

塑造運輸  
物流行業的  
員工韌性

# 緒言

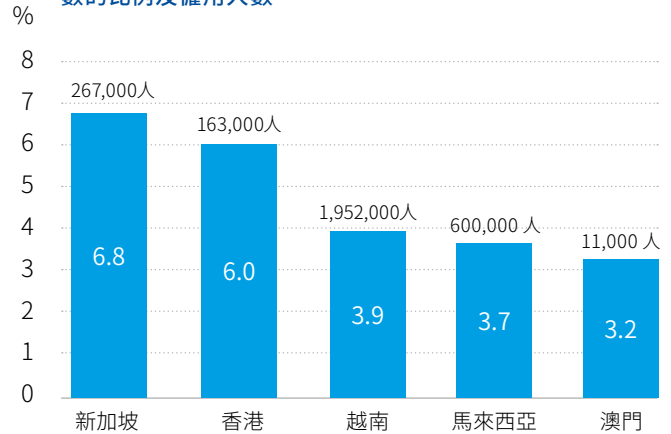
2019冠狀病毒病疫情令勞動力供應出現斷層，如今，亞洲多個主要市場以及區內的運輸及物流業在人手供應方面正逐步恢復，但不同地區的恢復程度和步伐不一。對於在馬來西亞、越南、香港、新加坡及澳門投資或經營的公司，如能清晰客觀地評估當地勞動力市場的挑戰，設法以切實可行的措施應對這些難題，將有助減輕業務所受的影響。

馬來西亞和新加坡均面對着相同問題，運輸及物流業技術和非技術職位的人手供應明顯不足，為企業帶來挑戰，而且該地區勞工成本亦高於越南等地。相反，越南的情況稍有不同，體力勞動的人手供應不成問題，但不少企業在物色技術及管理人才方面遇到困難。至於香港和澳門，整體挑戰更大，低端職位及技術勞工均出現短缺，部分原因是疫後的人手需求有所增加。港澳兩地政府現正努力招募更多外勞，以解決勞工短缺的問題，但成功與否實屬難料。

### 運輸及物流業在總就業中的重要性

在上文探討的五個目標經濟體中，運輸及物流業直接僱用的人數只有不足300萬。在這些國家和地區，運輸及物流業在總就業人數中佔有相當大的比例，介乎於3.2%（澳門）至6.8%（新加坡（圖1））之間，有關佔比亦大致保持不變，在運輸及物流業和整體經濟均強勁增長的地區，變動相對較小。

圖1：運輸及物流業就業人數佔2023年第1季度總就業人數的比例及僱用人數<sup>2</sup>



資料來源：Oxford Economics



<sup>1</sup> 此為低估數字，因為採用的是最新可用數據，即澳門、馬來西亞、香港及新加坡採用2023年第1季度的數據，越南則採用2021年第1季度的數據，我們相信越南的就業數據其後出現了大幅增長。

<sup>2</sup> 越南除外，越南列出的是2021年第1季度的數據。



## 疫情對行業就業的影響

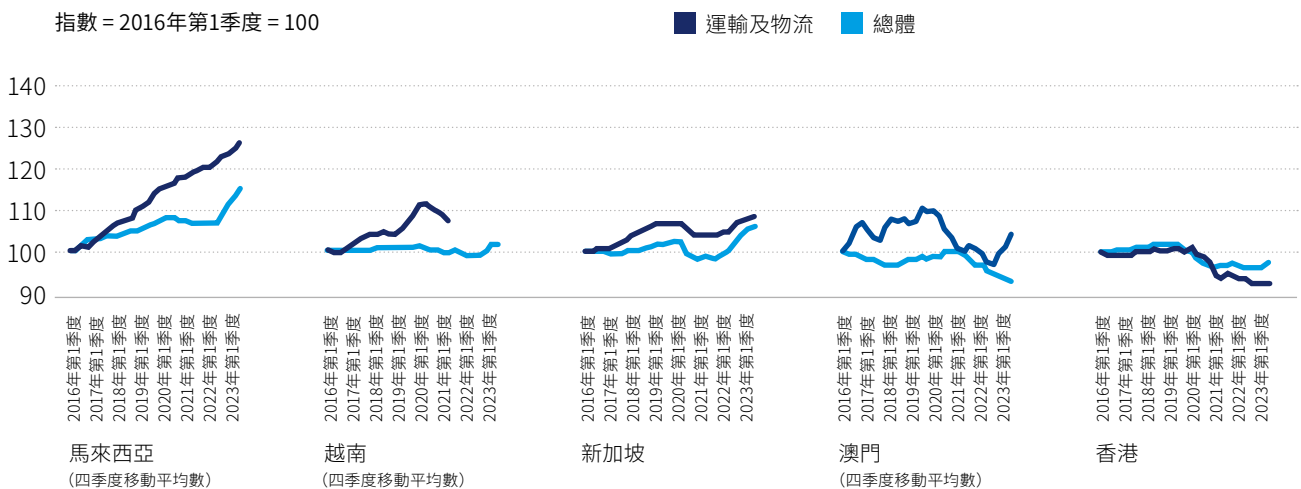
2019冠狀病毒病疫情爆發，加上實施衛生防疫措施，越南、新加坡、澳門及香港的運輸及物流業就業情況因而受到不利影響，就業率從高峰至低谷的下降幅度，由新加坡的疫前就業率2.6%至澳門的10.9%不等（圖2）。在所探討的五個目標國家/地區中，只有馬來西亞的運輸及物流就業率在疫情期間沒有下滑，原因可能是當地的運輸及物流業主要依賴貨運，以此為馬來西亞迅速增長的製造業來回運送材料及產品，而在疫情期間只短暫受到輕微影響。

疫情過後，馬來西亞及新加坡的運輸及物流業出現強勁的就業復甦，在2023年初更恢復至超逾疫前的高峰水平，反映全球商品需求旺盛惠及兩國的工業基地，而新加坡亦因其全球貿易樞紐的地位而受惠。反觀澳門及香港兩地長期實施封鎖措施，停止區域及國際旅遊至最近才重啟邊境，令運輸業遭受重創。這兩個經濟體的就業水平受疫情拖累，至今尚未恢復過來。

## 職位空缺及勞動力短缺

疫後復甦之際，僱主物色合適人才卻越發困難。在疫情爆發期間，職位空缺激增，而且一如往常，空缺增加後至今仍未重回疫前水平。以馬來西亞為例，在疫情期間行業增長最為強勁，截至2023年第1季度止，運輸、物流及通訊行業的職位空缺是2019年平均水平的12.8倍，而整體經濟的職位空缺雖呈下降趨勢，但仍是2019年平均水平的2.8倍。在新加坡，有關行業的職位空缺率是疫情前的2.4倍，高於整體經濟1.8的職位空缺率。香港方面，直至2022年中才出現職位空缺飆升的情況，運輸及物流業的職位空缺是2019年平均水平的1.9倍，而整體經濟的職位空缺增幅則僅為1.2倍。

圖2：五個國家/地區的運輸及物流業就業增長及整體經濟增長



資料來源：Oxford Economics/越南統計總局/新加坡人力部/馬來西亞統計局/香港政府統計處/澳門統計暨普查局



### 運輸業就業增長前景

短期內，這些目標國家/地區的運輸及物流業就業前景看來相當穩健。根據個別行業的就業調查顯示，馬來西亞及新加坡的短期就業意向積極好轉（圖3），而泰國的整體經濟調查亦顯示就業氣氛積極好轉。

長期而言，我們認為區內的運輸業就業增長潛力龐大，並預測所有目標國家/地區的運輸及物流業產出將見增長（圖4）。

隨著區內的人均本地生產總值日漸與富裕國家的水平看齊，加上人口特徵開始逆轉，未來數十年的增長會有所放緩，但我們仍預期行業增長在大多數情況下可輕鬆跑贏大部分發達經濟體，其中部分增長將由生產力提升及自動化帶動而來。不過，在未來一段時間裡，區內大部分的業界工作仍未能實現自動化，即使能夠實現自動化，過程也會緩慢漸進，原因是這些經濟體的勞動力成本較低。因此，我們預期在整體行業增長下，人手需求將一如往常節節上升。

圖3：短期就業預期調查

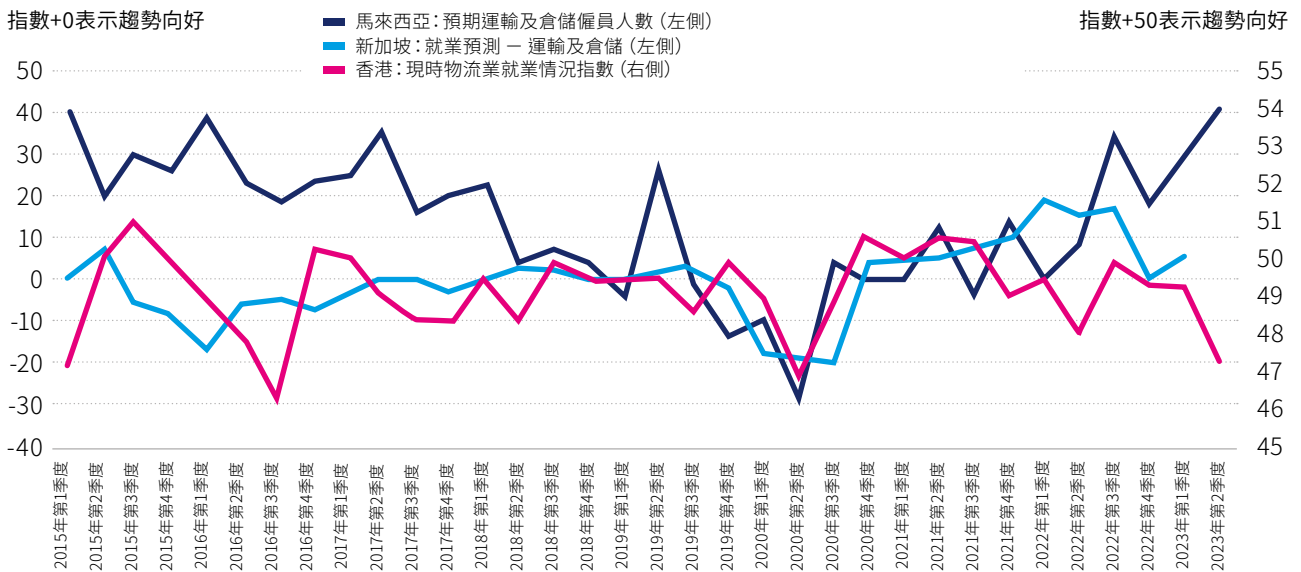


圖4：未來30年運輸及物流業產出平均年增長預測

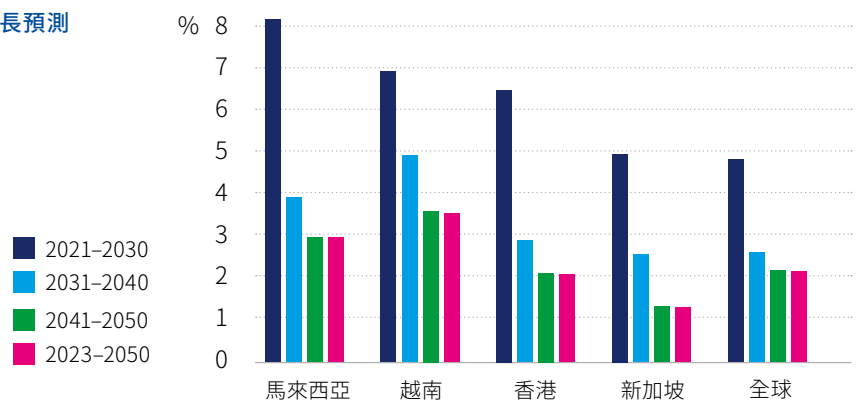


圖3 資料來源：Oxford Economics/新加坡統計局/馬來西亞統計局/香港政府統計處

圖4 資料來源：Oxford Economics



### 觀察重點

在馬來西亞，運輸及物流業公司仍將面對因人手嚴重不足而影響業務經營的局面，不論技術還是非技術人員同樣出現短缺。例如在海上運輸方面，馬來西亞缺乏駕駛躉船的船長和船員，這些職位大多由外籍人士擔任。同樣，卡車運輸業由於行程緊張，鄉郊地區道路狀況欠佳又危險，因此，雖然駕駛員的薪酬待遇相對豐厚，但業界仍難以吸引人才。

越南擁有大量廉價的勞工資源，這些資源如今正在急劇轉變，對運輸及物流業造成影響。由南部傳統經濟中心外流的內部人口遷移，將增加北部、中部沿海地區及湄公河三角洲各省的體力勞工供應。然而，有六至八成的受訪公司表示，當地運輸及物流業的工人缺乏技術及管理技能。獨立勞工組織合法化可以提高集體談判能力，但缺乏促進集體談判的指引一直妨礙了勞工組織的成立。

新加坡方面，勞工短缺仍將是影響運輸及物流業發展的關鍵因素。巴士司機等人手短缺將繼續推高營運成本，在邊境重啟及旅遊業復甦下，市場對相關人手的需求不斷上升，令問題益發嚴重。至於物流業方面，隨著物流服務需求不斷增加，業內掌握供應鏈管理技能的技術勞工仍然短缺。

在香港，人口老化及青年人口外流，令運輸及物流業勞工短缺問題加劇，公共交通及民航業的情況尤其嚴重。正當勞工出現短缺之際，香港預期2023至2024年間對國際人才及貨物運輸的需求將會大增。政府為應對挑戰，計劃今年稍後引入超過8,000名技術外勞，以填補巴士司機及機場人員等職位，但來自本地勞工組織的反對聲音，或會使政府在短期內大幅增加外勞人數的能力受限。

澳門重新開放國際旅遊，加上內地訪澳旅客激增，將為澳門的運輸及物流業帶來挑戰，旅遊巴士司機等旅遊相關職位很可能要面對較嚴重的勞工短缺問題。澳門正尋求在博彩業之外多元化發展經濟，並加強其區域物流中心的地位，因此，港口營運及跨境運輸等行業對技術勞工的需求將會增加。澳門對於僱用外勞（包括來自內地的勞工）設有既定法例，而法例要求亦較為寬鬆，有助紓緩未來數年勞工短缺的壓力。



## 如何在勞工短缺時期吸引和挽留人手？

要想吸引和挽留人才，最簡單的方法是提供更優厚的薪酬待遇和福利，可是在許多情況下，這種做法的代價昂貴得令人卻步，又或只能解決一部分問題。因此，即使在勞工供應有限的時期，亦須懂得以其他方式招募新血及激勵員工繼續留任。

僱員都關心自己未來的職業發展。即使起薪點不甚具備競爭力，只要為表現勝任的僱員提供清晰的職業路徑，加上職責及薪酬的相應提升，公司便可吸引及留住員工。這個方法必須基於雙方清晰的溝通，讓員工了解必須接受培訓及累積工作經驗才能獲得晉升，其中可能包括要在不同部門累積廣泛經驗，以及修讀職業或較正式的培訓課程等。同時，公司亦必須具有堅定的意願，待內部人員掌握最佳技能時，致力從內部提拔人才。

社會對心理健康的關注日益普及，提供健康保險及其他壓力紓困福利有助提高員工福祉。相對於支付更高薪酬作為補償而言，此舉的成本可能更低，在減低缺勤及相關員工流失率方面甚至更具成本效益。

公司投入資源作有效培訓（無論是正式或在職培訓），有助提高員工的技術水平和生產力，還可向員工展示決心，同樣有助提高員工的工作動力和留任率。

對於某些適用的職業而言，僱員往往認為能夠靈活安排工作模式（例如遙距工作及彈性工作時間）的公司更具吸引力。疫情過後，遙距工作開始獲得相當一部分的僱員青睞，因此，混合型工作環境有助公司吸引及留住員工。假如職位合適，彈性工作時間（即個別員工必須完成既定的每周工作時數，但在工作時擁有一些選擇）亦可能對某些員工具有吸引力。對大部分公司而言，上述兩項措施均無需成本。

最後，營造良好的內部環境至關重要。如僱員感覺到上司願意聆聽自己的意見，這樣的公司就更有可能留住員工。最好的溝通渠道也許是在非正式場合下，透過員工互動及共事而進行，但公司亦可定期召開工作進度會議，設立正式的溝通渠道。此外，開展員工問卷調查並就結果採取實際行動，亦有助促進內部溝通。



### 昆士蘭保險香港

香港鰂魚涌英皇道979號  
太古坊濠豐大廈33樓

電話: +852 2828 1998

info.hk@qbe.com.hk

qbe.com/hk

### 昆士蘭保險澳門

澳門馬統領街32號  
廠商會大廈8樓B座及C座

電話: +853 2832 3909

info.mac@qbe.com

### 昆士蘭保險新加坡

1 Wallich Street  
#35-01, Guoco Tower  
Singapore 078881

電話: +65 6224 6633

info.sing@qbe.com

qbe.com/sg

### 昆士蘭保險馬來西亞

No. 638 Level 6  
Block B1  
Pusat Dagang Setia Jaya  
Leisure Commerce Square  
No:9, Jalan PJS 8/9  
46150 Petaling Jaya  
Selangor, Malaysia

電話: +60 3 7861 8400

info.mal@qbe.com

qbe.com/my

### 昆士蘭保險越南

Unit 1302A, 13/F  
The Metropolitan  
235 Dong Khoi Street  
District 1, Ho Chi Minh City  
電話: +8428 6287 5544

Unit 416, 4/F  
Corner Stone Building  
16 Phan Chu Trinh  
Hoan Kiem District, Ha Noi

電話: +8424 6270 4222

info.viet@qbe.com

qbe.com/vn

以上內容由昆士蘭聯保保險有限公司、昆士蘭保險(香港)有限公司澳門分行、昆士蘭保險(香港)有限公司、昆士蘭保險(新加坡)有限公司、昆士蘭保險(馬來西亞)有限公司及昆士蘭保險(越南)有限公司(「昆士蘭保險亞洲」)提供。此內容僅作為一般資料,不構成對用戶的(具體、專業、法律或其他)意見、建議,亦不構成購買或出售任何保險產品或服務的 要約、招攬或邀請。它並非保險合約。

昆士蘭保險亞洲概不就其準確性、完整性或可靠性作出任何陳述或保證。此內容可能包括第三方的觀點或建議,並不一定反映昆士蘭保險亞洲的觀點,亦不表示對特定行動的承諾。此內容中對任何特定產品、流程或服務的提述(如有),以及從此內容到第三方網站的連結,並不構成或暗示昆士蘭保險亞洲的認可或建議,亦不得用於廣告或認可服務/產品的目的。

昆士蘭保險亞洲對任何性質的損傷、損失或損害概不承擔任何責任,包括但不限於因使用、依賴或詮釋該等資料而導致的直接、間接、附帶、特殊、後果性或懲罰性損害。閣下使用本報告的任何內容時,須承擔唯一和絕對的風險。昆士蘭保險亞洲保留隨時修改或更新本報告的權利,恕不另行通知,並嚴禁任何未經授權使用資料的行為。

