



102 年自提研究計畫

銀行業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

計畫主持人：許振明
共同主持人：彭勝本
協同主持人：謝順峰、侍安宇
研究員：吳佩珊、戴郁文、
何肇榮

中華民國一〇二年十二月

財團法人台灣金融研訓院自提研究計畫

銀行業關鍵性人力資源供需之研究

補助單位：中華民國銀行商業同業公會全國聯合會

本報告內容純係研究團隊之觀點，不應引申為補助單位中華民國銀行

商業同業公會全國聯合會之意見

計畫主持人：許振明

共同主持人：彭勝本

協同主持人：謝順峰、侍安宇

研究員：吳佩珊、戴郁文、
何肇榮

中華民國一〇二年十二月

目錄

第一章 緒論	6
第一節、研究目的	9
第二節、研究方法與範圍	9
第二章 文獻回顧	15
第一節、文獻回顧與現況探討	15
第二節、銀行產業產值	18
第三章 問卷樣本分析	24
第一節、國內關鍵性人才流動與供需概況	24
第二節、關鍵性人才人力聘用管道及來源	32
第三節、本國聘用關鍵性人才之國際競爭力	47
第四節、關鍵性人才之供給及需求類型及挑戰	49
第五節、跨領域銀行關鍵性人才需求	63
第六節、銀行業關鍵性人才供需推估法	67
第四章 銀行業人資政策與法規檢討	72
第五章 高階人才培訓及教育訓練課程規劃	94
第六章 綜合結論與建議	117
文獻參考	119
附錄(一)、銀行業關鍵性人才供需調查實施計畫	120
附錄(二)、「銀行業人才供需、人才流動相關議題」座談會實施要點	132
附錄(三)、「銀行業關鍵性人才供需、海外市場人才流動」座談會會議記錄	138
附錄(四)、「銀行業關鍵性人力資源供需之研究」期中審查會議紀錄	144
附錄(五)、「銀行業關鍵性人力資源供需之研究」期末審查會議紀錄	147

圖目錄

圖 1	本國銀行資產報酬率(ROA)及淨值報酬率(ROE) (%).....	7
圖 2	人力資源規劃的流程	10
圖 3	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.....	20
圖 4	樣本分布比例	24
圖 5	目前就業市場對整體金控或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況(%).....	25
圖 6	預估機構未來三年關鍵性人才退休人數分別為何	27
圖 7	就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因	29
圖 8	就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職後，所選擇的新職場產業別	31
圖 9	就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職原因，是否出現主因為海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角的現象(%).....	32
圖 10	關鍵性人才聘任主要管道	34
圖 11	遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者(%).....	35
圖 12	貴機構於遴選過程中，平均每年非本國籍關鍵性人才求職者人數約為(%).....	36
圖 13	機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為(%).....	37
圖 14	貴機構在大陸是否有設立營運據點(%).....	38
圖 15	貴機構在大陸設立之營運據點中，關鍵性人才的任用通常為何種模式(%).....	39
圖 16	其他國籍之關鍵性人才聘用人數	40
圖 17	外派大陸之關鍵性人才人力分配數量	41
圖 18	貴機構是否有在大陸以外地區設立海外營運據點(%).....	42
圖 19	機構外派大陸以外地區之關鍵性人才分配數量	43
圖 20	外派大陸之外地區，機構優先考量地區	44
圖 21	機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗	45
圖 22	機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才比例	46
圖 23	機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才	47
圖 24	關於本國銀行及外資銀行對關鍵性人才所提供之薪資水平及福利比較上來看，外國銀行對 貴機構聘用關鍵性人才時所造成的影響程度.....	48
圖 25	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	49
圖 26	機構目前對哪幾類型業務人才需求最殷切	51
圖 27	分類機構目前對哪幾類型業務人才需求最殷切	52
圖 28	貴機構目前對哪幾類型高階(含關鍵核心)人力主管供給最多(%)	54
圖 29	分類機構目前對哪幾類型高階(含關鍵核心)人力主管供給最多	55
圖 30	關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題	56

圖 31 關鍵性人才的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目	58
圖 32 分類機構關鍵性人才的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目	59
圖 33 因應網路及行動智慧裝置設備普及，行動支付交易大幅上升，請問貴公司在相關人力的需求上是否足以因應此一交易方式改變	60
圖 34 因應兩岸銀行業務開放，就新金融商品業務增加，商品設計研發人才需求是否有增加	61
圖 35 兩岸在協商簽訂服務貿易協定，因應市場開放，請問對貴公司人力的需求是否會有產生實質需求改變	62
圖 36 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(例旋轉門條款、就業服務法)而遭遇任用困難	63
圖 37 貴機構過去是否聘用跨領域背景之人員為關鍵性人才?	64
圖 38 機構聘用其他產業之高階(含關鍵核心)主管之主要類別	65
圖 39 機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量比率	66
圖 40 晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道	67
圖 41 103-105 年關鍵性人才需求比例	69
圖 42 我國金控及銀行業人才培訓方式	89
圖 43 中高階專業人士願意至海外就業意願調查	91
圖 44 中高階專業人士願意外派海外國家的原因	92
圖 45 管理職能架構	95
圖 46 金融高階主管儲訓計畫(LEAP)核心課程	96
圖 47 「創新」課程九大課程模組	98
圖 48 財富管理課程架構	102
圖 49 中階理財業務幹部養成訓練課程	102
圖 50 國際化理財服務課程	104

表目錄

表 1	銀行關鍵性人力的定義	11
表 2	金融服務業專業人才關鍵性評分表	16
表 3	金融機構高階核心人才需求調查	18
表 4	金融及保險業名目生產毛額占 GDP 比重	19
表 5	金融服務業 97-99 年人才供需狀況調查	21
表 6	目前就業市場對整體金控或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況(%).....	24
表 7	未來三年關鍵性人才退休人數分別為何(%).....	25
表 8	貴機構關鍵性人才轉(離)職的主要原因(%).....	27
表 9	就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉(離)職後，所選擇的新職場行業別 (%)	30
表 10	機構關鍵性人才轉(離)職原因，是否出現主因為海外金融銀行機構(中國大陸、香港及其他國家)挖角的現象	32
表 11	關鍵性人才聘任主要管道(%).....	33
表 12	遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者	35
表 13	機構於遴選過程中，平均每年非本國籍關鍵性人才求職者人數約為(%)	36
表 14	機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為(%).....	37
表 15	貴機構在大陸是否有設立營運據點	38
表 16	貴機構在大陸設立之營運據點中，關鍵性人才的任用模式 (%).....	39
表 17	其他國籍之關鍵性人才聘用人數約為?	40
表 18	貴機構外派大陸之關鍵性人才人力分配數量	41
表 19	貴機構是否有在大陸以外地區設立海外營運據點	42
表 20	機構外派大陸以外地區之關鍵性人才分配數量	43
表 21	除外派大陸外，貴機構優先考量地區(複選題).....	44
表 22	機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗	45
表 23	機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才數量	46
表 24	貴機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才	46
表 25	關於本國銀行及外資銀行對關鍵性人才所提供之薪資水平及福利比較上來看，外國銀行對 貴機構聘用關鍵性人才時所造成的影響程度	47
表 26	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	48
表 27	貴機構目前對哪幾類型業務人才需求最殷切	49
表 28	貴機構目前對哪幾類型高階(含關鍵核心)人力主管供給最多	52
表 29	是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題.....	55
表 30	關鍵性人才的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目	56
表 31	因應網路及行動智慧裝置設備普及，行動支付交易大幅上升，請問貴公	

司在相關人力的需求上是否足以因應此一交易方式改變	59
表 32 因應兩岸銀行業務開放，就新金融商品業務增加，商品設計研發人才需求是否有增加	60
表 33 兩岸在協商簽訂服務貿易協定，因應市場開放，請問對貴公司人力的需求是否會有產生實質需求改變	61
表 34 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.....	62
表 35 貴機構過去是否聘用跨領域背景之人員為關鍵性人才?	63
表 36 貴機構聘用其他產業之高階(含關鍵核心)主管之主要類別	64
表 37 貴機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量比率約為.....	65
表 38 晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道.....	66
表 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.....	68
表 40 大專院校財金類組碩士級畢業生人數 (102 年度).....	70
表 41 銀行業人才供需調查及推估結果填報表	71
表 42 銀行經理人任用資格規範	74
表 43 中華民國個人綜合所得稅累進稅率	78
表 44 國銀行業者在中國設立分行概況	81
表 45 陸資銀行業者登台情況	82
表 46 銀行業者在國外設立分支機構地區別、國家別統計	83
表 47 金融業關鍵趨勢系列課程	96
表 48 九大課程模組	98
表 49 各模組學習目標	108
表 50 第三方支付業務應用	113
表 51 電子金融人員進階培訓課程	113
表 52 金融電子商務行銷規劃研習班	114
表 53 電腦稽核初級研習班	115

第一章 緒論

銀行業在經濟發展過程中，扮演著重要的角色，亦是擔任企業資金融通與儲蓄大眾之間的平台，銀行業資金供需的功能運作順暢，為促使國內產業發展的基本要素。而屬於服務業的銀行業，箇中的關鍵在於人，因此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，為本研究之主要目的，研究結論將提供予政府相關單位執行總體人力資源調控之參考。

銀行業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 102 年 6 月底統計數據，國內全體貨幣機構總家數達 5,916 家，其中 40 家本國銀行設立 3,437 家分行；外國銀行在台分行有 30 家，分支機構數有 38 家分行；信用合作社有 24 家，分支機構數有 257 家；農會信用部有 277 家，分支機構有 818 家；漁會信用部有 25 家，分支機構有 44 家；中華郵政公司有 1 家，分支機構有 1,322 家。

101 年本國銀行平均淨值報酬率(ROE)及資產報酬率(ROA)分別由上年之 9.27% 及 0.58% 提升至 10.33% 及 0.67%，亦創近 10 年最高水準。39 家本國銀行 101 年均有獲利，其中 2 家銀行獲利金額突破 200 億元，惟部分銀行(12 家)因手續費淨收益減少或增提呆帳費用，獲利反較上年衰退。另 101 年 ROE 高於 15% 者，由上年 3 家擴增至 8 家，且有 24 家銀行 ROE 較上年提升；ROA 達到國際一般標準 1% 以上者增至 24 家¹。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，惟與亞太鄰國比較，實屬仍偏低的獲利財務比率，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。

¹ 中央銀行，102 年 5 月，金融穩定報告

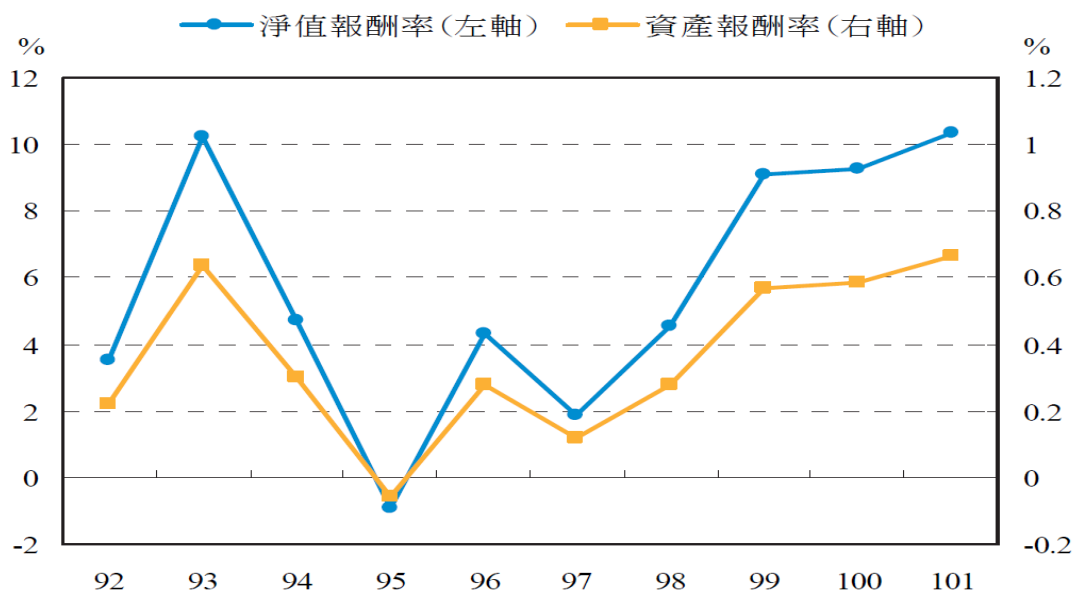


圖 1 本國銀行資產報酬率(ROA)及淨值報酬率(ROE) (%)

台灣銀行業在東南亞設點營運已有多多年開放管理經驗，近年來在陸續開放可赴中國大陸設立營運據點給予銀行業一新的市場可耕耘拓展，在 98 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；99 年後續簽屬『ECFA』等協議，金融業交流日益頻繁，101 年台灣與中國大陸雙方簽訂『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 101 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，102 年簽訂「兩岸服務貿易協議」，對銀行赴大陸設點邁進了一大步，展望在中國大陸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。

根據 102 年華德士全球薪資調查報告指出，在兩岸貨幣清算機制正式啟動後，人民幣業務需求可望帶動金融業的人力需求。目前台灣銀行業仍持續開發消費金融和零售金融等業務，對於業務經理、客戶關係經理、財富管理經理等

中高階人才需求較多。因此，擁有領導統御能力、銷售成績亮眼及握有廣大客戶群的專業人才，比較受到青睞²。

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。

銀行業者人才的需求會因應行政監督單位的要求而產生衍生性需求，據工商時報報導³指出，銀行機構由於要符合金管會要求強化銀行法遵獨立部門之功能性，並建制新巴賽爾協定的風險內控機制，相關資深風險分析專才、法務遵循人員相關人才瞬時乍紅。業者指出，這兩項人才的需求均是起因於金管會新增要求及制度改變所致，例如，新巴賽爾協定的要求，金融機構需要建構內部評審機制，便於監督自家的投資規範和新產品設計；另一方面則是金管會在法令上有所放鬆，但投資風險等需由金融機構自行負責，包括法律遵循的審核關卡，未來會作為金檢的對象，業者因此急於備齊相關人才。

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

² 台灣銀行家，2013 年 7 月號

³ 陳碧芬，「銀行風險管理 鬧人才荒」，工商時報，2013 年 10 月 14 日。

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。

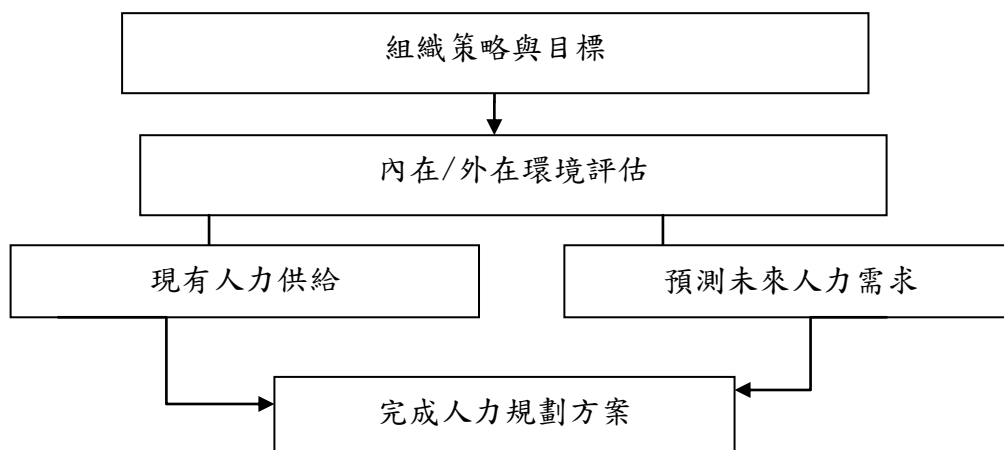


圖 2 人力資源規劃的流程

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 103 年至 105 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，才會轉向經由外部管道招募合適人才，以滿足相關業務推展之所需。至於外部供給部分，因銀行業人才需求領域多元，無限定僅為金融相關科系，如企貸、科技業大型聯貸案等業務也需理工科系等專業人才，本研究預計將對所有招募管道之外部人才，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 銀行關鍵性人力的定義

<u>人才類別</u>	<u>關鍵職缺</u>	<u>工作內容簡述</u>
<u>經營管理人員</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。
	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
<u>理財規劃人員(含企)</u>	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

業理財人員		(3)業務及作業規章之擬訂 (4)作業流程之改進、合理化
	財務顧問	(1)提供客戶規劃服務(有關合併、收購、募資及股權規劃等諮詢) (2)提供客戶財務服務(一般性財務及資金規劃諮詢)
金融商品研發人員	業務發展部(處)協理/處長/經理/副理	掌理業務發展部，負責新種業務之研析、規劃與協調
	應收帳款 PM/經理/副理	(1)應受帳款業務規劃與管理 (2)協助營業單位應收帳款業務行銷及產品設計架構及推廣
	貿易融資 PM/經理/副理	(1)DBU/OBU 外匯業務規劃與管理 (2)協助應收帳款業務行銷及維護客戶關係
	金融市場業務處處長/經理	(1)掌理組合利率、匯率、衍生性金融商品之開發、規劃、訂價、改進與管理 (2)管理客製化金融商品、財務諮詢、資產證券化、併購與組合融資需求、資產或負債避險服務
	金融商品企劃人員	(1)規劃各項金融商品行銷專案 (2)開發新種業務，以提高銀行收益
投資分析人員	調查研究部(處)協理/處長/經理/副理	掌理調查研究部，負責國內外經濟情勢、重要產業資訊之報導及研究分析事項。
	徵信部(處)協理/處長/經理	(1)掌理總體經濟、匯率、利率研究與分析產業調查研究，提供國內外產業動態之調查分析及預測報告 (2)建立產業資料庫 (3)產業評等分析
	資深財務分析人員	研擬集團財務、投資及資本配置企劃，協助追蹤子公司財務績效表現，及執行投資業務的財務分析報告，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

關鍵性人力需求

中華民國銀行公會委託台灣金融研訓院在101年所作【銀行業高階及關鍵性人力資源供需之研究】所得之發現為如下：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.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；5.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；6.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；7.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，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。

行政院經建會在97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 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 101 年度編製的【我國金融業營運趨勢展望問卷調查】(須更新)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 101 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 102 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 102 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 3 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 91-101 年)的國內生產毛額（GDP）都在八兆新台幣以上，其中民國 97、100 與 101 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 4 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 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	140,421	9,055	6.51
102 年									
第 1 季 r	35,172	2,201	6.32
第 2 季 p	34,702	2,428	7.00

資料來源：行政院主計處 102 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。

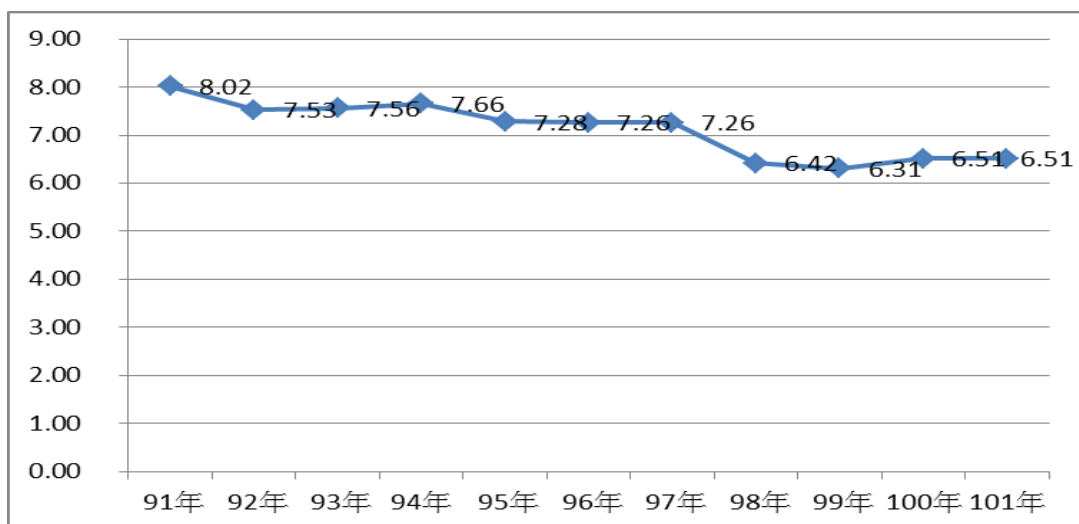


圖 3 金融及保險業名目生產毛額(年成長率)、金融及保險業名目生產毛額占 GDP 比重

中華民國銀行公會會員概況

39 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(台灣)銀行、澳盛(台灣)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 5 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⁴，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。

台灣的金融業近年在著眼在拓展海外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，其中以中國大陸市場的設點佈局為甚。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⁵指出，中國金融業如何可吸引國際化人才的關鍵主要是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

⁴ 陳美君等，「儲備幹部計畫，人才搖籃」，台灣銀行家，2012年08號。

⁵ 向松祚，「金融國際化四挑戰」，英才雜誌，2012。

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。對於人才西進外流的現象，台灣近年雖廣泛討論薪資僵固性問題，然而面對海外市場發展趨勢，設計一套可留住中高階關鍵性人力的薪酬獎勵誘因機制，對於人才生產力的提升將有直接助益，企業投入時間及金錢於人力資本的訓練培育，一旦辛苦培養人員離職、外流他國，所耗費成本難以評估，具吸引的誘因機制建置，長遠對企業的生產力亦有正向貢獻。

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 問卷樣本分析

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	29.09%
民營銀行(A)	12	21.82%
民營銀行(B)	23	41.82%
公營銀行	4	7.27%
金控、銀行合計	55	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)

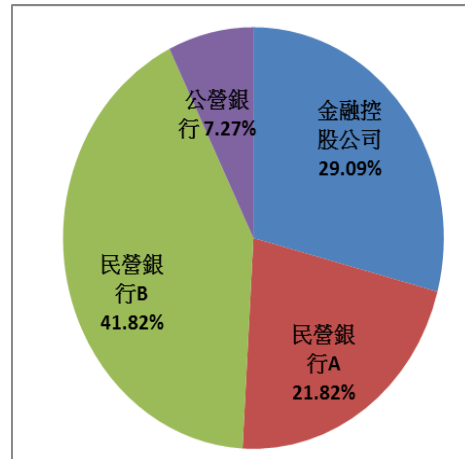


圖 4 樣本分布比例

第一節、國內關鍵性人才流動與供需概況

1、您認為目前就業市場對整體金控或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況為何？

在人力供需的受訪者回覆意見中指出，銀行業關鍵性人才的供給與需求雙方可呈現平衡的所佔比例為最大宗。顯見銀行業基本上在已屬較成熟發展性產業，人力調配已有較完整的規劃，相關人才培育訓練計畫，足以因應人力的需求。

表 6 目前就業市場對整體金控或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況(%)

	所占比例	供過於求	供需屬 平衡適當	供不應求	其他	未作答	合計
合計	100.00	5.88	50.00	29.41	2.94	11.76	100.00
金融控股公司	29.41	0.00	50.00	30.00	10.00	10.00	100.00
民營銀行(A)	29.41	10.00	50.00	10.00	0.00	30.00	100.00
民營銀行(B)	32.35	0.00	54.55	45.45	0.00	0.00	100.00
公營銀行	8.82	33.33	33.33	33.33	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。

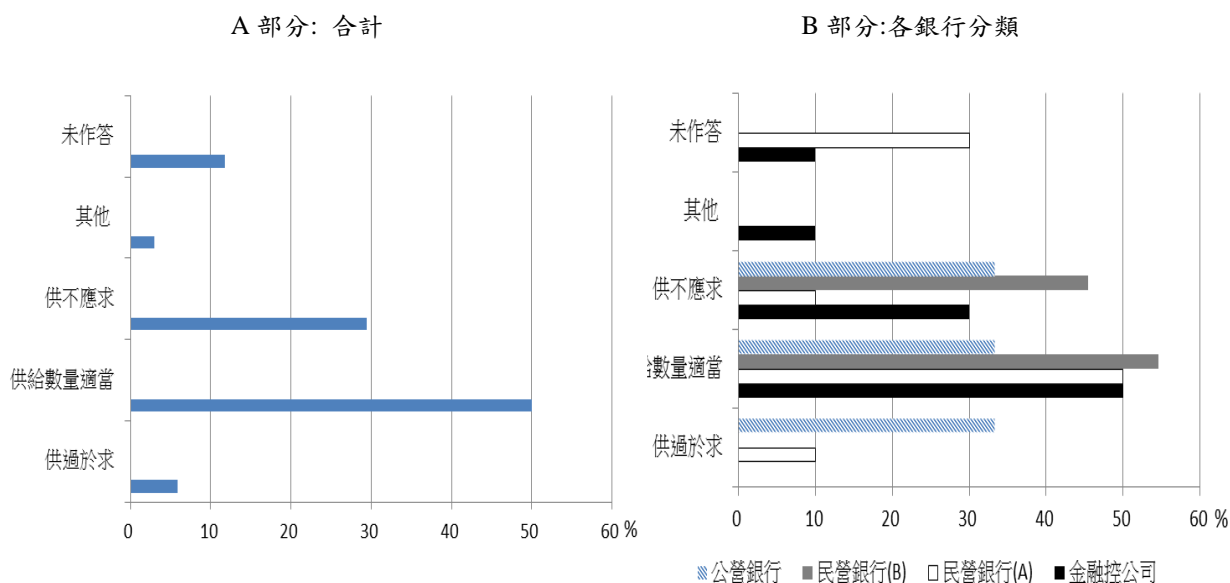


圖 5 目前就業市場對整體金控或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況(%)

2、預估機構未來三年關鍵性人才退休人數分別為何？

關鍵性人才退休人數預估方面，此涉及銀行規模大小、成立期間長短，從業人數均不一，一般而論，公營銀行因成立期較久，員工資歷較長，退休人數在數量上較明顯，以 103 年為例，退休人數在 20 人次以上者，所佔比例為 67%；整體而言，民營銀行(A) 為例，受制於多數民營銀行因成立期相對較短，且人員流動性較大，在 103 年，退休人數多數在 5 人次以下者，所佔比例為 50%；其次，退休人數在 20 人次以上者，所佔比例為 40%；退休人數在 6-10 人次者，所佔比例為 10%。

表 7 未來三年關鍵性人才退休人數分別為何(%)

A 部分: 第一年(103)度預估人數?								
	所佔比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 以上	其他	合計
合計	100.00	55.88	17.65	0.00	0.00	23.53	2.94	100.00
金融控股公司	29.41	70.00	0.00	0.00	0.00	20.00	10.00	100.00
民營銀行(A)	29.41	50.00	10.00	0.00	0.00	40.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	32.35	63.64	36.36	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	8.82	0.00	33.33	0.00	0.00	66.67	0.00	100.00

B 部分: 第二年(104)度預估人數?

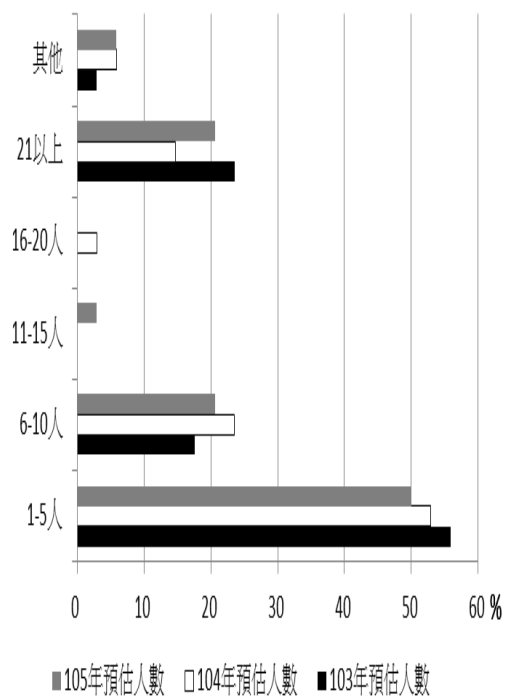
	所佔比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 以上	其他	合計
合計	100.00	52.94	23.53	0.00	2.94	14.71	5.88	100.00
金融控股公司	29.41	50.00	20.00	0.00	0.00	10.00	20.00	100.00
民營銀行(A)	29.41	60.00	20.00	0.00	0.00	20.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	32.35	63.64	27.27	0.00	9.09	0.00	0.00	100.00
公營銀行	8.82	0.00	33.33	0.00	0.00	66.67	0.00	100.00

C 部分: 第三年(105)度預估人數?

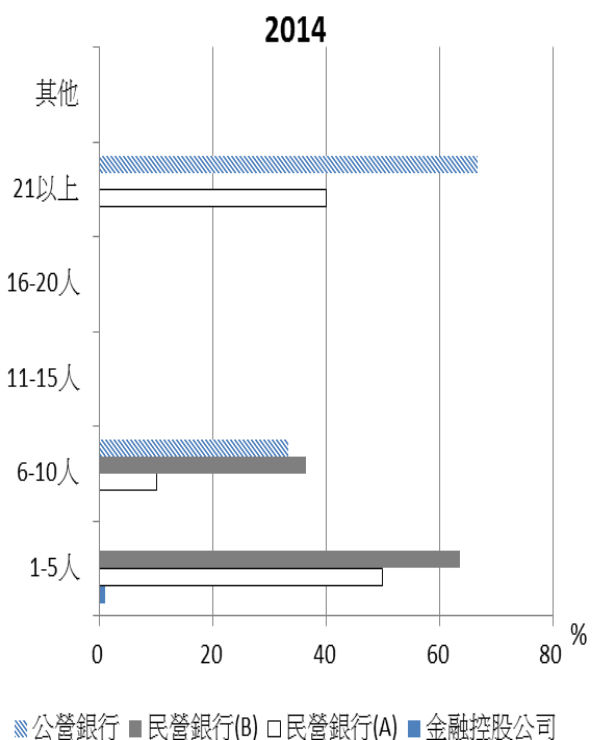
	所佔比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 以上	其他	合計
合計	100.00	50.00	20.59	2.94	0.00	20.59	5.88	100.00
金融控股公司	29.41	50.00	20.00	0.00	0.00	10.00	20.00	100.00
民營銀行(A)	29.41	50.00	20.00	0.00	0.00	30.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	32.35	54.55	27.27	9.09	0.00	9.09	0.00	100.00
公營銀行	8.82	33.33	0.00	0.00	0.00	66.67	0.00	100.00

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: 預估機構未來三年關鍵性人才退休人數



B 部分: 第一年(103)度預估人數



C 部分：第二年(104)度預估人數

D 部分：第三年(105)度預估人數

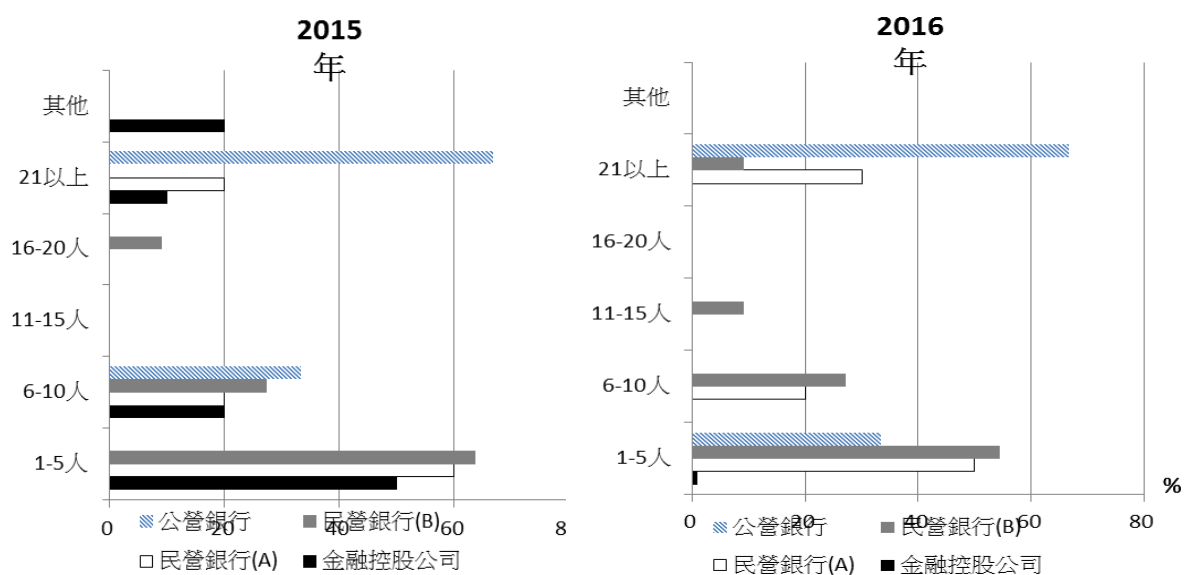


圖 6 預估機構未來三年關鍵性人才退休人數分別為何

3、就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因為何？

人才轉（離）職的主要原因，在有填答的受訪者表示，以金融同業挖角比例最高，平均分數為 1.5；其次為家庭因素，平均分數為 0.82；薪資因素考量，平均分數為 0.5；其次為個人創業、赴海外市場發展，平均分數各為 0.29。

表 8 貴機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因(%)

A 部分：金控、銀行合計 (100%)							
	組織內升 遷機會低	薪資考量	個人創業	金融同業 挖角	家庭因素	赴海外市場 發展	其他
平均分數	0.18	0.50	0.29	1.50	0.82	0.29	0.91
高度重要	2.94	2.94	8.82	35.29	8.82	0.00	14.71
中度重要	0.00	20.59	0.00	17.65	23.53	11.76	23.53
低度重要	8.82	0.00	2.94	8.82	8.82	5.88	0.00
不列入考慮	88.24	76.47	88.24	38.24	58.82	82.35	61.76
B 部分：金融控股公司(29.41%)							
	組織內升 遷機會低	薪資考量	個人創業	金融同業 挖角	家庭因素	赴海外市場 發展	其他
平均分數	0.50	0.40	0.60	1.70	0.40	0.30	0.70
高度重要	10.00	0.00	20.00	40.00	0.00	0.00	10.00

中度重要	0.00	20.00	0.00	20.00	20.00	10.00	20.00
低度重要	20.00	0.00	0.00	10.00	0.00	10.00	0.00
不列入考慮	70.00	80.00	80.00	30.00	80.00	80.00	70.00

C 部分：民營銀行(A)(29.41%)

	組織內升 遷機會低	薪資考量	個人創業	金融同業 挖角	家庭因素	赴海外市場 發展	其他
平均分數	0.00	0.50	0.00	0.40	0.90	0.20	1.70
高度重要	0.00	10.00	0.00	10.00	10.00	0.00	30.00
中度重要	0.00	10.00	0.00	0.00	30.00	10.00	40.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	100.00	80.00	100.00	80.00	60.00	90.00	30.00

D 部分：民營銀行(B)(32.35%)

	組織內升 遷機會低	薪資考量	個人創業	金融同業 挖角	家庭因素	赴海外市場 發展	其他
平均分數	0.09	0.73	0.09	2.36	1.00	0.46	0.36
高度重要	0.00	0.00	0.00	63.64	18.18	0.00	0.00
中度重要	0.00	36.36	0.00	18.18	18.18	18.18	18.18
低度重要	9.09	0.00	9.09	9.09	9.09	9.09	0.00
不列入考慮	90.91	63.64	90.91	9.09	54.55	72.73	81.82

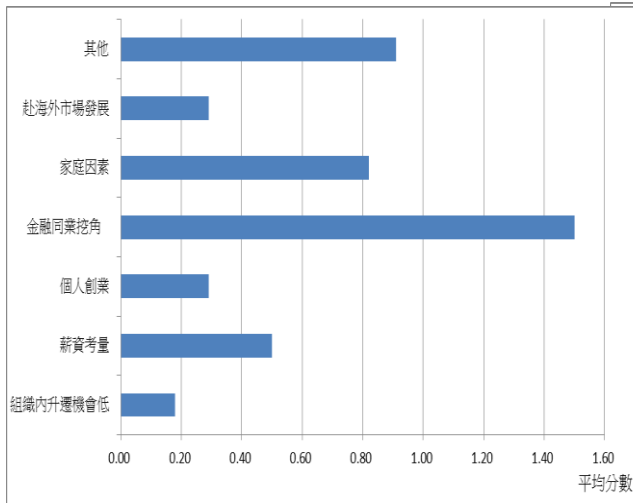
E 部分：公營銀行(8.82%)

	組織內升 遷機會低	薪資考量	個人創業	金融同業 挖角	家庭因素	赴海外市場 發展	其他
平均分數	0.00	0.00	1.00	1.33	1.33	0.00	1.00
高度重要	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	33.33
中度重要	0.00	0.00	0.00	66.67	33.33	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	66.67	0.00	0.00
不列入考慮	100.00	100.00	66.67	33.33	0.00	100.00	66.67

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

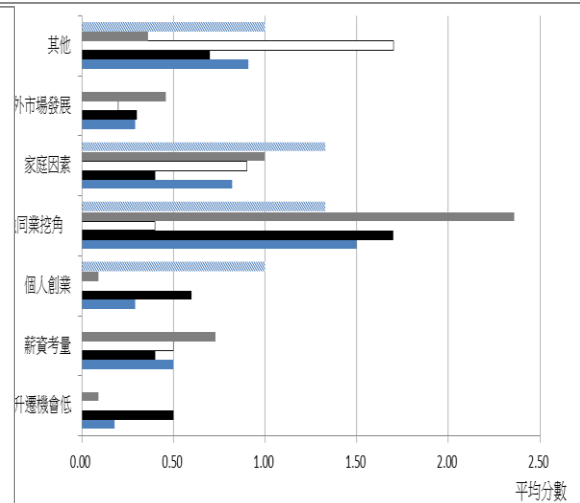


圖 7 就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因

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

人才轉（離）職後，所選擇的新職場產業別，整體受訪者表示以相關金融業，平均分數為 2.24 比例最高；其次為科技/製造業，其平均分數為 0.32；休閒餐飲業，其平均分數為 0.12。綜合而論，金融業人才轉職後新職場行業選擇仍以相關金融週邊事業為優先考量因素。

表 9 就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉(離)職後，所選擇的新職場行業別 (%)

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	2.24	0.32	0.00	0.12	0.00	0.00	0.00	0.50
高度重要	64.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8.82
中度重要	14.71	14.71	0.00	5.88	0.00	0.00	0.00	11.76
低度重要	0.00	2.94	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	20.59	82.35	100.00	94.12	100.00	100.00	100.00	79.41
B 部分：金融控股公司(29.41%)								
	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	2.00	0.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50
高度重要	60.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00
中度重要	10.00	30.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00
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	30.00	70.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	80.00
C 部分：民營銀行(A)(29.41%)								
	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	2.10	0.10	0.00	0.20	0.00	0.00	0.00	0.60
高度重要	70.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00	0.00	30.00
低度重要	0.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	30.00	90.00	100.00	90.00	100.00	100.00	100.00	70.00
D 部分：民營銀行(B)(32.35%)								
	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	2.45	0.36	0.00	0.18	0.00	0.00	0.00	0.54
高度重要	63.64	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	18.18
中度重要	27.27	18.18	0.00	9.09	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	9.09	81.82	100.00	90.91	100.00	100.00	100.00	81.82
E 部分：公營銀行(8.82%)								
	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	2.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

高度重要	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	0.00	100.00	100.00	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

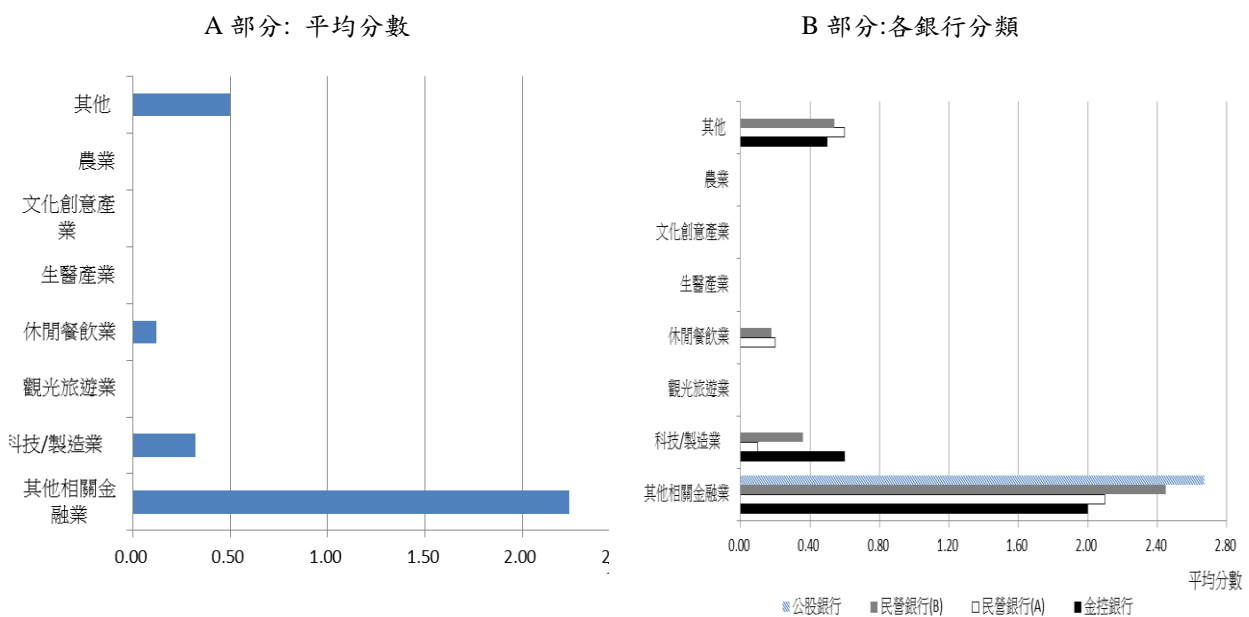


圖 8 就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職後，所選擇的新職場產業別

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

關鍵性人才轉（離）職原因，是否出現主因為海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角？僅約 6% 受訪者表示此為一主要因素，其餘 91% 受訪者表示海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角並非導致人才轉職之主要因素。台灣銀行業赴海外市場發展，據相關統計指出。人力調配僅約一成由台灣派任出去，其餘仍以聘僱當地人力為主，海外市場拓展對國內關鍵性人力市場高階人力的供需現階段而論，並未產生對高階關鍵性人才出現磁吸效應。

表 10 機構關鍵性人才轉（離）職原因，是否出現主因為海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角的現象

	所佔比例	有	無	其他	合計
合計	100.00	5.88	91.18	2.94	100.00
金融控股公司	29.41	10.00	80.00	10.00	100.00
民營銀行(A)	29.41	9.09	90.91	0.00	100.00
民營銀行(B)	32.35	0.00	100.00	0.00	100.00
公營銀行	8.82	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。

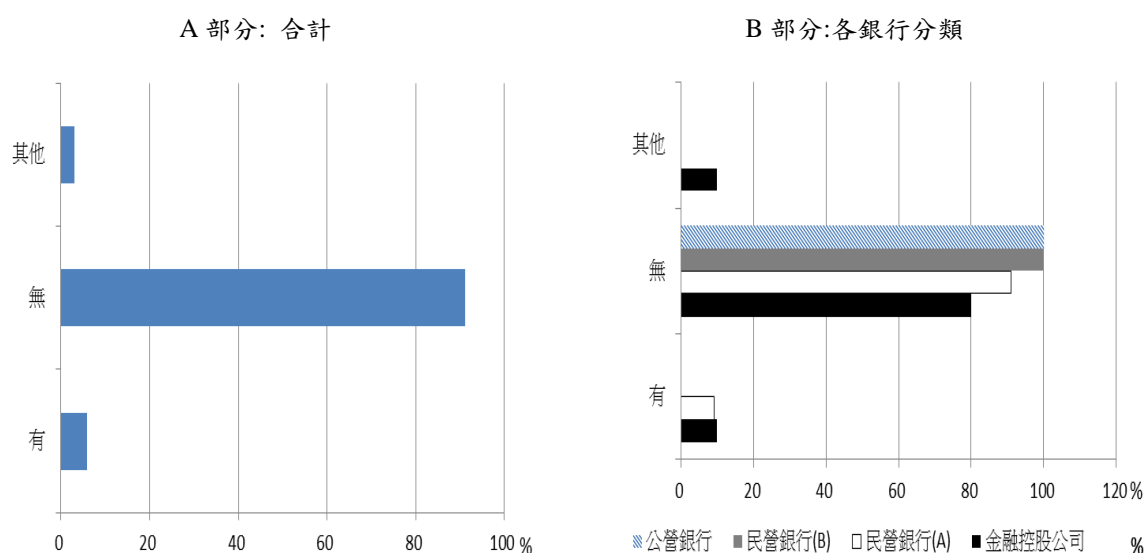


圖 9 就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職原因，是否出現主因為海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角的現象(%)

第二節、關鍵性人才人力聘用管道及來源

6、貴機構關鍵性人才聘任主要管道為何？

在關鍵性人才聘任主要管道上，主要仍以機構內本身採以內部晉升方式為主，其平均分數為 2.03；經人力銀行及私人管道舉薦等方式引才的比例次之，其平均分數為 0.85；公開招募的比例有 0.76；再者則為同業挖角，其平均分數為 0.47。銀行業務的熟稔需長期間培育，在關鍵性主管級職人才的聘任上多數受訪者表示仍以內部人才培訓方式為主要管道。

表 11 關鍵性人才聘任主要管道(%)

A 部分：金控、銀行合計 (100%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.03	0.76	0.85	0.85	0.47	0.09
高度重要	44.12	5.88	14.71	8.82	2.94	0.00
中度重要	29.41	26.47	14.71	20.59	17.65	2.94
低度重要	11.76	5.88	11.76	17.65	2.94	2.94
不列入考慮	14.71	61.76	58.82	52.94	76.47	94.12
B 部分：金融控股公司(29.41%)						
	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	1.60	0.40	1.30	1.00	0.20	0.20
高度重要	20.00	0.00	30.00	10.00	0.00	0.00
中度重要	40.00	20.00	10.00	30.00	10.00	10.00
低度重要	20.00	0.00	20.00	10.00	0.00	0.00
不列入考慮	20.00	80.00	40.00	50.00	90.00	90.00
C 部分：民營銀行(A)(29.41%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.50	0.80	0.40	0.60	0.40	0.00
高度重要	70.00	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00
中度重要	20.00	40.00	10.00	10.00	20.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	20.00	10.00	0.00	0.00
不列入考慮	10.00	60.00	70.00	70.00	80.00	100.00
D 部分：民營銀行(B)(32.35%)						
	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	1.18	0.91	1.09	1.09	0.91	0.09
高度重要	36.36	18.18	18.18	9.09	9.09	0.00
中度重要	27.27	9.09	27.27	27.27	27.27	0.00
低度重要	18.18	18.18	0.00	27.27	9.09	9.09
不列入考慮	18.18	54.55	54.55	36.36	54.55	90.91
E 部分：公營銀行(8.82%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.67	1.33	0.00	0.33	0.00	0.00

高度重要	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	33.33	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00
不列入考慮	0.00	33.33	100.00	66.67	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

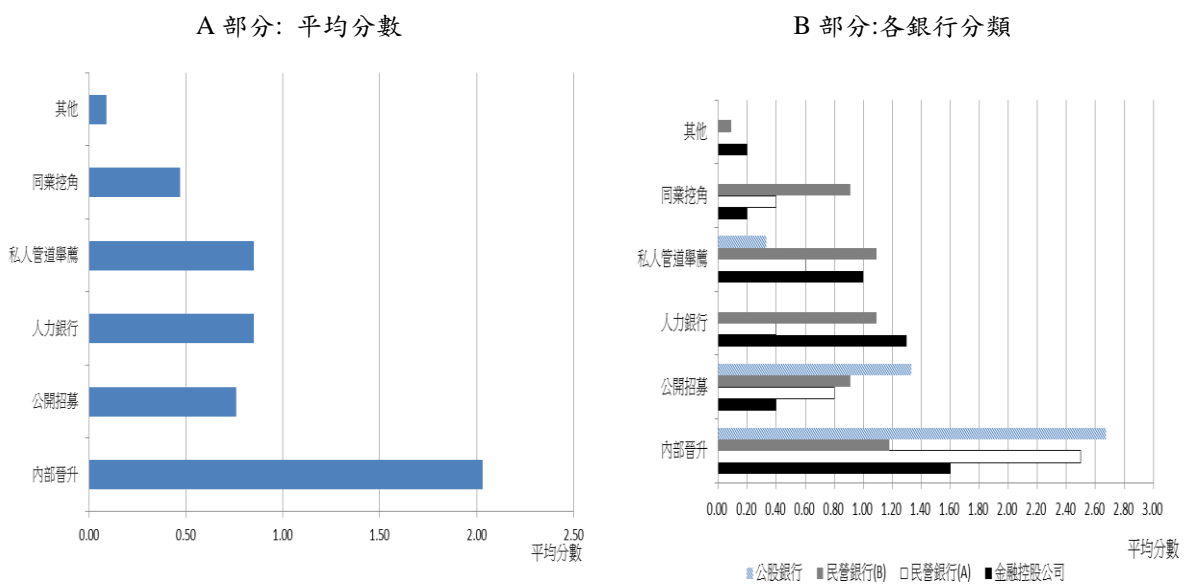


圖 10 關鍵性人才招聘主要管道

6-1、貴機構遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者?

銀行業在遴選內部關鍵性人才時是否考量外國求職者，整體而言，考慮選用外籍人士者其比例有近 27%，而未考慮的比率則有 71%，多數受訪者仍表示並無考慮晉用外籍人士，此可能受制於相關法規限制、文化因素、薪資差異無法與他國相較，難以吸引外籍人士於台灣就業等多重限制，導致引進外籍人士存有種種的現實困難度。

表 12 遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者

	所佔比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	26.47	70.59	2.94	100.00
金融控股公司	29.41	30.00	70.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	29.41	30.00	70.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	32.35	27.27	63.64	9.09	100.00
公營銀行	8.82	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。

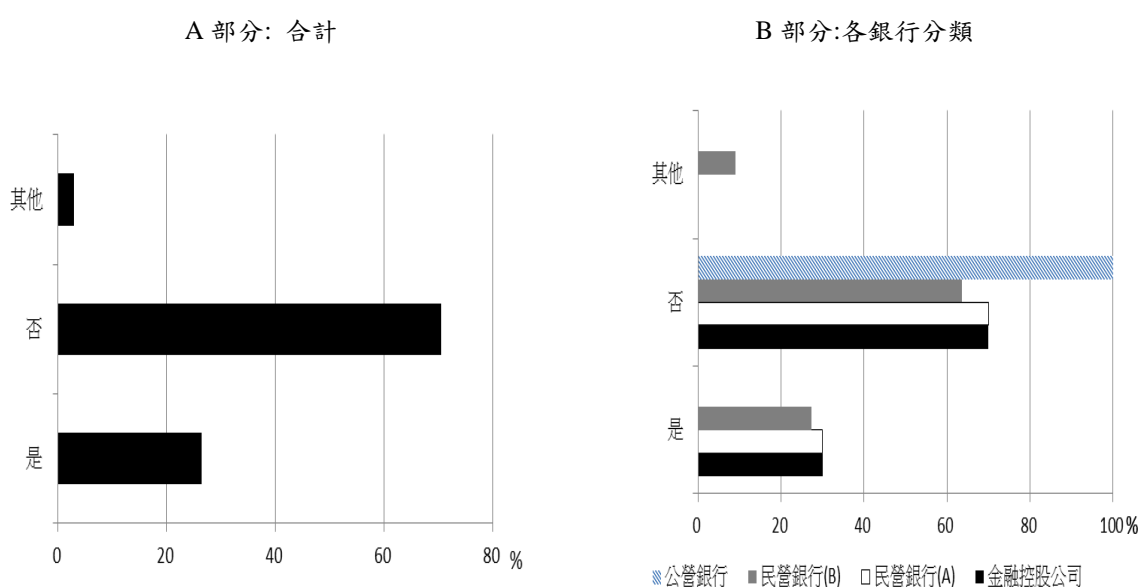


圖 11 遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者(%)

6-2、承問題 6-1，貴機構於遴選過程中，平均每年非本國籍關鍵性人才求職者人數約為？

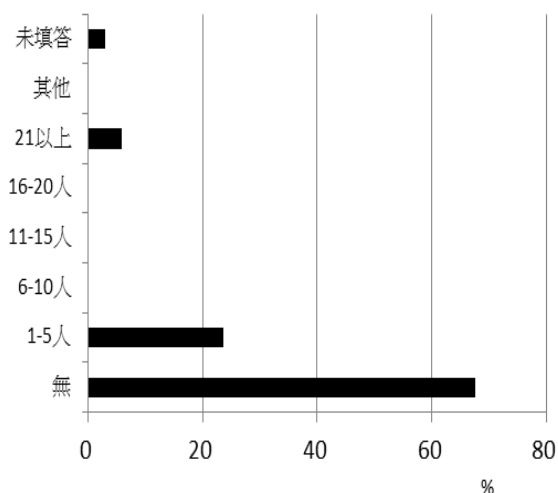
以現階段而論，若以非本國籍關鍵性人才求職的人數而論，有百分之 67% 的受訪者表示公司並無外籍人士的求職者，求職人數在 5 人以下者比例有 24%，顯見有近 90% 的公司，並未有非本國籍關鍵性人才求職。

表 13 機構於遴選過程中，平均每年非本國籍關鍵性人才求職者人數約為(%)

	所佔比例	無	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 以上	其他	未填答	合計
合計	100.00	67.65	23.53	0.00	0.00	0.00	5.88	0.00	2.94	100.00
金融控股公司	29.41	60.00	30.00	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	29.41	70.00	20.00	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	32.35	72.73	18.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9.09	100.00
公營銀行	8.82	66.67	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00

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

A 部分: 合計



B 部分: 各銀行分類

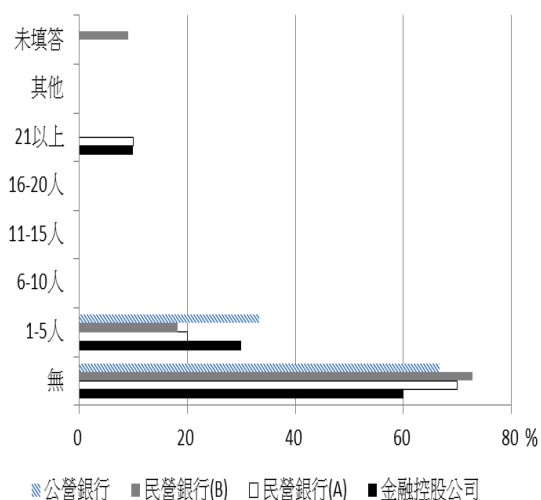


圖 12 貴機構於遴選過程中，平均每年非本國籍關鍵性人才求職者人數約為(%)

6-3、貴機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為?

承接上題，在銀行業現有非本國籍的關鍵性人才，有高達 74% 受訪者表示該機構並未有非本國籍人士於該公司就業，而人數介於 1 至 5 人者其百分比有 21%。公營銀行並未有雇用非本國籍的關鍵性主管級職人力。

表 14 機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為(%)

	所佔比例	無	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 以上	其他	合計
合計	100.00	73.53	20.59	0.00	0.00	0.00	5.88	0.00	100
金融控股公司	29.41	50.00	40.00	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	100
民營銀行(A)	29.41	80.00	10.00	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	100
民營銀行(B)	32.35	81.82	18.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100
公營銀行	8.82	100	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100

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。

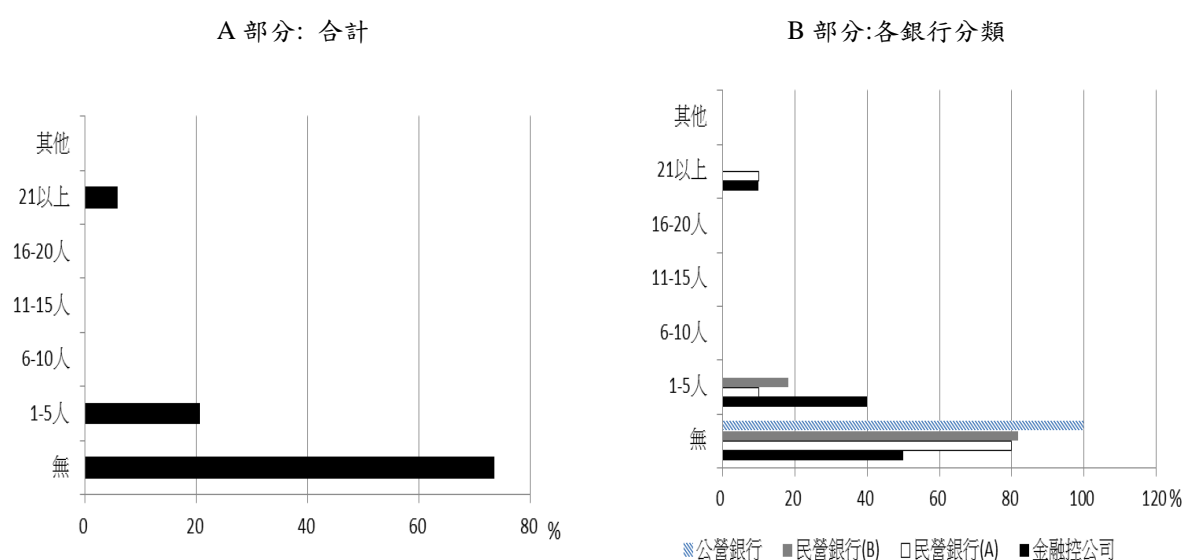


圖 13 機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為(%)

7、貴機構在大陸是否有設立營運據點?

以銀行機構現行發展趨勢而論，在海外市場布局上主要仍以大中華市場的中國大陸為最積極設點之場域所在點，機構已於大陸設有營運據點的百分比有 56%，相對而言，尚未於中國大陸成立營運據點的百分比有 44%。

表 15 貴機構在大陸是否有設立營運據點

	所佔比例	有	無	合計
合計	100.00	55.88	44.12	100.00
金融控股公司	29.41	60.00	40.00	100.00
本國銀行(A)	29.41	70.00	30.00	100.00
本國銀行(B)	32.35	27.27	72.73	100.00
公營銀行	8.82	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。

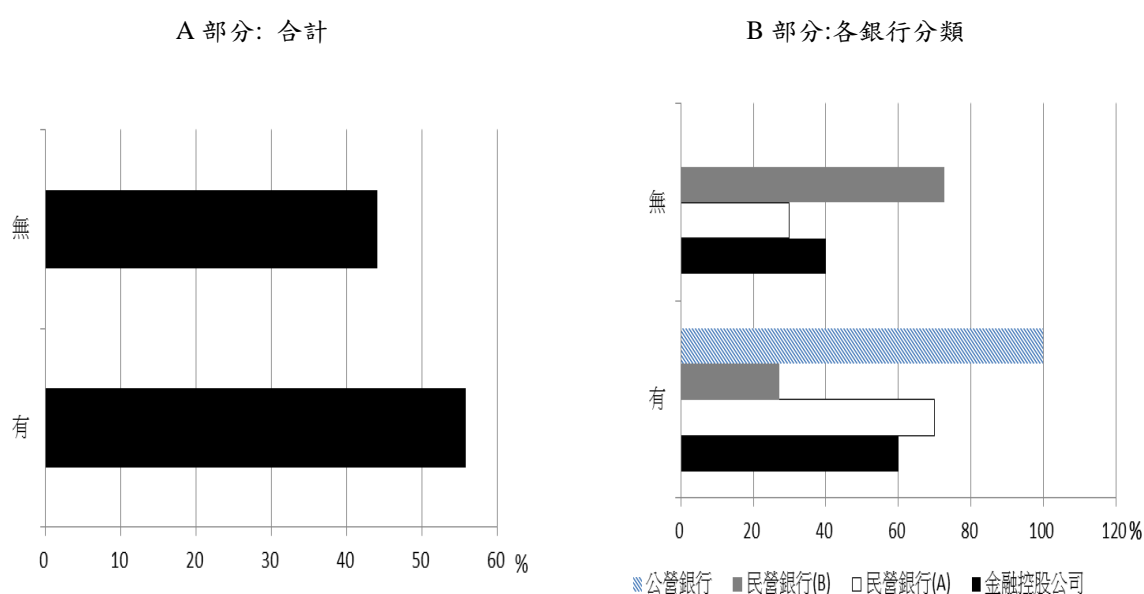


圖 14 貴機構在大陸是否有設立營運據點(%)

7-1、貴機構在大陸設立之營運據點中，關鍵性人才的任用通常為何種模式？

在已赴中國大陸設立營運據點的銀行機構，其關鍵性主管級職務任用，主要採台灣本國員工直接外派模式為主，其所占有 41%，而以招聘當地人才方式的比例有 8%。以公營銀行而言，人力派任方式主要以台灣本國員工直接外派為主，並未由當地國進行人才招聘。

表 16 貴機構在大陸設立之營運據點中，關鍵性人才的任用模式 (%)

	所佔比例	台灣本國 員工外派	招聘當地 人才	招募非當 地海外人 才	未作答	合計
合計	100.00	40.54	8.11	0.00	51.35	100.00
金融控股公司	29.73	45.45	9.09	0.00	45.45	100.00
民營銀行(A)	32.43	50.00	16.67	0.00	33.33	100.00
民營銀行(B)	29.73	9.09	0.00	0.00	90.91	100.00
公營銀行	8.11	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00

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

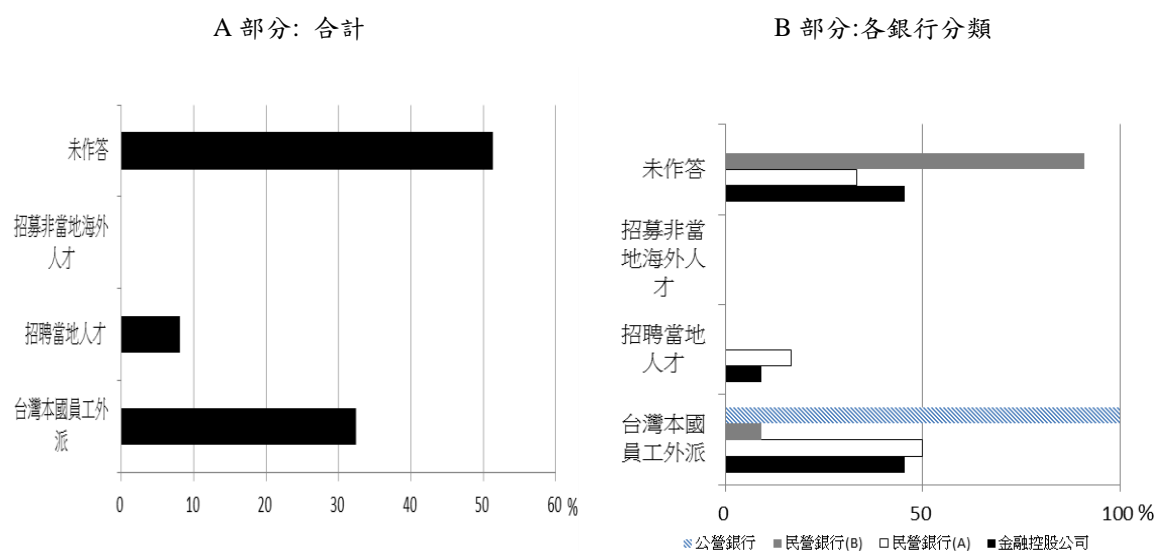


圖 15 貴機構在大陸設立之營運據點中，關鍵性人才的任用通常為何種模式(%)

7-2、承問題 7-1，有無聘用其他國籍之關鍵性人才？

在中國大陸所成立的營運據點，在有回答問題的受訪者表示，多數公司並未雇用其他國籍之關鍵性人才，其比例有 32%，有雇用其他國籍之關鍵性人才，其比例有 12%。其中，公營銀行表示完全未考慮雇用其他國籍之關鍵性人才，此與公營銀行所受的相關人事雇用規定較無調整彈性有直接關聯，導致聘用其他國籍人士有其相對困難性。

表 17 其他國籍之關鍵性人才聘用人數約為?

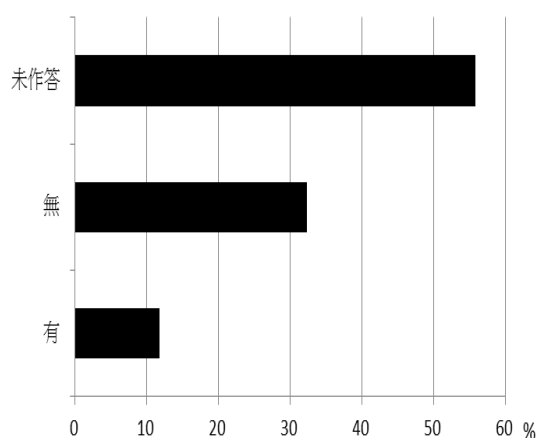
	所佔比例	有	無	未作答	合計
合計	100.00	11.76	32.35	55.88	100.00
金融控股公司	29.41	20.00	30.00	50.00	100.00
本國銀行(A)	29.41	20.00	40.00	40.00	100.00
本國銀行(B)	32.35	0.00	9.09	90.91	100.00
公營銀行	8.82	0.00	100.00	0.00	100.00

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(N=34)

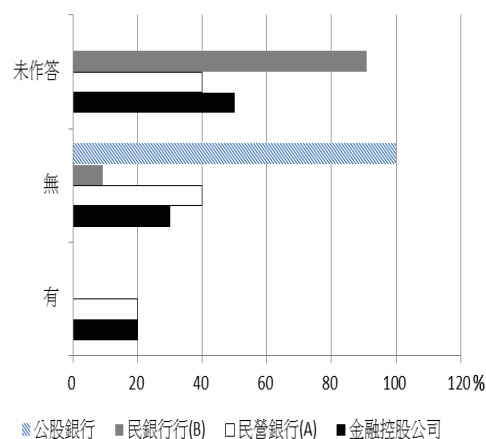
金融控股公司	本國銀行(A)	本國銀行(B)	公營銀行
25	21	0	0

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



C 部分: 有無聘用其他國籍之關鍵性人才?

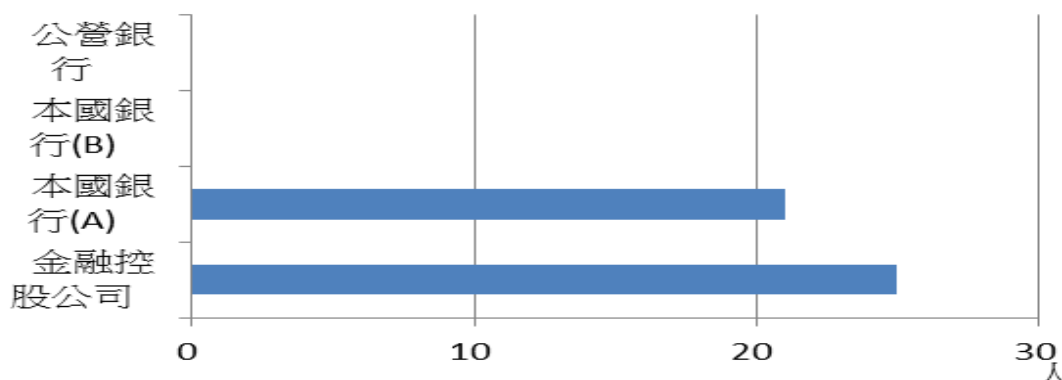


圖 16 其他國籍之關鍵性人才聘用人數

7-3、請預估 貴機構外派大陸之關鍵性人才人力分配數量？

若以銀行機構外派中國大陸的預估人數，隨著銀行於中國大陸成立分行據點增加，業務量逐年成長的態勢，預估在 103 年總需求人數有 55 人次，104 年總需求人數有 91 人次，105 年總需求人數將上升至 137 人次。此增加的速度以金融控股類別公司為最顯著，預估在 103 年需求人數有 15 人次，104 年需求人數有 35 人次，105 年需求人數將上升至 60 人次。

表 18 貴機構外派大陸之關鍵性人才人力分配數量

	103 年	104 年	105 年
合計	55	91	137
金融控股公司	15	35	60
民營銀行(A)	16	15	17
民營銀行(B)	18	30	49
公營銀行	6	11	11

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。

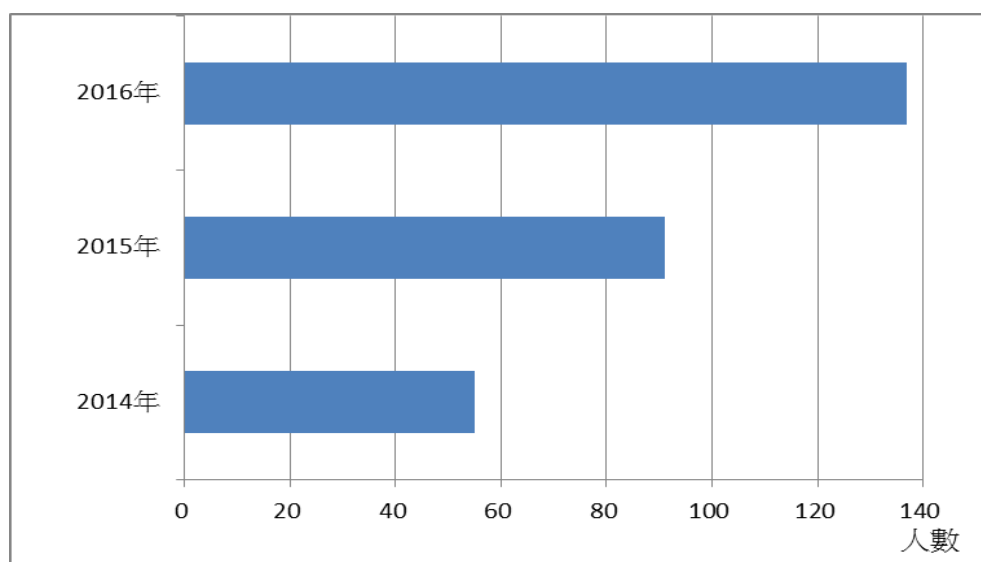


圖 17 外派大陸之關鍵性人才人力分配數量

8、貴機構是否有在大陸以外地區設立海外營運據點？

除開在中國大陸成立營運據點，其他海外市場佈局考量上，整體而言，有近六成受訪者表示公司有在其他海外市場成立營運據點，此尤以公營銀行比例最高，公營銀行由於成立期間較早，或因配合政府政策性因素所推動下，現階段各家公營銀行均已有赴海外市場申設成立據點。

表 19 貴機構是否有在大陸以外地區設立海外營運據點

	所佔比例	是	否	合計
合計	100.00	58.82	41.18	100.00
金融控股公司	29.41	50.00	50.00	100.00
本國銀行(A)	29.41	70.00	30.00	100.00
本國銀行(B)	32.35	45.45	54.55	100.00
公營銀行	8.82	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。

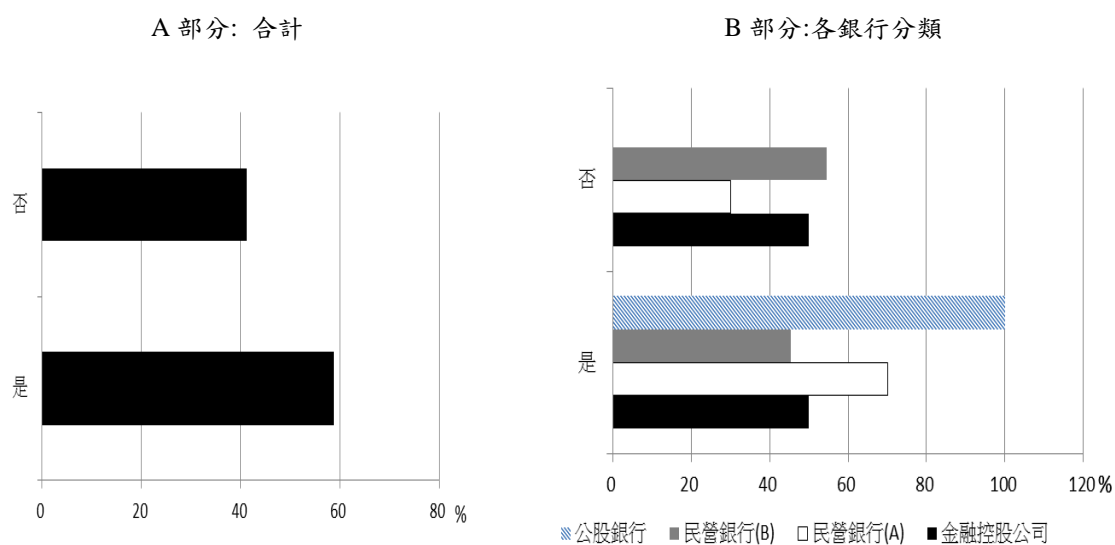


圖 18 貴機構是否有在大陸以外地區設立海外營運據點(%)

8-1、請預估 貴機構外派大陸以外地區之關鍵性人才分配數量？

未來第一年度 預估人數:_____ 未來第二年度 預估人數:_____ 未來第三年度 預估人數:_____

銀行機構外派大陸以外地區之關鍵性人才分配數量上，整體而言，預估在 103 年總需求人數有 79 人次，104 年總需求人數有 123 人次，105 年總需求人數將上升至 128 人次。此以金融控股類別公司為較為顯著，預估在 103 年需求人數有 20 人次，104 年需求人數有 30 人次，105 年需求人數將上升至 45 人次。

表 20 機構外派大陸以外地區之關鍵性人才分配數量

	103 年	104 年	105 年
合計	79	123	128
金融控股公司	20	30	45
民營銀行(A)	32	36	37
民營銀行(B)	16	21	28
公營銀行	11	36	18

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。

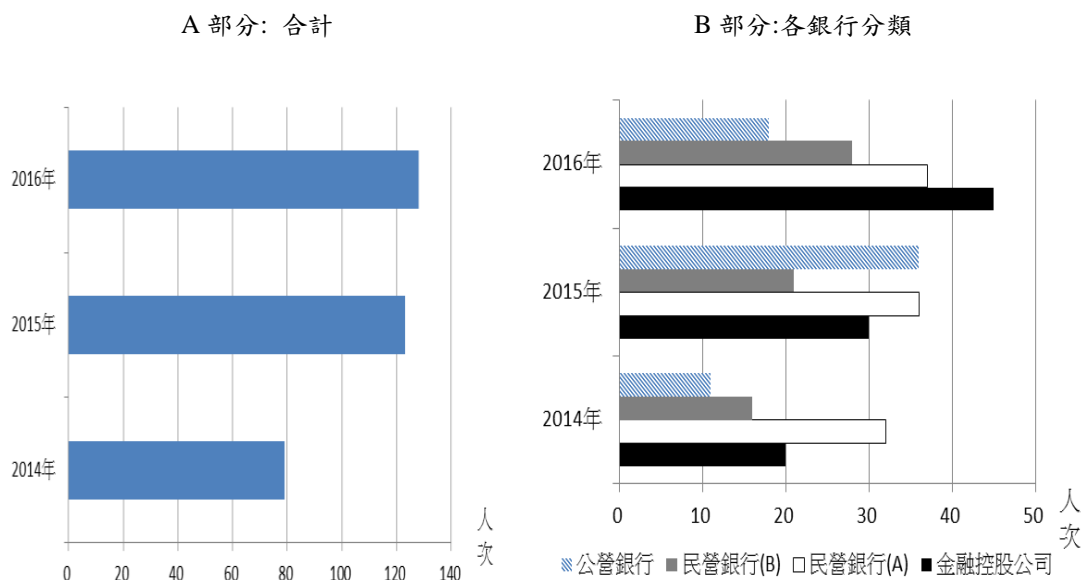


圖 19 機構外派大陸以外地區之關鍵性人才分配數量

8-1-1、除外派大陸外，貴機構優先考量地區為(複選題)

- 香港 東協 新加坡 北美洲 南美洲
 歐洲 紐澳 其他(請註明地區：_____)

海外市場的布局，若排除中國大陸市場之外，銀行機構設立據點以香港為首選，此以其具區域金融中心優勢地位有直接吸引力，再者為新興東協國家，近年來銀行機構在發展中國家佈局，以東協等市場具利基型潛力的國家為積極考量之點，舉凡緬甸、越南、柬埔寨等國，銀行紛設據點經營，排序第三者為新加坡，與香港同為據金融中心的優勢，吸引台灣銀行赴當地設點布局。

表 21 除外派大陸外，貴機構優先考量地區(複選題)

	所佔比例	香港	東協	新加坡	北美洲	南美洲	歐洲	紐澳	其他
合計	100.00	52.17	39.13	21.74	13.04	0.00	0.00	8.70	17.39
金融控股公司	21.74	40.00	80.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00
民營銀行(A)	30.43	57.14	14.29	42.86	28.57	0.00	0.00	0.00	28.57
民營銀行(B)	34.78	62.50	25.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50
公營銀行	13.04	33.33	66.67	0.00	33.33	0.00	0.00	66.67	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。

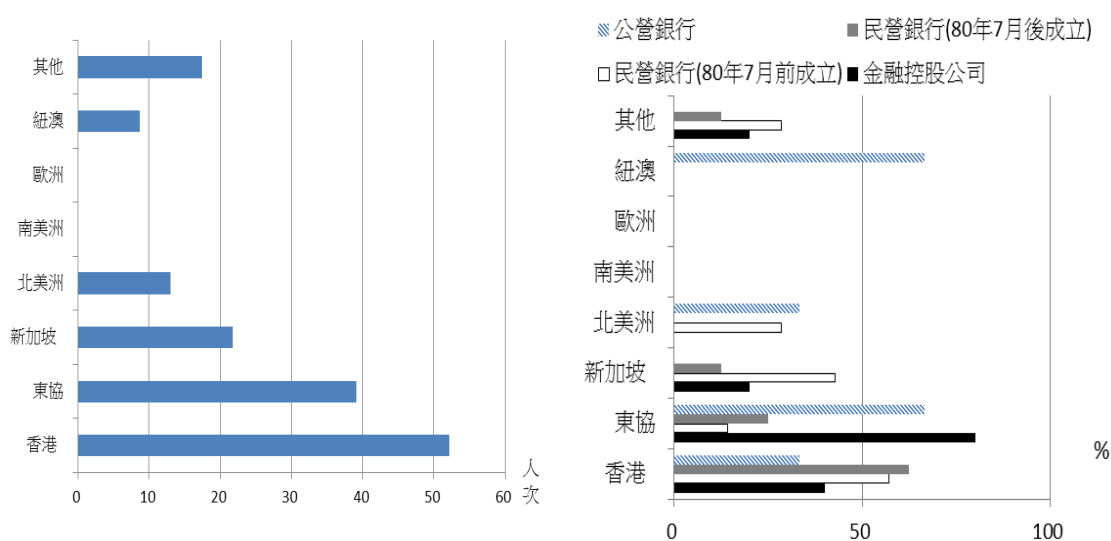


圖 20 外派大陸之外地區，機構優先考量地區

9、貴機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗？

銀行機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才的經驗，有近六成的受訪者表示該公司並未有此經驗，而近四成受訪者表示該公司過去有採取此種方式聘任關鍵性管理職務人才。其中以公營銀行為最顯著，該公司均表示並未透過經由外部仲介機構聘任關鍵性人才。

表 22 機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗

	所佔比例	是	否	未作答	合計
合計	100.00	38.24	61.76	0.00	100.00
金融控股公司	29.41	40.00	60.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	29.41	30.00	70.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	32.35	54.55	45.45	0.00	100.00
公營銀行	8.82	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。

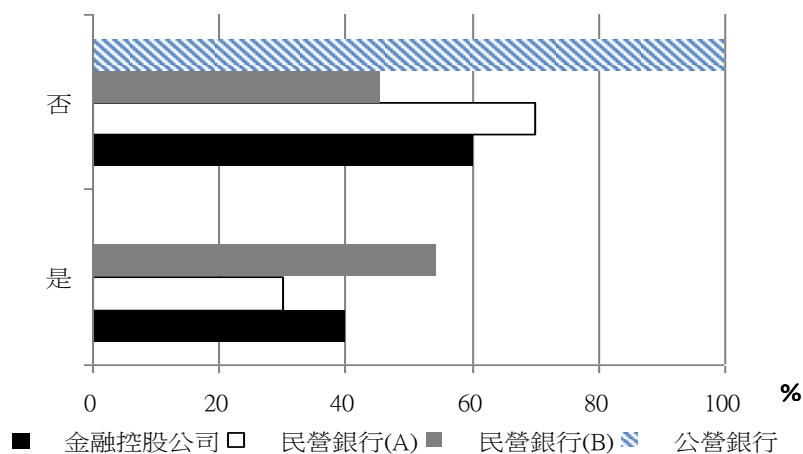


圖 21 機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗

9-1、貴機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才數量約為何？

整體而言，銀行機構經由仲介機構從外部媒合的關鍵性人才數量仍屬相對少數，介於 1-5 人者，其比例為 54%；介於 6-10 人者，其比例為 15%；介於 11-15 人者，其比例為 8%；人數超過 21 人次，其比例為 15%。

表 23 機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才數量

	所佔比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 人以上	其他	未作答	合計
合計	100.00	53.85	15.38	7.69	0.00	15.38	7.69	0.00	100.00
金融控股公司	30.77	75.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	23.08	33.33	0.00	0.00	0.00	33.33	33.33	0.00	100.00
民營銀行(B)	46.15	50.00	33.33	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	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。

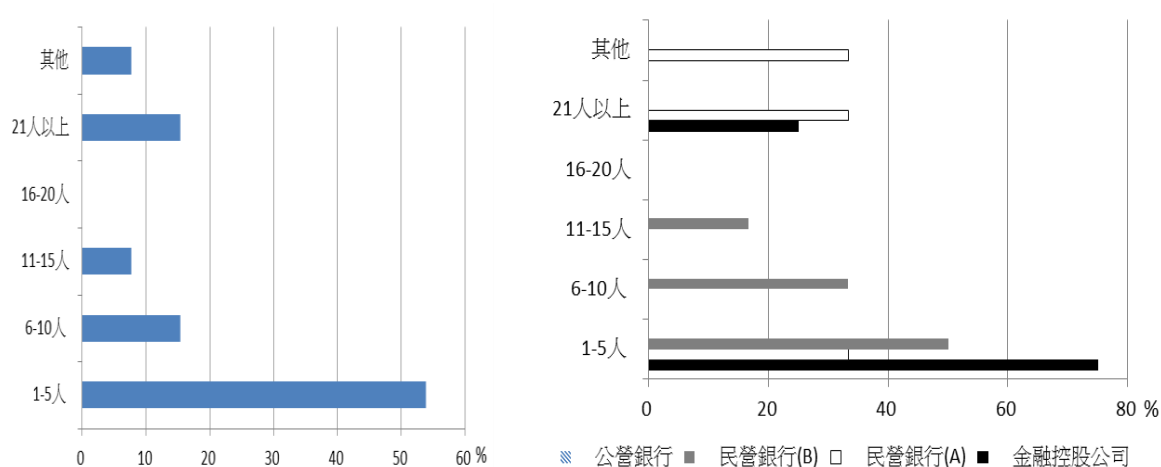


圖 22 機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才比例

9-2、機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才？

以經由仲介機構所媒合之關鍵性人才，整體而言，有近七成七受訪者表示滿意其所雇用的關鍵性人力。專業人力中介機構在人才供需配對上，由於具資訊上的優勢，在媒合人力供需雙方較易提供合適的職缺人選。

表 24 貴機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才

	所佔比例	滿意	不滿意	其他	未作答	合計
合計	100.00	76.92	0.00	23.08	0.00	100.00
金融控股公司	30.77	75.00	0.00	25.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	23.08	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	46.15	66.67	0.00	33.33	0.00	100.00
公營銀行	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00

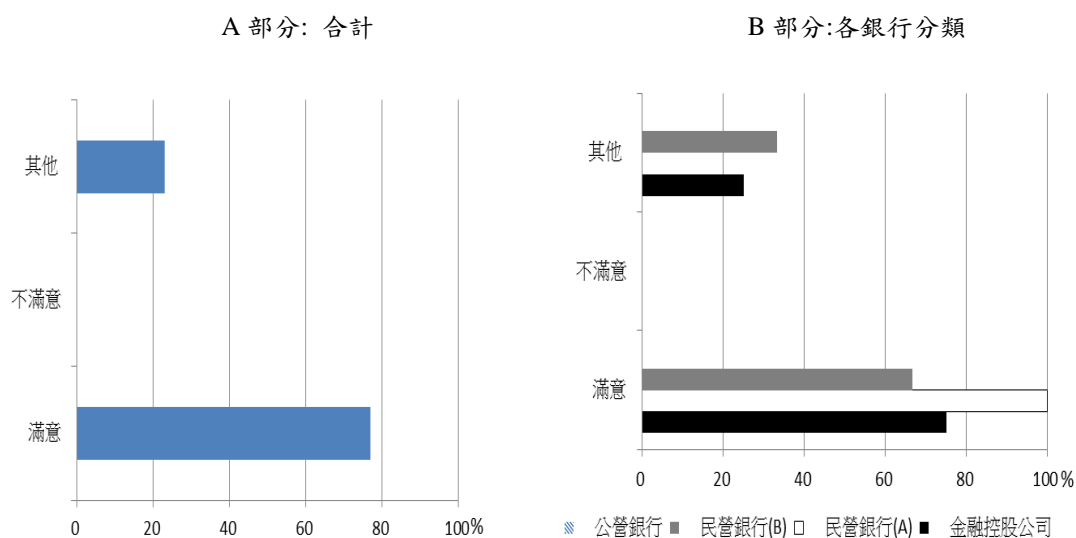


圖 23 機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才

第三節、本國聘用關鍵性人才之國際競爭力

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

若比較本國銀行及外資銀行對關鍵性人才所提供之薪資水平及福利等待遇條件，近五成受訪者表示並未造成顯著之影響，有三成八受訪者表示會有影響，表示有顯著性影響有 6%。

表 25 關於本國銀行及外資銀行對關鍵性人才所提供之薪資水平及福利比較上來看，外國銀行對貴機構聘用關鍵性人才時所造成的影響程度

	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	5.88	38.24	50.00	2.94	2.94	100.00
金融控股公司	29.41	0.00	40.00	60.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	29.41	10.00	40.00	50.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	32.35	9.09	36.36	45.45	0.00	9.09	100.00
公營銀行	8.82	0.00	33.33	33.33	33.33	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。

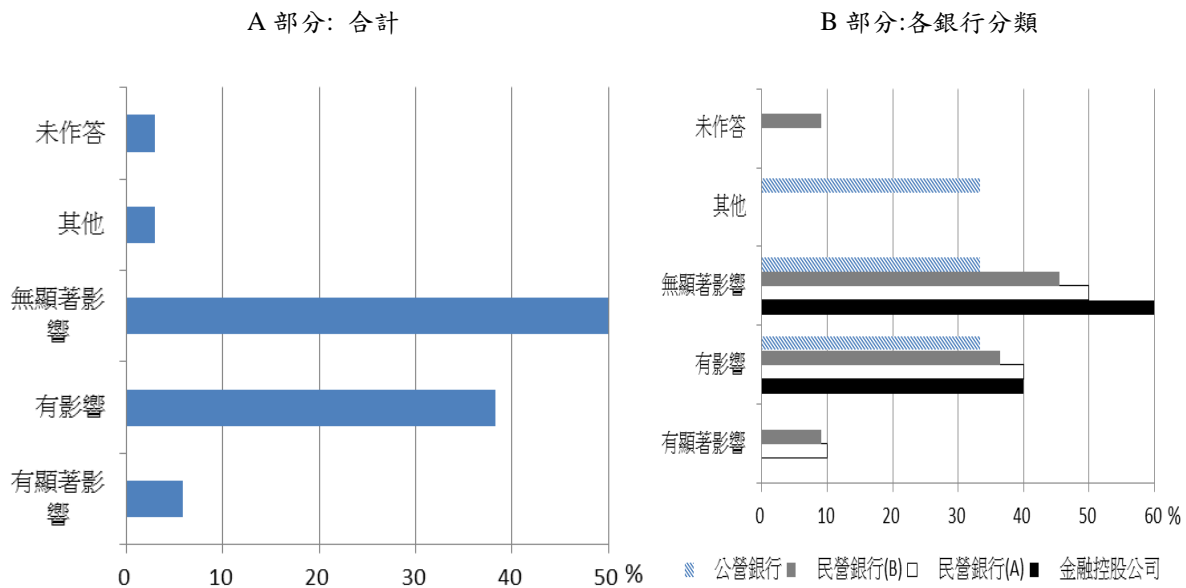


圖 24 關於本國銀行及外資銀行對關鍵性人才所提供之薪資水平及福利比較上來看，外國銀行對 貴機構聘用關鍵性人才時所造成的影響程度

10-1、 貴機構遴選關鍵性人才時所提出薪資福利，與外國銀行相較是否具競爭力？

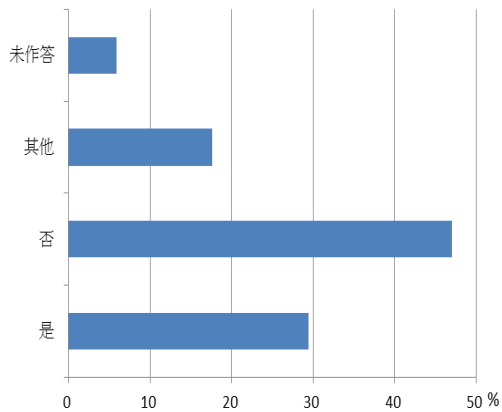
銀行機構遴選關鍵性主管時所提出薪資福利，與外資銀行相較是否具競爭力，有近四成七受訪者表示該公司的待遇條件與外國銀行相較，並未具有競爭力。近三成受訪者表示該公司的待遇條件與外國銀行相較，具有該公司待遇等條件足與外資銀行相比。

表 26 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

	所佔比例	是	否	其他	未作答	合計
合計	100.00	29.41	47.06	17.65	5.88	100.00
金融控股公司	29.41	50.00	30.00	20.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	29.41	20.00	50.00	30.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	32.35	27.27	63.64	0.00	9.09	100.00
公營銀行	8.82	0.00	33.33	33.33	33.33	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

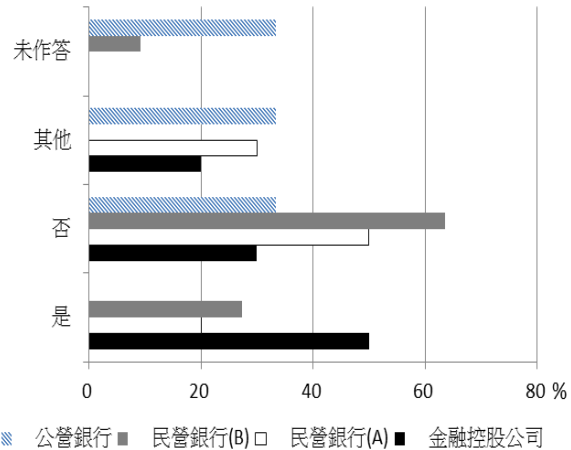


圖 25 貴機構遴選高階(含關鍵核心)主管時所提出薪資福利,與外資銀行相較是否具有競爭力

第四節、關鍵性人才之供給及需求類型及挑戰

11、貴機構目前對哪幾類型業務人才需求最殷切?

若以業務人才需求的排序而論,整體金控、銀行以中小型企業金融授信為最高,其平均分數 2.0;兩岸金融業務次之,其平均分數為 1.97;個人財富管理的平均分數為 1.85;大型企業金融授信的平均分數為 1.50;風險管理類的平均分數為 1.35。

表 27 貴機構目前對哪幾類型業務人才需求最殷切

	A 部分: 金控、銀行合計 (100%)												
	大型企業金融授信	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
平均分數	1.50	1.35	0.62	1.85	0.00	0.35	2.00	0.03	1.12	1.97	0.44	0.00	0.62
非常重要	17.65	8.82	0.00	20.59	0.00	0.00	17.65	0.00	0.00	14.71	0.00	0.00	5.88
次重要	8.82	5.88	0.00	14.71	0.00	0.00	20.59	0.00	14.71	8.82	2.94	0.00	0.00
很重要	5.88	11.76	14.71	5.88	0.00	8.82	2.94	0.00	8.82	17.65	5.88	0.00	8.85
重要	2.94	14.71	5.88	0.00	0.00	0.00	8.82	0.00	11.76	17.65	2.94	0.00	2.94
有點重要	2.94	2.94	5.88	5.88	0.00	8.82	2.94	2.94	2.94	0.00	8.82	0.00	0.00
不列入考慮	61.77	55.89	73.53	52.94	100.00	82.36	47.06	97.06	61.77	41.17	79.42	100.0	82.33
	B 部分: 金融控股公司 (29.41%)												
	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

	業金融 授信	管理	消費 金融	財富 管理	金流服 務	理或信 託	企業金 融授信	產放款	交易 業務	金融 業務	業務	業務	
平均分數	0.90	1.30	0.70	1.30	0.00	0.40	1.20	0.00	1.0	3.2	0.6	0.00	1.10
非常重要	10.00	10.00	0.00	10.00	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00	40.00	0.00	0.00	10.00
次重要	10.00	10.00	0.00	20.00	0.00	0.00	10.00	0.00	10.00	10.00	10.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	20.00
重要	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00	40.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00	10.00	10.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00
不列入考慮	80.00	60.00	70.00	70.00	100.00	80.00	60.00	100.00	70.00	10.00	70.00	100.0	70.00

C 部分：民營銀行(A)(29.41%)

	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
平均分數	1.80	0.80	0.50	1.80	0.00	0.30	2.30	0.10	1.00	1.10	0.30	0.00	1.00
非常重要	20.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	30.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00
次重要	10.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	20.00	0.00	10.00	10.00	0.00	0.00	0.00
很重要	10.00	20.00	10.00	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00	10.00	10.00	0.00	0.00	10.00
重要	0.00	10.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	20.00	10.00	0.00	10.00
有點重要	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	10.00	0.00	10.00	0.00	0.00
不列入考慮	50.00	70.00	80.00	60.00	100.00	90.00	50.00	90.00	60.00	60.00	80.00	100.0	70.00

D 部分：民營銀行(B)(32.35%)

	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
平均分數	1.73	1.55	0.82	2.36	0.00	0.18	2.82	0.00	1.27	1.18	0.27	0.00	0.00
非常重要	18.18	18.18	0.00	36.36	0.00	0.00	18.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	9.09	0.00	0.00	9.09	0.00	0.00	36.36	0.00	18.18	9.09	0.00	0.00	0.00
很重要	9.09	9.09	18.18	0.00	0.00	0.00	9.09	0.00	0.00	27.27	9.09	0.00	0.00
重要	9.09	18.18	9.09	0.00	0.00	0.00	9.09	0.00	27.27	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	9.09	18.18	0.00	18.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	54.55	54.55	63.64	36.37	100.00	81.82	27.28	100.00	54.55	63.64	90.91	100.0	100.0

E 部分：公營銀行(8.82%)

	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
平均分數	1.67	2.67	0.00	2.00	0.00	1.00	0.67	0.00	1.33	3.67	1.00	0.00	0.00
非常重要	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00

很重要	0.00	33.33	0.00	66.67	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	66.67	33.33	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	33.33	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	66.67	0.01	100.0	33.33	100.00	66.67	66.67	100.00	66.67	0.00	66.67	100.0	100.0

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

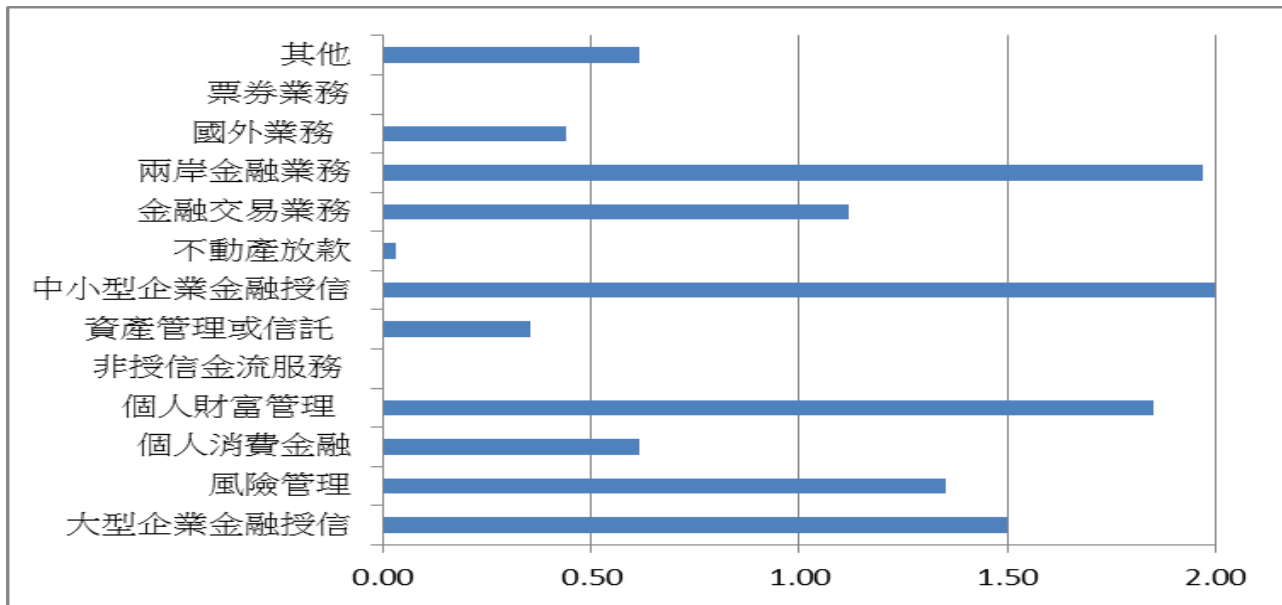
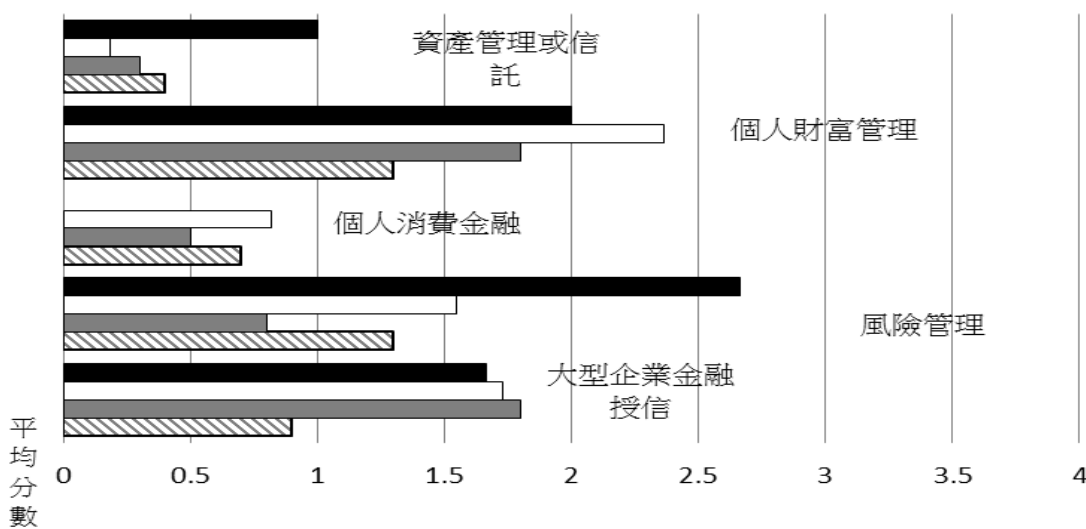


圖 26 機構目前對哪幾類型業務人才需求最殷切



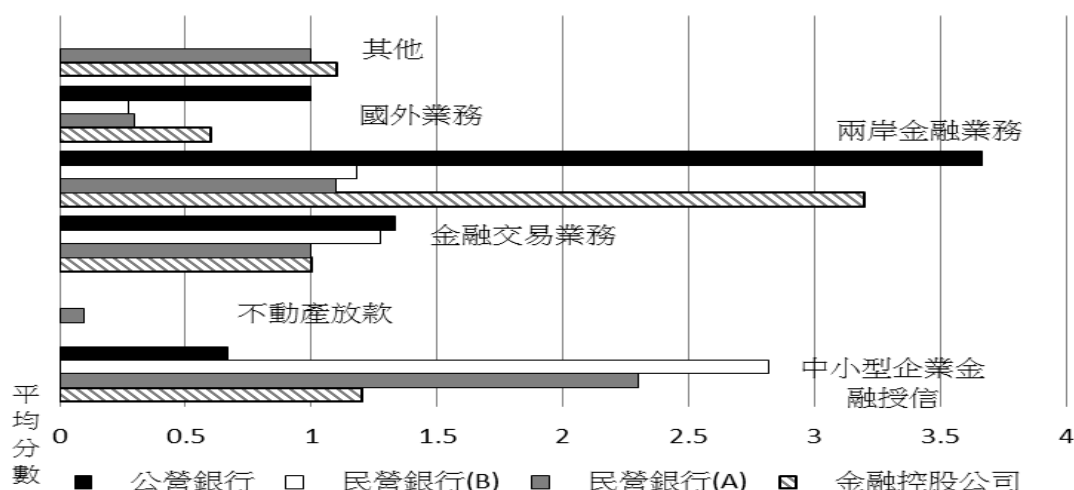


圖 27 分類機構目前對哪幾類型業務人才需求最殷切

12、您認為市場上哪些類型業務人才供給最多？（請依 1、2、3、4、5 排序，至多五項，填入框格中）

若以關鍵性人力供給端而言，整體而言，供給人數最高者為個人消費金融類，其平均分數為 3.4；其次依序為，個人財富管理類，其平均分數為 3.0；不動產放款類，其平均分數為 1.32；中小型企業金融授信類，其平均分數為 1.09。

以金融控股公司而言，供給人數最高者為個人消費金融類，其平均分數為 4.0；其次依序為，個人財富管理類，其平均分數為 3.6；不動產放款類，其平均分數為 2.0；中小型企業金融授信類，其平均分數為 1.2。

以公營銀行而言，供給人數最高者為個人消費金融類，其平均分數為 3.3；其次依序為，個人財富管理類，其平均分數為 2.67；不動產放款類，其平均分數為 0.67。

表 28 貴機構目前對哪幾類型高階(含關鍵核心)人力主管供給最多

	A 部分：金控、銀行合計 (100%)												
	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 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
平均分數	0.59	0.21	3.38	3.00	0.44	0.09	1.09	1.32	0.21	0.09	0.15	0.18	0.00
非常重要	2.94	0.00	47.06	23.53	2.94	0.00	2.94	8.82	0.00	0.00	2.94	0.00	0.00
次重要	2.94	2.94	17.65	35.29	0.00	0.00	0.00	14.71	2.94	0.00	0.00	2.94	0.00

很重要	5.88	2.94	8.82	11.76	5.88	2.94	23.53	5.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	5.88	0.00	2.94	2.94	2.94	0.00	11.76	5.88	2.94	2.94	0.00	2.94	0.00
有點重要	2.94	0.00	0.00	0.00	5.88	0.00	0.00	0.00	2.94	2.94	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	79.42	94.12	23.53	26.48	82.36	97.06	61.77	64.71	91.18	94.12	97.06	94.12	100.00

B 部分：金融控股公司(29.41%)

	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 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
平均分數	1.00	0.00	4.00	3.60	0.90	0.30	1.20	2.00	0.00	0.00	0.00	0.20	0.00
非常重要	0.00	0.00	40.00	40.00	10.00	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	10.00	0.00	30.00	20.00	0.00	0.00	0.00	30.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	10.00	0.00	20.00	20.00	10.00	10.00	20.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	10.00	0.00	10.00	10.00	0.00	0.00	30.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00
有點重要	10.00	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	60.00	100.00	0.00	10.00	70.00	90.00	50.00	50.00	100.00	100.00	100.00	90.00	100.00

C 部分：民營銀行(A)(29.41%)

	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 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
平均分數	0.70	0.70	2.40	2.60	0.40	0.00	1.40	0.70	0.30	0.30	0.50	0.00	0.00
非常重要	10.00	0.00	40.00	20.00	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00
次重要	0.00	10.00	10.00	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	10.00	0.00	0.00	10.00	0.00	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	10.00	10.00	10.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00	0.00	10.00	10.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	80.00	80.00	50.00	40.00	80.00	100.00	50.00	80.00	80.00	80.00	90.00	100.00	100.00

D 部分：民營銀行(B)(32.35%)

	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 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
平均分數	0.27	0.00	3.73	2.91	0.18	0.00	1.00	1.45	0.36	0.00	0.00	0.36	0.00
非常重要	0.00	0.00	54.55	18.18	0.00	0.00	9.09	9.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	18.18	36.36	0.00	0.00	0.00	18.18	9.09	0.00	0.00	9.09	0.00
很重要	9.09	0.00	9.09	18.18	0.00	0.00	18.18	9.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	9.09	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	90.91	100.00	18.18	27.28	90.91	100.00	72.73	63.64	90.91	100.00	100.00	90.91	100.00

E 部分：公營銀行(8.82%)

	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 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
平均分數	0.00	0.00	3.33	2.67	0.00	0.00	0.00	0.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
非常重要	0.00	0.00	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	66.67	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	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	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	33.33	33.33	100.00	100.00	100.00	66.67	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

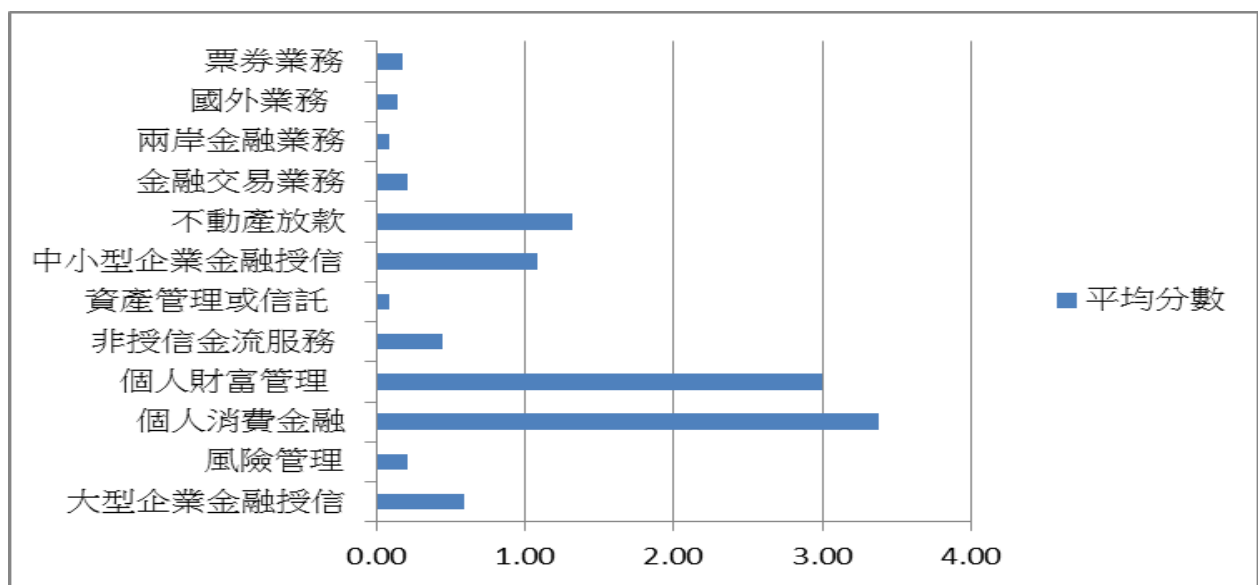
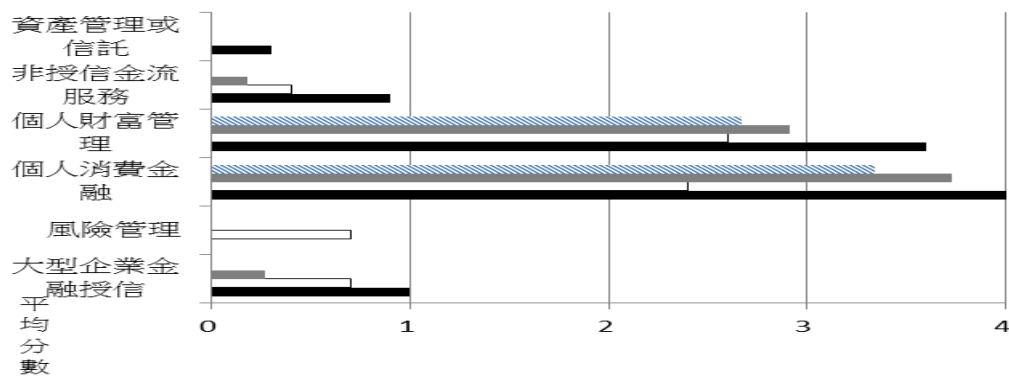


圖 28 貴機構目前對哪幾類型高階(含關鍵核心)人力主管供給最多(%)



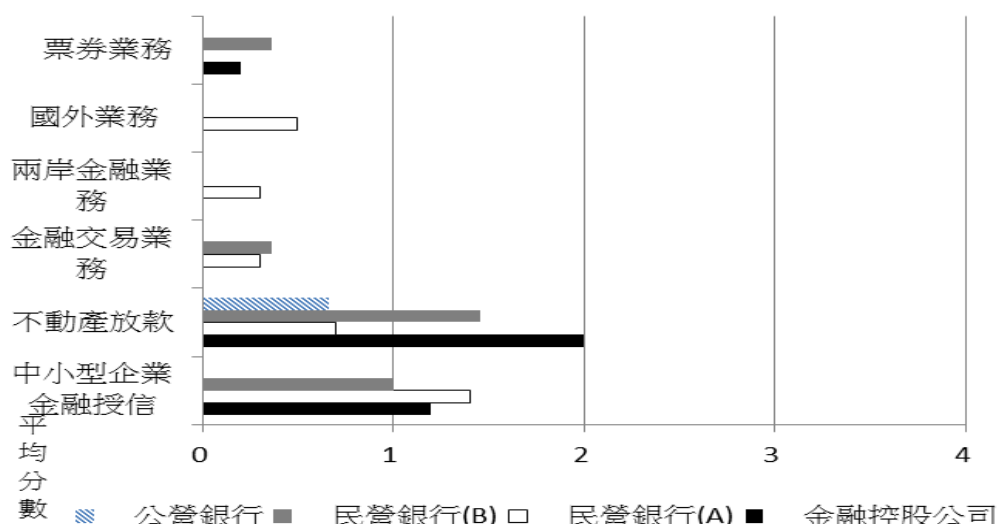


圖 29 分類機構目前對哪幾類型高階(含關鍵核心)人力主管供給最多

13、承上題，是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題？

關鍵性人才供給及需求類型是否出現缺口無法一致的問題，整體而言，有高達八成受訪者表示具有此一問題出現。以分項數據而論，較晚期成立之民營銀行(B)類組，因應市場趨勢變化，由於組織較具彈性調整空間，近三分之二受訪者表示並未出現供需缺口無法一致的問題。公營銀行及較早期成立之民營銀行(A)類組，受訪者表示存在供需缺口無法一致問題的比例者越明顯，此與組織因應業務變化調整彈性之快慢有直接關聯。

表 29 是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題

	所佔比例	是	否	其他	未作答	合計
合計	100.00	80.00	10.00	10.00	0.00	100.00
金融控股公司	29.41	50.00	50.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	29.41	63.64	36.36	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	32.35	33.33	66.67	0.00	0.00	100.00
公營銀行	8.82	61.76	35.29	2.94	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。

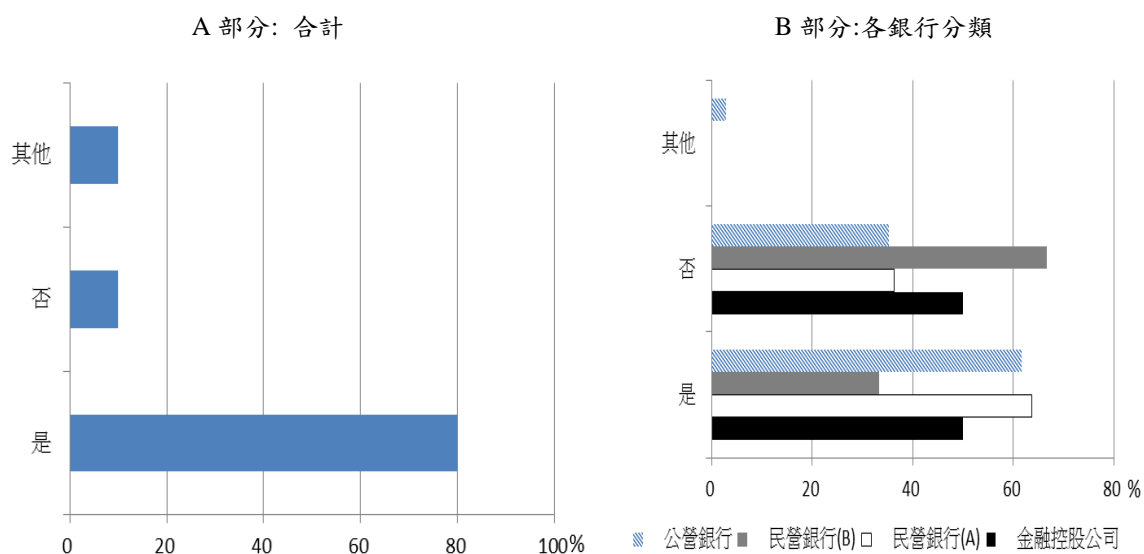


圖 30 關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題

14、關鍵性人才的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目？

有關於銀行業關鍵性人才的培育計畫，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目，此因應業務性質的受重視程度有直接關聯，以整體金控、銀行而言，兩岸金融業務類課程比例仍為最高，其平均分數為 2.59；其次依序為，風險管理類，其平均分數為 1.94；中小型企業金融授信，其平均分數為 1.53；企業金融授信，其平均分數為 1.21；金融交易業務，其平均分數為 1.18；國外業務，其平均分數為 1.12；個人財富管理，其平均分數為 1.0。

表 30 關鍵性人才的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目

	A 部分：金控、銀行合計 (100%)												
	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
平均分數	1.21	1.94	0.26	1.00	0.03	0.59	1.53	0.15	1.18	2.59	1.12	0.00	0.71
非常重要	5.88	5.88	0.00	11.76	0.00	0.00	17.65	0.00	5.88	32.35	5.88	0.00	5.88
次重要	11.76	20.59	2.94	2.94	0.00	2.94	8.82	2.94	5.88	11.76	5.88	0.00	5.88
很重要	8.82	17.65	2.94	2.94	0.00	8.82	2.94	0.00	14.71	14.71	14.71	0.00	5.88
重要	8.82	11.76	2.94	5.88	0.00	5.88	8.82	0.00	5.88	2.94	5.88	0.00	0.00
有點重要	0.00	5.88	0.00	8.82	2.94	8.82	2.92	2.94	8.82	0.00	2.94	0.00	0.00
不列入考慮	64.72	38.24	91.18	67.66	97.06	73.54	58.85	94.12	58.83	38.24	64.71	100.00	82.36

B 部分：金融控股公司(29.41%)

	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
平均分數	0.70	2.40	0.00	0.30	0.10	0.20	1	0.5	0.9	3.3	0.9	0	1.5
非常重要	0.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	10.00
次重要	10.00	30.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00	10.00	0.00	10.00
很重要	10.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	20.00	10.00	0.00	20.00
重要	0.00	20.00	0.00	10.00	0.00	10.00	0.00	0.00	10.00	10.00	10.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	10.00	10.00	0.00	0.00	10.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	80.00	30.00	100.00	80.00	90.00	90.00	80.00	80.00	60.00	20.00	70.00	100.00	60.00

C 部分：民營銀行(A)(29.41%)

	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
平均分數	1.60	2.00	0.70	0.70	0.00	0.90	1.3	0	1.5	2.3	1.3	0	0.9
非常重要	20.00	10.00	0.00	10.00	0.00	0.00	10.00	0.00	20.00	10.00	10.00	0.00	10.00
次重要	10.00	20.00	10.00	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00	0.00	30.00	0.00	0.00	10.00
很重要	0.00	10.00	10.00	0.00	0.00	10.00	10.00	0.00	10.00	20.00	20.00	0.00	0.00
重要	10.00	20.00	0.00	0.00	0.00	10.00	20.00	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	60.00	40.00	80.00	90.00	100.00	70.00	50.00	100.00	50.00	40.00	60.00	100.00	80.00

D 部分：民營銀行(B)(32.35%)

	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
平均分數	1.36	1.36	0.18	2.00	0.00	0.55	2.27	0.00	1.18	1.73	1.09	0	0
非常重要	0.00	0.00	0.00	27.27	0.00	0.00	27.27	0.00	0.00	27.27	9.09	0.00	0.00
次重要	18.18	18.18	0.00	9.09	0.00	0.00	18.18	0.00	18.18	9.09	0.00	0.00	0.00
很重要	9.09	18.18	0.00	9.09	0.00	9.09	0.00	0.00	9.09	0.00	18.18	0.00	0.00
重要	18.18	0.00	9.09	0.00	0.00	0.00	9.09	0.00	9.09	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	9.09	0.00	0.00	0.00	27.27	0.00	0.00	0.00	0.00	9.09	0.00	0.00
不列入考慮	54.55	54.55	90.91	54.55	100.00	63.64	45.46	100.00	63.64	63.64	63.64	100.00	100.00

E 部分：公營銀行(8.82%)

	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
平均分數	1.00	2.33	0.00	0.67	0.00	1.00	1.33	0.00	1.00	4.33	1.33	0.00	0.00
非常重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	66.67	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00

很重要	33.33	66.67	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	33.33	33.33	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	33.33	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	66.67	0.00	100.00	66.67	100.00	66.67	66.67	100.00	66.67	0.00	66.67	100.0	100.0
												0	0

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

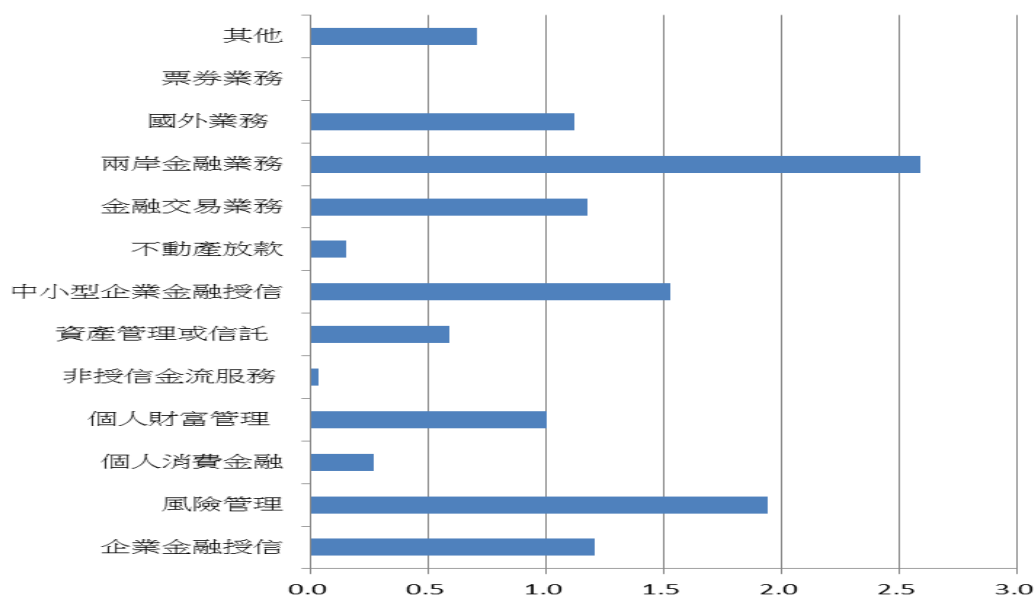
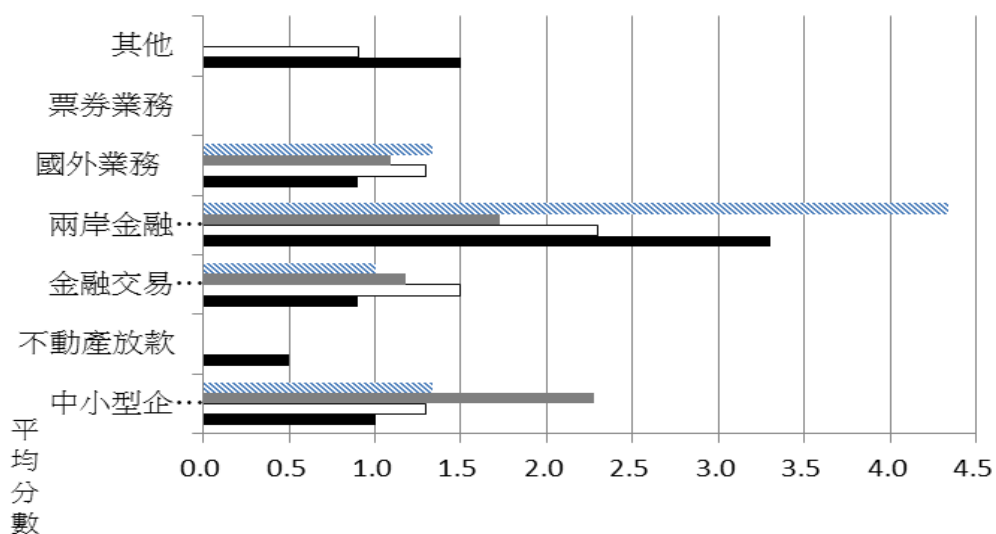


圖 31 關鍵性人才的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目



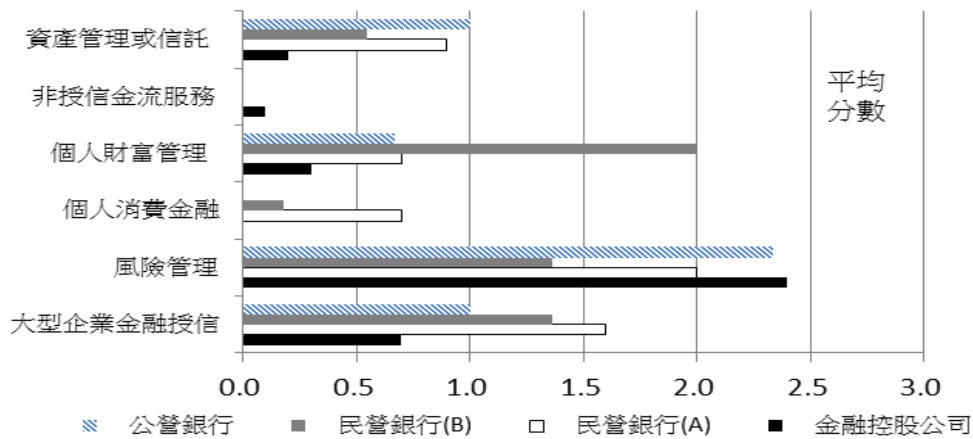


圖 32 分類機構關鍵性人才的培育上, 哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目

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

因應網路及行動智慧裝置設備普及，行動支付交易大幅上升，公司在相關人力的需求上是否足以因應此一交易方式改變，受訪者表示需加強相關資訊人力培訓的比例為最高，其百分比為 44，表示現有人力配置已足以因應者，其百分比為 38.24，較多數受訪者表示資訊相關人才的培訓計畫及資訊應用的知識推廣計畫有其待加強之需求性。

表 31 因應網路及行動智慧裝置設備普及，行動支付交易大幅上升，請問貴公司在相關人力的需求上是否足以因應此一交易方式改變

	所佔比例	現有人力配置	須加強人力培訓	無意見	合計
		已足以因應	(聘僱)		
合計	100.00	38.24	44.12	17.65	100.00
金融控股公司	29.41	30.00	20.00	50.00	100.00
民營銀行(A)	29.41	60.00	40.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	32.35	27.27	63.64	9.09	100.00
公營銀行	8.82	33.33	66.67	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。

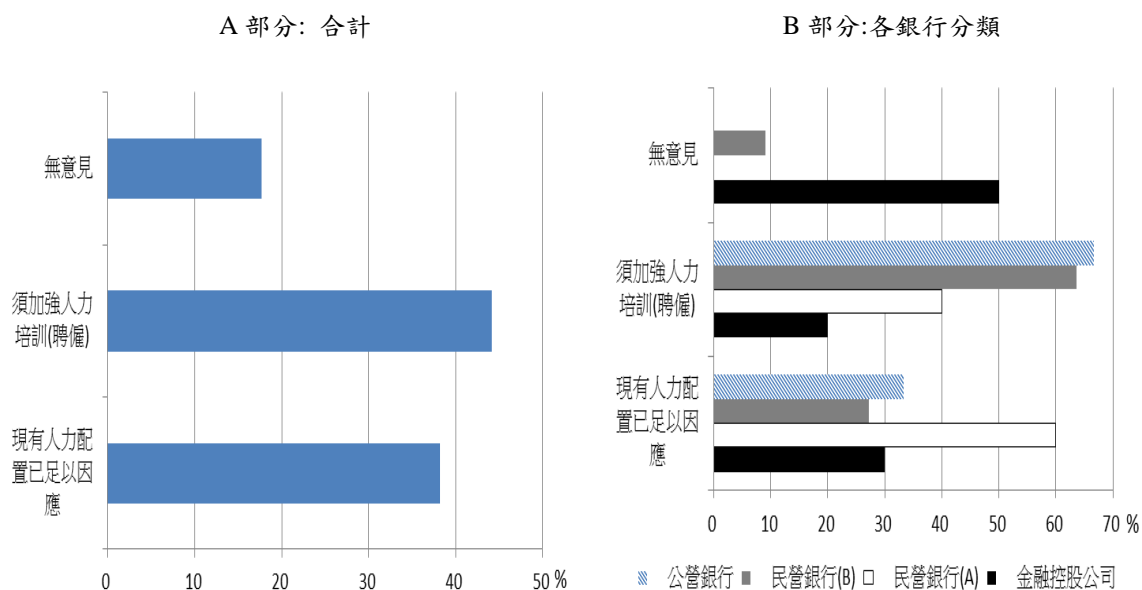


圖 33 因應網路及行動智慧裝置設備普及，行動支付交易大幅上升，請問貴公司在相關人力的需求上是否足以因應此一交易方式改變

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

因應兩岸銀行業務開放，就新金融商品業務增加，商品設計研發人才需求是否有增加，整體受訪者表示未有明顯改變，其百分比為 61.76；表示人力需求有大幅增加者，其百分比僅為 14.71，顯見雖然兩岸銀行業務開放，預期業務量可有相對成長，但新金融商品研發人才的培育仍有很大的成長發展空間。

表 32 因應兩岸銀行業務開放，就新金融商品業務增加，商品設計研發人才需求是否有增加

	所佔比例	人力需求有大幅增加	未有明顯改變	無意見	合計
合計	100.00	14.71	61.76	23.53	100.00
金融控股公司	29.41	20.00	40.00	40.00	100.00
民營銀行(A)	29.41	10.00	70.00	20.00	100.00
民營銀行(B)	32.35	9.09	72.73	18.18	100.00
公營銀行	8.82	33.33	66.67	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。

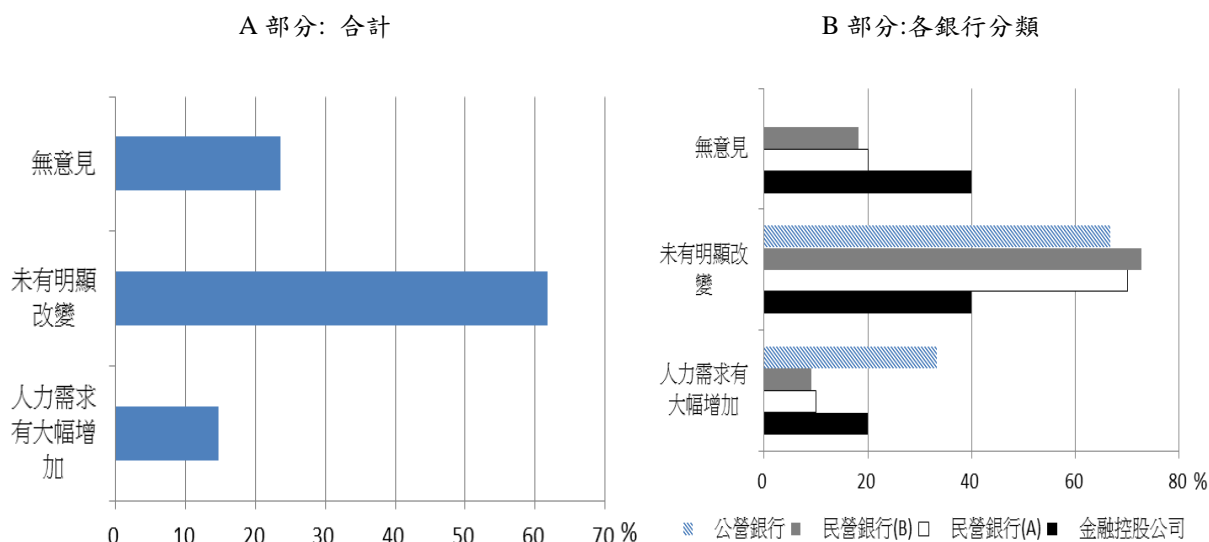


圖 34 因應兩岸銀行業務開放，就新金融商品業務增加，商品設計研發人才需求是否有增加

16-1、兩岸在協商簽訂服務貿易協定，因應市場開放，請問對貴公司人力的需求是否會有產生實質需求改變？

兩岸在協商簽訂服務貿易協定，因應市場開放，公司在人力的需求是否會有產生實質需求改變，受訪者表示現有公司人力配置已足以因應者為最多數，其百分比為 32.35；而預期人力需求會上升者，其百分比為 26.47。多數受訪者表示在協定方案未拍板抵定前，新種業務的商機未明顯產生前，業者無法評估新種業務商機的多寡，公司多數傾向以既有人力因應之。

表 33 兩岸在協商簽訂服務貿易協定，因應市場開放，請問對貴公司人力的需求是否會有產生實質需求改變

	所佔比例	現有人力配置已足以因應	人力需求會上升	無意見	合計
合計	100.00	32.35	26.47	41.18	100.00
金融控股公司	29.41	30.00	20.00	50.00	100.00
民營銀行(A)	29.41	30.00	40.00	30.00	100.00
民營銀行(B)	32.35	36.36	9.09	54.55	100.00
公營銀行	8.82	33.33	66.67	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。

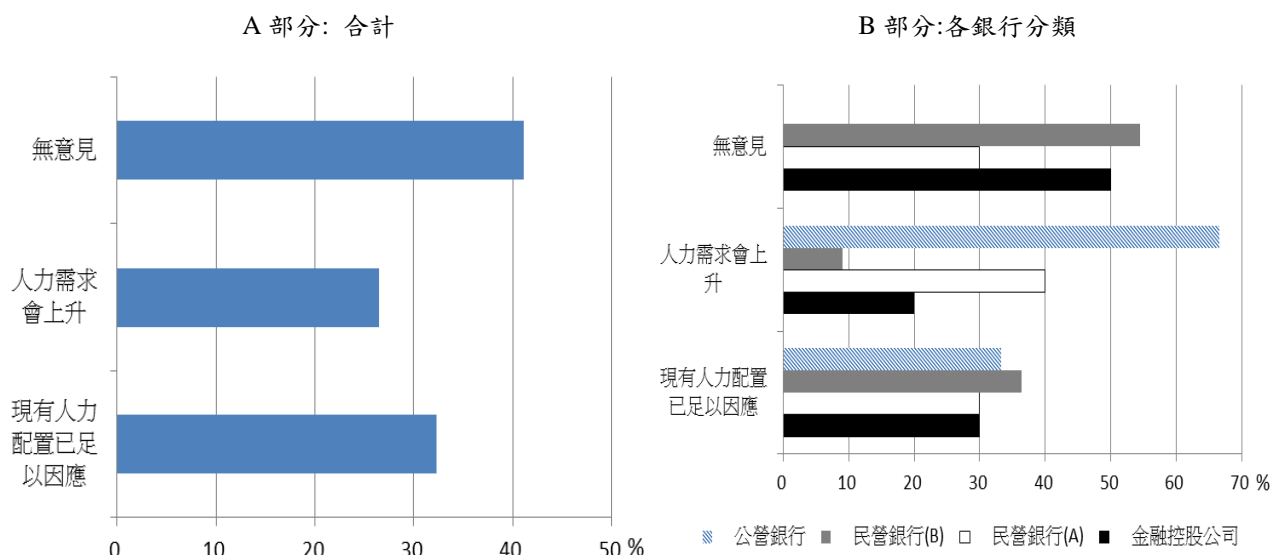


圖 35 兩岸在協商簽訂服務貿易協定，因應市場開放，請問對貴公司人力的需求是否會有產生實質需求改變

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

銀行機構在遴選高階(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，高達九成二的受訪者表示該公司並未因相關法規的限制而面臨聘用人力上之困難。

表 34 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

	所佔比例	是	否	未作答	合計
合計	100.00	5.88	91.18	2.94	100.00
金融控股公司	29.41	10.00	90.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	29.41	10.00	90.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	32.35	0.00	100.00	0.00	100.00
公營銀行	8.82	0.00	66.67	33.33	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。

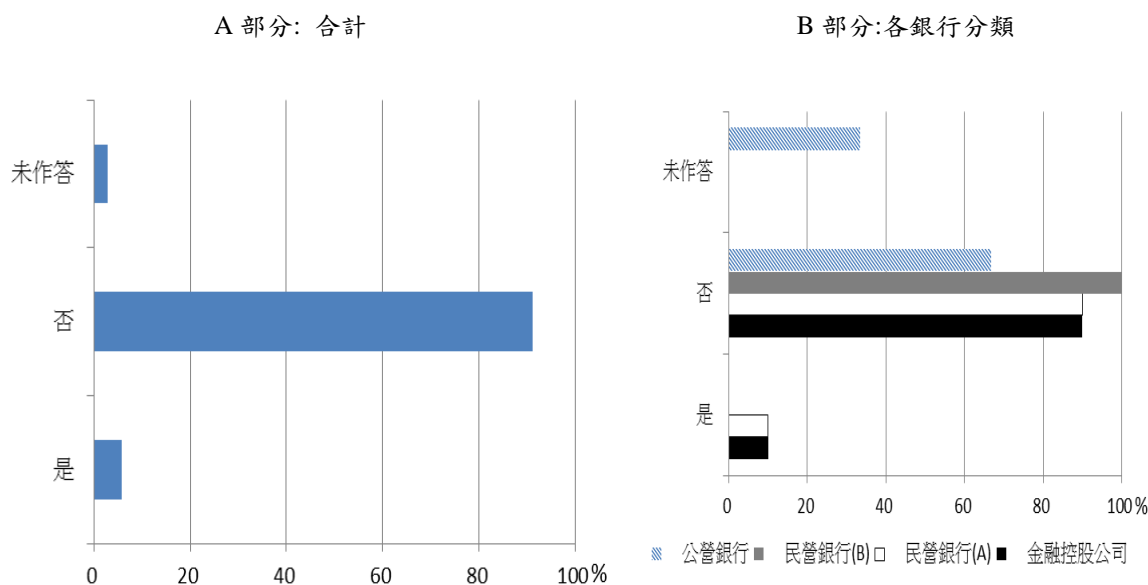


圖 36 機構在遴選高階(含關鍵核心)經理人員時是否面臨因相關法規的條件限制(例旋轉門條款、就業服務法)而遭遇任用困難

第五節、跨領域銀行關鍵性人才需求

18、貴機構過去是否聘用跨領域背景之人員為關鍵性人才？

銀行業在業務上主要以金融交易為主，傳統上聘用人力以相關財金系背景者為主，然現今金融交易在結構上相對複雜化，資訊化及電子商務的興起，對於資訊人才的需求大幅增加；銀行在針對製造產業授信業務時，亦需要相關理工背景的人才，整體而言，有六成二受訪者表示公司會聘用跨領域背景之人員為關鍵性人才。

表 35 貴機構過去是否聘用跨領域背景之人員為關鍵性人才？

	所佔比例	是	否	合計
合計	100.00	61.76	38.24	100.00
金融控股公司	29.41	60.00	40.00	100.00
民營銀行(A)	29.41	50.00	50.00	100.00
民營銀行(B)	32.35	81.82	18.18	100.00
公營銀行	8.82	33.33	66.67	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。

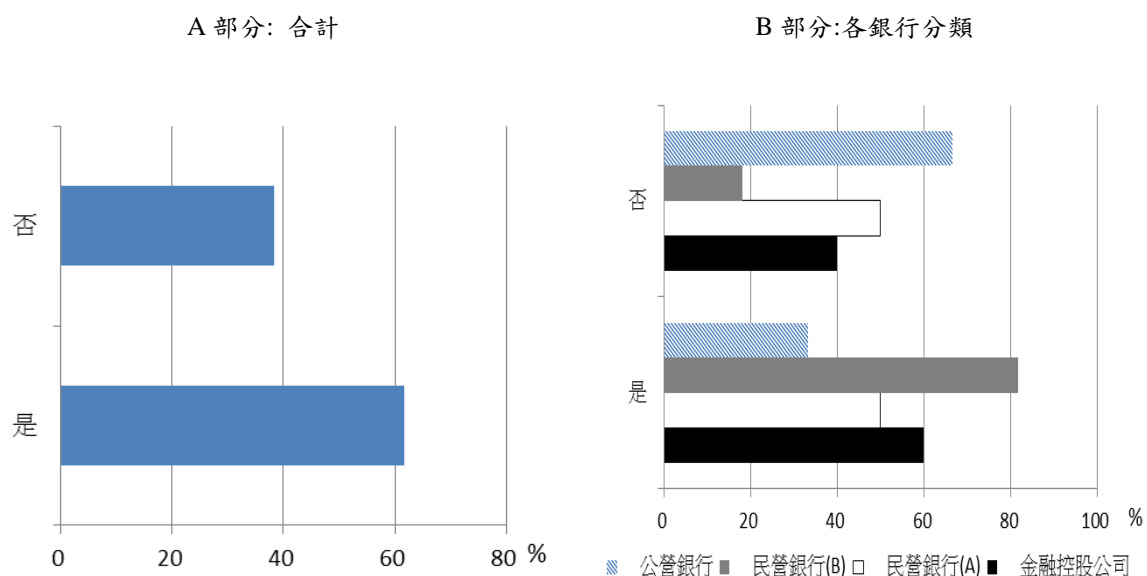


圖 37 貴機構過去是否聘用跨領域背景之人員為關鍵性人才？

18-1、貴機構聘用其他產業之關鍵性人才之主要類別為何？

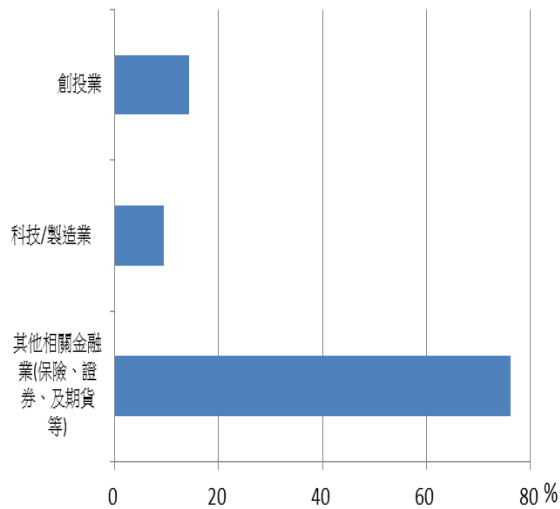
銀行在聘用關鍵性主管級人力時，若是經由外部管道所引用的人才，主要仍以其他相關金融業(保險、證券、及期貨等)背景者為主，其百分比為 76；其他相關科技/製造業的比例為 10；來自於創投業的比例為 14。在分項數據上，民營銀行(A)組及公營銀行均表示主要以相關金融業(保險、證券、及期貨等)背景者為其聘用之考量點。

表 36 貴機構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)	其他相關科技/製造業	創投業	合計
合計	100.00	76.19	9.52	14.29	100.00
金融控股公司	4.76	66.67	16.67	16.67	100.00
民營銀行(A)	23.81	100.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	42.86	66.67	22.22	11.11	100.00
公營銀行	28.57	100.00	0.00	0.00	100.00

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

A 部分: 合計



B 部分:各銀行分類

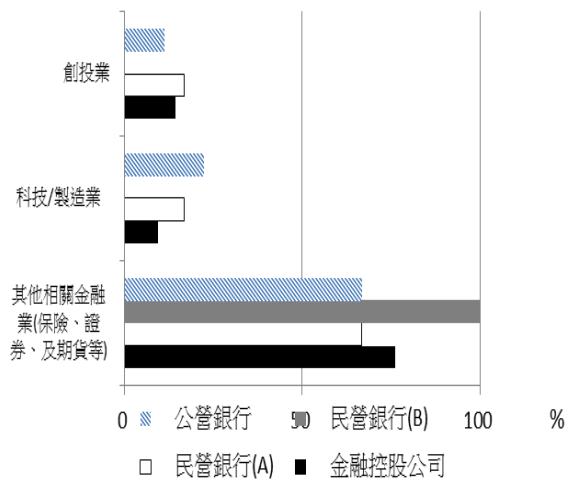


圖 38 機構聘用其他產業之高階(含關鍵核心)主管之主要類別

18-2、貴機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量約為何?

若以非銀行業背景之關鍵性人才雇用需求而言，整體而言，需求人數仍屬偏低，多數受訪者表示低於 5 人次以內，介於 1-5 人者，其比例為 52%；介於 6-10 人者，其比例為 29%；介於 16-20 人者，其比例為 5%；人數超過 21 人次，其比例為 14%。相對而言，公營銀行的人數較少，均少於 5 人以下，此與其主要採取經內部培訓方式及內部人員升遷的模式行之有年有關。

表 37 貴機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量比率約為

	所佔比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 人以上	合計
合計	100.00	52.38	28.57	0	4.76	14.29	100.00
金融控股公司	4.76	50.00	33.33	0.00	0.00	16.67	100.00
民營銀行(A)	23.81	60.00	20.00	0.00	0.00	20.00	100.00
民營銀行(B)	42.86	44.44	33.33	0.00	11.11	11.11	100.00
公營銀行	28.57	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。

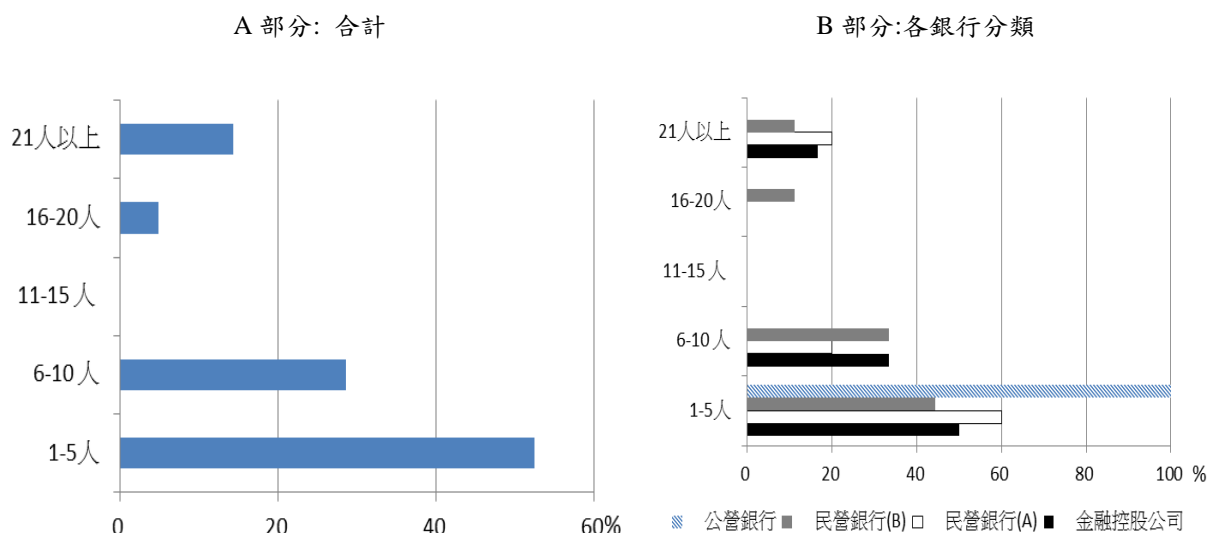


圖 39 機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量比率

18-3、晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道為何?

銀行在聘任非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道上，整體而言，以公開招募方式為主，其百分比為 33；其次為私人管道舉薦及經人力銀行方式，其百分比為 29。公營銀行主要是採取以私人管道舉薦為主要晉用關鍵性主管級職人力；金融控股公司主要是以經人力銀行方式聘用，其百分比為 67。

表 38 晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道

	所佔比例	人力銀行	公開招募	私人管道 舉薦	人力銀行與 公開招募	其他	合計
合計	100.00	28.57	33.33	28.57	4.76	4.76	100.00
金融控股公司	4.76	66.67	33.33	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	23.81	0.00	60.00	20.00	0.00	20.00	100.00
民營銀行(B)	42.86	22.22	22.22	44.44	11.11	0.00	100.00
公營銀行	28.57	0.00	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。

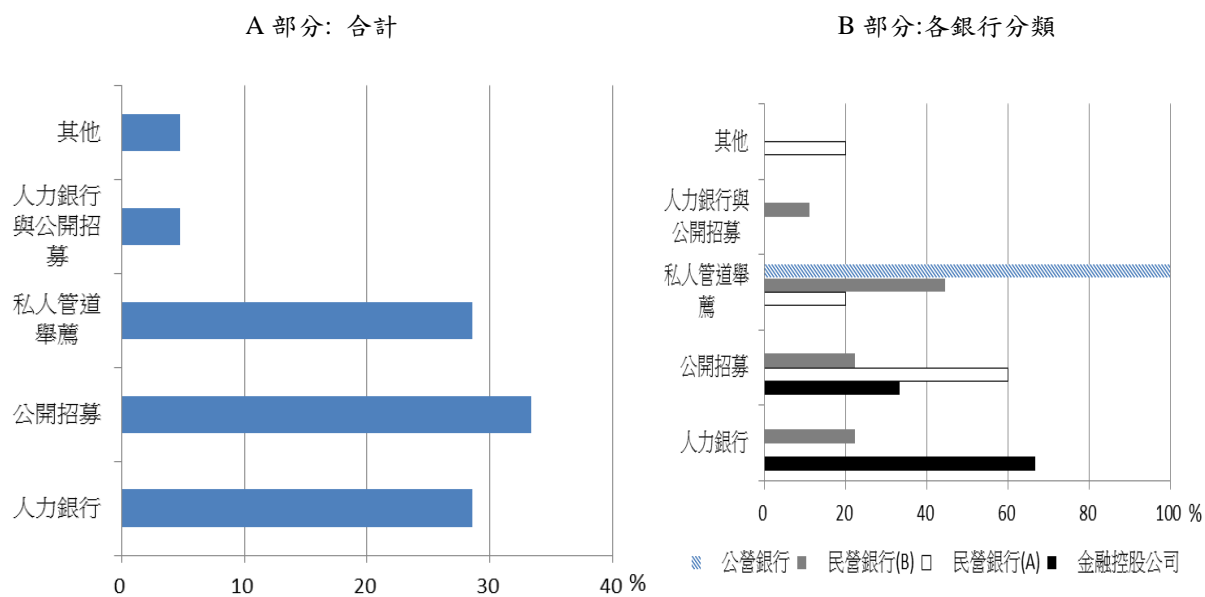


圖 40 晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道

第六節、銀行業關鍵性人才供需推估法

在人力的需求端方面，據此次針對銀行公會（包括 39 家銀行及 16 家金控公司，總計 55 家會員機構所做問卷調查統計的結果）如下表，（有回答需求人數的銀行家數 39 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 99 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 103 年的高階及關鍵性人數推估需求量，若以景氣持平狀態而論，有 1099 人次，104 年人力需求有 1096 人次，105 年需求量有 1143 人次，人力的需求呈現緩步遞增的現象。

表 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年內預估需求人數			2年內預估需求人數			3年內預估需求人數			平均人數		
	樂觀	持平	保守	樂觀	持平	保守	樂觀	持平	保守	樂觀	持平	保守
1. 經營管理人員	492	482	400	512	465	397	516	515	406	507	487	401
2. 風險管理人員	69	67	64	69	68	65	70	70	67	69	68	65
3. 徵授信人員	343	335	334	345	343	340	352	340	337	347	339	337
4. 理財規劃人員 (含企業理財人員)	77	79	73	80	78	73	81	79	74	79	79	73
5. 金融商品研發人員	76	67	61	91	72	61	90	69	61	86	69	61
6. 投資分析人員	11	9	8	14	8	7	14	7	6	13	8	7
7. OBU 業務人員/ 外匯作業人員	62	52	46	69	53	44	74	55	44	68	53	45
8. 直接投資人員	9	8	7	10	9	7	9	8	6	9	8	7
總和	1139	1099	993	1190	1096	994	1206	1143	1001	1178	1113	996

若以整體金控、銀行業的人力需求而言，以經營管理類人員需求所占百分比為最高 (40%)，其次依序為徵授信人員 (34%)、理財規劃類人員 (7.33%)、風險管理人員 (6.93%)、金融商品研發人員 (6.1%)、外匯作業人員 (5%)、投資分析人員 (0.7%)。

2013-2015年人才需求比例

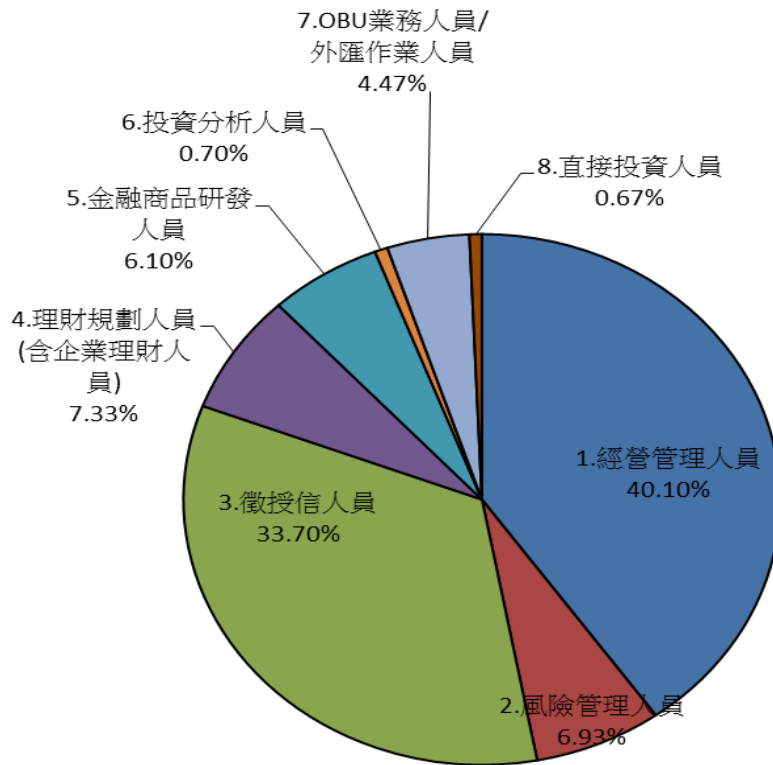


圖 41 103-105 年關鍵性人才需求比例

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，多數銀行近年來採用引入中階儲備幹部的方式，以培養未來中高階主管級人才。

銀行業在中高階儲備幹部培訓管道上，在基礎養成訓練專業分工下，業務人才晉用主要仍會以財金商業類科畢業生為首要考量，但現今由於銀行業務種類多元化，在產業授信業務上，對於相關具理工背景專長的人才，仍有其一定的需求性，再者，在人才晉用的特色上，近年來由於金融商品種類的推陳出新，金融監理機關相對的在適法要求度提高，銀行業對於法務背景人才的需求有顯著的增加。若參考教育部高等教育碩士級畢業生統計數據，在 102 年度國內商業及管理學門相關畢業生總人數約為 11741 人，而法律學門類畢業生人數約有 933 人次，上述兩類學生總人數約略有 12600 人。上述總人數尚未考慮每一年度國

內大專學生出國進修財金相關科系留學生人數。

除開上述碩士級人力，在銀行內學士級行員，在經過相關從業經歷後，亦可循正常銀行內部晉升管道，晉用擔任中高階主管。整體而言，經與銀行業人資主管就此議題進行訪談討論後，業者表示，若以中高階管理人才的供給管道而論，國內目前所培育的財金相關科系畢業生人數，實足以提供遠大於業者本身在聘用中高階人才端上所需的供給人數，人才供給端上並無不足缺口的問題產生。

在整體供給人數推估上，以碩士級儲備幹部的人數為推估基準，以每年度學生畢業人數的十分之一為保守供給人數，輔以參考近三年平均畢業生人數為供給人數年成長率。

業者所較關心的重點在於，大專院校的專業學術訓練，偏重於學術性論文的撰寫，對於業界在業務性上的需求上，實有相當程度的落差，以財金系所碩士級的畢業學生而論，未來學生畢業之後多數主要仍以投入就業市場為主，學校教育訓練與銀行業實務養成訓練，目前存在有相當程度落差存在，業者表示，此在新進人員培訓上，必須額外投資相對資源投入於新進人員的培訓教育訓練上，如何有效縮短產學的落差，在學校課程內引入實務課程，結合實務界及學術界的資源，提供學生就業之所需，乃為多數業者深表關心之處。

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。

表 40 大專院校財金類組碩士級畢業生人數（102 年度）

		男	女	總計
商業及管理學門	公立	3069	3057	11741
	私立	2608	3007	
法律學門	公立	296	275	933
	私立	211	151	
社會及行為科學學門	公立	1004	1368	3747
	私立	665	710	

資料來源：教育部網站

表 41 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	103 年		104 年		105 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	1139	1236	1190	1298	1206	1362
持平	1099	1200	1096	1260	1143	1323
保守	993	1164	994	1222	1001	1283

第四章 銀行業人資政策與法規檢討

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，因此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。

人才要投入某一產業或公司之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，本研究將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) 國內關鍵性人才相關議題

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⁶。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

⁶ 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。

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5-1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。

表 42 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>
分行經理或與其職責相當之人	<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>

資料來源：本研究整理自銀行負責人應具備資格條件兼職限制及應遵行事項準則

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，是以普遍影響薪資成長之空間。根據美商韜睿惠悅企管顧問公司的「2012 亞太地區薪資福利報告」顯示，以「管理部門資深經理」薪資中位數比較，台灣中高階管理人才的年薪不但遠低於日本、香港、北京及上海，甚至低於印尼，在亞太地區僅領先菲律賓和越南。此外，根據 2013 年華德士全球薪資調查報告 (Robert Walters Global Salary Survey 2013)，年資 8 年以上的企業金融客戶關係經理，2012 年的固定年薪（不含紅利獎金及其他福利），台灣方面約新台幣 150 萬~200 萬元；香港約港幣 90 萬~150 萬元（折合台幣約 347 萬~578 萬元）；新加坡約新幣 9 萬~16 萬 5 千元（折合台幣約 215 萬~394 萬元）；上海的企業金融中高階主管年薪至少是人民幣 45 萬元以上（折合台幣約 219 萬元），亦證明台灣金融業薪資水準已處於落後地位。

除了一般行員薪資水準之外，身為銀行業主要領導地位的公營行庫管理階層薪資偏低也值得我們加以探討。以公股行庫經營階層薪津為例，國營行庫需負擔政策任務，但負責人薪資待遇受限於法令規範以致於較民營銀行相當職位為低⁷，也可能導致人才流失。一般而言，國營行庫經營階層年薪約 200 萬元，民營化公股銀行董總座年薪約 500 至 600 萬元，民間銀行甚至高達 3,000 萬元，落差頗大，造成人才流失，很多人才寧願選擇小型民營銀行，對於到國營銀行服務意願缺缺。因此，財政部有需要研議鬆綁公股銀行管理階層薪資待遇，以留住人才。當然，除了給國營行庫管理階層適度薪水，也要賦予一定責任，要求管理階層拿出績效作為回饋，或是將薪資連結到經營績效，藉此吸引更好的人才進入國營銀行。

除了固定之薪資給付外，根據國外經驗，績效導向之薪酬亦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)之工

⁷ 依現有規定，純公股行庫董事長薪資不能超過財政部長的薪資。

具，此類工具多連結到公司之股價，包含員工分紅入股、股票選擇權、股票增值權或限制型股票之發放等。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，除了基本之薪資給付外，權益連結之給付，往往扮演重要之角色。然而對於國內之金融控股公司而言，金控本身僅係一控股公司，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，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。目前最新的發展是，行政院政務委員薛琦在 102 年 10 月 21 日邀集跨部會翻修公司法，針對以往經常被人詬病的公司法第 267 條(公開發行公司發放限制型股票，必須以企業員工為限，從屬企業員工不在發放之列)進行修正，未來限制型股票發放對象，不再以上市母公司員工為限，還可擴及國內外從屬企業。不但直接嘉惠金控公司在各子公司的專業人才，亦將有助於宏達電、台積電等海外布局較深的科技業吸引及激勵人才。

(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。此外，現今兩岸金融業往來互動頻仍，中國大陸之中國銀行、交通銀行與中國建設銀行已在台北成立分行，隨著兩岸服貿協議通過後，將來可能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進行研究外，本研究團隊同時以座談會方式取得國內金融業人資主管之看法，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。參與座談會之國內某大型民營金控旗下銀行人力資源最高主管反應，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，亦有業者反應聘請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聘用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。有良好的產業前景方能吸引優秀的高階或關鍵性人才，是以本節嘗試討論與金融產業環境相關議題。

(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，根據 102 年 7 月 10 日修正之所得稅法第五條規定，台灣的個人綜合所得稅率級距分為五級，整理如表 5-2 所示，最高級距稅率為 40%，而新加坡僅有 20%。對於外國人所得稅的課稅方式，台灣的規定是如果居住不超過 183 天，稅率一律為 20%；若超過 183 天，則比照本國居民，依所得高低課徵 5~40% 的個人所得稅。至於新加坡，外國人停留或工作不滿 60 天，可免繳個人所得稅；60~182 天，所得稅率為 15%；183 天以上，最高稅率是 20%（公司董事除外）⁸。因此，在相同條件下之實質薪資所得而言，台灣較香港、新加坡為低。加上其他既有之優惠條件，諸如沒有資本利得稅，對大部分的境外投資所得也不課稅，使得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，開放移民政策與搭配的稅賦優惠制度實施至今，以使新加坡移民人數高達總人口之四成，這一點值得深思並檢討我國現行之賦稅制度是否有改進之空間。

表 43 中華民國個人綜合所得稅累進稅率

⁸即使是香港對在港工作的外籍人士所得稅率也僅有 17%。

課稅級距	累進稅率
一、五十萬元以下	課徵百分之五。
二、超過五十萬元至一百零九萬元	二萬五千元，加超過五十萬元部分之百分之十二。
三、超過一百零九萬元至二百十八萬元	九萬五千八百元，加超過一百零九萬元部分之百分之二十。
四、超過二百十八萬元至四百零九萬元	三十一萬三千八百元，加超過二百十八萬元部分之百分之三十。
五、超過四百零九萬元	八十八萬六千八百元，加超過四百零九萬元部分之百分之四十。

資料來源：本研究整理自中華民國所得稅法

(二)開發利基型業務

由於台灣之銀行業經過金融自由化以及國際化之影響，加上 2008 年全球金融海嘯以來各國貨幣當局蓄意維持低利率政策，使得業者持續面臨過度競爭所帶來之低利差與高競爭情況，近年來經營情況不易，以致銀行業之主管機關，從過去的財政部到現在的金管會皆嚴格審核分行執照之發放，某種程度上也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，亦不失為銀行業者將餅做大之方式。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，鼓勵由國內由發展非利差收入之財富管理相關業務做起，進一步可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。

對此，金管會已經在 2013 年 6 月 19 日修正國際金融業務條例，開放大型綜合券商設立對應於銀行 OBU 的國際證券業務分公司(簡稱 OSU)，可從事經紀、自營、承銷、財富管理，以及代客買賣香港紅籌股、H 股、點心債、人民幣債券等國外金融中心從事的業務，吸引海外資金回台投資。行政院方面，在 8 月 8 日核定自由經濟示範區第一階段推動計畫正式上路，確定將自由經濟示範區納入財富管理業務。金管會更在 8 月 13 日表示將以發展我國財富與資產管理業務為主軸，並透過虛擬境外概念，由銀行 OBU 及證券商 OSU 做為主要銷售通路，對非居民及本國專業投資人

(Professional Investors, 簡稱PI)提供各類金融商品與服務。此外,隨著上海自由貿易區在2013年9月29日掛牌,並宣布將推動金融開放,台灣推動的自由經濟示範區金融鬆綁更受關注,金管會官員已經公開表示,金融業納入自由經濟示範區方案已呈報行政院,根據金管會呈報行政院的方案,金融鬆綁範圍包括OBU、OSU,以及DBU(Domestic Banking Unit,國內外匯指定銀行)、DSU(Domestic Security Unit,國內證券外匯業務)四大部分,其中以OBU及OSU的開放範圍最大。將以「虛擬概念、法規鬆綁、全區開放、人財兩留」之原則,推動金融機構業務範圍鬆綁,主要目標在於透過金融法規鬆綁,促進金融業務發展,以及培養及吸引金融專業人才,創造就業機會,全案預計2013年底前推動完成。若能達成此一目標,可說是為我國銀行業尋找利基業務跨出一大步。

展望未來,配合自由經濟示範區之推動,發展國內金融業之財富與資產管理業務,將可吸引境外非居民利用我國OBU及OSU進行投資理財,擴大我國金融市場規模,並可激勵國內金融機構依客戶需求設計開發相關商品,提升競爭力。進一步,可增進我國金融專業人才之培育,吸引人才回流臺灣,以達成育才、留才之目的,同時增加國人就業機會及相關稅收。當然,持續推動金融產業之創新、建立合理之金融商品稅賦環境與營造良好的投資環境,也有賴業者與主管機關共同努力,方能在將來競爭激烈的財富管理產業中覓得立足之基。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,產生良性循環。

(三)開拓海外市場與業務

台灣銀行業目前普遍面臨市場飽和、信貸供過於求的情形,激烈的競爭下導致利差偏低。在此前提下,銀行業紛紛尋求對外發展的契機。隨著大陸近年來的興起,加上經濟條件、文化背景等因素下,龐大的對岸金融市場商機成為國內業者急切爭取的對象。雖然大陸經濟成長有逐漸趨緩的現象,但相對於台灣來說還是具有相當大的吸引力,而大陸央行於2013

年核准四大行之信貸規模為將近 3 兆人民幣，由此可知中國的金融業放款市場也遠大於台灣。此外，兩岸雙邊貿易金額從 2002 起開始大幅增加，2012 年雙邊貿易金額為 1,689.6 億美元，年增 5.6%，其中大陸對台灣出口 367.8 億美元，年增 4.8%，大陸對台灣進口則為 1,321.8 億美元，年增 5.8%。

基於前述背景，兩岸金融業往來日益頻繁，目前主管機關目前已陸續核准符合資格之國銀赴陸設立分行，目前台灣銀行業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。除了銀行業之外，未來保險業與證券業在兩岸服貿協議正式通過後也有機會在大陸拓展業務。針對台資銀行前進大陸之情況，截至 2013 年 6 月止，金管會已核准 13 家國內銀行赴中國大陸設立分行或子行，其中 10 家分行已開業，如表 5-3 所示。

表 44 國銀行業者在中國設立分行概況

銀行名稱	地點
台灣土地銀行	上海
合作金庫銀行	蘇州
第一商業銀行	上海
華南銀行	深圳
彰化銀行	崑山
國泰世華銀行	上海
中國信託商業銀行	上海
兆豐國際商業銀行	蘇州
台灣銀行	上海
玉山銀行	東莞
臺灣中小企業銀行	上海

資料來源：本研究整理自金管會銀行局金融統計

兩岸金融往來與交流是雙向的，台資銀行赴大陸設立據點的同時，大陸銀行業者亦得來台設立分行，截至 102 年 6 月止，陸資銀行在台灣設有分行者有中國銀行、交通銀行與中國建設銀行。此外，招商銀行亦在台北

設立辦事處，陸資銀行登台情況如表 45 所示：

表 45 陸資銀行業者登台情況

名稱	據點名稱與類別
中國銀行	台北分行
交通銀行	台北分行
中國建設銀行	台北分行
招商銀行	台北辦事處

資料來源：本研究整理自金管會銀行局金融統計

當然，海外市場除了中國大陸之外，東協市場也是台資銀行積極發展目標市場之一。如表 46 所示，本國銀行業者已在包含柬埔寨、泰國、馬來西亞、菲律賓、越南、新加坡與緬甸等東協國家設立 106 個據點，其中以越南、菲律賓與印尼據點最多，佔東協據點之 85%。隨著邊境市場商機之興起，以往發展較為落後之柬埔寨與緬甸等國，預料將成為我國銀行業者設點評估之重點地區。以目前較熱門的柬埔寨為例，我國銀行業者在當地之據點有設在金邊(Phnom Penh)的第一銀行金邊分行、兆豐銀行金邊分行與合作金庫銀行金邊分行，還有數家支行的設立。其次，國泰世華銀行與玉山銀行亦以參股當地銀行之模式加入競逐柬埔寨銀行市場的行列。考量到 IMF 報告中所提當地銀行業有 Overbanking 現象，柬埔寨政府雖無明文規定卻已傾向不再發放外國銀行分行執照，因此微型金融機構(Microfinance Institutions)也是台灣銀行業者前往當地發展之可行業務方向。金管會已於 102 年 11 月 19 日宣布，同意國內的台灣中小企銀以 100% 持股方式，在柬埔寨轉投資設立微型財務機構，投資金額為 1,000 萬美元。

表 46 銀行業者在國外設立分支機構地區別、國家別統計

		總計	分行	代表人辦事處	其他分支機構
總計	Grand Total	273	109	28	136
亞太地區	小計	187	74	25	88
	中國大陸	19	11	6	2
	日本	6	6	—	—
	印尼	11	—	—	11
	印度	3	2	1	—
	帛琉	—	—	—	—
	柬埔寨	9	3	—	6
	香港	26	19	2	5
	泰國	8	—	4	4
	馬來西亞	4	2	—	2
	菲律賓	28	2	1	25
	越南	52	10	9	33
	新加坡	9	9	—	—
	澳大利亞	7	7	—	—
	澳門	3	3	—	—
緬甸	2	—	2	—	
亞西地區	小計	2	—	2	—
	巴林	1	—	1	—
	阿拉伯聯合大公國	1	—	1	—
歐洲地區	小計	8	7	—	1
	比利時	1	—	—	1
	波蘭	—	—	—	—
	法國	1	1	—	—
	英國	5	5	—	—
	荷蘭	1	1	—	—
北美地區	小計	73	25	1	47
	加拿大	10	2	—	8
	美國	63	23	1	39
中南美地區	小計	2	2	—	—
	巴西	—	—	—	—
	巴拿馬	2	2	—	—
	薩爾瓦多	—	—	—	—
非洲地區	小計	1	1	—	—
	南非	1	1	—	—

資料來源：本研究整理自金管會銀行局

在本國銀行業過度競爭與主管機關鼓勵銀行業者向海外發展之前提下，預期台資銀行未來仍將繼續於包含中國大陸在內的海外地區申請設立分行、支行或子行，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，根據訪談業者以往在海外設立據點之經驗，海外據點中約有佔總數 20 至 25% 之主管人員為本國外派，這就是將來海外高階及關鍵性人力需求。尤其對於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，將是新一波人力需求重點所在。

(四)學習新加坡，打造吸引外籍專業人士之環境

除了個人薪資水準外，整體產業與生活環境是外籍高階人才決定是否在台灣金融業發展之考量因素。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。此外，如同之前提過，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。近年來引才計畫進行得相當成功的是位於亞洲東南隅的新加坡，以一介海島城市一躍而成為國際上相當重要的金融中心，其中有許多值得台灣仿效之處。

新加坡政府從 1980 年代末期開始積極發展金融服務業，1998 年開始著力打造財富管理中心，同時由於新加坡金融管理局(Monetary Authority of Singapore，簡稱 MAS)推出許多有吸引力的政策，使香港很多基金經理人轉到新加坡註冊。更在 2003 年成立財富管理學院(Wealth Management Institute，簡稱 WMI)，主要目標是協助滿足新加坡及亞太地區其他國家私人銀行業的培訓需求，並幫助財富管理經理人提升自己的專業能力，有助於該地區財富管理相關行業的成長。值得注意的是，新加坡總理李顯龍曾說過，新加坡當年的教育政策便配合了發展製造業經濟的需求，教育體系以數理學科為重點，因而培育了許多工程師、科學家和技術人員，這特別有助於製造業的成長，同樣的方法將有助於新加坡發展財富管理業。這也是為何新加坡政府會投入資源成立 WMI 之主因，WMI 每年透過包括私人銀行業證書在內的一系列課程，培訓大約 150 名私

人銀行家。此外，新加坡財富管理學院還與瑞士金融學院（Swiss Finance Institute）和新加坡管理大學合作授予財富管理碩士學位。新加坡管理大學的碩士班學員每年都要前往瑞士，參加由瑞士金融學院主辦、為期兩個禮拜的培訓專案，使其熟悉瑞士風格的私人銀行業務。WMI 的另一個特點是偏重私人銀行業務，一般而言，一個財務金融方面的 MBA 專案課程過於寬泛，WMI 側重的僅是財富管理價值鏈上的實務環節。

除了產業政策明確且集中資源外，新加坡政府有計畫的針對外籍人士修改居民居留法條及移民法，提供具高資產外籍所得人士永久居留權，並降低其稅率，吸引高淨值人士移轉其資產甚至移民至新加坡。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（台灣的營利事業所得稅率為 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，從 2008 年起亦無遺產稅負擔。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至 20%；並提出非居民稅收計畫，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。

在招商引資方面，新加坡政府為開放當地國家的居民可購買香港保險公司所銷售的保單商品，新加坡政府採主動積極的作法，邀請香港公司於新加坡直接設立據點，政府部門以興利為著眼點，在政府部門與業者共同努力下，提振產業的發展。

為吸引海外人士赴新加坡求學、就業，新加坡、香港近年來以高額獎學金的方式，吸引鄰近國家高中生赴新加坡就讀大學，畢業後直接提供其居留權及工作許可，積極吸引優秀有潛力的海外人士，畢業後得留住於新加坡。

受到新加坡優惠政策之吸引，許多金融專業人士與富裕人士紛紛移民新加坡。最有名的例子是量子基金(Quantum Fund)的聯合創始人羅杰斯(Jim Rogers)在 2007 年舉家移民新加坡，他在 2013 年接受《巴倫周刊》專訪時表示新加坡有最好的一切——非常好的教育和醫療，原先他屬意於中國，但是憚於中國的嚴重污染因此轉向新加坡。此外，尚有許多案例，諸如紐西蘭的億萬富翁理查·錢德勒(Richard Chandler)在 2008 年搬到新加坡。印度電信業巨頭之一布蓬德拉·庫瑪·穆迪(Bhupendra Kumar Modi)在 2011 年得到了新加坡國籍，而澳大利亞礦業巨頭內森·丁克勒(Nathan Tinkler)在 2012 年也選擇安家在新加坡。同樣在 2012 年，全球最富有的女性之一吉娜·萊因哈特(Gina Rinehart)花費 4,630 萬美元在新加坡購置了兩套公寓。近期最有名的案例

是 Facebook 的共同創辦人愛德華多·薩維林(Eduardo Saverin)為能成為新加坡永久居民而放棄了美國國籍。

新加坡為發展生化科技，提供獎學金予海外學生到當地大學就讀學位，提供多項方案，以吸引海外人才於新加坡就業：1. 畢業後必須留星工作數年； 2. 調低個人所得稅稅率至 20%； 3. 非居民稅收計劃，凡非新加坡居民可享 5 年優惠稅率； 4. 子女免費教育，隨行配偶及 21 歲以下子女，可獲永久居民身份；5. 兩年後可申請成為公民； 6. 購政府組屋可獲 4 萬津貼； 7. 享政府公積金計劃下的養老、失業及醫療等保險。

針對企業人才的引用上，1. 有意創業之外國人，給予不受薪資與學歷限制的商業入境證，商業入境證持有者可以居留兩年，並多次出入國境，同時還可以為其家屬申請居留權； 2. 出資讓在新加坡工作的外籍人才參加培訓活動；發給科技企業家長期社交觀光簽證； 3. 每年批准約三萬名的外籍人才成為永久居民，並開放名額讓外籍專業人士成為公民，以進一步留住外籍人才。

在產業發展上，新加坡政府與大學採取合作的模式，陸續於中國大陸多個省份設立海外育成中心，將企業界經營的版圖延伸至海外市場，此對於海外市場人力的延攬有直接的管道，再者，新加坡國內企業的版圖也可直接延伸至海外國家市場

亞太地區金融業人才競爭已經日益激烈，除了前述的新加坡外，香港、中國、南韓與保守的日本也加入搶人才的行列。

以南韓政府作法為例，在 2003 年起開始推行改善外國人生活環境的 5 年計劃； 1. 提供幼稚園至高中課程，建立完善的國際學校，解決外國人子女教育問題； 2. 幫助外國人申請信用卡、辦手機電話； 3. 推出英文與日文版的國內交通地圖； 4. 設立幫助外國人在韓定居的生活及文化溝通中心，提供解決問題熱線； 5. 提供英文的醫療收據及處方、開設醫學熱線及線上醫療資訊中心。

南韓政府為鼓勵外籍人士投資，在 2013 年實施「2013 年外國人政策施行計畫」，在該計畫方案主要內容如下：1. 為協助外國優秀人才於韓國國內創業，計劃引進「創業簽證」制度。將以創業簽證制度及新設外國人專用技術創業專案，支援外國人在韓國創業，「企業投資(D-8)」簽證將改名為「企業投資、創業」簽證； 2. 外國人成立法人公司或與韓國本國人合資設立公司者，製作新產品、行銷、申請專利等創業所需費用之 70%，最高達 5000 萬韓元，將可獲得政府資金支援； 3. 針對人力嚴重不足之製造業

及農畜產業、漁業等領域從事 6 個月以上，並於韓國取得相關技士資格之僑胞，擬核發海外僑胞 F-4 簽證。

以著名企業南韓三星公司為例，其藉由產學合作方案以進行人才培訓，在尋求人才培訓制度與學校緊密配合：1. 大專學生在前一、兩年基礎養成教育；2. 第三、四年與產業密切合作，可以政府為橋梁，使產學做連結，各部門經理層級主管擔任學校講師，可傳授進入職場的相關基礎工作；3. 最後一年至公司實習，實務學習，畢業後直接進入職場。

中國在海外人才培育計畫有所謂「千人計畫」，其主要內容如下：1. 外籍引進人才及其外籍配偶和未成年子女，可辦理《外國人永久居留證》；2. 中央財政給予引進人才每人人民幣 100 萬元的一次性補助（視同國家獎金，免徵個人所得稅）；3. 享受醫療照顧人員待遇；4. 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；5. 具突出貢獻人員，實施期權、股權等中長期激勵方式。

除中央政策規劃，各省市有其相對配套方案，以上海市為例，在其規畫的「上海千人計劃創業園」，在創業園內創業的合格千人計劃人才，根據項目實際情況，創業後 3 年內免費使用奉賢區政府提供的 500 平方米以下辦公和研發場所或 1000 平方米以下生產場地；使用其他場地的，根據實際情況由奉賢區政府給予大部分或全額租金補貼，補貼期限不超過 3 年。而在人才住房方面，在奉賢區購買自住商品房的，符合條件的中央“千人計劃”人才或海外人才，將有每人 200 萬元的購房費補貼，而上海“千人計劃”人才給予每人 100 萬元的補貼。對在創業園工作、沒有享受人才購房優惠政策的人才，按技術職稱、學歷等層級分別給予每月 300 元、500 元、800 元的租房補貼。

現在的台灣金融專業人才，除了面臨外部的吸力外，來自內部的推力也是流不住專業人才的因素。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。茲舉具體案例說明，根據今週刊第 831 期報導，一位馬來西亞籍外商金融機構主管在 2012 年中被派來台灣擔任總經理，由於政府要求他證明他的太太與子女的身份，因此，他必須找出結婚證書與小孩出生證明，而且還要把證書拿到台灣政府指定翻譯機構將馬來文翻成英文，然後再將文件拿到外交部，向台灣駐馬來西亞辦事處申請驗證。為了替配偶與子女辦理居留證，需要提供自己的台灣居留證正本，但是我國法令又規定外籍人士進出台灣，要同時出示護照及居留證正本，使得他把國外會議延後。他表示之前長期被公司外派，曾經擔任過香港及亞洲多國主管，從未像台灣般遭遇這麼多困難。是以吾人亦須深省此類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。

另外，根據就業服務法第 46 條與雇主聘僱外國人許可及管理辦法第 7 條，對於第一類受聘僱之外國人，除了就業服務法第 46 條第一項第二款華僑或外國人經政府核准投資或設立事業之主管、第五款運動教練及運動員以及第六款宗教、藝術及演藝工作者外，其餘皆須提供畢業證書影本，且中央主管機關得要求經我國駐外館處之驗證。根據現實經驗，一般會被聘請到國內之專業外籍人士，皆是學有專精且在業界具有一定聲譽者，若要其提供畢業證書影本，且需得到我國外交部駐外館處之驗證，如此曠日廢時之程序恐怕影響人才來台發展之意願，這部分相關規定或許可以考慮放寬。

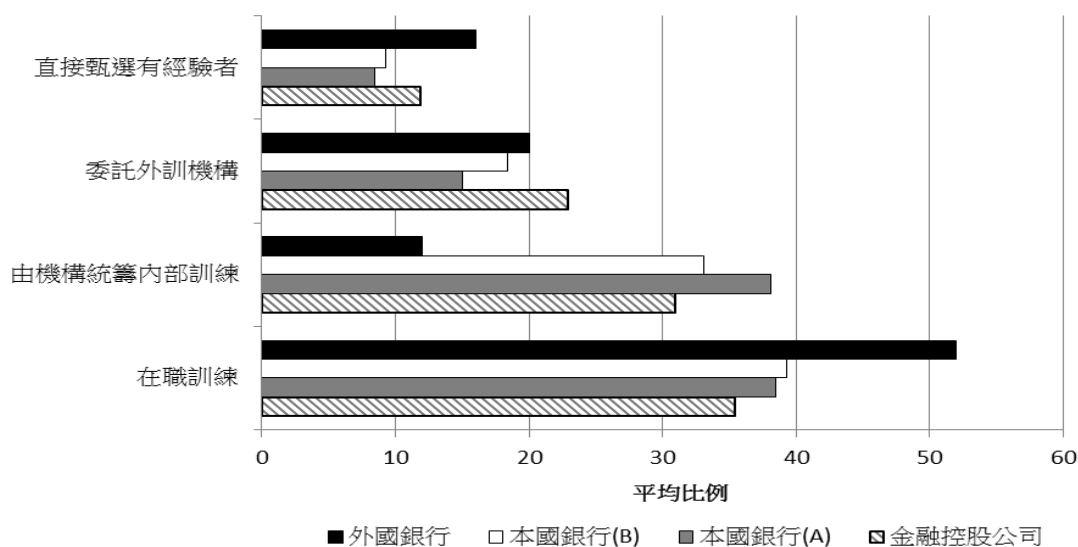
(五)借力使力培育本土專業人才

人才為金融產業發展之根本，吸引外來專業人才固然重要，從內部培育專業人才亦是不可忽略的長久之計。在內部關鍵性人才培育方面，尤其是在金融商品的設計與研發等技術人才上，更是如此。建議省思過往作法，並針對現今之時代背景設計新的方式，初步提出以下兩點建議：

(一)以更開放的角度延聘外部人才，帶動與國際金融業界的交流與合作：國內銀行業由於經營穩定，加上政府控制之公營、公股行庫管理作風保守，使國內銀行缺乏求新、求變的動機與意志。政府近年雖已推動國內銀行與國際接軌，部分民營銀行也曾採取引入外資股份、聘用外籍高階經理人的方式，意在改變銀行整體的管理方式。然而，國際資本家與金融人才進入台灣後，常因無法適應國內銀行保守的管理文化而提早離開。此外，國內環境對於外籍優秀人才舉家移居仍有一定之限制，凡此種種，

或多或少都影響了國內銀行業藉由引入國際人才進而帶動銀行產業升級的發展。因此，台灣銀行業在政府的保護下，雖仍能固守台灣市場，但若與國際大型銀行在國際市場競爭，首要之務當屬國際金融人才與管理方式的引入，配合銀行內部年輕新血，在風險可控的情況下積極開發商品與業務，方能真正成功。

(二)內外部訓練並重，藉由外部顧問導入新觀點：國內銀行業對於行員的培訓工作，目前仍以內部訓練為主，如圖 42 所示。內部訓練的好處在於受訓者可快速學習工作崗位必需的職能、技巧，但另一方面，可能無法跳脫內部訓練提供者專業上不足之處，更遑論引進新的思維或技術，因此，參考新加坡成立財富管理學院的先例，藉由諸如台灣金融研訓院或證券市場發展基金會等專業外部訓練機構的協助，除可以針對各金融機構補足其內部訓練不足之處，且在講師的選擇上將更具有彈性。訓練完成後，可再進一步就專業職能進行認證或證照測驗，認證或測驗成績達一定程度者，可發予證照，或者根據成績針對證照進行分級。此舉可使銀行業員工的專業技能獲得公認之肯定，不會僅侷限於自己服務之金融機構，亦有助於業內優秀人才的發展與流動。



資料來源：2013 我國金融業營運趨勢展望問卷調查

圖 42 我國金控及銀行業人才培訓方式

除了外部訓練外，外部顧問制度的選擇與引進，亦常是一家公司發展新業務、甚至一個國家發展新產業的方式。舉南韓的面板產業為例，南韓的面板產業在十餘年前發展初期，主要關鍵技術仍掌握在 Sharp 與 Panasonic 等日系大廠手中，南韓企業當

時不惜禮賢下士，以優渥的薪津在週末時段延聘日本專家到南韓指導面板生產，進而開發出自己的面板技術。時至今日，南韓面板生產技術已和日本不相上下，規模亦領先日本甚多。再以銀行業為例，國內銀行專業人才也曾到中國大陸，以團隊運作的方式協助當地招商銀行等業者發展信用卡等個人金融相關業務，並使該行在信用卡業務上取得中國大陸領先地位。藉由這些案例，或許銀行業者可再反思是否引入外部顧問為台灣銀行業進行再一次的產業升級。

關鍵性人才在國際化下所面臨挑戰及因應

近年來銀行業積極往海外市場拓展，此也快速增加海外市場業務方面人才的需求，海外市場人才需求特質，引用專業人力仲介機構 104 公司的一份海外市場人力需求問卷數據指出，跨領域國際化人才最需具備的條件，有如以下：

- 一、具國際化能力：語言力及移動力
- 二、具備二種以上的專業技能或證照
- 三、具跨國或外商工作經驗
- 四、具溝通能力及國際管理能力

海外市場發展，除開中國大陸主要以華文為母語，其他國家，例如香港、新加坡、及東協國家，在多語言文化之下，主要溝通語言仍必須訴諸於以通用英文為主，台灣在英語化的環境上，相較於香港等國家其實是相對落後的。此不只對於國內人才往海外國家發展有其相對挑戰困難度，台灣銀行業本身若無法營造一具有英語化的工作場域，對於引入海外人才至台灣銀行業就業，語言方面溝通的問題，將直接面臨很大的障礙存在。台灣近年來主要偏重於與中國大陸的業者交流，一旦進入東協國家，經營當地市場業務，與當地人士交流，國際通用英語將是無可迴避的溝通必備工具，持續在教育課程內加重英文的訓練課程，對於國際化人才養成將有其必要性。

國內近年來受制於經濟環境呈現持續低迷表現，就業人員薪資無法大幅成長，若與南韓、香港等鄰近國家相較已屬落後，導致人力外流已成一種可見的現象，據一份統計台灣人士長期處於中國上海周邊省份工作就業人口數估計已高達二百萬人，人數實屬可觀。在一份 104 公司的一份海外市場人力需求問卷數據指出，受訪的中高階專業人士有近七成中高階專業人士願意至海外就業，其中，表示願意至中國大陸發展者

有近 28%，願意至美加等地發展者有近 16%，願意至歐洲國家發展者有近 11%，願意至東協國家發展者有近 10%，國內經濟環境若無法持續有體質上大幅度改變，因應中國及南韓等國家的競爭壓力，人力往海外市場流動的壓力，將是無法避免的趨勢。

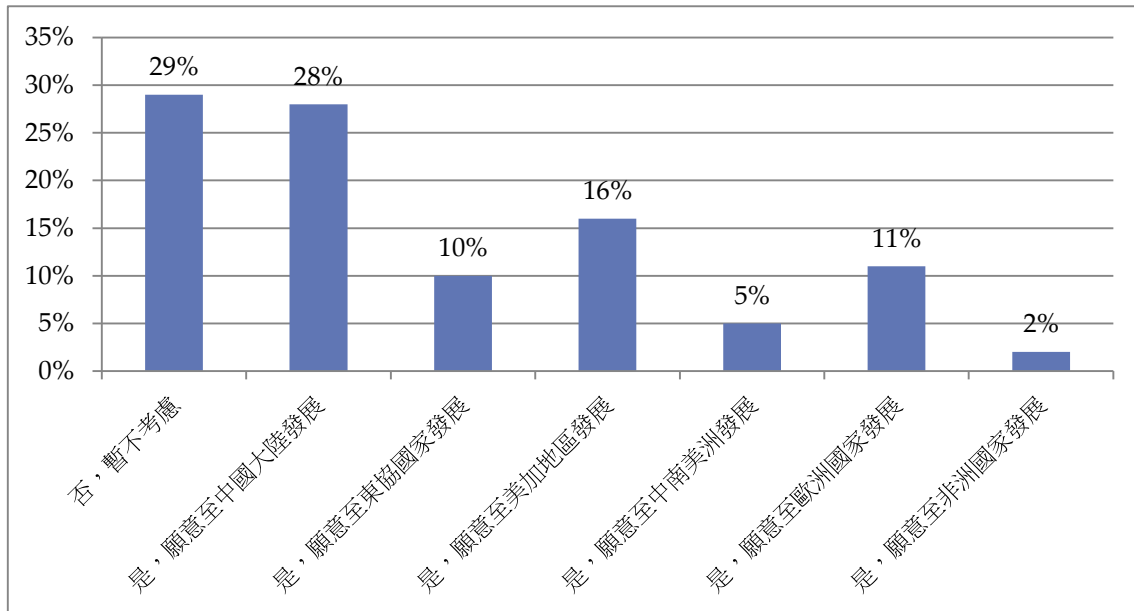


圖 43 中高階專業人士願意至海外就業意願調查

分析中高階專業人士願意外派的原因，考量未來產業發展趨勢為主者，所佔比例最高，其佔比有 23%；表示為尋找更寬廣的工作舞台，其佔比有 21%；考量海外國家薪水福利較優渥者，其佔比有 18%；表示環境適應能力強者，其佔比有 15%；表示外語能力佳者，其佔比有 11%；家人及親友的支持者，其佔比有 10%。表示著眼於未來產業發展趨勢、及更寬廣的工作舞台，無異表示相對於台灣本身的環境，海外國家其發展條件所存在的發展機會相對較可觀，著眼於此，促使台灣人士願意赴海外國家就業。

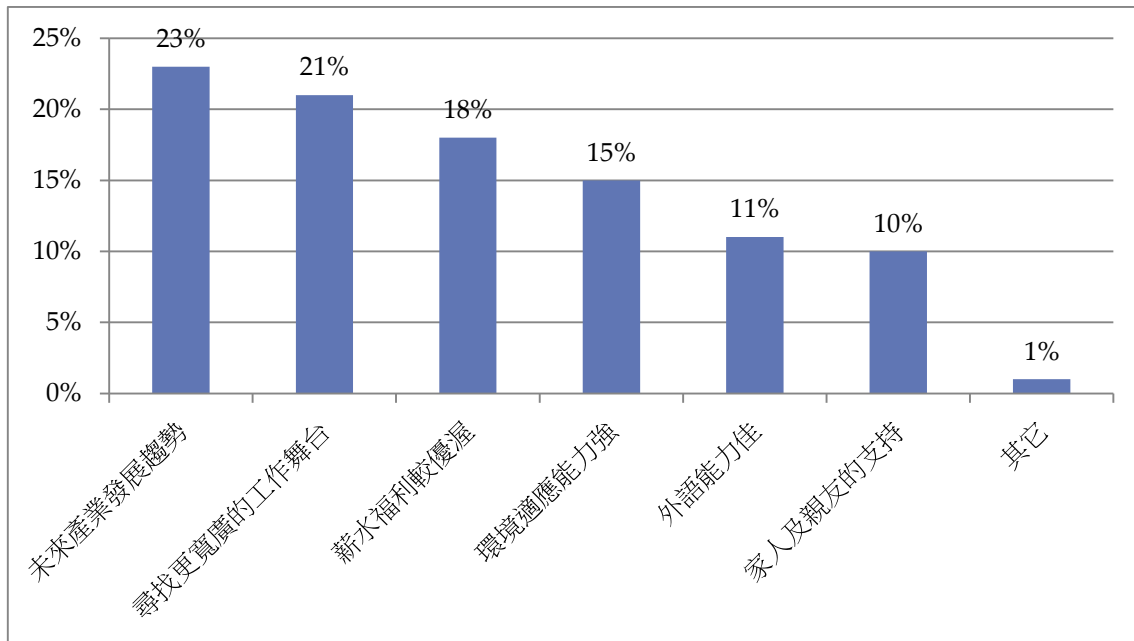


圖 44 中高階專業人士願意外派海外國家的原因

社會各界在努力思索如何建構一國際化環境，在此可參考幾點海外國家的做法以茲借鏡，新加坡政府在招商引資方面所做的努力，向來為人所稱羨，為開放當地國家的居民可購買香港保險公司所銷售的保單商品，新加坡政府採主動積極的作法，邀請香港公司於新加坡直接設立據點，政府部門以興利為著眼點，在政府部門與業者共同努力下，提振產業的發展。為吸引海外人士赴新加坡求學、就業，新加坡近年來以高額獎學金的方式，吸引鄰近國家高中生赴新加坡就讀大學，畢業後直接提供其居留權及工作許可，積極吸引優秀有潛力的海外人士，留住於新加坡，此作法值得台灣仿效。

在產業發展上，新加坡政府與大學採取合作的模式，陸續於中國大陸多個省份設立海外育成中心，將企業界經營的版圖延伸至海外市場，此對於海外市場人力的延攬有直接的管道，再者，新加坡國內企業的版圖也直接可延伸至海外國家市場。

台灣在國際化的腳步上仍有值得改善的空間存在，相關金融業者在例次的訪談及座談會中所提出的建議，以下列舉謹提供參考。

對政府部門建議

1. 大專教育課程應進行大幅度審視調整，充實實務課程內容，或是加強與台灣金融研訓院等金融周邊單位合作，避免學用落差持續擴大，以利畢業生就業發展。
2. 政府在推動大專學校業師制度，執行面(諸如薪資、資格審查上)可調整改善。

3. 以他國為假想敵，積極參訪該國可行性做法，與國內業者共同做努力。
4. 海外人士回流，應整體考量家庭、子女教育，幫傭身分雇用問題，營造一友善就業環境。

對銀行業者建議

1. 因應東協市場發展，英語化環境需強化。
2. 海外交流，偏重於單向交流，較缺雙向交流。
3. 海外市場在地化，培養當地人才，融入當地國在地文化。

對訓練機構業者建議

1. 國際化課程設計，師資是否具國際化經驗，為主要考量點。
2. 課程內容，應考慮引入國外業界師資，參考海外的課程發展內容。
3. 善用業界資深人士的豐富經驗，有效傳承。

第五章 高階人才培訓及教育訓練課程規劃

Robert L. Katz (1955) 認為有效的管理者應當具備三種基本技能：專業技能 (Technical Skill)、人際技能 (Human Skill) 和概念性技能 (Conceptual Skill)。

1. 專業技能 (Technical Skill)

意指對於某項專業事務熟悉程度與操作熟練能力，尤其指含有方法、程序與專業事務處理的能力。例如台積電生產作業線的作業員。基層主管之能力需求以此為主，而至於高階管理人員則只需具備一般的概念即可。

2. 人際技能 (Human Skill)

意指管理者長袖善舞，人際關係良好、折衝尊俎以及與人合作之團隊精神。高度人際關係能力的人才，不但知己知彼，亦可了解他人真正意涵，並有效地與他人溝通；能夠建立與塑造團隊和諧的氣氛，願意考慮他人的想法，讓部屬充分陳述；鼓勵部屬參與計畫並能了解組織中其他員工的需求。人際關係能力對於中階的主管人員尤為重要。

3. 概念性技能 (Conceptual Skill)

管理者綜觀全局，大處著眼，小處著手，面臨各種影響因素，觀察組織與外界互動之關係。由於管理者面對的問題錯綜複雜，如何發掘問題、分析問題、以及權衡各種方案之優劣，端視管理者具備之觀念化能力。此種能力對於各階層主管人員而言都相當重要，但對職位越高的管理者，所面臨的決策範圍越廣、因素越複雜，凸顯概念性技能的重要性。

因此，本院也依照上述管理技能編列管理職能架構，規劃各系列課程培訓方案，預應市場變遷、掌握金融趨勢與挑戰，引領組織成長，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 45 管理職能架構

台灣金融研訓院長期持續在金融機構人才培育上深耕付出，因應日新月異的業務需求、金融法規的推陳出新，不同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。

本研究將介紹金融高階主管儲訓計畫(LEAP)以及國際化金融人才培訓計畫(ITDP)為主。依序介紹如下：

一、金融高階經營人才培育

舉辦金融論壇，針對最新政經情勢、世界經濟脈動、兩岸金融等趨勢議題，每月舉辦數場金融論壇，促進產業交流，並拓展高階管理者之決策格局與國際視野。

加強公司治理課程，美國學術界自 1930 年代開始探討有關公司治理之課題，亞洲國家於 1997 年金融風暴以降亦逐漸呼籲企業體能夠重視公司治理制度。由於金融服務業攸關多數存款戶與投資人之利益，政府列為優先推動特定組織治理之對象，本院將持續推動公司治理課程，協助各金融機構落實公司治理，打造我國金融業核心競爭力。

發行台灣銀行家雜誌，為增進金融高階經營人才對金融產業之瞭解，掌握海內外重要金融議題與金融情勢脈動，並提供各界對金融政策、問題及展望意見交流之平台，台灣金融研訓院所出版之《台灣銀行家雜誌》在金融各界菁英鼎力支持下，於 2009 年 10 月正式出刊，至今已出版近四年。因本刊物報導金融時事動態，探究經濟趨勢，關注兩岸政經情勢，深受金融界高層重視，夙負盛名。

開設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)」，期許培養高瞻遠矚之高階主管人才，已圓滿辦理兩期次，培育 60 多位金融領導菁英，學員結業後身負大任，推動各項金融前瞻業務，促進我國金融業務創新發展。

本計畫培養具創新思維與決策能力之金融高階主管人才，本年度課程圍繞創新為核心，規畫三大核心課程分別為「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)，厚植組織高階人力資本，提升產業整體競爭力。如下圖所示。



圖 46 金融高階主管儲訓計畫(LEAP)核心課程

台灣金融研訓院長期培育金融機構人才不遺餘力，高階人才培訓課程設計係配合當前全球金融情勢發展、政策意向與金融業務當前趨勢，並徵詢各方碩彥對趨勢的看法後，彙整出未來 5 至 10 年攸關金融業重大發展之十大趨勢主題，說明如下：

表 47 金融業關鍵趨勢系列課程

趨勢主題	趨勢內容
(一)全球化浪潮與金融業價值鏈創新思考	全球自由化浪潮及科技高速發展使得產品服務獨特性快速喪失；競爭對手多元化，大型通路商、電信業者、科技業紛紛跨足電子商務市場，促使形成競合營運模式。為滿足客戶多變的需求，由客戶與供應鏈夥伴參與協同設計，產品服務之作業模式(共同創造；Co-creation)運作，衍生出新價值鏈模式。
(二)人民幣國際化與兩岸業務深化整合	兩岸開放及人民幣的國際化，漸為國際強勢貨幣之一，使兩岸銀行業務加速整合，以利兩岸金融發展。
(三)科技驅動電子金融服務創新	科技發展日新月異，如雲端與 Big Data 應用，刺激金融服務朝虛擬與行動模式化，如行動支付及雲端金融等電子金融，其將重大改變銀行原有通路經營模式，無人銀行營運日趨成熟，取代大部分實體銀行業務。
(四)第三方支付興起，機會與挑戰並存	支付業務自由化浪潮及科技應用推陳出新，台灣銀行業積極跨足建構電子金流服務平台；然而第三方支付可能取代銀行現行支付方式，造成銀行業支付業務帶來之經營挑戰。
(五)新興經濟體發展與國際市場	新興經濟體日漸成熟並為全球經濟增長之重要驅動力，台灣經營重心亦將漸移海外市場，面對此一契機，台灣金融業須以價值導向之市場策略，進行國際市場布局。
(六)消費者行為變遷與行銷策略	世代結構與消費行為轉變(少子化、銀髮族與行動世代)，刺激個金產品服務多元發展，金融行銷亦須以客戶需求為導向的市場策略。
(七)全面風險管理與金融	國際相關規範實施(如 IFRSs、BASEL III、FATCA、洗錢防制等)、新景氣循環型態，及新業務、新市場及新產品等，多元發展，組織風險管理更為重要。監督企業風險管理(Enterprise Risk Management)將為未來金融監督工作與金融機構競爭之核心能力。
(八)策略性人才發展管理與金融經營	全球化，加速人才移動，人才需求與培育將不限於台灣地區，銀行人員之組成結構，將有所變化。未來資訊、國際化及新業務開發等人才需求將持續增加。人力資本為銀行致勝關鍵。
(九)交易性金融與跨境金融服務之整合	Basel III 與企業海外擴張，影響企業金融業務由傳統授信逐漸轉向交易性金融服務，跨境資訊流、金流與交易整合需求增溫，客戶將成為更策略性之夥伴關係。跨境整合將成趨勢。
(十)配合亞太財富管理業務發展之課程安排	亞太區財富管理業務被視為未來十年最被看好的市場。全球投資重心移往亞洲，針對高資產客群之行銷策略與服務模式，為重要之經營課題。

本院依據金融業未來十大關鍵趨勢議題，進一步發展三大構面，本年度課程將圍繞「創新」內涵，共規劃以下九大課程模組：

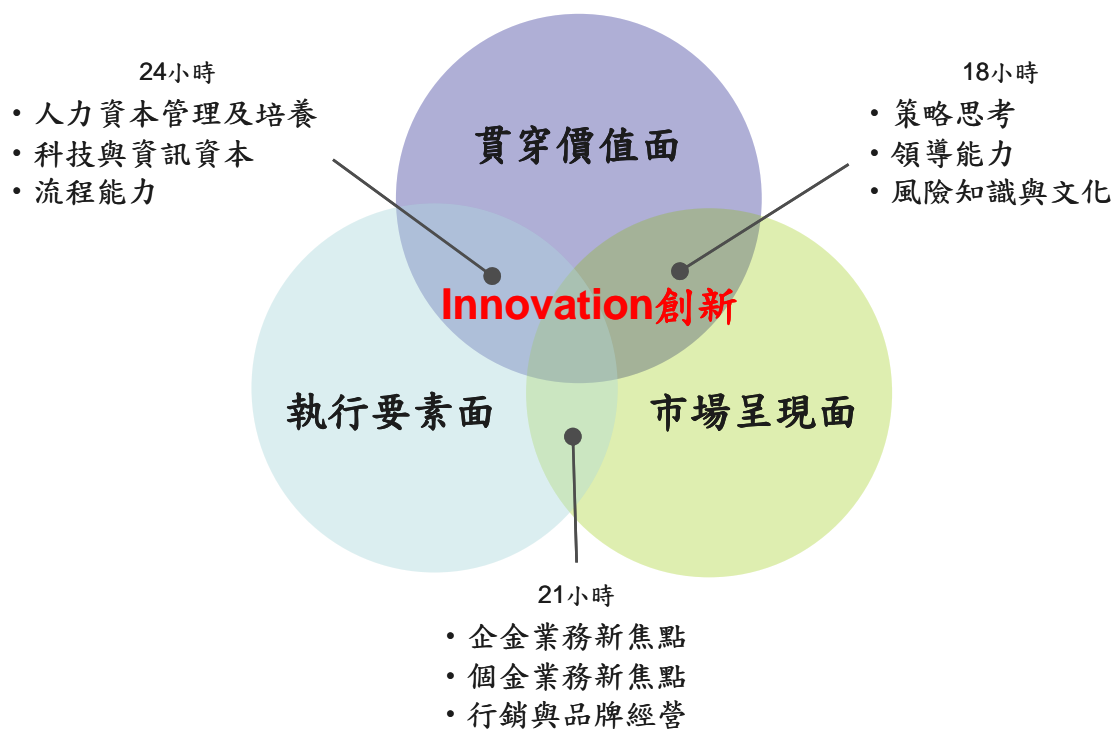


圖 47 「創新」課程九大課程模組

表 48 九大課程模組

模組	課程	時數 (小時)	課程內容
模組一	策略思考	6	
	(一)21 世紀致勝之銀行 創新策略思考	1.5	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全球金融服務業未來重大創新趨勢與競爭態勢解析 ■ 新貨幣及新市場 ■ 新商品及新服務 ■ 新通路 ■ 獲利風險平台
	(二)策略形成系統介紹(策略地圖工具邏輯)	4.5	<ul style="list-style-type: none"> ■ 策略形成程序 ■ 事業策略地圖
模組二	領導能力	6	
	卓越領導人魅力塑造	6	<ul style="list-style-type: none"> ■ 領導人的自我認知 ■ 溝通與人際關係 ■ 卓越領導者應有的行為 ■ 分組討論與分享
模組三	人力資本管理及培養	6	
	(一)策略性人力資源管理基礎工程	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人才管理趨勢與發展策略 ■ 企業策略與人才管理策略連結
	(二)人力資源管理之未來趨勢及挑戰	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人才管理內涵 ■ 如何落實策略性人才管理

			■ 實務案例研討
模組四	風險知識與文化	6	
	(一)金融風險管理新視野及導入實務分享	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ RAPM 與 ERM 核心概念與架構介紹 ■ RAPM 導入經驗分享
	(二)從國際金融業整合趨勢看台灣金融業整併	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ 國際金融業併購趨勢 ■ 中國金融業併購趨勢 ■ 亞洲金融業發展趨勢 ■ 台灣金融業的整併與發展前景
模組五	科技與技術資本		
	(一)現代化 IT 治理之觀念與手法	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ IT Strategic Balanced Scorecard 之架構及 IT Project Portfolio Alignment Management ■ 未來銀行資訊長(CIO)的角色、職能需求及工作挑戰 ■ 談重大科技標準與技術對金融科技應用之深遠影響 ■ 由零售金融業務資訊系統投資之三大主流看市場趨勢 ■ 由企業金融業務資訊系統投資之三大主流看市場趨勢
	(二)重大產業標準及科技應用發展	3	
模組六	產品與服務	6	
	(一)企業金融產品服務新焦點	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ 交易性金融服務簡介與最新趨勢 ■ 產業鏈與科技發展於交易性金融服務創新 ■ 台灣銀行業發展交易性金融之新策略選擇
	(二)個人金融產品服務新焦點	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ 個金品牌的進化與經營 ■ 個金業務收入的進化與經營 ■ 個金客群分層的進化與經營
模組七	通路	6	
	(一)新時代企業金融通路思考	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ Online, non-bank payment services providers- a new alternative for SME customers ■ Smart mobile devices as a low cost channel to serve small and micro businesses ■ Integrated Online Banking Channels with straight through processing capability will be critical for transaction banking ■ White spaces in payment Services- linking corporate payment services with P-T-P payments ■ Leverage strategic alliance to serve clients- How it works
	(二)新時代個人金融通	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ What kinds of technology

	路思考		<p>innovations and infrastructure developments are shaping the future of Retail Banking?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Using real world examples to elaborate and debate following technology-enabled innovations in the retail banking channel and distribution ■ How to cultivate and manage innovation in a Retail Bank-balancing risk and opportunities?
模組八	行銷與品牌經營	9	
	(一)提高行銷效率及顧客投資報酬率	6	<ul style="list-style-type: none"> ■ 如何以行銷及銷售漏斗流程管理 (Marketing and Sales Funnel Management)及監控正確的行銷指標 (Marketing Metrics)提高行銷效率及投報率 ■ 介紹銀行業的顧客終生價值管理 (Customer Lifetime value Management) ■ 介紹 RFM 分析(Recency, Frequency, Monetary Size Analysis)在銀行業行銷的應用 ■ 介紹行銷效率及投報率(Marketing Effectiveness and Marketing ROI)之觀念及銀行業應用
	(二)全方位顧客體驗管理	3	<ul style="list-style-type: none"> ■ CE(Customer Experience)及 CEM(Customer Experience Management)介紹 ■ Customer Experience Management 架構 ■ Customer Experience Performance 衡量與管理 ■ 專家經驗分享 ■ 小組報告及討論
模組九	流程能力	12	
	(一)ABC 及 ABM 介紹與導入實務	6	<ul style="list-style-type: none"> ■ ABC 與 ABM 簡介與應用； ■ ABC 與 ABM 對銀行流程能力與作業績效提昇之連結關係 ■ 銀行導入 ABC/ABM 之實務演練與議題探討
	(二)LEAN 及 BPM 介紹與導入實務	6	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lean 與 BPM 簡介 ■ Lean、Six Sigma、Scorecards 及 Process Analytics 之策略連結與銀行如何導入進行流程能力提升 ■ 小組模擬演練

(1) 策略執行與效能改善系列課程

採用分組上課、討論、報告的方式進行，透過小組間競爭與合作，同儕的分工與支援，再加上隊友的相互鼓舞，展現「組織學習」的精神。學員不僅在專業主題學習獲益良多、管理決策能力、經營視野均能提升，同時也擴展了人際關係，皆能活用於日後工作上。課程豐富實用，「計劃了得，機緣難得；投入值得，學識兼得」。其中，提高策略執行力之管理工具的課程編排 6 小時，評分卡設計實務課程實務安排 6 小時。

(2) 變革管理與組織轉型系列課程

不管是公或私部門，身處的環境隨機多變，因此，現今唯一不變的真理就是變。由此觀之，多數的組織受到環境變化的影響，產生組織運作上的衝擊，進而採取各種變革的作為，以解決組織內外環境變化所產生的適應性問題。事實上，組織變革通常是複雜的，必須耗費大量時間與精力進行管理，其過程有時是痛苦的，抑或局部的成功，甚至功敗垂成。無論如何，持續地變革已成為時代所趨，變革管理（change management）儼然成為管理重要的一環。其中，分別介紹變革管理理論基礎與變革管理實務，共計 9 小時，使學員兼具理論與實務，體會「為有源頭活水來的喜悅」。面對組織變革能夠處變不驚，處之泰然。

二、國際化金融人才培育

辦理「國際化金融人才培訓計畫(ITDP)」

本計畫目的在培養中階財富管理業務主管人才，協助我國銀行業者放眼亞洲財富管理市場。我國銀行業，在財富管理業務排名亞洲第四名，近年來，隨著中國大陸經濟起飛帶動兩岸四地經貿關係快速發展，銀行業者磨刀霍霍，除了強化國內本身市場經營實力，也透過 OBU 與海外經營據點轉戰境外財富管理業務，設法爭取海外台商企業所帶來的新商機，並為客戶擴增海外投資理財途徑。2012 年第四季正式啟動的「國人理財平台」計畫，主管機關鬆綁金融商品連結市場的限制，並強化國內理財商品內容的豐富性與創新價值，打造台灣銀行業者在財富管理的競爭利基。

基於大中華區財富管理業務之發展榮景，本計畫邀請來自世界級教學團隊，從市場經營策略、業務風險控管、高資產人士理財服務、團隊績效管理，及客戶關係管理等五個層面導入國際實務新知，透過高階決策主管娓娓道來、分組個案模擬演練、海外

機構訪問活動，以及期末專題報告等多元化學習模式，提供優秀中階財富管理業務主管人才開拓經營視野、培養專業實戰技巧與領導管理能力的學習計畫，為前進國際財富管理市場做好準備。



圖 48 財富管理課程架構

(1) 計畫效益

本計畫內容劃分為「研習課程」、「專題報告」及「海外考察」三大面向，藉由多元化之學習活動，開拓銀行從業人員之經營決策觀、分析應用及整合創新力。

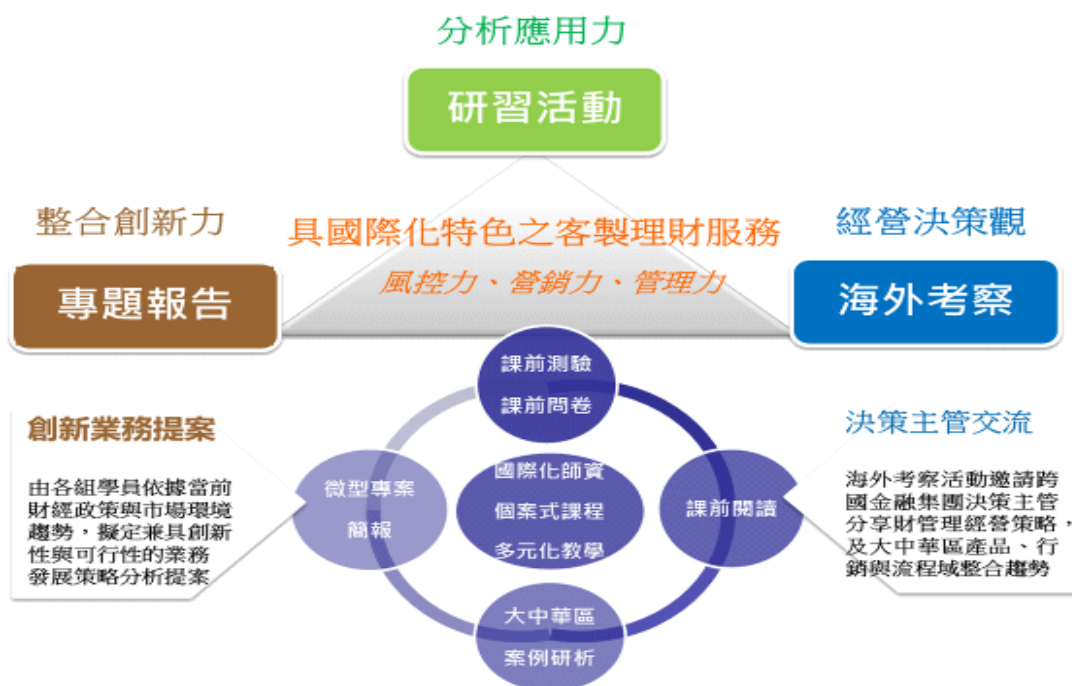


圖 49 中階理財業務幹部養成訓練課程

(2) 計畫特色

1. 研習課程以「市場經營策略」、「業務風險控管」、「產品規劃」、「高資產人士理財服務」及「團隊績效管理」及「客戶關係管理」為架構精心配置，為銀行業提供多元的中階理財業務幹部養成訓練，協助銀行業者掌握理財市場利基，並以高服務品質的人力資源、完善的管理制度及健全支援平台創造優勢競爭力。
2. 本計畫符合當前大中華區經營環境發展趨勢，提供各類前瞻性學習主題，加強學員對於法令規範、營運模式與產品內容三方面之熟悉程度，掌握兩岸三地理財市場商機，針對不同國籍、不同區域理財客群的特殊財務需求，提供整合性解決方案，提升台灣銀行業者的競爭力，加強吸收高附加價值富裕人士的理財市場。
3. 遴聘跨國銀行資深專家籌組教學團隊，精心打造融合多國籍銀行實務觀念架構以及以大中華區市場為案例背景之教材，經由課前閱讀、講授式觀念引導、分組腦力激盪與專題報告、講座回饋與課後複習測驗，鍛鍊思考的縱深廣度，強化學習成效，提高戰鬥力。
4. 本計畫安排學員至新加坡參訪當地具代表性之金融機構(包括：銀行業者、保險公司、資產管理與信託公司等)，邀請各機構高階決策主管分享亞洲財富管理市場最新動態，分享高淨值客戶經營方法，往標竿邁進開拓策略視野之學習契機。
5. 本計畫之學員由金融監理機關與銀行業界優秀人士共同組成，促進金融產官學界相互交流，藉由學習成果發表會，安排各組學員發表個案研究報告，邀請金融各界人士提供專業建議，使學員將學習心得融入實務工作中，創造個人與組織之雙贏。

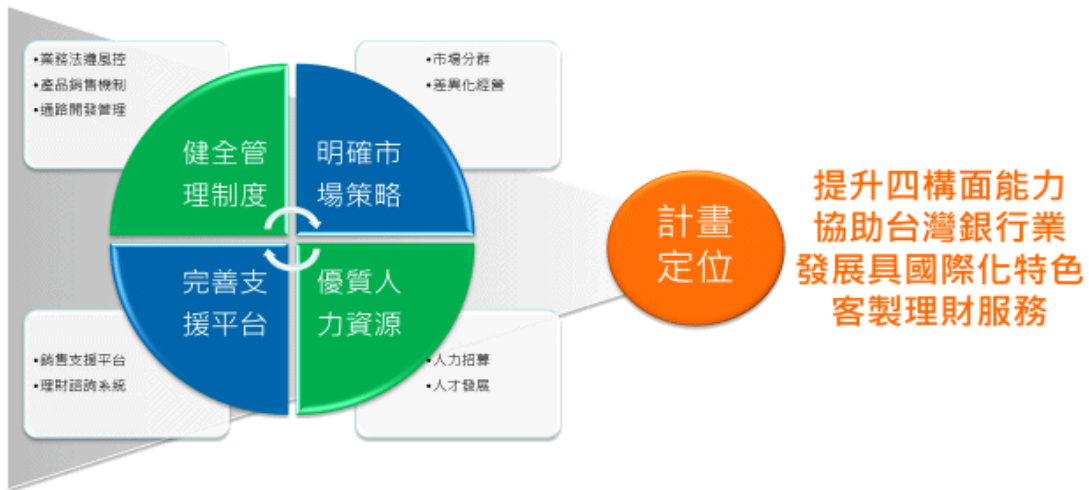
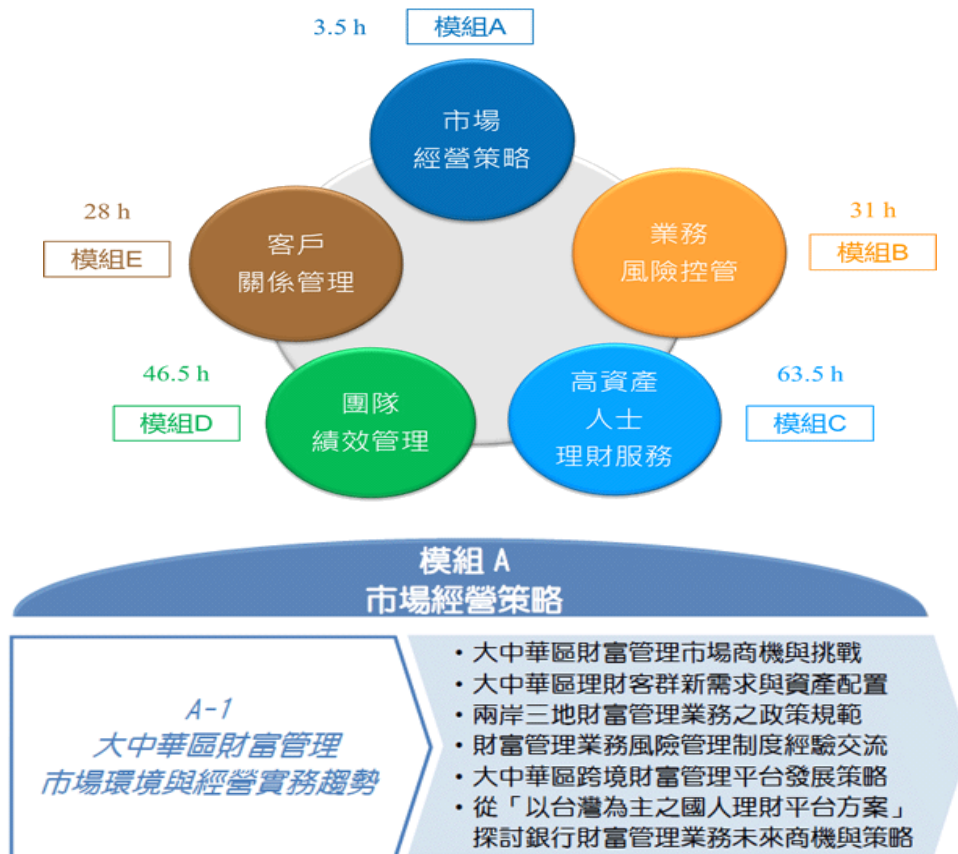


圖 50 國際化理財服務課程

(3) 研習課程架構



模組 B 業務風險管理

B-1 財富管理業務 風險管理制度設計	<ul style="list-style-type: none">• 經營財富管理業務可能產生的風險• 由業務服務流程評估風險管理• 業務風管制度建立與跨部門風險管控• 業務風險管理制度實務分析交流
B-2 台灣財富管理業務最新法令 及相關業務規範與案例分析	<ul style="list-style-type: none">• 財富管理業務最新法令及相關從業規範• 財富管理業務各面向法律關係• 財富管理業務法令規範之影響• 財富管理業務法令規範之因應策略
B-3 [I] 國際洗錢防制實務 最新發展趨勢	<ul style="list-style-type: none">• 國際洗錢犯罪常見手法分析• 亞太地區及台灣洗錢防制法規最新發展• 防禦計畫擬定與追蹤控管客群交易活動• 蒐整彙報疑似洗錢交易活動資訊
B-3 [II] 美國 FATCA 法令對財富管理 業務之影響與因應之道	<ul style="list-style-type: none">• FATCA 概述與對金融產業之影響• FATCA 與本國法令之適用衝突• 亞太地區各國對於 FATCA 之反應• 台灣銀行業應如何因應 FATCA 之挑戰
B-4 大陸財富管理業務 法規與產品發展趨勢	<ul style="list-style-type: none">• 大陸財富管理及私人銀行業務重要法規條款及最新監管要求• 大陸主要財富管理產品/私人銀行產品• 產品風險控制措施/高端客戶增值服務
B-5 香港財富管理業務 法規與產品發展趨勢	<ul style="list-style-type: none">• 香港財富管理業務法規重要內容及影響• 香港財富管理業務法規之因應策略• 香港財富管理產品發展趨勢• 近來香港財富管理創新投資產品

模組 C 高資產人士理財服務

C-1

高資產客群開發經營模式 與理財服務趨勢

- **Private Banking market outlook**
 - ✓ The market size and development trend of Private Banking globally and by region
 - ✓ Asset allocation and the trends in the wealth portfolio
- **Needs and behaviors of NHWIs**
 - ✓ Selection criteria of bankers
 - ✓ Investment decision considerations
- **Understand the different business models and their unique strengths and weaknesses**
 - ✓ Stand alone / Universal bank / Family office
 - ✓ Retail vs. Investment Banking vs. SME
 - ✓ Platform play we see happening in China
- **The types of products and services that private banking can offer and the relative attractiveness to different customer segments**
 - ✓ What are the different types of products and services offered by leading Private Banks and the technical requirements in delivering different categories of products and services
 - ✓ Lessons and implications from the recent fraud cases in Private Banking
 - ✓ Customer acquisition and retention strategies
- **What are some of the lessons learnt and best practices we can take back**
 - ✓ European Private Banking vs. American Private Banking vs. Asian

C-2

企業主理財規劃 及私人投資銀行服務

- **Entrepreneurial wealth management moves to centre stage**
 - ✓ What is private investment banking and entrepreneurial wealth management
 - ✓ Driving forces and growth potential of these markets / BRICs vs. rest of the world

- **Profiling and diagnosing the entrepreneurial mindset**
 - ✓ The psychology and mindset of the entrepreneurial client
 - ✓ Cultural differences in entrepreneurial profiles and mindsets - East vs. West
- **Business models and platforms for private investment banking**
 - ✓ The Universal Banking Model / Boutique Private Banking Model / The Family Office Model
 - ✓ E-commerce and internet platforms for entrepreneurs
- **Defining and refining your proposition for the entrepreneurial market**
 - ✓ Transitioning from owner to investor and how the private bank can help
 - ✓ The diverse wealth management needs of entrepreneurs
- **Portfolio management and active advisory services**
 - ✓ Managing a portfolio to meet a multitude of objectives
 - ✓ Investment risk appetite vs. business risk appetite
 - ✓ Discretionary portfolio mandates for entrepreneurial clients
- **Corporate finance and investment banking services**
 - ✓ Investment Banking needs of entrepreneurs / The funding & financing of business ventures
 - ✓ Merger & acquisition / Venture capital & private equity / Real estate / Credit services for Entrepreneurs
- **Estate & succession planning services**
 - ✓ Estate and succession planning decisions / Intergenerational wealth transfer planning
 - ✓ Asset protection strategies for entrepreneurs / Deciding on the form of transfer of ownership
 - ✓ Assessing all the possible exit strategies / Life insurance needs of entrepreneurs
- **Venture philanthropy and social entrepreneurship**
 - ✓ The new world of venture philanthropy and philanthrocapitalism
 - ✓ Why entrepreneurs become altruistic after a wealth event and are interested in social entrepreneurship

模組 C 高資產人士理財服務

- **Finding entrepreneurial clients**
 - ✓ Identifying potential clients / Targeting early stage & serial entrepreneurs
 - ✓ Segmentation within the entrepreneurial market / Sources of information on entrepreneurs
- **Minding entrepreneurial clients**
 - ✓ The diverse needs of entrepreneurial clients / Helping entrepreneurs achieve their goals
 - ✓ The problem-solving mindset of entrepreneurs / Ancillary services for entrepreneurs
- **Selling to entrepreneurial clients**
 - ✓ Identifying 'USP' & competitive strengths / Winning trust & forging life-long relationships
 - ✓ Making compelling sales arguments / Negotiating / Handling objections and closing the sale
- **Life after a successful exit**
 - ✓ The importance of lifestyle and concierge services
 - ✓ The role and importance of emotional assets & passion investments to newly minted entrepreneurs
 - ✓ Mobile assets & Sporting assets

C-3

多空環境下客戶投資組合管理 實務與另類投資商品應用實務

- **Wealth Management Overview**
- **Thinking on a Portfolio Basis – Investment Management Statistics**
 - ✓ Risk-wanted vs. unwanted risk : Systemic (Undiversifiable) Risk / Diversifiable Risk
 - ✓ Alternative Risk Measurement Approaches : Standard Deviation of Returns / Regression with Some Benchmark – i.e. Betas
 - ✓ Combining Risk and Return : Standard Deviation of Returns / Sharpe Ratio
 - ✓ Relative Performance Measures : an Index / a Peer Group / a Normal Portfolio / Excess Returns

- ✓ Modern Portfolio Theory : CAPM and Markowitz / Efficient frontiers Optimization
- **Strategic Asset Allocation**
- **Tactical Asset Allocation and Portfolio Re-balancing**
 - ✓ ETFs as tactical investment tools : Core or satellite / Pitfalls of ETFs in uncertain markets
 - ✓ Types of fund : Tracker funds / Stock selection funds / Absolute return funds
 - ✓ How to benchmark a fund
 - ✓ Performance measurement : Tracking error / Sharpe ratio / Jensen alpha / Information ratio / Duration / Option management and Greeks
- **Conventional Asset Investment Styles and Strategies – Fixed Income**
- **Conventional Asset Investment Styles and Strategies – Equities**
- **Overview of Alternative Investments**
- **Illiquid Alternative Assets (I) – Real Estate**
- **Illiquid Alternative Assets (II) – Private Equity and Infrastructure**
- **Liquid Alternative Assets – Hedge Funds, Commodities, and Senior Loans**
- **Commodities as an Asset Class**
- **Structured Products**
- **Behaviour Finance and Portfolio Optimization**
- **Volatility as a new Asset Class**

C-4

人民幣商品於高資產客戶理財 之應用趨勢

- 中國銀行業金融體系與理財商品發展
- 人民幣匯率/市場趨勢/投資商品剖析
- 高資產客戶理財需求探詢及分析
- 高資產客戶人民幣商品推廣策略

模組 D 團隊績效管理

D-1 財管客戶經理團隊 招募與優質人才養成方法

- 界定人才需求及有效甄選所需人才
- 衡量成員人格能力特質與提供職涯規劃
- 連結業務發展策略與人才培育訓練規劃
- 瞭解培育機制設計和品質成效追蹤改善

D-2 財管業務績效管理制度 規劃與獎酬誘因機制設計

- The elements and the 12 steps process to setting up a Performance Management System
- How to set expectations, goals & KPI's that meet short term objectives and serve the long term strategy and values of the company?
- How to create performance metrics for self & team?
- What makes a performance management system truly effective?
- Ways to make a performance management system work better for the individual team member
- Insights in typical issues surrounding the design, implementation and execution of performance management systems

D-3 如何透過教練式領導提升 團隊績效及專業競爭力

- 瞭解 Coaching Skills 的重要性與效益
- 瞭解成功 Coaching Skills 的要件
- 系統化方式有效傳承部屬業務 Know How
- Coaching Skills 之落實執行及持續鍛鍊

D-4 如何有效激勵部屬 以提振團隊士氣

- 瞭解留才、用才與激勵管理觀
- 瞭解部屬動機與需求-因材施教激勵方式
- 瞭解領導風格與用才法則-三階段激勵法
- 成為優秀主管所需的激勵技巧與實踐

模組 E 客戶關係管理

E-1 開發與維繫優質客戶關係 實務技巧

- Understanding the key success factors of developing a “mutually beneficial relationship” with private wealth clients
- Understand how to leverage and manage each “key success factor” in an optimum way
- Understand one of the key success factors is “tailor-made financial solutions” and defining what this means

E-2 銷售前中後作業流程掌控 與 CRM IT 平台之應用

- CRM 平台策略價值、功能與發展趨勢
- 銷售前中後資訊整合與決策應用
- 透過 CRM 平台發掘潛在商機
- 實務案例分析

表 49 各模組學習目標

模組名稱	學習目標 / 研討課程
<p style="text-align: center;">模組 A</p> <p>市場經營策略 (共 3.5 小時)</p>	<p>兩岸三地金融交流日益密切，擴大了台灣銀行業財富管理市場的發展潛力，客群屬性日益多元化、客戶對於跨境理財的需求亦不斷增加，為因應此一轉變趨勢，銀行業者積極佈建國際化理財商品與服務平台，以擁抱新市場、新商機。因此，本活動特別邀請海內外產官學界專家齊聚一堂，共同從市場動態、客群需求、風險控管與政策規範，探討台灣銀行業者應如何善加把握大中華區財富管理業務發展契機。</p> <p>◎課程 A-1：大中華區財富管理市場環境與經營實務趨勢</p> <ul style="list-style-type: none"> • 大中華區財富管理市場商機與挑戰 • 大中華區理財客群新需求與資產配置 • 兩岸三地財富管理業務之政策規範 • 財富管理業務風險管理制度經驗交流 • 大中華區跨境財富管理平台發展策略 • 從「以台灣為主之國人理財平台方案」探討銀行財富管理業務之未來商機與策略方向
<p style="text-align: center;">模組 B</p> <p>業務風險控管 (共 31 小時)</p>	<p>客戶糾紛、人為舞弊與法令遵循失當為財富管理業務中所不可輕忽的經營風險來源，為此，國內主管機關近年來逐步加重對於銀行業者財管商品銷售流程的相關法令管制措施，以有效防範消費糾紛的產生。為保障銀行與消費者雙方權益，並且避免觸法危機，本模組研習課程中特別邀請主管機關與業界資深專家，經由實務案例研討，分享國內外重要之財富管理法令規範最新趨勢，以及銀行如何將完善內控制度導入銷售前中後的各個作業環節中，以確保財管業務穩健發展。</p> <p>◎課程 B-1：財富管理業務風險管理制度設計</p> <p>◎課程 B-2：台灣財富管理業務最新法令與相關業務規範及案例分析</p> <p>◎課程 B-3：國際洗錢防制實務與美國 FATCA 法令對財富管理業務之影響與因應之道</p> <p>◎課程 B-4：大陸財富管理業務法規與產品發展趨勢</p> <p>◎課程 B-5：香港財富管理業務法規與產品發展趨勢</p>

<p style="text-align: center;">模組 C 高資產人士理財服務 (共 63.5 小時)</p>	<p>根據麥肯錫公司 (McKinsey & Company) 與中國民生銀行所推出之「2012 年中國私人銀行報告」, 2015 年亞洲私人銀行總資產規模將躍升至 16 兆美元, 年複合成長率達北美兩倍以上, 面臨龐大商機, 以中國市場為核心的大中華區域更成為亞洲私人銀行業務的主要戰場, 吸引各方金融業者積極進軍, 台灣許多銀行業近年來亦積極透過 OBU 及海外分行拉攏跨境高資產客戶, 盼能拉高競爭能力, 在高附加價值的私人銀行服務領域爭取發展空間。富裕人士的資產往往分布於不同國家, 且與家族財富分配與家族企業發展密不可分, 以家族觀點提供整合性企業與個人跨境理財服務成為私人銀行有別於普羅大眾理財服務主要區隔, 亦是台灣銀行業者切入私人銀行領域所面臨的最大挑戰。本系列課程以實務案例研討之教學方式, 引導學員們瞭解亞洲私人銀行業務開發與經營模式, 並且針對高資產財富管理市場重要客群-企業主所需之特殊理財服務進行深入探討。研習課程中亦另闢專章剖析適用於高資產客群之投資組合管理方法以及近來深受市場所矚目之人民幣相關理財商品之應用趨勢, 使參訓者得以學習如何幫助客戶靈活因應市場多空環境, 實現資產增值目標。</p> <p>◎課程 C-1: 高資產客群開發經營模式與理財服務趨勢</p> <p>◎課程 C-2: 企業主理財規劃及私人投資銀行服務</p> <p>◎課程 C-3: 多空環境下客戶投資組合管理實務與另類投資商品應用實務</p> <p>◎課程 C-4: 人民幣商品於高資產客戶理財之應用趨勢</p>
<p style="text-align: center;">模組 D 團隊績效管理 (共 46.5 小時)</p>	<p>理專為財管業務最前線, 理專的專業能力、人格特質與服務態度直接而深刻地影響了銀行客戶對於理財服務的滿意度及認同感, 如何針對理專團隊的建立與發展, 規劃一套完善的選才育才機制, 確為值得財富管理業務主管深入學習的重要課題。本研習課程以循序漸進的方式, 從組織整體性策略觀點, 深入探討人才招募與職能發展的重要觀念, 並且透過案例分析與角色扮演活動, 使學員從中學習如何延攬組織所需人才、如何妥善設計健全的獎酬機制、如何有效地為部屬提供教導與激勵, 使業務團隊成員能夠充分發揮潛能、創造最佳績效。</p> <p>※D1&D3 為國際教練聯盟(International Coach Federation)認證課程※</p> <p>◎課程 D-1: 財管客戶經理團隊招募與優質人才養成方法</p>

	<p>◎課程 D-2：財管業務績效管理制度規劃與獎酬誘因機制設計</p> <p>◎課程 D-3：如何透過教練式領導提升團隊績效及專業競爭力</p> <p>◎課程 D-4：如何有效激勵部屬以提振團隊士氣</p>
<p>模組 E</p> <p>客戶關係管理 (共 28 小時)</p>	<p>對財富管理業務而言，客戶關係管理為與客戶建立與維繫關係的長期性過程，客戶關係管理模式要能與銀行市場經營策略密切結合，並且滿足客戶對於理財服務的需求，才能創造銀行與客戶的雙贏。在瞬息萬變的市場環境中，銀行為與客戶建立長期合作關係，除了須有專業精實的理財專員團隊做為溝通橋樑之外，亦須有整合性理財服務管理平台支援，才能夠因應客戶需求，提供即時而全面的解決方案。本課程內容涵蓋客戶溝通與平台應用兩大構面，學員可從實務案例解析與角色情境扮演活動中，學習如何瞭解客戶需求、與客戶進行有效溝通，做一個令人信服的理財專家；如何將善用整合型的平台，將市場、行銷，與客戶等各層面的資訊緊密聯結，以提高業務團隊對於市場環境變化的反應能力，並且有效提升客戶滿意度與忠誠度。</p> <p>◎課程 E-1：開發與維繫優質客戶關係實務技巧與整合性理財規劃個案演練</p> <p>◎課程 E-2：銷售前中後作業流程掌控與 CRM IT 平台之應用</p>

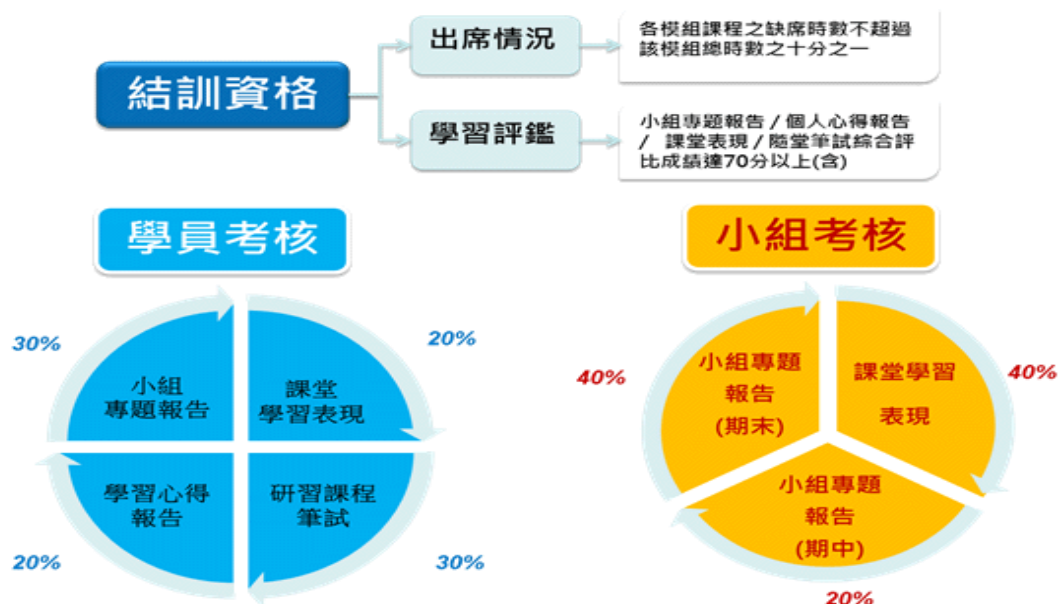
(4) 海外考察活動

「他山之石，可以攻錯」。本計畫特別安排學員前往新加坡金融機構吸取寶貴經驗，拜會當地權威之多國籍銀行業者、保險、資產管理及信託公司等各類型金融機構，詳如下圖所示，邀請受訪單位高階決策主管以亞洲財富管理市場之觀點，分享財富管理業務創新方向及高淨值客戶開發與經營方法，學員藉此汲取國際標竿經驗、拓展策略視野之學習契機，從不同面向財管機構的發展經驗與策略觀點中，強化學員對國際金融環境的敏感度，並且提升決策思考能量，激盪起美麗的浪花。



(5) 學習考核機制

「如人飲水，冷暖自知」，為強化學習效果、促進學員與產官學界相互切磋交流，本課程特別設計多元化評鑑機制，將課堂學習表現、專業課程筆試測驗、小組專題報告成果與個人學習心得報告等納入學習評量之考量，並於期末學習成果發表會暨授證典禮中嘉獎表現優異之學員及小組，並敦請金管會主委親自頒獎鼓勵，以資嘉勉，藉以砥礪學員積極參與課程，提升專業競爭力。



第三方支付業務

在現今支付工具日新月異的情況下，金融業者如何結合原先的電子金融業務與第三方支付處理技術，進而提供安全性高的交易平台，此乃當前產、官、學金融界重要課題。尤其兩岸特色金融為當今政府施政發展重點，建構兩岸電子金流平台搶攻大陸消費市場龐大商機成為金融機構發展消費性金融業務新挑戰。有鑑於此，本院特別邀請國際組織之商務與支付專家分享精闢見解，期能提升業者競爭力，展開業務發展新發展。

此課程結合時事議題，以全球觀點探討第三方支付之應用模式及趨勢，有助於提升業界國際視野，促進電子金融業務發展。

表 50 第三方支付業務應用

課程名稱	授課大綱	時數
第三方支付業務應用	1. 何謂第三方支付 2. 第三方支付之演進 3. 第三方支付之商業模式與應用 4. 趨勢與因應 5. Q&A	3
合計 3 小時		

表 51 電子金融人員進階培訓課程

專業職能	系列名稱	課程內容	時數
電子金融產品開發規劃 電子金融產品整合行銷	系列一 電子金融	電子商務創新及科技化發展	3
		個人支付工具新趨勢	3
		企金業務電子金融商品應用實務	3
		電子金融交易安全機制與風險管理	3
		網路媒體與電子金融整合行銷規劃	6
合計課程總時數 18 小時			

金融電子商務行銷規劃研習班

協助台灣金融業者瞭解最新電子金融業務，透過系統化培訓及實務面分享，協助國內金融機構培育電子金融領域核心專業人才。

特色：

1. 本課程介紹最新電子金融業務，掌握最新電子金融業務發展。
2. 透過系統化培訓及實務面分享，提高培訓成效。
3. 理論與實務結合，為金融機構開拓業務與績效提升。

表 52 金融電子商務行銷規劃研習班

課程名稱	授課大綱	時數
e 化電子金融整合服務	運用 e 化電子金融整合服務，擴大銀行市場經營規模	2
兩岸金融服務發展趨勢	兩岸金融服務發展趨勢	3
個人支付工具新趨勢	從全球經濟趨勢及個人消費需求，探討個人支付工具業務之發展及契機。	3
銀行電子商務經營模式之行銷策略及應用實務 I	以金融 EDI 為例，協助客戶建立全球資金調撥中心	1.5
銀行電子商務經營模式之行銷策略及應用實務 II	以金融 XML 為例，協助客戶建立全球資金調撥中心	1.5
銀行電子商務經營模式之行銷策略及應用實務 III	以網路 ATM 為例，透過雲端資金調撥多元支付延伸服務通路	1.5
銀行電子商務經營模式之行銷策略及應用實務 IV	以全國性繳費稅為例，透過雲端繳費中心提升客戶忠誠度	1.5
電子商務營運模式創新及科技化發展	以雲端應用或行動商務或手機 APP 電子金融應用為例	3
電子金融交易安全機制與風險管理	電子金融交易風險分析與控管、資料傳輸之安全與管理	2
客群資料分析	1. 透過銀行客群資料分析，藉以創造差異化競爭優勢 2. 資料庫分析、e 化行銷	2
網路工具與社群經營	1. 透過網路工具與社群經營，擴展金融業務 2. 網路行銷、事件行銷、社群經營	3
綜合座談及 Q&A		1
合計 25 小時		

兩岸電子金融論壇：電子金融業務之發展與應用

近年來兩岸金融業務交流日益增溫，銀行紛紛西進佈局，希望在廣大的大陸市場

開創一片新天地。然而大陸市場雖廣，競爭亦相當激烈。台資銀行在大陸面臨的競爭對手包括國有銀行、股份制銀行及城市商業銀行，以及來自世界各地的外資銀行。競爭不僅限於大陸內地，也在海峽兩岸快速蔓延，為求生存，發展「兩岸特色金融」為當務之急。

隨著兩岸密切往來，透過電子商務平台進行網路交易正在兩岸間流動，隨之而來的是大量金流需求創造出龐大的商機。台灣金融業者如何抓住這股潮流，透過發展兩岸電子金融業務，為企業注入一股活泉，此乃金融界關注的議題。準此，本院特邀主管機關、財金資訊公司、關貿網路公司、資策會、信用卡國際組織、第三方支付公司及銀行業者共同與會，就政策、支付工具、市場發展及潛在挑戰等面向分享心得，為有志發展兩岸電子金融業務的先進提供實務建言。

電腦稽核初級研習班

協助企業以營運風險導向檢視既有之資訊內控制度，以配合法令規範之遵循，並能切合企業穩健經營之需求。

表 53 電腦稽核初級研習班

課程名稱	授課大綱	時數
電腦稽核計畫	一、資訊資產之內涵 / IT Asset 二、所有權概說 / Ownership 三、查核規劃 / Audit plan 四、受查單位現況之先期瞭解 / Pre understanding of auditee 五、受查相關資料取得 / PBC list collection	1.5
電腦稽核執行	一、權責劃分 / Duty segregation 二、存取控制 / Access control 三、變革控制 / Change control 四、資訊基礎環境管理 / Infrastructure management 五、實體侵近控制 / Physical access control 六、資訊資產管理 / IT asset management 七、災害復原計劃(企業永續經營計劃) / BCP 八、電子商務管理 / E-commerce 九、資通安全之定期檢查 十、應用系統控制複核 / AP Control review 十一、電腦輔助查核技術 / CAATs	3.5
稽核發現報告	一、查核證據搜集 / Evidence collection 二、查核工作底稿準備及歸檔 / Working paper write-up and filing 三、查核建議事項(結案)會前討論、確認 / Pre discussion of audit	1

	issues 四、查核報告 Report of audit issues 五、查核建議事項改善確認 / Follow up of audit issues 六、查核實務問題研討	
筆試測驗		1
合計 7 小時		

第六章 綜合結論與建議

關鍵性人才聘任主要管道上，主要以機構內部晉升方式為主，經人力銀行及私人管道舉薦等方式引才的比例次之，再者為公開招募。已赴中國大陸設立營運據點的銀行機構，其關鍵性主管級職務任用，主要採台灣本國員工直接外派模式為主，其次為直接招聘當地人才。

銀行機構遴選關鍵性主管時所提出薪資福利，與外資銀行相較，受訪者表示該公司的待遇條件與外國銀行相較，並未具有競爭力。若以業務人才需求的排序而論，以中小型企業金融授信為最高，其次依序為兩岸金融業務次之、個人財富管理、大型企業金融授信及風險管理類。若以關鍵性人力供給端而言，供給人數最高者為個人消費金融類，其次依序為個人財富管理類、不動產放款類及中小型企業金融授信類。

課程培訓計畫以兩岸金融業務類課程需求比例仍為最高，其次依序為，風險管理類、中小型企業金融授信、企業金融授信、金融交易業務、國外業務及個人財富管理。因應網路及行動智慧裝置設備普及，行動支付交易大幅上升，受訪者表示需加強相關資訊人力培訓的比例為最高。

因應兩岸銀行業務開放，新金融商品業務增加，整體受訪者表示未有明顯改變商品設計研發人才的需求人數。兩岸在協商簽訂服務貿易協定，因應市場開放，由於新種業務內容尚未出爐，受訪者表示現有公司人力配置已足以因應者為最多數，公司在人力的需求未有產生實質需求改變。銀行在聘任非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道上，以公開招募方式為主，其次為私人管道舉薦及經人力銀行方式。

以整體金控、銀行業的人力需求而言，需求人數前三類以經營管理類人員所占百分比為最高，其次為徵授信人員及理財規劃類人員。亞洲鄰近國家在「育才、攬才，留才」方式如以下：

- (1) 新加坡直接在海外設立 8 個「接觸新加坡」聯絡處，專責宣傳及招聘聯絡工作、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。
- (2) 南韓則成立「韓國金融樞紐」負責金融業外籍人才入籍、徵聘等事項。
- (3) 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，以吸收外國先進管理經驗和實用技術為目的。

(4) 香港實施優秀人才入境計劃，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。

對政府部門建議：1.大專教育課程應進行大幅度審視調整，充實實務課程內容，或是加強與台灣金融研訓院等金融周邊單位合作，避免學用落差持續擴大，以利畢業生就業發展。2.政府在推動大專學校業師制度，執行面(諸如薪資、資格審查上)可調整改善。3.海外人士回流，應整體考量家庭、子女教育問題，營造一友善就業環境。

對銀行業者建議：1.因應東協市場發展，英語化環境需加強。2.海外交流，偏重於單向交流，較缺雙向交流。3.海外市場在地化，培養當地人才，融入當地國在地文化。

對訓練機構業者建議，1.國際化課程設計，師資是否具國際化經驗，為主要考量點。2.課程內容，應考慮引入國外業界師資，參考海外的課程發展內容。3.善用業界資深人士的豐富經驗，有效傳承。

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，各國種種積極引才方式均有值得我方借鏡之處。

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. 「我國生技產業人才供需分析」，行政院生技產業策略諮議委員會，民國100年。
4. 「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。
5. 「資訊服務產業專業人才供需調查」，經濟部工業局，民國101年。
6. 「數位內容產業專業人才供需調查」，經濟部工業局，民國101年。
7. 「數位內容產業科技人才供需求調查」，行政院科技顧問組編印，民國96年。
8. 「顯示器產業專業人才供需調查」，經濟部工業局，民國101年。
9. 「2013-2015 LED產業專業人才供需調查」，經濟部工業局，民國101年。
10. 「2011~2013年設計產業專業人才供需調查報告」，經濟部工業局，民國100年。
11. 「2012年-台北市日本工商會對台灣政府政策建言」，民國100年。
12. 王健全/ 許淑琴，「新加坡、南韓與台灣人才培育及延攬政策之比較分析」。
13. 李長庚，「如何提昇金融產業的競爭力」，民國100年。
14. 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。
15. 「2013 我國金融業營運趨勢展望問卷調查」，2012，台灣金融研訓院。
16. 「2014 我國金融業營運趨勢展望問卷調查」，2013，台灣金融研訓院。
17. 晉麗明，「2014中高階人才趨勢報告」，104 獵才顧問中心。
18. Robert Walters Global Salary Survey 2013，2012，Robert Walters。
19. Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator", Harvard Business Review, January-February 1955, p33-42.

附錄(一)、銀行業關鍵性人才供需調查實施計畫

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(2014 年-2016 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。

請將完成填答的問卷回傳本院，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 戴郁文小姐，電話：(02) 3365-3582

何肇榮先生，電話：(02) 3365-3577

傳真號碼：(02) 2369-3057

此次問卷調查係台灣金融研訓院接受銀行公會所委託之研究案，研究主旨在針對台灣銀行產業高階人才人力資源短、中、長期供需所做樣本調查。

考量各銀行對職缺的定義可能無法有統一標準且公司組織任用方式存在差異性，本次問卷的調查對象的界定方式，經參考銀行業界代表的綜合意見後，本問卷對於關鍵性人才的定義說明如下：

關鍵性人才的定義，係指主管中，對組織有強烈的向心力及認同感，且對產業發

展具有前瞻性、指標性特質，帶領出產業發展方向者。關鍵性人才的歸類，可分為：經營管理人員、風險管理人員、徵授信人員、理財規劃人員（含企業理財人員）、金融商品研發人員、投資分析人員、OBU 業務人員/外匯作業人員、直接投資人員。

調查資料標準期以調查實施期間為準，並推估 103 年、104 年及 105 年往後 3 年人才需求。

第一部份：基本資料：貴機構之類別為：

金融控股公司	非金融控股公司機構
<input type="checkbox"/> 金控公司	<input type="checkbox"/> 公營銀行 <input type="checkbox"/> 民營銀行 (80 年 7 月前設立) <input type="checkbox"/> 民營銀行 (80 年 7 月後設立)

第二部份：國內關鍵性人才流動與供需概況

1、您認為目前就業市場對整體金控或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況為何？

- 供過於求 供需數量適當 供不應求 其他 _____

2、請預估 貴機構未來三年關鍵性人才退休人數分別為何？

2-1、第一年度預估人數？

- 1-5 人 6-10 人 11-15 人
 16-20 人 21 人以上 其他 _____

2-2、第二年度預估人數？

- 1-5 人 6-10 人 11-15 人
 16-20 人 21 人以上 其他 _____

2-3、第三年度預估人數？

- 1-5 人 6-10 人 11-15 人

16-20 人 21 人以上 其他 _____

3、請問就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因為何？（請依 1、2、3 排序，至多三項，填入框格中）

- 組織內升遷機會低 薪資考量 個人創業
 金融同業挖角 家庭因素 赴海外市場發展
 其他(請簡述) _____

4、請問就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職後，所選擇的新職場產業別為？（請依 1、2、3 排序，至多三項，填入框格中）

- 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 _____

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

- 是（預估人數:_____） 否 其他 _____

第三部份：關鍵性人才人力聘用管道及來源

6、貴機構關鍵性人才聘任主要管道為何？（請依 1、2、3 排序，至多三項，填入框格中）

- 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:_____）

6-1、貴機構遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者？

- 是 否 其他（請簡述原因:_____）

6-2、承問題 9-1，貴機構於遴選過程中，平均每年非本國籍關鍵性人才求職者人數約為？

- 無 1-5 人 6-10 人 11-15 人

16-20 人 21 人以上 其他 _____

6-3、貴機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為？

無 1-5 人 6-10 人 11-15 人

16-20 人 21 人以上 其他 _____

7、貴機構在大陸是否有設立營運據點？

是 否（請跳答第 7-3 題）

7-1、貴機構在大陸設立之營運據點中，關鍵性人才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:_____

7-2、承問題 7-1，其他國籍之關鍵性人才聘用人數約為：

有， 人 無

7-3、請預估 貴機構外派大陸之關鍵性人才人力分配數量？

未來第一年度 預估人數:_____

未來第二年度 預估人數:_____

未來第三年度 預估人數:_____

8、貴機構是否有在大陸以外地區設立海外營運據點？

是 否

8-1、請預估 貴機構外派大陸以外地區之關鍵性人才分配數量？

未來第一年度 預估人數:_____

未來第二年度 預估人數:_____

未來第三年度 預估人數:_____

8-1-1 除外派大陸外，貴機構優先考量地區為

香港 東協 新加坡 北美洲 南美洲

歐洲 紐澳 其他(請註明地區：_____)

- 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_____）

12、您認為市場上哪些類型業務人才供給最多？（請依1、2、3、4、5排序，至多五項，填入框格中）

- 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_____）

13、承上題，是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題？

- 是 否 其他：（請說明_____）

14、關鍵性人才的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目？（請依1、2、3、4、5排序，至多五項，填入框格中）

- 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_____）

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

現有人力配置已足以因應 須加強人力培訓(聘僱) 無意見

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

人力需求有大幅增加 未有明顯改變 無意見

16-1、兩岸在協商簽訂服務貿易協定，因應市場開放，請問對貴公司人力的需求是否會有產生實質需求改變？

現有人力配置已足以因應 人力需求會上升 無意見

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

是（請簡述：_____） 否

第六部份：跨領域銀行關鍵性人才需求

18、貴機構過去是否聘用跨領域背景之人員為關鍵性人才？

是 否

其他（請簡述：_____）

18-1、貴機構聘用其他產業之關鍵性人才之主要類別為何？

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關鍵性人才需求量約為何？

1-5人 6-10人 11-15人

16-20人 21以上 其他：_____人

18-3、晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道為何？

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**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。

請分別就未來景氣情勢於「樂觀」、「持平」及「保守」等 3 種情境下，填具未來 3 年人才新增需求欄，樂觀、持平及保守 3 種情境可參考未來景氣、金融業法規限制鬆綁或政策開放程度等因素。

銀行業關鍵性人才徵才的主要業務項目及需求推估人數調查表

單位：人

人才類別	關鍵性職缺	103 年推估 需求人數			104 年推估 需求人數			105 年推估 需求人數		
		樂 觀	持 平	保 守	樂 觀	持 平	保 守	樂 觀	持 平	保 守
1.經營管理 人員	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）									
	2.1 風險管理部（處）協 理/處長/經理/副理									

人才類別	關鍵性職缺	103 年推估 需求人數			104 年推估 需求人數			105 年推估 需求人數		
		樂 觀	持 平	保 守	樂 觀	持 平	保 守	樂 觀	持 平	保 守
2.風險管理 人員	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	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)/									

人才類別	關鍵性職缺	103 年推估 需求人數			104 年推估 需求人數			105 年推估 需求人數		
		樂 觀	持 平	保 守	樂 觀	持 平	保 守	樂 觀	持 平	保 守
員)	理財業務處協理/處長/ 經理/副理									
	4.3 財務顧問(部門主管)									
5. 金融商品 研發人員	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									
	5.4 金融市場業務處處長 /經理									
	5.5 金融商品企劃(部門 主管)									
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)									

人才類別	關鍵性職缺	103 年推估 需求人數			104 年推估 需求人數			105 年推估 需求人數		
		樂觀	持平	保守	樂觀	持平	保守	樂觀	持平	保守
	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										

人才類別	關鍵性職缺	103 年推估 需求人數			104 年推估 需求人數			105 年推估 需求人數		
		樂 觀	持 平	保 守	樂 觀	持 平	保 守	樂 觀	持 平	保 守
總計人數										

問卷填答完畢，在此感協您的配合，讓此次調查工作得以順利進行。

附錄(二)、「銀行業人才供需、人才流動相關議題」座談會實施要點

一、舉辦目的

台灣銀行業在面臨國際化開放競爭環境，尤以近年中國大陸市場及東協國家的政策開放，國內銀行業者紛赴他國設點經營，人力如何調配因應，事關各項業務推動的成效，加上因應業務內容的調整，相對應於人力需求產生哪些實質變化，此為一有興趣深入了解的課題。

金融業雖高喊國際化下，但對於國際人才的引用卻仍呈現停滯狀態，引入外籍人士所面臨的困難點如何加以檢討改善，可否提出政策方面有效修改建議，引入國際經驗，強化國際視野，此攸關銀行業的競爭力的可否加以進一步提升。

衡諸上述議題，擬舉辦此次座談會，契盼業界專家給予提供寶貴建議，以提供可行性政策參考。

二、主辦單位：台灣金融研訓院

三、舉辦時間：102年09月09日(星期一)下午15:00至17:00

四、舉辦地點：台灣金融研訓院金融研究所(台北市大安區羅斯福路三段37號11樓)

五、會議議程：

時間	項目	人員
15:00-17:00	討論提綱： 1. 台灣銀行業的高階人力市場特質及現況分析 2. 銀行業徵才屬性（人才供需缺口比較） 3. 海外市場(大中華市場)的人力供需發展動態 4. 引入金融業外籍人才的困難度及可行性建議 5. 加速人才升遷晉用及引入外籍人士，相關金融法規修改建議	主持人： 台大經濟系許教授振明 與談人： 1. 金融研訓院特約顧問閻台生 2. 國泰世華王協理業強 3. 中國信託銀行黃副總淑芬 4. 標竿學院資深顧問陳若玲

		5. 富邦銀行陳資深協 理建勳
--	--	--------------------

座談會會議內容摘要：

銀行業人力供需與人才流動，根據去年銀行業者調查報告，針對關鍵性人力資源供需研究所得到的初步結論，人才需求係定義在高階與關鍵性，今年則明確定義在關鍵核心人才，參考銀行人力分類，為了執行量化調查而進行分類，高階人才的分類乃經過各銀行機構董事會的通過後決定調查分類原則，關鍵核心人才該組織針對業務的需求而引申出來的相對應人力需求，相對經理、副理級可能是下一層級人員，或為該部門的主管，針對各級別所做全面性的調查，所謂人才流動現象，一般初階人力隨年制增加而逐年級職上調，此並未納入做調查，調查乃是偏向於高階端人力，推估關鍵性核心人才這部分是否出現缺口。

在供給端上

1. 在金融業過度競爭下，早期 20、30 年前的金融榮景已不在，相對其他產業，金融業人才供給已造成某程度上的衝擊，金飯碗的概念漸失。
2. 在 2008 年發生金融海嘯後，金融業出現許多商品交易糾紛、爭議與訴訟，同時也造成此產業低靡不振。
3. 主管機關因應金融風暴後，嚴加規範金融風險標準，此也造成從業人員無形壓力、客戶資產管理壓力增高、客戶投資意願降低，相對於中國大陸、香港，銀行業因而缺乏競爭力，導致人才流失，國際化程度落後，在吸引國際金融人才來台灣則產生相當的困難度。

在需求端

業者認為依據目前營運現況而論，人才需求的順序，根據統計結果顯示，金控與銀行類別需求最大者為企業經營人才，根據連續兩年調查，2012 年人力趨勢展望的問卷，整合做比較，需求第一為企業金融，第二為大陸金融，因應市場興起，第三為風險管理人才，第四為金融商品創新。

金控方面

因轉往中國大陸速度快，人力需求殷切，第一為大陸金融人才，此與銀行紛至大陸設

點有關，第二為金融商品創新，第三為供給管理人才。

銀行方面

第一為企業金融，第二為財務管理。

以整體金控來看，以高階主管人才需求最為殷切，中小型企業金融人力需求最高，第二為企業金融，第三為個人財務管理，第四為兩岸經營業務人才。

人力職場流動，去年在詢問業者是否有雇用外籍人士的需求，分為公營銀行與 78 年之前成立的民營銀行或 78 年之後成立的民營銀行，以公營銀行來看最為明顯，百分之百並未考慮外籍人士的雇用，主要為受限於現有的法規限制，金控表示雖有需求，但相對普遍較少。台灣的銀行在薪資福利方面，若以台灣銀行業相對外資銀行做比較，薪資為較客觀參考依據，數據顯示，75% 業者表示台灣銀行與外資銀行而論並無競爭力。

人才流動部分，在檢討哪些問題造成金融環境質變，第一為台灣目前在稅負制度有很大檢討空間，相較其他國家，新加坡的稅負已降至相對低水準。第二若要新的人力需求必須開發新業務，限制台灣市場規模，很難創造人力需求。第三為海外市場開拓，如在中國大陸設據點，建議業者著重於風險管控。第四為海外人才，必須改善台灣的就業環境，這是政府或相關單位必須審慎思考改善的部分。

以下就此次座談會內容，各與會專家學者的意見，做重點摘述：

專家 A

首先，如果不清楚台灣整體金融發展方向，即不知自己在做什麼，不知做何種業務，即不知需要人才的類別，若一味擔心假帳真查，做出的推論易產生錯誤性假設，相反地，若為真即須做謹慎推論。台灣金融業的高階人才不安程度是有的，如何成為高階人才？期望高階人才之所作為何？質與量部分是否足夠？財富管理、大陸人才、企業界人才與風險管理，都是由經驗當中累積知識與技能完成的項目，現在這件事對各行業不是個大問題，但為了要去做一些創新和不同的產品或市場區別，就不會是這四項，是否界定清楚和解決問題的方向，分類方法有點問題。現在在大陸不能做財富管理，而是銀行企業在大陸經營業務，大部分還是在做台商生意，這部分台灣人才多，人力派出中國較容易，我們需要怎樣的人才是與時俱進的，每段時期不大一樣，論供給需求時點及地點來看，台灣業務的問題在於業務走向，本地業務需要本地人才做，

雖然有流失，但不會演變成大問題。金融業有個問題，別的產業想進入金融業，有很多限制，過去有些努力作為，如找麥當勞、手機銷售業者為銀行高階主管，經過合理的解釋後，主管機關皆同意。尋找外國人來做本地業務也會有不同，主要是做新的業務而不是企業經營、法務或財務管理，派外地者主要為如何經營海外市場，海外市場定義清楚，比較不會是邏輯與原則而是個案處理，個人同意人才議題是要跟業務做較大的連結這點。在金融法規問題上，較大的問題則是勞動法規，人才的升遷與晉用，若照職位、功能、奉獻與期望，每家公司都有其對績效的要求以及其他標準，台灣勞動法規不太符合國際文化業務發展的需要，經理人的內部標準部分覺得還好，比較沒辦法做好的聚焦。

專家 B

在政策方面，人才的引進，金融法規較會牽涉到產品以及對銀行界管制的層面；勞動法規，在心態方面、外來的人員、對人才的提升有無完整計畫，或是否能像香港、新加坡，不論對象為何都引進，直到需要保護當地人才便會幫忙出聲，讓整個大環境解開不安全感是值得探討的，散播好的準則，讓當地人有學習、觀摩的機會，目前尚未落實。在提高整個金融業在國際的地位以及形象，必須有政策開放，需要國際人才來開拓業務，相對的金融主管機關包括央行，就是要政策上的自由化，國外挖角需有給予好的配套措施，包括減稅。

專家 C

銀行有好的產品可以製作並拿去市場上銷售，若因法律綁住便無法順利走出去。有好的產品即需要好的人才，有好的人才才能吸引到更多其他好的人才，有這些好的人才最後才能再繼續創造出好的產品，怎樣的舞台便能吸引怎樣的人才角色扮演。

專家 D

首要的是我們銀行業在大中華地區或東南亞地區，想要走的發展趨勢以及定位為何，如何提供內部環境和文化融合，大環境產業的趨勢也是重要一環，有哪些產品具有好的賣點，國際化核心的問題在哪，需深刻探討。其次是自己內部環境如何去做人才國

際化的栽培。第三項有哪些產品是能與大陸比擬的。

專家 E

現在台灣的問題是整個產業經營環境上，主管機關對於金融業的保護太多了，需要讓現今的銀行本身勇於闖蕩並挑戰自己。

請問在科技業有無相對可比較標準可作參考？

陳顧問

科技產業顧慮到將來的市場以及客戶源，將全球視為其客戶，品牌有所區分，如 B2B、B2C，定位量產規模，進一步讓產品作業同質化，思考如何在產品上創新開發引進國外人才或合作，如德國 IF。通路方面，在派駐上容易因文化融合產生問題，如何運用當地通路並開啟潛力市場，有許多值得借鏡的方面。在 IT 產業上，引進許多國外高階人才，文化、語言、觀念與做法不同，不只產業趨勢，公司本身的定位與未來計畫也應著重考量。

專家 F

相信競爭才可促使進步，台灣的金融業與科技業很大的差別在於產業環境的變化，科技業如今業務走到國際化的市場，人才自會找到發展點。金融業最主要還是業務國際化，靠人才來讓業務國際化不太容易。

鄭院長

希望金融主管機關能在政策上有些明確目標，建議行政院展開金融國際化。經建會提出問題，將來在推動兩岸的服務貿易自由化、正研議中的 PPT、PCA，泛太平洋協議或經濟合作協議會牽涉到投資保障及服務貿易自由化的議題。最近 ECFA 兩岸間開放的政策都是透過兩會談話，這是彼此的共識，也是中國大陸的堅持，年底服務業貿易協議若仍沒通過，兩會會議內容將無共識。在 2020 年上海若要建設為金融中心，國際資本移動的開放定有壓力，美國無法坐視此情況，有此壓力下金融業務的現代化便會加速開放。

專家 G

人力資源界在此狀況下，大陸早採用類似三星模式。第一波挖角為金融界高階人士，第二波鎖定在消費金融，如信用卡，因此現在要看其下一步驟為何以及我們公司內部的因應保衛策略。

專家 H

人才一定要在戰場上才能變人才。以我個人觀察，這幾年中國市場有太多練習的機會，什麼東西都可以嘗試，以前都是我們去中國做分享活動，現在則是許多三十出頭的年輕人來台灣，談話議題頭頭是道。把人才送到國際市場學習國際化業務才能變成國際人才，在運用人才方面，如第四點，引進外籍人士的困難度及可行性，也許投資的成本高且不能保證百分之百成功性，但其中有一、兩個成功案例即已足夠。從另外的角度思考，讓台灣銀行業國際化，從金研院這個單位培養或獎勵年輕人，使其願意到各家銀行成為儲備幹部，並到大陸歷練，有比賽、獎勵性質，反而能夠刺激各個學校。台灣學生與中國大陸的學生在特質上則存有很大的落差。

專家 I

此議題除了在現階段職場上出現，更大的隱憂為下一代(高階)人才。

專家 J

在產學合作上，思考業界需要怎樣的人才，市場需求多，培養時間短，不容易尋找具專精的可塑性人才、受訓審查人才有怎樣的資質與才能，如三星公司，在尋求人才上與學校配合，讓學生在前一、兩年打好基礎，並在其後三、四年與產業密切合作，此可以政府為橋梁，使產學做連結，各部門經理層級主管擔任學校講師，可傳授進入職場的相關基礎工作，最後一年至公司實習，從中觀察並使其畢業後直接進入職場就業。

附錄(三)、「銀行業關鍵性人才供需、海外市場人才流動」座談會會議記錄

一、 會議時間：2013年12月13日10時00分-12時00分

二、 會議地點：台灣金融研訓院金融研究所11樓大會議室

主持人：許振明(台灣大學經濟學系教授)

三、 出席人員：

謝順峰(台灣金融研訓院金融研究所助理研究員)

彭勝本(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)

何肇榮(台灣金融研訓院金融研究所研究助理)

四、 審查委員：

周副總經理進展(中國信託法金部)

林副總裁維軒(花旗(台灣)銀行零售銀行事業群財富管理暨行銷企劃處)

梁董事長敬思(SBC Bank)

閻顧問台生(台灣金融研訓院)

五、 會議記錄：

林副總裁維軒(花旗銀行)

1. 分享於新加坡組織學習之工作經驗，除於學習當地銀行作法外，也協助企業組織成長，並進一步思考如何改善當地財富管理狀況。新加坡對於財富管理業務框架是清楚的，台灣目前還沒有明文規定私人銀行業務細則，而新加坡 MAS 花相當多心力去架構私人銀行業務，一旦規則訂出，各國私人銀行有所瞭解將爭相進駐。然台灣現行自貿區也想作私人管理業務，但業務細則仍無清楚規範，難以吸引國際上銀行的進駐。
2. 新加坡主管機關也會去了解客戶購買金融商品的來源為何，如購買來源為香港的公司，就會考慮請香港的公司赴新加坡設點，將便利客戶此後於新加坡購買商品。

3. 新加坡花旗銀行內部文化多元，由國際化的視野共同改變組織向上，也使很多國家派員駐點學習。
4. 新加坡政府於早期積極吸引中國人才，跟很多省分都有合作以獎學金誘引至新加坡大學就讀，進一步簽約停留新加坡工作。與台灣林書豪條款大相逕庭，赴新加坡讀書需簽約一年停留工作，如不須停留新加坡工作，則須具 12 封應徵回絕信，代表市場不需要我停留在此工作，即可返回國家。
5. 台灣執行力相當強，但如何跳脫框架能自己去設計，這方面還有待加強。在新加坡工作時與各國同事討論公司政策，不同的觀點皆有助於自我學習。

閻顧問台生(台灣金融研訓院)

1. 在美國舊金山的機場，看到很多大陸投資銀行、顧問公司年輕人，於機場停留時間仍辛勤工作，這股年輕的力量將成就一股大陸勢力，與台灣年輕人之不同。反之，在大陸機場也能看到很多西方人士入關，來台灣入關投資、賺錢的西方人士越來越少，也值得省思。
2. 新加坡政府與業者關係緊密，誠如林副總裁所言，新加坡政府能邀請業者至新加坡發展，背後也意涵著人才流向哪，錢就流往哪。台灣政府制定法規時，並無徵詢業者意見，如現行服貿協議仍搖擺不定，有別於新加坡政府對業者的力挺。
3. 為縮短政府與業者的資訊差距，建議政府公聽會要多辦，並把業者心聲公開化。
4. 人才外流，依年紀分為三層：一、屆臨退休人士：因大陸需借重台灣經驗時，會借重台灣經驗人士做諮詢，也因年紀稍長較無家累，考量因素較少，故移動較為方便。二、中年人：家累考量較多，但大多是會被公司外派培訓的族群。三、年輕人：著眼點在於何處的市場多元化專業資訊，並從基礎開始學習。
5. 留人留才前提下是我們要把市場打開，讓客戶認為我們也能和香港、新加坡一樣能接觸到最新的產品；人才並不會單因薪資上的考量而遷移，也會因組織文化是否能帶給自我的提升而做考量。
6. 面對新的自貿區而言，在台灣中小企業人才需求相對會增加。也因台商基本需求範圍仍以亞洲地區為主，故台灣的銀行就可以做最好的服務。

7. 消金部分，大陸中產、中上階級人士，成等比級數在增長，需要的產品及服務，台灣的品牌還是優於大陸本土品牌，所以我國近期需在產品面、人才上可再做加強的部分。
8. 金融研訓院所辦國際金融人才培訓班立意佳，要注意未來課程不要流於本土化，師資是否具國際化等開班特色。
9. 培育優秀人才目標要明確，可設定假想敵，例如幾年內超越香港與新加坡。
10. 我國各大學設立的業師立意佳，但執行有偏頗。像美國密西根大學等名校均與業界緊密結合，且研究生的專案都是業界的專案。畢竟業師能補強學生理論之不足。
11. 早在 4 年前從總行發出滿意度調查的問卷，大陸地區的銀行就不需要翻譯本，而到今天台灣還需要翻譯本；舉例來說：招商行早在 1995 年左右，就請中高階主管接受外商銀行的經營模式訓練課程，循序漸進地學習國外的經驗，並與國外銀行業者交流與交換意見，所以不容忽視中國大陸學習國際化的企圖心與程度。
12. 另外主管機關的態度也相當重要，中國大陸的政府是以輔導、推動的角度再協助銀行業者，但台灣是以監管的角度在監督業者，設置相當多的監管機制、利用法令規章相當多的限制，使得業者經營的綁手綁腳，機會也就錯失了不

梁董事長敬思(SBC Bank)

1. 我發現台灣出現以下問題：

1. 法規面：政府不尊重專業，對專業知識不足，建議管大不管小。
2. 近年來，金融業愈來愈本土化，教育太差，即使首屈一指的台大學生的素質也有待加強。
3. 薪酬方面：外商 CEO 月薪約新台幣 50-120 萬元，還不包括紅利。而公股董座大都酬庸性質，專業性待加強。
4. 領導人格局不足，公司治理不佳。
5. 訓練人才不足。
6. 雖說要爭取外籍人才，若配套措施沒做好，可能會人財兩失。

2. 學校對於人才的訓練與實務有相當的落差，學校與銀行業實行建教合作多年，但成效如何?應有 step by step 、由簡入深的一套做法，讓學生循序漸進的成長，不然這樣的學習是對於進入職場的完全沒有幫助的。
3. 目前在學校授課也遇到學生對於學習與實務運用的極大落差，舉例來說最高學府的財金系財研所的學生，都花費了很多的時間與金錢修得中級會計學、經濟學、財管管理等基礎學科的學分，結果無法編列預估財務預算，了解原因發現，因為過去的學習是老師將數字直接給同學計算與編制，並未教授如何使用這樣財報的數字，但實務上重要的是如何編制、如何運用以及如何預測未來公司的趨勢與策略，結果學分學位拿到了，但進入職場後完全無法使用。
4. 赴國外經營策略除了以其他銀行為假想敵之外，更應該了解本身銀行的利基，前往當地以自己的優勢為主的策略模式，再以當地風俗民情為輔來調整，利用本身銀行的長處來發揮，這樣才能國際化的長久經營。
5. 吸引國外專業人士作為本國銀行的高階關鍵性人才，除了稅賦方面的優惠與法令的限制外，最重要在於生活，往往在聘任一位高階主管時，可能是整個家庭會遷入台灣暫居，所有家庭成員的生活環境與習慣都會影響問及人事遷入的原因，最直接的影響例如小孩的學習與成長環境，是否能夠協助與滿足這些高階人才的需求。

周副總經理進展(中國信託法金部)

1. 中國信託是從 1995 年倫敦分行開啟海外的據點，國際化的程度優於其他的業者，不過該學習與磨合的地方還是很多。要談國際化，應回頭檢討管理機制是否健全，這十幾年在海外的的工作親身體驗，目前本銀行在外國的高階主管仍以台灣外派為主，語文是基本的能力，而主管的思維是否仍以台灣管理模式在套用，這樣的 management 方式會完全行不通的。每個國家的文化、觀念不盡相同，舉例來說，台灣人刻苦耐勞，上班打卡制下班責任制成為公司經營管理的原則，但香港地區甚至其他歐美國家並不然，下班時間一到就是屬於個人的時間，所以台灣外派的主管應以當地風俗民情的經營管理方式來管理當地同仁，以因應國際化。
2. 另外國際化程度目前看來所有銀行皆屬單向，國外分行的高階主管仍以台灣外派

為主，而本地這邊的銀行很少有外國人士來帶領台灣員工，台灣仍以中文為主的工作環境，無法與國外主管進行良性溝通，更無法吸引國外人才進入台灣，無法達到雙向互動與交流，進而無法達成真正的國際化目標。

3. 薪酬制度也是導致無法吸引國際人才的因素之一，台灣公股銀行無法雇用外籍人士月薪超過 50 萬元，以及就貴院問卷調查的結果來看，經營者心態上無法接受外國人士來經營，國際化的目標仍有一段距離。
4. 台灣人對於歐美人士與印尼、菲律賓人就有完全不一樣的心態，造成分支機構設在東南亞國家時，經營上出現不信任的管理模式，總部插手管理得很深，期許台灣總管理處的當局者應更懂得尊重別人的文化以及相互信任的態度，相信國際化才能向前邁進。綜上所述，談國際化的同時，管理機制的健全是首要條件。
5. 另外在經營上不應以做台商為主，這樣只會限縮自己的業務範圍，等到要向外發展時，已經失去自己的競爭優勢。赴外國設立據點時，應積極研究及了解當地的經營模式，尋求適合對當地的經營模式來營運。
6. 台灣金融研訓院作為金融人才的訓練機構，更應積極規劃適合國際化人才的課程，且應以業師為主要師資陣容，讓學習與實務更能結合，亦可邀請國外的經營者來分享經驗，拓展台灣經營者的視野；或是透過深度訪談，了解國外經營者的邏輯思維，讓台灣經營者若想跨足外國市場，能更了解他國文化，更能逐步進入國際市場以達國際化目標。

許振明(台灣大學經濟學系教授)

1. 台灣退出聯合國後，現今學習新的金融技術開始停滯，已無法像先前派員赴國際組織學習。但誠如林副總裁所言，業者仍需派員出國交流學習，以提升國內新知。
2. 2001 年，當時上海張江科學園區有一部分為大學的育成中心，當時新加坡大學已進駐設據點，也能在此收集情報、交流。然台灣法律限制嚴格，也限縮了業者的發展。

3. 除了提升語言能力，研發新產品也很重要。此外，也應向歐、美取經，而不是一昧仰賴中國大陸。

附錄(四)、「銀行業關鍵性人力資源供需之研究」期中審查會議紀錄

- 一、 會議時間：2013年11月1日15時00分-17時00分
- 二、 會議地點：台灣金融研訓院金融研究所11樓大會議室
- 三、 主持人:鄭貞茂(台灣金融研訓院院長)
- 四、 出席人員：
 許振明(台灣大學經濟學系教授)
 彭勝本(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)
 何肇榮(台灣金融研訓院金融研究所研究助理)
- 五、 審查委員：
 趙偉慈(行政院經濟建設委員會人力規劃處專員)
 鄭雅方(金融監督管理委員會銀行局稽查)
 林耀宗(金融監督管理委員會銀行局科長)
 陳朝煌(第一銀行人力資源處副理)
 李顏明(中華民國銀行同業公會專員)
- 六、 會議記錄：

委員	委員意見	回應及作法
鄭雅方(金融監督管理委員會銀行局稽查)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建議了解銀行為發展海外市場，現有人員供需是否足以因應。 2. 網路及行動智慧裝置設備普及，行動支付交易大幅上升，有人才之需求，建議研訓院可增設相關課程，若已有相關課程內容可增加於報告中。 3. 報告 P. 88 亞西地區小計有誤。 4. 報告 P. 86 表 41 數值可再更新至 10 月份。 	<p>感謝委員的指正</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 在訪談及座談會會議中將請教銀行業者海外市場人力發展趨勢。 2. 此部分內容已補充研訓院內部現有相關培訓課程資訊。 <p>銀行海外分行家數資料數據已更新至 2013 年 9 月。</p>

<p>林耀宗（金融監督管理委員會銀行局科長）</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 銀行審查人員是歸類於關鍵性職缺徵授信人員項目，但實屬重要，所以建議明年審查人員可再增設於子項中。 2. P. 24 建議銀行微利化削價競爭…文字敘述做修改。 3. P. 25 建議可加入留住關鍵人才的獎勵制度文字敘述。 4. P. 41 表 15 有錯字，表 16 百分比加總有誤。 5. 統計分析中其重要性應為平均分數表示而非百分比。 	<p>感謝委員的指正</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 後續在執行問卷實，將會將此意見納入考量，問卷做適度修改。 2. 已將文字適度修改。 3. 已將文字適度補充說明。 4. 已做修改更正。 5. 此部分文字敘述已做修改
<p>趙偉慈（行政院經濟建設委員會人力規劃處專員）</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在大陸設立營運據點中，關鍵性人才任用模式未作答比例過高，建議再增設選項詢問為何。 2. 兩岸服務貿易開放，商品設計需求應為增加，其人才需求統計數字未有明顯改變，可能目前階段商品部門還未接獲設計新商品之需求。 3. 聘用跨領域背景之人員之關鍵性人才，其主要類別因非為金融相關產業，可增設其他跨領域選項。 4. 統計分析態度量表的部分就不該用百分比做敘述。 	<p>感謝委員的建議</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 後續在執行問卷實，將會將此意見納入考量，問卷做適度修改。。 2. 此項意見將納入於報告之中。 3. 後續在執行問卷調查，將會將此意見納入考量，問卷做適度修改。 4. 此部分文字敘述已做修改。
<p>陳朝煌（第一銀行人力資源處副理）</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 圖 6:B、D 部分的圖與表 7 之數值不符。 	<p>感謝委員的指正</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 原先數據有誤，已做確認後更正。

	<p>2. 複選題表格項目加總超過100%之題目，應註明為複選題。</p> <p>3. 表 17 公營銀行表示並無聘用其他國籍之關鍵性人才，但 B 部分統計其聘用人數為 6 人，實屬矛盾。</p>	<p>2. 將配合做修正，加註說明。</p> <p>3. 原先數據有誤，已做確認後更正。</p>
李顏明(中華民國銀行同業公會專員)	銀行引進外籍人士牽涉稅務和政策問題，是否還有另外尚需解決的問題，可再深入探討。	將於後續訪談及座談會中邀請專家對此議題深入討論。
鄭貞茂(台灣金融研訓院院長)	關鍵性人才轉離職主要原因，其他比例占第二高，其原因有可能被公司裁員。	鄭院長的補充解釋，意見將納入於報告之中。
許振明 (台灣大學經濟學系教授)	<p>1. 金融業如要做高端業務，需諮詢國外顧問或許可以與國外合作交流。</p> <p>2. 研訓院培訓計畫可尋求國際合作夥伴培訓金融產業人才。</p>	主持人的建議後續將提供給研訓院本身在訓練課程規劃之參考。

附錄(五)、「銀行業關鍵性人力資源供需之研究」期末審查會議紀錄

- 一、 會議時間：102 年 12 月 24 日（星期四）下午 14 時 00 分
- 二、 會議地點：台灣金融研訓院金融研究所 11 樓大會議室
- 三、 主持人：董瑞斌(台灣金融研訓院金融研究所顧問)
- 四、 出席人員：
 - 許振明(台灣大學經濟學系教授)
 - 彭勝本(台灣金融研訓院金融研究所助理研究員)
 - 謝順峰(台灣金融研訓院金融研究所助理研究員)
 - 戴郁文(台灣金融研訓院金融研究所研究助理)
- 五、 審查委員：
 - 趙偉慈 (行政院經濟建設委員會人力規劃處專員)
 - 鄭雅方(金融監督管理委員會銀行局稽查)
 - 陳朝煌(第一銀行人力資源處副理)
 - 李顏明(中華民國銀行同業公會專員)

委員	審查意見	意見回覆
趙偉慈	1. 請強化人力供需結果和攬才政策之間的關聯性。 2. 香港職訓局每 2 年進行銀行與金融業人力調查,可供研究團隊參考。 3. 有關供給碩士級以上採用 10% 畢業生作為供給,係由業者座談而得,請補強相關論述。 4. 政策突破性的建議請述明於報告內,人力需求才能有突破性的發展。	國內人力供需人數經調查,雖無缺口問題,海外國家在攬才政策上的方案,提供予政策制定參考。 香港職訓局之資料,在後續調查問卷設計上將參考,予以採納修正。 已在報告文內加強補述說明。 已於結論建議中補述說明。

鄭雅方	1. 報告內容大致完善,但今日簡報資料部分未納入報告,建議將資料完整呈現在報告中。	期末相關簡報內容,已於期末結案報告中加入補充說明
陳朝煌	<ol style="list-style-type: none"> 1. 各國引才計畫需在補充內入報告,並作為建議留才的政策。 2. 相關攬才的配套措施,可供政策制定之參考。 3. 報告中針對優秀人才攬才與育才都有不少論述,建議團隊加以強化留才的敘述。 4. 報告第2頁年代描述,101年首次……後續在98年……,請斟酌調整。 5. 現在的勞動力市場已趨向「高出低進、晚近早出」,長期對勞動力市場是不均衡的發展,倘若改善相關問題,建議團隊也可從此角度建議政府相關因應對策。例如:更友善的工作環境、稅賦制度改革等。 6. 報告63頁人力需求表中,出現樂觀人數低於持平人數的狀況,請研究團隊針對數據再加以確認。 	<p>已於期末報告中補充說明</p> <p>已於期末報告中補充說明</p> <p>已於期末報告中補充說明</p> <p>已依年代先後重新調整內文說明順序。</p> <p>國內高階人才外流、而引入多為勞工初階人才之問題,此在法規建議部分已有相關討論。</p> <p>此部分數據已檢查後進行修正。</p>