



101 年自提研究計畫

「銀行業高階及關鍵性人力資源供需之研究」 結案報告

補助單位：中華民國銀行商業同業公會全國聯合會

執行單位：財團法人台灣金融研訓院

計畫主持人：許振明
共同主持人：彭勝本
協同主持人：謝順峰、李紹璋
研究員：方幸意、何肇榮
研究助理：吳佩珊、戴郁文

中華民國一〇一年十二月

財團法人台灣金融研訓院自提研究計畫

「銀行業高階及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

執行單位：財團法人台灣金融研訓院

計畫主持人：許振明

共同主持人：彭勝本

協同主持人：謝順峰、李紹璋

研究員：方幸意、何肇榮

研究助理：吳佩珊、戴郁文

中華民國一〇一年十二月

摘要

研究之目的主要針對台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。

研究調查顯示台灣銀行業高階人才供給主要管道以內部晉升為主，經由外部管道徵才挖角現象並不明顯，此以公營銀行最為顯著。在高階人力供需推估上，銀行高階及關鍵性人力已有呈現相對穩定的態勢，銀行業相對屬於成熟性產業，近年來在同業競爭之下，短期內可大幅新增業務的空間並不顯著，除非積極有效開發新市場及新型態業務量，否則對高階人力需求大幅擴張的態勢將不容易。

以整體金控、銀行業的人力需求調查而分析，經營管理類人員所占百分比為最高(39%)，其次依序為理財規劃類人員(22%)、徵授信人員(16%)、風險管理人員(6%)。

銀行除開基層幹部的年度徵聘以補充人力需求外，為培養中、高階人才而另有儲備幹部的聘用，相較於基層幹部約需經10至15年才可晉升至主管職，一般而言，儲備幹部經由內部的密集式培訓後，初期約有2年的分行基層養成訓練，預估約經8至10年後可升任擔當主管職，此為針對銀行高階主管人才的另一較直捷的培訓管道。

金融產業環境的改善：(一)檢討現有賦稅制度、(二)開發新種業務、(三)開拓海外據點、(四)打造更適合外籍專業人士之生活環境

國銀赴海外拓點，以選派台灣籍人員赴當地擔任高階主管職務，部分民營銀行的海外部門會選派本國籍幹部或延攬當地的人才進行管理；另一方面，外資銀行來台佈點時，往往會選派(母國)外籍主管擔任台灣分支機構的幹部，但近年來，隨著外資銀行的在地化，部份外資銀行已開始出現招聘本地或透過內部晉升方式，任用國人從事

高階管理職務的情況。

高階暨關鍵核心人才培育，考量各別機構資源能力的相對有限性，培訓效益擴散不易，建議應集中各方有利資源進行組織系統化高階人才培訓，以顯著達成產業人才質量之綜效。

目 錄

第一章緒論.....	1
第一節 研究目的.....	4
第二節 研究方法與範圍.....	4
第二章 文獻回顧.....	10
第一節 文獻回顧與現況探討.....	10
第二節 銀行產業產值.....	13
第三章 銀行業人力現況及歷年度徵才特性分析.....	19
第四章 銀行業者深度訪談.....	31
第一節 金控/ 商業銀行業者訪談.....	31
第二節 人力仲介業者訪談.....	34
第五章 樣本敘述統計/問卷發放及結果分析	35
第六章 綜合性座談成果分析及建議.....	89
第七章 法規限制及開放進程對人力需求之影響.....	92
第八章 銀行業赴海外市場經營展望及高階人力選用模式.....	107
第九章 高階人才培訓及教育訓練規劃.....	117
第十章 綜合結論與建議.....	124
文獻參考.....	125
附錄一 「銀行業高階及關鍵性人力資源供需之研究」問卷調查.....	126
附錄二 「銀行業高階及關鍵性人力資源供需之研究」期末座談會會議記錄.....	135
附錄三 關鍵人才之職缺內容及人力需求.....	139

表目錄

表 1-1 銀行高階及關鍵性人力的定義	7
表 2-1 金融服務業專業人才關鍵性評分表	10
表 2-2 金融機構高階核心人才需求調查	12
表 2-3 金融及保險業名目生產毛額占 GDP 比重	14
表 2-4 金融服務業 97-99 年人才供需狀況調查	16
表 3-1 101 年上半年商銀每位員工貢獻獲利	20
表 3-2 金融機構服務業員工人數統計	22
表 3-3 金融業受僱人員經常性薪資	23
表 3-4 受僱就業者每月主要工作之收入—按金融及保險業分	24
表 3-5 就業者主要工作每週平均經常工時—按主要工作行業分(金融與保險業)	24
表 3-6 歷年各業受僱員工每人每月平均工作時數—按金融及保險業分	25
表 3-7 各行業受僱員工進退率統計	26
表 3-8 公股銀行徵才特性分析(臺灣銀行)	28
表 3-9 公股銀行徵才特性分析(土地銀行)	29
表 3-10 泛公股銀行徵才特性分析(兆豐國際商銀)	29
表 3-11 泛公股銀行徵才特性分析(第一銀行)	29
表 3-12 民營銀行徵才特性分析(台北富邦銀行)	30
表 5-1 銀行基本資料	35
表 5-2 目前整體金控或銀行業對高階(含關鍵核心)人力的供給數量狀況(%)	36
表 5-3 整體金控或銀行業對高階(含關鍵核心)人力的需求數量狀況(%)	37
表 5-4 貴機構今(2012)年是否對高階(含關鍵核心)人員提出勞工優退方案%	38
表 5-5 高階(含關鍵核心)人力優退方案實施後，國內就業市場上對相關人才的供給數	

量是否足以補充%	40
表 5-6 高階(含關鍵核心)人力優退方案實施後，公司整體相關人才的需求狀況為何%	41
表 5-7 新勞退制度實施後對整體市場高階(含關鍵核心)人力供給的影響程度(%)	42
表 5-8 新勞退制度實施後對貴機構高階(含關鍵核心)人力供給的影響程度(%)	43
表 5-9 新勞退制度實施後對整體市場高階(含關鍵核心)人力需求的影響程度(%)	44
表 5-10 未來三年高階(含關鍵核心)人員退休人數分別為何(%)	45
表 5-11 高階(含關鍵核心)人力轉(離)職的主要原因(%)	47
表 5-11(續) 高階(含關鍵核心)人力轉(離)職的主要原因(%)	48
表 5-12 高階(含關鍵核心)人力轉(離)職後，所選擇的新職場行業別(%)	49
表 5-12(續) 高階(含關鍵核心)人力轉(離)職後，所選擇的新職場行業別(%)	50
表 5-13 高階(含關鍵核心)人力轉(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	52
表 5-14 高階(含關鍵核心)人力聘用管道及來源(%)	53
表 5-15 遴選內部高階(含關鍵核心)是否考量外國求職者(%)	54
表 5-16 貴機構於遴選過程中，平均每年非本國籍高階(含關鍵核心)人員求職者人數約為?	55
表 5-17 貴機構目前非本國籍的高階(含關鍵核心)人員人數約為?(%)	56
表 5-18 貴機構在大陸是否有設立營運據點(%)	57
表 5-19 外派大陸地區高階(含關鍵核心)人力分配數量	58
表 5-20 貴機構在大陸設立之營運據點中，高階(含關鍵核心)人力的任用模式(%)	60
表 5-21 本國籍與其他國籍之高階(含關鍵核心)人力聘用人數	61
表 5-22 在大陸以外地區設立海外營運據點	62

表 5-23 在海外(非大陸地區) 高階(含關鍵核心)人力的任用為模式 (%).....	63
表 5-24 透過外部人力銀行聘任高階(含關鍵核心)人員經驗 (%)	64
表 5-25 每年透過人力銀行從外部媒合的高階(含關鍵核心)人員數量(%).....	64
表 5-26 否滿意人力銀行所媒合之高階(含關鍵核心)人員(%).....	65
表 5-27 外資銀行對 貴機構聘用高階(含關鍵核心)人才時所造成的影響程度(%)	66
表 5-28 遴選高階(含關鍵核心)主管時所提出薪資福利，與外資銀行相較是否具競爭力 (%).....	67
表 5-29 高階(含關鍵核心)主管是否考慮聘用外籍人士?(%)	68
表 5-30 目前對哪幾類型高階(含關鍵核心)人力主管需求最殷切(%).....	70
表 5-31 目前對哪幾類型高階(含關鍵核心)人力主管供給數較多 (%).....	73
表 5-32 是否發生高階(含關鍵核心)人力供給及需求類型無法一致的問題(%).....	76
表 5-33 高階(含關鍵核心)人力的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項 目(%).....	77
表 5-34 在遴選高階(含關鍵核心)經理人員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 遇任用困難(%).....	81
表 5-35 過去是否聘用跨領域背景之人員為高階(含關鍵核心)主管	82
表 5-36 聘用其他產業之高階(含關鍵核心)主管之主要類別(%).....	83
表 5-37 非銀行業背景之高階(含關鍵核心)人力需求量(%).....	84
表 5-38 晉用非銀行業工作經驗之高階(含關鍵核心)主管的管道(%).....	84
表 5-39 銀行高階及關鍵性人力徵才的主要業務項目及需求預估人數調查	86
表 5-40 銀行業人才供需調查及推估結果填報表	87
表 7-1 銀行經理人任用資格規範.....	94
表 8-1 本國銀行在國外設立分支機構.....	108

表 8-2 外國銀行在台設立分行及代表人辦事處	111
表 8-3 台資銀行海外人力運用方式	115
表 8-4 國銀登陸之人力應用方式	116
表 9-1 金融高階主管儲訓計畫系列課程(含海外考察研習)	119

圖目錄

圖 1-1 本國銀行資產報酬率及淨值報酬率 (%).....	2
圖 1-2 人力資源規劃的流程.....	5
圖 2-1 金融及保險業名目生產毛額(年成長率)、金融及保險業名目生產毛額占 GDP 比重.....	14
圖 3-1 金融中介業人均值.....	19
圖 3-2 101 年金融機構之員工人數 (%).....	21
圖 3-3 銀行員工人數趨勢 (人數).....	22
圖 5-1 銀行問卷回收比例.....	35
圖 5-1 目前整體金控或銀行業對高階(含關鍵核心)人力的供給數量狀況(%).....	37
圖 5-2 目前整體金控或銀行業對高階(含關鍵核心)人力的需求數量狀況(%).....	38
圖 5-3 貴機構今(2012)年是否對高階(含關鍵核心)人員提出勞工優退方案.....	39
圖 5-4 高階(含關鍵核心)人力優退方案實施後，國內就業市場上對相關人才的供給數量是否足以補充(%).....	40
圖 5-5 高階(含關鍵核心)人力優退方案實施後，公司整體相關人才的需求狀況為何%.....	41
圖 5-6 新勞退制度實施後對整體市場高階(含關鍵核心)人力供給的影響程度.....	42
圖 5-7 新勞退制度實施後對 貴機構高階(含關鍵核心)人力供給的影響程度.....	43
圖 5-8 新勞退制度實施後，對整體市場及國內整體金控或銀行業高階(含關鍵核心)人力需求的影響程度.....	44
圖 5-9 預估機構未來三年高階(含關鍵核心) 人員退休人數.....	46
圖 5-10 高階(含關鍵核心)人力轉(離)職的主要原因(%).....	49
圖 5-11 高階(含關鍵核心)人力轉(離)職後，所選擇的新職場行業.....	51

圖 5-12 高階(含關鍵核心)人力轉(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	52
圖 5-13 高階(含關鍵核心)人力聘用管道及來源(%).....	54
圖 5-14 遴選內部高階(含關鍵核心)是否考量外國求職者	55
圖 5-14 貴機構於遴選過程中，平均每年非本國籍高階(含關鍵核心)人員求職者人數約為?(%).....	56
圖 5-15 貴機構目前非本國籍的高階(含關鍵核心)人員人數約為?(%)	57
圖 5-16 貴機構在大陸是否有設立營運據點.....	58
圖 5-17 機構外派大陸及大陸以外地區之高階(含關鍵核心)人力分配數量	59
圖 5-18 貴機構在大陸設立之營運據點中，高階(含關鍵核心)人力的任用模式	60
圖 5-19 本國籍與其他國籍之高階(含關鍵核心)人力聘用總人數	61
圖 5-20 在大陸以外地區設立海外營運據點.....	62
圖 5-21 在海外(非大陸地區) 高階(含關鍵核心)人力的任用為模式.....	63
圖 5-22 透過外部人力銀行聘任高階(含關鍵核心)人員經驗.....	64
圖 5-23 每年透過人力銀行從外部媒合的高階(含關鍵核心)人員數量	65
圖 5-24 是否滿意人力銀行所媒合之高階(含關鍵核心)人員	65
圖 5-25 外資銀行對 貴機構聘用高階(含關鍵核心)人才時所造成的影響程度	66
圖 5-26 遴選高階(含關鍵核心)主管時所提出薪資福利，與外資銀行相較是否具競爭力	67
圖 5-27 高階(含關鍵核心)主管是否考慮聘用外籍人士	68
圖 5-28 目前對哪幾類型高階(含關鍵核心)人力主管需求最殷切	72
圖 5-29 目前對哪幾類型高階(含關鍵核心)人力主管供給較多	75
圖 5-30 是否發生高階(含關鍵核心)人力供給及需求類型無法一致的問題	76

圖 5-31 高階(含關鍵核心)人力的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目	80
圖 5-32 在遴選高階(含關鍵核心)經理人員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	81
圖 5-33 過去是否聘用跨領域背景之人員為高階(含關鍵核心)主管	82
圖 5-34 用其他產業之高階(含關鍵核心)主管之主要類別	83
圖 5-35 非銀行業背景之高階(含關鍵核心)人力需求量	84
圖 5-36 晉用非銀行業工作經驗之高階(含關鍵核心)主管的管道	85
圖 5-37 2013-2015 人才需求比例	86
圖 9-1 金融管理職能架構	117
圖 9-2 金融高階主管儲訓計畫(LEAP)架構	118
圖 9-3 國際化金融人才培訓計畫(ITDP)架構	121
圖 9-4 國際化金融人才培訓計畫(ITDP)架構 (續)	121
圖 9-5 銀行業核心人才培訓計畫	123

第一章緒論

銀行業經營組織型態依性質別可加以分類有金融控股公司、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。

金融機構家數：就金融市場規模而論，台灣整體銀行業及其他金融服務業（保險、證券及期貨業除外）家數已屬偏高，截至 101 年 9 月底統計數據，國內全體存款金融機構、信託投資公司及票券金融公司分支機構總家數計達 6,237 家，其中 38 家本國銀行設立 3,413 家分行；外國銀行在台分行有 28 家，分支機構數有 49 家分行；信用合作社有 25 家，分支機構數有 258 家；農會信用部有 277 家，分支機構有 816 家；漁會信用部有 25 家，分支機構有 43 家。

台灣銀行業發展面臨整體銀行家數密集度高之下，產生過度競爭的經營環境，營運最主要的特色在於近年來銀行業整體資產報酬率呈現低報酬的態勢，若以 95 年至 101 年 10 月的衡量銀行獲利的指標資產報酬率(ROA)而言，該段期間平均值僅為 0.21%，而同期整體銀行業淨值報酬率(ROE) 為 3.32%，雖近年在嚴格風險控管得當之下，各銀行在積極進行呆帳債務催收處理得宜，對銀行獲利率有漸次改善，然此與鄰近國家的銀行業獲利數字相較，實屬仍偏低的獲利財務比率，此亦體現整體銀行業在競爭經營環境下營運呈微利化，如何有效開拓新市場、新業務為銀行同業面臨的共同挑戰課題。

銀行業在經歷多年自由市場競爭下，在提升國內銀行業營運效率及競爭力，以因應國際化及自由化潮流，已有相當的進展。銀行業在調整經營策略，消費金融業務比重已逐漸提高，如消費性貸款、信用卡業務、電子金融且可兼銷售國內外投資信託基金，手續費收入已呈逐漸遞增之趨勢，國際金融業務分行獲利亦逐漸成長中，大型金控公司也採多層次方式推出金融、證券與保險之跨業複合式銷售產品，舉例而言，允許銀行可附加銷售保險類保單商品，該類型商品在附加利潤率較高之下，將可提升金控及銀行業獲利性。

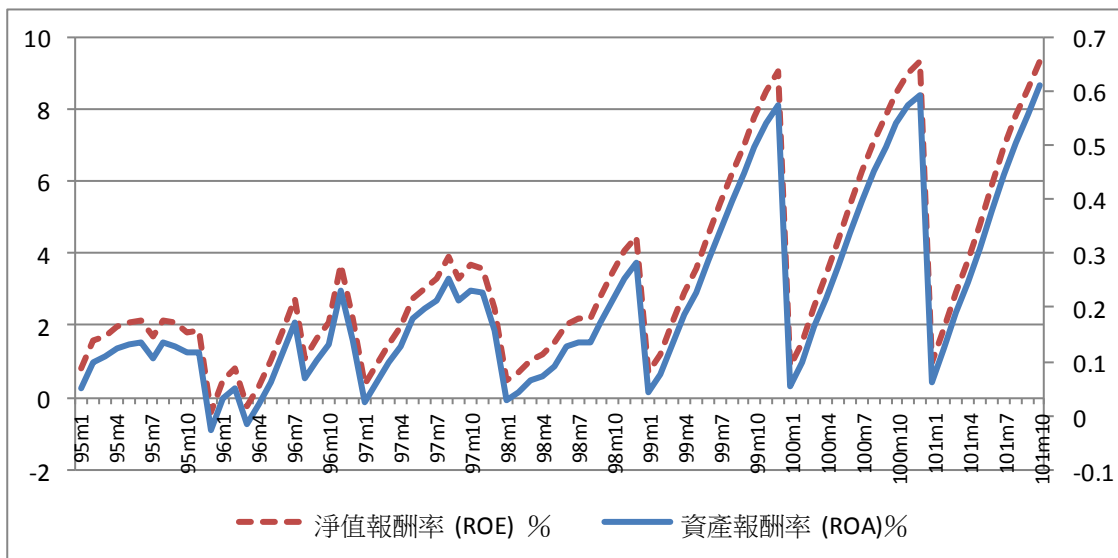


圖 1-1 本國銀行資產報酬率及淨值報酬率 (%)

台灣銀行業在東南亞設點營運已有多多年開放管理經驗，近年來在開放可赴中國設立營運據點給予銀行業一新的市場可耕耘拓展，2002年7月，政府首次核准台灣金融業可以直接投資方式赴中國設立分行或子公司據點；後續在2009年兩岸簽訂『金融合作備忘錄 (MOU)』簽署後，台灣銀行業可在大陸設立分行(或子行)進行營運，或直接認購中國銀行的股權；2010年後續簽屬『ECFA』等協議，金融業交流日益頻繁，2012年進一步台灣與中國雙方簽訂『兩岸貨幣清算 MOU』，銀行機構未來可開始進行人民幣的存款及理財等相關金融業務，對銀行的業務將可望有新的商機出現，展望在中國市場的持續開放政策下，將對台灣銀行業的未來營運獲利性可有相當的助益且同時對銀行業人才的需求性將益顯其重要及迫切性，銀行營運強調全球化及在地化社區經營等多重面向，銀行機構有無具體方式培育具國際化業務能力的銀行業從業人才將攸關銀行業的全球化佈局策略之成效及在跨國性業務的推展，此又以主管人才的培育計畫為關鍵，此牽繫整體業務推展的成功順暢與否。

銀行在人力的晉升管道上，傳統官股銀行員工聘任由於須具公務員任用資格，一旦錄取後則相對福利及保障性較高，且升遷管道較有系統，人力的流動性則較低，在高階人力的晉升管道上以內部升遷方式為主，雖後來部分銀行已轉入民營化，但本土銀行業的人員聘用方式均以沿用此方式為主；相對而言，外商銀行在人員的聘任上主要以較偏重採以績效導向為主，在薪資、人員任用等方面均較具彈性調整空間。

在人才培育上，如何有效「育才、攬才，留才」，以提升產業競爭力，在此可參考鄰近國家的相關做法，新加坡為吸引符合資格外籍人士入該國就業，以提升人才競爭力，採直接在海外設立 8 個「接觸新加坡」聯絡處，專責宣傳及招聘聯絡工作、定期舉辦「新加坡職業博覽會」，在全球各大城市巡迴招聘、成立「新加坡國際基金」，資助各國人才赴星訪問及服務、修訂移民法，使留學生畢業後於新加坡就業即有機會申請新加坡綠卡；南韓則成立「韓國金融樞紐」（Financial Hub Korea）負責金融業外籍人才入籍、徵聘等事項；中國吸引海外人士的主軸政策是「引智計畫」，此計畫由中國大陸國家外國專家局主導、配合其他部會以吸收外國先進管理經驗和實用技術為目的；香港實施優秀人才入境計劃（Quality Migrant Admission Scheme），簡稱優才計劃，是香港特區政府推出的設有配額的計劃，目的是為了吸引優秀外地人材來香港定居，以此提升香港的經濟競爭力，上述各國實施人才聘僱方案，在台灣各界討論人才流失困局的今日，各國種種引才方式均有值得我方借鏡之處。

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，行政院指定行政院經濟建設委員會為「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台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。

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，不外乎為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。

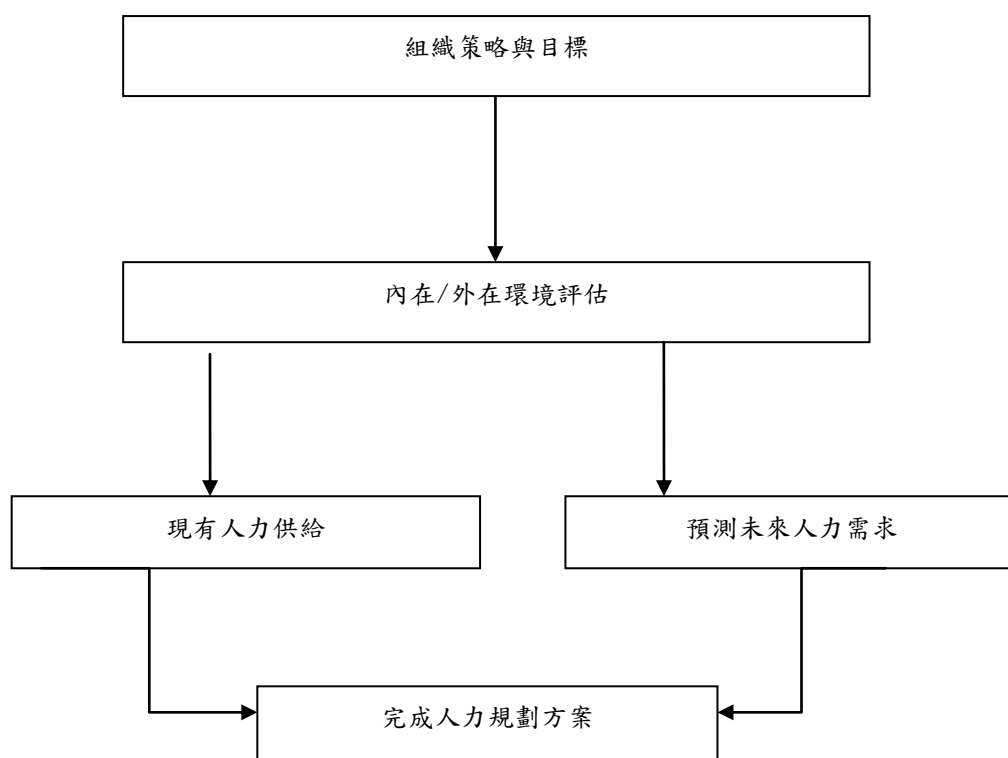


圖 1-2 人力資源規劃的流程

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。

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、投資分析人員及直接投資人員共計 8 類，做為 2013 年至 2015 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。參考前台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，才會轉向外部招募，故新增人才需求數即為新增人才供給數。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，全面進行供給調查及推估，以就銀行業人才需求部分進行推估。

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 1-1 銀行高階及關鍵性人力的定義

人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述
<u>經營管理人</u> <u>員</u>	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
<u>風險管理人</u> <u>員</u>	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 (2)控管貸後風險管理之執行與追蹤
<u>徵授信人員</u>	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。
<u>理財規劃人</u> <u>員(含企業理財人員)</u>	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

	財務顧問	(4)作業流程之改進、合理化 (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

附註：資料來源係參考銀行公會對銀行從業人員的分類定義。

第二章 文獻回顧

第一節 文獻回顧與現況探討

高階人力需求

行政院經建會在2008年所作【重點服務業人才供需調查與推估研究計畫】中第五章針對【金融服務業人才評估與分析】的報告中將金融業關鍵性人才評價分為九大項:1.主管及監督人員；2.財務（財務工程、投資、財務諮詢、會計）；3.法務（法令遵循、稽核）；4.資訊（軟體、系統）；5.研究發展（投資研究、商品研發）；6.保險專業（核保、理賠、再保險、精算、損害防阻）；7.交易（固定收易、證券化、衍生性商品、外匯、期貨交易決策）；8.管理（財富管理、風險管理、信託財產管理運用、基金經理）及9.業務（投資顧問、信託顧問、承銷、金融交易、私募、境外基金、保管、不動產信託、基金銷售、基金事務、徵信審核）。在上述報告中指出，金融及其輔助業以「主管及監督人員」的關鍵性評分為最高9.03分、「管理」人才8.42分、「財務」人才第三7.88分，其次依序為「業務」7.81分、「保險專業」7.59分「交易」7.53分、「研究發展」7.50分、「資訊」7.39分、「法務」7.36分。綜合而言，顯示在金融及其輔助業中仍以高階「主管及監督人員」需求最高，而「管理」類及「財務」類人才的需求為次之。

表 2-1 金融服務業專業人才關鍵性評分表

	金融及其輔助業	
	分數	順序
主管及監督人員	9.03	1
管理	8.42	2
財務	7.88	3
業務	7.81	4
保險專業	7.59	5
交易	7.53	6
研究發展	7.50	7
資訊	7.39	8
法務	7.36	9

資料來源：行政院經建會 2008 年【重點服務業人才供需調查與推估研究計畫】

參考台灣金融研訓院 2012 年度編製的【我國金融業營運趨勢展望問卷調查】報告中將銀行業人才分為：風險管理、金控整合、金融行銷、財富管理、企業金融、消費金融、大陸金融、法務金融、信託業務、資產證券化、及金融商品創新等類別，整體而言，金融機構以企業金融業務方面人才需求度最高，大陸金融、金融行銷次之，其次排序依序為風險管理、財富管理、金融商品創新、金控整合、消費金融、信託業務、及資產證券化。

以整體金融機構而言，「企業金融」業務為銀行業核心的主要獲利來源，對於此類高階人力的需求最為殷切，銀行業在逐步開放大陸設立營運據點，擴大營運範圍，加上 2012 年在「兩岸貨幣清算協議」的簽署下，對於「大陸金融」類組的人才在 2013 年的問卷調查中排名已高居第二，僅次於「企業金融」類；在多項新監理及會計準則的要求下，「風險管理」類的人才需求亦有呈現上揚的趨勢；「金融商品創新」類人才近年在因應低利率環境，多元化投資管道的需求，設計新型態金融商品以滿足投資人的需求，此類型的人才的市場需求亦呈現上升的趨勢。

對於金融控股公司方面，問卷調查中 2013 年度「金控整合」型的人才需求排序第一；在金控銀行機構近年大舉赴中國成立營運據點，顯見「大陸金融」類的人才需求為最甚，其次為「風險管理」類人才及「金融商品創新」類人才。

在非金控商業銀行方面，調查數據顯示仍以「企業金融」類人才需求為最迫切，「大陸金融」類人才的重要性躍居第二位，其次為「風險管理」類人才及「金融行銷」類人才。

下表將金融機構粗分為金控公司及其他非金控銀行機構，針對核心業務人才的調查結果，在此提供數據僅供參考。

表 2-2 金融機構高階核心人才需求調查

<u>(1) 全體金融機構合計</u>											
年度	風險管 理	金控整 合	金融行 銷	財富管 理	企業金 融	消費金 融	大陸金 融	法務金 融	信託業 務	資產證 券化	金融商 品創新
2012	4	7	2	5	1	na	3	na	na	na	6
2013	3	5	6	7	1	na	2	na	na	na	4
<u>(2) 金控公司</u>											
年度	風險管 理	金控整 合	金融行 銷	財富管 理	企業金 融	消費金 融	大陸金 融	法務金 融	信託業 務	資產證 券化	金融商 品創新
2012	3	4	5	7	6	na	1	na	na	na	2
2013	3	1	7	5	6	na	2	na	na	na	4
<u>(3) 非金控類銀行公司</u>											
年度	風險管 理	金控整 合	金融行 銷	財富管 理	企業金 融	消費金 融	大陸金 融	法務金 融	信託業 務	資產證 券化	金融商 品創新
2012	4	na	3	2	1	7	6	na	na	na	5
2013	3	na	4	5	1	7	2	na	na	na	6

資料來源：台灣金融研訓院【2012 我國金融業營運趨勢展望問卷調查】、【2013 我國金融業營運趨勢展望問卷調查】，排序重要性依據問卷分數的高低而依序排列。

第二節 銀行產業產值

產業範疇

依行政院主計總處 100 年 3 月第 9 次修訂之「中華民國行業標準分類」，「金融及保險業」為十九大類行業之一。所謂「金融及保險業」係指「從事金融中介、保險、證券期貨及金融輔助活動之行業。持有資產之活動，如金融控股公司，以及信託、基金及其他金融工具之活動亦歸入本類。」產業範圍囊括金融中介業、存款機構、中央銀行、銀行業、信用合作社業、農會、漁會信用部、郵政儲金匯兌業、其他存款機構、金融控股業、信託、基金及其他金融工具、其他金融中介業、金融租賃業、票券金融業、證券金融業、信用卡發卡業、典當業、民間融資業、未分類其他金融中介業、保險業、人身保險業、財產保險業、再保險業、退休基金、保險及退休基金輔助業、保險代理及經紀業、其他保險及退休基金輔助業、證券期貨及其他金融業、證券業、證券商、其他證券業、期貨業、期貨商、其他期貨業、金融輔助業、投資顧問業、其他金融輔助業、基金管理業等。

金融及保險業產業產值

依據行政院主計處的參考資料，從表 2-3 金融及保險業國內生產毛額（GDP）顯示，除民國 98 年七兆九百六十四億新台幣外，歷年來(民國 91-100 年)的國內生產毛額（GDP）都在八兆新台幣以上，其中民國 97 與 100 年更是表現不斐，達九兆新台幣以上。若以整體金融及保險業生產毛額占 GDP 的比例而論，在 91 年度之前，此項比例仍可維持在 8% 以上，92 年至 97 年此段期間，該項比例已緩降至 7.5% 左右，98 年之後此項比率則已進一步滑落至 6.5%；相對而言，以金融及保險業生產毛額自身的成長率來觀察，自 92 年至 97 年該段期間，年平均成長率約為 1.68%，在 98 年度因面臨國際性外生型金融風暴，台灣整體金融及保險業生產毛額的成長率衰退至年成長率 -13%，99 年度後稍呈正向回升趨勢，99 年度成長率為 8%，在 100 年度成長率則為 4.6%。相較於其他產業部門的成長性，金融業因已屬較成熟穩定性產業，本身成長幅度本可預期不會有爆炸性成長可能性，然整體金融及保險業生產毛額占 GDP 的比重持續性下滑為值得關注的警訊。

表 2-3 金融及保險業名目生產毛額占 GDP 比重

單位：億元；%

年 (季)	GDP	金融及保險業名目生產毛額				金融及保險業名目生產毛額占 GDP ⁽²⁾ 比重			
		合 計	金 融 中 介 業	保 險 業	證 券 期 貨 及 其 他 金 融 業	合 計	金 融 中 介 業	保 險 業	證 券 期 貨 及 其 他 金 融 業
91 年	104,116	8,323	6,012	1,570	741	8.02	5.80	1.51	0.71
92 年	106,963	8,073	5,702	1,648	723	7.53	5.32	1.54	0.67
93 年	113,653	8,595	5,955	1,745	895	7.56	5.24	1.54	0.79
94 年	117,403	9,007	6,379	1,878	751	7.66	5.42	1.60	0.64
95 年	122,435	8,915	5,930	1,999	986	7.28	4.84	1.63	0.81
96 年	129,105	9,320	5,939	2,055	1,326	7.26	4.62	1.60	1.03
97 年	126,202	9,160	5,879	2,144	1,136	7.26	4.66	1.70	0.90
98 年	124,811	7,964	4,809	2,045	1,110	6.42	3.87	1.65	0.89
99 年	136,142	8,620	5,420	2,028	1,173	6.32	3.97	1.49	0.86
100 年	137,450	9,017	6.57
101 年									
第 1 季 r	34,045	2,221	6.61
第 2 季 p	33,730	2,400	7.16

資料來源：行政院主計處 101 年 8 月發布之「國民所得統計」新聞稿。

附 註：(1)p 為初步統計數；r 為修正數。

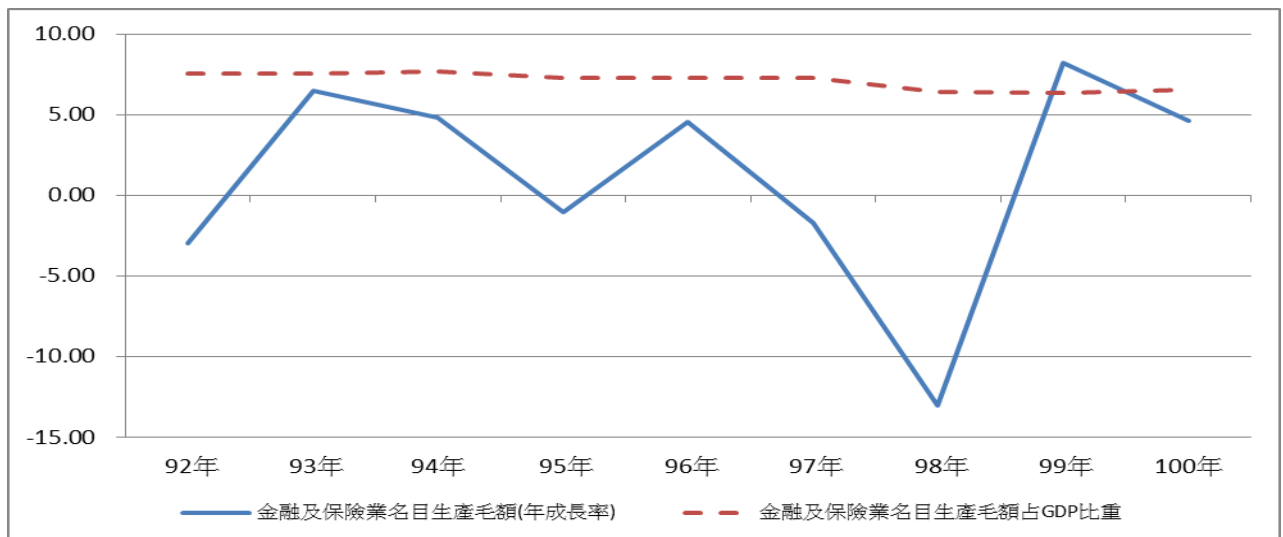


圖 2-1 金融及保險業名目生產毛額(年成長率)、金融及保險業名目生產毛額占 GDP 比重

中華民國銀行公會會員概況

38 家會員銀行：

包括臺灣銀行、華南銀行、國泰世華銀行、兆豐銀行、土地銀行、合作金庫銀行、台北富邦銀行、第一銀行、彰化銀行、台新銀行、上海銀行、永豐銀行、中國信託銀行、玉山銀行、臺灣中小企銀、花旗(台灣)銀行、中華開發、渣打銀行、元大銀行、新光銀行、遠東銀行、聯邦銀行、匯豐(台灣)銀行、台中商業銀行、日盛銀行、萬泰銀行、高雄銀行、華泰銀行、京城銀行、中國輸出入銀行、大台北銀行、陽信銀行、三信銀行、大眾銀行、板信銀行、安泰銀行、台灣工業銀行、星展銀行。

16 家金融控股公司：

包括臺灣金控、第一金控、國泰金控、台新金控、開發金控、兆豐金控、中信金控、華南金控、富邦金控、日盛金控、國票金控、永豐金控、新光金控、玉山金控、元大金控、合庫金控。

參考 97 年經建會「重點服務業人才供需調查與推估研究計畫」中所作金融服務業民國 97 年至 99 年的專業人才供需分析報告中指出，一、人才量化缺口：預估在 97 年至 99 年中，人才供需將呈現新增供給將大於新增需求，供給剩餘量逐年遞減。高估計結果，97 年人才供給剩餘 794 人，98 年剩餘 508 人，99 年 137 人；中估計結果，97 年人才供給剩餘 1,181 人；98 年剩餘 905 人；99 年剩餘 547 人；低估計結果，97 年人才供給剩餘 1,570 人；98 年剩餘 1,304 人；99 年剩餘 957 人。二、人才質化缺口：在人才需求上，金融服務業之主管在「專業科系」與「畢業學校」方面存在質化缺口；金融服務業人才面臨「專業知識」、「實務經驗」與「專業科系」嚴重不足之窘境，在人才供給端，則存在「工時缺口」與「經驗缺口」。三、欠缺人才種類：金融服務業最迫切需要之關鍵性人才，銀行及金融輔助業為「主管及監督人員」、「管理人員」及「風險管理人員」；證券及期貨業以「財務人員」、「交易人員」、「管理人員」與「主管及監督人員」之需求迫切性較高；保險業中，則以「業務人員」與「保險專業人員」為最迫切需要之關鍵性人才，其中「保險專業人才」包括精算人才、理賠人

才及核保人才。

整體金融服務業存在人力超額供給的現況，金融從業人數的數量成超額的供給此與台灣高等教育體系近二十年廣增大專財金相關科系，每年新增財金科系相關畢業生人數過多有直接關聯，在新增業務需求無法大幅提供之下，整體金融業人力市場供過於求的問題即無法在短期內輕易解決。

表 2-4 金融服務業 97-99 年人才供需狀況調查

		97 年	98 年	99 年
需求	高估計	7,976	8,147	8,326
	中估計	7,589	7,750	7,916
	低估計	7,200	7,351	7,506
供給		8,770	8,655	8,463

資料來源：經建會「重點服務業人才供需調查與推估研究計畫」，97 年度。

高階人力供給管道

企業的競爭力以人才的培育為核心，在高階人才供給端的養成訓練尤其重要，為因應高階員工退休潮及培育高階主管，以及避免出現組織內高階人力缺口的隱憂，國內目前多數銀行機構仿效國外行之有年的儲備幹部制度以遴選培植企業內中高階幹部。銀行在培育儲備幹部的方式各有差異¹，以花旗銀行為例，新進儲備幹部將接受近一年完整跨部門輪調訓練，及赴國外接受短期密集式海外受訓，此舉將可提供員工國際化經驗及適應度。合作金庫允許儲備幹部可以帶職進修的方式赴海外研修 MBA 課程。台新銀行則採取與大學合作方式，開立管理學分班以提供儲備幹部學習機會。渣打銀行則採用暑期實習培訓計畫，以大專學校合作徵選公司未來儲備幹部。據國內銀行業者表示，儲備幹部方式的徵選方式，將可縮短對高階人才需求的落差，通過考驗的合格儲備幹部，在訓練培訓課程結束後，經過約 8 至 10 年的公司歷練，將可勝任單位部門主管職位，此為高階人力供給的相對較有效率的人力規劃制度設計。

¹ 陳美君等，「儲備幹部計畫，人才搖籃」，台灣銀行家，2012 年 08 號。

台灣的金融業近年在面臨國內銀行家數過多，導致銀行產業呈微利化削價拍賣式競爭、著眼在拓展新市場商機的考量之下，部分銀行業者紛赴海外市場設立營運據點，其中以中國大陸為甚。以中國市場化的快速發展經驗，該國的金融國際化過程中以何種策略吸引高階人才，此經驗亦是有值得參考之處，中國學者向松祚²指出，中國金融業如何可吸引國際化人才的關鍵主要在是否有設計一套具吸引力的激勵制度，以日本銀行作法為例，為在美國紐約設分行，可以高達千萬美元之薪酬引入美籍高階人士當部門主管，這是否在台灣的體制內環境可行值得考量。金融業國際化的核心在於人才的培育，須以理念變革和機制創新來培育具國際戰略眼光和具跨國人脈網絡的銀行業主管，如果無法達成，金融業要討論如何跨國經營無異淪為空談。

在高階人才的流動性問題上，匯豐銀行人資主管表示，銀行業人才流失有兩種部分，一者為流失到國內其他產業，其中原因有以下：1.傳統金融銀行業金飯碗的生態已不復存在，廣設銀行過度開放競爭下，導致銀行員工薪資相對其他產業，不具相對吸引力；2.金融風暴的產生，嚴重衝擊銀行業的經營環境，國內銀行業在經歷多次金融商品出現巨額清償違約的爭議事件後，員工在職場工作的榮譽感不再；3.現今主管機關的風險規範益臻嚴格，風險控管標準不斷提高下，以財富管理業務等消費金融業務為例，管理客戶的資產的風險壓力也漸次提高，種種對員工均產生相當程度的壓力感。再者，國內金融業人才流失至海外的成因，首要因素在國內可提供的薪酬與國外相較無競爭優勢，且台灣在金融國際化程度上無法與香港、新加坡等國相比擬，在台灣的環境下無法學習跨國金融運作的經驗，最後，國內的企業規模無法與他國相對比，對銀行業營運立基的考量上則相對不具吸引力。某一人力銀行人資主管也表示，台灣人才流失海外的主要因素在於以下：1.金融業密度過高、國內市場小，導致產業內的同業間競爭性強。2.金融市場胃納過度飽和下，產品同質性會很高，業者研發新產品的誘因相對低，產品創新推廣不易。3.金融機構營運全球化與中國大陸市場的崛起，部分人才的西進所出現的磁吸效應，此非短期內可改變的市場趨勢。

上述人才雖存在流失的現象，如何可以引入豐富的國際型人才庫至國內發展可能是另一值得探討的主題，一國要如何吸引傑出國際性人才，引述某企管顧問公司董事

² 向松祚，「金融國際化四挑戰」，英才雜誌，2012。

長的觀點，首要在該國的經濟發展展望前景及產業的成長競爭性，若一國經濟成長長期不振，就業機會相對減少之下，就業員工薪資就難有提升的條件，連帶的就無法吸引傑出的國際性人才，以新加坡為例，為強化國家競爭力，以開放移民的政策搭配種種稅負優惠措施，吸引全球最有才華及才能的人才，引入的移民人數已高達該國人口數比率近乎達四成，此種開放式移民的經濟策略讓新加坡的國家競爭力在近年度中已大幅超越鄰近周邊國家，且為亞洲各國爭相效仿的模式。

第三章 銀行業人力現況及歷年度徵才特性分析

為求客觀衡量產業中平均單位員工產值貢獻度，參考主計處統計資料，計算金融中介業人均產值以作為替代變數，其中，金融中介業係指從事經營銀行、信用合作社、農會、漁會信用部、信託投資、郵政儲金匯兌及其他等金融及其輔助業務之行業，人數乃指涵蓋整體金融機構總員工人數。金融業平均每人產值在 91 年至 97 年金融風暴前，平均年產值約為 3.6 百萬元，98 年在金融風暴的衝擊下，每人產值劇降至 2.98 百萬元，99 年約略回升至 3.31 百萬元水準，台灣金融業在經歷次貸危機、金融海嘯等衝擊下，整體金融業平均從業人員每人名目生產產值呈現遞減的走勢，此不僅反映出銀行業微利經營的生態，亦呈現出金融業的吸引人才的誘因性在遞減之中，提升整體金融業的競爭力，思索因應改善金融機構業的營運體質可行性方案，將是金融業可否在國際化跨國競爭中持續增長的關鍵性因素。

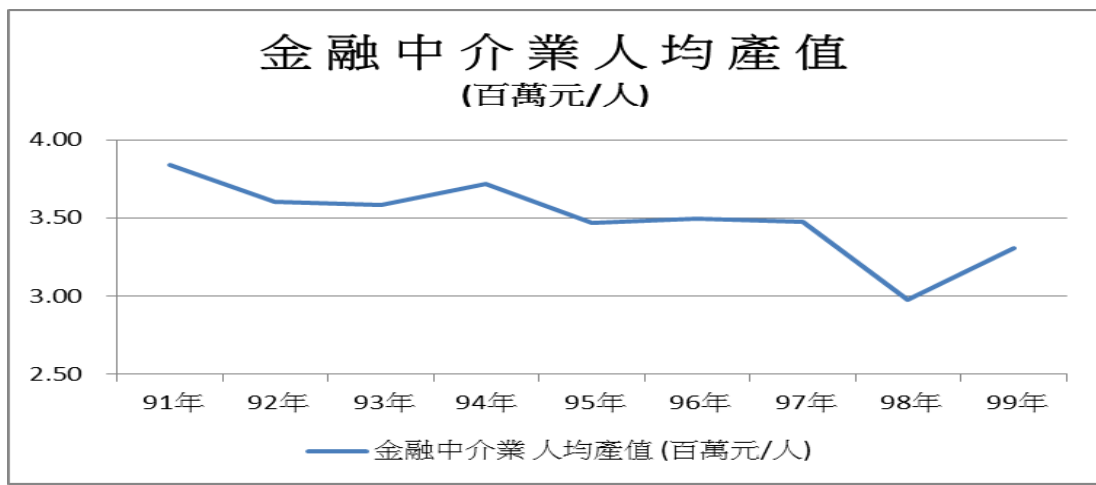


圖 3-1 金融中介業人均值

根據中央銀行最新統計 2012 年上半年本國銀行員工貢獻度，兆豐銀(2886)以每位員工平均貢獻 539.5 萬元穩居榜首，而上海商銀每位員工平均貢獻金額為 420.2 萬元屈居第二，而京城銀擠下台灣(花旗)位居季軍，台北富邦銀則為第五名，如表 3-1 所示。市場認為近年兆豐銀獲利突出的關鍵在於海外投資獲利豐厚，加上外匯業務穩健經營，又有海外聯貸管道，不管利差或手續費，獲利管道暢通。泛公股銀行方面，除兆豐銀外，以第一銀行表現最好，成功的關鍵在調整放款結構，讓利差順利回升。若將工銀也納入考量，台灣工銀每位員工上半年締造 341.9 萬元的獲利，表現亮眼而開發工銀則有 833.5 萬元，勝過所有商業銀行。

表 3-1 101 年上半年商銀每位員工貢獻獲利

排名	銀行	貢獻獲利(萬元)
1	兆豐商銀	539.5
2	上海商銀	420.2
3	京城銀	406.6
4	花旗(台灣)	315.8
5	北富銀	257.0
6	匯豐(台灣)	247.3
7	中信銀	245.4
8	國泰世華銀	230.7
9	一銀	216.8
10	土銀	214.6

資料來源：藍鈞達，工商時報(2012 年 9 月 19 日)

金融/保險服務業人數

截至 101 年 9 月底統計數據，國內全體存款金融機構、信託投資公司及票券金融公司分支機構總家數計達 6,237 家，其中 38 家本國銀行設立 3,413 家分行；外國銀行在台分行有 28 家，分支機構數有 49 家分行；信用合作社有 25 家，分支機構數有 258 家；農會信用部有 277 家，分支機構有 816 家；漁會信用部有 25 家，分支機構有 43 家。

參考主計處及金管會金融統計數據得知，自 2008 年次貸危機事件後，台灣整體金融保險機構從業人數已呈現一穩定增長的趨勢，由 2009 年年平均約 41.3 萬人逐年增加至 2011 年 9 月歐債風暴發生前約 43.1 萬人；然而隨著歐債風暴衍生對全球性金融業衝擊效應，金融業就業整體人數亦因此單一事件的擴散而逐季遞減，截至

2012年2月，整體就業人數回落至42.6萬人。而其中2011年底資料顯示本國銀行從業人數13.5萬人、外國銀行在台分行就業人數0.48萬人，信用合作社有0.42萬人、農會信用部有1.41萬人。

從表3-2顯示100年度金融機構員工數為165,146人，101年6月為165,164人，其中本國銀行員工數佔最大宗，兩年分別為135,584人與136,957人，約佔整體金融業的82.92% (如圖3-2)。其次為農漁會信用部員工數，兩年分別為14,175人與14,193人，佔整體金融業的8.59%。外銀在台分行員工數有下降的趨勢，兩年人數分別為4,836人與3,605人。中華郵政公司近二年招兵買馬，招募新血，然而中華郵政公司儲匯處員工數兩年均為6,336人左右，僅佔整體金融業的3.78%。由金管會網站金融統計指標(101年7月版)之【金融機構員工人數】發現，17年來金融機構員工人數大致上呈現增加的趨勢，以因應金融商品推陳出新的人力需求，(如圖3-3所示)。

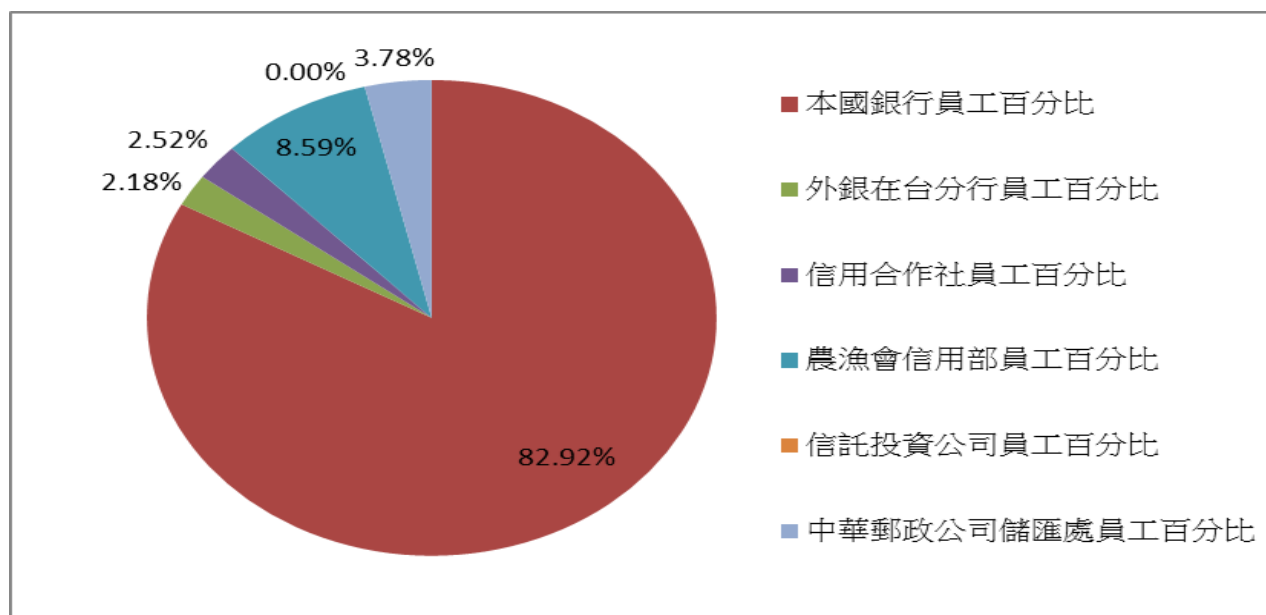


圖 3-2 101 年金融機構之員工人數 (%)

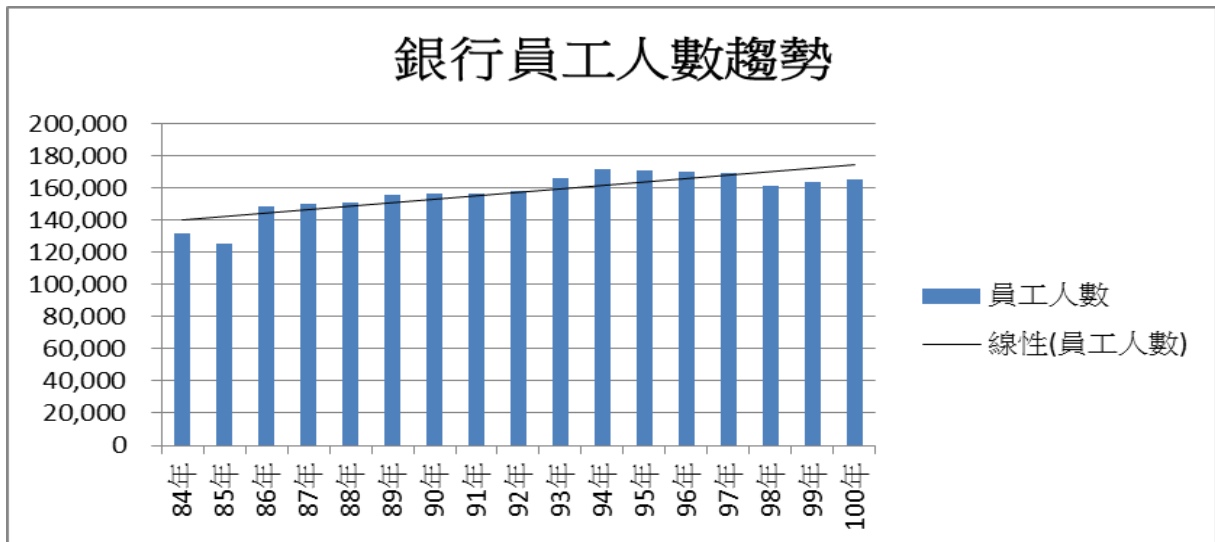


圖 3-3 銀行員工人數趨勢 (人數)

表 3-2 金融機構服務業員工人數統計

單位：人數

	總計	本國銀行	外國銀行在 臺分行	信用合作社	農漁會信用部	中華郵政儲 匯業務	整體金融/ 保險受僱人 數
95 年	171,044	136,415	9,496	5,657	12,543	6,355	
96 年	170,008	136,144	8,721	4,837	13,697	6,408	
97 年	169,065	132,818	10,965	4,736	14,043	6,503	
98 年	161,343	128,348	7,758	4,413	14,404	6,420	413,000
99 年	163,927	134,286	4,798	4,353	14,154	6,336	428,000
100 年	165,146	135,584	4,836	4,214	14,175	6,337	428,000
6 月	164,539	134,950	4,795	4,311	14,194	6,289	428,000
12 月	165,146	135,584	4,836	4,214	14,175	6,337	429,000
101 年							
6 月	165,164	136,957	3,605	4,163	14,193	6,246	

資料來源：各金融機構提供。

金融業受僱人員薪資分布狀況

參考主計處公佈金融業受僱者經常性薪資統計數據，2009 年至 2011 年三年度季資料顯示銀行業平均季經常性薪資僅成長 0.51%，信用合作社平均季經常性薪資僅成長 0.29%，農會、漁會信用部僅微幅增加 0.06%，其他金融中介業為 0.61%。整體金融從業人員的薪資在過去三年間，實質薪資調漲的速度遠趕不上名目消費物

價上漲的增幅，以受雇者的薪資實質購買力增幅實際上呈現出一停滯不增的狀態。

表 3-3 金融業受僱人員經常性薪資

季度	銀行業	信用合作社	農會、漁會信用部	其他金融中介業
Q1-2009	57,817	44,030	42,077	51,428
Q2-2009	58,292	44,264	42,169	50,694
Q3-2009	58,653	44,197	41,972	51,563
Q4-2009	58,714	44,155	42,016	51,444
Q1-2010	59,086	44,418	41,483	52,156
Q2-2010	59,749	44,692	41,422	53,285
Q3-2010	59,844	44,934	41,715	53,664
Q4-2010	59,698	44,883	41,787	53,879
Q1-2011	59,897	45,272	41,775	54,278
Q2-2011	60,725	45,533	42,006	54,751
Q3-2011	60,919	45,460	42,164	55,589
Q4-2011	61,112	45,493	42,367	54,969

資料來源：行政院主計處。

從表 3-4 得知，金融及保險業每月平均收入介於 30000-35000 有 16%，佔相對最高百分比，低於 30,000 元的有近 22%，薪資介於 15,000 元到 20,000 元的有 7,000 人，薪資介於 20,000 元到 30,000 元的有 76,000 人，薪資介於 30,000 元到 40,000 元的有 116,000 人。金融及保險業每月平均收入為 44,648 元(約為台灣銀行七職等員工的底薪)，每月收入 40,000 元以上的員工佔 50.96%，約 213,000 人。

從表 3-5 中得知男性員工鮮少在銀行打工，僅 20~29 小時的男性員工有 3,000 人，大都以正職為主，因此每週小於 40 小時的人數不多。金融與保險業的工時在 40~44 小時的男性員工約有 120,000 人，佔整體男性金融業的 75%，工時在 40~44 小時的女性員工約有 192,000 人，佔整體女性金融業的 72.73%。工時介於 45 到 49 小時的員工總數 60,000 人，工時介於 50 到 59 小時的員工總數 29,000 人，而工時在 60 小時以上的員工總數仍有 3,000 人。由此觀之，雖然銀行三點半關門，金融業普遍都有加班的現象。

表 3-6 顯示，民國 83~86 年金融及保險業每人每月平均工作時數約 180 小時的高峰外，民國 87~89 年每人每月平均工作時數維持在 170 小時，自民國 90 年至今每人每月平均工作時數約 168 小時。

表 3-4 受僱就業者每月主要工作之收入—按金融及保險業分

收入	人數 (單位：千人)	相對百分比
未滿 15,000 元	6	1.4%
15,000~19,999 元	7	1.7%
20,000~24,999 元	36	8.6%
25,000~29,999 元	40	9.6%
30,000~34,999 元	67	16.0%
35,000~39,999 元	49	11.7%
40,000~44,999 元	53	12.7%
45,000~49,999 元	28	6.7%
50,000~59,999 元	52	12.4%
60,000~69,999 元	33	7.9%
70,000 元以上	47	11.2%

資料來源：101 年行政院人力總處【受僱就業者每月主要工作之收入—按行業分】

表 3-5 就業者主要工作每週平均經常工時—按主要工作行業分(金融與保險業)

總計	男生人數 (千人)	百分比	女生人數 (千人)	百分比
未滿 20 小時	-	-	9	3.41%
20~29 小時	3	2%	2	0.76%
30~34 小時	-	-	4	1.52%
35~39 小時	0	0	2	0.76%
40~44 小時	120	75%	192	72.73%
45~49 小時	21	13%	39	14.77%
50~59 小時	15	9%	14	5.30%
60 小時及以上	1	1%	2	0.76%

資料來源：101 年行政院人力總處【就業者主要工作每週平均經常工時—按主要工作行業分】

表 3-6 歷年各業受僱員工每人每月平均工作時數—按金融及保險業分

年度(民國)	每月平均工作時數
83	180.9
84	179.6
85	180.9
86	180.0
87	175.5
88	174.6
89	173.9
90	166.2
91	168.6
92	168.7
93	169.1
94	168.0
95	168.6
96	167.1
97	167.5
98	168.1
99	168.9
100	165.9

資料來源: 101 年行政院人力總處【歷年各業受僱員工每人每月平均工作時數】

行業受僱員工流動概況

參考主計處的【歷年各行業受僱員工進退率】統計資料，93 年至 100 年，整體金融業從業人員進入率為 1.61%，退出率為 1.60%，基本上約略可維持一供需平衡態勢，相對於整體服務業平均進入率(2.69%)、退出率(2.49%)，資訊及通訊傳播業平均進入率(2.15%)、退出率(1.99%)，不動產業平均進入率(3.28%)、退出率(2.79%)，金融業從業人員相對呈現較低度流動的屬性，此與該金融產業已屬相對成熟發展且不似科技產業高度制約於國際景氣榮枯所連動有關。

表 3-7 各行業受僱員工進退率統計

單位：%

	服務業		資訊及通訊傳播業		金融及保險業		不動產業		專業、科學及 技術服務業	
	進入率	退出率	進入率	退出率	進入率	退出率	進入率	退出率	進入率	退出率
93 年	2.62	2.22	2.13	1.91	1.82	1.60	3.66	2.66	2.49	1.92
94 年	2.94	2.56	2.39	2.11	1.67	1.51	3.68	3.03	2.59	2.25
95 年	2.93	2.65	2.24	2.25	1.75	1.90	3.23	2.56	2.76	2.28
96 年	2.72	2.56	2.13	2.16	1.88	1.68	3.84	3.39	2.51	2.32
97 年	2.52	2.58	2.02	1.71	1.51	1.70	3.01	3.09	2.22	2.17
98 年	2.33	2.35	1.86	1.82	1.22	1.47	2.60	2.64	1.98	1.86
99 年	2.75	2.56	2.09	1.92	1.48	1.48	3.25	2.33	2.30	1.91
100 年	2.68	2.45	2.31	2.04	1.56	1.42	2.99	2.58	2.18	1.96
10 月	2.68	2.56	2.12	2.27	1.51	1.34	3.01	2.48	2.20	2.12
11 月	2.19	1.92	1.96	1.41	1.34	1.22	2.48	2.77	1.67	1.47
12 月	1.88	1.71	1.77	1.88	1.00	0.90	2.62	3.03	1.69	1.75
101 年										
3 月	2.50	2.35	2.09	2.12	1.21	1.47	2.72	2.95	2.22	2.09
6 月	2.18	2.13	1.80	1.42	1.48	1.39	3.37	3.34	1.39	1.47
9 月	2.82	2.65	2.26	2.04	1.42	1.15	2.72	2.49	2.21	1.88
10 月	2.40	2.29	1.95	1.79	1.12	1.22	2.11	1.83	1.76	1.92

資料來源：行政院主計處。

近年公股銀行徵才特性(以臺灣銀行為例)

從表 3-8 可知，100 年與 101 年臺灣銀行徵才人數分別為 356 人及 302 人。因台灣銀行屬公股銀行，考試簡章說明詳實，吾人可得知人力需求遍布全國，從北到南甚至澎湖、金門、馬祖皆包含其內。需用人數直接在簡章上公布，比照國家考試，資訊公開透明，考試委託台灣金融研訓院辦理。台北市屬政治、經濟、文化、社會中心，亦屬金融重鎮，銀行分行林立，人力資源配置其中。準此，100、101 年臺灣銀行的人力需求大都在北部地區。

臺灣銀行人力職位分工細膩，可從考試簡章窺知一二。100 年簡章顯示資深財務分析人員要求曾任職公民營金融、保險事業機構 8 年以上(碩士畢業 6 年以上)，且任相當第 8 職等職位 3 年以上。因其為九職等人員敘薪 57,200 元；國際

金融英語組要求碩士畢業且英文語言測驗多益達 750 分，進用七職等敘薪 43,000 元。風險管理組要求碩士畢業且具(1)會計事務所、財務顧問公司任職；(2)金融機構風險管理單位、財務操作單位或授信單位任職；(3)在大專院校教授風險管理課程。需才地區亦為台北地區，進用七職等敘薪 43,000 元。國際金融日語組(七職等)要求碩士畢業且日本語能力測驗達一級、法務組(七職等) 要求大學畢業且取得律師證書、會計組(七職等) 要求大學畢業且取得會計師證書皆進用七職等敘薪 43,000 元，需才地區亦為台北地區。一般金融(五職等)要求大專以上學歷，需才地區遍布全台，敘薪 32,000 元。

101 年臺灣銀行簡章指出，財務交易人員進用七職等，學歷要求碩士畢業、工作經驗需 2 年以上經驗且具備至少二項測驗合格證明書(結構型商品銷售人員資格測試、外匯交易專業能力測驗、票券商業務人員資格測驗、高級證券商業務員測試、證券分析人員資格測驗)。經濟研究分析人員要求金融、經濟相關科系碩士畢業、程式設計人員要求大學畢業且程式開發相關工作 3 年以上經驗，皆以七職等進用敘薪 44,000 元。不動產業務人員要求大學畢業且取得專門職業及技術人員普通考試地政士證書。授信業務人員要求大學畢業且工作經驗需符合其中之一資格(1)企業金融授信相關工作 2 年以上經驗或消費金融授信及企業金融授信相關工作合計 3 年以上經驗或消費金融授信相關工作 3 年以上經驗。以六職等進用敘薪 38,000 元。

表 3-9 可知，101 年土地銀行簡章顯示，八職等的法務人員與風管人員薪資為 51,023 元，與台灣銀行八職等薪資相當，但八職等資深財務分析人員薪資低於法務人員，薪資為 49,000 元。此外，一般金融人員在北部需求遠高於中、南部。

近年泛公股銀行徵才特性(以兆豐銀行為例)

泛公股銀行以兆豐銀行為例，如表 3-10 顯示，僅以網站對外徵才，應徵者報名後，由公司內部評選核可後通知考試。通過考試後，再經過公司高層面試後，面試通過後為辦事員。相較於臺灣銀行，其資訊較不公開，一般大眾僅知道薪水與需用人數。

第一銀行七職等財富管理業務人員薪資為 43,506 元，人數 20 人。一般人員（法律、金融），為六職等，人數共 89 人，因業務量因業務不同於櫃檯人員，薪水為 33,255 元。上述各職缺皆屬北部地區，可知北部需求仍比其他地區為多，如表 3-11 所示。

表 3-8 公股銀行徵才特性分析(臺灣銀行)

年度	銀行	職等	類別	人數	薪水	地區
100	臺灣金控	九	資深財務分析人員	3	57,200	北部
	臺灣金控	八	資深財務分析人員	6	51,000	北部
	臺灣金控	八	法務	6	51,000	北部
	臺灣金控	八	會計	6	51,000	北部
	臺灣金控	七	資訊類	6	44,800	北部
	臺灣金控	七	風險管理	6	44,800	北部
	臺灣金控	六	資深財務分析人員	6	38,300	北部
	臺灣金控	五	會計	3	33,500	北部
	臺灣銀行	七	風險管理	5	43,000	北部
	臺灣銀行	七	國際金融英語組	18	43,000	北部
	臺灣銀行	七	國際金融日語組	5	43,000	北部
	臺灣銀行	七	法務	5	43,000	北部
	臺灣銀行	七	會計	3	43,000	北部
	臺灣銀行	七	資訊組	10	43,000	北部
	臺灣銀行	六	財富管理業務人員	27	37,000	北部
	臺灣銀行	六	財富管理業務人員	6	37,000	中部
	臺灣銀行	六	財富管理業務人員	12	37,000	南部與東部
	臺灣銀行	五	資訊組	10	32,000	北部
	臺灣銀行	五	地政	3	32,000	北部
	臺灣銀行	五	一般金融人員	168	32,000	北部
	臺灣銀行	五	一般金融人員	10	32,000	中部
	臺灣銀行	五	一般金融人員	27	32,000	南部與東部
	臺灣銀行	五	一般金融人員	5	32,000	澎湖、金門、馬祖
101	臺灣銀行	七	財務交易人員	10	44,000	北部
	臺灣銀行	七	經濟研究分析人員	3	44,000	北部
	臺灣銀行	六	不動產業務人員	6	38,000	北部
	臺灣銀行	六	授信業務人員	57	38,000	北部
	臺灣銀行	六	授信業務人員	11	38,000	中部
	臺灣銀行	六	授信業務人員	19	38,000	南部與東部
	臺灣銀行	六	催收業務人員	6	38,000	北部
	臺灣銀行	六	催收業務人員	2	38,000	中部
	臺灣銀行	五	催收業務人員	2	38,000	南部與東部
	臺灣銀行	五	一般金融人員	140	38,000	北部
	臺灣銀行	五	一般金融人員	18	38,000	中部
	臺灣銀行	五	一般金融人員	28	38,000	南部與東部

表 3-9 公股銀行徵才特性分析(土地銀行)

年度	銀行	職等	類別	人數	薪水	地區
101	土地銀行	八	資深財務分析人員	3	49,000	北部
	土地銀行	八	法務	3	51,023	北部
	土地銀行	八	風險管理	3	51,023	北部
	土地銀行	五	一般金融人員	122	33,580	北部
	土地銀行	五	一般金融人員	4	33,580	中部
	土地銀行	五	法務人員	6	33,580	南部/東部地區

表 3-10 泛公股銀行徵才特性分析(兆豐國際商銀)

年度	銀行	職等	類別	人數	薪水	地區
100	兆豐國際商銀	八	高級辦事員	20	36,400	全台
	兆豐國際商銀	六	辦事員	100	27,040	全台
	兆豐國際商銀	六	網路、系統人員	4	27,040	全台
101	兆豐國際商銀	八	高級辦事員	40	37,600	全台
	兆豐國際商銀	六	辦事員	120	27,900	全台
	兆豐國際商銀	六	法務人員	10	27,900	全台

表 3-11 泛公股銀行徵才特性分析(第一銀行)

年度	銀行	職等	類別	人數	薪水	地區
101	第一銀行	七	財富管理業務人員	20	43,506	北部
	第一銀行	六	一般(法律、金融)人員	89	33,255	北部
	第一銀行	五	一般櫃檯人員	61	29,637	北部

近年民營銀行徵才特性(以台北富邦銀行為例)

民營銀行以台北富邦銀行為例，如表 3-12 所示，資料皆為 104 求才網，經本研究自行蒐集而成，除一般金融人員、資深財務分析人員、儲備幹部(金融)需求人力遍布南部、東部以及外島外，其餘需用人力皆屬北部地區。因台北富邦銀行為民營

銀行，職等與薪資皆由面議而來，資訊較公股與泛公股銀行更不透明，由 104 網站上不得而知各職位之薪資與職等。

表 3-12 民營銀行徵才特性分析(台北富邦銀行)

年度	銀行	類別	人數	薪水	地區
101	台北富邦銀行	法務	5	依公司規定	北部
	台北富邦銀行	資訊組	26	依公司規定	北部
	台北富邦銀行	一般金融人員	113	依公司規定	中部
	台北富邦銀行	一般金融人員	92	依公司規定	南部、東部
	台北富邦銀行	一般金融人員	203	依公司規定	北部
	台北富邦銀行	儲備幹部(金融)	25	依公司規定	北部
	台北富邦銀行	資深財務分析人員	38	依公司規定	北部
	台北富邦銀行	財富管理業務人員	7	依公司規定	北部
	台北富邦銀行	經濟研究分析人員	9	依公司規定	北部
	台北富邦銀行	資深財務分析人員	45	依公司規定	南部、東部
	台北富邦銀行	儲備幹部(金融)	7	依公司規定	澎湖、金門、馬祖
	台北富邦銀行	一般櫃檯人員	1	依公司規定	北部
	台北富邦銀行	風險管理	13	依公司規定	北部
	台北富邦銀行	不動產業務人員	8	依公司規定	北部
	台北富邦銀行	授信業務人員	6	依公司規定	北部
	台北富邦銀行	財務交易人員	26	依公司規定	北部
	台北富邦銀行	會計	3	依公司規定	北部

第四章 銀行業者深度訪談

第一節 金控/ 商業銀行業者訪談

為有效了解銀行的人力規畫及流動概況是否會因規模不同，官股、非官股，本土、外商銀行等性質不同而產生差異，研究中進行業者深度訪談，進一步了解銀行業人資部門主管在整體人力規畫上的策略規劃，部分訪談內容整理如下，謹供參考。

1. A 銀行的訪談意見，整理略述如下：

- (1) 銀行高階人力的安排，主要均以內部升遷為主，基本上，銀行體制上鮮有直接經外部管道雇用高階主管，一者為考量對組織認同的差異性，再者，銀行強調業務的全方位性，一行員在成為高階主管的養成過程中，通常基本上已在分行等較基層單位各部門有多年的業務經驗，經由多年養成訓練，然後經由銀行內部培訓考核機制後漸成銀行的高階管理人員。

在 93 年至 94 年期間，銀行曾有進行整體組織改造，曾經在配合整體企業組織改造的目標而有出現業務擴增需求所新增的高階人力需求，一旦組織改造完成，此後就未有大幅的新增高階人力需求出現。

- (2) 有關銀行聘用外籍人士的現況，傳統上受限於行業性質的差異，銀行對外籍人士並無顯著的需求性，加上就業服務法相關的法規限制，基本上銀行對外籍人士的聘用需求並未有急迫性。
- (3) 銀行近年來除開基層幹部的年度徵聘以補充人力需求外，為培養中、高階人才而另有儲備幹部的聘用，此主要以具碩士學位為主，相較於基層幹部約需經 10 至 15 年才可晉升至主管職，一般而言，儲備幹部經由內部的密集式培訓後，初期約有 2 年的分行基層養成訓練，預估約經 8 至 10 年後可升任擔當主管職，此為針對高階主管人才的另一較直捷的培訓管道。
- (4) 現今銀行經營業務相對強調具多樣性，人才的資質背景需求本應強調多樣化，但受制於人員聘用考試制度，除非有特殊業務需求會另增需求，主要新聘人員目前仍以具商科相關領域為主，且理工科或法律等非商科背景的新進人力所佔比重在百分之十以下。

- (5) 近年來在主管機關監理法規及新會計準則(Basel&IFRS)等規定要求下，銀行曾有對風險管控及模型建構相關人力有出現新增需求，在新開發的模型建置完成後，人員內部測試流程完成後，此項人才的需求則較回歸常態的人員聘任。
- (6) 有關人才的流動性問題，本國性銀行與外國銀行無論在組織文化，薪酬制度等評估方式均很不一樣，以官股銀行人資主管的經驗，新進人員除非在職場生涯初期會偶見轉職至外商銀行，隨者年資的增加及職位的提升，轉職的可能性即大幅度的減少。
- (7) 針對中國大陸新市場的掘起，銀行本身在業務開拓的需求下有在大陸設立分行據點，以本身銀行而言，針對此部分海外及大中華區等新興市場有額外獨立對人員進行徵聘及培訓計畫，以大陸市場而論，人員增聘的進程主要考量分行據點成立家數、業務的拓展速度而調整。
- (8) 有關於分行經理職缺有較明顯的人力需求，此反映在分行經理主要承擔該分行部門業績責任額的要求，一旦未能達成總行的編制預設目標績效分配額，經理職位將會考量做合理的輪調，此屬於正常的公司內部人員的例行性派任。
- (9) 目前銀行的員工屆退年齡規定上限為六十五歲，雖近年來亦有推動相關的人員優退方案，平均而言，每年平均約有三百人次申請退休(包含自願離職、屆齡退休)，約佔整體銀行從業人數的百分之五，以銀行的人力配置觀點而論，此屬一合理的人力流動比率。

對於新舊勞退制度的方案實施，此對於銀行本身退休人力的衝擊影響並不顯著。

2. B 銀行的訪談意見，整理略述如下:

- (1) 銀行高階人力的安排，由於銀行設立期間僅約二十年，目前尚未有大幅高階主管級人力退休或離職的問題，每年年度僅約個位數的高階主管申請離退，人數數量上並不明顯，公司現階段仍在穩健的擴充營運，海外業務量的需求也在加速進行，並未感受到高階人力的缺乏。

- (2) 公司的經營團隊在人力的佈署上均主要以內部升遷管道為主，外部管道除年度例行性人力增聘外，並未採用直接由外部徵才。有關外籍人士的雇用，公司需考量就業服務法的相關條文規範，且稅制因素也是很重要的因素，公司本身有設立薪酬委員會制度，員工薪資給付有一統一標準，但與鄰近國家相比，台灣的金融業給付的薪資水準已有遠落後於香港、新加坡，甚至中國大陸的現象，在人才跨國境流動的時代，台灣如何吸引外國人存在有很大的困難度且值得產業界專家學者深思研議，人才的流失相對應的就是台灣投入教育經費的浪費及低效率，甚者，降低台灣的國際競爭力。
- (3) 有關外籍人士的任用及培育，近幾年來公司與大專院校的學校有採取產學合作的方式培訓東南亞國家的在台留學生，例如越南籍、緬甸籍的學生，初期每年培訓人數雖不多，但此一計畫將持續推動，日後，經公司培訓後合適的外籍學生在海外據點增設時將會是優先雇用的人選。
- (4) 有關國際人才的應用，公司過去曾在推動跨國聯貸業務、財富管理專案時與某國際著名企管顧問公司合作，與跨國機構合作對促進國內人才的國際視野有正向助益，但此種合作因專案成本因素的考量，後來並未持續在推動。
- (5) 對於高階人力的培育，公司有採用徵聘儲備幹部的方式，每年選用約 10 位至 20 人次的碩士級畢業生，採密集式約二年的培訓計畫，培訓方式以先通才後專才的方式訓練，新進員工將由總行部門的實習開始，總行實習完成後，將依志願填選分發至全省各分行營業處所受訓。儲備幹部的選用制度，主要可提供組織中中階及高階幹部的另一培訓管道，藉此可給公司在中階、高階人材選用另一聘用管道，此與基層員工的較傳統式升遷管道並不會有直接衝突。
- (6) 公司近年來在營運據點申設的策略上有以併購區域型信合社的模式進行，原則上此考量點著眼在銀行目前要增設新營運據點有相關的規定限制，且採合併模式可直接善用原合作社的社員網絡，以持續擴展市場經營客戶群廣度，合併後的原公司人力多數均會延用及妥善處置，並未出現有勞資糾紛的情況產生。

第二節 人力仲介業者訪談

1. 人力銀行仲介業務中，在金融業的人力需求端，主要以初階的非主管級人力為主，且以業務或產品行銷屬性的職缺為大宗，徵才活動為常態性質以滿足銀行業務活動的推廣之需求。
2. 一般銀行年度性正職員工的人力徵才活動，以國內大型銀行而言，部分銀行已採例行性每年度委託交由專門機構辦理受測活動及人才徵選，這一方面人力銀行並未參與此類型的業務。
3. 目前人力中介市場中有其他專屬性質的獵人頭公司，以一對一的方式進行供需方的媒合業務，若以高階經理職缺或跨國海外公司的跨境人力中介，此類型的人才聘用均要求具跨國營運經驗、有相當專精職能或行政管理經驗的經理人職缺，一般需藉由特殊管道，針對熟悉該行業生態的人士舉薦覓才，方可有效達成客戶的委託需求，此類型的獵人頭性質的公司較專精於此類型的高階經理人的中介業務，國內人力仲介銀行一般並非專長在此方面的人力中介市場業務。

第五章 樣本敘述統計/問卷發放及結果分析

此次問卷發放主要對象為 38 家本國銀行業機構及 16 家金控公司，總計有 54 家銀行機構。

問卷調查之研究限制:

此次銀行業人力供需問卷調查過程，在問卷催收的過程中發現，部分業者表示此類型高階人力的調查涉及機構本身內部的人力安排，尤其高階主管級人力的調配涉及人事作業機密性，一般而言，不宜輕易公布資料；機構本身人力安排因應組織任務的調整，業務發展的需求常會有臨時性改組的時機產生，並不易清楚評估人力的需求狀況；再者，若為年度性的人力重新安排編制，一般需經董事會的會議召開才會有所討論定奪，短期中要估算此高階人力的供需缺口有其相對困難性存在。

表 5-1 銀行基本資料

樣本類別	樣本家數	占總樣本比例(%)
金融控股公司	16	29.63
民營銀行(A)	13	24.07
民營銀行(B)	21	38.89
公營銀行	4	7.41
金控、銀行合計	54	100.00

備註：民營銀行 A 定義：本國銀行(80 年 7 月前設立)民營銀行 B 定義：本國銀行(80 年 7 月後設立)

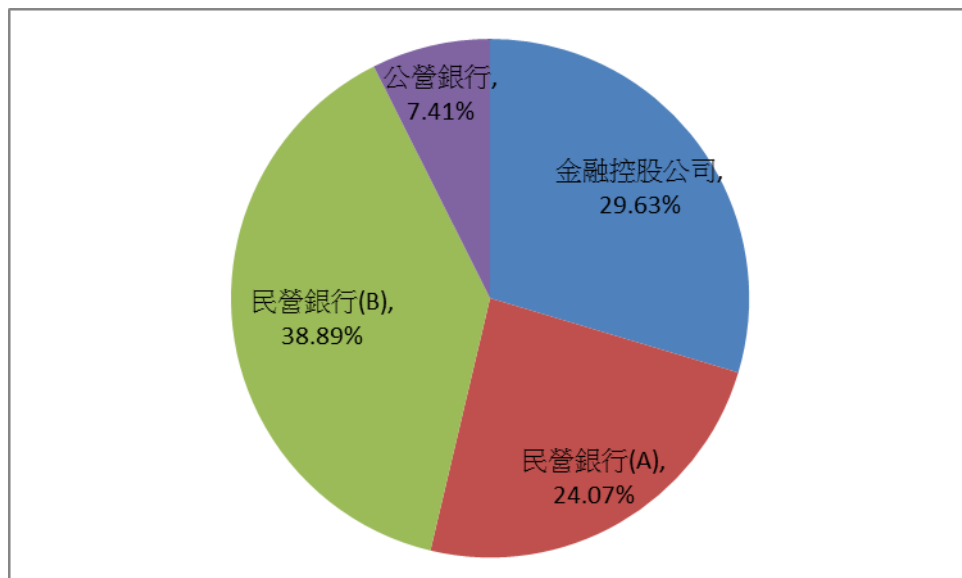


圖 5-1 銀行問卷回收比例

第一部份：國內高階(含關鍵核心)人力流動與供需概況

1、您認為目前就業市場對整體金控或銀行業高階(含關鍵核心)人力的供給數量狀況為何？

對於高階(含關鍵核心)人力的供給量，整體而言，有約達六成受訪者表示人力的供給端仍屬足夠，並未出現短缺現象；就民營銀行的成立期間先後來比較，民國 80 年 7 月前設立的銀行(以下簡稱民營銀行 A)由於成立期間較久，且部分為官股銀行改制民營化，人才庫較充足，有近乎 87% 表示人力供給是過量及充足，相對而言，民國 80 年後設立的銀行(以下簡稱民營銀行 B) 由於成立期間較短，且部分具外商銀行改制的背景，對於組織人力規劃較具彈性，高階人力培養較緩慢，約有高達 58% 的受訪者表示在高階人力的供給量現階段仍顯匱乏，僅有約二成受訪者表示供給量是充足；傳統公營銀行，由於人事制度採公務員體制，且銀行成立年數較長，資深員工較充足，多數反應在人才端的供給量為過剩及適量，並無短缺的議題現象存在。綜合而論，若以銀行設立年限而二分，較早期成立的銀行(民國 80 年前)並無人力供給不足的問題，而後期成立的銀行(民國 80 年後)，對於高階人力的供給及培育養成則較短缺不足。

表 5-2 目前整體金控或銀行業對高階(含關鍵核心)人力的供給數量狀況(%)

	所佔比例	供給數量 過多	供給數量 適當	供給數量 少	其他	未作答	合計
合計	100.00	8.33	50.00	36.11	2.78	2.78	100.00
金融控股公司	33.33	0.00	58.33	41.67	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	12.50	75.00	12.50	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	33.33	8.33	16.67	58.33	8.33	8.33	100.00
公營銀行	11.11	25.00	75.00	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。

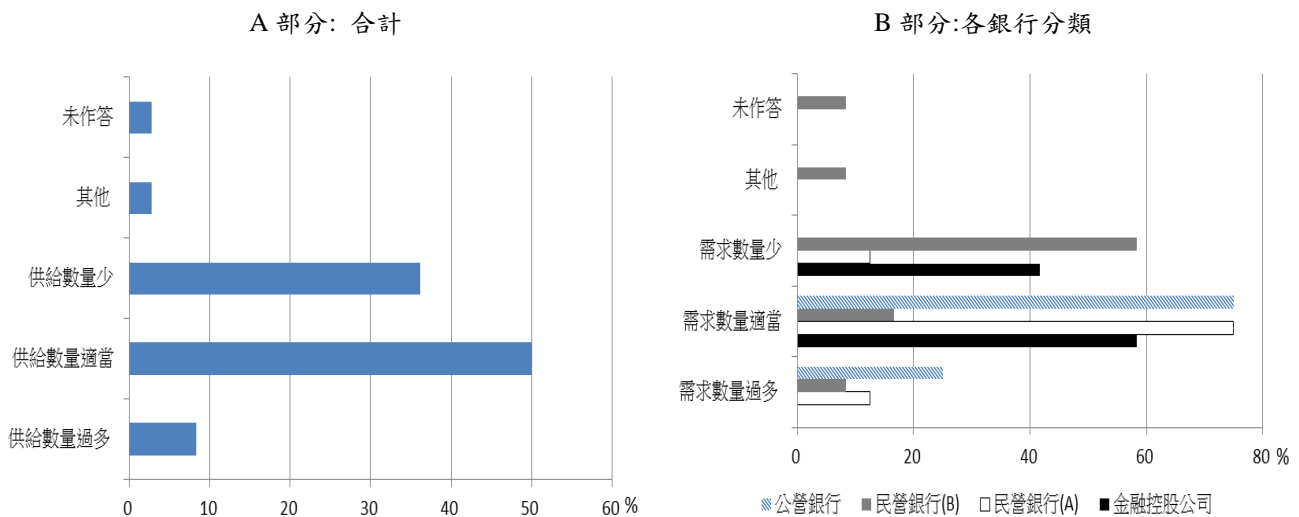


圖 5-1 目前整體金控或銀行業對高階(含關鍵核心)人力的供給數量狀況(%)

2、您認為目前整體金控或銀行業對高階(含關鍵核心)人力的需求數量狀況為何?

高階人力的需求立基於組織企業的業務是否可有成長性，或新增的業務需求，以金控公司而言，由於營運業務項目的多樣化，加上多數公司近年均紛赴海外及中國增設據點，對於高階主管人才需求殷切。相對而言，民國 80 年 7 月前設立的銀行(民營銀行 A)及公營銀行，由於部分銀行經營較屬保守且業務量較穩固，雖有約七成受訪者表示目前高階人力需求仍屬適中，但亦有近三成受訪者表示對高階人力需求量並不大。

表 5-3 整體金控或銀行業對高階(含關鍵核心)人力的需求數量狀況(%)

	所佔比例	需求數量過多	需求數量適當	需求數量少	其他	合計
合計	100.00	16.67	66.67	16.67	0.00	100.00
金融控股公司	33.33	25.00	75.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	0.00	75.00	25.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	33.33	25.00	50.00	25.00	0.00	100.00
公營銀行	11.11	0.00	75.00	25.00	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。

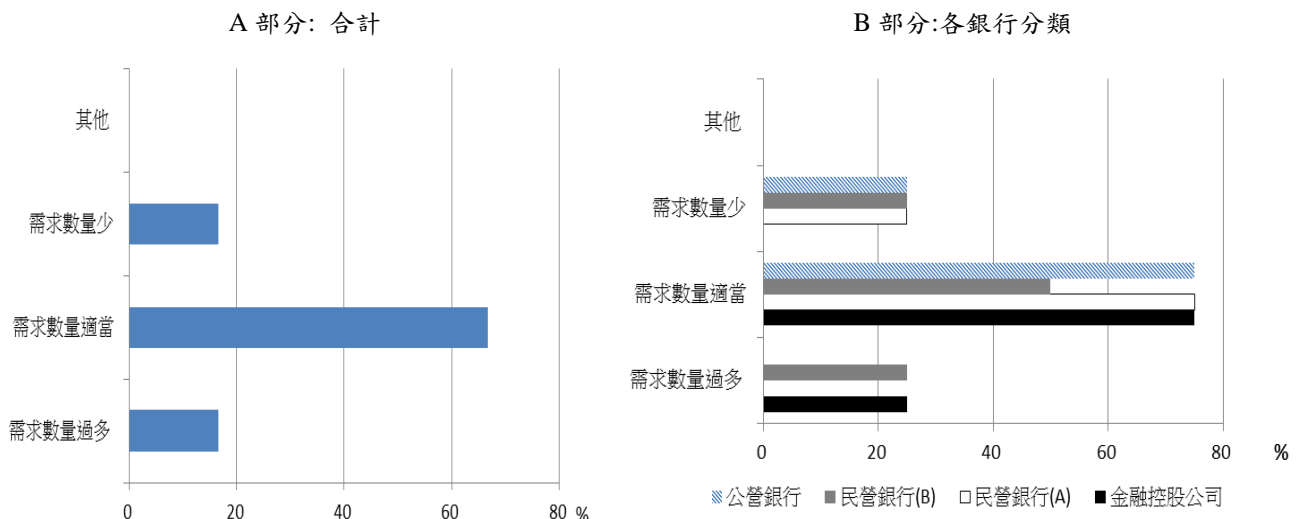


圖 5-2 目前整體金控或銀行業對高階(含關鍵核心)人力的需求數量狀況(%)

3、貴機構今(2012)年是否對高階(含關鍵核心)人員提出勞工優退方案?

攸關屆齡員工退休制度的規畫，為鼓勵組織人員流動，多數企業會採彈性方案設計具誘因性的員工優退計畫，以鼓勵現職員工提早申請退職，增進人員的流動。在此次針對 2012 年度的問卷中，整體而言，有九成以上的公司均表示並未在本年度實施勞工優退方案，公營銀行因制度相對較完整，約有二成五的受訪者表示該公司有針對員工提出相關優退方案。

表 5-4 貴機構今(2012)年是否對高階(含關鍵核心)人員提出勞工優退方案%

	所佔比例	有	無	未作答
合計	100.00	8.33	88.89	2.78
金融控股公司	33.33	16.67	83.33	0.00
民營銀行(A)	22.22	0.00	100.00	0.00
民營銀行(B)	33.33	0.00	91.67	8.33
公營銀行	11.11	25.00	75.00	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。

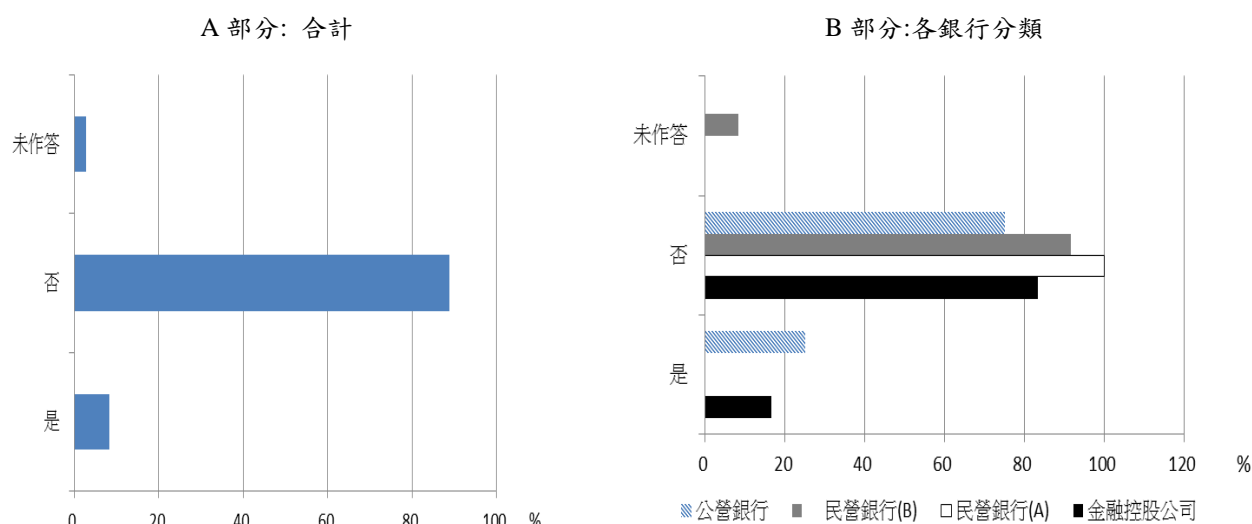


圖 5-3 貴機構今(2012)年是否對高階(含關鍵核心)人員提出勞工優退方案

3-1、您認為 貴機構高階(含關鍵核心)人力優退方案實施後，國內就業市場上對相關人才的供給數量是否足以補充？

有關於優退方案實施後，公司對人才端的供給是否得以補充，由於在上述前一問題中(問題 3) 多數公司表示在 2012 年並未在 2012 年度實施勞工優退方案，因此有關後續人才端的供給問題，有高達五成以上受訪者並未作答，其中，公營銀行中有高達七成五受訪者表示在優退方案實施後，公司對高階人才的供給仍不虞匱乏，此與傳統公營銀行人才庫豐富有關。較早期成立的銀行(民國 80 年前) 對於在優退方案實施後，公司對高階人才的供給量上，有近三成填答問卷者表示在此部分人力的供給上並未呈現出問題。 而較後期成立的銀行(民國 80 年後)則有約計四成填答者表示新銀行在高階人才端的供給量上是仍有呈現短缺不足的隱憂。整體而言，後期成立的銀行(民國 80 年後) 部分由於成立時間點較遲，一般而言，員工平均就業年資較短，對高階人力本身在數量上即較短缺不足，此需要有良好的培訓計畫，以中、長期的規劃培育組織內部的高階人才，厚植公司的人力資本。

表 5-5 高階(含關鍵核心)人力優退方案實施後，國內就業市場上對相關人才的供給數量是
否足以補充%

	所佔比例	否足以補充%		
		有	無	未作答
合計	100.00	25.00	19.44	55.56
金融控股公司	33.33	16.67	8.33	75.00
民營銀行(A)	22.22	25.00	25.00	50.00
民營銀行(B)	33.33	16.67	33.33	50.00
公營銀行	11.11	75.00	0.00	25.00

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。

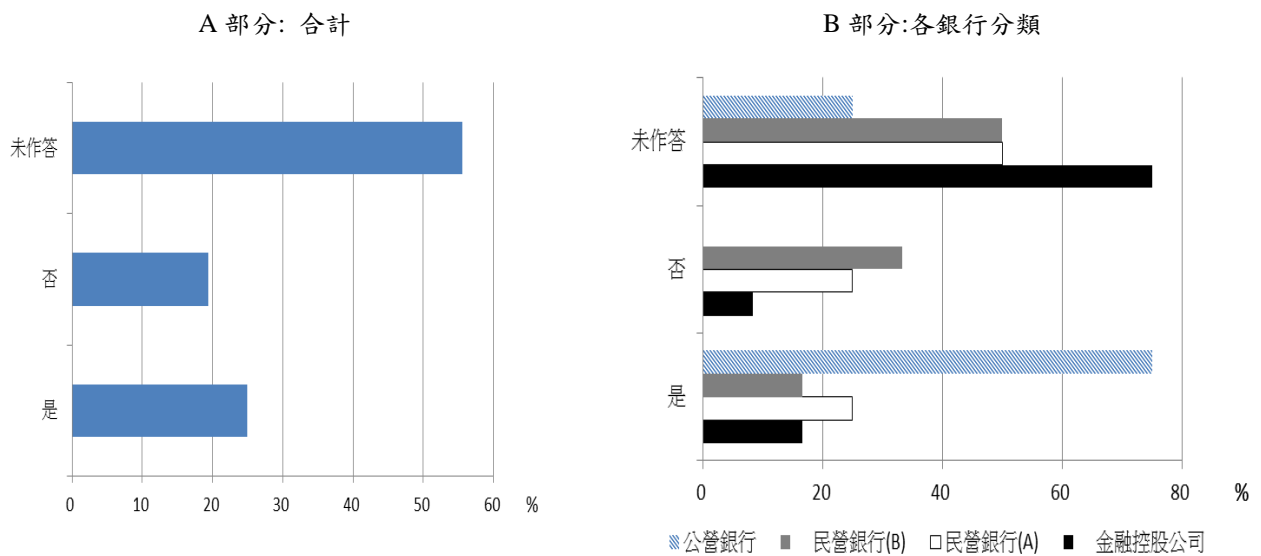


圖 5-4 高階(含關鍵核心)人力優退方案實施後，國內就業市場上對相關人才的供給數量是否
足以補充(%)

3-2、您認為 貴機構高階(含關鍵核心)人力優退方案實施後，公司整體相關人才的需求狀況為何?

由於在上述前一問題中(問題 3)多數公司表示並未在 2012 年度實施勞工優退方案，因此有關後續人才端的需求問題，亦有高達六成以上受訪者並未作答。而有填答的部分，其中，表示人力需求並不受顯著影響的比率佔較多數。

表 5-6 高階(含關鍵核心)人力優退方案實施後，公司整體相關人才的需求狀況為何%

	所佔比例	需求數量增加	無影響	需求數量減少	未填答
合計	100.00	16.67	19.44	2.78	61.11
金融控股公司	33.33	16.67	8.33	0.00	75.00
民營銀行(A)	22.22	12.50	25.00	0.00	62.50
民營銀行(B)	33.33	16.67	16.67	8.33	58.33
公營銀行	11.11	25.00	50.00	0.00	25.00

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。

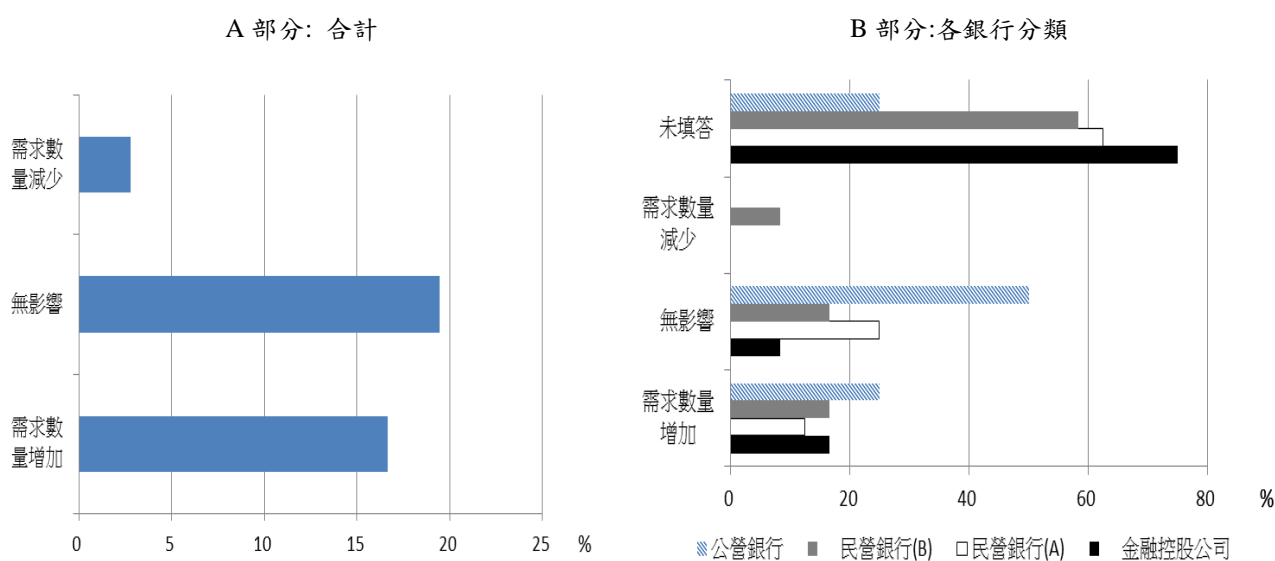


圖 5-5 高階(含關鍵核心)人力優退方案實施後，公司整體相關人才的需求狀況為何%

4、您認為新勞退制度實施後對整體市場高階(含關鍵核心)人力供給的影響程度?

新勞退制度的實施一般而言，現職員工是否選擇採用月領新制或舊制一次提領退休金，此與員工從業年資長短考量及距退休前尚有工作年資的長短有關，而後勞工選擇新制退休金提撥方案或援用舊制，以金控公司及公營銀行而言，新勞退制度的實施與否，多數填答者表示對整體市場高階人力的供給面幾乎無任何影響改變；多數民營銀行亦表示此對整體市場高階人力的供給端並未有顯著的差異性。綜合而論，勞退新制度的實施與否，受訪填答者多數表示並未衝擊影響整體銀行業高階人力的流動。

表 5-7 新勞退制度實施後對整體市場高階(含關鍵核心)人力供給的影響程度(%)

	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	9.38	87.50	3.13	100.00
金融控股公司	33.33	0.00	100.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	42.86	57.14	0.00	100.00
民營銀行(B)	33.33	0.00	90.91	9.09	100.00
公營銀行	11.11	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。

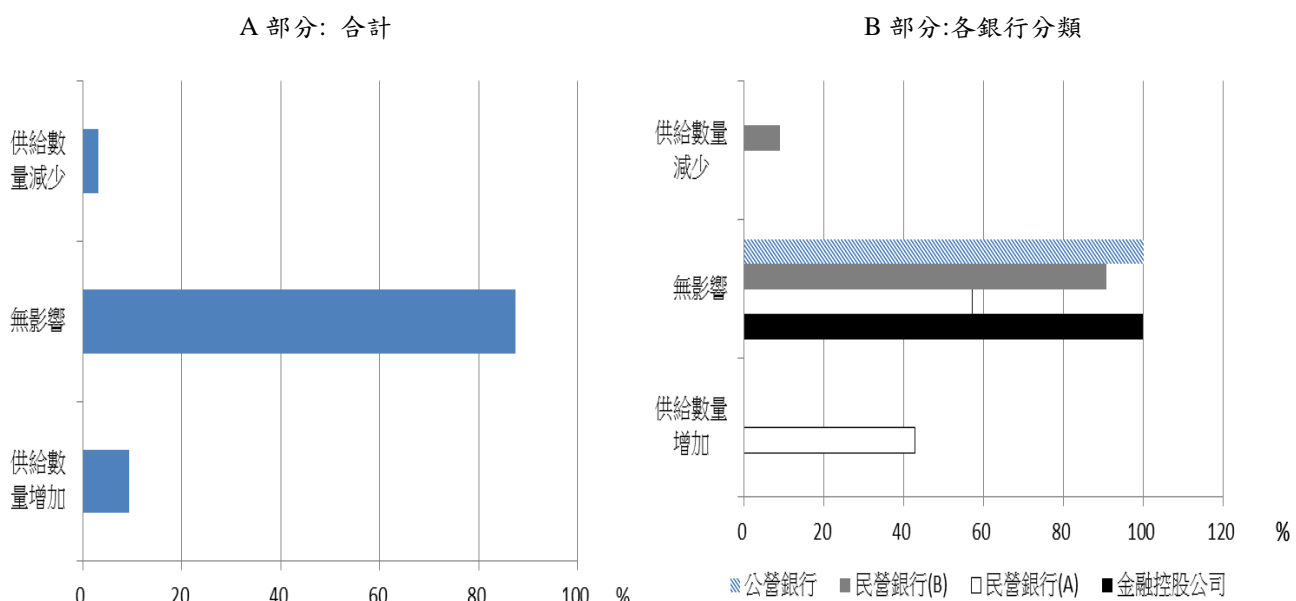


圖 5-6 新勞退制度實施後對整體市場高階(含關鍵核心)人力供給的影響程度

4-1、您認為新勞退制度實施後對 貴機構高階(含關鍵核心)人力供給的影響程度為何?

新勞退制度的實施，以金控公司及公營銀行而言，新勞退制度的實施與否，填答者表示對其公司機構本身高階人力的供給面幾乎無任何影響改變；多數民營銀行亦表示此方案的施行與否對公司高階人力的供給端並未有顯著的差異性。

表 5-8 新勞退制度實施後對貴機構高階(含關鍵核心)人力供給的影響程度(%)

	所佔比例	供給數量增加	無影響	供給數量減少	未填答	合計
合計	100.00	2.78	86.11	2.78	8.33	100.00
金融控股公司	33.33	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	0.00	87.50	0.00	12.50	100.00
民營銀行(B)	33.33	8.33	66.67	8.33	16.67	100.00
公營銀行	11.11	0.00	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。

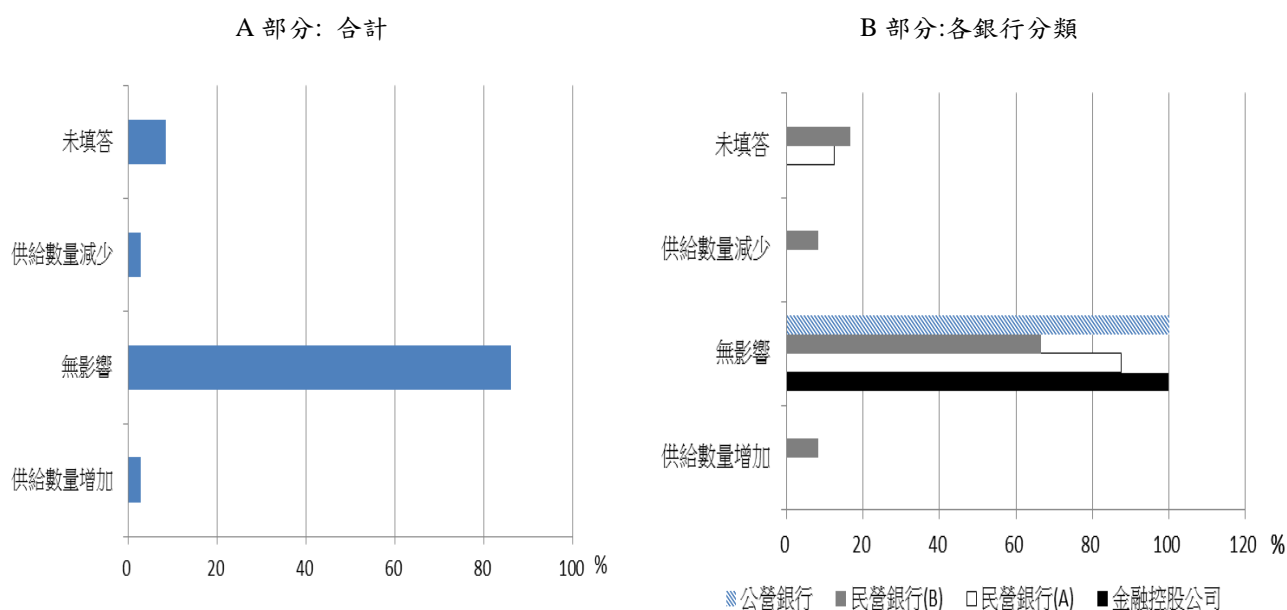


圖 5-7 新勞退制度實施後對 貴機構高階(含關鍵核心)人力供給的影響程度

5、您認為新勞退制度實施後對整體市場高階(含關鍵核心)人力需求的影響程度為何？

5-1、您認為新勞退制度實施後，對國內整體金控或銀行業高階(含關鍵核心)人力需求的影響程度為何？

與前述人力供給端問題相似，新勞退制度的實施，無論金融控股公司或公、民營銀行均表示對整體銀行業高階人力市場需求數量上並不會產生實質上的衝擊影響。顯見，新勞退制度的實施無論在高階人力的供給及需求雙方面來論，並未在高階管理級人力流動上出現短缺不足的問題。

表 5-9 新勞退制度實施後對整體市場高階(含關鍵核心)人力需求的影響程度(%)

A 部分：整體市場						
	所佔比例	需求數量增加	無影響	需求數量減少	未填答	合計
合計	100.00	16.67	77.78	5.56	0.00	100.00
金融控股公司	33.33	16.67	83.33	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	12.50	75.00	12.50	0.00	100.00
民營銀行(B)	33.33	25.00	75.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	11.11	0.00	75.00	25.00	0.00	100.00

B 部分：國內整體金控或銀行業						
	所佔比例	需求數量增加	無影響	需求數量減少	未填答	合計
合計	100.00	13.89	66.67	2.78	16.67	100.00
金融控股公司	33.33	16.67	66.67	0.00	16.67	100.00
民營銀行(A)	22.22	12.50	62.50	12.50	12.50	100.00
民營銀行(B)	33.33	16.67	58.33	0.00	25.00	100.00
公營銀行	11.11	0.00	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。

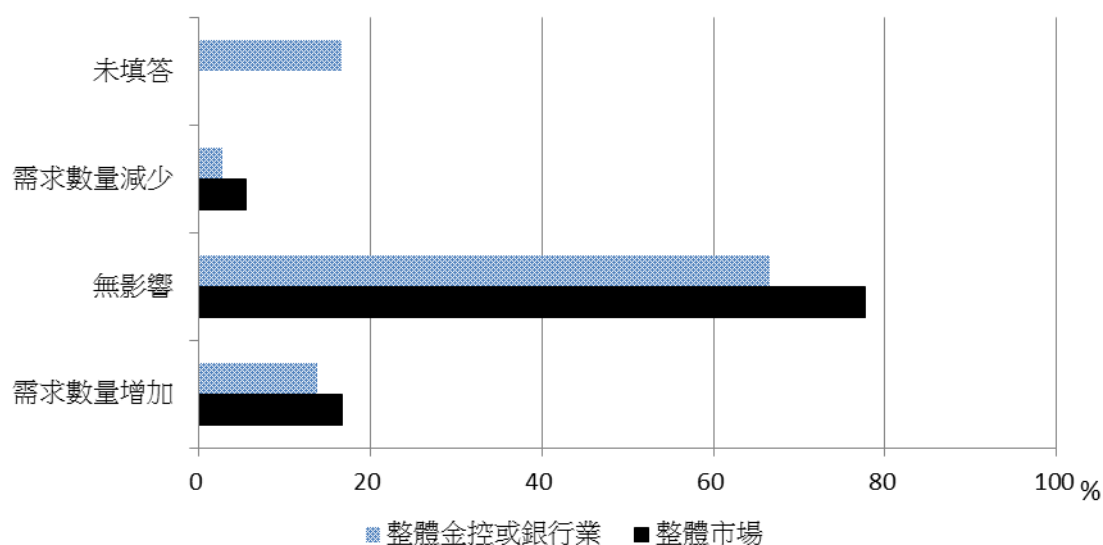


圖 5-8 新勞退制度實施後，對整體市場及國內整體金控或銀行業高階(含關鍵核心)人力需求的影響程度

6、您預估 貴機構未來三年高階(含關鍵核心) 人員退休人數分別為何?

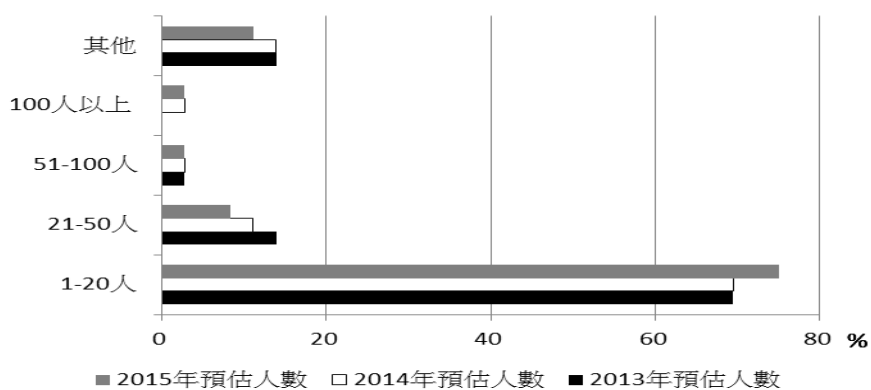
有關銀行高階及關鍵性人力退休人數的調查，除開公營銀行因組織成立較久，資深員工人數數量較多，在未來三年內每年預估高階經理級退休人達可高達約 50 人，其餘多數銀行業者均表示每年度高階及關鍵性人力的平均退休人數均約在 20 人次內，以受訪的某家成立期間在民國 80 年之後的銀行業者表示，其公司本身因成立期間較短，以近三年的高階主管退休人數統計，平均每一年僅約在 5-10 人次，公司尚未存在組織人事高齡化的現象，員工平均年齡約在四十歲上下，離退休年齡均尚有一段時間。

表 5-10 未來三年高階(含關鍵核心) 人員退休人數分別為何(%)

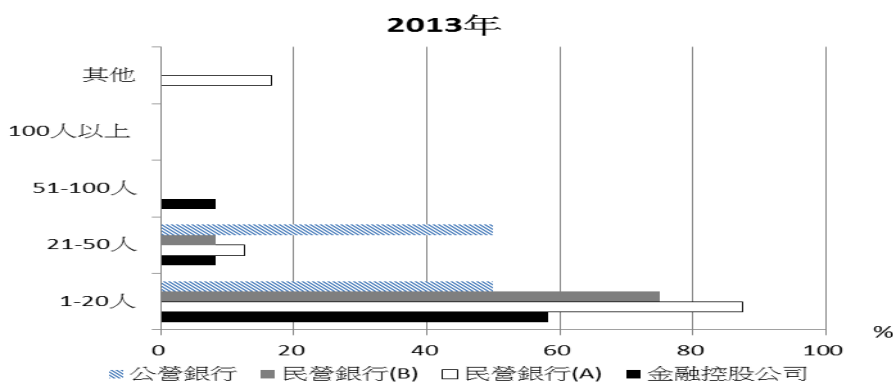
A 部分:第一年(2013)度預估人數							
	所佔比例	1-20 人	21-50 人	51-100 人	100 人以上	其他	合計
合計	100.00	69.44	13.89	2.78	0.00	13.89	100.00
金融控股公司	33.33	58.33	8.33	8.33	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	87.50	12.50	0.00	0.00	16.67	100.00
民營銀行(B)	33.33	75.00	8.33	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	11.11	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00
B 部分:第二年(2014)度預估人數							
	所佔比例	1-20 人	21-50 人	51-100 人	100 人以上	其他	合計
合計	100.00	69.44	11.11	2.78	2.78	13.89	100.00
金融控股公司	33.33	58.33	0.00	8.33	8.33	25.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	87.50	12.50	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	33.33	75.00	8.33	0.00	0.00	16.67	100.00
公營銀行	11.11	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00
C 部分:第三年(2015)度預估人數							
	所佔比例	1-20 人	21-50 人	51-100 人	100 人以上	其他	合計
合計	100.00	75.00	8.33	2.78	2.78	11.11	100.00
金融控股公司	33.33	66.67	0.00	8.33	8.33	16.67	100.00
民營銀行(A)	22.22	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	33.33	75.00	8.33	0.00	0.00	16.67	100.00
公營銀行	11.11	50.00	50.00	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。

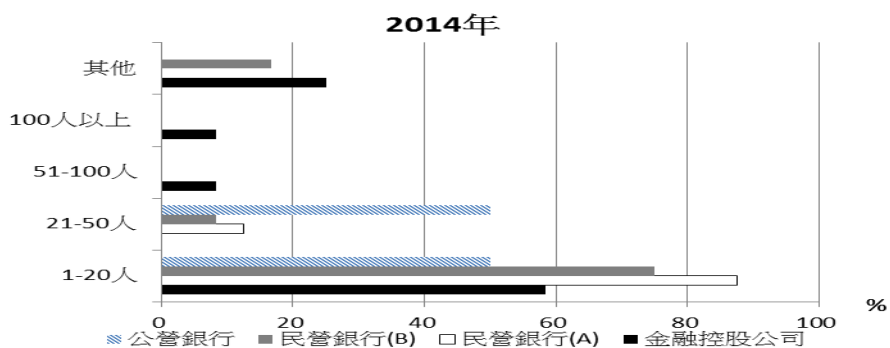
A 部分：預估機構未來三年高階(含關鍵核心) 人員退休人數



B 部分：第一年(2013)度預估人數



C 部分：第二年(2014)度預估人數



D 部分：第三年(2015)度預估人數

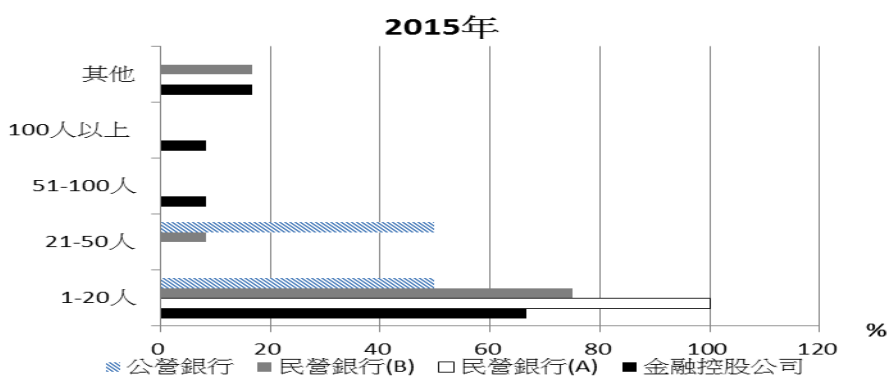


圖 5-9 預估機構未來三年高階(含關鍵核心) 人員退休人數

7、請問就過去經驗觀察，貴機構高階(含關鍵核心)人力轉(離)職的主要原因為何？

高階人才轉(離)職的主要原因，若以整體金控、銀行業而言，在有效填答問卷中，源自於同業挖角排序第一，第二為薪資考量、其次依序為家庭因素、組織內升遷機會低及個人創業。其中，若以金控公司而言，高階人才轉(離)職的主要原因，前三項排序為同業挖角、家庭因素、薪資考量。若以80年7月前設立之本國銀行而言，高階人才轉(離)職的主要原因，前三項排序為家庭因素、薪資考量、組織內升遷機會低。若以80年7月後設立之本國銀行而言，高階人才轉(離)職的主要原因，前三項排序為同業挖角、薪資考量、組織內升遷機會低。若以公營銀行而言，高階人才轉(離)職的主要原因，前二項排序為家庭因素、同業挖角。

綜合而言，80年7月前設立之本國銀行及公營銀行，由於組織相對較久，企業福利制度相對較健全，一般從業員工均會在屆齡退休年紀申請離退，相對而言，較後期成立的銀行，在業務方面互相競爭下，跨行同業徵才及高薪挖角現象仍普遍存在。

表 5-11 高階(含關鍵核心)人力轉(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	同業挖角	家庭因素	其他
平均分數	0.39	0.53	0.19	0.78	0.53	1.22
高度重要	5.56	5.56	2.78	8.33	5.56	13.89
中度重要	5.56	13.89	2.78	22.22	13.89	38.39
低度重要	11.11	8.33	5.56	8.33	8.33	2.78
不列入考慮	77.78	72.22	88.89	61.11	72.22	44.44
B 部分：金融控股公司(33.33%)						
	組織內升遷機會低	薪資考量	個人創業	同業挖角	家庭因素	其他
平均分數	0.42	0.42	0.25	0.67	0.58	1.33
高度重要	8.33	0.00	0.00	8.33	8.33	8.33
中度重要	0.00	16.67	12.50	16.67	16.67	50.00
低度重要	16.67	8.33	0.00	8.33	0.00	8.33
不列入考慮	75.00	75.00	87.50	66.67	75.00	33.33

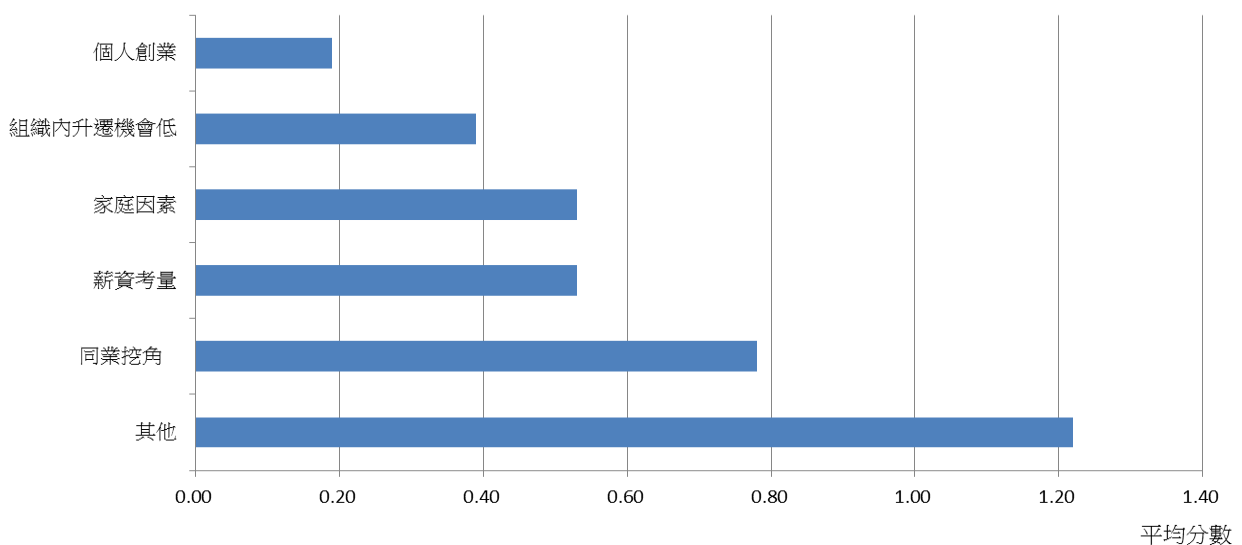
表 5-11(續) 高階(含關鍵核心)人力轉(離)職的主要原因(%)

C 部分：民營銀行(A)(22.22%)							
	組織內升遷機會低	薪資考量	個人創業	同業挖角	家庭因素	其他	
平均分數	0.38	0.50	0.25	0.25	0.88	1.50	
高度重要	0.00	12.50	0.00	0.00	12.50	25.00	
中度重要	12.50	0.00	12.50	12.50	12.50	37.50	
低度重要	12.50	12.50	0.00	0.00	25.00	0.00	
不列入考慮	75.00	75.00	87.50	87.50	50.00	37.50	
D 部分：民營銀行(B)(33.33%)							
	組織內升遷機會低	薪資考量	個人創業	同業挖角	家庭因素	其他	
平均分數	0.50	0.83	0.17	1.33	0.08	0.92	
高度重要	8.33	8.33	0.00	16.67	0.00	8.33	
中度重要	8.33	25.00	0.00	33.33	0.00	33.33	
低度重要	8.33	8.33	16.67	16.67	8.33	0.00	
不列入考慮	75.00	58.33	83.33	33.33	91.67	58.33	
E 部分：公營銀行(11.11%)							
	組織內升遷機會低	薪資考量	個人創業	同業挖角	家庭因素	其他	
平均分數	0.00	0.00	0.00	0.50	1.00	1.25	
高度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	
中度重要	0.00	0.00	0.00	25.00	50.00	25.00	
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
不列入考慮	100.00	100.00	100.00	100.00	75.00	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。

註 2: 排序 1(高度重要)→給 3 分;排序 2(中度重要)→給 2 分;排序 3→給 1 分(低度重要);未勾選(不列入考慮)→給 0 分

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類

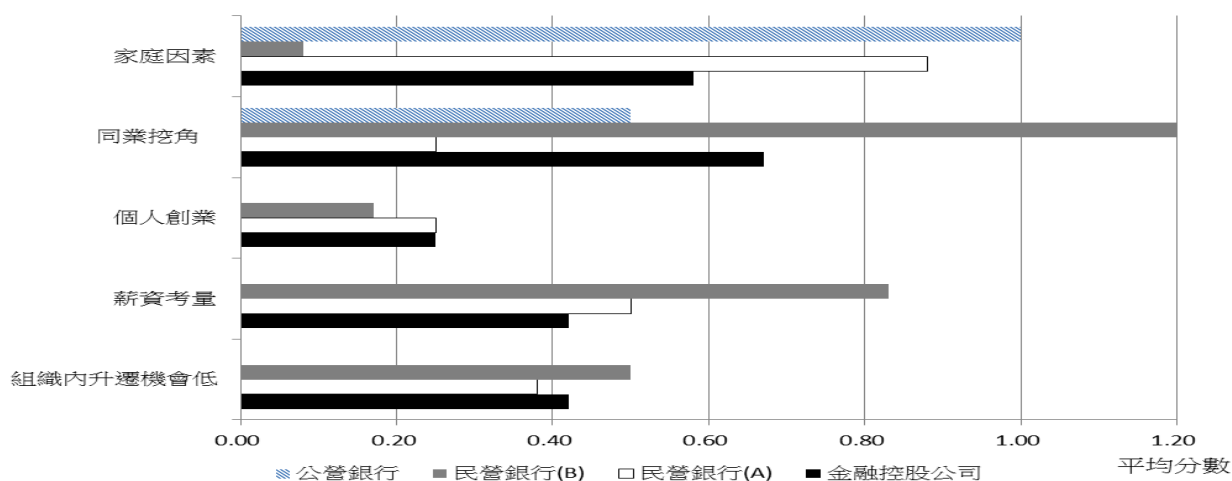


圖 5-10 高階(含關鍵核心)人力轉(離)職的主要原因(%)

8、請問就過去經驗觀察，貴機構高階(含關鍵核心)人力轉(離)職後，所選擇的新職場行業別為?(請依 1、2、3 排序，至多三項)

若以整體金控、銀行而言，高階人員轉(離)職後所選擇的新職業類別，多數受訪者表示仍以相關金融業為轉換其他職場領域首選，其次為科技/製造業，再者為休閒餐飲業。其中，以金融控股公司而言，高階人員轉(離)職後所選擇的新職業類別，以相關金融業為主，其次為科技/製造業；公營銀行組而言，高階人員轉(離)職後所選擇的新職業類別，仍以相關金融業為主，其次為觀光旅遊業、休閒餐飲業。

表 5-12 高階(含關鍵核心)人力轉(離)職後，所選擇的新職場行業別(%)

A 部分：金控、銀行合計 (100%)								
	其他相關金融業	科技/製造業	觀光旅遊業	休閒餐飲業	生醫產業	文化創意產業	農業	其他
平均分數	2.28	0.33	0.08	0.17	0.00	0.00	0.00	0.47
高度重要	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.78
中度重要	38.89	16.67	2.78	5.56	0.00	0.00	0.00	19.44
低度重要	0.00	0.00	2.78	5.56	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	11.11	83.33	94.44	88.89	100.00	100.00	100.00	77.78

表 5-12(續) 高階(含關鍵核心)人力轉(離)職後，所選擇的新職場行業別(%)

B 部分：金融控股公司(33.33%)								
	其他相關金 融業	科技/ 製造業	觀光旅 遊業	休閒餐 飲業	生醫產 業	文化創 意產業	農業	其他
平均分數	2.08	0.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.33
高度重要	41.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	41.67	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16.67
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	16.67	83.33	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	83.33
C 部分：民營銀行(A)(22.22%)								
	其他相關金 融業	科技/ 製造業	觀光旅 遊業	休閒餐 飲業	生醫產 業	文化創 意產業	農業	其他
平均分數	2.13	0.00	0.13	0.50	0.00	0.00	0.00	1.13
高度重要	37.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50
中度重要	50.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	37.50
低度重要	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	12.50	100.00	87.50	75.00	100.00	100.00	100.00	50.00
D 部分：民營銀行(B)(33.33%)								
	其他相關金 融業	科技/ 製造業	觀光旅 遊業	休閒餐 飲業	生醫產 業	文化創 意產業	農業	其他
平均分數	2.58	0.67	0.00	0.08	0.00	0.00	0.00	0.33
高度重要	75.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	16.67	33.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16.67
低度重要	0.00	0.00	0.00	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	8.33	66.67	100.00	91.67	100.00	100.00	100.00	83.33
E 部分：公營銀行(11.11%)								
	其他相關 金融業	科技/ 製造業	觀光旅 遊業	休閒餐 飲業	生醫產 業	文化創 意產業	農業	其他
平均分數	2.25	0.00	0.50	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00
高度重要	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	75.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	0.00	100.00	75.00	75.00	100.00	100.00	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。

註 2: 排序 1(高度重要)→給 3 分；排序 2(中度重要)→給 2 分；排序 3→給 1 分(低度重要)；未勾選(不列入考慮)→給 0 分

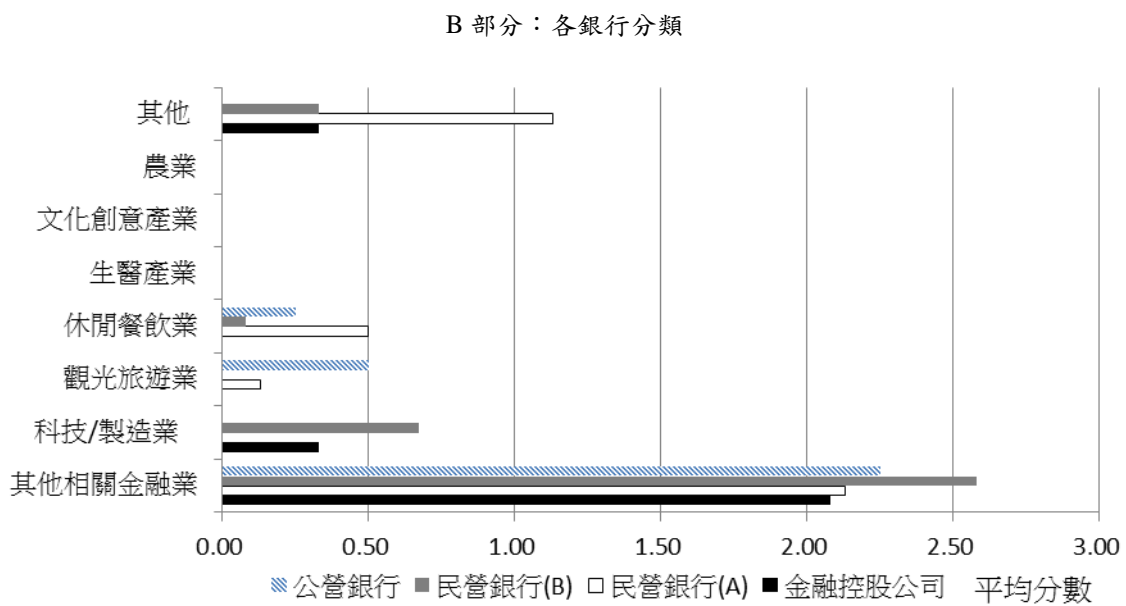
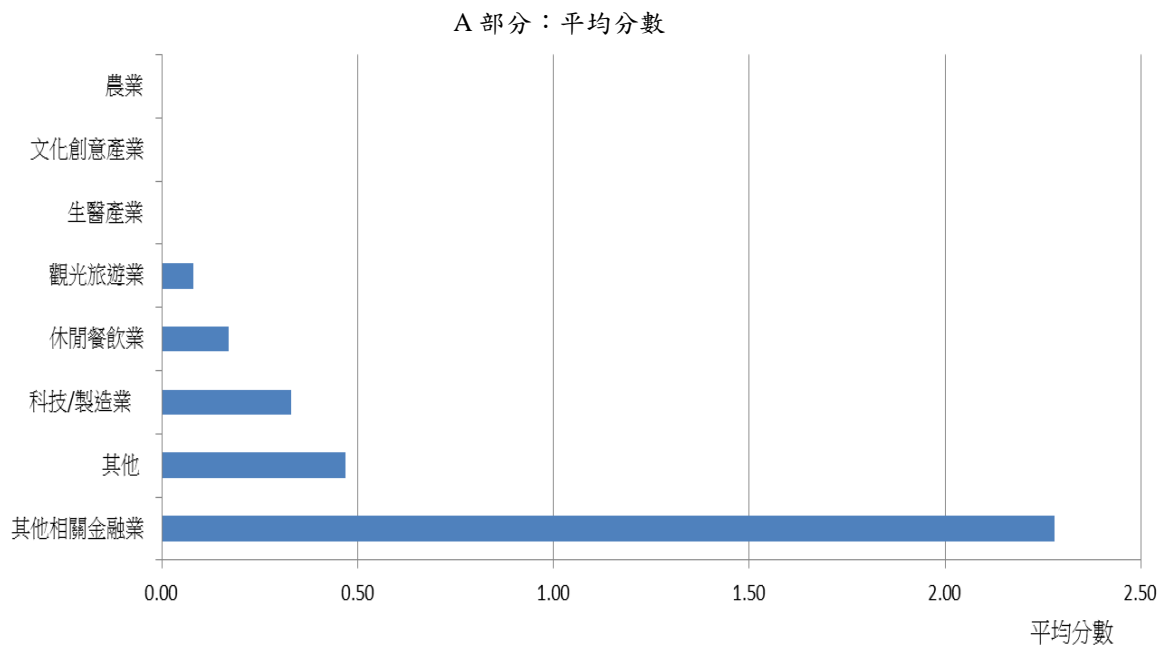


圖 5-11 高階(含關鍵核心)人力轉(離)職後，所選擇的新職場行業

9、請問就過去經驗觀察，貴機構高階(含關鍵核心)人力轉(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?

銀行高階主管被挖角至海外金融機構，基本上在公營銀行及 80 年前成立的銀行(民營銀行(A))組並無此現象產生，僅 80 年後成立的銀行(民營銀行(B))組受訪者表示有此人力挖角跳巢現象出現，其所佔百分比率近二成(18.18%)，顯見傳統公營類及

多數公股民營類銀行在相對人事制度具保障性下，其海外金融機構挖角現象並非一存在顯著性議題。

表 5-13 高階(含關鍵核心)人力轉(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

	有	無	其他	未作答	合計
合計	6.25	87.50	6.25	0.00	100.00
金融控股公司	0.00	90.00	10.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	18.18	72.73	9.09	0.00	100.00
公營銀行	0.00	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。

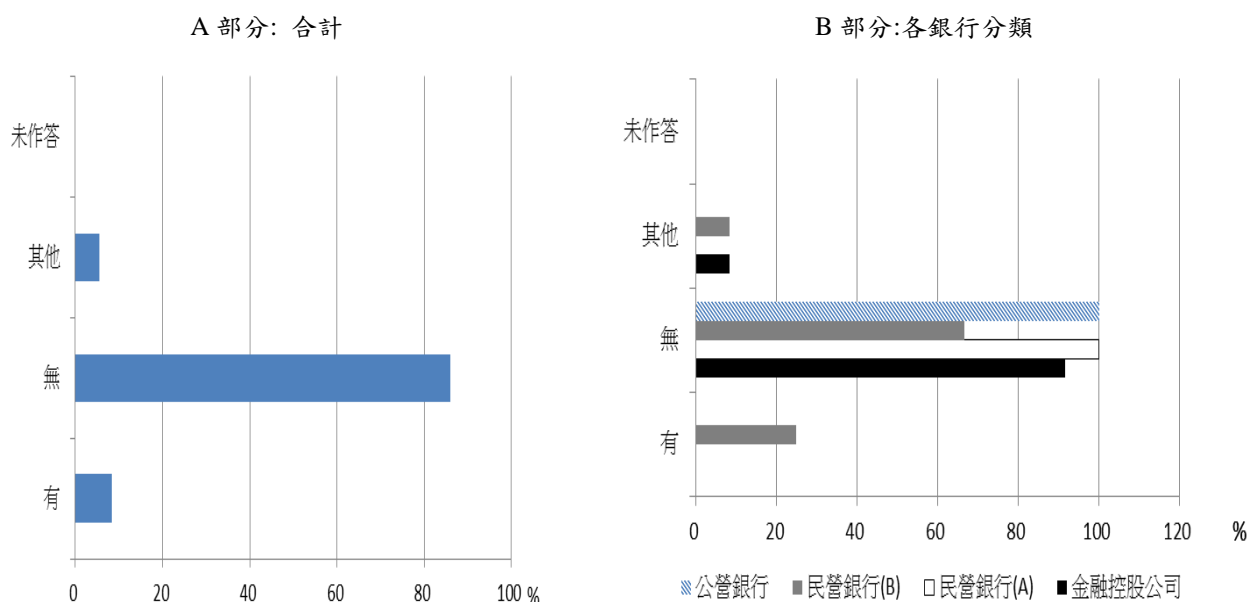


圖 5-12 高階(含關鍵核心)人力轉(離)職原因，是否出現主因為海外金融銀行機構(中國大陸、香港及其他國家)挖角的現象

第二部份: 高階(含關鍵核心)人力聘用管道及來源

10、貴機構高階(含關鍵核心)人員聘任主要管道為何?(請依 1、2、3 排序，至多三項)

銀行業與其他產業屬性不具相同，人才的養成訓練期通常非短期可完成，以儲備幹部的培育而言，一般需經歷個別部門的實習歷練，經由完整跨部門的培訓計畫後，約八至十年期間方可升任為主管職，因此以整體金控、銀行業合計資料而言，高階人才的聘用管道主要仍以銀行本身經內部人員晉升 (2.28)為主，其次為私人管道舉薦

(0.91)、公開招募 (0.56)、人力銀行(0.46)、。以公營銀行為例，受訪者表示其高階人才的聘用管道幾平均採經由銀行本身經內部人員晉升(2) 為主。

表 5-14 高階(含關鍵核心)人力聘用管道及來源(%)

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	2.28	0.56	0.46	0.91	0.31	0.11
高度重要	50.00	2.78	0.00	17.14	0.00	0.00
中度重要	33.33	22.22	20.00	17.14	11.43	5.71
低度重要	11.11	2.78	5.71	5.71	8.57	0.00
不列入考慮	5.56	72.22	74.29	60.00	80.00	94.29
B 部分：金融控股公司(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	2.42	0.25	0.17	0.75	0.25	0.33
高度重要	58.33	0.00	0.00	8.33	0.00	0.00
中度重要	33.33	8.33	8.33	25.00	8.33	16.67
低度重要	0.00	8.33	0.00	0.00	8.33	0.00
不列入考慮	8.33	83.33	91.67	66.67	83.33	83.33
C 部分：民營銀行(A)(22.22%)						
	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	2.38	0.50	0.57	1.14	0.43	0.00
高度重要	62.50	0.00	0.00	28.57	0.00	0.00
中度重要	12.50	25.00	28.57	14.29	14.29	0.00
低度重要	25.00	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00
不列入考慮	0.00	75.00	71.43	57.14	71.43	100.00
D 部分：民營銀行(B)(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	2.17	1.08	0.83	1.25	0.42	0.00
高度重要	50.00	8.33	0.00	25.00	0.00	0.00
中度重要	25.00	41.67	33.33	16.67	16.67	0.00
低度重要	16.67	0.00	16.67	16.67	8.33	0.00
不列入考慮	8.33	50.00	50.00	41.67	75.00	100.00
E 部分：公營銀行(11.11%)						
	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	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
高度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	100.00	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
不列入考慮	0.00	100.00	100.00	100.00	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。

註 2: 排序 1(高度重要)→給 3 分;排序 2(中度重要)→給 2 分;排序 3→給 1 分(低度重要);未勾選(不列入考慮)→

給 0 分

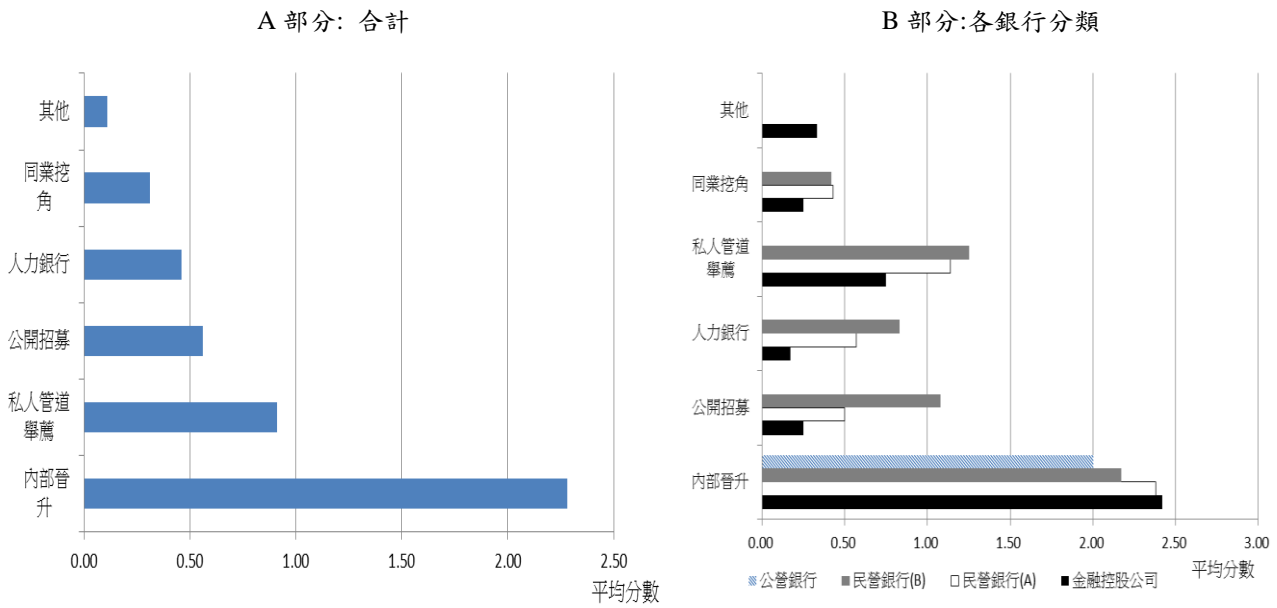


圖 5-12 高階(含關鍵核心)人力聘用管道及來源(%)

10-1、貴機構遴選內部高階(含關鍵核心)是否考量外國求職者?

人才的聘任理應廣徵合適人選，在雇用的原則上應平等無分國籍的差異性，對於外國籍求職者，除開公營銀行表示幾乎不考慮外籍人士之外，此與其高階經理人力聘用受其他法規的限制因素所致，其餘金控公司、民營銀行均有約五成受訪者表示在雇用人員時可考慮外國求職者的申請，並無明顯設限排斥條款。

表 5-15 遴選內部高階(含關鍵核心)是否考量外國求職者(%)

	所佔比例	是否考量外國求職者		合計
		有	無	
合計	100.00	41.67	58.33	100.00
金融控股公司	33.33	50.00	50.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	37.50	62.50	100.00
民營銀行(B)	33.33	50.00	50.00	100.00
公營銀行	11.11	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。

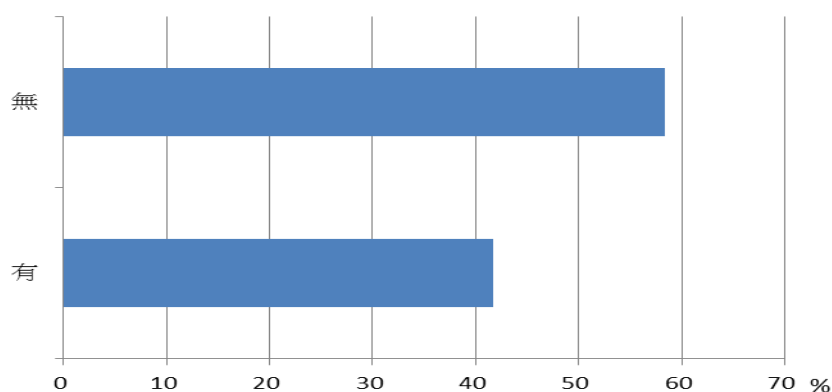


圖 5-14 遴選內部高階(含關鍵核心)是否考量外國求職者

10-2、承問題 10-1，貴機構於遴選過程中，平均每年非本國籍高階(含關鍵核心)人員求職者人數約為？

承上述問題，雖然金控、銀行業在聘用人才時，原則上均同意可考慮雇用外國求職者，以實際雇用人數統計數字而論，目前普遍多數銀行業在外國人員的雇用數量上均仍在個位數以下，主要原因，據受訪人資主管表示，外籍人士的聘用首先要考量相對薪資水準的問題，若無法提供與其他國家可相比擬的競爭性薪資，要吸引國外高階主管人才著實非屬易事，西方式組織管理的運作模式若移植至東方國家是否存有可融合性及潛在的管理衝突問題產生，再者，外籍人士赴台就業仍要考量居住，員工之間異國文化調適性，主管家庭成員安置的諸種問題，衡量上述因素，現階段雖朝向國際化發展是多數機構企業努力的方向，但實際執行層面上仍未見國內銀行業者有多著墨。

表 5-16 貴機構於遴選過程中，平均每年非本國籍高階(含關鍵核心)人員求職者人數約為？

	所佔比例	0-10 人	11-50 人	51-100 人	100 人以上	未作答	合計
合計	100.00	94.44	0.00	0.00	0.00	5.56	100.00
金融控股公司	33.33	91.67	0.00	0.00	0.00	8.33	100.00
民營銀行(A)	22.22	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	33.33	91.67	0.00	0.00	0.00	8.33	100.00
公營銀行	11.11	100.00	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。

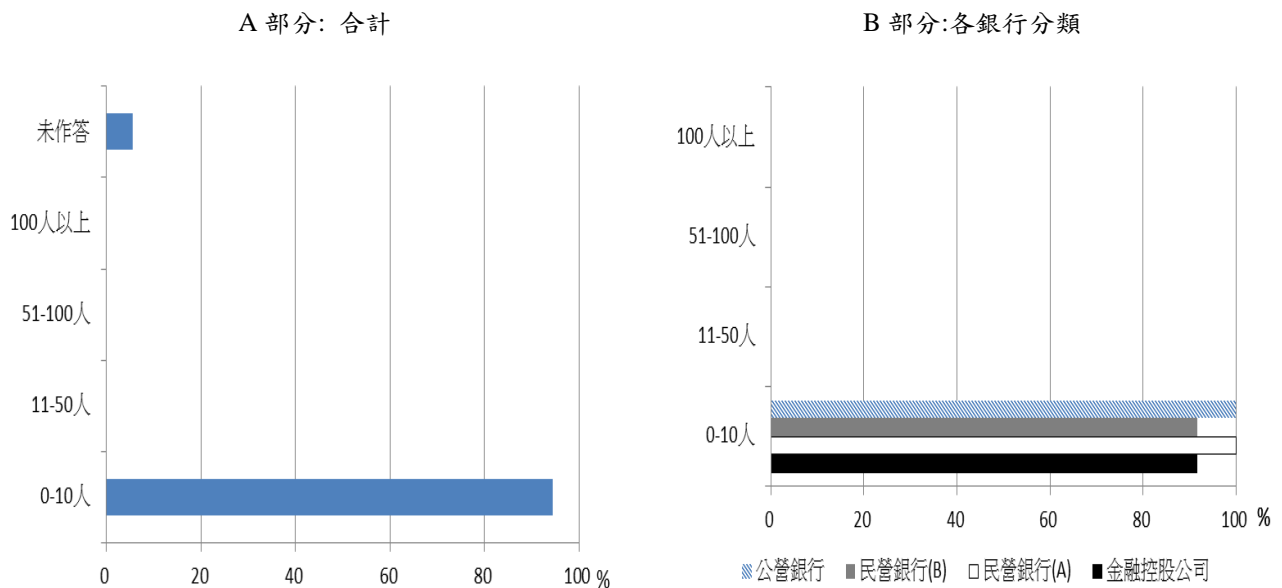


圖 5-14 貴機構於遴選過程中，平均每年非本國籍高階(含關鍵核心)人員求職者人數約為?(%)

10-3、貴機構目前非本國籍的高階(含關鍵核心)人員人數約為?

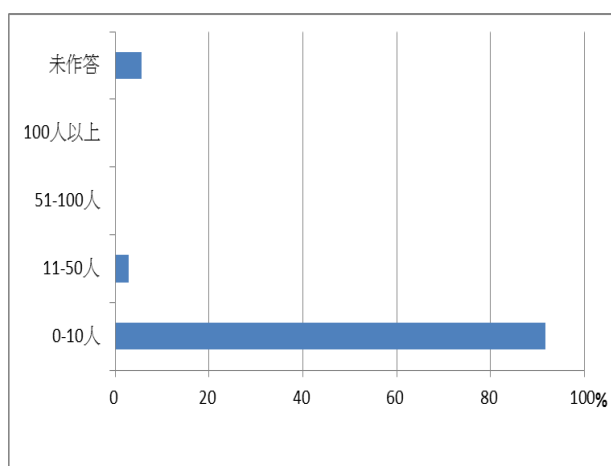
承上述問題，金控、銀行業在聘用人才時，原則上雖同意可考慮雇用外國求職者，以實際統計數字而論，目前多數銀行業在外國人員的雇用數量上均仍在個位數以下(91.67%)，人數在 11 至 50 人的百分比率約在 2.78%。

表 5-17 貴機構目前非本國籍的高階(含關鍵核心)人員人數約為?(%)

	所佔比例	0-10 人	11-50 人	51-100 人	100 人以上	未作答	合計
合計	100.00	91.67	2.78	0.00	0.00	5.56	100.00
金融控股公司	33.33	83.33	8.33	0.00	0.00	8.33	100.00
民營銀行(A)	22.22	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	33.33	91.67	0.00	0.00	0.00	8.33	100.00
公營銀行	11.11	100.00	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

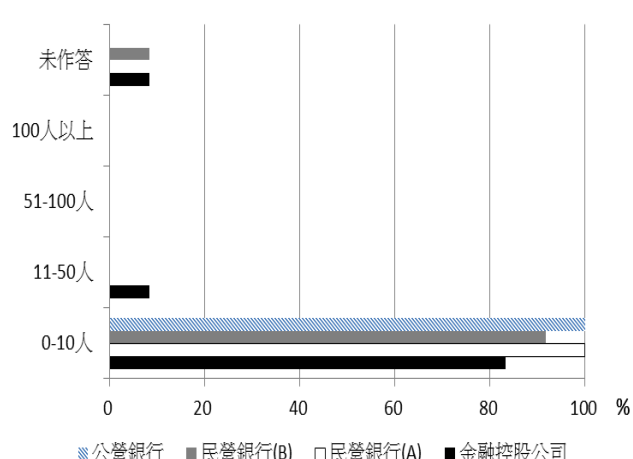


圖 5-13 貴機構目前非本國籍的高階(含關鍵核心)人員人數約為?(%)

11、貴機構在大陸是否有設立營運據點?

銀行機構開放赴中國大陸新設據點，在政府相關單位的監管規範下，開放的進程主要仍以大型機構金控及公營銀行為主，約有近七成金控公司表示已有規劃在大陸成立營運據點，而公營銀行比例則有近七成五表示已於大陸成立營運據點。相對而言，民營銀行(B)因相對資本額規模的限制，及申請門檻的限制，目前僅約有一成七的比率受訪機構表示有規劃於中國大陸成立營運據點。

表 5-18 貴機構在大陸是否有設立營運據點(%)

	所佔比例	有		合計
		有	無	
合計	100.00	41.67	58.33	100.00
金融控股公司	33.33	66.67	33.33	100.00
民營銀行(A)	22.22	25.00	75.00	100.00
民營銀行(B)	33.33	16.67	83.33	100.00
公營銀行	11.11	75.00	25.00	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。

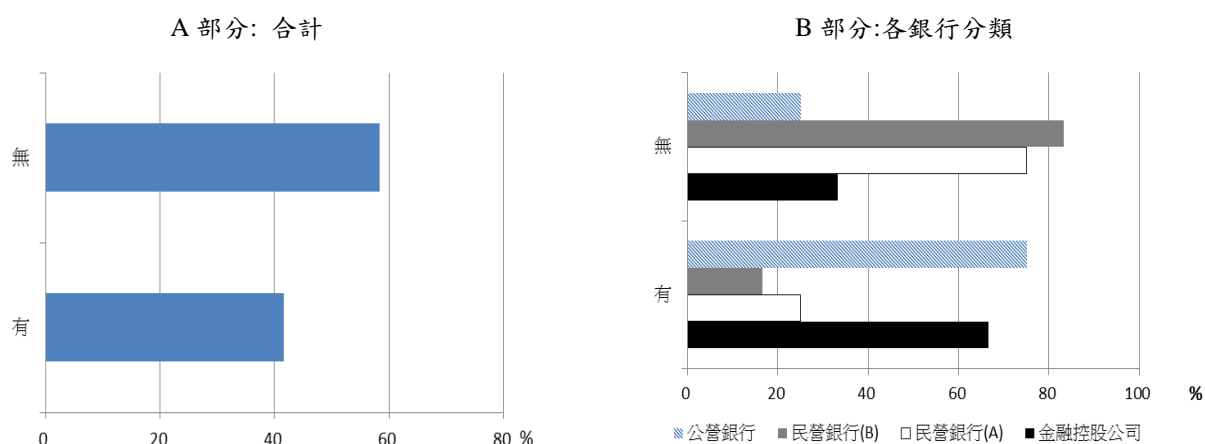


圖 5-14 貴機構在大陸是否有設立營運據點

11-1、請預估 貴機構外派大陸地區之高階(含關鍵核心)人力分配數量?

請預估 貴機構外派大陸以外地區之高階(含關鍵核心)人力分配數量?

若以人數的分配量而言，總計在 2013 年在 32 家受訪機構預估約有 72 人次人員派赴中國大陸，2014 年約有 74 人次及 2015 年 75 人次，外派的人數主要以金融控股公司為最主。其次為公營銀行，顯見金融控股公司在中國大陸的佈局速度仍屬最為快速。海外人力的部署，除開中國大陸地區，外派赴其他國家地區的人數總計在 2013 年有 131 人次，2014 年有 133 人次，2015 年有 138 人次。

表 5-19 外派大陸地區高階(含關鍵核心)人力分配數量

A 部分: 外派 <u>大陸地區</u>			
	2013 年	2014 年	2015 年
合計	72.00	74.00	75.00
金融控股公司	45.00	41.00	44.00
民營銀行(A)	8.00	8.00	5.00
民營銀行(B)	7.00	9.00	10.00
公營銀行	12.00	16.00	16.00
B 部分: 外派 <u>大陸以外地區</u>			
	2013 年	2014 年	2015 年
合計	131.00	133.00	138.00
金融控股公司	71.00	69.00	73.00
民營銀行(A)	18.00	19.00	19.00
民營銀行(B)	24.00	27.00	28.00
公營銀行	18.00	18.00	18.00

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。

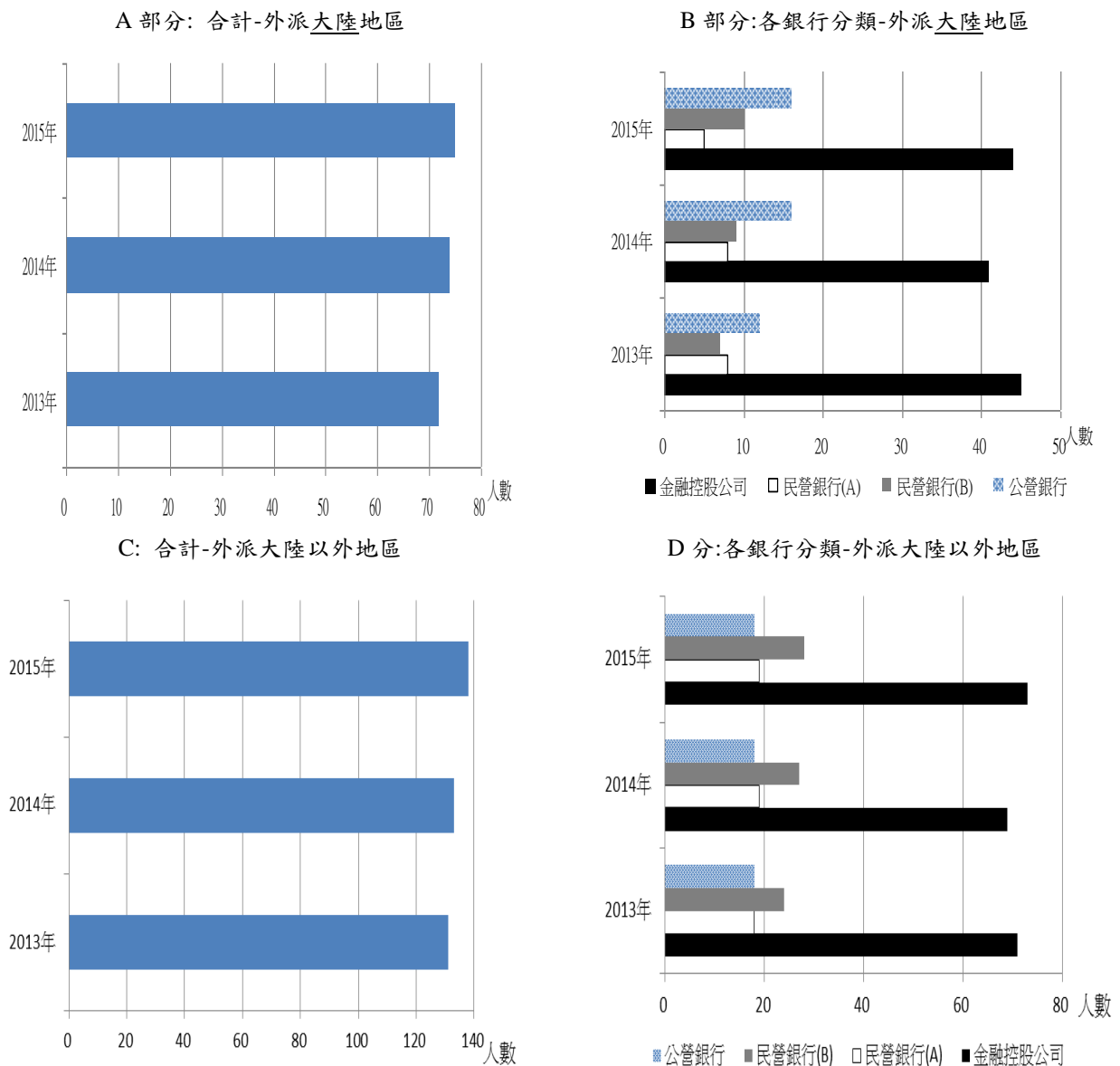


圖 5-15 機構外派大陸及大陸以外地區之高階(含關鍵核心)人力分配數量

11-2、貴機構在大陸設立之營運據點中，高階(含關鍵核心)人力的任用通常為何種模式？

銀行機構在中國大陸設立營運據點其人員派遣模式，公營銀行的受訪者表示其大陸的員工由台灣母公司直接派用為主，並無在大陸聘用當地人員，除極少部分非管理職的事務性質工作會聘用當地員工。金控、公營銀行組與民營銀行在中國大陸設立據點時在人員的聘用考量上並未存在有很不一致的任用模式。

表 5-20 貴機構在大陸設立之營運據點中，高階(含關鍵核心)人力的任用模式(%)

	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	未作答	合計
合計	100.00	27.78	0.00	0.00	0.00	72.22	100.00
金融控股公司	33.33	30.00	0.00	0.00	0.00	70.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	28.57	0.00	0.00	0.00	71.43	100.00
民營銀行(B)	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00
公營銀行	11.11	100.00	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。

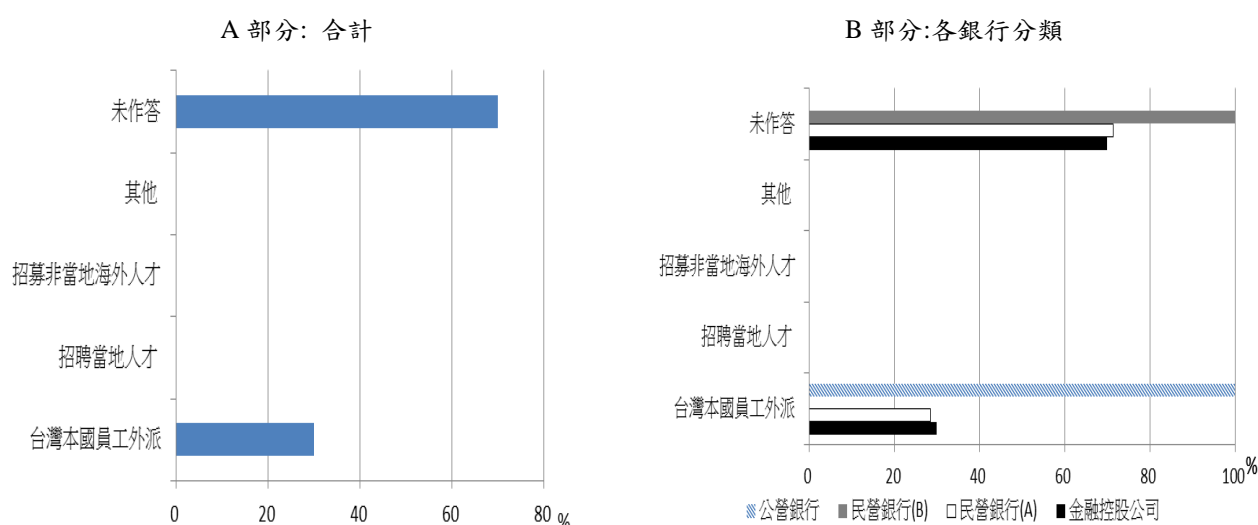


圖 5-16 貴機構在大陸設立之營運據點中，高階(含關鍵核心)人力的任用模式

11-3、承問題 11-2，本國籍與其他國籍之高階(含關鍵核心)人力聘用人數

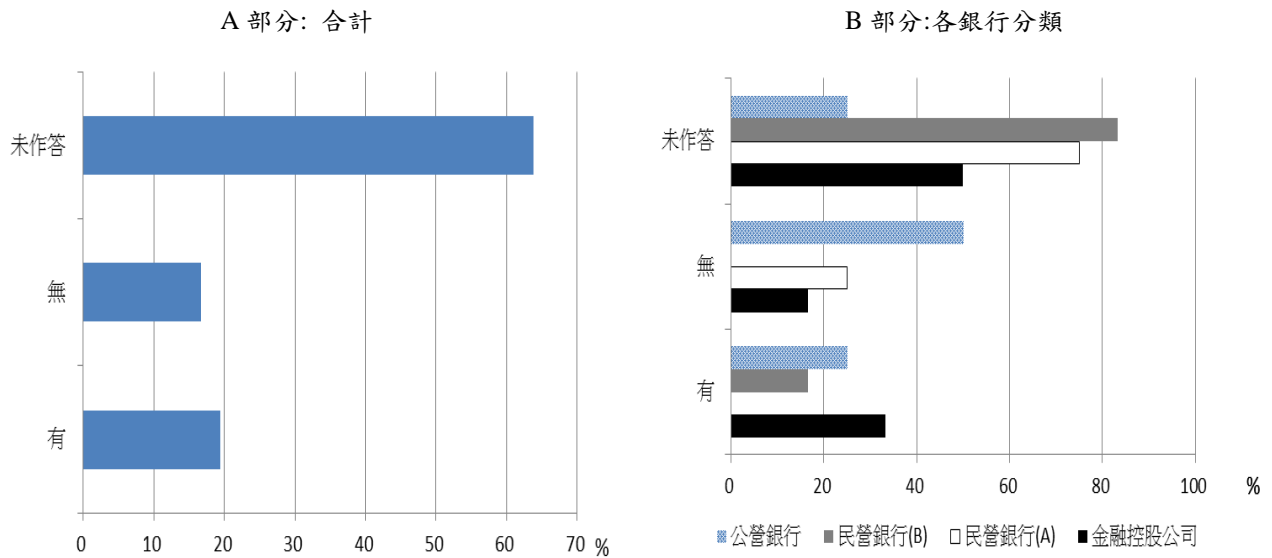
若以此次受訪的金控、銀行業統計數字而論，目前上述金控、銀行機構在中國大陸成立營運據點，對於高階人力的派遣上仍以金融控股公司為最多，總計達 46 人次，其次為公營銀行有 5 人次，此以目前金控公司赴中國大陸佈署的時間較久有直接相關，相關兩岸金融業務項目對高階人力的需求亦較殷切。

表 5-21 本國籍與其他國籍之高階(含關鍵核心)人力聘用人數

A 部分：本國籍與其他國籍之高階(含關鍵核心)人力聘用人數%					
	所佔比例	有	無	未作答	合計
合計	100.00	19.44	16.67	63.89	100.00
金融控股公司	33.33	33.33	16.67	50.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	0.00	25.00	75.00	100.00
民營銀行(B)	33.33	16.67	0.00	83.33	100.00
公營銀行	11.11	25.00	50.00	25.00	100.00

B 部分：本國籍與其他國籍之高階(含關鍵核心)人力聘用總人數			
金融控股公司	民營銀行(A)	民營銀行(B)	公營銀行
46	0	1	5

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。



C 分: 各銀行分類人數

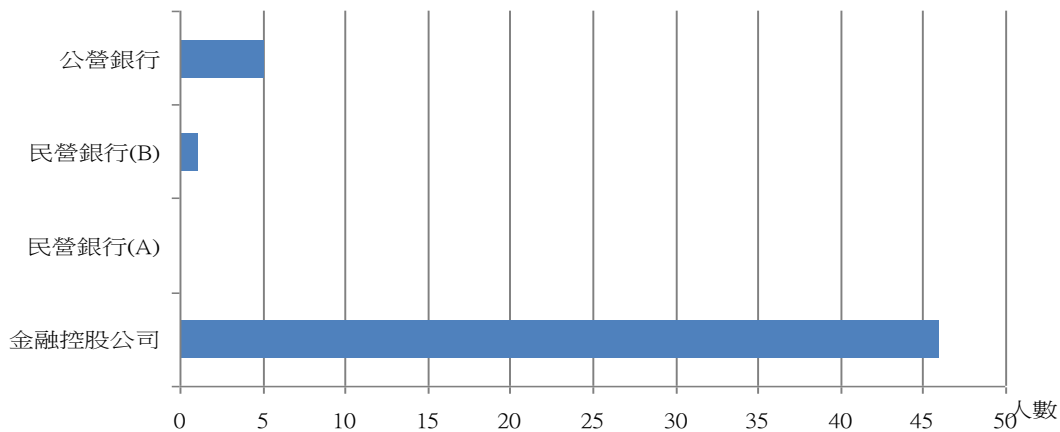


圖 5-17 本國籍與其他國籍之高階(含關鍵核心)人力聘用總人數

12、貴機構是否有在大陸以外地區設立海外營運據點？

在營運據點的選取上，除近年中國大陸市場外，銀行業在東南亞鄰近國家如越南、菲律賓等國成立據點已有多年歷史，金控公司表示有近五成比率的公司有在除大陸之外的其他國家設立營運據點，而公營銀行赴海外其他國家設點更有高達近七成五的比率，民營銀行(B)組因成立時間較晚，海外設點的布局較落後，僅有近四成二的受訪者表示公司有赴海外其他國家設營運據點的考量。

表 5-22 在大陸以外地區設立海外營運據點

	所佔比例	有	無	合計
合計	100.00	52.78	47.22	100.00
金融控股公司	33.33	66.67	33.33	100.00
民營銀行(A)	22.22	37.50	62.50	100.00
民營銀行(B)	33.33	41.67	58.33	100.00
公營銀行	11.11	75.00	25.00	100.00

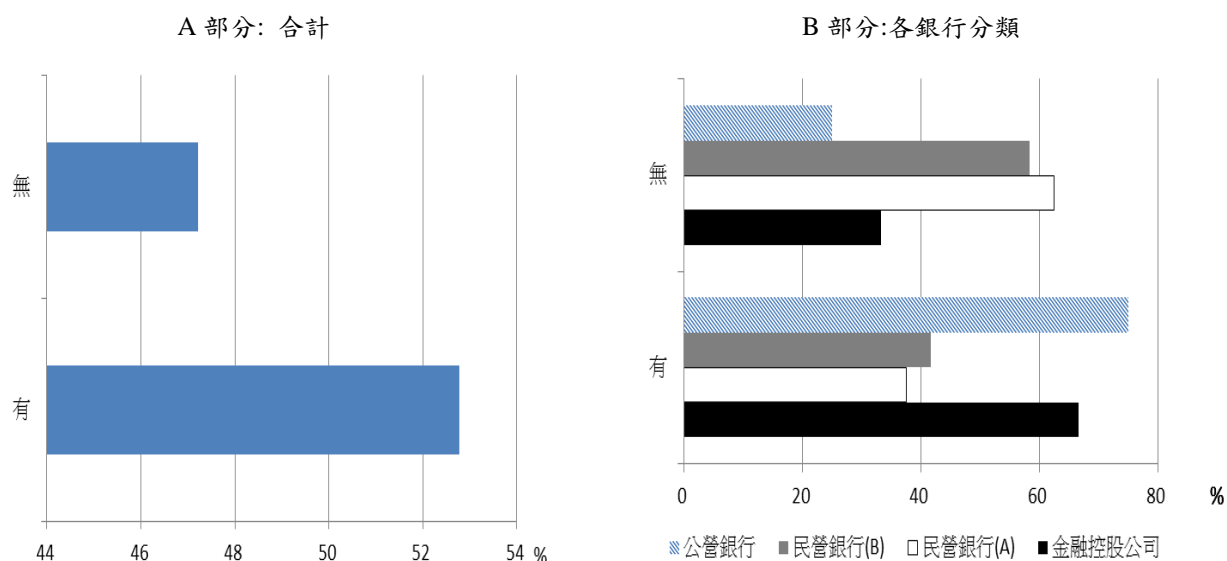


圖 5-20 在大陸以外地區設立海外營運據點

12-2、貴機構在海外(非大陸地區) 高階(含關鍵核心)人力的任用為何種模式？

在非中國大陸的海外市場高階主管人力的聘用，總體而言，有近三成六受訪者表示以直接由台灣員工派遣模式為主，其中公營銀行此項比率更高達百分之百，並無聘用非台灣籍員工的現象。

表 5-23 在海外(非大陸地區) 高階(含關鍵核心)人力的任用為模式 (%)

	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	未作答	合計
合計	100.00	36.11	2.78	0.00	0.00	61.11	100.00
金融控股公司	33.33	37.50	0.00	0.00	0.00	62.50	100.00
民營銀行(A)	22.22	25.00	0.00	0.00	0.00	75.00	100.00
民營銀行(B)	33.33	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	11.11	100.00	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。

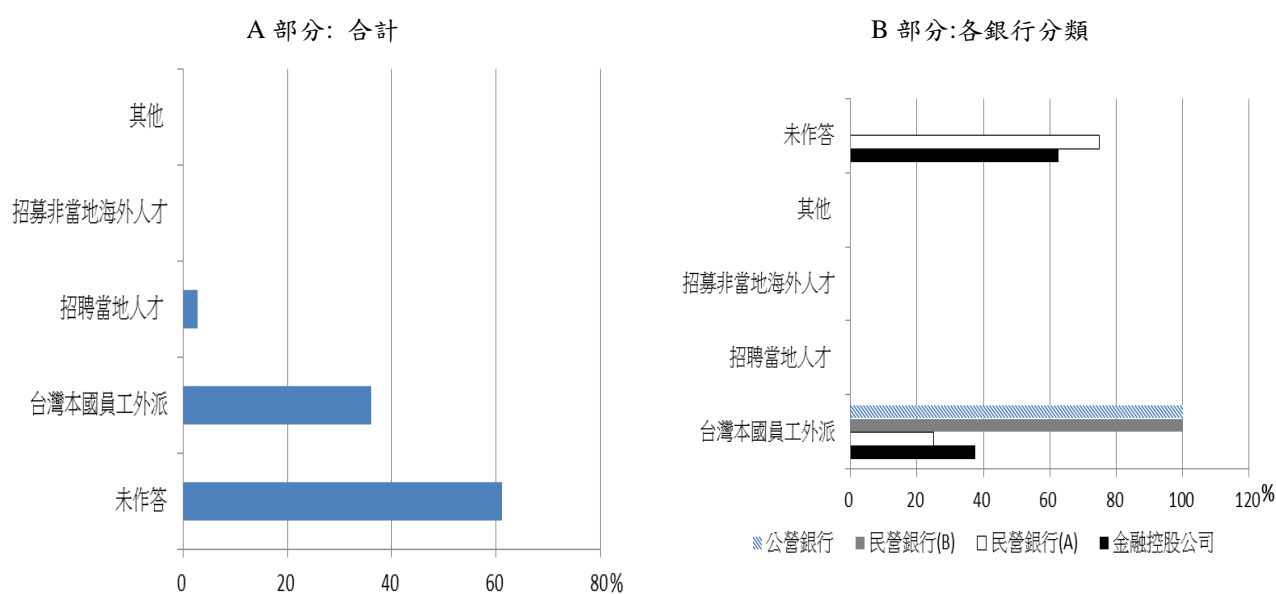


圖 5-18 在海外(非大陸地區) 高階(含關鍵核心)人力的任用為模式

13、貴機構是否有透過外部人力銀行聘任高階(含關鍵核心)人員經驗?

企業在新進人員的聘用上管道上，藉助於人力銀行中介的方式，近年來普為廣泛，然而，銀行業在人力的聘用上，據受訪的人力銀行主管表示，一般銀行的基層員工，年度性的人才聘用會採用委任機構辦理方式，經公開考試遴選員工，高階主管則多數由內部晉升為主，綜合上述，若以受訪比率而言，有七成五受訪者表示，該公司在人員聘用時並未經由委託人力銀行此一管道，公營銀行則表示該公司並未採用經人力銀行管道方式聘用員工。

表 5-24 透過外部人力銀行聘任高階(含關鍵核心)人員經驗 (%)

	所佔比例	是	否	合計
合計	100.00	25.00	75.00	100.00
金融控股公司	33.33	25.00	75.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	25.00	75.00	100.00
民營銀行(B)	33.33	33.33	66.67	100.00
公營銀行	11.11	0.00	100.00	100.00

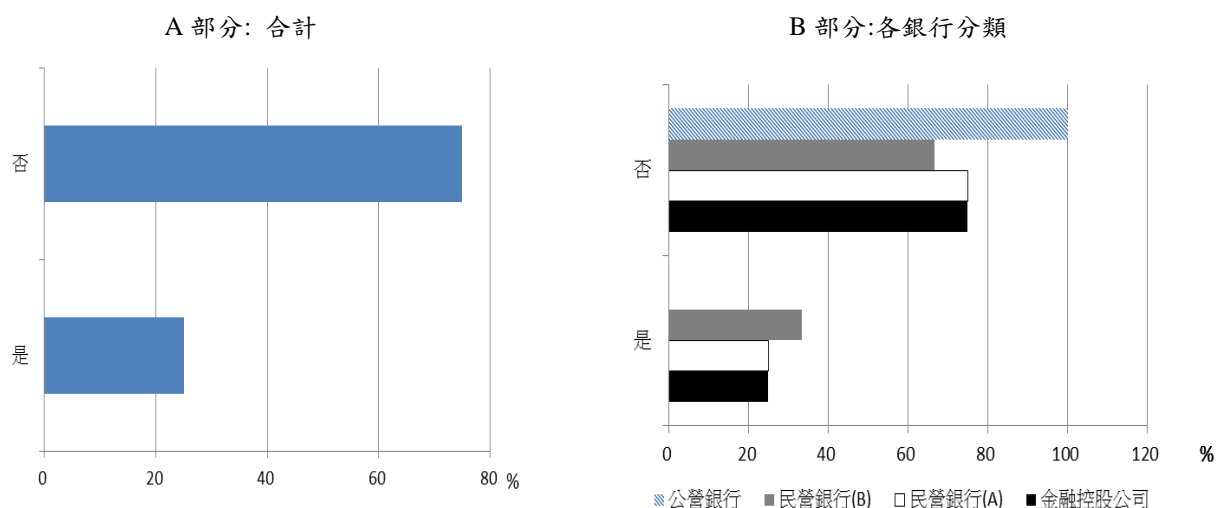


圖 5-19 透過外部人力銀行聘任高階(含關鍵核心)人員經驗

13-1、貴機構每年透過人力銀行從外部媒合的高階(含關鍵核心)人員數量約為何?

銀行機構經由外部人力銀行管道聘用高階人才，除公營銀行表示高階人力並未採用此一方式聘用，其他機構在受訪有填答的部分，無論金控公司或民營銀行，多數表示此一方式所雇用人數僅在 10 人次以下。

表 5-25 每年透過人力銀行從外部媒合的高階(含關鍵核心)人員數量(%)

	所佔比例	0-10 人	11-30 人	31-50 人	51 人以上	未作答	合計
合計	100.00	25.00	2.78	0.00	0.00	72.22	100.00
金融控股公司	33.33	33.33	0.00	0.00	0.00	66.67	100.00
民營銀行(A)	22.22	25.00	0.00	0.00	0.00	75.00	100.00
民營銀行(B)	33.33	25.00	8.33	0.00	0.00	66.67	100.00
公營銀行	11.11	0.00	0.00	0.00	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。

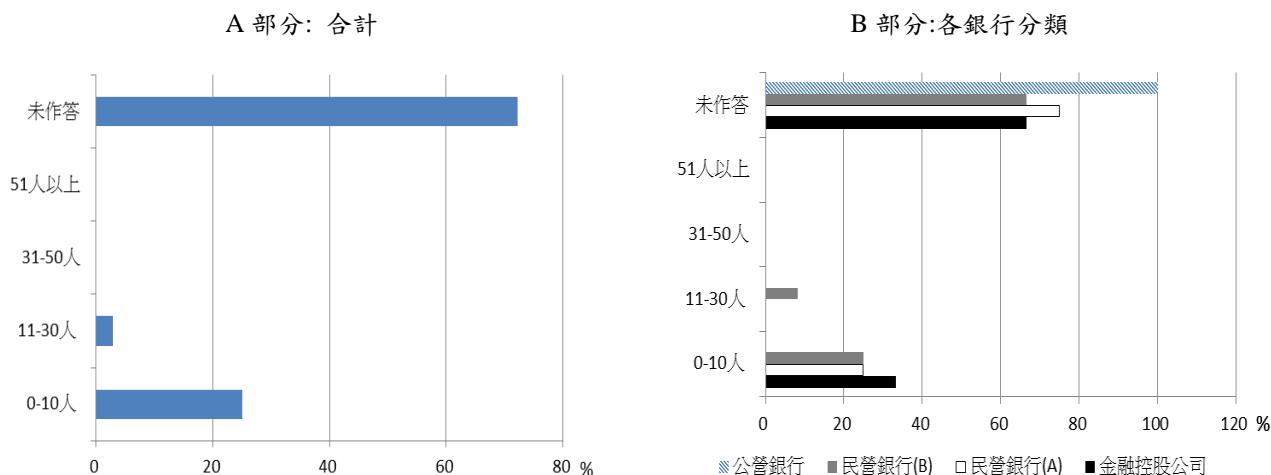


圖 5-20 每年透過人力銀行從外部媒合的高階(含關鍵核心)人員數量

13-2、貴機構是否滿意人力銀行所媒合之高階(含關鍵核心)人員？

經由人力銀行所聘用的高階人士，其滿意度調查，雖多數受訪者未就此一問題回應，就有效的問卷中，有近二成受訪者表示滿意的態度，遠高於不滿意的百分比(3%)。

表 5-26 否滿意人力銀行所媒合之高階(含關鍵核心)人員(%)

	所佔比例	滿意	不滿意	其他	未作答	合計
合計	100.00	19.44	2.78	5.56	72.22	100.00
金融控股公司	33.33	25.00	0.00	8.33	66.67	100.00
民營銀行(A)	22.22	12.50	0.00	12.50	75.00	100.00
民營銀行(B)	33.33	25.00	8.33	0.00	66.67	100.00
公營銀行	11.11	0.00	0.00	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。

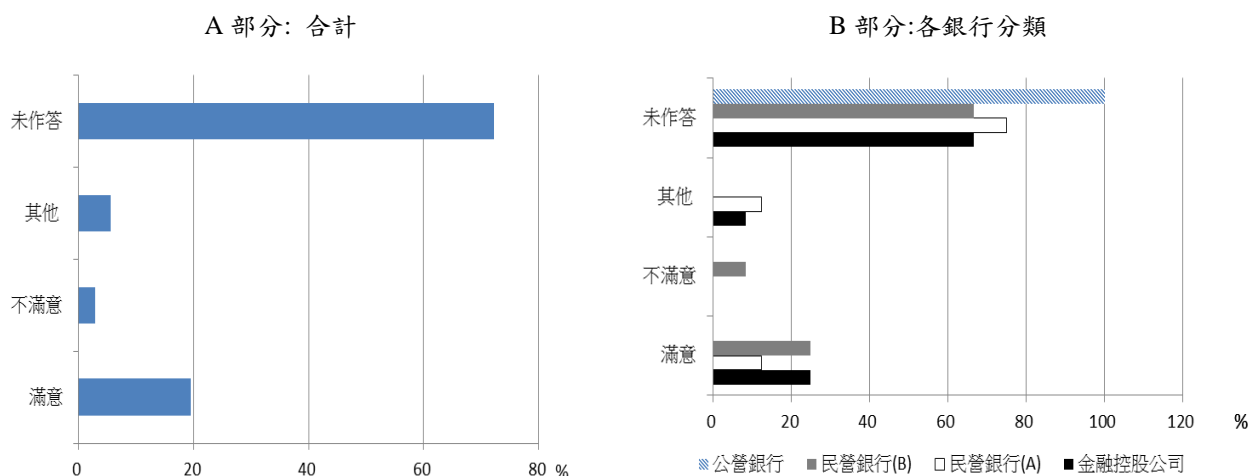


圖 5-21 是否滿意人力銀行所媒合之高階(含關鍵核心)人員

第三部份：本國聘用高階(含關鍵核心)人力之國際競爭力

14、關於本國銀行及外資銀行對高階(含關鍵核心)人員所提供之薪資水平及福利比較上來看，外資銀行對 貴機構聘用高階(含關鍵核心)人才時所造成的影響程度？

外資銀行較強調以績效考量其員工薪資的給付標準，相對較有可能提供一具彈性競爭性的薪資水準，整體而言，表示外資銀行薪資有顯著影響及有影響本國銀行人才雇用的受訪比率近五成，高於無顯著影響的四成四；以金控機構而言，表示外資銀行薪資有顯著影響及有影響本國銀行人才雇用的受訪比率更高達近六成；民營銀行表示有顯著影響及有影響本國銀行人才雇用的受訪比率亦高於無顯著影響的百分比；相對而言，公股銀行因任用制度及穩定性較高，表示無顯著影響的比重則高達七成五，遠大於有影響的二成五。

表 5-27 外資銀行對 貴機構聘用高階(含關鍵核心)人才時所造成的影響程度(%)

	所佔比例	有顯著影響	有影響	無顯著影響	其他	未作答	合計
合計	100.00	13.89	36.11	44.44	2.78	2.78	100.00
金融控股公司	33.33	16.67	41.67	41.67	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	22.22	0.00	50.00	50.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	33.33	25.00	25.00	33.33	8.33	8.33	100.00
公營銀行	11.11	0.00	25.00	75.00	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。

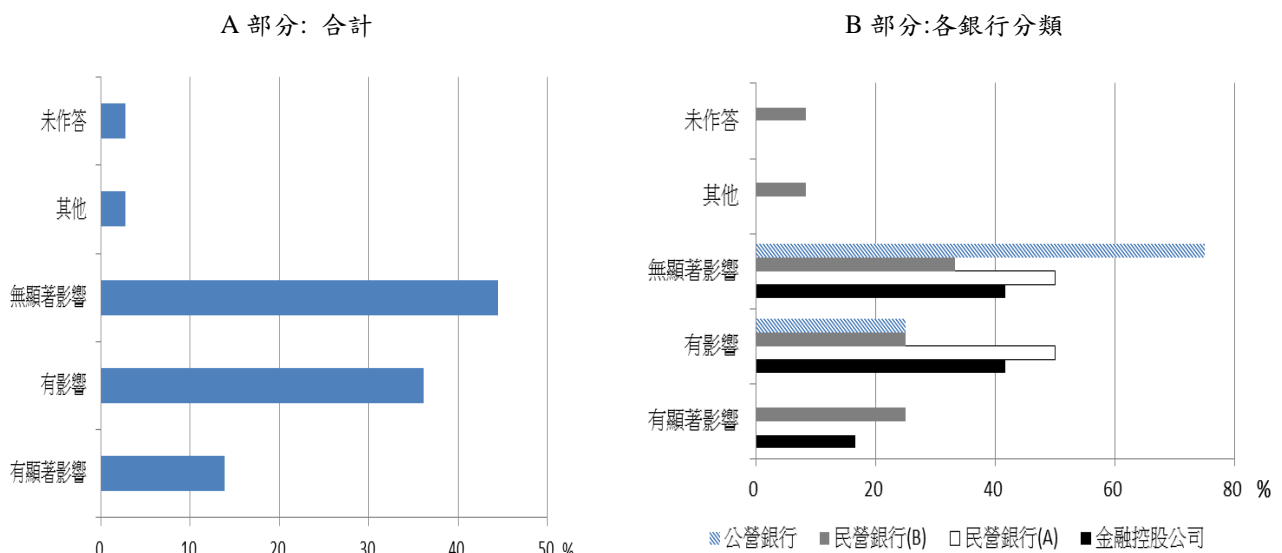


圖 5-22 外資銀行對 貴機構聘用高階(含關鍵核心)人才時所造成的影響程度

14-1、承問題 14，貴機構遴選高階(含關鍵核心)主管時所提出薪資福利，與外資銀行相較是否具競爭力？

若以薪資的相對水準來比較本國銀行與外資銀行，本國銀行近五成六受訪者表示銀行所提出的薪資水準是無法與外資銀行相比較，此又以民營銀行為甚，有比例高達七成的受訪者表示國內的銀行員工薪資水準無法與外資銀行相比較。

表 5-28 遴選高階(含關鍵核心)主管時所提出薪資福利，與外資銀行相較是否具競爭力(%)

	所佔比例	是	否	其他	未作答	合計
合計	100.00	19.44	55.56	8.33	16.67	100.00
金融控股公司	33.33	41.67	41.67	8.33	8.33	100.00
民營銀行(A)	22.22	0.00	62.50	12.50	25.00	100.00
民營銀行(B)	33.33	8.33	75.00	0.00	16.67	100.00
公營銀行	11.11	25.00	25.00	25.00	25.00	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。

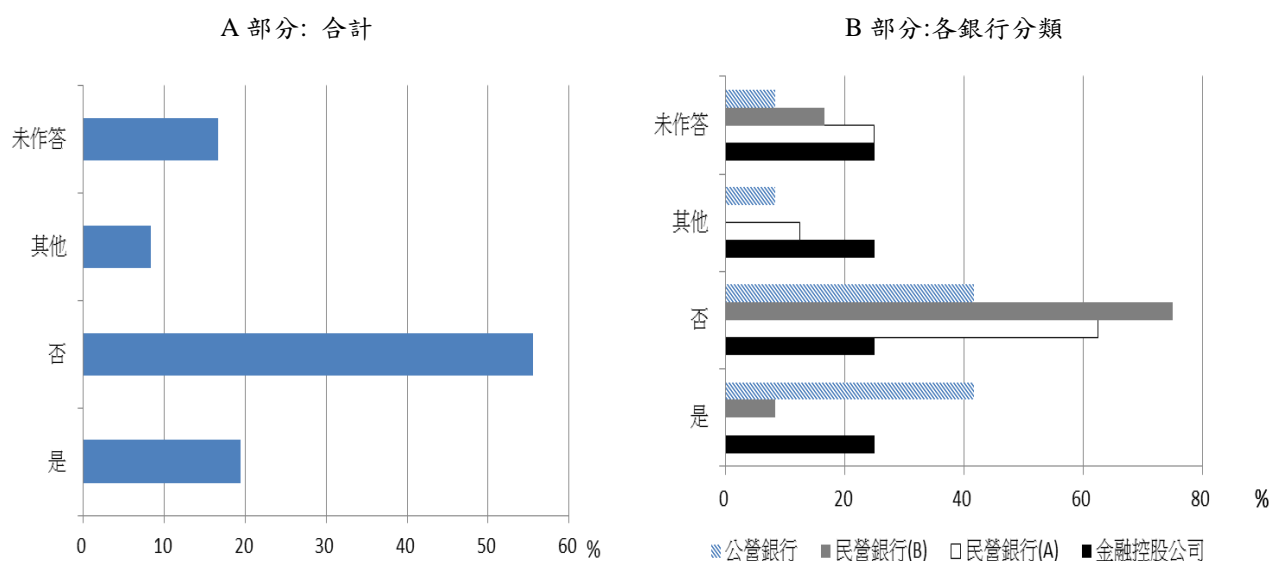


圖 5-23 遴選高階(含關鍵核心)主管時所提出薪資福利，與外資銀行相較是否具競爭力

14-2、貴機構的高階(含關鍵核心)主管是否考慮聘用外籍人士？

銀行高階主管的養成及任用，主要以內部晉升管道為主，以公營銀行為例，基本上並未考慮在高階人力時聘用外籍人士，部分原因受制於公營銀行在高階人力聘用時，仍需受制於公務員就業服務法的相關規定，導致外籍人士聘用有其困難度。民營銀行(B)組在此議題上未考慮聘用外籍人士的受訪意見略高於有考慮的比例，顯見民營銀行在聘用外籍人士的態度上較公營銀行相對而言開放及具彈性作法。

表 5-29 高階(含關鍵核心)主管是否考慮聘用外籍人士?(%)

	所佔比例	是	否	其他	未作答	合計
合計	100.00	25.00	66.67	0.00	8.33	100.00
金融控股公司	33.33	33.33	58.33	0.00	12.50	100.00
民營銀行(A)	22.22	0.00	87.50	0.00	8.33	100.00
民營銀行(B)	33.33	41.67	50.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	11.11	0.00	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。

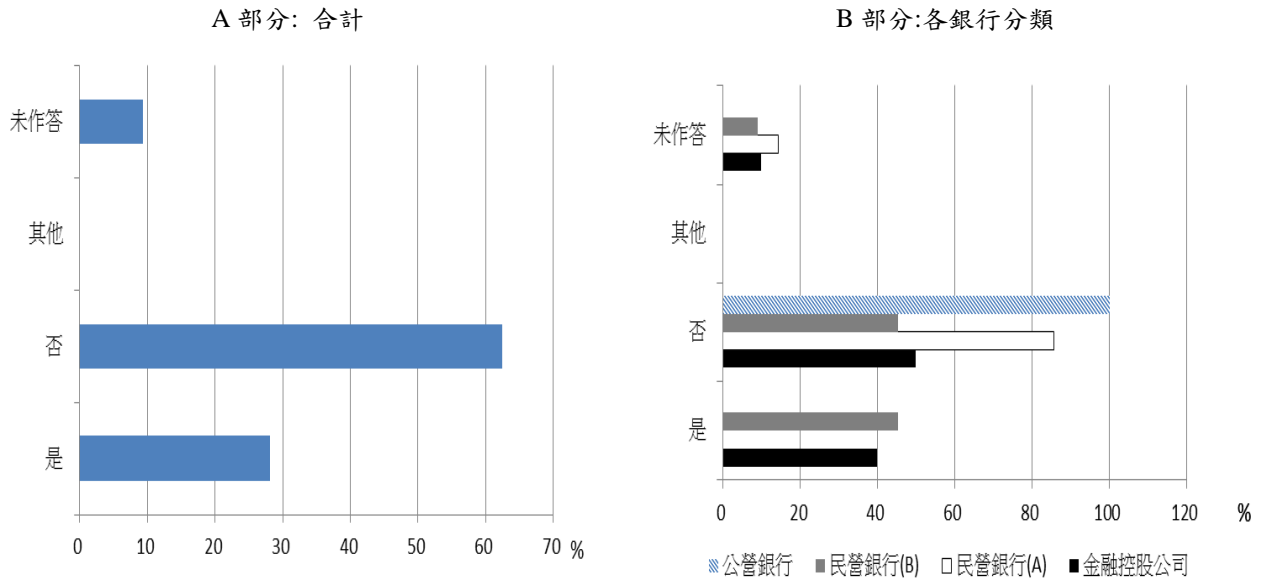


圖 5-24 高階(含關鍵核心)主管是否考慮聘用外籍人士

第四部份：高階(含關鍵核心)人力之供給及需求類型及挑戰

15、貴機構目前對哪幾類型高階(含關鍵核心)人力主管需求最殷切? (至多勾選五項，並依1、...、5排序)

對銀行業高階主管人力的需求，主要需視該公司業務性需求度之高低，以金控、銀行整體而言，受訪者表示以大型企業金融授信類人才 (1.80)、中小企業金融授信類業務的高階人力為次之 (1.69)，再者為，其次依序為個人財富管理 (1.51)、兩岸金融業務 (1.46)，金融交易業務 (1.29)。

金控公司方面，高階人力需求以兩岸金融業務類為最殷切需求之人力 (2.45)，其次為國外業務 (1.55)、風險管理 (1.09)、大型企業金融授信 (0.91)。

若以民營銀行(B) 組而言，其人才需求以個人財富管理為最高 (2.50)，大型企業金融授信 (2.42)、其次為中小企業金融授信類業務(2.25)。

在公營銀行方面，以大型企業金融授信 (3.50) 人才需求為最甚，其次為風險管理類人才 (2.75)、中小企業金融授信類業務(2.00)人才。

表 5-30 目前對哪幾類型高階(含關鍵核心)人力主管需求最殷切(%)

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	個人財 富管理	兩岸 金融 業務	金融交 易業務	風險管 理	國外 業務	其他	資產 管理 或信 託	不動 產放 款	非授 信金 流服 務	個人 消費 金融	票券 業務
平均分數	1.80	1.69	1.51	1.46	1.29	1.20	1.11	0.40	0.29	0.23	0.06	0.00	0.00
非常重要	17.14	17.14	11.43	17.14	8.57	2.86	0.00	2.86	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	17.14	11.43	8.57	5.71	2.86	5.71	17.14	0.00	0.00	2.86	0.00	2.86	0.00
很重要	2.86	8.57	17.14	8.57	17.14	22.86	8.57	8.57	5.71	0.00	0.00	8.57	0.00
重要	5.71	2.86	0.00	5.71	8.57	5.71	5.71	0.00	2.86	5.71	2.86	2.86	0.00
有點重要	5.71	5.71	8.57	0.00	5.71	2.86	5.71	0.00	5.71	0.00	0.00	2.86	0.00
不列入考慮	51.43	54.29	54.29	62.86	57.14	60.00	62.86	88.57	85.71	91.43	97.14	82.86	100.00
B 部分：金融控股公司(33.33%)													
	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人財 富管理	兩岸 金融 業務	金融交 易業務	風險管 理	國外 業務	其他	資產 管理 或信 託	不動 產放 款	非授 信金 流服 務	個人 消費 金融	票券 業務
平均分數	0.91	0.55	0.36	2.45	0.73	1.09	1.55	1.00	0.18	0.00	0.00	0.46	0.00
非常重要	0.00	9.09	0.00	45.45	0.00	0.00	0.00	9.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	18.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	36.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	9.09	0.00	18.18	36.36	0.00	18.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	9.09	0.00	0.00	9.09	9.09	0.00	0.00	0.00	9.09	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	9.09	9.09	0.00	0.00	0.00	9.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	72.73	81.82	81.82	45.45	72.73	63.64	54.55	72.73	90.91	100.0	100.0	100.0	100.00
C 部分：民營銀行(A)(22.22%)													
	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人財 富管理	兩岸 金融 業務	金融交 易業務	風險管 理	國外 業務	其他	資產 管理 或信 託	不動 產放 款	非授 信金 流服 務	個人 消費 金融	票券 業務
平均分數	1.25	2.25	1.63	0.88	2.00	0.38	0.75	0.38	0.00	0.25	0.00	0.75	0.00
非常重要	25.00	25.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	12.50	37.50	12.50	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	12.50	0.00	12.50	12.50	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	12.50	12.50	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	12.50	12.50	0.00	12.50	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	75.00	37.50	50.00	75.00	37.50	75.00	75.00	87.50	100.0	87.50	100.0	75.00	100.00
D 部分：民營銀行(B)(33.33%)													

	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人財 富管理	兩岸 金融 業務	金融交 易業務	風險管 理	國外 業務	其他	資產 管理 或信 託	不動 產放 款	非授 信金 流服 務	個人 消費 金融	票券 業務
平均分數	2.42	2.25	2.50	1.17	1.50	1.33	0.92	0.00	0.42	0.50	0.17	0.75	0.00
非常重要	16.67	25.00	33.33	8.33	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	25.00	8.33	0.00	8.33	8.33	16.67	8.33	0.00	0.00	8.33	0.00	8.33	0.00
很重要	8.33	16.67	25.00	8.33	16.67	16.67	16.67	0.00	8.33	0.00	0.00	8.33	0.00
重要	8.33	8.33	0.00	8.33	8.33	8.33	0.00	0.00	0.00	8.33	8.33	8.33	0.00
有點重要	16.67	0.00	8.33	0.00	8.33	0.00	8.33	0.00	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	25.00	41.67	33.33	66.67	50.00	58.33	66.67	100.00	75.00	83.33	91.67	75.00	100.00

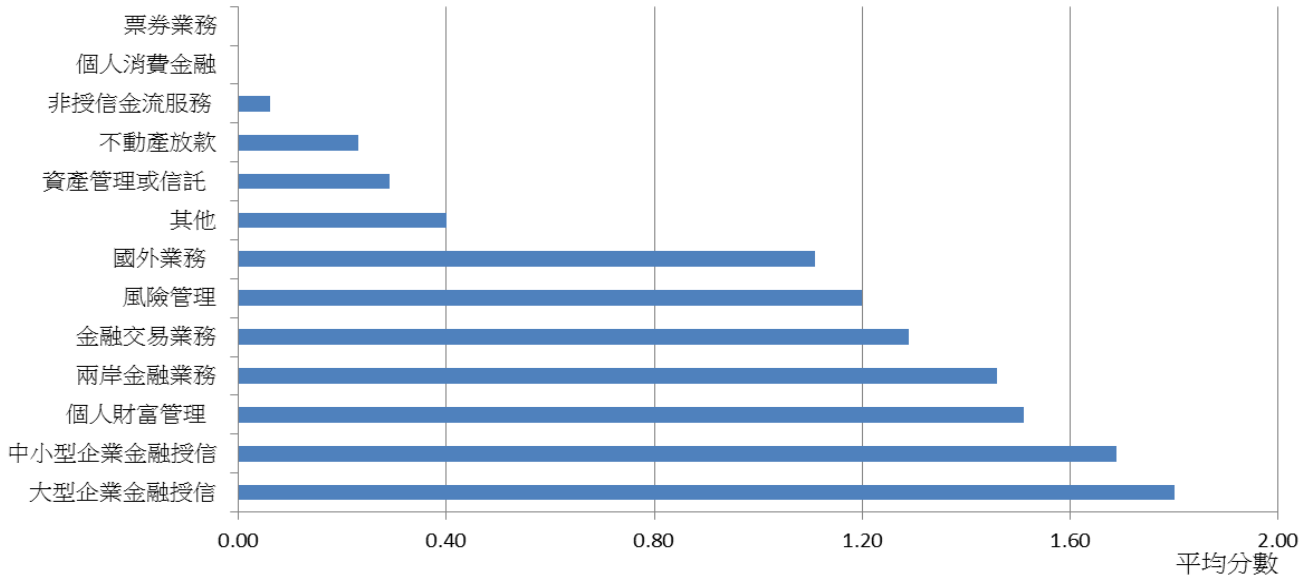
E 部分：公營銀行(11.11%)

	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人財 富管理	兩岸 金融 業務	金融交 易業務	風險管 理	國外 業務	其他	資產 管理 或信 託	不動 產放 款	非授 信金 流服 務	個人 消費 金融	票券 業務
平均分數	3.50	2.00	1.50	0.75	0.75	2.75	1.25	0.00	0.75	0.00	0.00	0.25	0.00
非常重要	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	25.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	50.00	25.00	25.00	50.00	25.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	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	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00
不列入考慮	25.00	50.00	50.00	75.00	75.00	25.00	50.00	100.00	75.00	100.00	100.00	75.00	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。

註 2: 排序 1(非常重要)→給 5 分；排序 2(次重要)→給 4 分；排序 3(很重要)→給 3 分；排序 4(重要)→給 2 分；排序 5(有點重要)→給 1 分；未勾選(不列入考慮)→給 0 分

A 部分: 合計



B 部分: 各銀行分類

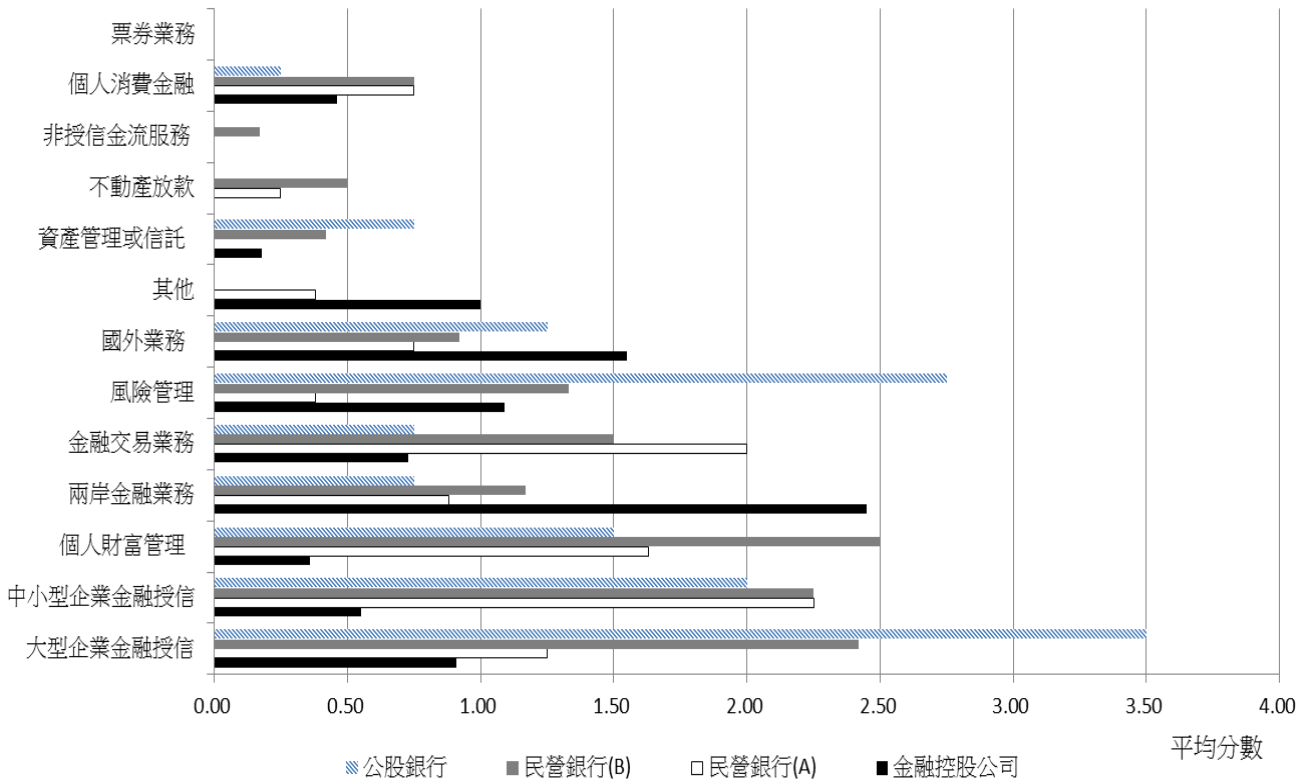


圖 5-28 目前對哪幾類型高階(含關鍵核心)人力主管需求最殷切

15-1、您認為市場上哪些類型高階(含關鍵核心)人力供給最多?(至多勾選五項，並依1、...、5排序)

銀行高階人力的供給是否有短缺或過度配置，端視個別業務的發展及公司的經營策略目標而定，以此次受訪者的回答意見，平均而言，在高階人力的供給量上以個人消費金融類(3.17)為最高，個人財富管理類(2.26)次之，其次依序為不動產放款類(1.57)、中小型企業金融授信(1.14)、金融交易類(0.83)。整體而言，高階人力的供給配置以個人消金業務及財富管理類業務為主力重心。公營銀行在業務經營上的人力供給配置上與其他金控、民營銀行有差異，主要以金融交易業務類(3.25)為最多，其次為個人消費金融(2.0)、不動產放款(1.50)。

表 5-31 目前對哪幾類型高階(含關鍵核心)人力主管供給數較多 (%)

A 部分：金控、銀行合計 (100%)													
	個人消費金融	個人財富管理	不動產放款	中小企業金融授信	大型企業金融授信	金融交易業務	非授信金融服務	兩岸金融業務	其他	風險管理	票券業務	資產管理或信託	國外業務
平均分數	3.17	2.26	1.57	1.14	0.91	0.83	0.29	0.29	0.17	0.09	0.09	0.06	0.00
非常重要	42.86	8.75	8.57	0.00	2.86	8.57	5.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	14.29	28.57	14.29	8.57	2.86	5.71	0.00	2.86	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	14.29	11.43	17.14	14.29	17.14	2.86	0.00	5.71	5.71	2.86	2.86	0.00	0.00
重要	0.00	11.43	2.86	17.14	5.71	2.86	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.86	0.00
有點重要	2.86	11.43	0.00	2.86	2.86	2.86	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	25.71	28.57	57.14	57.14	68.57	77.14	94.29	91.43	94.29	97.14	97.14	97.14	100.00
B 部分：金融控股公司(33.33%)													
	個人消費金融	個人財富管理	不動產放款	中小企業金融授信	大型企業金融授信	金融交易業務	非授信金融服務	兩岸金融業務	其他	風險管理	票券業務	資產管理或信託	國外業務
平均分數	2.73	2.27	0.82	1.45	1.55	0.36	0.00	0.27	0.27	0.00	0.00	0.18	0.00
非常重要	45.45	9.09	0.00	0.00	9.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	9.09	27.27	9.09	18.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	18.18	9.09	18.18	27.27	9.09	0.00	9.09	9.09	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	9.09	9.09	9.09	9.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9.09	0.00
有點重要	9.09	0.00	0.00	0.00	9.09	9.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	36.36	36.36	72.73	54.55	45.45	81.82	100.00	90.91	90.91	100.00	100.00	90.91	100.00
C 部分：民營銀行(A)(22.22%)													

	個人消費金融	個人財富管理	不動產放款	中小企業金融授信	大型企業金融授信	金融交易業務	非授信金融服務	兩岸金融業務	其他	風險管理	票券業務	資產管理或信託	國外業務
平均分數	3.38	2.50	1.50	1.50	0.38	1.50	0.00	0.50	0.38	0.38	0.00	0.00	0.00
非常重要	50.00	0.00	12.50	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	12.50	37.50	12.50	12.50	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	12.50	12.50	12.50	25.00	12.50	0.00	0.00	0.00	12.50	12.50	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	25.00	0.00	12.50	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	25.00	12.50	62.50	50.00	87.50	62.50	100.00	87.50	87.50	87.50	100.00	100.00	100.00

D 部分：民營銀行(B)(33.33%)

	個人消費金融	個人財富管理	不動產放款	中小企業金融授信	大型企業金融授信	金融交易業務	非授信金融服務	兩岸金融業務	其他	風險管理	票券業務	資產管理或信託	國外業務
平均分數	3.83	2.50	2.33	1.00	1.00	0.00	0.42	0.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
非常重要	41.67	16.67	16.67	0.00	0.00	0.00	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	25.00	25.00	25.00	0.00	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	25.00	8.33	16.67	8.33	16.67	0.00	0.00	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	8.33	0.00	33.33	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	25.00	0.00	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	8.33	16.67	41.67	50.00	66.67	100.00	91.67	91.67	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

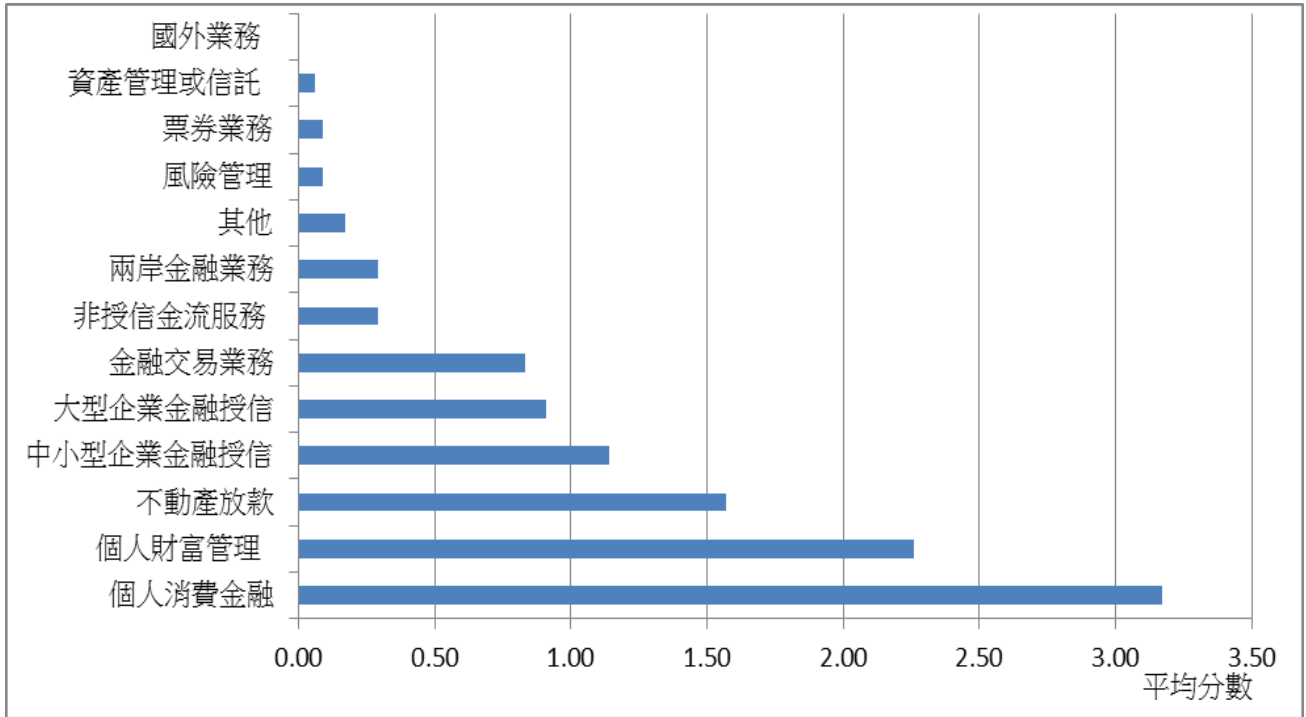
E 部分：公營銀行(11.11%)

	大型企業金融授信	風險管理	個人消費金融	個人財富管理	非授信金融服務	資產管理或信託	中小企業金融授信	不動產放款	金融交易業務	兩岸金融業務	國外業務	票券業務	其他
平均分數	0.00	0.00	2.00	1.00	1.25	0.00	0.00	1.50	3.25	0.00	0.00	0.75	0.00
非常重要	0.00	0.00	25.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00
重要	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	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	100.00	100.00	50.00	75.00	75.00	100.00	100.00	50.00	25.00	100.00	100.00	75.00	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。

註 2: 排序 1(非常重要)→給 5 分；排序 2(次重要)→給 4 分；排序 3(很重要)→給 3 分；排序 4(重要)→給 2 分；排序 5(有點重要)→給 1 分；未勾選(不列入考慮)→給 0 分

A 部分: 合計



B 部分: 各銀行分類

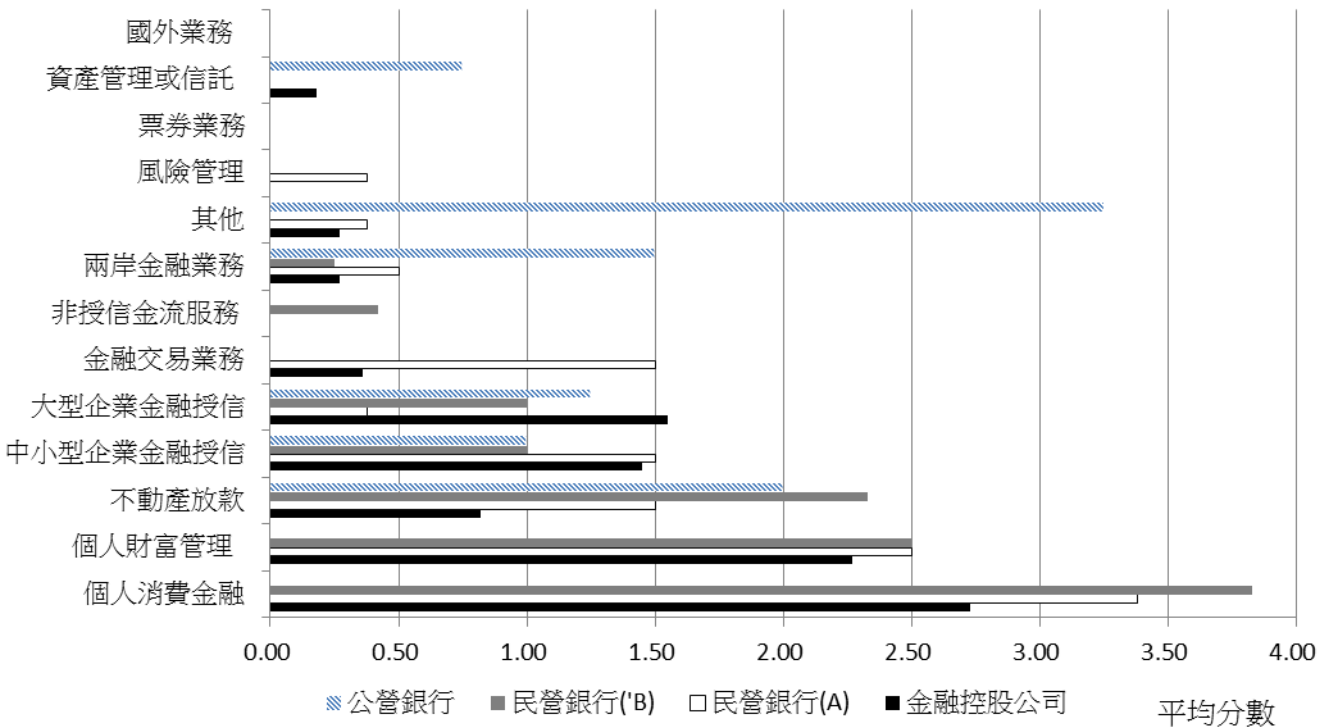


圖 5-29 目前對哪幾類型高階(含關鍵核心)人力主管供給較多

15-2、承上題，是否發生高階(含關鍵核心)人力供給及需求類型無法一致的問題?

高階人力在供給端及需求端是否存在缺口，若以民營銀行(A)組、公營銀行組與民營銀行(B)組相比較，民營銀行(B)組無論在組織型態或業務性質均較有彈性作法，以致人力配置與業務之間存在調整周期較短的現象，再者，民營銀行(B)因應市場的需求變化較快速，能否短期內培育足以掌管此類型業務的高階人才亦是一大課題，在民營銀行(B)組，銀行及金控公司表示有近六成反映高階人力供給與需求端存在無法銜接的缺口，相對而言，民營銀行(A)類組銀行及公營銀行則有高達近七成五受訪者表示高階人力供給及需求雙方並未存在人力短缺或供給過剩的議題。

表 5-32 是否發生高階(含關鍵核心)人力供給及需求類型無法一致的問題(%)

	所佔比例	是	否	未作答	合計
合計	100.00	44.44	47.22	8.33	100.00
金融控股公司	33.33	58.33	33.33	8.33	100.00
民營銀行(A)	22.22	12.50	75.00	12.50	100.00
民營銀行(B)	33.33	58.33	33.33	8.33	100.00
公營銀行	11.11	25.00	75.00	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。

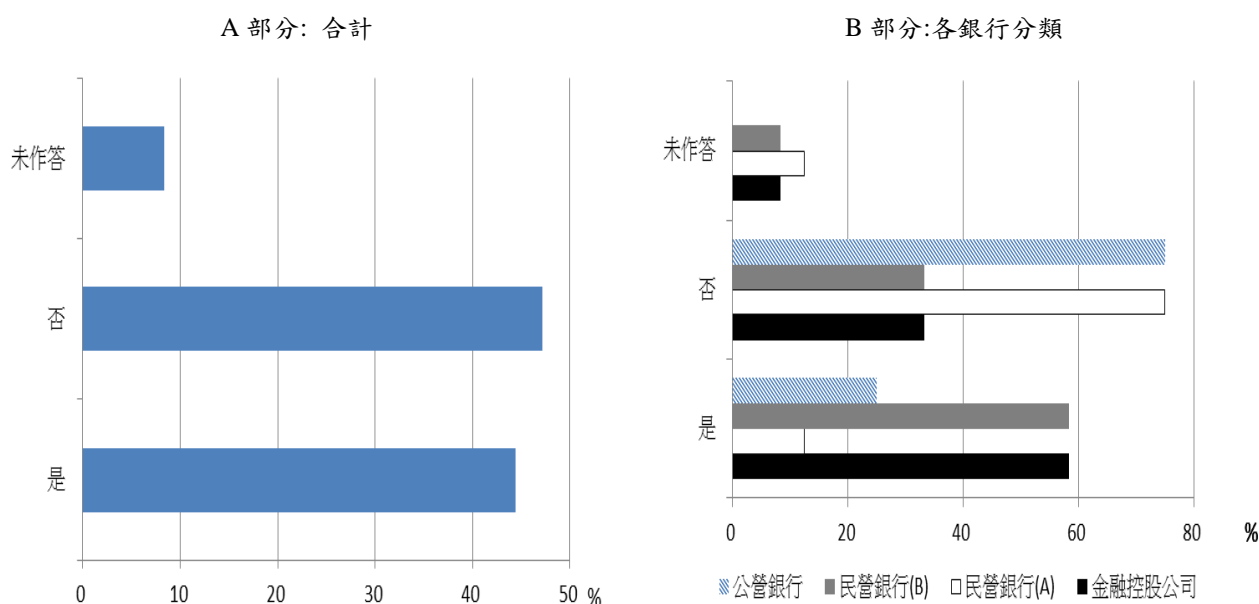


圖 5-30 是否發生高階(含關鍵核心)人力供給及需求類型無法一致的問題

16、高階(含關鍵核心)人力的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目?(請依 1、2、3、4、5 排序，至多五項)

高階人力的養成培訓上，以整體金控、銀行業而言，企業金融授信 (2.33)課程需求最為殷切，其他依序為中小企業金融授信 (1.69)、風險管理 (1.67)、兩岸金融業務 (1.56)。

以金控業而言，兩岸金融業務 (2.58)需求最大，其次為、風險管理 (1.75)、國外業務 (1.25)、大型企業金融授信 (1.08)。民營銀行(A) 組以中小型企業金融授信需求性最高(3.13)，其次依序為大型企業金融授信 (3.0)，個人財富管理(1.75)。公營銀行以大型企業金融授信 (4.0)需求性最高，再者為風險管理 (2.50) 及兩岸金融業務 (2.0)。

表 5-33 高階(含關鍵核心)人力的培育上，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	風險管理	兩岸金融 業務	個人財富管 理	金融交易業 務	國外業務	個人消費 金融	其他	資產管理 或信託	不動產放 款	非授信金 流服務	票券業 務
平均分數	2.33	1.69	1.67	1.56	1.03	0.92	0.86	0.53	0.61	0.28	0.19	0.14	0.00
非常重要	19.44	11.11	8.33	16.67	11.11	2.78	2.78	0.00	5.56	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	13.89	16.67	8.33	8.33	2.78	8.33	13.89	2.78	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	25.00	8.33	33.33	11.11	5.56	8.33	5.56	5.56	11.11	2.78	5.56	0.00	0.00
重要	2.78	11.11	0.00	2.78	2.78	2.78	0.00	11.11	0.00	8.33	0.00	5.56	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	13.89	13.89	0.00	2.78	0.00	2.78	2.78	2.78	0.00
不列入考慮	38.89	52.78	50.00	61.11	63.89	63.89	77.78	77.78	83.33	86.11	91.67	91.67	100.00

B 部分：金融控股公司(33.33%)													
---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

	大型企業 金融授信	中小型企業 金融授信	風險管理	兩岸金融 業務	個人財富管 理	金融交易業 務	國外業務	個人消費 金融	其他	資產管理 或信託	不動產放 款	非授信金 流服務	票券業 務
平均分數	1.08	0.67	1.75	2.58	0.25	0.50	1.25	0.00	1.58	0.00	0.00	0.33	0.00
非常重要	8.33	0.00	8.33	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	8.33	8.33	16.67	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	16.67	0.00	33.33	8.33	0.00	8.33	8.33	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	8.33	16.67	0.00	0.00	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16.67	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	8.33	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	66.67	75.00	50.00	41.67	83.33	66.67	66.67	100.00	58.33	100.00	100.00	83.33	100.00

C 部分：民營銀行(A)(22.22%)

	大型企業 金融授信	中小型企業 金融授信	風險管理	兩岸金融 業務	個人財富管 理	金融交易業 務	國外業務	個人消費 金融	其他	資產管理 或信託	不動產放 款	非授信金 流服務	票券業 務
平均分數	3.00	3.13	1.38	1.13	1.75	0.63	0.63	0.38	0.00	0.00	0.38	0.00	0.00
非常重要	25.00	25.00	0.00	0.00	25.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	25.00	37.50	12.50	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	25.00	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	25.00	12.50	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	25.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	25.00	25.00	50.00	62.50	50.00	62.50	87.50	75.00	100.00	100.00	87.50	100.00	100.00

D 部分：民營銀行(B)(33.33%)

	大型企業 金融授信	中小型企業 金融授信	風險管理	兩岸金融 業務	個人財富管 理	金融交易業 務	國外業務	個人消費 金融	其他	資產管理 或信託	不動產放 款	非授信金 流服務	票券業 務
平均分數	2.58	1.83	1.50	0.67	1.58	1.50	0.92	1.08	0.25	0.58	0.33	0.08	0.00
非常重要	16.67	16.67	16.67	8.33	16.67	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	25.00	8.33	0.00	0.00	8.33	16.67	16.67	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	25.00	16.67	16.67	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	0.00	8.33	0.00	0.00
重要	0.00	8.33	0.00	0.00	0.00	8.33	0.00	25.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	16.67	0.00	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00	8.33	8.33	8.33	0.00

不列入考慮	33.33	50.00	50.00	83.33	50.00	58.33	75.00	58.33	91.67	66.67	83.33	91.67	100.00
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

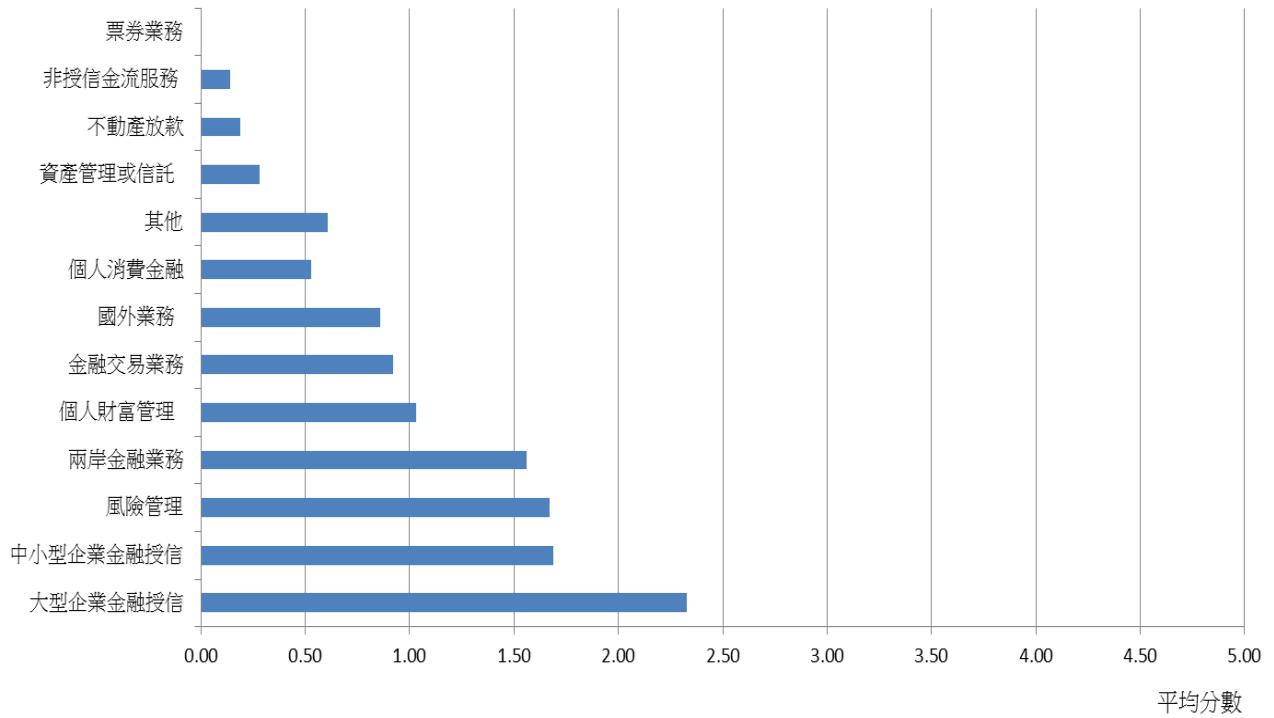
E 部分：公營銀行(11.11%)

	大型企業 金融授信	中小型企業 金融授信	風險管理	兩岸金融 業務	個人財富管 理	金融交易業 務	國外業務	個人消費 金融	其他	資產管理 或信託	不動產放 款	非授信金 流服務	票券業 務
平均分數	4.00	1.50	2.50	2.00	0.25	1.00	0.00	0.75	0.00	0.75	0.00	0.00	0.00
非常重要	50.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	25.00	25.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	50.00	0.00	50.00	25.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	25.00	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	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	0.00	50.00	25.00	50.00	75.00	75.00	100.00	75.00	100.00	75.00	100.00	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。

註 2: 排序 1(非常重要)→給 5 分；排序 2(次重要)→給 4 分；排序 3(很重要)→給 3 分；排序 4(重要)→給 2 分；排序 5(有點重要)→給 1 分；未勾選(不列入考慮)→給 0 分

A 部分: 合計



B 部分: 各銀行分類

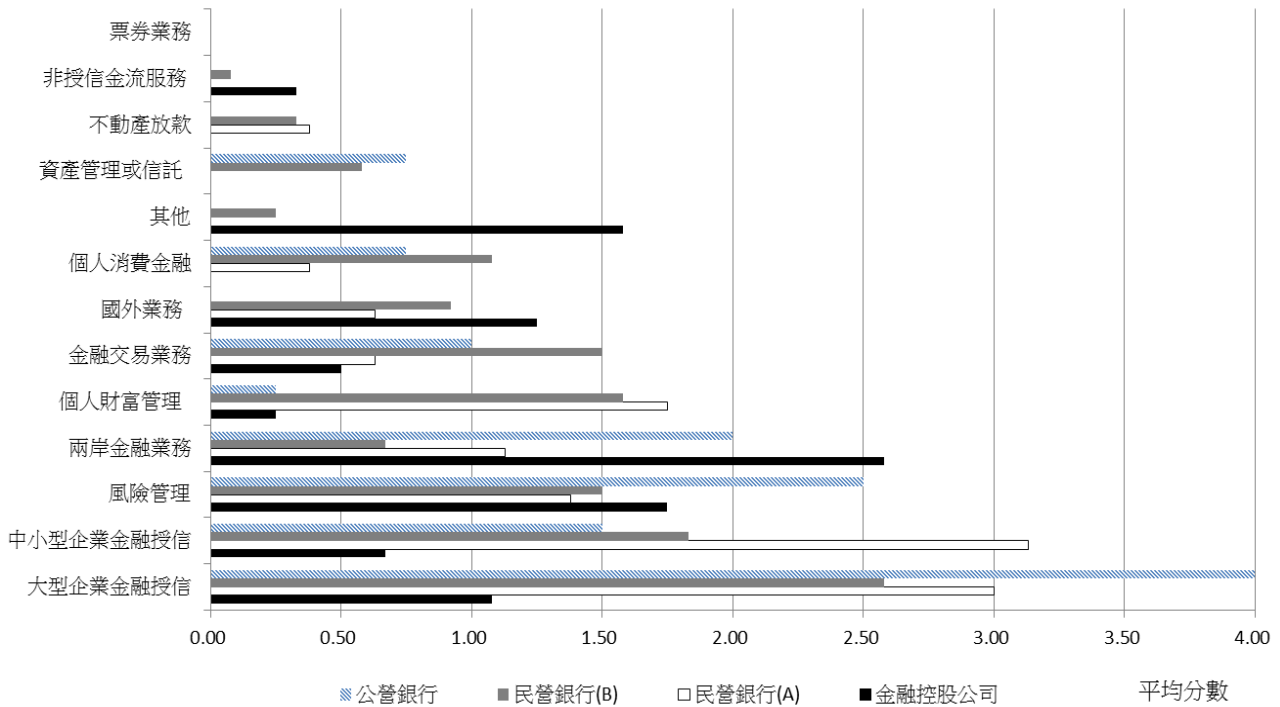


圖 5-31 高階(含關鍵核心)人力的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目

17、貴機構在遴選高階(含關鍵核心)經理人員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?

銀行在高階人力的聘用主要以公司內部晉升為主，直接經外部管道聘用高階人力的模式並不常見，因此整體而言，近九成的受訪者均表示法規方面的限制並非主要在高階人力聘用上的障礙；公營銀行表示高階人才主要以內升為主，相關法規限制聘用的問題在公營銀行的體制內並未存在任何困難性。

表 5-34 在遴選高階(含關鍵核心)經理人員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(%)

	所佔比例	是		合計
		是	否	
合計	100.00	11.43	88.57	100.00
金融控股公司	33.33	9.09	90.91	100.00
民營銀行(A)	22.22	0.00	100.00	100.00
民營銀行(B)	33.33	25.00	75.00	100.00
公營銀行	11.11	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。

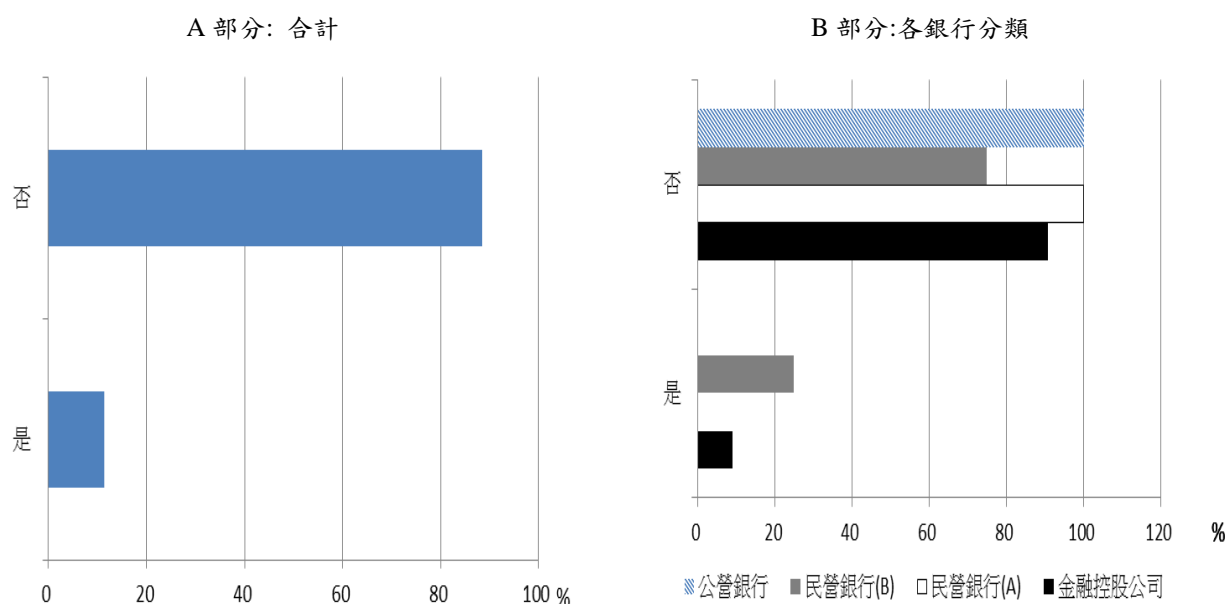


圖 5-32 在遴選高階(含關鍵核心)經理人員時是否面臨因相關法規的條件限制(例如旋轉門條款、就業服務法)而遭遇任用困難

第五部份：跨領域銀行高階人力需求

18、貴機構過去是否聘用跨領域背景之人員為高階(含關鍵核心)主管?

跨領域人才指非傳統金融相關科系背景的人才，金融銀行業傳統上，因培育養成的方式、新人徵選的考試制度設計，主要雇用人力仍以金融相關科系為主，以公營銀行為例，高階人力在跨領域人才的聘用上數量相對可能性為低，而民營銀行(B)組的比率四成二為最高。

表 5-35 過去是否聘用跨領域背景之人員為高階(含關鍵核心)主管

	所佔比例		是		否		合計
	是	否	是	否	是	否	
合計	27.78	72.22	27.78	72.22	27.78	72.22	100.00
金融控股公司	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	100.00
民營銀行(A)	25.00	75.00	25.00	75.00	25.00	75.00	100.00
民營銀行(B)	41.67	58.33	41.67	58.33	41.67	58.33	100.00
公營銀行	25.00	75.00	25.00	75.00	25.00	75.00	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。

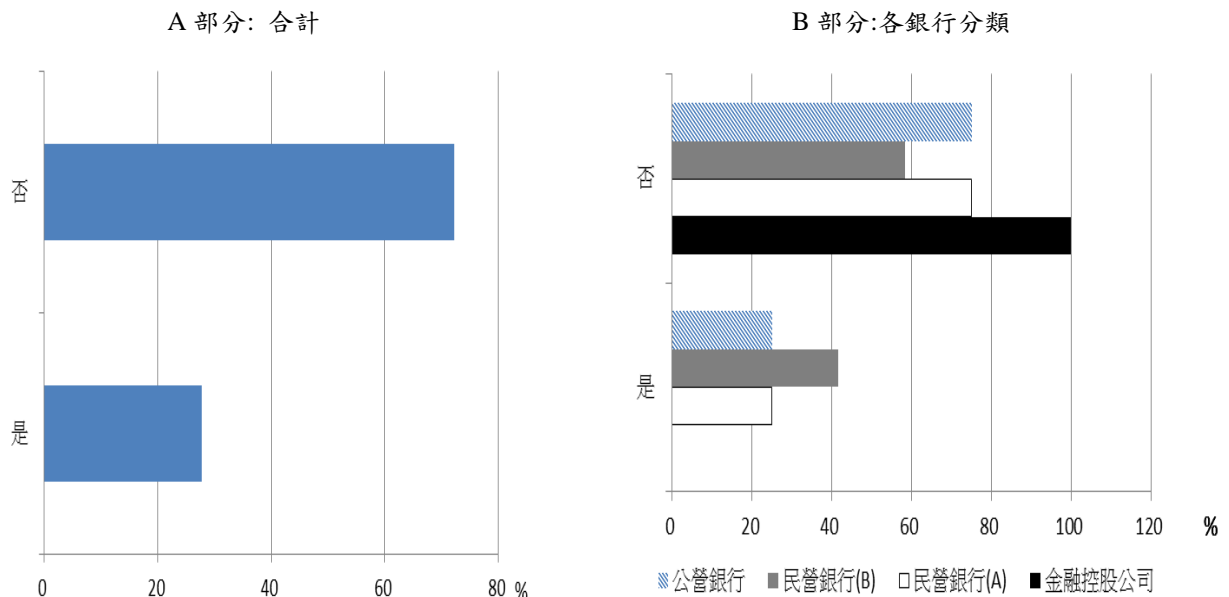


圖 5-33 過去是否聘用跨領域背景之人員為高階(含關鍵核心)主管

18-1、貴機構聘用其他產業之高階(含關鍵核心)主管之主要類別為何?

銀行業聘用高階主管的來源，平均而言主要仍以相關金融業(保險、證券、及期貨)業為主，受訪者表示銀行業在聘用來自其他科技或文創等其他產業的高階人力其機率性相對為低。

表 5-36 聘用其他產業之高階(含關鍵核心)主管之主要類別(%)

	所佔比例	其他相關金融業(保險、證券、及期貨等)	科技/製造業	觀光旅遊業	休閒餐飲業	生醫產業	文化創意產業	農業	其他	未填答	合計
合計	100.00	38.89	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	13.89	47.22	100.00
金融控股公司	33.33	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16.67	58.33	100.00
民營銀行(A)	22.22	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	37.50	100.00
民營銀行(B)	33.33	58.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	41.67	100.00
公營銀行	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	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。

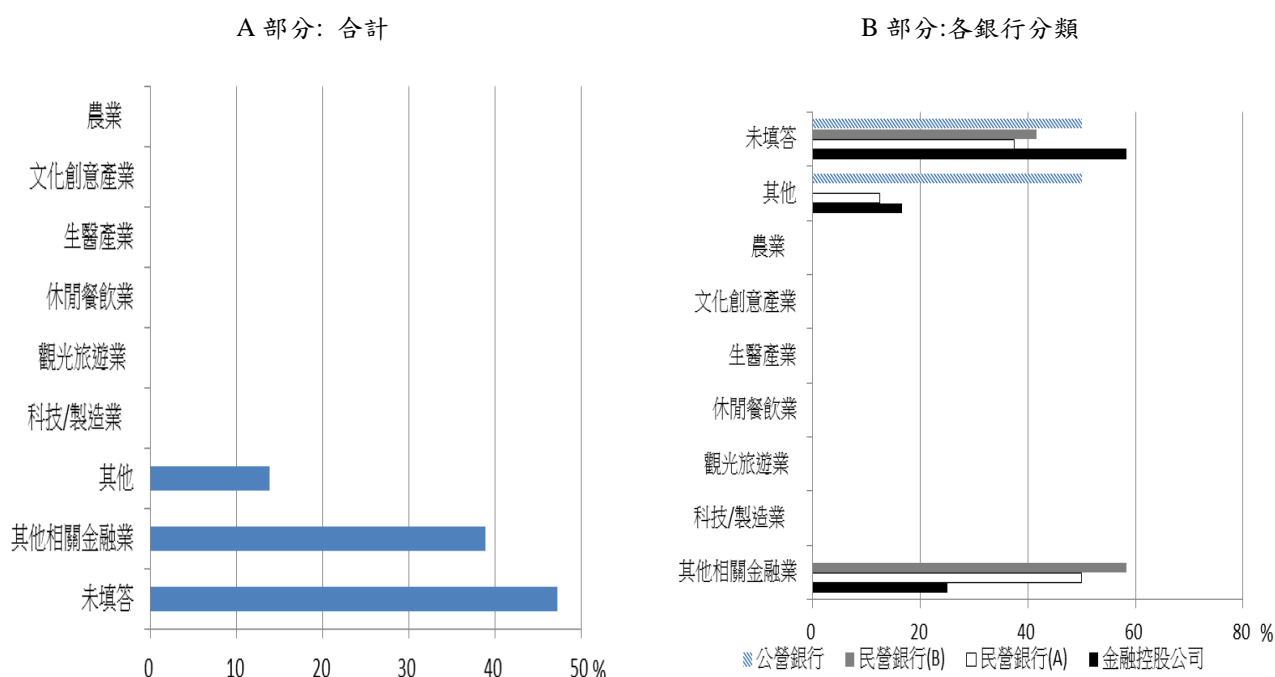


圖 5-34 用其他產業之高階(含關鍵核心)主管之主要類別

18-2、貴機構非銀行業背景之高階(含關鍵核心)人力需求量約為何?

銀行業對於非銀行業背景之高階人力的需求量，多數銀行均表示，平均而言，人數仍在二十人次以下，金融類相關科系背景的人士仍為傳統銀行業在高階人力遴選聘用時的主要人才來源管道。

表 5-37 非銀行業背景之高階(含關鍵核心)人力需求量(%)

	所佔比例	0-20 人	21-50 人	51-100 人	100 人以上	其他	未填答	合計
合計	100.00	58.33	0.00	0.00	0.00	5.56	36.11	100.00
金融控股公司	33.33	58.33	0.00	0.00	0.00	0.00	41.67	100.00
民營銀行(A)	22.22	75.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	100.00
民營銀行(B)	33.33	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	100.00
公營銀行	11.11	0.00	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。

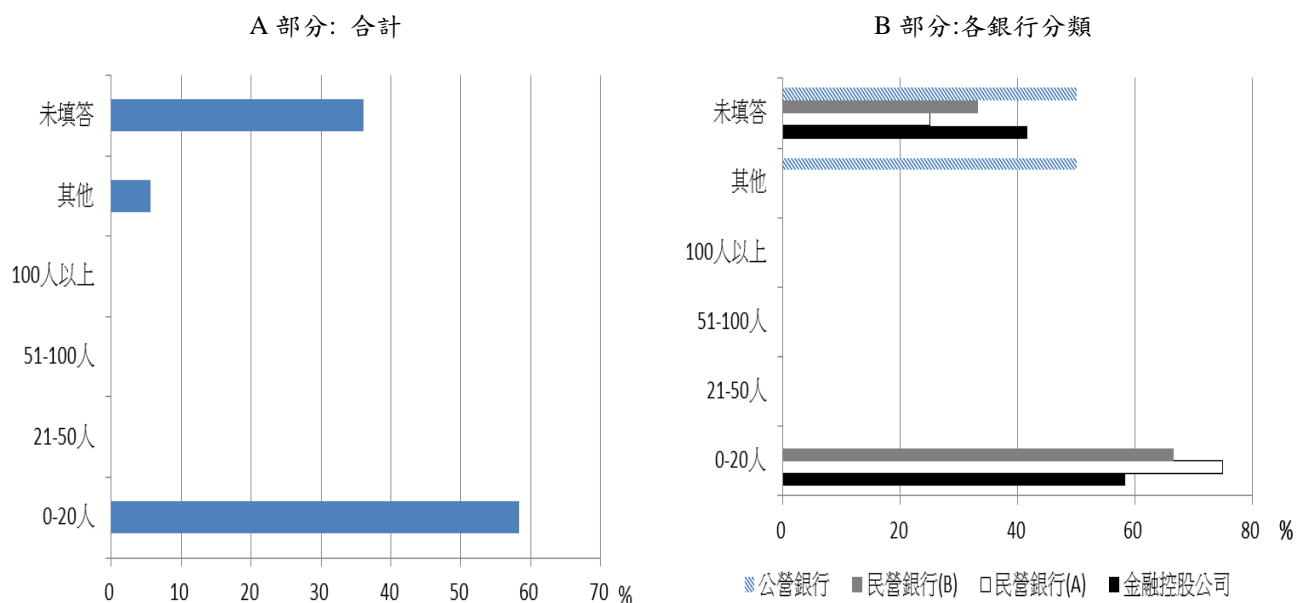


圖 5-35 非銀行業背景之高階(含關鍵核心)人力需求量

18-3、晉用非銀行業工作經驗之高階(含關鍵核心)主管的管道為何?

若以非銀行業工作經驗的高階主管的聘用管道，整體而言，受訪者表示平均有約二成八是經由私人管道舉薦的方式而覓才，其中，民營銀行(A)組表示有近四成、民營銀行(B)組亦表示有近四成會經由私人管道舉薦的方式覓才，高階主管若因特殊性需求或新增業務的因素，最直接的管道以私人管道舉薦的方式為最普遍。

表 5-38 晉用非銀行業工作經驗之高階(含關鍵核心)主管的管道(%)

	所佔比例	人力銀行	公開招募	私人管道舉薦	其他	未填答	合計
合計	100.00	8.33	11.11	27.78	11.11	41.67	100.00
金融控股公司	33.33	16.67	8.33	16.67	16.67	41.67	100.00
民營銀行(A)	22.22	0.00	25.00	37.50	0.00	37.50	100.00
民營銀行(B)	33.33	8.33	8.33	41.67	0.00	41.67	100.00
公營銀行	11.11	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。

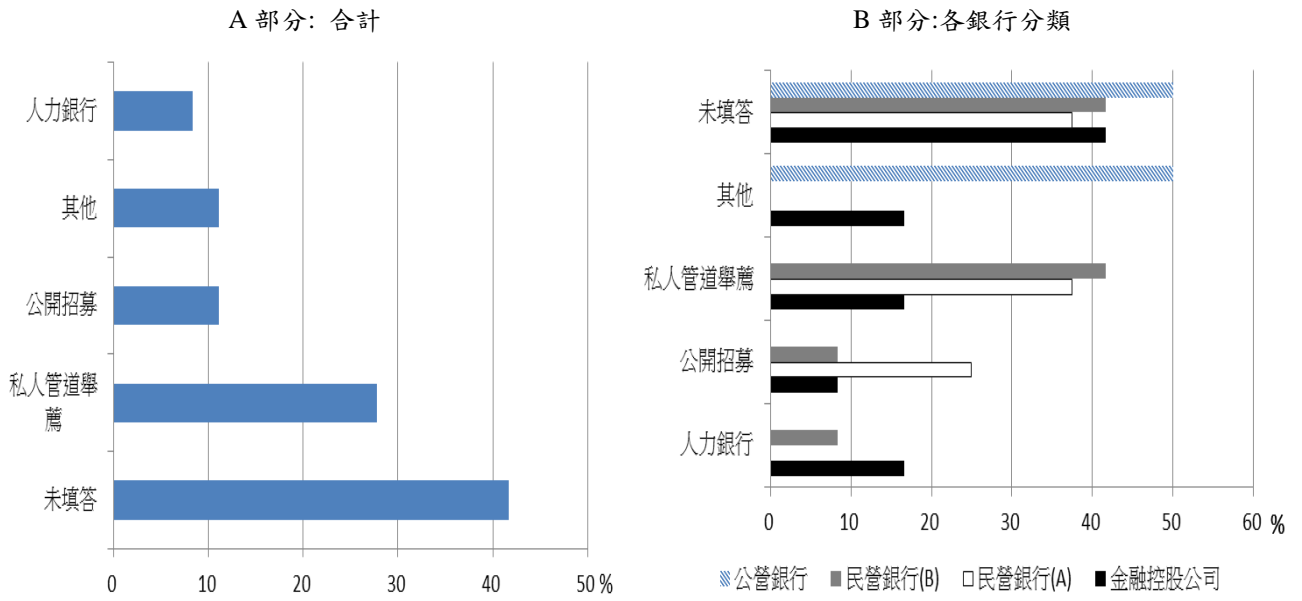


圖 5-36 晉用非銀行業工作經驗之高階(含關鍵核心)主管的管道

表 5-39 銀行高階及關鍵性人力徵才的主要業務項目及需求預估人數調查

人才類別	1年內預估	2年內預估	3年內預估	平均人數
	需求人數	需求人數	需求人數	
1.經營管理人員	121	101	120	114.0
2.風險管理人員	15	16	21	17.3
3.徵授信人員	38	44	52	44.7
4.理財規劃人員(含企業理財人員)	53	61	72	62.0
5.金融商品研發人員	20	19	20	19.7
6.投資分析人員	11	10	10	10.3
7.OBU業務人員/外匯作業人員	17	14	15	15.3
8.直接投資人員	3	1	1	1.7
總和	278	266	311	285

註 1:樣本數為 54 家。

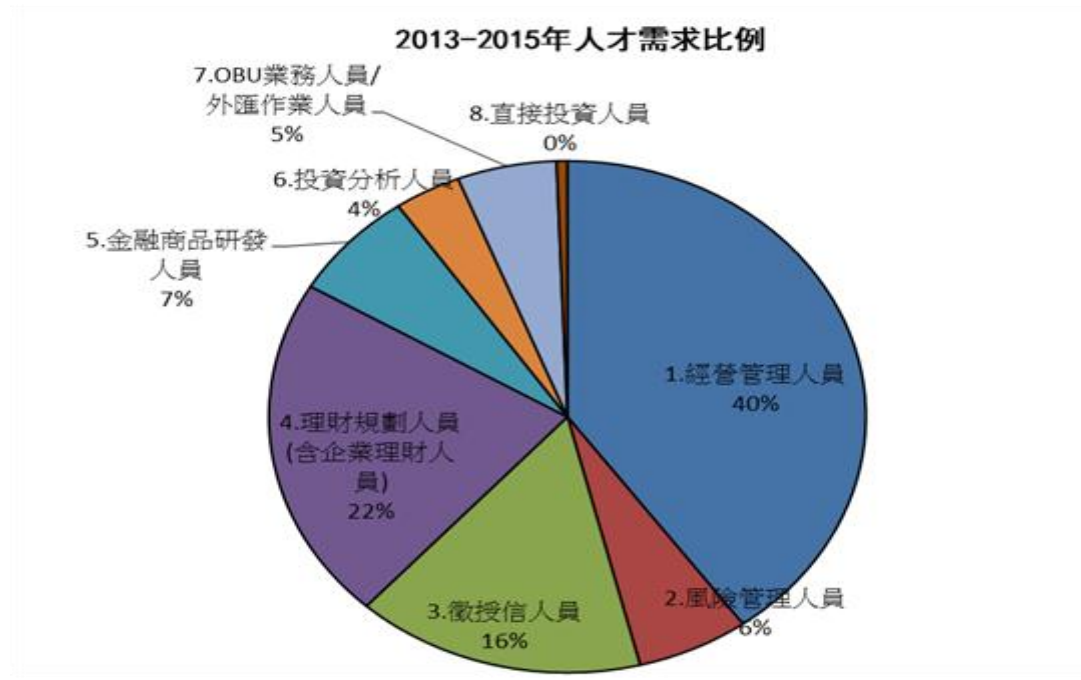


圖 5-37 2013-2015 人才需求比例

若以整體金控、銀行業的人力需求而言，經營管理類人員所占百分比為最高(40%)，其次依序為理財規劃類人員(22%)、徵授信人員(16%)、風險管理人員(6%)、金融商品研發人員(7%)、外匯作業人員(5%)、投資分析人員(4%)。

銀行業高階及關鍵性人才需求推估法：

表 5-40 銀行業人才供需調查及推估結果填報表

高階及關鍵人才之供需量化推估結果彙總表						
景氣情勢	2013 年		2014 年		2015 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	289	299	288	324	350	394
持平	278	288	266	299	311	350
保守	267	277	245	276	275	310

在人力需求端方面，據此次針對銀行公會（包括 38 家銀行及 16 家金控公司，總計 54 家會員機構所做問卷調查統計的結果）如上表，（有回答需求人數的銀行家數 36 份，佔整體金控、銀行家數比率約七成，而其餘問卷未填答數據的銀行，經多次與各銀行人資部門詢問確認後，銀行表示在高階人力需求上，現階段在近年內該家銀行對人力並未產生需求性的問題存在）。

在景氣情勢樂觀/持平/保守的界定上，以參考銀行業的產值成長率預估值，取 2010 年金融海嘯事件發生前九年銀行業平均產值成長率為參考依據，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。

在 2013 年的高階及關鍵性人數推估需求量有 278 人次，2014 年人力需求有 266 人次，2015 年需求量有 311 人次，人力的需求呈現緩步遞增的現象。

在高階及關鍵性人力的供給端，本國銀行在人員晉升管道上主要仍以內部晉升方式為主，加上近年來因應業務的需求及有效處理資深行員屆齡退休潮的出現，銀行採用引入儲備幹部的方式，以培養未來主管人才，經訪談業者後，在高階人力的

供給端上，綜合上述兩種高階人力供給管道，預估在 2013 年的高階及關鍵性人數推估供給量有 288 人次，2014 年人力需求有 299 人次，2015 年需求量有 350 人次。就未來 3 年度人力需求的調查數據指出，隨著攸關勞工退休權益的勞退制度的新方案調整實施，國內勞工退休年齡將被迫遞延，預估高階人力的供給將微幅超過市場需求量。

銀行高階及關鍵性人力已有呈現相對穩定的態勢，銀行業相對屬於成熟性產業，近年來在同業競爭之下，短期內可大幅新增業務的空間並不顯著，除非積極有效開發新市場及新型態業務量，否則對高階人力需求大幅擴張的態勢將不容易。

第六章 綜合性座談成果分析及建議

配合此次研究案的需求，除進行與銀行人資業者及人力仲介業者的多次訪談，在 2012 年 10 月 11 日邀集多家銀行人資主管舉辦一場次綜合座談會，針對高階人力供需之相關議題，進行廣泛意見的探討，以下以摘要式列舉此次訪談的重點，謹供參考。

一、A 銀行人資長針對本問卷結果表示

- (一) 問卷母體若以資產規模大小類型區分，可思考資本額規模大的銀行意味著相對於人力培育投入比例較高。
- (二) 根據報告分析結果高階(含關鍵核心)人才轉(離)職大多都轉往其他相關金融業，但報告內容卻提及人才流失至國內其他產業及海外市場，此舉推論較為無法具一致性。
- (三) 為求公司有好的發展，留才便是關鍵性議題，如何讓員工認同銀行本身，那就讓他們成為 owner 或 stakeholder，建議「限制型股票」能否給金控子公司的員工當作是福利加給。
- (四) 關心未來如何培育金融人才，研訓院目前已有 LEAP、ITDP 計畫。但就核心人才管理的模式，研訓院未來也可以朝向這方面展開一子計畫。
- (五) 核心的關鍵人才往往也是管理人才，所以未來研究可以專注在金融機構的管理人才上，而現行研究含括高階管理及關鍵核心人才，而關鍵人才也可進一步定義哪一業務類別的關鍵管理人才。

二、B 銀行人力資源處執行副總裁表示

- (一) 台灣所得稅率較鄰境國家高，當外籍人士在其他國家股票買賣獲取所得，而

當年度在台灣工作超過 183 天雖已離境但也將課稅，這是外籍人士較難以接受的一點。

- (二) 此研究計畫調查 2013 年至 2015 年銀行高階及關鍵性人力徵才需求人數的業務項目分為 8 類，而又問及哪幾類型的高階(含關鍵核心)人力主管需求調查所分的業務類型不同，此後做問卷可以整合問項，以達到推估各業務類別所需人力之數據。

三、C 銀行資深協理表示

- (一) 銀行類型區分要定義明確，因各自受法規限制程度不一，像是公營、公股銀行聘用人才法規該如何檢討突破；而民營銀行面臨到的是租稅問題，像是香港、新加坡所得稅而言是比台灣較為優惠。但我們目前急需的人才大部分都來自香港、新加坡，目前租稅的問題影響外籍人士來台工作的意願。
- (二) 金控公司、旗下子公司組織文化對外籍人士須具包容性，否則將難以留住人才。
- (三) 高階(含關鍵核心)人力外派至大陸地區公司所分配之人力問卷數據，其金融控股公司填答是否包含旗下銀行子公司，亦或是隱含不是銀行子公司的人力需求。
- (四) 外資銀行的中階主管會有可能從其他外資銀行獵才，但高階主管這部分較少會從本國銀行去挖角。
- (五) MA 只代表未來三至五年能晉升至基層主管，但不等同於高階及關鍵性人才之職位。每家金控、銀行都有各自用人的政策，大多是前一年度組織內才進行評估未來一年需要增聘多少人力，所以難以推估未來三至五年長時間的人力需求。
- (六) 此研究把高階及關鍵性人才一同研究供給及需求量會產生些許問題，有些人

是處於高階職位但並不是關鍵性人才，也有些是關鍵人才但不在於高階職位，若此研究高階職位定義等同於關鍵性人才，研究的樣本就較無問題。

- (七) 不同體系的銀行面臨不同的問題，像是公營行庫若法規無鬆綁，人才晉用的問題還是存在，除了公營銀行之外，大多的民營銀行其關鍵性人才大多還是都由內部晉升，但這部分可能非銀行公會想調查的重點。

四、D 銀行人力資源處資深副總裁表示

- (一) 外商銀行好處是資源多，相對的限制也多，特別是在高階人才晉用安排會比本土銀行有更多的考量，因為外商銀行於本國的 CEO 任用可能受限於母公司影響。
- (二) 高階人才晉用重點為 3 個 B，Breed: 自行培養接班人，Buy : 從市場上找人，Borrow: 從其他地區借將，本公司大多都可以由前兩項滿足高階人力需求，但目前在兩岸金融人才較為缺乏，只好向外尋求借將。

第七章 法規限制及開放進程對人力需求之影響

金融業的經營涉及不特定雙方或多數人之間貨幣性的交易往來及理財投資活動，在銀行業方面，基於對銀行業本身經營風險的控管及投資決策若有虧損狀況產生而可能衍生出嚴重的社會、政治經濟等議題；相對而言，投資人/存款人在相對金融知識普遍不充份，在資訊不對稱下所進行的投資理財儲蓄活動所可能產生的金融損失隱憂，政府金融主管機關基於監督管理、維持金融穩定的前提原則下，對銀行機構實施諸多金融法規上的限制，此舉無異大幅制約銀行業可經營的業務範圍。

台灣整體金融環境已日漸趨於國際化、資本市場開放化、金融商品網路電子交易型態。銀行業者在長期經營獲利微薄化，經營環境與其他國家銀行業相比，實屬困難不易，於此實有必要將相關金融法規條文重新檢討且近一步審視，將不合時宜的法條考慮其修法的可行性，以順應金融環境的蛻變，在有效率且符合法規情況下提供銀行機構業者新的可營運業務項目及獲利管道，一旦新型態的營業項目若可有效增加，此將直接/間接促成銀行業內部/外部人力的實質需求，且實質改善整體銀行業的經營體質及獲利能力。

人才與資金同為金融業發展之根本，而金融業本身為特許行業，業務發展上免不了受到許多法令規範管制，是以金融業相關法規與整體環境營造將透過對金融業務之進展影響到金融業務人才的供需。討論金融業或銀行業高階人力供需問題時，不可能也不必要忽略法令規範與經營環境之影響，是以本章將討論法規限制及業務開放對高階或關鍵性人力需求之影響，並嘗試提供有利金融產業與人力發展之初步建議。

試問人才為何要投入某一產業或公司？其誘因不外乎初階的金錢報酬與進階之自我成就感滿足。因此，除了提升金融從業人員之薪酬外，延攬國際級高階管理或技術人才留在台灣，提升台灣之金融產業競爭力，營造良好之產業環境亦為相當重要之環節。以下便從現有法律規範與金融產業環境兩大方面著手討論。

一、法律規範

按說法律規範與產業環境之良窳息息相關，良好之產業環境，實有賴政府制訂完善之法律規範協助建立與維持，兩者不可分而論之。然產業環境牽涉甚廣，為求聚焦於本研究報告之重點，故選擇與人力資源運用以及薪酬有關之法律規範加以探討，其次再就剩餘之重要面向於產業環境中加以分析。

(一) 普遍性議題

關於本國銀行業高階人力雇用之相關規定，主要係依循 100 年 10 月 25 日修訂之銀行法第 35 條之 2 有關銀行負責人之規定，內容載明銀行負責人應具備之資格條件、兼職限制及應遵行事項之準則，由主管機關定之³。若未具備前項準則所定之資格條件者，不得充任銀行負責人；若已充任者，當然解任。並在同法第 131 條明訂相關罰則，若銀行任用未具備第 35 條之二第一項準則所定資格條件者擔任負責人或負責人違反同準則所定兼職之限制，將處以新台幣五十萬元以上二百五十萬元以下罰鍰。而其所記載之準則，係行政院金管會於 99 年 10 月 19 日最新修訂之銀行負責人應具備資格條件兼職限制及應遵行事項準則(以下簡稱準則)，準則中第 4 至 6 條規範銀行總經理、副總經理、協理、總行經理、分行經理或與其職責相當之人之任用資格，且總經理之資格應由銀行事先檢具相關文件報經金管會審查合格，至於外國銀行在台分行之經理人一併適用此規範。茲將以上規範之職位與任用資格整理如表 7-1 所示，在下文中亦將舉例說明銀行業引進高階或關鍵性人才時遭遇到之法規限制。

³ 類似銀行業之規範，金融控股公司法第 17 條第一項同樣規定金控公司發起人負責人應具備準則中記載之資格條件。據此，行政院金管會制訂金融控股公司發起人負責人應具備資格條件負責人兼職限制及應遵行事項準則，該準則第 5 條及第 6 條同樣明訂金控公司總經理、副總經理、協理、經理或與其職責相當之人應具備之資格條件。

表 7-1 銀行經理人任用資格規範

職位	資格
總經理	<p>其應具備良好品德、領導及有效經營銀行之能力，並具備下列資格之一：</p> <p>一、國內外專科以上學校畢業或具同等學歷、銀行工作經驗九年以上，並曾擔任三年以上銀行總行經理以上或同等職務，成績優良者。</p> <p>二、銀行工作經驗五年以上，並曾擔任三年以上銀行副總經理以上或同等職務，成績優良者。</p> <p>三、有其他經歷足資證明其具備主管領導能力、銀行專業知識或經營銀行之能力，可健全有效經營銀行業務者。</p>
副總經理、協理、總行經理或與其職責相當之人	<p>銀行副總經理、協理、總行經理或與其職責相當之人應具備良好品德、領導及有效經營銀行之能力，並具備下列資格之一：</p> <p>一、國內外專科以上學校畢業或具有同等學歷，銀行工作經驗五年以上，並曾擔任銀行總行副經理以上或同等職務，成績優良者。</p> <p>二、銀行工作經驗三年以上，並曾擔任銀行總行經理以上或同等職務，成績優良者。</p> <p>三、有其他事實足資證明其具備專業知識或經營銀行之能力，可健全有效經營銀行業務，並事先報經主管機關認可者。</p>

	<p>外國銀行在台分行經總行授權綜理在台所有分行業務之經理或與其職責相當之人，應具備前項之資格，並事先檢具有關資格文件報經主管機關審查合格後，始得充任。</p>
<p>分行經理或與其職責相當之人</p>	<p>銀行分行經理或與其職責相當之人應具備良好品德及有效經營銀行之能力，並具備下列資格之一：</p> <p>一、國內外專科以上學校畢業或具有同等學歷，銀行工作經驗三年以上，並曾擔任銀行總行襄理以上或同等職務，成績優良者。</p> <p>二、銀行工作經驗二年以上，並曾擔任總行副經理以上或同等職務，成績優良者。</p> <p>三、有其他事實足資證明其具備銀行專業知識或經營銀行之能力，可健全有效經營銀行業務，並事先報經主管機關認可者。</p> <p>前條第二項以外之外國銀行在台分行經理或與其職責相當之人，應具備前項之資格。</p>

人才是金融機構最重要之資產，近年國內金融機構因發展相對不若鄰近國家地區迅速而產生所謂人才流失現象，因此有必要創造優質工作環境或優渥薪酬條件來抵禦高薪挖角之競爭者。這對高階金融管理或專業人力而言，應該是最實際也最吸引人的條件。

如何吸引人才為我所用，本章開頭之處已經提到，有競爭力的薪資報酬是必要條件。我國金融業由於近年來獲利發展受限，是以普遍影響到薪資向上調整之空間，加上身為我國金融業主力之銀行業早期係由公營行庫主導，而公營行庫又受到諸如財政部所屬國營金融保險事業機構人事管理準則、財政部所屬國營金融保險事業機構職位列等辦法以及財政部所屬國營金融保險事業機構用人薪給管理辦法等法律規

範所限制，在經營理念上較為保守，高階人才幾乎都靠自我培訓，少有外部引進，薪酬制度之設計自然不若國外金融機構般強調業務導向。姑不論孰對孰錯，此一制度實有其時代背景。然隨著廿多年來開放民營銀行設立、公營行庫民營化、開放金融機構整併以及外資入主後，主要公營行庫僅剩台灣銀行、台灣土地銀行與中國輸出入銀行，幾家民營銀行或金控公司之薪酬給付亦已出現變革，付給副總級以上之高階主管之薪酬已出現年薪上千萬甚至上億元台幣之數字，其後續成效值得吾人持續觀察。

談到新型態之薪酬給付制度，以國外為例，績效導向之薪酬制度(Performance-based Compensation)為吸引並鼓勵高階管理人才為公司創造績效並降低代理問題(Agency Problem)之設計，一般多連結到公司之股價，國內在張忠謀之引進下業已行之有年。具體而言，其工具包括員工分紅入股、股票選擇權(Stock Options)、股票增值權(Stock Appreciation Rights)或限制型股票(Restricted Stocks)之發放等。即便經過十幾年之發展演變，國內有關員工分紅費用化及相關賦稅規範至今仍有部分爭議之處。以限制型股票為例，金管會在 101 年 9 月 4 日方公告修正部分相關條文，將發放限制型股票之限制從先前給予單一員工數量，不得超過每次申報總數 10%，改成單一員工累計獲得的認股權或限制型股票，不超過公司已發行股數 1% 即可，讓企業獎勵員工之作法更具彈性。

其實，上市公司為求留住優秀人才，除了基本之薪資外，權益連結之給付，亦即前述之相關支付工具，往往扮演重要之角色。然而對於國內之金融控股公司而言，金控公司本身僅是一控股公司，負責子公司投資規劃與經營策略，自身員工不多，主要獲利係來自於旗下子公司獲利所得發放之股利，而子公司營收獲利係由子公司廣大員工努力經營而來。然而子公司並未上市，其股份百分之百為金控母公司所持有，並無法發放給自身員工作為獎酬，因此發放給員工之獎酬常為金控母公司之權益商品，此乃不得不為之作法。然現行法令規範與財政部函示要求員工須針對此項收入申報個人綜合所得，但發放股票或相關權益商品作為給付之金控母公司卻無法認列為費用。吾人認為此舉可能減低金控母公司以權益給付方式繼續吸引或獎勵高階及專業人才之動機，進而影響高階人才繼續為國內金融業所用之意願，需審慎檢

討是否改進。

當然，股份連結給付制度須小心留意者為薪酬給付除連結到績效外，亦須考慮後續績效追蹤以及帶給企業之潛在風險問題。美國恩龍(Enron)案或金融海嘯後包含金融業在內之許多企業高階主管皆被發現領取超高額薪酬，卻將潛在之風險與或有負債留給公司及股東，被批評為肥貓，此類議題已成為當前公司治理(Corporate Governance)領域之關鍵議題。

(二) 引進外籍高階或專業人才議題

不論是為提升國內金融業之水準，或是打造台灣成為國際級金融中心，透過引進國外高階金融技術人士來台發展皆為可行作法。關於討論如何引進國外高階人才以提升國內金融產業技術或管理水準，可先由法規面著手探討。

關於引進國外高階經理人之相關規定，主要規範之法規為行政院勞委會制訂並於 101 年 1 月 30 日修訂之就業服務法第五章有關外國人之聘僱與管理，以及根據就業服務法訂定之雇主聘僱外國人許可及管理辦法⁴。就業服務法中有關外籍人士來台就業最重要者為第 46 條，其內容規範雇主聘僱外國人在中華民國境內從事之工作，除了另有規範者外，一般以下列十一款工作為限：一、專門性或技術性之工作；二、華僑或外國人經政府核准投資或設立事業之主管；三、公私立學校教師；四、依補習教育法立案之短期補習班之專任外國語文教師；五、運動教練及運動員；六、宗教、藝術及演藝工作；七、商船、工作船及其他經交通部特許船舶之船員；八、海洋漁撈工作；九、家庭幫傭；十、為因應國家重要建設工程或經濟社會發展需要，經中央主管機關指定之工作；以及十一、其他因工作性質特殊，國內缺乏該項人才，在業務上確有聘僱外國人從事工作之必要，經中央主管機關專案核定者。

其次，與多數國家相仿，為保障國人就業之權益，就業服務法第 47 條明文規定，雇主在聘僱外國人從事前述第八款至第十一款規定之工作，應先以合理勞動條件在國內辦理招募，經招募無法滿足其需要時，始得就該不足人數提出申請，並應於招募時，將招募全部內容通知其事業單位之工會或勞工，並於外國人預定工作之場所

⁴ 該辦法自 93 年 1 月 15 日起施行，幾經修訂，最新版本為 100 年 12 月 30 日修正。

公告之。且雇主依前項規定在國內辦理招募時，對於公立就業服務機構所推介之求職人，非有正當理由，不得拒絕。當符合前述之第 46 與 47 條規定可以聘僱外國人工作時，需符合第 48 條規定，檢具相關文件，向行政院勞委會提出申請。至於工作許可期限，根據第 52 條規定，許可期間最長為三年，期滿有繼續聘僱之需要者，得以申請展延。

在 2012 年「台北市日本工商會對台灣政府政策建言」書中指出，關於外國人就業申請初次可申請最長許可期間之調整，原規定，初次可申請就業之許可期間最長為 3 年，嗣後得以辦理延期最長 3 年。日商在台因業務種類、公司規模之差異，日系企業駐台人士之實際任期可為 4 年~5 年，在許可期間延長後不久即回任日本總公司之案例不在少數，申請延長所耗費之時間、勞力成本非常不具效率性。日本企業在台活動並不僅有在台灣境內進行銷售，亦有在台灣投資、轉移技術或 Knowhow，此舉均有助於創造在台灣工作機會，為使投資案進行順利、移轉 Knowhow 均需要時間，因此可申請之最長許可期間僅有 3 年顯然已不足夠。就此規定建議可考慮予以變更，該會提案如下：(1)由以往最長 3 年許可期間延長至 5 年許可期間。(2)折衷方式，於 3 年~5 年許可期間內，針對各家企業進行靈活調整。

此外，現今兩岸金融業往來互動頻仍，中國大陸之中國銀行與交通銀行亦在台北成立分行，將來可預見必將有更多大陸金融專業人士來台就業，相關規範主要依據就業服務法第 80 條，其中明文規定大陸地區人民受聘僱於台灣地區從事工作，其聘僱及管理，除法律另有規定外，準用其第五章有關外國人在台就業聘僱與管理之相關規定。

除直接針對外籍人士在台就業相關法規本身之研究外，本研究團隊同時進行對國內金融業人資主管之訪談，發現國內金融業者普遍較少雇用外籍人士擔任高階或關鍵性職位，即便是一般職員，數量亦十分有限。本研究訪談對象之一的國內某大型民營金控旗下銀行曾經反應，該銀行曾試圖延聘外籍英語教師進入該行教育訓練部門，以加強行內人員英語能力，然而送勞委會審查過程冗長，中間曾經遭遇不少困難。其次，該行亦曾試圖延聘一位業務規劃及推廣能力頗佳之美商速食連鎖業行銷主管擔任經理協助進行銀行業務推廣工作，卻因該主管不具備在銀行工作經驗或

銀行業專業知識而受限於前文述及之銀行負責人應具備資格條件兼職限制及應遵行事項準則第四條規定，以致無法成功聘任。此外，亦有業者反應延聘某階層以上之經理人員須報經金管會同意，審核時程過長恐影響業務發展之時效。以上皆係業界表達看法，有其參考價值，在此一併提出供參。

綜上，欲透過引進國外高階金融專業人才來台發展以提升國內金融業技術或者將台灣打造成為國際級之金融中心，使外國金融專業人士有意願在台發展是不二法門，因此適時回顧並檢討法規實有其必要性。

二、金融產業環境

討論了與高階或關鍵性人才招聘直接相關之法律規範後，吾人以為最重要的根源仍在於產業環境方面。如同草原上游牧民族的生存鐵律—逐水草而居，沒有良好產業環境就不足以吸引外來或留住本土優秀金融人才，因此本節將討論其他金融產業環境相關議題。

隨著台灣金融自由化與國際化之發展，與國際金融市場之接軌的同時也帶來金融市場的開放和動盪，對於許多新種專業人才諸如證券市場、財務工程、理財規劃、信託業務、行銷企劃、風險管理、國際金融與金融法務等之需求皆隨著提升，而銀行或其他金融機構在管理上之難度也大為提高，因此對高品質之高階管理人才也產生了大量的需求。為彌補這類人才需求缺口，除了須求助外來人才與技術外，國內亦須與時俱進提升金融高階人才教育環境，培養及發掘一流之高階人才，更須營造良好產業環境設法留住他們。以下提出幾個思考方向討論：

(一)檢討現有賦稅制度

關於營造優質金融產業環境，除了前面已討論過之薪酬制度外，租稅環境與稅賦制度亦值得探討。國人近來最常提到的是新加坡政府近年來陸續祭出多項吸引人才優惠，開放工作簽證與鼓勵技術移民，加上刻意經營之雙語環境，有助其形成之財富管理中心產業聚落，更成為目前國內多數人士主張我國應效法之對象，類似文獻不在少數，故本文不再贅述。在此僅以台灣與新加坡之賦稅制度為例，台灣的個人綜合所得稅最高級距稅率為 40%，而新加坡僅有 20%，因此就相同條件下之實質

所得而言，台灣便較新加坡為低，加上其他既有之優惠條件，當然新加坡得以吸引更多金融業高階或關鍵性專業人才以及金流之流入，這一點值得吾人深思並檢討是否現行之賦稅制度有改進之空間。

(二)開發新種業務

由於台灣之銀行業經過金融自由化以及上一世紀 90 年代開放民營銀行之設立，市場已經面臨過度競爭所帶來之低利差情況，近年來之平均存放款利差僅在 1% 左右，經營情況不易，以致銀行業之主管機關，從以往的財政部到现在的金管會皆嚴格審核分行執照之發放，亦同時限縮了對高階管理人才之需求。面對此等情境，開發新種業務機會，亦為銀行業者將產業大餅做大之方式。除了銀行業者自身努力提升經營能力外，亦可由央行與金管會開始推動，針對部分業務條件加以放寬，鼓勵由國內金融機構開發商品，由國人代為操作國人財富，甚至將台灣金融市場打造成另一個亞太區域財富管理中心，藉此留住金融專業人才，培育人才，同時增加本土就業機會。產業前景看好，人才自然樂於留在台灣之金融業發展。

(三)開拓海外據點

除了業務面之開放外，另一種類之開放是海外據點之開拓，就目前而言即是台資銀行西進中國大陸經營業務之開放。如前所述，由於台灣銀行業經營不易，金融產業可說陷入一片紅海。如何突破困境，除了開發新種類業務機會或者收取手續費收入之外，中國大陸目前超過 3% 之高利差環境亦吸引不少台灣銀行業者之注目。

兩岸在 2009 年與 2010 年簽訂 MOU 與 ECFA 之後，金融業交流日益頻繁，目前大陸之中國銀行與交通銀行已在台北開設分行，而台灣銀行業已在大陸開設分行者則有位於上海之第一銀行、台灣土地銀行、國泰世華銀行、中國信託銀行與台灣銀行，蘇州之合作金庫銀行與兆豐銀行，昆山之彰化銀行，深圳之華南銀行以及東莞之玉山銀行。台資銀行未來仍將繼續申請設立分行、支行或子行⁵，海外業務據點之開拓與設立亦將帶來對於銀行高階及專業人才之新增需求，尤其對當地法規遵循之專業人才與熟悉當地產業環境之業務人才，將是這一波人力需求重點所在。若以

⁵ 永豐銀行即將以設立子行之營運模式在中國大陸經營，預計將在南京開始成立第一個營運據點。

經營模式分析，預期未來以子行模式營運者所增加之人力需求將較分行為高。有關銀行業赴海外發展及高階人力選用分析相關議題，將在下一章作更詳細闡述。

(四) 打造更適合外籍專業人士之生活環境

除了產業環境外，生活環境之良窳亦是外籍高階人才決定是否在台灣金融業發展之考量因素，所需考量層面甚廣。換言之，除了產業自身發展前景外、包含整體外語環境以及外籍專業人士是否能在台灣享受完整家庭生活皆會影響外籍專業人士來台發展意願。雖說近年台灣之各項軟硬體建設發展與外語環境，較之往年已有長足進步，正在逐步縮小與歐美已開發國家之生活水準差距，相信仍有值得吾人關注且改進之處。舉例言之，高階專業人士若攜家帶眷前來台灣居住，需要有人負責料理家務以及照顧或協助教育家中年幼之兒童，此刻便產生對於高級管家或者精通外語保姆之需求，而優質外語學校教育的搭配也不可忽略，以上皆是目前台灣仍須努力加強之處。

根據就業服務法第 46 條以及雇主聘僱外國人許可及管理辦法第 43 條規定，第二類之在台就業外國人與我國勞工類似，亦得享有勞、健保等福利並負擔繳納所得稅之義務。然而部分在國外已成家之外籍人士來台工作，可能無法全部享有正常之家庭生活，根據雇主聘僱外國人許可及管理辦法第 44 條規定，外國人從事就業服務法第 46 條第一項第八款至第十款規定工作者，即第二類外國人，除了在台灣受聘僱期間在台灣生產之子女且本身具有扶養能力外，一般不得攜眷居留。這一規定中所指之第二類外國人雖然包含一般認知中較低階層之家庭幫傭與海洋漁撈工作者，卻也包含了因應國家重要建設工程或經濟社會發展需要而經中央主管機關指定之工作者。若有意來台發展之金融業高階人士並非被定義為就業服務法中第 46 條第一項第一款之專門性或技術性工作者，則有可能因援引此項條例遭受限制。是以吾人亦須深省此項規定是否會排擠部分有意願赴台灣發展之金融相關領域專業人士來台工作意願。

亞洲國家近年來為發展經濟，積極推出各項政策以延攬海內、外人才，強化產業競爭力，厚植經濟體質，若以新加坡為例，為積極發展金融產業，打造為亞洲資產管理中心目標邁進，政府針對外籍人士，相繼修改居民居留法條，提供具

高資產外籍所得人士永久居留權，並降低其稅率，吸引高財富人士移轉其資產至新加坡，其相關作法有，對註冊於新加坡的外資基金管理公司給予租稅優惠，基金提供管理及諮詢之所得，適用 10% 的營業稅率(2010 年營業稅率為 17%)；對投資者之租稅優惠，不論居民或非居民，有關基金投資之相關所得均免稅，亦無遺產稅負擔。自 2002 年新加坡政府為增加人才吸引的競爭力，調降個人所得稅稅率調低至 20%，在亞洲地區僅次於香港地區；並提出非居民稅收計畫（Not Ordinarily Resident Taxpayer Scheme, NORTS），凡非新加坡居民可享有五項優惠稅率，同時其對海外年金的貢獻可免稅、海外所得免稅。此外非新加坡居民有至少 90 天不在新加坡者，只針對其在新加坡期間賺取的所得課稅。

為有效吸引外籍人士，新加坡採行的作法有直接在海外設立 8 個「接觸新加坡」聯絡處，專責宣傳及招聘聯絡工作、定期舉辦「新加坡職業博覽會」，在全球各大城市巡迴招聘、成立「新加坡國際基金」，資助各國人才赴星訪問及服務、大學院校每年至重點國家，直接招收優秀學生、修訂移民法，使留學生畢業後於新加坡就業即有機會申請新加坡綠卡，獲永久居留權後父母可獲長期簽證。在高等教育人才培訓市場上，目標預計在 2015 年外籍大學生人數增至 15 萬人，達總大學生人數的 20%，成為亞太區教育樞紐。

香港於 2006 年 6 月前開始實施優秀人才入境計劃（Quality Migrant Admission Scheme），簡稱優才計劃⁶，是香港特區政府推出的一個設有配額的計劃，目的是為了吸引優秀外地人材來香港定居，以此提升香港的競爭力。每年有超過上千位申請者獲分配名額，其中又以超過三分之一是金融或商業貿易人才。據 2011 年入境處資料顯示，計劃推出快滿 5 年，累積收到 5,379 宗申請，其中 1,730 人獲「綜合計分制」配額，主要從事金融會計、資訊科技及商貿工作，透過「綜合計分制」來港者，較多從事金融及會計業，達 470 人(佔 27%)；資訊科技及電訊業有 311 人(佔 17%)；商務貿易業有 198 人(佔 11%)。透過「成就計分制」來港的，主要來自體育運動界及藝術文化界。官員表示香港的開放經濟體系及國際金

⁶ 申請方式採計分制，符合資格的申請人可以選擇綜合計分制或成就計分制接受進一步的評定。綜合計分制就申請人的年齡、學歷或專業資格、工作經驗、語文能力和家庭背景進行評分，滿分為 165 分。最低及格的分數可能會一直更改，最新適用的為 80 分。如果申請人曾獲得傑出成就獎，包括奧運獎牌、諾貝爾獎、國家/國際獎項等，或能證明其工作得到同業肯定，將可申請成就計分制，直接得到 165 分的滿分。

融中心地位最吸引外籍申請人。

中國吸引海外人士的主軸政策是「引智計畫」，此計畫由中國大陸國家外國專家局主導、配合其他部會（如教育部）以吸收外國先進管理經驗和實用技術為目的，在提供海外人才至中國就業的相關協助方案包括：（1）經費投入。對好的研究開發專案，大陸給予經費支援。（2）給付報酬。海外留學人員按國際慣例，取得合理報酬、仲介費或傭金等，包括以專利、發明、專有技術、管理等要素參與分配，同時他們的收入納稅後可以換成外匯匯出境外。（3）保護留學人員在專有知識、技術專利、科研成果等方面享有的知識權益。（4）創造良好工作和生活條件，包括配偶、子女等生活保障措施。（5）提供出入境便利，如對需要多次臨時入境人員、需要在大陸常住人員、需要多次出入境的和申請在華定居的，可批准同意發給相關證件和簽證，保證他們入出境證便利。上述方案目前已實施多年，已累計吸引了超過約 150 萬人次，每年平均約有 25 萬人次外國專家（含海歸派）到大陸工作，年成長率約 25%。

中國大陸現階段正大力實施科教興國戰略和人才強國戰略，對於海外高階人才之延攬不遺餘力。吸引人才之獎助方案多由幾個部會共同承辦，推動一系列引智計畫，在薪資報酬、經費投入、智慧財產保護、出入境便利等方面提供海外人才協助，其中「千人計畫」為最主要者。此一計畫係透過高額的待遇補貼，加上相關部門所提供的補助，再加上中國大陸的市場前景與產業發展潛力，對於高階專業人才實具有相當之吸引力。

千人計畫係濫觴於 2008 年 12 月，由當時之中共中央辦公廳轉發《中央人才工作協調小組關於實施海外高層次人才引進計畫的意見》。海外高層次人才引進計畫便是大家所稱的千人計畫，主要圍繞在國家發展戰略目標，從 2008 年開始，計畫用 5 到 10 年的時間，在一、國家重點創新專案；二、重點學科和重點實驗室；三、中央企業和國有商業金融機構；以及四、以高新技術產業開發區為主的各類園區等四大類工作平台，引進並支持一批能夠突破關鍵技術、發展高新產業、帶動新興學科的戰略科學家和領導人才赴大陸創新創業。就千人計畫的統籌規劃而言，由海外高層次人才引進工作小組負責千人計畫的組織領導和統籌協調。該工

作小組是由中央組織部、人力資源和社會保障部、教育部、科技部、中國人民銀行、國資委、中國科學院、中央統戰部、外交部、發改委、工業和資訊化部、公安部、財政部、僑辦、中國工程院、自然科學基金委、外專局、共青團中央、中國科協等單位組成。在中央組織部人才工作局設立海外高層次人才引進工作專案辦公室，作為工作小組的日常辦事機構，負責實際執行千人計畫。

此計畫欲引進的人才資格為在海外取得博士學位，年齡不超過 55 歲，並滿足各領域工作所要求之基本條件。引進後每年在北京工作時間不少得於 6 個月。就工作條件和環境言之，中國大陸為了吸引海外高階人才赴大陸創新創業，有關部門作出規定要求並支援用人單位為引進之人才提供良好的工作條件。例如引進的高階人才可擔任高等院校、科研院所、中央企業、國有商業金融機構一定的領導職務或專業技術職務；可擔任國家重大科技專項、863、973、自然科學基金等項目負責人；可申請政府部門的科技資金、產業發展扶持資金等，用於在中國境內開展科學研究或生產經營活動；可參與國家重大專案諮詢論證、重大科研計畫和國家標準制訂、重點工程建設等工作；擔任專案負責人的引進人才，在規定的職責範圍內，有權對經費使用、人員聘任等作出決定。

除了工作條件之外，在生活待遇方面，為解決海外高階人才的後顧之憂，有關部門提供了一系列特定的生活待遇。諸如外籍引進人才及其隨行外籍配偶和未成年子女，可辦理《外國人永久居留證》，或 2 到 5 年有效期的多次往返簽證；具有中國國籍的高階人才，可不受出國前戶籍所在地的限制，選擇在中國境內任一城市落戶；中央財政給予引進人才每人人民幣 100 萬元的一次性補助，且該補助免徵個人所得稅；享受醫療照顧人員待遇；引進人才及其配偶、子女，可參加中國境內各項社會保險，包括基本養老、基本醫療、工傷保險等；可不受居住年限等條件限制，購買自用商品住房一套。由於各項優渥之工作條件及生活待遇，千人計畫所吸引赴中國發展之高階人力，早在去(2011)年五月便已超過一千人。

除了上述由中央部會聯合並統籌推動的千人計畫外，中國大陸目前尚有類似的部委引才計畫、地方引才計畫等兩大類型引才計畫，其目的皆係為了吸引國外高階人才或者海歸派從海外赴中國創業或就業。部委引才計畫方面，係由中央部

會依據其需要個別辦理，主辦機構有人力資源社會保障部、教育部、國資委、中國科學院、國務院僑辦、自然科學基金委、中國科協以及國家海洋局等。地方引才計畫方面，則是由各級地方政府主辦，目前主要有江蘇雙創引才計畫、北京海外人才聚集工程、南京江寧千人計畫、浙江海外高層次人才引進計畫、揚州綠揚金鳳計畫、無錫千人計畫、無錫 530 計畫、姑蘇人才計畫、昆山億元引才計畫、江陰千人計畫、廣東省引進創新科研團隊專項計畫、四川百人計畫、天津千人計畫、山東省引進海外高層次人才萬人計畫、上海千人計畫、上海海外高層次人才集聚工程、湖北百人計畫、無錫錫山區百人計畫以及江蘇鎮江市 331 計畫等。

以上各項措施皆突顯了中國大陸在知識經濟與經濟全球化的衝擊下，亟欲在國際上網羅優秀人才，藉以提高國際市場競爭力之決心。反觀台灣方面，目前對於吸引外籍專業人才仍存有相當瓶頸。如前所述，除了市場與產業面因素外，對外籍人士仍存有諸多不便利性，例如：無明顯的稅賦優惠措施、所得稅率相對較鄰近國家為高、生活環境與其他支援體系對外籍專業人士不友善等，皆係較鄰近國家及地區缺乏高階人力吸引力之處。「他山之石，可以攻錯」，鄰近國家或地區（特別是引才政策取得相對成功的中國大陸及香港）攬才機制值得台灣參考，但對台灣而言當務之急仍可從建立對外籍專業人士友善環境的角度著手以增加對外籍高階專業人才之吸引力。

韓國⁷ 在金融發展的進程在亞洲國家原屬相對落後日本、香港等國家，其為發展成為東北亞金融中心的企圖強烈，首先在其科學技術學院（Korea Advanced Institute of Science and Technology）成立金融研究所，2008 年 3 月頒布建立及發展金融中心相關法規、2009 年 1 月選定首爾和釜山發展金融中心、2009 年 2 月通過金融投資服務及資本市場法（Financial Investment Services and Capital Market Act），並於同年九月建立單一金融平台機構「韓國金融樞紐」（Financial Hub Korea），負責統一處理外來金融投資及全球金融人才招募事宜。

放眼台灣週邊國家，為穩固國家發展之重要根基，無論是引才或留才皆已蔚為潮流，相關計畫亦不斷推陳出新。韓國於 2013 年至 2017 年將推動「移民政策

⁷ 參考自由時報，「台灣和韓國的距離」，2012-08-27。

第二基本計畫」作為向外延攬人才的基礎。當中，鑑於外籍專業人士常遇之簽證申請與常住等所衍生出之問題，韓國政府推出「HuNet 韓國系統」為之因應。此為線上簽證申請系統，可提供外籍專業人才入出境與停留韓國期間更便利的服務。舉例來說，若發生更換工作地點，該名人士無須再向政府申請，僅需盡通報義務即可，預計可為人才的根留打下基礎。

此外，韓國尚有「接觸韓國 Contact Korea」綜合專案，用以吸引外籍專業人士赴韓國就業。此類綜合專案對取得韓國國籍的條件進行鬆綁，如紙筆測驗的免試與等待國籍時間長度的縮短；另外，對於政府單位雇用外籍人士參與公職，以及吸引學術成績表現優異的海外學生赴韓國讀書方面，亦祭出多項激勵措施。

最後，為加強引進外籍專業人士之力度，韓國政府建立「國際科學和商業帶」整合平台，並成立「Brain Return 500 根留韓國計畫」及「專業人才全球招募體系」。前述方式係透過更便利的方式讓外籍人士可更加容易獲得永久居留的簽證。同時，為加深外籍人士融入當地，提高留韓之意願，當地政府也提供語言及文化等課程，希望以此吸引優秀人才，以提升韓國的國際競爭力。⁸

綜上，沒有產業便沒有人才，因此吾人必須先將台灣金融產業之利基找尋出來，透過上述各項方式營造良好金融業發展環境，方得以吸引業務與金流進入。待金融業產生獲利時，自然有能力支付更優渥的薪酬給予高階管理人才或關鍵性專業人才，幫助台灣金融產業賺取更多獲利，產生一股正面循環力量，則台灣自然有機會成為國際級金融中心。

⁸ 參考內政部入出國及移民署網站資訊。

http://www.moi.gov.tw/chi/chi_news/news_detail.aspx?sn=6904&type_code=03。2013年1月7日。

第八章 銀行業赴海外市場經營展望及高階人力選用模式

國銀赴海外拓點時，通常以選派台灣籍人員前往當地擔任高階主管職務，部分民營銀行的海外部門會隨當地業務的差異而選派本國籍幹部或延攬當地的人才進行管理；另一方面，外資銀行來台佈點時，往往會選派(母國)外籍主管擔任台灣分支機構的幹部，但近年來，隨著外資銀行的在地化發展，部份外資銀行已開始出現招聘本地或透過內部晉升方式，任用國人從事高階管理職務的情況。鑒此，台灣國內銀行業高階人才市場的供需狀況受國銀海外發展以及外資銀行在台發展的狀況所影響。本節先將探討國銀赴海外設點以及外資銀行來台佈點的現況與展望，以及相關高階人力的選用方式，再進一步針對不同型態的國銀其海外市場高階人力選用的模式進行分析。

一、國銀赴海外拓展現況與展望

(一) 國銀海外拓點現況

根據金管會資料，截至 2012 年 8 月底為止，本國銀行共有 38 家，大陸與外資銀行在台分行共 29 家。由於國內銀行家數過多造成銀行業競爭激烈，信貸供過於求，利差縮小，利潤減少，使銀行的效益大幅降低。另外，台灣金融市場容量有限，金融開放程度相對不高，除規模難以擴大之外，金融創新與業務拓展空間亦受到限縮。前述等問題促發越來越多的本國銀行積極赴海外設立分支機構以爭取業務拓展及獲利的機會。

本國銀行海外佈點的方式主要是以“跟隨著客戶走”的概念進行。多數國銀皆偏好在亞洲地區設立分支機構，其次為北美及歐洲地區。表 8-1 為 2012 年本國銀行在國外設立分支機構的情況；結果顯示，國銀在亞洲地區共設有 184 處各類型分支機構；在北美地區共設有 71 家的分支機構；而歐洲地區則有國銀所設置的各類分支共 8 處。多年來，國銀海外佈點的區域位置沒有太大幅度的改變，具體設點的地區以東南亞國家、香港、美西為主，而近年由於兩岸金融合作交流深化，促發新一波國銀赴中國大陸發展的潮流。

台資企業多散佈在亞洲地區，加上亞洲地區擁有眾多華人與華裔人口，因此多數國銀的海外布局集中在相關族群集中度高的東南亞國家，當中以越南為重點地區。根據表 8-1 統計，國銀目前在越南設有最多分支機構，含 9 家分行、11 家代表人辦事處及 37 家其他類型分支機構。

此外，鑒於中國大陸有幅員遼闊的市場商機及潛在龐大的台商客戶群，兩岸在 2009 年及 2010 年分別簽署金融監理 MOU 及 ECFA 後，許多國內銀行加速其大陸市場的佈局。根據金管會銀行局統計至 101 年 9 月底止的資料顯示，目前國銀登陸設立分行⁹的共有 8 家，設立代表人辦事處的則共 9 家¹⁰。

表 8-1 本國銀行在國外設立分支機構

機構別 國家別		總計	分行	代表人辦事處	其他分支機構
總計		268	106	30	132
亞太地區		184	71	27	86
Asian and Pacific area	中國大陸	19	10	8	1
	日本	6	6	—	—
	印尼	11	—	—	11
	印度	3	2	1	—
	帛琉	—	—	—	—
	柬埔寨	2	2	—	—
	香港	26	19	2	5
	泰國	8	—	4	4
	馬來西亞	4	2	—	2
	菲律賓	29	2	1	26
	越南	57	9	11	37
	新加坡	9	9	—	—
	澳大利亞	7	7	—	—
澳門	3	3	—	—	
亞西地區		2	—	2	—
West Asia	巴林	1	—	1	—

⁹ 包括：土銀上海、合庫蘇州、第一上海、華南深圳、彰銀昆山、國泰世華上海、兆豐蘇州及中信上海。

¹⁰ 包括：台銀上海、合庫北京、台北富邦蘇州、台灣工銀天津、台灣中小企上海、永豐銀南京、遠東國民北京、玉山東莞及中信北京。

area					
	阿拉伯聯合大公國	1	—	1	—
歐洲地區		8	7	—	1
European area	比利時	1	—	—	1
	波蘭	—	—	—	—
	法國	1	1	—	—
	英國	5	5	—	—
	荷蘭	1	1	—	—
北美地區		71	25	1	45
North America area	加拿大	10	2	—	8
	美國	61	23	1	37
中南美地區		2	2	—	—
Center South America area	巴西	—	—	—	—
	巴拿馬	2	2	—	—
	薩爾瓦多	—	—	—	—
非洲地區		1	1	—	—
African area	南非	1	1	—	—

資料來源：金管會銀行局金融統計；統計時間至中華民國 101 年 9 月底。其他分支機構包括合資銀行、子公司、子銀行及子銀行分行。

(二) 國銀未來赴海外設點及人力需求展望

國銀海外分支的設置數量與對國內相關高階人力的需求息息相關，表 8-1 顯示近年國銀海外分支的數量並無明顯增加(中國大陸與越南除外)。過去隨著台商發展的脚步，國銀赴海外設立分行或其他分支機構時，主要集中在東南亞國家，當中又以越南為最大宗。但由於越南境內外資銀行眾多以及已有多家國銀在越南設立分支，因此越南近來已暫停對國銀核發執照。除越南外，台資銀行業者新的目標轉移到金融開放程度與經濟體皆逐漸成長的柬埔寨及緬甸地區，惟柬埔寨近期亦傳出該國境內銀行家數及金融市場胃納量已逐漸飽和，因此預計未來短期內台資銀行在柬埔寨設立分支機構的家數可能也會受到限制¹¹。除此之外，泰國、馬來西亞及印尼等國對外資銀行核准發放執照的控管亦相對嚴格，因此，以新增分支數量來說，國銀在當地的拓展實屬不易。

¹¹朱漢崙 (2012 年 9 月 7 日)，合庫取得金邊分行執照，工商時報。

隨著國銀在海外的集中重鎮-東南亞國家近期內分支數量無明顯增加情況下，推估國銀短期內海外部門對本國高階人力的新增需求狀況影響不大。若未來台灣政府單位能積極透過與他國簽署金融合作 MOU，使台資銀行可以更優惠的條件、更暢通的渠道進入當地市場設立分支機構或拓展業務，則預期對本國高階人力的新增需求會隨之上升。

(三) 國銀未來赴大陸設點及人力需求展望

國銀在兩岸簽署金融監理 MOU 以及 ECFA 後，已有越來越多的銀行前往大陸申請設立分支機構。目前共 8 家國銀在大陸設立分行，同時，9 家台資銀行在大陸設立的代表人辦事處公室也極欲在未來滿足申設分行的條件後升格成為大陸分行。根據 ECFA「早期收穫計畫」，國銀在大陸設立代表人辦事處 1 年以上及可申請設立大陸分行，台資銀行目前的大陸代表人辦事處在不久的未來即陸續可達成相關規定，若考慮申請的事前準備及相關程序，預計未來 1 年半到 2 年時間，國銀大陸分行的數量將呈現上升趨勢，屆時配合業務拓展、部門管理人員的配置以及國銀選任海外高階管理人員的習慣，預期國銀大陸的設點將對國內高階人力的新增需求將呈正比上升。

二、外國銀行來台拓展現況與展望

(一) 外資銀行來台拓點現況

下表 8-2 為 2007 年與 2012 年外國銀行在台灣設立分行及代表人辦事處的統計資料。以來源國地區分類來說，2012 年亞太地區共有 11 家銀行機構在台灣設立 29 家銀行分行以及 3 家代表人辦事處。當中，雖然澳洲只有 1 家銀行機構來台設點，但該銀行全台的佈點(分行)高達 14 家；另外，來自日本的 3 家銀行共設立 5 家分行為次多；新加坡則有 3 家銀行機構在台設立 3 家分行居第三位，香港則是有 2 家銀行來台展業，共設有 3 家分行。

來台設立分支機構的第二大來源地區為歐洲，共有 9 家銀行機構在台設立 12 家的分行及 3 家代表人辦事處；北美地區(以美國為主)共 7 家銀行機構在台灣設立 7 家分行及 4 家代表人辦事處；最後，非洲地區也計有 1 家銀行機構在台灣設立分行

及代表人辦事處各 1 家。

比較 2012 年與 2007 年的統計資料，在台灣設點的外商銀行家數從 2007 年的 33 家下降到 28 家，總分行家數從 64 家下降到 49 家，代表人辦事處亦從 13 家下滑到 10 家。當中值得注意的是，亞太地區銀行在台成立的分支機構家數是不降反升的；而部份來自澳洲、新加坡、香港及美國地區的外資銀行則因近年透過併購本國銀行且陸續成為子行，使該銀行原先在台的分行數量陸續降低，造成表 8-2 統計數字上的短少。整體來說，外商銀行近年來台數量及分支機構佈點數量僅呈現微幅的變動，因此預估外資銀行短期內對台灣高階管理人員的(新增)需求影響有限。

表 8-2 數字未包括中國大陸來台設立據點的統計。根據金管會網站上資料公佈，目前共有中國銀行及交通銀行兩家業者在台北設立分行各一家，同時，招商銀行及中國建設銀行亦在台北設有代表人辦事處各一家。由於台灣金融市場已呈現飽和以及過度競爭的狀態，加上大陸銀行來台設點需通過金管會所設下的 OECD 相關條件限制，因此即使兩岸金融往來擴大，除非未來相關限制條件的放寬，否則大陸來台設點的銀行家數仍相當有限，對台灣國內高階管理人才的新增需求可能無法呈現較明顯的變動。

表 8-2 外國銀行在台設立分行及代表人辦事處

單位：家、括弧()內為 2007 年資料

機構別		在臺設分行 之銀行家數	分行家數	代表人辦事處
國家別				
總 計		28(33)	49(64)	10(13)
亞太地區	合計	11(11)	29(22)	3(4)
	日本	3(3)	5(4)	0(0)
	香港	2(2)	3(10)	2(2)
	泰國	1(1)	3(3)	0(0)
	菲律賓	1(1)	1(1)	1(2)
	新加坡	3(3)	3(3)	0(0)
	澳大利亞	1(1)	14(1)	0(0)
歐洲地區	合計	9(12)	12(21)	3(6)
	比利時	0(2)	0(4)	0(0)
	西班牙	1(0)	1(0)	0(1)
	法國	3(4)	4(5)	1(1)
	英國	2(2)	2(4)	0(0)
	荷蘭	1(2)	1(6)	0(0)
	瑞士	1(1)	3(1)	0(1)
	瑞典	0(0)	0(0)	1(1)

國家別	機構別	在臺設分行 之銀行家數	分行家數	代表人辦事處
	德國	1(1)	1(1)	1(2)
北美地區	合計	7(9)	7(20)	4(3)
	加拿大	1(1)	1(1)	1(1)
	美國	6(8)	6(19)	3(2)
非洲地區	合計	1	1	1
	南非	1	1	0(1)

資料來源:金管會銀行局金融統計;2012年統計時間至當年度6月底止,2007年統計時間至當年度12月底止。

(二) 外資銀行來台佈局的人力需求展望

外資銀行機構來台佈點(含設立分行及代表人辦事處)時,除了會從總行派遣(母國/或其他外籍)幹部來台進行管理之外,少數外資銀行亦可能會在地主國遴選合適之主管人員,因此預計外國銀行來台設立分支機構的數量將影響台灣銀行業高階人才市場的供需狀況。

從表 8-2 及前段討論得知,近年來,外資銀行在台設立分支機構的數量上沒有太大的變動,但是,外資銀行在台的發展方式卻可能對本地高階人力造成需求的增加。簡單地說,外資銀行在台主要的發展方向大致為:對本國銀行進行整併,並進一步朝設立子行方向前進。為了擴大布局兩岸三地的大中華市場市場,2006 年到 2008 年之間,共五家外銀對本國銀行進行併購,包括:渣打銀行合併新竹商業銀行、花旗銀行併購華僑銀行、匯豐及荷蘭銀行分別合併中華商銀及台東中小企銀,而星展銀行也標下了寶華銀行;而外銀來台發展後(尤其是整併國銀的外資銀行)亦陸續朝向設立子行方向前進¹²,包括如:花旗、匯豐、渣打、星展以及澳盛銀行。

大型外銀在設立在台子行後,在人事管理及薪資等方面也逐漸形成在地化發展。外商銀行雖然擁有國外母行的豐富資源,但台灣的子行並未適用國外薪資福利制度,因此近來在台的部份外資銀行為降低人事成本,已開始刪減任用外籍主管的數量,對相關人力的需求轉向國內高階人力市場挖角,或是透過內部升遷方式任用¹³,對台灣本地銀行業高階管理人才的新增需求俱一定影響力。

外商銀行來台目的與本國銀行赴海外設點的動機不大相同。一般來說,外商銀

¹² 為了確保銀行業務競爭站在同一起跑點,金管會規定外銀併購後的資產規模如超過新台幣 4,500 億元,必須在合併完成隔年設立子行;資產未達 4,500 億元者也要在三年內改設子行。

¹³ 陳碧芬 (2012 年 8 月 25 日)。外籍主管 out 外銀子行搶本地人才。中時電子報。

行的發展較本國銀行國際化，具體而言，本國銀行大多是追隨台商客戶而赴東南亞或中國大陸地區設點，而外商銀行則會經營當地市場(localization)。因此，外商銀行在海外拓展當地業務時往往會透過聘用當地人員以加速或更順利地擴展市場與客戶。根據林燦螢等(2009)的研究，外商銀行在台分行之基層員工平均年資約 4 年，晉升基層主管約 5 年、中階主管 6 年、高階主管 5 年。以上資料佐證，外資銀行來台確實對本地高階人才的職務供給與人才需求市場造成一定的影響力。

(三) 陸銀來台設立分支機構及人力需求展望

根據國內《臺灣地區與大陸地區金融業務往來及投資許可管理辦法》第四章“來台設立分支機構及參股投資”中的規定，台灣金管會對陸銀來台設立代表人辦事處、分行及參股投資的行為設有如：資本/資產規模的世界排名以及是否曾於 OECD 國家有業務經營(代表人辦事處 2 年、分行 5 年及參股投資 5 年)經驗方面等條件限制。這項規定主要是用以規範大陸來台設立分支機構的銀行須有在經濟發展達一定程度之國家有從事國際銀行業務及發展國外分行的良好經驗，以確保來台後業務經營的品質。由於 OECD 相關規範的限制，使符合資格來台的陸銀數量有限。目前，大陸共有中國銀行及交通銀行兩家銀行在台北設立分行，另有招商銀行及建設銀行在台設立代表人辦事處。

來台設立據點的大陸銀行數量不多，而陸銀來台的初期發展是以服務在台的大陸企業為主，因此短期之內，陸銀對國內高階管理人員的需求可能較無法呈現顯著的增加。若 OECD 條款未能鬆綁，則來台的陸銀數量上相當有限，預期對國內銀行業高階人才的新增需求影響有限。

三、國銀派遣人力至海外市場的模式

本國銀行派往海外分支機構的幹部多是具有十幾年經驗的本國籍主管為主，而海外分支的基層員工則是以招聘當地人員為主。實務上，國銀會因該銀行的特性(公/民銀)、前往地點的不同或業務屬性(市場經營目標)的不同，而在人力的配置上呈現差異性，進而影響對台灣銀行業高階人力的需求狀況。以下將從銀行性質以及設點區位的不同來討論本國銀行選派/任用海外部門高階主管的方式。

1. 公股/泛公股銀行:因內部制度，外派高階主管以台籍人員為主

首先，這裡所指的公股銀行是指其為財政部 100% 持股，由國家經營的銀行，目前共包括台灣銀行、台灣土地銀行以及中國輸出入銀行三家公股銀行，而泛公股銀行基本上指的是該銀行前身為公股銀行，但現已民營化，而政府對其仍有一定程度之主導權，且董事長及總經理也大多為官派，這類的銀行包括合作金庫銀行、第一銀行、華南銀行、台灣企銀、兆豐銀行及彰化銀行等。公股銀行在國內的市佔率及規模相當大，也不斷積極或被動地(受財政部指示)赴海外發展拓點；而泛公股銀行當中也不乏市佔率及規模龐大的單位，因此其海外佈局的腳步亦相當快速。

公股銀行與泛公股銀行所共通的特色是，該類行庫早期的內部員工晉用管道是透過地方特考或是高普考及格任用，因此行員皆為台灣國籍。從公股銀行以及民營前的泛公股銀行的內部規定及人員晉用方式可知，其海外分支機構的主管皆是以國內具相當經驗的幹部為主，也就是透過內部徵選的方式(或以輪調方式)，將之派往至海外機構從事海外部門的管理職務。

2. 民營銀行:基於信任關係仍以任命國內台籍幹部為主，為因應國際化，部份業者延攬當地人才

台灣的民營銀行規模不一，具備能力赴海外拓展業務的銀行不在少數，然而真正能夠做到國際化(打入當地市場)的業者的卻為數不多。具規模及國際化眼光的銀行，為了拓展當地台商以外的客戶，則其設於海外分支機構(子行)的高階主管通常會以招聘當地人為主，並以派任台灣籍幹部支援為輔。但以整體來說，基於信任關係，大多數的民營銀行機構在選擇海外部門的主管時，仍以選派台灣資深的幹部為主。

另一方面，可留意到的是，國內銀行近年紛紛採取外商銀行行之有年的 MA(Management Associate, MA)計畫，也就是經過一連串嚴格的徵選挑出最具發展潛力的年輕儲備主管，通過培訓後，這些年輕的管理階級人員也會被派遣到該銀行的海外分支機構進行更深入的訓練、實習或任務執行。這些較基層的經營管理人員未來預計也可能成為該單位海外機構的高階管理階層。因此從近年各公民營行庫所

招募儲備幹部的情況(招募人數與應徵人數)可大致推估台灣銀行業高階人才的新增供給與需求市場狀況。

3. 國銀派往海外單一分支機構的高階人員數量相似

早期兩岸金融市場尚未開放時，國內銀行為未來進軍大陸的市場而紛紛進駐香港設置分行做為跳板。台資銀行一般從台灣派往海外地區單一分支機構的高階管理人員數量以 1-2 名為主¹⁴，而被派往海外地區的人員多是具多年主管資歷的高階管理人員為主；以派往的數量上來說，國內某大型民營銀行主管表示，由於香港業務的特殊屬性，因此該行派往香港的人員數量較其他海外分支為多(含高階管理及基層人員)。

表 8-3 列舉部份國銀海外分行高階主管的選用方式，不難發現，公股或泛公股銀行在海外的人力配置上，多以外派台灣的高階經理人員擔任海外部門的主管，而基層人員則會招聘當地人為主；大型民營銀行則視業務需要會遴選海外當地人擔任管理階級職務。

表 8-3 台資銀行海外人力運用方式

銀行機構	海外人力運用模式
台灣銀行	外派人員資格多為經(副)理人員；基層人員以當地為主。
中國信託銀行	海外約有 1 千多名員工，其中外派人數約 5、60 人，多數集中於香港，其他地區會派 1-2 名高階管理人，而香港較特殊連基層人員也會外派。也會利用當地人才從事管理職務。
兆豐國際商銀	由於信任為題，海外主管以台籍幹部為主。

資料來源:靖心慈等，2009，拓展我國服務貿易出口目標市場與特定項目之研究(會議紀錄)。

4. 派往大陸的高階管理人員逐年上升

兩岸金融市場大門開啟後，國內銀行積極前往大陸設立分支機構拓展業務的

¹⁴ 此數字係本研究參考自國內某民營化之泛公股銀行總行高階管理人員的訪談內容。

潮流，因此國內銀行業的高階管理人員被派往中國大陸的數量亦有逐年增加的趨勢。表 8-1 顯示，在 2007 年時，也就是兩岸金融交流開放前，台資銀行在大陸僅有 7 處代表人辦事處，而時至 2012 年 6 月底止，共有 8 家國銀機構在大陸設置分行，及 10 家國銀在大陸各地區設有其它分支機構(含代表人辦事處及其他分支)。短期內國銀派往大陸地區高階幹部的數量可從表 8-4 的列舉項目窺知一二。由 8-4 統計數字發現，國銀在大陸的分支機構的派員人數較多，推測可能原因為:尋找台商市場、大陸市場幅員廣大，使早期大陸分行各項業務的拓展需要較多的人力投入；同時，由於台灣及大陸語言文化相通，在克服了語言的障礙後，國內銀行(總行)初期可派遣較多的國內幹部前往支援。

表 8-4 國銀登陸之人力應用方式

銀行機構	海外人力運用模式
國泰世華銀行	配合新設分行與支行機構，擬派台籍幹部 16 人。
一銀、彰銀、華銀	大陸據點的主管幾乎從台灣派員，且多為 10 幾年經驗以上之主管，基層員工以當地人為主。
台灣銀行	配合新設分行，將從台灣派遣 5-6 名主管支援。
兆豐銀行	因應新設分行，將派台籍幹部約 7 人。
中信銀行	配合新設分行，初期將招募員工約 30 人，當中 2/3 將由台灣派往。
台企銀	若未來升格分行獲准 ^註 ，則擬由台灣派駐幹部 10 名。

資料來源:呂淑美、陳美君、夏淑賢、陳怡慈、李淑慧(2012 年 1 月 11 日),「登陸國銀 台幹需求超過百人」,經濟日報。

註:目前台企銀的上海辦事處仍待升格分行中。

第九章 高階人才培訓及教育訓練規劃

台灣金融研訓院長期持續在金融機構人才培育上耕耘努力，因應新型態業務需求、新法規制度推廣，新世代人力培育課題等持續規畫多元類別的課程，以符合金融業界的實務需求。

目前針對金融業高階經營人才及關鍵核心人才培育，由該類人才之關鍵職能切入，並導入學習地圖(如圖 9-1：金融管理職能架構)，以規劃如下各系列課程培訓方案，盼以預應市場新變遷、新趨勢及新挑戰，帶領組織突破成長，簡扼說明如下：

管理職能架構

管理層級	管理職能	
高階主管	<ul style="list-style-type: none"> • 決策 • 危機處理 • 願景 • 策略規劃 • 變革管理 • 計畫組織 	<ul style="list-style-type: none"> • 諮詢與授權 • 經營敏感度 • 人脈建立 • 風險管理 • 成本績效 • 追求卓越
中階主管	<ul style="list-style-type: none"> • 目標設定 • 專案與流程管理 • 談判 • 溝通技巧 • 衝突管理與團隊建立 	<ul style="list-style-type: none"> • 培養部署 • 激勵部署 • 問題解決 • 創新改進 • 會議領導
初階主管	<ul style="list-style-type: none"> • 專業知能 • 學習態度 • 工作效率 • 客戶服務 • 執行力 	<ul style="list-style-type: none"> • 情緒管理 • 主動積極 • 品質管理 • 誠信正直 • 時間管理

圖 9-1 金融管理職能架構

一、金融高階經營人才培育

- (一) 舉辦高階主管系列論壇，針對最新法令、時事、管理、兩岸金融等趨勢議題，不定期規劃辦理高階系列論壇，促進業界交流，並藉以拓展高階管理者之決策格局、前瞻洞察力與國際視野。
- (二) 強化辦理公司治理課程，由於金融服務業為政府列為優先推動特定組織治

理之對象，本院將持續強化公司治理課程之辦理，以協助各金融機構落實公司治理。

- (三) **開辦金融高階主管儲訓計畫(LEAP)**，本院與銀行公會於 2011 年首度共同主辦之「金融高階主管儲訓計畫(LEAP)」，舉辦宗旨為培養前瞻策略視野之高階主管人才，協助各金融機構培育高階主管儲備人選。該計畫以「金融產業關鍵趨勢」、「策略執行與效能改善」及「變革管理與組織轉型」三大構面(該計畫架構及課程內容如下圖表所示)為培訓核心主軸，厚植組織高階人力資本，提升產業整體競爭力。於去年度圓滿完成第一期結業，業已為金融業儲備 32 名優秀高階主管人才。培訓成果豐碩，深獲學員與機構肯定。



圖 9-2 金融高階主管儲訓計畫(LEAP)架構

表 9-1 金融高階主管儲訓計畫系列課程(含海外考察研習)

三大系列課程	課程模組	主要課程
一、產業關鍵趨勢系列 (共 66 小時)	(一)策略思考	21 世紀後金融危機時代之策略思考
	(二)領導能力	成果導向之領導力養成及應用
	(三)風險知識與文化	1.金融風暴後之新風險視野 2.落實風險管理文化的工具
	(四)人力資本管理及培養	1.策略性之人力資源管理基礎工程 2.人力資源管理之未來趨勢及挑戰
	(五)科技與資訊資本	1.現代化 IT 治理之觀念及手法 2.重大產業標準及科技應用發展
	(六)流程能力	活動成本制(ABC) 及活動基礎管理法 (ABM)
	(七)產品與服務	1.企業金融產品服務之焦點-新時代交易性金融之未來 2.個人金融產品服務之新趨勢
	(八)行銷與品牌經營	1.全方位顧客體驗管理 2.提高行銷效率及顧客投報率
	(九)通路	1.新時代企業金融之通路思考 2.新時代個人金融之通路思考
二、策略執行系列 (共 12 小時)	(一)提高策略執行力之管理工具	1.「平衡計分卡」及「策略地圖」之基本概念 2.「工作力計分卡」及「資訊科技策略性計分卡」之基本概念
	(二)個案研討:各類評分卡之規劃設計實務	1.「策略地圖(Stratgy Map)」實作 2.四大策略執行單位「平衡計分卡」實作

<p>三、變革管理系列 (共 9 小時)</p>	<p>(一)變革管理理論基礎</p>	<p>1. John Kotter 的組織變革八大步驟</p> <p>2.成功的組織變革個案之共通處</p> <p>3.大型專案管理之要點及在變革管理的應用</p>
	<p>(二)變革管理實務 (個案研習)</p>	<p>1.建立全銀行對於變革的急迫感</p> <p>2.建立並維持有權有能的「核心變革團隊」</p> <p>3.提出可行的願景及競爭策略</p> <p>4.持續有效全面溝通變革願景及方向</p> <p>5.進行有效的訓練及授權，擴大變革影響力</p> <p>6.加速創造全員努力成果，爭取更多支持</p> <p>7.定期檢討及檢視與願景之差距，推動更多變革</p> <p>8.確保新的經營管理方式與組織的價值觀及文化結合</p>

二、國際化金融人才培育

- (一) 辦理「國際化金融人才培訓計畫(ITDP)」，本計畫以育成具有國際觀、策略觀與海內外業務執行力的管理人才為目標，協助台灣銀行業建構全球化營運模式、提振國際競爭力。此計畫參訓對象為具高發展潛力，並需具有五年以上國際金融、企業金融、個人金融或企劃等相關專業資歷、英文溝通

能力佳且未來有志從事與銀行國際業務規劃或國際市場拓展相關業務之優秀人才。共規劃「全球化經營環境」、「國際化發展策略」、「業務創新」及「跨文化管理」課程，並安排學員赴國外短期研習考察及辦理學習成果發表會，藉以強化研習人員間之分享交流、提升學習效果。

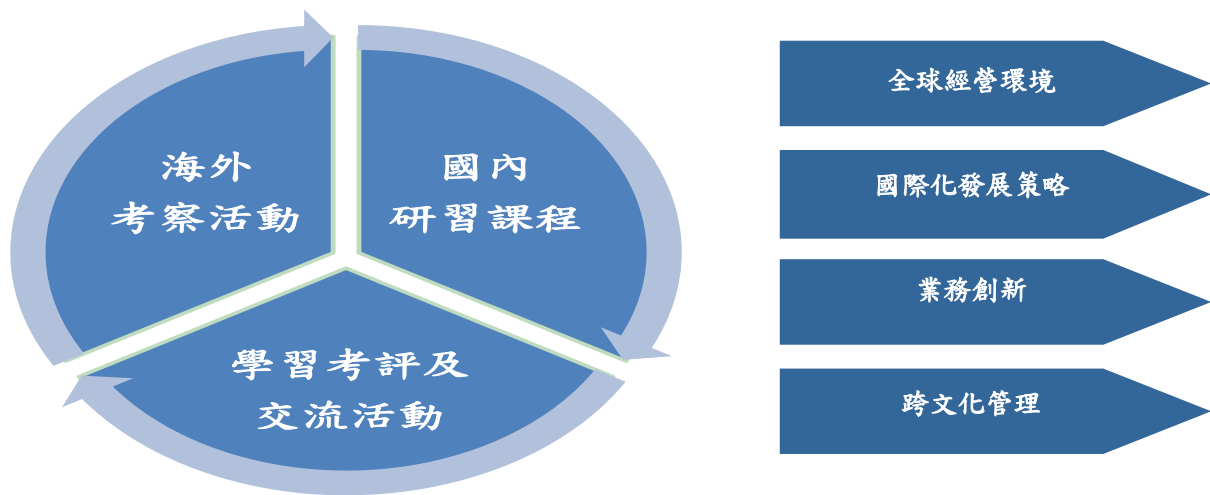


圖 9-3 國際化金融人才培訓計畫(ITDP)架構



圖 9-4 國際化金融人才培訓計畫(ITDP)架構 (續)

- (二) 積極辦理國際研討會及銀行核心人才國際課程，藉由整合海外金融專業教育資源，導入國際金融業最新市場發展趨勢、營運管理策略與專業技術，使國內業者能與國際即時接軌，儲備競爭力。

- (三) 辦理 CFA、FRM、PMP、CFP 等國際證照輔考課程，以協助金融從業人員，以最有效率的學習方式順利取得證照，促使專業與國際接軌，提升職場競爭力。

三、銀行業核心人才培育模式：

(一) 銀行業核心人才培訓計畫—國內課程

1. 計畫目標：

本系列課程透過系統化培訓和嚴謹性考核機制，培養銀行公會所規劃銀行業各類核心人才，以提升從業人員專業素質，並滿足銀行業用才需求。

2. 參加對象：

主管機關人員(包括：金融監督管理委員會、中央銀行等)；

銀行從業人員具有 2 年以上相關金融實務經驗者。

(二) 銀行業核心人才培訓計畫-國際課程

1. 舉辦背景：

本系列課程邀請具有豐富跨國金融實務及教學經驗之專家合組教學團隊，依據銀行核心人才職能發展之需要，設計企業金融、風險管理、財務金融、內部稽核等四大領域課程，主題架構嚴謹紮實、教材內容即時豐富，搭配不同課程主題、靈活變化教學方式，透過觀念講授、個案研討及模擬演練等方式，幫助銀行業人士以有效的方式迅速建立有助於強化職涯競爭力的新觀念與新技巧。

2. 參加對象：

主管機關人員(包括：金融監督管理委員會、中央銀行等)；銀行從業人員具有 5~8 年相關金融實務經驗者。

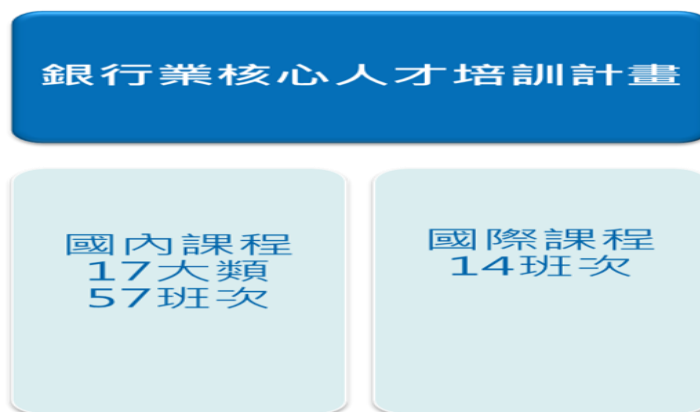


圖 9-5 銀行業核心人才培訓計畫

對於各金融機構高階暨關鍵核心人才培育，考量各機構資源能力不同，由培訓效益擴散與極大化角度，建議應集中各方有利資源進行系統化高階人才培訓，以顯著達成產業人才質量之綜效。而有關高階暨核心人才培訓之人才管理模式，建議應加強產學交流，研究訂立合宜之人才鑑定模型，及進行訓後高階暨關鍵核心人才成果追蹤及輔導等模式，將有助益培訓成果與其工作領域相互結合，以加速人才培育及產業競爭力提升之目標。

第十章 綜合結論與建議

1. 銀行業高階人才供給主要管道以內部晉升為主，經由外部管道徵才挖角現象並不明顯，此以公營銀行最為顯著。
2. 對於新增人才的需求，端賴於可否有新增業務項目引申出的新增需求，此須視整體產業的規劃方向，惟有健全的產業成長將可帶動引申出的金融業服務需求。
3. 以整體金控、銀行業的人力需求調查而分析，經營管理類人員所占百分比為最高(39%)，其次依序為理財規劃類人員(22%)、徵授信人員(16%)、風險管理人員(6%)。
4. 新勞退制度的實施無論在高階人力的供給及需求雙方面來論，並未在銀行高階管理級人力流動上出現短缺不足的問題。
5. 銀行除開基層幹部的年度徵聘以補充人力需求外，為培養中、高階人才而另有儲備幹部的聘用，相較於基層幹部約需經 10 至 15 年才可晉升至主管職，一般而言，儲備幹部經由內部的密集式培訓後，初期約有 2 年的分行基層養成訓練，預估約經 8 至 10 年後可升任擔當主管職，此為針對銀行高階主管人才的另一較直捷的培訓管道。
6. 金融產業環境的改善:(一)檢討現有賦稅制度、(二)開發新種業務、(三)開拓海外據點、(四)打造更適合外籍專業人士之生活環境
7. 國銀赴海外拓點，以選派台灣籍人員赴當地擔任高階主管職務，部分民營銀行的海外部門會選派本國籍幹部或延攬當地的人才進行管理；另一方面，外資銀行來台佈點時，往往會選派(母國)外籍主管擔任台灣分支機構的幹部，但近年來，隨著外資銀行的在地化，部份外資銀行已開始出現招聘本地或透過內部晉升方式，任用國人從事高階管理職務的情況。
8. 高階暨關鍵核心人才培育，考量各機構資源能力不同，培訓效益擴散，建議應集中各方有利資源進行系統化高階人才培訓，以顯著達成產業人才質量之綜效。

文獻參考

1. 「台灣銀行家」月刊雜誌，2012年8月號，no.32。
2. 「保健食品產業專業人才供需調查」，經濟部工業局，民國101年。
3. 「重點服務業人才供需調查與推估研究計畫」，行政院經濟建設委員會，民國97年。
4. 「資訊服務產業專業人才供需調查」，經濟部工業局，民國101年。
5. 「數位內容產業專業人才供需調查」，經濟部工業局，民國101年。
6. 「顯示器產業專業人才供需調查」，經濟部工業局，民國101年。
7. 2012年-台北市日本工商會對台灣政府政策建言。
民國100年。
8. 李長庚，「如何提昇金融產業的競爭力」，民國100年。
9. 陳信宏，「主要國家吸引人才政策之研究」，行政院經濟建設委員會。

附錄一 「銀行業高階及關鍵性人力資源供需之研究」問卷調查

敬啟者：

本院為執行銀行公會委託計畫「銀行業高階及關鍵性人力資源供需之研究」，特設計此份問卷，敬請 惠予賜答。

行政院經濟建設委員會依據「產業創新條例」第 17 條之規定，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，有關銀行業方面調查委請銀行公會辦理相關調查研究，本院為銀行公會執行上述的問卷調查事項。

本研究主旨在針對台灣銀行產業高階及關鍵人才人力資源短、中、長期 (2013 年-2015 年) 供需所做樣本調查。研究目的在了解位居組織營運關鍵角色之銀行中高階主管人員，其在該組織中人力資源的調配及流動現況，主管如何解讀金融法規環境的更迭、及銀行本身如何因應益趨開放的海外市場及整體人力資源的佈局策略等相關議題。

國內目前針對此類主題的研究報告尚屬缺乏，以銀行產業為研究對象者更是付之闕如。因此，您的意見相當珍貴，本研究的結論冀望足以提供銀行業日後推動各項人力配置及人力資源管理工作規畫之參考，敬請您鼎力支持與協助，惠予填答下述問題。

本問卷採不記名方式，完成填答的問卷請於 8 月 15 日前回傳本院，各項資料於彙整統計後，將作為政府經建單位、銀行公會、金控及銀行人力規畫參考之用。

再次衷心感謝您的支持與合作。

敬 頌

勳 祺

台灣金融研訓院 敬上

聯絡方式:

地址: 100 台北市羅斯福路 3 段 37 號 11 樓

如有疑問或建議，請賜電: 本所吳佩珊小姐，電話: (02) 3365-3578、

戴郁文小姐，電話: (02) 3365-3582

傳真號碼: (02) 2363-5625

4、您認為新勞退制度實施後對整體市場高階(含關鍵核心)人力供給的影響程度？

- 供給數量增加 無影響 供給數量減少

4-1、您認為新勞退制度實施後對 貴機構高階(含關鍵核心)人力供給的影響程度為何？

- 供給數量增加 無影響 供給數量減少

5、您認為新勞退制度實施後對整體市場高階(含關鍵核心)人力需求的影響程度為何？

- 需求數量增加 無影響 需求數量減少

5-1、您認為新勞退制度實施後，對國內整體金控或銀行業高階(含關鍵核心)人力需求的影響程度為何？

- 需求數量增加 無影響 需求數量減少

6、您預估 貴機構未來三年高階(含關鍵核心) 人員退休人數分別為何？

6-1、第一年(2013)度預估人數？

- 1-20 人 21-50 人 51-100 人
 100 人以上 其他 _____

6-2、第二年(2014)度預估人數？

- 1-20 人 21-50 人 51-100 人
 100 人以上 其他 _____

6-3、第三年(2015)度預估人數？

- 1-20 人 21-50 人 51-100 人
 100 人以上 其他 _____

7、請問就過去經驗觀察，貴機構高階(含關鍵核心)人力轉(離)職的主要原因為何？(請依 1、2、3 排序，至多三項)

- 組織內升遷機會低 薪資考量 個人創業
 同業挖角 家庭因素 其他 _____

8、請問就過去經驗觀察，貴機構高階(含關鍵核心)人力轉(離)職後，所選擇的新職場行業別為?(請依 1、2、3 排序，至多三項)

- 其他相關金融業(保險、證券、及期貨等) 科技/製造業
- 觀光旅遊業 休閒餐飲業 生醫產業 文化創意產業
- 農業 其他 _____

9、請問就過去經驗觀察，貴機構高階(含關鍵核心)人力轉(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?

- 是 (預估人數:_____) 否 其他 _____

第二部份：高階(含關鍵核心)人力聘用管道及來源

10、貴機構高階(含關鍵核心)人員聘任主要管道為何?(請依 1、2、3 排序，至多三項)

- 內部晉升 公開招募 人力銀行
- 私人管道舉薦 同業挖角 其他(請簡述:_____)

10-1、貴機構遴選內部高階(含關鍵核心)是否考量外國求職者?

- 是 否 其他(請簡述原因:_____)

10-2、承問題 12-1，貴機構於遴選過程中，平均每年非本國籍高階(含關鍵核心)人員求職者人數約為?

- 0-10 人 11-50 人 51-100 人 100 人以上

10-3、貴機構目前非本國籍的高階(含關鍵核心)人員人數約為?

- 0-10 人 11-50 人 51-100 人 100 人以上

11、貴機構在大陸是否有設立營運據點?

- 是 否(請跳答第 12 題)

11-1、請預估 貴機構外派大陸之高階(含關鍵核心)人力分配數量?

未來第一年(2013)度 預估人數:_____

未來第二年(2014)度 預估人數:_____

未來第三年(2015)度 預估人數:_____

11-2、貴機構在大陸設立之營運據點中，高階(含關鍵核心)人力的任用通常為何種模式？

- 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:_____

11-3、承問題 13-2，本國籍與其他國籍之高階(含關鍵核心)人力聘用人數約為：

- 有，_____人 無

12、貴機構是否有在大陸以外地區設立海外營運據點？

- 是 否 (跳答第 13 題)

12-1、請預估 貴機構外派大陸以外地區之高階(含關鍵核心)人力分配數量？

未來第一年(2013)度 預估人數:_____

未來第二年(2014)度 預估人數:_____

未來第三年(2015)度 預估人數:_____

12-2、貴機構在海外(非大陸地區) 高階(含關鍵核心)人力的任用為何種模式？

- 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:_____

13、貴機構是否有透過外部人力銀行聘任高階(含關鍵核心)人員經驗？

- 是，公司名稱:(_____) 否 (跳答第 14 題)

13-1、貴機構每年透過人力銀行從外部媒合的高階(含關鍵核心)人員數量約為何？

- 0-10 人 11-30 人 31-50 人
 51 人以上 其他:_____人

13-2、貴機構是否滿意人力銀行所媒合之高階(含關鍵核心)人員？

- 滿意 不滿意 其他_____

第三部份：本國聘用高階(含關鍵核心)人力之國際競爭力

14、關於本國銀行及外資銀行對高階(含關鍵核心)人員所提供之薪資水平及福利比較上來看，外資銀行對貴機構聘用高階(含關鍵核心)人才時所造成的影響程度？

有顯著影響 有影響 無顯著影響

其他：(請簡單說明_____)

14-1、承問題 16-1，貴機構遴選高階(含關鍵核心)主管時所提出薪資福利，與外資銀行相較是否具競爭力？

是 否 其他 _____

14-2、貴機構的高階(含關鍵核心)主管是否考慮聘用外籍人士？

是 否 其他 _____

第四部份：高階(含關鍵核心)人力之供給及需求類型及挑戰

15、貴機構目前對哪幾類型高階(含關鍵核心)人力主管需求最殷切？(至多勾選

五項，並依 1、...、5 排序)

- | | | |
|------------------------------------|--|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 大型企業金融授信 | <input type="checkbox"/> 風險管理 | <input type="checkbox"/> 個人消費金融 |
| <input type="checkbox"/> 個人財富管理 | <input type="checkbox"/> 非授信金流服務 | <input type="checkbox"/> 資產管理或信託 |
| <input type="checkbox"/> 中小型企業金融授信 | <input type="checkbox"/> 不動產放款 | <input type="checkbox"/> 金融交易業務 |
| <input type="checkbox"/> 兩岸金融業務 | <input type="checkbox"/> 國外業務 | |
| <input type="checkbox"/> 票券業務 | <input type="checkbox"/> 其他：(請說明_____) | |

15-1、您認為市場上哪些類型高階(含關鍵核心)人力供給最多？(至多勾選五項，並依 1、...、5 排序)

- | | | |
|--|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 大型企業金融授信 | <input type="checkbox"/> 風險管理 | <input type="checkbox"/> 個人消費金融 |
| <input type="checkbox"/> 個人財富管理 | <input type="checkbox"/> 非授信金流服務 | <input type="checkbox"/> 資產管理或信託 |
| <input type="checkbox"/> 中小型企業金融授信 | <input type="checkbox"/> 不動產放款 | <input type="checkbox"/> 金融交易業務 |
| <input type="checkbox"/> 兩岸金融業務 | <input type="checkbox"/> 國外業務 | <input type="checkbox"/> 票券業務 |
| <input type="checkbox"/> 其他：(請說明_____) | | |

15-2、承 17 題，是否發生高階(含關鍵核心)人力供給及需求類型無法一致的問題？

是 否

其他：(請說明_____)

16、高階(含關鍵核心)人力的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目?(請依 1、2、3、4、5 排序，至多五項)

- 企業金融授信 風險管理 個人消費金融
 個人財富管理 非授信金流服務 資產管理或信託
 中小型企業金融授信 不動產放款
 金融交易業務 兩岸金融業務 國外業務
 票券業務 其他：(請說明_____)

17、貴機構在遴選高階(含關鍵核心)經理人員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?

- 是 (請簡述:_____) 否

第五部份：跨領域銀行高階人力需求

18、貴機構過去是否聘用跨領域背景之人員為高階(含關鍵核心)主管?

- 是 否 其他 (請簡述:_____)

18-1、貴機構聘用其他產業之高階(含關鍵核心)主管之主要類別為何?

- 其他相關金融業(保險、證券、及期貨等) 科技/製造業
 觀光旅遊業 休閒餐飲業 生醫產業 文化創意產業
 農業 其他 _____

18-2、貴機構非銀行業背景之高階(含關鍵核心)人力需求量約為何?

- 0-20 人 21-50 人 51-100 人
 100 人以上 其他:_____

18-3、晉用非銀行業工作經驗之高階(含關鍵核心)主管的管道為何?

- 人力銀行 公開招募
 私人管道舉薦 其他:_____

以下表格為銀行業依業務項目分類的各部門高階及關鍵性人才人力職稱，請就相對應職稱其未來 1 至 3 年內預估 貴公司人力的需求狀況，將調查數據填入對應欄位格。

考量個別銀行職稱與下述表格內分類類別恐有無法完全相符，若無直接可對應的職缺，可直接將個別銀行合適的職缺名稱及預估需求人數數據填入於保留空格欄位內。

銀行高階及關鍵性人力徵才的主要業務項目及需求預估人數調查

<u>人才類別</u>	<u>關鍵職缺</u>	<u>1年內預估 需求人數</u>	<u>2年內預估 需求人數</u>	<u>3年內預估 需求人數</u>
1.經營管理 人員	1.1 總經理			
	1.2 執行長			
	1.3 副總經理/協理/經理			
	1.4 分行經理/副理			
	1.5 策略規劃處處長			
	1.6 經營決策長			
	1.7 協理			
	1.8 企業策略規劃 (部門主管)			
2.風險管理 人員	2.1 風險管理部(處)協理/處長/經理/副理			
	2.2 稽核處處長			
	2.3 資深集團風險管理分析(部門主管)			
	2.4 風險規劃分析(部門主管)			
	2.5 風險控管(部門主管)			
3.徵授信人 員	3.1 法人(企業)金融部(處)協理/處長/經理/副理			
	3.2 個人金融部(處)協理/處長/經理/副理			
	3.3 環球貿易金融 RM (部門主管)			
	3.4 法人(企業)金融部(處)協理/處長/經理/副理			
	3.5 個人金融部(處)協理/處長/經理/副理			
	3.6 環球貿易金融 RM (部門主管)			
4.理財規劃 人員(含企 業理財人 員)	4.1 理財商品企劃部(處)協理/處長/經理/副理			
	4.2 財富管理部(處)/理財業務處協理/處長/經理/副理			
	4.3 財務顧問(部門主管)			
	5.1 業務發展部(處)協理/處長/經理/副理			
	5.2 應收帳款 PM/經理/副理			
	5.3 貿易融資 PM/經理/副理			

5.金融商品	5.4 金融市場業務處處長/經理			
	5.5 金融商品企劃(部門主管)			
研發人員				
6.投資分析 人員	6.1 調查研究部(處)協理/處長/經理/副理			
	6.2 徵信部(處)協理/處長/經理			
	6.3 資深財務分析部(部門主管)			
	6.4 總經研究分析部(部門主管)			
	6.5 產業/企業分析(部門主管)			
	6.6 投資分析(部門主管)			
7.OBU 業務 人員/外匯 作業人員	7.1 國外部(處)協理/處長/經理/副理			
	7.2 國際金融業務分行經理/處長/副理			
	7.3 與客戶間交易人員(Dealer) (部門主管)			
	7.4 外匯營運部(處)協理/處長/經理			
	7.5 與同業間交易人員(Trader) (部門主管)			
8.直接投資 人員	8.1 財務部(處)協理/處長/經理 /副理			
	8.2 行政管理處處長 (短期投資)			
	8.3 事業發展處處長 (長期投資)			
	8.4 首席交易員(部門主管)			
	8.5 資產投資人員(部門主管)			
其他				
總計人數				

附錄二 「銀行業高階及關鍵性人力資源供需之研究」期末座談會會議記錄

- 一、 主辦單位：台灣金融研訓院
- 二、 舉辦時間：101 年 11 月 27 日(星期二) 14 時至 16 時 30 分
- 三、 舉辦地點：台灣金融研訓院金融研究所 (台北市羅斯福路三段 37 號 11 樓)
- 四、 主持人：許振明(台灣大學經濟系教授)
- 五、 與會人員：王志成(玉山銀行人資長)

陳淑玉 (渣打國際商業銀行人力資源處執行副總裁)

朱瑞驍 (富邦銀行資深協理)

余思業(滙豐銀行人力資源處資深副總裁)

李玉婷 (滙豐銀行人力資源處副總裁)

李顏明(中華民國銀行公會專員)

謝順峰(台灣金融研訓院金融研究所助理研究員)

李紹瑋(台灣金融研訓院金融研究所助理研究員)

吳佩珊(台灣金融研訓院金融研究所研究助理)

戴郁文(台灣金融研訓院金融研究所研究助理)

方幸意 (台灣金融研訓院金融訓練發展中心專員)

張育菱(台灣金融研訓院金融測驗中心專員)

六、 會議記錄

王志成 (玉山銀行人資長)

1. 問卷母體若以資產規模大小類型區分，可思考資本額規模大的銀行意味著相對於人力培育投入比例較高。
2. 根據報告分析結果高階(含關鍵核心) 人才轉(離)職大多都轉往其他相關金融業，但報告內容卻提及人才流失至國內其他產業及海外市場，此舉推論較為不一致。
3. 為求公司有好的發展，留才便是關鍵性議題，如何讓員工認同銀行本身，那就讓

他們成為 owner 或 stockholder，建議「限制型股票」能否給金控子公司的員工當作是福利加給。

4. 關心未來如何培育金融人才，研訓院目前已有 LEAP、ITDP 計畫。但就核心人才管理的模式，研訓院未來也可以朝向這方面展開一子計畫。

方幸意 (台灣金融研訓院金融訓練發展中心專員)

1. 現行研訓院有在開發學習地圖，而前導方面有做職能模型，藉此希望能幫大家找到組織內的潛在人才。

張育菱(台灣金融研訓院金融測驗中心專員)

1. 測驗中心和訓練發展中心目前有在合作 AC(assessment center)測評模式，先前是針對高階主管職位做評鑑，最近則是想針對銀行 MA 儲備幹部一職發展新的、較簡易的評鑑模式。回顧過去的做法是以職位為主，從職位源頭做職能分析，然而現在有另一種想法是在步驟上可以有所調換，不論職位，先就職能定義發展出職能辭典，如此一來在做各種職位職能訪談及分析時，能更有效率的、科學性的對應到某一職能定義，評鑑工具的適用也能更彈性、多元，不受限於某一定職位，目前是有這樣的想法，未來有關職能模型建置方面，還需仰賴各位業界先進的協助。

陳淑玉 (渣打國際商業銀行人力資源處執行副總裁)

1. 台灣所得稅率較鄰境國家高，當外籍人士在其他國家股票買賣獲取所得，而當年度在台灣工作超過 183 天雖已離境但也將課稅，這是外籍人士較難以接受的一點。
2. 此研究計畫調查 2013 年至 2015 年銀行高階及關鍵性人力徵才需求人數的業務項目分為 8 類，而又問及哪幾類型的高階(含關鍵核心)人力主管需求調查所分的業務類型不同，此後做問卷可以整合問項，以達到推估各業務類別所需人力之數據。

朱瑞驍 (富邦銀行資深協理)

1. 銀行類型區分要定義明確，因各自受法規限制程度不一，像是公營、公股銀行聘用人才法規該如何檢討突破；而民營銀行面臨到的是租稅問題，像是香港、新加

坡所得稅而言是比台灣較為優惠。但我們目前急需的人才大多都來自香港、新加坡，目前租稅的問題影響外籍人士來台工作的意願。

2. 金控公司、旗下子公司組織文化對外籍人士須具包容性，否則將難以留住人才。
3. 高階(含關鍵核心)人力外派至大陸地區公司所分配之人力問項數據，其金融控股公司填答是否包含旗下銀行子公司，亦或是隱含不是銀行子公司的人力需求。
4. 外資銀行的中階主管會有可能從其他外資銀行獵才，但高階主管這部分較少會從本國銀行去挖角。

余思業(滙豐銀行人力資源處資深副總裁)

李玉婷(滙豐銀行人力資源處副總裁)

1. 外商銀行好處是資源多，相對的限制也多，特別是在高階人才晉用安排會比本土銀行有更多的考量，因為外商銀行於本國的 CEO 任用可能受限於母公司影響。
2. 高階人才晉用重點為 3 個 B，Breed: 自行培養接班人，Buy : 從市場上找人，Borrow: 從其他地區借將，HSBC 大多都可以由前兩項滿足高階人力需求，但目前在兩岸金融人才較為缺乏，只好向外尋求借將。

李顏明(中華民國銀行公會專員)

1. 建議把問卷主體想呈現的內容敘述更為明確，定義更為清楚，能避免各家銀行受訪者之認知落差。
2. 此研究明年若再次發送問卷，建議先行舉辦座談會，請業界先進給予指導修正再行發送問卷填答。

李紹璋(台灣金融研訓院金融研究所)

問題:在承做關鍵性人才之供需量化推估時，猜測銀行 MA 系統是否已有推估未來三至五年間需要多少人才，進而開缺招募，想詢問 MA 未來晉升至我們所定義的高階主管及關鍵性人才，培訓人才晉升的比例及所需幾年的時間?是否可以此為基準可用做本案推估人才之需求人數?

朱瑞驍協理回覆:

1. MA 只代表未來三至五年能晉升至基層主管，但不等同於高階及關鍵性人才之職位。每家金控、銀行都有各自用人的政策，大多都是前一年度組織才進行評估未來一年需要增聘多少人力，所以難以推估三至五年長時間的人力需求。
2. 此研究把高階及關鍵性人才一同研究供給及需求量會產生些許問題，有些人是處於高階職位但並不是關鍵性人才，也有些是關鍵人才但不在於高階職位，若此研究高階職位定義等同於關鍵性人才，研究的樣本就較無問題。

謝順峰(台灣金融研訓院金融研究所)

問題:高階和關鍵性人才類別分開做研究，往後關鍵型人才再進行分類看各類供需會比看總體供需更為明確?類型可分為哪幾類?

朱瑞驍協理回覆:

1. 不同體系的銀行面臨不同的問題，像是公營行庫若法規無鬆綁，人才晉用的問題還是存在，除了公營銀行之外，大多的民營銀行其關鍵性人才大多還是都由內部晉升，但這部分可能非銀行公會想調查的重點。

王志成人資長回覆

1. 核心的關鍵人才往往也是管理人才，所以未來研究可以專注在金融機構的管理人才上，而現行研究含括高階管理及關鍵核心人才，而關鍵人才也可進一步定義哪一業務類別的關鍵管理人才。

附錄三 關鍵人才之職缺內容及人力需求

關鍵人才之質性需求說明

人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述	人才需求條件					
			基本學歷 /科系背景	能力需求		基本工作 年資	對外 招募 難易 度	海外 延攬 需求
				職能方面	法定證 照			
經營 管理 人員 經營 管理 人員	總經理	秉承董事會之決議，綜理全行業務	大學 (含)以 上畢業	1. 管理職能 (1)策略領導統禦能力 (2)決策能力 (3)績效管理能力 (4)危機處理能力 (5)溝通協調能力 (6)計劃組織能力 (7)人才培育力 (8)追求卓越 (9)分析研判力 (10)壓力管理能力 (11)洞察事業體或產品獲利能力 (12)外部環境敏銳度 (13)團隊合作 (14)企劃統籌能力 2. 專業職能 (1)金融政策法規 (2)多元金融商品知識 (3)國內外財經與產業趨研判 (4)客戶關係管理 (5)公司治理 (6)金融作業流程知識 (7)金融監理政策	1. 銀行 內部控 制 2. 金融 常識與 職業道 德	五年以上 金融相關 工作經驗	難	無
	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						
	環球貿易金 融協理	(1)執行環球貿易金融業務規劃與管理 (2)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						

關鍵人才之質性需求說明(續)

人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述	人才需求條件					
			基本學歷 /科系背景	能力需求		基本工作年資	對外招募 難易度	海外延攬 需求
				職能方面	法定證照			
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	大學(含)以上法律、商學、管理、理工相關科系畢業	1.管理職能 (1)專案管理能力 (2)思慮縝密 (3)分析研判力 (4)財務及市場敏銳度 (5)商業決斷力 (6)企劃能力 (7)壓力管理能力 (8)外部環境敏銳度 (9)溝通協調能力 (10)團隊合作 (11)解決問題能力 2.專業職能 (1)各種風險專業知識 (2)財務統計及會計 (3)資料庫建置概念 (4)新巴塞爾資本協定知識 (5)公司治理 (6)金融法令 (7)監理政策	1.銀行內部控制 2.金融常識與職業道德	兩年以上金融相關工作經驗	難	無

關鍵人才之質性需求說明(續)

人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述	人才需求條件					
			基本學歷 /科系背景	能力需求		基本工作年資	對外招募難度	海外延攬需求
				職能方面	法定證照			
風險管理人員	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		(8)資產負債管理規劃能力 (9)風險管理模型建置能力 (10)風險整合能力 (11)風險管理資訊系統 (12)信用風險與市場風險的辨識與量化 3.其他 (1)徵授信實務與金融市場交易豐富經驗 (2)外語能力佳 (3)具備 MSoffice 軟體操作能力				
	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						

關鍵人才之質性需求說明(續)

人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述	人才需求條件					
			基本學歷 /科系背景	能力需求		基本工作 年資	對外招 募難易 度	海外延 攬需求
				職能方面	法定證 照			
風險 管理 人員	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 (2)控管貸後風險管理之 執行與追蹤						

關鍵人才之質性需求說明(續)

人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述	人才需求條件					
			基本學歷 / 科系背景	能力需求		基本 工作 年資	對外招 募難易 度	海外 延攬 需求
				職能方面	法定證照			
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。	大學(含)以上畢業	1. 管理職能 (1)溝通說服力 (2)積極工作態度 (3)思慮縝密 (4)簡報能力 (5)壓力管理能力 (6)解決問題能力 2. 專業職能 (1)財務分析及商品鑑估常識 (2)授信相關法規規範 (3)銀行內部作業規範 (4)財務分析 (5)產業動態 (6)客戶開發管理 (7)產品行銷技巧 (8)徵授信實務經驗 (9)信用分析	1. 銀行內部控制 2. 金融常識與職業道德 3. 授信人員專業能力測驗合格	兩年以上金融相關工作經驗	難	無
	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						

關鍵人才之質性需求說明(續)

人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述	人才需求條件					
			基本學歷 /科系背景	能力需求		基本工作 年資	對外招 募難 易 度	海外延 攬需求
				職能方面	法定證照			
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	大 學 (含) 以 上 畢 業	1.管理職能 (1)溝通說服力 (2)簡報能力 (3)壓力管理能力 (4)表達能力 (5)溝通協調 (6)積極熱忱 (7)風險管理能力 2.專業職能 (1)金融政策法規 (2)企金金融商品 知識 (3)產業知識 (4)金融商品行銷 能力 (5)客戶開發管理 3.其他:具備 MS office 軟體操作 能力	1. 銀行內部 控制 2. 人身保險 業務員 3. 投資型保 險業務員 4. 信託業務 人員 5. 投信投顧 業務員 6. 證券商高 級業務員	兩年以上 金融相關 工作經驗	難	無
	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						

關鍵人才之質性需求說明(續)

人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述	人才需求條件					
			基本學歷 /科系背景	能力需求		基本工作 年資	對外招 募難易 度	海外延 攬需求
				職能方面	法定證照			
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	大學(含) 以上商 學、管理、 理工相關 科系畢業	1.管理職能 (1)溝通協調 能力 (2)邏輯能力 (3)思慮縝密 (4)創新能力 (5)企劃能力 (6)壓力管理 能力 (7)簡報能力 (8)專案規劃 能力 2.專業職能 (1)客戶需求 分析投資 規劃能力 (2)國內外金 融市場相 關法規 (3)多元化金 融商品知 識 (4)資料分析 能力	1.銀行內部 控制 2.金融常識 與職業道 德	兩年以上 金融相關 工作經驗	難	無
	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						

關鍵人才之質性需求說明(續)

人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述	人才需求條件					
			基本學歷 /科系背景	能力需求		基本 工作 年資	對外 招募 難易 度	海外延 攬需求
				職能方面	法定證 照			
金融商 品研發 人員	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		(5)新種金融 商品研發 能力 3. 其他：具備 MS office 軟 體操作能力				
	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						

關鍵人才之質性需求說明(續)

人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述	人才需求條件					
			基本學歷 /科系背景	能力需求		基本工作 年資	對外招募 難易度	海外延攬 需求
				職能方面	法定證照			
投資分析 人員	<p>調查研究部 (處)協理/ 處長/經理/ 副理</p> <p>徵信部(處) 協理/處長/ 經理</p>	<p>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。</p> <p>(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</p> <p>(2)建立產業資料庫</p> <p>(3)產業評等分析</p>	<p>大學(含)以上商學、管理、理工相關科系畢業</p>	<p>1.管理職能 (1)壓力管理能力 (2)創新能力 (3)簡報能力 (4)溝通協調能力 (5)業務推展與改善能力 (6)管理與教導能力</p> <p>2.專業職能 (1)專業產經知識 (2)多元金融商品知識 (3)財務會計知識 (4)國內外財金與產業趨勢研判 (5)資料分析能力</p>	<p>1.銀行內部控制 2.證券商高級營業員資格測驗合格 3.證券分析師 4.信託業務人員執照 5.投信投顧業務人員執照</p>	<p>兩年以上金融相關工作經驗</p>	<p>難</p>	<p>無</p>