

04 人才培育

4.1 招募與組成

4.2 員工溝通與福利

4.3 人才發展與訓練

章節亮點

1. 榮獲 TCSA 人才發展領袖獎
2. 員工福利投入經費 5397 萬元
3. 高潛力人才專案培育 16 位優秀人才
4. 榮獲「1111 人力銀行」幸福企業獎



人力資源目標

一直以來，我們都將人力資源視為公司最珍貴的資產，透過參照式管理、績效考核與尊重員工等原則，建立公司與員工之間的雙贏關係。

人力資源發展方針

台灣 Panasonic 集團秉持著松下創辦人的精神實踐「製造產品之前先培育人才」，建立相關經營理念與意識，實踐永續經營之理念。且我們鼓勵全體員工實踐 Panasonic 之價值理念，並建立五大關鍵方針，以實現集團目標。台灣松下電器將人力資源管理分為三個部門，透過明確分工落實各人力資源的目標，配合公司未來成長策略，進行人事制度改革及接班人培育，以應對未來事業發展。

台灣 Panasonic 集團人力資源目標



台灣松下電器人力資源管理三大部門



4.1 招募與組成

台灣 Panasonic 集團秉持多元平等的人才招募政策，成員不分國籍、膚色、年齡、宗教與性別，雖然公司同仁的年齡層分布廣泛，但我們所看重且強調的是個人特質與能力，且員工的背景多元，因此帶給集團不同的能量與聲音，創造無限可能。

4.1.1 多元招募管道

為了事業成長，公司積極開拓市場，緊密跟進市場變化，也因此提供更多的就業機會，在當今社會，大環境缺工已成為眾多企業所面臨的共同挑戰，所以我們在今年的招募活動中，積極探索創新的方式，強化企業內部員工和外部優秀人才的招募平台，以更多元的方式實現更好的人才匹配。

台灣松下電器集團招募管道



內部

- 內部員工推薦：
由內部員工推薦優質人選
- 員工自我挑戰：公司提供特定職缺面試機會，員工可自我推薦挑戰符合自身興趣和能力的職位



外部

- 104 雇主品牌：重新設計招募網站
- 深耕校園：參訪計畫、科系合作、校園招募、實習制度
- 其他：獵頭仲介公司

· 員工成長與發展

台灣松下電器集團關注員工的成長與發展，內部招募管道包括員工自我挑戰、推薦制度，希望員工充分發揮自身優勢，挑戰符合自身興趣和能力的職位，此外，透過內部員工推薦，先期傳達職務及職場魅力，邀請優秀人才至公司任職。

- 內部招募人數：推薦共 8 位，實際到職 3 位^註

註 僅計算台灣松下電器及台灣松下銷售公司

· 優秀人才的發掘和甄選

本年度擴大企業的外部招募管道和人才庫，與知名求職平台 104 合作打造多元化的雇主品牌形象，設計了全新招募介面，提供更豐富的招募資訊和職缺介紹，以及更加人性化的應徵方式，讓應聘者更容易找到適合自己的職位，也讓企業更加快速地找到合適的人才，進而提升企業的發展和競爭力。

- 人力銀行招募人數：107 位^註
- 2022 年榮獲「1111 人力銀行」幸福企業獎

註 僅計算台灣松下電器及台灣松下銷售公司



· 深耕校園

近幾年來，公司不斷致力於深入校園，加強與各大院校的合作，提供更多實習機會和學習資源，台灣松下電器集團提供各項獎助學金及深耕校園計畫，希望幫助學生畢業後更容易進入職場，同時更能促進人才培育和社會的健康發展：



- 共計 9 間大專院校進行實習合作
- 深耕校園招募實習人才：52 位^註

註 僅計算台灣松下電器及台灣松下銷售公司

4.1.2 新進及離職

2022 年，我們秉持為員工著想的精神，成功打造友善的職場環境，創造低離職率，且讓員工對企業產生高度認同，使各年齡層都能夠在所屬崗位中，找到歸屬感。



新進員工總數：111
新進率：6.8%



員工離職總數：87
離職率：5.4%

台灣松下電器新進率與離職率

項目		新進員工		離職員工	
		人數	比率	人數	比率
男	30 歲以下	51	3.1%	18	1.1%
	30-50 歲	34	2.1%	19	1.2%
	50 歲以上	4	0.2%	31	1.9%
	小計	89	5.5%	68	4.2%
女	30 歲以下	10	0.6%	6	0.4%
	30-50 歲	12	0.7%	8	0.5%
	50 歲以上	0	0%	5	0.3%
	小計	22	1.4%	19	1.2%
合計		111	6.8%	87	5.4%

註 1：不含正式員工以外人員

註 2：新進員工比例 (%)=(新進人數 / 員工總人數 1624)

註 3：離職員工比例 (%)=(離職人數 / 員工總人數 1624)

4.1.3 平權組成多元化

· 2022 年台灣松下電器員工資訊

台灣松下電器股份有限公司的營運區域在台灣，企業的營運活動主要由正式(全職)員工進行，離職率約 5.4%，於報導期間內並無重大變化。

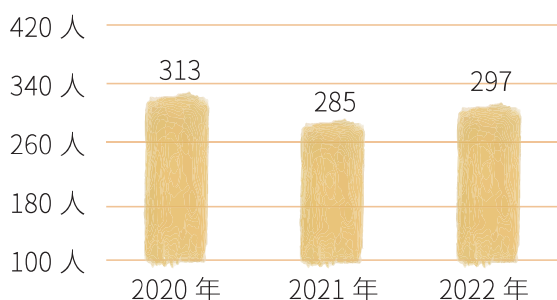
項目		男性 (人)	女性 (人)	總計 (人)
典型工作	全職員工	1025	599	1624
	約聘員工	0	0	0
	兼職員工	0	0	0
非典型工作	人力派遣	354		354
	保全			

· 人權溝通政策

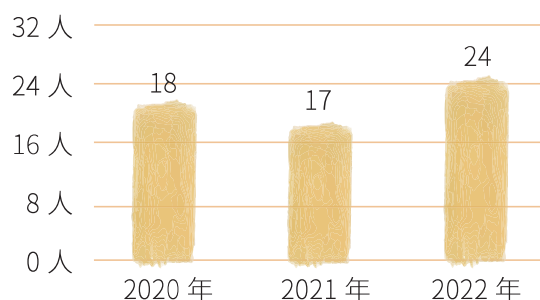
台灣 Panasonic 集團尊重人權和多元性，致力於建立一個平等與包容性的工作環境，我們堅信這不僅是人權的基本要求，也是健康穩定的企業文化所必需的基石。台灣 Panasonic 集團參考聯合國《世界人權宣言》、《全球盟約》等國際公認人權規範工約，秉持以下原則保護人權：

- 尊重人權，不因種族、性別、黨派、宗教、殘障等狀況而歧視
- 提供安全與健康工作環境，致力防止任何形式的騷擾、欺凌或暴力事件
- 自由結社和集會權利，不干預員工進行任何合法的集體談判等活動
- 禁止童工，嚴格遵守當地的法律和法規
- 公平的雇用原則，鼓勵各種背景的人才申請工作

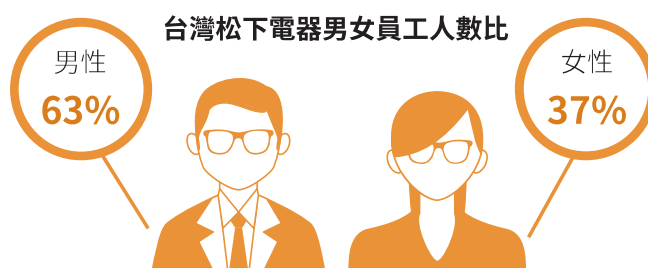
台灣松下電器近三年外國籍員工聘用人數



台灣松下電器近三年身心障礙聘用人數



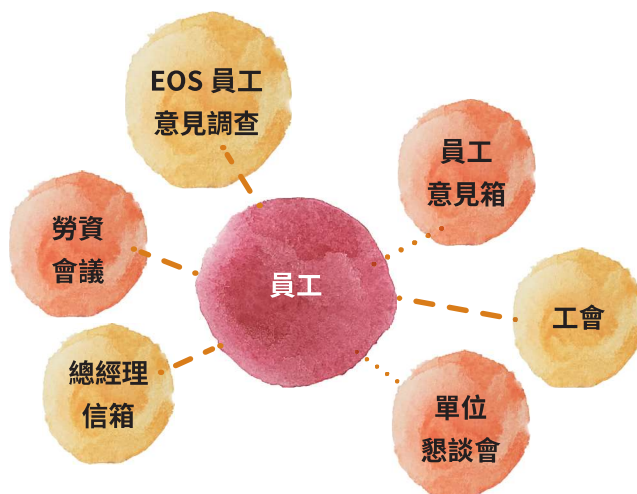
由於本集團的技術人員比例高，技術人員又多以男性為主，也因此台灣松下電器的男女比為1:0.58，但在非技術人員的職務中，女性的比率高於男性。



4.2 員工溝通與福利

4.2.1 員工溝通

台灣 Panasonic 集團十分重視員工意見，傾聽與溝通是我們一直以來十分重視的課題，為了確保每位員工的意見都能夠被聽見並得到回應，本公司設立多元的溝通管道，以積極留住人才。以台灣松下電器為例，除了各職場配置單位人事主管及設有總經理電子信箱外，也包含內部網站、單位懇談會、工會、勞資會議與 EOS 員工意見調查等，透過定期的懇談會與勞資會議，和不定期的溝通，使員工可自由發表建議。



· 定期員工溝通渠道

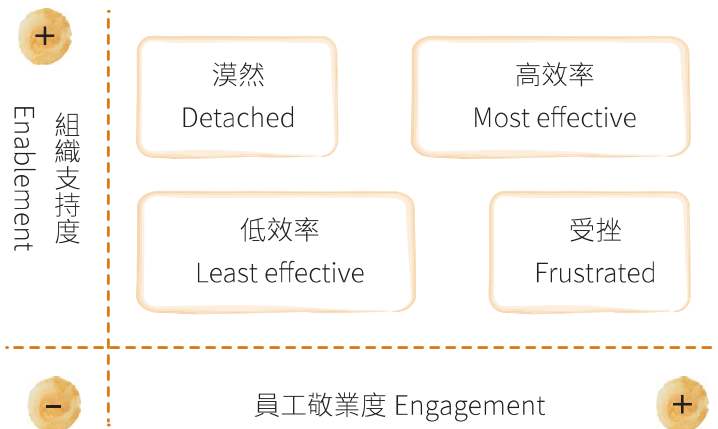
單位懇談會		各部門每三個月由部門主管召開部門懇談會，會議中就部門業務及各員工的意見進行討論，將會議紀錄上交到人力資源中心後，再由公司相關單位進行回應
工會		台灣松下電器於 1970 年 4 月 3 日設立「台灣松下電器股份有限公司工會」並簽訂第一次團體協約，是台灣簽訂團體協約歷史最悠久的企業，其後公司與工會每三年簽訂一次團體協約。截至 2022 年，工會會員達 2,244 人，且每月召開理監事及福利委員會，確保勞工權益
勞資會議		2022 年共舉辦 4 回勞資會議，討論議案涵蓋相關人事課題、職場安全以及員工福利福祉討論達成共識

· EOS 員工意見調查

EOS 員工意見調查為全球 Panasonic 集團為衡量員工的承諾、動機、目標感和對工作及組織的熱情，並了解問題與日後採取最佳方案，進一步激發員工最大潛能、加強員工向心力，提升經營績效。

透過員工敬業度與組織支持度兩大面向，其中包含 16 領域、63 道題目進行衡量。敬業度與組織支持度皆高之員工屬於高效率 (Most Effective) 群體，此為最有生產力和積極性的員工群體，代表理想的狀態。

員工效能分析圖



EOS 權衡的內容

敬業度 追求自我努力

- 薪酬與福利
- 績效管理
- 職權與授權
- 資源
- 培訓
- 合作
- 工作、架構和流程

支持度 優化作用 支援環境

- 清晰和有希望的方向
- 對領導者有信心
- 品質和客戶導向
- 尊重與認可
- 發展機會

2022 年 EOS 員工意見調查實績

本年度 EOS 員工意見調查期間為 2022 年 11 月到 2022 年 12 月為止，調查對象為有申請使用 Email 之同仁及日籍人員，但不包含菲籍、派遣、休職、留職停薪者。

結果顯示，台灣事業部 - 包含台灣松下電器、台灣松下銷售以及台灣松下電材三家公司，回答率高於目標的 97%，在員工效能分析中，在高效率評比這方面達成預定之目標（60%），較去年提升；而本回特別關注「工作安全」之議題，台灣事業部全體於本年度均達成 75% 之高標，認同公司對於工作區域安全性的重視及迅速反應。

表現優異部分未來還需要繼續保持、努力推進，而針對較不理想之項目，也將會持續深入了解原因，鑑別是否可能成為未來風險，並且落實 PDCA 制定行動計劃，結合組織目標在未來提升或改善相關項目；以結果來看，組織支持度與員工敬業度在今年度分數上表現仍較去年有進步，可見台灣 Panasonic 集團員工對於職場依舊保有熱情與敬業的精神，努力為公司發展、創造機會與維持品質和客戶關係。

· 安全與健康的工作環境

除了上述溝通管道外，台灣 Panasonic 集團致力為我們的員工提供一個安全與健康的職場文化，我們堅決反對任何形式的職場霸凌和性騷擾，若有相關情事發生，皆會於第一時間召開會議調查事態，並且配合訓練單位每年教育訓練排定加強宣導與教育。

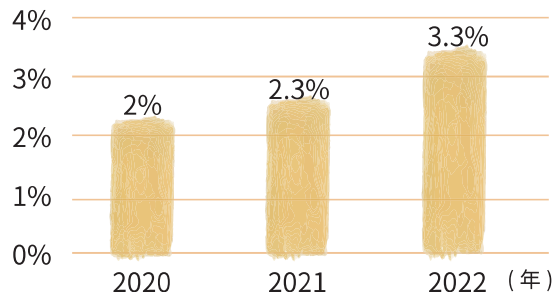
此外，我們也根據性別工作平等法，針對性騷擾案件設立申訴管道，以保障員工權益，創造優良的職場環境。台灣松下電器集團於 2022 年度共有職場霸凌申訴一件，後續皆依照公司程序與法規完善處理。

4.2.2 員工薪資與福利

薪酬 | 2022 年全體員工共同調薪 3.3%。

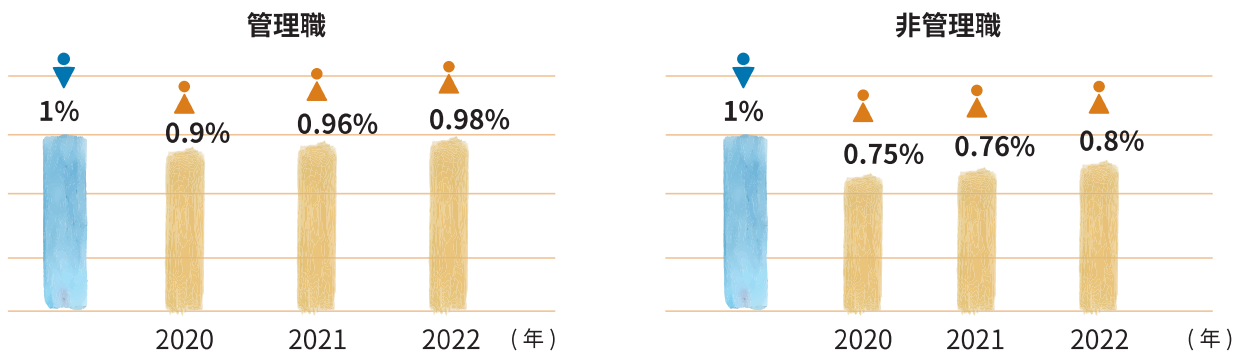
台灣松下電器集團實行男女同酬，新進員工依學歷科系別敘薪，不因員工性別區分起薪薪資。除此之外為了激勵員工，根據每年營收狀況，訂定不同的薪資漲幅，確保員工薪水穩定成長，近三年每年全體員工共同調薪漲幅介於 2% 至 3% 之間，以鼓勵員工在生產上有更好的表現，創造幸福企業。

平均調薪漲幅



台灣松下電器集團由於產業特性，過去大多以男性主管為主，造成女性薪資比略低於男性，但近年來透過集團的努力，積極提拔女性主管，男女平均薪資差異有逐漸縮小的情形。以台灣松下電器為例，不管是在管理職或是非管理職方面，兩者薪資差異皆逐年縮小。

台灣 松下電器集團男女薪資比



員工福利 | 2022 年台灣松下電器集團投入員工福利經費：5,397 萬元

台灣 Panasonic 集團為了提高員工的向心力與凝聚力，並與員工共同分享營運成果，除了夏季、冬季獎金與調薪之外，也提供年末春節摸彩、大型尾牙活動、秋季郊遊等大型活動，藉此機制激勵員工、打造人性化職場。

台灣松下電器集團員工福利



基本福利

- 夏季獎金、冬季獎金
- 員工酬勞
- 三節禮券、生日禮券
- 員工旅遊補助
- 調薪 (每年)



福利措施

- 員工結婚祝賀金
- 員工本人或其配偶生育祝賀金
- 員工家屬死亡慰問金
- 子女入學祝賀金
- 急難救助金
- 員工撫恤金
- 語文合格補助金



退休

- 依法提撥勞退基金
- 提早退休優惠辦法



保險

- 員工團體保險
- 人壽保險、意外險
- 傷病醫療險、住院醫療險



健康檢查

- 一般 / 新進員工
- 特殊作業員工
- 外勤人員
- 資深員工及幹部體檢



其他福利

- 每年 9 天暑期假期
- 尾牙活動
- 福委會家庭日活動

台灣松下電器集團 60 周年特別福利

迎接 60 周年里程碑，深刻感謝員工多年來的辛勤付出和忠誠貢獻，為感謝員工們的辛勞，公司特別提供豐富的 60 周年福利，以表達對員工的關愛和支持：

- 60 周年激勵金
- 60 周年紀念品
- 年末激勵餐會

特別感謝激勵金發放

激勵金發放，感謝全體員工這兩年來疫情期間的辛勞；在面對全球經濟環境變動快速，透過激勵金發放，激勵全體員工再接再勵挑戰事業增長的決心。

其他福利措施

哺乳室

為滿足女性的哺乳需求，台灣松下電器設有哺乳室，內部設備含有置物櫃、呼叫鈴、蒸汽消毒鍋、嬰幼兒雜誌書籍、哺集乳室專用冰箱等設備，針對母乳專用冰箱，為避免汙染與異味，故不能夠冰存其他食物，以保持箱內空間的乾淨整潔，且為了避免傳染疾病，集乳罩宜由使用者自行準備，讓使用者可以安心使用。



其他設施 - 辦公環境

台灣松下銷售針對員工辦公環境十分重視，在辦公室中新增許多福利設施，例如按摩椅與其他設備，減輕員工上班時的辛勞，並且在休息室中，有醫護人員常駐，提供最即時的醫療救助。



育嬰假制度

台灣松下電器集團注重員工的家庭生活與對下一代的照顧，並提供友善的職場環境，同時設有員工育嬰假的制度，以保障員工工作與育嬰之權利。

2022 年台灣松下電器使用育嬰假人數

	男性	女性	總計
A: 2022 年度申請育嬰留停人數	2	6	8
B: 2022 年度實際復職總人數	1	2	3
C: 2022 年度應復職總人數	1	2	3
D: 2021 年度使用育嬰留停復職總人數	1	2	3
E: 2021 育嬰留停復職後持續工作一年人數	0	2	2
復職率 ¹	1	100%	100%
留任率 ²	1	100%	67%

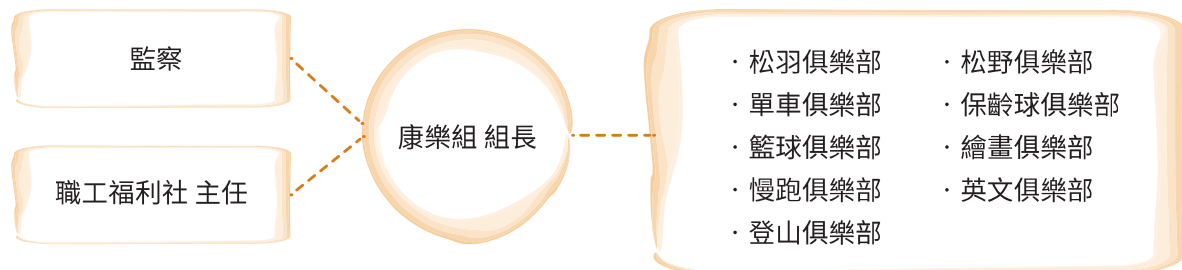
註 1: 復職率 (%)=B/C 註 2: 留任率 (%)=E/D

4.2.3 社團活動

2022 年台灣松下電器集團投入活動經費：1,460 萬元

備註：2022 上半年度因疫情關係上半年活動暫停。

台灣松下電器集團依據各自經營情形，提供員工不同類型的社團活動與員工團康活動，使得員工在工作之餘，能夠達到工作與生活的平衡，實現 Work hard and Play hard 的目標。



台灣松下電器集團社團活動



籃球俱樂部



繪畫俱樂部



松野俱樂部



繪畫俱樂部



登山俱樂部

4.3 人才發展與訓練

「製造產品之前先培育人才」，是台灣 Panasonic 集團所秉持的想法，因此人才的培訓是本公司不斷精進的課題。本集團制訂完善的人力資源政策，並且提供多元的教育訓練課程、競賽與檢定，提供員工學習與發展的平台，再透過培育高潛力人才等計畫，培育本集團所需之專業人才。

· 人力資源政策

Panasonic 集團於 1957 年提出「人力資源政策」，其中包含「人力資源發展的基本目的」、「Panasonic 集團全體員工須知」與「管理者基本方針」，適用於全體 Panasonic 員工，促進每一個人的成長，創造有利個人成長的工作場所氣氛。

4.3.1 人才培育

台灣松下電器集團十分重視人才培育與發展。公司堅信，只有優秀的人才才能推動企業不斷發展，為了培育更多優秀的人才，不斷加強對員工的培訓和發展，開展了各種培訓課程，包括專業技能、管理技能和領導力等方面，以幫助員工提高自身素質和能力。此外，還鼓勵員工積極參加學術研討會和行業觀摩交流活動，不斷拓展知識面，提升專業技能。

· 教育訓練

台灣松下電器集團 2022 年教育訓練實績

858 (小時)

課程總時數

5693 (人次)

總參與人次

194 萬 (元)

投入經費

(1) 教育訓練體制

台灣 Panasonic 集團的教育訓練體制共分為四個階段：



新進員工

- 職前研習：包含人事制度、完整福利介紹、環境保護承諾、經營理念、品質政策、法令遵循、資訊安全管理及職業安全衛生等內容
- On the Job Training 在職訓練



技術提升

- 針對各階人才應具備的技能，參照 TTQS 人才發展品質管理系統規劃研修流程
- 長期海外研修、工科短大研修
- 開發、製造、管理、營業服務研修
- 技能檢定競賽



管理職務

- 各階管理職能力養成研修 專業職能研修



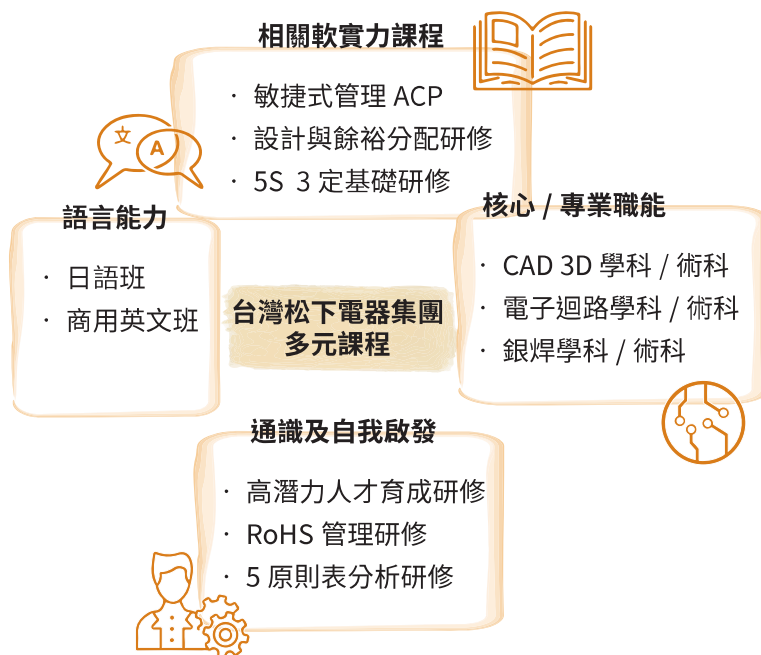
資格升格

- 課題型研修：晉升資格職前員工針對自身工作課題提出報告的研修
- 新任升職研修

台灣松下電器集團規劃完整四階段培訓制度，讓新進人員可以快速了解公司的相關體制與制度，使工作能夠更快速上手。另外針對本集團重要幹部及技術人員，透過海外進修培養同仁的國際視野與學習海外技術，提升集團的生產力。

(2) 課程特色

為提供員工多元的課程學習，我們給予集團不同職位設有不同的學習課程，以台灣松下電器集團為例，2022 年提供 88 門課程供員工修習，透過五大課程架構，以管理、核心職能、專業職能、新人訓練與通識暨自我啟發研修等，培養各項專業知識、公司文化培養、公司職能需求、語言能力與軟實力課程（如溝通技巧、簡報技巧、領導力等），讓公司從上到下，從新進人員、資深員工到管理職位，配合自身需求，都能夠找到適合自己職位的課程，不斷精進自我。



(3) 人員修課時數

透過上述豐富而完整的人才培育規畫打造了台灣松下電器集團 60 年來的核心競爭力，本集團未來也持續規畫更精實的課程，配合各公司的需求，給予完整的課程培訓機制。

團隊成員不分職位別，皆積極投入課程的學習，針對不同職位規劃符合需求的課程，讓同仁能夠不斷精進自己專業知識與各項軟實力，協助集團創造更多機會與營收。

台灣松下電器集團管理職與非管理職平均修課時數					
非管理職	參與人次	4,228	管理職	參與人次	1,331
	平均訓練時數	63.20 hr		平均訓練時數	59.19 hr

註 1: 平均訓練時數 = 課程總時數 / 該類別人數

· 競賽與檢定

參與內部檢定 **400 人**

參與競賽 **59 人**

台灣松下電器集團大力提倡同仁參與競賽與檢定，透過每年舉辦的活動，達成兩大目標：1. 強化製造現場技術、技能之傳承，強化品質力與製造力，2. 提高製造現場員工技能整體水準，進而強化經營體質，追求高效率工廠的實現。

內部檢定與競賽說明

內部檢定

為培育人員全方位的多能工技能，每年展開全公司性的技能檢定培訓，在學科與術科同時合格後，頒發三年有效合格證書，從事工作相關者則支給內部技能補助金(三年有效)

內部競賽

為滿足公司同仁們挑戰技能的需求，達到能力高位水準化舉行技能競賽，每個項目由社內專業講師與內部競賽評審評分，並由總經理親自頒發獎狀及獎金

全球競賽

每年 10 月時會由日本的人才開發公司 (HRDC) 為主軸舉辦，全世界各國家的 Panasonic 優秀選手全球競賽在日本聚集競爭，爭取成為全球 Panasonic 技能領頭羊



· 設立多元人才發展專案

高潛力人才發展專案

台灣松下電器集團為實現人才現地化目標，與 2025 年營運成長目標，於 2021 年導入高潛力人才發展專案，透過各事業高潛力人才育成，管理幹部提早儲備，以達企業永續之經營。依據分析職涯需求、潛在特質與管理能力，給予員工適當的獎勵方案，利用績效與潛力對員工進行評估，績效為考量其升格速度、輪調經驗、人事評價之綜合評估；潛力為長官面談之評估結果，評估重點為思維敏捷、溝通能力與決心。透過此方案，發掘出工作負責、充滿好奇心、善於溝通以及具有洞察力的高潛力人才。



高潛力人才育成開訓典禮



專案課程討論

主管階級研修

另外也提供管理職與主管階層的進修計畫，以不同類型的研修課程，使中高階人才得以繼續精進，創造正向的職場發展，如提供工廠長研修與工科短大的機會，精進開發製造管理的能力，提升產線競爭力；提供後繼者相關培訓課程，以減緩職位交接落差。

專案名稱	參與人數
高潛力人才發展專案	16
經營後繼者研修	18



4.3.2 績效評估

台灣松下電器集團與員工充分進行溝通及討論職涯發展，透過定期紀錄員工績效考核與每年 4 月的績效面談進行員工績效評估。根據考核結果，對員工進行適當的升遷與調薪等獎勵。藉此機會，與員工共同訂定下一年度的目標。

· 後繼者制度與資格昇等

2022 年通過資格昇等人數 :165 人

後繼接班計劃三大評估面向

台灣松下電器集團為規劃員工職涯發展與後繼人才的育成，將職能管理區分為作業員、技術員、管理師、主任管理師，每年主管可依單位人員結構分析暨組織發展、個人能力績效與育成方向、個人研修學習狀況與經驗考量等三大面向評估是否推薦後繼者參加資格昇等，集團內每個部門主管需針對該職位提出後繼人選，並在主管的指導下進行書籍研修、工作專題報告以及昇等面試，選出適合人選，集團將培育接班人視為各部門管理者重要績效指標之一。

單位人員結構：

分析暨組織發展人力結構、經營策略、員工未來發展性

作為評選後繼者的
考量指標

個人研修學習狀況 與經驗考量：

員工專業技能、核心管理與職能發展、海外工作經驗、過去職種經驗

個人能力績效與育成方向：

過去績效表現、員工資格潛力、員工職場品行

2022 年重要主軸

- 1、組織運營管理人才
- 2、ESG 永續經營管理
- 3、後疫情時代數位營運模式
- 4、創新並創造出顧客價值



2022 年高階經營後繼人才育成研修