單是企業加強關懷人性之一環，同時也是年輕人在學習及職業探索過程中，所需要一個彈性。而在經濟現實面的需求，部分工時則成為勞工勞動方式的其中一選項。

2. 獨立承攬/自營工作(自僱者)

根據美國勞工統計局的定義，獨立承攬人(independent contractor)指對客戶負責(提供勞務或產品)、有獨立自主之立場，其中涵蓋獨立之個人也有可能是自由作業者或者受僱者，同時也可以以企業形式存在。而 BLS 將自僱者(self-employed)定義為「於自己設立的企業、專業、行業或農場中工作，以謀求利潤或費用的個人」，但 BLS 將經營企業之個人屏除統計之外。

最能保障此類非典型勞動者應屬前述各項法律，諸如 1938 年「公

²⁰ 行政院研究發展考核委員會委託研究報告(民 96)，各國非典型勞動政策形成及運作機制之比較研究，頁 70-87。

²¹ 非典型勞動工作者(Atypical Worker) 包含派遣勞工(Agency Temporary Workers)、臨時人員(On-Call Workers and Day Laborers)、定期契約人員(Contract Company Workers)、獨立承攬人(Independent Contractors)等。載自：
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/36028/1/613476697.pdf>

²² 自營工作者/自僱者(Self-Employed)：自僱人士是指在自己的企業、專業、行業或者農場底下謀取利潤的人。(如果沒有賺錢或者賠錢但有實際進行業務活動的情況下也算在自僱者中，否則將會被歸類於僱員)，載自：<https://www.bls.gov/opub/mlr/2010/09/art2full.pdf>

平勞動基準法」、1964年民權法案第7章、1970年「職業安全衛生法」、1974年「受僱者退休收入安全法」，以及各州所制定之「職業災害補償法」及「失業保險法」等，首推1938年所制定之公平勞動基準法²³。然而，由於這類工作之特殊性，因此經常被歸類為「獨立承攬工作者」，而不具勞僱關係的定義下，無法適用該法之保障。至於勞工安全衛生、職業災害補助、退休金收入保障或者失業救助等勞動權益，也都是建構在存在雇主之法律責任之前提，但在平台或勞工經濟無法釐清雇主確實責任範圍之下，勞動者自然無法獲得像全職工作者那樣完整的保障。

3. 新興產業之勞動者所面臨之保障不足之困境

為彌補對非典型受僱者勞動權益保障之不足，美國曾提出兩項改革建議，但皆因為缺乏政治實力而無法實現立法保障。

A. 由民主黨麥森包恩(Sen. Howard Metzenbaum)參議員所提出之「暫時性工作平等法」草案，其條文涵蓋內容相當完整：第1章對暫時性勞工之薪酬確定最低工資基準及同酬之原則，並對這類勞工之民權、團體協商、職業安全衛生、裁員及關廠之事先告知及有關暫時性工作之調查等事項，都做相當詳盡之規定。第2章則對此類勞動者之家庭及醫療休假、退休金及醫療照護給付、退休金之可移轉性及失業補償等權益加以列舉。第3章則針對雇主為逃漏稅目的而將受僱者歸類為獨立承包商之弊端強化各查核程序。第4章則是針對聯邦政府所僱用之臨時受僱者權益進行加強規範。

B. 根據已逝哈佛大學勞工經濟學者鄧諾普(John T. Dunlop)所主持之「未來勞資關係委員會」於1994年12月發布之報告及建議

²³ 焦興鎧(民107)，對平台或零工經濟勞動者之保障－美國之經驗。載自
https://www.ea.sinica.edu.tw/Content_Forum_Page.aspx?pid=16&uid=63&cid=51&lang=c

中，直接陳述雇主將受僱者歸類為獨立承包商之作法為臨時性勞動者問題之根基外，並指出對受僱者及獨立承攬之區分，是決定適用勞動法及僱用法之最重要因素。同時提出幾項建議：(a) 將所有勞動法及僱用法中「雇主」及「受僱者」之定義予以標準化；(b) 將 1978 年國稅法第 530 條加以修正，俾便國稅局得以在查核後，將此類勞動者重新歸類為雇主之受僱者；(c) 對雇主成立其他形態子公司，以規避勞動法法律責任之做法加以從嚴認定；(d) 擴充所謂「共同雇主」之原則，以加強對此類勞動者之保護。

(四) 美國零售相關人才培訓規劃

關於零售業或電商相關的職業訓練，透過美國的職業教育訓練結構來進行不同對象的教育訓練。在學校教育的實施方面。美國各州實施職業教育的內容不盡相同，根據就業部門的不同大致可分十一大類，二百五十多個項目，其中就讀學生較多者依次為；家政、貿易及工業、行政工作、就業指導、工藝、農業、產品行銷等類，服務業所占比例甚高。至於課程方面，各類職業課程共計四百多門，課程設置雖常因職業要求及學校類型有所不同，但普遍皆重視實際訓練。

1. 綜合中學(高中)：兼施普通教育與職業教育。

2. 職業中學或技術中學：專門的全日制職業學校。

A. 社區學院、初級學院、技術學院：屬於高等教育，根據當地需要設置專業課程，提供技術教育，並授予學位。

B. 地區職業學校：招收高中畢業生，提供技術職業教育，不授學位，而發予結業證書。

3. 地區教育職業中心：僅開設職業技術與理論課。

而在美國勞工部就業培訓局(Employment and Training

Administration: ETA)所提出的培訓計畫有二，一為加強社區大學培訓補助計畫，二為援助社區學院及職業培訓。加強社區大學培訓補助計畫主要在增加社區大學、雇主以及公共勞動發展系統合作的能力及意願，以補貼社區大學及企業的方式，促使他們增加開課的內容及頻率。而援助社區學院及職業培訓計畫，主要是在幫助符合資格的勞工接受培訓補貼，以提升其技能，協助就業。美國政府亦有與民間營利或非營利的就業培訓機構合作，提供行業專門的相關職業技術課程。例如，零售業的職訓單位提供實體銷售服務課程，但也有提供數位行銷等零售電商的相關課程。

此外，美國政府因應數位經濟改變勞動市場的情況，曾推出產業人力轉型的相關措施：美國前總統歐巴馬(Barack Hussein Obama II)也曾因數位經濟影響勞動權益的議題，推出「高科技人才招聘計畫(TechHire Initiative)」²⁴，期望透過社區培養科技人才，滿足當地高科技人才需求，並特別關注弱勢團體、婦女及少數民族等，除透過正規教育管道外，也藉由不同的合作機構及電腦程式訓練營(Coding boot camps)，提供免費或者有折扣的教育訓練課程，協助民眾培養高科技產業工作技能所需之技能。

四、小結

美國政府對勞動相關權益保障的議題干預程度相對其他國家低，為高度自由經濟主義下的勞動市場，故勞動權益主要透過工會與企業進行協商，但經環境的演變，工會對勞工的保護作用持續式微。而美國實體零售勞動市場的發展，的確有受到電商化、自動化的發展而受到影響，除實體零售的從業人數與電商從業人數的發展成反比，企業對資訊人才的需求明顯成長，而薪資水平也受到所需技能不同而有明顯差異。而在勞動法規上尚未發現針對零售或者電商產業提出勞動權益修法的情

²⁴ 楊書菲(民 108)，美國數位經濟對勞動市場的影響與因應，載自 <https://reurl.cc/pyLmZ4>

況，但近年工作型態改變，待命工時已有初步修法，這對電商多元的工時形態下有較多的勞動權益保障。目前美國零售電商經常面臨到的主要是在勞工職業衛生安全的疑慮，因多數企業沒有工會，其員工之勞動權益較不受到重視，經常發生合乎法規規範但不近人情及勞工體能負擔的壓榨問題，造成較多的議論。而針對零售及電商的相關教育訓練，美國政府提供從學校教育到在職訓練等不同形式的相關專業培訓課程，也透過補助等方法促使勞工自動自發參與在職培訓計畫。

第二節 英國

一、零售業產業發展趨勢

根據下圖 12，英國零售商協會(British Retail Consortium, BRC)在 2019 年的統計，英國零售業的總銷量下降了 0.1%，相較於 2018 年成長 1.2%成鮮明對比，也是該機構自 1995 年開始調查以來的最低水平。由下圖 12 可看到，若以 2016 年為基期(指數=100)，自 2012 年 7 月起，整體零售指數自將近 90 穩定成長到 2019 年的 110，但到 2019 年下半年開始有成長疲弱的下滑趨勢，曲線在 2020 年初的急轉直下也反映了新冠肺炎對英國國內零售的衝擊。

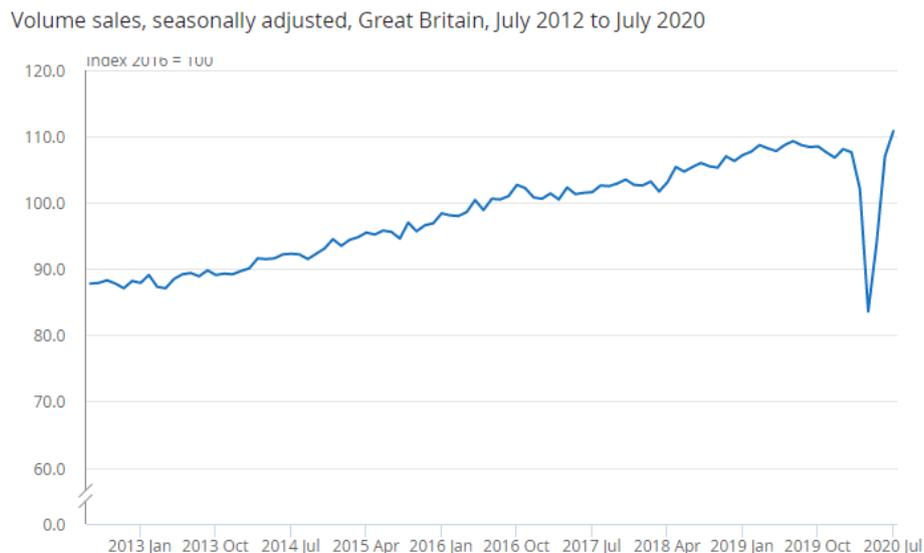


圖 12：2012 年 7 月至 2020 年 7 月英國零售額成長曲線(以 2016 年為基期)

資料來源：英國國家統計資料

由於經營成本飆升、消費者信心低落及公司倒閉等種種因素，零售業銷售受到嚴重波及，許多知名品牌如 Mothercare、Debenhams、Forever21、Bonmarche 及 Clintons 都宣告破產。根據零售研究中心數據顯示，2019 年共有 43 家公司倒閉，影響 2,000 多家商店及 46,500 多名員工。英國零售商協會執行長 Helen Dickinson 表示，網路銷售通路崛起、英國脫歐造成的政治經濟不確定性使消費者信心降低、高租金及高商業稅率更加劇零售商壓力。

將整體零售業進一步拆分，根據 Office for National Statistics 的統計資料，在 2019 年 12 月，扣除能源銷售後，各零售行業類別每週平均銷售額的數字及占比如下表 7：

表 7：各零售行業類別每週平均銷售額（單位：百萬英鎊）

產業別	食品類 ²⁵	百貨類	布疋、服飾、鞋類	家用品類 ²⁶	其他 ²⁷	非店面零售 ²⁸
每週銷額	164.3	110.9	171.5	119.7	123.4	771.1
零售業占比	11.25%	7.59%	11.74%	8.19%	8.45%	52.78%

資料來源：英國國家統計資料

每年 11、12 月的節慶折扣為零售業的關鍵銷售，許多商家大部份收入都是在這個時期獲得。但 2019 年此區間的銷售量較 2018 年同期下降 0.9%。12 月份的超市支出下降 0.8%，其中必需品支出下降 0.9%、汽油採購下降 0.5%、服飾支出下降 3.3%、玩具及電玩銷售下降 4%。反之，娛樂支出提高，電影票房收入成長 19%、酒吧支出增加 11.7%、外送訂單增加 12.5%，這些數據表明消費者從購買商品轉向消費體驗。這個趨勢也影響了購物中心的發展，愈來愈多新建購物中心將娛樂休閒設施納入，既有的專業大賣場也朝綜合購物中心轉型。

（一）導入電商及網路零售的比例

根據英國國家統計辦公室(Office for National Statistics)的官方統計，電商占整體零售的比例由 2006 年的 2.8% 逐步成長至 2019 年底的 21.4%，在 2020 的疫情期間更達到 30% 以上。

由圖 13 可看到，將排除能源後的整體零售額區²⁹分為實體零售(右邊柱)和線上零售(左邊柱)，縱軸顯示銷售金額(千元英鎊)，雖然實體店面的銷售額遠高於線上零售，占了整體零售的大部份，但線上銷售

²⁵ 食品類包括超市、食品專賣店、煙酒專賣店。

²⁶ 家用品類包括電子用品和家具。

²⁷ 其他類包括珠寶、玩具、運動用品、書籍。

²⁸ 非店面零售包括了網路購物、郵購以及實體的市場和攤販等沒有店面的零售，但以網路購物為主。

²⁹ 根據英國 ONS 國家統計資料研究架構，The Retail Sales Index (RSI) 統計數字是不包含零售能源的，因為人們無法透過網路購買能源，為增加數據之可比性，故屏除零售能源的銷售。

的金額成長較快，自2008年起增加了6倍，可以看到左邊柱(線上零售額)逐年地明顯增長，也是推動整體零售額上升的主要驅動力。

(單位：千元英磅)



圖 13：英國零售銷售額、店面銷售額及線上銷售額(2008-2017)

資料來源：英國國家統計辦公室

(二) 電商零售的主要業者及主流電商模式

英國為歐洲最大的電商市場，2017年的市值近1780億歐元，在2020年可望達2,000億歐元。根據SimilarWeb 2020年2月的流量資料，英國排名前10大的電商業者為：Amazon、ebay、Argos(目錄零售商)、Tesco(超市)、Asda(超市)、Screwfix(工具零售商)、Mark&Spencer(超市)、Next(服飾及家用品零售商)、John Lewis&Partners(百貨公司)、Currys PC World(電子及家用品零售商)。除了前兩大的Amazon及ebay之外，其餘業者皆是由傳統實體零售跨入電商，且以B2C模式為主。此外，Asos為大型的原生服飾電商，雖然流量尚無法進入前十大，但也是英國主要的電商業者。下圖14呈現業者間相對的流量差距，由Amazon和ebay兩強獨大，其他業者皆落後許多。根據圖14，Coresight Research於2018年的研究³⁰，Amazon的銷

³⁰ CORESIGHT RESEARCH (2019), Amazon Outpaces the UK and German E-Commerce Markets in 2018. 2019/02

量大約占英國整體電商銷售的 31%。

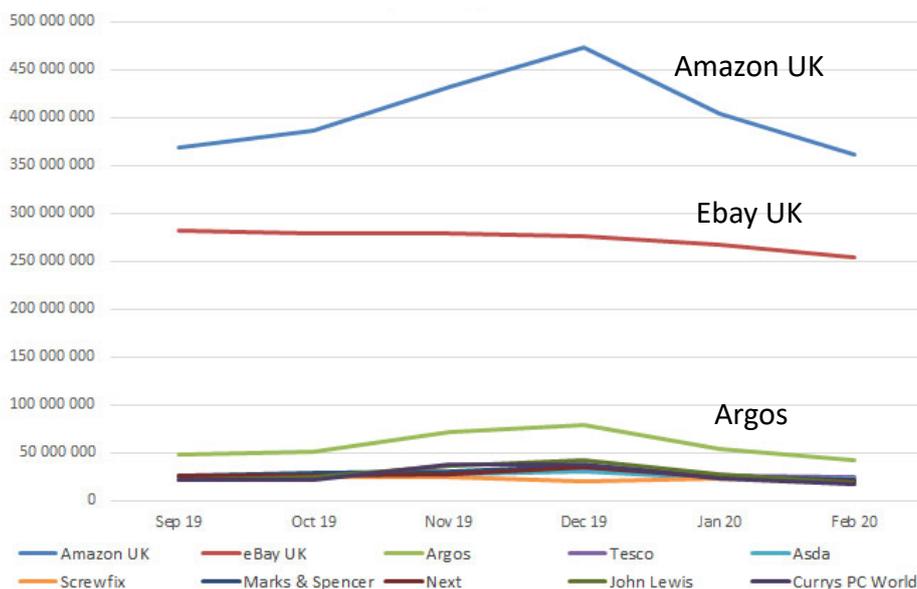


圖 14：英國流量前十大電商網站

資料來源：SimilarWeb, 2020 年 2 月

二、零售人力及工作型態分析

(一) 人力市場結構及零售業人力工作分布趨勢

與其他國家不同，英國自從 2008 因信貸緊縮造成經濟衰退，造成私部門及公部門必須精簡人力，而在招聘新人時也傾向短期合約為主，甚至採用與人力仲介公司合作採用約聘制，也因此發展出相對其他國家勞動彈性度更高的勞動力結構。根據英國國家統計³¹至 2019 年底，英國就業人數約為 3,280 萬人，其中自僱工作者(Self-employed)³²比例達 13%。MerchantSavvy 關於英國中小企業之統計調查可明顯看到自僱工作者業務量成長率明顯高於其他大型及中小型企業，請參考圖 15：

³¹ 英國國家統計(British Office of National Statistics)，每年會依照季度持續進行滾動的人力調查(Labour Force Statics, LFS)，將會採樣 35,000 的樣本進行推估，樣本來源包含家戶及社區機構。載自：

<https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/methodologies/labourforcesurveyuserguidance>

³² 自僱工作者(Self-employed)不是為特定雇主工作，而是個體經營企業，或者透過自己的專業直接面對客人賺取費用的工作者，自己經營農場的工人也包含在內。載自：

<https://www.gov.uk/working-for-yourself>

按僱員人數劃分的英國私營企業業務增長 (2000-2019)

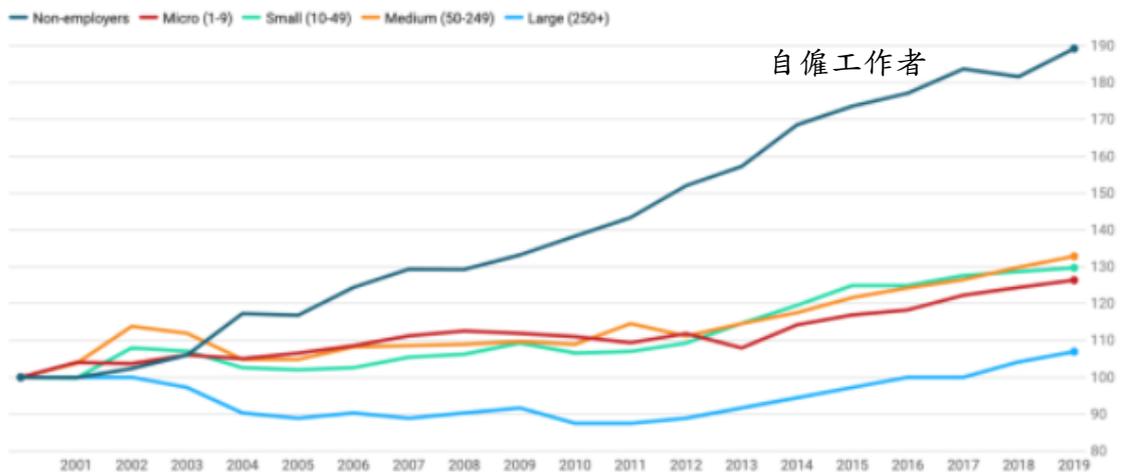


圖 15：英國按僱員人數劃分的私營企業業務成長率

資料來源：英國國家統計辦公室

根據圖 16 表示，在行業人力結構的表現上，公部門的占比也較其他國家明顯高，超過 20%，其次為零售批發業及社會服務業。近兩三年，批發零售業的就業人力占比上也有逐漸下滑的趨勢，而在專業及科技產業及公共行政與國防、社會保障等產業的就業人力占比則逐年成長。

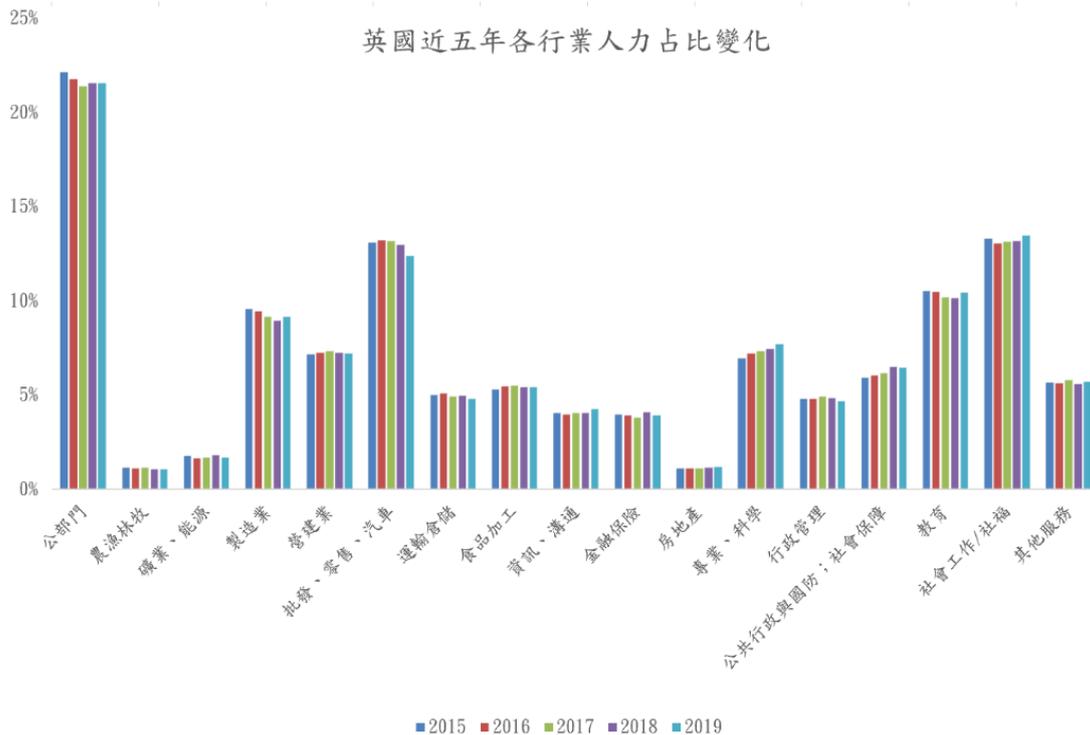


圖 16：英國近五年各行業人力占比變化

資料來源：英國國家統計辦公室

根據英國國家統計辦公室統計數據，英國零售業 2017 年零售業從業人數為 290 萬人，而電商從業人數³³從 2009 年的 5.1 萬人成長至 2019 年達 11.9 萬人，漲幅為 131.7%，約占總零售業從業人數 4%。

勤業眾信於 2017 年發布的報告「Future of Retail Work」³⁴報告中指出，預計在 2025 年的時候，英國實體零售業會因電子商務的發展而失去 90 萬個工作機會；零售、倉儲業有 59% 的工作，將會在接下來的 20 年被自動化所取代。

因為新冠肺炎疫情的緣故迫使購物者留在家中，因而造成電商銷售動能大幅的提升，因此亞馬遜於 2020 年宣布將把目前在英國的員工再增加三分之一，以因應英國市場的大量電子購物需求。該公司在 2020 年，已經在檢貨中心及配送中心新僱用 3,000 名員工，目前計畫

³³ 根據 Standard Industrial Classification: SIC 2007 行業分類，SIC 號 47910” Retail sale via mail order houses or via Internet”

³⁴ Deloitte(2018), Future of Retail Work: A guide to transforming workforces in a digital age of disruption.

在 2020 年底於英格蘭東北部及中部地區，新增兩個倉庫及辦公室，並預計再增加 7,000 名員工，預計到 2020 年底，亞馬遜在英國則有 4 萬多名固定員工。³⁵

幾年前在英國開始盛行的自行車快遞，不管是否在哪個公司旗下工作，都被歸類為自僱者；英國第二大快遞公司 Hermes，以「快遞生活方式」(lifestyle couriers) 的名義，改聘用員工為按件付費，從而規避最低工資要求。諸如此類的快遞物流運輸業者被迫變相成為自僱工作者，他們不受法律限制，但也不受保護，因此引起了許多的勞資爭議，也讓政府開始正式自僱工作者的勞動權益及保障問題，開始著手討論評估零工經濟下的工作安全、養老金、年假和育嬰假權利等問題，並為政府提供具體建議，「探索如何創造能提供機會、公平和尊嚴的工作」。³⁶

(二) 電商底下可能存在之勞動議題

零售業的工作，諸如銷售、客戶服務或者物流業者，被認定為低技術工作內容(Wilson and Homenidou, 2012)，但零售業工作的特性為勞動力運用以及高流動率，因此英國零售業者雇主傾向不提供固定時間及收入的全職工作，轉而尋求非典型勞動工作者³⁷，例如部分工時工作者(Part-Time Worker)或者零時契約工(Zero-Time Worker)的勞動力，而這樣的族群，因為缺乏完整的勞動權益保障，雇主需負擔的營運成本也會降低。

通常，一般民眾相對無法接受這樣不穩定性高的工時及薪水，因此

³⁵ BusinessCloud(2019), Amazon adds 2,000 to UK workforce, at <https://www.businesscloud.co.uk/news/amazon-adds-2000-to-nearly-30000-strong-uk-workforce/>

³⁶ 張淼(2016)，〈創新的名義，剝削的實質：「零工經濟」時代誰來保障工人權益？〉，載於 https://theinitium.com/article/20161222-dailynews-gig-economy/?utm_medium=copy

³⁷ 非典型勞動工作者：非典型就業指的是主要工作型態為零工時合約工(Zero-hour contract workers)、自僱者、派遣勞工、短期合約工等。載於：https://www.cipd.co.uk/Images/7904-atypical-working-guide-web_tcm18-61555.pdf

會應聘這樣職缺的族群，多為農民、移民者、家庭主婦及學生。農民工所受的教育相對低，因此對低技術的工作比較容易接受；移民者及家庭主婦多需要這份工作及薪水，因此對於工時彈性調整也較能接受；學生則是比較喜歡選擇零售業當作就業的第一個工作，因此也願意投身這樣薪水相對不穩定的產業。因此，在零售業的勞動力技能提升上，也存在隱憂，因為雇主傾向聘用臨時工、零時工，相對給予的教育訓練也會不全面，而這樣的負向循環對產業人力的技能提升幫助有限。

從英國國家統計資料發現(參考表 8)，從 2012 年至 2019 年，流失了 10 萬個銷售、服務的工作，其中有四分之三是由女性擔任。在整個產業勞動力型態需求演變的過程中，又遇到科技持續進步、自動化程度的提高，未來零售業可能將減少僱用的全職員工(Full-Time Worker)³⁸。

³⁸ Financial Time(2019), How the crisis in UK retailing is reshaping employment, at <https://www.ft.com/content/48b20304-7660-11e9-bbad-7c18c0ea0201>

表 8：按性別和職業分類的零售勞動力變化

	零售業 男性員工 (2018)	零售業男 性員工數 變化 (2011-18)	零售業 女性員工 (2018)	零售業女 性員工數 變化 (2011-18)	零售業 總員工數 (2018)	零售業 員工數變 化 (2011-18)	零售業 員工數變 化比例 (2011-18)
總計	1, 227, 916	-3, 475	1, 564, 662	-91, 608	2, 792, 578	-95, 083	-3%
銷售與 客戶服 務	455, 521	-33, 317	969, 866	-75, 108	1, 425, 387	-108, 425	-7%
經理/ 董事/ 高級主 管	222, 826	-19, 295	138, 436	-16, 702	361, 262	-35, 997	-9%
一般員 工	197, 008	-7, 045	120, 141	-13, 585	317, 149	-20, 630	-6%
行政/ 秘書	52, 725	10, 765	128, 475	3, 513	181, 200	14, 278	9%
副專業 /技術 人員	71, 863	9, 440	97, 578	-2, 702	169, 441	6, 738	4%
工廠/ 機器操 作	96, 136	31, 236	20, 705	9, 150	116, 841	40, 386	53%
技術人 員	75, 318	5, 589	35, 668	2, 396	110, 986	7, 985	8%
專業人 員	52, 036	-1, 070	38, 978	-5, 975	91, 014	-7, 045	-7%
照護/ 休閒/ 其他服 務業	4, 483	222	14, 815	7, 405	19, 298	7, 627	65%

資料來源：RSA analysis, Labour Force

另外，根據英國國家統計辦公室統計數據發現(如表 9)，英國零售業相關職務之年薪較低，尤其是銷售人員以及收銀員，其年薪之平均數及中位數，皆比全國勞工薪資之平均數及中位數低大約 3 成，唯有主管

階層之年薪會較全國勞工稍高，可顯示其零售業之勞動薪資的確不吸引人。

表 9：2019 年英國零售業平均年度經常性薪資統計

Description	Number of jobs ^b (thousand)	Median	Mean
All Employees	22447	24,937	30,673
Managers and directors in retail and wholesale	268	29,083	35,727
Sales assistants and retail cashiers	382	18,200	20,401
-Sales and retail assistants	321	18,143	20,468
-Retail cashiers and check-out operators	19	17,198	17,898

資料來源：英國國家統計辦公室

英國整體勞動力市場面臨到自僱者比例節節升高，這情況也發生在對勞動力有高彈性工時需求的零售業，因此英國政府在人力市場變化以及其勞動權益之探討重點，有較多的著墨放在自僱者上。

三、政府勞動政策及電商相關勞動措施概況

(一) 英國勞動政策發展

20 世紀末來，英國因應國內外社會、經濟、政治的情勢改變，其勞工法令經歷過兩次變革：一次是在 1979 年，保守黨柴契爾夫人就任後，因當時英國時空背景正在經歷高失業率的情況，故政府祭出鬆綁勞工法規與措施以壓縮工會之發展空間，並大量促進勞動市場之彈性化來提升失業者求職條件。另一次則是在 1997 年，於工黨布萊爾上任後所推行的新中間路線，其中勞工法令的部分，將原被保守黨廢除的基本工資制度重新恢復，並投入大量預算用於教育訓練的改革建制，以提升工作技能促進就業。

過去 20 年來，英國在不同的時間點採用不同的措舉來創造就業機會，其中可能透過創造新的就業機會，或者提供補助金等方式活化就業市場。英國勞動市場政策主要是由消極跟積極的措施相輔而成，消

極措施是對失業者提供各種程度的補助，例如失業給付、資遣費、資遣後所得保障等；而 OECD 的國家則認為積極的勞動市場政策包含就業訓練、就業補助、尋職協助以及直接創造工作。而在 2017 年，英國公投通過脫歐之後，其勞動政策主要針對移名勞工政策進行修正，為了保護英國之勞工並減少對歐盟低廉勞動力的依賴，將會減少低技能之移民工、而增加高技能的移民人才，以促進經濟發展。

（二）英國勞動法規概述

英國「勞動法」源於歐盟立法，但與歐洲其他國家還是不全然相同。英國法律相對重視雇主與員工間附帶法定權利的個人協議，而很多歐盟國家的僱傭關係主要採集體協商來調整。英國於 1971 年制定「勞資關係法」，用來處理不公平解僱相關之申訴；1998 年制定最低工資法(National Minimum Wage)³⁹，1999 年通過「就業關係法」，其規定是在強化工會代表勞方舉資方建立集體協商的程序規範；2016 年推出國民生活工資(National Living Wage)作為 25 歲以上勞工之最低工資率。關於工時的部分，並沒有明文規定，但在 1998 年開始實施工時規則(Working Time Regulations)。

而在現有的勞工保障度底下，英國的自僱工作者無法享有其僱傭保障之權利。而英國政府於 1996 年制定「就業權利法(Employment Rights Act 1996)」⁴⁰在“勞工(僱員)”外新增“工作者(Worker)”類別⁴¹，工作者包含按個人服務合約為他人業務工作的自僱工作者⁴²。而這項法案將自僱工作者納入保障範圍，提供其部分法定權利(如最低工資、工時規定及特休等)，只是該法案所維護之權利還是遠少於受到僱

³⁹連欣儀、郭涵如、施禹岑(2018)，〈主要國家最低工資制度發展經驗及對我國之啟示〉，頁 22。

⁴⁰ Employment Rights Act 1996, Changes over time for: Section 230

⁴¹〈選定地方就加強保障獨立工作者的政策檢討〉 <https://reurl.cc/N6q4p9>，2019 年，頁 8-9。

⁴²符合“工作者”的條件：(a)並非按照僱傭合約受雇；(b)須個人親身執行職務，無權另派他人替代；(c)並非在營業業務，意即合約另一方並非接受服務的客戶，有別於僱員，工作者可自由接受或拒絕任何工作邀約，但可能要自備工具所需器材。有別於獨資經營者及大律師等自雇人士，工作者所做的工作是他人業務的一部份。

傭關係明確的勞工所享受之權利(如不公平解僱保障、法定遣散費賠償、法定疾病薪酬及雇提供國家保險經費等)。而針對待命工作的規範，主要是參照雇主與勞工之間的僱傭合約之內容協議進行薪資的支付，其薪資給付標準至少比須遵照全國最低工資；此外，若員工不可隨意選擇自己的待命時間，則無權獲得法定休息時間，但若其待命時間必須配合業主，則他有權與其他勞工享有相同的休息時間⁴³。

整體而言，與多數歐陸國家的成文法不同，英國的法律環境多屬習慣法，而且英國的勞工法相對其他歐陸國家是富有彈性的，因此相對較少制式法條來限制雇主，勞資環境也較像資本主義社會的形式。

(三) 英國非典型勞動權益之提升

承前段所述，雖然英國政府將自僱者納入勞僱權立法中，享有部分勞動權益保障，但因英國對各種受僱身分之法律定義較為含糊，不時引起勞資糾紛。一份由英國皇家藝術協會所啟動的報告「泰勒評論」(Taylor Review)進行了一項調查用以探討如何調整英國勞動僱傭關係的法規以因應現代商業潮流所帶來非典型勞動型態工作的改變，主要分成7個大方向，包含就業狀況、稅務狀況、最低工資、零時工及代理人、勞動權利/權益變更、信息諮詢及執法/法庭(請參考圖 17)。

「泰勒評論」於2017年7月發布，其報告的結論是：勞動力市場正在改變中，新的工作型態正在對現有的法律提出質疑。

2018年12月，政府回應「泰勒評論」而發布「良好的工作計畫」(Good Work Plan)⁴⁴，並表示接受「泰勒評論」中所提出53項建議中的51項，明確表達支持提升新形態工作類型之勞動權益。其中包含像是需立法定義就業者身分為自僱者還是受僱勞工、提高對派遣員工在法律上的保護、立法解決單方面靈活工時使勞工有權要求更可預測及更

⁴³Working Time Regulations 1998 (SI 1998/1833)

⁴⁴Matthew Taylor(2017), Good Plan: The Taylor Review of Modern Working Practices.

穩定的合約內容(工時)、加強雇主違法之罰鍰(前面曾提到，英國的勞動環境彈性高，因此對雇主約束力相對低，罰則也相對輕)、立法擴大派遣公司標準以涵蓋傘型公司避免雇主受到不公平競爭等內容以及加強自僱者、零時工作者等有薪病、喪假的勞動權益等，其中，英國政府對零時工作者，在其休假及工時規範等勞動條件上，有明確定義以及調整其保障福利內容；另，由於英國所得稅法僅針對”受僱者”及”自僱者”進行課稅，而零時工作者則不是所得稅徵收之對象，故亦無相關社會保險保障。在政府針對零時工之工作時間制定、最低薪資規範及提出有薪病/喪假等加強其權益之保障後，再將零時工作者納入徵收所得稅對象範圍，另一方面再平衡受僱者及自僱者之所得稅率(英國受僱者所繳交之所得稅率較自僱者高，因此間接造成勞動力結構往自僱者改變)。英國政府正思考如何在就業法與所得稅法的調整中，擴大徵收對象同時擴大保障對象，另一方面嘗試協調其不同就業身分之所得稅率，以取得就業市場之平衡，並且對政府之國庫有實際幫助。

	訴求細項	政府回應
就業狀況	建議政府針對工人及從屬承包商(自僱者)的身分重新定義	1. 明令雇主須向所有工人(包含僱員、零時工、承包商、自由業者等)提供逐項紀錄(例如工時等)的薪資單，其薪資單上也將稅額訊息紀錄上去。 2. 加重對嚴重違反《僱傭法》的處罰 3. 增加有薪假及有薪病、喪假的範圍(包含工人)
稅務狀況	英國稅法僅針對僱員及自僱者有稅收，因此建議應針對工人也課稅	
最低工資	建議確保受雇人員之薪水需參照最低工資法給予。而平台工人/從屬承包商也應至少獲得最低工資水準，並以件計酬	
零時工及代理人	建議更新零時工(Zero-Time Work)合約規範，並設置每周工時的上限	
權利/利益變更	擴大從屬承包商的有薪病假及有薪假期的涵蓋範圍	
信息諮詢	建議降低《員工訊息及諮詢條例》的門檻(2%勞動力以上)	
執法/法庭	建議如遇到勞資糾紛需上法院，則法庭費用由雇主支付。	

圖 17：「泰勒評論」(Taylor Review)訴求整理及政府回應

資料來源：泰勒評論(Taylor Review)，本研究整理

(四) 英國零售相關人才培訓規劃

與其他國家不同，英國的職業訓練主要是以學徒制 (apprenticeship) 的形式在進行培訓，學徒制度係以取得國家證照為目標，企業提供包含或獨立於在職訓練 (job-training) 的給薪職缺。英國現代學徒制體系由三個級別組成：中級學徒制 (國家職業資格 2 級)、高級學徒制 (國家職業資格 3 級) 和高等學徒制 (國家職業資格 4 級及以上)，涵蓋了 170 多個行業和 1,500 多工種。

在英國學徒制中，通常是由第三方培訓機構主動尋找合作企業。因企業開展職業教育的積極性不高。而在現行學徒制政策中，培訓機構可以通過開展學徒制獲得國家撥款，因此較為主動。通常由培訓機構向企業派出代表，幫助企業確定適合該企業開展的學徒制項目。學徒通常需經過面試確定錄用，並簽訂培訓合同。

與學位文憑一樣，職業資格證書在英國企業也廣受歡迎，主要分成兩種 NVQ (National Vocational Quality) 及 SVQ (Scotland Vocational Quality)，兩者差異主要在於一個適用全國，一個主要適用在蘇格蘭。兩種資格都是針對特定職業的人員應具備的能力所通過的標準考核。與零售業相關的，包含零售技巧、零售知識，而與電商相關的包含有社群媒體與數位行銷等課程。

四、小結

英國政府對於勞動市場的發展與美國相同，呈現自由開放的態度，但在對勞動權益保障上，政府投入相對較多的資源及努力在平衡社會福利的狀況，包含在進入及退出歐盟，對英國勞動力市場的影響，皆有眾多的研擬跟討論，對政策持續提出修正。但英國法律相對重視雇主與員工間附帶法定權利的個人協議，因此主要依循集體協商的方式來調解雇關係，並習慣用判例當作法源。在數位、電商環境的興起，英國零售業勞動市場明顯受到影響，零售相關工作從正職轉為兼差、零時工等不同

工作型態，而自僱者的比例也逐漸攀升，也由於工作時間縮短或者不固定，若比較零售業及電商的工作，零售業的工作技能較簡單，因此薪資水準也明顯較其他工作低。過去針對非典型勞動者的權益保障較少被討論，近年因為泰勒評論報告的公開，英國政府近年開始針對非典型勞動者之保障權益進行修法調整，如：針對零時工之工作時間制定、最低薪資規範及提出有薪病/喪假等加強其權益之保障，並且將零時工作者納入徵收所得稅對象範圍，另一方面再平衡受僱者及自僱者之所得稅率。而在英國的職訓係以學徒制為發展系統，透過企業與培訓機構的合作，以取得資格證書為目的，對員工進行直接培訓，其中與零售及電商相關的，包含零售技巧、社群媒體與數位行銷等課程。

第三節 中國大陸

一、零售業產業發展趨勢

做為一發展中的市場，中國大陸的零售產業持續成長中。下圖 18 呈現了 2000 年至 2020 年中國大陸社會消費品的零售總額(柱狀圖)和年成長率(曲線圖)，左邊縱軸為零售額(億元人民幣)，右邊縱軸為成長率。由柱狀圖可以看到，除了 2020 年初新冠疫情的影響之外，零售總額每年不斷成長，但由曲線的變化可發現，相較於 2000 年至 2010 年的高速成長(年成長率由 10% 增加到 20% 以上)，2010 後隨中國大陸邁入經濟轉型期，成長力道也逐漸趨緩，年成長率逐漸下滑，連鎖百強的擴張步伐也逐漸放慢。但相較於已開發國家，仍有近 10% 的年增率。

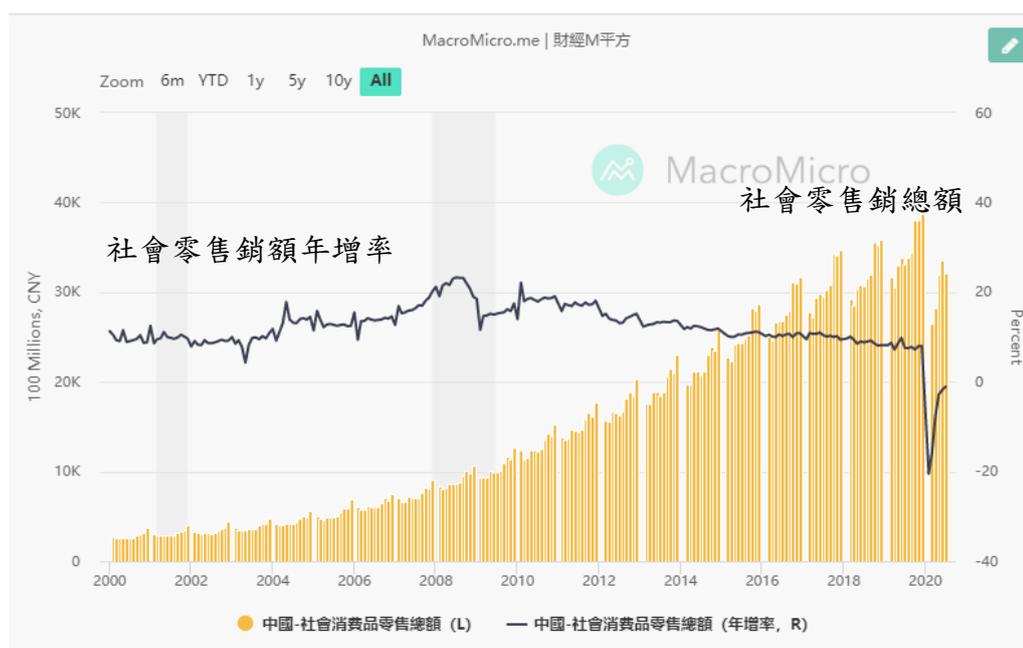


圖 18：中國大陸社會消費品零售總額及年增率(2000-2020)

資料來源：中國大陸國家統計局，MacroMicro 整理

根據中國大陸國家統計局所發布 2019 年 1-12 月的數據，社會消費品零售總額達 41 兆 1649 億人民幣。其中，網路零售額達 10 兆 6324 億元人民幣，較前一年增長 16.5%。網路零售額中，實體商品網路零售額為 8 兆 5239 億元，增長 19.5%，並且占整體社會消費品零售總額的比重為 20.7%。在實體商品網路零售額中，吃、穿和用類商品分別增長 30.9%、15.4%、和 19.8%。

社會消費品零售總額按消費類型，可再區分為餐飲收入及商品零售。在 2019 年，餐飲收入達 4 兆 6721 億元人民幣(占 11.3%)，而商品零售達 36 兆 4928 億人民幣(占 88.7%)。商品零售中，進一步針對限額以上單位⁴⁵商品銷售進行區分，各類商品所占的比重如下圖 19 所示：

⁴⁵ 限額以上：年主營業務收入 2000 萬元及以上的批發業企業(單位)、500 萬元及以上的零售業企業(單位)、200 萬元及以上的住宿和餐飲業企業(單位)。

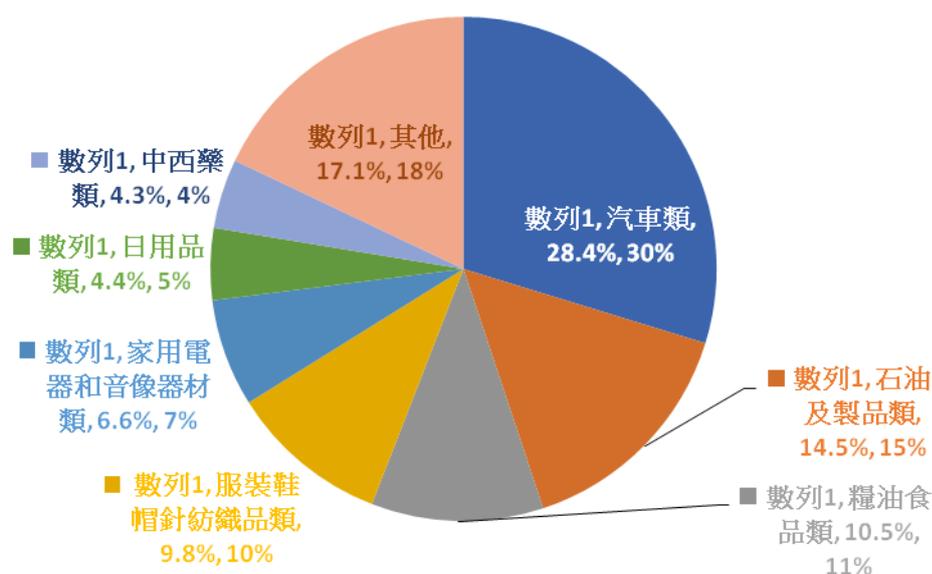


圖 19：2019 年中國大陸限額以上商品零售結構

資料來源：中國大陸國家統計局，本研究整理

其中汽車類占 30%，石油及製品類占 15%，糧油食品類占 11%，服裝鞋帽針紡織品類占 10%，家用電器和音像器材類占 7%，日用品類占 5%，中西藥類占 4%，其他類則占 18%。

實體零售業面對經營成本上升及銷售量放緩，又看到線上交易的蓬勃發展，無不積極跨入電子商務，以順應消費行為的改變。根據中國大陸連鎖經營協會的統計數據指出，2015 年中國大陸連鎖百強企業之中，約有 8 成企業已開展電子商務業務，其中自建平台比例高達 54%。另一方面，電商平台也從線上走到線下，開啟一波新零售的風潮。如今，線上線下的供應鏈、物流、用戶已進一步打通，實體零售與電商的分野愈來愈模糊，走向融合發展。而在零售模式的發展趨勢上，可以觀察到更多地強調消費體驗，例如整合消費和娛樂的互動化銷售，同時出現在電商及實體零售上。例如，電商平台運用數據做個人化推薦、運用社群平台進行社交購物、或運用直播、VR 等技術進行互動；在實體商店中也開始打造具備互動性的體驗中心。

(一) 導入電商及網路零售的比例

中國大陸是世界上規模最大和成長速度最快的電子商務市場之一，佔全球電商交易總額 40% 以上。下圖 20 呈現 2011 年至 2018 年中國大陸網上零售額(藍色柱)及年成長率(曲線)。由圖 20 可見，網路零售額由 2011 年的 0.8 萬億元人民幣成長至 2018 年的 9 萬億元人民幣，以至於每年成長率的數值也相當驚人，在 2012 年的成長率甚至高達 68%，即便 2012 年後成長力道逐年趨緩，曲線呈下滑趨勢，在 2018 年仍有 24% 的年增長率。

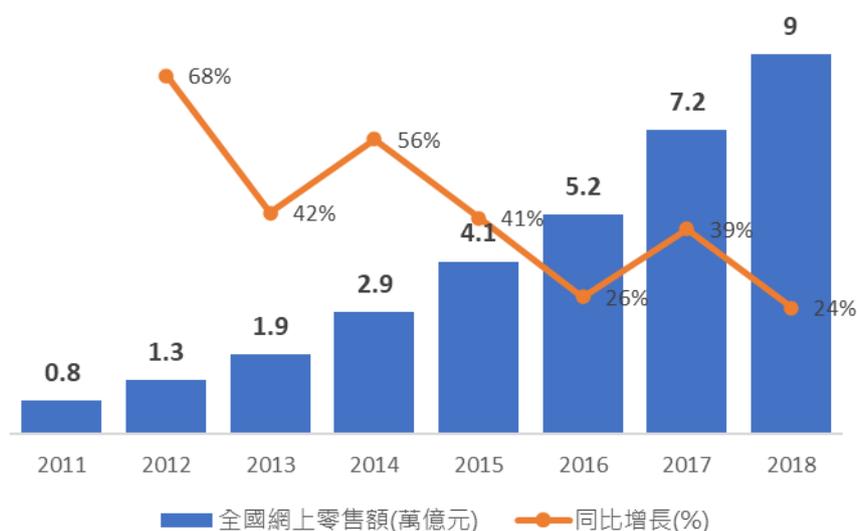


圖 20：2011-2018 年中國大陸網上零售額及增長情況(單位：兆元人民幣)

資料來源：中國大陸國家統計局，前瞻產業研究所整理

也因此，中國大陸的電商滲透率在全球可以說是名列前茅。由下圖 21 可看到中國大陸網上零售占零售總額的比重由 2011 年的 4.3% 一路成長到 2018 年的 23.6%。且根據前述數據，2019 年已達 25.8%。

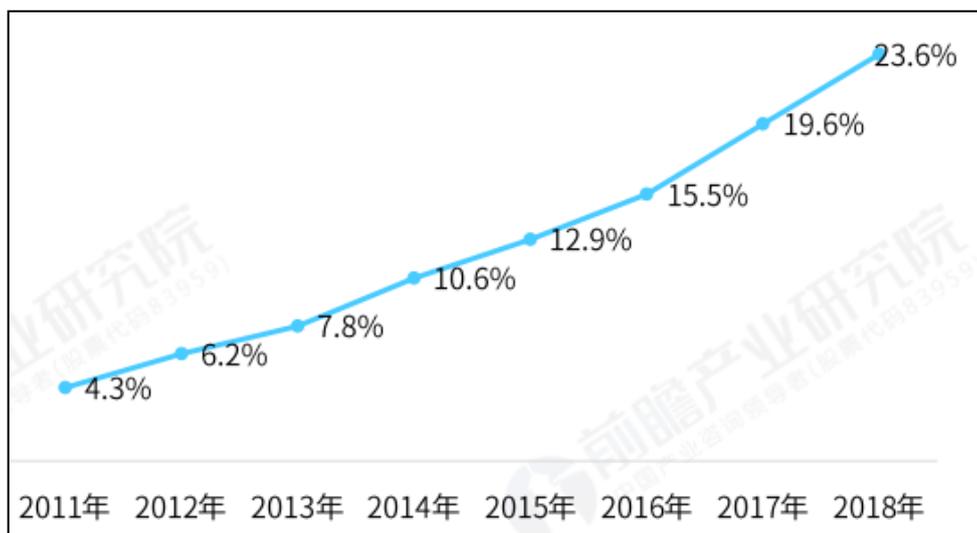


圖 21：2011-2018 年中國大陸網上零售額占社會零售總額比重

資料來源：中國大陸國家統計局，前瞻產業研究所整理

（二）電商零售的主要業者及主流電商模式

中國大陸的電商產業高度發展，各種商業模式百花齊放，但以市占率來看，B2C 的模式仍為主流，占網路零售額的比重為 76.7%(中國大陸商務部電子商務和信息化司，2020)。阿里集團及京東集團已成為電商市場的兩大霸主。由下圖 22 可以看到，在 B2C 的電商市場中，阿里巴巴集團穩居首位，占有過半市場份額(58.2%)，其次為京東(16.3%)。兩者加總即占七成以上的市場。第三名為近年異軍突起的拼多多(5.2%)。拼多多靠著大量低價商品，在包裹量上已成為電商包裹貢獻的第二名，2020 年拼多多包裹量預計達到整體電商包裹量的 30%。中國大陸市場前十大的電商業者中，多為原生電商平台，由實體零售業轉入者只有蘇寧易購和國美。

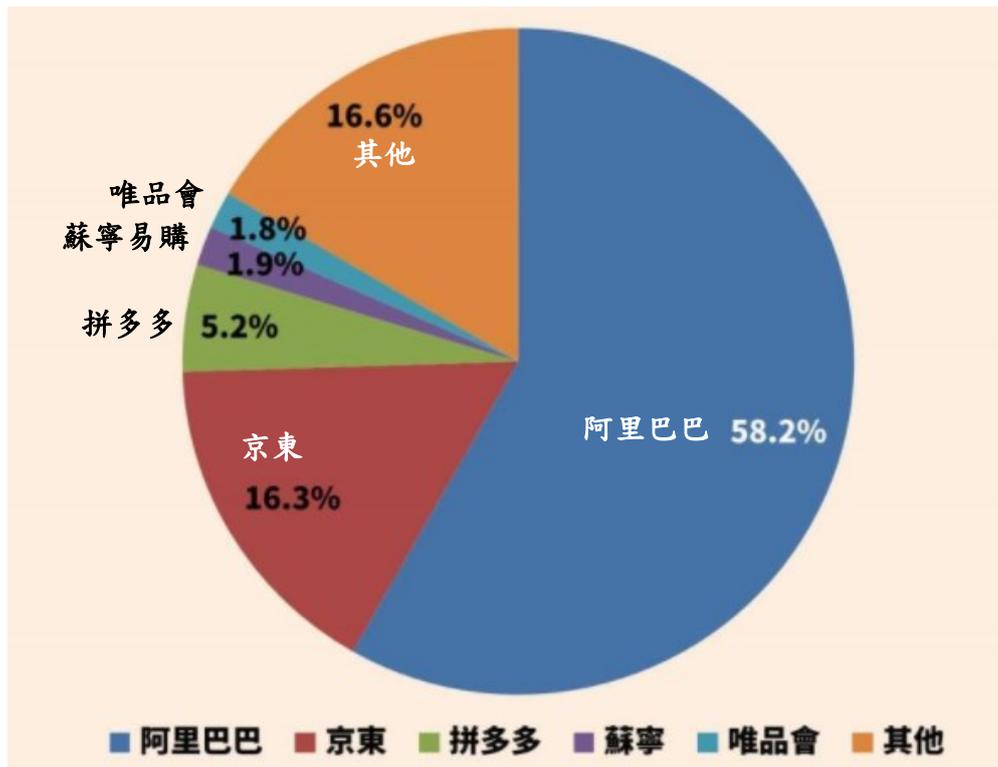


圖 22：中國大陸電子商務 B2C 模式競爭格局

資料來源：emarketer, 2018

電商產業中行業巨頭已經產生，運營模式相對成形。各家電商企業為求進一步發展，除了在既有平台上不斷擴充品類，優化物流及售後服務外，還有幾個重要的發展方向：(1)上述的線上線下融合發展的模式。(2)進入細分產品市場：積極拓展跨境網購、農村電商，母嬰、醫療、家裝、品質電商、特賣電商、寵物電商、二手電商、本地生活服務等垂直電商。(3)細分群體：到消費者(流量)所在的地方，與消費者建立連接，形成信任，影響其購買行為。例如社群電商、社區電商、下沉市場、銀髮族、小鎮青年等。(4)平台內容化：把電商產品或品牌的屬性、風格做成專業、有趣，並有持續產出內容的能力。由領頭羊阿里巴巴集團的布局也可以看到，除了核心的電商和新零售業務外，阿里巴巴也積極進入數位媒體和娛樂服務，希冀藉由新媒體來帶動電商的發展。例如這兩年直播電商暴起的現象。

2019 年到 2020 年，在中國大陸掀起了串流直播帶動的線上購物。從農夫、總裁、縣委書記、明星到專業網紅，都能透過淘寶直播、快

手及抖音等平台上的互動式直播，短短幾分鐘內便能賣出人民幣數千元的商品。串流直播在疫情前占大陸網路銷售約 7%，2020 年可能增加一倍多。2019 年淘寶直播已積累 4 億用戶，全年營收突破 2,000 億元人民幣，其中雙 11 當天直播營收突破 200 億元人民幣，177 位主播年度營收破億人民幣。2020 年在疫情推動下，直播電商在上半年超過 1,000 萬場，活躍主播數超過 40 萬位，觀看人次超過 500 億次，上架商品數量則超過 2,000 萬個。場景和形式也愈來愈多樣化，形成全民參與的熱潮。這當中，高性價比、原廠直供、高頻新品是直播成功關鍵。所以直播電商不僅是運用新媒體的內容娛樂優勢，也整合了供應體系的支持，才能再加乘其不同於以往電商銷售管道的附加價值。

因此，與美國及英國相比，中國大陸零售電商圈因應高度多元發展的競爭趨勢，發展了較多非典型勞動⁴⁶的新業態⁴⁷，

二、零售人力及工作型態分析

(一) 人力市場結構及零售業人力工作分布趨勢

據中國大陸國家統計局發布⁴⁸，截至 2019 年底，中國大陸就業人口已達 7 億 7,471 萬人，根據中國大陸連鎖經營協會統計至 2018 年 12 月，中國大陸零售業從業人數逾 5,000 萬人，約佔全國就業總人數 7%⁴⁹。

國家信息中心分享經濟研究中心發布《中國大陸共享經濟發展報告

⁴⁶ 非典型勞動：又稱非典型僱傭，是具有非正式、臨時性或非全日制特徵的不穩定僱傭形式總稱。包含非全日制用工(Part-Time Work)、臨時工(Temporary Work)、合約工(Contract Work)、及其他非永久性僱傭(Non-Permanent Work)。載自：

<http://www.cqvip.com/qk/81977a/20179z/76686674504849555054484948.html>

⁴⁷ 中國國家統計局將新業態定義為，順應多元化、多樣化、個性化的產品或服務需求，依託技術創新與應用，從現有產業和領域中衍生疊加出的新環節、新價值鍊及新活動形式。具體表現為三方面，及企業+網路、產品+服務創新以及服務+延伸，例如網路購物、網上訂餐、網約車等，均屬於新業態之具體表現。載自：

<http://www.lxuezhzhe.exuezhzhe.com/Qk/art/685628?dbcode=1&flag=2>

⁴⁸ 中國國家統計局每年都會進行 2 次「企業用工情況調查」，調查範圍包含全國 20 個省份，以對企業抽樣的方式進行推估，其調查內容為企業僱用員工基本情況、僱用變化主要原因、新招員工月薪及工時調查。http://www.stats.gov.cn/tjsj/tjzd/gjtjzd/202006/t20200619_1769540.html

⁴⁹ Deloitte(2020), <2019 中國連鎖零售人才供需及新職業新崗位發展研究報告>

(2020)》⁵⁰顯示，因為共享經濟市場的急速擴大，故在穩定就業方面發揮了積極作用。平台員工數 623 萬人，而共享經濟的服務提供者約有 7800 萬人。共享經濟在推動服務業結構優化、促進消費方式轉型等方面的作用進一步顯現。2019 年，出租車、餐飲、住宿等領域的共享經濟新業態在行業中的佔比分別達到 37.1%、12.4%、7.3%，比 2016 年分別提高了 20.5、7.8 和 3.8 個百分點。

2018 年 5 月中國大陸商務部電子商務和資訊化司釋出的《中國大陸電子商務發展報告(2019 年)》⁵¹顯示，中國大陸電子商務人員從業人員達 5,126 萬人，其中電子商務就業和創業人數達 3,115 萬人，帶動資訊技術等相關就業人數達 2,011 萬人；快遞業繼續保持快速成長，大力的支持了中國大陸電子商務的發展，物流相關行業從業人數從 2016 年的 1,000 萬人，曾至 2018 年的 1100 萬人，其中快遞從業人員達 310 萬人，占全國就業人員 0.7%，且年均增長 12%，高於同期城鎮就業人員。另外，在 6 月份中國大陸農業大學智慧電商研究院發布《2020 中國大陸農村電商人才現狀與發展報告》⁵²顯示，中國大陸農村電商正在快速發展，到 2025 年農產品電商人才需求量達 350 萬人。

根據中華婦女聯合會針對中國大陸女性就業現狀與職業分布性別差異所做的調查得知，女性在批發和零售業的就業比例超過 5 成，但多數屬於平均勞動報酬偏低的部門，從事的工作內容其技能需求較低。

根據下表 10，由中國大陸國家統計局所統計的資料「2019 年規模以上企業分業就業人員年平均薪資情況」中發現，批發零售業的服務

⁵⁰ 中國國家信息中心(2020)，〈中國共享經濟發展報告 2020〉，載自：
<http://www.sic.gov.cn/News/568/10429.htm>

⁵¹ 中國電子商務和信息化司(2020)，〈中國電子商務報告 2019〉，載自：
<http://dzsws.mofcom.gov.cn/article/ztxx/ndbg/>

⁵² 人民往新店商研究院(2020)，〈2020 年中國農村電商物流發展報告〉，載自：
<https://www.sgpjbg.com/i-18292.html>

人員(包含銷售服務、客服等)以及生產製造相關人員的年度平均薪資，是低於全國勞工年度平均薪資的。而行業整體年度平均薪資相比，批發零售業年度平均薪資為 79,789 元人民幣/年，略高於整體勞工的 75,229 元人民幣/年。

表 10：2019 年登記註冊類型分行業及職業就業人員年度平均薪資

行業	單位：人民幣元					
	整體	主管	專業技術人員	辦事人員及有關人員	服務人員	生產製造及相關人員
全部	75,229	156,892	105,806	70,926	60,015	59,586
住宿餐飲業	48,009	96,448	58,102	46,521	41,143	41,318
水利、環境和公共設施管理業	51,848	139,201	95,179	63,149	35,816	52,781
居民服務、修理和其他服務業	52,049	109,336	72,415	62,128	43,015	50,416
建築業	60,857	110,833	72,532	52,364	50,284	55,514
製造業	70,494	145,417	101,095	74,142	70,291	58,356
房地產業	76,878	163,187	96,744	67,520	49,749	54,026
批發零售業	79,789	160,783	101,185	73,327	57,115	56,955
租賃和商業服務業	79,900	250,862	127,636	75,278	54,589	58,310
教育	85,229	160,745	89,139	73,599	69,241	58,514
採礦業	85,488	164,076	108,039	94,017	57,590	77,293
衛生和社會工作	86,437	149,401	87,905	62,187	55,803	56,938
交通運輸、倉儲、郵政	92,196	171,681	135,460	79,261	86,285	75,989
文化、體育和娛樂業	105,815	188,413	165,423	86,849	54,537	55,325
能源業	110,822	196,693	127,987	85,106	86,966	100,574
科學研究和技術服務業	135,412	260,853	142,144	90,762	75,500	74,928
科技業	160,170	315,922	186,880	114,170	104,251	75,364

資料來源：中國大陸國家統計局

(二) 電商底下可能存在之勞動議題

朝 9 晚 9、每週工作 6 天的「996」血汗工時最近在中國大陸掀起

討論聲浪，阿里巴巴創辦人馬雲日前指「任何公司不應該也不能強制員工 996，但是年輕人自己要明白，幸福是奮鬥出來的」，是種「要錢不要命」的加班文化。根據中國大陸勞動法，中國大陸實行勞動者每日工時不超過 8 小時、平均每週工作時間不超過 44 小時的制度。若因特殊原因需延長工作時間，在保障勞動者身體健康的條件下延長工時每日不得超過 3 小時，每月不得超過 36 小時⁵³，但追求快速道或的高服務品質，以及強檔節慶所造成驚人的遞交貨量，中國大陸電商從業人員可能經常面臨工時過長但勞動條件沒有隨之成長的問題。

在工作競爭極為激烈的中國大陸，電商發展相對前瞻，然而勞權意識相對薄弱，由於政府對於發展電商及相關新興產業的發展投以高度正面的支持，因此中國大陸政府對新業態、新興職種提出許多的政策支持，但在相關的勞動權益保障的政策、法治落實上，則還須提升。

三、政府勞動政策及電商相關勞動措施概況

(一) 中國大陸政府勞動政策現況

中國大陸擁有世界上最多的勞動力，因此就業問題成了中國大陸勞動政策最主要的目標。事實上，自經濟改革開放來，擴大就業就一直是中國大陸政府勞動政策之首要議程及主要準則，因此，通過經濟成長所帶動就業成長，中國大陸政府採取各種措施來大力促進就業⁵⁴：

1. 合理調整就業結構
2. 建立市場導向的就業機制
3. 提高勞動者素質
4. 發展就業服務體系
5. 統籌兼顧城鄉就業

⁵³ 中華人民共和國勞動法，1994 年 7 月 5 日中華人民共和國主席令第二十八號公布，自 1995 年 1 月 1 日起施行。

⁵⁴ 中國國務院公報(2020)，〈中國的勞動和社會保障狀況〉，2020 年第 19 號

6. 就業規模擴大、結構優化
7. 促進下崗⁵⁵職工和失業人員再就業
8. 採取積極的就業服務措施
9. 完善和落實再就業的優惠政策
10. 展開「再就業援助行動」

(二) 中國大陸勞動法規之發展

中國大陸人民共和國在計畫經濟發展體制的前提，政府採取針對工人階級的高度集中統一的就業、工資及勞動保險制度。在勞動立法的發展上，1950年6月，中央人民政府公佈《中華人民共和國工會法》，同年，勞動部公佈《關於勞動爭議解決程式的規定》，1951年2月，政務院公佈《中華人民共和國勞動保險條例》（1953年1月經修正後重新公佈），1952年8月，政務院發佈《關於勞動就業問題的決定》。1954年7月，政務院公佈《國營企業內部勞動規則綱要》，1956年6月，國務院公佈《關於工資改革的決定》，1956年國務院公佈《工廠安全衛生規程》、《建築安裝工程安全技術規程》和《工人職員傷亡事故報告規程》。但在經濟開放改革之後，因中小企業的興起，對工人的高度關注才逐漸轉移至一般企業之職工，因而才開始起草適用更廣泛職種的「勞動法」，並於1988年通過《女職工勞動保護規定》，最終1994年通過《中華人民共和國勞動法》。

(三) 中國大陸非典型勞動權益之提升

近日中國大陸國家發展改革委員會等13個部門聯合印發的《關於支持新業態、新模式健康發展，激活消費市場，帶動擴大就業的意見》⁵⁶，亮出了支持15種新業態、新模式發展，並明確4方面主要支

⁵⁵ 下崗，是中國的特有名詞，即退下工作崗位，指中國國有企業在機構改革中失去工作的工人。工人仍屬該工廠單位，但沒有工資，實際上等於失業，是1990年代由中國官方首先提出並在中國內地所廣泛使用的名詞。

⁵⁶ 中國國務院2020年發改高技〔2020〕1157號關於支持新業態新模式健康發展 激活消費市場帶

持舉措。

1. 在活絡消費新市場方面，將健全完善與線上服務新業態新模式相適應的制度規則，創新服務模式供給，培育線上教育、互聯網醫療、線上辦公、數字化治理等線上服務新業態；
2. 在壯大實體經濟新動能方面，將提升數位化轉型公共服務能力和平台“賦能”水平，增強數位化轉型能力供給，降低轉型門檻，培育產業平台化發展，加快企業數位化轉型，打造跨越物理邊界的“虛擬”產業園和產業集群，發展基於新技術的“無人經濟”；
3. 在發展新個體經濟方面，將推動完善保障制度，推廣線上線下融合服務，促進自主就業、“副業創新”、多點執業等就業新業態發展，例如微商電商、網路直播等多元化的自主就業、分時就業，激發市場主體創新創業內生動力；
4. 在創新生產要素供給方面，將探索深化所有權和使用權分離改革，以物質生產資料數位化支撐共享共用，發展共享生活、共享生產、共享生產資料、數據要素流通等共享新模式。

國務院參事室特約研究員、中國大陸勞動學會會長楊志明表示，新業態往往是從先發展後規範、邊發展邊規範、走向以規範促發展的過程⁵⁷。不能套用工業化時期形成的勞動合同管理辦法來看待和管理網絡時代出現的新型用工。“可能在一段時間內都是勞動合同和勞務協議並存的狀態，尤其是眾多的網絡直播行銷人員更需要有個過渡性的勞動管理辦法。”

楊志明也提到，新業態吸納大量的農業轉移勞動力及新成長勞動力，催生出網紅、網約車司機、外賣遞送員等新職業。但同時，也帶

動擴大就業的意見

⁵⁷ 酒書端(2020)，〈楊志明：新業態下，需要有過渡性的勞動管理辦法〉，載自：
<https://www.nanmuxuan.com/zh-hk/complex/dyxnmecjob.amp>

來一些勞動上需要研議的議題。一是就業穩定性差，離職率高；二是同一職種簽訂勞動合約、勞務協議與不簽訂合約、協議的情況並存，僱用關係多元，但傳統勞動關係卻難以確立，因此難用傳統辦法維護勞動權益；三是有很大部分的人因為沒有簽訂勞動合約因此沒有繳交社會保險費，無法受到社會保障制度所保護，其權益容易受損；四是勞動爭議處置與勞動保障監察執法會因為沒有簽訂勞動合約而缺乏有效依據，如何保護新業態的勞工權益，是為一大難題。

目前，有省個別因應新業態所帶動多元化的就業型態所提出的指導意見，例如，浙江瀋陽市所公布《關於優化新業態靈活用工勞動關係服務的指導意見》⁵⁸，其中提出企業應透過簽訂勞動合約來對工時、休息時間、社會保險、工商保險以及其他勞務報酬、薪資福利等管理制度與勞方進行約定，以確實保護新業態下的從業人員與企業雙方之合法權益。不過因為指導意見不具法律約束效果，因此僅供企業參考。

廣東省則印發《廣東省靈活就業人員服務管理辦法(試行)》⁵⁹，其政策內容主要是對靈活就業人員(包含個體經營者、非全日制從業人員、新就業型態從業人員及法律、法規、規章規定的其他靈活從業人員等四類)加強其就業服務管理、放寬參保條件、研擬開展新業態人員職業傷害保障試點以落實社會保障補貼等勞動保障政策。

(四) 中國大陸政府所提供的零售電商相關教育訓練

2019年，中國大陸各級政府加大對電子商務政策宣傳和培訓領域之投入，尤其在農村電商、跨境電商、電子商務創新發展、電子高端人才等領域，規劃一系列專題實務培訓班，希望加快培養電子商務人才。

例如浙江省推動「網紅」等各類新業態培訓，透過三個方向來提升

⁵⁸ 浙江省人力資源和社會保障廳(2019)，浙江省人力資源和社會保障廳關於優化新業態勞動用工服務的指導意見，ZJSP13—2019—0016

⁵⁹ 廣東省人力資源和社會保障廳(2019)，廣東省靈活就業人員服務管理辦法(試行)解讀

新業態的人才培育及產業扶植：

1. 對知名直播平台授予帶培訓機構的執照認證，開始提供培訓，則培訓機構可獲得 10 萬元/受訓者的獎勵。主播培訓後創業者，可提供免費使用直播頻道權限 1 年並提供創業補貼。企業委託第三方直播銷售商品者，可對其傭金提供 20%補助，最高可達 50 萬元。
2. 中國大陸政府通過將「網紅」直播職業培訓列入計畫。如浙江省金華市率先制定「全國網路直播行銷專業職業考核規範」，通過企業自主培訓、政府免費培訓、培訓機構培訓等形式，為企業人才展開專業培訓；衢州市則舉辦職工職業技能大賽，首次將「村播⁶⁰」項目列入技能比賽，評選出村播技術高手，進一步提高村播影響力。
3. 開辦創業孵化基地和示範基地(類似臺灣的文創園區)。義烏市在社區型、校區型、大樓型等不同聚落布局網紅創新基地，積極招商網紅經紀、網紅團隊入駐，帶動 8 萬名直播電商前來發展；衢州市首建「阿里巴巴村播基地」，打造村播學院，為學員提供免費的培訓課程等方式協助大學生直播創業。

另外，因疫情關係，中國大陸政府也格外強調線上學習的政策，由人力資源和社會保障部教育培訓中心，提出免費的線上培訓課程，包含新媒體、網路資安、人工智慧相關主題內容的課程，給予國民免費學習；而國家職業技能提升培訓服務平台，則針對新業態產業，提出許多需付費的培訓課程，包含數位行銷、影片剪輯等，透過外部的專業講師，提供更多培訓課程。

⁶⁰ 村播為淘寶直播所開創的直播新模式，主要銷售農產品，為農產品產業帶直播，幫助培育農民主播，通過直播推介家鄉農產品，幫助農產品銷售



圖 23：中國大陸電商職訓措施-以網紅為例

四、小結

中國對勞動市場的態度主要都以促進就業為主，而勞動法規的發展亦較為緩慢，因此對勞動權益保障，與其他國家相比，較為落後。而中國主要的勞動問題，主要是工時過長、且勞動條件不優。而在產業上的發展，與美國、英國發展順序較不同，中國的實體零售業發展的較慢也較封閉，但電商發展的迅速且蓬勃，故整體政策方向為支持電商相關新業態的發展，包含人才促進就業、教育訓練等，都有積極的措施。

第四節 綜合整理

綜合上述三個電商發達國家的整理，可發現因應電商之多元發展，各國之電商從業人員皆持續成長，且成長幅度明顯，但除中國大陸外，英、美兩國的零售產業就業人數佔全國就業人數之占比有微幅下滑，顯然，在傳統實體零售通路之就業人口數的成長幅度不及整體市場，甚至有下滑的趨勢。然而，最容易受到電商或者自動化科技影響的職務，主要是相對低技能的銷售人員、收銀員等職務，而這些職務因為低技能，因此其薪資水平也落後其他職務，工作型態也慢慢從

正職人員轉為約聘或兼職的型態。另一方面，專業技能程度高的資訊類職務，因導入電商及自動化，有大量人才的需求，其薪資水平相對高，也是企業與政府單位積極培育的對象。

而目前尚未有國家針對零售電商企業者進行專法或措施以加強維護其勞工之勞權保障，一方面因零售企業針對典型的勞動工作者，所提供的福利保障都是按照法規框架所設定，鮮少產生勞資糾紛；另一方面，較容易產生勞資問題的工作，主要是非典型勞動工作內容，如美國針對工作待命時間，已進行修法，制定了待命時間之定義，並賦予勞工在待命時間工作時該有的勞動權益；英國則是已針對自僱者、零時契約工等非典型勞動者有多年的研究，政府也給予正面回應承諾會修改其勞動法規已符合非典型勞動者之勞動權益，但尚在持續研擬中。中國大陸在零工經濟與電商發展的連結上相對其他國家更深入，因應多元電商的發展(包含平台銷售及平台服務)，該國之非典型勞動工作者數量明顯成長，但為全國之就業率考量，政府對電商企業進行軟監管的管束策略，目前多數非典型勞動工作者皆以承攬契約或者委任契約與企業合作的方式進行，該類勞動者的勞權發展概念尚處萌芽階段。

表 11：各國影響與比較整理表

	美國	英國	中國
零售電商勞動力趨勢	<ul style="list-style-type: none"> - 電商從業人員持續成長 - 低技能銷售人員、收銀員易受到電商化影響 - 銷售人員、收銀員平均薪資低 - 銷售人員、收銀員工作型態從正職轉為約聘、兼職 - 目前企業對電商專業技能及資訊人才需求較大 	<ul style="list-style-type: none"> - 電商從業人員持續成長 - 自僱工作者比例持續成長 - 零售、倉儲業易受到工作自動化取代 - 銷售人員、收銀員平均薪資低 - 銷售人員、收銀員工作型態從正職轉為約聘、兼職 	<ul style="list-style-type: none"> - 電商從業人員持續成長 - 因電商發展，物流從業人數也隨之成長 - 實體零售銷售人員、收銀員平均薪資低，且多為女性
電商相關勞動法規與政策之措舉	<ul style="list-style-type: none"> -無修法。 -公平勞動基準法有待命工時之相關規範內容。 	<ul style="list-style-type: none"> -無修法。 -政府根據〈泰勒評論〉做出正面回應，將針對非典型僱傭勞動者研擬較完整之勞動保障權利。如：針對零時工作者，在其休假及工時規範等勞動條件上，有明確定義以及調整其保障福利內容。 -在就業權利法中有待命工作之相關規範內容。 	<ul style="list-style-type: none"> -無修法。 -政府為活絡就業市場，針對新業態提出支持舉措，對其勞動保障則提出指導意見供企業參考，如浙江瀋陽市所公布《關於優化新業態靈活用工勞動關係服務的指導意見》。
零售或電商人才培育相關措施	<ul style="list-style-type: none"> -學校教育(技職體系學校) -就業培訓局(企業與社區大學聯合辦理) -與民間就業培訓機構合作提供行業專門職訓課程 -曾提出高科技人才招聘計畫(TechHire) 	<ul style="list-style-type: none"> -以學徒制為主要職訓體系。為以取得國家證照為目標，企業提供包含或獨立於在職訓練的給薪職缺 	<p>網紅相關培訓規劃：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 授予直播平台培訓機構執照認證 2. 制定全國網路職播行銷專業職業考核規範 3. 開辦網紅創業孵化基地/示

	Initiative), 培養資訊人才		範基地
主要勞動議題	電商興起, 倉儲自動化造成勞工職業安全衛生災害問題增加。	非典型勞動人口成長快速, 但其勞動權益缺乏保障。	工時長, 勞動條件差, 勞動法規保護作用低。

第三章、臺灣電商產業發展現況及人力市場變化

第一節 零售業產業發展趨勢

根據行政院主計總處於 2020 年 1 月發布之批發零售及餐飲業營業額統計，2019 年臺灣零售業產值為 3 兆 8,523 億新台幣，依各零售行業類型區分的產值和占比依序顯示如下表 12：

表 12：2019 年臺灣零售行業產值及占比(單位：億元)

零售行業分類	產值	占比
綜合商品	12,727	33%
汽機車	6,373	16.50%
布疋及服飾品	2,835	7.40%
非店面	2,934	7.60%
食品、飲料及菸草	2,880	7.50%
燃料	2,638	6.80%
資通訊及家電	2,379	6.20%
家用器具及用品	1,963	5.10%
藥品及化妝品	1,981	5.10%
其他	1,813	4.70%

資料來源：行政院主計總處統計

由表 12 中可見，「綜合商品零售業」為零售業中占比最大的行業類型，約占整體零售業的 33%。如果以成長率來看，整體零售業過去十年每年年增率落在-2.6%至 5.1%之間。但細究各零售行業，過去十年每年皆成長的類型僅有「綜合商品零售業」(含百貨、量販、超市、便利商店)及「非店面零售業」(以電子購物及郵購業為主)。在綜合商品零售業中，各類型通路的成長概況以及主要業者的營業額排名如下

圖 24 所示。



圖 24：綜合商品零售業中主要通路營業額成長率 2015-2017

資料來源：經濟部統計處、各公司，MIC 整理(2018 年 10 月)

圖 24 左邊呈現了 2015 到 2017 年，百貨公司、超級市場、連鎖便利商店、量販業的營業額年成長率。超級市場在這三年間皆為年成長率最高的通路類型。圖 24 的右邊則列出前 10 大零售通路業者及它們的年營業額和門店數。可以看到超一超商的年營業額遠高於其他業者。

「非店面零售業」之產值為 2,934 億新台幣，約占整體零售業的 7.6%。非店面零售業雖然占比不高，但以成長趨勢來看相較於綜合商品零售業的緩步成長，非店面零售業尤為蓬勃發展，近十年每年的年增率在 4.3%至 10.5%之間。綜合以上資訊，顯見，臺灣每年零售產值小幅成長的同時，零售消費的場所也從街邊店逐漸轉移到現代連鎖通路、大型商場和網路，且以網路為發展速度最快的零售通路。

表 13：2016 年零售業家數及員工數普查

企業規模 (按員工數)	年底企業 (家)	年底從業員工人數 (人)
總數	285,221	895,300
未滿5人	262,853	410,569
5~29人	20,933	178,660
30~49人	585	21,710
50~199人	613	59,092
200~499人	148	44,466
500人以上	89	180,803

資料來源：行政院主計總處工業及服務業普查

根據行政院主計總處 2016 年工業及服務業普查-批發及零售、及餐飲業統計資料⁶¹如上表 13 顯示，臺灣整體零售業總家數為 28 萬 5 千多家，主要為員工編制未滿 5 人的小企業，佔 9 成多；而整體零售業從業員工人數接近 90 萬人，佔整體就業人數 8.0%，其中員工人數編制大於 200 人的大型企業，其僱員佔比佔整體零售業從業人數 25.2%。

一、導入電商及網路零售的比例及零售店家數變化

臺灣因為整體上網率高達 84.8%，又有發展完善的多元支付方式及便捷快速的物流，基礎建設良好，十分有利於電商發展。2019 年行政院主計總處統計的「電子購物及郵購業」產值已達 2,078 億新臺幣。而根據前述行政院主計總處的資料來計算整體零售業中網路零售的比例，下圖 25 顯示，99 年至 108 年，臺灣的電商滲透率由 3.1% 每年逐步成長到 5.4%。由此可見，雖然電商產業成長快速，但相較電商成熟市場如中國大陸、美、歐等有高達 10% 甚至 20% 以上的滲透率，還有很大的成長空間。

⁶¹ 主計總處 105 年批發及零售業、住宿及餐飲業-報告書統計表，載自：
<https://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=44452&ctNode>

電商滲透率

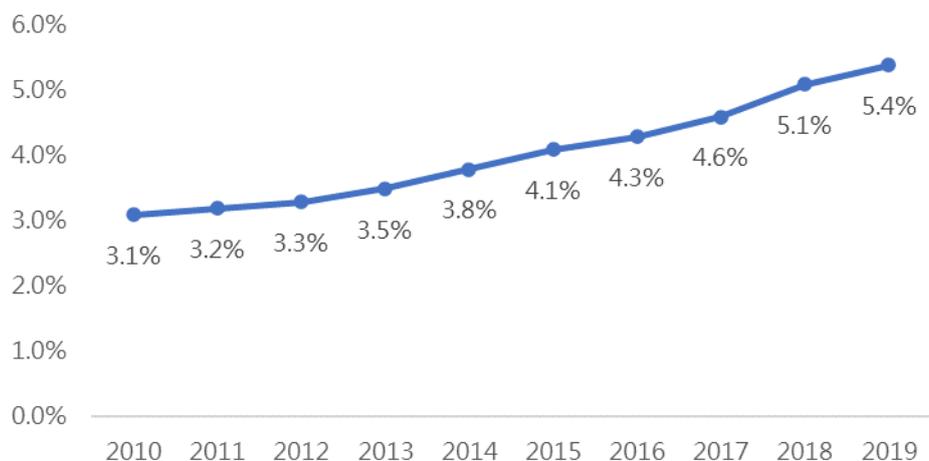


圖 25：臺灣電商滲透率 99 年至 108 年

資料來源：行政院主計總處，本研究整理

根據下表 14，觀察過去 12 年間零售業整體的營業額變化，因全球經濟景氣起伏影響整體就業薪資，進而影響國內內需消費市場，因此每年的年增率有高有低，落在-2.6%至 5.1%之間，呈現不穩定的狀態。「綜合商品零售業」及「非店面零售業」每年皆正成長，但相較於「綜合商品零售業」的緩步成長，「非店面零售業」尤為蓬勃發展，近 12 年每年的年增率在 4.3%至 14.3%之間，幾乎每年的年增率皆高於同期之綜合商品零售業的年增率，成為零售業中成長最強勁的類別。

表 14：過去 10 年臺灣零售業、綜合零售業及其他非店面零售業營業額及年增率
(單位：千元)

	零售業		綜合商品零售業		其他非店面零售業	
	營業額	年增率	營業額	年增率	營業額	年增率
97 年	31,245	-2.6	8,295	1.9	1,396	14.3
98 年	31,292	0.2	8,448	1.8	1,543	10.5
99 年	32,876	5.1	9,011	6.7	1,697	9.9
100 年	34,552	5.1	9,577	6.3	1,803	6.3
101 年	34,939	1.1	10,026	4.7	1,883	4.4
102 年	35,209	0.8	10,281	2.5	2,037	8.2
103 年	36,209	2.8	10,774	4.8	2,212	8.5
104 年	35,863	-1.0	11,168	3.7	2,348	6.2
105 年	36,244	1.1	11,647	4.3	2,485	5.8
106 年	36,563	0.9	11,782	1.2	2,592	4.3
107 年	37,371	2.2	12,226	3.8	2,748	6.0
108 年	38,523	3.1	12,727	4.1	2,934	6.8

資料來源：經濟部統計處

民國 99 年至 108 年，電商滲透率由 3.1% 每年逐步成長到 5.4%。代表電商產業不僅僅是產值逐年成長，且在零售業中占的比重也逐漸增加，逐步取代其他類別的零售通路。零售店家數上，根據下表 15 整理，相較於整體零售業及綜合商品零售業，非店面零售業的家數年增率在 105 至 107 年間每年都有 20% 左右的成長率。可推論非店面零售業對勞動力的需求亦相對地每年顯著增加。

表 15：過去 3 年零售業、綜合零售業及非店面零售業店家數變化

單位：家；%

	零售業		綜合商品零售業		非店面零售業	
	家數	年增率	家數	年增率	家數	年增率
105 年	362,403	0.24	29,647	1.81	14,238	25.58
106 年	363,980	0.44	30,514	2.92	17,639	23.89
107 年	364,389	0.11	31,268	2.47	20,819	18.00

資料來源：財政部統計資料庫

二、電商零售的主要業者

從營業規模來看，目前臺灣電商平台約分為三個級距，第一級距

為年營收達百億以上之業者，包含 momo 購物(518.3 億)、PChome(388.84 億)、Yahoo 購物(200 億)、東森購物(204 億)；第二級距年營收 51 億至 100 億之業者，包含博客來、Lativ；第三級距為年營收 50 億以下之平台，此級距平台數量最多，包含創業家兄弟、夠麻吉、udn 買東西、myfone 等。雖然不乏由實體通路轉入電商經營的業者，如遠東集團的 friDay 購物、特力的特力家購物網、大買家網路量販店、燦焜 3C 的快 3 等等，可能因起步較晚，且在原集團內經營較不易得到重視和資源挹注，以至於經營成績不如其他業者。

三、主流電商模式

以 C2C、B2C、B2B2C 和 O2O 等營運模式來區分，臺灣最為主流的電商模式為 B2C，包括綜合型平台的 momo 購物網、PChome 線上購物、Yahoo 奇摩購物中心、博客來等，和垂直型的品牌購物網如 OB 嚴選、小三美日等。但近年來，以 C2C 方式進入市場的蝦皮購物透過初期的補貼割喉戰大量轉移了拍賣網站和社群媒體上的小賣家，流量迅速成長，根據 Similarweb 在 2020 年 4 月的流量統計，蝦皮為臺灣流量第一的購物網站，月訪客數達 5,236 萬，遠高於 PChome(3,244 萬)和 momo(3,117 萬)，成為不可忽視的玩家。因此 C2C 模式在整體市場競爭中亦相當重要。觀察各主要電商業者的發展，無不積極納入多元商業模式，甚至多角化發展，進入物流、旅遊、跨境等等服務，以形成生態圈來鞏固其競爭地位。由下圖 26 可見各主要業者旗下囊括之商業模式和服務種類。例如蝦皮購物之下就有 B2C 類型的蝦皮 24h，B2B2C 類型的蝦皮商城、C2C 類型的蝦皮購物和團購類型的蝦皮團購等。PChome 則有 B2C 類型的 PChome24 小時購物和線上購物、B2B2C 類型的 PChome 購物中心和商店街、C2C 類型的露天拍賣等。

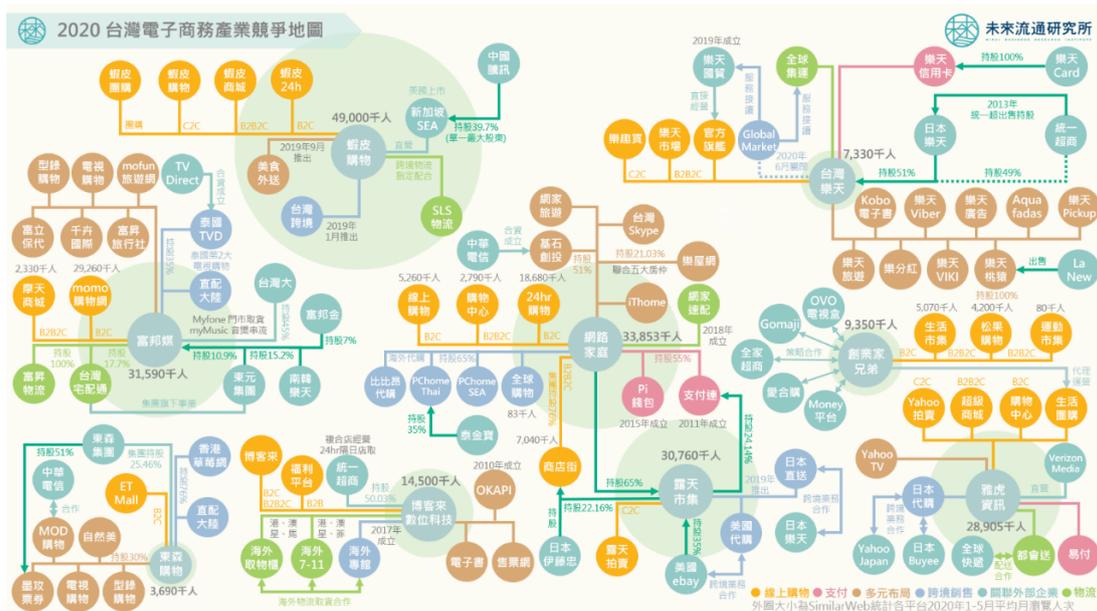


圖 26：2020 年臺灣電子商務產業競爭地圖(請詳參附件三全圖)

資料來源：未來流通研究所

針對圖 26，本研究挑選出前三大電商業者多元的電商業態發展進行說明，整理如下表 16。

表 16：臺灣前三大電商企業多元電商業態發展說明

	網家 (PcHome)	蝦皮 (Shopee)	富邦媒 (Momo)	商業模式	對勞動力的影響
線上購物	PChome 線上購物 (B2C) PChome24hr 購物 (B2C, 入倉) PChome 商店街 (B2B2C) PChome 商店街購物中心(B2C)	蝦皮購物 (C2C) 蝦皮 24hr 購物(B2C, 入倉) 蝦皮商城 (B2B2C) 蝦皮團購 (團購)	Momo 購物網(B2C) 摩天商城 (B2B2C)	PChome 和 momo 都是以 B2C 起家再跨入 B2B2C 的市場。蝦皮做為後進廠商，先從非主流的 C2C 區隔進入，再跨足 B2C 和 B2B2C 市場。	商業模式不同，對於工作職能的需求也不同。例如 B2C 會比 B2B2C 多了商品的選擇、行銷、甚至入倉等工作。在本研究中，都涵蓋在電商的工作職能裡。
支付	Pi 錢包 支付連	無	無	基於流量而想要推出支付工具以賺取金融服務的收入	成立新公司，會有新的職能需求。例如：會員商店審核專員、交易監控專員等。
多元布局	網家旅遊 臺灣 skype(通訊軟體)	美食外送	型錄購物 電視購物 Mofun 旅	基於會員資料和網站技術而多角化的事業。	成立新公司，會有新的職能需求。例如:美食外送需設

	基石創投 樂屋網(房屋仲介) iThome(新聞媒體)		遊網 富立保代 千卉國際(美妝品牌) 富昇旅行社		有店家服務專員、需求規劃助理等。
跨境銷售	比比昂代購 PChome Thai PChome SEA PChome 全球購物	臺灣跨境	泰國 TVD 直配中國大陸	分為輸入和輸出兩種方向。「輸入」為讓臺灣消費者能買到國外產品，如比比昂代購。「輸出」為讓臺灣的商品銷售到國外，又可以分為到當地設公司(如 PChome Thai 和泰國 TVD)，或者運用臺灣平台跨境銷售到海外(如 PChome SEA 和全球購物)	相較於國內電商，跨境電商會增加跨境的物流、金流及行銷上的新工作職能。
物流	網家速配(車隊)	SLS 物流(系統)	富昇物流(車隊) 臺灣宅配通(車隊)	在具有包裹運送量的規模經濟條件下，為了提昇物流效率和突破外包商的供應瓶頸，電商業者自行設立倉儲和車隊。	成立新公司，會有新的職能需求。例如智慧物流分析規劃師、數位轉型管理師等。

資料整理：商研院

臺灣前三大電商企業富邦媒體 Momo、網家 Pchome 及蝦皮 Shopee 除電商平台外，同時也橫跨多產業進行不同產業的投資發展，其中包含線上購物、支付、多元佈局、跨境銷售及物流，因應科技發展所帶來不同產業的數位轉型，都會因而產生新的人才需求以及新的職能需求，但與本研究所探討之零售業相關的，主要還是以線上購物及跨境銷售兩個部分為主。

四、電商商業模式類型分析

以臺灣本地和各式電商模式備出的中國大陸市場為例，進一步說明各種電商商業模式。

以常見的交易雙方屬性來區分，可分為以下五種模式：

- B2C：企業透過電子商務，販售商品給消費者，也就是網路零售。B2C 的銷售平台本身必須負擔進貨出貨，承擔存貨風險，所以在進貨品項上有所受限，再加上倉儲、物流成本的控管，經營不易。
- B2B2C：第一個 B 指的是商品供應商，第二個 B 指的是電子商務平台，C 則是消費者。電子商務平台提供給想透過網路銷售商品的企業一個開店平台，並提供商品上架、行銷廣告、帳務管理、金流及物流等相關服務。B2B2C 就像將實體的百貨公司虛擬化，由平台進行招商、為消費者進行第一步把關，篩選出優質、具知名度的商家，與其緊密合作，提供交易所需的物流、金流、資訊流等其他配套服務，向商家收取開店設立費、服務費以及營業額的抽成。
- C2C：指消費者與消費者之間透過網路平台交易。從 1995 年開始的 eBay、1998 年的 Yahoo 拍賣、1999 年中國大陸的易趣網，到 2003 年的淘寶網、2006 年臺灣的露天拍賣，拍賣網站就是 C2C 的經典代表。在人們熟悉透過拍賣網站進行交易後，也啟發了許多人開始運用拍賣網站當賣家做起小生意。如今許多知名的網路品牌都是從拍賣網站發跡的。淘寶網從 C2C 開始，到小賣家的進駐，B2C 與 C2C 共存，再到天貓(淘寶商城)的成立，就是在 C2C 的基礎上，發展出 B2B2C 的最佳例子，而臺灣的 Yahoo 及 PChome 也是遵循此模式。
- B2B：企業與企業間，以電子商務方式進行原料採購交易

或商品批發。例如阿里巴巴(<http://www.1688.com>)就是典型的 B2B 批發貿易平台。跨境貿易為 B2B 的重點領域，如阿里巴巴跨境國際交易平台(<http://www.alibacom/>)，或臺灣企業常使用的臺灣經貿網、易成網與 eBay 臺灣都是主營 B2B 跨境貿易業務。

● C2B：通過聚合分散但數量龐大的消費者形成一個強大的採購集團，統計訂單並組織商家批量生產，使之享受到以大批發商的價格買單件商品的利益，也可以稱為團購訂製的模式，例如阿里集團的「聚划算」。

1. 綜合型 v.s. 垂直型

以銷售產品類別的多寡可區分為綜合型電商平台和垂直型電商平台。綜合型電商平台標榜的是產品品類應有盡有，滿足消費者一次購足的需求。而垂直型電商平台則專注在特定的商品類別，強調產品差異化特色。在臺灣，較知名的綜合型電商平台如 PChome、momo、Yahoo 奇摩購物中心、臺灣樂天、蝦皮購物、露天拍賣、東森購物等。垂直型電商平台如 86 小舖(美妝保養品)、快 3(資訊電子產品)、博客來(書籍)、OB design(快時尚服飾)、pinkoi(文創設計商品)等等。

2. 平台型 v.s. 支援型

平台型電商是指提供商品以及完整金流、物流服務和交易機制的電商平台，包括上述的綜合型及垂直型電商平台。而支援型電商則是本身並不銷售產品，但提供支援性服務予平台型電商的業者，例如金流服務(歐付寶、第 e 支付、豐掌櫃等)、物流服務(宅配通、新竹物流、黑貓宅急便、中華郵政、順豐等)、資訊系統建置(AWS 等)、架站開店(91App、Cyberbiz、Shoptline 等)、行銷代營運商(樂利、Prime Plus 等)、網路媒體代理公司等等。

除了上述的幾種分類方式，近年來在競爭加劇下，各種新型態的電商商業模式也紛紛興起。大致可分為以下幾種發展趨勢：

1.線上線下通路融合

O2O(Online to Offline)原本是指線上行銷和購買帶動了線下的行銷和消費，而演變至今，已不單純是由線上帶動線下，亦包括線下帶動線上，強調線上線下互相增強彼此融合的全通路概念。由於強調兩者間的綜效，因此若實體店開設電商網站，或電商網站開設實體店，但線上線下為獨立經營的情況下，並不符合 O2O 的定義，且反而可能造成線上線下通路彼此競爭相同客群的現象。

在臺灣，原生電商平台開設實體店，如 OB design 開設實體服飾店，除了藉由店面的立地優勢吸引過路客再將之引導為網站會員之外，也是為了提供給想親自體驗產品的網路客戶一個試穿的場所，以吸納對網購有疑慮的消費者。消費者在現場體驗後又不想扛著大包小包的商品回家時，仍可以選擇回到線上購買宅配到府。而實體店開設網路商店成功融合線上線下銷售的例子，如本土女裝品牌 so nice。它讓實體店的客戶下載 App，再運用 App 推播優惠訊息，吸引習慣網購的消費者在線上買，讓喜歡到店的消費者被提醒回到實體店買，因此同步推升網路和實體店的業績。又如全聯的 App 是讓消費者在網路上一次大量採購再分次到店取貨的方式，善用全聯既有的實體店資源，又增加消費者來店機率。

在中國大陸則是馬雲於 2016 年提出的新零售概念帶動了這波的全通路風潮。阿里巴巴集團推出的實體店盒馬鮮生被稱為新零售的樣版，結合了生鮮食品超市、餐飲、電商、物流配送等多種業態。下載盒馬的 App 後，消費者可以使用 App 掃瞄店內商品智慧標籤，看到詳細的商品介紹和來源產地，甚至可看到網站推薦的類似商品。App 也可以用來結帳、線上訂購。消費者在店內購買食材後，可以讓店內的餐廳立即料理，或者選擇宅便到府。3 公里內的消費者也可以直接在線上下單，由店內服務人員搜羅產品，並在 30 分鐘內送貨到府。藉由高效的訂單配送，

盒馬鮮生的坪效是傳統超市的 3 至 5 倍。而其背後最重要的策略意涵為全方位地搜集消費者的購物足跡，透過數據分析洞悉消費者需求，再進行產品和服務的優化。

2. 細分垂直領域

為了與綜合型電商的巨頭們競爭，新進入者尋找垂直品類的利基市場，深耕其產品特色，甚至因應該品類的行業需求發展出不同的商業模式。以下列舉近年來興起的一些垂直電商。

- 生鮮電商：如臺灣的愛上新鮮、鮮食家等。中國大陸的每日優鮮、天天果園、易果生鮮等。生鮮由於品質不易標準化且保鮮期短、損耗率高、體積大，一向是傳統配銷通路獨占的品項，在臺灣，食品電商滲透率僅佔 2.2%。雖然不少業者試圖進攻這個領域，但確有其發展難度。在臺灣，吉甲地倒閉、Happy Fresh 撤離，大多數並未獲利。在中國大陸，據中國大陸電子商務研究中心的數據顯示，目前生鮮電商 4000 多家中，只有 4% 收支平衡，88% 虧損，7% 巨額虧損，1% 盈利。而據另一組公開數據顯示，2018 年中國大陸生鮮市場交易規模達到 4 萬億元，其中生鮮電商行業市場交易規模達到 2103.2 億元，較 2017 年 (1402.8 億元) 增長 49.93%。也就是說，交易規模大、被稱為最後一片電商藍海的生鮮電商，卻長期飽受 1% 的低利潤率之苦。雖然如此，這波生鮮電商的風潮仍然可說是方興未艾，只是各家業者仍在試驗和調整以找出可獲利的商業模式當中。

- 母嬰電商：不論是看準如中國大陸、東南亞有龐大新生兒數量的市場或少子化下父母親更在意母嬰用品的安全及品質的消費需求，專攻母嬰產品的電商也成為垂直電商中的新興類別，如臺灣的沐伊孕哺、逗寶，及中國大陸的貝貝、蜜芽、美團媽媽等。

- 跨境電商：為了開拓海外市場，或者為了滿足國內消費者直購海外商品的需求而成立的跨境電商平台。在臺灣如 PChome Global(臺灣出口到海外)、露天日本購物(由海外進口到臺灣)等，及中國大陸的網易考拉、豐趣海淘、洋碼頭等。
- 品質電商：因應消費升級，消費者在網路上不只是想要找低價產品，也想要找到高品質商品，品質電商應運而生，如臺灣主打質感好物的 citiesocial，及中國大陸的網易嚴選、小米有品、京東京造、淘寶心選等。

3. 流量轉向私域

隨著競爭加劇，依靠傳統流量巨頭(如搜尋引擎、社群平台、大型電商平台)來取得流量的成本節節上升，電商業者紛紛轉而將目光放在私域流量。所謂私域流量是指在基於既有關係且相對封閉的流量，雖然流量較小，但掌控度高、信任度較高。例如我們在社群媒體上的朋友圈、企業的粉絲頁、社團等。但由於私域所在的領域不同，以及封閉程度不同，也衍生出各種不同的商業模式。

- 社區電商：由團長或團媽揪集同一個社區的團購需求，運用團購平台商的貨源、交易、金流與物流系統提供團購服務，因共享最後一哩路而降低成本的銷售方式，如臺灣的 ihergo，中國大陸的松鼠拼拼、鄰鄰壹、考拉精選。除了團爸團媽的模式，中國大陸的一家社區電商「興盛優選」的模式為微電商平台加上社區便利店，由便利店老板通過微信群進行線上預售，貨物次日送達便利店，消費者去到便利店自提即可。某種程度上結合了 O2O 的元素在裡面。
- 社群電商：是指透過社群平台銷售的電商。社群媒體一向是電商的重要流量來源，但社群媒體的角色不止於導流，現在愈來愈多小商家直接透過社群媒體進行銷售，方式是在社群媒

體上發文，再透過留言和私訊談定交易。所瞄準的客群一開始是自己的親友圈，再透過社群媒體的廣告而觸及到更廣大的消費群，因此成為許多小賣家初試電商的途徑。而 Facebook、Instagram、微信等社群平台也因應此需求逐漸開發出結帳付款的交易功能。特別是微信推出了小程序功能，讓商家可以在微信上開店，而消費者的交易付款機制也十分完善，是電商化最成熟的社群媒體。

- 會員電商：為了解決個人私域流量規模小，流量很快耗盡的問題，需要擴大或串連更多的私域流量，就有了如同過去直銷多層次的透過社群媒體在朋友圈傳播的會員電商，在臺灣如東森全球購、福貓網，中國大陸的雲集、貝店、花生日記、達令家等。但層層代理的結構下，許多賣家獲利的方式不是銷售產品給終端消費者，而是靠招攬下級代理商並引導他們批量購買產品以升級代理權的模式獲取利益，因此造成許多亂象，包括囤貨、假貨、不實的吹噓和洗腦。在中國大陸也開始進行管制措施，例如「三級分銷」，規定代理層次最多只能三層。而電商巨頭們，如阿里巴巴、京東、網易等，也想吸納低成本的私域流量而進入微商這個領域，但它們大多嚴守一級分銷的模式，避免政策風險。

4.發掘特殊屬性

除了上述尋找新的通路、新的產品、新的客群的發展趨勢之外，還有一些電商是在價值鏈中開發新的價值活動做為主要的競爭武器，以下列舉幾個近來受到較多關注的類型：

- 拼團電商：例如臺灣的團購平台 Gomaji、有閑，及中國大陸的拼多多、京喜等。Gomaji 在平台上推出一次購買大份量的優惠價，消費者可自行私下揪團，或者自己一次大量購買來享

受較低的價格。但平台上並沒有拼團和拉動社群的功能。而在中國大陸開創拼團電商風潮的拼多多除了開團外，還有邀請參與拼單、邀請助力、分享互惠等機制來鼓勵消費者帶動朋友參與在拼多多的活動中，以達到廣告效果和集單。此外，直接透過原產地(例如剛好盛產滯銷的農產品產地)或原生產者供貨，讓消費者可以買到破盤價，也是拼多多的一大特色。也因為價格低，深受三、四線城市等對價格較敏感的市場的歡迎，而這些地方是長久以來較受到傳統電商平台忽視的市場。

- 內容電商：內容電商是通過文字、圖片、影片等內容，將產品的體驗與文化傳遞給消費者的一種場景銷售模式。傳統的交易型電商平台的消費者多半是有意識的主動搜尋，而且會用更理性的思維多方比較。內容電商瞄準的是消費者在網路上瀏覽內容的娛樂、知識等感性需求。當消費者在瀏覽內容時，更多地時候是被動地接收訊息，更少的評估或找碴，當消費者喜歡這個內容時，就可能進而購買。例如中國大陸的小紅書、蘑菇街、美麗說等。內容電商的內容又可分為是用戶產生的內容(UGC)或專業人員或意見領袖產生的內容(PGC)。前者主打的是口碑體驗，透過其他消費者的分享了解產品的實際效益、應用場景等。而後者則是強調以專業優質的內容建立消費者的信任感。特別是 30 歲以下購物群體更偏好內容電商勝於交易型電商。這也帶動了傳統交易式電商平台導入內容的功能，讓消費者即便還沒有主動購買的需求，也會因為想要看看新奇有趣的內容而進到電商平台。

- 直播電商：直播電商是上述內容電商的一種類別，但這兩年成為特別突出的銷售方式。因為技術的進步及觀看習慣漸漸普及，讓許多電商賣家藉由短短的直播即可創造出非常可觀的

銷售額，因此讓許多業者、網紅、直播主趨之若鶩，也被許多電商巨頭視為最新導購變現利器。在臺灣，直播電商一開始起源於 Facebook 導入直播功能時，開始有些賣家試著用直播銷售，現在有些業者已成為專業的直播賣家，特別是像海鮮、寶石之類的高價產品。另外一個直播的應用場域則是在電商平台上，例如蝦皮、momo、Yahoo 的 App 上都有直播專區。在中國大陸，直播商機的熱度更高，舉例來說，淘寶平台上的直播主已經超過 10 萬人，幾乎是每兩個進入淘寶平台的消費者，就有一個會點進直播觀看。然後這些觀看直播的人當中，平均每 7 個人就會有一個購買。商家、平台、網紅(直播主)與消費者，四者互利共生的商業模式已相當成熟。此外，原本以廣告收益為主的娛樂性影音平台，如抖音，也開始導入直播銷售的功能。整體的直播電商市場在 2020 年可達上兆人民幣。

- 網紅電商：當網紅有相當強的導流導購能力時，他可以進一步開設自己的商店，藉由平台及供應鏈的配合，發展自己的品牌和產品。例如淘寶主動為網紅牽線與製造商洽談來支持網紅店舖的發展，社群平台微博也啟動微電商達人招募計劃，進行規模性的網紅孵化。專業的網紅孵化公司從挖掘、培養、到廣告代言、品牌行銷到全產業鏈運作，形成完整的網紅經濟體。有中國大陸第一網紅之稱的張大奕，由網紅轉型到自創品牌，再開始網紅孵化，成為第一個到那斯達克上市的網紅。與前述的直播電商相輔相成，網紅電商在中國大陸已發展成為重要的電商產業類型。

第二節 零售人力及工作型態分析

一、人力市場結構及零售業人力工作分布趨勢

根據勞動部統計報告指出，2019 年臺灣就業市場有 1,150 萬個就業者，其中受僱者有 915 萬人。下圖 27 呈現，其中服務業之佔比 32% 為最高，其次為工業及製造業，而零售批發產業就業人口數佔了接近 10 個百分點，每年約有 191 萬人就業。

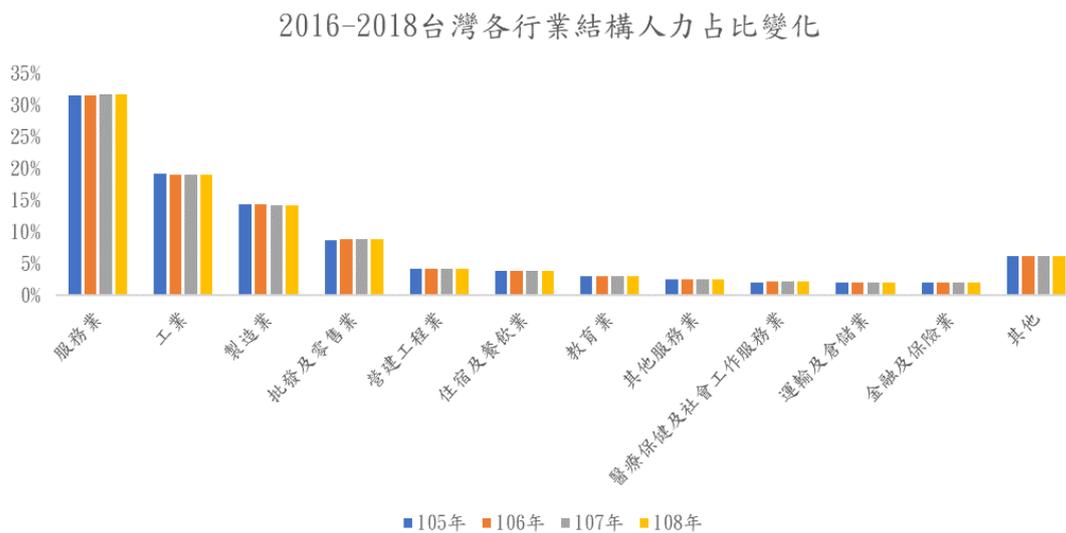


圖 27：臺灣近四年各行業人力占比變化

資料來源：勞動部統計查詢網

針對電商從業人員的就業狀況，臺灣目前較少這類的統計，因此尚無法得知電商從業人力市場的規模。

二、臺灣零售業人力市場需求趨勢

根據人力銀行訪談時指出，近年零售通路門市之職缺數持續增加，但其正職員工招募困難，因而轉向招募更多約聘人員及臨時工以補足企業之人力需求；另外亦發現到，大學畢業生對零售產業門市相關的工作投遞履歷的比例有逐漸下滑的現象，主要應徵行政、助理相關的工作還是為大宗，因此零售企業在門市端招募二度就業或者年長就職人士的比例也持續成長。而在零售產業電商相關的職缺中，例如數位行銷、企畫、商品開發等，人力需求持續成長，另外資訊相關的工作，例如資訊工程師、網頁設計工程師、資安網路工程師等，人力需求的比例也是偏高。2020 年受到疫情的影響，電商發展迅速，也成了少數開放職缺

增加的產業之一，另一個為數位金融相關職缺；綜歸以上資訊可發現，數位時代的來臨，各產業為因應其企業之長遠發展，也都跟著新增相關的職務工作，但原有的職缺並沒有明顯減少，依然是持續有人力需求，但在職能需求上，已明顯與電商人力職能的需求區隔成兩個完全不同的族群。

根據圖 28 勞動統計網指出，過去 10 年間各行業職缺數的統計，服務及銷售工作人員每年 8 月底的職缺數 108 年對比 99 年是成長的，只是從 105 年之後，職缺數就維持穩定的數量。而有關專業人員的職缺發展，也有逐年增加的趨勢。

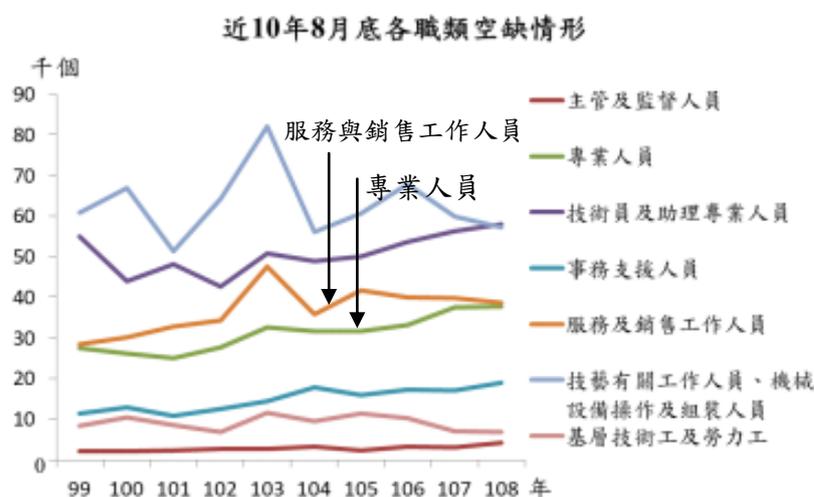


圖 28：近 10 年 8 月底各行業職缺數統計

資料來源：勞動統計查詢網

另一方面，若以職業來看，參考圖 29 中零售/批發業平均求職者工作機會趨勢都是成長的⁶²，以人數最多的服務及銷售工作人員為例，從 102 年的 64%成長至 108 年的 67%，表示求才數成長的幅度相對大於求職數，呼應民間人力銀行所提及的零售業就業市場之趨勢；另一方面，專業人士的求職者工作機會也從 102 年的 55%成長至 108 年的 60%，表示，企業對各種專業人才的相關需求，也逐年再提升。

62 平均求職者工作機會 = 求才數/求職數

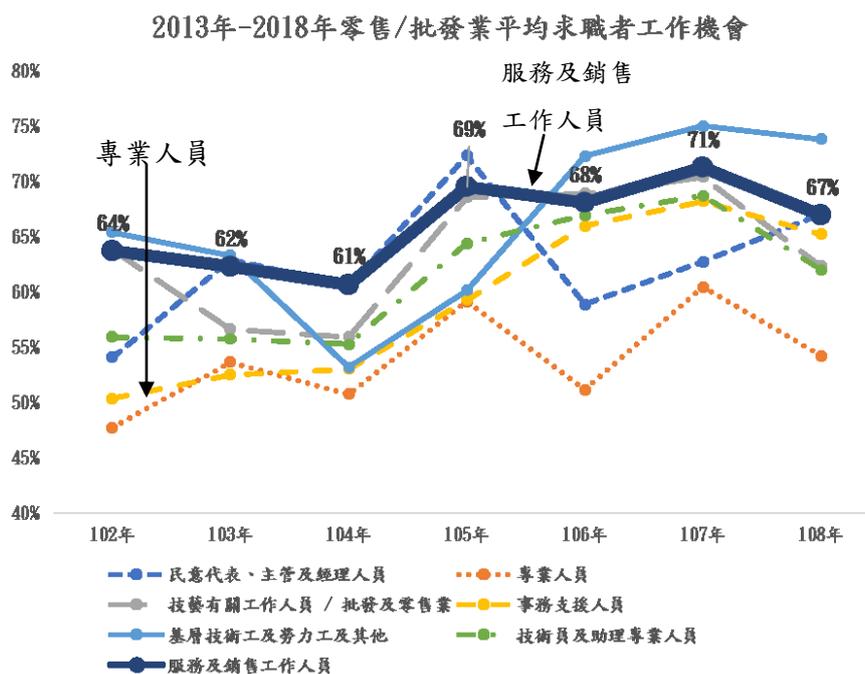


圖 29：2013-2018 年零售/批發業平均求職者工作機會

資料來源：勞動統計網

臺灣 2017 年零售業從業人數 124 萬人，其中女性勞工有 69.5 萬，佔 52%。投入零售業的女性高居國內各行業女性人數第一名，尤其受私人僱用的零售業女性就業人數，更比男性高出 2 倍。零售從業人員年齡以 25-29 歲的投入人數最多，之後隨著年齡提高而遞減。學歷以高職及大學者為主。

就零售業薪資水準來看，2019 年平均經常性薪資為 41,303 元。零售業的工時較長，每週平均工時約 40.09 小時，略高於服務業的平均工時 39.94 小時。下表為勞動部職業類別薪資調查，另從零售業不同職業類別的分析，可發現服務及銷售工作人員的年度平均經常性薪資為所有職業類別中最低，而專業人員的年度平均經常性薪資，因勞工擁有較難被取代的專業技能，因此其薪資明顯高於服務及銷售工作人員，僅低於主管及監督人員(如表 17)。

表 17：勞動部職業類別薪資調查-108 年零售業經常薪資

	零售業經常薪資
(100000)主管及監督人員	64,820
(200000)專業人員	49,010
(300000)技術員及助理專業人員	41,262
(400000)事務支援人員	33,519
(500000)服務及銷售工作人員	29,305
(700000)技藝、機械設備操作及組裝人員	36,059
(900000)基層技術工及勞力工	30,024

資料來源：勞動部職業類別薪資調查網站

服務及銷售工作人員為零售業就業人數最多的職業，根據臺灣就業通 JoBooks 工作百科資料庫整理(如表 18)以及本研究整理之零售電子商務主要職務(如圖 30)，可發現傳統零售工作多為門市、銷售、服務人員，或者賣場展店、規劃人員等；而電子商務相關的工作則以行銷、資訊相關的工作為主，其工作內容大相逕庭。

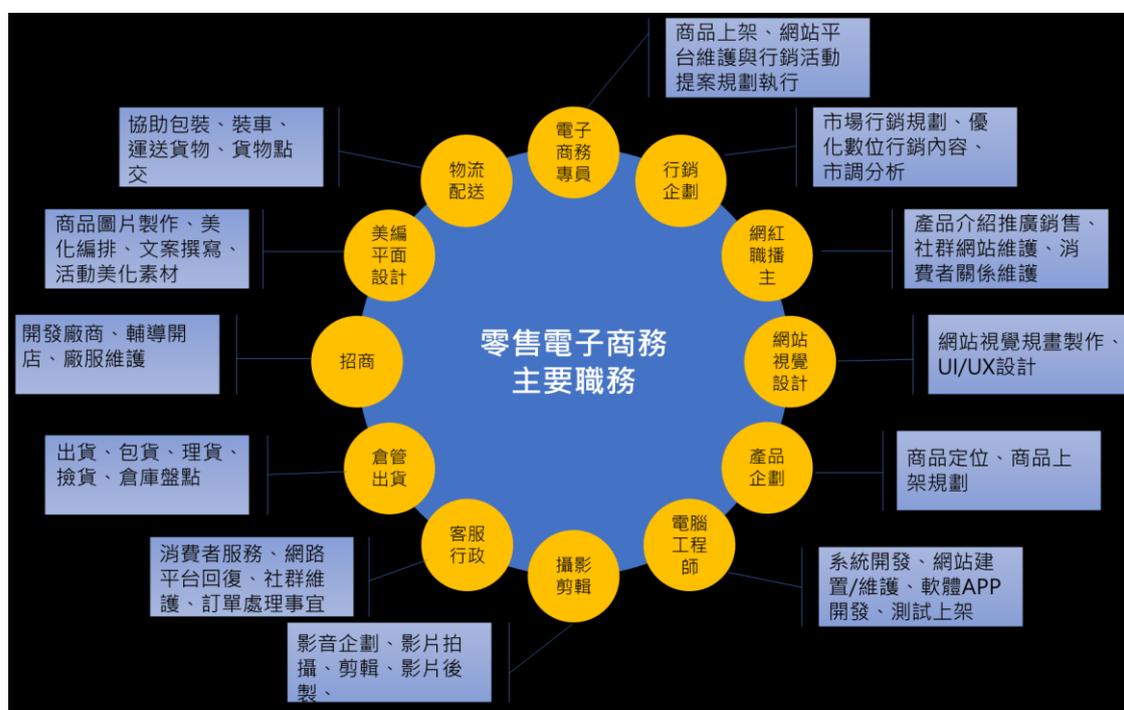


圖 30：零售電子商務主要職務

資料來源：本研究整理

表 18：臺灣就業通工作百科零售業職務工作內容整理

零售業服務及銷售工作人員		零售電子商務相關職務工作人員	
職稱	工作內容	職稱	工作內容
專櫃/門市人員	於專櫃、賣場或店面門市內提供商品介紹及銷售服務	數位行銷企劃	從事數位行銷企劃擬定，透過數位廣告、公關、數位媒體、品牌的資源整合與運用，達成產品或活動最佳的曝光效果，以提升公司形象及產品競爭力。
展店開發人員	負責與加盟主接洽、覓點、評估店面等展店事宜，並協助企業拓展新通路	電子商務技術人員	負責商務流程電子化的規劃、設計、建議，與相關的資料處理、資訊系統、系統分析等事務
連鎖店管理人員	負責連鎖系列直營店或分店內督導及協調所屬人員之日常工作及營運工作	網站行銷人員	負責網站規劃或透過網路行銷的方式，達到品牌、產品、活動之推廣工作
賣場人員	負責店面或賣場之展示整理、銷售、補貨、人潮動線及其他客戶服務	網路軟體工程師	從事網際網路系統軟硬體與程式語言的設計撰寫、測試及安裝
售票/收銀人員	在商店或售票處等場所，從事客戶購物或接受服務之收受款項及回找零錢等工作	網路安全工程師	從事分析網路資料傳輸與網路安全架構等特性，以設計、發展及維護網際網路系統之正常運作工作

資料來源：臺灣就業通

本研究針對零售電子商務相關職務簡單介紹其工作內容及職能需求⁶³整理如下表 19：

表 19：零售電子商務相關職務、工作內容、職能需求

職務名稱	工作內容	職能需求(Skill)
電子商務專員	商品上架、網站平台維護與行銷活動提案規劃執行、電商平台合作接洽	企劃書撰寫技巧、資料收集及分析、溝通協調、問題分析能力、邏輯能力、問題解決、文書軟體使用、試算表使用、簡報工具使用、資訊平台操作管理、流量分析
行銷企劃	市場行銷規劃、優化數位行銷內容、市調分析	企劃書撰寫技巧、資料收集及分析、溝通表達、創意思考、分析歸納能力、文書軟體使用、試算表使用、簡報工具使用、預算規劃、提案技巧、網路社群經營維運
網站視覺設計	網站視覺規畫製作、UI/UX 設計	視覺化設計、使用者心理學、溝通協調、資料蒐集分析、色彩心理學、使用者經驗工具應用
產品企劃	商品定位、商品上架規劃	企劃書撰寫技巧、資料收集及分析、溝通表達、創意思考、分析歸納能力、文書軟體使

⁶³ 這邊指的「職能需求」是參考大專院校就業職能平台專業職能各項職能基準列表中所提及的職能內涵 S(Skill 技能)擷取幾項整理至本研究中，完整職能基準可參考原文內容。
<https://ucan.moe.edu.tw/search/search.aspx>

		用、試算表使用、簡報工具使用
電腦工程師	系統開發、網站建置/維護、軟體 APP 開發、測試上架	團隊合作、目標管理、問題分析能力、邏輯能力、問題解決
攝影/剪輯	影音企劃、影片拍攝、剪輯、影片後製	影音軟體使用、溝通協調、創意思考、美學傳達、文字轉換畫面、時間管理
客服/行政	消費者服務、網路平台回復、社群維護、訂單處理事宜	溝通表達、情緒管理、同理心、衝突管理、傾聽技巧、文書軟體使用、試算表使用
倉管/出貨	出貨、包貨、理貨、檢貨、倉庫盤點	貨物包裝固定技巧、物品搬運技巧、溝通協調、團隊合作、工作期程監控、設備操作、文書處理
招商	開發廠商、輔導開店、廠服維護	企劃書撰寫、溝通表達、銷售規劃、數據分析、報告撰寫
美編/平面設計	商品圖片製作、美化編排、文案撰寫、活動美化素材	資料蒐集、設計、提案規劃、溝通協調、創意思考、時間管理
網紅/直播主	產品介紹推廣銷售、社群網站維護、消費者關係維護	溝通表達、同理心、人際互動、個人形象塑造、數位平台應用、點擊率行銷操作、話題引導、
物流配送	協助包裝、裝車、運送貨物、貨物點	作業監控流程、溝通協調、團隊合作、車輛及設備問題處

	交	理、安全裝備/工具操作、資訊科技工具應用
--	---	----------------------

資料來源：大專院校就業職能平台、本研究整理

上述 12 種主要零售電子商務的工作內容中，網紅/直播主以及物流配送兩個職務，有較高的比例為外包性質的工作，而非企業主自行僱用正式員工。而上述職務中，除客服、倉管/出貨、物流配送須具備基礎文書處理技能外，其他職務的工作技能都需具備更多電腦、網路科技應用技能(諸如影音編輯、美工軟體使用、電腦軟體開發、網路平台架設維運、社群網站維護使用、網路流量數據判讀分析等)，因此在人才招募條件上，與傳統零售職務的需求非常不同(如圖 31)。

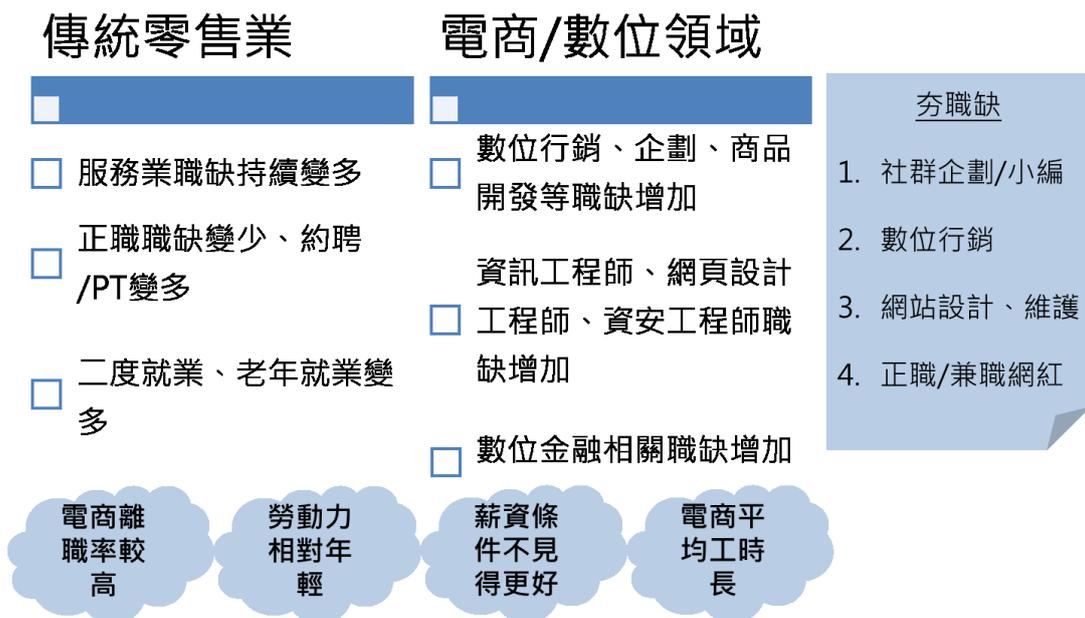


圖 31：傳統零售業與電商企業人力資源發展趨勢整理

根據人力銀行訪談時指出，因應企業人力之規劃，新增電商部門及其相關職缺，多半都是直接成立一個新的部門/單位以及直接找具有相關背景經驗的職員，不太會沿用原企業內部或者門市員工。而通常在電商產業的工作時間平均都會比一般傳統零售產業來的長；薪資條件不一定比較好，但主要還是依照企業所開出的條件；人力銀行訪談時指出，

整體而言，電商工作的離職率上可能有比一般行政工作的離職率高，但門市工作的離職率相對還是偏高；電商工作的平均年紀會相對輕一些，因為是個新興產業，對年輕人來說比較有吸引力。

在電商興起所衍伸的相關職缺中，人力招募銀行副總提到了幾個近期企業招聘新興的職缺如下表 20：

表 20：人力銀行統計近期零售電商新興相關職務

職稱	招募條件需求	工作內容
社群企劃/小編	須具備影音剪輯及文案編輯能力，不一定需要商務背景，文史哲的學經歷也是招聘對象之一	粉絲團管理、網站照片影音上下架管理、文案撰寫、美編設計、商品行銷活動企劃
數位行銷	須具備網路廣告企劃及投放能力、數據效益分析能力、再行銷及廣告優化能力等	依據媒體計畫案，規劃媒體與計畫執行、執行數位媒體、數位行銷執行/成效追蹤/提供實際執行建議、提供數位行銷分析報告
網站設計、維護	須具備美編能力、使用工具優化 UX、UI 能力、介面排版設計能力、網頁技術等	負責企業網站及網站活動頁 UI 視覺規劃設計及切版/網路廣告 banner 等設計製作、與專案企劃溝通網站建置及活動頁規劃創意及需求、參與內部活動提案討論與規劃、網站維護等
正職/兼職網紅 (含直播主、 實況主、	需具備創意、口才、台風、活潑、喜愛表演等個人特質，但無限定工作技能	影片之專題企劃、影片後製作業、從事影片拍攝作業、從事錄影前置作業/操作攝影機，及

Youtuber、影音內容創作者等)	多媒體軟體、維護社群網站、與粉絲互動等
--------------------	---------------------

資料來源：人力銀行訪談

而若因發展電商部門而對原本實體零售部門進行裁減縮編，多數也都是選擇直接裁員，在這方面，大部份企業都依循勞基法規進行，鮮少聽到引起勞資糾紛或者非法解僱的議題。而這些可能因企業跟不上數位轉型倒閉進而失業的勞工，他們多半還是會繼續找相關經驗的工作職缺，因為實體零售門市的職缺依然持續存在，他們只是換間公司或者換個品牌工作而已，但其學經歷與電商的新型態工作職能需求有落差，且考量到電商工作時間普遍教長，故較不會跨足去應聘電商相關工作。

三、臺灣零售相關人才培訓規劃

首先，在學校教育的部分，大專院校開設電子商務學類相關系所，以及適合電子商務類職務之相關系所，近年學生就讀人數有提升的趨勢。如下表 21 顯示，

表 21：103 學年度至 108 學年度電子商務類大專院校學生人數新增趨勢

單位：人

學系類別	103 年度	108 年度
電子商務類 ⁶⁴	234	327

資料來源：教育部統計處各級學校基本資料

經濟部商業司亦曾針對服務業提出「商業服務業創新人才培育輔導計畫」，進行產業結構調整的服務創新之知識、技術轉移等人才培訓課程，其中包含零售業、物流業等相關次產業。另曾提出「智慧商業應用實務人才培訓之進階技術培訓課程」，主要也是針對零售業、物流業運用智慧科技與物聯網技術，轉型數位經濟等核心課程(包含商業模式系

⁶⁴ 電子商務類別包含「電子商務學系」、「科技管理研究所科技管理碩士班(含電子商務碩士班)」、「資訊管理系電子商務碩士班」、「資訊與電子商務管理系」、「電子商務碩士學位學程」、「電子商務管理學系」、「電子商務與商業分析數位學習碩士在職專班」等。

列課程、物聯網應用企劃師系列課程、大數據分析師系列課程及數位行銷專員系列課程)提供企業勞工進行培訓。此外，經濟部亦曾針對零售服務業提出「顧人才—服務業人才培訓計畫」，以培養、精進餐飲業及零售業各種人才經營實力，提升服務能量為目的，培訓包含餐飲或零售服務業者等對象，透由企業與公協會合辦開授課程予以企業員工進行技能提升，共有超過 400 堂的實體或數位培訓課程。

而勞動部勞動力發展署針對不同對象規劃了許多的職業訓練課程，包含青年職訓、失業勞工職訓、在職員工職訓，並提供免費數位學習課程等。另外也有提供職能導向的認證課程，以及協助企業建立人才發展品質管理系統的培訓課程。

政府的職訓規劃中，除透過不同單位所開設的不同課程外，亦有鼓勵企業開辦教育訓練，由政府提供補助的各種人力資源提升計畫(簡稱人提計畫)，包含小型企業人力提升計畫(小人提計畫)，以及企業人力資源提升計畫(大人提計畫)等，供企業進行申請，借助政府資源規劃更多教育訓練課程給員工參與。另一部分，勞動部亦提出產業人才投資方案鼓勵勞工自主學習，此方案可提供每人三年內最高七萬的訓練費用補助，結合專業訓練單位，辦理實務導向訓練，透過勞工自主學習，加強專業技能，提升職場競爭力。

因應數位化趨勢，勞動部另設有線上學習的資源「勞動力發展數位服務平台」，提供課程影片、講義等資料，供申請學習的民眾自行下載學習。其中，學習主題內容包含商業設計、美容美髮、電子資訊、商業活動等內容，其中，與電子商務相關等課程內容盤點如下表 22：

表 22：勞動力發展數位服務平台電子商務類線上課程整理

類別	課程名稱	類別	課程名稱
電子商務	「導購技巧」，不可忽視的電商成功關鍵	網頁設計	Dreamweaver 網頁設計
	電子商務交易機制與資安概要		簡易行動裝置網頁製作
	電子商務基本概論		PHP 資料庫網頁設計
	電子商務環境需求概要	微型創業	你不能不懂的網路行銷
	導入電子商務概要		網路銷售概念
網頁設計	網頁設計實作		成功打造熱銷商品
	Photoshop 輕鬆製作手機海報影像		免費網路資源行銷手法暨安全網拍
	資訊服務-RWD 自適應網頁設計		創意熱銷秘訣與社群商機

而在職能導向的認證課程中，結合不同訓練單位，包含大專院校、企業開設、各產業協或或者社團法人等，所開設的認證培訓課程非常多，本研究盤點與電子商務相關職能課程如下表 23：

表 23：勞動部勞動力發展署職訓課程盤點整理(電商相關課程)

課程分類	對象	課名	網站	訓練單位
資訊類	15歲以上未就職的人	行動電子商務平台架設實務班	臺灣就業通職前訓練網	大專院校
	15歲以上未就職的人	數位平面與網頁設計暨電子商務行銷應用班	臺灣就業通職前訓練網	企業
	15歲以上未就職的人	數位平面與網頁設計暨電子商務行銷應用班	臺灣就業通職前訓練網	企業
	離校生	系統分析及設計師 / *電子商務系統企劃助理	臺灣就業通青年職訓資源網	企業
	離校生	資料庫設計師及管理師 / *電子商務系統企劃助理	臺灣就業通青年職訓資源網	企業
	離校生	其他資料庫及網路專業人員 / *電商營運專員	臺灣就業通青年職訓資源網	企業
	15歲以上未就職的人	電子商務網站建置	臺灣就業通職前訓練網	勞動力發展署
	在校者	電商網站架設與平台應用學程	臺灣就業通青年職訓資源網	大專院校
	離校生	網站及多媒體程式開發人員 / *電子商務	臺灣就業通青年職訓資源網	企業
	離校生	網站技術員 / *電商人員	臺灣就業通青年職訓資源網	企業
數位行銷/ 社群行銷	15歲以上未就職的人	電子商務暨社群行銷服務人員訓練班	臺灣就業通職前訓練網	企業
	在職人士	LINE@行銷技巧運用實務班	臺灣就業通在職訓練網	社團法人高雄市慈恩教育文化協會
	15歲以上未就職的人	電子商務與行銷應用班	臺灣就業通職前訓練網	勞動力發展署
	15歲以上未就職的人	電子商務及網路行銷班	臺灣就業通職前訓練網	企業
	在校者	智慧跨境電商與時尚行銷應用人才就業學程	臺灣就業通青年職訓資源網	大專院校
	在校者	電子商務與數位行銷人才培育學程	臺灣就業通青年職訓資源網	大專院校
	在職人士	跨境電商 Amazon 平台暨 Google 廣告投放實務班	臺灣就業通在職訓練網	臺灣機械業工會聯合會

	在職人士	電子商務行銷與網路工具運用實務班	臺灣就業通在職訓練網	中華知識管理協會
	離校生	廣告及行銷專業人員 / * 電子商務行銷人員	臺灣就業通青年職訓資源網	企業
電子商務基本環境	無限制對象	導入電子商務概要	勞動力發展數位服務平台	線上 PPT 課程
	無限制對象	電子商務環境需求概要	勞動力發展數位服務平台	線上 PPT 課程
	無限制對象	電子商務基本概論	勞動力發展數位服務平台	線上 PPT 課程
	無限制對象	電子商務交易機制與資安概要	勞動力發展數位服務平台	線上 PPT 課程
	無限制對象	電子商務的創新應用模式	勞動力發展數位服務平台	線上 PPT 課程
電子商務營運	15 歲以上未就職的人	電子商務技術應用班	臺灣就業通職前訓練網	大專院校
	15 歲以上未就職的人	電子商務經營與零售流通行銷培訓班	臺灣就業通職前訓練網	大專院校
	在校學生	跨境電商企劃人才學程	臺灣就業通青年職訓資源網	大專院校
	在校學生	智慧電子商務人才培育學程	臺灣就業通青年職訓資源網	大專院校
	在校學生	創新創業電子商務人才培育學程計畫書	臺灣就業通青年職訓資源網	大專院校
	在職人士	網路行銷經營實務班	臺灣就業通在職訓練網	新竹市網路購物服務人員職業工會
	離校生	一般辦公室事務人員 / * 電子商務業務助理	臺灣就業通青年職訓資源網	企業
	離校生	未分類其他銷售及展示工作人員/*電商業務專員	臺灣就業通青年職訓資源網	企業
	離校生	商店銷售有關人員/*電商助理	臺灣就業通青年職訓資源網	企業
影音編輯	15 歲以上未就職的人	數位影音設計與行銷實務班	臺灣就業通職前訓練網	企業
	在職人士	數位攝影與影像編輯設計	臺灣就業通在職訓練網	勞動力發展署雲嘉南分

				署
美工	15歲以上未 就職的人	美工設計與電子商務行銷 企劃班	臺灣就業通職前 訓練網	企業
	15歲以上未 就職的人	雲端電子商務暨美編人員 培訓班	臺灣就業通職前 訓練網	企業
行政/客服	離校生	電話及網路行銷人員 / * 電子商務	臺灣就業通青年 職訓資源網	企業
物流類	在校生	跨境電商與物流學程	臺灣就業通青年 職訓資源網	大專院校

比較表 22 網路平台線上課程及表 23 實體培訓課程之開課主題方向，可發現線上課程的主題廣度相對少，僅針對電子商務環境概要、網路行銷及網頁設計等內容進行建置。而實體課程則針對更多電子商務職能面向進行開課，如影音編輯、行政客服、物流等，主題及內容更為廣泛。

另，在電商發展的潮流下，勞動部勞動力發展署已針對包含資訊、行銷、影音編輯、美工、客服及物流最主要幾個電商功能單位開設相關職能課程，但目前開課量較少但卻是新興職業的部分為社群小編及直播主的培訓課程，整理如下表 24。雖然擔任網紅職務的本質的確與勞工之人格特質有直接的關係，但由於數位媒體還是仰賴專業的操作，例如針對如何與觀眾互動能獲得更多回響、如何在對的時間介紹產品或安插廣告、如何讓訂閱數及觀看數持續穩定提升等，都是需要對該職務進行專業指導的，因此建議可新增網紅/直播主相關課程，如直播內容企劃、粉絲心理學、直播影音主持技巧等課程。

表 24：熱門職務與培訓課程盤點整理

電商相關熱門職務	政府所開設培訓課程
電子商務專員	已開設，如：智慧電子商務人才培育學程等。
數位行銷企劃	已開設，如：電子商務與行銷應用班等。
網站視覺設計	已開設，如：數位平面與網頁設計暨電子商務行銷應用班等。
系統維護	已開設，如：行動電子商務平台架設實務班等。
攝影/剪輯	已開設，如：數位影音設計與行銷實務班等。
客服/行政	已開設，如：電話及網路行銷人員等。
社群小編	已開設，如：電子商務暨社群行銷服務人員訓練班等。
網紅/直播主	尚未開設相關培訓課程(如：直播內容企劃、粉絲心理學、直播影音主持技巧等)。

四、電商底下可能存在之勞動議題

根據表 19 的整理可得知，臺灣多元電商發展的狀況下，一樣有對非典型勞動關係的人才需求，例如網紅、直播主等，大部分的零售企業會將此工作價值流程外包給外面行銷活動公關公司進行，不過也還是存在零售企業於運營電商部門或者社群網站時，為了銷售或者與消費者互動，偶爾需要員工協助進行直播活動進行。但通常這樣的工作並非員工一開始應聘的工作內容，因此也鮮少有人原本就具備直播的技能，不過多數的企業通常缺乏提供相對應的教育訓練，要求員工自行訓練後即上場。

其他可能受到電商發展而討論較大的勞動議題卻不含蓋在零售產業的問題，諸如零售業的平均工時較長，雖受到勞基法提出周休二日及工時彈性改革的工時修改增加其勞動權益保障，但相對影響其物流司機之薪資水平；另外則是最近討論較大的外送平台，除餐飲業與其合作，零售通路也陸續開始使用這樣的外包合作以彈性增加快速到貨勞動力，但因平台業者的勞動關係未明朗，因此政府目前尚在積極研擬對該產業的勞動權益保障。

第三節 政府勞動政策及電商相關勞動措施概況

一、勞工政策現況

臺灣長期以來，工會組織率低落，與歐美習慣用集體協商的方式不同，臺灣勞方在與資方集體協商能力較為薄弱，因此勞資關係相關問題少由勞資雙方直接議定、討論，而是藉由立法及行政作為管制勞資雙方之權利及義務，因此政府介入之規範影響較深，而政府所提出的勞工政策以及針對勞動相關的立法，則成為勞工爭取其權益之主要依據。

近年臺灣對於勞工政策主要施政的目標及策略著重在提升推動公平的集體勞資關係，強化勞動基準之保障，其中特別強化派遣員工及部分工時勞工保障權益；強化就業網絡，推廣職能訓練多元管道以協助民眾適性就業並促進就業；積極提升國內職業安全衛生水準以及友善勞動環境，強化職災保險制度等。⁶⁵

二、勞動法規整理

誠如前面所述，臺灣勞資雙方是非常仰賴政府所擬定之勞工政策及勞動法規在調適勞資關係，而臺灣最基礎的勞動法律主要有三大面向⁶⁶：

1. 個別勞動法規

- 勞動條件基準設定：勞動基準法、大量解僱勞工保護法、性別工作平等法。
- 勞工退休制度：勞工退休金條例、勞工保險條例。
- 職業安全衛生制度：勞工安全衛生法、勞動檢查法、職業災害勞工保護法、。

⁶⁵ 勞動部(2020)，〈〈勞動部 109 年施政計畫〉〉，載自：<https://reurl.cc/0063eA>

⁶⁶ Workforce 勞動力量(2017)，〈勞動法令好複雜？剖析勞動法架構之小懶人包〉，載自：<https://twworkforce.com/2017/02/27/laborlaws/>

2. 集體勞動法規

- 工會法、團體協商法、勞資爭議處理法、勞資會議實施辦法。

3. 勞動市場法規

- 就業服務法、職業訓練法

4. 社會保險法規

- 就業保險法、勞工保險條例(職災補償)

(一) 彈性工時相關法規整理

零售業屬服務業，近年來有服務業相關之雇主團體認為，勞動基準法的內容主要是以工廠法之規定為藍本，對現代蓬勃發展的服務業似乎缺乏彈性，如工時等相關規定。下面簡單整理勞動基準法現行工時制度之規定：

勞動基準法之立法目的為規定勞動條件最低標準，保障勞工權益，加強勞雇關係，促進社會與經濟發展，特制定本法。勞動基準法現行工時制度之規定如下表 25：

表 25：勞動基準法現行工時制度之規定

	法條內容
第 24 條之 1	<p>如雇主有使勞工每日工作時間超過 8 小時者，或每週工作超過 40 小時者，應依法給付加班費，其標準為：</p> <p>(1) 延長工作時間在 2 小時以內者，按平日每小時工資額加給 3 分之 1 以上。</p> <p>(2) 再延長工作時間在 2 小時以內者，按平日每小時工資額加給 3 分之 2 以上</p>
第 24 條之 2	<p>勞動基準法第 24 條第 2 項：雇主使勞工於第 36 條所定休息日工作時，應依法給付加班費，其標準為：</p> <p>(1) 工作時間在 2 小時以內者，按平日每小時工資額另再加給 1 又 1/3 以上。</p> <p>(2) 工作 2 小時後再繼續工作者，按平日每小時工資額另再加給 1 又 2/3 以上。</p> <p>(3) 雇主使勞工於休息日工作之時間，計入勞動基準法第 32 條第 2 項所定延長工作時間總數（即必須計入一個月 46 小時內）。但因天災、事變或突發事件，雇主使勞工於休息日工作之必要者，出勤工資應依勞動基準法第 24 條第 2 項規定計給，其工作時數不受勞動基準法第 32 條第 2 項規定之限制。</p>
第 30 條	<p>勞工每日正常工作時間不得超過 8 小時，每週正常工作時數不得超過 40 小時。</p>
第 30 條第二項	<p>前項正常工作時間，雇主經工會同意，如事業單位無工會者，經勞資會議同意後，得將其二週內二日之正常工作時數，分配於其他工作日</p>
第 30 條第三項	<p>其分配，於其他工作日之時數，每日不得超過二小時。但每週工作總時數不得超過四十八小時。</p>
第 30 條之 1	<p>中央主管機關指定之行業，雇主經工會同意，如事業單位無工會者，經勞資會議同意後，其工作時間得依下列原則變更：</p> <p>一、四週內正常工作時數分配於其他工作日之時數，每日不得超過二小時，不受前條第二項至第四項規定之限制。</p> <p>二、當日正常工作時間達十小時者，其延長之工作時間不得超過二小時。</p> <p>三、女性勞工，除妊娠或哺乳期間者外，於夜間工作，不受第四十九條第一項之限制。但雇主應提供必要之安全衛生設施。</p>

	法條內容
	依中華民國八十五年十二月二十七日修正施行前第三條規定適用本法之行業，除第一項第一款之農、林、漁、牧業外，均不適用前項規定。
第 32 條	雇主延長勞工之工作時間連同正常工作時間，1 日不得超過 12 小時。延長之工作時間，1 個月不得超過 46 小時
第 32 條之 1	雇主依第三十二條第一項及第二項規定使勞工延長工作時間，或使勞工於第三十六條所定休息日工作後，依勞工意願選擇補休並經雇主同意者，應依勞工工作之時數計算補休時數。
第 34 條	勞工工作採輪班制者，其工作班次，每週更換一次。但經勞工同意者不在此限。 依前項更換班次時，至少應有連續 11 小時之休息時間。但因工作特性或特殊原因，經中央目的事業主管機關商請中央主管機關公告者，得變更休息時間不少於連續 8 小時。
第 36 條	勞工每 7 日中應有 2 日之休息，其中 1 日為例假，1 日為休息日

為因應各行各業不同之營運型態，勞動基準法有相關彈性工時規定，經中央主管機關指定為勞動基準法第 30 條第 2 項(2 週)、第 30 條第 3 項(8 週)、第 30 條之 1(4 週)規定之行業，雇主經工會同意，如事業單位無工會者，經勞資會議同意後，得依各該規定實施彈性工時⁶⁷。

批發及零售業於 92.10.8 指定適用 8 週彈性工時⁶⁸，得將 8 週內之正常工作時數加以分配。但每日正常工作時間不得超過 8 小時，每週工作總時數不得超過 48 小時。

由於零售業被涵蓋在服務業的大業別下，因此部分工作需參考服務業適用之勞基法現行彈性工時制度，整理如下表 26：

⁶⁷ 勞動部(2018/02/27)，指定適用勞動基準法彈性工時之行業

⁶⁸ 勞委會 92 年 10 月 8 日勞動二字第 0920056353 號函

表 26：勞基法彈性工時類型表

彈性工時型態	兩週彈性工時	八週彈性工時	四週變形工時
法源根據	第 30 條第 2 項	第 30 條第 3 項	第 30 條之 1
實施程序	雇主經工會同意，如事業單位無工會者，經勞資會議同意		
工時調配	得將其二週內二日之正常工作時數，分配於其他工作日。其分配於其他工作日之時數，每日不得超過二小時	得將八週內之正常工作時數加以分配。但每日正常工作時間不得超過八小時	四週內正常工作時數分配於其他工作日之時數，每日不得超過二小時
例假日	每週至少要有一天休息	每週至少要有一天休息	每兩週要有兩天休息
每日正常工時	不得超過 10 小時	不得超過 8 小時	不得超過 10 小時
每週工作總時數	不得超過 48 小時	不得超過 48 小時	法無明文
每天工作最高時數	正常工作時間加上加班時數不得超過 12 小時		

資料來源：服務業適用勞動基準法工時規定法規調適研究案(劉士豪, 2016)

由於服務業長期缺工(劉士豪, 2016)⁶⁹，企業須在勞動力長期不足的情況，又須符合勞基法工時限制，維持正常運作相對困難。因此，即使政府已針對部分行業進行彈性工時調整標準之放鬆，依然持續有服務業企業爭取再放寬服務業工時限制，但是否有需要特別調整，仍值得再進一步討論。

另一方面，在「待命時間」的議題上，勞基法只有最高工時之限制，對於其內涵，則無明文規定(楊通軒, 2017)⁷⁰。而臺灣對於待命時間之行政解釋，傾向肯定其為工作時間而非休息時間，雇主應給付工資，但「待命時間」與「休息時間」常因產業類別工作型態不同，在定義上有其模糊空間，導致勞雇之間屢有爭議。勞動部曾針對遊覽車駕駛的工作時間認定提出進一步的說明：除行車（手握方向盤）時間外，亦包括熱車時間、洗車時間、加油時間、保養時間、待命時間、處理旅客或旅行業者

⁶⁹ 劉士豪(2016)，服務業適用勞動基準法工時規定法規調適研究案，勞動部委託研究報告，2016年12月

⁷⁰ 楊通軒，集體勞工法—理論與實務，2017年9月，5版。台北：五南。

偶發需求或其他在雇主指揮監督下從事相關工作之時間⁷¹。

曾有遊覽車駕駛之公司，未於駕駛職務待命期間派遣工作，並給付休假日工作的加班費，而提告該公司。公司主張駕駛員採輪班(排班)制，經過駕駛員同意，則形同認定「延長工時加班費」、「例假日、國定假日之調移」之規定。而該判決指出，雖然駕駛員有被臨時派遣的情況(形同休假時間需待命)，但次數不多，並且駕駛員可拒絕臨時指派之工作任務卻未拒絕，並領取趟數獎金，故為同意公司之臨時指派，因此最後判其敗訴。

過去，臺灣比較常見的勞工「待命時間」的討論多聚焦在特定產業，例如新聞媒體業者、電傳勞動業者、外勤業務員、汽車駕駛⁷²，但不包含本研究範圍的零售業及電商企業，因此如遇到勞工權益相關問題時，較無法可究。

(二) 工作彈性化措施

許多企業目前採行工作彈性化的措施，其中包括下列四項工時調整的運用：

1. 彈性上下班：員工可於時段內自由選擇上下班的時間，避免上下班交通巔峰的時間，讓員工選擇適合個人生活方式及安排，降低曠職及遲到次數。

2. 調整工作時間：企業訂定核心工作時間，部門之間的聯絡及會議安排皆在核心時段進行，員工如因個人或家庭需求，可申請調整工作時間。

3. 彈性請假：企業優於法令規定，給予員工更大的請假彈性，使員工更充分運用假期。

4. 縮短工時：員工因個人或家庭照顧等需求，企業在無礙整體業

⁷¹ 遊覽車駕駛工作時間檢查參考指引

⁷² 勞動部 106 年 11 月 30 日勞動條 3 字第 1060132271 號函

務推動下，讓員工申請縮短工時。

三、臺灣非典型勞動者相關法規或措施

臺灣政府目前針對非典型就業之相關規範主要著重在派遣員工、部分工時勞工及定期契約勞工，這些族群其部分權益有被涵蓋在勞動基準法下，但政府也有另擬訂非典型就業相關法規，如派遣勞工之保障。過去勞動部曾草擬「派遣勞工保護法草案」送審行政院，雖欠缺共識而未有下文，但 2019 年，政府修訂勞動基準法，亦將派遣勞動相關規範明文定入勞動基準法中。至於，有關「部分工時勞工保護」的相關立法，尚在草擬階段，政府不斷地透過修正「僱用部分工時勞工應注意事項」，來宣示性保障部分工時勞工權益。⁷³

但因新產業經濟所興起的新興非典型勞動工作者，例如平台外送員、網紅等特殊勞動人口，打破以往雇主與勞工之間穩定的關係。從事勞動的個人，可能身兼正職、兼職或者獨立接案等多種身分，並且隨時切換；而零碎化的工時、薪資條件，直接影響勞雇關係之間的定義，已經較難簡單套用傳統僱傭之或者承攬之界定。因此臺灣政府在面臨新經濟模式之轉型所衍伸之勞動權益與報保障之問題，尚在不斷進行調適且研擬出適切的解決方案。⁷⁴

第四節 小結

綜上所述，臺灣的電商發展蓬勃，但目前尚未觀察到實體零售企業有因為電商之發展而造成嚴重失業問題。而根據勞動部統計，有更多的門市銷售、服務等相關職務的工作機會釋出，而企業在招募不到人才的情況下，也跟著調整其工作型態，造成近年實體零售企業之正

⁷³ 勞動部(2019)，〈僱用部分時間工作勞工應行注意事項〉，載自：<https://reurl.cc/0063eA>

⁷⁴ 簡建忠、黃良志、楊通軒、馬財專(2007)，各國非典型勞動政策形成及運作機制之比較研究，行政院研究發展考核委員會委託研究報告

職人員比例略微下降，而約聘、兼職的人變多了，而此趨勢與國外零售企業，對於門市人才需求及其工作型態的改變趨勢是一樣的。

另一個趨勢相符的是薪資條件的比較，相較於其他產業，零售業的平均薪資，在各國都是相對低水位的產業；而如果比較零售業內各職務的平均薪資，則可發現關於銷售服務或者收銀員的薪資，是比其他職務之薪資來的明顯的低，這跟不同職務所需之工作技能專業與否可能有直接的關聯。而零售企業企圖在工作流程中導入更多自動化的科技，來協助運作之效率及節省成本，則將對工作專業技能較低的職務造成被取代的高風險，例如銷售人員以及收銀員。

另一方面，因應多元的電商發展，因而產生了與實體零售人才不同的職務需求，例如數位行銷、網站架設、視覺化設計、影片剪輯等，另外，也新興了更多特別的職務，例如社群小編及網紅/直播主。勞動部勞動力發展署近年已針對電商發展的熱潮，開設許多培養電商人才職能之培訓課程，包含資訊科技相關、數位行銷相關、行政客服相關、美工設計相關課程，但目前政府尚未針對網紅/直播主等這樣的新興職務設計相關的培訓課程，主要人才來源多為網紅經紀公司培育或者自行學習摸索。

而在法規面，雖無針對電商產業進行特別調適，但因零售業可適用四週或八週彈性工時制度，政府另於 2016 年時，進行勞基法周休二日及工時彈性改革的勞工工作日數改革，使許多企業在人力安排較以往更能符合法律規範。另外，部分臺灣企業已採行工作彈性化措施，包含上下班的彈性調整或者彈性休假等，都是為了因應產業特性所衍伸的調適方式。

第四章、臺灣零售企業導入電商代表性業者個案分析

第一節 分析結構說明及代表性企業個案選擇說明

一、代表性個案選擇規劃：

考慮實體零售導入電商及純網路電商兩種不同企業的人力結構互相比較，再考量經營型態和企業平均規模，在零售業態中選擇電商對人力結構有顯著影響的代表性業態作為個案進行分析。

零售業的大業態可分為零售通路及零售品牌，前者為經營門市通路，其門市內所賣的商品不一定是自有品牌，例如百貨公司；後者是品牌業者經營自有品牌而從事零售，門市型態多元(某些是連鎖店、某些是設櫃位、某些是複合式共同經營產品和服務如電信門市)。大業態代表經營模式不同，也說明其人力結構和工作型態不一樣，所以本案規劃個案應涵蓋實體零售通路、實體零售品牌及電商企業三個種類。

在實體零售通路中，依其零售服務方式又可再細分為購物中心/百貨公司、大型量販、連鎖超市、便利商店、街邊店等幾種類型，其中百貨公司/購物中心的服務訴求是體驗和娛樂，多以餐飲和娛樂設施吸引人流到場域內消費，所以受電商的影響相對較少，業者引進電商的比例也較小；便利商店多是即時性和方便性的消費，對於時效要求甚高，電商的影響也較少。因此，在個案規劃中將聚焦大型量販、連鎖超市及街邊店三種零售服務通路來選定代表性企業做訪談，並以個案企業之間的營收規模比較，將規模區分成大型企業以及中小企業。

大型業者的零售業態涵蓋廣泛，中小型業者則多半是街邊店、零售品牌和電商企業；綜合考慮上述大業態分類、較受影響的零售服務業態以及企業規模，本研究已完成 7 項個案研究，規劃個案的分布及代表性

企業如下表 27：

表 27：代表性企業個案名單

企業規模 企業類別	中小企業 常見業態/受影響程度	大型企業 常見業態/受影響程度
實體零售企業	連鎖街邊店 1 家 零售品牌 1 家	大型百貨 1 家 連鎖超市 1 家
原生電商企業	新零售品牌 1 家	純電商 2 家

二、訪談內容及對象規劃

企業對於內部人力政策及薪資結構/勞動條件，多認為是機敏資料，不易訪問到人資部門，且若是以人力結構和勞動條件為名約訪，被拒機率極高，所以本研究規劃在一般的工作條件和工作契約相關的層面，不以這些個案為主要資料來源，而以人力資源顧問公司的資料及訪談，建立大業別(量販超市、連鎖品牌、電商三類)的產業工作條件和工作契約基準，以及常見的糾紛或是特別的工作要求。對於個案企業本身的約訪專注在人才培育、人力策略、科技導入的工作型態為主，企業訪談對象以企業人資長為主要邀請對象，輔以商品行銷部門及倉儲流通部門的營運長；在所建立的分析架構中，以個案企業訪談和顧問公司訪談兩種資料來源互補完成資料蒐集工作。

第二節 中小型實體零售連鎖街邊店-個案研究一：A 廠商

一、公司策略：

(一) 公司簡介

A 廠商成立於 1971 年，為國內著名童裝零售品牌，代理眾多童裝

及嬰幼品品牌，臺灣約有 1,000 名員工及近 250 個實體銷售通路。

（二）導入電商緣起

受到電商興起、少子化、快時尚業者(如 unqiolo、GAP)進入流行童裝市場等環境因素的衝擊，主要產品流行童裝走向平價化且實體銷售量萎縮，使得公司的利潤下降。除了引進更符合消費潮流的運動童裝產品線，及精簡門市之外，A 廠商在 8 年前決定踏入電商市場。電商的經營方向初期以上架各電商平台為主，只有少部份為官網銷售。後來，發現只著重外面平台的經營，一方面無法掌握會員和流量數據資訊，另一方面外站又常要求低價促銷導致利潤不佳，再加上行銷人員工作只限於上架及跟隨平台的促銷，缺乏主動發揮創意的空間和會員經營，造成行銷人員的學習需求無法被滿足，數據素養也不能提昇，流動率也高。因此，2 年前 A 廠商開始逐漸減少外站的經營，而加強官網營運。原本官網和外站的業績占比為 2:8，目前已調整到 3:7，且自 2020 年起官網開始獲利。目前整體營業額中，電商約占一成多，2019 年電商營業額約 3 億，但 2020 年因縮小外站比例，電商的營業額會下降。

除了成立電商部門負責網路銷售之外，實體門市也開始應用數位行銷工具來經營會員及提昇轉化，例如社群媒體、直播、LINE 購物等。

二、組織分工

(一) 組織架構

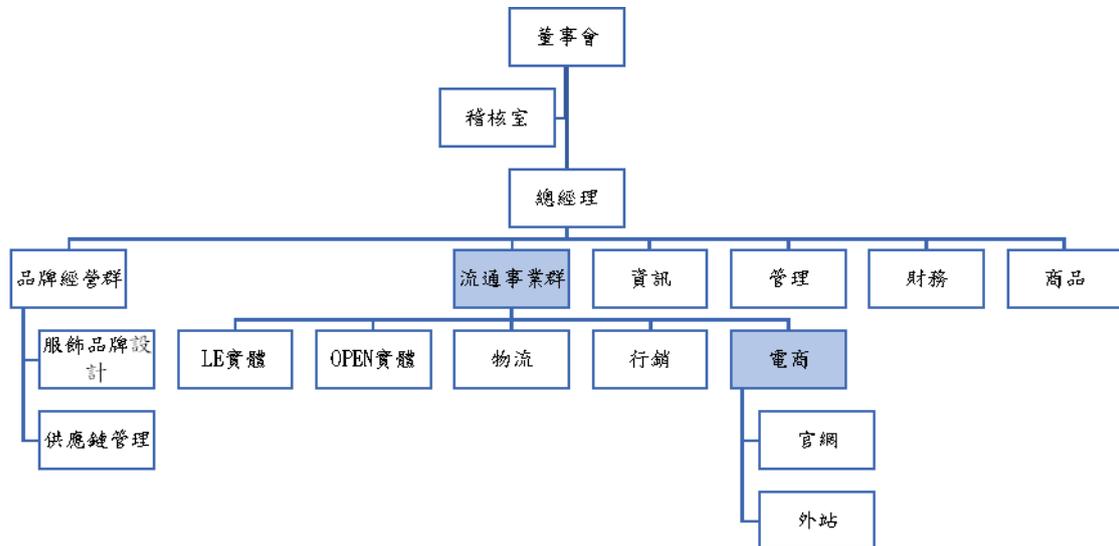


圖 32：A 廠商公司組織圖

資料來源：A 廠商提供

在公司決定進入電商市場時，就成立了一個新的電商部門。部門主管為原實體零售的行銷部門員工調任，但部門成員皆由外招聘。電商部門目前隸屬於流通事業群。流通事業群中，除了電商部的其他部門，包括物流、行銷等，主要皆為實體零售服務。

電商部門與原來的實體零售部門(LE 實體、OPEN 實體)是獨立發展，內部的人員彼此不會流通，對外經營時會員沒有整合，會員權益不同，甚至電商部門和實體零售部門架設各自的網站，各實體店經營自己的臉書社群，業績也分別計算。

在定價策略上常有爭議，因為電商和實體兩個通路的成本結構不同，電商可以降價的空間較大，當電商為了導流量和提高轉化，下的促銷折扣高於實體門市時，實體門市會認為電商搶了自己的客戶，因此實體零售和電商部門間有彼此競爭敵對的狀況。即便公司想要維持一致的價格，但除了獨家商品(服飾)，其他商品有眾多通路，價格難

以控管，所以當其他電商平台在降價時，電商部門也只能跟進。

（二）部門職務及人力需求

電商部門中具備的職能包括：

1. 網站經營：負責上架，同時支援外部平台及官網，以外部平台為主。
2. 行銷企劃：負責規劃行銷檔期，以官網為主。
3. 美編：同時支援外部平台及官網。
4. 客服：大部份客服工作委外，電商部門只有兩位客服人員，負責外部客服無法處理的特殊問題，同時支援外部平台及官網。
5. 商品企劃：負責電商獨賣商品的採購。

此外，倉儲物流一開始是委外，後期倉儲轉回公司自己處理，物流部有一個團隊專門處理電商部和其他業者的訂單。其他與電商相關但委外的職能包括廣告投放、客服、及網站架設。目前電商部門尚未開始會員及社群經營，反而是實體門市有經營社群。

（三）正式/非正式協調機制：

為了朝全通路的目標邁進，自 2020 年起 A 廠商開始試圖將電商及實體部門進行整合。在正式協調機制方面，兩個部門在 2020 年歸為同一個流通事業群內管理，並且共同參與每週的週會了解彼此的工作、彼此學習。此外，在系統面，開始建立統一的 LINE@、臉書、CRM 系統來整合雙方的會員資料和行銷管道，並將各官網整合，以及開始讓線上線下一起企劃主要檔期活動。接下來規劃將兩邊的行銷整合在同一個行銷部門來執行，以及設計分潤制度以利互相導流。A 廠商曾經在一個小品牌上試驗將線下客戶導到線上，給予門市人員的誘因是將這個客人在網上消費的所有業績都算是該門市人員的。但後來發現這項試驗的效果不佳，客人即便註冊了線上會員，實際上網購買的比例還

是非常低，仍然習慣在門市消費。

三、人力資源政策：

(一) 組織管理方式：

A 廠商整體的組織文化比較保守，而電商部門相較於實體部門，員工年齡層較輕(20-30 歲)，對於工作的期待也希望有創意及彈性，較需要自由彈性的管理方式。在電商部門剛成立時，因為主管來自於原實體零售體系，與下面的員工有代溝，讓下面的員工感覺到電商部是孤立的，因而水土不服，流動率很高。現在，電商主管也採用較開放的管理風格。雖然其他部門對此有意見，但公司高層和人資部門是支持的。

(二) 選才：

由於電商對於 A 廠商而言為新的領域，故在電商部門選才上以外聘有電商相關經驗者為主，但即便沒有相關經驗，剛入社會的新鮮人要上手電商也不難。不過，商品企劃人員是希望以具母嬰產業經驗為優先，也是比較難找到的人才。

(三) 育才：

1. 企業自辦

電商部門的員工訓練以做中學為主，但公司也提供不定期外訓的機會，例如參加外部平台舉辦的課程。育才主要的障礙是發生在實體零售部門。在實體門市的體系中，由第一線人員到督導，要導入數位思維是最困難的挑戰，例如店面導入電子看板，但展示的內容如何產出，其實要依賴數據的分析。若只是在硬體上改變，並無法真正做到數位轉型。當實體門市要導入新科技工具(例如直播，使用網站介紹產品)時，因為門市員工年齡層較高(40-50 歲)，對新科技的熟悉度不足，一開始會排斥。但在溝通及數場訓練後已經可以上手。因此，對

新媒體的了解、對數據分析的掌握，是下一步要讓實體部門能具備的技能。

2. 政府人才培育資源

A 廠商多年前曾申請過勞動部勞動力發展署企業人力資源提升計畫(簡稱大人提計畫)，但已多年未申請，因為其公司內部訓練著重於門市店員的商品知識, 銷售話術及基本管理技能, 因此公司訓練以內訓為導向, 講師以內部主管, 資深員工經驗傳承 及商品專業人員為主, 基本較少聘請外部培訓講師。基於此一情況, 政府的人提計劃, 目前 A 廠商所知多偏重科技數位化, 諸如研發創新、資訊運用提升、提升作業生產技能、專業語文、經營管理、數位教材製作訓練及核心職能(有限制項目)等, 相對比較不適合第一線店員工培育為主的內容(商品知識, 銷售話術及基本技能)。至於總部採購, 行銷, 後勤等各職能部門, 目前 A 廠商所提出的人提及教育訓練內容較少, 這也是未來該廠商欲加強之處, 也應提出相對應大人提計畫。

不過 A 廠商也提到, 政府大人提計畫申辦條件較嚴格繁複, 需配置人員處理, 諸如: 申請企業大人提計畫前提, 須先申請 TTQS(人才發展品質管理系統); 不論人提和 TTQS 申請過程及文書作業繁複, 在此情況下, 以公司 HR 因人力配置有限, 而在投入成本時間及效益考量下, 可能會採放棄申請補助而以企業逕自執行較為簡單; 簡而言之即申請政府補助過程較為繁複, 在公司目前預算投入較少前提下, 自主辦理較為簡易。

(四) 留才:

電商部門的平均薪資比實體部門稍高。物流部門的薪資及工作環境都是比較差的。電商部門中, 考核標準還是看整體電商業績。在部門內的分配則依工作內容是否與業績達到直接有關而有所區別。負責網站營運的員工本薪比例較低, 業績比例較高, 達到業績目標就有獎

金。其他人則是本薪比例較高，業績獎金比例較低。

四、工作型態與勞動權益保障：

導入電商後，一般而言，在電商職能中較可能有不同勞動條件者為直播、客服、倉儲等。但在 A 廠商的案例中，因為目前電商的銷售量還不大，所以這些職能的工作負荷不會過大，也因此較無法觀察到勞動條件的大幅改變。

1. 直播：2020 年在疫情影響下，A 廠商開始推動讓門市人員做直播，而非電商部門員工。主要考量點是要熟悉產品，又有自己的社群。直播時間通常為在門市營業時間內的離峰時間，晚上 8 點到 9 點間，不會造成加班。並且按業績給予額外直播獎金。在中國大陸的 A 廠商，則由電商部門員工做直播，因此有時會在下班時間 7 點至 8 點進行，員工可選擇領加班費或換休。
2. 客服：大部份委外，電商部門內的客服人員採正常上下班。
3. 倉儲：為因應尖離峰的需求變化，三分之二的倉儲人員為外包人力，工時為正常上下班，其薪資約落在 28,000-35,000 元。訪談主管表示，檢貨員多半為女性，因較為細心。若是上架到如 momo 等外站平台，就可能入 momo 的倉庫由他們處理。
4. 電商部門：公司看到電商部門的需求，改變了上下班的時間規定變成彈性上下班，一般正常上班時間是 8:30-17:30，8:30-9:00 為彈性上班時間，適用於全公司員工；參考人力銀行公開招聘資訊，其行銷、商品專員相關職缺薪資約落在 33,000-45,000 元之間，而助理職薪資約 29,000-33,000 元。但電商部門較常使用到這項勞動條件，會比其他部門較晚上下班。此外，在疫情期間，只有電商部門員工可以在家上班。

另外針對 A 廠商的閉店流程，副總表示，實務上，因為門市員工的居住地點、作息、個人職涯規劃或者公司職能需求，而較難以公司的立

場將門市員工調回總部。面臨閉店時，以轉至其他門市為首要選擇(包括新開店需求人力及既有其它門店人員去職補缺)，其次才轉調不同部門，但其媒合性較低。當無法安排轉至其他門市時，多以資遣為處理方式。但轉調門市的人員，因後續植物相同，並沒有特別實施教育訓練，主要由新單位主管指導熟悉環境。案列上以為非專業技能性質職務轉調為多數，因為高度專業技能職務轉換實務上比較困難，高度專業技能職務人力需求部門為求即用，必然以人力市場中找尋為優先，而非等待門店人員轉調重新培訓。

第三節 中小型實體零售連鎖品牌店-個案研究二：B 廠商

一、公司策略

(一) 公司簡介：

B 廠商於 1993 年成立，為目前國內最大「生活用品」的本土連鎖通路品牌，除有完整的產品線，包含在客廳、廚房、衛浴、傢俱、園藝、文具禮品等方面之商品開發與設計規劃。截至 2020 年 8 月為止，B 廠商擁有超過 70 家門市之佈局，並有 560 名員工。

(二) 導入電商緣由：

隨著網路的普及，人潮逐漸流向網路的趨勢，B 廠商在 2006 年時，就曾積極嘗試發展電商事業，但因為相對於大多數零售企業及通路，尚未形成電商圈氣候，因此 2008 年時，B 廠商之電商部門收編。2017 年時，B 廠商再度挑戰電商，但有了前車之鑑，這次的突破不單純只是多一個通路的思維，而是挑戰越級進攻「虛實融合」(OMO)。目前電商部門的業績占整體公司業績近 2 成，其中自營官網的業績又佔 7 成，結果成效豐碩。

二、組織分工

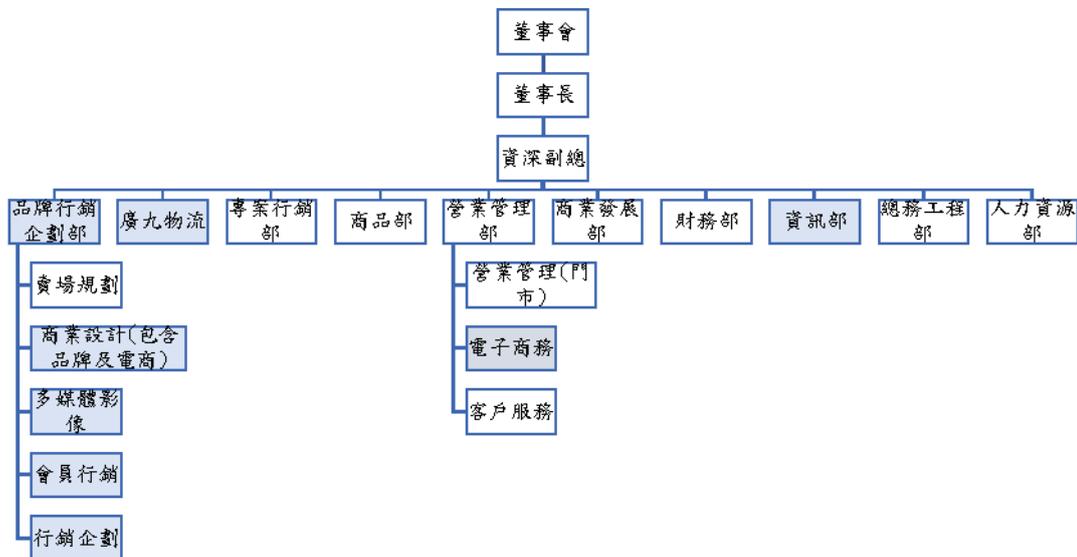


圖 33：B 廠商公司組織圖

資料來源：B 廠商提供

(一) 組織架構

B 廠商於 2017 年再度建立電商部門之初，將電商部門的定位歸屬單純以業務性質為主，因此與實體部門(營業管理)並列於營業單位底下。目前電商部門包含主管(副理)有 9 個人力，其中有 2 位同仁是從門市轉調回電商部門，其他 7 位則是外面招聘進來的。而其他功能性職務則依原本屬性歸到各功能部門進行管理，包含品牌行銷企劃部、資訊部及廣九物流(子公司)。

B 廠商負責電子商務部門的主管因經驗師承中國大陸企業，又因為中國大陸企業電商環境較臺灣成熟許多，因此對於電商與實體通路的通路策略安排與傳統臺灣零售企業不同，他認為增加電子商務的管道不是來搶門市業績的，而是拓展門市所觸及不到的業務可能性，因此在建立目標上，也不是兄弟各自努力而是一起達成目標的理念。虛實業務因具備有效拆帳分潤的業績制度，因此實體門市與電商部門較沒有競爭敵對的意識，取而代之的是，更多密切的溝通及活動配合。

（二）部門職務及人力需求

因 B 廠商的電商部門其功能為業務單位，因此配置的 9 位同仁其職務功能就像擔任虛擬通路之店長一樣，掌握跟操作官網及各大外部平台以達成其業績目標，因此若 B 廠商每增加一個外部平台，即會增加一個職缺以因應業務量的增加。

與某些企業完整功能性的電商部門組成不同，B 廠商的數位行銷相關職能職缺歸屬在品牌行銷企劃部之下，如網站設計、媒體操作、品牌 CIS 維護、社群媒體操作、線上線下會員分析等等；而組織中的專案行銷部門則主要是針對大型門市專案活動的籌備及推廣為主。官網電商的後台營運，則是歸到資訊部門底下管理。而當電商部門需要舉辦活動或者調整網站的時候，則是橫向與行銷部門及資訊部門做密切的溝通與合作。

而包含品牌行銷企劃部、資訊部以及廣九物流，都因應電商部門的成立，新增該部門之人力因應電商部門所帶進來的業務量。例如，廣九物流原本有 40 多位同仁，主要是派送全省 70 家門市的貨流，因電商導入後增加 10 名員工，該 10 名員工則是專注處理電商(B2C)的貨量。

（三）正式與非正式協調機制

B 廠商之組織分工是類似矩陣組織結構，在營業部門有活動需求時，會需要各部門橫向的合作、溝通與協調。因此，每天早上業務會議則是每個部門間，針對工作項目正式的協調機制管道。不過因為科技的發達，臨時的討論或者交辦事項等非正式協調機制，也會透過 Line 的工作群組來進行。

三、人力資源政策

（一）組織管理方式

B 廠商的組織文化整體而言較為保守，但電商部門及門市員工的

年齡層都相對其他企業組織來的年輕，因此在工作上的創意表現及能力應對上都是非常良好的。雖然電商部門的成立以及門市數位化轉型大量使用科技產品輔助工作效率，的確一開始對員工造成需額外加強教育訓練的負擔，但因為團隊年輕，因此反應速度也快，並未造成組織內太大的影響。

而在管理方式上，電商部門因為是單純業務功能的單位，並未像外部非常彈性活潑的電商企業一樣的氛圍，因此管理者在帶領上與實體部門的方式及自由度一致，沒有特別授予高度自由決策空間。但在品牌行銷企劃單位，則因應職務內容的不同以及即時性，工作氣氛及管理彈性上則與一般業務、行政單位較為不同，比起公司內部其他單位較為開放，但與外部相比，又顯較保守。

（二）選才

在 2017 年電商部門成立之時，B 廠商對於人才招募的就是選擇直接從外部聘用電商背景之專業人士擔任主管並招聘外部人員來建立部門，但後來紛紛離職，因此改將有經驗的門市店長調任電商部副理一職，並開放有能力的門市店長轉調回總公司工作。工作時間上，與一般總部其他單位一樣是朝九晚六的上班時間，電商部副理提到，她希望大家能有效率的在工作時間上完成工作任務，並強調預先安排工作的習慣，也能避免電商大檔活動時做產生較大的工作量而須經常加班，「我們部門很少加班，我會提醒他們工作效率，盡量讓他們早下班」電商部副理說道。

而在行銷部門，因應電商部門成立所招聘的數位行銷組別(設於行銷部門底下)，因數位行銷職能的需求而新聘員工，其主要職能需求有網站設計編輯、影音剪輯、直播主持、數位廣告投放、小編文字編輯等功能。與原本傳統行銷的工作內容相比，數位行銷職缺之薪資待遇並未因多增加新的職能而有成長。

(三) 育才

1. 企業自辦

因應數位化時代來臨，導入電商部門後，實體部門也跟著科技優化，因此產生了一些員工在數位知識上存在能力落差的問題，而 B 廠商有針對這樣的缺乏進行全面的教育訓練：

- 門市人員將消費者導流回公司電商官網：因 B 廠商發展電商的首要目標為致力推動電商官網，並由門市人員協助消費者掃描該店 QR Code 連結電商官網註冊，消費者第一次綁定網路會員所認定之門市，將持續獲得該會員電商購物業績的分紅，因此門市人員也都樂意學習並推銷給消費者。
- 門市 DM 介紹轉換成平板數位介紹：因門市陳列空間有限，過往都會加以使用 DM 輔助商品介紹，但因工具數位轉型，現在門店店員配有平板，而未陳列的商品介紹則改由平板連結官網進行商品介紹。

但 B 廠商針對電商部門及因電商部門成立衍伸相關的職缺，就沒有進行職能相關的教育訓練：

- 電商部門店長、數位行銷、網站架設構建等職位，因招聘時已直接針對該職位之職能條件進行要求，因此除新人教育訓練外，其他的教育訓練就不再安排。
- 針對門市回來電商部門的員工，依然存在著一些科技落差的問題，但因為使用電腦平台操作業務等科技技術需要個人投入時間、心力才能應付該職位所負責之業務，並且每個人使用電腦的能力不一致，因此 B 廠商未特別安排教育訓練，主要是以在職訓練為主。

2. 政府人才培育資源

B 廠商表示尚未參與政府計畫，因政府所開授的課程，較不適合同仁實務應用之需求，而申請大、小人提計畫等流程又太過繁瑣，因此主要還是以內訓為主。不過 B 廠商有參與青年就業領航計畫及青年就業旗艦計畫，主要是提供青年務實致用之職場訓練，相較於其他企業，B 廠商願意支持這項計畫也意味著他們對新鮮人的接納度較高，因此才會願意廣納青年實習生、青年受訓者。

(四) 留才

B 廠商電商部門為營業單位下的一支，因此其部門之考績計算基礎完全來自其業績之達成率。而行銷部門負責數位電商的員工，則主要有許多考核項目所組成，例如：官網點擊率、直播/小編廣宣成效、媒體 ROI 相關數值等。

參考人力銀行公開招聘資訊，公司行銷相關職務的薪資落在 30,000-35,000 元；而電商部門(網路商城店長)的薪資則約 28,000-35,000 元；倉儲物流部門其薪資約在 24,000-30,000 元。

四、工作型態與勞動權益保障：

B 廠商的行銷部門可能是工作量相對較大的一個單位，除了上述所提及的直播、小編等因應電商發展所產生的新職務外，另外也包含型錄拍攝、商品介紹影片拍攝等職務。

與其他企業由門市為了增加額外業績主動發起的直播不同，B 廠商的臉書粉絲專業是由公司總部在主導，其直播及小編的功能也不完全針對業務在執行業務，有時候直播內容是在介紹商品，有時候討論特別的主題；而小編在粉絲專業上的發文，有時候是針對活動在發文，有時候僅僅是天氣預報等關心提醒，兼具業務及經營消費者、互動等功能。

多數人能收看直播的時間為晚上下班後，因此為提升觀看人數，B 廠商行銷部門都是以加班時間來進行直播，通常為晚上 8-9 點之間的時間，不會超過 10 點，公司會給予加班費。另外，透過直播所帶進來的業績，行銷部門的員工也會獲得獎金抽成；而小編的發文，通常是在上班時間編輯好，使用預發設定發文，小編客服時間也是跟著正常上下班時間走，除直播的時後如需額外人手幫忙回覆訊息或互動，才會需要進行加班，但通常加班的時間也不會超過晚上 10 點。

倉儲物流單位因為有新增人手，而且分工精確(送貨至門市及送貨至消費者)，目前的員額配置尚能分擔電商的業務量。其工作時間也是週一至週五，正常上下班時間，週六日無檢貨、配送。

另外，針對 B 廠商閉店流程，一樣會先以員工意願為優先參考，如員工願意轉調其他門市，則優先進行，如員工轉調之門市距離其居住地較遠，公司還會補助交通津貼。如果無法配合其他門市轉調之員工則以資遣進行處理。若同為門市職務之轉調，B 廠商則無再進行教育訓練，因為工作內容相同，僅需針對工作環境及與主管、同仁的相處進行認識、培養工作默契即可。

第四節 小型新零售品牌電商-個案研究三：C 廠商

一、公司策略

(一) 公司簡介：

2012 年成立的 C 廠商，原為經營十多年的內衣代工廠，目前員工人數約為 70 人，2018 年開始發展實體門市，目前全臺灣有 5 間門市。

(二) 發展電商的過程：

因為產品特性，需要試穿才能了解是否是正確尺碼，因此 C 廠商開始推廣「多拿尺碼在家試穿」的特別服務，讓消費者不用特別跑實體門

市，沒有壓力的在家試穿，如尺寸不符則可退換貨；並發展出線上客服 14 個小時的在線服務。2018 年，陸續完成「全省各教育推廣展示間」，從線上走往線下的服務流程。2020 年開始延伸產品線至其他週邊商品，而門市也提供護理療程，提升實體門市的服務。

二、組織分工

(一) 組織架構

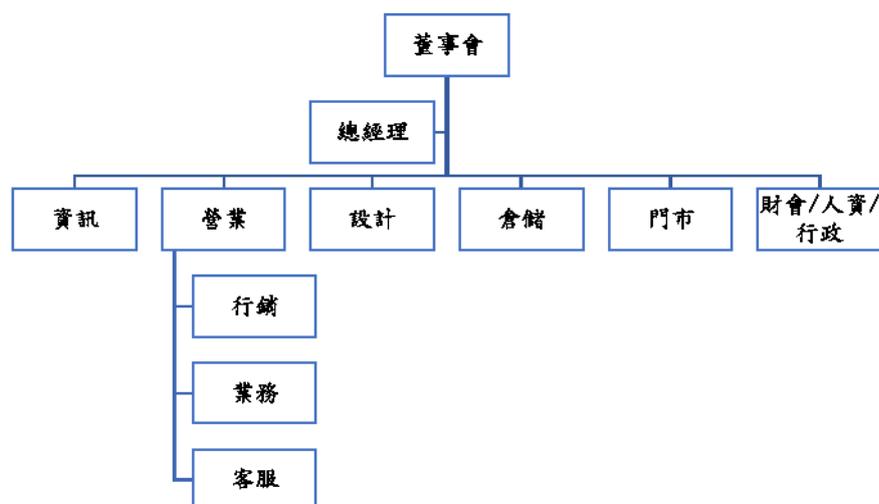


圖 34：C 廠商公司組織圖

資料來源：C 廠商提供

(二) 部門職務及人力需求

1. 資訊：公司將資訊系統工作業務外包，因此沒有針對電商平台系統維護的專業人員，不過聘有 4-5 位資訊管理系統工程師，對公司內部電腦相關硬體、軟體設備進行維護管理，工作時間為與一般員工一樣正常上下班，不太需要加班。
2. 營業：此部門包含與商品推廣相關的職務工作，主要分成業務、行銷及客服三大塊：

(1) 業務：主要負責各國家的業務推廣，包含臺灣、香港、韓國等地，設有業務專員、產品 PM 等職務。業務專員的工作內容為百貨通路、實體通路開發，廠務接洽、訂單處理。產品 PM 的工作內容為協助整體營運，包含與各部門進行專案企劃的安排與執行協調，

協助物流及倉儲的維護調整及進出口業務，並根據銷售數據進行商品與廣告效益分析，並依據分析結果職行調整。工作時間為正常上下班(8:30-17:30)，鮮少加班，如欲加班情況則給予加班費或隔天可彈性調整上班時間。

(2) 行銷：主要負責國內的媒體、公關、數位行銷推廣活動規劃與執行，設有行銷企劃、社群行銷專員及職播小編。行銷企劃的工作內容為規劃官網內容、網站維護(商品上下架、庫存調整)、經營社群、粉絲團及 APP 管理；規劃每季行銷企劃提案及執行。社群行銷專員的工作內容為社群平台(臉書、IG、YouTube)維運；策畫主題性、創意內容的線上活動，並於各社群平台曝光，並依據社群平台的數據進行基礎分析以進行內容優化。直播小編的工作內容為配合配合直播上鏡、影片素材拍攝、穿搭示範照片拍攝，協助社群內容經營及內容優化。此單位工作時間為正常上下班，直播的工作多在上班時間進行，較少於下班時間進行，如有遇到晚間直播的排程，也是透過加班費或者隔天彈性上下班的方式補償員工。

(3) 客服：對顧客線上服務訂單出貨、退款、退換貨處理、物流等問題，提供即時服務；負責後台商品資訊更新、協助排除倉庫處理訂單商品異常之問題。因應商品之特殊性，客服人員僅招募女性，因經常需要回覆線上關於女性內睡衣尺寸及穿法的問題，涉及隱私，也可能需要請女性顧客回傳穿著情況才能進行回覆，故無法聘用男性客服人員，避免引起爭議。因應 24 小時販售的電商產業特性，安排 14 小時的客服時段，因此客服人員工作時間有 2 個梯次的輪班安排。

3. 門市：負責全台實體門市的客戶服務，除接受預約、安排消費者來店時間，還需實際指導消費者試穿、找出胸型問題，並且協助上網挑選款式下單。另外，有接受額外按摩培訓的員工，

4. 倉儲：進行商品入倉、交期、送貨、調度安排等相關工作，從事物流貨物、重整、檢貨、出貨包裝作業，商品庫存管理，驗收物流貨物、清點盤存作業，門市配送作業，出貨單簽收連追蹤整理等工作。因應快速送達消費者手上的需求，倉儲專員工作時間有 2 個梯次的輪班安排。
5. 視覺：負責品牌形象主視覺設計規劃，以及 Banner、線下活動製作務發想設計；協助門市空間陳列規劃；商品包裝及印刷品之設計。工作時間為正常上下班(8:30-17:30)，鮮少加班。

(三) 正式與非正式協調機制

由於 C 廠商是間非常年輕的公司，總經理只有 40 出頭歲，員工平均年紀只有 30 歲，因此公司的溝通方式也相對年輕有活力。除每一至兩週定期的例會外，員工、主管及高階主管之間的溝通，多半都是透過直接對話或者 Line 進行，而且 C 廠商致力減少階層所帶來的不便，因此員工是可以透過 Line 直接與總經理對話。另一方面，因為需與全台門市舉行經常性例會，但未考量時間效率及降低成本，C 廠商也經常利用線上會議試或者電話會議進行例會的討論。

三、人力資源政策

(一) 組織管理方式

C 廠商的組織較扁平化，總經理經常透過私下與員工互動，了解包含員工的工作狀況、產品銷售的狀況等。主管對員工的信任度非常高，很願意放手讓員工去提出不同的創意構想以及企畫執行，在管理制度上，也相對有彈性，因此員工向心力高、流動率也較低。

(二) 選才

在實體門市的人才選聘上，會偏向找尋較有業務經驗及服務態度良好的人才，不一定要賣過內衣或者真的擔任過業務的經驗。而在總部人才的挑選上，針對每個職位該有基礎技能要有，例如：招聘直播小編的

職能，主要希望清晰口條、有創意、並且掌握時下最具話題性的題材，而且需要活潑、習慣面對鏡頭的人格特質。另外，產品 PM 則是需要規劃、整合協調的能力，並且細心、抗壓性高，如果是應對國外市場的 PM 則還需要語言能力(能翻譯文件及基本溝通)。

不過 C 廠商表示，雖然招聘人才會有基本職能要求，但他們對人格特質以及對 C 廠商有沒有高度興趣猶為重視。C 廠商的人資主管表示，因為 C 廠商對人才的訴求，會挑選對公司產品及文化認同度較高的人才，因此他們會大膽採用新鮮人，也曾收到消費者投遞的履歷，並不會只挑經驗豐富的員工。

(三) 育才

1. 企業自辦

除新人訓練及工作在职訓練外，C 廠商也會視情況安排外訓，費用由公司負擔，由外部教育訓練機構來進行較完整的教育訓練，或外聘老師進公司進行教育訓練，例如語言課程。除此之外，員工如果發現有甚麼職能上需精進之處，或者留意到一些有興趣的培訓課程，都可以向公司申請，由公司安排外訓課程，相當著重人才培養。

而在門市的教育訓練，相較總部更頻繁一些，主要門市人員為接待消費者得第一線人員，另外，他們也額外提供女性按摩的教育訓練等技能加值的課程，以接待服務前往門市進行護理療程的顧客。

2. 政府人才培育資源

C 廠商表示，因為未接收到政府提出的職能教育訓練相關計畫資訊，因此未曾參與或申請過政府職訓計畫，但他們也表明有興趣多了解一些相關資訊。

(四) 留才

關於考核的制度，門市與營運部門的業務單位採取全業績考核制，

不過兩個單位的業績是分開計算，但目前沒有競爭關係，原因在於 C 廠商認知到，當他們將線上及線下(門市)的服務工作都做好，客人才有可能留得住，而且他們發現，會上門市購買的消費者，與線上購買的消費者只有極少數的比例是重複的客群，因此業績上是不會互相干擾的。而其他單位，則是以個人工作目標為考核項目，因此每個單位所看重的工作項目比重皆不同。

四、工作型態與勞動權益保障

C 廠商的電商與門市的服務特色是不同的，電商平台提供的是便捷的服務，消費者透過詢問客服的方式買到合適的商品。而對購買電商商品較無安全感的人，就會到門市進行試穿、選購。因此，C 廠商的導流模式是可以線上線下互相導流的：當電商客服員工遇到持續無法透過網路、電話客服了解如何使用商品，但若消費者還是對商品的使用有疑問，電話客服則會介紹消費者到就近門市進行面對面的說明。而如果消費者初期或者經常性的在門市購買，透過店員解說以了解自己的身材以及穿著內衣的要領後，店員也會透過教導消費者如何使用網購，將消費者導回線上下單，這也是為什麼門市與電商的績效雖然分開打，但卻沒有彼此競爭的情況。

雖然 C 廠商有招聘社群小編及直播主的人才，但根據人資主管的解釋，營業部同仁甚至是門市人員，是都可以隨時替代上陣進行直播的，因為這些員工對公司及商品都非常熱愛也非常熟悉，因此隨時替代上陣進行直播都應付的綽綽有餘，每個人都很了解如何介紹跟推廣自家商品。而誠如前面所提，C 廠商挑選直播、社群小編人才時，主要依照其人格、個性、說話口條等。

根據人力銀行公開招聘資訊，行銷相關職務(包含行銷企劃、社群小編、直播主等)其薪資約落在 35,000-45,000 元；客服人員薪資約 30,000-36,000 元；門市服務人員底薪約 32,000 元(考核通過會調至

35,000 元)。

公司因為女性員工相對多數，因此依法提供符合女性勞工之權益，包含舒適的哺乳空間，而門市的部分沒有另外設置哺乳室，員工主要以就地應用門市後台空間進行哺乳。另外，在實體門市的工作狀況而言，C 廠商持續擴店中，尚未有閉店經驗，故無法多作說明。

整體而言，C 廠商是一間年輕且彈性的電商公司，重視員工培育，並透過減少階層層級增加溝通效率，管理風格與一般傳統零售大企業相差較多。在人才招募的心態是較為開放的，儲經驗及專業技能的加分項目外，C 廠商更重視員工的向心力，是否夠熱愛、夠了解自己家的商品，這是與其他大型企業所注重的地方不太一樣。

第五節 大型實體零售量販通路-個案研究四：D 廠商

一、公司策略

(一) 公司簡介：

D 廠商於 1998 年開始拓展版圖，先後收購了日本品牌超市與農產超市經營權，從民生百貨用品跨足生鮮產品，並加速了 D 廠商在臺灣的市占率。目前全台已有 1,007 間門市，員工數約 2 萬多人。

(二) 發展電商的過程：

由於近年零售數位化的趨勢越來越強烈，因此 D 廠商規劃了 2019 年三階段的數位轉型藍圖：

1. 行動支付

不同於許多零售產業選擇先以電商切入，D 廠商透過先推出行動支付一方面精準收集會員資料與消費數據，一方面解決收銀檯經常大排長龍的問題、店內銅板運送所耗費的成本，截至目前已成功累計 600 萬次下載量。

2. 行動電商(二代 APP 專案)

在消費者習慣用手機消費後，D 廠商接著推出線上電商，讓消費者能在線上進行較大量的購物，並後續透過分批取貨和轉贈功能領取，一方面以低價吸引消費者在 D 廠商訂貨購物，一方面也吸引消費者在線上訂購後至門市取貨、並分送商品給親朋好友，不僅有機會讓消費者至店面進行二次消費，也能讓門市更好地預期銷售量。

3. 實體電商(三代 APP 專案)

延續行動電商概念及線上訂購、線下取貨的服務，D 廠商預計在 2021 年第一季進一步推出實體電商服務，讓消費者透過即時的分店商品存貨數據一瞭商品的情況，避免取貨撲空。透過數位支付的金流、即時查詢存貨的物流、消費者的交易數據流在線上與線下融合，朝向 OMO (Online-Merge-Offline) 的數位轉型策略前進。

綜上所述，D 廠商在發展數位轉型並踏進電商領域的布局上，是步步為營的策略考量，廣義而言，第一階段的「行動支付」的確涵蓋在電商服務範圍，但狹義而言，「行動支付」僅為 E 化服務而已，第二階段的「行動電商」才能算是真正的轉型電商的實際行動，而本研究所探討的，是注重在「行動電商」這個部分。

二、組織分工

(一) 組織架構

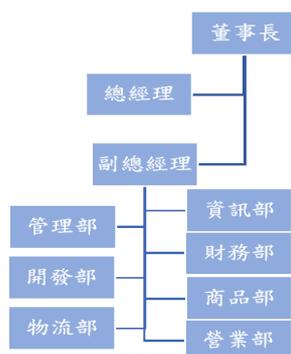


圖 35：D 廠商公司組織圖

資料來源：D 廠商提供

在動行動電商的過程中，D 廠商考量到數位轉型是年輕人熟悉的議題，同時為了進行 D 廠商內部跨部門的整合，在導入初期，由副總經理負責主導專案推動，並由總經理室負責進行專案管理。未來，待業務成長穩定或者將視組織整合狀況，有機會擴大專案團隊的編制，變成電商部門。

（二）部門職務及人力需求

由於 D 廠商在數位轉型的操作上較為謹慎，因此不管是在「行動支付」或者是「行動電商」階段的發展，都是以「專案」的規模來籌組團隊及構建目標及後續操作，並且將電商平台系統相關的工作，部分外包給專業團隊來執行。以至於行動電商的單位屬微型專案單位，而非正式部門組織，其團隊的人員構成有二種：外部新聘員工以及內部其他部門支援。某些工作在原本的組織分工下沒有同樣的職務，例如系統企劃專員、專案管理人員等，因此進行外聘；但大部分工作在原本組織分工舊有的職務，例如行銷、商品等部門，則以專案形式彈性支援電商專案團隊，並沒有另聘新人；而電商平台系統則是直接外包。因此，專屬 D 廠商電商團隊底下的職務相對一般企業之電商部門少很多，也處於陸續招募人才的階段，其中主要職務如下：

1. 系統企劃專員：主要負責企劃構思電商資訊系統之基本架構，如資料庫、前台、前端、後端、API、EC 帳務、物流相關系統規劃等功能，並負責相關專案推動，針對系統開發工作制定內容規畫、工作排程，並隨時掌握各單位工作進度。另外需分析電商市場和使用需求，持續提升使用者購物體驗。

2. 數位行銷專員：主要負責社群內容規畫、創意發想及文案撰寫、社群網站日常維運，並進行數位行銷方案規劃、廣告投放、及數據分析，

偶爾需協助操作美編、修圖等行銷素材建置。

3. 專案管理人員：主要負責專案規劃、分析以及進度推進、實現內部業務流程改善，並協助各部門之整合溝通與合作，以完成專案之階段性任務。

(三) 正式與非正式協調機制

由於團隊組織規模小，因此內部自身在討論時，主要都以非正式的協調機制進行，但對長官或者其他部門同事之會議討論，則屬於透過正式會議的協調機制來進行。不過平時的討論也會透過 Line 或電話的方式進行。

三、人力資源政策

(一) 組織管理方式

因為是專案形式的團隊，所以所有工作規劃、管理都是由專案團隊自行處理，如評估完專案須新增人力或要求新的資源，則會透過管理部門，往上呈報進行主管會議討論，確認後才會給予資源或權限，在決策流程上還是遵守組織規範，由不同主管單位層層把關，因此也比較耗時一點。

(二) 選才

D 廠商在招募電商相關職缺都是尋找非常有經驗的人才，專案團隊的組織很小，但須執行的專案範疇及目標卻是非常明確完整的，因此具有經驗的人才會比較快能跟得上團隊的步調，並一邊協助讓專案的執行更完善。

在招募電商團隊的相關職務時，其招募條件皆需要相關工作經驗。例如系統企劃專員的招聘條件包含資訊/資管科系背景、具備大型電子商務系統相關工作經驗者，並希望有超市/量販的零售業態經驗者。數位行銷專員的超聘條件包含具有大型品牌、FMCG 產業之數位行銷經

驗、具備實際擔任過小編或者負責其維運工作經驗、具備電商相關經驗等，因此其薪資表現相較總部其他單位好，透過人力仲介公開招聘資訊得知，攸關電商專案團隊的職務薪資都為 4 萬以上，而一般行銷部門的薪資則大約在 28,000-35,000 元。

(三) 育才

1. 企業自辦

與一般零售企業一樣，對於門市的教育訓練較為重視，例如導入第一階段行動支付前期，各地區一樣推派種子員工至總部受訓，並回去教導門市的員工，要求務必學會行動支付的操作以及排解疑難，使得在推廣至消費者時，也能快速指導消費者使用並協助消費者排除問題。

但在總部專案團隊中，則較無進行額外的教育訓練，主要都是透過自己的學經歷累積的能力，以及工作中遇到的問題，透過從做中學，持續提升員工的能力為主。

2. 政府人才培育資源

目前尚無參與政府人才提升計畫，是因為不了解這塊資訊，且 D 廠商表示目前人力吃緊的情況，不適合平日再將員工送去培訓。

(四) 留才

目前因為工作性質的不同，門市店員與總部後勤單位的績效考核方式大相逕庭。門市店員、店長的績效計算，除了店內活動達成率、出勤及工作表現外，最主要還是以門市業績為主；而總部後勤、電商相關單位的計算，則是以自身工作目標的達成率為主要考核項目。但在業績計算上，D 廠商並未將實體與虛擬的業績拆開計算，主因是因為電商平台其實是實體門市的招客小幫手，有協助導流至實體門市的功能，因此不適合將兩部門的業績拆開計算，而是將兩者視為一體進行業績的考核。

四、工作型態與勞動權益保障

由於D廠商在數位轉型導入電商這個策略目的與其它零售企業略有不同。D廠商導入電子商務這塊的目的，並非將實體購買的消費者導往線上購買，而是希望透過習慣進行網路購物的不同族群，透過到店取貨的方式導到門市中取貨，並提高機會進行第二次的購買。

在建置電商營運環境的過程中，許多作業流程與實體門市的作業流程是一致的，另外，D廠商也把電商平台系統建置的功能外包給外部專業團隊。因此，D廠商建立電商團隊的規模不像其他企業建立電商部門一樣，則是以專案團隊的方式進行，以調整組織分工最小幅度執行數位轉型的策略。而在門市端，因應電商平台來的訂單，員工需要同時處理門市的收營台業務，以及貨到店取的電商訂單業務。目前因為電商訂單數較少，暫時無增聘新人力的需求，但由於普遍零售業之門市皆有人力吃緊的情況，因此新增電商導入門市的訂單以及逛店人潮，在電商規模持續成長的情況下，會造成人力負擔更大的問題。

由於消費者在網路下訂單後，是到指定門市進行取貨，因此是由門市員工進行檢貨、包貨及出貨的工作內容。目前電商營業業績占比與實體門市比較相對低，因此暫時沒有打算新聘門市員工處理電商的訂單。未來如果電商業績持續成長到一定規模，則有可能再聘員工支應電商訂單到店取貨之物流需求之工作內容。

至於門市與總部之人員流動情形，根據訪談，D廠商表示門市與總部的人員流動機會較小，因為實體門市的人力長期較為吃緊，因此員工即使提出輪調的需求，可能都會著重在門市人力需求先進行媒合，所以要回到總部的機會相對少很多。不過，在門市人力充足的前提下，且經驗資歷各方面符合該單位主管之需求，較有可能提高門市與總部的人員流動機會。

另外，D廠商近兩年在建置大型自動化倉庫，是為了配合第三階段

的電商發展規劃所建立。從商品進貨、揀貨至配送都由機器來進行，主要應用在大型貨物上，例如飲料搬運、或者大量箱型商品，其他像是小型洗髮精、肥皂等日用品，由於各門市需求的量不多，依然由人工揀貨。除自建大型倉庫外，亦自建物流車隊取代以往的代送商，將遞送時間縮短，但非直屬 D 廠商員工。D 廠商透過引進協作機器人，完成進貨、分貨、包貨及送貨的工作流程，在維持同樣倉儲人力的狀況下，可大幅提升人效以及擴大規模經濟，因此亦可幫助門市到店的效率，在穩定且快速的後勤物流配合之下，展店也能更加快速。因此，建立自動化倉庫對 D 廠商的規劃藍圖而言，除倉儲的人力需求不會提升外，未來在擴大規模經濟後，包含門市、物流人力需求都會跟著成長，開創更多就業機會。

目前的社群媒體管理是透過商品部下的行銷單位進行處理，但未來會將其功能歸位回電商專案團隊進行維護。先前因為組織擴張的腳步相對慢，因此請現有行銷專員協助進行社群小編等新的工作內容，但由於社群管理的職能與原本門市行銷活動規劃的職能差異性還是較大，未來 D 廠商還是規畫招聘專案團隊底下的社群行銷人員。

整體而言，相對其他個案企業，D 廠商是相對比較重視實體部門發展的公司，籌建電商單位的主要目的也是為了協助實體部門達成更多來客數，因此其電商專案員工的功能相對簡單，僅針對數位行銷及企畫這塊新增人力以進行專案維運的工作。不過與其他企業相同的地方是，針對電商人才的內部教育訓練這塊也是相對缺乏，亦對政府提出的人才提升相關職訓計畫較為陌生。

第六節 大型實體零售連鎖百貨通路-個案研究五：E 廠商

一、公司策略

(一) 公司簡介：

E 廠商是間百貨公司，從 1991 年第一家分店於台北南京西路正式營運，至今全臺特地擁有 15 家分店，員工數約 2,500 人

(二) 導入電商緣由：

E 廠商近年積極布局 O2O 通路，2018 年推出 E 廠商自有行動支付，2020 年推出方便櫃姐自行在自家 APP 上架特選商品的熟客系統。而為搶攻 20-35 歲女性族群，E 廠商在籌備三年多後，於 2017 年 6 月正式跨子電子商務市場，推出新品牌電商平台，這是百貨業界第一家整合「內容」與「網購」，並以內容吸引消費者到訪的電商平台。透過在站內找來美妝老師與素人分享商品使用技巧，並設置商品連結進行導購。

E 廠商不單只有發展電商平台，同時也在 2020 年 10 月時，於台中設立第一間電商平台之實體門市旗艦店，設立全台首創的「AR 虛擬智慧試妝服務」，以複合式品牌的方式經營。

二、組織分工

(一) 組織架構

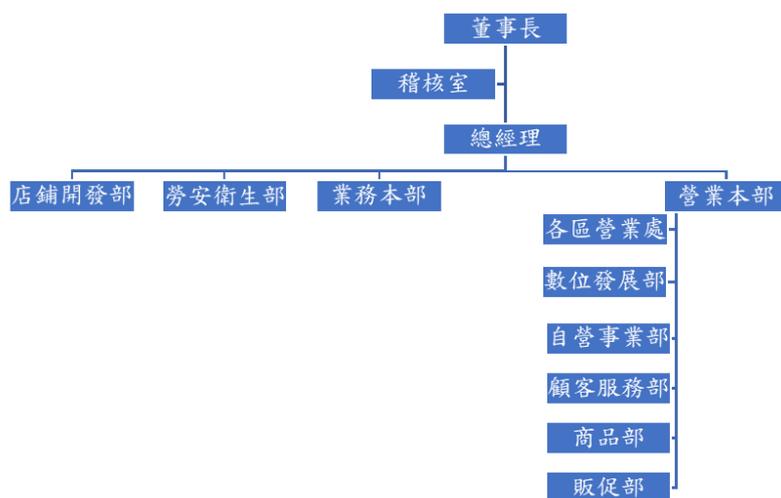


圖 36：E 廠商公司組織圖

資料來源：E 廠商提供

E 廠商在建立 O2O 購物環境生態圈時，將不同部門的分工作了一些重新調整與合併，主要電商或網路環境相關的業務，涵蓋電商平台、會

員中心、行動支付 APP、QR code 管理、E 廠商 APP 以及外部銀行的生態應用整合相關業務，都放在數位發展部底下。而商品部主要負責實體及電商通路商品選品、採購業務，商品部的重要性是以商品為出發點，用商品的概念貫穿所有數位工具及門店進行落實；自營事業體或投資引進百貨內設立櫃位的品牌店；客戶服務部主要是負責實體門市的客戶服務及客訴案件；販促部則是規畫 E 廠商整體活動的單位；各區營業處有四大區域，功能為掌管全臺 15 間門市的營運。

(二) 部門職務及人力需求

本研究主要談討的是在數位發展部下的各單位以及不同職務內容以及其功能，因應 E 廠商導入電商發展而進行組織調整及招聘新人，目前數位發展部門下約有 30 位員工，約佔整個 E 廠商百貨員工數 1.25%。其中，關於電商平台系統的工作內容，因與 E 廠商專業不同，故外包給專業的系統平台商進行維運。

1. 數位應用：主要掌管行動支付系統、QR Code 維護以及外部銀行/生態應用整合。主要工作內容多為資料分析、資料工程、建立大數據模型等，皆為正職聘用人員。

2. 數位開發：主要功能為管理 E 廠商 APP。除程式技術採用外包外，APP 的軟硬體介接/維護、APP 活動內容企劃、APP 視覺設計(UI/UX) 以及控制專案的專案經理(Project Manager, PM)皆為內部正職聘用人員。

3. 電子商務：主要功能為管理電商平台，簡稱 EC 平台。除資訊系統技術採外包，主要職務有營業人員、行銷企劃、社群企劃等。營業人員與商品部的合作找出合適的爆品上架 EC 平台；而行銷企劃則負責規劃一系列 EC 平台的活動操作；社群企劃則是負責 EC 平台相關社群網站的維護及管理。EC 平台的實體門市，主要還是以門市人員(櫃姐)為主。EC 平台有在外租倉庫，而檢貨、配貨是以外包人員的形式與物流

公司配合進行貨物遞送。

4. CRM 平台⁷⁵：主要功能為管理會員中心。除程式技術採用外包外，會員卡相關權益服務專員、活動企劃等皆為正職聘用人員。

上述與電商平台相關的職務，其上下班時間為正常上下班(9:00-18:00)，且不需要配合輪班；但若為主要工作是對接實體門市行銷活動、商品企劃等職務，其工作時間則須配合輪班制度。

(三) 正式與非正式協調機制

因 E 廠商的企業規模較龐大，在部門分工上比較細緻，因此有定期跨部門及部門內的定例會，以及臨時的專案會議。而在非正式溝通機制上，則主要以 Line 工作群以及電話溝通為主要的方式。

三、人力資源政策

(一) 組織管理方式

E 廠商因為與日資合作，因此在管理上有許多日式經營及管理風格的影子，管理制度嚴謹，因此也屬於比較偏集權式管理的方式來管理員工，當高層長官做決策後，上行下達，整間公司的員工就朝著這個方向共同努力。因此 E 廠商在導入了電商部門而在管理制度上，不會有額外的彈性調整，未來調整的機會也不大，「一開始會來投 E 廠商履歷的人，就知道這是間甚麼樣的公司了，所以如果要來，就要調整自己來符合公司的文化，否則覺得不適合就會自己離開了。」E 廠商副總表示。

不過，雖然在公司的管理制度上並未因為導入電商部門而有變化，但在招聘電商部門的主管及其他員工上，因為產業特殊性(此指電商)，年紀較其他部門同仁相對年輕，因此在非正式的溝通上也會比較多，想法、創意較多，相對部門的氣氛也較為活潑一些。

(二) 選才

⁷⁵ CRM 平台：CRM 是 Customer Relationship Management 的簡稱，其中文名稱為「客戶關係管理」，這邊的 CRM 平台意指會員中心。

電商部門的成立，E 廠商除外聘有相關背景經驗的新進員工外，也從原本的編制下安排部分員工內轉至電商部門協助部門初期成立時的工作業務，尤其像是企劃、設計、美工等職務，因門市與電商都還是具備相同職能的員工，因此部門間人才流動情形較多，其餘的則以新聘有相關背景經驗的員工為主，由於數位應用的工作內容(數據分析、資料工程、建立數據模型等)與原本百貨業的工作內容完全不同，因此較無法從內部轉調員工任職，都是重新招聘正職員工為主。

而 EC 平台門市的員工在選聘上，還是偏向找一般櫃姐經驗的應試者，但與一般百貨專櫃櫃姐不同的是，由於 EC 平台是以複合式品牌的方式在經營，因此門市人員必須熟悉非常多的品牌、商品及產品知識等，不像一般百貨專櫃僅須了解自己隸屬的品牌下相關產品即可。也因為需要相對較多的品牌及產品知識，E 廠商會傾向找有多品牌經驗的櫃姐，但年紀上也會偏好稍微年輕一點，因為 E 廠商認為相對年輕的櫃姐在數位工具的學習接受度上會更好。

(三) 育才

1. 企業自辦

E 廠商在新進員工教育訓練及在職訓練，多為自辦教育訓練，以門市為例，除了少數自營專櫃和服務台人員，店內 2,000 到 3,000 個專櫃人員都是廠商僱用，再加上委外的警衛和清潔人員，人數眾多，流動率高，因此針對門市的各種服務、客訴教育訓練，幾乎都是每日的在持續在職進行，也會派出神秘客進行抽查稽核，就是要確保第一線的服務人員能提供最佳服務。

還有另一種教育訓練的模式：在導入 E 廠商新創的熟客系統時，先由樓管與各櫃宣達公司新政策，以及溝通導入的困難點及解決方法，在透過總部開辦教育訓練課程，讓全臺灣各店所推派的種子學員北上受訓，再回各店對該店所有櫃姐進行教育訓練，除總部的統一教材外，也

會要求各店因應各店的情況安排不同的課程加強訓練。因 Covid-19 疫情初期造成百貨業重創，因而導入櫃上直播的方式吸引消費者持續跟專櫃保持互動及購買動力，櫃上直播的教育訓練也是透過上述的教育訓練模式進行。

不過在電商部門(或是整個總部辦公室的部門)而言，除新進人員教育訓練及主管、資深員工的在職教育訓練外，較少特別安排其他教育訓練，只有特殊專案在進行時可能會由公司安排特殊課程的教育訓練，例如當初行動支付 APP 上線時，除門市同仁需學習如何教導消費者使用外，電商部門同仁也須熟悉及了解此 APP 的流程操作，為的是持續提供更好的意見及想法來精進 APP 的好用程度，提供消費者更好的使用經驗。

2. 政府人才培育資源

政府開授的職訓課程及供企業申請補助的職訓計畫，E 廠商則沒有參與過。因為目前的門市教育訓練，會跟著新引進的科技或者專案來調整課程內容，如果透過申請計畫，時間太冗長，公司內部臨時的專案也無法寫入大人提計畫年度培訓計畫中；而勞動部勞動力發展署所開設的課程，也與公司持續更新的教育訓練課程方向不同，較不適用，故目前還是以企業內訓為主。

(四) 留才

在績效考核的部分，區分成兩塊：EC 平台以及電商其他功能單位。因為 EC 平台就是以銷售為導向的平台，因此在考核的時候就是以整個團隊的業績達成的狀況做為獎金分配的依據，獎金分紅機制暫時沒有細分到個人業績。

而在其他單位如數位應用、數位開發及 CRM 平台，與 EC 平台業績無直接關係，因此他們的績效考核則是以完成專案的數量、達成效果或者是各種衡量指標，例如 APP 下載率、綁定率等項目來打考績。

四、工作型態與勞動權益保障

E 廠商的行業性質相對特殊，導入電商部門並建立電商平台其目的也比較偏向是找尋新客群，並且將網路上的消費者導流至各百貨門市，因此在工作職務上的結構與比重，與其他傳統零售業導入電商部門有些不同，主要都是以行銷、商品企劃、美工等職位為主的工作。而透過人力仲介公開招聘資訊得知，E 廠商在電商相關職務、行銷部門以及資訊部門相關人才之薪資表現，皆約落在 3-4 萬元之間，依應聘者學經歷及能力有所不同。

而比較容易有非典型勞動狀態的工作，例如直播，主要進行這工作項目的人，都是門市的櫃姐居多，在疫情高峰、來客數明顯減少的時候，E 廠商有通過提供教育訓練，與各品牌櫃姐交流新創意來維持與客戶之間的關係，不過因為對 E 廠商而言，櫃姐的人事管理歸各品牌管理，因此這些櫃姐是否有自備直播技能，或者因直播增加收入，不屬於百貨公司的人事管轄範圍。

EC 平台的倉儲物流工作則是外包，他們租了一個總倉備以儲貨、檢貨及包貨，並進行勞務外包；物流的部分則是跟外面的物流業者合作。不過 EC 平台中，有些「精選商品」是由門市櫃姐寄出宅配包裹，如有缺貨則會直接從櫃上的現貨遞補，因此整體而言，EC 平台的工作職務中，少了倉儲管理、物流配送的部分。

針對門市閉店的處理流程，會規畫先將員工內轉至其他附近門市，若轉調後的新門市對員工來說，有地區距離的問題或是不願意繼續留任 E 廠商，則辦理資遣或者優退等其他方案。不過 E 廠商表示，轉調工作以與原工作相同為主，故未再進行教育訓練；而如果是離職的同仁，亦未提供其他教育訓練；員工可依照個人意願進行教育訓練。由於 E 廠商為百貨公司，基於其工作特性，每年有固定的周年慶檔期，這將影響員工的正常工時及排班調整。根據《勞基法》第 30 條之 1 的規定，百貨

公司（綜合商品零售業）適用其「4週變形工時」的規範，得將其二週內二日之正常工作時數，分配於其他工作日。其分配於其他工作日之時數，每日不得超過二小時，但要符合「2週至少2例」、「4週內例假及休息日至少8天」透過曾任職於百貨業的勞工經驗分享得知，若遇到週年慶這樣子的超級大檔期，通常上班日是連續16-17天（包含事前一兩天的準備期，以及檔期14天、檔期結束後一天要撤檔），但這其中只能排休1天，而當天也是必須於上班時間，個人電話持續待命的狀態，因此也無法好好休息。但他也透漏，人資在針對排班這個部分，會取得員工同意，進行班表系統帳面上的調整。

另一方面，百貨業營運部門人員，經常需要透過彈性調整工作時間，來彌補特別工作時間的需求。例如，若遇到百貨公司活動檔期時，需要對全百貨公司進行行銷活動佈置，但礙於逛街人潮眾多，因此他們必須等晚上十點多停止營業、客人離開之後的時間，才能開始撤前檔活動以及上新檔活動，這樣的工作時間，多半需要3-4個小時的時間來完成，因此他們經常工作到半夜兩三點，而隔天一樣正常時間上班。

而該名勞工也提到，百貨業屬於服務業，因此上班天數是以排班制的，當時他們的固定上班時間是早上9點半開始計算，往後推算8小時為下班時間，而若遇到需要撤換檔期的時間，則是用預期的下班時間，往前推算8小時，為當日上班起始的時間，以彈性的方式調動員工工作時間來配合工作內容的進行。他們的工作也需要進行輪值，因為如果客服遇到消費者針對檔期活動有疑慮，則會請教行銷企劃同仁關於細節或者解決方法，因此每天會有一名員工必須配合輪值工作，下午兩點開始上班、晚上十點下班。

因公司女性勞工較多，女性福利措施，包含女性員工若懷孕，會提供孕婦制服、讓孕婦不輪夜班、有較充足的休息空間以及備有哺乳空間等。而因產業特性屬時尚產業，員工平均年齡較輕，但受公司文化影響，

主管階級的平均年資都非常資深，與基層的年紀相差較為懸殊。

整體而言，由於電商的營運在 E 廠商的營運占比中較小，而且許多商品以及行銷、物流的資源也與實體部門一起共用；而非典型勞動的直播工作，屬品牌商的員工而非 E 廠商的，社群小編的工作則是照著正常上下班的時間進行；教育訓練的重心還是較著重實體部門，針對客務服務的方法及危機處理等，電商部門接受額外的培訓較少，也沒有使用政府提供的培訓資源。遇到比較多跟勞動權益衝突的問題還是落在實體門市上，因為產業特性造成的排班、人力、工時相關問題。

第七節 大型純電商企業-個案研究六：F 廠商

一、公司策略

(一) 公司簡介：

F 廠商成立於 1998 年，為國內首屈一指的網路服務公司，提供入口網站、電子商務、電信通訊、電子支付等多元的網路服務。員工人數 1,700 人。

(二) 轉型電商過程：

2000 年首先成立 B2C 線上購物平台，其營運模式是透過轉單的方式，由 F 廠商透過平台接受消費者訂單，而由供應商負責出貨，自身並不庫存。2007 年開始了 24 送達的服務，以自營倉儲物流中心來負責出貨。2017 年成立物流車隊子公司，截至 2019 年，平台上已有超過 500 萬件商品(SKU⁷⁶)，其中超過 200 萬件商品可供 24 小時全島配送。

⁷⁶ SKU：stock keeping unit，最小存貨單位。在零售連鎖門店管理中通常稱為「單品」。當一種商品而言，當他的品牌、型號、配置、花色、容量、生產日期、保質期、用途、價格、產地等屬性與其他商品存在不同時，就是一個不同的最小存貨單位。

⁷⁷ Arbeit anytime? Arbeitszeitrecht für die digitale Arbeitswelt, NZA Beilage 2/2019, S. 86-95

二、組織分工

(一) 組織分工

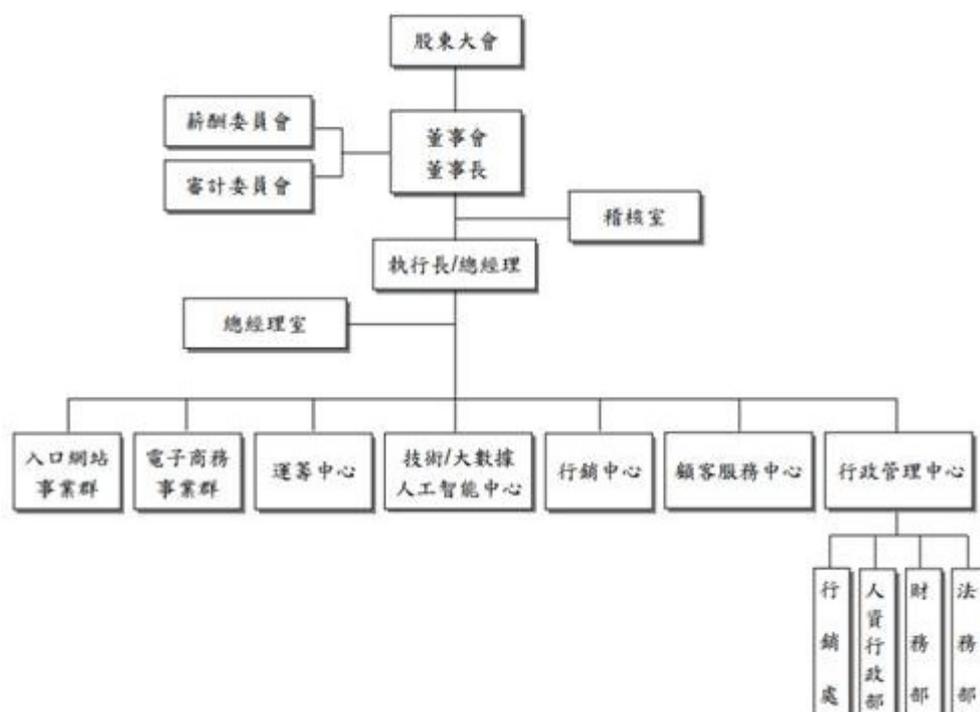


圖 37：F 廠商公司組織圖

資料來源：F 廠商提供

(二) 部門職務及人力需求

1. 電子商務部：為 F 廠商網路購物平台五百萬商品負責的團隊，職務內容包含廠商開發(協助產品經理與廠商溝通協調、或處理商品突發狀況)、產品維護(商品資料建檔、商品上架與下架、變更商品價格、商品組合企劃)、協助檔期活動的規劃(商品圖片編輯與文案設計、EDM 及相關文宣設計製作)等。

2. 資訊技術部門：主要職務內容有系統技術維運、大數據分析以及人工智慧等工作。系統技術單位主要任務是維持平台系統的穩定度，但因電商平台 24 小時隨時都可下單，因此該單位也是配合輪班工作。大數據分析單位是專門收集消費者於平台使用的數據，協助需求單位進

行資料撈取的工作。人工智慧則是透過大數據的蒐集進行研究，發展出例如智能客服、網站自動推薦商品等創新的服務。

3. 倉儲運籌中心：全臺灣有 7 座自建倉庫及 1 座衛星倉庫，為整間公司人力要求最多的部門，主要負責倉儲管理、檢貨、包貨的業務，因應 24 小時到貨的配送業務，需進行輪班。

4. 行銷中心：數位行銷小組，負責行銷活動規劃執行，包含商品推廣、全站活動以及外部/實體活動規劃；社群媒體小組，主要管理運維社群網站等不同的媒體通路；影音小組的設立主要是為了直播節目、社群影音文章的拍攝、剪輯功能；另外還備有美工團隊。

5. 客服部門：負責網路購物服務電話及信件回覆處理、客訴案件關懷及協助以及協調客戶及相關單位共同解決客訴，此職務需進行輪班。

(三) 正式與非正式協調機制

F 廠商除固定例會外，大部分時間都為非正式溝通協調機制，在目前的組織分工下，功能單位很多因而著重橫向的跨部門合作，為求討論有效率，所以通常員工會使用電腦通訊軟體直接進行討論。

三、人力資源政策

(一) 組織管理方式

全公司平均年紀 33 歲，其中 35 歲以下的員工佔 6 成，人員組成偏年輕化，加上網路產業的特性為快速變化，在許多事情的決策或發展上，很難直接提出「正確解答」，為促進大家多提出意見、互相交流，組織比較扁平，管理上也相對彈性、對員工的容錯率高，相對自由度也是比較高的。

另外，工作時間也給員工三個彈性上班時間的梯次可選擇。在 2020 年新冠肺炎疫情較嚴重的時間，也曾經提供員工在家上班的嘗試(雖然

後來沒有常規實行)。

(二) 選才

由於網路產業伴隨著比其他產業更多時間須要使用數位工具，尤其是使用網路，因此在應徵的人選年紀上，都偏年輕。而根據不同的應徵職位，選擇人才時，除該職缺需必備的基礎職能外，基礎的網路使用也是必備的，例如網路搜尋、使用社群網站、使用線上通訊軟體等等。

另外 F 廠商非常注重的是招募人才的人格特質，因為他們認為，找尋一個認同公司文化的員工，讓他持續對公司、對工作保持熱情，這樣的人才與良好的工作環境相輔相成、一起成長，才能留得住、留得久，而降低人才流動、創造穩定的工作環境，也是良好經營績效展現的一環。

(三) 育才

1. 企業自辦

F 廠商除了新進員工教育訓練，以及工作上的在職訓練外，也提供了其他教育訓練：

- 專業訓練：包含像智慧財產權、資訊安全等等資訊技術方面相關的教育訓練課程；而且 IT 部門也經常性地舉辦員工自發性地工作主題分享交流會，讓彼此一起學習一起成長。
- 通識訓練：除了工作職能以及管理才能的提升外，公司也很注重員工身心的發展，因此不定時會提供與身心靈相關的課程，另外也有設立社團讓員工自主參加，能在下班時間籌建社團活動、運動，以舒展工作壓力。
- 管理才能：針對中階及高階主管，也提供中階管理以及高階管理相關的課程，讓主管也能持續精進管理技能、策略思維，以期與員工之間能達成更有效率的管理、創造更順

暢的溝通管理。

- 其他：除提供教育訓練課程外，F 廠商也提供獎金來鼓勵員工自我進修，尤其是鼓勵員工培養第二、第三外語。舉例來說，如果員工自行報名語言補習班進修，並且取得考試認證，通過公司設定的門檻，即可領取教育津貼以及獎金(多益 TOEIC 檢定達 900 分及日文 JLPT 達 N1 階，公司皆有提供 10 萬元獎勵金)。

下表 28 是截至 2020 年 3 月份，F 廠商在人才培育支出、人次及時數的整理，可顯示 F 廠商對員工的培訓投資是非常重視的，只是培訓內容主要不是只針對工作的職能發展，而是以多元的角度在培育員工。

表 28：F 廠商 2019 年教育訓練紀錄

課程項目	總人次	總時數	總費用(仟元)
新進人員訓練	3,721	3,872	1,637
專業訓練			
通識訓練			
管理才能			

資料來源：F 廠商提供

2. 政府人才培育資源

因 F 廠商較少接收到政府提供職訓課程或補助計畫相關的資訊，因此對計畫的資訊比較陌生，希望政府能多加推廣，並且也非常願意申請政府職訓補助計畫，如開課成效佳，也期許能成為公司內部常規的教育訓練。

(四) 留才：

業務單位的績效考核以每月、每季以及每年的績效達成率進行評核。行銷相關的員工，除一般行銷活動檔期的活動效益外，平時進行的專案也會列入績效考核的項目之一。資訊單位則以系統開發進度、創新研發等項目進行考核。倉儲物流則以出貨的正確度及速度進行考核。

四、工作型態與勞動權益保障

F 廠商為純電商的企業，因商業模式的不同，對社群小編、直播等的職務需求高於一般零售企業，因此聘有正職專職人員，主要負責社群小編以及直播活動的工作，這兩個職務是隸屬行銷部門的功能。小編的工作時間就是跟著一般正常上下班時間，只是如果有緊急情況需要社群上架文章等危機處理，則可能會遇到加班的情況，不過同時間，公關部門也會隨側在後，一起與社群小編進行工作。直播的工作通常都在上班時間執行，主要會安排在中午午休時段及下午三點的時間，偶爾會在晚上七八點進行，如果有耽誤到上下班時間，則會給予補休或加班費的選擇。

透過人力仲介公開招聘資訊可大致歸納 F 廠商不同職務的薪資表現：資訊相關的職務待遇較優，經常性薪資皆 4 萬元起跳；行銷企劃及商品企劃相關職務薪資約 3-4 萬元(不過商品企劃的職務因以業績導向，除底薪外，多半伴隨每個月、每季獎金)；倉儲作業員薪資約 25,000-28,000 元。

公司員工男女性別比例約為 4:6，女性主管也佔了一半的比例，因此公司也比照勞基法規定提供符合女性勞工權益的設施，並將辦公室布置得較為繽紛活潑，員工生育也會提供生育獎金給與鼓勵，並備有哺乳室。

針對教育訓練的部分，相對傳統零售企業給予多一點的培訓，並且運用比較彈性的「員工分享」的方式，給大家更貼近工作實務上的知識、技術更新；另外也有對主管進行培訓，其目的亦貼近主管階層的工作實務。

在物流倉儲端，傳統的倉儲工作環境相對其他單位來說較不好，不過 F 廠商正陸續嘗試導入自動化倉儲，例如自動搬運機器人 AGV、穿梭

式自動倉儲 (Shuttle Rack)、機器手臂、高速傳輸帶等自動化設備，未來預計可替代 30%人力需求，但在導入初期階段，尚未看到明顯人力替代的情況。

第八節 大型純電商企業-個案研究七：G 廠商

一、公司策略

(一) 公司簡介

G 廠商成立於 2004 年，為一般商品批發零售業，主要以虛擬通路 (電視購物、網路購物、型錄郵購)從事各項商品買賣為主要營收來源，銷售商品從美妝保養、保健食品、服飾鞋包、時尚精品、育樂休閒、居家生活及 3C 家電等。員工數 2,400 人。

(二) 發展電商的過程

2005 年 G 廠商電視購物台開播，並於同年購物網上現、型錄創刊，並於 2018 年成為最大 B2C 購物網。

二、組織分工

(一) 組織分工

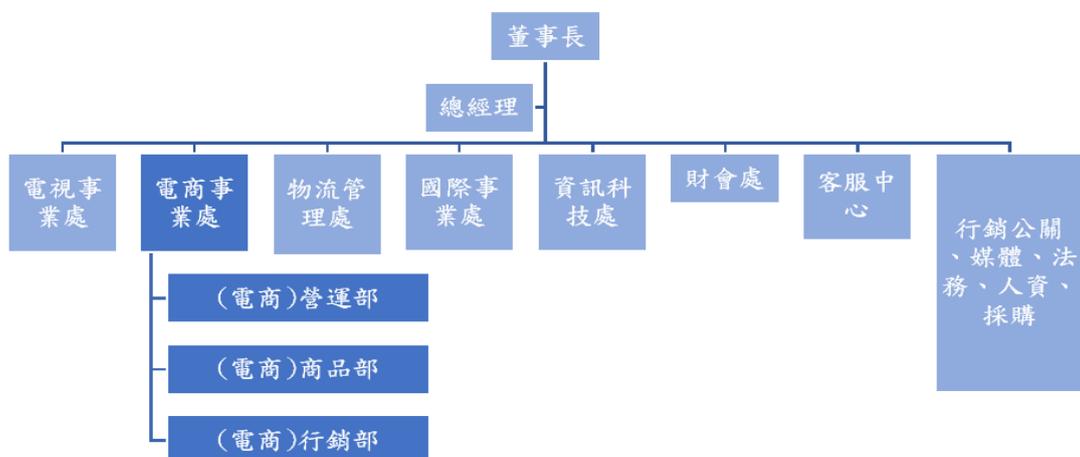


圖 38：G 廠商公司組織圖

資料來源：G 廠商提供

(二) 部門職務及人力需求

1. 電商營運部

(1) 網站/行動商務規劃專員：主要工作內為規劃電腦及行動電商平台設計；進行網站/APP 需求分析、流程/介面規劃，撰寫專案功能需求書；敬業資料蒐集分析；外部系統串接洽談；電商平台原型測試、平台流量壓力測試等。

(2) 電子商務流程規劃專員：主要工作內容為供應商/網站後台系統規劃、資訊串接流程規劃、物流需求流程規劃、報表製作等。

(3) 網路購物網頁設計：主要工作內容為網頁設計及修改、eDM 網頁設計、素材 Banner 製作、網頁頁面維護等。

(4) 營運分析專員：主要工作內容為進行企業內部以及全球零售產業數據分析，提供營運策略建議；經營績效追蹤與異常發現、相關流程精進與改善；專案工作規劃、推動與執行。

2. 電商商品部

(1) 商品開發：主要工作內容為各產品線別的行銷操作、商品操盤（與廠商洽談行銷活動規劃、拉贊助等）引起消費者興趣並促成購買；精準鎖定市場趨勢，開發/引進/採購各式新品、趨勢品、特殊商品；持續開發與導入新供應商、新品牌。

(2) 商品經營：主要工作內容為各產品線別之經營，包含產品圖文包裝、專案推廣、館內行銷活動之執行；維持商品館內商品庫存齊全度、商品完整度；EDM 規劃、館內 Banner 規劃及更新。其工作時間須配合假日值班。

(3) 招商專員：主要工作內容為開發及經營各產品線別之廠商，導入相關廠商、品牌上網開店，並提供開店廠商之管理與輔導。

3. 電商行銷部

(1) 影片剪輯師：主要工作內容為按每日班務時間內製作 VCR 影片一至兩則；影像剪輯與轉檔輸出；製作搭配影片之特效與轉場；調整修改影音、字幕、圖文。本職務須配合 2 梯次輪班，日班/晚班，9:00~18:00；18:00~2:00。

(2) 行銷專員：主要工作內容包含全站行銷活動、會員經營、異業合作、銀行活動等之活動規劃與執行、活動成效分析。CRM 數據監控；數據解讀與顧客行為分析。

(3) 直播專員：主要工作內容為規劃與執行線上、線下直播活動，須與其他部門、廠商溝通協調關於活動內容呈現，並協助直播時危機處理。

4. 倉儲管理(針對倉儲自動化後新增的職務)

(1) 專案設備工程專員：進行倉儲與設備規劃設計、發包、工程監工、佈置。並且協助倉儲設備故障排除、簡易維修。針對倉儲資料分析與成本管控。以及進行倉儲設備廠商管理與協調。

(2) 物流系統流程規劃專員：協助系統導入、上線準備/測試、上線輔導/異常排除與精進。規劃系統操作及作業流程並擔任講師。建構完整教育訓練系統、課程講義、操作手冊。完備倉庫作業流程及各項物流系統規劃與精進。

(三) 正式與非正式協調機制

部門間除固定例會、主管級會議外，還有許多大大小小的專案型會議，或者快速的討論，除了面對面溝通外，也會透過郵件溝通傳達事情，另外如果時間急迫的情況下，也會透過 Line 進行討論或者傳達工作指令讓員工執行。

另外，2020 年因應疫情高峰時，正式會議不使用密閉會議室進行討論，而是在座位上，透過遠端線上會議室開會，以減少群聚的可能性。G 廠商也曾經執行過在家工作的安排，讓員工安排好固定的時間在家上班，並透過遠端線上會議室、電話及 Line 與辦公室內主管、員工進行溝通。

三、人力資源政策

(一) 組織管理方式

電商部門主管會在符合公司營運需求的專業範圍及環境下，給予電商部門員工較高的工作發揮空間及舞台，希望能激盪出最佳行銷模式及商業操作，與其他部門相比，自由度是較高的。

提到管理的自由度，電商部門有彈性上下班的措施，一般員工上班時間為 9:00-18:00，彈性上下班的部分則是以 9:00 開始往後算 30 分鐘內為緩衝時間，而上班於 9:30 前晚打卡幾分鐘，下班時間則往後挪延幾分鐘。

(二) 選才

電商部門員工平均年紀約在 30-40 歲左右，基礎類型的職位會錄用年輕有想法的新鮮人進行培訓，其他職位則會依照學經歷及職能、個性特質是否符合需求來招募新人，不會因年齡有不同限制。

G 廠商希望電商部門同仁的人格特質為積極正向、具企圖心、善於溝通及表達，並且希望對數字敏感度高，具抗壓性及應變能力。

1. 業務類人才-需具商品類別專業知識、數位行銷知識、議價談判能力、招商能力及商品銷售操盤經驗；並能承擔、達成公司所給予業績目標。
2. 行銷類人才-數位行銷專業知識及各種工具、媒體、社群的操作運用經驗、活動提案及執行能力。並具數據判讀能力，能分析

並追蹤活動成效。

3. 營運設計類人才-需具專業技術類別的證照；並對專業軟體的使用熟悉程度高。能掌控專案進度、對電商流程及機制有一定程度的了解。
4. 經營分析類人才-需具備統計學的知識；會使用相關程式語言進行數據分析。對於分析後的數據結果要有判讀能力；對於產業及商業邏輯要有一定程度的了解。

(三) 育才

1. 企業自辦

G 廠商會依各職務規劃培訓架構，包含完整新進人訓練、管理階層培訓、專業職能培訓等。

- 新人培訓內容涵蓋電商組織發展歷程及展望、產業現況、經營概念並由資深同仁師徒制輔導及協助新進同仁快速適應環境。另外提供法令規範訓練。

- 管理階層培訓由高階主管指導依據未來電商發展趨勢及未來營運發展目標，定期舉辦組織營運策略研討會及經營管理會議。

- 專業職能培訓依各職位提供所需具備的能力與知識對應之教育訓練

- ◆ 業務類-業務同仁經驗分享、電商趨勢論壇、商品專業知識。

- ◆ 行銷類、營運類-行銷文案撰寫及數位影音製作、軟體系統功能規劃及操作。

- 共通核心職能訓練:涵蓋溝通協調談判協商策略、簡報提

案技巧、工作管理、問題分析、正面思考之建立與傳遞等多元面向課程。

- 每年定期舉辦外部團隊激勵培訓，由各階主管帶領其團隊進行分組競賽，藉由各項比賽發揮個人與團隊的分工互助，凝聚向心力。

2. 政府人才培育資源

G 廠商目前沒有透過申請政府人力培訓計畫來辦理教育訓練課程，主要是因為申請流程較為繁瑣，怕造成人資部門工作量增加，另外，公司內部已經針對各部門積極規劃適切的教育訓練，因此暫不考慮政府計畫。

(四) 留才

G 廠商每年會進行 2 次績效考核，不同單位考評的內容也不盡相同。以商品部門為例，為主要背負業績的單位，因此該部門員工的考核方式主要著重業績的達成率、與去年同期成長率之指標。行銷及營運單位的考核，在整體業績達成狀況下，針對各自工作目標、負責專案達成率、或者各項工作指標之達成率。

四、工作型態與勞動權益保障

由於原生電商的營運模式與傳統零售電商不同，對小編或直播的職務需求較高，因此 G 廠商是招募正職的職務。這類的職務屬於行銷人才，所以對數位行銷專業知識與運用經驗、活動提案及執行能力，以及數據判讀能力較重視，才能針對每篇貼文獲每檔直播規畫出好的提案來提升成效。另外，因為直播時段的需求，有些員工須配合不同班別的排班，例如：早班 9-18 點、下午班 13-22 點。

透過訪問前員工得知，因為 G 廠商為首屈一指的電商平台，業務量之大是一般人無法想像，也為了因應快速變化的產業特性，電商部門的

工作時間都偏長，尤其是商品部門的員工，很容易需要配合廠商的出貨狀況或者平台銷售狀況進行內部庫存或者行銷組合的快速調整，因此下班時間也都較晚，加班時數可依員工意願領取加班費或補休，另外，G 廠商也表示未曾發現超過晚上十點還有員工在辦公室的情況，除了某些需要輪值的職務，而公司內部對於輪值班表的安排，也會避免產生員工有無法週休二日的情況。

G 廠商為因應較大的活動檔期，會有彈性調整工作時間的情況發生，例如：原本為固定週休二日(週六、週日)，但在雙十一活動檔期(一般為四天活動期)，如遇到週六、日，則需要員工都調工作時間表來上班，再將原本的休假往前及往後挪動，一樣維持每週必有 2 天休假的安排。這樣的安排，都會經過員工同意並由員工自主安排休假調整的時間，才予以進行調整。

-原本班表

週一	週二	週三	週四	週五	週六	週日
上班	上班	上班	上班	上班	休假	例假

-因應活動檔期調整班表

週一	週二	週三	週四	週五	週六	週日
上班	上班	上班	上班	上班	休假	例假
週一	週二	週三	週四	週五	週六	週日
上班	上班	休假(週六提早)	活動檔期*上班	活動檔期*上班	活動檔期*上班	活動檔期*上班
週一	週二	週三	週四	週五	週六	週日
上班	例假(週日延後)	上班	上班	上班	休假	例假

因應 24 小時銷售及物流服務，客服中心及物流中心(北區物流中心編制有 350 人)都有 2 班及 3 班輪班的工作時間(上班時段:日班、中班 A 13:30-22:30、中班 B 15:00-24:00)，以提供客戶最迅速的回應及貨到服務。

以往倉儲人員流動率高，因此多為約聘或者外派人員，但在 2017 年 G 廠商北區倉庫導入自動化設備後，人員編制從 550 人降至約 350 人，但員工職務內容從純粹單純勞動力的工作，變得更為複雜，需懂得操作機台、看懂報表，如遇機台故障時，也要能進行簡易維修、排除困難，因此逐漸從大量勞務需求的約聘、工讀生，走向月薪正職聘僱制，以期降低人力流動，讓倉儲運作更為純熟順暢。而物流的部分則交由百分之百持股的子公司專職管理自營物流車隊，物流配送士的編制約有 200 人，並持續擴增規模及運能。

G 廠商提供女性勞工友善的環境，女性員工從懷孕起即有護理師提供每月諮詢及基礎身體狀況衡量，也會協助孕婦勞工改善工作環境上之不適，產後提供育兒獎金，也備有哺乳室，另外公司女性比例較多，勞工產後申請育嬰假的比例較高。

透過人力仲介公開招聘資訊得知，G 廠商給予商品企劃、開發等相關職務的薪資為 4 萬元以上；行銷企劃相關職務起薪約 38,000 元；資訊類相關職務起薪水平亦較高，皆 4 萬元以上；而在倉儲物流相關職務的起薪約 27,000 元。

第九節 小結

本研究呈現實體零售導入電商企業以及電商企業訪談，並依照其企業規模區分成大型企業及中小企業，共 7 間臺灣具代表性的知名廠商進行訪談內容整理，本小結將根據個案之內容，進行各項電商導入後可能影響的層面比較討論，並以企業規模及經營型態當作比較維度進行歸納分析。

針對七間實體零售企業與原生電商企業，透過訪談了解其公司的營運狀況及營運目標，發現大型實體零售企業其營運重心還是以實體門市為主，即使導入電商營運，也是為了將線上消費者導流至實體店

面，意圖促使消費者於店門再度消費，達到二次消費的目的。而中小型實體零售企業在營運電商的目的，則比較偏向希望取得實體門市與線上銷售的平衡點，可能因為實體門市的規模效益相對不夠大，因此企業必須為消費趨勢的改變進行轉換。在原生的電商企業中，企業規模所影響的最直接的是銷售商品的廣度及其操作模式，因此對人力需求的布局、工時及相關勞動條件等，也會有明顯落差。

由此可知，企業規模的大小，對於公司之間營運的差異，有明顯的影響，也會影響後續針對不同勞動議題所衍生出來的決策或者作法。因此，本研究將企業規模以及管理構面相關的比較整理如下表 29，以鋪陳後續整理之管理實務之背景，協助理解不同勞動議題之比較分析。

表 29：管理構面與企業規模別之比較

	大型企業	中小型企业
制度面	制度完善，流程明確	制度流程存在彈性，不僵化
職務面	分工執掌較為細緻	多工進行，能獨當一面
經營戰略面	按部就班，穩紮穩打	靈活快攻
獲利模式面	穩健成長(有大者恆大的趨勢)	高高低低，須隨時依循市場狀況調整其目標
公司文化面	各自為政	同甘共苦，人情味較重

本小節將會針對四大方向(工作型態、人力需求及人力發展策略、工作職能及勞動條件/環境)，根據規模別以及經營模式兩個維度進行細項的差異整理及比較。

一、工作型態

(一) 以規模別比較

1. 工作時間

由於大型企業的管理階層多、職掌分工精細，因此花在討論及協調整合工作的時間也會較多，並且匯報階層也多，在營業規模明顯大於中小企業的前提下，綜合上述管理實務以及工作細緻度提高所造成需要更耗費精力的情況下，普遍大型企業的加班時數會比中小企業多。另外，大型企業舉辦的行銷活動規模都會較大，不管是實體還是電商企業，身為工作負責人，在活動期間排休期間，也需以「on call」的方式待命，如遇緊急狀況，還是需透過電話解決問題。

中小企業因為制度上相對簡單，有些公司的管理也存在著許多彈性，而員工的工作屬多工進行的方式，可減少許多的討論時間，因此受訪個案的工作的時間上，多數公司都表示員工能準時上下班，除特定需求(如晚間直播)才需要讓員工進行加班。中小型公司在活動籌備上，多以員工上班時間以及預先排程排定的方式進行，因此較少需要員工休假時在家待命的情況發生。

2. 組織管理方式

大型企業的員工，動輒上千人，因此其組織規模一定規劃的非常精確，也避免大家為了方便而不按流程進行作業程序，故大公司之管理制度明顯僵化，並且經常需要員工層層上報。如有新的政策、指令，則是上行下達、統一執行，較沒有討論空間，也比較接受不到基層員工的聲音，故管理方式上相對集權。

中小型企業規模組織較小，有些公司甚至僅有10-30人編制，分工不明確，進行決策討論時也相對比較不會那麼在意制式流程，而是以快速應對、解決問題為優先的彈性進行管理。也因為階層相對少，所以高階主管也會比較樂意、容易傾聽到基層員工的聲音。

3. 勞動契約簽訂方式

企業經營都不希望遇到人才快速流動的問題，會造成企業營運的負擔，因此工作的規劃主要都以正職為主。不過考量到公司的營運成本、部門某些職務的功能特性等，大企業會傾向於特定職務招募多一些兼職、約聘的員工來補足公司用需求。

而中小企業相對大型企業來說，用人規劃上可能不足大型企業的完整及豐富，所以人力上才會略顯不足而產生需要多工處理的技能。但因為中小企業的「制度味」較低、「人情味」較高，因此，只要開缺則主要以招聘正職為主，期望員工能與公司一起長久的努力打拼。

4. 其他比較

除上述差異處外，大型、中小企業的工作地點都一樣，門市員工主要在門市環境工作，電商或者其他行政單位在公司總部辦公室上班，而物流、倉儲員工則是在倉庫上班。薪資結構的部分因屬企業的營運機密，故較難進行比較。

表 30：工作型態比較(以規模別分析)

	大型企業	中小型企業
工作時間	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務量較多，較容易有加班情況。 ● 因追求服務的品質與標準較高，故通常提供快速到貨服務，因而有輪班需求。 ● 如遇大型活動，員工排休期間還是需要手機待命。 ● 有 2 企業個案屬 8 週彈性工時制度，故上班已排班制，另外遇到活動檔期時會直接調整班表配合活動執行時間。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 除特定職務需求，平均而言，加班業務量較少 ● 較少提供快速到貨服務，故較少輪班需求。 ● 員工幾乎不太會於休假期間待命工作狀況。
組織管理方式	<ul style="list-style-type: none"> ● 規模大，因此管理階層多、分工細緻，因此決策流程也顯較為僵化及冗長 	<ul style="list-style-type: none"> ● 規模小，管理階層可能相對少，多工處理也可縮短決策流程，並較有彈性。
勞動契約簽訂方式	<ul style="list-style-type: none"> ● 辦公室員工多為正職。門市人員或者倉儲物流人員則配有多一些的兼職、約聘人員。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 整體而言，各單位都以正職的勞動契約為最主要簽訂方式，門市為求穩定還是以正職聘用形式居多

(二)以經營模式比較

1. 工作時間

實體零售企業的工作時間會區分成門市及總部兩種：門市員工的工作時間主要依照門市營業時間前後半小時到班，並且多數需要輪班、排班，依照門市營業時間長短，通常會有 2-3 班的輪班梯次。總部員工主要為週一至週五，正常上下班的固定工作時

間。如遇到年度活動大檔期，部分單位的排休員工也是需要在家待命，以備需臨時支援處理活動問題。

原生電商企業的工作時間多為週一至週五，正常上下班的固定工作時間，但因為電商平台為 365 天、天天 24 小時營業，因此例如資訊或者部分商品營運的員工須配合輪值及輪班，以確保平台系統運作正常，活動檔期如遇狀況則有人可進行危機處理。由於電商企業的維運環境主要仰賴電腦機台，許多工作內容透過電腦排程即能進行自動作業，因此雖然電商購物可 24 小時進行運作，但員工不需一定要在辦公室內辦公，除部分部門的員工以輪班的形式需在辦公室待命外，其他員工皆為正常上下班的工作型態為主，只是多半需要手機待命，如果網站上有缺貨或者系統異常狀況發生，則得協助快速解決問題。

另一方面，除常態性的輪班及輪值外，亦有非常態性的工時調整的需求，以訪談企業個案為例，個案 D 與 G 則適用彈性工時制度，適度調整在面臨大檔期活動，以因應不同人力需求調度的情況。

2. 組織管理方式

相較於組織型態較年輕的原生電商產業，許多實體零售業都已紮下幾十年的經營根基，其管理模式本屬較舊的思維，另外因實體門市散落全台各地，管理上實屬不易，因此多數的實體零售企業在管理上主要還是以中央集權、層層匯報的方式進行管理，但與活躍的電商產業相比，實屬較為僵化。

電商產業因產業型態較特殊，追求快速反應以及不斷地在改變，因此在組織的管理商，雖有結構性的制度作為框架，但整體而言，管理彈性較實體零售企業來的多，包含中階主管對基層員工之管理，都會比傳統的科層企業管理模式之框架來的模糊。

3. 勞動契約簽訂方式

實體零售企業在門市的人力需求上，因應求職市場的變化，兼職、約聘以及工讀生的比例，近年有逐漸提升的現象。但在總部的員工，則還是多以正職聘僱的方式招募人才。

原生電商企業有比較高的非正職人才需求的部分，主要落在勞動力密集而且技能需求較低的物流、倉儲或者客服等部門，其他資訊、行銷、營運等單位的職務，以正職聘用的方式招募人才。

4. 其他比較

不管是實體零售企業或者原生電商企業，如果有遇到企業營運追求高品質服務訴求(快速到貨)的目標，其物流、倉儲及客服單位都會需要執行全天輪班(3班)、週末輪班，但若沒有提供快速到貨的服務，則主要以正常班且週末不需輪班的工作時段為主。

在勞動契約簽訂方式上，雖然實體零售企業或者原生電商企業各有不同之處，但可發現，兩種企業皆對於「工作技能需求低」的職缺需求，較容易以非正職的聘僱方式來招募員工，一方面是因為這樣的職缺流動率快，因此經常需要招募新人，另一方面則是因為這些工作相對也是勞力密集的工作，而且容易因季節性或者時段而需增減其人手，故安排多一些非正職的員工以方便安排調度。

表 31：工作型態比較(以經營模式別分析)

	傳統零售企業	原生電商企業
工作時間	<ul style="list-style-type: none"> ● 門市員工以門市營業時間為主，並且是以排班/輪班的方式進行。 ● 電商部門員工固定上下班、週休二日，不用輪班。 ● 如遇大型活動，排休員工需要在家電話待命。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 物流、倉儲、客服及部分資訊單位同仁需進行輪班。 ● 其他單位員工多為固定上下班、週休二日，不用輪班。特定職務員工需值班，或者排班，以因應工作內容需求。 ● 基本上的工作型態，除行政管理單位外，會需要部門輪班、員工不上班但也需手機待命，隨時處理系統相關問題。
組織管理方式	<ul style="list-style-type: none"> ● 實體門市為營業重心，並且管理相對傳統及保守，因此還是偏向中央授權的管理方式。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織結構相對扁平，因產業特性快速變化，因此對建議及決策之容錯率較高，員工發言比較容易被看見及採用。
勞動契約簽訂方式	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要都為正職員工，少數門市人員為約聘或兼職人員，實體大檔期活動時，會增聘活動工讀生。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 辦公室內員工多為正職聘用，此外會聘用約聘助理或工讀生協助行銷活動執行。

二、人力需求及人力發展策略

由於一個企業導入新的功能部門，其企業營運之組織分工、協調機制，乃至於人力需求規劃、員工聘用等規劃都會隨之調整。其中組織分工的改變，將會直接影響其組織分工、協調機制，甚至人力需求，因此可說是企業導入電商影響層面最深的一個議題。

(一)以規模別比較

1. 組織結構

大型企業因規模龐大，部門結構完整，因此在運作上，經常需要跨部門間的合作，因此跨部門的溝通協調尤為重要。不過大型企業因龐大的組織包袱，因此在導入新嘗試時，若非建構已久的新組織或新功能部門，通常會先由專案推動的模式來試水溫，待短期專案運行順利或者藍圖規畫得比較明確後，才會轉向進行動作比較大的組織調整。

因為中小企業的組織規模也較小，因此企業如要因應產業或市場進行快速調整，也是比較常見的事情。另外，由於中小企業的人力資源也相對不足，因此在組織結構的部門分劃上，偶爾會有單位功能較多原的情況發生，以至於跨部門的協調相對會比大型企業少一些。

2. 人員聘用

大型企業招聘員工時，也會比較制式地進行面試流程，其對應聘者之學經歷背景會比較要求。另外，大型企業對新鮮人來說通常都是非常嚮往的應徵標的，因此每年招募新鮮人的比例也相對會比中小企業高。

中小型企業在招聘人才時，除著重專業技能外，對人格特質也是非常看重，甚至有些企業會更把應徵者對公司的熱情當作挑選員工的主要條件，也是因為採取這些標準在挑選員工，因此中小企業的感情、向心力也會好一些。不過因為中小企業的人力及單位編制較沒有那麼充分，因此除接任政府計畫外，較少中小企業會安排學生進公司實習或打工。

3. 非正式協調機制

現在的科技發達，不管大型企業或者中小型企業在非正式協調機制上，都非常依賴 Line 等不同的通訊軟體，除能及時聯繫到人外，也能多人傳達資訊，不失為方便的溝通管道。

但大企業由於較多跨部門合作，因此相對跨部門之正式溝通管道也會比較多，例如正式會議、正式信件通知或公文等。不過部門內，或者不涉及中高階主管的討論，許多時候都是透由非正式的溝通管道來進行，例如 Line、電話等。

而中小企業的非正式協調機制更是發達，有些較為扁平或者管理者管理作風較為前衛的公司，基本上可能只有一個月一次的正式例會，其他時間都屬於非正式的溝通機制，而且中小企業主管距離基層員工較近，許多時候，也會透過隨意聊天來取得所需的資訊。

4. 其他比較

在人力資源需求的部分，因大型企業的維運會產生經濟效益，因此近年的實體零售企業的發展走勢，有大者恆大的趨勢，因此大型企業的人力需求，不管是在實體門市或者新成立的電商部門都有成長的趨勢。但中小企業的實體門市相對來說比較容易受到景氣以及消費者購物行為改變而影響，再加上 2020 年 COVID-19 肺炎疫情的影響，有許多中小型零售實體店面閉店，雖下半年疫情穩定後有陸續復甦，整個人力需求較往年來說，是下滑的趨勢。但也因次讓中小企業轉向電商發展，因而帶動數位相關人才的職缺數明顯增加。

而接受訪談的個案企業中，雖不肯直接透漏電商部門的人數，但不管在大型或者中小型的實體零售企業，如有筹建「電商部門」或者新增聘與電商經營相關的人才人數，其比例約落在全公司人力的 1-3%。

關於人才流動的議題，彙整受訪個案企業的狀況，發現到在門市與電商部門間，人才流動的機會相對小，原因在於兩邊工作職務之職能差異相當大，門市員工之學經歷背景，與電商部門職務的要求多半也都不相符，即使進行各項職能的企業內訓，也未必能讓員工快速對新的工作內容上手；另外，也需考量到工作環境的不同，門市員工已習慣較晚的上班時間，以及自由排班的彈性，未必能接受固定在辦公室工作以及固定上班時間的條件。但若電商部門的職務與門市的職務功能相符，例如 B 廠商的門市店長與電商部門的業務性質相當，一個是擔任實體門市的店長，一個是擔任電商平台的店長，都是以為運一間店為主要工作內容，則企業才會考慮進行人才流動的調整安排。

表 32：人力需求及人力發展策略比較(以規模別分析)

	大型企業	中小型企業
組織結構	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織規劃完整，分工縝密，非常需要跨部門的溝通協調。其導入電商模式也是跨部門合作方式居多。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 因為組織規模小，因此組織結構調整上相對多元，因此有電商獨立部門的規劃，也有電商業務部門的規畫兩種模式。
人員聘用	<ul style="list-style-type: none"> ● 聘用上比較注重學、經歷背景，專業技術優先導向 	<ul style="list-style-type: none"> ● 相較於專業技術，似乎中小型企業更在乎人格特質、對公司的熱情等等內在的表現
非正式協調機制	<ul style="list-style-type: none"> ● 跨部門會議及各主管單位例會相對多，不過非正式協調機制在一般員工及主管之間是常見的事。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 正式例會會比大企業來的少，但非正式協調的機制也是大企業一樣已習以為常。

(二)以經營模式比較

1. 組織結構

在傳統零售企業導入電商組織調整的方式有下面幾種：

- (1) 成立一個獨立電商部門，形同一個獨立事業體，除電商業務外，亦包含網站設計、資訊、行銷、物流等功能。
- (2) 成立一個電商業務部門，主要功能是電商業務的拓展，但其他功能都需從原本功能部門新增人力以支應電商活動需求，但也是目前企業導入電商的主流模式。
- (3) 成立一個專案團隊，由於公司可能尚未決定要全心發展電商，因此組成一個臨時性團隊進行前導測試功能。其功能性質主要會是電商精髓功能，例如數位行銷、企畫等，而其他工作職能可能外包，抑或是歸於原本功能部門出力支援。

而原生電商企業的編制，一般而言與零售企業沒有差異，會涵蓋商品、行銷、營運、物流、資訊等主要部門。因此他們的合作方式全部透過跨部門溝通的方式進行，以商品部門的需求為主線，將各單位不同的任務透過跨部門會議推展至不同單位執行。

2. 人力變化趨勢

實體零售企業近年的人力需求處於穩定維持的狀態，只是在勞動契約的形式，非正式的職缺占比有慢慢在提高。而實體零售企業也了解，消費者的購物行為正因為發達的網路及手機的普及在持續不斷的改變，另一方面又受到 2020 年 COVID-19 肺炎疫情的影響，大家紛紛轉向導入電商營運模式，以期也能跟得上腳步，重新贏回消費者。

原生電商企業的發展近年來都是持續穩定的成長，因此人力需求本就持續增加，從各大專院校持續開設電子商務相關課程、學系就能感覺

到這股趨勢所帶來的影響。而 2020 年的疫情也促使電商企業大幅度招才，希望能支應大幅增加的網路訂單的處理速度。

3. 人員聘用

實體零售業在籌建新的電商部門/團隊時，通常直接外部新聘有電商經驗的人才，因為工作內容的轉換及職能的轉換，並非企業透過短期內部訓練即可培訓出合適的人才。因此他們在招聘新人時，相對比較願意挑選具有 2-3 年以上工作經驗的人才，如果讀電商相關學歷但沒有工作經驗者，相對也比較沒有競爭力，因為新創電商部門的實體零售業所需的電商人才需要即戰力。

原生電商企業新增招募人才的時候，主要就是招募部門業務持續擴增因此需要在找人進來。但因為原生電商企業的環境較為年輕、活潑，管理思維上也比較前衛，因此相對傳統零售企業，他們相對比較願意接受沒有實際工作經驗的新鮮人，只要夠有想法、創新、溝通表達沒問題，許多電商就會很歡迎這些新人加入。

4. 其他比較

實體零售企業與原生電商企業在非正式協調機制的比較雷同，都習慣用 line 或電話溝通，與主管或同事的互動也經常透過 line 或者其他通訊軟體進行聯繫，這樣的優點是溝通速度提高，但缺點是可能會造成員工休假也會接到主管工作的情況。

而在人才流動的狀況相比，不管是實體零售企業或者原生電商企業，都較少聽到實體門市與電商部門之間人才流動的案例。主要也是都是因為考量到雙方面工作職能不同的因素，員工對於完全不同的工作內容調整的接受意願也相對低。

表 33：人力需求及人力發展策略比較(以經營模式別分析)

	傳統零售企業	原生電商企業
組織結構	<p>依照企業導入電商之營運目標不同，組織結構有多樣化的呈現方式：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一個完整的電商部門，其中涵蓋業務、行銷、資訊、設計等職務功能 ● 一個純粹業務性質的電商部門，其中行銷、資訊、設計等職務功能還是以既有的組織部門團隊為主 ● 一個電商專案團隊，主要組成為數位行銷、專案管理等人才，其他功能主要為既有組織部門團隊及外包專業團隊。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要都涵蓋商品、行銷、資訊、物流、倉儲、客服幾大部門。 ● 商品、行銷或部分公司的資訊/系統營運單位主要都是透過專案是跨部門合作的方式進行。
人力變化趨勢	<ul style="list-style-type: none"> ● 依照企業導入電商之營運目標不同，新增電商團隊的人數也有所不同，但都會新聘。 ● 實體門市的人力需求依然存在，職缺數維持穩定。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 因 2020 年 COVID-19 肺炎疫情的影響，電商的銷售成長顯著，因此原生電商企業紛紛大舉招才。而這些原生電商企業對未來的發展前景看好。
人員聘用	<ul style="list-style-type: none"> ● 多數都是直接新聘有電商相關背景經歷的人員。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 相對傳統零售企業，原生電商聘用人才相對可接受有想法的新鮮人

三、工作職能

(一)以規模別比較

1. 職務說明

大型企業組織規劃完整，因此其部門及員工的工作內容劃分也會比較明確、清楚，分工縝密。在導入電商相關的職務中，行銷部門比較特別的像是小編、直播主這樣的工作，會被獨立出來作業；另外大企業通常實體及數位行銷的功能也是分開配置專門的員工進行工作。而在零售企業的資訊部門，因為實體門市除了資訊硬體設備維護以及總部的資訊系統外，不需要特別資訊技術的工作，但現在新增的電商部門有網站架設、維護等新技能，在考量其專業性電商的營運策略目的(電商營運是為了導流至門市)後，多數大型企業會選擇將電商平台系統的功能外包。

中小企業的規模相對小，因此組織編制上，比較無法將所有職能都一一如列，並專門編制給獨立員工運作，許多時候都是需要該部門員工新增職能、增加工作量來支應組織需求，例如小編、直播主這樣的工作就會讓行銷部門的員工兼著做。而在中小企業，也較常將電商網站架設等工作納入資訊部門，招聘新員工來進行維護，降低外包維運的成本。

但不管是大型企業或者中小企業，除業務單位之外的其他支援單位，如行銷、資訊、客服等部門，主要考核的方式都是按這該職務的工作目標之完成度進行考核，不用負責業務實績壓力。

2. 教育訓練

大型企業的教育訓練規劃、執行都會比較完整，主要原因是因為人力資源部門的人手配置也充足，另一方面，因為大企業在人力資源的規劃應用上，因分工細緻的關係會更加清楚了解到培訓的需求為何，因此也會提出比較完整的培訓課程陪伴員工成長。個案企業主要針對幾個方向開設培訓課程：新進人員教育訓練、通識教育訓練(包含身心靈健康、社團活動等)、管理技能教育訓練、語言教育訓練等。

而礙於人力較少的中小企業，在教育訓練方面的規劃跟執行都會比較吃緊，不過基礎的新進人員教育訓練，以及必須維持公司管理階層持續精進的管理技能教育訓練，還有一些小主題式的分享活動還是會持續進行。

不過企業在針對員工專業技能的培訓上，反而是比較常以透過主管、前輩的帶領，實際的工作經驗累積的方式來培訓員工，較少針對員工職能來開設課程。有一原因是因為可能屬於此類工作職能的員工人數相對少，因此外聘講師的成本太高因而作罷；另一原因可能是因為雖然有職能提升的需求，但每位員工做事的方式會因人而異，也會需要透過經驗來判斷，比較不適用統一課程來框架員工的學習方向。

3. 科技影響因素

在推動新科技導入工作作業流程中的時候，員工的接受度及配合度往往會是導入結果是否成功的唯一指標。因此，大企業在推動新科技導入工作流程時，可能在評估決策時會耗費較多時間，但一旦決定了，則是全公司百分百的配合高層決定。而因大型企業事事規劃縝密的組織管理下，相對所提供的相關教育訓練就會比較完備，從一開始的宣導、開始進行員工教育訓練，到導入後期開始針對員工進行抽檢、考試以確認員工有學習上手，這樣的導入流程在大企業的帶領下不會馬虎執行。

而對中小企業而言，在成本相對不高的科技導入，會是很快就執行的，因為中小企業的組織包袱較小，反應速度也會相對快，只是因為人力資源有限，因此在導入培訓的過程中，可能會相對冗長或者其培訓計畫會比較不完整，需要員工自行學習、了解並接受新科技的機會比較多，因此如果沒有特定的專案負責團隊持續追蹤導入結果，就很可能因為沒有制度的教育訓練而宣告失敗或者運作效益不優。

表 34：工作職能比較(以規模別分析)

	大型企業	中小型企業
職務說明	<ul style="list-style-type: none"> ● 因編制人力足夠，通常會把小編、直播主這類的工作獨立出一個職務負責人 ● 因專業不同，資金充足的情況下，會外包平台系統維運給其他專業團隊 	<ul style="list-style-type: none"> ● 通常小編、直播主等新興職務會以行銷部門的員工兼著做為主 ● 通常都會自行招聘員工或者從資訊部門拓展人理以支應開發系統的工作
教育訓練	<ul style="list-style-type: none"> ● 因為規模體制較完整，人資部門人力較充足，因此教育訓練的規劃內容比較完整，但對於專業技能的教育訓練，也式較少提供培訓課程 	<ul style="list-style-type: none"> ● 因人力有限，因此教育訓練之規劃相對較少，而且也比較沒有針對專業技能的部分進行再訓練
科技影響因素	<ul style="list-style-type: none"> ● 大企業在推動新科技時，雖然組織的包袱較大，但決策上行下效，推動的效率上面會比較快且徹底，教育訓練的完整度也會較高。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中小企業礙於發展規模、資金問題，不見得很快導入新科技；即使導入了，在教育訓練的人力及完備度上，應不及大企業

(二)以經營模式比較

1. 職務說明

零售企業經營多年，因此對其商品、行銷、物流或其他單位的運作掌握度都很高，即使導入電商部門來運作，商品的採購一樣透過原商品部門進行選品；物流的工作量主要是增加，但不會需要增加其他職能；但在行銷的功能上則有較大的轉變，除數位行銷工具使用的不同外，數位行銷的活動規劃及效益分析檢視等，與原本實體的行銷活動規劃、門市陳列等工作內容大相逕庭，因此相對需投資更多人才的

部門會在此。

而在原生電商企業中，通常部門最龐大也是整個企業營運核心的會是商品部門，因為消費者僅透過行動裝置來進行購買，所能觸及到的所有資訊都是商品，因此商品的品牌、品項種類、品質狀況，甚至是價格、促銷活動等，都是需透過商品部門的員工來規劃運作的。而原生電商的行銷部門因為同質性高(不像實體零售企業，需要分開實體及虛擬進行行銷活動規劃)，反而相對來說就會像是真的後勤單位一樣，支援著商品部門及電商整體的行銷規劃及操作。

2. 教育訓練

實體零售企業的根基還是以門市為主，因此通常企業會持續不斷的針對門市員工進行培訓及考察，除新的科技或硬體設備導入門市的使用、服務品質、銷售話術、商品介紹等，都是每個零售企業非常強調的培訓課題，他們也經常透過神秘客來抽查門市人員，以進行再培訓的強化課程，其最終目的都是希望能呈現最好的服務給消費者，讓消費者實際購物體驗完善，以提升消費提袋率。不過相對總部的其他單位或者電商單位的教育訓練，就相對少非常多，除新人訓練及在職教育訓練外，鮮少有零售企業針對電商相關職能進行教育訓練的規劃。

電商的產業環境，是需快速因應改變的，因此電商圈的人，都應時刻具備著提升自己的動能，持續學習。也因為這樣的產業特性及人才培訓的需求。相較於實體零售企業而言，電商的確有進行比較多的職能教育訓練，不過不頻繁、也非常態，需要找尋到適合整個部門的職能課程也不多，因此整體而言，還是著重員工自身的在生活中不斷的學習。

3. 科技影響因素

對實體零售企業而言，科技導入的重大課題，應該會對門市比較有

直接的影響(例如導入新的儀器設備，或者導入行動支付使用功能等)，因為不僅僅是員工需要了解，還需要員工對消費者進行說明及教育。故企業對門市的教育訓練也會非常重視，如果不能確保導入新科技後，門市人員都能使用自如，則可能造成消費者的體驗不好，這樣的導入結果就會造成反效果。在總部的員工，如果是改善此科技導入流程、使用相關的專案負責同仁，也會需要對此接受完整的培訓，另外更需要了解門市的使用反饋等，才能進行後續改善的規劃。不過除此之外的員工，可能就比較不是培訓的重點目標了。

原生電商產業的科技化相對實體零售產業更高，且招聘進來的員工年紀相對輕，生長在科技世代的員工會被企業期待，許多的科技導入相關的學習很快就能上手、熟悉，因此相關的教育訓練課程也就比較不會一直強化這類的內容。但也的確，因為年輕人對新科技的接受度較高，因此互相詢問、學習，並嘗試幾次，多數員工都能很快熟悉新科技的操作使用。

表 35：工作職能比較(以經營模式別分析)

	傳統零售企業	原生電商企業
職務說明	<ul style="list-style-type: none"> ● 相對重要轉變的單位是在行銷部門，其數位工作內容與以往門市行銷活動規畫較為不同 	<ul style="list-style-type: none"> ● 電商企業因為沒有專人面對面服務，因此商品的選品、價格、品質等各方面則是公司最主要的工作內容
教育訓練	<ul style="list-style-type: none"> ● 除新進人員教育訓練及在職訓練外，針對電商團隊較少提供專業技能之教育訓練，但對門市的教育訓練會持續進行。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 除新進人員教育訓練、在職訓練外，也會提供管理階層之教育訓練，或者其他通識教育訓練、語言教育訓練，但在專業技能之教育培訓機會也是相對少。
科技影響因素	<ul style="list-style-type: none"> ● 傳統零售企業如有新科技須導入，則比較著重在實體門市的教育訓練及運用上。他們比較容易認為電商部門的員工會相對快速的自行學習新科技相關的工作內容。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 因為所屬產業特性與科技息息相關，招聘進來的員工年紀也相對年輕，因此科技對工作的影響相對低。

四、勞動條件/環境

(一)以規模別比較

1. 彈性/自由度

由於大型企業的管理較為嚴謹，為了讓大家都統一遵守公司的規範，制度上能給予的彈性較少。但因為整個趨勢所致，彈性上下班的規定在許多大企業是被允許的(例如：上班打卡給予 30 分的彈性寬裕時間)。但是其他的規定，則必須照著公司的規範走，例如特定職務需配合輪值、指定上班地點不開放自主在家工作等。

雖說中小企業也會對員工的勞動環境、條件進行規範，但相對而言，可能也會比較容易給予員工寬容值，例如上班時間臨時外出處理事情而不用請假等彈性空間等。

2. 性別/年齡友善

對女性來說，尤其是職業婦女，經常會在找工作或者職場上遇到不便之處，但在大型企業裡面，因為制度規畫良好，加上法規規範，所以能提供女性較好的工作環境，例如因為人手充足、招募應變較快，相對比較好請產假及育嬰假；提供哺乳室空間等。而中小企業因人力及資源有限，雖會比照法規提供女性勞工適用的設施，相對較少進一步提供更好的福利。

而在不管大型企業或者中小企業招聘低技能的員工，前來應徵的新人較多為年輕人，但也因為年輕人的工作習性較不穩定，因此流動率也較快。大型企業因為企業形象及其品牌是很好的招募工具，因此在人才招募上，會比較容易持續招聘到年輕人。相對中小企業，一方面比較有人情味的公司文化，一方面剛畢業的新鮮人對大企業比較嚮往而較少應聘中小企業，因此平均年齡有稍微比較高一些。但在高技能或專業技術的工作上，則沒有年齡的趨勢或偏好。

3. 薪資條件

企業規模對於薪資條件的影響還是存在些微差距，大型企業整體而言給予各項職務的起薪，以及剛入職的談薪區間，比中小企業稍優。但在倉儲物流相關職務，則可能因為大型企業的分工較為細緻，每位員工負責的工作內容比較簡單、專一，因此其薪資範圍反而沒有中小企業來的大。

4. 勞動環境

整體而言，企業規模之於公司總部的勞動環境比較上，並沒有差異，主要差異來自倉儲物流單位，因為大型企業(尤在超市、便利商店

等業態較常見)為因應大規模且快速送貨的後勤支援，而投資導入倉儲自動化，建立起具有自動機具或者協作機器人的倉庫，協助員工移動搬運存放位置較高、體積較大、或者重量較重的大型貨物，另外也透過機器人及無人搬運車支援搬貨、堆貨、出貨、自動包膜等工作內容，提升出貨效率。因此現代的自動倉儲，已經不是單純僅有人與固定產線的勞動環境，而是人與機器存在共同的工作環境，並且可能產生勞工與機器人同時在倉庫中移動的勞動環境。而小型企業因為尚未產生營運規模，多半不考慮引進自動化倉儲的設備。

5. 其他比較

在其他的勞動條件上，企業規模並沒有明顯的不同，例如工資給付方式，以受訪的個案為例，皆採用薪資轉帳的方式；休假請假，受訪個表示依照勞基法制度給予特休及請假的權利；環境危險因子或者職業傷害機率等，從訪談得知，目前如有倉庫，都須遵循職業安全衛生法之必要安全衛生設備及措施。

針對企業如遇到閉店的情況，以目前受訪的個案處理的流程，都會以員工的意願為主來進行調整，如員工有意願，則先調至鄰近的門市工作；如果因居住地與新的工作地點有距離，而拒絕接受轉調，則會協助員工辦理資遣。但因為轉調到其他門市，其工作內容一致，因此不會重新對員工進行教育訓練。一般而言，比較不會將門市的員工轉調回總部，除非是門市的主管階級，可能需要借助其門市工作經驗，回總部做更多管理規劃相關的工作，在符合員工意願以及職能條件允許的前提下，才會進行轉調。

表 36：勞動條件/環境比較(以規模別分析)

	大型企業	中小型企業
彈性自由 度	<ul style="list-style-type: none"> ● 相對於中小型企業，因為組織龐大，因此管理上更為嚴謹，在彈性跟自由度上面相對受限。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 因為組織規模較小、管理階層相對少，因此在做決策或者處理事情時，變通的方式較多，也比較願意給員工一些方便。
性別/年 齡友善	<ul style="list-style-type: none"> ● 相對中小型企業，女性獲得更多的福利 ● 低技能的工作職務，其年紀有較年輕。而高技能的工作職務，則沒有固定年紀趨勢。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 都提供女性相關勞動權益措施。 ● 相對大型企業，低技能工作職務的員工平均年紀高一點
薪資條件	<ul style="list-style-type: none"> ● 行銷、商品企劃相關職務薪資約落在 30,000-40,000 元 ● 門市人員職務薪資約 25,000-30,000 元 ● 倉儲物流職務薪資約 25,000-28,000 元 	<ul style="list-style-type: none"> ● 行銷、商品企劃相關職務薪資約落在 30,000-35,000 元 ● 門市人員職務薪資約 24,000-32,000 ● 倉儲物流職務薪資約 24,000-35,000 元
勞動環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 為因應營運規模導入自動化倉儲，造成勞動環境改變。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 較無能力導入自動化倉儲。

(二)以經營模式比較

1. 彈性/自由度

零售企業的經營重心是門市，而門市的營業時間、營業地點、營業項目都是固定的，因此能給予員工的彈性幾乎是零。但還是有因為工作需求而需要員工配合的彈性調整，例如因為工作性質而需彈性調整員工的上班時間等。而在零售企業的總部，較有機會實施工作時間的彈性(例如：前面所述上班打卡給予 30 分的彈性寬裕時間)，與門市相比，工作

時間的彈性可能會稍高。

有些電商企業會給予員工彈性上下班的時間做為挑選，另外則是在年度的大活動檔期，也會需要員工配合調整工作時間。以 2020 年疫情高峰期的時間為例，電商企業也有嘗試規劃在家工作的方案以快速反應政策宣導，讓員工透過網路能在家工作、減少群聚感染的可能性，雖然後面沒有常規實行，但足以顯示其產業的彈性調整及應對方式較實體零售企業來的好。

2. 性別/年齡友善

近年來，年輕人應聘實體零售門市服務人員的比例逐漸降低，因此各種零售門市逐漸出現人力荒，為改善其招募效率，許多零售企業率先招募二度就業婦女以及老年就業的人才，對招募人才的年齡限制降到最低，以因應人力需求。

另一方面，也因為電商產業的特性，需長時間盯電腦、長時間快速應變的工作壓力以及需要大量的數位科技技能等，比較適合較年輕的族群應聘。但在性別的勞動權益議題上，受訪的這些實體零售企業以及原生電商企業個案，多提供保護女性勞動權益措施。

3. 薪資條件

與實體零售企業相比，原生電商企業給予員工的薪資水平在各項職務上，皆略比實體零售企業高，尤其比較明顯的是在行銷企劃相關職務上。由於數位行銷與傳統行銷的概念思維不同，而且也是近年眾多社群網站快速發展，改變消費者廣告閱聽習慣後，才逐漸成形的新的行銷方式，並且因應網路使用行為快速地在改變，數位行銷人員必須持續學習，以及跟進消費者不同的使用行為，才能規劃出適切的數位行銷企劃及執行。另外，因為實體零售企業有部分行銷職務的工作是到門市進行商化，相對數位行銷，是比較低技能的工作，因此也會影響其薪資水準的不同。

另外在物流倉儲的部分，原生電商企業及實體零售企業所給予的起薪多在 3 萬元以下，相對其他職位是比較低的水位。但電商企業所給的起薪會稍微比實體企業來的高。

4. 勞動環境

實體零售企業及原生電商企業皆有導入自動倉儲的趨勢，因為現代人對快速到貨的依賴，以及民生用品門市快速補貨的需求，倉儲物流因應科技的發達也必須進行速度上的變革，因此企業陸續導入具有大型機具及協作機器人的倉儲自動化流程，協助員工進行工作流程，以其提高出貨效率以及降低員工的職業傷害。但實體零售企業與原生電商企業在包貨、揀貨流程上有些微不同，實體零售企業倉儲主要針對各門市補給進行配貨，而原生電商倉儲則針對配送至每位消費者的訂單進行配貨。

整體而言，零售企業在導入電子商務與勞動相關議題的探討中，發現企業主要還是以正職型態招聘人才，並且給予的勞動條件及福利與其他員工也相同；企業較少給予電商部門在職訓練外的專業技能培訓課程，主要依靠員工自我提升，但對門市的培訓則較為重視；而由於 Line 溝通的方便性，大家都會採用 Line 當作非正式溝通協調的管道。另一方面，在公司文化、管理制度、彈性自由度這方面，電商企業相比零售企業來的有彈性，大企業相比小企業顯得較為僵化；結構組織、人力需求規劃、職務安排以及考核方式，則會依照企業對於導入電商部門的經營策略目標不同而有所調整，此外，電商企業與零售企業的電商部門相比，所著重的功能單位也有不同，因此也會影響到兩種企業對人才招聘以及培訓規劃方向的不同。

表 37：勞動條件/環境比較(以經營模式別分析)

	傳統零售企業	原生電商企業
彈性自由度	相對原生電商企業，傳統零售給予彈性上下班時間的案例較少。但百貨業在遇到檔期交換期間或者活動檔期間，也會提供員工調整工作時間的彈性，以因應工作需求。	有些電商企業會給予彈性上下班的時間，方便員工因應當天狀況調整。遇到電商大活動檔期時，也會經過員工同意進行工作時間調整。
性別/年齡友善	<ul style="list-style-type: none"> ● 門市員工性別組成以女性較多。 ● 但電商團隊的性別則沒有特別偏好，錄取基礎還是著重其人格特質及背景經驗等條件。但電商團隊的平均年紀會相對其他部門來的年輕。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 因產業特性或者商品特性，有些特定職務會直接指明需要女性職員，但多數而言，女性員工數也稍多於男性員工。 ● 整體而言，原生電商企業員工年齡大約落在30-35歲，相對其他產業可能較為年輕。
薪資條件	<ul style="list-style-type: none"> ● 行銷及商品企劃相關職務薪資約落在35,000元左右。 ● 門市人員薪資約28,000元左右。 ● 倉儲物流相關職務薪資約24000-35,000左右。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 行銷及商品企劃相關職務薪資約在3-4萬元。 ● 資訊相關職務起薪則在4萬以上。 ● 門市人員薪資約32,000元左右。 ● 倉儲物流相關職務薪資約25000-28,000。
勞動環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 導入自動倉儲因應全台連鎖門市補給配貨需求 	<ul style="list-style-type: none"> ● 導入自動倉儲因應快速到貨至消費者手上

綜合上述個案訪談以及主管機關訪談的趨勢及建議，本研究歸納幾項發現如下：

1. 電商工作型態之轉變

因應科技變化因而產生電子商務的商業模式，另外，在各產業的工作流程上，也導入自動化的方式，一方面使產能快速提升，一方面也能產生規模經濟而降低營運成本，對勞工的工作環境以及工作型態，造成許多變化。與過去傳統零售業，固定門市營業時間、倉儲物流運作時段相比，現今的工作模式，員工的工作時間以及工作地點設定變得模糊化。

原生電商企業因企業運作的方式多仰賴電腦、平台系統進行處理，故該產業之工作型態有明顯的改變：資訊部門因為需確保平台運作 24 小時無虞，讓消費者不論何時下單都能順利完成購物流程，故需安排工程師輪班以進行系統維護；而商品、行銷部門的員工，雖不需要輪班顧機台系統，但若第一線消費者遇到商品上架資訊錯誤、商品熱銷需補貨，或者一些消費者客訴比較嚴重的問題，還是得手機待命，快速解決問題、排除狀況。與門市相比，電商營業的時間沒有限制，員工隨側待命的工作情況也變成一種趨勢。另一方面，資訊設備之發達也大幅度擴大了勞工在正常工作時間外之與上級、同事與顧客聯繫之機會，勞工愈發被期待可被隨時聯繫上以回覆與工作相關之事項⁷⁷。

雖然因通訊科技的進步，讓人們可利用科技來彈性調整工作時間或者工作型態來滿足私人或者家庭時間的安排，並且這樣的工作方式對勞工而言是種被信任的感受(自我管理程度高)。但另一方面，這樣無明確界線的工作時間及工作環境，卻可能對勞工帶來健康風險，如壓力、焦慮、頭痛或者眼睛疲勞等，勞工無法擁有完整放鬆的休息時間，導致工作與生活的平衡惡化的風險普遍存在⁷⁸。

⁷⁷ Arbeit anytime? Arbeitszeitrecht für die digitale Arbeitswelt, NZA Beilage 2/2019, S. 86-95

NZA Beilage 2/2019, at <https://beck-online.beck.de/Dokument?vpath=bibdata%5Czeits%5Cnza-beil%5C2019%5Ccont%5Cnza-beil.2019.86.1.htm>

⁷⁸ Vargas Llave, Oscar; Mandl, Irene; Weber, Tina; Wilkens, Mathijn (2020), Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, 2020/07 at

2. 電商人才需求

電商產業之發展行之有年，近年因全球電商產業發展蓬勃，因此從電商於零售通路占比的成長看到了電商產業發展空間以及對人才需求的趨勢。又因2020年COVID-19肺炎疫情的影響，進而推動宅經濟趨勢達到高峰，相關電商銷售倍增，因此也帶動電子商務人才需求上升，國內外電商擴大徵才，希望能及時因應訂單增量需求。

目前國內電商企業所招募的人才以資訊與行銷相關的職務工作為主，包含IT技術相關、產品企劃、行銷企劃、影音編輯、平面視覺設計等，甚至是近兩年討論度很高的大數據分析等職務，都是目前企業持續登錄的職缺。其中，大型企業因為資源較為充足，通常採取將電商平台系統等資訊專業相關工作外包；而中小型企業則是選擇以擴增原有資訊部門人力來支援電商平台系統之維運。另一方面，因為大型企業之組織規模較大、功能部門編制完整，工作職掌也區分的比較清楚，因此導入電商部門時，為避免組織結構大幅度改變，主要新增的職務會以數位行銷、電子商務流程相關的工作為主，而原本部門就有的商品企劃、物流等單位，則會維持原本運作，但可能透過新增該部門之人力來支援電商部門的作業；而中小企業的職務內容則需看組織結構變化而定，不同的組織功能則會衍伸出不同範疇的人才需求。

然而，國內電商除了PChome、Momo這類大型公司，其職務規畫較為專責外，多數為中小企業，通常行銷人員都要兼任多樣工作，需要的人才必須能同時多工，例如電商服飾行銷員工，除對服飾有一定品味外，也需要有基本行銷技能，從素材的產生、商品的挑選、照片的成像、文字的敏感度等，缺一不可。再者，還必須具備數位行銷的思維邏輯，如何吸引流量、增加觸及率等，並且還須熟悉了解這些數字

的變化所帶來的意涵，與一般傳統行銷人才相比，需要更多方面的技能。

一般員工在就職前，相對比較難透過學校教育或者自主學習，完整學會多樣技能並且操作熟練，通常是透過做中學以獲取經驗，因此需要在業界歷練後才較能符合業主的人才招募需求。也是因為如此，電商產業才會說缺乏人才，其實意指的是缺乏「有經驗」的人才。在大型企業中，因為規模龐大、人才眾多，而且人資人力較為充足，因此對於人才培訓的規劃比較完整，通常除了新進人員教育訓練外，還會提供專業技能教育訓練、管理技能教育訓練以及其他通識教育訓練；但中小型企業礙於人資的人力不足，以及制度規模不如大型企業，相對企業內訓提供的內容就比較簡單，主要以新進人員教育訓練以及透過主管或資深員工帶領的在職教育訓練為主。

3. 電商人才培訓

電商產業變化很快，電商人才即使在入行後都必須不斷地學習，才能跟上瞬息萬變的發展速度。而近年也都有學校為培養接軌企業的電商人才，陸續開設電子商務相關系所、學程，只是應屆畢業生也多是紙上談兵，較缺乏實戰經驗。因此各大電商企業也曾經為此開設實習生專案計畫，協助年輕學子提早了解實際的企業運作。

除此之外，勞動部勞動力發展署目前也已結合職前與在職訓練，位不同求職者開設商務課程，包含「大數據及電商行銷班」、「電商與物流管理實務班」、「電子商務暨社群行銷服務人員訓練班」、及「新零售時代網路行銷實務操作班」等課程。這些課程，可提供新鮮人、在職者、失業者進行職前或在職的教育訓練。

只是目前在企業端的運用率較低的原因主要在於 1. 鮮少企業了解政府有在做電商相關人才培訓的計畫，2. 企業不太願意讓員工在上班時間接受教育訓練，3. 申請流程繁瑣，若無足夠人資人力，較難支持政府

計畫的申請，4. 政府辦理之教育訓練課程與企業內部實務狀況較難符合，因此多舉辦企業內訓以滿足企業自身狀況。通常大型企業沒有參與政府培訓計畫的原因是資訊來源不足以及課程相符性較低的原因；而中小型企業的困難點則主要在於人手不足以因應繁瑣的申請流程；但在企業角度而言，大多不愛運用工作時間將員工送去培訓，比較傾向希望員工在下班時間或者假日時間進行自我進修。

電商的人才，積極的自我充實、跟電商 Know-how 與時俱進的學習是此產業對人才的基本需求，但如何取得與企業運作及人才提升的平衡，會是目前企業對於投入人才培訓主要關注的角度。

4. 電商新興職務工作之選育

但關於直播、小編這類的職務是目前新興、討論度高，而且進入門檻難以判斷的工作(學歷、證照、或是課程經驗沒辦法與未來工作績效有明顯的相關)。相對而言，這樣的職務本質需要的是合適的人格特質(例如不怕面對人群、開朗活潑、喜愛與人群互動、幽默感、同理心、文字/表達能力較好等)，若是要聘用這類型員工時，如何運用一定的方式篩選人格特質，可能是實用的判斷依據。

目前勞動部以及坊間各教育訓練機構或者學校，都已推出許多直播、社群行銷相關的教育訓練課程，主要除了對操作面進行解說外(例如：如何準備職播)，另外也對營運面進行教導(例如：如何提高影片觀看人數)。但與其他課程一樣，在上課後依然需要一定的時間進行實務演練，上課可以讓學員了解共通性原則，但是若能有機會讓授課人員有模擬操作演練的機會，讓員工在上課之後有段銜接時間，了解未來在職場上操作時需要關注的重點，則可能是較能於課後應用於實務上的做法。

5. 工作流程自動化造成勞動環境的改變

從個案訪談中發現，大型實體零售企業及原生電商企業為加速其出

貨效率，紛紛投資將倉儲系統升級自動化，這樣的策略其目的除為增加營運效率外，另一方面也是為了降低勞工職災風險。一般而言，再設計導入自動化的過程中，廠商都必須遵照職業安全衛生法的規章建置倉儲環境。現階段，為因應企業開始運用應協作機器人協助勞工進行工作內容，勞動部職業安全衛生署於2018年2月修正發布「工業用機器人危害預防標準」以及同年3月發布「協同作業機器人作業安全評估要點」供企業參考。依據政府對「協同作業」之定義⁷⁹，與工業用機器人相比，零售業倉儲之協作機器人其從事的工作內容較不複雜、與勞工之間的互動關係也較不頻繁，因此多數運作時間，協作機器人的導入對勞工的職災風險，應有降低的作用。

但除了協作機器人外，自動倉儲還是存在其他新科技可能帶來的風險，例如AGV無人搬運車可能造成勞工與機器「車禍」的風險。一般而言，AGV無人搬運車會行走在固定的磁力軌道上，透過電腦系統及感測器導航其方向，但由於勞工行徑的路線是未受到規畫的，因此有可能因為勞工未注意或者無人車故障的情況之下造成碰撞損傷、甚至是輾壓嚴重職災問題。

另一方面，因為導入自動化流程，許多揀貨的過程會在自動化產線上進行，自動化產線能快速縮減貨物進行的時間，並且減少人力搬動、走動的負擔，但最後還是需要勞工進行最後揀貨的確認，一位勞工可能會需要面臨多產線來的各式裝箱貨物，需快速進行確認後，再擺放至按分類的籠車中運至物流車，因此產線末端的揀貨勞工需要細心並且眼明手快，但越快速的產線流程，恐怕也會對勞工造成工作量增加的情況，而快速且持續的重複檢核、理貨、搬貨的動作，長期下來亦可能造成勞工職業傷害以及心理壓力提升的風險增加。而上述這些潛在性的問題，

⁷⁹<https://www.osha.gov.tw/media/7184442/1080315%E5%8D%94%E5%90%8C%E4%BD%9C%E6%A5%AD%E6%A9%9F%E5%99%A8%E4%BA%BA%E5%AE%89%E5%85%A8%E8%A9%95%E4%BC%B0%E5%A0%B1%E5%91%8A%E5%8F%83%E8%80%83%E6%89%8B%E5%86%8A.pdf>

在過去單純以人力運作的倉儲作業中，較無機會發生。自動化的導入雖利基於帶給企業及勞工更多的效率及安全保障，但某些層面上，依然會造成勞工職業安全相關問題，須更審慎的去思考其勞動權益之保障。

而其他有關勞動條件/勞動環境、工資給付方式、休假及環境危險因子，未因企業規模或者經營模式不同而明顯不同。

第五章、結論與建議

第一節 研究發現

本研究主要探討，電商發達國家零售產業因應電子商務模式之際，所面臨的組織改變、人力資源政策調整、工作型態變化及工作職能改變等相關問題所帶來的挑戰，並探討其對勞動條件、權益及保障所產生的影響，以及政府對電商所帶來的影響是否提出相對應的政策措施，協助企業與勞工度過產業變革。

另對我國零售業者進行個案研究，研析臺灣企業如何因應電子商務所帶來的各項勞工相關權益改變，研擬具體政策建議。本計畫對研究結果摘要如下：

一、各國電商相關勞動政策

各國電商發展狀況不一，英、美之電商規模雖大，也對實體零售產業產生一些影響，但其電商營運模式相較於中國大陸與臺灣，顯得中規中矩，主要的經營模式為建立平台販售商品，因此，美、英兩國在電商的勞動議題，主要為倉儲、物流等低技術勞動力問題。因為國土幅員廣大，而電商要求快速到貨的訴求造成許多倉儲人員超時工作、缺少休息等勞資問題；另外則是因應數位科技的發展以及零售產業對工時的彈性需求，英國零售業在招聘人才時，逐漸從正職的工作型態轉往部分工時、零時工等工作型態，因此英國政府也對這類的非典型勞動權益問題正積極研擬適切的政策及法規。而低技術勞工及非典型勞動所受不平等待遇的問題，則成為歐美較常被討論的環節，零售業面臨的問題，以門市人力解僱的議題為主，不過在依法解僱的前提下，則較少造成勞權的爭議及糾紛

中國大陸電商產業進入蓬勃發展的階段，各種型態的電商推陳出新，包含電商販售及電商服務，從平台式的販售到網紅帶貨、團媽帶量、微商等等各種模式，因此也衍伸出許多與一般工作型態不同的電

商相關非典型勞動力人口。但因中國大陸的勞動政策一直著眼於促進就業及產業轉型上，因此對於重要產業(電商產業)的勞動管理上，還是以軟監管為主，一方面因應經濟發展，不希望過多的勞動規則影響其電商企業之營運成本，二方面電商企業能提供許多形式的工作職缺，能協助政府降低失業問題並提高產業轉型的速度。但近期，中國大陸將數位行銷相關領域工作正式成立了一類職種，其中包含「網紅」這樣的特殊職務，這將有助於讓政府在未來加強其勞工權益及保障，提出更多相關的措施。

臺灣目前電商發展也較歐美國家來的多元，尤其是數位媒體發展的快速，直播、網紅的操作，也開始被帶入多元電商模式中。在目前訪談的個案企業中，公司內部所培養的電商相關之非典型勞動工作(如：直播主)，主要以原有的正式僱員執行這些非典型勞動工作，亦與正職員工相同。但是臺灣針對持續轉型的勞動工時及環境，也持續提出法規上的修改，除原本勞基法規定的4週/8週彈性工時制度能適用於零售業外，政府於2016年也提出周休二日及工時彈性改革的工作時間之改革，提升勞工休假權益；但在目前尚未有明確的「待命時間」相關法規，僅針對特殊職業(例如遊覽車司機)提出進一步的行政規則說明。

就研究了解，企業除了運用原有僱用員工進行非典型勞動工作外，亦有外包工作予專門進行直播電商的團隊、公關公司或網紅經紀公司等，以進行直播活動或不同方式的勞動工作，只是上述提及的產業並非在零售產業界中，而是因應零售發展而產生的裙帶關係產業。

二、零售業個案訪談之發現

就受訪的實體零售企業個案中，成立新的電商部門對原有的實體零售單位確實造成某些影響，並且在人力策略的發展上，也有所異同，整理如下：

(一)相同之處：

1. 實體零售企業進行電商團隊招募時，主要還是以僱用新成員為主，並且招募條件包含電商相關工作之職能。其中，與以往部門功能較有差異的，是數位行銷及電子商務流程規劃人才。但在原生電商企業，所有部門所圍繞的核心部門則為商品部門，其人才需求主要為商品企劃、商品採購、廠商開發等職務。

2. 實體零售企業對電商相關職務的教育訓練規劃，主要在職訓練為主，而且期待員工主動進修學習，而非依賴公司提供的教育訓練。不過實體零售企業對門市人員的培訓規劃則是相對比較完整且密集。

3. 直播、社群維護、小編等特殊的工作還是以現職員工新增工作內容的方式進行，通常不額外培訓，主要招募已有相關技能的員工，或者自行學習、落實。但在電商企業中，因為其營運模式的不同，對這類職務功能的需求性較高，因此會特別將其職務獨立出來讓專職的員工負責。

4. 實體零售企業之門市人員，除必須之數位工具應用，幾乎沒有接受其他數位轉型或者電商概念植入實體門市之教育訓練，因此工作思維上較難快速與電商環境做結合，或針對電商擴張做出相對應的改變以鞏固門市的銷售。

5. 不管是實體零售企業的電商部門亦是原生電商企業，其勞動條件(包含電商部門或其電商相關工作的地點及時間)相似，且與其他單位相比之員工福利、性別/年齡的平等保護皆一致，只是電商部門員工會較其他單位年輕，主因是電商相關職能對於年輕世代更容易上手。

(二) 相異之處

1. 零售實體企業會因應不同導入電商的營運目的，成立不同規模及組織分工的電商團隊。有些企業會設立一個組織結構健全完善的獨立電商部門，但亦有將其設定為一個營業單位(或業務單位)；有些企業則將電商單位歸於跨部門合作的營業單位；甚至，未明確規劃電商發展策略的企業，僅會規劃少許人力設立一個專案團隊來進行測試營運。

2. 實體零售企業的電商部門組織文化，會因企業規模的大小、管理制度嚴謹與否、主管的管理風格及想法，以及最高領導者的開放度不同而有不同管理彈性及自由度的調整。但整體而言，電商產業的環境還是較實體零售企業來的開放及有彈性。

3. 因為每個實體零售企業有其不同的線上線下合作模式，故企業的業績制度及績效獎金分配方式也會不同，業績計算及利潤拆分會直接影響虛實單位合作的意願及成效，並影響其組織氣氛。

4. 在實體零售企業端，直播、社群維護、小編等特殊的工作，執行工作的單位不同，有的是在門市端進行，為門市提升服務體驗的水準；或是在公司總部進行，由行銷部門員工身兼其職務內容，成為公司整體行銷策略的一環。但在原生電商企業中，因為營運模式及對直播、社群小編的需求程度不同，電商企業皆將該職務獨立出來由行銷部門員工專職負責。

(三) 規模別比較分析

1. 大企業規模

由於大企業業務量較大，且追求服務品質及標準較高，常有提供快速到貨或者 24 小時門市營運的服務，故較容易有加班、輪班等需求，普遍而言工作時間較長。而因為大企業之規模組織龐

大，決策流程繁長僵化。但分工細緻、各司其職，經常需要跨部門溝通會議，比起中小企業，正式溝通管道相對多。因部門規劃完整，故工作職缺多相對完整，工作職能專業的需求較專精，而因為業務量大，則較容易配有兼職、約聘人員。而大企業的人資部門人力較為充足，因此教育訓練的規劃內容較完整，但較少提供專業技能之培訓課程。大企業所提供的薪資福利條件普遍較中小企業稍好，但低技能的工作，又因為分工精細，故工作技能被拆解的更細，所以薪水條件的表現反而沒有比較好。而大企業因應規模經濟及快速到貨等發展趨勢，逐漸導入自動倉儲、協作機器人等科技，故對勞動環境造成改變。

2. 中小企業規模

中小企業由於規模小，組織規劃相對簡化、彈性，除管理彈性及自由度較大企業高外，非正式溝通機制發生的機會也較高。因為受限組織規模不夠大，故人力配置相對比較簡單，而勞工所需職能則較偏向多工、須能橫跨不同專業的職能為佳。因為公司規模小，通常企業主偏向雇用正職人員，並且希望能維持流動的穩定。而中小企業的人資部門人力相對不足，甚至沒有專門的人資部門，故教育訓練的規劃通常為簡單的新進人員教育訓練，對專業技能甚至通識技能的培訓較少。中小企業所提供之薪資福利條件普遍略少於大企業，但某些職缺因希望能招聘穩定員工或者負責較多元的工作內容，其平均薪資水準表現不輸大型企業。也由於中小企業規模較小，故鮮少有企業導入自動倉儲，在許多低技能的物流倉儲工作上，會直接外包給廠商協助完成。

第二節 研究結論及政策建議

本研究的研究結果顯示，臺灣實體零售業因應導入電商營運模式

時，即使不同規模及產業的企業，所遇到的勞動相關問題，主要會聚焦在「該找什麼樣的電商人才」、「如何培育電商人才」以及「如何培養實體門市具備因應數位轉型的電商思維」等人才培訓的議題上。然而本研究發現，不論是在傳統實體門市員工，或者電商部門員工，其所接受企業的電商專業技能相關教育訓練相對少，除基本的新人教育訓練及工作上的在職訓練外，鮮少有企業提供導入電商後之組織策略調整、虛實整合等相對應的教育訓練，以協助員工面對未來的挑戰。以下，我們整理本研究結果的幾項結論如下。

一、 研究結論

本研究針對臺灣實體零售企業因應電子商務發展，導入電商營運模式，擴編組織加入電商團隊，對其勞動權益相關議題之影響，總結以下幾點結論：

(一) 工作型態

為因應電商發展，勞工的工作時間、工作環境，都悄然的在改變。由於網路購物環境屬 24 小時開放，但多仰賴系統平台進行自動化運作，故大部分員工不需時刻守在辦公桌前工作，取而代之的，是在家休息時間以手機或郵件待命，當網路平台系統貨商品資訊出現異常時，需緊急排除問題。而除了電商企業的工作環境較容易產生待命時間外，因應通訊技術及網路的發展，已有許多勞工經常面臨到，在非工作時間接收到主管或者同事的 Line 討論工作的事情，並希望能及時取得回應。雖然待命時間看似可將更多時間運用在私人或家庭生活，但實際上容易造成勞工產生心理的壓力及焦慮。

(二) 人力需求及職能調整

以營運模式的角度探討導入電商對勞動相關議題之影響，零售實體企業固然與原生電商企業的本質不同，一為強調消費

者服務及體驗的銷售通路，另一則是著眼於商品多樣性及價格競爭力的銷售平台，因此兩種營運模式所著重的電商功能也會不同。零售實體企業相對會較注重導入電商後是否能為門市帶來新的氣象，或者是否能將門市與電商的客群進行區隔，利用數位行銷的操作獲取更多不同消費習性的消費者，故零售實體企業發展電商部門時，數位行銷企劃的投資人力會相對其他職務多，另一原因也是因為，其他職務可以同時支援實體及電商部門的操作，例如商品及物流；而電商企業則是注重消費者在平台上逗留的時間、瀏覽的次數、購物的成交狀況等，因此商品的資訊以及行銷活動的吸引度，則是電商的重點，故整個電商的運作將會圍繞在商品部門所產生的商品企劃及商品採購，以至於跟廠商洽談的商品折扣促銷上。

（三）人才培育

在不管是以規模別或者是營運模式區分的綜合分析下，臺灣零售企業針對電商相關技能的在培訓規劃較少。一般而言，在招聘員工進企業後會提供新進人員教育訓練；針對接手職務的工作會有主管或前輩帶領進行在職教育訓練；大型企業通常也會提供其他教育訓練，例如管理技能、通識課程、語言培訓等教育訓練，但針對職能相關的教育訓練，則不見得會列入常規性的課程規劃，中小企業更是幾乎沒有規劃。另一方面，企業對於政府所提出的各項在職培訓課程及計畫參與度較低，主要是不了解政府有提出這樣的規劃；或是因為開課時間主要在平日，站在業主企業營運的角度，較不鼓勵員工利用上班時間進行進修；也有企業表示因為申請培育計畫的流程繁瑣，公司無足夠的人手可進行申請。整體而言，臺灣零售企業對人才培育的心態及關注度，可能較為低落。

(四) 勞動條件

透過整理人力銀行勞動條件相關的公開資訊，可發現實體零售與零售電商相關職缺的工作相比，還是以實體零售的薪資水平較低，因為其工作技能相對低緣故。而在零售電商企業所開出的相關職缺水平，以資訊、設計等專業職務的薪資高於企劃類職務，這樣的趨勢，與國外實體零售及零售電商的發展趨勢實屬一致。而以公司規模的角度比較，大規模公司的薪資水平整體而言略高於中小企業，但物流倉儲的職缺，卻沒有因為公司規模大，底薪水平較中小企業高；只是在其他福利條件上，大規模公司所提供之其他福利，就較中小企業多；而在休假條件上，企業主要依據勞基法規定計算。

(五) 職業衛生安全

職業衛生安全自動化倉儲管理模式的導入，也是近年零售企業及電商企業提升營運效率的方式之一，除提升出貨效率外，另一方面亦能降低因重物、高處取物等工作造成勞動傷害的發生。但是，另一方面因為勞動環境的改變，可能在機器故障或者人為疏失的情況下，造成傷害；又或者，因為自動化所帶來快速揀貨流程的便利，在未增加人力的前提下，使的勞工必須負擔更大的工作量，並且為配合快速的產線速度，持續快速重複特定姿勢來理貨、堆貨，長期下來，恐造成勞工不僅是生理上的職業傷害，對勞工的心理，亦可能造成內心緊繃、壓力過大的問題。

二、 政策建議及未來研究方向

(一) 政策建議

1. 進行企業對於政府職訓計畫之需求調查

根據本研究針對7個企業個案的訪談所彙整的結果，幾

乎有一半的企業不熟悉政府辦理之人才培育措施，如職業訓練計畫、教育訓練補助津貼等，原因可能為沒聽過、沒有資訊來源。

至於其他雖未參與但知悉政府相關人才培育措施之企業，沒有參與的主因，是因為教育訓練舉辦的時間為平日上班日。對營運績效極為重視的業主而言，他們不希望員工利用上班時間進行進修而影響到公司運作，但他們可以接受員工利用下班時間或者休假日自行進修，對員工若能自我提升，他們也樂觀其成。並且，經常發生單一企業欲培訓的專業人才人數不多，導致開辦效益不彰，故降低提出申請之意願。

另外一個影響企業參與政府培訓計畫的主因，則是申請流程的繁瑣。根據某個案中型企業分享，如要參與「人提計畫」，企業必須先通過「TTQS 人才發展品質管理系統」的評核才能進行申辦。並且人提計畫提出申請時，必須提出年度完整的訓練計畫，這對企業人資單位是較大的工作量，故他們放棄申請。若一個達百人以上中型企業都表示無人力可負擔這樣的申請流程，對臺灣最多的小型企業及微型企業而言，有些企業甚至沒有配置人資人力，要進行這一連串的評核申請流程、年度培訓規劃，更是難上加難。

相對於大型企業有足夠的資金及人力等資源，因此他們可以規劃出較完備的訓練課程。以臺灣企業規模的分布型態，主要還是中小企業為眾，而中小企業才是真正比較仰賴政府提出的教育訓練計畫協助的一群，最需要的人，也是最沒有人力進行申請的對象。

建議政府在規劃職訓課程或者職訓計畫前，可對中小企業提出問卷調查，以匿名調查的方式詢問企業樂意配合的授課型式(包含時間、地點、課程內容需求、補助方式等)；另外也可針對計畫申請流程改善進行調查，了解 TTQS 對中小企業的實質幫助在哪？該如何協助中小企業在有限的人力下，導入 TTQS 及完成評核？如果 TTQS 的導入流程及評核方式，對大部分中小企業而言，實際幫助不大，或者造成其營運的負擔，則可再進行流程改善的檢視，並重新規劃簡化的流程，讓中小企業能快速適應其系統所帶來的方便性。

2. 促進企業及其勞工參與政府人才培育計畫的方法

● 增加人才培育措施宣導

政府規劃了許多針對不同族群(包含學生、新鮮人、在職人士、待業人士)，以及不同產業及職能的教育訓練課程，並且提出許多種提供補貼的人提計畫模式供企業進行申請，但有許多企業反應卻沒有接收到相關的資訊。因此，建議增加宣導管道，除行文到企業提供相關資訊外，也可透過公關新聞、網路廣告、網紅業配等多元方式，不僅讓企業知悉，也讓勞工知曉。透過增加培育措施宣導的觸及度，可提高訊息觸及企業之機會，也可提升勞工主動搜尋、詢問相關資訊，促使企業更積極的了解這些計畫，提高申請率。

● 提出簡化申請資格限制/核銷建議

如同前面所提，中小企業的人力編制有限，如果申請流程複雜或冗長，並且需耗費勞工許多精力在這件事情上，會被歸類為沒有效益的事，因此拒絕申請的企業比比皆是。故建議勞動部需針對其申請資格限制進行研擬改善，如 TTQS 導入及評核為必要資格，則須思考如何協助有限人力的中小企業進

行這項業務的流程進行，降低企業申請的時間及人力成本障礙；另一方面，也需要提供中小企業關於「提出年度訓練計畫」的輔導顧問。因為許多中小企業所招聘的人資，不見得具備真正人力資源專業知識技能，有許多都是行政兼著做的，因此難以提出完整的年度訓練計畫。故輔導中小企業建立培訓計畫的思維及規劃課程的概念，是增加中小企業參與申請的一個基礎建設。

另外，因為政府計畫的核銷單據、申報等會計科目及流程，嚴謹且細瑣，因此對中小企業的財會部門也是一項工作負擔。如何能提供一個方便核銷，或者淺顯易懂的核銷步驟、會計科目內容的資訊，減輕企業完成計畫最後一哩路的負擔，也會有助於企業有意願再次申請人提計畫。

申請資格<續>

就保受僱勞工人數 滿51人以上 未滿51人

1. 具效期內TTQS企業機構版評核結果通過以上，或辦訓能力檢核表合格者。
2. 曾獲「國家人力創新獎」、「國家訓練品質獎」或「國家人才發展獎」。
3. 申請小型企業人力提升計畫，經分署認定已具有辦訓能力而不提供後續訓練課程辦理事宜。
4. 接受小型企業人力提升計畫輔導及訓練達三年，不符申請該計畫之資格者。(不適用充電起飛計畫)

圖 39：企業人力資源提升計畫申請資格限制

● 提供第三方教育訓練進行企業內部職能缺口診斷及協助辦理計畫

若簡化申請資格限制、增加中小企業教育訓練之規劃基礎概念，是較難執行或者評估後執行效益不佳的方式，則建議可找第三方教育訓練機構做配合，協助企業進行計畫申請與辦理。透過第三方專業的單位(例如法人單位專業的人才培育研

究所)，協助企業進行 TTQS 的導入及核評(猶如外面私人機構協助企業完成 ISO 認證的方式)，提高中小企業參與申請的合格率。另外也可提供企業內部職能培訓缺口的診斷，協助輔導提出企業年度的教育訓練規劃內容，以利企業進行人提計畫之申請。

● 發展扶植具備網路零售相關課程較有規模的代訓機構

目前，於電腦相關產業，已有成熟且較具規模的代訓機構，例如巨匠電腦、聯強電腦等私人培訓補習班，經常申請政府計畫以提供民眾各種電腦訓練課程。但網路零售、數位行銷等相關課程，目前尚未出現較具規模的代訓機構，因此建議可尋找或者發展扶植具備網路零售相關課程的數家代訓機構，發展到一定規模，有了品牌及口碑，再承襲其他代訓機構的模式，增加申請政府計畫提供有需求的勞工進行課程訓練。這些代訓機構所開授的課程時間，都是在勞工下班或者假日的時間，因此不會與工作相衝突，也會增加勞工的自主進修意願。

● 開辦容納多企業申請之專業培訓課程

由於單一企業申請專業培訓課程之開辦效益較低，往往一間企業中同一種專業人才的人數為個位數，因此企業較少針對專業技能開辦培訓課程。故建議政府可設計新的開辦模式，提供企業專門申請之定期培訓課程，開設課程建議為一般企業人才人數較少的專業技能課程，可降低因專業人才少，企業自行開課效益不彰的情況。如經濟部商業司曾針對南部業者設計並進行一系列電商行銷課程，包含全網行銷、內容行銷、搜尋行銷、口碑行銷、社群行銷與 FB 廣告素材，同時於電商網路行銷系列課程中，設計導師制度與輔導員制度，讓

導師和輔導員從第一堂開始，與學員之間即有密切接觸，並於每堂課後提供簡易諮詢服務。

- 加強線上學習課程內容並鼓勵勞工自主學習

恰逢 2020 年新冠肺炎疫情影響，許多國家因應防疫政策，開始改變職訓環境，大幅度地開設線上課程，透過網路課程，搭配視訊討論的方式協助勞工維持職訓課程。勞動部勞動力發展署已有建置數位服務平台，內容已有數位課程、電子書及影片等內容，涵蓋各種專業課程，但課程主題相對實體課程少，教材的編寫也較為單調，建議可持續新增不同課程內容，如影音編輯、行政客服、物流等方向，並將課程素材持續更新，並推廣勞工自主學習護照，在不受企業端人力限制的限制下，還能持續提升自我工作技能運用在工作或者轉職上。另一方面，亦應鼓勵勞工多加運用「產業人才投資方案」等政府資源，透過自行申請訓練課程及政府 3 年提供 7 萬的受訓費用補助，積極提升工作技能、或者發展新的工作職能，強化勞工職場競爭力。

3. 依產業特性研擬適切之工作待命時間之規範

待命工作在現今社會儼然成為科技進步所網綁的副作用，許多企業為因應全天候的營運，需要員工即使在休息時間也需透過電話、郵件進行待命，這種情況在電商產業中更是顯而易見。在歐美國家，相關法案已規範企業主於有限制條件的待命工作條件下，必須給付勞工相對應的工作薪資。如依美國公平勞動基準法規範，企業主必須衡量，勞工待命的工作條件是否為限制區域以及是否能於待命之餘進行私人活動，以判斷是否提供勞工待命期間工作薪資，或者僅需針對待命電話接通後至工作完成期間的工作時間進行薪資給付；而英

國就業權利法中，則是限制企業主必須提供無法自由選擇待命時間的勞工，相對應的休息時間及工作薪資，而目前我國僅針對遊覽車行業進行行政解釋，對工作待命時間之規範強度稍嫌不足。因此，建議須針對待命工作的議題，比對美、英兩國，已進行明文規範的修法調適，可參考其對工作待命時間之定義或者其定義下之勞動條件保障之設定等內容，或提出不同產業其「待命時間」與「休息時間」之定義，進而研擬出針對電商產業工作待命時間其勞動權益之保障範圍。

4. 建構臺灣電商人才市場數據資料庫

本研究在蒐集各國人力統計及文獻資料時發現，目前美、英、中國大陸皆有由政府以及私人調查機構統計，關於電商人才市場相關的數據，但臺灣過去僅針對跨境電商人才需求市場進行過一次性調查(華文電子商務產業關鍵人才需求調查報告)，而國內並無電商人力市場相關的統計資料可供參考。雖目前我國行業分類已有細項 4871 電子購物及郵購業，但現行政府統計，大多調查至大類行業，故難以此了解臺灣電商相關人力需求狀況，故未來建議也參考美、英等國研究統計調查方法，並且針對電商屬性之相關職務及職能需求進行更新，建立電商人力市場之資料庫，並定期進行人才需求的調查，以期能更掌握電商人力之發展與實體零售人力之間的連動關係是否強烈，也能針對不同單位之職能需求趨勢進行更完整的培訓課程計畫之規劃。

(二) 未來研究方向建議

本研究針對實體零售企業因應電商發展所影響之勞動權益保障進行文獻探討及專家、個案訪談，透過蒐集各國、學界、勞資代表以及主管機關的建議，進行資料整理及分析。在研究過程中發現零售企業因應

電子商務發展而衍生的新興職務，經常有許多企業將其職務外包，或以另設立子公司的方式，與其他公司進行合作(例如物流、網紅/行銷活動公司等)，以補足企業內部價值鏈功能的不足，這樣的情況在業界實屬常見。零售企業與其合作模式為外包或承攬關係，但該公司底下與勞工之間的勞動關係為何，其勞動權益是否有受到勞基法所保障，或者因應電商所新興的網紅這樣的職業，其非典型的勞動型態及勞動權益是否需納入分析討論，雖非本研究之探討範圍，但因應時代的改變，這些都是未來值得持續關注的議題，因此建議應往此方向進行更多深入的研究及探討，以了解新型態的勞動條件、勞動環境等勞動權益相關議題，進而調整或研擬適合之勞動權益保障相關政策。

在自動化倉儲的發展趨勢下，機器人與勞工協同作業的比例提升，亦改變了勞動環境，目前勞動部職業安全衛生署所提出針對協同作業的規範標準，主要針對工業、製造業之作業環境，與零售業自動化倉儲所導入更多不同的協作機器人相比，其保障範圍較為嚴謹。零售業倉儲因需配合非常多品項的揀貨、包貨、搬貨等移動的流程，機器人移動的範圍較為廣泛，所引進偕同勞工作業的機器人種類也與工業使用的機器人較為不同，因此建議可針對零售業所導入的不同協作機器人，提出各自專屬的安全作業基本規範，並對不同協作機器下產生勞動環境的變化進行更深入的探討，以期更完備的保障勞工的安全。另一部分，針對自動產線所帶來高速度的作業環境，建議可針對導入自動產線前後，勞工工作效率提升以及產生職業傷害的可能性，進行研究評估，以找出適合企業參考之機械與勞工配合運用之比例，降低勞工工作量過大的情況。

另一方面，在廣義的電商發展而言，將有更多非典型勞動工作者產生，例如餐飲平台外送個體戶接案、物流外送個體戶接案、網紅營運所需的影片剪輯工作外包等，此趨勢已於美國、英國及中國等國家造成自僱者比例持續攀升的勞動力結構改變。美、英兩國已針對非典型勞動工

作者進行多面向的勞權保障議題探討，包含其工時、工資及休假等進行修法，故未來也建議政府可針對數位經濟下、廣義電商產業的非典型勞動權益保障進行更進一步深入的研擬。

表 38：研究現況及政策建議整理表

現況說明	政策建議	修訂方向建議
<p>不管實體零售企業或者電商企業，針對電商相關職能之專業教育訓練非常少</p>	<p>進行企業職訓需求調查，並促進企業及其勞工參與政府人才培育計畫</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 進行企業對於政府職訓計畫之需求調查，希望針對不同規模的企業深入了解其對職訓計畫配合過程中的障礙以及其人力資源規劃之真正需求，進行計畫流程之改善或者調適，提出更適合不同規模企業的計畫架構。 - 提出解決企業沒有參與政府職訓計畫的方法，由於中小規模之企業人資人力較缺乏，故相對缺乏可完善規劃企業內訓及申請政府計畫的能力，透過簡化申請資格限制及核銷流程、提供第三方教育訓練機構協助診斷及辦理企業內訓、尋求開授零售相關課程之代訓機構，及開辦容納多企業申請之培訓課程等方法協助中小企業及其勞工更容易運用政府資源。 - 除政府所提出之人提計畫外，另外亦透過建置數位服務平台，提供勞工可彈性安排自主進修，但目前線上課程主題較少，建議持續更新不同主題之課程內容(如影音編輯、行政客服、物流等方向)，以其勞工積極運用，提升工作技能，強化職場競爭力。
<p>電商產業因為可透過機台、電腦進行遠端遙控，且電商 24 小時販售的形式使工作待命時間的機會大幅增加。</p>	<p>依產業特性研擬適切之工作待命時間之規範</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 將工作待命時間規範明文化，如美國要求企業主待命工作時間的情況進行區隔並定義其條件，並須提供該段期間之工資；英國政府則加強僱傭契約對工作時間待命的規範，提供相對應知勞動權益保障。 2. 針對不同產業特性提出不同工作待命時間的限制、勞動條件及其權益，以保障不同工作形態下的勞工。
<p>有鑑於實體零售企業與電商企業的本質不同，故</p>	<p>建構臺灣電商人才市場數據資料庫</p>	<p>建構臺灣電商人才市場數據資料庫，並將行業分類細項-4871 電子購物及郵購業，獨立出來應用於人力市場調查。</p>

所招聘之職務功能也有明顯差異，故人才需求方向亦不同		
自動倉儲、協作機器人導入勞動環境可能造成勞工更大的工作負擔或者安全疑慮	深入研究協作機器人及自動化產線對勞工之影響	未來針對協同作業環境進行深入研討，研究人機協作最好的人數與機台數還有產能之配比；另針對不同型態協作機器人建構各自分別的標準安全指導規範。
職務之薪資、福利、休假等條件，個案企業間均無明顯差異	廣泛研究裙帶產業及非典型勞動之勞動關係、勞動型態及其權益	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建議可持續關注零售企業與裙帶產業合作之勞動關係進行探討。 2. 建議針對非典型勞動工作者及其勞動條件及勞動權益保障進行探討。

參考文獻

一、中文部分 -

(一) 研究報告或期刊

1. 中國國家統計局(2020)，2019年規模以上企業分崗位就業人員年平均工資情況，2020年05月。
2. 王雅雲(2011)，我國非典型就業概況，臺灣勞工季刊(27)，2011年9月。
3. 辛炳隆，李健鴻、黃志隆、林佳和，郭振昌，林孜孜，林雪湘(2005)，勞動市場彈性化研究，2005年12月。
4. 林俊甫(2019)，我國推動新經濟模式與新科技發展對勞動市場的影響與因應，財團法人中華經濟研究院，2019年1月
5. 林俊甫(2019)，零工經濟與共享經濟對勞動關係及勞務提供者社會安全保障影響之國際經驗研析，勞動部，2019年02月
6. 浙江省人力資源和社會保障廳(2019)，浙江省人力資源和社會保障廳關於優化新業態勞動用工服務的指導意見，2019年11月8日許雲翔(2020)，ILO倡議下美國管制零工經濟勞動市場的經驗與啟示，臺灣勞工季刊(58)，2020年6月。
7. 陳秋蓉、張振平、許繼峰、陳旺儀(2011)，「各國職業安全衛生政策研究—非典型僱用職業安全衛生問題與因應」，行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所，2011年03月。
8. 中國國務院(2002)，中國大陸的勞動和社會保障狀況，2002年04月。
9. 中國國務院(2019)。國務院關於進一步做好穩定就業工作的意見，2019年12月24日
10. 中國國務院(2020)，關於支持新業態新模式健康發展-激活消費市場帶動擴大就業的意見，2020年07月14日
11. 林涵芸(2009)，部分時間工作者勞動權益之保護，國立中正大學勞工研究所研碩士文，2009年06月。
12. 連欣儀、郭涵如、施禹岑(2018)，主要國家最低工資制度發展經驗及對我國之啟示，經濟研究處，2018年08月。
13. 楊慧(2013)，女性就業現狀及行業與職業分布性別差異，中國婦女報，2013年03月。
14. 楊通軒(2017)，集體勞工法-理論與實務，2017年09月05日
15. 焦興鎧(2018)。對平台或零工經濟勞動者之保障—美國之經驗，臺灣勞工季刊(53)，2018年05月09日。
16. 鄭津津(2011)，非典型就業之衡平機制-法制面之研究，行政院經濟建設委員會，2011年。

17. 鄭敏、武天翔、歐陽日輝、何毅、李鳴濤(2020)，中國大陸電子商務報告 2019，商務部電子商務和信息化司，2020 年 04 月。
18. 陳柏霖(2018)，[勞工權益]待命時間爭議問題探討，第 441 期-107 年 01、02 月
19. 廣東省人力資源和社會保障廳(2020)，〈〈廣東省靈活就業人員服務管理辦法(試行)〉〉解讀，2020 年 08 月 20 日
20. 劉士豪(2016)，服務業適用勞動基準法工時規定法規調適研究案，2016 年 12 月
21. 簡建忠、黃良志、楊通軒、馬財專(2007)，各國非典型勞動政策形成及運作機制之比較研究，行政院研究發展考核委員會委託研究報告，2007 年 08 月。
22. 梁雅婷(2010)，部分工時勞動者之均等待遇原則，逢甲大學財經法律研究所碩士論文，2010 年 7 月。
23. 焦興愷(1998)，美國法上不當解僱之概念及其救濟之道，勞工法與勞工權利之保障 - 美國研究 18 卷 2 期 (1988 年 06 月 01) 頁 35-131。
24. 焦興鎧(1997)，勞工法之最新發展趨勢—美國勞工法，1997 年 12 月。

(二) 網路文獻

25. INSIDE 廣編(2016)，【硬塞科技字典】電子商務中的 B2B、C2C、B2C、C2B 模式是什麼？2016 年 8 月 23 日。
取自
<https://www.inside.com.tw/article/6947-what-is-b2b-c2c-b2c-c2b>
26. Joe(2016)，美國勞工待遇改善的歷程，2016 年 04 月 11 日
取自
<https://blog.moneydj.com/joe/2016/04/11/%E7%BE%8E%E5%9C%8B%E5%8B%9E%E5%B7%A5%E5%BE%85%E9%81%87%E6%94%B9%E5%96%84%E7%9A%84%E6%AD%B7%E7%A8%8B/>
27. Workforce 勞動力量(2017)，勞動法令好複雜？剖析勞動法架構之小懶人包，2017 年 02 月 27 日
取自 <https://twworkforce.com/2017/02/27/laborlaws/>
28. 李彪(2020)，發展零工市場、高校畢業生等群體從事個體經營給予創業補貼國務院多措施支持靈活就業，2020 年 07 月 22 日
取自 <http://www.nbd.com.cn/articles/2020-07-22/1466091.html>
29. 林治平(2020)。疫情嚴重英國就業人口劇減 創逾 10 年季度紀錄，2020 年 08 月 11 日
取自 <https://www.cna.com.tw/news/aopl/202008110399.aspx>
30. 週慧盈、陳家倫(2019)，工作別拿命來拚 中國大陸官媒稱 996 工時該退

- 場，2019年04月16日
取自 <https://www.cna.com.tw/news/acn/201904160173.aspx>
31. 酒書端(2020)，楊志明：新業態下，需要有過渡性的勞動管理辦法，
2020年07月25日
取自 <https://reurl.cc/x014X1>
32. 張森(2016)，創新的名義，剝削的實質：「零工經濟」時代誰來保障工人
權益？2016年12月22日
取自
[https://theinitium.com/article/20161222-dailynews-gig-economy/?
utm_medium=copy](https://theinitium.com/article/20161222-dailynews-gig-economy/?utm_medium=copy)
33. 廉思、牟文成(2020)，越來越多人上網找活，零工經濟在中國大陸怎麼
樣？2020年07月17日
取自
[http://tech.sina.com.cn/cs/j/2020-07-17/doc-iiivhuipn3560364.shtm
l](http://tech.sina.com.cn/cs/j/2020-07-17/doc-iiivhuipn3560364.shtml)
34. 楊書菲(2019)，美國數位經濟對勞動市場的影響與因應，2019年06月06
日
取自 <https://www.italent.org.tw/ePaperD/7/ePaper20190600025>
35. 鄭圩(2020)，零工經濟正在改變著人力資源的”生態系統”，2020年
06月17日
取自
<http://world.people.com.cn/n1/2020/0617/c1002-31750683.html>
36. 羅方好(2019)，十分之一工作人口都在打零工！英國勞工為何被「用完
即丟」，2019年07月07日
取自 <https://theme.udn.com/theme/story/6775/3914242>
37. 鱸魚(異類矽谷)(2020)，把人當機器管理、不在乎員工感受，亞馬遜
「血汗文化」從何而來？2020年02月03日
取自 <https://www.thenewslens.com/article/130643>

二、外文部分

(一) 研究報告或期刊

1. Addison, John T.; Cotti, Chad D.; Surfield, Christopher J.(2009),
Atypical Work: Who Gets It, and Where Does It Lead?Some U. S. Evidence
Using the NLSY79. 2009/09
2. Chartered Institute of Personnel and Development(CIPD)(2019), Atypical

- working: a guide to successfully implementing atypical work in your organization. 2019/07
3. Carl Benedikt Frey & Michael Osborne (2013), *The Future of Employment*. 2013/09
 4. Carla M. Ziebertz, Madelon L. M. van Hooff, Debby G. J. Beckers, Wendela E. Hoofman, Michiel A. J. Kompier, and Sabine A. E. Geurts (2015), *The Relationship of On-Call Work with Fatigue, Work-Home Interference, and Perceived Performance Difficulties*. 2015/10
 5. Conor D'Arcy & Fahmida Rahman(2019). *Atypical approaches-Options to support workers with insecure incomes*. 2019/1/21
 6. Colin Jeffery, Laurence Collins & Katie Minton(2017), *Future of Retail Work - A guide to transforming workforces in a digital age of disruption*.
 7. Department for Business, Energy & Industrial Strategy(2019), *Call for Evidence: UK Labour Market Enforcement Strategy*. 2020/10
 8. Daniel E. Hecker(2001), *Employment impact of electronic business*, *E-Business Monthly Labor Review*. 2001/05
 9. Daron Acemoglu & Pascual Restrepo(2017), *Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets*. 2017/03
 10. Department for Business Innovation & Skills(2014), *Policy Implications of Recent Trends in the High-Street/Retail Sector*, BIS RESEARCH PAPER NO.188 (2014)
 11. Elka Torpey(2018), *Employment growth and wages in ecommerce*, US Bureau of Labor Statistics. 2018/12
 12. *Employment Rights Act 1996, § 230*(2015)
 13. Francesco Chiacchio, Georgios Petropoulos & David Pichler(2018), *The impact of industrial robots on EU employment and wages: A local labour market approach*. 2018/04
 14. Grant Bagley(2013), *A Roadmap for U.S. Robotics From Internet to Robotics*. 2013/03
 15. James Manyika, Susan Lund, Jacques Bughin, Kelsey Robinson, Jan Mischke and Deepa Mahajan(2016), *INDEPENDENT WORK: CHOICE, NECESSITY, AND THE GIG ECONOMY*, McKinsey Global Institution. 2016/10/10
 16. Laura Barbieri, Chiara Mussida, Mariacristina Piva, and Marco Vivarelli(2019), *Testing the Employment Impact of Automation, Robots and AI: A Survey and Some Methodological Issues*. 2019/09
 17. Matthew Taylor, Greg Marsh, Diane Nicole, and Paul Broadbent(2017), *Good Work Plan-The Taylor Review of Modern Working Practices*, Department for Business, Energy & Industrial Strategy. 2018/05/04

18. Michael Mandel(2017), How Ecommerce Creates Jobs and Reduces Income Inequality, PPI radically pragmatic. 2017/06
19. Official Journal of the European Union(2003), DIRECTIVE 2003/88/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL. 2003/11
20. Steve Millington, Nikos Ntounis, Cathy Parker, Simon Quin, Gareth, Chloe Steadman(2020), High Street 2030: Achieving Change, Institute of Place Management. 2020/2/9
21. Steven F. Hipple(2010), Monthly Labor Review: Self-employment in United States. 2010/09
22. Torsten Bell, Nye Cominetti & Hannah Slaughter(2020), A new settlement for the low paid- Beyond the minimum wage to dignity and respect, Resolution Foundation. 2020/06
23. The Secretary of State for Business, Energy and Industrial Strategy (2019), Protecting and Enhancing Worker Rights after the UK Withdrawal from the European Union. 2019/03/06
24. Vargas Llave, Oscar; Mandl, Irene; Weber, Tina; Wilkens, Mathijn (2020), Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. 2020/07
25. Wilson, R.A. and Homenidou, K. (2012) Working Futures 2010 – 2020. Technical Report41. 2011/12

(二) 網路文獻

26. Alistair Hardaker (2019). Amazon adds 2,000 to UK workforce. 2019/7/3
Retrieved from
<https://www.businesscloud.co.uk/news/amazon-adds-2000-to-nearly-3000-strong-uk-workforce/>
27. Carissa Poroko (2019). National COSH Announces 2019 “Dirty Dozen” Employers. 2019/4/24
Retrieved from <https://coshnetwork.org/2019-Dirty-Dozen-Release>
28. Emily Burt (2018). On-call and standby shifts at home count as ‘working time’ , CJEU finds
Retrieved from
<https://www.peoplemanagement.co.uk/news/articles/on-call-standby-shifts-working-time>
29. Julia Pollak(2019). Three Key Ways the Retail Industry Changed in 2019
Retrieved from
<https://www.ziprecruiter.com/blog/three-key-ways-the-retail-industr>

y-changed-in-2019/

30. Jonathan Eley & Robert Wright (2019). How the crisis in UK retailing is reshaping employment. 2019/9/30

Retrieved from

<https://www.ft.com/content/48b20304-7660-11e9-bbad-7c18c0ea0201>

附錄一、訪談會議記錄

訪談整理 A(學者)

訪談主題：探討美國政府對於電商產業興起後對於勞動法規、勞動政策之調適

訪談時間：民國 109 年 8 月 12 日

商發院訪談團隊：趙俊荃研究員、張詩媛研究員

商發院訪談聯絡人：張詩媛 02-7713-1010#903

106-65 臺北市大安區復興南路一段 303 號 4 樓

● 美國勞動市場背景介紹：

- Employment at will 僱用自由意志原則
雇主可在任何情形下以任何理由辭退其受僱者，但相反，受僱者一樣可以在任何情況已任何理由辭職，只是這種體制主要對受僱者不利。
- 1938 年 - 美國政府通過公平勞動基準法，明確宣示任何雇主如拒絕與其受僱者之代表(意指工會)進行集體協商談判的話，則會構成一不公平之勞動行為。
- 二次大戰後，工會開始強大盛行，因此罷工事件頻傳，政府開始著手介入使企業工會與資方勢力盡量平衡狀態
- 1981 年 - 雷根總統上任，將罷工之聯邦政府僱員開除，開啟行使罷工期間之永久取代權，形同靠往資方，而讓工會開始式微。
- 工會式微，保護勞工的方式主要通過制定法來保障勞權，一般法則相對不具約束力，且審判耗時冗長。

● 美國企業工會

- 形成：美國是由官方主持之無記名投票，選擇工會。
美國企業內勞工，只要有 30% 連署，就能向全國勞資關係委員會 (NLRB) 此一獨立機構申請，於該廠區內舉行無記名工會投票，開票出來只要過半數，該工會就代表全體勞工與資方協商，如要享有協商成果，必須加入工會，這等同於投票過半就全數員工成為該工會會員。
- 功能：他們的活動核心是通過為成員爭取工資、福利和勞動環境進行集體談判，並且在合同違約時代表成員與管理層進行談判(例如：團體協約 3-5 年內不得有不當解僱 unfair dismissal)。較大的工會通常會進行遊說活動，在國家和聯邦層面支持候選人
- 工會成員：多為各種弱勢族群
- 美國私營部門工會工人比非工會工人報酬平均高出 10-30%，因此，企業通常都會努力打擊工會，避免影響其營運的狀況。

● 制定法立法/修法困難

- 需取得眾、參議院 2/3 絕對多數
- 於參、眾議院表決時，常有冗長辯論(Filibuster)搗亂以致無法進行

- 與執政黨取向有直接關聯
- 執政黨於任期內期中選舉通常較難連續完全執政
- 總統亦可否決簽屬法案通過
- 設立前提須在企業人數門檻及工時門檻為前提

小結：美國政府對其勞工之保障鮮少，工會也因力量不足而幫助不大。

1. 以電商產業來說，Amazon 是美國最大，而且僱用員工應該是相對多的企業，就我了解他們的勞動條件應該都是建立在美國勞基法上，但依然有層出不窮的勞動環境/安全的議題持續被爆出，所以想針對美國政府對於這些案例是否有作出相對應的措施或者懲處？或者在整個結構上，是否 Amazon 可以繼續合法的規避這些勞動階層的抗議？

→基於上述美國勞動政策背景陳述可了解，政府對其勞工並無其他協助，而 Amazon 本身沒有建立其企業工會，因此員工的確處於相對弱勢。雖然網路上與 Amazon 職災相關的議題頻傳，輿論聲浪亦大，但在沒有工會保護的前提下，美國勞動法規似乎起不了甚麼作用。

2. 關於零工經濟的部分，因為 Uber 的關係，美國地方政府開始陸續修訂法規，想避免假承攬真僱傭的狀況產生，但因為詩媛對這方面的法規不熟悉，是否能請焦教授做比較全面的分析(例如零工經濟對於勞動者的就業風險、對勞動保護體制的挑戰、政府正在如何立法避免企業鑽漏洞以保護勞工之勞動權益等)

→美國勞動相關制定法主要都是對雇主開出罰則，因此在彈性空間極大卻具有許多灰色地帶的零工經濟產業的興起，資方會努力地擺脫身為「雇主」的身分。

此外，零工向資方爭取權益時，面對傳統工會較不會存在的難題：許多零工僅為補貼既有正職工作，零工間交流少、對於權益難成共識，無法進而凝聚集體訴訟的力量，因此相對較少工會願招攬零工經濟者入會。

3. 在美國，相對低階的勞動力(例如餐飲外送)可能主要都是來自非美國的外來移民/非法移民，針對非法移民的勞動力法規是會落在美國勞動部還是外交部下所規範？

→美國每年有固定數百萬來自南美的合法移工在美國境內從事勞力密集的工作，因此對於非法移民的問題，主要還是交給國土安全部門處理遣返事宜，而非勞工部門。

訪談整理 B(學者)

訪談主題：探討英國政府對於電商產業興起後對於勞動法規、勞動政策之調適

訪談時間：2020年8月21日

商發院訪談團隊：張詩媛研究員

商發院訪談聯絡人：張詩媛 02-7713-1010#903

106-65 臺北市大安區復興南路一段 303 號 4 樓

1. 英國的政策決策國情

英國整個國家還是存在著階級制度，而這樣的階級制度在在的影響了立法圈以及政策決策圈所參與的人，以及其討論之後的結果。說白話一點，一般民眾對某些法案或者政策可能有種「何不食肉糜」的感受，也導致了英國人(除了階級中上的族群)對政治冷漠的一個狀況。因此，雖然民意會討論到勞權、保障，會進行抗爭、遊行、罷工，但民眾能做的，就是引起廣泛的討論、輿論，促使政府成立各種委員會進行各種調查、探討，才會研擬出真正的政策或者法案送交議會進行審理。但這一連串的過程，所耗費的時間及心力，是非常長久的，好處是在於，英國政府在討論一個議題時，會找真正專業的族群來探討該議題，並做長期的調研，才會做出政策判斷，因此當決定做了之後，就會相對少的去變動這些決策。而英國的零工經濟(非典型勞動者/部分工時工作者)的發展及比例，在歐美國家來說，算是比較長久、比較眾多的(因為英國的勞動彈性化非常高)，不過也是到這兩三年，才有泰勒評論(Taylor Review)這樣的資料出來備受政府關注討論(泰勒評論就是一個委員會調查的評論報告)。

2. 英國電商發展及零售業凋零的問題

關於電商是否影響實體零售產業的問題，是有的，影響因素主要有幾個面向可討論：

- (1) 英國購物商圈多集中一處，民眾如要買東西則必須開車一兩個小時前往購物中心採買，英國天氣濕冷，因此也會影響出門的意願，因此電商發展的速度較快。
- (2) 英國城鎮規劃比較古老，因此在建築、停車各方面，都有其缺陷，也會影響出門的購物意願。
- (3) 英國近年經濟狀況不好，大家買東西的訴求慢慢也有價格考量，電商在這塊有其優勢。

而英國政府也是有注意到電商發展影響實體零售業的問題，因此他們一樣進行了一連串的研究，但因為英國的實體店面規劃，參雜了上述(1)跟(2)的問題，因此，在研擬拯救實體零售的策略時，並非單純針對企業本身或者工作者本身進行輔導協助，而是進行整個城市的規劃進行研究(例如The high Street Report)，希望了解如何調整城鎮購物的規劃，吸引更多民眾外出購物。反而是在企業面的協助，篇幅相對少。這跟臺灣政府的思維非常不一樣，但也是可以借鏡的地方。

3. 英國因應電商的發展，物流業存在較大的勞動爭議問題

英國電商的物流分成許多種型態，有一般正規物流公司(開卡車、有品牌)的，也有腳踏車物流業者，也有平台接案的自僱工作者配送員。這些差異在消費者眼裡主要是費用跟服務品質的比較，通常與物流公司配合的，費用會比較高，因為公司有規模制度，相對員工教育訓練足，也比較在意顧客服務品質；相對配合規模越小的物流業者，或者是平台接案的自僱工作者，費用便宜，但品質就沒有辦法保證，因此有利有弊。

但在英國跟運輸駕駛相關的工作，與歐盟一樣規範相對嚴格，所以較少違法超時的狀況(或者通常都已與工會談定彈性工時的工作條件)，但按需接案的勞動者就沒有相對的保障，這部分也是目前英國討論比較多的問題。例如，因為疫情的關係，配送員是最需要被保護及關切的族群，但英國最大零工經濟快遞公司 Hermes 對於受到病毒感染或者受隔離的員工，不提供任何病假工資(一般僱傭關係下是必須提供病假工資的)，因此英國零工經濟公會給予嚴正警告，而 Hermes 也迅速做了調整，補償請病假的員工該有的病假工資。

4. 關於臺灣物流業低薪的問題，英國是用「最低生活工資」調整

英國有兩種工資標準，一是「最低法定工資」，二是「最低生活工資」。最低法定工資是有法律強制性，與臺灣勞基法的工資是一樣的，但相對來說，是叫無法完全反映民眾真正的生活感受；而生活工資屬於自願性，每年根據各地物價水準衡量，由獨立組織提供，目前而言，倫敦生活工資時薪是 8.8 英鎊，非倫敦區是 7.65 英鎊。相較於英國政府公佈的最低工資，2013 年 21 歲以上為例，時薪是 6.2 英鎊。這主要是由民間公民發起的風潮，因此也影響到英國各地方政府，紛紛表態公開支持，而這項新的措施，經過英國委員會的實驗結果發現薪資提升至生活工資以上，可提升勞工的工作品質，促進生產價值，所以其實還滿推崇臺灣能引進這樣工資設計的思維的

訪談整理 C(學者)

訪談主題：探討中國大陸政府對於電商產業興起後對於勞動法規、勞動政策之調適

訪談時間：民國 109 年 8 月 20 日

商發院訪談團隊：張詩媛研究員

商發院訪談聯絡人：張詩媛 02-7713-1010#903

106-65 臺北市大安區復興南路一段 303 號 4 樓

● 中國大陸法律環境及勞動意識

中國大陸目前政策主要針對失業問題進行一連串促進政策、產業轉型的措舉，因此，在就業權為首要的前提下，政府對企業提高就業機會的行為有更多的支持，相對對企業所給與勞動權益及保障的問題就採取弱監管的態度。而中國大陸勞動法規的立法與執法差距大，即使建立了標準勞動法，但還是非常多企業違法，而立法標準雖高，但管束如果太多則會影響就業市場，這是中國大陸勞權發展相對其他國家緩慢的主因之一。

但目前中國大陸還是持續在推動提升及改善勞動權益及保證的相關措，尤其在新業態的工作持續不斷冒出的趨勢下。

- ✓ 職業安全(工傷)保險：以往，中國大陸勞工的工傷理賠是透過商業保險進行賠償，但賠償認定標準高且賠償額度低，因此中國大陸政府也在推動「新業態職業保障」，但尚在研擬階段，未來可以持續觀察其政府最終端出的政策內容。
- ✓ 社會醫療保險：目前中國大陸的社保系統分成職工醫療保險、城鄉居民醫療保險兩種。職工醫療保險主要是保障標準僱傭關係下的受僱勞工，也是法定強制的勞工保險系統，就是臺灣的勞保；城鄉居民醫療保險則是針對老人、失業者及家庭主婦的保障。目前針對靈活就業人員(新業態非僱傭關係的勞動者及自僱員)則可自由選擇兩種保險制度，但通常選擇職工醫療保險會遇到戶籍與工作地點非同城市而不得投保的情況。
- ✓ 針對新業態的勞動者，在工時與休假等勞動條件上，尚未有明確法律規定去規範，但政府有提出「行業自律公約」的無法律效益之軟約束措舉以期保護平台勞動權益。
- ✓ 大陸國務院有發布支持「靈活就業」指導行為

● 中國大陸電商相關勞動市場現況

因大陸電商發展多元，網紅、團購等特殊電商相關工作的發展也是快速成長。2020年05月，中國大陸政府新增了幾個職種，與電商相關的行業有互聯網營銷師(數位行銷人員)、區塊鏈工程師、信息安全測試員(資安工程師)等，其中數位行銷人員下增設「直播直銷員」的職種，就是所謂的「網紅」、「直播主」。

中國大陸網紅多數是歸類在僱傭關係下，例如：與經紀公司簽訂勞動合約是比較常見的關係，但也有可能是例外的。另一種合約型態則是與直播平台或者直接與企業主簽訂經紀合約代理；或者比較小型的直播平台、及自營網紅，則是主要會與業主簽署勞務協議跟商業合約。目前中國大陸政府對網紅的勞動相關權益的討論及管理較少，因為網紅的入職門檻低，而且年輕人也對這樣特別彈性的工作內容也很有興趣，又正在發展的階段，故政府不介入進行強監管。

但不乏還是有非僱傭關係下的網紅對業主提起勞動訴訟的案例，但非常少數，而中國大陸法院在訴訟判定下，一切還是以勞動行為及勞動關係是否相符的前提進行認定。但就孟研究員的了解，目前許多新業態工作非明確簽署勞動合約的勞動糾紛，法院大部分都會以民法的規範進行判決，勞動權益的保障自然相對少很多。

除網紅外，中國大陸電商也牽連著許多平台經濟下行伸的工作型態，例如店鋪自僱人員(線上保母、線上外送、線上送洗等服務電商)，還有實務電商所延伸的物流配送等週邊工作。上述勞動者，如跟業主簽訂的是勞動契約，則屬僱傭關係；但多數勞動者與平台或業者簽訂的是「平台用戶協議」及「勞務協議」，這屬於承攬關係，因此這是民法的規範範圍。所以整體而言，中國大陸廣大的電商產業下，存在許多非典型的勞動工作，在中國大陸的現況，多屬承攬關係，因此勞動權益之保障探討也相對少。

另外，因為電商發展快速、蓬勃，實體零售企業也是多少受到影響，的確也存在著許多實體零售店開開關關的情況。但中國大陸政府並無針對零售產業的失業人員特地規劃職業培訓，他們是以整個國家的勞工進行職業技能提升的職業培訓規劃。主要針對地方優勢產業，以及全國主要產業(電商/數位經濟包含在其中)。其培訓內容則是針對就業結構轉型為導向，較強調數位經濟、數位服務課程內容等，希望將因工作技能跟不上時代潮流發展而被淘汰的勞動者，做一個「質的提升」，讓他們能具備更多數位經濟下所需的工作職能，以促進就業情況。

訪談整理 D(人力銀行)

訪談主題：探討零售產業導入電商部門後對人力規劃、職能安排之影響

訪談時間：8月24日 15:00~16:00

商發院訪談團隊：陳堅偉研究員、張詩媛研究員

商發院訪談聯絡人：張詩媛 02-7713-1010#903

106-65 臺北市大安區復興南路一段 303 號 4 樓

i. 訪談目的：

隨著網路環境成熟、網路使用普及，帶動電子商務的蓬勃發展，各種電子商務商業模式不斷推陳出新，本院將針對零售產業企業導入數位轉型後的工作型態之改變、對勞動市場人力需求及職能的調整，以及勞動條件及職場安全等面向作進一步研析。希冀透過 104 人力銀行訪談機會，瞭解產業現況，以利政府研擬政策時應該如何因應就業市場之變化、人力供給與勞動權益保障等提供更切合實際需求之勞動政策建議。

ii. 訪談大綱：

1. 針對零售業導入電子商務，想了解在業界的人力需求及規劃上是否有甚麼改變？

2020 上半年疫情帶動電商發展迅速，從 104 人力銀行觀察到的，整個人力市場只有金融(電子支付)、電商產業相關的人力需求是正成長。電子支付的使用行為因為疫情而有所轉變，台北市路邊停車也全面使用電子支付，所以數位時代的來臨勢必然產生工作世代性的交替現象。

電商產業相關的職缺中，資訊工程師/軟體工程師、網頁設計、資料科學家、數據科學家等需求比例偏高，尤其像資訊安全跟網頁視覺設計的職缺更是排名一二。其他像是數位行銷、企劃、商品開發的職缺數目也是持續成長的趨勢。

相較電商通路，實體零售通路整體而言職缺並未因為電商發展而有所減少，相反的職缺數量還有些微成長，但一般大學生在畢業時所找的工作，卻顯示大家主要想找行政、助理、人資相關的工作，對門市的職缺較缺乏興趣；而真正應聘零售業實體門市職缺的人，慢慢地出現打零工、二度就業、年長者就業的現象，但這些族

群相比年輕族群，體能狀態比較不佳，因此零售通路企業在招募工作型態則以約聘及零時工的需求較多；但在零售企業總公司的部分的人力需求就比較穩定，沒有像電商及門市職缺需求增加的現象。

下半年有其他三家網銀也預計要開始營運，因此 104 人力銀行觀察到，預計開通的職缺主要是資訊、網站/APP 開發、數位行銷企劃相關的職約(非門市)。

2. 針對零售業導入電子商務，想了解員工在勞動條件/環境(包含整體工時、休假彈性度或者工作場域等等)是否與原本實體部門有所不同(包含辦公室內及門市人員)?
 - 電子商務工作：屬於久坐辦公室類型工作，休假規定多數比照辦公室人員，休假多為週休二日，但有些電商公司的特休假比照外商公司(優於勞基法)。薪水部分，有些電商公司開的薪資水準比較高，像就我了解，momo 給的薪水待遇就不錯，但一般零售企業就要看他們所開出來的條件，不一定會比較好。
 - 實體門市工作：輪班制，產業之平均勞動條件並沒有因為電商導入後沒有太大改變。薪水一樣是低底薪、業績獎金制，可能有些額外的業績來源(例如直播或者地區團購有其他的業績獎金)。工作內容上，曾聽說過少部分流行服飾品牌在百貨公司的專櫃，因為疫情關係，客源大幅減少，因而開始透過直播方式吸引顧客線上觀看新品及購買。但因門市人員原本就是業績獎金制，所以雖然增加了直播的工作職能，底薪卻未增加，但直播帶來的業績也會轉成獎金；而對門市人員來說這樣特殊的職能需求，就了解，企業是沒有給予額外的教育訓練，而是需要門市人員自行學習、練習跟執行。
 - 其他相關福利，就登記在案的公司，基本上都是按照勞基法規定在走，沒聽過因為電商部門成立而有甚麼不一樣的地方。
3. 針對零售業導入電子商務，想了解業界在職能需求及教育訓練是否有針對電商部門做調整？

臺灣企業的慣性還是較缺乏培訓，企業在成立新的部門時，多半直接找有工作經驗的人，因此比較少看到在電商工作的招募條件上會特別強調需要門市經驗的人。但一般商學背景大學生剛畢業若缺乏工作經驗，身邊若具備幾張電商相關的培訓認證或者職業證照則對求職者而言有些微的幫助。

而在企業內訓的部分，基本上只要有心要辦內訓，則一定是針

對員工之工作內容進行加強的教育訓練，但就 104 人力銀行的觀察，目前似乎較少企業會針對電商的工作進行專門加強職能的教育訓練課程。

但 104 人力銀行在培訓資訊及數位行銷相關新人時，是會給予 3 個月的給薪全職教育訓練，因此在未來，104 人力銀行也預計針對求職者做一系列的免費求職培訓課程，以期能協助求職者與企業之間職缺的媒合大幅提升。

4. 針對零售業導入電子商務，是否能分享曾經聽過或研究過因為工作型態不同、職能需求改變而造成的一些勞工與企業間的問題或議題？

企業在導入電子商務並成立新單位的時候，因為理解到通路生態環境的明顯差異，通常都是另外新聘員工，不太會沿用原本零售業門市的員工。而若門市端遇到公司縮編、裁減門市人力的情況，也不會將門市的員工調回總部或者電商單位，多為直接進行裁員，比較少因電商部門導入而產生的勞資糾紛。

5. 在零售業，電商從業人員的招聘中，是否曾經有印象看過特殊的職缺(或者招聘條件較為特殊的職位)？
 - i. 社群企劃(類似小編)：主要工作內容是將各直播主的直播影音內容或者公司想推廣的活動影音內容剪輯放在自己公司頻道或者粉絲專業上播放，並與回應的粉絲進行互動。其招募條件若為文史哲相關的背景反而適合小編，不一定需要商學背景。
 - ii. 數位行銷的職缺數成長快速，轉換工作的薪資水準彈跳也較其他行銷企劃類工作來的快，但其職缺工時一般而言都是相對長，也較不按照勞基法的規定走，多為責任制。
 - iii. 正職網紅(電競&運動&網拍 網紅/職播主)/兼職網紅(網紅經紀，簽合約)
 - iv. 生活市集-夥伴關係專員(供應商管理)
 - v. 線上學習顧問(線上課程銷售業務)
 - vi. 江南銀行聆聽師(客服專員)

另外，104 人力銀行談到零工經濟的崛起，也提到工時零碎化的一個趨勢，而全家便利商店首創，跟 104 人力銀行合作，透過 104 廣告，招募碎片式工時員工，建立地方招募零工的 Line 群組，以每個縣市的店門每小時的人力狀況緊急調整人力需求，發派招募臨時工資至 Line 群組，讓地方媽媽、打零工者、學生等，能針對自己

可提供勞務的時間彈性進行零工工時安排，而其勞動條件比照勞基法(時薪高於勞基法規定)。

訪談整理 E(勞權團體)

訪談主題：探討勞工團體對於電商導入零售產業後，關注勞權發展的觀點

訪談時間：2020 年 8 月 19 日

商發院訪談團隊：張詩媛研究員

商發院訪談聯絡人：張詩媛 02-7713-1010#903

106-65 臺北市大安區復興南路一段 303 號 4 樓

1. 目前電商的發展蓬勃，相對非典型勞動的工作也慢慢產生(例如直播網紅、團購等等)，想了解針對這塊比較特別的勞動權益上，是否曾聽過比較特別的工作內容但有可能是勞動權益受損的案例？或者針對這些非典型勞動的工作，您這邊是否有覺得須備提出特別規範或研擬的部分？

以目前臺灣在網紅這塊的發展還沒有聽到什麼議題是大家經常討論的，並且就目前的電商網紅/直播與雇主/業主的勞動關係，基本上都屬於僱傭關係，這塊則比較不需要被討論。但若像零工經濟這樣比較多僱傭關係及承攬關係特直皆存在的非典型勞動者的案例存在時，則須思考工作樣態的多樣性，是否無法用單一實體法來完整保障特殊產業的勞工。在不希望解構勞基法只是為了符合部分特殊勞動權益的保障的前提下，建議可參考西班牙建立「類勞工」的制度，積極研擬一個勞動關係的定位，再來思考後面的應對政策或法規。

若討論到電商網紅這樣特殊的工作類型，在討論到法律層面前，會建議像電子行業建立一個電子行業公民聯盟 EICC(Electronic Industry Citizenship Coalition)，其目的是為了確保電子行業供應鏈的工作環境安全，勞工受到尊重並富有尊嚴，以及企業運營者對環境有所負責。這個行為準則沒有法律效益，但有社會輿論的約束力，並且是擁有許多企業廠商聯名支持的一個標準，因此其供應鏈也必須共同遵守，不然可能會影響到其合作關係。

2. 關於電商的勞動權益影響較大的另個問題，我認為是在勞動密集度較高但階級較低的物流倉儲業者，因為電商發展快速，包裹運送又要求時效，因此勢必造成物流業者工作的負擔。雖然政府有針對週休二日及工時彈性改革進行勞動權益的調整，但相較而言，物流業者的薪水應該還是屬於相對低廉的產業。除薪資問題外，想請教您針對這塊還有沒有甚麼看法跟建議？

臺灣在修訂勞基法周休二日及工時彈性改革後，針對物流業等特殊產業又提出彈性工時 8 例 8 休的調整方案，實際上讓物流業的勞工並沒感覺被保障，更甚至傳出企業主規避漏洞，造成員工長時間工作但卻領不到加班費的情況，而且，周休二日及工時彈性改革的提出，並沒有辦法提升低技術勞動人口的薪資水準，這是長期以來一直討論的問題。

業者對勞工加薪的幅度不應依賴政府提出的勞基法為標準，應該回頭檢討其員工之勞務提供對公司帶來的價值為何。既然電商產業的蓬勃會帶動物流業的成長，這樣物流業的員工應該相對更該被好好對待，因為他們是能替公司帶來經濟價值的。不過老實說，這也必須得回歸到一般人民的教育，是否能思考在享受快速到貨所帶來的便利性的同時，也能想到其背後被壓榨的血汗勞工是否得以享有更好的保障權益？

3. 關於平台經濟的部分，在僱傭跟承攬關係的定位下，的確資方有可能「合法」的規避一些法規的責任，但這對勞動權益的保障上實屬不利。美國加州透過持續的增修法定條文，想讓零工經濟的僱傭關係保障能更全面。在臺灣，除了知名的平台車禍案件外，是否還有其他曾經產生過比較常有的議論糾紛是對勞動保障權益比較不利的？另外，想請問您對於零工經濟持續蓬勃發展的現況，是否有甚麼政策上或法規上的建議？

在臺灣的判例上，因勞動關係認定標準及其解釋存在模糊地帶，因此在地方政府對外送員的解讀不同，也會影響其引經法典為何？如認定僱傭關係，則適用勞資爭議來協調；如認定為承攬關係，則適用民法調解，不過目前各地方政府的認定也是不一致的狀況。

而且雖然有些地方政府開始發展各自的地方自治條例，例如有地方政府正研擬該縣市之商業保險理賠業者新增平台外送員，但理賠範圍不包含超跑)，但立此自治條例的起源是因為平台外送員出了車禍，所以地方政府想針對「車禍」這件事情來進行處理，而非針對平台外送員的「勞動保障」進行討論，有點頭痛醫頭、腳痛醫腳的概念，這樣的發展，只會讓法規被修改的歪七扭八，也可能造成法規內互相抵觸的可能，實為不妥。

因此還是建議回到一開始我們討論非典型勞動網紅的問題，確立一特殊的勞動關係(可能非僱傭亦非承攬/委任)，有明確的認定條件供各地方政府維持解釋一致性，再來探討後面是否須因應其執業特殊性，發展特殊法或者特殊規範標準。

訪談整理 F(主管機關)

訪談主題：探討商業司對發展電商人才需求及培訓電商人才規畫之看法

訪談時間：2020 年 12 月 21 日

商發院訪談團隊：陳堅偉研究員、張詩媛研究員

商發院訪談聯絡人：張詩媛 02-7713-1010#903

106-65 臺北市大安區復興南路一段 303 號 4 樓

i. 訪談目的：

隨著網路環境成熟、網路使用普及，帶動電子商務的蓬勃發展，各種電子商務商業模式不斷推陳出新，本院將針對電商企業發展的工作型態(包含工作時間、工作地點、工作模式等)、與一般零售業相比對勞動市場人力需求及職能的調整，以及勞動條件及職場安全等面向作進一步研析。希冀透過主管機關之訪談機會，瞭解政府政策應該如何因應就業市場之變化、人力供給與教育訓練等提供更切合實際需求之勞動政策建議。

ii. 訪談大綱：

1. 想請教科長對於電商產業人才需求的觀察，或者是否曾聽過業界有提出這方面的討論？

ANS：

電商產業之發展行之有年，近年因全球電商產業發展蓬勃，因此從電商於零售通路占比的成長看到了電商產業發展空間以及對人才需求的趨勢。又因 2020 年 COVID-19 肺炎疫情的影響，進而推動宅經濟趨勢達到高峰，相關電商銷售倍增，因此也帶動電子商務人才需求上升，國內外電商擴大徵才，希望能及時因應訂單增量需求。目前國內電商企業所招募的人才以資訊與行銷相關的職務工作為主，包含 IT 技術相關、產品企劃、行銷企劃、影音編輯、平面視覺設計等，甚至是近兩年討論度很高的大數據分析等職務，都是企業持續登錄的職缺。

然而，國內電商除了 PChome、Momo 這類大型公司，其職務規畫較為專責外，多數為中小企業，通常行銷人員都要兼任多樣工作，需要的人才必須能同時多工，例如電商服飾行銷員工，除對服飾有一定品味外，也需要有基本行銷技能，從素材的產生、商品的挑選、照片的成像、文字的敏感度等，缺一不可。再者，還必須具備數位行銷的思維邏輯，如何吸引流量、增加觸及率等，並且還須熟悉了解這些數字的變化所帶來的意涵，與一般傳統行銷人才相比，需要更多方面的技能。

2. 司長曾提過是否研擬「電商人才培育計畫」，請教科長，如欲培養

電商人才，是否有合適的培訓方式？例如上長期課程？需要產學合作？或者其他可能的進行方式？

ANS：

電商產業變化很快，電商人才即使入行後都必須不斷地學習，才能跟上瞬息萬變的發展速度，而近年也都有學校為培養接軌企業的電商人才，陸續開設電子商務相關系所、學程，只是應屆畢業生也多是紙上談兵，較缺乏實戰經驗，因此各大電商企業也曾經為此開設實習生專案計畫，協助年輕學子提早了解實際的企業運作。

除此之外，勞動部勞動力發展署目前也已結合職前與在職訓練，位不同求職者開設商務課程，包含「大數據及電商行銷班」、「電商與物流管理實務班」、「電子商務暨社群行銷服務人員訓練班」、及「新零售時代網路行銷實務操作班」等課程。這些課程，可提供新鮮人、在職者、失業者進行職前或在職的教育訓練。只是目前在企業端的運用率較低的原因主要在於1. 鮮少企業了解政府有在做電商相關人才培訓的計畫，2. 企業不太願意讓員工在上班時間接受教育訓練。

電商的人才，積極的自我充實、跟電商 Know-how 與時俱進的學習是此產業對人才的基本需求，但如何取得與企業運作及人才提升的平衡，會是日前企業對於投入人才培訓主要關注的角度。

3. 就目前的個案訪談中，我們發現，零售業在導入電商，或者門市進行數位轉型時，對員工的教育訓練較少，通常都需要員工自行進修提升技能以因應新的職務內容(例如直播、門市的社群網站維護等)。關於這部分的問題，若無法單純以上課進行員工的職業技能補強的話，是否有其他的建議方式可進行？)

ANS：

直播、小編這類的職務是目前新興、討論度高，而且進入門檻難以判斷的工作(學歷、證照、或是課程經驗沒辦法與未來工作績效有明顯的相關)，相對而言，這樣的職務本質需要的是合適的人格特質(例如不怕面對人群、開朗活潑、喜愛與人群互動、幽默感、同理心、文字/表達能力較好等)，若是要聘用這類型員工時，如何運用一定的方式篩選人格特質，可能是實用的判斷依據。

目前勞動部以及坊間各教育訓練機構或者學校，都已推出許多直播、社群行銷相關的教育訓練課程，主要除了對操作面進行解說外(例如：如何準備職播)，另外也對營運面進行教導(例如：如何提高影片觀看人數)。但與其他課程一樣，在上課後依然需要一定的時間進行實務演練，上課可以讓學員了解共通性原則，但是若能有機會讓受課人員有模擬操作演練的機會，可

讓員工在上課之後有段銜接時間，了解未來在職場上操作時需要關注的重點。

附錄三、零售與電商職務職能需求整理

● 零售相關職務職能需求

職稱	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	職能內涵(A=attitude 態度)
零售服務人員	K01 銷售概念	S01 溝通協調能力	A01 應對不明+B3:D21 狀況
	K02 通訊工具使用知識	S04 文書處理能力	A02 壓力容忍
	K03 職業安全衛生相關規範	S07 收銀機操作能力	A03 主動積極
	K04 可提供服務範圍認知	S08 帳務結算能力	A04 親和關係
	K05 商店位置認知	S09 偽鈔及偽卡辨識能力	A05 正直誠實
	K06 組織經營策略和標準服務作業流程	S10 採取適當措施以預防商店犯罪(防偷防盜)	
	K07 顧客關係管理基本知識	S11 銷售能力	
	K08 熟悉各式支付工具概念	S12 客訴處理能力	
	K09 現金和非現金處理程序	S13 自我管理技巧	
	K10 商店犯罪預防(防偷防盜)基本知識	S14 閱讀理解能力	
	K11 產品銷售和服務相關法規	S15 選擇和使用合適的技術能力	
	K12 產品相關知識	S16 產品和服務趨勢分析能力	
	K13 組織銷售策略和程序		
	K14 分配義務和責任		
	K15 銷售產品、服務和銷售業績		

職稱	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	職能內涵(A=attitude 態度)
	K16 當期促銷活動與 相關優惠方案		
	K17 業務相關政策條 款		
	K18 產品和服務標準 作業流程		
	K19 公共關係和產品 推廣知識		
連鎖門 市服務 人員	K01 職業安全衛生相 關規範	S01 商品目檢能力	A01 主動積極
	K02 行業別法規概念	S02 商品盤點能力	A02 正直誠實
	K03 組織規範與文化	S03 機台溫度檢視與 調整能力	
	K04 產業專業術語	S04 報表填報能力	
	K05 存貨盤檢原則與 時機	S05 溝通協調能力	
	K06 門市品保與鮮度 知識	S06 計算能力	
	K07 機台溫度監控檢 查之重要性	S07 營運管理系統操 作能力	
	K08 商品存貨與採購 概念	S08 貨架與商品清潔 能力	
	K09 進(退)、理貨標 準程序	S09 商品陳列能力	
	K10 商品陳列標準程 序	S10 表達能力	
	K11 職場服儀規範	S11 顧客應對技巧	
	K12 門市服務禮儀	S12 衝突與客訴處理 技巧	
	K13 門市營業項目與 處理程序	S13 環境清潔與消毒 能力	
	K14 顧客關係管理	S14 文書處理能力	
	K15 行銷概念	S15 意外傷害應變能	

職稱	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	職能內涵(A=attitude 態度)
		力	
	K16 櫃檯收銀標準程序	S16 基本營業器具清潔、消毒及保養能力	
	K17 多元支付工具		
	K18 受託銷售服務項目與作業程序		
	K19 消費者行為概念		
	K20 顧客問題處理程序		
	K21 衝突管理概念		
	K22 清潔工作的原則與時機		
	K23 清潔工具種類		
	K24 清潔用品成分與應用範圍		
	K25 意外傷害因素與處理程序		
	K26 器具報修程序		
零售業 賣場規劃人員	K01 原廠清潔設備、用品及有害物質相關知識	S01 溝通協調能力	A01 謹慎細心
	K02 化學品和有害物質標籤識別知識	S02 化學品及有害物質標示判別能力	A02 追求卓越
	K03 職業安全衛生相關規範	S03 清潔設備使用能力	A03 自我提升
	K04 清潔工作政策與程序	S04 化學品、有害物質和易燃材料存放能力	A04 正直誠實
	K05 商品分類的基本概念	S06 賣場分區分類的規劃能力	A05 彈性
	K06 賣場分區分類與商品分類的連結知識	S07 創新導向	
	K07 顧客關係概念	S08 妥善運用資源以符合成本效益	
	K08 商品陳列原則	S09 彈性思考	
	K09 商品陳列知識	S10 設計繪圖能力	

職稱	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	職能內涵(A=attitude 態度)
	K10 標籤設備與標籤知識	S11 準備機器或人工作業所需標籤	
	K11 展示區承載能力與位置認知	S12 陳列和標價能力	
	K12 產品正確存放程序	S13 評估陳列和展示符合視覺標準之能力	
	K13 商店活動檔期資訊	S14 團隊領導能力	
	K14 商品訪價、訂價與調價程序	S17 創新導向	
	K15 零售行業準則	S18 維護及更新陳列之執行能力	
	K16 消費者保護法	S19 時間管理能力	
	K17 食品安全相關法	S20 專案管理能力	
	K18 庫存管理概念		
	K19 促銷主題規劃概念		
	K23 商品陳列工具、設備及材料程序		
	K24 組織管理政策和程序		
零售管理人員	K1 市場定價程序，包括商品及服務稅規範	S1 溝通及人際關係技巧	A01 主動積極
	K2 相關於門市展示及標價管理之作業守則	S2 文書技巧	A02 自我管理
	K3 相關於門市展示及標價之立法規範，包括工作健康安全	S3 規劃及組織技巧以發展執勤表	A03 謹慎細心
	K4 下列原則及技術：視覺促銷、專案管理	S4 團隊領導技巧	A04 團隊意識
	K5 行銷管理	S5 人際及領導技巧	A05 彈性
	K6 促銷計畫	S6 溝通概念和資訊的讀寫技能	A06 應對不確定性

職稱	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	職能內涵(A=attitude 態度)
	K7 門市政策及程序： 工作角色及責任、人力 管理、員工發展、領導 能力、團隊及公司目標	S7 溝通及人際關係技 能	
	K8 人際溝通的原則及 技巧，包括：衝突解 決、協調、諮詢、團隊 建立、訓練及指導、委 任	S8 主動性及商業技 能，用以發展過程及程 序以預防安全風險，包 括火災、化學及電力的 危險	
	K9 工作職能	S9 讀寫及計算技能	
	K10 相關法規	S10 技術技能	
	K11 急救程序	S11 人際溝通技能	
	K12 危險及非危險貨 物與設備的加工貯存	S12 讀寫及計算技能	
	K13 組織政策及程 序：門市的緊急疏散、 可能危險員工及顧客 的事件、緊急情況的控 制層級、相關產業的作 業守則、工作場所衛生 與安全程序，考量中央 及縣市當地政府規範 及作業守則、協調委員 會的地點、事故、疾病 及意外的記錄系統	S13 不符合規定情況 發生時的問題解決技 能	
	K14 物質的潑灑、溢 出，意外及身體不適之 處裡程序	S14 商品安全程序的 技能	
	K15 相關法律規範，包 括職業安全衛生相關 法規	S15 人際溝通技能	
	K16 安全升降及手動 操作程序	S16 分析訓練需求	
	K17 廢棄物處理方 式，包括有害物質	S17 監督工作人員績 效	

職稱	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	職能內涵(A=attitude 態度)
	K18 商品處理及衛生守則，包括：商品安全危害及污染源的一般成因及類型、正確貯存商品，包括冷、熱、生食、熟食，以及相關關鍵控制點、危害分析重要管制點系統、溫度控制及溫度危險區的原則、辨識現有或潛在的污染源及交叉污染危害之技巧、將污染源及損害降至最小之技巧	S18 執行績效評價	
	K19 商品安全政策、計畫以及責任，包括品質系統間的理解和關係，商品安全方案的稽查規範	S19 協商	
	K20 消除、預防和解決污染問題的方法	S20 相關讀寫能力	
	K21 程序：清潔、昆蟲與害蟲的消滅、廢棄物排除、	S21 理解及維護數據的計算能力	
	K22 相關立法規範以及關於零售產業之作業守則，包職業安全衛生相關法規	S22 人際溝通技能	
	K23 貯存規範	S23 與立約人及供應商的協調技能	
	K24 門市政策及程序：人員配備、績效評價、僱員關係、員工發展	S24 讀寫與計算技能	

職稱	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	職能內涵(A=attitude 態度)
	K25 相關法令、立法及產業關係要求:監督員工績效、諮商、懲處程序、解僱程序、協議、獎勵、薪資及環境、反歧視相關法規、就業機會平等、性騷擾防治、職業安全衛生		
	K26 各種責任和工作規範		
	K27 政府實習、職訓制度相關法規		
	K28 工作職能		
	K29 門市人員配備規劃		
	K30 職員水準及汰換		
	K31 現有的職能		
	K32 可獲得的訓練資源		
	K33 訓練和發展的原則及技術		
綜合零售業展店主管	K01 商圈分析知識	S02 分析推理	A01 親和關係
	K02 商圈經營知識	S03 文書處理能力	A02 主動積極
	K03 基本繪圖知識	S04 數字解讀能力	A03 正直誠實
	K04 基本空間概念	S05 數字分析解讀	A04 自我管理
	K05 消費者行為分析	S06 空間規劃能力	A05 團隊意識
	K06 立地調查分析知識	S07 基本繪圖能力	A06 服務熱忱
	K07 基礎財務報表知識	S10 執行能力	A07 應對不明狀況
	K08 店鋪損益概念	S11 談判能力	A08 彈性
	K10 基本土地法規概念	S12 溝通協調	
	K12 談判知識	S13 理解力	
K13 公司策略	S14 判斷能力		

職稱	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	職能內涵(A=attitude 態度)
	K14 基本民法與稅法 知識	S15 表達說服	
	K16 建築法規	S16 傾聽能力	
	K17 消防法規	S20 邏輯思考	
	K18 基礎營運報表知 識	S22 簡報能力	
	K19 情緒管理知識	S23 合作協調	
	K20 客訴處理知識	S24 報表分析	
	K22 顧客服務	S25 人脈建立	
		S26 衝突管理	
		S27 同理心	
		S28 危機處理	
		S29 判斷力	
		S30 問題解決	
		S32 諮商輔導能力	
		S33 資訊收集能力	
		S42 報告撰寫能力	

● 電商相關職務職能需求

職稱	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	職能內涵 (A=attitude 態度)
綜合零售 業數位行 銷專員	K01 市場研究原則與實務 K02 質化與量化分析知識 K03 報告撰寫知識 K04 產業法規知識 K05 創新應用理解概念 K06 行銷溝通知識 K07 消費者行為常識 K08 電子商務相關法律常識 K09 消費者保護法律常識 K10 行銷廣告知識 K11 網站流量分析工具知識 K12 著作權與肖像權知識 K13 資料庫結構知識 K14 數據分析知識 K15 資料安全與個資法 K16 專案管理知識 K17 產業知識	S01 蒐集市場資訊技能 S02 整理與分析報告技能 S03 訪談技能 S04 企畫及文案撰寫能力 S05 電腦文書處理能力 (如 Office 系列) S06 新媒體操作技能 S07 客群分析技能 S08 目標市場選擇技能 S09 跨部門溝通技能 S11 多媒體應用技能 S12 網路廣告使用技能 S13 網路行銷廣告投放技能 S14 消費者行為分析技能 S15 數據分析技能 S16 專案管理技能 S17 行銷策略建議技能 S18 產業知識的理解能力	A01 主動積極 A02 正直誠實 A03 自我提升 A04 壓力容忍 A05 謹慎細心 A06 團隊意識 A07 彈性 A08 應對不明狀況 A09 服務熱忱 A10 溝通協調 A11 目標導向 A12 樂於嘗試
網路行銷 企劃人員	K01 產業現況與發展趨勢 K02 組織政策與流程 K03 公司商品與競品的特性、效益、優弱勢等	S01 外語閱讀、表達與溝通能力 S02 資訊平台操作與管理能力 S03 數據統計與分析技能	A01 主動積極 A02 持續學習 A03 團隊意識

職稱	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	職能內涵 (A=attitude 態度)
	知識 K04 消費者行為原理 K05 網路行銷策略 K06 活動經費概念 K07 視覺美感 K08 網路版面設計概念 K09 網路廣告媒體生態 與數位廣告策略 K10 網路行銷平台概念 K11 廣告優化知識 K12 網路投放技術知識 K13 財務報表概念 K14 大數據資訊概念 K15 網路行銷相關規範 K16 流量分析工具使用 知識	S04 提案技巧 S05 簡報技巧 S06 文書處理技巧 S07 統計分析軟體運用 技巧 S08 文案撰寫技巧 S09 時間管理能力 S10 溝通協調技能 S11 團隊合作技能 S12 網路社群經營與維 運技能 S13 活動規劃能力 S14 創意導向 S15 預算規劃能力 S16 財務與銷售數字報 告製作的解讀與統計技 能 S17 簡報統計結果的報 告技能 S18 閱讀及分析資訊關 聯性與充分性的技能 S19 網路使用技能應用 與報表製作 S20 流量分析工具應用 S21 解讀分析能力網路 廣告投放技術	A04 彈性： A05 壓力容忍 A06 謹慎細心
零售電子 商務人員	K01 電子商務運作流程 K02 電子交易和流程 K03 資訊科技和電子商 務相關的法律和法規 K04 企業銷售和服務範 圍	S01 電腦操作能力 S02 系統應用能力 S03 讀寫能力 S04 問題解決能力	A01 追求卓越 A02 好奇開放 A03 冒險挑戰 A04 主動積極

職稱	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	職能內涵 (A=attitude 態度)
	K05 技術的類型及其在零售業的應用 K06 相關工作程序 K07 原廠有關硬體和軟體操作的規範 K08 解決問題的技巧 K09 相關行業行為準則 K10 相關法律和法規要求 K11 軟體許可規範 K12 關於銷售資訊管理系統使用和操作的政策和程序 K13 店內產品和服務範圍 K14 網路市場品牌價值和 brand 滲透 K15 企業產品和服務範圍 K16 網路品牌的比較特點和優勢 K17 市場份額和當前業績 K18 網頁設計，網域名稱對網路品牌管理影響 K19 影響銷售策略成功的因素 K20 零售商品相關法規 K21 研究和分析品牌資產和客戶價值技術和程序 K22 團隊領導人和協作技術 K23 審批流程和關鍵人員	S05 溝通協調能力 S06 規劃與組織能力 S07 計算能力 S08 蒐集分析能力 S09 策略制定能力	A05 彈性 A06 自我提升 A07 親和力

職稱	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	職能內涵 (A=attitude 態度)
	K24 有關知識產權和標準組織 K25 基本操作要求 K26 確定客戶行為、需求、期望和滿意度程序 K27 電子商務應用的影響 K28 無線工作場所重大變化影響 K29 市場訊息，系統和研究 K30 電子商務應用和技術開發週期 K31 電子商務趨勢和預測 K32 價格調整策略 K33 相關法律和有關電子商務應用和職業安全衛生相關規範 K34 特定應用程序中的風險因素		
電子商務 網站規劃 人員	K01 各種軟硬體系統的特性 K02 與處理中系統、產品與/或服務相關的組織政策及程序 K03 程式語言特性 K04 有關輸出入要求的詳細知識 K05 軟體開發生命週期(SDLC)方法 K06 系統層級，例如網路、硬體、作業系統、資料庫管理系統、網路伺服器、應用程式伺服	S01 問題解決能力 S02 溝通協調能力 S03 讀寫能力 S04 蒐集分析能力 S05 研究能力 S06 電腦操作能力	A01 親和關係 A02 自我管理 A03 謹慎細心 A04 彈性 A05 好奇開放 A06 自我提升

職稱	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	職能內涵 (A=attitude 態度)
	器與客戶佈署 K07 與小型應用程式開發相關的流程與技術 K08 與資料來源相關的業務作業系統 K09 促成資料萃取的資料庫管理系統(DBMS)基本知識 K10 與知識管理系統策略相關的決定支援系統 K11 應用於資料庫安全功能的加密與驗證 K12 表單與資料表的功能與特性 K13 專有軟體的安裝與使用 K14 促成資料萃取的邏輯資料庫模型知識 K15 客戶的業務領域 K16 版權與智慧財產權 K17 目前為業界接受之軟硬體產品，包括其一般特性與性能 K18 目前與未來技術系統的詳細知識 K19 相關硬體組件與軟體產品的特性與功能，以及這些項目之間的互動 K20 廠商產品與國際標準 K21 有關雲端安全議題	S07 軟體開發能力 S08 計算能力 S09 規劃與組織能力 S10 程式撰寫能力 S11 文書處理能力	A07 追求卓越

職稱	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	職能內涵 (A=attitude 態度)
	的業務與商業議題 K22 管理領域相關法律、組織及管轄政策與程序 K23 管理規範與目標 K24 適用於多種複雜專案活動的管理工具與技術 K25 組織與政治背景 K26 系統開發生命週期 K27 在管理背景下進行重要性分析的技術		
網路資訊安全人員	K01 稽核與滲透測試技術 K02 執行備份與還原的最佳實務程序 K03 加密技術 K04 錯誤與事件記錄及通報程序 K05 入侵偵測與修復程序 K06 網路服務規劃，包括 DNS、DHCP、網路、郵件、FTP、SMB、NTP 與代理 K07 網路服務安全特性、選項與限制 K08 網路服務漏洞 K09 作業系統協助與支援公用程式 K10 規劃、配置、監控與疑難排除技術 K11 安全防護機制	S01 溝通協調能力 S02 讀寫能力 S03 規劃與組織能力 S04 問題解決能力 S05 應變管理能力 S06 安全警覺性能力 S07 研究能力 S08 程式撰寫能力 S09 伺服器架設與應用能力 S10 分析能力 S11 網路規劃與應用能力 S12 計算能力	A01 正直誠實 A02 自我提升 A03 壓力容忍 A04 謹慎細心 A05 應對不明狀況

職稱	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	職能內涵 (A=attitude 態度)
	K12 安全性威脅與風險 K13 伺服器防火牆及相關網路防護系統規劃 K14 伺服器監控 (錄製) 與疑難排解工具與技術，包括網路監控與診斷公用程式 K15 使用者驗證或目錄服務 K16 與先進網際路由解決方案相關的寬頻技術 K17 整合與統一組織網路的業務佐證 K18 新興的可行業務與社會技術 K19 會影響網路設計的外部發展或因素 K20 IPv4 與 IPv6 技術與解決方案 K21 適合網路並可達成可用性與復原的維護與管理工具與實務 K22 網路拓撲 K23 與進階網際路由解決方案相關的法規、標準與認證 K24 適用於複雜網路環境的風險管理策略及實務 K25 路由表、通訊協定與作業流程 K26 組織環境適用之路由技術 K27 組織網路安全性	S13 研究能力 S15 網路安全規劃與執行能力 S16 風險管理能力 S17 網路規劃與應用能力 S18 文書處理能力 S19 邏輯分析能力 S20 處理與測試能力 S21 監督執行能力	

職稱	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	職能內涵 (A=attitude 態度)
	<p>K28 網路環境之安全性標準與技術</p> <p>K29 正式或結構化網路管理方法之效益</p> <p>K30 虛擬私有網路 (VPN) 技術</p> <p>K31 進行 VLAN 切換與切換間通訊的規劃、驗證與疑難排除程序</p> <p>K32 佈署方案的重要特點</p> <p>K33 架設與加強防火牆</p> <p>K34 IOS 與 IP 網路模組</p> <p>K35 區域網路 (LAN) 以及廣域網路 (WAN) 執行</p> <p>K36 NAT 概念與規劃</p> <p>K37 網路拓撲、架構與元件</p> <p>K38 網路標準與協定</p> <p>K39 規劃、驗證與解決路由器作業與路由問題的程序</p> <p>K40 安全連線與遠端存取通訊</p> <p>K41 安全性通訊協定，例如 SSL</p> <p>K42 威脅防護策略</p> <p>K43 穿隧協定</p> <p>K44 VPN 技術</p> <p>K46 客戶業務專業領域，包括客戶組織分工與業務功能性</p> <p>K47 網路技術特性與性</p>		

職稱	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	職能內涵 (A=attitude 態度)
	<p>能</p> <p>K48 隱私權問題與隱私權法規</p> <p>K49 安全資訊來源</p> <p>K50 風險分析</p> <p>K51 常見 VPN 問題，包括頻寬與動態安全性環境</p> <p>K52 規劃路由器與交換器</p> <p>K53 目前為業界接受之軟硬體安全產品，以及一般特性與能力的廣泛知識</p> <p>K54 VPN 概念的功能與運作，包括加密、防火牆、封包與驗證</p> <p>K55 網路通訊協定與作業系統</p> <p>K56 有關安全性的組織問題</p> <p>K57 安全性週邊網路與其功能</p> <p>K58 安全性通訊協定、標準與資料加密</p> <p>K59 封包分析與安全威脅評估，包括竊聽、資料攔截、資料損毀與資料假造</p> <p>K60 VPN 種類與相關系統程序</p> <p>K61 惡意程式偵測（含蠕蟲）</p> <p>K62 日誌分析技術組織網路基礎建設</p>		

職稱	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	職能內涵 (A=attitude 態度)
	<p>K63 已安裝之網路基礎建設的相關弱點</p> <p>K64 安全技術</p> <p>K65 軟硬體解決方案的能力</p> <p>K66 新興安全問題</p> <p>K67 新興安全政策的一般性特性，並強調安全程序</p> <p>K68 網路管理與安全流程管制</p> <p>K69 網路安全執行風險管理計畫與程序</p> <p>K70 外部資訊安全情資</p> <p>K71 ISO 31000 風險管理系統原理及指導綱要、ISO 27001 資訊安全管理系統制度與相關指引</p> <p>K72 進階網路解決方案</p> <p>K73 進行路由器作業、VLAN 切換與切換間通訊的規劃、驗證與疑難排除程序</p> <p>K74 佈署方案</p> <p>K75 IOS 與 IP 網路模型</p> <p>K76 IOS 服務</p> <p>K77 IP 網路拓撲、架構與工作要素</p> <p>K38 網路標準與協定</p> <p>K79 威脅減輕策略</p> <p>K80 VLAN 技術</p> <p>K81 適用的國家標準、法規及業界相關實務守則，包括職業安全衛生</p>		

職稱	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	職能內涵 (A=attitude 態度)
	<p>法規</p> <p>K82 保險方面有關可接受之風險、保費範圍與法律責任等的基本了解</p> <p>K83 客戶作業環境與業務營運</p> <p>K86 整合安全措施之概念，包括實體安全、資訊科技安全以及人員與資訊安全</p> <p>K87 訴訟概念</p> <p>K88 現有安全系統與技術方面可用的專業知識</p> <p>K89 資訊與情報的區別</p> <p>K90 文件與簡報程序的準備</p> <p>K91 基本統計與計算的原則</p> <p>K92 有效溝通原則</p> <p>K93 隱私與機密性要求</p> <p>K94 相關業界實務守則</p> <p>K95 相關法律與規範，包括證照要求</p> <p>K96 風險評量技巧</p> <p>K97 適用於適合界限與業務之安全與威脅範圍的處理選項種類</p> <p>K98 適用之職業安全衛生證照與法律符合性要求</p> <p>K99 控制層級之應用</p> <p>K100 認可的通訊術語及口號可用支援單位與</p>		

職稱	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	職能內涵 (A=attitude 態度)
	<p>提供的服務種類</p> <p>K101 統計分析的基本方法與統計資料的呈現</p> <p>K102 正面與負面語言之間的差異</p> <p>K103 書寫與口說英語之間的差異</p> <p>K104 如何讀取與使用肢體語言取得他人的信任</p> <p>K105 如何紀錄可作為法律用途的資訊</p> <p>K106 如何保護機密資訊</p> <p>K107 如何使用業務設備呈現資訊</p> <p>K108 談判技巧</p> <p>K109 書面資訊呈現與保存相關的職業標準</p> <p>K110 風險管理原則與實務</p> <p>K111 安全設備或系統的資源供應</p> <p>K112 專家建議：應變計畫</p> <p>K113 具備使用專案管理軟體的能力</p> <p>K116 作業環境與業務營運</p> <p>K117 文件程序的準備</p> <p>K120 安全風險管理流程</p>		

職稱	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	職能內涵 (A=attitude 態度)
	K121 相關法律與法規，包括證照要求 K122 風險評量技巧與流程 K125 了解合約簽定內容相關業務之安全議題 K126 第三方廠商查核		

附錄四、期中審查會議紀錄

勞動部

「協助我國零售業因應電子商務發展之勞動權益保障」

期中報告審查會議紀錄

- 一、 時間：109 年 10 月 29 日（星期四）上午 9 時 30 分
- 二、 地點：本部 1102 會議室
- 三、 主持人：王召集人厚誠
紀錄：蕭彩含
- 四、 出席者：鐘委員琳惠、蔡委員孟良、陳委員建文、張委員其恆、
莊委員慧玲、黃委員良志、辛委員炳隆（如簽到簿）
- 五、 主席開會引言：(略)
- 六、 研究團隊期中報告簡報：(略)
- 七、 審查會議摘要

(一) 委員綜合意見

1. 從報告中的臺灣電商產業競爭地圖(頁 105)，可看出電子商務發展有多種態樣，建議說明各種態樣之商業模式及其影響；如未納入分析，亦請廠商說明取捨原由。
2. 本案委託研究為「協助我國零售業因應電子商務發展」之勞動權益保障，並非僅限於「導入電子商務」，建議補充零售業因應電子商務發展，並對應本案需求書工作項目，整理各國政府所提出之政策措施，以做為我國借鏡。
3. 建議廠商補充說明零售業因應電子商務發展之相關產業分析，以及組織調整、人力資源策略及工作型態變化等，並區分大型及中小型等不同規模，綜合比較不同規模的零售業企業，如何因應電子商務帶來的影響、工作型態如何改變，以及對實體零售業從業人員的影響等，以利勞動部進行後續影響評估。
4. 有關於各國及我國發展之文獻分析，目前分析架構先分析產業

發展，接著說明相關政策措施，但前後連結度不高，建議廠商可進一步補充相關內容；另加強文獻分析、個案分析及訪談內容之關聯性，並保持前後論述的一致性，以及強化分析內容與需求書工作項目之連結。

5. 鑑於本案為政府委託研究，建議廠商以國內外專業研究為參考文獻，如可增加 Impact of Ecommerce in Labor Market 等的文獻，或未來流通研究所發布的「臺灣零售、電商市佔率英雄榜」，減少媒體或新聞引用，亦可透過專家訪談，找到各國關鍵文獻。
6. 根據頁 91 訪談紀錄略以，英國之非典型勞動發展已久，但直到近幾年，才有泰勒評論，備受英國政府關注；但於第貳章英國分析部分，泰勒評論(頁 36)之相關分析較為簡略，建議廠商可進一步說明，如 53 項建議內容，以及在勞動權益保護上之具體建議；另如國外相關政策措施，於執行上有相關爭議，建議可一併分析說明。
7. 建議清楚定義所分析之統計數據，以利讀者正確理解，如頁 29-30，提到 self-employed、non-employer，如何定義；另自僱者、非典型勞動者，工作型態不同，建議廠商釐清所要探討的對象。
8. 因國內較少電子商務領域相關統計，所以報告中有關於人力需求，主要從 104、1111 等民間人力銀行資料分析，建議廠商亦可以從勞動部勞動力發展署公立就業服務機構、臺灣就業通等官方資料，進行分析與對比。
9. 電子商務發展將創造新的工作及職位，但我國目前人力統計，無法以歸類到既有的職業編碼中，建議廠商可從國外經驗借鏡，如頁 16 提到美國統計局有電子商務就業者人數調查，建議可進一步說明國外如何定義及進行相關統計，亦可納入未來研究建議。
10. 零售業因應電子商務發展所衍伸的新興人力需求，我國的教育系統以及職業培訓系統，該如何因應以滿足需求面，建議廠商可進一步說明。
11. 「職能基準」為產創條例的法規用語，有嚴謹的定義，建議廠商依報告實際分析內容，調整名詞為「職能分析」或「工作職能」等；另建議以圖 1(頁 4)「經營電子商務所需主要工作才

能」為基礎，分析比較各國的人力分布情形，並就工作職能進一步討論，以及後續可能產生的勞動權益問題。

12. 零售業之電商與非電商部門，對於勞動條件或勞動權益，是否因制度性或非制度性的因素，而有所不同，建議可進一步分析說明。
13. 為補充勞動權益相關議題，建議可分析個案於一定期間內，招募或解僱人數、部門間人員流動的情形、是否有勞資爭議等情形，以挖掘其人力需求、職能調整、勞動條件及職業安全衛生的影響，亦可分析在實務上，現有勞動法規架構是否有適用問題或不足之處；另建議可增加勞工為訪談對象。
14. 本案從商業模式的發展談起，再轉到勞動權益為結尾，為避免方向擴散，建議可從不同規模的零售業企業，分析於企業內部成立電商部門、與平台合作或是業務委外等幾種不同因應，分析人力資源策略、工作型態等，並建議廠商多著墨於企業內部之勞動權益分析。
15. 內文及格式調整
 - (1) 報告提到人數部分，建議補上人數占比、圖表編號請與內文敘述更緊密結合，頁 50「顯示如下表」，請可調整為「顯示如下表 5」、提到今年/去年等語，建議以年份呈現、文中提到外國人名部分，建議附帶英文名或原文名，以利理解及對照；另訪談對象之名銜，建議再檢視確認。
 - (2) 文中註腳所提文獻，以及文末之參考資料章節，撰寫方式請參照論文寫作格式撰擬，並確認引文獻正確性，如年份等；另參考文獻不列為附錄，請調整。
 - (3) 部分政府機關名稱錯誤，如頁 52 行政院主計總處，應為行政院主計總處；另部分口語請調整，如頁 62，在分析我國之章節，「根據『臺灣勞動部』統計…」。
 - (4) 第壹章第三節(頁 9)之議題分析面向，部分項目建議整併：工作型態項下之考核績效方式，與(三)職能基準項下之之考核方式；人力需求及人力發展策略項下之科技影響因素，與職能基準項下之考核方式。
 - (5) 簡報提到，訪談是基於結構分析及價值鏈分析，建議可併入報告中說明。
 - (6) 頁 15 提到美國整體就業人數從 194 萬成長至 206 萬，頁 24，

提到美國有公益勞動法，頁 28 提到扣除能源後的整理零售額，請確認資料正確性，或補充說明。

(7) 頁 32-33，提到 Amazon 有移工剝削問題，與需求書的工作項目關聯性較低，建議刪除。

(8) 頁 52，提到臺灣電商滲透率，對勞動權益影響為何，建議進一步說明。

(9) 建議可透過視覺化整理(如頁 105，臺灣電商產業競爭地圖)，呈現分析輪廓，再充實並細緻化相關內容。

(二) 綜合規劃司意見

1. 依本案需求書，本研究為「協助我國零售業因應電子商務發展之勞動權益保障」，所以本研究不只為順勢發展部分，亦希望可以瞭解發展不順利的零售業企業，在人力資源及相關勞動權益情形。

2. 期中報告已分析零售業因應電子商務之發展，為更了解商業模式改變後，發展不同的工作態樣，建議進一步加強分析零售業因應電子商務發展下，不同工作型態帶來的勞動議題，並以不同規模別(零售業大型及中小型企業)區分分析對象。

3. 內文及格式調整

(1) 贅字：摘要第 1 頁第三段第一行「因應『顛』不同經營方式…」；頁 19 第三段「新型冠狀『性』病毒肺炎」。

(2) 漏字：摘要第 2 頁第二段倒數第二行「目前的勞動狀」，應為「狀況」。

(3) 錯字：頁 48 第三段第 3 行「規畫一系列」，應為「規劃」；頁 62 第一段第 3 行「公業及製造業」，應為「工業」；「解雇」、「僱用」、「受雇」、「自僱」，應為「僱」(如頁 22、頁 23、頁 25、頁 30)。

(4) 口語化用詞或慣用詞調整：頁 10 第二段第 3 行「新型態的工作內容持續『冒出』」；頁 19 第一段第 5 行「『我們』好像不再控制機器，而是被機器控制…」；頁 70 第一段第 4 行「企業跟不上數位轉型倒閉進而『丟失工作』的失業勞工」。另頁 86 第四段第 1 行「低技術勞動力」、第五段第 1 行「低技術勞工」，請調整為我國慣用詞「低技術」。

(5) 統一格式

A. 「平台」、「平台」、「臺灣」、「臺灣」(如頁 10、頁 50、

- 頁 52)，請統一。
- B. 頁 20 第一段倒數第 2 行「86,000,000 人」、頁 33 第三段第 2 行「4,700,000 人」，請修正為「8,600 萬人」、「470 萬人」。
 - C. 圖表說明請統一標示圖表序號，如頁 12「如下圖的紅色曲線」、頁 50「顯示如下表」，請比照頁 16「參考下圖 5」及頁 17「薪資水平如下表 3」調整。
 - D. 頁 39 之圖 14「全國網上零售額」、頁 40 第一段第 3 行「商務部電子商務和信息化司」，請調整為繁體中文。
 - E. 頁 64 第一段「無論是平台業者或是貨運公司都必須符合《勞基法》。37」，「37」為註解，請調整格式。
 - F. 頁 23，序號 1.2.3…請縮排。
 - G. 第壹章(頁 1)、第貳章(頁 10)、第參章(頁 50)、第肆章(頁 67)、第伍章(頁 86)，各章節之標頭字體請放大，以利與各節標題明顯區隔。
- (6) 報告中第一次提及英文專有名詞時，建議中英文併列或以註記說明呈現，如頁 2 最後 1 段「B2C」、頁 14 第二段「B2B2C」、「C2C」等。
- (7) 頁 12 第一段第 3 行「如下圖中的紅色曲線…」、頁 28 第一段第 4 行「看到黃色柱逐年…」，因報告非彩色列印，建議以非彩色之敘述方式說明。
- (8) 第貳章第四節小節(頁 48-49)，建議廠商將各國資料依需求書工作項目重新歸納、分類整理與分析，並製作表格，以利對照及比較。
- (9) 頁 11 第二段第五行「因此在法規的整理…」，請說明「法規」定義。
- (10) 第參章第一節分析我國零售業發展趨勢，提到「零售業…近十年每年的年增率在 4.3%至 10.5%之間」(頁 51)、「電商滲透率由 3.1%每年逐步成長到 5.4%」，可再進一步說明。
- (11) 頁 64「根據勞動部職業安全衛生署於 2019 年 11 月，公布各家外送平台與外送員的勞檢結果及其勞動關係之認定，全台有 5 家平台與其外送員之間勞務關係屬於僱傭制…都必須遵守《勞動基準法》規範」，上開認定，係依外送員與平台業者之勞務關係進行個案認定，並非通案，請廠商調

整內容。

- (12)頁 75「3. 倉儲…檢貨員多半為女性，因為較為細心」等語，請說明是廠商自述或研究分析推論，如為研究分析推論，請避免性別刻板印象。

(三) 廠商回應

1. 關於委員提到報告撰寫細節的部分，包含寫作格式、錯字、文獻整理方式、名詞釐清等內容，將依委員意見修正，並補充商業模式跟產業發展相關說明。
2. 零售業因應電子商務發展的議題，目前尚在動態變化中，本團隊透過各方專家訪談、企業訪談，以及次級資料彙整，初步建立起研究架構的輪廓，未來將持續加強各國文獻探討，以及補充各國環境及勞動議題。
3. 有關零售業電商部門之工作情形，根據目前所掌握到的資料，基本上企業以符合勞動基準法的規定招聘勞工，所以電商部門勞工與其他部門勞工的工作內容、勞動條件等並無差異。現在較有爭議的部分，主要是零售在導入電商過程中，結合許多外包的活動及人力需求，如公關公司的網紅、委外的粉絲專業經營及平台物流等，但這些外的產業，非本案一開始主要探討的零售業範疇，所以需要做研究方向的釐清，再請勞動部及委員給予意見。
4. 因傳統零售業仍著重於實體通路上，所以經營策略上，將目前業務量較低，或尚未投入較多人力資源之業務，外包給其他關係廠商，實屬商業行為。以目前的個案看來，零售企業尚未出現專職的網紅、小編等工作，而是以既有勞工兼任的方式進行。後續兩個純電商的個案，則較有可能有專職的網紅及小編的職位，將透過這兩家企業個案分析，將有助於了解其勞動權益的情形。
5. 有關零售業因電子商務導入，對勞動權益產生的影響，未來將加強零售業本身的工作改變、工作職能改變以及工作內容的改變。
6. 有關委員建議，增加訪談因未導入電子商務而倒閉的零售業企業、失業勞工，或導入電子商務過程中有勞動爭議的企業，本團隊將會後再與委辦單位討論後續研究的調整及聚焦的方向。

八、 主席結論

本期中報告審查通過，請廠商依審查委員及綜合規劃司意見修正研究內容，並於期中報告審查會議紀錄文到翌日起 10 個工作日內，函送 5 份修正後期中報告供機關辦理書面驗收後，經本部同意後，並掣據向本部辦理核銷撥付事宜。

九、散會：上午 12 時 10 分

附錄五、期中審查意見修改情形對照表

審查意見	修改情形
(一)評審委員綜合意見	
1. 從報告中的臺灣電商產業競爭地圖(頁 105),可看出電子商務發展有多種態樣,建議說明各種態樣之商業模式及其影響;如未納入分析,亦請廠商說明取捨原因。	已補充臺灣前三大電商企業電商發展樣態商業模式說明及對勞動相關議題之影響。(p. 76-77
2. 本案委託研究為「協助我國零售業因應電子商務發展」之勞動權益保障,並非僅限於「導入電子商務»,建議補充零售業因應電子商務發展,並對應本案需求書工作項目,整理各國政府所提出之政策措施,以做為我國借鏡。	研究團隊將會持續進行文獻談討集企業訪談、專家訪談的滾動研究,並預計在期末報告加強各國勞動權益相關政策資料以及文獻探討進行更結構性的整理。
3. 建議廠商補充說明零售業因應電子商務發展之相關產業分析,以及組織調整、人力資源策略及工作型態變化等,並區分大型及中小型等不同規模,綜合比較不同規模的零售業企業,如何因應電子商務帶來的影響、工作型態如何改變,以及對實體零售業從業人員的影響等,以利勞動部進行後續影響評估。	1. 研究團隊將於期末報告納入六個不同規模之企業個案比較分析,並會透過規模別的角度,將針對組織調整、人力資源策略及工作型態變化進行更詳盡的比較整理。 2. 另已補充零售業規模別資訊於研究報告中。(p. 2
4. 有關於各國及我國發展之文獻分析,目前分析架構先分析產業發展,接著說明相關政策措施,但前後連結度不高,建議	研究團隊將會持續進行文獻談討集企業訪談、專家訪談的滾動研究,並預計會在期末報告加強各國勞動權益相關政策資料以及文

審查意見	修改情形
<p>廠商可進一步補充相關內容；另加強文獻分析、個案分析及訪談內容之關聯性，並保持前後論述的一致性，以及強化分析內容與需求書工作項目之連結。</p>	<p>獻探討進行更結構性的整理。</p>
<p>5. 鑑於本案為政府委託研究，建議廠商以國內外專業研究為參考文獻，如可增加 Impact of Ecommerce in Labor Market 等的文獻，或未來流通研究所發布的「臺灣零售、電商市佔率英雄榜」，減少媒體或新聞引用，亦可透過專家訪談，找到各國關鍵文獻。</p>	<p>感謝委員建議，已補充國外國家政府統計資訊及研究機構之研究報告，並整理於參考文獻中。(p. 206-211)</p>
<p>6. 根據頁 91 訪談紀錄略以，英國之非典型勞動發展已久，但直到近幾年，才有泰勒評論，備受英國政府關注；但於第貳章英國分析部分，泰勒評論(頁 36)之相關分析較為簡略，建議廠商可進一步說明，如 53 項建議內容，以及在勞動權益保護上之具體建議；另如國外相關政策措施，於執行上有相關爭議，建議可一併分析說明。</p>	<p>已補充整理後之泰勒評論及政府回應之報告內容。(p. 49-50)</p>
<p>7. 建議清楚定義所分析之統計數據，以利讀者正確理解，如頁 29-30，提到 self-employed、non-employer，如何定義；另自僱者、非典型勞動者，工作型態不同，建議廠商釐清所要探討的對象。</p>	<p>已補充自僱者、非典型勞動者之定義於各段註腳。(p. 33、p. 41、p. 44、p. 58)</p>

審查意見	修改情形
8. 因國內較少電子商務領域相關統計，所以報告中有關於人力需求，主要從 104、1111 等民間人力銀行資料分析，建議廠商亦可以從勞動部勞動力發展署公立就業服務機構、臺灣就業通等官方資料，進行分析與對比。	已補充臺灣就業通及勞動統計網之求職、求才、工作職缺、職能敘述等資料。(p. 90-93)以及附錄三
9. 電子商務發展將創造新的工作及職位，但我國目前人力統計，無法以歸類到既有的職業編碼中，建議廠商可從國外經驗借鏡，如頁 16 提到美國統計局有電子商務就業者人數調查，建議可進一步說明國外如何定義及進行相關統計，亦可納入未來研究建議。	已將美、英、中三國就業調查之研究方法於註腳。(p. 22-23、p. 41、p. 58)
10. 零售業因應電子商務發展所衍伸的新興人力需求，我國的教育系統以及職業培訓系統，該如何因應以滿足需求面，建議廠商可進一步說明。	感謝委員意見，已新增勞動部開設有關電商職訓課程之整理，未來個案訪談也會針對職訓課程企業應用狀況進行資料整理。(p. 98-100)
11. 「職能基準」為產創條例的法規用語，有嚴謹的定義，建議廠商依報告實際分析內容，調整名詞為「職能分析」或「工作職能」等；另建議以圖 1(頁 4)「經營電子商務所需主要工作才能」為基礎，分析比較各國的人力分布情形，並就工作職能進一步討論，以及後續可能產生的勞動權益問題。	1. 已調整用詞。 2. 目前各國政府針對電商相關工作之職能官方資料整理較少，但研究團隊已將臺灣零售業(銷售服務相關)以及電商相關的職務其工作及職能需求進行整理。(p. 90-93)以及附錄三
12. 零售業之電商與非電商部門，	研究團隊將於期末報告納入六個

審查意見	修改情形
對於勞動條件或勞動權益，是否因制度性或非制度性的因素，而有所不同，建議可進一步分析說明。	不同規模之企業個案比較分析，將針對組織調整、人力資源策略及工作型態變化對勞動條件或勞動權益帶來的影響進行研析。
13. 為補充勞動權益相關議題，建議可分析個案於一定期間內，招募或解僱人數、部門間人員流動的情形、是否有勞資爭議等情形，以挖掘其人力需求、職能調整、勞動條件及職業安全衛生的影響，亦可分析在實務上，現有勞動法規架構是否有適用問題或不足之處；另建議可增加勞工為訪談對象。	研究團隊將於期末報告將委員建議補充至研究報告中
14. 本案從商業模式的發展談起，再轉到勞動權益為結尾，為避免方向擴散，建議可從不同規模的零售業企業，分析於企業內部成立電商部門、與平台合作或是業務委外等幾種不同因應，分析人力資源策略、工作型態等，並建議廠商多著墨於企業內部之勞動權益分析。	感謝委員建議，本研究已調整報告內容撰寫，著墨企業內部的勞動權益探討
15. 內文及格式調整 (1) 報告提到人數部分，建議補上人數占比、圖表編號請與內文敘述更緊密結合，頁 50「顯示如下表」，請可調整為「顯示如下表 5」、提到今年/去年等語，建議以年份呈現、文中提到外國人名部分，建議附帶英文名或原文	(1) 已調整

審查意見	修改情形
<p>名，以利理解及對照；另訪談對象之名銜，建議再檢視確認。</p> <p>(2)文中註腳所提文獻，以及文末之參考資料章節，撰寫方式請參照論文寫作格式撰擬，並確認引文獻正確性，如年份等；另參考文獻不列為附錄，請調整。</p> <p>(3)部分政府機關名稱錯誤，如頁 52 主計處，應為行政院主計總處；另部分口語請調整，如頁 62，在分析我國之章節，「根據『勞動部』統計…」。</p> <p>(4)第壹章第三節(頁 9)之議題分析面向，部分項目建議整併：工作型態項下之考核績效方式，與(三)職能基準項下之之考核方式；人力需求及人力發展策略項下之科技影響因素，與職能基準項下之考核方式。</p> <p>(5)簡報提到，訪談是基於結構分析及價值鏈分析，建議可併入報告中說明。</p> <p>(6)頁 15 提到美國整體就業人數從 194 萬成長至 206 萬，頁 24，提到美國有公益勞動法，頁 28 提到扣除能源後的整體零售額，請確認資料正確性，或補充說明。</p> <p>(7)頁 32-33，提到 Amazon 有移</p>	<p>(2) 已調整</p> <p>(3) 已調整</p> <p>(4)感謝委員建議，已刪除重複的項目。(p. 10)</p> <p>(5)已新增。(p10-12)</p> <p>(6)已修改 p. 18 美國整體就業人數。已修改「公益勞動法」之敘述方式 (p. 31)。已新增扣除能源後的零售業銷售額定義於註腳 (p. 39)。</p> <p>(7)已依照委員建議刪除移工議</p>

審查意見	修改情形
<p>工剝削問題，與需求書的工作項目關聯性較低，建議刪除。</p> <p>(8)頁 52，提到臺灣電商滲透率，對勞動權益影響為何，建議進一步說明。</p> <p>(9)建議可透過視覺化整理(如頁 105，臺灣電商產業競爭地圖)，呈現分析輪廓，再充實並細緻化相關內容。</p>	<p>題，並將英國零售業招募人力困境更替進報告中。(p44-45)</p> <p>(8)已新增。(p73-74)</p> <p>(9)已新增。(p76-77)</p> <p>將臺灣前三大電商平台之不同領域的投資以及對勞動相關議題之影響進行整理。</p>
(二)綜合規劃司意見	
<p>1. 依本案需求書，本研究為「協助我國零售業因應電子商務發展之勞動權益保障」，所以本研究不只為順勢發展部分，亦希望可以瞭解發展不順利的零售業企業，在人力資源及相關勞動權益情形。</p>	<p>研究團隊在進行企業個案訪談時，也會針對受訪個案之門市調整(收編)之進程序、勞動權益等部分進行了解，以提供企業在發展不順利時，勞工是否受到影響的整理。</p>
<p>2. 期中報告已分析零售業因應電子商務之發展，為更了解商業模式改變後，發展不同的工作態樣，建議進一步加強分析零售業因應電子商務發展下，不同工作型態帶來的勞動議題，並以不同規模別(零售業大型及中小型企業)區分分析對象。</p>	<p>1. 本研究之企業個案原本就設定 6 個企業，其中包含不同規模的企業以及不同業別的企業。待研究團隊完成所有個案之訪談，會將 6 個不同規模、業別的個案訪談資料進行整理討論並呈現於期末報告中。</p> <p>2. 另已補充零售業規模別資訊於研究報告中。(p. 72)</p>

審查意見	修改情形
<p>3. 內文及格式調整</p> <p>(1) 贅字：摘要第 1 頁第三段第一行「因應『顛』不同經營方式…」；頁 19 第三段「新型冠狀『性』病毒肺炎」。</p> <p>(2) 漏字：摘要第 2 頁第二段倒數第二行「目前的勞動狀」，應為「狀況」。</p> <p>(3) 錯字：頁 48 第三段第 3 行「規畫一系列」，應為「規劃」；頁 62 第一段第 3 行「公業及製造業」，應為「工業」；「解雇」、「僱用」、「受雇」、「自僱」，應為「僱」（如頁 22、頁 23、頁 25、頁 30）。</p> <p>(4) 口語化用詞或慣用語調整：頁 10 第二段第 3 行「新型態的工作內容持續『冒出』」；頁 19 第一段第 5 行「『我們』好像不再控制機器，而是被機器控制…」；頁 70 第一段第 4 行「企業跟不上數位轉型倒閉進而『丟失工作』的失業勞工」。另頁 86 第四段第 1 行「低技術勞動力」、第五段第 1 行「低技術勞工」，請調整為我國慣用語「低技術」。</p> <p>(5) 統一格式</p> <p>A. 「平台」、「平台」、「臺灣」、「臺灣」（如頁 10、頁 50、頁 52），請統一。</p>	<p>(1)-(5)已修正</p>

審查意見	修改情形
<p>B. 頁 20 第一段倒數第 2 行 「86,000,000 人」、頁 33 第三段第 2 行「4,700,000 人」，請修正為「8,600 萬人」、「470 萬人」。</p> <p>C. 圖表說明請統一標示圖表序號，如頁 12「如下圖的紅色曲線」、頁 50「顯示如下表」，請比照頁 16「參考下圖 5」及頁 17「薪資水平如下表 3」調整。</p> <p>D. 頁 39 之圖 14「全國網上零售額」、頁 40 第一段第 3 行「商務部電子商務和信息化司」，請調整為繁體中文。</p> <p>E. 頁 64 第一段「無論是平台業者或是貨運公司都必須符合《勞基法》。37」，「37」為註解，請調整格式。</p> <p>F. 頁 23，序號 1. 2. 3...請縮排。</p> <p>G. 第壹章(頁 1)、第貳章(頁 10)、第參章(頁 50)、第肆章(頁 67)、第伍章(頁 86)，各章節之標頭字體請放大，以利與各節標題明顯區隔。</p> <p>(6) 報告中第一次提及英文專有名詞時，建議中英文併列或以註記說明呈現，如頁 2 最後 1 段「B2C」、頁 14 第二段「B2B2C」、「C2C」等。</p> <p>(7) 頁 12 第一段第 3 行「如下圖中的紅色曲線...」、頁 28 第一段第 4 行「看到黃色柱</p>	<p>(6) 已新增至註腳。(p. 3、p. 17)</p> <p>(7) 已調整內文敘述方式。(p. 14、p. 40)</p>

審查意見	修改情形
<p>逐年…」，因報告非彩色列印，建議以非彩色之敘述方式說明。</p> <p>(8) 第貳章第四節小節(頁48-49)，建議廠商將各國資料依需求書工作項目重新歸納、分類整理與分析，並製作表格，以利對照及比較。</p> <p>(9) 頁 11 第二段第五行「因此在法規的整理…」，請說明「法規」定義。</p> <p>(10) 第參章第一節分析我國零售業發展趨勢，提到「零售業…近十年每年的年增率在 4.3%至 10.5%之間」(頁51)、「電商滲透率由 3.1%每年逐步成長到 5.4%」，可再進一步說明。</p> <p>(11) 頁 64 「根據勞動部職業安全衛生署於 2019 年 11 月，公布各家外送平台與外送員的勞檢結果及其勞動關係之認定，全台有 5 家平台與其外送員之間勞務關係屬於僱傭制…都必須遵守《勞動基準法》規範」，上開認定，係依外送員與平台業者之勞務關係進行個案認定，並非通案，請廠商調整內容。</p> <p>(12) 頁 75 「3. 倉儲…檢貨員多半為女性，因為較為細心」等語，</p>	<p>(8) 因研究團隊持續進行滾動的文獻探討及各國資料整理，最後整理所有資料時，會依照委員建議依照需求書工作項目重新歸納整理，並呈現於期末報告中。</p> <p>(9) 已調整</p> <p>(10) 已新增。(p71-72)</p> <p>(11) 因參酌委員建議將勞動權益之研究主軸放在零售企業內之探討，故已刪除此段文章。</p> <p>(12) 已調整(p. 117)</p>

審查意見	修改情形
請說明是廠商自述或研究分析推論，如為研究分析推論，請避免性別刻板印象。	

附錄六、期末審查會議紀錄

勞動部

「協助我國零售業因應電子商務發展之勞動權益保障」

期末報告審查會議紀錄

- 一、 時間：110年1月28日（星期四）上午9時30分
- 二、 地點：本部1102會議室
- 三、 主持人：王司長厚誠
紀錄：蕭彩含
- 四、 出席者：蔡委員孟良、鐘委員琳惠、陳委員建文、莊委員慧玲、
張委員其恆、黃委員良志（如簽到簿）
- 五、 主席開會引言：（略）
- 六、 研究團隊期末報告簡報：（略）
- 七、 審查會議摘要

（一）委員綜合意見

1. 本案需求書工作項目探討之各項面，皆為委託研究案名「勞動權益」之範圍，無須細分「人力資源」面向與「勞動權益」面向，建議報告請依需求書工作項目，調整結論與建議，並從國外經驗之借鏡、國內現況與企業個案訪談等，補充具體政策建議。
2. 有關各國資料盤點，建議於第貳章各節中，摘要國外零售業因應電子商務發展時，面臨的問題及可參考之處，或於第四節小結（頁63）統一綜整；另建議依需求書工作項目，以盤點表呈現問題及歸納可借鏡之處，作為後續政策建議之參考。
3. 各國資料除盤點政策外，亦可從現象面盤點議題，在美國部分，建議廠商盤點美國零售業在面臨轉型時，所遇到問題以及可能的啟發；英國部分，泰勒報告共有7項訴求重點（頁48-49），建議廠商補充我國可參採之處；中國大陸部分，電商相關勞動

議題(頁 58-59)敘述較抽象，且未見具體勞動議題，建議再補充。

4. 有關國外勞動政策現況，部分內容與本案需求書內容關聯性較低，如頁 30 美國工會發展等，建議廠商依本案需求書工作項目，調整各國勞動政策內容。
5. 我國人才培育措施，係由本部與中央目的事業關機關共同推動，建議廠商補充經濟部商業司相關人才培育計畫，以及教育部技職體系相關因應調整，並從國家整體面分析比較國內外人才培育機制及各部會之人才培訓計畫，並提出跨部會層級之政策建議。
6. 企業參訓或辦訓率低，主要因為台灣大部分為中小企業，而中小企業因人力有限，所以參訓或辦訓之意願較低，難以透過宣導訓練課程就能改善，建議廠商調整「增加廣宣以促進企業辦訓」之政策建議，並從勞工意願的角度切入，透過勞工自主學習提升職能，補充勞工自主學習相關資源，如產業人才投資方案等，並提出政策建議。
7. 鑑於疫情發展，許多國家的職訓環境面臨轉變，大幅從實體課程改為線上課程，如透過 AR、VR 進行虛擬實境學習，而勞動力發展署所辦理之職訓課程，除實體課程，亦有線上課程，建議廠商補充國內外相關資料，並提出線上課程可改進之建議。
8. 有關直播及網紅之培訓(如頁 93、頁 101)，主要與人格特質相關，於實務上較難針對人格特質進行課程開發，建議廠商適度調整相關內容。
9. 報告已有相當篇幅綜整分析電子商務相關職務需求，為強化前後論述脈絡之一致性，建議以圖 1(頁 4)「經營電子商務所需主要工作才能」為基礎，比較各國人力需求情形(如職缺)，並於結論與建議補充相關內容。
10. 有關我國勞動政策概況，報告整理勞動法規(頁 95)，建議除個別勞動法、集體勞動法、勞動市場法等三類外、增加社會保險類，將勞保及就保列於項下；另有關我國工時制度(頁 95-99)，建議廠商調整論述方向，從制度現況說明，轉換為制度可檢討之處。
11. 計畫說明提到零售業勞動條件的轉變(頁 7)，建議廠商釐清究竟是原有的勞動條件轉變，還是因不同工作需求，而產生不同

勞動條件安排，並調整後續論述內容；另在摘要中，僅呈現「導入電子商務」之零售業所受到的影響，考量本案為「協助我國零售業『因應電子商務』發展」之勞動權益保障，建議釐清未導入電子商務的零售業，在面臨電子商務發展所受到的影響。

12. 第五章結論與建議，所歸納及建議之內容多為企業人力資源管理議題，且勞動條件及職業安全衛生之論述，與前述章節關聯性低，建議將第二章至第四章提到工時制度、工作環境、工資、年齡等面向，納入第五章進行歸整分析，並提出政策建議，及依政策可立即執行程度，進行優先排序。
13. 第五章研究結論及建議，建議補充歸納表，呈現問題面分析、政策與法規調適，以利與第貳章美、英及中國大陸資料對照及比較。
14. 有關未來研究方向，報告提到可參考美、英之統計方法，將電商獨立為單一行業，建立電商人力市場資料庫等，建議將該項建議移至政策建議，並補充美、英將電商獨立為單一行業進行調查之統計方法，以及我國現行統計調查上可調整之處；另政策建議提到擴大研擬協同作業對勞工之保障範圍（頁190），因論述基礎薄弱，建議移至未來研究方向。
15. 目前研究建議皆為通用性建議，考量前述企業個案訪談，依規模別及經營模式等兩面向進行分析，發現零售業因應電子商務發展，不同型態的企業會產生不同影響，建議結論與政策建議，依不同規模別及經營模式，提出相對應之政策。
16. 內文與格式調整
 - (1)圖表呈現方式
 - A. 簡報之圖表請補充至報告內文中，以利讀者了解；另建議廠商重新檢視及確認圖表文字之適切性，如簡報頁28中國欄位「積極扶植網紅新業態」。
 - B. 第參章第二節有關我國零售人力分析之「零售業電子商務的工作…因此在人才招募條件上，與傳統零售職務的需求非常不同」（頁88），建議廠商以表格呈現兩者於職務或職能上需求的差異，並適度增加內容說明。
 - B. 有關政策建議提到簡化參加職訓之申請流程（頁187），建議補充流程圖進行說明，以利讀者快速理解及檢視。

D. 外文圖表請盡量以中文化呈現，如圖 8(頁 22)、圖 11(頁 26)之標題。

(2) 錯字：「延伸」出來的決策(頁 150)應為「衍生」，「亦或」(頁 159)應為「抑或」。

(3) 補充數據或比率：

A. 頁 8 提到美國電子商務工作者人數成長近 8 成(頁 22)、頁 89 提到人力銀行統計零售店商新興職務，頁 174 提到電商人才需求，請補充數據。

B. 頁 90 提到我國零售業從業人數近 90 萬人(頁 67)，請補充比例，如占服務業之比例或占整體就業人數之比例。

(4) 報告圖 1(頁 4)與圖 29(頁 84)類似，但圖 1 標題為「經營『電子商務』所需主要職務」、圖 29 標題為「『零售電子商務』主要職務」，請釐清電子商務與零售電子商務的差異。

(5) 有關台灣售業人力市場需求趨勢之分析，報告提到「根據人力招募銀行指出」(頁 81)，請補充資料來源是訪談內容或次級資料，並調整「人力招募銀行」為「人力銀行」；另「電商工作離職率可能比較高」(頁 88)，請釐清是廠商推論或是有統計數據佐證。

(6) 因本報告為政府研究，報告用語請避免口語化，並以官方正式用語為準，如「一例一休」請修正為「周休二日及工時彈性改革」。

(7) 頁 50 第二段「下圖 18...由橙色柱可以看到...」，因報告非彩色列印，建議以非彩色之敘述方式說明。

(8) 文中註腳所提文獻，以及文末之參考資料章節，撰寫方式請參照論文寫作格式(APA 格式)撰擬。

(9) 各章節序號建議從「壹、貳...」調整為「第一章、第二章...」。

(二) 綜合規劃司意見

1. 經查本案廠商依契約書規定，於期限前函送期末報告至本部，後續請廠商依各委員審查意見及會議結論，修正研究內容。

2. 基本體例部分：本文有錯漏字及格式不一致部分，請廠商再行檢視與修正。

(1) 口語化用詞或慣用詞調整：頁 9「非典型勞動工作在中國大陸是目前『火紅』的職種」、頁 110「電商部門『黯然收場』」、頁 113「並未造成組織內太大的『陣痛』」、頁 167

「在傳統企業『眼裡』」，請調整為較正式用語。另頁 179「主要為倉儲、物流等『低端』勞動力問題」請調整為我國慣用語「低技術」。

(2)內文註腳：撰寫方式請參照論文寫作格式撰擬

A. 補充參考資料：頁 28「根據美國國家零售業基金會…零售業僱員中有 29%為兼職」、頁 98「待命時間的議題上…則無明文規定(楊通軒, 2017)」，請於註腳補充資料來源。

B. 公文之註腳格式錯誤：頁 97 註腳 66「勞動部(勞動)第 1060202717 號函」，應為「勞委會 92 年 10 月 8 日勞動二字第 0920056353 號函」，頁 98 之註腳 67、68 請併同調整。

C. 文獻之註腳格式錯誤：頁 99 註腳 69「劉士豪(2016)，服務業適用勞動基準法工時規定法規調適研究案，2016 年 12 月」，請補上委託研究機關，應為「劉士豪，服務業適用勞動基準法工時規定法規調適研究案，勞動部委託研究報告，2016 年 12 月」；另頁 174 註腳 74 為德國 NZA-Beilage Heft 期刊、註腳 75 為 Eurofound 出版之專書，請調整註腳格式，勿以網址呈現。

D. 確認引文獻正確性：頁 98「由於服務業長期缺工(劉士豪, 2016)67」，註腳 67 為勞動部函示，非相關研究資料。

(3)政府機關相關函釋或行政措施無須列入參考文獻，如頁 199 之點次 20-24。

(4)圖 28(頁 83)，「專業人員」指示之曲線標示錯誤，應為最下方的曲線，另建議增加標示「服務與銷售專業人員」，以符合內文敘述。

(5)文意確認及調整：第肆章第九節小結有關人力需求及職能調整項下之分析，報告提及大企業有時會開放產學合作(頁 156)，惟查大型企業之廠商 D(頁 126)、廠商 E(頁 133)、廠商 F(頁 140)及廠商 G(頁 147)訪談紀錄，皆未參加相關政府計畫，請再確認；表 33(頁 170)性別/年齡友善欄位，分析大企業「相對中小型企業，女性獲得更多的福利(『因為人數限制的關係』，大企業較有能力提供福利)」，語意不明，建議調整。

(6) 統一格式

- A. 用字統一：「台灣」、「臺灣」、「中國大陸」、「大陸」（如頁 94、頁 100、頁 111），請統一格式。
 - B. 錯字：頁 31「僱主」應為「雇」、頁 151「在加待命」及「顧大公司」應為「家」及「故」。
 - C. 贅字：頁 30「根據德國勞動經濟研究院(IZA Institute of Labor Economics, 簡稱 IZA)」, IZA 重覆出現、頁 168「職場上遇到『一』不便之處」一為贅字，頁 191「將電商獨立出為『一次』行業」，一次為贅字；另頁 180「人力策的略」，應為「人力資源策略的」。
 - D. 漏字：頁 24「表為 Cornerstone Capital Group 市調公司…」調整為「表『5』為…」，並於內文增加表 5 相關說明。
 - E. 請以閱讀舒適性進行版面排版，如各頁第一行無須空行，如頁 102、頁 109、頁 112；追蹤修訂記號請刪除，如頁 110、頁 120、頁 134、頁 138、頁 198；表 34(頁 172)，表格請於同頁呈現；頁 182 之點次 3 及點次 4，請分行呈現。
3. 第壹章，計畫說明(頁 1-12)：本章節請依本案需求書規劃調整論述方向，非屬本案研究範圍之議題(如零工經濟)，不宜著墨過多。
 4. 第肆章第九節小結(頁 149-178)，有關工作型態項下之工時議題，建議補充個案廠商於現行工時制度之適用情形(如頁 135、頁 148)；另小結有關勞動條件/環境之其他比較(頁 169)，報告分析工資給付、休假及環境危險因子等，未因企業規模而明顯不同，且企業都遵循法規等語，建議調整內文簡述受訪個案無明顯差異即可。
 5. 第伍章第一節研究建議之訪談個案發現(頁 180-182)，綜整分析實體零售業及原生電商零售業之異同，請依本案需求書工作項目，補充規模別之相關分析。

(三) 廠商回應

1. 感謝審查委員建議，關於錯別字、格式以及寫作方式的修改，將參照委員及綜合規劃司意見進行修正。
2. 有關網紅訓練課程，其職務本質的確與人格特質直接相關，但

由於數位媒體的操作，例如與觀眾互動、適時介紹產品或安插廣告、提升訂閱數及觀看數等，亦有專業操作的方法，因此才會於報告中提出相關建議。

3. 有關委員提醒勞動權益內容較薄弱，主要是因訪談個案企業時，針對薪資條件、工作時間等議題，屬於商業機密，較難探詢，故研究團隊改從人力銀行以及勞工訪談，補充這部分的內容。會後研究團隊將再將透過公開資訊補充資料。
4. 有關協作機器人的研究建議，將依委員建議，調整至未來研究的範疇。由於目前各家受訪的零售企業、電商，在物流倉儲部門給予的薪資條件及輪班、排班，都聲稱都符合勞基法，故研究建議才會往比較新趨勢的自動倉儲管理系統所影響之勞動權益的部分進行探討，希望能找出在機器人進入勞動環境、並改變勞動環境的變化，提出對勞工安全更縝密的保障措施。

八、 主席結論

本期末報告審查通過，請廠商依審查委員及綜合規劃司意見修正研究內容，並於會議翌日起 20 個工作日內(即 110 年 3 月 4 日前)，以書面函送總結報告(含簡報)15 份及光碟片 5 份予本部，經書面驗收通過後，請廠商來函檢附發票或收據，請領第 3 期款。

九、 散會：上午 11 時 30 分

附錄七、期末審查意見修改情形對照表

審查意見	修改情形
(一)評審委員綜合意見	
1. 本案需求書工作項目探討之各項面，皆為委託研究案名「勞動權益」之範圍，無須細分「人力資源」面向與「勞動權益」面向，建議報告請依需求書工作項目，調整結論與建議，並從國外經驗之借鏡、國內現況與企業個案訪談等，補充具體政策建議。	感謝委員的建議，已調整，並參考委員建議第 12 點，將結論與建議之結構依照需求書工作項目進行調整，並依政策可立即執行程度，進行優先排序。(P. 194-205)
2. 有關各國資料盤點，建議於第二章各節中，摘要國外零售業因應電子商務發展時，面臨的問題及可參考之處，或於第四節小結(頁 63)統一綜整；另建議依需求書工作項目，以盤點表呈現問題及歸納可借鏡之處，作為後續政策建議之參考。	已將第二章第一節、第二節、第三節進行摘要，並於第四小節製作各國狀況比較表。(P36-37、P. 51-52、P. 66-67、P. 68-69)
3. 各國資料除盤點政策外，亦可從現象面盤點議題，在美國部分，建議廠商盤點美國零售業在面臨轉型時，所遇到問題以及可能的啟發；英國部分，泰勒報告共有 7 項訴求重點(頁 48-49)，建議廠商補充我國可參採之處；中國大陸部分，電商相關勞動議題(頁 58-59)敘述較抽象，且未見具體勞動議題，建議再補充。	感謝委員意見，關於美國零售業轉型可能遇到的問題，總結於未來研究建議，請參考 P. 203-204。已新增英國泰勒報告部分內容於 P. 49-50。中國大陸的勞動議題主要為超長工時，請參考報告內文 P. 60-61。
4. 有關國外勞動政策現況，部分內容與本案需求書內容關聯性較低，如頁 30 美國工會發展等，建	感謝委員意見，已調整。(P. 30-31)

審查意見	修改情形
議廠商依本案需求書工作項目，調整各國勞動政策內容。	
5. 我國人才培育措施，係由本部與中央目的事業關機關共同推動，建議廠商補充經濟部商業司相關人才培育計畫，以及教育部技職體系相關因應調整，並從國家整體面分析比較國內外人才培育機制及各部會之人才培訓計畫，並提出跨部會層級之政策建議。	感謝委員建議，已新增。 (P. 95-96、200-201)
6. 企業參訓或辦訓率低，主要因為臺灣大部分為中小企業，而中小企業因人力有限，所以參訓或辦訓之意願較低，難以透過宣導訓練課程就能改善，建議廠商調整「增加廣宣以促進企業辦訓」之政策建議，並從勞工意願的角度切入，透過勞工自主學習提升職能，補充勞工自主學習相關資源，如產業人才投資方案等，並提出政策建議。	感謝委員建議，已新增。(P. 96、201)
7. 鑑於疫情發展，許多國家的職訓環境面臨轉變，大幅從實體課程改為線上課程，如透過 AR、VR 進行虛擬實境學習，而勞動力發展署所辦理之職訓課程，除實體課程，亦有線上課程，建議廠商補充國內外相關資料，並提出線上課程可改進之建議。	感謝委員建議，已新增。 (P. 96-97、100、201)
8. 有關直播及網紅之培訓(如頁 93、頁 101)，主要與人格特質相關，於實務上較難針對人格特質	感謝委員意見，已新增。(P. 100)

審查意見	修改情形
進行課程開發，建議廠商適度調整相關內容。	
9. 報告已有相當篇幅綜整分析電子商務相關職務需求，為強化前後論述脈絡之一致性，建議以圖1(頁4)「經營電子商務所需主要工作才能」為基礎，比較各國人力需求情形(如職缺)，並於結論與建議補充相關內容。	感謝委員意見，由於各國針對電商職缺之統計方法略有不同，且非每種職業都有統計資料，故較難取得具可比性之資料源。但根據各國文獻回顧，已整理零售與電商人力需求之走勢，請參考P. 68表11各國影響與比較整理表之內容。
10. 有關我國勞動政策概況，報告整理勞動法規(頁95)，建議除個別勞動法、集體勞動法、勞動市場法等三類外、增加社會保險類，將勞保及就保列於項下；另有關我國工時制度(頁95-99)，建議廠商調整論述方向，從制度現況說明，轉換為制度可檢討之處。	感謝委員意見，已調整臺灣勞動法規架構(P. 102-103)。關於工時制度之探討，請參考第五章結論與政策建議內容。(P. 201-202)
11. 計畫說明提到零售業勞動條件的轉變(頁7)，建議廠商釐清究竟是原有的勞動條件轉變，還是因不同工作需求，而產生不同勞動條件安排，並調整後續論述內容；另在摘要中，僅呈現「導入電子商務」之零售業所受到的影響，考量本案為「協助我國零售業『因應電子商務』發展」之勞動權益保障」，建議釐清未導入電子商務的零售業，在面臨電子商務發展所受到的影響。	感謝委員建議，已新增內容於P. 5、7。另有關於由於本研究之研究範疇是在了解零售企業因應電子商務發展之前後變化，以探討勞動權益之改變與否進行政策建議研擬，另提及與未導入電商實體零售企業部分內容主要為市場銷售趨勢及與電商相關人力變化消長關係，請參考美國P. 18-19、22-23；英國P. 39、43；中國P. 53-54、58。
12. 第五章結論與建議，所歸納及建議之內容多為企業人力資源管理議題，且勞動條件及職業安全	感謝委員意見，已將整體勞動條件相關之面向進行綜合分析，並選出較有調整空間的面向進行探

審查意見	修改情形
衛生之論述，與前述章節關聯性低，建議將第二章至第四章提到工時制度、工作環境、工資、年齡等面向，納入第五章進行歸整分析，並提出政策建議，及依政策可立即執行程度，進行優先排序。	討。(P. 194-205)
13. 第五章研究結論及建議，建議補充歸納表，呈現問題面分析、政策與法規調適，以利與第貳章美、英及中國大陸資料對照及比較。	感謝委員建議，已新增歸納表。(P. 204-205)
14. 有關未來研究方向，報告提到可參考美、英之統計方法，將電商獨立為單一行業，建立電商人力市場資料庫等，建議將該項建議移至政策建議，並補充美、英將電商獨立為單一行業進行調查之統計方法，以及我國現行統計調查上可調整之處；另政策建議提到擴大研擬協同作業對勞工之保障範圍(頁 190)，因論述基礎薄弱，建議移至未來研究方向。	感謝委員建議，已新增內容於 P. 202。已調整政策建議及未來研究方向之內容順序於 P. 203。
15. 目前研究建議皆為通用性建議，考量前述企業個案訪談，依規模別及經營模式等兩面向進行分析，發現零售業因應電子商務發展，不同型態的企業會產生不同影響，建議結論與政策建議，依不同規模別及經營模式，提出相對應之政策。	感謝委員建議，針對政府職訓資源部分已進行規模別的區隔，請參考(1)提出簡化申請資格限制/核銷建議(P. 198-199)；(2)提供第三方教育訓練進行企業內部職能缺口診斷及協助計畫辦理之進行(P. 199-200)；(3)開辦容納多企業申請之專業培訓課程(P. 200-201)。
16. 內文與格式調整	

審查意見	修改情形
<p>(1)圖表呈現方式</p> <p>A. 簡報之圖表請補充至報告內文中，以利讀者了解；另建議廠商重新檢視及確認圖表文字之適切性，如簡報頁 28 中國欄位「積極扶植網紅新業態」。</p> <p>B. 第參章第二節有關我國零售人力分析之「零售業電子商務的工作…因此在人才招募條件上，與傳統零售職務的需求非常不同」(頁 88)，建議廠商以表格呈現兩者於職務或職能上需求的差異，並適度增加內容說明。</p> <p>C. 有關政策建議提到簡化參加職訓之申請流程(頁 187)，建議補充流程圖進行說明，以利讀者快速理解及檢視。</p> <p>D. 外文圖表請盡量以中文化呈現，如圖 8(頁 22)、圖 11(頁 26)之標題。</p> <p>(2)錯字：「延伸」出來的決策(頁 150)應為「衍生」，「亦或」(頁 159)應為「抑或」。</p> <p>(3)補充數據或比率：</p> <p>A. 頁 8 提到美國電子商務工作者人數成長近 8 成(頁 22)、頁 89 提到人力銀行統計零售店商新興職務，頁 174 提到電商人才需求，請補充數據。</p> <p>B. 頁 90 提到我國零售業從業人數近 90 萬人(頁 67)，請補充比例，如占服務業之比例或占整體就業人數之比例。</p>	<p>已新增圖 23、表 11、圖 31。(P. 66、68-69、93)</p> <p>感謝委員意見，請參考 P. 90 表 18 (零售電子商務相關職務、工作內容、職能需求)- P. 94 表 20 (勞動部勞動力發展署職訓課程盤點整理(電商相關課程)，並新增人力資源發展趨勢如圖 31(P. 93)。</p> <p>感謝委員建議，已調整簡化申請資格建議及補充圖表 39。(P. 198-199)</p> <p>已調整。(P. 20、21、22)</p> <p>已調整。(P. 158、168)。</p> <p>已新增。(P22)</p> <p>關於人力銀行訪談所提及之人才需求趨勢之數據，因國內尚無官方統計調查，並已納入未來研究建議。(P. 202)</p> <p>已新增。(P. 72)</p>

審查意見	修改情形
<p>(4)報告圖 1(頁 4)與圖 29(頁 84)類似，但圖 1 標題為「經營『電子商務』所需主要職務」、圖 29 標題為「『零售電子商務』主要職務」，請釐清電子商務與零售電子商務的差異。</p> <p>(5)有關臺灣售業人力市場需求趨勢之分析，報告提到「根據人力招募銀行指出」(頁 81)，請補充資料來源是訪談內容或次級資料，並調整「人力招募銀行」為「人力銀行」；另「電商工作離職率可能比較高」(頁 88)，請釐清是廠商推論或是有統計數據佐證。</p> <p>(6)因本報告為政府研究，報告用語請避免口語化，並以官方正式用語為準，如「一例一休」請修正為「周休二日及工時彈性改革」。</p> <p>(7)頁 50 第二段「下圖 18…由橙色柱可以看到…」，因報告非彩色列印，建議以非彩色之敘述方式說明。</p> <p>(8)文中註腳所提文獻，以及文末之參考資料章節，撰寫方式請參照論文寫作格式(APA 格式)撰擬。</p> <p>(9)各章節序號建議從「壹、貳…」調整為「第一章、第二章…」。</p>	<p>已調整。(P. 4)</p> <p>已調整。(P. 86、93)</p> <p>已調整。(P. 101、109、190、223-224)</p> <p>已調整。(P. 52)</p> <p>已調整。</p> <p>已調整。</p>
<p>(二) 綜合規劃司意見</p>	
<p>1. 經查本案廠商依契約書規定，於期限前函送期末報告至本部，後續請廠商依各委員審查意見及</p>	<p>感謝委員意見。</p>

審查意見	修改情形
會議結論，修正研究內容。	
<p>2. 基本體例部分：本文有錯漏字及格式不一致部分，請廠商再行檢視與修正。</p> <p>(1) 口語化用詞或慣用語調整：頁 9「非典型勞動工作在中國大陸是目前『火紅』的職種」、頁 110「電商部門『黯然收場』」、頁 113「並未造成組織內太大的『陣痛』」、頁 167「在傳統企業『眼裡』」，請調整為較正式用語。另頁 179「主要為倉儲、物流等『低端』勞動力問題」請調整為我國慣用語「低技術」。</p> <p>(2) 內文註腳：撰寫方式請參照論文寫作格式撰擬</p> <p>A. 補充參考資料：頁 28「根據美國國家零售業基金會…零售業僱員中有 29%為兼職」、頁 98「待命時間的議題上…則無明文規定(楊通軒, 2017)」，請於註腳補充資料來源。</p> <p>B. 公文之註腳格式錯誤：頁 97 註腳 66「勞動部(勞動)第 1060202717 號函」，應為「勞委會 92 年 10 月 8 日勞動二字第 0920056353 號函」，頁 98 之註腳 67、68 請併同調整。</p> <p>C. 文獻之註腳格式錯誤：頁 99 註腳 69「劉士豪(2016)，服務業適用勞動基準法工時規定法規調適研究案，2016 年 12 月」，請補上委託研究機關，應為「劉士豪，</p>	<p>已調整。 (P. 9、118、121、176、189)</p> <p>已調整。</p> <p>已調整。(P. 28、106)</p> <p>已調整。(P. 105-107)</p> <p>已調整註腳 69 格式(P. 106)。已調整註腳 77、78 格式(P. 183-184)。(原註腳 74、75，經調整，改為註腳 77、78)</p>

審查意見	修改情形
<p>服務業適用勞動基準法工時規定法規調適研究案，勞動部委託研究報告，2016年12月」；另頁174註腳74為德國NZA-Beilage Heft期刊、註腳75為Eurofound出版之專書，請調整註腳格式，勿以網址呈現。</p> <p>D. 確認引文獻正確性：頁98「由於服務業長期缺工（劉士豪，2016）67」，註腳67為勞動部函示，非相關研究資料。</p> <p>(3) 政府機關相關函釋或行政措施無須列入參考文獻，如頁199之點次20-24。</p> <p>(4) 圖28(頁83)，「專業人員」指示之曲線標示錯誤，應為最下方的曲線，另建議增加標示「服務與銷售專業人員」，以符合內文敘述。</p> <p>(5) 文意確認及調整：第肆章第九節小結有關人力需求及職能調整項下之分析，報告提及大企業有時會開放產學合作(頁156)，惟查大型企業之廠商D(頁126)、廠商E(頁133)、廠商F(頁140)及廠商G(頁147)訪談紀錄，皆未參加相關政府計畫，請再確認；表33(頁170)性別/年齡友善欄位，分析大企業「相對中小型企業，女性獲得更多的福利(『因為人數限制的關係』，大企業較有能力提供福利)」，語意不明，建議調整。</p> <p>(6) 統一格式</p>	<p>已調整。(P. 106)</p> <p>已刪除。(P. 206)</p> <p>已調整。(P. 88)</p> <p>已調整報告撰寫內容。(P. 165、179)。</p>

審查意見	修改情形
<p>A. 用字統一：「台灣」、「臺灣」、「中國大陸」、「大陸」（如頁 94、頁 100、頁 111），請統一格式。</p> <p>B. 錯字：頁 31「僱主」應為「雇」、頁 151「在加待命」及「顧大公司」應為「家」及「故」。</p> <p>C. 贅字：頁 30「根據德國勞動經濟研究院（IZA Institute of Labor Economics，簡稱 IZA）」，IZA 重覆出現、頁 168「職場上遇到『一』不便之處」一為贅字，頁 191「將電商獨立出為『一次』行業」，一次為贅字；另頁 180「人力策的略」，應為「人力資源策略的」。</p> <p>D. 漏字：頁 24「表為 Cornerstone Capital Group 市調公司…」調整為「表『5』為…」，並於內文增加表 5 相關說明。</p> <p>E. 請以閱讀舒適性進行版面排版，如各頁第一行無須空行，如頁 102、頁 109、頁 112；追蹤修訂記號請刪除，如頁 110、頁 120、頁 134、頁 138、頁 198；表 34(頁 172)，表格請於同頁呈現；頁 182 之點次 3 及點次 4，請分行呈現。</p>	<p>已調整。</p> <p>已調整。</p> <p>已調整。(P. 30、177、190)</p> <p>已調整。(P. 24)</p> <p>已調整。</p>
<p>3. 第壹章，計畫說明(頁 1-12)：本章節請依本案需求書規劃調整論述方向，非屬本案研究範圍之議題(如零工經濟)，不宜著墨過多。</p>	<p>感謝委員意見，已調整。(P. 8)</p>
<p>4. 第肆章第九節小結(頁 149-178)，有關工作型態項下之</p>	<p>感謝委員意見，已補充現行工時制度適用情形於 P. 162。已調整內</p>

審查意見	修改情形
<p>工時議題，建議補充個案廠商於現行工時制度之適用情形(如頁135、頁148)；另小結有關勞動條件/環境之其他比較(頁169)，報告分析工資給付、休假及環境危險因子等，未因企業規模而明顯不同，且企業都遵循法規等語，建議調整內文簡述受訪個案無明顯差異即可。</p>	<p>文陳述用語於 P.178、188。</p>
<p>5. 第伍章第一節研究建議之訪談個案發現(頁180-182)，綜整分析實體零售業及原生電商零售業之異同，請依本案需求書工作項目，補充規模別之相關分析。</p>	<p>感謝委員意見，已新增規模別之相關分析。(P.192-193)</p>