



103 年自提研究計畫

我國商業銀行基層人力需求研究 結案報告

計畫主持人：林士傑

共同主持人：張蕙嫻

協同主持人：姜浩智

研究員：葉俊沂

研究助理：吳佩珊

(金融研究所與金融測驗中心共同合作研究)

中華民國 103 年 10 月

目錄

目錄.....	I
表目錄.....	II
圖目錄.....	III
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	1
第二章 研究方法與問卷設計.....	2
第一節 研究方法.....	2
第二節 問卷設計.....	3
第三章 問卷調查分析.....	8
第一節 問卷回收情形.....	8
第二節 基本資料分析.....	9
第三節 調查分析.....	11
一、基層人力結構.....	11
二、學歷.....	13
三、年齡.....	15
四、基層人員應具備之基本能力.....	16
五、未來三年基層人力需求情形.....	19
六、基層人力主要晉用管道.....	20
七、基層人員素質調查分析.....	22
八、基層人力離職情形.....	25
九、金融研訓院提供人力媒合服務之調查分析.....	27
十、海外基層人員招募情形.....	29
十一、基層人員金融業務需求分析.....	33
十二、基層資訊人員需求分析.....	36
十三、基層法遵人員需求分析.....	38
十四、非商業相關科系之需求分析.....	41
十五、未來人力資源發展計畫重點.....	43
第四章 結論與建議.....	47
參考文獻.....	54
附錄一 訪談紀錄.....	55
附錄二 函文及問卷.....	62

表目錄

表 2-1、問卷第一部分研究問題分析.....	5
表 2-2、問卷第二部分研究問題分析.....	6
表 2-3、問卷第三部分研究問題分析.....	7
表 3-1、問卷回收統計表.....	8
表 3-2、銀行分類區分統計表.....	8
表 3-3、銀行基層人員定義.....	10
表 3-4、基層人員應具備之基本能力分析表.....	18
表 3-5、八大公股銀行人力需求狀況表.....	19
表 3-6、金融研訓院提供人力媒合服務調查.....	28

圖目錄

圖 3-1、依出資方區分.....	8
圖 3-2、依資本額區分.....	9
圖 3-3、銀行基層人員佔全體員工人數之比重(整體).....	12
圖 3-4、銀行基層人員佔全體員工人數之比重(依出資方區分).....	12
圖 3-5、銀行基層人員佔全體員工人數之比重(依資本額區分).....	13
圖 3-6、銀行基層人員之教育程度分布情形(整體).....	14
圖 3-7、銀行基層人員之教育程度分布情形(依出資方區分).....	14
圖 3-8、銀行基層人員之年齡結構分布情形(整體).....	15
圖 3-9、銀行基層人員之年齡結構分布情形(依出資方區分).....	16
圖 3-10、銀行基層人員進用之管道(整體).....	21
圖 3-11、銀行基層人員進用之管道(依出資方區分).....	21
圖 3-12、銀行新進基層人員程度不足之原因(整體).....	23
圖 3-13、銀行新進基層人員程度不足之原因(依出資方區分).....	23
圖 3-14、銀行對於基層人員素質改善之建議(整體).....	24
圖 3-15、銀行對於基層人員素質改善之建議(依出資方區分).....	24
圖 3-16、銀行基層人員不足之情形(整體).....	25
圖 3-17、銀行基層人員出現缺口之原因(依出資方區分).....	26
圖 3-18、銀行基層人員轉(離)職之原因(整體).....	26
圖 3-19、金融研訓院如提供人力媒合服務是否會運用(整體).....	28
圖 3-20、金融研訓院如提供人力媒合服務是否會運用(依出資方區分).....	29
圖 3-21、銀行是否在大陸設立據點(整體).....	30
圖 3-22、銀行是否在大陸設立據點(依出資方區分).....	30
圖 3-23、銀行是否在大陸設立據點(依資本額區分).....	31
圖 3-24、銀行是否在大陸以外設立據點(整體).....	31
圖 3-25、銀行是否在大陸以外設立據點(依出資方區分).....	32
圖 3-26、銀行是否在大陸以外設立據點(依資本額區分).....	32
圖 3-27、銀行目前亟需何類型業務基層人員(整體 A).....	33
圖 3-28、銀行目前亟需何類型業務基層人員(整體 B).....	34
圖 3-29、銀行目前亟需何類型業務基層人員(依出資方區分 A).....	34
圖 3-30、銀行目前亟需何類型業務基層人員(依出資方區分 B).....	35
圖 3-31、市場上銀行何類業務人才供給充裕(整體).....	35
圖 3-32、因應資安議題是否增加相關資訊基層人力(整體).....	36
圖 3-33、因應資安議題是否增加相關資訊基層人力(依出資方區分).....	37
圖 3-34、因應資安議題需招募基層資訊人員之類別(整體).....	37
圖 3-35、為強化內稽內控是否增募法遵基層人員(整體).....	38
圖 3-36、為強化內稽內控是否增募法遵基層人員(依出資方區分).....	39

圖 3-37、為強化內稽內控是否增募法遵基層人員(依資本額區分)	39
圖 3-38、為強化內稽內控需招募法遵基層人員之類別(整體)	40
圖 3-39、為強化內稽內控需招募法遵基層人員之類別(依出資方區分)	40
圖 3-40、銀行過去是否招募非商業科系之基層人員(整體)	41
圖 3-41、銀行招募非商業科系之基層人員需求為(整體)	42
圖 3-42、銀行招募非商業科系之基層人員需求為(依出資方區分)	42
圖 3-43、銀行招募非商業科系之基層人員需求為(依資本額區分)	43
圖 3-44、銀行因應未來業務發展之人資計畫為(整體 A)	44
圖 3-45、銀行因應未來業務發展之人資計畫為(整體 B)	44
圖 3-46、銀行因應未來業務發展之人資計畫為(依出資方區分 A)	45
圖 3-47、銀行因應未來業務發展之人資計畫為(依出資方區分 B)	45
圖 3-48、銀行因應未來業務發展之人資計畫為(依資本額區分 A)	46
圖 3-49、銀行因應未來業務發展之人資計畫為(依資本額區分 B)	46

第一章 緒論

第一節 研究動機

銀行是我國金融產業重要的一環，不僅是提供產業升級的源頭活水，對促進經濟成長與產業發展具有關鍵性之地位。觀察邇來金融發展趨勢，由金融監督管理委員會所揭櫫之金融政策來看，隨著亞洲經濟及行動網路時代來臨，主管機關對金融政策逐漸鬆綁，逐步放寬金融創新及各項管制，積極鼓勵業者提升競爭力，另在國際化趨勢之政策引導下，銀行勢必因應業務需求與調整，追求創新與發展，積極培育及晉用優質人才，以迎接新的挑戰。

鑑於我國商業銀行為銀行業之主流¹，但因規模偏小，金融產品同質性高，面臨激烈競爭，如何運用核心優勢及培養人才成為重要之議題。人才之良窳攸關產業發展及獲利表現，惟人才的養成非一朝一夕，優質人才之培育，往往需要長期的投注及規劃，使基層人力得以淬鍊為可用之人力資本，環顧市場上之高階經理人或金融菁英，無論是任職於本國銀行或外商銀行，多由基層做起，藉由工作中不同的業務經歷及職務轉換，層層累積經驗，終成獨當一面之棟樑之材，足見厚植基層人力之重要性，而銀行基層人力之需求為何，人力素質及招募管道是否足敷市場需求等，為本研究亟欲探討之主題。

第二節 研究目的

本研究主要目的如下：

一、探討我國銀行業務發展趨勢對基層人力需求之影響。

¹根據金融監督管理委員會銀行局「金融業務統計輯要」公佈之資料，台灣地區截至 2014 年 7 月底，本國銀行 39 家，排除工業銀行 2 家及輸出入銀行 1 家，商業銀行共計 36 家，占本國銀行之 92.31%。

- 二、分析我國銀行基層人力結構變化，作為未來人力資源運用之依據。
- 三、分析我國銀行基層人力現況及存在問題，研提結論及具體建議。

第二章 研究方法與問卷設計

第一節 研究方法

本研究所需資料蒐集主要以問卷調查為主，參酌相關資料、研究報告及金融環境情勢為輔，研究重點在於調查我國商業銀行對基層人力之需求，包含依據研究主題設計問卷內容及分析資料等。另就問卷調查及實地訪談結果針對各項因素作交叉分析，主要研究方法概述如下：

一、文獻與資料蒐集

蒐集並整理有關銀行業務發展趨勢與金融人才需求相關議題的政府文獻、期刊、論文、書籍與網站等相關文獻資料，並加以歸納、統整後，作為本研究架構之基礎。

二、問卷調查

本研究問卷發放對象為我國商業銀行人力資源部門主管。

(一)先驗調查

為確實瞭解銀行實務對於業務發展趨勢的瞭解及金融人才實際需求，使問卷設計更臻周延，本研究於正式進行調查前，業將問卷內容諮詢本院金融測驗中心、台灣銀行人力資源處黃處長、華南銀行人力資源部王科長及瑞興商業銀行人力資源部蔡副理進行先驗調查，並經彙整相關意見修正問卷內容。

(二)問卷發放及回收

本問卷於本年7月下旬以紙本文發函本國商銀各人力資源部門主管，

共計發放31²份問卷，至8月底樣本回收27份，樣本回收回收率達87.10%。

三、深度訪談

為了解我國商業銀行高階主管對基層人力需求及銀行業務趨勢之看法，俾將所得重要資訊及事實引用為佐證資料，以作為本研究理論架構注入業界實務經驗意涵，以提升本研究之實際應用性。訪談對象包含國泰世華銀行張曙光營運長、台新國際商業銀行資訊服務處孫一仕副總經理及前永豐金控簡榮宗法務長。

四、研究限制

由於本案執行期間較為緊湊及問卷無強制性之限制，使本研究無法針對所有本國商業銀行作調查研究，在問卷催收時部分銀行表示不願填寫，回收率無法再提高，本研究僅就所取得的數據或資料做分析。

第二節 問卷設計

本研究為顧及商業銀行之出資對象、規模大小之差異性，在銀行分類上以公營(股)商銀³、民營商銀及一般商銀、中小型商銀⁴作為區別，另藉由基層人員之職級、職稱、薪資與工作內容作為調查基準。本研究問卷採不記名問卷，研究問項分為基層人員人力需求、基層人員聘用管道與轉職情形、基層人員需求類型及未來趨勢之因應等三大部分，總計 23 題，26 子題。

²本國商業銀行 36 家扣除外商投資之花旗商業銀行、澳盛商業銀行、渣打國際商業銀行、匯豐商業銀行及星展商業銀行後為 31 家。

³台灣銀行、土地銀行、合作金庫、第一銀行、華南銀行、台灣企銀、兆豐銀行、彰化銀行及高雄銀行等 9 家。

⁴中小型商銀係指資本額在 250 億元以下之本國商銀(不含金控旗下之商銀及外商投資之商銀)。(參考 2013 年 11 月 8 日金管會銀行局「我國中小型銀行及基層金融機構未來發展策略」研討會-「中小型銀行未來發展之政策建議」講義 p3)。

第一部分係對銀行基層人員人力需求調查，旨在了解基層人力之結構變化。內容包括九大項：1、基層人員佔全體員工人數之比重。2、基層人員之教育程度及年齡結構。3.基層人員應具備之基本能力。4、基層人員人力是否不足。5、就業市場對基層人員的供需數量狀況。6、未來基層人員退休人數。7、未來基層人員需求人數。8、調訓基層人員主要考慮因素。9、調派(輪調)基層人員主要考慮因素。

第二部分係了解基層人員招募管道與轉職情形，旨在調查基層人員主要進用方式及人員素質水準與發展狀況。內容包括七大項：1、基層人員進用主要管道。2、近年對新進基層人員之評價。3、是否透過外部仲介機構進用基層人員。4、金融研訓院如提供人力媒合服務之可行性。5、基層人員轉(離)職的主要原因。6、是否在大陸設立營運據點。7、是否在海外設立營運據點。

第三部分為了解基層人員需求類型及未來業務發展趨勢，問卷旨在調查銀行業未來之人力需求狀況及因應之道。內容包括七大項：1、何類型業務基層人員需求最殷切。2、何業務人才供給充裕。3、因應網路金融興起對基層人力配置之影響。4、為增強法律遵循之獨立性，是否增募相關基層人員。5、兩岸服貿協定，對基層人力需求之影響。6、對非商業相關科系基層人員招募情形。7、因應未來業務發展趨勢對人力資源計畫重點。

以下謹就各問項設計重點及分析用途臚列如下表：

表 2-1、問卷第一部分研究問題分析

研究項目	問題	分析用途
銀行基層人員需求	1. 基層人員佔全體員工人數之比重	了解基層人員結構及占比情形
	2. 基層人員之教育程度及年齡結構 2-1、教育程度分佈 2-2、年齡結構分佈	了解目前現有人力之教育程度及在各年齡層的分配情形
	3. 一般基層金融人員應具備之能力 3-1、如何鑑別基層金融人員之能力 3-2、對一般新進基層金融人員筆試測驗之應考科目 3-3、一般基層金融人員應持有之基本金融證照 3-4、基層金融人員平均證照數	了解銀行對基層人員能力要求及如何鑑別
	4. 基層人員是否有不足之現象 4-1、基層人員出現缺口之主因	了解銀行基層人力欠缺情形
	5. 目前就業市場對銀行基層人員的供需數量狀況	了解目前銀行基層人力市場供需情形
	6. 未來基層人員退休人數	了解銀行基層人員未來退休概況
	7. 未來基層人員需求人數	了解銀行基層人員未來需求概況
	8. 調訓基層人員時所考慮之主要因素	了解銀行調訓基層人員之考量重點
	9. 調派(輪調)基層人員時所考慮之主要因素	了解銀行調派基層人員之考量重點

資料來源：本研究整理。

表 2-2、問卷第二部分研究問題分析

研究項目	問題	分析用途
基層人員招募管道與轉職情形	10.基層人員進用主要管道 10-1、是否與大專院校建教合作 10-2、主要往來之大專院校 10-3、每年建教合作人數	了解銀行進用基層人員之方式及與大專院校之合作模式
	11.新進基層人員素質 11-1、程度不足之處 11-2、人員素質下降應如何改善	了解新進基層人員與過去素質是否有落差
	12.是否透過仲介機構進用人員 12-1、每年由仲介媒合基層人員數量 12-2、對仲介媒合基層人員是否滿意	了解銀行對外部仲介機構之情形及選用仲介機構之成效
	13.金融研訓院如提供人力媒合服務是否考慮運用 13-1、良好仲介機構應提供服務項目	了解銀行對本院未來提供新種服務之反應
	14.基層人員轉（離）職原因 14-1、基層人員轉（離）職選擇行業	了解基層人員離職原因及轉職類別
	15.在大陸是否有設立營運據點 15-1、大陸基層人員招募方式	了解銀行在大陸之發展狀況及對基層人員之招募管道
	16.是否在海外設立營運據點 16-1、海外基層人員招募方式	了解銀行在海外發展狀況及對基層人員之招募管道

資料來源:本研究整理。

表 2-3、問卷第三部分研究問題分析

研究項目	問題	分析用途
基層人員需求類型及未來業務發展趨勢之因應	17.目前對何類型業務基層人員需求殷切	了解銀行在基層人員主要之業務需求
	18.銀行何業務人才供給充裕 18-1、基層人員供給需求是否一致	了解銀行業務人才供給狀況
	19.網路金融興起與資訊安全重要性日漸提高，是否增加基層相關人力配置 19-1 所需招募基層資訊人員之類別	了解銀行為因應資安議題在基層人力配置上所採行的措施
	20.主管機關為強化內稽內控，增強法律遵循之獨立性，是否增募相關基層人員 20-1 所需招募基層法遵人員之類別	了解銀行對增強法律遵循之獨立性在基層人力配置上所採行的措施
	21.兩岸在協商簽訂服務貿易協定後，對基層人力需求是否會有結構上之調整	了解為因應市場開放銀行對人員之需求變化
	22.過去是否招募非商業相關科系之基層人員 22-1 招募非商業相關科系之基層人員需求量 22-2 招募非商業相關科系之基層人員的管道	了解銀行對不同科系背景基層人員之接納程度
	23.因應未來業務發展趨勢的人力資源計畫重點	了解銀行因應業務在未來人資計畫之發展重點

資料來源:本研究整理。

第三章 問卷調查分析

第一節 問卷回收情形

本研究問卷函送本國商業銀行 31 家，其中公營(股)銀行 9 家，民營銀行 22 家，每家發出 1 份問卷，總計 31 份，實際回收問卷份數為 27 份，回收率為 87.10%；其中民營銀行回收率高達 90.91%，公營(股)銀行為 77.77%，詳圖、表 3-1；依銀行分類則區分如圖、表 3-2。

表 3-1、問卷回收統計表

銀行類別	公營(股)銀行	民營銀行	合計
寄出問卷	9	22	31
回收問卷	7	20	27
回收率	77.77%	90.91%	87.10%

資料來源:本研究整理。

表 3-2、銀行分類區分統計表

銀行類別	家數	比例(%)	類別	家數	比例(%)
公營(股)銀行	7	25.9	一般商銀	18	66.7
民營銀行	20	74.1	中小型商銀	9	33.3
合計	27	87.1	合計	27	87.1

資料來源:本研究整理。

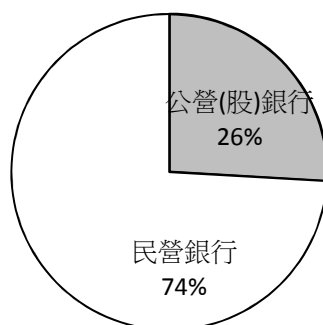


圖 3-1、依出資方區分

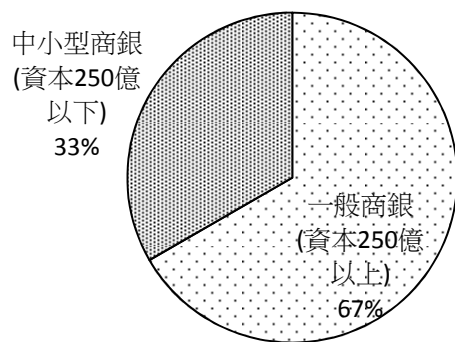


圖 3-2、依資本額區分

第二節 基本資料分析

一、基層人員之界定

本研究對商業銀行基層人員依職級(職等)、職稱(職位)、薪資、工作內容進行調查。在職級方面，整體受訪機構認為基層人員職級約為 7 至 8 職等。依銀行類別區分，公營(股)銀行之基層人員職級以 9 職等占比最高，次為 6 至 8 職等，而民營銀行之基層人員職級以 7 職等占比最高，次為 5 職等及 8 職等，再次之為 6 職等；一般商銀基層人員之職級多集中於 7~9 職等，而中小型商銀職級則在 5 至 7 職等之間。以職級而言，民營銀行略低於公營(股)銀行兩個職級。

在職稱方面，整體機構對基層人員認定為專員以下屬之。以銀行類別區分，並無太大差異，公營(股)銀行、民營銀行及一般商銀對基層人員之職稱調查結果均界定為專員以下，惟中小型商銀認為係指辦事員以下。

在薪資方面，據「財政部所屬事業機構敘薪標準」，基層人員 5 職等月薪約 33,000 元、6 職等約 38,000 元、7 職等約 44,000 元、8 職等約 51,000 元，升等之標準需依照各銀行內規，符合一定條件者始能晉級，民營銀行薪資運用則較為彈性。整體金融機構基層人員之薪資水準約在 35,000 元

至 41,000 元之間。以銀行類別區分，公營(股)銀行與一般商銀之基層人員薪資以 41,000 元占比最高，次為 35,000 元，顯示具公營色彩及資本額較大之商銀薪資水準較高。而民營銀行則集中在 35,000 元至 41,000 元之間，中小型商銀則在 35,000 元以下。

在工作內容方面，經調查商銀基層人員所負責工作內容，主要為行政庶務，不論是依銀行類別還是資本額區分，結果並無太大差異。進一步調查部分銀行填寫之內容，公營(股)銀行認為基層人員乃是辦理一般臨櫃及庶務工作，而民營銀行則認為基層人員除了庶務主作外，尚且需處理存匯業務、徵授信業務及理財行銷等金融商品銷售工作，並較為著重消費金融業務。

綜上，公營(股)銀行及一般商銀對基層人員定義之職級約高於民營銀行 2 個職級、薪資水準亦較高，而民營銀行相對在薪資成本上較公營(股)銀行為低，對人事運用彈性亦較大。彙整問卷調查結果如表 3-3。

表 3-3、銀行基層人員定義

銀行類別	公營(股)銀行	民營銀行	一般商銀	中小型商銀
職級	六至九職等	五至八職等	七至九職等	五至七職等
職稱	專員以下	專員以下	專員以下	辦事員以下
月薪	41,000 元	35,000-41,000 元	41,000 元	35,000 元以下
工作內容	臨櫃、庶務	存匯、徵授信、理財行銷、臨櫃人員、庶務		

資料來源；本研究整理。

第三節 調查分析

一、基層人力結構

本研究將銀行基層人員占全體員工數比重之高低分為，20%以下、21%-30%、31%-40%、41%-50%、51%-60%、61%-70%、71%-80%、80%以上等 8 類，可以觀察到，基層人員佔其全體員工人數的比重超過 50%以上的樣本金融機構比例高達 55.55%，幾近六成。

由圖 3-4 觀之，以銀行類別來看，公營(股)銀行中，以基層人員佔全體員工人數 20%以下及 41%-50%占整體樣本的比例最高；民營銀行中，則以基層人員佔全體員工人數比重 51%~60%最高，31%-40%次之。此外，若將樣本分為中小型商銀及一般商銀兩類，中小型商銀之基層人員佔全體員工人數的比重以 31%-40%、41%-50%兩種比例占整體樣本之比例為最高；一般商銀基層人力占全體員工比例則以 51%~60%占整體一般商銀樣本之比例為最高。平均而言，中小型商銀對基層人員之需求較一般商銀高。

經訪談民營銀行表示，該行目前基層人力雖佔五成，主管佔一成，人力結構呈現標準的正三角形，但隨著高齡化社會來臨，受中高階員工申請延後退休之影響，勢必造成基層人力晉升之阻礙，將影響未來升遷。

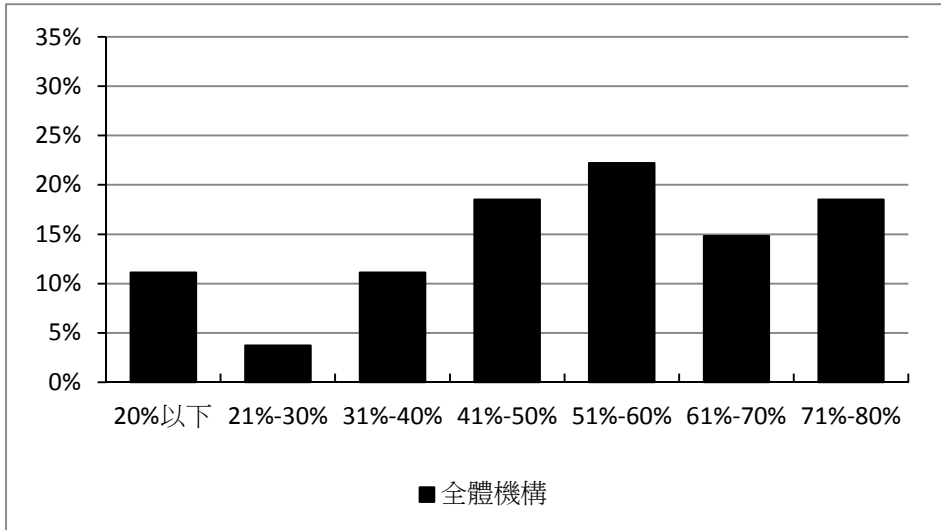


圖 3-3、銀行基層人員佔全體員工人數之比重(整體)

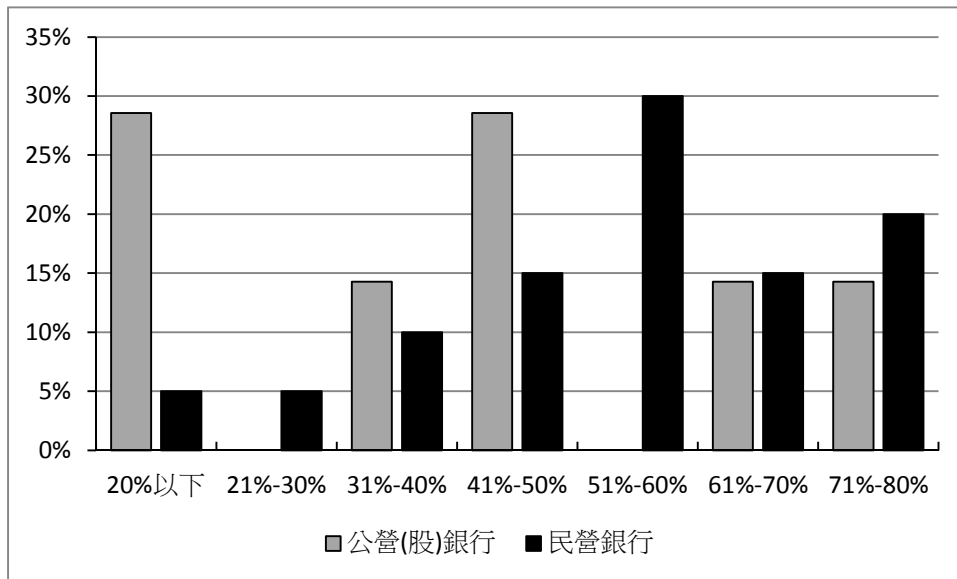


圖 3-4、銀行基層人員佔全體員工人數之比重(依出資方區分)

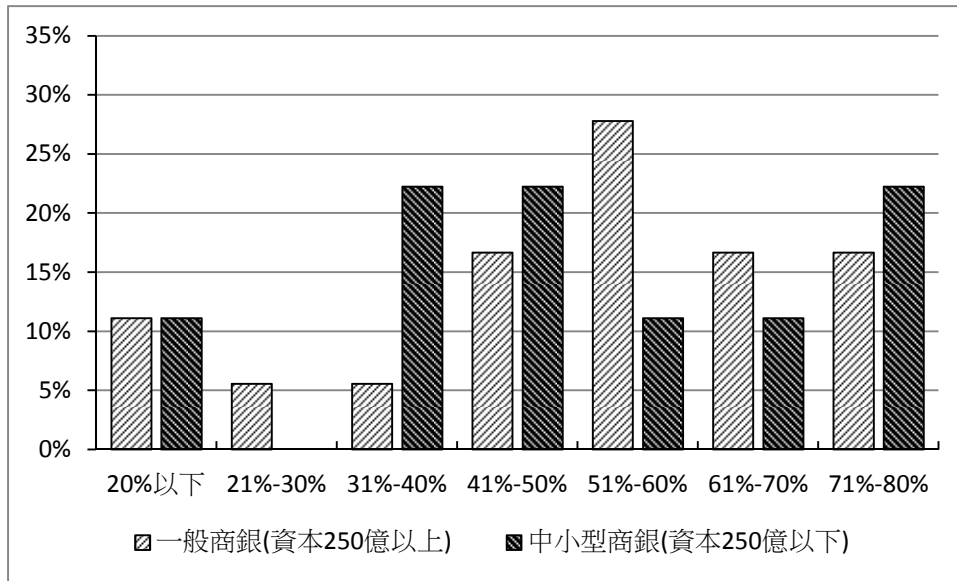


圖 3-5、銀行基層人員佔全體員工人數之比重(依資本額區分)

二、學歷

經本研究彙整之問卷結果顯示，整體銀行業者基層人員之學歷以大學之教育程度為最大宗，與行政院主計總處統計結果相似。根據行政院主計總處 2013 年人力調查結果顯示，當前就業人力教育程度明顯提升，大專及以上程度之就業人口逐年上升，2013 年更高達 46.32%。反之，近年來就業人力教育程度在國中及以下與高中(職)者占總就業之比率逐年下降，比例分別為 20.30%及 33.38%。

本研究將銀行分為公營(股)銀行及民營銀行兩類來分析整體樣本，公營(股)銀行基層人員之教育程度多集中在大學和碩士以上兩項學歷，且以大學學歷占比明顯高於碩士以上學歷，而民營銀行基層人員之教育程度則分布在大學、專科、高中職(職)及碩士以上等，但主要以大學學歷者占多數。若將樣本以資本額來區分(一般商銀、中小型商銀)，其結果與上述並無太大差異。

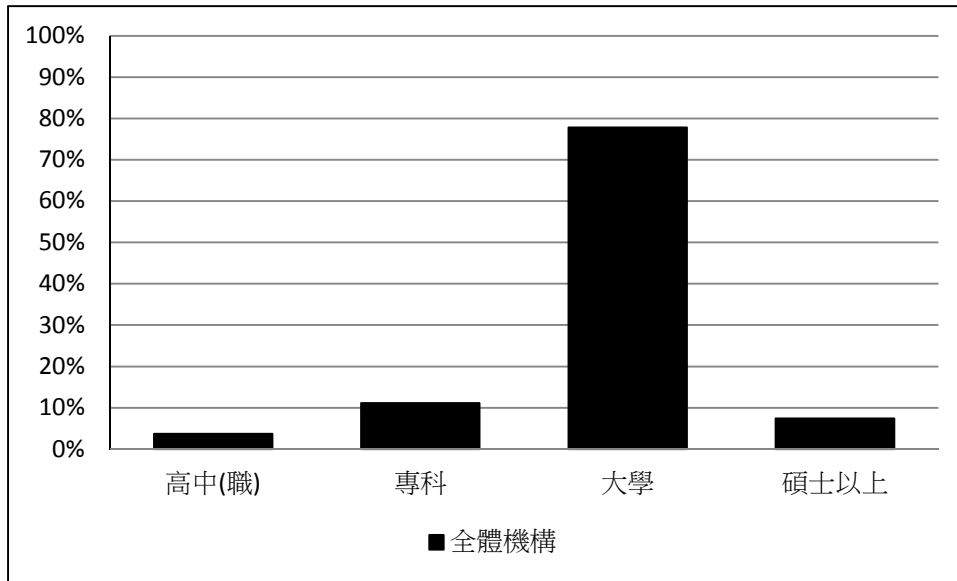


圖 3-6、銀行基層人員之教育程度分布情形(整體)

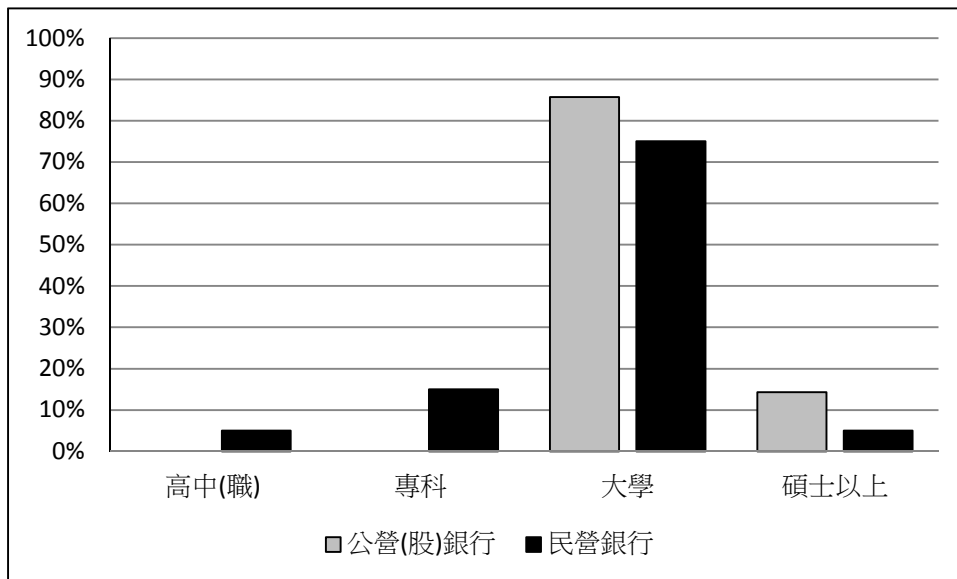


圖 3-7、銀行基層人員之教育程度分布情形(依出資方區分)

三、年齡

本研究結果顯示，整體銀行業者之基層人員年齡比例多落在 31-35 歲，與行政院主計總處的研究報告結果中金融從業人員之年齡分布相當⁵。同時，若將銀行分為公營(股)銀行及民營銀行兩類來分析，公營(股)銀行之基層人員年齡分布較為平均，基層人員之年齡從 20-25 歲、31-35 歲及 35 歲以上等三個級距皆有；而民營銀行基層人員之年齡則分布則較為集中，年齡多集中在 26-35 歲的區間之中，其中以年齡在 31-35 歲間之佔比最高。但若以銀行資本額來區分整體樣本，其問卷結果與上述並無大太差異。

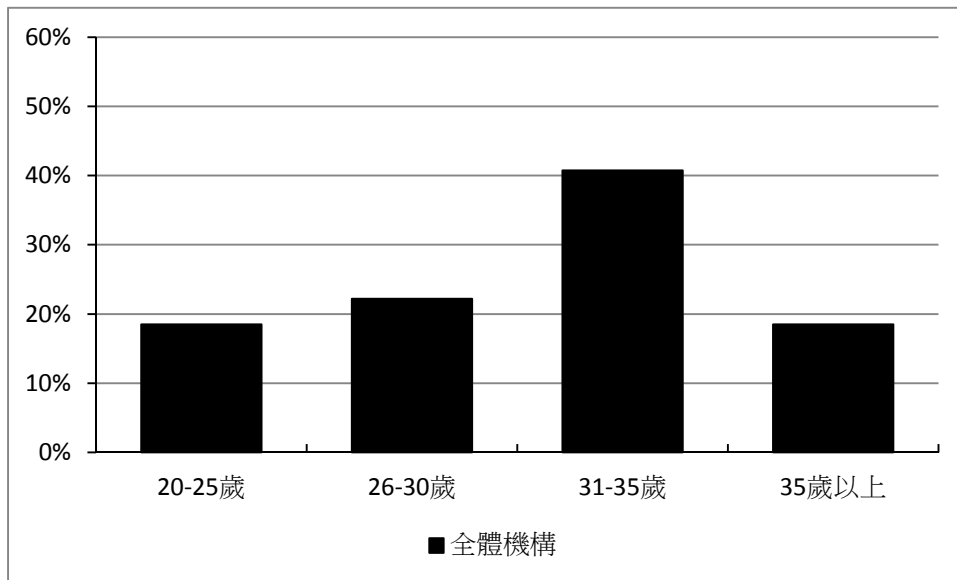


圖 3-8、銀行基層人員之年齡結構分布情形(整體)

⁵根據行政院主計總處，人力資源統計 2013 年年報資料，2013 年平均勞動力參與率為 58.43%，較上年續升 0.08 個百分點。按年齡結構觀察，以 45~54 歲年齡者上升 0.61 個百分點最多，15~24 歲年齡者亦升 0.50 個百分點次之。而金融保險業從業人員之年齡分布在 30-34 歲。

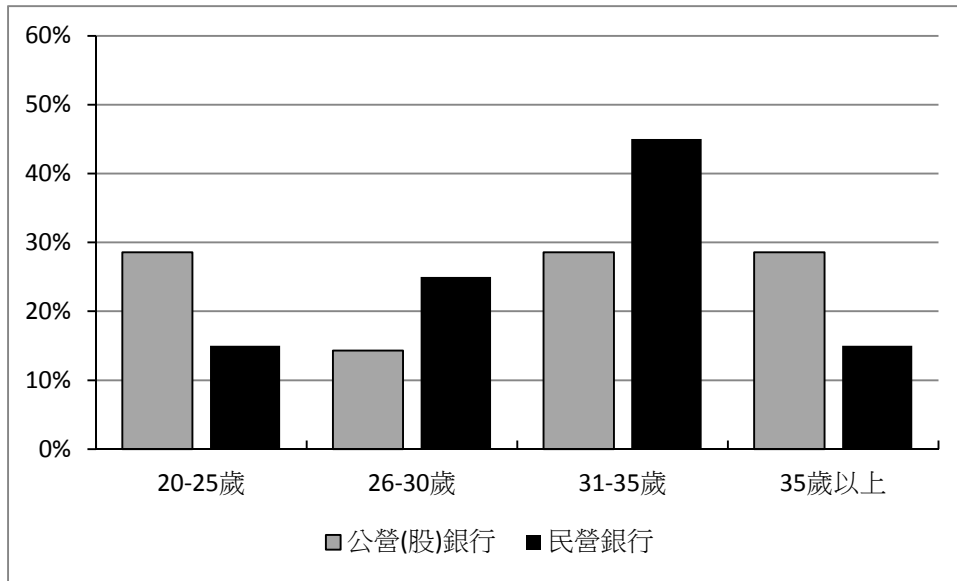


圖 3-9、銀行基層人員之年齡結構分布情形(依出資方區分)

四、基層人員應具備之基本能力

針對基層人員應具備之基本能力，研究結果則顯示，邏輯能力、資訊能力及金融知識等三項能力，為當前銀行業者所認為基層人員應具備之主要基本能力。不論將樣本區分為公營(股)銀行及民營銀行兩類，或中小型商銀及一般商銀兩類，邏輯能力、資訊能力及金融知識等三項能力，均為業者所重視之主要基本能力。

我國商銀鑑別基層人員基本能力的方式還是以口試為主，其次為金融相關證照及筆試。若將樣本區分為公營(股)銀行及民營銀行兩類，公營(股)銀行主要是透過口試及筆試等兩種方式來鑑別基層人員基本能力，其次則是透過基層人員所擁有之金融相關證照；而民營銀行則以口試來鑑別基層人員基本能力，其次則是透過金融相關證照來瞭解基層人員之基本能力，最後才是透過筆試來鑑別。另外，若將樣本依資本額分為中小型商銀及一般商銀兩類，口試同樣是鑑別基層人力基本能力的最主要方式，其次則為金融證照及筆試。實務上，以本院接受金融機構委托招聘基層人員經驗為例，大部分之泛公股行庫皆委託本院辦理筆試招考，待基層人員通過筆試

後，再進入口試流程；而相反地，民營銀行則先採取面對面口試，再配合適職測驗，以檢定基層人員之基本專業技能。

本研究將筆試測驗應考科目分為公文或作文、金融常識、銀行法規、英文、貨幣銀行學、會計學、經濟學及其他等八類。整體而言，金融市場常識與職業道德、英文及會計學等三類為我國銀行業者認為筆試之主要應考科目。若將樣本區分為公營(股)銀行及民營銀行兩類，公營(股)銀行業者普遍認為會計學、英文、金融市場常識與職業道德及銀行法規等考科，為筆試鑑別基層人員基本能力之主要應考科目，而民營銀行業者則較注重金融市場常識與職業道德、英文及貨幣銀行學等考科。經本研究團隊實地訪談部分銀行業者之談訪資料顯示，除前開八類應考科目外，另外國文、票據法及其他配合職務需要之專業科目也是重要考科。綜上，除了金融市場常識與職業道德之基本科目外，不論公營(股)銀行業者或民營銀行業者，兩者均以英文為重要之鑑別科目，足見英文之重要性。經訪談業者表示，對基層人員要求之英文能力，僅是基礎水準，另對MA(Mangement Associate，儲備幹部)之語文要求更高，一般多益(TOEIC)成績均要880分以上，顯見銀行對不同職稱及業務功能之要求標準不同，但隨著銀行國際化腳步愈見加快，英文之重要性與日俱增。

分析我國金融機構所認定之基層金融人員應持有基本金融證照需求，整體來看，證照類別依序為「人身保險業務員資格測驗」、「金融市場常識與職業道德測驗」、「信託業業務人員信託業務專業測驗」、「財產保險業務員資格測驗」、「銀行內部控制與內部稽核測驗」、「初階外匯人員專業能力測驗」、「初階授信人員專業能力測驗」、「理財規劃人員專業能力測驗」及「證券商業務員資格測驗」等。同時，不論將樣本區分為公營(股)銀行及民營銀行兩類，或中小型商銀及一般商銀兩類，各類別銀行皆以人身保險業務員資格測驗、金融市場常識與職業道德測驗、信託業業務人員信託業務專業測驗及財產保險業務員資格測驗證照等四項證照，作為基層人員應

取得之主要金融證照。同時，本研究也進一步瞭解當前銀行業者之基層人員持有金融證照張數狀況，平均每人約擁有三至五張證照比例為最大宗。經訪談部分銀行業者表示，基層人員擁有證照數愈多，較能吸引高層之注意，足見證照實為基層人員應試前之基本配備。綜上，彙整各類別銀行基層人員應具備之基本能力如表 3-4。

表 3-4、基層人員應具備之基本能力分析表

項目	全體	公營(股)銀行	民營銀行	一般商銀	中小型商銀
具備基礎能力	邏輯能力、 資訊能力、 金融知識	邏輯能力、 資訊能力	邏輯能力、 資訊能力、 金融知識	邏輯能力、 資訊能力、 金融知識	邏輯能力、 資訊能力、 書寫能力
鑑別方式	口試、 金融相關證 照、筆試	口試、 筆試、金融相 關證照	口試、 金融相關證 照、筆試	口試、 金融相關證 照、筆試	口試、 金融相關證 照、筆試
筆試測驗應 考科目	金融常識、 英文、 貨幣銀行學、 會計學	會計學、 英文、 金融常識、 銀行法規	金融常識、 英文、 貨幣銀行學、 會計學	英文、 金融常識、 貨幣銀行 學、會計學	金融常識、 貨幣銀行學
持有之基本 證照類別	人身保險業務 員資格測驗、 金融市場常識 與職業道德測 驗、信託業業 務人員信託業 務專業測驗、 財產保險業務 員資格測驗	人身保險業務 員資格測驗、 金融市場常識 與職業道德測 驗、信託業業 務人員信託業 務專業測驗、 財產保險業務 員資格測驗	人身保險業務 員資格測驗、 金融市場常識 與職業道德測 驗、信託業業 務人員信託業 務專業測驗、 財產保險業務 員資格測驗	金融市場常 識與職業道 德測驗、人身 保險業務員 資格測驗、信 託業業務人 員信託業務 專業測驗、財 產保險業務 員資格測驗	人身保險業 務員資格測 驗、金融市場 常識與職業 道德測驗、信 託業業務人 員信託業務 專業測驗、財 產保險業務 員資格測驗
平均證照數	三至五張				

資料來源：本研究整理。

五、未來三年基層人力需求情形

鑒於近年金融政策大幅鬆綁，開創許多商機，促使銀行業者大舉徵才。依據金管會對金融業之未來展望，昭告金融業發展趨勢須正視三個時代之來臨，分別是「亞洲經濟時代」、「行動網路時代」及「鬆綁開放時代」，依據亞銀預估 2050 年亞洲產出將占全球 GDP 之一半；隨著智慧型手機之普及化，行動通路日漸普遍；金融業在市場創新、通路創新及產品創新上均須有新思維。

因此，為因應時代變化，由近 3 年八大公營(股)銀行人力需求(詳下表)得知，人力需求逐年增加，甚至部分銀行呈倍數成長。總計公股八大公營(股)銀行已連續 3 年招募 5 千餘人，預計未來人力招募熱潮應將延續進行。按公營(股)銀行每年 1 月與 7 月均有屆齡等離退職人員，急需彌補人力，加以大中華及東南亞地區海外分行或辦事處拓點需求，及銀行加入第三方支付、行動支付等新型態金融服務，與衍生性金融商品等業務開發，及配合國內外監理機關要求法遵相關規範等因素，預估未來國內分行人力將會不足，在營業規模隨之擴充之下，人力需求預計亦應持續增加。觀察公營(股)銀行徵才類別，基層人力約占三分之二以上，主要包括櫃檯人員、財管人員(含理財專員)、存匯人員、資訊人員、法務人員等

表 3-5、八大公股銀行人力需求狀況表

單位：人

年度	台銀	土銀	合庫	一銀	華銀	兆豐銀	彰銀	台企銀
2013	160	130	40	150	300	150	100	240
2014	200	170	169	360	396	250	200	250
2015	200	150	200	400	337	250	240	150

資料來源：各大報，本研究整理。

六、基層人力主要晉用管道

針對我國銀行業者之基層人力晉用管道的議題，銀行招募基層人員主要管道以公開招考及透過人力銀行徵選為最大宗。若將樣本區分為公營(股)銀行及民營銀行兩類，公營(股)銀行招募管道以公開招考為主，校園徵才為輔，而民營銀行招募方式則較為多元，招募管道包含人力銀行、公開招考、校園徵才、私人舉薦及建教合作。若以中小型商銀及一般商銀兩類來區分樣本，公開招考及透過人力銀行徵選同樣為主要人才招募管道，不過一般商銀還多一項選擇，透過校園徵才也是一般商銀重要基層人力招募管道。

此外，本研究問卷結果也顯示，公營(股)銀行業者皆未與各大專院校合作，僅有超過五成民營銀行業者有採取與各大專院校建教合作。進一步調查與銀行合作之大專院校為逢甲大學、中華科技大學、龍華科技大學、景文科技大學及致理技術學院等，而每年與各大專院校合作之人數約在6-10人左右。

經訪談銀行主管表示，該行基層人力培育分為在學生及畢業生兩種。為利在學生了解業務，提供暑期工讀及實習機會，使其及早感受銀行工作氛圍，不僅可提早進入校園徵才、吸收大學或研究生，並可先行選才，至學生畢業後，表現優異者可優先任用。此種透過類似於產學合作之計畫，除可網羅目標人才外，並可同步進行人才培訓，以達到該公司長期人才培育之目的及成效。

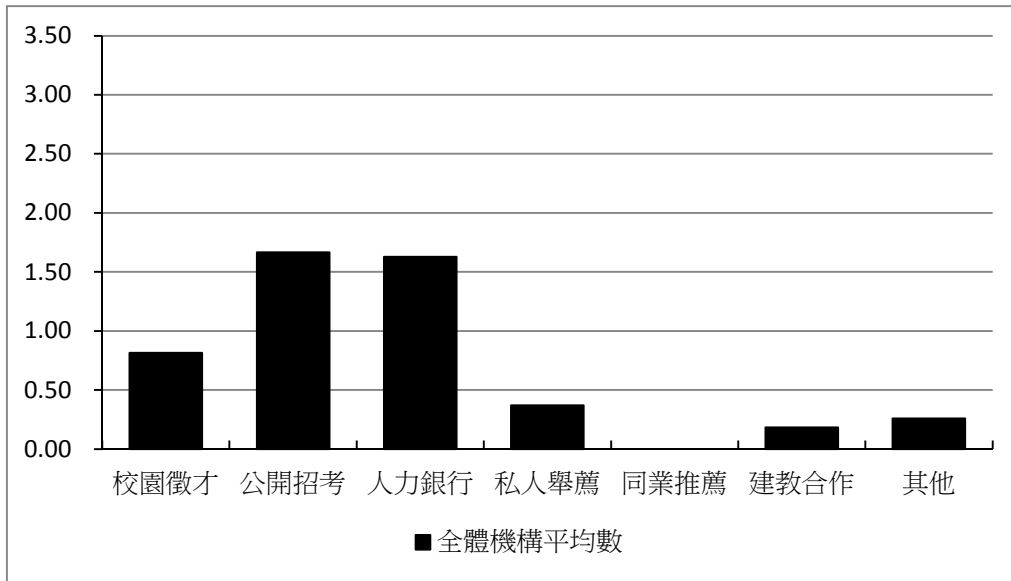


圖 3-10、銀行基層人員進用之管道(整體)

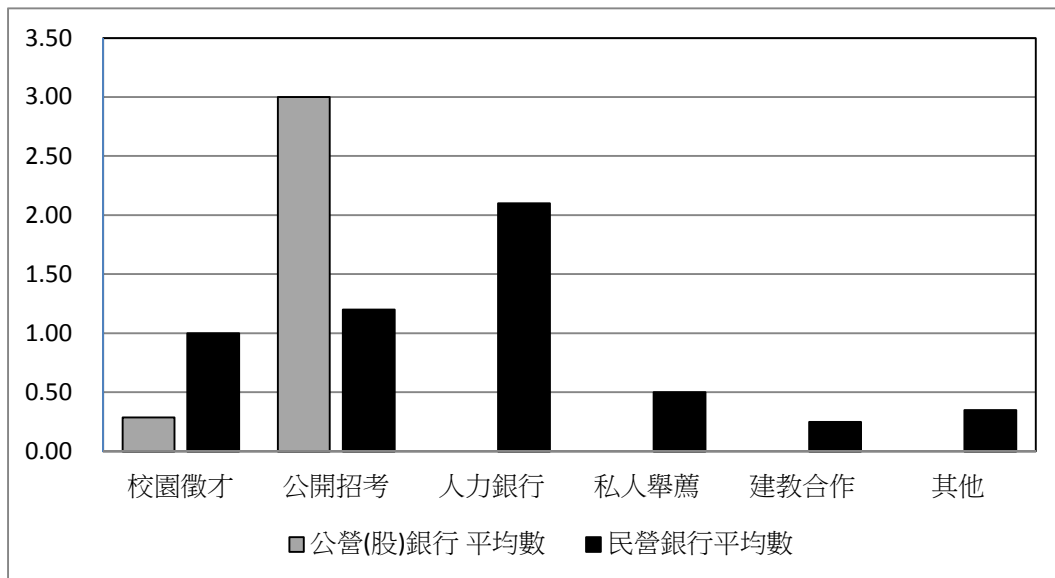


圖 3-11、銀行基層人員進用之管道(依出資方區分)

七、基層人員素質調查分析

針對近年來基層人力素質狀況，雖然整體而言，銀行表示新進基層人員素質與過去並無明顯差異。不過，依據調查結果分析，工作態度及專業知識等兩項為銀行所認為目前基層人員應持續加強之部份。同時，不論將銀行區分為公營(股)銀行及民營銀行兩類，或中小型商銀及一般商銀兩類，工作態度之缺失皆為關注之焦點。此外，受訪商銀業者也表示，學習能力低落及抗壓性低也是目前基層人員應努力改善之缺點。

針對銀行基層人員素質改善之建議，整體銀行均表示，當前基層人力應針對「學校教育朝市場導向」、「加強金融基礎教育」、「提高在學生赴企業實習比率」及「宣導實作評量，提升專業素質」等項目持續改善。但亦有部份銀行認為應提供心靈輔導課程以便改善基層人員素質。若將樣本銀行區分為公營(股)銀行及民營銀行兩類，公營(股)銀行則認為「學校教育朝市場導向」、「輔導報考金融相關證照」及「宣導實作評量，提升專業素質」為較重要之改善方式；而民營銀行則認為「提高在學生赴企業實習比率」、「加強金融基礎教育」及「學校教育朝市場導向」較為重要，若從中小型商銀及一般商銀兩類來看，其結果與上述並無太大差異，同樣認為「加強金融基礎教育」、「學校教育朝市場導向」及「提高在學生赴企業實習比率」可改善當前基層人力素質。

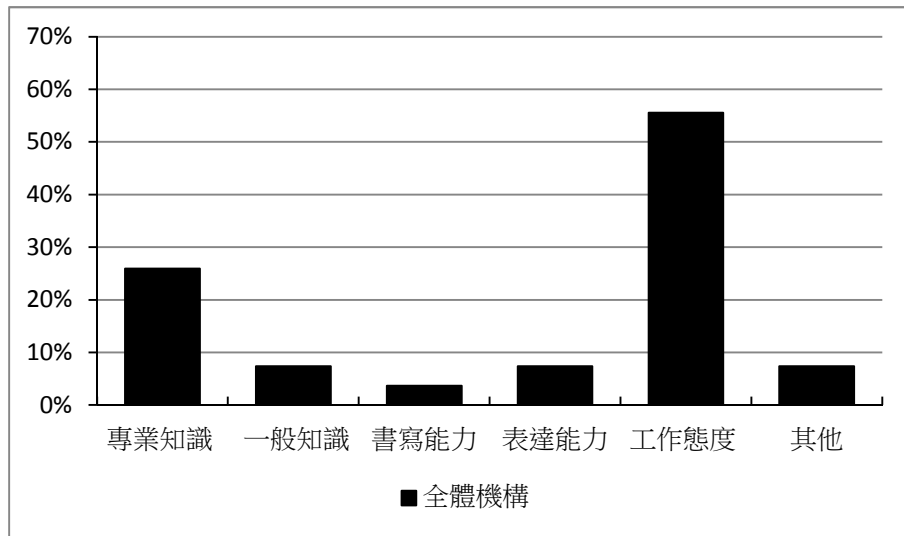


圖 3-12、銀行新進基層人員程度不足之原因(整體)

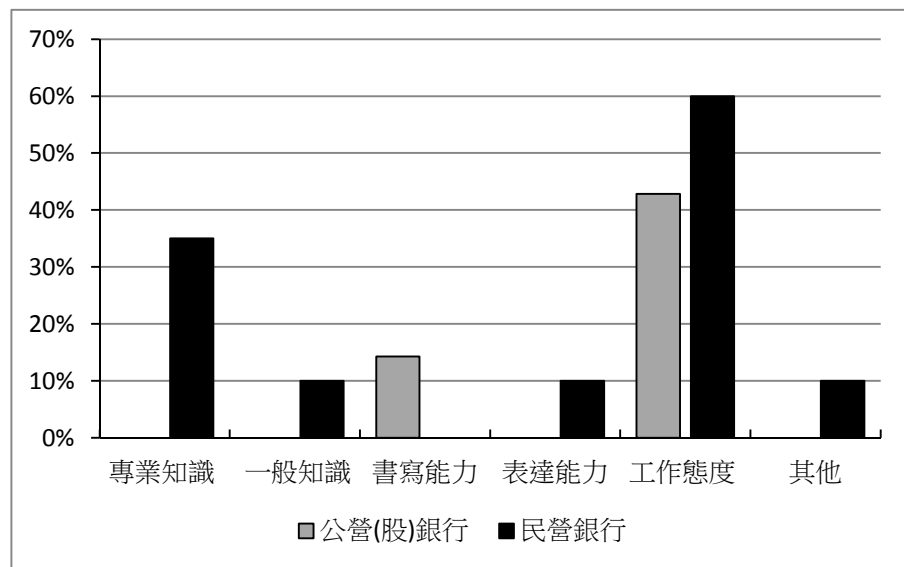


圖 3-13、銀行新進基層人員程度不足之原因(依出資方區分)

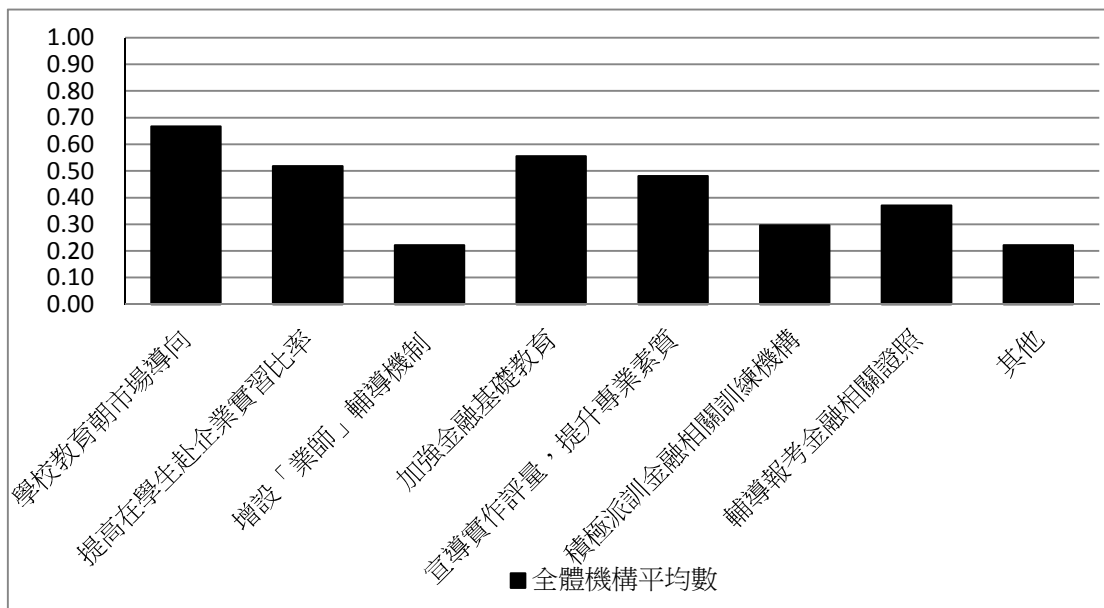


圖 3-14、銀行對於基層人員素質改善之建議(整體)

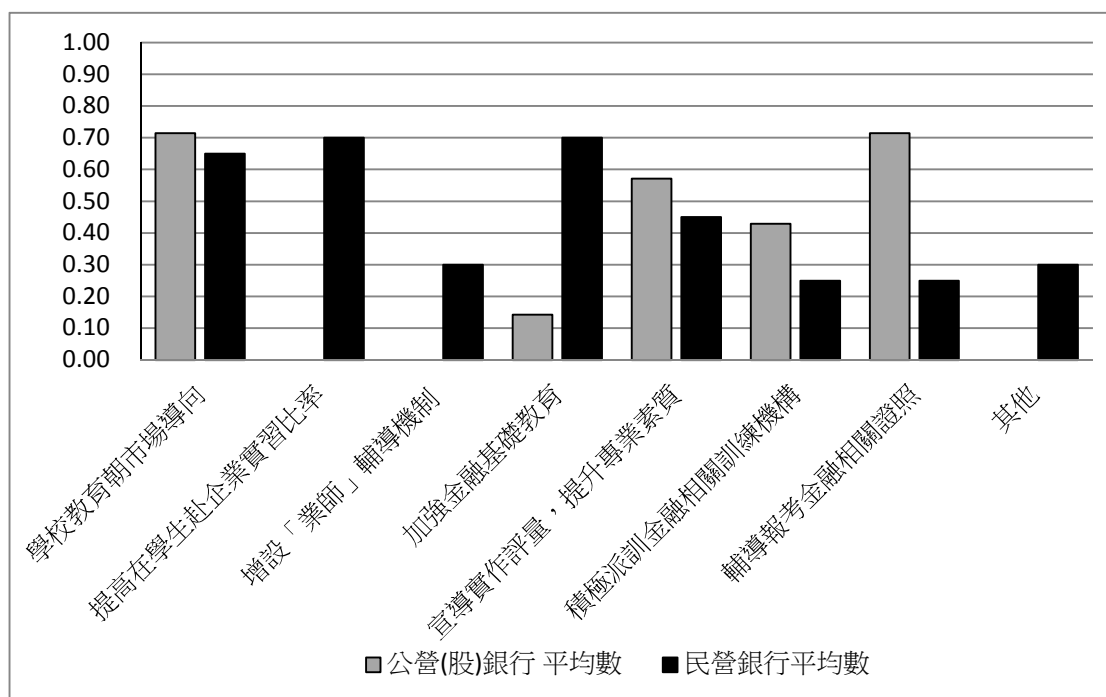


圖 3-15、銀行對於基層人員素質改善之建議(依出資方區分)

八、基層人力離職情形

近年來我國就業市場出現基層人員不足的現象，企業不缺高階人才，而是缺少基層人員。根據調查結果顯示，各銀行基層人員皆有不足，但並不嚴重。公營(股)銀行基層人員出現缺口之原因依序為「退休」、「離職」及「育嬰停薪留職」，而民營銀行則為「離職」、「育嬰停薪留職」及「新業務需要」。由於近幾年為嬰兒潮屆齡退休的高峰期，特別是造成公營(股)銀行退休員工激增的主因，隨著退休人員增加，銀行陸續大規模招考新進行員。一般進入公營(股)銀行較不容易，加上工作環境穩定、福利優渥，流動率較低，且其離職比例明顯亦低於民營銀行。在各項離職原因中，「轉任銀行同業」列居首位，足見金融同業彼此競爭激烈，工作環境與薪資待遇不如其他同業，基層人力跳槽情況頗為普遍。其他主要離職原因依序為「不適任」、「家庭因素」及「薪資考量」。

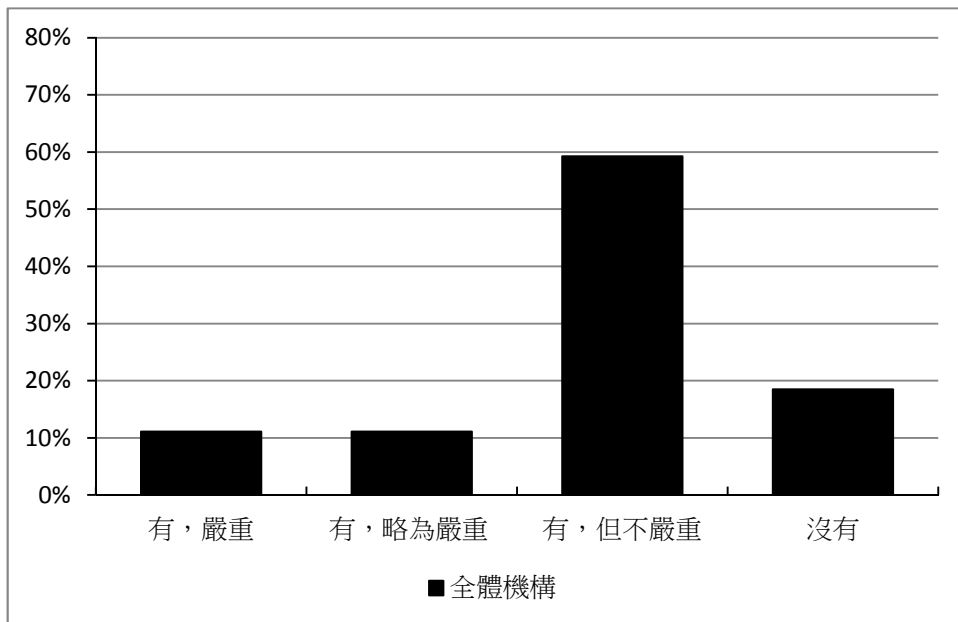


圖 3-16、銀行基層人員不足之情形(整體)

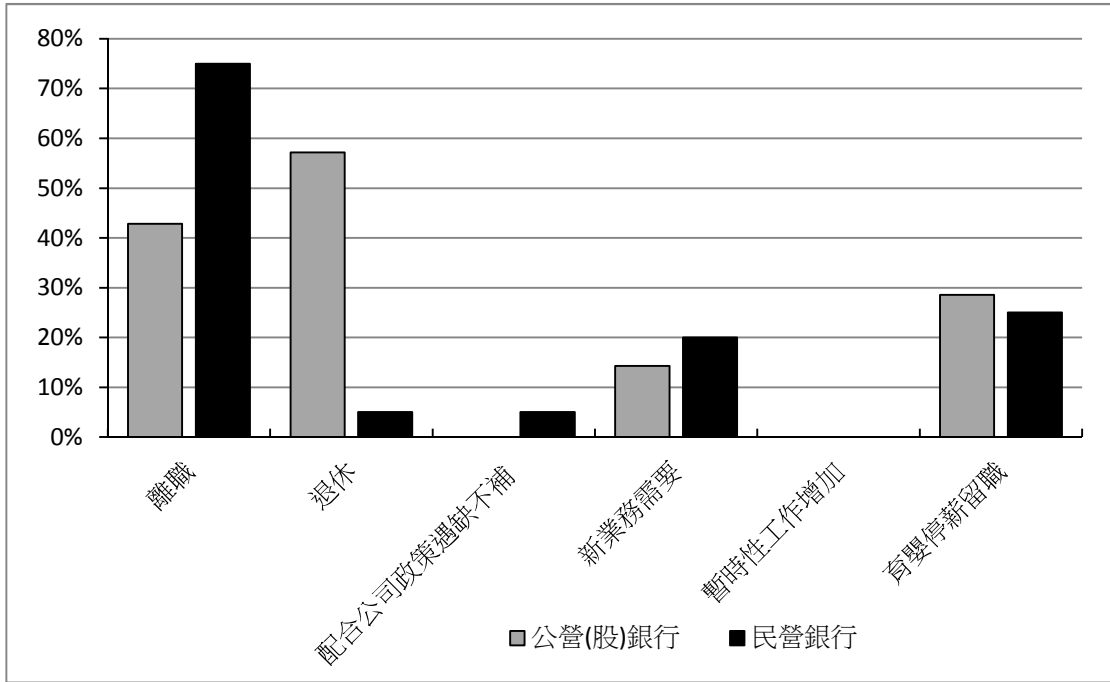


圖 3-17、銀行基層人員出現缺口之原因(依出資方區分)

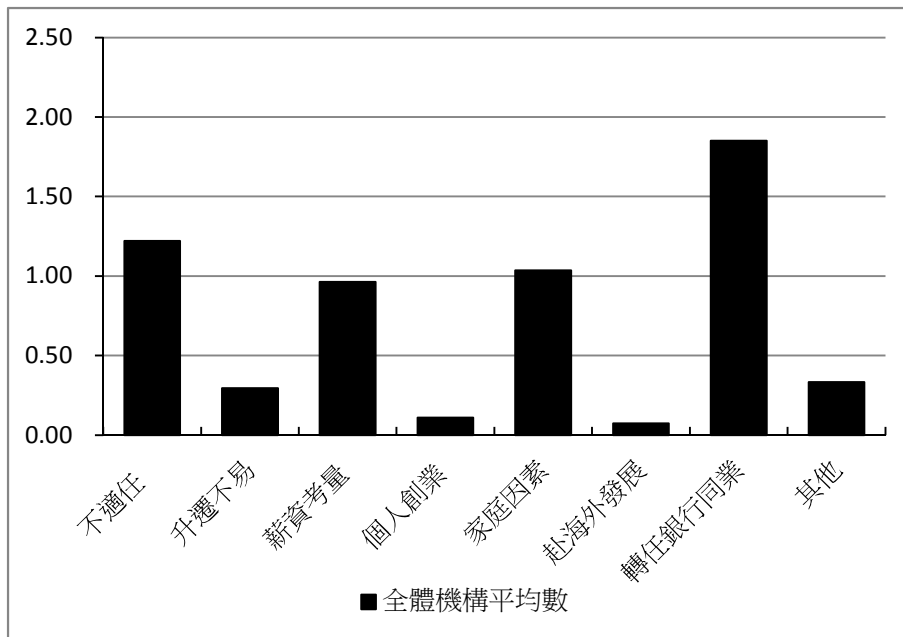


圖 3-18、銀行基層人員轉(離)職之原因(整體)

九、金融研訓院提供人力媒合服務之調查分析

針對銀行對本院未來提供人力媒合服務議題，有高達七成以上之銀行表示會考慮運用本院之新種服務，但亦有 25%之銀行持否定看法，不考慮運用本院提供之人力媒合服務之原因，主要需依公司規定以公開甄選廠商及自行辦理兩項原因占最大宗。調查統計表如 3-5。以銀行類別區分，公營(股)銀行不考慮運用本院服務之比率偏高，反觀，民營銀行則表示將考慮運用本院服務之比率較高，顯示民營銀行招募之管道較為彈性；若將銀行區分為中小型商銀及一般商銀，兩者均表示有意透過本院所提供之人力媒合服務。另外，部分銀行也表示良好之人力仲介機構應協助找尋適合人員進行基礎培訓及提供金融產業勞動人力供需相關分析。

目前，金融研訓院每年約有 10-15 家金融機構委託本院辦理新進人員甄試，因秉持「公平性」、「公正性」及「公開性」之原則，及符合各項作業標準化之程序，約歷時 2-3 個月，對有用人亟需之銀行業者認為緩不濟急，另本院雖建置有專屬金融產業人力媒合平台「金才網」，有高達 1 萬 1 千名會員，可提供銀行金融人才搜尋、金融職缺及專業金融訓練認證資訊，有利銀行招募人才，惟經本研究調查，現行銀行僅有少數⁶透過外部仲介及顧問公司進用人員，甚少運用本院媒合機制，殊為可惜。

⁶ 根據調查結果，透過外部仲介機構進用人才之銀行包括台灣新光商業銀行、玉山商業銀行、萬泰商業銀行及中國信託商業銀行。

表 3-6、金融研訓院提供人力媒合服務調查

銀行類別	考慮運用	尚未考慮運用
公營(股)銀行	合作金庫銀行、第一商業銀行、臺灣中小企業銀行	臺灣銀行、臺灣土地銀行、華南商業銀行、彰化商業銀行、高雄銀行、兆豐國際商業銀行
民營銀行	台北富邦銀行、國泰世華商業銀行、中國信託商業銀行、大眾商業銀行、台中商業銀行、京城商業銀行、瑞興商業銀行、華泰商業銀行、臺灣新光商業銀行、陽信商業銀行、板信商業銀行、三信商業銀行、聯邦商業銀行、遠東國際商業銀行、元大商業銀行、玉山商業銀行、萬泰商業銀行	永豐銀行

資料來源:本研究整理。

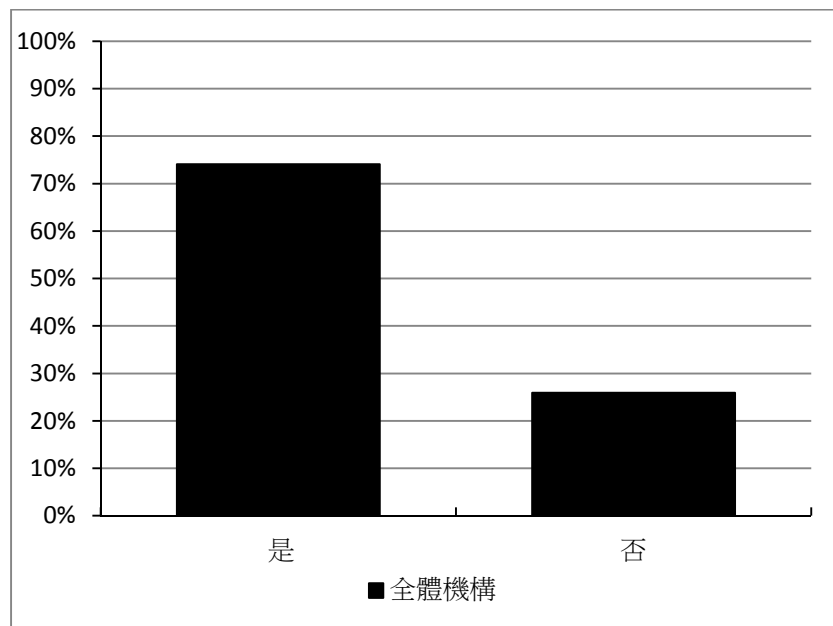


圖 3-19、金融研訓院如提供人力媒合服務是否會運用(整體)

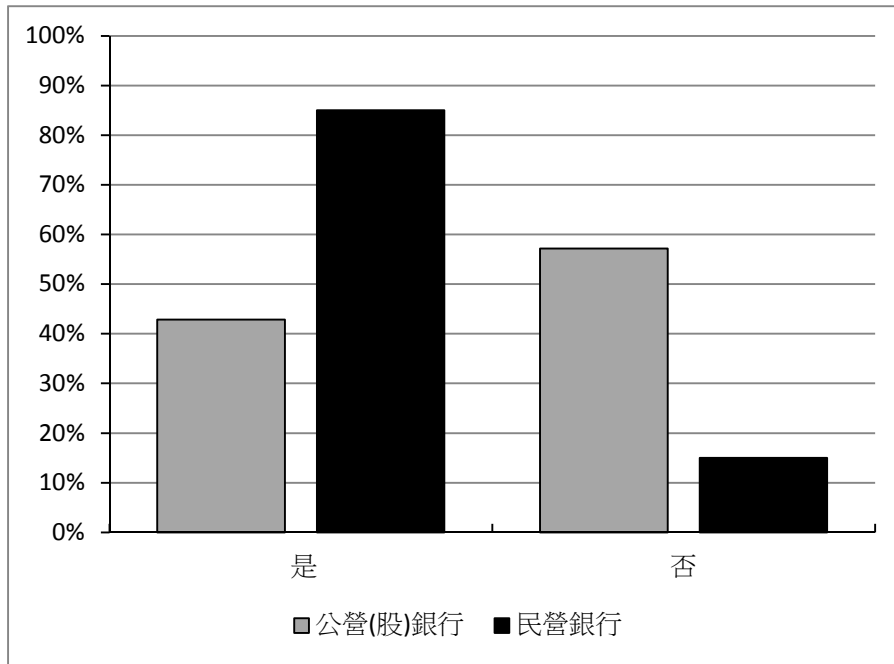


圖 3-20、金融研訓院如提供人力媒合服務是否會運用(依出資方區分)

十、海外基層人員招募情形

針對海外基層人力招募議題，整體而言，我國銀行業者不論海外據點在大陸或海外其他地區，人力招募仍以當地招募為主。其中僅 48.15% 之銀行已赴中國大陸設立營業據點，人力需求以招募當地人力為主，另外有 62.39% 銀行業者則表示已於海外其他地區(不含中國大陸)設立營業據點，人力需求同樣也以當地招募為主。若將銀行分為公營(股)銀行及民營銀行，公營(股)銀行普遍皆已至大陸設立據點，而民營銀行則僅有 30% 已至中國大陸設立據點，但不論是公營(股)銀行或民營銀行，皆是透過招聘當地人才來補充其基層人員需求。但若將銀行分為中小型商銀及一般商銀，中小型商銀則完全沒有至大陸或海外其他地區設立營業據點，但一般商銀則有 72% 已至大陸設立據點，88.89% 已至海外其他地區設立據點，顯見資本額較小之銀行尚未開始拓展中國大陸或海外其他地區市場，因此對海外人力需求偏低。

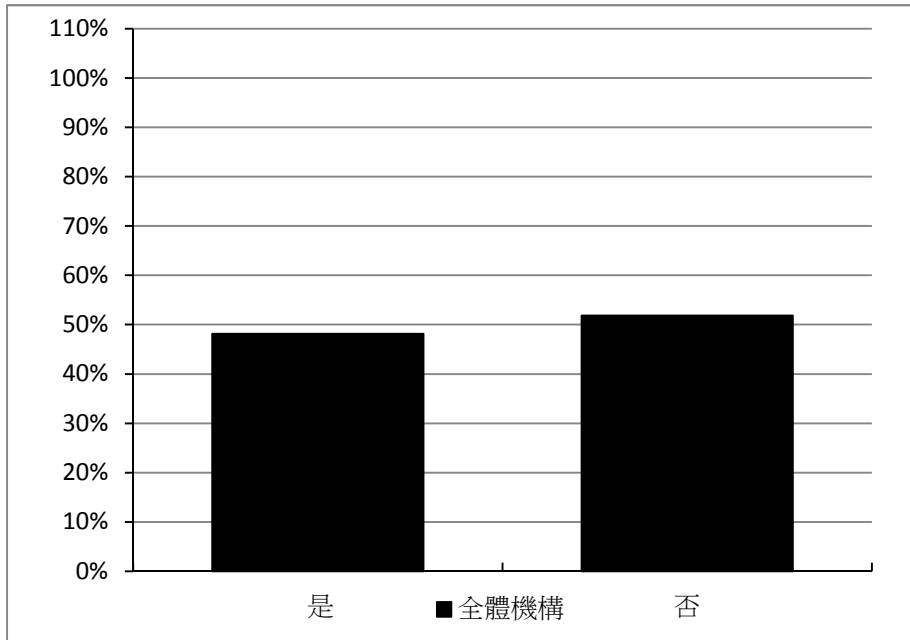


圖 3-21、銀行是否在大陸設立據點(整體)

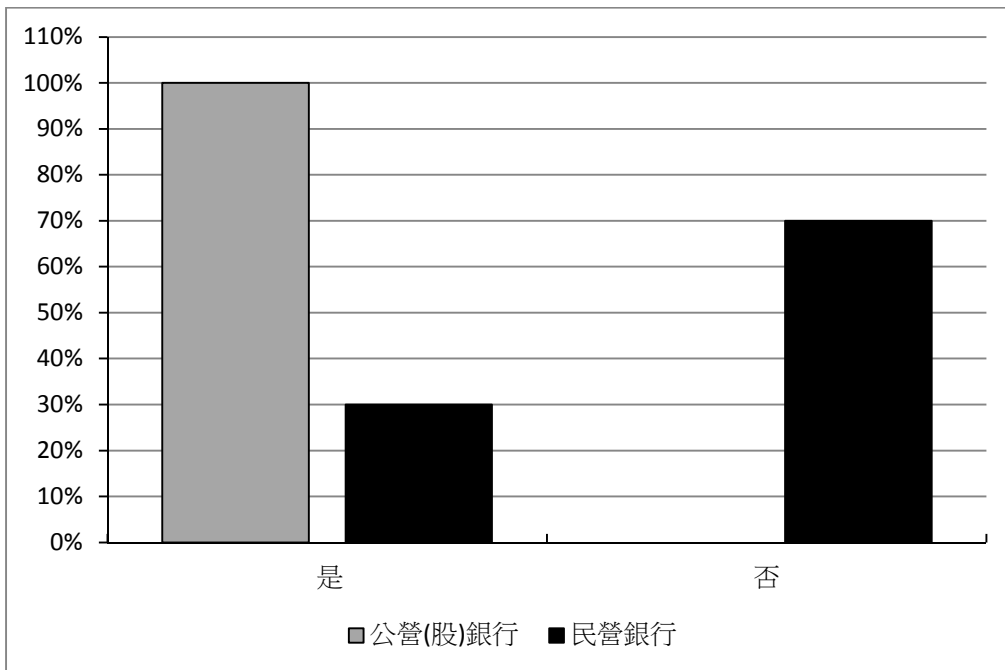


圖 3-22、銀行是否在大陸設立據點(依出資方區分)

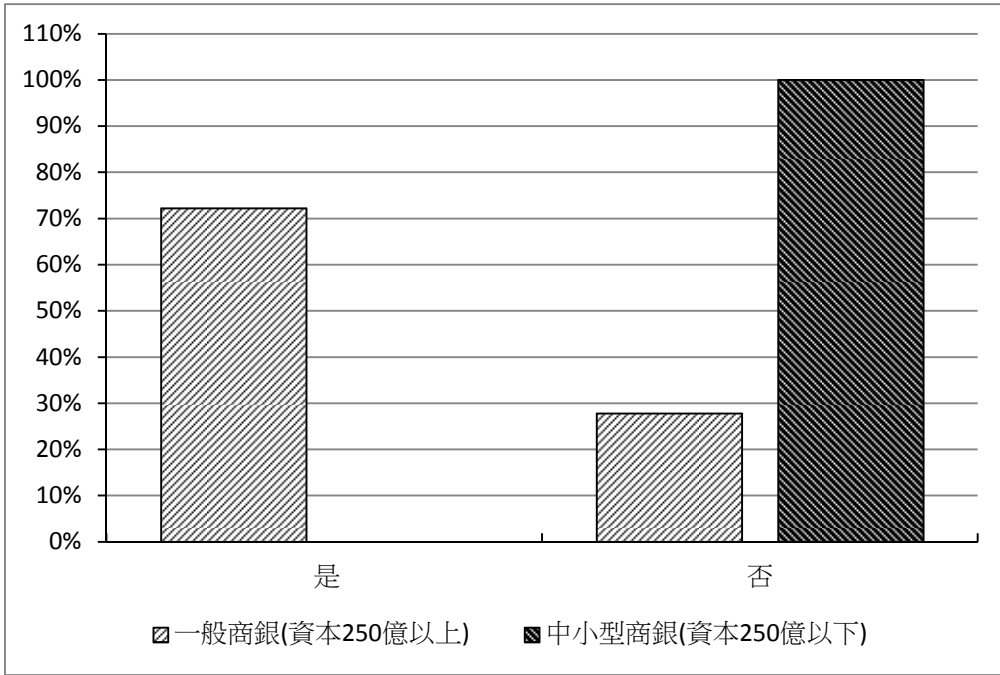


圖 3-23、銀行是否在大陸設立據點(依資本額區分)

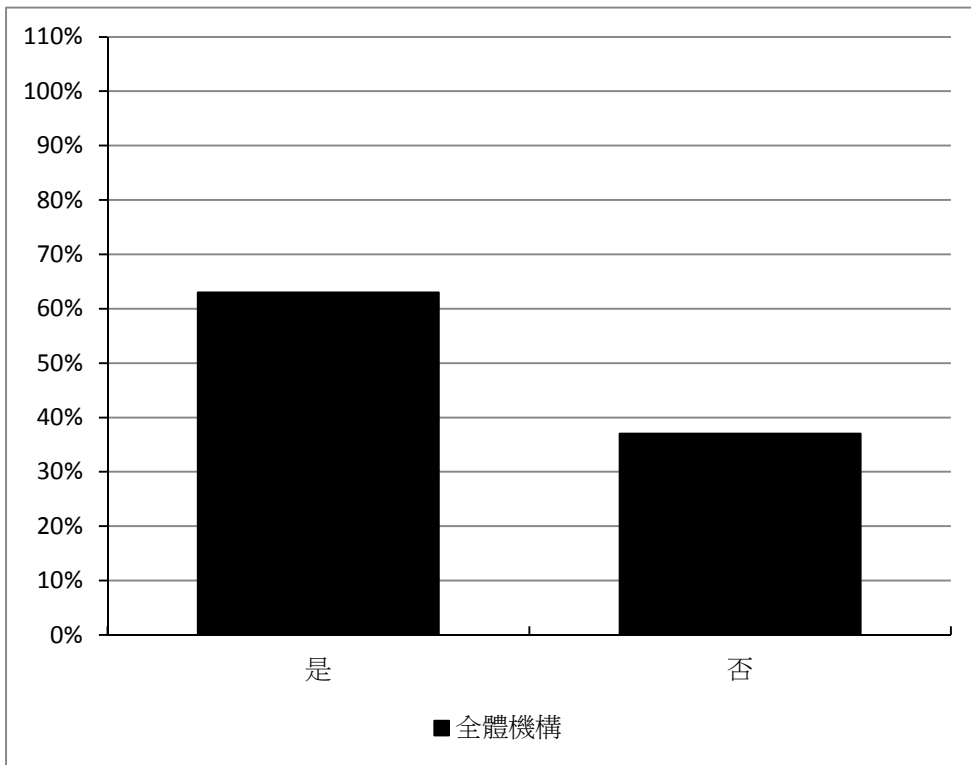


圖 3-24、銀行是否在大陸以外設立據點(整體)

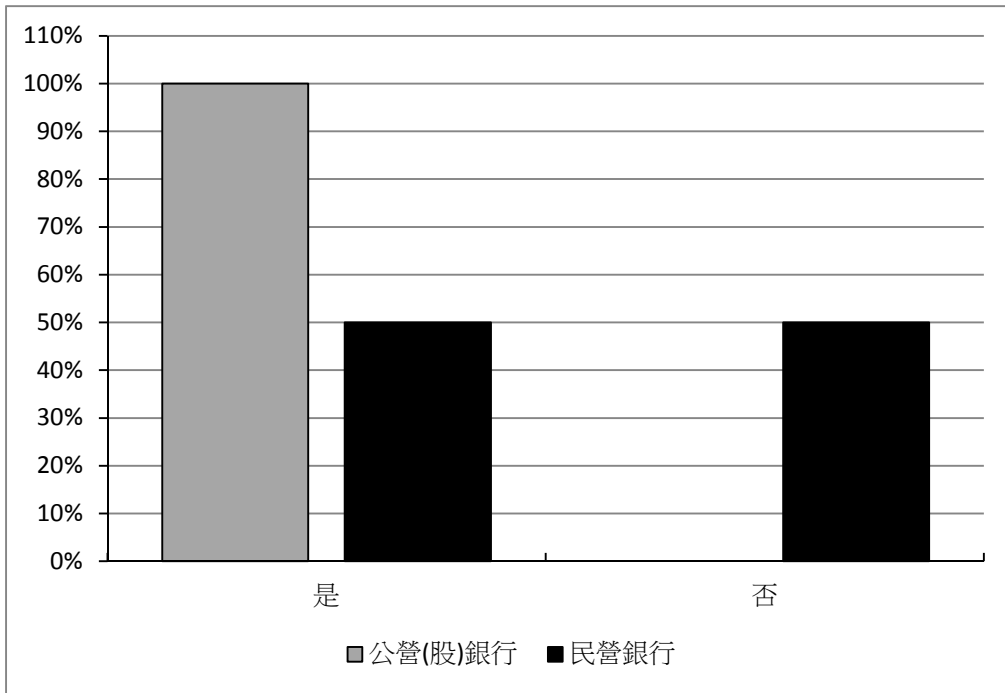


圖 3-25、銀行是否在大陸以外設立據點(依出資方區分)

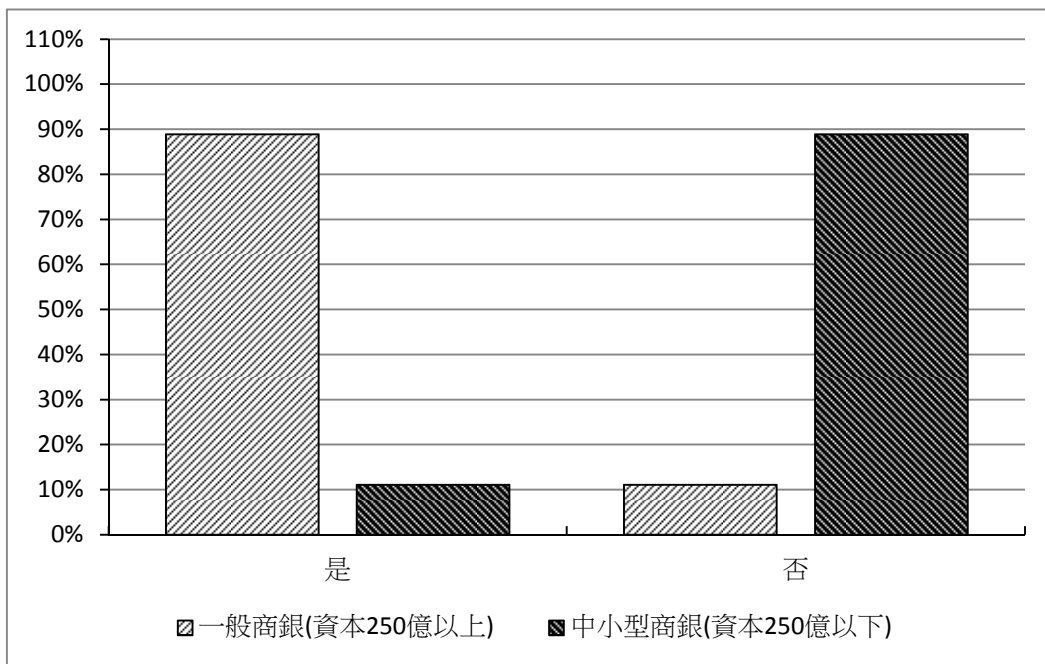


圖 3-26、銀行是否在大陸以外設立據點(依資本額區分)

十一、基層人員金融業務需求分析

整體而言，依據本研究結果，銀行人資部門主管認為消費金融、存匯業務、企業金融、徵信業務及OBU/外匯業務為銀行目前最亟需人力之業務。以銀行類型來區分，公營(股)銀行最需要之業務類型為「存匯業務」、「大陸金融業務」、「徵信業務」及「消費金融」，而民營銀行則為「消費金融」、「存匯業務」、「企業金融」及「OBU/外匯業務」。若以銀行資本額來看，並無太大差異。經訪談部份銀行表示，因現在金融市場環境與過去不同，金融商品及服務型態複雜度愈來愈高，加上網路科技及行動通訊的發達，對消費金融業務之服務需求提高，且為保護消費者權益，主管機關對法遵的要求愈來愈嚴格，因此需要配置之人力仍無法減少。

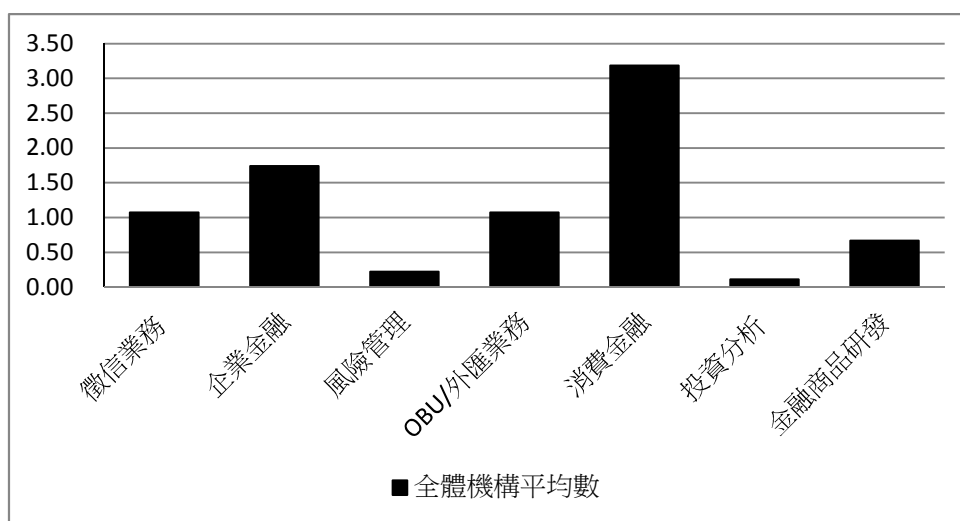


圖 3-27、銀行目前亟需何類型業務基層人員(整體 A)

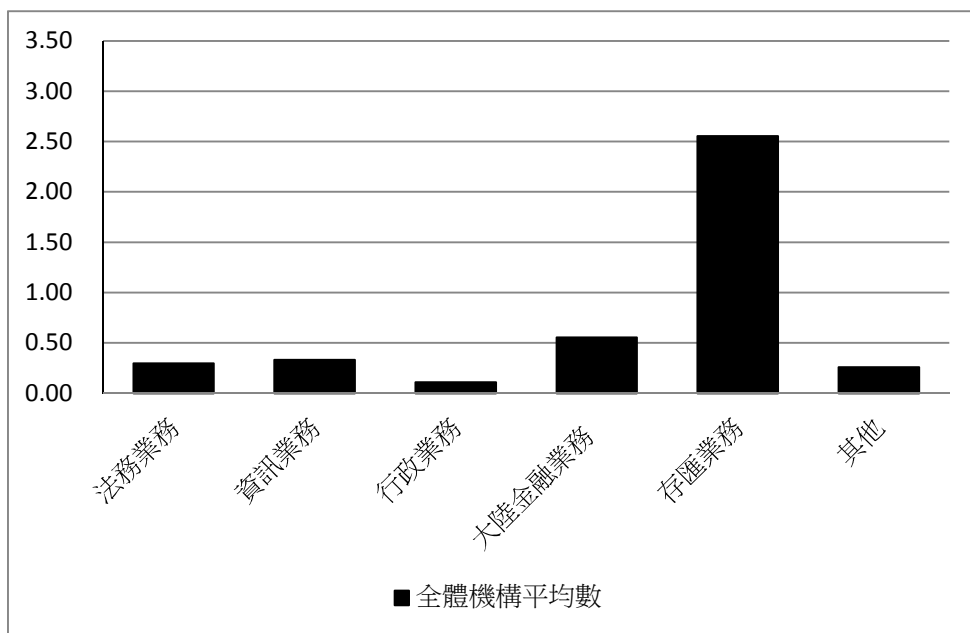


圖 3-28、銀行目前亟需何類型業務基層人員(整體 B)

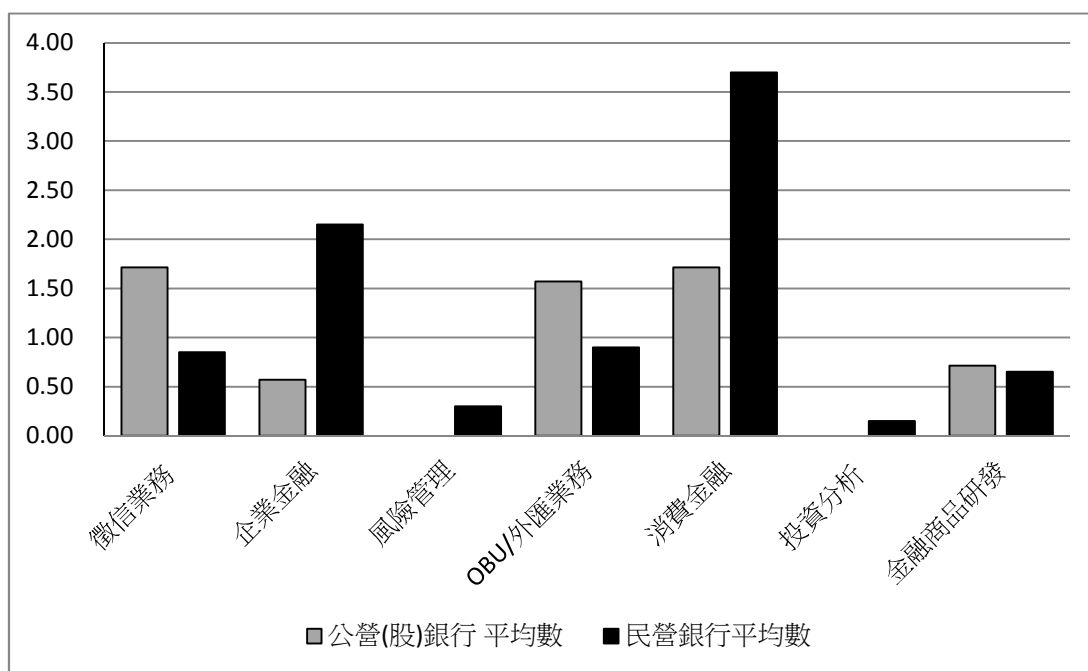


圖 3-29、銀行目前亟需何類型業務基層人員(依出資方區分 A)

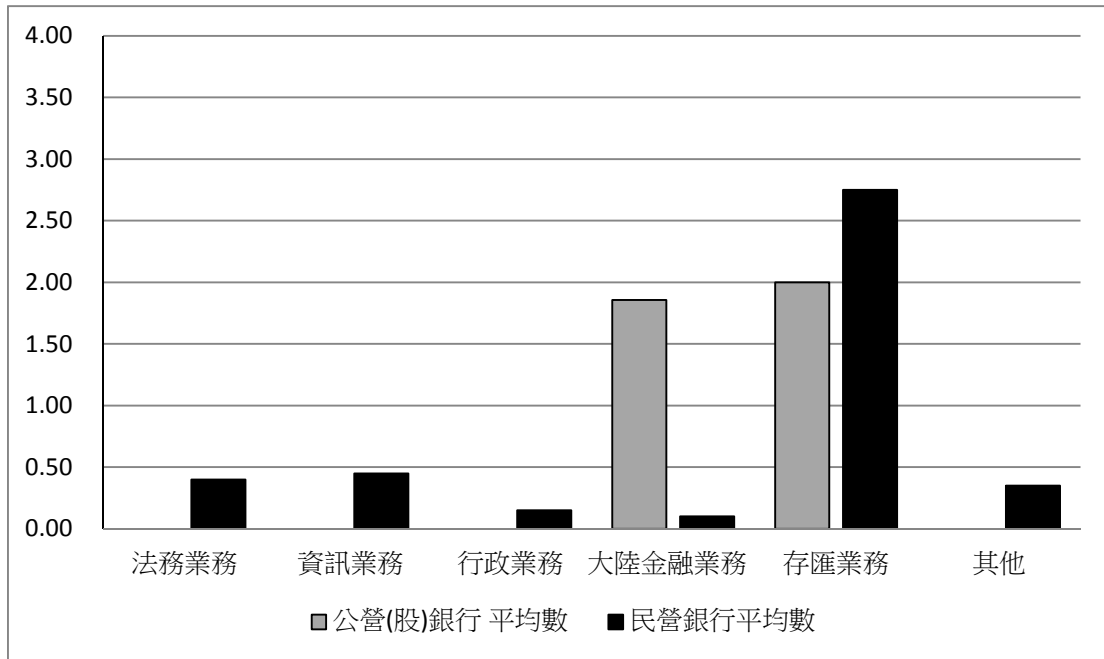


圖 3-30、銀行目前亟需何類型業務基層人員(依出資方區分 B)

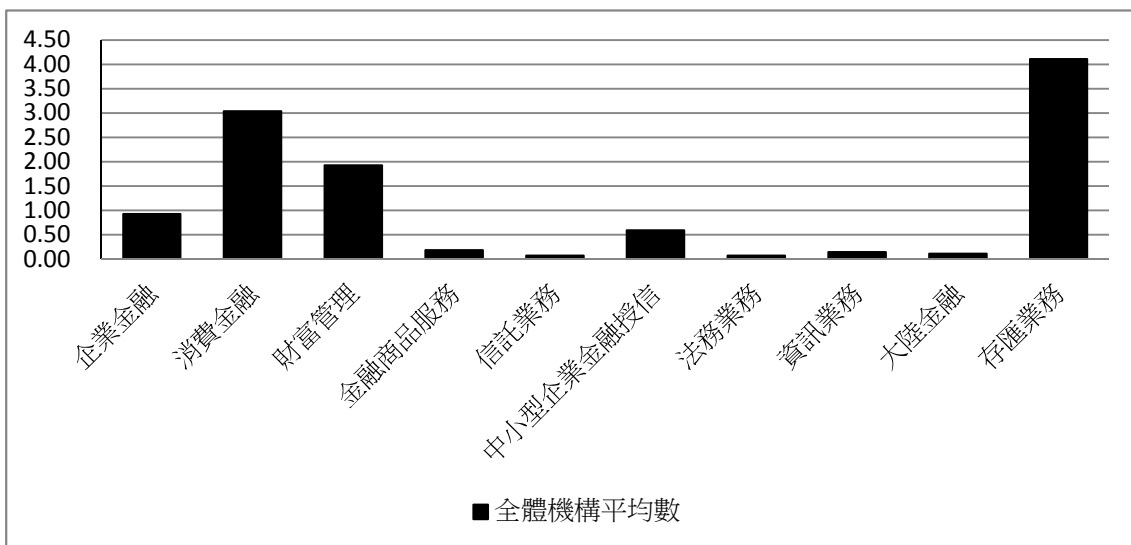


圖 3-31、市場上銀行何類業務人才供給充裕(整體)

十二、基層資訊人員需求分析

拜網路發達及行動通訊科技所賜，消費者日漸習慣在網路銀行或其他行動支付方式，進行消費購物、轉帳匯款等銀行交易，銀行的營運模式勢必結合資訊科技以提升競爭能力，但因銀行係受主管機關高度監理之行業，對資訊安全的要求更高，而銀行業務為節省人力成本需大量仰賴資訊科技。近年更積極推出電子商務、電子金融及搭配智慧行動裝置之服務方案。另一方面，網路科技的迅速發展也使得駭客入侵機構資訊系統之手法日新月異，使得銀行不得不重視網路交易安全。

為因應網路金融興起與強化資訊安全重要性，本研究調查銀行未來增加相關資訊基層人員之結果，公營(股)銀行會著重加強招募資訊專才，而民營銀行則表示會積極培訓現有資訊人才；若以銀行資本額來看，並無太大差異。另外，在銀行招募基層資訊人員之類別方面，主要為電子金融，次為應用系統開發及資訊安全人員，亦有部份銀行表示其需招募之資訊類別為網路規劃人員，隨著資訊社會的來臨，銀行對資訊人員之需求日漸升高。

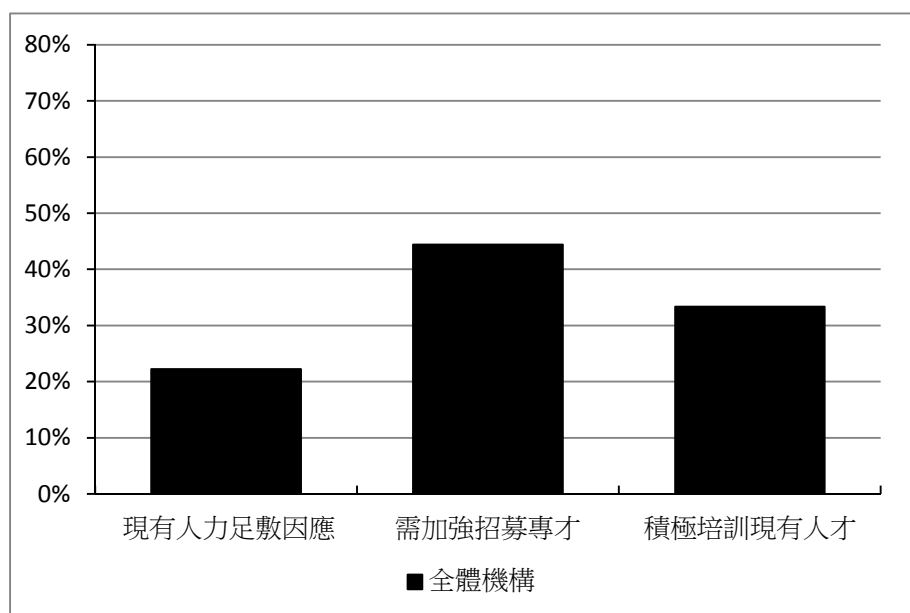


圖 3-32、因應資安議題是否增加相關資訊基層人力(整體)

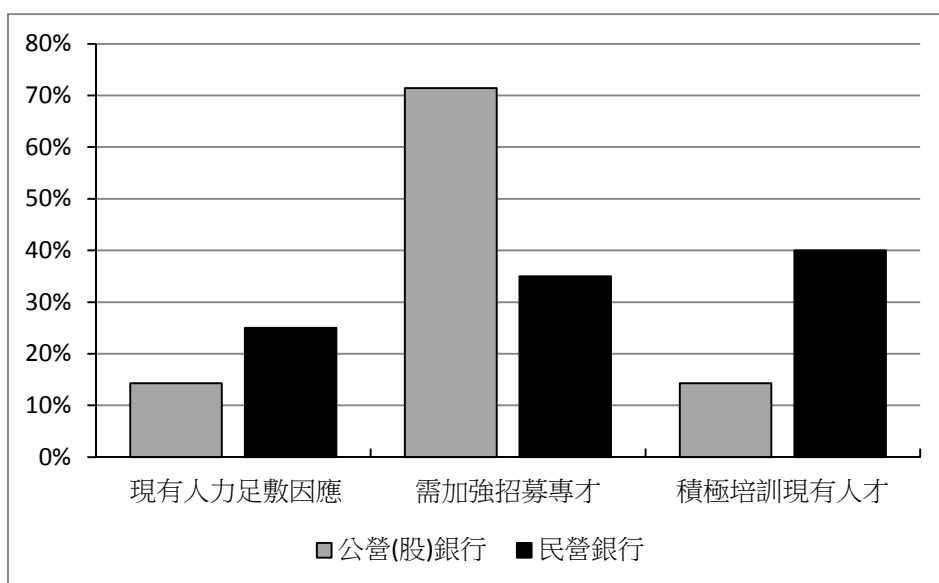


圖 3-33、因應資安議題是否增加相關資訊基層人力(依出資方區分)

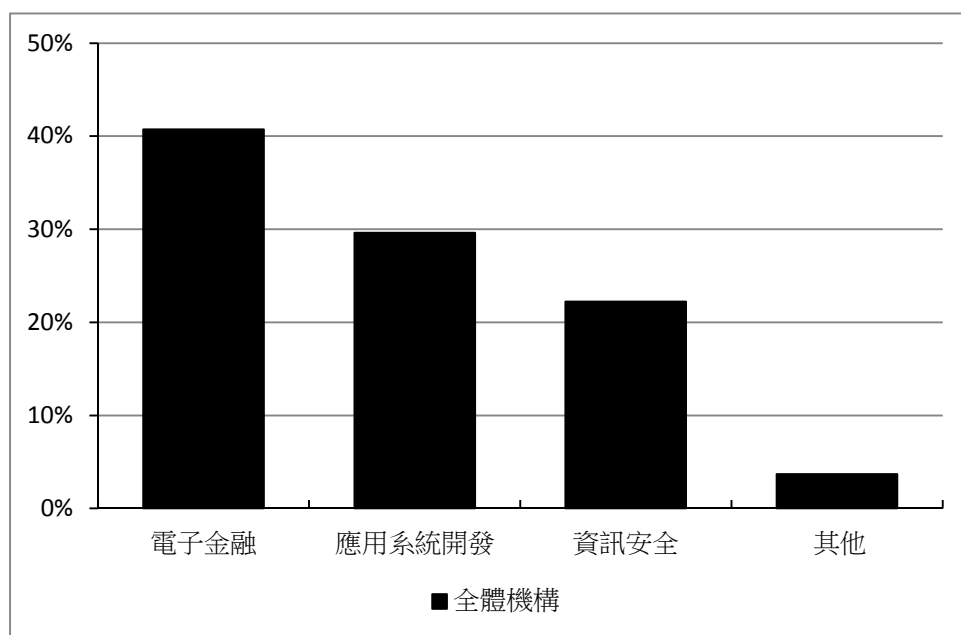


圖 3-34、因應資安議題需招募基層資訊人員之類別(整體)

十三、基層法遵人員需求分析

一般銀行法務單位負責對外契約文件審閱及訴訟案件之處理，係以公司利益角度思考，法令遵循則是對於新種商品及相關業務必須確認合法性，較屬於內部管理層面。

基於法令遵循制度係內部控制之重要一環，近來主管機關為強化金融業內稽內控，及因應國際趨勢，愈來愈重視法遵人員。本研究就結果顯示，銀行短期內不會為法遵業務增募相關基層人力。依銀行類別觀之，公營(股)銀行認為現有人力足數因應，而民營銀行則朝積極培訓現有人才為主；若依資本額觀之，一般商銀表示其現有人力足數因應，而中小型商銀則表示其應積極培訓現有人力。另外，進一步調查如需招募之法遵人員類別，銀行人資主管表示，為兼顧金融產品創新及符合相關法令規定，金融商品研發、金融交易業務及企業金融之法遵人員是未來亟需之人力。以銀行類別觀之，公營(股)銀行及民營銀行偏好金融商品研發及企業金融之基層法遵人員。

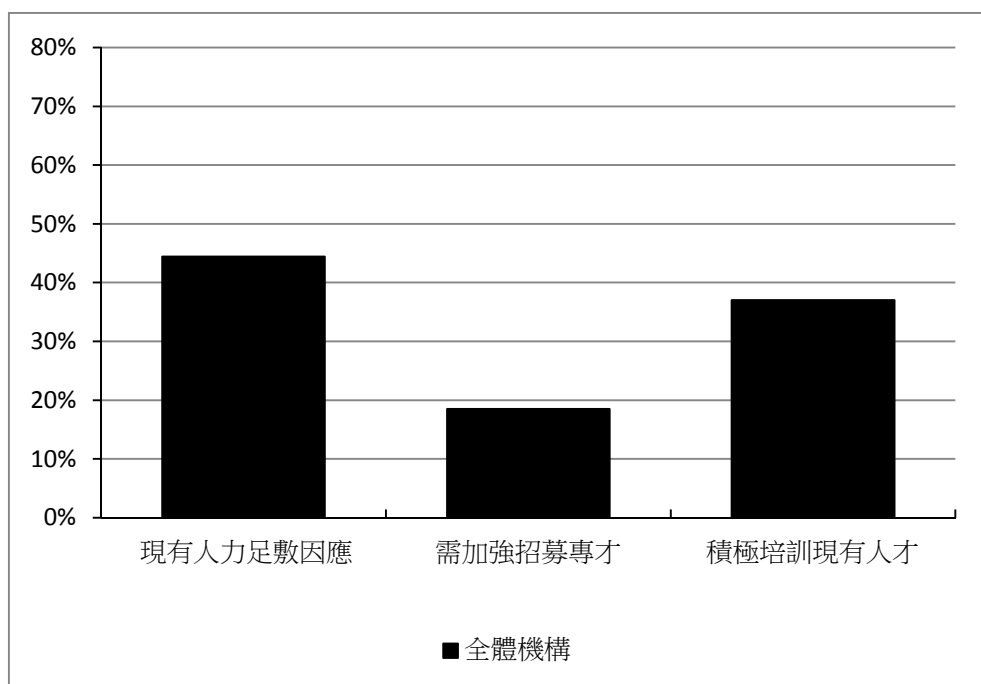


圖 3-35、為強化內稽內控是否增募法遵基層人員(整體)

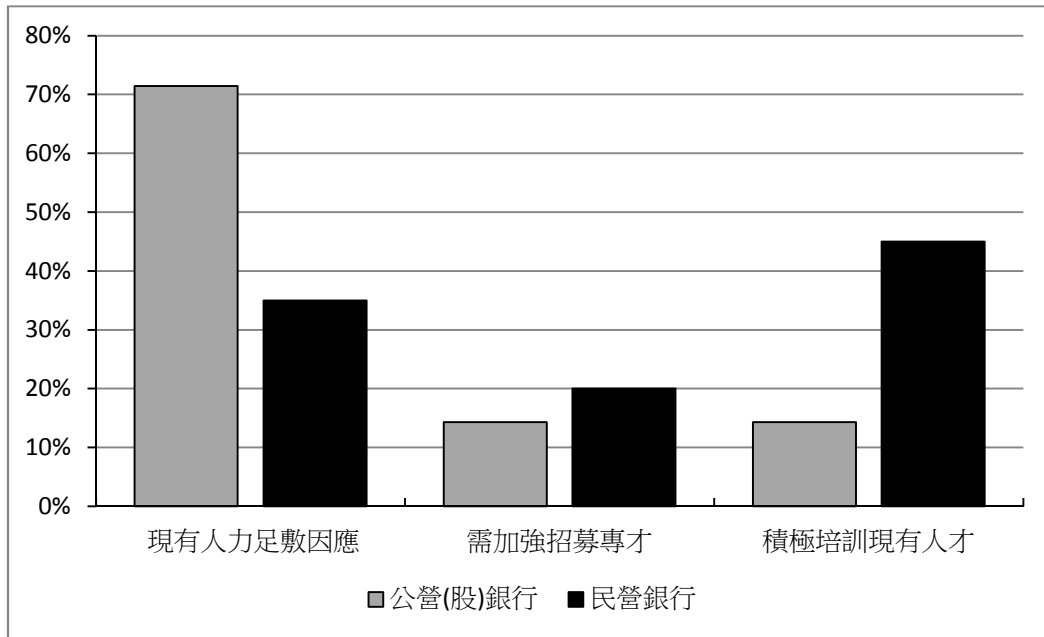


圖 3-36、為強化內稽內控是否增募法遵基層人員(依出資方區分)

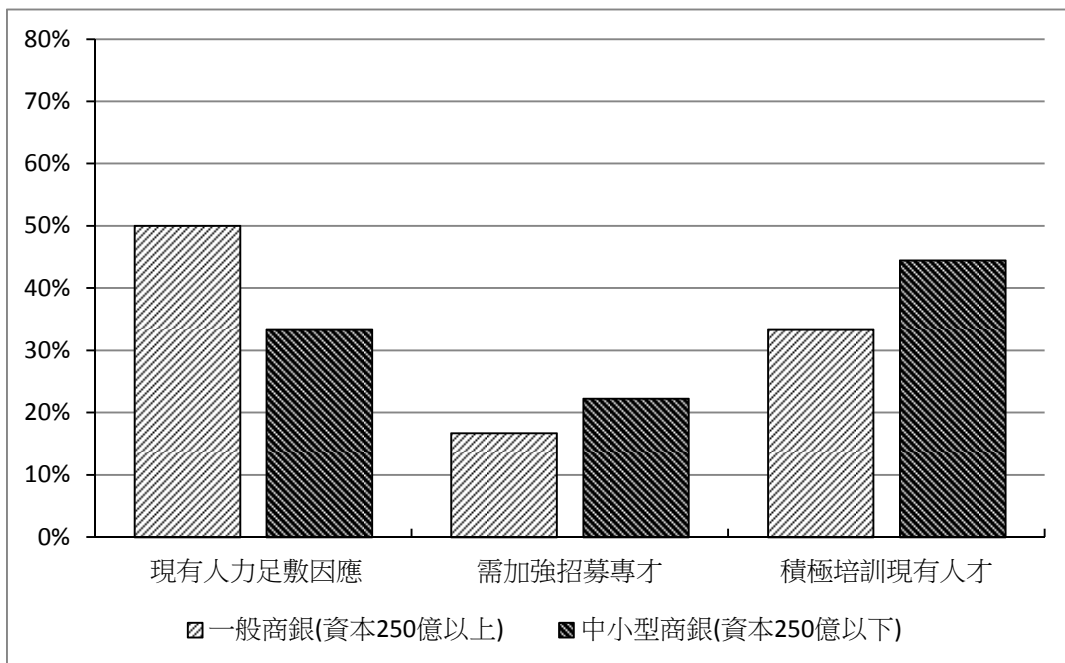


圖 3-37、為強化內稽內控是否增募法遵基層人員(依資本額區分)

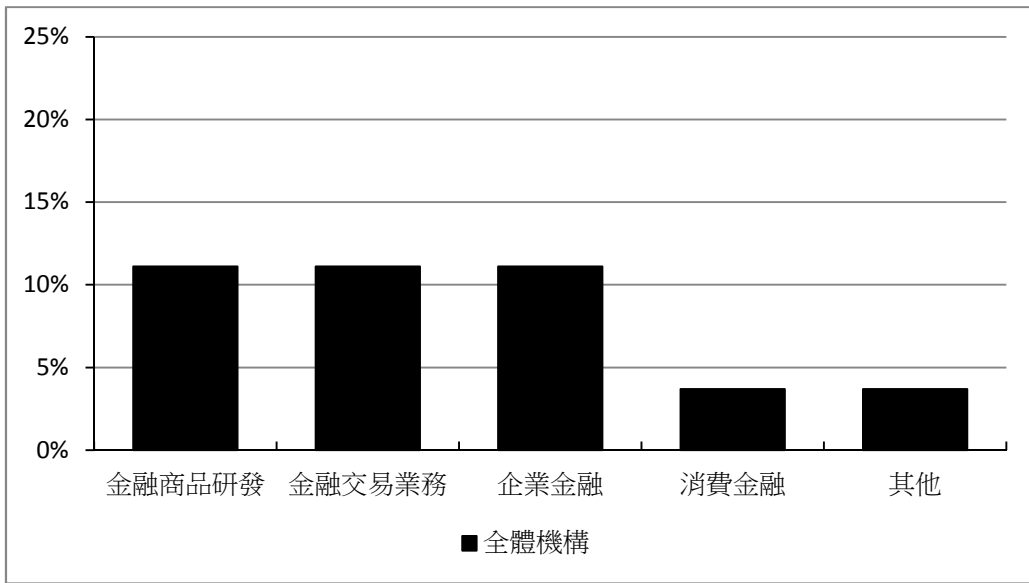


圖 3-38、為強化內稽內控需招募法遵基層人員之類別(整體)

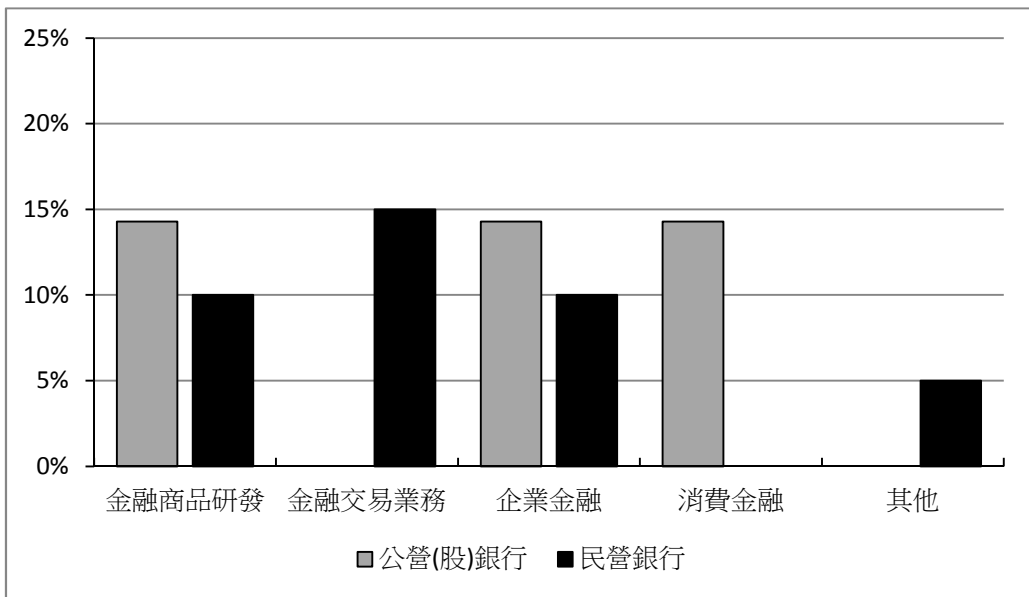


圖 3-39、為強化內稽內控需招募法遵基層人員之類別(依出資方區分)

十四、非商業相關科系之需求分析

銀行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，對於資訊人才之需求大幅增加；而銀行在辦理授信業務時須針對不同產業(如製造業、運輸業、科技業、能源、不動產等)進行了解，針對特殊需求，需要不同專業及教育背景之人力投入。

整體而言，本研究調查結果，有八成二之人力資源部門主管表示，會依業務需求招募非商業相關科系之基層人員。在銀行類別上並無太大差異。此外，整體銀行業者對於招募非商業相關科系之基層人員需求，以每年所需人數為 21 人以上之占比最高，比例達 37%。其中若以公營(股)銀行及民營銀行來分類，則公營(股)銀行業者對非商業相關科系基層人員需求高於民營銀行對非商業相關科系基層人員之需求。另外一般商銀對非商業相關科系基層人員的需求也相較於中小型商業銀行需求之比重為高；另依招募管道觀之，公營(股)銀行以公開招考為主，民營銀行則大多透過人力銀行媒合。

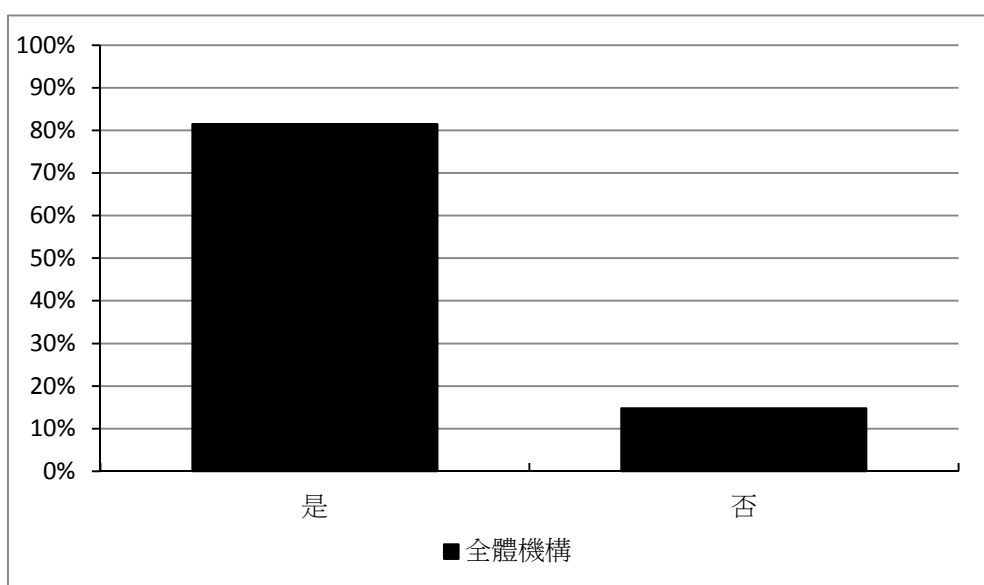


圖 3-40、銀行過去是否招募非商業科系之基層人員(整體)

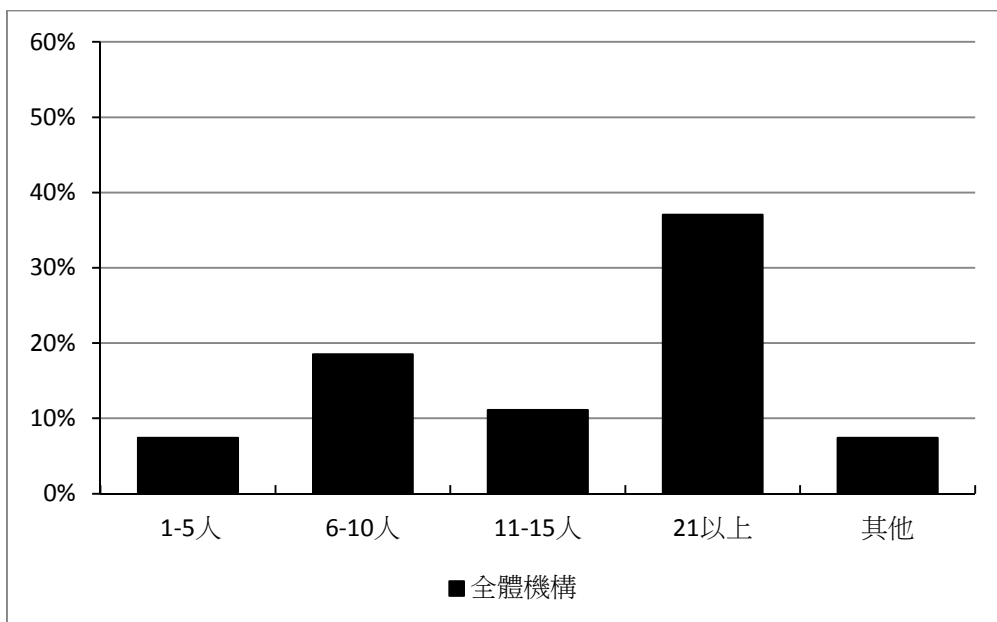


圖 3-41、銀行招募非商業科系之基層人員需求為(整體)

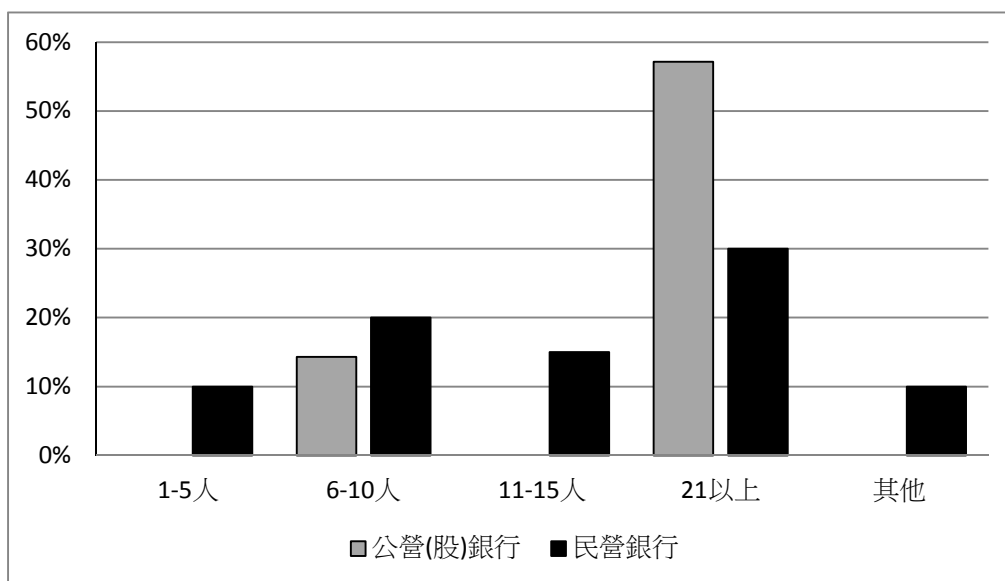


圖 3-42、銀行招募非商業科系之基層人員需求為(依出資方區分)

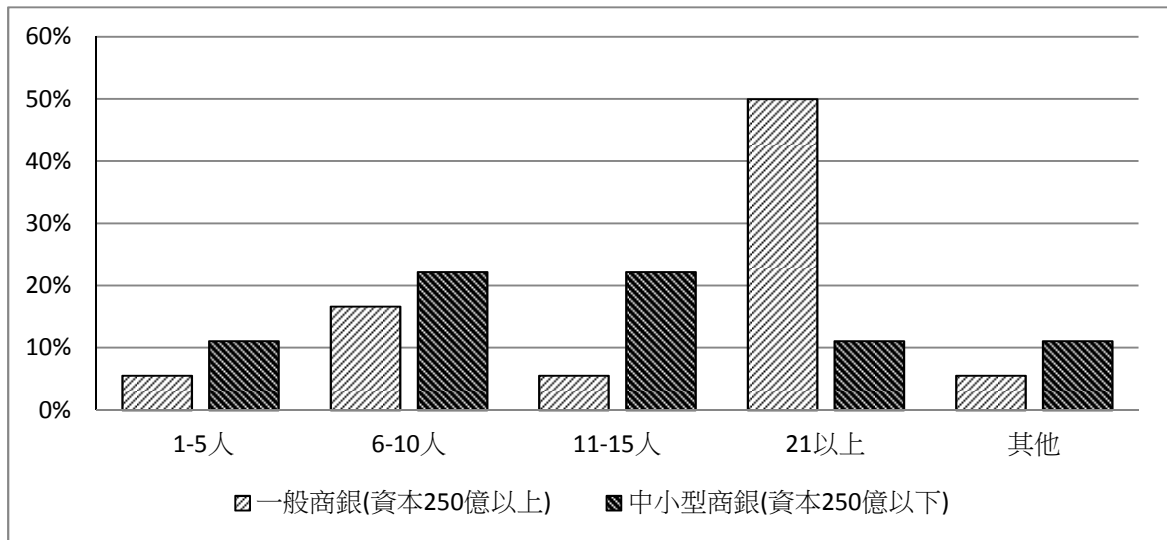


圖 3-43、銀行招募非商業科系之基層人員需求為(依資本額區分)

十五、未來人力資源發展計畫重點

整體而言，銀行為因應未來業務發展趨勢，人資計畫重點依序為「人才招募」、「在職訓練」、「業務職能」。依銀行類別觀之，公營(股)銀行因經營規模較大、海外據點多，面臨退休者眾，亟待補實，相對的，接替的銀行人員必須接受在職訓練以順利銜接任務，故重點在「人才招募」、「在職訓練」及「海外培訓」及「業務職能」等四項，而民營銀行則較重視基層人員之業務能力、績效導向，及配合薪酬結構，強化獲利指標，其人力資源重點依序為「業務職能」、「薪酬結構」、「在職訓練」及「人才招募」，由此可知，無論公、民營商銀，人才招募均是人資主管的業務重心。若依資本額區分，中小型商銀最為重視薪酬結構及業務職能，而一般商銀則認為人才招募及在職訓練為未來業務發展趨勢之人資計畫重點，亦有部分商銀表示其未來人資計畫重點為職業生涯發展規劃。

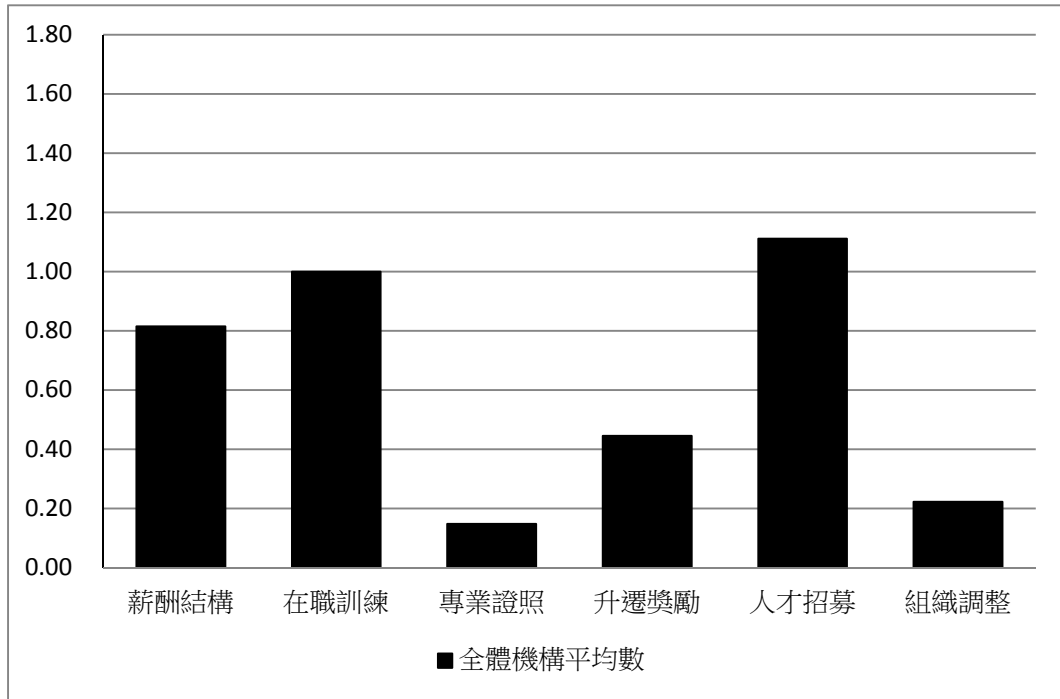


圖 3-44、銀行因應未來業務發展之人資計畫為(整體 A)

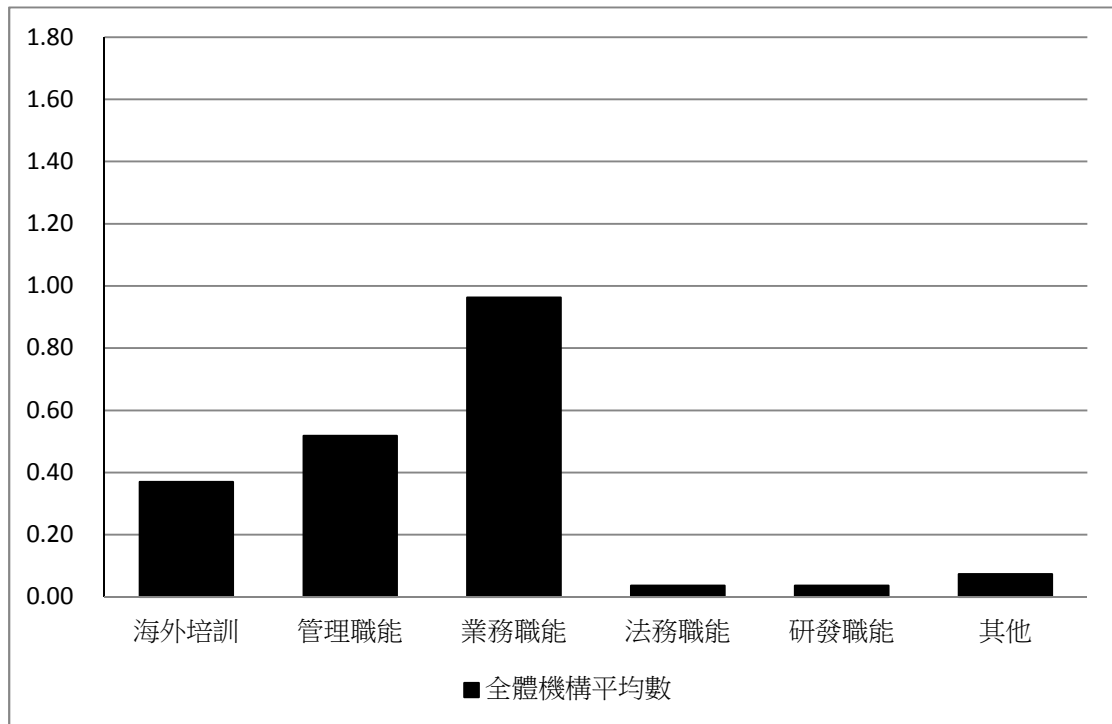


圖 3-45、銀行因應未來業務發展之人資計畫為(整體 B)

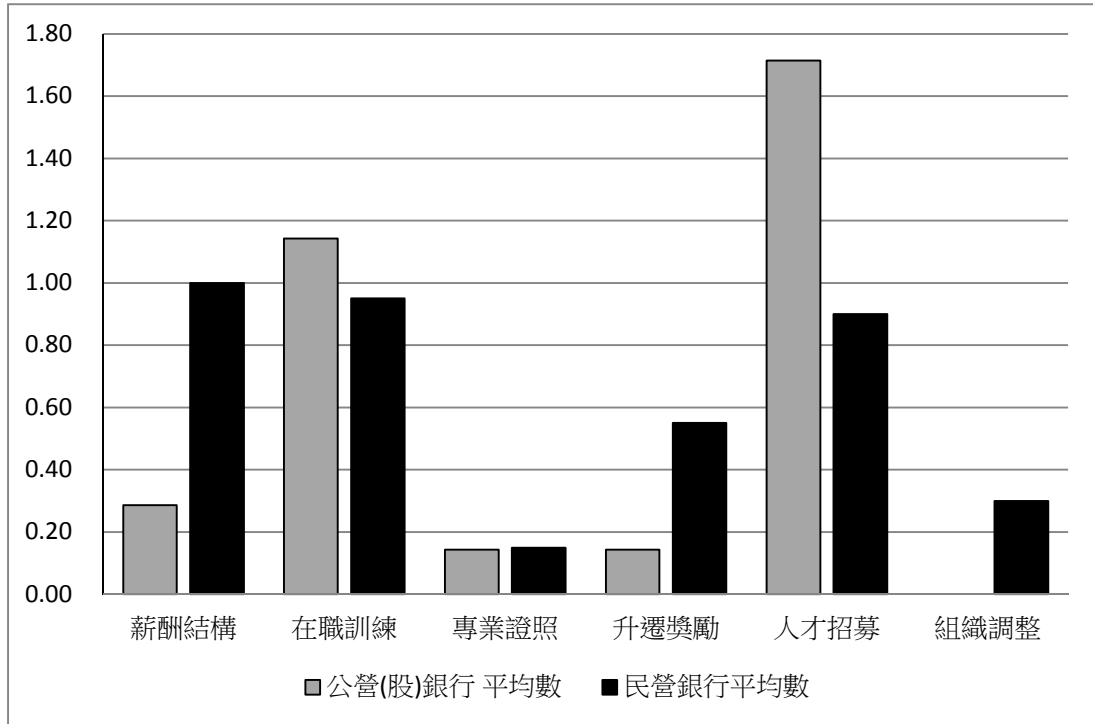


圖 3-46、銀行因應未來業務發展之人資計畫為(依出資方區分 A)

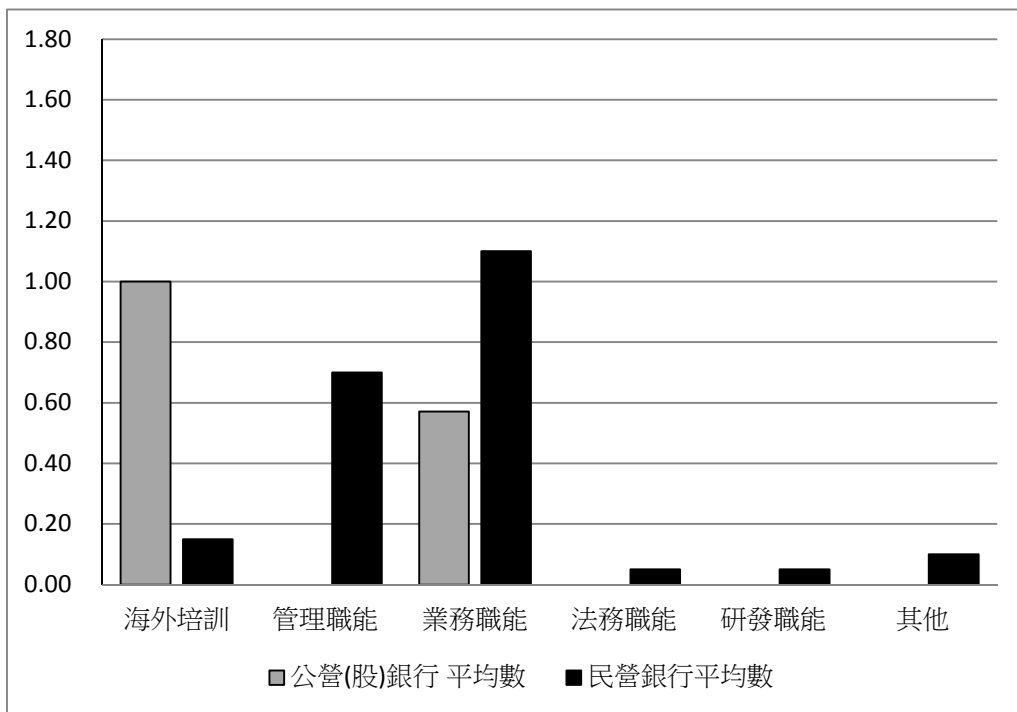


圖 3-47、銀行因應未來業務發展之人資計畫為(依出資方區分 B)

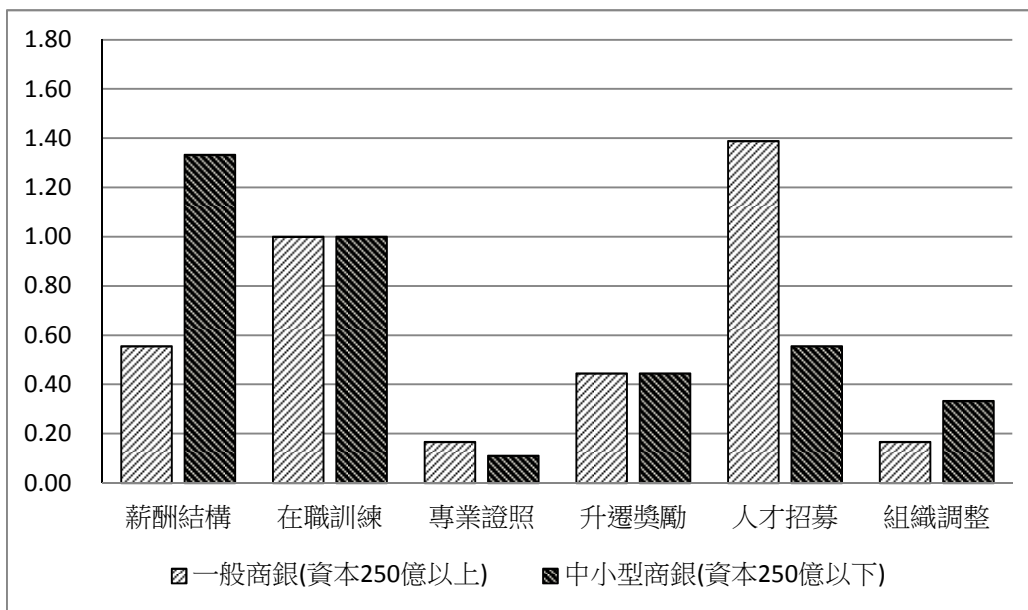


圖 3-48、銀行因應未來業務發展之人資計畫為(依資本額區分 A)

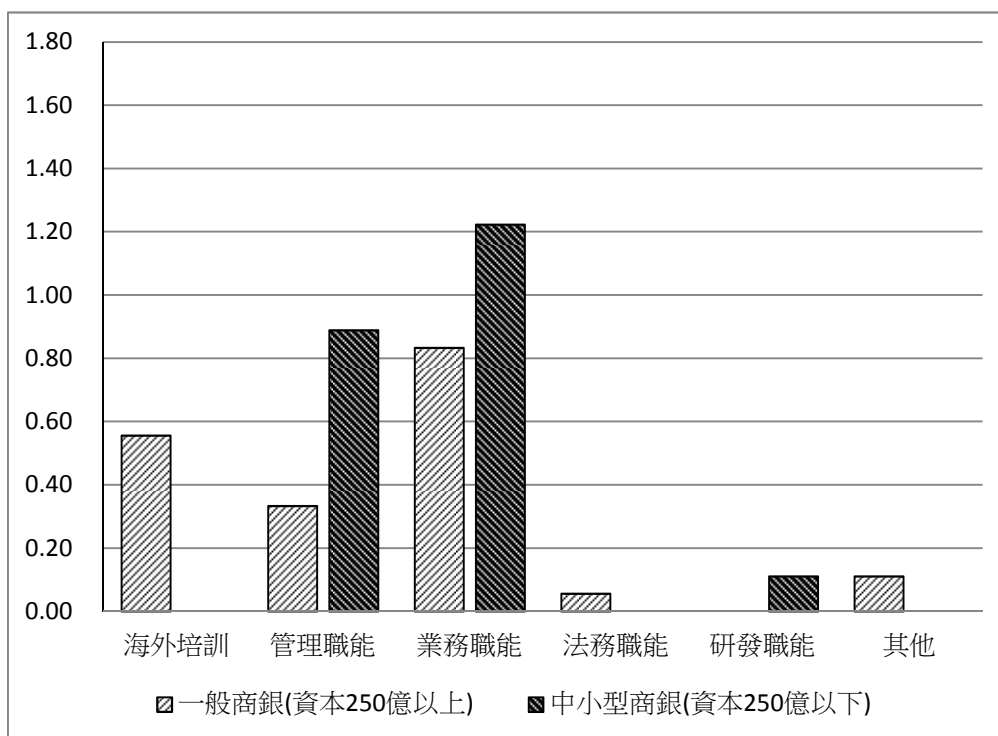


圖 3-49、銀行因應未來業務發展之人資計畫為(依資本額區分 B)

第四章 結論與建議

隨著經濟結構的轉型，人力供需亦隨產業發展趨勢，分工變得更為複雜與專業，而基層人力資源受到年齡、教育程度、招募管道等影響，有其侷限性。本研究乃針對我國商業銀行基層人力需求調查及業務發展趨勢所進行之初期研究，因受限於執行期間及預算之限制，所獲致結論恐有未盡周延之處，可供作後續銀行人力需求與相關研究之參考。謹依據前開研究成果，謹臚列結論與建議如后：

一、基層人力結構

(一)總員額

依據行政院主計總處 2013 年底資料，台灣金融業全體受僱員工約 36 萬餘人，其中銀行員工數約占 4 成，另由金管會銀行局金融統計指標可知，過去五年(2009 至 2013 年)銀行員工總人數逐年增加，年平均成長率約 2.21%。根據本研究 31 份有效問卷之統計結果顯示，我國商業銀行基層人力占總員額之比率平均超過五成，基層人力可謂銀行業務之重要基石，占比超過六成以上者，計有 8 家，有 6 家為民營銀行，2 家為公營(股)銀行。

一般組織的人力結構是呈金字塔型，雖然目前大部分銀行行員基層人力占半數以上，但由於我國人口結構呈現少子化與高齡化現象，工作人口持續減少，高齡人口持續增加，根據內政部統計處 2014 年 1 月 18 日公布 2013 年人口分析，我國工作年齡人口(16-64 歲)在 2012 年已達最高點，估計在 2015 年後顯著下降，幼年人口(0-14 歲)比率則因出生率下降而逐年減少，高齡者(65 歲以上)比率則逐年攀升，基層人力恐將不足將影響勞動市場、商品及服務市場及金融市場。

(二)年齡及學歷

我國 1990 初期開始大幅擴充高等教育，專科與技職學校紛紛升格為

技術學院及大學，大學家數增加，高等教育轉變為普及教育，實務與技能教育式微，學生求學年限延長，學歷普遍提高。整體而言，銀行基層人力具有大學以上教育程度者占多數，達 77%。以銀行類別分析，公營(股)銀行占 85%為最高，民營銀行則占 75%以上，擁有碩士以上之學歷者約占整體基層員工之 4%。另整體基層人員以 31~35 歲之間的年齡層人員為主幹。就銀行類別觀察，公營(股)銀行基層人力年齡分布主要在 31~35 歲(28%)及 35 歲以上(28%)兩個級距，民營銀行則分布在 31~35 歲(40%)及 26~30 歲(20%)之間。

(三)離職情形

近年來我國就業市場出現基層人員不足的現象，企業最缺的並非高階人才，而是基層人員。根據調查結果顯示，各銀行基層人員皆有不足之現象，但並不嚴重。公營(股)銀行基層人員出現缺口之原因依序為「退休」、「離職」及「育嬰停薪留職」，而民營銀行則為「離職」、「育嬰停薪留職」及「新業務需要」。由於近幾年為嬰兒潮屆齡退休的高峰期，特別是造成公營(股)銀行退休員工激增的主因，隨著退休人員增加，銀行陸續大規模招考新進行員。一般進入公營(股)銀行較不容易，加上工作環境穩定、福利優渥，流動率較低，且其離職比例明顯亦低於民營銀行。在各項離職原因中，「轉任銀行同業」列居首位，足見金融同業彼此競爭激烈，工作環境與薪資待遇不如其他同業，基層人力跳槽情況頗為普遍。其他主要離職原因依序為「不適任」、「家庭因素」及「薪資考量」。

二、基層人力招募管道與鑑別基準

(一)招募管道

無論海內外，銀行招募基層人員主要管道為公開招考及透過人力銀行徵選。以銀行類別來看，公營(股)銀行招募管道以公開招考為主，且多委託本院舉辦考試，而民營銀行招募方式較為多元，包含透過人力銀行、公

開招考、校園徵才、及建教合作等方式。值得注意的是，年輕族群善長利用網路及行動裝置，運用手機主動應徵比例從 2013 年 1 月之 14.2%，增至 2014 年 7 月之 28.5%，並以 25~34 歲為主要使用者，占比達 33.94%，顯見透過社群及手機徵才的方式，逐漸崛起⁷。

本研究發現銀行人力資源部門主管有高達 74.07%未來會考慮運用本院之人力媒合服務，特別是民營銀行。甚至有部分銀行表示，未來在中國、東南亞成立分支機構後，對人力需求大增，若本院能協助銀行業者於海外市場徵才，銀行業者也才有人力後勤能量以支援銀行打亞洲盃。

(二) 鑑別基準

銀行鑑別基層金融人員的方式主要採口試，金融相關證照及筆試等三種方式。就公營(股)銀行而言，均透過口試及筆試等兩種方式，次之為金融相關證照；而民營銀行以口試為主，再依序為金融相關證照及筆試。在鑑別之順序上，一般公營(股)銀行依據傳統制度，均須通過筆試後，才進入口試，而民營銀行近來鑑別之趨勢剛好相反，反而先以口試成績決定是否參加基本之筆試測驗，主要是擔心錄取進來的員工只會考試，而不會辦業務，畢竟具備業務能力是使銀行獲利與否的關鍵指標。

在證照部分，整體而言，人資主管認為銀行基層人員應具備之證照，除金融市場常識與職業道德測驗外之前五名依序為，「人身保險業務員」、「信託業業務人員信託業務專業測驗」、「財產保險業務員資格測驗」、「銀行內部控制與內部稽核測驗」、「初階外匯人員專業能力測驗」，基於現今銀行主打整合行銷，期望提供客戶涵蓋銀行、信託、保險等多元服務，基層人力之鑑別勢必考量業務銷售之面向，連帶對保險及信託類之證照要求亦列居前位，經統計基層人員平均約擁有三至五張證照。

⁷ 參閱自 2014. 7. 22 卡優新聞網「人力供需缺口擴大 下半年搶才壓力大」引述 104 人力銀行資料 http://www.cardu.com.tw/news/detail.php?nt_pk=28&ns_pk=23275。

(三)人員素質

我國銀行人員的教育程度高，均需接受銀行之基礎訓練。一般而言，銀行都希望能招募到優質的基層人力，並期望能為銀行做出更大的貢獻。人力資源主管認為，人員受教育程度與培訓程度的高低，是以滿足業務需要為前提，目前大學教育普及化，基層人力程度差異主要在於工作態度及專業知識之不足。

公營(股)銀行及民營銀行皆認為目前基層人員欠缺良好的工作態度。針對銀行基層人員素質改善之建議依序為「學校教育朝市場導向」、「加強金融基礎教育」、「提高在學生赴企業實習比率」及「宣導實作評量，提升專業素質」。以銀行類別觀之，公營(股)銀行認為「學校教育朝市場導向」、「輔導報考金融相關證照」及「宣導實作評量，提升專業素質」是優先改善之法；而民營銀行則認為「提高在學生赴企業實習比率」、「加強金融基礎教育」及「學校教育朝市場導向」較為重要，兩者都希望學校教育能調整至市場定位，減少學用落差。

三、基層人力發展趨勢

(一) 基層人力結構轉變，人力斷層面臨挑戰。

我國社會隨著少子化及高齡化趨勢，工作年齡人口占總人口比率已於 2012 年達最高峰後開始下降，人數亦將於 2016 年開始遞減，工作年齡人口呈現高齡化之現象，勞動力供給相對緊縮，而 65 歲以上人口占總人口之比率在 2018 年亦將揚升至 14%，邁入高齡社會，種種數據顯示近年我國人口將產生結構性之重大變化，對各產業之人力供給將產生不利之影響。

經本研究調查結果，目前銀行之人力資源主管雖尚未感受到基層人力不足之現象，但部分銀行人力日趨老化，以公營(股)銀行為例，中、高階

層主管平均年齡偏高，退休人力亟待補實，除此之外，衍生人力斷層問題，基層人力晉升管道、工作調整機制，及配合人力資源策略修正甄選條件等方案措施，實需提早規劃。為因應未來人力短缺及人力斷層與老化的問題，銀行宜及早擴大基層人力供給來源與提升人員專業能力。

(二) 因應消費者支付方式改變，科技金融創新需求高。

拜網路發達及行動通訊科技所賜，消費者日漸習慣在網路銀行或其他行動支付方式，進行消費購物、轉帳匯款等銀行交易，使得銀行界開始應用資訊科技於業務之上，近二年所謂電子銀行、網路銀行以及無人銀行因此應運而生。

對銀行而言，資訊科技及行動通訊網路的結合，使金融業交易不受時空限制，經營成本也較傳統銀行之營運模式低廉。於是乎，因應銀行業結合行動支付等新科技及衍生性金融商品等業務開發將成未來主流，以客戶消費偏好取向式之個別差異化之服務興起，電子金融、行動銀行、智慧型或穿戴式裝置、雲端服務等各式各樣非依賴面對面接觸之金融服務，未來將取代臨櫃交易。

目前，依據某家商業銀行統計交易資料顯示，2013 年全年交易筆數約 10 億筆，其中 1 億筆為臨櫃交易，另外 9 億筆交易則來自於 ATM 或網路銀行，藉由作業自動化程度持續提升，及網路科技更新升級，未來部份後台工作人力將被取代，大量重覆性之交易工作將由電腦系統處理，顯示未來基層人力恐須規劃轉型，以因應此一趨勢潮流。

(三) 基層人力仍是消費金融之主力部隊，未來看好資訊及法遵人才。

消費者是銀行的重要資產，對客戶提供便利的金融服務是銀行的職責，也是銀行永續經營的命脈。整體而言，銀行消費金融業務現階段績效表現良好、業績持續成長。本研究觀察銀行基層人力招募員額，係以消費金融

業務為主，消金業務人員需求仍殷。

根據金管會銀行局統計資料，銀行消費金融業務截至 2013 年 12 月底止，36 家信用卡發卡機構總流通卡數約為 3,595 萬張，較 2012 年增加 5.49%；全年簽帳金額高達 1 兆 7,371.47 億元；自動化服務機器(ATM)裝設有 26,832 台，較 2012 年增加 0.84%；累計金融卡發行張數達 1 億 7,208 萬張，較 2012 年增加 3.70%；全年 ATM 交易次數達 7 億 6,251 餘萬次，較 2012 年成長 11.26%，交易金額達 9 兆 2,639 億元，預估因應電子商務及行動金融的蓬勃發展，短期內銀行依據本身經營策略及核心價值，消費金融應會維持一定之基本人力，但隨電子商務及行動支付與資訊科技創新開發技術日漸成熟，連帶對資訊及法律遵循人力需求會提高。

本研究調查顯示，為因應網路金融興起與強化資訊安全重要性，銀行資訊類基層人力主要為電子金融，次為應用系統開發及資訊安全人員，而為符合內控制度所需之法遵人員類別，著重在金融商品條件及交易風險之相關法規之審核，需要金融商品研發、金融交易業務及企業金融之人才。

(四) 缺乏以銀行需求導向之基層人力就業服務配套機制。

邁入知識經濟與科技創新的時代，良好與穩定的人力資本成為銀行提升競爭力的關鍵性角色。本研究調查銀行基層人力占全體員工數幾近 6 成，甚至有高達八成者，主要辦理消費金融、存匯及行銷等業務，維繫目前銀行的核心業務，同時也是獲利的來源。

我國近年人口與產業結構迅速轉變，為充裕人才、提升國家整體競爭力，政府分別於 2010 年及 2012 年核定「人才培育方案」及「縮短學訓考用落差方案」，期能強化教育與產業聯結，培育產業所需優質人力，然而近年來國內金融環境競爭日益激烈，銀行在面臨基層人員離職的壓力下，應亟思以銀行需求導向之基層人力就業服務配套機制，以落實人盡其才及提高就業力。

本院於 2014 年 6 月正式取得就業服務機構營業許可，除維持提供金融機構委託辦理新進人員甄試及內部升等考試之服務外，未來將運用金融人才資料庫進行人才媒合，提供職能評鑑、甄選評測及職涯輔導，協助金融機構選拔適合人才，及基層或專業職位媒合，另為減少學用落差，並進入校園進行金融人才適性分析、安排機構參訪及實習，促成產學合作，未來並將提供就業資訊與研究，對銀行基層人力就業服務設計完整配套措施與方案。針對銀行對本院未來提供人力媒合服務議題，有高達七成以上之銀行表示會考慮運用本院之新種服務，其中中小型商銀及一般商銀均表示有意願透過本院進行人力媒合，且經訪談銀行人力資源部門主管均表示樂觀其成。預料本院該項新種業務，應能滿足銀行及覓職者之需求，提供優質的服務。

參考文獻

1. 2014 我國金融業營運趨勢展望問卷調查，台灣金融研訓院自提研究計畫。
2. 中央通訊社(2014/4/25)，2025 台灣資通訊產業何去何從？資策會科專說明會解密「台廠轉型重組契機！」。
3. 內政部統計處（2014），內政統計通報 2014 年第 3 週。
4. 行政院主計總處，2013 年人力資源統計資料。
5. 孫一仕(譯)，BANK 3.0-銀行轉型未來式(原作者：BRETTKING)，財團法人台灣金融研訓院。
6. 國家發展委員會(2014)，「中華民國人口推計(2014 至 2061 年)」。
7. 國家發展委員會(2013)，提升我國銀行競爭力之研究，台灣綜合研究院受託研究計畫。
8. 國家發展委員會(2014)，厚植優質人力資本 提升國家競爭力-育才、留才及攬才整合方案，台灣經濟論衡，第 12 卷第 2 期，109-134。
9. 國家發展委員會(2010)，「人才培育方案 民國 99 年至 102 年」，2010 年 8 月 10 日院臺教字第 0990041114 號含核定，編號(99)039.806。
10. 教育部技術及職業教育司，2012 年全國教育研討會，培育優質專業技術人力，p7、8
11. 銀行公會補助研究案(2013)，因應國內人口高齡化對策-退休(金)政策與銀髮族金融創新之研究，台灣金融研訓院自提研究計畫。
12. 銀行公會補助研究案(2013)，銀行業關鍵性人力資源供需之研究，台灣金融研訓院自提研究計畫。

附錄一 訪談紀錄

本研究實地訪談本國商業銀行專家計三位，訪談內容摘錄如下：

一、我國商業銀行高階主管

問：請問您認為未來官股銀行與民營銀行間營運策略轉變方向為何？

答：我們認為官股銀行與民營銀行間應各自有其發展的方向，畢竟金融消費者各自有其不同的需求，皆需要不同金融機構的協助。再者，若官股銀行與民營銀行間經營異質度過低，容易變成殺價競爭，藍海變紅海。

問：近期金融主管機關建議台灣銀行業者可考慮布局東南亞市場，打亞洲盃，但對金融服務業而言，業務拓展時，各項人才培育即成重要問題。您認為未來台灣銀行業者應如何培訓相關人力資源，以供業務拓展時使用？

答：針對主管機關建議台灣銀行業者可考慮布局東南亞市場所需之人力資源，但就人員聘僱來講，可以分為直接由台灣派駐人員前往當地，以及由當地聘僱人員，以目前在台灣外商銀行為例，其實人力補充方式也是兩者皆有，但以在當地聘僱比重較高。另外一個方式就是採取直接併購的方式，來取得當地營運據點，不但可直接取得當地通路，同時也一併補充營運所需之人員。

問：台灣銀行業者面對未來台灣金融環境的變化，請問您認為貴行未來人力需求會如何轉變？

答：我們預估未來我們人力需求仍會持續成長，同時銀行行員除了應持續追求工作效率精進之外，另外也可以透過考證照累積專業知識，來提升個人價值。未來我們最需要的應該還是業務人員，如理專、AO 或企金人員。特別在部份重複性工作被資訊系統取代後，人力可能會轉向業務人員。我們也會試著幫行員轉型，如給行員兩年適應期，以進行工作轉換。同時未來業務人員在銀行金控化後，行員間的隨口行銷，轉介業務至其他單位業務人員，行員藉而分潤，也是為展現金控綜效之未來趨勢。還有我們也鼓

勵行員專精於特定領域，如行政、人事等，以培養專業技能，於公司有需求時可協助公司。針對年輕的行政業務行員，由於工作時間仍長，我們也鼓勵他們想辦法轉型，不過最主要還是依行員意思，由同仁自行判斷。

問：請問貴公司目前是否有與大學院校合作，提供實習機會？或對如何協助學子轉化為企業所需人才的方案？

答：目前我們有開放大學暑期實習的計劃，提供實習機會，以協助他們提早融入職場。另外，我們針對大三大四的學生，我們也有提供基層行員合作計劃。目前我們有與逢甲大學及十餘所大專院校合作，同時也盡到社會企業責任，每年持續招人。

問：請問貴公司目前人事制度對員工價值提升、員工錄用、工作轉調、晉升等，有提供那些措施以協助員工？

答：我們目前有提供證照補助，課程補助措施，以幫助員工提升自身的價值。針對各單位人力需求，我們有開放內部徵才，員工可自行申請應徵。另外對新進人員，我們於招募半年到1年後，可由同仁自己或單位主管提出調職申請。基本上我們盡可能尊重同仁意願，配合考評來評估人員調動可行性。能力主義也是集團信奉的理念，雖然我們鼓勵年輕菁英展現本身能力而快速晉升，但有時晉升速度過快可能不利人才發展，根基紮的深才能使能力成長更穩健。我們晉升制度是採取積分制及主管採內部徵才雙軌制度，2-3年就有機會職等晉升，這樣也才能提供能力中等的員工成長的動力。

問：請問貴公司目前對主管晉用以外部招募或內部晉升為主？

答：我們目前主管職主要以內部升等為主，對於新種業務或海外人才可能選擇向外徵才。不過原則上還是以自培訓為主，不得以才向外部人力市場徵才。

問：請問貴公司目前徵才管道有那些？未來若金融研訓院希望能提供金融

業徵才平台，請問貴公司看法為何？

答：我們目前徵才管道相當多元化，從 104 人力平台、校園徵才、自行招募等。我們也贊同金融研訓院承作人力媒合業務。特別是金融業未來在中國、東南亞成立分支機構後，對人力需求將會大增，若貴院能協助銀行業者於海外市場徵才，銀行業者也才有人力後勤能量以支援銀行打亞洲盃。

問：請問貴公司目前員工結構狀況？

答：目前基層員工為 6 職等初級專員，薪水約 3 萬元，學歷為大學畢業。占全行員工數約 5 成，主管約占 10%。一般組織結構以正三角型組織結構為佳，但目前有些符合退休資格同仁延後退休，可能阻礙到年輕員工晉升。另外，海外人才仍有缺口存在。

二、我國商業銀行資訊部門高階主管

問：貴行如何定義資訊類別的基層人員？

答：一般來說，我們的人力分為三類，一是掌理全行系統之開發和維護，二是負責全行網站、資訊安全等之作業管理以及日常系統之維護運作，三是規模大之專案。例如，一負責系統之開發與維護，是比例最高的一類，二是偏向作業系統面，包括網路及硬體維護，三則是 PM office 由專案經理執行且需要與外面第三方合作。

問：貴行資訊處員工數為何？資訊處本身有負責程式系統開發嗎？

答：目前本行資訊處員工大約 300 人左右，占總員工數 5%。實際上，有些應用程式我們是得自行開發，像是時效性較強之分析型的案子，我們就會自行開發，而有些案子我們是將開發部分外購，運營與維護的部份將由我們自己包辦，其實有很多不同的運用及人力配置上的選擇，端看各銀行所採行的策略。

問：您對資訊基層人才的要求為何？對未來銀行發展趨勢之看法？

答：近幾年來，銀行業務逐漸多元，加上海外市場拓展，各個環節都需要相當的資訊人力，因此本行得培養 IT 人員把自己當作業務單位的資訊長，能主動去了解業務單位的需求，甚至從業務發展的角度去思考資訊系統的設計與規畫，讓 IT 與業務變成有效率的組合。

問：進用資訊基層人才的方法為何？

答：在電腦與通信科技的高度發展下，各式各樣的科技產品已經使我們的生活、工作、經濟、管理、學習及娛樂媒體等各方面發生了變化，其發展促進了政府與非政府組織的蓬勃發展，也使得資訊人員的專業能力受到甚大的重視，而其工作性質大概就是資訊應用系統規劃、程式設計開發、網路系統建置與監控、伺服器應用管理與監控及電腦資訊…等。而本行進用資訊基層人才之方式以基本考試為主，另外加考一些資訊相關內容包含網

路管理、系統分析、資料結構、治安及系統維護等。

問:您認為對資訊基層人力的素質是否滿意?

答:基本上,資訊基層人力之素質並無太大差異。一旦選擇了,大部分的員工皆是願意嘗試,在素質上並無太大落差,而再進一步探討各員工之工作態度,我個人認為一個員工的工作態度依據你如何與他溝通,管理者本身如何去教導,這就涉及到管理問題,但不論是誰皆得面臨新生代七八年級生的思考方式,因此管理者在處理問題或與員工溝通時,除了得教導他們糾正他們之外,同時還需考慮他們的思考方式及想法,有了良好的溝通,業務推行或系統導入才能更順利進行。

問:貴行如何培養資訊人才?有何培訓計畫?成效如何?

答:本行會針對特定業務職類且無工作經驗之同仁,藉由學長姐帶領輔導機制,以在職訓練的方式協助上線,或者對於非金融專業領域之職能發展與訓練需求,與各大管顧公司合作,邀請名師進行客製並增設專班,另外較資深之同仁,可以利用其累積之知識與分享其經驗,進而帶領一個團隊作為客戶與職員間之橋梁等。因此針對不同群族、類型及層級之員工,擇其培訓方式,也可以拓展不同職務的發展機會。

問:貴行資訊處是否大多為資訊本科系畢業的?

答:從人才的角度看,跨界是必然的,一方面是因為人對工作多元性的渴求,一方面是許多組織的存續性越來越低,因此必須多元化發展,才有生存空間。在這種情況下,人才多元性也會被帶動。對本行而言是不拘限科系,像我們現在也有很多不是資訊背景之員工,其實有些業務內容或相關系統,僅需要去學會它的使用工具以及自己本身具備邏輯能力,接著再去與其使用者溝通、了解使用者想要的東西,那麼相對來說這種人才要求門檻就比較低,但我個人認為重要的還是員工的工作態度及工作方法,至於相關科系背景則是其次。

問：您認為資訊人員是否為銀行最關鍵的核心人才？

答：因應電子商務的蓬勃發展，使得銀行界開始應用資訊科技於業務之上，於是近二年來，所謂電子銀行、網路銀行以及無人銀行因運而生。對銀行來講，資訊科技及通訊網路的結合，使金融業交易不受時空限制，經營成本也較傳統銀行低廉，於是銀行界對於電子商務的開發自是趨之若鶩，連帶對於資訊科技的人才自是需求甚殷。因此本行認為資訊人才勢必為銀行亟需也最為關鍵之人才。

三、我國商業銀行法務部門高階主管

問：貴行基層法務人員之進用管道為何？貴行基層法務人員所屬職級為何？起薪待遇及工作項目有哪些？

答：本行基層法務人員係透過人力仲介機構推介面試，有別於公股行庫之對外招考。一般而言，法務部門之工作包含法務及法遵兩項，涵蓋法律諮詢、金融相關法規釋疑、契約審核、訴訟、金融法規適用、內控法律遵循等。本行所謂基層法務人員是指 3 至 4 職等之人員，起薪視專業條件，約在 3 萬元至 4 萬元之間。

問：貴行如何培育基層法務人員？其升遷管道是否暢通？流動率如何？是否會請調至到其他部門？

答：本行新進基層法務人員均會派訓至 貴院接受一般性之訓練，俾利儘速了解業務；另本行自行培育有內部專業講師，於每周五講授銀行業務相關課程，基層人員可藉此吸收先進之專業知識，以汲取業務經驗。法務部門之人員需為法律系，具法律專業，其流動性一般較低，其業務擴展充性相對升遷管道無法像其他業務部門般暢通；請調部門以行政庶務或人資部門居多。

問：您對未來基層法務人員應具備能力及未來發展趨勢之看法？

答：本行新進基層法務人員均會派訓至 貴院接受一般性之訓練，俾利儘速了解業務；另本行自行培育有內部專業講師，於每周五講授銀行業務相關課程，基層人員可藉此吸收先進之專業知識，以汲取業務經驗。法務部門之人員需為法律系，流動性一般較低，相對升遷管道無法像其他業務部門般暢通；請調部門以行政庶務或人資部門居多。

附錄二 函文及問卷

財團法人台灣金融研訓院 函

地址：台北市中正區羅斯福路3段62號
承辦人：葉俊沂
電話：02-3365-3568分機568
傳真：02-3365-3057
電子信箱：ianyeh@mail.tabf.org.tw

受文者：如正副本

發文日期：中華民國103年7月24日
發文字號：金研字第103000665號
速別：速件
密等及解密條件或保密期限：
附件：2014我國商業銀行基層人力需求調查問卷

主旨：為瞭解我國銀行人力資源部門主管對基層人力需求及對未來業務發展之看法，檢附「我國商業銀行基層人力需求調查」問卷乙份，敬請填答惠復，無任銘感。

說明：

- 一、本問卷採不記名填寫方式，各項資料將供內部統計處理與分析之用。敬請於103年8月15日前填妥後惠寄：(10088)台北市中正區羅斯福路三段62號 台灣金融研訓院金融研究所收，或傳真(02)2363-3057。
- 二、如有任何疑問或洽詢事項，請賜電本院張蕙嫻副研究員，電話：(02)3365-3589，或葉俊沂助理研究員，電話：(02)3365-3568。

正本：本國銀行
副本：

院 長 鄭 ○ ○

我國商業銀行基層人力需求調查問卷

敬啟者：

台灣金融研訓院首先感謝您撥冗填寫此份問卷！本院為瞭解我國商業銀行人力資源部門主管對基層人力之需求及對未來業務發展趨勢之看法，經參酌銀行實務經驗及業界專家代表之意見，特設計此份問卷。

本問卷為不記名問卷，共計 9 頁，問項分為三大部分，總計 23 題。第一部份：基層人員人力需求、第二部份：基層人員聘用管道與轉職情形、第三部份：基層人員需求類型及未來趨勢之因應。各問項調查結果僅供內部統計處理與分析之用，懇請於 8 月 15 日前填答並傳真至 (02) 2369-3057，或擲寄本院金融研究所（地址：100 台北市羅斯福路 3 段 62 號）。如有任何填答疑問，請賜電本院張蕙嫻副研究員，電話：(02) 3365-3589 或葉俊沂助理研究員，電話：(02) 3365-3568。感謝您的協助，敬祝 平安愉快！

台灣金融研訓院 敬啟

民國 103 年 7 月

受調查機構基本資料：

貴機構之類別為： 公營(股)銀行 民營銀行

貴機構對基層人員之界定區分為：(可複選)

● 依職級區分：

三至五職等 五至六職等 六至七職等 七至八職等
 八至九職等 九至十職等 十職等以上 其他_____

● 依職稱區分：

雇員 辦事員 領組 專員 其他_____

● 依薪資區分：(幣別-新台幣)

19,999 元以下 20,000-25,000 元 26,000-30,000 元
 31,000-35,000 元 36,000-40,000 元 41,000 元以上

● 依工作內容區分：

行政庶務 簡易文書 資料彙整統計 其他_____

貴機構基層人員之人數：_____人

第一部份：銀行基層人員需求

1、貴機構基層人員佔全體員工人數之比重為：

- 20%以下 21%-30% 31%-40% 41%-50%
- 51%-60% 61%-70% 71%-80% 80%以上

2、請問貴機構基層人員之教育程度及年齡結構之主要分佈為：

2-1、教育程度分佈- 高中(職) 專科 大學 碩士以上

2-2、年齡結構分佈- 19歲以下 20-25歲 26-30歲 31-35歲 35歲以上

3. 您認為基層人員應具備之基本能力為何？

(請依重要程度以 1、 2、3 排序，1 為最重要，至多選三項)

- 書寫能力 邏輯能力 覺察反應能力
- 資訊能力 金融知識 語言能力
- 其他 _____

3-1、貴機構如何鑑別一般基層金融人員是否具備前開能力?(可複選)

- 口試 筆試 金融相關證照
- 實務操作 其他 _____

3-2、貴機構對一般新進基層金融人員採取筆試測驗之應考科目為何?(可複選)

- 公文或作文 金融常識 銀行法規
- 英文 貨幣銀行學 會計學
- 經濟學 其他 _____

3-3、貴機構認定一般基層金融人員應持有之基本金融證照為何?(可複選)

- 金融市場常識與職業道德測驗 初階授信人員專業能力測驗
- 初階外匯人員專業能力測驗 理財規劃人員專業能力測驗
- 銀行內部控制與內部稽核測驗 人身保險業務員資格測驗

- 債權委外催收測驗 財產保險業務員資格測驗
 信託業業務人員信託業務專業測驗 證券商業務員資格測驗
 金融人員風險管理專業能力測驗 票券商業務人員測驗
 債券人員專業能力測驗 股務人員專業測驗
 金融人員授信擔保品估價專業能力測驗
 其他 _____

3-4、貴機構基層人員平均持有證照張數為：

- 二張以下 三至五張 六至十張 十一張以上

4、您認為貴機構基層人員是否有不足之現象，其程度如何？

- 有，非常嚴重 有，嚴重 有，略為嚴重
 有，但不嚴重 沒有（請跳答第5題）

4-1、基層人員出現缺口之主要原因為何？

- 離職 退休 配合公司政策遇缺不補
 新業務需要 暫時性工作增加 育嬰停薪留職

5、您認為目前就業市場對銀行基層人員的供需數量狀況如何？

- 供過於求 供需數量適當 供不應求
 其他 _____。

6、請預估 貴機構未來三年基層人員退休人數分別為何？

6-1、第一年度（104年）預估人數？

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

6-2、第二年度（105年）預估人數？

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

6-3、第三年度（106年）預估人數？

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

7、請預估 貴機構未來三年基層人員需求人數分別為何？

7-1、第一年度（104年）預估人數？

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

7-2、第二年度（105年）預估人數？

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

7-3、第三年度（106年）預估人數？

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

8、請問 貴機構在調訓基層人員時所考慮之主要因素為何？(請依重要程度以 1、 2、3 排序，1 為最重要，至少選三項)

- 學歷 年齡 發展潛力
 工作資歷 工作表現 業務專長
 目前業務需要 新任或將任職務者 人才儲備
 上級指派 員工自行提出 其他 _____

9、請問 貴機構在調派(輪調)基層人員時所考慮之主要因素為何？(請依重要程度以 1、 2、3 排序，1 為最重要，至少選三項)

- 學歷 年齡 性別 發展潛力
 工作資歷 工作表現 業務需要 員工自行提出
 人才儲備 上級指派 其他 _____

第二部份：基層人員招募管道與轉職情形

10、貴機構基層人員進用主要管道為何？（請依 1、2、3 排序，1 為最重要，至多選三項）

- 校園徵才 公開招考 人力銀行 建教合作
 同業推薦 私人舉薦 其他（_____）

10-1、貴機構是否有與各大專院校建教合作？

- 是 否（請跳答第 11 題）

10-2、請問貴機構主要往來之大專院校為何？

學校名稱：_____

系所：_____

10-3、貴機構每年與各大專院校建教合作之人數為何？

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

11、請問就過去經驗觀察，近年來貴機構新進基層人員素質為何？

- 較往年差(續子題) 較往年佳 持平

11-1 您認為程度主要不足之處為:(可複選)

- 專業知識 一般知識 書寫能力
 表達能力 工作態度 其他（_____）

11-2、您認為基層人員素質下降應如何建議及改善？（請依 1、2、3 排序，1 為最重要，至少選三項）

- 學校教育朝市場導向 提高在學生赴企業實習比率
 增設「業師」輔導機制 提高教師水準
 加強金融基礎教育 宣導實作評量，提升專業素質
 積極派訓金融相關訓練機構 輔導報考金融相關證照

其他 (_____)

12、貴機構是否有透過外部仲介機構進用基層人員經驗?

是，公司名稱: _____

否 (請跳答第 13 題)

12-1、貴機構每年透過仲介機構媒合的基層人員數量約為:

1-5 人 6-10 人 11-15 人

16-20 人 21 人以上 其他: _____ 人

12-2、貴機構是否滿意仲介機構所媒合之基層人員?

滿意 不滿意 其他

13、台灣金融研訓院未來如果提供人力媒合服務，您是否會考慮加以運用?

是 否 (請簡述原因) _____

13-1、您認為良好之人力仲介機構應提供服務之項目為何?

14、請問就過去經驗觀察，貴機構基層人員轉(離)職的主要原因為何? (請依重要程度以 1、2、3 排序，1 為最重要，至少選三項)

不適任 升遷不易 薪資考量

個人創業 家庭因素 赴海外發展

轉任銀行同業 其他(請簡述原因) _____

14-1、請問貴機構基層人才轉(離)職後，所選擇的行業類別為? (請依 1、2、3 排序，1 為最重要，至多選三項)

其他金融行業 (銀行、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 _____

15、貴機構在大陸是否有設立營運據點?

是 否 (請跳答第 16 題)

15-1、貴機構在大陸設立之營運據點中，對基層人員之招募方式為：

- 招聘當地人才 台灣本國員工外派
 招募非當地海外人才 其他:_____

16、貴機構是否在大陸以外地區設立海外營運據點？

是 否 (請跳答第 17 題)

16-1、貴機構在海外（非大陸地區）基層人員的招募方式為：

- 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:_____

第三部份：基層人員需求類型及未來業務發展趨勢之因應

17、貴機構目前對哪幾類型業務基層人員需求最殷切？（請依 1、2、3、4、5 排序，1 為最重要，至多選五項）

- 徵信業務 企業金融 風險管理
 OBU/外匯業務 消費金融 投資分析
 直接投資 金融商品研發 法務業務
 資訊業務 行政業務 大陸金融業務
 存匯業務 其他：_____

18、您認為市場上銀行哪些業務人才供給最充裕？（請依 1、2、3、4、5 排序，1 為最重要，至多選五項）

- 企業金融 風險管理 消費金融
 財富管理 非授信金流服務 金融商品服務
 信託業務 中小型企業金融授信 金融交易業務
 法務業務 資訊業務 國外業務

大陸金融 存匯業務 其他：_____

18-1、承上題，是否發生基層人員供給及需求類型無法一致的問題？

是 (請簡述原因) _____)

否

其他：_____

19、因應網路金融興起與資訊安全重要性日漸提高，請問貴機構未來是否會增加基層相關人力配置？

現有人力足數因應(請跳答第 20 題) 需加強招募專才(續子題)

積極培訓現有人才 其他：_____

19-1 貴機構所需招募基層資訊人員之類別為：

電子金融 應用系統開發 資訊安全 主機軟硬體

其他：_____

20、主管機關為強化內稽內控，增強法律遵循之獨立性，貴機構是否會增募相關基層人員？

現有人力足數因應(請跳答第 21 題) 需加強招募專才(續子題)

積極培訓現有人才 其他：_____

20-1 貴機構所需招募基層法遵人員之類別為：

金融商品研發 金融交易業務 企業金融 消費金融

其他：_____

21、兩岸在協商簽訂服務貿易協定，因應市場開放，請問對貴機構對基層人力需求是否會有結構上之調整？

現有人力足數因應 需求會上升 需求會下降

其他：_____

22、貴機構過去是否招募非商業相關科系之基層人員？

是(續子題) 否

其他 (請簡述:_____)

22-1、貴機構招募非商業相關科系之基層人員需求量为:

1-5 人 6-10 人 11-15 人

16-20 人 21 以上 其他:_____人

22-2、貴機構招募非商業相關科系之基層人員的管道為何?

校園徵才 公開招募 人力銀行

私人舉薦 其他:_____

23、貴機構因應未來業務發展趨勢的人力資源計畫重點為:

(請依重要程度以 1、2、3 排序，1 為最重要，至多選三項)

薪酬結構 在職訓練 專業證照

升遷獎勵 人才招募 組織調整

海外培訓 管理職能 業務職能

法務職能 研發職能 資訊職能

其他:(請說明 _____)

問卷填答完畢，感謝您的協助!