

不只是就業危機：AI正在切斷香港的人才培育管道

王柏林、何杏研、趙藝婷 原載於《明報》2026年6月18日

文章摘要：香港人才政策不應停留在學會使用AI，更應大幅擴展學徒制，透過政府、行業及大學合作，保住年輕人在真實工作場景中培養判斷力與專業經驗的機會。

勞工及福利局局長孫玉菡上月初在立法會披露一組數字：適合大學畢業生的全職職位空缺，由2022年的八萬個跌至2025年的三萬一千個，跌幅逾六成。行政職位空缺近乎蒸發，跌幅接近九成；資訊科技及程式設計職位亦縮水八成。孫局長直言，人工智能的普及是重要原因。

這組數字令人觸目。但它揭示的，遠不止一場就業危機——AI正在改變勞動市場對人才的根本要求，惟香港培育人才的整個體系，仍然按照舊的邏輯運作。

入門級，先受傷

AI的普及並非雨露均沾。丹麥和美國的研究顯示，在受影響較大的行業中，資深員工的薪酬幾乎未受影響；而以整理資料、起草文件、基礎編碼為主的初級崗位需求則大幅下滑。原因很直接：AI從海量記錄中學習，凡是可以被記錄和語言化的工作，它都能勝任。行政、文書、IT編程職位急跌，正是這個道理在香港的體現。

然而，這場衝擊背後還有更深的經濟邏輯。當AI不斷接管可語言化的工作，另一類能力的價值便持續上升——那些只能在真實處境中磨練出來的判斷與感知。臨床醫生從病人神態讀懂未言明的憂慮、教師察覺學生何時已心不在焉、社工在家訪中判斷一個家庭的真實狀況——這些能力受制於人的時間與經歷，無法複製擴展。供給愈受限，價值便愈高。書本知識和程序技能相對貶值；實踐中磨練出的判斷力，相對升值。今天看似穩如泰山的資深專業人士，其實正是這場轉變的受益者。

學會用AI，不足保持人才競爭力

面臨AI浪潮，政府並非無所作為。教育局「『智』啟學教」撥款計劃向每所公營學校提供五十萬元資助推動AI融入教學；八所資助大學將在三年內新增約三十個相關課程；港大、浸大已要求本科生修讀AI素養課程；僱員再培訓局改組為「Upskill Hong Kong」，以AI應用為核心內容之一。方向正確，力度亦不算小。

但這些措施大致可分兩類：把AI引入課堂，或培訓人們善用AI工具。兩者針對的是同一個問題——如何讓人與AI配合得更好。

真正被忽略的，是另一個問題：如何培育那些AI無從取代的能力——在實踐中磨練出的判斷力、與人相處的敏銳，以及只有親歷才能積累的專業經驗。

這不只是課程設計的問題，更是制度誘因的問題。香港高等教育長期做同一件事：高效傳授可編碼的知識，以標準考試驗證成效。過去這是合理的，因為這類知識在職場很值錢。但AI正在改寫這個等式。教資會的評撥指標衡量科研產出、師生比例和畢業生就業率，沒有任何一項獎勵師徒制學習、項目式教學或情境式評估。制度不改，行為不會變。

入門職位消失，人才培育管道隨之斷裂

即便教育制度成功轉型，還有一個更深層的問題尚未進入政策視野。

初級職位從來不只是「便宜的勞動力」。年輕律師在反覆撰寫合約備忘中建立法律語感；初級醫生在大量接診中培養臨床判斷；管理培訓生在瑣碎的日常事務中學懂組織運作。這種學習根植於真實行動與後果承擔，不能從教科書中獲得，也不能由AI模擬代替。學徒期，正是社會培育「AI取代不了的人才」的主要場所。

職缺萎縮，這條渠道便隨之收窄。AI的確大大提升生產力，但表面的得益遮蔽了更隱蔽的損失：年輕人積累實戰經驗的機會，正在悄然減少。¹

問題有其結構性根源。企業培訓新人，實際上是在為整個社會培養專業人才；但員工學成後可以跳槽，企業無法獨享成果，自然不願獨力承擔成本。AI的出現令這個問題急劇惡化——當機器能承擔大部分初級工作，聘用新人的誘因便大幅下降。

更棘手的是集體困境。即便每間企業都清楚行業需要健全的培訓機制，也沒有人願意率先行動——辛苦培育的人才，隨時被對手挖走。結果是人人觀望，誰也不動。市場無法自我修正，需要外力打破僵局。

十年後，香港還能否培育出下一代的資深律師、醫生、工程師？這個問題，值得比現在嚴肅得多的對待。

擴大學徒制，守住人才培育的根基

香港其實已有成功的先例。打破集體困境的關鍵，在於由監管機構或專業團體出面，把大學、行業協會和僱主凝聚一堂，讓各方無需單獨承擔先行的風險。

在工程界，職業訓練局與香港工程師學會聯合推行「工程畢業生培訓計劃」（EGTS），涵蓋廣泛工程學科，為企業提供最長十八個月的薪酬補貼，每年提供約三百個名額。

在金融界，金融管理局與私人財富管理公會合辦學徒計劃，每年為四十五名學生提供最少八週的全方位培訓，參與機構包括十七間主要銀行。

這些計劃證明模式可行。問題在於規模太小。

八所資助大學每年培育約四千名工程及科技畢業生，EGTS三百個名額覆蓋率不足一成。放眼全港，每年約有三萬名大學畢業生，但各行業的結構化學徒制名額合計極為有限，與畢業生人數相比微不足道。這些計劃在職缺充裕的年代是錦上添花；在職缺大幅萎縮的今天，規模遠遠不足以填補缺口。

值得探討的方向有兩個。其一，大幅擴展現有計劃——增加EGTS名額、提高補貼額度、推動金管局模式在更多行業落地。其二，將框架延伸至目前缺乏學徒制的領域——管理諮詢、科技、創意產業等吸納大批文商科畢業生、這些同時也是職缺萎縮最嚴峻的行業。

這裡其實已有現成的制度基礎。職業訓練局（VTC）設有二十五個涵蓋主要行業的訓練委員會，銀行金融、會計、資訊科技等委員會已將金管局、監管機構、行業協會和大學凝聚一堂。問題是這些委員會至今主要扮演課程諮詢的角色，從未被啟動為設計和推動結構化學徒制框架的機制。政府可以授權並資助VTC訓練委員會承擔這個職能——在已覆蓋的行業大幅擴展學徒制規模，在尚未覆蓋的行業設立新的委員會，填補空白。

這不是短期的就業救濟，而是對人才培育的中長期投資。香港已有可以啟動的制度架構，缺的是政治意志與資源。

結語

孫局長那組數字，描述的是一個看得見的問題：今天的畢業生找不到合適的工作。但代價遠不止於此。職缺的消失，同時切斷了社會培育實戰人才的主要渠道——而這，正是AI時代最稀缺、最值錢的東西。這個損失是隱性的，要到十年後才會顯現。

推動AI技能培訓是正確的，不應停止。但若政策討論止步於此，我們將錯過更深層的挑戰：AI改變的不只是哪些職位存在，而是社會需要什麼樣的人才。我們的教育體系和企業培訓機制，都還沒有為這個新的現實做好準備。

作者簡介

王柏林教授

王教授是經濟學者，現任香港大學商學院管理與策略學系助理教授。研究專長為勞工經濟、房屋經濟及貨幣經濟。他擁有美國麻省理工學院經濟學哲學博士學位及哈佛大學物理學學士學位。

王教授亦是政策企業家，除擔任未來經濟學院董事會主席外，亦積極多個研究機構合作，包括和民智行動設計智庫、Rockwool Foundation、The Organizational Economics Group, HKU、Real Estate Lab, HKU、香港大學當代中國與世界研究中心和香港大學賽馬會環球企業可持續發展研究所。

何杏研小姐

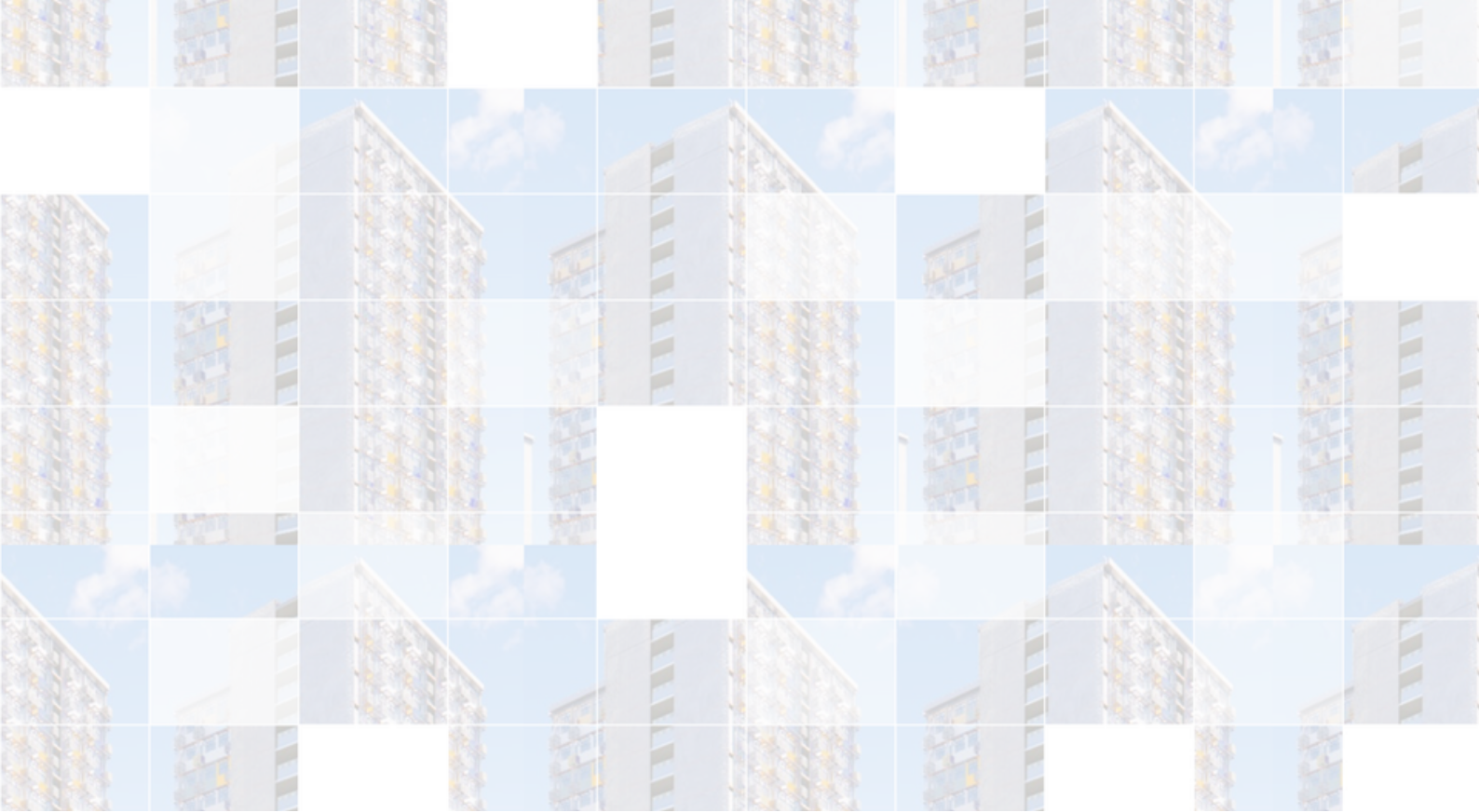
何小姐是學而人才庫（Talent Co-Op Limited）及 EssAI Education Limited 共同創辦人。她擁有英國倫敦大學學院教育規劃、經濟學與國際發展範疇的碩士學位和香港大學文學士及教育學士（語文教育）－英文教育學位。

何小姐是未來經濟學院名譽研究員，她長期關注教育、青年與人才培育等公共政策議題，曾任團結香港基金高級研究主任，並共同創立教育研究部和社情研究部，經常就香港課程改革及人才培育方向作出分析與建議。她亦積極參與公共服務，出任公務員培訓諮詢委員會、物業管理業監管局、酒牌局等公職。

趙藝婷小姐

趙藝婷小姐專注於政策量化評估，結合數據分析專業與社會經濟影響評估經驗。趙小姐曾任職專業服務界多年並晉升至經理職級，其後進修香港大學經濟學碩士（數據分析方向），專攻數據分析方法。她的研究探討政策干預效果，包括跨境電商對收入不平等的影響，及運用文本計算分析研究大灣區政策協同。

加入香港未來經濟研究院前，她曾擔任「賽馬會LIFT計劃」評估研究助理，負責過渡性房屋住戶調查數據分析。她持有香港大學經濟學碩士(獲優異獎學金)及香港城市大學工商管理學士(會計學，一級榮譽，全額入學獎學金)。



地址 | 香港上環文咸東街50號 Strand 50 5樓521B室
Room 521B, 5/F, Strand 50, 50 Bonham
Strand, Sheung Wan, Hong Kong

電話 | (852) 9166 9152

電郵 | info@hkfei.org.hk

