半導體產業攬才策略與 Z 世代人才融合

駐休士頓辦事處教育組

一、 背景與核心議題

半導體產業正迎來技術突破與戰略投資帶動的高速成長期，吸引與留住下一代人才成為產業最緊迫的課題。針對世代工作價值觀的轉變，企業人才留任與領導力培訓顧問公司 QuantumBloom 執行長暨共同創辦人 Andrea Mohamed 指出，Z 世代(Gen Z)具備多元化、高度數位連結與價值導向等特質，半導體企業應將其價值需求轉化為產業轉型的契機。

二、 半導體產業因應 Z 世代價值的五大攬才與留才策略

（一）連結工作宗旨與實質影響（Purpose & Real-World Impact）

策略：Z 世代追求真誠不做作（authenticity）、重視「自我實現/意義（Eudaimonia）」，更想知道工作會有什麼實質貢獻。企業應將晶片設計與製造，直接連結至醫療創新、能源效率、永續發展與智慧交通等全球性挑戰。

做法：半導體職缺可以被賦予解決全球挑戰的使命，例如為下一代醫療器材提供動力，或是推動智慧移動。將使命感落實於日常工作中，當工作意義成為職位描述（Job Description）的核心內容。運用故事化傳播（Storytelling）說明工程工作對社會的實際貢獻，引發深度的共鳴。

（二）翻轉彈性工作定義（Redefining Flexibility）

策略：晶圓廠或實驗室等技術職位雖需現場操作，但「彈性工作」不限指居家辦公。

做法：推行壓縮工作週（Compressed Workweeks）、可預測排班、職務共享(Job Sharing)或週邊職位的混合辦公模式，展現對員工生活的尊重與信任。

（三）建構兼顧心理健康與高績效的文化（Wellbeing & Psychological Safety）

策略：高績效與身心健康並非對立，心理安全感

（Psychological Safety）是激發工程突破與創新思維的基

做法：培訓管理階層的情商與壓力管理能力，將「尋求協助」常態化，建立具備充分回饋與支持性的團隊環境。

（四）提供持續成長與跨領域發展（Continuous Growth & Retention）

策略：針對 Z 世代高流動率傾向，提供「持續學習」是提升留任率的關鍵。

做法：結合深厚技術培訓與領導力、戰略思維、跨部門合作及商業影響力培訓，建立結構化的導師制（Mentorship），規劃明確的內部職涯前景。

（五）落實具體量化的包容性文化（Measurable Inclusion）

策略：包容性（Inclusion）已成為招募人才的基本門檻。當青年專業人才看到與自己相似的人在此擁有歸屬感並蓬勃發展時，他們便會選擇留下來、積極投入並展現創新。

做法：將多元宣示轉化為可衡量的具體行動，追蹤成效，提供高階主管贊助（Sponsorship），以對待技術卓越的嚴謹標準來建構包容文化。

三、人才戰略決策點

半導體產業的未來，不僅取決於開發出更高速的晶片，更取決於打造這些晶片的人才。

新一代人才具備高度創意、數位原生能力（Digital Fluency）以及強烈的價值觀導向；能夠快速調整企業文化、溝通方式與發展機會以對接 Z 世代訴求的領導者，將掌握關鍵競爭優勢。半導體企業應透過建立使命感、彈性、身心健康、職涯成長與包容性的組織文化，釋放新世代人才的潛能。

撰稿人/譯稿人：藍先茜

資料來源：2025 年 11 月 8 日，Arm 電子報：Rethinking Gen Z and the future of the semiconductor workforce

https://developer.arm.com/community/education-hub/b/arm-education/posts/rethinking-gen-z-and-the-future-of-the-semiconductor-workforce

AI 協作：本文採用 AI 協作，由 Gemini 3 蒐集、摘譯及分析資料，經核對及綜整而成。