

員工敬業度		2019	2020	2021
調查內容		包含 6 組員工認知項目：公司政策、機會、人員、工作、全面薪酬、生活品質，以及 1 組員工行為項目：樂於宣傳 + 樂意留任 + 全力以赴。		
問卷尺度		分別為：很不同意、不同意、不太同意、有點同意、同意、很同意；回答「同意」及「很同意」者採計為「認同」該題項之敘述，如 100 人中有 70 人回覆「同意」或「很同意」，就代表該題項之敘述有 70% 人認同。		
對象		中國中山廠 間接員工	企業產品事業 群、臺灣新竹廠， 以及中國泰州廠 全體間接員工	臺灣、中國、捷 克、墨西哥地區
發出問卷		2,057 份	2,206 份	19,820 份
回收數量		1,904 份	1,828 份	17,547 份
回收率		92.7%	82.9%	88.5%
敬業度		72.8%	72.0%	67.5%
參與敬業度調查的員工比例（涵蓋率）		9.9%	9.3%	94.0%
性別	男性	N / A	68.3%	65.9%
	女性	N / A	31.7%	34.1%
年齡	未滿 30 歲	N / A	29.7%	31.9%
	30-50 歲	N / A	64.1%	64.4%
	50 歲以上	N / A	6.2%	3.8%
區域	臺灣	N / A	91.8%	35.3%
	大陸	N / A	8.2%	45.6%
	捷克	N / A	N / A	0.7%
	墨西哥	N / A	N / A	18.4%

員工離職

緯創間接員工 2021 年離職率為 16.1%，換算月離職率平均為 1.3%，與相同產業公司對比之下較為穩定及健康。在直接員工方面，因產業屬性導致季節性訂單及產能變化劇烈，並連帶影響公司整體之人力調配計畫，造成直接員工有不定期大量招募及離職的情況，再加上直接員工為緯創之人力結構主體（占 2021 年底全體總員工人數約 70.3%），故緯創整體離職率變化明顯受到直接員工之因素影響。2021 年度離職人數統計詳見附錄。



改善員工流動率

即使產業環境因素不易掌控，緯創仍投注許多心力於直接員工之流動率改善，並將焦點集中於工作適應情況面向。依據實際之離職原因調查結果，直接員工工作適應不良，主要反映在對工作條件及環境的錯誤認知，如不清楚需長時間站立工作、穿著無塵服、輪班等，以及對於工作、學習、產能的壓力無法順利消化釋放。

對此緯創規劃之改善方案著重在「招募任用程序」及「新人養成訓練」兩個方向，方案內容包含「新人面試流程修訂」、「新人產能提昇計畫修訂」、「改善工作 / 生活環境」、「心理諮商輔導」等，期以順暢的雙向溝通協調，以及積極主動關懷員工的態度，讓員工對工作環境的改善持續有感。

問題
深入了解離職原因

- 工作適應不良
- 對工作條件及環境錯誤認知

改善
擬定政策與方案

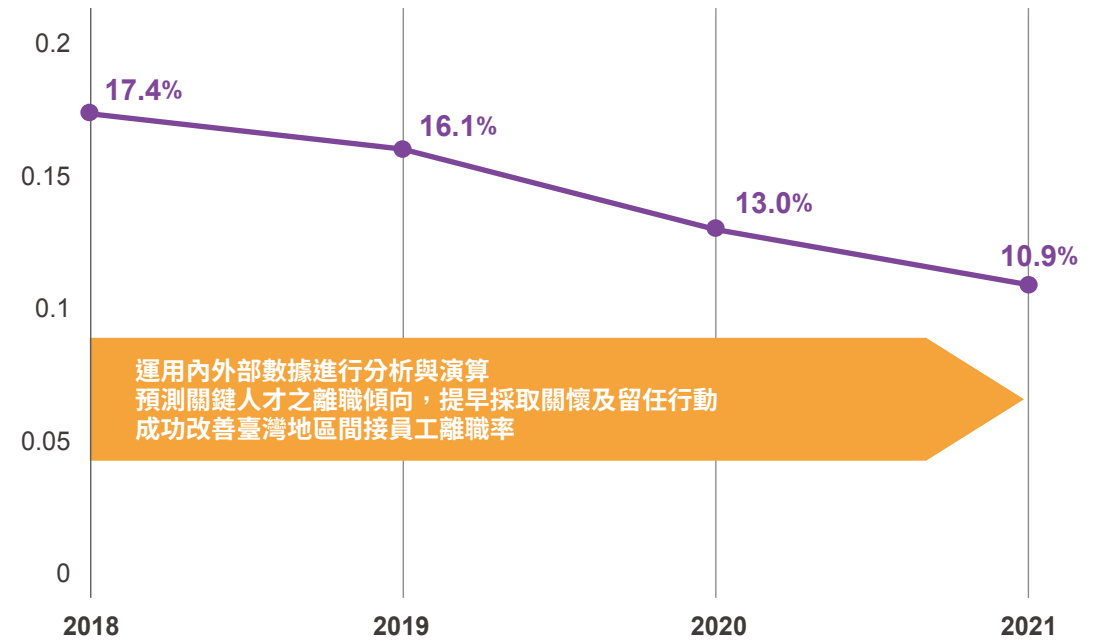
招募任用程序 & 新人養成訓練

- 新人面試流程修訂
- 新人產能提昇計畫修訂
- 改善工作 / 生活環境
- 心理諮商輔導

針對間接員工，緯創則開始嘗試運用數據科技進行離職率之改善，相關專案內容及成果摘要說明如下表及下圖所示。

預測員工離職風險

特色專案	員工離職風險預測
專案目的	藉由各項公司內外部資料整合分析，預測員工的離職傾向，並提早主動採取留任行動。
專案效益	運用各項公司內外部數據進行分析、演算，預測關鍵人才之離職傾向，並提早採取關懷及留任行動，化被動為主動，改善公司整體人才流動情形。
蒐集數據	公司內部 70 項人事相關數據、公司外部 10 項產業及總體經濟環境數據。
專案成效	自 2018 / Q4 開始於臺灣地區導入以來，已報告約 1,200 人次的高風險人員名單，整體預測率達 70% 以上。 臺灣地區間接員工離職率因而呈現逐年改善之趨勢 (2018 年 17.4% → 2019 年 16.1% → 2020 年 13.0% → 2021 年 10.9%) 。



離職統計與分佈

離職統計與分佈		2018	2019	2020	2021
總離職率 (%)		39.70%	43.44%	28.90%	27.92%
自願離職率 (%)		25.34%	25.31%	15.72%	19.09%
總離職率 (%)	男性	36.47%	39.84%	28.47%	26.46%
	女性	41.19%	45.15%	29.10%	31.05%
自願離職率 (%)	男性	22.80%	22.24%	15.07%	19.24%
	女性	26.52%	26.76%	16.04%	18.77%
總離職率 (%)	未滿 30 歲	45.71%	51.97%	36.35%	31.96%
	30-50 歲	25.95%	28.55%	18.60%	22.70%
	50 歲以上	8.97%	8.83%	7.82%	12.41%
自願離職率 (%)	未滿 30 歲	28.52%	29.83%	19.04%	21.68%
	30-50 歲	18.30%	17.61%	11.28%	15.94%
	50 歲以上	2.49%	1.77%	2.89%	4.91%
總離職率 (%)	臺灣	15.63%	16.22%	15.76%	18.40%
	大陸	43.23%	48.73%	32.79%	29.32%
	捷克	14.28%	16.61%	6.82%	48.32%
	墨西哥	0.80%	0.59%	0.46%	29.80%
自願離職率 (%)	臺灣	10.91%	10.63%	10.22%	14.49%
	大陸	27.54%	28.29%	17.62%	19.57%
	捷克	0.00%	0.00%	0.00%	32.65%
	墨西哥	0.68%	0.45%	0.31%	23.61%
總離職率 (%)	直接員工	44.76%	53.21%	34.24%	31.55%
	間接員工	23.85%	17.62%	15.38%	19.33%
自願離職率 (%)	直接員工	27.09%	29.54%	17.66%	19.76%
	間接員工	19.86%	14.13%	10.83%	17.50%

註：以上統計數據不包含年資未滿 3 個月人員

4.2 人力資本發展

2021 年不僅挑戰且充滿著未知，緯創在佈局全球、數位轉型的策略下，追求企業穩定獲利同時，也持續提供多元且全面的學習資源，讓員工得以在職位上一展所長，與組織攜手創新成長。

4.2.1 多元的職涯發展環境

因應組織多元事業及全球化發展，確保人才培育能持續支持公司策略布局，緯創設有四大訓練體系、超過 12 個以上的主題學程，深化各職類員工專業學習發展，同時滿足跨域知識的學

習資源，提高員工個人發展廣度，也帶動組織人才流動。

配合 2021 年組織策略布局，緯創全球各地投注訓練總費用為 1 億 7 千 398 萬；全球員工總受訓時數達 4,498,460 小時，平均每位員工受訓時數為 72 小時。其中女性員工總受訓時數 1,381,751 小時、平均訓練時數為 69 小時，男性員工總受訓時數 3,116,709 小時、平均訓練時數為 73 小時；生產技術類員工總受訓時數 4,069,892 小時、平均訓練時數為 92 小時，非生產技術類員工總受訓時數 428,568 小時、平均訓練時數為 23 小時。

在疫情襲擊全球、各企業不得不採取 Work From Home 的時候，緯創在人才培育上亦同步推行 Learning From Home，由內部各領域專家開發製作線上課程，並外購線上課程超過 50 門，搭配各種數位學習工具，透過線上、線下混成學習，帶動員工自主學習動機。除此之外，同年亦呼應全球化策略，啟動全球學習平臺 Cornerstone 之建置，以使學習資源能達全球共享，為員工打造不拘場域、時間與空間的學習環境。2021 年全球員工平均學習滿意度達 4.7 分 (滿分 5 分) 。

全球員工受訓時數

員工類型	女性員工		男性員工	
	總訓練時數	平均訓練時數	總訓練時數	平均訓練時數
國籍				
臺灣	45,401	15	87,830	15
中國	1,251,232	80	2,945,946	83
墨西哥	81,037	85	78,419	64
捷克	4,081	14	4,514	18
全球數值	1,381,751	69	3,116,709	73



人員類別（管理職 / 非管理職）受訓時數

員工類型	管理職		非管理職	
國籍	總訓練時數	平均訓練時數	總訓練時數	平均訓練時數
臺灣	23,933	20	109,298	14
中國	47,423	27	4,149,755	84
墨西哥	4,222	39	155,234	75
捷克	301	9	8,294	16
全球數值	75,879	24	4,422,581	74

工作類別（生產技術類 / 非生產技術類）受訓時數

員工類型	生產技術類		非生產技術類	
國籍	總訓練時數	平均訓練時數	總訓練時數	平均訓練時數
臺灣	16,703	15	116,528	15
中國	3,904,104	95	293,074	29
墨西哥	143,251	80	16,205	41
捷克	5,835	16	2,761	17
全球數值	4,069,892	92	428,568	23

註 1：平均受訓時數 = 課程人時數 / 員工人數
註 2：資料計算日為 2021 / 1 / 1-2021 / 12 / 31

2019 年 - 2021 年訓練費用

項目		2019 年	2020 年	2021 年
員工訓練總費用		2.36 億元	3.45 億元	1.74 億元
員工平均受訓費用		3,582 元	4,931 元	2,769 元
員工總受訓時數	直接	362 萬小時	328 萬小時	407 萬小時
	間接	71 萬小時	50 萬小時	43 萬小時
	總計	433 萬小時	378 萬小時	450 萬小時
員工平均受訓時數	直接	79 小時	70 小時	92 小時
	間接	29 小時	21 小時	23 小時
	平均	66 小時	54 小時	72 小時

註：受訓費用為新臺幣 (NTD)



4.2.2 關鍵的策略人才發展

為達企業永續經營發展，延續「數位力」、「管理力」、「全球力」之人才培育策略，更啟動「永續力」人才培育計畫，緯創堅信人才培育與發展是企業永續競爭力的基石，也是在充滿不確定年代組織的穩定力量。

數位力

數位人才發展

- 成立技術治理委員會
- DnA普訓 / 關鍵人才培育
- RPA數位人才培育、認證

管理力

管理人才發展

- 高階策略領航
- 中高階主管接班發展
- 初階管理績效力培育

全球力

全球人才發展

- 啟動全球學習平臺建置
- 外語能力訓練、評測
- 商務跨文化敏感度培育



永續力

創新而永續人才發展

- 成立永續發展辦公室
- 佈建永續團隊與人才培育



策略一

數位人才培育加速數位轉型

緯創 2014 年啟動工廠自動化數位轉型，為加速公司全面數位轉型之推動，2019 年訂定數位轉型策略藍圖（Blue Print），以「培育數位人才」、「形塑數位文化思維」及「驅動同仁數位化工作方式」為三大策略重點，同時成立數位轉型學院，簡稱 DnA 學院（Digital and Analytics Academy），專責數位轉型人才之培育。DnA 學院架構數位轉型課程分為「數位普訓培育」、「數位關鍵人才培育」及「數位 RPA 人才培育」三大類，運用線下、線上等系統化架構進行數位轉型知識與工具培訓，同時形塑組織數位文化。至 2021 年，依照人才培育對象發展八大學院，分別為 Enterprise Architect Academy, Data Engineer Academy, Data Scientist Academy, Cloud Architect Academy, Data Governance Academy, PO Academy, Translator Academy, Tech Lead Academy。



Blue Print
策略藍圖

1 形塑數位文化思維

2 培育數位專業人才

3 驅動數位工作方式



Digital and Analytics Academy
DnA 學院

數位普訓培育
敏捷式專家

數位關鍵人才培育

數位 RPA 人才培育

- | | |
|---------------------------------|----------------------------|
| 1. Enterprise Architect Academy | 5. Data Governance Academy |
| 2. Data Engineer Academy | 6. PO Academy |
| 3. Data Scientist Academy | 7. Translator Academy |
| 4. Cloud Architect Academy | 8. Tech Lead Academy |

34,685 人

累計全球普訓人數

460 人

累計敏捷式專家

613 人

累計 DnA 關鍵人才

624 人

累計數位 RPA 人才

此外，為加速數位轉型技術能量，2021 年緯創成立「技術治理委員會 (Tech. Governance Committee)」，轄下設立技術人才推廣委員會，專責定義數位轉型關鍵技術能力模型 (Technical Competency Model, TCM)、評估技術人才能力級別、制定技能提升及職涯發展計畫、搭配 DnA 學院及內外部學習資源，展開專業技能及軟技巧培訓、並設計關鍵技術人才激勵措施。培訓後人才積極投入公司的系統升級，發展出 104 項舉措，投入研發、製造、業務、供應鏈、財務、人力資源等不同業務領域的數位專案開發。

各執行階段成果如下

1	訂標準	發展 9 個技術能力模型 (TCM)，包含企業架構師 (Enterprise Architect)、雲端架構師 (Cloud Architect)、資料科學家 (Data Scientist)、資料工程師 (Data Engineer)、資安工程師 (InfoSec. Engineer)、產品負責人 (Product Owner)、現場可靠度工程師、UI/UX、開發工程師，並定義人才角色與職責 (R&R)、設計關鍵角色 TCM 評估方法。	9 個技術能力模型 80 個核心技能 150 個評估項目
2	盤人才	執行數位轉型關鍵技術人才 TCM 評核共 569 人次，並針對 9 大數位轉型關鍵人才進行需求盤點，制定技能提升與招募計畫，支持數位轉型推動。	評核共 569 人次
3	促發展	展開 9 個數位轉型關鍵角色技能提升計畫，訓練內容除專業訓練認證外，有鑑於技術人才面對數位轉型所帶來的工作方法、流程改變，在心態上的轉換、溝通能力等軟實力更形重要，故同步規劃線上、線下關於跨部門溝通力、教練領導力、促進團隊的影響力等課程。	96 人次完成專業訓練認證 921 人次完成軟實力課程
4	給激勵	通過 TCM 評核結果，分析關鍵人才職能與公司職位體系的差異，訂定數位人才留才計畫，包含專案晉升、結構調薪、保障年薪及留任獎金等措施。	課程滿意度 4.7 分 (滿分 5 分)





DnA 普訓人才培育

【普及數位學習】以微學習方式快速形塑數位文化



為了持續深化緯創的數位文化及思維，2020 年即由 DnA 學院監製並推動「數位轉型微學習課程」15 門及「數位職能微學習課程」10 門，課程分為三大部分，數位思維、工作方式、數位技能，以線上雲學院、輕鬆簡易的方式讓同仁快速瞭解數位轉型的基本概念、形塑組織數位文化。2021 年海內外調訓共計 18,203 人，大中華區調訓共計 16,263 人；非華語地區調訓，包含墨西哥、捷克、馬來西亞，共計 1,940 人，總體完成率 96%，平均考試成績 92 分、滿意度為 4.5(滿分 5 分)。

為強化事業體員工的工作方式，加速人才訓後應用，另開發敏捷快訓課程，主題包含敏捷開發精神、敏捷框架、業界數位案例分享，同時結合敏捷專案管理工具，累計至 2021 年共 139 位同仁完成敏捷課程。

除此之外，為進一步以數據驅動數位轉型，銜接數位專案於數據相關之應用，2021 年再與顧問公司合作，透過資料治理「基礎建設 ABC、場景循環 6 步驟」方法論，進行基礎知識工作

坊，並在人事、製造、供應鏈、研發、財務等領域進行資料定義，建立資料字典與資料標準等梳理，以期使資料由單一資料來源 (Single Source of Truth) 達到「查得到、看得到、拿得

到」。

2021 年資料治理學院辦理 2 屆講師培訓、1 次教練培訓，培育 5 位 Coach、27 位 Trainer 以投入並執行 12 次場景循環，盤點出 884 個資料

項，產生應用專案 5 件與 3 次成果會議，並帶動後續資料應用相關活動熱潮，如 Low code/No code 平民資料科學家推廣，資料黑客松等活動。

緯創數位轉型微學習課程

數位思維

- 怎樣才叫數位轉型
- 緯創雙飛輪
- 數位轉型專案團隊
- DnA High 5
- L0 到 L5 Stage Gate

工作方式

- 談敏捷開發
- 5 分鐘學習 Scrum
- 關於 Product Owner
- Use Case, Epic, Backlog
- 什麼是 MVP

數位技能

- 工人智慧 vs 人工智慧
- 簡單教你懂統計
- 輕鬆學習 Power BI
- 什麼是 RPA
- 有關機翼學習的三兩事

數位轉型成效

18,203 人

調訓總人數

96%

總體完成率

4.5 分

平均學習滿意度

92 分

平均考試成績



DnA 關鍵人才培育

【專業數位職能】培育數位關鍵人才導入各領域專案

緯創推行數位轉型，需要有關鍵角色來配合執行，經與顧問公司協同定義共產出九類關鍵人才，DnA 學院以系統化方式培訓數位專案開發團隊，截至目前已執行培訓並認證之人才包含轉譯人才(Translator)、產品負責人(PO)、技術領導者(Tech Lead)、及數據工程師(Data Engineer)、企業架構師(Enterprise Architect)。各類人才在培訓之前，由各領域內部推派具備培訓潛力專才，參與徵試選拔，擇優錄取，並依專業差異，透過為期二~九個月的培訓活動，包含知識講授、隨堂評量、課後實作、作業上臺報告，以及期末成果發表等，部分課程另搭配 Hackthon 活動、設計思維研討會，線上 / 實體專題課程、數位案例經驗分享、案例情境練習與 1 on 1 coach 等主題活動，以深化受訓學員的數位技術，業務領域解決方案及商模優化建議等能力，以幫助推行轉型用例落地。在培訓完後，人才能將新科技、新技術引入原本業務、研發、製造等各領域的運用，提供技術解決方案及架構遠景規劃，帶領技術團



隊產出效益，持續產出商業價值。行至 2021 年，已累計培訓 613 位數位關鍵人才，包含：373 位轉譯人才、84 位產品負責人、79 位技術領導者、61 位數據工程師、16 位企業架構師。培訓後的人才結合數位理論知識既有業務領域專長，投入研發、製造、業務、供應鏈等不同專業領域之專案開發，共計 338 個專案。



RPA 人才培育

【導入流程自動化】提升開發能力、工作效率與準確性



RPA (Robotic Process Automation) 人才培育，目的在培育數位素人使用低代碼的視覺化開發軟體，自主實現辦公事務流程的自動化。為驅動同仁數位元化工作技能，緯創導入自動流程開發。

在培訓過程中，學員必須參加 43 門培訓課程，並經過理論考試及完成實戰作業，方能正式成為 RPA 團隊成員。為提升成員的開發技能，推動團隊以月為頻次舉辦 RPA 技術論壇，共計 933 人次參加。為促進開發者交流，運用 Scrum 方式辦理集中開發 110 場。2020 年共計培育 RPA 人才 357 位，完訓率 85%、投入運用率 40%。至 2021 年，又計新增 RPA 學員 267 位，人均完成 53 門培訓課程，完訓率為 100%，平均滿意度為 4.4 分 (滿分 5 分)，累計通過 RPA 數位關鍵人才認證 63 人。以 RPA (機器人) 助力辦公事務流程自動化，年度上線項目共 393 項。



2021 數位人才培訓成果

2021 培訓成果^註

培訓專案	L1	L2~L3	L4
DnA 普訓人才 數位人才培訓 (數位願景、普訓 / 特訓) 敏捷開發培訓 資料治理 教練 / 講師	- 培訓 18,203 人 - 平均課程滿意度：4.5分 - 培訓 139 人 - 平均課程滿意度：4.7分 - 教練：5 人 - 講師：27 人	- 完成率：96% - 考試成績平均：92分 - SMAC國際敏捷專家認證 39 人 5 位資料治理講師通過晉級為教練 - 人才投入運用率 100% - 執行 12次場景循環，盤點 884 個資料項 - 應用專案 5 件	產品設計： 在RD design和Debug的流程中，開發DDE系統，大幅降低設計參數的查詢與比對時間，提升研/開發的品質和效率。 倉儲物流： 搭建全新的智慧物流平臺，廠內物流自動化比例達50%；利用RFID移動盤點技術，節省資產盤點工時75%；結合AGV (CTU) 自動挑料備料技術，實現MPA區無人化自動補料模式。物料處理效率提高63%，節省倉儲管理人力成本超過60%。 生產製造： 在自動化領域，通過設備物聯以及AI模型構建輔助，持續推進生產少人化、無人化作業，廠內物流自動化比例達50%。 綠色園區永續發展： 導入智慧能源巡檢系統，製程排風風閥自動控制系統，空調箱自動控制等智慧節能系統，年總節省1,970,000 KWH。在可再生能源使用方面，投資建造1.8MW光伏發電站，年發電量1,800,000 KWH，年減碳1,426噸。
數位關鍵人才	- 培訓 292 人 - 平均課程滿意度：4.5分	- 平均合格率 97.4% 29 位轉譯人才通過晉級為轉譯人才L2	
數位RPA人才	- 培訓 267 人 - 平均課程滿意度：4.4分	- 完訓率：100% - RPA人才認證 63 人 - 辦公事務流程自動化，共 393 項目上線。	

註：用柯氏四級培訓評估模式(Kirkpatrick Model) 進行檢視。L1為反應評估、L2為學習評估、L3為行為評估、L4為成果評估。

策略二

管理人才領導力發展

主管為企業經營之核心人才，透過各階管理人才領導能力的培育及發展，可提升主管團隊管理能力之成熟度、提高接班準備度、團隊專業力並凝聚向心力，進而帶領團隊創新轉型，差異化組織整體競爭優勢。而在主管接受培訓養成的同時，亦能充分了解組織人才培育的策略，進而深化對組織「以人為本」核心價值的認同與實踐。2021 年緯創於臺灣總部管理職培訓投入，平均人均時數為 17.4 小時，相較去年成長 16%。

1 策略主管 - Light House 專案

2 中高階主管 - T-UP 發展專案

3 初階主管 - 績效管理三部曲



策略主管 - Light House 專案

Light House 專案由緯創與顧問公司合作，透過顧問公司提供 Intelligent, Marketing & Consulting 服務，展開三大面向人才培育計畫。

1 策略顧問計畫

以「5G 新興科技發展策略」為題，辦理兩場「5G 策略工作坊會議」，透過 outside-in 方式，整合顧問公司研究能量，提供宏觀市場趨勢與產業鏈佈局態勢，導引集團經營團隊進行深度討論對話，擬定 5G 世代發展戰略，並培育高階主管策略規劃能力。累計集團共計 76 位高階主管參加，滿意度 4.3 分 (滿分 5 分)。

2 產業趨勢計畫

為提升高階主管全球視野、掌握產業前瞻趨勢，辦理「產業趨勢系列講座」共十講，主題橫跨電子產業供應鏈、AI 雲端發展、電動車產業、智慧醫療等。累積 807 人次參與，平均滿意度 4.5 分 (滿分 5 分)。

3 資訊服務計畫

提供「每日科技新聞 Podcast」新聞聽播服務及「科技人文新知」影音講座，共計 500 則，內容以 3C 產業供應鏈變化為主軸，除了電腦、通信產業之外，涵蓋半導體、面板產業出訊息，並探索工業電腦、未來車等新興商機。





中高階主管 - T-UP 發展專案

因應外部 VUCA (Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity) 環境及內部數位轉型、全球化佈局之需要，公司除挹注資源培育關鍵技術人才外，穩固組織管理核心團隊亦是組織人才發展的重點策略。2021 年於中高階接班梯隊的人才培育，引進外部具國際指標性「領導能力與潛力測評工具」(Potential Plus Test)，以大中華區經理人為對標 (Benchmark)，了解受評者與目標職位的勝任程度，決定人才能力準備度及培訓計畫，再派以「個人發展計畫 (Individual Development Program 簡稱 IDP)」及「團隊發展計畫 (Group Development Program，簡稱 GDP)」及「管理課程培訓」等發展方式。

1 個人發展計畫 IDP

發展目標聚焦於管理職能及數位職能，以 360 度多面向評量被發展人之強項及待發展職能，由被發展人選定一項職能，與直屬主管共同討論當年度重點任務、每月 1 on 1 晤談，另由 HR 職能輔導員進行職能輔導回饋及追蹤。此外，各事業體人資團隊更依主管領域需求，開發多元的學習資源，包括線上同步虛擬教室課程、哈佛商業評論 (Harvard Business Review) 影音、文章和線上讀書會，以多元且彈性的學習方式，讓每一位被發展主管可選擇適合的學習資源，使管理職能以更有效率的方式在跨洲建立共同語言和技巧。

2 團隊發展計畫 GDP

發展計畫以「行動學習 Action Learning」為手法，有別於一般培訓課程，Action Learning 強調實務問題的解決，採取「做中學」的學習模式。透過跨部門組成學習小組，一方面解決存在於組織的問題及創新轉型專題，這些專題包含展開「Technology Powerhouse 加速器」專案，尋找、培養可立足的技術與優勢，找尋商機並拓展業務領域、建構 BI/Advance Analytics 架構並擴大應用情境及尋找及落實 cloud 有價值的用例，另一方面發展主管職能行為，經由教練指導、學員回饋、自我省思，檢視並提升主管領導能力。

3 管理課程培訓

除 IDP / GDP 專案型態發展計畫外，為能更全面提升高潛主管管理知識與技能，著重提升領導力「建立成功團隊、發揮影響力」、以及商業力「商業敏銳度」職能課題，2021 年辦理各階主管參與實體及線上課程超過 50 堂次，主題涵蓋授權、教練領導、溝通、衝突管理、財務思維等。

發展 357 位高潛主管，滿意度 4.7 分 (滿分 5 分)
專案完訓率 88%，52% 主管 360 度職能行為提升

共 23 位高潛主管參加為期三個月的培訓計畫，聚焦於數位轉型議題及商業策略展開。專案整體滿意度為 4.6 分 (滿分 5 分)，86% 主管 360 度職能行為提升。

參訓人次 2,051 人
學習滿意度 4.5 分 (滿分 5 分)、完訓率 97%。



初階主管 - 績效管理三部曲

為有效推動公開公正透明之績效管理制度，並提升主管績效管理能力，緯創以績效管理 PDCA 循環為基礎，每年定期開設績效管理系列課程，包含目標設定、績效溝通、績效改善與發展等主題。當主管在日常管理中重視與部屬雙向、即時的溝通回饋，也實踐了讓員工在公平、公正、合理的績效管理下持續發展的良性循環。

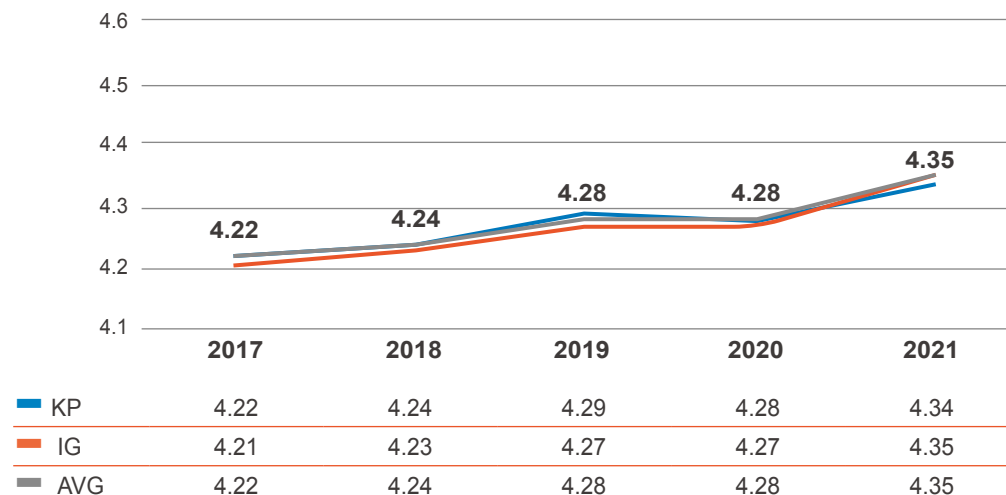
各學習主題依照日常工作週期辦理，期初目標設定階段辦理「如何做好目標管理」、期中目標執行評核階段則開辦「績效溝通與晤談技巧」，期末績效發展階段再安排「員工問題診斷與解析」，以期課程能即時符合主管需要，強化實務應用的契機，達到學以致用的成效。2021 年除持續開辦績效三部曲訓練實體課程外，為提供過去已完訓主主持續精進管理技巧的能力，另導入「目標設定」、「績效晤談難題

篇」線上課程，利用知識內容的複習，強化績效溝通技巧。2021 年績效系列訓練總受訓人次為 1,233 人，整體滿意度 4.7 分 (滿分為 5 分)。

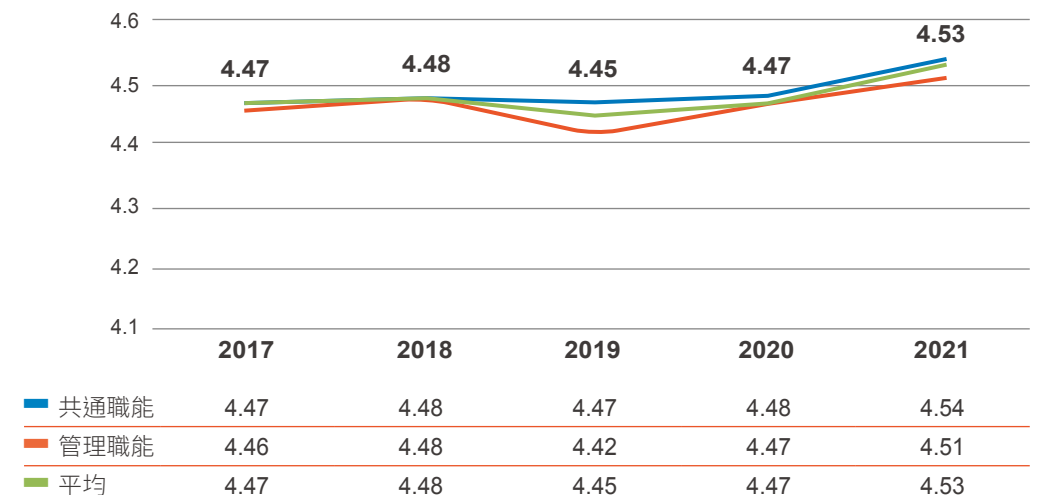
為確保主管日常績效管理行為能確實執行，除上述提供知識、技巧培訓外，每年針對主管在目標設定、期中績效評核、期末績效評核期間與同仁的晤談狀況定期進行調查，經調查顯示，各主管之管理與指導能力皆有顯著提升。

2021 年主管績效管理調查結果，績效溝通晤談率 96%、日常工作教導滿意度 4.4 分 (滿分 5 分)、管理職能 360 度評核 4.5 分 (滿分 5 分)，足見主管能落實與同仁績效溝通晤談之管理行為，並形成正向循環的組織文化。

Coaching Survey



360 度評核





2021 管理人才培訓成果

2021 培訓成果^註

培訓專案

L1

L2~L3

L4

策略主管 - Light House 專案

- 培訓 **883** 人次
- 平均課程滿意度：**4.4**分

- 資訊傳遞平臺上線共 **2,348** 人啟用
- 「每日科技新聞Podcast」新聞聽播服務及「科技人文新知」影音講座，共計**500**則

財務數位化平臺

建立數位平臺Wistron Pulse即時正確提供財務資訊，運用 PBI(Power BI) 平臺整合財務數據以 dashboard 方式呈現，取代以往人工方式從不同 ERP 平臺上撈取資料，此效益節省人力分析報表時間，系統所建置的 Margin Alert 功能有效控管專案出貨情況提前預警防堵損失。Margin Alert 於2021/7~10月3個月使用達 1,790 人次，使用者淨推薦指數 92.9%。

專案數據模型

專案管理數據模型開發旨在提供專案風險指標，於專案風險發生前先進行控制，了解專案預算內外人力資源投入狀況及檢視人力配置，同時依據人員技能地圖知識領域圖組成專案最佳團隊，及找出需培育人才缺口以提升專案改善，及客戶滿意度。專案效益為產出「人力管理模型」及「專案比較模型」。

AI雲服務創新商業模式

過往單一專案 AI 雲服務方式，無法擴大營收規模，發展目標以帶領專案團隊 AI 雲服務開發能力趨向產品化貼近市場，創新商業模型強化客戶(企業/公部門/使用者) 需求及規模量，強化顧客及產品導向概念提升團隊 AI 雲服務專業度，產出 AI SaaS 雲服務模型上架。服務目前已提供登革熱及魚種分析等，成功創造 New Business Model，亦已上架子公司緯謙 VAS 平臺，也同步與多家廠商談合作。

建構BI/Advance Analytics架構並擴大應用情境

透過 IT 主管引導所屬團隊使用數位化工具偕同合作與提升工作效率，並加入與擴大集團內部的資料公開及共享，最後則從員工素養提升著手，於技術推廣及使用經驗分享交流等方面，來提升員工對 BI 及 Advance Analytics 應用參與的能力和意識。

尋找及落實 Cloud 有價值的用例

尋找內外部上雲成功用例，對應效益和好處(快、好、穩、安)傳達給決策者，及應用前沿的雲端技術，連結目前客戶的專案和用例，創造價值和成效。於專案結束後成功推行15個系統上雲、8個新系統導入Power Bi、並建立AI平臺共享model 共29個專案93個模型使用中。後續除持續使用Azure的服務，將導入AWS、GDP服務，形成混和公有雲(SBG CallLog)。

個人發展計畫 IDP

團隊發展計畫 GDP

管理課程培訓

中高階主管 - T-UP 發展專案

- 高潛主管 **357**人
- 平均課程滿意度：**4.7**分

- 專案完訓率**88%**
- **52%** 主管360度職能行為提升

- 高潛主管 **23** 人
- 平均專案滿意度：**4.6**分

- **86%**主管360度職能行為提升

- 培訓：**2,051** 人次
- 平均專案滿意度：**4.5**分

- 專案完訓率**97%**

初階主管 - 績效管理 三部曲

- 培訓 **1,233**人次
- 平均課程滿意度：**4.7**分

- 主管績效管理調查結果，皆2020年成長
- 員工對主管日常工作教導滿意度**4.4**分
- 管理職能360度評核**4.5**分

註：用柯氏四級培訓評估模式 (Kirkpatrick Model) 進行檢視。L1為反應評估、L2為學習評估、L3為行為評估、L4為成果評估。

策略三

提升人才全球力與永續視野

在人才全球力、永續力的發展政策下，緯創持續培育國際化人才，也意識在不可預期的變動局勢下，全員具永續共識，是成就組織永續發展不可或缺的原動力。

全球人才語言能力 UP

為提升全球佈局之基礎能力，緯創運用子公司緯育 Tibame 學習平臺，與 Live ABC 集團三方合作，辦理線上英文學習課程，包含 3 期多益高分線上速成班，1 期上班族開會英語實戰班，搭配 4 次生活英語主題直播等帶狀式多元學習，透過講師線上直播互動解題，同仁可彈性規劃課程學習時間，依學習進度練習考題檢測學習成效。2021 年共 768 位同仁參與課程，直播講座人次高達 1,131 人，相較去年同期 209 位同仁參與多益實體課程，自主學習成長率提升 3.7 倍，學員平均滿意度 8.6 分 (滿分 10 分)，課程淨推薦指數 (NPS) 64%，線上模擬考分數平均進步 120 分為提供員工定期檢視語言能力，緯創並於期末辦理年度英文考試，共 687 位同仁報名參加，49%員工之測驗成績提升。

永續人才儲備

為深化企業永續發展之願景，實踐企業社會責任，並促成經濟、環境及社會之進步以達永續發展之目標，緯創在 2019 年設置企業永續發展委員會，並以「永續發展」做為邁向下一個 20 年的重點策略，在此策略下展開各階段性主軸發展目標，這些主軸目標包含減碳、供應鏈管理、員工認同感創造、勞工權益保障，以及循環經濟等方面。為達此重大目標，組織內部必需佈建「永續發展」專業知能的團隊，以帶動組織目標並接軌國際永續發展趨勢。

為加速組織永續發展動能，2021 年邀請外部顧問專家辦理 ESG 相關人才培訓及輔導活動共計 31 場，包含 ESG 願景和目標、企業風險、碳揭露、人權風險管理、公益 / 慈善績效評估、溫室氣體、產品生命週期評估等訓練主題，此外，並搭配辦理永續指標精進輔導專案，提升內部人才對永續的認知及掌握外部機構評比指標意涵，使團隊成員能夠積極回應 ESG 重要議題，推動階段性目標的達成。上述訓練及輔導總計 1,077 人次參與，完成組織邁向永續發展的種子團隊佈建及培養。

2021 年，各項 ESG 評鑑結果，DJSI 得分由原 63 分進步至 81 分，天下永續公民獎攀升 7 名，從 25 名進步到 18 名，臺灣永續報告書獎獲頒銀獎 (2020 年銅獎)。對此，除展現緯創在 ESG 各面向持續精進的決心，最重要的是專責、專業的團隊佈建與成型，人才已逐漸具備知能去推動組織內部管理革新，接軌國際指標，同時帶動更多緯創同仁意識 ESG 重要性，理解與生活及工作的關聯性。

跨文化溝通軟實力 UP

在提升員工語言能力、與組織同步成長邁向全球化之際，緯創同時辦理跨文化溝通軟實力課程。跨文化講座為期四個月，每月安排一場 2 小時主題演講，包含「國際商務文化敏感度與溝通模式」、「跨文化情境與管理策略」、「文化、權利與衝突管理」、「組織變革與變動」。疫情期間透過直播辦理，整體學習延續至 2022 年第一季，2021 年有 116 位主管參與課程，平均學習滿意度 4.6 分 (滿分 5 分)。

2021 全球人才與永續人才培訓成果

類別		人次 / 滿意度	2021 成果
全球力	語言能力 UP	- 培訓 768 人 - 直播講座 1,131 人滿意度 8.6 分 (滿分 10 分) - 英文考試 687 人	- 多益課程，同仁自主學習率提升 3.7 倍，課程淨推薦指數 (NPS) 64% - 線上模擬考分數平均進步 120 分 - 年度英語考試成績提升率 49%
	跨文化溝通軟實力 UP	- 培訓 116 人 - 平均課程滿意度：4.6 分	每月辦理一場跨文化講座為期四個月，包含「國際商務文化敏感度與溝通模式」、「跨文化情境與管理策略」、「文化、權利與衝突管理」、「組織變革與變動」
永續力		培訓及輔導總計 1,077 人次	- DJSI 得分 81 分 (進步 18 分) - 天下永續公民獎 第 18 名 (進步 7 名) - 臺灣永續報告書獲頒 銀牌 (去年銅牌)

4.3 人權管理

緯創全球人權政策

緯創訂定之人權政策，宣示支持及遵守國際勞動人權規範及權威性全球標準，如聯合國工商企業與人權指導原則、國際勞工組織三方原則宣言、國際勞工組織工作基本原則及權利宣言、OECD 多國企業指導綱領、聯合國世界人權宣

言、聯合國「全球盟約」、責任商業聯盟行為準則等，政策中除明確描述其適用對象涵蓋公司所有利害關係人，如公司本身、供應鏈、合作夥伴、合資公司等，並清楚的闡述及說明人權承諾內容及相關管理原則。

緯創於全球各個營運據點中，逐步推動責任商業聯盟 (Responsible Business Alliance, RBA) 稽核認證，確保公司在管理全球人權議題，具備一致的工作架構及依循標準。在 2021 年緯創全球營運據點均無重大違反人權情形。

4.3.1 人權盡責調查

建置人權盡職調查系統管理程序

為確保全球營運據點符合人權管理政策，落實於每位主管及員工之日常工作，緯創於 2020 年建置人權管理系統程序。其中第 1 至 4 項已於 2020 年度完成，其餘第 5 至 8 項，則陸續於 2021 年度逐步完成推動。

依據 2020 年度之人權風險評鑑結果，緯創於 2021 年度針對三項重大人權議題進行目標管理，要求各廠區制定風險減緩措施，並定期追蹤相關指標之達成情形。例如透過系統的開發，每月定期追蹤各廠區在「每 7 天至少有 1 天休息」、「每週總工時小於 60 小時」、「薪資核算準確率」等指標之改善成果，以及透過安全教育訓練與宣導、提高設備 / 環境巡檢頻率等措施，設法降低工傷與職業病之發生率。

針對企業本身的營運範疇 (如員工、直接活動、產品與服務)，緯創計畫自 2022 年開始，全球營運據點每年執行一次完整的人權盡職調查管理循環，藉以建立集團整體一致之文化與行為標準，有效管理及降低人權風險，確實回應公司政策及各方利害關係人之期許。



4.3.2 人權風險與重大議題

緯創身為全球電子產業供應鏈的一員，自創立以來均嚴守恪遵各項國內法令及國際標準。在全球各個營運據點中，針對人權議題皆有不同程度之對應作為，包含人權風險之鑑別及評估行動，並逐步推動 RBA 責任商業聯盟稽核認證。

目前已完成 VAP 驗證之廠區有成都廠、重慶廠、新竹廠、中山廠、捷克廠、墨西哥廠等 6 個廠區，已採行 SAQ 評核程序之廠區有中山廠、昆山廠、成都廠、重慶廠、新竹廠、捷克廠、墨西哥廠、泰州廠、昆山光電廠等 9 個廠區，透過定期的策略方向及工作成果溝通，確保緯創在全球各地人權議題的關注上，具備一致的工作架構及依循標準。

人權風險評鑑

緯創於 2021 年持續進行人權風險評鑑，依據 2019 至 2021 年期間所完成之 RBA 稽核報告進行分析，在所有缺失項目中，中高風險程度者占比為 2.5%，其中又以勞工相關議題占絕大多數，比例為 93.2%。而在勞工相關議題中，依重要程度排序前 3 項分別為「工作時間」、「工資和福利」、「未成年工人」。

針對利害關係人所關切之重大人權議題，緯創將從政策及內部規範之檢視著手，確保各項管理辦法之周延性，同時設定年度績效目標，定期追蹤相關工作計畫之執行成效，並持續依循 RBA 之管理架構進行作業稽核，針對缺失項目要求責任單位展開改善計畫，確保相關人權風險得以有效控管及降低。

童工與未成年工

緯創人權政策明訂禁止雇用童工，各營運據點在招募過程中，進行員工實際年齡之審查工作，確認並無任何雇用童工之情形。部分營運據點為因應產能需求，雇用符合當地法定最低工作年齡，但尚未滿 18 歲之員工。為保障其身心安全及健康，公司安排合適其發展程度且低風險性之工作，並特別關注其工作訓練、生活關懷及日常管理情形。

強迫勞動

緯創人權政策禁止任何形式之強迫勞動行為，包含人口交易、脅迫、奴役等非自願性勞動。員工工作合約均依循當地法規制訂及簽署，員工擁有自由解除勞動契約之權利，亦無工作合約以外之約束，限制員工與緯創之僱用關係，如扣留存款或身分證明文件等。2021 年緯創各營運據點均未發生強迫勞動之情形。

2021 年緯創各地區雇用未成年員工人數統計

單位：人數

僱用型態	臺灣地區	昆山廠	昆山光電廠	泰州廠	中山廠	重慶廠	成都廠	墨西哥廠	捷克廠
未成年工	20	5,765	148	360	0	4,043	0	0	0





自由結社

緯創人權政策尊重員工自由結社之權利，承諾提供自由表達意見之管道及環境。在全球營運據點中，員工可以透過工會、員工關係促進委員會等組織，由各單位代表協助同仁於會中反映意見，確保一般員工的聲音能夠被公司聽見及回應。

生活工資

緯創提供之薪酬福利皆合於當地法令要求，絕不低於法定最低工資，並定期參與薪資調查並視需求做調整，在員工薪資上不只合乎法令、符合當地基本生活工資，也確保各地區員工薪資在同產業具有一定之市場競爭力。

反歧視

緯創人權政策確保所有人員之工作機會均等，杜絕任何形式之歧視行為，不論在僱用、薪資、訓練、晉升、離退、資源分配等各方面，均不會因為地域、種族、民族或成長背景、社會階層、血統、宗教、身體殘疾、性別、性取向、性別認同及表現、懷孕、婚姻狀況、工會會員、政治立場、容貌、年齡或工會關係，而有任何的特殊待遇。緯創秉持以能力及貢獻為衡量指標，確保所有員工權利及機會均等。

緯創致力排除及避免發生任何形式之歧視行為，並推廣至外部利害關係人，包括顧客、供應商及一般大眾。為確保緯創主管級同仁及一般員工遵守「緯創社會責任政策」，公司要求每位新進同仁皆需完成「企業永續與社會責任 CSR (含人權政策)」訓練，內容涵蓋面談公平準則、性騷擾、人權侵犯、歧視等議題，2021 年度全球營運據點總訓練時數達 80,119 小時，受訓員工占比為 56.8%，相關制度及規定公告於公司內部網站供同仁隨時查閱。透過持續性的宣導，2021 年各營運據點均未發生違反公司政策規範之歧視情形。

身心障礙者工作環境

緯創全球皆遵守當地身心障礙者保護相關法規，進用具有就業能力之身心障礙者，確保工作環境符合身心障礙者之特殊需求。例如，臺灣、大陸及歐美地區之辦公環境為無障礙空間設計，提供各項貼心設施，如專用車位與愛心專車，便利身心障礙者進行工作及各項活動。



緯創工作環境中之無障礙設施

4.3.3 暢通溝通管道

緯創尊重個人之自由與權利，在全球各辦公廠區主動建置開放的意見表達平臺，務求充分掌握員工對工作環境安全與職場健康的需求與期待。員工得以在保密、不用擔心受到報復的情況下，表達對於公司的建議、要求或提出問題。

緯創重視內部溝通管道，傾聽員工聲音

全球各辦公廠區設置員工關係促進委員會，定期召開勞資溝通會議，由各辦公廠區最高主管暨單位員工代表出席，針對公司營運狀況、員工意見等議題進行雙向溝通。員工關係促進委員會設置專屬網站，每次會議的議題與記錄，於七天內公佈在公司入口網站。公司各類作業改變，則由各相關單位另行公告週知。

緯創堅信尊重員工，重視員工意見，能夠鼓勵員工表達建設性的意見，不斷為企業注入正向成長的力量，達到共同成長、共享經營成果。緯創將持續落實各項溝通管道的執行效率，保持百分百回應的有效溝通。

全球各辦公廠區溝通管道

溝通管道	內湖總部 汐止辦公區	新竹廠區	昆山廠	昆山 光電廠	中山廠	泰州廠	重慶廠	成都廠	墨西哥廠	捷克廠
員工關係促進委員會	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
總經理信箱	V		V	V	V	V	V	V	V	V
員工意見信箱	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
員工投訴專線	V	V	V	V	V	V	V	V		
員工座談會	V	V	V	V	V	V	V	V		V
產線輔導員現場訪談關懷			V	V	V	V	V	V		V
微信平臺 - 緯創微服務			V	V	V	V	V	V		
公司刊物			V		V				V	V

註：表格中標示「V」是表示已建立對應溝通管道

4.4 職場健康與安全

4.4.1 員工照顧與關懷

員工是公司最重要的資產，員工健康是企業永續發展的基礎，有健康的員工才有好的生產力。透過多元化的「健康促進」和「健康管理」活動，為每位員工的健康把關。緯創重視員工身心健康，鼓勵員工取得工作與生活的平衡，更致力於促進員工個人健康的生活型態和行為。

緯創依循 ISO 45001 職業安全衛生管理系統，充分了解工作場所中的危險源與風險，評估對公司內所有相關人員（包括員工、臨時人員、承包商、訪問者及其他人員）造成的影響，並讓所有人員有正確的認知，確保員工於一個健康、無傷害的工作環境。

快樂工作幸福生活

員工是公司最大的資產，創造一個充滿希望和活力的工作環境是緯創重視的一環，除了工作方面，更希望員工能擁有身心和諧的生活。因此，公司透過關懷專案、救助系統和公司活動，讓員工能快樂的工作，擁有幸福的生活。除了有

對員工個人或家人提供關懷與協助系統，各辦公廠區則不定期舉辦活動，除每月慶生會、員工旅遊、員工福利活動、迎新活動等，更透過多樣化的講座和課程，讓員工工作之餘也能接觸各式生活體驗。

保護員工健康安全

2021 年全球各辦公廠區持續受到新冠病毒的影響，國內更一度面臨三級警戒的危機，緯創透過提前的分流演練與模擬，於五月啟動居家辦公政策，有效降低群聚性風險，藉由推行多年的數位轉型政策，維持遠距工作之生產力，讓員工工作之餘也能兼顧家庭照顧需求。

