5.3 人才培育與職涯發展 重大主題

藥華醫藥深信「人才」是企業的根本，而「投資人才」是企業最重要的責任，故我們將人才培育與發展視為重要發展項目，致力打造能激發同仁熱情、發揮個人與團隊潛能的工作環境，並鼓勵員工主動發掘自我潛力，創造自主持續學習的環境。

策略目標

藥華醫藥人才培育與發展架構連結企業文化、核心價值與全球策略佈局，而人才培育體系分為三大職能面向，包括：

2024 年將針對高階、中階、基層主管及一般同仁，提供豐富的培訓課程及數位自學資源，並設計雙軌併進多元人才發展架構，孕育多元化人才。

行動方案

藥華醫藥的員工訓練方式包括在職訓練、多元學習管道，以及優質人才派駐海外受訓等方式，培育生技醫藥領域的專業人才，並輔以在職場導師（mentor）制度，讓我們的人才經營效率再升級，儲備長期永續經營的領導戰力。2024 年度我們亦將強化數位學習平台，引進多元化的數位自學資源，並鼓勵同仁自主學習與自我發展，以利個人需求打造專屬學習清單，隨時隨地皆可學習。

重大主題

人才培育與發展

衝擊評估

在全球市場快速變化、競爭激烈的時代，「人才」是企業重要的永續基石。藥華醫藥透過人才培育，創造更多正向效益。

管理政策與承諾

藥華醫藥人才培育與發展架構以建立多元培訓管道、培養自主學習、培育國際化專業人才三大面向為主軸，連結企業文化、核心價值與全球策略佈局，與組織共同成長。

權責單位

- 永續發展中心 – 員工關懷小組
- 人力資源及經營層主管
- 負責培育人才之各部門主管

投入資源與管理行動

- 數位學習平台建置：強化人資雲端管理系統，推行數位學習平台
- 線上英文學習專案：提升國際化人才語言基礎，臺灣總部推動線上英文學習專案總達標率 84%，達到設定標準
- 台灣年度內外訓投入成本共計新台幣 1,678 千元
- 新進人員考核及年度績效評核
- 針對組織發展進行多元化人才培訓：舉辦內部及外部教育訓練
- 中高階主管溝通領導力課程
- 關鍵人才培育計畫：評鑑出關鍵人才並提供發展機會，包含結合個人潛質與職涯規劃、海內外輪調培育機會

指標與目標

- 教育訓練時數
- 教育訓練預算標列與執行
- 績效評核完成 %
- 內部晉升 %
- 關鍵人才培育計劃執行情況

確保行動有效之作法

定期績效考核與職能發展檢核，作為培訓規劃及職務升遷之依據 (員工績效考核每年 5 月及 11 月實施)

• 2023 年執行成效

- 人才培育與發展：教育時數達 9, 722 小時
  - ▸ 中高階與一般員工培訓課程 : 總訓練時數為 7,744 小時
  - ▸ 關鍵人才培訓課程 : 總訓練時數為 296 小時
  - ▸ ESG 永續發展與轉型訓練課程 : 總訓練時數為 1,682 小時。
- 教育訓練總投入：超過新台幣 3,600 萬元
- 美國中高階主管溝通領導力課程共 37 位主管參與，另 Strengthefinders 共 19 位主管參與。
- 日本新進員工訓練 100%
- 員工績效評核完成率 100%
- 台灣總部內部拔擢率高達 42% (2023 年共有 95 新職缺，其中有 40 個職缺來自內部人員)

與利害關係人溝通

- 定期 / 不定期與員工舉行各項形式溝通
- 年度定期績效考核及各類員工問卷調查

未來規劃

• 2024 目標

- 持續投資數位學習平台，並持續強化永續發展
- 啟動關鍵人才培育計劃
  - ▸ 全面提升各階層主管所需之領導管理知識與技能，累積管理級人才平均每人訓練時數 16hrs
  - ▸ 制定及實施職務輪調制度，提高人才運轉效率
  - ▸ 持續推動全球人才語文能力 , 參與英文訓練時數達 100 小時以上 50 人次
  - ▸ 宣導加強員工人權政策 , 性別平等等法治相關課程 , 平均每人至少 3hrs
- 建置教育訓練系統及 e-learning 平台
- 各部門專業領域編制年度外訓成本持續投資數位學習平台，並持續強化永續發展

新進人員訓練

新進員工皆安排職前訓練課程，以快速了解公司經營理念和文化，並得以發揮所長。試用期屆滿之前，會進行與該員工之工作績效面談及評核。除依「教育訓練實施辦法」執行「職前訓練」外，還加上「師徒制」方式指定資深同仁教導專業知識與技能，透過親自傳授及影音教材輔助授課，讓新人學習所需職能；主管也經常關心懇談，幫助新人盡快熟悉工作環境，增加工作參與度。台北總部、台中廠區及各子公司皆會辦理「新人座談 / 會談」，由決策層或最高主管及人事主管直接關心及傾聽新進人員的適應狀況。

中高階主管教育訓練

依據年度訓練計畫，為在職員工安排及執行教育訓練體系內的訓練課程，包括新進人員訓練、階層別訓練、專業訓練、永續知識訓練等，以期在生產、研發、行銷、管理各領域人才都能持續提升能力與素質，增進公司競爭力。員工如因工作任務需要，得經公司指派在國內或國外進修與研習 (包含：攻讀碩博士學位或專業技術研習)，以提升員工本身職能，在工作職場上能有更優異的成果展現。2023 年，共有 1 人 (高階主管) 參與報考台大 EMBA- 於 2024 正式入學學程。

美國子公司 2023 年執行之主管專業訓練主要為員工教練與溝通課程，如 GROW 以及 DigitalAid。美國子公司推動的自信溝通 (Communicating with Courage)，旨在提高績效評估並向下屬提供有效且及時回應的能力，共有 37 位主管參加。CliftonStrengths(Strengthfinders) 課程共有 19 位中高階主管參與，目的為改善團隊間和部門內的溝通和協作。因應 Besremi 在日本上市，2023 年，日本子公司也針對 4 名新進主管進行管理培訓，包括行為和工作態度的培訓，其中也包括人權政策宣導例如防止職場騷擾等培訓。

永續發展智識提升教育訓練

2023年為藥華醫藥落實永續發展藍圖的第五年，因此我們將人才培育的方向定為永續轉型；永續中心也舉辦系列教育訓練，提升全部員工與主管的永續智識。例如 2023 年 9 月 15 日舉辦第一場 ESG 永續教育訓練課程主題 _ESG 企業永續發展推動歷程與實踐，談及 2022~2023 年成果溝通年永續執行績效檢視與建議，以及介紹 2024 年即將實施的 IFRS 國際財務報導準則及 SROI 社會影響力評估機制。ESG 專案成員受邀人數共 65 人；實際出席人數為 41 人，出席比例為 63.08%。除此之外，自主線上學習參與人數共有 51 人。2023 年 ESG 永續發展與轉型訓練課程共舉辦 9 場，共計 373 人次參與，總訓練時數為 1,682 小時。

關鍵人才培育計劃

藥華醫藥持續在全球蓬勃成長，為了準備未來人才需要，HR 部門將與高階經營主管討論依組織長期規劃啟動關鍵人才培育計劃，因應組織未來發展系統化培育各階層主管之儲備幹部，以期持續提升內部晉升率。

教育訓練時數統計 GRI 404-1

2023 年，藥華醫藥主要營運據點已投入 7,744 小時於主管與一般員工教育訓練、296 小時於關鍵人才培育計畫，再包含上述永續相關教育訓練 1,682 小時，總教育訓練投入為 9,722 小時；總投入教育成本超過新台幣 3,600 萬元。

教育訓練時數統計

(單位 : 小時)

	台北總公司	台中	泛泰	美國	日本	總小時
主管與一般員工教育訓練 -a	4,288	1,168	211	1,453	624	7,744
關鍵人才培育計畫 -b	0	0	0	296 (Business Operation)	0	296

註 :

a. 主管與一般員工教育訓練 : 除前述台灣地區教育訓練內容，亦包含美國地區 QPharma Learning Management System + KnowBe4 IT Training 以及日本地區 Compliance training, PC training 等課程。

b. 關鍵人才培育計畫為美國地區領導力外訓課程如 courageous Conversations, Communicating with Courage, Radical Candor – Accelerated Leadership Group 等

2023 年員工訓練時數

總公司 (含台中廠) – 依照職級

台灣藥華總公司男性主管平均訓練時數為 26 小時，女性主管平均訓練時數為 15 小時；而男性非主管平均訓練時數為 13 小時，女性非主管平均訓練時數為 16 小時。

2023 年台灣藥華總公司教育訓練時數

(單位 : 小時)

	訓練總時數			平均訓練時數	
員工	男性	女性	合計	男性	女性
主管	1,481	658	2,139	26	15
非主管	1,303	2,014	3,317	13	16
總計	2,784	2,672	5,456	38	31

註 : 主管為經理級以上 (含經理) 之職稱。時數已經四捨五入

泛泰醫療 – 依照職級

泛泰男性主管平均訓練時數為 10 小時，女性主管平均訓練時數為 22 小時；而男性非主管平均訓練時數為 20 小時，女性非主管平均訓練時數為 9 小時。

泛泰教育訓練時數 2023 年

(單位 : 小時)

	訓練總時數			平均訓練時數	
員工	男性	女性	合計	男性	女性
主管	30	67	97	10	22
非主管	79	35	114	20	9
總計	109	102	211	30	31

註 : 主管為經理級以上 (含經理) 之職稱。時數已經四捨五入

績效考核與升遷制度 GRI 2-20, 404-3, 405-1

藥華醫藥所有全職員工皆定期績效考核及職涯發展檢核，作為員工工作目標與個人成長發展之參考依據。2023 年 總部與泛泰醫療接受績效及職業發展檢核的正職員工百分比，扣除試用期未滿、留職停薪等變動因素，不論男、女性別及各職務類別等員工績效考核完成率皆為 100%。2023 年度，臺灣總部共表揚 49 位優秀員工 (頒發獎座及獎勵金)，晉升 40 位員工，中高階主管職缺由內部員工晉升比率達 22.5%。

100%

員工績效考核完成率

新進員工考核

- 試用期屆滿前，單位主管應進行員工試用期間工作績效面談及評核
- 未通過者，公司可依相關法令規定終止聘僱契約或經雙方同意延長考核期

年度績效考核

- 每年定期執行兩次績效考核，透過目標設定、年中面談及年底評核的循環流程，幫助員工與主管對工作目標取得共識，提升員工工作能力並達成公司營運目標
- 透過績效考核制度來管理員工績效與發掘員工的潛能，憑以選拔人才。並藉由績效考核來了解員工工作的缺點，輔以改善工作方法與提高效率
- 人資單位安排參加適當課程以達改善目標。亦依據各專業職能建立訓練藍圖，並提供個人發展規劃，讓每位同仁都可以與主管對自己的職涯發展做更良好的溝通