



台灣金融研訓院
TAIWAN ACADEMY OF BANKING AND FINANCE

110 年度自提研究計畫

110 年銀行業關鍵性人力資源供需之研究

補助單位：中華民國銀行商業同業公會全國聯合會

計畫主持人：彭勝本

協同主持人：彭宇如

研究員：黃若瑜

研究助理：吳雅惠

中華民國 110 年 12 月

財團法人台灣金融研訓院自提研究計畫

110 年銀行業關鍵性人力資源供需之研究

補助單位：中華民國銀行商業同業公會全國聯合會

本報告內容純係研究團隊之觀點，不應引申為補助單位中華民國銀行
商業同業公會全國聯合會之意見。

計劃主持人：彭勝本

協同主持人：彭宇如

研究員：黃若瑜

研究助理：吳雅惠

中華民國 110 年 12 月

摘要

2020-2021 年國際新冠疫情對整體就業市場人力派遣、異動產生降溫效應。金融機構在跨國封鎖態勢下，海外市場布局步調趨緩、外派人員調派及頻率相對降低，整體數據指出關鍵性人員的供需狀況，今年調查呈現出連續 2 年供需均衡樣態，此現象有別於疫情前調查所呈現的顯著供不應求現象。

國銀在海外市場的設點布局策略上，國銀主要優先考慮順位依序為東協國家、其次為香港、紐澳、歐洲、新加坡、北美洲。海外市場的紐澳、歐洲等國家今年度排序較往年大幅上揚，海外市場布局，具有相對政經情勢穩定度高的國家已成國銀海外市場布局關鍵評估因子。

國銀在東協市場營運據點設點順位首選國家為緬甸、其次，排序為柬埔寨、新加坡、泰國、越南、馬來西亞、菲律賓、印尼。東協國家多數國家金融深化程度仍低，仍深具人口紅利誘因，年輕消費族群龐大、專案放貸利差大，各項金融服務發展商機仍具豐富拓展潛力，近年除傳統銀行業務外，租賃業務、受惠於各國基礎建設開發計劃所衍生的專案聯貸融資業務商機龐大，國銀實須深入研議各國政經風險因子差異，以掌握東協市場潛藏金融商機。

在金融專業培訓課程之需求，主要以金融科技課程需求度最高、其次為非授信金流服務、中小型企業金融授信、電子商務、大型企業金融授信、個人財富管理、風險管理、洗錢防制及法令遵循、永續金融、金融交易業務、個人消費金融、兩岸金融業務。其中，上述在培訓課程需求度位居首位的金融科技的專業培育課程上，培訓課程需求以物聯網為最高者、其次依序為商品設計、數據分析、資訊安全、系統設計、數位行銷、行動應用、區塊鏈、風險控管、人工智慧、程式設計、雲端服務。

目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究目的.....	1
第二節 研究方法與範圍.....	2
第二章 110 年度銀行業關鍵性人才供需調查結果分析.....	9
第一部分：基本資料.....	11
第二部份：國內關鍵性人才流動與供需概況.....	12
第三部份：關鍵性人才人力聘用管道及來源.....	33
第四部份：本國聘用關鍵性人才之國際競爭力.....	61
第五部份：關鍵性人才之供給及需求類型及挑戰.....	65
第六部份：跨領域銀行關鍵性人才需求.....	82
第七部份：金融科技人才需求.....	92
第三章 銀行業關鍵性人才需求與培育重點議題.....	139
第四章 結論與建議.....	143

圖目錄

【圖 2-1】銀行業關鍵性人才徵才的主要業務項目及需求推估人數調查	10
【圖 2-2】目前就業市場對整體金控或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況	13
【圖 2-3】「外國專業人才延攬及僱用法」實施後對機構關鍵性人才供給影響程度	15
【圖 2-4】「外國專業人才延攬及僱用法」實施後對機構關鍵性人才供給影響程度	17
【圖 2-5】「外國專業人才延攬及僱用法」實施後對整體銀行業就業市場關鍵性人才需求的影響	19
【圖 2-6】「外國專業人才延攬及僱用法」實施後對機構關鍵性人才需求影響程度	20
【圖 2-7】機構預估第一年關鍵性人才退休人數	21
【圖 2-8】機構預估第二年關鍵性人才退休人數	24
【圖 2-9】機構預估第三年關鍵性人才退休人數	25
【圖 2-10】機構未來三年會造成關鍵性人才缺口的原因	27
【圖 2-11】機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因	30
【圖 2-12】機構是否出現海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角	32
【圖 2-13】機構關鍵性人才聘任主要管道	34
【圖 2-14】機構遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者	36
【圖 2-15】機構於遴選過程中平均每年非本國籍關鍵性人才求職者人數	37
【圖 2-16】機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數	38
【圖 2-17】機構在大陸（不含港澳）是否有設立營運據點	40
【圖 2-18】機構在大陸（不含港澳）設立之營運據點中關鍵性人才的任用模式 ...	42
【圖 2-19】機構在大陸（不含港澳）設立之營運據點中聘用非本國籍之關鍵性人才人數	44
【圖 2-20】機構外派大陸（不含港澳）之關鍵性人才人力分配數量	45
【圖 2-21】機構是否有在大陸（不含港澳）以外地區設立海外營運據點	46
【圖 2-22】機構外派大陸（不含港澳）以外地區之關鍵性人力數量	47
【圖 2-23】除外派大陸（不含港澳）外機構優先考量地區	50
【圖 2-24】機構在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用模式	51
【圖 2-25】政府推動金融業布局亞洲政策能否增加機構關鍵性人才之需求	53
【圖 2-26】現階段機構在經營策略上會優先考慮順位國家	56
【圖 2-27】機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗	58
【圖 2-28】機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才數量	59
【圖 2-29】機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才	60
【圖 2-30】機構聘用關鍵性人才時所造成的影響程度	62
【圖 2-31】機構遴選關鍵性人才時所提出薪資福利與外國銀行相較是否具競爭力	64
【圖 2-32】機構目前對哪幾類型關鍵性人才需求最殷切	67
【圖 2-33】對哪幾類型關鍵性人才供給最多	71
【圖 2-34】機構是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題	73

【圖 2-35】課程培訓為公司深感有需求的項目	77
【圖 2-36】機構在行動支付交易大幅上升時相關人力的需求上是否足以因應改變79	
【圖 2-37】兩岸銀行業務開放新金融商品業務增加機構是否有增加商品設計研發人才需求.....	80
【圖 2-38】機構在關鍵性人才招聘時是否面臨因相關法規的條件限制或雇用時遭遇困難.....	81
【圖 2-39】機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才	83
【圖 2-40】聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別	85
【圖 2-41】機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量	86
【圖 2-42】非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道	88
【圖 2-43】政府推動法規鬆綁政策是否會增加機構關鍵性人才之需求	90
【圖 2-44】目前就業市場對銀行業金融科技人才的供需數量狀況	93
【圖 2-45】目前機構金融科技人才的供需數量狀況	95
【圖 2-46】政府推動法規鬆綁政策是否會增加機構金融科技人才之需求	97
【圖 2-47】機構是否曾聘用金融科技人才	99
【圖 2-48】機構金融科技人才聘任主要管道	102
【圖 2-49】機構聘任內部金融科技人才是否考量外國求職者	104
【圖 2-50】非本國籍金融科技人才求職者人數比例	106
【圖 2-51】目前非本國籍的金融科技人員人數	108
【圖 2-52】機構透過外部人力銀行聘任金融科技人員經驗	110
【圖 2-53】機構透過人力銀行從外部媒合的金融科技人才數量	112
【圖 2-54】機構對於人力銀行所媒合之金融科技人才滿意程度	113
【圖 2-55】機構最殷切需求的金融科技人才類型	116
【圖 2-56】機構對金融科技人才之需求量	117
【圖 2-57】市場上供給最多的金融科技人才類型	120
【圖 2-58】機構對金融科技人才之供給量	122
【圖 2-59】金融科技人才供給及需求類型是否無法一致	124
【圖 2-60】機構目前需要的金融科技人才培育課程類別	127
【圖 2-61】機構在聘用金融科技人才是否因法規限制而遭遇任用困難	129
【圖 2-62】機構因應金融科技發展時是否存在現有員工轉型之問題	131

表目錄

【表 2-1】銀行業關鍵性人才徵才的主要業務項目及需求推估人數調查	9
【表 2-2】目前就業市場對整體金融或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況(%)	12
【表 2-3】「外國專業人才延攬及僱用法」實施後對整體銀行業就業市場關鍵性人才供給的影響(%)	14
【表 2-4】「外國專業人才延攬及僱用法」實施後對機構關鍵性人才供給影響程度(%)	16
【表 2-5】「外國專業人才延攬及僱用法」實施後對整體銀行業就業市場關鍵性人才需求影響(%)	18
【表 2-6】「外國專業人才延攬及僱用法」實施後對機構關鍵性人才需求影響程度(%)	20
【表 2-7】機構預估第一年關鍵性人才退休人數(%)	21
【表 2-8】機構預估第二年關鍵性人才退休人數(%)	23
【表 2-9】機構預估第三年關鍵性人才退休人數(%)	25
【表 2-10】就過去經驗觀察，機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因 (%)	26
【表 2-11】機構關鍵性人才轉（離）職後，所選擇的新職場行業別為(%)	29
【表 2-12】機構是否出現海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角現象(%)	32
【表 2-13】機構關鍵性人才聘任主要管道(%)	33
【表 2-14】機構遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者(%)	35
【表 2-15】機構於遴選過程中，平均每年非本國籍關鍵性人才求職者人數 (%) ...	37
【表 2-16】機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數(%)	38
【表 2-17】機構在大陸（不含港澳）是否有設立營運據點(%)	39
【表 2-18】機構在大陸（不含港澳）設立之營運據點中關鍵性人才的任用模式(%)	41
【表 2-19】機構在大陸（不含港澳）設立之營運據點中聘用非本國籍之關鍵性人才人數(%)	43
【表 2-20】機構外派大陸（不含港澳）之關鍵性人才人力分配數量(人)(%)	45
【表 2-21】機構是否有在大陸（不含港澳）以外地區設立海外營運據點(%)	46
【表 2-22】機構外派大陸（不含港澳）以外地區之關鍵性人才人力分配數量(人)(%)	47
【表 2-23】除外派大陸（不含港澳）外機構優先考量地區(%)	48
【表 2-24】機構在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用模式(%)	51
【表 2-25】政府推動金融業布局亞洲政策能否增加機構關鍵性人才之需求(%)	52
【表 2-26】現階段機構在經營策略上會優先考慮順位國家為(%)	54
【表 2-27】機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗(%)	57
【表 2-28】機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才數量 (%)	59

【表 2-29】機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才(%)	60
【表 2-30】外國銀行對機構聘用關鍵性人才時所造成的影響程度(%)	61
【表 2-31】機構遴選關鍵性人才時所提出薪資福利與外國銀行相較是否具競爭力 (%).....	63
【表 2-32】機構目前對哪幾類型關鍵性人才需求最殷切(%)	65
【表 2-33】機構目前對哪幾類型關鍵性人才供給最多(%)	69
【表 2-34】機構是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題(%)	72
【表 2-35】機構目前對哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目(%)	74
【表 2-36】機構在行動支付交易大幅上升時相關人力的需求上是否足以因應改變 (%).....	78
【表 2-37】兩岸銀行業務開放新金融商品業務增加機構是否有增加商品設計研發人 才需求(%).....	80
【表 2-38】機構在關鍵性人才招聘時是否面臨因相關法規的條件限制或雇用時遭遇 困難(%).....	81
【表 2-39】機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才(%)	82
【表 2-40】機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別(%)	84
【表 2-41】機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量 (%)	86
【表 2-42】晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道(%)	87
【表 2-43】政府推動法規鬆綁政策是否會增加機構關鍵性人才之需求(%)	89
【表 2-44】銀行人資法規相關適度之檢討或可供主管機關參考之建言	91
【表 2-45】目前就業市場對銀行業金融科技人才的供需數量狀況(%)	92
【表 2-46】目前機構金融科技人才的供需數量狀況(%)	94
【表 2-47】政府推動法規鬆綁政策是否會增加機構金融科技人才之需求(%)	96
【表 2-48】機構是否曾聘用金融科技人才(%)	98
【表 2-49】機構金融科技人才聘任主要管道(%)	100
【表 2-50】機構聘任內部金融科技人才是否考量外國求職者(%)	103
【表 2-51】非本國籍金融科技人才求職者人數比例(%)	105
【表 2-52】目前非本國籍的金融科技人員人數(%)	107
【表 2-53】機構透過外部人力銀行聘任金融科技人員經驗(%)	109
【表 2-54】機構透過人力銀行從外部媒合的金融科技人才數量(%)	111
【表 2-55】機構對於人力銀行所媒合之金融科技人才滿意程度(%)	113
【表 2-56】機構目前最殷切需求的金融科技人才類型(%)	114
【表 2-57】機構對金融科技人才之需求量(%)	117
【表 2-58】市場上供給最多的金融科技人才類型(%)	118
【表 2-59】機構對金融科技人才之供給量(%)	121
【表 2-60】金融科技人才供給及需求類型是否無法一致(%)	123
【表 2-61】機構目前需要的金融科技人才培育課程類別(%)	125
【表 2-62】機構在聘用金融科技人才是否因法規限制而遭遇任用困難(%)	128

【表 2-63】機構因應金融科技發展時是否存在現有員工轉型之問題(%)	130
【表 2-64】機構應如何進行員工轉型	132
【表 2-65】111-113 年銀行業人才供需調查及推估結果填報表	137
【表 2-66】111-113 年金融科技人才之供需量化推估結果彙總表	137
【表 2-67】111-113 年度法遵專業人才之供需量化推估結果彙總表	137
【表 2-68】111-113 年度資安專業人才之供需量化推估結果彙總表	137
【表 2-69】111-113 年度洗錢防制專業人才之供需量化推估結果彙總表	138
【表 2-70】111-113 年度風險管理專業人才之供需量化推估結果彙總表	138

第一章 緒論

第一節 研究目的

為強化產業發展所需人才，建立產業人才資源發展之協調整合機制，行政院指定行政院國家發展委員會為「產業創新條例」第 17 條所稱專責機關，協調各中央目的事業主管機關辦理重點產業人才供需調查及推估。相關金控、銀行業、證券期貨業及保險業之供需調查及推估委託各相關公會辦理，銀行公會則負責金控及銀行業人才供需調查及推估事宜。

本研究之目的主要針對臺灣銀行業及金融控股等機構公司，進行影響銀行業內部中高階經營層級人力流動的供給因子及需求因子進行廣泛性的調查及估算，以瞭解現今銀行產業界在短、中、長期人力的配置狀態是否符合整體國家產業經建規劃發展之需求，研究結論將提供予政府相關單位執行總體人力資源調控之參考。

銀行業是受高度監理的行業，根據銀行法第一條，銀行應健全業務經營、保障存款人權益、適應產業發展，其信用並應配合國家金融政策；整體銀行機構在促進間接金融之發展扮演舉足輕重的角色，其在借貸雙方扮演中間人，讓閒置資金有效運用，並促進整體經濟之發展。惟近年隨著全球金融市場間的關聯性不斷提高、結構複雜的金融商品不斷推陳出新，不僅提升了銀行風險管理的難度，專業人才之遴選也變得更加重要。本研究之目的即在於探討銀行業對於高階專業人才之遴選標準，以及相關人力資源之配置是否能夠與金融產業政策相互配合。

銀行業經營組織型態依性質別可再細分為金融控股公司、商業銀行、中小企業銀行、工業銀行、外國銀行分行、信用合作社、農漁會信用部等。相較於其他國家，臺灣金融機構家數眾多，難以發揮規模經濟效益，自「金融機構合併法」發布後，銀行間逐步整併。

臺灣銀行業近年來在主管機關財金政策持續朝向開放鬆綁原則導引下，

國銀近年積極尋求海外國際新興市場發展機會。由於中國大陸及東南亞部分國家對間接金融（即金融機構）依存度相對仍高，金融覆蓋率相對低，又考量東協區域市場對臺灣的經濟與區域貿易關係至為重要，在臺商加速布局及政府政策推動下，國銀雖面臨新冠疫情挑戰，然拓展海外市場商機仍方興未艾。2020-2021 年國際金融局勢在新冠疫情強烈衝擊經濟各層面、台商回台投資等政經環境急遽轉變下，在新冠疫情下的我國財經振興方案因應得當，金融市場於 2021 年仍呈現穩泰表現，銀行業年度營收豐碩，充分體現台灣小型經濟體所特具的高度韌性特質。

第二節 研究方法與範圍

人力資源規劃在一企業組織內，人力資源短缺的解決措施，不外乎經由組織內部培訓或是由外部管道直接招募。

對於管理職人員的短缺，一般而言中大型企業因人員較充裕，傾向採組織內部提升，因為該員較能與本身的企業文化相契合；小型企業則因規模較小，若有新增業務而引伸出人力需求，普遍則偏向直接以外部管道招募方式因應。

人力資源的規畫可劃分為內部本身人力供給、外部人力供給層面、及預測未來人力需求法來討論，分述如下：

1. 公司內部現有人力供給的分析方法

(1) 技能檔案：調查組織內員工的基本職能條件，以適任者填補職缺之需求。個人資料包含有具備的技能（教育、經驗、訓練）、特殊資格、薪資、工作的歷史檔、與本公司有關的資料（年資、福利計畫、退休計畫等）、個人特性及在工作上的偏好。

(2) 接班計畫：是公司填補關鍵性管理職位的計畫。接班計畫一般而言事

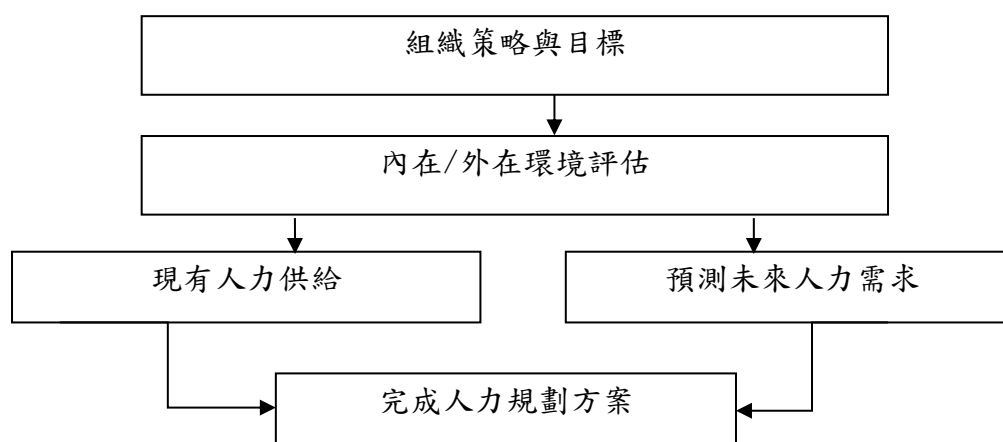
關組織內部安排，不易客觀評估，它涵蓋一系列環環相扣的人力規劃步驟。

2. 公司外部人力供給的分析方法

外界人力供應狀況評估的項目，可包括下列各項：失業率、社會人口結構的變遷、教育訓練機構人才供給情況、勞工價值觀的改變、勞動市場的教育程度與可用的技能層次。

3. 預測未來人力需求

如何有效做判斷性預測，一者為管理估計：部門主管根據過去經驗，而對未來全體員工的需求進行估算及人力預測。再者，採用 Delphi 技術：通常由各部門主管組成專門委員會，先由委員自行評估需求，再將自己的預測與其他委員分享溝通，最後再修正預測結果，直到所有委員對人員的供需達到共識為止。



【圖 1-2】人力資源規劃的流程

本研究計畫主要針對銀行高階主管及主管人力資源規劃主管、人力仲介專業人士進行綜合訪談、發放問卷調查及統計資料分析及研討會、座談會方式，提出整體性關於銀行業高階及關鍵性人力供需之研究分析報告及建議。

一、高階人才、關鍵核心人才定義

本次推估方式，依據銀行公會所歸類之高階核心人才中，遴選出經營管

理人員、風險管理人員、徵授信人員、理財規劃人員、金融商品研發人員、OBU 與外匯作業人員、投資分析人員、直接投資人員、金融科技人員、洗錢防制人員、法遵專業人員、資安人員共計 12 類，做為 111 年至 113 年人才供需調查及推估的對象。

1. 高階核心人才的定義

受制於個別銀行組織、編制的差異性，機構單位對高階職階的認知可能有不同見解。參考前臺灣銀行張董事長秀蓮對高階人力的定義：「高階人力資本乃指具備領導力的高階主管，為一組織中重要的資本」。在此次問卷調查中高階人才的定義，以該職位人才的選任是否需經該機構董事會的聘任為界定標準，例如，經理級、副經理級主管。

2. 關鍵核心人才的定義

由於銀行業行業（含金控公司）特性，關鍵核心人才須對銀行有強烈的向心力及認同感，故人才需求均由內部調任訓練等方式來培養、補充所缺人力，除非是遇有新種業務或臨時性需求且無法即時由內部補缺，才會轉向經由外部管道招募合適人才，以滿足相關業務推展之所需。至於外部供給部分，因銀行業人才需求領域多元，無限定僅為金融相關科系，如企貸、科技業大型聯貸案等業務也需理工科系等專業人才，本研究預計將對所有招募管道之外部人才，進行全盤普查式的供需調查及人力數量推估，以就銀行業人才供需數量進行推估。

在此次問卷調查中，關鍵核心人才的界定為因應組織中關鍵性業務之需求而引申出的相對應人力需求。此關鍵性人才的相對職級可為非經理層級之下一層級，例如，風險控管部部門、投資分析部部門主管、及資產投資部部門主管等相關職級。

【表 1-2】銀行關鍵性人力的定義

人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述
經營管理人員	總經理	秉承董事會之決議，綜理全行業務
	執行長	負責集團相關業務之策略規劃與經營管理
	副總經理/協理/經理	協助總經理綜理業務： (1)綜合企劃、經營策略 (2)組織發展及權責劃分 (3)重點專案之協調規劃及追蹤管理 (4)重要章則彙集與管理 (5)總行單位績效考核分析 (6)列管追蹤事務處理
	分行經理/副理	綜理分行業務，訂定及有效執行策略，以達成分行年度業務及管理目標
	策略規劃處處長	掌理集團營運策略、投資、併購及財務之規劃
	經營決策長	掌理全行營運管理策略
	協理	(1)督導負責部門同仁推廣環球貿易金融業務成效
	企業策略規劃人員	(1)金控併購性質投資規劃 (2)中長期之策略規劃
風險管理人員	風險管理部（處）協理/處長/經理/副理	(1)掌理全行性風險管理之統合規劃與督導執行 (2)本公司及子公司風險管理政策及程序之監督，並分析評估執行情形 (3)綜合性風險指標及主要經營風險之分析與相關資訊之揭露 (4)自有資本與風險性資產適足性之計算及控管 (5)本公司與子公司之關係人交易控管 (6)本公司與子公司內部控制制度等事務
	稽核處處長	(1)綜理稽核業務，定期向董事會及審計委員會報告 (2)負責評估公司旗下相關公司之內部控制制度是否有效運作，適時提供改進建議 (3)協助董事會及管理階層確實履行其責任
	資深集團風險管理分析人員	依風險組別，草擬與修正集團風險管理原則及評估新商品風險，以有效控管集團整體風險
	風險規劃分析人員	(1)協助全行授信業務之辦法/政策增修訂，並提供所需之資料及相關分析報告以作為政策修訂之依據 (2)定期檢視與分析授信業務之進件品質及資產組合變動情形
	風險控管人員	(1)依據授信客戶信用評等辦法，對營運及信用風險出現重大變化之客戶進行評估，並依評估結果建議信用評等調整或損失預估

人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述
		(2)控管貸後風險管理之執行與追蹤
徵授信人員	法人（企業）金融部（處）協理/處長/經理/副理	掌理法人（企業）金融部，管理全行有關法人授信業務事項。
	個人金融部（處）協理/處長/經理/副理	掌理個人金融部，管理全行有關個人授信業務事項。
	環球貿易金融 RM	(1)行銷環球貿易金融業務 (2)客戶開發計客戶關係維護
理財規劃人員（含企業理財人員）	理財商品企劃部（處）協理/處長/經理/副理	(1)發展及創新財富管理商品，創造信託商品收益 (2)督導研究團隊建立市場分析之看法，以提升本行整體信託資產投資績效
	財富管理部（處）/理財業務處協理/處長/經理/副理	(1)掌理理財業務之行銷規劃與推展、財富管理、銀行保險專責部門及私人財富管理業務 (2)投資顧問業務 (3)業務及作業規章之擬訂 (4)作業流程之改進、合理化
	財務顧問	(1)提供客戶規劃服務（有關合併、收購、募資及股權規劃等諮詢） (2)提供客戶財務服務（一般性財務及資金規劃諮詢）
金融商品研發人員	業務發展部（處）協理/處長/經理/副理	掌理業務發展部，負責新種業務之研析、規劃與協調
	應收帳款 PM/經理/副理	(1)應受帳款業務規劃與管理 (2)協助營業單位應收帳款業務行銷及產品設計架構及推廣
	貿易融資 PM/經理/副理	(1)DBU/OBU 外匯業務規劃與管理 (2)協助應收帳款業務行銷及維護客戶關係
	金融市場業務處處長/經理	(1)掌理組合利率、匯率、衍生性金融商品之開發、規劃、訂價、改進與管理 (2)管理客製化金融商品、財務諮詢、資產證券化、併購與組合融資需求、資產或負債避險服務
	金融商品企劃人員	(1)規劃各項金融商品行銷專案 (2)開發新種業務，以提高銀行收益
投資分析人員	調查研究部（處）協理/處長/經理/副理	掌理調查研究部，負責國內外經濟情勢、重要產業資訊之報導及研究分析事項。
	徵信部（處）協理/處長/經理	(1)掌理總體經濟、匯率、利率研究與分析產業調查研究，提供國內外產業動態之調查分析及預測報告 (2)建立產業資料庫 (3)產業評等分析
	資深財務分析人員	研擬集團財務、投資及資本配置企劃，協助追蹤子公司財務績效表現，及執行投資業務的財務分

人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述
		析報告，以供上級決策參考
	總經研究分析人員	針對國內外總體經濟情勢進行分析、研判、預測，定期提出報告，供各項業務決策參考
	產業/企業分析人員	針對各重要產業與個別企業之發展、營運與獲利狀況，進行分析、研判、預測，定期提出報告，供作財務投資決策參考
	投資分析人員	(1)非策略性投資承作及處分 (2)非策略性投資投資後管理報告 (3)一般轉投資維護
OBU 業務人員/外匯作業人員	國外部（處）協理/處長/經理/副理	掌理國外部，管理全行有關外匯業務之事項。
	國際金融業務分行經理/處長/副理	(1)掌理國際金融分行，管理國際金融業務分行依國際金融業務條例所經營之各項業務 (2)行轉投資業務之規劃與處理、股票及基金之買賣操作與投資、外匯交易之操作等
	與客戶間交易人員（Dealer）	針對客戶外幣存款及外匯交易需求，訂定牌告並從事利匯率議價與拋補，賺取收益
	外匯營運部（處）協理/處長/經理	(1)掌理外匯業務之營運計畫、績效評量 (2)全行進出口、外匯存款、國外匯兌、外匯相關的現貨與遠期金融商品等業務之營運計畫、行銷推進及相關業務流程之設計、改進暨風險管理政策之執行
	與同業間交易人員（Trader）	研判不同貨幣匯率走勢，建立相對幣別間多空部位，賺取價差收益
直接投資人員	財務部（處）協理/處長/經理/副理	(1)掌理財務部，負責管理全行資金調度管理、有價證券投資 (2)資本市場有價證券之承銷、交易及管理 (3)金融市場交易及相關之客戶部位管理 (4)短期票券之經紀及承銷
	行政管理處處長（短期投資）	(1)掌理集團財務資源調度 (2)公司財務、會計制度之執行 (3)預決算辦理
	事業發展處處長（長期投資）	(1)掌理集團投資及併購事務之執行 (2)長期股權投資管理 (3)子公司營運目標之審議 (4)投資事業董事、監察人遴派作業 (5)集團人力資源整合之規劃
	首席交易員	(1)協助財務行銷人員及營業單位提供客戶外匯交易及衍生商品之相關服務 (2)帶領團隊成員參與市場操作，以創造收益，達成業務目標
	資產投資人員	資產負債投資管理，及相關資料蒐集彙整、評估

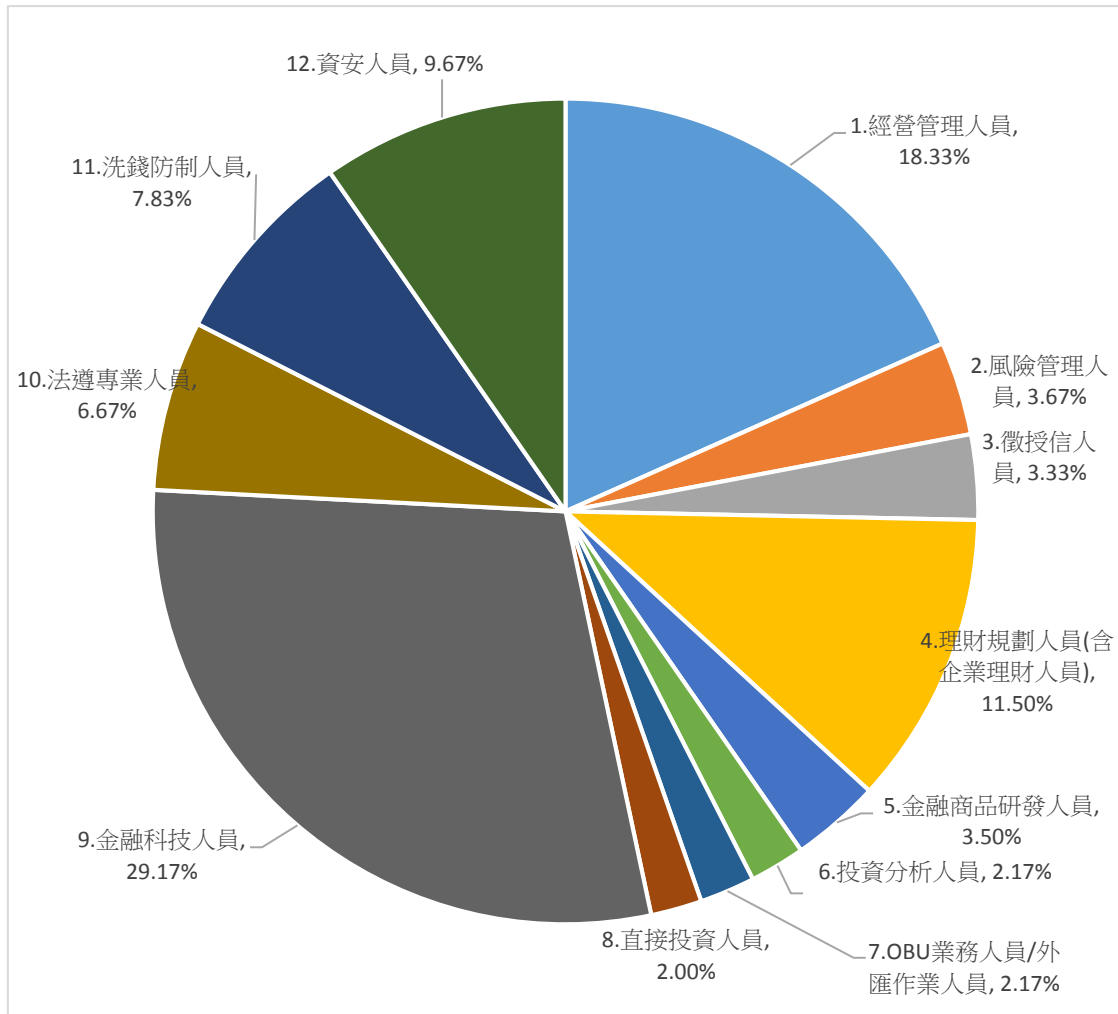
人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述
金融科技人員	經營管理人員、產品設計人員、系統設計人員、數據分析人員、數位行銷人員、風險控管人員	配合全行業務發展，完成數位金融相關之產品開發及系統設計、數據分析、數位行銷及數位風險控制，以達成整體營運績效目標。
洗錢防制人員	具備相關法律知識之專業法務人員，需具備多年金融法務實務經驗。	依 AML 相關法令、審視、評估修正銀行機構本身內部規定及流程、參與 AML 相關專案執行、協助 AML 內部人員教育訓練、進行銀行內部從業人員洗錢防制專業資訊宣導及協助處理客戶問題。
法遵專業人員	具備相關法律知識之專業法務人員，需具備多年金融法務實務經驗。	規劃及執行洗錢防制制度之各項作業，以確保營運遵守法令、蒐集國內外相關法規，規劃並執行國內外洗錢防制制度、提供洗錢防制相關意見及檢視公司內部規章，以協助業務推展。
資安人員	資安管理人員、資訊安全工程師、資深資安分析師、資訊安全顧問。	資安情資蒐集、資安事件管理、網路系統使用者的使用模式分析、設計資訊安全防護系統、對現有資訊安全系統進行分析、偵錯、改良以提高資訊安全系統可靠性、電腦災害預防及重建、提供企業內部資訊安全相關問題諮詢。

附註：資料來源係參考銀行公會及各銀行對銀行從業人員的分類定義。

第二章 110 年度銀行業關鍵性人才供需調查結果分析

【表 2-1】銀行業關鍵性人才徵才的主要業務項目及需求推估人數調查

人才類別	1 年內預估			2 年內預估			3 年內預估		
	需求人數			需求人數			需求人數		
	樂觀	持平	保守	樂觀	持平	保守	樂觀	持平	保守
1.經營管理人員	125	110	93	150	95	90	160	76	73
2.風險管理人員	41	22	8	53	38	37	55	39	15
3.徵授信人員	76	20	14	90	29	17	74	29	25
4.理財規劃人員(含企業理財人員)	89	69	30	35	27	14	40	27	26
5.金融商品研發人員	27	21	13	23	19	11	24	16	15
6.投資分析人員	20	13	3	21	14	4	24	12	10
7.OBU 業務人員/外匯作業人員	29	13	8	28	12	7	29	14	8
8.直接投資人員	18	12	5	38	35	13	39	38	35
9.金融科技人員	295	175	56	307	205	87	325	240	95
10.法遵專業人員	51	40	17	45	40	15	46	41	18
11.洗錢防制人員	80	47	20	57	34	19	56	33	21
12.資安人員	59	58	23	52	43	22	54	43	22
13. 其他	0	0	1	47	33	17	48	34	16
總和	910	600	291	946	624	353	974	642	379



【圖 2-1】銀行業關鍵性人才徵才的主要業務項目及需求推估人數調查

第一部分：基本資料

樣本類別	樣本家數	占總樣本比例
金融控股公司	16	31%
民營銀行(A)	9	17%
民營銀行(B)	24	46%
公營銀行	3	6%
金控、銀行合計	52	100%

備註：1.民營銀行(A)定義：本國銀行(80 年 7 月前設立)

2.民營銀行(B)定義：本國銀行(80 年 7 月後設立)

第二部份：國內關鍵性人才流動與供需概況

1、您認為目前就業市場對整體金控或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況為何？

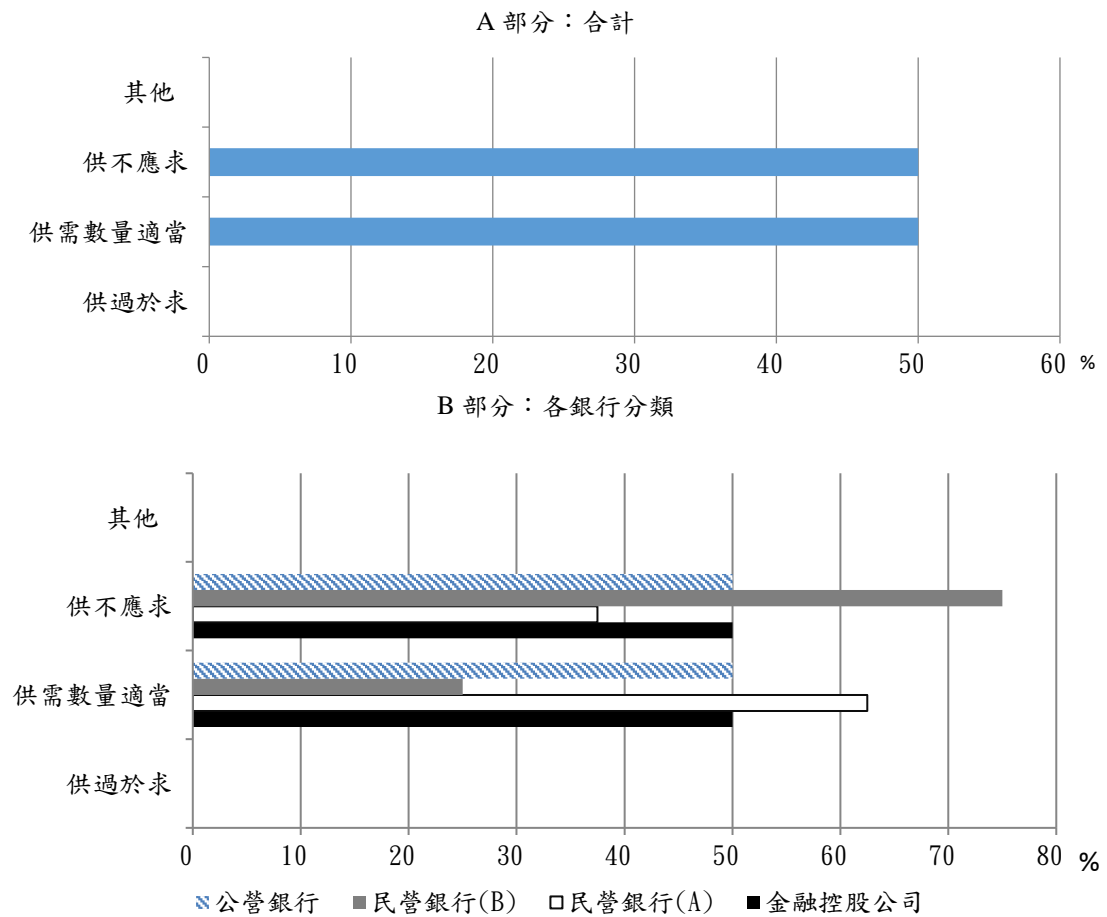
延續 2020 年的新冠疫情衝擊，在 2021 年台灣在上半年面臨另一波疫情影響，主要內需產業包括餐飲、旅宿業、鐵公路運輸業均深受打擊，內需服務業產值表現黯淡。然樂觀方面，在半導體製造產業帶動下，資通訊業產品出口產值持續活絡成長，出口貿易表現相對亮眼，整體經濟成長率持續上揚，在國際間多數國家景氣低迷態勢下，台灣的經濟體質表現仍佳，相對有利於我國金融服務業在新疫情肆虐下仍能呈現穩健發展。

檢視本年度銀行業關鍵性人力調查數據顯示出，整體而言，人資受訪者指出，我國銀行業高階人力供需呈現供需適當及供不應求的比例各半，比例均為 50% 高階經營人才大致可維持供需平衡的態勢。銀行人資業者指出在近二年受到國際疫情衝擊影響下，內部人員頻繁更動、調派問題明顯趨緩，或人員調派計畫會在疫情效應淡化後予以延後執行，整體國銀高階管理人力供需尚可呈現平穩態勢。展望近年疫情問題預估在 2022 年後應可獲得相當程度緩和，在各行業營運活動逐步回復常軌下，銀行機構較大規模組織人員調整規畫方案，將可望重新展開。

【表 2-2】目前就業市場對整體金控或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況(%)

	所佔比例	供過於求	供需數量 適當	供不應求	其他	合計
合計	100.00	0.00	50.00	50.00	0.00	100.00
金融控股公司	27.78	0.00	50.00	50.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	0.00	62.50	37.50	0.00	100.00
民營銀行(B)	44.44	0.00	25.00	75.00	0.00	100.00
公營銀行	5.56	0.00	50.00	50.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。



【圖 2-2】目前就業市場對整體金控或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況

2、為快速及通盤鬆綁外國人才來臺及留臺工作及生活之各類法規限制，國發會協同相關部會，研擬「外國專業人才延攬及僱用法」，修正草案，於 110 年 6 月 18 日立法院三讀通過、總統同年 7 月 7 日公布，行政院核定自 110 年 10 月 25 日正式施行。

2-1、您認為「外國專業人才延攬及僱用法」實施後，對整體銀行業就業市場關鍵性人才供給的影響程度？

對於已公布施行多年的「外國專業人才延攬及僱用法」，以朝向放寬外籍人士在臺就業程序簡化為政策推動的要點，針對外籍藝術工作者、短期補習班教師、及各類從事專業工作的外國人可直接經由開放網路線上申請在臺工作。

本年度問卷受訪者約有 58.33% 表示該法案通過後對於我國整體銀行業整體就業市場人才供給量會有正面效果產生，而表示無影響效果者則有約 41.67%，多數受訪者仍正面看待「外國專業人才延攬及僱用法」實施後的效應。

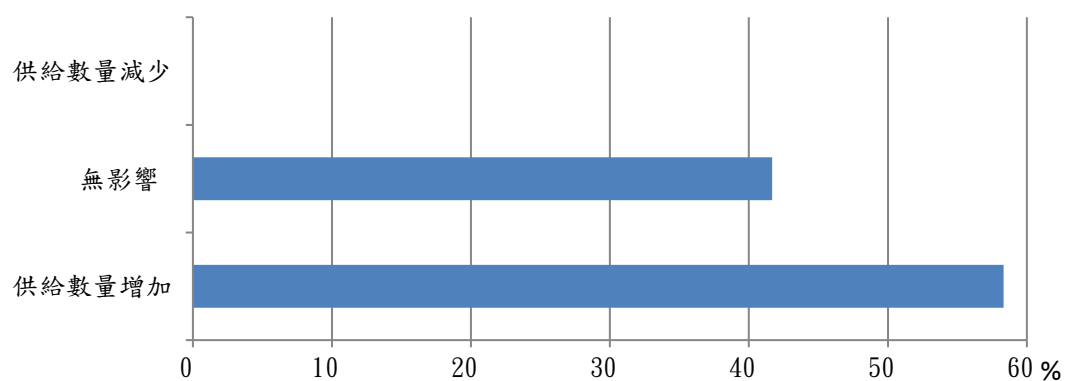
近年我國金融業在力倡擬發展具特色的高端資產財富管理業務，這對外籍專業人才赴臺就業預估將會產生磁吸效應。觀察近年香港局勢動盪快速變遷，國際金融機構陸續撤離，此外，更已見香港部分人士開始有移民台灣的現象出現，台灣在政經局勢相對穩定下，若可善加引用國際專業人才，讓具有豐富國際金融專業知識的外籍人員如能引入至台灣就業，相信對於協助國銀在國際金融業務發展上必能有相當助益性。

【表 2-3】「外國專業人才延攬及僱用法」實施後對整體銀行業就業市場關鍵性人才供給的影響(%)

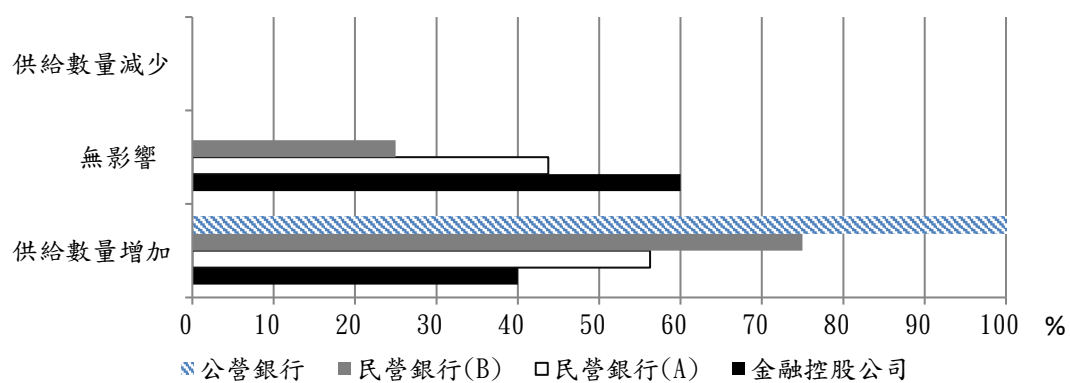
	所佔比例	供給數量增加	無影響	供給數量減少	合計
合計	100.00	58.33	41.67	0.00	100.00
金融控股公司	27.78	40.00	60.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	56.25	43.75	0.00	100.00
民營銀行(B)	44.44	75.00	25.00	0.00	100.00
公營銀行	5.56	100.00	0.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-3】「外國專業人才延攬及僱用法」實施後對機構關鍵性人才供給影響程度

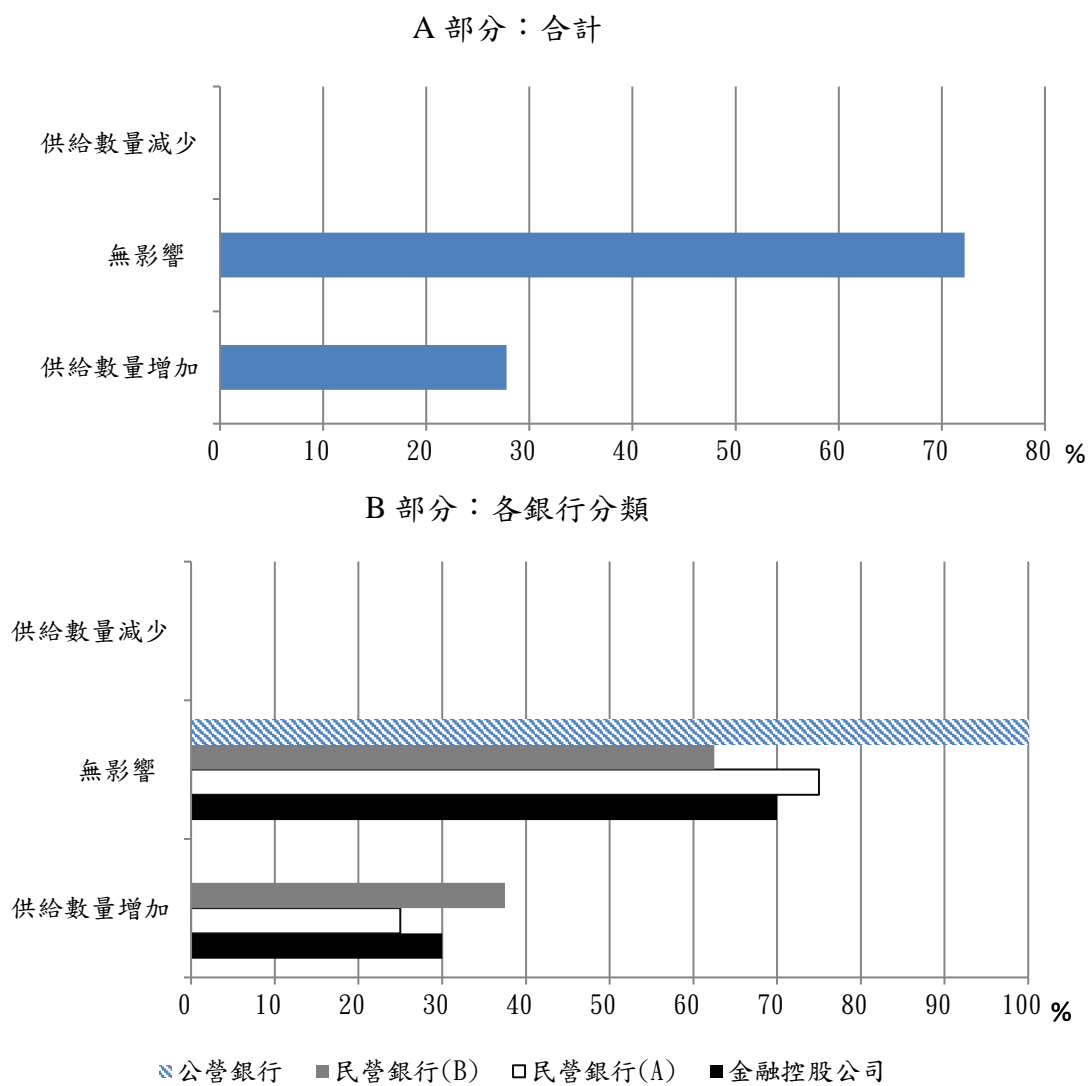
2-2、您認為「外國專業人才延攬及僱用法」實施後對貴機構關鍵性人才供給的影響程度為何？

雖在前一問項中針對「外國專業人才延攬及僱用法」實施後對整體就業市場關鍵性人才供給有正向影響者比例均多。然受訪者指出該法通過後對於銀行業而言，對銀行機構本身的高階外籍人士的引進人材效應並不預期會有太顯著改變，受訪者表示無影響之比率仍高達72.22%，而指出對人才供給量會增加者則僅有27.78%。我國金融機構屬高度監管行業，尤其主要公營行庫受制於人員就業法規因素，依法難以聘雇外籍人士，現行法規規範下，仍無法開放聘雇外籍人士，在法規無法檢討鬆綁下，公營銀行要聘僱如香港地區的外籍專業人士仍有其法規制約問題存在。加上，我國整體金融業高階經營人員薪資水準與亞洲周邊國家的日本、香港、新加坡等國家相比較仍有顯著落差存在，參考國際市場的金融業人員就業薪資，對於本國銀行業人員薪資持續調整改進，打造具吸引國際人士的樂活就業環境，將仍有持續努力空間存在。

【表 2-4】「外國專業人才延攬及僱用法」實施後對機構關鍵性人才供給影響程度(%)

	所佔比例	供給數量增加	無影響	供給數量減少	合計
合計	100.00	27.78	72.22	0.00	100.00
金融控股公司	27.78	30.00	70.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	25.00	75.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	44.44	37.50	62.50	0.00	100.00
公營銀行	5.56	0.00	100.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。



【圖 2-4】「外國專業人才延攬及僱用法」實施後對機構關鍵性人才供給影響程度

2-3、您認為「外國專業人才延攬及僱用法」實施後對整體銀行業就業市場關鍵性人才需求的影響程度為何？

因應「外國專業人才延攬及僱用法」的實施，本年度受訪銀行人資業者表示會考慮增加聘僱外籍專業人數的比例有 38.89% 較前一年 36.67% 呈現小幅上升趨勢，而相對表示新法實施對於外籍高階專業人力聘僱無影響的比例則仍高達 61.11%。

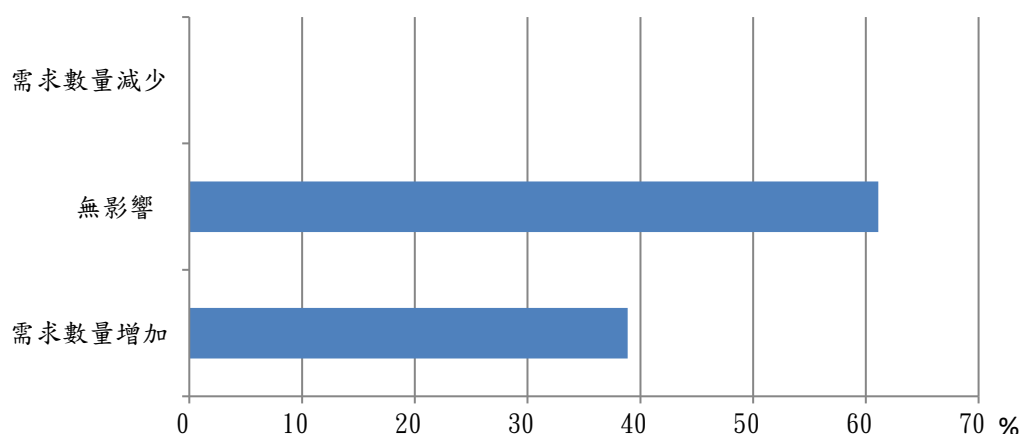
金融業具有屬於相對穩定行業屬性，銀行業人資受訪者指出短期內我國銀行業高階人才市場對於外籍專業人才需求性不致於會出現大幅增加，多數受訪者表示以無顯著影響者比例居多。

【表 2-5】「外國專業人才延攬及僱用法」實施後對整體銀行業就業市場關鍵性人才需求影響(%)

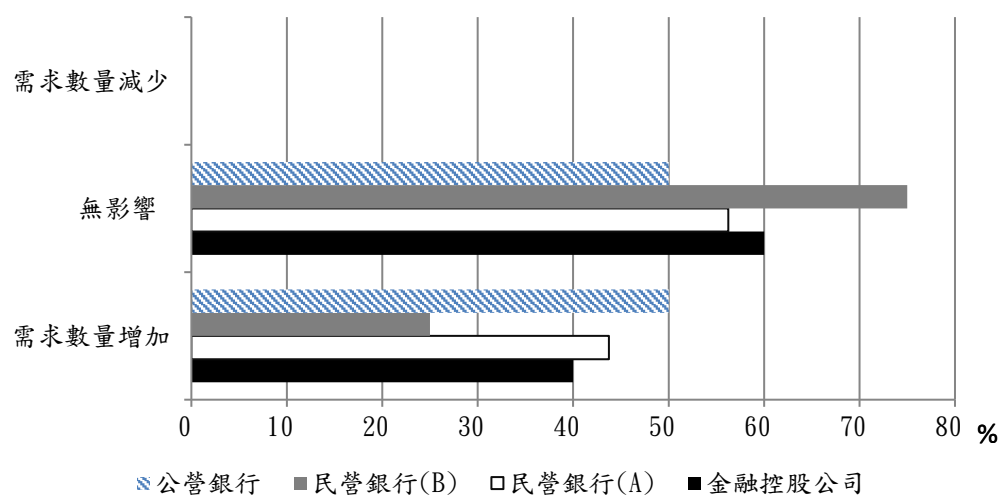
	所佔比例	需求數量增加	無影響	需求數量減少	合計
合計	100.00	38.89	61.11	0.00	100.00
金融控股公司	27.78	40.00	60.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	43.75	56.25	0.00	100.00
民營銀行(B)	44.44	25.00	75.00	0.00	100.00
公營銀行	5.56	50.00	50.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-5】「外國專業人才延攬及僱用法」實施後對整體銀行業就業市場關鍵性人才需求的影響

2-4、您認為「外國專業人才延攬及僱用法」實施後，對 貴機構關鍵性人才需求的影响程度為何？

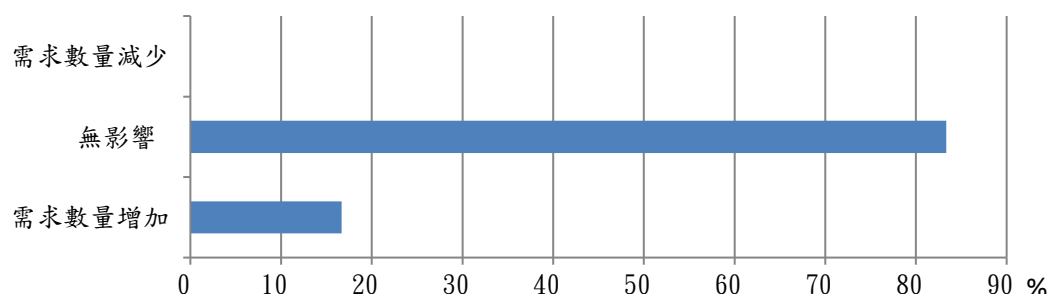
因應「外國專業人才延攬及僱用法」的實施，受訪銀行人資業者指出會考慮增加聘僱外籍專業人數比例有 16.67%，而表示該法實施對於外籍人力聘僱無影響的比例則仍有高達 83.33%，與去年數據結果相同。我國銀行業者在聘僱外籍專業人數的需求意願度上多數受訪人資業者仍表示短期人力需求效應不致於有顯著效果。

【表 2-6】「外國專業人才延攬及僱用法」實施後對機構關鍵性人才需求影响程度(%)

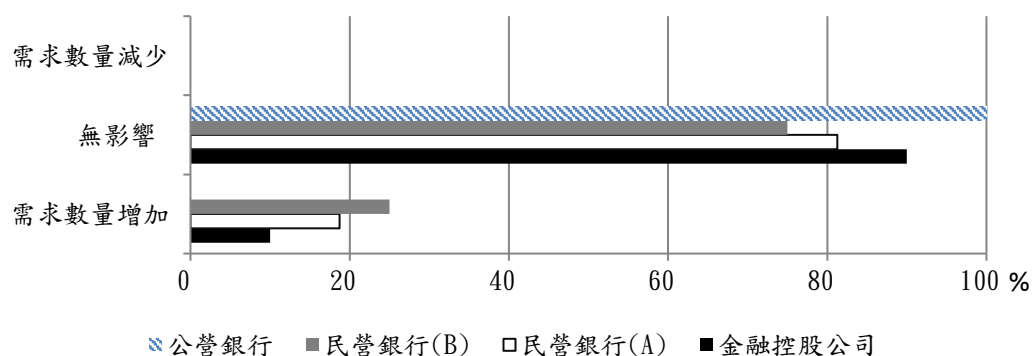
	所佔比例	需求數量增加	無影响	需求數量減少	合計
合計	100.00	16.67	83.33	0.00	100.00
金融控股公司	27.78	10.00	90.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	18.75	81.25	0.00	100.00
民營銀行(B)	44.44	25.00	75.00	0.00	100.00
公營銀行	5.56	0.00	100.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-6】「外國專業人才延攬及僱用法」實施後對機構關鍵性人才需求影响程度

3、請預估 貴機構未來三年關鍵性人才退休人數分別為何？

3-1、第一年度預估人數？

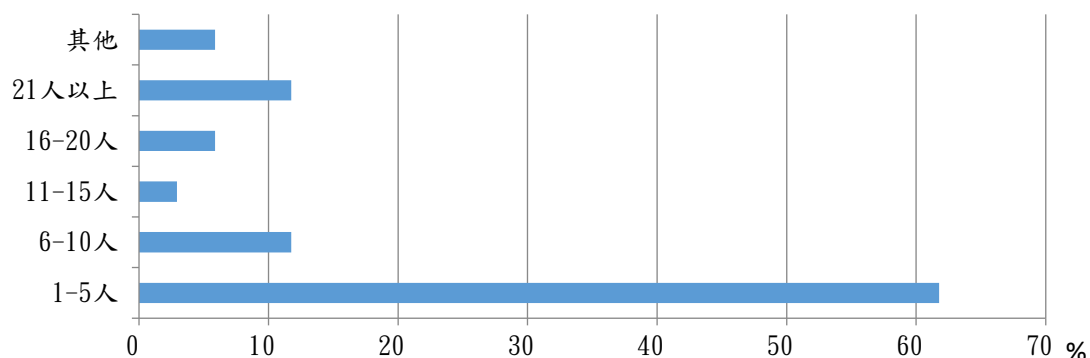
本年度問卷調查數據指出，我國銀行業未來三年內高階關鍵性人才退休人數，在第一年的預估退休人數在 5 人以下的比例最高為 61.76%，退休人數在 6-10 人及 21 人以上者次之，其比例均為 11.76%，其中，退休人數在 21 人以上者主要以民營銀行機構部分為主。

【表 2-7】機構預估第一年關鍵性人才退休人數(%)

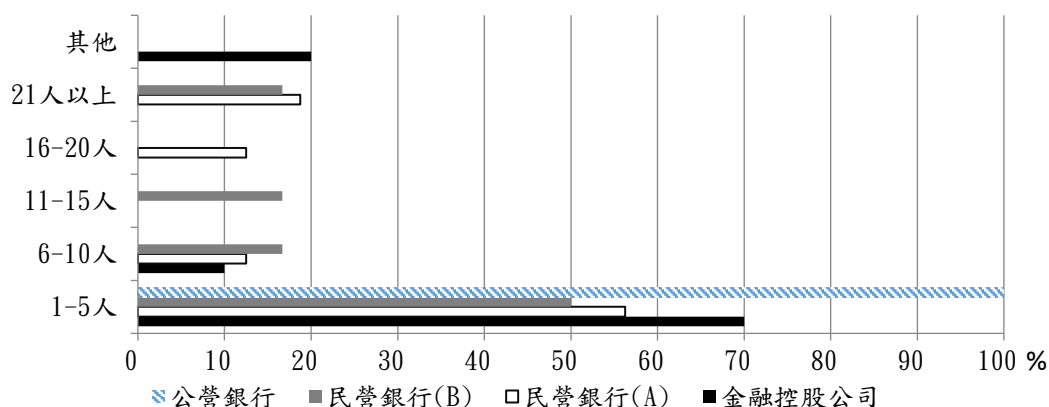
	所佔比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 人以上	其他	合計
合計	100.00	61.76	11.76	2.94	5.88	11.76	5.88	100.00
金融控股公司	29.41	70.00	10.00	0.00	0.00	0.00	20.00	100.00
民營銀行(A)	17.65	56.25	12.50	0.00	12.50	18.75	0.00	100.00
民營銀行(B)	47.06	50.00	16.67	16.67	0.00	16.67	0.00	100.00
公營銀行	5.88	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-7】機構預估第一年關鍵性人才退休人數

➤ 其他選項

單位	內容
A 銀行	0 人
B 銀行	0 人

3-2、第二年度預估人數？

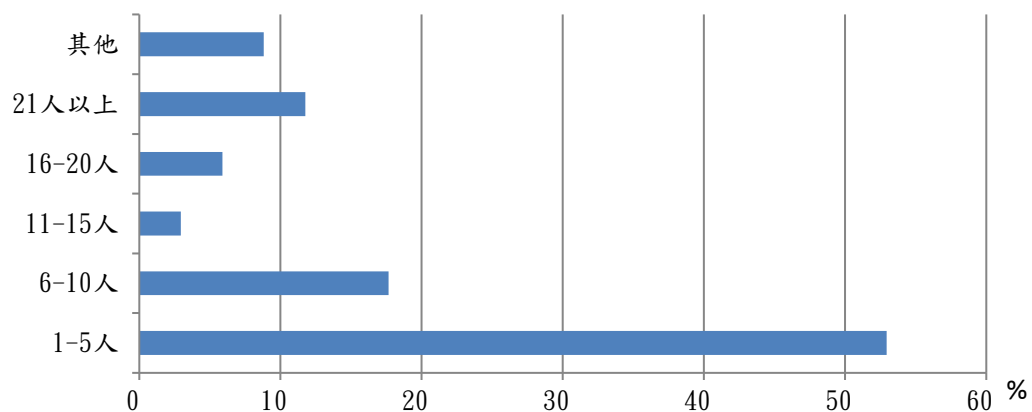
本年度調查指出，有關銀行業在未來三年關鍵性人才退休人數，第二年的預估人數，退休人數在 5 人次以下者的比例最高為 52.94%，退休人數在 6-11 人以上者次之，比例為 17.65%。在公營金融機構部分往年數據均指出有大量退休人數的現象產生，然由今年數據予以觀察，公營金融機構大量退休人數的現象已呈現緩和現象，今年多數公營金融機構數據指出，退休人數主要以 5 人次以下者比例者佔多數。

【表 2-8】機構預估第二年關鍵性人才退休人數(%)

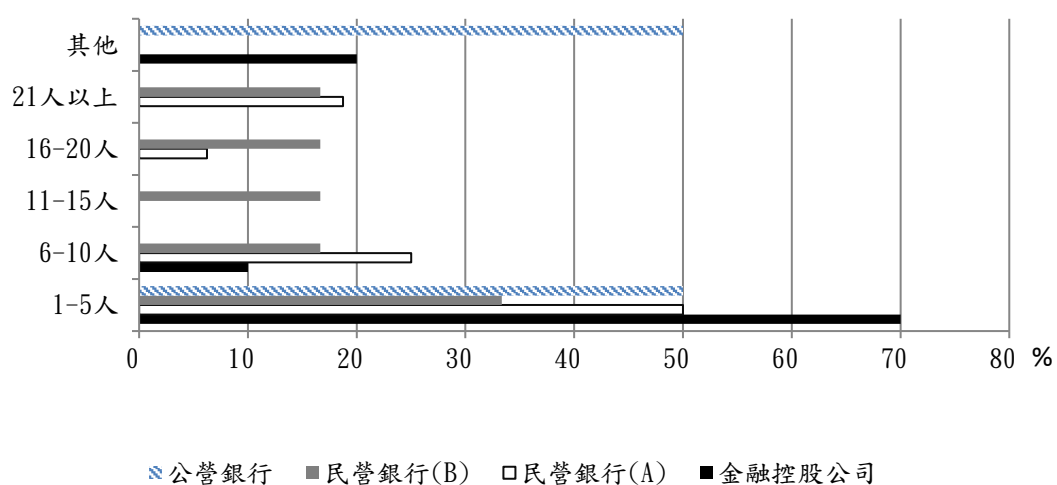
	所佔 比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 人 以上	其他	合計
合計	100.00	52.94	17.65	2.94	5.88	11.76	8.82	100.00
金融控股公司	29.41	70.00	10.00	0.00	0.00	0.00	20.00	100.00
民營銀行(A)	17.65	50.00	25.00	0.00	6.25	18.75	0.00	100.00
民營銀行(B)	47.06	33.33	16.67	16.67	16.67	16.67	0.00	100.00
公營銀行	5.88	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-8】機構預估第二年關鍵性人才退休人數

➤ 其他選項

單位	人數
A 銀行	0 人
B 銀行	0 人
C 銀行	0 人

3-3、第三年度預估人數？

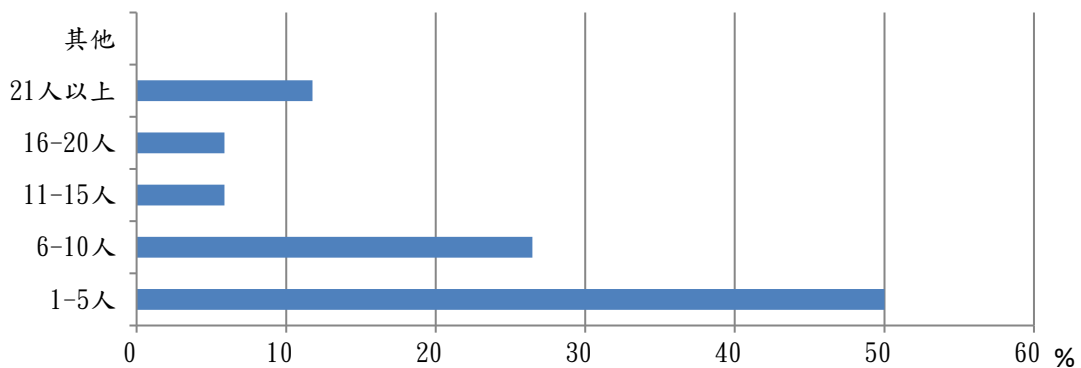
本年度調查指出，我國銀行機構未來在第三年關鍵性人才退休人數，第三年的預估人數，退休人數在 5 人此以下的比例最高為 50%，退休人數在 6-10 人以上者次之，比例為 26.47%。其中，以民營銀行(B)組別中，退休人數達 20 人次以上者數據比例較高，此以部分商業銀行近年陸續推出資深人員優惠提前退休方案有所影響。

【表 2-9】機構預估第三年關鍵性人才退休人數(%)

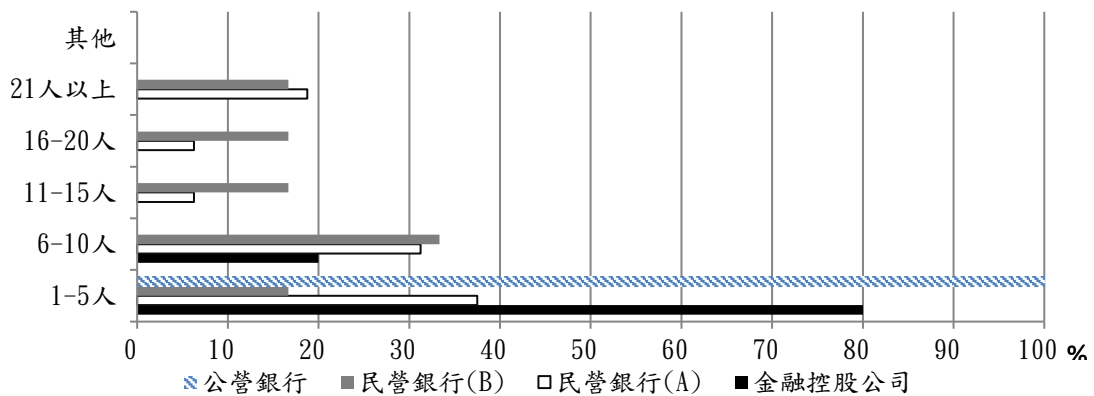
	所佔比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 人以上	其他	合計
合計	100.00	50.00	26.47	5.88	5.88	11.76	0.00	100.00
金融控股公司	29.41	80.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	17.65	37.50	31.25	6.25	6.25	18.75	0.00	100.00
民營銀行(B)	47.06	16.67	33.33	16.67	16.67	16.67	0.00	100.00
公營銀行	5.88	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-9】機構預估第三年關鍵性人才退休人數

4、請問就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因為何？

檢視未來影響銀行業高階關鍵性人才轉（離）職的原因，本年度問卷數據指出，以整體金控、銀行受訪人資業者指出主要仍以高階人員因金融同業間互相挖角(2.67)因素或在跨金融機構之間轉職為人力轉（離）職最主要成因、其次為因薪資考量(2.07)而產生轉（離）職現象，本年度數據亦指出高階人員其轉（離）職的原因乃是因有意赴海外其他國家發展之比例(2.00)，因海外國家挖角而出現高階人員外流至其它國家的現象值得觀察。

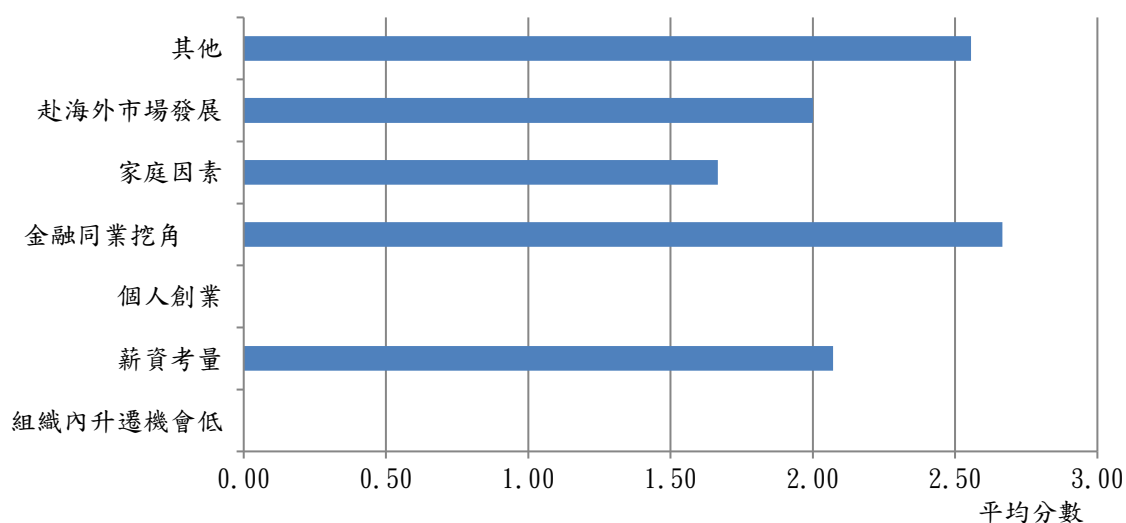
【表 2-10】就過去經驗觀察，機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因（%）

A 部分：金控、銀行合計 (100%)							
	組織內升遷 機會低	薪資考量	個人創業	金融同業 挖角	家庭因素	赴海外市場 發展	其他
平均分數	0.00	2.07	0.00	2.67	1.67	2.00	2.56
高度重要	0.00	21.43	0.00	75.00	16.67	0.00	61.11
中度重要	0.00	64.29	0.00	16.67	33.33	100.00	33.33
低度重要	0.00	14.29	0.00	8.33	50.00	0.00	5.56
B 部分：金融控股公司(23.53%)							
	組織內升遷 機會低	薪資考量	個人創業	金融同業 挖角	家庭因素	赴海外市場 發展	其他
平均分數	0.00	2.50	0.00	2.80	2.00	0.00	2.60
高度重要	0.00	50.00	0.00	80.00	33.33	0.00	60.00
中度重要	0.00	50.00	0.00	20.00	33.33	0.00	40.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00
C 部分：民營銀行(A)(23.53%)							
	組織內升遷 機會低	薪資考量	個人創業	金融同業 挖角	家庭因素	赴海外市場 發展	其他
平均分數	0.00	1.33	0.00	2.50	2.50	0.00	2.50
高度重要	0.00	0.00	0.00	66.67	50.00	0.00	50.00
中度重要	0.00	33.33	0.00	16.67	50.00	0.00	50.00
低度重要	0.00	66.67	0.00	16.67	0.00	0.00	0.00
D 部分：民營銀行(B)(41.18%)							
	組織內升遷 機會低	薪資考量	個人創業	金融同業 挖角	家庭因素	赴海外市場 發展	其他
平均分數	0.00	2.22	0.00	2.69	1.29	2.00	2.80
高度重要	0.00	22.22	0.00	76.92	0.00	0.00	80.00
中度重要	0.00	77.78	0.00	15.38	28.57	100.00	20.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	7.69	71.43	0.00	0.00

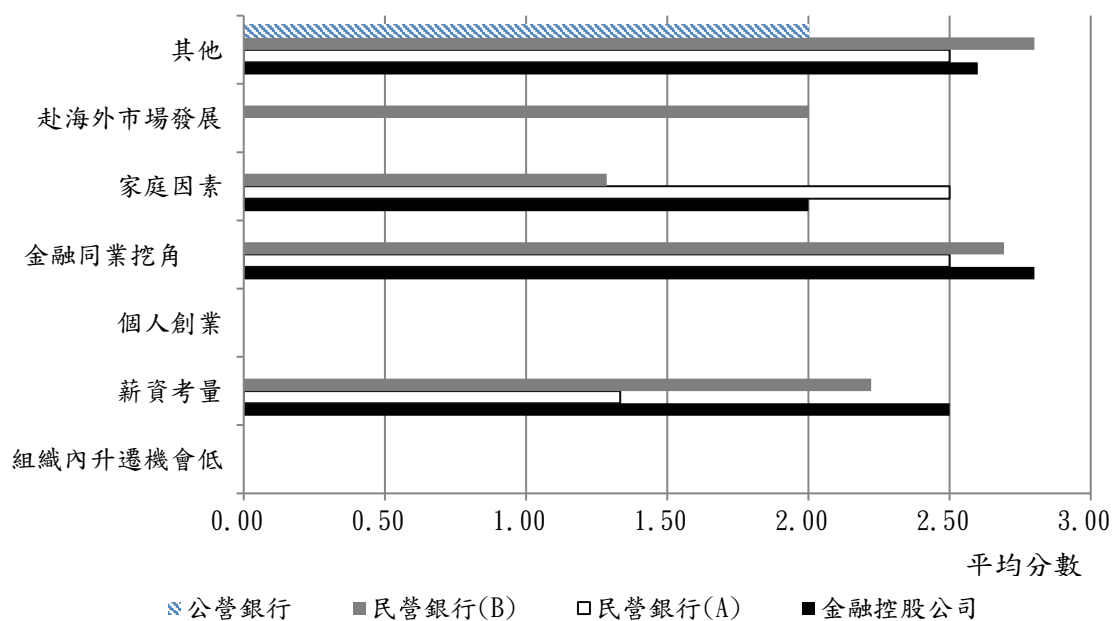
E 部分：公營銀行(11.76%)							
	組織內升遷 機會低	薪資考量	個人創業	金融同業 挖角	家庭因素	赴海外市場 發展	其他
平均分數	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00
高度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00
中度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00

註 1: 民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類



【圖 2-10】機構未來三年會造成關鍵性人才缺口的原因

➤ 其他選項

公司	回覆意見
A 銀行	退休
B 銀行	健康因素
C 銀行	健康因素
D 銀行	退休
E 銀行	歸建原服務單位
F 銀行	退休及個人生涯規劃
G 銀行	退休
H 銀行	屆齡退休
I 銀行	不適應金融職場
J 銀行	退休
K 銀行	本行關鍵性人才少有轉職情形
L 銀行	退休
M 銀行	退休
N 銀行	退休
O 銀行	轉任其他產業
P 銀行	退休
Q 銀行	屆齡退休

5、請問就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職後，所選擇的新職場產業別為？

據本年度受訪銀行人資業者指出，金融業關鍵性人才轉(離)職後，人員轉(離)職後所選擇的新職場產業別優先選項為至其他相關金融業(2.97)就職，其次轉至新職場類別為資訊科技業(2.00)，此外在其他選項中因素有退休及轉職至金融科技業、國營事業等機構為銀行高階人才轉（離）職後所考慮選擇的新工作場域。

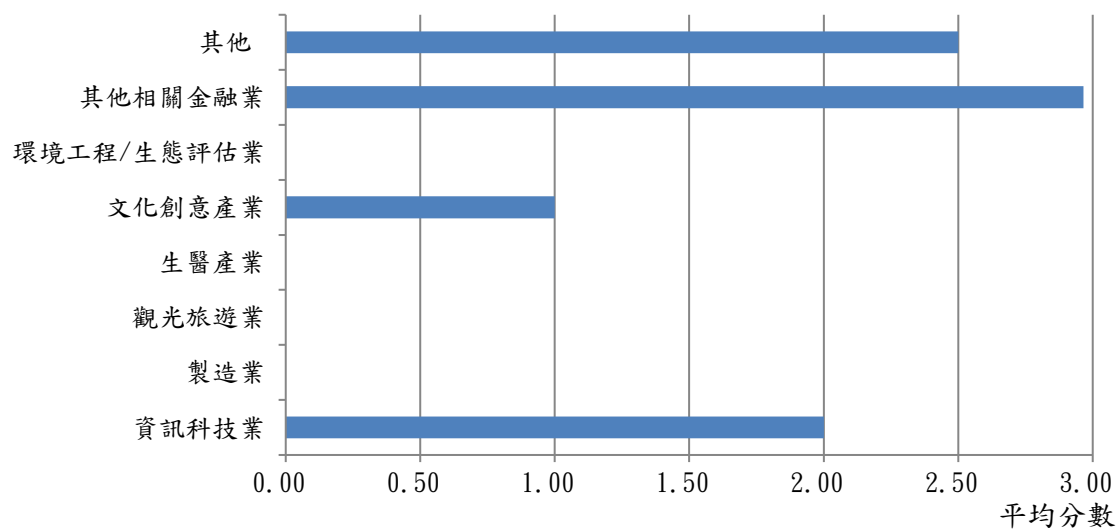
【表 2-11】機構關鍵性人才轉（離）職後，所選擇的新職場行業別為(%)

A 部分：金控、銀行合計 (100%)								
	資訊科技業	製造業	觀光旅遊業	生醫產業	文化創意產業	環境工程/生態評估業	其他相關金融業	其他
平均分數	2.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	2.97	2.50
高度重要	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	96.55	58.33
中度重要	80.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.45	33.33
低度重要	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8.33
B 部分：金融控股公司(30.77%)								
	資訊科技業	製造業	觀光旅遊業	生醫產業	文化創意產業	環境工程/生態評估業	其他相關金融業	其他
平均分數	3.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	2.88	2.50
高度重要	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	87.50	50.00
中度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	50.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00
C 部分：民營銀行(A)(33.33%)								
	資訊科技業	製造業	觀光旅遊業	生醫產業	文化創意產業	環境工程/生態評估業	其他相關金融業	其他
平均分數	1.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	2.25
高度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	50.00
中度重要	75.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00
低度重要	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00
D 部分：民營銀行(B)(23.08%)								
	資訊科技業	製造業	觀光旅遊業	生醫產業	文化創意產業	環境工程/生態評估業	其他相關金融業	其他
平均分數	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	2.67
高度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	66.67
中度重要	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

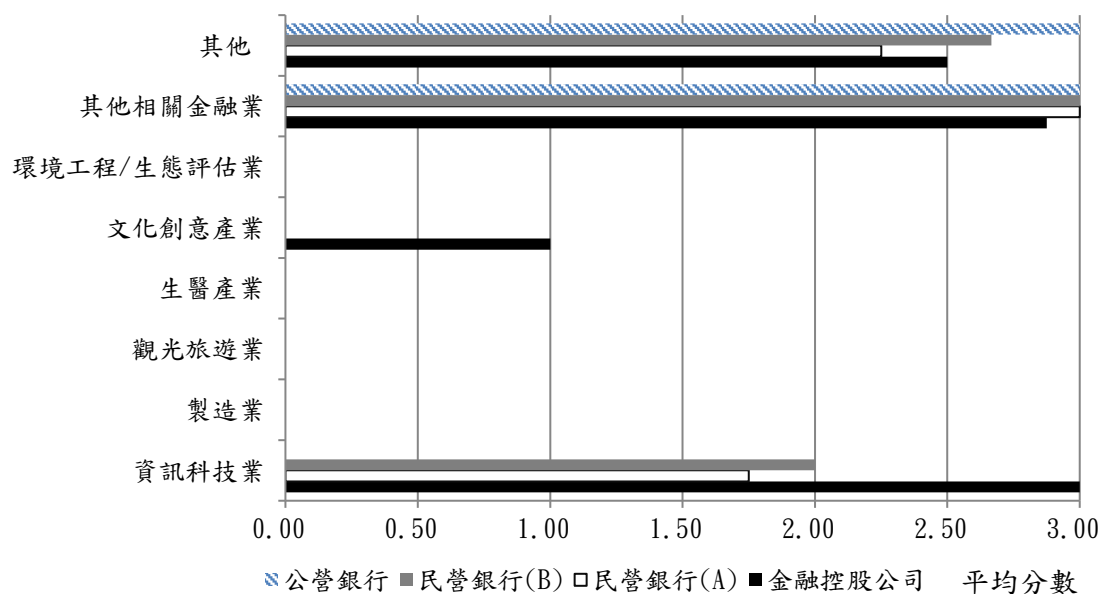
E 部分：公營銀行(12.82%)								
	資訊科技業	製造業	觀光旅遊業	生醫產業	文化創意產業	環境工程/生態評估業	其他相關金融業	其他
平均分數	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	3.00
高度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00
中度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

註 1: 民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類



【圖 2-11】機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因

➤ 其他選項

單位	回覆意見
A 銀行	顧問業
B 銀行	金融科技
C 銀行	無
D 銀行	無此情形
E 銀行	無
F 銀行	屆齡退休
G 銀行	國營企業
H 銀行	退休
I 銀行	本行關鍵性人才少有轉職情形
J 銀行	退休
K 銀行	傳統產業
L 銀行	同業其他機構

6、請問就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職原因，是否出現主因為海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角的現象？

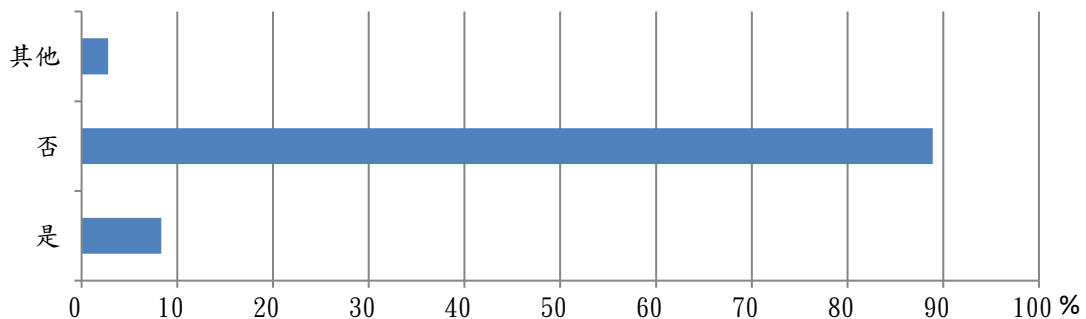
關鍵性人才轉（離）職原因，是否出現因為海外金融機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角現象而導致轉職現象，受訪人資業者僅有約 8.33% 表示有出現海外金融機構挖角的現象。2020-2021 年期間受制於國際疫情影響，跨國之間人員流動形同半封鎖狀況下，因國外金融銀行機構挖角而導致我國金融人員被挖角、轉職現象或銀行海外分行外派人員等狀況相對減緩。

【表 2-12】機構是否出現海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角現象(%)

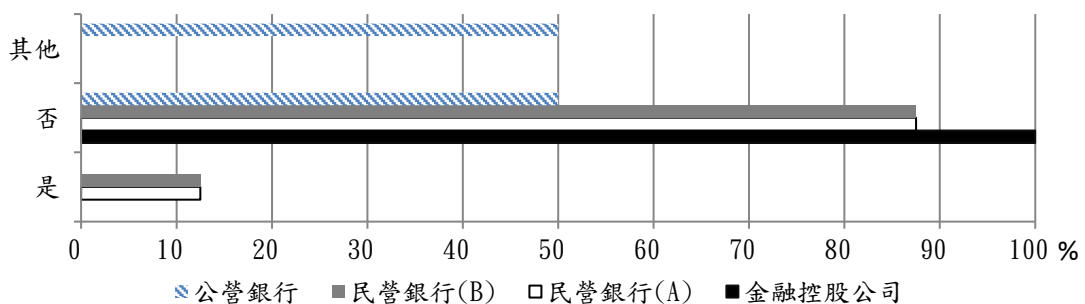
	所佔比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	8.33	88.89	2.78	100.00
金融控股公司	27.78	0.00	100.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	12.50	87.50	0.00	100.00
民營銀行(B)	44.44	12.50	87.50	0.00	100.00
公營銀行	5.56	0.00	50.00	50.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類



【圖 2-12】機構是否出現海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角

第三部份：關鍵性人才人力聘用管道及來源

7、貴機構關鍵性人才招聘主要管道為何？

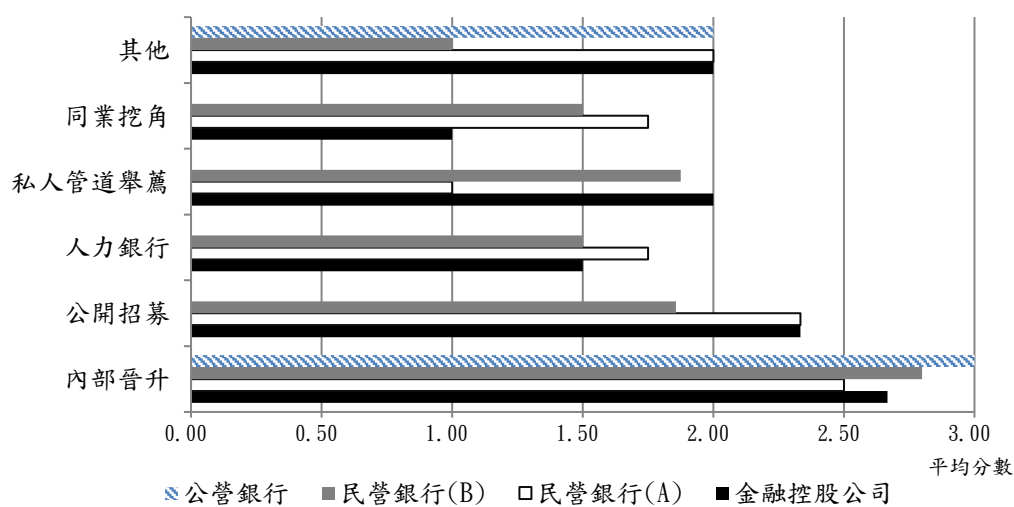
商業銀行對於高階關鍵管理職級的人員雇用，歷年的統計數據指出主要管道仍採取經由銀行機構本身內部人員晉升（2.71）方式為主要管道，其次聘任方式依序為公開招募管道（2.08）、私人管道舉薦（1.86）、外部的人力銀行（1.60）徵才及同業挖角方式（1.54）。一般人員在進入銀行機構員工都需經過相當長期在各部門業務歷練及人員業務適性考核，經由逐步熟捻機構內部管理及認同組織企業理念，長期間在各部門業務的歷練後方可晉升至高階管理職級。

【表 2-13】機構關鍵性人才招聘主要管道(%)

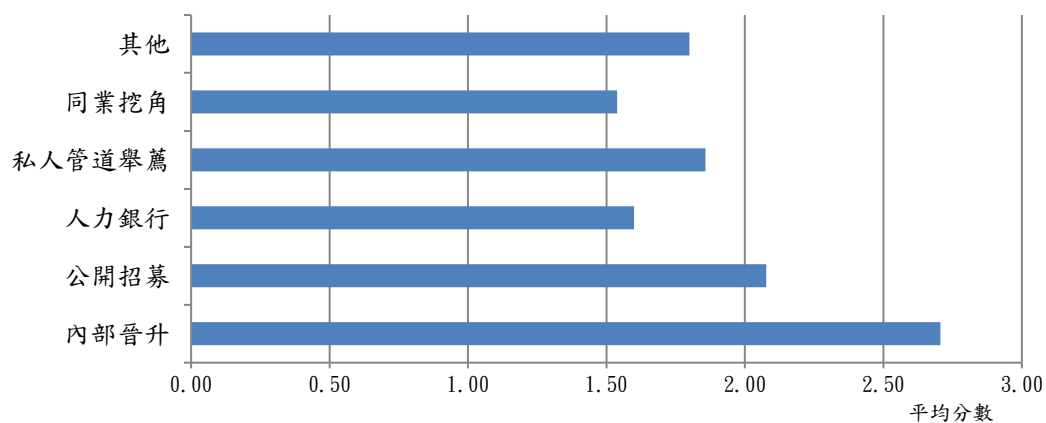
A 部分：金控、銀行合計 (100%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.71	2.08	1.60	1.86	1.54	1.80
高度重要	82.35	15.38	10.00	28.57	0.00	20.00
中度重要	5.88	76.92	40.00	28.57	53.85	40.00
低度重要	11.76	7.69	50.00	42.86	46.15	40.00
B 部分：金融控股公司(30.77%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.67	2.33	1.50	2.00	1.00	2.00
高度重要	77.78	33.33	0.00	20.00	0.00	50.00
中度重要	11.11	66.67	50.00	60.00	0.00	0.00
低度重要	11.11	0.00	50.00	20.00	100.00	50.00
C 部分：民營銀行(A)(33.33%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.50	2.33	1.75	1.00	1.75	2.00
高度重要	75.00	33.33	25.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	66.67	25.00	0.00	75.00	100.00
低度重要	25.00	0.00	50.00	100.00	25.00	0.00
D 部分：民營銀行(B)(23.08%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.80	1.86	1.50	1.88	1.50	1.00
高度重要	86.67	0.00	0.00	37.50	0.00	0.00
中度重要	6.67	85.71	50.00	12.50	50.00	0.00
低度重要	6.67	14.29	50.00	50.00	50.00	100.00
E 部分：公營銀行(12.82%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00
高度重要	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類



【圖 2-13】機構關鍵性人才聘任主要管道

➤ 選擇其他選項

單位	內容
A 銀行	集團舉薦
B 銀行	自子公司商調、兼任
C 銀行	獵才公司
D 銀行	主管機關任派
E 銀行	獵人頭公司 Head Hunter

7-1、貴機構遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者？

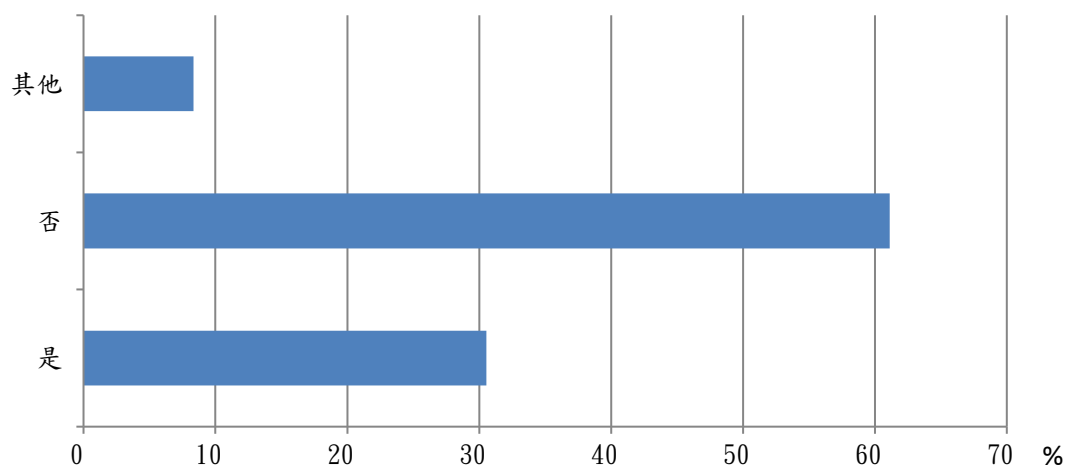
我國銀行機構在高階主管人力聘任主要仍以內部晉升為主，此次受訪者有近 61.11% 表示該銀行未考量具外國國籍者，直接向外舉才方式則相對罕見，此主要仍在於語言、薪資等問題，讓聘任外籍人士至國銀機構就職有其困難性存在。外籍人士聘用主要會出現於國銀海外分行據點中，國銀機構近年在新南向國家及中國大陸新設營運據點上，為求便利於在地國金融業務的推展考量，受訪人資業者表示已開始晉用當地國的在地人員從事中高階主管職級管理職工作，以協助本國銀行在當地國業務之推展，及本國銀行在當地國所設立分行的內部人員從事當地分支機構的例行性業務項目。

【表 2-14】機構遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者(%)

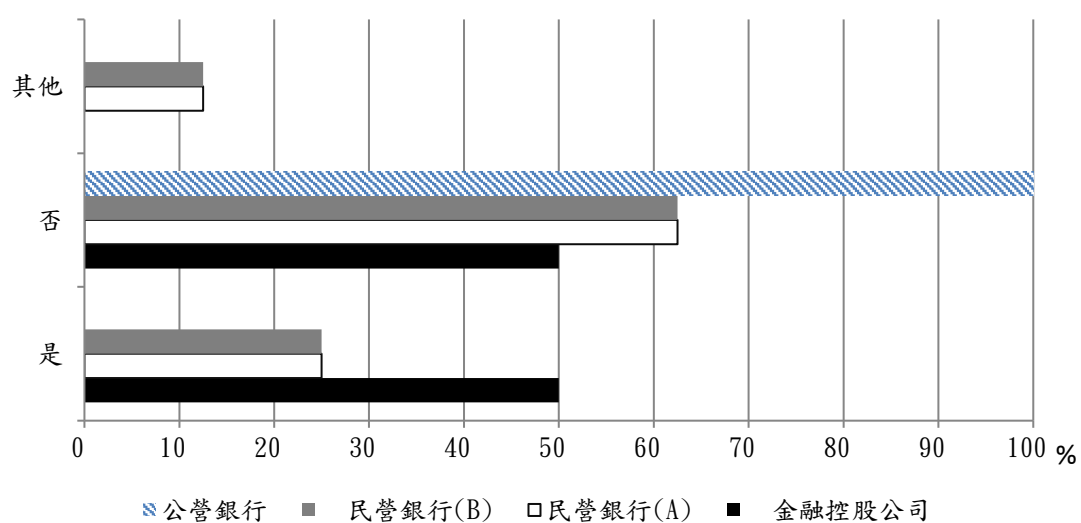
	所佔比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	30.56	61.11	8.33	100.00
金融控股公司	27.78	50.00	50.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	25.00	62.50	12.50	100.00
民營銀行(B)	44.44	25.00	62.50	12.50	100.00
公營銀行	5.56	0.00	100.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-14】機構遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者

➤ 選擇其他選項

單位	內容
A 銀行	香港高階金融人才除外
B 銀行	視職位而定
C 銀行	依政策執行

7-2、承問題 7-1，貴機構於遴選過程中，平均每年非本國籍關鍵性人才求職者人數約為？

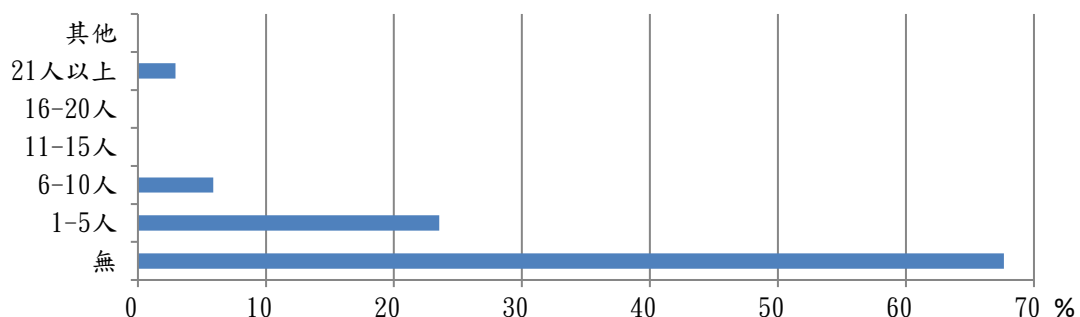
本年度問卷數據指出，國銀非本國籍關鍵性人才求職者的比例仍相對低，高達 67.65%受訪者表示並未有非本國籍求職者，僅部份民營銀行(B)組表示非本國籍求職者。公營銀行在過去歷年的調查數據均指出受限於就業法規限制下，並無聘用非本國籍之高階管理職級人員。

【表 2-15】機構於遴選過程中，平均每年非本國籍關鍵性人才求職者人數 (%)

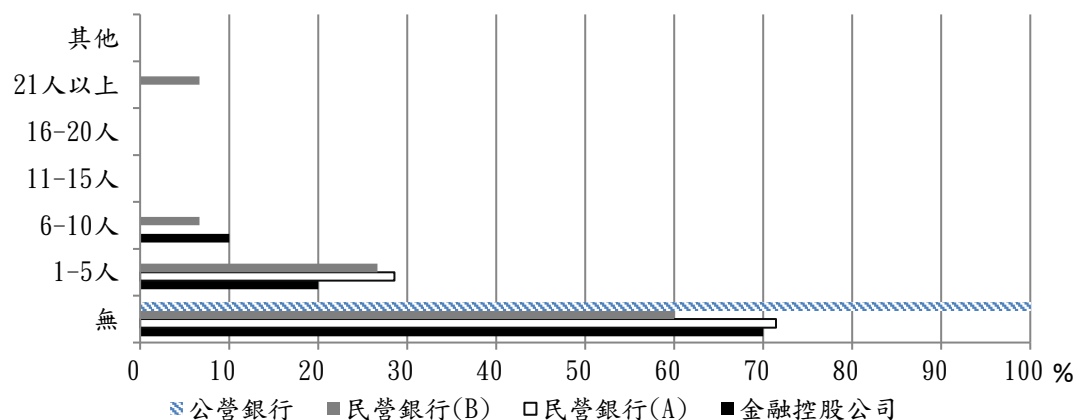
	所佔比例	無	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 人以上	其他	合計
合計	100.00	67.65	23.53	5.88	0.00	0.00	2.94	0.00	100.00
金融控股公司	29.41	70.00	20.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	20.59	71.43	28.57	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	44.12	60.00	26.67	6.67	0.00	0.00	6.67	0.00	100.00
公營銀行	5.88	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-15】機構於遴選過程中平均每年非本國籍關鍵性人才求職者人數

7-3、貴機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為？

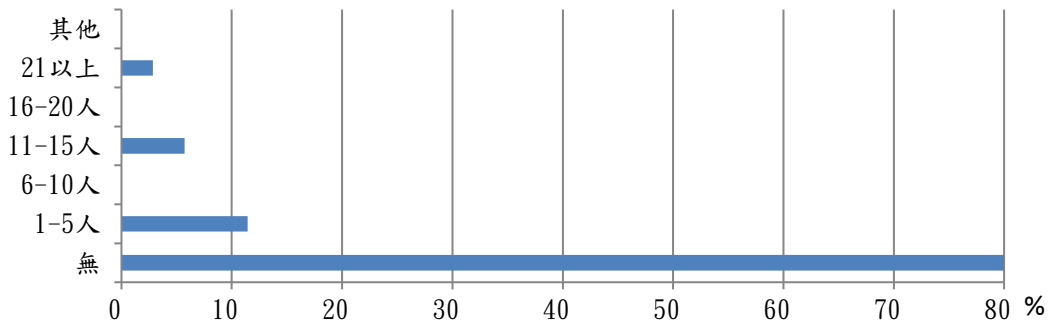
國銀在非本國籍的關鍵性人員的聘用上，約有 80%受訪者表示並未雇用非本國籍的高階管理人員。聘用人數介於 1-5 人者的比例約有 11.43%，聘用人數介於 11-15 人者的比例約有 5.71%。近年在中國大陸及東協國家等海外市場之新設營運據點中，採聘用當地高階人員從業營運管理業務已成為海外分行在當地國人才聘用模式。

【表 2-16】機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數(%)

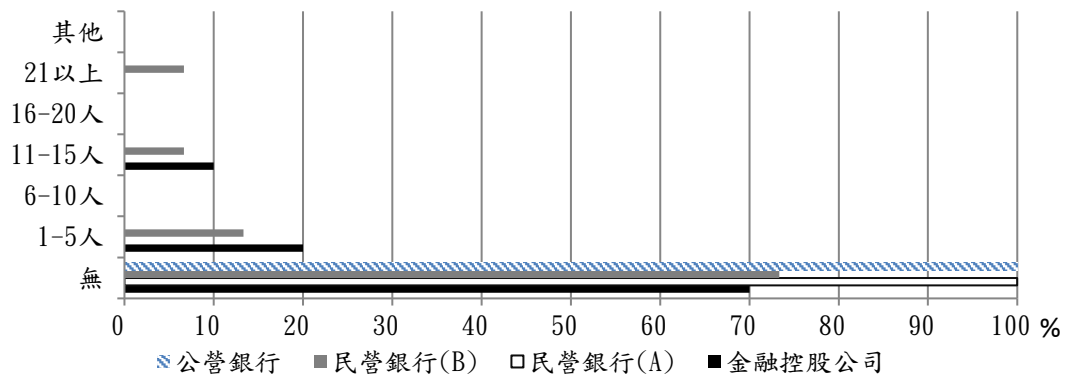
	所佔 比例	無	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 以 上	其他	合計
合計	100.00	80.00	11.43	0.00	5.71	0.00	2.86	0.00	100.00
金融控股公司	28.57	70.00	20.00	0.00	10.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	22.86	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	42.86	73.33	13.33	0.00	6.67	0.00	6.67	0.00	100.00
公營銀行	5.71	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-16】機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數

8、貴機構在大陸（不含港澳）是否有設立營運據點？

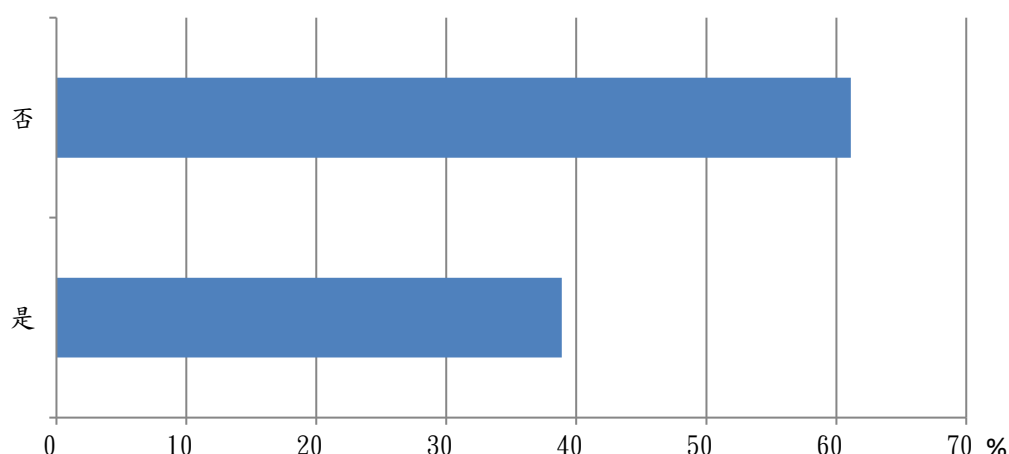
國銀在中國大陸市場佈局設點已有相當時間，整體而論，有 38.89% 的受訪銀行表示已有在中國大陸市場佈局成立經營據點，而表示尚無設立者的比例有 61.11%，尚無至中國設立營運據點者乃多數屬中小型資本規模之民營銀行為主，在面對中國大陸市場區位布局上，民營銀行在市場競爭力考量、資本規模小難以產生經營綜效策略考量下，則於中國大陸設點營運相對持保守觀望態勢者比例居高。中國大陸近年的金融曝險問題有惡化之跡象，房地產逾放問題嚴重，導致總體經濟表現持續疲弱，加上中國金融監理機關近期持續對阿里巴巴、騰訊等高科技業者所實施嚴格的行業監管措施，導致中國資本市場風險波動度大幅上揚，有意布局中國之臺資銀行業者仍須密切觀察中國政經情勢之最新變化，以作為國銀在中國營運設點布局之參考。

【表 2-17】機構在大陸（不含港澳）是否有設立營運據點(%)

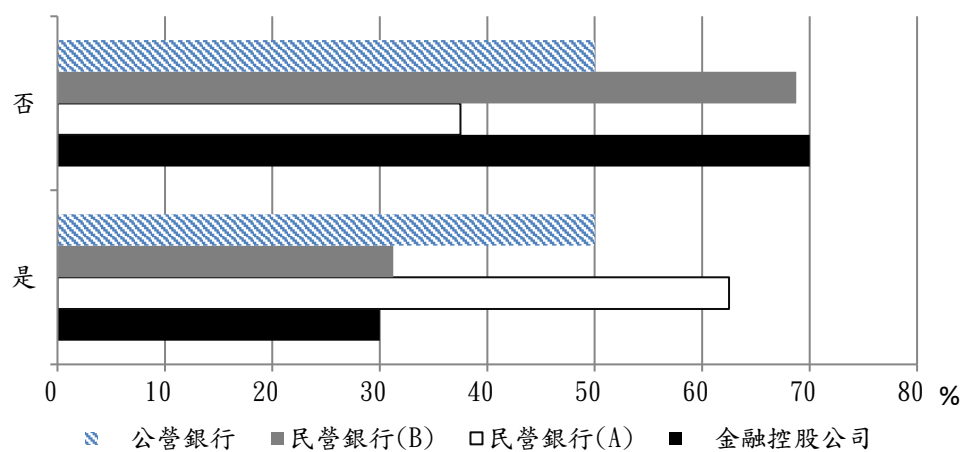
	所占比	是	否	合計
合計	100.00	38.89	61.11	100.00
金融控股公司	27.78	30.00	70.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	62.50	37.50	100.00
民營銀行(B)	44.44	31.25	68.75	100.00
公營銀行	5.56	50.00	50.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-17】機構在大陸（不含港澳）是否有設立營運據點

8-1、貴機構在大陸（不含港澳）設立之營運據點中，關鍵性人才的任用通常為何種模式？

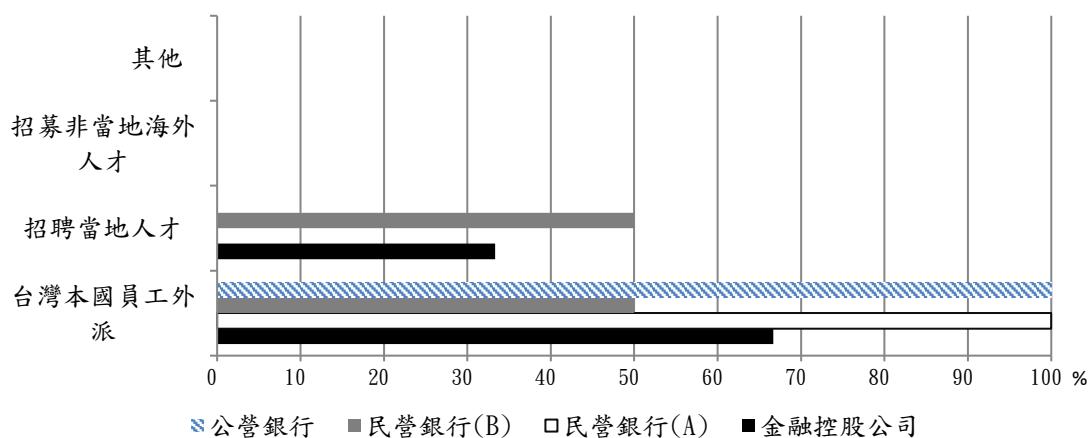
國銀機構在中國大陸所設立的營運據點，其高階管理人員任用模式主要仍會採以由臺灣本國銀行母公司遴選員工外派至當地國分公司的模式為主，其比例為76.92%。而採直接招聘當地人才的比例有23.08% 較前一年的18.75%比率略微上升。受訪人資業者指出臺資銀行聘用中國大陸當地區金融高階關鍵性職級人員需特別留意中國大陸籍員工常因高薪挖角而離職問題普見，導致人才養成培育不易，業務經驗傳承有困難，成為影響臺資銀行營運布局及高階管理人力聘僱需重視考量因素。

【表 2-18】機構在大陸（不含港澳）設立之營運據點中關鍵性人才的任用模式(%)

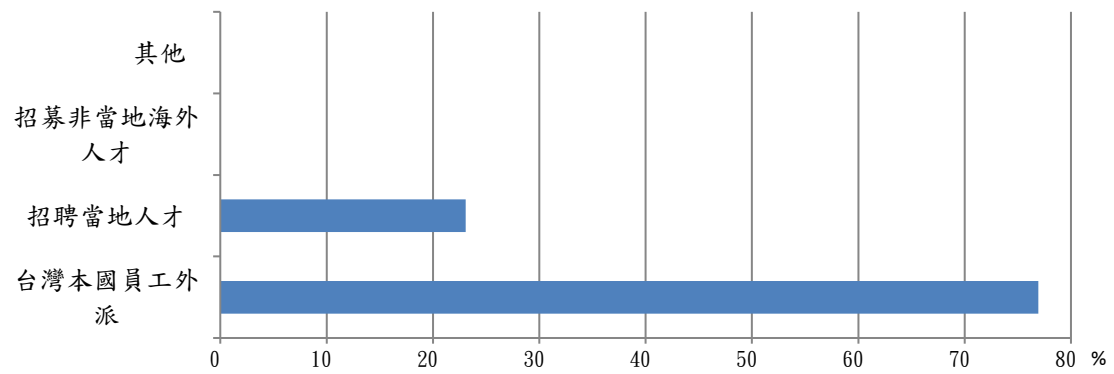
	所占比例	台灣本國員工 外派	招聘當地 人才	招募非當地海 外人才	其他	合計
合計	100.00	76.92	23.08	0.00	0.00	100.00
金融控股公司	23.08	66.67	33.33	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	38.46	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	30.77	50.00	50.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	7.69	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-18】機構在大陸（不含港澳）設立之營運據點中關鍵性人才的任用模式

8-2、承問題 8-1，非本國籍之關鍵性人才聘用人數約為：

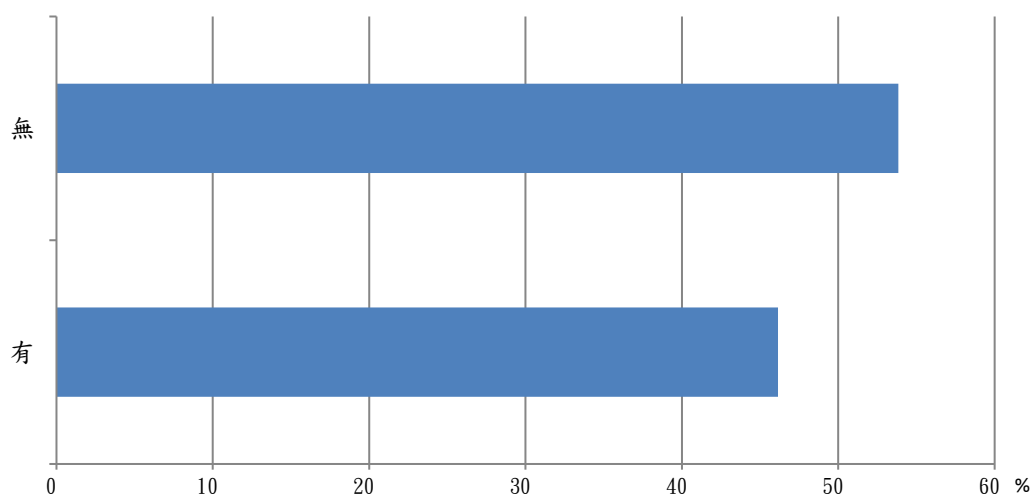
就整體國銀機構而言，在中國大陸已設立營運據點之國銀約有 46.15% 有聘用非我國籍的高階人員，而有約 53.85% 的銀行機構指出並未雇用非本國籍之關鍵性人才，此仍以公營銀行為最顯著，聘用主要仍以台籍人員為主，部分中小型民營銀行表示現階段亦尚未有聘僱中國大陸當地的非臺籍背景者為銀行高階管理人員。

【表 2-19】機構在大陸（不含港澳）設立之營運據點中聘用非本國籍之關鍵性人才人數 (%)

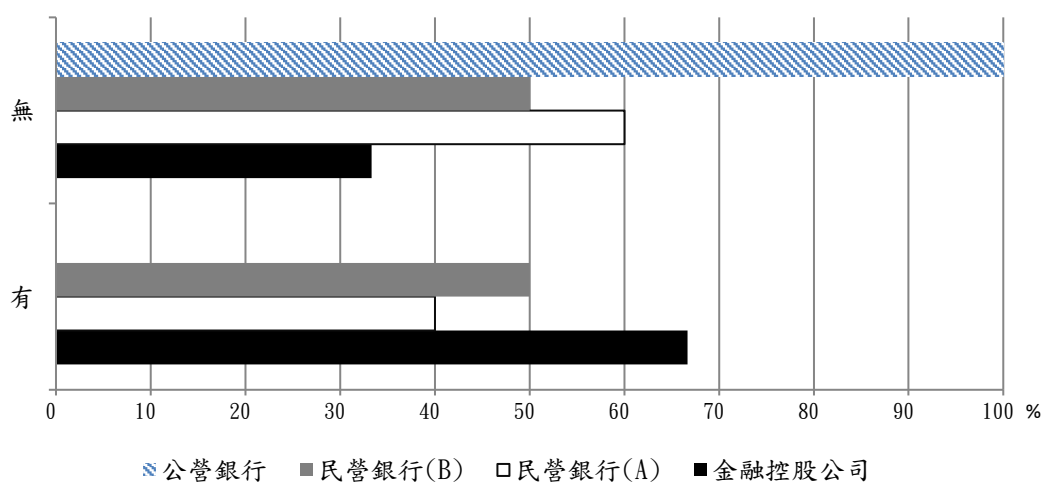
	所佔比例	有	無	合計
合計	100.00	46.15	53.85	100.00
金融控股公司	23.08	66.67	33.33	100.00
民營銀行(A)	38.46	40.00	60.00	100.00
民營銀行(B)	30.77	50.00	50.00	100.00
公營銀行	7.69	0.00	100.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-19】機構在大陸（不含港澳）設立之營運據點中聘用非本國籍之關鍵性人才人數

單位	預估人數
A 銀行	1-3
B 銀行	4
C 銀行	1
D 銀行	21

8-3、請預估 貴機構外派大陸（不含港澳）之關鍵性人才人力數量？

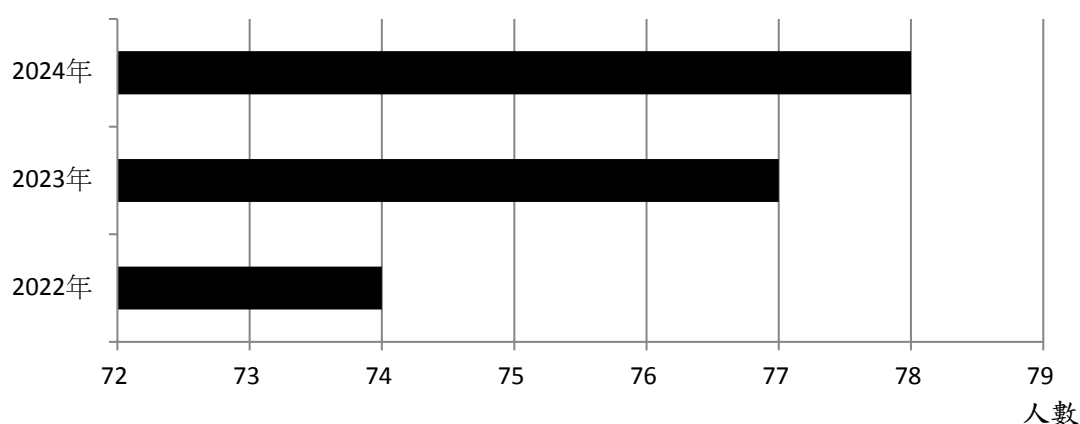
本年度調查統計指出，受制於中國大陸總體經濟景氣趨緩所影響，預估在 2022 年關鍵性人力在中國大陸市場的需求人數為 74 人次，2023 年關鍵性人力的需求人數 77 人次，2024 年關鍵性人力的需求人數 78 人次。本年度調查指出外派中國大陸高階人力的數量有呈現持續下降的現象值得關注。

銀行業在中國大陸市場的佈局持續，因應銀行業在中國大陸市場申設據點的業務性需求，營運業務項目除銀行本業外，近年已進一步拓展至保險業務、證券業務、融資租賃行業等綜合金融服務業，在人力需求因應業務需求呈現多元化分布。中國大陸市場近年的總體經濟情勢降溫下，經濟火車龍頭產業的房地產業近年屢傳房地產企業破產倒閉問題產生，對於中國高科技業的嚴格監管已讓中國資本市場中產業投資曝險風險大幅攀升，臺資銀行對於中國大陸市場的風險評估需審慎因應以對。

【表 2-20】機構外派大陸（不含港澳）之關鍵性人才人力分配數量(人)(%)

	所佔比例	2022 年	2023 年	2024 年
合計	100.00	74	77	78
金融控股公司	23.08	10	10	8
民營銀行(A)	38.46	25	26	27
民營銀行(B)	30.77	37	39	41
公營銀行	7.69	2	2	2

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。



【圖 2-20】機構外派大陸（不含港澳）之關鍵性人才人力分配數量

9、貴機構是否有在大陸（不含港澳）以外地區設立海外營運據點？

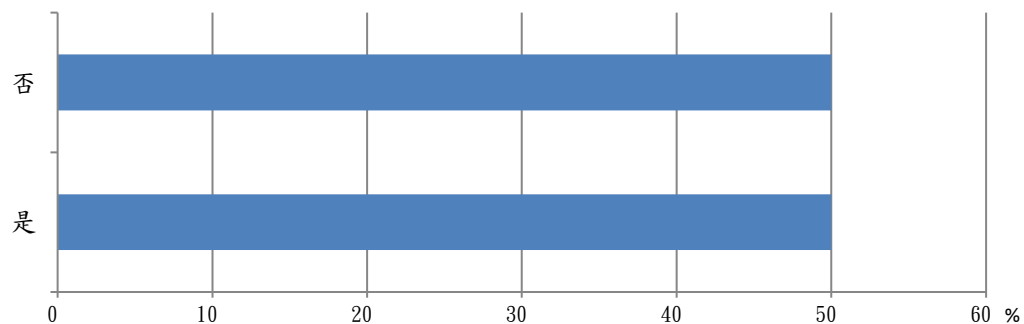
銀行機構是否有在大陸（不含港澳）以外地區設立海外營運據點，整體而言，有半數 50% 表示該機構已有在海外市場成立營運據點，公營銀行在海外市場已有長期佈局歷史，多數公營銀行均已有在海外市場布局設立營運據點，而民營銀行(B)組相對因資本額較小及策略性因素考量下，現階段已赴海外市場設立營運據點的比例僅 43.75%，中小資本額之民營銀行在海外國家布局的相對佔比仍低。

【表 2-21】機構是否有在大陸（不含港澳）以外地區設立海外營運據點(%)

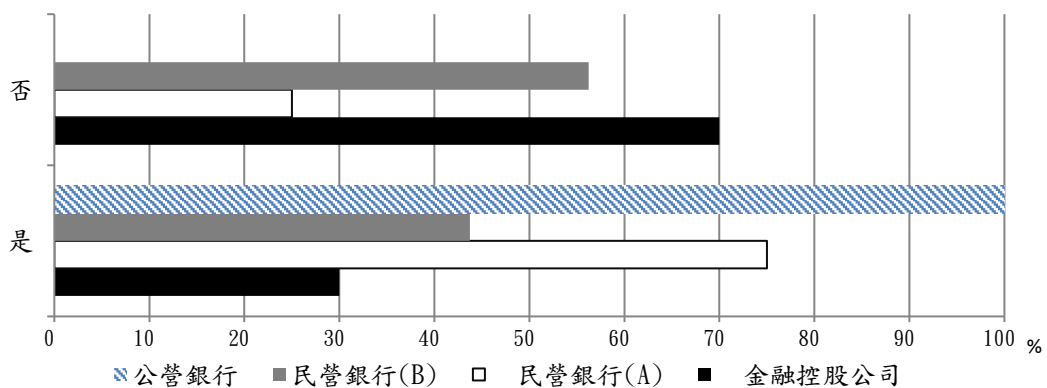
	所佔比例	是	否	合計
合計	100.00	50.00	50.00	100.00
金融控股公司	27.78	30.00	70.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	75.00	25.00	100.00
民營銀行(B)	44.44	43.75	56.25	100.00
公營銀行	5.56	100.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-21】機構是否有在大陸（不含港澳）以外地區設立海外營運據點

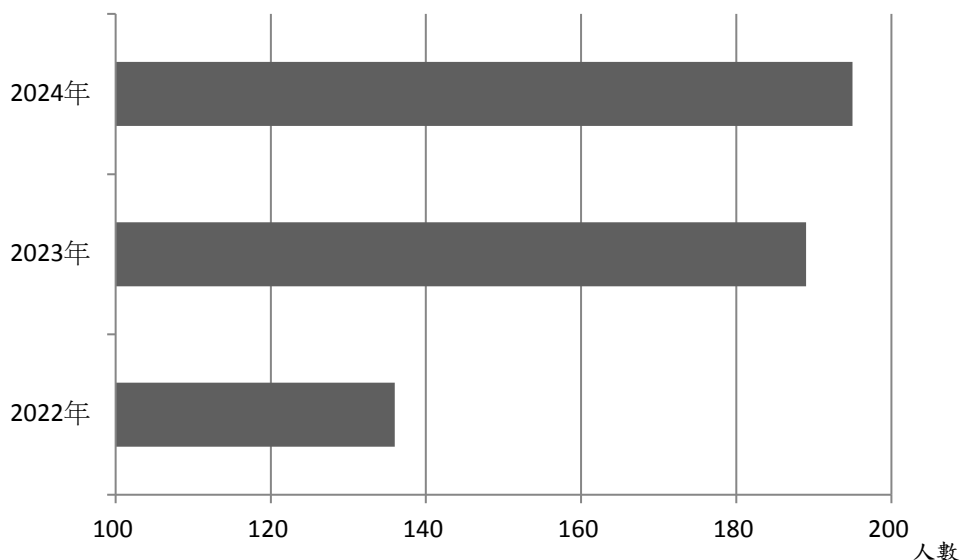
9-1、請預估 貴機構外派大陸（不含港澳）以外地區之關鍵性人才人力數量？

國銀外派海外國家(不含中國大陸及港澳地區)的高階主管人員數量，預估在 2022 年外派海外國家人數為 136 人次，2023 年人數總量將為 189 人次，2024 年總人數將為 195 人次。海外市場設立據點需考量各國租稅及金融法規的規範、資安系統的建置等均需要專業人員配置，加上，以東協國家而論，各國語言、文化差異大，短期中不容易深入了解各國當地社經環境特性，海外市場專業金融從業人員培育計畫因應各國國情差異化而予以規畫，加上派駐海外國家的人員流動率相對高，駐外人員如何營造友善職場工作場域、妥適安置家庭成員在當地國就學、生活環境適應，對於從事人資業務者在規畫人員聘用方案時需予以充分考量。

【表 2-22】機構外派大陸（不含港澳）以外地區之關鍵性人才人力分配數量(人)(%)

	所占比例	2022 年	2023 年	2024 年
合計	100.00	136	189	195
金融控股公司	27.78	8	8	10
民營銀行(A)	22.22	68	71	73
民營銀行(B)	44.44	56	108	110
公營銀行	5.56	4	2	2

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。



【圖 2-22】機構外派大陸（不含港澳）以外地區之關鍵性人力數量

9-1-1、除外派大陸（不含港澳）外，貴機構優先考量地區為：

國銀在海外市場的設點布局策略上，現階段主要優先考慮順位依序為東協（2.62）國家、其次為香港（2.4）、紐澳（2.0）、歐洲（2.0）、新加坡（1.86）、北美洲（1.86）。近年東協國家已成為我國銀行機構所高度重視的新興區域市場，顯見此一新興市場的開發已漸受我國銀行業的高度青睞，香港過往為國銀在東亞設據點的首選國家，然近年香港在政經情勢動盪下，對於國銀機構設在新設據點營運之際，需持續關注其新近政經情勢發展。

今年度問卷數據較值得觀察點在於海外國家設立據點，今年出現紐澳、歐洲等國家排序較往年大幅上揚，國銀在海外布局新營運據點顯見已著眼於對國家政經情勢相對穩定度高的國家為關鍵評估因子。

【表 2-23】除外派大陸（不含港澳）外機構優先考量地區(%)

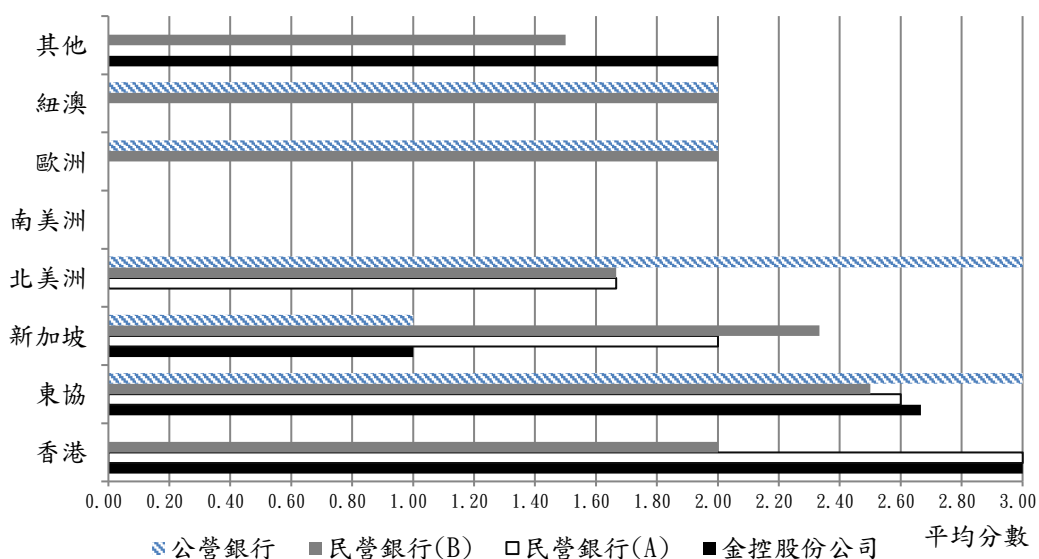
A 部分：金控、銀行合計 (100%)								
	香港	東協	新加坡	北美洲	南美洲	歐洲	紐澳	其他
平均分數	2.40	2.62	1.86	1.86	0.00	2.00	2.00	1.67
高度重要	60.00	76.92	14.29	28.57	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	20.00	7.69	57.14	28.57	0.00	100.00	100.00	66.67
低度重要	20.00	15.38	28.57	42.86	0.00	0.00	0.00	33.33
B 部分：金融控股公司(30.77%)								
	香港	東協	新加坡	北美洲	南美洲	歐洲	紐澳	其他
平均分數	3.00	2.67	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00
高度重要	100.00	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
低度重要	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C 部分：民營銀行(A)(33.33%)								
	香港	東協	新加坡	北美洲	南美洲	歐洲	紐澳	其他
平均分數	3.00	2.60	2.00	1.67	0.00	0.00	0.00	0.00
高度重要	100.00	80.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	0.00	100.00	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	20.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00

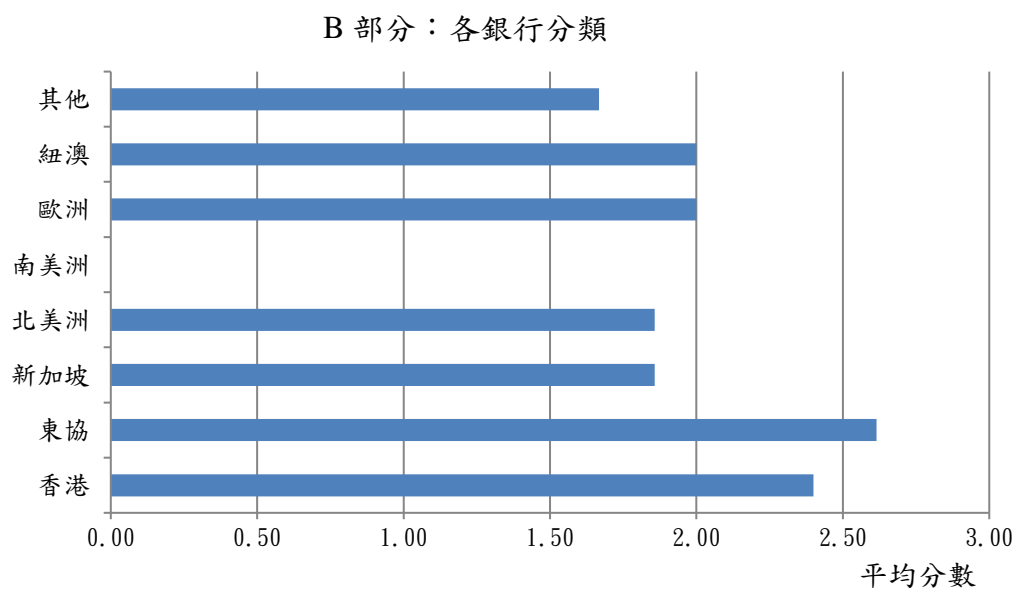
D 部分：民營銀行(B)(23.08%)								
	香港	東協	新加坡	北美洲	南美洲	歐洲	紐澳	其他
平均分數	2.00	2.50	2.33	1.67	0.00	2.00	2.00	1.50
高度重要	33.33	75.00	33.33	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	33.33	0.00	66.67	0.00	0.00	100.00	100.00	50.00
低度重要	33.33	25.00	0.00	66.67	0.00	0.00	0.00	50.00

E 部分：公營銀行(12.82%)								
	香港	東協	新加坡	北美洲	南美洲	歐洲	紐澳	其他
平均分數	0.00	3.00	1.00	3.00	0.00	2.00	2.00	0.00
高度重要	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：平均分數





【圖 2-23】除外派大陸（不含港澳）外機構優先考量地區

➤ 選擇其他地區

單位	內容
A 銀行	韓國
B 銀行	越南
C 銀行	東北亞

9-2、貴機構在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用為何種模式？

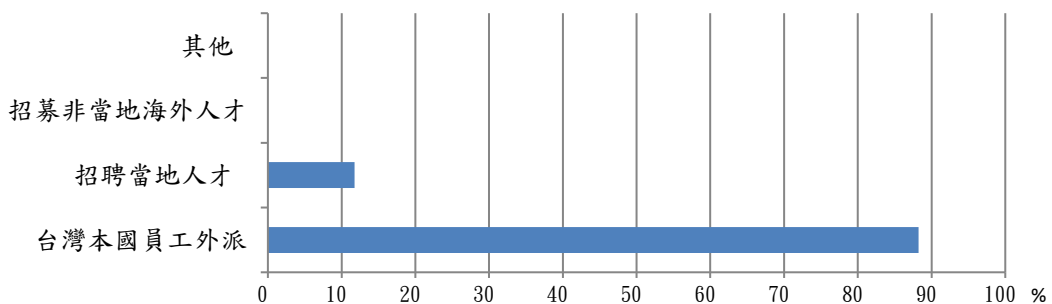
我國銀行業在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用模式主要仍採以臺灣本國員工外派模式為主，其比例為 88.24%，直接招聘當地人才，其比例為 11.76%，數據較前一年調查的 28.57% 下降 16.81%，近年國際間各國金融機構對於金融機構遵法問題高度重視下，國銀在海外業務人員尤須考量如何善用熟捻當地國法務、稅務事務的經營管理人才，俾利於國銀機構在海外當地國家金融業務之推展。

【表 2-24】機構在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用模式(%)

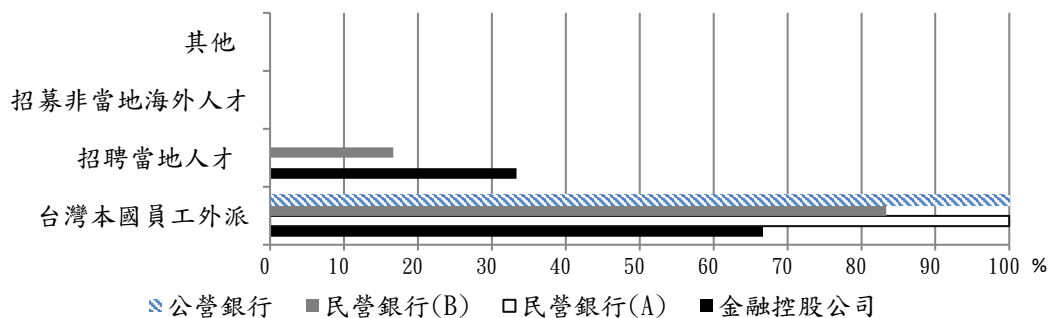
	所佔比例	台灣本國員工外派	招聘當地人才	招募非當地海外人才	其他	合計
合計	100.00	88.24	11.76	0.00	0.00	100.00
金融控股公司	17.65	66.67	33.33	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	35.29	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	35.29	83.33	16.67	0.00	0.00	100.00
公營銀行	11.76	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類



【圖 2-24】機構在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用模式

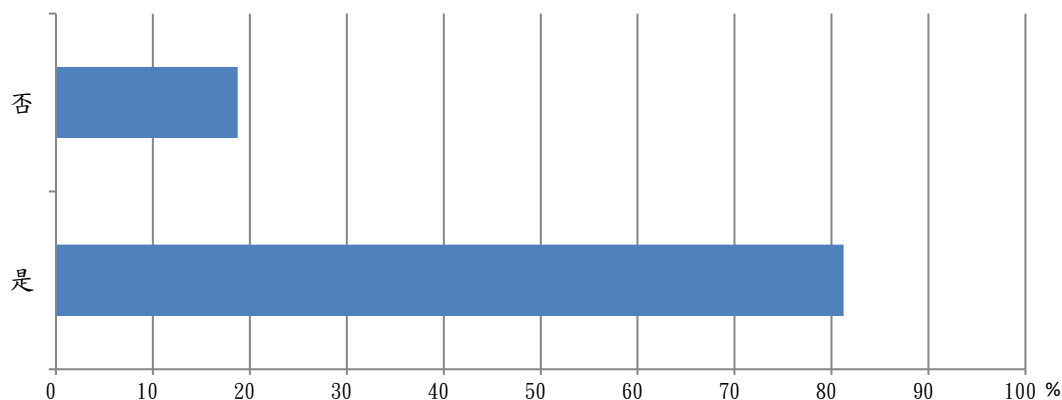
9-3、請問政府推動金融業布局亞洲政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求？

近年來我國政府推動的新南向政策中積極協助金融機構設點佈局，受訪銀行人資業者有近 81.25% 表示此將對於國銀高階關鍵性人才之需求有增加的效果。推動金融機構往東協國家拓展，主要著眼於東協新興市場高放貸利差之利基處，國銀在行員的教育培訓及攬才工作上，尤須持續針對東協在各國當地語言、文化等當地國住民所關心的政經議題、人文知識深入了解，此有助於外派海外國家之行員縮短融入當地國家的障礙，協助了解當地國家的民俗風情，俾利於國銀在當地國業務拓展。

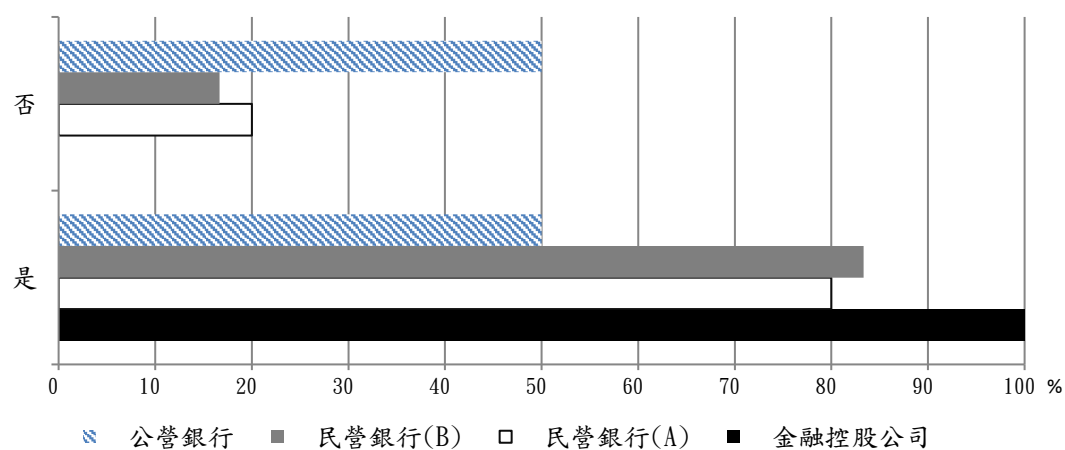
【表 2-25】政府推動金融業布局亞洲政策能否增加機構關鍵性人才之需求(%)

	所佔比例	是	否	合計
合計	100.00	81.25	18.75	100.00
金融控股公司	18.75	100.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	31.25	80.00	20.00	100.00
民營銀行(B)	37.50	83.33	16.67	100.00
公營銀行	12.50	50.00	50.00	100.00

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-25】政府推動金融業布局亞洲政策能否增加機構關鍵性人才之需求

➤ 預估人數

單位	預估人數
A 銀行	5
B 銀行	10
C 銀行	2
D 銀行	3
E 銀行	5
F 銀行	12
G 銀行	5-10 人
H 銀行	2

9-4、因應銀行業積極開發東協國家市場，赴海外成立據點，請問在現階段 貴機構在經營策略上會優先考慮順位國家為：

本年度調查卷數據顯示，國銀在營運據點設點順位首選國家為緬甸（2.67）、其次，排序第二者為柬埔寨(2.50)、新加坡(2.33)、泰國（2.33）、越南(2.25)、馬來西亞(2.00)、菲律賓(1.60)、印尼（1.60）。

東協國家已被看好具有取代中國而成為台資企業新設據點的優選區域，其主要利基點在於勞工的相對低勞動成本、各國擁有充沛的年輕勞動人口數，此可滿足製造業對於大量勞動就業人力之需求。多數東協國家人口持續成長下所產生的人口紅利現象對我國銀行業業務經營仍具相當號召力，且多數國家金融深化程度仍低，放貸利差誘因大，各項金融服務發展商機仍有相當拓展潛力，近年除傳統銀行業務外，租賃業務、受惠於各國基礎建設開發計劃所衍生的專案聯貸融資業務，相對專案授信融資利潤率高，亦已吸引我國銀行機構及租賃業者陸續至東協國家設點經營。多元化的業務商機均值得國銀業者做好市場產業調研，深入了解各國不同政經風險因子差異，研議東協市場潛藏龐大金融商機。

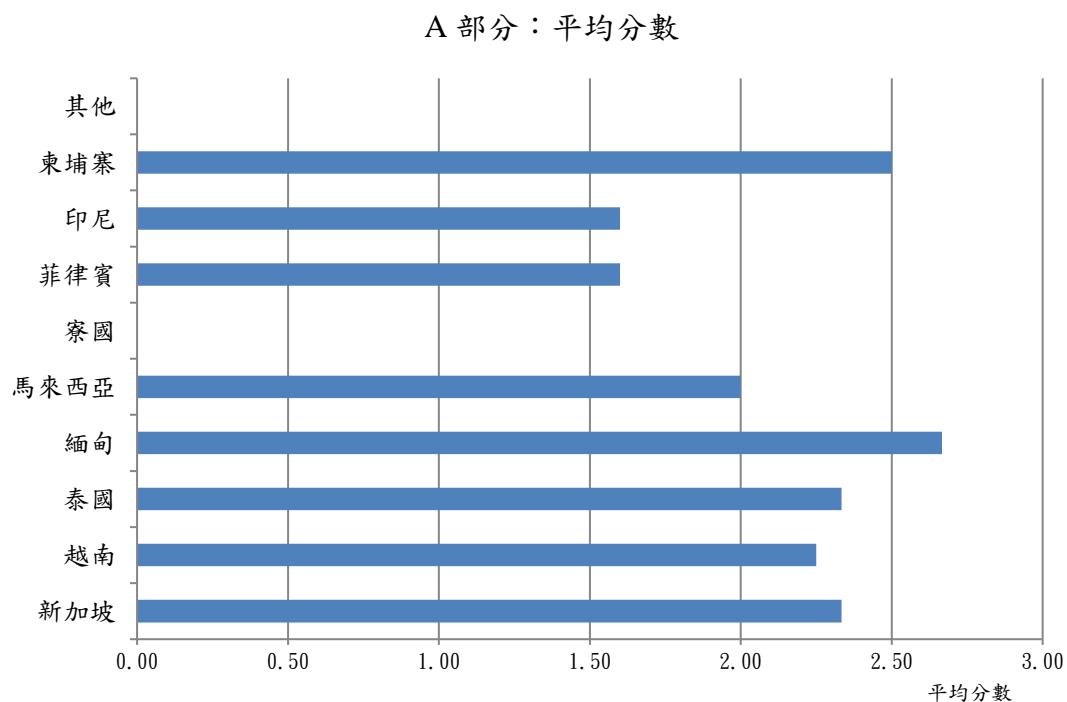
【表 2-26】現階段機構在經營策略上會優先考慮順位國家為(%)

A 部分：金控、銀行合計 (100%)										
	新加坡	越南	泰國	緬甸	馬來西亞	寮國	菲律賓	印尼	柬埔寨	其他
平均分數	2.33	2.25	2.33	2.67	2.00	0.00	1.60	1.60	2.50	0.00
高度重要	66.67	41.67	50.00	66.67	0.00	0.00	20.00	20.00	50.00	0.00
中度重要	0.00	41.67	33.33	33.33	100.00	0.00	20.00	20.00	50.00	0.00
低度重要	33.33	16.67	16.67	0.00	0.00	0.00	60.00	60.00	0.00	0.00
B 部分：金融控股公司(26.32%)										
	新加坡	越南	泰國	緬甸	馬來西亞	寮國	菲律賓	印尼	柬埔寨	其他
平均分數	0.00	2.67	2.50	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	2.00	0.00
高度重要	0.00	66.67	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	33.33	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00	0.00	0.00
C 部分：民營銀行(A)(23.68%)										
	新加坡	越南	泰國	緬甸	馬來西亞	寮國	菲律賓	印尼	柬埔寨	其他
平均分數	1.00	2.75	1.00	3.00	2.00	0.00	2.00	0.00	2.50	0.00
高度重要	0.00	75.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00
中度重要	0.00	25.00	0.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	50.00	0.00
低度重要	100.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

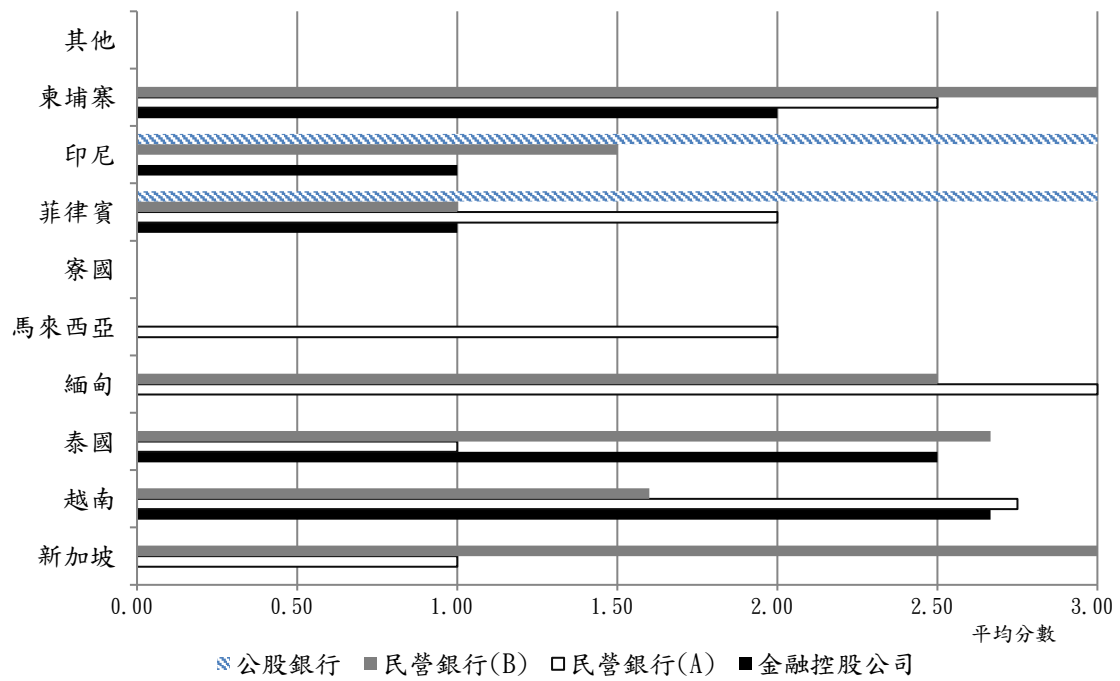
D 部分：民營銀行(B)(39.47%)										
	新加坡	越南	泰國	緬甸	馬來西亞	寮國	菲律賓	印尼	柬埔寨	其他
平均分數	3.00	1.60	2.67	2.50	0.00	0.00	1.00	1.50	3.00	0.00
高度重要	100.00	0.00	66.67	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00
中度重要	0.00	60.00	33.33	50.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	50.00	0.00	0.00

E 部分：公營銀行(10.53%)										
	新加坡	越南	泰國	緬甸	馬來西亞	寮國	菲律賓	印尼	柬埔寨	其他
平均分數	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	3.00	0.00	0.00
高度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。



B 部分：各銀行分類



【圖 2-26】現階段機構在經營策略上會優先考慮順位國家

10、貴機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗？

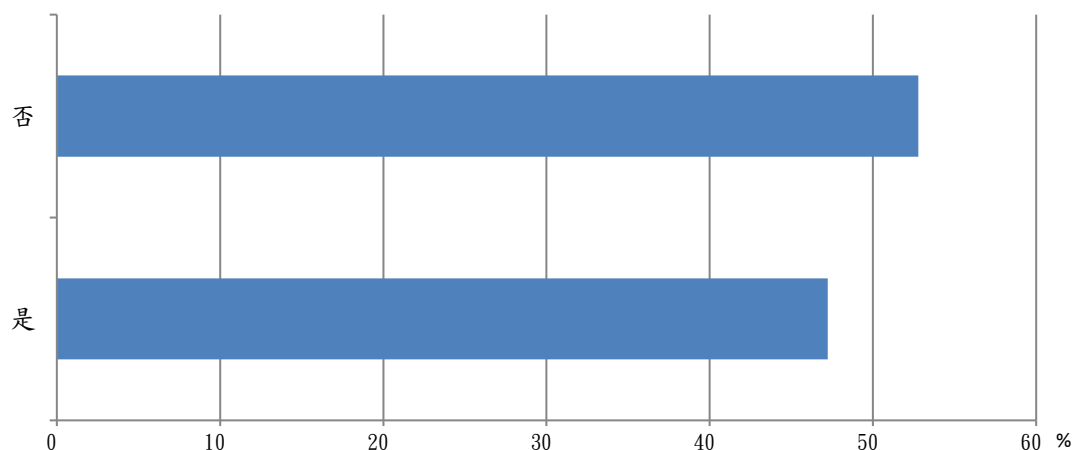
有關國銀機構是否有透過外部仲介機構聘任高階關鍵性人員，本年度調查數據指出，約有高達 47.22% 受訪機構指出有過外部仲介機構聘任高階主管職級人員，而 52.78% 的銀行則並未透過外部仲介機構聘任人員。以下整理國內相關外部專業仲介金融業高階人力的機構主要有萬豐、藝珂、愛杭特、普金企管、資誠企管、艾德克、104 獵才、MGR、Grammy Tech、Recruit Taiwan、IMC、people search、michael page、智理管顧等人才媒合公司。

【表 2-27】機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗(%)

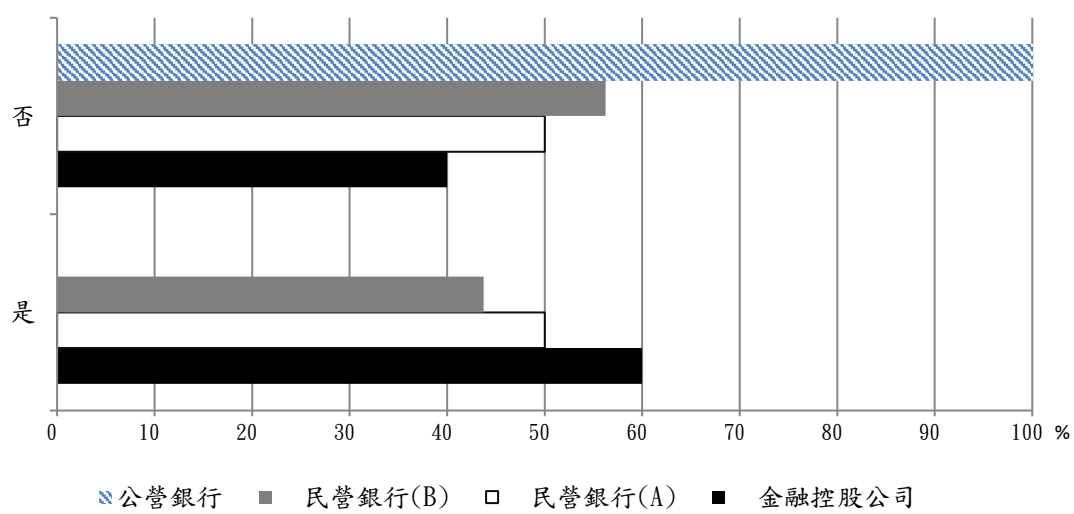
	所佔比例	是	否	合計
合計	100.00	47.22	52.78	100.00
金融控股公司	27.78	60.00	40.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	50.00	50.00	100.00
民營銀行(B)	44.44	43.75	56.25	100.00
公營銀行	5.56	0.00	100.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-27】機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗

10-1、貴機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才人數為何？

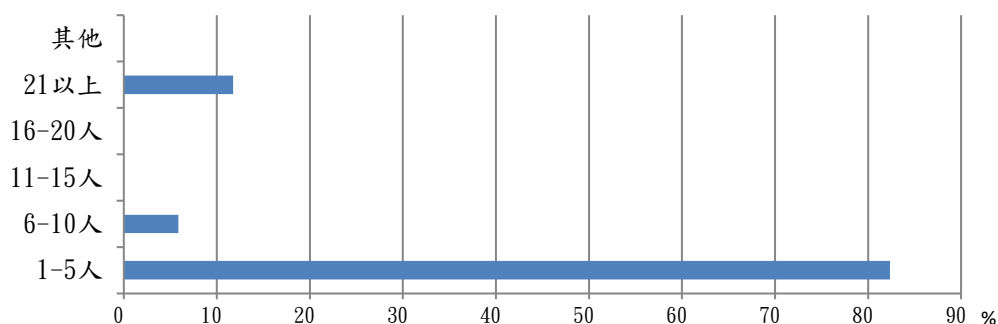
銀行機構透過人力仲介機構從外部媒合的關鍵性人才的數量，參考本年度調查數據顯示，就整體銀行機構而言，各銀行所聘雇人數多數則仍以在 5 人次以下者佔多數，其比例為 82.35%，2021 年在疫情影響下，國銀外聘人員的需求數量有顯著降低趨勢；其次，介於 6-10 人次者所佔比例為 5.88%。公營銀行透過仲介機構協助從外部管道媒合高階主管人才的需求數量則無，此主要為公營銀行受制於內部就業法規之制約，主要仍以內部人員晉升模式為主。

【表 2-28】機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才數量 (%)

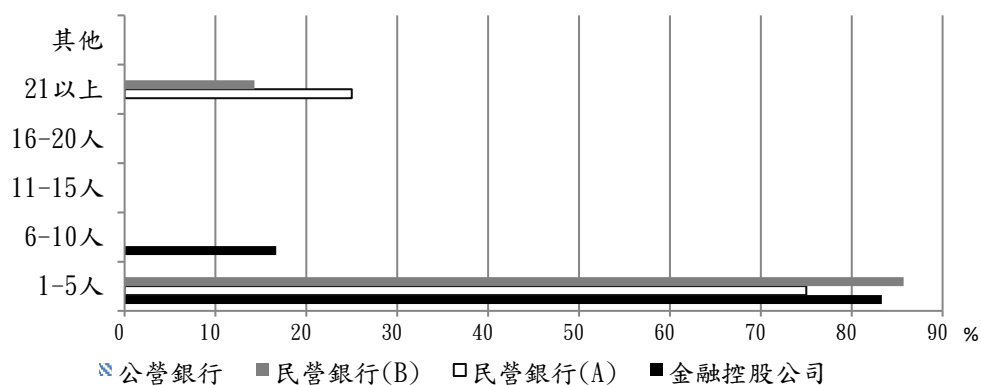
	所佔比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 以上	其他	合計
合計	100.00	82.35	5.88	0.00	0.00	11.76	0.00	100.00
金融控股公司	35.29	83.33	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	23.53	75.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	41.18	85.71	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00	100.00
公營銀行	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-28】機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才數量

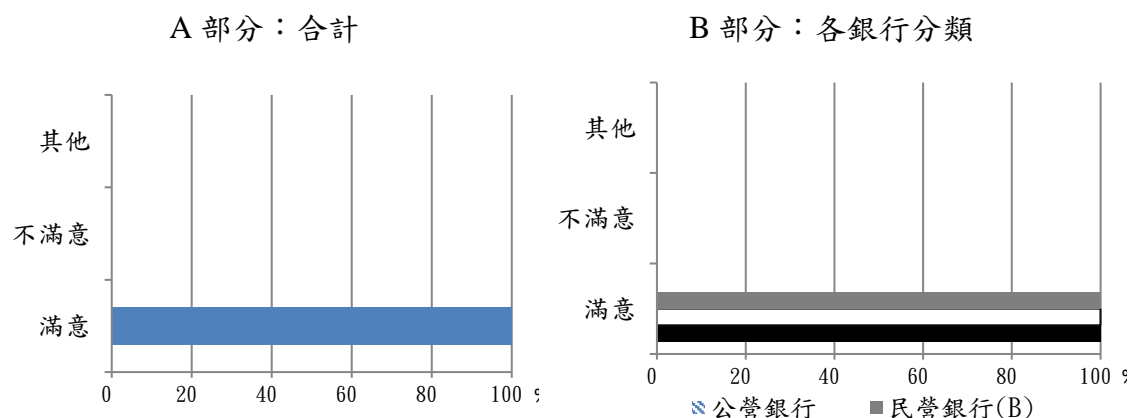
10-2、貴機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才？

對於經由外部仲介機構所媒合之關鍵性人才，多數的受訪者表示均表示滿意之比例達 100%，此部分數據因回復有效樣本數較少，數據僅供參考。外部仲介機構具有多重管道以協助進行媒合人才，能因應徵才單位之需求加以媒合適性的人才，在短期內較能契合業界之需，然相對仲介費用較高。國內相關外部仲介金融業高階人力的專業機構有萬豐、藝珂、愛杭特、普金企管、資誠企管、艾德克、104 獵才、MGR、Grammy Tech、Recruit Taiwan、IMC 等。多數銀行人資業者表示相當滿意其經由外部仲介機構管道所媒合之高階經理人才，顯見透過外部管道遴選高階人才，無疑是另一種於短期內能有效媒合覓才途徑，且能相當程度地縮短高階經理人才供需缺口存在的問題。

【表 2-29】機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才(%)

	所佔比例	滿意	不滿意	其他	合計
合計	100.00	100.00	0.00	0.00	100.00
金融控股公司	37.50	100.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	25.00	100.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	37.50	100.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。



【圖 2-29】機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才

第四部份：本國聘用關鍵性人才之國際競爭力

11、關於本國銀行及外國銀行對關鍵性人才所提供之薪資水平及福利比較上來看，外國銀行對貴機構聘用關鍵性人才時所造成的影響程度？

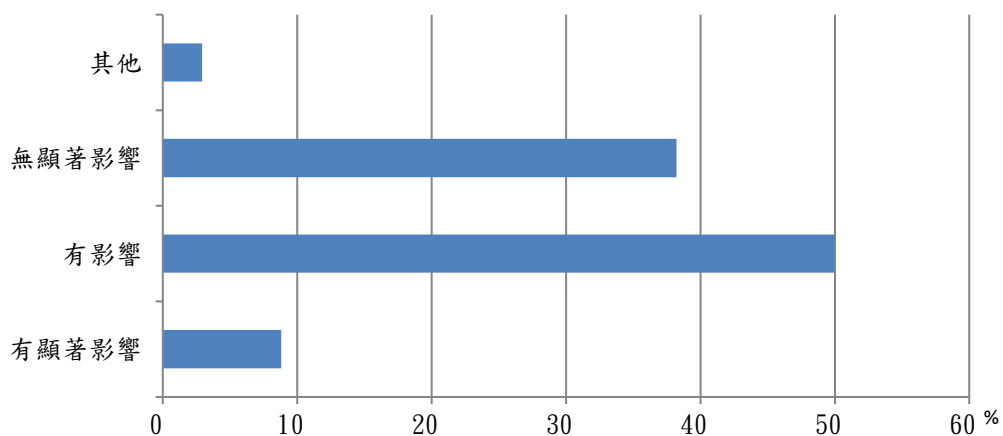
若以本國銀行及外國銀行在關鍵性人才所可提供之薪資水平及福利相比較，外國銀行之高階經營人員的薪資，福利待遇條件比本國銀行有倍數之差。對於本國銀行在聘用關鍵性人才時，受訪者表示會有顯著影響之比例僅 8.82%、有影響者為 50%，總計為 58.82%，相對而言，表示無顯著影響的比例則有 38.24%。調查數據顯示銀行人資業者多數表示雖外國銀行能提供較優渥的薪資、福利條件，但外商銀行的績效考核制度與國銀在行員勞退休金制度、薪酬福利計算方式上有相當差異性存在，外商銀行薪酬計算方式實質對本國銀行影響效應並不顯著，衝擊程度並不如預期之大。

【表 2-30】外國銀行對機構聘用關鍵性人才時所造成的影響程度(%)

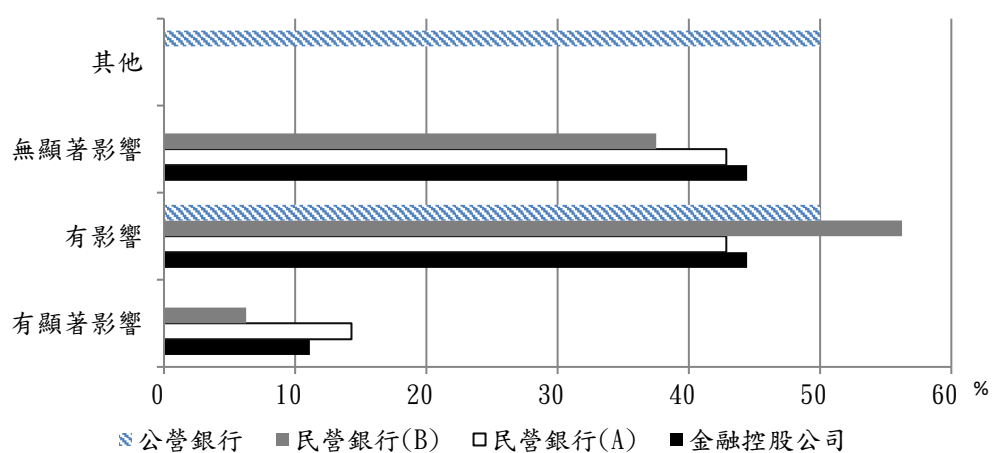
	所占比例	有顯著影響	有影響	無顯著影響	其他	合計
合計	100.00	8.82	50.00	38.24	2.94	100.00
金融控股公司	26.47	11.11	44.44	44.44	0.00	100.00
民營銀行(A)	20.59	14.29	42.86	42.86	0.00	100.00
民營銀行(B)	47.06	6.25	56.25	37.50	0.00	100.00
公營銀行	5.88	0.00	50.00	0.00	50.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-30】機構聘用關鍵性人才時所造成的影響程度

➤ 其他選項

單位	回覆意見
A 銀行	本行主要為內部晉升

11-1、承問題 11，貴機構遴選關鍵性人才時所提出薪資福利，與外國銀行相較是否具競爭力？

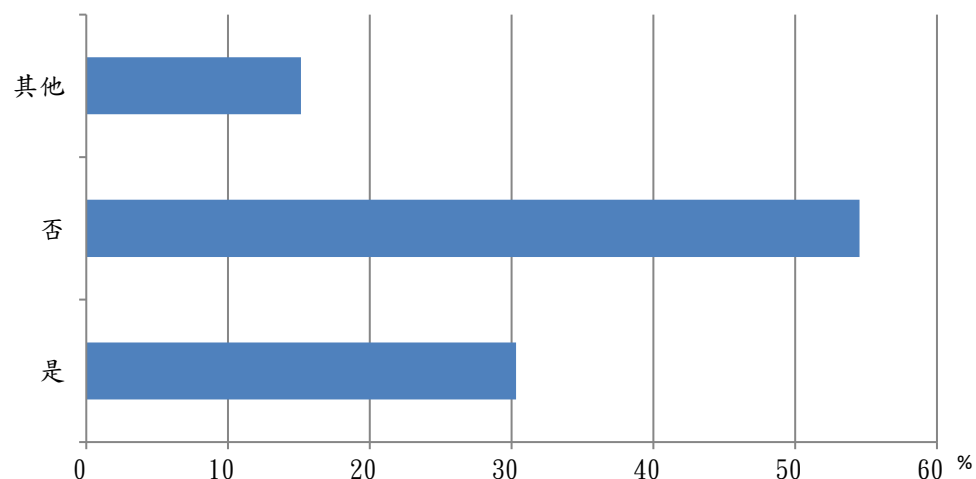
與外國商業銀行相較，我國銀行在薪資福利制度上是否具競爭力，受訪調查數據指出有高達 54.55%表示我國銀行機構在薪資福利上與外國銀行相較未具有相對競爭力，以高階經理人員薪資相較，國銀與外商銀行的差距可能在數倍以上。如何公平制定員工薪酬福利制度，以反映高階經理人員之合理業績績效，具誘因性薪資制度設計是一項值得研議的課題，此攸關能否延攬外籍金融人員。近年國內金融業在研議規劃讓台灣發展亞洲區財富管理業務，如何延攬國際金融專業人士，相關人員薪酬、福利制度在人資業務規劃中將是重要一環。

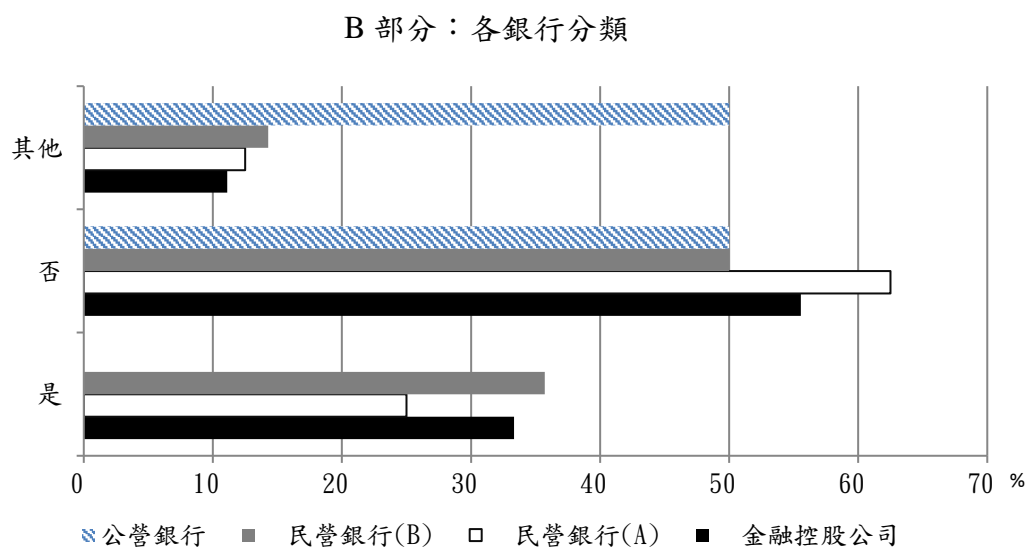
【表 2-31】機構遴選關鍵性人才時所提出薪資福利與外國銀行相較是否具競爭力(%)

	所佔比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	30.30	54.55	15.15	100.00
金融控股公司	27.27	33.33	55.56	11.11	100.00
民營銀行(A)	24.24	25.00	62.50	12.50	100.00
民營銀行(B)	42.42	35.71	50.00	14.29	100.00
公營銀行	6.06	0.00	50.00	50.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計





【圖 2-31】機構遴選關鍵性人才時所提出薪資福利與外國銀行相較是否具競爭力

➤ 其他選項

單位	回覆意見
A 銀行	本行屬國營事業，提供薪資福利與民營企業不同。
B 銀行	依職位不同而異
C 銀行	結構組成不同
D 銀行	視個案而定

第五部份：關鍵性人才之供給及需求類型及挑戰

12、貴機構目前對哪幾類型關鍵性人才需求最殷切？

對於銀行業在關鍵性人才的業務需求端的調查上，若以業務性質屬性來加以分類，以整體金控及銀行來加以觀察，以非授信金流服務(4.0)人員需求最高、其次依序為電子商務(3.92)、大型企業金融授信(3.79)、金融科技(3.78)、國外業務(3.57)、個人財富管理(3.25)、永續金融(3.14)、風險管理(2.91)、中小型企業金融授信(2.82)、洗錢防制及法令遵循(2.67)、金融交易業務(2.43)、個人消費金融(2.25)、兩岸金融業務(1.0)。

電子商務交易活動在 2020-2021 年疫情期間已快速改變消費者金融消費模式，民眾透過網路消費，可免除外出購置商品的線下實體交易需求，線上透過交易平台支付業務的需求上升。針對結合電子商務、金融科技技術的金融服務技術的強化，將是金融機構須持續強化重點人力布置之要項，銀行機構須持續在人工智慧、機器學習資訊上投入培訓資源，有效善用金融科技技術，以維持銀行業務長期競爭力。

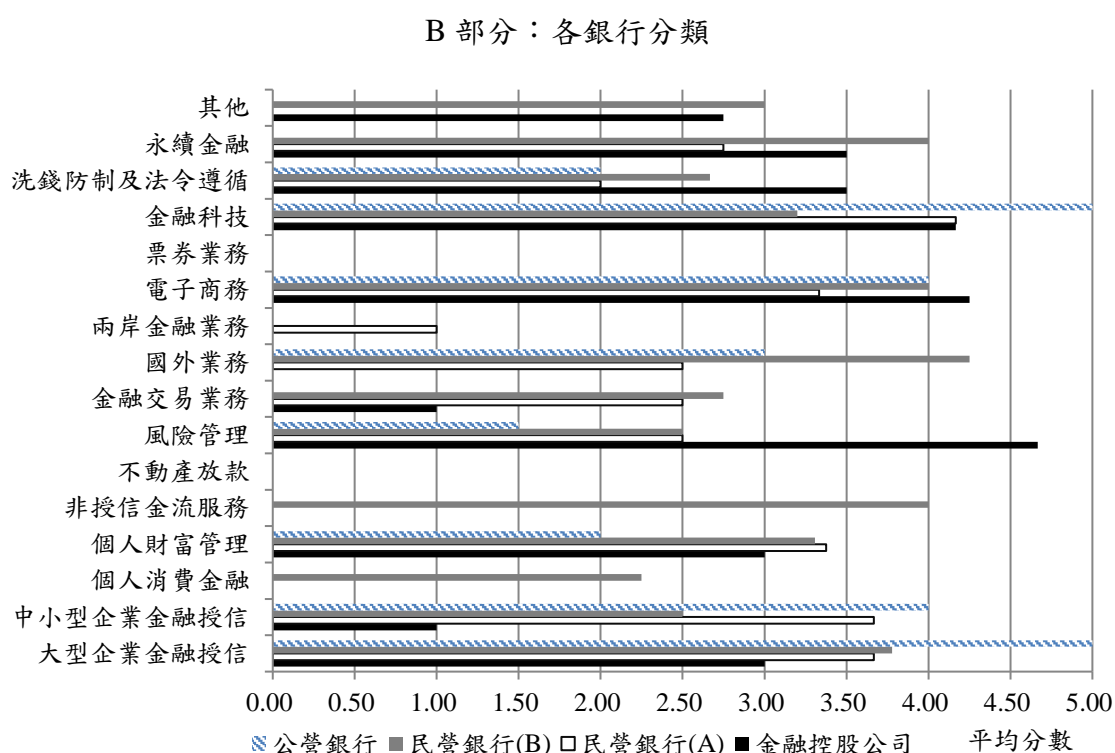
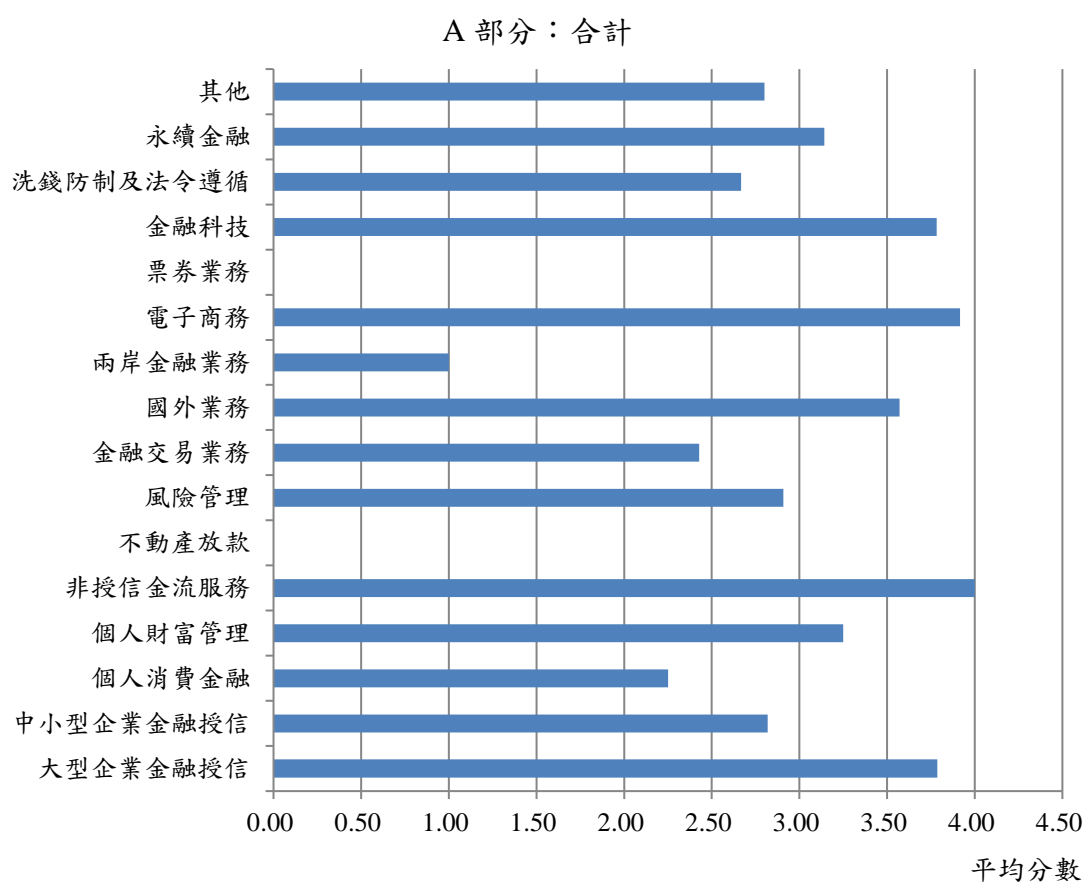
永續金融業務人員需求近年快速攀升，各金融機構對於綠色金融業務人員的重視度值得觀察，無論在培育各類型永續資訊報告書編置專職人員、資訊宣導、行銷廣宣活動等各類人員的需求都攸關綠色金融業務的成長及企業形象的形塑。

【表 2-32】機構目前對哪幾類型關鍵性人才需求最殷切(%)

A 部分：金控、銀行合計 (100%)																	
	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人 消費 金融	個人 財富 管理	非授 信金 流服 務	不動 產放 款	風險 管理	金融 交易 業務	國外 業務	兩岸 金融 業務	電子 商務	票券 業務	金融 科技	洗錢 防制 及法 令遵 循	永續 金融	其他	
平均分數	3.79	2.82	2.25	3.25	4.00	0.00	2.91	2.43	3.57	1.00	3.92	0.00	3.78	2.67	3.14	2.80	
非常重要	50.00	18.18	0.00	20.83	0.00	0.00	18.18	0.00	28.57	0.00	25.00	0.00	39.13	6.67	14.29	20.00	
次重要	14.29	27.27	25.00	25.00	100	0.00	18.18	14.29	14.29	0.00	41.67	0.00	26.09	20.00	28.57	0.00	
很重要	7.14	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	18.18	42.86	42.86	0.00	33.33	0.00	17.39	26.67	28.57	40.00	
重要	21.43	27.27	50.00	16.67	0.00	0.00	27.27	14.29	14.29	0.00	0.00	0.00	8.70	26.67	14.29	20.00	
有點重要	7.14	27.27	25.00	12.50	0.00	0.00	18.18	28.57	0.00	100	0.00	0.00	8.70	20.00	14.29	20.00	

B 部分：金融控股公司(25%)																
	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人 消費 金融	個人 財富 管理	非授 信金 流服 務	不動 產放 款	風險 管理	金融 交易 業務	國外 業務	兩岸 金融 業務	電子 商務	票券 業務	金融 科技	洗錢 防制 及法 令遵 循	永續 金融	其他
平均分數	3.00	1.00	0.00	3.00	0.00	0.00	4.67	1.00	0.00	0.00	4.25	0.00	4.17	3.50	3.50	2.75
非常重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	66.67	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	50.00	0.00	50.00	25.00
次重要	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	75.00	0.00	16.67	50.00	0.00	0.00
很重要	100	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	50.00	0.00	25.00
重要	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	25.00
有點重要	0.00	100	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00
C 部分：民營銀行(A)(21.88%)																
	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人 消費 金融	個人 財富 管理	非授 信金 流服 務	不動 產放 款	風險 管理	金融 交易 業務	國外 業務	兩岸 金融 業務	電子 商務	票券 業務	金融 科技	洗錢 防制 及法 令遵 循	永續 金融	其他
平均分數	3.67	3.67	0.00	3.38	0.00	0.00	2.50	2.50	2.50	1.00	3.33	0.00	4.17	2.00	2.75	0.00
非常重要	66.67	33.33	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	33.33	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	33.33	0.00	33.33	0.00	25.00	0.00
很重要	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	50.00	0.00	50.00	0.00	66.67	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00
重要	0.00	33.33	0.00	12.50	0.00	0.00	50.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	16.67	100	0.00	0.00
有點重要	33.33	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	100	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00
D 部分：民營銀行(B)(43.75%)																
	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人 消費 金融	個人 財富 管理	非授 信金 流服 務	不動 產放 款	風險 管理	金融 交易 業務	國外 業務	兩岸 金融 業務	電子 商務	票券 業務	金融 科技	洗錢 防制 及法 令遵 循	永續 金融	其他
平均分數	3.78	2.50	2.25	3.31	4.00	0.00	2.50	2.75	4.25	0.00	4.00	0.00	3.20	2.67	4.00	3.00
非常重要	44.44	16.67	0.00	23.08	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	50.00	0.00	20.00	16.67	0.00	0.00
次重要	22.22	16.67	25.00	23.08	100	0.00	25.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	30.00	16.67	100	0.00
很重要	0.00	0.00	0.00	30.77	0.00	0.00	25.00	75.00	25.00	0.00	50.00	0.00	20.00	16.67	0.00	100
重要	33.33	33.33	50.00	7.69	0.00	0.00	25.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	16.67	0.00	0.00
有點重要	0.00	33.33	25.00	15.38	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	33.33	0.00	0.00
E 部分：公營銀行(9.3%)																
	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人 消費 金融	個人 財富 管理	非授 信金 流服 務	不動 產放 款	風險 管理	金融 交易 業務	國外 業務	兩岸 金融 業務	電子 商務	票券 業務	金融 科技	洗錢 防制 及法 令遵 循	永續 金融	其他
平均分數	5.00	4.00	0.00	2.00	0.00	0.00	1.50	0.00	3.00	0.00	4.00	0.00	5.00	2.00	0.00	0.00
非常重要	100	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	100	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	100	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。



【圖 2-32】機構目前對哪幾類型關鍵性人才需求最殷切

➤ 其他選項

單位	回覆意見
A 銀行	人力精簡，人員穩定暫無職缺需要
B 銀行	資安
C 銀行	資訊安全
D 銀行	同時熟悉財富管理及放款業務的人才
E 銀行	新金融商品設計開發

13、您認為市場上哪些類型關鍵性人才供給最多？

若以銀行既有人才供給面而論，整體金控、銀行的高階管理人員供給主要以個人消費金融(4.18) 為最多，其次依序為個人財富管理(4.04)、金融交易業務(3.67)、不動產放款(3.58)、電子商務(3.33)、中小型企業金融授信(3.17)、大型企業金融授信(3.17)、洗錢防制及法令遵循(3.0)、風險管理(3.0)、非授信金流服務(2.86)、金融科技(1.71)、國外業務(1.0)、永續金融(1.0)。

【表 2-33】機構目前對哪幾類型關鍵性人才供給最多(%)

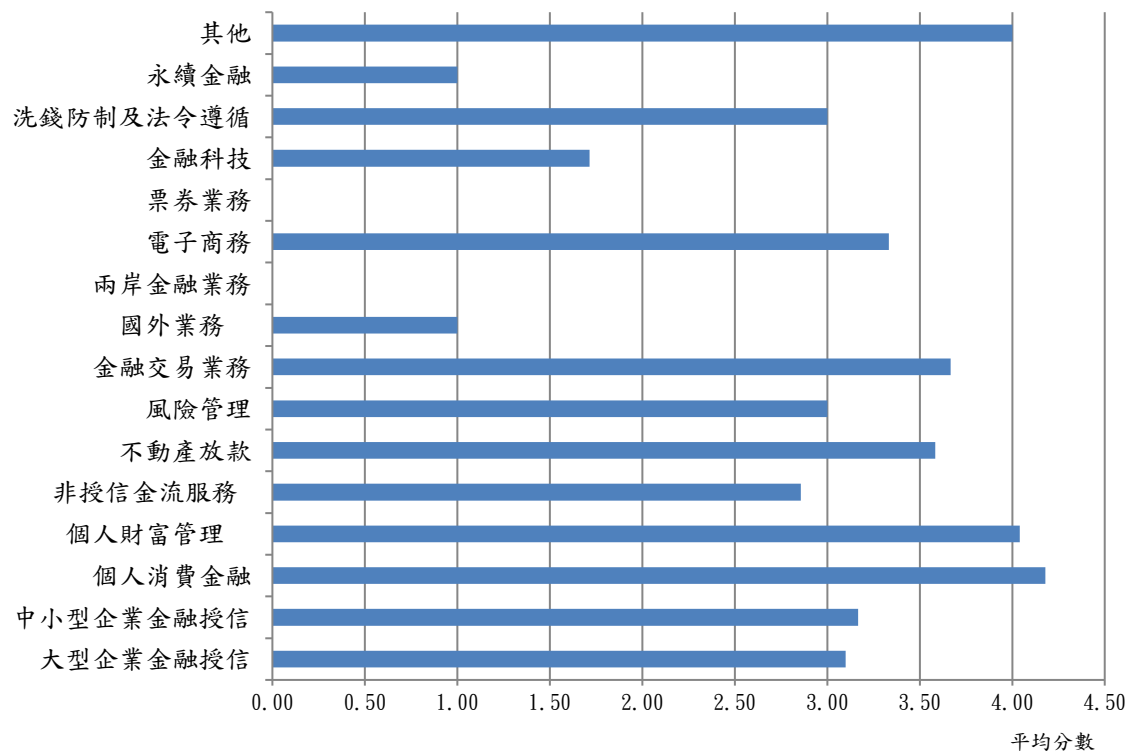
A 部分：金控、銀行合計 (100%)																
	大型企業金融授信	中小型企業金融授信	個人消費金融	個人財富管理	非授信金流服務	不動產放款	風險管理	金融交易業務	國外業務	兩岸金融業務	電子商務	票券業務	金融科技	洗錢防制及法令遵循	永續金融	其他
平均分數	3.10	3.17	4.18	4.04	2.86	3.58	3.00	3.67	1.00	0.00	3.33	0.00	1.71	3.00	1.00	4.00
非常重要	30.00	0.00	53.57	40.00	14.29	16.67	0.00	33.33	0.00	0.00	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	50.00	21.43	32.00	14.29	41.67	0.00	16.67	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	50.00	0.00	100.00
很重要	30.00	27.78	14.29	20.00	42.86	33.33	100.00	33.33	0.00	0.00	16.67	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00
重要	30.00	11.11	10.71	8.00	0.00	0.00	0.00	16.67	0.00	0.00	33.33	0.00	42.86	50.00	0.00	0.00
有點重要	10.00	11.11	0.00	0.00	28.57	8.33	0.00	0.00	100	0.00	0.00	0.00	42.86	0.00	100.00	0.00
B 部分：金融控股公司(24.32%)																
	大型企業金融授信	中小型企業金融授信	個人消費金融	個人財富管理	非授信金流服務	不動產放款	風險管理	金融交易業務	國外業務	兩岸金融業務	電子商務	票券業務	金融科技	洗錢防制及法令遵循	永續金融	其他
平均分數	4.33	4.00	3.67	4.00	1.00	3.00	3.00	4.00	1.00	0.00	4.00	0.00	1.50	3.00	1.00	4.00
非常重要	66.67	0.00	33.33	50.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	100.00	16.67	16.67	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	50.00	0.00	100.00
很重要	33.33	0.00	33.33	16.67	0.00	100.00	100.00	33.33	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	16.67	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	100	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	100.00	0.00
C 部分：民營銀行(A)(24.32%)																
	大型企業金融授信	中小型企業金融授信	個人消費金融	個人財富管理	非授信金流服務	不動產放款	風險管理	金融交易業務	國外業務	兩岸金融業務	電子商務	票券業務	金融科技	洗錢防制及法令遵循	永續金融	其他
平均分數	1.50	3.00	4.71	3.80	3.00	3.00	0.00	5.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00
非常重要	0.00	0.00	71.43	20.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	25.00	28.57	40.00	0.00	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	50.00	0.00	40.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	50.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

D 部分：民營銀行(B)(40.54%)																
	大型企業金融授信	中小企業金融授信	個人消費金融	個人財富管理	非授信金流服務	不動產放款	風險管理	金融交易業務	國外業務	兩岸金融業務	電子商務	票券業務	金融科技	洗錢防制及法令遵循	永續金融	其他
平均分數	3.00	3.10	4.23	4.15	3.75	3.83	0.00	2.50	0.00	0.00	2.00	0.00	1.67	0.00	0.00	0.00
非常重要	25.00	0.00	53.85	46.15	25.00	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	50.00	23.08	30.77	25.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	25.00	30.00	15.38	15.38	50.00	33.33	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00
重要	50.00	0.00	7.69	7.69	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	66.67	0.00	0.00	0.00

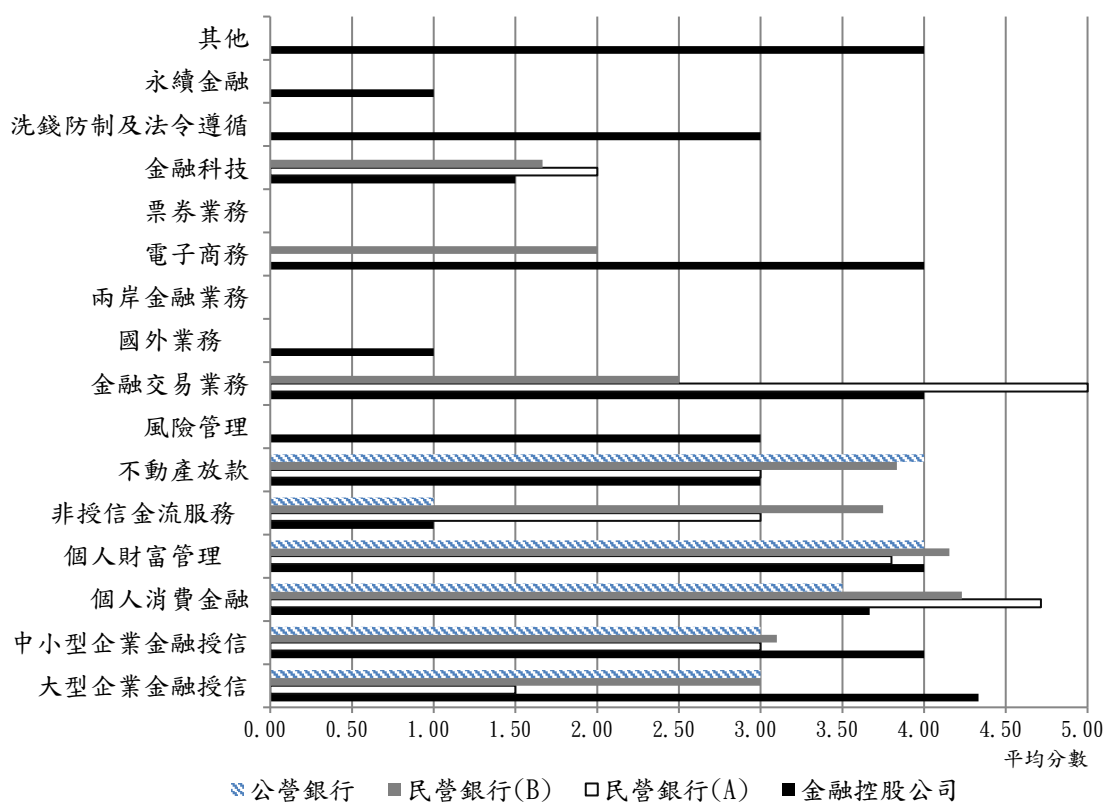
E 部分：公營銀行(10.81%)																
	大型企業金融授信	中小企業金融授信	個人消費金融	個人財富管理	非授信金流服務	不動產放款	風險管理	金融交易業務	國外業務	兩岸金融業務	電子商務	票券業務	金融科技	洗錢防制及法令遵循	永續金融	其他
平均分數	3.00	3.00	3.50	4.00	1.00	4.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
非常重要	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	50.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類



【圖 2-33】對哪幾類型關鍵性人才供給最多

➤ 選擇其他選項

單位	回覆意見
A 銀行	企業金融授信

14、承問題 12、13，是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題？

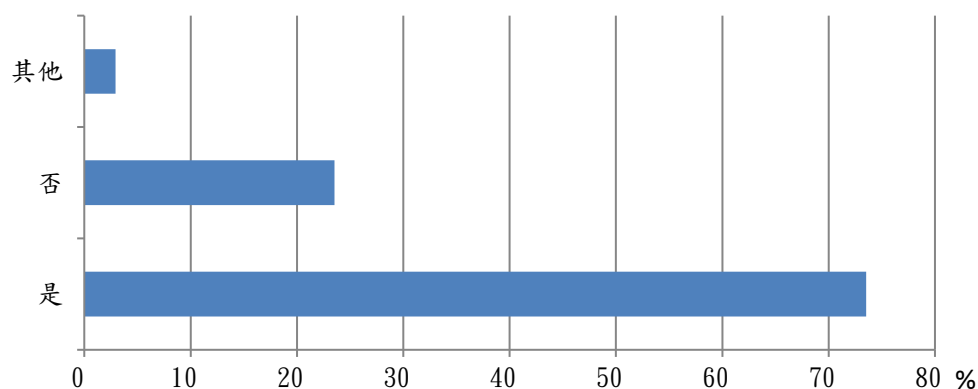
參考上述數據分析指出，若以需求及供給端相比較，在需求端上，主要以非授信金流服務人員需求最高、其次依序為電子商務、大型企業金融授信、金融科技。而相對在人力供給端以個人消費金融為最多，其次依序為個人財富管理、金融交易業務、不動產放款之人力為多數。

需求端主要以新電商支付工具及金融科技相關人員需求為主，而供給端人力則以個人消費金融、個人財富管理、金融交易業務及不動產放款等傳統銀行業務為主要人力存量。供需雙方人力存在的缺口問題，主要亦反映出現今民眾交易方式的轉型、電子商務發展、線上支付需求強勁均對商業銀行機構的業務服務模式產生顯著改變，銀行機構需持續在人力培育上做好轉型發展規劃，以因應新種業務的挑戰，而不致在同業競爭中流失了企業人力資本競爭力。

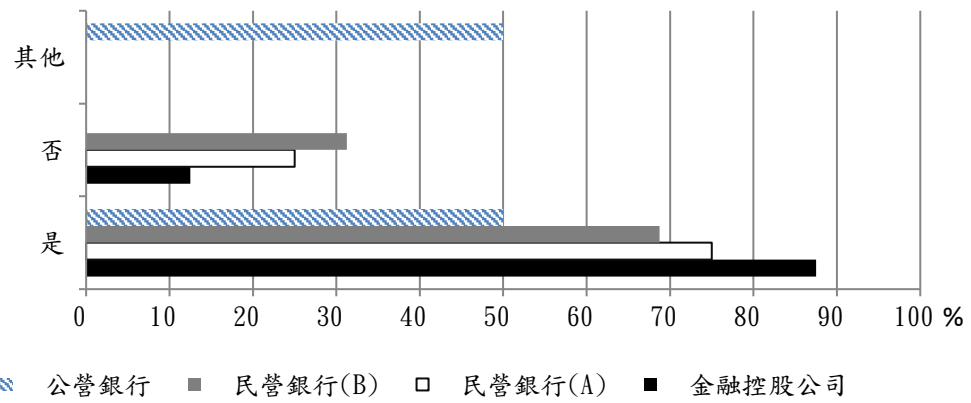
【表 2-34】機構是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題(%)

	所占比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	73.53	23.53	2.94	100.00
金融控股公司	23.53	87.50	12.50	0.00	100.00
民營銀行(A)	23.53	75.00	25.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	47.06	68.75	31.25	0.00	100.00
公營銀行	5.88	50.00	0.00	50.00	100.00

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-34】機構是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題

➤ 選擇其他選項

單位	回覆意見
A 銀行	本行尚無此問題

15、關鍵性人才的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目？

銀行機構業務培訓課程內容在因應各產業發展屬性不同而有不同培訓之需求，以因應新種業務挑戰，本年度問卷調查數據指出在培訓課程上，主要以金融科技(4.05) 課程需求度最高、其次為非授信金流服務(4.0)、中小型企业金融授信(3.91)、電子商務(3.67)、大型企業金融授信(3.58)、個人財富管理(3.35)、風險管理(3.33)、洗錢防制及法令遵循(3.13)、永續金融(2.90)、金融交易業務(2.60)、個人消費金融(2.50)、兩岸金融業務(2.00)。

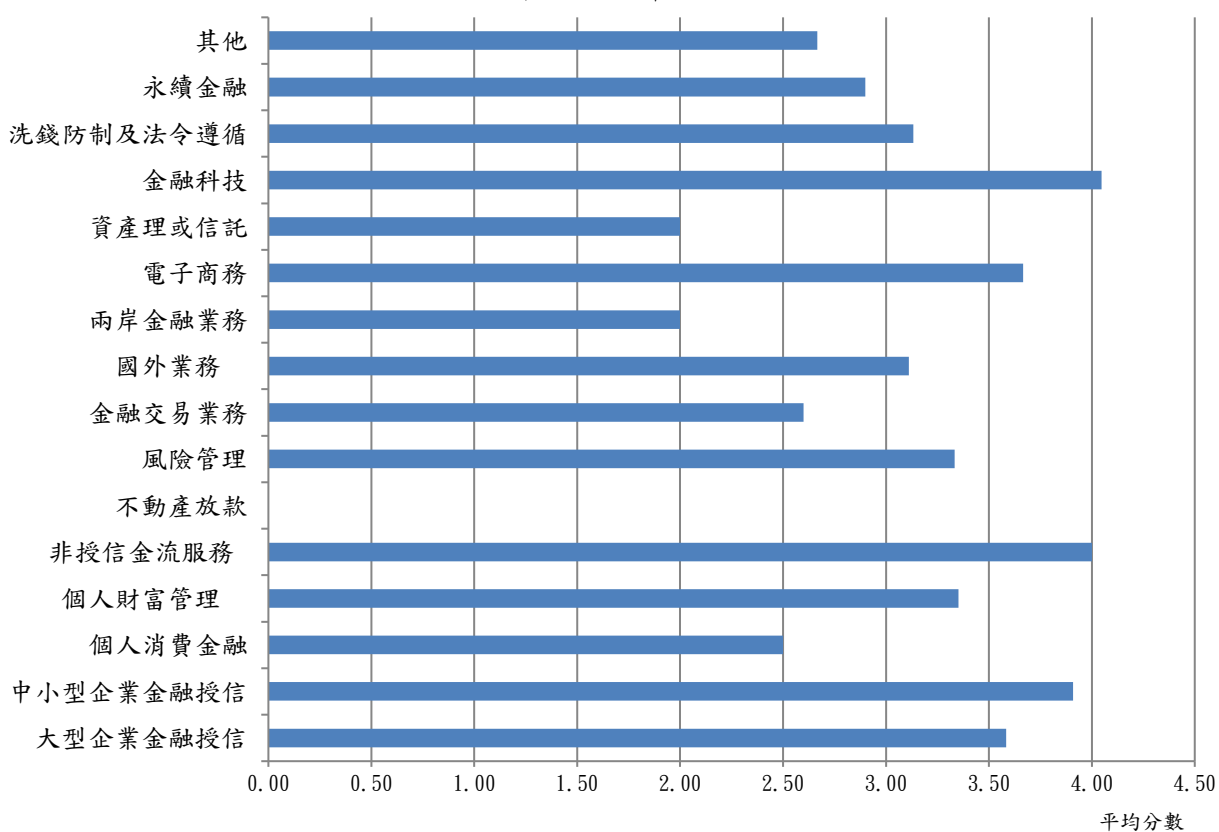
【表 2-35】機構目前對哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目(%)

A 部分：金控、銀行合計 (100%)																
	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人 消費 金融	個人財 富管理	非授信 金流服 務	不動 產放 款	風險 管理	金融交 易業務	國外 業務	兩岸 金融 業務	電子 商務	資產 理或 信託	金融 科技	洗錢 防制 及法 令遵 循	永續 金融	其他
平均分數	3.58	3.91	2.50	3.35	4.00	0.00	3.33	2.60	3.11	2.00	3.67	2.00	4.05	3.13	2.90	2.67
非常重要	33.33	45.45	0.00	17.65	0.00	0.00	22.22	20.00	22.22	0.00	25.00	0.00	47.62	20.00	10.00	0.00
次重要	25.00	18.18	0.00	35.29	100.00	0.00	33.33	20.00	22.22	0.00	41.67	0.00	19.05	13.33	30.00	33.33
很重要	16.67	18.18	50.00	17.65	0.00	0.00	11.11	0.00	22.22	0.00	16.67	40.00	23.81	40.00	20.00	0.00
重要	16.67	18.18	50.00	23.53	0.00	0.00	22.22	20.00	11.11	100.00	8.33	20.00	9.52	13.33	20.00	66.67
有點重要	8.33	0.00	0.00	5.88	0.00	0.00	11.11	40.00	22.22	0.00	8.33	40.00	0.00	13.33	20.00	0.00
B 部分：金融控股公司(24.32%)																
	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人 消費 金融	個人財 富管理	非授信 金流服 務	不動 產放 款	風險 管理	金融交 易業務	國外 業務	兩岸 金融 業務	電子 商務	資產 理或 信託	金融 科技	洗錢 防制 及法 令遵 循	永續 金融	其他
平均分數	2.50	0.00	0.00	4.00	0.00	0.00	3.75	4.00	3.00	2.00	4.00	3.00	4.00	3.25	4.00	2.67
非常重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	50.00	0.00	33.33	0.00	42.86	25.00	33.33	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	33.33	0.00	28.57	25.00	33.33	33.33
很重要	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	33.33	100.00	14.29	25.00	33.33	0.00
重要	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00	66.67
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00

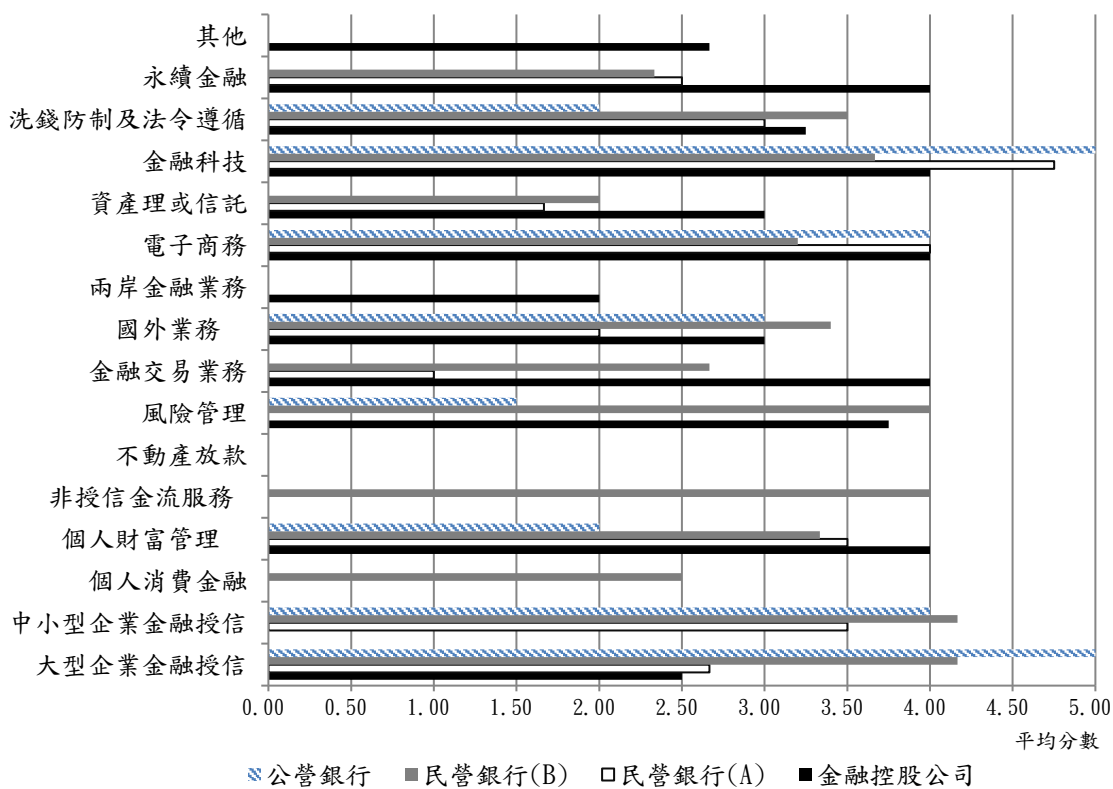
C 部分：民營銀行(A)(24.32%)																
	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人 消費 金融	個人 財 富管 理	非授 信金 流服 務	不動 產放 款	風險 管理	金融 交 易業 務	國外 業務	兩岸 金融 業務	電子 商務	資產 理 或信 託	金融 科技	洗錢 防制 及法 令遵 循	永續 金融	其他
平均分數	2.67	3.50	0.00	3.50	0.00	0.00	0.00	1.00	2.00	0.00	4.00	1.67	4.75	3.00	2.50	0.00
非常重要	0.00	50.00	0.00	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	75.00	0.00	0.00	0.00
次重要	33.33	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	25.00	33.33	25.00	0.00
很重要	33.33	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	33.33	0.00	33.33	25.00	0.00
重要	0.00	50.00	0.00	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	25.00	0.00
有點重要	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	66.67	0.00	0.00	25.00	0.00
D 部分：民營銀行(B)(40.54%)																
	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人 消費 金融	個人 財 富管 理	非授 信金 流服 務	不動 產放 款	風險 管理	金融 交 易業 務	國外 業務	兩岸 金融 業務	電子 商務	資產 理 或信 託	金融 科技	洗錢 防制 及法 令遵 循	永續 金融	其他
平均分數	4.17	4.17	2.50	3.33	4.00	0.00	4.00	2.67	3.40	0.00	3.20	2.00	3.67	3.50	2.33	0.00
非常重要	50.00	50.00	0.00	22.22	0.00	0.00	0.00	33.33	20.00	0.00	20.00	0.00	33.33	33.33	0.00	0.00
次重要	33.33	16.67	0.00	33.33	100.00	0.00	100.00	0.00	40.00	0.00	40.00	0.00	11.11	0.00	33.33	0.00
很重要	0.00	33.33	50.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	44.44	50.00	0.00	0.00
重要	16.67	0.00	50.00	22.22	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	20.00	100.00	11.11	16.67	33.33	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	33.33	20.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00
E 部分：公營銀行(10.81%)																
	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人 消費 金融	個人 財 富管 理	非授 信金 流服 務	不動 產放 款	風險 管理	金融 交 易業 務	國外 業務	兩岸 金融 業務	電子 商務	資產 理 或信 託	金融 科技	洗錢 防制 及法 令遵 循	永續 金融	其他
平均分數	5.00	4.00	0.00	2.00	0.00	0.00	1.50	0.00	3.00	0.00	4.00	0.00	5.00	2.00	0.00	0.00
非常重要	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-35】課程培訓為公司深感有需求的項目

➤ 選擇其他選項

單位	回覆意見
A 銀行	公司治理
B 銀行	資安
C 銀行	資安

16、因應網路及行動智慧裝置設備普及，行動支付交易大幅上升，請問貴機構在相關人力的需求上是否足以因應此一交易方式改變？

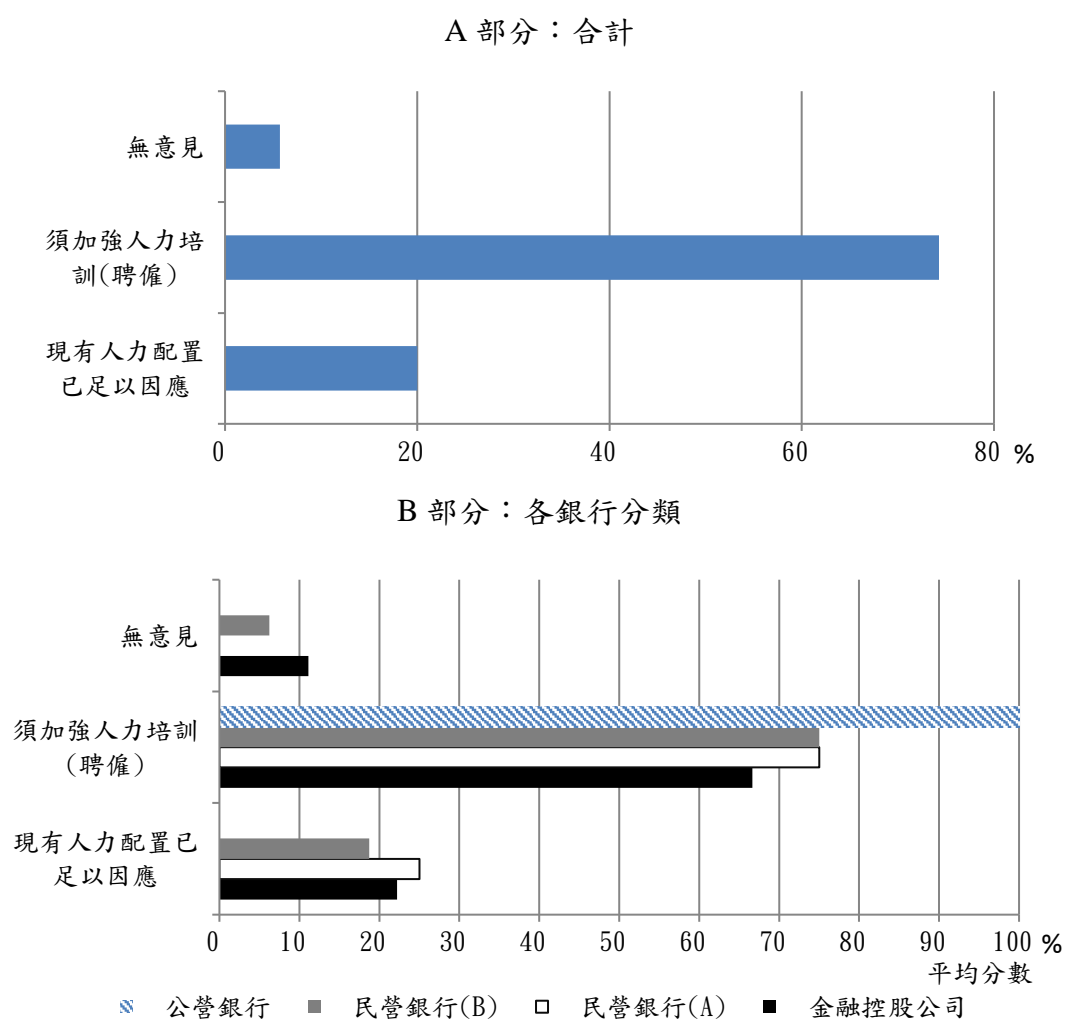
本年度調查問卷數據指出，約有近 74.29% 銀行人資業者表示銀行業內部仍須強化在新金融科技、支付工具等資訊技術人力培訓或既有員工轉型的資訊科技能力在職訓練，而相對表示現有人力配置已足以因應的比例則僅佔 20%。

現今消費者可輕易通過各家金融機構所推出的行動 Pay 支付軟件直接經由手機進行各式金融交易支付、交易轉帳的便利行已逐漸轉變消費者傳統金融支付方式。年輕族群身處在人手一機的世代，手機網路已是日常生活配備項目之一，如何設計開發出能更貼近契合民眾金融業務需求導向為主的金融交易支付載具，讓消費者對該機構所開發的金融商品黏著度提高，攸關能否擷獲金融消費者對公司品牌價值的認同度。另一類高齡族群則是更需關注及提供金融服務的客戶群，中高齡族群資產豐厚，然對於各式新開發金融科技使用度相對較弱，如何有效協助讓中高齡者提升其對金融支付工具接受度，透過手機、平板電腦等多元載具提供金融服務給中高齡族群，對於金融機構亦將是需要重視的目標客群。

【表 2-36】機構在行動支付交易大幅上升時相關人力的需求上是否足以因應改變(%)

	所佔比例	現有人力配置 已足以因應	須加強人力培 訓(聘僱)	無意見	合計
合計	100.00	20.00	74.29	5.71	100.00
金融控股公司	25.71	22.22	66.67	11.11	100.00
民營銀行(A)	22.86	25.00	75.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	45.71	18.75	75.00	6.25	100.00
公營銀行	5.71	0.00	100.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。



【圖 2-36】機構在行動支付交易大幅上升時相關人力的需求上是否足以因應改變

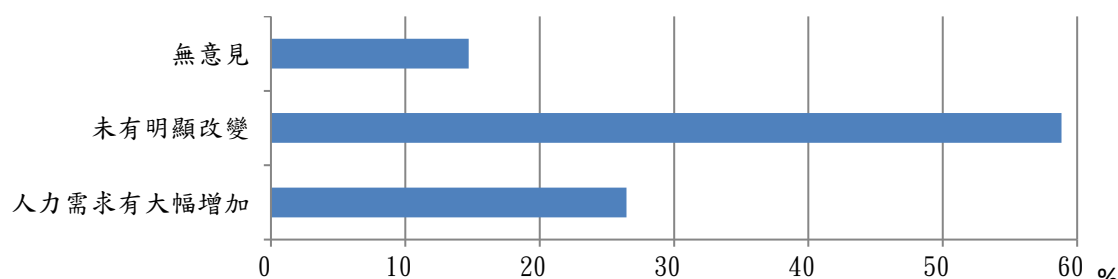
17、因應兩岸銀行業務開放，就新金融商品業務增加，商品設計研發人才需求是否有增加？

兩岸銀行業務在 2020-2021 年受疫情影響下，兩岸雙邊人員交流活動急凍，近年中國大陸的總體經濟下滑問題所產生金融系統性風險擴散問題值得高度關注。本年度受訪銀行業人資業者多數仍保守指出，雖兩岸銀行業務開放多年，然銀行人資受訪者指出相關人民幣金融商品設計研發人力需求未有明顯增加 58.82% 者居多。

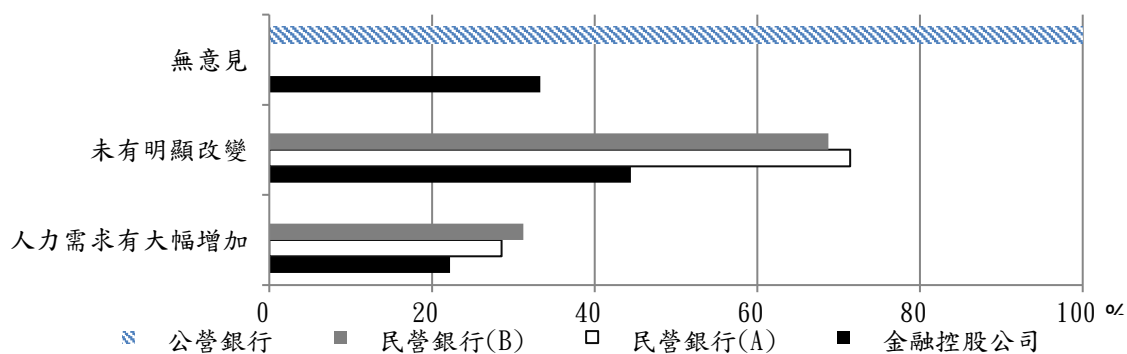
【表 2-37】兩岸銀行業務開放新金融商品業務增加機構是否有增加商品設計研發人才需求(%)

	所佔比例	人力需求有大幅增加	未有明顯改變	無意見	合計
合計	100.00	26.47	58.82	14.71	100.00
金融控股公司	26.47	22.22	44.44	33.33	100.00
民營銀行(A)	20.59	28.57	71.43	0.00	100.00
民營銀行(B)	47.06	31.25	68.75	0.00	100.00
公營銀行	5.88	0.00	0.00	100.00	100.00

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-37】兩岸銀行業務開放新金融商品業務增加機構是否有增加商品設計研發人才需求

18、貴機構在關鍵性人才招聘時是否面臨因相關法規的條件限制（例如：旋轉門條款、就業服務法）僱用時遭遇任用困難？

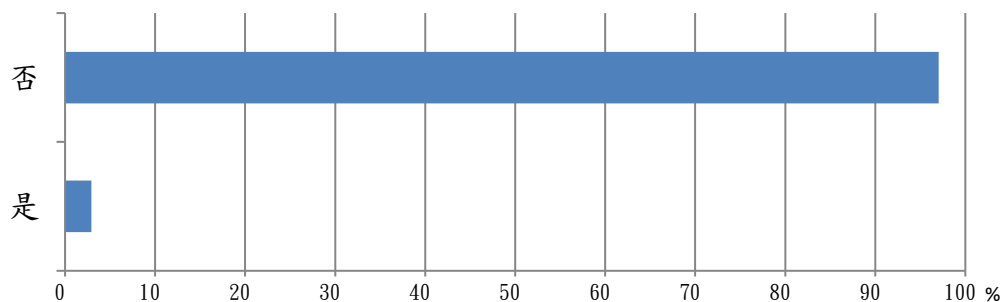
我國銀行機構在關鍵性人才招聘時是否面臨因相關法規的條件限制，多數回答不會，比率高達 97.06%，多數銀行機構在面臨是否有相關法規的條件限制（例如：旋轉門條款、就業服務法）而導致高階經營管理人員聘用產生問題，現階段多數銀行人資業者表示旋轉門條款、就業服務法等法規對我國銀行機構之高階經營級別人員聘僱並未存在有太多制約性。

【表 2-38】機構在關鍵性人才招聘時是否面臨因相關法規的條件限制或雇用時遭遇困難 (%)

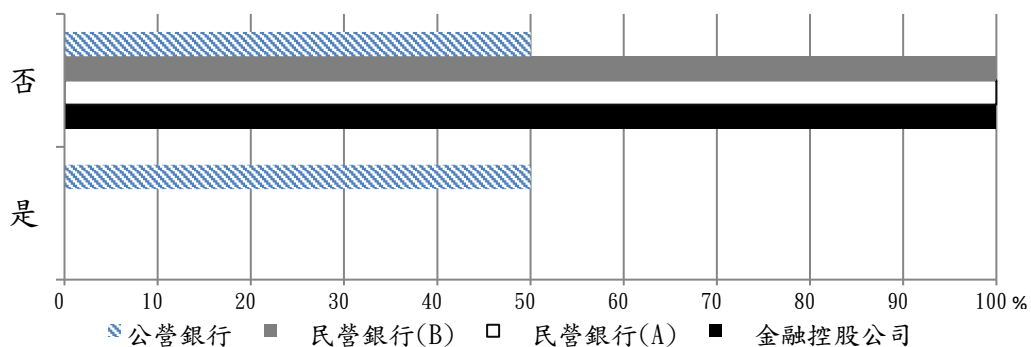
	所佔比例	是	否	合計
合計	100.00	2.94	97.06	100.00
金融控股公司	26.47	0.00	100.00	100.00
民營銀行(A)	20.59	0.00	100.00	100.00
民營銀行(B)	47.06	0.00	100.00	100.00
公營銀行	5.88	50.00	50.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-38】機構在關鍵性人才招聘時是否面臨因相關法規的條件限制或雇用時遭遇困難

第六部份：跨領域銀行關鍵性人才需求

19、貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才？

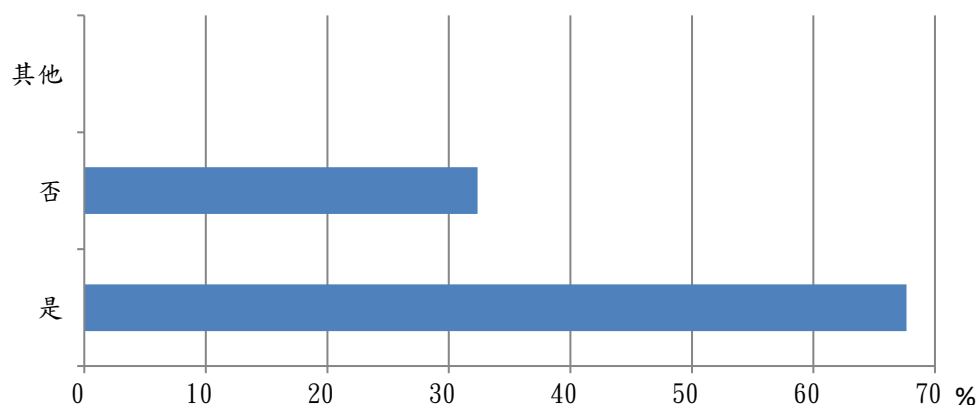
銀行機構是否會考慮聘用非銀行業背景者，此次銀行人資受訪者表示，約有 67.65% 表示會聘用非銀行業背景者，而未聘用非銀行業背景之人員比例為 32.35%。近年因應金融科技時代來臨，永續金融重要性提高、我國再生能源科技產業發展迅速，銀行機構除傳統財經背景者為銀行聘僱人員主要來源，對於金融科技技術、永續商品規劃、產業市調人員等多元化人才需求度高，聘用非銀行背景者，無疑能導入多元觀點，輔助業務開發的良好渠道。就我國新興綠能產業發展而言，能夠熟捻各式再生能源技術知識並具能源產業技術專業評估業務人員需求度高，具理工專業背景者對於協助各類能源工程專案的評估有相當助益，以因應業務專業化、多元性發展，銀行機構對於多元、異質人才延攬則有其高度需求性。

【表 2-39】機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才(%)

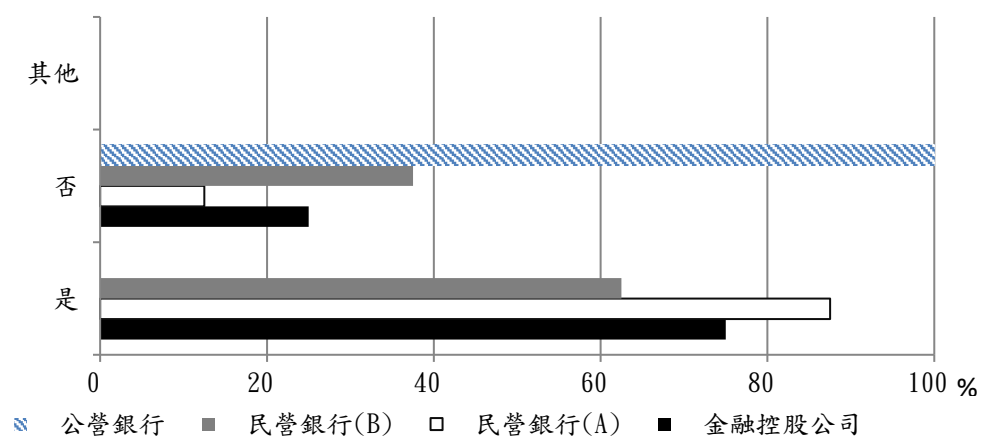
	所占比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	67.65	32.35	0.00	100.00
金融控股公司	23.53	75.00	25.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	23.53	87.50	12.50	0.00	100.00
民營銀行(B)	47.06	62.50	37.50	0.00	100.00
公營銀行	5.88	0.00	100.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-39】機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才

19-1、貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別為何？

銀行若有聘用非銀行業之關鍵性人才，人力供給管道主要會來自於資訊科技業，其比例為 56.52%，其次為保險、證券、及期貨等相關金融行業背景者為主，比例為 39.13%。資訊科技業的人員需求比重大幅上升，主要反映出金融科技、電子商務、新興支付工具的產生所衍生出對於熟捻金融科技資訊技術的人員需求度的大幅增加。

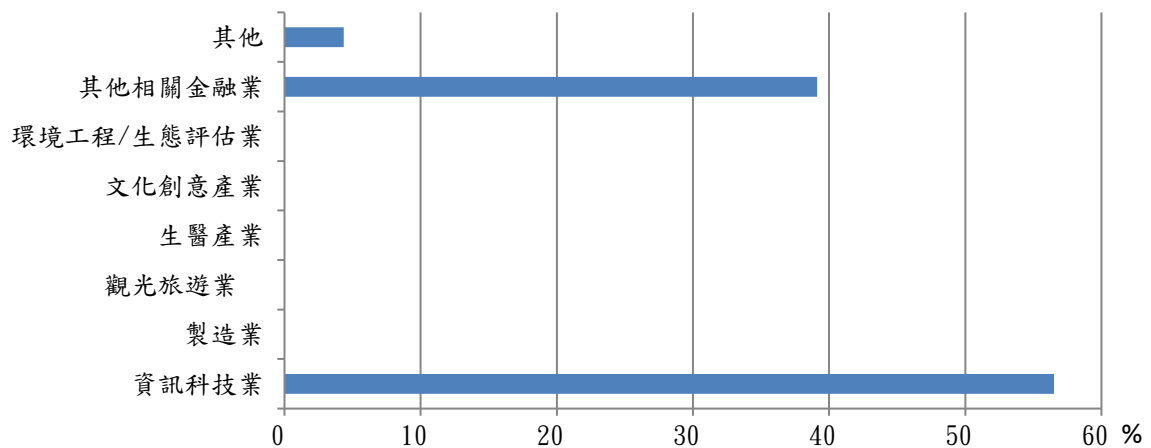
【表 2-40】機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別(%)

	所佔比例	資訊科技業	製造業	觀光旅遊業	生醫產業	文化創意產業	環境工程/生態評估業	其他相關金融業	其他	合計
合計	100.00	56.52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	39.13	4.35	100.00
金融控股公司	26.09	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16.67	16.67	100.00
民營銀行(A)	30.43	57.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	42.86	0.00	100.00
民營銀行(B)	43.48	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	100.00
公營銀行	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

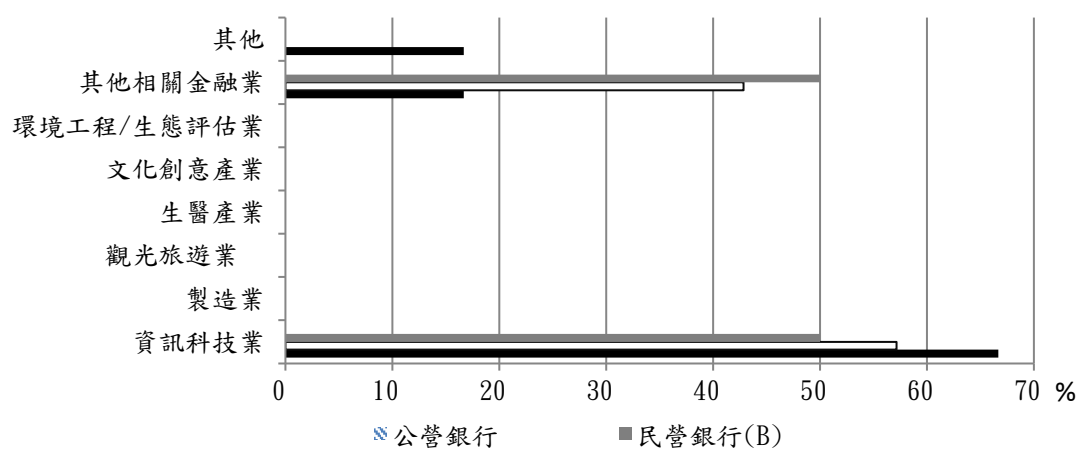
註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

註 2：其他相關金融業包括保險、證券、及期貨等。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-40】聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別

➤ 選擇其他選項

單位	回覆意見
A 銀行	顧問業

19-2、貴機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量約為何？

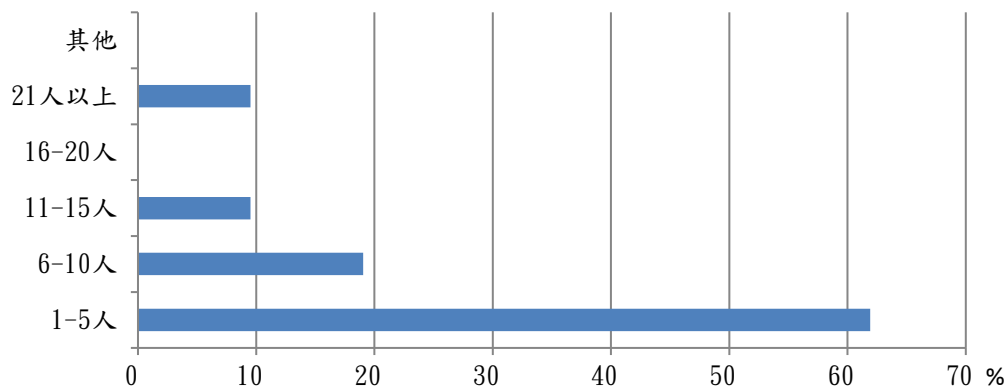
銀行機構對於聘僱具非銀行業背景之關鍵性人才需求量，問卷調查數據顯示，就銀行機構而言，各年度銀行機構新增雇用人數主要仍以 5 人次以下者佔多數，其比例為 61.90%，而人數介於 6 至 10 人次者比例為 19.05%。

【表 2-41】機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量 (%)

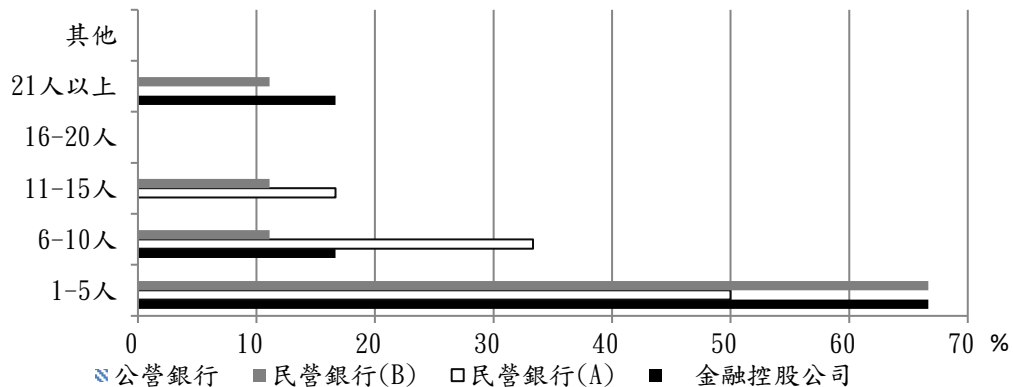
	所佔比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 人以上	其他	合計
合計	100.00	61.90	19.05	9.52	0.00	9.52	0.00	100.00
金融控股公司	28.57	66.67	16.67	0.00	0.00	16.67	0.00	100.00
民營銀行(A)	28.57	50.00	33.33	16.67	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	42.86	66.67	11.11	11.11	0.00	11.11	0.00	100.00
公營銀行	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-41】機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量

19-3、晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道為何？

銀行機構若晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才所採取的管道採以私人管道舉薦方式比例為 45.45%，其次，公開招募的比率為 31.82%，而委託外部人力銀行(仲介機構)管道覓才者，其所佔比例為 18.18%。

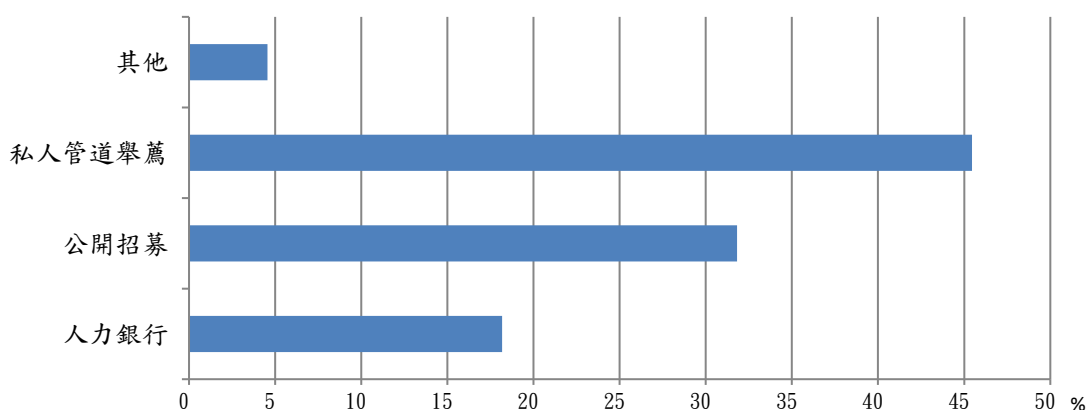
以下列舉國內相關外部仲介金融業高階人力的聘任機構有萬豐、藝珂、愛杭特、普金企管、資誠企管、艾德克、104 獵才、MGR、Grammy Tech、Recruit Taiwan、IMC 等。

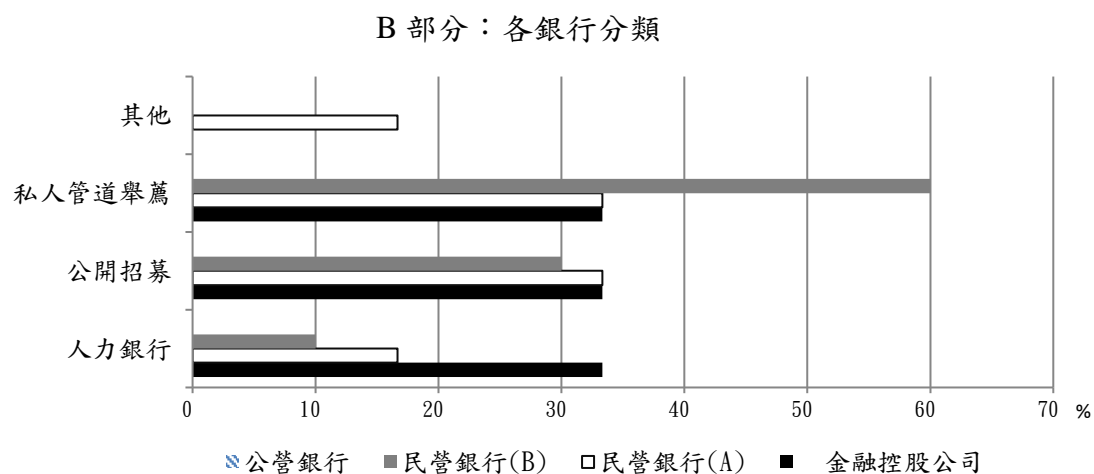
【表 2-42】晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道(%)

	所佔比例	人力銀行	公開招募	私人管道舉薦	其他	合計
合計	100.00	18.18	31.82	45.45	4.55	100.00
金融控股公司	27.27	33.33	33.33	33.33	0.00	100.00
民營銀行(A)	27.27	16.67	33.33	33.33	16.67	100.00
民營銀行(B)	45.45	10.00	30.00	60.00	0.00	100.00
公營銀行	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計





【圖 2-42】非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道

➤ 選擇其他選項

單位	回覆意見
A 銀行	獵才公司

20、請問政府推動法規鬆綁政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求？

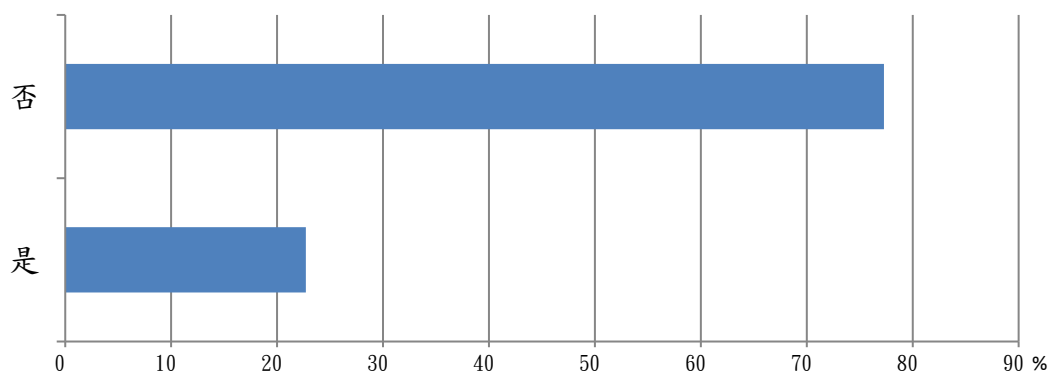
我國政府近年持續朝向推動金融法規鬆綁政策，然對於銀行關鍵性人才之需求的影響效應並不顯著，多數問卷受訪者表示現階段並不會因法規鬆綁政策而大幅增加銀行機構關鍵性人才之聘僱需求者比例高達 77.27%，主要在於多數民營銀行人資部門受訪者表示並不會因法規鬆綁政策而大幅增加銀行機構本身對高階人員之需求，另外，公營銀行在聘用人員上，尤其對外國籍人士聘僱仍有相當限制性。銀行機構考量會在於如何有效推動業務轉型做考量，金融科技興起、第三方支付交易、金融資訊安全規範要求益趨嚴謹，在新金融交易商業模式挑戰下，銀行機構如何因應各項新種業務需求所引伸出對於金融高階管理人員增聘任用將是優先考量因素。

【表 2-43】政府推動法規鬆綁政策是否會增加機構關鍵性人才之需求(%)

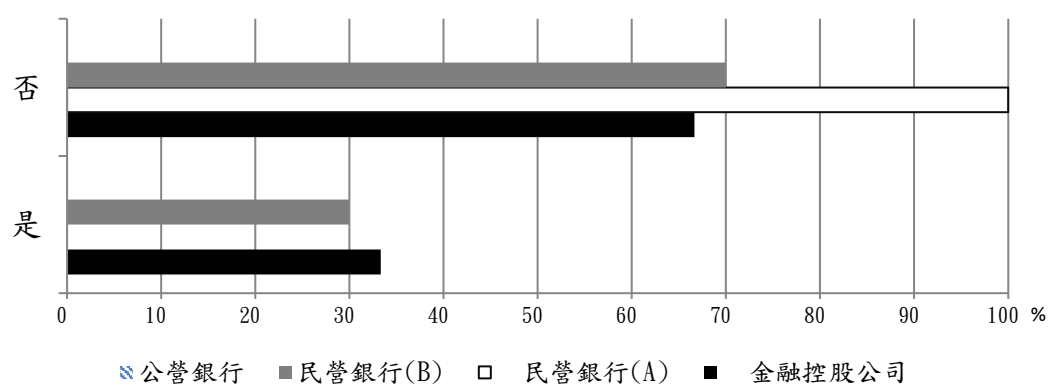
	所佔比例	是	否	合計
合計	100.00	22.73	77.27	100.00
金融控股公司	27.27	33.33	66.67	100.00
民營銀行(A)	27.27	0.00	100.00	100.00
民營銀行(B)	45.45	30.00	70.00	100.00
公營銀行	0.00	0.00	0.00	0.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-43】政府推動法規鬆綁政策是否會增加機構關鍵性人才之需求

➤ 預估人數

單位	內容
A 銀行	10
B 銀行	10

20-1、銀行業在人才聘用法規鬆綁上，因應國際競爭力的提升需求，請問是否有相關銀行人資法規應適度加以提出檢討，或可供主管機關參考之建言？

【表 2-44】銀行人資法規相關適度之檢討或可供主管機關參考之建言

公司	回覆意見
A 銀行	無
B 銀行	無
C 銀行	無
D 銀行	無

第七部份：金融科技人才需求

21、您認為目前就業市場對銀行業金融科技人才的供需數量狀況為何？

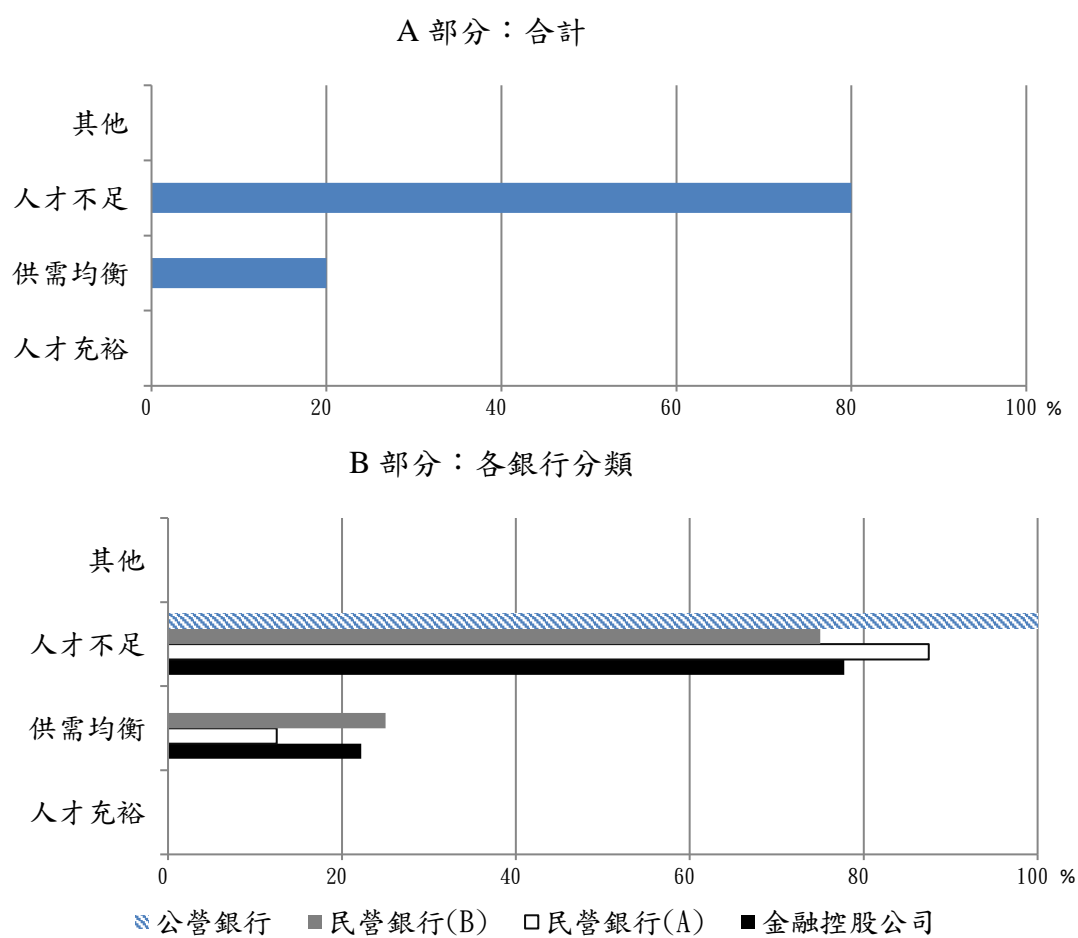
整體而言，受訪銀行業者對於新興金融科技人才表示呈現人才不足的現象仍值得關注，表示金融科技人才不足比例為 80%，較前一年 75% 數據持續上升，顯見金融科技快速崛起，對於相關資訊、大數據分析、人工智慧、產品行銷推廣人員等需求量大。

金融科技所研發的商品，必須能緊貼客戶的需求，了解客戶偏好趨勢，開發新系統需與商品市場行銷研究互為結合，以開發出能受消費族群認同的金融商品。然各家業者的商品推陳出新下，商品淘汰率高、產品生命週期亦短，更無疑對於各類新金融科技商品規劃人員的需求度高。年輕世代對於新興金融支付工具認同度高，新專案開發若可導入年輕世代員工的創意理念或貼近年輕世代消費行為模式，相信更能開發出足以迎合年輕消費族群需求的商品。

【表 2-45】目前就業市場對銀行業金融科技人才的供需數量狀況(%)

	所佔比例	人才充裕	供需均衡	人才不足	其他	合計
合計	100.00	0.00	20.00	80.00	0.00	100.00
金融控股公司	25.71	0.00	22.22	77.78	0.00	100.00
民營銀行(A)	22.86	0.00	12.50	87.50	0.00	100.00
民營銀行(B)	45.71	0.00	25.00	75.00	0.00	100.00
公營銀行	5.71	0.00	0.00	100.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。



【圖 2-44】目前就業市場對銀行業金融科技人才的供需數量狀況

21-1、您認為目前就業市場對 貴機構金融科技人才的供需數量狀況為何？

承上題，銀行機構本身對於金融科技人才的供需狀況，仍有高達 74.29% 的受訪者表示人才不足的問題仍相當普見。受訪人資業者指出此部分原因在於具備資訊科技技術能力者，對於金融機構較傳統制式的就業職場生態圈有適應磨合問題，導致資訊人才延攬不易，且人員流動率高。

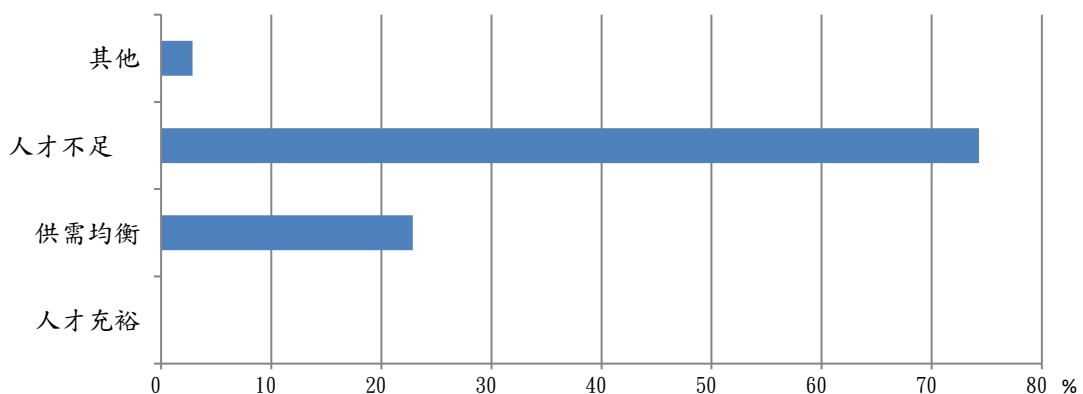
對於資訊技術的接受度高低問題，國銀長期存在現象在於越資深、高齡銀行族群行員對資訊接受度越低的現象存在，對於新式金融科技技術/金融交易商品導入上可能產生接受意願低或排斥問題。銀行機構從業人員對於金融科技專長職能再教育的需求度高，對於人工智慧 AI、區塊鏈、大數據分析、網路行銷、社群經營等各類商業資訊技術人員雖短期內培育不易，然仍需人資培訓單位規劃有系統性培訓課程，以培育出能契合銀行機構所需適格之金融科技人才，以彌合人員在專業知識層面上產生認知落差的問題。

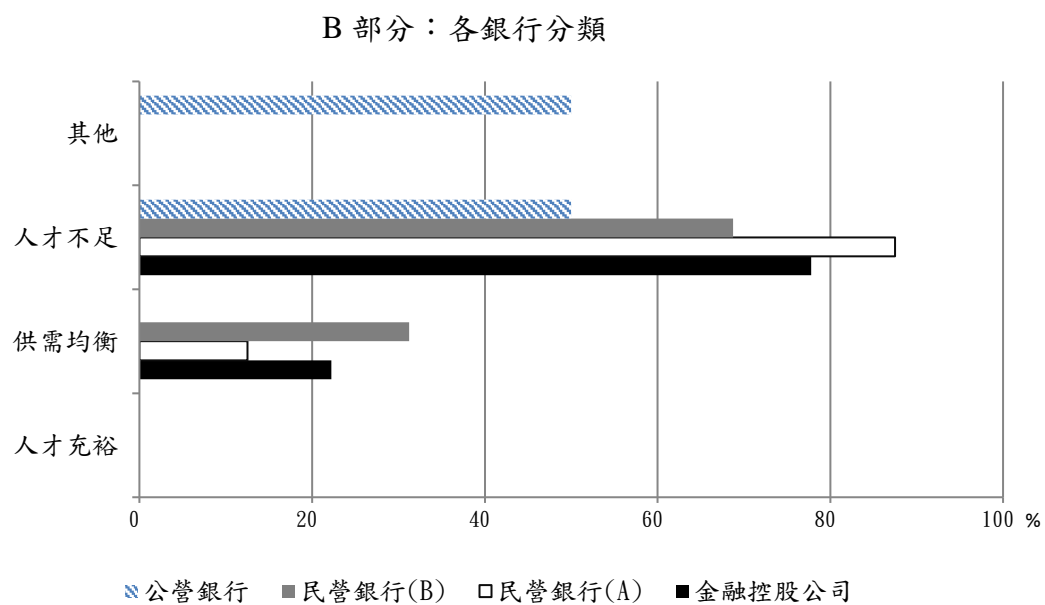
【表 2-46】目前機構金融科技人才的供需數量狀況(%)

	所佔比例	人才充裕	供需均衡	人才不足	其他	合計
合計	100.00	0.00	22.86	74.29	2.86	100.00
金融控股公司	25.71	0.00	22.22	77.78	0.00	100.00
民營銀行(A)	22.86	0.00	12.50	87.50	0.00	100.00
民營銀行(B)	45.71	0.00	31.25	68.75	0.00	100.00
公營銀行	5.71	0.00	0.00	50.00	50.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計





【圖 2-45】目前機構金融科技人才的供需數量狀況

➤ 其他選項

單位	內容
A 銀行	尚無相關業務

22、請問政府推動法規鬆綁政策，是否會增加貴機構金融科技人才之需求？

人資受訪業者表示會因法規鬆綁增加對金融科技人才之需求比例為 44.12%，而相對表示不會的比例亦有近 55.88%。

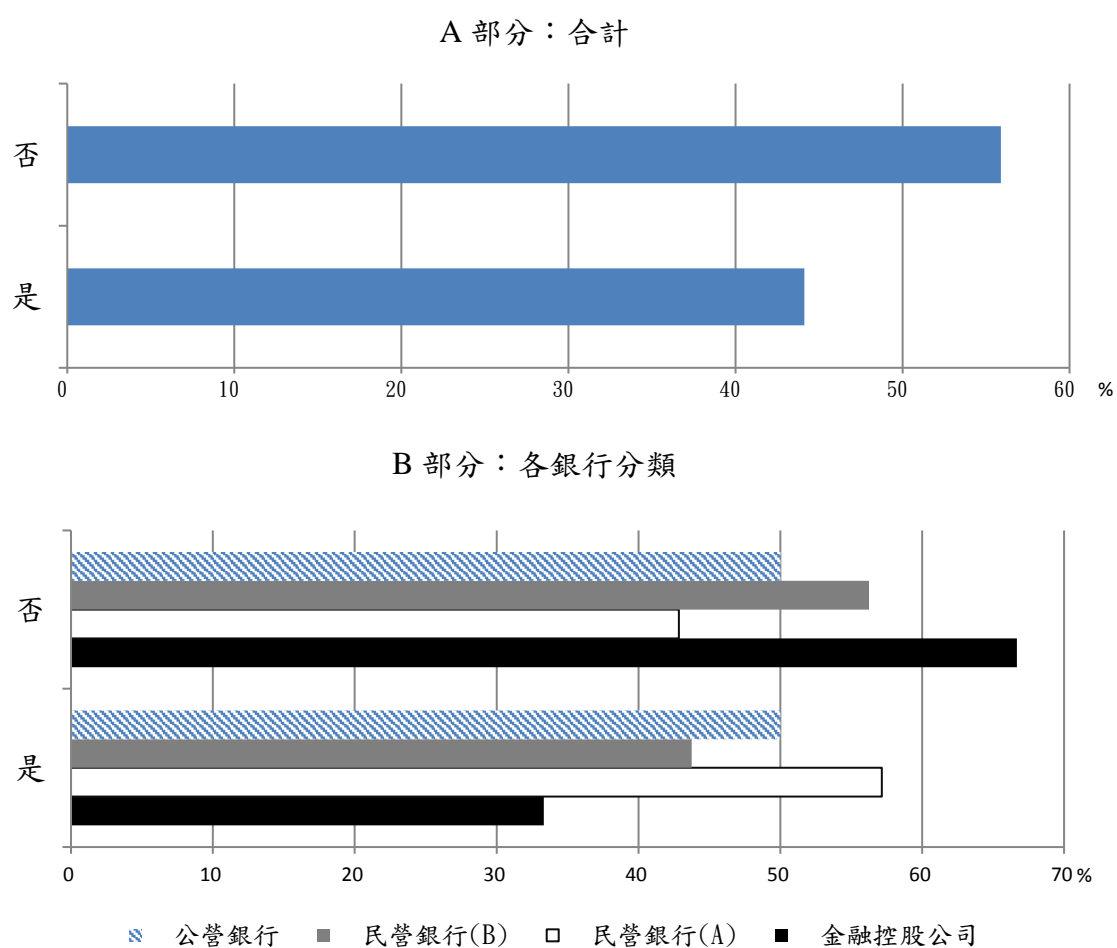
金融主管機關近年因應新金融科技產業的興起，已有金融監理沙盒等多項相關法案立法通過，藉以鼓勵金融業運用新種金融科技技術以提升我國金融創新服務之品質，金融業營運效率及競爭力，法案實施初期階段已有相當成效可觀。參考金管會所公布數據指出依據金融監理沙盒法案在 2020 年 4 月已陸續通過 7 項金融新創實驗計畫如下：

- (1) 凱基商業銀行：與中華電信合作結合電信徵信資料及大數據交換，透過電信繳費記錄進行信貸差別訂價並辦理新戶之線上信貸及信用卡業務。
- (2) 香港商易安聯台灣分公司：提供外籍移工（越南、印尼、菲律賓）小額跨境匯款服務。
- (3) 統振股份有限公司：提供外籍移工（越南、印尼、菲律賓及泰國）小額跨境匯款服務。
- (4) 台北富邦商業銀行及帳聯網路科技股份有限公司：運用區塊鏈技術作為跨金融機構間（台新國際商業銀行）資金移轉訊息傳遞依據，開發區塊鏈跨行轉帳錢包「Bagel Pay」。
- (5) 國泰人壽保險股份有限公司：運用 API 技術串接 ezTravel 易遊網旅行社及國泰人壽網路平台，消費者可於 ezTravel 平台一站完成旅遊平安相關保險之投保及繳費作業。
- (6) 好好投資科技股份有限公司：運用區塊鏈記帳技術與遠東商業銀行 Bankee 合作推出「基金交換」等相關服務。
- (7) 群益金鼎證券：推出資產轉換 T+0 合約服務，利用 T+0 合約的機制縮短資金流時間差。

【表 2-47】政府推動法規鬆綁政策是否會增加機構金融科技人才之需求(%)

	所佔比例	是	否	合計
合計	100.00	44.12	55.88	100.00
金融控股公司	26.47	33.33	66.67	100.00
民營銀行(A)	20.59	57.14	42.86	100.00
民營銀行(B)	47.06	43.75	56.25	100.00
公營銀行	5.88	50.00	50.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。



【圖 2-46】政府推動法規鬆綁政策是否會增加機構金融科技人才之需求

➤ 預估人數

單位	預估人數
A 銀行	30 人
B 銀行	視業務需求狀況
C 銀行	1
D 銀行	10-20 人
E 銀行	50 人以上
F 銀行	2 人
G 銀行	5-10 人
H 銀行	2-5 人

23、貴機構是否曾聘用金融科技人才？

因應新金融科技產業的興起，有高達 94.12% 的銀行機構受訪者表示現階段組織內部已有聘用金融科技人員，較前一年數據 77% 大幅上升。

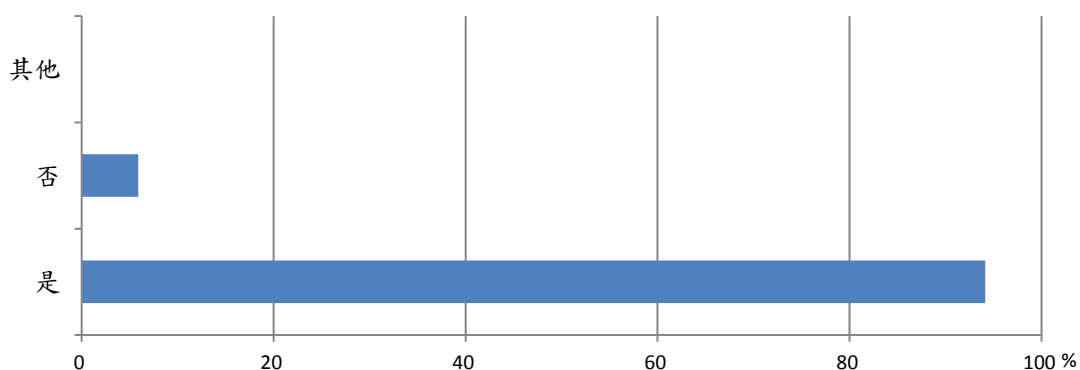
金融科技業務的發展能否成功主要仍要回歸至終端金融消費者對於金融服務模式的接受度高低及意願，近年以色列、美國矽谷、中國大陸等國際對於金融科技產品推陳出新，無論在資訊安全系統、智能人臉辨識系統、人工智能理財服務機器人等，相繼有各式另人側目新產品出現，國銀可善加參考國際金融機構及金融科技業者所推出的前端金融科技產品特色，進而評估導入商業銀行業務的商機。

【表 2-48】機構是否曾聘用金融科技人才(%)

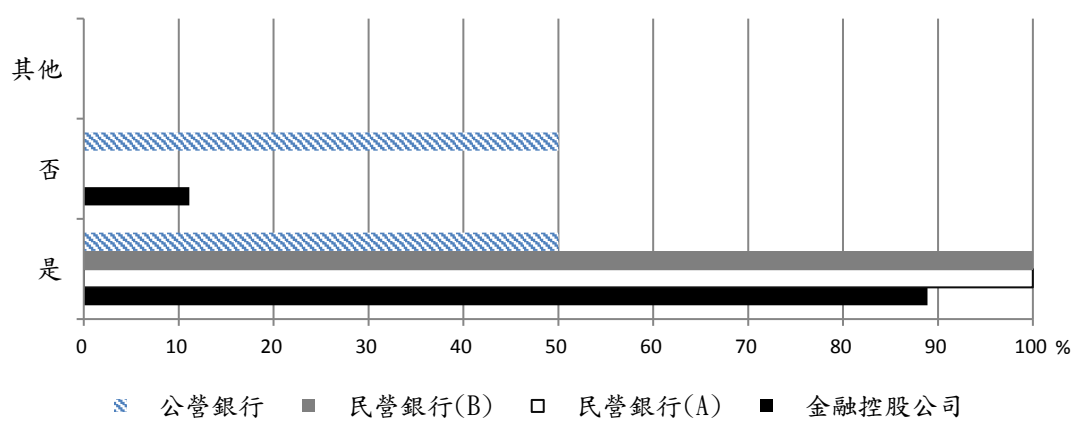
	所 占 比 例	是	否	其 他	合 計
合計	100.00	94.12	5.88	0.00	100.00
金融控股公司	26.47	88.89	11.11	0.00	100.00
民營銀行(A)	20.59	100.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	47.06	100.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	5.88	50.00	50.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-47】機構是否曾聘用金融科技人才

23-1、貴機構金融科技人才招聘主要管道為何？

對於金融科技人才的聘任管道，主要透過採用公開招募(2.41)、其次依序為內部晉升(2.25)、人力銀行(2.19)、私人管道舉薦(1.87)、同業挖角(1.38)。

有效解決金融科技專業人員缺口的問題，國內商業銀行已陸續採用國內各大專院校合作培育金融科技人才的產學模式，導入新金融科技新知於大學學程教學內容中，順應金融科技產業發展新趨勢在課程內容上亦須作調整，強調能跨資訊、財經、法務專業之綜合性課程設計規劃，以契合產業界所需。國內商業銀行及資訊培訓機構在近年亦採用舉辦黑客松(Hackathon)競賽，透過資訊競賽方式，藉此鼓勵有興趣的人員投入於金融資訊課程領域學習，此無異議是對鼓勵在學學生資訊教育的良好學習方式之一，更有益於銀行機構在專業人才的延攬。

【表 2-49】機構金融科技人才招聘主要管道(%)

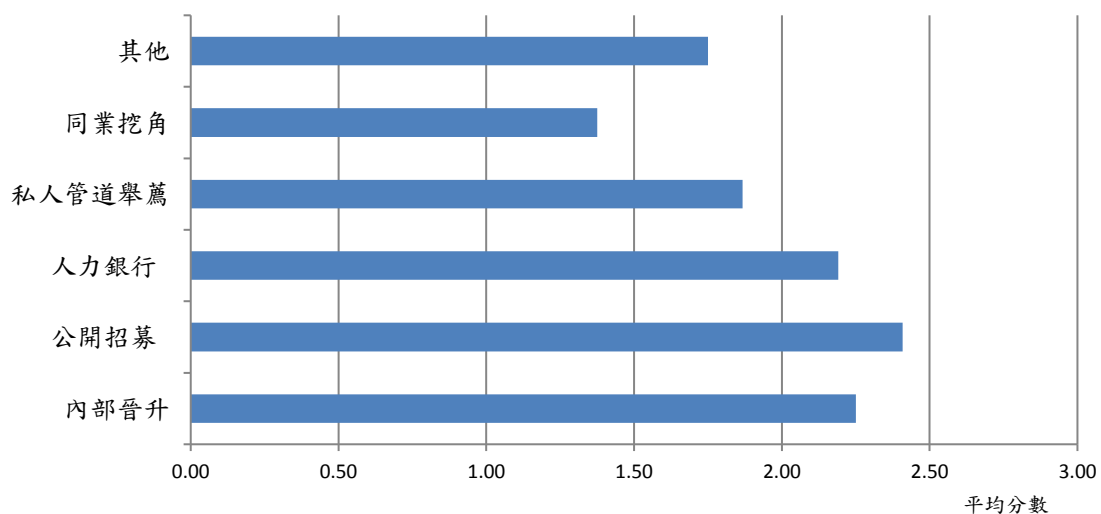
A 部分：金控、銀行合計 (100%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.25	2.41	2.19	1.87	1.38	1.75
高度重要	56.25	54.55	38.10	20.00	0.00	25.00
中度重要	12.50	31.82	42.86	46.67	37.50	25.00
低度重要	31.25	13.64	19.05	33.33	62.50	50.00
B 部分：金融控股公司(23.53%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.00	2.40	2.00	1.75	0.00	0.00
高度重要	40.00	60.00	37.50	0.00	0.00	0.00
中度重要	20.00	20.00	25.00	75.00	0.00	0.00
低度重要	40.00	20.00	37.50	25.00	0.00	0.00
C 部分：民營銀行(A)(26.47%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.40	2.33	2.67	2.00	1.50	2.00
高度重要	60.00	33.33	66.67	50.00	0.00	50.00
中度重要	20.00	66.67	33.33	0.00	50.00	0.00
低度重要	20.00	0.00	0.00	50.00	50.00	50.00

D 部分：民營銀行(B)(41.48%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.20	2.43	2.20	1.89	1.25	1.50
高度重要	60.00	57.14	30.00	22.22	0.00	0.00
中度重要	0.00	28.57	60.00	44.44	25.00	50.00
低度重要	40.00	14.29	10.00	33.33	75.00	50.00

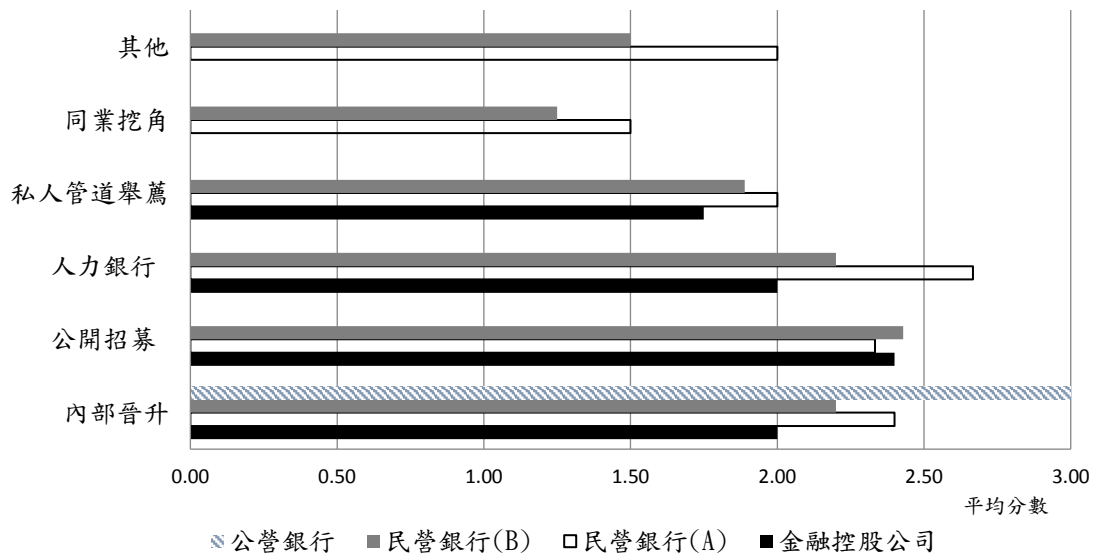
E 部分：公營銀行(8.82%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
高度重要	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類



【圖 2-48】機構金融科技人才聘任主要管道

其他選項

單位	內容
A 銀行	獵才公司
B 銀行	FINTECH 金融科技競賽
C 銀行	校園徵才
D 銀行	Head Hunter

23-2、貴機構聘任內部金融科技人才是否考量外國求職者？

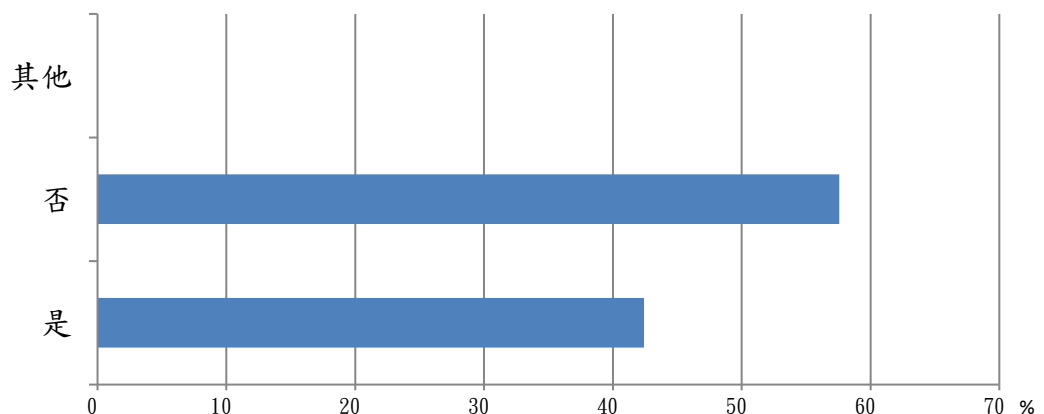
本國商業銀行在金融科技的發展上，對於非本國籍金融科技人才求職者的人力需求在現階段仍不明顯，約有 57.58% 比例受訪者表示並未考量僱用非本國籍金融科技人士。主要聘僱人員仍會以本國籍人士為主，此以薪資差異為主要的考量要素，再者能否熟悉我國商業銀行的營運模式對外籍人士而言，因有語言問題而存有門檻，加上文化、商業交易模式差異等因素均會是聘用非本國籍金融科技人士不易之處。另據我國公營銀行表示該機構對新晉用行員的任用基本條件上須擁有我國籍勞工身分及具中華民國國籍，且不得兼具外國國籍，此均為公營銀行在人員僱用時之制約條件。

【表 2-50】機構聘任內部金融科技人才是否考量外國求職者(%)

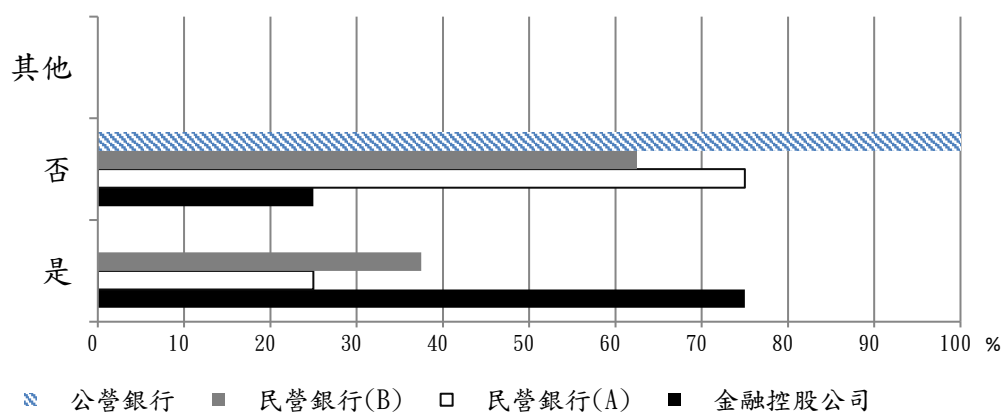
	所佔比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	42.42	57.58	0.00	100.00
金融控股公司	24.24	75.00	25.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	24.24	25.00	75.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	48.48	37.50	62.50	0.00	100.00
公營銀行	3.03	0.00	100.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-49】機構聘任內部金融科技人才是否考量外國求職者

23-3、承問題 23-1，貴機構於聘任過程中，平均每年非本國籍金融科技人才求職者人數約為？

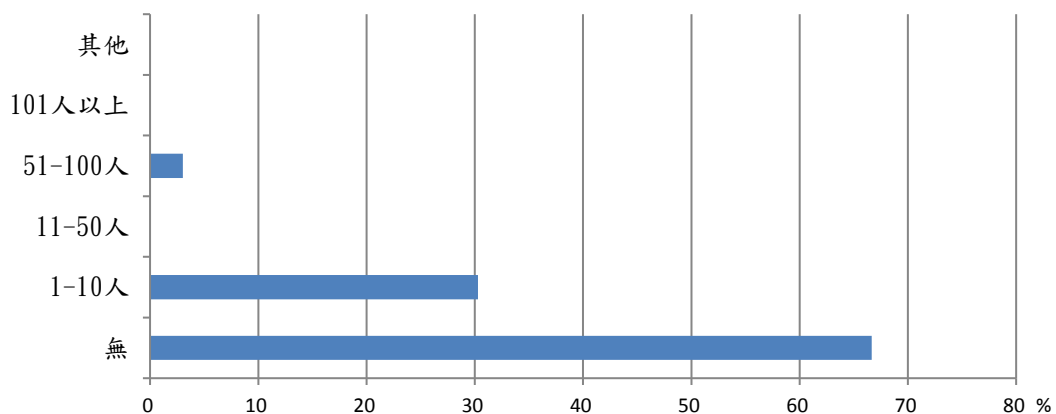
本國商業銀行在金融科技的發展上，對於非本國籍金融科技人才求職者的人力在現階段仍不明顯，有近 66.67% 受訪者表示並未有非本國籍金融科技之外籍求職者，主要聘僱人員仍會以本國籍人士為主，人數在 1-10 人次者比例有近 30.30%。公營銀行則回覆並未有聘用非本國籍之金融科技人員。此主要仍就業法規限制及薪資差異為主要的因素，舉例而言，一位在美國大學剛畢業新聘資訊工程師，若符合專業資訊技術能力，在美國矽谷科技公司起薪可達 10 萬美元以上，科技大廠微軟公司曾用高達 300 萬美元聘用一位專業工程師，這遠非國內金融業的薪資水準可堪對比，再者能熟悉我國商業銀行的營運模式對外籍人士而言將會有其侷限性存在，加上語言、文化差異等因素均是聘用非本國籍金融科技人士的進入高門檻。

【表 2-51】非本國籍金融科技人才求職者人數比例(%)

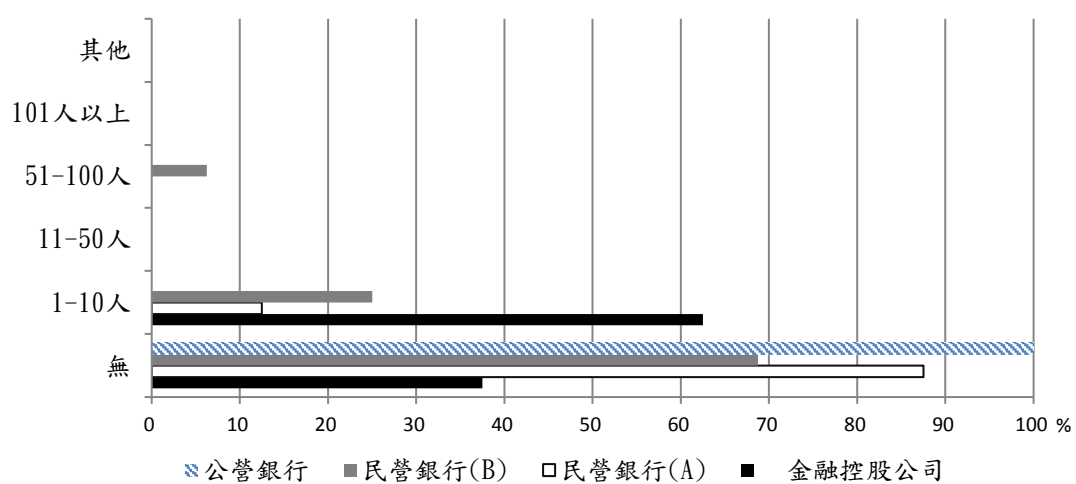
	所佔比例	無	1-10 人	11-50 人	51-100 人	101 人以上	其他	合計
合計	100.00	66.67	30.30	0.00	3.03	0.00	0.00	100.00
金融控股公司	24.24	37.50	62.50	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	24.24	87.50	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	48.48	68.75	25.00	0.00	6.25	0.00	0.00	100.00
公營銀行	3.03	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-50】非本國籍金融科技人才求職者人數比例

23-4、貴機構目前非本國籍的金融科技人員人數約為？

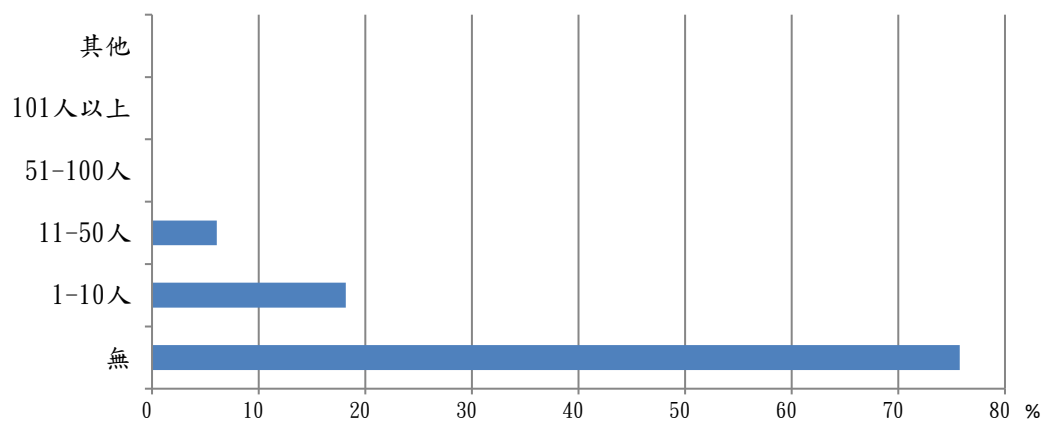
受訪人資業者指出，銀行機構本身對於非本國籍的金融科技人員人數，有高達近 75.76% 的人資業者指出現階段該行尚未有非本國籍的金融科技從業人員，雇用非本國籍的金融科技人員在 1-10 人次者之比例約佔 18.18%。檢視數據可得知部分金融控股公司、民營商業銀行已開始有聘用非本國籍的金融科技人員的現象產生，然聘用人數仍屬相對少數。

【表 2-52】目前非本國籍的金融科技人員人數(%)

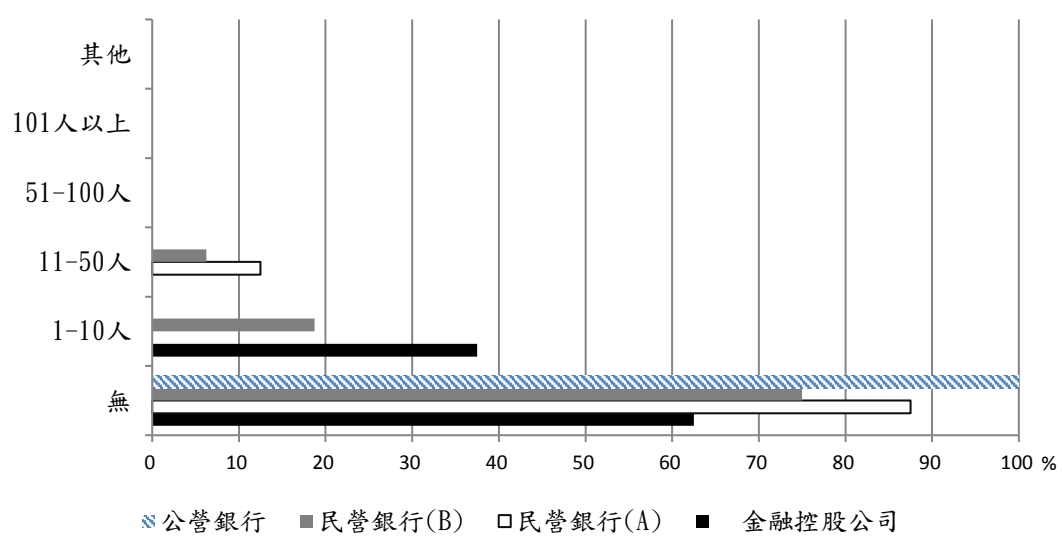
	所佔比例	無	1-10 人	11-50 人	51-100 人	101 人以上	其他	合計
合計	100.00	75.76	18.18	6.06	0.00	0.00	0.00	100.00
金融控股公司	24.24	62.50	37.50	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	24.24	87.50	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	48.48	75.00	18.75	6.25	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	3.03	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-51】目前非本國籍的金融科技人員人數

24、貴機構是否有透過外部人力銀行聘任金融科技人員經驗？

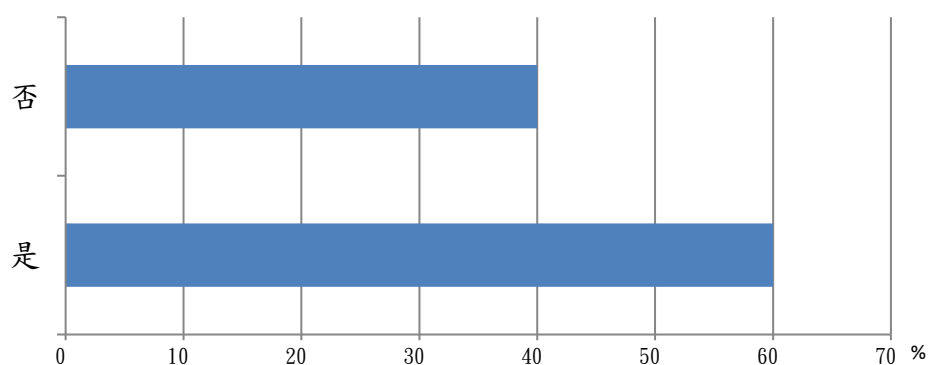
以整體金融及銀行機構而言，有近 60%的受訪者表示有透過外部人力銀行管道來聘任所需金融科技人員，此以因應專案之需採專案聘任或短期合約方式延攬外部契約人員模式為常見，或因應新資訊技術或推廣新金融商品行銷活動之需，會透過外部人力銀行來聘用商品行銷推展人員。國內銀行人資業者指出會採用透過 104、1111 人力銀行、Linkedin、cakeresume、管顧公司等相關人力銀行來協助聘用所需金融科技人員。

【表 2-53】機構透過外部人力銀行聘任金融科技人員經驗(%)

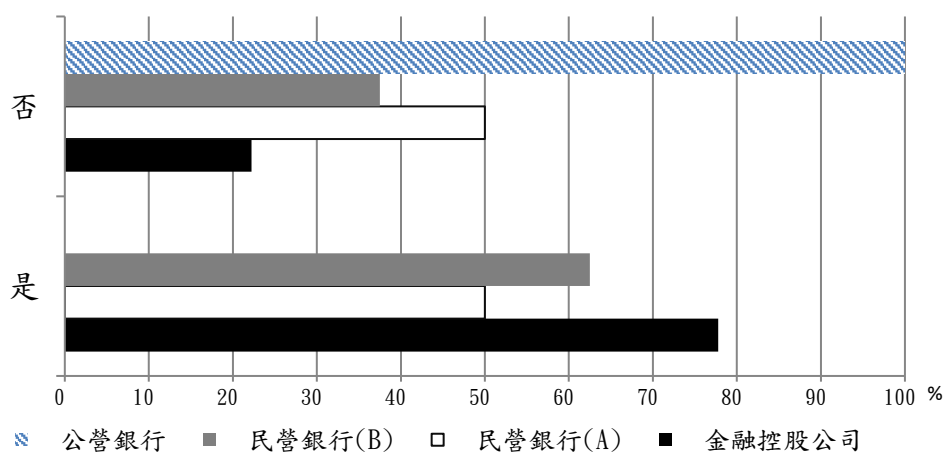
	所占比例	是	否	合計
合計	100.00	60.00	40.00	100.00
金融控股公司	25.71	77.78	22.22	100.00
民營銀行(A)	22.86	50.00	50.00	100.00
民營銀行(B)	45.71	62.50	37.50	100.00
公營銀行	5.71	0.00	100.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-52】機構透過外部人力銀行聘任金融科技人員經驗

➤ 選項”是”的內容

單位	內容
A 銀行	104 人力銀行
B 銀行	不方便透露
C 銀行	104 人力銀行
D 銀行	104 人力銀行
E 銀行	104、資策會
F 銀行	104、1111 人力銀行、YES123
G 銀行	104 人力銀行
H 銀行	104、1111 人力銀行
I 銀行	104 人力銀行
J 銀行	104 人力銀行
K 銀行	104 人力銀行
L 銀行	104 人力銀行
M 銀行	104 人力銀行
N 銀行	104、1111 人力銀行
O 銀行	104、1111 人力銀行
P 銀行	104 人力銀行
Q 銀行	104 人力銀行

24-1、貴機構每年透過人力銀行從外部媒合的金融科技人才數量約為何？

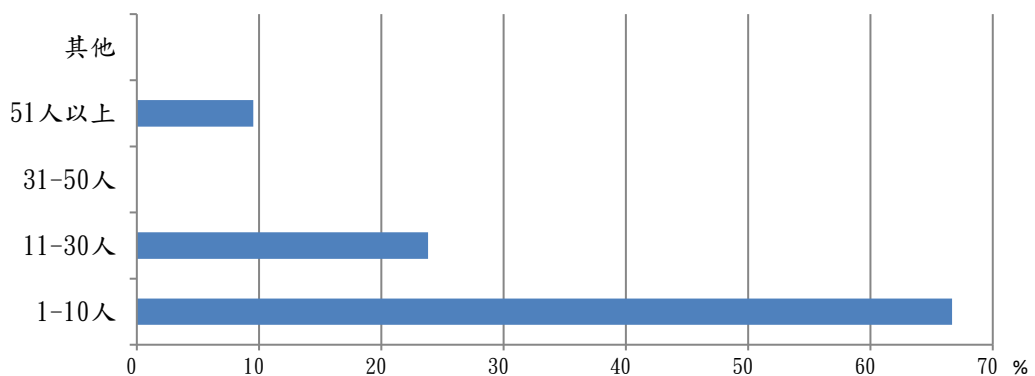
透過人力銀行從外部管道媒合之金融科技人數，銀行人資業者指出有近 66.67% 表示人數會在 10 人次之內，約有近 23.81% 的受訪者表示人數介於 11-30 人次之間。雖傳統銀行機構會透過銀行本身有系統的進行內部人才培訓或參加外部培訓機構的各類訓練課程計畫，此次調查指出已有越來越多金融機構嘗試透過外部人力仲介機構管道協助媒合所需的金融科技人員，此部分原因乃在於因應專案計畫所需而聘用短期契約人員模式為最常見須經人力銀行來聘用外部金融科技人員。

【表 2-54】機構透過人力銀行從外部媒合的金融科技人才數量(%)

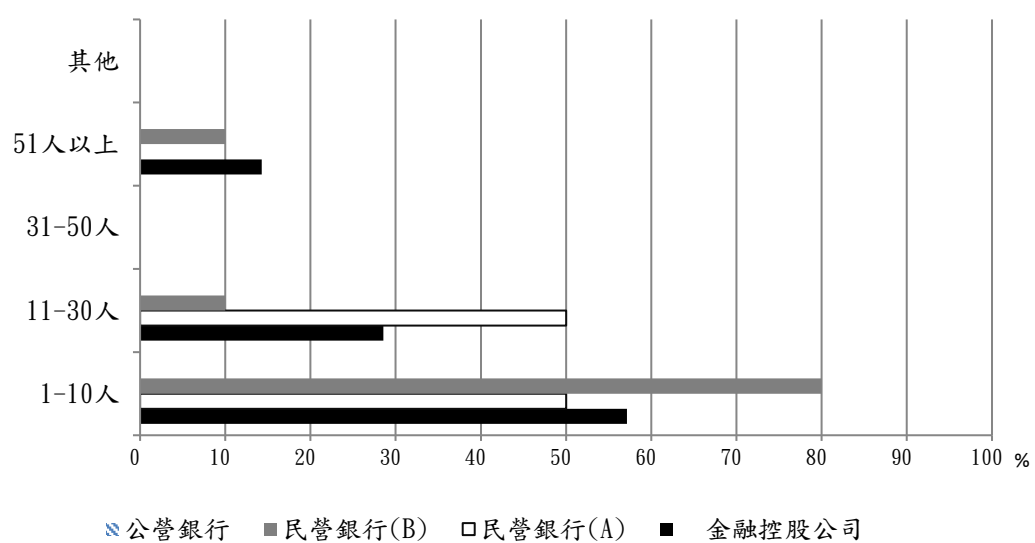
	所佔比例	1-10 人	11-30 人	31-50 人	51 人以上	其他	合計
合計	100.00	66.67	23.81	0.00	9.52	0.00	100.00
金融控股公司	33.33	57.14	28.57	0.00	14.29	0.00	100.00
民營銀行(A)	19.05	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	47.62	80.00	10.00	0.00	10.00	0.00	100.00
公營銀行	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-53】機構透過人力銀行從外部媒合的金融科技人才數量

24-2、貴機構是否滿意人力銀行所媒合之金融科技人才？

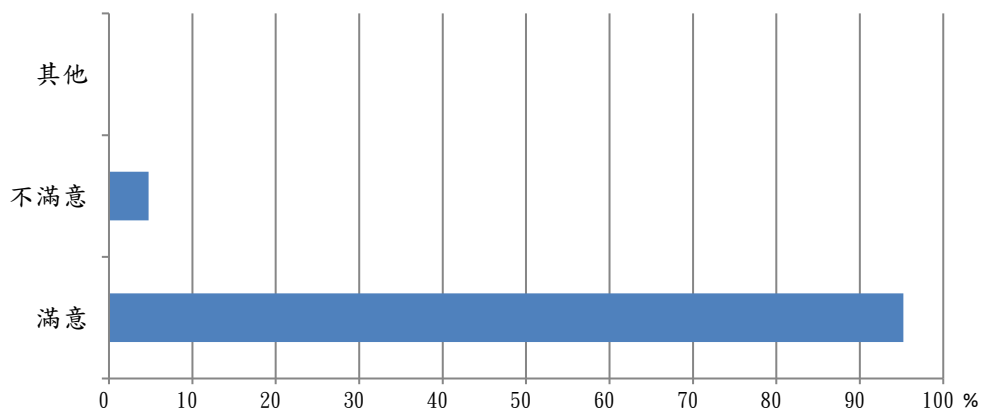
對於經由人力銀行所媒合之金融科技人才的滿意度，有近 95.24% 的受訪者表示滿意，表示不滿意者僅有 4.76%。整體而言，多數受訪人資業者仍表示相當滿意其經由人力銀行管道所媒合之外部金融科技人員。

【表 2-55】機構對於人力銀行所媒合之金融科技人才滿意程度(%)

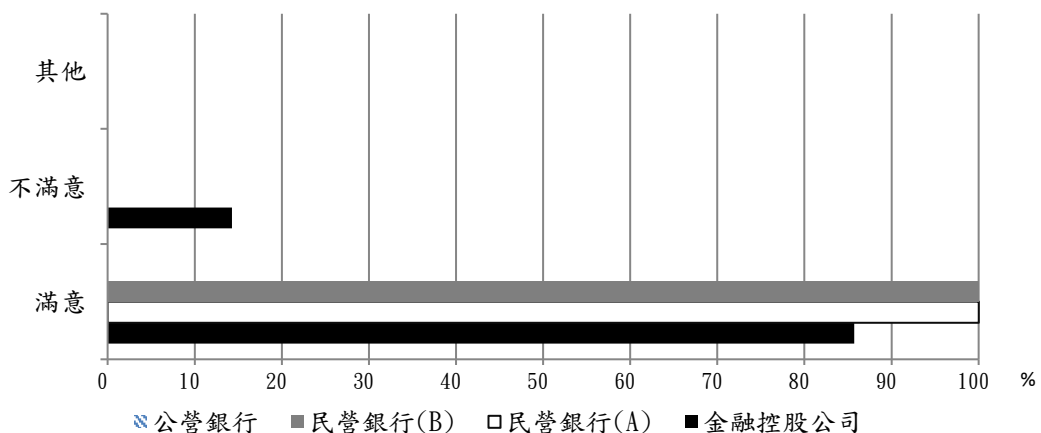
	所佔比例	滿意	不滿意	其他	合計
合計	100.00	95.24	4.76	0.00	100.00
金融控股公司	33.33	85.71	14.29	0.00	100.00
民營銀行(A)	19.05	100.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	47.62	100.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-54】機構對於人力銀行所媒合之金融科技人才滿意程度

25、貴機構目前對哪幾類型金融科技人才需求最殷切？

在因應新興金融科技業的崛起，人才的需求性可依資訊學門及業務屬性之不同而拆分成商品設計、系統設計、數位行銷、數據分析、雲端服務、資訊安全、物聯網及風險控管、區塊鏈、行動應用、人工智慧等類型。本年度問卷數據顯示以物聯網(5)人員的需求度居首位、其次依序為區塊鏈(4)、數據分析(3.63)、商品設計(3.57)、資訊安全(3.52)、數位行銷 (3.36)、系統設計(3.29)、程式設計(3.27)、人工智慧(2.82)、風險控管(2.0)、雲端服務(1.80)。物聯網供應鏈金融、區塊鏈等新金融科技技術及金融商機所產生對於金融科技專業人員需求性值得設計培訓金融科技課程時予以高度關注。

【表 2-56】機構目前最殷切需求的金融科技人才類型(%)

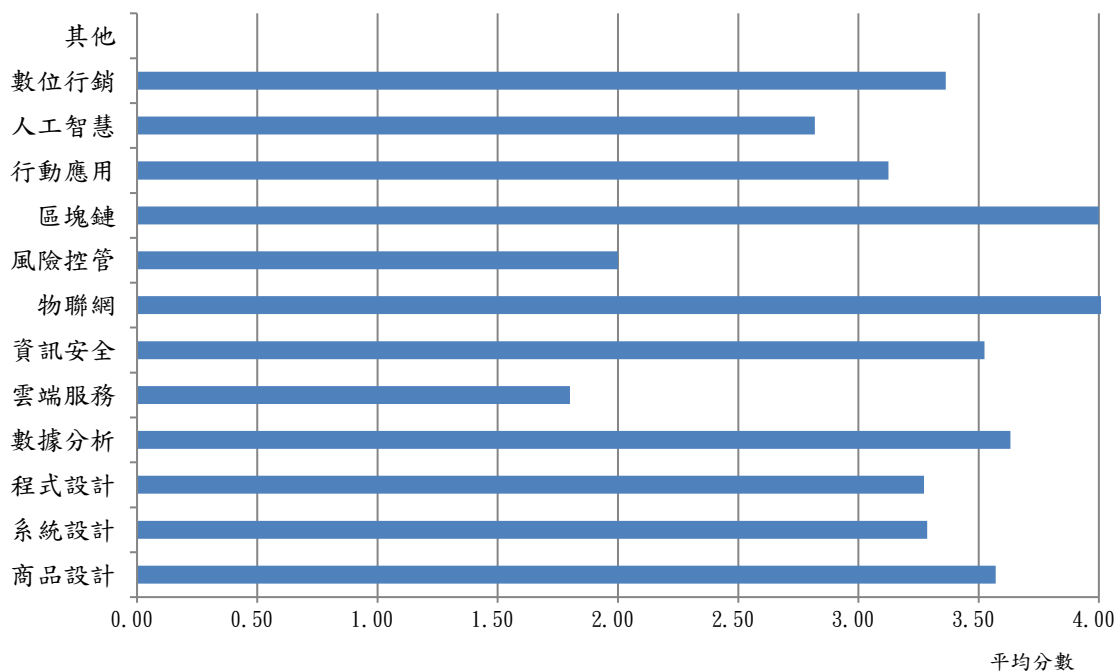
A 部分：金控、銀行合計 (100%)													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊 鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	3.57	3.29	3.27	3.63	1.80	3.52	5.00	2.00	4.00	3.13	2.82	3.36	0.00
非常重要	28.57	14.29	18.18	31.58	0.00	47.62	100.00	0.00	50.00	12.50	9.09	18.18	0.00
次重要	21.43	42.86	27.27	26.32	0.00	9.52	0.00	25.00	0.00	25.00	27.27	22.73	0.00
很重要	28.57	14.29	27.27	15.79	40.00	0.00	0.00	0.00	50.00	37.50	18.18	45.45	0.00
重要	21.43	14.29	18.18	26.32	0.00	33.33	0.00	25.00	0.00	12.50	27.27	4.55	0.00
有點重要	0.00	14.29	9.09	0.00	60.00	9.52	0.00	50.00	0.00	12.50	18.18	9.09	0.00
B 部分：金融控股公司(16.67%)													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊 鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	5.00	3.00	5.00	3.50	1.67	3.43	5.00	2.33	0.00	3.50	3.75	3.00	0.00
非常重要	100.00	0.00	100.00	16.67	0.00	42.86	100.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00
次重要	0.00	50.00	0.00	50.00	0.00	14.29	0.00	33.33	0.00	50.00	25.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	100.00	0.00
重要	0.00	50.00	0.00	33.33	0.00	28.57	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	66.67	14.29	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C 部分：民營銀行(A)(41.67%)													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊 鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	4.33	3.00	2.33	4.75	0.00	2.67	0.00	0.00	0.00	2.80	2.25	3.33	0.00
非常重要	66.67	33.33	0.00	75.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16.67	0.00
次重要	0.00	0.00	33.33	25.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	20.00	25.00	33.33	0.00
很重要	33.33	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	60.00	0.00	33.33	0.00
重要	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	33.33	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	25.00	16.67	0.00

D 部分：民營銀行(B)(33.33%)													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊 鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	3.22	3.57	3.33	3.22	1.00	4.00	0.00	1.75	4.00	3.00	3.00	3.50	0.00
非常重要	11.11	14.29	16.67	22.22	0.00	66.67	0.00	0.00	50.00	12.50	0.00	25.00	0.00
次重要	33.33	57.14	16.67	11.11	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	25.00	50.00	25.00	0.00
很重要	22.22	14.29	50.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	25.00	0.00	33.33	0.00
重要	33.33	0.00	16.67	33.33	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	25.00	50.00	8.33	0.00
有點重要	0.00	14.29	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	75.00	0.00	12.50	0.00	8.33	0.00

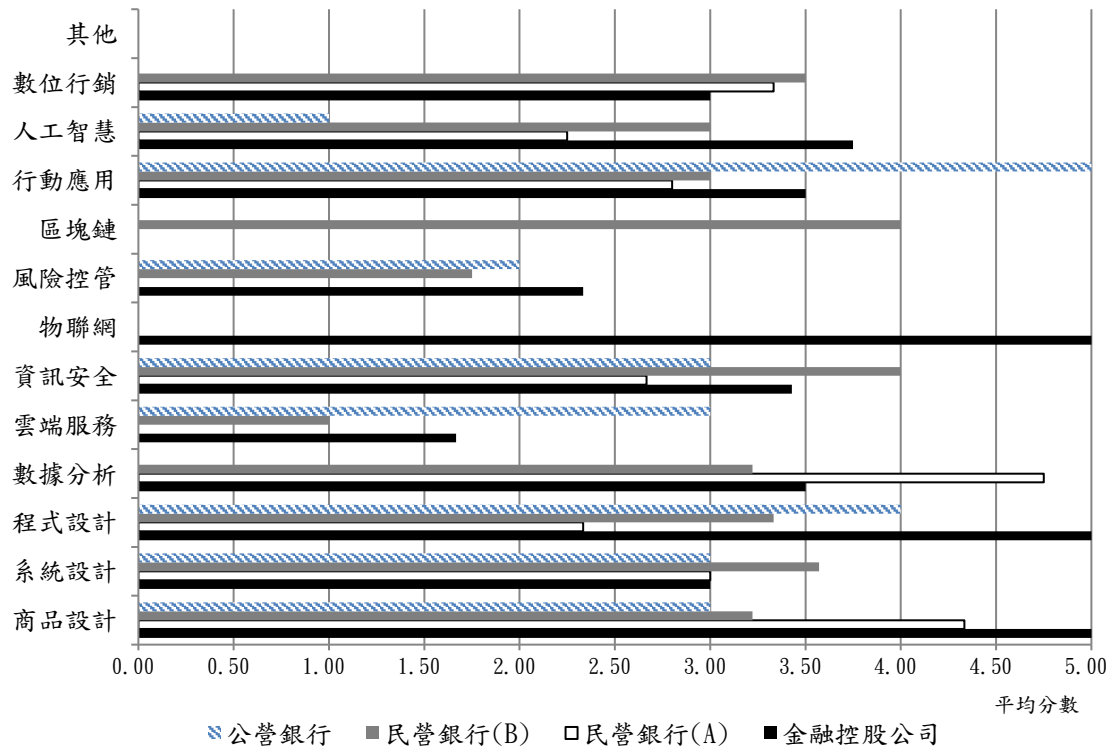
E 部分：公營銀行(8.3%)													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊 鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	3.00	3.00	4.00	0.00	3.00	3.00	0.00	2.00	0.00	5.00	1.00	0.00	0.00
非常重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	50.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類



【圖 2-55】機構最殷切需求的金融科技人才類型

25-1、貴機構對金融科技人才之需求量約為何？

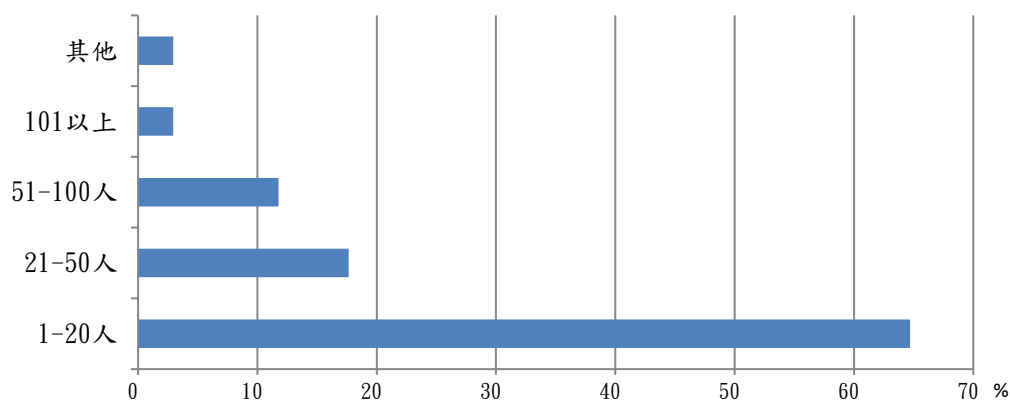
銀行機構對於金融科技人才之需求數據分析指出，有近 64.71% 受訪者表示金融科技人才需求人數在 1-20 人次者居多，表示需求人數介於 21-50 人之間比例有近 17.65%。

【表 2-57】機構對金融科技人才之需求量(%)

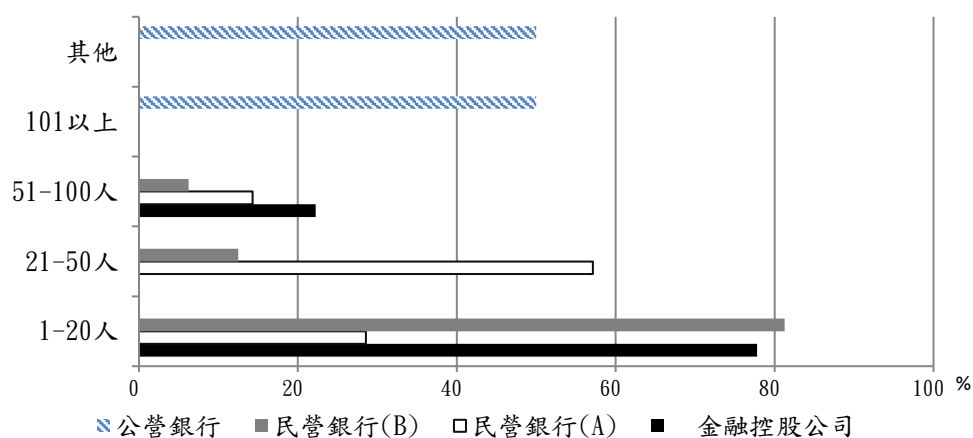
	所佔比例	1-20 人	21-50 人	51-100 人	101 以上	其他	合計
合計	100.00	64.71	17.65	11.76	2.94	2.94	100.00
金融控股公司	26.47	77.78	0.00	22.22	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	20.59	28.57	57.14	14.29	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	47.06	81.25	12.50	6.25	0.00	0.00	100.00
公營銀行	5.88	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類



【圖 2-56】機構對金融科技人才之需求量

26、您認為市場上哪些類型金融科技人才供給最多？（請依照重要性程度1、2、3、4、5排名，至多五項，填入框格中）

在金融科技人才供給端調查，受訪人資業者表示以區塊鏈(5.0)為最多數，其次依序為數位行銷人力(4.09)、程式設計(3.96)、商品設計(3.54)、數據分析(3.50)、系統設計(3.47)、物聯網(3.33)、行動應用(2.83)、資訊安全(2.56)、雲端服務、人工智慧(2.0)。

近年在數位比特幣投資熱潮帶動下，區塊鏈等技術已成為資訊界及投資人所熱門討論議題，在相關金融科技端運用商機值得深究。數位行銷人員協助金融科技資訊推廣有其高需求性，金融機構須有系統性的培育通曉能兼具金融及數位資訊素養能力的跨領域數位行銷業務人員。

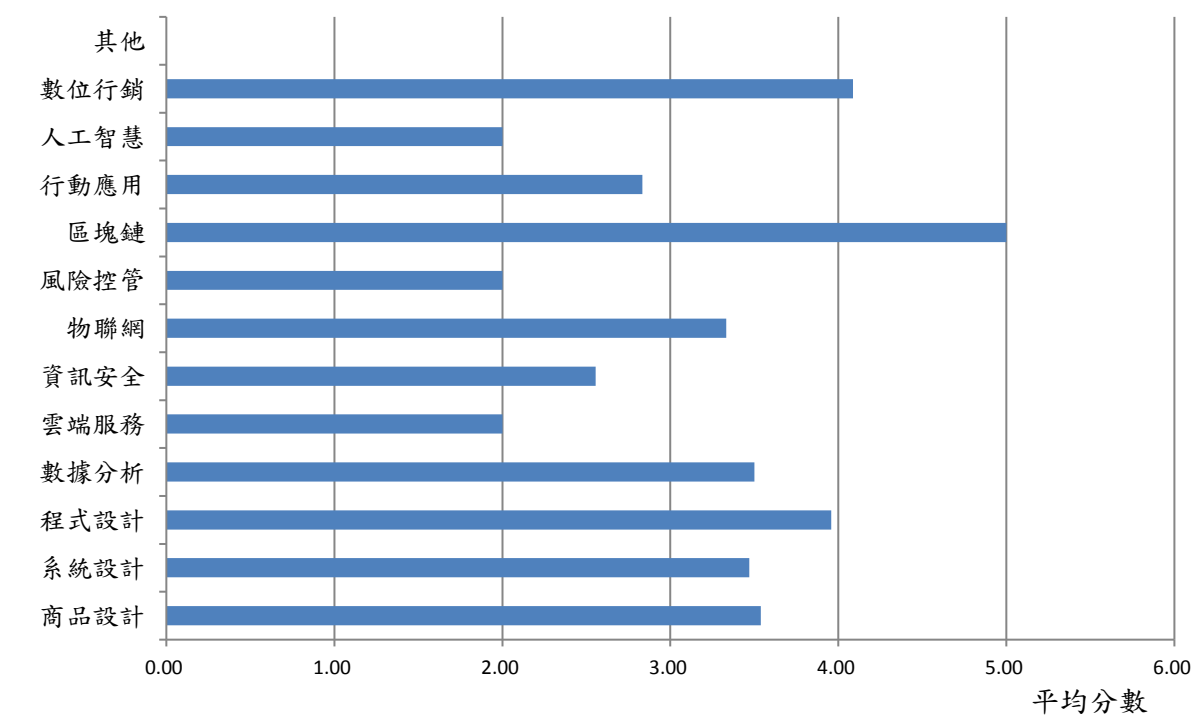
【表 2-58】市場上供給最多的金融科技人才類型(%)

A 部分：金控、銀行合計													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊 鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	3.54	3.47	3.96	3.50	2.00	2.56	3.33	2.00	5.00	2.83	2.00	4.09	0.00
非常重要	30.77	5.88	56.52	7.14	0.00	11.11	33.33	0.00	100.00	0.00	0.00	47.83	0.00
次重要	30.77	52.94	8.70	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	30.43	0.00
很重要	0.00	23.53	17.39	35.71	50.00	44.44	33.33	50.00	0.00	33.33	50.00	13.04	0.00
重要	38.46	17.65	8.70	0.00	0.00	22.22	33.33	0.00	0.00	41.67	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	8.70	7.14	50.00	22.22	0.00	50.00	0.00	0.00	50.00	8.70	0.00
B 部分：金融控股公司													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊 鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	3.67	5.00	3.75	3.20	3.00	0.00	5.00	0.00	0.00	2.67	3.00	4.50	0.00
非常重要	33.33	100.00	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00
次重要	33.33	0.00	0.00	60.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00
很重要	0.00	0.00	25.00	20.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	66.67	100.00	0.00	0.00
重要	33.33	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

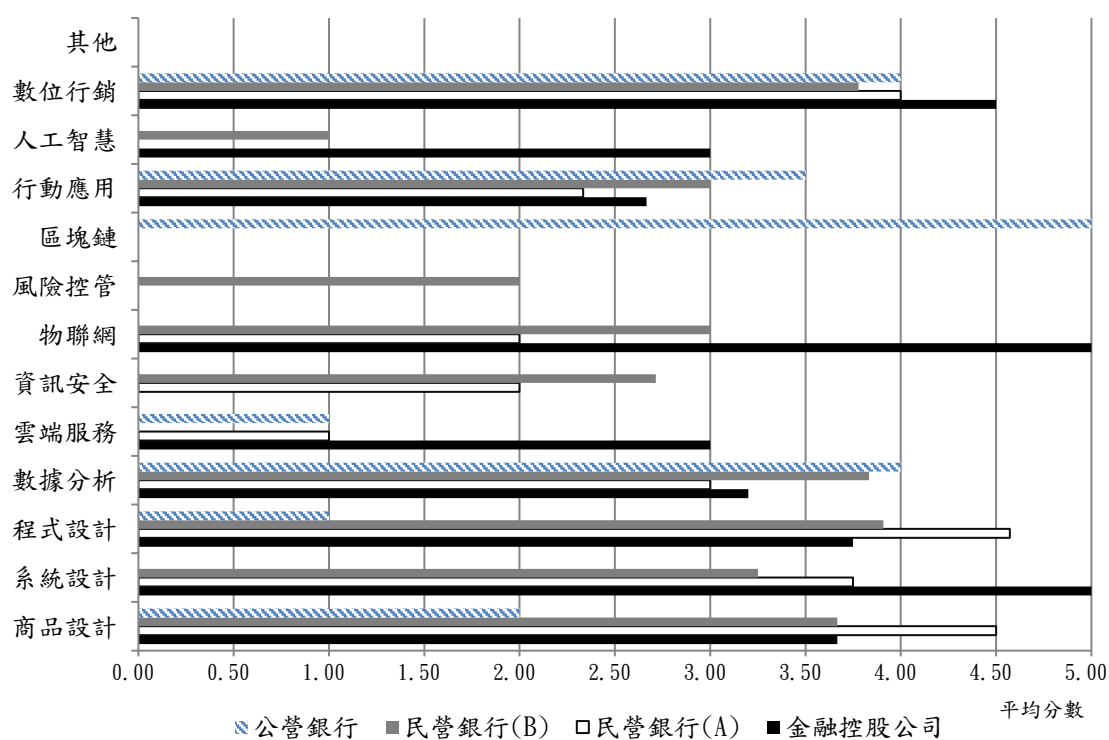
C 部分：民營銀行(A)													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	4.50	3.75	4.57	3.00	1.00	2.00	2.00	0.00	0.00	2.33	0.00	4.00	0.00
非常重要	50.00	0.00	71.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00
次重要	50.00	75.00	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00
很重要	0.00	25.00	14.29	100.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	25.00	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	66.67	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
D 部分：民營銀行(B)													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	3.67	3.25	3.91	3.83	0.00	2.71	3.00	2.00	0.00	3.00	1.00	3.78	0.00
非常重要	33.33	0.00	54.55	16.67	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	55.56	0.00
次重要	33.33	50.00	9.09	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	11.11	0.00
很重要	0.00	25.00	18.18	33.33	0.00	42.86	100.00	50.00	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00
重要	33.33	25.00	9.09	0.00	0.00	28.57	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	9.09	0.00	0.00	14.29	0.00	50.00	0.00	0.00	100.00	22.22	0.00
E 部分：公營銀行													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	2.00	0.00	1.00	4.00	1.00	0.00	0.00	0.00	5.00	3.50	0.00	4.00	0.00
非常重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	50.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	50.00	0.00
重要	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類



【圖 2-57】市場上供給最多的金融科技人才類型

26-1、貴機構對金融科技人才之供給約為何？

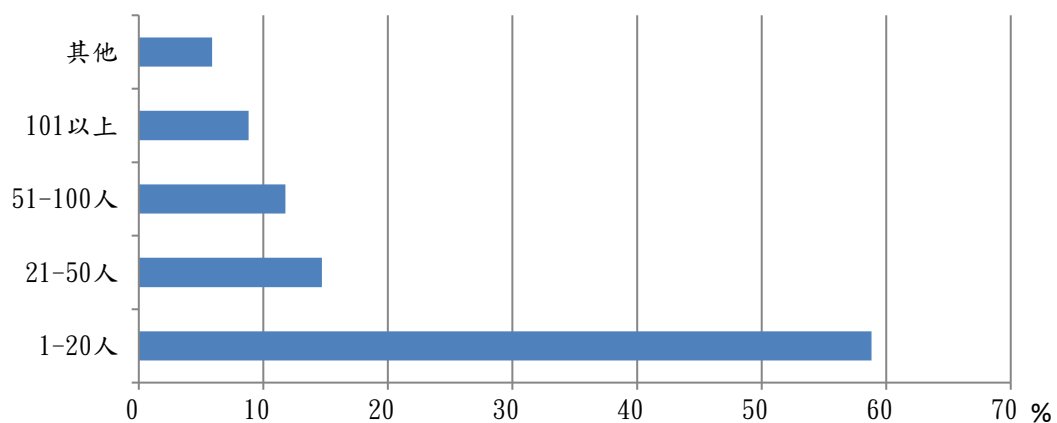
從金融機構對金融科技人才供給數據調查，受訪人資業者指出，金融科技人員供給數量在 1-20 人次仍占多數，其占比約 58.82%，而介於 21-50 人次者比例約 14.71%，51-100 人次者比例約 11.76%，101 人次以上者比例約 8.82%，部分大型金控公司及民營公司其金融科技人員數量已達 100 人次以上，顯見商業銀行已持續建置機構本身內部所需金融科技人員，以因應業務開發之需。

【表 2-59】機構對金融科技人才之供給量(%)

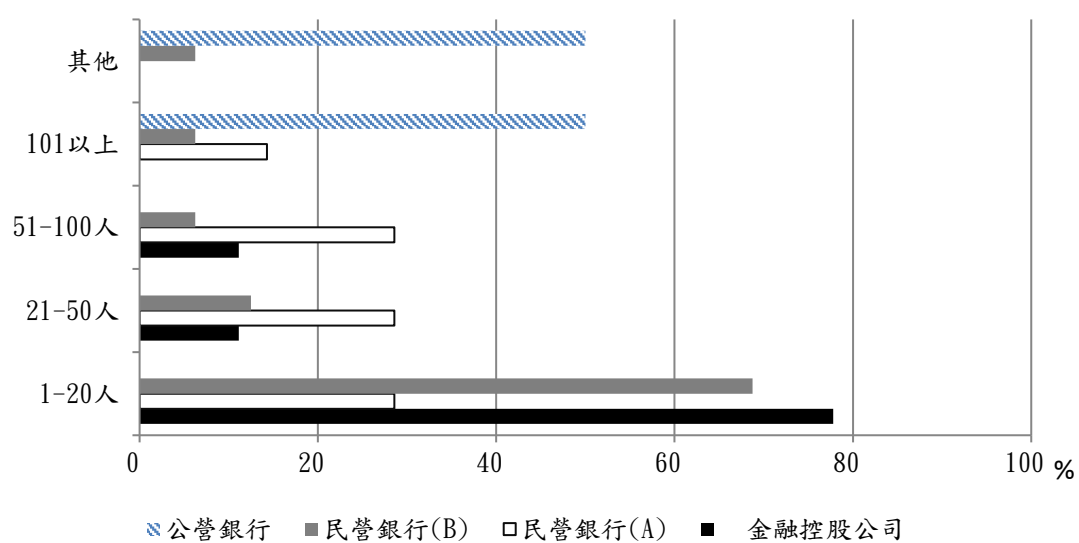
	所佔比例	1-20 人	21-50 人	51-100 人	101 以上	其他	合計
合計	100.00	58.82	14.71	11.76	8.82	5.88	100.00
金融控股公司	26.47	77.78	11.11	11.11	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	20.59	28.57	28.57	28.57	14.29	0.00	100.00
民營銀行(B)	47.06	68.75	12.50	6.25	6.25	6.25	100.00
公營銀行	5.88	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類



【圖 2-58】機構對金融科技人才之供給量

➤ 其他選項

單位	內容
A 銀行	0
B 銀行	0

27、承問題 25、26，是否發生金融科技人才供給及需求類型無法一致的問題？

此次調查顯示，金融科技人才類需求主要為物聯網、區塊鏈、數據分析，而人力供給端主要為區塊鏈、數位行銷人力、程式設計、商品設計。

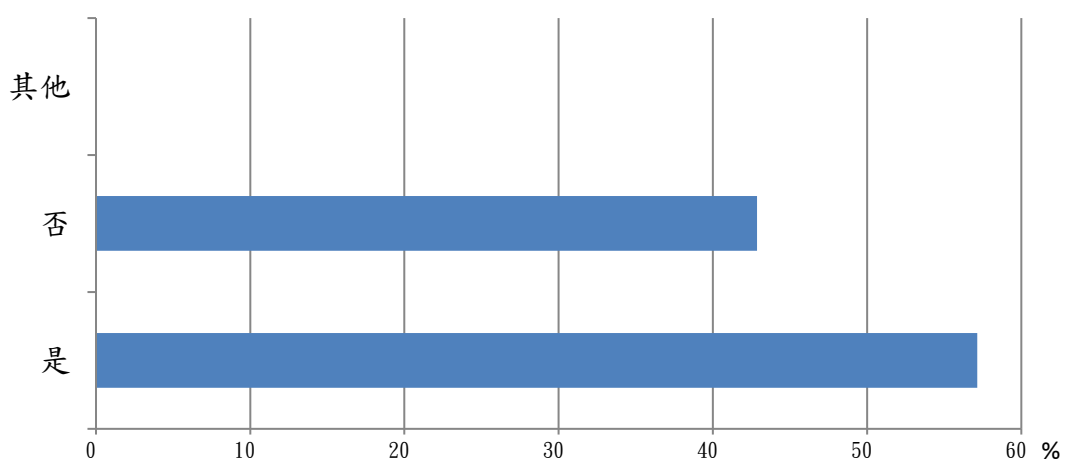
據受訪者人資業者指出，現階段其機構內部對金融科技人才供給及需求端雙方的確存在供需不盡一致的問題，其佔比達(57.14%)。相對而言，表示未出現金融科技人才供需無法一致的比例有(42.86%)。金融資訊科技人才供需缺口問題，仍有賴專業培訓機構或在大專院校課程中予以強化，規畫設計能契合業界所需的專業課程以因應未來金融科技產業的多元性且金融商品多變發展之需。

【表 2-60】金融科技人才供給及需求類型是否無法一致(%)

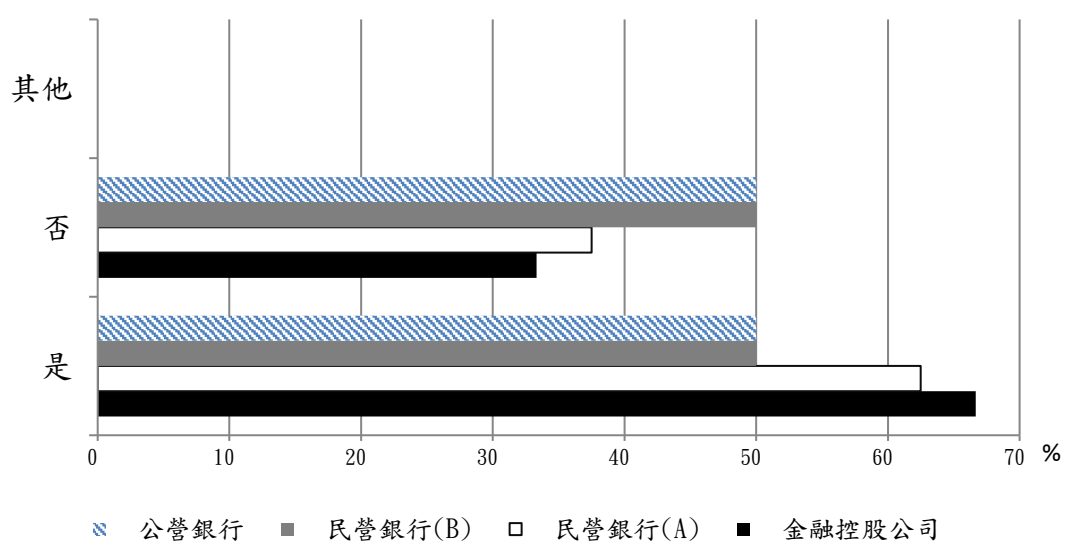
	所佔比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	57.14	42.86	0.00	100.00
金融控股公司	25.71	66.67	33.33	0.00	100.00
民營銀行(A)	22.86	62.50	37.50	0.00	100.00
民營銀行(B)	45.71	50.00	50.00	0.00	100.00
公營銀行	5.71	50.00	50.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-59】金融科技人才供給及需求類型是否無法一致

28、金融科技人才的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目？

在金融科技人才的培育課程需求上，本年度調查數據指出培訓課程需求最高者為物聯網(3.75)、其次依序為商品設計(3.73)、數據分析(3.71)、資訊安全(3.50)、系統設計(3.38)、數位行銷(3.19)、行動應用(3.18)、區塊鏈(3.00)、風險控管(3.00)、人工智慧(2.82)、程式設計(2.80)、雲端服務(2.14)。

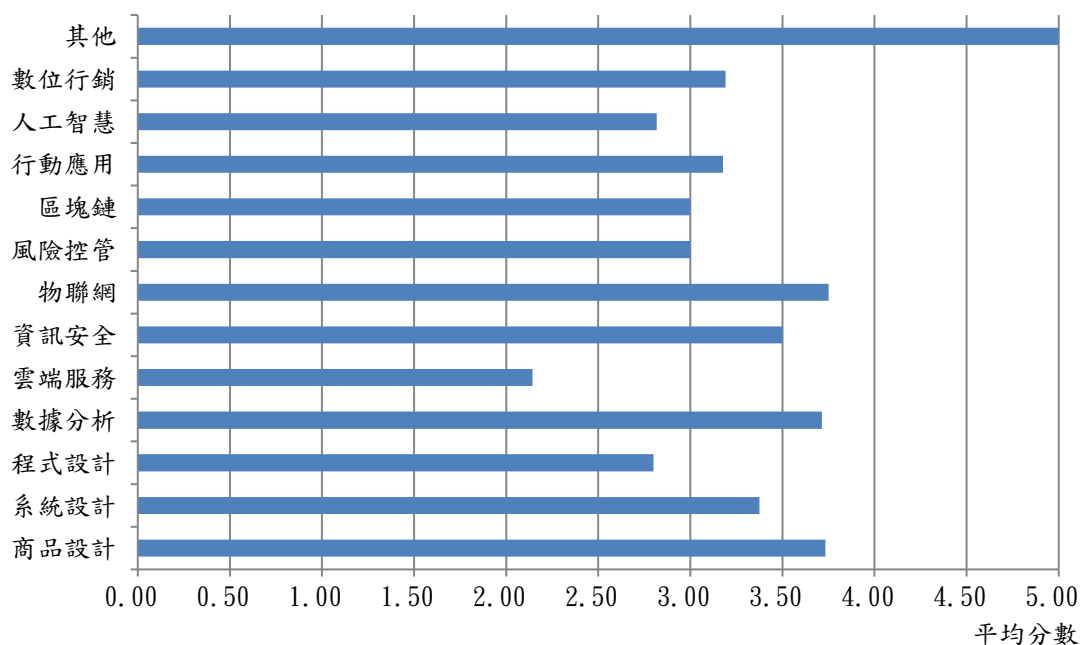
【表 2-61】機構目前需要的金融科技人才培育課程類別(%)

A 部分：金控、銀行合計													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊 鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	3.73	3.38	2.80	3.71	2.14	3.50	3.75	3.00	3.00	3.18	2.82	3.19	5.00
非常重要	33.33	0.00	20.00	38.10	0.00	45.00	50.00	0.00	33.33	11.76	9.09	19.05	100.00
次重要	40.00	50.00	20.00	19.05	28.57	10.00	0.00	50.00	0.00	23.53	18.18	23.81	0.00
很重要	6.67	37.50	0.00	23.81	0.00	10.00	25.00	16.67	33.33	41.18	27.27	33.33	0.00
重要	6.67	12.50	40.00	14.29	28.57	20.00	25.00	16.67	0.00	17.65	36.36	4.76	0.00
有點重要	13.33	0.00	20.00	4.76	42.86	15.00	0.00	16.67	33.33	5.88	9.09	19.05	0.00
B 部分：金融控股公司													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊 鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	4.00	4.00	5.00	3.86	1.50	3.00	5.00	4.00	1.00	3.67	3.75	2.40	0.00
非常重要	0.00	0.00	100.00	42.86	0.00	28.57	100.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00
次重要	100.00	100.00	0.00	28.57	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	66.67	25.00	20.00	0.00
很重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	28.57	0.00	0.00	0.00	33.33	50.00	40.00	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	28.57	50.00	28.57	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	14.29	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	40.00	0.00
C 部分：民營銀行(A)													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊 鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	3.60	3.50	2.50	4.60	0.00	2.33	0.00	2.00	0.00	3.17	2.00	3.00	0.00
非常重要	40.00	0.00	0.00	80.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16.67	0.00	0.00	0.00
次重要	20.00	50.00	50.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	16.67	0.00	50.00	0.00
很重要	20.00	50.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	33.33	25.00	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	100.00	0.00	33.33	33.33	0.00	0.00
有點重要	20.00	0.00	50.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	25.00	0.00

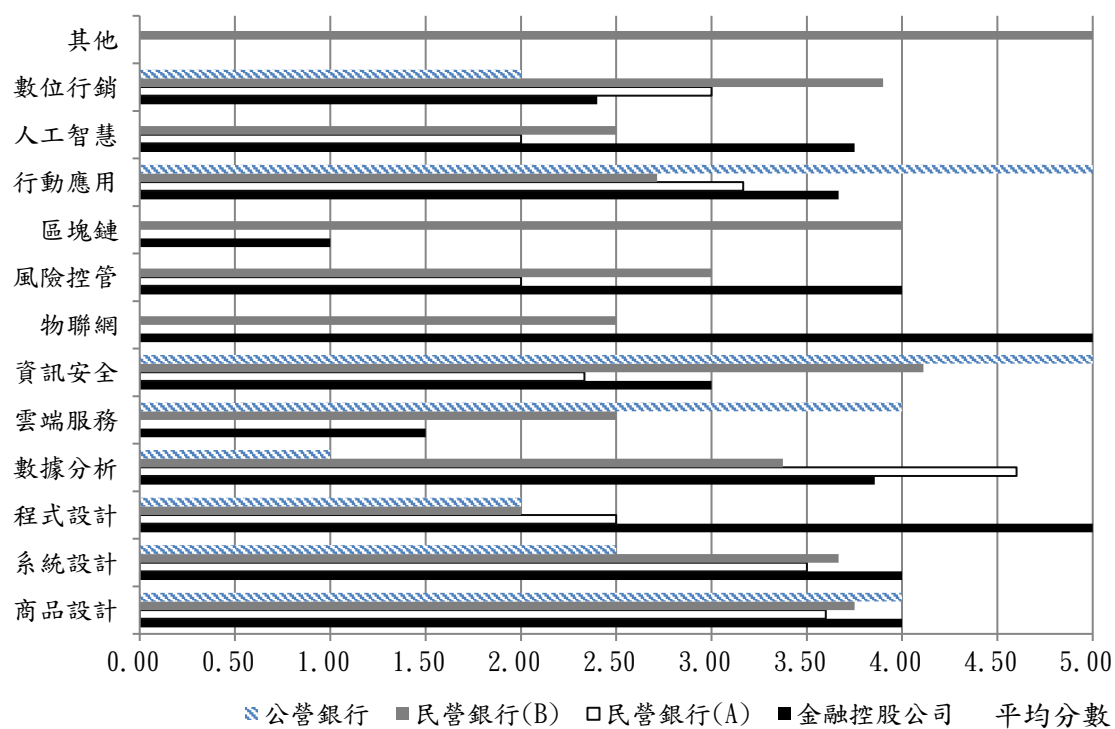
D 部分：民營銀行(B)													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	3.75	3.67	2.00	3.38	2.50	4.11	2.50	3.00	4.00	2.71	2.50	3.90	5.00
非常重要	37.50	0.00	0.00	12.50	0.00	66.67	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	40.00	100.00
次重要	37.50	66.67	0.00	25.00	50.00	11.11	0.00	50.00	0.00	14.29	25.00	20.00	0.00
很重要	0.00	33.33	0.00	50.00	0.00	0.00	50.00	25.00	50.00	57.14	0.00	30.00	0.00
重要	12.50	0.00	100.00	12.50	0.00	11.11	50.00	0.00	0.00	14.29	75.00	10.00	0.00
有點重要	12.50	0.00	0.00	0.00	50.00	11.11	0.00	25.00	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00
E 部分：公營銀行													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	4.00	2.50	2.00	1.00	4.00	5.00	0.00	0.00	0.00	5.00	0.00	2.00	0.00
非常重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00
次重要	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00
重要	0.00	50.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類



【圖 2-60】機構目前需要的金融科技人才培育課程類別

29、貴機構在聘用金融科技人才時是否面臨因相關法規的條件限制（例如旋轉門條款、就業服務法）而遭遇任用困難？

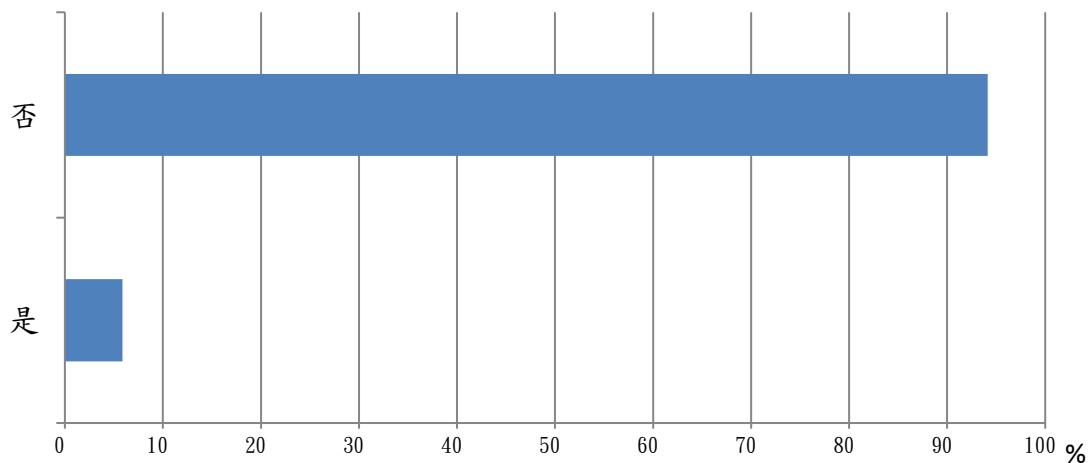
銀行機構在聘用金融科技人才時是否面臨因聘僱人員法規的條件限制（例如旋轉門條款、就業服務法）而遭遇任用困難，此次調查數據指出，近94.12%比例受訪者表示銀行機構並未有因相關法規制約而影響其對於金融科技人才的聘用。

【表 2-62】機構在聘用金融科技人才是否因法規限制而遭遇任用困難(%)

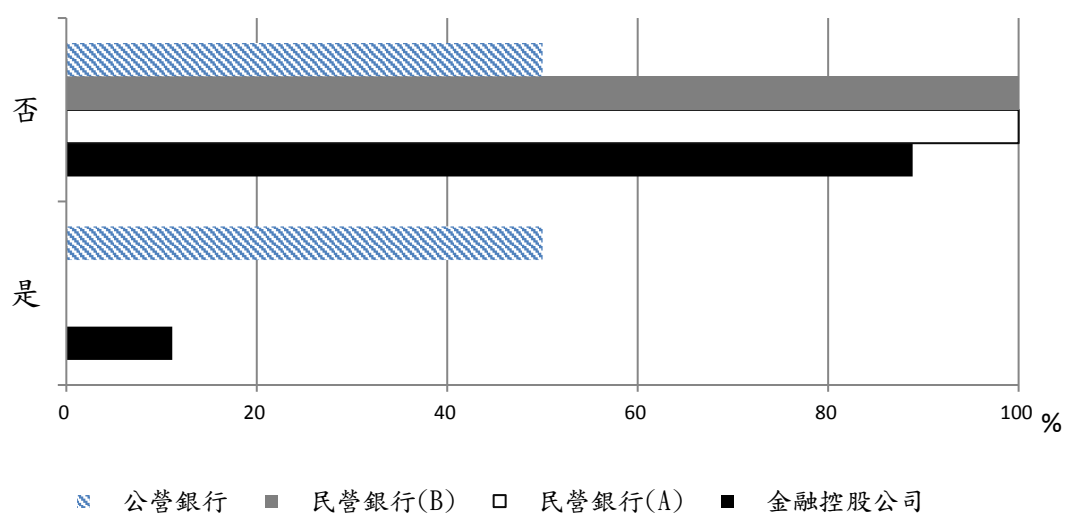
	所佔比例	是	否	合計
合計	100.00	5.88	94.12	100.00
金融控股公司	26.47	11.11	88.89	100.00
民營銀行(A)	20.59	0.00	100.00	100.00
民營銀行(B)	47.06	0.00	100.00	100.00
公營銀行	5.88	50.00	50.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-61】機構在聘用金融科技人才是否因法規限制而遭遇任用困難

➤ 選項”是”的內容

單位	內容
A 銀行	FinTech 的新應用及 IT 技術提升
B 銀行	公務人員任用法、財政部所屬金融保險事業機構人員進用辦法等

30、貴機構在因應金融科技發展，是否存在現有員工轉型之問題？

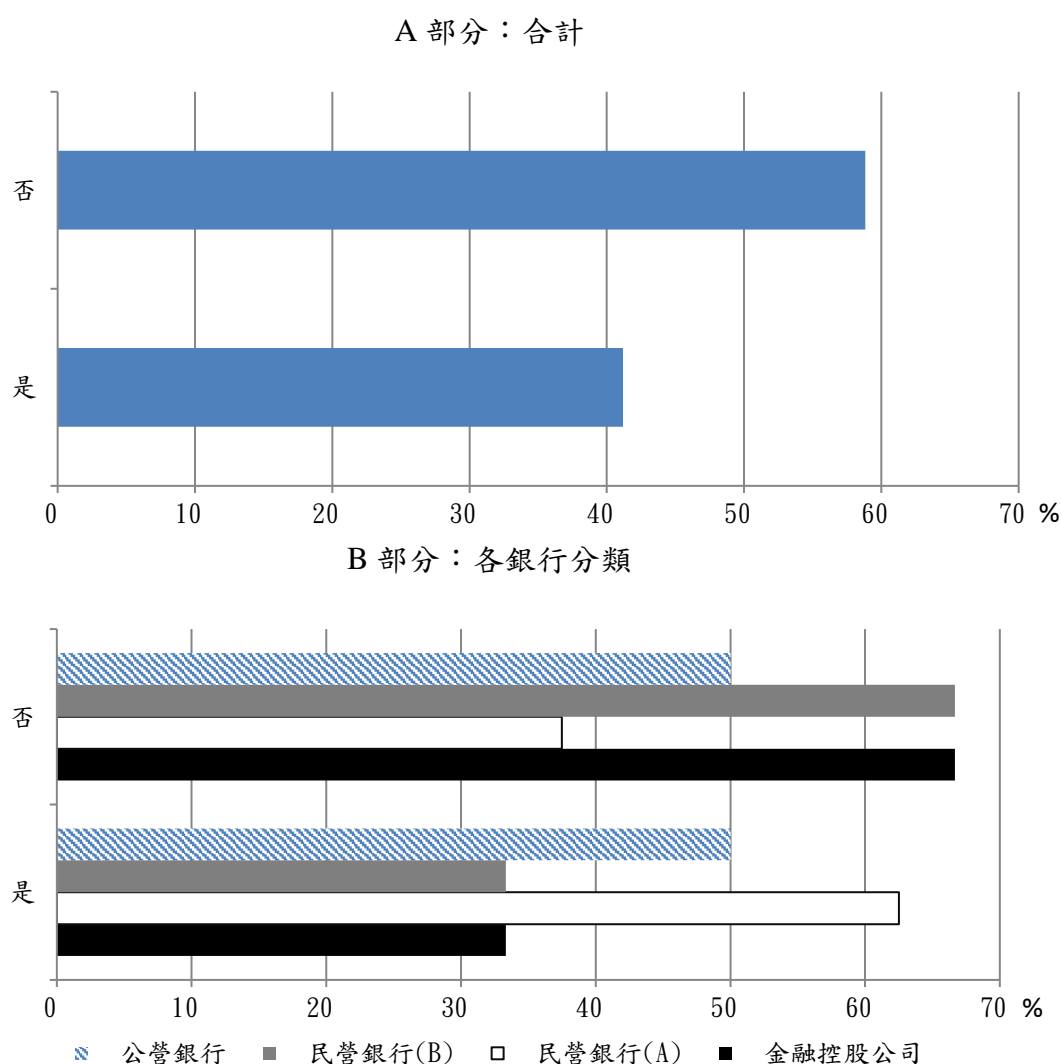
此次調查數據指出，雖有近 58.82% 銀行機構指出因應金融科技發展，現階段雖尚不致於有立即強制員工轉型之問題，然面對新興金融科技產業的蓬勃發展，網路第三方交易平台交易模式的運用正在改變傳統銀行櫃台交易服務模式，銀行前檯業務服務需求勢將逐步弱化，銀行機構未來客戶金融服務型態需做好因應轉型策略。在資產管理業務將因大數據技術的運用益趨成熟及人工智能系統統計分析預估準確度持續強化下，導致財富管理業務仰賴機器人提供諮詢功能的可行性增加，銀行機構對於資訊科技技術對未來金融產業生態所可能產生圖象之轉變有值得深入研議發展新趨勢之必要性。

若以我國公營銀行而言，整體銀行行員之平均年齡，相對一般商業銀行偏高，一般高齡者對新資訊技術吸收能力相較年輕族群為低，而存在對資訊接受度較低問題，對於導入新資訊技術之認知落後問題產生，此須透過資訊新知培訓計畫以逐步提升其對新資訊的接納意願，熟捻資訊工具運用，以提供更便捷金融服務、透過需求導向式，以提供不同年齡族群顧客友善之金融服務為要務。再者，各銀行已陸續透過金融知識力檢定等鑑別方式，期盼能逐步讓銀行既有從業員工瞭解新資訊科技知識之重要性及在銀行機構轉型之際對銀行機構從業人員所可能產生衝擊效應如何予以研議。

【表 2-63】機構因應金融科技發展時是否存在現有員工轉型之問題(%)

	所占比例	是	否	合計
合計	100.00	41.18	58.82	100.00
金融控股公司	26.47	33.33	66.67	100.00
民營銀行(A)	23.53	62.50	37.50	100.00
民營銀行(B)	44.12	33.33	66.67	100.00
公營銀行	5.88	50.00	50.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。



【圖 2-62】機構因應金融科技發展時是否存在現有員工轉型之問題

➤ 選項”是”的內容

單位	內容
A 銀行	所學不足
B 銀行	員工對市場需求瞭解程度有落差，缺乏金融科技發展策略與相關產品規劃、設計及研發人才
C 銀行	一般員工基礎數位知識不足，影響數位轉型進程，且需要不斷培育特定金融科技執行團隊。
D 銀行	電子金融發展致人力需求減少
E 銀行	原僅是金融領域專才，需施予金融科技訓練，招募新員工須施行金融職業訓練，使得企業教育訓練成本增加。
F 銀行	部分員工缺乏接受新知的心態
G 銀行	舊有員工金融科技職能的提升

30-1、承問題 30，貴機構應如何進行員工轉型？

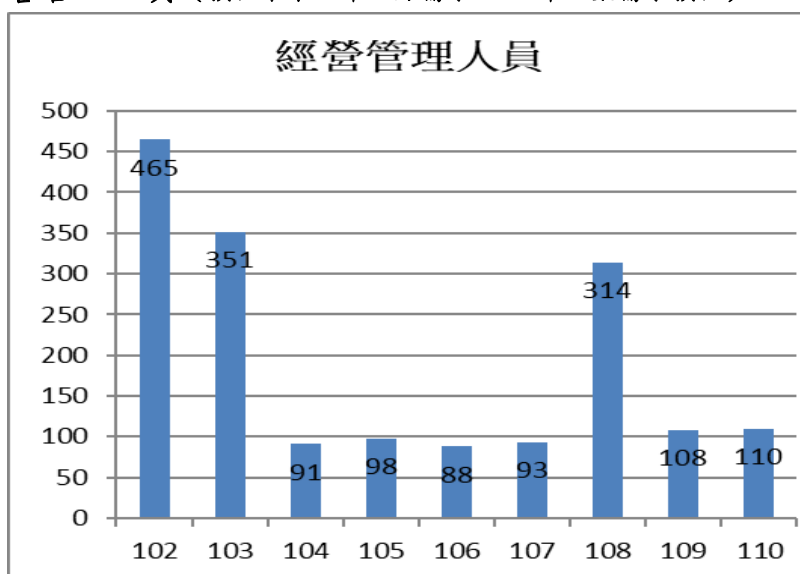
【表 2-64】機構應如何進行員工轉型

單位	內容
A 銀行	培訓、專案輪調、職務輪調。
B 銀行	1.自辦內訓(課程、講座、研討會等...)推動同仁數位力 2.鼓勵同仁參與外部訓練、汲取新知(補助費用) 3.舉辦數位轉型活動，加強內部廣宣
C 銀行	培訓科技專長並結合目前專業，或協助評估轉佐其他業務。
D 銀行	1.顧問公司專業合作，技轉。 2.外部培訓，公司付費。 3.跨世代/異業合作、催化轉型。
E 銀行	教育訓練
F 銀行	教育訓練
G 銀行	1.本行人力資源處業訂定「在職員工訓練及轉職計畫」。 2.加強行員內、外部教育訓練，培養員工所需技能及能力，並積極轉型為全方位服務銀行。 3.與業務單位共同深入瞭解市場需求，共同設計商品。 4.定期蒐集同業發展現況。
H 銀行	1.招募市場上現有的金融科技人才與現有團隊磨合加速數位化。 2.加強賦能現有員工： (1)增強培育員工數位轉型技能，提升內外部教育訓練時數，包辦大型論壇及工作訪訓練員工數位技能。 (2)強化挹注自 108 年 11 月設立的 CoLAB(創新實驗室)，創新資源，培育創意種子人才。 3.鼓勵員工創新：本行自 107 年舉辦策勵營活動鼓勵全員創新，並將數位創新相關方案落實追蹤執行。 4.將年度資訊科技投資結合數位化或是業務自動化能力：本行自 109 年起透過機器人流程自動化(RPA)，培育行員人機協作能力。
I 銀行	1.培養銷售能力 2.培養規劃能力 3.培養資訊能力
J 銀行	1.加強現有員工金融科技教育訓練。 2.參加外部機構訓練，吸收最新科技技術。 3.針對現有員工實施金融科技領域訓練，培養使其具有兩種以上之專長，以獲得未來企業所需人才。

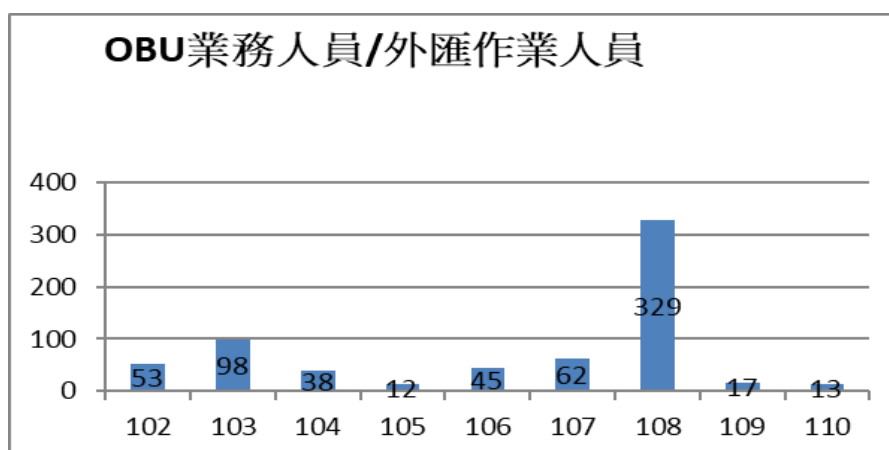
單位	內容
K 銀行	為因應金融科技發展與數位金融市場變化 1.辦理員工轉型數位金融新種業務教育訓練。 2.開拓數位金融新種業務之合作發展模式，面對數位需求與演變，適度運用科技，能有效率快速反應，提升本行競爭力與服務品質。
L 銀行	加強員工教育訓練，以協助員工轉型。
M 銀行	透過相關課程培訓
N 銀行	1.相關持續教育訓練 2.職務輪調
O 銀行	1.透過教育訓練培養員工第二專長 2.運用職務轉調，學習不同業務。
P 銀行	1.鼓勵員工取得數位金融相關證照 2.辦理數位金融講座、課程(疫情期間直播、線上)
Q 銀行	參加各項員工數位金融相關培課程
R 銀行	reskilling training

2020年至2021年我國持續受制於國際新冠疫情因素影響，金融機構無論是境內或跨境人員異動調派明顯趨緩，針對行業未來三年（111年-113年）銀行業關鍵人才需求推估調查，其中主要會以金融科技人員需求佔比為最高達29%，顯見近年我國金融科技產業的發展迅速已讓銀行機構著手布置重兵人力。其次為經營管理人員的需求所佔比例為18%，理財規劃人員佔比為11%，資安人員佔比為9%，洗錢防制人員的需求比例為7%，法遵專業人員佔比為6%，風險管理人員佔比為3%，徵授信人員佔比為3%，金融商品研發人員佔比為3%，OBU業務人員/外匯作業人員佔比為2%，直接投資人員佔比為2%，投資分析人員佔比為2%。

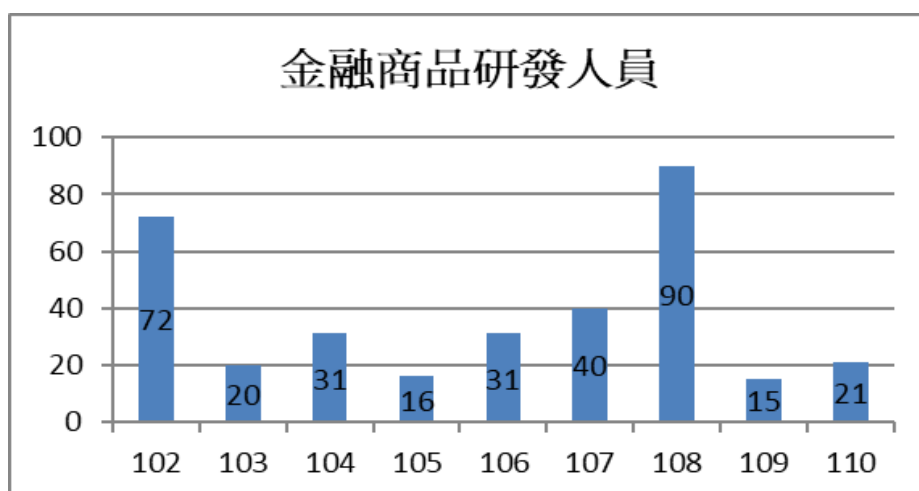
(1) 經營管理人員（預估未來一年人力需求：111年人數需求預估）



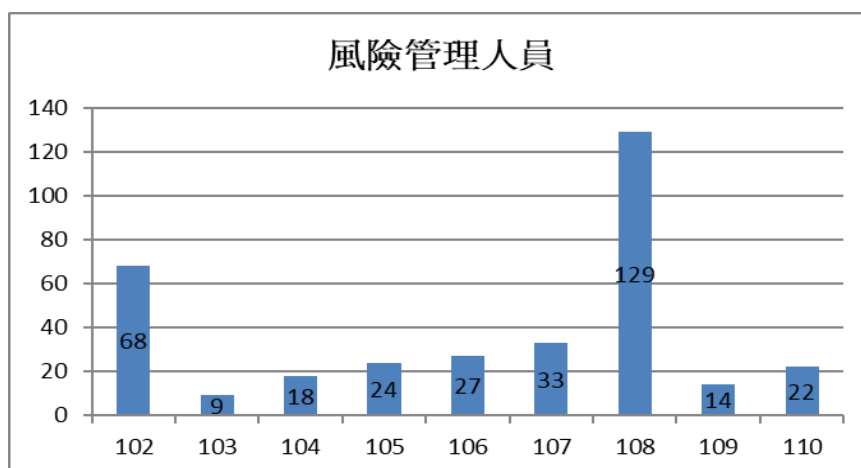
(2) OBU業務人員/外匯作業人員（預估未來一年人力需求：111年人數需求預估）



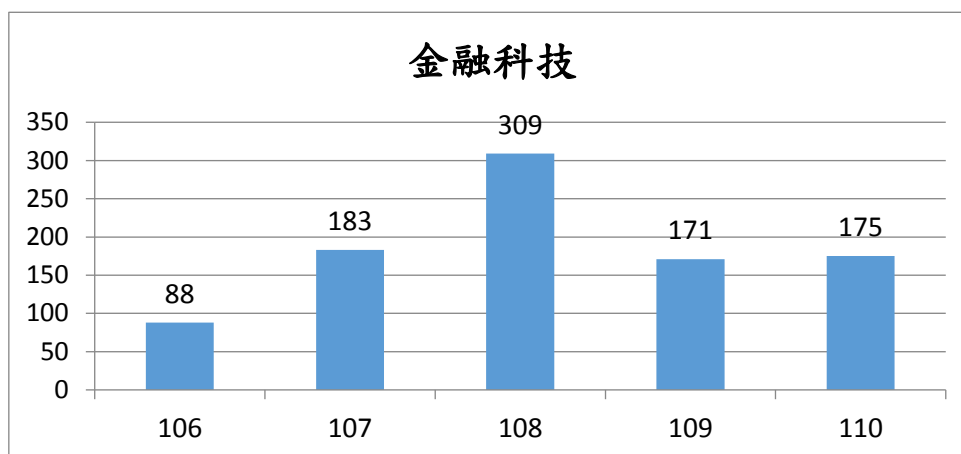
(3) 金融商品研發人員（預估未來一年人力需求：111年人數需求預估）



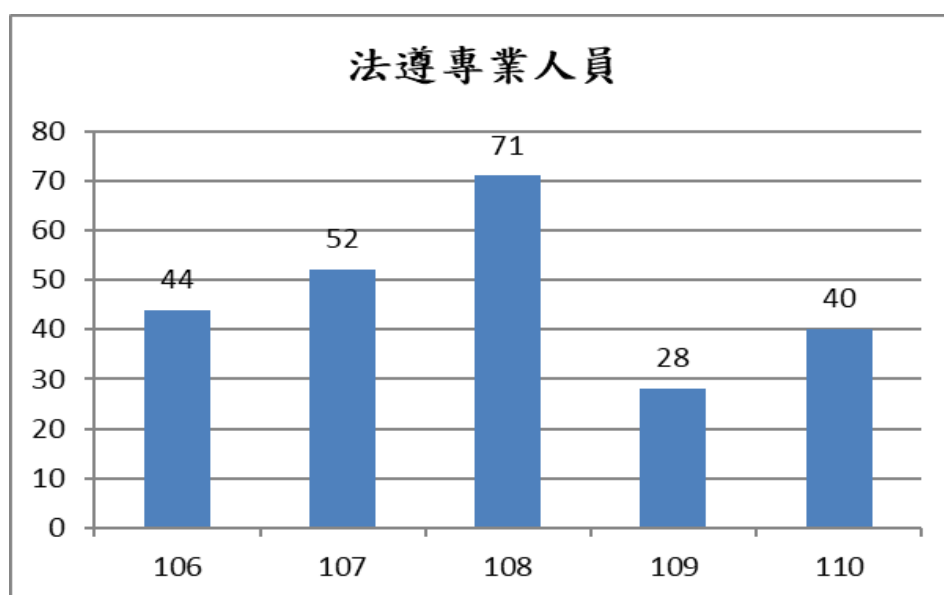
(4) 風險管理人員 (預估未來一年人力需求: 111 年人數需求預估)



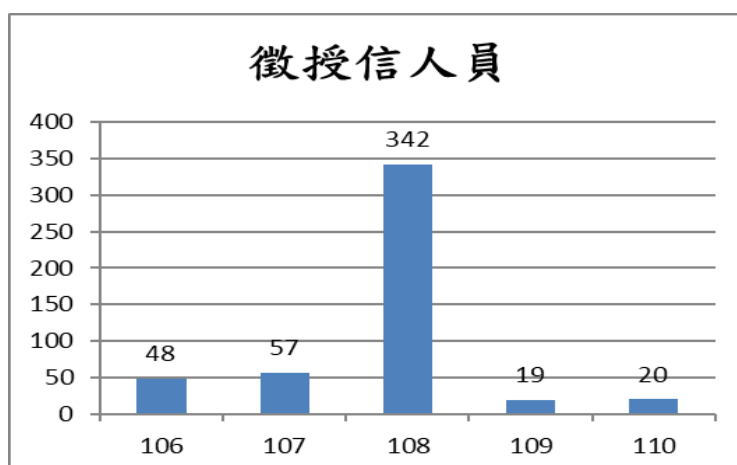
(5) 金融科技 (預估未來一年人力需求: 111 年人數需求預估)



(6) 法遵專業人員 (預估未來一年人力需求: 111 年人數需求預估)



(7) 徵授信人員（預估未來一年人力需求: 111 年人數需求預估）



關鍵性人力供給分析

近年來國銀因應海外業務的發展，新興金融科技業務及法務遵循的問題高度重視下，相關資訊安全、法務人才需求殷切，為務求能於短期內彌補中高階管理職級人力的供應可能出現短絀的問題，金融機構近年來採以中高階儲備幹部制度(MA)方式加以因應，主要以招募具碩士學位或同業具有相當工作經驗的人員為主，人員培訓採取短期式養成訓練方式為主，目標在學員完成受訓後，足以於二至五年內擔任銀行相關主管級職的職務，此一管道有別於其他一般行員晉升方式，以相對短期密集式培育制度以彌補因應銀行中高階人力可能出現的人力供應短缺問題。在中長期人力培育上，近年銀行機構持續透過與大專學院進行各類型產學合作方案，無論是專家演講、短期專題授課或安排業界部門實習機會，各銀行人資業者持續經由多元渠道以進行育才、攬才作業。

關鍵性主管級人力的供給主要方式乃是仍採取經由機構本身內部人員晉升方式為主。在人力供給端上的推估方式，主要以金控及銀行在2021年度儲備幹部人數為推估的參考基準，考量的因素在於銀行業中高階人力是以行員內部晉升方式為主，然儲備幹部的培育主要可以在相對短期內填補銀行內部中高階人力的缺口，外部儲備幹部的聘用，相當程度上足以反映銀行機構內部未來對於中高階經理人員可能產生的人力缺口預做組織內部人力培訓計畫。

【表 2-65】111-113 年銀行業人才供需調查及推估結果填報表

(單位：人)

整體銀行業關鍵人才之供需量化推估結果彙總表						
景氣情勢	111 年		112 年		113 年	
	新增需求	新增供給	新增需求	新增供給	新增需求	新增供給
樂觀	910	630	946	650	974	675
持平	600		624		642	
保守	291		353		379	

【表 2-66】111-113 年金融科技人才之供需量化推估結果彙總表

(單位：人)

景氣情勢	111 年新增需求	112 年新增需求	113 年新增需求
樂觀	295	307	325
持平	175	205	240
保守	56	87	95
定義	樂觀、持平、保守依據過去 10 年銀行業產值平均數據做推估，以做為經濟景氣相對樂觀及保守情境下的人力供需值的調整。		

【表 2-67】111-113 年度法遵專業人才之供需量化推估結果彙總表

(單位：人)

景氣情勢	111 年新增需求	112 年新增需求	113 年新增需求
樂觀	51	45	46
持平	40	40	41
保守	17	15	16
定義	樂觀、持平、保守依據過去 10 年銀行業產值平均數據做推估，以做為經濟景氣相對樂觀及保守情境下的人力供需值的調整。		

【表 2-68】111-113 年度資安專業人才之供需量化推估結果彙總表

(單位：人)

景氣情勢	111 年新增需求	112 年新增需求	113 年新增需求
樂觀	59	52	54
持平	58	43	43
保守	23	22	22
定義	樂觀、持平、保守依據過去 10 年銀行業產值平均數據做推估，以做為經濟景氣相對樂觀及保守情境下的人力供需值的調整。		

【表 2-69】111-113 年度洗錢防制專業人才之供需量化推估結果彙總表

(單位：人)

景氣情勢	111 年新增需求	112 年新增需求	113 年新增需求
樂觀	80	57	56
持平	47	34	33
保守	20	19	18
定義	樂觀、持平、保守依據過去 10 年銀行業產值平均數據做推估，以做為經濟景氣相對樂觀及保守情境下的人力供需值的調整。		

【表 2-70】111-113 年度風險管理專業人才之供需量化推估結果彙總表

(單位：人)

景氣情勢	111 年新增需求	112 年新增需求	113 年新增需求
樂觀	41	53	55
持平	22	38	39
保守	8	14	15
定義	樂觀、持平、保守依據過去 10 年銀行業產值平均數據做推估，以做為經濟景氣相對樂觀及保守情境下的人力供需值的調整。		

研究方法及限制：本研究的問卷發放以我國全體銀行及金控為母體，本年度實收有效樣本問卷為37份，未回收的部分則視同當年度該機構對中高階人力並無新增需求，為求讓此項中高階人力供需調查效度提高，未來將持續與各銀行人資部門溝通，請求協助配合進行問卷填答及人力盤點，讓本研究調查的結果可忠實客觀反映出短中長期中我國銀行機構關鍵性人力的供需發展動態，以提供作為產/官/學界在人力經建規劃之參考。

第三章 銀行業關鍵性人才需求與培育重點議題

商業銀行產學合作及在臺外籍生培育之作法、成效及問題檢討」專家座談會會議紀錄

- 一、舉辦單位：台灣金融研訓院金融研究所
- 二、舉辦時間：110 年 12 月 09 日（星期四）下午 3 點至 5 點
- 三、舉辦地點：台灣金融研訓院
- 四、會議主持人：中華民國銀行商業同業公會李顏明專員
- 五、與談人員：A 大學副教授、B 銀行代表、C 銀行代表、D 金控代表
- 六、與會人員：彭勝本(台灣金融研訓院副研究員)、彭宇如(台灣金融研訓院分析師)、黃若瑜(台灣金融研訓院分析師)
- 七、會議討論題綱：

1.商業銀行的大專產學合作作法、成效及問題

2.商業銀行在臺外籍生之人資培育方案及建議

與談人員(一)：A 大學副教授

- 1.談到產學合作的議題，學校的學生都很期待實習的機會，但以銀行業為例，新進人員進到銀行需要經過半年至一年的訓練才會有實質生產力，目前業界普遍不願意先花錢培育新進同仁，學生甚至有無薪實習的情況；站在企業的立場上，現在不投資新進人力，未來將會沒有人力。
- 2.關於在台外籍生的培育，學生除了東協國家之外還有歐洲及非洲國家，歐洲及美國的外籍生來台讀書，主要是增進國際視野進行體驗，並非來學習專業；留台工作的意願較低。
- 3.銀行業希望找尋東協國家當地管理階層，所以在與這些學生談過後發現這些東協學生都希望留在台灣發展；另外，希望吸引外籍生留在台灣工作，簽證問題要協助克服，建議研訓院或相關機構可以幫忙外籍生提供相關媒合訊息及連結。

與談人員(二)：B 銀行代表

- 1.大學產學合作的方法，採讓已經在業界工作的學長姐回到校園與學弟妹分享，對在學生是重要的，所以銀行內部也積極的推廣，目標就是做雇主品牌；第二個層面，演講會舉辦後與學生接觸就會有些證券、基金研習社來作邀請，就會有深度的連結，長期培養出人力；第三個層次就是與校園合作專業的課程，針對特定需求找學校開課，長期培養對於科系的影響力。
- 2.因應少子化造成業務人力短缺，與科技大學合作進行 4+11 的方式來實習，或是包含研究所 7+1 的方式提前布局，現在有些金融機構甚至到高中去挑選實習生；觀念上企業注重實習轉正率，但若真的重視轉正率，運用人力資源仲介或派遣方式，較能達成轉正率，但企業社會責任應該建立在長遠的人力發展之下，對於轉正率不應該有太大的著墨。
- 3.第一現場的實習機會較少，相關營業場所受限於法律規範，實習人員無法進入，但新進人員多半進入金融機構之後都是前往第一現場工作，相關規定期待可以再鬆綁。
- 4.現行金融業找人才不容易，要年輕人接受穿制服、資訊安全嚴格、銷售力道越來越強，金融業的金飯碗形象已經不同以往，大大影響人才投入產業的意願。國銀理專盜領弊案層出不窮，金管會在 2019 年訂定「銀行防範理財專員挪用客戶款項相關內控作業原則」；但要真正遏止弊案發生，金融業內部的風險管理需要做的更好，隨時隨地的內部查核能夠有效的防止弊端發生。
- 5.校園學生實習須注重對未來有幫助的具體作為，否則只會淪為低階攻讀性質，等於浪費大學生一年寶貴的時間。

與談人員(三)：C 銀行代表

- 1.本行的企業文化很願意培養新鮮人，很願意晉用畢業生，有完整的實習計

¹ 金融機構實習計入學分計算，科技大學有意安排課業在三年內完成，最後一年參與機構實習。

畫，多元的產學合作；金融業的核心產業與學校密切開課，開課時間較悠久的例如台大財經系所、政大風管系所，公司的精算體系前往系所開課，期望這些學生在畢業之後可以直接進來公司。

- 2.現行人力需求主要在數位科技人才，過去在商學院有品牌優勢，但在理工學院談到數位科技的人才，學生都比較想去科技業、新創產業，這幾年金融業對金融科技人員的需求很大；所以本行與台大的電資學院合作實習計畫，吸引資工、數學系的同學進來公司實習，但這些優秀的人才實習後都不願意留在金融業，普遍認為科技業才是其歸宿，這也是金融業招募金融科技人才的一大難題。
- 3.積極與科技大學進行產學合作，提前布局金融科技人才；另外積極吸收跨領域人才，典型的作法就是不找金融領域科系的人才，或積極地內部培育，讓團隊更有創意，公司有很多不同的商業模式都是打破產業成規的。
- 4.未來需求的人才是在東南亞國家可以撐起一片天的，現在的管理階層早期都是 MA 的外派人員，現行同仁較無意願前往東協國家，也希望從東協當地找尋管理人才，但成效不彰。2018 年公司內部成立東南亞產學專班，與高雄第一科大、成功大學合作，學校會幫忙尋找東協國家當地的學生來台灣，就學期間兩年內有一年在學校上碩班的課程，第二年直接進入公司實習，兩年之後就有碩士學位，並且前往東協當地工作，就學時間就與公司簽約，保證人力的固著。

與談人員(四)：D 銀行代表

- 1.培育技職體系學校的學生，目標就是人才能夠快速上手，透過實習計畫完成的學生，行為上沒有任何問題即轉正職；一般大學的學生企業授課、主管進入校園演講、社團連結都有進行，若成效是為了吸引人才，但與綁定較無相關；現在推動彈性實習，暑期實習可以給月薪、課間實習則算日薪、時薪，近年企業人壽業務單位有近 300 位的實習，人才的連結度有顯著的提升。與學校進行產學合作，數據及數位行銷相關的工作，的確是過往金

融業較為缺乏的工作，所以希望藉由學校幫助企業訓練人才。

- 2.在台外籍生人數較少，若僅針對在台外籍生進入金融業且願意回母國工作，成效並不大，所以現行我們在徵選的過程中，會特別挑選母國有營業據點的學生，相對在人才徵選上取得優勢，只要培訓完成，就能夠回到母國就職。

第四章 結論與建議

一、結論

本年度所進行我國銀行業人力資源供需調查數據指出，2020-2021 年國際新冠疫情對整體金融業人力市場派遣、異動產生顯著降溫效應。金融機構在跨境封鎖態勢下，海外市場布局步調趨緩、外派人員調派及頻率相對降低，整體數據指出關鍵性人員的供需狀況，今年調查數據呈現出連續 2 年人力供需得以維持均衡樣態，此有別於疫情前調查數據所呈現顯著供不應求現象。

國銀在海外市場的設點布局策略上，今年度調查數據指出，國銀主要優先考慮順位依序為東協國家、其次為香港、紐澳、歐洲、新加坡、北美洲。近年東協國家已成為我國銀行機構所高度重視的新興區域市場，顯見此一新興市場的開發已漸受我國銀行機構所高度青睞，香港過往為國銀在東亞設據點的首選國家，然近年香港在政經情勢動盪下，對於國銀機構在新設據點營運之際，需持續關注其新近政經情勢發展。其中，海外市場的紐澳、歐洲等國家今年度排序較往年大幅上揚，海外市場布局策略，具有相對政經情勢穩定度高的國家為關鍵評估因子。

本年度調查數據上，國銀在東協市場營運據點設點順位首選國家為緬甸、其次，排序為柬埔寨、新加坡、泰國、越南、馬來西亞、菲律賓、印尼。

東協國家多數國家金融深化程度仍低，仍深具人口紅利誘因，年輕消費族群龐大、專案放貸利差大，各項金融服務發展商機仍具豐富拓展潛力，近年除傳統銀行業務外，租賃業務、受惠於各國基礎建設開發計劃所衍生的專案聯貸融資業務商機龐大，實須深入研議各國政經風險因子差異，以掌握東協市場潛藏金融商機。

在金融專業培訓課程之需求，本年度調查數據指出，主要以金融科技課程需求度最高、其次為非授信金流服務、中小型企業金融授信、電子商務、

大型企業金融授信、個人財富管理、風險管理、洗錢防制及法令遵循、永續金融、金融交易業務、個人消費金融、兩岸金融業務。其中，上述在需求度位居首位的金融科技的專業課程上，培訓課程需求以物聯網為最高，其次依序為商品設計、數據分析、資訊安全、系統設計、數位行銷、行動應用、區塊鏈、風險控管、人工智慧、程式設計、雲端服務。

金融機構在因應金融科技行業發展快速，本年度受訪銀行人資業者指出以下諸多問題值得加以重視：此包括部分銀行員工對市場需求瞭解程度有落差、缺乏金融科技發展策略與相關產品規劃、設計及研發人才、一般員工基礎數位知識不足影響數位轉型進程、需不斷培育特定金融科技執行團隊，若僅是金融領域專才，則仍需施予金融科技技能強化訓練，招募新員工須施行金融職業訓練，此將使得企業教育訓練成本增加、部分員工缺乏接受新知的心態、既有銀行行員之金融科技職能的再提升。

因應金融科技發展之需，銀行機構如何在進行人員培育及攬才作業上規劃，以下匯整部分受訪銀行人資業者所提出的各項頗具建設性人力資源培育方案，謹匯整供參：(1)自辦內訓(課程、講座、研討會等...)推動同仁數位力、(2)鼓勵同仁參與外部訓練、汲取新知、(3)舉辦數位轉型活動，加強企業內部廣宣、(4)培訓科技專長並結合目前專業或協助評估轉佐其他業務、(5)與外部顧問公司專業合作，技轉、(6)跨世代/異業合作、催化轉型、(7)與業務單位共同深入瞭解市場需求，共同設計商品、(8)定期蒐集同業發展現況、(9)招募市場上現有的金融科技人才與現有團隊磨合加速數位化、(10)加強賦能現有員工、(11)增強培育員工數位轉型技能，提升內外部教育訓練時數，舉辦大型論壇及工作坊，訓練員工數位技能、(12)成立創新實驗室，創新資源，培育創意種子人才、(13)鼓勵員工創新，將數位創新相關方案落實追蹤執行、(14)資訊科技投資結合數位化或是業務自動化能力，透過機器人流程自動化，培育行員人機協作能力、(15)培養員工銷售能力、規劃能力、資訊能力、(16)針對現有員工實施金融科技訓練，培養其具有兩種以上之專長、(17)辦理員工轉型數位金融新種業務教育訓練、(18)透過教育訓練培養員工第二專長

、(19)運用職務轉調，學習不同業務、(20)鼓勵員工取得數位金融相關證照。

二、建議

近年來，國銀機構陸續出現中高階經理人員退休潮的現象在這幾年已有緩和趨勢，多數銀行機構的因應之道乃採取自銀行內部中階行員遞補晉升至高階管理人員的方式以做好人力調配以為因應，以人資市場整體供需而論，中高階經理職級人力出現明顯落差缺口的現象並不顯著。然值得注意的是，我國整體人口出現少子化問題已持續逐年惡化中，部分國內大專學校招生困難更早已是難以處理課題，顯見人口少子化問題正持續發酵中。中長期而論，我國人口數負成長問題將直接影響就業市場整體人力供需缺口問題惡化，各產業間互相競逐有限人力資源，可預見各產業如何因應可預見的人力資源短缺將會是棘手難解問題。金融機構如何透過與大專院校之間規劃產學合作方案，除開傳統制式人員招聘模式，採更多元渠道進行人員之育才、攬才作業，提升人員招募成效性，同時強化企業品牌知名度，強化大專在校學生對該金融機構認同度實乃是金融機構人資業者需審慎規劃之要點。

因應數位金融發展快速，民眾的金融交易模式逐步轉化，在電子數位載具多元且方便易獲取下，民眾金融服務模式已漸次由傳統櫃檯交易轉型至直接通過網際網路管道即可進行金融服務交易，各銀行機構推陳出新的研發新金融商品及金融交易 APP 輔助下，此也導致國內金融科技新興產業近年呈現快速發展趨勢，國銀業者現階段無不積極研發各類型金融科技產品，以期盼能設計出能符合客戶需求之金融商品。金融機構發展金融科技面臨的問題在於囿於從業人員組成多數主要仍以財經學歷者居多數，該類從業人員能同時具資訊科技專長者相對匱乏，金融科技技術研發需大量具資訊專長者共同投入方得成事。另該類具資訊專業人才延攬不易的部分成因在於國內其他高科技產業、新創企業或生醫業得以提供相對較具優渥薪資及員工入股分紅制，此對人才聘僱上足具相當吸引力，金融機構在人才攬才作業上需面臨各產

業間互相競逐有限人才之窘境。金融機構針對金融科技發展所需專業人員之攬才作業上，實需衡估及參考其他類別產業的從業人員薪資之行業間差異性，研議一套足具誘因性的員工薪資福利方案，俾利提升金融機構在發展金融科技業務之攬才成效性。

國銀著眼於東協市場仍具豐厚的金融開發商機，近年積極設點布局於東協各國家，考量東協國家學生來台就學意願及目的性不一，部分學生若有畢業後留台就業的意願存在，針對這類族群學生，在衡量國家整體移民政策之下，因應我國中長期整體人口數已是負成長趨勢下，評估如何務實能導引讓外籍學生得以落地生根在台謀職就業，此更能充實整體國家產業發展所需人力資本的需求，務實妥善規畫一套能協助外籍生就業、就學需求之人力資源方案，透過外籍生在台就業方案，讓外籍人士以共同充實我國勞動市場人力資本能量，更企盼經由在本地成家就業足以緩解我國逐年人口少子化問題，再者，對於提升國內金融產業人力資本不足問題預期亦會有相當助益性。另外，若對於在台就學之外籍學生畢業後若有意願回母國就業，可盤點該類學生之職能狀況，輔以系統性金融實務培訓課程，強化其對於我國金融機構在交易作業流程及金融法規實務瞭解，協助該類有意願回母國就業之學生能夠在畢業後返回至國銀位於當地國之分行機構就職。