

多元與共融

建立開放型管理模式

落實核心價值與經營理念，持續塑造共融文化



釋放多元人才潛能

提供資源，支持多元人才成功與成長



119 年目標

113 年目標

112 年成果

在「員工意見調查」^{註1}中「多元與共融」結果對比《全球高績效企業常模》達前 25% 水準

—

^{註2} 在「員工意見調查」中「多元與共融」結果對比《全球高績效企業常模》未達前 50% 水準
目標：達前 50% 水準

女性主管占比達 20%

女性主管占比達 15%

女性主管占比達 14.1%
目標：14%

新聘技術職新鮮人女性占比達 30%

新聘技術職新鮮人女性占比達 26%

新聘技術職新鮮人女性占比達 28.4%
目標：25%

適用全球廠區 適用台灣與其他特定廠區 僅適用台灣廠區

超越 達成 未達成

註1：「員工意見調查」每 2 年舉行一次，下次執行時間為民國 114 年，民國 112 年調查請參閱「員工敬業度」

註2：民國 112 年結果雖未達標，但較前次結果進步 3%，台積公司將持續推動多元共融相關專案

台積公司持續以開放型管理模式打造共融的工作環境，透過多元的管理階層及員工組合，釋放人才潛能；民國 112 年發布「台積公司人才願景」、民國 113 年更新《多元、公平與共融宣言》，呼應台積公司的核心價值與經營理念，創造人才與公司共同成長的雙贏局面。

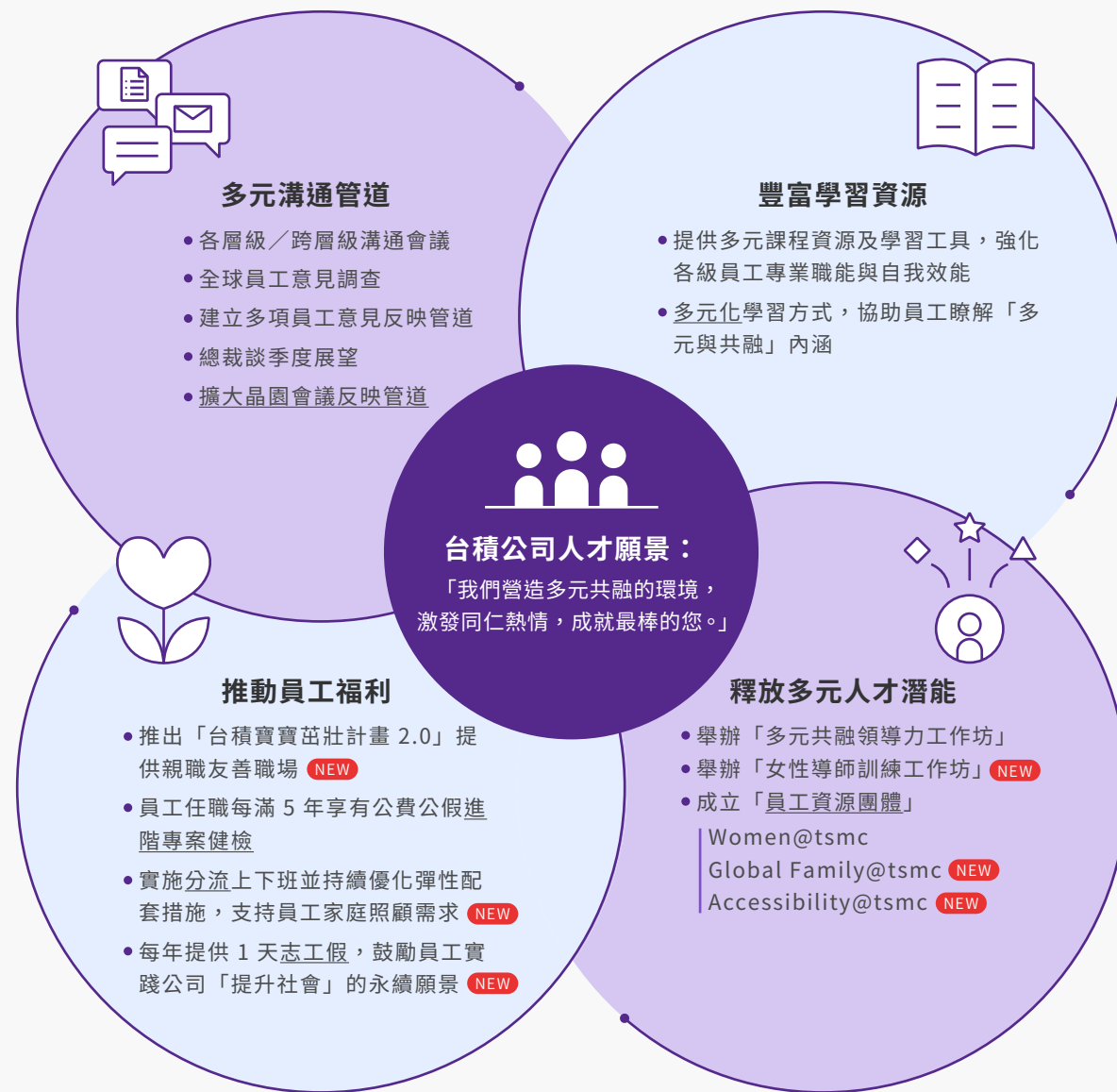
建立開放型管理模式

基於《企業核心價值》與創辦人張忠謀博士親筆揭示的《企業經營理念》，台積公司積極營造樂於溝通的環境，落實育才、培才、留才的承諾與行動，致力使全球員工於合適職位發揮所長。根據民國 112 年台積公司「員工意見調查」，多元共融面向得分 86%，較前次結果進步 3%。

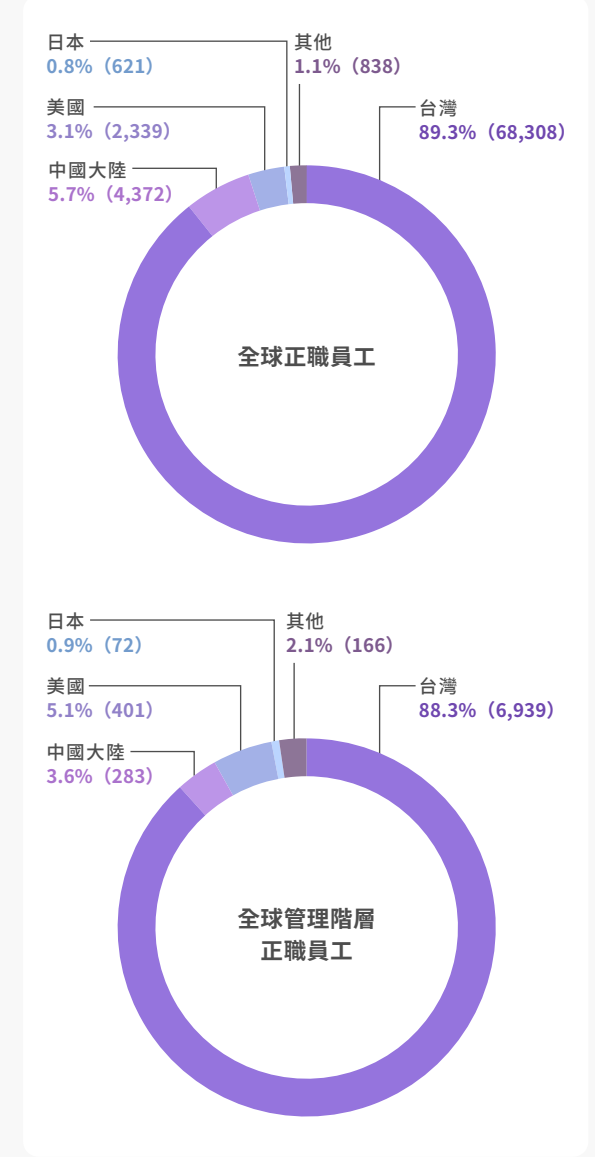
多元化人力

台積公司致力營造多元、公平與共融的友善職場，鼓勵不同文化背景、專業領域與生活經驗的員工互相學習，提升公司創新力及競爭力。本著唯才適用精神，台積公司對聘用或晉升同仁一視同仁，不因性別、年齡、身心障礙、宗教、種族、族群、國籍、政治立場或性傾向等因素而有差別待遇或歧視。民國 112 年為擴大投資、布局全球，積極強化本土人才招募與培育，並前進日本、美國、歐洲及東南亞等地拓展人才招募版圖，全球員工總數達 7 萬 7,045 人，正職員工組成涵蓋 48 個國籍，其中台灣、中國大陸、美國、日本占總員工數超過 98%。依工作地區劃分，89.5% 員工位於台灣廠區，6.9% 位於亞洲其他地區（包含中國大陸、日本、南韓），3.5% 位於北美地區，其餘則分布於歐洲地區。台積公司亦支持身心障礙人士就業，實踐多元職場價值。

「多元與共融」四大範疇



民國 112 年全球正職員工國籍分布 單位：人



民國 112 年全球人力結構

類別		男性	女性	整體
全球員工 (勞雇合約)	正職員工 ^{註1}	50,338 (65.8%)	26,140 (34.2%)	76,478 (99.3%)
	臨時員工 ^{註2}	331 (58.4%)	236 (41.6%)	567 (0.7%)
全球員工 (勞雇類型)	全職員工	50,443 (65.8%)	26,264 (34.2%)	76,707 (99.6%)
	兼職員工	226 (66.9%)	112 (33.1%)	338 (0.4%)
正職員工 (職務別)	主管人員	6,756 (85.9%)	1,105 (14.1%)	7,861 (10.3%)
	專業人員	29,008 (78.8%)	7,799 (21.2%)	36,807 (48.1%)
	助理人員	8,048 (87.1%)	1,187 (12.9%)	9,235 (12.1%)
	技術人員	6,526 (28.9%)	16,049 (71.1%)	22,575 (29.5%)
正職員工 (學歷)	博士	2,616 (88.8%)	330 (11.2%)	2,946 (3.9%)
	碩士	28,623 (78.5%)	7,826 (21.5%)	36,449 (47.7%)
	學士	14,764 (65.4%)	7,816 (34.6%)	22,580 (29.5%)
	專科	2,100 (34.2%)	4,032 (65.8%)	6,132 (8.0%)
正職員工 (年齡層)	高中	2,235 (26.7%)	6,136 (73.3%)	8,371 (10.9%)
	18~30歲	17,381 (70.5%)	7,266 (29.5%)	24,647 (32.2%)
	31~50歲	29,877 (63.6%)	17,066 (36.4%)	46,943 (61.4%)
正職員工 (工作地區)	51歲以上	3,080 (63.0%)	1,808 (37.0%)	4,888 (6.4%)
	台灣廠區及采鈺公司	45,075 (65.8%)	23,385 (34.2%)	68,460 (89.5%)
	亞洲其他地區 ^{註3}	3,289 (62.2%)	2,001 (37.8%)	5,290 (6.9%)
	北美地區	1,941 (72.8%)	727 (27.2%)	2,668 (3.5%)
	歐洲地區	33 (55.0%)	27 (45.0%)	60 (0.1%)

註 1：正職員工為簽訂無固定期限合約的員工，等同 GRI 準則定義的永久聘僱員工

註 2：臨時員工為簽訂固定期限合約的員工

註 3：亞洲其他地區包含中國大陸、日本及南韓

提升多元共融意識

員工資源團體是由員工主導的自願性團體，成員擁有相近身份、認同、背景或經驗且代表性偏低的群體。為實踐人才願景並促進多元共融工作環境，台積公司於民國 111 年至 112 年間支持成立 3 個員工資源團體：Women@tsmc、Global Family@tsmc 與 Accessibility@tsmc，聚焦性別、種族／國籍、身心障礙三大領域，鼓勵同仁不論是否具備相關身份，只要對該議題有興趣、願意支持均歡迎參加；民國 112 年進一步攜手 3 個員工資源團體及研究發展組織「多元共融委員會」舉辦第一屆「多元共融系列活動」，呼應國際相關慶典與節日，創造更深入的員工體驗，提升同仁多元共融意識及自我實現。

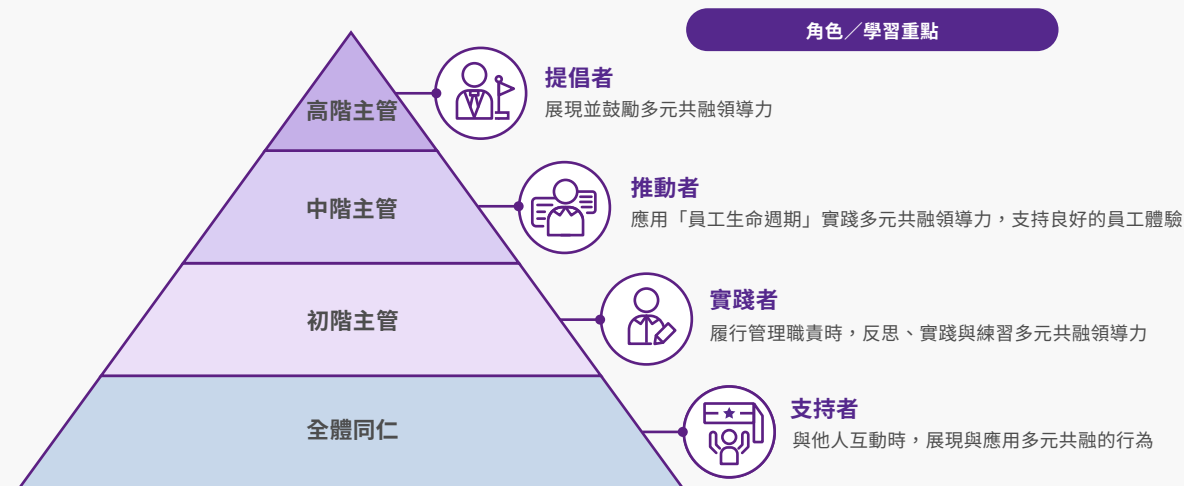
此外，台積公司持續推動「多元共融領導力工作坊」，透過實例討論並制定行動計畫，協助管理階層強化

對無意識偏見的認知，進而營造多元共融工作環境；同時藉由「無意識偏見」課程培養同仁具備識別並正確應對偏見的能力，將所學應用於工作與生活。民國 112 年，多元與共融相關課程總計舉辦 96 場次、累積逾 2,600 人次參與。



台積公司舉辦首屆「多元共融系列活動」，助員工實現自我

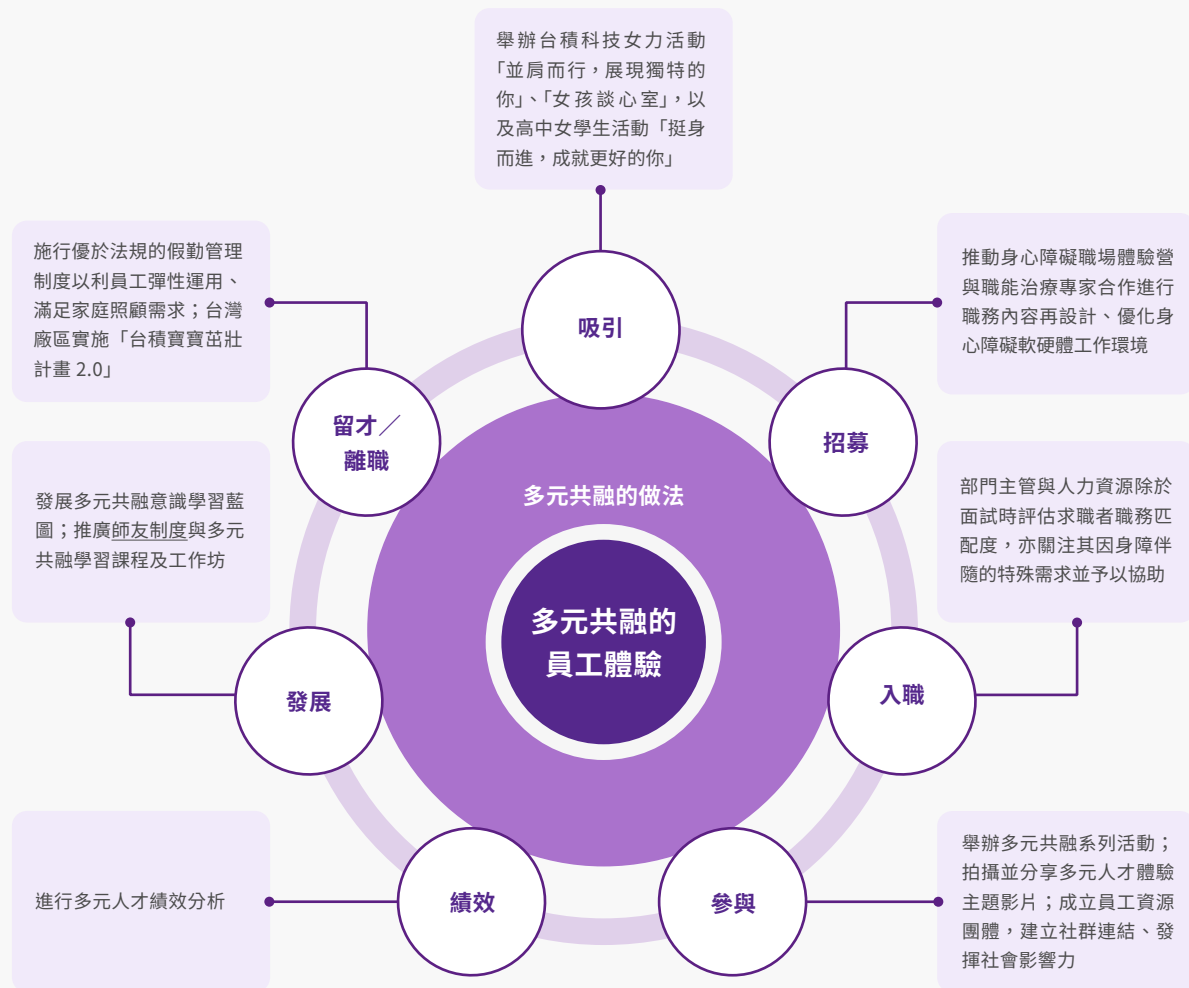
「多元共融領導力」學習架構



釋放多元人才潛能

民國 112 年，台積公司以「吸引、招募、入職、參與、績效、發展、留才／離職」員工職涯階段為主軸，設計、規畫並整合各項多元共融的員工體驗項目，落實友善職場。

創造多元共融的員工體驗



焦點案例

開辦「導師訓練工作坊」，力助女性職涯發展

台積公司致力協助女性人才發展、提升管理階層女性占比，由員工資源團體 Women@tsmc 與人力資源組織合作規畫「營運組織女性人才關懷與輔導計畫」，導生遴選對象為女性工程師與副理，經意願調查後共 281 人參與；導師則由被提名或具熱情協助同仁的經理與副理擔任，無性別限制。

為提升導師輔導品質與效率，民國 112 年第 2 季舉辦 4 場導師訓練工作坊，導師們須於工作坊前完成自主學習指定課程，工作坊中聚焦導生最關切的「領導能力、工作生活平衡、創造正能量、工作力提升」四大主題，由講師傳授與交流豐富實務經驗，深化導師輔導能力；並透過演練破冰手法及引導對話的技巧，協助導師加速建立與導生間的信任感與溝通默契。4 場次總計 20 個單位 91 人參與，期許潛力女性



導師於工作坊中交流課程心得與溝通技巧

人才在導師專業引領下，兼顧工作與生活，勇於實現職涯目標。

自主學習指定課程內容

說明	子課程
<p>📌 領導力</p> <p>運用女性領導力特質進行上下管理，並與同儕及跨組織有效合作</p>	<ul style="list-style-type: none"> 女性領導力策略 上下及跨組織管理 未來工作場所必備職能 主管如何進行挑戰的對話
<p>📌 工作與生活平衡</p> <p>協助女性同仁於繁忙工作與被期待的社會角色中，有效管理績效並實現理想</p>	<ul style="list-style-type: none"> 工作與生活價值觀對焦 時間與生活型態規畫 管理工作倦怠 在工作中設定界線
<p>👍 創造正能量</p> <p>學習正向積極面對繁重工作與壓力，檢視工作成就建立幸福感，發揮團隊正面影響力</p>	<ul style="list-style-type: none"> 女性領導氣質 如何樂在工作 自我激勵 壓力情緒反應管理
<p>📌 工作力提升</p> <p>以多元角度提升工作力，制定具體學習計畫強化實力，克服職場挑戰</p>	<ul style="list-style-type: none"> 消除偏見 職場女性成功策略 提升學習力 尋找工作節奏、提高生產力

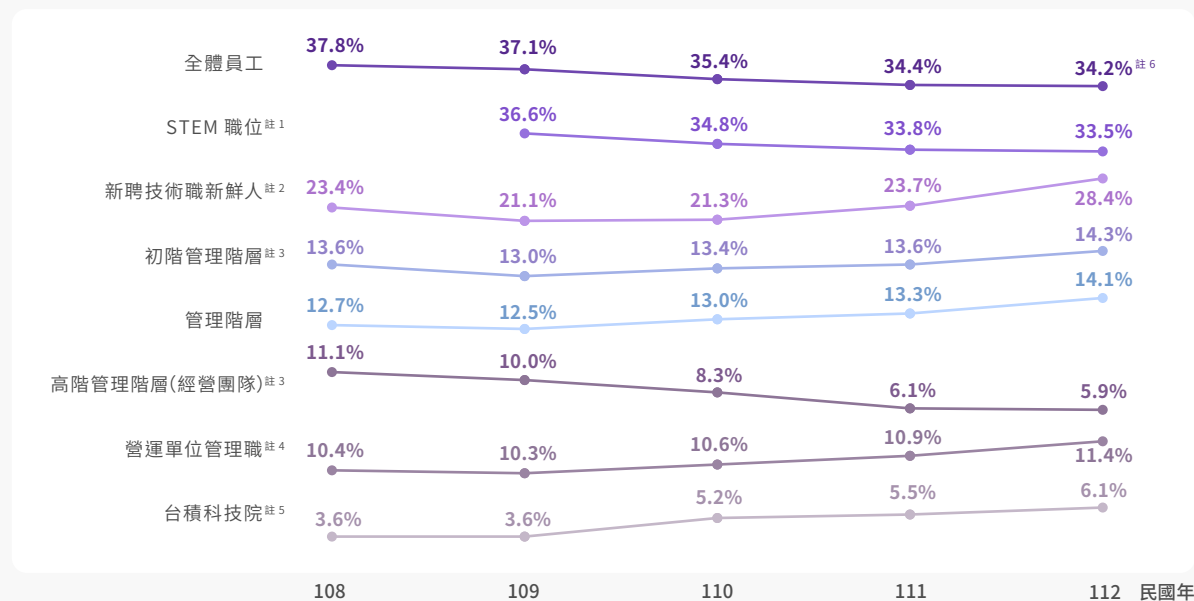
台積公司持續挖掘人才潛能，積極強化員工多元組成，民國 112 年正式員工中，屬於 STEM 職位的女性人數達 2 萬 4,436 人，占比 33.5%；新聘技術職新鮮人女性占比達 28.4%；女性主管占比達 14.1%，打造多元化職場環境。

女性員工與男性員工整體薪酬比例

地區/子公司	職務	民國 108 年	民國 109 年	民國 110 年	民國 111 年	民國 112 年
台灣	主管人員	0.95:1	0.97:1	0.97:1	0.97:1	0.97:1
	專業人員	0.93:1	0.93:1	0.93:1	0.93:1	0.92:1
	助理人員	0.97:1	0.97:1	0.93:1	0.91:1	0.92:1
	技術人員	1.13:1	1.13:1	1.14:1	1.15:1	1.18:1
中國大陸	主管人員	0.94:1	0.96:1	1:1	0.96:1	1.11:1
	專業人員	0.89:1	0.88:1	1:1	0.99:1	1.04:1
	助理人員	0.88:1	0.91:1	1.14:1	1.19:1	1.12:1
	技術人員	1.05:1	1.11:1	1.16:1	1.13:1	1.11:1
北美、歐洲、日本、韓國 ^註	主管人員	0.95:1	0.94:1	0.97:1	0.93:1	0.93:1
	專業人員	0.79:1	0.78:1	0.82:1	1.03:1	1.02:1
	助理人員	-	-	-	0.97:1	0.92:1
	技術人員	-	-	-	0.96:1	0.86:1
采鈺公司	主管人員	0.72:1	0.71:1	0.69:1	0.69:1	0.71:1
	專業人員	0.86:1	0.86:1	0.85:1	0.91:1	0.87:1
	助理人員	1.03:1	1.06:1	1.18:1	1.18:1	1.17:1
	技術人員	1.13:1	1.03:1	1.04:1	1.05:1	1.01:1
TSMC Washington, LLC	主管人員	0.84:1	0.75:1	0.79:1	0.80:1	0.87:1
	專業人員	0.91:1	0.83:1	0.87:1	0.82:1	0.83:1
	助理人員	0.91:1	0.91:1	0.93:1	0.95:1	0.93:1
	技術人員	0.99:1	1:1	1.02:1	1:02:1	1.04:1

註：自民國 107 年起，日本、北美及歐洲數據由分別統計改為整併統計

女性員工占比



註 1：STEM 職位包括研發、營運、品質管理、資訊技術與資訊安全等單位員工

註 2：新聘技術職新鮮人，包括所有承認年資小於 1 年的新聘技術職專業人員

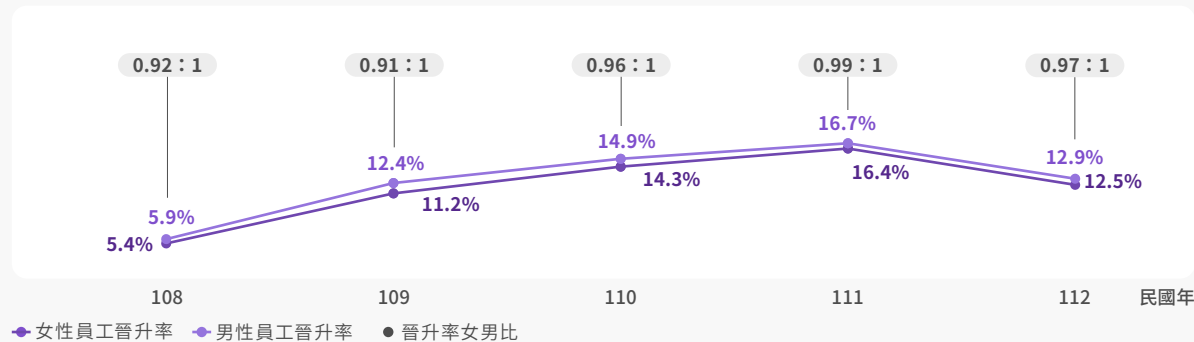
註 3：初階管理階層包括第一線主管，高階管理階層為副總經理以上主管

註 4：營運單位管理職包括研發、營運、品質管理、業務等單位的主管人員

註 5：台積科技院成員為對特定技術領域有傑出成就、有洞悉或突破，並對台積公司有卓越貢獻之專家

註 6：民國 112 年女性員工占比仍呈下降趨勢，因新聘人力以工程師為大宗，而相關人力市場中女性供給顯著少於男性

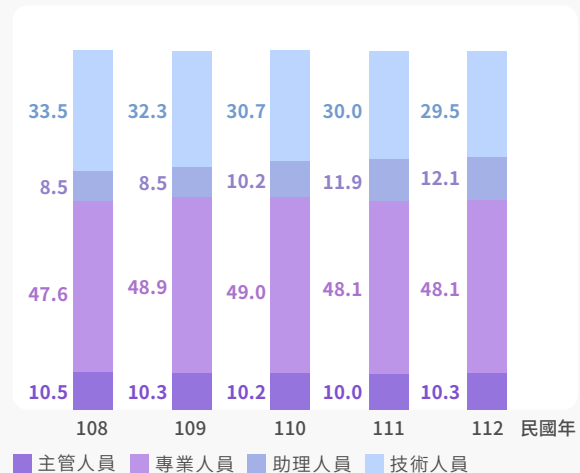
女性員工與男性員工晉升比例



整體員工占比

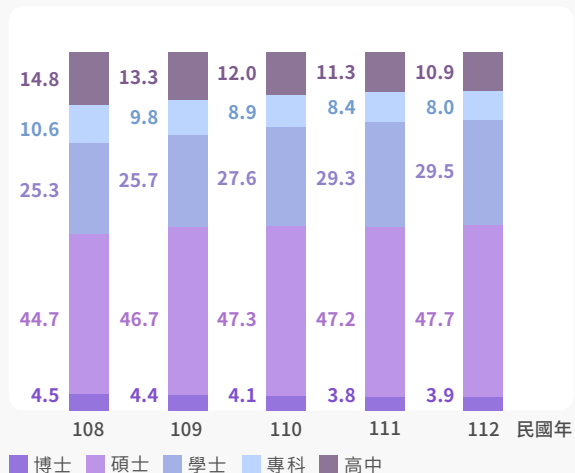
職務別分布

單位：%



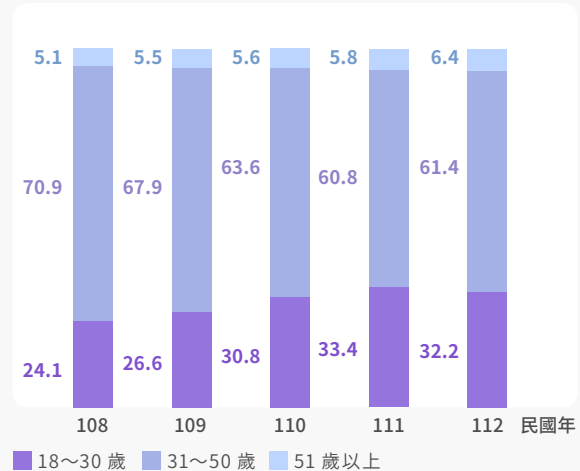
學歷分布

單位：%



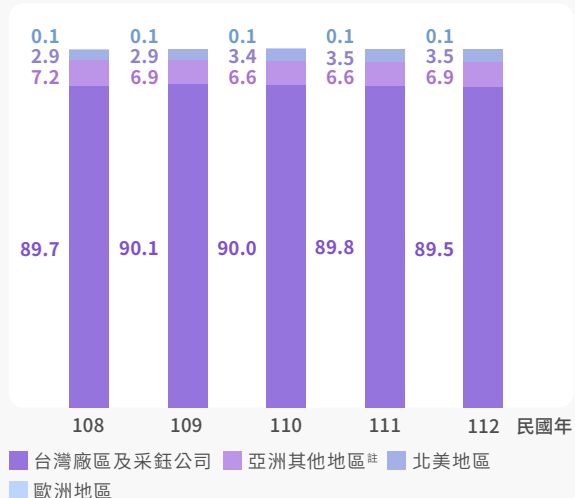
年齡層分布

單位：%



工作地區分布

單位：%



註：亞洲其他地區包含中國大陸、日本及南韓



Global Family@tsmc 印度同仁以毛筆繪製排燈節祝福符號，創作獨一無二的春聯

女性員工占比

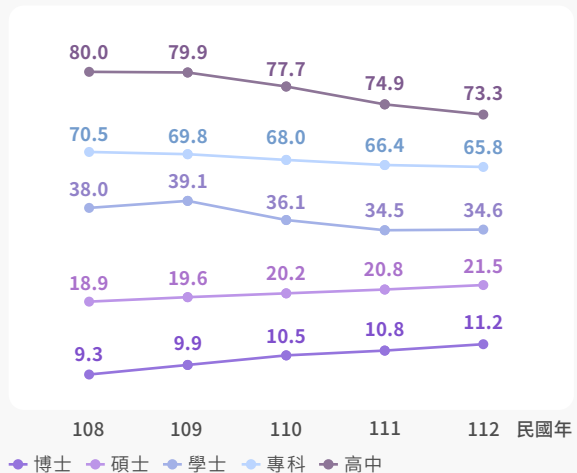
職務別分布

單位：%



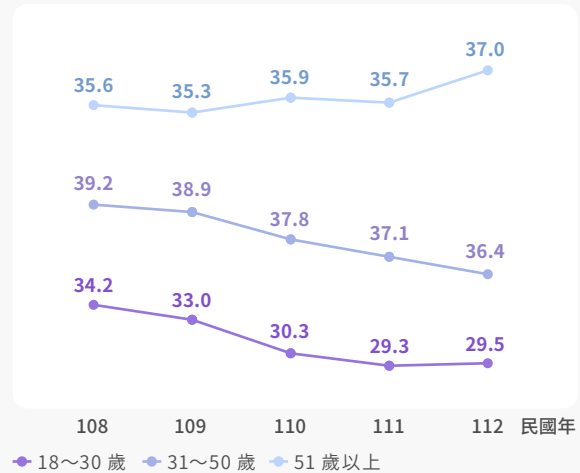
學歷分布

單位：%



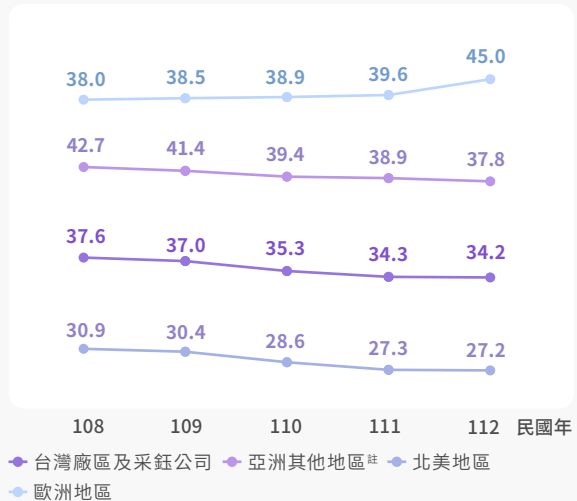
年齡層分布

單位：%



工作地區分布

單位：%



註：亞洲其他地區包含中國大陸、日本及南韓



Women@tsmc 支持「女性領導力與創新力論壇」鼓勵同仁於半導體產業實踐創新