

企業人才招募三大實務趨勢與心法之初探

陳冠宇*

摘要

除了全球勞動力老化與少子化的趨勢外，後新冠疫情人類價值觀的改變，均造成企業在後疫情時代，招募人才的態勢更為嚴峻，因此企業如何快、狠、準地完成人才招募工作，更是企業生存與發展的關鍵競爭優勢之一。本篇文章將重點分享企業可如何成功運用核心職能 (core competency, 簡稱 CC) 奠定適才適所的甄選基礎、導入多元平等共融 (diversity, equity, and inclusion, 簡稱 DEI) 打造廣納人才的甄選機制以及推動員工體驗 (employee experience, 簡稱 EX) 完善吸引人才的甄選流程等三大人力資源實務趨勢和執行心法，來建立與強化企業自身人才招募的特色與競爭力，並提供公部門在人才招募運用上的建議。

關鍵詞：核心職能、多元平等共融、員工體驗、雇主品牌

*社團法人中華人力資源管理協會副理事長

感謝考選部國家菁英季刊行政編輯林編纂語如協助了解國家考試口試實施現狀、查詢以往考試院及考選部全球資訊網上有關口試研討資料供參考。

A Preliminary Study on the Three Practical Trends and Strategies for Corporate Talent Recruitment

Kevin Chen*

Abstract

In addition to the global trends of an aging workforce and declining birth rates, the shift in people's values post-COVID-19 has further intensified the challenges for enterprises in talent recruitment in the post-pandemic era. Consequently, how companies efficiently, decisively, and accurately carry out talent recruitment has become a critical competitive advantage for survival and growth. This article will primarily focus on sharing three key practical trends and strategies in human resources: how companies can successfully leverage core competencies (CC) to establish a foundation for selecting the right talents for the right positions, incorporate diversity, equity, and inclusion (DEI) to create an inclusive selection mechanism for attracting diverse talents, and enhance the employee experience (EX) to refine the talent recruitment process and make it more appealing. These practices aim to establish and strengthen the distinctive features and competitiveness of an enterprise in its talent recruitment efforts. Suggestions are made in this article for public sector recruitment.

Keywords: core competency (CC), diversity, equity, and inclusion (DEI), employee experience (EX), employer branding

*Vice President of Chinese Human Resource Management Association

壹、企業人才招募趨勢

Covid-19 新冠病毒的疫情流行可說是人類文明歷史上相當重大的事件，這事件不僅影響了全世界許多人類的健康與生命，也改變了許多既有社會運作的模式，以勞動參與狀況來說，全世界許多國家在疫情之後，都有下降的趨勢，舉例就經濟合作暨發展組織 (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD) 的跨國研究即發現 (Causa et al., 2022)，雖然企業用人需求在疫情過後有回升至疫情前的水準，但勞動力供給人數並沒有隨之恢復為疫情前的態勢，當其進一步深究時，發現許多人在疫情期間體會到生命短暫的現實，對人生的心態更趨向活在當下，這間接導致了許多須承受高度壓力或僅有低薪資福利的工作機會更沒有人願意應徵與就職，此外也有愈來愈多的中高齡工作者傾向提早退休享受人生，許多人寧願不工作或自願維持低度工作模式，也不想完全將身心投入於工作中，期望具備一定的生活品質去做更多自己想做的事情。

除了上述勞動參與下降的狀況外，許多已開發國家的勞動力老化與少子女化的趨勢仍舊持續發生，這些均造成企業在疫情後，招募人才的困難度愈來愈高，但找錯人的成本依舊昂貴，也因此如何快、狠、準地完成人才招募工作，是所有企業今後更須關注的課題，當勞動力市場已從傳統的「買方市場」轉變為「賣方市場」後，雇主若能快速吸引到「志同道合」的人才加入，將會是一大不可取代的競爭優勢。要具備此優勢，企業除了須具備與強調其獨特差異性的核心職能 (core competency, 簡稱 CC) 外，多元平等共融 (diversity, equity, and inclusion, 簡稱 DEI) 文化的導入以及良好員工體驗 (employee experience, 簡稱 EX) 的制度環境之推動，更是現今企業進行人才招募時雇主品牌 (employer branding) 推動的成功關鍵，以下擬針對上述 CC、DEI 與 EX 這三大成功關鍵點分別闡述實務心法。

貳、人才招募實務心法之一：核心職能導向 (CC) 的甄選基礎

核心職能 (CC) 並非新的職能觀念，但在人才招募日趨面臨挑戰的趨勢下卻更顯重要，企業為了吸引人才加入，除了推出各種優渥的薪資福利制度及措施外，更應加強推廣企業本身的經營理念與落實核心價值 (core value) 所展開的核心職能，如此除了可讓更多外部人才更容易理解與認同企業核心價值外，更能藉此有效識別出真正志同道合的外部人才加入。

根據求職諮詢網站 Interview Kickstart 的提示說明 (Ramachandran, 2021)，全球知名的網路科技企業 Facebook 在甄選產品經理 (product manager) 時，除了會檢視應徵者的專業技術力外，也會在面試甄選的過程中，詢問與觀察應徵者是否具備 Facebook 產品專家所應具備的三大核心職能，分別是產品的直覺力 (product sense)、執行力 (execution) 與領導力 (leadership)，藉以判斷應徵者的言行思維是否具備符合 Facebook 提供獨特產品以超越客戶期望的核心價值。

實務上，行為事例面談法 (behavioral event interviewing，簡稱 BEI) 是目前企業界中最普遍也是最有效的職能導向人才甄選方法，若以上述 Facebook 甄選產品經理為例，面試官可依據其中一項核心職能的定義來詢問應徵者在過去求學或工作經驗中，是否曾展現過該核心職能定義所涵蓋的應有行為準則，藉此來判斷應徵者的適任度，例如面試官可於面試時詢問應徵者有關展現產品直覺力的過去經驗及行為描述，而面試官便可據此來判斷應徵者在此核心職能的具備程度是否符合此職缺所需。而應徵者也可在甄選前，先行從公司對外網站或職缺訊息上了解 Facebook 產品經理一職所需具備的核心職能，並準備好自身過去相關經驗或佐證，如此不僅能提升面試官與應徵者雙方面談會晤的效率，更能降低企業找錯人才或人才入職後卻不能適應的風險。

我國龍頭企業台積電公司，在人才招募上也運用相同的方式，其公司網站明列企業核心價值與經營理念，依循企業核心價值，再進一步針對於公司內部各式職務訂定所需之核心職能，以求能尋找到志同道合的工作夥伴，例如：

「資訊技術工程師」應具備資工、資管與程式語言知識、邏輯思考、問題解決能力、終身學習精神；「研究與發展工程師」應具備理工背景、挑戰不可能、大膽假設小心求證、創意與實踐等能力；「IC 設計工程師」應具備電機、電子、資工背景、熱愛挑戰、耐心、細心、專案管理能力等；「製程整合與良率精進工程師」應具備半導體元件物理與電性知識、英文與溝通能力、領導與問題解決能力、程式語言作業良率改善工具等 (台積電，2024a)。

台積電面試時，面試官除了請應徵者介紹自己的研究所論文外，了解應徵者的專業能力外，在面試時並會運用行為事例面談法 (BEI)，藉由詢問應徵者過去求學時，社團、其他公司實習的經驗等行為描述，以及設計一些情境問題，來觀察應徵者是否具備台積電員工所需要的核心職能。茲整理台積電面試問題範例如下 (1111 人力銀行，2022；Tiffany, 2021)：

- 您之前在學聯會擔任幹部，有遇到什麼困難嗎？怎麼解決？
- 為何想要自己開創新的活動？開創後，後面的人有延續這樣的活動嗎？
- 過去在社團時有沒有遇過什麼挫折？怎麼解決？
- 團體中如果有工作分配不均的問題，怎麼處理？
- 是否曾經和指導教授衝突、或是你認為他講的是錯，此時該怎麼辦？
- 實驗室同學如果儀器操作錯誤、東西亂丟不收，你會怎麼辦？會直接跟他說嗎？
- 如果今天你手上很多事情，可能無法在期限內完成，然後如果你將這樣的情形跟主管說，會被主管罵，請問你會怎麼做？你會傾向一個人加班獨立完成，還是找別人幫忙？

參、人才招募實務心法之二：多元平等共融 (DEI) 的甄選機制

多元平等共融 (DEI) 的觀念來自於 1980 年代的人權運動風潮，但當人們在疫情後更加重視自我生命價值時，也有愈來愈多人更期望能在強調多元平等共融的職場環境中發展，也因此愈來愈多的企業開始在內部大力推動 DEI 的文化、成立 DEI 專責部門、設置多元長 (Chief Diversity Officer，簡稱 COD) 或定期發布內部落實 DEI 指標的報告，藉此宣示 DEI 貫徹決心，吸引更多且多元的人才加入，例如至今已成立一百周年的迪士尼 (Walt Disney)，亦在 YouTube 上的 Disney Careers 招募系列影片中，透過劇情橋段或角色搭配來強調迪士尼不分國籍、種族、膚色、性別與年齡等招募甄選的條件機制。

台積電亦致力於尊重人權與打造有尊嚴的工作環境的人權政策，承諾支持相關國際人權準則及規範，同時恪守全球各營運據點所在地法規，平等對待並尊重所有人員。台積電保障不同國籍、種族、階級、語言、思想、宗教、黨派、籍貫、出生地、性別、性傾向、年齡、婚姻、容貌、五官、身心障礙等群體平等的勞動權利，杜絕不法歧視且確保招募、晉升等工作機會均等，以建立多元共融職場環境 (台積電，2024b)。

實務上，加入 DEI 元素的招募甄選過程，企業邀請應徵者填寫履歷時不會強迫應徵者提供具敏感性的個人隱私資訊，包括照片、性別、性傾向、年齡、家庭背景、政治立場等無關可勝任職務與否的人事資訊項目。此外，企業所指派的面試官的背景來源應多元化，可採用多關面試或兩位(含)以上面試官同步面試，避免落入單一觀點的甄選思維。面試官本身亦須定期接受相關 DEI 訓練，避免

落入無意識偏見 (unconscious bias)，在 DEI 的訓練實務中，面試官可透過自我覺察與角色扮演的模擬練習，在實際面試的過程中避免因自身潛意識刻板印象而產生在表情或言語上對應徵者的隱性歧視。目前在臺灣，雖然就業服務法已行之有年，但就業歧視所產生的面試爭議新聞仍是層出不窮，顯示臺灣各界在推動 DEI 文化方面，仍有相當大的提升空間需要一起來努力精進。

肆、人才招募實務心法之三：良好員工體驗 (EX) 的甄選優化

由於疫情後人們對於工作與生活的平衡 (work-life balance) 愈加重視，也希望工作時從入職到離職的整個職場環境是充滿友善且能滿足個人化的生活品質要求，例如彈性工時、遠距辦公、可兼顧家庭的混合工作模式、自選式的福利機制、充足且適當地專業培訓與職涯發展機會等良好員工體驗 (EX) 措施。據此，企業在進行人才招募時，亦須超前部署，其甄選過程與配套機制亦須優化，舉凡讓應徵者能在接觸職缺訊息時、履歷投遞時、面試時、收到錄取與正式報到前的各個階段，即能感受到良好的準員工體驗，又有專家稱為求職者體驗 (candidate experience)。

台積電十分注重良好員工體驗 (EX)，在公司網站人才招募頁面，對於各式職缺工作內容，如研究與發展工程師、IC 設計工程師、製程工程師、企業規劃工程師、法務專業人員、財會專業人員等，均有詳細介紹，可以讓應徵者對於公司有初步了解，搜尋適合自己之工作職務；同時，公司網站對於應徵流程，從「填寫履歷」、「接受問卷與測驗」至「參加面試」，以及最後「接獲錄取通知與報到」等各階段的作業方式、需準備的資料、可能需要等待的時間長短等均有明確說明 (台積電, 2024a)，應徵者於上班前即能感受到良好的準員工體驗與求職者體驗。另一方面，除公司網站提供的資訊外，面試時，面試官亦會經由詢問應徵者是否了解未來的工作職務內容時，詳盡的清楚說明這個部門輪班、值班的狀況，以及平均上下班時間等作息問題，也鼓勵應徵者於面試時提問 (Tiffany, 2021)，有利於應徵者對於公司的工作內容、組織文化能有更深刻的體認。

全球知名的旅遊電商企業 Airbnb，為了吸引更多優秀人才加入，不惜重新調整公司各項相關制度，以電影分鏡的概念將各個求才環節分開檢視及探討優化方式，藉以打造全新更具良好求職者體驗的招募與甄選機制，包括重塑以求職者為中心 (candidate centric) 的企業文化，透過內部相關訓練引導同仁更新自己的 LinkedIn 或 Facebook 等社群媒體對外檔案資訊，藉以讓求職者與應徵者更容

易搜尋與接觸 Airbnb 的員工，並鼓勵員工擔任企業雇主品牌大使在社群媒體線上來直接引導求職者與應徵者前來面試和加入 Airbnb，而 Airbnb 的員工若能帶給應徵者良好的面試體驗，更可以接受表揚，藉此推動良好的求職者體驗。同時，Airbnb 亦會透過公司文化影片或是問答集來與求職者或應徵者保持互動，維持關係連結的溫度 (Yourator, 2018)，降低預計來面試或已經錄取的應徵者不會被其他競爭對手搶走的機率。

伍、國內企業與公部門之運用建議

上述 CC、DEI 與 EX 等三大企業人才招募三大實務趨勢與心法之列舉案例其均以全球化營運模式在世界各地成功招募包含臺灣籍員工等跨文化優秀人才加入，對於國內企業來說，建議其各家成功之實務作法皆可參考運用或持續深化。而對公部門來說，近年受到少子女化趨勢、大學畢業生就業選擇多樣化，以及人才市場高度競爭等因素衝擊，公務人員考試報名人數大幅減少，與企業界同樣面臨人才招募困難的難題，如何吸引優質人才投入公部門服務，實為當今政府須關注的重大課題，公部門人才招募亦可參考企業人才招募三大實務趨勢與心法，建議如下：

一、在運用核心職能導向 (CC) 的甄選基礎方面

在人力資源管理實務上，職能評估分析技術及其指標，運用範圍確實相當廣泛，如能充分運用職能評估分析技術，以分類、分級的方式，建立核心職能項目及指標，將為我國公務及專技人員在考選及培育等各方面帶來相當助益（考選部，2021a）。考選部前於 2013 年完成公務人員高考三級考試 86 類科、三等特考 58 類科與專技高考 34 類科，共 178 類科之職能指標建置及其內涵分析（考選部，2021b），明列各類科職務的工作內涵及其應具備的知識、技能及態度等，表件並公開置於考選部全球資訊網，供有心報考的應考人得以對各項考試類科有所認識，選擇符合自己志趣的考試類科準備，另也可供各用人、訓練、教育等機關（構），自行下載運用，對於公部門人才甄選、人力培育、績效管理等實有相當助益。

然而上述職能分析係以考試類科作分類，職務範疇相當廣泛，以公務人員高考三級筆試併採口試之「客家事務行政」類科為例，關鍵目的係以傳承客家語言、

發揚客家文化、推展客家文化產業等各項客家事務為目的，進行客家事務之策劃、推廣、執行及考核評估，工作項目則包含依循客家政策方向規劃客家語言、文化、產業等相關活動、資料蒐集彙整並進行分析運用、撰寫發想企劃書、辦理各項活動執行及後續進行評估、驗收等各公部門通常業務概括描述（考選部，2023a）。應考人藉由上述職能分析表雖然可以對此一考試類科工作內容略知一二，但對於應考人而言，比較想要了解的，還是自己日後考試錄取分發後，該職缺實際工作內容。現行公務人員考試，除少數特種考試外，大多考試於報名時，僅公告用人機關名稱和需用名額，無從獲知實際分發的工作內容與其相應之核心職能。

為加強運用核心職能導向在公部門考試的人才招募，建議用人機關職缺工作內容可提早公告，參採台積電或網路科技企業 Facebook 在甄選產品經理，面試前於企業網站上公布經理職缺所需核心職能之經驗，一方面，應考人可以事前準備，提升自己的知識、技能與職缺所需核心職能匹配，同時也可以避免錄取分發後，發現職缺不合乎期望，而轉調或辭職，影響人事穩定；另一方面，公告核心職能亦使口試委員能夠依據公部門單位秉持的角色使命、服務理念與核心價值來設計具關連性的行為事例面談問題集於公務人員甄選口試中，藉以提高口試效能，降低考用落差，創造雙贏。

二、在多元平等共融 (DEI) 的甄選機制部分

依考選部全球資訊網站上公布之口試規則規定，口試前應召開口試會議，研商口試發問範圍或口試主題、評分標準、進行時間等有關事宜，必要時得舉行口試技術會議，按口試方式不同，每組口試委員為二人到五人為原則，以確保國家考試之公平、公正與信效度，可見國家考試口試辦理程序極為嚴謹。此外，國家考試口試採「結構化口試」，不論是口試問題內容、評量方法與分數評定，均有一套標準化作業流程，不會因個別考生差異而異，或於口試中詢問與勝任職缺工作無關之個人人事資訊；口試時，口試委員組成來源包括用人機關代表與相關專家學者（許舒翔，2022），且同時兼顧性別、校際、區域平衡等原則（考選部，2021c），避免評分落入單一價值為主體的決策迷思。

考量現行國內公部門的人員甄選條件其實已包括許多有關種族、年齡、性別等 DEI 元素，故建議可進一步在甄選過程中強化更多兼具 DEI 考量的配套規劃，

如口試官的遴選方式是否可更符合 DEI 原則？辦理口試委員的口試技術研習時是否可將 DEI 精神納入訓練？對外是否可透過更多元的宣傳管道讓各領域不同背景的民眾更容易了解和接觸公部門的考試與任用內涵？等環節也都是公部門人才招募更能貫徹 DEI 精神的作法，以期國家考試口試的辦理，更能取得社會信服與民眾信賴。

三、在良好員工體驗 (EX) 的甄選優化方式

公私部門都有自己長期發展而來的組織文化，在公部門組織文化是該機關長期以來員工所共同擁有的價值觀和信念，也是該機關本身獨特的業務推展方式，直接影響員工的工作表現。現行國家考試制度除少數特考外，應考人在錄取分發前，對出缺機關工作內容一無所知，口試前僅能透過網站瀏覽，俾多了解出缺機關組織文化。口試委員也可能將應考人對出缺機關的組織文化了解程度列入口試問題，或者由其提問欲了解出缺機關組織文化的哪一部分。另依口試規則第 6 條規定，口試前得要求應考人提前繳交書面報告作為口試委員提問之參考，內容包括生涯規劃、志趣、自認成績最佳之專業知識或技術（至多三項）、帶領或參與活動之經驗、舉例說明自己的問題判斷或分析能力。為撰寫書面報告，應考人參加口試前，多會瀏覽出缺機關的網站，俾使繳交之書面報告內容能展現自我優勢，符合出缺機關需求。因此，為了吸引更多優秀人才加入國家考試，各出缺機關應先高度重視塑造良好機關組織文化。這是間接的員工體驗 (EX) 方式。

考選部為強化招募優質公務人力，運用體驗行銷 (experiential marketing) 觀念，自 2021 年起辦理「預備文官團」方案，提供在學大學生及碩博士生，以短期培訓營的方式，實地體驗地方政府各局處運作的公部門職涯體驗，讓優秀青年學生提早獲得接觸公務體系的機會，藉以了解公務機關運作模式及組織文化，將進入政府部門服務優先列為未來職涯規劃（蔡秀涓，2022）。後續就地方文官體驗營的辦理方式及未來文官培育具體作法等議題檢討並徵求各界意見，據以辦理 2023 年馬祖「離島文官領航隊」體驗營，團員們在研習過程中，積極參與、認真學習，並深入體驗連江縣政府實際的公共服務並融入在地民眾生活，從而充分掌握馬祖整體的策略發展趨勢，在與輔導業師的交流中，體驗地方政府的實際運作、公共政策的規劃與執行及問題所在，並以公務人員的角度提出解決問題的辦法，進而展現為民服務的使命感與企圖心。相信透過此一活動必能有助於團員

們立定未來人生職涯方向，也期待有志公門的團員結訓後，能通過國家公務人員考試進入公部門，成為未來政府的領航者（考選部，2023b）。這是最直接的員工體驗（EX）方式。

惟公部門各類科種類繁多，像是外交人員、關務人員、民航人員、司法人員等等不一而足，除現行的「預備文官團」方案外，建議公部門或可思考參考前述案例中所談到的良好員工體驗（EX）的甄選優化方式，進一步遴選優秀公務人員擔任所屬公部門單位的人才招募大使，或透過社群網站小編輔以平面或數位媒體之第一人稱模式帶著社會大眾身歷其境地體驗該公部門單位內工作的甘苦及特色，並整合線上或線下的互動活動，相信在現今網路社群環境中，一定能獲得相當聲量迴響，也許網路評價會有正有負，但持續執行定將能讓更多人對於公部門的工作內容有更清楚、直接且正面的認識，相信亦能有助於公部門招聘或應考人數的維持與提升。

陸、企業人才招募重點總結

總結來說，雖然企業招募人才愈來愈困難，但「找到對的人」永遠是企業進行人才招募時必須也應該考量的首要重點，絕不能因為難找人而隨意降低甄選標準或調整招募甄選流程，否則用錯人的成本代價將可能比錯誤的經營決策更為嚴重。相對地，企業若能透過核心職能（CC）來發掘適才適所且志同道合的人才，並藉由多元平等共融（DEI）的文化塑造與良好員工體驗（EX）的政策推動來擴大提升多元人才的質與量，那不僅能夠「找到對的人」，更能因為人才的加入，進一步強化企業本身的實力，充分發揮人才所帶來的差異化競爭優勢，並順勢建立與維持良好雇主品牌形象。而對於公部門來說，亦建議公部門可參考本文談到的幾家國外企業案例，包括善用核心職能（CC）的作法，讓應考人在應考前即可更清楚且充分地了解該投考之公部門單位的核心價值與核心職能，藉此掌握應考的準備方向，在口試時公部門面試官也能更精準且深入地與應考人就核心職能之內涵進行交流，提升口試鑑別之效能；而在面試前，公部門也可參考企業培育面試官的發展趨勢，加強對各種不同背景的面試官進行多元平等共融（DEI）的觀念培訓，並可進一步透過面試官彼此間的腦力激盪，來規劃或調整更多適合公部門可執行且符合多元平等共融（DEI）精神的面試題目與口試互動方式；此外，公部門若能擴大現有實施良好的「預備文官團」機制於更多公部門單

位的徵才行銷中，同時擴大可報名參加「預備文官團」的對象從學生至更多不同背景的社會大眾，相信整體職缺行銷效果將更勝於企業採用良好員工體驗 (EX) 來擴大攬才的模式，相信對於公部門對外的雇主形象與吸引人才的質量都一定都會有相當大的效益。

參考文獻

- 1111 人力銀行 (2022)。台積電面試經驗分享。轉載 Dcard 論壇文章。
<https://www.1111.com.tw/1000w/fanshome/discussTopic.asp?cat=FANS&id=341839>
- 台積電 (2024a)。人才招募。
<https://www.tsmc.com/static/chinese/careers/index.htm>
- 台積電 (2024b)。人權政策。
https://www.tsmc.com/chinese/aboutTSMC/human_rights
- 考選部 (2021a)。為提升我國公務及專技人員之考選及培育之效益，考選部提出國家考試職能指標修正規劃報告。
https://wwwc.moex.gov.tw/main/news/wfrmNews.aspx?kind=3&menu_id=42&news_id=4442
- 考選部 (2021b)。國家考試職能指標修正規劃報告。考試院第 13 屆第 61 次會議考選部重要業務報告。
https://wwwc.moex.gov.tw/main/exam/..%5C..%5Cmain/content/wHandMenuFile.ashx?file_id=3929
- 考選部 (2021c)。國家考試性別平等白皮書。
https://wwwc.moex.gov.tw/main/content/SubMenu.aspx?menu_id=5304
- 考選部 (2023a)。國家考試職能分析專區—公務人員高等考試客家事務行政類科。
https://wwwc.moex.gov.tw/main/content/wfrmContentLink3.aspx?menu_id=1675
- 考選部 (2023b)。預備文官團-相近的經驗。
https://wwwc.moex.gov.tw/main/news/wfrmNews.aspx?kind=3&menu_id=42&news_id=6021
- 許舒翔 (2022)。國家選才制度漸進改革，達成考用合一。《國家人力資源論壇》，13。
https://www.exam.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=44783&type=

3D7C9BFC4F86BF4A

蔡秀涓 (2022)。體驗行銷於公部門招募青年學子之應用：美國經驗與我國預備文官團之再設計。《國家菁英季刊》，15 (3)，1-33。

Tiffany. (2021)。台積電面試懶人包 面試流程&問題集。

<https://www.cakeresume.com/resources/tips-for-tsmc-interview?locale=zh-TW>

Yourator. (2018)。別讓你的「求職者體驗」影響徵才成效！看看 Airbnb 怎麼做。 <https://www.yourator.co/articles/143>

Causa, O., Abendschein, M., Luu, N., Soldani, E., Soriolo, C. (2022). The post-COVID-19 rise in labour shortages. *OECD Economics Department Working Papers, 1721*. <https://www.oecd.org/publications/the-post-covid-19-rise-in-labour-shortages-e60c2d1c-en.htm>

Ramachandran, A. (2021). *Facebook Product Manager Roles and Responsibilities*.

Interview Kickstart. <https://www.interviewkickstart.com/blog/facebook-product-manager-roles-and-responsibilities>

