



台灣金融研訓院
Taiwan Academy of Banking and Finance

104 年自提研究計畫

104 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 ： 鍾銘泰、黃瀨儀

中華民國一〇四年十二月

財團法人台灣金融研訓院自提研究計畫

104 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 ： 鍾銘泰、黃瀟儀

中華民國一〇四年十二月

摘要

在 104 年度所做我國銀行業關鍵性人力資源供需調查指出，我國整體銀行業在未來 3 年度的關鍵性人員的需求預估呈現出下降趨勢，中高階人力需求主要以經營管理類人員需求最高，其次為外匯相關交易的人員需求。值得注意的是近年新興金融科技(Fintech)發展趨勢變化快速及我國銀行業正積極拓展東南亞市場，對於上述金融數位科技人才及海外業務人才的需求量預期將呈現快速增長的趨勢，在人資培訓規劃上，針對前端人才職能基準的建置、中端培訓課程的設計規劃及後端針對銀行從業人力的職能資格驗證方案有建立完整配套計畫的必要性，以因應銀行業推陳出新業務發展之所需。

在人資相關法規及稅制制度上，與亞洲的香港及新加坡等其他國家相比，我國在針對高所得族群其個人所得稅級距相對負擔較重，此將導致在國際市場上對於高階經理人的攬才吸引力的競爭誘因不足，此將不利於吸引外籍人才進入台灣市場居留及就業，相關單位應審慎規劃國際化人才攬才及培育方案，再者，針對外籍人士在台工作的申設流程，建議我國在針對外籍人士在台就業的相關主管部門應可進一步將工作證、居留證申請作業流程加以簡化以縮短申請作業時程。

關鍵字： 金融科技、人才供需、亞洲盃

目錄

第壹章 緒論	1
第一節 研究目的	5
第二節 研究方法與範圍	6
第二章 文獻回顧	13
第一節 文獻回顧與現況探討	13
第二節 金融保險業產值	17
第三章 104 年度銀行業關鍵性人才供需調查結果分析	23
第一節 關鍵性人才流動與供需分析	23
第二節 關鍵性人才供需推估	82
第四章 銀行業人資政策與相關法規檢討	90
第一節 檢討現有法律規範	90
第二節 改善金融產業環境與其他關鍵人才配套建議	96
第五章 高階人才培訓及教育訓練課程規劃	106
第一節 計畫目的	106
第二節 計畫架構內容	107
第三節 計畫活動時程	110
第六章 綜合結論與建議	113
第一節 綜合結論	113
第二節 建議	113
參考文獻	115
附錄一、「國際化金融人才育成模式」座談會會議紀錄	116
附錄二、104 年銀行業關鍵性人才供需調查問卷	120

表目錄

表 1-1 本國銀行在國外設立分支機構地區別、國家別統計	3
表 1-2 銀行關鍵性人力的定義	9
表 2-1 金融服務業專業人才關鍵性評分表	14
表 2-2 金融機構高階核心人才需求調查	16
表 2-3 金融及保險業名目生產毛額占 GDP 比重	18
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 (單位：%)	24
表 3-2 未來三年關鍵性人才退休人數分別為何 (單位：%)	25
表 3-3 貴機構關鍵性人才轉(離)職的主要原因 (單位：%)	27
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(單位：%)	30
表 3-5 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(單位：%)	33
表 3-6 關鍵性人才招聘主要管道 (單位：%)	35
表 3-7 遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者 (單位：%)	37
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(單位：%)	38
表 3-9 機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為 (單位：%)	39
表 3-10 貴機構在大陸(不含港澳)是否有設立營運據點 (單位：%)	40
表 3-11 貴機構在大陸(不含港澳)設立之營運據點中，關鍵性人才的任用模式(單位：%)	41
表 3-12 非本國籍之關鍵性人才招聘人數約為 (單位：%)	42
表 3-13 貴機構外派大陸(不含港澳)之關鍵性人才人力分配數量(單位：%)	44
表 3-14 貴機構是否有在大陸(不含港澳)以外地區設立海外營運據點(單位：%)	45
表 3-15 貴機構外派大陸(不含港澳)以外地區之關鍵性人才分配數量(單位：人)	46
表 3-16 除外派大陸(不含港澳)外，貴機構優先考量地區(單位：%)	47
表 3-17 貴機構在海外(非大陸地區) 關鍵性人才的任用模式(單位：%)	48
表 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(單位：%)	49
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 (單位：%)	51
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(單位：%)	53
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(單位：%)	54

表 3-22 貴機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才 (單位：%)	55
表 3-23 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 (單位：%)	57
表 3-24 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 (單位：%).....	58
表 3-25 貴機構目前對哪幾類型業務人才需求最殷切 (單位：%)	60
表 3-26 貴機構認為目前對哪幾類型高階 (含關鍵核心) 人力主管供給最多 (單位：%)	63
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 (單位：%)...67	
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 (單位：%)	68
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 (單位：%)	71
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.....	72
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 (單位：%)	73
表 3-32 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 (單位：%).....	74
表 3-33 貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才 (單位：%)...75	
表 3-34 貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別 (單位：%)	77
表 3-35 貴機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量約為 (單位：%)	78
表 3-36 晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道 (單位：%)	79
表 3-37 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 (單位：%).....	80
表 3-38 銀行業關鍵性人才徵才的主要業務項目及需求推估人數	84
表 3-39 金控、銀行儲備幹部(MA)招聘人數 (單位：人)	88
表 3-40 銀行業人才供需調查及推估結果填報表 (單位：人).....	88
表 4-1 僑外生留台工作評點項目表	92
表 4-2 我國銀行業在海外設立分支機構統計表 (單位：家數).....	97
表 4-3 我國 2014 年主要進出口貿易國家	98
表 5-1 2015LEAP_活動時程規劃表	111
表 5-2 計畫團隊名單	112

圖目錄

圖 1-1 本國銀行資產報酬率 (ROA) 及淨值報酬率 (ROE) (單位：%)	2
圖 1-2 人力資源規劃的流程	7
圖 2-1 金融及保險業名目生產毛額占 GDP 比重	19
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 (%)	24
圖 3-2 預估機構未來三年關鍵性人才退休人數分別為何	26
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	29
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	32
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	34
圖 3-6 關鍵性人才招聘主要管道	36
圖 3-7 遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者	37
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	38
圖 3-9 機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為 (%)	39
圖 3-10 貴機構在大陸(不含港澳)是否有設立營運據點	40
圖 3-11 貴機構在大陸(不含港澳)設立之營運據點中，關鍵性人才的任用通常為何種模式	41
圖 3-12 其他國籍之關鍵性人才招聘人數約為	43
圖 3-13 外派大陸(不含港澳)之關鍵性人才人力分配數量	44
圖 3-14 貴機構是否有在大陸(不含港澳)以外地區設立海外營運據點	45
圖 3-15 機構外派大陸(不含港澳)以外地區之關鍵性人才分配數量	46
圖 3-16 外派大陸(不含港澳)外，機構優先考量地區	47
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	48
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	50
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	52
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	53
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	55
圖 3-22 機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才	56
圖 3-23 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	58
圖 3-24 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	59
圖 3-25 貴機構目前對哪幾類型關鍵性人才需求最殷切	62
圖 3-26 市場上哪些類型關鍵性人才供給最多	66

圖 3-27 關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題.....	67
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 ...	70
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.....	71
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.....	72
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.....	73
圖 3-32 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 3-33 貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才	76
圖 3-34 貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別	78
圖 3-35 機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量約為	79
圖 3-36 晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道	80
圖 3-37 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 3-38 2016-2018 年銀行業關鍵人才需求推估比例.....	83
圖 4-1 台灣金融雙十關鍵趨勢主題	107
圖 4-2 金融高階主管儲訓計畫(LEAP)課程架構.....	108

第壹章 緒論

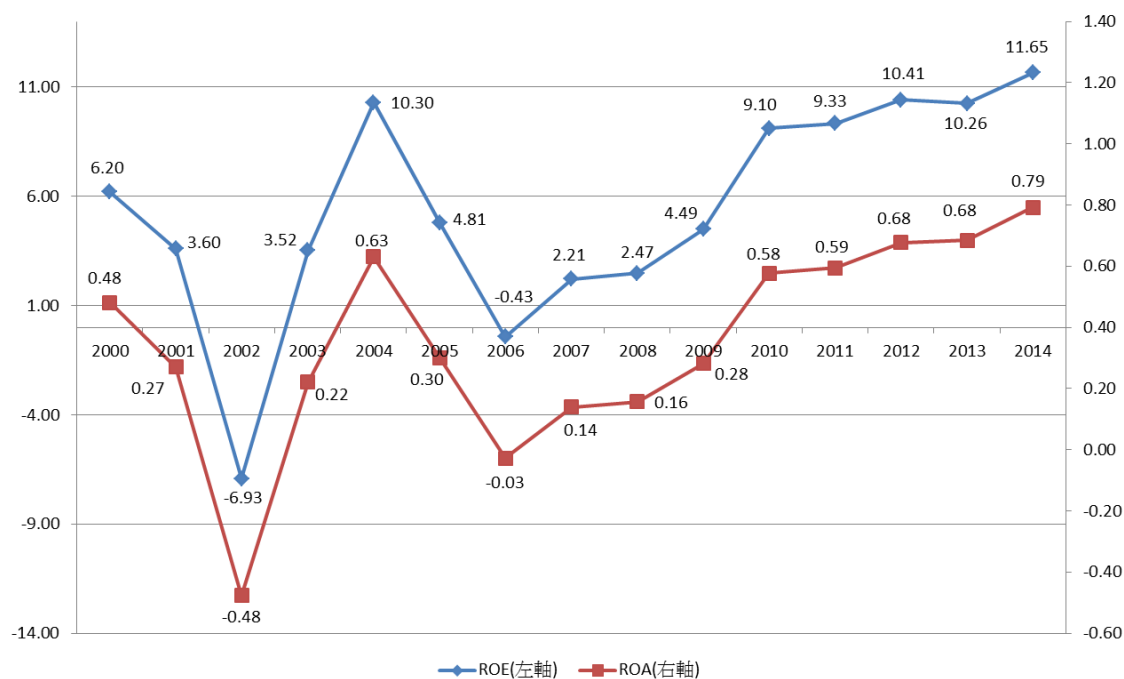
銀行業是受高度監理的行業，根據銀行法第一條，銀行應健全業務經營、保障存款人權益、適應產業發展，其信用並應配合國家金融政策；又依據貨幣銀行學，銀行業在促進間接金融之發展扮演舉足輕重的角色，其在借貸雙方扮演中間人，讓閒置資金有效運用，並促進整體經濟之發展。惟近年隨著全球金融市場間的關聯性不斷提高、結構複雜的金融商品不斷推陳出新，不僅提升了銀行風險管理的難度，專業人才之遴選也變得更加重要。本研究之目的即在於探討銀行業對於專業人才之遴選標準，以及相關人力資源之配置是否能夠與政府政策進行配合。

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。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，銀行間逐步整併，然目前本國銀行家數仍超過 35 家。近來，主管機關也鼓勵銀行向外發展，提出打亞洲盃政策，希望藉此讓台灣產生區域性銀行。

根據 104 年 6 月底的統計數據，國內全體貨幣機構總家數達 6,251 家，其中 39 家本國銀行設立 3,447 家分行；外國銀行在台分行有 27 家，分支機構數有 36 家分行；信用合作社有 23 家，分支機構數有 251 家；農會信用部有 281 家，分支機構有 820 家；漁會信用部有 25 家，分支機構有 43 家；中華郵政公司有 1 家，分支機構有 1,324 家。

103 年本國銀行平均淨值報酬率（ROE）由 102 年之 10.26% 升至 11.65 %，而資產報酬率（ROA）亦由 0.68% 升至 0.79 %。本國銀行 103 年獲利創近 15 年新高，其中 OBU 及海外分行貢獻逾 35%，成長主因為手續費及金融工具淨收益。另 103 年 ROE 高於 15% 者，由 102 年 4 家增為 7 家，並有 26 家銀行表現優於 102 年；ROA 達到國際一般標準 1% 以

上者增至 10 家，並有 28 家銀行較 102 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。



資料來源：金融監督管理委員會銀行局

圖 1-1 本國銀行資產報酬率 (ROA) 及淨值報酬率 (ROE) (單位：%)

台灣銀行業近年來在政策開放導引下，積極尋求向外發展機會。由於中國大陸及東南亞部分國家對間接金融（即金融機構）依存度相對仍高，金融覆蓋率相對低，又考量亞太區域市場對台灣的經濟與區域貿易關係至為重要，在台商加速布局及政府政策推動下，國銀積極尋求拓展海外市場的機會。由表 1-1 可看出國銀布局亞洲不遺餘力，除了設立分行及子行等營運據點外，海外併購也相當活躍，例如，2013 年玉山銀行收購柬埔寨聯合商業銀行與國泰世華銀行收購柬埔寨新加坡銀行（後更名

¹ 中央銀行，104 年 5 月，金融穩定報告

為國泰世華銀行（柬埔寨），2014 年中國信託銀行收購日本東京之星銀行，以及 2015 年元大銀行收購菲律賓東洋儲蓄銀行（Tongyang Savings Bank）與韓國韓新儲蓄銀行（Hanshin Savings Bank）。

表1-1 本國銀行在國外設立分支機構地區別、國家別統計

（單位：家數）

國家別 \ 機構別		總計	分行	代表人辦事處	其他分支機構
總計		433	127	31	275
亞太地區	小計	343	93	28	222
	中國大陸	56	24	3	29
	日本	42	6	—	36
	印尼	13	—	1	12
	印度	4	2	2	—
	柬埔寨	34	3	1	30
	香港	68	20	3	45
	泰國	9	—	4	5
	馬來西亞	4	2	—	2
	菲律賓	31	2	1	28
	越南	55	11	9	35
	新加坡	10	10	—	—
	寮國	2	2	—	—
	緬甸	4	—	4	—
	澳大利亞	8	8	—	—
	澳門	3	3	—	—
亞西地區	小計	2	—	2	—
歐洲地區	小計	9	7	—	2
北美地區	小計	76	24	1	51
中南美地區	小計	2	2	—	—
非洲地區	小計	1	1	—	—

資料來源：金融監督管理委員會銀行局

展望未來，在國銀持續布局海外的趨勢下，將對營運獲利有相當的助益，同時對銀行業人才的需求將益顯其重要及迫切性。銀行營運強調

全球化及在地化經營等多重面向，銀行有無具體方式培育具國際化業務能力的銀行從業人才將攸關其全球化佈局策略之成效及跨國性業務的推展。此又以主管人才的培育計畫為關鍵，牽繫整體業務推展的成功順暢與否。

根據華德士全球薪資調查報告指出，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，根據萬寶華就業展望調查報告，由於台灣政策引導金融業在中國大陸與亞洲市場布局，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，使得銀行保險等金融人才聘僱需求大幅提升。

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，例如，銀行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有一定需求。這類人才的需求皆起因於主管機關新增要求及制度改變所致。此外，新巴塞爾協定的要求，金融機構需要建構內部評審機制，便於監督自家的投資規範和新商品設計；又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，因此業者急於備齊相關人才。

² 台灣銀行家，2013年7月號

在人才培育上，如何有效「育才、攬才，留才」，以提升產業競爭力，則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畫 (Quality Migrant Admission Scheme)，簡稱優才計畫，是香港官方推出設有配額的計畫，目的是為了吸引優秀外地人才來香港定居，以提升香港競爭力，上述各國實施人才招募方案，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，行政院指定行政院國家發展委員會為「產業創新條例」第 17 條所稱專責機關，協調各中央目的事業主管機關辦理重點產業人才供需調查及推估。

相關金控、銀行業、證券期貨業及保險業之供需調查及推估委託各相關公會辦理，銀行公會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。

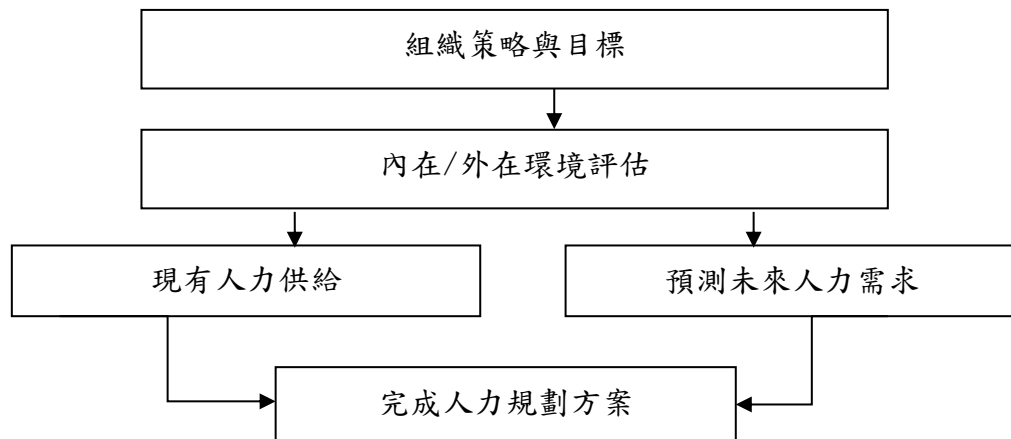


圖 1-2 人力資源規劃的流程

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。

一、高階人才、關鍵核心人才定義

本次推估方式，依據銀行公會所歸類之高階核心人才中，遴選出經營管理人員、風險管理人員、徵授信人員、理財規劃人員、金融商品研發人員、OBU 與外匯作業人員、投資分析人員及直接投資人員共計 8 類，做為 105 年至 107 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1-2 銀行關鍵性人力的定義

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

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

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

人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述
		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

一、關鍵性人力需求

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

表2-1 金融服務業專業人才關鍵性評分表

項目	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 2013 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【2015 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、金融行銷、財富管理、企業金融、消費金融、大陸金融、法務、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，風險管理次之，其次排序依序為財富管理、金融商品創新、大陸金融等。

以整體金融機構而言，「企業金融」業務為銀行業核心的主要獲利來源，對於此類高階人力的需求最為殷切，銀行業在逐步開放大陸設立營運據點，擴大營運範圍，加上 2012 年在「兩岸貨幣清算協議」的簽署下，對於「大陸金融」類組的人才在 2015 年的問卷調查中排名也高居第五。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，排名第二。值得注意的是，「金融商品創新」類人才在 2015 年上升至第四名，超越「大陸金融」類人才，可見隨著行動科技與電子金融的興起，使銀行發現無論在商品或服務均亟待注入創新思維，才能滿足客戶需求，因此該類人才之重要性大幅攀升。

下表將台灣金融研訓院近年來針對核心業務人才的調查結果，提供相關排名參考。

表2-2 金融機構高階核心人才需求調查

(1)全體金融機構合計											
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	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
2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(2)金控公司											
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	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
2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(3)非金控類銀行公司											
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	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
2015	2	-	-	3	1	-	5	-	-	-	4

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】、【2015 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

一、產業範疇

依行政院主計總處 2011 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。

二、金融及保險業產業產值

依據行政院主計總處的參考資料，從表 2-3 金融及保險業名目生產毛額顯示，除 2009 年新台幣 7,976 億元外，歷年來（2002-2014 年）的金融及保險業名目生產毛額都在新台幣 8,000 億元以上，其中 2012 至 2013 年更是表現不斐，2014 年更創新高，達新台幣 1 兆 417 億元。若以整體金融及保險業名目生產毛額占 GDP 的比例而論，在 2002 年之前，此項比例常可維持在 8% 以上，2003 年至 2008 年此段期間，該項比例已緩降至 7.5~7%，2009 年之後此項比率則已進一步滑落至 6.23%。儘管 2011 年之後此項比率略有回升，而 2014 年金融業獲利又創新高，但此項比率也只有 6.61%，不易大幅提升。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，可預期不會有爆炸性成長的可能性，然整體金融及保險業名目生產毛額占 GDP 的比重趨勢性下滑仍為值得關注的警訊。

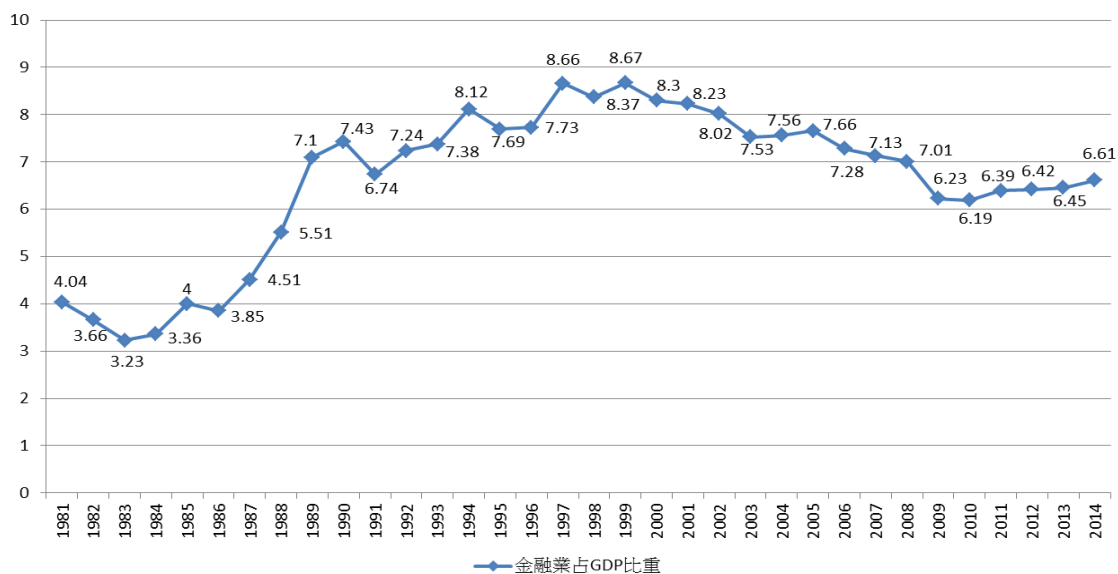
表2-3 金融及保險業名目生產毛額占 GDP 比重

(單位：新台幣億元；%)

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
2002 年	104,116	8,323	6,012	1,570	741	8.02	5.80	1.51	0.71
2003 年	106,963	8,073	5,702	1,648	723	7.53	5.32	1.54	0.67
2004 年	113,653	8,595	5,955	1,745	895	7.56	5.24	1.54	0.79
2005 年	117,403	9,007	6,379	1,878	751	7.66	5.42	1.60	0.64
2006 年	122,435	8,915	5,930	1,999	986	7.28	4.84	1.63	0.81
2007 年	134,071	9,436	5,894	2,250	1,292	7.13	4.45	1.70	0.98
2008 年	131,510	9,128	5,834	2,188	1,106	7.01	4.48	1.68	0.85
2009 年	129,617	7,976	4,774	2,118	1,084	6.23	3.73	1.65	0.85
2010 年	141,192	8,717	5,375	2,202	1,140	6.19	3.82	1.56	0.81
2011 年	143,122	9,150	5,684	2,380	1,086	6.39	3.97	1.66	0.76
2012 年	146,869	9,329	5,925	2,499	904	6.42	4.08	1.72	0.62
2013 年	152,212	9,702	6,235	2,548	918	6.45	4.14	1.69	0.61
2014 年	160,840	10,417	6.61
2015 年
第 1 季 r	41,584	2,564	6.26
第 2 季 p	40,520	2,913	7.26

資料來源：行政院主計處 2015 年 8 月 14 日發布之「國民所得統計」新聞稿。

附註：(1) p 為初步統計數；r 為修正數。



資料來源：金融監督管理委員會銀行局

圖 2-1 金融及保險業名目生產毛額占 GDP 比重

三、中華民國銀行公會會員概況

1.39 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、上海商業儲蓄銀行、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、中華開發銀行、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、凱基銀行、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。

2.16 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。

四、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³，以花旗銀行為例，新進儲備幹部將接受近一年完整跨部門輪調訓練，及赴國外接受短期密集式海外受訓，此舉將可提供員工國際化經驗及適應度。合作金庫允許儲備幹部可以帶職進修的方式赴海外研修 MBA 課程。台新銀行則採取與大學合作方式，開立管理學分班以提供儲備幹部學習機會。渣打銀行則採用暑期實習培訓計畫，以大專學校合作徵選公司未來儲備幹部。據國內銀行業者表示，儲備幹部方式的徵選方式，將可縮短對高階人才需求的落差，通過考驗的合格儲備幹部，在訓練培訓課程結束後，經過約 8 至 10 年的公司歷練，將可勝任單位部門主管職位，此為高階人力供給的相對較有效率的人力規劃制度設計。

台灣的金融業近年在著眼在拓展海外新市場商機的考量之下，部分銀行業者紛赴海外市場設立營運據點，其中以中國大陸及東南亞的設點佈局為甚。以中國大陸市場化的快速發展經驗，其金融國際化過程中以何種策略吸引高階人才，此經驗也有值得參考之處，中國大陸學者向松祚⁴指出，中國大陸金融業何以能夠吸引國際化人才的關鍵主要在是否有設計一套具吸引力的激勵制度，以日本銀行作法為例，為在美國紐約設立據點，可以高達千萬美元之薪酬引入美籍高階人士當部門主管，這在台灣的環境體制內是否可行值得考量。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

³ 陳美君等，「儲備幹部計畫，人才搖籃」，台灣銀行家，2012 年 08 號。

⁴ 向松祚，「金融國際化四挑戰」，英才雜誌，2012。

空談。

在高階人才的流動性問題上，滙豐銀行人資主管表示，銀行業人才流失可分為兩部分，一者為流失到國內其他產業，其中原因有：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，在台灣的环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，商品同質性很高，業者研發新商品的誘因相對低，商品創新推廣不易。3.金融機構營運全球化與中國大陸市場的崛起，部分人才的西進所出現的磁吸效應，此非短期內可改變的市場趨勢。對於人才西進外流的現象，台灣近年雖廣泛討論薪資僵固性問題，然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 104 年度銀行業關鍵性人才供需調查結果分析

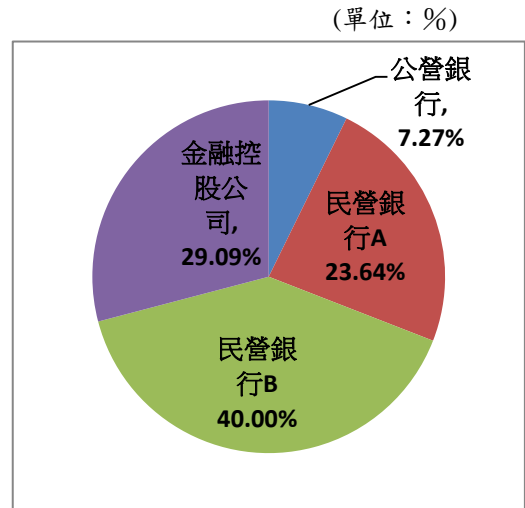
第一節 關鍵性人才流動與供需分析

第一部份：基本資料

類別	母體家數	占母體比例	樣本家數	占總樣本比例
金融控股公司	16	29.09%	10	26.32%
民營銀行(A)	13	23.64%	9	23.68%
民營銀行(B)	22	40.00%	15	39.47%
公營銀行	4	7.27%	4	10.53%
合計	55	100.00%	38	100

備註：民營銀行 A 定義：(80 年 7 月前設立)

民營銀行 B 定義：(80 年 7 月後設立)



第二部份：國內關鍵性人才流動與供需概況

1、您認為目前就業市場對整體金控或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況為何？

關鍵性經理職級以上的人力，由於需具有相當的業務經驗及資歷，此類人才的養成需較長的時間，以金融控股公司而言，金控公司的高階人力多數均已具銀行的長年豐富資深業務經驗，有近 75% 表示人力供需屬供需均衡狀態；民營銀行由於相對成立期間較短，同行業務競爭性強，稍具經驗的經理級人力易出現跳槽、挖角現象，以民營銀行(B)組數據顯示，有 78% 表示，關鍵性人力呈現供不應求；民營銀行(A)亦表示有近 62% 表示關鍵性人力呈現供不應求；相對而言，公營銀行則近 60% 表示，人力供需可呈現供需均衡的狀態。整體而言，銀行業的關鍵性人力，表示呈現供不應求的比例有 51%，略高於供需數量適當的 46%，顯見對於銀行業對於關鍵性人力仍具有相當的需求性存在。

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（單位：%）

	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	2.56	46.15	51.28	0.00	100.00
金融控股公司	30.77	0.00	75.00	25.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	33.33	0.00	38.46	61.54	0.00	100.00
民營銀行(B)	23.08	11.11	11.11	77.78	0.00	100.00
公營銀行	12.82	0.00	60.00	40.00	0.00	100.00

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

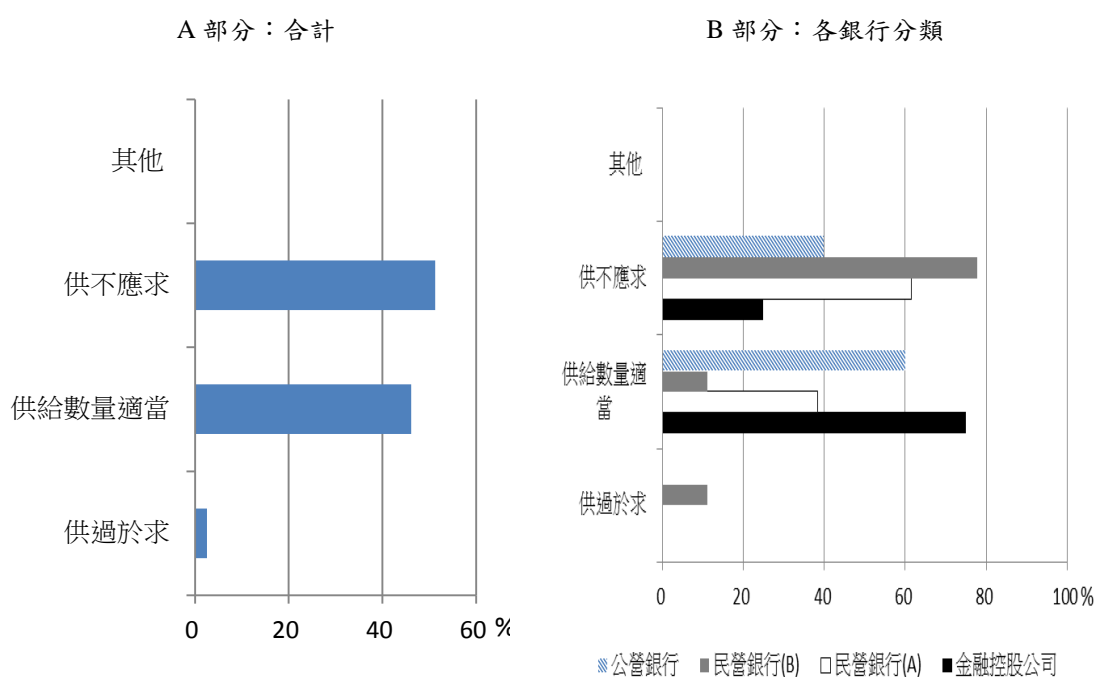


圖 3-1 目前就業市場對整體金控或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況（%）

2、請預估 貴機構未來三年關鍵性人才退休人數分別為何？

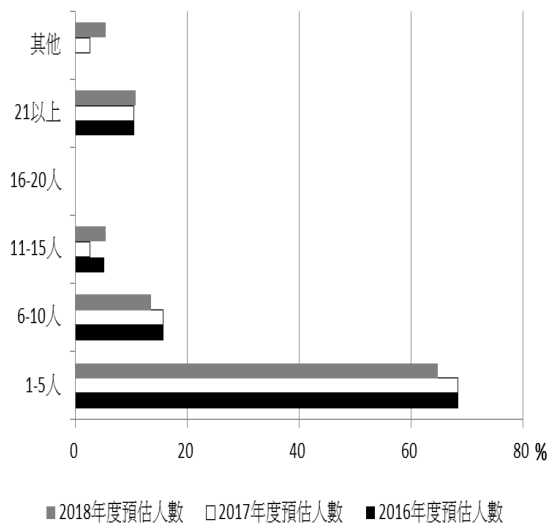
在銀行關鍵性職級退休人數的估算上，整體而言，有 68% 的銀行表示年度的銀行退休人數在 5 人次以內，16% 的銀行表示年度的銀行退休人數在 6-10 人次之中。在 2016 年及 2017 年民營銀行(A)組有 23% 表示該銀行退休人數在出現 21 人次以上，公營銀行則在 2018 年有近 25% 受訪者表示該銀行將出現 21 人次以上較具大規模的退休人數。

表3-2 未來三年關鍵性人才退休人數分別為何 (單位：%)

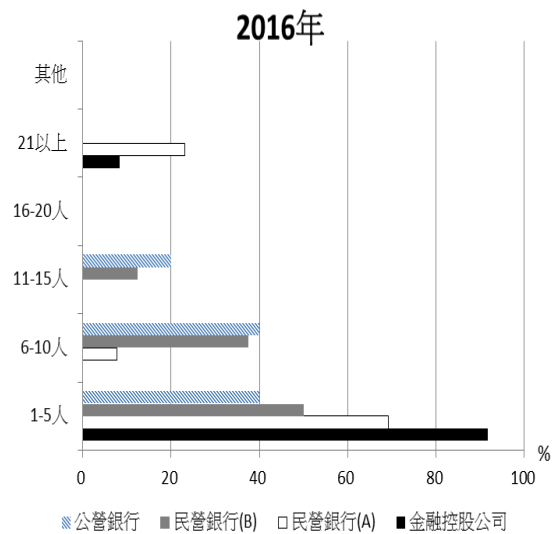
A 部分：第一年（2016）度預估人數？								
	所佔比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 以上	其他	合計
合計	100.00	68.42	15.79	5.26	0.00	10.53	0.00	100.00
金融控股公司	30.77	91.67	0.00	0.00	0.00	8.33	0.00	100.00
民營銀行(A)	33.33	69.23	7.69	0.00	0.00	23.08	0.00	100.00
民營銀行(B)	23.08	50.00	37.50	12.50	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	12.82	40.00	40.00	20.00	0.00	0.00	0.00	100.00
B 部分：第二年（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	68.42	15.79	2.63	0.00	10.53	2.63	100.00
金融控股公司	30.77	91.67	0.00	0.00	0.00	8.33	0.00	100.00
民營銀行(A)	33.33	61.54	15.38	0.00	0.00	23.08	0.00	100.00
民營銀行(B)	23.08	55.56	22.22	11.11	0.00	0.00	11.11	100.00
公營銀行	12.82	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
C 部分：第三年（2018）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	64.86	13.51	5.41	0.00	10.81	5.41	100.00
金融控股公司	30.77	75.00	8.33	0.00	0.00	8.33	8.33	100.00
民營銀行(A)	33.33	66.67	8.33	8.33	0.00	16.67	0.00	100.00
民營銀行(B)	23.08	55.56	22.22	11.11	0.00	0.00	11.11	100.00
公營銀行	12.82	50.00	25.00	0.00	0.00	25.00	0.00	100.00

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

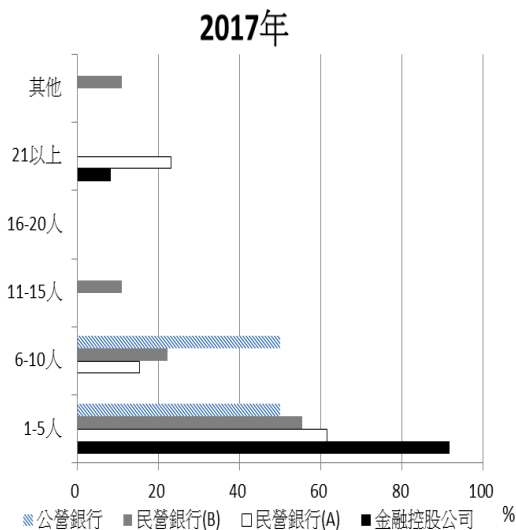
A 部分：預估機構未來三年關鍵性人才退休人數



B 部分：第一年（2016）度預估人數



C 部分：第二年（2017）度預估人數



D 部分：第三年（2018）度預估人數

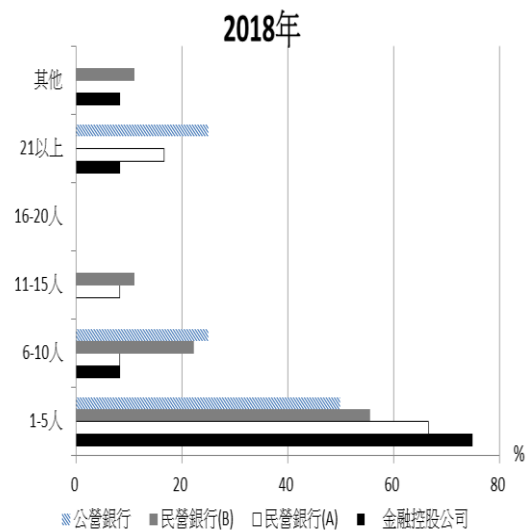


圖 3-2 預估機構未來三年關鍵性人才退休人數分別為何

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？

銀行關鍵性人才轉（離）職的主要因素，據此次受訪銀行人資主管表示，排序第一為金融同業挖角（分數 1.72），其次依序為家庭因素（分數 0.82）、薪資考量（分數 0.59）、表示組織內升遷機會低者（分數 0.26），整體而論，銀行業關鍵性人力的轉（離）原因主要仍受來自於金融同業挖角為主。

表3-3 貴機構關鍵性人才轉(離)職的主要原因 (單位：%)

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	0.26	0.59	0.15	1.72	0.82	0.05	0.90
高度重要	2.56	10.53	0.00	43.59	10.53	0.00	7.69
中度重要	5.13	10.53	5.13	17.95	23.68	2.56	30.77
低度重要	7.69	0.00	5.13	5.13	15.79	0.00	5.13
不列入考慮	84.62	78.95	89.74	33.33	50.00	97.44	56.41
B 部分：金融控股公司 (30.77%)							
	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	0.42	0.83	0.25	1.67	0.42	0.17	0.42
高度重要	8.33	20.00	0.00	41.67	10.00	0.00	0.00
中度重要	8.33	20.00	8.33	16.67	20.00	8.33	16.67
低度重要	0.00	0.00	8.33	8.33	0.00	0.00	8.33
不列入考慮	83.33	60.00	83.33	33.33	70.00	91.67	75.00
C 部分：民營銀行(A) (33.33%)							
	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	0.23	0.54	0.00	1.69	1.23	0.00	0.92
高度重要	0.00	0.00	0.00	46.15	11.11	0.00	0.00
中度重要	7.69	0.00	0.00	15.38	22.22	0.00	46.15
低度重要	7.69	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	0.00
不列入考慮	84.62	100.00	100.00	38.46	55.56	100.00	53.85
D 部分：民營銀行(B) (23.08%)							
	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	0.22	0.67	0.33	2.11	1.00	0.00	0.67
高度重要	0.00	6.67	0.00	55.56	6.67	0.00	11.11
中度重要	0.00	13.33	11.11	22.22	26.67	0.00	11.11
低度重要	22.22	0.00	11.11	0.00	26.67	0.00	11.11
不列入考慮	77.78	80.00	77.78	22.22	40.00	100.00	66.67
E 部分：公營銀行 (12.82%)							
	組織內升 遷機會低	薪資考量	個人創業	金融同業 挖角	家庭因素	赴海外市 場發展	其他
平均分數	0.00	0.00	0.00	1.20	0.40	0.00	2.40
高度重要	0.00	25.00	0.00	20.00	25.00	0.00	40.00
中度重要	0.00	0.00	0.00	20.00	25.00	0.00	60.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	20.00	25.00	0.00	0.00
不列入考慮	100.00	75.00	100.00	40.00	25.00	100.00	0.00

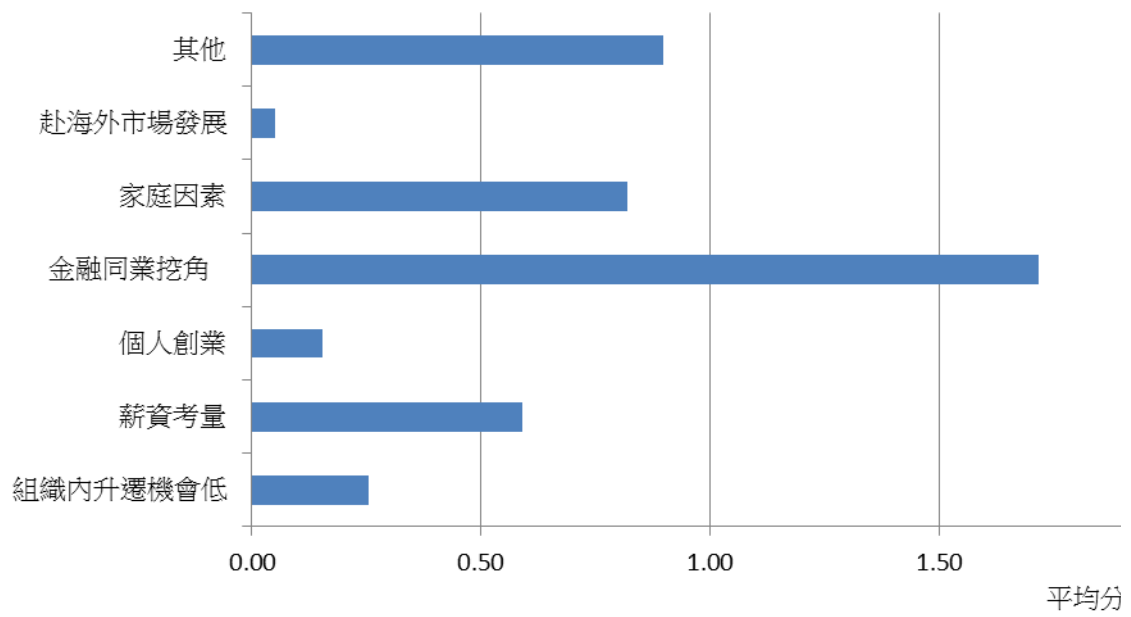
註1：民營銀行(A)為民國80年7月前設立之民營銀行；民營銀行(B)為民國80年7月後設立之民營銀行

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

公司	回覆意見
XX 控股公司	個人因素
XX 控股公司	歸建原服務單位
XX 控股公司	退休
XX 銀行	退休
XX 銀行	個人生涯另有規劃，但非個人創業
XX 銀行	退休
XX 銀行	職涯規劃
XX 銀行	退休
XX 銀行	個人生涯規劃
XX 銀行	個人生涯規劃
XX 銀行	未獲續聘
XX 銀行	不多
XX 銀行	退休
XX 銀行	退休
XX 銀行	健康因素
XX 銀行	身體因素
XX 銀行	健康
XX 銀行	金融機構多，人才養成緩不濟急，人才市場競爭，稍有經驗的人才便待價而沽

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類

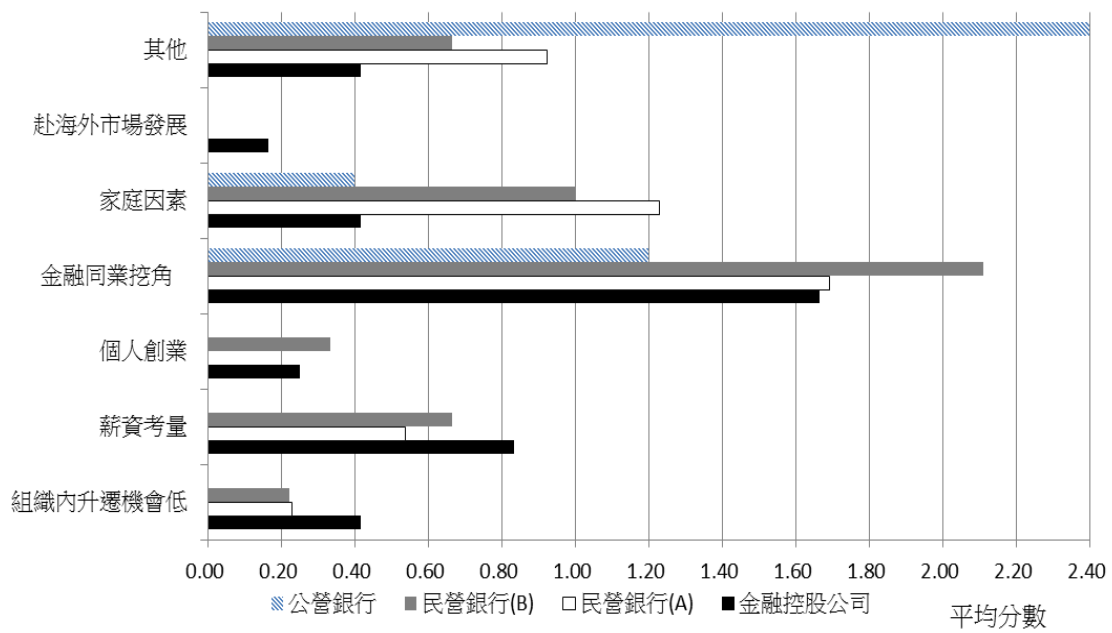


圖 3-3 就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因

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？

承繼上題，銀行關鍵性人才轉（離）職後，可能考慮選擇的新職場產業仍以同產業其他機構為主（分數為 1.82）、其次為其他相關金融業（分數為 1.79）。銀行關鍵性人才本身職能具專業性，相對進入門檻亦高，其高階人員的轉職因素，主要仍以跳槽或被同業挖角至其他金融周邊行業為主，而離開金融領域而轉離至其他非金融產業的比例則相對為低。

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（單位：%）

A 部分：金控、銀行合計（100%）									
	同產業 其他機 構	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	1.82	1.79	0.00	0.00	0.05	0.00	0.00	0.00	0.15
高度重要	63.16	17.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	28.95	61.54	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5.13
低度重要	0.00	2.56	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5.13
不列入考慮	7.89	17.95	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	89.74
B 部分：金融控股公司（30.77%）									
	同產業 其他機 構	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	2.33	1.75	0.00	0.00	0.08	0.00	0.00	0.00	0.08
高度重要	60.00	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	20.00	75.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8.33
不列入考慮	20.00	16.67	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	91.67
C 部分：民營銀行(A)（33.33%）									
	同產業 其他機 構	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	1.46	1.85	0.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.38
高度重要	44.44	23.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	44.44	53.85	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	15.38
低度重要	0.00	7.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.69
不列入考慮	11.11	15.38	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	76.92
D 部分：民營銀行(B)（23.08%）									
	同產業 其他機 構	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	2.11	1.67	0.11	0.00	0.11	0.00	0.00	0.00	0.00
高度重要	93.33	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	6.67	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	0.00	22.22	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

E 部分：公營銀行（12.82%）

	同產業 其他機 構	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	1.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
高度重要	0.00	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	100.00	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	0.00	20.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

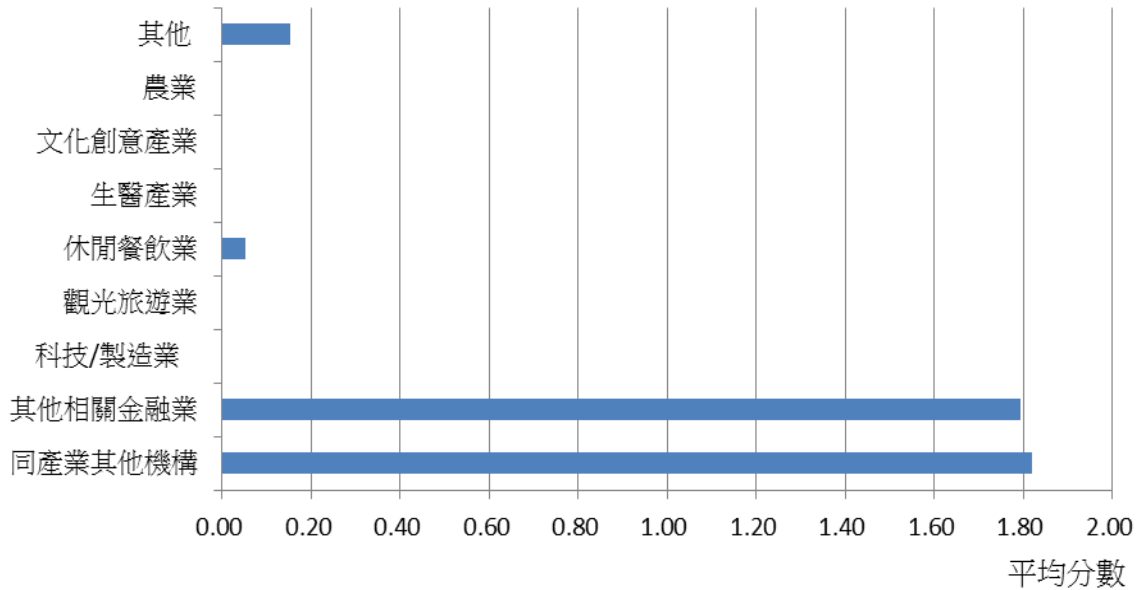
註 1：民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之民營銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之民營銀行。

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

公司	回覆意見
XX 控股公司	其他
XX 銀行	退休
XX 銀行	不多

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類

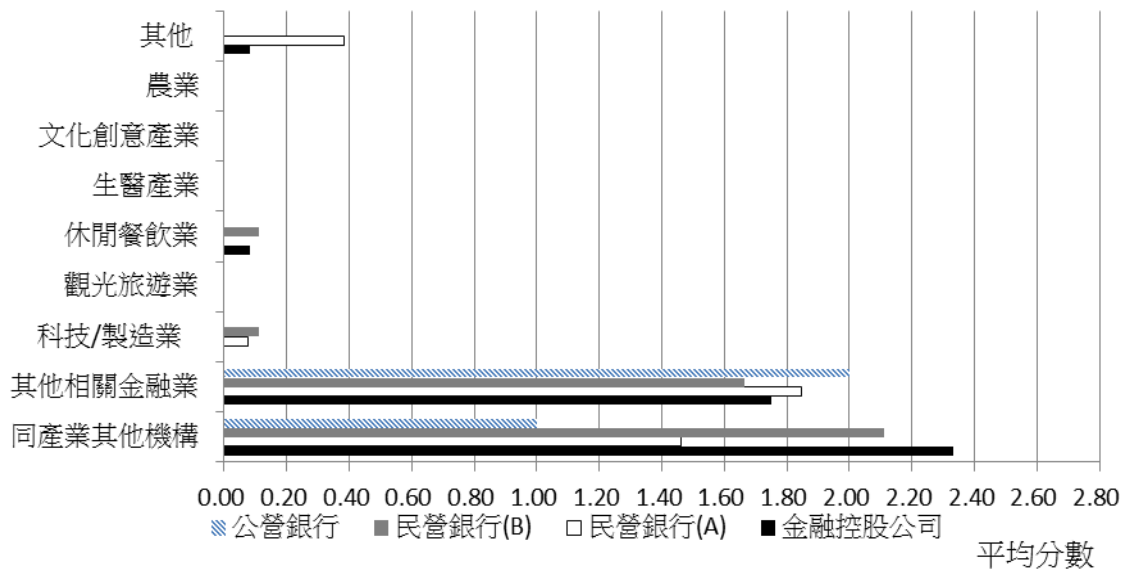


圖 3-4 就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職後，所選擇的新職場產業別

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？

近年來，我國金融機構的人員被海外市場挖角的消息時有所聞，然據此次

針對銀行人資主管的受訪結果顯示，銀行機構關鍵性人才轉（離）職原因為海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）所挖角的現象並不顯著，整體而言，有近 89% 的受訪者表示並未出現海外金融銀行機構挖角的現象，僅 8.11% 的受訪者表示有出現海外金融銀行機構挖角的現象，而其中以民營銀行(B)出現海外金融銀行機構挖角的現象較顯著，有近 37.50% 受訪者表示該銀行有此現象產生。金融控股公司及公營銀行均表示並無海外金融銀行機構挖角的問題出現，海外金融銀行機構挖角現象可能仍以中、低階職級人士方較容易產生此一現象，銀行關鍵性職級人士本身均屬銀行內部較資深人員，來自於海外市場挖角的問題較不顯著。

表3-5 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 (單位：%)

	所佔比例	挖角			合計
		有	無	其他	
合計	100.00	8.11	89.19	2.70	100.00
金融控股公司	30.77	0.00	100.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	33.33	0.00	91.67	8.33	100.00
民營銀行(B)	23.08	37.50	62.50	0.00	100.00
公營銀行	12.82	0.00	100.00	0.00	100.00

B 部分：呈上題，被挖角預估人數					
	所佔比例	被挖角			合計
		有	無	其他	
合計	100.00	3	66	3	72
金融控股公司	30.77	0	24	0	24
民營銀行(A)	33.33	0	22	3	25
民營銀行(B)	23.08	3	10	0	13
公營銀行	12.82	0	10	0	10

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

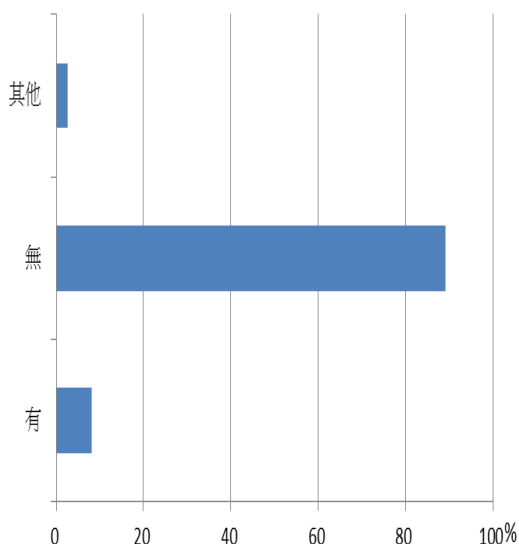
● 是，人數__人

公司	回覆人數
XX 銀行	1-5 人
XX 銀行	5 人
XX 銀行	1-3 人

● 其他

公司	回覆意見
XX 銀行	不多

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

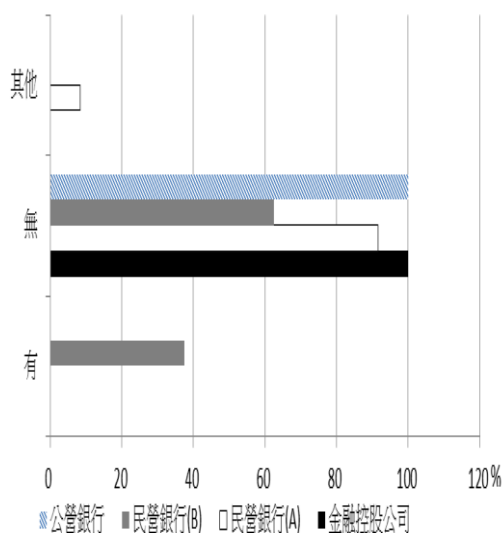


圖 3-5 就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職原因，是否出現主因為海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角的現象

第三部份：關鍵性人才人力聘用管道及來源

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

傳統銀行業關鍵性人才養成期間較長，需對於銀行內部作業有相當管理經驗方可勝任，其聘任主要管道排序第一仍以內部晉升管道為主（分數為 2.42），銀行行員一般入行後由基層部門開始接觸熟悉各部門業務作業流程，經一段相當時間經歷後方可晉升至管理職級。其次依序為私人管道舉薦，經由從業人員私人管道由它行外部機構推薦業務合適人選（分數為 2.42）、公開招募管道（分數為 0.66）及同業挖角方式（分數為 0.53）的比例則相對較低。

表3-6 關鍵性人才聘任主要管道

(單位：%)

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	2.42	0.66	0.24	0.89	0.53	0.21
高度重要	63.16	5.26	2.63	7.89	5.26	2.63
中度重要	26.32	18.42	5.26	26.32	10.53	2.63
低度重要	0.00	13.16	5.26	13.16	15.79	7.89
不列入考慮	10.53	63.16	86.84	52.63	68.42	86.84
B 部分：金融控股公司 (30.77%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.50	0.50	0.42	1.08	0.25	0.33
高度重要	66.67	0.00	0.00	16.67	0.00	8.33
中度重要	25.00	16.67	16.67	25.00	8.33	0.00
低度重要	0.00	16.67	8.33	8.33	8.33	8.33
不列入考慮	8.33	66.67	75.00	50.00	83.33	83.33
C 部分：民營銀行(A) (33.33%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.83	0.58	0.08	1.00	0.89	0.08
高度重要	83.33	0.00	0.00	0.00	8.33	0.00
中度重要	16.67	25.00	0.00	41.67	16.67	0.00
低度重要	0.00	8.33	8.33	16.67	16.67	8.33
不列入考慮	0.00	66.67	91.67	41.67	58.33	91.67
D 部分：民營銀行(B) (23.08%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	1.67	1.11	0.33	1.00	0.75	0.11
高度重要	33.33	22.22	11.11	8.33	11.11	0.00
中度重要	33.33	11.11	0.00	16.67	11.11	0.00
低度重要	0.00	22.22	0.00	16.67	33.33	11.11
不列入考慮	33.33	44.44	88.89	58.33	44.44	88.89
E 部分：公營銀行 (12.82%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.60	0.40	0.00	0.00	0.00	0.40
高度重要	60.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	40.00	20.00	0.00	0.00	0.00	20.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	0.00	80.00	100.00	100.00	100.00	80.00

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

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

公司	回覆意見
XX 控股公司	人力仲介
XX 控股公司	自子公司商借調/兼任
XX 銀行	主管機關核派
XX 銀行	人力仲介
XX 銀行	獵才

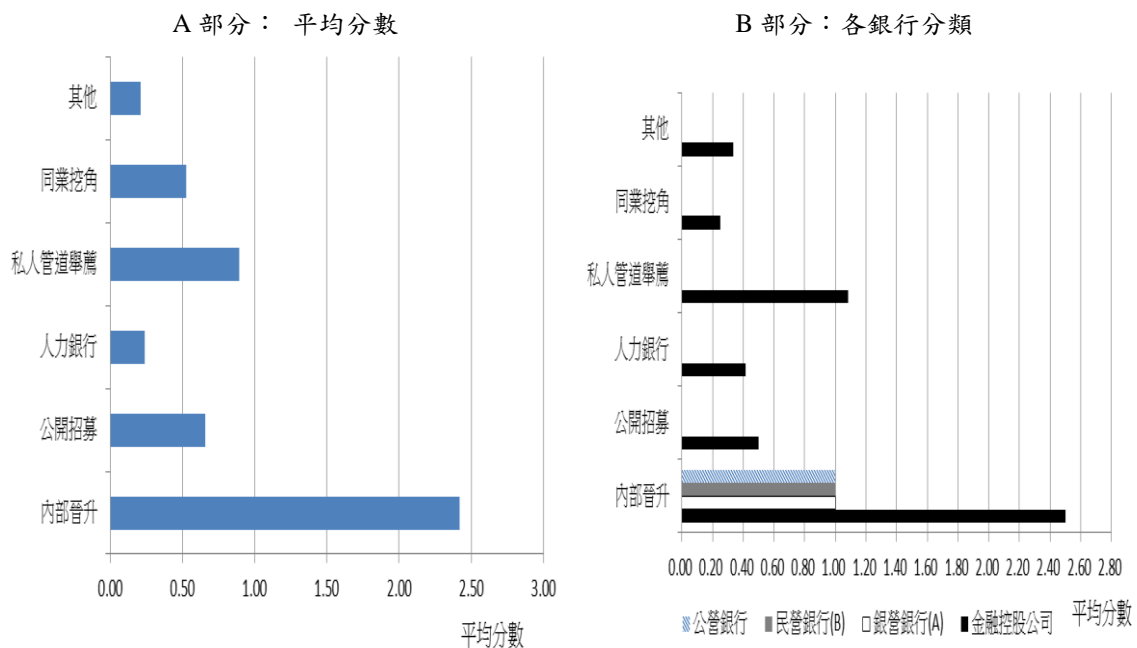


圖 3-6 關鍵性人才聘任主要管道

6-1、貴機構遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者？

我國金融機構如何引入外籍人士，有無競爭誘因性，向來廣受各界人士熱烈討論，以此次銀行人資主管受訪的回饋意見得知，主要大型公營銀行受制於體制及法規上的限制，公營銀行均表示並無考量晉用外國求職者，整體而言，全體銀行及金控有近 64% 表示並無考量外國求職者，此與我國金融業人員現有聘雇條件、薪資條件限制及外籍人士文化差異性等考量均有關連，當然，國內銀行業的整體經營生態與其他科技業屬性本質上有相當差異，聘用專業人士的需求條件亦有相當差異，加上國內銀行長期在薪資待遇上與國際間其他先進國

家銀行相較已有相當程度落後現象，此對於吸引外籍人士有其相當難度，如何修改外籍人士於國內就業法規，營造友善國際人士生活的環境將是可否吸引外籍人士尚須持續努力的方向。

表3-7 遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者 (單位：%)

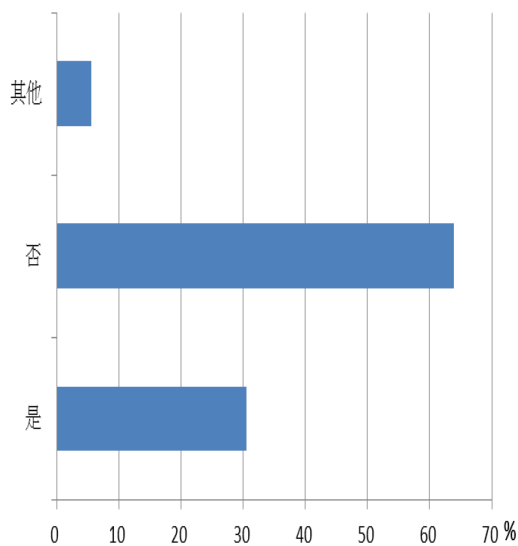
	所占比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	30.56	63.89	5.56	100.00
金融控股公司	30.77	36.36	63.64	0.00	100.00
民營銀行(A)	33.33	41.67	50.00	8.33	100.00
民營銀行(B)	23.08	25.00	62.50	12.50	100.00
公營銀行	12.82	0.00	100.00	0.00	100.00

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

● 選擇其他選項

公司	回覆意見
XX 銀行	依規定本行職員須具中華民國國籍不得兼具外國國籍
XX 銀行	比重不高
XX 銀行	視狀況
XX 銀行	選賢與能

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

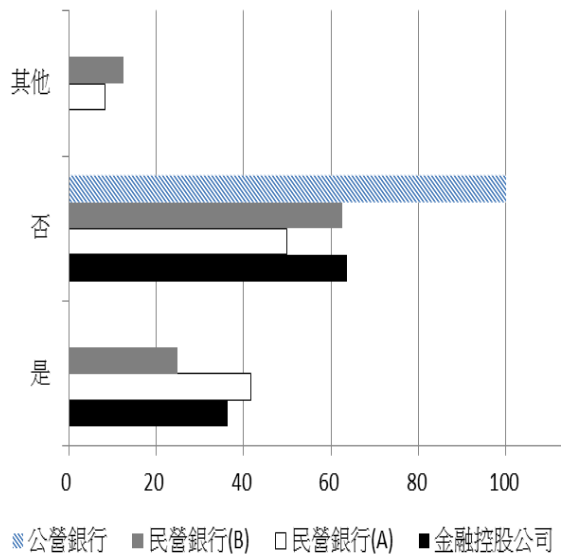


圖 3-7 遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者

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？

在我國銀行業中，非本國籍關鍵性人才求職者的整體比例相對為少數，有近 78%的銀行人資主管表示該行並無非本國籍關鍵性人才求職者，非本國籍關鍵性人才求職者人數在 1-5 人者其比例為 14%，非本國籍關鍵性人才求職者人數在 6-10 人者其比例為 6%，此相對比例為少數，推論為近年來在中國大陸及東南亞國家銀行分行的設立，源自於在地國當地市場人力徵聘的需求增加所致。

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（單位：%）

	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	77.78	13.89	5.56	0.00	0.00	0.00	2.78	100.00
金融控股公司	30.77	83.33	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	8.33	100.00
民營銀行(A)	33.33	66.67	16.67	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	23.08	71.43	28.57	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	12.82	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00

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

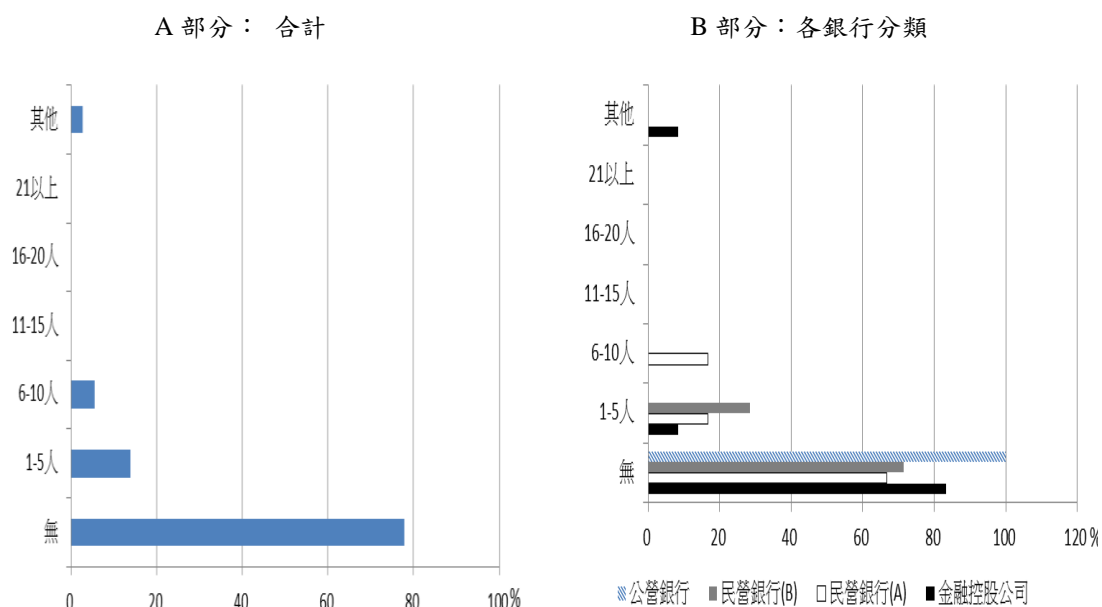


圖 3-8 貴機構於遴選過程中，平均每年非本國籍關鍵性人才求職者人數約為

6-3、貴機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為？

我國銀行業非本國籍的關鍵性人員人數，整體而言，有近 79%的受訪者表示現階段該行並無非本國籍的關鍵性管理職級人員，而雇用人數介於 1-5 人者其百分比為 18%，此相當程度可客觀的反映出我國國內整體金融業的現況，對於外籍專業白領人士的雇用仍屬相對的不易，銀行業可否提供具香港或中國大陸銀行業的優渥條件以吸引國際人士來台，均是值得進一步研商討論的議題。

表3-9 機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為 (單位：%)

	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	18.42	2.63	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
金融控股公司	30.77	91.67	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	33.33	58.33	33.33	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	23.08	77.78	22.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	12.82	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00

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

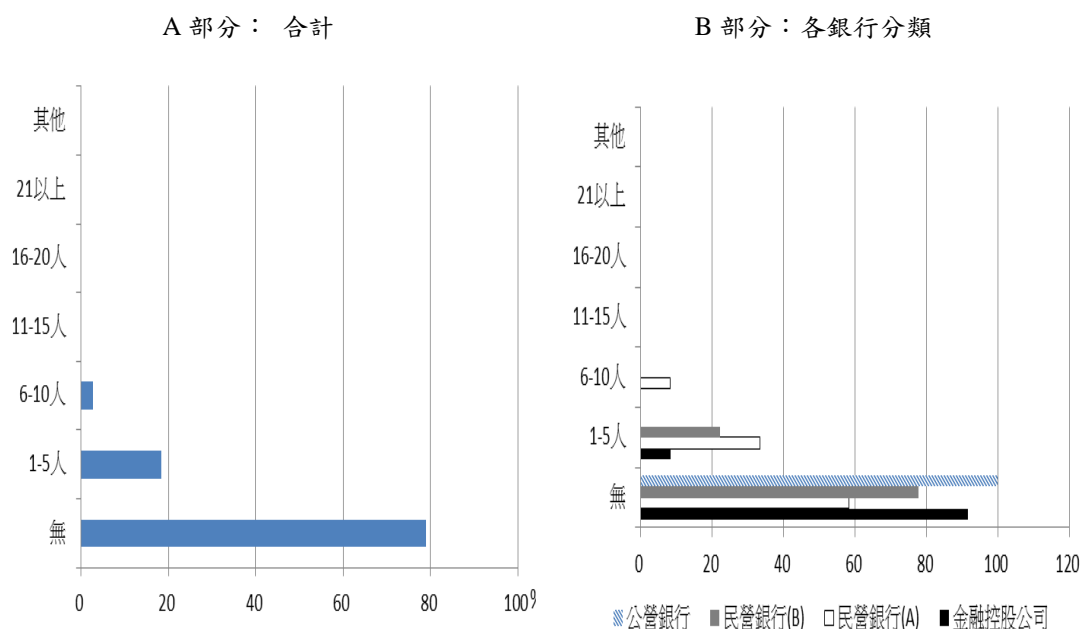


圖 3-9 機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為 (%)

7、貴機構在大陸（不含港澳）是否有設立營運據點？

我國銀行業在中國大陸佈局設點已有相當一段時間，整體而論，有近 38% 的受訪銀行表示已有在中國大陸佈局成立經營據點，表示尚無者的比例有近 62%。其中，公營銀行有近 80% 表示已有在中國大陸佈局成立經營據點，其次為民營銀行(A)組，其比例有 36%，而民營銀行(B)的比例稍低，有 33%，此調查數據顯示，大型公股銀行及成立期間較長的原省屬行庫轉制的民營銀行(A)其在配合政府開放政府開放兩岸銀行互設分支機構的政策下，其在中國大陸市場成立營運據點的時程遠較後期申設成立的民營銀行(B)及小型銀行步調來的快速。

表3-10 貴機構在大陸（不含港澳）是否有設立營運據點 (單位：%)

	所占比例	有		無	合計
		有	無		
合計	100.00	37.84	62.16	100.00	100.00
金融控股公司	32.43	25.00	75.00	100.00	100.00
民營銀行(A)	29.73	36.36	63.64	100.00	100.00
民營銀行(B)	24.32	33.33	66.67	100.00	100.00
公營銀行	13.51	80.00	20.00	100.00	100.00

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

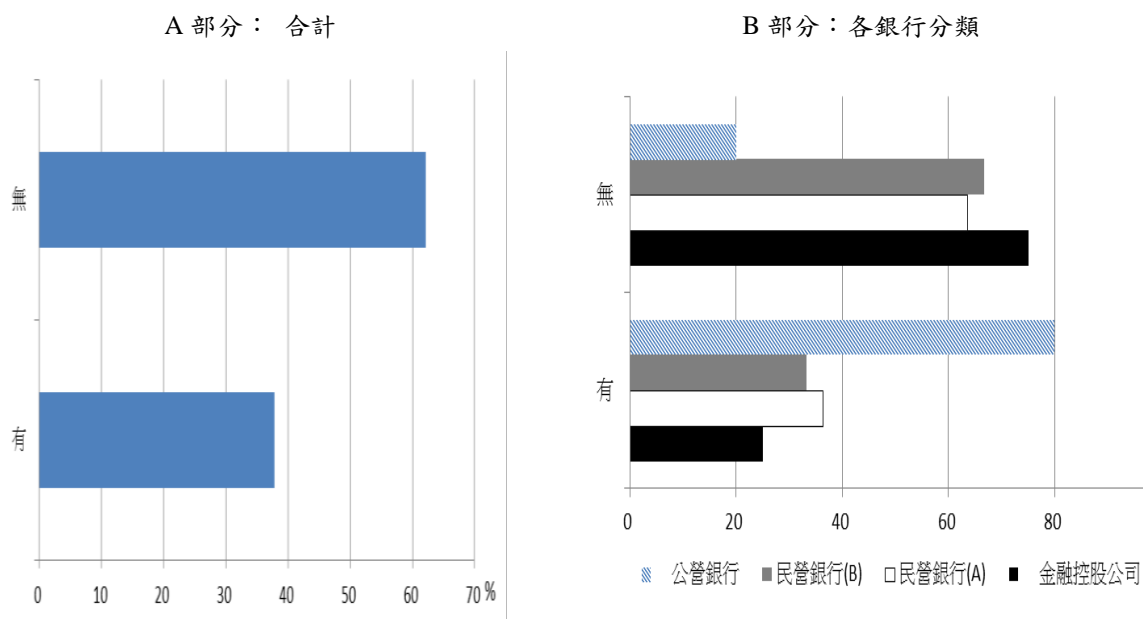


圖 3-10 貴機構在大陸（不含港澳）是否有設立營運據點

7-1、貴機構在大陸（不含港澳）設立之營運據點中，關鍵性人才的任用通常為何種模式？

我國銀行業在中國大陸所設立的營運據點，其關鍵級職人員的任用模式主要仍以由台灣本國銀行行內遴選員工外派模式為主，其比例為 75%，無論公營銀行或民營銀行其關鍵性人力的聘用模式均相近，顯見高階經營主管級人力，其聘用在審慎務實原則考量下，仍會採用以自台灣本國銀行外派模式為主，直接招聘當地人才的模式其比例則相對為低，其相對比例為 25%。

表3-11 貴機構在大陸（不含港澳）設立之營運據點中，關鍵性人才的任用模式（單位：%）

	所占比例	台灣本國員 招聘當地人 招募非當地			其他	合計
		工外派	才	海外人才		
合計	100.00	75.00	25.00	0.00	0.00	100.00
金融控股公司	25.00	75.00	25.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	25.00	75.00	25.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	18.75	66.67	33.33	0.00	0.00	100.00
公營銀行	31.25	80.00	20.00	0.00	0.00	100.00

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

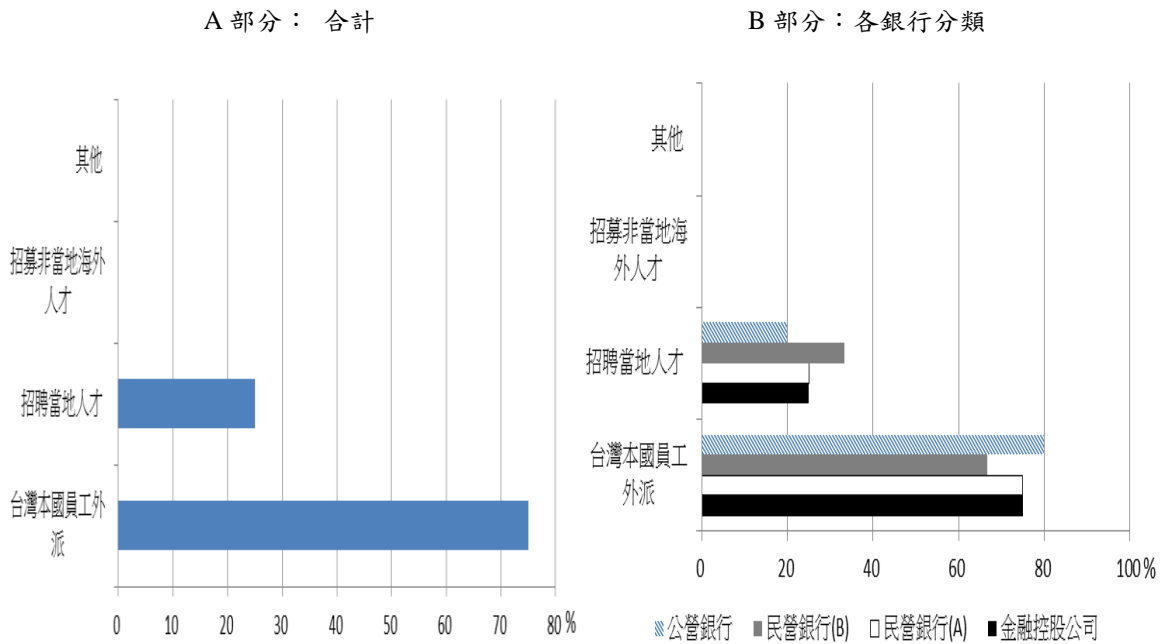


圖 3-11 貴機構在大陸（不含港澳）設立之營運據點中，關鍵性人才的任用通常為何種模式

7-2、承問題 7-1，非本國籍之關鍵性人才聘用人數約為：

在此次的問卷調查中，我國整體銀行業聘用非本國籍之關鍵性人員數仍屬相對少數，金融控股公司有 10 人次，民營銀行(A)組有 10 人次，民營銀行(B)有 4 人次，公營銀行有 3 人次。

表3-12 非本國籍之關鍵性人才聘用人數約為 (單位：%)

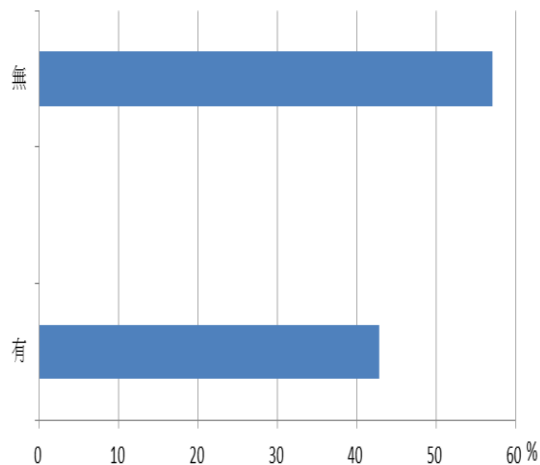
	所占比例	有	無	合計
合計	100.00	42.86	57.14	100.00
金融控股公司	21.43	66.67	33.33	100.00
民營銀行(A)	28.57	25.00	75.00	100.00
民營銀行(B)	21.43	66.67	33.33	100.00
公營銀行	28.57	25.00	75.00	100.00

B 部分：非本國籍之關鍵性人才聘用人數

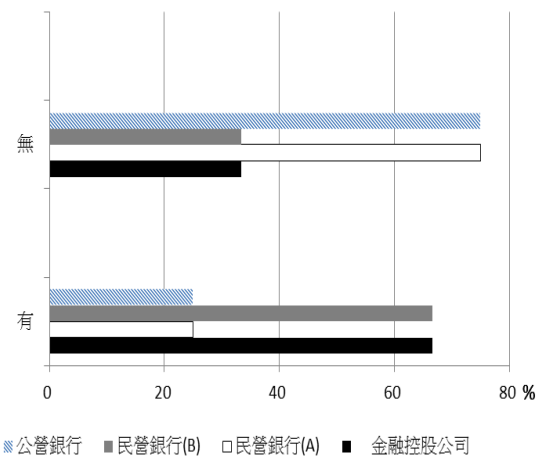
金融控股公司	民營銀行(A)	民營銀行(B)	公營銀行
10	10	4	3

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

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



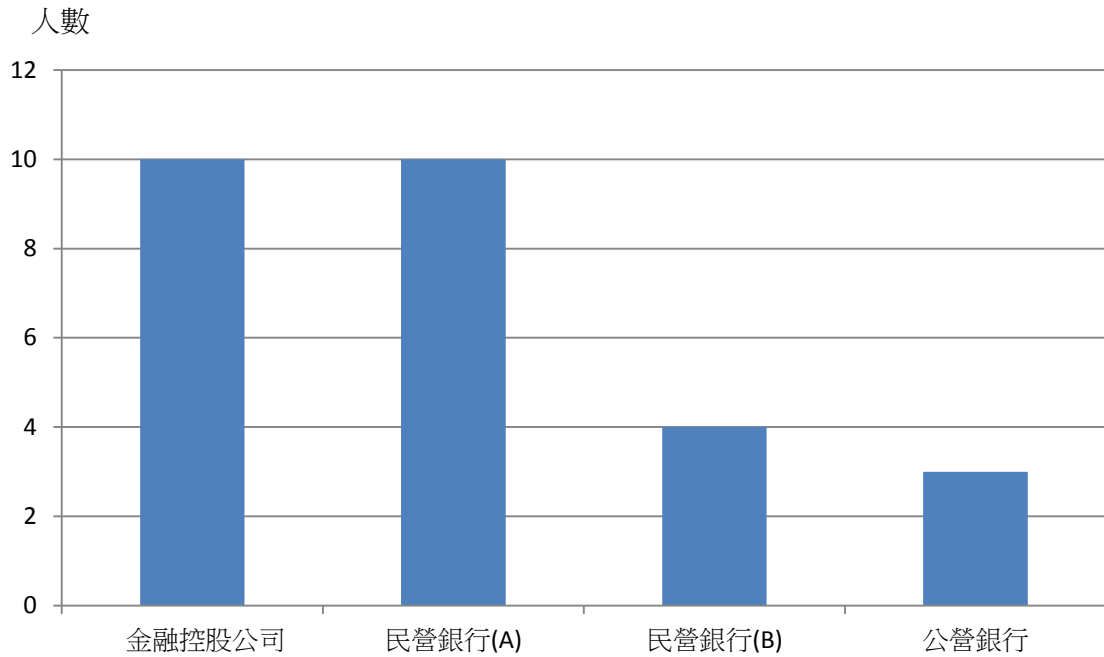


圖 3-12 其他國籍之關鍵性人才聘用人數約為

7-3、請預估 貴機構外派大陸（不含港澳）之關鍵性人才人力分配數量？

銀行業在中國大陸市場持續開放下，銀行業持續在中國大陸市場申設據點，業務項目除銀行本業外，近年已進一步拓展至證券業、租賃行業等周邊金融服務業，在人力需求上亦持續呈現有上升的趨勢，此次調查統計指出，預估在 2016 年關鍵性人力在中國大陸市場的需求人數將增加至 118 人次，2017 年關鍵性人力的需求人數將增加至 138 人次，2018 年關鍵性人力的需求人數將增加至 159 人次，整體銀行業關鍵性人力在中國大陸市場的需求量呈現逐年遞增的趨勢，此將對於銀行海外市場人力的規劃需進行妥善的安排以因應市場持續開放下人力的需求可能出現短缺的問題，此尤其以主管級管理人員的培育計畫為特別需重視之處。

表3-13 貴機構外派大陸（不含港澳）之關鍵性人才人力分配數量（單位：%）

	所占比例	2016年	2017年	2018年
合計	100.00	118	138	159
金融控股公司	21.43	28	33	38
民營銀行(A)	28.57	26	26	28
民營銀行(B)	21.43	33	43	53
公營銀行	28.57	31	36	40

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

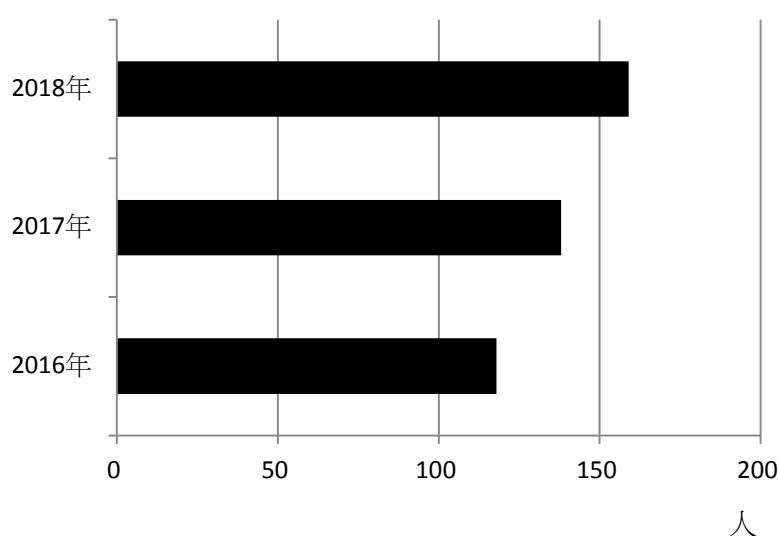


圖 3-13 外派大陸（不含港澳）之關鍵性人才人力分配數量

8、貴機構是否有在大陸（不含港澳）以外地區設立海外營運據點？

我國銀行業在美歐等先進國家設點布局的時間點已有相當一段時間，近年來除開中國大陸外，銀行業亦配合政府政策推行亞洲盃，主打南向政策至東南亞國家成立營運據點，此著眼點在於新興市場所具有的高存放利差經營利基，以此次調查數據顯示，有 42% 的銀行已有在大陸以外地區設立海外營運據點，其中，仍以公營銀行的海外市場進展最為快速，有近 80% 的公營銀行已有至中國大陸以外地區設立海外營運據點。

表3-14 貴機構是否有在大陸（不含港澳）以外地區設立海外營運據點（單位：％）

	所占比例	是	否	合計
	合計	100.00	42.11	57.89
金融控股公司	31.58	25.00	75.00	100.00
民營銀行(A)	31.58	41.67	58.33	100.00
民營銀行(B)	23.68	44.44	55.56	100.00
公營銀行	13.16	80.00	20.00	100.00

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

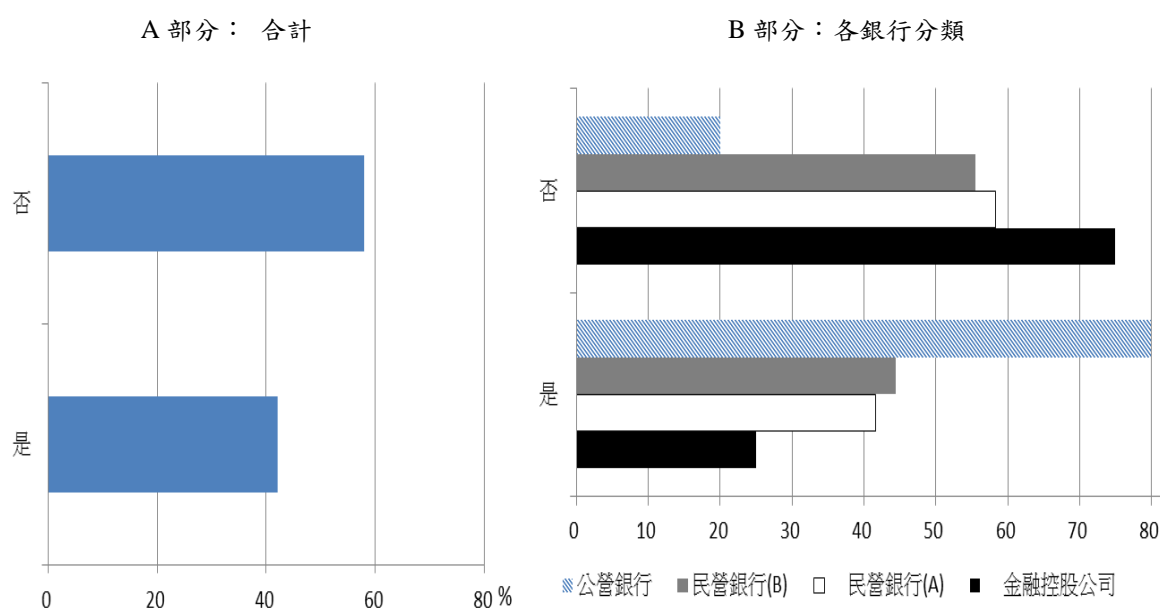


圖 3-14 貴機構是否有在大陸（不含港澳）以外地區設立海外營運據點

8-1、請預估 貴機構外派大陸（不含港澳）以外地區之關鍵性人才分配數量？

若不含中國大陸以外地區之銀行關鍵性人才的調查預估數據，海外地區銀行業外派的人力需求在 2016 年預估將有 173 人次的需求量，在 2017 年預估將有 203 人次的需求量，在 2018 年預估將有 277 人次的需求量，若不考慮中國大陸之外的其他國家市場發展，我國整體銀行業在海外市場銀行業關鍵性人力的需求仍呈現逐年遞增的趨勢。

表3-15 貴機構外派大陸（不含港澳）以外地區之關鍵性人才分配數量 (單位：人)

	所占比例	2016年	2017年	2018年
合計	100.00	173	203	277
金融控股公司	12.50	25	35	40
民營銀行(A)	37.50	72	74	126
民營銀行(B)	25.00	34	45	55
公營銀行	25.00	42	49	56

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

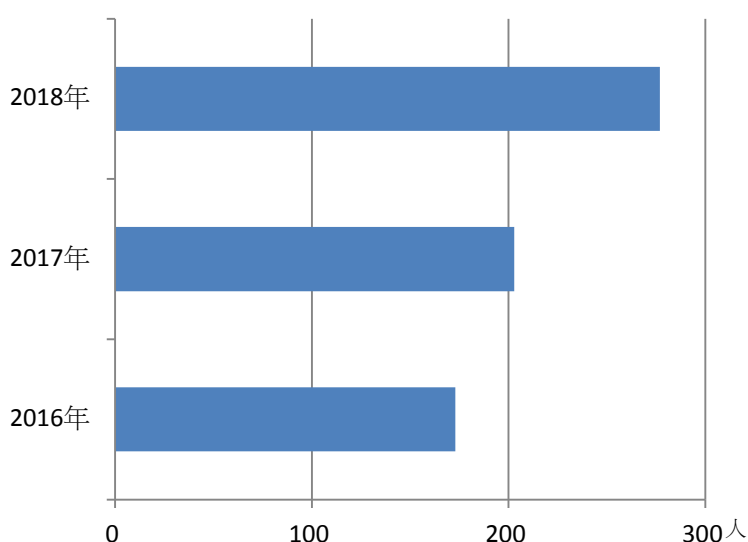


圖 3-15 機構外派大陸（不含港澳）以外地區之關鍵性人才分配數量

8-1-1、除外派大陸（不含港澳）外，貴機構優先考量地區為：

我國銀行業在海外市場的設點布局策略上，其考量的國家別優先順位依序為東協（44.44%）、香港（18.52%）、新加坡（14.81%）、北美洲（11.11%）、紐澳（11.11%），上述的排序顯示近年東協國家為我國銀行業所高度重視的國家，顯見此一新興市場的開發已受我國銀行業的重視，再者，香港及新加坡等地由於均同屬具有亞洲區域金融中心地位的優勢，對於我國銀行在國際間的資本市場籌融資交易均有其利基之所在，我國銀行業對當地的設點仍具有相當高的意願。

表3-16 除外派大陸（不含港澳）外，貴機構優先考量地區 (單位：%)

	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	18.52	44.44	14.81	11.11	0.00	0.00	11.11	0.00	100.00
金融控股公司	14.81	25.00	50.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	25.93	28.57	57.14	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	25.93	0.00	42.86	28.57	14.29	0.00	0.00	14.29	0.00	100.00
公營銀行	33.33	22.22	33.33	11.11	11.11	0.00	0.00	22.22	0.00	100.00

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

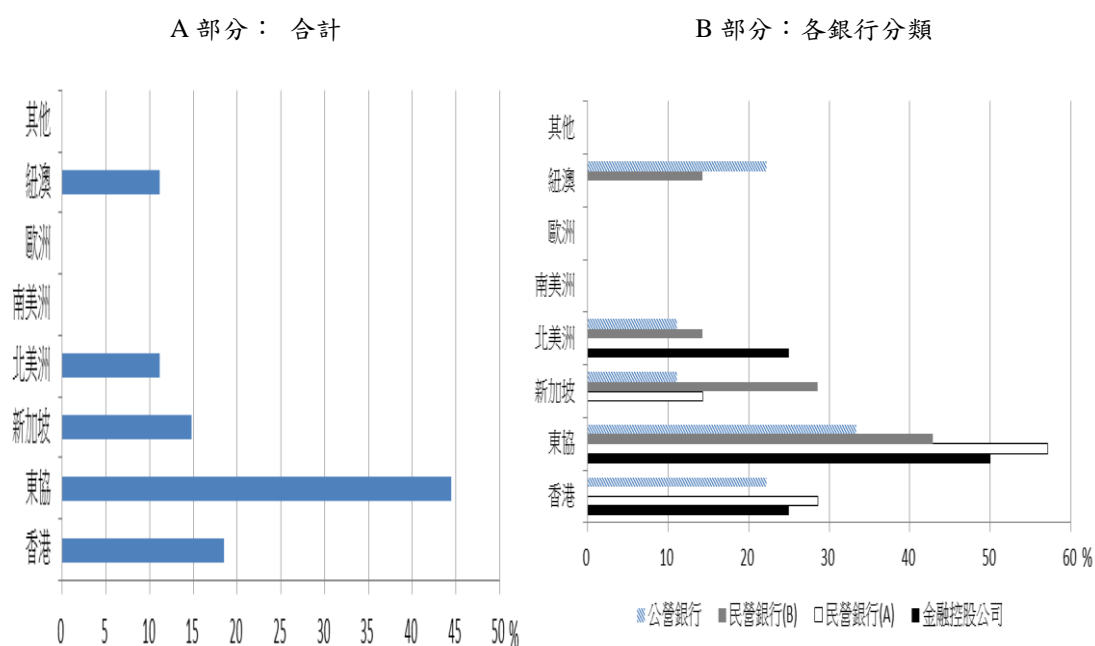


圖 3-16 外派大陸（不含港澳）外，機構優先考量地區

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？

我國銀行業在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用模式主要仍以台灣本國員工外派模式為主，其比例為 75%，其次為招聘當地人才，其比例為 20%，在考量銀行經營的穩健性、業務經營權的掌握及與母公司的體質文化調配綜合考量上，我國銀行業在海外國家關鍵性人才的任用模式主要會採取以台灣本國銀行員工外派方式為主。

表3-17 貴機構在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用模式(單位：%)

	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	75.00	20.83	4.17	0.00	100.00
金融控股公司	25.00	50.00	50.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	37.50	77.78	11.11	11.11	0.00	100.00
民營銀行(B)	20.83	80.00	20.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	16.67	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00

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

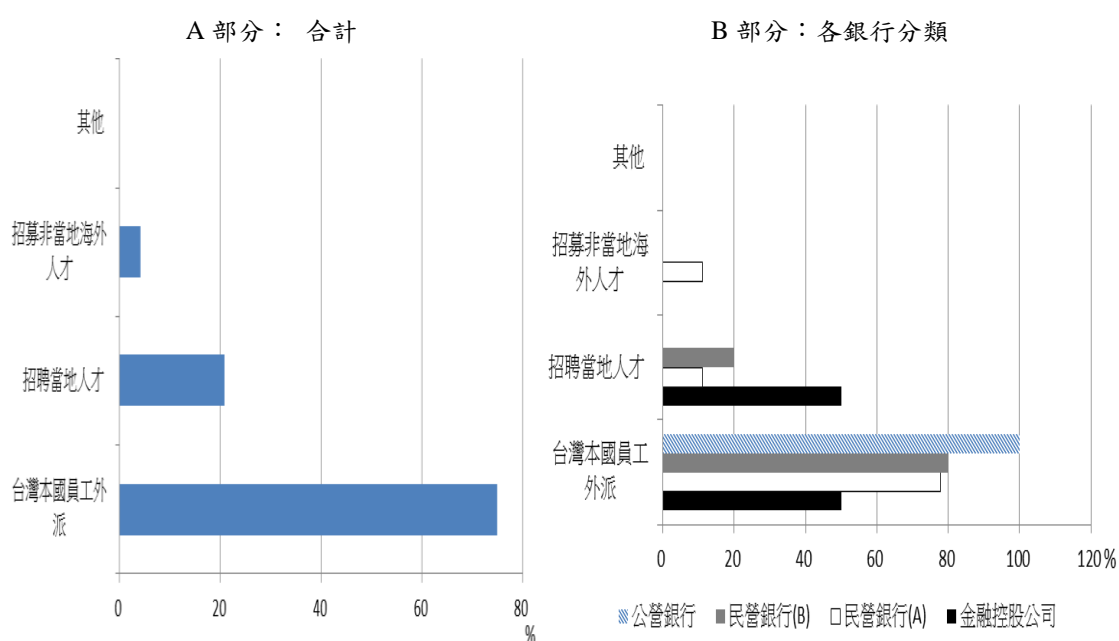


圖 3-17 貴機構在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用為何種模式

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？

近年來政府所積極推動我國金融業布局亞洲政策，有近 94% 的受訪銀行人資主管表示此將對於銀行關鍵性人才之需求將有增加的效果，若以此次調查人力需求量的增加數據，金融控股公司有 10 人次，民營銀行(A)組有 30 人次，本國民營銀行銀行(B)有 25 人次，公營銀行有 18 人次。

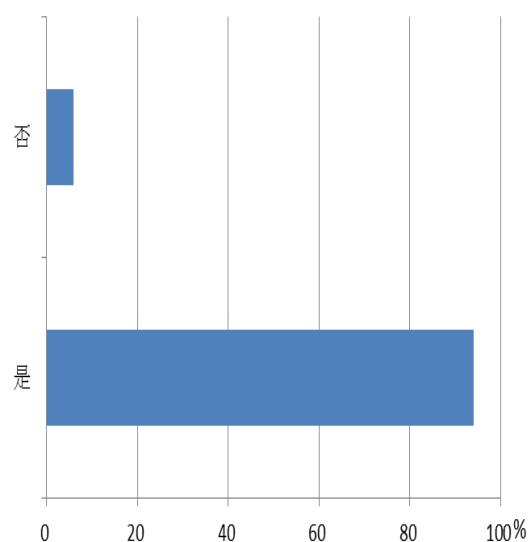
表3-18 政府推動金融業布局亞洲政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求 (單位：%)

	所占比例	是	否	合計
合計	100.00	94.12	5.88	100.00
金融控股公司	17.65	100.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	41.18	100.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	17.65	100.00	0.00	100.00
公營銀行	23.53	75.00	25.00	100.00

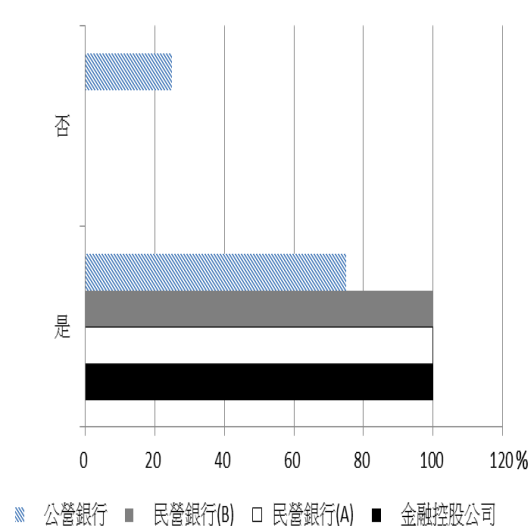
B 部分：政府推動金融業布局亞洲政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求人數

金融控股公司	民營銀行(A)	民營銀行(B)	公營銀行
10	30	25	18

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



C 部分：需求人數

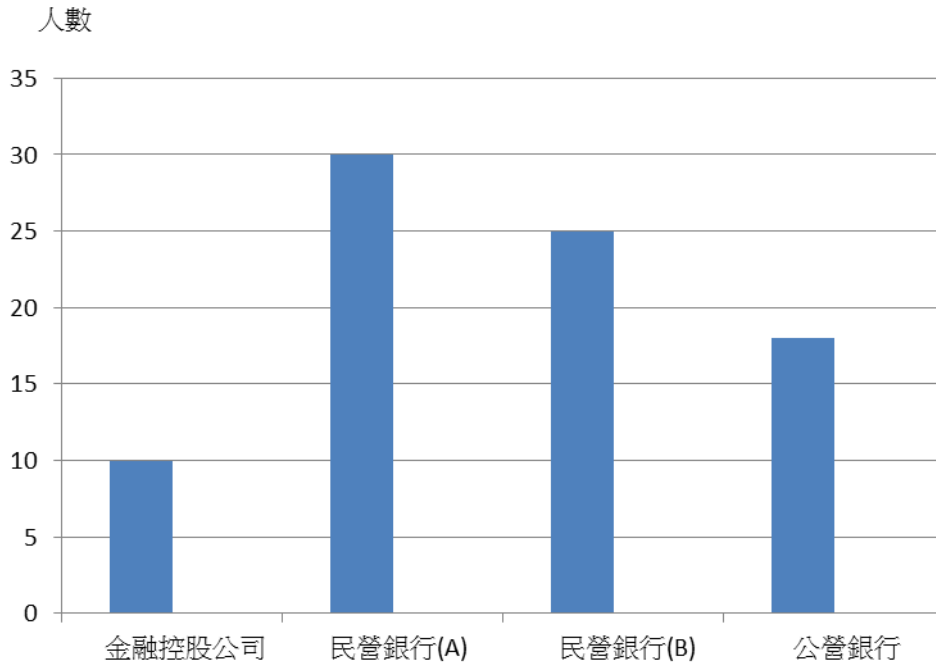


圖 3-18 政府推動金融業布局亞洲政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求

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)

我國銀行業在開發東協國家市場，現階段在經營策略上會優先考慮營運據點設點順位國家依序為越南 (0.56)，此以台商在越南設點佈局較早有直接關係、我國銀行業者在服務台商的策略考量下仍以越南為優先選擇地區，其次依序為新加坡 (0.53)、緬甸 (0.44)、柬埔寨 (0.31)、菲律賓 (0.25)、印尼 (0.25)、寮國 (0.19)、泰國 (0.06)。

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 (單位：%)

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	0.53	0.56	0.06	0.44	0.19	0.25	0.25	0.31	0.00	0.03
高度重要	13.89	11.11	0.00	2.78	5.56	0.00	0.00	2.78	0.00	0.00
中度重要	5.56	8.33	2.78	13.89	0.00	0.00	0.00	8.33	0.00	0.00
低度重要	0.00	5.56	0.00	8.33	2.78	0.00	0.00	5.56	0.00	2.78
不列入考慮	93.75	80.56	75.00	97.22	75.00	91.67	100.00	100.00	83.33	100.00
B 部分：金融控股公司 (33.33%)										
	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	0.25	0.67	0.00	0.17	0.00	0.25	0.25	0.08	0.00	0.00
高度重要	8.33	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	8.33	0.00	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8.33	0.00	0.00
不列入考慮	91.67	75.00	100.00	91.67	100.00	100.00	100.00	91.67	100.00	100.00
C 部分：民營銀行(A) (27.78%)										
	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	0.50	0.20	0.20	0.70	0.70	0.25	0.25	0.70	0.00	0.00
高度重要	10.00	0.00	0.00	10.00	20.00	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00
中度重要	10.00	0.00	10.00	20.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	20.00	0.00	0.00	10.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	100.00	80.00	80.00	90.00	70.00	70.00	100.00	100.00	70.00	100.00
D 部分：民營銀行(B) (25%)										
	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	0.56	1.11	0.00	0.22	0.00	0.25	0.00	0.00	0.00	0.11
高度重要	11.11	22.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	11.11	22.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	22.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11
不列入考慮	77.78	55.56	100.00	77.78	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	88.89
E 部分：公營銀行 (13.89%)										
	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	1.20	0.00	0.00	1.00	0.00	0.25	0.25	0.60	0.00	0.00
高度重要	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	0.00	0.00	40.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00
不列入考慮	100.00	60.00	100.00	100.00	40.00	100.00	100.00	100.00	60.00	100.00

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

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

公司	回覆意見
XX 銀行	印度

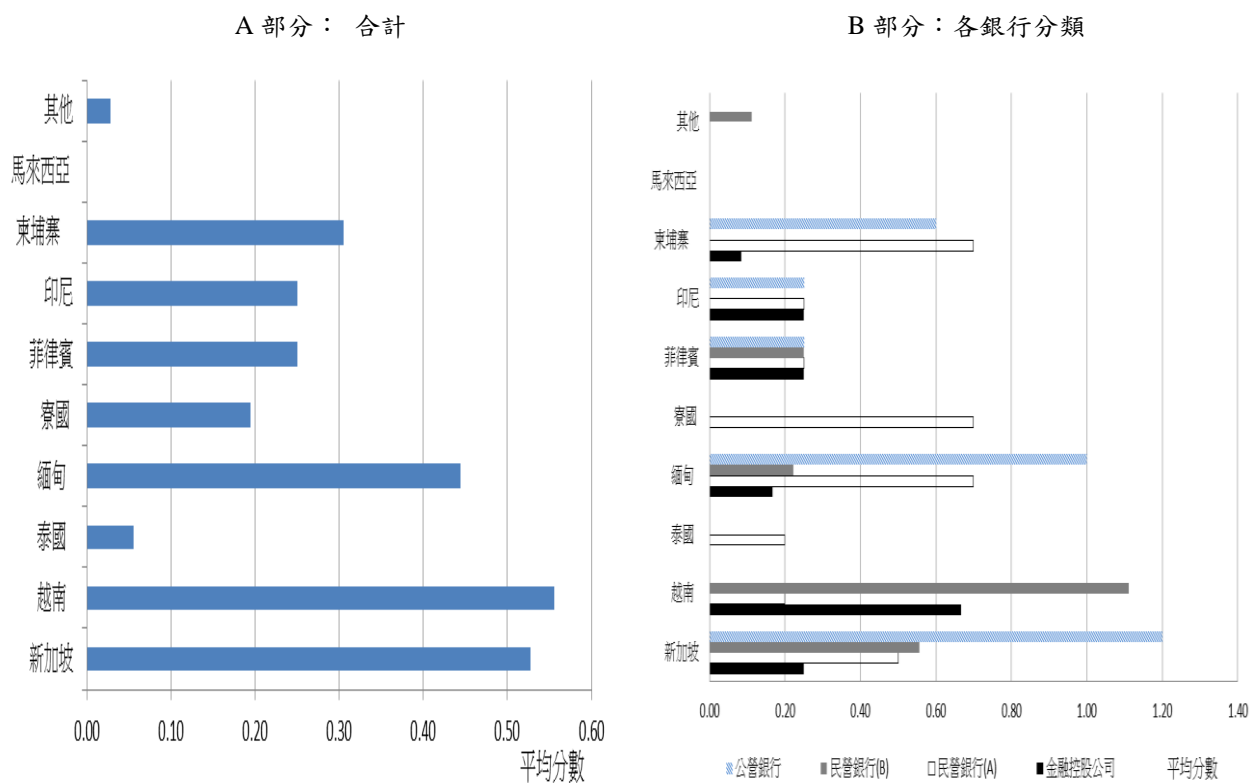


圖 3-19 因應銀行業積極開發東協國家市場，赴海外成立據點，請問在現階段 貴機構在經營策略上會優先考慮順位國家為

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？

銀行業在關鍵性人員的聘用管道上，整體而言，多數銀行人資業者表示並未透過外部仲介機構的方式進行人力聘用，其整體比例為 65%，其中，公營銀行均表示並不會考量需透過外部仲介機構聘任關鍵性人才，僅較晚進成立的民營銀行(B)組表示會考量採取以透過外部仲介機構方式聘任關鍵性人員，其比例則有 75%。

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 (單位：%)

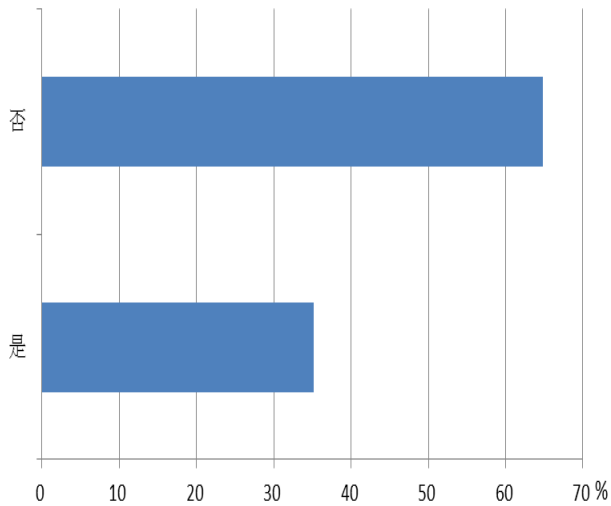
	所占比例			合計
		是	否	
合計	100.00	35.14	64.86	100.00
金融控股公司	32.43	33.33	66.67	100.00
民營銀行(A)	32.43	25.00	75.00	100.00
民營銀行(B)	21.62	75.00	25.00	100.00
公營銀行	13.51	0.00	100.00	100.00

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

● 選擇其他

公司	回覆意見
XX 公司	普金企管顧問(股)公司...等
XX 公司	易帆特、普金、Alpha
XX 銀行	萬寶華顧問公司
XX 銀行	普金藝珂

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

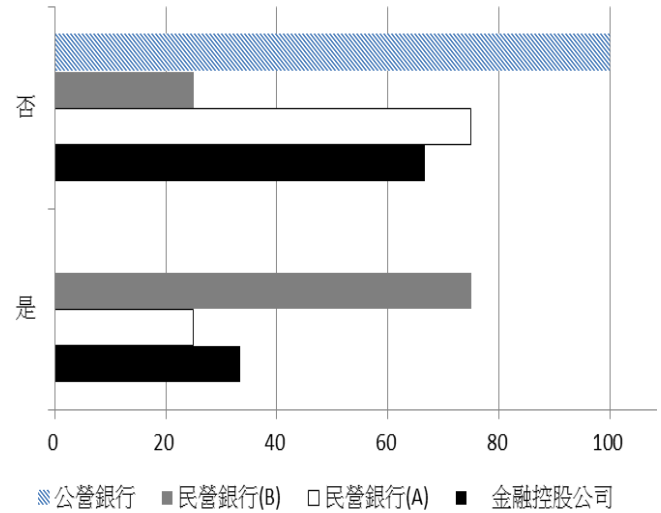


圖 3-20 機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗

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？

承上題，多數銀行並未採取透過仲介機構從外部機構媒合關鍵性人員，在已有回復的受訪者表示，透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人員介於 1-5 人者其比例為 75%，介於 6-10 人者其比例為 8.33，透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人員的人數仍屬相對的少數，主要方式仍為經由銀行業內部晉升管道為主。

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（單位：%）

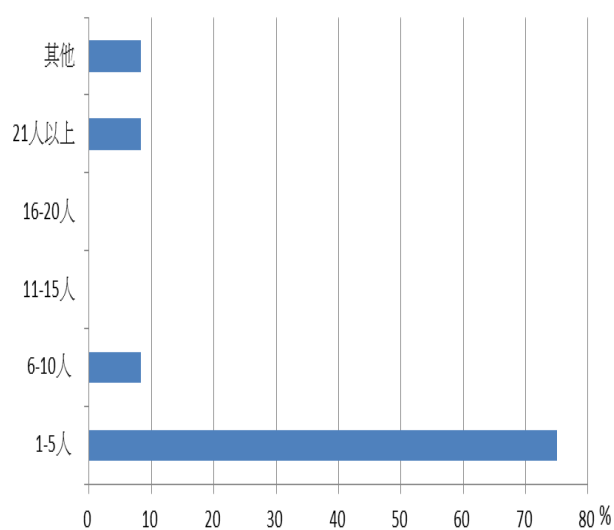
	所占比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 人以上	其他	合計
合計	100.00	75.00	8.33	0.00	0.00	8.33	8.33	100.00
金融控股公司	33.33	75.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	16.67	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	50.00	66.67	16.67	0.00	0.00	0.00	16.67	100.00
公營銀行	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00

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

● 選擇其他

公司	回覆意見
XX 控股公司	1 人
XX 控股公司	1 人
XX 控股公司	3 人
XX 控股公司	1 人
XX 銀行	1 人
XX 銀行	1 人
XX 銀行	3 人
XX 銀行	3 人
XX 銀行	1 人
XX 銀行	1 人
XX 銀行	1 人
XX 銀行	1 人

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

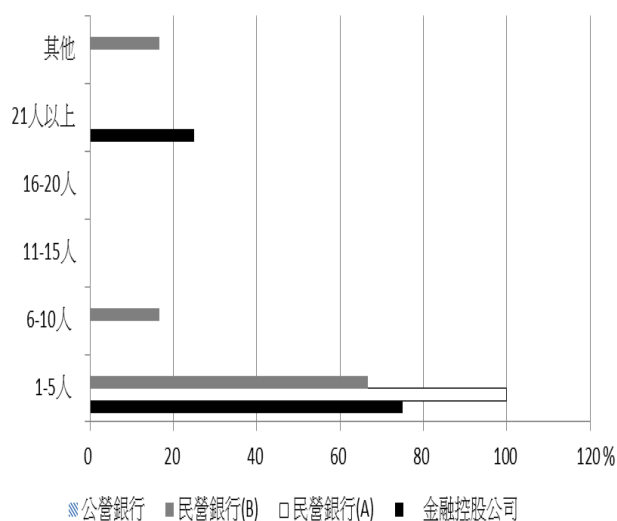


圖 3-21 機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才數量

9-2、貴機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才？

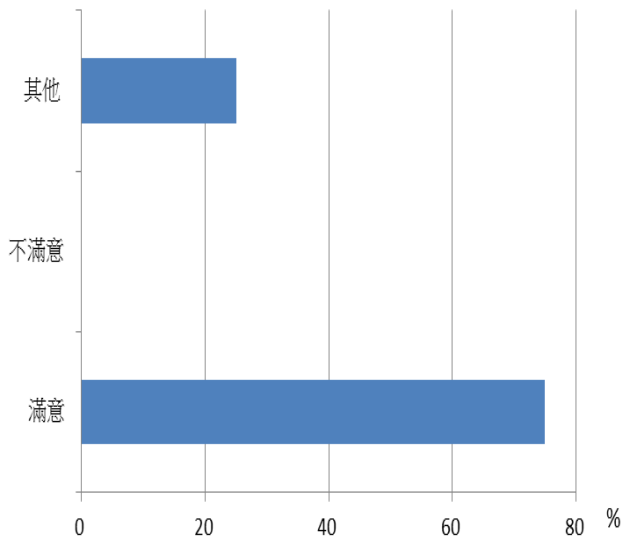
承上題，若銀行機構有透過人力仲介機構來媒合高階關鍵性人才，其表示滿意的比例為 75%，多數銀行機構對於透過仲介機構來媒合關鍵性人才此一管道所晉用的人員多數表示其滿意程度高於不滿意的比例。

表3-22 貴機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才（單位：%）

	所占比例	滿意	不滿意	其他	合計
合計	100.00	75.00	0.00	25.00	100.00
金融控股公司	33.33	75.00	0.00	25.00	100.00
民營銀行(A)	16.67	100.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	50.00	66.67	0.00	33.33	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 月前設立之民營銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之民營銀行。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

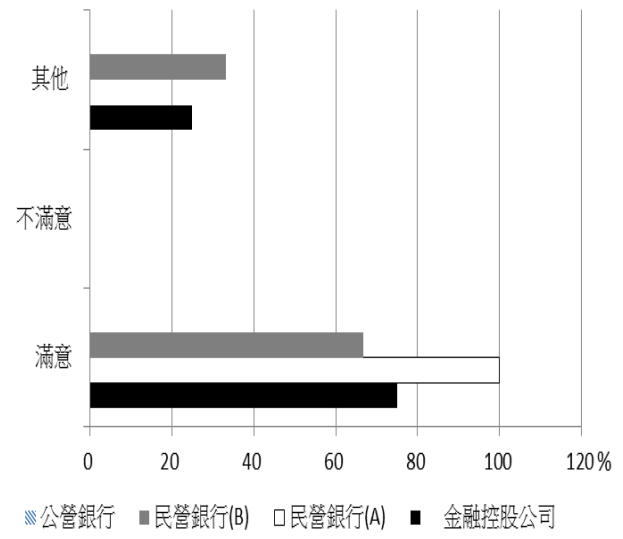


圖 3-22 機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才

第四部份：本國聘用關鍵性人才之國際競爭力

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？

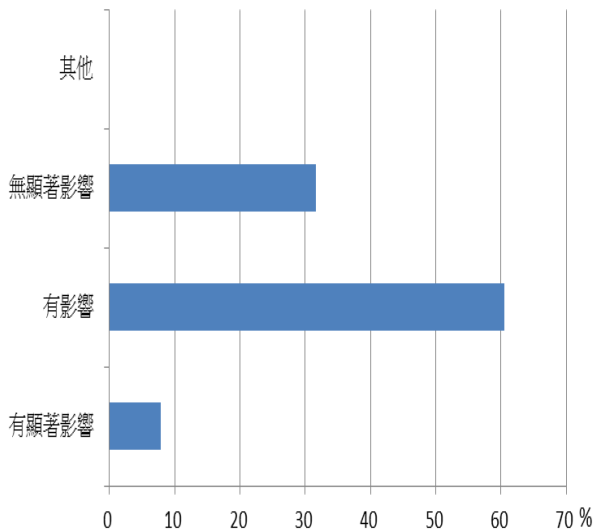
若以本國銀行及外國銀行在關鍵性人才所可提供之薪資水平及福利相比較，由於外國銀行可提供相對較優渥的條件，此對於本國銀行在聘用關鍵性人才時表示會有影響者占多數，其比例為 60.53%，有顯著影響者其比例為 8%，而相對表示無顯著影響者其比例為 32%，相較之下，多數人資業者表示外國銀行所提供相對較優渥的條件，對於本國銀行在聘用關鍵性人才時會有相當程度的影響性存在，此亦對於招聘外籍專業人士產生相當不利的競爭劣勢。

表3-23 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（單位：%）

	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	7.89	60.53	31.58	0.00	100.00
金融控股公司	31.58	16.67	66.67	16.67	0.00	100.00
民營銀行(A)	31.58	8.33	58.33	33.33	0.00	100.00
民營銀行(B)	23.68	0.00	66.67	33.33	0.00	100.00
公營銀行	13.16	0.00	40.00	60.00	0.00	100.00

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

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

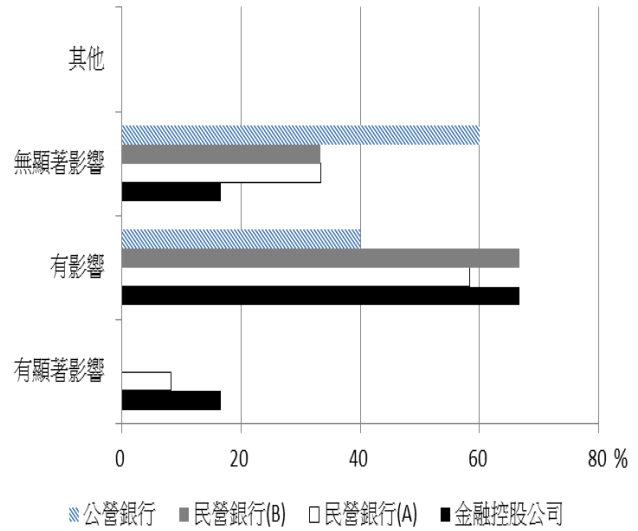


圖 3-23 關於本國銀行及外國銀行對關鍵性人才所提供之薪資水平及福利比較上來看，外國銀行對 貴機構聘用關鍵性人才時所造成的影響程度

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？

我國銀行業在遴選關鍵性人才時所可提供的薪資福利條件，相較於外國銀行，多數銀行人資業者表示並不具競爭力，其比例達 51%，而相對表示具競爭力的僅有 40%，顯見銀行人資主管多數以為我國銀行業若要與外國銀行相對競爭吸引國際專業人才，在薪資福利上本國銀行並無法相對提供具競爭優勢的條件以吸引外籍人士。

表3-24 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 (單位：%)

	所占比例	是			否			其他	合計
		是	否	其他	是	否	其他		
合計	100.00	40.00	51.43	8.57	100.00	51.43	8.57	100.00	
金融控股公司	34.29	50.00	41.67	8.33	100.00	41.67	8.33	100.00	
民營銀行 (A)	31.43	27.27	63.64	9.09	100.00	63.64	9.09	100.00	
民營銀行(B)	25.71	55.56	33.33	11.11	100.00	33.33	11.11	100.00	
公營銀行	8.57	0.00	100.00	0.00	100.00	100.00	0.00	100.00	

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

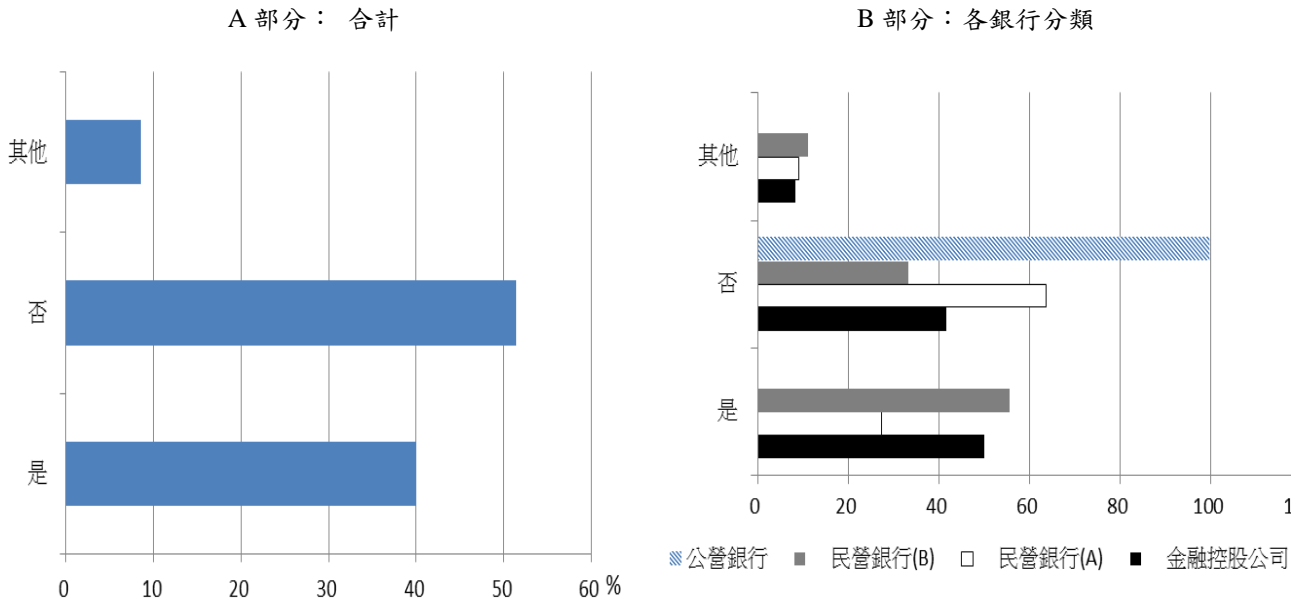


圖 3-24 貴機構遴選關鍵性人才時所提出薪資福利，與外國銀行相較是否具競爭力

第五部份：關鍵性人才之供給及需求類型及挑戰

11、貴機構目前對哪幾類型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）

此次對於銀行業在關鍵性人才的業務需求端的調查上，若以業務性質屬性來加以分類，以整體金控及銀行來看，人資主管表示現階段以電子商務的人才需求最強，其分數為（2.42），顯見近期我國商務發展在第三方支付業務的興起及電子商務交易業務的蓬勃發展下，銀行業對於相關業務人才的需求強，其此依序為個人財富管理（1.92）、兩岸金融業務（1.47）、風險管理（1.47）、大型企業金融授信（1.26）、中小型企業金融授信（0.84）、金融交易業務（0.66）、個人消費金融（0.34）、國外業務（0.33）、非授信金流服務（0.24）、資產管理或信託（0.26）、不動產放款（0.08）。

表3-25 貴機構目前對哪幾類型業務人才需求最殷切 (單位：%)

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	電子 商務	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	1.26	1.47	0.34	1.92	0.24	2.42	0.26	0.84	0.08	0.66	1.47	0.33	0.00	0.00
非常重要	15.79	7.89	2.63	13.16	2.63	23.68	0.00	5.26	0.00	2.63	7.89	0.00	0.00	2.63
次重要	2.63	18.42	7.89	15.79	2.63	18.42	0.00	5.26	0.00	2.63	10.53	2.63	0.00	0.00
很重要	10.53	5.26	0.00	18.42	2.63	13.16	5.26	5.26	2.63	10.53	13.16	10.53	0.00	13.16
重要	2.63	5.26	0.00	2.63	0.00	0.00	5.26	10.53	0.00	5.26	7.89	10.53	0.00	0.00
有點重要	68.42	7.89	89.47	2.63	92.11	10.53	0.00	0.00	0.00	0.00	10.53	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	0.00	55.26	0.00	47.37	0.00	34.21	89.47	73.68	97.37	78.95	50.00	76.32	100.00	84.21
B 部分：金融控股公司 (16.67%)														
	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	電子 商務	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	0.67	1.92	0.00	0.75	0.25	2.08	0.25	0.33	0.00	0.75	2.00	0.33	0.00	0.00
非常重要	8.33	16.67	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	8.33	8.33	0.00	0.00	8.33
次重要	0.00	25.00	0.00	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8.33	25.00	0.00	0.00	0.00
很重要	8.33	0.00	0.00	8.33	8.33	25.00	8.33	0.00	0.00	0.00	8.33	0.00	0.00	25.00
重要	0.00	0.00	0.00	8.33	0.00	0.00	0.00	16.67	0.00	0.00	16.67	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	8.33	100.00	0.00	0.00	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	83.33	50.00	0.00	75.00	91.67	41.67	91.67	83.33	100.00	83.33	41.67	100.00	100.00	66.67
C 部分：民營銀行(A) (41.67%)														
	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	電子 商務	資產 管理 或信 託	中小 型企 業金 融授 信	不動 產放 款	金融 交易 業務	兩岸 金融 業務	國外 業務	票券 業務	其他
平均分數	1.50	1.25	0.25	2.25	0.33	2.58	0.17	0.33	0.25	0.67	1.17	0.33	0.00	0.00
非常重要	16.67	0.00	0.00	8.33	8.33	33.33	0.00	8.33	0.00	0.00	8.33	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	25.00	8.33	33.33	0.00	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	16.67	0.00	0.00	16.67	0.00	8.33	0.00	8.33	8.33	16.67	8.33	0.00	0.00	8.33
重要	8.33	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	8.33	8.33	0.00	8.33	8.33	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	8.33	91.67	0.00	91.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	58.33	58.33	0.00	41.67	0.00	41.67	91.67	75.00	91.67	75.00	41.67	100.00	100.00	91.67

D 部分：民營銀行(B) (33.33%)

	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	電 子 商 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	1.89	0.78	1.11	3.22	0.00	2.44	0.22	1.56	0.00	0.89	0.56	0.33	0.00	0.00
非常重要	22.22	11.11	11.11	33.33	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00
次重要	11.11	0.00	22.22	11.11	0.00	44.44	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	11.11	0.00	0.00	33.33	0.00	11.11	0.00	11.11	0.00	22.22	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	11.11	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	66.67	11.11	100.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	55.56	77.78	0.00	11.11	0.00	11.11	88.89	55.56	100.00	66.67	88.89	100.00	100.00	100.00

E 部分：公營銀行 (8.33%)

	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	電 子 商 務	資 產 管 理 或 信 託	中 小 型 企 業 金 融 授 信	不 動 產 放 款	金 融 交 易 業 務	兩 岸 金 融 業 務	國 外 業 務	票 券 業 務	其 他
平均分數	1.00	2.20	0.00	1.60	0.40	2.80	0.60	0.80	0.00	0.00	2.60	0.33	0.00	0.00
非常重要	20.00	0.00	0.00	20.00	0.00	40.00	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	20.00	0.00	20.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	40.00	0.00	20.00	20.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	60.00	0.00	0.00	20.00
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	20.00	100.00 0	0.00	80.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	80.00	20.00	0.00	60.00	0.00	40.00	80.00	80.00	100.00	100.00	20.00	100.00	100.00	80.00

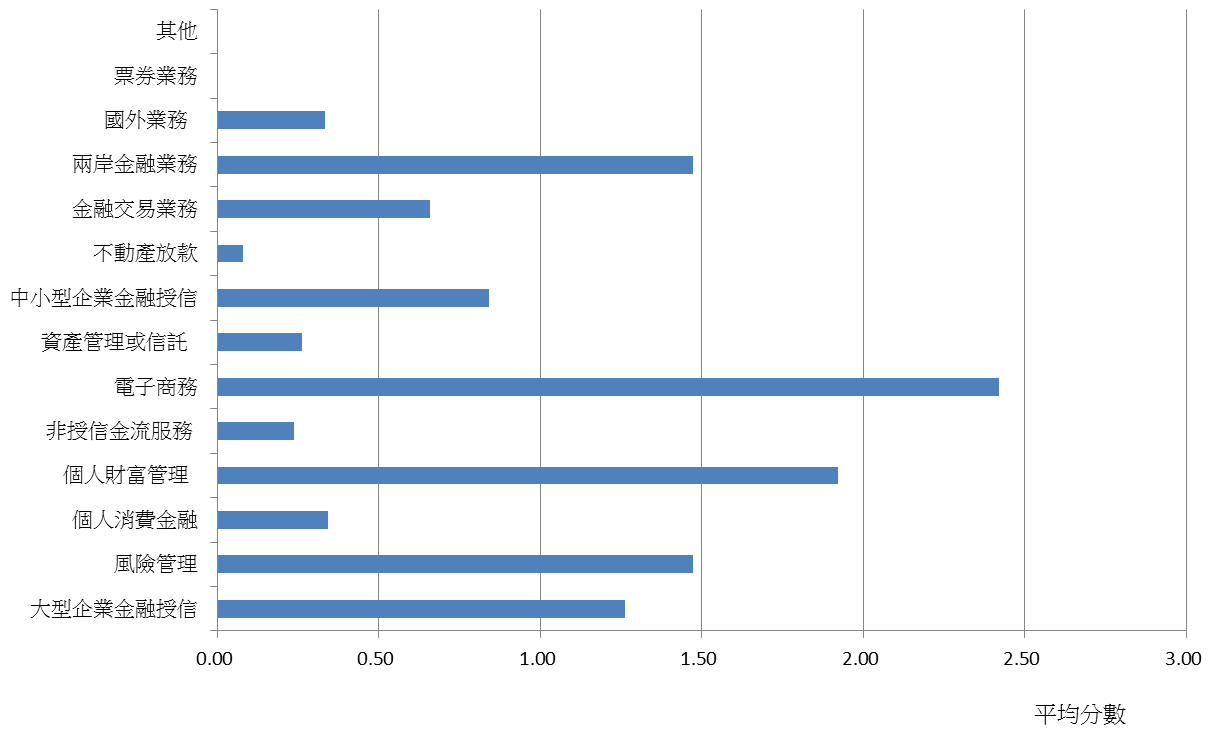
註 1：民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之民營銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之民營銀行。

註 2：排序 1→非常重要；2→次重要；3→很重要；4→重要；5→有點重要；0→不列入考慮

● 選擇其他

公司	回覆意見
XX 控股公司	法務人才
XX 控股公司	國際金融管理
XX 控股公司	熟悉財富管理員 & 放款業務的人才
XX 控股公司	金融企劃
XX 銀行	經濟產業分析、專業行銷企劃
XX 銀行	創投/私募股權業務人才

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

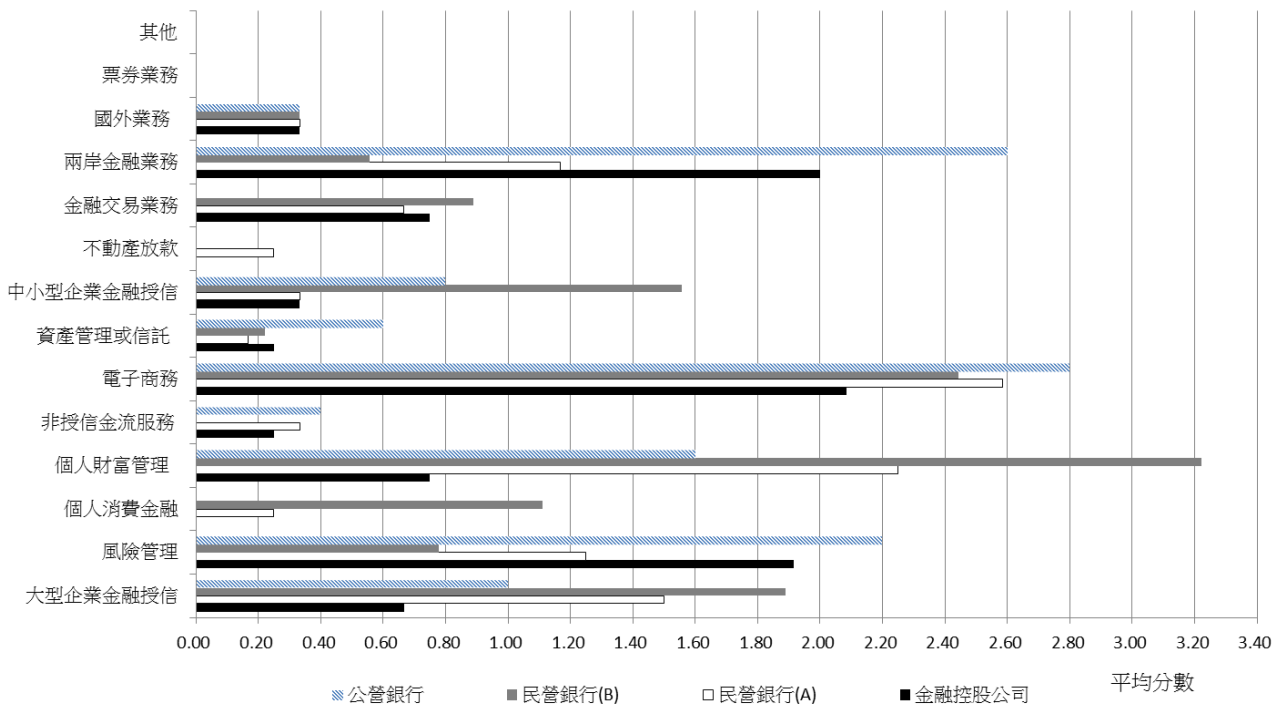


圖 3-25 貴機構目前對哪幾類型關鍵性人才需求最殷切

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）

若由供給面而論，以整體金控、銀行的關鍵核心人力主管供給主要以個人消費金融，其分數為(3.35)，其次依序為個人財富管理(2.27)、不動產放款(1.24)、大型企業金融授信(0.89)、金融交易業務(0.70)、非授信金流服務(0.30)、兩岸金融業務(0.27)、風險管理(0.24)、電子商務(0.24)、票券業務(0.19)、資產管理或信託(0.14)、國外業務(0.11)。

表3-26 貴機構認為目前對哪幾類型高階（含關鍵核心）人力主管供給最多（單位：%）

A 部分：金控、銀行合計（100%）														
	大型 企業 金融 授信	風險 管理	國外 業務	個人 消費 金融	個人 財富 管理	票 券 業 務	非授 信金 流服 務	資 產 管 理 或 信 託	電 子 商 務	中 小 型 企 業 金 融 授 信	不 動 產 放 款	兩 岸 金 融 業 務	金 融 交 易 業 務	其 他
平均分數	0.89	0.24	0.11	3.35	2.27	0.19	0.30	0.14	0.24	1.59	1.24	0.27	0.70	0.08
非常重要	2.70	0.00	0.00	51.35	21.62	0.00	0.00	0.00	0.00	2.70	5.41	2.70	0.00	0.00
次重要	8.11	0.00	0.00	16.22	18.92	0.00	5.41	0.00	2.70	21.62	13.51	0.00	0.00	0.00
很重要	5.41	8.11	0.00	2.70	10.81	2.70	2.70	2.70	2.70	13.51	13.51	2.70	8.33	2.70
重要	10.81	0.00	5.41	2.70	2.70	5.41	0.00	2.70	0.00	8.11	0.00	2.70	0.00	0.00
有點重要	5.41	0.00	0.00	0.00	5.41	0.00	0.00	0.00	5.41	2.70	2.70	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	67.57	91.89	94.59	27.03	40.54	91.89	91.89	94.59	89.19	51.35	64.86	91.89	91.67	97.30

B 部分：金融控股公司（16.67%）

	大型 企業 金融 授信	風險 管理	國外 對務	個人 消費 金融	個人 財富 管理	票 券 業 務	非授 信金 流服 務	資 產 管 理 或 信 託	電 子 商 務	中 小 型 企 業 金 融 授 信	不 動 產 放 款	兩 岸 金 融 業 務	金 融 交 易 業 務	其 他
平均分數	1.50	0.50	0.00	3.00	2.58	0.25	0.00	0.00	0.08	1.25	0.92	0.42	0.75	0.25
非常重要	8.33	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	16.67	0.00	0.00	8.33	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16.67	16.67	0.00	0.00	0.00
很重要	8.33	16.67	0.00	0.00	8.33	8.33	0.00	0.00	0.00	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33
重要	8.33	0.00	0.00	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16.67	0.00	8.33	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	8.33	0.00	0.00	0.00	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	58.33	83.33	100.00	33.33	33.33	91.67	100.00	100.00	91.67	58.33	75.00	83.33	91.67	91.67

C 部分：民營銀行(A)（41.67%）

	大型 企業 金融 授信	風險 管 理	國外 對務	個人 消費 金融	個人 財富 管理	票 券 業 務	非授 信金 流服 務	資 產 管 理 或 信 託	電 子 商 務	中 小 型 企 業 金 融 授 信	不 動 產 放 款	兩 岸 金 融 業 務	金 融 交 易 業 務	其 他
平均分數	0.36	0.27	0.36	4.00	2.09	0.00	0.27	0.00	0.00	2.64	1.09	0.00	0.64	0.00
非常重要	0.00	0.00	0.00	72.73	9.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9.09	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	9.09	27.27	0.00	0.00	0.00	0.00	45.45	9.09	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	9.09	0.00	0.00	9.09	0.00	9.09	0.00	0.00	27.27	9.09	0.00	0.00	0.00
重要	9.09	0.00	18.18	0.00	9.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	18.18	0.00	0.00	0.00	9.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	72.73	90.91	81.82	18.18	36.36	100.00	90.91	100.00	100.00	27.27	72.73	100.00	100.00	100.00

D 部分：民營銀行(B)（33.33%）

	大型 企業 金融 授信	風險 管 理	國外 對務	個人 消費 金融	個人 財富 管理	票 券 業 務	非授 信金 流服 務	資 產 管 理 或 信 託	電 子 商 務	中 小 型 企 業 金 融 授 信	不 動 產 放 款	兩 岸 金 融 業 務	金 融 交 易 業 務	其 他
平均分數	1.00	0.00	0.00	3.56	2.33	0.00	0.89	0.56	0.78	0.78	1.33	0.56	0.11	0.00
非常重要	0.00	0.00	0.00	44.44	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	11.11	0.00	0.00
次重要	11.11	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	22.22	0.00	11.11	11.11	11.11	0.00	0.00	0.00
很重要	11.11	0.00	0.00	0.00	22.22	0.00	0.00	11.11	11.11	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00
重要	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	11.11	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	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	66.67	100.00	100.00	22.22	44.44	100.00	77.78	77.78	77.78	66.67	66.67	88.89	100.00	100.00

E 部分：公營銀行 (8.33%)

	大型 企業 金融 授信	風險管 理	國外對 務	個人 消費 金融	個人 財富 管理	票 券 業 務	非授 信金 流服 務	資 產 管 理 或 信 託	電 子 商 務	中 小 型 企 業 金 融 授 信	不 動 產 放 款	兩 岸 金 融 業 務	金 融 交 易 業 務	其 他
平均分數	0.40	0.00	0.00	2.40	1.80	0.80	0.00	0.00	0.20	1.60	2.20	0.00	1.80	0.00
非常重要	0.00	0.00	0.00	20.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	20.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	40.00	0.00	0.00	0.00
重要	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	40.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	80.00	100.00	100.00	40.00	60.00	60.00	100.00	100.00	80.00	60.00	20.00	100.00	60.00	100.00

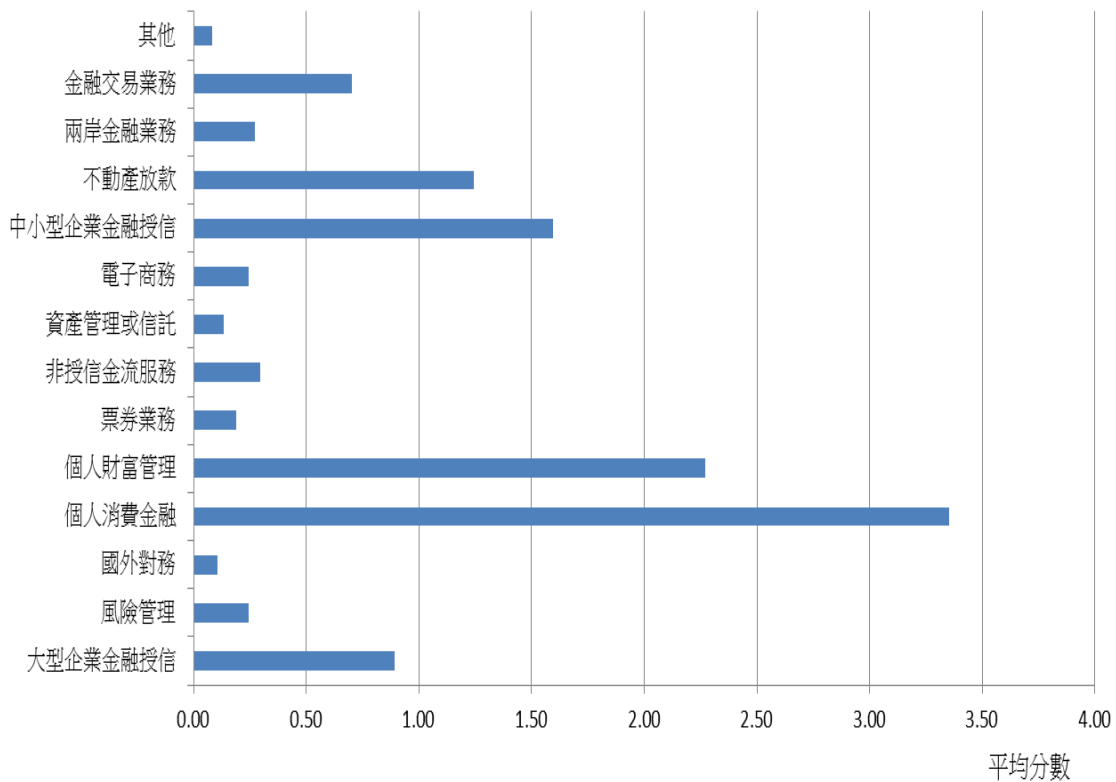
註 1：民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之民營銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之民營銀行。

註 2：排序 1→非常重要；2→次重要；3→很重要；4→重要；5→有點重要；0→不列入考慮

● 選擇其他

公司	回覆意見
XX 控股公司	供不應求

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

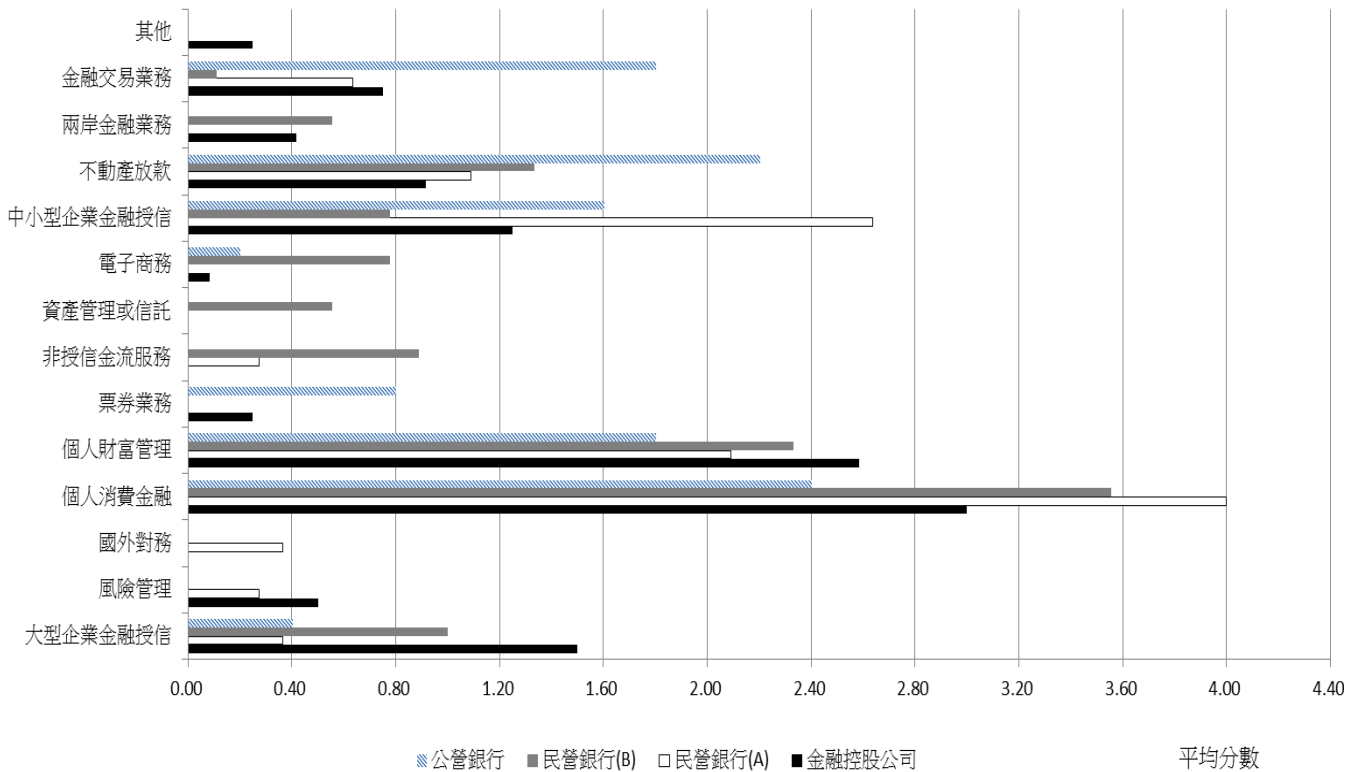


圖 3-26 市場上哪些類型關鍵性人才供給最多

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？

承上題，若以電子商務人才而言，人力供給呈現相對不足，而短期人力需求量卻相對強勁，顯見對於熟捻電子商務的經營管理級職人力，整體銀行業存在供不應求的問題，此突顯出銀行業在新種業務推陳出新，新型態金融交易方式持續衝擊傳統銀行經營模式下，短期內銀行業關鍵性人力出現供給及需求並無法匹配的問題產生，以此次受訪數據顯示，有高達 71% 比例的受訪者表示存在人力供給及需求類型無法一致的問題，此將有待於在銀行高階人力培訓課程上加以補強，以因應電子商務市場推陳出新的業務種類及新世代青少年消費行為模式，讓經營主管級人員得以因應時代變化，認知新商業模式的業務屬性，消費者的消費偏好及交易模式的轉型，而做出積極有效的調整。

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 (單位：%)

	所占比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	71.05	28.95	0.00	100.00
金融控股公司	31.58	75.00	25.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	31.58	75.00	25.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	23.68	66.67	33.33	0.00	100.00
公營銀行	13.16	60.00	40.00	0.00	100.00

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

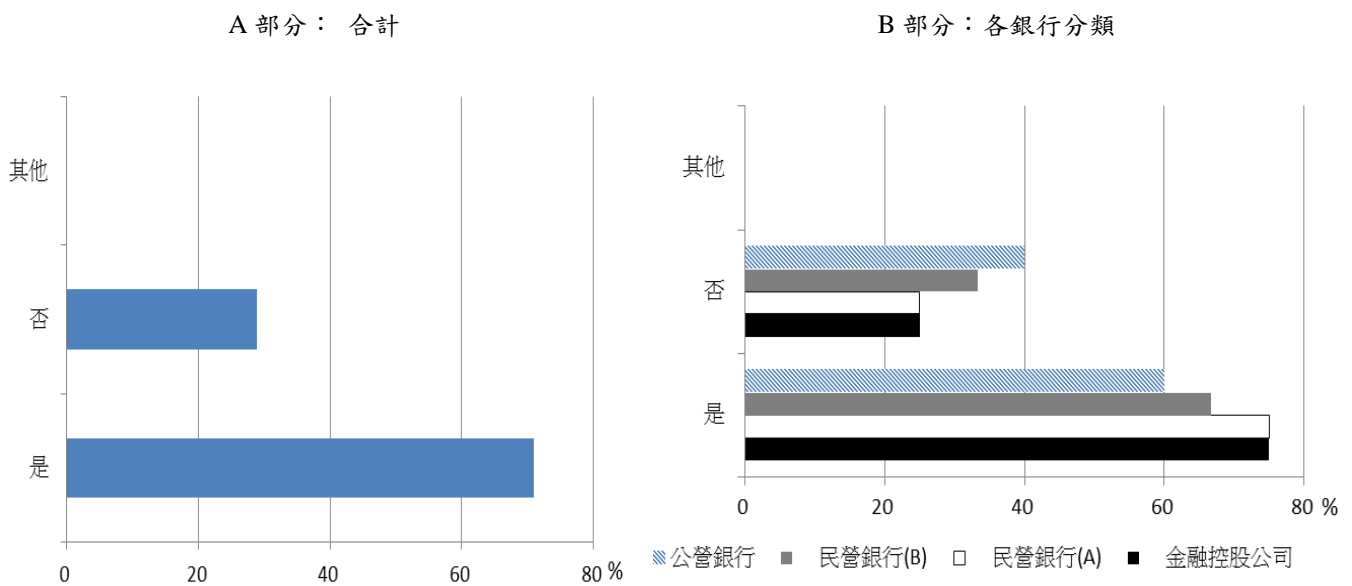


圖 3-27 關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題

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）

因應銀行業的多種業務發展所需，在關鍵性人才的培育上，在業務需求端上，對於電子商務的課程培訓需求最為強勁（分數為 2.82），其次依序為風險管理類（2.03）、個人財富管理（1.08）、兩岸金融業務（1.03）、大型企業金融授信（0.89）、不動產放款（0.81）、資產管理或信託（0.68）、國外業務（0.62）、

中小型企業金融授信 (0.57)、金融交易業務 (0.54)、個人消費金融 (0.35)、票券業務 (0.22)。

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 (單位：%)

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	電子商務	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	2.03	0.35	1.08	0.22	2.81	0.68	0.57	0.81	0.54	1.03	0.62	0.22	0.24
非常重要	8.11	10.81	0.00	13.51	0.00	37.84	2.70	0.00	5.41	5.41	2.70	0.00	0.00	0.00
次重要	2.70	18.92	2.70	5.41	5.41	10.81	2.70	0.00	0.00	2.70	16.22	5.41	0.00	0.00
很重要	8.11	13.51	8.11	5.41	0.00	13.51	8.11	0.00	16.22	5.41	2.70	8.11	2.70	5.41
重要	5.41	13.51	0.00	0.00	0.00	2.70	8.11	0.00	2.70	0.00	8.11	5.41	2.70	2.70
有點重要	2.70	5.41	0.00	2.70	0.00	2.70	2.70	0.00	0.00	0.00	0.00	5.41	8.11	2.70
不列入考慮	72.97	37.84	89.19	72.97	94.59	32.43	75.68	100.00	75.68	86.49	70.27	75.68	86.49	89.19
B 部分：金融控股公司 (10%)														
	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	電子商務	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	0.17	2.08	0.25	0.67	0.33	2.83	1.08	0.57	0.50	0.25	1.83	0.42	0.33	0.25
非常重要	0.00	25.00	0.00	8.33	0.00	33.33	8.33	0.00	0.00	0.00	8.33	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	16.67	0.00	0.00	8.33	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	8.33	8.33	0.00	16.67	16.67	0.00	16.67	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33
重要	8.33	8.33	0.00	0.00	0.00	0.00	8.33	0.00	0.00	0.00	8.33	8.33	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	8.33	0.00
不列入考慮	91.67	50.00	91.67	83.33	91.67	33.33	66.67	100.00	83.33	91.67	50.00	83.33	83.33	91.67
C 部分：民營銀行(A) (30%)														
	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	電子商務	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	0.91	1.36	0.27	1.27	0.36	2.91	0.18	0.57	1.45	1.55	0.36	1.09	0.18	0.27
非常重要	9.09	0.00	0.00	9.09	0.00	36.36	0.00	0.00	18.18	18.18	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	18.18	0.00	18.18	9.09	9.09	0.00	0.00	0.00	9.09	0.00	18.18	0.00	0.00
很重要	9.09	9.09	9.09	0.00	0.00	18.18	0.00	0.00	18.18	9.09	0.00	9.09	0.00	9.09
重要	9.09	9.09	0.00	0.00	0.00	9.09	9.09	0.00	0.00	0.00	18.18	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	18.18	0.00	9.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9.09	18.18	0.00
不列入考慮	72.73	45.45	90.91	63.64	90.91	27.27	90.91	100.00	63.64	63.64	81.82	63.64	81.82	90.91

D 部分：民營銀行(B) (30%)

	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	電 子 商 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	2.56	0.78	1.44	0.00	2.67	0.67	0.00	0.22	0.00	0.89	0.11	0.00	0.22
非常重要	11.11	11.11	0.00	22.22	0.00	44.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	11.11	22.22	11.11	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	22.22	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	22.22	11.11	11.11	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	22.22	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11
有點重要	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	0.00
不列入考慮	66.67	22.22	77.78	66.67	100.00	33.33	77.78	100.00	88.89	100.00	77.78	88.89	100.00	88.89

E 部分：公營銀行 (30%)

	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	電 子 商 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	2.20	2.40	0.00	1.00	0.00	2.80	0.80	0.57	1.20	0.00	0.80	1.00	0.40	0.20
非常重要	20.00	0.00	0.00	20.00	0.00	40.00	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	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00
很重要	40.00	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	40.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00
重要	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	20.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00
不列入考慮	40.00	20.00	100.00	80.00	100.00	40.00	60.00	100.00	60.00	100.00	80.00	60.00	80.00	80.00

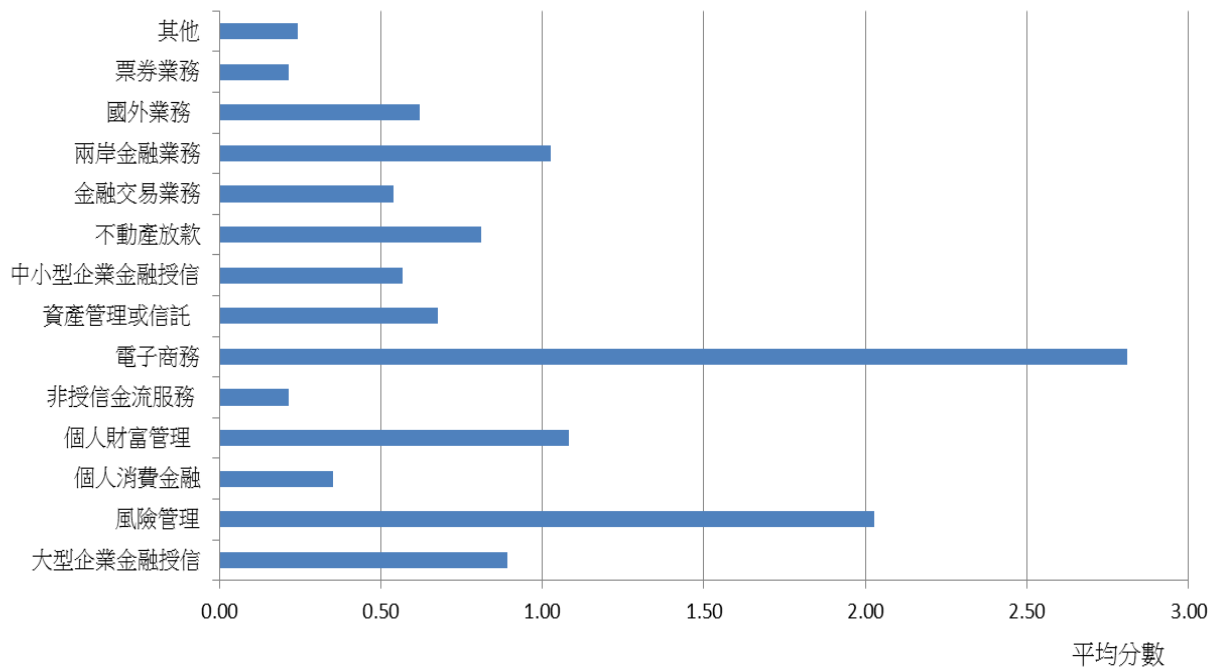
註 1：民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之民營銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之民營銀行。

註 2：排序 1→非常重要；2→次重要；3→很重要；4→重要；5→有點重要；0→不列入考慮

● 選擇其他

公司	回覆意見
XX 控股公司	法令相關
XX 銀行	專業行銷企劃各類授信業務
XX 銀行	投資相關法令
XX 銀行	管理類型

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

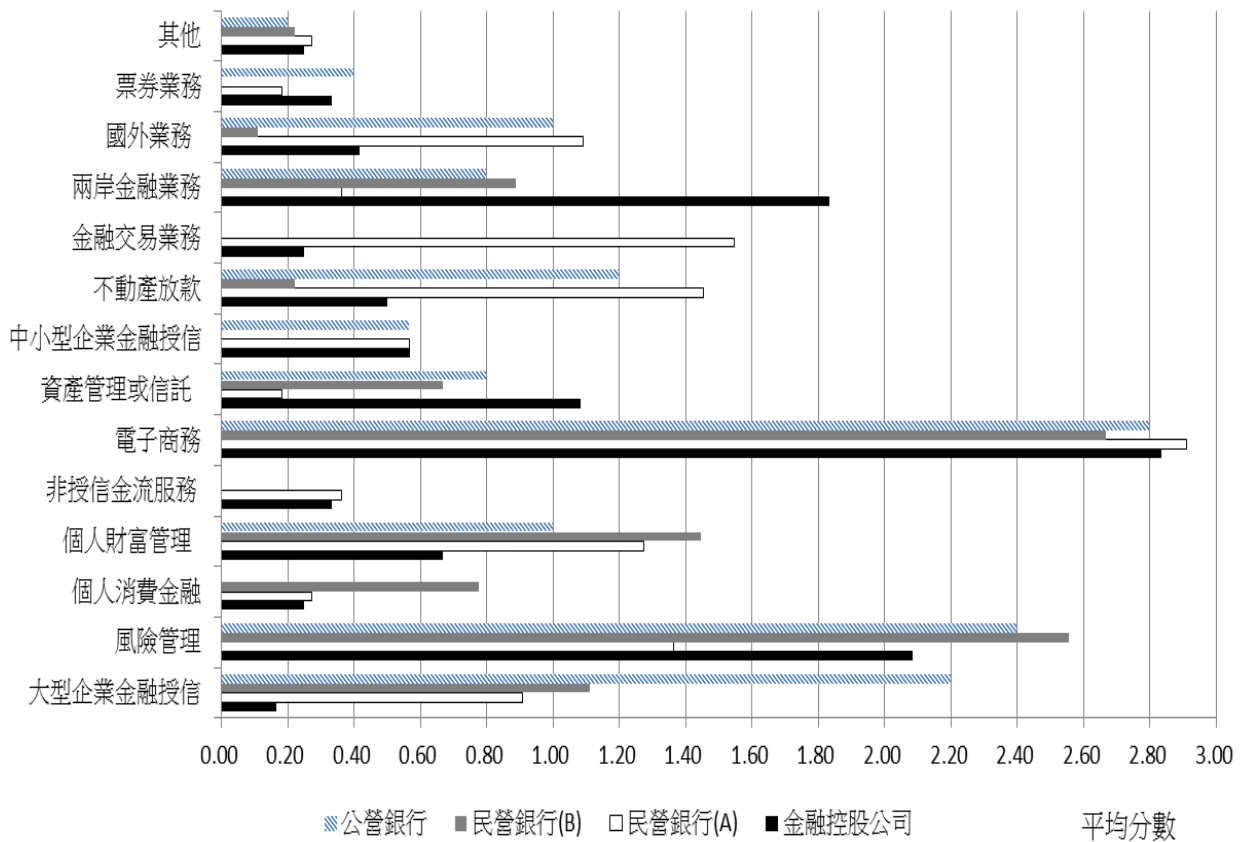


圖 3-28 關鍵性人才的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目

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？

行動支付方式的便利及手機的網上交易方式推陳出新所引發的新種業務商機及挑戰，對銀行產生巨大的衝擊影響，銀行業也積極在培訓資訊方面的人力以因應此一新商機及新業務的挑戰，具此次多數銀行人資受訪者表示，銀行仍需加強在人力培訓者占多數，其比例為 76%，而相對表示現有人力配置已足以因應者其比例僅 8%，顯見多數銀行已體認出網際網路及第三方交易支付方式的出現，銀行業必須在人力方面積極加以補強，以因應此一新交易型態的改變及有效掌握住可能產生的新商機，銀行本身若無法在此一波新資訊競賽中維持相對競爭力，恐將會面臨消費者的淘汰。

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（單位：%）

	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	8.11	75.68	16.22	100.00
金融控股公司	32.43	0.00	75.00	25.00	100.00
民營銀行(A)	32.43	16.67	66.67	16.67	100.00
民營銀行(B)	21.62	12.50	87.50	0.00	100.00
公營銀行	13.51	0.00	80.00	20.00	100.00

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

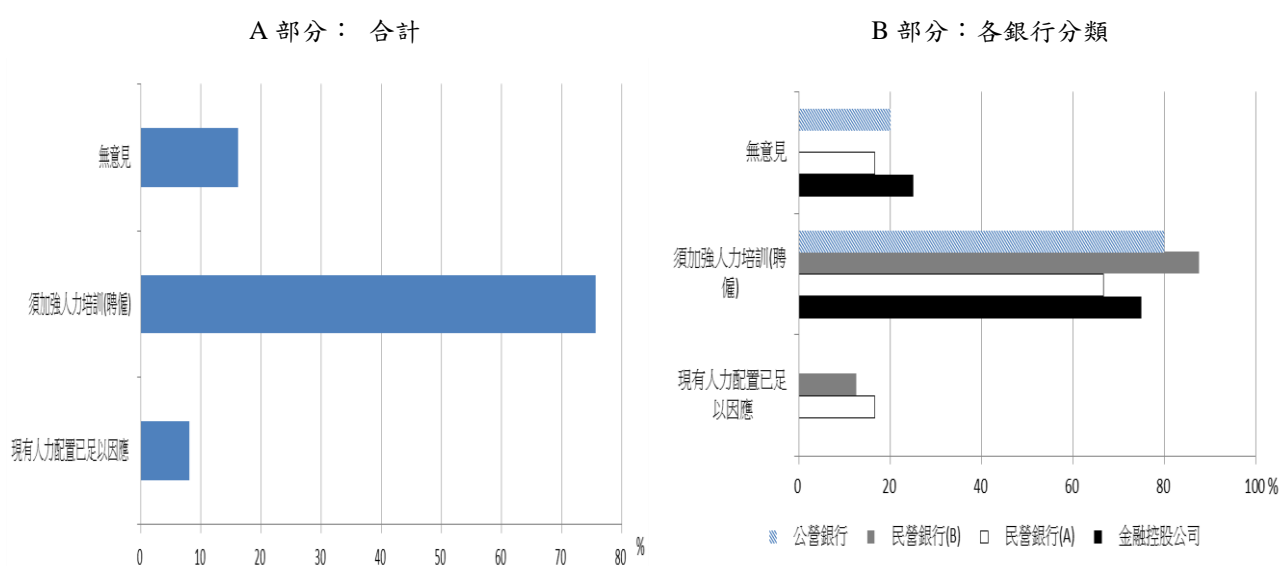


圖 3-29 因應網路及行動智慧裝置設備普及，行動支付交易大幅上升，請問貴公司在相關人力的需求上是否足以因應此一交易方式改變

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？

近年來隨著海峽兩岸金融業務的開放，雖有人民幣存款業務及匯兌交易業務的新增，然對於新金融商品設計研發人才的需求顯見並未明顯產生改變，以此次受訪調查顯示，較多數的受訪者表示對於商品設計研發人才並未產生實質明顯需求，其比例近 43%，然而表示商品設計研發人力需求將有大幅增加者則佔 41%。若以公營銀行而論，因應兩岸銀行業務開放，其商品設計研發人才的確有呈現需求上升的現象，此亦反映出公營銀行在兩岸業務開放較為快速所因應對人力的需求增加。

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
(單位：%)

	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	40.54	43.24	16.22	100.00
金融控股公司	32.43	33.33	58.33	8.33	100.00
民營銀行(A)	32.43	33.33	50.00	16.67	100.00
民營銀行(B)	21.62	50.00	25.00	25.00	100.00
公營銀行	13.51	60.00	20.00	20.00	100.00

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

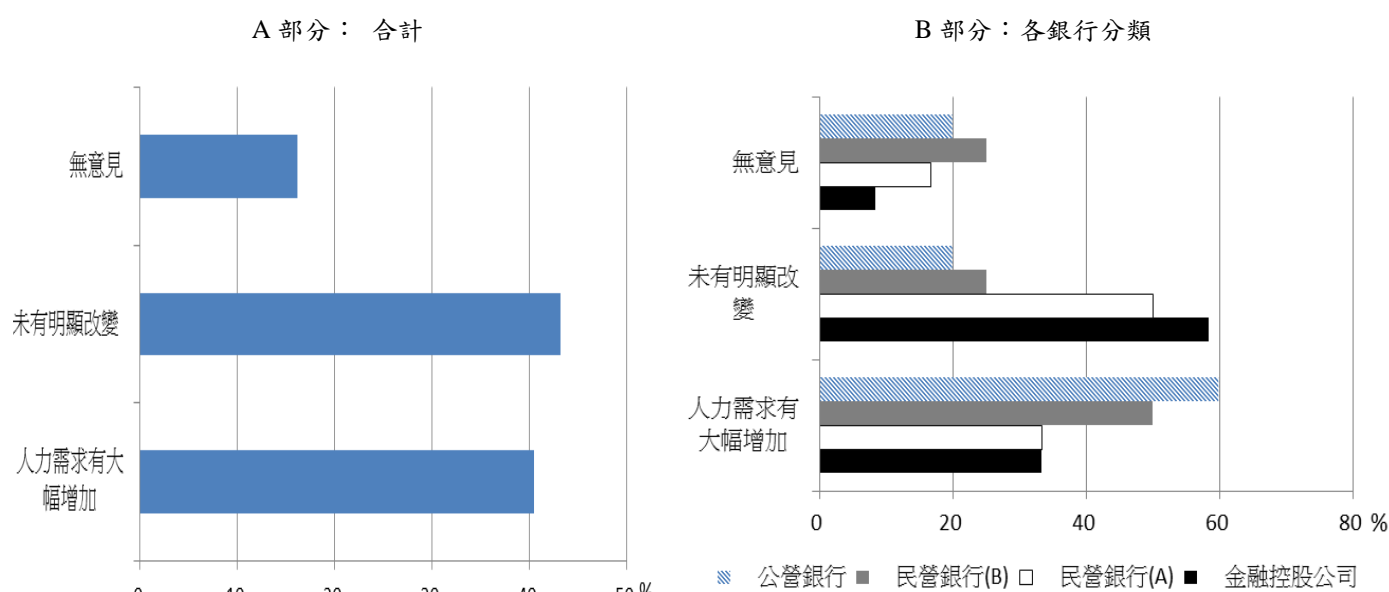


圖 3-30 因應兩岸銀行業務開放，就新金融商品業務增加，商品設計研發人才需求是否有增加

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？

海峽兩岸所互相研商的服務貿易協定攸關兩岸服務業的開放及貿易貿易的往來，兩岸未來若可簽訂服務貿易協定，對於銀行業而言，此次受訪者表示對於相關業務人力需求會上升者佔多數，其比例為 44%，而表示現有銀行人力配置已足以因應者，其比例則有 31%。

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 (單位：%)

	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	30.56	44.44	25.00	100.00
金融控股公司	30.56	45.45	45.45	9.09	100.00
民營銀行(A)	33.33	25.00	41.67	33.33	100.00
民營銀行(B)	22.22	25.00	50.00	25.00	100.00
公營銀行	13.89	20.00	40.00	40.00	100.00

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

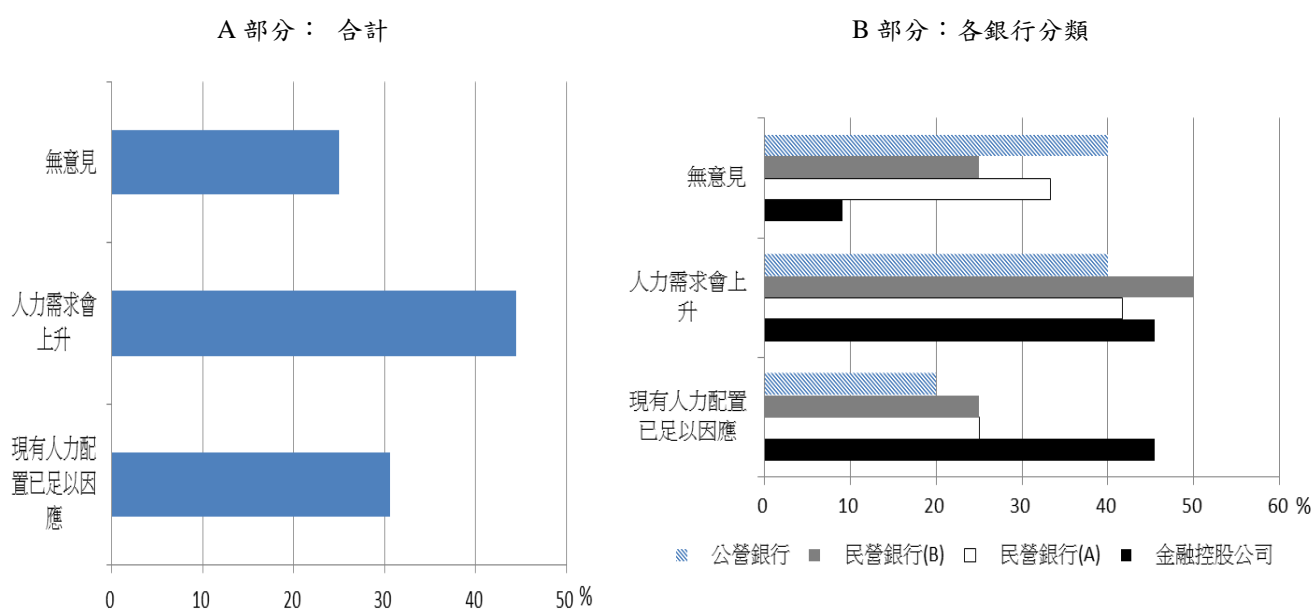


圖 3-31 兩岸在協商簽訂服務貿易協定，因應市場開放，請問對貴公司人力的需求是否會有產生實質需求改變

17、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？

銀行業在關鍵性人才招聘時主要仍以銀行行員內部晉升的方式為主要管道，整體問卷多數人資主管受訪者表示，相關法規的條件限制並未對銀行在人員僱用時產生任用的阻礙，此比例約為 82.86%。部分銀行表示隨著陸資銀行在台灣設點的家數增加，在大陸籍人士的聘用上，現行相關的法規規範尚不完備，仍有待明確規範以利銀行業在聘用具大陸籍身分人士時參考。

表3-32 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（單位：%）

	所占比例	是	否	合計
合計	100.00	17.14	82.86	100.00
金融控股公司	34.29	16.67	83.33	100.00
民營銀行(A)	31.43	18.18	81.82	100.00
民營銀行(B)	22.86	12.50	87.50	100.00
公營銀行	11.43	25.00	75.00	100.00

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

● 選擇其他

公司	回覆意見
XX 控股公司	大陸籍人員聘用
XX 控股公司	外籍人士聘用程序及薪資門檻
XX 銀行	受國營事業管理法及公務人員任用法等相關法規限制，無法僱用先進外籍人士等
XX 銀行	旋轉門條款
XX 銀行	陸籍白領人員聘用
XX 銀行	兼職銀行法

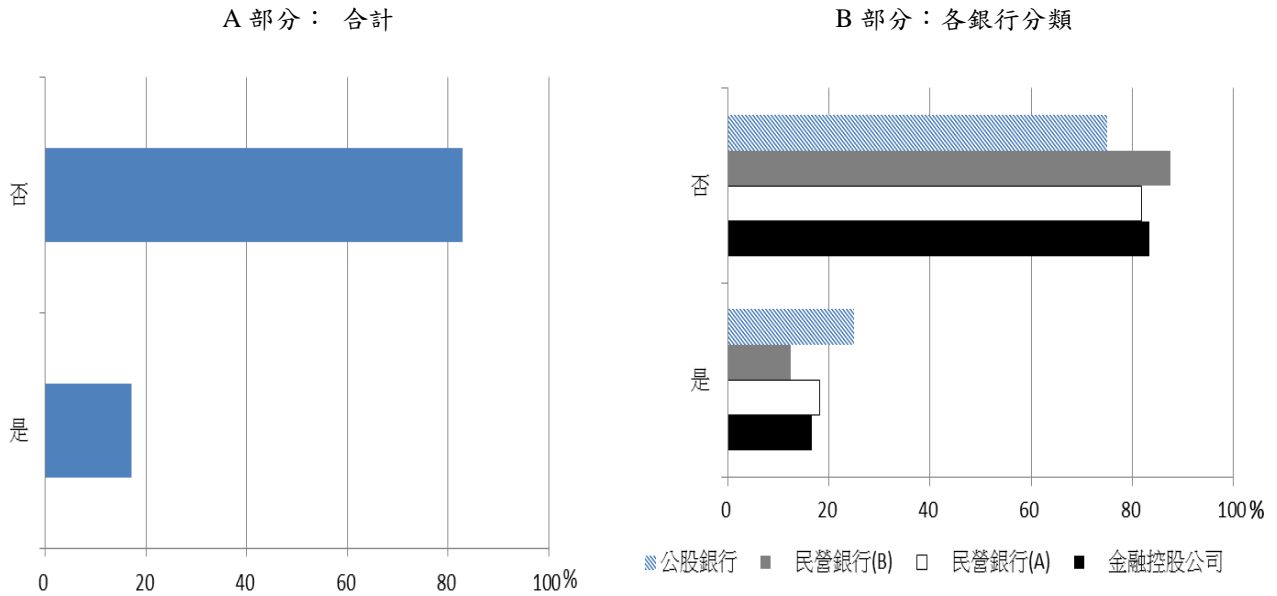


圖 3-32 關鍵性人才招聘時是否面臨因相關法規的條件限制（例如：旋轉門條款、就業服務法）僱用時遭遇任用困難

第六部份：跨領域銀行關鍵性人才需求

18、貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才？

銀行行員的資歷主要仍以財經相關背景者佔多數，此以財經專業知識的養成教育有直接的關聯，財金專業學術訓練對於金融市場的了解將較敏銳，可提供銀行客戶較完整的金融服務，而相對對於非銀行行員背景者的人力雇用相對則佔比較低，以此次受訪者表示，約有 55.26% 比例受訪者表示該銀行未聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才。

表3-33 貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才（單位：%）

	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	32.43	50.00	50.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	32.43	50.00	50.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	21.62	33.33	66.67	0.00	100.00
公營銀行	13.51	20.00	60.00	20.00	100.00

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

● 選擇其他

公司	回覆意見
XX 銀行	由內部升遷為中、高階主管，而晉用基層人員時多無須銀行業背景，但須具備相關證照

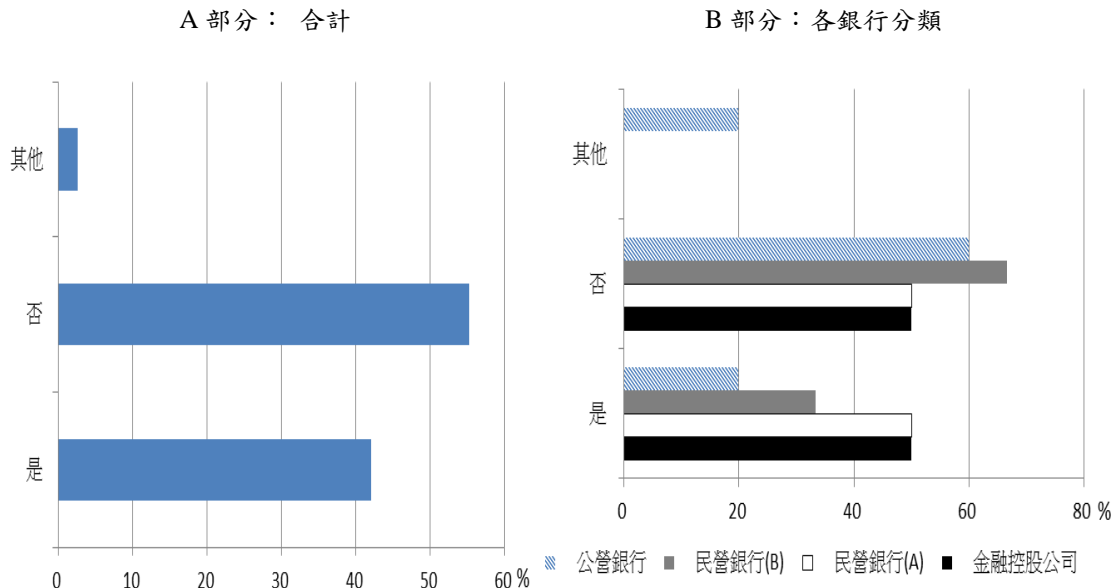


圖 3-33 貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才

18-1、貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別為何？

承上題，銀行若有聘用非銀行業之關鍵性人才，主要仍以雇用來自於其他相關金融業例如保險、證券、及期貨等行業背景者為主，此比例為 52.38%，而少部分來自於科技/製造業及文化創意產業，各佔 9.52%。

表3-34 貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別

(單位：%)

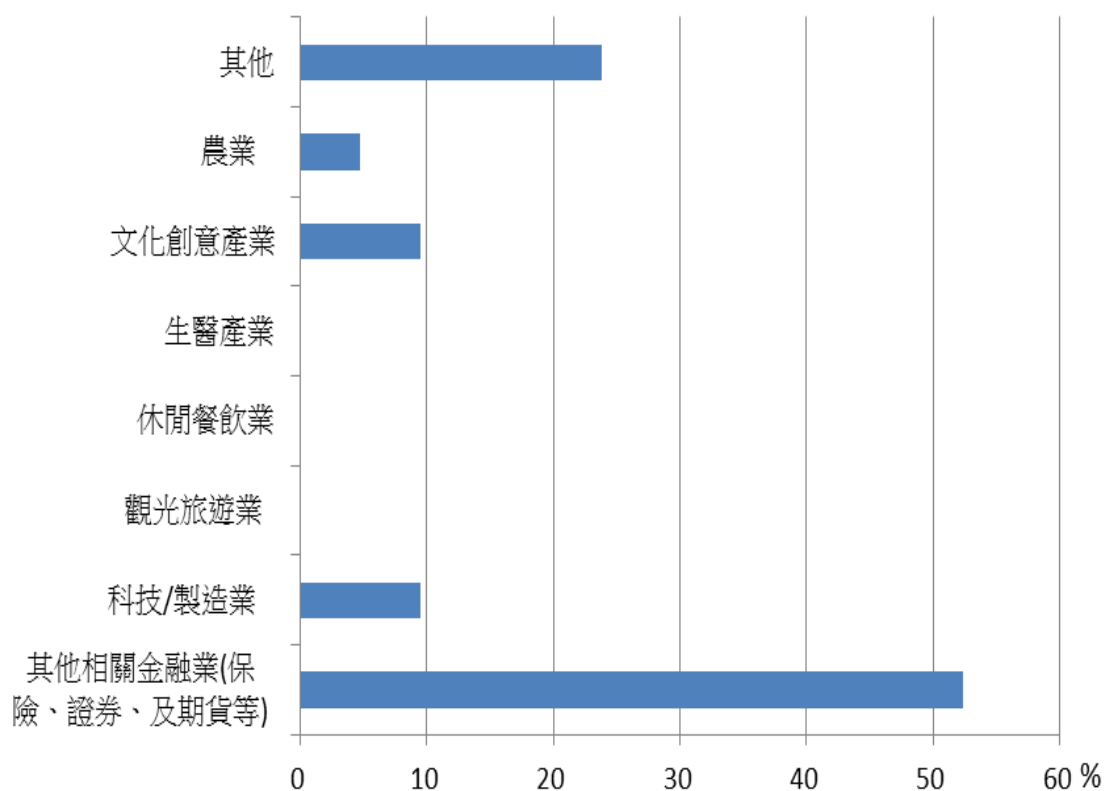
	所佔比例	其他相關金融業 (保險、證券、 及期貨等)	科技/ 製造業	觀光旅 遊業	休閒餐 飲業	生醫產 業	文化創 意產業	農業	其他	合計
合計	100.00	52.38	9.52	0.00	0.00	0.00	9.52	4.76	23.81	100.00
金融控股公司	42.86	55.56	11.11	0.00	0.00	0.00	22.22	0.00	11.11	100.00
民營銀行(A)	28.57	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	100.00
民營銀行(B)	19.05	50.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	100.00
公營銀行	9.52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	100.00

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

● 選擇其他

公司	回覆意見
XX 控股公司	電信業、資訊業
XX 銀行	資訊
XX 銀行	資訊及法務人才
XX 銀行	法律、數位金融
XX 銀行	電信產業
XX 控股公司	不一定

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

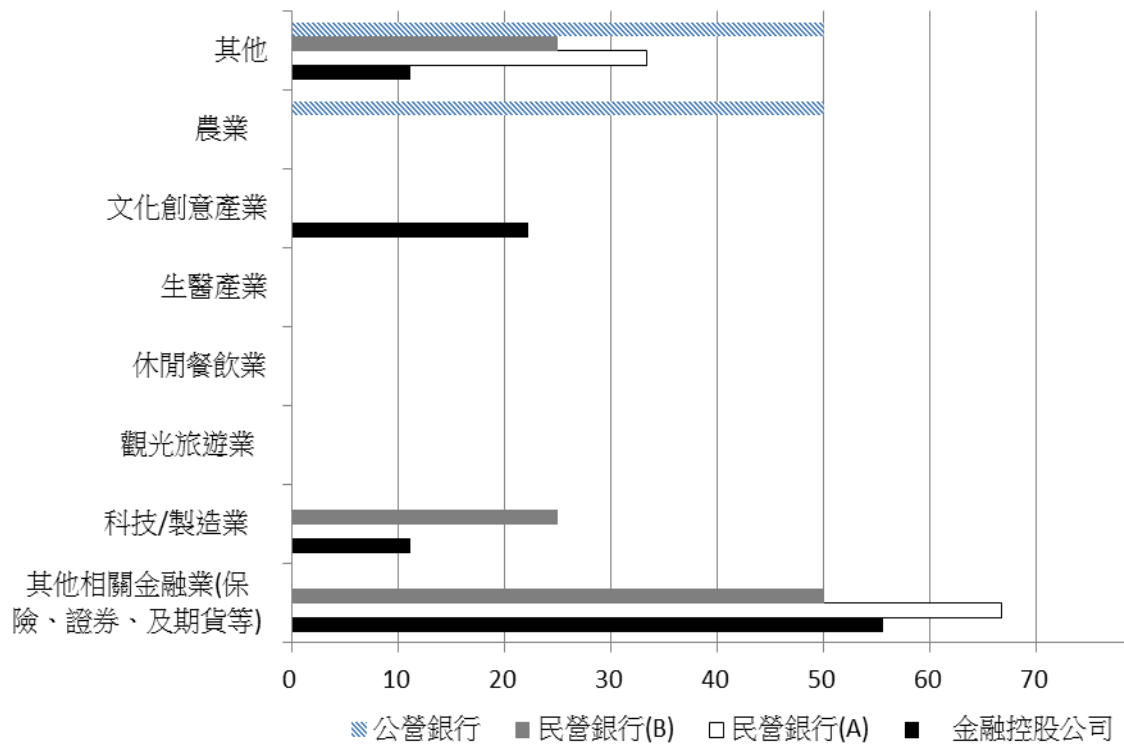


圖 3-34 貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別

18-2、貴機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量約為何？

非銀行業背景之關鍵性人才需求量，以此次調查數據顯示，整體銀行業而言，各銀行雇用人數仍在 5 人次以下者佔多數，其比例為 66.67%；而人數在 6-10 人者，其比例在 16.67%。

表3-35 貴機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量約為 (單位：%)

	所佔比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 人以上	其他	合計
合計	100.00	66.67	16.67	0.00	0.00	11.11	5.56	100.00
金融控股公司	33.33	66.67	16.67	0.00	0.00	16.67	0.00	100.00
民營銀行(A)	33.33	83.33	0.00	0.00	0.00	0.00	16.67	100.00
民營銀行(B)	22.22	75.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	11.11	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00

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

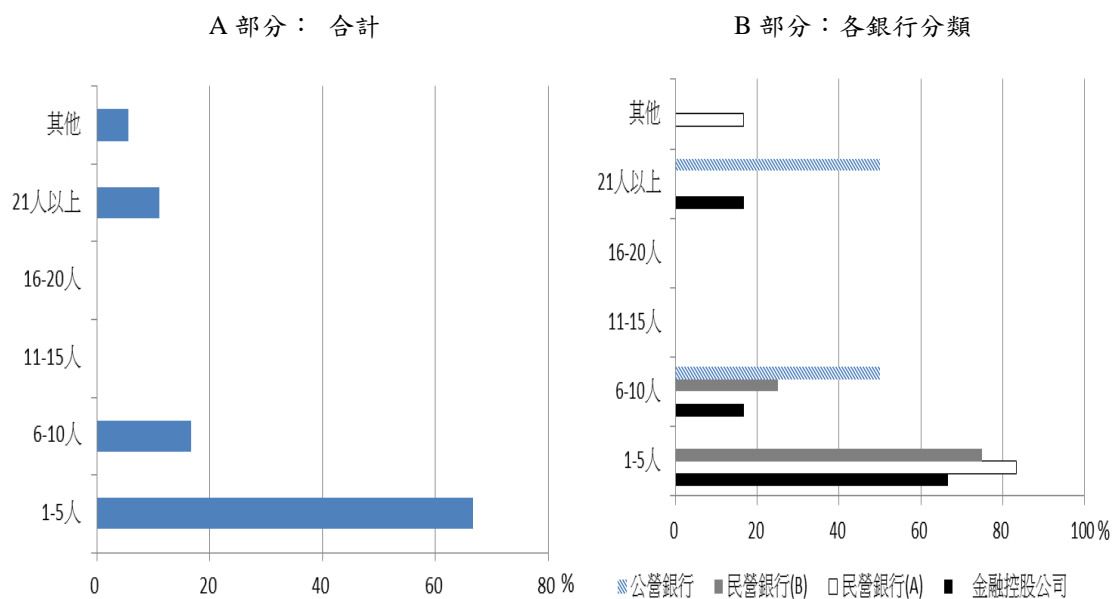


圖 3-35 機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量約為

18-3、晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道為何？

銀行業若晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才所採取的管道主要以私人管道舉薦方式為最常採用方式，其所佔比例為 43.48%，其次為公開招募方式，其佔比為 30.43%，而採取外部管道委託人力銀行徵才者，其比例為 17.39%。

表3-36 晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道 (單位：%)

	所佔比例	人力銀行	公開招募	私人管道 舉薦	其他	合計
合計	100.00	17.39	30.43	43.48	8.70	100.00
金融控股公司	34.78	25.00	25.00	50.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	39.13	22.22	22.22	44.44	11.11	100.00
民營銀行(B)	17.39	0.00	25.00	50.00	25.00	100.00
公營銀行	8.70	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00

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

● 選擇其他

公司	回覆意見
XX 銀行	集團內各子公司徵調
XX 銀行	獵才

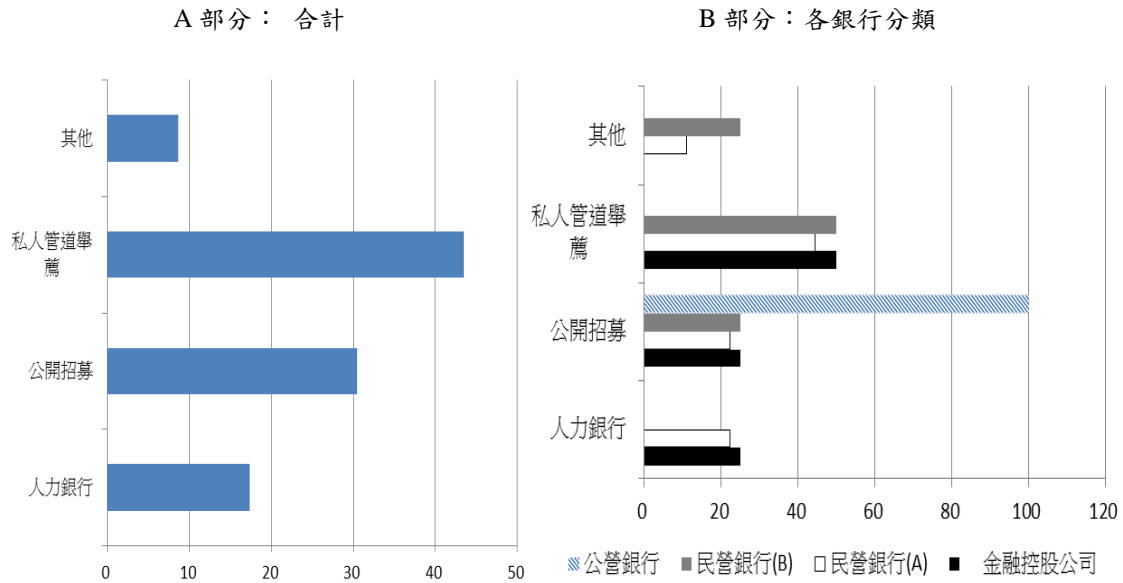


圖 3-36 晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道

19、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？

政府金融監管單位近年針對相關金融業管制法規持續進行鬆綁檢討，意圖活絡資本市場資金動能，增進業者在開發新市場及新種業務的發展機會，然受訪者回饋意見顯示，仍有多數銀行人資主管表示，國內業者自主新商品創新開發的經驗有限，政府雖意圖推動法規鬆綁政策，然對銀行關鍵性人才之需求的增加助益將有限，有近 56% 表示並不會大幅增加關鍵性人力的需求。

表3-37 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 (單位：%)

	所佔比例	是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求			合計
		是	否	其他	
合計	100.00	44.44	55.56	100.00	100.00
金融控股公司	30.56	36.36	63.64	100.00	30.56
民營銀行(A)	30.56	36.36	63.64	100.00	30.56
民營銀行(B)	25.00	66.67	33.33	100.00	25.00
公營銀行	13.89	40.00	60.00	100.00	13.89

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

● 選擇其他

公司	回覆意見
XX 控股公司	1-5 人
XX 控股公司	10-15 人
XX 控股公司	1 人
XX 控股公司	5 人
XX 銀行	10 人
XX 銀行	會依鬆綁法規之規模及類別而異，尚無法評估
XX 銀行	5-10 人
XX 銀行	5 人
XX 銀行	1-3 人
XX 銀行	1-5 人
XX 銀行	1-5 人
XX 銀行	15 人
XX 銀行	5 人
XX 銀行	1-3 人

A 部分：合計

B 部分：各銀行分類

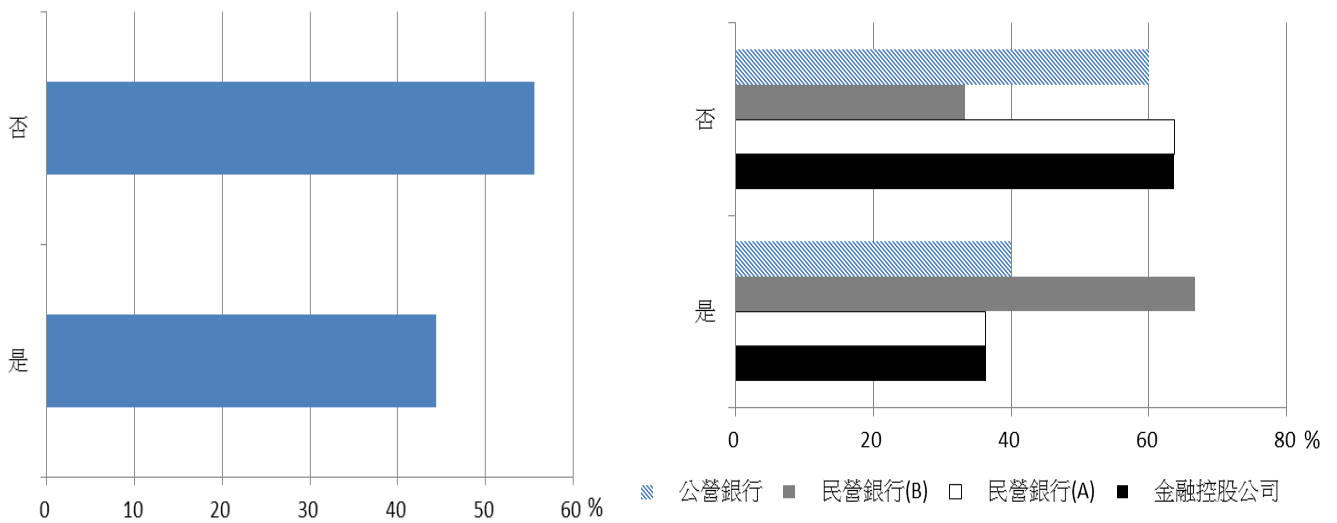


圖 3-37 政府推動法規鬆綁政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求

第二節 關鍵性人才供需推估

一、關鍵性人力需求分析

本年度在進行未來三年（105年-107年）銀行業關鍵人才需求推估調查，以經營管理人員的需求為最高，其所佔比例為59%，其次依序為OBU業務人員/外匯作業人員，其所佔比例為12%，徵授信人員，其所佔比例為9%，金融商品研發人員，其所佔比例為8%，風險管理人員，其所佔比例為3%，理財規劃人員及投資分析人員，其所佔比例為3%，直接投資人員，其所佔比例為2%，整體我國銀行業的關鍵性人員的需求仍以具備豐富經營管理經驗的人員為最大宗，其次為與人民幣外匯相關交易的人員需求較強。

以下檢視最近四年度內，針對我國銀行業關鍵性人力的需求調查分析項目中，受訪人資主管針對105年度所推估的人力需求的趨勢變化分析，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，我國銀行人資部門主管對於各業務部門關鍵性主管級職的人力的需求調整情形。

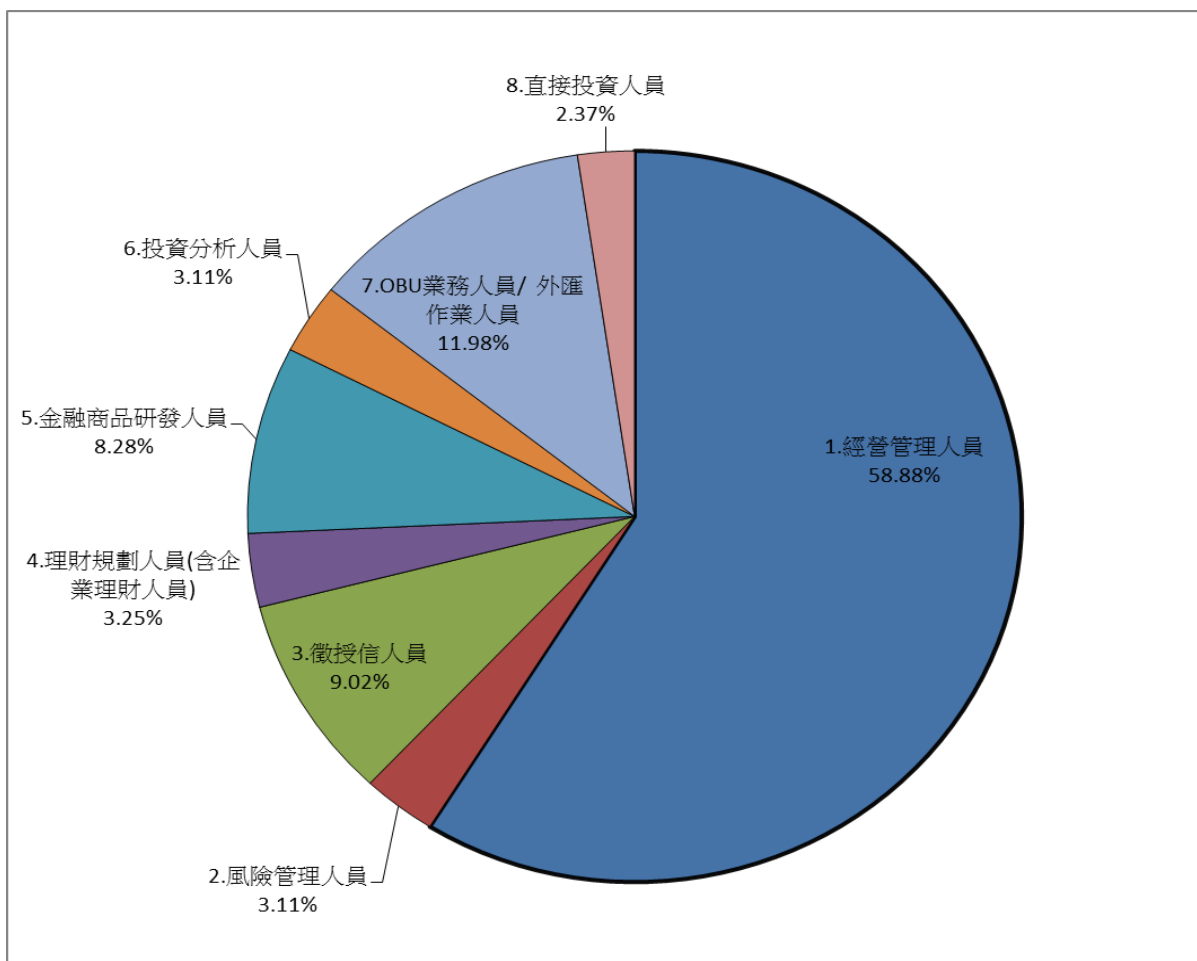


圖 3-38 2016-2018 年銀行業關鍵人才需求推估比例

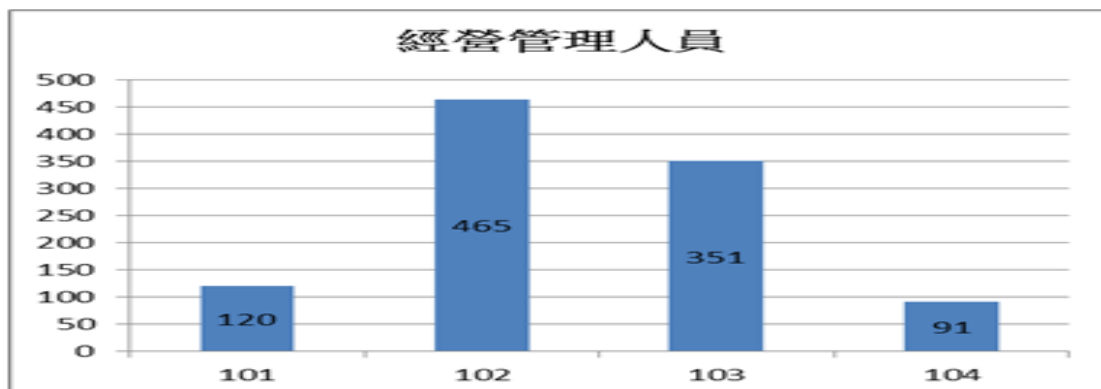
國際經濟景氣在104年呈現持續低迷的不振走勢，加上由於中國大陸製造業技術能力自主性已趨強勁，生產技術替代效應產生，乃出現有所謂紅色供應鏈效應的牽制，此導致台灣在104年下半年的整體出口數據持續呈現衰退趨勢，若加上國內整體房地產市場的價格轉趨下跌預期，房屋市場整體成交量預估將呈現降低趨勢，此均對於整體銀行業的未來業務發展將產生相當程度的影響，整體而言，在此次的問卷調查的我國銀行業八大業務類的關鍵性人力需求量，各類別均呈現對未來三年度預期關鍵性主管級別人力需求將轉趨下滑的現象。

表3-38 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	1年內預估 需求人數			2年內預估 需求人數			3年內預估 需求人數			平均人數		
	樂觀	持平	保守	樂觀	持平	保守	樂觀	持平	保守	樂觀	持平	保守
1.經營管理人員	136	91	39	133	91	32	129	89	26	133	90	32
2.風險管理人員	13	18	6	5	8	0	3	7	0	7	11	2
3.徵授信人員	33	31	11	19	17	0	9	12	0	20	20	4
4.理財規劃人員 (含企業理財人員)	15	14	8	4	3	7	3	2	7	7	6	7
5.金融商品研發人員	32	31	18	15	15	4	9	7	3	19	18	8
6.投資分析人員	7	15	7	6	13	6	8	14	0	7	14	4
7.OBU業務人員/ 外匯作業人員	39	38	26	22	20	7	20	16	7	27	25	13
8.直接投資人員	9	8	5	3	1	0	4	1	0	5	3	2
總和	284	246	120	207	168	56	185	148	43	225	187	73

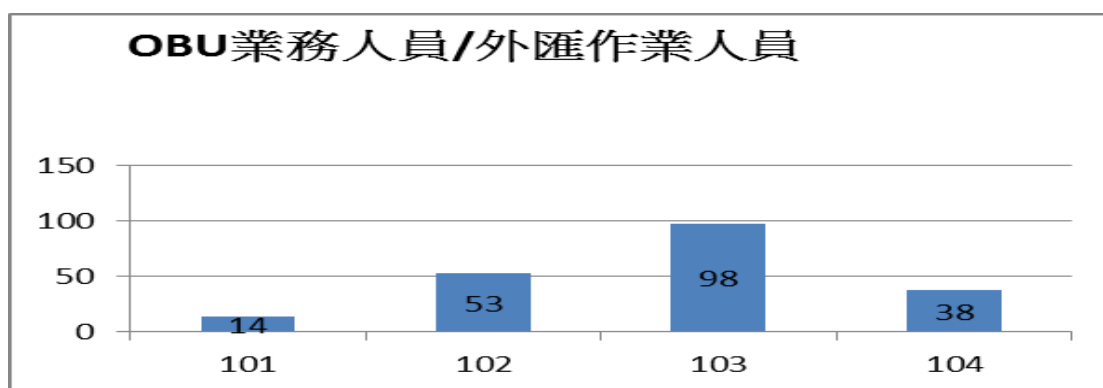
以下表格為景氣在持平狀況下，為過去四年度針對我國銀行業主要經營管理人員、OBU業務人員/外匯作業人員、金融商品研發人員、風險管理人員等銀行業類別所做次年度(補充說明：104年所做調查數據為預估次年度(105年))人力需求的預估參考值。

(1)經營管理人員 (調查年度次年人力需求預估值之比較) (單位：人)



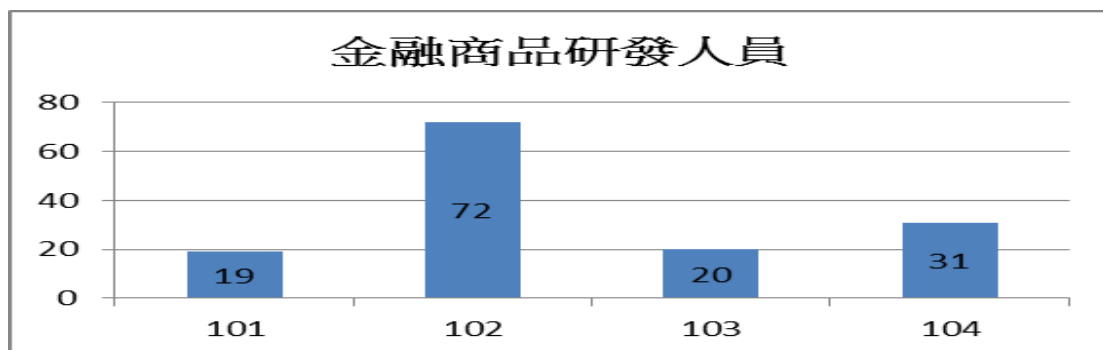
註：橫軸為抽樣調查執行年度

(2) OBU業務人員/外匯作業人員(調查年度次年人力需求預估值之比較) (單位：人)



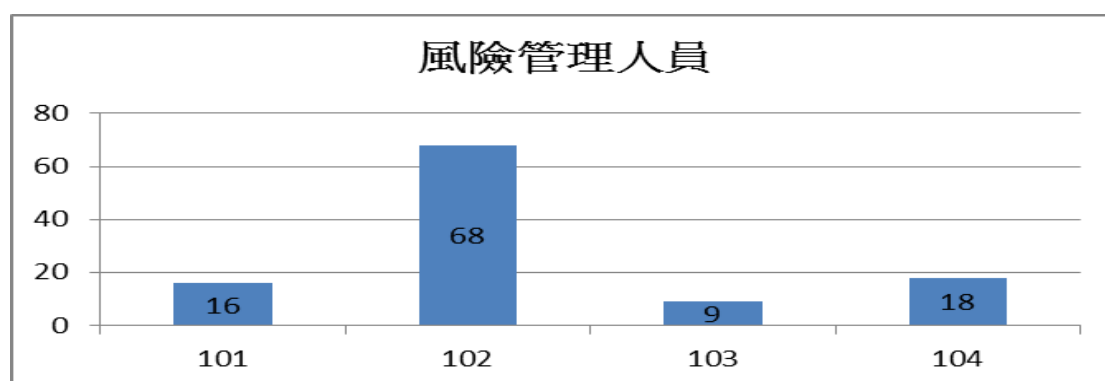
註：橫軸為抽樣調查執行年度

(3)金融商品研發人員(調查年度次年人力需求預估值之比較)) (單位：人)



註：橫軸為抽樣調查執行年度

(4)風險管理人員 (調查年度次年人力需求預估值之比較) (單位：人)



註：橫軸為抽樣調查執行年度

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晉升方式為主。

近年來各銀行因應業務的多元化、此尤其以海外業務的興起，新興金融科技業務的出現，加上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，金融業近年來採取中高階儲備幹部制度(MA)方式加以因應，主要以招募具碩士學位或同業具有相當工作經驗的人員為主，人員培訓採取短期式養成訓練方式為主，目標在學員完成受訓後，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晉升方式，以相對短期密集式培育制度以彌補因應銀行中高階人力可能出現的人力供應管缺問題。

下表以我國金控及銀行年度儲備幹部制度(MA)所擬聘用人力為例，平均而言，每家銀行的年度儲備幹部制度(MA)需求人數為27人次，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13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715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近年部分銀行所面臨資深行員退休潮大量湧現的問題，及中高階經理級人力跨行跳槽的現象，填補短期內中高階端關鍵性人力需求。

在人力供給端上的推估方式，主要以金控及銀行年度儲備幹部人數為推估的參考基準，考量的因素在於銀行業中高階人力是以行員內部晉升方式為主，然儲備幹部的培育主要可以在相對短期內填補銀行內部中高階人力的缺口，外部儲備幹部的聘用，相當程度可反映銀行內部未來對於中高階經理人員可能產生的人力缺口預做組織內部人力培訓計畫。以105年為例，樣本回收總問卷計有38家，其中在檢視完整填答的問卷後，採計充分有效問卷數計有25家，新增供給人數的推估方式為上述25家乘以平均每家銀行年度儲備幹部人數13人次，新增供給人數325人次。

考量銀行業務發展需具有相當業務經驗的傳承累積及銀行業相當重視銀行行員跨部門的豐富業務經驗，以期成為全方位的金業從業人員自許，銀行業的中高階人員的供給管道主要仍會以行員內部晉升方式為主，加上經由外部儲備幹部聘用制度輔佐短期中高階人力之供應，此應足以因應銀行業人力的發展之所需。

表3-39 金控、銀行儲備幹部(MA)招聘人數 (單位：人)

編號	機構名稱	錄取名額
1	富邦金	40
2	玉山金	20
3	玉山銀	30
4	台新金	30
5	國泰銀	35
6	中信銀	30
7	新光銀	12
8	中華開發金	12
9	第一銀行	45
10	元大金	20
11	渣打	13
12	星展銀行	40
13	滙豐銀行	15
14	彰化銀行	35
樣本	總計人數 (14 家)	377
	平均人數 (14 家)	27

資料來源：各金控、銀行公開資訊，金融研訓院整理

表3-40 銀行業人才供需調查及推估結果填報表 (單位：人)

關鍵人才之供需量化推估結果彙總表						
景氣情勢	105 年		106 年		107 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	284	325	207	221	185	194
持平	246		168		148	
保守	120		56		43	

本年度所做我國銀行業人力供需盤點調查，統計數據呈現出整體人力供需現況為需求量略低於供給量的趨勢，據推估其影響因素如以下：

- (1) 整體經濟景氣呈現低迷，影響金融業人力的需求展望，整體銀行業中高階人力需求量較去年呈現下滑現象，整體銀行業

的中高階人力雇用意願相對保守，年度銀行業的人力雇用仍以基層行員層級的人力雇用佔多數。

- (2) 銀行業中高階人力的供給管道主要以行員內部晉升為主，外部遴選的儲備幹部(MA)為輔助方式以培育金融機構內部所需的中高階人力，儲備幹部在初期會面臨調適問題，而有出現較顯著的轉(離)職或異動跳槽的現象，此尤其以部分的民營銀行儲備幹部流動率相對偏高，高薪挖角現象普見。
- (3) 近年來，大型金融機構出現中高階經理人員退休潮的現象，多數銀行因應之道乃採取自銀行內部行員晉升的方式做人力的調配為主，並無明顯出現有中高階經理職級人力出現短缺的現象。
- (4) 民營銀行的中高階經理人員較公營行庫的人力轉職及離職異動性較大，此與民營銀行業務績效考核制度及業績壓力較大有關，再者，民營銀行跨行挖角的現象較普遍，此部分反映出銀行業對於熟稔業務經營管理，行銷業務能力較強的銀行中高階管理人才需求殷切有密切相關。

研究方法及限制: 本研究的問卷發放以我國全體銀行及金控為母體，本年度實收有效樣本問卷為三十八份，未回收的部分則視同當年度該機構對中高階人力並無新增需求，為求讓此項中高階人力供需資源調查效度提高，未來將持續與各銀行人資部門溝通，請求協助配合進行問卷填答及人力盤點，讓本研究調查的結果可忠實客觀反映出短期之中我國銀行業關鍵性人力的供需動態，以提供作為產/官/學各界在人力經建規劃之參考。

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，2014 年金融及保險業產值占實質 GDP 比重為 6.65%，居服務業第三位，僅次於批發及零售業以及不動產及住宅服務業，其重要性不言可喻。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。接續過去三年研究方向，本章將追蹤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，並嘗試基於金融產業未來發展方向與大家目前留意之關鍵議題，諸如亞洲盃與發展科技金融，提供有利金融產業與人力發展之初步建議。

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，有賴政府制訂完善之法律規範協助建立與維持，兩者實不可分而論之。然產業環境牽涉甚廣，為求聚焦於本研究報告之重點，本研究先基於亞洲布局與數位金融兩大主題觀點出發，在本節選擇與人力資源運用與薪酬相關之法律規範加以探討，剩餘之重要面向則安排於第二節進行討論。

一、放寬外籍與中國大陸專業人士之簽證規定

台灣銀行業者若要成為國際性或區域性的金融機構，則母行所在地——台灣將經常有國際人士來台短期工作或出差，如此則對外籍員工短期停留的簽證問題必須加以重視。考量目前實際情況，歐洲在台商會 2016 年建議書特別提出，外國專業人士在台灣短暫停留二至三天，在國內從事可視為業務活動或與其工作相關的活動，例如參加與既有客戶或潛在客戶的會議，通常不須取得工作許可。然而，台灣現行法律規定，持停

留簽證的外國專業人士禁止在台灣工作，而短期停留訪台人士的身分並不明確，容易引發觸法疑慮。

由於工作許可申請的處理時程可能耗費數月，若外國專業人士係經派任台灣短暫支援人力短缺或暫代其他員工不在期間的職務，如能准許其不取得工作許可便可在台工作，相信將有利於相關任務之推動。故本研究建議為吸引國外金融或相關專業人才以維持台灣金融機構競爭力，並滿足國外專業人士在台灣短暫工作以支援勞動力短缺的漸增需求，主管機關可考慮規劃引進效期三個月的短期商務簽證，而非規定外國專業人士一律申請正式工作許可。

主管機關推動金融機構強力布局亞洲，除了東協國家外，中國大陸也是重要地區。隨著兩岸交流日益密切，近年中國大陸商務或觀光訪台人士數量漸增。實務上，大多數商務目的中國大陸訪台人士均可獲得效期三個月的單次入境簽證，然目前僅限同時在台灣與中國大陸設有公司的企業員工才能申請多次入境簽證。為申請單次入境簽證加簽，中國大陸訪台人士必須透過移民署網站，在線上申辦系統上傳大量文件，相當耗時費力。為減輕原單次入境簽證到期時申請加簽所需耗費的時間與精力，建議擴大大多次入境簽證機制，或簡化申辦流程，並減少中國大陸商務訪台人士必須提交的文件數量。

二、延攬僑外生就業，持續協助我國銀行業開發亞洲市場業務

我國銀行業者欲往海外發展業務，在海外據點如能善用來台僑生母國連結優勢，相信有助於當地業務之拓展。勞動部為配合行政院推動「強化優秀僑外生留台工作行動計畫」，於 2014 年 7 月正式公告僑外生留台工作評點新制。針對凡自我國大學以上畢業之僑外生若欲留台工作，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八大項目進行評點，詳如表 4-1 所示；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兩千名，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台幣 47,971 元資格，仍可循既有外國專業人員工作資格申請在台聘僱許可。

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。適時延攬在台留學生，學生在台畢業後經相當的銀行作業實務培訓後，再回任至該生的母國協助當地台資銀行從事業務，此舉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，審慎規劃人才培育方案，賦予相當彈性以便利優秀僑外生之為我所用。本議題相關建議，在第二節將進行相關補充。

表4-1 僑外生留台工作評點項目表

評點項目	內容及等級	點數	備註
學歷	博士學位	30	
	碩士學位	20	
	學士學位	10	
聘僱薪資	每月平均新臺幣 47,971 元以上	40	
	每月平均新臺幣 40,000 元以上未達 47,971 元	30	
	每月平均新臺幣 35,000 元以上未達 40,000 元	20	
	每月平均新臺幣 31,520 元以上未達 35,000 元	10	
工作經驗	二年以上	20	指國內外專職工作經驗。
	一年以上未達二年	10	
擔任職務資格	具有企業所需該職務特殊專長能力者	20	指具備職務所需特殊專長能力，如接受專業訓練、技能檢定、創作著作比賽得獎專利等。
華語語文	經華語文能力檢定達「流利」等級	30	指具備華語文能力

評點項目	內容及等級	點數	備註
能力	以上		檢定證明、曾經學習華語文之成績或一定時數證明。
	經華語文能力檢定達「高階」等級	25	
	經華語文能力檢定達「進階」等級	20	
他國語文能力	具有華語以外二項以上他國語文能力	20	指具有他國語言能力檢定證明或修習他國語言達一定時數等。
	具有華語以外一項他國語文能力	10	
他國成長經驗	具有於他國連續居留六年以上之成長經驗	10	指具備海外聯招會、僑務委員會或取得學位學校出具之證明文件。
配合政府政策	配合政府產業發展相關政策之企業受僱者	20	指雇主取得中央目的事業主管機關核發之認定函或證明文件。

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。

資料來源：勞動部

三、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，殊為可惜。是以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，應是最實際也最吸引人的條件。

如何吸引優秀人才為我所用，進而帶動金融業再升級，有競爭力的薪資報酬是必要條件。我國金融業由於往年獲利發展受限，是以普遍影響薪資成長之空間。根據韜睿惠悅(Towers Watson)研究報告《2014/2015 Global 50 Remuneration Planning Report》⁵，與我同屬華人區的新加坡高階主管薪資持續蟬聯亞太地區最高，甚至比排名第二的香港高出百分之

⁵ 此份報告調查範圍涵蓋亞太地區 13 個國家，調查 4,065 家企業，應當具有相當程度之代表性。雖說此報告並非針對金融業設計，但因金融業目前無特定金資調查報告，故本研究以此報告做為論述參考依據。

十。新加坡和香港的基本薪資調薪率普遍為 3 至 4%，高階主管的調幅可達 6 至 8%。該報告進一步指出，新加坡高階主管的平均基本年薪約為美金 58.6 萬，約合新台幣 1,800 萬元；香港則為美金 44.5 萬元，約合台幣 1,400 萬元。反觀同屬大中華地區的台灣，薪資持續落後。相較於中國大陸，後勤人員的基本薪資僅高出中國大陸約三成，然若比較基層幹部和專業職，中國大陸的薪資已超越台灣。進一步探討高階管理層級，則中國大陸薪水已高出台灣達七成之多。

對此，韜睿惠悅獎酬調查亞太地區負責人 Sambhav Rakyan 表示「薪酬低的關鍵原因在於台灣企業保守的加薪哲學」、「當台灣企業從本土擴展到國際，或從製造業轉型為服務業，他們的薪酬哲學卻沒有隨著業務擴展和成長一起改變。這使得台灣企業面臨了嚴峻的留才議題。根據此份報告之薪資調查結果，台灣高階主管薪資水準，在本次調查的亞太 13 國中，排名倒數第四，僅勝過菲律賓、越南與印度，值得吾人關切。此外，一旦高階人力的薪資競爭力降低，無形中將對中低階層員工薪資形成天花板，向下擠壓中低階員工薪資，更令人擔憂台灣未來幾年實質薪資收入，很難大幅增加。

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，國營行庫須負擔政策任務，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，許多金融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。是以，財政部有需要考慮鬆綁公股銀行管理

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。

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公營銀行服務。

四、取消外籍專業人士來台工作的兩年工作經驗限制

根據民國 104 年 5 月 1 日修正之外國人從事就業服務法第四十六條第一項第一款至第六款工作資格及審查標準第 4 條與第 5 條規定，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，仍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須具備大學學歷，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。

此外，隨著金融科技創新潮流的衝擊，國外許多創意概念皆來自於年輕人力，似不該對此就業條件加以限制。職是之故，本研究對此議題之立場與去年相同，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。

五、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，則要求相關人員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。

第二節 改善金融產業環境與其他關鍵人才配套建議

「良禽擇木而棲」，討論了與銀行業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。有前景的金融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。

2013 年下半年，金融主管機關正式提出強力布局亞洲政策方向，鼓勵銀行業再次尋求對外發展的契機，積極向外布局。根據金管會銀行局金融統計資料，截至 2015 年 9 月底，我國銀行業在海外共有 127 家分行、31 家代表人辦事處及 275 家其他分支機構(諸如子行、子行之分行與財務公司等)，合計 433 處據點，如表 3-1-1 所示。以分行形式設點的前八大地區，分別為中國大陸 24 家、美國 22 家、香港 20 家、越南 11 家、新加坡 10 家、澳大利亞 8 家、日本 6 家以及英國的 5 家；而以子行布局的主要地區為香港、美國、日本、越南、柬埔寨、中國大陸與菲律賓等。

表4-2 我國銀行業在海外設立分支機構統計表

(單位：家數)

國家別 \ 機構別		總計	分行	代表人辦事處	其他分支機構
總計		433	127	31	275
亞太地區	小計	343	93	28	222
	中國大陸	56	24	3	29
	日本	42	6	—	36
	印尼	13	—	1	12
	印度	4	2	2	—
	柬埔寨	34	3	1	30
	香港	68	20	3	45
	泰國	9	—	4	5
	馬來西亞	4	2	—	2
	菲律賓	31	2	1	28
	越南	55	11	9	35
	新加坡	10	10	—	—
	寮國	2	2	—	—
	緬甸	4	—	4	—
	澳大利亞	8	8	—	—
	澳門	3	3	—	—
亞西地區	小計	2	—	2	—
歐洲地區	小計	9	7	—	2
北美地區	小計	76	24	1	51
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，我國銀行海外分支機構布局主要仍集中於亞太地區。另根據經濟部國貿局進出口貿易統計，我國 2014 年主要貿易伙伴分別為中國大陸、美國、日本、香港與新加坡，如表 4-4 所示，大致與銀行業者目前海外布局重點策略相符，也進一步說明我國銀行業海外布局策略與台商貿易往來或投資策略相關。

表4-3 我國2014年主要進出口貿易國家

名次	國家	貿易總金額(單位：美元)	比重(%)
1	中國大陸	124,376,057,324	22.147
2	美國	62,288,478,916	10.598
3	日本	61,596,374,538	10.481
4	香港	44,217,405,195	7.524
5	新加坡	28,912,642,559	4.92

資料來源：經濟部國貿局，本研究整理

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，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。

基於前述金融業強力布局亞洲環境背景及科技金融發展方向，本研究在此提出幾項重點建議，供銀行業者及金融主管機關參考⁷：

(一)對銀行業者建議

1.善用及吸引國際金融專業人才

金融業是以人為本的服務業，銀行業者要發展成亞洲區域銀行，除了資本外，亦須搭配專業化與國際化之人才。銀行業者要打亞洲盃，業務人員至少要能以英語或當地語言與客戶溝通，並持續加強海外金融專業歷練。值得留意者，精通英文對有志於海外發展的銀行業而言只是基本條件，如能對英文之外的第二外語在聽、說、讀、寫方面應用自如，甚至精通當地風俗文化，相信對於銀行業海外業務拓展將更有幫助。例

⁷ 本段內容主要參考自鄭貞茂、董瑞斌與謝順峰等(2015)改寫而來。

如對於在越南、柬埔寨與緬甸發展業務的台資銀行而言，具備當地語言能力的金融人才便相當搶手。

專業人才團隊建立，可從多方面管道下手。除培育行內既有優秀人才外，亦可考慮挖角當地優秀業務人員。整體而言，儘量做到聘用當地人，日後中高階主管也逐漸培養當地優秀人才擔任，一來向該國昭示銀行深耕當地、成為當地銀行的決心，二來也讓當地員工覺得在本行服務有將來、有願景，減少人員流動性。

其次，適時選用當地優秀人才回母國(台灣)進行培訓，一則加強專業技能，一則使其更融入我國企業文化，減少員工流動性，此一作法亦可降低長期的員工流動與新員再訓練成本。此外，銀行出資鼓勵當地華僑來台就學，或從既有僑生在台唸書開始提供獎學金與實習機會，培養專業與對我國銀行的品牌認同，也值得銀行業者考慮。

2. 組建國際專業管理團隊

隨著跨國金融業務的擴張，能執行並管理區域營運模式的國際化管理團隊，是在地經營能否成功的關鍵。人才養成需要時間與經驗的累積，面對不同的國家更需要熟稔當地金融市場環境的經營團隊，比方經營馬來西亞或印尼市場便須考量當地的伊斯蘭金融規範。當前活躍於亞洲的大型國際銀行都是在各區域深耕數十年，方建立起當地人際網路與完備管理團隊。根據蒐集資訊與研究團隊訪談經驗，海外分支機構(尤其是子行)通常配置人力皆以當地人為主，當地人組成約佔九成，且除重大金額專案外，一般都先由董事會充分授權當地管理團隊進行決策並對業務績效負責。一來較有效率不致貽誤商機，二來也代表母行對當地子行的信任，讓子行對自己的獲利與風險管理負責。

除了海外分支機構須有專業的管理團隊外，身為區域銀行的母行總部，台灣總部人員的素質與國際經驗也要提升。尤其台灣母行須了解海

外各地子行所在國家的法規、風俗習慣，甚至風險管理、內控與稅制等。銀行業者要發展成為亞洲區域金融機構，不啻是海外分支機構人員或國際金融業務部門的責任，台灣的母行更須做好身為區域金融機構總部的準備。

3. 深化 IT 投資與人才培育，順應數位金融浪潮

如同前述，隨著網路銀行、行動銀行與金融大數據的興起，IT 科技投資將是銀行業者將來發展的決勝關鍵因素之一。建議台灣銀行業者應密切留意數位金融或銀行互聯網化的浪潮，以彌補海外市場先天據點的不足的劣勢。其次，非銀行業者跨足銀行業務搶攻傳統銀行的業務機會，也對銀行業者造成莫大之威脅，屆時競爭的優勢可能由分行據點的多寡轉為銀行服務的差異性與 IT 科技所能帶給客戶之附加價值。針對前述變革，建議銀行發展客戶導向之商業模式，進行既有通路的優化或整合，培養能在此趨勢有所發揮之 IT 背景金融從業人才。

由於銀行業的 IT 向來便是業務成長的主要催化劑，除能提高營業效率、增加企業客戶效益，推動顧客導向為主的目標外，亦可協助業務端加速調整流程，滿足新的業務需求。隨著科技與金融業務多元化發展，以及大數據潮流的興起，IT 人員與業務人員的界線將日益模糊。現今全球金融業市場競爭激烈，亞洲尤其是廣受矚目的關鍵地區，建議有意於海外發展的台資銀行業者在 IT 建設與系統規畫進行改變，整合 IT 與業務人員的智慧，從客戶亞洲布局導向的思維發展資訊系統，先就亞洲或跨國境的立場規劃建構母系統，再根據各地需求進行適當微調，方能滿足客戶多元跨境需求，進而在亞洲市場維持長久的競爭力。

4. 強化(跨境)風險管理人才與團隊建立

根據財務經濟學理論，風險與報酬乃一體兩面。傳統銀行的收入--利

差收入主要係依賴自有資本與槓桿資金，承擔風險而來。風險管理政策對於銀行而言，不論是否走到海外發展，皆係相當重要。銀行業在海外市場發展業務，不論是發展傳統的存放款利差業務抑或賺取手續費收入，皆須留意海外市場與台灣環境之不同。特別是與海外客戶間資訊不對稱之情況將更甚於台灣，加以當地沒有如同台灣般便利的聯徵系統與相對可信的財報查核簽證體系，更將提高銀行業者的風險，故本研究特別強調銀行業者在賺取報酬之同時應謹慎面對並管理相關風險，建議台灣母行或總行應根據風險與報酬的平衡原則，考量現有資源限制進行額度的控管。

尤其隨著銀行業者的海外布局加深，將來的風險管理將日趨複雜，跨境風控的重要性將更為明顯。亞洲各國市場固然有潛在的成長機會，相對也有龐大的風險，尤其台灣銀行業者以往在風險較高的東協市場授信部位較低，面對即將來臨的美國聯準會逐步升息⁸與東南亞資金移動帶來之匯率波動，恐相對欠缺相關風險管理經驗，是以本研究建議銀行業者除有足夠資本承擔風險外，亦須培養組建專業之跨境風險管理團隊。

5.提高金融從業人員薪資水準

如同上節提到，台灣金融業從業人員的薪資水準相較於國際型金融機構或其他亞洲區域金融機構，仍屬偏低。現實狀況中，本國銀行外派人員表現良好的可能在外派幾年後就被外資銀行甚至當地銀行業者以更高的薪資水準挖角。因此，本研究再次提醒台灣銀行業者適當參考國際薪資水準，逐漸提高從業人員待遇，至少不可低於當地同等職位薪資水準。針對特殊專長或關鍵業務職位，則考慮儘快與國際水準接軌，避免因薪資太低而在人才競爭上無法與其他國外金融同業相比。

⁸ 美國聯準會已於美東時間 2015 年 12 月 16 日開會宣布升息一碼。

(二)對主管機關及整體產業環境建議

主管機關在於鼓勵國內金融業強力布局亞洲方面之作為，主要包含加速申設國外分支機構行政流程、擴增銀行業投資併購能量⁹與開放國內外分行合作對保以利台商調度資金等措施，也積極強化國際金融監理合作，與國外金融監理單位簽訂了 50 份 MOU 除了前文所述之措施。其次，人才相關方面亦有相當建樹。諸如委託台灣金融研訓院辦理國際人才培訓，2014 年已培訓 2,377 人次，2015 年 1 至 8 月辦理各類國際化金融人才培訓課程及高階主管儲訓課程等參訓人次計約 7,984 人。此外，亦持續開辦亞洲目標市場專班，並安排學員赴海外研習考察，值得肯定。本研究謹在此對於整體金融產業、教育環境與主管機關提出建議如下：

1.強化英語文教育

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以英文為主，台灣在英語化的環境上，相較於香港等國家可說是相對落後的。此一狀況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，亦將形成很大的障礙。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。

2.培育及善用目標國人才

銀行業到海外布局最終仍須深耕當地市場，而非僅仰賴台商業務。建議銀行業者針對目標市場培養當地傑出青年學子為我所用，成為日後

⁹ 將銀行法第 74 條所規定投資上限將由資本額的 40% 改為 5 淨值的 40%。

發展當地業務的骨幹人才。以發展亞洲區域銀行卓然有成的新加坡為例，星國教育部在 1991 年開始推出新加坡教育部獎學金計畫(Senior Middle School Scholarship)¹⁰，吸引年紀約 16 至 19 歲的高中生通過考試篩選後到新加坡就學，但大學畢業後須為新加坡的公司服務六年。新加坡銀行業發展中國大陸或東協其他國家業務有一部份即是運用該計畫培養之人才。

基此，建議政府與國內大專院校可與東南亞地區台商組織或當地主要大學合作，打造產官學一體的東南亞人才來台留學環境，結合留學台灣與透過台商取得當地就業機會，除提高台灣高等教育國際價值，還能留住各國人才為我使用¹¹。此外，亦可部分解決國內高等教育因少子化而帶來之市場萎縮與流浪教師問題。

3.善用東南亞地區僑生或新台灣之子之連結

台灣社會上除普遍精通中文外，又具備英、日、韓語言能力及與東北亞的連結，且有近一成的新生兒是來自於以東南亞為主的雙語家庭，此一特點值得善用。此外，隨著陸籍或外籍配偶的逐漸增加，新台灣之子的數量也日益增多，建議先從以往認為東南亞是落後地區的觀念做改變，健全台灣移民的母語教學環境，培養具備雙語或多語能力的新台灣之子，並善用其與母國之連結，為我金融業者在當地發展業務所用。具體作法可考慮從兩大面向著手，首先為直接的金融專業培育與實習機會的提供，其次為間接的深化語言文化連結。

(1)金融專業培訓

目前我國大專院校除了中國大陸學生外，有不少是來自於港澳及東南亞國家。建議主管機關或金融機構提供相關資源或獎學金，讓相關科

¹⁰ 新加坡教育部獎學金計畫(SM1/SM2/SM3):<http://www.gogosg.com/wordpress/?p=188>。

¹¹ 本段部分概念係參考自蔡榮豐(2014)。

系外僑生在台就學期間能到金融機構實習，一則培養其對我金融機構之品牌認同感，再擇其優者留於我金融機構所用，成為發展其僑居國業務之儲備人才¹²。

以中信金融管理學院為例說明，該校前身為興國管理學院，目前由中信金控子公司台彩公司捐贈贊助。根據該校官網公告資訊，財金系與企管系規劃開設全英語教學班別，招收來自日本、菲律賓、印尼與中國大陸之學生，培養國際金融業務儲備人才。其次，亦規劃整合中信金融集團海外上百家分支機構資源，選拔大二以上學生在暑假進行海外實習。此外，該校規劃依學生性向與學習成果，結合集團內人力資源部門擇優安排未來工作機會，也確保有意朝金融產業發展之學生未來就業，值得參考。

(2)語言文化連結

目前台灣大專院校僅暨南國際大學設有東南亞學系，建議具有政策及語言資源優勢的大學如台大與政大等，仿效中國大陸的雲南民族大學，設置東南亞相關學系，培養具有競爭力的本土東協人才。同時，也可仿效新加坡作法，投入相關學術資源，擴大我國區域研究專家培育的管道，將台灣打造成東南亞政策研究重鎮。

4.強化與海外當地金融培訓機構之交流合作

台灣金融機構在海外拓展業務，勢必面臨與台灣金融環境大不相同之情況。是以不論是台灣外派人才或當地聘用人才，皆須融入當地金融環境、遵守當地金融法規並瞭解當地金融作業習慣，然這些軟性的知識經驗未必是台灣方面所具備的。舉例言之，台灣的財報查核簽證制度與完備的聯徵系統未必是海外市場擁有的，若台灣金融機構海外從業人員

¹² 金管會銀行局近期已將招募優秀僑生列入布局亞洲計畫中，鎖定東南亞的僑生並吸引來台發展。

仍以相關知識經驗及思維擴展業務，遭遇挫折自是不言可喻。

長久之計，建議赴海外發展之台灣金融業者積極參與當地金融相關公協會活動或培訓機構課程，台灣的金融業公協會組織或金融研訓院等培訓機構亦可善用關係多與海外進行交流或延聘相關實務專家在台灣授課，提升台灣金融從業人員赴海外發展之軟實力與競爭力。

5. 注重金融人才科技培養，鼓勵跨業跨界交流學習

隨著科技金融浪潮的興起，金融科技人才將來可能成為炙手可熱的市場寵兒。然而，相關人才的培訓，應從學校教育做起，並突破以往社會組的金融商管與自然組的資訊科技藩籬。舉例而言，銀行大數據分析專家不僅擅長於分析資訊技術，如具有對於大眾行為的敏銳觀察度與商業頭腦，將更有利於所屬銀行推出適合客戶之金融商品或服務。因此，透過不同思維模式的交流激盪，金融 IT 人才方能創造出更多的商機。

最末，持續推動金融產業之創新、建立合理之金融發展環境與營造良好的投資環境，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。當然，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亦是可行選項，因此適時回顧並檢討法令規範或相關制度實有其必要性。

第五章 高階人才培訓及教育訓練課程規劃

本章節內容為台灣金融研訓院針對銀行業高階人力的培訓計畫所規劃的一系列課程，『2015 金融高階主管儲訓計畫、2015 Leading Executive Apex Program (LEAP)』，在此謹提供人資單位在規劃相關培訓課程之參考。

第一節 計畫目的

彼得·杜拉克曾言：「處於劇烈變動的時代，我們無法駕馭變革，只能設法走在變革之前。」面對 21 世紀全球經營環境諸如科技、社會、政治、經濟及國際情勢瞬息萬變，金融產業現存成功營運模式，未來難保能繼續適用，唯有「創新」與「變革」才能引領企業成長，永續經營。

高階主管之策略思維更是領導台灣金融發展之首要關鍵，有鑑於此，為加速台灣金融業高階主管人才養成，自 2011 年起銀行公會與本院合辦金融高階主管儲訓計畫(Leading Executive Apex Program, LEAP)，迄今已圓滿辦理 4 期次，共培育超過百位金融領導菁英，多數學員結業後肩負大任，推動各項前瞻金融業務，共促我國金融創新發展。

本計畫旨為協助台灣金融業培育高階主管人才，課程規劃為參酌台灣金融業雙十趨勢(未來十年十大關鍵趨勢)發展為根基，以探究經營模式之「變革」與「創新」為主軸，架構四大培訓模組課程(策略規劃、領導發展、跨域整合及變革執行)。期以系統化培訓課程，透過高階經理人間共學交流、個案研討、實作演練與海外考察研習等多元研習活動，培育參訓人員具備策略規劃(Planning)、領導統御(Leadership)、跨域整合(Alignment)與策略執行(Execution)四大關鍵能力，以開創組織成長新契機，激發產業躍升新動能。

第二節 計畫架構內容

本課程規劃為參酌台灣金融業雙十趨勢(未來十年十大關鍵趨勢)發展(如圖一)為根基，以探究金融業經營模式「變革」與「創新」為主軸，架構「策略規劃」、「領導發展」、「跨域整合」、「變革執行」四大培訓模組(請詳下圖所示)，並進一步規劃國內課程與海外考察研習。計畫架構說明如下：

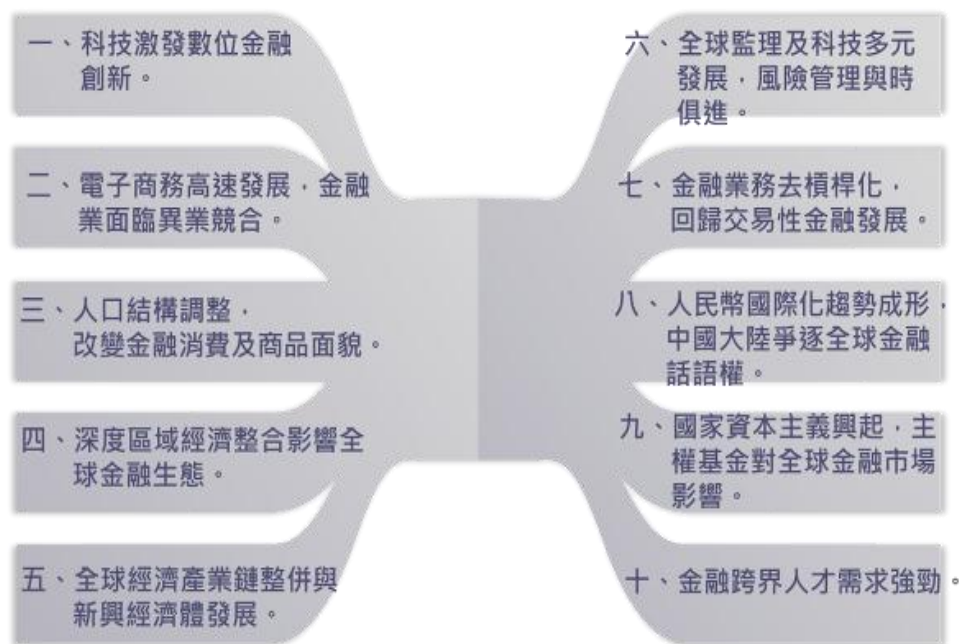


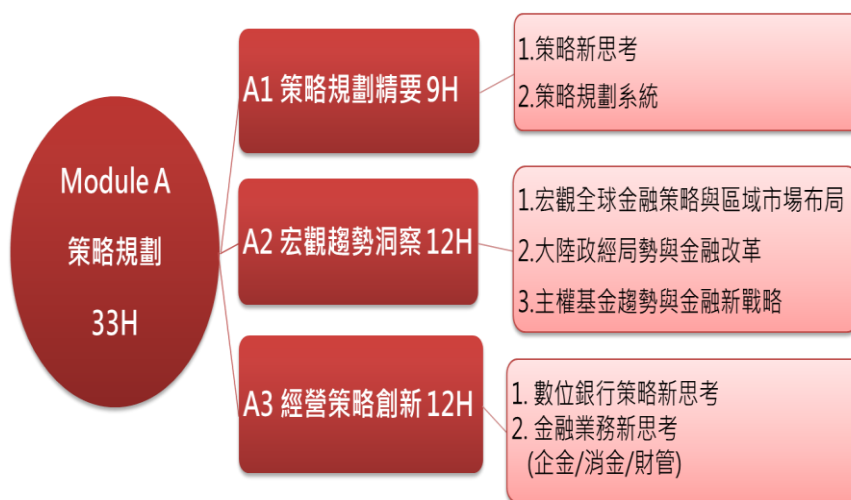
圖 4-1 台灣金融雙十關鍵趨勢主題

(一) 策略規劃模組課程

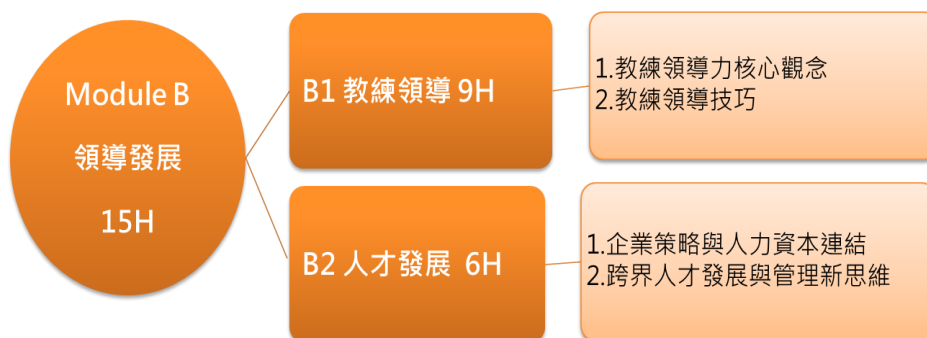


圖 4-2 金融高階主管儲訓計畫(LEAP)課程架構

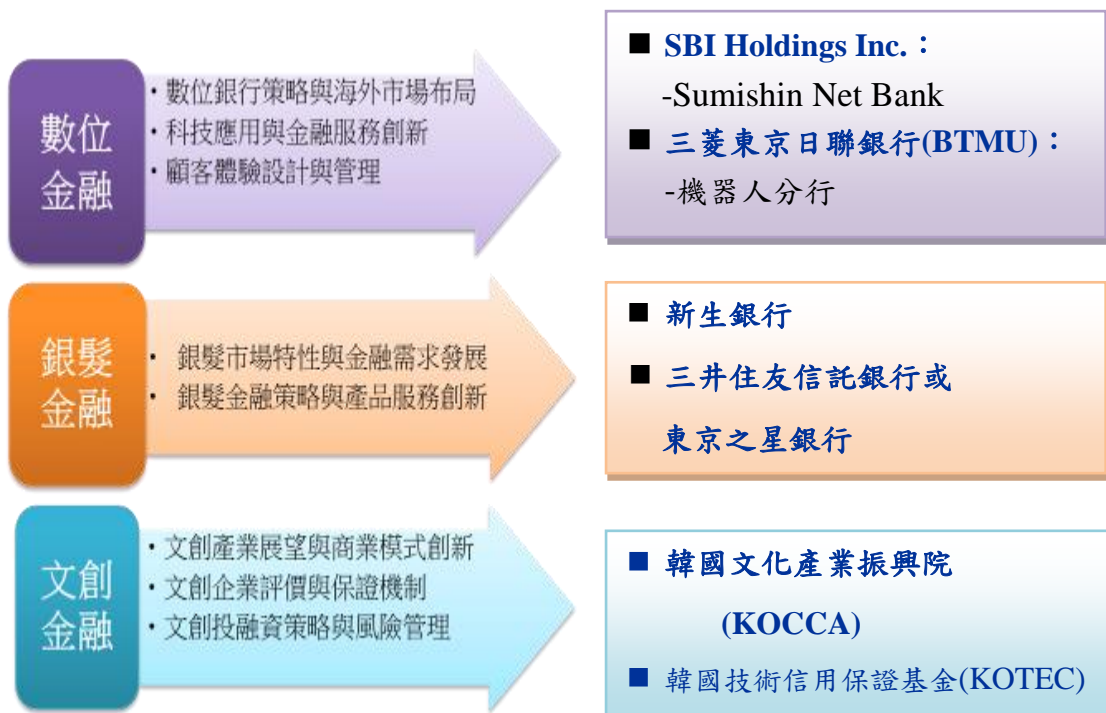
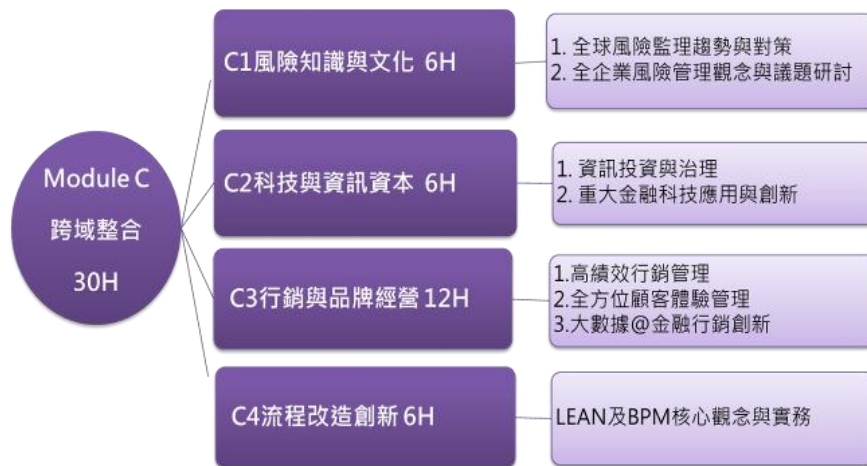
(二) 領導發展模組課程



(三) 跨域整合模組課程



(四) 變革執行模組課程



● 海外考察研習

本活動規劃於 10 月 25 日至 31 日(7 天 6 夜)至日本(東京)與南韓(首爾)舉辦。本年度研習內容以「數位金融」、「銀髮金融」及「文創金融」領域之策略議題進行參訪機構安排，將包括當地指標性銀行，跨國性外資銀行，及其他金融機構或產業商會與企業等。期使學員對於全球經濟金融環境、銀行業整體市場競爭態勢及金融服務創新趨勢具全面而深入之了解，並藉此延伸思考台灣銀行業應如何掌握市場契機，透過資源整合進行組織價值鏈及產品與服務改革創新，以提升己身市場競爭力。此外，亦期以此見習活動，促進亞洲金融同業交流，發展互惠雙贏之實質合作關係。

第三節 計畫活動時程

本計畫依課程內容規劃，進行開班典禮、各類課程模組、專題簡報評核、海外考察研習、結業典禮等活動時程安排及計畫團隊，說明如下表：

表5-1 2015LEAP_活動時程規劃表

預定日期	活動內容	時數/天
6/11(四) 9:30-13:30	開班典禮	4 小時
6/13(六) 9:00-16:00	模組 A：宏觀趨勢洞察(一)	6 小時
6/18(四) 9:00-12:00	模組 A：策略思考與規劃精要(一)	3 小時
6/27(六) 9:00-16:00	模組 A：策略思考與規劃精要(二)	6 小時
7/1(三)-7/2(四)	模組 B：教練領導(一)	6 小時
外部研習	模組 B：人才發展	6 小時
7/11(六) 9:00-16:00	模組 A：宏觀趨勢洞察(二)	6 小時
7/18(六) 9:00-12:00	模組 A：企業金融業務新思考	3 小時
7/18(六) 13:30-16:30	模組 A：消費金融業務新思考	3 小時
7/25(六) 9:00-12:00	模組 A：數位銀行策略新思考	3 小時
7/25(六) 13:30-16:30	模組 A：財富管理業務新思考	3 小時
8/1(六) 9:00-16:00	模組 C：風險知識與文化	6 小時
8/4(二) 14:00-17:00	模組 B：教練領導(二)	3 小時
8/15(六) 9:00-16:00	模組 C：科技與資訊資本	6 小時
8/22(六) 9:00-16:00	模組 C：流程改造創新	6 小時
8/29(六)-8/30(日)	模組 C：行銷與品牌經營	12 小時
外部研習		
9/1(二) 14:30-17:00	期中專題簡報	2.5 小時
9/12(六) 9:00-16:00	模組 D：策略執行校準(一)	6 小時
9/22(二) 9:00-16:00	模組 D：策略執行校準(二)	6 小時
10/3(六) 9:00-16:00	模組 D：組織變革管理(一)	6 小時
10/15(四) 9:00-14:00	模組 D：組織變革管理(二)	4 小時
10/15(四)14:00-17:00	海外考察研習說明會	3 小時
10/25(日)~10/31(六)	海外考察研習	7 天
11/19(四)14:30-17:00	期末專題簡報	2.5 小時
12/3(四)16:00-17:30	結業暨授證典禮	1.5 小時

表5-2 計畫團隊名單

名稱	姓名	職稱	服務機構
班主任	李紀珠	理事長	中華民國銀行公會
副班主任	楊柑	秘書長	中華民國銀行公會
副班主任	鄭貞茂	院長	台灣金融研訓院
執行總召	陳泰隆	副院長	台灣金融研訓院
執行秘書	陳敏宏	所長	台灣金融研訓院金融訓練發展中心
計畫諮詢 專家群	周榮生	顧問	McKinsey 暨台灣金融研訓院
	吳智明	總經理	新加坡華僑銀行台北分行
	尚瑞強	執行長	台新金控個金事業群
	柯仕偉	董事總經理	瑞士銀行投資產品暨服務總監
	孫一仕	副總經理	台新銀行資訊服務處
	桂竹安	副總經理	資誠企業管理顧問公司
	湯明哲	教授	台灣大學國際企業學系所
	張汝恬	副理事長	台灣 CIO 協進會
	程淑芬	投資長	國泰金控
	詹文虎	菁英講座	台灣金融研訓院
	黃男州	總經理	玉山銀行
	管康彥	教授	政治大學企業管理學系
	閻台生	顧問	台灣金融研訓院
	廖麗紅	資深董事	澳盛銀行(台灣)
	儲蓉	風控長	新光金控
	隋瑄玲	顧問	台灣金融研訓院
	陳松興	副總經理	兆豐金控
陳培元	特約講座	台灣金融研訓院	
羅立群	客座副教授	新加坡南洋商學院	

第六章 綜合結論與建議

第一節 綜合結論

1.國際經濟景氣在104年呈現持續低迷的不振走勢，加上中國大陸紅色供應鏈效應的牽制，台灣在104年下半年的整體出口數據持續呈現衰退趨勢，加上國內整體房地產市場的交易價格轉趨下跌預期，房屋市場買賣成交量若降低將影響商業銀行主要房貸部門收益，此導致未來幾年度銀行關鍵性人力需求預估將呈現轉趨保守的現象。

2.本年度銀行業關鍵人才需求推估調查，以業務別分類，主要仍以經營管理人員的需求為最高，其次依序為OBU業務人員/外匯作業人員、徵授信人員、金融商品研發人員、風險管理人員、理財規劃人員及投資分析人員、直接投資人員，整體銀行業的關鍵性人員的需求仍以經營管理類人員需求最高，其次為外匯相關交易的人員需求。

第二節 建議

一、給產業界建議

1.台灣銀行業應持續強化從業人員的外語教育，國際通用英語將是業者在東亞等海外市場溝通必備工具，持續在培訓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。

2.因應國內電子商務興起及第三方支付業務的蓬勃發展，國內短期銀行業的電子商務人員有呈現供不應求的趨勢，電子商務類的關鍵性管理人才有明顯缺口產生，此有待相關專業培訓課程加以補強，以強化經理人員對於新形態電子商務交易模式的認知及體認電子商務發展對銀行本身新業務成長的重要性。

3.新興金融科技(Fintech)發展趨勢變化快速及我國銀行業正積極拓展東南亞市場，銀行業對於上述金融數位科技人才及海外業務人才的需求量預期將呈現快速增長的趨勢，新種業務所可能對傳統經營模式帶來的衝擊及如何有效迎接挑戰，在人力資源端，相關業務性人才的培訓計畫均需系統性的加以妥善規劃，針對前端人才職能基準的建置、中端培訓課程的設計規劃及後端針對銀行從業人力的職能資格驗證方案均有建立完整配套計畫的必要性，以因應推陳出新業務發展之所需。

二、對政府及公會之建議

1.與亞洲的香港及新加坡等其他國家相比，我國在針對高所得族群其個人所得稅級距相對負擔較重，此將導致在國際市場上對於高階經理人的攬才吸引力的競爭誘因不足，此將不利於吸引外籍人才進入台灣市場居留及就業，行政部門相關單位應審慎規劃國際化人才攬才及培育方案，以提升我國的金融業國際化目標而努力。

2.針對外籍人士在台工作的申設流程，建議我國在針對外籍人士在台就業的相關主管部門應可進一步將工作證、居留證申請作業流程加以簡化以縮短申請作業時程。

3.在人資法規檢討上，銀行業者建議應針對大陸籍高階白領人士的相關聘用規定加以進一步檢討，以因應台灣在持續開放中國大陸銀行於台灣設立營運據點，未來將直接面臨大陸籍人士聘僱及長期居留身分問題。中國銀行機構在台分行行員其在職期間已可在台取得工作簽證於台灣合法居留，然可否允許其長期間居留或永久居住，取得台灣身分權，此將是另一項待討論議題。

參考文獻

1. 歐洲在台商務協會(2015)，2016 建議書，2015 年 11 月。
2. 鄭貞茂、董瑞斌與謝順峰等(2015)，台灣銀行業者發展亞洲區域銀行之研析，台灣金融研訓院，2015 年 11 月。
3. 蔡榮峰(2014)，「小國大心機—給 2016 台灣總統候選人的國際政經觀察(戰略篇)」，網址：
<http://whogovernstw.org/2014/12/26/jungfengtsai2/>，2014 年 12 月。
4. Towers Watson (2015)，2014/2015 Global 50 Remuneration Planning Report，2015 年 3 月。

附錄一、「國際化金融人才育成模式」座談會會議紀錄

一、會議時間：2015年12月17日10時00分-12時00分

二、會議地點：台灣金融研訓院金融研究所11樓會議室

三、與談人員：徐鋒志(中國信託松柏學院院長)

劉學昭(兆豐商銀人資處副處長)

蔡銘茹(富邦金控人才發展部協理)

閻台生(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)

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)

黃靜儀(台灣金融研訓院金融研究所分析師)

五、討論綱要

1. 您認為未來五至十年台灣金融業面臨最大的挑戰為何？最關心的經營議題為何？
2. 台灣金融業打亞洲盃的機會及挑戰，與亞洲鄰國香港、新加坡及日韓等國家銀行的經營模式差異分析比較。
3. 您認為目前 國銀欠缺的國際化金融人才類型有哪些？
4. 您認為發展國際化金融人才，最需加強哪方面關鍵能力養成？
5. 台灣銀行業於培育國際化金融人才之困難點分析。
6. 目前 貴行國際化金融人才之來源及徵選條件為何？
7. 貴行國際化金融人才培育模式為何？有那些創新做法供參。
8. 您認為成功的國際化金融人才培育模式，需掌握哪些關鍵點？
9. 為加速育成台灣國際化金融人才，您認為公會或本院可再多協助哪方面發展或突破？

六、會議記錄

1. 就未來五至十年台灣金融業面臨最大的挑戰，主要是網路時代的來臨，物聯網的串聯下，影響了客戶及銀行間的往來關係及金流方式，網路科技業跨足金融業或者融入銀行業，這部分勢必對於銀行的業務及獲利有所影響。

2. 世界各國相繼提出貨幣寬鬆政策，低利率的實施也對於銀行獲利相對降低。
3. 未來五至十年台灣金融業面臨最大的挑戰，在專業面、市場競爭面、大環境改變下，台灣金融業是都有能力因應的，而從過去十年來看到現在，影響最大的應該是就科技加入非金融競爭及人才應用的部分，而這類的影響可分為3項：
 - (1) 經營模式改變：過去的經營方式以設立分行、業務行銷人員為主，這樣的通路在網路興起下，都因成本高、轉為劣勢。
 - (2) 借貸行為改變：過去借款融資都需透過分行業務人員進行，而面對網路興起、big data 資料處理分析後，漸漸的轉變為 P2P 的行為方式，個人對個人可直接放貸。
 - (3) 拓展新的市場：過去對於小額營業企業，銀行貸款成本高，風險也高，傳統上銀行都不予以貸款，面對網路興起，行動支付成本降低，對於拓展新的市場相對容易，而非金融單位影響傳統金融業務預期將可達近 60% 業務量，未來將大幅侵蝕到原本傳統金融業的業務範圍，而非金融單位便利又有彈性的作業方式，已在市場上成功搶下席次，傳統金融業應轉型並善用自有優勢，努力跟上數位時代的腳步。
4. 公司內部近年來仍有培訓海外人才課程，而國際化經營人才需先行定義，然後加入條件，大概可以分成以下內容：
 - (1) 當地經營人才：在國外設置分行或支行，人才的派駐是很重要的，從母公司派人員至國外，亦或以當地人才出任，這些亦是需定義清楚。
 - (2) 跨國經營人才：管理了解各國之間財務管理制度，當地法令規章分析。
 - (3) 策略思考人才：全球佈局的重要人才，如何從未來政府的方向或全球趨勢，這些類人才是很重要的部分。再者，人才選任出來後，語言能力加強、社交能力、如何融入當地生活，這些再補強後，將是全方位的人才。
5. 我國金融業法律規範嚴謹，高度約束行業，而網路世界 bank3.0 的興起，讓分支銀行不再是原本的地點，而改變成行為，如此的改變讓這

條約束標準線越來越模糊，在此，請主管機關思考，傳統的金融業法規約束多，也壓縮了競爭的能力條件及彈性，對於不同業別的管理模式需要有另外的思維思考，金融業的政策面應該重新調整管理的層面，對於傳統的金融業放出應有的彈性空間，相對等的保障應有的權利。

(1)法規的層面設置，金控公司的設立目的，原先規劃用意乃推展綜合業務，整合齊下子公司，但在從監理的角度來說，對於檢查機關及監理機間，乃是獨立作業管制，參考日本監理的作法，金控為主要業務管理公司，期下子公司為虛擬公司，如此作法相對有效，而台灣金控公司至今形同虛設單位。

(2)現今金管會採逐步開放的政策下，法規無及時調整上路，有礙金融業業務發展。

(3)金融業發展對於經濟成長的動能是密切相關的，但以近幾年經濟表現來看，不論是個人投資或產業發展來看，資本市場動能不足，對於金融業來講並不是一個樂觀有利的生存環境。

(4)對於未來數位科技發展來看，仍是相信傳統金融業對於大眾具有高度信任的產業，而如何善用自己高度信任的品牌轉型為全方位的顧問平台及更完整的品牌經營，這是我們需要思考及努力的方向。

6. 金融界現在目前處在轉捩點，這個金融產業未來走勢如何，日後的藍圖如何規劃，是和現在以前的情況完全不同，而我們的競爭對手是科技，人才的挑戰是否能找得到一位可以產生前瞻性的規劃，做一個全面性的預估，帶領大家走在前端的佼佼者，這些都不是業界可以主導進行的，對於大陸的開放，國內的人投以羨慕且具有海闊天空的眼光，最大的優勢是在於大陸沒有嚴格法規的限制，也不是以金融業者的身份執行這些想法，而是以非銀行之身囊括銀行業務的行業，真的是來勢洶洶。本地化深耕經營，最需要的培養人才對於銀行全球佈局的策略，如何搭到最新潮流的列車，走到海流的前端。

7. 國際場合、高峰會議與會時建議推派 40-45 歲人才與會，給予銀行業中高階人員學習機會，拓展人脈及國際場合的人際間社交能力。

● 問：吸引國外大學來台設立分校，招收學生，英文全面授課，是否這樣可行？

答：我覺得這個是可行的，另外，因為香港、新加坡亦是如此模式設立，如何在吸引國外大學來台後，培養出來的人才，台灣市場是否有這些人才需求，有根留台灣的機會，而非畢業後轉進香港、新加坡工作。

8. 台灣銀行業積極發展國外業務之際，也需重視儲備國際性人才的養成教育制度的建立，英語為最基本國際人士互相溝通的橋樑，建議研訓院等訓練機構可以持續強化英文相關訓練課程的規劃。讓國內所培育的人力具有國際觀及英文等外語的溝通能力，再者，以東南亞市場而言，瞭解各國不同的語言特性，將相當程度上有助於我國銀行業對於當地國家業務的拓展及在地人力的管理，國內訓練機構應長期做此方面人才課程的培訓，充足人才庫的建置以因應海外市場的崛起及掌握海外業務商機。

附錄二、104 年銀行業關鍵性人才供需調查問卷

104 年銀行業關鍵性人才供需調查實施計畫

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

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

關鍵性人才的定義，係指高階主管中，對組織有強烈的向心力及認同感，且對產業發展具有前瞻性、指標性特質，帶領出產業發展方向者。關鍵性人才的歸類，可分為：經營管理人員、風險管理人員、徵授信人員、理財規劃人員（含企業理財人員）、金融商品研發人員、投資分析人員、OBU 業務人員/外匯作業人員、直接投資人員。

調查資料標準期以調查實施期間為準，並推估 105 年、106 年及 107 年往後 3 年人才需求。

銀行業關鍵性人才供需調查

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

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

關鍵性人才的定義，係指高階主管中，對組織有強烈的向心力及認同感，且對產業發展具有前瞻性、指標性特質，帶領出產業發展方向者。關鍵性人才的歸類，可分為：經營管理人員、風險管理人員、徵授信人員、理財規劃人員（含企業理財人員）、金融商品研發人員、投資分析人員、OBU 業務人員/外匯作業人員、直接投資人員。

調查資料標準期以調查實施期間為準，並推估 105 年、106 年及 107 年往後 3 年人才需求。

第一部份：基本資料：貴機構之類別為：

金融控股公司	非金融控股公司機構
<input type="checkbox"/> 金控公司（僅限金控母公司，不包括旗下銀行、證券及保險等子公司）	<input type="checkbox"/> 公營銀行 <input type="checkbox"/> 民營銀行(80年7月前設立) <input type="checkbox"/> 民營銀行（80年7月後(包含7月)設立)

第二部份：國內關鍵性人才流動與供需概況

1、您認為目前就業市場對整體金控或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況為何？

供過於求 供需數量適當 供不應求 其他 _____

2、請預估 貴機構未來三年關鍵性人才退休人數分別為何？

2-1、第一年度預估人數？

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

2-2、第二年度預估人數？

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

2-3、第三年度預估人數？

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

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

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

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

同產業其他機構
 其他相關金融業（保險、證券、投信投顧及期貨等）
 科技/製造業 觀光旅遊業 休閒餐飲業
 生醫產業 文化創意產業 農業
 其他 _____

5、請問就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職原因，是否

出現主因為海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）

挖角的現象？

是（人數：_____） 否

其他 _____

第三部份：關鍵性人才人力聘用管道及來源

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

內部晉升 公開招募 人力銀行

私人管道舉薦 同業挖角

其他（請簡述：_____）

6-1、貴機構遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者？

是 否 其他（請簡述原因：_____）

6-2、承問題 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？

無 1-5 人 6-10 人 11-15 人

16-20 人 21 人以上 其他 _____

6-3、貴機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為？

無 1-5 人 6-10 人 11-15 人

16-20 人 21 人以上 其他 _____

7、貴機構在大陸（不含港澳）是否有設立營運據點？

是 否（請跳答第 8 題）

7-1、貴機構在大陸（不含港澳）設立之營運據點中，關鍵性人才的任用通常為何種模式？

台灣本國員工外派 招聘當地人才

招募非當地海外人才

其他:_____

7-2、承問題 7-1，非本國籍之關鍵性人才聘用人數約為：

有，_____人 無

7-3、請預估 貴機構外派大陸（不含港澳）之關鍵性人才人力分配數量？

未來第一年度 預估人數:_____

未來第二年度 預估人數:_____

未來第三年度 預估人數:_____

8、貴機構是否有在大陸（不含港澳）以外地區設立海外營運據點？

是 否（跳答第 9 題）

8-1、請預估 貴機構外派大陸（不含港澳）以外地區之關鍵性人才分配數量？

未來第一年度 預估人數:_____

未來第二年度 預估人數:_____

未來第三年度 預估人數:_____

8-1-1、除外派大陸（不含港澳）外，貴機構優先考量地區為：

香港 東協 新加坡 北美洲 南美洲

歐洲 紐澳 其他(請註明地區：_____)

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？

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:_____

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？

是（預估人數:_____） 否

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)

- 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: _____

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?

是, 公司名稱: (_____)

否 (跳答第 10 題)

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?

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

9-2、貴機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才?

- 滿意 不滿意 其他

第四部份: 本國聘用關鍵性人才之國際競爭力

10、關於本國銀行及外國銀行對關鍵性人才所提供之薪資水平及福

利比較上來看, 外國銀行對 貴機構聘用關鍵性人才時所造成的影響程度?

- 有顯著影響 有影響 無顯著影響
- 其他: (請簡單說明_____)

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?

- 是 否 其他 _____

第五部份：關鍵性人才之供給及需求類型及挑戰

11、貴機構目前對哪幾類型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）

- 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 電子商務
 資產管理或信託 中小型企業金融授信
 不動產放款 金融交易業務 兩岸金融業務
 國外業務 票券業務
 其他：（請說明_____）

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）

- 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
 電子商務 其他：（請說明_____）

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？

- 是 否 其他：（請說明_____）

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

- 大型企業金融授信 風險管理 個人消費金融

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

15、因應網路及行動智慧裝置設備普及，行動支付交易大幅上升，請問貴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？

- 現有人力配置已足以因應 須加強人力培訓(聘僱) 無意見

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

- 人力需求有大幅增加 未有明顯改變 無意見

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

- 現有人力配置已足以因應 人力需求會上升 無意見

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

- 是 (請簡述:_____) 否

第六部份：跨領域銀行關鍵性人才需求

18、貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才？

- 是 否 (以下子題無須填答)
 其他 (請簡述:_____)

18-1、貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別為何？

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

18-2、貴機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量約為何？

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

18-3、晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道為何？

- 人力銀行 公開招募
- 私人管道舉薦 其他: _____

19、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？

- 是 （預估人數: _____） 否

19-1、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？

（請條列式列舉如以下）

以下表格為銀行業依業務項目分類的各部門**關鍵性**人才人力職稱，請就相對應職稱其未來 1 至 3 年內預估 貴機構人力的**新增**需求狀況，將調查數據填入對應欄位格。

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

銀行業關鍵性人才徵才的主要業務項目及需求推估人數調查

單位：人

人才類別	關鍵性職缺	105 年推估 新增需求 人數			106 年推估 新增需求 人數			107 年推估 新增需求 人數		
		樂觀	持平	保守	樂觀	持平	保守	樂觀	持平	保守
1. 經營管理人員	1.1 總經理									
	1.2 執行長									
	1.3 副總經理/協理/經理									
	1.4 分行經理/副理									
	1.5 策略規劃處處長									
	1.6 經營決策長									
	1.7 協理									
	1.8 企業策略規劃（部門主管）									
2. 風險管理人員	2.1 風險管理部（處）協理/處長/經理/副理									
	2.2 稽核處處長									
	2.3 資深集團風險管理分析（部門主管）									
	2.4 風險規劃分析（部門主管）									
	2.5 風險控管（部門主管）									
	3.1 法人（企業）金融部									

人才類別	關鍵性職缺	105年推估 新增需求 人數			106年推估 新增需求 人數			107年推估 新增需求 人數		
		樂觀	持平	保守	樂觀	持平	保守	樂觀	持平	保守
3. 徵授信人員	(處) 協理/處長/經理/副理									
	3.2 個人金融部 (處) 協理/處長/經理/副理									
	3.3 環球貿易金融 RM (部門主管)									
4. 理財規劃人員 (含企業理財人員)	4.1 理財商品企劃部 (處) 協理/處長/經理/副理									
	4.2 財富管理部 (處) /理財業務處協理/處長/經理/副理									
	4.3 財務顧問 (部門主管)									
5. 金融商品研發人員	5.1 業務發展部 (處) 協理/處長/經理/副理									
	5.2 應收帳款 PM/經理/副理									
	5.3 貿易融資 PM/經理/副理									
	5.4 金融市場業務處處長/經理									
	5.5 金融商品企劃 (部門主管)									
6. 投資分析人員	6.1 調查研究部 (處) 協理/處長/經理/副理									
	6.2 徵信部 (處) 協理/處長/經理									
	6.3 資深財務分析部 (部門主管)									
	6.4 總經研究分析部 (部門主管)									
	6.5 產業/企業分析 (部門主管)									
	6.6 投資分析 (部門主管)									
	7.1 國外部 (處) 協理/處長/經理/副理									

人才類別	關鍵性職缺	105年推估 新增需求 人數			106年推估 新增需求 人數			107年推估 新增需求 人數		
		樂觀	持平	保守	樂觀	持平	保守	樂觀	持平	保守
7.OBU 業務人員/ 外匯作業 人員	7.2 國際金融業務分行經理/處 長/副理									
	7.3 與客戶間交易人員 (Dealer、部門主管)									
	7.4 外匯營運部(處)協理/處 長/經理									
	7.5 與同業間交易人員 (Trader、部門主管)									
	8.1 財務部(處)協理/處長/ 經理/副理									
8.直接投 資人員	8.2 行政管理處處長(短期 投資)									
	8.3 事業發展處處長(長期 投資)									
	8.4 首席交易員(部門主管)									
	8.5 資產投資人員(部門主 管)									
	總計人數									

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