

民國114年11月

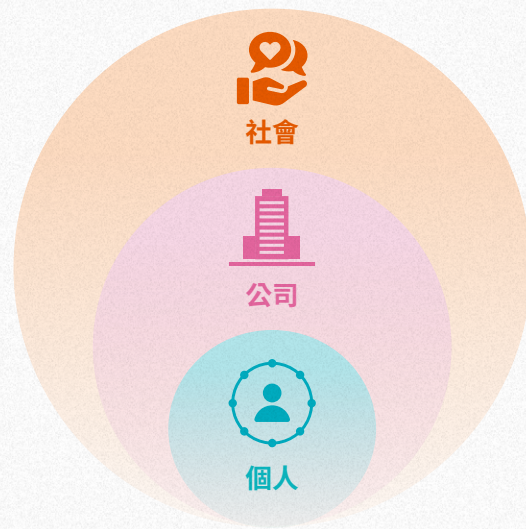
台積全球共融職場

II. 支持員工資源團體

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。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，建立一個讓所有員工都能感到歸屬感和價值的工作環境。

激發熱情，共創卓越 – 支持員工資源團體

台積公司透過員工主導的員工資源團體 (Employee Resource Groups, ERGs) 支持多元人才的職涯發展，營造具有歸屬感的工作環境，並鼓勵所有認同 ERG 使命的同仁加入成為盟友 (Ally)，不僅深化個人成長與職場幸福感，更為公司營運奠定堅實基礎，推升獲利並釋放創新。台積公司的 ERGs 在個人、公司，以及社會三個層次上展現影響力：



進一步將關注議題延伸至公領域中的多元族群，喚起大眾對該議題的重視，引領社會開啟正向討論。此外，與外界對接，分享經驗與做法，促進學習交流，推動整體社會共好前程。

在共融的意識提升、措施建立，以及環境營造上對公司反饋建議，並與相關部門合作推動，使改變成果更貼近同仁需求。同時，在唯才是用的前提下，為公司創造吸引多元人才並協助發揮所長的環境，提升整體創新與生產力。

建立多元人才與盟友相互支持的人際網絡，推動與所有同仁的雙向理解，並透過導師制度與相關支持計畫，促進多元人才在公司的歸屬感與職涯成長。

自民國 111 年至民國 113 年，台積公司在同仁自發的推動下，陸續扶植 4 個 ERGs 成立，包括 Women@tsmc、Global Family@tsmc、Accessibility@tsmc，以及美國在地的 Veterans@tsmc，此外，第 5 個 ERG Pride@tsmc 也於 113 年底開始籌備，並於 114 年 5 月正式成立，公司的 ERGs 分別聚焦性別、種族／國籍、身心障礙、性傾向，與美國退伍軍人身份等重要議題。每個 ERG 由至少 1 位高階主管擔任贊助者，確保其運作方向與公司人才願景一致。ERGs 對全體同仁開放，所有同仁皆能積極參與所關心的領域並主動發聲，為相關議題增加能見度與關注度。公司於民國 113 年與 ERGs 攜手舉辦全球共融職場系列活動，鼓勵同仁採取行動促成改變，吸引逾 6,000 人次共襄盛舉；並推出 ERGs 介紹影片與問卷，對全球同仁推播，獲得超過 2 萬 8,000 名同仁填答問卷，並有超過九成同仁表達支持，成為盟友。

台積公司的員工資源團體

	關注領域	使命
Women@tsmc	性別	讓台積公司女性同仁互相支持，發揮潛能，成長發展，成為真實的、更好的自己
Global Family@tsmc	國籍／種族	歡迎並全力支持來自全球的優秀人才，幫助他們順利融入台積公司的新工作與生活。Global Family@tsmc 致力於營造一個共融的環境，讓每位同仁的獨特背景和經驗得以融合，並充分發揮自己的潛力
Accessibility@tsmc	身心障礙	連結與支持身心障礙人才於工作環境中的融合及發展，並促進全體同仁對身心障礙與共融職場議題的理解，實現台積公司人才願景
Veterans@tsmc (美國)	美國退伍軍人	促進職業成長、社區拓展和個人發展。Veterans@tsmc 的承諾包括退伍軍人的招募、職涯發展、外部連結與人才留任，確保那些曾經勇敢為國服務的人能在其專業領域中持續發展與取得成功
Pride@tsmc	性傾向	致力打造讓 LGBTQ+ 夥伴與所有同仁能以最真實的自我發揮所長，彼此茁壯、互相尊重，共同創造具信賴與共融的環境與文化

Women@tsmc | 民國 111 年 3 月成立

建立多元網絡，支持女性職涯發展

透過跨界女力講座、科技論壇、女性人才關懷與輔導計畫等行動，建立跨廠處、跨產業的網絡連結，協助女性職涯發展。Women@tsmc 與人力資源組織合作，在營運組織推動女性人才關懷與輔導計畫，並透過計畫相關活動建立人才連結圈，實現經驗分享與交流，塑造讓每位同仁感到被重視的環境。此外，也透過跨層級溝通會議的意見交流，將需求向上傳遞，轉化為全公司的彈性職場政策，適用全體同仁。面對社會，Women@tsmc 則延伸影響力，與全球半導體聯盟 (Global Semiconductor Alliance, GSA) 旗下的 Women Leadership Initiative (WLI)、台灣女科技人學會 (The Society of Women in Science and Technology, TWIST) 等專業協會合作，連結社會資源以擴大影響範圍，激發女性學子投身 STEM 領域的動機，並協助公司招募拓展女性人才庫，鼓勵年輕學子積極探索自我。



Women@tsmc 舉辦「Women in Tech 影響力論壇」，邀請全球同仁線上同步參與



何麗梅

資深副總經理

Women@tsmc 高階主管贊助人

ERG 是連結同仁心聲和公司的橋樑，當公司能更貼近地傾聽並回應同仁，歸屬感便能深植人心，進而激發同仁投入，共同激發創新思維，打造健康共融的職場。



沈香吟

處長

Women@tsmc

過去三年共同努力，創造了改變，激發了行動 – 我看到女性同仁的無限潛能，在多重角色上展現韌性與熱情，愈來愈多女性展現領導力，建立自己的價值，並勇於傳遞價值。



焦點案例 | 連結共好，共創全球共融圈

Women@tsmc 於民國 111 年在台灣總部正式成立後，於民國 112 年走向全球化，在全球各地共成立 7 個分會，影響擴及超過 3 萬 5,000 位同仁。同時，亦在公司總部的研發、營運等各組織成立分會，依據組織的人才需求，經營特色活動，展現多元風采。民國 113 年，進一步以「連結共好」(TogetHer We Bloom) 為主軸，舉辦全球化活動及論壇，擴大參與群眾、深化連結；例如，「Women in Tech 影響力論壇」邀請台積公司高階主管與科技公司執行長進行對談並線上直播，全球同仁線上與線下共計超過 8,500 人與會。

Women@tsmc 於全球成立分會，並依在地需求發展特色活動，提升人才歸屬



北美子公司

舉辦 Dress for Confidence! 工作坊，由專業造型師傳授自信穿衣風格與技巧



歐洲子公司

響應國際婦女節舉辦 #Embrace Equity 活動



TSMC Arizona

邀請鳳凰城議員 Ann O'Brien 分享其職涯規劃觀點



日本子公司

組成 Women Sports team 倡議透過運動打造健康生活型態



南京、上海

Women X ESG 一起種「我們 (Women)」的樹



TSMC Washington

與華盛頓州立大學合作舉辦女性科技研討會與交流

Global Family@tsmc | 民國 112 年 8 月成立

創造外籍人才歸屬感 推廣跨文化交流

Global Family@tsmc 全力協助海外人才在跨文化情境下的職場適應，使人才與在地團隊順利融合的同時，保留多元文化的獨特性。針對初來乍到的外籍同仁，Global Family@tsmc 提供「生活小幫手」雙語手冊 (Life in Taiwan Guide)，對在台生活包括醫療、交通、教育等提供實用指引，並透過豐富多元的活動為其建立在台人際網絡，民國 113 年全年舉辦 6 場含迎新、參訪台積創新館、職涯分享講座及板球賽等活動，超過 500 人次參與。此外，考量家人的支持是影響在台生活紮根的關鍵，也透過特色旅遊以及支持性社群，幫助同仁的家屬快速融入台灣社會。除了生活接軌，在長期的職涯發展上，更持續透過成員自發性的分享講座，支持彼此成長與成功。

Global Family 也致力增進跨文化交流，在民國 113 年，搭配全球共融職場系列活動，舉辦「多元文化慶典」，由各國同仁分享家鄉文化的特殊風采，鼓勵全體同仁感受多元文化的獨特之美。同時，也將跨文化交流的理念推廣至地方社區，與台積電慈善基金會攜手至芎林陸豐國小，將耕耘多年的偏鄉英文導讀班與跨文化分享結合，豐富孩子對多元文化的理解，在心中種下共融與文化覺察的種子。志工同仁也從孩子的正向迴響中與當地社區建立起新的連結。

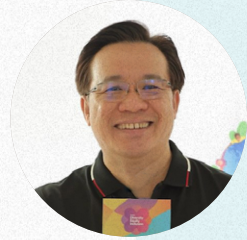


何軍

副總經理

Global Family@tsmc 高階
主管贊助人

在公司致力於提供各項支持多元人才的措施時，從 ERGs 得到真實的反饋是幫助我們共創共融職場的最大助力。



李錦興

資深處長

Global Family@tsmc 主席

每個人都有自己的獨特故事，Global Family@tsmc 搭建起跨文化橋樑，幫助各地同仁在此找到歸屬感。擔任 Global Family@tsmc 的主席讓我倍感意義，這份支持不僅限於工作，而是人生中格外珍貴的連結。



Global Family@tsmc 帶領外籍同仁透過台灣旅遊認識在地生態



外籍同仁前往芎林陸豐國小，帶領小朋友認識印度文化



帶著小朋友一起唸我的名字，告訴他們名字的意思，還有我來自印度的哪裡、我最喜歡台灣的什麼地方、活動及食物；微小的對話讓心與心就此靠近，理解與連結也就從此開始。

Stanchion Bishoyi | 印度籍志工



人物故事 | 從海角天涯到台積家園

Ulric Kelly 和 Jack Ye 是兩位具有國際背景，在專業領域上經驗豐富的外籍同仁，他們在 Global Family@tsmc 的協助下順利適應在台新生活，並得以在台積公司一展長才。而張美玉 (Maya) 作為 Global Family@tsmc 中協助串起各項行動方案的核心成員，確保每位外籍同仁初入台積公司便能感受最真摯的歡迎，正如同名稱 Global Family，團體致力於協助外籍同仁融入台積公司，就如同加入一個大家庭。

融匯多元，異鄉築家共譜新篇章

「每當新的外籍同仁報到時，我們主動和人力資源組織合作，將新進同仁加入公司的通訊群組中。」Maya 分享道。作為提升歸屬感的第一道措施，當外籍同仁初到台灣，Global Family@tsmc 會立即伸出友誼之手。「我進入公司的第一年感到有點孤單，因為身邊幾乎沒有外籍同事。ERG 成立後，才有了通訊群組；群組現在已經成長到接近 500 人，包含許多家屬和非外籍同仁，而且人數還在增加。」Ulric 說道。除此，Global Family@tsmc 也透過新進人員咖啡會，聚集外籍同仁，形成初步的人際圈；更有雙語手冊「生活小幫手」(Life in Taiwan Guide) 等實用指引協助同仁快速適應。Jack 對這些協助表示：「生活小幫手是對外籍同仁很有價值的幫助。迎新會上也與很多有相似經驗的同仁一起討論遇到的問題和解決方法，整體感覺很不錯。」

度過初步適應期，接著就是幫助外籍同仁長期留任和發展了。多年經驗讓 Maya 觀察到，外籍同仁在台灣留任的關鍵之一，是家屬在台適應。Maya 提到：「我們曾邀請外籍同仁和家人到台南，除了感受台灣文化，也同時參觀公司。也希望讓同仁家人知道，另一半加入一間正在蓬勃發展的公司。」Global Family@tsmc 的規劃還包含提供一對一的 Cultural Ambassador (文化大使)、定期家庭旅遊、參觀台積創新館、年度聚餐、多元文化慶祝等。「我在台積的這段期間感受到公司變得更多元；透過 Global Family@tsmc 的幫助，更意識到自己與在地文化的連結。」Ulric 說道。而 Jack 也深有所感，是 Global Family@tsmc 幫助他有機會和同具海外背景的同儕相聚，這些非正式的人際連結都是工作上重要的養分與資產。

織起歸屬網絡，助力跨國人才深根發展

國際人才對台積創新能力的成長至關重要，Maya 也分享她的觀察：「持續獲取新的思維和觀點，才有機會創造新的價值和突破。」而交流過程能否創造價值，關鍵在於思想能否順利融合。Jack 說：「我感受到台積公司想成為一間國際企業的決心，從領導方式到整體文化都在逐漸轉變。」此外，在推動 Global Family@tsmc 過程中，Maya 回想起一場慶祝印度色彩節 (Holi) 的活動，即使下著大雨，印度同仁依然赤著腳在草地上奔跑和跳舞，自然奔放、無拘無束的態度，她感悟：「每個文化有它深層的內涵和底蘊，而我們必須學習去欣賞它。這是在推動共融時，非常重要的前提。」

「即使在美國，我也屬於少數族群。所以我個人的使命之一是持續搭建溝通橋樑，降低文化隔閡，讓更多人認識我是誰，甚至為他人發聲，使多元的聲音能被聽見。另一方面也感念 ERG 提供給我的協助，希望回饋到更多人身上。」Ulric 期望透過分享自身經驗，促進職場的共融與相互理解，而 Global Family@tsmc 提供了很好的平台。隨著來自全球的人才逐漸增加，更多外籍人才的支持方案也在規劃及醞釀，為台積的創新能力與技術激盪出更多火花。



Global Family@tsmc 期盼為外籍同仁提供支持，為台積的創新激盪更多火花



印度同仁於色彩節 Holi 慶典中透過繽紛色彩表達快樂與祝福

Accessibility@tsmc | 民國 112 年 12 月成立

有愛無礙，發揚同理的無障礙職場

Accessibility@tsmc 積極透過各種形式，優化身心障礙人才的工作體驗，提升所有同仁對身心障礙議題的認知，建立雙向同理的共融環境。從民國 112 年成立至今已有近 1,000 名同仁加入，成為支持的盟友。民國 113 年 Accessibility@tsmc 透過年度大會和每季實體聚會，幫助成員建立職場人際圈，同時邀請台積公司主管分享職場心法，鼓勵成員掌握職涯成長機會。也從多元管道深化同仁對無障礙議題的理解，共舉辦 3 場專題講座，分別從無障礙輔具科技的應用、身障陪伴者的影響力，以及盟友的價值等主題切入。同時，也舉辦季度讀書會，鼓勵同仁對身心障礙議題擁有更全面的思考。

共融空間的營造除了硬體設施外，使用者的心態和使用方式亦為推行成功的關鍵。為此，Accessibility@tsmc 推出「無礙同行三部曲」動畫短片，提倡設施改造對身障員工的重要性，盼能為同仁建立使用無障礙設施的尊重與同理心；同時，成員持續提供設施改造建議，回饋公司相關部門，使其規劃更貼近使用需求。在社會面向，則持續透過與各界交流，提升身心障礙議題的關注度。民國 113 年藉邀約國立台灣博物館演講為契機，交流台博館與台積創新館無障礙設施運用；此外，呼應國際身心障礙者日，邀請台灣視覺希望協會 (Hope of Vision Association, HOVA) 創辦人甘仲維博士以「The Future is Accessible」為題，與公司同仁座談交流，提供看待身障議題的嶄新視角，亦透過參與國際非營利組織 Disability:IN，與全球同步關注身心障礙者在職場共融的最新議題與進展。



徐國晉

副總經理

Accessibility@tsmc 高階
主管贊助人

ERGs 是連結多元人才與公司策略的橋樑，透過推動共融文化，激發創新思維，為實現公司的願景與目標貢獻力量。



張永昇

部經理

Accessibility@tsmc 主席

有愛無礙希望協助創造無障礙的工作環境，同時讓全體同仁更深入理解共融的意義。我相信，每位同仁都有獨特的價值，而身心障礙的多元人才更能帶來不同的視角和力量，激發更多創新，共同打造真正共融且充滿溫度的職場。



Accessibility@tsmc 與台灣視覺希望協會交流，拓展同仁對身心障礙議題的認識，進而發揮同理心



透過職涯分享講座，鼓勵 Accessibility@tsmc 的成員掌握發展機會



人物故事 | 一扇門的改變，由點及面共築無礙空間

Accessibility@tsmc 的成立優化了公司既存的制度，使更大的改變化為可能；由成員共同票選出的中文團體名稱—「有愛無礙」更深刻表達了團體的願景。而兩位參與共融空間營造的成員—劉定惠和黃金璋，他們的故事不僅令人動容，也標記出共融職場中互相關懷與照顧的力量。

定惠在 2015 年被診斷出退化性疾病，從一開始拄拐杖行動，到逐漸需要依賴電動輪椅，每個階段都面臨新的挑戰。過程中，部門同仁始終扮演她在職場中的堅實盟友，與她共事過的每位主管也傾聽她的需求，調整職務內容。金璋作為她的現任主管，時常主動關注她的狀態，協助定惠確保身體狀況不會成為她職務上的阻礙；從調整輪班及工作內容，幫忙申請電動輪椅補助，再到協調廠區內通行路線，金璋盡可能確保定惠在工作中保持最佳狀態。「部門同仁讓我很感動，他們在每一個退化階段都能『接住』我，讓我不用煩惱工作上的不便。」定惠感動分享。

從互助關懷到系統性優化，共築無障礙環境

Accessibility@tsmc 在同仁倡議下成立，金璋和定惠隨即加入成為行銷組。以完善公司無障礙環境為宗旨，Accessibility@tsmc 大量提案廠區設施改造，包括：設置無障礙閘門、容膝式洗手台、按鈕式自動門等，並在與公共設施服務部合作下逐一實現。回憶起以前的廠區環境，金璋說：「我跟定惠一起走過上班動線，最麻煩的是剪刀門，通關步驟非常繁瑣。所以我跟公共設施服務部強調，無障礙剪刀門是必要的。而這項設施也在新的廠區建置中被列入標準配備，其他同仁也能使用到。」Accessibility@tsmc 這個「加速器」的角色，使共融環境營造加速實現，並擴大造福更多同仁。「員工資源團體成立後，我們更有系統與資源地讓倡議實現。」定惠提到，自己對共融職場的想像已有基礎的輪廓，在 Accessibility@tsmc 成員一起支持下，讓自己許多實現無障礙的點子在公司內逐步落實。

「由於我是慢慢退化，所以在每個階段都能提前做好準備，我逐步蒐集這些資訊，當 Accessibility@tsmc 成立後，我因此能將預先準備好的資訊與大家分享。」看似挑戰的身心歷程，由定惠的口中緩緩道出，卻成為她得以自助，進而助人的關鍵。她強調，無障礙設施並不限定身障者使用，亦能為因故受傷或因懷孕而行動受限的同事帶來便利。「無障礙設施和資源的概念更像保險，你不能想像一定會用到，但是也不能完全沒有」。透過員工資源團體這個平台，定惠定期分享自身知識和觀點，而相關回饋也引導公司產生實質性的轉變；她證明了自己不僅是共融職場的受益者，更是一名行動者。

「好的社會應該是能共融每一個人，而不是需要改變自己的樣貌以符合社會的框架。」定惠也描繪出理想的共融職場樣貌。她相信「有愛無礙」（Accessibility@tsmc）的存在不僅為身障者提供後援，更是為了創造一個對所有人都公平友善的職場環境，「無論你是不是身心障礙者，希望我們所做的一切努力都是雙向奔赴的。」



藉由體驗活動，Accessibility@tsmc 協助同仁同理身心障礙面對的挑戰



定惠（左）與金璋（右）透過 Accessibility@tsmc 系統性地提案廠區無障礙設施改造

+ Veterans@tsmc (美國) | 民國 113 年 11 月成立

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 日退伍軍人節當天成立 Veterans@tsmc，此為台積公司首個由區域主導的員工資源團體。Veterans@tsmc 致力協助退伍軍人在台積公司持續發展與取得成功，美國退伍軍人從軍事歷練中得到的高度紀律和卓越領導力，及其多樣背景，能為職場挹注多元觀點與經驗，因此，強化退伍軍人人才的招募、發展，以及留任，不僅落實共融職場，更是為台積公司的創新與卓越注入活力。

✿ 重點發展規劃



導師計畫

配對退伍軍人實習生或研究員與台積公司的退伍軍人導師，提供職涯指導



社區參與

與在地退伍軍人組織合作，進入社區與退伍軍人交流



職涯發展

強化退伍軍人招募與留任的相關程序，提供公平工作待遇與機會



同儕小組

籌組同儕小組，促進經驗分享與彼此鼓勵，以克服職場上的挑戰



MJ Brosowske

Veterans@tsmc 成員

作為美國退伍軍人的女兒、孫女和姪女，我以身處在肯定並為退伍軍人投注資源的公司為榮。每個人所走過的道路引領他們成為現在的自己，影響其想法、感受和行為。這些多樣的表達和思考方式使我們透過合作變得更傑出！