

# DEI ENOUGH?

2024 台灣企業員工福祉大健檢  
工作中的你 能做自己嗎？



2024 台灣企業員工福祉大健檢 | 目錄

# CONTENT

DEI 實踐路徑 2.0	3
關於調查	4
調查總評   及格線以下，台灣員工的未來在哪？	5
議題一   人才永續領導力	7
議題二   無意識偏見	14
議題三   工作傷的心	22
議題四   安家生養	28
議題五   普惠學習	34

## DEI 實踐路徑 2.0：旭日前的迷霧

2023 年 3 月 24 日，當我們啟程推動台灣企業重視 DEI (Diversity, Equity, Inclusion, 多元、平等、共融) 行動時，打開 Google 搜尋相關繁中資訊，結果約 5.1 萬筆。今年 3 月我們再度搜尋 DEI 關鍵字，結果資訊量大幅成長至近 32 萬筆。

這是一個充滿希望的進步訊號，但從 DEI 1.0 往 DEI 2.0 前進的過程中，我們發現微光閃爍依然隱約，才剛起程的企業正在迷霧中繼續探路。

但相信不會有人低估 DEI 的重要性。

當地緣競爭、病毒、戰爭、通膨、暖化、缺工、身心問題、AI 挑戰等，在全球連動上演，每一個新課題都凸顯出人在變動巨輪下的脆弱性。

回歸以人為本的 DEI 管理思維，不僅是 ESG 治理下的重要實踐，更成為所謂「好工作」的標準配備。

面對動盪的世界，世界經濟論壇 (WEF) 在 2022 年提出「好工作實踐框架」，定義了 6 個範疇，DEI 便是其一 (見右圖)。

去年我們發表了台灣第一本 DEI 報告書，並從員工與 TOP50 企業兩個角度進行深入剖析；同時將 DEI 列為「Talent, in Taiwan 人才永續企業行動聯盟」的年度倡議主題，預估今年將超過 500 家企業響應。

今年，我們持續將探照燈打遠一點，在複診報告書中，有 5 大重點值得關注：

### 從及格到不及格

台灣員工給企業 DEI 表現打分，從去年 61.9 分降到今年 59.6 分。在意識進步中，員工對企業有更高的期待。

### 雇主品牌新警訊

去年將近 8 成工作人表達 DEI 對求職與留任影響重大，今年升高到 84.5%。LinkedIn 數據呼應同樣現象，78% 求職者會搜尋企業 DEI 相關資訊。

### 世界經濟論壇 「好工作實踐框架」 The Good Work Framework

- 1 公平薪酬
- 2 科技應用平權
- 3 彈性工作與支持
- 4 身心健康與福祉
- 5 多元平等共融 (DEI)
- 6 賦能與學習文化

### 無意識偏見更嚴重

從年齡、性別、外貌、身障、學歷等歧視，處處蔓延，企業文化是終止的起點。

### 看不見的傷需要更多支持

每 5 個人就有一個人曾求助身心科，女性需要更加用力證明自己才能與男性同薪，生育懲罰持續上演，中高齡受歧視依然嚴重。

### 重視「人」方能成為領導人

在實踐 DEI 的鴻溝中，雖然員工認為人人有責，但「加強主管領導力」卻也是員工普遍心聲。而且，對比國際上其他企業的表現，台灣距離標竿仍遠。

從獲利至上邁入以人為本的 ESG 管理，DEI 這一把有溫度的量尺，是推動人類商業文明在 21 世紀躍進的新刻度，將使企業的存在更有意義。

我們已在路上，即使此刻正經歷顛簸、迷霧籠罩，但方向對了，就不怕路遠。溫暖的旭光，會看見！



《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。



## 關於調查

### 調查方法

本次調查係以網路問卷針對 Cheers 與天下會員、社群用戶進行調查，調查期間自 2024 年 2 月 7 日起至 2024 年 2 月 21 日止，總計收到 2,784 份問卷，回覆率 45.4%。

### 調查分布

產業別	比例
金融業	7.1%
製造業	21.5%
科技業 *	19.8%
服務業	44.2%
其他	7.4%
* 科技業種類涵蓋「高科技製造業」及「高科技服務業」	
性別	比例
男性	37.8%
女性	62.2%

年齡分布	比例
30 歲以下	12.8%
31~50 歲	63.4%
51 歲以上	23.8%

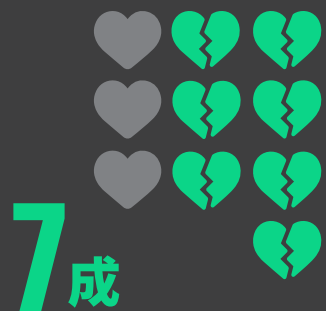
企業類型	比例
本國大型企業	35.1%
本國中小型企業	52.7%
外商企業	7.8%
其他	4.4%

\* 企業規模大小以 200 人為分界線

## 調查總評

# 當分數退至及格線之下，台灣員工的未來在哪？

### 無意識偏見



在職場上曾發生過歧視的企業高達7成，較去年多了13.8%。

### DEI 總成績

2024 台灣 DEI 指數

59.6分



員工評比台灣企業多元共融表現不及格，比去年退步 1.9 分。

### 中高齡悲歌

38%

曾因「年齡」在工作上被低估或質疑的比例再創新高，成歧視榜首。

### 工作傷的心

1/4



四分之一人自認跟工作關係「不健康」，女性略高於男性。

### 安家生養

55%

超過半數企業曾發生「生育不友善」事件，27.2%因育兒離開職場。



普惠學習

20%



五分之一工作人未能獲得定期教育資源，傳統製造業表現最差。

中高齡悲歌

40歲

年齡愈長、愈容易感到職場不友善，40歲後 1on1 機會呈斷崖式下降。



工作傷的心

1/5



每 5 人就有一人曾求助身心科，且僅 1 成人認為身心狀況不影響職涯。



安家生養

26%



企業與員工 DEI 鴻溝仍大，「彈性工作」差距高達 26.3%。

A man in a white shirt and glasses is speaking at a podium, seen from behind. He is gesturing with his hands. The background is dark and out of focus.

人才永續領導力

Leadership

除了獲利，更要創造工作意義

# 1 DEI 意識躍升， 逾 8 成人認影響入職或留任 重視度從 79.1% 上升到 84.5%，雇主品牌不可輕忽

DEI 是一場從「多數為主」到「兼顧少數」的職場普惠革命。

去年《Cheers》首度進行「台灣企業員工福祉大體檢」調查，發現 79.1% 將「公司是否重視 DEI」列為求職或留任關鍵因素，今年這項數值攀升到 84.5%，成長了 5.4%。

根據 LinkedIn 全球使用者數據也發現，78% 求職者會主動搜尋企業 DEI 相關資訊，顯示台灣員工對 DEI 的敏感度更高。

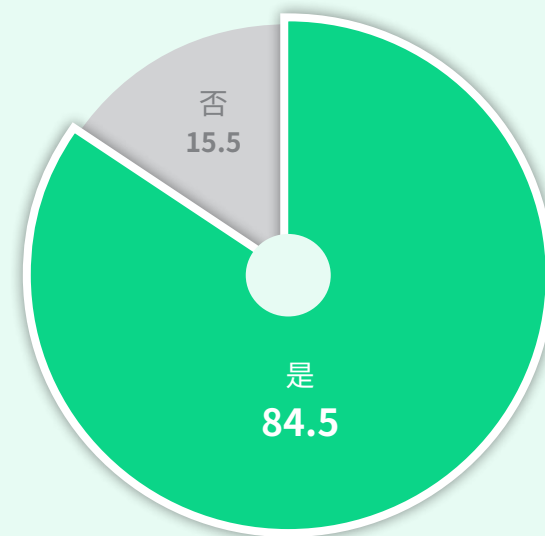
這揭示了企業在薪資以外，必須更加回歸以人為本的需求。

在高度變動下，工作可以讓人有歸屬感跟自己嗎？在忙碌競爭中可以兼顧身心平衡、安心生養嗎？女性長年落入生育懲罰、影響升遷，企業難道沒有支持措施？隨著擴大雇用移工、僑外生，跨文化的理解與支持是否足夠？

這些都需要企業領導人換腦管理，短期看似會增加營運成本，但實際上卻是企業得益。

各項國際調研指出，企業積極投入 DEI，是「利他」也是「利己」。根據 McKinsey & Company 2023 年公布的「為何多元性更加重要？」報告指出，董事會成員多元化的公司更可能在財務上表現出色，例如性別多元化排名前 25% 的公司，財務表現優於排名後 25% 的可能性高出 27%。

- 對您來說，一間公司重不重視多元共融的福祉，是否是你考慮入職或留任的重要因素？ (%)





## 2 員工重視，但企業表現卻退步 從低空飛過 61.5 分降成不及格 59.6 分

當台灣員工對 DEI 的意識高度成長，對企業的期待標準顯然更嚴格。他們給企業的 DEI 評分，從去年低空飛過的 61.5 分，降成 59.6 分。我們擔憂，企業若不採取更積極的行動，明年鴻溝只會擴大，而非縮小。

在職缺數持續每月破百萬的渴求下，人力銀行也開始在系統上預設 DEI 標籤提供求職者辨識，未跟上的企業勢必居於下風。

除了吸引人才，DEI 也會連動到投資機構評比與供應鏈關係。

例如 DJSI、MSCI、Bloomberg GEI 等部分指標都會與員工、薪酬性別平等有關。台灣不少企業作為國際供應鏈的一環，勢必要在 DEI 措施上符合國際規範，才能永續經營。

### ↓ 員工評比台灣企業多元共融表現 (分)



### ↓ 國際投資機構也看重 DEI

#### DJSI

**評核指標**  
每年參照 ESG 報告書進行評核，評核指標中有 16% 的項目緊扣 DEI，包括員工性別組成、性別薪酬等，台灣去年共 35 家入選創新高。 \*資料提供 | PWC

#### MSCI

每年追蹤大中型成分股企業女董事占比。2023 年全球平均為 25.8%，台灣卻僅有 14.1%，低於日本 (18%)、韓國 (16.3%) 及新加坡 (25.3%)。

#### Bloomberg GEI

定期根據領導力、薪酬平等及性別同工同酬、包容性文化等 5 個面向，以 70 項指標評比企業性別指數表現。2023 年台灣共有 16 家企業入榜，比前一年成長 9 家。

# 3 領導人新課題： DEI 措施的期望落差

員工最渴望 TOP3 是彈性、領導力、  
身心健康

企業落實 DEI 不該像蓋一座許願池，員工投擲一枚硬幣，就變出一項措施，而應該更通盤地瞭解員工的需求後，提出策略性作法。

在眾多措施中，落差最大的前 3 名分別是：更彈性、混合的工作模式（-26.3%）、加強主管領導力（-24.2%）、平衡員工身心健康的措施（-20%）。

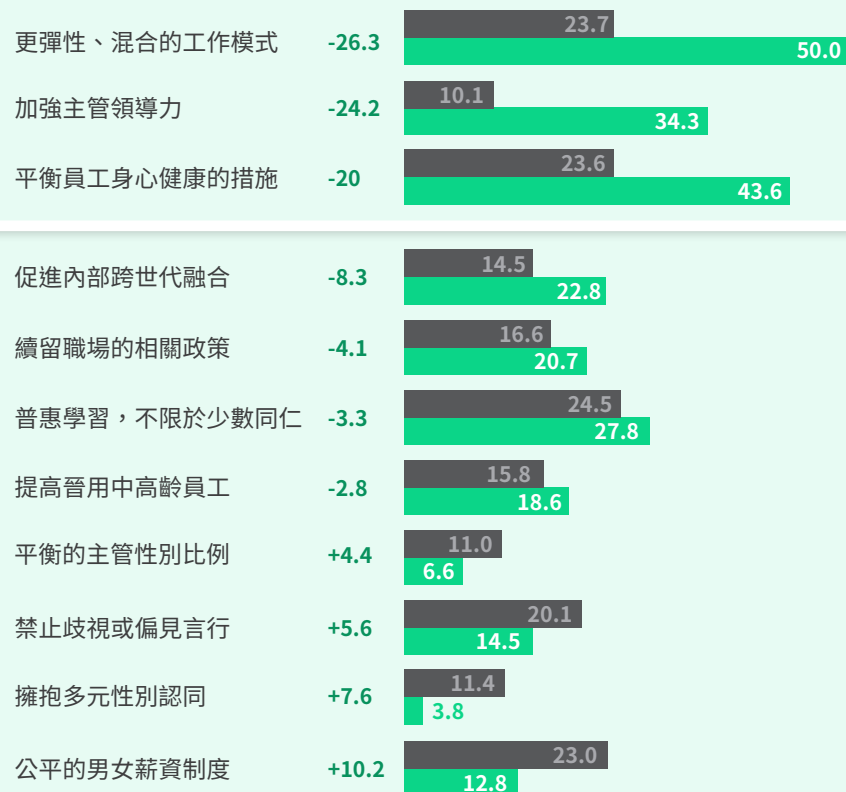
其中加強主管領導力是今年新增的題項，以第 2 順位火速取代了去年的「普惠學習，不集中於少數菁英」（今年退居第 4 順位）。顯見員工認知到，落實 DEI 的關鍵在於主管領導力。

事實上，除了領導者的重要性，DEI 福祉也跟每個人息息相關。

當問及企業要落實 DEI，誰最應該負責？最多人回答「所有同仁」，其次為「企業領導人」，反映出員工對 DEI 的積極態度。企業決策者看到了嗎？

## 員工期待與公司實際作為存在落差 (%)

■ 公司有做的 ■ 員工想要的



## 您認為企業在多元共融福祉的實踐上，誰最應該負責？ (%)



專家觀點

## 「主管領導力」 是實踐 DEI 的關鍵

新思科技 (Synopsys)  
全球多元長

Cristina Hernandez

調查顯示，多數工作人認為 DEI 的一大障礙是主管的領導力。我對這個結果並不驚訝。很多人升上主管時，並沒有獲得足夠的資源或訓練、距離高層很遙遠，他們的心聲常常也沒有被聽見，要談多元共融是很困難的事情。

我想請主管們想一想，你會獲得升遷，一定表示有人曾經足夠關心你、足夠了解你的獨特之處。

作為一位管理者，你擁有幫助團隊中每一位成員取得成功的機會。花一點時間觀察你的團隊、談論他們的需求，他們的性別、國籍、年齡可能和你不同，但好奇心和傾聽是很強大的工具，你會發現，你可以指引 (Mentor) 與你不同的人、他們能教會你很多事，你也會因此被鼓舞。

最近，我在 LinkedIn 上發布了一篇文章，感謝過去幾位曾經指導我的男性前輩，謝謝他們在女性代表並不多的產業中，支持我邁向成功。

他們可能不記得自己曾經說過的話如何影響了我，就如同你可能沒有察覺，你已經在激勵許多人參與多元共融的循環。



# 4 國際比較：台灣員工歸屬感佳，但其他待努力

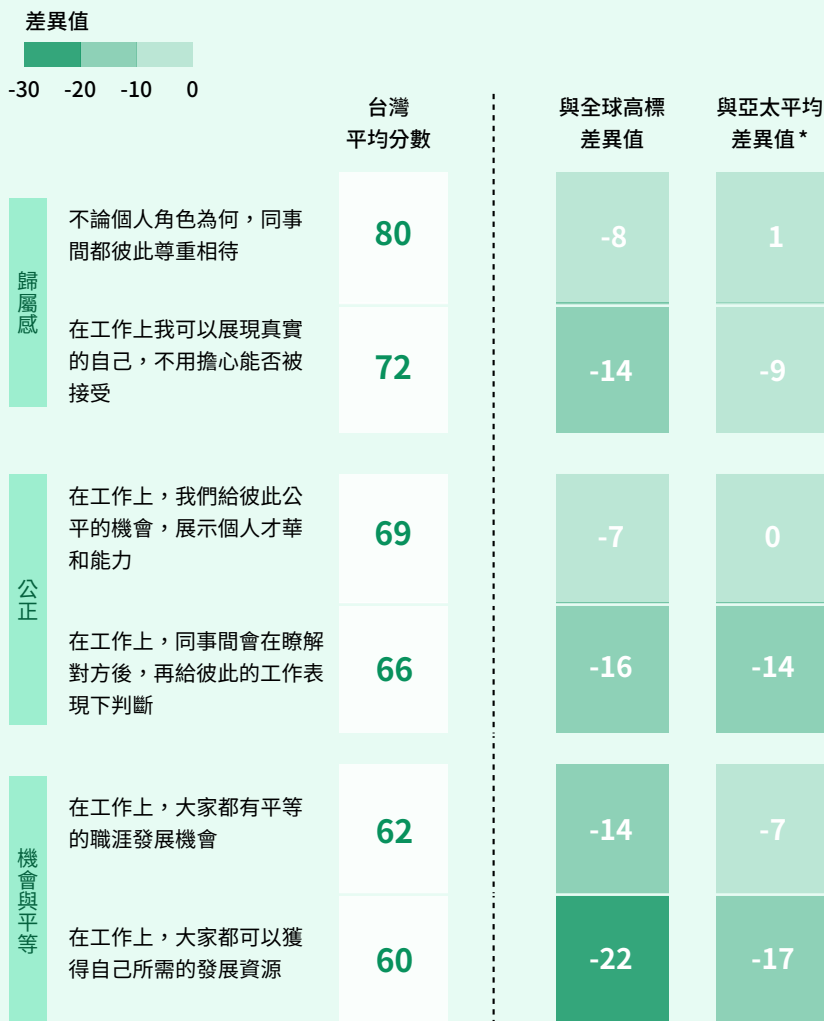
PK 亞太、全球高績效企業，台企的進步才要開始

企業推動 DEI 之路，需要借鏡國際，才能找到自己在世界地圖上的位置，因為在競逐人才的賽道上，對手不僅跨產業、也跨國家。

今年《Cheers》在調查中與全球人力資源顧問公司 Willis Towers Watson 韋萊韜悅合作，採用其在全球衡量企業 DEI 表現的 6 個調查題型，以歸屬感、公正、機會與平等 3 大面向，丈量台灣與世界指標性企業的距離。

我們將台灣 2,700 多位員工意見，與 WTW 數據庫中涵蓋約 500 個國家、約 1 萬名員工的意見對照，發現在與「亞太企業\*」及「全球高績效企業」的分數相比，台灣在「同事相互尊重」的多元表現上略優於亞太地區 1%，但與機會相關的表現上，卻明顯落後。例如「大家可以獲得所需的發展資源」低於亞太市場平均 17%、與全球高績效企業落差則高達 22%。

隨著台灣許多企業的國際能見度提升，DEI 是打贏世界盃的新課題。



\* 註：此次對比的亞太國家涵蓋日本、中國、香港、新加坡、韓國、馬來西亞、印尼、菲律賓、越南、泰國、澳洲及紐西蘭等國家。

專家觀點

## DEI 要避免單點、 臨時性思考

WTW 韋萊韜悅大中華區  
員工體驗諮詢業務負責人

周秉奇

台灣企業在「歸屬感」表現的分數相對高，例如「在工作上我可以展現真實的自己，不用擔心能否被接受（72%）」、「無論個人角色為何，同事間都彼此尊重相待（80%）」。這呼應了台灣社會近年在創造多元發聲，企業更重視員工體驗的作為，讓大家更願意表達自我。

加上台灣人重和諧及團隊精神的工作文化，造就員工在歸屬感的整體滿意度較高。不過要從和諧走向真正的共融，可能還有很長一段路，因為不反對並不代表內心認同，要怎麼跨出下一步，企業需要更有意識練習。

此外，台灣比對 WTW 亞太企業數據，員工在平等發展機會（-7%）與發展資源（-17%）上相對落後。若對比全球高績效企業，更是全面落拍。

我建議台灣的企業不光只幫員工規劃技能成長藍圖，還要提供多元溝通平台及落實普惠學習，讓不同職涯階段的工作者都能獲得所需的資源。

根據過往 WTW 跟台灣客戶諮詢的經驗，我發現台灣企業對 DEI 議題仍處在啟蒙期跟成長期，側重在多元且臨時性、單點式的計畫，惟部分人力資源計畫會和政策連結。要想趕快進入內化期跟成熟期，建議企業可以先診斷現狀，再參酌全球數據、聆聽不同員工的需求，發展 DEI 策略藍圖。

最重要的，是將共融文化（Inclusive Culture）具體連結到人才發展機制，才能有效吸引、留任和激勵人才。



無意識偏見

# Unconscious Bias

看不見的傷口，企業警覺了嗎？

# 1 工作人對偏見與歧視更敏感，但企業卻漏接球

意識感暴增 14%，但積極處理比去年下滑 4%

無意識偏見是打造 DEI 的起點，過去一年許多企業都在加強員工教育。

因為潛在的歧視，最不易被察覺，卻最迅速在組織內滋生不平等和不公義，甚至成為工作文化的一部分。例如，誠徵總機「小姐」、司機「大哥」、洗碗「阿桑」，都是無意識偏見的一環。就連勞動部長在談到引進印度移工政策時，也不小心說出「膚色相近」，鑄下無意識偏見的大錯，引爆印度人大反彈而低頭致歉。

今年調查發現，大家對「歧視 / 偏見」的意識比去年更高了。僅 29.9% 回答未曾感受過歧視，比去年少了近 10 個百分點，曾受歧視的比例成長了 13.8%。

所有因素中以年齡居冠（40.9%），所有選項比例皆比去年增長。因年齡受歧視者，在過 40 歲後皆破 4 成，且愈年長愈嚴重，61 歲以上近 5 成。台灣在步向超高齡社會之際，打破年齡歧視的有色眼光，已是當務之急。

「要消除無意識偏見，最好有第三方！」鈦坦科技總經理李境展分享，公司會聘泰瑞來觀察各團隊開會的方式，紀錄會議對話內容並彙整成一份報告，包括：誰在發言時較常被詢問、甚至被挑戰？誰在發言時獲得的回應較少？這些觀察會回饋給團隊和主管，幫助覺察對人互動是否有落差。避免落入無意識偏見而不自知的關鍵就在，從過往習慣且單一的選擇，走到「能看見有別的選擇」的過程。

隨著被歧視意識升高，調查顯示願意向公司反映的占比也提升 11.1%，但獲積極處理者卻僅占 13.9%，比去年下滑了 3.7%（見下頁）。

- 在下列可能造成職場偏見或歧視的因素中，貴公司較常發生的因素是什麼？（複選，%）

	2023	2024	差異值
沒有偏見或歧視	38.8	29.9	-8.9
年齡	27.5	40.9	+13.4
學歷	26.2	29.8	+3.6
性別	18.1	26.0	+7.9
外貌	11.0	18.5	+7.5
種族國籍	5.7	6.5	+0.8
身心障礙	5.5	9.4	+3.9
性取向	5.5	8.8	+3.3
感情狀態	4.0	5.5	+1.5

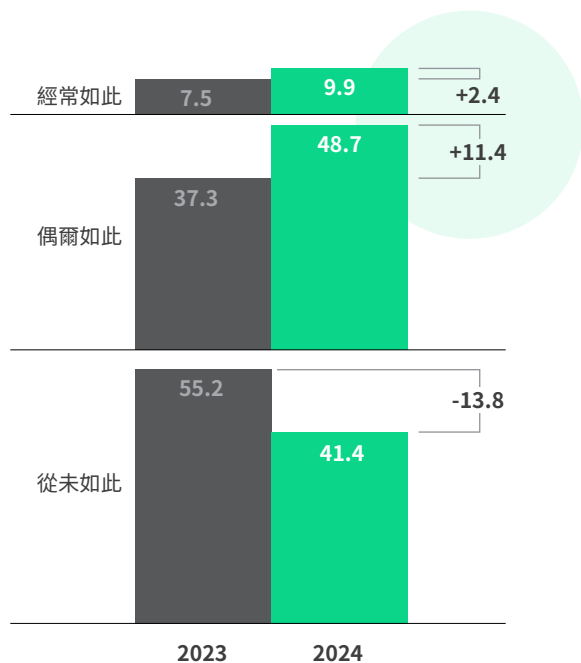
## 41 歲以上的填答者，感受到更強的歧視與偏見 (%)

61 歲以上	48.4
51 ~ 60 歲	45.0
41 ~ 50 歲	40.3
31 ~ 40 歲	38.2
21 ~ 30 歲	39.7

## 過半人 (58.6%) 曾親身感受到偏見或歧視

- 你是否曾因下列任何因素，在工作或求職時遭受偏見與歧視？ (%)

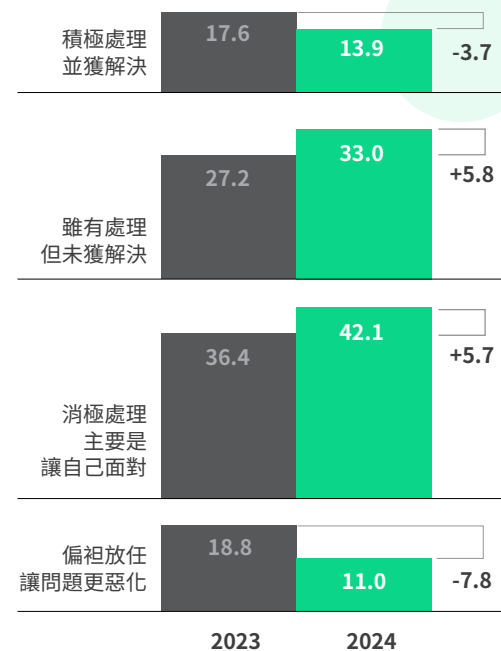
(年齡、學歷、性別、外貌、身心障礙、種族國籍、性取向、感情狀態、宗教信仰、其他)



- 承上題，當面對上述情況時，您是否曾向公司或任何管道反映？ (%)



- 承上題，當您在工作職場上向公司（主管）反映時，主管的反應是？ (%)





企業實戰 | 金百利克拉克

## 詳列檢查清單，避免面試落入無意識偏見

金百利克拉克  
人力資源總監

洪宇風



在職場上，你是不是有以下刻板印象？頂尖大學、留學生比較聰明？董事會沒有女性也不奇怪？高績效員工應該有某哪些行為模式？

這些判斷有時對，但更有可能錯得多。背後的成因都與「無意識偏見」(Unconscious bias) 有關。

無意識偏見指的是人們不經思考，透過刻板印象快速判斷某類人應該具備哪些特質、從事哪些行為，例如女性情緒化或有同理心、有刺青可能不適合當業務、名校畢業都很聰明等。無意識偏見的形成可能來自童年、個人經驗或教育，潛藏在個人價值觀與信念中，影響著日常決策。

這些偏見易使團隊組成趨於一致，且難以促成有效對話，許多企業已關注到偏見帶來的危害，例如金百利克拉克觀察到面試是無意識偏見最容易發生且危害最大的節點之一，因而採取以下兩個方法避免：

### 方法 1 | 統一框架寫筆記

金百利克拉克人力資源總監洪宇風指出，當一輪面試結束，常發生面試官憑印象、記憶打分數的狀況，導致人才被單一事件評斷，例如 A 學歷最高、B 有刺青、C 外貌出眾等，導致無意識偏見發生，金百利針對職缺提供客觀檢驗工具，將偏見的影響力降至最低。

### 方法 2 | 列出偏見自我檢查清單

在決定錄用與否時，金百利克拉克建立一份主管與人資共同檢查、討論的無意識偏見清單（見右圖），讓「無意識」轉變成「有意識」，降低偏見發生便能近一步提升進用人才的多元性。

### 偏見自我檢查清單

- 第一印象很難被改變，例如外表、穿著、握手方式等等。
- 人都喜歡雇用與自己相似或與自己心中認定高績效者相像的人。
- 對於過去工作背景（曾待過的產業或公司等）也可能產生偏見。
- 對於具有特別口音、特定國籍或教育背景的被面試者可能會有先入為主的正向或負向偏見。
- 面試者腦中可能會有「何謂好答案、好回覆」的既定認知。

### 專家觀點

## DEI 要融入核心價值 得跟主管職能掛勾

去年榮獲「台灣企業永續獎」8項大獎，並一舉獲得「天下人才永續獎」與「親子天下友善家庭職場獎」雙獎殊榮的台達電子，無疑是 DEI 典範企業。

台達電子人資長陳啟禎指出，公司在 2017 年擬定十年策略報告時便融入 DEI 的元素。為落實推動，還將企業的 Core-Value（核心價值）直接扣連主管的 Leaders Quality（領導職能）。

每年主管之間都會進行互評，其中一項評核方式就是「自我覺察」：當員工提出不同意見時，你是否願意傾聽、溝通？此外也定期檢視是否協助團隊內的員工成長，確保員工都適才適所，更重要的是讓同仁對友善職場有感。

陳啟禎分享，台達電所有主管在面試前，都會嚴格互相提醒，嚴禁詢問帶有「無意識偏見」的問題，包括：「之後是否考慮結婚、生小孩？」、「本身信仰什麼宗教？」、「有沒有病史？」等問題都會被列入禁區，一旦有人不小心誤踩線，即使是最高階主管，也會隨即被打斷提醒：「不可以問這個問題！」透過隨時自我調教，更迅速讓無偏見文化融入全員的 DNA。



台達電子  
人資長

陳啟禎

### 專家觀點

## 消除偏見 刻意練習 S.E.L.F

國外推動消除 Unconscious bias（無意識偏見）已經行之有年，台灣起步較晚，更需要系統性的做法，我很推薦一套「s-e-l-f model」給企業主管參考。

Slow down：平時就要積極挑戰自己、擴展生活圈，有意識地讓自己周邊的人多元化。做決定前，先多想幾秒：是否有偏頗之虞，或忽略某類聲音？確保決策更全面。

Empathise：理解對方某些行為不是故意的，只是受偏見影響，並試著去同理對方，換位思考取得最佳溝通路徑。

Learn：學習聽進去別人的話，並不要馬上就做出反應，而是去理解對方的感受跟期待。

Find Out：不要馬上拍板重要決策，要跟不同背景的人核對自己的假設和決定，而且要質疑自己的第一個念頭，以消除刻板印象，再構成解方。

要消除無意識偏見，就必須培養反直覺的能力，當你不再聽到一件事下意識做判斷，就能用更全面的角度思考，找出更好的做法。



緯創軟體人資暨行政總處  
副總經理

陳易商

## 2 早退島的中高齡悲歌，預見你我的未來

### 50 歲以上每 3 ~ 4 人就會被暗示或要求離職

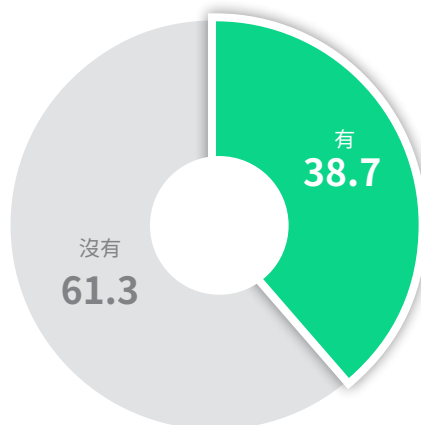
在台灣人口結構極端變化下，象徵人才新血的枝枒成長稀疏，同一時間，代表中高齡工作者的枝幹，卻因為缺乏灌溉與養分逐漸萎縮。55 歲以上的勞參率呈斷崖式下滑，退出率東亞第一。

年齡名列台灣職場歧視第一名，有近 4 成 (38.7%) 的人曾因年齡在工作中被低估或質疑，甚至有 17.1% 曾因年齡被暗示或要求離職，且年齡愈高愈容易發生，51 ~ 60 歲每 4 個人 (25.2%)、60 歲以上每 3 個人 (30.5%) 就會遇到。

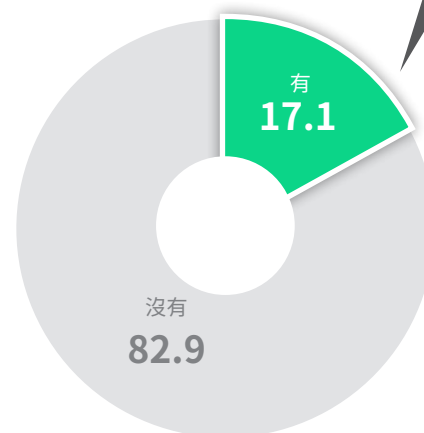
104 中高齡人力銀行總經理吳麗雪嚴肅地說，在台灣人口結構變化下，企業須重新思考如何活用中高齡工作者。

她指出，若打開友善職場的濾鏡，會發現中高齡其實各個是寶，「銀髮人才一旦得到工作機會，或是能被培養，他一定會使出渾身解數，把技能都發

- 您是否曾因「年齡」因素，而在求職、工作中被低估或質疑？ (%)



- 您是否曾因「年齡因素」被要求或暗示離開現有工作或崗位？ (%)



年齡組	比例 (%)
61 歲以上	30.5
51 ~ 60 歲	25.2
41 ~ 50 歲	16.6
31 ~ 40 歲	13.9
21 ~ 30 歲	8.6

揮出來！」

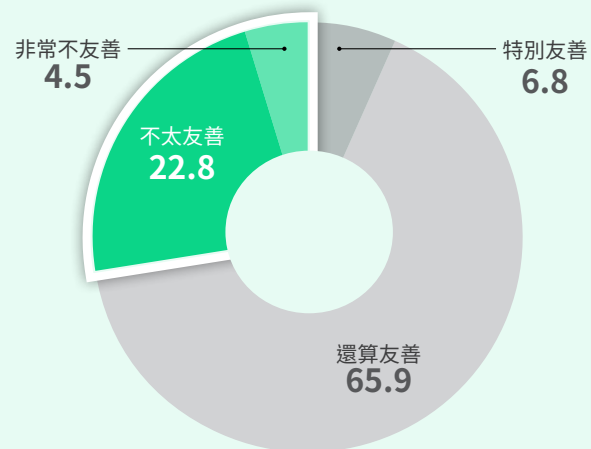
但實況有待扭轉。超過四分之一的工作人坦言，公司對於中高齡就業並不友善，其中 51 ~ 60 歲不認同比例超過 3 成。

要讓更多中高齡工作者續留職場，企業在賦能員工的態度上，也需改變。平均僅 35% 在工作上有機會與主管定期一對一討論職涯發展，一旦超過 40 歲，這個機會更出現斷崖式下滑。

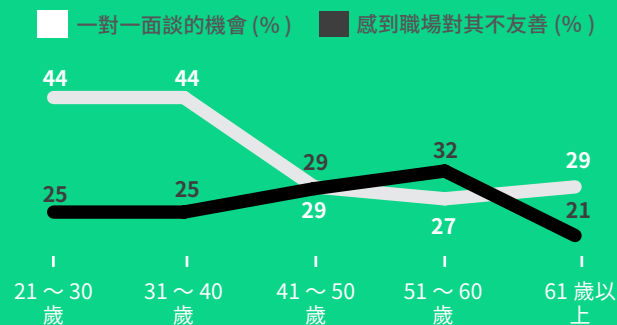
晶華國際酒店集團南部區域副總裁李靖文認為，未來未必年長就會受到歧視。企業普遍認為中高齡人才不好用、或不敢用，很大原因在於擔心這群人跟不上新科技。

她認為最好的解方是「從建立學習型的組織做起」把人才儲備在一個持續學習的狀態，當所有員工具備成長型思維，無論年齡大小，都會主動練就新技能，年齡自然不是問題。

● 您認為當前的職場環境，對您這個世代是否足夠友善？ (%)



↑ 「一對一」機會在 40 歲後急速下降，且 41 ~ 60 歲感到不友善比例相對較高



企業實戰 | 慈濟醫院

## 百人退休後重回老東家，成院內最強助力

台灣人平均退休年齡 63 歲，比韓國、日本、美國早了 5～10 年。如何重新善用銀髮大軍成為企業燃眉之急。花蓮慈濟醫院 7 年前啟動中高齡員工回聘計畫，迄今回聘率已達到 63%，共 227 人退休後重回老東家，連現任慈濟醫院院長林欣榮（見右圖）也是回聘員工之一。有哪些可借鏡之處？

### 秘訣 1 | 退休前 3 年部署，單獨面談

慈濟在員工屆滿法定退休年齡的前 3 年，便開始建立資料庫，先了解、後媒合為同仁找到退休後的職位。據人資多年觀察，逾 9 成同仁離職出於兩大原因：照顧剛出生的孫子、或年紀老邁的父母。因此，慈濟在院內建立托老和托嬰中心，方便員工能抽空照看親人，續留職場打拚。

### 秘訣 2 | 尊重同仁選擇，工時彈性

慈濟有 9 成回聘員工回到原本崗位，像是資深護理師陳素華喜歡與人互動，在 2019 年退休後仍每周回院支援 2～2.5 天，到熟悉的科別跟診，有時更到偏鄉部落服務，笑說：「每次出去都有郊遊的感覺，是我很喜歡的工作。」此外，慈濟也開放這群銀髮員工彈性上下班，且不受一周 40 小時工時限制，最少一天僅工作 3 小時。

### 秘訣 3 | 工作再設計，設備更友善

慈濟花錢把院內多數電腦屏幕升級變大，讓有老花眼的同仁看清楚；還採購骨骼肌力裝，員工只要戴上便可輕鬆舉起重物。工作流程也重新設計，安排愛與病患交流的銀髮族員工到外場服務，跟年輕同仁搭配相得益彰。

善用中高齡同仁讓慈濟醫院加快發展步伐，7 年來營收從 50 幾億增至 90 億。林欣榮強調，照顧中高齡員工的身心靈是留才關鍵。掌握秘訣，企業要養出一批高年級大軍不再是夢。





工作傷的心

# Mental Health

當 1/5 人掉進情緒風暴，企業可以承接多少？

# 1 四分之一自認跟工作「關係不健康」

## 三明治最辛苦、女性略高於男性、金融業比例最高

根據 PwC《2022 希望與恐懼調查報告》，當台灣員工考慮換工作，最在乎的分別是獲得合理的薪酬（65%）、在工作中真正做自己（54%），以及「所屬團隊關心我的身心健康」（52%）。

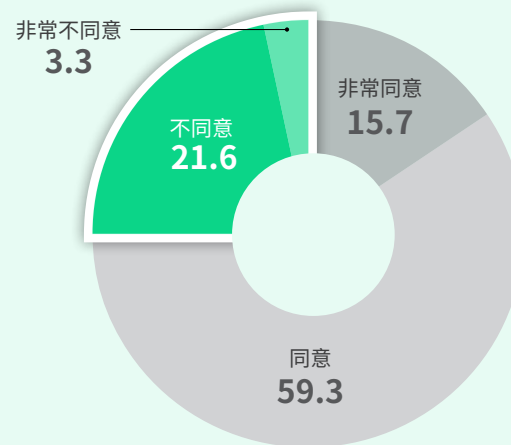
本次調查也首次揭露台灣員工如何看待自己與工作間的關係，有四分之一自認跟工作間的關係不健康（24.9%），女性又比男性高出約 5 個百分點。

進一步分齡比較，介於 31 ~ 50 歲的「三明治族群」對不健康的感受度相對明顯（53.8%）。因為他們在家庭裏要面對成家、育兒、顧老的經濟壓力，在工作上要面對上下夾擊、承上啟下的高壓競爭，往往工時都不低。

若分產業對照，向來被視為工作穩定、年終優異的金融業工作人自認工作不健康的比例最高，達 26.3%。

台灣精神醫學會理事長王仁邦指出，門診的確發現不少來自金融業的個案。他分析，現在金融產品多元化，跨國性、複雜度高。他曾遇過一位中階主管個案，每到半夜美股一開盤，手機訊息就一直湧進來，得拚速度、拚時差地賺錢，雖然外界認為他們坐領高薪，但實際付出的心力跟時間令人難以想像。

- 整體而言，您是否同意此刻您與工作的關係是健康的？（%）



### ↑ 回答不同意的 女性略高於男性

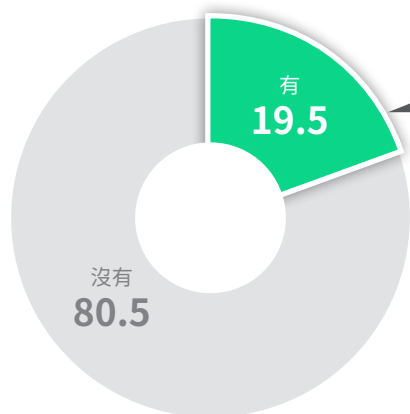
女	26.8
男	21.9

### ↑ 回答不同意的 金融業比例最高

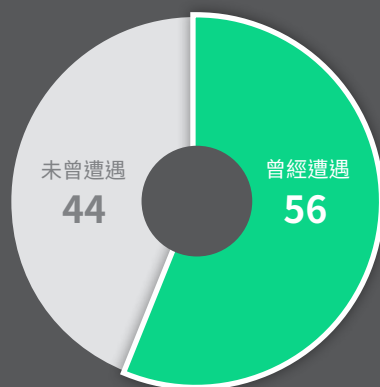
金融業	26.3
一般服務業	25.4
傳統製造業	25.1
高科技製造業	22.9
高科技服務業	22

## 2 每 5 人就有一人因工作求助身心科或醫療機構 求助者過半 (56%) 曾遭遇職場偏見或歧視

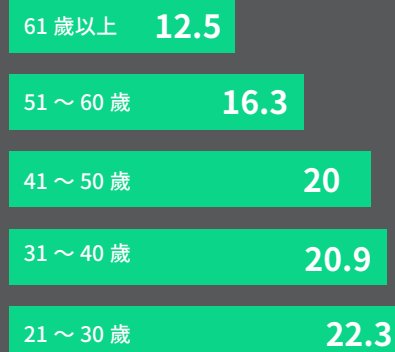
- 您是否曾因工作導致身體或心理狀況不佳，而尋求身心科或醫療機構的協助？ (%)



求助者中過半曾遭遇職場偏見或歧視 (%)



愈年輕愈敢於求助 (%)





和去年相同，五分之一工人曾因工作問題求助身心科或醫療機構，且愈年輕比例越高。工作受的傷宛如職場陷入迷霧，不快樂的員工，就不會有高產出表現。

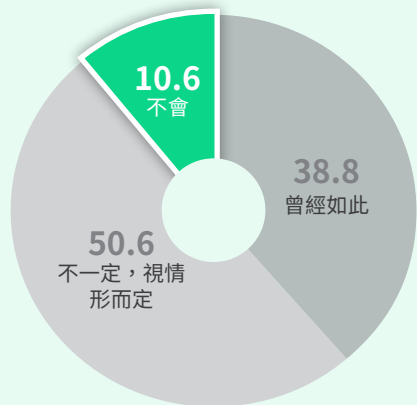
身心問題年輕化，企業是最直接的承接者。前香港科大校長史維在天下學習舉辦的高教論壇中便指出，美國大學生罹患憂鬱症與焦慮症的比例，在過去 8 年分別飆升 135% 和 110%。他在港科大任內也增加了兩倍的專業心理師，協助學生走出身心風暴。

以台大學生為例，使用心理諮商個別晤談人次，從十年前僅約 4、5,000 人次，至 2019 年一路飆升至 1.1 萬人次。

王仁邦表示，新鮮人剛從大學畢業轉換到職場時，常因為學用落差、社群焦慮及人際關係產生多重壓力，企業要有更高的包容力來協助他們走出迷霧。

求助身心科的工作人當中，高達 56% 曾在職場遭受偏見與歧視，僅有 1 成人認同主動揭露不會影響職涯發展。

- 在貴公司／組織文化中，如果主管知道一位員工有身心健康的困擾，您認為是否會影響他的職涯發展機會？ (%)



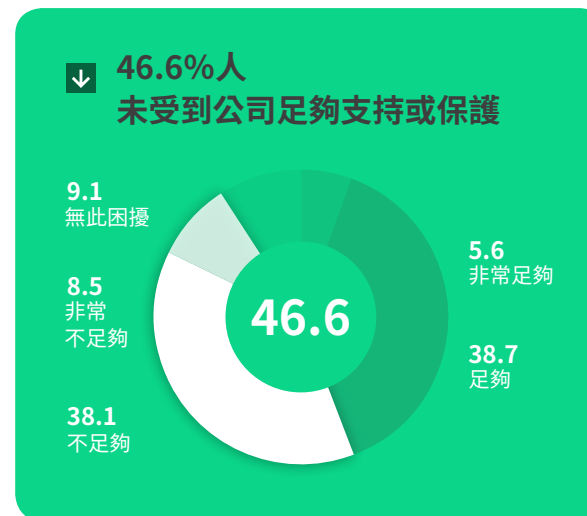
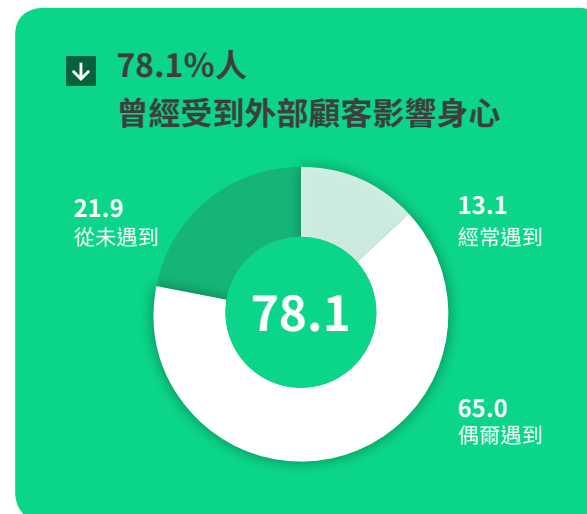
### 3 誰來捍衛工作尊嚴？ 78.1% 曾遇外部顧客不合理的情緒勞動 不到一半企業提供員工足夠保護

尊嚴勞動 (Decent work) 是 SDGs 指標之一，也是 DEI 的內涵。有尊嚴的工作必須兼顧平等、人性、安全、尊嚴四大原則。除了內部管理，外部顧客的影響常被低估。

例如，顧客刁難、辱罵或威脅，常是「情緒勞動」的一環。最早提出此詞的美國社會學者亞莉·霍希爾德 (Arlie Hochschild) 指出，許多人在工作上必須壓抑自己的情緒，並演繹特定情感，常見於服務業或業務、客服人員身上。

我們首次在調查中探問台灣員工處境，竟有高達 78.1% 曾因外部顧客影響身心狀況。但遺憾的是，有近半反映公司未能提供足夠的支援保護 (46.6%)，其中女性感受也比男性高出 6 個百分點，這個真實現況，值得企業採取補強行動。

以研究職業倦怠聞名的美國社會心理學家克里斯蒂娜·馬斯拉赫 (Christina Maslach) 便指出，「情緒耗竭」是造成職業倦怠的其中一個要素。另外還可能伴隨「去人性化」以及「個人成就感低落」，前者是指對工作失去熱情，例如原本充滿熱血的警消人員，心智被消磨後，轉為不帶情感、只是照表操課執勤；後者則是難以從工作中得到自我肯定與價值感認同。長此以往，人才都無法永續。



### 專家觀點

## 啟動「人事管理員」 側面觀察更細緻

相對於重金、高福利，管理如何「以人為本」更重要。

例如永豐金控 2020 年起設置「人事管理員」，由各部門同仁擔任身心守護者。在 2023 年，永豐金控人事管理員總計 219 人（永豐銀行 175 人，永豐金證券 44 人）。人事管理員從同事角度觀察成員更細微的身心狀況，主動關心、回報並配合職護團隊與身心科醫師。

「不論身心科醫師或是心理諮商，外部諮商可以關心的層面往往較為片面，相比同仁可以觀察到更為細微的狀況，協助也更即時，」陳蓋武說明。



永豐金控  
人力資源處副處長

陳蓋武

### 專家觀點

## 「幸福會客室」打頭陣 更要打造生態系

「相對於單點的員工支持措施，我們希望能打造全方位身心照顧，」劉菁宜形容，在涵蓋金融、媒體、科技、電商與運動等領域的「富邦生態系」，也將集團資源，轉化成為員工身心健康的「正向循環」。

其中，富邦金控從 2009 年就開始提供員工身心諮商，目前與「華人心理治療研究發展基金會」合作推出「幸福會客室」，提供每位員工 8 次諮商，兩年來服務超過 1,500 人次。

然而，這只是第一步。「諮商合作單位會根據問題標籤分類，如職場、伴侶、人際關係，提供一份去識別化的分析報告給人資部門，讓我們來判斷後續作為，」劉菁宜提醒，如何兼顧員工隱私，同時將問題轉化為公司持續優化動力，才是長期之道。



富邦金控  
人資長

劉菁宜

# 安家生養

# Parenting

從源頭解決缺工，讓女性安心生養

# 1 「生育懲罰」無處不在， 貪婪工作何時有解？

## 近 3 成離開職場，怕被討厭、被取代、影響升遷

2023 年諾貝爾經濟學獎得主，哈佛大學教授克勞蒂亞·戈丁 (Claudia Goldin) 指出，「貪婪工作」是造成男女薪酬長期不平等的關鍵，尤其小孩出生 1、2 年後，女性為了兼顧育兒，不是選擇退出職場就是改變工作期待，導致薪酬開始落後男性。

根據皮尤研究中心 (Pew Research Center) 2023 年公布的男女薪資調查，25 ~ 34 歲女性薪資約為同齡男性的 92%，但 35 ~ 44 歲及 45 ~ 54 歲女性薪資卻僅剩同齡男性的 83%，原因之一就是女性會經歷生育。東吳大學社會工作學系教授洪惠芬曾在婦女新知舉辦的公聽會上指出，育兒對台灣女性薪資的懲罰率是生一名少 4%、生兩名 10%、生三名更高達 21%。

政府統計台灣男女平均時薪差距 14.7%，換算下來，女性得多工作 54 天才能獲取跟男性相同的年薪。升遷也有同樣狀況，金融業約有 6 成女性工作人，但最後升到高階主管僅剩 3 成\*。

「生育懲罰」最常發生的 3 大現象，為兼顧育兒離開職場 (27.2%)，其次為不敢請育嬰假、擔心造成同仁困擾 (26.5%)，第三則為育嬰假結束後，原有工作被取代 (21.6%)，以及為兼顧育兒影響升遷 (21.6%)。

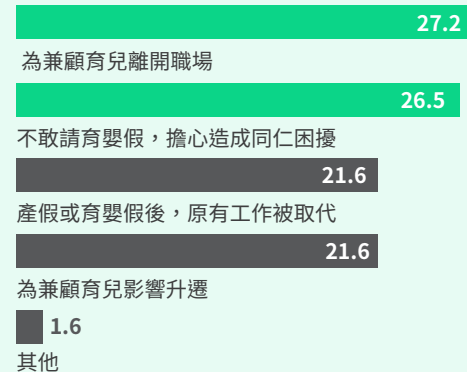
有填答者透露，育嬰假期間被公司視為離職，導致領不到年度獎金；請安胎假期間被公司解雇。最甚者，有人直接坦承不錄取有生育計畫的員工、討厭幫請育嬰假的同仁代班。

台灣的生養課題，企業有責任一起面對。

55.9% 企業曾發生  
「生育不友善」事件



關於生育對工作的影響，下列情形是否曾在貴公司發生？(複選，%)



專家觀點

## 工作愈貪婪， 愈難達成性別平等

諾貝爾經濟學獎得主

Claudia Goldin

2023 年的諾貝爾經濟學獎，授予哈佛大學教授克勞蒂亞·戈丁（Claudia Goldin），以表彰她「增進了我們對於女性勞動市場結果的理解」。戈丁突破性的研究發現之一，即是解釋了為什麼女性進入勞動市場的意願不如男性，收入也比男性低。她明確指出，女性的選擇經常受到婚姻和家庭責任的限制，而被她稱為「貪婪工作」（greedy work）的固定、長時工作模式，更加劇了這種限制。

戈丁認為，職場性別差距的主要原因是：女性往往在後退，而她們生命中的男性卻大步向前。

例如，有一對夫妻，他們都從事科技業，一開始他們做同樣的工作，領差不多的薪水。可是他們的工作有點「貪婪」，原因在於他們需要「隨時待命」——不是全年無休，但可能在晚餐時間、週日晚上、或假期中，工作就不期而至。

所以當有了孩子之後，他們意識到這種更貪婪的工作，沒辦法兩個人都做。其中一人必須對家庭隨叫隨到，而另一人則對工作隨叫隨到。

普遍的狀況是，女性選擇承擔照顧的責任，也就因此喪失了獲得更高薪水與繼續向上晉升的機會。這可能是她自己的選擇，也可能是她家人、他家人或者全世界的期望。因此，工作越貪婪，加班和出差愈多，傾向家庭的選擇就被甩開愈遠。如果工作不那麼貪婪，大家都能做靈活且更有效率的工作，那每個人都能同時兼顧事業和家庭，我們就有可能實現職場與家庭內的性別平等。



## 2 支持生養，企業可以採取 3 大行動

### 生育津貼、彈性工作、托兒支持

不少企業對台灣的低生育率很有感，主動採取行動支持員工生養，兼善天下。2023 年天下學習舉辦人才永續獎，入榜企業員工的平均生育率是台灣整體的 4 倍。他們祭出的條件從薪資、津貼、遠距或彈性工作不一而足。此次調查中，發現員工最有感的生養措施，以彈性工作跟生育津貼同時居冠，其次是托兒支持措施。

根據波士頓顧問公司 BCG 於 2023 年發布一項報告指出，高達 92% 的女性填答者，比男性（63%）更需要彈性工作。

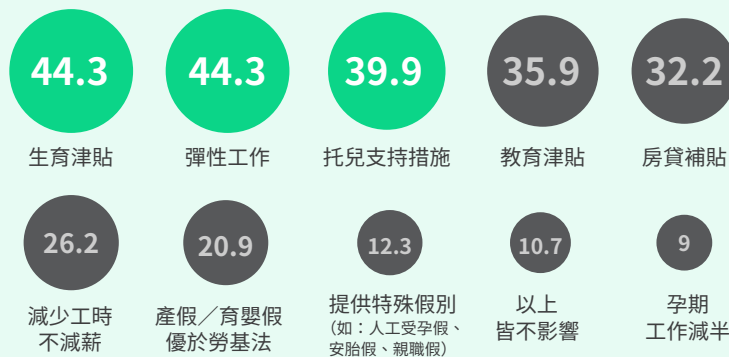
關於彈性工作的期待，其實大家最渴望的並不是全遠距上班，而是上下班時間更有彈性（79.7%）。

為了讓員工兼顧育兒，國泰金控推出「減速不脫隊」的安家計畫。副總經理暨行政處處長翁德雁分享，只要員工與主管討論取得共識，即可調整工作時長與辦公地點，透過「彈性配速」續留職場。

實施下來，2023 年集團員工回饋的滿意度為近 3 年最高。其中在認同公司推動 DEI 上，更獲最高分。

台達電子人資長陳啟禎也透露，企業提供育嬰措施一定要做到讓員工有感，從員工懷孕、生產到哺乳期，台達電子都有配套措施，包括宿舍從高樓層移至 2 樓、工作場域闢出「媽媽專用通道」、中午可以提早 15 分鐘到餐廳用餐，避免受到人潮推擠造成危險。

- 有鑑於台灣少子化問題嚴重，許多企業也採取了相關行動，以下哪些措施會提高您生育的意願？（複選，%）



- 「彈性的工作模式」是員工最希望公司採取的行動，請問以下哪個措施較符合您的期待？（複選，%）



企業實戰 | Garmin

## 月領萬元津貼，小孩0～6歲幫你養

力抗少子化，台灣有越來越多企業加入支持生育的行列。其中，專攻智慧穿戴、GPS 大廠台灣國際航電（Garmin）的催生條件，在福利軍備競賽中格外有競爭力。

不像多數企業只補助在公司誕生的「新生兒」，只要員工加入 Garmin 時育有 0～6 歲的小孩，每月就能領到 1 萬元補助，領滿 6 年高達 72 萬元。

2021 年底這項措施上路時，Garmin 有 800 位 0～6 歲的小孩，短短兩年，Garmin 寶寶成長為 300 多個，成長率 42%。視覺介面設計課長莊惟安便是受惠者之一，她在 Garmin 任職 8 年內迎接兩個寶寶，即使請半年育嬰留停暫離職場，依舊從技術職、Team Leader 一路升遷到課長，破解女性需在工作家庭二選一的傳統考題。

更特別的是，Garmin 全球只有台灣區的正職員工享有此幸福制度，不包含中國、日本等亞洲其他據點，連美國總部都沒有實施。為何只有台灣人獨享？原因在於台灣的人才競爭，較美國激烈許多，所在地汐止新台五路上，短短 500 公尺就有超過 400 家公司群聚，與緯創、宏碁、強茂等科技大廠比鄰而居。這項支持員工安家的福利，至今有超過 1 成員工受惠；再加上萬元產檢補助、7 天全薪陪產檢假等配套措施，讓育嬰留停後復職的離職率有效下降 4 成。

Garmin 完整演繹了，一家企業如何通過具有競爭力的催生條件和福利制度，吸引、留住人才，且讓所有員工都能不分性別發揮最強戰力。





企業實戰 | 徠通科技

## 公司佛心價賣房，扶助員工安心成家

在台中惦惦做全世界生意的徠通科技，專賣開模必備的「線切割機」，產品行銷 30 幾國。徠通 10 年前就佈局爭取到台中精密園區開放的特許住宅用地蓋員工宿舍，目前 50 戶員工宿舍，有 22 間賣給員工，等於四分之一的徠通人都以低於市價晉升「有房」階級，且短短不到 5 年，房屋增值金額破 500 萬。

低於市價的房產人人想要，如何決定誰有資格？為留住最優秀的人才，徠通用量化的 KPI 做為評核指標，鎖定前 20% 的員工，即使是業務助理，但在部門內績效達標便符合資格，不限主管。為員工安家打底，徠通也新增各種家庭關懷措施，開放辦公室成為臨時托育中心；員工需臨時加班可申請托育費補助，甚至還設有「小孩新生入學假」。

員工福利做到如此落地、令人稱羨，徠通科技總經理陳嘉斌的目的很清楚，就是「人才」。尤其機械業不像電子產業是大量生產，人才養成投入成本很高，員工離職對公司很傷。一連串安家措施實施下來，近 3 年徠通離職率持續下降，從園區平均 20% 到 2023 上半年僅 5%，員工安家的幸福感轉化為工作的動力。

誰說只有大企業才能幫員工安家生養？小企業只要有心，也能緊緊黏住員工的心。



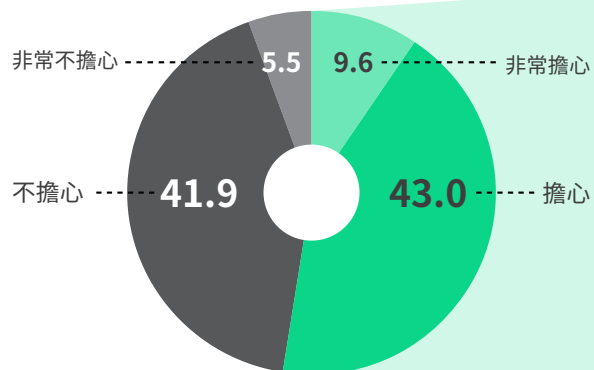
# 普惠學習

# Learning

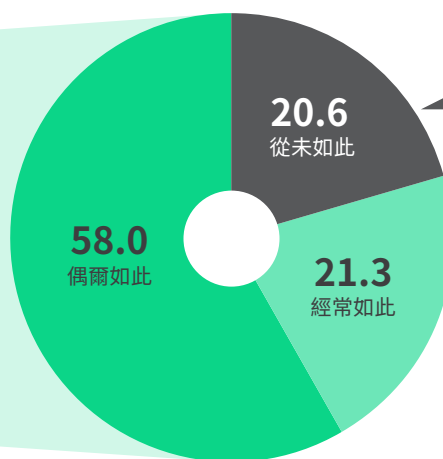
AI 離心力，衝擊不分你我

# 1 過半 (52.6%) 工作人擔心技能被淘汰 僅 2 成定期獲得訓練資源，金融業最幸福達 9 成

- 面對數位化、人工智慧等科技進展，您是否擔心技能被淘汰？ (%)



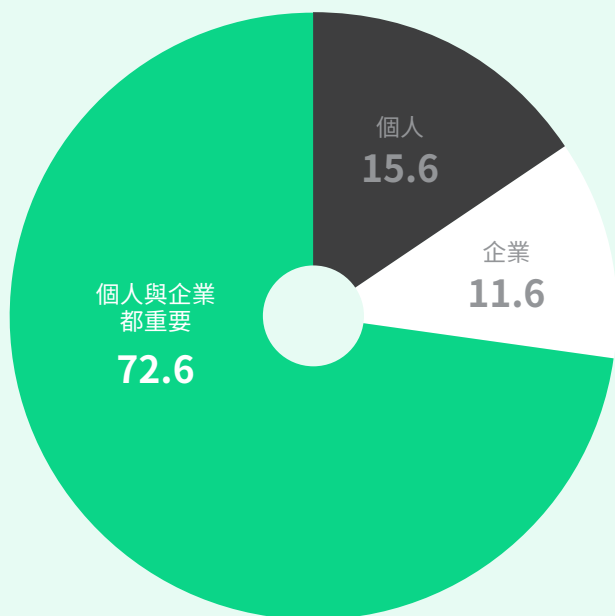
- 公司是否會定期提供有助於您專業技能成長的教育訓練或相關資源？ (%)



↓ 傳統製造業表現最差，24% 人沒能獲得教育資源

傳統製造業	24.0
一般服務業	22.0
高科技製造業	18.0
高科技服務業	17.0
金融業	10.0

- 在 ESG、新科技、新商模等不斷變動下，個人專業技能的提升，誰的影響性比較高？ (%)



數位浪潮讓工作人面臨前所未有的技能恐慌。有 52.6% 的人擔心技能會被取代時，愈年輕愈明顯。

過去，學習資源主要集中在少數菁英身上，但在科技衝擊下，技能提升 (reskill & upskill) 顯然不只是個人義務，凸顯出企業普惠學習的重要性。

目前僅有 2 成受訪者同意，公司有定期提供相關訓練資源，近 6 成偶爾提供、2 成完全沒有。其中，金融業最幸福，高達 9 成人都受惠於定期培訓。

企業並持用人唯才的角度，提供培訓資源固然有其必要。然而，在 ESG、新科技、新商模等不斷變動下，個人專業技能的提升，也不光只能仰賴企業，從此次調查中，填答者幾乎一致認同在技能成長的學習路上，個人跟企業都責無旁貸，認為兩者一樣重要的占比達 72.6%。

顯見，在資訊蓬勃、產業快速變化的現今，工作人也擁有危機意識，願意朝自我提升之路邁進。

不過在學習資源分布上，仍存在因年齡而不均的情況，不曾獲得企業投注培訓資源的工作人中，以 41 ~ 50 歲最嚴重，占 24.8%。

令人訝異的是，資源投注最多並不是年輕世代，卻是 61 歲以上工作人，顯示在科技迅速演變下，企業或許格外期待高年級生提升技能，卻可能因此忽略了中生代的學習需求，為利於所有人才的發展，企業在未來應更落實普惠學習。

## 2 普惠學習，工作人最想要的 2 種資源

### 學習津貼最實惠、線上課程最方便

什麼樣的學習資源最受工作人歡迎？學習津貼補助（60.2%）摘下第一、其次為時間彈性的線上課程（47.5%）、實體課程或工作坊（39.6%）。

近年，越來越多企業支持員工透過線上自學增能。成立近十年的天下創新學院，企業用戶超過 200 家，約有 20 萬學員每日從清晨通勤、上班空檔到下班、睡前時刻，都在學習。跳脫固定空間的學習模式，讓不少學員上過的課程超過千堂以上。此外，透過企業後台，人資主管也可以掌握同仁的行為數據，整合培訓、績效考評。

儘管工作人推崇的多為個人學習措施，但有不少人渴望與人互動。例如希望輪調不同部門學習的人占 28.9%，以及資深前輩或學長姐指導比例也有 25.9%。

和泰汽車管理部部長陳贊文分享，公司員工平均年紀約 40 歲出頭，為了落實普惠學習，在人才評估制度上，刻意並重「職能」跟「績效」兩項指標。

職能反映的是員工的能力，績效看的是做了多少事，這使得資深員工的寶貴經驗變得有價，同時又能幫助新進同仁學習。

在和泰汽車，全體員工每 3～5 年、不限年紀都有機會申請輪調，已執行超過 20 年，平均每年 100 個案例。陳贊文年資已經 16、17 年，就曾輪調過 4、5 個單位。

陳贊文說：「我們非常認同一件事，凡是員工想要學習，組織就應該盡可能提供他所需的資源，落實真正的普惠學習。」

- 在有關技能成長的學習上，您最期待公司提供哪個資源？（複選，%）



## 企業觀點

# 培訓多樣化 貼近新世代的心

聯發科技  
資深副總暨人資長

林秀瑜

跨足多媒體、AI 人工智慧、電腦運算、無線通訊等多項技術領域的 IC 設計公司聯發科，近來隨著 AI 浪潮轉型，積極搶進新市場，靠得是靈活應變的人才大軍。

聯發科技資深副總暨人資長林秀瑜指出：「地緣政治影響讓人才競爭國際化，新科技帶來的衝擊、年輕世代的價值轉移，都大大影響科技人才的招募與養成。」為培養員工應變未來的能力，聯發科加速打造數位化學習。

針對中階主管，推出長達 8 個月的混成學習，結合線上與實體工作坊，協助主管掌握管理實務。

聯發科技打造全球共享的線上學習平台，導入外部優質課程，例如天下學習的 MasterCheers 大師課，整合線上與實體演講，其中微軟前大中華區副總裁蔡恩全的溝通表達課，線上加線下合計 5,400 人次參與，滿意度高達 97 分，備受肯定。

隨著全球人才面臨技能汰換的挑戰，聯發科技也全力投入人才扎根，與各大學合作推出 IC 設計學程，更邀請女大學生前進聯發科技新竹總部參訪，鼓勵女性打破框架，期許培育更多元的科技人才，為產業與企業注入永續活水。



## ▶▶ 更多報導及報告書下載敬請鎖定



### 追蹤報導

工作中的你，能做自己嗎？  
一張不及格的企業 DEI 複診單



### 全台企業解讀

2024 台灣 TOP50 暨人才永續獎  
企業 DEI 現況分析



# 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