May 2025 | Social Impact and Sustainable Innovation

社會影響力及永續創新電子報

目錄

視野眺望臺

- 從誤解到共創：Z 世代六大職場洞察與 POW 架構，助企業翻轉世代溝通困境

國際趨勢

- 從追求財務績效走向創造社會影響力願景
- 用科技打造移工網絡，翻轉印度境內移民處境
- 從防蚊到防貧，打造女性賦能與社區健康雙贏模式
- 金融創新打造企業永續與員工共榮的新模式
- 因應全球糧食短缺議題 從果皮開始的革命

視野眺望臺 ─ KPMG 社會創新洞見

從誤解到共創：Z 世代六大職場洞察與 POW 架構，助企業翻轉世代溝通困境

黃正忠董事總經理、侯家楷副總經理、李若寧經理、張凱柔副理、張嘉玲研究員｜安侯永續發展顧問股份有限公司

在少子化與超高齡化社會風險交織下，台灣職場正面臨著缺工危機。而現今職場充斥著「草莓族」、「玻璃心」這些標籤時，這些真的代表 Z 世代的真實樣貌嗎？為深入了解 Z 世代（1997 年後出生）對職場的期待與挑戰，因此，進行「第一屆 DEI 友善職場意向大調查暨 eSg 人才培訓計畫」，由致伸科技與 SERT 社企基金共同推動，並由 KPMG 安侯永續、台灣浪潮協會、三人恆好有限公司、斜作股份有限公司、起源創意活動有限公司、

AIESEC 國際經濟商管學生會台灣總會等跨領域團隊執行，攜手 20 位來自各大專院校的 Z 世代校園大使，向全職、兼職/工讀、創業、在學等 Z 世代一共蒐集了 518 份問卷、歷時三個月的深度對話與數據探索，集結發布我國第一份與 Z 世代共創、共編、共享的洞察報告。此報告於 2025 年 4 月 29 日於台北市青年局展演廳舉辦的「合作導向新職場論壇」中正式發表，用行動打破這些刻板印象。

Z 世代發聲：六大洞察展現新世代觀點

洞察一：痛恨草莓、不認同躺平、期待合作，Z 世代在乎自身價值被清楚看見

首先，Z 世代最在意的是「價值被看見」，他們拒絕「草莓族」與「玻璃心」的標籤，更在乎心理安全感與被尊重的工作氛圍。調查當中 64.48% 的受訪者指出，來自主管的即時回饋與肯定，是激勵他們投入工作的最大動力，遠高於加薪與獎金的 4.44%。這不僅反映出他們對溝通透明與互動的渴望，也顯示 Z 世代視自己為職場中的「合作夥伴」，而非單向接受指令的角色。**社團法人中華人力資源管理協會副理事長狄家葳表示**，根據統計，Z 世代在台灣職場的人口比例將在五年內達到三成。對於管理者來說，過去可以少用這個族群，但未來則必須與他們共事。如果秉持「沒有用不好的員工，只有不會用的企業」的態度，我們就要積極了解他們的特質，善用他們的優勢。

洞察二：期待目標明確、直接討論、有來有往的職場合作模式

對於所有年資的 Z 世代而言，在期待獲得回饋與肯定的排序中，以「來自主管的直接回饋和讚賞」是最受 Z 世代重視的回饋類型。這顯示 Z 世代渴望得到及時、明確的肯定和指導，有助於他們了解自身的工作表現，並找到改進的方向。雖然直接回饋在各個年資層級都最重要，但隨著年資的增長，Z 世代對同事認可的重視程度略有下降，而對「看到自己的工作成果對公司有貢獻」的重視程度則略有上升。這可能反映了隨著工作經驗的積累，Z 世代更關注自身的工作價值和對公司的貢獻。**學習家有限公司創辦人羊正鈺則分享**，職場畢竟不同於交友和生活圈，工作中接觸的各種利害關係人通常也沒有義務要提供「情緒價值」，所以如何在過程中學會「肯定自己」和找到「多元的成就感」也就顯得更關鍵。

洞察三：有競爭性的薪資是基本盤，個人發展機會、工作與生活平衡是決勝關鍵

薪資雖然重要，但 Z 世代更重視「工作與生活的平衡」。52.32% 的受訪者將有競爭力的薪資列為首要考量，同時有超過三成的聲音關注彈性工時、遠距辦公及個人成長空間。**School28 社會創新人才學校育成經理史惟中分享**，作為負責人才培育與發展的 Z 世代工作者，我的觀察和報告洞察高度契合，Z 世代並不迷戀高薪，而是期待在生活與工作的平衡中獲得「掌控感」。我們在工作設計上，要更注重彈性、個人成長支持，可「預期」的生活節奏。近年有觀察到，組織若能提供靈活的工時制度、不怕年輕夥伴轉職，反而鼓勵自我探索，會大幅提升 Z 世代對組織的信任感與投入程度。

洞察四：留任及離職的考量因素趨於全面，在乎自身價值及公司前景

企業文化與價值觀成為 Z 世代選擇公司的關鍵因素。比起光鮮亮麗的品牌，Z 世代更傾向於加入重視 ESG 與 DEI、擁有長遠發展願景的企業。他們渴望在符合自身理念的環境中，找到歸屬感與成就感。

此外，Z 世代對於領導風格有著明確偏好。他們期待的是民主型、協調型與前導型的管理方式，強調目標清晰、雙向討論與情感連結，排斥過去威權式的高壓管理。**致伸科技股份有限公司人資長薛雅齡分享**：「站在人資的角度，我想給 Z 世代一個務實的建議：理想很重要，但讓它真正發揮影響力，需要你在職場中練習『先理解，再表達』。先聽清楚對方的期待與資源限制，是對團隊的尊重，也是讓你觀點更有說服力的關鍵。別急著證明自己對，先用行動累積信任，用合作換取空間，當你願意走進制度參與，不只是站在場外評論，你會成為真正被需要、也能推動改變的那個人。這就是從職場新鮮人走向關鍵影響者的轉捩點。」

洞察五：短期焦慮與長期隱憂並存的世代，趨向在生活中實踐永續行動

Z 世代在短期和長期風險憂慮均以「國際或區域政治關係惡化」、「通貨膨脹」穩坐前兩名。值得注意的是，短期風險的第三名為「金融系統失靈」，長期則轉變為「極端氣候災害頻傳」，顯示青年雖認知到氣候風險的重要性，但並不將其視為當下最急迫的個人焦慮來源。**身為 Z 世代的社團法人台灣浪潮協會理事長黃琢允坦言**：「青年對於世界所承接的風險與債務，有著深刻的無力感。當代的社會責任和倫理不應只關注即時成果，而必須回應時間縱深下的傷痕與責任。在此大聲疾呼，我們不應只有要治理風險，更要修復失能的代際關係與公共信任，唯有如此，我們才能從「誰造成問題」的指責邏輯，走向「誰能共同承擔」的協作想像。」

洞察六：永續發展事在人為！強化社會韌性，扭轉結構困境

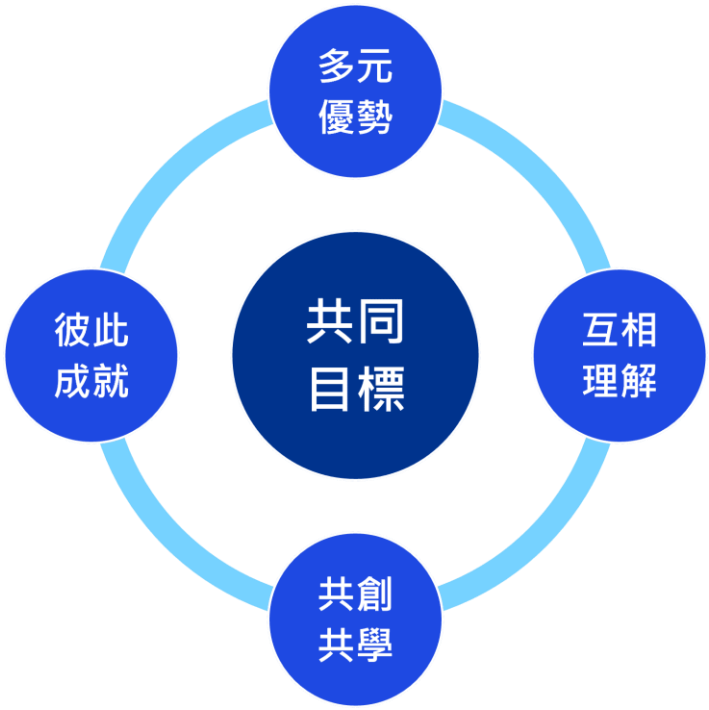
調查顯示，「經濟風險」成為跨學科一致認知的最大共同點。無論是教育、社會科學、資訊工程，抑或農業醫療領域，「國際或區域政治關係惡化」與「通貨膨脹」幾乎穩居各群體排名前二，顯示青年世代對全球政經不穩定的風險辨識力已全面開展，特別是在多重危機交織的世界脈絡中，這些風險不再是抽象議題，而是深切影響其生活與未來規劃的現實壓力。值得注意的是「社會風險」的穿透性也非常強，如「社會對立」、「心理健康惡化」、「勞動條件惡化」等，頻繁出現在前五名內，特別在人文社科、教育與醫療領域尤為明顯。這顯示青年感受到的不僅是外部結構崩解，更有來自人際關係、情緒健康、社會安全感崩解的壓力。**KPMG 安侯永續社會影響力及永續創新服務團隊副總經理侯家楷指出**，Z 世代正以社群連結、心理支持等方式回應全球的不確定性，這與過去強調制度改革或政策倡議的宏觀策略不同。這種以人際關係與社會性議題為核心的行動方式，不僅展現出 Z 世代對永續發展的嶄新詮釋，也更精準地呼應了 IDG（內在發展目標）所強調的價值。Z 世代透過可及的行動半徑實踐屬於自己的永續路徑，提醒我們永續發展不只是數據與制度的改變，更是信任與共感的建構過程。企業與社會應共同創造讓 Z 世代參與、發聲與實踐的場域，這將成為推動下一階段社會轉型的關鍵力量。

Z 世代心聲：「我們渴望被理解，而非被定義」

KPMG 安侯永續董事總經理黃正忠指出：「我們沒有太多時間可以浪費在世代的摩擦上，所以世代議題是假議題，唯有合作才是真，期待我們都能找到永續發展的下一步。」此觀點將焦點從「如何協作」轉向「共同打造」的合作心態。為此，KPMG 提出「合作導向職場架構 Partnership-Oriented Workplace（POW）」，倡議建立以合作為核心的職場文化，為企業與 Z 世代之間搭建起理解與合作的橋樑，讓不同世代攜手打造理想的職場與社會，共同邁向永續未來。

跨世代合作的新解方：打造合作導向職場

此架構以終為始設立共同目標，透過「建立認知」橫縱不同維度的視角（個人、團隊、組織、產業），彼此開啟對話機會、弭平主觀意識的落差，再「塑造行為」重構心態及行為準則、互補協作，最終達到發揮跨世代間的綜效。



圖：POW 合作導向職場架構

首先，透過「建立目標願景畫布」與「舉辦團隊共識營」，協助不同世代共同描繪理想職場藍圖，建立一致的目標與價值認同，避免因資歷或世代差異造成分工失衡。其次，導入「雙向對話與心理安全機制」，透過定期 Check-in 與焦點對話，營造透明溝通、彼此尊重的職場氛圍，讓即時回饋成為日常文化。此外，POW 鼓勵企業推動「影子共學日」與「雙向導師制」，打破階層與年資的限制，促進主管與年輕同仁之間的互學互信。藉由角色交換與領域專長的分享，讓每位成員都能在團隊中找到自己的價值定位，進一步強化跨世代的協作默契。

期待藉由此次調查號召各界關注跨世代以合作導向持續深化相關討論，並攜手發展創新的回應策略，共同打造更具包容性的友善職場！

【關於本調查】

本調查自 113 年 12 月至 114 年 01 月，由 20 位 Z 世代校園大使向 Z 世代同儕、學長姐進行問卷發放，共 518 份填答，64.2% 為生理女性，33.9% 為生理男性，3 成就業、近 4 成在學、3 成有打工經驗，商管背景佔了填答者的 31.6%，其次為社會科學、藝術人文領域。
詳細《GenZ 職場態度洞察報告》可於此處下載：https://forms.office.com/e/Nb9NdjB2kU

國際趨勢

從追求財務績效走向創造社會影響力願景

根據 GIIN（Global Impact Investing Network）發布的影響力投資趨勢報告書，影響力基金在近年的總資金規模已超過 1.571 兆美元，包含政府、企業等組織透過各種創新策略，持續支持市場上追求財務與影響力雙重效益的企業發展模式。此外，除了過去十年間影響力基金市場的穩定成長之外，企業現今所持有的現金與資產數目大幅增加，這促使企業領導人跳脫傳統財務管理的框架，思考如何在保護與增加企業資產的同時，也有機會將這些

資產與企業的價值觀及長期成功目標相結合。

Citi Impact Fund 於 2020 年 COVID-19 疫情期間啟動，是規模達 5 億美元的基金，由花旗銀行自有資產直接投入，專注於美國本土的新創企業。這些企業多半致力於解決長期被忽視的社區問題，並以創新與永續的方式服務弱勢族群。目前，投資組合中有超過 70% 的公司，是由來自資源不足社區的創業者創立或共同創立，展現出對包容性與在地連結的高度重視。

在投資前，除了評估財務可行性，也會審視企業是否符合其四大影響力主軸，並透過以下四項指標進行影響力評估：

1 Access（可及性）：是否能改善弱勢族群的服務可得性

2 Reach（觸及範圍）：是否能推動系統性改變

3 Innovation（創新性）：是否以創新方式解決社區挑戰

4 Citi Value-add（花旗增值）：花旗能否提供額外支持與資源

目前投資主要聚焦的四大議題：

1 財務韌性：投資數位金融與企業工具，提升金融可及性與財務穩定性

2 社會基礎設施：擴大醫療、住宅與低碳交通的可得性

3 未來工作：支持教育科技與人力資源平台，創造穩定與高薪工作機會

4 氣候韌性：投資循環經濟、清潔能源與碳減排，推動低碳轉型

截至 2024 年 6 月，Citi Impact Fund 已投資 48 家企業，累計投入資金超過 1.65 億美元。透過明確的議題聚焦、影響力績效衡量與定期報告機制，不僅強化了企業資產的社會價值，也串聯起更多關注永續與包容的利害關係人。

資料來源：GIIN, Citi Impact Fund

用科技打造移工網絡，翻轉印度境內移民處境

根據波士頓管理顧問公司（BCG）與國際移民組織（IOM）於 2022 年合作發布的報告顯示，全球每年因勞動力短缺造成的經濟損失估計高達 1.3 兆美元，而跨國移民所創造的經濟淨產出估計達 9 兆美元，境內移民可能帶來更高的經濟價值。印度目前的大範圍勞動力依賴約 1.4 億名境內移民，這些移民由於家鄉工作機會不足而被迫遷徙，但在新環境中仍面臨強迫勞動、居住環境惡劣等問題。

Jan Sahas 為印度的草根非營利組織，其名稱意義為「人們的勇氣」，成立 25 年來持續促進社會邊緣群體與境內移工的工作權益與生活福祉，並期待賦能此群體成為改變社會的領導者。組織發展「PR-3 模式」作為賦能境內移工的系統性策略，包括：

1 預防：以社區為中心提升勞工權益意識，確保家庭被納入社會安全網絡

2　回應：利用科技追蹤移工動態和需求，提供即時且定制化的援助

3　重建：協助移工家庭對接國內福利措施

4　系統改革：與政府及私人機構合作推動政策和制度改革。

Jan Sahas 已經通過法律援助、技能培訓、心理健康支持、幼兒照護與教育等服務，建立完整的支持網絡，幫助 500 多萬戶移工家庭提升生活品質和工作權益保障。2020 年發起的「移工韌性協作計畫（MRC）」集結了多個非營利組織、慈善機構和私人企業，致力於保障 1,000 萬個印度境內移工家庭的人身安全與工作權益。該計畫開發了名為 Jan Saathi 的應用程式，幫助移工家庭註冊、分析需求、申請福利和資源，並即時反映困難啟動保護措施，企業可利用該系統追蹤移工位置及申請情況，確保供應鏈合法性。

Jan Sahas 有 80% 以上員工來自社會邊緣受排擠社群，理解生活中各項需求的重要性，利用科技降低移工獲得支持的門檻並提供企業贊助誘因，改善移工生活條件。台灣現有超過 60 萬外籍移工從事勞力密集或高風險工作，雖然社會脈絡不同，但政府和社會創新團體可參考印度的方法，透過草根組織打造支持網絡和科技輔助，幫助移工安心生活。

資料來源：World Economic Forum, BCG, Jan Sahas, Jan Saathi

從防蚊到防貧，打造女性賦能與社區健康雙贏模式

瘧疾在盧安達是第七大死因，尤其在偏遠地區，醫療資源極度匱乏，導致疾病防治困難。許多女性自發性地承擔起照顧病患的責任，卻因缺乏正式的照護身份與報酬，犧牲了教育與工作機會，進一步限制了其經濟自主性與社會地位。為回應這樣的結構性不平等，SC Johnson 及其旗下殺蟲劑品牌雷達（Raid）與盧安達衛生部、家庭健康協會攜手推動「Certified Care 計畫」，透過培訓與認證，將這些無償照顧者轉化為具備專業身份的社區健康工作者，並提供穩定薪資與制度支持。

該計畫由 SC Johnson、盧安達衛生部與家庭健康協會三方合作推動：

1　SC Johnson：提供資金支持與專業知識，協助設計培訓課程、授予證書，並捐贈防蚊產品，用於社區防治瘧疾。

2　盧安達衛生部：負責將認證制度納入國家醫療體系，確保社區健康工作者的培訓標準與國家醫療政策一致，並協調各級醫療機構的合作。

3　盧安達家庭健康協會：執行培訓課程，招募並培養社區健康工作者，並在社區中推廣健康教育，提升居民對疾病防治的認識。

自 2017 年啟動以來，該計畫已培訓並認證超過 10,000 名社區健康工作者，服務全國約 55% 的瘧疾病例，超越醫護人員的服務量能，提升基層醫療服務的覆蓋率。同時，獲得穩定的收入來源改善家庭經濟狀況，並提升在社區中的地位與影響力。此外，該計畫已建設近 70 個社區健康站，配備太陽能發電與雨水收集系統，提供基礎醫療服務，並作為社區健康工作者的工作據點，進一步強化社區韌性。

該計畫提供一個企業如何從目標消費者的痛點及自身核心產品出發，解決更廣泛的社會與環境問題；對核心受益對象而言，則是認可其原被忽視的照顧價值，並且將之變現，改善其不平等境遇；對社區而言，則是不僅仰賴政府與 NGO，透過聯手企業參與，擴大提升地方韌性。

資料來源：SC Johnson, PR Newswire

金融創新打造企業永續與員工共榮的新模式

根據美國聯準會數據，「嬰兒潮世代」雖然僅佔美國總人口約 20%，但擁有的財富卻相當於全國家庭財富的一半以上。根據美國人口普查局統計，平均每天有 1 萬名嬰兒潮世代的美國人邁入 65 歲。這也意味著由他們創立的中小企業正面臨接班與轉型的關鍵時刻，這不僅是個人退休的議題，更是攸關企業永續、社區經濟與財富再分配的系統性挑戰。

Apis and Heritage Capital Partners（以下簡稱「A&H」）是一家位於美國的金融企業，其專注於推動員工主導企業收購模式（Employee-led buyout），協助中小企業在創辦人退休後，將企業轉型為 100% 員工持股的公司，打造企業主、員工與投資人三方共贏的局面：

1　對企業主：A&H 以合理價格收購企業，並提供策略建議，協助企業平穩過渡。

2　對員工：特別是中低收入員工，透過績效轉換為股權，無需自備資金即可成為股東，並享有稅務優惠。

3　對投資人：除了獲得穩定回報，也能參與推動社會公平與地方經濟的正向影響。

根據 A&H 公布的資料，目前其已協助將總價值約 6,500 萬美元的業務轉為員工所有，讓數百名員工及其家人能從中受益，享受企業成長帶來的財富創造。此模式的運作基礎，是建立在美國特殊的政策—員工持股計畫下，其背後的核心精神—將企業視為共享資產、將接班視為共創機會。對全球高齡化社會與中小企業占比極高的國家（如台灣）而言，企業主退休與接班的確是一個重要的議題，而此案例為企業永續發展創造一個嶄新的切入點。

資料來源：A&H, Scoll award for social innovation

因應全球糧食短缺議題 從果皮開始的革命

根據聯合國世界糧食計畫署指出，全球約有 10% 的人口正面臨糧食不足，而造成這一問題的兩大主因為：糧食取得困難與缺乏高效的糧食生產與保存技術。令人震驚的是，全球每年約有三分之一的食物在尚未被食用前就遭到丟棄，相當於 13 億噸糧食，足以養活 12.6 億人。其中，水果與蔬菜的浪費率最高，約有 45% 被丟棄。這些浪費不僅造成資源流失，也對環境造成巨大衝擊，食物浪費約佔全球溫室氣體排放的 8% 至 10%，每年排放量高達 3,600 萬噸二氧化碳，僅次於中國與美國的年排放量。

Apeel 是一家減少食物浪費的科技公司，透過開發植物性可食塗層延長水果與蔬菜的保鮮期，降低供應鏈中的損耗與碳排放。其技術被設計用來減少塑膠包裝使用，並協助農產品在不增加成本的情況下提升保存效益，兼顧環境與經濟的雙重價值。它們開發出一種名為 Organipeel 的植物性塗層，成分來自檸檬酸、小蘇打與植物性單甘油酯，完全可食、無毒，專為有機農產品設計。能有效減緩水果水分散失與氧化速度，延長保鮮期，降低從農場到餐桌的損耗。Apeel 與水果生產商與零售通路合作，直接在供應鏈中導入塗層處理，提供完整的技術與加工支援，合作企業無需額外投資新設備或包裝，更能專注於提升顧客體驗與營運效率。

根據官網公布數據，在 2023 年已有效減少約六千萬顆水果浪費、避免 9,000 公噸二氧化碳排放及節省 27 億公升的水資源。Apeel 不僅提供技術，更協助合作夥伴估算從產線到消費端的每一階段浪費數據，讓生產者與供應商能更清楚掌握保鮮失效所造成的損失與改善空間。

Apeel 在創立初期即獲得 比爾與梅琳達·蓋茲基金會的 10 萬美元種子資金，並在 2016 至 2021 年間快速擴展合作通路與技術應用，陸續獲得包括新加坡主權基金淡馬錫在內的國際投資機構支持，累計募資金額已超過 6.4 億

美元。這樣的發展反映出其對「食物浪費」議題的回應策略，也顯示出市場對相關技術創新的關注與支持。每年 Apeel 會自行提供實際數據，讓社會大眾與投資人能更直觀地了解技術的有效性與影響力。

資料來源：Apeel, Sacra

Contact us

黃正忠 Niven Huang
安侯永續發展顧問(股)公司
董事總經理
T: (02) 8101 6666 ext.14200
E: nivenhuang@kpmg.com.tw

侯家楷 Jeff Hou
安侯永續發展顧問(股)公司
社會影響力及永續創新服務 副總經理
T: (02) 8101 6666 ext.15177
E: jeffhou@kpmg.com.tw

李若寧 Ning Lee
安侯永續發展顧問(股)公司
社會影響力及永續創新服務 經理
T: (02) 8101 6666 ext.18236
E: ninglee@kpmg.com.tw

Key links

- ESG 服務
- 社會影響力及永續創新服務團隊
- Social Impact and Sustainable Innovation Service

kpmg.com/tw

KPMG Campaigns

Privacy | Legal

本電子報發送自 KPMG 安侯建業聯合會計師事務所。服務據點：台北市 110615 信義區信義路 5 段 7 號 68 樓(台北 101 金融大樓)。請進入 KPMG Campaigns 平台管理您的訂閱。或點擊連結退訂此電子報。

You have received this message from KPMG in Taiwan. To manage your subscription, please log in to the KPMG Campaigns platform. If you want to unsubscribe, please click here.

If you have any questions, please send an email to Cindy Chang.

© 2025 KPMG Sustainability Consulting Co., Ltd., a Taiwan company limited by shares and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.