人才發展

策略	民國 119 年目標	民國 115 年目標	民國 114 年成果
釋放員工潛能與創新 促動員工自主學習，為公司與社會創造正向影響	員工全年平均學習時數不低於 100 小時，其中非技術技能學習時數達 12 小時[註1]	員工全年平均學習時數不低於 100 小時，其中非技術技能學習時數達 11 小時	員工全年平均學習時數達 90.4 小時，其中非技術技能學習時數達 14.2 小時 目標：92 小時；7 小時 — [註2]
儲備員工未來能力 準備員工未來所需的能力，建構人才梯隊	主管職缺由內部員工晉升比率不低於 80%	主管職缺由內部員工晉升比率不低於 80%	主管職缺由內部員工晉升比率為 90.1% 目標：≧ 80% ✓
	職缺由內部員工轉職填補比率不低於 50%	職缺由內部員工轉職填補比率不低於 50%	職缺由內部員工轉職填補比率為 64.3% 目標：≧ 50% ✓
	廠處長及以上職位人才梯隊備齊度（二年內接班就緒）達 60%	廠處長及以上職位人才梯隊備齊度（二年內接班就緒）達 50%	廠處長及以上職位人才梯隊備齊度（二年內接班就緒）為 50.7% 目標：50% ↑

適用全球廠區　適用台灣與其他特定廠區　僅適用台灣廠區　適用海外廠區

↑ 超越　✓ 達成　— 未達成

註 1：為提升學習品質與效益，同時強化非技術技能（包含領導能力及共通能力）的發展，將員工全年平均學習時數調整為「不低於」100 小時，並逐年增加非技術技能的學習時數

註 2：民國 114 年員工全年平均學習時數為 90.4 小時，略低於目標 92 小時。主因為公司同仁學習途徑與行為改變（例如：轉由從內部知識管理平台自學），導致無法追蹤並記錄一定比例的學習時數

為確保企業永續發展，台積公司以實現人才願景為核心，致力激發員工卓越表現並建立穩固的人才供應系統，以「台積人才發展模型」為基石，落實「釋放員工潛能與創新」及「儲備員工未來能力」二大策略，全面強化人才競爭力，開創產業新局。

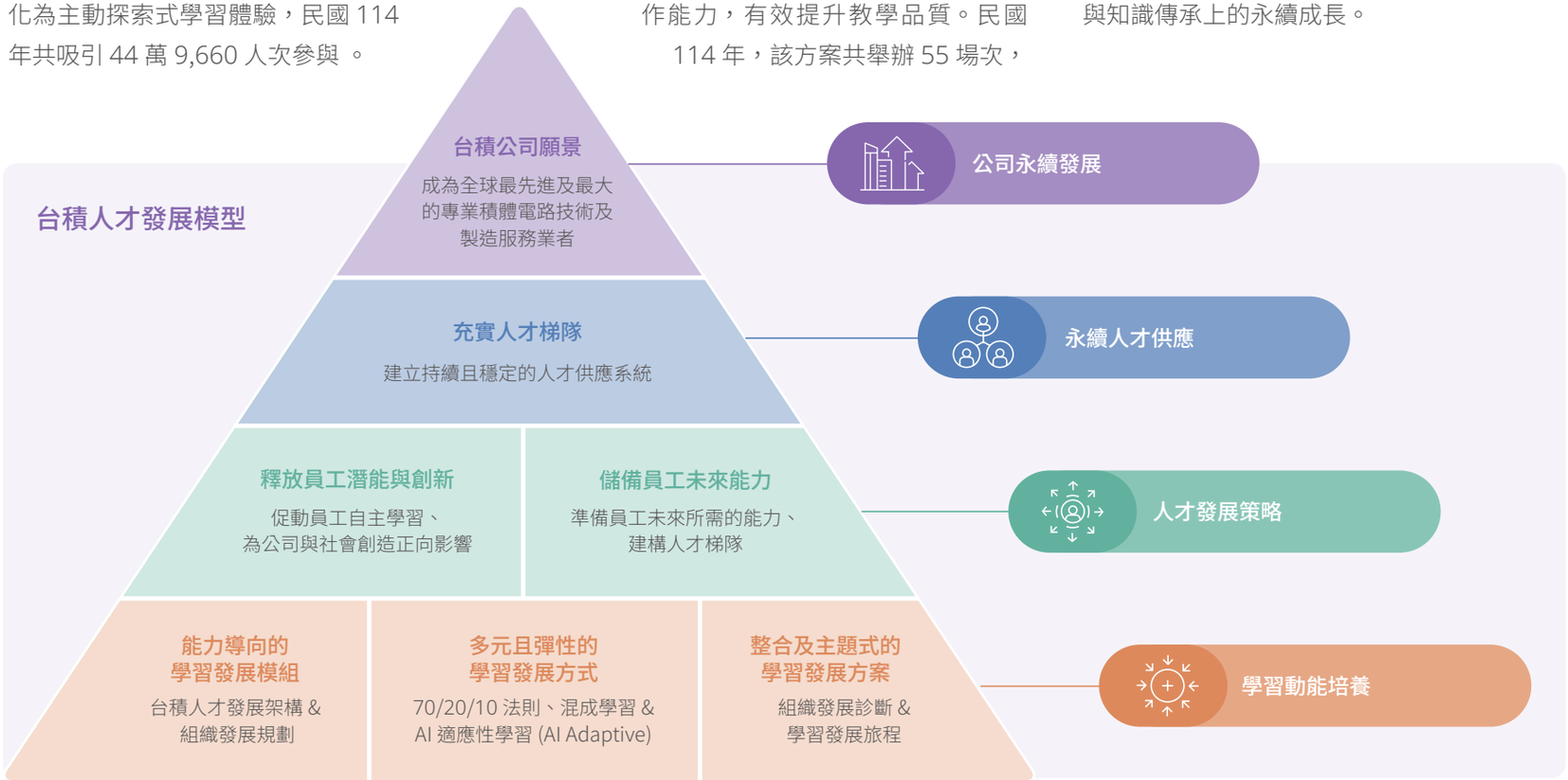
釋放員工潛能與創新

為激勵員工發揮潛能及創新，促進個人與組織長期發展，台積公司建構多元學習資源及管道，鼓勵同仁規畫個人學習計畫，並透過多樣化學習方案，強化自主學習動能。

針對個人效能，同仁可依需求選擇學習方案，提升「創新、績效達成、團隊合作、學習敏銳度」四大共通能力，民國 114 年開設 291 場實體課程，吸引 6,747 人次參與。語言學習方面，透過測驗評估自身程度，並運用實體商用英語工作坊、實體英語工作情境對話課、實體英語文法基礎課、線上英語直播課程、英語一對一諮詢，以及華語、英語、日語、德語 4 語系的線上微課，增進第二外語的聽說讀寫能力，民國 114 年共 9 萬 7,015 人次參與。

台積公司亦提供主管自主選修課程，邀請國內外專家授課，提升領導與決策能力，民國 114 年開設 126 場實體課程，吸引 2,473 人次參與。同時，持續拓展學習資源，更新自主線上學習平台，並搭配外部資源，推出 7 次自主學習策展活動，從單向知識傳遞轉化為主動探索式學習體驗，民國 114 年共吸引 44 萬 9,660 人次參與 。

為確保企業永續發展所需人才，台積公司不僅廣納外部資源，更積極培育內部講師團隊。透過「內部講師學習方案」，聚焦「表達力、引導力、設計力」三大核心，全面強化內部講師的授課技巧、學員互動與課程製作能力，有效提升教學品質。民國 114 年，該方案共舉辦 55 場次，培訓 1,330 人次，平均滿意度達 96.7 分。此外，台積公司設置「台積師鐸獎」，連續 19 年表揚教學卓越的內部講師。截至民國 114 年 6 月，台積公司擁有 3,881 名內部講師，累計培育學員逾 48 萬人次，展現在人才培育與知識傳承上的永續成長。



儲備員工未來能力

員工能力養成與人才梯隊儲備為台積公司維持營運成長與領先地位的關鍵。為協助工程師掌握必要技能與知識，營運組織技術訓練委員會依不同職涯階段打造學習藍圖，涵蓋法規、技術、管理及個人效能等課程，民國 114 年參訓目標對象共 6 萬 7,252 人，參與率達 100%，總參訓人次超過 109 萬 418 人次。同時，研發組織以「啟發領導、格局器識、創新」三大主軸，設計為期 1 年的學程，透過系統化課程、經驗分享與專案實作，培育中高階人才，民國 114 年共 50 位研發主管參與，平均每人培訓 70 小時。

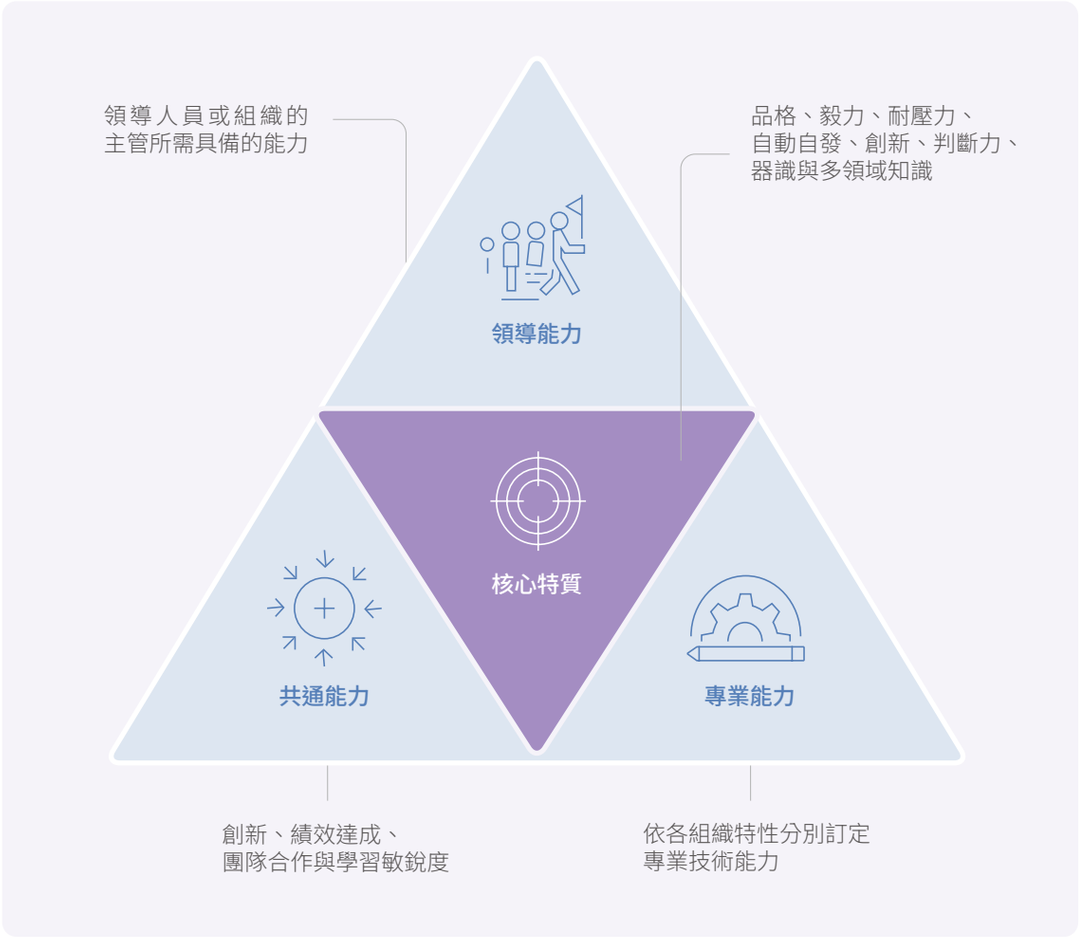
為協助新任主管應對角色轉換的挑戰，台積公司提供全方位支持，民國 114 年參訓目標對象 1,238 人，參與率達 99%，總參訓人次達 8,400 人次，加速新任主管適應新職責並提升領導效能。針對新上任 1 年內的部經理，台積公司聚焦「高效團隊領導力、判斷與風險管理、人才發展與賦能、創新力、國際化領導」五大核心管理能力，結合內外部講師與實境模擬進行培訓，截至民國 114 年共 164 人完訓。

此外，因應全球營運環境變化，台積公司視領導人才培育為永續成長的重點，並積極實施「廠處長及以上人才盤點」，其中具有「中短期繼任者」的目標職位人才梯隊備齊度，於民國 114 年達 50.7%。同時，為建立短中期接班梯隊，推行「企業領導力發展計畫」，系統性培育中高階主管，強化領導力及經營管理能力。本培訓計畫匯集國內外商業管理領域權威之專業指導，旨在全面提升學員之領導與管理能力，課程設計著重於激發多元團隊潛能，並促進其持續發展。除系統化之課堂學習外，亦安排內部導師或外部教練之個別指導，依照學員個別的學習需求，量身訂製發展活動，加速領導力發展、提升決策品質，確保學員有效將所學應用於實際工作場域，轉化為具體績效。

能力導向的學習發展模組

台積公司以「台積公司能力模型」做為人才選拔與培育的指導框架，先確認人才具備「核心特質」，再透過能力導向的學習模組，提升同仁的「共通能力」、領導層級所需的「領導能力」，以及符合職務需求的「專業能力」。

台積公司能力模型



基於台積能力模型，台積公司建立全方位人才發展計畫，新進人員經由「新進人員教育訓練」瞭解公司願景、使命與核心價值，並於「新人訓練中心」掌握半導體基礎知識與技能；到職後參與「新人職場適應學習方案」，學習職場心態、溝通合作與壓力調適。同時，直接人員亦透過「直接人員學習方案」，提升製程概念、品質意識及自我管理。

間接人員在晉升主管前須完成「新任主管學習方案」，培養第一線管理能力；不同職級的管理階層則分別參與「中階主管學習方案」及「高階主管學習方案」。直接人員亦透過「製造部組長學習方案」及「製造部主任組長學習方案」，精進其管理技巧。台積公司藉由完善的分層訓練計畫，支持同仁職涯發展與專業成長，確保各職級人才持續為公司創造價值。

學習旅程圖



多元且彈性的學習發展方式

台積公司採用「70-20-10」學習法則，聚焦「經驗學習、回饋與指導、教育訓練」三大面向，並結合混成學習模式，提供多元且彈性的資源，協助同仁將所學應用於工作與生活，為職涯發展奠定基礎。



民國 114 年績效

70% 經驗學習

管理與專業技術能力雙軌發展

- 提供完善的人員發展架構，讓員工依個人特質與專長，於管理及專業領域適才適所發展

內部晉升、轉職與輪調

藉由人才移動，傳承組織知識

- 主管職缺由內部員工晉升比例達 **90.1%**
- 主管人員、專業人員的轉職與輪調比例分別為 **38.7%**、**34.3%**
- 職缺由內部員工轉職填補率為 **64.3%**
- 內部轉職達 **3 萬 3,483** 人次

20% 回饋與指導

好夥伴（Buddy）制度

- **9,225** 名新進員工透過 Buddy 輔導加速瞭解、適應公司文化，並於就職期間持續提供回饋與建議

導師制度

- 鼓勵員工向優秀前輩學習，由導師提供工作或個人適應指引

績效回饋與發展

- 提供多項績效回饋與發展工具，員工可透過目標管理[註1]與個人發展計畫[註2]，隨時訂立目標並更新執行進展，主管可即時檢視並給予回饋指導與肯定
- 透過績效評核[註3]與多方回饋[註4]做為持續改善與職涯發展參考
- 符合績效評核期間及適用對象員工其績效評核完成率達 **100%**

10% 教育訓練

學習方案

依員工職務與專業，提供領導、專業、共通能力的多元學習資源

- 提供實體課程[註5] **1 萬 79** 堂，完訓人數[註6] **7 萬 8,985** 人，完訓人次 **84 萬 5,564** 人次
- 提供線上學習資源[註5] **4 萬 410** 堂，完訓人數[註6] **9 萬 2,548** 人，完訓人次 **250 萬 6,305** 人次

註 1：員工可自行記錄績效目標與達成成果，以利檢視工作進度
註 2：員工可自行訂立發展目標及相對應的學習項目，做為評估未來發展方向
註 3：主管依據平時對員工表現的觀察進行績效評核作業
註 4：員工可隨時邀請他人（不限於主管／同儕／部屬）給予回饋，幫助釐清他人與自身觀點可能的差異
註 5：實體課程及線上學習資源皆包含內、外部學習平台
註 6：完訓人數包含在職、離職、留職停薪員工

整合及主題式的學習發展方案

為滿足組織學習與發展需求，台積公司建立系統化的組織發展診斷流程，結合「70-20-10」學習法則的混成學習旅程，並分析學習旅程對行為改變的影響及相關因素。民國 114 年共 26 個組織參與，開設 328 梯次，總計完訓 9,335 人次，課程整體推薦度達 95 分。

以「打造有心理安全感的創新團隊」實體課程為例，該課程專為主管設計，涵蓋前後測行為問卷、主訓課程、作業、回訓課程及團體趨勢報告說明與個人報告分析 。 根據分析顯示，學員對課程滿意度、投入度與價值感知皆為正面回饋，應用所學的信心分數從前測 8.28 提升至回訓後 9.34（總分為 10），且學員能將具體行為實際展現於工作中，此改變由自評及其部屬評量獲得驗證。除此之外，學員主管的支持，例如與學員討論課程意義並協助設定目標，為促成行為改變的關鍵因素。

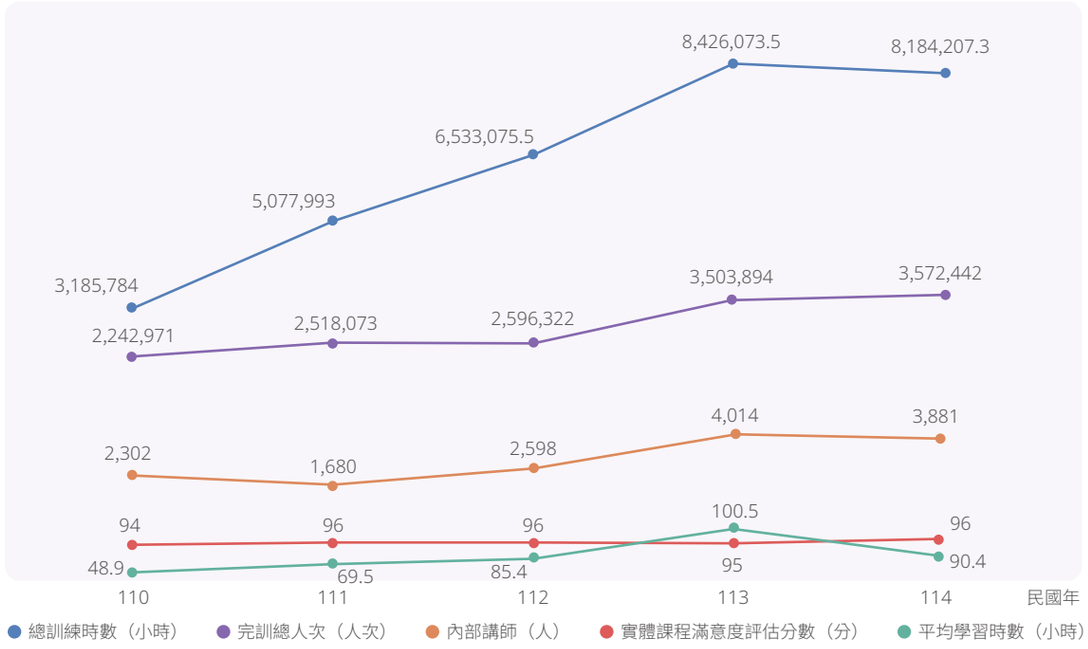
學習發展指標與評估

- **訓練指標**

台積公司主動規畫多元學習方案，結合實體課程、線上學習及內外部資源，全面培養同仁軟硬實力，提升工作績效。民國 114 年員工全年平均學習時數達 90.4 小時，總訓練費用達新台幣 13 億 8,100 萬元，平均每人訓練費用達新台幣 1 萬 5,200 元，較前一年增加 23.1%[註]。

註：為與國際市場研究資訊（Training Magazine）對準訓練費用之定義，包含訓練費用、訓練衍生相關費用及訓練人力薪資，自民國一百一十一年起，訓練人力薪資計入年度訓練費用

員工訓練指標



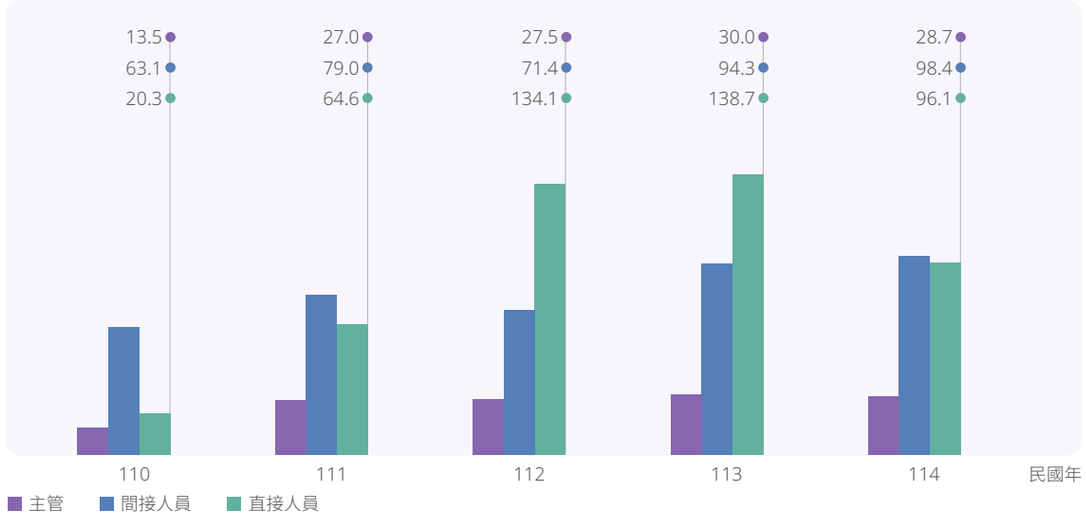
註 1：民國 111 年起，內部講師的重複認證者僅以 1 人計算
註 2：內部講師計算區間為民國 113 年 7 月 1 日至民國 114 年 6 月 30 日



台積公司提供多元的學習發展資源，賦能同仁職涯成長

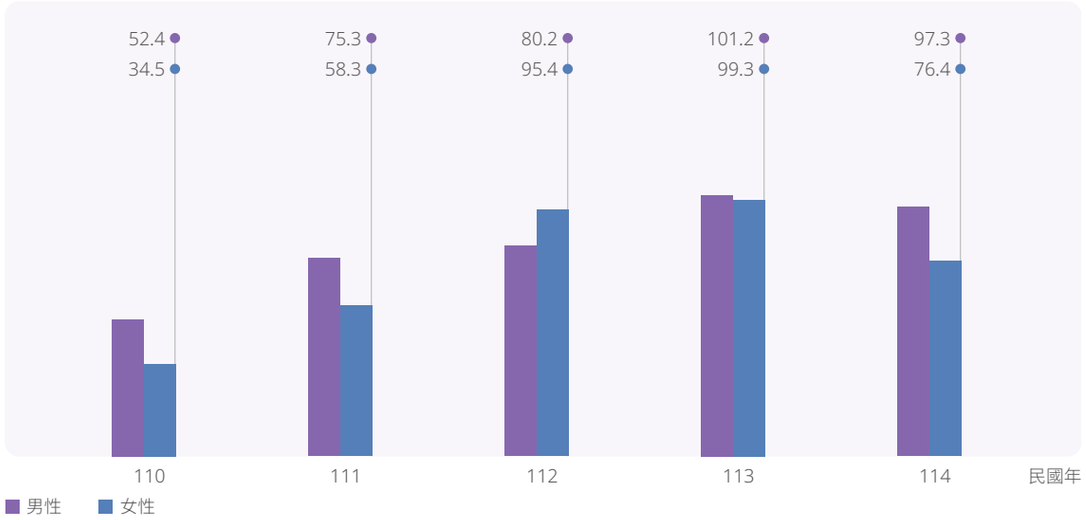
員工每人平均訓練時數（依職務）

單位：小時



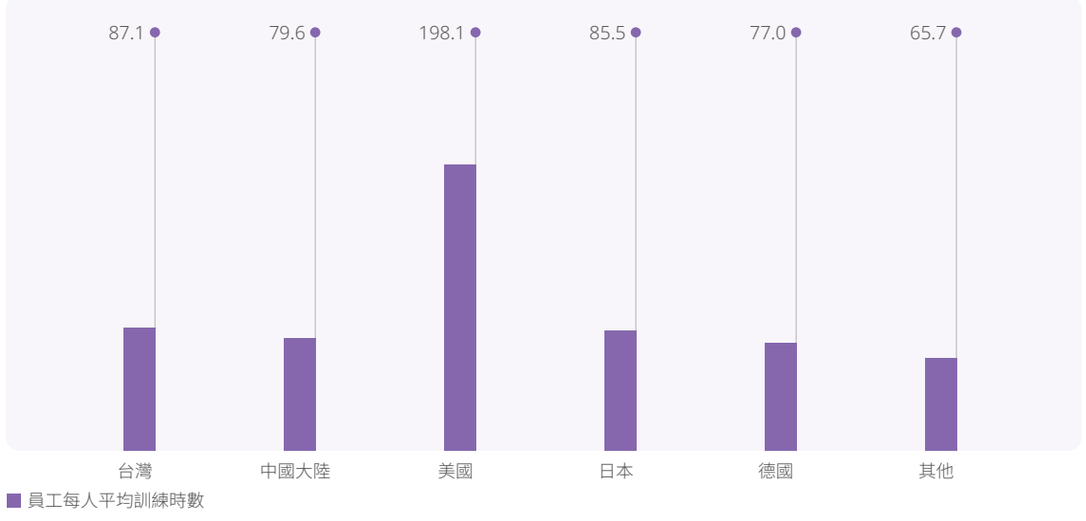
員工每人平均訓練時數（依性別）

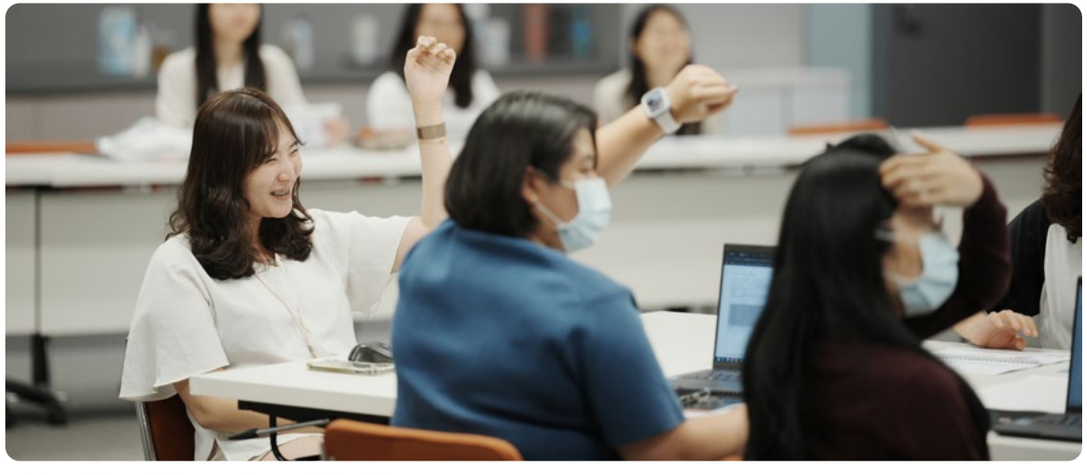
單位：小時



員工每人平均訓練時數（依國籍）

單位：小時





台積公司透過多樣學習方案，提供多元學習資源及管道

● 評估模式

台積公司採用柯氏四級培訓評估模式（Kirkpatrick Model）驗證訓練有效性。民國 114 年，由人力資源組織舉辦的課程均通過反應評估（Level 1），課程平均推薦度達 96 分。課程效益方面，各組織自行舉辦的在職訓練，多數達到學習（Level 2）或行為評估（Level 3），學員可理解並實踐於工作中；結果評估（Level 4）則應用於員工績效管理與發展制度，透過內部晉升及轉調等相關指標展現訓練效益。

柯氏四級培訓評估模式



焦點案例

女性工程師職涯探索及正念減壓課程

人才培育與發展是台積公司全球化布局的關鍵。面對員工，特別是女性工程師可能面臨的職場及家庭雙重挑戰，台積公司積極提供多元資源支持其職涯成長。民國 114 年 8 月推出「賦能女性工程師，共創職涯新高峰」系列課程，協助女性工程師平衡工作與生活，強化勇於表達的自信，並轉化壓力為動力，實現專業精進及職場價值。

此系列課程分為「職涯探索，發揮影響力，成為更好的自己」、「正念減壓，釋放壓力源，培養療癒的本能」二大主題，透過案例討論、外部專家引導及內部講師分享，協助學員將所學應用於職場。「職涯探索」主題聚焦人際溝通與自我領導力，進一步促進職涯永續發展，民國 114 年 8 月至 11 月開設 14 梯次，共 566 人參與，整體推薦度與課程效益達 96 分；「正念減壓」主題則引導學員處理壓力、提升情緒覺察及心理韌性，培養自我療癒力，民國 114 年 10 月至 12 月開設 20 梯次，共 904 人參與，整體推薦度與課程效益達 93 分。

透過此系列課程，台積公司不僅展現共融職場承諾，更以實際行動支持女性工程師在快速變化的環境中突破框架、持續成長，開創更高的職涯里程碑。

> 講師引導我們發揮影響力，使我了解原來不同職務層級會有不同需求，不僅多了換位思考的能力，更讓我學到實用心法，知道如何經營自己及團隊。

古瑋庭
【職涯探索，發揮影響力，成為更好的自己】課程學員

> 獲得很多新思維與方法，以及放鬆身心的方式！

李靜宜
【正念減壓，釋放壓力源，培養療癒的本能】課程學員



學員運用課程所學的溝通技巧，向主管表達職涯想法