



CSR焦點2〉全懋精密

一成弱勢員工， 卻是世界第一

世界第一大PBGA廠的全懋，一成員工是外籍新娘、殘障人士、低收入戶學子。本身就是受過恩惠的弱勢族群的創辦人胡竹青，將不同語言、文化的弱勢，融入企業競爭力，轉變為發展異國管理的優勢。

■ 陳怡瑄

大清早正是夜班的下班時間，從位在新竹竹北的半導體廠全懋精密廠區，走出幾十位值班員工，清一色淡綠的作業服裡，有一位竟是個黑人。

他是來自非洲坦尚尼亞的汪達，全懋的夜班工程師，是該公司近50位外籍配偶員工之一。和他一樣在全懋工作的台灣「新移民」，還有台灣媳婦賴發珍、以及來自菲律賓、東南亞各地的外籍新娘。當其他科技業由於技術需求聘請國外顧問、因為成本考量而採用東南亞外勞之際，全懋雇用這群外籍員工，卻來自另個理由。

「台灣有許多新移民，」全懋總經理兼執行長胡竹青說：「我們想給他們一個肩膀和希望。」

除了新移民，全懋廠區裡身障、智障或聽障員工加起來約有

32名，以及110位半工半讀低收入戶學生，總計共有約200位的弱勢族群員工，占了全懋生產線1800名員工逾一成的比重，遠超過勞委會規定企業須雇用1%殘障人士的門檻。

高弱勢雇用，來自親身經歷

「老闆有交代，」運籌暨人力行政組織副總經理石肇中表示：「我們對弱勢族群的雇用比例無上限。」

在科技業進入微利時代，全球第一大（塑膠開球陣列基板）PBGA基板廠全懋的人力資源管理原則卻是照顧弱勢。

「因為我自己就是弱勢族群，」執行長胡竹青解釋，語氣裡有感慨、也有驕傲。這位全懋的創辦人，曾經服務過美國晶片大廠德州儀器、晶圓大廠

台積電，現在統率著全球第一大PBGA廠。當年，他自己也曾是受人幫助的弱勢族群。

當胡竹青還是17歲的高中生時，父親驟然病逝，只留下一張戰士授田證。

這個外省老兵的家庭在台灣全部親戚加起來不過十人，胡竹青只好將弟妹託付育幼院，而他自己則靠陶聲洋防癌獎學金的數千元補助念完高中，大學志願也得看獎學金。

「我考大學只能有兩個志願：台大或大同，」胡竹青說，他捨棄交通大學，選擇了提供補助的大同工學院。後來，父親留下來的戰士授田證換取補助金，讓一家度過難關，將弟妹從孤兒院接回，也讓他順利完成大學學業。

胡竹青感慨地說，這個對外省籍官兵的補助，一筆100餘萬元



全懋創辦人、執行長胡竹青（左四）與基板廠員工。當中可以發現不少異國臉孔。

蘇義傑攝

的戰士授田津貼，當年斥資750多億元，曾被立法院視為「錢坑法案」，卻是他改變一生的關鍵。後來讓他完成學業、先後進入德州儀器、台積電、創立了一家年營收百億元的半導體廠，也讓胡竹青種下扶助弱勢的心願。

補足生產力，靠弱勢高忠誠

胡竹青從台積電離開、募資創業，在所創辦的全懋開始獲利後，便逐步增加弱勢族群雇用。

不過商場遊戲規則裡，獲利，是唯一的生存資格。更何況，全懋在創立頭三年就花掉4億8500萬元，幸有封測廠矽品董事長林文伯入股援才得以度難關，胡竹青非常瞭解產業現實。

五年前，全懋開始思索開發多階層人力，就像科技廠得開發多方接單客源。當時，全懋找了啓聰學校合作。

「我們雇用了30多位聽障人士、還有兩位腦性麻痺患者，」石肇中回憶：「而這些人也特別珍惜工作，穩定度更高。」

第一批聽障員工補進後，生產線依舊需人孔急。有個處長向胡竹青提到，台灣有不少外籍配偶、新移民，都不易找到工作。於是，全懋招募政策延伸到外籍移民，接下來又擴大到地方中高齡二度就業勞工。最近，全懋則和中信高中成立建教合作特別班，讓中低收入戶學童在全懋打工，也在全懋上課。全懋的廠區

全懋精密小檔案

年營業額：158億元

EPS：2.13元

員工數：2700人

CSR政策重點：

1. 雇用弱勢員工，比例無上限。
2. 借弱勢族群在工作上的低流動率，形成企業的凝聚力。
3. 企業不是慈善事業，但可以藉由雇用弱勢族群，在幫助之餘也滿足企業勞力需求。

裡，甚至設有教室，是這群特別員工上課處。

新移民扎根，來自一份工作

一份工作，對於求職不易的弱



全懋已經是PBGA第一大廠。 蘇義傑攝

勢族群是一個希望的扎根處，飄洋過海來台的新移民們感觸尤深，坦尚尼亞人汪達就是一例。

五年前，汪達在坦尚尼亞認識了現在的台灣老婆而相戀結婚。因為丈母娘不放心女兒遠嫁非洲，兩人便遷回台灣。

「不過一個男人沒有工作，怎麼讓人安心？在台灣又怎麼會有自己的身分？」汪達流利的國語裡，卻再現了當時的惶惶不安。

後來，妻子的親戚建議他可以到廣募新移民的全懋試試。「面試時候自己都害怕：他們真敢用一個外國人、而且還是個黑人嗎？」汪達仍感不可思議：「對於錄用我的那位副總，

我永遠心存感恩。」

而另一位來自四川的大陸新娘賴發珍，則是找到了自己的生活 and 尊嚴。

「剛來時繁體字都看不太懂，」賴發珍笑道，但有工作、有同事後，什麼適應都快多了，甚至還有可以染頭髮的朋友。四川口音只剩下一點餘味，賴發珍覺得自己在這裡開始了新生活。

高包容管理，放眼海外擴廠

照顧弱勢在無情的商場上是一個不易擔當的責任。根據美國《財星》(FORTUNE)統計，高科技產業有九成活不到五年，在這樣競爭的環境下，何以還有企業願意背負傷兵？

被慈悲激起戰鬥意志，也讓全懋在管理上發展出新競爭之道。

許多企業對於外籍員工多有語言隔閡的疑慮，而全懋還有數百名聽障員工，挑戰更劇。公司自力救濟，乾脆成立了「手語社」。在這個手語社裡，全懋管理有聽說障礙員工的主管都會同來切磋，也讓更多員工習慣手語。「這是我們降低內部溝通成本的辦法，」石肇中說。

而弱勢族群在全懋也成為一股凝聚企業認同的穩定力量。

全懋和當地中信高中的建教合作就是一例。在這個計畫裡，該高中110位家境清寒的同學到全懋工廠裡工作，一旁年長的員工常不自覺地照顧起這些中學生。胡竹青覺得很欣慰：「這個政策

在我們企業裡激勵出了一種關心的氣氛和文化。」

而雇員背景組成複雜，也被胡竹青畫進發展藍圖，如同幫全懋訓練包容性，為異國管理系統建立做準備。

取用於社會，成功技術升級

好心有好報，胡竹青體會深切，因為全懋開發出的第一台半自動目檢機，正是來自20多年前胡竹青的惻隱之心。

原來，在半導體封裝的引線接和(wire bond)製程中，需要以10~40倍的顯微鏡檢驗，向來都是由20多歲的年輕女性從事。

不過20年前，胡竹青在德州儀器時，看到一位40多歲的女性目檢員有著多年優良業績，卻退化成為弱視。當時他便決定，要開發機器取代人工。

這個心願，在十年前胡竹青創立全懋時，終於和設備商由田新機合作開花結果。剛開發成功時，一台機器不過80萬元，如今價格暴漲至600萬元以上，甚至還賣到大陸去。每台目檢機足可取代三到五個人工勞力，使生產效率和良率大增。

現在，全懋是世界PBGA覆晶基板第一大廠，微軟暢銷遊戲機XBOX360裡的PBGA基板，就是來自全懋，有部分就是來自這些弱勢員工。「給他們一副可以擔當的肩膀、幫他們種下希望，」胡竹青說：「最後他們終將會取之於社會，用之於社會。」