

藝珂集團東亞區資深副總裁陳玉芬專訪： 掌握人本優勢 迎向AI時代的職場變革

■ 採訪撰稿／許嘉寶、郭玟杏、高曼芸



藝珂集團（Adecco Group）總部設於瑞士蘇黎世，為全球最大國際性人力資源服務公司，在瑞士蘇黎世證券交易所公開上市，並獲得EcoVadis永續評鑑銀牌。藝珂集團目前於全球60個國家擁有超過5,000家分公司，並有超過39,000名全職員工、200萬名約聘工作夥伴，為超過10萬家企業客戶提供完善的人力資源服務，並成功招募超過16萬名中高階正職員工。

台灣藝珂成立於1989年，在臺北、新竹、臺中、臺南及高雄皆設有服務據點，全臺擁有近300名專業顧問與職員，為臺灣各產業、各規模企業提供多元的人才資源服務。台灣藝珂服務範疇涵蓋正職人才招聘、人力派遣服務、外包管理服務、教育訓練與人才測評以及多元共融發展，旗下亦有Lee Hecht Harrison（LHH Taiwan）子公司，提供企業領導力發展與主動安置職業再造服務。憑藉著360度人力資源解決方案，台灣藝

珂致力於實現「為每個人打造嶄新的職場新未來（Making the Future Work for Everyone）」之宗旨。

本期評鑑雙月刊邀請藝珂集團東亞區資深副總裁／亞太區正職人才招聘事業部負責人陳玉芬，從人力資源角度解析大學就業力趨勢，探討在不斷變動的時代中，人才和產業如何對接，並提出對學生、大學及高教品質保證的實務建議。

問：請問您在人力資源顧問領域的經驗與角色為何？以您的觀察，如何看待近年臺灣大學畢業生就業市場的變化？

答：藝珂集團總部設於瑞士，目前是全球最大的人力資源公司，在60個國家都有分公司。臺灣分公司成立於1989年，至今已有約37年的歷史。我在藝珂任職大約30年，從公司規模還很小的時

候就加入，當時只有兩間分公司，約8至10個人，直到現在已有約270人的規模。

我們的服務也從早期以派遣為主，發展到現在包含人才派遣、外包及招募。這幾十年來，人力資源顧問產業有很大的變化。首先，這個產業已逐漸被廣泛接受；其次，整個環境面臨更多挑戰，包括人工智慧（AI）的發展、世代差異以及少子女化等

問題。這些因素使企業招募人才比以往更加困難。現在企業徵才，不再只是「一個蘿蔔一個坑」，而是需要能夠面對未來、適應多變局勢的人才。

企業面臨的挑戰包括數位優化、數位轉型、人工智慧導入，以及從區域轉為全球的產業競爭。有些產業是全球性的，有些仍然是地方性的，因此整個職場的多樣性與複雜度都大幅提高。我們常說現在是VUCA（不穩定、不確定、複雜及模糊）的時代，企業不只要面對市場競爭，還要解決人才問題。以前企業重視的是產品、市場、價格及競爭優勢，但現在，尤其疫情之後，大家開始認為「人」才是最重要的。

因此，人力資源部門的重要性正顯著提升。我認為這是正向且必要的發展，因為「人」本來就是企業文化的核心，而文化的根基，正體現在ESG（環境保護、社會責任及公司治理）架構中的「社會」面向，也就是多元與包容。以前人資部門在企業中的角色往往較為邊緣，功能多集中於招募與行政管理。然而在當前環境下，人資的職能已大幅擴展，不僅負責人才招聘與培育，更涵蓋薪酬制度設計、績效管理，以及整體人才策略的規劃與落實。從這個角度來看，人資已從支援性角色轉變為企業發展的關鍵推動者。這樣的轉變代表企業開始真正重視「以人為核心」的經營理念。

人才與職場需求對接的挑戰：企業與人才的認知落差

臺灣有98%的企業是中小企業，他們面臨的留才挑戰相當大；留才不僅牽涉企業文化，也與科技發展對各種工作型態及管理模式產生的影響密切相關。對從小接觸科技的Z世代或Alpha世代來說，企業環境與他們成長的環境差異頗大。一方面，大學生不了解企業需求，而某些企業也還在用舊思維找新人才，雙方期待差距很大；而這樣的落差，往往導致企業難以找到合適的人才，畢

業生也難以找到適合自己的工作。

學生其實很難真正理解企業運作。當他們仍在校園中時，受到的是同儕、師長、家庭及社會期待的影響；剛畢業時因為年輕、缺乏現實歷練，容易較為理想化，甚至有著「不為五斗米折腰」的價值觀。此外，很多學生被塑造成「我是員工」的心態，而不是「我要與企業共創價值」，所以覺得自己只是個上班族，甚至懷疑自己是否要一輩子如此，開始思考轉換跑道或轉向創業之路。

是否創業或是投入哪個行業，其實要回到客戶端、企業端，以及整體社會的需求。說到底，企業的發展跟創業的歷程相似，一開始源自於一個想法，而要落實這個想法，必須逐步具備相應的條件，並轉化為具體的行動，初期最關鍵的是讓產品被市場接受、找到目標受眾；隨著企業逐漸成長，即需要更多人加入，共同把事情做好，以持續發展。

所以，畢業生求職或雇主求才，本質上都是為了讓自己或企業變得更好。在現實中，企業面臨諸多挑戰，卻往往難以清楚界定與表達自身真正需要的人才，而學生所追求的則是自己理想中的就業樣貌，這兩者之間的平衡，正是當前一大挑戰。以上是我觀察到的整體現象與變化。

問：您認為在AI時代，當今社會所需的人才須具備哪些特質？在回應社會與產業需求下，大學如何有效提升學生就業力、培養職場即戰力，並縮短學用落差？

答：造成學用落差的原因，是學校授課的內容或老師的教學嗎？我覺得其實都不是。在人工智慧賦能（AI-enabled）的時代，重點是學生是否具備自主學習能力。學校應該做的，是更早讓學生了解職場的樣貌。目前，許多學生是等到大三、大四才開始思考自己的職涯，但是這已經太晚了。此外，學校就業輔導的老師對市場及產業的理解可能不夠深入，這也是一大挑戰。

當然，對於人才培育及產業供需的議題有各種不同的看法。有些人認為，企業如果需要人才，可以直接到技職體系去接觸學生，甚至在大一或大二起就開始培養，讓學生未來成為企業需要的人才。但也有另一種觀點，認為大學教育是在培養基本的能力，應該重視人格發展，而非太早讓學生進入市場機制之中。這些都很值得各界共同探討。

大學在變局中的角色轉型： 從知識傳授到學習引導

我的看法是在整個環境不斷變化的過程中，人們可能低估了年輕人才本身所具備的能力，以及學校能夠賦予他們的全面成長條件——包括能力培養、人格塑造、人脈建立及各種機會探索。所以，可能需要透過重新檢視「大學的角色」來找到最有效的施力點。就像企業面臨轉型的抉擇與過程一樣，大學在轉型時也會遇到類似問題。大學的根本目的和它要傳遞的價值，其實並不容易界定。有時候，大學更像是一個促進學習的角色。

同樣，老師的角色也需要調整。過去，老師基於自身的學術累積及人生經驗，希望透過傳授知識或和學生一起做研究，來促成學生學習。但現在的學習不僅限於課堂知識，更涵蓋各種可以靈活運用的方法。這對老師來說是一大挑戰，因為老師本身的專業背景建立於多年養成的教育經驗及學術成果，對過去的教學模式及自身成就產生了高度自尊。因此，從一個傳授知識的老師，轉換成一個引導學生、協助學生探索與研究的角色，需要調整思維及教學方式。

有大學老師告訴我，現在許多學生呈現一種「躺平」的狀態，沒有興趣上課，就這樣過了三、四年，學校很想幫忙，但也束手無策。所以我想如果可以調整教學方式，讓老師與學生共同產出學習內容，並連結專題與實務場域，讓它與產業相關，學生可能會更有興趣。

學校也可以透過EMBA或校友會的人脈及資源，提供在校生工作機會，讓他們早一點與職場銜接。一個學生在大一、大二時，可能對工作、考試或學習內容沒有太大興趣。這時，如果身邊有學長姐提供一些可以參與的專案，他可能就會發現原來企業是這樣做事情，進而理解專業知識的重要性，然後回去重新學習。所以教育者不應該只是被動地等待學生來學習，而是可以透過就業的引導，讓學生產生學習的動機與興趣。

我們也看到，現在有很多大學開始往新的方向發展。例如不分系的校學士制度，讓學生可以在校內選擇不同的科系。但不分系其實需要有人引導，否則很容易變成什麼都學、但什麼都不精。但我相信，這樣的制度可以讓學生從自己的興趣出發，去找到真正想做的事情。如何對自己的未來抱持希望，善用大學四年的時間，對年輕人來說非常重要。就算只是把一門語言學好，也是一種成就。或者，如果能做幾次實習、接觸幾個產業，那麼在畢業的時候，大概就能判斷自己適合哪一個產業。

AI時代的高教人才培育： 從工具應用到自主學習

我覺得大學生發展AI的能力很重要，這可以從兩個層面來談：一是做為專業領域來學習，二是做為職涯發展的基本生存能力。就像當年從打字機和計算機時代轉換到電腦時代，會用Word和Excel成了當時進入職場的優勢，如今AI的發展也是如此，不論任何科系背景，甚至是人文領域，都需要學會如何運用這些工具。特別是面對這樣嶄新的技術，大家的起跑點其實相對接近，學生更應該及早跟上、快速上手。

AI正處於高速變化的階段，幾乎每天都有新的工具與應用出現。在這樣的環境下，重點不在於一開始就分辨哪一個工具最好，而是在持續嘗試

與使用的過程中培養學習能力與敏感度。隨著人工智慧技術日新月異、百花齊放，無論年齡或專業背景為何，現在開始學習都不嫌晚。關鍵在於是否願意主動接觸、持續探索，並逐步將AI融入自己的學習與工作之中。

我並不認為現在的許多專業會被AI取代，重點是學會了專業，並能善用AI的協助及支援，不論是找資料、文書工作、自動化處理、解決問題等，這對於任何專業都是加值。在AI時代，人的角色仍然關鍵，體現在專業能力、價值判斷，以及實際執行工作任務的能力。例如AI可以準備律師所需要的資料及優化工作流程，但它不能夠代替一位律師出庭。因此，我建議學生在選擇大學科系時，仍應以自身性向與興趣為主要依據。然而，在大學階段除了基礎課程之外，關鍵在於個人願意投入多少時間進行自主學習，以及學校是否提供相應的學習資源與支持。此外，無論是學生或教師，更重要的是培養成長型思維（Growth Mindset），而非僵固型思維（Fixed Mindset）。具備好奇心與持續學習動力的人，不論在職場或校園中，往往都能有更好的發展。

問：您認為學校的競爭力與學生就業力之關聯為何？

答：現在因為人才短缺，很多界線及選才觀念其實已經被打破，連像台積電這樣的公司都不只從頂尖大學求才。所以學歷還是那麼重要嗎？我覺得不再那麼絕對。確實有些公司會把學歷當作篩選條件，但「有選擇」不代表一定能得到，因為企業在選人，人才其實也在選企業。現實上，市場更傾向把學歷簡化成兩類——非頂尖背景的學生，往往被歸為同一群體，不會再細分差異。另一方面，企業也有不同層級，但這並不代表要進入一線企業人生才會順利。

我從第一天擔任人力資源顧問時，就意識到這件事。我的客戶包括花旗、惠普、IBM這些大公

司，當時才20幾歲的我，開始思考為什麼有人好不容易進了這些公司，還要離開？後來我發現原來工作這件事，再好的公司都有人離開，再一般的工作也有人進去。關鍵在於適不適合，以及每一個人在他發展職涯的階段需要的是什麼。如果把人生看成一個成長的過程，每個人都在不同階段前進，有些人走得快，有些人嘗試錯誤之後再回來，這些都很正常。在職涯發展的過程中，並非只有剛進入職場或成為儲備幹部的起點才重要。更關鍵的是你當下的能力和狀態，與企業需求之間的契合程度。當你願意以當前最好的狀態全力投入，企業多半也會給予相對應的回饋。職涯的成長，本質上是一個長期累積的過程。

現今的社會仍然有很多既定觀念，例如被外界問到，「你念臺大，為什麼來這間公司？」但這位學生也可以說：「對，我是臺大畢業生，但是在這裡我可以發揮最大價值，甚至成為接班人。」如果他對此感到驕傲，那有什麼問題呢？這家公司可能是隱形冠軍、員工能獲得優渥的報酬，或是能從工作中獲得成就感。所以這還是價值觀的問題。大家需要重新檢視自己的價值觀，才會知道自己的人生要怎麼走。就算是做技術工作，只要開心也是一種選擇。

然從品質保證的角度來看，學校的整體競爭力確實會影響畢業生的求職表現；而畢業生的職涯成就，亦將進一步累積為學校的口碑，形成正向循環。再者，若校友願意回饋母校、提供實習或就業機會，進而建立支持性的網絡，將大幅提升學生在求職過程中的競爭優勢。

問：大學生應如何從校園銜接到職場？在職涯選擇與求職準備（履歷、面試）方面，常見的迷思有那些？可能面臨什麼樣的挑戰？如何更好的準備？

答：許多在畢業典禮上才提醒學生的事，其實應該在入學時就讓他們理解。例如，大學生必須

在一開始就知道找工作有多困難。我認為，學生不應只把自己侷限在「學生」的角色；18歲以上的人，更應將自己視為一位準備進入社會的專業人士，並以這樣的態度面對求職。然而，許多畢業生在找工作時，往往只是被動地瀏覽職缺：看到有興趣的公司若沒有開缺，或沒有理想的職位，就認為即使投了履歷也不會有回應。但在應徵之前，他們很少深入思考：自己為什麼選擇這家公司？這家公司真正的需求是什麼？目前面臨哪些挑戰？

知己知彼 化被動為主動的求職策略

事實上，每位研究生都願意花上兩年時間完成論文，但在求職時，卻鮮少用同樣的心力去研究如何突破求職的困境。想一想寫論文的過程，得先蒐集資料，可能透過訪談多位互動關係人（stakeholders），逐步釐清問題與脈絡。同樣的方法，其實也完全適用於求職。如果我對某個產業或公司有興趣，我會主動聯繫該領域的從業者，與相關人士交流或聚焦於該領域排名前三的公司，與其中幾位員工深入對談，甚至進一步鎖定理想職位，了解該職務的實際內容、公司業務，以及我能為其帶來什麼價值。

換句話說，應該把做學問的精神帶入求職過程。學生是否具備這樣的能力？我相信是有的。關鍵在於心態的轉變：從被動等待機會，轉為主動出擊，而不是只是看到一則職缺公告，就期待被企業「選上」。可惜這種強調主動性的求職觀念，往往在就學期間未被充分傳達，也少有人從這個角度去培養與檢視自己的就業力。

多數人在求職時往往把重心放在「如何把履歷表修飾得更漂亮」，但對剛畢業的學生而言，缺乏實務經驗是客觀事實。即使履歷再精緻，也難以掩蓋內容上的不足。企業的人資其實很容易辨識出這一點；即便在校期間累積了豐富的社團經

驗，與真正的職場歷練仍然存在差距。

不過，也不必因此過度焦慮。當公司願意邀請一位沒有經驗的畢業生面試，就代表你已具備基本條件，擁有被看見的潛力。事實上，畢業生最大的優勢正是「年輕」——你有試錯的空間，可以跌倒、修正、再前進，可惜許多學生並未善用這樣的優勢。他們常把面試當成另一場考試，一旦沒有錄取，就試圖找出「哪一題答錯了」。但問題往往不在於回答本身，而在於更根本的層面：你是否清楚自己為什麼想做這份工作？為什麼選擇這家公司？是否真正理解這個職位的內容與挑戰？又是否準備好長期投入其中，為之全力以赴？

進一步說，你是否對每天走進公司這件事感到期待與振奮？這種內在動機，才是支撐你持續前進、感受到自我實現與「活著」的關鍵。因此，求職真正的困難，不在於履歷寫得夠不夠好、面試答得夠不夠完美，而是在於你是否真正想清楚：自己為何而來、想成為什麼樣的人，以及願意為此投入多少。

現今許多年輕人投入大量時間與資源於社群媒體，他們重視自我實現，希望被認可、獲得成就感，並追求能自主選擇想做的事情，而非被動接受指派。然而，個人理想與企業當前需求之間，往往存在落差，這也成為企業面臨的一項重要挑戰。尤其是一些成立數十年的企業，已逐漸形成制度化、相對僵化的組織文化。但在快速變動的環境中，企業若要持續發展，勢必需要培養靈活度（agility）。無論是新進員工或資深成員，若能加快學習與調整的速度，組織整體的革新能力也將隨之提升。因此，越來越多企業開始重視並歡迎具備潛力與創意的年輕人才加入。

在職涯發展上，主動積極的態度與正確的價值觀才是核心。履歷修飾或透過AI練習面試，固然有其幫助，但仍屬於外在工具。若能及早接觸社會、累積經驗，即使觀點尚顯青澀，也能展現出屬於

自己的社會視角。企業真正看重的是個人的態度與持續學習的能力，畢竟專業能力不可能在短時間內完全成熟，多數技能仍需在職場中逐步養成。因此，只要具備強烈的學習動機與成長意願，在企業中持續磨練，依然能夠站穩腳步、持續發展。

此外，團隊合作能力在職場中至關重要。進入職場後，應以歸零的心態重新學習，理解企業運作與工作內容。在追求個人表現的同時，也需融入團隊，找到適合自己的定位，並發揮自身價值。

連結人脈與契機 主動開創可能性

生成式AI的興起，正在改變企業的選才與留才策略。過去由剛畢業學生擔任的初階工作，例如廣告文案撰寫或企劃提案，如今已能透過AI工具大幅提升效率，甚至部分取代人力。因此，對於大學畢業生而言，相關職缺的機會確實有所縮減。

然而，求職從來不只有單一管道，關鍵在於是否懂得主動創造機會，而「人脈」正是其中不可忽視的核心資產。許多學生在就學期間，便透過社團參與、社群媒體經營、跨校活動及校外競賽等方式，逐步建立多元的人際網絡。

校外也有建立人脈的機會，例如像扶輪社體系中的資源就相當豐富，包含扶青社等平台，提供年輕人參與服務與學習的機會，這本身也是一種重要的社會教育。以我過去參與的「生命橋樑助學計畫」為例，我們為經濟弱勢的大學生提供支持，內容涵蓋職涯輔導、獎學金、企業資源連結，以及由社友擔任導師的陪伴制度。我曾接觸過的一位學生，因參與該計畫而開啓不同的發展契機。計畫結束後，他持續投入扶青社服務，並成功申請上微軟的工程師實習機會，之後留任於公司，隨後轉職至證券業發展，如今不到三十歲，已累積相當亮眼的職涯經歷。這位學生的起點其實比一般人更具挑戰，但正是因為他善用人脈資

源、積極參與社會，讓自己提早接軌職場，進而開創更多可能。

獨立思考 自我成長 探索世界

問：請給即將畢業的大學生以及社會新鮮人一些建議。

答：就業力的核心始終在人。人要相信自己，為自己而活。你的人生要做什麼，是你自己決定的，不需要一直去回應別人的期待。我在考上五專之後，就開始自己獨立生活。五專畢業之後，努力地考上銀行。進了銀行之後，又想大學考試科目差不多，於是考上大學日間部和夜間部，最後選了東吳大學夜間部，因為學校就在公司旁邊，我可以兼顧工作。大學畢業後，因為想要體驗國外的生活，我離開了當時被認為是「鐵飯碗」的銀行工作，去當空服員，不但透過工作開展國際視野，也用背包客的方式旅行，走訪世界。

回到臺灣之後，我從零開始重新求職，進了一間辦公室只有4個人的分公司，就是藝珂。我記得當時面試我的顧問對各產業具有相當深入的理解，讓我認為在這個環境中能獲得豐富的學習與成長機會，因此決定加入。我從自身經驗中體悟，年輕時不需要太在意短期的得失，也不能僅以薪資作為職涯發展的唯一考量。一路走來，沒有什麼既定的壓力，19歲的我，就開始為自己的職涯及生活負責了。一個19歲的人其實是有能力做選擇的，被過度保護反而讓他之後更難獨立。我深信「你的孩子不是你的孩子」這樣的理念，父母應尊重子女的人生選擇，讓他們為自己的人生做決定。因此，我鼓勵年輕人勇於探索世界，並學會為每一個選擇負責，才能在人生道路上持續成長。所謂「就業力」，不只是技能的累積，更是一種不斷認識自我、探索世界，並終身持續成長的能力。🌟