

2023

亞洲技能競賽

WorldSkills Asia
Competition

代表團頒獎典禮

專業造極 * 躍升國際

勞
工
心
聲

2023 亞洲技能競賽 台灣得牌 No 1

邱琮皓 | 採訪撰文

第2屆亞洲技能競賽（以下簡稱亞洲賽）於2023年11月26日至30日在阿拉伯聯合大公國阿布達比順利落幕，我國遴派青年組及青少年組共計31名國手，參加29項職類競賽，從24個國家、逾140位國手中脫穎而出，奪得12金、6銀、4銅及3優勝的佳績，獲獎率高達93%，不僅突破上屆成績，更榮獲參賽國家總冠軍。

關關難過關關過 國手意志堅定奮力拚搏

勞動部表示，本屆競賽歷經主辦國變更，代表團只有短短3個月的備戰時間，而且與第1屆亞洲賽相比，除會員國數量從13個增加至28個外，辦理競賽職類數

（含示範賽職類）也從23個增加至29個，現場共計超過140位選手於賽場上共同競技。

我國在上屆亞洲賽榮獲青年組3金、3銀及1銅，青少年組2金、2銀及2銅的好成績，賽前國手們依據職類性質及培訓資源，分散12縣市進行賽前衝刺，培訓團隊以歷屆競賽試題為底模擬各種題型，訓練國手們的應變能力。勞動部同時啟動心理輔導機制，協助國手們應對培訓期間的高度精神壓力，將身心調適為最佳狀態。

挑戰技職最高殿堂 五星級後勤團隊居功甚偉

勞動部表示，政府永遠會做國手們強力的後盾，不只提供各項培訓計畫及輔導，還協助國手培訓及出國的多項花費，讓國手們能心無旁騖地準備應戰。

本屆亞洲賽為2024年法國里昂國際技能競賽的前哨戰，為挑戰技職尊榮的最高殿堂，在這次的代表團中，包括裁判團隊、指導老師及翻譯人員，過半數都擁有豐富的實戰經驗，而歷屆國手除了傳承自身豐富經驗，更在賽事及培訓中擔任重要的角色。讓國手們在國際舞台上發光發熱，也為後輩樹立優秀的榜樣。

勞動部長許銘春親自率團參加這次競賽，在巡場時為選手們加油打氣。最終我國奪牌國手共計27人，青年組國手計19人、青少年組國手計8人，除了奪得亮眼的成績外，更在閉幕典禮上，從國際技能組織亞洲分會Mubarak Al Shamsi會長手上接過會旗，象徵2025亞洲賽將在台灣舉辦。這是繼1993年舉辦第32屆國際技能競賽後，相隔30年，我國再次取得賽事主辦權，格外具有象徵意義。

467萬獎金勉勵參賽團隊 備戰2024年法國里昂國際技能競賽

為勉勵選手及培訓團隊，勞動部於2023年12月11日在台北喜來登酒店舉辦頒獎典禮，許銘春於頒獎典禮時表示，在競賽現場看到31位國手，用「絕對的專注、絕對的信心」來面對比賽的挑戰跟壓力，發揮出最好的水準，最終總獎牌數是這次參賽國中的第1名。她特別感謝培訓團隊、相關人員及國手親友的辛勞付出，

不只默默地為競賽奉獻出心力，給予國手精神上的鼓勵和實務上的支持，陪伴國手走過艱辛的訓練過程，希望團隊可以帶著這次競賽經驗與氣勢，朝2024年法國里昂國際技能競賽奪牌目標繼續努力。

勞動部將依技能競賽實施及獎勵辦法規定，發給青年組及青少年組獲獎國手每人新台幣（以下同）2至24萬元不等的獎金，及其培訓團隊最高12萬元獎金，總計發出獎金467萬元。勞動部也會繼續陪伴國手精進技能，期許他們未來可以持續深耕技能，提升社會大眾對職業技能訓練的重視。

本期台灣勞工季刊邀請2023年亞洲賽「漆作裝潢」職類金牌國手李俊誠、「資訊與網路技術」職類銀牌國手薛弘祥、以及「工業控制」銅牌國手陳奕誌，分享一路在技能競賽中過關斬將，每天勤練十來個小時的心路歷程與經驗分享，讓外界可以了解其中的毅力與辛勞，為他們未來的賽事繼續喝采。



▲ 勞動部長許銘春在奪金啟航典禮上期勉選手都能斬獲佳績。

繪出漆作裝潢不同色彩 李俊誠奪亞洲技能競賽金牌

李俊誠為萬能科技大學室內設計與營建科技系4年級的學生，同時也是去(2023)年亞洲技能競賽(以下簡稱亞洲賽)「漆作裝潢」的金牌選手。他靠著比別人多一倍的細心與耐心，絕佳的顏色敏銳度與手感，成為亞洲第一，今(2024)年也將挑戰法國里昂的國際技能競賽(以下簡稱國際賽)，替自己人生的畫布添上新色。



意外走上漆作美術路 籌備個展收穫多

李俊誠就讀高中時意外發現自己的美術天份，進入臺北高中室內空間設計組就讀後，開發了繪畫的潛能，由於常在設計教室看其他同學練習畫畫，被指導老師詢問參與意願後，也讓他的高中二年級開始參加比賽，一路從分區賽過關斬將，於全國技能競賽(以下簡稱全國賽)鍍金後，再從國手資格賽中脫穎而出。

這幾年接連拿下全國賽青年組「漆作裝潢」北區分區競賽和全國競賽兩面金牌後，2022年李俊誠舉辦「山生山逝」漆藝個展。李俊誠表示，這主題是過去比較想畫的傳統山水畫、大自然或是動植物等主題，恰好在全國賽結束後他花了1年的時間籌備展覽，從前期構思、尋找相關材料到實際操作，且這次他還嘗試融入一些與快消費對抗的觀念價值在作品中，以古典漆作裝飾藝術結合當代視覺。經過這1年籌備個展的過程與經驗，也成為李俊誠後續挑戰更高殿堂時的養分。

隊友激勵獲得反思 克服弱點發揮優勢

即便賽程因受COVID-19疫情影響而延宕，李俊誠仍每天花超過12小時練習。他表示，由於其他參與選手必須要投入二階段國手選拔，所以他較其他選手更早到桃竹苗分署，幾乎張開眼睛就是投入練習，但長時間的練習也讓他反思自己的弱點，也就是不會對困難追根究底，「遇到問題，只想了一下就不會思考下去」，因為過去即便遇到很多同樣經驗的人，但那些人都是學弟，他們可能還無法理解自己遇到的困難。

但在分署訓練時，遇到了很認真的學弟，李俊誠說，他也很想選上國手，指導老師就會督促他們一起練習，且遇到問題一定要討論出方法，「面對問題、一定要解決，這是我過去在練習時很少有的體驗」。

因此，李俊誠在這次國手選拔賽中成長很多，比對手更穩定、且情緒也不會起伏緊張，穩定發揮自己細心、耐心的特點，更沉得住氣地觀察與調整，最終也順利當選國手。

比賽過程低開高走 檢討缺失備戰國際賽

在比賽準備時，又是投入另一段長時間的訓練，讓他印象深刻的事情是，必須要為亞洲賽另外準備一套工具。他解釋，亞洲賽要求工具都要提前寄出，由於漆作的工具很多，還必須要裝在航空運輸箱內，所以要事先籌備，「要完全複製一套你正在使用的工具，並完整的整理出國其實很頭痛」，因為會打亂練習步驟以及調整練習時習慣使用的工具。

回顧亞洲賽經驗，李俊誠指出，國際賽使用的材料跟板子都比較好，還提供很多工具，只是在第1天在壁紙項目上進度比較慢，換算大約落後2小時，「第1天回去跟指導老師的檢討會議開到快半夜，為了讓後續的賽事順利進行，還調整了流程表」因即時因應調整，讓他在第2天開始穩穩地執行新流程，穩定加快速度，「我給我自己壓力，督促自己一定要加快速度」，最終也順利完成比賽。

李俊誠分析，亞洲賽的題目很大，有很多複雜的細節要處理，上色的順序很重要，流程一定要排得很清楚，每一個色塊要花幾分鐘完成都不能有閃失，一定要依照算出來的進度才能畫完，特別是現在用的漆都是環保材質，跟壓克力一樣很透明，飽和度較低，所以要上色3至4次圖才會漂亮，需要花很多時間去加強作品的深度。

展望今（2024）年的國際賽，李俊誠也檢討在亞洲賽的缺失，「還是有一些小問題，只能靠畫好最後主要的題目救回來」，但壁紙項目是第1天最嚴重落後的部分，所以最近練習時都在鑽研壁紙，如何把動作項目及整個流程加快，因為指導老師跟裁判長會擔心畫不完就什麼都沒有了，希望先求有再求好，而他對自己的要求是速度先提升、同時兼顧細節，好好發揮優點，期待在法國里昂能再度替台灣爭光。



▲ 克服賽事難關，李俊誠穩紮穩打，展現嫻熟技藝。

挑戰資訊與網路技術職類逆轉勝 薛弘祥亞洲技能競賽摘銀

薛弘祥是臺灣科技大學二年級的學生，也是去（2023）年亞洲技能競賽（以下簡稱亞洲賽）的銀牌國手，但這面獎牌得來不易。他從校內選拔到全國技能競賽（以下簡稱全國賽）這條路並不順遂，即便屢屢遇到挫折，卻總是可以扛起壓力，一次又一次的修正自己、挑戰自己。在亞洲賽拿下銀牌後，也立下一個新目標，期望能在國際技能競賽（以下簡稱國際賽）挑戰金牌。



回顧剛接觸「資訊與網路技術」這個職類時，薛弘祥表示，高一剛入學的時候就選讀資訊科，但開始上課後發現跟自己想像的不太一樣，高職部的目標是參加統測，但資訊科跟電子科課程都要往基本電子學的方向走，他過去並不喜歡理化，所以聽到發現原來資訊網路跟電子學沒有關係，且校內選拔去當國手比賽後可以保送大學，因此想試試看。

初次參賽屢遇挫折 頂住壓力逆風翻盤

薛弘祥坦言，一開始選拔不太順利，因為發現網路是一門很大的學問，一般人可能覺得有網路線就有網路，但其實能夠順利打開一個網頁，必須經歷過很多運算過程，「我第一次校內選拔是最後一名」，當時很灰心，一度想放棄，但覺得自己已經嘗試了，不如再繼續努力，看看是否能扭轉最後的成果，於是在第二階段選拔時變成第一名、被學校老師選中。

回想第一次參加全國賽是在第50屆，薛弘祥表示，當時是以分區賽第四

名進到全國賽，沒想到首度挑戰連優勝都沒有，一直到第51屆的時候在全國賽分區賽拿第三、全國賽衝上第一。再次挑戰技能競賽，他說，「壓力大非常多」，因為第二年如果沒有拿到前三名，就沒有機會角逐國手資格，同時被升學與參賽壓力夾擊，他承認「有一點快要撐不住」。

「要很感謝蔡明立老師」薛弘祥表示，第一次全國賽結束後，他沒有很想繼續比賽，因為很認真準備結果卻不如預期，而蔡明立老師看到他的認真，鼓勵他再挑戰一次、下一屆拿到前三名的可能性很高，所以他一邊練習時一邊思考，如果繼續或不繼續，自己會在做什麼？他笑說：「如果不比賽，回去繼續玩、繼續混的可能性很高」，而且升學的壓力可以在比完賽之後解除，於是就決定頂著這些壓力撐過去。

薛弘祥分享調整方法，也就是「教中學」。身為學長的他要去指導學弟妹，等於是指導競爭對手，但他發現教會學弟妹同時，也會獲得不一樣的收穫，「學會一項東西跟能教一項東西是很不一樣的，



▲ 薛弘祥認為，比賽中增長的經驗與結交到的朋友，是比銀牌更具價值的收穫。

能指導別人，表示自己的觀念更完整，在這樣的情況下，會輸的可能性就很低」。

參賽過程收穫多 選手互相交流拓展視野

就這麼一邊調適壓力、一邊向前精進，薛弘祥拿下第 51 屆全國賽金牌。他說，當時感到很意外，因為在比賽時與第二名的選手差距很小，兩人到頒獎前都還不知道誰會拿下冠軍，但兩人都知道兩人實力在伯仲之間，「也是一個讓我感受到在比賽中可以交朋友的對手」。

拿到挑戰國手的資格，薛弘祥其實對於投入國手有些猶豫，「不確定能不能拿到資格，又很怕自己會後悔」，但仍下定決心埋首準備，最後擊敗 5 位對手拿下國手資格、披上台灣隊的戰袍。

「其實銀牌不是我最大的收穫」薛弘祥笑說，因為過去從沒有到國外參賽過，所以這次到國外比賽，發現英文真的很重要，如果沒有辦法很流暢的溝通，就只能努力透過有限的單字與其他選手對話；另外也發現有非常多的觀眾前往杜拜觀賽，

看到不同國家的人來觀賽，心裡感覺很不一樣。

薛弘祥表示，其實比賽模式也不太一樣，全國賽為了選拔國手，會教給選手很多東西，從中挑出最優秀的那一個，但國際賽事會在賽前公告題目，賽前 30 天公告哪些要調整，且在會場大家都是使用英文交談，過去在比賽會場中，都是同校的選手們會一起行動，但在國際會場則是同個職類、相近的職類一起行動，反而認識很多國外的選手，互相交流大家各自國家的選拔方式。

即便一開始當選手的目標是希望有大學可以讀，但薛弘祥後來慢慢被「資訊與網路技術」這個職類吸引，除了指導老師，特別感謝第 42 屆至 46 屆的學長，在每一場練習裡的分析與指導，讓他可以掌握練習的方向。面對今年的法國里昂國際賽挑戰，他笑說，在亞洲賽拿下銀牌之後就給他了一個新的目標，期盼能在國際賽一圓金牌夢。

在工業控制職類中蛻變成長 陳奕誌獲亞洲技能競賽銅牌

陳奕誌為雲林科技大學電機工程系學生，在高中一年級接觸到工業控制後，意外發掘潛能。他投入這項職類5年，從與指導老師埋首摸索，到後來獲得勞動部勞動力發展署北基宜花金馬分署（以下簡稱發展署北分署）的資源支持，在亞洲技能競賽（以下簡稱亞洲賽）中拿下銅牌，他下一步也將重振旗鼓，在法國里昂國際技能競賽（以下簡稱國際賽）上挑戰更好的成績。



「工業控制」職類在電腦化之前主要以配線為主，在電腦化後，加入了自動控制 PLC、人機界面及圖控系統之後，開始注重電腦化控制，包括寫程式、網路規劃及系統規劃等整體自動化規劃。競賽試題由三大區塊組成，包括系統裝置固定配線含人機介面與 PLC 程式設計、電驛邏輯電路故障檢修、線路設計與修飾，可說是目前電腦化系統之根本基礎。

工業配線獲成就感 精益求精到台北受訓

陳奕誌來自彰化縣員林鎮，在就讀崇實高工一年級時接觸到工業配線的實習，當時老師認為他資質不錯，一句「要不要當選手」，讓他開始接觸到「工業控制」這個職類。他笑說，一開始真的不了解什麼是「當選手」，看到學長們在練習技能競賽的東西，好像很有趣，起先練習時覺得枯燥乏味，但後來做完題目發現系統會動、燈會亮，讓他深深著迷於從零開始到完成的成就感。

「高三拿到全國技能競賽銅牌後，一直考慮要不要選國手」陳奕誌坦言，因為他發現這職類的國手好像都是出自於同一個學校，內心暗自有點抗拒，但後來覺得只有銅牌有點可惜，他相信自己可以拿到更好的成績，於是花了1年離家北上接受發展署北分署的訓練，透過國手選拔來證明自己。

陳奕誌表示，當時與母校電機科指導老師魏伯霖討論，由於兩人都是近幾年才開始接觸這項職類，累積的基礎不如其他傳統名校深厚，也沒有獲得太多學長的經驗傳承，因此決定到台北參加培訓、接受比較完整的訓練機制。他解釋，高中時都是自己練習，後來發現所摸索出來的做法並非正統模式，被要求重頭開始學習時，還一度迷惑，但融會貫通之後才發現，有學長帶領的練習比較不會走冤枉路，可以較精準掌握到比賽的考題方向。

在發展署北分署訓練的過程中，他更認真去強化細部的練習，還可以就近尋求

泰山訓練場的老師、學長、甚至是前一屆國手學長的幫忙，請他們給予建議，他也會與同學切磋，希望可以吸取前人的經驗化為往前的能量。

感謝恩師啟蒙 國手選拔過程受益良多

能順利選上國手，陳奕誌歸功於魏伯霖老師，不只是他在工業控制的啟蒙老師，更是多次幫忙救火。他印象最深刻的就是在國手二階選拔時，賽前準備測試設備的階段竟不小心將設備弄壞，「那設備對我來說很重要」，眼看就要開始比賽，趕緊求助於魏伯霖老師，還好老師在非常短的時間內排除問題，「可以說是沒有老師的救援，一定不可能選上國手」。

陳奕誌表示，在國手選拔的練習過程，累積了不少能量，包括結識了一群在



▲ 陳奕誌感謝恩師一路相挺，助他選上國手，在國際舞台發光發熱。

工業控制領域的好戰友，「我們三個會一起交換意見，一起良性競爭」，當時更認為就算沒有選上國手，也已經學到很多受用的知識，以及擁有革命情感的夥伴。離鄉北上的他遇到低潮時，也會騎車在台北繞一繞，去淡水老街走走、去河畔旁思考，突然就覺得那些難關其實沒那麼難，調整好心情、隔天繼續練習、繼續加油。

和學弟妹分享成功秘訣 興趣及自制力都很重要

看到後續有不少學弟妹也相繼投入工業控制領域，陳奕誌笑說，一定要對這職類很有興趣，因為這職類的訓練其實很無聊，「做完之後就是燈亮、或是燈閃爍」，不會像機電整合或是機器人那麼有趣，而且國內賽題目又時常很刁鑽，無法順利解題時的挫折感很大，一定要有興趣才能繼續走下去，同時也要有強大的自制力，「今日事今日畢」，每天規劃的訓練課程一定要完成，不可以想到隔天再做，這樣才可以有計畫的一步一步向前。

在亞洲賽上，陳奕誌認為，在第1天的賽事表現失常，失分很多，看到其他國家選手都拿到接近滿分，自己卻只拿到一半的分數，後來在第2天、第3天賽事趕快調整心情，在後續模組拿下參賽國表現最好的成績，挽救了一些分數，最後拿下銅牌。他也很快地調整自身狀態，在備戰法國里昂國際賽時，繼續強化不足的項目，期待在國際賽上可以做得更確實、表現更沉穩。



2023 國家人才發展獎 樹立人才培育典範

邱琮皓 | 採訪撰文

促進民間單位投入人才培育 厚植國家競爭力

「國家人才發展獎」為我國人力資源領域最高榮譽，2023 年度有 106 家事業單位報名參選，最後選出 17 家標竿楷模單位。頒獎典禮於 2023 年 12 月 5 日盛大舉辦，期盼藉由國家人才發展獎拋磚引玉、互相分享許多創新應變方案，吸引更多企業及非營利團體投入人才培育，進而厚植台灣優質的人才資本，提升國家競爭力。

企業文化以人為本 好環境助人才培育

行政院長陳建仁在致詞時表示，「國家人才發展獎」主要是鼓勵事業機構積極

培養優秀人才，將人力資本轉化為智慧資本，這一屆所有得獎單位不僅展現許多在人才發展與創新的多元策略及成就，更不遺餘力地投入專業人才的培育訓練，是非常值得學習的典範。

「面對全球經濟發展快速變遷的時刻，台灣能在全球供應鏈中繼續扮演重要角色，各產業間關鍵人才的養成至關重要。」陳建仁說，每個人都有其存在的意義與價值，都能在生命的舞台上發光發熱，感動周遭所有人。而台灣的經濟發展、社會福利、國家建設等皆相當進步，特別是民間活力十足，關鍵在於台灣擁有最好的人才資源，且企業文化以「人本」為基礎。

因此在面臨全球經濟發展快速變遷的環境時，有愈來愈多企業單位將人力資本視為組織發展的重要資源，積極培育人才，使台灣擁有卓越的競爭力。

陳建仁指出，行政院也積極與各界合作，提升國家人才競爭力，並強調我國在瑞士洛桑管理學院（IMD）所公布的「2023年IMD世界競爭力年報」總體排名，從2018年的第17名提升至2023年的第6名，在人口超過2,000萬人的經濟體中，更是連續3年蟬聯第1，這是各界對於人才培育共同投入的成果。

勞動部長許銘春強調，「國家人才發展獎」以國家訓練品質獎為基礎，融合國家人力創新獎的精神與做法，自2015年開辦以來，已累計超過1,000家企業參賽。今年的獎座特地邀請第46屆國際技能競賽平面設計銅牌得主林于智國手，與春池玻璃共同設計，除了材質採用廢棄玻璃重新再利用外，造型也象徵了社會、政府和產業界對人才培育的重視和支持。



▲ 行政院長陳建仁期勉更多企業加強人才養成能力，讓台灣持續擁有國際競爭力。

17家績優單位熱烈交流 共同邁向永續經營目標

本屆國家人才發展獎共有17家標竿楷模單位獲獎。其中獲頒大型企業獎者，包括日月光半導體製造股份有限公司、台灣應用材料股份有限公司、建興儲存科技股份有限公司，這些大型企業不僅培育自家員工、深耕專業技術，更肩負起企業社會責任，多方協助大專院校學子及不同國家員工獲得產業知識，成為公司永續發展強而有力的支持。

映象有限公司和華苓科技股份有限公司雙雙獲得中小企業獎，獲獎者秉持永續發展、精益求精的理念，系統性打造組織人才培訓計畫，透過數位應用工具優化內部平台，與員工一同迎戰數位世代的變遷。

獲頒非營利團體獎的單位，包括中華人力資源管理協會、臺中紅十字會、屏東縣私立椰子園老人養護之家，以及鞋類暨運動休閒科技研發中心。這些單位從多面向關心員工成長，重視人才發展擴散效益，透過組織發展來貼合政策目標，達成產業永續發展的影響與承諾。

勞動部特別將得獎17家單位的人才發展特色及得獎事蹟，收錄於得獎案例專刊，後續也將在今（2024）年度展開分享與交流活動。本期台灣勞工季刊也邀請日月光半導體製造股份有限公司、建興儲存科技股份有限公司以及華苓科技股份有限公司分享人才發展創新方案，期盼能激勵社會各界企業團體一起努力，培育台灣優秀人才，共創下一階段更好的經濟成果。

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。

走過產業轉型、邁向數位浪潮 建興儲存科技的人才培育之旅

建興儲存科技股份有限公司（以下簡稱建興儲存科技）從傳統的光碟機製造廠成功轉型成為新式快閃記憶體固態硬碟廠，透過職務調轉與在職培訓協助同仁技能升級轉型，落實菁英人才的培育、積極留任專業核心員工，來應對大環境變遷的產業更迭，同時也利用多元的學習資源及人才培育專案，辦理多樣課程及活動，激發員工自我學習與成長動力，是產業升級轉型的典範案例。



堅守理念 攜手員工共同面對轉型挑戰

從光碟機發展到固態硬碟，建興儲存科技目前是快閃記憶體大廠日商鎧俠 KIOXIA 集團 100% 投資關係企業。秉持事業永續經營與人才永續並重理念，建興儲存科技以「最佳值得信賴的儲存方案好夥伴、員工認同願意為他快樂付出的第二個家」作為企業願景。

科技轉型是一個勢在必行的趨勢，也是很多企業都會面臨的難題。人力資源處處長曹欣之表示，建興儲存科技還在世界前三大光碟機製造廠的時期，即意識到產業重心調整的必要，當時就開始往新的產品線走。不像很多公司為求方便直接找外部人才，建興儲存科技一直很願意培育自己的人才，透過階段性的轉型，讓原本光碟機的人才逐步往新產品線調整，甚至對於維繫公司舊有產能、較後期轉型的人，公司也承諾會帶著他們轉往新的產品線。

曹欣之解釋，過去的光碟機與現在的

固態硬碟相比，對於人才的要求其實很不一樣，例如同樣都是需要電機人才，但過去比較偏重機光電整合、現在則比較偏重程式編寫控制、編碼 (coding)，對人才專長的需求不一樣，這也是在人才調整上會遇到的困難，但最後仍是成功帶領逾半員工轉型。

挖掘員工潛能 實踐學以致用

建興儲存科技秉持全方位人才培育理念，培力焦點在於專業力、溝通力、品質力、管理力、數位力、永續力等 6 大項，同時也提供員工自我學習與發掘自我潛能的平台為使命。

曹欣之指出，公司有一個任務目標「組織提供員工自我學習、發揮自我潛能的平台」，運用課堂訓練、實務歷練、活動體驗，ARCI 法則*、數位轉型等多項實務歷練平台作為訓練成效移轉的機制。他解釋，「學了就要用」，在工作上將學習到的知識技能運用出來，對於員工而言就會累積成就感，對公司營運也會有幫助，這樣也會帶動員工的自我學習動力。

* ARCI 法則：是一種團隊專案職責的分工運作方式，ARCI 是下列英文單字縮寫組成，分別為 Accountable（當責者）、Responsible（負責者）、Consulted（事先諮詢者）及 Informed（事後告知者）。

國內科技公司現在面臨到的最大難題之一，就是如何讓人才留在公司久任。建興儲存科技透過執行具企業價值文化的菁英人才培訓專案，由HR團隊自行規劃多軌並進的發展活動，如實施潛能評測、規劃主題課程、行動學習、團建活動與設計教練方案，傳承企業文化DNA，關鍵人才平均留存率達90%以上。

曹欣之指出，公司規劃從高階主管開始，每1至2年挑選菁英人才，針對這20至30人進行一系列發展課程與活動，由於這些人才來自不同部門，在參與活動之後，更會了解公司的整體運作，視野不會侷限在單一部門，透過這些活動讓大家凝聚團隊認同感。目前這項專案也已經推廣到經理、副理，甚至資深工程師階層。

順應 AI 時代 多元學習模式帶動組織升級

建興儲存科技在產業轉型的同時，也遇上了數位轉型浪潮，甚至近年爆炸式發展的生成式AI等新技術，公司的數位轉型從推動內部數位素人學習低程式碼（Low code）軟體工具到導入GitHub Copilot*專案正式邁入生成式AI（Generative AI）的應用探索，搭配辦AI應用課程，鼓勵員工探索新工作模式、進而提升工作效率與效益。

曹欣之解釋，公司啟動數位轉型算是近3至5年開始的，身為科技公司的一份子，對於這次轉型方向非常重視，因此每年都會規劃推動一項重點目標來改善運作，例如在2020年時，導入微軟的應用程式讓員工熟悉數位化與雲端應用，2021

年遇到COVID-19疫情推動遠距雲端協作。2022年開始培育各部門數位種子，學習應用視覺化的圖表與數據分析工具，加速內部數據資料庫整合、問題分析及管理決策；2023年則是全面導入工作流程自動化的工具，目的是將重複性的工作由機器人進行，讓員工把時間花在更有價值的工作規劃與執行。

利用多元方式、員工自主學習帶動組織升級，建興儲存科技也並不藏私，不僅將營運管理思維的研發應用，並主動對外推廣分享組織知識，主動舉辦workshop推廣給客戶與儲存產業上下游業。曹欣之解釋，產品要做得好，其實就是要了解從上游供應商到終端消費者會遇到什麼問題，因此如果上下游廠商能共同提升知能，最後給消費者的產品就會更好，這樣建興儲存科技與客戶的關係也會更緊密。

與許多大型領先企業相比，建興儲存科技企業規模及資源相對有限，但公司始終抱持「無中生有」與「One More Ounce」信念把所有事情做得更好、更有價值，持續發揮內部量能、將有限資源最大化，以達到企業永續經營及人才永續的目標。



▲ 執行長與員工一同參與2023年ESG主題訓練

*註：為GitHub與Open AI共同開發的寫程式工具。

打造數位化學習組織 華苓科技 「智慧」解決人才荒

華苓科技股份有限公司（以下簡稱華苓科技）為研發與銷售智慧系統軟體解決方案的專業廠商，運用自行開發的「LEAPUP©方法論」作為培育人才的主軸，有系統地成功塑造數位化學習組織。華苓科技董事長梁賓先更以「客戶的成功，才是華苓真正的成功」為經營理念，將這套系統推廣至業界與學術單位，共同實現數位經濟的美好願景。



梁賓先表示，很多公司現在陸續面臨人才荒的問題，且不只是人才短缺，招募進來的新人雖有技能、但因經驗不足，仍需要花時間培訓。他說，公司內部資深人員雖然可以傳承知識經驗，卻不一定可以將時間完全投入在培訓上，「企業在用人培訓上會遇到這些瓶頸，導致新進人員的即戰力不足」。因此，華苓科技自行研發出「LEAPUP©組織躍升方法論」，快速培養新進人員，提升組織思維能力及水準。

創新「LEAPUP©」方法論 強化組織續戰能力

梁賓先指出，「LEAPUP©」剛好代表6個單字，分別是Legacy（傳承）、Explain（解說）、Author（寫作）、Practice（實做）、Uptake（學會）、以及Propagate（教導）。也就是由資深員工、主管或專家將知識經驗、解決方法、Know-How、學問思維傳承出來，傳者用淺顯易懂的白話和圖文並茂的方法解說，受者將知識整理並理解後，整理成「知識範本」，並且依照範本來實踐演練、執行

日常工作與任務。受者在執行任務的過程中要學會並領悟範本中的智慧與精髓，同時不只是自己學會，還要能演示、或教導別人，確認所學已經領悟透徹。

梁賓先說，以LEAPUP©帶動職能發展，在實踐過程中漸進式改進員工思考方式和心態，賦予組織思維力量，激發組織創新和解決問題的能力，「這樣的學習方法特別快，過去新人可能要花1至2個月學習，但透過這套方法大約2週就可以獨立作業」，這項系統的好處就是能在彙整知識經驗並整理成檔案文件時同時培訓新人，避免職場出現青黃不接的時期，更可以兼顧公司的服務品質。

打造全方面數位系統 助客戶轉型智慧企業

華苓科技以「全面數位品質管理」與「全面智慧系統營運」，奠定組織績效基礎。因應數位化海嘯，華苓洞悉客戶需求，提供可靠的軟體方案。以客戶成就為例證，複製銷售渠道，自我期許為「智慧企

業的賦能者」，持續發展數位轉型中必要的智慧系統，解決龐雜的技術鴻溝，從多個面向賦能於客戶，協助客戶蛻變為「智慧企業」，實現數位經濟的美好願景。

除了運用LEAPUP®方法論傳承，華苓科技更運用科技系統建置人才發展體系，以職涯的「選、訓、用、留、考、退」作為橫軸，管理的員工工時表、工作進度管理、員工KPI、部門KPI、關鍵績效指標管理、公司關鍵績效指標作為縱軸，分出即時通訊、文件管理、專案管理、會議管理等四大象限。

在人才發展擴散部分，華苓科技訂出「智能協同」、「虛實融合」及「物聯網商務」3大主題，隨著科技快速發展，華苓將人才培訓視為新興科技應用場域，讓員工在培訓過程中即能體驗新興科技，建構元宇宙企業數位展廳，應用於企業內部教育訓練，帶領新進員工快速認識華苓科技。同時也以生成式AI技術輸出培訓教材，應用於課程摘要重點梳理、虛擬人物影音課程，快速縮短材料製作時間，更有效快速提升員工思維。

培訓人才即戰力 產學合作共建媒合平台

「我們是資訊公司，科技公司所需的高階人才更是缺乏」梁賓先解釋，目前大專院校比較重視學生的出路、就業，以及與產業的連結，為了讓更多年輕學子可以及早對接產業需求，在畢業後就成為即戰力，縮短培訓過程及在新科技上的數位落

差。華苓重視培養年輕學子數位化能力，積極與全台高中職及大專院校產學合作。

舉例來說，華苓平台與靜宜大學合作，介紹企業服務與就業媒合的機會，包括轉介企業案件，給師生有工讀或實習的機會，提供數位轉型案件給老師教學應用、學生學習，培養出符合市場需求的人才，畢業即就業。

此外，華苓科技還以科技連結在地商圈，為地方產業數位轉型奉獻心力，例如用Lale社群商務平台，協助地方商家數位創生、打造商圈規模經濟、創造玩藝鶯歌APP、智慧宮廟保庇微服務，並參與ESG論壇，分享在地數位創生經驗，曝光商圈知名度，同時也呼應政府數位轉型政策方針。

華苓科技不忘創業初衷，視客戶為夥伴。梁賓先表示，在數位轉型、淨零碳排以及ESG的浪潮下，華苓科技不斷提升組織實力，透過精進國家人才品質、持續參與多項政府計畫，鏈結國家政策目標，創造全球競爭力，落實華苓科技的經營理念。



▲ 華苓科技打造 Lale 社群商務平台，協助地方商圈數位轉型。