

DEI ENOUGH?

2024 台灣 TOP50 暨人才永續獎企業 DEI 現況分析

企業領導人 你聽見了嗎？



2024 台灣 TOP50 暨人才永續獎企業 DEI 現況分析 | 目錄

CONTENT

關於 TOP50 暨人才永續獎企業研究	3
關於分析方法	4
分析總評 DEI 有進有退，距離標竿仍須努力	6
1. 「早退之島」有解？整體中高齡員工成長 2.6%	8
2. 高科技服務業女性管漏擴大！金融業進步、但薪酬未同步	11
3. 女性董事讓財務績效更好，台灣卻大幅落後全球	14
4. 好消息！政府政策助攻，男性育嬰申請率成長 71.2%	16
5. 跨不過的 1%：近 3 成企業身心障礙比例未達額度	18
6. 天下人才永續獎 留才、培訓、安家、女性發展更亮眼	22
7. 天下永續 100 強 兼顧跨世代與工作彈性的模範生	24
8. 學者觀點 DEI 已是組織能耐的一環	25

關於 TOP50 暨人才永續獎企業研究

ESG、疫後混合工作模式出現以及 AI 衝擊，所謂「好工作」的內涵正在改變，更影響到一家企業的治理成效。

過去，薪資、激勵是管理的主旋律；現在，賦能、身心、多元才是員工真正的渴望。企業開始意識到，傳統的選聘用留框架，已追不上員工心之所向。工作的目的除了經濟安全，也為了追求自我成長與意義感。

企業除了激發員工敬業度，近幾年，許多企業開始從全人健康 (holistic health) 的角度，重新設計管理模式。以人為本的 DEI (diversity, equity, inclusion, 多元、平等、共融) 便是一個全新的尺度。高達 8 成以上的台灣員工，會因為企業在 DEI 上的作為，選擇入職或留任。換言之，企業的雇主品牌策略藍圖上，不能沒有 DEI。

3 年前，我們提出「TALENT, in Taiwan 人才永續行動聯盟」的倡議，先後與 WTW 韋萊韜悅、PwC 資誠企業管理顧問公司共同制定實踐的 6 大框架，並將 DEI 指標融入其中，讓企業在實踐上有所依循，預計今年底將突破 500 家企業參與。

但我們更想知道，作為領頭羊、且國際化的台灣指標性企業，在 DEI 的實踐路徑上走得有多遠？因此從去年開始，與輔大永續發展及研究中心合作，追蹤五大產業營收前 10 名，總計 50 家的「TOP 50」企業在 DEI 上的進展。兩年下來，我們看

見微幅進步，腳步得再加快。

但更進一步深入挖掘，我們又看到好典範、好消息。

透過輔大永續中心的分析，我們發現在 ESG 表現卓越的「天下永續一百強」公司身上，不論在跨世代、員工身心、普惠學習等表現上，都相當卓越，接近滿分；若再聚焦於以雇主品牌為核心，由天下學習主辦的「天下人才永續獎 50 強」榜單時，更可以看到女性經理人比例、普惠培訓金額、員工放心生養比例等 DEI 作為，都大幅超前其他企業。

在實踐 ESG 的財務表現揭露框架中，繼與氣候、自然相關的 TCFD、TNFD 國際框架先後成型，與不平等相關的 TIFD 也在正研擬中。台灣企業已經啟程，只要方向對了，就不怕路遠！



《天下學習》、《Cheers 快樂工作人》與《人才永續頻道》自 2022 年正式啟動「TALENT, In Taiwan 人才永續行動聯盟」，2023 年以「DEI」為倡議主題獲得超過 300 家企業響應，2024 年將持續邁進！歡迎加入人才永續行動聯盟倡議夥伴，一起實踐 DEI，並取得授證徽章。



關於分析方法

企業對象

本次分析是從 2023 年《天下雜誌》兩千大企業名單中，區分傳統製造、高科技製造、高科技服務、一般服務與金融五大產業營收排名前 10 大企業，一共 50 家。若有企業因相關資料揭露不全，將以營收排序在第 10 名之後的企業依序遞補。此次分析之 50 家企業總資本額累計約 3.49 兆、2022 年營業收入達 26.66 兆、海內外員工人數約 225 萬人。

指標分析目的

1. 年齡：中高齡與高齡人才成為產業解決缺工藥方，在 TOP50 企業如何導入？
2. 身心障礙：具備工作機會與勞動場域等資源的企業，能否成為身心障礙者社會融入助力？
3. 性別：台灣性別平權亞洲第一，然而在企業界，從女性員工、女性主管到女性董事，是否具備平等的發展機會？
5. 薪酬：從性別、男女薪酬比等數字，據以了解台灣企業現況。

調查分布

分析數據來源以各企業去年所發布的 2022 年永續報告書為年度基礎，若部分資料揭露不完整，則輔以企業年報、官網、台灣經濟新報 TEJ (Taiwan Economic Journal) 與公開資訊觀測站上之公開資料。

指標聚焦於多元 (Diversity)、平等 (Equity)、共融 (Inclusion) 相關之作為，項目包含：

1. 員工不同年齡比率

5. 育嬰申請率

2. 身心障礙員工比例

6. 男女薪酬比例

4. 女性員工、女性主管、女性董事比例

知識夥伴： 輔大永續發展中心

輔仁大學於 2022 年 8 月正式成立永續發展與管理研究中心，致力於氣候變遷、企業永續、永續能源、健康永續與社會創新等五大議題所帶來的新挑戰。

中心以教育推廣、產學合作、國際平台、研究與調查為主要業務，冀望透過知識分享與行動整合，協助產業與校園建構永續韌性。成員來自校內外各領域的專家學者共 15 人，致力培育未來所需的永續人才。

此次研究計畫協同主持人為永續發展與管理研究中心主任楊君琦，曾任輔仁大學國際教育長、企業管理學系主任，專攻人力資源、組織行為與管理。

5 大產業 TOP50 家企業名單

傳統製造業

統一企業
康師傅控股
南亞塑膠
台灣塑膠
台灣化學
台灣中油
台塑石化
遠東新世紀
中國鋼鐵
寶成工業

高科技製造業

鴻海精密工業
日月光控股
緯創資通
廣達電腦
群創光電
英業達
和碩聯合科技
台灣積體電路製造
友達光電
仁寶電腦

一般服務業

大聯大控股
台灣電力
長榮海運
陽明海運
統一超商
和泰汽車
萬海航運
中華電信
三商投資控股
全聯實業

高科技服務業

華碩電腦
文擘科技
聯強國際
宏碁
至上電子
益登科技
PChome 網家
趨勢科技
momo 富邦媒體
聯發科技

金融業

國泰金融控股
富邦金融控股
南山人壽保險
新光金融控股
開發金融控股
中信金融控股
中華郵政
三商美邦人壽保險
全球人壽保險
元大金融控股

分析總評

DEI 有進有退，距離標竿仍須努力



2成

中高齡員工比例突破 20%



15.4

高科技服務業女性管漏比前一年更嚴重，流失 15.4 個百分比



12.9%

女性董事占比遠低國際平均 25.8%，還輸中日韓

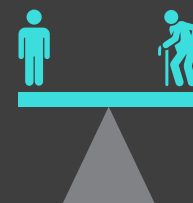
28%

近 3 成企業身心障礙比例未達法定額度



4倍

「人才永續獎」企業生育率為台灣整體平均近 4 倍



0.1%

「永續 100 強」企業世代落差僅 0.1%，員工占比平衡

71.2%



男性育嬰留停申請率達到 10%，較前一年成長 71.2%

TOP50 企業

追蹤五大產業各自營收前 10 名的「TOP50」企業在 DEI 各項指標進展。藉由資訊揭露並且比較前一年結果，了解龍頭企業是否具備揮舞 DEI 大旗，領導產業邁向永續的創意與能耐。

1 「早退之島」有解？ 整體中高齡員工成長 2.6%

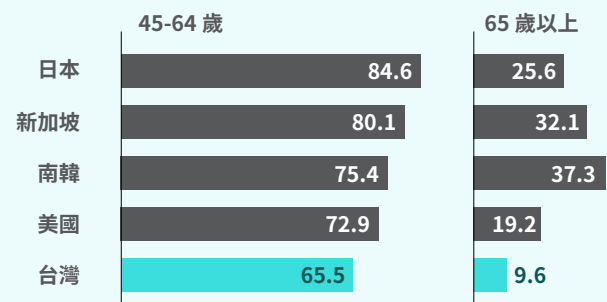
去年我們在報告書中指出台灣早退現象，51 歲以上工作者占 TOP50 企業員工數比例僅有 17.6%，其中高科技製造業、高科技服務業皆低於 10% 以下最令人怵目驚心。隨著缺工的急迫性與 DEI 議題的興起，企業對中高齡員工的晉用在過去一年出現了微幅的進步。

2022 年 TOP50 企業在 51 歲以上員工的比例，從 17.6% 提升到 20.2%，增加 2.6 個百分點。雖然看似微幅，但高科技服務業從 9.1% 翻了一倍以上到 19%，表現最亮眼。

輔仁大學永續發展與管理中心主任楊君琦觀察，高科技製造業中高齡員工比例較低的原因，確實與「提早退休」有關，因為特殊的產業輪班制度與高薪所得，在累積到一定資產後，就提前進入「財富自由」的退休生活。

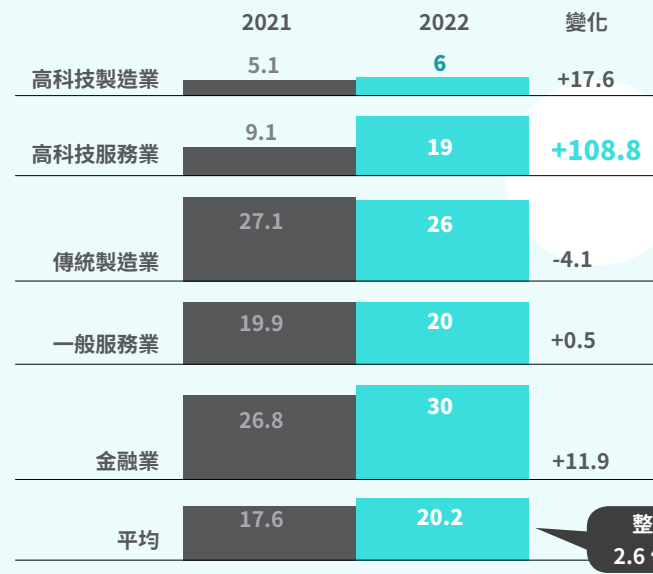
不過，在缺工日益嚴峻下，目前有部分科技公司也開始延緩退休或回聘退休員工的新措施。

● 2022 年台灣與各國中高齡與高齡人口勞參率比較 (%)



資料來源：勞動部 2022 年《國際勞動統計》

● 各產業 50 歲以上的員工占比 (%)





相比之下，高科技服務業不如科技製造業「爆肝」，員工職涯生命週期稍長。以國內消費電子大廠宏碁為例，2020 年超過 50 歲員工比例為 13%，在 2022 年成長至 18%，但另一方面或多也跟台灣人口結構老化現象有關。

「2022 年我們公司超過 50 歲員工比例是 11.3%，我認為這個數字未來一定會持續增加，」全球最大半導體通路商大聯大人資長李昭麟篤定地指出。

隨著中高齡工作者的比例漸增，企業也須注意新課題。OECD 在 2024 年 3 月最新報告《提升職涯：選擇更長的工作生涯》就提醒，企業在留任與進用的同時，須注意中高齡工作者的技能發展。尤其在 AI 等新科技衝擊下，當企業結構調整，技能水準較低的中高齡工作者，反而容易成為「流動性」最差的弱勢族群。換言之，企業對於中高齡工作者，不論在定位與任務，都應有完善、長遠的規劃，才能讓不同世代的工作者共創雙贏。

企業案例 | 全家便利商店

體貼「壯世代」，字變大、減壓腳墊多管齊下

有溫度的服務業中，愈來愈多企業懂得善用中高齡，全家便利商店便是其一。

2022 年，全家中高齡員工 706 位，占全體同仁近 20.1%；其中在服務最前線的店舖，人數也來到 294 位，占店舖同仁近 15.6%。他們如何激發這群壯齡夥伴、且進用比例上升？

全家採取線上、線下學習並重的做法。過去新人培訓只要兩天即可上工，壯齡夥伴則要進行 2 週課程，將流程講解與實作，拆解得更加細膩。另外搭配專人指導學習，以記錄表追蹤進度。在此之前，全家甚至舉辦過「高年級職場體驗營」，讓壯幫手有機會評估自己的適任程度。

全家人力資源部部長宋啟辰觀察，壯齡夥伴適應的關鍵，主要來自於同儕的共學與專人關懷。透過 LINE 學習群組與 Facebook 互動社團，建立同儕革命情感。此外，人資部門也會舉辦中高齡同仁專屬座談會、及成立 LINE 群組，直接反應問題，及時解決。

第二步，職務與職場再設計。不要期待中高齡工作者做全時工作，因為不少人是為了社會參與、打發時間。全家提供彈性的短時數、簡易職務，另外也加入配套巧思，例如工作流程圖卡化、放大收銀機的字體、提供過期品日期檢查放大片、減壓腳墊等。此外，還有健康檢查、心理諮商，確保身心健康。

宋啟辰觀察，台灣便利商店門市兼職人員的來源已出現三個階段的演化，「從工讀生為主、兼職與二度就業，逐漸地往退休族群邁進。」對服務業來說，這已是大勢所趨，如何善用這群兼具經驗與工作意願的「壯人才」，正是企業的新功課。



2 高科技服務業女性管漏擴大 金融業進步、但薪酬未同步

女性職場處境是 DEI 的重點項目。

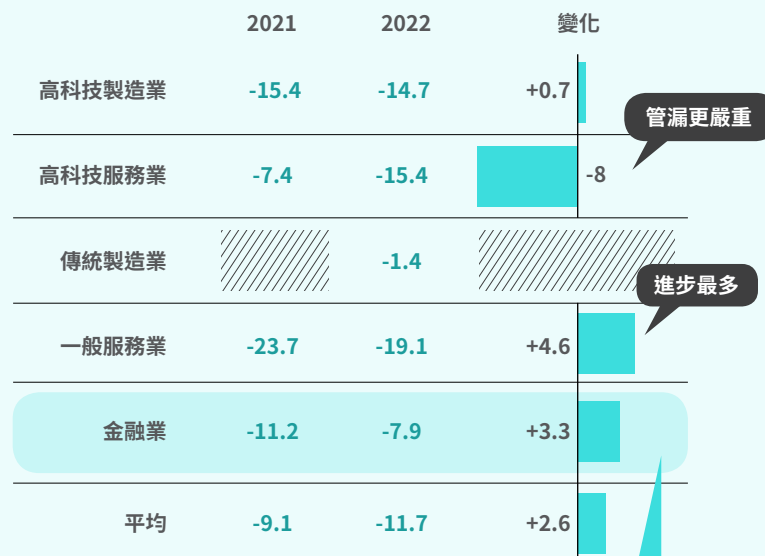
TOP50 企業女性從業人員占比超過 4 成，其中金融業超過 6 成。進一步比較女性員工與女性主管的比例，今年管漏現象略為擴大，從去年相差 9.1% 擴大到 11.7%，其中以高科技服務業落差最大。

台灣半導體協會 (TSIA) 執行長、台灣大學電機系教授吳志毅觀察，科技業女性管漏現象「已經成為『雞生蛋、蛋生雞』的惡性循環，」科技業加班文化讓女科技人卻步，他主張應落實分工制度，「不只讓女性受惠，也降低年輕世代對科技業的畏懼。」

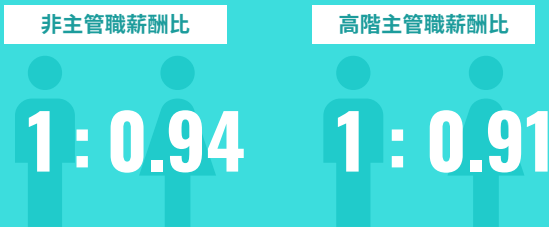
「薪酬」也是性別平等的重要指標。《經濟學人》2023 年「玻璃天花板」指數 (GCI) 顯示，在 29 個 OECD 成員國中，性別薪資差距中位數為 11.9%。查找我國主計總處最新資料，2022 年性別薪資差距為 15.8%，若放在 29 國排名中，排倒數第 6。

輔仁大學永續發展與管理中心主任楊君琦觀察，五大產業女性主管管漏現象與薪資平等還沒跟上國際進步幅度，金融業的男女薪酬差距

● 各產業女性管漏現象 * (%) * 管漏現象 = 女性員工占比 - 女性主管占比



● 2022 年金融業男女薪酬比 (男：女)

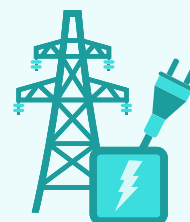


反而擴大。她判斷，在 DEI 啟蒙期確實可能出現「進三步退兩步」的磨合。例如在金融業已看見女性主管增加，但整體性別薪酬差距尚未同步縮小。

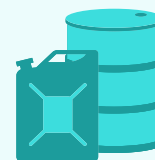
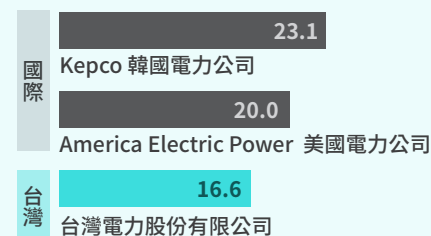
製造業女性占比長年相對低，但好消息是製造業數字從去年 19.1% 成長到 26.5%，但是中鋼、中油幾乎是原地踏步，只進步 0.1、0.2 個百分點。對比多數國際同業女性員工至少兩成以上，中鋼不到 4%、中油約 15%，顯有大幅進步空間。

近年國際投資機構例如 DJSI、MSCI、Bloomberg 在評比企業時，都關注女性經理人占比。去年台灣有 16 家企業入榜彭博性別平等指數（Bloomberg Gender-Equality Index），台灣整體表現 75.4，略勝全球平均（72.9）一籌。但在「包容文化」與「對外品牌」仍落後全球。

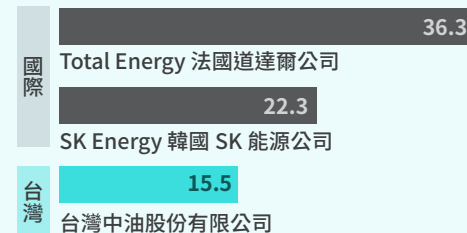
● 各國油電鋼企業女性員工比例 (%)



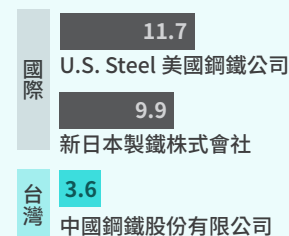
電力公司



石油公司



鋼鐵公司



企業案例 | 大聯大控股

晉升採用「共識決」，讓升遷更多元

攤開全球最大半導體通路商大聯大控股的永續報告書，數字確實亮眼：2022 年女性員工比例為 46.8%，女性主管比例 31.4%，其中中階主管（協理、總監級）比例則達 37.7%，表現優於同業。

對大聯大人資長李昭麟而言，要確保性別不再是升遷的玻璃天花板，建立 DEI 與友善職場，從源頭去建立制度是最重要的。

首先是績效評估機制。由於績效評估與晉升密切相關，要建立公平晉升機制，就得減少個人績效至上的惡性競爭。「我們的績效評估政策就寫明：團隊績效第一，部門績效第二，個人績效優先次序在最後；公司裡面沒有 MVP（最有價值球員），只有 MVT（最有價值團隊）。」

第二步，則是晉升的集體決策機制。李昭麟解釋。2021 年起，大聯大旗下公司提名晉升主管，都需要送到控股東人評會進行簡報。人評會由 12 位副總經理層級以上主管組成，其中 3 位為女性，希望藉由集體決策做法，避免少數人獨斷。

他坦言，目前人評會女性高管確實是少數，若採多數決，無法預防傳統科技業「男性小圈圈」的惡性循環。因此加入否決權的機制，「透過共識決，每位決策者都要同意才能通過，減少因多數決而產生的少數偏見。」

「重點不在於結果，而是追求結果的過程，」李昭麟以他最愛的 NBA 球員布萊恩（Kobe Bryant）名言為例，「對的制度，就能找到對的人，放在對的位置，而且不受任何標籤影響，這才是企業要邁向 DEI 職場與永續發展的『對的過程』。」



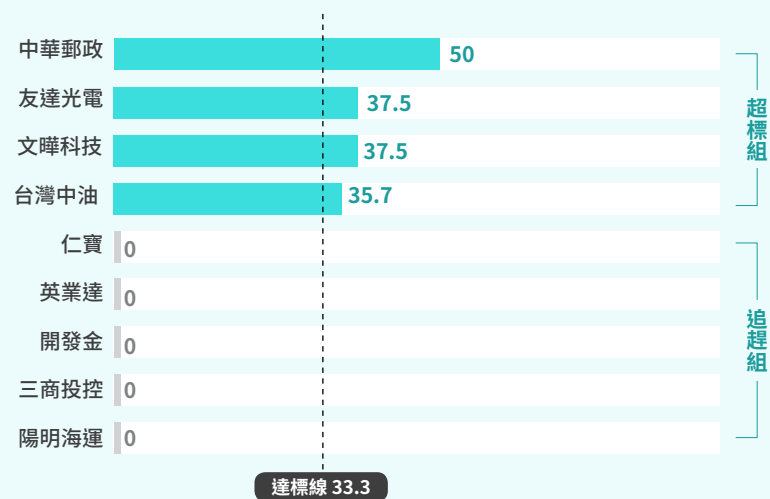
3 女性董事讓財務績效更好 台灣卻大幅落後全球

董事會是公司最核心的決策機關，若成員不夠多元，相對容易產生團隊迷思（Group Thinking）。金管會也透過《2023 企業永續經營》策略的發佈，將多元化列入公司治理環節，女性董事比例正是其中的代表性指標之一。

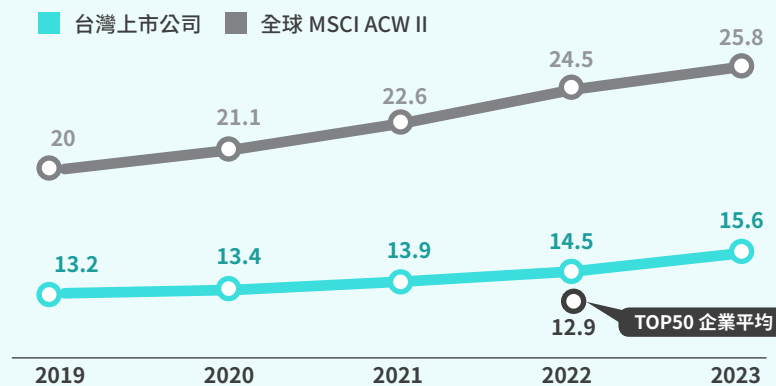
根據金管會的規定，2024 年上市公司至少委任一名女性董事，而 2025 年未達 1/3 者，須在年報揭露原因及採行措施。然而，即便全台頂尖的 TOP50 企業，仍有部分公司至今仍無女性董事。其中開發金與英業達，由於董事會任期之故，除非透過改選或增額，不然 2024 年確定無法達標。兩相比較，在 TOP 50 企業中已有 4 家企業超前部署，提前跨過 2025 年規定的達標門檻，分別是中華郵政、文擘科技、友達光電與台灣中油。

女性董事比例為什麼重要？MSCI ESG 與氣候研究部亞太區主管王曉書解釋，從 MSCI 歷史研究資料發現，董事會上有女性董事，尤其是有 3 位以上女性董事的公司，相比無女性董事公司，長期來看不

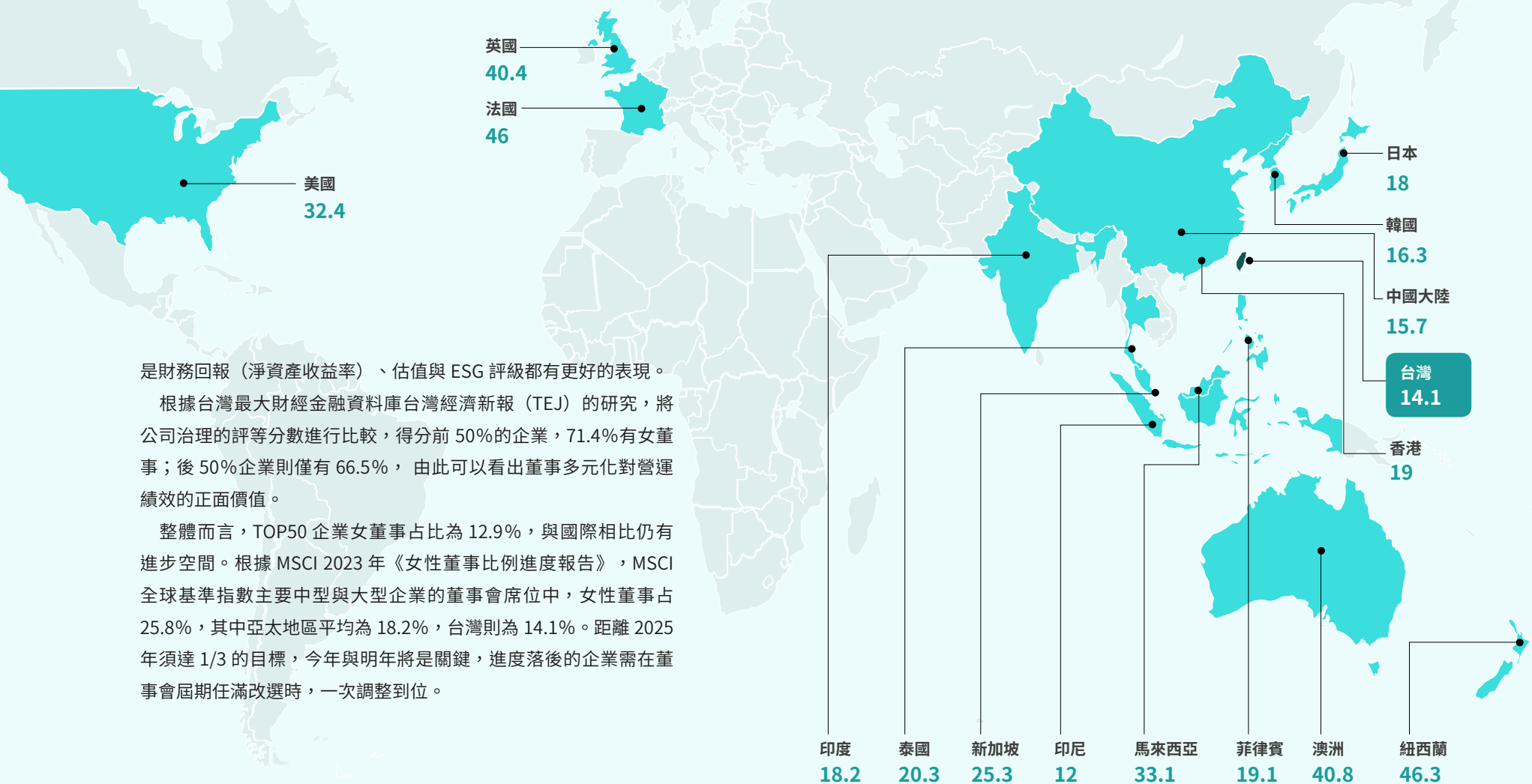
● 2023 年全台 TOP 50 企業女董事分布 (%)



● 近 5 年全球女性董事與台灣變化 (%)



• 2023 年全球 MSCI 指標股企業女性董事比例 (%)



是財務回報（淨資產收益率）、估值與 ESG 評級都有更好的表現。

根據台灣最大財經金融資料庫台灣經濟新報（TEJ）的研究，將公司治理的評等分數進行比較，得分前 50% 的企業，71.4% 有女董事；後 50% 企業則僅有 66.5%，由此可以看出董事多元化對營運績效的正面價值。

整體而言，TOP50 企業女董事占比為 12.9%，與國際相比仍有進步空間。根據 MSCI 2023 年《女性董事比例進度報告》，MSCI 全球基準指數主要中型與大型企業的董事會席位中，女性董事占 25.8%，其中亞太地區平均為 18.2%，台灣則為 14.1%。距離 2025 年須達 1/3 的目標，今年與明年將是關鍵，進度落後的企業需在董事會屆期任滿改選時，一次調整到位。

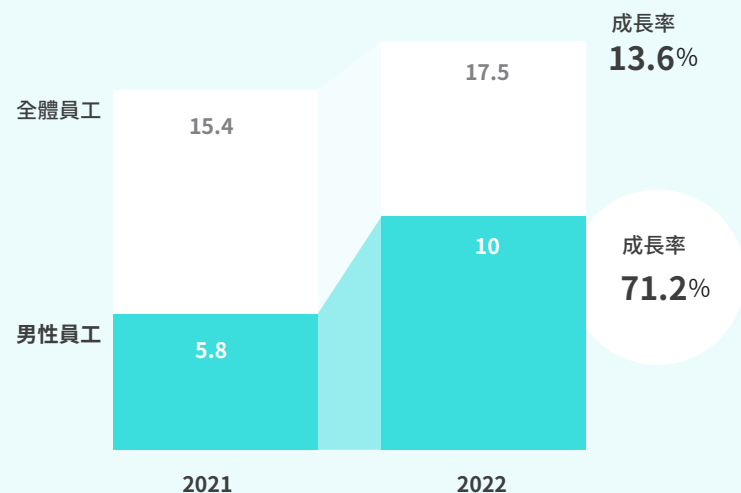
4 好消息！政府政策助攻 男性育嬰申請率成長 71.2%

在 Cheers《2023 五大產業 TOP50 企業 DEI 現況分析》中，男性申請育嬰留停比例僅 5.8%，今年申請率則近乎翻倍成長，來到 10%。各產業不分性別的育嬰留停申請率，也呈現整體上升的趨勢，從 15.4%成長到 17.5%。

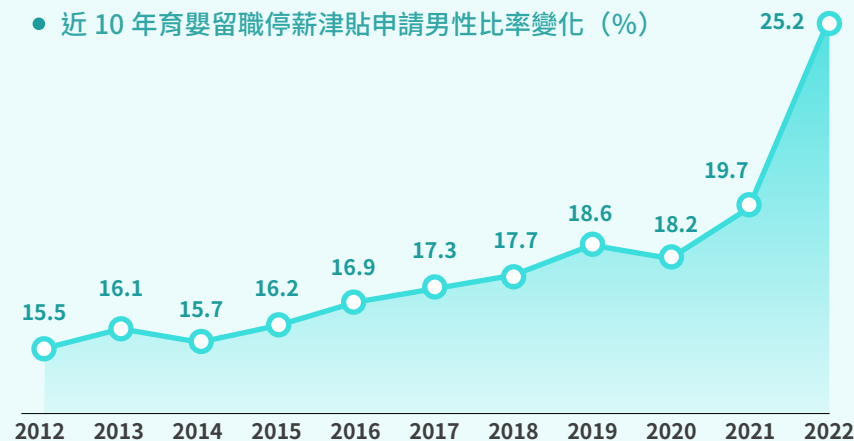
男性育嬰留停大幅成長，可歸功於政府政策奏效，尤其在 2021 年提高育嬰留停津貼成數，從投保薪資的 6 成提高至 8 成，並且放寬申請限制，雙親可同獲育嬰津貼，大幅提升男性申請的意願。行政院最新公布之《2024 性別地圖》也發現，男性申請比率從 19.7% 提升至 25.2%。

但高科技製造與高科技服務業，對於申請育嬰留停的意願始終敬陪末座。原因在於產業高度競爭，一但暫時離開，都擔心被取代或影響升遷，此從今年同步製作的《2023 台灣企業員工福祉大健診》調查報告中，即可看出員工的不安。顯然，政府政策有助於上班族兼顧育嬰，但企業支持措施還未跟上腳步。

● 各產業全體員工及男性育嬰申請率 (%)



● 近 10 年育嬰留職停薪津貼申請男性比率變化 (%)





AI 伺服器大廠緯穎則表現亮眼，育嬰假申請率超出平均值達 20%，且復職率超過 9 成。關鍵在緯穎長年來支持休假的工作文化，例如年假之外，額外提供 7 天給薪「活力假」，方便員工用於補班日折抵或延伸連假。在 2023 年也推行每週一日在家辦公，讓員工「安心請假」。

5 跨不過的 1% 近 3 成企業身心障礙比例未達額度

根據《身心障礙者權益保障法》規定，民營事業機構員工超過 67 人，需進用身心障礙員工，且須占員工總人數 1%。若未足額進會被罰款。

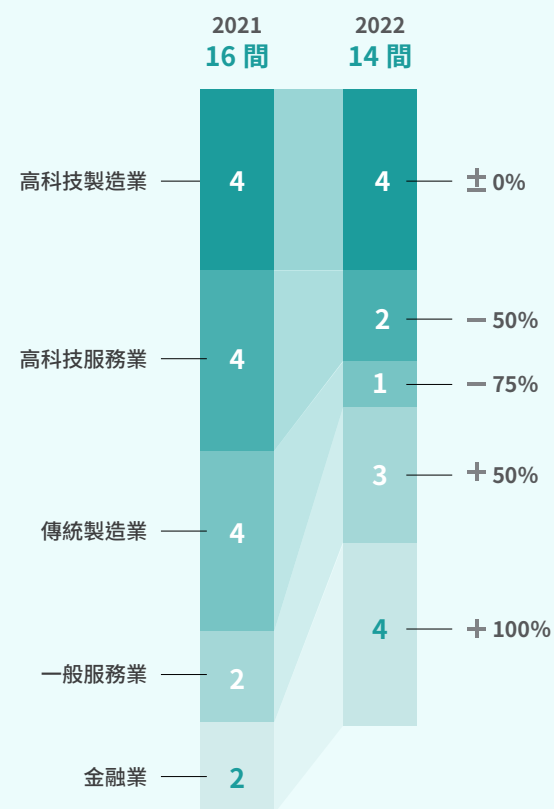
截至 2023 年 11 月為止，台灣進用不足法定額度的私立學校、團體與民營企業共有 1,440 家，較前一年減少 11.8%。但作為產業領頭羊的 TOP 50 企業，卻表現不佳。

整體而言，未達 1% 門檻的公司數自去年的 16 間下降至 14 間，但仔細一看，雖然高科技服務業、傳統製造業分別出現 50% 與 75% 的降幅，但是台灣產業另一股重要火車頭，一般服務業與金融業反而更惡化，分別增加 50% 與 100%。

「1%」真的是企業難以跨越的門檻嗎？提供建築模型建模與人工智慧標註服務的若水國際，身障員工比例將近一半，其中 64% 是高度與極高度身障的同仁。執行長陳潔如認為，市面上雇用身障人才的工作多是庇護以及勞務性質，多是一年一聘，很容易形成「弱勢取代弱勢」的競爭，「我們希望在適用勞基法的一般工作和適用身障法的庇護性職場中間，找到另外一種可能性。」

她坦言，過程並不簡單，首先在硬體設備上要適度調整，例如走廊寬度需要容納兩台輪椅對向進出，地面沒有任何電線或阻礙物、必需品的擺放高度，如衛生紙、茶水間茶包，都要思考同仁的便利性。

● 各產業身障員工未符合 1% 規定比例公司 (間)



專家觀點

滿足身障同仁需求， 就是為自己未來做準備

陳業鑫法律事務所
所長、律師

陳業鑫

1% 是很嚴格的標準嗎？其實不會。但為什麼做不到？我相信大多企業家不是存心「擺爛」，寧願繳錢也不願進用足額的身障員工，但我認為為身障員工打造共融職場，正是企業打造雇主品牌最有說服力的例證。

為什麼？隨著身體機能隨年齡增長退化，你我未來勢必面臨的各種「障礙」，與身心障礙相比，其實只是程度差異而已。這也是為什麼我認為：現在為身障工作者打造友善工作環境，正是為未來的自己做好準備。相反的，怎麼做？

我認為首先是「省視」。不管是面對顧客的應對措施，或是企業內部營運作法，其中一定有身心障礙員工可以勝任，甚至是可以做得更好的工作。第二，則是創造需求。進用身障員工，並不是要求身心障礙工作者配合既有分工與標準作業流程（SOP）。相反的，應該從「創造需求」出發，以「員工感到幸福」或是「打造友善職場」為目標，身障夥伴可以貢獻什麼？

第三，善用數位工具。就像大家談 AI，當輸入文字不只能得到答案，還能製作平面圖片與動態影片，更能解放身障者的身體限制，擴大影響力。就像已故的陳俊翰律師，如果可以透過更方便的數位科技，排除身體既有的限制，就更能發揮他在法律上的長才。這並不是簡單的事情，這背後需要人資部門好好的發揮想像力，但我相信在實踐 DEI 不只是法律遵循而已，更是展現一家公司因應變局的「能耐」；而這種能耐我相信，才是企業不論面對人才或科技變局，持續繁榮的關鍵。



管理典範

踏上人才永續之路，企業除了要鑑往知來，更應參考 DEI 典範企業。《Cheers》加入「天下永續 100 強」與「天下人才永續獎」兩大研究標的，透過實際數據，證明 DEI 成功的關鍵是以人為本的經營思維。

2023 天下人才永續獎 50 強名單

大型企業製造業

(年營收 100 億以上)

- 1 台灣積體電路製造
- 2 台達電子工業
- 3 中華汽車工業
- 4 聯發科技
- 5 台灣水泥
- 6 緯創資通
- 7 世界先進積體電路
- 8 聚陽實業
- 9 中國鋼鐵
- 10 致伸科技

大型企業服務／金融業

(年營收 100 億以上)

- 1 玉山金融控股
- 2 遠傳電信
- 3 台灣大哥大
- 4 中國信託金融控股
- 5 國泰金融控股
- 6 中華電信
- 7 新光金融控股
- 8 信義房屋
- 9 富邦金融控股
- 10 統一超商

中堅企業

(年營收 100 億以下)

- 1 普萊德科技
- 2 宏正自動科技
- 3 國泰綜合證券
- 4 大江生醫
- 5 研揚科技
- 6 朋程科技
- 7 原相科技
- 8 安心食品服務
- 9 璨揚企業
- 10 臺灣集中保管結算所

外商企業

- 1 台灣應用材料
- 2 台灣艾司摩爾科技
- 3 台灣新思科技
- 4 默克先進科技材料
- 5 台灣萊雅
- 6 星展(台灣)商業銀行
- 7 台灣日立江森自控
- 8 賽諾菲
- 9 台灣雀巢
- 10 巴拿馬商帝亞吉歐台灣分公司

小巨人組

(年營收 50 億以下)

- 1 一零四資訊科技
- 2 牧德科技
- 3 家登精密工業
- 4 萬潤科技
- 5 元大期貨
- 6 大愛感恩科技
- 7 達和環保服務
- 8 美科實業
- 9 綠藤生物科技
- 10 嘉新水泥

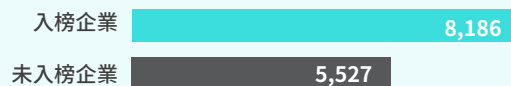
管理典範

1 天下人才永續獎 | 留才、培訓、安家、女性發展更亮眼

人才永續獎入榜企業 4 大構面表現

更願意投資員工

員均訓練金額 (新台幣元)



訓練支出占比營收 (%)



更願意提供更好的安家生養環境

出生率 (每千人)



無不當勞動行為 (%)



更重視女性更願意傾聽

女性中高階經理人占比 / 女性員工占比

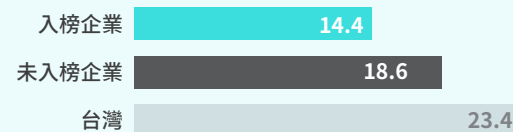


有進行員工滿意度調查 (%)



更容易留才更願給獎酬

離職率 (%)



長期財務性獎酬 (%)



「人才，是企業卓越成長的關鍵」，秉持這個理念，2023 年天下學習舉辦「天下人才永續獎」，從人才投資、身心健康、多元共融、薪酬激勵 4 個面向出發，從 213 間企業評選出 50 家最佳人才永續企業。

對比營收規模最大的 TOP50 企業，人才永續獎得主涵蓋大型、中堅、外商與營收 50 億以下的企業，他們在 DEI 的表現上更加亮眼。

在普惠學習的投資上，每位員工平均訓練金額是未入榜企業的 1.5 倍，訓練支出佔營收比例也相對多 60%。

在安家生養上，每千人就有 22.7 位新生兒，不只略高於未入榜企業的 20，更遠勝台灣平均值 6.3。在多元共融上，女性高階主管佔女性員工比例，入榜企業以 72% 優於未入榜的 69%。

落實 DEI，聆聽員工心聲相當重要。得獎企業中 94% 有進行員工滿意度調查，比未入榜企業多出 15%。年薪中位數入榜企業超過 116 萬，優於未入榜的 99.9 萬與台灣整體的 50.6 萬。除了經常性薪資，88% 的入榜企業也會規劃長期財務性獎酬制度。

在這個時代，想要找到「勇夫」，「重金」不再是唯一條件。藝珂人事顧問東亞區資深副總裁陳玉芬建議，企業應該從「旅程」角度來思考，從招募、面談、到職、培訓、管理到離職，提供個人化的協助，「落實 DEI 的過程，其實就是尊重每個人的差異性；提升員工體驗，即便人才離開還是能建立正面口碑。」



管理典範 2 天下永續 100 強 兼顧跨世代與工作彈性的模範生

「天下永續一百強」是天下永續公民獎參考國際指標與評量方法，綜合 4 大構面——「公司治理」、「企業承諾」、「社會參與」、「環境永續」，評選台灣最佳永續企業。由評審長林信義召集評審委員，綜合 4 大構面成績總決選出「天下永續 100 強」。

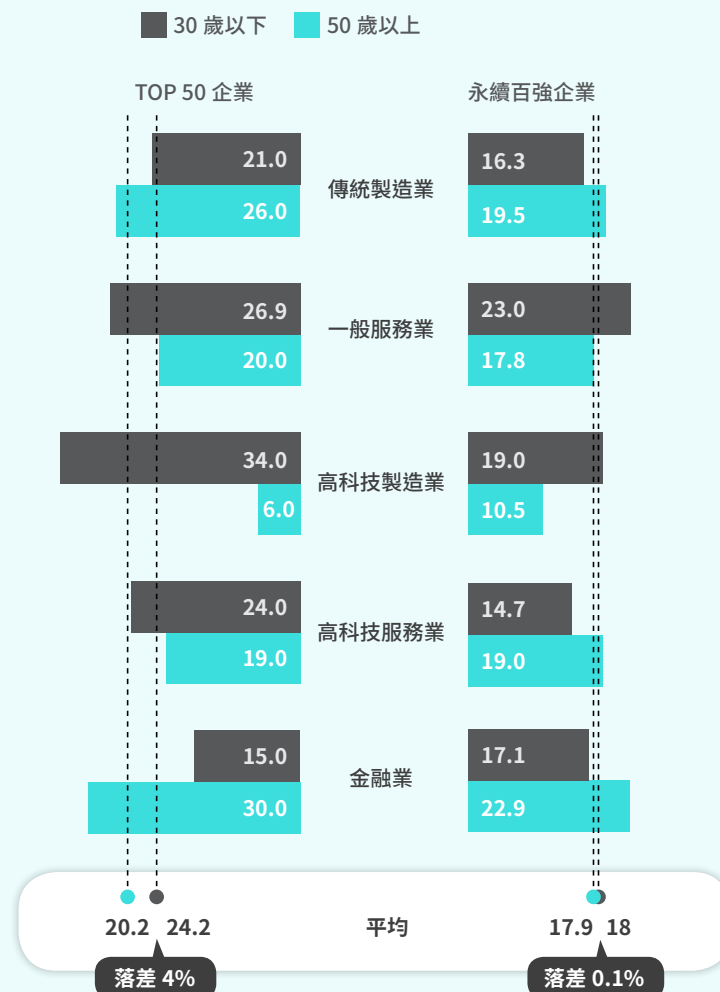
不論在培訓發展、身心措施上，永續 100 強的表現可圈可點，落實度相當高。在跨世代員工組成上，永續 100 強更比 TOP 50 企業平均，在 30 歲以下員工與超過 50 歲以上員工的占比，落差僅有 0.1%，優於 TOP 50 的落差 4%。

陳玉芬觀察，Z 世代員工公司對 ESG 與職場 DEI 更有使命感，且相比千禧世代，更容易反映在求職考量上。「如果無法讓人才更共融，給多一點薪水，就找得到人嗎？」陳玉珍提醒，DEI 已經不是企業的「加分題」，而是「必答題」。

● 永續百強在培訓發展與身心措施的落實程度 (%)



● 2022 年各產業職場世代分布狀況 (%)



學者觀點

DEI 已是組織能耐的一環

輔仁大學永續發展與管理研究中心
主任

楊君琦



過去我們講新世代嚮往的職場，不外乎拿高薪的公司，特別是可以用高績效、高獎金的公司。但我發現世代工作價值觀確實有所改變，現在更重視工時、員工個人發展與多元價值的品牌，更能吸引年輕世代加入，反而傳統知名企業，或是具有龐大資源的集團不一定占得到便宜。

儘管本次台灣 50 大企業 DEI 調查，部分數字沒有顯著進步。其中女性董事比例與中高齡參與職場，都還有很大進步空間。甚至部分產業女性管漏現象，比去年更加嚴重。但並不意味這些企業不重視 DEI。相反地，從這次新加入報告內容的「人才永續獎」得主與「天下永續 100 強」可以發現，重視人才永續的企業，DEI 作為甚至優於營收前 50 大企業，顯示企業經營發展存在不同路徑。

企業推動 DEI，並不只作為招攬人才，而是組織能耐的展現。組織能耐 (Organization Capability)，指的是企業透過組織運用資源，促成工作績效創

造競爭優勢，達成目標之能力，包括技術、產品以及企業文化。DEI 不是法遵，更不是企業倫理或單純的雇主品牌，更是構築組織能耐的一環。

以身障與中高齡員工為例，組織需要拆解既有工作流程，並且透過職務再設計，克服生理上既有的障礙，讓更多人一起加入企業。而這種針對少數族群，打造彈性職務內容的過程，不管把對象改成「Z 世代」、「媽媽」或是「壯世代工作者」，其實都適用。

最後，我認為台灣未來 DEI 要面對的議題，可能是外籍工作者的雇用。種族是許多國際企業 DEI 議題必須面對的，由於少子化與產業發展，台灣引進國際移工，也開展外籍人士留台政策；但外籍移工不像新住民有著家庭牽絆，在單純的僱傭關係或專業合作關係，如何兼顧人權達到職場共融，會是產官學未來需要留意的方向。

▶▶ 更多行動及報告書下載敬請鎖定



立即行動

2024TALENT, in Taiwan
台灣人才永續行動聯盟官網



你的公司夠 DEI 嗎？

2024 台灣企業員工
福祉大健檢



天下 學習
CommonWealth
LEARNING 快樂工作人
Cheers 人才永續
FOR A BETTER FUTURE

總策劃 | 劉鳳珍 製作人 | 張紹敏 調查採訪 | 張道宜
編輯企劃 | 杜韋樺 視覺設計 | 陳郁璉

Facebook [cheers.tw](https://www.facebook.com/cheers.tw)

LINE page.line.me/xat.0000135615.ve8

Instagram [cheers_tw](https://www.instagram.com/cheers_tw)

Podcast open.firstory.me/user/cwpodcast2

聯絡我們 chsadmin@cw.com.tw

加入會員 www.cheers.com.tw/login

訂閱電子報 member.cwg.tw/epapers/#EPAPER3

打造吸才力爆發的雇主品牌

重視人才、關注DEI！說一個改變的故事



缺才危機不容忽視，天下學習以豐碩的媒體經驗與正向影響力，協助各界夥伴建立人才嚮往的雇主品牌。



▶ 打造未來人才的關鍵變革 合作提案

台灣產官學界人才養成的Best Practice



▶ 台灣好雇主 合作提案

天下學習X典範企業 用行動承諾人才未來