

人才發展

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



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



119 年目標

113 年目標

112 年成果

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 88.2%
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 63.8%
目標：≥ 50%

廠處長職位人才梯隊備齊度達 95%

廠處長人才梯隊狀態盤點完成率達 95%

廠處長人才梯隊狀態盤點完成率為 96.3%
目標：80%

員工全年平均學習時數達 100 小時

員工全年平均學習時數達 90 小時

員工全年平均學習時數達 85.4 小時
目標：75 小時

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

台積公司實踐人才發展願景，整合內外部資源，提供員工充滿挑戰、意義與樂趣的工作內容，鼓勵同仁持續學習並發揮所長，開拓無限可能。以「台積人才發展模型」為基石，擘畫「儲備員工未來能力」、「釋放員工潛能與創新」二大策略，藉由能力導向的學習模組、多元彈性的學習方式，並結合各職級培訓與發展計畫，將員工的潛能轉化為能力，實踐全面的人才梯隊管理，協助員工「有目標、有計畫、有紀律」進行終身學習，強化競爭力並與公司一同成長。

儲備員工未來能力

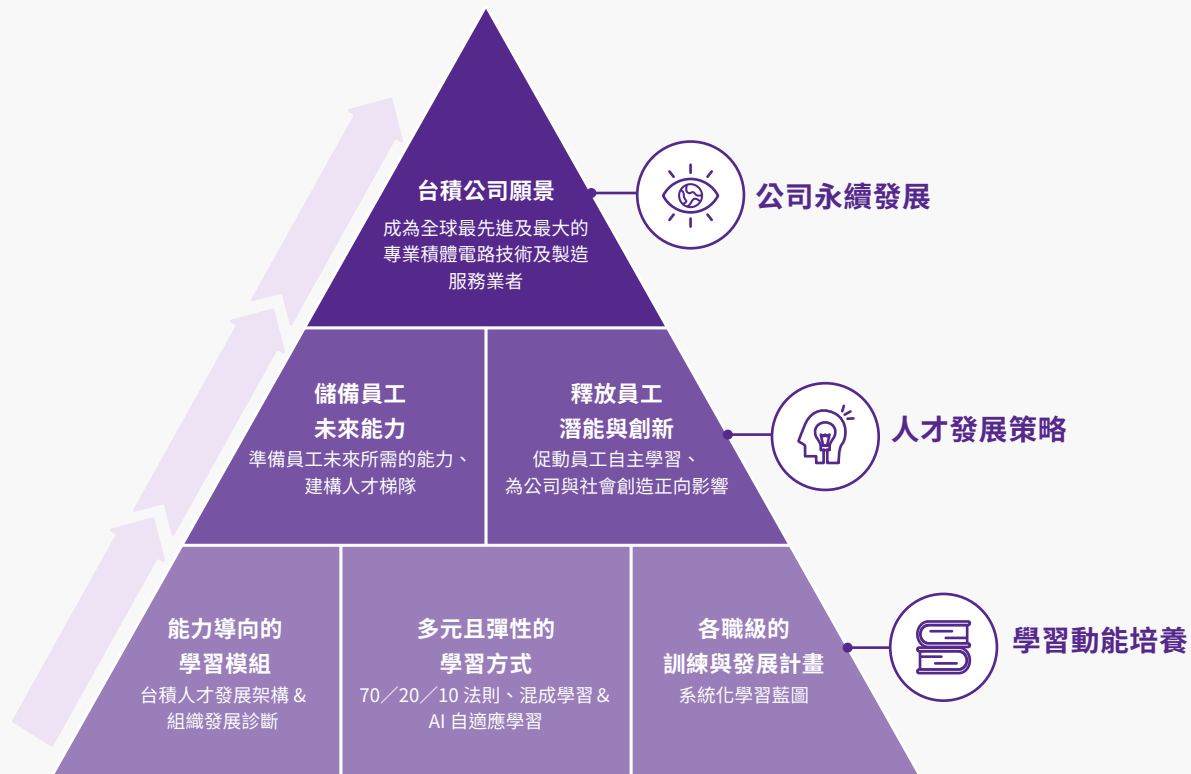
員工能力預先養成與人才梯隊管理為台積公司營運成長的重要助力。為協助工程師於不同職位階段皆能獲得必要技能與知識，營運組織技術訓練委員會建構階段性學習藍圖，提供法規、技術、管理、個人效能等多元課程，參訓目標對象共 5 萬 442 人、參與率達 100%，民國 112 年參訓超過 71 萬 1,278 人次。

人才梯隊方面，透過 70-20-10 法則結合混成學習的「新任主管課程」，協助新任初階主管適應角色轉換並順利接軌新職，民國 112 年參訓目標對象 985 人、參與率達 98%，總人次已達 7,800 人次。部級主管是組織中承上啟下的關鍵角色，為使新上任 1 年內的部經理瞭解角色與管理職責轉變，同時具備與時俱進的管理能力，台積公司結合內外部講師授課與日常管理情境，透過多元學習方式協助其加速養成「高效團隊領導力、決策與風險管理、人

才發展與賦能、創新力」四大管理能力，截至民國 112 年共 153 位營運及研發組織新任部經理完訓。

此外，民國 111 年啟動的「廠處長人才梯隊盤點」至民國 112 年完成率已達 96.3%，為強化中高階主管適應更多跨地域與跨團隊工作模式，以處理複雜且多變的任務，亦推出「高階主管學習與發展方案」，協助台積公司未來領袖開拓宏觀思維，聚焦並引導能為組織創造正面影響的關鍵議題。

台積人才發展模型



能力導向的學習模組

台積公司依同仁職務與專業所需設計學習課程模組，建立「台積公司能力模型」，根據各組織特性定義「專業能力」，發展出員工必備的「共通能力」與「領導能力」，並區分為管理工作、管理人員／組織二類，按難易度分成基礎、中級及高級三類，同時搭配組織發展診斷，提供一系列學習與發展計畫。

台積公司能力模型

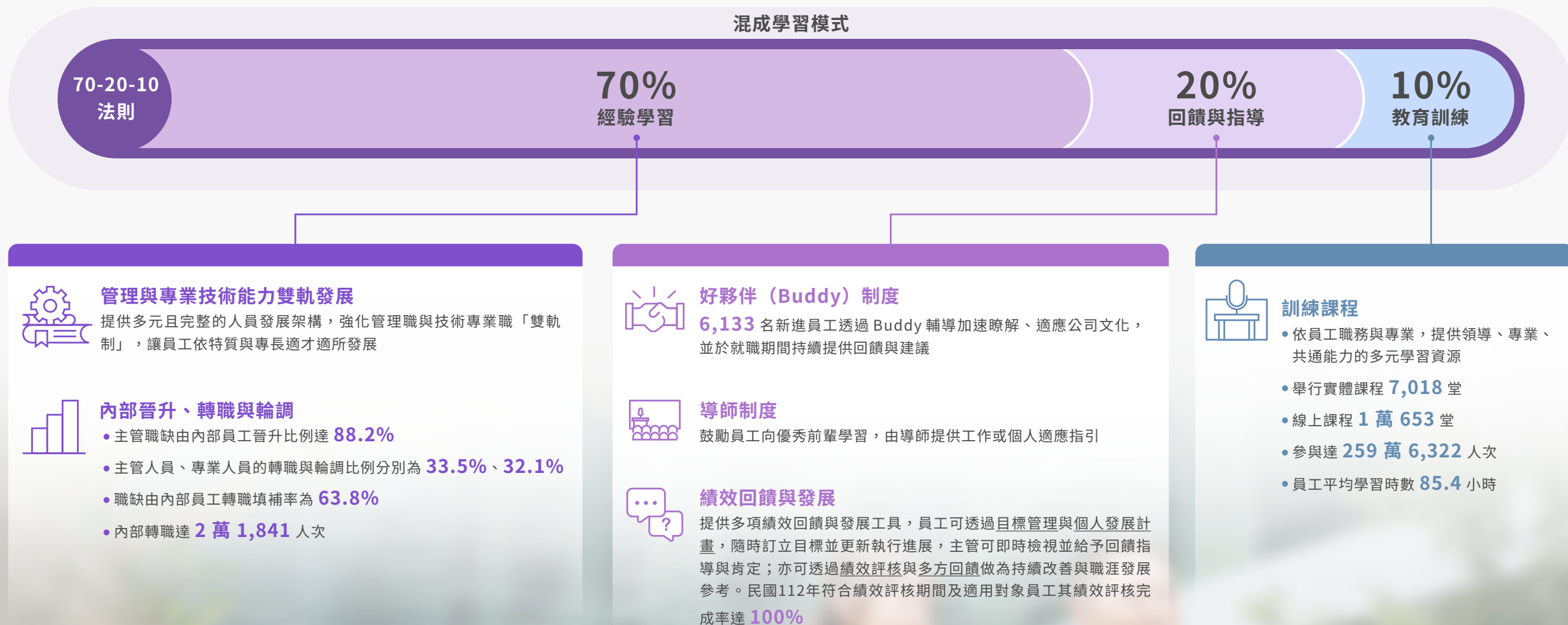


台積公司積極透過創新思維儲備人才未來所需的能力

多元且彈性的學習方式

台積公司以「70-20-10」法則為基礎，發展「經驗學習」、「回饋與指導」與「教育訓練」三大面向，同時搭配混成學習模式，提供員工學習與發展資源，並鼓勵員工將學習成果運用於工作與生活中，達到提升工作績效與精進自我能力的綜效。

70-20-10 法則



各職級訓練與發展計畫

台積公司運用「台積公司能力模型」展開全方位人才發展計畫，新進人員透過「新進人員教育訓練」認識公司願景、使命、核心價值，熟悉相關規範及資源，並透過「新人訓練中心 (Newcomer Training Center)」快速掌握半導體基礎知識與技能；到職 6 個月後參與「新人職場學習方案」，學習職場正確心態、溝通合作與壓力調適等，同時可視個人或工作所需，選修「個人效能學習方案」，培養專案管理、簡報技巧與向上彙報等技能。若拔擢成為管理職主管，須參加「新任主管學習方案」，學習第一線主管基本能力，包括角色心態、人才招聘、績效面談、開放管理等，搭配「主管選修學習方案」，持續精進管理能力；此外，亦提供「中階主管學習方案」及「高階主管學習與發展方案」，支持同仁精進職涯發展。

釋放員工潛能與創新

台積公司致力提供符合個人與組織需求的多元學習方案，透過實體、線上課程及內外部學習資源，以期強化員工自我價值的同時，提升工作績效，為公司與社會帶來正向影響。民國 112 年員工全年平均學習時數達 85.4 小時，較前一年增加 23%，總訓練費用達新台幣 8 億 8,700 萬元，平均每位員工訓練費用約新台幣 1 萬 1,604 元，較前一年減少 12%。

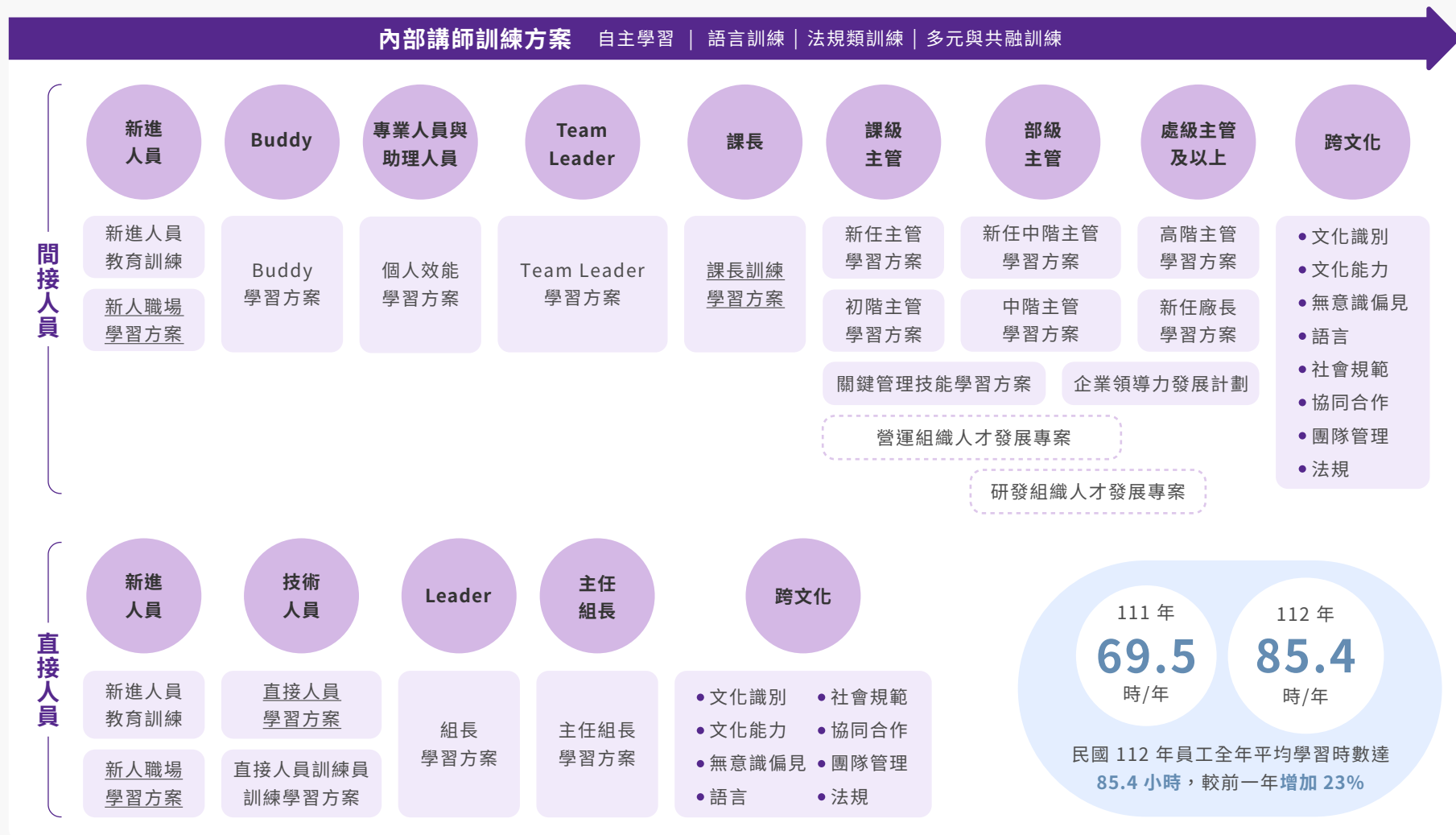
台積公司採用柯氏四級培訓評估模式 (Kirkpatrick Model) 的 4 個評估層次驗證訓練的有效性，民國 112 年組織規劃發展處舉辦的課程均通過反應

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)，學員可理解並於工作中實踐；結果評估 (Level 4) 則應

用於員工績效管理與發展制度，透過內部員工晉升及轉調等相關指標展現訓練效益。

學習旅程圖



柯氏四級培訓評估模式

Level 1 反應評估

學員課後針對課程內容設計、講師、行政服務與整體課程效益滿意度進行評估

96 分
課程推薦度

Level 2 學習評估

評估學員學習有效性，例如測驗、實地操作、演練、課後作業、行動計畫等

100%
營運組織認證訓練的學員課後測驗完成度 (以營運組織先進製程廠區與值班認證完成度為例)

97.5 分
學員課後測驗平均分數 (以組織規劃發展處主辦課程為例)

Level 3 行為評估

訓練結束後學員的主管、同事觀察學員是否於工作中運用所學

100%
學習藍圖訓練計畫培訓後評估完成度 (以營運組織技術訓練委員會舉辦的學習藍圖訓練計畫為例)

68%
公司獎項提案件數成長 (以 TSMC ESG AWARD 為例)

Level 4 結果評估

訓練帶來的商業效益

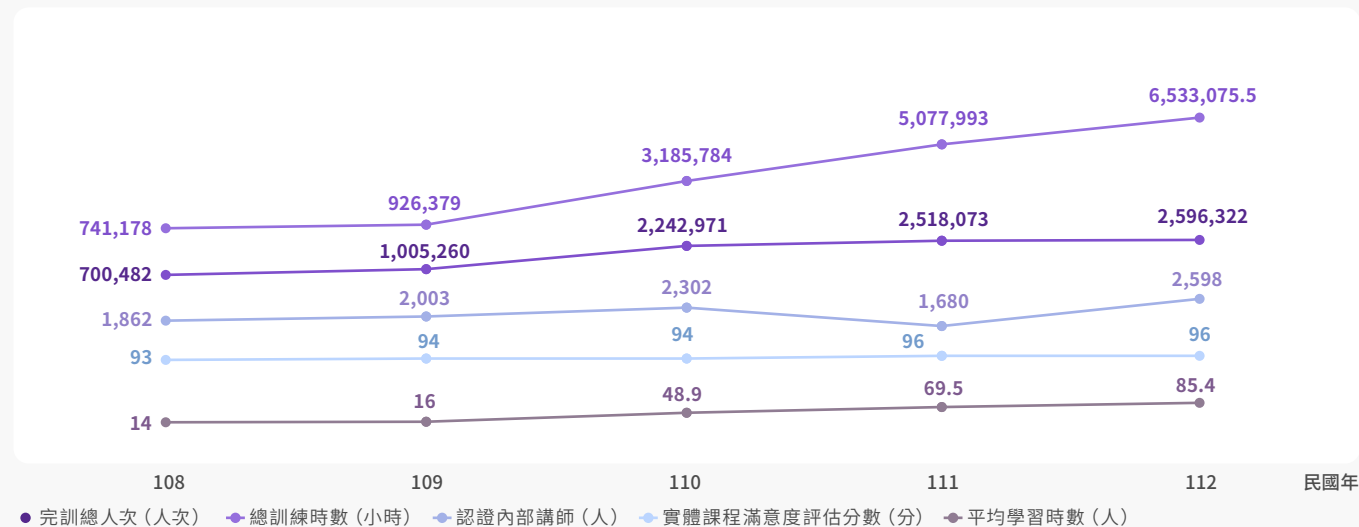
88.2%
主管職缺由內部員工晉升比例

63.8%
職缺由內部員工轉職填補率

94%
客戶信任及滿意度指標

民國 112 年成果

員工訓練指標



註：民國 111 年起，認證內部講師的重複認證者，以 1 人計算

6,533,075.5

民國 112 年總訓練時數

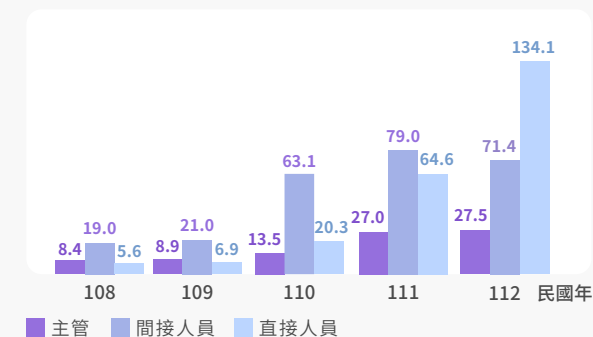
2,596,322

民國 112 年完訓總人次

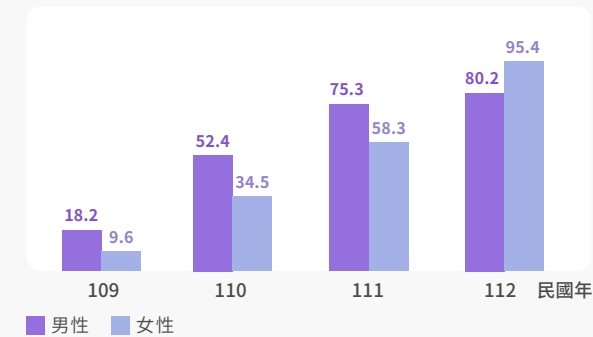
2,598

民國 112 年內部認證講師

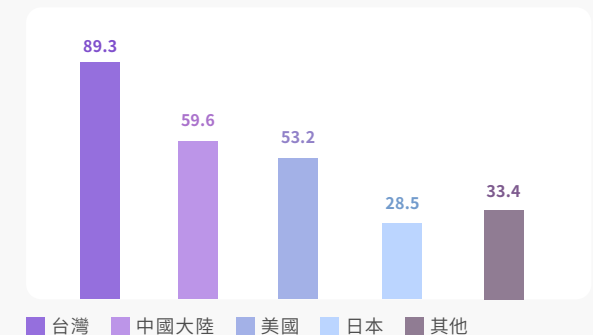
員工每人平均訓練時數－依職務



員工每人平均訓練時數－依性別



員工每人平均訓練時數－依國籍



多元學習資源與管道

為強化員工專業與自主學習意識，台積公司以「技能」為開發基礎，配合內部學海手冊與外部學習平台，提供線上微課程、影音說書、主題文章、專題廣播等資源予員工選習。民國 112 年共推出 800 門相關課程，組織規劃發展處亦透過分析使用數據找出熱門議題，主動推播課程資訊予同仁，同時針對組織發展需求提供客製化學習資源組合。民國 112 年參與同仁逾 19 萬 4,937 人次，整體學習時數達 8 萬 9,795 小時。

台積公司致力開拓全球服務營運模式及培育人才，為提升員工英語能力，民國 112 年持續推廣「英語學習方案」，包含實體商用英語工作坊、線上英語課程直播、英語線上學習資源、一對一諮詢及英語能力測評等學習工具，讓員工隨時隨地學習，提升國際視野與英語商務應用能力。民國 112 年舉辦實體與線上課程超過 139 場、提供超過 180 個英語線上自主學習資源，總計逾 7 萬 2,116 人次參與，累計英語學習時數達 5 萬 8,227.5 小時，課程平均滿意度達 95 分。



台積公司打造可持續學習且有樂趣的工作環境

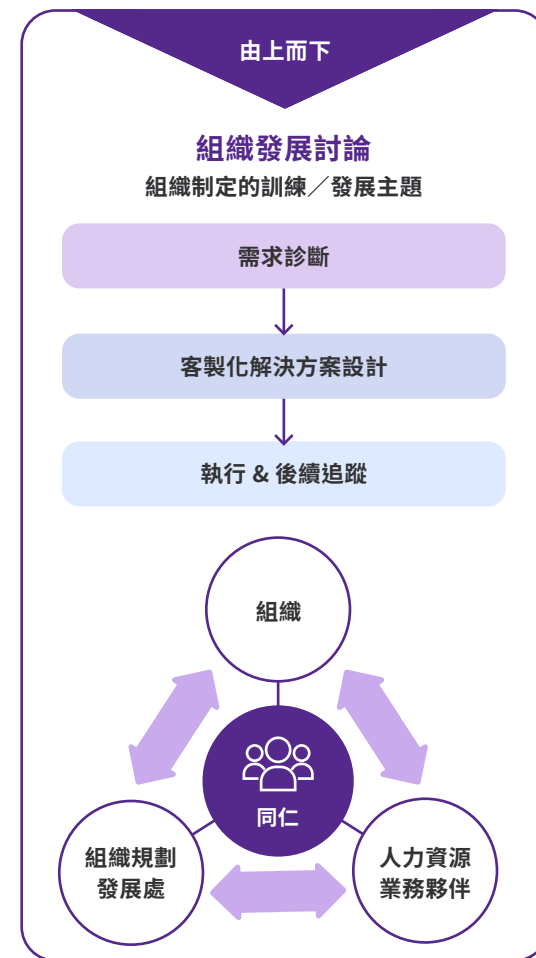
焦點案例

客製化訓練方案，精進組織學習發展力

為協助組織針對特定學習或發展需求強化同仁專業能力，民國 112 年台積公司試行「組織發展討論」計畫，由組織規劃發展處與各組織、人力資源業務夥伴一同進行需求診斷、開發客製化解決方案，並執行學習與能力發展活動。以「關鍵管理技巧學習方案」為例，結合外部顧問與內部講師的理論基礎及實務經驗，以組織過去曾遭遇的挑戰為教材，提供學員貼近業務所需的管理技巧訓練課程，助其將所學直接應用於工作中。

民國 112 年共 6 個組織參與試行，課程整體推薦度達 97 分；民國 113 年起，「組織發展討論」正式推廣至全公司，運作機制依循年度績效管理與發展作業時程，於每年 3 月、9 月蒐集各組織年度發展需求或議題，以利統籌規畫客製化訓練發展方案。

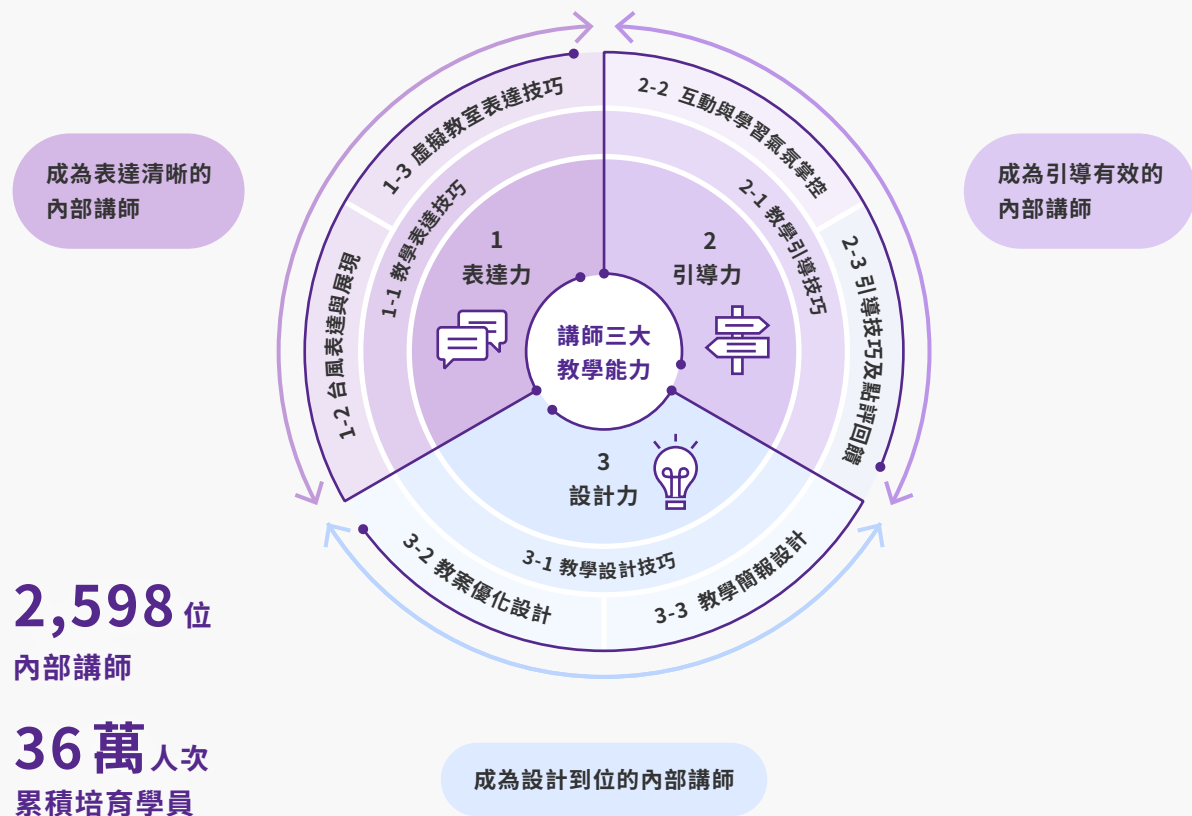
「組織發展討論」計畫執行流程



內部師資培育與師鐸獎

人才是台積公司強化競爭力的關鍵，其中內部講師透過個人知識及經驗分享，是協助公司培育人才的重要推手。「台積師鐸獎」創立迄今已 17 年，積極鼓勵優秀員工經驗傳承，每年表揚教學成效卓著的內部講師；民國 112 年台積公司共有 2,598 位內部講師，培育學員超過 36 萬人次。為提升內部講師教學技巧、持續傳遞知識與經驗，台積公司透過內部講師訓練方案赋能講師三大教學能力—「表達力」讓講師清楚表達專業知識，展現穩健台風；「引導力」協助講師有效引導學員思考並激發學習熱情；「設計力」強化講師簡報設計並系統化課程內容。民國 112 年 8 月推出訓練方案以來，已舉辦 17 場次、參與人次 375 人，平均課程滿意度達 96 分。

內部講師培訓方案



2,598 位
內部講師

36 萬 人次
累積培育學員

“

我希望將在教育與專業的熱忱，透過創新教學方式啟發同仁學習力，並從中獲得工作樂趣。

薛哲翔
師鐸獎獲獎講師

擔任講師讓我最開心的是看到同仁從學習中受益，並將所學應用到工作中，與公司一起成長。

邱宇樵
師鐸獎獲獎講師



“

人才是公司成長及跨國營運至關重要的一環，內部講師就是激發同仁潛力的支持力量！——何麗梅 人力資源資深副總經理