



103 年自提研究計畫

103 年度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

中華民國一〇三年十二月

財團法人台灣金融研訓院自提研究計畫

103 年度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

中華民國一〇三年十二月

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究目的.....	4
第二節 研究方法與範圍.....	5
第二章 文獻回顧	10
第一節 文獻回顧與現況探討.....	10
第二節 金融保險業產值.....	14
第三章 銀行業關鍵性人力調查分析	20
第一節、 關鍵性人才流動與供需分析.....	20
第四章 銀行業人資政策與相關法規檢討	88
第一節 檢討現有法律規範.....	88
第二節 改善金融產業環境.....	95
第五章 高階人才培訓及教育訓練課程規劃	108
第六章 綜合結論與建議	133
附錄一 「東協市場銀行業人才供需」座談會會議紀錄	134
附錄二 數位暨網路交易與銀行商機-由 Bank 3.0 而論對未來銀行業人力 資源的影響座談會會議紀錄	138

表目錄

表 1-1 銀行關鍵性人力的定義	7
表 2-1 金融服務業專業人才關鍵性評分表	10
表 2-2 金融機構高階核心人才需求調查	13
表 2-3 金融及保險業名目生產毛額占 GDP 比重	15
表 2-4 金融服務業 97-99 年人才供需狀況調查	17
表 3-1 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(%)	20
表 3-2 未來三年關鍵性人才退休人數分別為何(%).....	22
表 3-3 貴機構關鍵性人才轉(離)職的主要原因(%).....	24
表 3-4 就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉(離)職後，所選擇的新 職場行業別為(%).....	27
表 3-5 A 部分：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	30
表 3-6 關鍵性人才聘任主要管道(%).....	32
表 3-7 遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者	34
表 3-8 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(%).....	35
表 3-9 機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為(%).....	36
表 3-10 貴機構在大陸是否有設立營運據點	37
表 3-11 貴機構在大陸設立之營運據點中，關鍵性人才的任用模式 (%)	38
表 3-12 A 部分：承問題 7-1，非本國籍之關鍵性人才聘用人數約為....	39
表 3-13 貴機構外派大陸之關鍵性人才人力分配數量	40
表 3-14 貴機構是否有在大陸以外地區設立海外營運據點	41
表 3-15 貴機構外派大陸以外地區之關鍵性人才分配數量	42
表 3-16 除外派大陸外，貴機構優先考量地區 (%)	43
表 3-17 貴機構在海外(非大陸地區) 關鍵性人才的任用模式 (%).....	44
表 3-18 A 部分：政府推動金融業布局亞洲政策，是否會增加 貴機構關 鍵性人才之需求	45
表 3-19 因應銀行業積極開發東協國家市場，赴海外成立據點，請問在現 階段 貴機構在經營策略上會優先考慮順位國家為(%).....	47
表 3-20 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	49
表 3-21 貴機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才數量 (%)....	50
表 3-22 貴機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才 (%).....	51
表 3-23 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(%).....	52

表 3-24	A 部分：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	53
表 3-25	貴機構目前對哪幾類型人才需求最殷切(%).....	55
表 3-26	您認為市場上哪些類型關鍵性人才供給最多	59
表 3-27	是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題.....	62
表 3-28	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(%).....	63
表 3-29	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(%)..	66
表 3-30	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(%).....	67
表 3-31	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(%).....	68
表 3-32	政府推動金融業納入自由經濟示範區政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求	69
表 3-33	政府積極推動「金融業納入自由經濟示範區」，請問預估對銀行業何種類型業務將產生較明顯新增人力需求?(%)	71
表 3-34	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.....	74
表 3-35	A 部分：貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才	75
表 3-36	貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別(%).....	77
表 3-37	貴機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量約為(%).....	78
表 3-38	晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道(%).....	79
表 3-39	政府推動法規鬆綁政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求	80
表 3-40	銀行業關鍵性人才徵才的主要業務項目及需求推估人數.....	82
表 4-1	僑外生留臺工作-8 項評點	92
表 4-2	我國銀行業在海外設立分支機構統計表	97
表 4-3	我國主要進出口貿易國家	98
表 4-4	本國銀行業者在中國大陸設立分行概況	99
表 4-5	陸資銀行業者登台情況	100
表 4-6	中華民國個人綜合所得稅累進稅率	101
表 4-7	台港新三地主要稅率比較	102

圖目錄

圖 1-1 本國銀行資產報酬率(ROA)及淨值報酬率(ROE) (%)	2
圖 1-2 人力資源規劃的流程	6
圖 2-1 金融及保險業名目生產毛額(年成長率)、金融及保險業名目生產 毛額占 GDP 比重	15
圖 3-1 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(%)	21
圖 3-2 預估機構未來三年關鍵性人才退休人數分別為何	23
圖 3-3 就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因	26
圖 3-4 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	29
圖 3-5 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	31
圖 3-6 關鍵性人才聘任主要管道	33
圖 3-7 遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者	34
圖 3-8 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	35
圖 3-9 機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為(%).....	36
圖 3-10 貴機構在大陸是否有設立營運據點	37
圖 3-11 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	38
圖 3-12 其他國籍之關鍵性人才聘用人數約為	40
圖 3-13 外派大陸之關鍵性人才人力分配數量	41
圖 3-14 貴機構是否有在大陸以外地區設立海外營運據點	42
圖 3-15 機構外派大陸以外地區之關鍵性人才分配數量	43
圖 3-16 外派大陸外，機構優先考量地區	44
圖 3-17 貴機構在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用為何種模式 ...	45
圖 3-18 政府推動金融業布局亞洲政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才 之需求	46
圖 3-19 因應銀行業積極開發東協國家市場，赴海外成立據點，請問在現 階段 貴機構在經營策略上會優先考慮順位國家為	48
圖 3-20 機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗	49
圖 3-21 機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才數量	51
圖 3-22 機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才	52
圖 3-23 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	

度心)人才時所造成的影響程度	53
圖 3-24 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	54
圖 3-25 貴機構目前對哪幾類型關鍵性人才需求最殷切	57
圖 3-26 市場上哪些類型關鍵性人才供給最多	61
圖 3-27 關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題	62
圖 3-28 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	65
圖 3-29 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	66
圖 3-30 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	67
圖 3-31 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	69
圖 3-32 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	70
圖 3-33 政府積極推動「金融業納入自由經濟示範區」，請問預估對銀行業何種類型業務將產生較明顯新增人力需求	73
圖 3-34 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	75
圖 3-35 是否發生高階(含關鍵核心)人力供給及需求類型無法一致的問題	76
圖 3-36 機構聘用其他產業之高階(含關鍵核心)主管之主要類別	77
圖 3-37 機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量約為	78
圖 3-38 晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道	79
圖 3-39 政府推動法規鬆綁政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求	81
圖 3-40 2015-2017 年銀行業關鍵人才需求推估比例	83

第一章 緒論

銀行業是受高度監理的行業，根據銀行法第一條，銀行之設立目的是為了健全銀行業務經營、保障存款人權益、適應產業發展，並使銀行信用配合國家金融政策；又依據貨幣銀行學，銀行業在促進間接金融之發展扮演舉足輕重的角色，其在借貸雙方扮演中間人，讓閒置資金有效運用，並促進整體經濟之發展。惟近年隨著全球金融市場之間的關聯性不斷提高、複雜結構的金融商品不斷推陳出新，不僅提升了銀行風險管理的難度，專業人才之遴選也變得更加重要。本研究之目的即在於探討銀行業對於專業人才之遴選標準，以及相關人力資源之配置是否能夠與政府政策進行配合。

銀行業經營組織型態依性質別可再細分為金融控股公司、商業銀行、中小企業銀行、工業銀行、外國銀行分行、信用合作社、農漁會信用部等，但相較於其他國家，台灣金融機構家數眾多，難以發揮規模經濟效益，自「金融機構合併法」發布後，銀行間不斷進行整併，近年財政部更主導「公公併」，希望藉由公股行庫整併讓台灣產生區域性銀行。

根據 103 年 8 月底的統計數據，國內全體貨幣機構總家數達 5,932 家，其中 40 家本國銀行設立 3,459 家分行；外國銀行在台分行有 30 家，分支機構數有 39 家分行；信用合作社有 23 家，分支機構數有 246 家；農會信用部有 280 家，分支機構有 821 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 1,323 家。

102 年本國銀行平均淨值報酬率(ROE) 由 101 年之 10.44% 降至 10.24 %，而資產報酬率(ROA) 仍維持 0.67 %。本國銀行 102 年獲利創近 10 年新高，其中 OBU 及海外分行貢獻逾三成，成長主因為手續費及金融工具淨收益。另 102 年 ROE 高於 15% 者，由 101 年 8 家減為 4 家，惟有 15 家銀行表現優於 101 年；ROA 達到國際一般標準 1% 以上者增至 8 家，並有 23 家銀行較 101 年提升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

¹ 中央銀行，103 年 5 月，金融穩定報告

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。

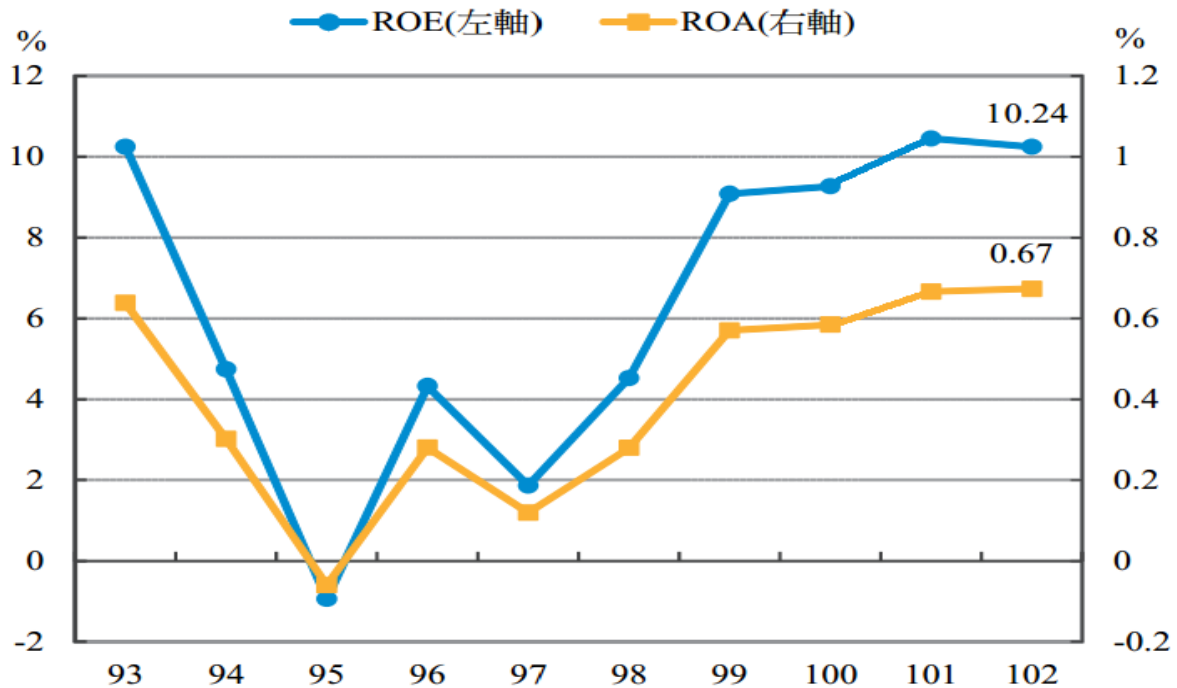


圖 1-1 本國銀行資產報酬率(ROA)及淨值報酬率(ROE) (%)

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，或直接認購中國大陸銀行的股權；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大陸設立分行或子公司據點，對銀行赴大陸設點邁進了一大步。此外，103 年兩岸銀行的業務合作服務也不斷加速進行，如台銀、兆豐銀皆與中國銀行簽署《辦理兩岸聯合授信業務合作備忘錄》，藉此強化兩岸聯貸業務之合作，而在 103 年 9 月 17 日舉辦的兩岸人民幣業務交流會上，永豐金控也與中國工商銀行簽署《人民幣帳戶協定》及《CHANCES 合作協定》使雙方正式開啟跨境人民幣的業務合作。

展望未來，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。此外，根據萬寶華針對全球 103 年第三季的就業展望調查報告，由於台灣政府強化金融業在中國大陸與亞洲市場之布局，包括金融法規鬆綁、鼓勵海外布局、創造金融市場就業政策等因素，使得金融保險及不動產業聘僱需求預計上看 51%，創下自加入調查以來的新高，也較去年同期成長 18%。

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，並建制新巴塞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，新巴塞爾協定的要求，金融機構需要建構內部

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。

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；中國大陸吸引海外人士的主軸政策是「引智計畫」，此計畫由中國大陸國家外國專家局主導、配合其他部會以吸收外國先進管理經驗和實用技術為目的；香港實施優秀人才入境計劃(Quality Migrant Admission Scheme)，簡稱優才計劃，是香港特區政府推出的設有配額的計劃，目的是為了吸引優秀外地人材來香港定居，以此提升香港的經濟競爭力，上述各國實施人才聘僱方案，在台灣各界討論人才流失困局的今日，各國種種引才方式均有值得我方借鏡之處。

第一節 研究目的

為強化產業發展所需人才，建立產業人才資源發展之協調整合機制，行政院指定行政院經濟建設委員會為「產業創新條例」第17條所稱專責機關，協調各中央目的事業主管機關辦理重點產業人才供需調查及推估。

相關金控、銀行業、證券期貨業及保險業之供需調查及推估委託各相關公會辦理，銀行公會負責金控及銀行業人才供需調查及推估事宜。

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

第二節 研究方法與範圍

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

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

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

1.公司內部現有人力供給的分析方法

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

(2)接班計畫:是公司填補關鍵性管理職位的計畫。接班計畫一般而言事關組織內部安排，不易客觀評估，它涵蓋一系列環環相扣的人力規劃步驟。

2.公司外部人力供給的分析方法

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

3.預測未來人力需求

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

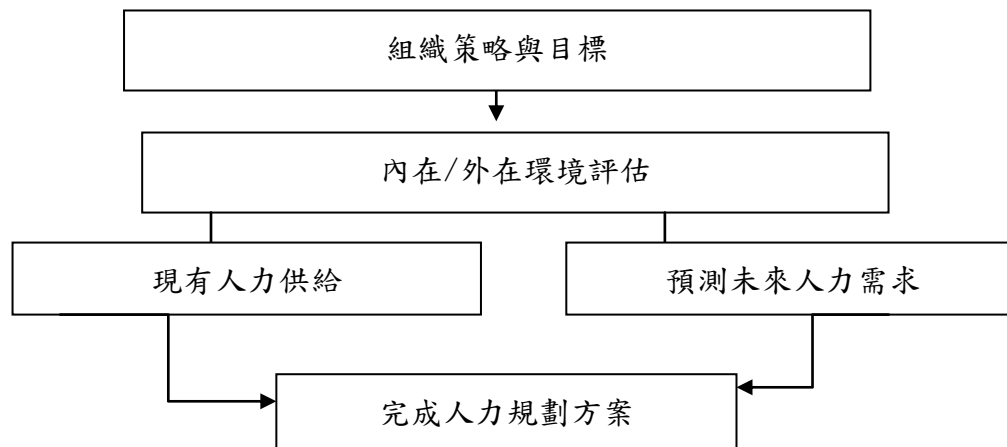


圖 1-2 人力資源規劃的流程

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

高階人才、關鍵核心人才定義

本次推估方式，依據銀行公會所歸類之高階核心人才中，遴選出經營管理人員、風險管理人員、徵授信人員、理財規劃人員、金融商品研發人員、OBU與外匯作業人員、投資分析人員及直接投資人員共計 8 類，做為 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 1-1 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

		<p>所需之資料及相關分析報告以作為政策修訂之依據</p> <p>(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</p>
	風險控管人員	<p>(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</p> <p>(2)控管貸後風險管理之執行與追蹤</p>
徵授信人員	法人(企業)金融部(處)協理/處長/經理/副理	掌理法人(企業)金融部，管理全行有關法人授信業務事項。
	個人金融部(處)協理/處長/經理/副理	掌理個人金融部，管理全行有關個人授信業務事項。
	環球貿易金融 RM	<p>(1)行銷環球貿易金融業務</p> <p>(2)客戶開發計客戶關係維護</p>
理財規劃人員(含企業理財人員)	理財商品企劃部(處)協理/處長/經理/副理	<p>(1)發展及創新財富管理商品，創造信託商品收益</p> <p>(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</p>
	財富管理部(處)/理財業務處協理/處長/經理/副理	<p>(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</p> <p>(2)投資顧問業務</p> <p>(3)業務及作業規章之擬訂</p> <p>(4)作業流程之改進、合理化</p>
	財務顧問	<p>(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)</p> <p>(2)提供客戶財務服務(一般性財務及資金規劃諮詢)</p>
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	<p>(1)應受帳款業務規劃與管理</p> <p>(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</p>
	貿易融資 PM/經理/副理	<p>(1)DBU/OBU 外匯業務規劃與管理</p> <p>(2)協助應收帳款業務行銷及維護客戶關係</p>
	金融市場業務處處長/經理	<p>(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</p> <p>(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</p>
	金融商品企劃人員	<p>(1)規劃各項金融商品行銷專案</p> <p>(2)開發新種業務，以提高銀行收益</p>
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	<p>(1)掌理總體經濟、匯率、利率研究與分析產業調查研究，提供國內外產業動態之調查分析及預測報告</p> <p>(2)建立產業資料庫</p> <p>(3)產業評等分析</p>
	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	<p>(1)非策略性投資承作及處分</p> <p>(2)非策略性投資投資後管理報告</p> <p>(3)一般轉投資維護</p>

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

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」的關鍵性評分為最高9.03分、「管理」人才8.42分、「財務」人才第三7.88分，其次依序為「業務」7.81分、「保險專業」7.59分「交易」7.53分、「研究發展」7.50分、「資訊」7.39分、「法務」7.36分。綜合而言，顯示在金融及其輔助業中仍以高階「主管及監督人員」需求最高，而「管理」類及「財務」類人才的需求為次之。

表 2-1 金融服務業專業人才關鍵性評分表

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

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

中華民國銀行公會委託台灣金融研訓院在102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.多數銀行並不考慮晉用外籍人士，可能受制於法規限制、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；3.以整體金控、銀行業的人力需求而言，經營管理類人員需求所占百分比最高(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%)；4.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；5.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。

參考台灣金融研訓院編製的【2014我國金融業營運趨勢展望問卷調查】報告中將銀行業人才分為：風險管理、金控整合、金融行銷、財富管理、企業金融、消費金融、大陸金融、法務金融、信託業務、資訊(IT)人才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，財富管理次之，其次排序依序為大陸金融、金融行銷、金融商品創新、風險管理、資訊(IT)人才、金控整合、消費金融、法務人才、信託業務。

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 103 年的問卷調查中排名已高居第三，僅次於「企業金融」與「財富管理」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，103 年度「金融商品創新」型的人才需求排序第一；金控銀行機構則是「企業金融」類的人才需求為最甚，其次為「財富管理」類人才及「大陸金融」類人才。

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

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

表 2-2 金融機構高階核心人才需求調查

<u>(1) 全體金融機構合計</u>											
年度	風險 管理	金控 整合	金融 行銷	財富 管理	企業 金融	消費 金融	大陸 金融	法務 金融	信託 業務	資訊 IT	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
2014	3	2	5	6	1	8	4	11	9	na	7
<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	資訊 IT	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
2014	6	1	4	7	5	8	2	10	9	na	3
<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	資訊 IT	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
2014	2	7	6	4	1	9	3	9	8	na	5

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】、【2014 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 金融保險業產值

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 年七千九百六十四億新台幣外，歷年來(民國 91-102 年)的國內生產毛額（GDP）都在八千億新台幣以上，其中民國 97、100 與 101 年更是表現不斐，102 年更創新高，達九千三百九十二億新台幣以上。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%，儘管 100 年此項比率有回升，但 101、102 年又向下滑落，尤其 102 年獲利創新高，但此項比率也只有 6.46%，無法進一步往上提升。相較於其他產業部門的成長性，金融業因已屬較成熟穩定性產業，本身成長幅度本可預期不會有爆炸性成長可能性，然整體金融及保險業生產毛額占 GDP 的比重持續性下滑為值得關注的警訊。

表 2-3 金融及保險業名目生產毛額占 GDP 比重

單位：億元；%

年 (季)	GDP	金融及保險業名目生產毛額				金融及保險業名目生產毛額占 GDP 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	9,013	6.57
101 年	140,421	9,175	6.51
102 年	145,606	9,392	6.46
103 年									
第 1 季 r	36,785	2,386	6.53
第 2 季 p	36,855	2,630	7.16

資料來源：行政院主計處 103 年 8 月發布之「國民所得統計」新聞稿。

附註：(1) p 為初步統計數；r 為修正數。

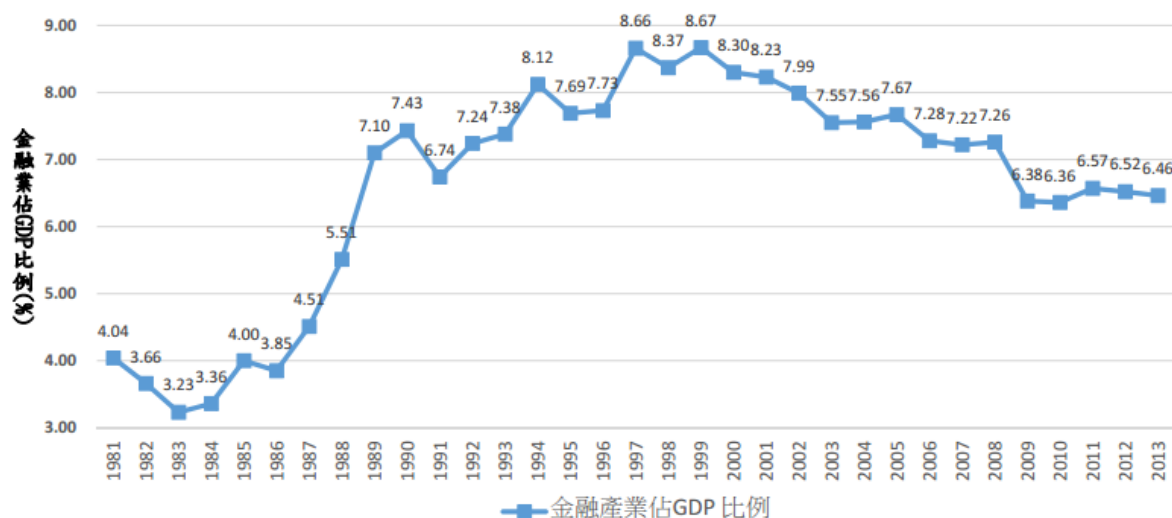


圖 2-1 金融及保險業名目生產毛額(年成長率)、金融及保險業名目生產毛額占 GDP 比重

中華民國銀行公會會員概況

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、瑞興銀行、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 2-4 金融服務業 97-99 年人才供需狀況調查

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

資料來源：經建會「重點服務業人才供需調查與推估研究計畫」，97 年度。

高階人力供給管道

企業的競爭力以人才的培育為核心，在高階人才供給端的養成訓練尤其重要，為因應高階員工退休潮及培育高階主管，以及避免出現組織內高階人力缺口的隱憂，國內目前多數銀行機構仿效國外行之有年的儲備幹部制度以遴選培植企業內中高階幹部。銀行在培育儲備幹部的方式各有差異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

⁴ 陳美君等，「儲備幹部計畫，人才搖籃」，台灣銀行家，2012 年 08 號。

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

⁵ 向松祚，「金融國際化四挑戰」，英才雜誌，2012。

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。

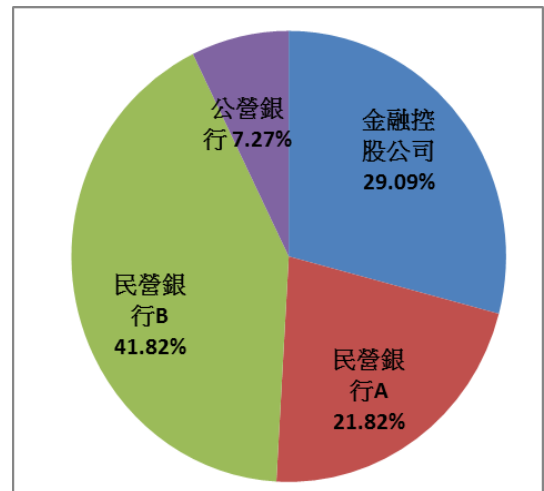
第三章 銀行業關鍵性人力調查分析

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)



第一節、關鍵性人才流動與供需分析

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？

銀行業關鍵性人才的供給與需求調查中，多數受訪者表示可呈現均衡，佔比為 53%，其次，表示需求略大於供給者次之，佔比為 37%，銀行機構在關鍵性人力安排上，在完善培育養成訓練計畫下，應足以因應現階段人力的市場需求。

表 3-1 目前就業市場對整體金控或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況(%)

	所佔比例	供過於求	供需數量適當	供不應求	其他	合計
合計	100.00	5.26	52.63	36.84	5.26	100.00
金融控股公司	29.09%	0.00	80.00	10.00	10.00	100.00
民營銀行(A)	21.82%	0.00	55.56	44.44	0.00	100.00
民營銀行(B)	41.82%	6.67	33.33	53.33	6.67	100.00
公營銀行	7.27%	25.00	50.00	25.00	0.00	100.00

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

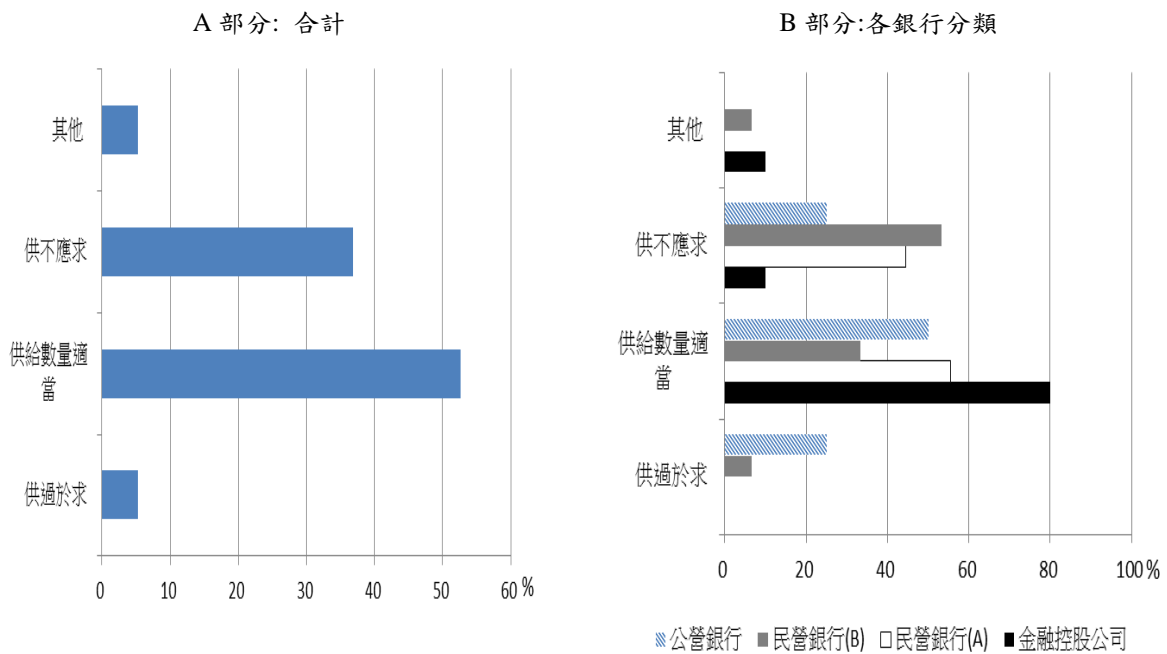


圖 3-1 目前就業市場對整體金控或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況(%)

2、請預估 貴機構未來三年關鍵性人才退休人數分別為何？

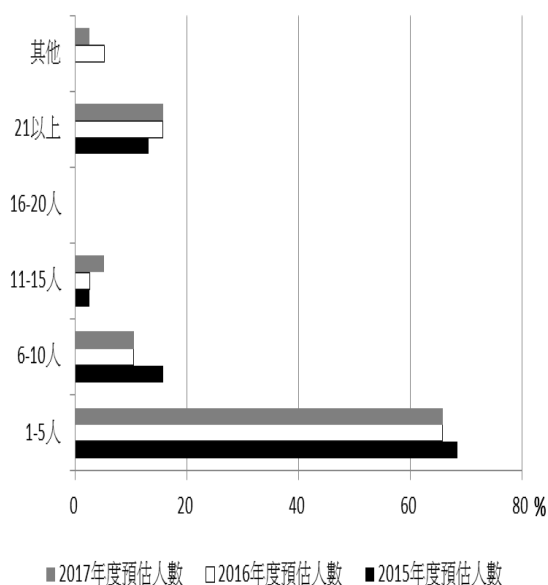
在退休人數預估方面，以 104 年為例，金融控股公司多數均表示退休人數在 5 人次以下，其佔比為 100%；公營銀行因成立期較久，員工資歷較長，近年適逢退休潮，每年退休人數在人數數量上較顯著，調查顯示，退休人數在 21 人次以上者，所佔比例為 50%，單一銀行退休人數可達 300 人次以上；民國 80 年前設立之民營銀行，表示多數在 6-10 人次，所佔比例為 44%。整體而言，各家銀行機構關鍵性人力退休人數仍可維持在 5 人次以下，所佔比例為 68% 佔最多數，其次為退休人數介於 6-10 人次者，其比例為 16%。

表 3-2 未來三年關鍵性人才退休人數分別為何(%)

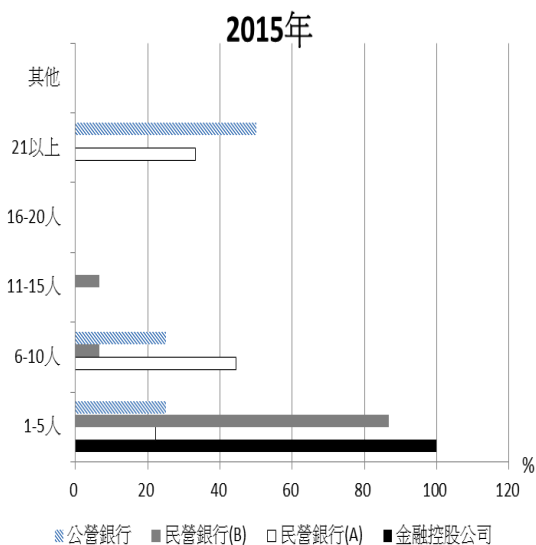
A 部分:第一年(2015)度預估人數?								
	所佔比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 以上	其他	合計
合計	100.00	68.42	15.79	2.63	0.00	13.16	0.00	100.00
金融控股公司	29.09%	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	21.82%	22.22	44.44	0.00	0.00	33.33	0.00	100.00
民營銀行(B)	41.82%	86.67	6.67	6.67	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	7.27%	25.00	25.00	0.00	0.00	50.00	0.00	100.00
B 部分:第二年(2016)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	65.79	10.53	2.63	0.00	15.79	5.26	100.00
金融控股公司	29.09%	80.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	100.00
民營銀行(A)	21.82%	22.22	33.33	0.00	0.00	44.44	0.00	100.00
民營銀行(B)	41.82%	86.67	6.67	6.67	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	7.27%	50.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	100.00
C 部分:第三年(2017)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	65.79	10.53	5.26	0.00	15.79	2.63	100.00
金融控股公司	29.09%	90.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	100.00
民營銀行(A)	21.82%	22.22	33.33	0.00	0.00	44.44	0.00	100.00
民營銀行(B)	41.82%	80.00	6.67	13.33	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	7.27%	50.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	100.00

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

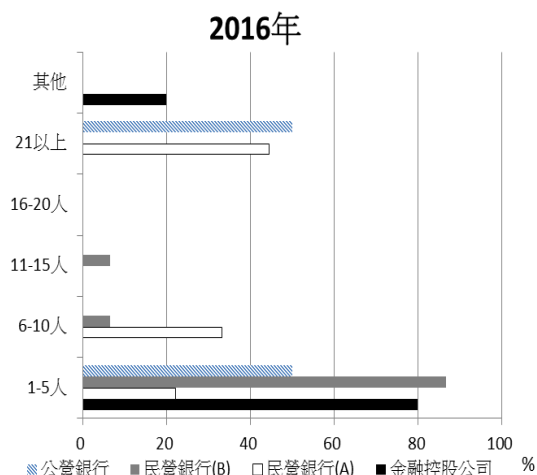
A 部分：預估機構未來三年關鍵性人才退休人數



B 部分：第一年(2015)度預估人數



C 部分：第二年(2016)度預估人數



D 部分：第三年(2017)度預估人數

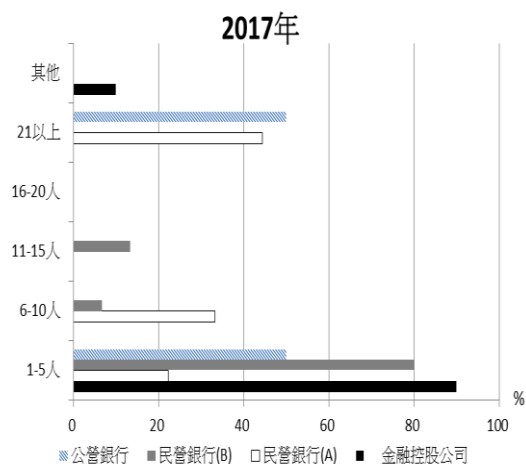


圖 3-2 預估機構未來三年關鍵性人才退休人數分別為何

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？

若考量關鍵性人才轉（離）職的原因，整體受訪者表示，仍以受「金融同業挖角」而離職者問題最凸顯，此項平均分數最高為 1.68；其次，考量「家庭因素」而轉（離）職者次之，平均分數為 0.95；回答因「薪資因素」考量而離職者，平均分數為 0.53；再者，離職者因考慮「赴海外市場發展」者，平均分數為 0.32。

表 3-3 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	0.53	0.26	1.68	0.95	0.32	0.84
高度重要	0.00	10.53	5.26	42.11	10.53	0.00	13.16
中度重要	7.89	10.53	2.63	18.42	23.68	13.16	21.05
低度重要	2.63	0.00	5.26	5.26	15.79	5.26	2.63
不列入考慮	89.47	78.95	86.84	34.21	50.00	81.58	63.16
B 部分：金融控股公司(26.32%)							
	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	0.20	1.00	0.10	1.30	0.70	0.10	0.90
高度重要	0.00	20.00	0.00	30.00	10.00	0.00	10.00
中度重要	10.00	20.00	0.00	20.00	20.00	0.00	30.00
低度重要	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00	10.00	0.00
不列入考慮	90.00	60.00	90.00	50.00	70.00	90.00	60.00
C 部分：民營銀行(A)(23.68%)							
	組織內升遷 機會低	薪資考量	個人創業	金融同業 挖角	家庭因素	赴海外市場 發展	其他
平均分數	0.00	0.00	0.00	1.33	0.89	0.22	1.56
高度重要	0.00	0.00	0.00	33.33	11.11	0.00	22.22
中度重要	0.00	0.00	0.00	11.11	22.22	11.11	44.44
低度重要	0.00	0.00	0.00	11.11	11.11	0.00	0.00
不列入考慮	100.00	100.00	100.00	44.44	55.56	88.89	33.33
D 部分：民營銀行(B)(39.47%)							
	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	0.33	0.47	0.60	2.33	1.00	0.60	0.20
高度重要	0.00	6.67	13.33	66.67	6.67	0.00	6.67
中度重要	13.33	13.33	6.67	13.33	26.67	26.67	0.00
低度重要	6.67	0.00	6.67	6.67	26.67	6.67	0.00
不列入考慮	80.00	80.00	73.33	13.33	40.00	66.67	93.33
E 部分：公營銀行(10.53%)							
	組織內升遷 機會低	薪資考量	個人創業	金融同業 挖角	家庭因素	赴海外市場 發展	其他
平均分數	0.00	0.75	0.00	1.00	1.50	0.00	1.50
高度重要	0.00	25.00	0.00	0.00	25.00	0.00	25.00
中度重要	0.00	0.00	0.00	50.00	25.00	0.00	25.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	25.00
不列入考慮	100.00	75.00	100.00	50.00	25.00	100.00	25.00

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

註 2: 排序 1→高度重要；2→中度重要；3→低度重要；0→不列入考慮

選擇其他選項者意見匯整

公司	回覆意見
A 金融控股公司	退休
B 金融控股公司	個人職涯發展
C 金融控股公司	個人因素
D 金融控股公司	尚無此情形
E 銀行	考上公職
F 銀行	退休(含屆齡及自退)
G 銀行	屆退
H 商業銀行	職涯規劃
I 商業銀行	退休
J 商業銀行	終止委任
K 銀行	職涯發展
L 商業銀行	個人生涯規劃
M 銀行	個人生涯規劃
N 商業銀行	不多

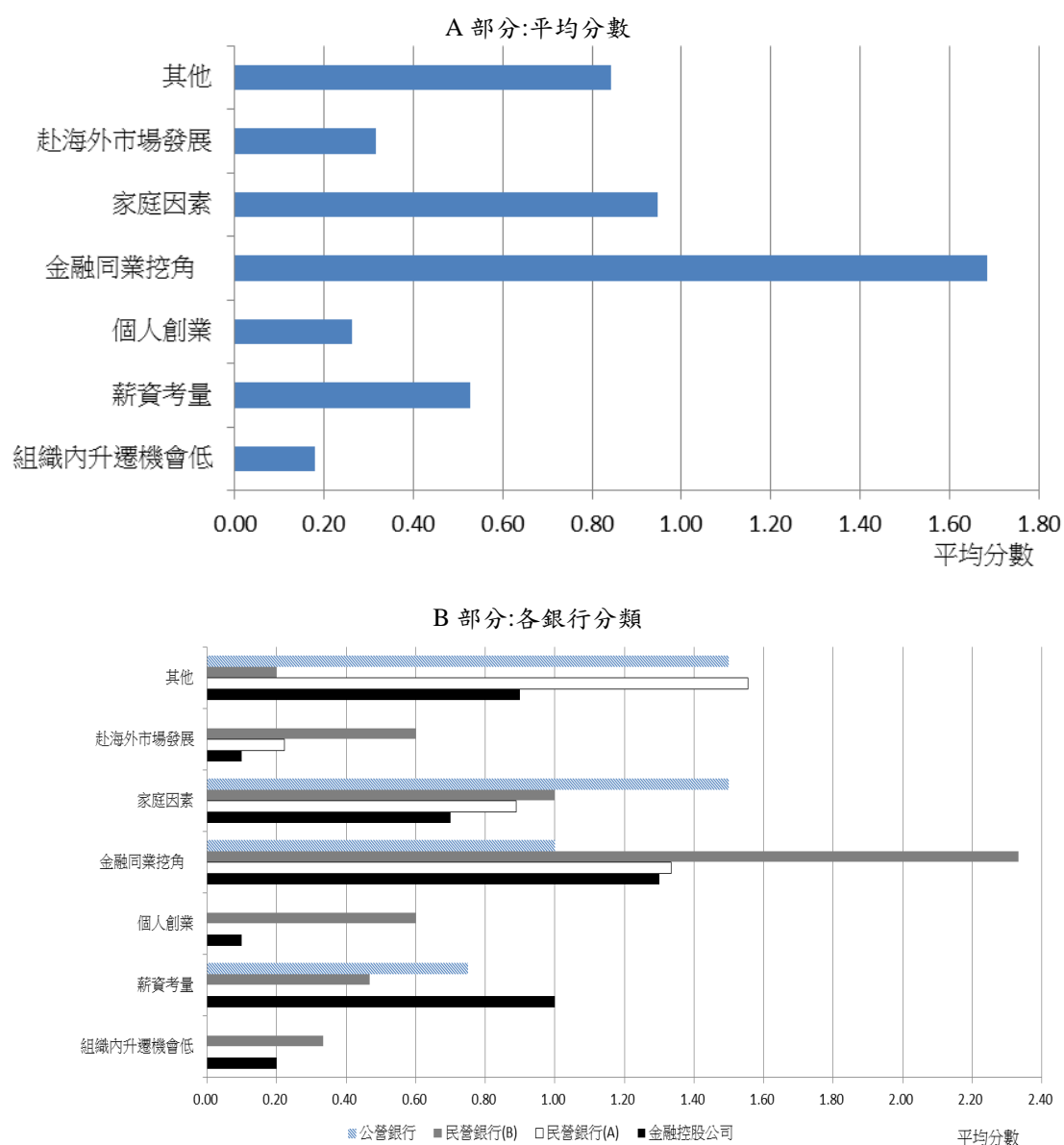


圖 3-3 就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因

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？

考量關鍵性人才在轉（離）職之後，可能會選擇的新職場行業，整體受訪者表示仍主要以「相關金融業」為主要居多，所佔平均分數最高為 2.47，在金融業專業職場經驗的長期養成，對於轉職的新行業選擇，仍有其優勢性存在；

少數受訪者表示離職人士會選擇「科技/製造業」為其新職業，此項平均分數僅佔 0.26。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服務事業為其轉職後首要優先考量的另一新職場。

表 3-4 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為 (%)

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	2.47	0.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.47
高度重要	63.16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5.26
中度重要	28.95	13.16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	15.79
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	7.89	86.84	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	78.95
B 部分：金融控股公司(26.32%)								
	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	2.20	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.40
高度重要	60.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	20.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00
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	20.00	90.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	80.00
C 部分：民營銀行(A)(23.68%)								
	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	2.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.44
高度重要	44.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	44.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	22.22
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	11.11	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	77.78
D 部分：民營銀行(B)(39.47%)								
	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	2.93	0.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.13
高度重要	93.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	6.67	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.67
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	0.00	80.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	93.33
E 部分：公營銀行(10.53%)								

	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	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00
高度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00
中度重要	100.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00
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	75.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	25.00

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

註2: 平均分數給分計算方式如以下: (5→非常重要)；(4→次重要)；(3→很重要)；(2→重要)；(1→有點重要)；0→不列入考慮

選擇其他選項

公司	回覆意見
A 銀行	電信業
B 銀行	尚無此情形
C 銀行	行政機關
D 銀行	退休人員大多未再就業
E 銀行	退休
F 銀行	退休
G 銀行	公務行政機關
H 銀行	創業&退休

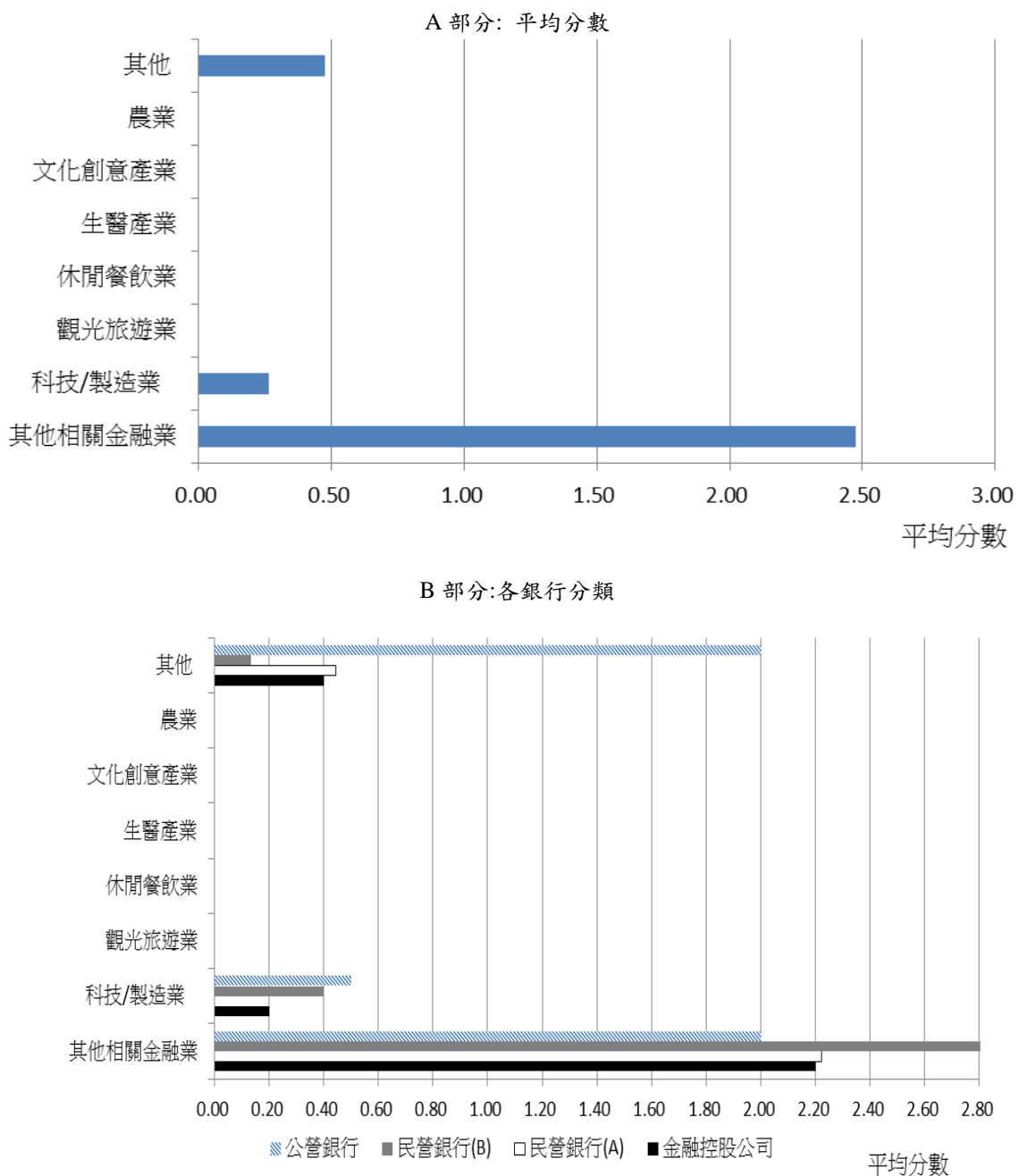


圖 3-4 就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職後，所選擇的新職場產業別

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，是否乃因為海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角所致，多數近 76% 的受訪者表示並無此問題存在，而相

對表示有存在海外金融銀行機構挖角的比例為 21%，此高於前一年度(102 年)調查的 6%，顯見關鍵性人力為海外金融銀行機構所挖角的現象慢慢將成為一值得不可輕忽須重視的議題。銀行業赴海外市場發展，據先前相關統計指出。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，然隨海外東協、中國大陸的市場崛起，對於國內銀行業人力的磁吸效應仍值得加以正視。

表 3-5 A 部分：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	21.05	76.32	2.63	100.00
金融控股公司	29.09%	20.00	80.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	21.82%	33.33	66.67	0.00	100.00
民營銀行(B)	41.82%	11.11	88.89	0.00	100.00
公營銀行	7.27%	0.00	75.00	25.00	100.00
B 部分：呈上題，被挖角預估人數 (N=55)					
	所佔比例	有	無	其他	合計
合計	100.00	8	58	3	69
金融控股公司	29.09%	2	16	0	18
民營銀行(A)	21.82%	5	20	0	25
民營銀行(B)	41.82%	1	16	0	17
公營銀行	7.27%	0	6	3	9

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。

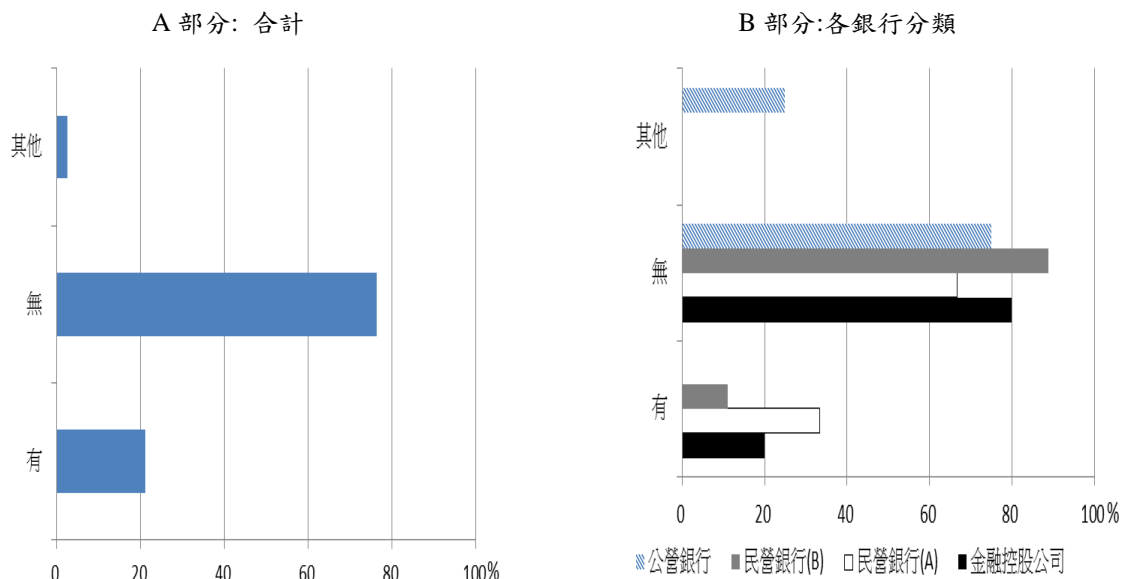


圖 3-5 就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職原因，是否出現主因為海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角的現象

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）

在關鍵性人才聘任方式上，主要仍以銀行機構內採以「內部晉升」方式為主，其平均分數最高為 2.47；透過經由「私人管道舉薦」方式聘任人力的比例次之，其平均分數為 0.87；以「公開招募」方式任用關鍵性人力的平均分數為 0.82，排序第三，「同業挖角」者平均分數為 0.42。銀行業務人才均需長期間培育，以熟捻所推動的業務，在關鍵性人力的聘任上多數受訪者表示仍維持以傳統「內部人力晉升」模式為其人力晉升聘用之主要管道。

表 3-6 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	2.47	0.82	0.18	0.87	0.42	0.16
高度重要	68.42	0.00	0.00	13.16	2.63	0.00
中度重要	21.05	36.84	5.26	18.42	13.16	2.63
低度重要	0.00	7.89	7.89	10.53	7.89	10.53
不列入考慮	10.53	55.26	86.84	57.89	76.32	86.84
B 部分：金融控股公司(26.32%)						
	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	0.90	0.20	1.20	0.00	0.30
高度重要	70.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00
中度重要	20.00	40.00	10.00	20.00	0.00	10.00
低度重要	0.00	10.00	0.00	20.00	0.00	10.00
不列入考慮	10.00	50.00	90.00	40.00	100.00	80.00
C 部分：民營銀行(A)(23.68%)						
	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	0.44	0.00	0.56	0.87	0.00
高度重要	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	33.33	22.22	0.00	22.22	11.11	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	11.11	11.11	0.00
不列入考慮	0.00	77.78	100.00	66.67	77.78	100.00
D 部分：民營銀行(B)(39.47%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.33	0.93	0.33	1.07	0.33	0.20
高度重要	73.33	0.00	0.00	0.00	6.67	0.00
中度重要	6.67	40.00	6.67	11.11	26.67	0.00
低度重要	0.00	13.33	20.00	11.11	13.33	20.00
不列入考慮	20.00	46.67	73.33	77.78	53.33	80.00
E 部分：公營銀行(10.53%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.50	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
高度重要	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	0.00	50.00	100.00	100.00	100.00	0.00

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

註 2: 平均分數給分計算方式如以下：(5→非常重要)；(4→次重要)；(3→很重要)；(2→重要)；(1→有點重要)；0→不列入考慮

● 選擇其他選項

公司	回覆意見
A 金融控股公司	人力仲介
B 金融控股公司	集團內調任
C 銀行	人力仲介
D 商業銀行	外部仲介
E 商業銀行	人力仲介

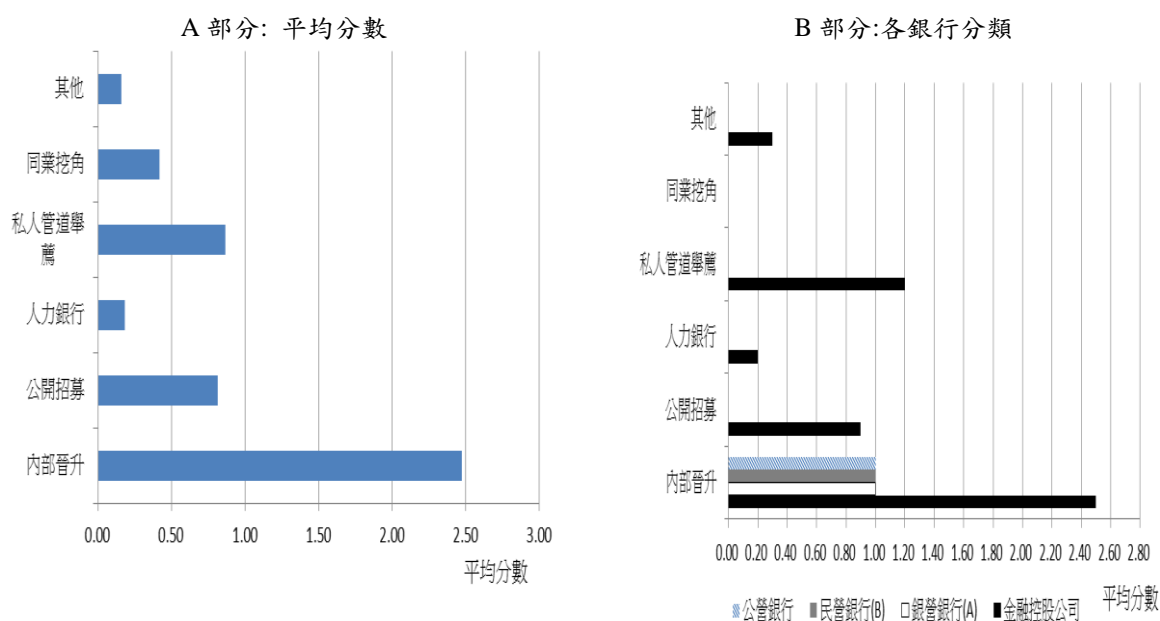


圖 3-6 關鍵性人才招聘主要管道

6-1、貴機構遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者？

銀行業在徵選人力時，是否會考量外國求職者，整體受訪者表示，會考慮選用外籍人士者其比例有近 42%，較前一年(102 年)的 27% 上升，而未考慮的比率有 55%，則較前一年(102 年)的 71% 下降，此次問券顯示出會考慮雇用外籍求職人士者，其意願比例是有明顯上升的趨勢。

雖整體而言，多數受訪者仍表示並無考慮晉用外籍人士，此可能仍受制於相關就業服務法規限制、銀行業薪資差異無法與他國銀行業相較，此導致國內銀行業難以吸引外籍人士於台灣就業等多重限制，導致現階段在聘僱外籍人士尚仍存有其相當之困難度。

表 3-7 遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者

	所占比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	42.11	55.26	2.63	100.00
金融控股公司	29.09	40.00	60.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	21.82	33.33	66.67	0.00	100.00
民營銀行(B)	41.82	60.00	33.33	6.67	100.00
公營銀行	7.27	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。

● 選擇其他選項

公司	回覆意見
A 銀行	公務人員任用法禁止規定

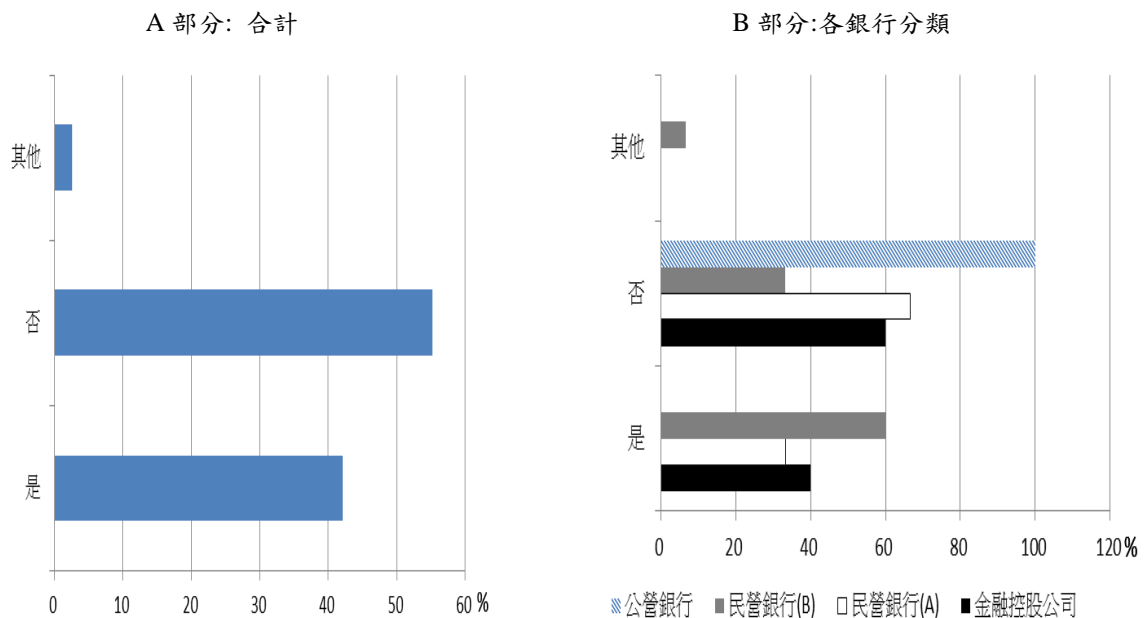


圖 3-7 遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者

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？

整體而言，有高達 63% 的受訪者表示，該機構尚未有非本國籍關鍵性人才求職者，比較前一年度(102 年) 所調查的 67% 稍有下降，求職人數在 5 人以下者比例有 32%，較前一年度(102 年) 所調查的 24% 略為上升，相較前一年的受訪數據顯示，部分銀行已有出現非本國籍關鍵性人才求職者，雖人次仍僅為 5 人次以下。

表 3-8 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	合計
合計	100.00	63.16	31.58	0.00	2.63	0.00	0.00	2.63	100.00
金融控股公司	29.09%	70.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	100.00
民營銀行(A)	21.82%	77.78	22.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	41.82%	46.67	46.67	0.00	6.67	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	7.27%	75.00	25.00	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。

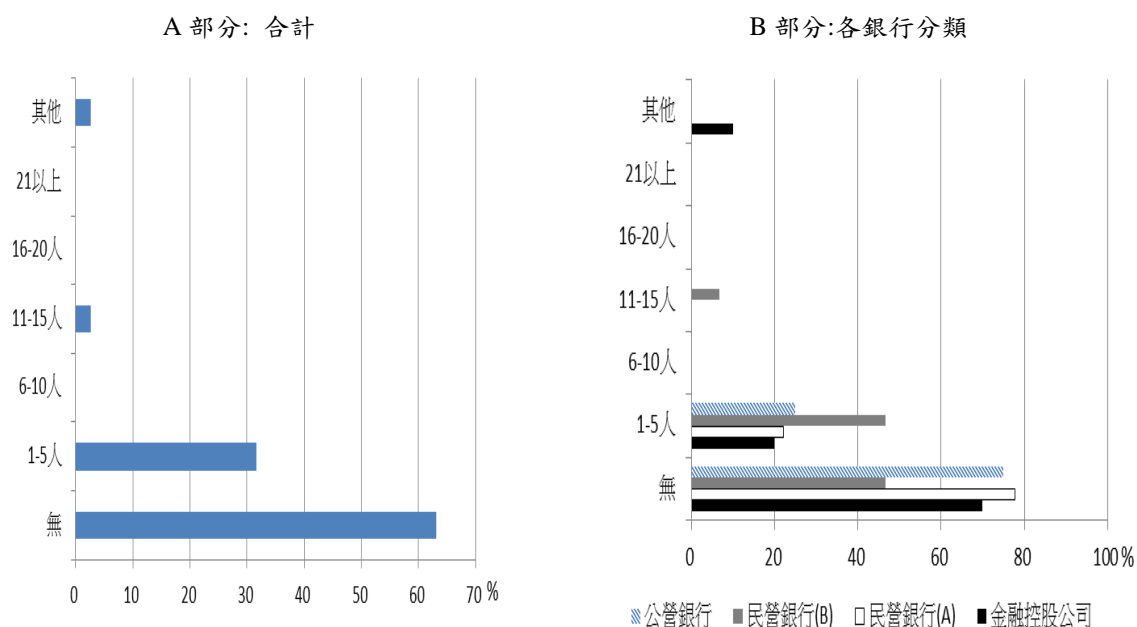


圖 3-8 貴機構於遴選過程中，平均每年非本國籍關鍵性人才求職者人數約為

6-3、貴機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為？

整體銀行機構在非本國籍關鍵性高階主管級人數調查統計，有百分之 79% 的受訪者表示公司現階段並無任用外籍人士，而聘用人數在 5 人次以下者比例有 21%，整體而言，非本國籍關鍵性人力實際聘用人數仍屬少數，此尤以公營銀行最為顯著，此乃受制於現有人力任用法規限制，公營銀行並無聘用外籍人士。

表 3-9 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	78.95	21.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
金融控股公司	29.09	80.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	21.82	88.89	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	41.82	66.67	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	7.27	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00

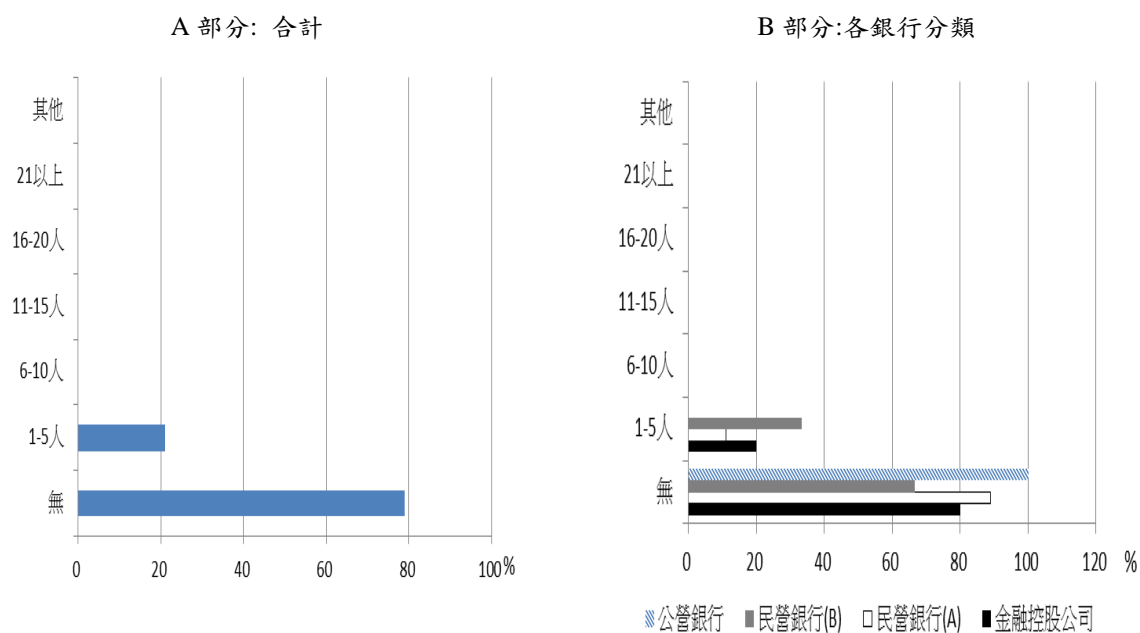


圖 3-9 機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為(%)

7、貴機構在大陸是否有設立營運據點？

在海外市場開放政策下，銀行據點佈局上主要仍以中國大陸為最積極設點之場域所在點，此以公營銀行比例最高，有 75% 受訪者表示該機構已於中國大陸成立營運據點；本國銀行中，以民國 80 年前設立之本國銀行較為積極，有近 67% 比例表示已於中國大陸成立營運據點；相對而言，民國 80 年後設立之本國銀行，僅有近 7% 比例表示已於中國大陸成立營運據點，此與銀行相對資本額大小、銀行海外布局考量均有關係，較晚成立的商業銀行，其海外佈局上進度普遍較為緩慢。

表 3-10 貴機構在大陸是否有設立營運據點

	所占比例	有	無	合計
合計	100.00	35.14	64.86	100.00
金融控股公司	24.32	33.33	66.67	100.00
本國銀行(A)	24.32	66.67	33.33	100.00
本國銀行(B)	40.54	6.67	93.33	100.00
公營銀行	10.81	75.00	25.00	100.00

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

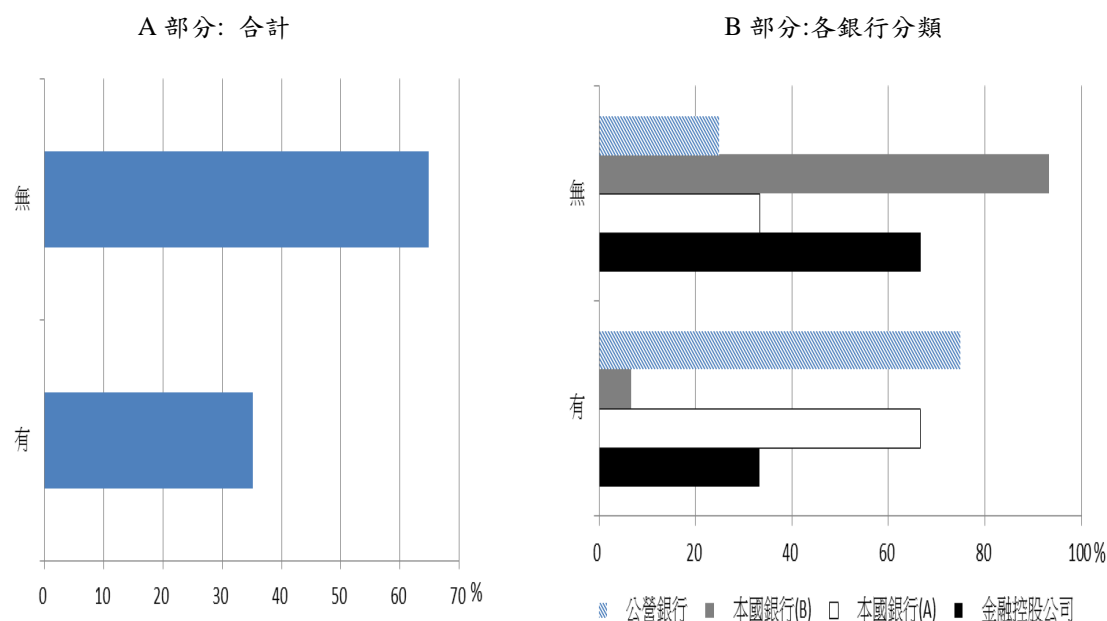


圖 3-10 貴機構在大陸是否有設立營運據點

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？

現有已赴中國大陸設立營運據點的銀行機構，其關鍵性主管級人力任用配置上，主要採「台灣本國員工直接外派」模式為大宗，其比例為 71%，遠高於前一年(102 年)所調查的 41%；採「招聘當地人才」及「招募非當地海外人才」方式的各約有 7%。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；在民國 80 年前設立之商業銀行，其關鍵性主管級人力任用配置上主要均採取以「台灣本國員工直接外派」模式為主，此項比例高達 100%。

表 3-11 貴機構在大陸設立之營運據點中，關鍵性人才的任用模式 (%)

	所占比例	台灣本國員工外派	招聘當地人才	招募非當地海外人才	其他	合計
合計	100.00	71.43	7.14	7.14	0.00	100.00
金融控股公司	25.00	50.00	25.00	25.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	37.50	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	12.50	50.00	50.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	25.00	75.00	25.00	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。

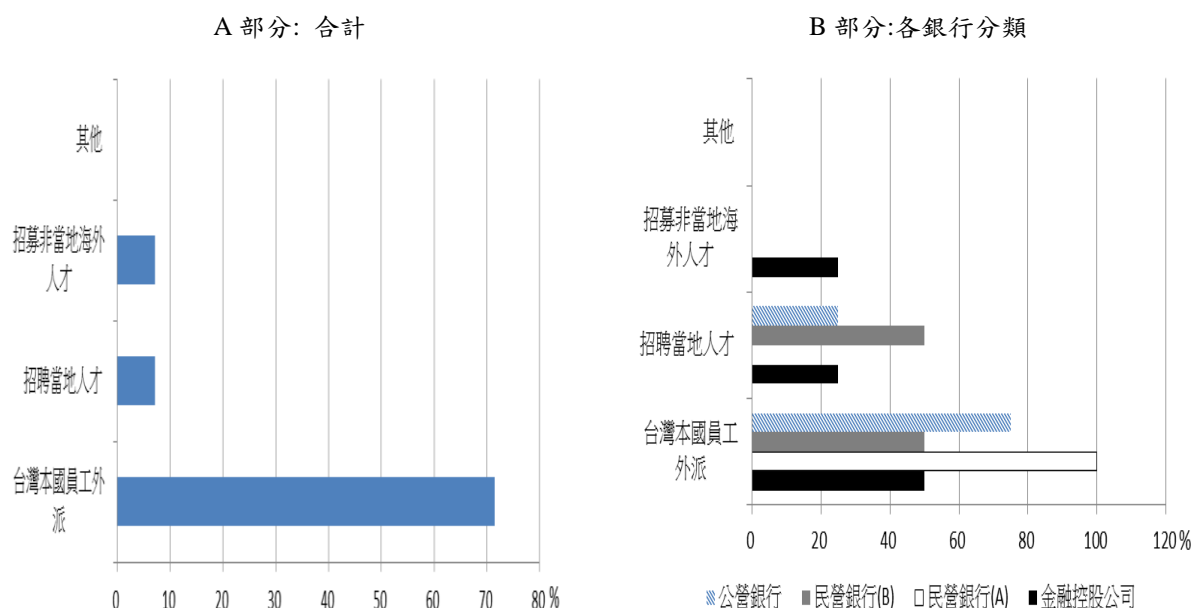


圖 3-11 貴機構在大陸設立之營運據點中，關鍵性人才的任用通常為何種模式

7-2、承問題 7-1，非本國籍之關鍵性人才聘用人數約為：

在中國大陸所成立的營運據點，受訪者表示，多數銀行機構並未雇用其他國籍之關鍵性人才，其比例有 75%，有雇用其他國籍之關鍵性人才，其比例為 25%。其中，公營銀行表示受制於相關人事雇用規定，導致聘用其他國籍人士有其相對困難性。

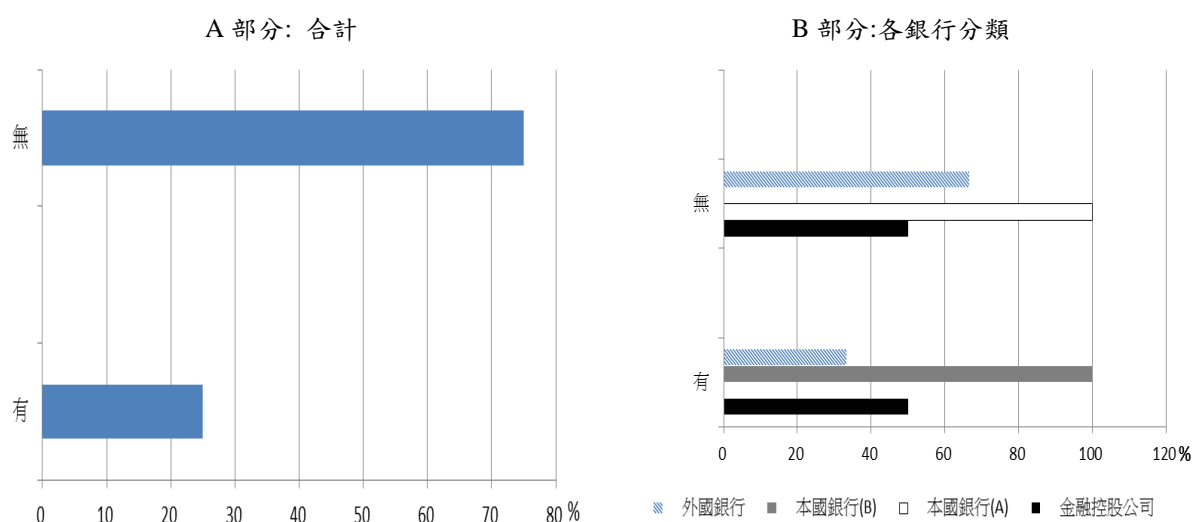
表 3-12 A 部分：承問題 7-1，非本國籍之關鍵性人才聘用人數約為

	所占比例	有	無	合計
合計	100.00	25.00	75.00	100.00
金融控股公司	16.67	50.00	50.00	100.00
本國銀行(A)	50.00	0.00	100.00	100.00
本國銀行(B)	8.33	100.00	0.00	100.00
公營銀行	25.00	33.33	66.67	100.00

B 部分：非本國籍之關鍵性人才聘用人數

金融控股公司	本國銀行(A)	本國銀行(B)	公營銀行
3	12	1	5

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



C 部分：聘用人數

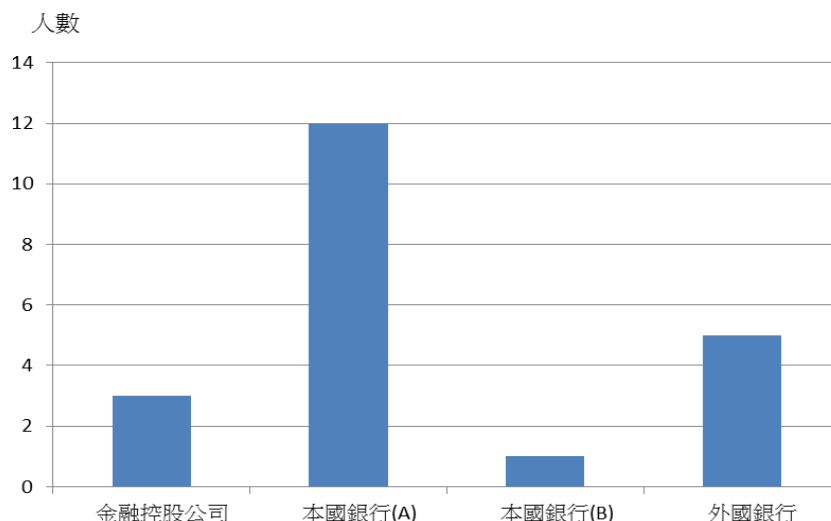


圖 3-12 其他國籍之關鍵性人才聘用人數約為

7-3、請預估 貴機構外派大陸之關鍵性人才人力分配數量？

在銀行機構外派中國大陸的關鍵性人力預估人數，隨著近年銀行於中國大陸成立分行、子行據點數逐年增加，業務量逐年成長的態勢，預估在 104 年總需求人數有 39 人次，105 年總需求人數有 54 人次，106 年總需求人數將上升至 61 人次。此以在民國 80 年前設立之商業銀行為最顯著，預估在 104 年需求人數有 30 人次，105 年需求人數有 23 人次，106 年需求人數為 26 人次；而大型公營銀行，預估在 104 年需求人數有 9 人次，105 年需求人數有 31 人次，106 年需求人數將上升至 35 人次。

表 3-13 貴機構外派大陸之關鍵性人才人力分配數量

	所占比例	2015 年	2016 年	2017 年
合計	100.00	39	54	61
金融控股公司	16.67	0	0	0
民營銀行(A)	50.00	30	23	26
民營銀行(B)	8.33	0	0	0
公營銀行	25.00	9	31	35

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。

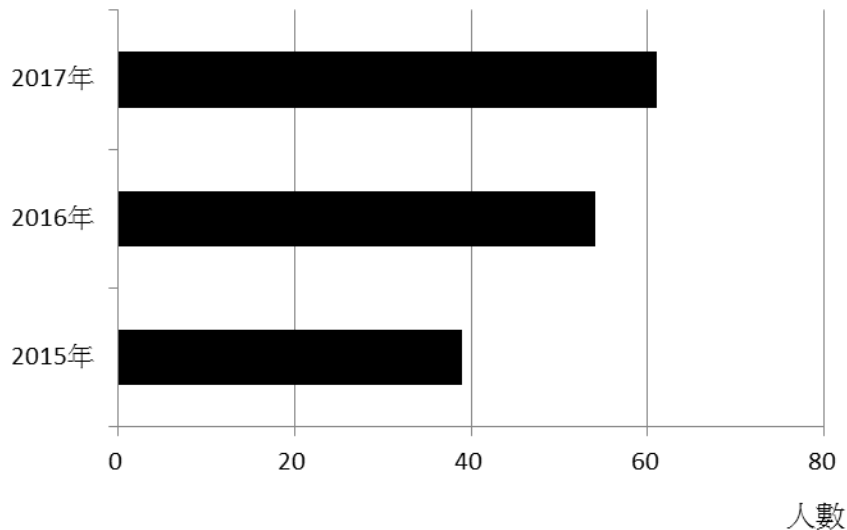


圖 3-13 外派大陸之關鍵性人才人力分配數量

8、貴機構是否有在大陸以外地區設立海外營運據點？

除上開在中國大陸成立營運據點，海外市場佈局考量上，民國 80 年前設立之商業銀行此項比例最高，有近 78% 已至海外設立據點；其次，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，有近 75% 表示已赴海外國家設立營運據點；民國 80 年後設立之商業銀行因設立較晚，海外市場佈局較緩慢，僅 38% 比例受訪者表示該機構已於海外設立營運據點。

表 3-14 貴機構是否有在大陸以外地區設立海外營運據點

	所占比例	是		合計
		是	否	
合計	100.00	52.94	47.06	100.00
金融控股公司	23.53	37.50	62.50	100.00
本國銀行(A)	26.47	77.78	22.22	100.00
本國銀行(B)	38.24	38.46	61.54	100.00
公營銀行	11.76	75.00	25.00	100.00

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

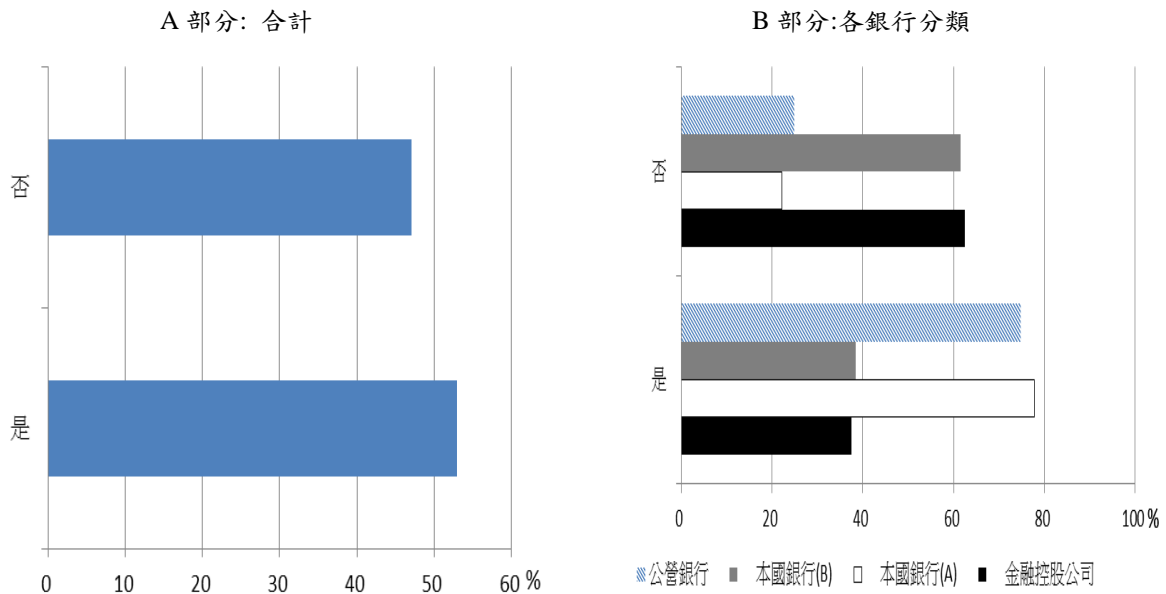


圖 3-14 貴機構是否有在大陸以外地區設立海外營運據點

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？

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，受訪者預估在 104 年總需求人數有 55 人次，較前一年(102 年) 調查之 79 人次下降，105 年總需求人數有 51 人次，較前一年(102 年) 調查之 123 人次下降，106 年總需求人數 60 人次，較前一年(102 年) 調查之 128 人次下降。外派大陸以外地區之關鍵性人才數量以民國 80 年前設立之商業銀行需求人數最高，預估在 104 年需求人數有 28 人次，105 年需求人數有 28 人次，106 年需求人數將上升至 30 人次，其次為公營銀行，預估在 104 年需求人數有 11 人次，105 年需求人數有 13 人次，106 年需求人數將上升至 15 人次。

表 3-15 貴機構外派大陸以外地區之關鍵性人才分配數量

	所占比例	2015 年	2016 年	2017 年
合計	100.00	55	51	60
金融控股公司	15.79	2	0	0
民營銀行(A)	31.58	28	28	30
民營銀行(B)	36.84	14	10	15
公營銀行	15.79	11	13	15

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。

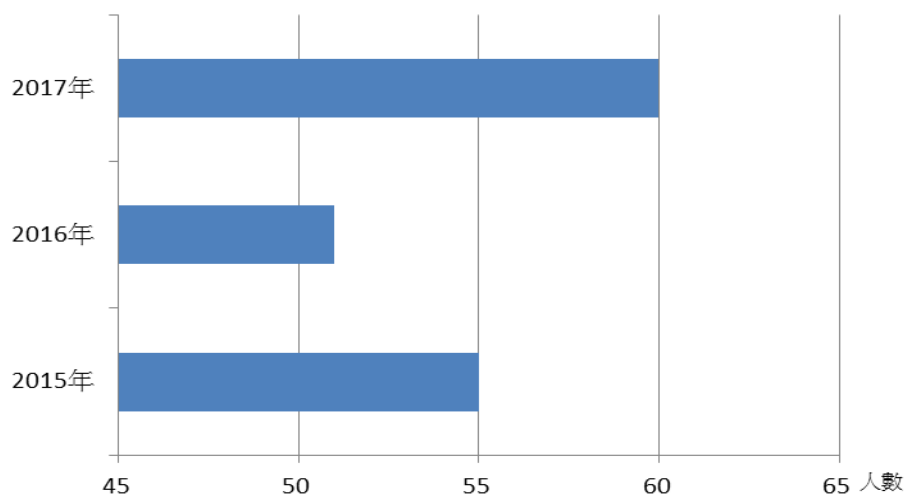


圖 3-15 機構外派大陸以外地區之關鍵性人才分配數量

8-1-1、除外派大陸外，貴機構優先考量地區為：

海外市場的布局，若排除中國大陸市場之外，台灣銀行機構設立據點主要仍以香港為首選，佔比為 37%，此以香港在傳統上乃東南亞區域金融中心優勢地位之優勢所在；其次為新興東協國家，佔比為 27%，銀行機構在拓展緬甸、越南、柬埔寨等國市場有很大進展，銀行紛設東協據點經營，著眼於其長期市場發展潛力及商機；再者為新加坡及北美洲，各佔比率為 13%，新加坡近年積極發展打造其為東亞區域金融中心，吸引台灣銀行業赴當地設點布局。

表 3-16 除外派大陸外，貴機構優先考量地區 (%)

	所占比例	香港	東協	新加坡	北美洲	南美洲	歐洲	紐澳	其他	合計
合計	100.00	36.67	26.67	13.33	13.33	0.00	0.00	3.33	6.67	100.00
金融控股公司	23.33	28.57	28.57	14.29	28.57	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	36.67	45.45	18.18	18.18	0.00	0.00	0.00	9.09	9.09	100.00
民營銀行(B)	23.33	42.86	28.57	14.29	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	16.67	20.00	40.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	20.00	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。

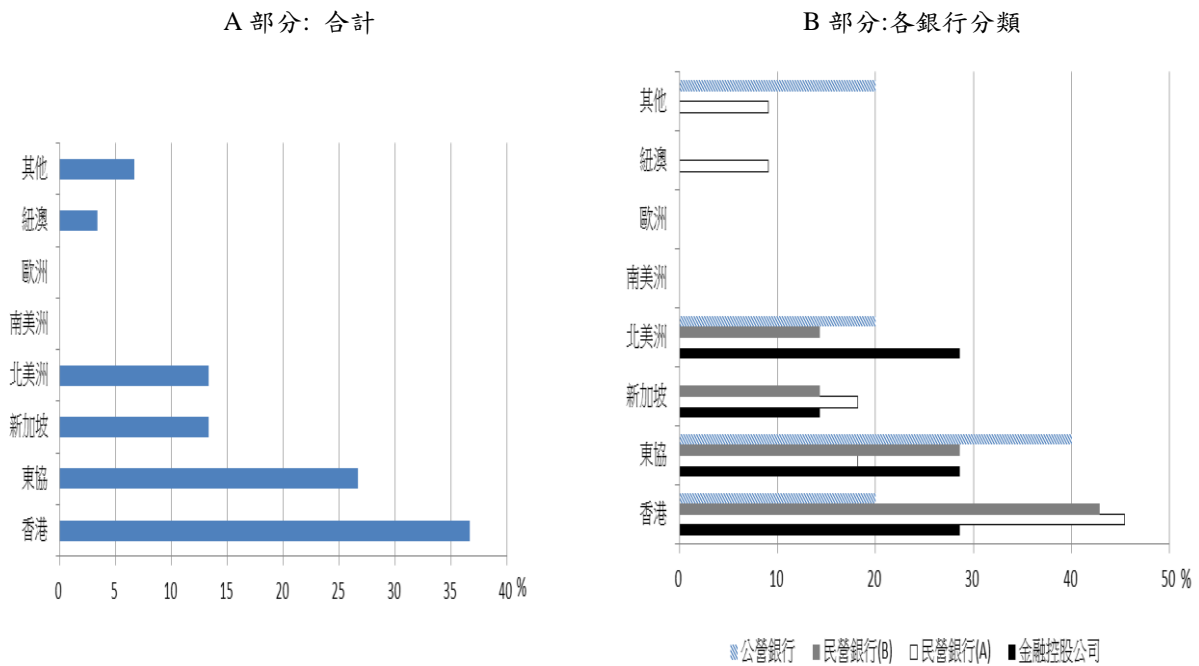


圖 3-16 外派大陸外，機構優先考量地區

8-2、貴機構在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用為何種模式？

海外市場（非大陸地區）關鍵性人才的聘任方式，主要仍以自「台灣本國員工外派」模式為主，其比例為 72%；其次為「招聘當地人才」的方式，比例為 28%。以公營銀行為例，海外市場（非大陸地區）關鍵性人才的聘任方式，均主要均以自「台灣本國員工外派」模式為主，其比例為 100%；民國 80 年前設立之商業銀行，其海外市場關鍵性人才的聘任方式有高達 78% 表示以「台灣本國員工外派」模式為主。

表 3-17 貴機構在海外(非大陸地區) 關鍵性人才的任用模式 (%)

	所占比例	台灣本國員工外派	招聘當地人才	招募非當地海外人才	其他	合計
合計	100.00	72.00	28.00	0.00	0.00	100.00
金融控股公司	20.00	60.00	40.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	36.00	77.78	22.22	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	32.00	62.50	37.50	0.00	0.00	100.00
公營銀行	12.00	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。

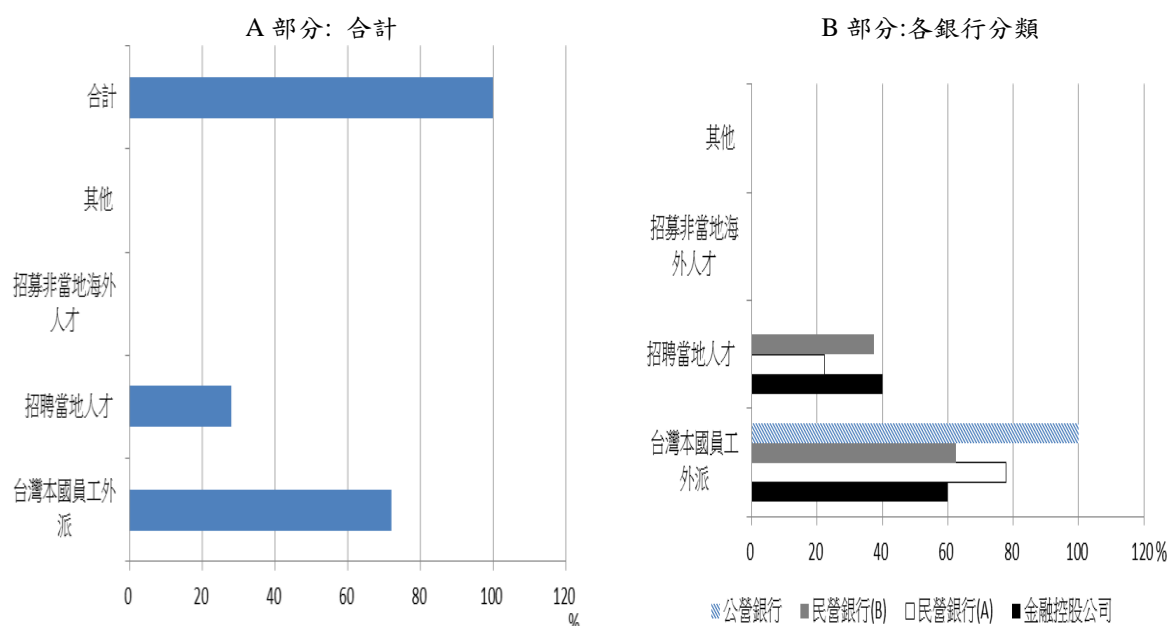


圖 3-17 貴機構在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用為何種模式

8-3、請問政府推動金融業布局亞洲政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求？

政府近年在積極推動金融業布局亞洲政策，有打「亞洲盃」的口號，整體銀行業者多數樂觀預期若此項政策得以順利推展，對關鍵性人才之需求會有提升的效應出現，此項比例高達 78%，此尤其以商業銀行最為樂觀以對，有高達八成以上受訪者表示對其關鍵性人力需求會有所提升。

表 3-18 A 部分：政府推動金融業布局亞洲政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求

	所占比例	需求		合計
		是	否	
合計	100.00	77.78	22.22	100.00
金融控股公司	16.67	66.67	33.33	100.00
本國銀行(A)	38.89	85.71	14.29	100.00
本國銀行(B)	27.78	80.00	20.00	100.00
公營銀行	16.67	66.67	33.33	100.00

B 部分：政府推動金融業布局亞洲政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求人數)

金融控股公司	本國銀行(A)	本國銀行(B)	公營銀行
0	34	30	20

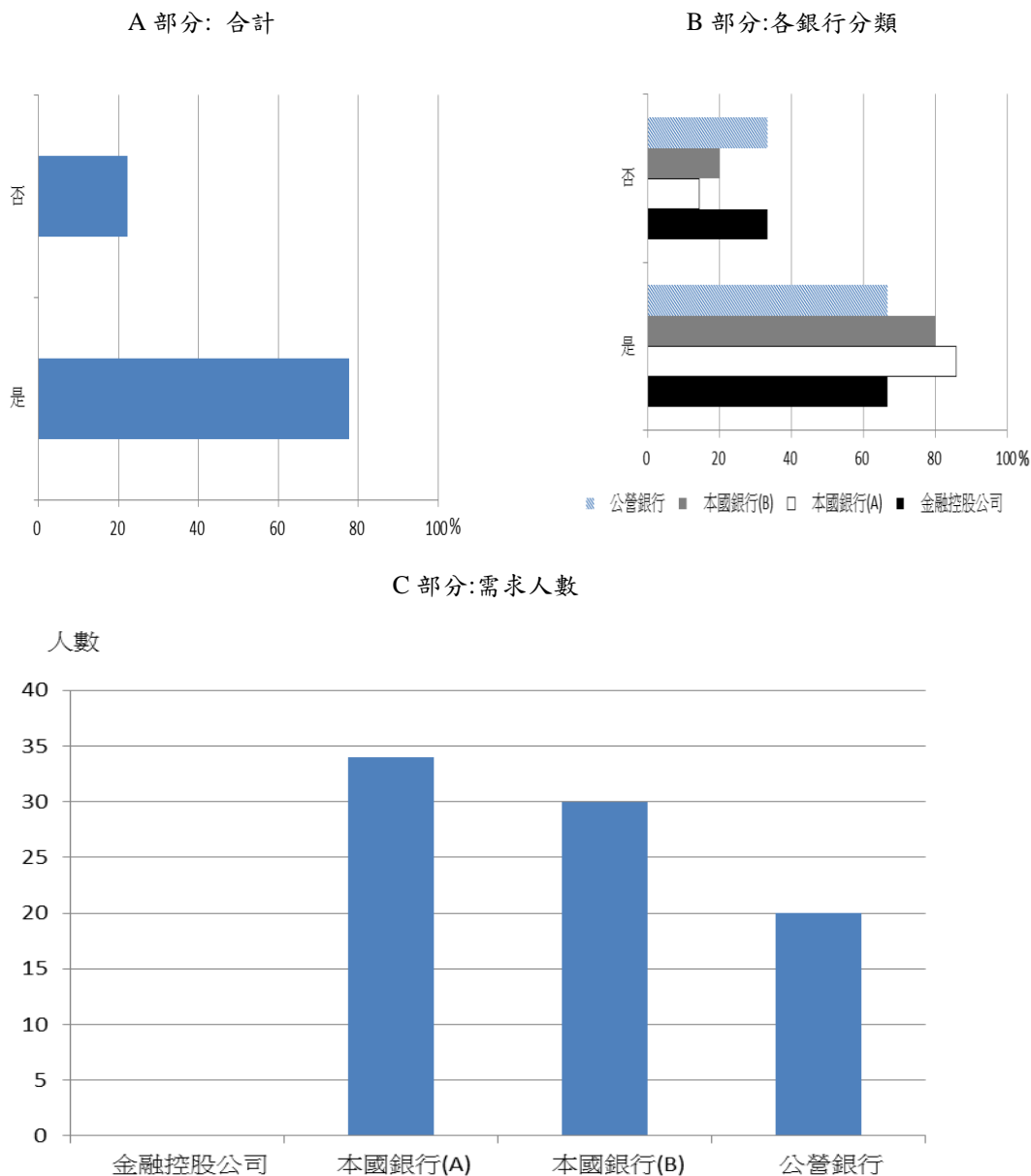


圖 3-18 政府推動金融業布局亞洲政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求

8-4、因應銀行業積極開發東協國家市場，赴海外成立據點，請問在現階段 貴機構在經營策略上會優先考慮順位國家為：(請依 1、2、3 排序，填入框格中)

在東協國家市場的佈局上，若以各別國家而論，統計數據顯示，整體銀行業者會優先考慮順位國家其依序為越南(1.59)、緬甸(1.56)、柬埔寨(1.0)、新加坡(0.72)、寮國(0.50)及泰國(0.39)。

公營銀行的前三項優先順序為緬甸、柬埔寨、寮國；民國 80 年前設立之商業銀行，前三項優先順序為越南、緬甸、柬埔寨；民國 80 年後設立之商業銀

行，此前三項優先順序為越南、新加坡、寮國。

表 3-19 因應銀行業積極開發東協國家市場，赴海外成立據點，請問在現階段

貴機構在經營策略上會優先考慮順位國家為(%)

A 部分：金控、銀行合計 (100%)										
	新加坡	越南	泰國	緬甸	寮國	菲律賓	印尼	柬埔寨	馬來西亞	其他
平均分數	0.72	1.59	0.39	1.56	0.50	0.00	0.00	1.00	0.06	0.59
非常重要	11.11	5.88	0.00	5.56	0.00	0.00	0.00	5.56	0.00	0.00
次重要	0.00	5.88	5.56	16.67	0.00	0.00	0.00	5.56	0.00	0.00
很重要	5.56	17.65	0.00	11.11	11.11	0.00	0.00	5.56	0.00	11.76
重要	0.00	17.65	5.56	11.11	5.56	0.00	0.00	16.67	0.00	11.76
有點重要	0.00	17.65	5.56	5.56	5.56	0.00	0.00	0.00	5.56	0.00
不列入考慮	83.33	35.29	83.33	50.00	77.78	100.00	100.00	66.67	94.44	76.47
B 部分：金融控股公司(26.32%)										
	新加坡	越南	泰國	緬甸	寮國	菲律賓	印尼	柬埔寨	馬來西亞	其他
平均分數	1.00	2.00	0.00	0.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.67
非常重要	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	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33
有點重要	0.00	0.00	0.00	33.33	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	100.00	100.00	100.00	100.00	66.67
C 部分：民營銀行(A)(23.68%)										
	新加坡	越南	泰國	緬甸	寮國	菲律賓	印尼	柬埔寨	馬來西亞	其他
平均分數	0.71	2.00	0.57	2.00	0.14	0.00	0.00	1.57	0.14	0.29
非常重要	14.29	14.29	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00
很重要	0.00	28.57	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00
重要	0.00	14.29	20.00	14.29	0.00	0.00	0.00	28.57	0.00	14.29
有點重要	0.00	14.29	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00
不列入考慮	85.71	28.57	80.00	42.86	85.71	100.00	100.00	42.86	85.71	85.71
D 部分：民營銀行(B)(39.47%)										
	新加坡	越南	泰國	緬甸	寮國	菲律賓	印尼	柬埔寨	馬來西亞	其他
平均分數	1.00	1.60	0.40	0.40	0.60	0.00	0.00	0.00	0.00	1.20
非常重要	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	20.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	40.00
重要	0.00	0.00	20.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

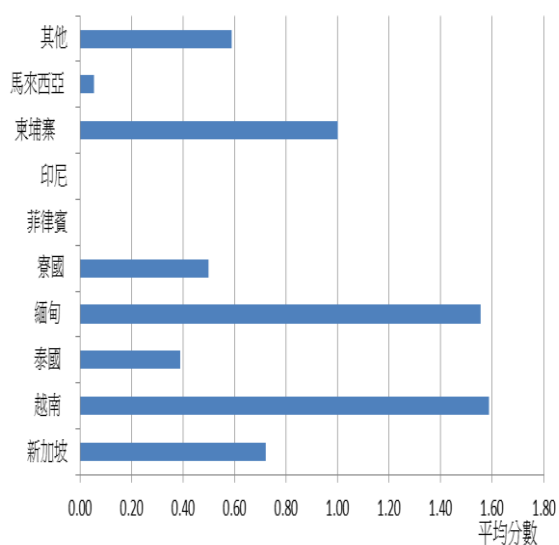
不列入考慮	80.00	40.00	80.00	80.00	80.00	100.00	100.00	100.00	100.00	60.00
E 部分：公營銀行(10.53%)										
	新加坡	越南	泰國	緬甸	寮國	菲律賓	印尼	柬埔寨	馬來西亞	其他
平均分數	0.00	0.33	0.33	3.67	1.67	0.00	0.00	2.33	0.00	0.00
非常重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	0.00	33.33	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00
有點重要	0.00	33.33	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	100.00	66.67	66.67	0.00	33.33	100.00	100.00	33.33	100.00	100.00

註：平均分數給分計算方式如以下：(5→非常重要)；(4→次重要)；(3→很重要)；(2→重要)；(1→有點重要)；0→不列入考慮

● 選擇其他

公司	回覆意見
A 金融控股公司	評估中
B 銀行	已設立新加坡分行，目前暫無增設計畫
C 銀行	未確定

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

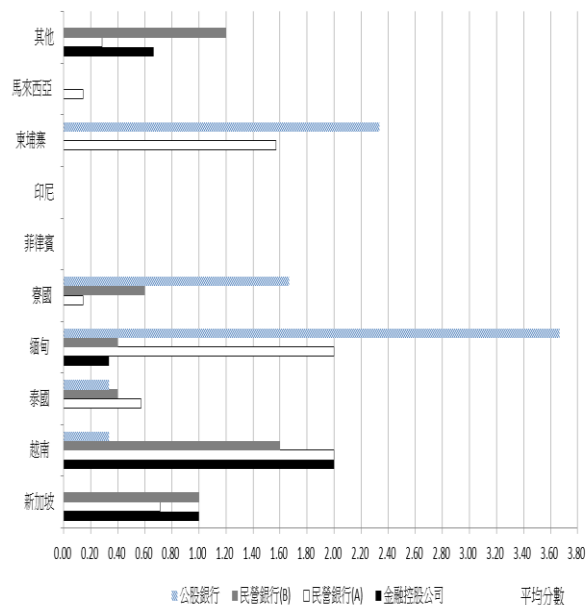


圖 3-19 因應銀行業積極開發東協國家市場，赴海外成立據點，請問在現階段 貴機構在經營策略上會優先考慮順位國家為

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 64% 比例的受訪者表示該公司並未有此經驗，而近 36% 比例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。其中以金融控股公司為最顯著，受訪金融控股公司均表示並未透過經由外部仲介機構聘任關鍵性人才，此比例為 100%。

表 3-20 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

	所占比例	是	否	合計
合計	100.00	36.11	63.89	100.00
金融控股公司	11.11	0.00	100.00	100.00
本國銀行(A)	19.44	14.29	85.71	100.00
本國銀行(B)	41.67	46.67	53.33	100.00
公營銀行	27.78	50.00	50.00	100.00

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

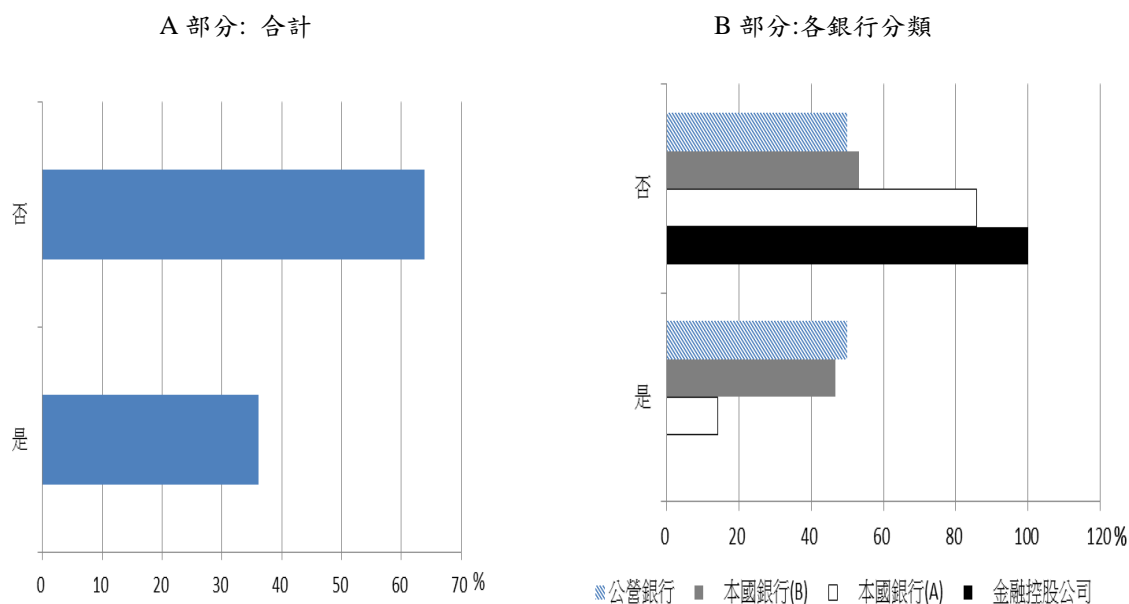


圖 3-20 機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗

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 77% 較前一年(102 年度)之 54% 為高；介於 6-

10 人者，其比例為 8%，銀行關鍵性人力主要以銀行機構「內部晉升」方式為主，透過外部媒合機構管道徵才的比例相對仍低。

表 3-21 貴機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才數量 (%)

	所占比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 人以上	未作答	合計
合計	100.00	76.92	7.69	0.00	0.00	0.00	15.38	100.00
金融控股公司	38.46	80.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	100.00
民營銀行(A)	7.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00
民營銀行(B)	53.85	85.71	14.29	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	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。

● 選擇其他

公司	回覆意見
A 金融控股公司	6 人
B 金融控股公司	1 人
C 金融控股公司	1 人
D 金融控股公司	1 人
E 金融控股公司	1 人
F 商業銀行	6 人
G 商業銀行	2 人
H 銀行	1 人
I 商業銀行	1 人
J 商業銀行	1 人
K 商業銀行	1 人
L 商業銀行	1 人
M 商業銀行	1 人

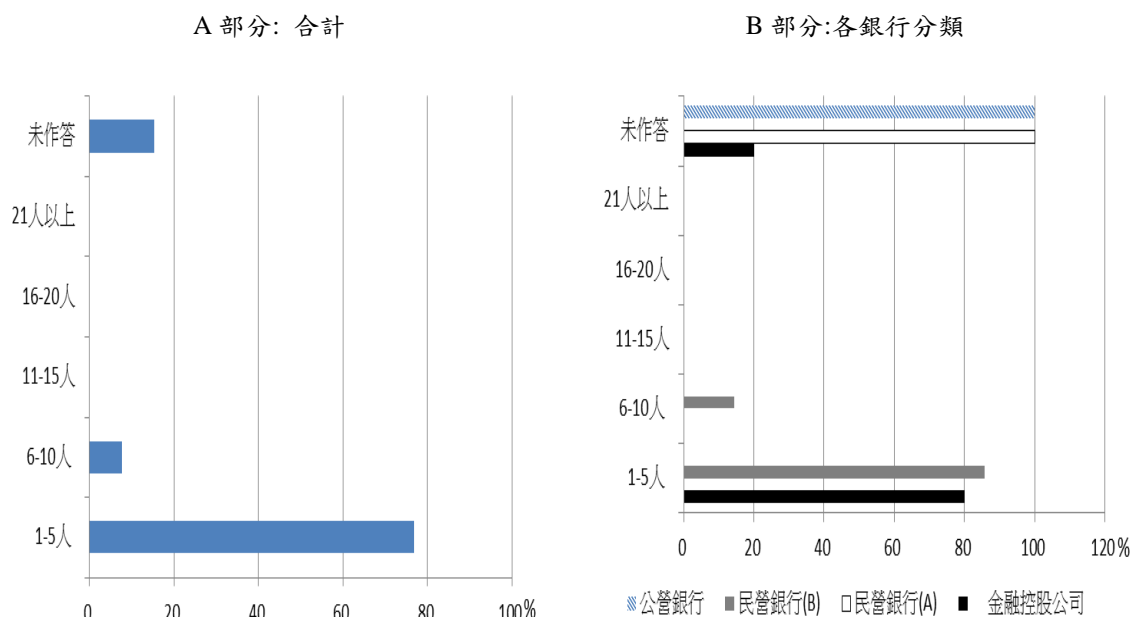


圖 3-21 機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才數量

9-2、貴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，受訪者均表示雖人數相對比例較低，但均表示滿意其所雇用的關鍵性人力。專業人力仲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 3-22 貴機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才 (%)

	所占比例	滿意	不滿意	其他	合計
合計	100.00	100.00	0.00	0.00	100.00
金融控股公司	38.46	100.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	7.69	100.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	53.85	100.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00

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

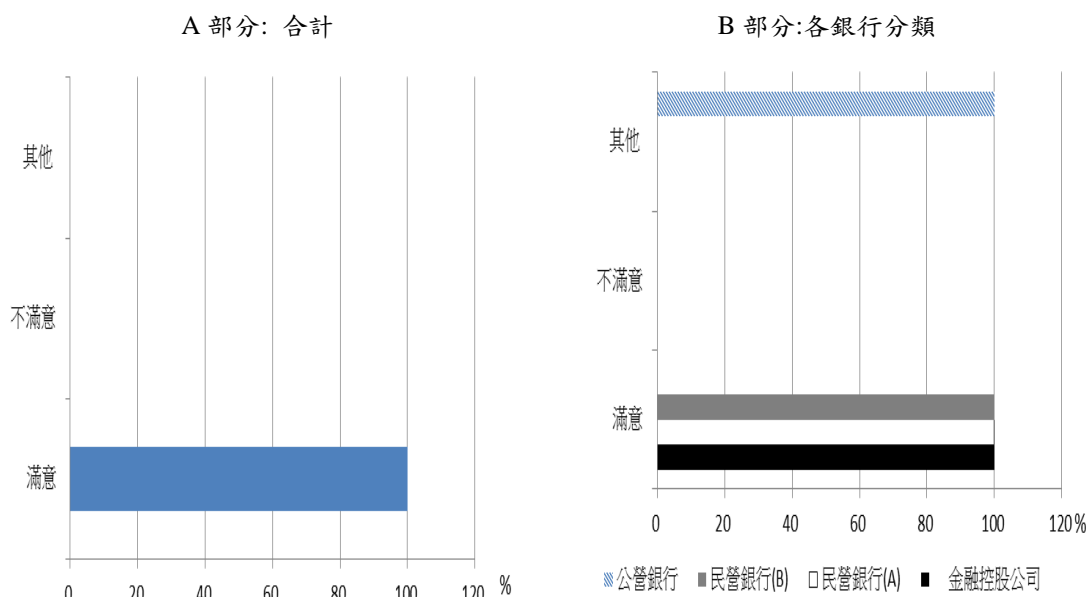


圖 3-22 機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才

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，有高達 69% 比例受訪者表示會「有影響」；而表示「會有顯著影響」的比例有 6%；相對而言，有 25% 受訪者則表示並未造成顯著之影響，整體而言，多數受訪者均表示外國銀行所提供之薪資水平及福利對本國銀行業者影響性是存在的，有效改善提升國內銀行受雇者的薪資為一值得重視的議題，此攸關銀行關鍵性人力的培育及人力生產產值的貢獻度提升。

表 3-23 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(%)

	所占比例	有顯著影響	有影響	無顯著影響	其他	合計
合計	100.00	5.56	69.44	25.00	0.00	100.00
金融控股公司	25.00	0.00	66.67	33.33	0.00	100.00
民營銀行(A)	25.00	11.11	55.56	33.33	0.00	100.00
民營銀行(B)	41.67	6.67	80.00	13.33	0.00	100.00
公營銀行	8.33	0.00	66.67	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。

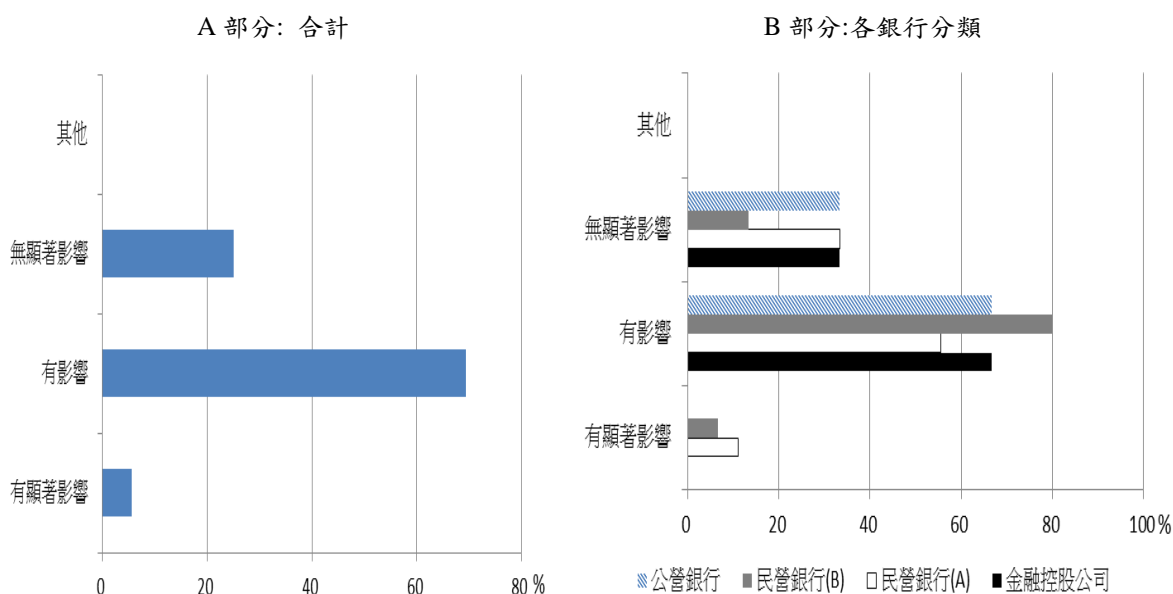


圖 3-23 關於本國銀行及外資銀行對關鍵性人才所提供之薪資水平及福利比較上來看，外國銀行對貴機構聘用關鍵性人才時所造成的影響程度(心)人才時所造成的影響程度

10-1、承問題 10，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條件，若與外資銀行相較是否具競爭力？有近 44% 比例受訪者表示該公司的待遇條件與外國銀行相較是未具有競爭力；相對而言，表示該公司的待遇條件與外國銀行相較，薪資待遇等條件足與外資銀行相比者的比例有 42%。

表 3-24 A 部分：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				合計
	所占比例	是	否	其他	
合計	100.00	41.67	44.44	13.89	100.00
金融控股公司	25.00	44.44	44.44	11.11	100.00
本國銀行(A)	25.00	44.44	44.44	11.11	100.00
本國銀行(B)	41.67	46.67	33.33	20.00	100.00
公營銀行	8.33	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。

● 選擇其他

公司	回覆意見
A 銀行	查無比較資料
B 銀行	無法比較
C 商業銀行	不一定
D 商業銀行	視職務差異而不同

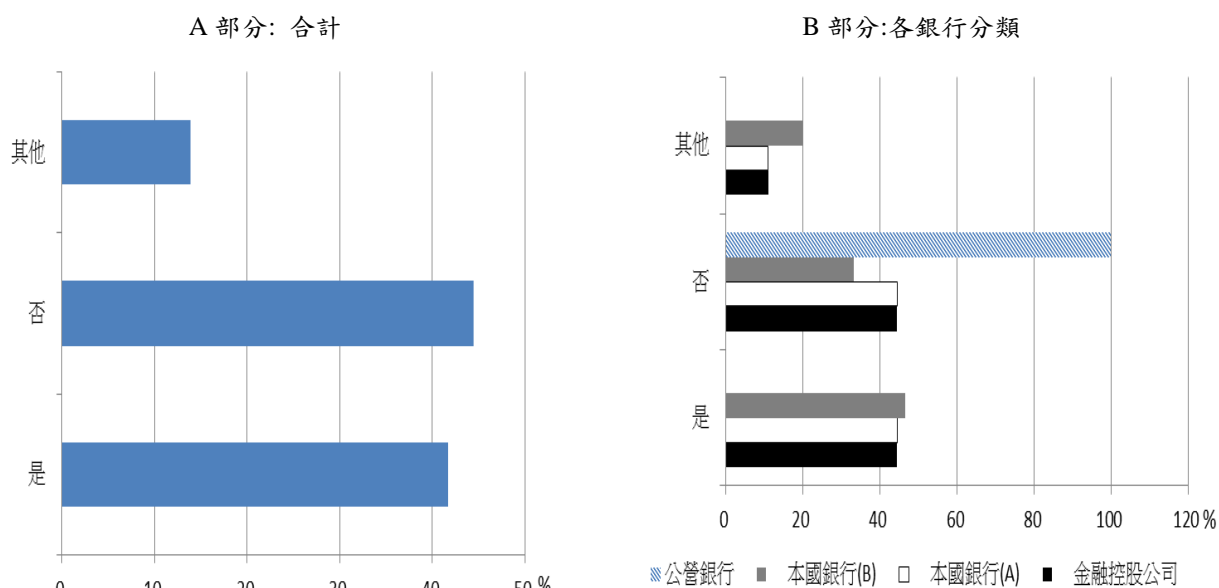


圖 3-24 貴機構遴選高階(含關鍵核心)主管時所提出薪資福利，與外資銀行相較是否具競爭力

11、貴機構目前對哪幾類型關鍵性人才需求最殷切？（請依 1、2、3、4、5 排序，至多五項，填入框格中）

若以銀行業務需求所引申出的關鍵性人力需求排序而論，整體金控、銀行以大型企業金融授信的關鍵性人力之需求為最高，其平均分數為 2.24；其次依序為兩岸金融業務，其平均分數為 1.89；個人財富管理，平均分數為 1.84；中小型企業金融授信，其平均分數 1.1；金融交易業務，平均分數為 1.08；風險管理類的平均分數為 0.86。

表 3-25 貴機構目前對哪幾類型人才需求最殷切(%)

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	2.24	0.86	0.57	1.84	0.30	0.38	1.11	0.05	1.08	1.89	0.81	0.00	0.54
非常重要	16.22	5.41	2.70	16.22	2.70	0.00	8.11	0.00	0.00	18.92	2.70	0.00	2.70
次重要	21.62	2.70	2.70	8.11	2.70	2.70	2.70	0.00	13.51	10.81	8.11	0.00	0.00
很重要	16.22	8.11	8.11	16.22	0.00	8.11	10.81	0.00	10.81	10.81	5.41	0.00	13.51
重要	2.70	8.11	2.70	8.11	2.70	0.00	10.81	2.70	8.11	8.11	8.11	0.00	0.00
有點重要	2.70	8.11	2.70	5.41	0.00	2.70	5.41	0.00	5.41	2.70	2.70	0.00	0.00
不列入考慮	40.54	67.57	81.08	45.95	91.89	86.49	62.16	97.30	62.16	48.65	72.97	100.00	83.78
B 部分：金融控股公司(24.32%)													
	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	1.33	1.11	0.33	1.22	0.00	0.33	0.22	0.00	0.44	2.22	0.22	0.00	1.56
非常重要	11.11	11.11	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	0.00	11.11
次重要	11.11	11.11	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	11.11	0.00	0.00	0.00
很重要	11.11	0.00	11.11	0.00	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	33.33
重要	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	0.00	11.11	0.00	0.00	11.11	11.11	0.00	0.00
有點重要	0.00	11.11	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	66.67	88.89	66.67	0.00	88.89	88.89	100.00	88.89	33.33	88.89	100.00	55.56
C 部分：民營銀行(A)(24.32%)													
	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	2.33	0.78	0.56	1.56	0.44	0.11	0.56	0.00	0.67	2.56	1.67	0.00	0.67
非常重要	33.33	0.00	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	11.11	11.11	0.00	11.11	0.00	0.00	11.11	33.33	0.00	0.00
很重要	22.22	22.22	11.11	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	22.22
重要	0.00	0.00	11.11	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	22.22	11.11	0.00	0.00
有點重要	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	11.11	11.11	0.00	11.11	0.00	11.11	0.00	0.00
不列入考慮	44.44	66.67	77.78	55.56	88.89	88.89	77.78	100.00	66.67	33.33	44.44	100.00	77.78
D 部分：民營銀行(B)(40.54%)													

	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	2.80	0.60	0.87	2.47	0.13	0.47	1.73	0.13	1.80	1.00	0.33	0.00	0.00
非常重要	13.33	6.67	6.67	26.67	0.00	0.00	13.33	0.00	0.00	13.33	6.67	0.00	0.00
次重要	33.33	0.00	6.67	6.67	0.00	6.67	0.00	0.00	26.67	6.67	0.00	0.00	0.00
很重要	20.00	0.00	6.67	26.67	0.00	6.67	20.00	0.00	13.33	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	6.67	13.33	0.00	0.00	6.67	0.00	20.00	6.67	13.33	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	6.67	0.00	6.67	6.67	0.00	0.00	6.67	0.00	6.67	6.67	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	20.00	80.00	73.33	33.33	93.33	86.67	40.00	93.33	40.00	73.33	93.33	100.00	100.00

E 部分：公營銀行(10.81%)

	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	2.00	1.50	0.00	1.50	1.25	0.75	2.00	0.00	0.75	3.00	2.00	0.00	0.00
非常重要	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	25.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00
次重要	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	25.00	0.00	25.00	0.00	25.00	25.00	0.00	25.00	25.00	50.00	0.00	0.00
重要	0.00	25.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	25.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	50.00	25.00	100.00	25.00	75.00	75.00	50.00	100.00	75.00	25.00	25.00	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:平均分數給分計算方式如以下:(5→非常重要)；(4→次重要)；(3→很重要)；(2→重要)；
(1→有點重要)；0→不列入考慮

● 選擇其他

公司	回覆意見
A 金融控股公司	同時熟悉財富管理及放款業務的人才
B 金融控股公司	直接投資人才
C 金融控股公司	金融管理

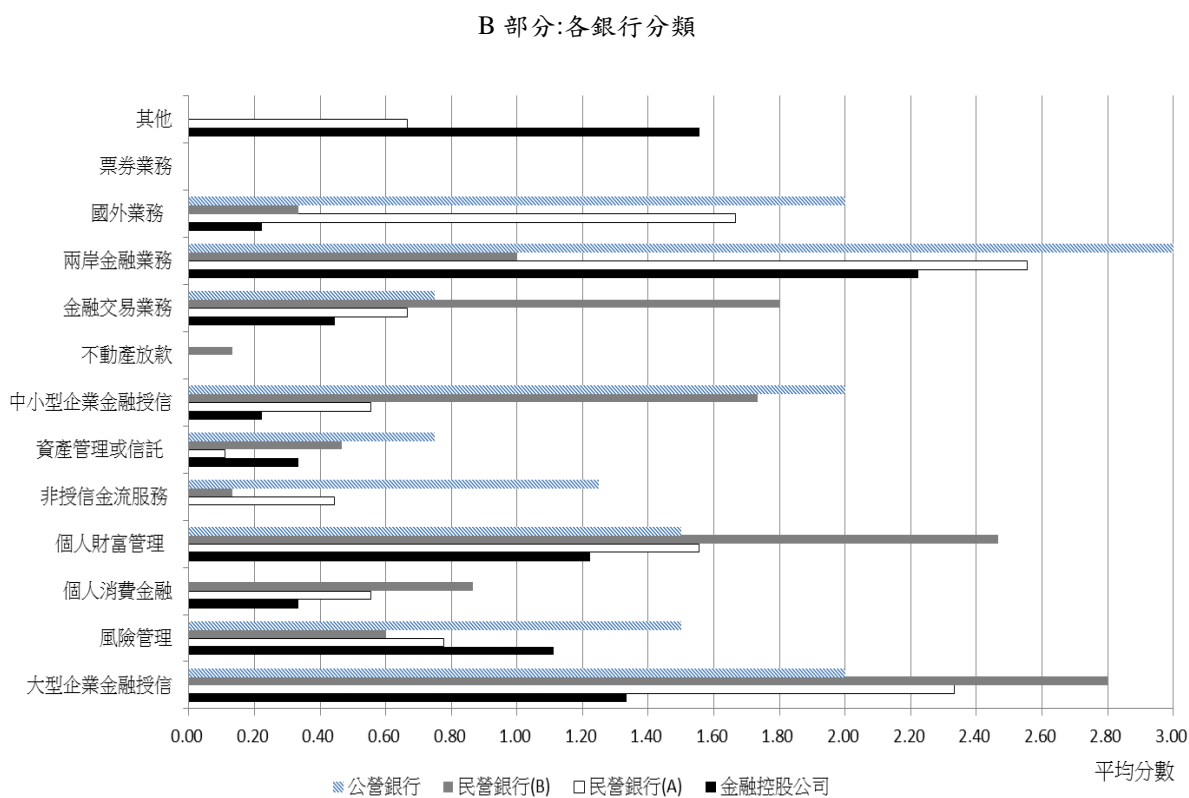
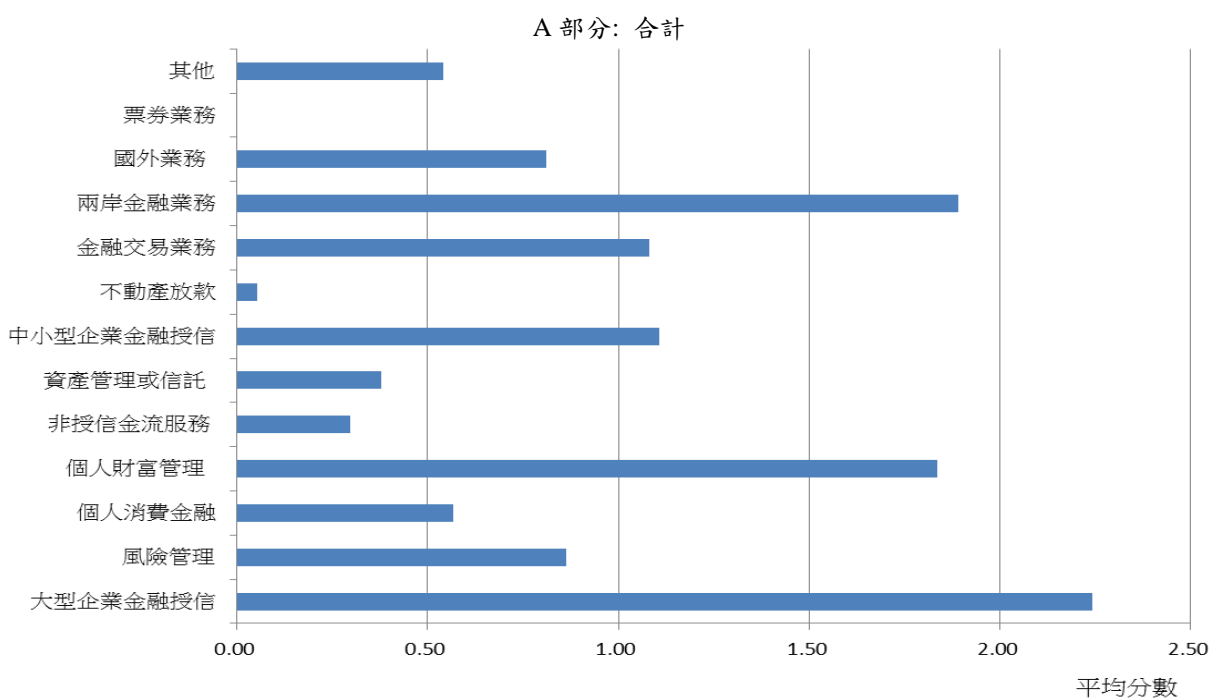


圖 3-25 貴機構目前對哪幾類型關鍵性人才需求最殷切

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

若以供給端而言，整體而言，關鍵性人力供給人數最高者為個人消費金融類，其平均分數為 3.32，其次依序為，個人財富管理類，其平均分數為 2.05；中小型企業金融授信類，其平均分數為 1.35；不動產放款類，其平均分數為 1.27；。

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 2.78；其次依序為，個人財富管理類，其平均分數為 2.67；中小型企業金融授信類，其平均分數為 1.89；非授信金流服務，其平均分數為 1.44；大型企業金融授信，其平均分數為 1.11；不動產放款類，其平均分數為 0.56；。

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 3.5；其次依序為，個人財富管理類及不動產放款類，其平均分數各為 2.25。

以民國 80 年前所設立之商業銀行而論，供給人數最高者為個人消費金融類，其平均分數為 2.33；其次依序為金融交易業務，其平均分數為 2.0；大型企業金融授信，平均分數為 1.33。

表 3-26 您認為市場上哪些類型關鍵性人才供給最多

A 部分：金控、銀行合計 (100%)													
	大型企 業金融 授信	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	0.89	0.03	3.32	2.05	0.73	0.24	1.35	1.27	0.84	0.14	0.27	0.03	0.00
非常重要	5.41	0.00	48.65	10.81	0.00	0.00	2.70	10.81	2.70	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	8.11	0.00	13.51	24.32	5.41	2.70	5.41	8.11	8.11	0.00	5.41	0.00	0.00
很重要	2.70	0.00	8.11	16.22	8.11	2.70	27.03	13.51	5.41	2.70	0.00	0.00	0.00
重要	10.81	0.00	5.41	0.00	2.70	0.00	8.11	0.00	8.11	2.70	2.70	0.00	0.00
有點重要	0.00	2.70	0.00	5.41	0.00	2.70	2.70	0.00	5.41	0.00	0.00	2.70	0.00
不列入考慮	72.97	97.30	24.32	43.24	5.41	91.89	54.05	67.57	70.27	94.59	91.89	97.30	100.00
B 部分：金融控股公司(24.32%)													
	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	1.11	0.00	2.78	2.67	1.44	0.00	1.89	0.56	0.33	0.00	0.00	0.00	0.00
非常重要	0.00	0.00	33.33	22.22	11.11	0.00	11.11	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	22.22	0.00	11.11	22.22	22.22	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	22.22	22.22	0.00	0.00	22.22	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	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	66.67	100.00	33.33	33.33	66.67	100.00	44.44	88.89	88.89	100.00	100.00	100.00	100.00
C 部分：民營銀行(A)(24.32%)													
	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	1.33	0.11	2.33	1.11	1.00	0.33	0.78	0.56	2.00	0.56	1.11	0.11	0.33
非常重要	11.11	0.00	33.33	0.00	11.11	0.00	0.00	11.11	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	11.11	0.00	11.11	0.00	11.11	0.00	11.11	0.00	22.22	0.00	22.22	0.00	0.00
很重要	11.11	0.00	0.00	33.33	0.00	11.11	11.11	0.00	11.11	11.11	0.00	0.00	11.11
重要	0.00	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	11.11	11.11	0.00	0.00
有點重要	0.00	11.11	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00
不列入考慮	66.67	88.89	44.44	55.56	77.78	88.89	77.78	88.89	44.44	77.78	66.67	88.89	88.89
D 部分：民營銀行(B)(40.54%)													
	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	0.73	0.00	4.20	2.20	0.27	0.40	1.60	1.87	0.47	0.00	0.00	0.00	0.40
非常重要	6.67	0.00	66.67	6.67	0.00	0.00	0.00	13.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	13.33	40.00	0.00	6.67	0.00	20.00	6.67	0.00	0.00	0.00	6.67
很重要	0.00	0.00	6.67	6.67	6.67	0.00	46.67	13.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	20.00	0.00	6.67	0.00	0.00	0.00	6.67	0.00	6.67	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	6.67	6.67	6.67	6.67	0.00	6.67	0.00	0.00	0.00	6.67
不列入考慮	73.33	100.00	6.67	40.00	86.67	86.67	40.00	53.33	80.00	100.00	100.00	100.00	86.67

E 部分：公營銀行(10.81%)

	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	3.50	2.25	0.25	0.00	0.50	2.25	0.75	0.00	0.00	0.00	0.00
非常重要	0.00	0.00	50.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	25.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	75.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	100.00	100.00	25.00	50.00	75.00	100.00	75.00	25.00	50.00	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: 平均分數給分計算方式如下: (5→非常重要)；(4→次重要)；(3→很重要)；(2→重要)；

(1→有點重要)；0→不列入考慮

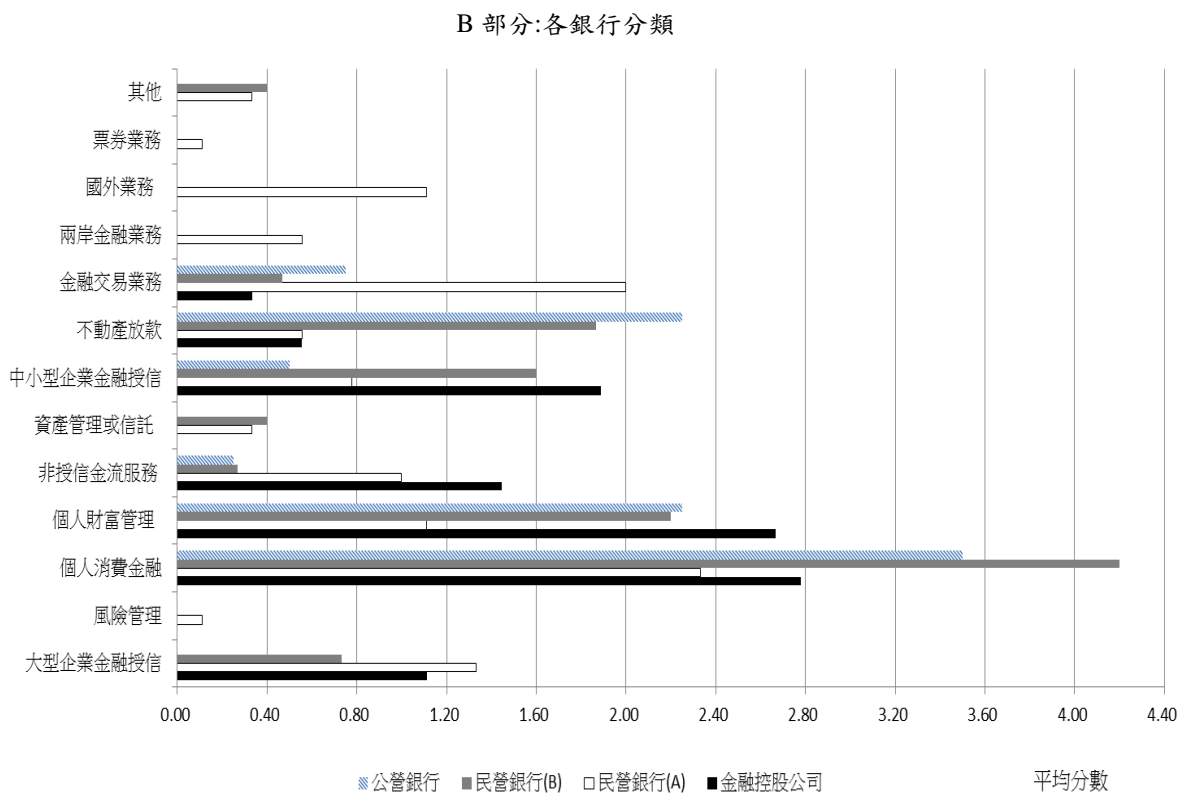
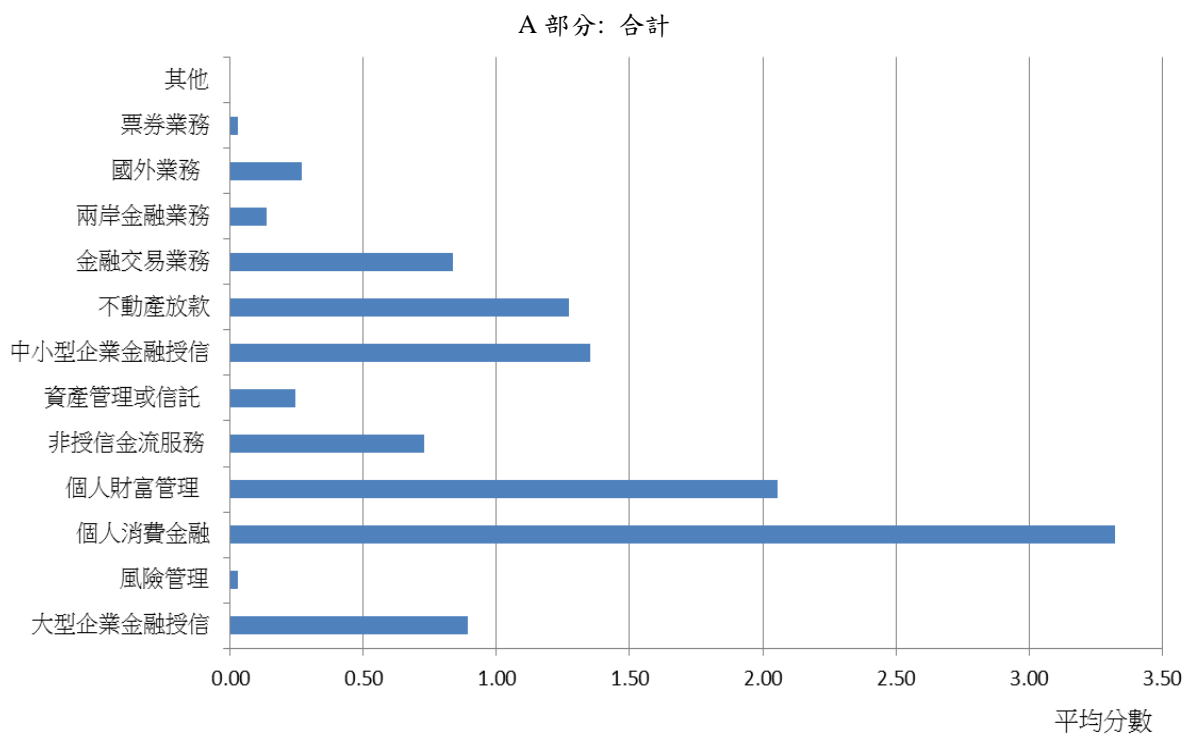


圖 3-26 市場上哪些類型關鍵性人才供給最多

13、承問題 11、12，是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題？

整體受訪者有近 62% 比例者表示關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題是存在的，此尤以金融控股公司的近 78% 受訪比例最高，較晚期成立之本國銀行(B)類組亦有近 60% 比例受訪者表示關鍵性人才供給及需求類型存在無法一致的問題，此與企業內部人才培育制度、公司業務型態的差異性均有緊密相關之處。

表 3-27 是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題

	所占比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	62.16	35.14	2.70	100.00
金融控股公司	24.32	77.78	11.11	11.11	100.00
本國銀行(A)	24.32	55.56	44.44	0.00	100.00
本國銀行(B)	40.54	60.00	40.00	0.00	100.00
公營銀行	10.81	50.00	50.00	0.00	100.00

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

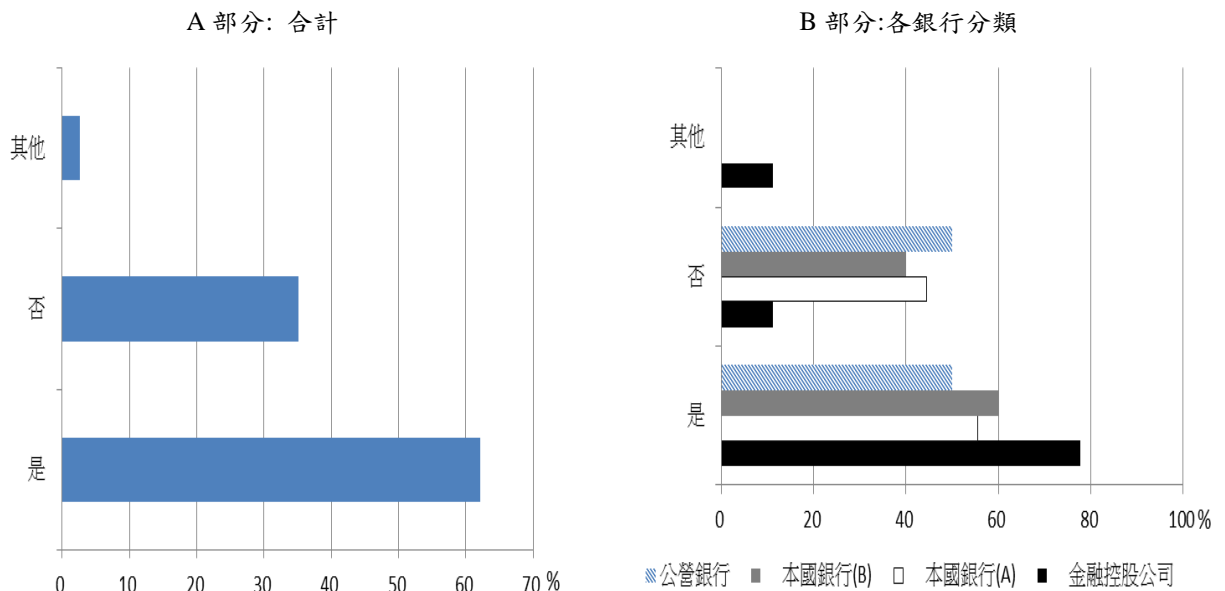


圖 3-27 關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題

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？

(請依 1、2、3、4、5 排序，至多五項，填入框格中)

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，此乃配合各銀行重點業務性質的差異化而有所不同，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 2.30；其次依序為，企業金融授信，其平均分數為 1.95；風險管理類，其平均分數為 1.62；個人財富管理，其平均分數為 1.38；金融交易業務，其平均分數為 1.22；中小型企業金融授信，其平均分數為 1.16；資產管理或信託，其平均分數為 0.89；國外業務，其平均分數為 0.70。

表 3-28 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	1.95	1.62	0.49	1.38	0.59	0.89	1.16	0.00	1.22	2.30	0.70	0.11	0.30
非常重要	10.81	13.51	0.00	10.81	2.70	5.41	10.81	0.00	0.00	27.03	2.70	0.00	2.70
次重要	24.32	10.81	8.11	10.81	5.41	0.00	2.70	0.00	10.81	8.11	5.41	2.70	0.00
很重要	10.81	10.81	5.41	8.11	8.11	13.51	13.51	0.00	10.81	16.22	8.11	0.00	5.41
重要	5.41	5.41	0.00	5.41	0.00	8.11	5.41	0.00	21.62	5.41	2.70	0.00	0.00
有點重要	0.00	8.11	0.00	5.41	0.00	5.41	0.00	0.00	2.70	2.70	5.41	0.00	0.00
不列入考慮	48.65	51.35	86.49	59.46	83.78	67.57	67.57	100.00	54.05	40.54	75.68	97.30	91.89
B 部分：金融控股公司(24.32%)													
	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	0.78	2.33	0.00	1.22	0.67	1.22	0.33	0.00	1.00	2.33	0.33	0.00	0.89
非常重要	0.00	22.22	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	22.22	0.00	0.00	11.11
次重要	11.11	22.22	0.00	22.22	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	11.11	11.11	0.00	11.11	22.22	22.22	11.11	0.00	11.11	33.33	11.11	0.00	11.11
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	11.11	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	77.78	44.44	100.00	66.67	77.78	66.67	88.89	100.00	66.67	33.33	88.89	100.00	77.78
C 部分：民營銀行(A)(24.32%)													
	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

信

平均分數	2.00	1.67	0.33	1.33	0.78	0.56	0.44	0.00	1.56	2.67	1.22	0.00	0.33
非常重要	33.33	11.11	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	22.22	0.00	11.11	11.11	0.00	11.11	0.00	11.11	11.11	22.22	0.00	0.00
很重要	11.11	0.00	11.11	11.11	11.11	11.11	0.00	0.00	11.11	11.11	0.00	0.00	11.11
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	0.00	33.33	11.11	11.11	0.00	0.00
有點重要	0.00	22.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	11.11	0.00	0.00
不列入考慮	55.56	44.44	88.89	66.67	77.78	77.78	88.89	100.00	33.33	33.33	55.56	100.00	88.89

D 部分：民營銀行(B)(40.54%)

	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	2.40	1.07	1.00	1.67	0.27	0.73	2.07	0.00	1.27	1.87	0.60	0.27	0.00
非常重要	6.67	13.33	0.00	20.00	0.00	6.67	20.00	0.00	0.00	26.67	6.67	0.00	0.00
次重要	40.00	0.00	20.00	6.67	6.67	0.00	0.00	0.00	13.33	6.67	0.00	6.67	0.00
很重要	6.67	6.67	6.67	6.67	0.00	6.67	26.67	0.00	6.67	6.67	6.67	0.00	0.00
重要	13.33	6.67	0.00	6.67	0.00	6.67	13.33	0.00	26.67	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	6.67	0.00	6.67	0.00	6.67	0.00	0.00	0.00	6.67	6.67	0.00	0.00
不列入考慮	33.33	66.67	73.33	53.33	93.33	73.33	40.00	100.00	53.33	53.33	80.00	93.33	100.00

E 部分：公營銀行(10.81%)

	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	2.75	2.00	0.00	0.75	1.25	1.50	1.25	0.00	0.75	3.00	0.75	0.00	0.00
非常重要	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	25.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00
次重要	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00
很重要	25.00	50.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	25.00	25.00	25.00	0.00	0.00
重要	0.00	25.00	0.00	25.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	25.00	25.00	100.00	50.00	75.00	25.00	75.00	100.00	75.00	25.00	75.00	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: 註: 平均分數給分計算方式如以下:(5→非常重要);(4→次重要);(3→很重要);(2→重要);

(1→有點重要);0→不列入考慮

● 選擇其他

公司	回覆意見
A 金融控股公司	法務
B 金融控股公司	金融管理
C 商業銀行	數位行動支付

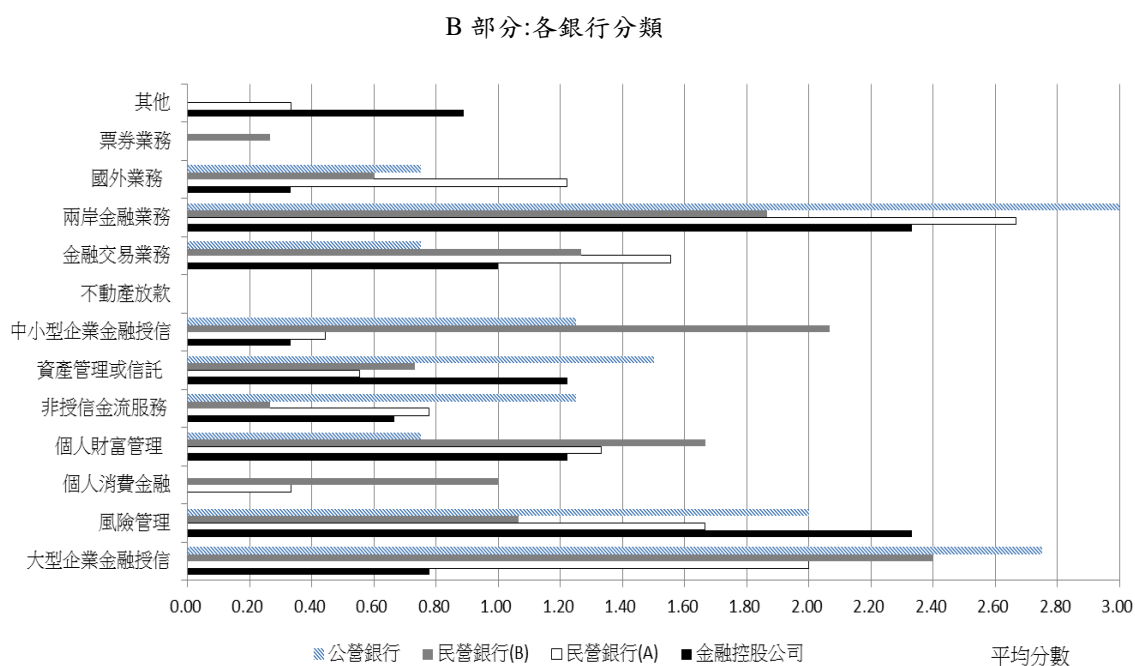
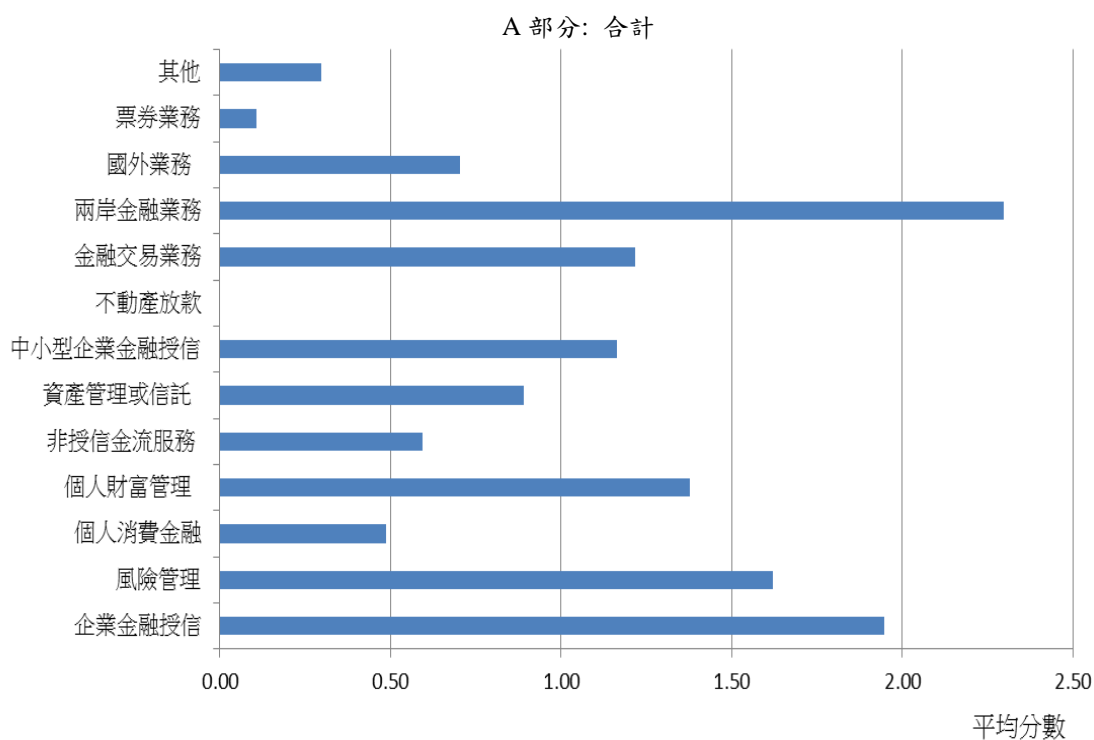


圖 3-28 關鍵性人才的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目

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，請問貴機構在相關人力的需求上是否足以因應此一交易方式改變？

在網際網路及行動智慧裝置設備普及的時代，加上今年已核准銀行業將推行第三方支付業務啟動，行動支付交易量將大幅成長，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 57%，表示「現有人力配置已足以因應」者，其佔比為 32%，顯見多數受訪者仍表示資訊相關人才的培訓計畫及資訊科技應用的推廣計畫均有其待加強之需求性。

表 3-29 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(%)

	所占比例	現有人力配置 已足以因應	須加強人力培 訓(聘僱)	無意見	合計
合計	100.00	32.43	56.76	10.81	100.00
金融控股公司	24.32	44.44	33.33	22.22	100.00
本國銀行(A)	24.32	11.11	88.89	0.00	100.00
本國銀行(B)	40.54	40.00	46.67	13.33	100.00
公營銀行	10.81	25.00	75.00	0.00	100.00

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

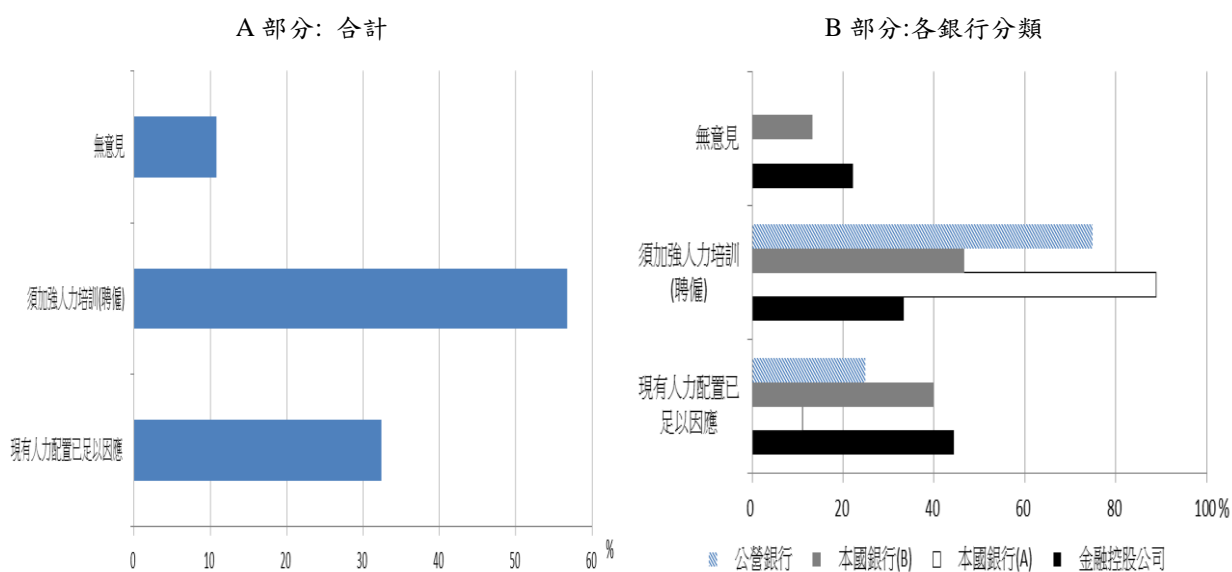


圖 3-29 因應網路及行動智慧裝置設備普及，行動支付交易大幅上升，請問貴公司在相關人力的需求上是否足以因應此一交易方式改變

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，多數受訪者表示未有明顯改變，其百分比為 62%⁶；表示人力需求有大幅增加者，其百分比為 24%，顯見雖然兩岸銀行業務開放，在人民幣存款業務上是有實質成長，人民幣存款總量上有相對成長，但相關新金融商品研發設計乃一相對專業的議題，國內銀行業在新金融商品研發人才的培育上在未來仍有很大的成長發展空間。

表 3-30 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(%)

	所占比例	人力需求有大幅增加	未有明顯改變	無意見	合計
合計	100.00	24.32	62.16	13.51	100.00
金融控股公司	24.32	0.00	66.67	33.33	100.00
本國銀行(A)	24.32	33.33	66.67	0.00	100.00
本國銀行(B)	40.54	26.67	60.00	13.33	100.00
公營銀行	10.81	50.00	50.00	0.00	100.00

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

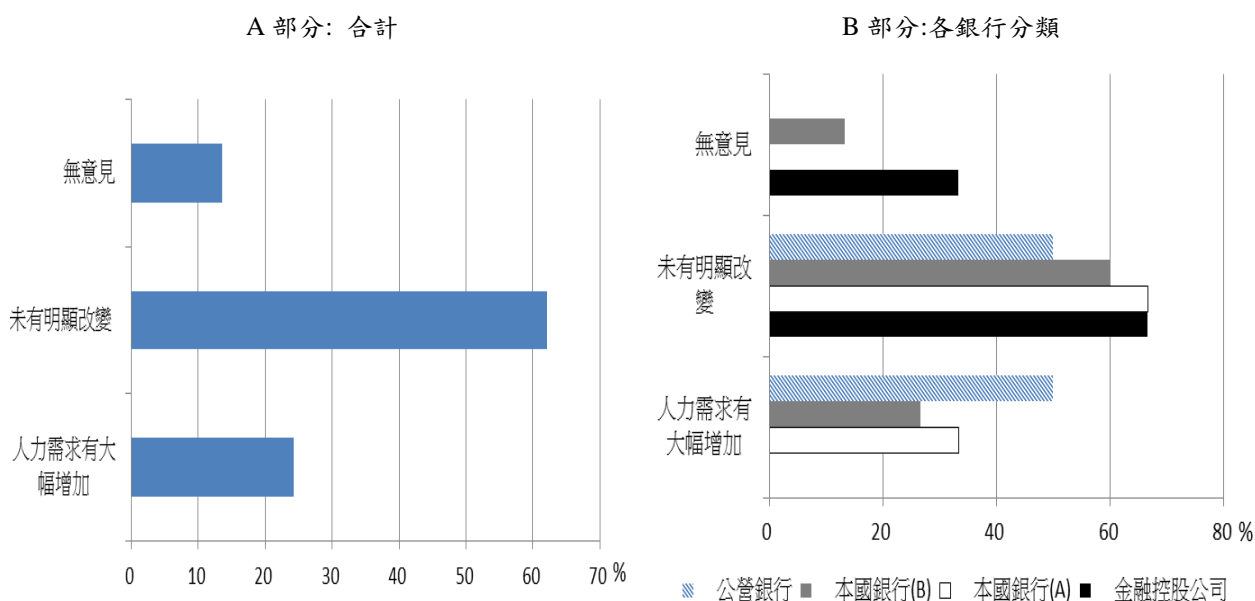


圖 3-30 因應兩岸銀行業務開放，就新金融商品業務增加，商品設計研發人才需求是否有增加

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

台灣與中國大陸海峽兩岸雙方代表雖仍在積極努力，排除各項障礙以協商簽訂服務貿易協定，以因應兩岸雙方市場開放，銀行機構在人力的需求上是否將有產生實質需求改變？受訪者表示預期人力需求會上升者佔多數，其百分比為 57%，而表示現有公司人力配置已足以因應者，其佔比為 25%，受訪者樂觀表示，服貿協議將來若可順利簽定，在兩岸服務業市場進一步開放下，對金融服務業的人力需求將有提升的作用。

表 3-31 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(%)

	所占比例	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	25.71	57.14	17.14	100.00
金融控股公司	25.71	44.44	33.33	22.22	100.00
本國銀行(A)	22.86	12.50	75.00	12.50	100.00
本國銀行(B)	40.00	21.43	57.14	21.43	100.00
公營銀行	11.43	25.00	75.00	0.00	100.00

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

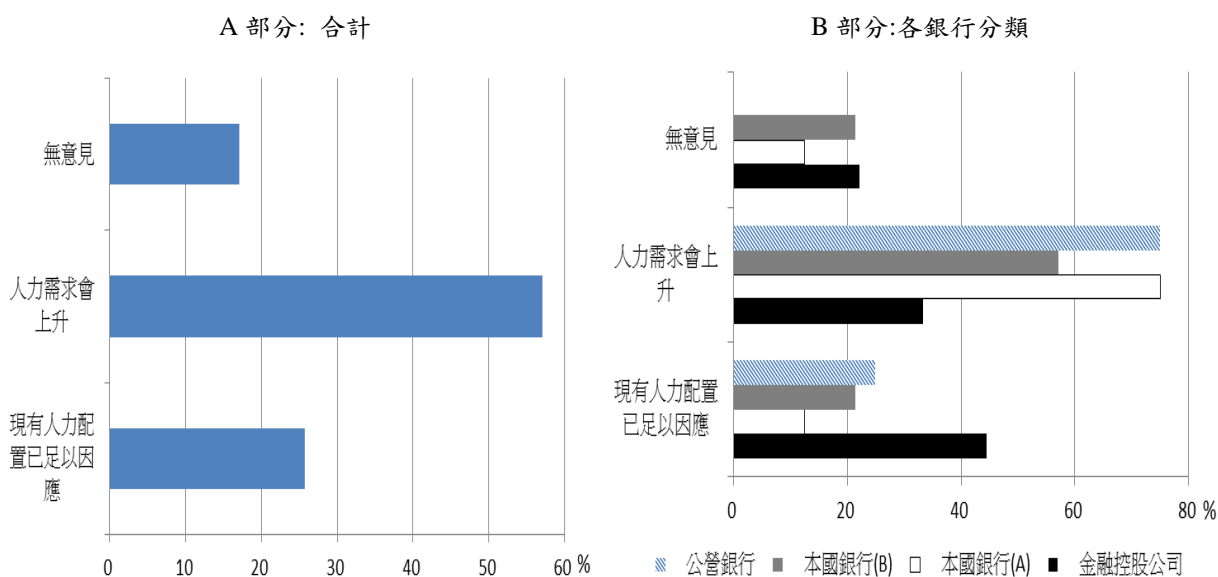


圖 3-31 兩岸在協商簽訂服務貿易協定，因應市場開放，請問對貴公司人力的需求是否會有產生實質需求改變

17、請問政府推動金融業納入自由經濟示範區政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求？

對於政府部門所積極推動將金融業納入自由經濟示範區政策，是否會增加銀行機構關鍵性人力之需求？有近 60% 比例的受訪者表示，以現階段而言，對於國內銀行業關鍵性人力的需求尚未有明顯的需求性出現，相對而言，表示將會有新增人力需求的受訪者比例有近四成，如何進一步推廣自由經濟示範區政策成效，其對於國內金融業的影響如何評估，均有待持續的努力。

表 3-32 政府推動金融業納入自由經濟示範區政策，是否會增加 貴機構關鍵性

	人才之需求			合計
	所占比例	是	否	
合計	25.00	40.54	59.46	100.00
金融控股公司	24.32	11.11	88.89	100.00
本國銀行(A)	24.32	55.56	44.44	100.00
本國銀行(B)	40.54	46.67	53.33	100.00
公營銀行	10.81	50.00	50.00	100.00

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

● 預估人數_____

公司	回覆意見
A 銀行	20
B 銀行	2
C 銀行	10~20
D 銀行	5
E 商業銀行	10
F 商業銀行	10
G 商業銀行	5
H 商業銀行	1~5
I 商業銀行	10

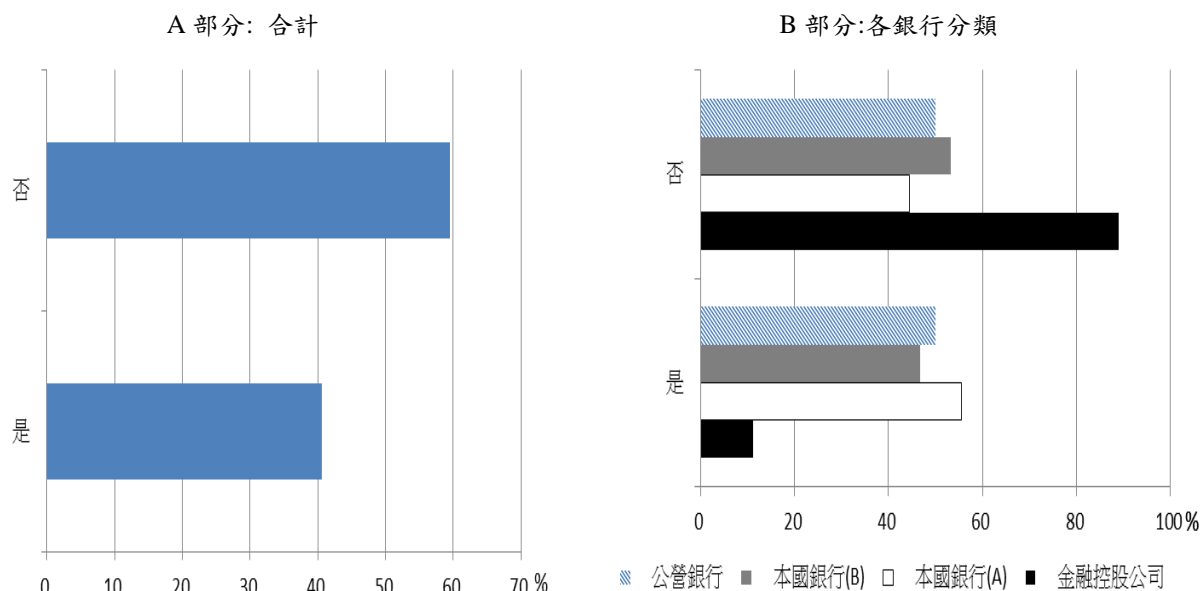


圖 3-32 機構在遴選高階(含關鍵核心)經理人員時是否面臨因相關法規的條件限制(例如旋轉門條款、就業服務法)而遭遇任用困難

17-1、政府積極推動「金融業納入自由經濟示範區」，請問預估對銀行業何種類型業務將產生較明顯新增人力需求？(請依 1、2、3、4、5 排序，至多五項，填入框格中)

政府所推動「金融業納入自由經濟示範區」政策，預估將對銀行業何種類型業務將產生較明顯新增人力需求？受訪者表示將以「兩岸金融業務」的人力增加最為顯著，其平均分數為 2.53，顯見多數人預期隨著兩岸雙方的人員交流

互訪；其次依序為「個人財富管理」，其平均分數為 1.47；「風險管理」，其平均分數為 1.39；「大型企業金融授信」，其平均分數為 1.17；「金融交易業務」，其平均分數為 1.08；「中小型企業金融授信」，其平均分數為 0.83；「資產管理或信託」，其平均分數為 0.78。

表 3-33 政府積極推動「金融業納入自由經濟示範區」，請問預估對銀行業何種類型業務將產生較明顯新增人力需求？(%)

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	私人 銀行	其他
平均分數	1.17	1.39	0.50	1.47	0.67	0.78	0.83	0.00	1.08	2.53	0.72	0.44	0.31
非常重要	13.89	8.33	8.33	8.33	2.78	5.56	5.56	0.00	2.78	25.00	0.00	5.56	2.78
次重要	2.78	16.67	0.00	16.67	5.56	2.78	8.33	0.00	5.56	19.44	8.33	0.00	0.00
很重要	8.33	2.78	2.78	11.11	8.33	11.11	5.56	0.00	13.89	13.89	11.11	2.78	5.56
重要	5.56	8.33	0.00	2.78	2.78	2.78	0.00	0.00	13.89	2.78	0.00	2.78	0.00
有點重要	0.00	5.56	0.00	0.00	0.00	0.00	5.56	0.00	2.78	2.78	5.56	2.78	0.00
不列入考慮	69.44	58.33	88.89	61.11	80.56	77.78	75.00	100.00	61.11	36.11	75.00	86.11	91.67
B 部分：金融控股公司(25.00%)													
	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	私人 銀行	其他
平均分數	0.33	1.67	0.00	1.00	1.33	0.67	0.33	0.00	0.67	3.67	0.44	0.22	0.89
非常重要	0.00	11.11	0.00	11.11	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	11.11
次重要	0.00	22.22	0.00	11.11	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00
很重要	11.11	0.00	0.00	0.00	11.11	22.22	11.11	0.00	22.22	22.22	11.11	0.00	11.11
重要	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	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	11.11	0.00	0.00
不列入考慮	88.89	55.56	100.00	77.78	66.67	77.78	88.89	100.00	77.78	11.11	77.78	88.89	77.78
C 部分：民營銀行(A)(25.00%)													
	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	私人 銀行	其他
平均分數	1.67	1.33	0.00	2.00	0.78	1.33	0.33	0.00	1.89	2.11	0.89	0.67	0.00
非常重要	33.33	0.00	0.00	11.11	0.00	11.11	0.00	0.00	11.11	22.22	0.00	11.11	0.00
次重要	0.00	22.22	0.00	22.22	11.11	11.11	0.00	0.00	0.00	11.11	11.11	0.00	0.00

很重要	0.00	0.00	0.00	11.11	11.11	11.11	11.11	0.00	22.22	11.11	11.11	0.00	0.00
重要	0.00	11.11	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	11.11	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	22.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	11.11	0.00
不列入考慮	66.67	44.44	100.00	44.44	77.78	66.67	88.89	100.00	33.33	44.44	66.67	77.78	100.00

D 部分：民營銀行(B)(38.89%)

	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	私人銀行	其他
平均分數	1.29	1.64	1.29	1.43	0.36	0.14	1.64	0.00	0.71	2.21	0.50	0.57	0.00
非常重要	14.29	14.29	21.43	7.14	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00	21.43	0.00	7.14	0.00
次重要	7.14	14.29	0.00	21.43	0.00	0.00	21.43	0.00	7.14	21.43	7.14	0.00	0.00
很重要	0.00	7.14	7.14	7.14	7.14	0.00	0.00	0.00	7.14	7.14	7.14	7.14	0.00
重要	14.29	7.14	0.00	0.00	7.14	7.14	0.00	0.00	7.14	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.14	0.00	7.14	7.14	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	64.29	57.14	71.43	64.29	85.71	92.86	57.14	100.00	71.43	42.86	85.71	85.71	100.00

E 部分：公營銀行(11.11%)

	大型企業金融授信	風險管理	個人消費金融	個人財富管理	非授信金流服務	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	私人銀行	其他
平均分數	1.50	0.00	0.00	1.50	0.00	2.00	0.25	0.00	1.50	2.00	1.75	0.00	0.75
非常重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	25.00	0.00	0.00
很重要	50.00	0.00	0.00	50.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	25.00	25.00	0.00	25.00
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	50.00	100.00	100.00	50.00	100.00	50.00	75.00	100.00	50.00	50.00	50.00	100.00	75.00

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: 平均分數給分計算方式如下:(5→非常重要)；(4→次重要)；(3→很重要)；(2→重要)；(1→有點重要)；0→不列入考慮

● 選擇其他

公司	回覆意見
A 金融控股公司	效益待觀察
B 金融控股公司	金融管理
C 銀行	以消費者金融為主，本行無辦理該業務

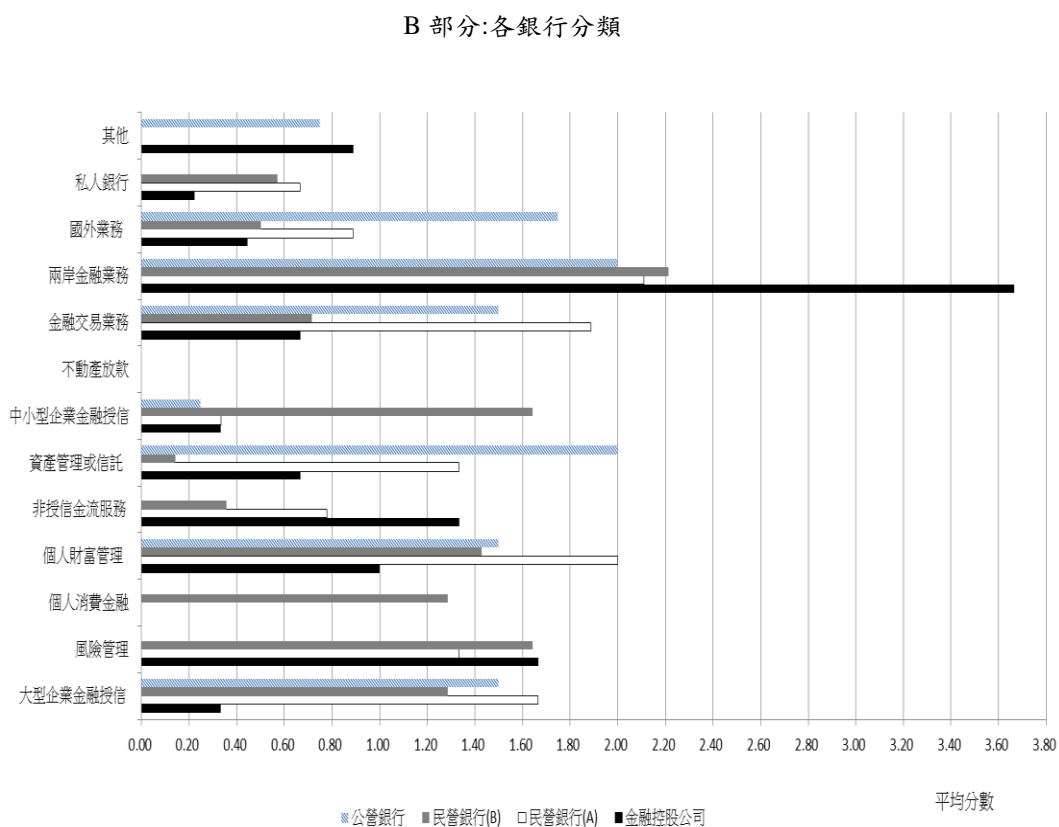
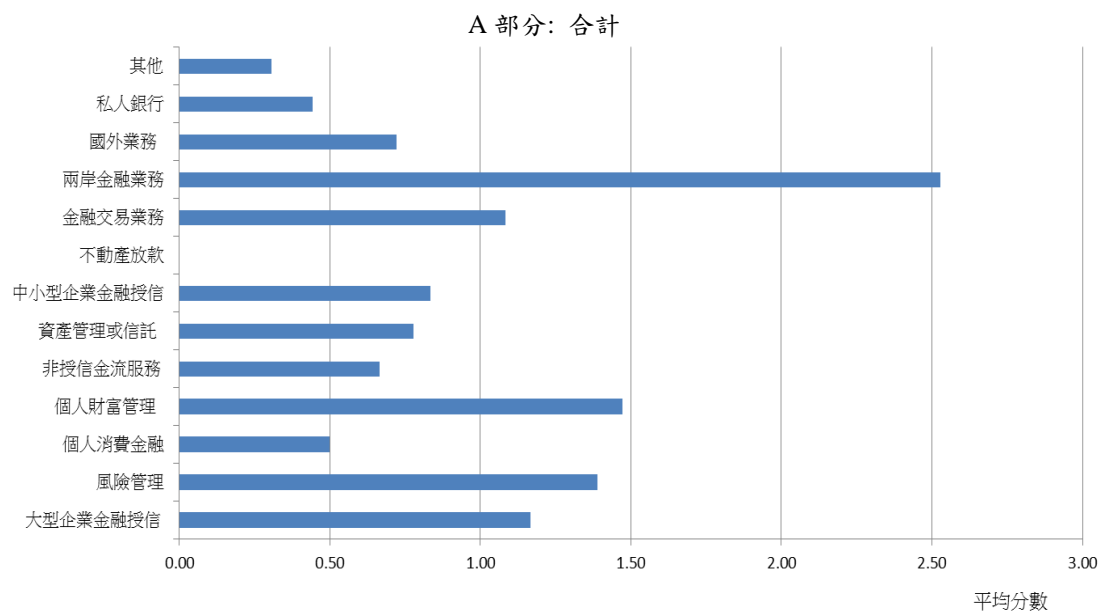


圖 3-33 政府積極推動「金融業納入自由經濟示範區」，請問預估對銀行業何種類型業務將產生較明顯新增人力需求

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

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，受訪者有 89% 表示該公司並未因相關法規的限制而面臨聘用高階關鍵性人力上之阻礙，顯見就業服務法雖對外國人士有相關約束，然對本國關鍵性人力的聘用影響層面並不顯著，部分受訪者表示對於大陸籍人員聘用上的限制，隨者銀行開放中國大陸設點及大陸銀行於台灣開放設點，可能會是將面臨的問題，此為人力聘僱時後續須注意的部分。

表 3-34 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

	所占比例	是	否	合計
合計	25.00	10.81	89.19	100.00
金融控股公司	24.32	11.11	88.89	100.00
本國銀行(A)	24.32	0.00	100.00	100.00
本國銀行(B)	40.54	20.00	80.00	100.00
公營銀行	10.81	0.00	100.00	100.00

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

● 選擇其他

公司	回覆意見
A 金融控股公司	大陸籍人員聘用
B 商業銀行	就服法陸籍人員聘用

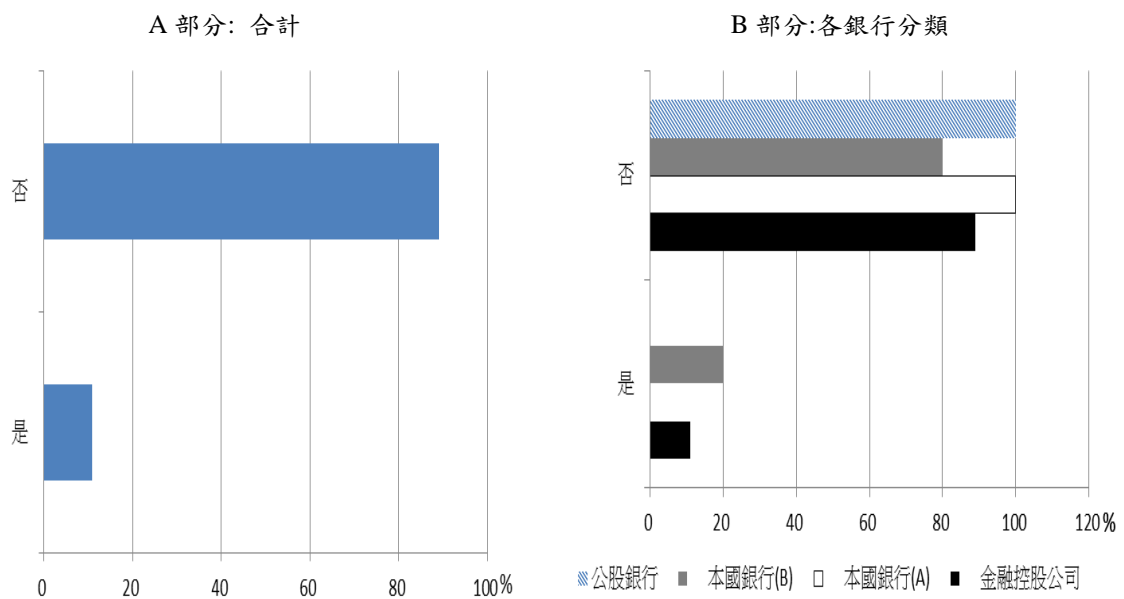


圖 3-34 關鍵性人才聘用時是否面臨因相關法規的條件限制（例如：旋轉門條款、就業服務法）僱用時遭遇任用困難

19、貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才？

銀行業在業務上主要以金融相關業務為主，雖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，產業授信評估，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，有四成受訪者表示公司會考慮聘用跨領域背景之非銀行業人員為關鍵性人才，然仍約六成比例的受訪者表示該機構並未聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才。

表 3-35 A 部分：貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才

	所占比例	是	否	其他	合計
合計	25.00	39.47	60.53	0.00	100.00
金融控股公司	41.67	60.00	40.00	0.00	100.00
本國銀行(A)	8.33	11.11	88.89	0.00	100.00
本國銀行(B)	0.00	46.67	53.33	0.00	100.00
公營銀行	0.00	25.00	75.00	0.00	100.00

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

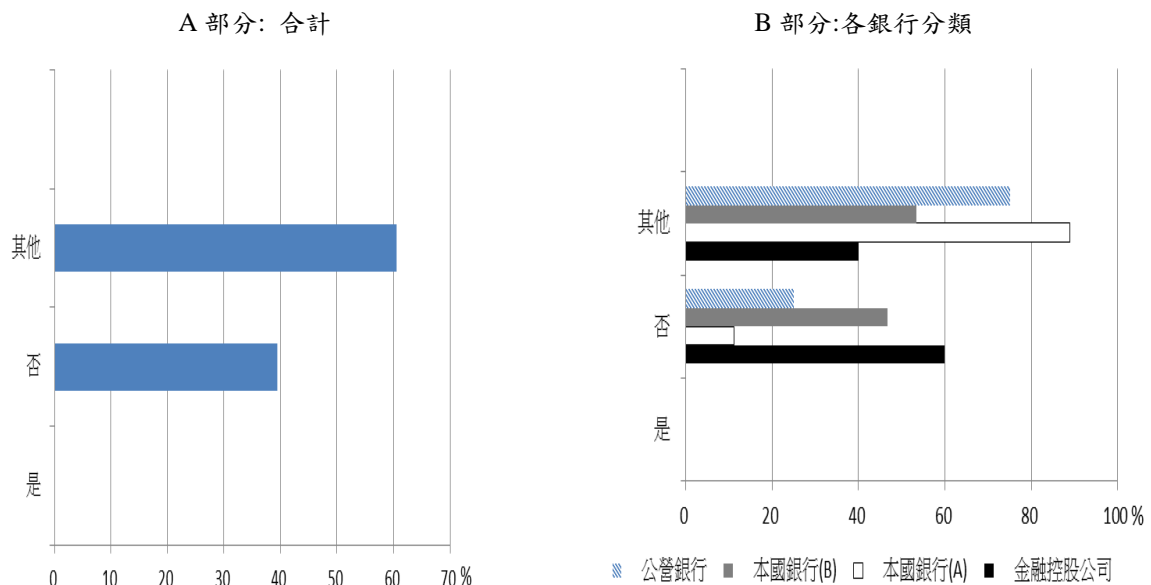


圖 3-35 是否發生高階(含關鍵核心)人力供給及需求類型無法一致的問題

19-1、貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別為何?

銀行在聘用高階關鍵性人力時，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，其佔比為 68%；科技/製造業等相關領域者的比例為 5%；來自於文化創意產業的佔比亦為 5%。在分項數據上，公營銀行均表示主要會以相關金融業(保險、證券、及期貨等)背景者為其聘用之考量點，其佔比為 100%。部分受訪者表示，非銀行業的人士雇用會考慮具新聞相關媒體公關經驗者或具第三方支付業務開發經驗者，此以新興型態金融服務業務所引申出的人才需求所致。

表 3-36 貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別(%)

所佔比例	其他相關金融業(保險、證券、及期貨等)	科技/製造業	觀光旅遊業	休閒餐飲業	生醫產業	文化創意產業	農業	其他	合計	
合計	25.00	68.18	4.55	0.00	0.00	0.00	4.55	0.00	22.73	100.00
金融控股公司	40.91	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	22.22	100.00
民營銀行(A)	18.18	25.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	100.00
民營銀行(B)	36.36	87.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	100.00
公營銀行	4.55	100.00	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。

● 選擇其他

公司	回覆意見
A 金融控股公司	新聞媒體機關. 政府機構
B 商業銀行	行動支付

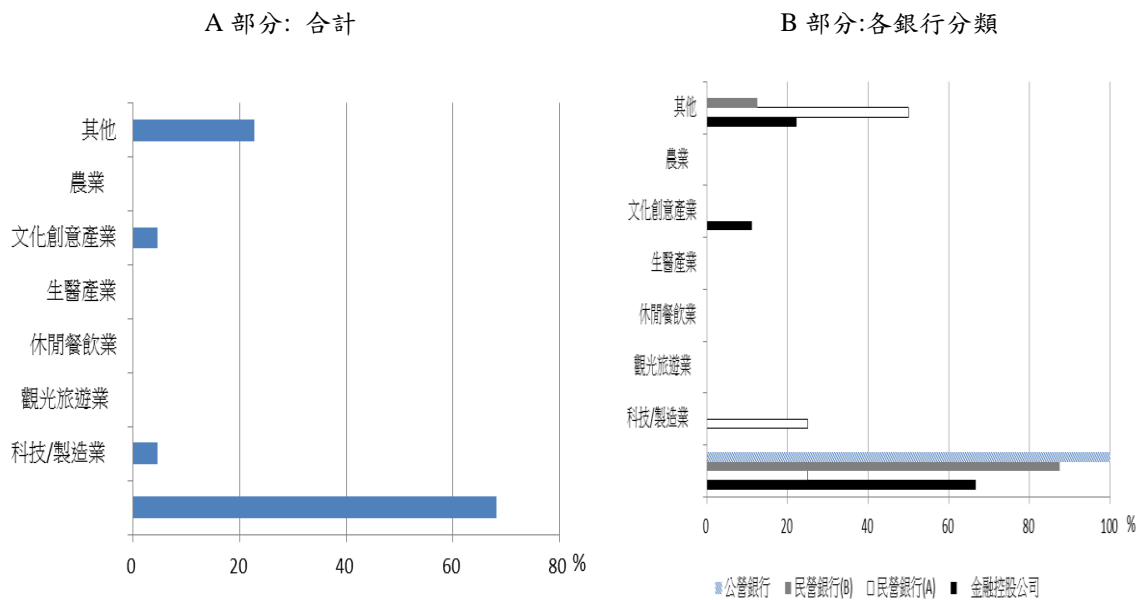


圖 3-36 機構聘用其他產業之高階(含關鍵核心)主管之主要類別

19-2、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，非銀行業背景之關鍵性人力需求數仍屬偏低，整體有高達 74% 比例受訪者表示此類人力需求低於 5 人次以內；介於 6-10 人者，其比例為 5%。以公營銀行為例，受訪者表示此類非銀行業背景人力的需求均為少於 5 人以下，此與公股銀行的高階人力的聘任晉升，主要仍以組織內部培訓方式及內部銀行行員人員升遷的管道為主，而且仍均以銀行業背景之關鍵性人才為主。

表 3-37 貴機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量約為(%)

	所佔比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 人以上	其他	合計
合計	25.00	73.68	5.26	0.00	0.00	0.00	21.05	100.00
金融控股公司	42.11	75.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	100.00
民營銀行(A)	10.53	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	50.00	100.00
民營銀行(B)	42.11	87.50	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	100.00
公營銀行	5.26	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00

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

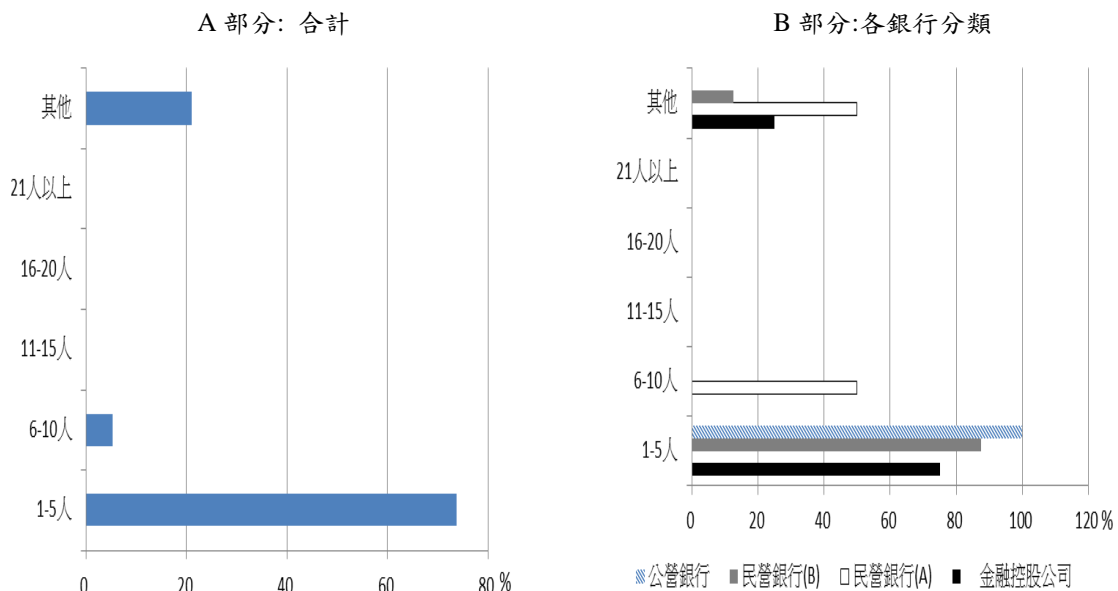


圖 3-37 機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量約為

19-3、晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道為何？

銀行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，以透過「私人管道舉薦」方式佔 54% 比例最高，其次為以「公開招募」方式為主，其百分比為 21%、經「人力銀行」方式，其佔比為 8%。其中，公營銀行在人力徵聘上均採取以公開委外機構方式做人力招募遴選。

表 3-38 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	其他	合計
合計	25.00	8.33	20.83	54.17	16.67	100.00
金融控股公司	42.11	11.11	22.22	55.56	11.11	100.00
民營銀行(A)	10.53	0.00	0.00	66.67	33.33	100.00
民營銀行(B)	42.11	9.09	18.18	18.18	18.18	100.00
公營銀行	5.26	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。

● 選擇其他

公司	回覆意見
A 商業銀行	集團微調

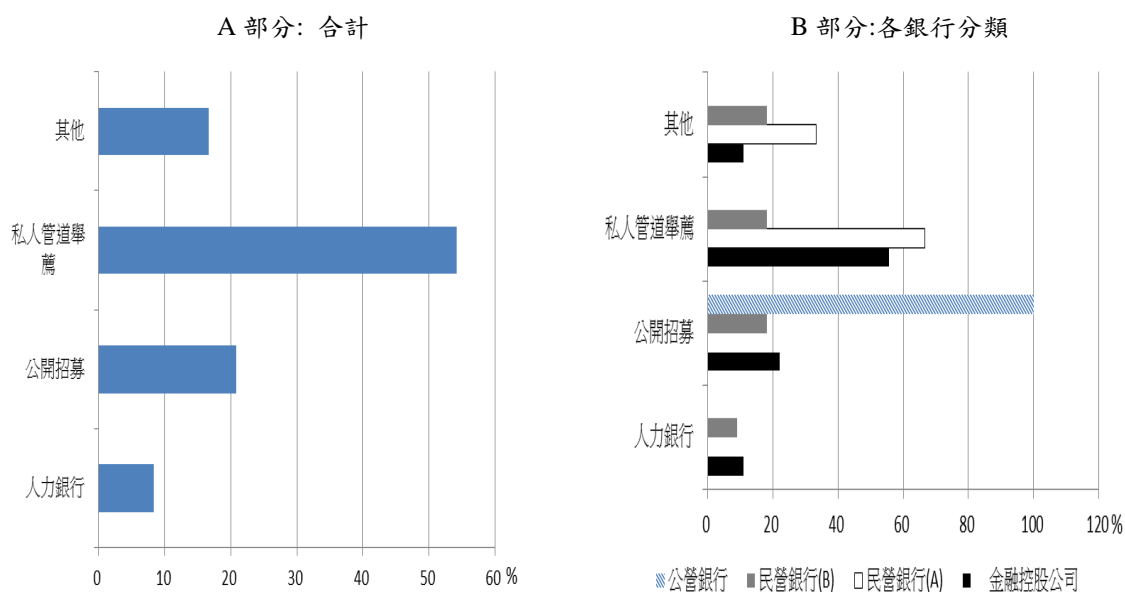


圖 3-38 晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道

20、請問政府推動法規鬆綁政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求？

政府相關金融單位近年雖積極在推動金融法規鬆綁，以符合業者之期待，然此是否會增加銀行機構關鍵性人才之需求？整體問卷受訪者表示，會增加人力需求的比例有僅有近四成，相對而言，表示並不會增加人力需求的比例仍有高達近六成，法規的鬆綁如何進一步落實到業務的開放，進一步影響人力的需求，此為待需努力的地方。

表 3-39 政府推動法規鬆綁政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求

	所佔比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	39.47	60.53	0.00	100.00
金融控股公司	26.32	20.00	80.00	0.00	100.00
本國銀行(A)	23.68	44.44	55.56	0.00	100.00
本國銀行(B)	39.47	46.67	53.33	0.00	100.00
公營銀行	10.53	50.00	50.00	0.00	100.00

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

● 選擇其他

公司	回覆意見
A 金融控股公司	1~5 人
B 銀行	20 人
C 商業銀行	5~10 人
D 商業銀行	依人才類別而定
E 銀行	5 人
F 商業銀行	10 人
G 商業銀行	5~10 人
H 商業銀行	50 人
I 商業銀行	1~5 人
J 商業銀行	10~20 人

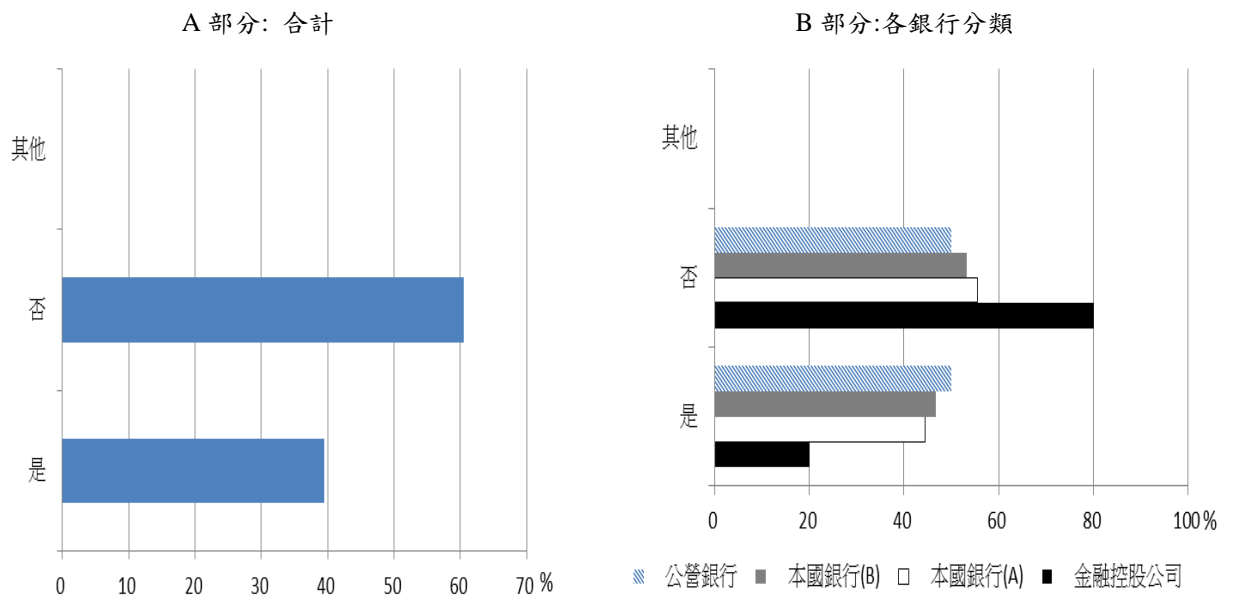


圖 3-39 政府推動法規鬆綁政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求

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

公司	回覆意見
A 金融控股公司	放寬陸籍高階白領聘用
B 銀行	國營事業機構之人事預算待遇限制及採購等束縛予以解除，以提升國際競爭力。

第二節、銀行業關鍵性人才供需推估

一、關鍵性人力需求分析

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，總計有回答需求人數的銀行家數佔整體金控、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，銀行表示在關鍵性主管級人力需求上，現階段在未來幾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，取前五年銀行業平均產值成長率(5%)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 104 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 520 人次，105 年人力需求有 576 人次，106 年需求量有 584 人次，未來 3 年平均每一年度人力需求約為 560 人次，人力的需求呈現緩步遞增的現象。

表 3-40 銀行業關鍵性人才徵才的主要業務項目及需求推估人數

單位：人

人才類別	104 年內預估			105 年內預估			106 年內預估			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	356	351	264	409	396	309	465	412	316	410	386	296
2.風險管理人員	14	9	6	13	8	7	14	7	7	14	8	7
3.徵授信人員	25	13	9	27	26	10	27	20	13	26	20	11
4.理財規劃人員 (含企業理財人員)	86	9	2	90	9	2	94	7	3	90	8	2
5.金融商品研發人員	32	20	9	36	22	9	36	17	9	35	20	9
6.投資分析人員	23	14	20	23	13	21	26	15	5	24	14	15
7.OBU 業務人員/ 外匯作業人員	114	98	87	125	97	87	123	102	97	121	99	90
8.直接投資人員	8	6	2	7	5	2	7	4	2	7	5	2
總和	658	520	399	730	576	447	792	584	452	727	560	432

在104年的關鍵性人數推估需求量，若以景氣持平狀態而論，有520人次，此較前一年(102年)調查之 1,096人次為下降；105年人力需求有576人次，此較前一年(102年)調查之1,143人次為低，106年需求量有584人次，平均而言，未來三年銀行關鍵性人力需求預估為560人次。103年度所調查的預估人力的需求均普遍較102年度該次所調查的人力需求下降，此可能以影響金融業重大之服貿協議等相關金融議案未能如期推展、人民幣相關業務尚未實質帶動引申人力需求均有關連，導致業者在關鍵性人力需求預估上，在103年本次所做調查中呈現相對保守的現象，銀行關鍵性人力數據預估亦相對大幅調整下修。

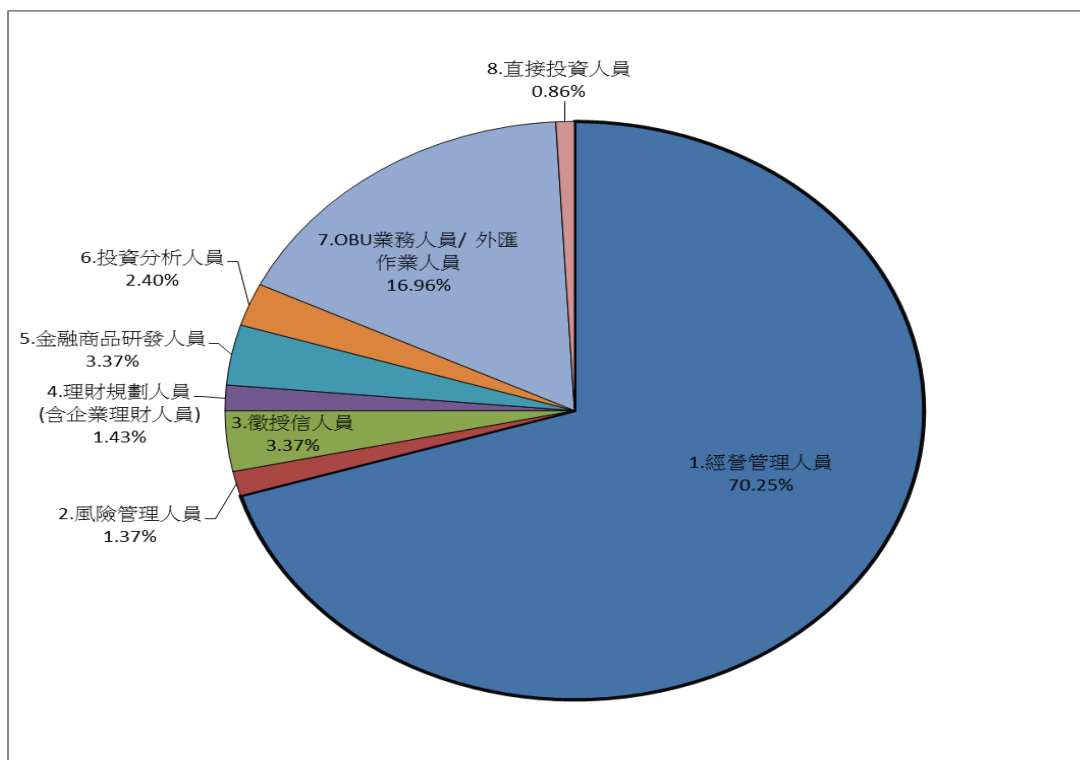


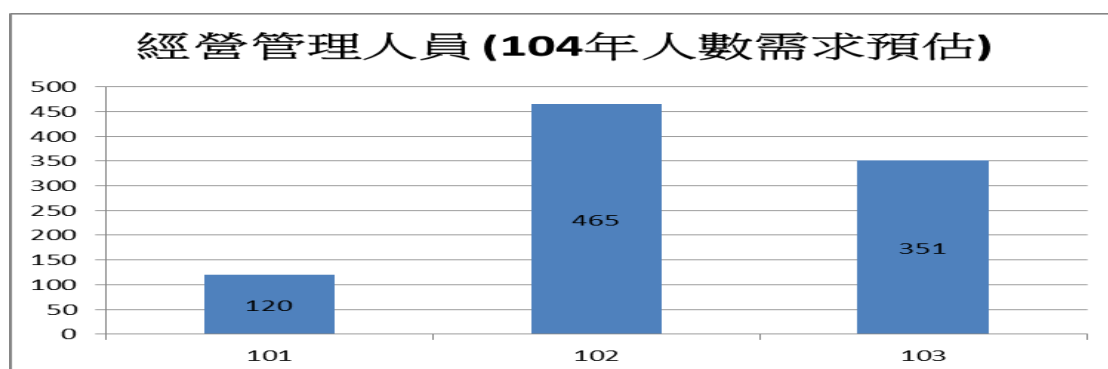
圖 3-40 2015-2017 年銀行業關鍵人才需求推估比例

若以整體金控、銀行業的人力需求的類別而論，主要仍以(1)經營管理類人員需求所占百分比為最高，所佔比例為70%，較前一年(102年)的40%相對佔比有大幅上升；其次依序為(2) OBU外匯作業人員，所佔比例為17%；(3)金融商品研發人員，所佔比例為 3%，較前一年(102年)的6%，相對佔比有微幅下降；(4)徵授信人員為3%，較前一年(102年)的34% 為大幅下降；(5) 投資分析人員為 2.4%，較前一年(102年)的0.7% 比例為小幅上升，(6)理財規劃類人員為1.4%，

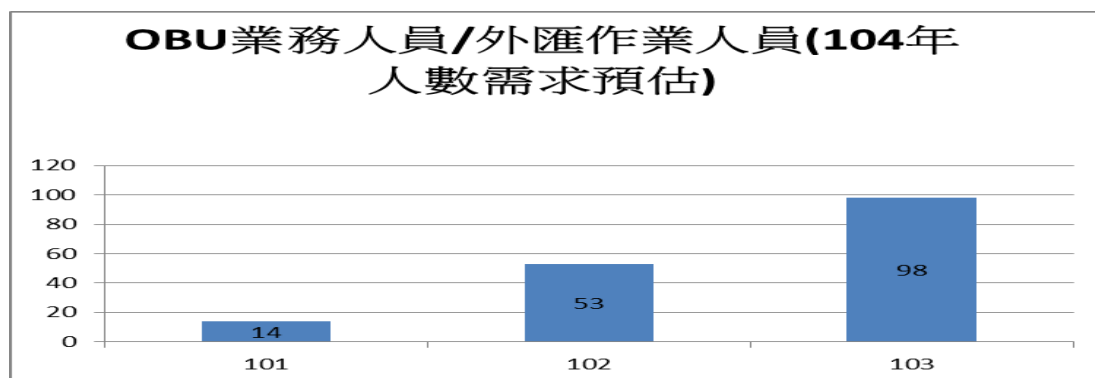
較前一年(102年)的7.33% 為下降；(7)風險管理人員為1.3%，較前一年(102年)的6.9% 下降。 整體而言關鍵性人力多為高階管理職主管為主，人力需求以經營管理類為大宗

以下檢視最近三年度內，針對銀行業關鍵性人力需求調查分析項目中，受訪人資主管針對104年所推估的人力需求的趨勢分析，由此可略知銀行業在因應產業變化，業務需求的快速調整改變，我國銀行人資部門對於各業務部門關鍵性主管級職的人力的需求調整。

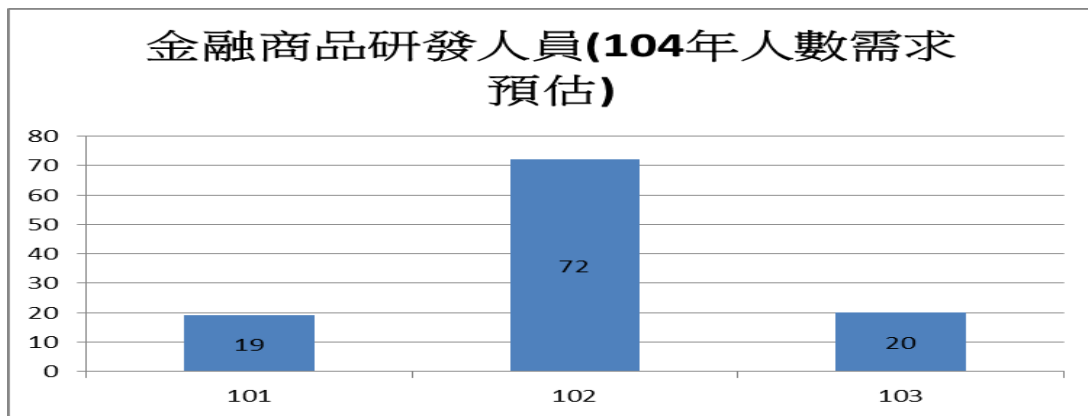
(1) 經營管理人員 (104年人數需求預估)



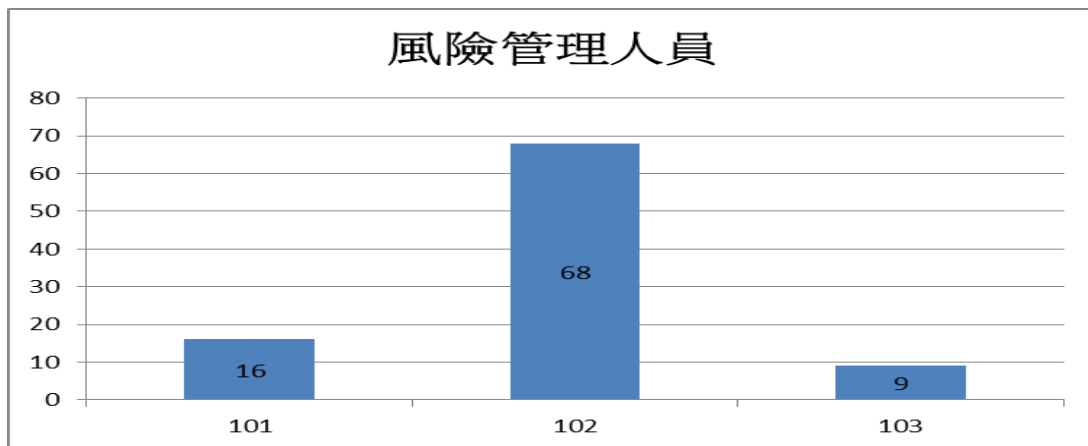
(2) OBU業務人員/外匯作業人員(104年人數需求預估)



(3) 金融商品研發人員(104年人數需求預估)



(4) 風險管理人員 (104年人數需求預估)



二、關鍵性人力供給分析

銀行關鍵性主管級人力的供給管道，在銀行業務管理上，由於業務性質複雜，此需要有相當經驗的傳承累積，且每一家銀行的內部作業流程均有所差異，在業務的培訓上，需高度仰賴有經驗的資深業務人員加以指導，故關鍵性主管級人力的供給主要方式乃是採取經由機構本身內部人員逕升方式為主。

近年來因應業務的多元化、銀行資深員工陸續的出現離職退休潮，為在短期內彌補中高階人力的供應可能出現短絀的問題，我國銀行近年來積極設有中高階儲備幹部制度(MA)，主要以招募具碩士學位或同業具有相當工作經驗的人員為主，人員培訓採取短期式養成訓練方式為主，目標在學員完成受訓後，可

於二至五年內擔任銀行相關主管級職的職務，此一管道有別於其他一般行員逕升方式，以相對短期密集式培育制度以彌補因應銀行中高階人力可能出現的人力供應管缺問題。

下表以我國16家銀行所推出的儲備幹部制度(MA)為例，平均而言，每家銀行的年度儲備幹部制度(MA)需求人數為23人次，保守而論，若以儲備幹部經過一年後於該機構的留存率約五成而計，平均各銀行年度儲備幹部人數約有12人次，以國內金控及銀行總家數55家而言，我國銀行業採取儲備幹部制度所可供給的中高階儲備主管人員數約可達660人次，此種採聘用儲備幹部方式之人力供給管道，應足以因應我國銀行業者在短期內中高階端關鍵性人力需求之需。

表 3-41 銀行儲備幹部(MA)招聘人數

		錄取名額
1	中國信託	30
2	中華開發金控	8
3	玉山銀行	20
4	台新銀行	14
5	永豐銀行	20
6	華南商業銀行	15
7	國泰世華銀行	35
8	第一銀行	30
9	萬泰銀行	10
10	新光銀行	16
11	富邦金控	30
12	遠東商銀	30
13	兆豐國際商業銀行	40
14	渣打	40
15	匯豐銀行	15
16	花旗銀行	10
	總計人數 (16 家)	363
	平均人數 (16 家)	22.7

資料來源：各銀行公開資訊，金融研訓院整理

表 3-42 銀行業人才供需調查及推估結果填報表

關鍵人才之供需量化推估結果彙總表						
景氣 情勢	104 年		105 年		106 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	658	693	730	714	792	735
持平	520	660	576	680	584	700
保守	399	627	447	646	452	665

第四章 銀行業人資政策與相關法規檢討

銀行業是協助產業發展的重要推力，也是服務業中相當重要的一環。以台灣而言，2013 年金融及保險業產值占實質 GDP 比重為 6.54%，居服務業第三位，僅次於批發及零售業以及不動產業。人才與資金同為金融業發展之重要條件，然而金融業本身為特許行業，業務發展上免不了受到許多法令規範管制，是以金融業相關法規與整體環境將透過對金融業務之進展影響到金融業務人才的供需。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。

根據馬斯洛(Abraham H. Maslow)提出的人類需求層次理論(Maslow's Hierarchy of Needs)，人類的需求由較低層次到較高層次可分成生理需求、安全需求、社會需求、尊重需求以及自我實現需求等五大類，同樣可以套用在人才求職方面。人才選擇投入某一產業或公司之誘因大致可以歸納簡化為初階的金錢報酬與進階之自我成就感滿足。因此，欲進行金融業之升級，提升台灣之金融產業競爭力，需要延攬國際級高階管理或技術人才留在台灣。具體作法除了提升金融從業人員之薪酬外，營造具有發展前景的金融產業環境亦為不可或缺之環節。故本章將從檢討現有法律規範與改善金融產業環境兩大方面著手討論。

第一節 檢討現有法律規範

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，本研究先在本節選擇與人力資源運用以及薪酬有關之法律規範加以探討，剩餘之重要面向則於第二節進行探討。

一、修訂勞動基準法，對競業禁止相關條款提供明確規範

為保護公司營業機密，許多企業皆會與其得接觸營業秘密之員工簽訂競業禁止條款，限制該等員工於離開原雇主後能從事之活動。現行立法架構下，對於競業禁止條款可執行之範圍並未明訂（關於地理範圍、期間或限制的行為類

型等)，且就雇主為執行競業禁止條款所應給付之「合理」補償金，亦無明確規定，導致競業禁止條款的可執行性及合理補償金的數額，僅能由法院裁量。

由於法院就該爭議之見解有所歧異，法律亦缺乏明確規範，本研究建議雇主應得依其特定業務需求，擬定合適之競業禁止契約。適當的競業禁止期間，則依情況有所不同。另外，雇主不應被迫支付執行競業禁止條款之費用。此外，若員工及其雇主於簽訂聘僱契約時即約有競業禁止條款，雙方應得協議可計入員工報酬之競業禁止條款補償金，例如，於聘僱期間可取得之股份選擇權數量。另外，聘僱結束後競業禁止之合理補償金，每月之補償金應介於一至一個半月之薪水。如有額外補償金之必要，其數額亦應由雇主及員工協議達成。

二、豁免高階或高薪員工在延長工時及加班費規範之適用

現行勞基法在第四章中對於延長工時及加班費設有嚴格限制。然而，部分資深或專業員工享有彈性工時及與其雇主對等協商之談判力量，此類員工應不須過度給予保護。因此，勞基法應給予雇主與該等員工協調工時及假期的空間。舉例言之，若交易室主管因業務需要，須與不同時區之國外客戶或公司其他部門進行電話聯絡或視訊會議，則要求該資深主管須於早上九點及下午五點打卡上下班，並將任何該時段外的業務活動皆列入加班時間，乃不符合實際情況之作法，且恐將阻礙台灣晉升為跨國企業的營運中心。對延長工時的嚴格限制，也將造成公司執行員工在家上班制度的困難性，因為員工在家辦公之延長工時難以計算。

因此，為求更多的彈性空間，本研究建議修改勞基法修正草案，豁免高階或薪水超過一定額度的員工在延長工時及加班費規範之適用。

三、取消外籍專業人士來台工作的兩年工作經驗限制

現行法令規定，除了從事科技相關產業、服務於跨國企業滿一年以上經指派來台者、及為登記於自由經濟示範區之公司工作者外，所有外籍專業技術人士（具大學學士學歷者）欲來台工作，必須擁有兩年以上相關工作經驗的限制。然而，現行規範仍要求欲在台工作之外籍專業人士需具備大學學歷，且除前述不受限制者外，應有至少兩年相關工作經驗。儘管對在台完成大學教育之

外籍學生，主管機關已放寬兩年工作經驗的限制；但其他外籍人士（包括在台成長但於國外取得大學學歷之在台居住之外派工作者子女）仍適用前述規定限制。

本研究仍舊認為可考慮刪除兩年相關工作經驗限制，讓合適的職位候選人由市場機制而非法律規範決定。刪除該限制應能吸引更多國際人才加入台灣勞動市場的行列，增加勞動市場的多元化，同時促使本地人才熟悉國外實務，提升台灣企業競爭力。

四、提供外籍高階人才攜眷在台居留之便利性

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留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。吾人亦須深省此類規定是否將使部分有意願赴台灣發展之金融相關領域專業人士降低來台工作意願。

五、延攬僑外生就業，將有利於我國銀行開發新興亞洲市場人力布局

我國勞動部為配合行政院推動「強化優秀僑外生留臺工作行動計畫」，於 2014 年 7 月正式公告僑外生留臺工作評點新制。新規定中針對凡自我國大學以上畢業之僑外生若欲留臺工作，將改以學歷、薪資、工作經驗、職務資格、華語及外語能力、成長經驗及配合政府產業發展相關政策等 8 個項目進行評點；累計點數超過 70 點標準者，將可核發聘僱許可。在此項新規定中，新制實施第一年的名額上限為 2,000 名，若公告受理申請期間額滿，就不再核發。但僑外生若能符合月薪新臺幣 47,971 元資格，仍可循既有外國專業人員工作資格申請在

臺聘僱許可。

在行政院所推出的「強化優秀僑外生留臺工作行動計畫」中，係以「育才」、「留才」及「攬才」三大面向充實勞動力。基於政府每年花費大量經費培育僑外生，理當設法留用所培育的人才，以協助提升企業及國家競爭力。

我國銀行業現正積極規劃前進東協國家市場拓展營運據點，若可以吸引優秀在台留學的僑外生將是本國銀行人力晉用之便捷管道，延攬在台留學生，學生在台畢業後經相當的銀行作業實務培訓後回送至該學生的原母國協助當地台幣銀行從事業務，此有利本國銀行經營在地國當地市場業務，有效縮短人才在地化的成本，且容易深耕當地市場發展，針對留學生等外籍人士留才、引才政策，建議我國教育主管機關及銀行業者有志於經營東協市場業務者，應審慎長期規劃人才培育方案。

表 4-1、僑外生留臺工作-8 項評點

評點項目	等級	配分
學歷	博士學位	30
	碩士學位	20
	學士學位	10
聘僱薪資	47,971 元及以上	40
	40,000 元~47,970 元	30
	35,000~39,999 元	20
	31,520~34,999 元	10
工作經驗	2 年及以上	20
	1~未滿 2 年	10
具擔任該職務資格加分	具有企業所需各該職務特殊專長能力者	20
我國語言加分	經華語文能力檢定達「流利」等級及以上	30
	「高階」等級	25
	「進階」等級	20
多國語言加分	具有華語以外之 2 項及以上他國語言能力	20
	具有華語以外之 1 項他國語言能力	10
他國成長經驗加分	具有於他國連續居留 6 年以上之成長經歷	10
配合執政府政策加分	配合政府產業發展相關政策之企業受僱者	20
	合格分數	70

註:各評點項目非為必要項目，只要總分達 70 分即達到留台工作標準。

六、提供金融高階與專業人才更靈活之薪酬制度

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。

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⁶，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，許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。然而，主管機關希望主導公股行庫進行合併，打造出一至兩家亞洲區域銀行，這必須仰賴優秀之高階金融人才。因此，財政部有需要考慮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。

有關績效連結之薪酬，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。

不論是為了解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，引

⁶ 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。

進國外高階金融技術人士來台發展皆為可行作法。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，因此適時檢討並修改法規有其必要性，值得主管機關與金融業者共同檢討。

第二節 改善金融產業環境

「良禽擇木而棲」，討論了與高階或關鍵性人才招聘直接相關之法律規範後，本研究認為最重要的根源仍在於營造良好的金融產業環境。有前景的產業方能吸引優秀的高階或關鍵性人才，是以本節將討論與金融產業未來發展相關之重要議題，並提出相關建議。

一、開發利基型業務

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。也導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。

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，吸引海外資金來台投資。金融業納入自由經濟示範區方案更是金融業者寄予厚望之商機所在，根據方案內容，金融鬆綁範圍包括 OBU、OSU，以及 DBU、DSU 四大部分，其中又以 OBU 及 OSU 的開放範圍最大。本著「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。

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，吸引人才回流台灣，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。

二、開拓海外市場與業務

回顧我國銀行業海外佈局發展歷程，銀行業赴海外設立據點可追溯至 1988 年財政部放寬銀行赴海外設立分支機構，以及 1994 年發布「本國銀行設立國外分支機構應注意事項」，鼓勵營運健全之銀行赴海外發展、設立分支機構。加上廿多年前開放設立新銀行導致銀行業面臨市場飽和、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，銀行業再次尋求對外發展的契機，積極向外佈局。根據金管會銀行局金融統計資料，根據金管會銀行局金融統計資料，截至 2014 年 9 月底，我國銀行業在海外共有 114 家分行、29 家代表人辦事處及 212 家其他分支機構(財務公司、子銀行及子銀行之分行)，合計 355 處據點，如表 4-1-2 所示。以分行形式設點的前八大地區，分別為美國 23 家、香港 19 家、中國大陸 14 家⁷、越南 10 家、新加坡 10 家、澳大利亞 8 家、日本 6 家以及英國的 5 家；而以子行佈局的主要地區則為美國、加拿大、菲律賓、印尼、越南與柬埔寨。

⁷ 根據金管會 2014 年 11 月 20 日更新資訊，目前國銀在中國大陸已設有 16 家分行。

表 4-2 我國銀行業在海外設立分支機構統計表

機構別 國家別		總計	分行	代表人辦 事處	其他分 支機構
總計		355	114	29	212
亞太地區	小計	268	79	26	163
	中國大陸	40	14	3	23
	日本	41	6	—	35
	印尼	12	—	—	12
	印度	4	2	2	—
	柬埔寨	27	3	1	23
	香港	26	19	3	4
	泰國	9	—	4	5
	馬來西亞	4	2	—	2
	菲律賓	28	2	1	25
	越南	53	10	9	34
	新加坡	10	10	—	—
	澳大利亞	8	8	—	—
	澳門	3	3	—	—
	緬甸	3	—	3	—
亞西地區	小計	2	—	2	—
歐洲地區	小計	8	7	—	1
北美地區	小計	74	25	1	48
中南美地 區	小計	2	2	—	—
非洲地區	小計	1	1	—	—

資料來源：金管會銀行局金融統計資料，本研究整理

根據前述統計資料，我國銀行業者海外分支機構佈局主要仍集中在亞太地區。另根據經濟部國貿局進出口貿易統計資料，我國 2013 年全年主要貿易伙伴分別為中國大陸、日本、美國、香港與新加坡，如表 4-3 所示，大致與目前佈局重點策略相符，也進一步說明我國銀行業海外佈局策略是跟隨台商貿易往來或投資策略而發展。

表 4-3 我國主要進出口貿易國家

名次	國家	金額(單位：美元)	比重(%)
1	中國大陸	124,376,057,324	21.618
2	日本	62,383,169,174	10.843
3	美國	57,765,088,850	10.04
4	香港	41,091,959,878	7.142
5	新加坡	28,060,466,220	4.877

資料來源：經濟部國貿局，本研究整理

觀察前述統計資料，可以發現本國銀行海外業務佈局的重點所在。隨著大陸近年來的興起，加上經濟條件、文化背景等因素下，龐大的大陸金融市場自然成為國內業者急切爭取的對象。雖然近期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。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，截至 2014 年 11 月 20 日止，已有 16 家國內銀行赴中國大陸設立分行開始營業，如表 4-4 所示。除了銀行業之外，保險業與證券業預期在 ECFA-兩岸服務貿易協議通過後也有機會在大陸拓展業務。

表 4-4 本國銀行業者在中國大陸設立分行概況

名稱	分(支)行、子行		辦事處
	已開業	已獲金管會核准	
第一銀行	上海分行 成都分行 上海分行自貿區支行	河南省 12 家村鎮銀行 廈門分行	—
國泰世華銀行	上海分行 上海分行閔行支行 上海分行自貿區支行 青島分行	上海子行 深圳分行 上海分行嘉定支行	—
彰化銀行	昆山分行 昆山分行花橋支行 東莞分行	福州分行	—
土地銀行	上海分行 天津分行	武漢分行	—
合作金庫	蘇州分行 蘇州分行高新支行 天津分行	福州分行	北京辦事處
華南銀行	深圳分行 深圳分行寶安支行	上海分行 福州分行	—
中國信託銀行	上海分行	廣州分行 上海分行自貿區支行	北京辦事處
兆豐銀行	蘇州分行 蘇州分行吳江支行	寧波分行	—
台灣銀行	上海分行	上海分行嘉定支行 上海分行自貿區支行 廣州分行	—
玉山銀行	東莞分行	東莞分行長安支行 上海分行 前海合作區子行	—
台灣企銀	上海分行	—	—
永豐銀行	南京子行	—	—
台北富邦銀行	富邦華一銀行(子行)	—	

台灣工業銀行	—	—	天津辦事處
--------	---	---	-------

資料來源：本研究整理自金管會銀行局金融統計

當然，兩岸金融往來與交流並非單向由台資銀行業者前往大陸設立分行。台資銀行業者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2014年9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三家。此外，招商銀行亦在台北設立辦事處，陸資銀行在台設立據點情況如表4-5所示。

表 4-5 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

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。

值得一提的是，本國銀行發展海外業務的地點，除中國大陸與香港主要以華文為母語外。包含美國、新加坡與其他東協國家，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。

三、檢討現有賦稅制度

欲營造吸引專業人才前來發展之優質金融產業環境，稅賦制度絕對是不容忽視的。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。本節僅以台灣與香港、新加坡之賦稅制度為例，做一簡單比較。

先觀察個人綜合所得稅，台灣採取累進稅率，根據 2014 年 5 月 16 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六級，最高級距稅率為 45%，如表 4-6 所示。

表 4-6 中華民國個人綜合所得稅累進稅率

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。
六、超過一千萬元者	三百十九萬五千元，加超過一千萬元部分之百分之四十五。

資料來源：本研究整理自中華民國所得稅法

相形之下，香港與新加坡採取的單一式低稅率(15-20%)優惠且簡單。遺產稅方面，台灣的遺產稅率是 10%，香港與新加坡則為零。台灣的股利所得稅與個人所得稅率連動，也較港新兩地為高。企業所得稅方面，台灣的稅率與新加坡

相當，都是 17%，略高於香港的 16.5%。茲將三地的重要賦稅比較，整理如表 4-7 所示。

表 4-7 台港新三地主要稅率比較

稅別		台灣居民	台灣非居民	香港	新加坡
個人所得稅	稅率	5-45%	全月薪資給付總額在每月基本工資 1.5 倍以下者，按給付額扣取 6%；1.5 倍以上者扣取 18%	0-17(標準稅率 15)%	0-20%
	股利所得	5-45%			
	資本利得	無	20%	無	無
	海外所得	年所得超過台幣 600 萬元，海外所得超過 100 萬元適用最低稅負制，稅率為 20%	無	無	無
遺產稅		2009 年由 40% 降為 10%	無	2006 年取消	2008 年取消
企業所得稅		17%	17%	16.5%	17%
營業稅		5%	5%	3%	7%

資料來源：中華民國所得稅法、香港與新加坡稅務機關網頁，本研究整理

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 5~45% 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

⁸即使是香港對在港工作的外籍人士所得稅率也僅有 17%。

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。

四、參考鄰近國家經驗，營造吸引外籍專業人士之金融環境

除了考量租稅後的個人實質薪資所得水準外，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，如同本研究去年提過，高階專業人士若攜家帶眷前來台灣居住，需有人協助料理家務以及照顧或協助教育家中年幼之兒童，故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。以下將以新加坡在內等鄰近國家之作法為例，提供國內做一參考。

(一)新加坡經驗

早期新加坡由於人才庫相較於歐美大都會居於劣勢，為持續吸引國際優秀人才前往當地工作，以維持競爭力，並建立海外新加坡人才網，以隨時吸引海外新加坡人才返國服務，故新加坡政府於 2005 年開始推動人力擴大計畫 (Manpower Augmentation Programme)。該計畫主旨為擴大吸引國際人才、管理及控制外籍人士入出境等相關事務，此計畫由新加坡政府人力部 (Ministry of Manpower) 主導，持續吸引海外專業人士前來新加坡工作。該部亦在海內外成立聯絡新加坡辦公室 (Contact Singapore Offices)，除新加坡本地外，目前也在上海、清奈、倫敦以及波士頓等地設有辦公室，該辦公室連同新加坡駐外單位以及相關政府單位共同吸引海外技術性人力。

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，使部分香港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), 培訓高階財富管理人才, 促進當地財富管理產業的繁榮, 甚至吸引包含中國大陸在內的大量外籍人士前往當地受訓。截至 2013 年底, WMI 已經進行了超過 37 萬小時的財富管理培訓, 由著名的行業從業者和意見領袖的教職員任教。透過教學關係, 形成了擁有 60 多個行業的教學團隊, 包括私人銀行、基金管理公司和領先的商學院。

此外, 新加坡政府也針對金融機構培訓員工提供實質且極為優惠的補助措施, 藉由 2001 年新加坡 MAS 成立之金融業發展基金(FSDF)提供補助以支持 FICS 下的培訓計畫(FICS-TS), 此計畫主要是加強新加坡金融部門的勞動力通過 FICS 認證的技能課程並加強能力的培訓和相關評估方案。隨著經濟逐漸復甦, FICS 資金支持水準已由全球金融海嘯後的 50% 恢復到原有水準的 70%。2011 年 1 月 1 日起, 金融管理局提供 70% 的資金支持金融機構派員在外部進行 FICS 認證的培訓和評估方案, 以及為個人主辦的金融機構和支付自己的培訓和評估方案。此外, 也提供資金支持金融機構發展內部 FICS 認證課程。

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。

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, 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。

除了金融產業外，在其他產業發展方面，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。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。

(二)其他亞太地區作法

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、中國大陸、南韓與向來保守的日本也認知到人才的重要性，紛紛加入吸引人才之行列。包含南韓在內的國家吸引人才政策在去年研究報告中已經提過，此處不再贅述。對岸的中國大陸在爭取海外人才方面推出所謂「千人計畫」，業已行之有年，吸引不少海歸派返國。當然，除了中央政策規劃外，各省市有其相對配套方案。此外，中國大陸從 10 年前開始實施中國綠卡(外國人永久居留證)計劃，累計至今有約 5,000 名外國人獲得綠卡。該計劃規定，部分高層次人才以及在中國有較高數額直接投資的外國籍投資者，可以申請在中國永久居留。目前最新的發展是中國大陸政府在 2014 年六月初宣布，考慮放寬此一計劃資格，以加大吸引海外人才的力道。

比較值得台灣留意的是，與新加坡僅有一海之隔、國民每人平均 GDP 約為台灣一半的馬來西亞近年在吸引人才方面也日漸積極。以醫療產業為例，馬來西亞鄰近新加坡的柔佛州首府新山市就吸引不少台灣醫師前往當地發展。探究其原因，可以發現馬來西亞政府在法規上大幅鬆綁，2012 年開放外資 100% 獨資在大馬設醫院，也承認台灣包括台大、陽明與成大等八所醫學院學歷，還祭出調降所得稅率、買進口車優惠等措施，吸引人才。至於薪酬方面，台灣一般主治醫師平均月薪約在 25 萬到 30 萬元之間，相對固定。馬來西亞私人醫院則

採取有條件的自由市場制度（只設收費上限，上限內彈性定價），專科醫師月薪約 75 萬元到 100 萬元，熱門科則更高。再加上稅率的考量，台灣所得稅最高稅率為 45%，是馬來西亞優惠稅率 15% 的三倍，故能吸引優秀醫療人才前往。此一作法並非獨創，類似的作法在新加坡執行過，未來在馬來西亞的金融產業也可能發生，值得台灣主管機關與金融業者省思與留意。

「他山之石，可以攻錯」。社會各界在努力思索如何建構一國際化環境，確實可參考海外國家的做法。新加坡政府在招商引資方面所做的努力，向來為人所稱道，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。

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。

最末，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金融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。

第五章高階人才培訓及教育訓練課程規劃

在 2014 年因應我國銀行業者積極拓展東協國家，紛赴東協國家成立營運據點，金融監理主管機關也致力於協助推動銀行業者在進行相關國際化人才培訓計畫，台灣金融研訓院乃規畫推出一系列「銀行業前進亞洲關鍵人才培訓計畫 (Growing Elites for Asia Region (GEAR))」，以下整理相關人才培訓課程，謹供我國銀行業在國際化海外人才培訓之參考：

近年來亞洲整體經濟情勢快速攀升，金融市場潛力蓄勢待發，金融主管機關為強化銀行業者海外布局，積極鼓勵銀行界放眼亞洲、探尋市場發展新契機。國銀目前海外營運據點近七成位於亞洲地區，而 2013 年國銀海外分行佔全體國銀稅前盈餘比重達 7.8%，加計子行後比重為 9.2%，若再加計 OBU 貢獻，比重更達 32.2%，顯見海外盈餘對國銀重要性正與日俱增。

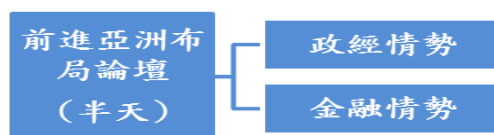
放眼亞洲，以印度和東協在人口與市場開放加持下，經濟勢力逐漸崛起，發展潛力不容小覷。在經濟環境的驅動下，印度、東協市場已成為全球跨國金融業者兵家必爭之地，亦是台灣銀行業者跨向亞洲的重要據點。

爰此，在金管會指導下，中華民國銀行公會與本院攜手籌劃「2014 年銀行業前進亞洲關鍵人才培訓計畫」，期透過系列化、制度化人才訓練機制，增強國內銀行業者經營亞洲市場之實力。本計畫內容涵蓋「前進亞洲布局論壇」、「亞洲市場經營人才培訓班」，以及「金融業前進東協研習考察團」三大類型研習活動，依據金管會於今年中召開加強培育我國銀行布局亞洲所需國際人才座談會之與會專家建議，邀請海內外產官學界專家探討柬埔寨、緬甸、越南、印尼及印度等各市場之政經、人文及金融環境，冀能深化銀行業者對於亞洲市場之認識，為進軍亞洲盃做好周延準備。

計畫內容

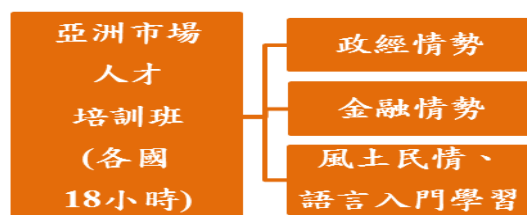
一、前進亞洲布局論壇

舉辦本研討會，邀請實務專家分享亞洲之政經金融情勢與銀行業布局策略，提供主管機關與銀行業參考。



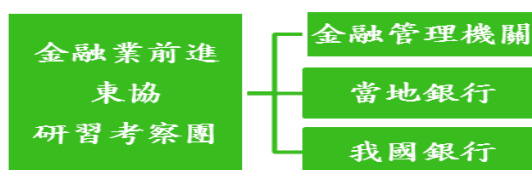
二、亞洲市場人才培訓班

本系列課程聚焦東協，邀請亞洲市場資深專家，從政金情勢、風土民情與語言入門學習等層次，幫助金融業者掌握亞洲市場最新脈動。



三、金融業前進東協研習考察團

安排台灣金融業組團赴東協研習，與當地金融監理機關及銀行業進行交流，協助我國金融業者掌握海外布局之關鍵情資。



四、印度政經與金融情勢研討會

邀請實務專家探討印度政治、經濟、中小企業概況與金融發展情勢，冀幫助台灣金融業者深入瞭解印度市場最新動態，把握新商機。

一、效益分析

結合國內探討亞洲各國分門別類研習課程與海外考察活動，可使國內銀行

者：

1. 運用組織優勢提升海外經營效率。
2. 熟悉當地政經情勢與市場規範，使其營運更臻完善。
3. 拓展我國銀行業從業人員國際觀並加速我國銀行亞洲布局。

二、結語

本培訓計畫兼具理論與實務內涵，以深入淺出的方式，介紹東協及印度之政經情勢、在地產業發展情況、金融法令規章、在地風俗民情以及語言訓練，更另安排學員赴海外學習參訪，實地了解在地主管機關的政策思維以及金融實務運作模式，盼本計畫能有效強化台灣銀行業者對於亞洲市場之瞭解，為銀行海外業務之永續發展奠定穩固根基。

前進亞洲布局論壇

一、活動背景

金管會曾主委以打亞洲盃之妙喻，鼓勵國內金融業擴大亞洲布局，搶搭亞洲經濟發展列車，以提升海外經營獲利為目標，多角化布局新興市場來分散風險、提供台商一次到位的金融服務。為增加國內金融業者的國際競爭力，拓展亞洲金融市場確實具有急迫性與必要性。其中亞洲新興市場以東協各國及印度最受青睞，因其投資門檻較低及人口紅利等具有優勢，台商與金融業者若能藉此時機，建立縝密且成熟的網絡，必有所成。

爰此，本院特舉辦本研討會，邀請實務專家分享跨太平洋夥伴協定（TPP）、區域全面經濟夥伴協定（RCEP）以及東協金融市場之最新發展情勢，俾供銀行業參採。

二、議程內容

時間	議程
09:00-09:20	<p>開幕致詞</p> <p>曾銘宗主委，金融監督管理委員會</p> <p>李紀珠理事長，中華民國銀行公會</p> <p>洪茂蔚董事長，台灣金融研訓院</p>
09:20-10:30	<p>講題一：東協政經情勢發展</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 跨太平洋夥伴協定 (TPP) ➤ 區域全面經濟夥伴協定 (RCEP) ➤ 政經情勢展望 <p>講座：劉必榮教授 (東吳大學政治系)</p>
10:30-10:50	Coffee Break
10:50-12:00	<p>講題二：東協金融市場</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 金融市場環境 ➤ 金融監理 ➤ 產業環境發展現況 <p>講座：花旗、匯豐、渣打等銀行代表(海外 2 名講座)</p>
12:00-12:30	<p>綜合座談：</p> <p>主持人：洪茂蔚董事長，台灣金融研訓院</p> <p>與談人：</p> <p>詹庭禎局長，金融監督管理委員會銀行局</p> <p>劉必榮教授 (東吳大學政治系)</p> <p>花旗、匯豐、渣打等銀行代表(海外)</p> <p>國內銀行業代表</p>

➤ 亞洲市場人才培訓班

一、舉辦目的

東南亞經濟實力崛起，市場潛力無限，我國主管機關積極鼓勵金融業提升國際競爭力，放眼亞洲、拓展海外在地市場商機。本系列課程聚焦柬埔寨、越南、印尼、印度及緬甸等五國，邀請熟稔亞洲市場之資深金融專家，從各國政經情勢、金融法規、產業環境、台商經營情況、風俗民情及語言文化等層面，幫助金融業者掌握亞洲市場最新脈動。

二、課程內容

東協各國經濟體質不一，政經環境與金融監理環境各異，本系列研習課程分別聚焦不同市場之政經、金融與產業發展趨勢與人文全貌，幫助銀行業者掌握亞洲市場第一手情資。

(一) 歷史、地理與政治環境介紹

- 歷史簡介
- 地理概況
- 政治發展近況與國際政經關係

(二) 經濟展望

- 經濟與投資概況
- 雙率政策
- 進出口貿易

(三) 產業環境與台商發展

- 產業概況
- 台商當地發展情況
- 台商經驗分享與業務發展限制

(四) 金融法規與外資規範

- 金融體系概覽、各國准入與金融犯罪介紹
- 如何與金融監理機構建立良好溝通渠道
- 勞工法規介紹

(五) 銀行實務

- 銀行業競爭生態分析與實務發展現況
- 銀行在地營運管理注意要點(例如：IT 系統、會計/內控/法遵/稽核等制度之建立)
- 銀行業務管理相關議題(例如：潛在客群分析、徵信技巧、貸後管理、危機處理技巧等)

(六) 人文風俗與語言入門學習

- 人文風土民情
- 人際溝通潛規則、商業禮儀注意事項與如何與在地客戶與合作夥伴建立關係
- 初階社交會話

1. 柬埔寨篇

舉辦日期	課程內容	講座
12月16日 (週二) (6小時)	政治情勢 上午 9:00-12:00	左正東副教授 台灣大學政治系
	經濟展望 下午 1:30-4:30	藍科銘高級專員 中華民國對外貿易發展協會
12月23日 (週二) (6小時)	產業環境與台商發展 上午 9:00-12:00	江永興 僑務委員
	金融法規與外資規範 下午 1:30-4:30	銀行界實務專家(例如：第一銀行) 或國際管顧公司
12月30日 (週二) (6小時)	銀行實務 上午 9:00-12:00 人文風俗與語言入門學習 下午 1:30-4:30	跨國銀行實務專家(例如：匯豐銀行、花旗銀行、渣打銀行等)

2. 越南篇(2015 年)

舉辦日期	課程內容	講座
1 月 16 日 (週五) (6 小時)	政治情勢 上午 9:00-12:00	徐遵慈主任 中華經濟研究院台灣東協研究中心
	經濟展望 下午 1:30-4:30	邱仕敏研究員 中華民國對外貿易發展協會
1 月 23 日 (週五) (6 小時)	產業環境與台商發展 上午 9:00-12:00	台商協會代表
	金融法規與外資規範 下午 1:30-4:30	Mr. Albert Rind Former Managing Director Commerzbank director
1 月 30 日 (週五) (6 小時)	銀行實務 上午 9:00-12:00 人文風俗與語言入門學習 下午 1:30-4:30	跨國銀行實務專家(例如：匯豐銀行、花旗銀行及渣打銀行等)

3. 印尼篇(2015 年)

舉辦日期	課程內容	講座
3 月 6 日 (週五) (6 小時)	政治情勢 上午 9:00-12:00	戴婉蓉組長 國貿局雙邊貿易一組
	經濟展望 下午 1:30-4:30	陳廣哲委員 中華民國對外貿易發展協會
3 月 13 日 (週五) (6 小時)	產業環境與台商發展 上午 9:00-12:00	台商協會代表
	金融法規與外資規範 下午 1:30-4:30	銀行界實務專家(例如：中國信託) 或國際管顧公司
3 月 20 日 (週五) (6 小時)	銀行實務 上午 9:00-12:00 人文風俗與語言入門學習 下午 1:30-4:30	跨國銀行實務專家(例如：匯豐銀行、花旗銀行及渣打銀行等)

4. 印度篇(2015 年)

舉辦日期	課程內容	講座
4 月 10 日 (週五) (6 小時)	政治情勢 上午 9:00-12:00	翁文祺董事長 中華郵政董事長
	經濟展望 下午 1:30-4:30	符明財首席經濟學家 渣打銀行
4 月 17 日 (週五) (6 小時)	產業環境與台商發展 上午 9:00-12:00	台商協會代表
	金融法規與外資規範 下午 1:30-4:30	The Indian Institute of Banking and Finance
4 月 24 日 (週五) (6 小時)	銀行實務 上午 9:00-12:00 人文風俗與語言入門學習 下午 1:30-4:30	跨國銀行實務專家(例如：匯豐銀行、花旗銀行及渣打銀行等)

5. 緬甸篇(2015 年)

舉辦日期	課程內容	講座
5 月 15 日 (週五) (6 小時)	政治情勢 上午 9:00-12:00	林欽明助理教授 淡江亞洲研究所
	經濟展望 下午 1:30-4:30	葉長城助理教授 中華經濟研究院台灣 WTO 中心
5 月 22 日 (週五) (6 小時)	產業環境與台商發展 上午 9:00-12:00	台商協會代表
	金融法規與外資規範 下午 1:30-4:30	Howard Low Senior Vice President Function and Country Coverage, UOB International
5 月 29 日 (週五) (6 小時)	銀行實務 上午 9:00-12:00 人文風俗與語言入門學習 下午 1:30-4:30	跨國銀行實務專家(例如：匯豐銀行、花旗銀行及渣打銀行等)

➤ 金融業前進東協研習考察團

一、活動背景

亞洲經濟成長快速，東協市場表現尤其亮眼，特別是緬甸、柬埔寨及寮國基礎建設與產業環境蓄勢待發，衍生龐大資金需求，金融業商機備受矚目。本院

爰受中華民國銀行公會委託，辦理「金融業前進柬埔寨及緬甸研習考察團」，安排台灣金融業組團赴柬埔寨及緬甸研習，與當地金融監理機關及具代表性之外資與本土金融集團高階主管進行交流，期藉由雙邊經驗分享與反饋，協助台灣金融業者掌握海外布局之關鍵情資。

二、活動主題

- 金融法規與外資准入規範
- 金融市場概觀與金融業務分析
- 金融業經營策略與實務操作分析

三、行程規劃

日期	時間	內容
第 1 天 7 月 19 日 (週日)	上午	搭機前往柬埔寨
	下午	抵達柬埔寨 飯店 check in
第 2 天 7 月 20 日 (週一)	上午	柬埔寨中央銀行
	下午	柬埔寨證券交易所
	晚上	飯店夜宿
第 3 天 7 月 21 日 (週二)	上午	柬埔寨投資局(CDC/ CIB)
	下午	加華銀行
	晚上	飯店夜宿
第 4 天 7 月 22 日 (週三)	上午	柬埔寨外貿銀行
	下午	國泰世華銀行(柬埔寨)股份有限公司
	晚上	飯店夜宿
第 5 天 7 月 23 日 (週四)	上午	前往緬甸
	下午	緬甸(仰光)金融穩定局
第 6 天 7 月 24 日 (週五)	上午	投資暨公司管理局

日期	時間	內容
	下午	緬甸外貿銀行、第一銀行仰光代表辦事處
第7天 7月25日 (週六)	上午	返回台灣

➤ 印度政經與金融情勢研討會

一、 活動背景

印度擁有 12 億人口，名列金磚四國之一，消費潛能龐大、經濟成長爆發力備受青睞。2008 年全球遭逢金融風暴，印度經濟逆勢成長，表現亮眼，然而受到歐債風暴影響，2013 年印度 GDP 成長率大幅衰退，創下 10 年來新低紀錄。近來印度新總理莫迪政府宣布振興經濟計畫，力圖強化國內基礎建設、促進產業升級，金融業商機亦備受矚目。爰此，本院特舉辦「印度政經與金融情勢研討會」，邀請實務專家探討印度政治、經濟、中小企業概況與金融發展情勢，冀有助於台灣金融業者深入瞭解印度市場最新動態，掌握市場布局有利契機。

二、 議程內容

時間	議程
09:00- 09:30	開幕致詞 葉雲龍處長，經濟部中小企業處 鄭貞茂院長，台灣金融研訓院
09:30- 10:30	講題一：印度政經情勢 ➤ 政治與經濟現況 ➤ 中小企業概況 ➤ 投資環境介紹 講座：翁文祺先生，中華郵政董事長
10:30- 10:50	Break
10:50- 11:50	講題二：印度金融業發展概況 ➤ 金融監管環境

時間	議程
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 金融體系總覽 ➤ 外資金融業准入與經營規範分析 講座：渣打銀行印度籍經濟學家
11:50-12:10	綜合座談： 主持人：鄭貞茂院長，台灣金融研訓院 與談人： 翁文祺先生，中華郵政董事長 渣打銀行印度籍經濟學家

表 5-1 「國際化金融人才培訓計畫 ITDP」

項次	專案名稱	活動名稱	課程主題
1	國際化金融人才培育計畫	ITDP 論壇 A1-大中華區財富管理市場環境與經營實務趨勢	<p>專題演講一：跨境財富管理服務經營模式</p> <p>專題演講二：高端理財業務開發與經營策略</p> <p>綜合座談：台灣財富管理服務新契機</p>
2		ITDP 研習班 B5-香港財富管理業務法規與產品發展趨勢	<p>※金融風暴和雷曼債券事件對香港金融業理財業務帶來的教訓</p> <p>※金融風暴和雷曼債券事件後香港監管機構採取之應對策略及處理經驗分享</p> <p>※雷曼事件後對香港金融業監管方面的影響</p> <p>※香港金管局對銀行機構在銷售一般的理財產品方面的新監管規定</p> <p>※香港金管局對銀行機構在銷售特定的理財產品方面的新監管規定</p> <p>※其它的相關新監管規定介紹</p> <p>※「團隊為本的研究及學習方式」</p>
3		ITDP 研習班 B4-大陸財富管理業務法規與產品發展趨勢	<p>※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</p> <p>※大陸主要財富管理產品</p> <p>※大陸主要私人銀行產品</p> <p>※產品風險控制措施</p> <p>※高端客戶增值服務</p>
4		ITDP 研習班 C4-人民幣商品於高資產客戶理財之應用趨勢	<p>※人民幣國際化發展趨勢</p> <p>※外資銀行於大陸市場之財富管理業務經營模式</p> <p>※中國高資產人士財富報告</p> <p>※兩岸三地人民幣商品解析(包括：固定收益類產品、股票類產品、保險產品)</p>
5		海外考察活動(新加坡)	<p>1. Outlook of private banking market & business models</p> <p>2. Achieving differentiation in private banking product & services</p> <p>3. Latest regulatory developments and best practices of managing risks in wealth management business</p> <p>4. Setting up right infrastructure to facilitate successful and efficient wealth management business operations</p> <p>5. Global financial market outlook, trends of</p>

6	金融機構前進東協市場系列	金融機構前進東協市場系列研討會－越南篇	asset allocation, and the emerging roles of alternatives investments in HNWI's wealth management 6. Tapping on emerging markets for new wealth management market opportunities 7. Outlook of life insurance industry in Singapore 8. Using Trust & Family Office as integral part of private client wealth planning ※越南文化、政治及經濟情勢分析 ※越南金融市場概況簡介 ※綜合座談：越南投資環境之機會與挑戰
7		金融機構前進東協市場系列研討會－馬來西亞篇	※馬來西亞文化、政治及經濟情勢分析 ※馬來西亞金融市場概況簡介 ※綜合座談：馬來西亞投資環境之機會與挑戰
8		金融機構前進東協市場系列研討會－菲律賓篇	※菲律賓文化、政治及經濟情勢分析 ※菲律賓金融市場概況簡介 ※綜合座談：菲律賓投資環境之機會與挑戰
9		金融機構前進東協市場系列研討會－泰國篇	※泰國文化、政治及經濟情勢分析 ※泰國金融市場概況簡介 ※綜合座談：泰國投資環境之機會與挑戰
10		金融機構前進東協市場系列研討會－印尼篇	※印尼文化、政治及經濟情勢分析 ※印尼金融市場概況簡介 ※綜合座談：印尼投資環境之機會與挑戰
11		金融機構前進東協市場系列研討會－柬埔寨篇	※柬埔寨文化、政治及經濟情勢分析 ※柬埔寨金融市場概況簡介 ※綜合座談：柬埔寨投資環境之機會與挑戰
12		金融機構前進東協市場系列研討會－印度篇	※印度文化、政治及經濟情勢分析 ※印度金融市場概況簡介 ※綜合座談：印度投資環境之機會與挑戰
13		金融機構前進東協市場系列研討會－緬甸篇	※緬甸文化、政治及經濟情勢分析 ※緬甸金融市場概況簡介 ※綜合座談：緬甸投資環境之機會與挑戰

14	銀行業核心人才國際課程	銀行業核心人才國際課程—大陸新金融商品監理法規與市場運作實務研習班	※當前經濟環境下，大陸主要現貨市場發展現況 ※大陸衍生性金融商品市場發展現況 ※從經濟與政策環境觀點，探討大陸衍生性金融商品監理規範發展趨勢及其對於市場未來發展所產生之影響 ※大陸外資銀行操作衍生性金融商品相關法令規範分析 ※大陸 OTC 衍生性金融商品於定價與交易操作技巧方面之特殊議題探究 ※大陸 OTC 衍生性金融商品於銀行資產負債管理實務應用技巧方面之特殊議題探究 ※大陸財富管理商品設計與組裝創新趨勢 ※大陸 OTC 衍生性金融商品交易之相關法律議題
15	銀行業核心人才國際課程	銀行業核心人才國際課程—大陸信用狀及擔保函法律規範及司法案例解析研習班	※全球金融風暴和不穩定金融環境下—商業銀行國內國際信用證券業務：銀行實務和法律、風險防範與典型法院案例剖析 ※信用法律和實務的最新發展：中國的法律和實務
16	銀行業核心人才國際課程	銀行業核心人才國際課程—離岸人民幣債券發行、投資與避險實務研習班	※Why China Needs a Liquid Bond Market※Internationalisation of the RMB※Bond Markets of the United States※Bond Markets of the PRC※Risk Management- Interest Rates ※Risk Management- FX + Credit※Risk Management- Credit※Risk Management- Liquidity, Regulation and Tail Risk※CNH CNT Reasons and Future of Offshore RMB※CNT (Bao Dao) Market※RMB Bond Funds ※Market Outlook And Future Developments

17	金融檢查與稽核研修班	金融檢查與稽核研修班	<p>※MAS Presentation : Risk-based supervision of banks</p> <p>※Latest trends of global financial regulations and the impacts on banks</p> <p>※Assemble at Marina Bay Financial Centre (MBFC) Tower 3</p> <p>※Visit to DBS flagship branch</p> <p>※Welcome and Opening Address: “The Value Audit brings to the Bank”</p> <p>※Presentation: “Transformation of Internal Audit in DBS”</p> <p>※Presentation: “Best practices of regulatory compliance risk management”</p> <p>※Presentation Topic 1 : How is the role of internal audit perceived by the board and senior management?</p> <p>※Presentation Topic 2 : Self-awareness, the route to strong corporate governance. Internal Audit and the power of partnership</p> <hr/> <p>※Section 1: Presentation Topic : Auditors as the change advocate: How should auditors facilitate the sound developments of internal control and risk management environment in banks?</p> <p>※Section 2: Panel discussions</p> <p>※Operational Risk Management</p> <p>※Presentation Topic : Leverage audit functions to enhance operational risk management in banks</p> <p>※Presentation Topic : Managing vendor risks in IT/technology</p> <p>※Presentation Topic : The changing face of banking in the new wave of IT technology and it’s implications for the auditors</p> <p>※Presentation Topic: How should bank auditors prepare for BASEL III</p> <p>※Presentation Topic: Strategic Foresight for Senior Audit Executives</p> <p>※Group Sharing</p>
18	國際產業分析論壇	國際產業分析論壇—物聯網	<p>專題演講一：全球物聯網發展現況與未來趨勢</p> <p>專題演講二：台灣物聯網發展現況與未來趨勢</p> <p>專題演講三：大陸物聯網產業發展剖析</p> <p>綜合座談：物聯網對台灣產業的衝擊與機會</p>

19	銀行業西進大陸經驗分享系列	銀行業西進大陸經驗分享系列—非銀行金融服務業篇	<p>專題演講 1:縱橫戰國—中國大陸金融服務業剖析 I</p> <p>專題演講 1:縱橫戰國—中國大陸金融服務業剖析 II</p> <p>專題演講 2:大陸非銀行金融機構金融創新與業務特點</p> <p>綜合座談</p>
20		銀行業西進大陸經驗分享系列—銀行業最新趨勢篇	大陸銀行業最新發展趨勢
21	2013 年兩岸金融研討會	2013 年兩岸金融研討會—台灣銀行業發展跨境人民幣貿易融資業務之前景與挑戰	<p>專題演講一：人民幣國際化最新進程以及人民幣跨境貿易結算與資本項目投資相關規範</p> <p>專題演講二：兩岸三地企業多元化人民幣授信與貿易融資業務之拓展與風險控管方法</p> <p>專題演講三：兩岸三地企業跨境現金管理平台發展趨勢</p> <p>專題演講四：人民幣跨境支付系統發展最新趨勢</p> <p>綜合座談：台灣銀行業發展跨境人民幣貿易融資業務之前景與挑戰</p>
22		2013 年兩岸金融研討會—台灣發展人民幣資產管理業務之機會與挑戰	<p>專題演講一：中國經濟促改革、調結構、穩增長</p> <p>專題演講二：兩岸三地 QFII、RQFII、QDII 市場說明與法令規範</p> <p>專題演講三：人民幣資本市場金融商品操作實務</p> <p>專題演講四：人民幣債券信用評等之建構及應用</p> <p>綜合座談：台灣銀行業發展人民幣資產管理業務之前景與挑戰</p>
23		發展大中華區資產管理與理財業務研討會	<p>※全球經濟金融情勢分析</p> <p>※大中華區經濟金融趨勢探討</p> <p>※資產配置與投資策略—創造 2013 年的收益</p> <p>※大中華區資產管理市場現況與發展趨勢</p> <p>※綜合座談：台灣發展大中華區資產管理及理財業務缺少了什麼？</p>

24	「人民幣債券市場的挑戰和機遇」研討會	<p>* 專題演講： 離岸人民幣債券市場概述與現況、個案分析、市場展望與未來發展</p> <p>* 綜合座談： 歷史與近期關鍵法規變動、市場從業者對離岸人民幣業務之各方觀點、兩岸離岸人民幣市場之機會與挑戰</p>
25	由倫敦發展人民幣業務看台灣之機會與挑戰研討會	<p>主題一:倫敦人民幣交流及市場發展現況</p> <p>主題二:台灣成為另一個人民幣交易中心的可能性</p>
26	台北發展離岸人民幣市場座談會	※A Study on 'Taipei and RMB Offshore Market' -- A Brief Report
27	大陸資本市場現況與投資策略分析研討會	<p>※大陸資本市場投資策略：改革中的中國大陸—影響投資決策的要素</p> <p>※大陸債券投資分析</p> <p>※指數投資的實戰經驗分享</p> <p>※RQFII 制度的應用</p> <p>※最新 QFII 制度介紹與投資策略分享</p> <p>※最新開放 QFII 的投資項目：期貨業務</p> <p>※綜合座談：大陸專業投資機構經驗分享</p>
28	歐債危機未來發展對全球金融市場之影響	<p>※講題：歐元區銀行業如何重建及因應未來經濟展望</p> <p>※講題：歐元區財政改革對全球經濟發展之影響</p> <p>※綜合座談：歐債危機對亞洲金融市場的衝擊與挑戰</p>
29	東南亞研討會	東南亞經濟趨勢與投資展望
30	大中華金融投資商機—股權基金創新平臺	<p>※主題演講：金融仲介服務的機會</p> <p>※主題演講：私募股權創新平臺：大陸發展機遇</p> <p>※主題演講：長期視角下的產業轉型和宏觀穩定政策</p> <p>※圓桌論壇：未來兩岸私募股權基金的機遇與挑戰</p>
31	由台商貿易模式談兩岸三地企業現金管理研討會	<p>※講題一:由兩岸貿易趨勢發展看台商跨境金流管理需求</p> <p>※講題二: 企業的流動資金及風險管理</p> <p>※講題三: 銀行金融交易服務模式分析</p>

		<p>※講題四：人民幣國際化對現金管理趨勢影響及探討</p> <p>※綜合座談：台灣銀行業如何提供兩岸三地台商最佳現金管理解決方案</p>
32	「兩岸匯兌暨風控實務」研討會	<p>※USD and Renminbi Payment Business</p> <p>※Trade Finance</p> <p>※Risk Management in USD and Renminbi Payment</p> <p>※China Banking Update</p>
33	大陸金融業商務仲裁研習班	「中國大陸的國際商務仲裁」之規定及實務
34	「人民幣市場發展與衍生性金融商品實務」研討會	<p>講題一：人民幣進化歷程與台灣發展機會</p> <p>講題二：人民幣衍生性金融商品操作實務</p> <p>綜合座談</p>
35	台資銀行大陸業務研究班	<p>* 共同：</p> <p>(一) 大陸金融形勢與重要金融政策介紹</p> <p>(二) 從經濟與政策環境觀點，探討大陸城鎮化將衍生的金融商機發展趨勢及其對於市場未來發展所產生之影響</p> <p>* 電子金融：</p> <p>(三) 大陸電子金融及協力廠商支付的創新趨勢與未來發展</p> <p>(四) 大陸電子商務金流物流發展之機會與挑戰</p> <p>* 聯貸：</p> <p>(五) 兩岸如何攜手合作發展國際及大陸當地聯貸業務</p> <p>(六) 大陸外資銀行操作聯貸案之相關法令規範分析</p>
36	大陸資本市場研習班—2014年大陸資本市場發展重點分析	2014年大陸資本市場發展重點分析

表 5-2 103 年辦理亞洲市場相關研討會 & 課程一覽表

專案名稱	活動名稱	課程主題
國際化金融人才培育計畫	亞洲市場開發與經營之策略方法	<ul style="list-style-type: none"> ※ Learn how to increase the value, differentiate and rethink your products/services towards your target audience ※ Discover a disciplined process and tools that could help you to improve, reduce costs and increase customer or end user value ※ Share ideas on how to create a new breed of leaders and an innovation culture ※ Equip yourself with practical tools, frameworks and processes that are immediately applicable in your business
	大陸金融法規與產業環境	<ul style="list-style-type: none"> ※大陸銀行與非銀行業金融服務體系與金融監理制度 ※大陸自貿區近期與企業金融業務相關之規範措施 ※大陸外匯制度與相關法令規範 ※大陸銀行授信業務法規內容詳析 ※大陸銀行企業金融存款與中間業務相關法令詳析 ※融資租賃與保理業務相關法令詳析 ※企業客戶徵信實務 ※擔保方案設計、抵押權/質權成立與效力，以及設定時應注意事項 ※銀行信貸資金跟蹤管理、不良資產催收與保全實務 ※大陸現行司法體制與爭議解決途徑 ※大陸鼓勵、限制、禁止類投資法律政策

	<p>柬埔寨金融法規與產業環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> ※Overview Cambodia Law ※Key Banking Laws ※Overview – Financial Institutions ※Commercial Banks ※ Specialized Banks; Microfinance Institutions; Financial Leasing ※Offshore to Onshore lending ※Introduction to Secured Lending ※Secured Lending - over immovable ※ Secured Lending - over movable (including intangibles) ※Guaranty
	<p>印尼金融法規與產業環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> ※ Overview of banking system and financial supervisory framework ※ Economic overview and latest developments of industry environment ※Latest regulations for foreign banking institutions: market expansion and business management ※ Latest regulations for capital controls ※ Latest regulations for corporate lending ※Risk assessment approach for corporate lending ※ Post-lending management, NPL collection, and debt preservation
	<p>泰國金融法規與產業環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> ※ Overview of banking system and financial supervisory framework ※ Economic overview and latest developments of industry environment ※Latest regulations for foreign banking institutions: market expansion and business management ※ Latest regulations for capital controls ※ Latest regulations for corporate lending ※Risk assessment approach for corporate lending ※ Post-lending management, NPL collection, and debt preservation

	<p>跨國談判技巧</p>	<p>Module One: Understanding Negotiation Module Two: Getting Prepared Module Three: Laying the Groundwork Module Four: Phase One — Exchanging Information Module Five: Phase Two — Bargaining Module Six: About Mutual Gain Module Seven: Phase Three — Closing Module Eight: Dealing with Difficult Issues Module Nine: Negotiating Outside the Boardroom Module Ten: Negotiating on Behalf of Someone Else</p>
	<p>緬甸與寮國金融法規與產業環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> ※ Overview of banking system and financial supervisory framework ※ Economic overview and latest developments of industry environment ※ Latest regulations for foreign banking institutions: market expansion and business management ※ Latest regulations for capital controls ※ Latest regulations for corporate lending ※ Risk assessment approach for corporate lending ※ Post-lending management, NPL collection, and debt preservation
	<p>亞洲市場專案融資案例研討</p>	<p>Session 1: An overview of key issues in Project Finance Session 2: Risk evaluation in Project Finance Session 3: The project financial statements and review of key Session 4: Sources of debt financing in projects and debt capacity Session 5: Financial yardsticks used by equity investors and the relationship of sponsors to the project company Session 6: Documentation and structuring issues in Project Finance</p>

	<p>東協國家民情風俗與政商關係往來潛規則</p>	<p>Better understand international etiquette and their implications in maintaining client and partner relationships in the context of international business</p> <ul style="list-style-type: none"> ※ Be more aware that common sense is common practice if you share the same culture ※ Be more understanding, tolerant and accepting of other cultures and learn how to communicate effectively with others from different cultures ※ Understanding the definitions for common understanding ※ Demonstrate: a professional front ※ Identify: characteristics and stereotypes of various cultures ※ Values: diversity and similarities ※ Engage: clients and partners of various cultures ※ Raise: awareness of benefits managing diverse cultures effectively ※ Strategize: to bridge differences ※ Evaluate: cultural sensitivity and understanding ※ Closing Circle
	<p>海外企業信用風險分析：亞洲案例研討</p>	<p>PURPOSE~ PAYBACK MODEL: A STRUCTURED ANALYTIC APPROACH</p> <p>STEPS 1 AND 2: PURPOSE AND PAYBACK</p> <p>STEP 3: RISKS TO REPAYMENT</p> <p>EVALUATING BUSINESS RISK</p> <p>EVALUATING FINANCIAL RISK</p> <p>STEP 4: DEBT STRUCTURE</p>
	<p>海外考察活動 (馬來西亞、印尼)</p>	<p>籌畫中</p>

銀行業核心人才國際課程	銀行業核心人才國際課程—進階企業信用風險分析與亞洲市場案例探討研習班	<p><u>Day One</u></p> <p>Session One: Introductions</p> <p>Session Two: Debrief of the pre-course work</p> <p>Session Three: The Foundations</p> <p>Session Four: A framework for a global analysis of credit analysis of credit risk in the Balance Sheet, the Reporting of Earnings and Notes to the Financial Statements.</p> <p>Session Five: Ratio Analysis</p> <p>Session Six: Group Work, Applying the Cash Management Framework to a company</p> <p>Session Seven: Debrief</p> <p>Session Eight: Review the steps in process to date</p> <p>Session Nine: Advanced Cash Flow Construction and Interpretation</p> <p>Session Ten: Review of Day One and discuss the evening' s work</p>
		<p><u>Day Two</u></p> <p>Session One: Review of the evening' s work</p> <p>Session Two: Advanced Cash Flow Construction and Interpretation</p> <p>Session Three: Debrief</p> <p>Session Four: Cash Management and Standard projections Vs Stochastic analysis</p> <p>Session Five: Loan Presentation</p> <p>Session Six: Final Wrap Up</p>
	銀行業核心人才國際課程—離岸人民幣衍生性金融商品實務研習班	籌畫中
金融機構前進東協研習班	金融機構前進東協研習班-越南篇	<p>講題一：總體經濟分析與 2014 年展望</p> <p>講題二：貿易趨勢與台商發展現況</p> <p>講題三：金融環境與法規實務</p>

銀行業西進大陸經驗分享系列	銀行業西進大陸經驗分享系列—大陸銀行業發展趨勢與互聯網金融下財富管理業務發展篇	※中國銀行業現況剖析 ※互聯網金融時代下金融業的因應之道
	銀行業西進大陸經驗分享系列—互聯網時代電子銀行的發展現況與未來趨勢篇	大陸互聯網時代的發展現況與趨勢
	銀行業西進大陸經驗分享系列—如何在大陸成功拓展中資企金業務篇	如何在中國成功拓展中資企業之企金業務
	銀行業西進大陸經驗分享系列—中國證券、期貨市場發展趨勢及如何迎接財富管理新時代	專題演講：中國證券及期貨市場發展趨勢及如何迎接財富管理新時代
2014年兩岸金融研討會	2014年兩岸金融研討會—大陸非銀行金融服務體系之發展	專題演講一：大陸非銀行金融服務體系監理架構與規範 專題演講二：大陸非銀行金融服務體系發展現況分析 專題演講三：台灣非銀行金融服務體系發展概述 專題演講四：大陸保理業務發展情勢與未來展望 專題演講五：大陸租賃業務發展情勢與未來展望 綜合座談：非銀行金融服務體系未來監管趨勢與發展方向
	2014年兩岸金融研討會—大陸金融產業互聯網應用發展趨勢	專題演講一：大陸金融互聯網發展情勢與未來展望 專題演講二：大陸互聯網金融演進歷程與未來趨勢 專題演講三：大陸小額貸款業務發展概況解析 專題演講四：大陸財富管理業務發展解析—以餘額寶為例 綜合座談：金融互聯網與互聯網金融未來展望
	2014年兩岸金融研討會—台灣發展離岸人民幣衍生性金融商品之契機與挑戰	籌畫中

	2014 年兩岸金融研討會 —兩岸電子金融與第三 方支付業務發展	籌畫中
	Asian Bankers Association 研習活動	Section One: Integrated Risk Management in Banks Section Two: Credit Risk Management in Banks Section Three: Operational Risk Management in Banks Section Four: Market Risk Management in Banks
	金融業於東協有關准入、 併購及相關稅務問題	※金融業/產業於東協之投資及併購佈局策略 ※ Tax considerations for key Asian banking markets ※金融業進入東協之法律及策略分析 ※ How to manage the political, non- payment and structure finance risk in the Asean Countries? ※Panel Discussion
	2014 人民幣高峰論壇	講題一：境外人民幣債券市場與寶島債 講題二：前瞻中國大陸經濟發展與人民幣國際 化趨勢 講題三：跨境人民幣貿易融資與企業避險 講題四：台灣發展成為人民幣離岸中心的機會 與挑戰 講題五：人民幣金融商品投資展望 講題六：上海自貿區—跨境人民幣支付及融資 新渠道 綜合座談：如何加速台灣提升人民幣業務經營
	國際金融趨勢講堂-兩岸 財金專家論壇	主題一：大陸經濟政策方向與趨勢分析 主題二：亞洲經濟與貨幣市場情勢摘要 綜合座談：由中國市場看亞洲區域經濟之未來 展望
	金融關鍵議題研討會	主題演講一：金融監理與金融創新之發展前瞻 主題演講二：中國大陸金融發展戰略 座談 1：兩岸經貿特區之金融開放與業務對接 座談 2：兩岸影子銀行之發展與監理方向 座談 3：兩岸科技化金融創新服務之商機與挑 戰 綜合座談
	前進亞洲人才培訓計畫	籌畫中

第六章 綜合結論與建議

第三方支付的發展，未來銀行仲介業務收入受擠壓、基金代銷收入縮小、存貸業務緊縮，大眾行為模式的改變，銀行業應提早因應。

中國已有中小企業融資平台交易平台，類似銀行電子金融，新型態金融交易模式，銀行應早規劃因應。

銀行的轉型仍須在現有的框架下做改變，現存由目前高齡的管理階層決定銀行未來的轉型，對網路新商機發展認知，恐將有所落差，需重視高階管理階層人員的再教育，讓他們明白新型態世代的來臨，如何加以有效因應。

銀行業務中吸引理工科背景學生，在大專學校培育課程中均須重新規劃，強調跨領域課程內容規劃，吸引不同學科學生跨學門學習，探索職能興趣。

員工過去職場「經驗值」已被「職能」取代，銀行人資部門在人力雇用策略上應著眼於員工未來職場發展性的職能培育。

引入國際化人才，可參考新加坡對於白領階級移民的開放式政策，引入優質外籍人力。

東協各國家民情風俗與政商關係潛規則多，銀行人員應深入了解，融入當地市場，以利業務推展，降低相關業務風險。

我國銀行前進亞洲市場，若採吸引優秀僑外生策略，經加以培訓後投入母國市場，就我國銀行前進亞洲市場拓展，將是我國銀行人力晉用便捷管道，有利我國銀行經營亞洲在地國當地市場業務，建議教育主管機關針對外籍留學生人士政策，在引才、育才策略上的人力資源政策應審慎長期規劃。

附錄一 「東協市場銀行業人才供需」座談會會議紀錄

一、會議時間：2014 年 10 月 23 日 14 時 00 分-16 時 00 分

二、會議地點：台灣金融研訓院金融研究所 11 樓小會議室

三、講師：A 銀行董事長

四、出席人員：

李顏明(銀行公會專員)

侍安宇(台灣金融研訓院金融研究所副研究員)

謝順峰(台灣金融研訓院金融研究所副研究員)

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分析師)

五、題綱

1. 東協市場銀行業發展特性
2. 台資銀行在東協市場發展經營現況分析
3. 銀行業應如何培育可拓展海外市場之國際化人才
4. 如何有效推動大專院校產學合作計畫、培育銀行業所需人才

六、會議記錄

1. 東協十國包含汶萊、印尼、馬來西亞、菲律賓、新加坡、柬埔寨、寮國、緬甸、越南、泰國，前六個國家經濟狀況較為富裕，後四國較為貧窮。以下稍作國家簡介：

- **柬埔寨**：柬埔寨金融市場環境約台灣 30~45 年前的市場，在當地金融環境資訊不透明、資訊不對稱，以致財報可信度不高。
- **印尼**：國內金融市場本身規模就大，所以不傾向金融開放，也因外資投資上限 20%，外商難以准入，其當地銀行就有 128 家，區域性銀行更高達一千多家之多。
- **寮國**：台灣已有銀行進入，不過當地銀行徵信可信度仍有限，專案融資 case 多。
- **馬來西亞**：外商難以進入市場、專案融資 case 多。
- **緬甸**：礦源豐富，所以有很多跨境 finance 的機會。
- **菲律賓**：曾為美殖民地，國人英文程度較好，所以外資進駐溝通較無困難。
- **新加坡**：已開發的國家，但台灣的銀行在此無競爭力可言，在當地銀行借款 loan spread 說不定比向我國銀行借款還要便宜，所以我國銀行無利

基可言。新加坡政府開放的態度，使得當地成為主要外匯交易、財富管理的國家。

➤ **越南:**台灣已有十幾家銀行在此發展。今年五月雖發生排華事件，不過台商在此扎根已深，並不會有太大的變動，故銀行發展也穩定。貧窮國家，資訊不透明，所以目前倒帳情形嚴重仍需小心。

2. 綜觀東南亞國協與台灣的銀行金融發展，企金方面專案融資會佔很大的比重，再來是 trade finance，部分國家航空運輸獨占性高，其 air finance 也佔很大的業務量。消金方面，各國人口規模不同，所能發展金融業務也受限，以柬埔寨為例，該國個人所得低，所以人民難以存錢再做投資，當地 40 歲以下人口佔總人口的 65%，credit card 全國持卡人數不到三萬張，意涵消金業務難以推展。

3. **問:**東南亞國協中有部分的回教徒人口，對我國銀行發展伊斯蘭金融有無影響？

答:馬來西亞、印尼有回教徒人口最多。根據回教徒教義，銀行存款是不得孳息，有其特殊之處，任何新業務要擴展，都要下苦功研究，台資銀行如要發展，尚需考量。不過新加坡銀行靠其地緣關係以及銀行規模大，評估之下我國銀行是難以與之競爭。但這兩地銀行家數過多，有些銀行規模又太小，如果台資銀行要併購，也要能挑選到體質好且能夠拿到百分之百股權的銀行，才具效益性，否則沒有這個必要去買銀行。其實當地政府也鼓勵外資買他們銀行，因為當地銀行家數過多又無法合併減少家數，所以也阻擋外資設立銀行。

4. 台資銀行在新加坡設立分行數並不多，因為牽涉到我國銀行制度，台灣資本適足率是根據 basel II 要求，以及金管會 loan pricing 的設定。一般國際上衡量銀行體質好壞看 ROA、ROE 比率，另外則加看 cost income ratio 去評估銀行體質良莠。所以台灣的銀行在新加坡做生意，藉地利之便，積極開發中國和東南亞市場的潛在客戶，目前則是透過新加坡銀行為主，一起做鄰國馬來西亞、印尼聯貸(syndication)生意。

5. 柬埔寨當地銀行沒有歐美銀行，只有一家 ANZ Royal，原因在於財報可性度問題，但因為國家較為友善，所以目前台灣有六家本國銀行在柬埔寨設立辦事處。當前政局較為穩定，很多台灣建商、仲介過去做起買賣房子的生意。

6. 越南人口以及工廠多，但五月發生排華事件，以及單一市場投資風險較高，故部分台商會願考慮轉往其他國家發展。

7. 台灣的銀行欲往東南亞國協發展，仍端看總行如何打亞洲盃的態度。

8. 在柬埔寨發展企金業務，評定客戶的誠信問題令業者傷神，雖然柬埔寨有規定當公司規模達 200 人以上，每年營業額超過 50 萬美金，資產超過 75 萬美

金就需要有會計師簽證，但當地多數公司沒有人理會此項規定，所以銀行貸款時大多收到的是公司的自編報表，此時對該財報的可信度就有待考量。台資銀行在當地若要做放款業務，須了解曝險部位，所以更需要做好 KYC，目前認為台灣本國銀行和歐美相較下 KYC 還是做得不夠好。

9. 台灣的銀行缺乏產品開發能力，因為對於行員的訓練都過於理論性質，無法多元發展，不過在低薪環境下也難以有好的待遇讓後輩欲充實新知，實屬雙向問題。
10. 開發新產品很困難，law 最難改，而 rule、regulation 在各國較有商議空間，所以台灣 20 年前即有產品重包，也就是拿國外產品，再配合當地法令，予以修改至適合當地販售之金融商品，多年來此手法不停歇。雖較快較為務實，但台灣還是缺乏人才設計新商品。
11. 問:台灣的銀行欲赴東南亞發展，如何給予派遣至海外人才之優渥待遇，才能長期留駐人力？

答: 本行近年很積極開拓東南亞市場，所以在買了 CUBC 後，派人力過去才發現，銀行所需人才，並非只是尋找到合適人選即可，還需考量到海外配給福利。

按照各國生活水準給予不同幅度的加給，再考慮職位等級。以外商為例，從母國調離至生活水準較為辛苦之國家，起薪至少增加 50%，當地個人所得稅、外匯之補助(統稱 gola)，連帶相關房屋清潔管理、眷屬子女的教育費等等都會予以補貼。

12. 問:台資銀行赴海外發展，如遇到與客戶資訊不對稱以致發生呆帳，是否有國際第三方仲裁介入，亦或是有其他處理方式？

答: 進入任何一個國家做生意，最好的方式就是依照當地的法規行事。業務發展剛開始就要深入分析客戶資訊，確認可以合作才能放准。

13. 認為銀行在東南亞拓展業務時應少用當地 broker，因為在東南亞、中國很多 low broker，如果真的以 broker 來找客戶，那銀行需要看客戶有無擔保品，這樣在未來發生糾紛才不會無抵押品償債。

14. 問:銀行業務中也需要理工科背景學生，但如何施以誘因，使人才願意進入金融業領域就業？

答: 認為目前國內學校與業者的建教合作，對於培育未來的銀行家並沒有可以直接業務上手的可能性，所以認為大學的培育計畫需改善。

電廠融資也屬於專案 finance 的 case，此部分也需要理科背景的人才能易理解工程機械邏輯。為吸引理工人才，教育體制、薪資結構都須更改。

15. 本國銀行要進行業務差異化競爭時，台灣可以借鏡外商作法，外商銀行有依照產品、產業類別分群，以促進業務管理效率。本國銀行非全球性銀行，但走向區域性銀行發展時，須注意系統性、作業風險。
16. **問:本國銀行到海外除了能作不動產融資業務外，還能做何項業務?**
答:可以考慮做無擔保信用融資(unsecured trade financing)，但對於客戶的信用評等要做得確實，因為在外商很忌諱產生壞帳，依過去經驗若有壞帳其負責人大多都要離職 7 以示負責。定位台灣未來的銀行業，如太過僵化的體系應再作調整，在海外銀行幾乎都以台商為客戶，應要思考如何打進亞洲盃。
17. **問:在東南亞是否有機會發展 trade finance 或是消金小額貸款業務?**
答: 柬埔寨或菲律賓都已經在做，柬埔寨進口貿易頻繁，企業會找銀行開具信用狀，給予手續費用並轉移風險。而消費金融業務在菲律賓發展是很有機會的，因為該地人口多，所得在東南亞國協中算是比較高的。
問:承上，柬埔寨是否能做汽車貸款業務?
答:本行目前還沒做到 micro finance，因為金額太小。目前先從房貸業務開始推展，不過尚未積極推廣，原因在於公司 system 尚未建立完善，因為牽涉到語言、市場、地點等策略問題。
問: 承上，台灣的銀行去泰國發展是否有利基?
答:目前所知道兆豐銀行在泰國做的不錯，不過在當地買土地需具泰國國籍。國家發展國際化，當地銀行非常貴，收購或併購都較為困難。即使台灣的銀行可以過去設分行，如果沒有特殊的產品，最後在當地還是淪落於只能服務台商，並沒有開拓客源。
18. 以前外商銀行在台灣或是韓國是不准作房地產貸款，包括旅館、百貨公司等，因為房地產是企業最容易套牢的資金，可以暴利或暴跌，太過於不穩定。當時只有香港有做過房貸業務，因為此地以發展不動產業、金融業為主，並無製造產業。

附錄二 數位暨網路交易與銀行商機-由 Bank 3.0 而論對未來銀行業人力資源的影響座談會會議紀錄

一、會議時間：2014 年 12 月 8 日 14 時 00 分-16 時 00 分

二、會議地點：台灣金融研訓院金融研究所 11 樓會議室

三、與談人員：A 銀行資訊處處長

B 資訊公司董事長

C 女士 (台灣金融研訓院顧問)

四、列席人員：李顏明(銀行公會專員)

許振明(台灣大學經濟系教授)

侍安宇(台灣金融研訓院金融研究所副研究員)

謝順峰(台灣金融研訓院金融研究所副研究員)

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分析師)

五、討論綱要

1. 電子商務發展新趨勢
2. 第三方支付交易對銀行業務的衝擊
3. 新型態業務對銀行的發展衝擊 (銀行分行家數、從業人員就業評估)
4. 新型態交易方式對銀行傳統性人力資源供需的衝擊評估
5. 金融教育培訓課程如何因應調整

六、會議記錄

A 銀行資訊處處長

1. Bank3.0 作者雖提及未來的手機、社群媒體、資料分析，上述的整合就可以取代銀行功能，但個人認為銀行還是有其存在的必要性。Bank2.0 書中大多提及 IT 的創新，Bank3.0 又延續著 Bank 2.0 之議題，並討論創新帶給銀行的意義為何。並探討銀行客戶行為模式的改變，取決於銀行客戶使用工具的改變；網路服務與現在銀行組織結構的差別；數位化也影響銀行與客戶的互動，並使其重新定位。
2. 銀行未來也重視客戶體驗，如欲了解客戶透過不同的通路與銀行往來，必先重視多通道整合，而 social media 也會變為銀行與客戶往來中重要的模式

之一。所以如何關注科技的延伸與變化，對銀行而言也是相當重要的課題之一。

3. 由 Bank3.0 一書中感觸未來銀行分行將減少，行員該思考轉業問題。但銀行的轉型仍須在現有的框架下做改變，由目前 50~60 歲的管理階層有機會決定銀行未來的轉型，所以目前重視管理階層的再教育，讓他們明白新型態世代的來臨，並不宜變成轉型中的絆腳石。

B 資訊公司董事長

1. 天逸集團在台只有金融科技業務；在 2010 年之前在大陸發展時只提供金融科技，而在 2012 年後也可提供金融服務，而目前台資集團在大陸有拿到類金融服務執照的只有天逸集團以及永豐餘集團。
2. 電子商務重視社群經濟的發展，以前歐系銀行發展轉型成社區銀行，主體以人為主，由於智能手機的崛起，現在變成手機為主的社群經濟。社群經濟依託著 APP 發展，以往業界認為為避免同業競爭，故發展異業結盟，而現在也發現異業競爭狀況。舉例：中國移動最大競爭者非中國聯通、中國電信，微信、Line 反而成為對手，目前可直接透過微信、Line 通話、傳送短訊，已取代傳統電訊聯絡功能。
3. 電子商務結合 APP 產生社群經濟，並配合大數據 (big data) 的應用，發展更為蓬勃。以致過往以人揪團購行為也式微，現能透過 APP 揪團購，更為迅速達到目的。
4. 第三方支付蓬勃發展，以致銀行仲介業務收入受擠壓、基金代銷收入縮小、存貸業務緊縮，皆是由於社會大眾行為模式的改變，但另一方面也可以鞭策銀行往前進步，也使得銀行需籌備第三方支付公司、P2P 公司，不過銀行仍具不可取代性，可從以下案例發現端倪。中國支付寶只是一種支付行為，必須和其他業務應用使之客戶黏著性高，力量才會強大，所以支付寶創辦人馬雲也申請銀行執照名為螞蟻金融，代表銀行之不可取代性，所以必須擁有銀行搭配相關業務，才得以發揮綜效。例二：GE capital management 為

解決資金來源問題，所以透過購買銀行模式，並透過銀行吸收存款，銀行再將存款透過放貸的模式，再和 GE capital management 資產做連結。第三方支付未來產生的應用將無遠弗屆，難以避免，銀行已難以避免衝擊。

5. 中國湖北省有中小企業融資平台由天逸集團為獨家運營商，模式類似銀行電子金融部，資金需求、供給者已不須親赴銀行，透過網路平台即可處理相關事務。不過天逸集團在開發平台時，需要增派人力去開發營運操作系統，並需要懂產品、客戶服務、開發 IT 系統人力，但並沒增加銷售人員，因為互聯網放貸商品已被標準化，所以相關風險已降至最低，故風控人力也不用增加。該平台為官方平台具公信力，受到各界矚目，故業績良好。天逸集團發現台資租賃公司群聚在上海、南京火車站沿線，找相同地方的客戶，並無往外開拓客源，壞帳率為 5%，不過壞帳率卻為台灣的 10 倍，倒帳率相當高，也建議可以透過湖北省的平台去做租賃生意，不需移動公司地點即可透過網路做生意。
6. 中國大陸 2012 年 6 月 12 日開放保理商業務，註冊資本金不得低於人民幣五千萬元，卻滿足很多本身非金融貴族的夢想，因為資本額低故需要做再融資的行為，因銀行不願承貸，故保理商找上 P2P 的業者，也伴隨大陸近來不良率增高，所以商家都在搶好的資產做貸放，發現 P2P 擁有好資產的貸放案件佔多數，以致多數銀行業者開始擔憂想開始做 P2P 業務。
7. 人民銀行下屬機構北京金融資產交易所開始做保理商應收帳款的再融資，人行需維護的是 P2P 業務以外的再融資模式，不然當 P2P 業務出問題時，整個領域的相關業務也會跟著損害，因為全中國應收帳款業務量相當龐大，不得不審慎以待。
8. 目前中國已經有明文規定保理從業人員的培訓課程以及證照，也規定新設保理商公司內部至少要有兩名員工擁有保理商證照才得以設立，要至北京資產交易所進行再融資時，公司必須至少要有兩名保理商從業人員擁有證照，否則不得交易。台灣目前金融證照過多，但大多都非明文必要，與應用面並無

相連結。台灣的金融圈過小，僅能金融從業人員參與，若能開放非金融業參與，將會有不同的發展。

9. 觀察天逸集團下，陸幹至台灣除公務外還會積極學習、培養人脈，而台幹至中國除公務外其餘時間多為玩樂，相較之下學習文化上的差異已在此顯現。而日、韓國家外派人員出差有規定在時間內需參加研討會、商會、學會，吸取他國之經驗。
10. 比較中國與台灣畢業生至業界工作差異，中國學生在職場起薪很低，但富努力學習精神，而台灣學生卻不願意委身於低薪環境學習，差別在於態度問題。台灣的銀行近年來環境不好，所以不調薪給獎金尚有藉口，但兩年台灣的銀行有賺錢卻無調薪、給獎金，原因在為公司心態問題，所以一旦有被挖角機會，人才就被帶走了。

C 女士 (台灣金融研訓院顧問)

1. IT 的進步一直以來影響銀行業作業模式與行員生態，銀行與客戶互動以及商業模式已越來越不可預測，阿里巴巴的核心人物為馬雲，雖不懂 IT，但也未受限於 IT 框架思考，故稱之為專業盲點，故也迫使工程師需以客戶導向思考做事。培養人專業，已非過去可以明確定義的專業人才。產品知識可經過受訓培養知識，不過在客戶服務面在找尋新人時，反而希望在學生時期有做過服務業的經驗，在新職場較能脫穎而出。
2. IT 人才、產品設計人才，都將為日後各行業中非常搶手的人力，因為異業結盟興起，懂得 IT 技術、產品設計的可以將不同產業做連結，產生無限商機。所以目前銀行在培育人才時，已不限於詢問過去受雇經歷，反而重視的是經驗，與本業相關技術專業等。
3. 近年人資部門發現所謂的「經驗值」已被「職能」取代，非借重於過去做過甚麼，而是看中人才未來能為公司貢獻甚麼。不過目前本地大型銀行在招聘員工時，考題卻還是停留在經驗值的測試也令人擔憂。未來將難以定位行員

在 banking 中會變得如何，建議研訓院在開設銀行基本訓練課程時，可以多開設富創造力的課程，以「啟發」代替「訓練」。

4. 認為證照還是可以測試出行員的基本技能，但若為了將該行業再行往前推展創新，該證照的存在是否會造成束縛有待業者考量。
5. 調薪為大環境的影響，因為市場機制有其公定價格，企業本身難以主導。目前失業率高達 4%，平均每人工作機會較 10 多年前少很多，但現在人力都跑到國外，企業面對人力跨境流失並不感覺到此類挖角之需要加薪留住人力。
6. 新加坡對於白領階級移民的政策非常寬鬆，在地住滿三個月，政府就會邀請新住民申請 PR(永久居民)，所以面對人才吸收國家，認為新加坡會比中國大陸還要來的具威脅性，因為新加坡政府盤算較為長遠，外來人口本身就多，而中國大陸還是較以培養當地人才為主。

許振明(台灣大學經濟系教授)

1. 台灣要赴大陸發展互聯網金融，也需儲備人才顧問，建議研訓院可以安排網路金融交易的課程。
2. 培育業界新鮮人企業文化很重要，間接也影響學習態度，對於外派海外考察應須做考核，看是否有其效益。

● 問:Bank3.0 的未來影響發展，對銀髮族群有何影響，銀行有何因應的制度？

1. A 銀行處長:曾參訪過日本瑞穗銀行，他們改造分行去因應銀髮族世代所需，一種為行員至長者家中做服務，另一種則是協助高齡長者至分行辦事，但台灣的銀行目前對於銀髮族的增加並無明顯感受到提供服務尚須轉型的壓力。
2. C 女士: 感受到現在很多銀行客戶並非有需求才會到銀行，反而也會特地到銀行找尋行員聊天泡茶，年齡多介於中老年族群，也因為介於有財富管理需求階層的世代，故有任何理財需求也能直接向財管人員提出要求，其像是提款之小事也能一併服務，分行經理也逐漸習慣這種模式。

- **問:目前台灣與中國大陸服貿與貨貿狀況已都逐漸停頓下， Pchome 公司欲往中國發展互聯網金融該如何展開業務?**
 1. A 銀行處長: 對於 Pchome 公司要到中國發展個人採取較為保守的心態看待之。第三方支付公司會在中國大陸蓬勃發展，是依附當地的特殊法規以及相關配套措施所致，至於台灣第三方支付公司要赴中國發展，因為資源本身不足，加上不可能在廣大的市場中要求客戶皆須配合你的支付系統，且物流、倉儲問題也需配套解決，所以單獨電商赴中發展並不太佔有優勢。
- **問:上海自貿區的成立，核心為自由貿易帳戶，需要透過分帳核算系統處理，也並非所有銀行能夠投入大筆建置費用，那反向思考台灣的銀行若非每家都能投入行動銀行領域，那還有何種業務可以承作賴以生存?**
 1. B 公司董事長: 台灣與中國銀行規模、獲利過於懸殊，以致台灣的銀行難以在 IT 建設下投入大量資本，也產生惡性循環問題。在於建置新設備時固定成本攤提下過大，也考驗決策者是否願意投資。舉例:天逸集團有作農校對接平台(也就是農產地-高校食堂)，農民生產的食材直接賣給高校的廚房，所以不需花費物流成本。但學校購買食材並無法直接支付現金，故透過天逸集團所做中國人民銀行底下的電子認證(CFCA)藉以支付銷售費用。