

4.3 員工發展與教育訓練

光寶學習發展宣言

光寶學習發展宣言「學習發展的旨在於增進員工管理與專業職能、提升團隊績效並發揮綜效、強化組織運作效能與動力、達成企業永續經營及發展。」因此，員工培育與發展為光寶首要重視的課題之一。

光寶學習發展體系與藍圖

光寶集團的學習發展體系是基於組織的策略、願景及價值觀透過全方位開課計劃，以新進人員、專業別、階層別、自我發展為主軸建構成十二模組的學習藍圖。

光寶全方位學習發展策略及規劃

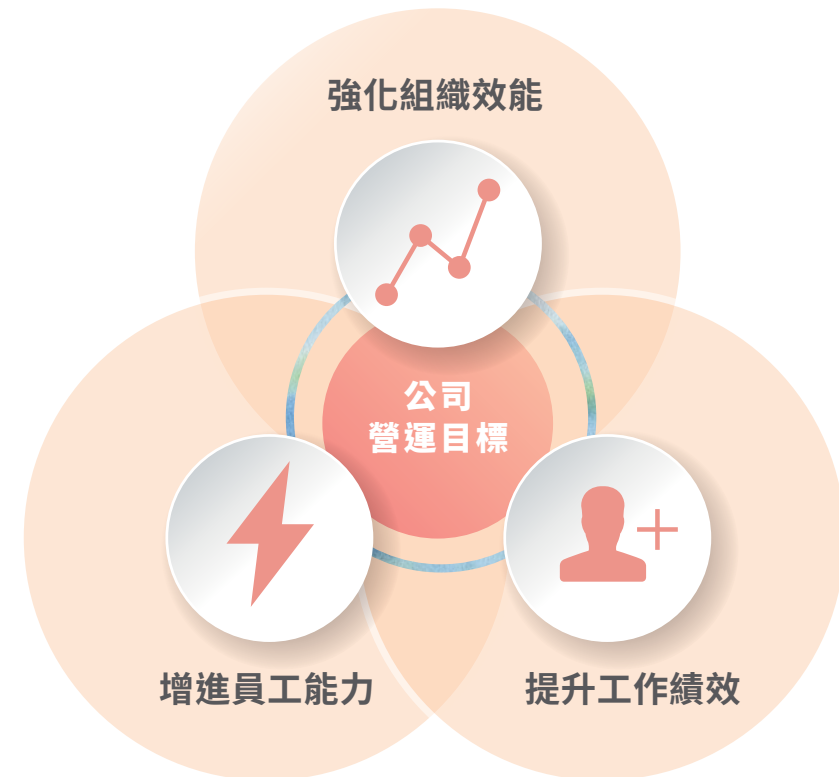
光寶十二模組學習藍圖，是依據公司營運策略目標，以提升員工自我職能，達成公司使命與願景的方向規劃。首先，我們協同仁能認識光寶並了解公司未來發展。接著提供自我成長的學習資源，包含數位化學習、光寶講堂等等。在專業知識方面，依各事業單位需求開設專業課程，同時培育員工的核心管理能力及品質管理能力，最後，我們提供主管更進階的管理、領導課程，期許同仁能理論、實務兼具，並持續在實務中加以應用與精進。各模組課程說明如下：

十二模組課程包含

- 針對新進同仁規劃的 - 光寶基本功、文化形塑及公司治理模組
- 著重同仁自我學習層面的數位化學習、光寶講堂及技能 (Skill set) 模組
- 提升專業能力的領域知識 (Domain Knowledge)、核心管理能力及品質管理 (Quality Management) 模組
- 為管理階層設計的台大學院、領導統御及先進製造 (Advanced Manufacturing) 模組課程

讓各階層的員工都能有目標的自我發展，透過正向訓練循環模式，提升組織效能，進而達成公司營運目標，實現光寶永續經營的使命及願景。

註：1. 計算方式：新人訓完訓人數 / 新進人員人數 (均不含已離職人員)



光寶員工全方位學習發展策略藍圖

光寶 & 台大學院

2015~2019 年與學界合辦了四屆理級精鍊班，本年度再自其中再挑出潛力成員，持續定期提供管理及團隊建立之課程，並施行上下車評鑑機制，期許學員持續的將所學更深入的應用於實務。

2020 年 OGSM 培訓：

光寶一直以來從業務、產品開發、供應鏈管理、製造、品質控管都要求確實做好計畫、執行、控制、評估修正的循環，以達成公司目標。因此為了讓公司之經營策略，能由上而下貫徹執行，並落實內部各項管理措施，本年度導入 OGSM 培訓課程，協助主管與團隊年度計劃聚焦溝通及落地執行，組織內層層接棒不掉棒，主管以身作則啟動當真正循環，持續優化內部管理機制。

參訓人數：372 人，其中台灣高階以上主管培訓覆蓋率 94.0%(158 人 / 168 人)

L4: 效益評估	貢獻度	935.3 百萬 / 人 (較 2019 成長 8.8%)
	百萬淨利 / 台灣高階以上人數	
L3: 行為評估	貢獻度	59.6 百萬 / 人 (較 2019 年成長 31.6%)
	百萬淨利 / 台灣高階以上人數	
L2: 學習評估	48 位主管課後行為追蹤 (如何將 OGSM 向部屬傳遞)	100% 完成
L1: 反應評估	作業完成率	100%
	滿意度	91%(回收 97 份)

核心管理能力

為強化內部人員培養與發展，依不同層級定有相應之必修課程，年度提報晉升之同仁 / 主管，皆須於提報前完成本系列必修課程，以確認具備下一階段職務之核心管理能力。

數位化學習

多元學習資源：結合外部學習資源如電子刊物、天下創新學院等，豐富同仁微學習資源，2020 年使用線上學員資源人次達 147,068 人次。

數位課程開發：與學界配合，與事業單位團隊合作，客制出優質貼近需求的學習教材，2020 年完成 25 門課程。

光寶講堂

講堂內容多元，含蓋專業面及軟性主題，講師多為大學教授或業界之專家，為同仁提供工作或生活相關的新知。

技能

為提升同仁遠端協作力，以因應 COVID-19 的工作地點變化，安排提升工作協作效率的 O365 與 WFD 教學課程，參與人次 >4,000 人，培訓時數 >4,500 小時，課程滿意度達 94% (回收超過 2,500 份)，WVD 帳號開通率 >3,200 人。

為培養國際語言能力，增進同仁職場軟實力。公司持辦鼓勵同仁主動參與語言學習專案，本年度申請參加英語學習專案人數計 222 位，學習表現提升一級以上取得補助人數計 144 位 (65%)。



先進製造

光寶推動先進製造 (Advance Manufacturing, A-MFG) 規劃與架構，由總部規劃、輔導各事業單位進行營運流程管理與製造管理的數位化 / 智能化 / 自動化轉型專案分享

專案說明

專案說明：光寶以自動化及數據轉型重建優質製造，2017 年開始引進大數據與 IoT 遠端即時監控系統，廣建智慧化生產系統，期望能透過數位化、網路化、智能化三個階段，由總部規劃整體架構，各事業單位按自身產品製程特性，由內而外打造集團轉型之路。2020 年辦理數位轉型及先進製造相關課程合計 39 場 (台灣 7 場；中國大陸 32 場)，共計 606 人次 (台灣 208 人，中國大陸 398 人) 參訓 (不含現場工作教導人數)，深化同仁對智能製造、自動化技術的知識。

專案相關成效如下

類別	指標	A 廠專案	B 廠專案
L4: 效益評估	營業額貢獻	48.6 億	0.5 億
	良率提升 ^{註1}	58.3 百萬	-
L3: 行為評估	生產力提升 ^{註2}	15.4 百萬	-

註 1：良率提升後，降低之材料損耗

註 2：生產力提升後，節省之作業時間人力成本



領域知識、品質管理

為達成公司的願景及策略，光寶提供同仁專業面、製造面及品質面之專業課程，除提升同仁的專業職能外，進而建立專案關係人共通語言，營造高效管理模式。



光寶基本功、文化形塑、公司治理

為了讓新進人員快速認識光寶企業文化，除了第一天報到時的訓練課程，新人必須在 1 個月內，完成新人教育訓練學程。藉由 21 堂的線上課程，傳遞公司整體的願景、使命與制度規範，幫助新人融入光寶企業。(2020 年度完訓率 91%)^註

註：計算方式：新人完訓人數 / 新進人員人數 (均不含已離職人員)



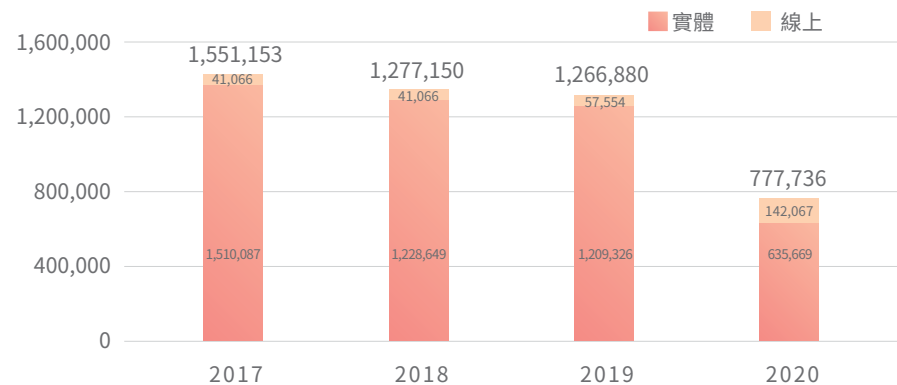
光寶 2020 年總員工人數 36,346 人，全集團總訓練時數為 777,736 小時，平均每人訓練時數 21.4 小時 (含一般法遵訓練及反貪瀆訓練約 2.0 小時)。

類別	台灣地區			中國大陸			泰國			越南 ^{註1}			印度 ^{註1}			其他海外 ^{註1}			合計			
	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018	
男性	29.1	26.0	29.5	22.7	27.7	32.6	3.5	9.5	59.3	4.6	3.9	-	7.9	2.3	-	25.2	67.3	-	22.4	27.7	32.8	
女性	23.8	20.2	22.9	18.4	21.6	23.3	4.7	6.5	87.3	6.9	4.8	-	6.4	0	-	107.6	149.2	-	18.7	22.6	29.8	
間接人員	經營管理層	20.5	8.6	13.1	0.0	8.0	-	0.0	-	-	-	-	-	-	-	-	11	17.7	-	19.2	9.4	13.1
	高階管理層	28.2	11.0	19.1	2.8	17.3	9.4	0.0	-	-	-	-	-	-	-	-	5.9	3.7	-	23.2	10	18.4
	中階管理層	27.6	19.1	24.6	20.0	12.6	14.2	14.4	18.5	56.0	-	-	-	-	-	-	13.0	9.6	-	24.5	17	22.7
	一般間接人員	30.5	20.5	25.0	32.5	16.2	12.2	5.3	26.0	12.5	5.7	4.2	-	12.2	2.3	-	15.3	16.9	-	29.4	17.2	15.1
直接人員	5.1	4.9	2.6	17.3	27.1	33.2	4.0	4.0	91.7	5.9	4.2	-	3.4	0	-	140.7	240.9	-	17.1	27.6	46.6	
外部線上及直播課程時數 ^{註2}	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.6	0.3	0.2
平均訓練時數	27.3	23.8	27.0	20.9	25.1	28.7	4.5	7.1	81.6	5.8	4.2	-	7.8	2.3	-	57.9	98.7	-	21.4	31.3	31.8	

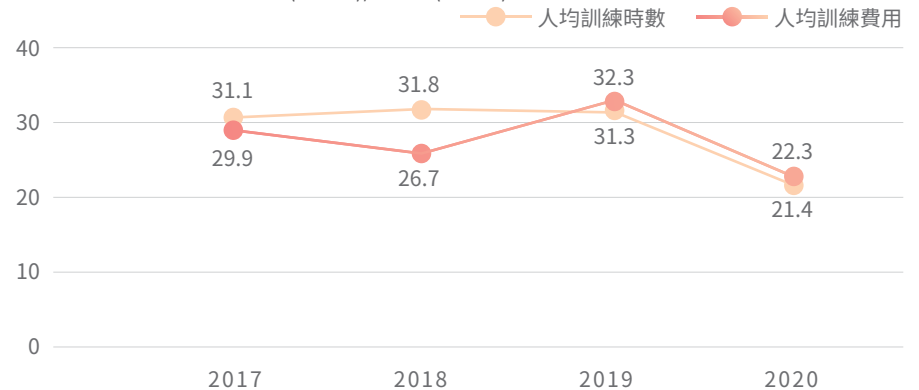
註：1. 越南、印度及其他海外地區未統計 2018 年數據。

2. 外部線上課程及直播課程目前管理系統尚無法區別統計地區及性別。

2017-2020 總訓練時數 (實體 + 線上)



2017-2020 人均訓練時數 (小時)/ 費用 (百元)



2020 RBA 責任商業聯盟行為守則相關課程

地區別	員工人數	男性總訓練人數	女性總訓練人數	總訓練人數	佔全體總人數比例	總訓練時數
台灣地區	3,679	2,331	1,111	3,442	93.6%	7,426
大陸地區	28,311	16,863	10,855	27,718	97.9%	135,452
泰國地區	2,125	216	1,160	1,376	64.8%	7,287
越南	1,206	432	742	1,174	97.3%	587
印度	245	174	5	179	73.1%	400
其他海外	780	130	153	283	36.3%	174
合計	36,346	20,146	14,026	34,172	94.0%	151,326

註：相關課程包含：責任商業聯盟行為守則(RBA)、光寶科技人權政策與誠信經營守則、內稽 & 內控相關課程、職業安全衛生課程及節能、減碳宣導等課程。

2020 反貪瀆含內部重大資訊處理作業程序、國際反托拉斯規範與企業遵法等課程 (平均約 2.0hr/ 人)

地區別	員工人數	男性總訓練人數	女性總訓練人數	總訓練人數	佔全體總人數比例	總訓練時數
台灣地區	3,679	2,279	1,020	3,299	89.7%	3,516
大陸地區	28,311	14,883	10,244	25,127	88.8%	65,115
泰國地區	2,125	49	75	124	5.8%	1,300
越南	1,206	432	742	1,174	97.3%	587
印度	245	0	0	0	0.0%	0
其他海外	780	99	93	192	24.6%	384
合計	36,346	17,742	12,174	29,916	82.3%	70,902

註：為強化宣導，本年度除台灣區，也列為大陸地區必訓課程，並對未完成課程之同仁及單位進行提醒，提升參與率

訓練整體績效評估

層級	項目	2020	2019	2018	2017	
L5	訓練投資報酬率 (淨利 / 訓練成本)	122.1	75.0	71.4	16.3	
L4	人均貢獻度 (百萬營收 / 總人數)	4.3	4.6	5.0	4.1	
	人均貢獻度 (百萬淨利 / 總人數)	0.28	0.24	0.18	0.16	
L3	IDL 關鍵職位人員留任率	91.2%	87.3%	86.8%	93.7%	
	間接人員年度月平均 離職率 ^{註1}	男	2.0%	2.8%	4.1%	2.8%
		女	1.8%	2.5%	3.4%	2.7%
	eLearning 自主學習人次	147,068	90,811	74,744	30,208	
L2	測驗分數	89.9	92.2	92.4	91.9	
L1	整體滿意度	90.8% ^{註2}	90.8%	90.6%	90.0%	
	行政滿意度	91.6% ^{註2}	91.4%	90.8%	90.2%	

註：1. 間接人員 (IDL) 年度月平均離職率的計算：每個月總離職人員的離職率月平均值 = (年度月平均離職人數) / (1~12 月每個月期末在職人數總和 / 12) * 100%

2. 滿意度為實體課程問卷的調查成果 (2020 年約 4,400 份)