

# 2024 壯世代就業菁采獎

## 頒 | 獎 | 典 | 禮



## 中高齡者及高齡者就業新視界 「2024 就業菁采獎」鼓勵優秀企業翻轉 職場生態

洪維珣 | 採訪撰文

### 勞動市場新趨勢 迎接超高齡社會挑戰

為了鼓勵企業透過職務再設計與世代合作，發揮中高齡者及高齡者的經驗和優勢，勞動部舉辦「2024 就業菁采獎」，激勵各界效法獲獎單位的成功經驗，積極進用中高齡者與高齡者，創建青銀共融的友善就業環境。

為因應台灣今（2025）年正式邁入超高齡社會，勞動部自 109 年推動《中高齡者及高齡者就業促進法》實施 4 年以來，在政府、企業和勞工朋友的共同努力下，中高

齡者及高齡者的勞動參與率明顯提升，顯示社會對中高齡及高齡勞動力日益重視。

### 四大獎項亮點揭曉 標竿企業創新實踐

「2024 就業菁采獎」（自 2025 年起更名為「友善就業菁采獎」）頒發四大獎項，「職場領航組」注重事業單位內推動友善職場制度、穩定就業措施等全面性實績；「世代共榮組」強調職場中推行世代交流合作之規劃策略與成果；「職務再造組」重視運用職務再設計，為中高齡者及高齡者提供就

業輔具、改善工作環境或條件等相關成效；「傑出推手組」則著重在從業人員在職場中協助單位推行友善職場、促進中高齡者及高齡者就業措施的實績。

今年得獎單位皆積極向中高齡者及高齡者招手，提供各項友善措施。在職場領航組，中華汽車推出「中華三零長青啟航計畫」，斥資 5 億元從工作環境改善到職涯發展，提供中高齡員工全方位支持；裕元花園酒店啟動「中高齡及高齡者適性工作安全衛生計畫」，考量中高齡及高齡員工的身心需求，提供相應友善協助措施，穩定將中高齡人力留在職場。

里仁事業推動「里仁幸福方程式」，導入職場健康服務 APP，優化工作流程，照顧員工健康；深耕有機產業的福業國際積極回聘退休員工，傳承本土農業技術經驗，以青銀合作模式開發資訊系統；國合科技設置「人力資源數據分析工具」，推動中高齡人才進用及職務再設計政策，建立久任獎金與小天使制度，實現零離職率的雙贏職場，管理部經理王俞雯也同時榮獲傑出推手組的殊榮。

非營利組織如一粒麥子慈善基金會，成立「偏鄉好鄰居送餐隊」，聘用台東在地中高齡者、婦女及原住民，透過彈性工時增加偏鄉就業機會，創造多贏局面；慈濟慈善基金會實施「高齡人力運用行動計畫」，推動數位轉型，並增設高科技健檢項目及導入省力工具，保障員工健康。

在世代共榮組，柏文健康事業（健身工廠）以「青銀共事，樂活人生」為核心，將中高齡者及高齡者視為重要戰力，鼓勵員工在教練及顧問等角色中互為導師；台北國泰萬怡酒店以創新的「半伴專案」，將中高

齡者與身心障礙員工組成工作夥伴，創造協作互助共榮的職場文化；民眾醫院建立「醫 BEST 人才庫」，廣納各世代成員、接納差異，打造職場「齡距離」溝通模式。

在職務再造組，環球晶圓中德分公司將職務再設計納入公司規章，逐步推動自動化，減輕員工負擔；中欣行竹南園區污水處理廠自製肌肉骨骼症狀調查表，提供吊掛支架等輔具，確保中高齡員工工作安全。

## 鼓勵各界學習成功案例 打造優質職場

勞動部表示，事業單位規劃推動友善中高齡者及高齡者環境，也能穩健自身永續發展的腳步，期待事業單位能積極與中高齡及高齡勞工攜手共進，有效提升員工向心力與留任率，讓台灣社會形成正向循環。

本期台灣勞工季刊邀請「職場領航組」獲獎者裕元花園酒店、國合科技來分享如何讓中高齡者及高齡者穩定久任；「世代共融組」獲獎者台北國泰萬怡酒店分享如何讓青銀世代能在職場互助共榮；「職務再造組」環球晶圓中德分公司從各式精進方案與職務再設計，從與員工的互動中找出最好的解方。



▲ 勞動部參事賀麗娟代表部長肯定獲獎單位及個人改善中高齡及高齡者工作環境的成果，勉勵各界效法。

裕元花園酒店為全球第一大製鞋企業「寶成國際集團」旗下標竿企業，有感於缺工潮帶來的困境，陸續啟動「中高齡及高齡者適性工作安全衛生計畫」、建立「45+ 專屬 VIP 健康福利友善餐桌」等友善中高齡員工的行動，提升工作環境和健康管理，獲得「職場領航組」的殊榮。



## 傾聽每一個聲音、友善中高齡 裕元花園酒店獲職場領航組表揚

### 打造友善職場 提升中高齡勞工留任率

裕元花園酒店人力資源部協理吳滿玉表示，飯店業房務部門是需要體力的工作，很多人覺得在家裡做家事，或是在相關課程演練都沒有問題，但實務上許多飯店都需要一個人獨立作業完成一間房間，包括天花板、地板、牆壁的清潔，甚至是一個人要完成一個樓層的房務工作，負擔其實很大。

她強調，房務部雖不乏中高齡勞工，但很多都是從 30 多歲開始做了許多年，如果是 45 歲以上的年紀才投入，且過去沒有相關房務工作經驗，這樣的轉職就會比較辛苦，常有此類民眾到職一兩天就放棄。

由於中高齡勞工普遍在電腦能力偏弱，因此會安排辦公室軟體的教學，或是請同部門的年輕人來引導，每個單位都會設置一位訓練員，運用團隊合作讓每個人能力相當，對公司才会有真正的幫助，同時也可以讓中高齡勞工覺得在這職場很開心，更願意與年輕人一起工作。

吳滿玉表示，裕元花園酒店去（2024）年 7 月啟動「中高齡及高齡者適性工作安全衛生計畫」，透過問卷瞭解中高齡員工工作情況，問題包括環境、薪資、工作內容等，中高齡勞工主要希望薪資可以提升，其次就是工作氛圍。基本上測驗下來都有約 85% 的滿意度，但公司目標是希望達到 90%。

### 年齡不是距離 推動職場跨世代溝通

「不能放棄他們，要跟著他們一起成長」她解釋，不少轉職的中高齡會遇到主管比他們年輕的問題，由於觀念不同、人生閱歷不同，容易因年輕世代的管理領導風格出現工作上的磨合，「但這是每一間公司都要重視的問題」。舉例來說，某位近 60 歲的顧客關係經理，過去從事餐飲現場服務，在現場跟客人的互動很好，甚至在評核的時候都讓評審們印象深刻，但他在電腦文書作業上不太上手，會因未達設定業績，受到 20 多歲業績趨向的年輕主管檢討，讓兩人關係緊張。

後續人資部展開協調，讓這位顧客關係經理知道，主管只是希望達到工作目標、並非刁難，也讓主管瞭解資深員工累積下來的人生閱歷，造就了非常得體的服務業應對能力，可以吸引不少回頭客，是年輕人學習的榜樣。一定要讓雙方都知道自己不是孤軍奮戰，這樣可以兼顧雙方心情，同時達成業績。

### 從博愛座發想 友善餐桌照顧員工的心

不只是在勞動條件、勞動關係上給予中高齡勞工更多的體貼，裕元花園酒店更發揮創意，推行「45+ 專屬 VIP 健康福利友善餐桌」計畫。吳滿玉表示，由於員工餐廳只有約 50 個座位，平常全公司 290 人都是輪流用餐，尖峰時間常會有位置不足的問題，因此從博愛座發想，設計「45+ 專屬 VIP 健康福利友善餐桌」。

友善餐桌大約有 6 個位置，安排在離入口最近、同時也是離取餐檯最近的地方，不只是提供給中高齡員工使用，只要是懷孕、行動不便、身體不適，有需要的同仁

都可以使用。她說，曾有同仁主動向她分享，某次下班較晚，要用餐時已是晚間 6 時 30 分，恰好是最多人的時間，他擔心餐廳沒有位置可以好好坐著用餐，沒想到友善餐桌還有空位，讓他非常開心、感受到公司的貼心。

吳滿玉也提到，公司常會在員工休息室分享保健食品，考量到年紀較長的同仁肌肉骨骼容易痠痛，也開始採購魚油一類的保健食品，還會提供口罩、痠痛貼布等消耗品，也有實質的職場護理師諮詢、每季職場醫師的健康建議，搭配每年度舒壓課程、體適能課程、中醫師諮詢等福利。

### 從推車到高腳椅，用細節守護員工健康

在職務再設計方面，吳滿玉強調，近年已經調整房務部的推車高度，操作更加安全便利；提供房務人員護腕、護膝等護具，並指導正確的搬移姿勢，讓他們工作時更加省力、降低職業傷害的發生；櫃檯人員雖是酒店的門面，但同仁長時間站立也會導致下肢負荷過大，因此安排高腳椅讓他們可以倚靠或是坐著處理文書，避免久站帶來的傷害。

吳滿玉建議，中高齡勞工應先調整心態，以年輕、健康的態度面對轉職，職場上看重的是能力以及學習力，有些求職者一開口就說「做不到」，會降低人資人員錄取意願。「年輕人在職場上多會勇於表達自己的想法，大家也很願意溝通、願意傾聽」，中高齡勞工應該對自己有更多自信，相信自己可以做到，才比較不容易出現轉職適應問題。



▲ 裕元花園酒店舉辦肌肉骨骼之人因危害預防課程，教導員工用更正確的方式工作，降低職業傷害的發生。

中小型產業近年面臨嚴峻的缺工潮，國合科技股份有限公司由老闆親自擔任聘僱中高齡者的重要代言人，建立多元化宣傳管道，向高齡及中高齡者招手，公司也設置人力資源數據分析工具制定用人策略，運用小天使制度，打造青銀共榮的職場環境，不僅企業在職場领航組拿下獎項，管理部經理王俞雯更拿下傑出推手獎。



## 運用數據工具、小天使制度 國合科技陪伴員工再尋職場光芒

國合科技為台灣在地工具機製造商，主要提供全方位專業性卓越品級的工具機產品，整線和服務全球整合型公司，在傳承及整合瑞士及美國工具機百年經驗下，自創多種台灣首創產品及技術，並獲得多項專利及政府產業升級等多項專案，致力於提供客戶世界級產品及產品解決方案服務。

### 善用政府資源 破解招募困境

國合科技管理部經理王俞雯表示，國合科技為中小型企業，公司員工約 40 多人，就像其他中小型企業一樣，可以投入員工福利、教育訓練的資源相對於大型企業來說較有限，因此王俞雯上任後面對招募困境，就開始思考對策，決定將招募方向轉向中高齡者。

一開始將招募主力轉為中高齡者，收到不同年齡層員工的意見。王俞雯解釋，公司透過不斷溝通，包括利用月會說明公司發展中高齡勞動力的策略，以及後續會有哪些配套措施與效應，更重要的是運用

政府計畫案，透過在企業內部運作這些計畫，讓員工們有更明確的晉升管道，當大家的付出有更多被看見的機會時，成功案例也隨之而來，就能獲得更多的認同，後續也更容易推動。

在公司齊心努力下，2021 至 2023 年平均進用 9 位中高齡者，到了去 (2024) 年則是進用到 20 位中高齡勞工，等於新進同仁都是中高齡者。她說，透過政府計畫、各式競賽，不斷向外曝光，近年來也獲得不少表揚，建立起雇主品牌後，主動來應聘的中高齡者也更多了，產生明顯效益。

### 數據分析拆解職位需求 精準匹配新進人才

國合科技建置人力資源數據分析工具，並建立預測模型，有效掌握中高齡員工在工具機產業中的人力資源定位。王俞雯解釋，中小企業的人力配置不如大型企業，因此必須要透過資訊工具、數位分析，「以內部資料整理、盤點企業人才資料，這是首要的第一步」，掌握了公司的需求，

在招聘職缺時就可以先進行職能分析，瞭解該職缺需要怎麼樣的人。

同時，他們也運用各種設計職缺的技巧，將公司所需的工作技能拆分，分析哪些是在招募時必須要刊登、哪些是可以在公司內部進行後續培訓，降低求才門檻、提高中高齡者投遞履歷的意願。後續新進員工報到之後，也配合他們的狀況調整相關教材的內容，例如將字體放大、多運用圖表說明取代艱澀的文字，降低學習新知識的門檻，再運用政府計畫設置中高齡者久任獎金制度來積極留才。

不只是制度上貼近中高齡勞工需求，國合科技更推行「小天使制度」，「小天使」必須要熟悉公司相關制度，工作性質要可以隨時被詢問，最重要的是要擁有願意助人的溫暖人格特質，公司也會給予小天使獎金，作為一份正式的職務加給。

### 從引進計畫到得獎 打造更具包容性的職場

王俞雯在這次表揚中也獲得傑出推手獎個人獎項，她說，中小企業的特色就是每個人常常很多工作，例行公事已經填滿了上班時間，很難想要多做些什麼，但「創造自己的價值，就會被看見」。她指出，在 2020 年接任管理部之後，開始引進很多政府計畫案，不管是與福利相關，或是工作與生活平衡的活動與課程，先讓公司與同仁感受到這些計畫案都是對公司有助益的，再進一步把公司對外連結，創造出回饋社會的價值。



▲ 國合科技管理部經理王俞雯成功將理念落實於制度，協助公司達到零離職率成果，榮獲「傑出推手」獎。

王俞雯說，中小企業一定要多多利用政府的計畫，只要看到新計畫就應該主動去瞭解，看看公司是否適合。她強調「可以在內部推動的關鍵，就是說服老闆。」，大約從 2020 年就開始引進政府部門的各式計畫，從 2022 年開始參賽、得獎，「給自己的目標就是一年引進 2 至 3 個不同的計畫案，如果計畫不錯，就留下來每年持續執行。

王俞雯表示，國合科技未來將會持續引進政府資源、打造更具包容性的職場，為了達到企業傳承，不只要對中高齡者及高齡者招手，未來也會擴大招募對象，想辦法讓青年夥伴加入，因此將會參考政府的相關計畫案，引進像是青年旗艦、預聘計畫等，更會開始規劃產學合作，同時也會積極提升內部員工的職場滿意度，主動邀請中高齡員工培養第二專長，協助他們在退休之後找到第二春，建立更友善的工作氛圍。

台北國泰萬怡酒店推出的全齡多元友善政策，不僅以高度彈性的勤休制度讓中高齡員工可以充分適應職場、調適心態，更鼓勵員工退休再回任，運用「半伴專案」，帶領不同國籍、跨世代員工，完成傳承經驗的重要任務，創造勞資雙贏的成果，也因此獲得去（2024）年就業菁采獎的「世代共榮組」。



## 溫暖打造全齡多元友善職場 台北國泰萬怡酒店獲「世代共榮」獎

### 精心規劃，讓中高齡及高齡勞工適應工作

「萬怡」品牌成立 41 年，為萬豪國際集團旗下最具規模的飯店品牌，目前在全球 50 個國家擁有超過 1,300 間的飯店。「台北國泰萬怡酒店」位於台北市中心，為萬豪國際集團於台灣第一間直接管理的萬怡品牌，更是台灣首間「鑽石級綠建築」飯店，展現對環境生態平衡的重視。

過去旅宿業常會擔心中高齡及高齡勞工的體力問題，然而台北國泰萬怡酒店人資主任黃偉銘表示，現在 45 歲以上就算是中高齡勞工，這個年齡層的勞工較少遇到體力不足的問題，較常遇到的情況是他們可能因為久未工作，或是中年轉職而影響自信心，特別是會擔心無法勝任不熟悉的產業。

黃偉銘指出，公司會配合銀髮人才資源中心舉辦招募說明會，邀請中高齡及高齡在職同事分享工作心得，提供房務部與餐務部的職場體驗，讓求職者親自動手，若有意願者就會進入一對一的面談。

由於中年轉職或是重返職場的勞工常會帶有不同的個人因素，可能家人有長照需求、自身的健康問題、家中經濟壓力等。他說，這時公司會進行評估，看看求職者適合哪個部門，未來應以部分工時還是全職方式聘用。一般來說，除非過去有相關經驗，不然從部分工時開始聘用，對於中高齡勞工的心理壓力比較不會負擔過大，待逐漸適應工作步調之後，再慢慢轉為全職，目前有 2 位中高齡員工就是藉由這樣的機制久任的。

### 循序漸進，協助員工建立自信

黃偉銘分享案例，一名年約 50 歲的房務部同事過去沒有旅宿業經驗，她女兒也是飯店員工，覺得我們的工作氛圍不錯，在畢業前夕推薦母親求職。但由於這名同事久未工作，電腦文書作業或是盤點統計都較不在行，導致本身有非常多的不自信。

該名員工一開始分配至管衣室負責發放制服，但因為工作內容需要數字化管理，所以無法適應這樣的勞務內容。後續在面談時，曾建議她轉為負責公共區域清潔，但她

心有猶豫，決定要暫停工作。「沒想到她休息兩個月之後，主動提要回來」，最後從兼職開始嘗試，也在約半個月之後轉為正職。

黃偉銘認為，中高齡求職者要花更多力氣來建立信心，要陪伴他們面對工作的轉變，身為人資，就必須要完全揭露工作勞務量的真實性，讓求職者感覺到很透明、很清楚知道自己將會面對什麼樣的工作，同時也要給他們時間消化或適應這些轉變，如果以管理階層的角色去強迫他們接受，反而會有反效果，必須要軟性地、漸進式地讓他們在工作上找回自信。

### 半伴專案立首功，多元組合創造價值

秉持多元共融精神，台北國泰萬怡酒店規劃創新的「半伴專案」，將不同身份別的員工組成工作夥伴，例如中高齡與身心障礙員工、或是高齡與外籍員工，藉由不同對象的職務調整搭配來提升工作效率，讓每位員工找到價值與歸屬感。

黃偉銘再分享案例，餐務主任負責洗滌碗盤，進行分類歸位、盤點與庫存管理，是一份很重要的工作。他去年屆齡退休並規劃暫時休息後再重返崗位，公司便安排由同單位的一名菲律賓籍的資深同事與其交接，在沒有餐務主任的空窗期暫代職位。

他說，有趣的是，主任的英文能力其實不是非常好，但兩人在溝通上運用簡單的英文單字、肢體語言，竟也比手畫腳地順利交接工作。這位退休回任的主任不僅順利傳承經驗，成功培訓了這名菲籍員工，後續也吸引了更多的員工與兼職加入，穩定了部門人力。因為有一位非常有經驗的主任坐鎮，讓公司不需要過度煩惱該單位的人員招募與作業培訓。

### 企業心態應轉變，迎接未來勞動力結構

面對無法倒轉的人口結構改變，黃偉銘表示，過去主要的飯店產業會依賴年輕勞動力，但現在 45 歲以上人口越來越多，不只是旅宿業，而是所有服務業產業的管理階層都要開始調整心態，接受中高齡勞工朋友前來求職，「這是無法去扭轉的趨勢，公司還是自己要有覺悟該怎麼面對這樣的問題」。以台北國泰萬怡酒店而言，會不斷精進、改善現有的方案，首要任務就是調整原本的硬體需要，實質優化工作流程；在軟實力的部分，也將會持續打造共榮跟包容的環境，不只是進用中高齡及高齡者，還要讓他們留用、久用。



▲ 國泰萬怡酒店整合不同年齡、不同國籍員工，發揮每個人的優勢，有效提升工作效率。

半導體製造大廠環球晶圓股份有限公司的中德分公司（以下簡稱環球晶圓中德分公司），近年為了保有穩定的勞動力，維持產值與良率，將職務再設計導入公司規章中，亦設立職務再設計之提案制度，同時納入品質管理圈（QCC）制度，透過多樣方式主被動關心員工需求，讓中高齡員工比率達 42%，在這次就業菁采獎拿下職務再造組獎項。



## 以「人本」設計職務再造 環球晶圓中德分公司獲獎

環球晶圓中德分公司主要產品為半導體 8 吋（200 mm）、12 吋（300 mm）拋光及磊晶矽晶圓材料，以最先進的技術進行長晶、切割、拋光乃至磊晶等一貫作業製程，產出的矽晶圓不僅適用于當前積體電路製造標準，同時也符合下一代製程技術的品質要求，為國內重要的半導體製造商。

### I-Care x QCC 激發職場改善新動能

由於社會人口結構變化，環球晶圓中德分公司注意到中高齡員工比率逐漸增加，為了讓有經驗的員工可以留任、久任，近年開始推動職務再設計。環球晶圓中德分公司副總經理黃俊榮表示，在推動職務再設計的過程中，經歷了多個重要階段，這是一個系統性、循序漸進的過程，包含六大主要步驟，涵蓋問題發現與需求分析、制定政策與規範、建立 I-Care 提案制度、融入 QCC 制度、全面執行與成果管理以及案例分享與經驗傳播。

黃俊榮副總強調，為促進職務再設計的落實與創新，特別開發 I-Care 數位提案

系統，讓基層員工能方便地提出工作改善建議，這些建議包含工作流程簡化、設備改良以及環境改善等各領域。為鼓勵員工參與，提案流程簡單透明，且只要提案獲審核通過就可以獲得百元禮券，後續更會定期更新執行情況，讓員工很有感。

職務再設計提案與 QCC 制度的結合是中德的一大創新。黃俊榮副總指出，QCC 活動自 2015 年開始，涵蓋產量、良率、流程改善等主題，在推出 I-Care 提案制度後也納入 QCC，提供參賽隊伍資金支持，例如每隊補助 1 萬元經費，通過內部競賽與外部競賽獎勵機制，激勵員工提出更創新的改善計畫，公司更提供 QCC 相關的培訓課程，讓員工掌握改善工作流程與職場安全的工具和方法。

### 智慧自動化再助攻 新設備提升效率與員工舒適度

環球晶圓中德分公司清洗磊晶製造部經理薛棋竑也分享成功案例。他說，以往 8 吋晶圓包裝區的出貨盒檢測完全依賴員工

的目視判斷，但長時間執行此工作會造成中高齡員工的眼部疲勞，且容易出現誤判。因此，在員工反映後，公司在包裝站引入 AI 影像辨識系統，實現自動化檢測，不僅舒緩中高齡員工眼部疲勞，降低人員因擔心出錯產生的心理壓力，更發現此舉能縮短包裝時間、提高生產線整體效率，後續更推廣至其他生產部門成為標竿案例。

環球晶圓中德分公司不僅透過職務再設計提案搜集員工意見，更主動提供多樣化的護具、設備、器具及其他職務再設計相關措施，黃俊榮副總舉例，為了幫助中高齡員工檢視晶圓雷射碼，解決視力減退問題，公司主動針對製造部 8 吋晶圓的檢查環節提供 LED 放大鏡，發現員工的檢查效率提升 30%，錯誤率下降，同時減少視力疲勞；此外針對需要搬運重物的崗位，如長晶區與晶圓成型區，公司會提供護腰和護腕裝備，避免長時間的體力工作導致職業傷害。



▲ 環球晶圓中德分公司在包裝站引入 AI 影像辨識系統，實現自動化檢測，減輕員工負擔。

在設備與器具的創新應用方面，黃俊榮副總也說，為解決重複性、高負荷性工作的挑戰，公司投入了大量資源改善設備與工作流程，包括導入 AGV 自動搬運車、真空吸引機、電子貨架系統等自動化設備，還根據人體工學調整操作工作桌的高度，為中高齡員工提供更舒適的工作環境。

## 迎戰超高齡社會！環球晶圓推動五大職場優化策略

面對超高齡社會的來臨，黃俊榮副總指出，環球晶圓始終重視高齡及中高齡員工的職涯發展與福祉，並將其視為企業永續經營的重要資產。下一階段將計畫在健康管理與支持、工作環境優化、職務調整與職涯規劃、強化教育與培訓、產學合作推進創新等五大面向持續推動具體的改善措施。

舉例來說，2025 年公司將與國立陽明交通大學職場健康與安全研究室進行產學合作，研究改善員工輪班睡眠品質的方法，幫助中高齡員工應對輪班挑戰，提升其生理健康與工作效率；在工作環境優化部分，將進一步評估自動化設備、強化人因工程設計，確保員工在安全、舒適的條件下工作；同時也針對中高齡員工的體能狀況與技能特長，提供靈活的職務調整與成長規劃；藉由教育訓練提升中高齡與高齡員工應對科技變革的相關技能；持續透過各式計畫深化與學術機構的合作，運用科學研究和創新技術，進一步提升員工福祉，打造健康、安全、友善的工作環境，使其契合環球晶圓秉持的「人本」核心理念。