

人才發展

策略與民國 119 年目標

鼓勵職務輪調

著重員工在職訓練，搭配有系統的職務輪調，培養未來人才

- 職缺由內部員工轉職填補比率不低於 50%
- 主管職缺由內部員工晉升比率提升至不低於 75%

促動自主學習

提供多元學習資源與管道，鼓勵員工自主學習，提升個人績效及潛能

- 自主學習機制中的 eLearning 平台非必修類線上學習資源使用率達 60%

民國 108 年成果

- 職缺由內部員工轉職填補比率為 50.8%
目標：不低於 50%

- 因應組織需求規畫學習發展專案，自主學習機制比率 66.3%
目標：不低於 50%
- 支援晶圓十八廠人員具備所需技能，順利於民國 108 年完成裝機，於民國 109 年進入量產
目標：訓練晶圓十八廠具備所需技能、於民國 108 年順利裝機，為民國 109 年量產做好準備

● 超過目標 ● 達成目標 ● 未達成

民國 109 年目標

- 職缺由內部員工轉職填補比率不低於 50%

- 因應組織需求規畫的學習發展專案中，自主學習機制比率不低於 50%
- 持續支援研發與新廠人員編成及訓練，完訓率達 100%

為確保員工與時俱進，支持公司長期成長及滿足員工終身學習需求，台積公司於民國 108 年針對「包容職場」中的「人才發展」，提出了「民國 119 年長期目標」。展望未來十年，將積極強化在職訓練，搭配多樣的學習資源，建立妥善的自主學習機制，提升員工自主學習意識，持續精進組織的學習能力與員工的自我成長。為達到以上目標，台積公司秉持「鼓勵職務輪調、促動自主學習」二大策略方向，除了持續關注員工轉職填補比率，更新增主管職缺由內部員工晉升比率的長期目標；另外，有鑑於自主學習機制比率已達 50%，遂以鼓勵同仁使用非必修類的線上學習資源為下一階段的推廣方向。

落實人才發展

鼓勵職務輪調與促動自主學習是台積公司人才發展的重要策略。在鼓勵職務輪調方面，台積公司積極落實在職訓練（On-the-Job Training）與認證制度，讓員工在實際工作場域學習並精進工作效能。除了有系統地規畫職務輪調以培養未來人才外，台積公司亦鼓勵員工配合組織發展，安排個人職涯，達到促進內部人才移動目的，讓員工發揮所長並持續成長。經由持續不斷的努力，民國

108 年內部職缺由員工填補比率為 50.8%，已達到原先設定的短期目標；著眼於人才培育的前瞻發展，進而設定「員工晉升主管比率不低於 75%」的民國 119 年目標。

促動自主學習方面，台積公司致力提升員工自主學習意識、搭配多元學習資源與工具，鼓勵員工依照公司成長方向、組織需求以及個人績效要求，從事不限時間、場域、形式的學習活動，持續精進工作效能，同時匯聚更多讓公司成長、讓社會向上提升的能量。

透明的人員發展架構與職務輪調制度

台積公司提供員工完整的人員發展架構以積極留才，藉由強化管理職與技術專業職的「雙軌制」，讓員工能依個人特質與專長，分別在管理與技術的專業領域獲得良好發展；例如透過台積科技院士及委員的遴選，讓專注科研的專業人才，減少組織管理時間，而能有更多時間進行突破性的研發工作，充分發揮所長。

同時，我們秉持內部職缺透明化、尊重員工轉職意願的二大原則，設置配合人員發展架構的晉升制度，以發展潛能為重要的晉升評核項目，協助主管透過晉升程序的引導手冊與相關輔助工具進行員工晉升潛力評估。

人才發展方向

● 雙軌發展

建立完整的人員發展架構，強化人力資源相關制度的配套措施，提供員工適才適所的發展環境

● 人才移動

落實內部職缺透明化，尊重員工轉職意願，讓員工能配合組織發展，安排與規畫個人職涯，同時促進內部人才移動

● 晉升指標

將人員「潛能」列為重要的晉升評核項目

● 企業文化傳承

致力提升全體員工對核心價值的認同與實踐，使核心價值隨著公司規模擴增而持續堅實

● 管理素養提升

強化各階層主管的管理素養，激勵員工持續投入與承諾

● 人才實力養成

因應新廠建立，持續支援研發及人員訓練：例如製程、物理等訓練課程，積極強化內部人員的培養及發展，確保高素質的人才實力

● 客戶導向文化

客戶信任是台積公司的競爭優勢之一，客戶的成功亦是我們的成功。如何協助客戶脫穎而出，同時強化客戶導向文化，是台積公司的重要課題

● 系統資源強化

鼓勵員工運用多元的學習管道與方式自主學習，同時強化學習管理系統，落實知識共享與傳承

人員發展方向

開發員工潛能，創造能讓員工不斷追求個人成長的工作環境

學習發展方向

協助組織與員工快速成長，以適應環境變動與滿足組織成長需求



民國 108 年，主管人員與專業人員配合組織或個人發展而轉職、輪調比例分別為 38.2% 與 33.2%。同時，因應公司規模擴張，民國 108 年招募人數上升，內部員工轉職填補職缺比率雖較前一年低，仍維持 50.8%，顯示

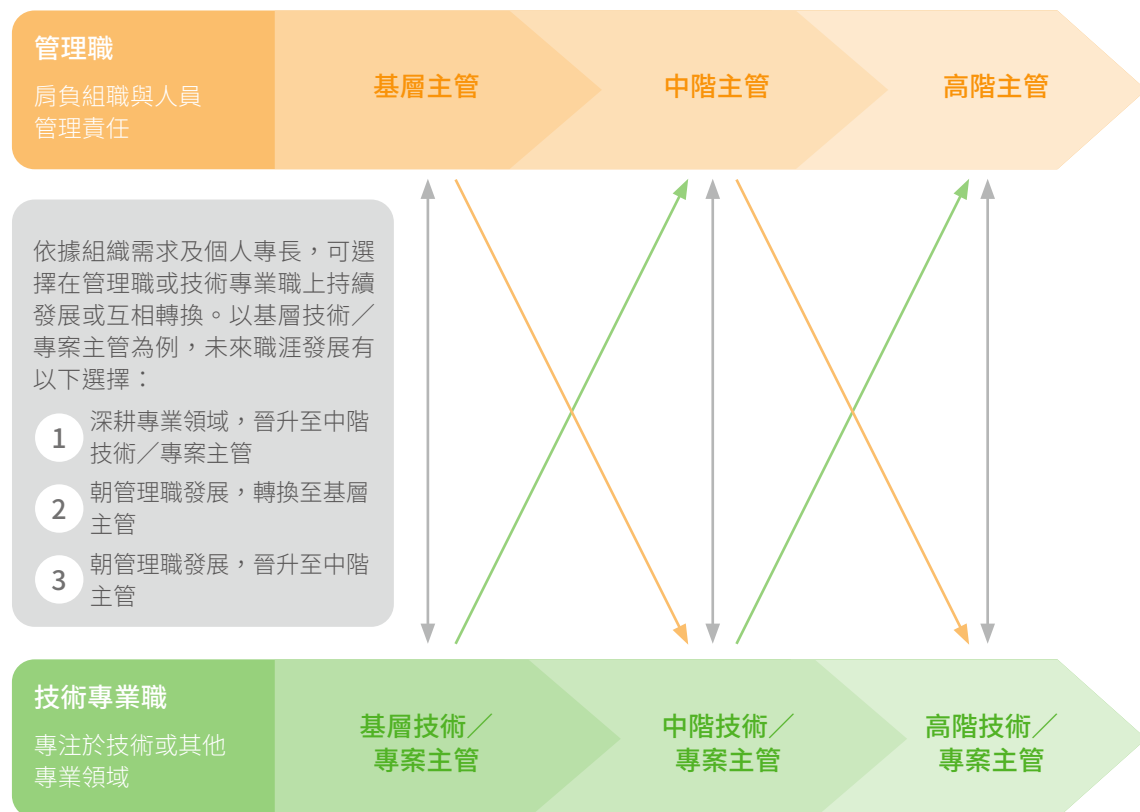
台積公司對內部人才移動、發展全方位領導人才的重視。未來將持續強化雙軌發展機制，依照個人能力及意願發展員工潛能，並落實內部轉職管理，維持 50% 以上職缺由內部員工填補，兼顧組織與個人職涯發展。

多元與平等的學習發展機會

有鑑於公司成長與員工個人學習發展關係緊密，台積公司以「有目標、有計畫、有紀律」三大關鍵成功要素規畫員工的學習發展，致

力營造多元、平等、持續且內容豐富的學習環境，並訂定《台積電員工訓練暨進修辦法》整合內外部資源，以培養並提升員工能力，協助員工與公司一同成長。

人員發展架構—雙軌制



民國 108 年人員發展重點執行成效

<p>雙軌發展制</p> <p>建立多元與完整的人員發展架構，強化人力資源相關制度之配套，提供員工適才適所之發展環境</p> <ul style="list-style-type: none"> 明確定義管理職與技術專業職差異，並導入績效評核與發展程序 針對管理與技術專業職主管，提供不同訓練課程 定期遴選台積科技院院士及委員，藉以鼓勵技術職同仁的職涯發展 	<p>人員移動性</p> <p>以尊重員工轉職意願為原則，鼓勵員工主動安排與規畫個人職涯，同時促進內部人才移動</p> <ul style="list-style-type: none"> 轉職辦法中明訂內部職缺透明化、轉職生效原則與相關管理配套措施，協助主管了解並落實規定 主管人員與專業人員因組織需求、個人發展而輪調、轉職比例為 38.2% 與 33.2% 	<p>晉升指標—人員潛能</p> <p>強調人員發展潛力在晉升指標的重要性，讓表現優異的人被拔擢，提高晉升的決策品質</p> <ul style="list-style-type: none"> 定義人員「潛能」的內涵與評估方式，將此做為晉升評核項目 建立晉升程序引導手冊與相關輔助工具，協助主管進行晉升潛力評估
--	---	---

台積公司員工依照個人工作所需、年中與年終績效評核結果以及職涯發展需要，訂立「個人發展計畫」，成為公司年度訓練計畫的依據之一；民國 108 年員工績效評核完成比例達 100%。同時，台積公司舉辦的訓練或學習發展活動，總時數逾 74 萬小時，共

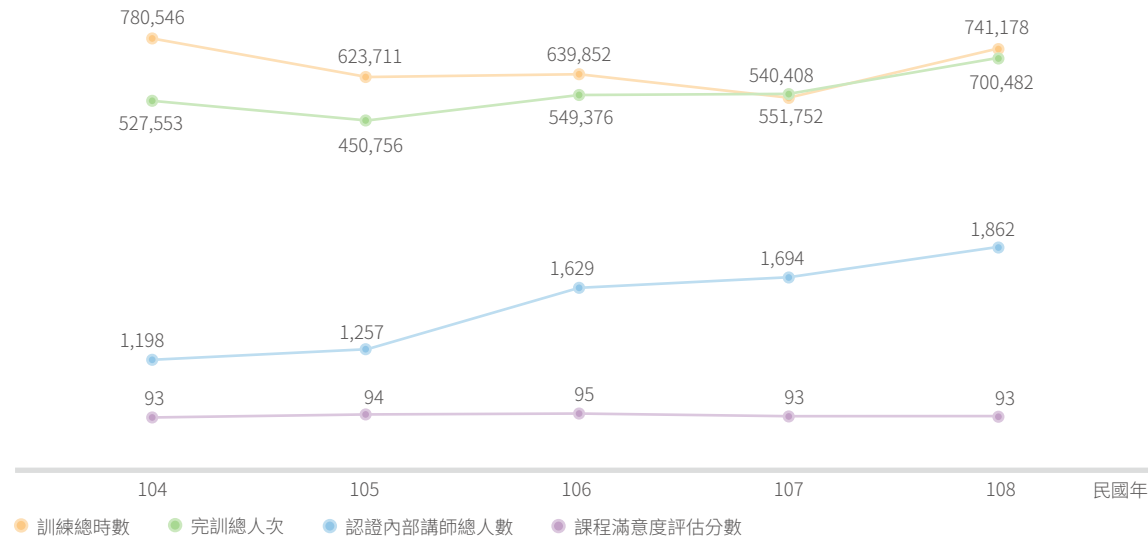
計逾 70 萬人次完成訓練，平均每位員工的訓練時數超過 14 小時，總訓練費用逾新台幣 5,900 萬元。

為確認訓練有效性，台積公司以美國學者 Donald L. Kirkpatrick 所提出的反應、學習、

行為、結果等四個評估層次進行驗證。民國 108 年，所有公開課程均做到反應評估，評估面向包含課程內容設計、講師、行政服務與整體課程效益滿意度，其中，課程效益滿意度平均達 93 分；584,749 人次完成 3,534 門線上課程並完成學習評估；5% 的公開課程

與客製化訓練方案做到行為評估；各組織自行舉辦的在職訓練，則多數達到學習或行為層次評估，而結果評估則內建於員工績效管理與發展制度中。

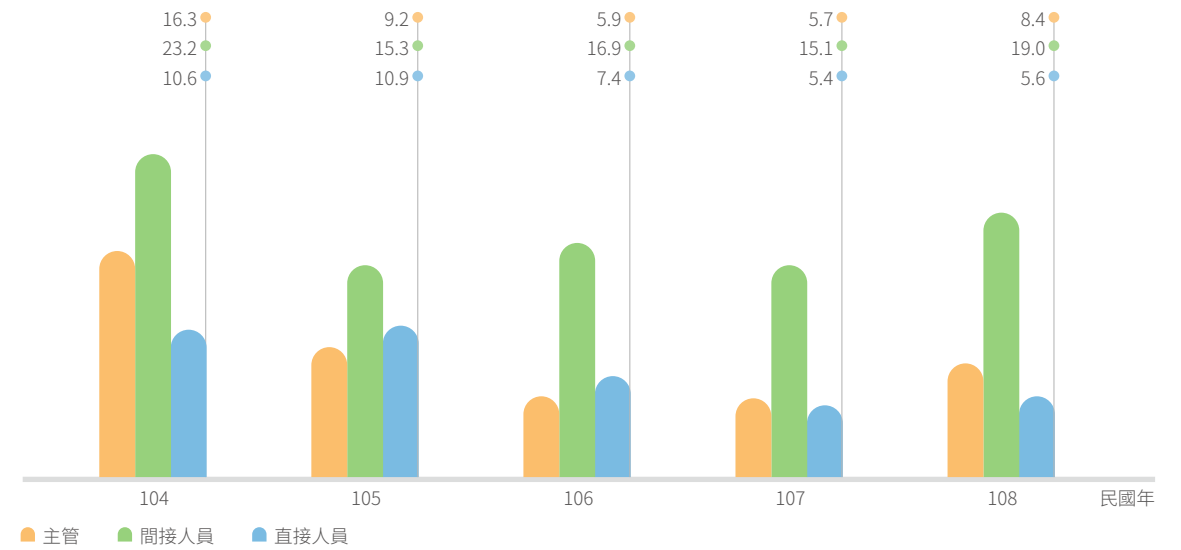
歷年訓練指標



註：因訓練成效統計系統的設計之故，平均分數數據並不包含北美子公司

每人平均訓練時數

單位：小時



民國 108 年學習發展重點項目



提升工程師／基層主管的技術能力
技術深度強化專案

● 目標

強化工程師／基層主管對工作領域及前後段製程關聯的技術知識

● 參訓員工完訓率



● 課程推動現況

廠級主管推動分層負責且具技術深度的三階段訓練

1. 晶圓製程深度訓練
2. 製程工程師本職精進
3. 讀書會實作發表

透過實體課、自學、共學及實機操作機制

強化工程師對於製造流程及專業本職的技術能力

實行於營運組織的 13 個廠區，訓練完成率皆達 100%

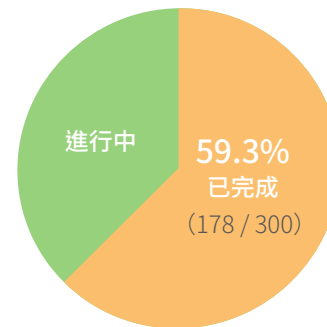


提升營運組織主管管理能力
中階主管人員管理技巧專案

● 目標

提升主管「建立互相尊重、員工高度承諾的工作氛圍」的素養，進而達成「開放型管理模式」

● 參訓員工完訓率



● 課程推動現況

三大學習目的

1. 同理尊重 - 提醒主管懂得換位思考，理解並尊重個人差異性
2. 有效溝通 - 抱持開放心胸，透過傾聽與提問提升主管與員工間的溝通效果
3. 衝突管理 - 引導主管運用衝突管理策略與方法，發揮正向影響力

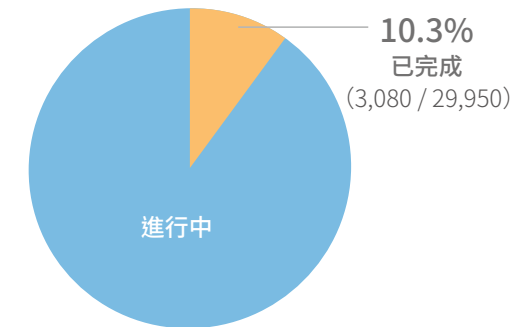


促動自主學習
學習自助 Bar !

● 目標

提升線上學習資源利用率，促動同仁自主學習

● 參訓員工完訓率



● 課程推動現況

介紹自主學習的觀念與方法，推廣八大主題學習資源，每一主題皆包含線上課程、內外部專業文章、影片、書籍等豐富的學習資源，提升同仁自主學習氛圍。以線上課程為例，點擊人次達 11,958 人