

2020 國家人才發展獎 - 大型企業獎

高雄捷運股份有限公司

完善雙軌職涯發展制度 營造自主學習環境

採訪撰文/黃敏惠



高雄捷運榮獲 2020 年國家人才發展獎大型企業獎肯定

負責人 | 楊岳崑董事長

設立日期 | 民國 89 年 12 月 28 日

營業項目 | 大眾捷運系統運輸業

員工人數 | 約 1,634 人

高雄捷運股份有限公司期望憑藉民間企業的經營創意與活力，提供優質的捷運服務，並培育卓越人才，與公司共同進步與成長，以貢獻大高雄地區大眾運輸系統之發展及城市提升。自通車以來，即朝「致力於提升營運績效、拓展附屬事業及土地開發相關業

務，並發揮建築及藝術特色，塑造高雄捷運為城市新地標，成為世界一流的捷運系統」之願景邁進。全體員工亦秉持「當責、創新、團隊合作、熱情服務」之核心價值，展現民營企業的活力。

不因員工性別、年齡差異而有不同唯才是用

高雄捷運公司是臺灣唯一民營捷運公司，營運穩健，持續朝「世界一流的捷運系統」願景邁進。高雄捷運行政處長孫玉川表示，高雄捷運人才發展政策定位為「人才唯才是

用，深耕核心專業職能，雙軌職涯發展，跨域學習，強化組織競爭力。」高雄捷運公司在邁入營運之際，發展出明確的使命及願景，再依此制定經營策略、目標。依據「培育卓越人才，與公司共同進步與成長」之使命，自 2008 年通車營運後，於 2009 年導入 TTQS 人才發展品質管理系統，於 2014 年、2018 年及 2020 年三度獲頒 TTQS 金牌肯定。並於 2017 年通過 ISO 9001 及 ISO 27001 評鑑、2019 年通過 ISO 45001 驗證，成為我國第一個同時擁有品質、資安及安衛指標之軌道系統。

秉持「培育卓越人才，與公司共同進步與成長」之使命，優化教育訓練體系，採用雙軌職涯發展制度，鼓勵員工跨域學習，逐步培育出營運關鍵人才，成為公司競爭力的基石。高階主管重視並落實人才發展，從人員招募、甄選、進用、核心專業職位培育、職能績效考核、輪調晉升與接班人均有完善的制度，已培育出眾多專業人才，除滿足本身營運需求，亦提供國內外軌道同業技術顧問服務。健全的人力發展制度，落實在選、育、用、留各面向，不因員工性別、年齡差異而有不同，唯才是用，建立顧問及接班人才庫，以因應組織未來發展所需。藉由長期的人才發展計畫，培育公司營運所需人力及眾多內部講師及專業訓練師，落實公司專業知識與技能的傳承。近年亦培育多位優秀的顧問，可提供國內外軌道同業技術顧問服務，以因應國家前瞻軌道建設需求，將公司的人員培育效益最大化。

有教無類經驗傳承 落實人員跨域學習方針

此外，高雄捷運落實雙軌職涯發展，同仁可以在管理職及專業職轉換職涯發展，落實人員跨域學習的人才發展政策。同時透過內部講師制度，傳承營運及維修專業知識和技能。內部講師可進階至專業訓練師，結合職位晉升，已培育 508 位內部講師及 123 位專業訓練師。更建置高雄捷運知識平臺「藏經閣」，已儲存超過 1 萬筆文件，是國內捷運技術寶庫。完善的介面與便利的查詢功能，讓員工經驗及營運案例得以分享傳承。並透過員工學位學分及語言補助、健康促進、產業人才投資方案、E-learning 等方式，提供員工自主學習環境，打造學習型組織。

高雄捷運投入年度訓練支出約在 400 萬至 600 萬元之間，近年訓練支出均微幅成長，依年度訓練重點及專案需求，增加訓練預算投入，如開辦員工專業訓練課程、證照培訓課程、大數據及 AI 人工智慧人才培育、講師訓練及舉辦軌道產業研討會等，並因應產業最新趨勢，邀請產業界專家至公司進行多場專題演講。另因高雄捷運紅橘線採 BOT 模式辦理，高雄捷運公司是國內大眾運輸系統唯一從興建延續到營運的民營企業，組織彈性並富有創意與活力。自成立以來，已培養出眾多富有興建與營運捷運系統經驗的技術專家，可以將累積的經驗推廣到其他的軌道系統上，帶動軌道產業發展，目前也協助同業操作鋼軌研磨、淡海輕軌營運、技術顧問諮詢等業務。

世界一流的營運表現 彰顯訓練成果

軌道運輸首重安全，為使捷運系統安全運轉，高雄捷運落實3階段專業訓練，包含基礎訓練、進階訓練、適應訓練(OJT)，以完整的訓練制度，打造安全的運輸系統。並於公司訓練體系中明訂25項專業職位訓練，每年專業訓練約130班。專業職位包含行車人員及非行車人員，其中，行車人員訓練完成後，須提報至高雄市政府核定，人員才可正式上線執勤，這是高雄捷運系統中最嚴謹的證照。歷年累積下來，現職合格行車人員約492人，其中擁有雙證照的行車人員共計112人。

值得驕傲的是，高雄捷運列車準點率及發

車率達99.89%以上，兩事故間車廂公里數(MKBF)為368.68萬公里，遠高於全球軌道業平均水準，2019年旅客滿意度94.70%。傑出的服務榮獲「第17屆遠見五星服務獎-軌道運輸業」第一名。自2015年起已連續5年達成穩定獲利的目標。而透過雙軌職涯發展、內部專業訓練、標竿企業學習、職務輪調及主管共識營等人才培訓方式，培育出捷運專業職類人員逾1,000人次、儲備顧問126人、AI種子人員54人、軌道設備研發18人。專業人力除能支應捷運本業所需，亦能協助同業發展，並營運高雄及淡海輕軌，至今已派駐服務國內外軌道系統技術共371人次。同時也積極投入研發，發展AI智能客服、設置全自動紅外線體溫檢測系統「防



高雄捷運辦理內部技能競賽提升員工職能力



高雄捷運於 2018 年榮獲總統蔡英文 (前排左 8) 頒發全國績優企業志工團隊獎

疫之眼」感應閘門，守護全民健康。票證多元支付系統建置案領先同業，具有產業開創性，榮獲 2019 年「智慧運輸產業創新獎」。

育才惜才 打造幸福企業成功典範

高雄捷運秉持「熱情服務」的核心價值培育員工，員工亦自發組成企業志工隊，主動關懷弱勢團體，運用公司資源回饋社會，於 2018 年獲得總統頒發「全國績優企業志工團隊獎」，隔年再獲第 18 屆金暉獎「企業團體志工獎」等獎項肯定。同時，更提供多項優於法令的福利措施，營造友善工作環境，榮獲高雄市政府勞工局頒發「友善職場」獎、勞動部頒發工作生活平衡「工作悠活」

與「健康快活組」獎。2020 年與工會團體協約續約成功，共同打造幸福企業。

高雄捷運公司積極培育人才，更希望專業知識及技能的永續傳承，因此建立電子知識庫，提供員工自主學習環境，致力打造學習型組織，讓員工與公司共同進步成長。另配合國家前瞻計畫軌道產業的發展，逐步強化顧問技術服務業務，期將累積多年經驗推廣到其他系統，善盡社會責任，成為 BOT 成功典範。

2020 國家人才發展獎 - 大型企業獎

一零四資訊科技股份有限公司

強化推動「幫助的使命」 Give 促動有一套

採訪撰文/黃敏惠



一零四資訊科技榮獲 2020 年國家人才發展獎大型企業獎肯定

負責人 | 楊基寬董事長

設立日期 | 民國 85 年 2 月 1 日

營業項目 | 就業服務、一般廣告服務業、
電子資訊

員工人數 | 約 830 人

一零四資訊科技股份有限公司成立 20 多年來，長期重視人才發展，建立完整人才發展架構體系，在新人、職能、管理、專業訓練上都投入十分充足的發展資源。並透過制定人才發展政策達成人才發展目標：「結合經營策略，完善訓練體系，開創成長動能」、「豐富學習資源，打造學習型組織，厚植人

才能力」、「運用多元培訓，消弭訓用落差，達成學用合一」，不僅為自己，也為國家培育人才。

積極培養好人才 投入成本不遺餘力

一零四資訊科技成立目的在於建立人性化求職求才管道，幫助每個上班族找到方向，創辦人暨董事長楊基寬表示：「好的人才不是從外部挖來的，好人才是需要自行培養，如果每家公司都想去挖好人才，那好人才誰來培養？」身為人力銀行的市場典範，一零四資訊科技深信「人才不僅是公司的重要資本，更是國家重要的根本」，為實現公司願景與強化經營績效，需有優質人才共同打

拼，因此致力於豐富學習資源與強化學習機制，厚植人才素質，並呼應現行環境及世代，運用多元培訓手法，消弭訓用落差，並提升人員學習成效，達成學用合一，讓人員素質維持高水準，公司經營績效維持高峰。也因此投入大量成本，除了於 2015 年導入百萬訓練學習系統外，在 2016 年至 2017 年期間，鼓勵同仁參與國內外研討會及外部專業課程，2018 年更轉為鼓勵各單位自主開設專業課程，近年更花近百萬元開設 3 梯次內部講師訓練，有計畫性的將同仁的專業知識佐以自身公司實務案例，增強授課內容。

此外，一零四資訊科技更透過舉辦 104 大學 - 企劃 / 工程 / 管理學院、新任主管訓、

各專業職能訓、內部達人分享會等課程，並擴充外部線上課程管道，豐富整體學習資源。採以終為始的方式，設計訓練課程內容及課後產出，有效將培訓與工作相結合，並於課後設定好相關檢核機制，追蹤與強化人才發展成效。值得一提的是，為解決企業招募、留才痛點，一零四資訊科技團隊讓大數據與 AI 技術可以更廣泛應用在產品面向，自行開辦 Apollo 人才訓練計畫，培養 AI 人才提升研發動能，強化發展 AI 產品服務，為臺灣企業帶來更多價值與服務。

一零四資訊科技培育員工有成，於 2014 年榮獲勞動力發展署「人才發展品質管理系統」TTQS 銅牌，2016 年取得銀牌，更於



一零四資訊科技辦理多項專業職能內訓課程

2019 年一舉拿下金牌。在 2017 年也獲得國家人才發展獎肯定，在 2014 年至 2020 年期間連續 4 次獲得「就業服務評鑑」A 級成績(2020 年評價獲得滿分 100 分)，截至 2020 年 12 月止，已取得 38 張 AWS 雲端技術國際證照。



一零四資訊科技提供免費履歷健診服務

廣度生涯服務 支持社會大眾

董事長楊基寬表示：「企業社會責任是我們唯一的商業模式，也是我們存在的唯一理由」。為持續幫助各個角落，一零四資訊科技針對內/外部環境舉行了一系列的促進活動。對內將 Give 列為公司的核心職能，自 2018 年進行 Give 促動專案，至今透過 Give 人才辨識、文化推動等一系列活動，深化內部員工 Giver 精神，並隨時準備好對外擴散。對外則在企業端舉辦企業健診，提供企業進行經營診斷與實務建議，並打造「人資市集」與「人資法寶」等平臺，有效強化 HR 知識管理與提供一個全方位的 HR 資源平臺，協助企業提升管理能力。另外，在求職者端則舉辦「履歷診療室」、「職涯診所」、「公

司評論」等平臺。特別在「履歷診療室」已經進行超過 21,630 場履歷一對一診療，並獲得「國際社會價值協會」頒發「社會投資報酬」SROI 認證。在「職涯診所」服務項目也匯集了將近 5,000 個職涯問題進行交流，創造出 354 萬以上的網路使用人次流量。期望透過全方位的產品及技術支持，持續強化推動 104「幫助的使命」，完成幼有所長、壯有所用、老有所終之願景目標。

提升員工健康狀況 提倡工作與生活平衡

一零四資訊科技提供彈性工作安排與優化給假，並設立希望搖籃托嬰中心與五星級哺乳室，打造幸福職場。另提供員工協助方案(EAP)，協助員工調適職場壓力與建立良好職場溝通。並設有專職護理師，舉辦健康飲食講座、健走、按摩紓壓、每日體操等活動，以期改善同仁身體健康狀況。最近 2 次員工體檢報告發現，3 大重點檢查項目的異常比率皆下降 3.6% 至 9.9%。公司營收逐年成長有賴全體員工的努力，一零四資訊科技近幾年營收持續攀升，經營成果豐碩即是用心培育人才、照顧員工的最好證明。

2020 國家人才發展獎 - 中小企業獎

聯合生物製藥股份有限公司

以人為本、團隊當責 打造多工專業的國際團隊

採訪撰文/黃敏惠



聯合生物製藥榮獲 2020 年國家人才發展獎中小企業獎肯定

負責人 | 王長怡董事長

設立日期 | 民國 102 年 9 月 30 日

營業項目 | 開發製造應用於「慢性傳染病、
免疫疾病、癌症治療」
的創新單株抗體藥物

員工人數 | 約 180 人

聯合生物製藥股份有限公司人才發展特色在於融合公司發展目標、願景與企業文化的建立，所培育的人才當能認同企業願景與文化，並具備達成公司目標的專業技能之

United(團結的)、Bio-pro(生技專業)及 Proactive(主動向上的)高效能團隊。同時注重團隊合作，把對的人放在對的位置，並建造整合性人才招聘、訓練、評鑑、發展及留任系統。為確保人才發展機制的完整度，更導入 TTQS 系統，陸續通過門檻，取得銀牌認證並持續精進訓練品質。並透過內部讀書會、內部工作輪調、個人發展計畫、建立職涯發展地圖及晉升雙軌制等，暢通職涯發展管道，讓同仁擁有一個與公司共同成長的環境，能夠在公司中找到自己的舞臺，發揮自我潛能、帶動團隊向上發展。

啟動現代神農養成計畫 創造三贏局面

聯合生物製藥是一家處於晚期臨床發展階段，專注於感染性疾病、免疫失調、癌症三大領域之創新抗體藥物開發、製造和商業化應用的生物製藥公司，期望能成為國際級的生物新藥開發公司。因此，從研發、臨床試驗到商業化量產的一條龍式策略性價值鏈，所需的人才資本之深度與廣度，啟動了聯合生物製藥的現代神農養成計畫，建構從人才招募、訓練、評鑑、發展到留任等完整的人才培訓體系。

執行長暨總經理林淑菁博士表示，聯合生物製藥強調以人為本，團隊當責的企業文化，落實「WeCare,WeInvent,WeShare」，亦指聯合生物製藥關心人類健康福祉，以創新為導向致力開發創新生物藥品，改善人類生活品質，並且分享企業創造之有形無形資產價值，給所有企業利害關係人，包括病患、員工、股東、合作夥伴，並擴及到社會大眾。並打造具備多能工專業技能的國際化團隊，注重工作與生活平衡，使團隊能共同走更長遠的道路。聯合生物製藥透過各項人才發展機制的建立，不僅培育人才，更提供同仁完整的職涯發展路徑，達成公司擁有優秀人才資本，同仁達成職涯目標、生技人才根留臺灣，共同放眼國際的三贏局面。

360 度人才發展機制 養成全方位生技製藥人才

人力資源處副處長施春慈表示，為讓培

育能量擴散到各個角落，董事長王長怡親自參與公司策略發展重要訓練，並舉辦新進同仁座談，親自說明企業願景及成立宗旨，瞭解並鼓勵新進同仁。同時，執行長林淑菁更親自參與領導訓練，並推動成立 ToastmasterClub 國際性英語演講俱樂部，力行國際化。課程提供線上真人英文對話教練，一對一客製化學習。為強化人員晉升適任性，於晉升人員時，除考量專業職能外，更納入核心職能。在高階主管養成部分，進行 360 度評鑑，作為人才發展的依據。此外，為強化職涯發展規劃，建立輪調制度，進行職能建構及職涯發展路徑，輪調人數占職缺比例 50%。期望 360 度人才發展機制，能養成更多全方位生技製藥人才。



聯合生物製藥積極投入教育訓練提升員工職能

持續加值人力資本 深化核心職能

人力資源處主任蔡政諭表示，聯合生物製藥是臺灣少見，具備完整藥品開發價值鏈的單株抗體藥物公司，其中包含各種不同領域的專業技術，因此，營運管理亦需要具有遠瞻性與整合性的人才，故除了深化各項專業技能之外，更著重於跨領域的管理知識，

期望能透過職涯地圖的規劃，以輪調的方式培育整合性的人才，並強化人才發展機制，提升專業技能、強化團隊合作、深植企業當責文化、提升主管管理及英語能力等。聯合生物製藥將大量資源積極投入於教育訓練辦理，依企業、員工需求發展設計的訓練課程，如每週一次的研發討論會議及部門專業讀書會、主管領導管理訓練、文化推廣訓練及競賽等，更建置人力資源系統平臺及員工線上英語自學平臺，於 2018 年及 2020 年獲頒 TTQS 銀牌肯定。

在員工工作與生活平衡方面、推動健康職場、提倡員工健康社團活動及國際英語演講俱樂部，設置員工健身運動空間、員工臨時托育空間、哺集乳室及孕婦停車位等。相關費用主要是由公司自籌，也利用申請政府的人力提升計畫、工作生活平衡補助等各式補助專案，及使用公開的免費資源等，降低公司的成本負擔。

由內而外的生技人才養成 善盡社會責任

除了企業內部人才培育，聯合生物製藥亦提供相關產業知識推廣，強化臺灣的生技知識傳承，包含對外授課及辦理研討會，與大學產學合作，由技術平臺之各主管擔任課程講師，教導在校生的生技產業知識，將產業與學術經驗用於培育未來生技人才，並配合政府、法人團體或學術機構進行高階人才培訓計畫，創造生物醫學工作機會。聯合生物製藥 2016 年 6 月員工人數 121 人，2018

年員工人數增加到 178 人，其中超過 70% 為碩博士，40% 具備 5 年以上業界經驗，值得一提的是，此制度亦受到海外優秀生技人才肯定，公司員工裡有 11% 是回臺歸國人才。

聯合生物製藥多年來持續加值人力資本，並透過同仁共同規劃辦理活動、完成任務，強化跨部門團隊合作，凝聚共識及向心力，並舉辦家庭日、好寶寶故事屋活動，讓學習及閱讀習慣深植在同仁的下一代身上，透過親子手作及公司參訪活動，讓同仁的家屬更認識公司，強化向心力。並成立健行社及舉辦健康減重活動，結合講座、社團活動與競賽，營造同仁的健康意識，於日常生活中實踐，讓同仁身心健康，擁有均衡的工作與生活。

董事長王長怡博士表示人才發展是企業經營發展重要的一環，因為所有的事都必須透過人來完成。有了好人才的基礎，再透過各項訓練及團隊活動營造，讓企業目標、願景與文化被進一步內化成信念，才能發揮團隊的效能並獲致成果，這並非一蹴可及的目標，有賴於企業的持續支持與政府的各項補助，才能在有限的資源下為同仁提供更多的發展機會。未來，聯合生物製藥將持續努力，依循 TTQS 持續改善的精神，持續在人才培育上精進，深化同仁專業、培養當責精神、厚植公司實力，以推動新藥上市，造福大眾健康福祉。