

全方位展開攬才、育才 日月光半導體 「永續」建構健全職場環境

日月光半導體製造股份有限公司（以下簡稱日月光）為全球封裝測試龍頭大廠，為保持領先地位，不僅全力衝刺半導體先進技術與製程，更多元展開攬才、育才、留才計畫，從數位轉型、校園深耕及移工發展多元人才發展管道，持續深耕產業關鍵人才，打造ESG永續精神及環境、善盡企業社會責任。



因應少子化衝擊 深化校園布局

半導體產業是我國重要的經濟命脈之一，人才更是企業的重要資產。日月光人力資源處副總經理李叔霞直言，不只是半導體市場，台灣整體人才市場就像是一個生態鏈、一層一層地吸收招募人才。以客觀的薪酬水準來看，會發現科技業與高端金融服務業處於生態鏈的第一層、傳統產業多為第二層、服務業則是第三層。但近年來，由於人口結構的劇烈改變，尤其是少子化帶來的衝擊，已造成非單一層產業的問題，而是整個生態鏈共同面臨的挑戰，所以日月光也必須及早展開因應措施。

李叔霞分析，台積電每年新進人員中約有近7成是社會新鮮人，日月光也有6成5，半導體領先企業皆意識到人才決戰場應該是在學校，過去科技業都是透過人力銀行來尋找人才，然而現在高科技產業皆已提早進入校園布局，藉由講座、工廠參觀以及實習計畫等產學合作方案，讓對半導體有興趣的大專院校畢業生，提前了解職場樣貌。

「少子化對攬才也有影響」李叔霞說，過去有研發替代役，但因為兵役縮減，等於是結構性地每年降低畢業生求職人數，因此日月光利用各種不同方式到校園去吸引優秀的年輕人進到日月光，甚至給予想要繼續深造的大四學生菁英獎學金，預約他們在碩士畢業後進入日月光任職。

有鑒於台灣少子化問題越來越嚴重，李叔霞表示，日月光也在逐步透過公司自動化來調整工作內容，例如引進更多智能化、數位化的系統來取代重複性較高、危險性較高的工作，減少操作員數量、增加工程師人數，進而提升員工整體所得，預計未來5至10年都會朝這方向進行，降低人力結構的劇烈改變帶來的衝擊。

擴充公司人才庫 協助移工深耕台灣

除此之外，為了減緩衝擊，日月光自2000年就開始赴菲律賓尋找有半導體工作經驗的工程師來台工作，透過訓練計畫、培養種子教師，鼓勵他們在台久任，進一

步協助申請符合資格者台灣的居留證，讓這些外籍白領願意留在台灣深耕，近幾年更擴大招募在台灣唸完大學並專精於某些技術領域的菲律賓籍、印尼籍的僑外生，以擴充公司的人才池 (Talent Pool)。

另一方面，因本國勞工輪值夜班的意願降低，日月光以策略性進用藍領移工作為支撐夜班接近一半的人力，目前聘僱約 3,500 名外籍藍領。隨著公司擴展，日月光持續針對外籍藍領展開能力增值計畫及人才開發策略，與學校展開合作、訓練中階技術工擔任基層主管，甚至從中考評出取得台灣文憑或完成公司認證者，讓他們從藍領轉為白領，鼓勵外籍同仁持續進修、提升自我價值、強化職場競爭力，貼合政府移工變移民的政策。

設計專業轉型機制 為員工規劃職涯地圖

在移工管理部分，李叔霞指出，日月光提供員工宿舍，宿舍內部的設計與需求

都讓員工參與規劃，過去 COVID-19 疫情間，員工都被妥善保護、並未一直感受到染疫的威脅恐懼，且公司很早就開始「0 收費」，只要發現仲介公司有不符規定的情況，就會取消服務合作計畫，不分本外籍同仁，用心照顧勞工、串接起對組織及核心價值的認同。

日月光積極投入發展人才，深化技術與管理職能，依不同職務階段、職類設計出六大發展體系，以共同性、管理性及專業性課程，透過內外部訓練、專業鑑定、轉職及晉升機制建構出職涯地圖，不只是實體課程，更運用數位學習教材讓同仁線上學習、自我學習，課程更是結合內部講師與外部資源，以公司策略目標以及工作實務作為職能分析依據，進行盤點找出缺口並發展方案，透過完善培育制度提升員工能力，使各領域人才發揮所長、創造組織績效，並促進多元溝通與人才永續發展，實踐「以人為本、永續經營」之信念。



▲ 日月光秉持「以人為本」信念，積極培育員工增進實力。