

民國114年11月

台積全球共融職場

I. 共築共融的員工體驗

為實踐台積公司的人才願景：「營造多元共融的環境，激發熱情，成就最棒的自己」，公司致力營造共融的職場環境，強調對於每位員工的尊重，並鼓勵所有同仁無論其身份或背景在各自的角色中貢獻所長。以合乎法規為基礎，並以《全球共融職場宣言》為指導原則，公司持續精進相關措施，將共融意識融入日常運作，逐步使共融理念從公開承諾轉化為全體同仁的認知和行動，共同打造共融職場；此外也透過定期檢視與評估，改善優化相關措施，使共融職場在台積公司長久延續。

奠基於《企業核心價值》與《企業經營理念》中的「開放型管理模式」，台積公司營造樂於溝通的環境，鼓勵同仁間互相以誠信、坦率、合作相待，透過集思廣益的方法接受各方看法，並透過「提升共融的員工體驗」、「支持員工資源團體」，以及「連結外部資源與合作夥伴」三大策略做法，將共融理念深植於員工體驗生命週期的每個階段。民國 112 年的「員工意見調查」中，共融職場面向得分 86%，較前次結果進步 3%，台積公司將持續精進，以營造讓同仁感受到歸屬感並能相互激盪與學習的環境，激發同仁熱情，成就最好的自己，並共同實現企業永續目標。

共築共融的員工體驗

打造共融職場的三大策略做法



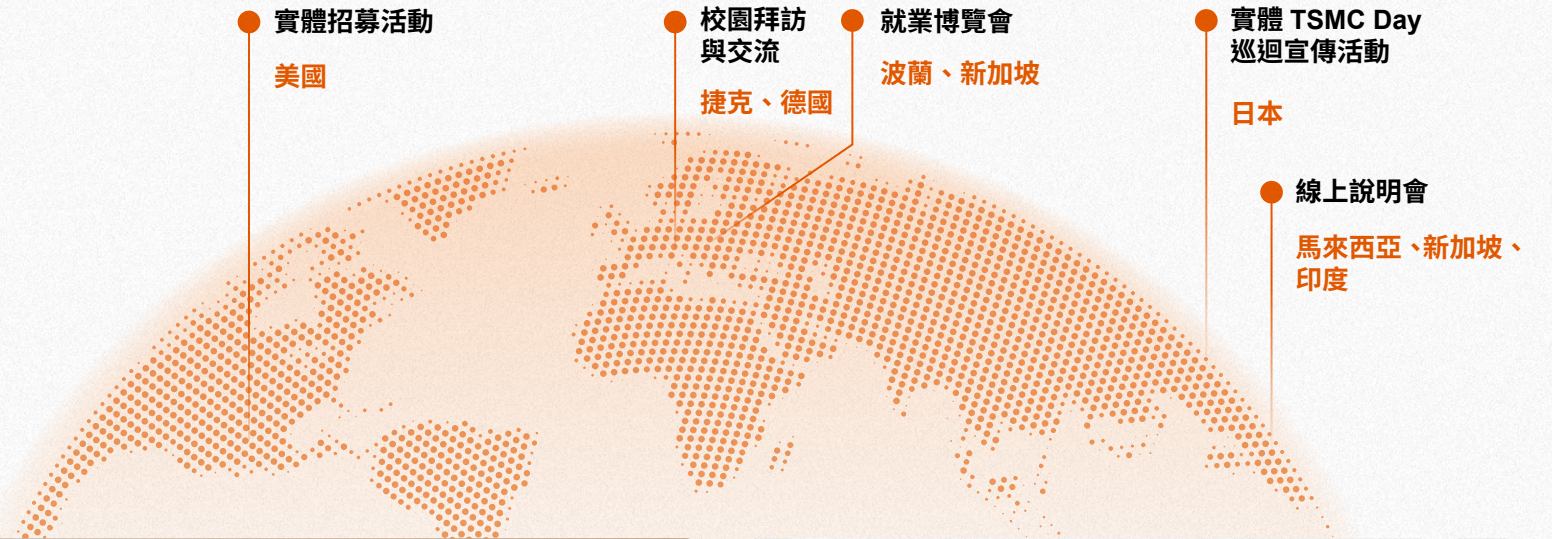
1. 多元攬才，開啟職涯大門

秉持「用人唯才」，品格與才能是台積公司選才的首要標準，公司歡迎多元背景的优秀人才加入，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。除了積極佈局全球，擴大徵才範圍，也針對在傳統 STEM 領域代表性較低的群體展開招募活動；此外，台積公司亦廣邀海內外學子參與暑期實習，藉此充實預備人才庫，及早與潛力人才建立連結。鑒於人才到職後的適應狀況為留任關鍵，也致力提供新進同仁必要的協助和支持，使其融入環境。透過多元人才之間的相互合作與理解，多元的聲音得以彼此激盪，達到集思廣益，釋放創新。

1.1 多元招募管道與合作網絡

在台積公司持續擴大全球布局，除強化本土人才招募與培育，亦積極拓展日本、美國、歐洲及東南亞等地招募版圖，民國 113 年全球員工總數達 8 萬 4,512 人，正職員工組成涵蓋 51 個國籍。為了增加觸及潛在人才的可能性，台積公司採用多元的招募管道，包括：實體及線上徵才說明會、校園就業博覽會、社群平台互動等，在台灣舉辦實體及線上徵才說明會，校園就業博覽會。此外，亦在全球展開招募活動與交流，參與各大國際半導體會議及海外招募活動，並與美國、日本、德國、捷克、波蘭、新加坡、馬來西亞、印度等 62 間當地學府合作，爭取國際人才加入。

✿ 民國 113 年海外校園招募概覽



▶ 影片播放



▶ 台積公司於日本舉行 TSMC Day 巡迴宣傳活動，學生踴躍參與交流

1.2 女性人才吸引與招募

根據聯合國教育、科學及文化組織 (UNESCO) 的研究調查，STEM 領域畢業生中，女性平均佔 35%，且在過去十年間皆無明顯提升。此外，在高等教育歷程、進入職場的過渡階段，甚至在職涯周期中，也有一定比例的女性退出 STEM 領域。為鼓勵女性持續投入半導體產業，公司依據求學至職涯展開階段，規劃相對應的活動及講座，鼓勵學子探索自我，不受社會框架所限而能適性發展，強化其投入 STEM 領域動機，為未來科技人才注入更多動能。此外，透過多元管道展現對女性人才的支持，如民國 113 年首次參加女性工程師協會年會，拍攝「我是台積電設備工程師—好好分享會」影片，邀請親身分享工作心得與收穫，並推動營運組織的「女性人才關懷與輔導」計畫，持續鼓勵並吸引更多人才加入。

女性人才吸引與招募重點活動

焦點對象	高中生		暑期實習生	應屆畢業生
目的	提升女性學子選擇理工類組的意願，拓展人才管道		鼓勵女性學子未來加入台積公司，同時增加其攻讀碩博士學位的動機	讓女性工程人才了解在台積公司的職涯發展性，吸引潛在人才
作法	「挺身而出，成就更好的你」生涯講座	「台積電女科學家之旅」系列活動	「女孩談心室 Girl's Talk」工作坊	「並肩而行，展現獨特的你」座談會
活動元素	<ul style="list-style-type: none"> 產業趨勢與公司介紹 學姐分享 問題交流與討論 	<ul style="list-style-type: none"> 展館導覽 科普實作工作坊 女科學家座談 	<ul style="list-style-type: none"> 學姐分享 與人資及學姐分組交流 	<ul style="list-style-type: none"> 女性主管分享 與台積公司同仁分組交流 互動式體驗桌遊

1.2.1 「挺身而出，成就更好的你」生涯講座

為鼓勵興趣及志向尚在萌芽階段的年輕學子將 STEM 領域專業列入將來選科選系考量，台積公司持續舉辦「挺身而出，成就更好的你」生涯講座，邀請現職於台積公司的女性同仁重返母校，與高中女學生們分享自身在職場的心路歷程及成功經驗，鼓勵勇敢追夢，並透過介紹半導體產業趨勢，開拓她們對未來職涯的視野。民國 113 年共計 8 校，超過 3,000 人次參與。



學姊分享的內容豐富完整，也不斷鼓勵我們多探索學習。開放問答時，學姊很用心回答我們的問題，讓我更了解台積公司的工作內容和福利制度。聽完也想去台積公司工作！

高一學生 | 高雄女中



台積公司女性同仁在母校與學妹分享半導體產業趨勢及職涯歷程

1.2.2 「台積電女科學家之旅」系列活動

自民國 109 年起，台積電文教基金會推出「[台積電女科學家之旅](#)」，結合展館導覽、科學實作及與業界專家的交流活動，鼓勵女學生探索科技領域，增進對半導體及理工產業的理解。迄今為止，活動累計吸引了 4,587 人次參與。民國 113 年，基金會進一步擴展科學營隊的規模，除了邀請更多台灣女子高中、綜合高中的女學生參與外，亦提升活動知識層級，從高中基礎科學延伸至大學研究。此外，與國立中興大學物理系及科教中心合開半導體課程，共 1,275 人次參與。

1.2.3 「女孩談心室」工作坊

針對參與「DNA 暑期實習基因計畫」的女性學子，台積電透過「女孩談心室 Girl's Talk」交流活動，邀請女性工程師及主管分享其求學與職場經歷，鼓勵實習生開發多元潛能，同時也為實習同學對職涯的期待提供建議，增加未來加入台積電的信心與動機。在協助年輕學子的同時，也更深入了解新世代人才的需求。民國 113 年的活動中，整體活動滿意度平均達 96 分，93% 回饋問卷的實習生表達未來有意願加入台積電。



我透過與學姐近距離交流的機會解答了很多心中的疑問，像是職涯發展、工作與生活的平衡、如何兼顧家庭與事業等。這個活動讓我更了解女性在職場的發展，也更堅定在 STEM 領域追求夢想的決心。

學員 | DNA 暑期實習基因計畫

主管分享的內容很豐富，不僅有個人經驗，也介紹台積電在員工以及女性員工福利及保障方面的政策，消除很多我對踏入職場的擔憂，也對自己的未來更有信心。

學員 | DNA 暑期實習基因計畫



在小組分享與交流的過程中，女性主管和學姊們也積極聆聽並協助解惑

1.2.4 「並肩而行，展現獨特的你」座談會

針對已選擇 STEM 專業的優秀女性科技人才，台積電透過「並肩而行，展現獨特的你」職涯分享活動，邀請女性同仁分享職場心路歷程，如何在工作中展現自我，鼓勵尚在攻讀學位的女性人才自信地踏入專業領域。也透過互動桌遊等形式，讓學生與在台積電工作學姊在體驗過程中展開跨世代交流，引導學生突破慣性思維，探索職涯更多的可能性。活動總計吸引了 117 位碩、博士女性學子參與，整體活動滿意度平均達 96 分，更有 99% 的參與者表達未來有意願加入台積電。



本來大家不認識彼此，因為桌遊的關係而變得親近。主管、學姊和人資團隊都很友善，耐心傾聽跟回答我的問題，很嚮往與台積電並肩而行，挑戰所有可能。

學員 | 「並肩而行，展現獨特的你」座談會



影片播放

藉由互動桌遊體驗激發學生與台積電主管世代交流，一同突破慣性思維



女性職涯分享幫助學子重新認識自我，展現自信

1.3 身心障礙人才吸引與招募

台積公司積極打造支持身心障礙工作者的職場環境。為了讓更多身心障礙學生了解台積公司的企業文化和職涯發展機會，民國 113 年除積極參與政府身心障礙人才就業博覽會，也舉辦多項招募活動，包含 2 場資源教室師生參訪活動及 4 場身心障礙人才招募說明會。此外，更透過「無障礙職場體驗營」及「職務再設計」等措施，提供適當的輔助並移除阻礙，協助身心障礙人才適性發展，發揮最大潛能。

1.3.1 資源教室師生參訪活動與招募說明會

	資源教室師生參訪活動	招募說明會
活動概要	<p>邀約學校至台積公司參訪，由人資及身心障礙同仁與學生交流互動</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人力資源部門介紹與交流 ● 台積公司導覽 ● 寫履歷心法 ● 身心障礙同仁職場經驗分享與交流 	<p>與學校資源教室及政府勞工局處合作辦理，由人資與學生交流互動</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 詳細介紹職場環境、福利、職缺、職涯發展 ● 撰寫履歷心法分享
活動成果	<ul style="list-style-type: none"> ● 共吸引 11 所學校 81 位師生參與 (包含 59 位學生及 22 位老師) ● 整體活動滿意度評估平均 93.5 分 ● 97% 學生表示未來有意願加入台積公司，42% 參與學生將「共融的環境」列為想加入台積公司的原因之一 	<ul style="list-style-type: none"> ● 共吸引 278 位身心障礙學生參與 ● 整體活動滿意度評估平均 93.3 分 ● 92% 的學生表達未來有意願加入台積公司



人資和學長不僅分享台積公司的環境及福利，也提供了很多平常無法得知的實務經驗及見解，讓我有信心可以突破自己，並感受到公司是一個能讓人展翅高飛的地方。

學生 | 資源教室參訪活動

分享的內容很細緻和多樣，除了更了解職場環境，也破除了我的刻板印象，了解台積公司的人才多元性。另外，從工作人員的語速、動作手勢等細節，也能感受到對身心障礙者的用心。很感謝能提供這麼棒的機會。

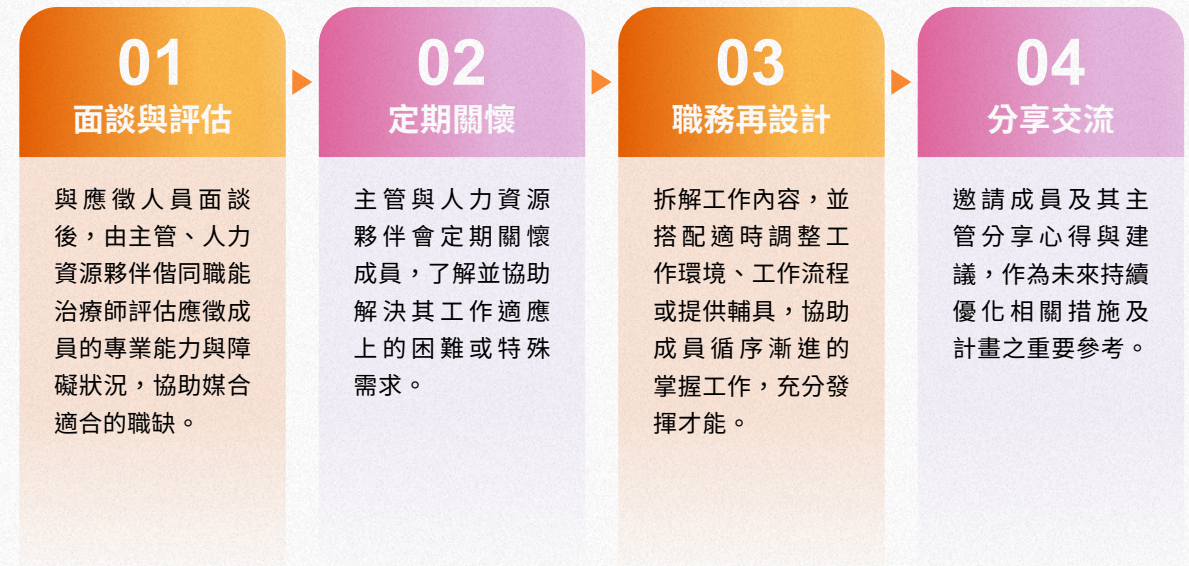
學生 | 資源教室參訪活動

學生在學校裡讀書和考試時，對於職涯的狀況可能有想像過，但不一定能明確理解。實地參訪對他們的幫助很大。

潘怡侃老師 | 國立臺灣大學
心理輔導中心資源教室

1.3.2 無障礙職場體驗營

無障礙職場體驗營目的在於透過為期 6 個月的實習計畫，依據一系列流程，協助身心障礙人才融入職場生活並提升實務能力。



1.3.3 身心障礙人才職務再設計

台積公司藉由職務再設計策略，讓身心障礙同仁更穩定順利地投入職場工作。公司會在個別化了解同仁特質與狀況後，透過調配職務內容、搭配客製化輔具、確認職場環境與工作工具設備的合適性，來安排合適的職務內容。



人物故事 | 在「職務再設計」找到歸屬與影響力

研究發展組織管理師陳晏翎的職涯之旅是台積公司共融職場的寫照，即便患有先天重度聽障，在公司進行「職務再設計」後，晏翎依然能找到適合的舞台；不僅如此，她的溫暖與堅韌，展示了如何在機遇與挑戰中實現個人成長。

從第一次面談起，晏翎便感受到公司以人為本的文化。主管深入瞭解她的專長與特質後，將管理組織內部網站、策劃 ESG 活動、支援機密資訊保護及內控事務等原本分散的工作項目，統合集中為管理師的職務。「我覺得主管很厲害，透過面談後安排的工作都能對應到我的專長。」管理組織網站原本由工程師輪流負責，而擅長視覺設計，把訊息透過生動文字精準傳遞的晏翎，剛好能挑起內部溝通的責任，讓同仁各司其職，適才適所。

同理心成就可能

初入職期間，她面臨在聽力限制下的溝通挑戰，回想到職時，對資訊安全控管甚嚴的公司，也盡力滿足她的需求：「我的助聽器和藍牙麥克風要在手機安裝應用程式，當初填完申請單後，公司很快就通過安裝許可了。」部門主管也積極與同仁溝通晏翎的狀況，使周遭同事也樂意配合使用文字訊息，或面對面溝通來支持她，不僅讓她獲得成就感，更倍感溫馨和歸屬。「晏翎是藉著讀唇克服她聽覺上的困難。所以需要討論工作的時候，我會到她的辦公室當面跟她談，確定她可以看得到我的唇形，了解我的意思。」處長楊士洪提到，「藉由她的幫助，我們廠處在內控宣導推動取得了很好的成果。」

除了晏翎的個人潛質，她的加入也讓整個團隊變得更有溫度，主管梁春昇提到「當關心別人的種子發了芽，整個團隊的凝聚力跟向心力都越來越好。」直屬主管觀察到晏翎較內向的特質，特別安排她「主動出擊」，創造機會讓她感受團隊的溫度與熱情。晏翎說：「我沒有理工基礎，但是我負責的電子報要給全部門看，所以不能寫得像個『圈外人』。主管請我去找工程師們，了解工作內容，以及部門在研發組織中的定位。很感謝主管的協助，讓我感覺更融入這個組織。」隨著晏翎持續精進，她撰寫的電子報廣受好評，「還會有主管回信給我，說很喜歡我寫的文章！」同事認可可使她愈發自信，明白自己的聽障不再是障礙，反而是激勵自己與他人的契機。

工作環境上的相互尊重，也是她心理安全感和信心的來源。晏翎笑著說到：「之前有個工作需要採訪高階主管，但我很容易緊張。我的主管告訴我，在這裡大家都是彼此的戰友，平常心看待，沒有問題的！這句話帶給我很大的幫助，也讓後續的工作順利很多。」回憶起剛加入公司的忐忑不安，晏翎如今充滿自信；在興趣和職務內容結合下，這裡不僅是她的工作平台，更是實現夢想的舞台。走過青澀的入職階段，她分享了對自己影響至深的一句話：「緊張人人都有，但不要让緊張變成了侷限自我的焦慮。」她認為公司給予人才很大的發揮空間，不因身心狀況而有差別，她想鼓勵更多身心障礙的學子踏上追尋理想的旅程，也樂意以過來人的身分提供幫助，讓共融的暖陽繼續照耀在每個人身上。



職務再設計讓晏翎適才適所，得以發揮個人專長

1.4 DNA 暑期實習積因計畫

除了積極展開招募活動，台積公司每年提供實習機會，協助優秀學子進入廠區學習半導體產業的相關知識與工作流程。台積公司相信透過培育年輕學子，並讓其有機會親身體驗台積公司的共融職場及對人才的重視，將提高潛在人才在未來加入的意願。

以「自我發展、航向未來、預先聘用」為三大主軸，「DNA 暑期實習積因計畫」提供完善的職場適應培訓、系列講座、跨文化交流體驗、心得交流等活動，為全球學生提供多元學習機會。積因計畫於民國 113 年邁入第六屆，實習生招募總數達 813 人，創歷史新高；其中有 154 人分別來自海外 10 個不同國家，有外國籍身分者為 70 人，較民國 112 年成長約兩倍。6 年來，該計畫已累計培育逾 3,100 人。

因應台積公司全球人才布局及培育，並兼顧海外實習生體驗，積因計畫課程皆採中英雙語教學。在民國 113 年的積因計畫中，首度新增「跨文化交流競賽」與「台灣文化體驗」2 項活動，鼓勵海內外實習生共同合作並深入認識台積公司與在地文化，促進共融職場及自我實現。在「跨文化交流競賽」活動中，不同國籍的實習生混合組隊，合作製作簡報，分享自己眼中的台積公司樣貌與觀察；在「台灣文化體驗」活動中，透過寫春聯、玩扯鈴等傳統遊戲及品嚐在地特色食物等趣味活動，讓海外實習生體驗台灣風俗民情，促進跨文化的交流與共融。

秉持培育與吸引更多優秀人才的理念，台積公司在未來預計持續擴大計畫的招募人數與地域範疇，幫助更多海內外優秀的潛力人才鏈接學術知識與產業應用，並認識台積公司的共融職場，為未來科技人才庫挹注源源不絕的動能。

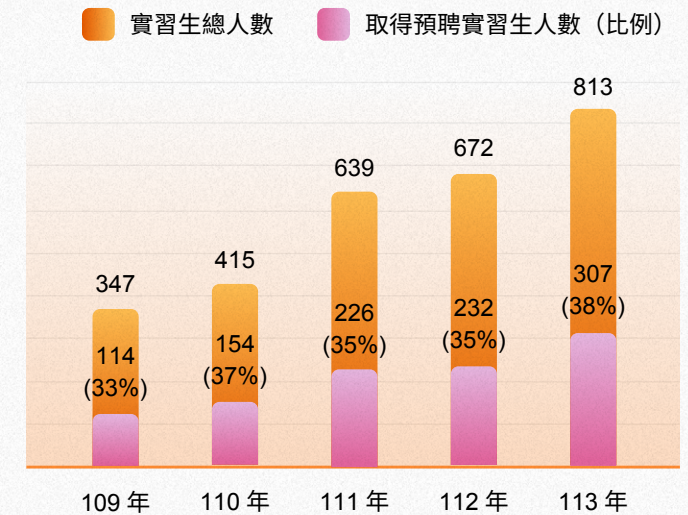


暑期實習積因計畫透過傳統遊戲幫助海外實習生融入台灣



DNA 暑期實習積因計畫幫助海內外潛力學子銜接知識與產業應用

台灣廠區及采鈺公司實習生專案預聘人數



民國 113 年 TSMC DNA 暑期實習積因計畫重點活動

活動類別	活動名稱	活動內容與目的
職場適應培訓	入職新人訓練	協助實習生了解台積公司的制度、文化、工作方法等
	新人訓練中心	透過參訪實際接觸機台設備與製程，縮短學用落差
系列講座	競爭優勢講座	深入認識台積公司在半導體產業中的發展，增加在未來加入台積公司的信心
	台積 Start up 職涯講座	聆聽台積公司同仁分享職務內容，瞭解不同組織運作及工程師和管理師的作業流程
職場適應培訓	Coffee Meet Up	海外實習生互相交流實習心得，台積同仁則藉此同時了解並協助外籍生融入台灣職場環境
	Girl's Talk	邀請女性工程師及主管分享其求學與職場經歷，鼓勵所有參與者突破刻板印象束縛，開發多元潛能
跨文化交流體驗	跨文化交流競賽	跨國籍混合組隊合作，促進多元文化視角的意見交流
	台灣文化體驗	體驗台灣風俗民情，促進跨文化交流與共融

1.5 協助跨國人才適應

台積公司持續吸納來自全球各地的優秀人才，並鼓勵不同文化背景和生活經驗的多元人才互相交流，以建立跨文化的共融職場。民國 113 年，台積公司全球員工總數達 8 萬 4,512 人，正職員工組成涵蓋 51 個國籍，其中台灣、中國大陸、美國、日本占總員工數超過 98%。而位於台灣總部的外籍員工總數達 1,614 人，占全球員工 1.9%，新進外籍員工比例則達 4.5%。離開熟悉的文化與環境，人才將面對適應挑戰，為協助同仁順利融入，公司積極投入支持跨國人才的相關措施。民國 113 年亦推出跨文化學習方案，幫助同仁在多元文化的情境下，順利溝通合作。

為使來台外籍同仁快速融入新環境，並在職場上充分發揮潛能，台積公司透過生活照顧與職場適應兩大面向，協助外籍同仁排除適應上的困難。對於從台灣外派至海外各地的同仁，公司亦提供各項支援和諮詢服務，確保派任過程順利，包括行前說明、住宿安排、生活適應協助、稅務諮詢、法律支援、以及家人同行等協助。此外，同仁也可透過台積特別為海外派任所開發的 AI 人資機器人 Mobbi 獲得即時解答。



儘管我是團隊中唯一的外籍同仁，但我始終感到被重視。每位團隊成員都營造了支持和友善的氛圍。身為素食者，我的團隊一直尊重我的飲食選擇，確保我不會感到被邊緣化，這對我來說意義重大。參與員工資源團體更增強了我的歸屬感。

印度同仁 | 研發單位

✿ 跨國人才來台適應協助

生活照顧



- 來台搬遷
- 眷屬居住
- 子女就學協助

職場適應



- 專屬新人教育訓練
- 華語訓練補助暨認證獎金
- 邀請同仁及眷屬加入員工資源團體 Global Family@tsmc
- 舉辦多元文化慶典與節日活動
- 設置多元文化走廊
- 提供多元信仰空間

1.6 新進同仁職場融入

每位新進夥伴的加入都是台積公司創新和成長的動能來源，民國 113 年公司招募超過 1 萬名來自不同世代與地區的新進夥伴，約占整體員工的 12%。入職作為員工體驗的重要階段之一，台積公司致力協助新進夥伴發揮最大潛能。為此，除了積極了解新進人才的多元背景與需求，提供教育訓練外，也同步推動一系列新人適應與關懷措施，支持其成長和留任。相關措施包含好夥伴 (Buddy) 制度、新人職場適應學習方案、新進同仁關懷問卷 (WeCare Survey) 和 AI 人資機器人 Bonnie 等。這些措施也成功協助台積公司將民國 113 年一年內新進員工離職率降至 8.9%。

1.6.1 新進同仁職場關懷

為支持全球新進員工融入組織，瞭解其適應狀況並適時提供協助，台積公司針對到職一年內的新進同仁每月發送 WeCare Survey。WeCare Survey 以繁中、簡中、英文與日文進行，題目涵蓋學習、工作、社交互動、公司文化制度等面向。全球新進員工皆可自主參加調查，其中，新人可選擇通報直屬主管、人力資源夥伴或 Buddy 以尋求直接的協助；而每月調查結果也會透過線上儀表板自動統計與呈現分析資訊，協助主管即時掌握新進同仁的適應狀況。同時，WeCare Survey 機制搭配 AI 人資機器人 Bonnie，透過線上對話與友善介面，不僅能隨時為新進同仁解答人資相關問題，如：制度與規章、假勤規定等；Bonnie 更能根據新人在 WeCare Survey 所反映的情緒，提供及時的打氣與鼓勵，並推播實用的參考資訊或相關學習資源，落實主動關懷。

1.6.2 好夥伴制度及好夥伴學習方案

為協助新進同仁快速融入團隊、熟悉公司文化並建立歸屬感，台積公司持續積極推動好夥伴（Buddy）制度。每位新進同仁初入公司時，都會配對一位由資深同仁擔任的 Buddy，陪伴他們度過適應期。Buddy 不僅是新進同仁的職場引路人，也是工作上的好夥伴和生活上的好朋友，持續提供新進同仁回饋、建議，並在工作上給予協助與支持。

作為新進同仁適應與留任過程中的要角，台積公司特別為擔任 Buddy 的資深同仁設計「Buddy 的三項修煉」實體課程，協助他們了解 Buddy 的角色定位與心態，並掌握核心技能與同理心技巧，期盼他們成為新進同仁在職場上的良師益友，持續給予回饋、建議與協助。民國 112 年 11 月，台積公司進一步推出 Buddy Management System（BMS），主管能以系統指派通過特質評估及課程認證的合格 Buddy 協助新進同仁。民國 113 年，台灣廠區整合 BMS 與 AI 人資機器人 Bonnie 以提醒主管完成 Buddy 指派，優化流程效率；同年，Buddy 訓練課程及 BMS 擴展至海外子公司，包含台積電（中國）、台積電（南京）、TSMC Arizona 與 JASM。截至民國 113 年年底，台積公司共培養 1 萬 3,144 位合格 Buddy。



做為新進同仁的引路人，我能協助傳遞公司文化與核心價值，並在新進同仁面對挑戰時提供即時的陪伴與支援。過程中不僅讓我看見自身的影響力，更讓我在互動中接觸多元觀點，激發我持續創新與進步。

王良誌 | 新進同仁的 Buddy

Buddy 不僅給予工作上的幫助，也提供許多生活中有用的建議。當我在工作中遇到問題時，Buddy 會耐心地教我分析問題的流程，讓我了解問題的本質，找到解決方法。

黃琮偉 | 新進同仁

1.6.3 新人職場適應學習方案

為協助新進同仁更有效掌握順利融入職場的心法與技巧，台積公司設計了「職場新人成功學」實體課程及「職場軟實 Z」線上課程。「職場新人成功學」以實體課程形式進行，分為「職場生態」、「職場溝通」、「壓力調適」三大主題，並輔以情境演練，協助到職 4 個月且未滿 1 年之新進同仁掌握職場溝通技巧及調適心法；民國 113 年共舉辦 88 場次、參訓人數 2,801 人，平均滿意度達 96 分。線上「職場軟實 Z」課程則提供壓力調適方法、成長型思維培養秘訣及面對工作難題的解決策略，完訓人次 4,601 人，課程效益評分 96 分。

1.7 職場世代共融

人才是支持台積公司佈局全球、永續經營的核心，而持續吸引和延攬新世代人才，並兼容跨世代重視的價值，是台積公司永續成長的重要目標之一。民國 113 年，台積公司在台灣招募超過 1 萬人，其中 Z 世代人數超過 10%。隨著新世代人才比例逐漸增加，跨世代的團隊如何彼此理解與協作，進而有效溝通，將是台積公司未來持續取得成功的重要關鍵。

為此，公司積極推動職場世代共融；不僅多面向了解新世代人才對於職場的期待及訴求，亦培育其與主管的溝通能力及技巧。同時，也於主管學習方案中加入管理跨世代團隊及面對新世代人才之培訓，如 Z 世代員工特質、跨世代團隊管理及溝通技巧等，協助主管了解 Z 世代同仁想法，並透過討論與情境模擬學習相應的溝通與領導技巧。台積公司期許建立相互同理與理解，共同學習與成長的工作環境，讓跨世代的團隊化差異為優勢，激盪創新多元豐富的想法，共同為推動創新努力。

2. 凝聚共識，深耕共融

共融職場的營造仰賴所有人共同參與，當每位同仁都擁有觀念與意識時，共融方能落實於日常營運。為此，台積公司多管齊下，以多元形式協助同仁內化相關的重要概念，並將觀念轉換為實際行動，並與員工資源團體共同規劃共融職場系列行動方案；此外，亦開設各式學習資源，包括課程、工作坊、專屬主題網站等，並持續落實開放型管理模式，鼓勵用更開放坦承的方式與彼此溝通互動，團結一致推動創新。

2.1 從承諾到行動，引領同仁實踐共融職場

民國 113 年台積公司從《全球共融職場宣言》出發，並以「領導支持、提升意識、鼓勵行動」為三大主軸，以高階主管對共融職場的承諾為基礎，啟動系列行動方案。公司攜手 3 個員工資源團體（Employee Resource Groups, ERGs）Women@tsmc、Global Family@tsmc 與 Accessibility@tsmc 推出「從宣言到行動工作坊」，分享 ERGs 推動目的、使命及實踐過程的挑戰與收穫，同仁參與滿意度達 95%。此外，也將宣言納入職新人訓練課程，幫助新進同仁了解共融職場在台積落實的內涵，鼓勵尊重差異，建立合作習慣與態度。

而為激勵同仁持續採取行動，期許每位同仁都能成為營造共融職場的重要推手，繼「從宣言到行動工作坊」後，公司持續攜手 ERGs 推出第二屆全球共融職場系列活動。聚焦「行動」（Action）、「公平」（Equity）、「盟友相挺」（Allyship）三大重點，以多面向視角探討共融，鼓勵同仁成為支持對象的盟友（Ally），展現支持、主動發聲。活動整體吸引超過 6,000 人次參與，透過 ERGs 攜手跨界專家詮釋共融的實踐，使共融從公開承諾或提升認知的層次，轉為採取能促成改變的行動。

此外，台積公司也依營運據點需求推動成立 ERGs。來自美國亞利桑那州、華盛頓州及北美各地具退伍軍人身份的同仁及對此議題有熱情的夥伴，於民國 113 年 11 月 11 日美國退伍軍人節在當地成立 Veterans@tsmc，公司未來將持續以多元形式推廣共融職場，並期許所有同仁以實際行動相互支持，讓共融成為每一位台積同仁的日常。



共融行動家鼓勵同仁展現具體行動成為共融職場的推手

🌸 民國 113 年全球共融職場系列活動亮點

多元文化慶典

Global Family@tsmc 以故事、美食、特色活動展現各地文化習俗。新加入歐洲攤位，並首度由墨西哥籍同仁介紹亡靈節習俗，不但豐富參與者的文化體驗，亦增進對多元文化的理解。



多元文化慶典搭建起色彩斑斕的交流舞台，各國同仁透過親身解說分享自身文化習俗與特色

台積全球大家庭將多元文化融合在一起，營造出開放共融的工作環境。我相信組織的價值在於文化，很榮幸能為公司的成長和成功貢獻心力。

參與同仁 | 多元文化慶典

運動 x 藝術 - 公平與盟友的多元視角

Accessibility@tsmc 透過帕運柔道選手及身心障礙藝術工作者分享實踐公平的經驗，探討體育與藝文領域中實現公平的做法，鼓勵同仁成為支持的盟友。



李佳鎂創立小光點畫廊展示身心障礙畫家作品，讓大眾看到其價值

小光點畫廊創辦人的分享，讓我瞭解每幅畫作的特殊筆觸及完成作品有多麼不易，謝謝有此交流，能聽見不一樣的聲音與需求。

參與同仁 | 公平與盟友的多元視角講座

鏡頭內外的多元共鳴

Women@tsmc 與福委會共同邀請國際知名導演李安以「鏡頭內外的多元共鳴」為題，從執導的電影與自身經驗，探討性別、世代、文化差異等各種面向，以及與東西方團隊的合作經驗，啟發同仁思考在差異中實現互助合作。



國際知名導演李安與時任人力資源資深副總經理何麗梅對談，探討職場共融議題

當多元族群不再被視為議題，每個人都能自然地以同理心為他人著想，回歸「人」的本質，這就是最理想的狀態。

李安 | 國際知名導演

Veterans@tsmc 成立大會

Veterans@tsmc 透過成立大會及核心成員分享個人經歷，強化對具退伍軍人身分的同仁以及盟友的支持。



美國子公司總經理 Rose Castanares 於 Veterans@tsmc 成立大會中分享自身移民背景及對美國退伍軍人的感謝

注重誠信正直與承諾是台積公司的核心價值，與退伍軍人的信念一致，無論遇到什麼挑戰，一旦承諾就會做到。

Rose Castanares | TSMC Arizona 總經理

2.2 搭建參與平台，鼓勵同仁展現共融行動

共融職場的推動仰賴同仁內化共融知識與概念，轉換為具體行動，展現在日常互動與工作當中。為了提供完整的資源及明確的行動方向，台積公司逐步完善共融職場主題式網站，並啟動「共融行動家」獎勵計畫，鼓勵同仁持續累積，親身投入參與。

2.2.1 主題式內部網站

網站做為資訊匯集中心，從同仁視角出發，一站式網羅內部所有深化共融職場的行動方案、活動會後報導，以及公司承諾、相關學習資源等，打破時空限制，讓同仁能隨時了解共融職場在公司落實的具體作法，或學習重要的共融知識與概念。網站自民國 113 年 6 月自總部上線後，至當年底累計達 2 萬 6,182 瀏覽人次，也將逐步推展至全球各營運據點。



主題式網站為台積同仁網羅參與共融職場方案的相關學習資源

2.2.2 共融行動家計畫

「共融行動家」計畫從民國 113 年下半年於總部展開，期望鼓勵同仁持續展現共融行動，協助營造共融職場，同時在過程中促進自我成長，成就最好的自己。在計畫期間，同仁自由參加多元的共融職場相關行動，包括專家講座、工作坊、體驗活動，與學習影片等，將可累積活動數量，並獲得對應的獎勵等級：金級、銀級與銅級行動家。113 年度獎勵期間，在對全體同仁開放的 16 項行動方案中，同仁熱情投入，總計達 14 萬 9,565 參與人次。

共融職場的相關平台與活動不僅是為了強化同仁意識與行動，也讓同仁在參與過程中彼此理解與合作，為公司注入更多創新豐富的思維。未來也將逐步推展至全球營運據點，納入更豐富的主題，用多元視角協助同仁理解共融職場的實踐。期盼在公司的承諾、引導，以及同仁自發行動的相輔相成下，深化共融職場理念。



參加共融職場活動後，我開始更有意識地在日常生活中實踐多元共融，我了解到，真正的共融並不是單方面的幫助，而是雙向的理解與學習。

張逸珺 | 金級行動家

攜手創造共融職場，每一個人都能真實自在做自己，為公司與客戶做出貢獻。

李璨婷 | 金級行動家



共融行動家透過活動累積數發展對應獎勵等級，激勵同仁持續參與

2.3 化概念為能力，全球共融職場學習架構 B.E.A.R.

台積公司以核心價值、經營理念及人才願景為準則，建立「全球共融職場學習架構 – B.E.A.R.」，以系統化的方式協助同仁更有效的吸收正確觀念。以此架構為基礎，公司規劃一系列學習資源，協助同仁將共融理念內化並付諸行動。B.E.A.R 學習架構從「自我管理」和「與人互動」兩大面向出發，培養四大關鍵能力：建立信任關係 (Build Interpersonal Trust)，讓他人感到安全和自信；擁抱多元觀點 (Embrace Diverse Perspectives)，聆聽並尊重所有觀點的獨特性；運用雙向溝通 (Adopt Two-Way Communication)，開啟雙向對話並建立雙方連結；展現適應力與彈性 (Realize Adaptability & Flexibility)，思考全局並靈活應對變化。每個能力下更細分為三個學習主題，協助同仁逐步將概念轉化為可展現出來的能力，以具體實踐共融精神，並為共融職場的發展奠定基礎。

奠基於 B.E.A.R. 學習架構，民國 113 年推出「熊熊展開共融職場學習旅程」系列活動，包括線上課程、體驗式學習，以及全球直播大師講堂，透過多元且彈性的學習方式，帶領同仁踏上共融職場的學習旅程。豐富多元的方式引發同仁的學習動機與樂趣，系列活動共吸引 3 萬 1,179 人次參與，平均滿意度達 95.6 分，展現同仁的熱忱及積極投入。期待同仁能夠深入理解並實踐共融職場的理念與行為，進而持續創造共融的工作環境。

全球共融職場學習架構 B.E.A.R.

<p>自我管理</p>	<p>B</p> <p>建立信任關係 (Build Interpersonal Trust)： 讓他人感到安全和自信</p> <p>誠信正直 心理安全感 當責</p>
	<p>E</p> <p>擁抱多元觀點 (Embrace Diverse Perspectives)： 聆聽並尊重所有觀點的獨特性</p> <p>開放心胸 成長型思維 無意識偏見</p>
<p>與人互動</p>	<p>A</p> <p>運用雙向溝通 (Adopt Two-Way Communication)： 開啟雙向對話並建立雙方連結</p> <p>主動探詢 積極聆聽 雙向回饋</p>
	<p>R</p> <p>展現適應力與彈性 (Realize Adaptability & Flexibility)： 思考全局並靈活應對變化</p> <p>系統思考 策略規劃 情境領導</p>

認識台積共融職場、培養你的共融職場能力— B.E.A.R.

形式	線上課程
學習重點	了解台積共融職場理念，並認識全球共融職場學習架構 B.E.A.R.

熊共融工作坊

形式	實體工作坊
學習重點	透過體驗式學習了解共融職場概念並以實際行動落實在工作和生活中

大師講堂

形式	實體演講與線上直播
學習重點	邀請國內外知名講者分享在商業管理及個人效能領域的專業見解，包括：無意識偏見覺察、心理安全感對組織成功的重要性，以及有效溝通與回饋的架構及實踐方法



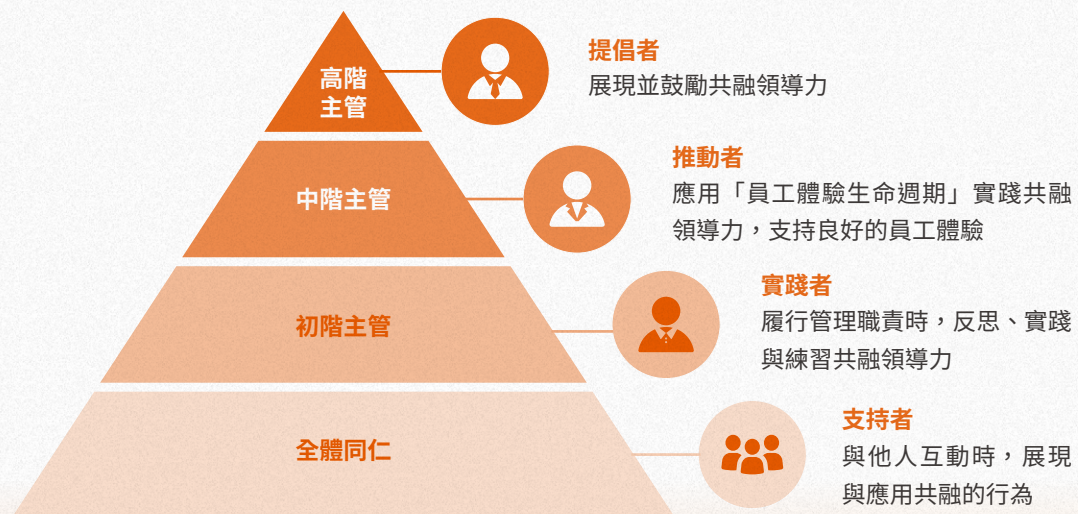
2.4 多元培訓，深化共融職場學習

除了解共融的概念與精神，在工作中落實亦至關重要。台積公司規劃多元且彈性的學習方式，啟發並賦能每位同仁在各自角色上發揮影響力。

為協助同仁自我覺察，並了解生活中的潛在偏見，台積公司推動「無意識態度測驗」(Implicit Association Test, IAT)，透過分析反應時間來測量不自覺的偏好和聯想，並在測試後導引同仁進一步了解消弭偏見的自學課程，幫助自我面對並改變偏見。同時，也為不同層級的管理階層設計相對應的「共融領導力工作坊」，從高階主管至初階主管都分別擁有獨特的角色與學習目標，使共融職場得以在台積公司中被提倡 (Promote)、推動 (Catalyze)，並實踐 (Realize)。透過介紹共融職場的意涵、覺察無意識偏見、實際案例討論和行動計畫制定，引導管理階層將共融理念融入領導行為中，在各層級發揮更深遠的影響力。民國 113 年，此系列工作坊共舉辦 162 場次，逾 3,723 人次參與。

此外，為協助同仁更深入理解並同理多元人才的需求，台積公司也提供相關培訓資源。例如「身心障礙者相處之道入門技巧」線上課程，培養與身心障礙同仁共事的正確認知，並開設工作坊由職能治療師帶領同仁透過體驗活動感受身心障礙者在日常工作中可能遭遇的挑戰，凸顯出職務再設計的重要性與實際應用；此外，亦安排個案討論及小組分享，促進同仁换位思考，理解並包容彼此的需求。

共融領導力培訓



課程中傳授了正確看待偏見的觀念，幫助我在面對偏見時了解到，我們應該重塑框架，並與他人建立有意義的連結。唯有如此，我們才能看見自己過去的偏見，並珍視身邊的人。

黃瑞乾 |

多元共融的領導力課程學員



共融領導力工作坊幫助我深入理解認知偏見如何影響決策，並透過實例討論，協助心態開放的主管們深化知識，持續探索和學習。

林秀香 |

共融領導力工作坊課程學員



共融領導力工作坊透過職場情境案例的深度討論與學習，幫助同仁理解共融領導的價值



印象最深刻的是肢障與視障體驗，體會到身障者在行動及工作上的不便，讓我們更瞭解職務再設計內涵並思考環境改善行動。

黃君堯 |

「無障礙友善職場工作坊」參與學員



同仁於「無障礙友善職場工作坊」中進行職務再設計個案討論

2.5 雙向溝通管道，傾聽員工聲音

台積公司重視每位同仁的意見與反饋，透過設立暢通的溝通管道，鼓勵員工提出建議，表達對管理方式的想法。除此之外，也積極強化管理階層與員工間的互動與交流，提升同仁的歸屬感與團隊凝聚力。透過建立多元的員工溝通管道，讓意見和反饋能順利向管理階層傳達，強化開放的對話與意見交流。公司每季舉辦高階主管溝通會，透過此溝通會員得以直接聽取高階主管的觀點，並向其提出建議與想法。台積公司建構的多元溝通管道，包括：

- 針對各階層主管及同仁的溝通會，例如有董事長／總裁溝通會，跨層級溝通會及各組織溝通會。
- 每季舉行晶園會議（勞資會議），向員工說明企業營運概況，並共同討論員工關切的議題。
- 每二年舉行「核心價值員工意見調查」，從全體同仁的角度了解全體同仁對於公司核心價值的落實程度。
- 每二年舉行「全球員工意見調查」，以了解同仁的工作體驗。
- 依需求不定期與特定組織同仁進行組織氣候調查、員工服務滿意度調查，並針對員工意見規劃及執行改善方案。
- 員工網站（myTSMC）發布創辦人、董事長以及總裁談話、公司重要訊息、高階主管專訪及近期活動宣傳等內容。
- e 晶園報導：員工內部電子刊物，報導公司重要活動，刊登具啟發性的文章，介紹表現傑出的團隊或是個人。
- 員工意見箱：提供員工對於工作及工作環境問題與建議的管道。
- 各廠區「馬上辦中心」關注員工反應個人工作與生活上的相關議題。

3. 賦能同仁，提升自我價值

台積公司持續落實共融職場，讓每位同仁無論其身分或背景，都能在公司長久發展並貢獻所長。為此，從啟發人才潛能，支持員工兩大面向出發，公司透過多元形式的資源與措施，賦能每位同仁在工作中盡情發揮，保持熱情，與公司並肩前行。



多元並進，啟發人才潛能

因應每位同仁因工作環境、職務特性、個人背景等差異的不同發展需求，提供多元形式的學習資源與協助，激發同仁最佳表現。



以人為本，支持員工職涯續航力

持續落實公平的薪資獎酬與晉升制度、推動支持性措施及營造多元無障礙的職場環境。多管齊下，協助同仁保持工作熱情。

3.1 多元並進，啟發人才潛能

3.1.1 多元學習資源與管道

為支持同仁全方位能力發展，並激發自主學習意識，台積公司採用「70-20-10」學習法則，聚焦於「經驗學習」（70%）、「回饋與指導」（20%）和「教育訓練」（10%）三大面向，並結合混成學習模式，提供多元且彈性的學習資源與管道，讓同仁依自身特質、興趣與專業自由選擇，發展所需經驗或能力。台積公司結合內、外部學習平台，提供多元學習方式予同仁選習，並透過數據分析掌握熱門議題後主動推播課程資訊予同仁，民國 113 年共提供 45,634 堂線上及線下課程，累計完訓人次超過 344 萬。此外，為滿足不同組織的學習與發展需求，台積公司進行組織發展需求診斷，並設計及執行客製化學習方案，民國 113 年，共計 33 個組織參與客製化訓練課程。

3.1.2 人才國際化培育

除了持續推動共融職場相關培訓，民國 113 年亦推出跨文化學習方案，支持同仁與多元背景的同儕有效合作，民國 113 年課程整體推薦度達 96.3 分。為協助同仁有目標地學習跨文化能力，依據「跨文化學習架構」逐步引導同仁應對跨文化挑戰，從培養正確心態、跨文化意識及共融領導力開始，提升全球化工作場域中的協作與適應力。進一步，同仁可深入學習五大文化主題，包含語言、當地法規、社會規範及職場合作與管理，並結合多元且彈性的學習方式與公司常見的工作場景，模擬跨文化互動和深度案例研討，增強同仁的文化理解與適應能力。

台積公司提供多元語言學習資源，提升同仁國際視野與商務應用能力。同仁可透過測驗評估自身程度，並運用多元形式強化實戰力。民國 113 年，語言學習方案共有 8 萬 2,652 人次參與。此外，因應歐洲佈局，台積公司也為不同德語程度的同仁設計相關訓練課程，內容涵蓋日常生活及工作實務情境，民國 113 年德語課程平均推薦分數達 96 分。

3.1.3 女性人才關懷與輔導

為支持女性人才發揮潛能，員工資源團體 Women@tsmc 與人力資源組織合作推動「女性人才關懷與輔導計畫」，在營運組織推行，透過多元形式建立人才連結圈，鼓勵透過經驗分享與交流，實現職涯目標。此外，也藉此計畫持續了解人才需求，並將其轉化為彈性職場政策，例如：上下班分流、彈性工時及工作生活平衡日等，協助同仁兼顧職場與生活。

團體導師計畫

由導師與人力資源組織合作規劃學習主題，再進一步與導生傳授知識，彼此交流經驗



民國 113 年共舉辦 36 場次，1,000 以上人次參加；累計產生 72 位導師種子，1,100 以上人次參加

跨層級溝通會議

各廠處長每年至少舉辦 1 場女性專場溝通會，增加溝通管道，協助女性職涯發展



民國 113 年共計 20 廠處、1,163 人次參加

講座論壇

邀請內外部講者分享個人心法，學習應對工作與職涯挑戰



民國 113 年共舉辦 18 場次，2,200 以上人次參加，聽眾回饋對工作幫助程度 4.5 / 5 顆星

軟性交流活動

增加人才互動，建立連結圈相互陪伴



民國 113 年共舉辦 53 場次，5,900 以上人次參加

團體導師計畫

「團體導師計畫」聚焦女性人才關切的四大主題：領導力、工作生活平衡、創造正能量和工作力提升，每個主題再細分為四個子學習點。導師由被提名或熱心協助同仁的主管擔任，透過導師訓練工作坊提升其輔導品質與效率。導師們在工作坊前針對四大主題中各子學習點進行自主學習，並於工作坊中交流討論後共創備忘單，提升引領導生的成效，期許潛力女性人才透過導師專業引領及經驗交流，勇於實現職涯目標。



領導力

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

子學習點

- 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



工作與生活平衡

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

子學習點

- 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



創造正能量

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

子學習點

- 女性領導氣質
- 如何樂在工作
- 自我激勵
- 壓力情緒反應管理



工作力提升

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

子學習點

- 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



人物故事 | 營運組織女性人才關懷與輔導計畫

許多女性在職場上面臨「雙重負擔」，既要承擔工作壓力，又要兼顧家庭照顧責任。「營運組織女性人才關懷與輔導計畫」發起人之一，晶圓十四 A 廠的副廠長黃薰瑩觀察到，很多女性初階主管在晉升時正值婚育的黃金時期，面臨養兒育女和職涯升遷的抉擇，蠟燭兩頭燒的情況下，最終只能二擇一。「升到 32、33 職等階段約會流失一半（比例）的女性同仁，升上主管的階段再流失一半（比例）。」民國 112 年，她發起由女性主管每人支持二至三位女性工程師，以一對一的分享談心，分享「過來人」的經驗。初辦時迴響熱烈，讓更多女性同仁共同參與，這群熱心「導師」開始了主題式分享會，希望讓面臨相似挑戰的女性同仁互相扶持陪伴，一起探索突破困境。同時，為避免分享會流於漫無目的地聊天，向人資單位請益後，產生了「團體輔導」的主題式討論，「共同蒐集同仁意見後，聚焦四個女性同仁煩惱的主題，並由 HR 協助由影片出發去帶領討論。」薰瑩提到，「讓同仁自己分享作法，導師只對沒提到的地方補充，這樣能加深解決方法的可行性和可信度。」透過這種形式，累積 3 年協助的導生人數擴展至上千名。

結構化的導師計畫，讓許多女性同仁在實現職涯目標這條路，不再孤單而遙遠。導生之一，任職於晶圓十四 A 廠的梁珮瑜，也是公司鎖定的潛力人才，先前需要輪班工作的她，回憶起數年前家庭工作衝突的挑戰時，內心的掙扎，當時的她是靠自己的人際網絡走出來的：「我是靠自己到處問，到處尋求前輩建議。」參與計畫後，珮瑜才發現，許多女性面臨相同處境，「知道自己不孤單，就有繼續走下去的動力。」另一名導生楊荏雅也有同感，鑑於女性仍屬科技業相對少數，為排解孤單的感受，荏雅在參與計畫後，以實際行動調適工作與生活平衡，包括建立規律運動習慣，「決心不再以工作忙碌當藉口，我發現不只工作效率提高、更有動力，還能安排餘裕時間和朋友聚餐。」生活開始有了轉變和期待。

導師與導生攜手 共創職場共融新風景

在晶圓十八 A 廠任主管職的盧盈靜是計畫初始導師的一員，她從擔任工程師時期就常思考，怎麼樣的工作環境能帶來幸福感？成為導師後，她用心聆聽導生分享，留意到各單位對懷孕同仁周末輪班的措施不盡相同，規範尚有精進空間。盈靜集結計畫中蒐集到的聲音，積極向上提案與建議，成功讓懷孕 32 周後的同仁能暫免週末輪班，實現共融的工作環境。

為了支持與培育更多女性領導者，計畫也邀請跨產業的女性領導人才分享與交流。導生之一的荏雅受到鼓舞，「看見女性盟友們如此自信地兼顧了家庭與生活目標，我也有信心更積極面對挑戰，如果她可以，我也可以。」

女性人才關懷與輔導計畫不僅女性的參與，亦有男性主管成為導師。薰瑩提到，透過男性導師的分享，「打破了性別的框架，讓大家知道，這是不分男女都會面臨的問題。」而這樣的計畫，也促使許多男性同仁，開始主動關心女性同仁的需求。荏雅提到，「有些男性同仁的伴侶因家庭犧牲工作，他們透過參與計畫的內容，幫助自己伴侶重回職場或減輕負擔。」

誠如印度詩人泰戈爾所說，「把自己活成一道光，因為你不知道，誰會藉著你的光，走出了黑暗。」如果沒有這項計畫，走著相同途徑的人，可能從沒機會相遇與相互扶持。她們帶著相同信念，將彼此分享產生的共鳴，轉化為一起前進的動力，擴大影響力。



導師們透過導師訓練工作坊，共同發想導師計畫主題及交流輔導經驗



跨廠區同仁彼此交流與討論，互相學習成長

3.2 以人為本，支持員工職涯續航力

3.2.1 公平的薪資獎酬與晉升制度

台積公司秉持唯才是用，聘用與晉升過程中，以品格與才能為首要條件，並於績效考核方面，排除非績效的相關因素，例如：法定假勤、留停、評核年度職級異動等，確保評核結果基於實際表現。

根據民國 112 年執行的員工意見調查，84% 同仁認為公司提供合理的整體獎酬，此結果優於參與韋萊韜悅調查的全球高績效企業 (66%) 及高科技公司 (61%)，顯示台積公司提供的薪酬不僅具市場競爭力，也獲得同仁的認同。為持續維持獎酬的公平性與競爭力，公司將定期檢視績效評核制度、薪酬政策與目標，確保過程中不因性別、年齡、身心障礙、宗教等因素而有差別待遇，每位人才皆能根據自身能力和貢獻獲得相應回報，進一步促進員工發展與公司整體成長。

3.2.2 彈性措施，提升員工福祉

為支持多元人才的職涯永續發展，公司提供優於法定標準的**福利制度**，並推動彈性職場政策和全球彈性福利計畫 (TSMC Global Flexible Benefit Plan, tFlex)，讓同仁依自身需求靈活運用假勤時間及資源，並依不同的生涯階段提供相對應的支持。此外，亦持續**檢視及優化工時管理及關懷措施**，協助同仁維持良好工作狀態，兼顧工作與生活平衡。

✿ 彈性職場政策



✿ 全球彈性福利計畫

台積公司考量員工不同生涯階段的需要，同時鼓勵其參與公益活動回饋社會，整合評估後訂立 tFlex 四大類別，並依據海內外據點的法規、貨幣及文化差異彈性調整執行細則以符合在地需求。全球正職員工每人每年約美金 250 元 (台灣地區員工為新台幣 8,000 元) 等值的彈性福利點數，讓同仁依自身需求彈性兌換福利金額，支持員工多元福利選擇。

台積公司全球彈性福利計畫四大類別



3.2.3 支持員工安家生養

台積公司重視同仁的家庭照顧需求並提供相應支持，彈性職場政策與彈性福利計畫讓同仁更靈活地調配假勤時間及資源；公司舉辦親子日、家庭日等活動，增進員工與家人的連結；此外，「台積寶寶茁壯計畫」和台積幼兒園更進一步成為員工父母的後盾，與同仁共同陪伴孩子成長。

台積寶寶茁壯計畫 3.0

台積公司持續推動親職友善職場，為強化對員工家庭照顧的支持，於民國 113 年起推動「台積寶寶茁壯計畫 3.0」，並於民國 114 年在台灣廠區正式實施。從孕前、孕期、生產、1 歲前、2 歲至 6 歲、到 12 歲前，台積公司於各階段提供完善且優於法規的相應資源，包括：產

前假期與補助、產後照顧假與扶養協助措施，以及其他諮詢性服務等，與同仁共同陪伴台積寶寶茁壯，讓同仁安心生養。

民國 113 年，台灣廠區及采鈺公司 20 至 64 歲人口數約占台灣同年齡人口比例 0.49%，員工新生兒數達到 2,450 位，占比達台灣新生兒數比例 1.8%；而不論性別，申請育嬰留職停薪的同仁平均有八成以上選擇回任或留任。台積公司將持續精進相關政策，支持同仁職涯發展與家庭生活的雙邊需求。

台積幼兒園，員工家長的安心後盾

為滿足同仁子女照顧需求，台積公司於新竹、台中與台南廠區共設置 4 所「[台積幼兒園](#)」，提供員工 2 至 6 歲學齡前子女安全優質的學習環境，並配合同仁上下班時間，提供彈性托育服務，協助同仁在工作與家庭的時間分配上取得平衡，提高生活品質。台積幼兒園辦學績效

屢獲外界肯定，不僅透過特色教學課程激發孩子學習潛能；更透過舉辦親子活動、邀請家長擔任志工或參與課程等方式，創造更多陪伴互動的機會，鼓勵同仁積極參與孩子學習及成長歷程。



台積公司員工擔任科普志工，引導幼兒園孩子手做簡易濾水器

台積寶寶茁壯計畫 3.0 內容



3.2.4 營造尊重多元的共融環境

秉持以人為本，台積公司在推動共融環境的投入上，從「無障礙環境改造」推展至「共融空間營造」，在確保安全舒適的基礎上，進一步打造公平、尊重每個人需求的空間。台積公司自民國 112 年起持續推動改造，至今已完成 24 個廠區，合計 456 項基礎設施改善，以及 11 個廠區的共融環境升級。這些改造項目不僅提升了同仁的工作體驗，同時，也融入多元文化元素，進一步讓不同文化背景的同仁感受到歸屬。除此之外，也在公共設施服務平台設立共融專區，提供更便捷的申請管道。

共融職場環境改造

面向	職場設施與環境優化	融入多元文化元素	公共設施服務平台優化
目的	以同仁辦公生活所需的硬體與服務進行升級，提升工作體驗	使不同文化背景的同仁感受到共融與歸屬	提供同仁更貼心及便利的服務申請管道
改造項目	<ul style="list-style-type: none"> 安全無障礙動線 全台積標示系統英語化 全台積盲人點字系統 高對比色止滑條 具容膝式茶水吧 演講廳無障礙座席 無障礙專用通道 多元友善廁所 	<ul style="list-style-type: none"> 多元文化走廊 多元信仰空間 員工餐廳全年提供具清真飲食認證的印度餐食，並在特定節日安排多元文化美食，包括星馬、日本、美國，與德國料理 	<ul style="list-style-type: none"> 環境營造類 無障礙地圖指引、環境友善識別、多元共融空間營造 服務申請類 孕婦健康辦公座椅申請服務、電動升降桌改造服務、辦公室易取插座及抽屜修改

職場設施與環境優化



標示系統英語化供外籍同仁方便閱讀



於樓梯間扶手及其他各處設置點字系統，方便視障同仁與公司內行動



改造具容膝式茶水吧，供使用輪椅同仁方便進入使用

多元文化走廊

公共設施服務部於民國 113 年打造「多元文化走廊」，以外籍同仁數占比最多的印度作為主題，事先收集同仁期待呈現的風格與文化主題，並在融入文化元素的同時，提供無障礙廁所、容膝式茶水吧檯等設計，打造共融空間，在提供舒適休憩機能的同时，提升同仁歸屬感。未來，也將於多元文化走廊策畫不同國家的文化展覽。



多元文化走廊融入拱形建築、香料展示櫃等多元文化元素



除互動導覽外，也邀請台積印度文化與運動社團 (TICSC) 社長介紹印度傳統文化

4. 衡量與進展

台積公司透過同仁每次參與活動的即時回饋，以及定期的大規模意見調查，衡量共融職場的落實程度，檢視公司能否接納與支持多元同仁，展現共融領導力，並使同仁自由表達意見，充分發揮自身能力。基於「員工體驗模型」，台積公司自民國 110 年起每 2 年執行一次「員工意見調查」，涵蓋「管理方向、工作效能、整體薪酬、團隊領導」四大構面，其中在共融職場面向，公司以四個層面，包括支持多元人才、傾聽員工心聲、共融領導者，以及歸屬感來衡量員工對共融職場的滿意度，據以呈現同仁在工作環境中的主觀看法或體驗。在民國 112 年調查中註，多元共融面向得分 86%，較前次結果進步 3%。下次舉行時間將於民國 114 年，掌握員工真實的回饋。

註：民國 112 年員工意見調查範圍涵蓋台積公司台灣廠區及海內外子公司正職員工（包含直接與間接員工），采鈺公司因產業背景不同而未納入調查範疇，總填答人數為 6 萬 5,123 位，有效填答率 89%。

共融職場四大衡量層面



支持多元人才

意涵 支持人才的多元性，包括不同的背景、特徵，以及思想。

對台積公司的重要性

台積公司對多元人才的支持深入日常工作中，讓不同性別、年齡、身心障礙、宗教、種族、族群、國籍、政治立場或性傾向的員工都能貢獻自身的觀點與創意。



傾聽員工心聲

意涵 重視員工的意見和想法，並付諸行動加以理解。

對台積公司的重要性

台積公司採取多種管道傾聽各階層員工的意見和想法，使高層決策與員工回饋正向交流，產生以員工為核心的管理模式，尊重員工多元需求，並提升其歸屬感。



共融領導力

意涵 能有效與不同的人共事及合作。

對台積公司的重要性

台積公司積極培育同仁在跨文化與多元化團隊中的領導能力，即使面對與自身背景相異的人，依然能保持開放並順利溝通合作，在提升績效的同時推動共融職場。



歸屬感

意涵 在台積公司，我可以自在地做自己，不用擔心能否被接受。

對台積公司的重要性

台積公司創造共融的職場氛圍，讓員工在互相尊重與有歸屬感的環境中表達自身想法與觀點，進而使員工能專注於自身發展和工作目標，提升企業優勢。