



壹、 共築共融的 員工體驗



台積全球共融職場

民國115年8月

秉持《企業核心價值》與《企業經營理念》中的「開放型管理模式」，台積公司以「提升共融的員工體驗」、「透過員工資源團體支持多元人才」及「連結外部資源與合作夥伴」三大策略方向，吸引並留任全球志同道合的優秀人才，營造使每位同仁皆能感受被賦予價值，並具有歸屬感的職場環境。

壹、共築共融的員工體驗

在台積公司，共融是驅動創新與組織韌性的重要基礎。面對全球化布局與跨文化合作日益深化的營運環境，我們持續將共融理念落實於人才管理和工作場域，打造讓員工感受到歸屬感、得以安心發揮專長與持續成長的職場。當不同觀點能被尊重、每位同仁都能充分展現所長，便能進一步釋放人才潛能，激發創新動能，支持企業永續發展。



陳培宏
人力資源組織 | 副總經理

在員工的共融體驗方面，台積公司參考蓋洛普員工體驗生命週期（Gallup's Employee Experience Life Cycle），以員工職涯的「吸引、招募、入職、參與、績效、發展、留才／離職」各階段為主軸，設計、規畫並整合各項員工體驗項目，並在各環節持續優化相關流程與政策，確保落實多元化人才招聘管道與培育制度。藉由員工資源團體提升共融意識，促進同仁間的理解與合作；並與國際標準接軌，連結外部資源與夥伴建立合作關係。台積公司對共融職場的推動獲得肯定，在民國 114 年的員工意見調查中，「共融職場」面向得分達到 92%，相較前次調查的 86% 進步，並於同年度榮獲第 21 屆《遠見 ESG 企業永續獎》「傑出方案－職場共融」首獎；成果不僅展現公司推動共融職場的成效，也成為持續檢視與優化相關措施的重要基礎。

為實踐台積人才願景，台積公司以《全球共融職場宣言》為指導原則，持續從多元（Diversity）、公平（Equity）、共融（Inclusion），以及歸屬（Belonging）四大面向精進相關政策與措施，並結合公司、員工資源團體及外部合作夥伴的力量，將共融嵌入員工體驗生命週期，讓不同背景的同仁都能在职場中表達真實的自我，進一步釋放創新能量。

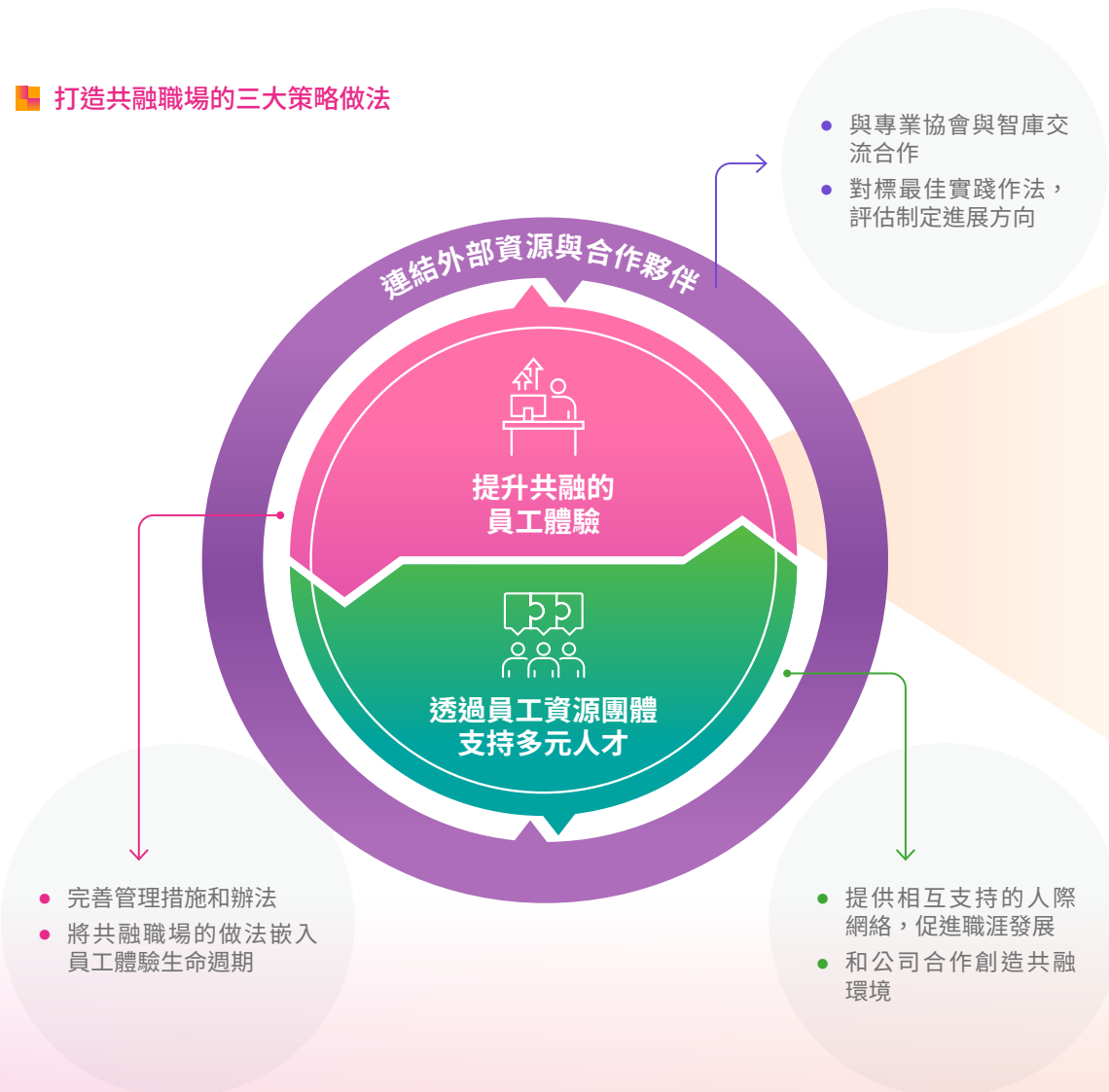
台積公司共融職場策略架構



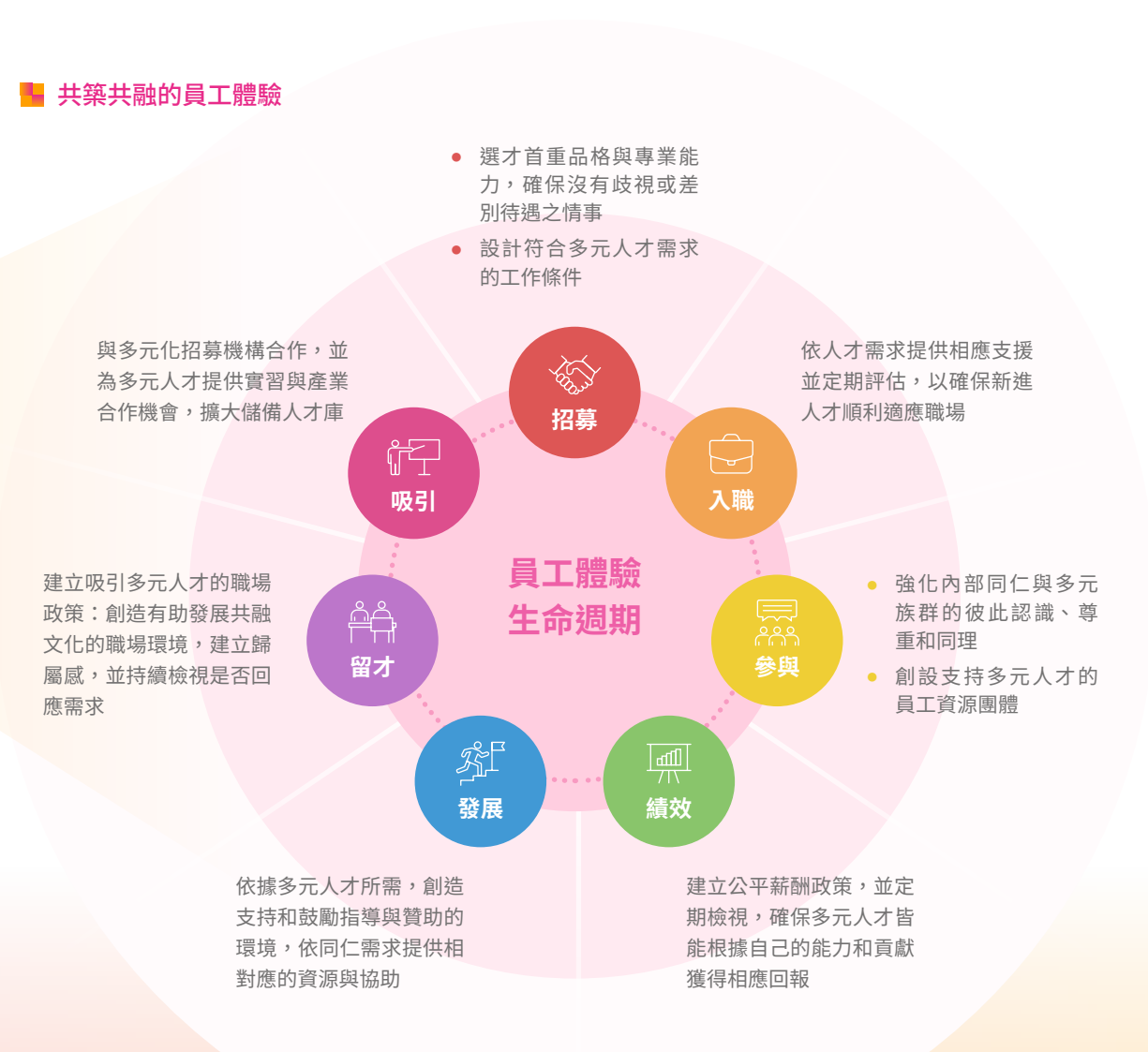
公司透過「全球共融職場」管理架構，將共融理念自總部推展至全球各營運據點。推動方式係由人力資源組織副總經理擔任贊助人，結合人力資源功能團隊提供策略指引、制度支持與資源挹注，並由專責組織負責整體規劃、協調整合與推動執行，確保各項共融措施穩健落地。

在總部端，公司依循員工體驗關鍵階段，設立涵蓋「吸引與招募」、「入職」、「參與」、「績效與發展」

打造共融職場的三大策略做法



共築共融的員工體驗



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優秀人才加入，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。為持續吸引全球頂尖人才，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，不同的聲音得以彼此激盪，達到集思廣益，釋放創新。

多元招募管道與合作網絡

台積公司布局全球招募版圖，地域涵蓋美國、日本、歐洲及東南亞等，民國 114 年全球員工總數達 9 萬 1,487 人，正職員工組成涵蓋 64 個國籍。為擴大觸及潛在人才，台積公司採用多元招募管道，包括：實體及線上徵才說明會、校園就業博覽會、TSMC Day 巡迴宣傳活動等。此外，亦透過參與各大國際半導體會議及活動，拓展全球招募與交流。民國 114 年，台積公司共與美國、日本、德國、捷克、荷蘭、比利時、波蘭、新加坡、馬來西亞、印度等 65 間當地學府合作，爭取國際人才加入。

除校園與專業人才招聘，台積公司亦結合在地就業博覽會、政府機構及教育單位等多元夥伴，擴大接觸不同背景的人才，並支持其進入半導體產業。例如，TSMC Washington 於民國 114 年分別與 WorkSource Seattle-King County、克拉克學院 (Clark College) 美國退伍軍人學生組織及克拉克郡政府 (Clark County) 合作，參與美國退伍軍人就業博覽會，透過與退伍軍人及在地雇主交流擴大招募觸角，展現支持多元人才就業的承諾；此外，TSMC Arizona 亦透過與地方政府及教育機構合作，培育技術員人才，為有志投入半導體產業的人才開拓發展途徑。



亮點作法

TSMC Arizona 學徒計畫，培育技術員人才

為培育半導體產業人才並支持多元人才就業機會，TSMC Arizona 與鳳凰城、亞利桑那州經濟安全部及當地教育機構合作，於民國 113 年推出學徒計畫，並於民國 114 年 4 月正式啟動，期望透過專業訓練培育更多技術員人才。為擴大接觸，TSMC Arizona 亦與當地非營利組織 [Fresh Start Women's Foundation](#) 及 [Phoenix Indian Center](#) 合作舉辦徵才活動，吸引多元族群參與計畫。透過建立外部合作關係並提供專業培訓，台積公司為有志投入半導體產業的人才另闢一道途徑，亦藉此充實產業人才庫。

學徒計畫概覽

專業訓練面向

- 在職培訓
- 技術指導
- 個人專業發展



技術專業類別

- 廠務
- 設備
- 製程



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 領域女性畢業生佔少數。為鼓勵女性持續投入半導體產業，台積公司透過多元管道展現對女性人才的支持，包括鼓勵年輕學子的生涯講座與系列活動、開發實習生潛

能的「女孩談心室」，以及針對已選擇 STEM 專業的碩、博士生舉辦職涯分享活動。公司依據不同的生涯階段規劃活動及講座，並鼓勵學子不受社會框架所限而能適性發展，為未來科技人才注入更多動能。

台灣總部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	「挺身而進，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	- 產業趨勢與公司介紹 - 學姐分享 - 問題交流與討論	- 展館導覽 - 科普實作工作坊 - 女科學家座談	- 學姐分享 - 與人資及學姐分組交流	- 女性主管分享 - 與台積公司同仁分組交流
民國 114 年重點成果	共計 9 校，超過 3,000 人次參與	自民國 109 年起，活動迄今累計超過 6,400 人次參與	舉辦 4 場，吸引 300 人參與，整體活動滿意度平均達 98 分	吸引超過 110 位碩士及博士女性學子參與，整體活動滿意度平均達 98 分，所有參與者均表達未來有意願加入台積公司



本次演講讓我深刻體會到其在半導體產業的領導者地位與技術前瞻性。面對 AI 帶來的巨大機遇，公司積極投入先進製程與封裝研發，展現了強勁的未來成長潛力。

女高中生
「挺身而進，成就更好的自己」生涯講座



今天透過學姊分享，了解到女性主管在生活、家庭及工作如何平衡，在不同角色盡力做到最好，希望自己也可以成為這樣的女性。

學員
「並肩而行，展現獨特的你」座談會



全球子公司在女性人才招聘上亦積極展開行動，爭取與潛力人才接觸，例如：TSMC North America 和 TSMC Arizona 合作參與 2025 年度 Silicon Valley Women in Engineering (WiE) 會議，TSMC Arizona 總經理 Rose Castanares 的專題演講分享其產業觀點與遠見，期望拓寬人才視野；活動吸引約 500 名年輕學子參與，會後共計 163 名學生表達有加入台積公司的意願。另外，日本子公司 JASM 舉辦線上職涯活動，邀請即將畢業的女學生與公司女性同仁對談，了解未來職涯發展。



「女孩談心室 Girl's Talk」建立實習同學和台積學姊的交流管道，增加就業信心與攻讀碩博的動機



TSMC Arizona 總經理 Rose Castanares 分享產業觀點與遠見，啟發人才對半導體興趣

身心障礙人才吸引與招募

台積電積極打造支持身心障礙工作者的職場環境，除參與政府身心障礙人才就業博覽會、舉辦招募活動，更透過「職務再設計」協助身心障礙人才適性發展，發揮最大潛能。台積電於民國 114 年持續舉辦「[資源教室師生參訪活動](#)」，透過多元化的活動設計啟發學子的潛能，助力其職涯規劃與未來發展。公司也重新設計技術員職務的招募流程，藉由專業評估機制，確保身心障礙人才獲得平等的就業機會。

資源教室師生參訪活動

民國 113 年起，公司舉辦「資源教室師生參訪活動」，邀請師生親臨廠區，探索多元就業機會。參訪活動共涵蓋六大環節，協助學子全面瞭解企業文化及工作場域。公司在活動前詳盡優化動線、規劃無障礙輔助、志工關懷等，讓學子能在輔導老師的陪同下，安心投入其中。民國 114 年總共舉辦 2 場參訪活動，吸引來自 13 所學校近 100 位師生參與，平均活動滿意度達 95 分，並有超過 94% 的學子表示未來有意願加入台積電。JASM 也在民國 114 年 10 月首度舉辦參訪活動，截至 12 月共舉辦 6 場，總共邀請超過 110 名學子與 60 名老師參觀熊本廠區，了解工作環境。

帶領身心障礙學子進行公司導覽

大學資源教室參訪活動六大環節及細節規劃



技術員 - 身心障礙人才招聘專案

為有效提升招募效率與身心障礙人才媒合，公司於民國 114 年對技術員職務重新設計身障招募流程，期盼藉由專業評估，協助聘僱主管深入掌握應徵者狀況，確保身心障礙人才獲得公平的求職機會。

考量身心障礙者需求，流程設計以線上化為原則，減輕應徵者的交通成本與體力負荷，於民國 114 年舉辦 3 場次的線上說明會及 5 場次的工作技能測驗。透過人資部門預先產生評估意見並彙整初步交流資訊，加深用人主管對人才需求的理解，以作為面談與工作評估的重要依據。確定聘用後，職能治療師也針對應徵者個別需求，如：職場動線安全性、輔具設備等，另行安排實體工作試做，確保人才到職時能適應工作環境，並安心、安全地投入職場。透過一系列的流程，公司於民國 114 年成功招募 27 位身障技術員加入，支持身心障礙人才就業，成就人才更多的未來與可能性。

透過 HR 同仁的事先面試與評估，對人選通常已經過初步了解，能讓我們更容易掌握應徵者的具體狀況。

聘僱單位主管
技術員 - 身心障礙人才招聘專案

聘用的同仁，在面試時即是依未來職位的規劃條件進行評估。雖然整體評選標準與一般同仁相同，但我們在面試過程中會特別了解其身心障礙狀況，以使用人單位能預先掌握所需注意與配合的事項。

聘僱單位主管
技術員 - 身心障礙人才招聘專案

DNA 暑期實習積因計畫

台積公司實習計畫旨在協助更多學子將學術知識與產業應用緊密結合，並以「自我發展、航向未來、預先聘用」三大主軸，為全球學生提供多元學習機會。透過讓年輕學子親身體驗台積公司共融的職場文化及對人才的重視，提高潛在人才加入意願，厚植未來科技人才庫。民國 114 年，共有來自超過 15 個國家、超過 1,000 位實習生參與此計畫，其中女性學子共計 374 人，占總人數的 36 %；具備多元國籍背景的學生 85 位，以及 217 位就讀於國際院校之學子。

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，同時建立跨文化的共融職場。民國 114 年，公司在全球員工總數達 9 萬 1,487 人，正職員工組成涵蓋 64 個國籍，而位於台灣總部的國際人才員工總數達 1,928 人，占全球員工 2.1%，新進國際人才員工比例達 4.3%。為協助國際人才順利融入，台積公司透過生活照顧與職場適應兩大面向，協同仁排除適應上的困難；針對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。

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



設置多元文化走廊



提供多元信仰空間



舉辦多元文化慶典
與節日活動

新進同仁職場融入

每位新進夥伴都是公司創新和成長的動能來源，民國 114 年公司共招募 9,225 名來自不同地區的新進員工，約占整體員工的 10%。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，除積極了解人才背景與需求，亦提供一系列

適應與關懷措施，包括定期關懷新人的 WeCare Survey、協助新進同仁快速融入團隊並建立歸屬感的好夥伴（Buddy）制度，以及協助新進同仁掌握職場溝通技巧及調適心法的教育訓練課程等，支持新人成長及留任。

新進同仁適應與關懷措施

措施	職場關懷	好夥伴學習方案	學習適應方案
內容	公司針對到職一年內新的進同仁每月 發送 WeCare Survey，題目涵蓋學習、工作、社交互動、公司文化制度等面向，協助公司瞭解其適應狀況並適時提供協助	Buddy（好夥伴）由資深同仁擔任，除陪伴新進同仁度過適應期，亦持續提供新進同仁回饋、建議，並在工作上給予協助與支持	- 到職未滿 4 個月：提供「職場新人的第一堂課」，提升其職場溝通及工作管理能力 - 到職 4 個月且未滿 1 年：提供「職場新人成功學」聚焦職場適應、壓力調適及瓶頸突破 「職場軟實 Z」線上課程：提升面對工作變化的能力，為排解職場身心負擔，並跨越職涯發展障礙而設計
民國 114 年 關鍵成果	- WeCare Survey 擴展至子公司 ESMC，除原有語言外新增德文，以貼近並掌握全球新進員工的適應狀況，並提供即時支援 - 新人自主參加 WeCare Survey 高達 4 萬 1,075 人次，相較於民國 113 年大幅成長 51%，<u>感受指數</u>維持 8.3（滿分 10）	- 截至年底，共培養 1 萬 6,126 位合格 Buddy，較前一年度成長 23% - 問卷由人工發放改為系統自動化處理，確保即時掌握 Buddy 帶領新人的成果	- 職場新人的第一堂課：532 人參訓，滿意度平均達 95.7 分 - 職場新人成功學：2,924 人參訓，滿意度平均達 96.1 分 - 職場軟實 Z：完訓人次 1,346 人，課程效益評分 97 分

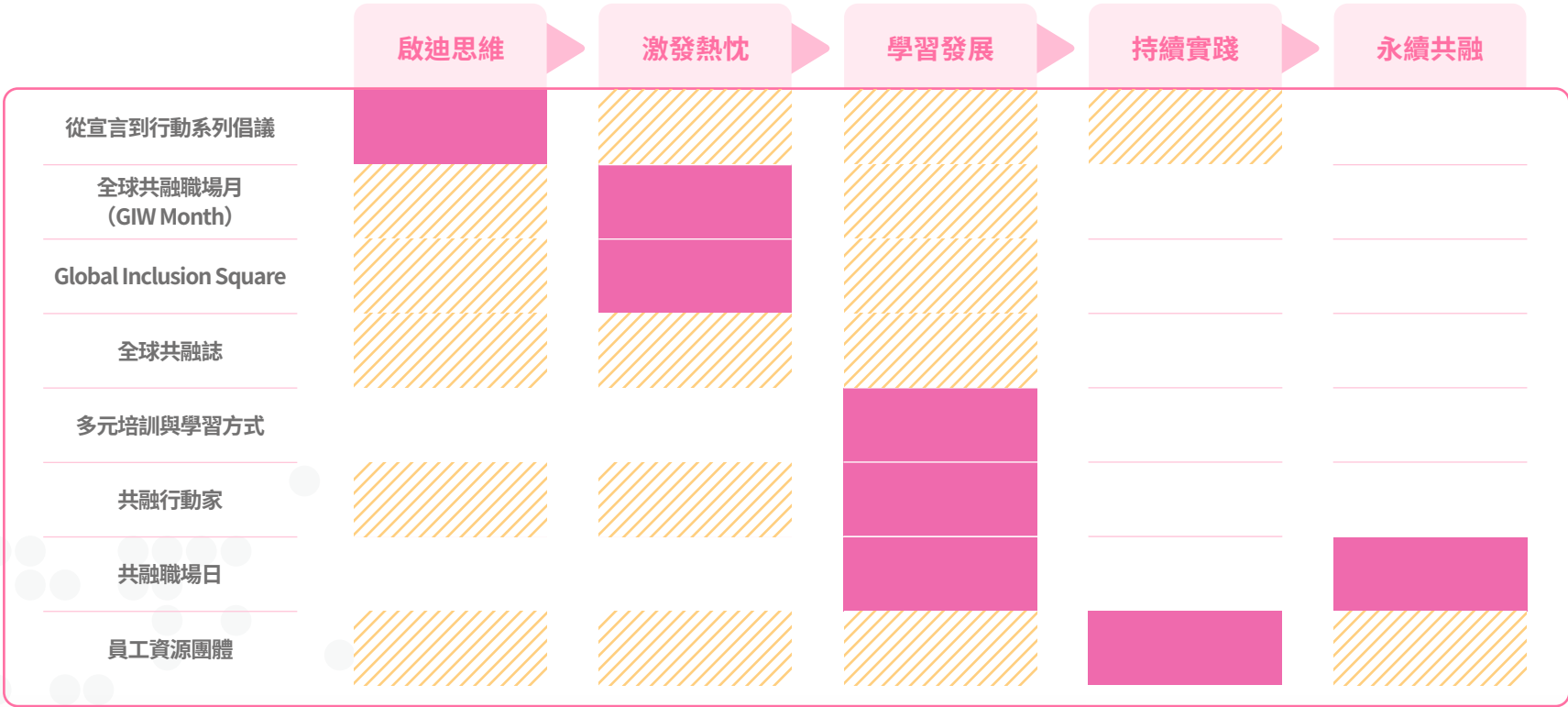
凝聚共識，深耕共融

共融職場的營造仰賴所有人共同參與，唯有當每位同仁都具備共融意識，並能將理念轉化為日常實踐時，共融方能深入工作文化。為此，公司推動共融職場，透過多元方式協助同仁理解議題、深化認同，並將重要概念轉化為日常行動。民國 114 年，公司將「共融行動家」推廣至全球子公司，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。

循序漸進引領同仁參與共融職場

※ 共融職場各專案影響力與效益跨越各階段，不僅限於單一時期，為聚焦說明，本節著重呈現各專案在其核心階段達成的關鍵影響與成果

核心階段 影響力涵蓋階段





啟迪思維 深化認知

協助同仁理解推動共融職場的意義與重要性，提升對相關議題的認識，建立共同語言與基本觀念



舉辦 3 場多元性別講座，凝聚同仁成立 Pride@tsmc

尊重差異，營造共融職場系列 - 多元性別議題

「尊重差異，營造共融職場」系列活動依循「提升理解、建立同理、獲得支持、鼓勵行動、增強歸屬感」的階段策略，循序漸進的議題引導與對話，協助建立真誠尊重，進而形成彼此支持的共融文化。在「多元性別」議題上，透過專家專題分享，引導同仁重新認識性別多樣性與流動光譜，啟發對不同性別認同及表達的理解，並促使同仁從「認識」進階到主動「參與」。在高度認同與熱情響應下，成立第 5 個員工資源團體 Pride@tsmc，深化議題認知，亦凝聚為實質支持力量。

3 場 LGBTQ+ 議題前導講座，成立 Pride@tsmc



透過 3 場無障礙體驗日，攜手同仁實踐尊重支持的共融職場

尊重差異，營造共融職場系列 - 身心障礙議題

由員工資源團體 Accessibility@tsmc 主辦的「無障礙體驗日」系列活動，攜手外部非營利組織舉辦沉浸式體驗，讓同仁理解身心障礙者與罕見疾病患者的真實處境與需求，啟發更深層次的同理心。

3 場「無障礙體驗日」、2 場 專題講座



激發熱忱 凝聚共識

鼓勵同仁由認識轉化為認同與參與意願，共同支持共融職場目標，形塑正向投入的氛圍



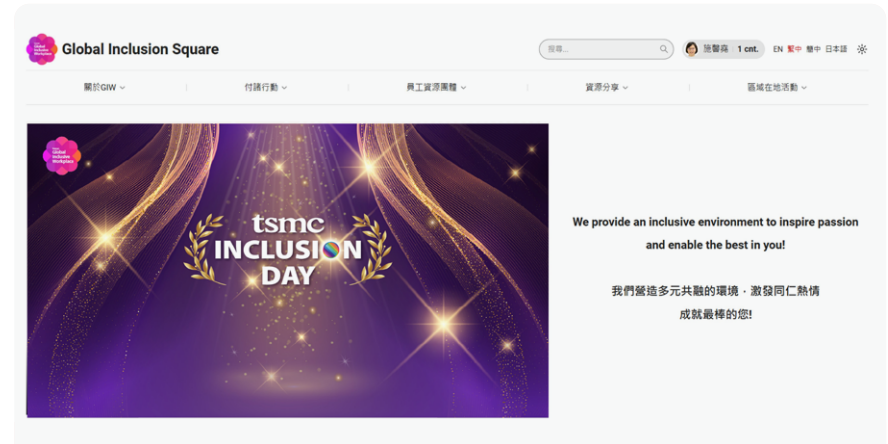
透過分享團隊合作的經驗，凝聚歸屬感

全球共融職場月

歸屬感是驅動創新，並支持企業永續成長的基礎。當員工感受到連結與重視時，便能與組織建立更緊密的認同，激發熱忱，積極參與並做出有意義貢獻。民國 114 年 10 月全球共融職場月（GIW Month）以歸屬感為號召，透過「I Belong@tsmc：Inclusion with Allyship」為主題串聯全球廠區，並連結 5 個員工資源團體與外部組織展開 8 場行動方案。

「I Belong@tsmc」主題下展開的「I am a TSMCer」全球線上活動亦邀請同仁分享具代表性的共同記憶，展現相互支持、緊密合作，以及實現自我價值，這些元素共同形塑了深厚歸屬感，展現出台積獨有經驗，深化「我屬於台積」的認同。

8 場 行動、**9,424** 參與人次、募集超過 **1,400 則** 歸屬感故事



Global Inclusion Square 匯聚最佳實踐案例與學習資源

主題式內部網站

為凝聚全球共同願景，公司優化內部溝通平台與協作機制，協助同仁接觸、理解及參與共融議題。主題式內部網站「Global Inclusion Square」於民國 113 年自總部上線，並於民國 114 年拓展至全球，成為匯聚各地共融職場最佳實踐與學習資源的核心樞紐，為同仁打造共享知識、交流觀點的重要場域。透過連結在地經驗與全球共同願景，「Global Inclusion Square」凝聚了全球推動共融職場的共識與一致方向。

161,115 點閱人次



賦能學習 提升能力

透過學習資源協助同仁掌握實踐方法，
提升的理解與應用基礎



定期發布電子報，分享知識、助力實踐

台積全球共融誌

自民國 114 年起發行的季度電子報《全球共融誌》，透過管理階層的共融觀點、實際案例及全球子公司倡議，賦能同仁持續學習，深化對共融議題的理解，並將其轉化為日常實踐。這份刊物藉由定期內容傳遞，累積認知與認同，促使形成一致共識，更作為深化企業文化的關鍵媒介，讓共融理念與行為融入日常。

超過 **50 則** 共融故事 / 行動，來自全球同仁與夥伴的真實分享、超過 **20 個** 合作組織與盟友，發揮共融影響力



大師講堂分享跨文化溝通，AI 即時翻譯吸引全球同仁參與

多元培訓與學習方式

為協助同仁將共融理念轉化為可實踐於工作中的能力，公司透過系統化架構與多元課程設計，協助同仁認識共融議題、理解具體作法。民國 114 年，以「全球共融職場學習架構—B.E.A.R.」為基礎，聚焦強化共融領導力及降低無意識偏見，並透過多元的學習方式，深化同仁對共融職場的理解。「熊熊展開共融職場學習旅程」系列活動，內容涵蓋線上課程、體驗式學習、線上聊天室貼圖及全球直播大師講堂，其中，大師講堂邀請國際頂尖專家分享提升跨文化協作與溝通效率的洞察與實用策略。

超過 **10 萬 1,000** 參與人次，平均滿意度
達 96 分



「共融行動家」拓展全球，引導同仁結合在地脈絡落實共融

共融行動家

「共融行動家」專案於民國 113 年首次於台積總部展開，期望鼓勵同仁持續學習並展現共融行動，在協助營造共融職場的同時，也於參與過程中促進自我成長，成就最好的自己。民國 114 年，[專案擴展至全球](#)，鼓勵全球台積同仁展現共融行動。本次專案由全球廠區共同推動，海外廠區員工亦依其共融發展重點當地活動，讓同仁能在更貼近當地脈絡的情境中參與及實踐。

33 場 活動、**1 萬 5,518** 參與人次
孕育出 **99 位** 共融行動家，**4 位** 來自海外



採取行動 持續實踐

支持同仁將共融知識轉化為具體行動，
在工作中展現相應行為，建立可落實、
可延續的實踐模式



ERG 是驅動共融，擴大行動參與的關鍵

員工資源團體

員工資源團體是台積公司驅動共融、擴大參與，實現持續行為實踐的重要推手。對個人而言，能培養共融意識與行動力；對組織而言，連結同仁需求與公司推動方向，促進共融文化融入日常與組織運作。民國 114 年，員工資源團體響應全球共融職場月（GIW Month），攜手外部合作夥伴與盟友透過跨文化交流、議題倡議、慶祝與紀念活動等方式，為同仁創造在不同情境中理解差異、建立連結、展現支持並實踐共融的場域。

19 場 行動方案，**5,804** 參與人次



定期召開 ERG 策略工作坊，助力員工賦能、落實公司共融目標

全球共融職場月（GIW Month）：全球共融職場團隊攜手 ERGs 與外部組織體現共融與盟友



「科技女力不設限」論壇

主題 | 女性賦能

合作單位 | Women@tsmc

資深副總暨法務長方淑華與宏碁董事長陳俊聖分享領導力心法，並表彰在專利及營業秘密表現傑出的女性同仁



美國退伍軍人節紀念活動

主題 | 致敬美國退伍軍人

合作單位 | Veterans@tsmc

邀請前美國亞利桑那州陸軍與空軍國民警衛隊少將分享領導典範，北美同仁亦製作節慶飾品及手鍊，向為美國軍人提供支持的組織 Soldiers' Angels 致意



跨文化對談講座

主題 | 跨文化交流

合作單位 | Global Family@tsmc

外部領導力教練與不同文化背景的同仁對談，結合西方方法論與亞洲文化的日常案例，將文化差異轉化為探索人性共通點的契機



Disability: IN 線上研討會

主題 | 身心障礙者共融實務

合作單位 | • Disability: IN • 全球共融職場團隊 • Accessibility@tsmc

與 Disability:IN 合作，呼應國際身心障礙者日，透過與不同企業專家同台對談，探討身分認同及自願揭露的實踐經驗、挑戰與機會



印度排燈節活動

主題 | 多元文化欣賞

合作單位 | • TSMC North America • Global Family@tsmc

總部與 TSMC North America 分別舉行實體慶祝活動，北美同仁更組成跨國團隊，在印度寶萊塢舞蹈表演中體現多元文化合作精神



彩虹驕傲遊行

主題 | 尊重同理多元性傾向

合作單位 | • Pride@tsmc • TSMC Arizona

在公司支持下參與台灣及亞利桑那州鳳凰城的同志遊行，由認同 LGBTQ+ 共融理念的同仁籌組並號召同仁與親友加入，展現公司的支持



鞏固共融文化 永續發展影響力

透過機制、回饋與經驗分享，鞏固作法，深化認同，並推動正向影響在內外持續擴散



「共融職場日」以肯定機制形成正向循環

共融職場日

為使共融深植於企業文化，並讓每一位為此投入的同仁被看見，公司建立鼓勵與肯定機制，透過「共融職場日」（Inclusion Day）勉勵參與「共融行動家」的同仁，強化正向循環，鼓勵更多人成為推手。民國 114 年公司舉辦首屆「共融職場日」，以頒獎典禮形式由高階主管公開表揚參與、落實行動的同仁，並肯定多位員工資源團體主席與核心成員。民國 115 年第一季，舉辦第二屆「共融職場日」，除肯定同仁對推動共融職場發展的卓越貢獻，也運用制度化表彰和榜樣建立，引導更多同仁將共融理念化為日常實踐。

第二屆共融職場日表揚 99 位「共融行動家」

《全球共融職場報告》上線

每一頁，都是讓職場更溫暖的力量。
呼應《全球共融職場宣言》，我們讓差異成為力量，合作更有溫度。
報告記錄從內至外的努力，您將看見共融如何凝聚團隊，讓每個人發揮價值、綻放光芒。

I. 共築共融的
員工體驗

II. 支持員工
資源團體

III. 攜手共進・
擴散正向影響

持續更新，分享進展與做法

持續對外溝通與外界肯定

公司於官網定期對外溝通全球共融職場推動進展，以打造共融職場的三大策略方向為主軸，分享投入與成果，成為強化內外利害關係人信任、理解公司理念，以及深化產業交流的重要平台，也展現公司將共融理念融入制度設計，延伸為長期願景，與企業經營理念與核心價值緊密結合。全體同仁協力的成果也獲得外界肯定，台積公司以「員工職涯」為共融職場核心的制度創新，榮獲《遠見》ESG 企業永續「共融職場獎」首獎，不僅肯定台積以人為本的理念，更表彰從董事會、領導階層，並落實到日常營運的全方位實踐。

持續與外界溝通交流 共融職場進展，分享實務經驗

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」及「支持員工」兩大面向出發，透過提供資源與措施，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，提供多種學習資源與協助，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、強化傾聽與正向回饋的雙向溝通、推動各項支持性措施，並落實彈性、無障礙的職場環境。

多元並進，啟發人才潛能

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，提供同仁多元且彈性的學習與發展資源，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 114 年共提供之線上及線下課程超過 5 萬堂，累計完訓人次超過 335 萬人次。

人才國際化培育

因應全球布局，公司提供多元語言學習資源，協助同仁鞏固溝通基礎，並進一步提升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 114 年，語言學習方案共有 9 萬 7,015 人次參與，持續厚植跨國合作所需的語言底蘊。

在語言工具外，公司更著重文化理解，於民國 113 年推出「跨文化學習方案」，多面向協同同仁與多元背景的同儕有效合作。其方案聚焦於企業核心價值，並結合於日本、美國、德國等海外據點營運經驗與外部顧問洞察，設計出以八大主題為核心的學習架構，並提供 88 堂實體課程與線上學習資源。學習架構以奠定跨文化意識、跨文化適應力，並融入共融領導力與無意識偏見為基礎，提供協助同仁掌握應對跨文化挑戰的心態與技能。為加速經驗累積並增進工作效能，常見工作情境亦融入課程教材，協助同仁模擬與多元文化背景同事互動。民國 114 年實體課程開設 166 個班次，累計 3,157 人次參與，課程推薦度達 95.8 分；線上學習資源則累計 3,850 人次完訓。

為深化實務應用，民國 114 年推行「情境式跨文化工作坊」，協助同仁深入探討跨文化合作與管理中的挑戰及其文化根源，並將所學轉化為行動方案與溝通策略。

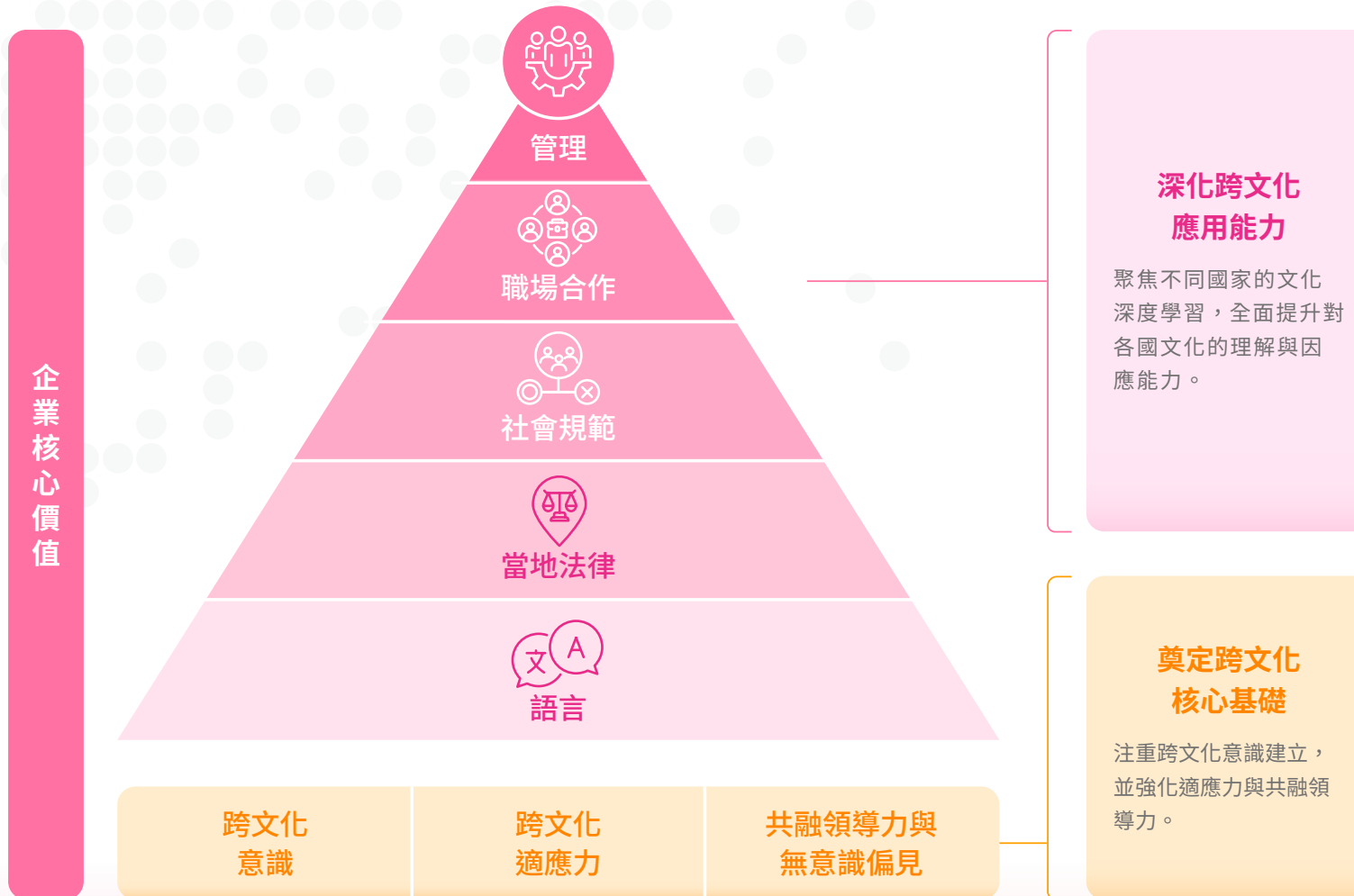


「跨文化學習方案」增進同仁應用能力



情境式跨文化工作坊強化實戰運用

台積電跨文化學習架構



透過有相關實際經驗的主管分享常見問題，我們了解到跨文化溝通應善用 SBI 法則 (Situation-Behavior-Impact)，這使得我們能更好地理解不同文化背景下，同樣的話語可能帶來截然不同的感受，從而受益於多樣化的交流方式。

學員 | 情境式跨文化工作坊

”

Erin Meyer 的分享讓我對文化差異有了新的認識，這些文化差異並不是阻礙，而是理解彼此的關鍵。如果願意先停一下腳步、多聽一點對方怎麼思考和表達時，會發現合作其實可以更順暢、更容易建立信任。在國際化的工作環境裡，想理解彼此的心和同理心真的會拉近人與人的距離，讓團隊不只是一群同事，而更像是一個跨文化的大家庭。

學員 | 情境式跨文化工作坊

”

女性人才賦能與關懷

台積公司透過多元導師機制支持女性發展：營運組織以系統化的主題架構為核心，研發組織則依部門需求提供彈性指導，對接女性同仁在各專業領域的成長挑戰。

▶ 營運組織：主題式規劃支持女性人才發展

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「營運組織女性人才關懷計畫」，並透過多元形式，包括團體導師計畫、跨層級溝通會議、講座論壇，以及軟性交流活動建立人才連結，鼓勵經驗分享與交流，有助提升女性人才參與度、留任率與職涯發展。

團體導師計畫

導師與人資合作規劃「職涯發展」與「正念減壓」課程，進一步傳授導生知識，交流經驗



共舉辦 32 場次，
1,385 人完訓；
累計產生 18 位
導師種子。課程
滿意度達 93 分
以上

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



共計 22 廠處

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



共舉辦 17 場次，
4,770 以上人次
參加，聽眾滿意
度達 90% 以上

軟性交流活動

增加人才互動，建立連結圈相互陪伴



共舉辦 16 場次，
2,180 以上人次
參加

「營運組織女性人才關懷計畫」於民國 114 年擴大推動規模，除持續延伸既有關懷機制外，亦結合外部講師，並以團體課程作為主要形式，讓更多女性同仁能參與其中。

▶ 研發組織：依女性人才發展情境提供適切支持

研發組織依據自身人才發展需求，由各單位自主規劃導師計畫，依據技術領域、工作型態實施彈性並貼近現場的模式。透過資深女性主管的引導與經驗分享，營造具支持性的環境，促進人才在專業與個人層面的持續發展。

另一方面，則透過跨部門協作，媒合不同部門的導師與導生進行配對，提供多元視角與角色典範，拓展跨部門的專業視角與職涯經驗交流；人力資源組織則提供共通執行架構與專案支持，協助計畫穩定推進。各部門依需求設計交流內容，聚焦女性同仁在不同發展階段常見的議題，協助學員獲得更具體的參照與支持。從身心靈支持網絡的建立、職涯發展的對齊，到專業技能深化與領導力培育，這套賦能機制協助女性同仁在不同職涯轉換期中，獲得適切的支持與指引。

謝謝導師不吝分享過去自身的經驗，讓我在從技術職轉變為管理職時，對於所遭遇的心理轉變及壓力調適，有了可參考、可執行的方向與應對方式。

導生 | 研發組織女性職涯導師計畫





人物故事 | 研發組織女性導師計畫

在研發組織的職涯關鍵節點，同仁常面臨專業晉升、團隊領導與家庭照顧等多重角色的整合。對許多新任主管而言，角色轉換是一個重要挑戰，「研發組織女性導師計畫」建立了一個跨團隊的交流平台。透過與不同部門導師的經驗分享與深度對話，能獲得多元視角的啟發與支持。「研發組織女性導師計畫」所提供的，正是一個被理解、並且持續賦能的空間。

跨部門連結與共鳴，帶來轉念與同理

計畫的一大特色在於跨部門配對設計。導生之一的邱俞靜提到，「雖然部門不同，但有類似的工作情境，所以更能理解彼此。」由於討論對象來自不同的研發單位，彼此既有相似的工作情境，又沒有直接合作關係，因此更能安心說出想法。對她而言，「被理解、有共鳴，是很療癒的過程」是對這項計畫最深的感受。這樣的交流，不只是情緒的陪伴，也逐步帶來思考方式的轉變。俞靜分享，在與導師及其他導生對話過程中，她慢慢理解到，面對問題時，不一定要急著找出答案，而是可以先讓彼此安穩下來、建立理解，再一起尋找解方。這樣的設計，不僅提供情緒支持，也讓同仁有機會從不同角度的位置思考，進一步累積理解與信任。

另一位導生林雅婷分享，初任帶人主管時，家裡同時有年幼孩子需要照顧，當時確實經歷了一段在家庭與工作間尋求平衡的調適期。而從技術職跨入管理，她也變得更在乎同仁的日常反饋，常常把大家的反應放在心上。直到導師點醒她：「同仁願意跟主管分享心情，未必是壞事；在情緒抒發的背後，也可能是一種求助訊號。」這番

話讓她學會開始試著理解情緒背後的真實需求，並以更多元的視角來帶領團隊。

她也在導師建議下，開始練習更有效地分派工作，為自己留出調適與平衡的空間。透過一次次對話，壓力轉化為更有方向的回應與行動，支持個人的長期留任。

不只支持導生，也讓導師重新理解組織中的需求

這項計畫帶來的收穫，不只發生在導生上，也深刻影響著導師。對導師之一的 Joy 而言，這項計畫讓她打破了過往的盲點。過去總以為優秀同仁能勝任大多數的任務，親身陪伴後，才看見她們在職位變動和角色轉換時承受的壓力。這份理解深刻影響了她的領導風格，讓她開始思考如何優化溝通與任務分派，在追求成果同時，也適時看見對方在工作背後的心理需求。

另一位導師吳思樺則點出計畫更深一層價值。她分享道：「在自己的組織內，有時難免會有視角上的侷限。透過與導生們的對話，讓我能跳脫框架，看見在不同位置上的考量，也帶給我很多新的啟發。」對思樺而言，與導生的交流不只是陪伴，更像是一條讓真實經驗回流組織的通道。這份理解也會回到各自工作崗位，進一步影響與團隊互動的方式。因此，導師與導生間的互動，不僅支持眼前的個人成長，更讓組織有機會透過一段段對話，建立更有同理與歸屬感的共融文化。



跨團隊的交流平台能創造多元視角的啟發

心理安全感與創新文化營造

在台積電公司，「心理安全感」不僅是同仁福祉的核心，亦是驅動組織持續卓越的動能。唯有建立在信任與安全感的職場環境，才能幫助同仁釋放最大的創新潛力。

以研發組織為例，在瞬息萬變的產業環境與嚴謹的品質標準下，卓越的技術實力與執行效率固然是基礎，但真正的技術突破更仰賴同仁勇於跳脫框架、坦誠交流觀點，並在未知領域大膽探索。對研發團隊而言，「創新文化」是驅動研發動能的底蘊，而「心理安全感」則是促使創新發展並實現成果的關鍵。

民國 113 年優先聚焦開放溝通，旨在凝聚主管與同仁對心理安全感的共識；自民國 114 年起，進一步轉向「包容與開放文化」，並強化與公司整體共融策略的連結，逐步建構更完善的推動機制。

為將心理安全感轉化為具體實踐，研發組織從開放對話、管理者賦能，以及鼓勵嘗試與認可機制三大面向著手，將其內化為研發組織的文化基礎，形塑開放創新氛圍。隨著相關作為持續推動，近年研發組織的開放溝通已有具體進展，在全員、跨層級溝通會議中更多同仁願意提出想法，民國 114 年員工意見調查也顯示，研發組織的文化持續朝更開放的方向發展，心理安全感與開放式溝通逐步在管理與團隊互動中展現成效。



透過前瞻創新論壇累積研發能量

研發組織從三大面向打造心理安全感



開放對話
機制

支持方式

讓同仁安心提出想法，建立勇於表達的基礎

作法

- 全員溝通會議：說明組織方向並與同仁交流
- 跨層級溝通會議：跨層級聆聽同仁想法與挑戰
- 管理階層對話：以凝聚策略性倡議的共識



管理者
賦能機制

支持方式

賦能主管對同仁提供建設性回饋與肯定，強化彼此信任，營造支持性的團隊氛圍

作法

- 360 度問卷調查：強化多維度回饋機制與管理者發展循環
- 管理文化工作坊：如「打造有心理安全感且勇於任事的創新團隊」，強化主管開放對話與團隊帶領能力



鼓勵嘗試與
認可機制

支持方式

肯定並激勵更多創新構想、跨域合作的嘗試，強化同仁持續跳脫框架、參與交流的意願

作法

- Idea Forum 前瞻創新論壇：透過年度徵件持續累積研發團隊的創新能量
- 獎項與認可機制：如設立「失敗創新」獎項（Risk-taking Innovation Award）與「特殊貢獻」獎項表揚創新嘗試
- 創新工作坊與案例分享：例如舉辦黑客松（Hackathons）以鼓勵提案交流與創新經驗分享

以人為本，支持員工職涯續航力

公平的薪資獎酬與晉升制度

台積電秉持唯才是用，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，確保評核結果基於實際表現。為持續維持獎酬的公平性與競爭力，公司定期檢視績效評核制度、薪酬政策，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。

雙向溝通管道，傾聽員工聲音

台積電重視員工意見，提供多重溝通管道，鼓勵員工建言以改善管理實踐，並深化各層級主管與同仁間的互動及溝通，提升員工歸屬感與凝聚力。相關溝通管道包括：

台積電多元溝通管道

形式	目的
各組織／階層主管對同仁溝通會	舉辦如經營團隊溝通會及組織內各層級溝通會等，藉此傳遞公司重要訊息
晶園會議（勞資會議）	同仁提出涉及組織的普遍性建言，由各晶園會議代表統籌，並於晶園會議中共同討論同仁關切議題
核心價值員工意見調查	以員工視角深入檢視 TSMC 核心價值融入日常營運的具體表現，依據調查結果精確對標優勢與成長契機，提供針對性的反饋與改善建議，持續深化並鞏固 TSMC 核心價值的根基
全球員工意見調查	透過三大核心支柱全面支持管理目標：營造與公司核心價值相契合的員工體驗；將公司的績效指標與高績效常模對標，以發掘潛在的成長契機；並提供關鍵數據支持，以充實並強化年度報告
多元意見調查 (如：組織氣候調查、員工服務滿意度調查)	針對員工意見規劃及執行改善方案
公司內部網站 (myTSMC)	發布創辦人及歷任董事長談話、董事長暨總裁談話、公司重要訊息、近期活動宣傳及其他同仁感興趣的主題等內容
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	工作日常相關建言與個人工作有關之餐食、交通、住宿、薪資福利、差勤等
廠區馬上辦	廠區產線同仁專屬生產作業流程、機台設備或無塵室管理等廠區議題

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。

心理健康支持

同仁的心理健康是共融職場不可或缺的一環，為落實心理健康促進，公司打破傳統被動諮詢的模式，結合員工年度體檢時程，根據問卷評估結果，由健康中心主動邀約同仁與心理師進行會談關懷。透過專業引導，協助同仁在日常工作中識別壓力源並進行心理減壓，使同仁在身心平衡狀態下發揮所長。截至民國 114 年底，有 1,487 位同仁受益，滿意度達 95%。

此外，響應世界衛生組織（WHO）10 月 10 日「世界心理健康日」，公司與員工資源團體 Accessibility@tsmc 亦推動「2025 世界心理健康月：心理療癒之旅」系列行動。透過多元化的活動設計，將心理健康議題與大眾文化、生活練習相結合，並協助其學習自我療癒，營造開放且支持的職場氛圍，不僅提供了實質的減壓工具，亦持續在組織內倡導關懷彼此、勇於求助的正面文化。

公司提供定期的身體健康檢查與心理關懷健檢，對面臨社會、工作和家庭等多重壓力的員工有很大的幫助。這個安排讓我感到很窩心，感受到公司對員工的關懷。

參與同仁
年度健檢員工關懷

心理健康日講座讓我學到，平常習以為常的存在，一旦失去才會驚覺錯過許多。很喜歡講座從另外一種角度帶著我認識動畫作品，讓我深受啟發，希望未來可以看到更多分享。

參與同仁
世界心理健康月直播講座

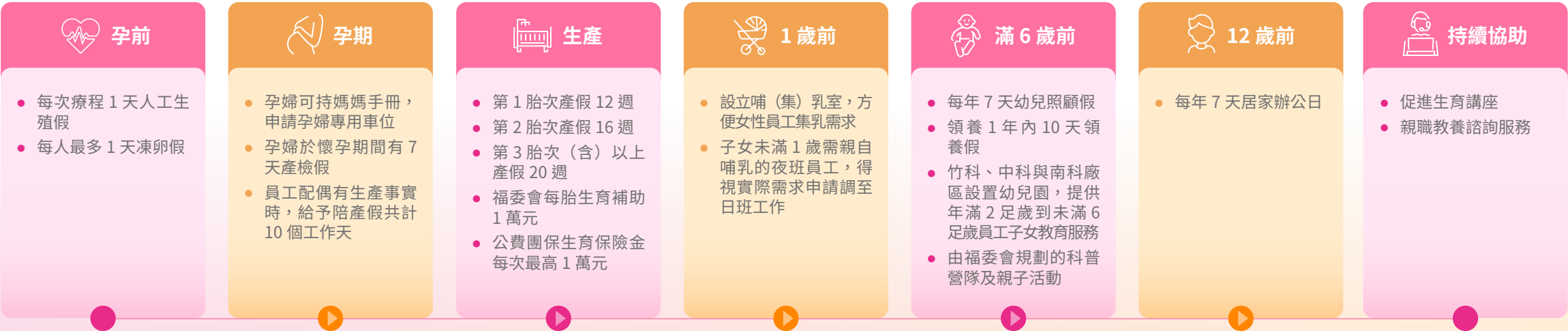
支持員工安家生養

▶ 全方位支持員工家庭照顧

為協助同仁平衡職涯發展與親職責任，公司提供豐富的支持計畫，包含於民國 114 年在台灣廠區開始實施的「台積電寶茁壯計畫 3.0」、諮商與諮詢服務與各式主題親子講座，讓同仁在職涯發展之餘，亦能兼顧家庭角色，安心生養。以「從孕前到孩子滿 12 歲」的長程陪伴為設計主軸，依不同階段提供相應的福利制度、彈性資源、健康知識、親職技巧與心理支持，協助新手父母更有準備地迎接育兒生活。此外，也提供專業諮商與一對一教養諮詢，協助同仁在面對教養疑問或親職壓力時，有值得信賴的專業夥伴。

為強化同仁的家庭支持體系，落實友善育兒職場，公司於新竹、台中及台南廠區共設立 4 所幼兒園，總計可容納 528 名學童。考量科技產業工作型態，提供早上 7 點至晚上 8 點的彈性托育服務，為同仁 2 至 6 歲的學齡前子女打造安全、優質且具啟發性的學習環境，成為同仁衝刺事業的後盾。在教學實踐上，幼兒園秉持全人教育精神，發展「主題式科普教育、沉浸式食農教育、生活式語言教育、互動式親職教育」四大特色主軸，將探索精神與在地文化底蘊融入啟蒙教育。

台積電寶茁壯計畫 3.0



全方位員工家庭照顧

親子主題講座

邀請專家分享育兒技巧、心理健康及親子互動等實用知識。

台積電寶茁壯計畫 3.0

提供從孕前到幼兒成長各階段資源，協助員工平衡工作與育兒需求。

諮商諮詢服務

設立專業諮詢管道，提供一對一教養難題解答、心理支持與輔導。

► 優於法規的彈性育嬰留停

為賦能同仁平衡育兒與職涯，因應勞動部政策，公司於民國 114 年優化育嬰留停新制（115 年生效）。新制除導入不扣全勤、以「日」為單位的彈性請假外，更提供多項優於法規的保障，確保留停期間年資累計、特／彈休假天數及分紅權益均不中斷。此外，家庭照顧假亦由 7 日增至 14 日（與事假合計 14 天為限），並透過簡化復職流程，讓同仁在需要時放心托育、回歸時平穩銜接，建構更友善的支持環境。

► 多元假別支持，兼顧家庭與職涯發展

為因應同仁多元的生育與照顧需求，台積公司於不同生命階段提供彈性假別支持。在孕前階段，新增凍卵假（1 天）及人工生殖假（1 天 / 次），體現對生育自主權與多元生養選擇的尊重；在育兒階段，提供幼兒照顧假（7 天 / 年，子女滿 6 歲前）及領養假（10 天），落實多元成家理念並協助平衡家庭責任。

民國 114 年，相關新制假別申請人數達 8,883 人，約占台灣廠區員工數 11.2%，顯示制度切合同仁需求。其中人工生殖假、幼兒照顧假及領養假的男女性同仁申請比例約為 7:3，反映福利措施不僅被有效運用，更實質賦能同仁分擔親職，進一步鞏固「雙就業、雙照顧」的正向循環。

空間設計實踐多元共融

秉持以人為本，台積公司將職場環境從「無障礙」提升至「共融空間」。透過公共設施服務部與員工資源團體（ERG）協作，結合專業與使用者觀點，於民國 112 至民國 113 年間優化設施，如各項無障礙環境設施、多元文化空間、無障礙地圖指引，以及孕婦健康辦公座椅申請服務等。

民國 114 年起，公司進一步設置性別友善廁所並精進孕期動線規劃，展現對多元性別認同與不同生命階段的體察。這些空間改造，旨在營造具歸屬感與尊重的環境，讓同仁安心在職場中釋放專業潛能。

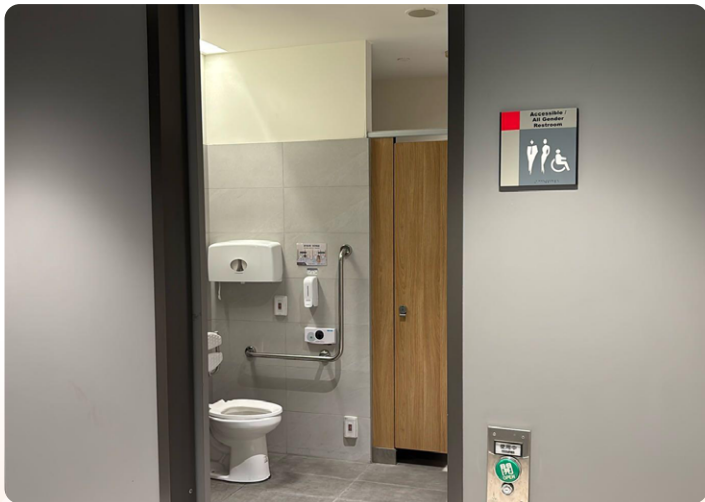
► 性別友善廁所

為營造共融且安全舒適的職場，台積公司自民國 114 年起於台灣總部辦公棟推動設置性別友善廁所，旨在讓具備不同性別認同與表達的同仁，都能在公共設施的使用上感受尊重與接納。此外，公司亦已正式將性別友善廁所設計，納入未來所有台灣新建廠區與既有無障礙設施合併的標準設計規範，確保新廠區落成時，皆具備此類共融空間。

感謝公司推出幼兒照顧假，讓我能陪伴正在進行早療的孩子，參與並見證他每次復健的重要進展。這對孩子的身心成長意義重大，同時幫助我在家庭及工作間找到平衡，給予家人最大的支持。

台積公司員工

”



台積公司性別友善廁所

► 孕婦友善設施優化

公司重視孕產婦同仁的身心健康與職場安全。除了在各廠區設置符合法規的健康管理與關懷機制，民國 114 年亦持續優化休憩照護、通行動線與專用置物區等硬體設施，讓懷孕同仁在工作現場獲得更周全的照顧。

孕婦休憩區，提供安心的舒緩空間

以總部研發中心為例，在辦公區建置孕婦休憩區，舒適座椅與半開放的空間設計，鄰近洗手間與茶水間，讓孕期同仁可就近休息



台灣總部研發中心的孕婦休憩區

無障礙通行動線，降低孕期通行負擔

台積電（南京）於門禁與通關動線增設無障礙出入口與滑門設計，讓孕婦及行動不便同仁通行更順暢，降低長時間排隊久站的不適以及人流碰撞推擠風險



台積電（南京）無障礙閘門設施優化

孕婦專用手機置物格，提升職場安全與使用便利

台積電（南京）增設「孕婦專用手機置物格」，並依據人體工學優化櫃位高度與動線配置，提供孕期同仁更便利友善的工作環境



台積電（南京）設置孕婦專用手機置物格

衡量與進展

台積公司透過同仁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。在民國 114 年員工意見調查「共融職場」面向中，以四個層面「支持多元人才」、「傾聽員工心聲」、「共融領導者」，以及「歸屬感」來衡量同仁滿意度，共融職場分數達到 92%，相比前次調查提升，與全球高績效企業常模（Global High-Performance Norm）相較已達前 50% 水準，此成果反映推動共融文化的成效，也堅定公司持續精進的承諾。

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
重視員工的意見與想法，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
尊重並善用不同背景與觀點的成員，與多元團隊有效合作，達成共同目標。

對台積公司的重要性
台積公司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
員工不論背景與身分，都能感到被尊重、被接納。

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。