

## 5.3 人才培育與職涯發展

 <p><b>重大主題</b></p>  <p><b>人才培育與 職涯發展</b></p>	 <p><b>衝擊說明</b></p> <p>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</p>	 <p><b>政策與承諾</b></p> <p>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</p>	 <p><b>權責單位</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 永續發展中心-員工關懷小組</li> <li>● 人力資源處及經營層主管</li> <li>● 各單位部門主管</li> </ul>
--	--	--	--

 <p><b>因應措施與管理行動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>數位教育訓練及學習平臺建置</b>：為提升員工自主學習及有效管理訓練資料與紀錄，已於2024年度建置數位教育訓練及學習平臺，並於2024年度Q4完成</li> <li>● <b>線上英文學習專案</b>：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%，總學習時數近7,000小時</li> <li>● <b>內部參訪活動</b>：為促進內部人才職涯發展，強化對不同部門及公司產品運作認識，於Q4辦理一場次內部參訪活動，參與人數約為150人，達公司人數約45%，提升對公司價值認同</li> <li>● <b>研發人才培育計畫</b>：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</li> </ul>	 <p><b>評核機制</b></p> <p>以「新進考核」、「平時考核」、「年度考核」，作為培育發展、輪調、晉升、調薪與職涯規劃之參考依據</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>雙向溝通機制</b>：主管應定期檢視績效狀況並即時追蹤、輔導改善與回饋，且視組織需求適時調整所屬之個人目標與執行計畫，每季績效面談結束需做成記錄，清楚訂定達成之目標、行動計畫，與下次檢討的時間</li> <li>● <b>期中目標管理</b>：同仁更新目標完成狀態，主管與同仁雙方進行面談，檢視工作進度和目標之差異，針對已完成的目標提供回饋，對已落後的進度，擬定改善的行動方案，達成共識，並視下半年度需要調整修正目標設定</li> <li>● <b>績效自評</b>：同仁在年終時完成績效自評，主管針對同仁年度整體績效及職能給予評核、進行回饋面談並共同擬定次年度之工作績效與職能發展計畫</li> </ul>	 <p><b>2024年目標與達成情形</b></p> <p><b>指標</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 教育訓練時數至少15小時</li> <li>● 投入教育訓練成本超過新臺幣750萬元，預算100%執行</li> <li>● 主管留任率&gt;86%</li> <li>● 績效評核完成率100%</li> <li>● 數位教育訓練及學習平臺建置完成</li> </ul> <p><b>達成情形</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 藥華醫藥(臺灣)每人平均教育訓練時數超過27小時</li> <li>● 藥華醫藥(臺灣)教育訓練投入新臺幣750萬元</li> <li>● 主管留任率&gt;80%</li> <li>● 績效評核完成率100%</li> <li>● 數位教育訓練及學習平臺於2024年12月建置完成</li> </ul>
--	--	--

 <p><b>目標</b></p>		
<p><b>短期目標(1~2年)：</b></p> <p>1.完善新人訓練與在職培訓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立系統化的新人培訓計劃，協助新進員工快速融入企業文化並掌握工作技能</li> <li>● 針對現有員工，提供專業技能、跨部門協作、法規知識、外語能力等相關培訓，提升整體團隊能力</li> <li>● 透過數位學習平臺，提供彈性且多元的學習資源，滿足員工自主學習的需求</li> </ul> <p>2.強化國際化人才培育</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供員工語言培訓、跨文化溝通等課程，提升國際競爭力</li> <li>● 提供海外交流與培訓計劃以拓展國際視野，並且提升與海外子公司人員進行專業技術交流機會</li> </ul>	<p><b>中期目標(3~5年)：</b></p> <p>1.建立關鍵人才培育計畫</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 辨識高潛力的員工，提供客製化的發展計劃，培養未來中高階領導人才，降低人才斷層的風險，確保關鍵職位的人才供應</li> <li>● 鼓勵員工參與跨部門專案，拓展視野與技能，培養綜合性人才</li> </ul> <p>2.優化人員職涯發展</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 依據績效回饋規劃個人職涯發展路徑，協助員工瞭解自身優勢與發展方向，提升工作滿意度</li> <li>● 建立結合職能與職級的職涯發展藍圖，使員工能依循制度規劃職涯發展</li> </ul>	<p><b>長期目標(5年以上)：</b></p> <p>1.打造提升知識交流體系</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立知識管理系統，促進知識分享與傳承，打造學習型組織</li> <li>● 追蹤學習成效，評估人才發展投資回報率，持續優化人才發展策略</li> </ul> <p>2.推動多元共融與永續發展</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立友善的工作環境，促進不同背景員工之間的交流與合作</li> <li>● 推動企業社會責任，鼓勵員工參與志願服務、公益活動</li> <li>● 將永續發展納入人才發展策略，培養具有社會責任感的員工</li> </ul> <p>3.運用科技提升人才發展效率</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 導入人才管理系統，提升招募、培訓、績效管理等效率</li> <li>● 運用大數據分析，預測人才需求、評估人才潛力，提供更精準的人才發展建議</li> <li>● 利用人工智慧，提供員工個人化的學習建議與職涯發展規劃</li> </ul>

## ▶ 人才培育策略

藥華醫藥以「核心價值、管理領導、專業技能」為三大主軸，建構完整的人才培育體系，將企業文化、核心價值與全球策略深度連結，打造兼具管理職與專業職發展的雙軌訓練架構，並亦聚焦中高階及關鍵人才的持續養成。

培育方式涵蓋：

在職訓練與實務導向學習

多元學習管道，包含實體課程、數位資源、自主學習與職場導師制度

海外進修與國際輪調機會，強化全球競爭力

2024年，藥華醫藥正式導入**集團數位學習平臺**，整合共通職能、全球法規遵循等課程，支援多語系內容，累計課程超過3,000門，全面提升學習便利性與覆蓋範圍。

平臺將於上線滿一年後進行成效評估與內容優化，未來也將持續擴充學習資源，鼓勵員工依個人發展目標打造專屬學習計畫，強化自主學習文化，培養支持公司永續發展的關鍵人才。

## ▶ 雙軌並進多元人才發展架構

藥華醫藥設計雙軌並進多元人才發展架構，以孕育多元化的人才，發展架構結合「專業職能」與「管理職能」兩條發展軌道，並融入多元化的學習與職涯發展規劃，以滿足不同員工的需求與潛力。同時藥華醫藥亦可培育管理職級體系與專業職級體系的專業人才，以培養未來的中高階層人才，確保人才供應，降低人才斷層風險。以下為詳細說明：



為使人才發展架構能夠有效執行，我們透過PDCA調整，不斷優化人才發展架構。以下為執行與評估說明：



## ▶ 2024年員工教育訓練

GRI 404-1 GRI 404-2

2024年藥華醫藥臺灣投入員工教育訓練成本超過新臺幣750萬元，內容包含建置Q4正式上線的數位學習平臺；推動線上英文學習專案，提升國際化人才語言基礎；研發人才培育計畫，評鑑關鍵人才。日本子公司投入約570萬日圓的培訓費用，包含提供關於糾正性調查與訓練的領導力訓練給領導團隊。美國子公司投入約50萬美元教育訓練成本，提供在職培訓、數位學習、跨職能訓練、自學和講師主導課程等多樣化學習渠道，並且提供領導力發展、繼任計劃給具潛力之員工，以及現場培訓包括但不限於3項銷售專業認證和每年48小時培訓課程。泛泰醫療投入約10萬新臺幣培訓費用，主要著重在品質法規相關培訓，強化基礎知識根基。2024年總投入教育訓練成本超過新臺幣2,400萬元。此外本公司珍惜人才，員工退休時亦詢問退休員工擔任公司顧問之意願，使其能協助公司培育新人亦可兼顧退休生活。2024年本公司有兩位員工申請退休，公司邀請其擔任顧問，惟兩位員工均選擇退休而婉拒。

### 2024年員工教育訓練時數-依職級分類

(單位：小時)

員工類別	藥華醫藥(臺灣)						泛泰醫療					
	訓練總時數			平均訓練時數			訓練總時數			平均訓練時數		
	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計
主管	1,824.5	425	2,249.5	35	17	29	82	13	95	16.4	4.3	11.9
非主管	3,512	4,508.5	8,020.5	23.8	27.5	27.2	64.5	28.5	93	6.5	5.7	6.2
總計	5,336.5	4,933.5	10,270	29	26	27.6	146.5	41.5	188	9.8	5.2	8.2

員工類別	美國子公司						日本子公司					
	訓練總時數			平均訓練時數			訓練總時數			平均訓練時數		
	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計
主管	4,881	4,795	9,676	125	94	108.7	1,748	76	1,824	52.9	5.42	38.8
非主管	155	540	695	5.5	22.5	13.4	0	0	0	0	0	0
總計	5,036	5,335	10,371	76.3	71.1	73.55	1,748	76	1,824	52.9	4.75	37.22

註：主管為經理級以上(含經理)之職稱。訓練時數經四捨五入



**+750萬元**  
2024年藥華醫藥臺灣  
投入員工教育訓練成本

## 2024年員工教育訓練時數：依照年齡分類

(單位：小時)

員工類別	藥華醫藥(臺灣)						泛泰醫療					
	訓練總時數			平均訓練時數			訓練總時數			平均訓練時數		
	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計
<30歲	329	653.5	982.5	12.7	16.7	15	0	0	0	0	0	0
31-50歲	4,610.5	3,766	8376.5	34.4	28	31.3	143.5	28.5	172	10.3	5.7	9.5
>51歲	397	514	911	17.3	32	23.4	3	13	16	3	4.3	4
總計	5,336.5	4,933.5	10,270	29	26	27.6	146.5	41.5	188	9.8	5.2	8.2

員工類別	美國子公司						日本子公司					
	訓練總時數			平均訓練時數			訓練總時數			平均訓練時數		
	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計
<30歲	216	216	432	54	36	43.2	0	0	0	0	0	0
31-50歲	2,941	3,820	6,761	77.21	115.8	95	1,140	76	1,216	67.06	12.67	52.86
>51歲	1,879	1,299	3,178	78.2	36	52.9	608	0	608	38	0	23.38
總計	5,036	5,335	10,371	76.3	71.1	73.55	1,748	76	1,824	52.9	4.75	37.22

註：員工教育訓練時數包含今年度已離職員工離職前的教育訓練  
 註：藥華醫藥(臺灣)、泛泰醫療、美國子公司、日本子公司採用一致的計算方式

藥華醫藥提供一般教育訓練，並依據員工需求給予合適的員工教育訓練計畫，包含美國地區QPharma Learning Management System+KnowBe4 IT Training 以及日本地區Compliance training和PC training 等課程。另外，我們也提供英語能力提升計畫、關鍵人才培育計畫等課程。

## 2024年員工教育訓練時數：依照培訓計畫類型分類

(單位：小時)

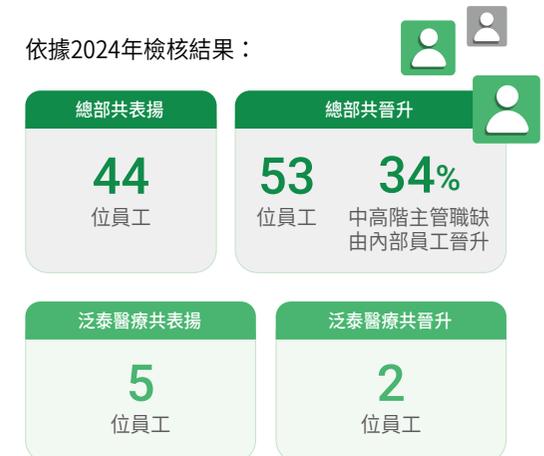
類型	藥華醫藥(臺灣)			泛泰醫療			美國子公司			日本子公司		
	男性	女性	總時數	男性	女性	總時數	男性	女性	總時數	男性	女性	總時數
主管與一般員工教育訓練	1,612	1,684	3,296	146.5	41.5	188	4,692	4,981	9,673	1,748	76	1,824
英語能力提升計畫	3,724.5	3,249.5	6,974	-	-	-	-	-	-	-	-	-

註1：主管與一般員工教育訓練：包含臺灣地區教育訓練內容、美國地區QPharma Learning Management System + KnowBe4 IT Training 與日本地區Compliance training, PC training等課程  
 註2：關鍵人才培育計畫包含courageous Conversations, Communicating with Courage, Radical Candor – Accelerated Leadership Group等，屬於美國地區領導力外訓課程

## ▶ 績效考核 (GRI 404-3)

藥華醫藥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，並瞭解員工工作上待精進項目，人資單位亦協助安排參加適當課程以改善工作方法與提高效率，藉此提升工作能力並達成公司營運目標。當年度績效考核表現優秀之員工將頒發獎座及獎金予以獎勵。針對新進員工，在試用期屆滿後，由單位主管進行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。績效考核結果同時為員工職涯發展檢核依據，員工與主管透過績效考核與公司建置的各專業職能訓練藍圖，規劃員工個人職涯發展，發掘其潛能，持續於公司內部培育優秀人才。2024年藥華醫藥(臺灣)、泛泰醫療、美國子公司與日本子公司扣除試用期未滿、留職停薪等員工，其餘全職員工皆接受績效考核及職涯發展檢核，員工績效考核率達100%。

依據2024年檢核結果：



為提升個人績效，激勵同仁持續改進，進而創造高效能的團隊與組織，以下為藥華考核項目：

新進考核

考核對象：新進員工

**評核方式：**  
依聘僱合約的試用期約定，由人力資源單位於新進人員到職試用期屆滿前，提供「工作心得」資料予受評人員，完成後呈報主管辦理考評。經考核合格者，始得予以正式任用，惟經評估未達標準者，部門主管通知是否展延試用期及期限或依【勞動基準法】相關規定處理。

平時考核

考核對象：全體員工

**評核方式：**  
各級主管應定期與部屬，共同檢視其工作進度及與目標之差異，包含行為展現與期望之落差。針對已達到目標者提供即時回饋，不符合預期者與其擬定改善之行動方案，並隨時評核與記錄，以作為年度考核之依據。

年度考核

考核對象：全體員工

**評核方式：**  
每年舉辦二次年度考核，分別為六月的上期考核，以及十二月的下期考核。上期考核期間自一月一日起至六月三十日止；下期考核期間自七月一日起至十二月三十一日止。

### 績效考核員工人數 GRI 404-3

#### 績效考核：以性別分類

(單位：人數)

類型	藥華醫藥(臺灣)				泛泰醫療				美國子公司				日本子公司			
	男性		女性		男性		女性		男性		女性		男性		女性	
	受考核人數	所有人數	受考核人數	所有人數	受考核人數	所有人數	受考核人數	所有人數	受考核人數	所有人數	受考核人數	所有人數	受考核人數	所有人數	受考核人數	所有人數
年度績效考核	156	166	162	176	15	15	7	8	61	61	66	66	27	33	15	16

註：試用期未滿、留職停薪員工，未接受績效考核

#### 績效考核：以員工職級分類

(單位：人數)

職級	藥華醫藥(臺灣)		泛泰醫療		美國子公司		日本子公司	
	受考核人數	所有人數	受考核人數	所有人數	受考核人數	所有人數	受考核人數	所有人數
一般員工	225	243	16	16	9	9	2	2
基層主管(組長)	34	34	1	1	1	1	0	0
中階主管(理級以上)	39	44	4	4	18	18	21	28
高階主管(處級以上)	17	18	1	1	95	95	16	16
經營主管(副總級以上主管)	3	3	0	1	4	4	3	3

註：試用期未滿、留職停薪員工，未接受績效考核