



105 年自提研究計畫

105 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

計畫主持人：閻台生

共同主持人：彭勝本

協同主持人：謝順峰、鍾銘泰

研究員：黃瀨儀

中華民國 105 年 12 月

財團法人台灣金融研訓院自提研究計畫

105 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：閻台生

共同主持人：彭勝本

協同主持人：謝順峰、鍾銘泰

研究員：黃瀨儀

中華民國 105 年 12 月

摘要

本年度銀行業關鍵人才需求推估調查，若以業務別分類，人力需求仍以經營管理人員的需求為最高，其次依序為徵授信人員，風險管理人員，理財規劃人員，金融商品研發人員，投資分析人員，OBU 業務人員及外匯作業人員。

近年在資訊科技帶動下，金融業在結合科技業業務的浪潮下，科技技術的發展為既有金融產業帶來展新的發展機會與挑戰，國內金融業者已體認到如何避免被邊緣化的挑戰，國內銀行無論採取異業結盟方式或自主成立金融科技事業單位，朝向數位金融轉型已是國內金融業力推的重要工作。

新南向政策是當前政府重要施政政策，其中對於與他國人才交流是相當重要的一環，有意發展東協國家業務的臺資銀行，需對於有意赴海外的人員在東協個別國家語文(包括英文)上做持續訓練進修，建議應在大專學程，相對應的大幅增添東南亞語文、文化體驗課程，增進對東協國家的深度認知。

在金融科技發展快速下所伴隨產生的監理科技(RegTech)新興產業出現，對於金融交易防弊預防及交易秩序監理及維持交易公平性、銀行業需在資訊系統建置上做好佈局以因應國內外金融主管機構新監理法規的要求，相關熟捻監理法務專業人才培育更顯重要。

目錄

目 錄.....	I
表目錄.....	III
圖目錄.....	V
第一章 緒論.....	1
第一節 研究目的.....	1
第二節 研究方法與範圍.....	6
第二章 105 年度銀行業關鍵性人才供需調查結果分析.....	15
基本資料.....	15
第一部份：.....	15
一、國內關鍵性人才流動與供需概況.....	15
二、人力聘用管道及來源.....	21
三、營運據點調查.....	27
四、本國聘用關鍵性人才之國際競爭力.....	41
五、關鍵性人才之需求類型及挑戰.....	44
六、跨領域銀行關鍵性人才需求.....	54
第二部份：金融科技人才需求.....	59
第三部份：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.....	84
第三章 金融科技的發展及人才需求.....	94
第一節 金融科技浪潮與現有的法令規範檢討建議.....	95
第二節 如何發展金融科技專業與培育相應人才.....	108
第四章 綜合結論與建議.....	114
參考文獻.....	116
附錄一、『銀行高階經營人員的供需現況檢討』座談會會議紀錄.....	117
附錄二、銀行業關鍵性人才供需調查問卷.....	119

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 1-3 科技金融的五大領域分類	12
表 2-1 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(%) N=55	16
表 2-2 貴機構關鍵性人才轉(離)職的主要原因(%)	17
表 2-3 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(%)	19
表 2-4 關鍵性人才聘任主要管道(%)	21
表 2-5 是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗?(N=55).....	24
表 2-6 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(N=55)	25
表 2-7 貴機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才(%) N=55	26
表 2-8 貴機構在大陸是否有設立營運據點(N=55)	27
表 2-9 貴機構在大陸設立之營運據點中，關鍵性人才的任用模式(%) N=55	28
表 2-10 貴機構外派大陸之關鍵性人才人力分配數量(N=55)	30
表 2-11 貴機構是否有在大陸以外地區設立海外營運據點(N=55).....	31
表 2-12 貴機構外派大陸以外地區之關鍵性人才分配數量(N=55)	32
表 2-13 除外派大陸外，貴機構優先考量地區(%) N=55	33
表 2-14 貴機構在海外(非大陸地區) 關鍵性人才的任用模式(%) N=55	35
表 2-15 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 (N=55)	37
表 2-16 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(%)	39
表 2-17 關於本國銀行及外資銀行對關鍵性人才所提供之薪資水平及福利比較上來 看，外國銀行對 貴機構聘用關鍵性人才時所造成的影響程度人才時所造 成的影響程度(%) N=55	41
表 2-18 貴機構遴選高階(含關鍵核心)主管時所提出薪資福利，與外資銀行相較是 否具競爭力	42
表 2-19 貴機構目前對哪幾類型業務人才需求最殷切(%)	45
表 2-20 貴機構目前對哪幾類型高階(含關鍵核心)人力主管供給最多(%).....	48
表 2-21 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(%)	51
表 2-22 貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才(N=55)	54
表 2-23 貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別(%) N=55	55
表 2-24 貴機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量約為(%) N=55	57

表 2-25 晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道(%) N=55	58
表 2-26 貴機構目前對哪幾類型金融科技人才需求最殷切(%)	60
表 2-27 貴機構對金融科技人才需求量約為(%) N=55	63
表 2-28 貴機構目前對哪幾類型金融科技人才供給最殷切(%)	64
表 2-29 是否發生金融科技人才供給及需求類型無法一致的問題(N=55)	67
表 2-30 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(N=55).....	68
表 2-31 您認為目前就業市場對銀行業金融科技人才的供需數量狀況為何(%) N=55	70
表 2-32 貴機構金融科技人才聘任主要管道為(%)	71
表 2-33 貴機構是否有透過外部人力銀行聘任金融科技人員 (N=55)	73
表 2-34 貴機構每年透過人力銀行從外部媒合的金融科技人才數量約為(%) N=55	75
表 2-35 貴機構是否滿意人力銀行所媒合之金融科技人才(%) N=55	76
表 2-36 金融科技人才的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目 (%)	78
表 2-37 貴機構在因應金融科技發展，是否存在現有員工轉型之問題(N=55)	81
表 2-38 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 2-39 預估 106 年度銀行業關鍵性人數需求差異分析	85
表 2-40 2016 年 金控、銀行儲備幹部(MA)職缺需求屬性	91
表 2-41 105 年銀行業人才供需調查及推估結果填報表 (單位：人).....	91
表 3-1 各主要金融機構(銀行及金控)推動科技金融之組織型態.....	97
表 3-2 台灣主要金融機構(銀行及金控)科技金融人才及職務需求.....	99
表 3-3 銀行經理人任用資格規範	104

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 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 (%)	16
圖 2-2 就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉(離)職的主要原因	18
圖 2-3 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	20
圖 2-4 關鍵性人才聘任主要管道	23
圖 2-5 遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者	24
圖 2-6 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	25
圖 2-7 貴機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才 (%)	26
圖 2-8 貴機構在大陸是否有設立營運據點	28
圖 2-9 貴機構在大陸設立之營運據點中，關鍵性人才的任用模式	29
圖 2-10 貴機構外派大陸之關鍵性人才人力分配數量	30
圖 2-11 貴機構是否有在大陸以外地區設立海外營運據點	31
圖 2-12 機構外派大陸(不含港澳)以外地區之關鍵性人才分配數量	32
圖 2-13 除外派大陸外，貴機構優先考量地區	34
圖 2-14 貴機構在海外(非大陸地區)關鍵性人才的任用模式	36
圖 2-15 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	38
圖 2-16 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	40
圖 2-17 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	42
圖 2-18 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	43
圖 2-19 貴機構目前對哪幾類型關鍵性人才需求最殷切	47
圖 2-20 市場上哪些類型關鍵性人才供給最多	50
圖 2-21 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	53
圖 2-22 貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才	55
圖 2-23 貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別為何	56
圖 2-24 機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量約為	57
圖 2-25 晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道	59
圖 2-26 貴機構目前對哪幾類型金融科技人才需求最殷切	62
圖 2-27 貴機構對金融科技人才之需求量約為何	63
圖 2-28 您認為市場上哪些類型金融科技人才供給最多	66
圖 3-1 數位金融學院培育人才課程圖	102

圖 3-2 金融科技五大領域人才示意圖102

第一章 緒論

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。

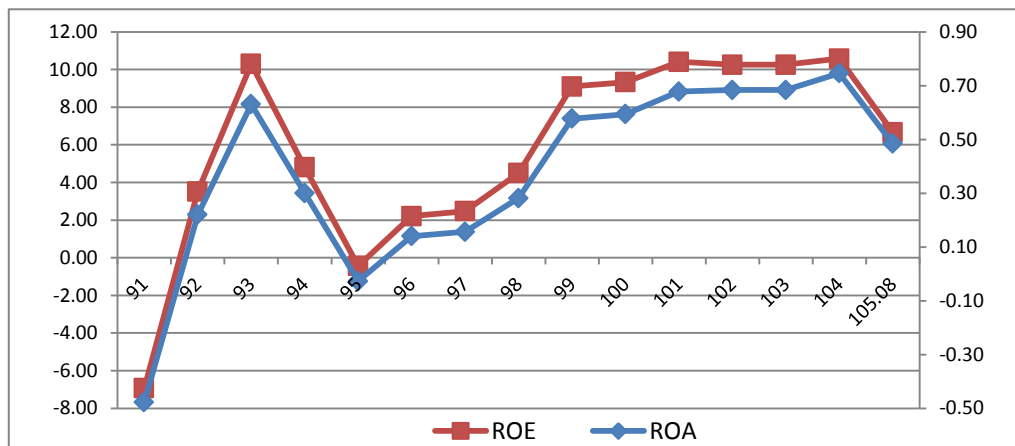
銀行業是受高度監理的行業，根據銀行法第一條，銀行應健全業務經營、保障存款人權益、適應產業發展，其信用並應配合國家金融政策；又依據貨幣銀行學，銀行業在促進間接金融之發展扮演舉足輕重的角色，其在借貸雙方扮演中間人，讓閒置資金有效運用，並促進整體經濟之發展。惟近年隨著全球金融市場間的關聯性不斷提高、結構複雜的金融商品不斷推陳出新，不僅提升了銀行風險管理的難度，專業人才之遴選也變得更加重要。本研究之目的即在於探討銀行業對於專業人才之遴選標準，以及相關人力資源之配置是否能夠與政府政策進行配合。

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 105 年 8 月底的統計數據，其中 39 家本國銀行設立 3,429 家分行；外國銀行在台分行有 30 家，分支機構數有 40 家分行；信用合作社有 23 家，分支機構數有 260 家；農會信用部有 283 家，分支機構有 823 家；漁會信用部有 28 家，分支機構有 43 家；中華郵政公司有 1 家，分支機構有 1,320 家。

104 年本國銀行平均淨值報酬率 (ROE) 由 103 年之 11.65% 微幅下跌至 10.58%，而資產報酬率 (ROA) 亦由 0.79% 下跌至 0.75%。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 可看出國銀佈局亞洲不遺餘力，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		464	133	41	290
亞太地區	小計	373	99	40	238
	中國大陸	69	26	3	40
	日本	41	6	—	35
	印尼	14	—	2	12
	印度	4	2	2	—
	柬埔寨	36	3	1	32
	香港	71	20	3	48
	泰國	10	—	5	5
	馬來西亞	5	2	1	2
	菲律賓	31	3	-	28
	越南	55	12	9	34
	新加坡	11	11	—	—
	寮國	2	2	—	—
	緬甸	11	—	11	—
	澳大利亞	10	9	—	—
	澳門	3	3	—	—
亞西地區	小計	2	—	2	—

國家別		機構別		總計	分行	代表人辦事處	其他分支機構
歐洲地區	小計			9	7	—	2
北美地區	小計			75	24	1	50
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¹。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。

¹ 台灣銀行家，2013年7月號

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。

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。

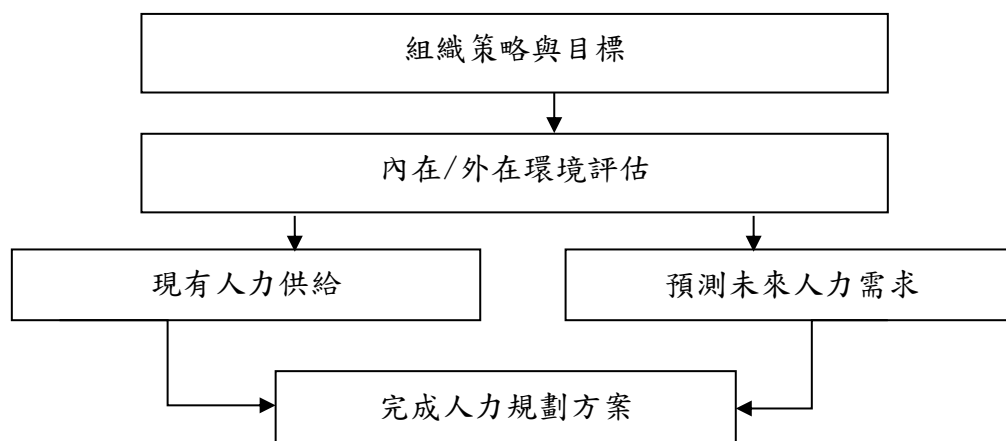


圖 1-2 人力資源規劃的流程

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，並依評估結果建議信用評等調整或損失預估

人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述
		(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)客戶開發及客戶關係維護
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 (3)產業評等分析

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

人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述
		(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。

近年在資訊科技帶動下，金融業在結合科技業業務的浪潮下，科技技術的發展為既有金融產業帶來展新的發展機會與挑戰，國內金融業者已體認到如何避免被邊緣化的挑戰，國內銀行無論採取異業結盟方式或自主成立金融科技事業單位，朝向數位金融轉型已是國內金融業力推的重要工作。除開上述銀行傳統八大類別關鍵核心人才的調查，今年度在新興科技金融技術快速發展下，本年度調查首次針對國內銀行業在科技金融領域的發展現況，首次進行質性及量化的人力需求調查。依據先前訪談幾家銀行對科技金融部門的發展現況分析，國內銀行業者因應科技金融科技發展所需主要人才可概分為：產品設計、系統設計、數據分析、數位行銷及風險管控等五大類人才，而在相關金融科技人員的人才培訓課程需求一併將在本次研究中進行調查，以深入了解我國銀行業在金融科技業的發展最新現況。

表1-3 科技金融的五大領域分類

產品設計	系統設計	數據分析	數位行銷	風險管控
------	------	------	------	------

金融科技人才的專業職能，參考閻台生²(2016)等人所執行的金融控股公司、銀行及信用卡機構關鍵人才的職能相關計畫所作定義如以下：

(一)產品設計人員—法律/法規、金融商品、風險管理、產業分析：

產品設計人員的主要工作目標是執行科技金融產品的構思、規劃、協調與合作，使產品能順利由其他科技金融人員、其他部門人員，甚至

² 參考閻台生(2016)等人，「金融控股公司、銀行及信用卡機構關鍵人才職能基準更新及新增」，台灣金融研訓院。

是機構外的合作廠商共同執行產品的後續建置、上線工作，最終得以完成產品的推出。

(二)系統設計人員—資訊科技能力、創新導向與組織計畫：

系統設計人員多半擁有資訊科技背景，過去大多服務於原本機構內的資訊部門，或是外部資訊科技業公司。系統設計人員的重要工作在於瞭解產品設計部門的規劃後，評估機構內現有的系統資源來進程式開發、系統設計或是整體外包工作。由於常常必須接觸程式、系統，因此，系統設計人員必須具備較強的資訊科技背景，具備相當的程式撰寫能力，並具有評估系統開發的步驟及所需資源的能力，以利在短時間內完成產品設計部門的需求，或者是將工作外包出去，使系統開發之整體問題獲得合理解決。

(三)數據分析人員—統計、量化分析技術、資訊科技能力以及產業分析能力：

在科技金融部門，數據分析人員的主要工作在於就現有機構內或是從外部可蒐集到之資料進行篩選、分析並解釋分析結果之意涵，使其他單位的人員可以充分運用分析結果，來達成業務開發、程式改進、行銷拓展以及風險管控等多重目標。因此，數據分析人員除了具備數據分析的能力之外，也必須對於金融業務的流程有一定的認識，如此將使分析結果的辨識更有說服力，也更能洞察一些具備高度業務開發價值的分析成果。

(四)數位行銷人員—行銷策略、法律法規、預算編制、人脈建立及績效管理：

數位行銷人員是屬於對外的業務面工作，他們的存在串起產品開發後和銷售通路連結的關鍵性角色。因此，數位行銷人員必須針對數據分析人員的分析結果，評估、判斷合理的行銷方式，進行數位行銷。同時，

數位行銷人員也必須熟稔各個通路對於銷售的影響，並在必要時對於科技金融的新產品建立新的行銷通路，同時適當蒐集客戶的反饋意見，提供產品開發及數據分析部門人員做合理參考。

(五)數位風控人員—風險管理、法律/法規、量化技術分析及決斷力：

數位風控人員主要任務是面對科技金融產品的開發與運作，必須設計合理的風險控管流程及評估方式，以使產品在符合機構整體風險政策下充分運作。此外，風險控管人員也可以和產品開發及數據分析人員充分配合，了解各種產品上市後，能否蒐集有效之成果數據，併同機構內已有之客戶的基本資料，進行風險模式建構預測，有效控制產品風險。

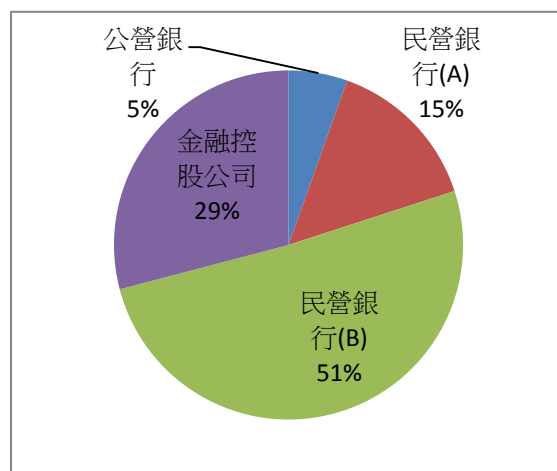
第二章 105 年度銀行業關鍵性人才供需調查結果分析

基本資料

樣本類別	樣本家數	占總樣本比例
金融控股公司	16	29.09%
民營銀行(A)	8	14.54%
民營銀行(B)	28	50.91%
公營銀行	3	5.45%
金控、銀行合計	55	100.00%

備註：民營銀行 A 定義：本國銀行（80 年 7 月前設立）

民營銀行 B 定義：本國銀行（80 年 7 月後設立）



第一部份：

一、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，整體而言，銀行業的關鍵性職級人力，本年度表示呈現供不應求的比例有 55.88%，較前一年(2015) 51%為高，且遠高於表示供需數量成適當的 38.24%，民營銀行業呈現對於具備業務能力、管理能力的關鍵性人力有高需求性的現象。其中以民營銀行對於高階主管人力的需求性較公營銀行有明顯的高度需求，民營銀行(A)表示有近 62.5% 表示關鍵性人力呈現供不應求；民營銀行(B)組數據顯示，有 64% 人資業者表示，關鍵性人力呈現供不應求；相對而言，金融控股公司及公營銀行由於人員組織相對較龐大，近 50% 表示，該銀行的高階主管職級人力供需可呈現供需均衡的狀態，較前一年度的 60% 稍微呈現下跌的趨勢。

表2-1 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(%) N=55

	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	2.94	38.24	55.88	2.94	100.00
金融控股公司	23.53	0.00	50.00	50.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	23.53	0.00	37.50	62.50	0.00	100.00
民營銀行(B)	41.18	0.00	28.57	64.29	7.14	100.00
公營銀行	11.76	25.00	50.00	25.00	0.00	100.00

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

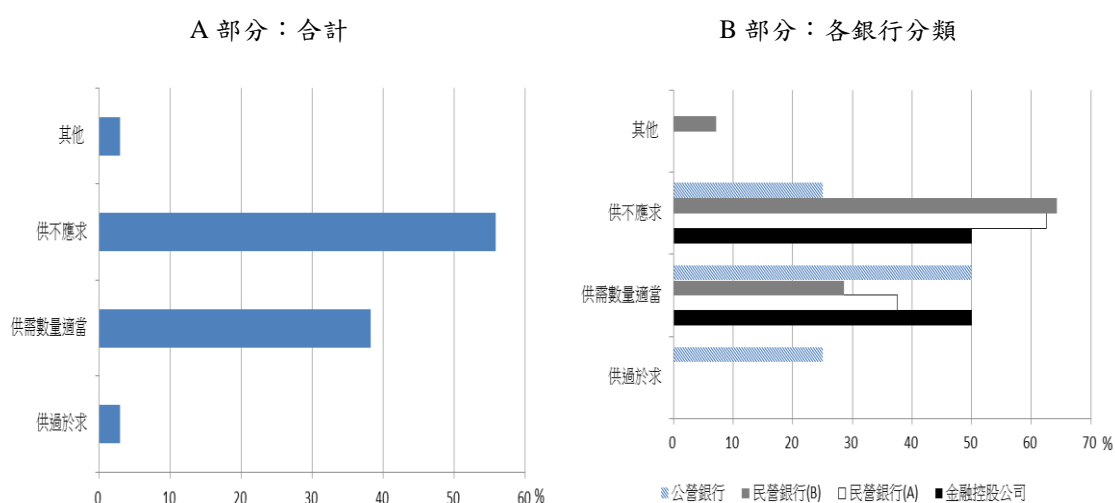


圖 2-1 目前就業市場對整體金控或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況 (%)

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）？

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 1.62），其次依序為薪資考量（分數 0.79）、家庭因素（分數 0.56）、有意願赴海外市場發展(分數 0.18)、表示組織內升遷機會低者（分數 0.15），整體而論，銀行業高階關鍵性人力的轉（離）原因主要仍受來自於金融同業挖角為其主要的因素。

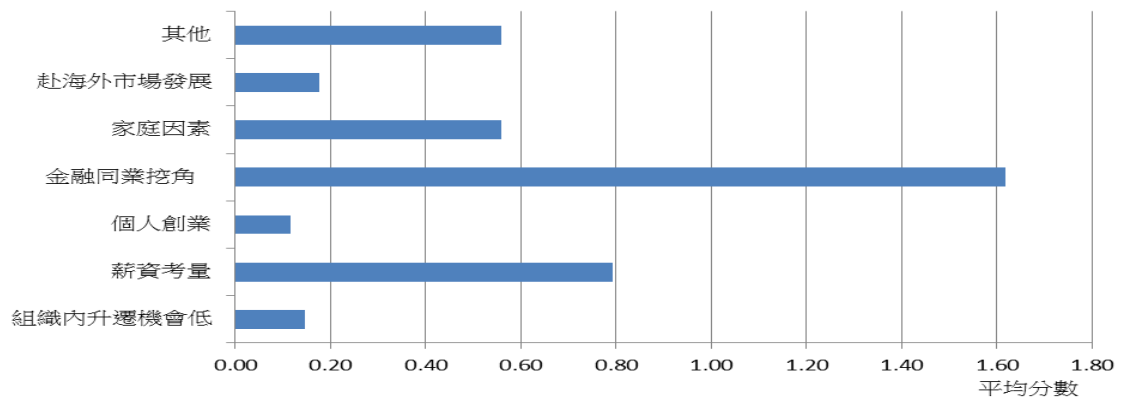
表2-2 貴機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因(%)

A 部分：金控、銀行合計 (100%)							
	組織內升遷 機會低	薪資考量	個人創業	金融同業挖 角	家庭因素	赴海外市場 發展	其他
平均分數	0.15	0.79	0.12	1.62	0.56	0.18	0.56
高度重要	0.00	11.76	0.00	20.59	0.00	0.00	5.88
中度重要	5.88	14.71	2.94	38.24	17.65	5.88	8.82
低度重要	2.94	14.71	5.88	23.53	20.59	5.88	20.59
不列入考慮	91.18	58.82	91.18	17.65	61.76	88.24	64.71
B 部分：金融控股公司(23.53%)							
	組織內升遷 機會低	薪資考量	個人創業	金融同業挖 角	家庭因素	赴海外市場 發展	其他
平均分數	0.38	0.75	0.00	1.25	0.13	0.25	0.25
高度重要	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	12.50	12.50	0.00	50.00	0.00	12.50	0.00
低度重要	12.50	12.50	0.00	25.00	12.50	0.00	25.00
不列入考慮	75.00	62.50	100.00	25.00	87.50	87.50	75.00
C 部分：民營銀行(A)(23.53%)							
	組織內升遷 機會低	薪資考量	個人創業	金融同業挖 角	家庭因素	赴海外市場 發展	其他
平均分數	0.25	0.50	0.25	1.88	0.75	0.25	0.25
高度重要	0.00	0.00	0.00	37.50	0.00	0.00	0.00
中度重要	12.50	25.00	12.50	25.00	25.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	25.00	25.00	25.00	25.00
不列入考慮	87.50	75.00	87.50	12.50	50.00	75.00	75.00
D 部分：民營銀行(B)(41.18%)							
	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	1.21	0.14	1.86	0.50	0.14	0.64
高度重要	0.00	21.43	0.00	28.57	0.00	0.00	7.14
中度重要	0.00	14.29	0.00	42.86	14.29	7.14	14.29
低度重要	0.00	28.57	14.29	14.29	21.43	0.00	14.29
不列入考慮	100.00	35.71	85.71	14.29	64.29	92.86	64.29
E 部分：公營銀行(11.76%)							
	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	1.00	1.25	0.00	1.50
高度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00
中度重要	0.00	0.00	0.00	25.00	50.00	0.00	25.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	50.00	25.00	0.00	25.00
不列入考慮	100.00	100.00	100.00	25.00	25.00	100.00	25.00

● 選擇其他選項

公司	回覆意見
第 1 銀行	歸建原服務單位
第 2 銀行	無此情形
第 3 銀行	個人生涯另有規劃，但非個人創業
第 4 銀行	職涯規劃
第 5 銀行	轉職非金融業
第 6 銀行	個人發展性
第 7 銀行	退休
第 8 銀行	退休
第 9 銀行	退休
第 10 銀行	組織調整
第 11 銀行	未來至其他產業升學

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類

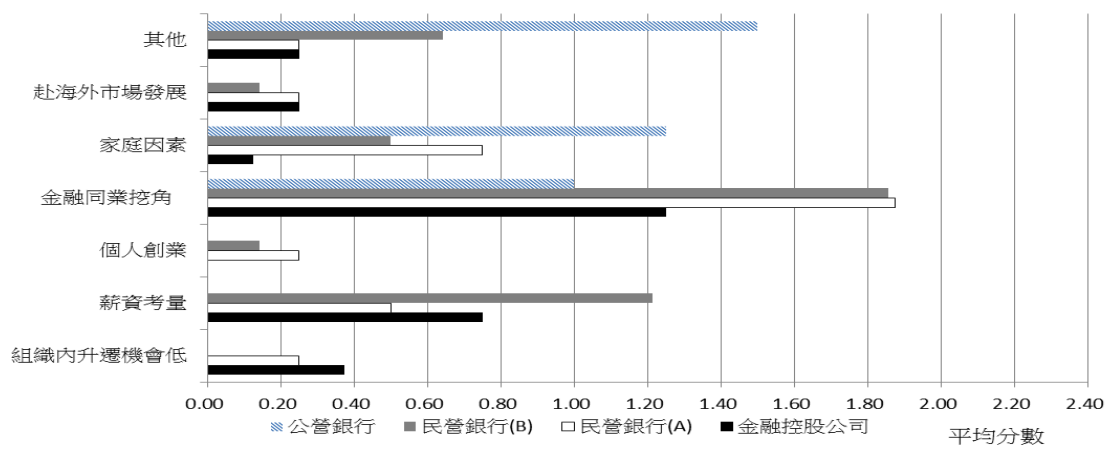


圖 2-2 就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因

3、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？

銀行關鍵性人才轉（離）職後，其可能考慮選擇的新職場仍以同產業其他機構為主（分數為 1.44）、其次為其他相關金融業（分數為 0.88），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，近年在創業潮帶動下，高階人員有出現在原事業單位退休之後，轉往新創公司開創新事業發展的現象。

表2-3 就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職後，所選擇的新職場行業別為(%)

A 部分：金控、銀行合計			
	同產業其他機構	其他相關金融業	其他
平均分數	1.44	0.88	0.26
高度重要	8.82	0.00	0.00
中度重要	47.06	21.88	8.82
低度重要	23.53	46.88	8.82
不列入考慮	20.59	31.25	82.35
B 部分：金融控股公司			
	同產業其他機構	其他相關金融業	其他
平均分數	1.25	0.88	0.13
高度重要	0.00	0.00	0.00
中度重要	50.00	12.50	0.00
低度重要	25.00	62.50	12.50
不列入考慮	25.00	25.00	87.50
C 部分：民營銀行(A)			
	同產業其他機構	其他相關金融業	其他
平均分數	1.88	1.13	0.25
高度重要	25.00	0.00	0.00
中度重要	50.00	37.50	12.50
低度重要	12.50	37.50	0.00
不列入考慮	12.50	25.00	87.50
D 部分：民營銀行(B)			
	同產業其他機構	其他相關金融業	其他
平均分數	1.36	0.79	0.43
高度重要	7.14	0.00	0.00
中度重要	42.86	16.67	14.29
低度重要	28.57	50.00	14.29
不列入考慮	21.43	33.33	71.43
E 部分：公營銀行			
	同產業其他機構	其他相關金融業	其他
平均分數	1.25	0.75	0.00
高度重要	0.00	0.00	0.00
中度重要	50.00	25.00	0.00
低度重要	25.00	25.00	0.00
不列入考慮	25.00	50.00	100.00

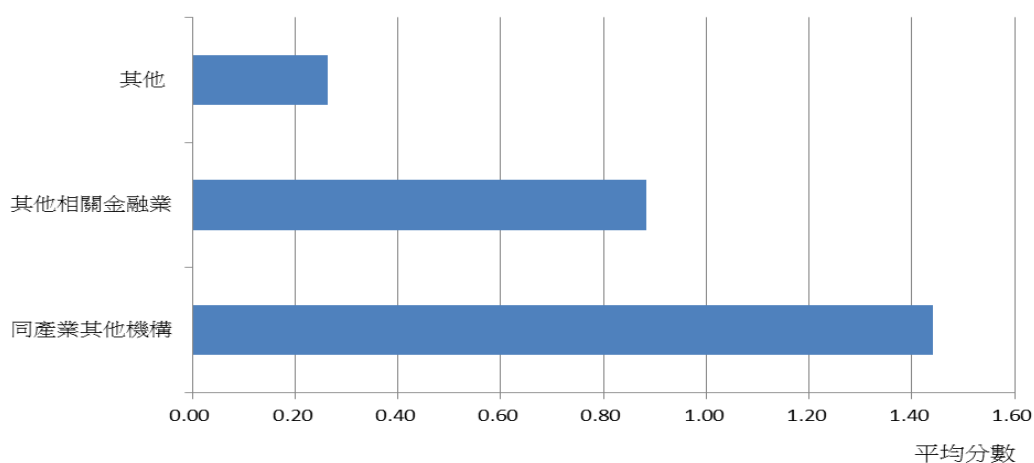
註 1：民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

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
第 1 銀行	無此情形
第 2 銀行	退休
第 3 銀行	退休
第 4 銀行	其他產業
第 5 銀行	退休
第 6 銀行	大部分轉至產業或休養

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類

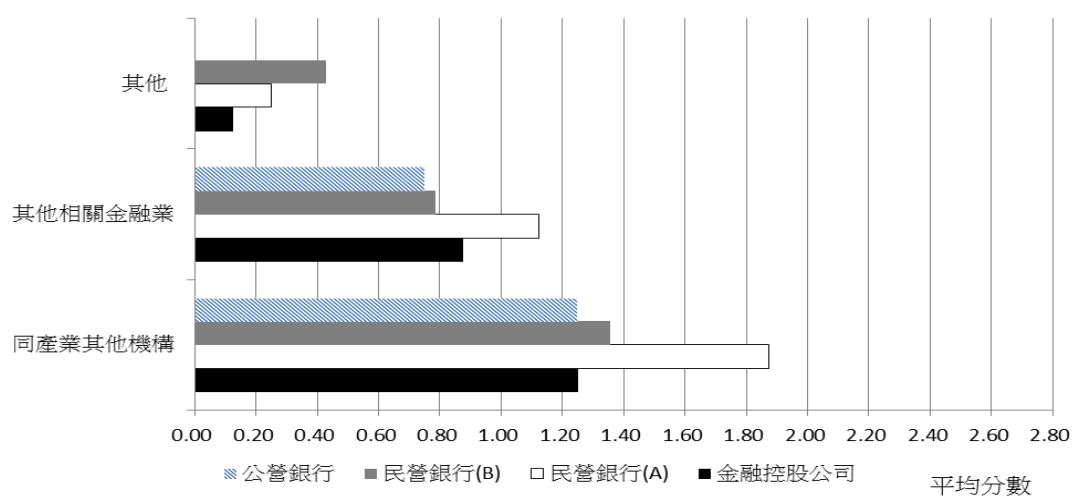


圖 2-3 就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職後，所選擇的新職場產業別

二、人力聘用管道及來源

1、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）

銀行業高階關鍵級職人才，需對於銀行內部作業流程有相當經驗，歷任多年管理職位方可勝任，其聘任主要管道第一順位仍以內部晉升管道為主（分數為 2.21），銀行行員由基層部門開始歷練銀行內部各部門業務作業流程，經過一段相當長時間後方可晉升至管理職級。其次依序為公開招募管道（分數為 0.91），近年多數銀行會透過公開遴選方式，聘用所需人力、私人管道舉薦，經由人資部門透過同業或私人管道由它行外部機構推薦業務合適人選（分數為 0.71）、同業挖角方式（分數為 0.38）及外部的人力銀行（分數為 0.21）。

表2-4 關鍵性人才聘任主要管道(%)

A 部分：金控、銀行合計 (100%)							
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	招聘國外求職者	其他
平均分數	2.21	0.91	0.21	0.71	0.38	0.00	0.26
高度重要	44.12	5.88	0.00	2.94	2.94	0.00	2.94
中度重要	41.18	26.47	5.88	20.59	5.88	0.00	5.88
低度重要	5.88	20.59	8.82	20.59	17.65	0.00	5.88
不列入考慮	8.82	47.06	85.29	55.88	73.53	100.00	85.29
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	招聘國外求職者	其他
平均分數	2.00	0.75	0.25	0.63	0.00	0.00	0.63
高度重要	37.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	37.50	25.00	12.50	12.50	0.00	0.00	25.00
低度重要	12.50	25.00	0.00	37.50	0.00	0.00	12.50
不列入考慮	12.50	50.00	87.50	50.00	100.00	100.00	62.50

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	招聘國外求職者	其他
平均分數	2.75	1.00	0.13	0.50	0.75	0.00	0.00
高度重要	75.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	25.00	37.50	0.00	25.00	12.50	0.00	0.00
低度重要	0.00	25.00	12.50	0.00	50.00	0.00	0.00
不列入考慮	0.00	37.50	87.50	75.00	37.50	100.00	100.00

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	招聘國外求職者	其他
平均分數	2.14	1.21	0.29	1.07	0.50	0.00	0.29
高度重要	42.86	14.29	0.00	0.00	7.14	0.00	7.14
中度重要	42.86	28.57	7.14	12.50	7.14	0.00	0.00
低度重要	0.00	21.43	14.29	50.00	14.29	0.00	7.14
不列入考慮	14.29	35.71	78.57	37.50	71.43	100.00	85.71

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	招聘國外求職者	其他
平均分數	1.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
高度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	75.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

● 選擇其他選項

公司	回覆意見
第 1 銀行	人才仲介服務
第 2 銀行	獵才
第 3 銀行	自子公司商借調/兼任
第 4 銀行	集團內徵調
第 5 銀行	Head Hunter

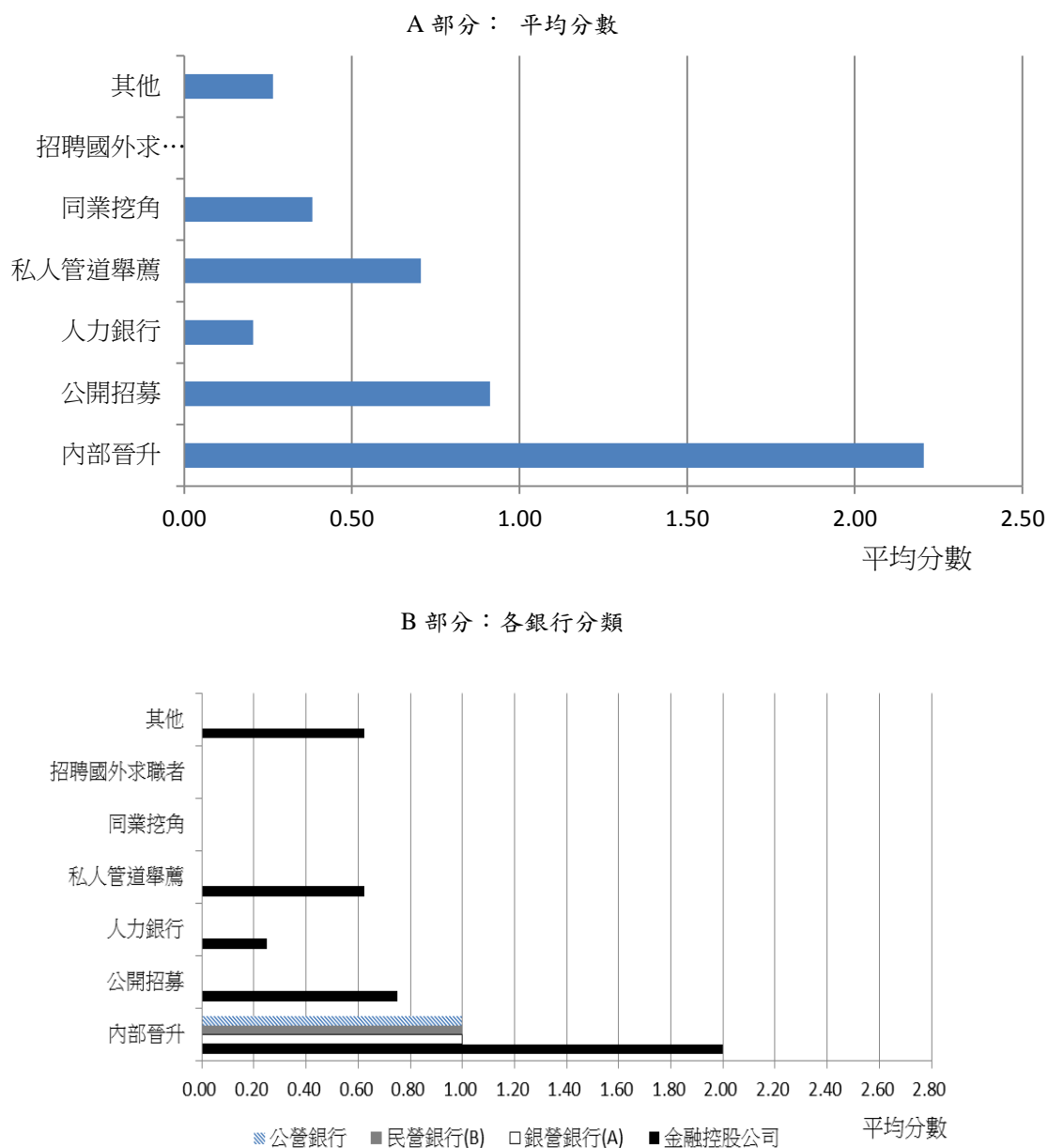


圖 2-4 關鍵性人才聘任主要管道

2、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？

銀行業雖多數中高階主管人力乃以內部晉升方式為主，外聘方式為輔助，此次受訪者有近 65% 表示該銀行未透過外部仲介機構聘任關鍵性人才，相對有 35% 表示該公司有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才的經驗，其主要聘用方式仍會以國內目前幾家專業人力聘用機構來做人才媒合的工作，此包括像 104 人力銀行、普金、萬豐、People Search 等專業

人力仲介公司。

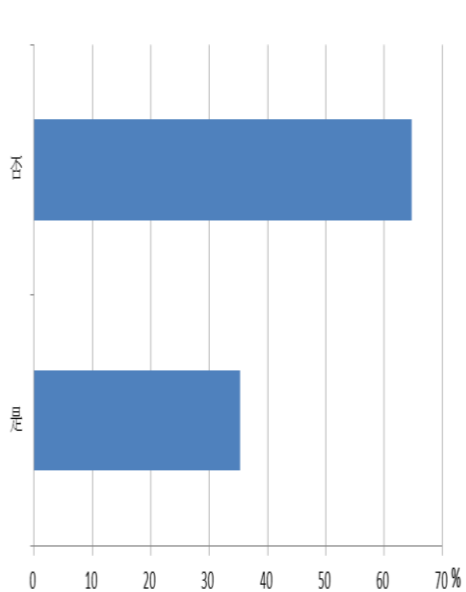
表2-5 是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗?(N=55)

	所占比例	是	否	合計
合計	100.00	35.29	64.71	100.00
金融控股公司	23.53	37.50	62.50	100.00
民營銀行(A)	23.53	37.50	62.50	100.00
民營銀行(B)	41.18	42.86	57.14	100.00
公營銀行	11.76	0.00	100.00	100.00

● 選擇其他選項

公司	公司名稱
第 1 銀行	易帆特、普金、萬豐
第 2 銀行	104 1111 MGR、Adecco、Recruit、Gramuy Tech
第 3 銀行	People Search 等
第 4 銀行	People Search 等
第 5 銀行	104 等
第 6 銀行	104 獵才顧問中心
第 7 銀行	104、普金、萬豐等
第 8 銀行	104

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

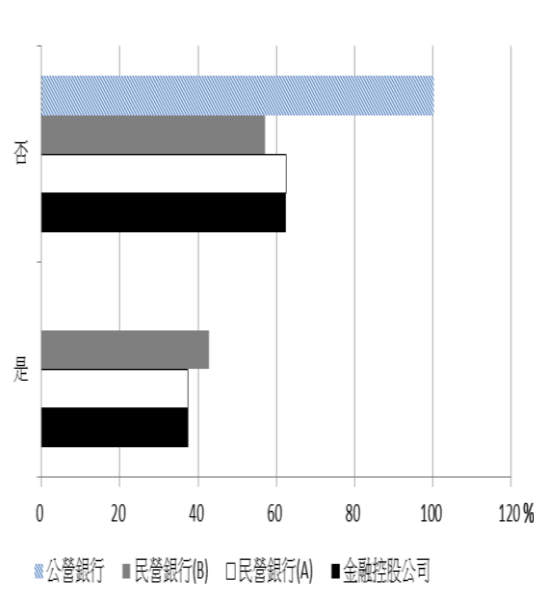


圖 2-5 遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者

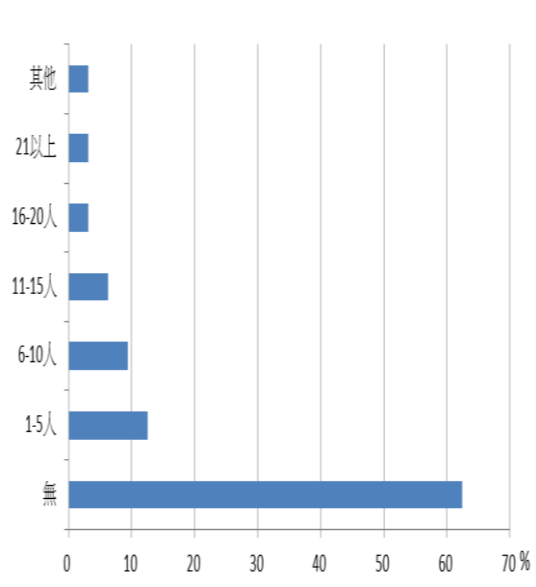
2-1、貴機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才數量約為何??

整體而言，有近 63% 銀行業表示並未透過仲介機構從外部媒合關鍵性人才，僅 13% 表示每年約有 1-5 人會透過仲介機構從外部媒合關鍵性人才，9% 表示該銀行每年約有 6-10 人是透過仲介機構從外部媒合關鍵性人才，6% 表示該銀行每年約有 11-15 人會透過仲介機構從外部媒合關鍵性人才。

表2-6 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(N=55)

	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	62.50	12.50	9.38	6.25	3.13	3.13	3.13	100.00
金融控股公司	23.53	62.50	37.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	23.53	50.00	0.00	25.00	0.00	12.50	0.00	12.50	100.00
民營銀行(B)	41.18	58.33	8.33	8.33	16.67	0.00	8.33	0.00	100.00
公營銀行	11.76	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

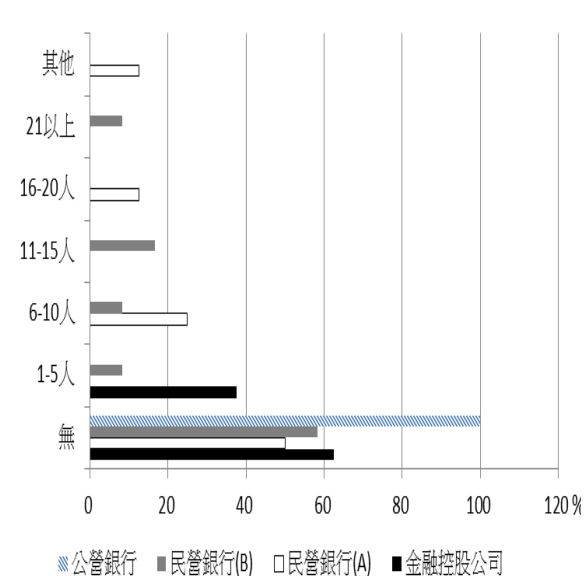


圖 2-6 貴機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才數量約為

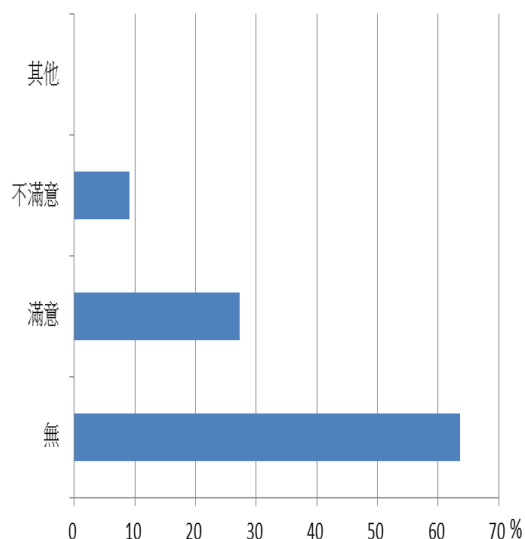
2-2、貴機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才？

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 27%，遠高於不滿意的 9%，外部仲介機構可具有點對點的覓才專長，可協助尋找業界所需具備特殊專長的人員，多數銀行機構對於透過仲介機構所媒合關鍵性人才此一管道所晉用的人員多數表示普遍其滿意程度仍高於不滿意的比例。

表2-7 貴機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才(%) N=55

	所佔比例					合計
		無	滿意	不滿意	其他	
合計	100.00	63.64	27.27	9.09	0.00	100.00
金融控股公司	23.53	62.50	25.00	12.50	0.00	100.00
民營銀行(A)	23.53	50.00	50.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	41.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
公營銀行	11.76	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

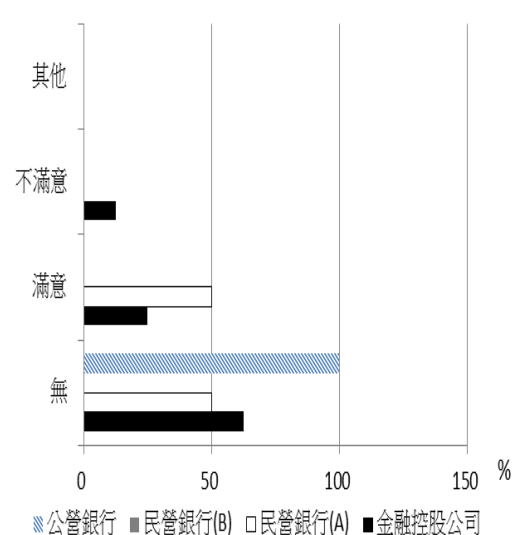


圖 2-7 貴機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才 (%)

三、營運據點調查

1、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 39.39% 的受訪銀行表示已有在中國大陸佈局成立經營據點，較前一年的 38% 為高，表示尚無者的比例有 60.61%，較前一年的 62% 稍呈下降。其中，公營銀行有近 75% 表示已有在中國大陸佈局成立經營據點，其次為本國銀行(A)組，其比例有 50%，較前一年的 36% 呈現大幅上升現象，而本國銀行(B)的比例稍低，僅有 31%，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)其在中國大陸市場成立營運據點的時程遠較後期申設成立的本國銀行(B)及小型銀行步調來的快速，我國銀行業整體在中國大陸仍持續在各主要重點省份、城市中進行策略性據點布局。

表2-8 貴機構在大陸是否有設立營運據點(N=55)

	所占比例	有	無	合計
合計	100.00	39.39	60.61	100.00
金融控股公司	24.24	25.00	75.00	100.00
民營銀行(A)	24.24	50.00	50.00	100.00
民營銀行(B)	39.39	30.77	69.23	100.00
公營銀行	12.12	75.00	25.00	100.00

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

A 部分：合計

B 部分：各銀行分類

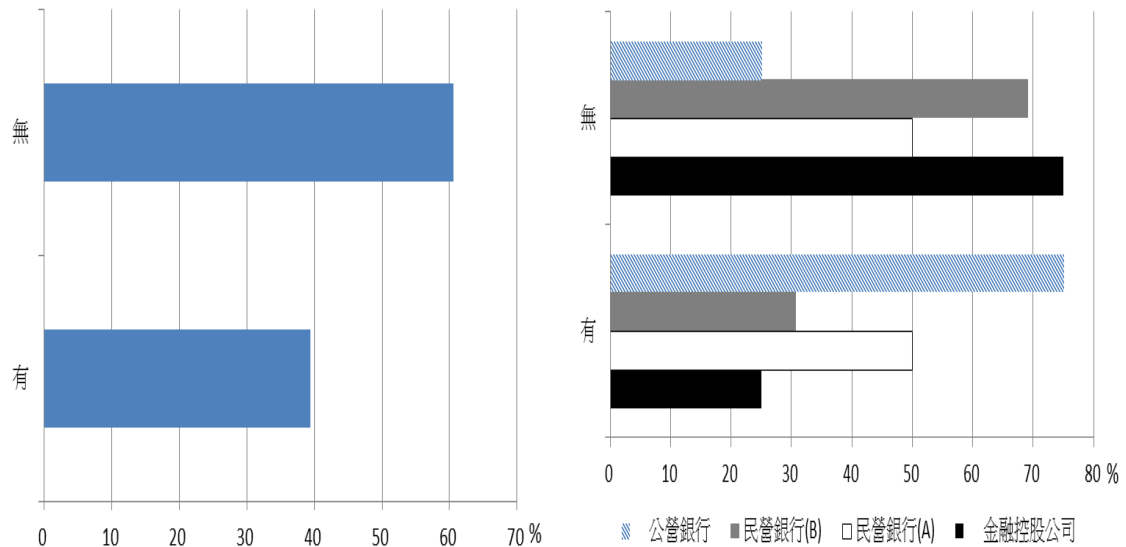


圖 2-8 貴機構在大陸是否有設立營運據點

3-1-1、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？

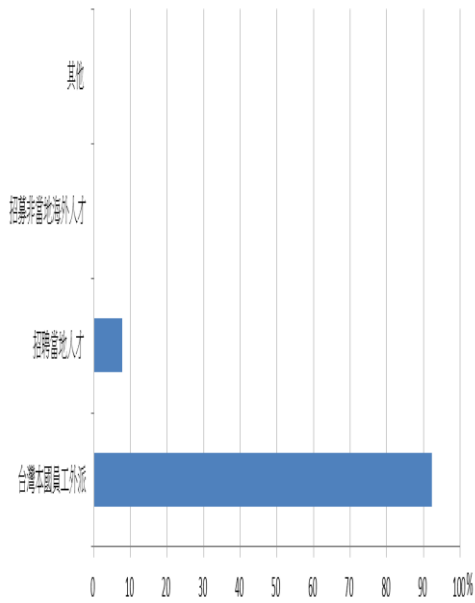
我國銀行業在中國大陸所設立的營運據點，其關鍵級職人員的任用模式主要仍以由台灣本國銀行行內遴選員工外派模式為主，其比例為 92%，較前一年的 75% 為高，無論公營銀行或民營銀行其關鍵性人力的聘用模式均相近，顯見高階經營主管級人力，其聘用在審慎務實原則考量下，仍會採用以自台灣本國銀行外派模式為主，直接招聘當地人才的模式其比例則相對為低，其相對比例為 8%，一般招聘當地人才會以初階職級的業務性行員為主，負責關鍵性管理職級的人力，涉及銀行業務決策的規劃，仍會以台灣本國員工外派至當地國模式為主。

表2-9 貴機構在大陸設立之營運據點中，關鍵性人才的任用模式 (%) N=55

	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	92.31	7.69	0.00	0.00	100.00
金融控股公司	15.38	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	30.77	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	30.77	75.00	25.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	23.08	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00

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

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

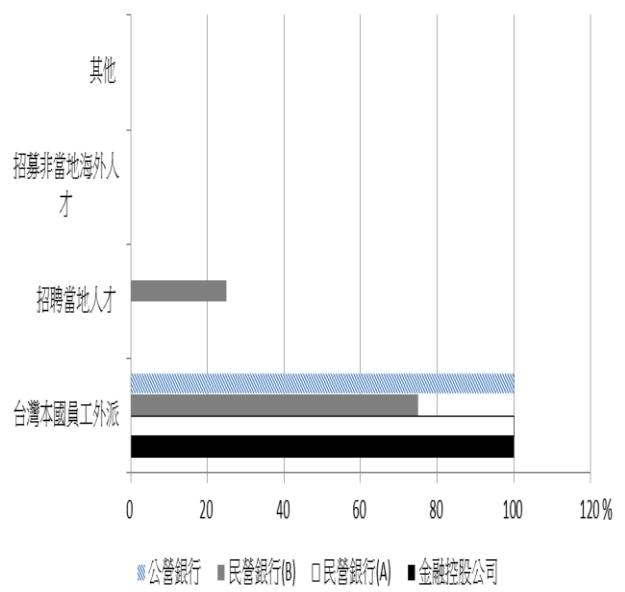


圖 2-9 貴機構在大陸設立之營運據點中，關鍵性人才的任用模式

公司	模式	人數
第 1 銀行	台灣本國員工外派	21
第 2 銀行	台灣本國員工外派	5
第 3 銀行	台灣本國員工外派	19
第 4 銀行	台灣本國員工外派	8
第 5 銀行	台灣本國員工外派	18
第 6 銀行	台灣本國員工外派	32
第 7 銀行	台灣本國員工外派	4
第 8 銀行	台灣本國員工外派	10
第 9 銀行	台灣本國員工外派	8
第 10 銀行	台灣本國員工外派	2
第 11 銀行	台灣本國員工外派	4
第 12 銀行	台灣本國員工外派	15

3-1-2、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的佈局持續，因應銀行業在中國大陸市場申設據點的業務性需求，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 2017 年關鍵性人力在中國大陸市場的需求人數將增加至 134 人次，2018 年關鍵性人力的需求人數將增加至 135 人次，2019 年關鍵性人力的需求人數將增加至 141 人次，較前一年度的調查數據高，今年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須進行妥善的安排以因應中國大陸市場持續開放下，高階管理職級人力的需求可能出現短缺的問題，尤其以關鍵性管理人員的培育計畫為特別需重視之處。

表2-10 貴機構外派大陸之關鍵性人才人力分配數量(N=55)

	所佔比例	2017 年	2018 年	2019 年
合計	100.00	134	135	141
金融控股公司	23.53	18	15	15
民營銀行(A)	23.53	37	39	41
民營銀行(B)	41.18	52	53	56
公營銀行	11.76	27	28	29

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

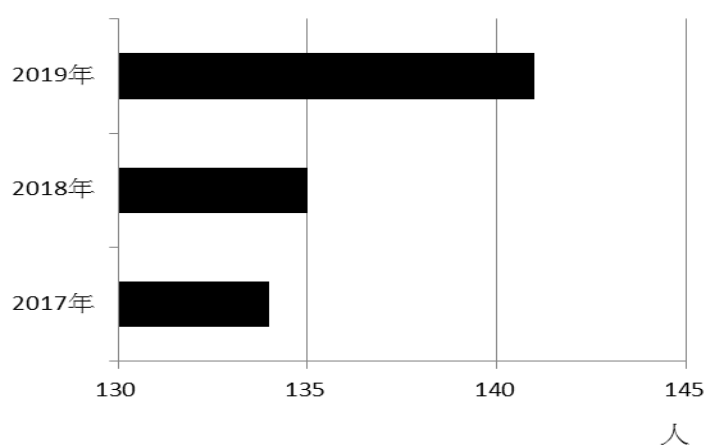


圖 2-10 貴機構外派大陸之關鍵性人才人力分配數量

2、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，近年來除中國大陸外，近年銀行業積極布局東南亞市場，於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人口紅利、中產階級人口快速成長，高存放利差經營利基，以此次調查數據顯示，有 55% 的銀行已有在大陸以外地區設立海外營運據點，較前一年的 42% 有顯著的成長，其中，仍以公營銀行的海外市場進展最為快速，全部有近 100% 的公營銀行表示已有至中國大陸以外地區設立海外營運據點，民營銀行(A) 亦有近 71% 表示已有至中國大陸以外地區設立海外營運據點。

表2-11 貴機構是否有在大陸以外地區設立海外營運據點(N=55)

	所佔比例	是	否	合計
合計	100.00	54.55	45.45	100.00
金融控股公司	31.58	25.00	75.00	100.00
民營銀行(A)	31.58	71.43	28.57	100.00
民營銀行(B)	23.68	50.00	50.00	100.00
公營銀行	13.16	100.00	0.00	100.00

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

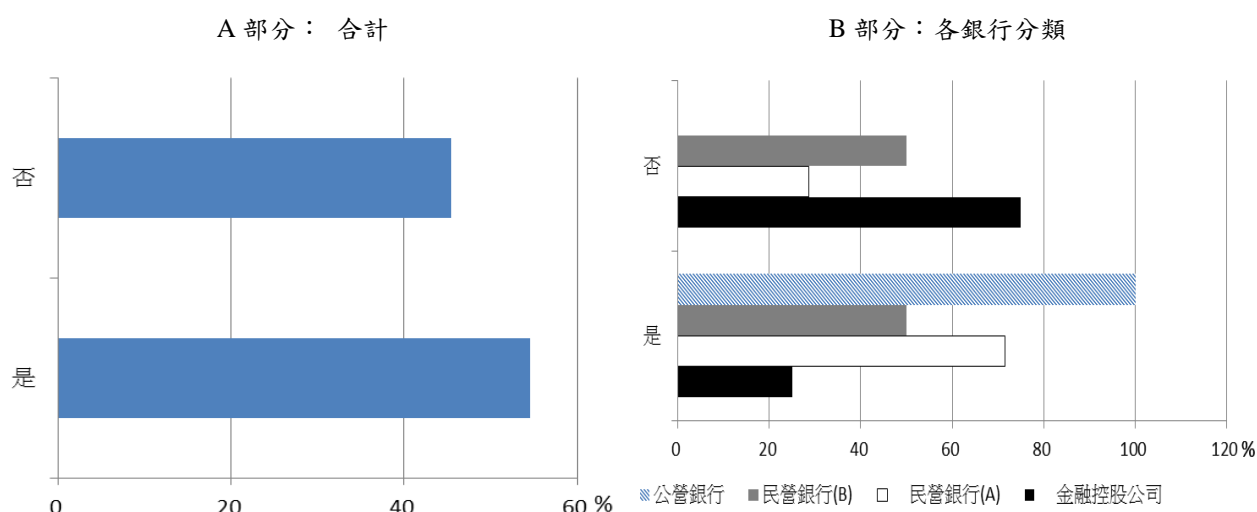


圖 2-11 貴機構是否有在大陸以外地區設立海外營運據點

2-1、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 2017 年預估將有 251 人次的需求量，在 2018 年預估將有 261 人次的需求量，在 2019 年預估將有 278 人次的需求量，此次調查數據與前一年相比，外派人力數據有大幅增加，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量仍呈現逐年遞增的趨勢。

表2-12 貴機構外派大陸以外地區之關鍵性人才分配數量(N=55)

	所占比例	2017 年	2018 年	2019 年
合計	100.00	251	261	278
金融控股公司	31.58	15	15	15
民營銀行(A)	31.58	96	102	108
民營銀行(B)	23.68	95	94	100
公營銀行	13.16	45	50	55

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

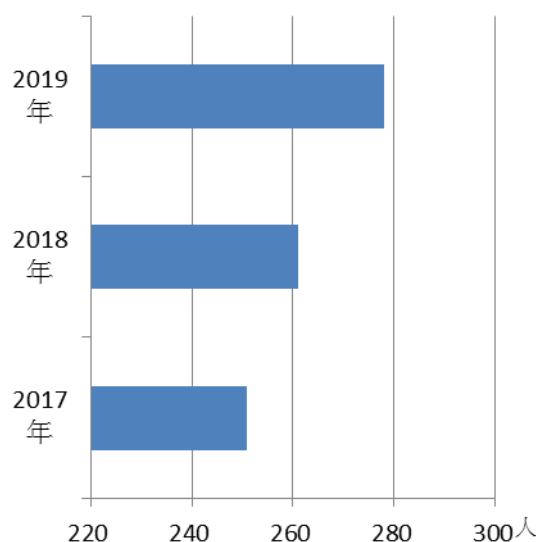


圖 2-12 機構外派大陸（不含港澳）以外地區之關鍵性人才分配數量

2-1-1、除外派大陸（不含港澳）外，貴機構優先考量地區為：

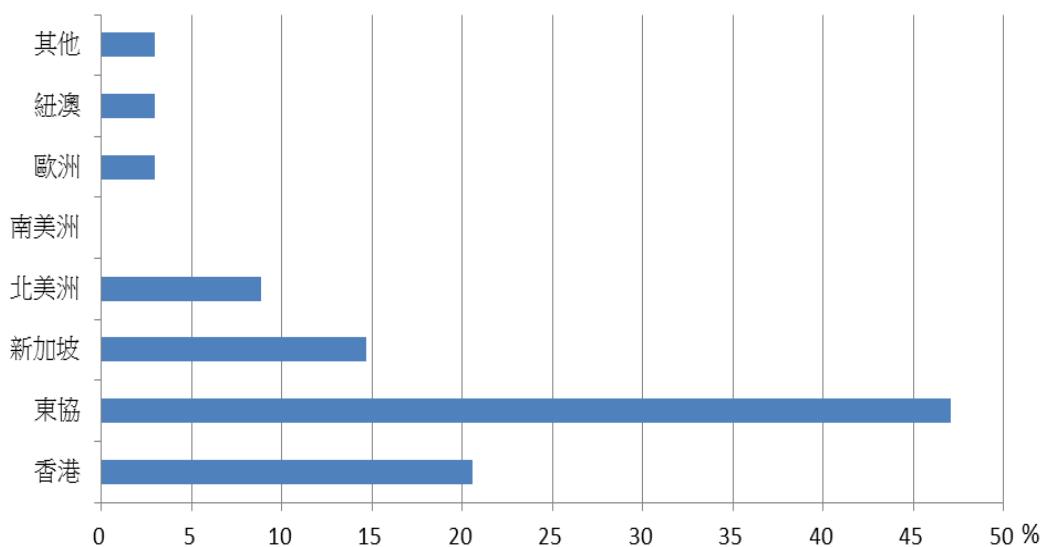
我國銀行業在海外市場的設點布局策略上，其考量的國家別優先順位依序為東協（47.06%）、香港（20.59%）、新加坡（14.71%）、北美洲（8.82%）、紐澳（2.94%），上述的排序與前幾年調查排序性差異不大，顯示近年東協國家已為我國銀行業所高度重視的國家，顯見此一新興市場的開發已受我國銀行業的高度重視，再者，香港及新加坡等地由於均同屬具有亞洲區域金融中心地位的優勢，對於我國銀行在國際間的資本市場籌融資交易均有其利基之所在，我國銀行業對當地的設點仍具有相當高的意願，歐美等國家主要在地域遙遠及語言差異性大等因素限制下，僅公股銀行及少數大型商業銀行業在歐美國家進行策略性的重點佈局。

表2-13 除外派大陸外，貴機構優先考量地區 (%) N=55

	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	20.59	47.06	14.71	8.82	0.00	2.94	2.94	2.94	100.00
金融控股公司	31.58	33.33	33.33	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	31.58	21.43	50.00	14.29	7.14	0.00	7.14	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	23.68	20.00	50.00	30.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	13.16	14.29	42.86	0.00	14.29	0.00	0.00	14.29	14.29	100.00

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

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類

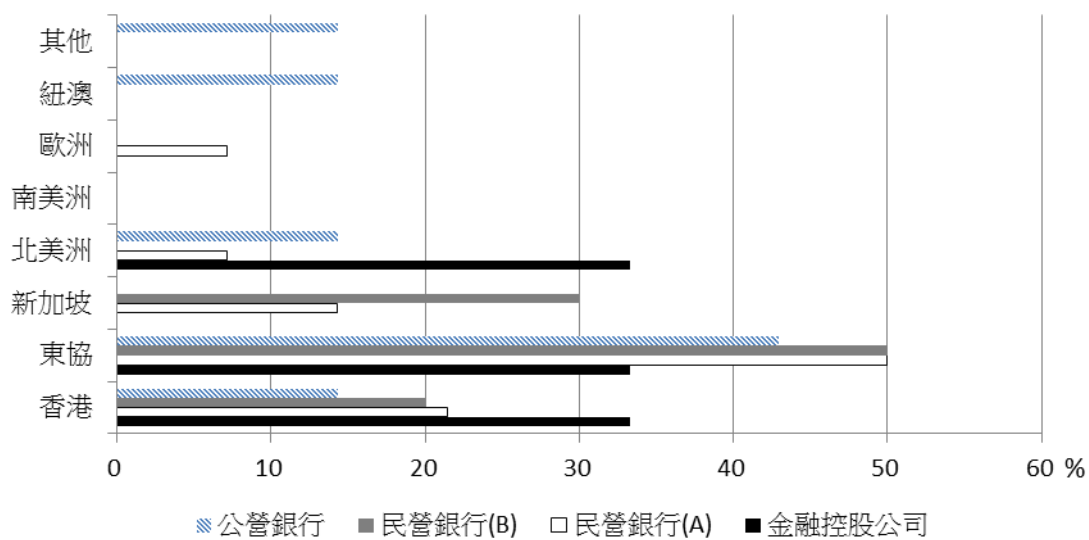


圖 2-13 除外派大陸外，貴機構優先考量地區

2-2、貴機構在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用為何種模式？

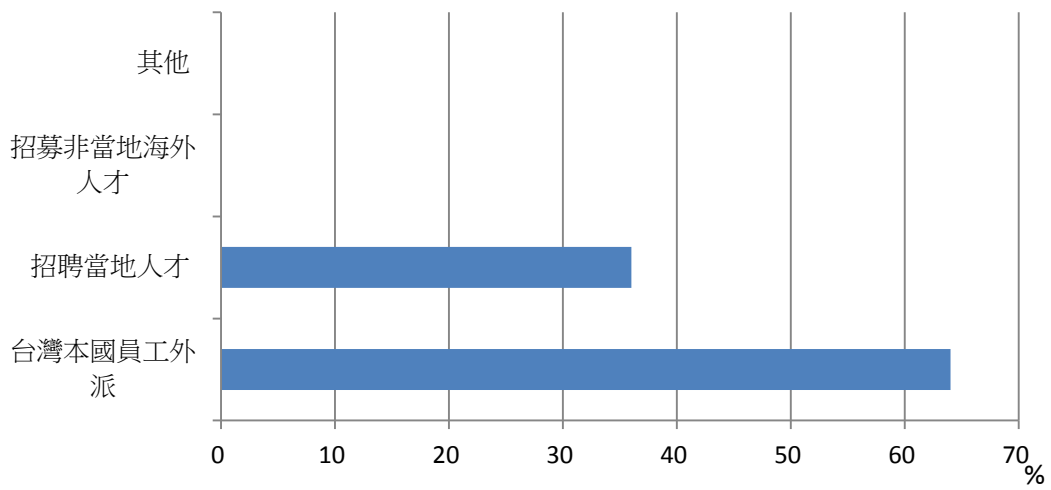
我國銀行業在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用模式主要仍以台灣本國員工外派模式為主，其比例為 64%，較前一年調查的 75% 為低，其次為直接招聘當地人才，其比例為 36%，較前一年調查的 20% 為高，在考量銀行經營的穩健性、業務經營權的掌握及與母公司的體質文化調配綜合考量上，我國銀行業在海外國家關鍵性人才的任用模式主要會採取以台灣本國銀行員工外派方式為主，然數據亦顯示直接招聘當地人才的比例有呈現上升的趨勢，銀行亦開始願意在地聘用高階主管，以實行人員在地化管理目標，此一現象反映出銀行經營在地化的需求正在上升之中，由在地人自主管理的趨勢有益趨明顯的趨勢。

表2-14 貴機構在海外(非大陸地區) 關鍵性人才的任用模式 (%) N=55

	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	64.00	36.00	0.00	0.00	100.00
金融控股公司	8.00	50.00	50.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	36.00	66.67	33.33	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	36.00	55.56	44.44	0.00	0.00	100.00
公營銀行	20.00	80.00	20.00	0.00	0.00	100.00

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

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類

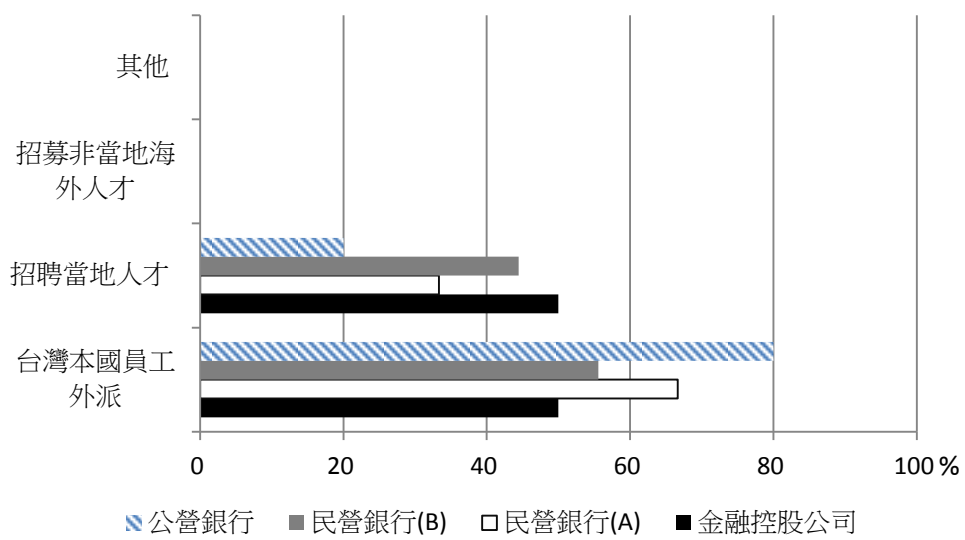


圖 2-14 貴機構在海外(非大陸地區) 關鍵性人才的任用模式

2-3、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 67%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 21 人次，本國銀行(A)組有 5 人次，本國銀行(B)有 27 人次，公營銀行有 10 人次。

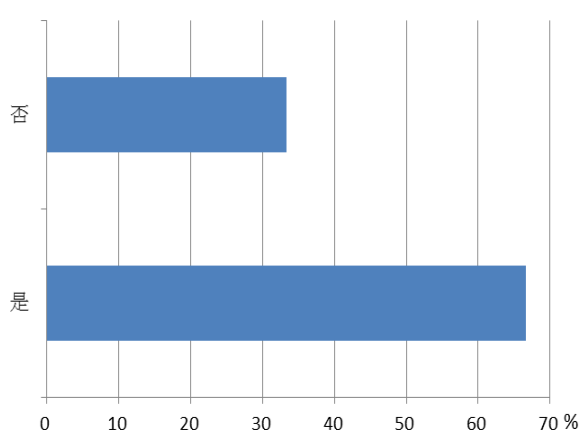
表2-15 政府推動金融業布局亞洲政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求 (N=55)

	所占比例	是	否	合計
合計	100.00	66.67	33.33	100.00
金融控股公司	14.29	25.00	75.00	100.00
本國銀行(A)	33.33	85.71	14.29	100.00
本國銀行(B)	33.33	85.71	14.29	100.00
公營銀行	19.05	33.33	66.67	100.00

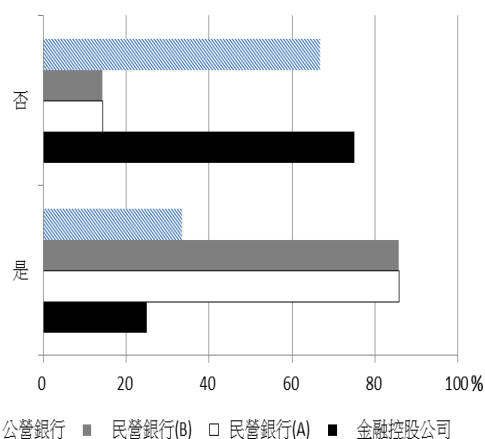
B 部分：政府推動金融業布局亞洲政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求人數 (N=55)

金融控股公司	本國銀行(A)	本國銀行(B)	公營銀行
21	5	27	10

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



C 部分：需求人數

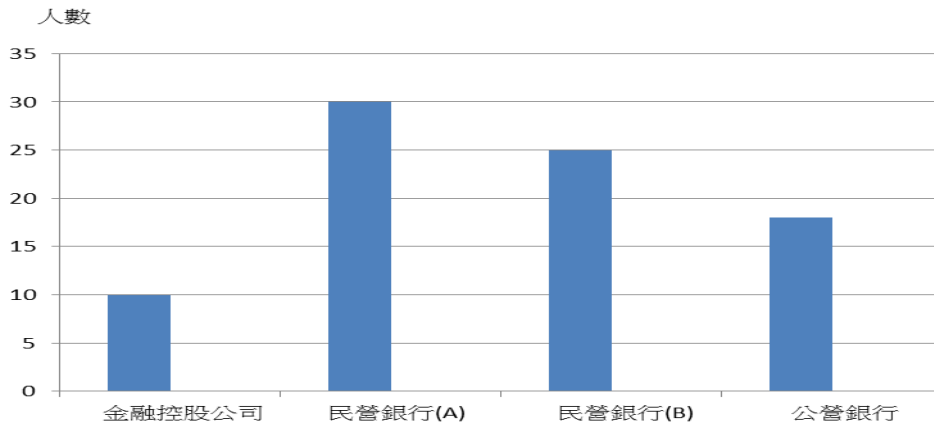


圖 2-15 政府推動金融業布局亞洲政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求

2-4. 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（0.47），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，其次依序為柬埔寨（0.41）、緬甸（0.38）、菲律賓（0.35）、印尼（0.35）、新加坡（0.32）、泰國（0.15）、馬來西亞（0.06）、寮國（0.03）。其中柬埔寨、緬甸、菲律賓及印尼為我國銀行近年積極前往開發設點佈局的東南亞國家，主要考量點在於其金融業仍有相當發展空間，人口紅利對銀行業務經營具號召吸引力。

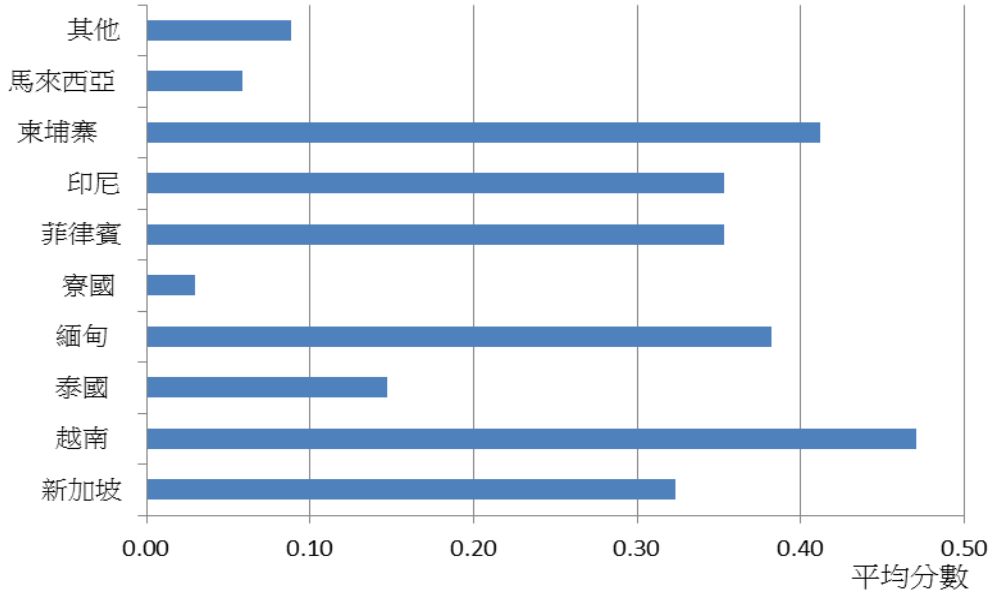
表2-16 因應銀行業積極開發東協國家市場，赴海外成立據點，請問在現階段 貴機構在經營策略上會優先考慮順位國家為 (%)

A 部分：金控、銀行合計										
	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	0.32	0.47	0.15	0.38	0.03	0.35	0.35	0.41	0.06	0.09
高度重要	8.82	8.82	2.94	2.94	0.00	2.94	2.94	5.88	0.00	0.00
中度重要	2.94	8.82	0.00	11.76	0.00	11.76	2.94	8.82	2.94	2.94
低度重要	0.00	2.94	5.88	5.88	2.94	2.94	17.65	5.88	0.00	2.94
不列入考慮	88.24	79.41	91.18	79.41	97.06	82.35	76.47	79.41	97.06	94.12
B 部分：金融控股公司										
	新加坡	越南	泰國	緬甸	寮國	菲律賓	印尼	柬埔寨	馬來西亞	其他
平均分數	0.00	0.13	0.00	0.00	0.00	0.35	0.35	0.00	0.00	0.13
高度重要	0.00	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	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50
不列入考慮	100.00	87.50	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	87.50
C 部分：民營銀行(A)										
	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	0.88	0.50	0.75	0.00	0.35	0.35	0.88	0.25	0.00
高度重要	0.00	12.50	12.50	12.50	0.00	12.50	12.50	12.50	0.00	0.00
中度重要	12.50	25.00	0.00	12.50	0.00	12.50	0.00	12.50	12.50	0.00
低度重要	0.00	0.00	12.50	12.50	0.00	0.00	37.50	25.00	0.00	0.00
不列入考慮	87.50	62.50	75.00	62.50	100.00	75.00	50.00	50.00	87.50	100.00
D 部分：民營銀行(B)										
	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	0.43	0.57	0.07	0.29	0.07	0.35	0.00	0.21	0.00	0.00
高度重要	14.29	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	7.14	0.00	14.29	0.00	7.14	7.14	7.14	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	7.14	0.00	7.14	7.14	21.43	21.43	0.00	0.00
不列入考慮	85.71	78.57	92.86	85.71	92.86	85.71	71.43	71.43	100.00	100.00
E 部分：公營銀行										
	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	0.75	0.00	0.00	0.75	0.00	0.35	0.35	1.00	0.00	0.00
高度重要	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	50.00	50.00	50.00	0.00	25.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	75.00	100.00	100.00	50.00	100.00	50.00	50.00	50.00	100.00	75.00

● 選擇其他

公司	回覆意見
第 1 銀行	目前政府南向政策之國家

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類

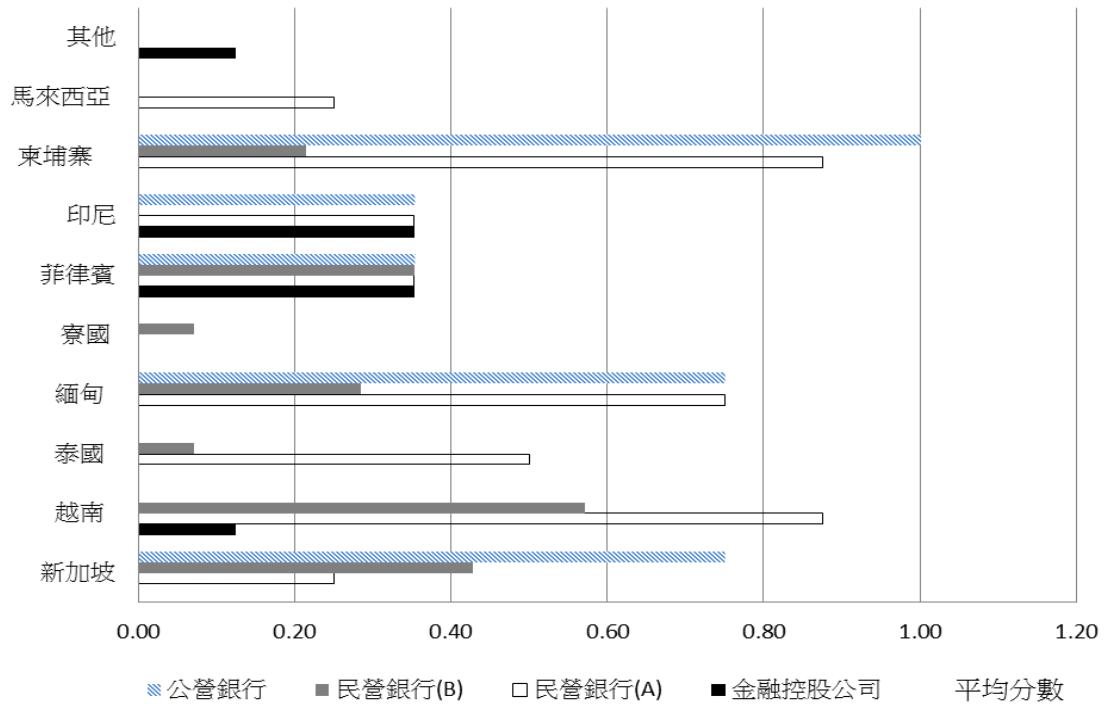


圖 2-16 因應銀行業積極開發東協國家市場，赴海外成立據點，請問在現階段 貴機構在經營策略上會優先考慮順位國家為

四、本國聘用關鍵性人才之國際競爭力

4-1 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 48%，有顯著影響者其比例為 16%，總計有將進 64% 表示外國銀行可提供相對較優渥的條件具有相當影響性，而相對表示無顯著影響者其比例為 35%，多數銀行業人資業者表示外國銀行所能提供相對較優渥的薪資福利條件，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，此亦對於本國籍銀行在招聘外籍專業人士產生相當不利的競爭劣勢。

表2-17 關於本國銀行及外資銀行對關鍵性人才所提供之薪資水平及福利比較上來看，外國銀行對 貴機構聘用關鍵性人才時所造成的影響程度人才時所造成的影響程度(%) N=55

	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	16.13	48.39	35.48	0.00	100.00
金融控股公司	22.58	42.86	42.86	14.29	0.00	100.00
民營銀行(A)	22.58	0.00	42.86	57.14	0.00	100.00
民營銀行(B)	45.16	14.29	64.29	21.43	0.00	100.00
公營銀行	9.68	0.00	0.00	100.00	0.00	100.00

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

A 部分：合計

B 部分：各銀行分類

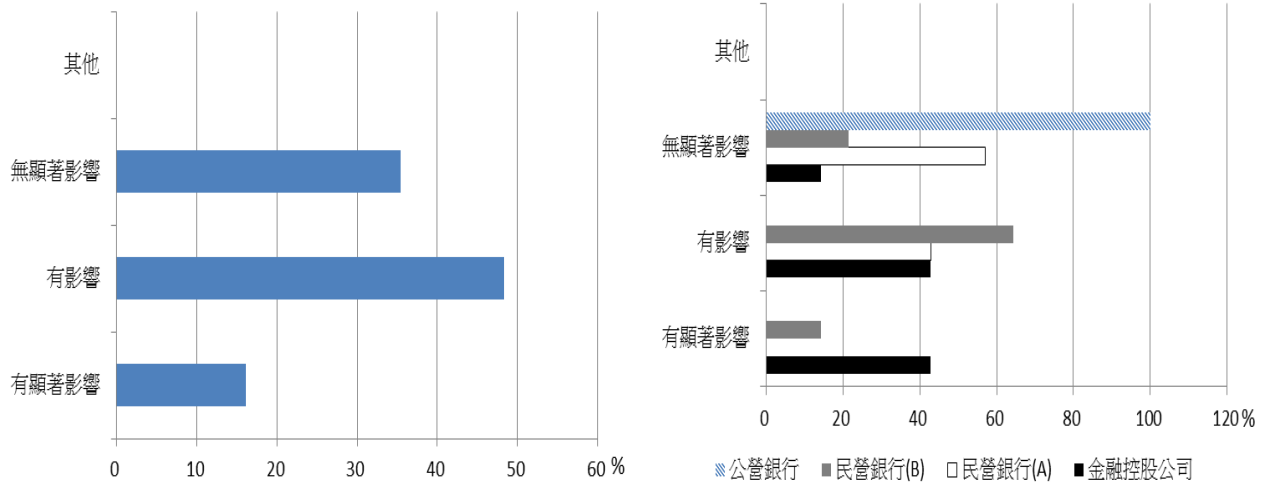


圖 2-17 關於本國銀行及外國銀行對關鍵性人才所提供之薪資水平及福利比較上來看，外國銀行對貴機構聘用關鍵性人才時所造成的影響程度

4-2 承問題 1，貴機構遴選關鍵性人才時所提出薪資福利，與外國銀行相較是否具競爭力??

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未具有相對競爭力，其比例達 57%，較前一年的 51% 為高，而相對表示具競爭力的僅有 33%，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與其他外資銀行來互相做競爭，參考外資銀行可行性作法，持續納入新聘人員的人資福利方案中，以強化本國銀行的競爭性。

表2-18 貴機構遴選高階(含關鍵核心)主管時所提出薪資福利，與外資銀行相較是否具競爭力

	所占比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	33.33	56.67	10.00	100.00
金融控股公司	23.33	42.86	57.14	0.00	100.00
民營銀行(A)	23.33	28.57	57.14	14.29	100.00
民營銀行(B)	46.67	35.71	50.00	14.29	100.00
公營銀行	6.67	0.00	100.00	0.00	100.00

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

● 選擇其他

公司	回覆意見
第 1 銀行	未與外國銀行相較
第 2 銀行	無從比較

A 部分：合計

B 部分：各銀行分類

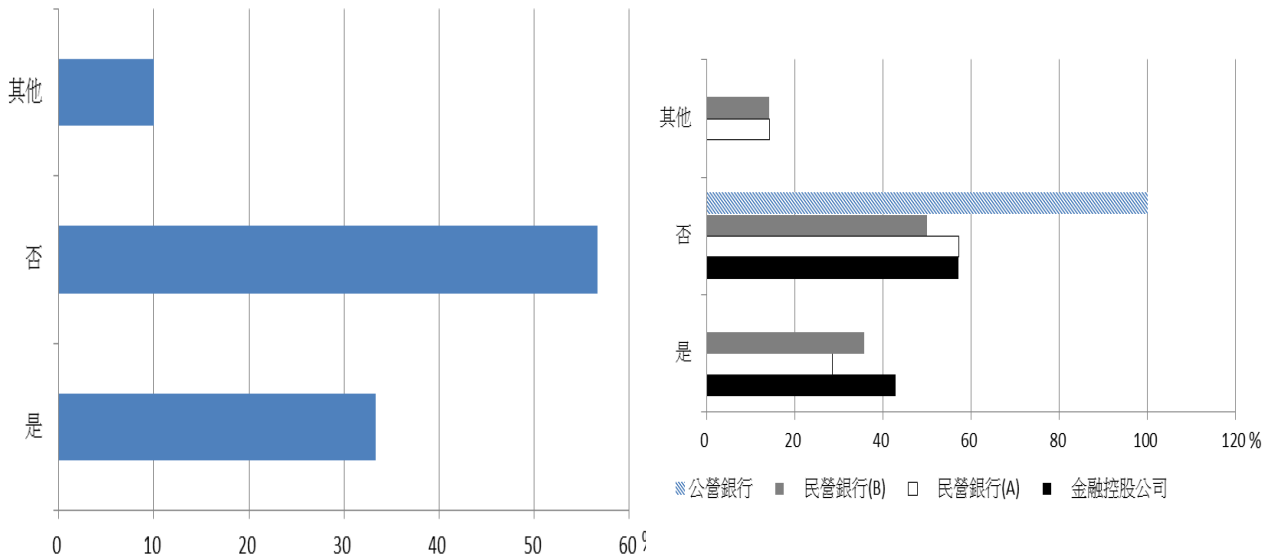


圖 2-18 貴機構遴選關鍵性人才時所提出薪資福利，與外國銀行相較是否具競爭力

4-3、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)

公司	回覆意見
第 1 銀行	外籍白領法令鬆綁

五、關鍵性人才之需求類型及挑戰

1、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，銀行業人資指出現階段以電子商務的人才需求最強，其分數為（2.09），顯見近期我國商務發展在金融科技、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（1.53）、風險管理（1.21）、中小型企業金融授信（1.21）、大型企業金融授信（0.91）、兩岸金融業務（0.76）、金融交易業務（0.65）、個人消費金融（0.29）、非授信金流服務（0.26）、資產管理或信託（0.15）、國外業務（0.13）。今年調查顯示風險管理及中小型企業金融授信人才需求較前幾年有大幅攀升的趨勢，顯示近年在幾家銀行相繼出現資安及法遵問題之下，多數銀行對於風險管理問題有高度的重視。中小型企業金融授信業務近年在政府力挺國內中小企業發展下，銀行相繼推出扶持中小企業的貸款融資方案，此類人才需求有攀升的趨勢。

表2-19 貴機構目前對哪幾類型業務人才需求最殷切(%)

A 部分：金控、銀行合計														
	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	1.21	0.29	1.53	0.26	2.09	0.15	1.21	0.00	0.65	0.76	0.13	0.00	0.00
非常重要	0.00	8.82	0.00	8.82	0.00	14.71	0.00	5.88	0.00	0.00	0.00	5.88	0.00	2.94
次重要	5.88	2.94	0.00	14.71	5.88	17.65	0.00	5.88	0.00	2.94	5.88	8.82	0.00	0.00
很重要	11.76	5.88	2.94	8.82	2.94	11.76	0.00	11.76	0.00	8.82	8.82	0.00	0.00	5.88
重要	11.76	17.65	5.88	5.88	2.94	8.82	2.94	14.71	0.00	8.82	11.76	8.82	0.00	2.94
有點重要	8.82	11.76	8.82	11.76	88.24	11.76	8.82	2.94	0.00	8.82	2.94	2.94	0.00	8.82
不列入考慮	61.76	52.94	82.35	50.00	0.00	35.29	88.24	58.82	100.00	70.59	70.59	73.53	100.00	79.41
B 部分：金融控股公司														
	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	0.13	1.38	0.00	0.00	0.00	1.38	0.00	0.13	0.00	0.00	1.25	0.13	0.00	0.00
非常重要	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50
次重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	12.50	0.00	0.00
很重要	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	12.50
重要	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	37.50	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	12.50
有點重要	12.50	12.50	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	12.50	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	25.00
不列入考慮	87.50	50.00	100.00	100.00	100.00	25.00	100.00	87.50	100.00	100.00	50.00	87.50	100.00	37.50
C 部分：民營銀行(A)														
	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	1.13	0.13	1.25	0.38	2.75	0.13	0.13	0.00	1.13	1.13	0.13	0.00	0.00
非常重要	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	25.00	12.50	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	25.00	0.00	0.00
很重要	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	25.00	12.50	0.00	0.00	0.00
重要	12.50	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	12.50	12.50	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	12.50	25.00	87.50	12.50	12.50	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	12.50
不列入考慮	62.50	62.50	87.50	50.00	0.00	25.00	87.50	62.50	100.00	50.00	62.50	62.50	100.00	87.50

D 部分：民營銀行(B)

	大型企業金融授信	風險管理	個人消費金融	個人財富管理	非授信金融服務	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	1.21	1.00	0.64	2.57	0.43	2.36	0.14	2.07	0.00	0.86	0.14	0.13	0.00	0.00
非常重要	0.00	7.14	0.00	21.43	0.00	14.29	0.00	7.14	0.00	0.00	0.00	7.14	0.00	0.00
次重要	14.29	7.14	0.00	14.29	7.14	28.57	0.00	14.29	0.00	7.14	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	7.14	0.00	7.14	21.43	7.14	14.29	0.00	28.57	0.00	7.14	0.00	0.00	0.00	7.14
重要	14.29	14.29	14.29	7.14	7.14	0.00	0.00	14.29	0.00	14.29	7.14	7.14	0.00	0.00
有點重要	14.29	7.14	14.29	14.29	78.57	7.14	14.29	0.00	0.00	7.14	0.00	7.14	0.00	0.00
不列入考慮	50.00	64.29	64.29	21.43	0.00	35.71	85.71	35.71	100.00	64.29	92.86	78.57	100.00	92.86

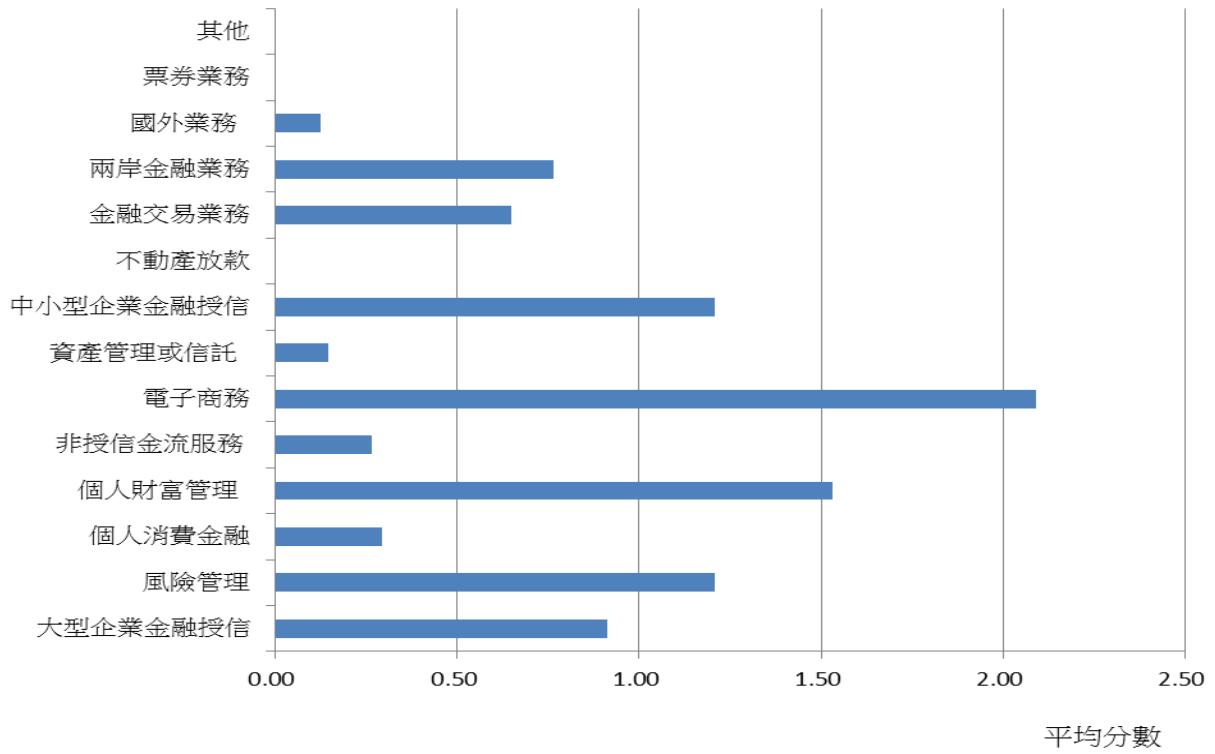
E 部分：公營銀行

	大型企業金融授信	風險管理	個人消費金融	個人財富管理	非授信金融服務	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	1.25	1.75	0.00	1.50	0.00	1.25	0.50	0.50	0.00	0.25	1.25	0.13	0.00	0.00
非常重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	25.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00
重要	25.00	25.00	0.00	25.00	0.00	0.00	25.00	25.00	0.00	0.00	25.00	50.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	50.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	50.00	0.00	100.00	50.00	0.00	75.00	75.00	75.00	100.00	75.00	50.00	50.00	100.00	100.00

● 選擇其他

公司	回覆意見
第 1 銀行	法務人才
第 2 銀行	國際金融管理
第 3 銀行	熟悉財富管理員 & 放款業務的人才
第 4 銀行	金融企劃
第 5 銀行	經濟產業分析、專業行銷企劃
第 6 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

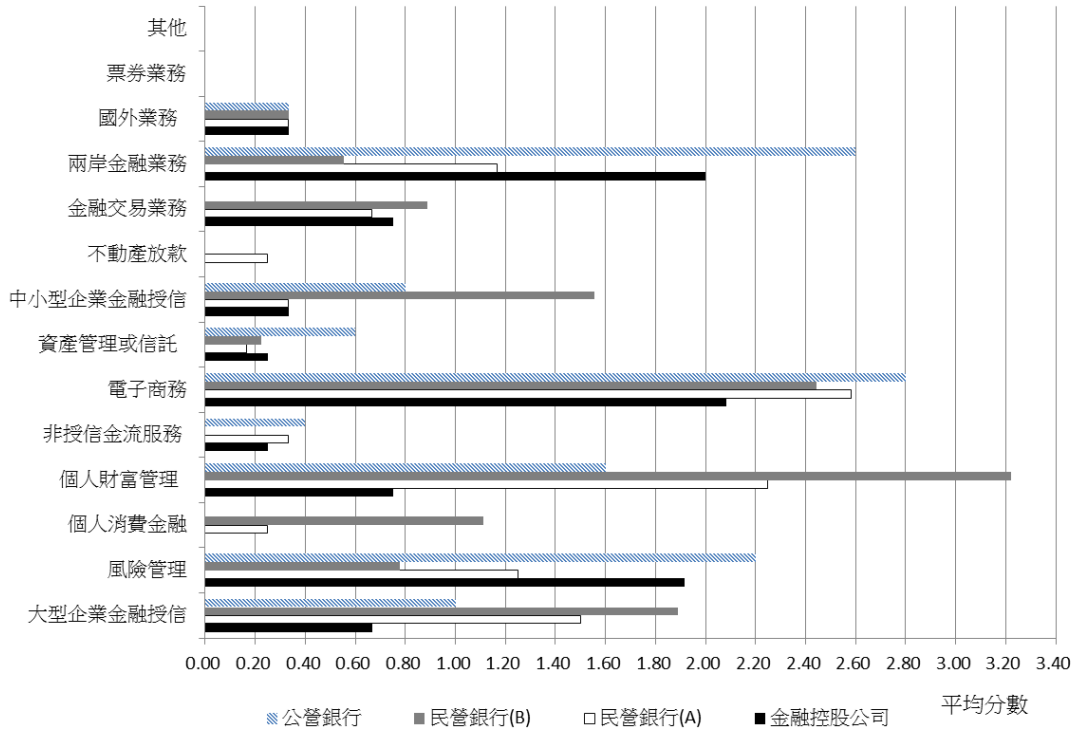


圖 2-19 貴機構目前對哪幾類型關鍵性人才需求最殷切

2、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為最多，其分數為(1.94)，其次依序為中小型企業金融授信(1.32)、個人財富管理（1.29）、大型企業金融授信（0.82）、不動產放款（0.53）、風險管理（0.29）、金融交易業務(0.21)、非授信金流服務（0.15）、電子商務（0.12）、票券業務(0.12)。

若以需求及供給端相比較，在金融科技興起帶動下，銀行業在電子商務的人力需求最強勁，然人力供給則呈現相對不足，顯見對於熟捻電子商務的經營管理級職人力存在供不應求的問題，高階主管人員對於相關電子商務的課程培訓有其必要性，以因應業務推動之所需。銀行的現有人力供給主要以個人消費金融為最多，未來在網路電子交易時代來臨下，如何培訓既有人力在電子交易下進行消費客戶服務，對於現有銀行業人力的培訓教育均須有轉型規劃之必要性，符合金融消費者之需求。

表2-20 貴機構目前對哪幾類型高階(含關鍵核心)人力主管供給最多(%)

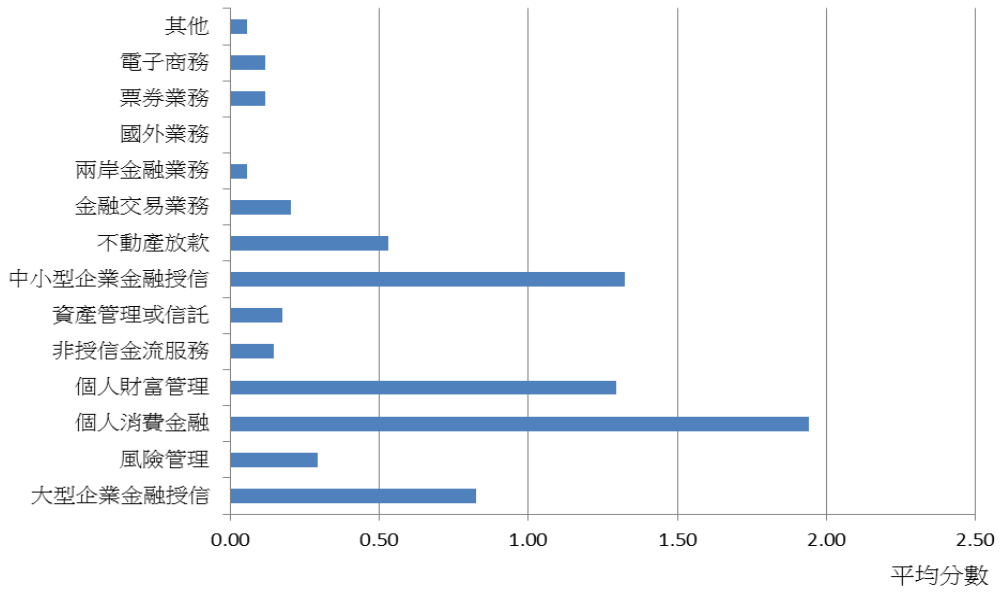
A 部分：金控、銀行合計														
	大型企業金融授信	風險管理	個人消費金融	個人財富管理	非授信金流服務	資產管理或信託	中小型企業金融授信	不動產放款	金融交易業務	兩岸金融業務	國外業務	票券業務	電子商務	其他
平均分數	0.82	0.29	1.94	1.29	0.15	0.18	1.32	0.53	0.21	0.06	0.00	0.12	0.12	0.06
非常重要	2.94	0.00	8.82	0.00	0.00	0.00	0.00	2.94	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	5.88	0.00	8.82	14.71	0.00	0.00	5.88	0.00	2.94	0.00	0.00	2.94	0.00	0.00
很重要	5.88	2.94	23.53	14.71	2.94	2.94	11.76	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00
重要	8.82	8.82	14.71	8.82	0.00	2.94	32.35	8.82	2.94	0.00	0.00	0.00	0.00	2.94
有點重要	8.82	2.94	14.71	8.82	5.88	2.94	8.82	20.59	2.94	5.88	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	67.65	85.29	29.41	52.94	91.18	91.18	41.18	67.65	91.18	94.12	100.00	97.06	87.50	97.06
B 部分：金融控股公司														
	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
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	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	25.00	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00
很重要	12.50	0.00	0.00	12.50	0.00	12.50	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00
重要	12.50	25.00	0.00	12.50	0.00	0.00	12.50	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50
有點重要	0.00	12.50	25.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	50.00	62.50	62.50	50.00	100.00	87.50	50.00	75.00	100.00	75.00	100.00	87.50	87.50	87.50

C 部分：民營銀行(A)														
	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
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	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	12.50	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	12.50	12.50	12.50	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	12.50	0.00	12.50	0.00	12.50	12.50	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00
不列入考慮	62.50	87.50	25.00	75.00	87.50	87.50	37.50	75.00	100.00	100.00	100.00	100.00	87.50	100.00
D 部分：民營銀行(B)														
	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
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	7.14	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
次重要	0.00	0.00	21.43	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	7.14	28.57	28.57	7.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	7.14	0.00	28.57	14.29	0.00	7.14	28.57	7.14	7.14	0.00	0.00	0.00	7.14	0.00
有點重要	7.14	0.00	14.29	14.29	7.14	0.00	21.43	28.57	7.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	78.57	92.86	7.14	28.57	85.71	92.86	50.00	64.29	85.71	100.00	100.00	100.00	92.86	100.00
E 部分：公營銀行														
	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
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	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	75.00	100.00	50.00	100.00	100.00	100.00	0.00	50.00	75.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

● 選擇其他

公司	回覆意見
第 1 銀行	供不應求

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

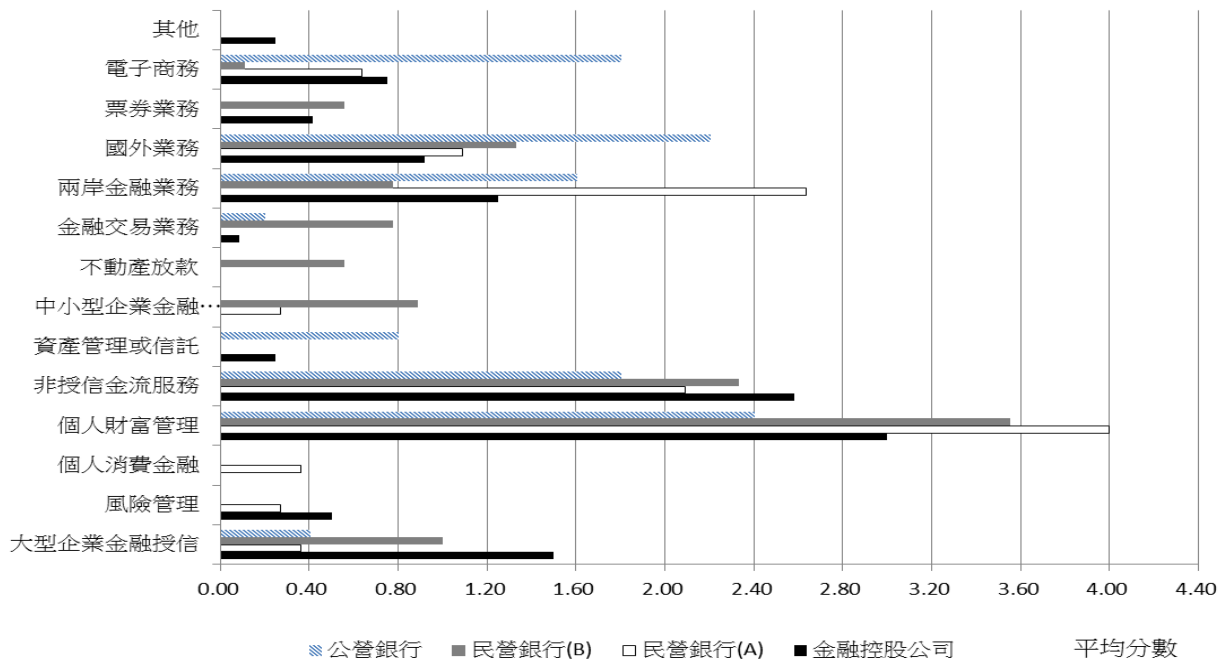


圖 2-20 市場上哪些類型關鍵性人才供給最多

3、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，現階段在交易電子化轉型下，對於電子商務的課程培訓需求最為強勁（分數為1.79），其次依序為風險管理類（1.59）、個人財富管理（1.15）、兩岸金融業務（1.06）、大型企業金融授信（0.85）、中小企業金融授信（0.74）、國外業務（0.74）、金融交易業務（0.71）、資產管理或信託（0.47）、個人消費金融（0.26）、非授信金流服務（0.26）。

表2-21 關鍵性人才的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目(%)

A 部分：金控、銀行合計 (100%)														
	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
平均分數	0.85	1.59	0.26	1.15	0.26	0.47	0.74	0.00	0.71	1.06	0.74	0.00	1.79	0.29
非常重要	0.00	14.71	0.00	5.88	0.00	0.00	0.00	0.00	2.94	5.88	2.94	0.00	17.65	0.00
次重要	5.88	8.82	0.00	5.88	0.00	2.94	0.00	0.00	5.88	2.94	2.94	0.00	8.82	5.88
很重要	5.88	8.82	0.00	8.82	2.94	2.94	14.71	0.00	2.94	8.82	8.82	0.00	11.76	0.00
重要	11.76	8.82	11.76	11.76	8.82	5.88	11.76	0.00	8.82	17.65	8.82	0.00	2.94	0.00
有點重要	20.59	5.88	2.94	11.76	0.00	14.71	5.88	0.00	5.88	2.94	2.94	0.00	14.71	5.88
不列入考慮	55.88	52.94	85.29	55.88	88.24	73.53	67.65	100.00	73.53	61.76	73.53	100.00	44.12	88.24
B 部分：金融控股公司(24.32%)														
	大型企業金融授信	風險管理	個人消費金融	個人財富管理	非授信金流服務	資產管理或信託	中小企業金融授信	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
平均分數	0.38	1.25	0.00	0.00	0.25	0.38	0.00	0.00	0.63	1.38	1.13	0.00	1.50	0.25
非常重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	12.50	0.00
次重要	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	12.50	0.00	12.50	0.00
重要	12.50	12.50	0.00	0.00	12.50	12.50	0.00	0.00	12.50	37.50	12.50	0.00	12.50	0.00
有點重要	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	25.00
不列入考慮	75.00	62.50	100.00	100.00	87.50	75.00	100.00	100.00	75.00	50.00	62.50	100.00	37.50	75.00

C 部分：民營銀行(A)(24.32%)

	大型企業金融授信	風險管理	個人消費金融	個人財富管理	非授信金流服務	資產管理或信託	中小型企業金融授信	不動產放款	金融交易業務	兩岸金融業務	國外業務	票券業務	電子商務	其他
平均分數	0.38	1.75	0.00	0.50	0.25	0.13	0.75	0.00	0.88	1.88	0.63	0.00	3.25	0.50
非常重要	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	37.50	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	12.50	0.00	0.00	25.00	12.50
很重要	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	12.50	12.50	0.00	12.50	0.00
重要	0.00	12.50	0.00	25.00	12.50	0.00	0.00	0.00	12.50	12.50	12.50	0.00	0.00	0.00
有點重要	37.50	12.50	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	12.50	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	62.50	37.50	100.00	75.00	87.50	87.50	75.00	100.00	62.50	37.50	75.00	100.00	25.00	87.50

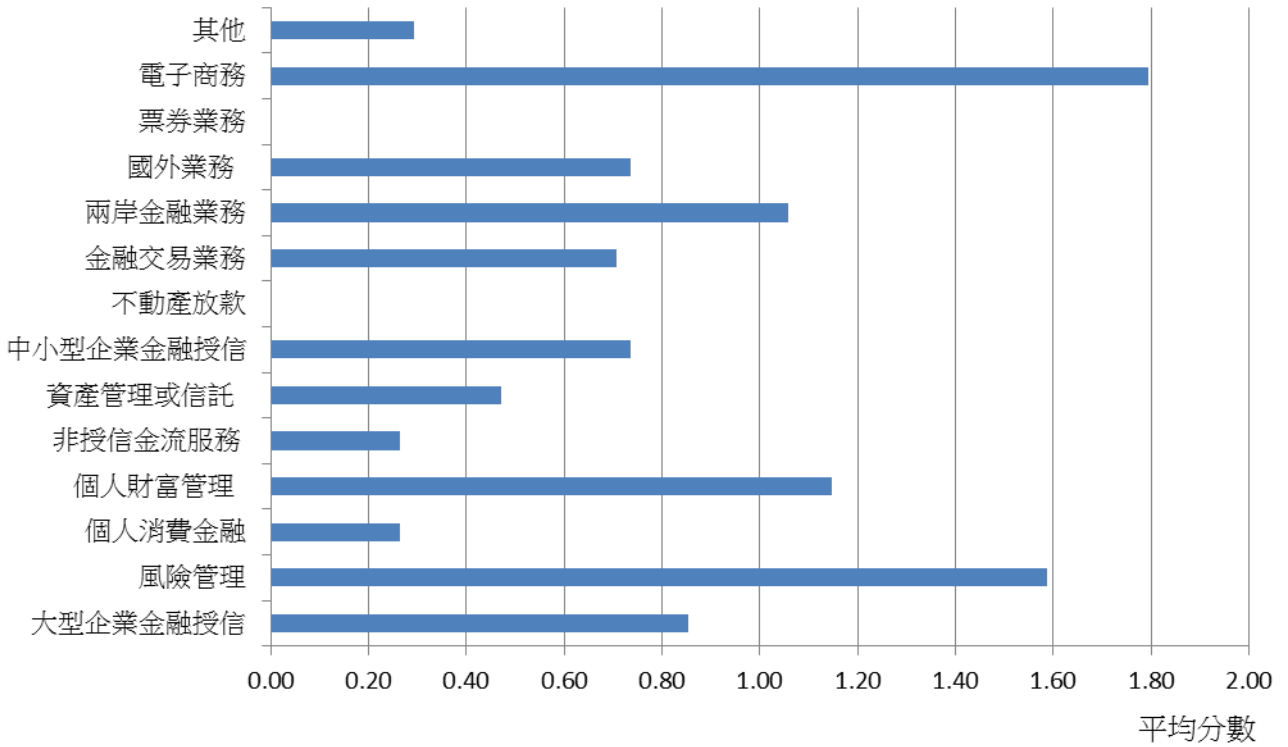
D 部分：民營銀行(B)(40.54%)

	大型企業金融授信	風險管理	個人消費金融	個人財富管理	非授信金流服務	資產管理或信託	中小型企業金融授信	不動產放款	金融交易業務	兩岸金融業務	國外業務	票券業務	電子商務	其他
平均分數	1.43	1.71	0.64	2.21	0.36	0.64	1.29	0.00	0.64	0.36	0.57	0.00	1.29	0.29
非常重要	0.00	28.57	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	7.14	0.00	7.14	0.00	7.14	0.00
次重要	14.29	7.14	0.00	7.14	0.00	7.14	0.00	0.00	7.14	0.00	0.00	0.00	7.14	7.14
很重要	14.29	0.00	0.00	21.43	7.14	7.14	21.43	0.00	0.00	7.14	7.14	0.00	14.29	0.00
重要	14.29	0.00	28.57	14.29	7.14	0.00	28.57	0.00	0.00	7.14	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	14.29	0.00	7.14	28.57	0.00	14.29	7.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	21.43	0.00
不列入考慮	42.86	64.29	64.29	14.29	85.71	71.43	42.86	100.00	85.71	85.71	85.71	100.00	50.00	92.86

E 部分：公營銀行(10.81%)

	大型企業金融授信	風險管理	個人消費金融	個人財富管理	非授信金流服務	資產管理或信託	中小型企業金融授信	不動產放款	金融交易業務	兩岸金融業務	國外業務	票券業務	電子商務	其他
平均分數	0.75	1.50	0.00	1.00	0.00	0.75	0.25	0.00	0.75	1.25	0.75	0.00	1.25	0.00
非常重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	25.00	25.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	25.00	25.00	25.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	25.00	25.00	0.00	0.00	0.00	25.00	25.00	0.00	25.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	50.00	25.00	100.00	75.00	100.00	50.00	75.00	100.00	50.00	50.00	50.00	100.00	75.00	100.00

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

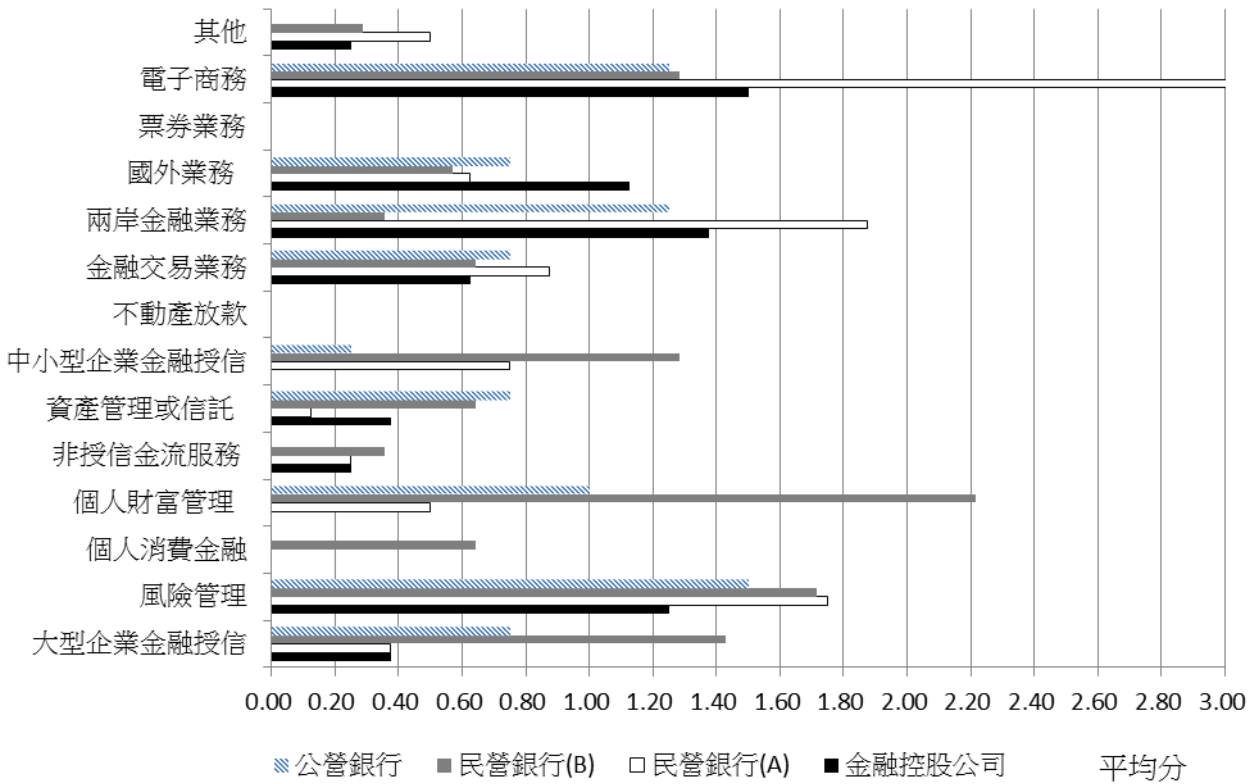


圖 2-21 關鍵性人才的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目

六、跨領域銀行關鍵性人才需求

1、貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才？

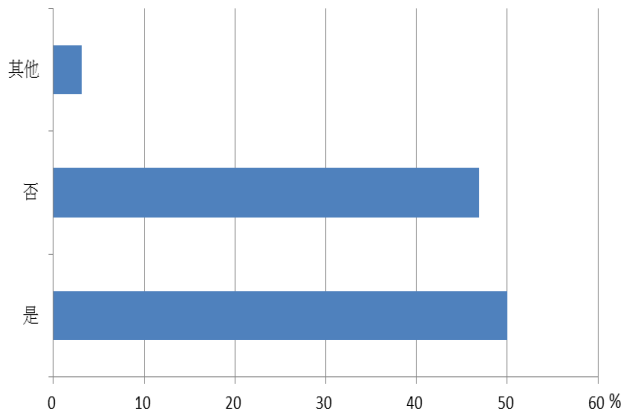
銀行行員的資歷主要仍以財經相關背景者佔多數，此以財經專業知識的養成教育有直接的關聯，財金專業學術訓練對於金融市場的了解將較敏銳，可提供銀行客戶較完整的金融服務，而相對對於非銀行行員背景者的人力雇用相對則佔比較低，以此次受訪者表示，約有 50% 會聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才，而未聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才的比例為 46.88%，較前一年的 55.26% 呈現下降，足見銀行聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才的比例有上揚的趨勢，銀行近年亦開始增聘具理工、資訊、法務背景的人員，以因應銀行業所需產業分析、資訊科技、風險管理業務之發展所需。

表2-22 貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才(N=55)

	所占比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	50.00	46.88	3.13	100.00
金融控股公司	21.88	57.14	42.86	0.00	100.00
民營銀行(A)	25.00	62.50	37.50	0.00	100.00
民營銀行(B)	40.63	53.85	46.15	0.00	100.00
公營銀行	12.50	0.00	75.00	25.00	100.00

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

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

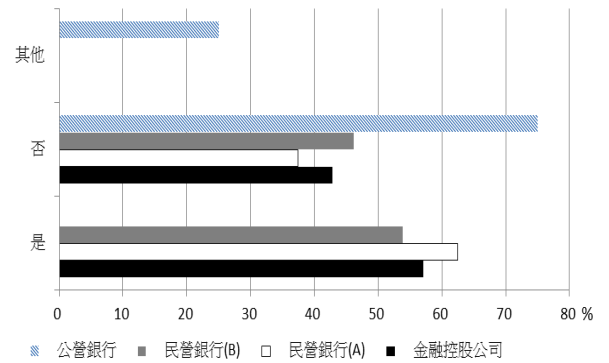


圖 2-22 貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才

1-1、貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別為何？

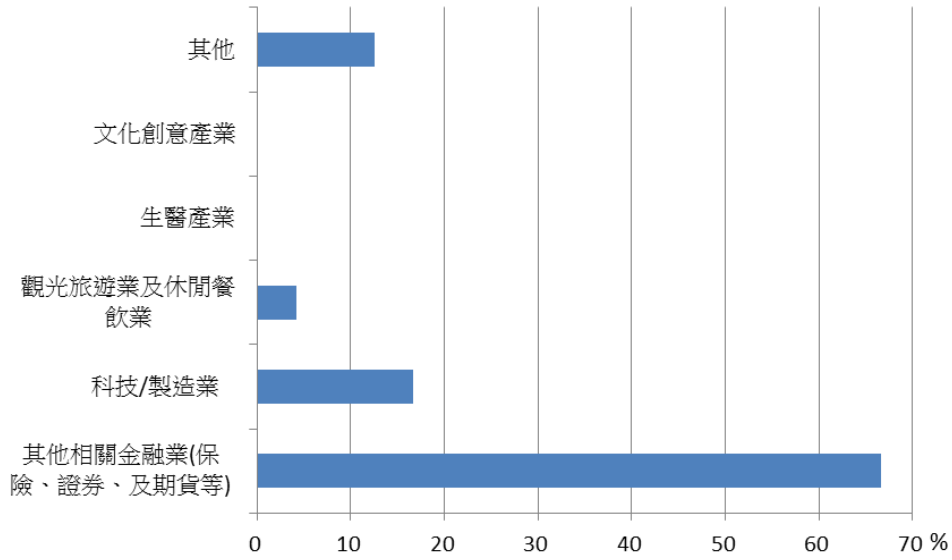
銀行若有聘用非銀行業之關鍵性人才，主要仍以雇用來自於其他相關金融業例如保險、證券、及期貨等行業背景者為主，此比例為 67%，較前一年的 52.38% 為高，而少部分來自於科技/製造業，其比例為 17% 及觀光旅遊業及休閒餐飲業的 4%。近年在銀行業務多角化經營下，銀行高度採取異業結盟保險及證券等綜合業務發展模式，對於人才的需求呈現多元化的發展，亦會願意由其他金融周邊產業聘用人力來協助其業務的推動。

表2-23 貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別(%) N=55

	所佔比例	其他相關金融業(保險、證券、及期貨等)	科技/製造業	觀光旅遊業及休閒餐飲業	生醫產業	文化創意產業	其他	合計
合計	100.00	66.67	16.67	4.17	0.00	0.00	12.50	100.00
金融控股公司	29.17	71.43	14.29	14.29	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	20.83	80.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	45.83	63.64	18.18	0.00	0.00	0.00	18.18	100.00
公營銀行	4.17	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00

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

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

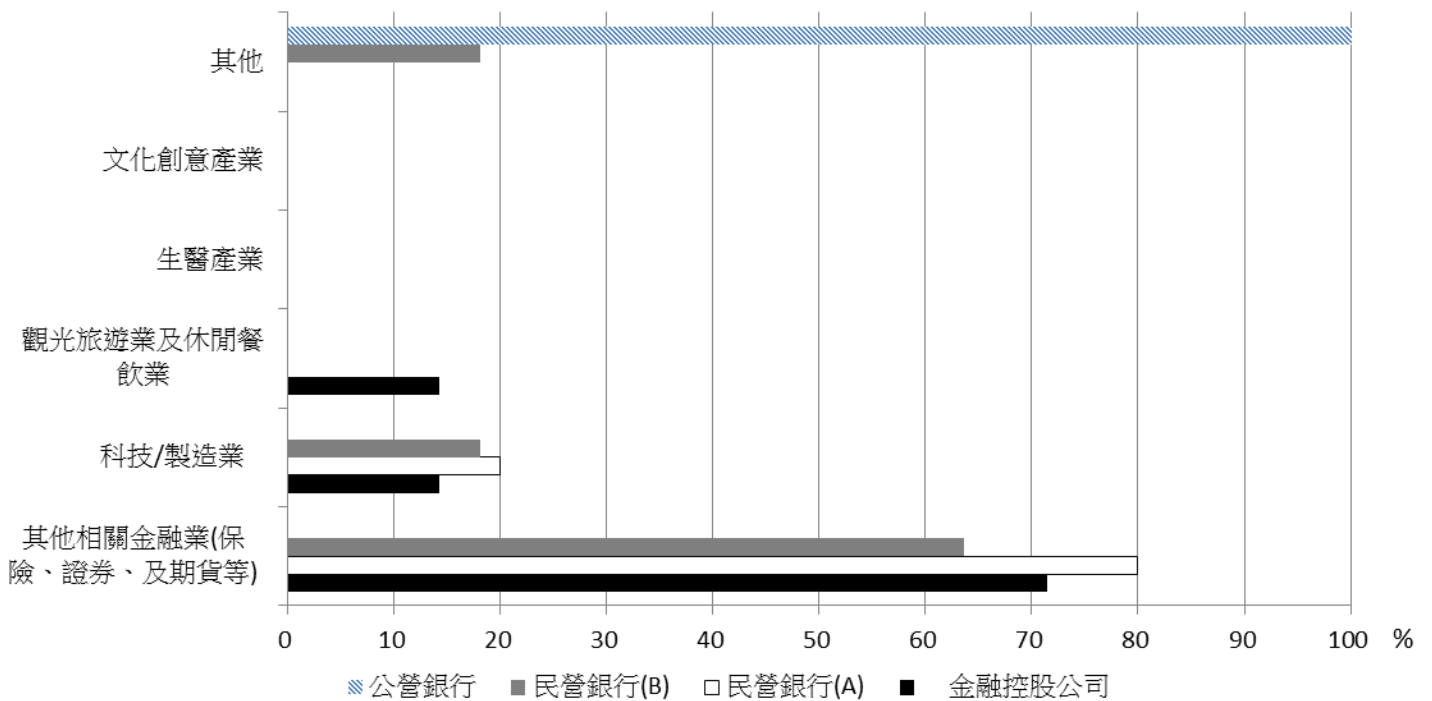


圖 2-23 貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別為何

1-2、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，今年度調查數據顯示，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 57%；而人數在 6-10 人者，其比例在 23.81%，此與前幾年調查數據差異並不顯著。

表2-24 貴機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量約為(%) N=55

	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	57.14	23.81	0.00	0.00	19.05	0.00	100.00
金融控股公司	23.81	60.00	20.00	0.00	0.00	20.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	23.81	80.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	47.62	50.00	40.00	0.00	0.00	10.00	0.00	100.00
公營銀行	4.76	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	100.00

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

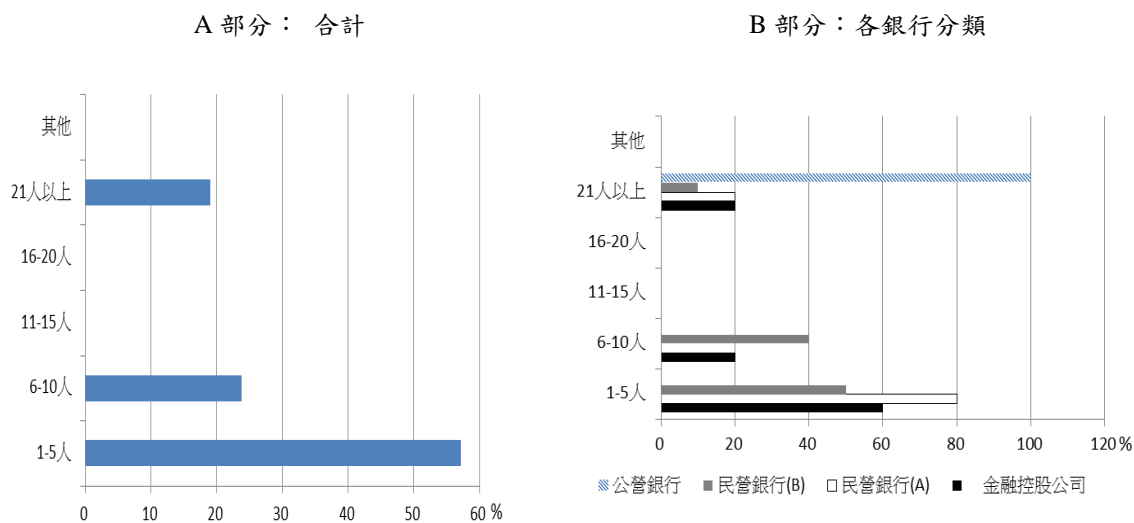


圖 2-24 機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量約為

1-3、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會以公開招募為主，其佔比為 42.31%，以私人管道舉薦方式為次之，其所佔比例為 38.46%，而採取外部管道委託人力銀行徵才者，其比例為 7.69%。相較於前幾年主要以私人管道舉薦方式為主的模式，銀行業漸漸轉而採取以更公開方式，公開招募管道來聘用非銀行業工作經驗之關鍵性人才。

表2-25 晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道(%) N=55

	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	7.69	42.31	38.46	11.54	100.00
金融控股公司	30.77	12.50	37.50	37.50	12.50	100.00
民營銀行(A)	19.23	0.00	80.00	20.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	46.15	8.33	25.00	50.00	16.67	100.00
公營銀行	3.85	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00

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

● 選擇其他

公司	回覆意見
第 1 銀行	集團轉調
第 2 銀行	Head Hunter
第 3 銀行	金控子公司間輪調

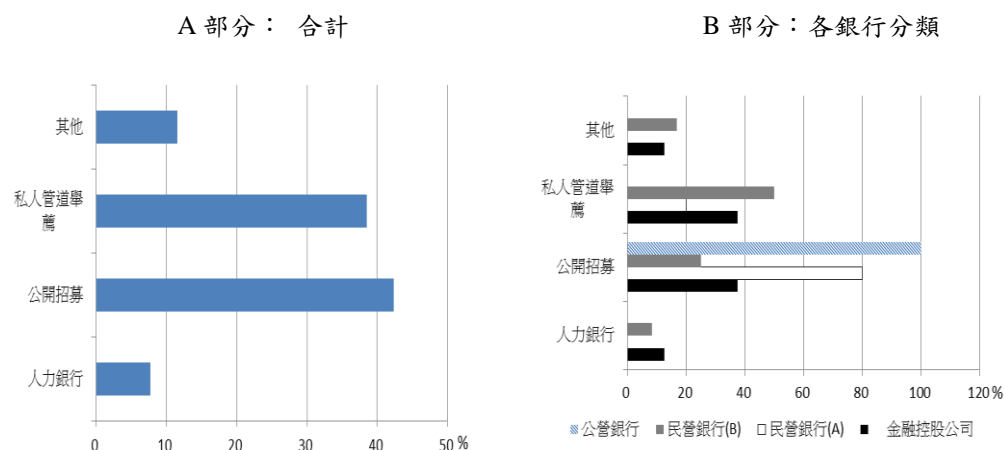


圖 2-25 晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道

第二部份：金融科技人才需求

1、貴機構目前對哪幾類型金融科技人才需求最殷切？

在近年因應新興的金融科技業的崛起，以人才的需求性可拆分成商品設計、系統設計、數位行銷、數據分析、雲端服務、資訊安全、物聯網及風險控管幾類型。本年度的調查數據顯示以數據分析人員的需求最高 (2.53)，其次依序為數位行銷 (2.24)、系統設計(2.0)、商品設計(1.59)、資訊安全(1.32)、雲端服務(0.53)、風險控管(0.50)、物聯網(0.41)。銀行業對於巨量大數據分析人才的需求度最高，反映出能熟悉具有數據處理能力的資訊人才，未來的需求量將持續增加。

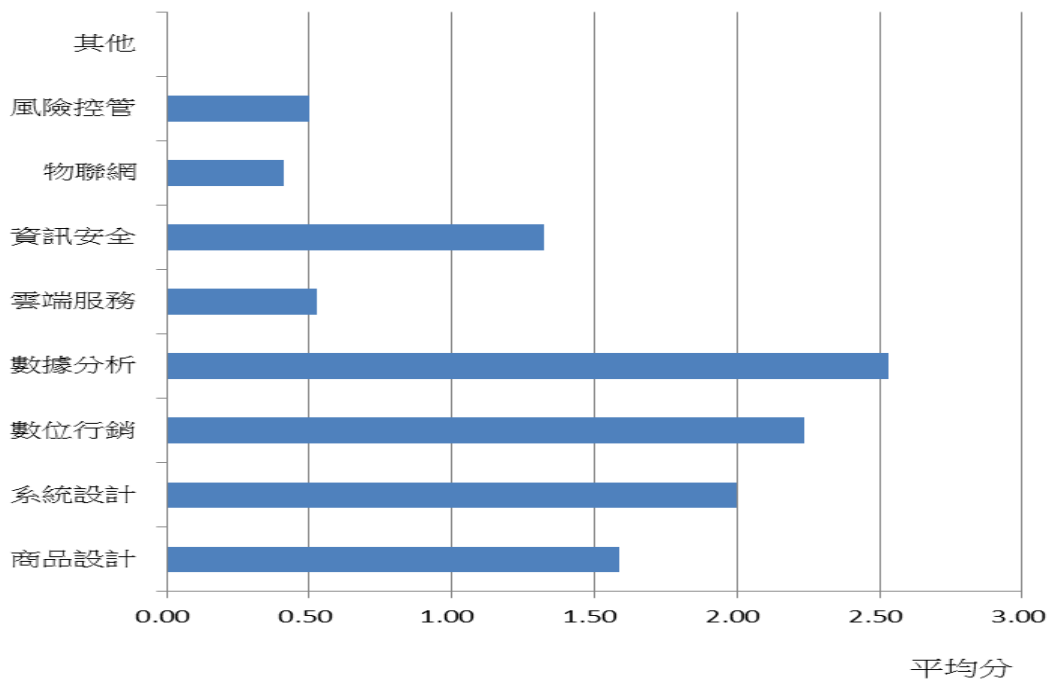
表2-26 貴機構目前對哪幾類型金融科技人才需求最殷切(%)

A 部分：金控、銀行合計 (100%)									
	商品設計	系統設計	數位行銷	數據分析	雲端服務	資訊安全	物聯網	風險控管	其他
平均分數	1.59	2.00	2.24	2.53	0.53	1.32	0.41	0.50	0.00
非常重要	11.76	11.76	2.94	23.53	0.00	2.94	0.00	0.00	0.00
次重要	8.82	11.76	23.53	8.82	8.82	8.82	5.88	2.94	0.00
很重要	17.65	14.71	14.71	20.59	8.82	5.88	0.00	5.88	0.00
重要	2.94	14.71	29.41	14.71	8.82	20.59	5.88	5.88	0.00
有點重要	5.88	20.59	11.76	8.82	73.53	23.53	5.88	8.82	0.00
不列入考慮	52.94	26.47	17.65	23.53	0.00	38.24	82.35	76.47	100.00
B 部分：金融控股公司(16.67%)									
	商品設計	系統設計	數位行銷	數據分析	雲端服務	資訊安全	物聯網	風險控管	其他
平均分數	1.88	0.88	1.63	2.63	0.38	1.00	0.25	0.50	0.00
非常重要	25.00	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	12.50	12.50	12.50	12.50	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00
很重要	0.00	0.00	12.50	37.50	12.50	12.50	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	12.50	37.50	12.50	0.00	12.50	12.50	0.00	0.00
有點重要	12.50	12.50	0.00	12.50	0.00	37.50	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	50.00	62.50	37.50	12.50	87.50	37.50	87.50	87.50	100.00
C 部分：民營銀行(A)(41.67%)									
	商品設計	系統設計	數位行銷	數據分析	雲端服務	資訊安全	物聯網	風險控管	其他
平均分數	0.75	2.75	1.75	3.25	1.00	1.38	0.50	0.50	0.00
非常重要	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	25.00	12.50	0.00	12.50	12.50	12.50	0.00	0.00
很重要	25.00	37.50	12.50	12.50	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	25.00	25.00	12.50	12.50	0.00	0.00	12.50	0.00
有點重要	0.00	12.50	37.50	12.50	50.00	25.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	75.00	0.00	12.50	12.50	0.00	50.00	87.50	87.50	100.00
D 部分：民營銀行(B)(33.33%)									
	商品設計	系統設計	數位行銷	數據分析	雲端服務	資訊安全	物聯網	風險控管	其他
平均分數	1.64	2.21	3.21	2.14	0.36	1.71	0.50	0.50	0.00
非常重要	0.00	28.57	7.14	21.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	14.29	0.00	42.86	7.14	7.14	14.29	7.14	0.00	0.00
很重要	28.57	14.29	21.43	14.29	0.00	7.14	0.00	7.14	0.00
重要	7.14	7.14	21.43	14.29	14.29	35.71	7.14	7.14	0.00
有點重要	7.14	21.43	7.14	7.14	78.57	21.43	7.14	14.29	0.00
不列入考慮	42.86	28.57	0.00	35.71	0.00	21.43	78.57	71.43	100.00
E 部分：公營銀行(8.3%)									
	商品設計	系統設計	數位行銷	數據分析	雲端服務	資訊安全	物聯網	風險控管	其他
平均分數	2.50	2.00	1.00	2.25	0.50	0.50	0.25	1.00	0.00
非常重要	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	25.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	0.00	25.00	25.00	0.00	0.00	25.00	0.00
重要	0.00	25.00	50.00	25.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	50.00	0.00	0.00	75.00	0.00	25.00	25.00	0.00
不列入考慮	50.00	0.00	50.00	25.00	0.00	75.00	75.00	50.00	100.00

● 選擇其他

公司	回覆意見
第 1 銀行	FINTECH 法務
第 2 銀行	商業智能
第 3 銀行	資料科學家 app 技術人員
第 4 銀行	同時熟悉財富管理及放款業務的人才
第 5 銀行	企業策略規劃
第 6 銀行	金融科技相關人才
第 7 銀行	數據分析人員

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

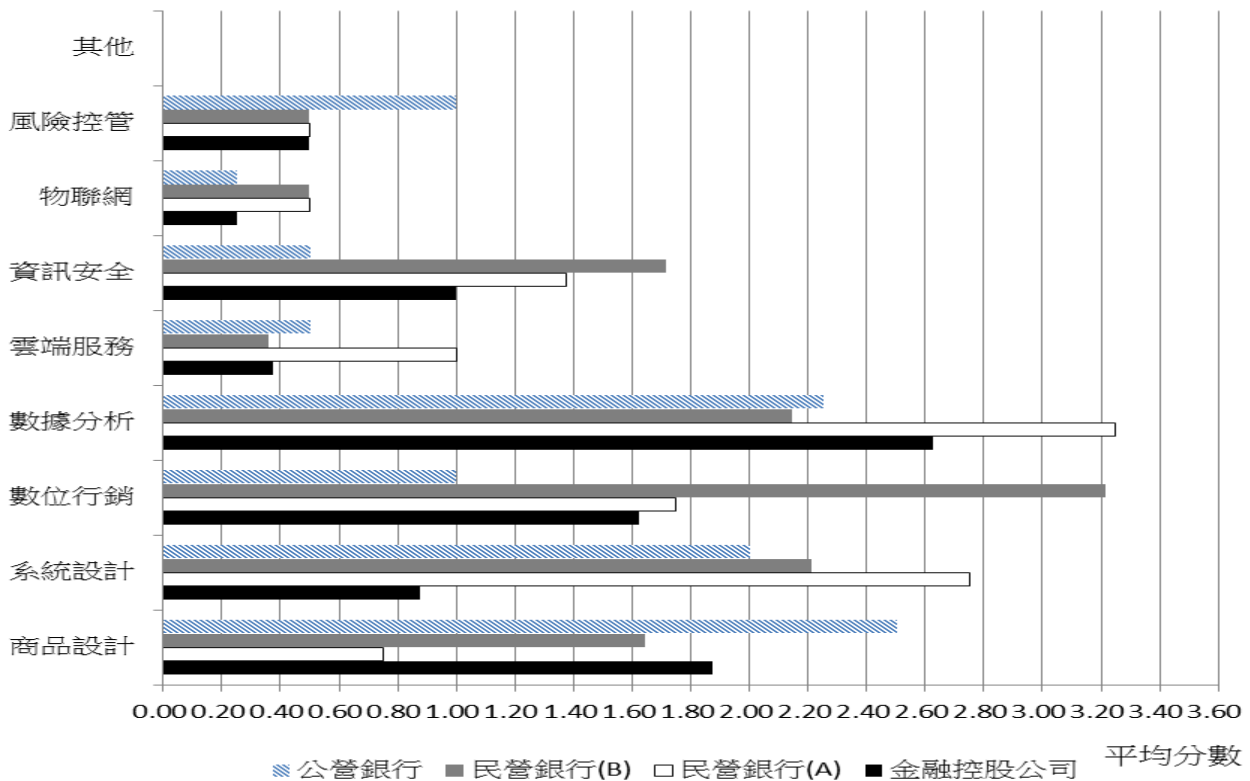


圖 2-26 貴機構目前對哪幾類型金融科技人才需求最殷切

1-1、貴機構對金融科技人才之需求量約為何？

由於對於銀行業金融科技人才的需求屬於新起階段，各銀行仍屬開發建置期，多數銀行表示其人力需求在 20 人次以下，其佔比為 62.50%，21-50 人次的比例亦有 25%，少數金控及公營銀行所佈置的人力已上達 100 人次以上，顯見國內各金控及銀行均已積極新成立金融科技單位，推展相關業務的發展。

表2-27 貴機構對金融科技人才需求量約為(%) N=55

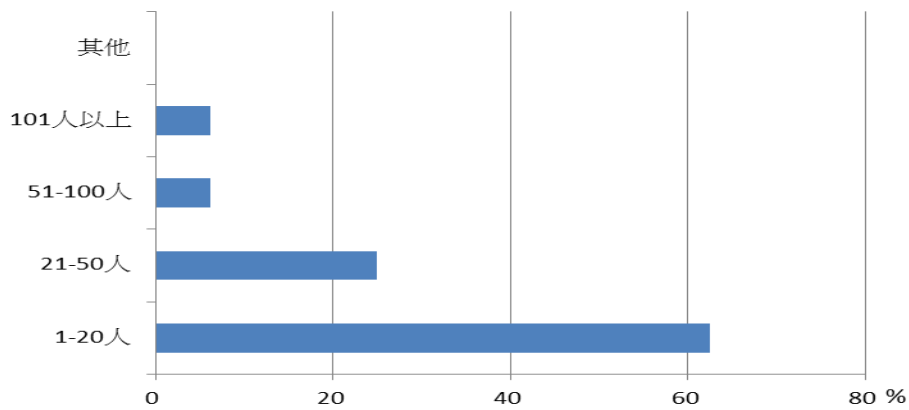
	所佔比例	1-20 人	21-50 人	51-100 人	101 人以上	其他	合計
合計	100.00	62.50	25.00	6.25	6.25	0.00	100.00
金融控股公司	21.88	71.43	0.00	14.29	14.29	0.00	100.00
民營銀行(A)	25.00	37.50	50.00	12.50	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	40.63	84.62	15.38	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	12.50	25.00	50.00	0.00	25.00	0.00	100.00

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

● 選擇其他

公司	回覆意見
第 1 銀行	視業務發展而訂

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

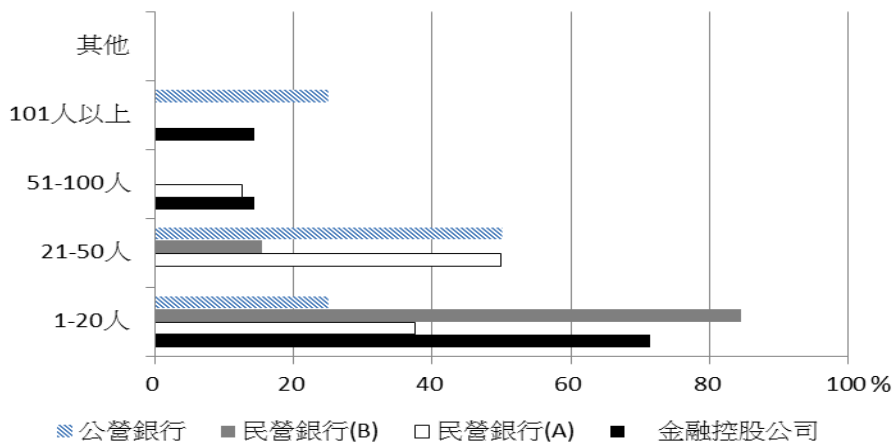


圖 2-27 貴機構對金融科技人才之需求量約為何

1-2、您認為市場上哪些類型金融科技人才供給最多??

以銀行現有人力在推展金融科技業務，此次調查顯示在既有銀行業人力供給上，會以系統設計人力為最多(1.68)、其次依序為數位行銷人力(1.47)、商品設計(1.00)、資訊安全(0.91)、雲端服務(0.76)、數據分析(0.41)、風險控管(0.21)、物聯網(0.18)。由供需端相做比較，在需求端主要會以數據分析人才及數位行銷為主，此明顯在供給端上並無法滿足需求方面的人力要求，未來仍有待在培訓端上做補足。

表2-28 貴機構目前對哪幾類型金融科技人才供給最殷切(%)

A 部分：金控、銀行合計 (100%)									
	商品設計	系統設計	數位行銷	數據分析	雲端服務	資訊安全	物聯網	風險控管	其他
平均分數	1.00	1.68	1.47	0.41	0.76	0.91	0.18	0.21	0.00
非常重要	0.00	2.94	11.76	0.00	5.88	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	5.88	8.82	0.00	0.00	5.88	2.94	0.00	0.00	0.00
很重要	11.76	17.65	14.71	5.88	8.82	8.82	2.94	0.00	0.00
重要	11.76	26.47	14.71	5.88	2.94	14.71	2.94	5.88	0.00
有點重要	17.65	11.76	14.71	11.76	73.53	23.53	2.94	8.82	2.94
不列入考慮	52.94	32.35	44.12	76.47	0.00	50.00	91.18	85.29	97.06
B 部分：金融控股公司(16.67%)									
	商品設計	系統設計	數位行銷	數據分析	雲端服務	資訊安全	物聯網	風險控管	其他
平均分數	1.25	1.25	0.63	0.50	1.25	1.00	0.00	0.25	0.00
非常重要	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	12.50	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	12.50	0.00	12.50	12.50	12.50	12.50	0.00	0.00	0.00
重要	12.50	25.00	0.00	0.00	12.50	25.00	0.00	12.50	0.00
有點重要	12.50	25.00	25.00	12.50	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	50.00	37.50	62.50	75.00	62.50	50.00	100.00	87.50	100.00
C 部分：民營銀行(A)(41.67%)									
	商品設計	系統設計	數位行銷	數據分析	雲端服務	資訊安全	物聯網	風險控管	其他
平均分數	1.38	1.50	1.50	0.38	0.75	0.75	0.38	0.25	0.00
非常重要	0.00	0.00	12.50	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	12.50	25.00	12.50	0.00	12.50	25.00	12.50	0.00	0.00
重要	37.50	37.50	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	25.00	0.00	25.00	37.50	75.00	0.00	0.00	12.50	7.14
不列入考慮	25.00	37.50	37.50	62.50	0.00	75.00	87.50	87.50	92.86

D 部分：民營銀行(B)(33.33%)

	商品設 計	系統設 計	數位行 銷	數據分 析	雲端服 務	資訊安 全	物聯網	風險控 管	其他
平均分數	0.86	2.14	2.21	0.50	0.50	1.00	0.14	0.29	0.00
非常重要	0.00	7.14	21.43	0.00	7.14	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	7.14	14.29	0.00	0.00	0.00	7.14	0.00	0.00	0.00
很重要	14.29	28.57	21.43	7.14	7.14	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	14.29	21.43	14.29	7.14	14.29	7.14	7.14	0.00
有點重要	14.29	7.14	7.14	0.00	78.57	42.86	0.00	14.29	0.00
不列入考慮	64.29	28.57	28.57	78.57	0.00	35.71	92.86	78.57	100.00

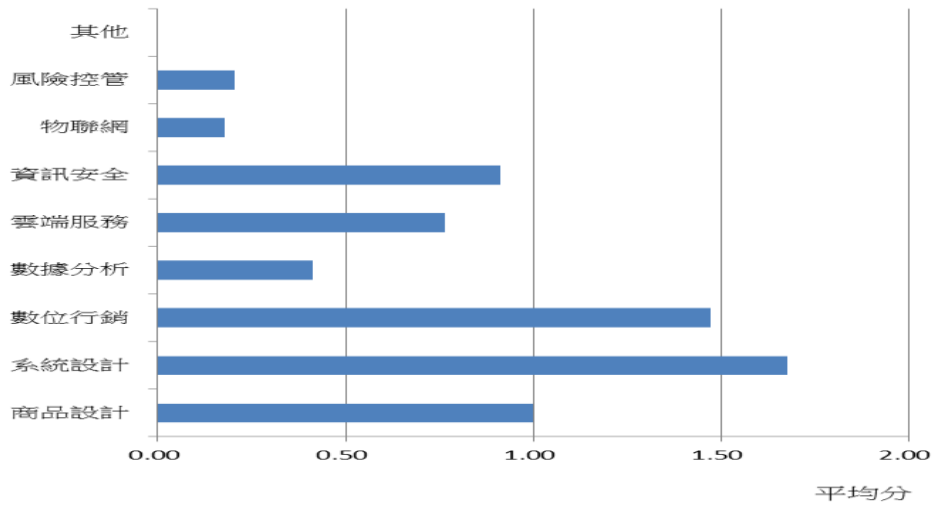
E 部分：公營銀行(8.3%)

	商品設 計	系統設 計	數位行 銷	數據分 析	雲端服 務	資訊安 全	物聯網	風險控 管	其他
平均分數	0.25	1.25	0.50	0.00	0.75	0.75	0.25	0.00	0.00
非常重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	50.00	25.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	25.00	25.00	0.00	0.00	75.00	25.00	25.00	0.00	0.00
不列入考慮	75.00	25.00	75.00	100.00	0.00	50.00	75.00	100.00	100.00

● 選擇其他

公司	回覆意見
第 1 銀行	FINTECH 法務
第 2 銀行	商業智能
第 3 銀行	資料科學家 app 技術人員
第 4 銀行	同時熟悉財富管理及放款業務的人才
第 5 銀行	企業策略規劃
第 6 銀行	金融科技相關人才
第 7 銀行	數據分析人員
第 8 銀行	視業務發展而訂

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

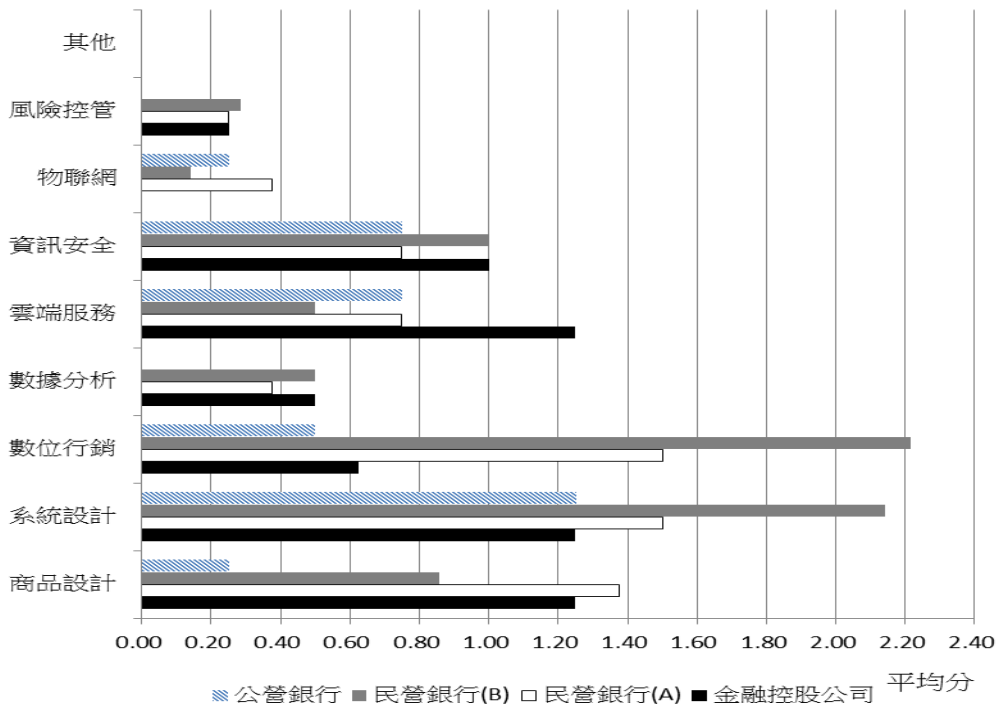


圖 2-28 您認為市場上哪些類型金融科技人才供給最多

1-3、承問題 1-2，是否發生金融科技人才供給及需求類型無法一致的問題???

此次調查顯示，整體金控銀行業有近 52% 人資業者指出，現階段其內部針對金融科技人才供給及需求是的確存在無法達成供需均衡的，僅公營銀行有 75% 表示並未存在金融科技人才供給及需求無法一致的問題，此可能以公營銀行在面臨金融科技轉型期，其內部人力資源較充沛足以因應，或大型行庫因應速度快有關。

表2-29 是否發生金融科技人才供給及需求類型無法一致的問題(N=55)

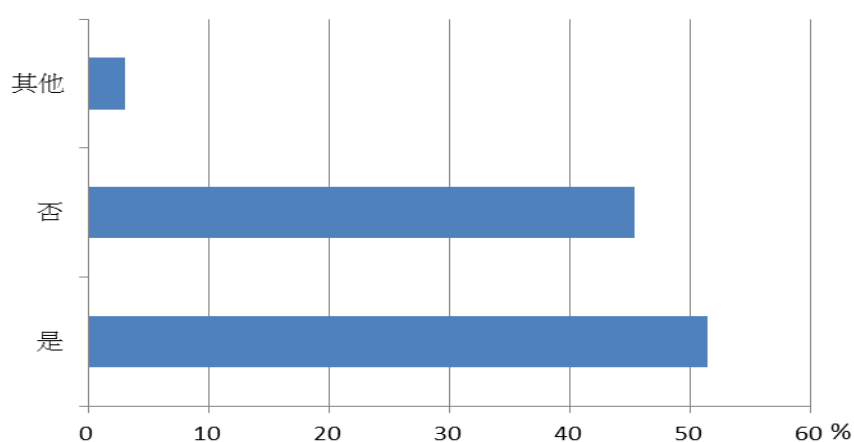
	所占比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	51.52	45.45	3.03	100.00
金融控股公司	21.21	57.14	42.86	0.00	100.00
民營銀行(A)	24.24	75.00	25.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	42.42	42.86	50.00	7.14	100.00
公營銀行	12.12	25.00	75.00	0.00	100.00

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

● 選擇其他

公司	回覆意見
第 1 銀行	供給不敷需求人才不易留在金融業

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

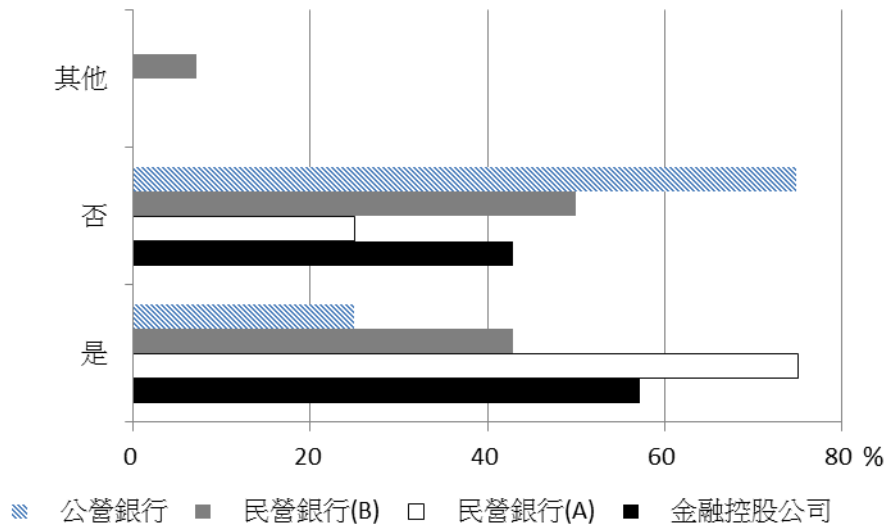


圖 2-29 是否發生金融科技人才供給及需求類型無法一致的問題

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

在網路及行動智慧裝置設備普及下，行動支付交易大幅上升，銀行業在相關人力的需求上，有近 70% 銀行人資業者表示銀行業內部仍須加強人力培訓或聘僱新種業務所需人力，以因應相關業務的需求，表示現有人力配置已足以因應的比例則僅佔 18%。

表2-30 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(N=55)

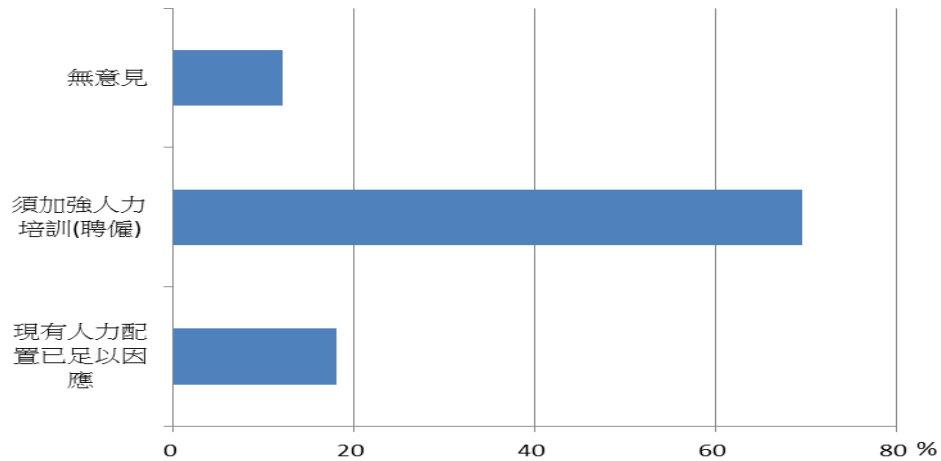
	所占比例	現有人力配置已足以因應	須加強人力培訓(聘僱)	無意見	合計
合計	100.00	18.18	69.70	12.12	100.00
金融控股公司	21.21	28.57	57.14	14.29	100.00
民營銀行(A)	24.24	12.50	87.50	0.00	100.00
民營銀行(B)	42.42	21.43	64.29	14.29	100.00
公營銀行	12.12	0.00	75.00	25.00	100.00

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

● 選擇其他

公司	回覆意見
第 1 銀行	供給不敷需求人才不易留在金融業

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

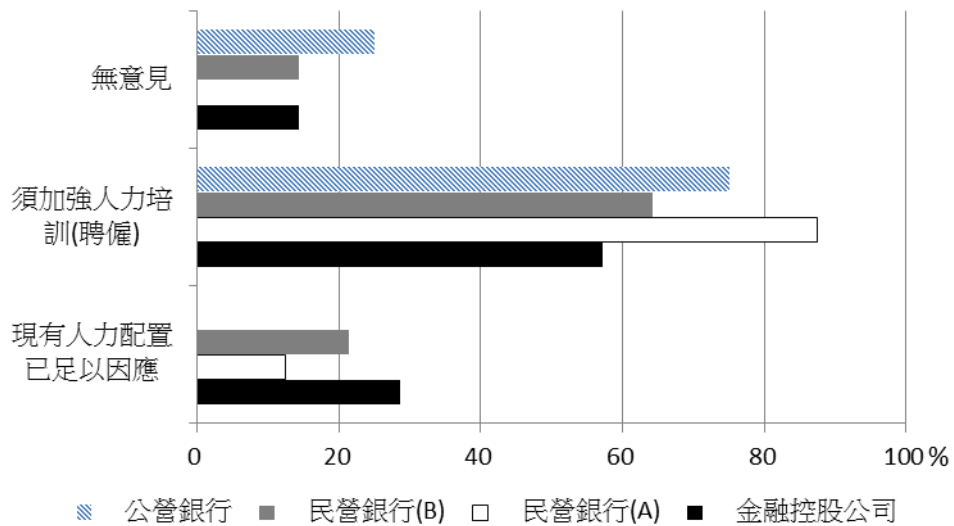


圖 2-30 因應網路及行動智慧裝置設備普及，行動支付交易大幅上升，請問貴機構在相關人力的需求上是否足以因應此一交易方式改變

2、您認為目前就業市場對銀行業金融科技人才的供需數量狀況為何？

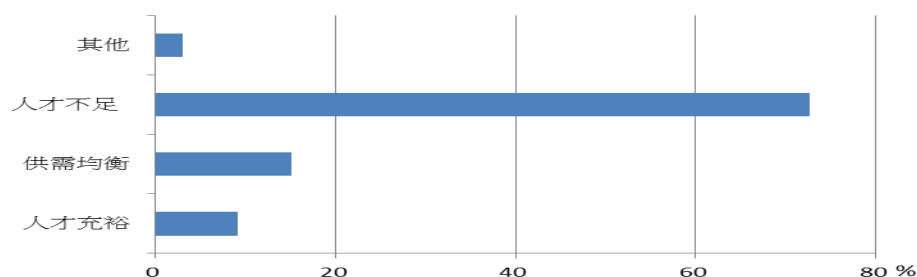
此次調查顯示，銀行人資業者對於金融科技人才的供需狀況，有近73%均表示現階段的確有金融科技人才不足的問題，顯見多數銀行已體現出未來金融科技的發展，可能將對既有銀行生態產生相當程度的衝擊，銀行業必須審慎的因應此一挑戰。

表2-31 您認為目前就業市場對銀行業金融科技人才的供需數量狀況為何(%) N=55

	所占比例	人才充裕	供需均衡	人才不足	其他	合計
合計	100.00	9.09	15.15	72.73	3.03	100.00
金融控股公司	21.21	0.00	14.29	71.43	14.29	100.00
民營銀行(A)	24.24	37.50	0.00	62.50	0.00	100.00
民營銀行(B)	42.42	0.00	14.29	85.71	0.00	100.00
公營銀行	12.12	0.00	50.00	50.00	0.00	100.00

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

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

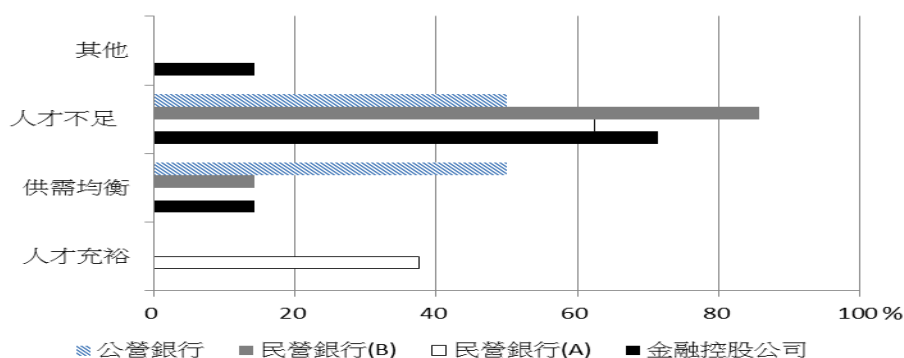


圖 2-31 您認為目前就業市場對銀行業金融科技人才的供需數量狀況為何

3、貴機構金融科技人才聘任主要管道為何？

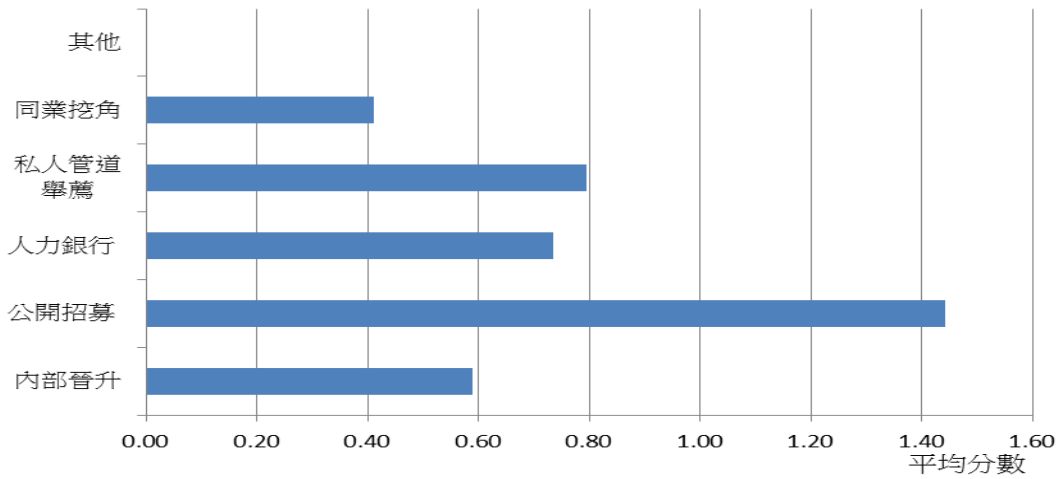
因應金融科技業務需求的產生，銀行業在人才聘任管道上主要會以公開招募方式攬才為主(其分數為 1.44)，其次依序為私人管道舉薦(0.79)、公開透過人力銀行方式徵聘(0.74)、內部晉升(0.59)、同業挖角(0.41)。此次訪談銀行業得知，銀行業在金融科技業務發展上，此實屬新型態業務，因應電子支付方式興起，年輕族群世代的金融交易方式需求改變，在金融科技業務人才需求上，主要會以能熟悉年輕族群世代的人員為主，以開發社群網絡等網路行銷業務及社群經營。

表2-32 貴機構金融科技人才聘任主要管道為(%)

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	0.59	1.44	0.74	0.79	0.41	0.00
高度重要	2.94	20.59	2.94	11.76	2.94	0.00
中度重要	17.65	32.35	23.53	17.65	5.88	0.00
低度重要	14.71	17.65	17.65	8.82	20.59	0.00
不列入考慮	64.71	29.41	55.88	61.76	70.59	100.00
B 部分：金融控股公司(26.32%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	0.63	1.63	0.63	0.88	0.13	0.00
高度重要	12.50	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	25.00	12.50	37.50	0.00	0.00
低度重要	25.00	37.50	37.50	12.50	12.50	0.00
不列入考慮	62.50	12.50	50.00	50.00	87.50	100.00
C 部分：民營銀行(A)(23.68%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	0.75	1.75	0.50	0.75	0.75	0.00
高度重要	0.00	37.50	0.00	12.50	0.00	0.00
中度重要	37.50	25.00	12.50	12.50	25.00	0.00
低度重要	0.00	12.50	25.00	12.50	25.00	0.00
不列入考慮	62.50	25.00	62.50	62.50	50.00	100.00
D 部分：民營銀行(B)(39.47%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	0.29	1.07	1.00	1.00	0.50	0.00
高度重要	0.00	14.29	7.14	21.43	7.14	0.00
中度重要	7.14	28.57	35.71	14.29	0.00	0.00
低度重要	14.29	7.14	7.14	7.14	28.57	0.00
不列入考慮	78.57	50.00	50.00	57.14	64.29	100.00

E 部分：公營銀行(10.53%)							
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他	
平均分數	1.25	1.75	0.50	0.00	0.00	0.00	
高度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
中度重要	50.00	75.00	25.00	0.00	0.00	0.00	
低度重要	25.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
不列入考慮	25.00	0.00	75.00	100.00	100.00	100.00	

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

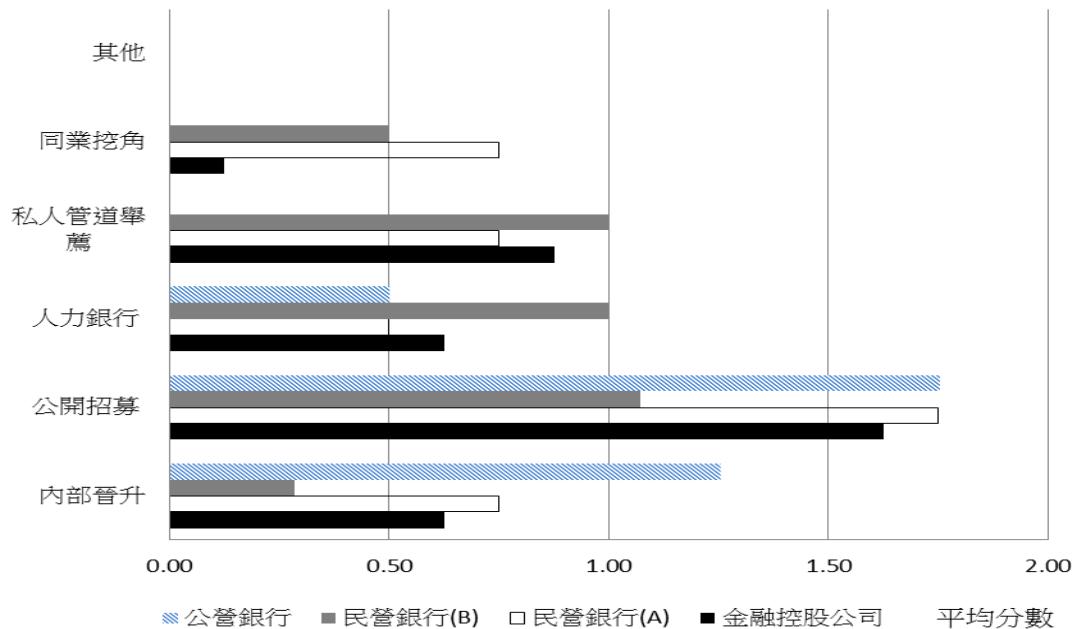


圖 2-32 貴機構金融科技人才招聘主要管道為何?

4、貴機構是否有透過外部人力銀行聘任金融科技人員經驗

銀行業有近 61% 表示並未有透過外部人力銀行聘任金融科技人員，僅 39% 表示有透過外部人力銀行聘任金融科技人員的經驗，此次受訪人資主管指出，若透過外部人力銀行聘任金融科技人員，主要仍會經由國內的 104 人力銀行來進行協助外部人力的聘用。

表2-33 貴機構是否有透過外部人力銀行聘任金融科技人員 (N=55)

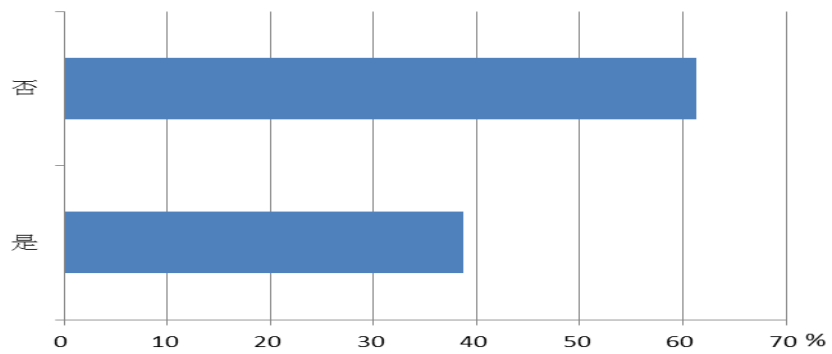
	所占比例	是	否	合計
合計	100.00	38.71	61.29	100.00
金融控股公司	22.58	42.86	57.14	100.00
民營銀行(A)	22.58	42.86	57.14	100.00
民營銀行(B)	41.94	38.46	61.54	100.00
公營銀行	12.90	25.00	75.00	100.00

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

● 選擇其他

公司	其他內容
第 1 銀行	104 人力銀行
第 2 銀行	104 人力銀行
第 3 銀行	104 MGR
第 4 銀行	104
第 5 銀行	104 人力銀行
第 6 銀行	104 人力
第 7 銀行	104 人力銀行
第 8 銀行	104
第 9 銀行	104 人力銀行

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

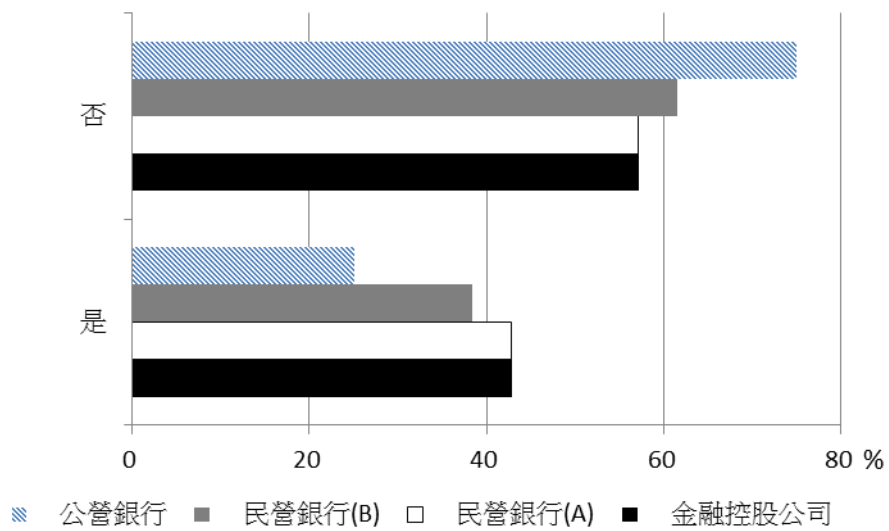


圖 2-33 貴機構是否有透過外部人力銀行聘任金融科技人員經驗

5-1、貴機構每年透過人力銀行從外部媒合的金融科技人才數量約為何？

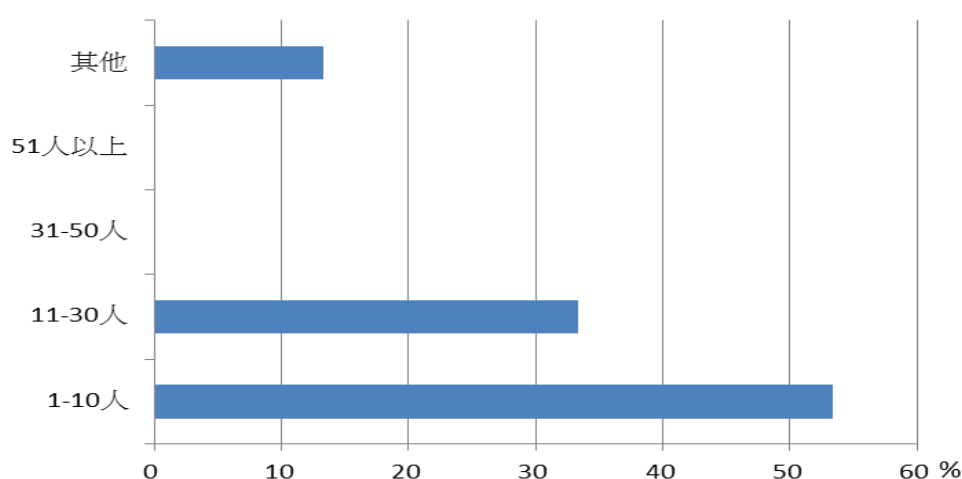
金融科技業的興起，對於銀行業人資部門需面臨很大的衝擊，傳統以財金背景為主的銀行人資引材特性，如今需由多元管道晉用人才，舉凡資訊、數理、統計、法律等均是從事金融科技業務所需之專業人才，此次調查顯示，整體銀行業中有近 53.33%的銀行會以透過人力銀行管道從外部媒合金融科技人才數量在 10 人次以內，近 33.33%的銀行會以透過人力銀行管道從外部媒合金融科技人才數量在 11-30 人次。

表2-34 貴機構每年透過人力銀行從外部媒合的金融科技人才數量約為(%) N=55

	所佔比例	1-10 人	11-30 人	31-50 人	51 人以上	其他	合計
合計	100.00	53.33	33.33	0.00	0.00	13.33	100.00
金融控股公司	26.67	50.00	25.00	0.00	0.00	25.00	100.00
民營銀行(A)	33.33	40.00	40.00	0.00	0.00	20.00	100.00
民營銀行(B)	40.00	66.67	33.33	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

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

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

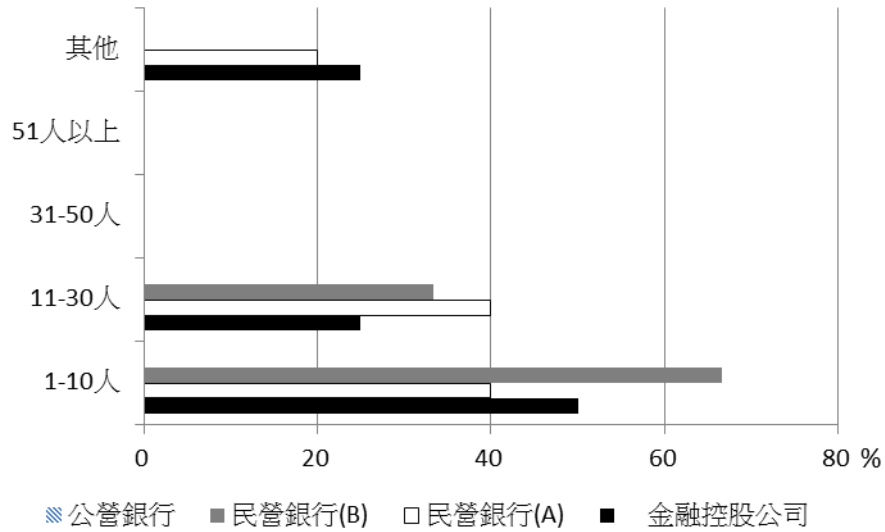


圖 2-34 貴機構每年透過人力銀行從外部媒合的金融科技人才數量約為何

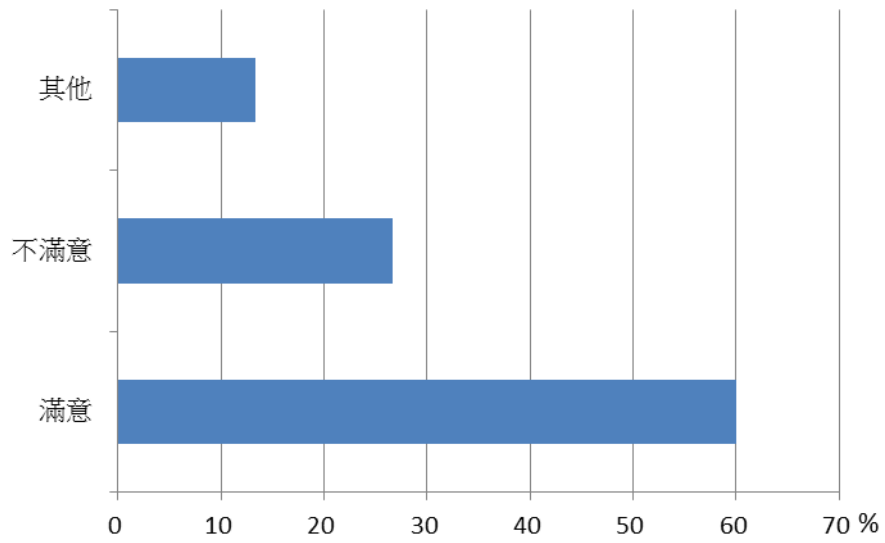
5-2、貴機構是否滿意人力銀行所媒合之金融科技人才？

對於經由人力銀行所媒合之金融科技人才的滿意度，有近 60% 的受訪者表示滿意，表示不滿意者有近 27%。整體而言，多數受訪人資業者仍表示相當滿意其經由人力銀行管道所媒合之外部金融科技人才。

表2-35 貴機構是否滿意人力銀行所媒合之金融科技人才(%) N=55

	所佔比例	滿意度			合計
		滿意	不滿意	其他	
合計	100.00	60.00	26.67	13.33	100.00
金融控股公司	20.00	33.33	33.33	33.33	100.00
民營銀行(A)	33.33	40.00	40.00	20.00	100.00
民營銀行(B)	40.00	83.33	16.67	0.00	100.00
公營銀行	6.67	100.00	0.00	0.00	100.00

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

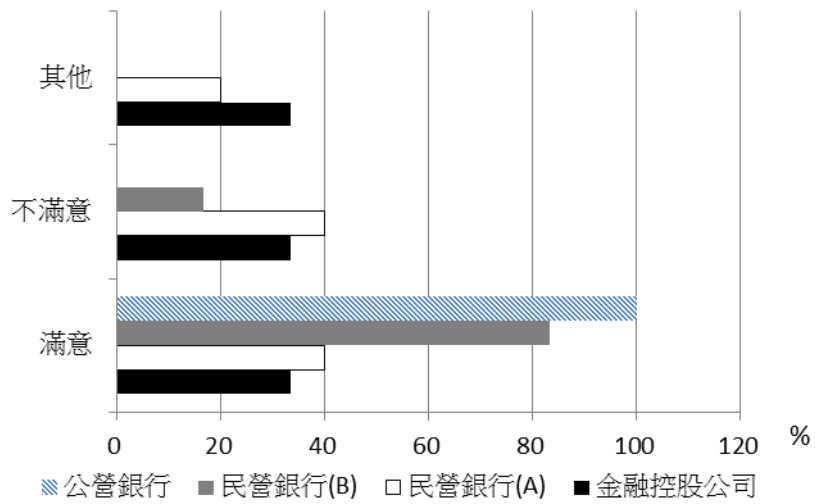


圖 2-35 貴機構是否滿意人力銀行所媒合之金融科技人才

6、金融科技人才的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目？

以金融科技人才的培育需求而論，現階段銀行業者表示其人員培訓需求性最高者為數據分析課程(2.26)、數位行銷課程(2.26)，其次依序為數位商品設計課程(1.74)、系統設計課程(1.41)、風險控管課程(0.88)、雲端服務課程(0.76)、物聯網課程(0.53)。

表2-36 金融科技人才的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目(%)

A 部分：金控、銀行合計 (100%)									
	商品設計	系統設計	數位行銷	數據分析	雲端服務	資訊安全	物聯網	風險控管	其他
平均分數	1.74	1.41	2.26	2.26	0.76	1.09	0.53	0.88	0.00
非常重要	8.82	2.94	14.71	17.65	2.94	2.94	0.00	0.00	0.00
次重要	8.82	14.71	11.76	17.65	0.00	5.88	5.88	2.94	0.00
很重要	17.65	8.82	14.71	5.88	17.65	5.88	5.88	14.71	0.00
重要	11.76	8.82	23.53	20.59	2.94	17.65	5.88	11.76	0.00
有點重要	17.65	23.53	14.71	8.82	2.94	17.65	0.00	8.82	0.00
不列入考慮	35.29	41.18	20.59	29.41	73.53	50.00	82.35	61.76	100.00
B 部分：金融控股公司(16.67%)									
	商品設計	系統設計	數位行銷	數據分析	雲端服務	資訊安全	物聯網	風險控管	其他
平均分數	1.38	0.88	0.75	1.75	1.00	0.88	0.00	1.00	0.00
非常重要	12.50	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	12.50	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	12.50	0.00	12.50	12.50	12.50	12.50	0.00	25.00	0.00
重要	12.50	12.50	0.00	12.50	0.00	25.00	0.00	12.50	0.00
有點重要	12.50	12.50	37.50	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	50.00	62.50	50.00	37.50	75.00	62.50	100.00	62.50	100.00
C 部分：民營銀行(A)(41.67%)									
	商品設計	系統設計	數位行銷	數據分析	雲端服務	資訊安全	物聯網	風險控管	其他
平均分數	1.50	2.38	2.88	3.00	1.13	1.38	0.50	1.00	0.00
非常重要	0.00	0.00	25.00	37.50	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00
次重要	12.50	37.50	0.00	12.50	37.50	12.50	12.50	0.00	0.00
很重要	12.50	25.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	12.50	0.00	37.50	25.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00
有點重要	37.50	12.50	12.50	12.50	62.50	25.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	25.00	25.00	0.00	12.50	0.00	50.00	87.50	75.00	100.00

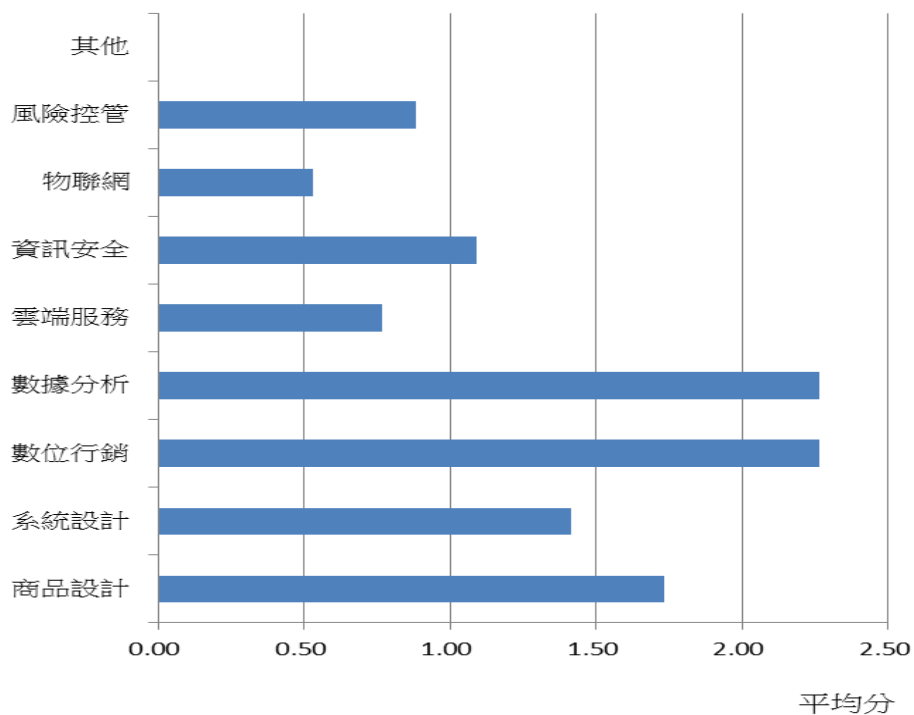
D 部分：民營銀行(B)(33.33%)

	商品設計	系統設計	數位行銷	數據分析	雲端服務	資訊安全	物聯網	風險控管	其他
平均分數	1.86	1.29	3.07	2.21	0.64	1.21	1.00	1.00	0.00
非常重要	7.14	7.14	21.43	21.43	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	14.29	7.14	28.57	14.29	14.29	7.14	7.14	7.14	0.00
很重要	21.43	7.14	14.29	7.14	7.14	7.14	14.29	14.29	0.00
重要	7.14	7.14	21.43	14.29	7.14	21.43	14.29	7.14	0.00
有點重要	14.29	28.57	0.00	7.14	71.43	28.57	0.00	14.29	0.00
不列入考慮	35.71	42.86	14.29	35.71	0.00	35.71	64.29	57.14	100.00

E 部分：公營銀行(8.3%)

	商品設計	系統設計	數位行銷	數據分析	雲端服務	資訊安全	物聯網	風險控管	其他
平均分數	2.50	1.00	1.25	2.00	0.00	0.50	0.00	1.00	0.00
非常重要	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00
重要	25.00	25.00	50.00	50.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	50.00	25.00	0.00	100.00	0.00	0.00	25.00	0.00
不列入考慮	25.00	25.00	25.00	25.00	0.00	75.00	100.00	50.00	100.00

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

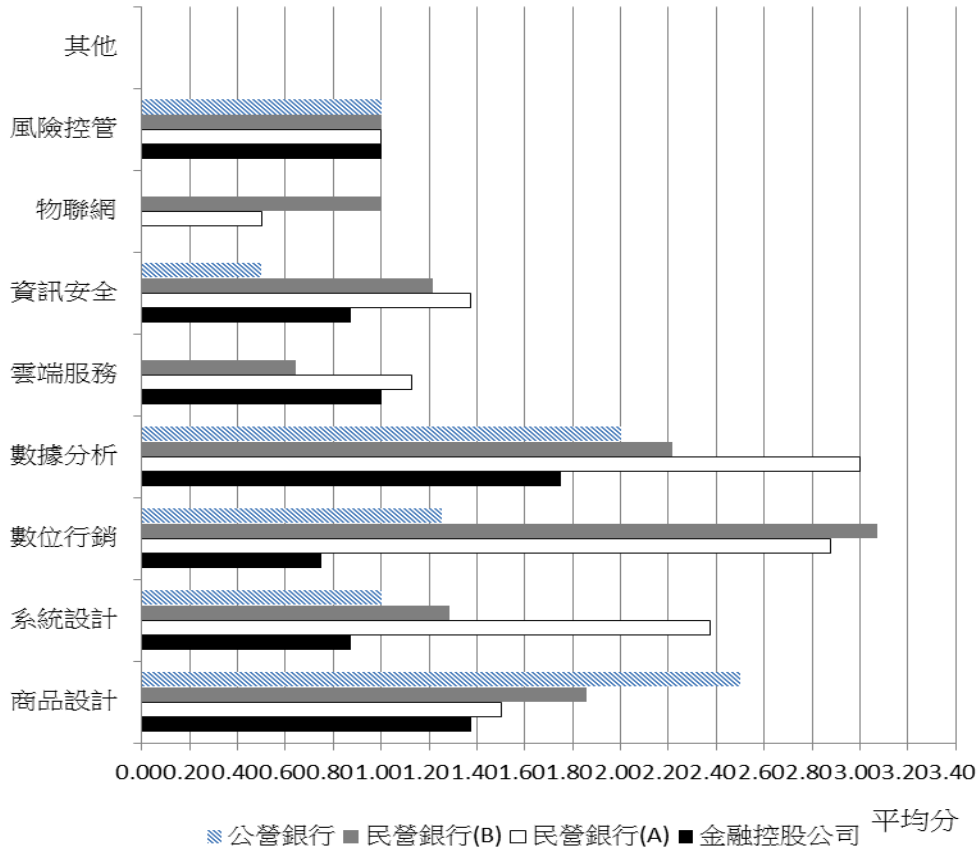


圖 2-36 金融科技人才的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目

7、貴機構在因應金融科技發展，是否存在現有員工轉型之問題？

金融科技的新興發展，在資訊化技術快速進步影響下，對於既有在銀行業的從業人員其挑戰性是多重性的，多數既有銀行業從業人員其原先大專階段相關資訊專業學識，其實是相對不足以因應現今新金融科技的專業知識要求，銀行業必須針對現存銀行行員強化進行職能在職訓練，否則現有員工將面臨有轉型之問題，以此次調查顯示，有近 51.52% 受訪人資主管表示是存在現有員工轉型之問題，這將是每一位銀行從業人員所必須正視的，科技技能的門檻相對高，但面對金融科技的推陳出新，現有銀行行員仍需自我調整心態，進行專業知識的持續進修。

表2-37 貴機構在因應金融科技發展，是否存在現有員工轉型之問題(N=55)

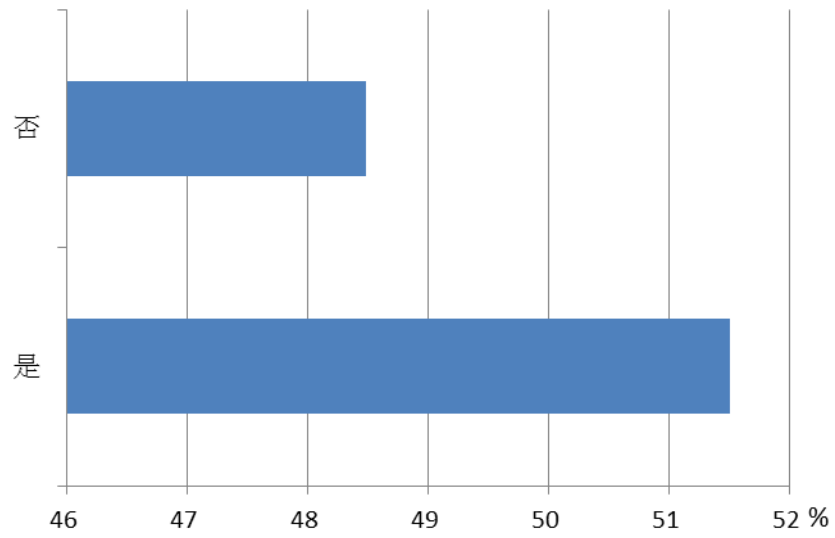
	所占比例	是	否	合計
合計	100.00	51.52	48.48	100.00
金融控股公司	18.75	42.86	57.14	100.00
民營銀行(A)	25.00	75.00	25.00	100.00
民營銀行(B)	43.75	42.86	57.14	100.00
公營銀行	12.50	50.00	50.00	100.00

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

● 選擇其他

公司	其他內容
第 1 銀行	人才轉型訓練與安置
第 2 銀行	實體分行櫃檯員工轉型
第 3 銀行	須加強資訊系統相關能力
第 4 銀行	年齡偏高學習新事物意願低
第 5 銀行	員工 IT 能力與意願不足
第 6 銀行	員工對新科技認知不足

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類

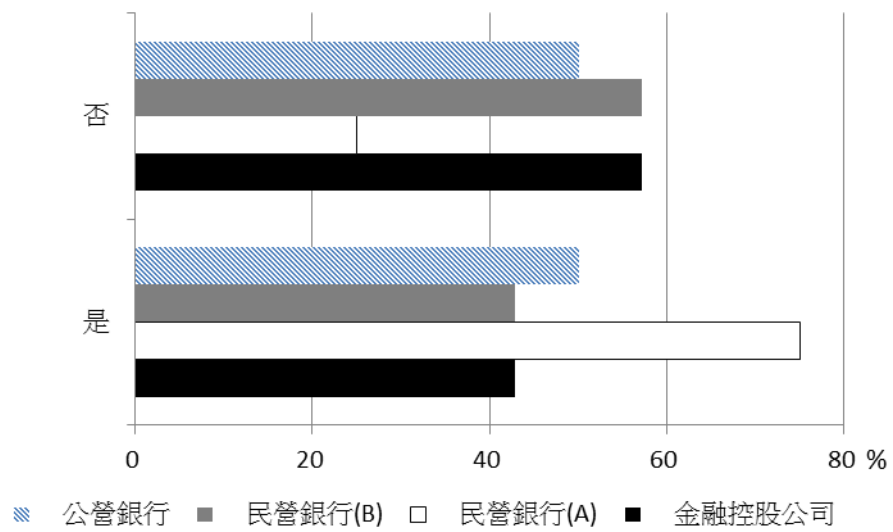


圖 2-37 貴機構在因應金融科技發展，是否存在現有員工轉型之問題？

8-1、貴機構應如何進行員工轉型？

公司	內容
第 1 銀行	1.內部訓練佈建基礎認知及科技應用案例 2.專案合作培養跨界視野與創新模式
第 2 銀行	教育訓練
第 3 銀行	規劃辦理在職員工訓練及轉職計畫，職能分析、訂定訓練項目、訓練實施計畫
第 4 銀行	1.數位能力提升普訓 2.適性派任專訓 3.第二專長培訓 4.資安風險控管人員培訓 5.數位服務專員養成 6.全方位客服中心提升 7.產學合作 8.跨業交流
第 5 銀行	1.提升全員數位金融知能 2.建構同仁多核心業務職能 3.發展培育數位金融專業人才
第 6 銀行	擬定員工專業知能訓練的二大目標及七大配套措施，其中員工專業訓練方面，規畫 1-3 年內完成兩大目標：1.員工必須完成存匯業務、初級資訊及電子商務課程訓練、2.員工必須至少完成銀行業務第二專長訓練。
第 7 銀行	1.透過教育訓練(含內訓、外訓等多元方式)，加強員工具備「數位金融」領域職能。2.鼓勵行員考取各項專業證照，以提升具備跨領域職能。3.加強員工金融核心專業能力(含外匯、授信、財富管理等)，提供本行員工系統性、完整性的培訓計畫，協助員工順利轉型。
第 8 銀行	加強員工訓練
第 9 銀行	1.教育訓練 2.優化系統
第 10 銀行	為因應數位金融業務發展，本行因應措施如下：1.調整組織以符合新數位金融交易客戶需求及經營型態。2.經由計劃性工作智能培訓，將以現有業務數位後，工作內容被數位科技取代之人員為對象，使之轉型為金融數位業務，如企劃、客服、外務、連線管制、資訊技術等類人員
第 11 銀行	1.加強宣導與員工教育訓練 2.轉任其他業務
第 12 銀行	加強員工教育訓練，以協助員工轉型
第 13 銀行	1.鼓勵同仁參與內部業務培訓 2.職務輪調
第 14 銀行	1.內部持續訓練，吸收新知及新技術 2.規劃輪調機制，培養多元能力。
第 15 銀行	內部定期輪調、集中訓練、參加外部訓練
第 16 銀行	1.選派員工赴外部機構受訓 2.邀請外部講師來行授課 3.進行組織調整，設置金融科技相關部門

第三部份：銀行業關鍵性人才徵才的主要業務項目及需求推估人數調查

表2-38 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	106年內預估 需求人數			107年內預估 需求人數			108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	92	98	53	109	107	58	121	110	65	107	105	59
2.風險管理人員	25	24	5	26	25	7	23	20	5	25	23	6
3.徵授信人員	82	69	20	58	43	9	55	31	10	65	48	13
4.理財規劃人員(含 企業理財人員)	33	26	4	32	23	7	36	25	8	34	25	6
5.金融商品研發人 員	20	16	3	20	16	3	20	13	3	20	15	3
6.投資分析人員	11	14	1	9	12	1	9	12	1	10	13	1
7.OBU 業務人員/ 外匯作業人員	11	12	1	8	11	1	10	11	1	10	11	1
8.直接投資人員	7	15	2	7	14	3	8	13	3	7	14	3
9.金融科技人員	108	77	56	73	51	38	70	53	41	84	60	45
其他	2	3	3	8	9	9	3	4	4	4	5	5
總和	391	354	148	350	311	136	355	292	141	365	319	142

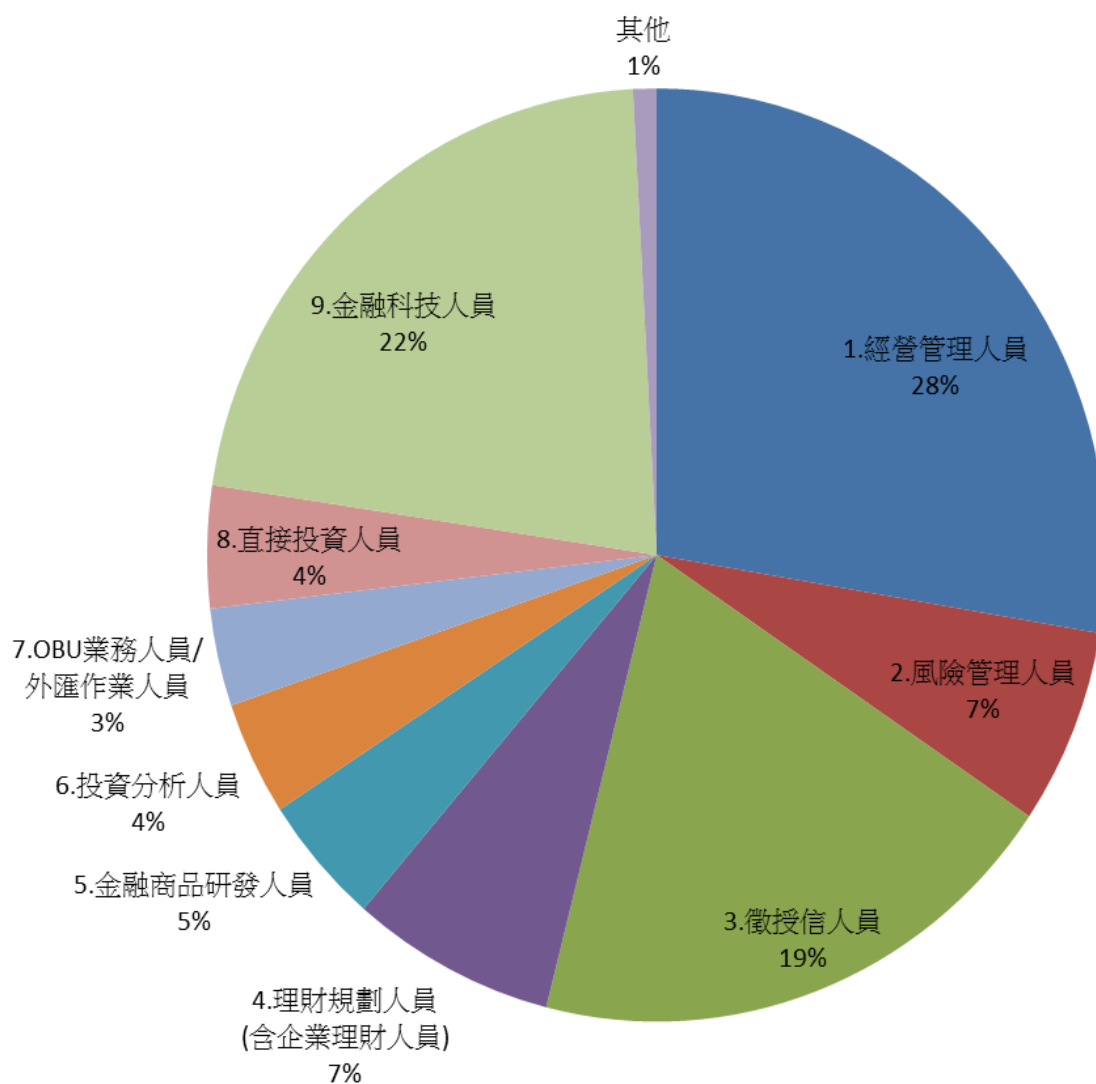
一、關鍵性人員調查人數差異分析

若以最近二年的關鍵性人才需求預估調查比較分析，在104年度及105年度所調查的銀行高階人力預估需求上，以景氣持平狀況下做探討，整體而論，105年所做的預估106年高階人力需求相較於104年所做的預估106年高階人力需求為增加，參考下表所做差異比較可知，在105年度預估調查中關鍵職級人力主要以徵授信人員增加52人次最多、其次理財規劃人員增加23人次、風險管理人員增加16人次，上述幾大項關鍵級職人數在105年度所做調查中，呈現出需求人數較明顯的增加趨勢。另外，在105年度新增金融科技類人才的需求調查，導致整體總需求人數在105年度的調查數據呈現上升趨勢。

表2-39 預估106年度銀行業關鍵性人數需求差異分析

人才類別	105 年度調查對 106 年預估 需求人數	104 年度調查對 106 年預估 需求人數	(105-104 年度)差異 分析
	景氣持平狀況	景氣持平狀況	需求人數增減
1.經營管理人員	98	91	+7
2.風險管理人員	24	8	+16
3.徵授信人員	69	17	+52
4.理財規劃人員(含企業理財人員)	26	3	+23
5.金融商品研發人員	16	15	+1
6.投資分析人員	14	13	+1
7.OBU 業務人員/外匯作業人員	12	20	-8
8.直接投資人員	15	1	+14
9.金融科技人員	77	na	+77
其他	3	0	+3
總和	354	168	+186

圖2-38 銀行業關鍵性人才徵才的主要業務項目及需求推估人數

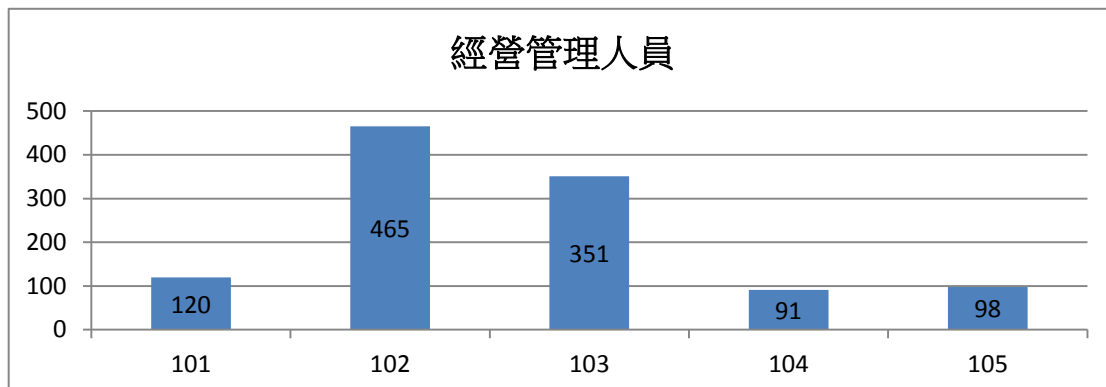


本年度在進行未來三年（106年-108年）銀行業關鍵人才需求推估調查，其中以經營管理人員的需求為最高，其所佔比例為28%，本年度新加入金融科技人員的需求調查，研究發現，各銀行已開始著手積極佈置延攬人員，以進行金融科技業務的開發，其所佔比例為22%，其次依序為徵授信人員，其所佔比例為19%，風險管理人員，其所佔比例為7%，理財規劃人員其所佔比例為7%，金融商品研發人員，其所佔比例為5%，投資分析人員，其所佔比例為4%，OBU業務人員/外匯作業人員，其所佔比例為3%，整體我國銀行業的關鍵性人員的需求仍以具備豐富經營管理經驗的人員為最大宗，其次新起的金融科技所需專業人員。

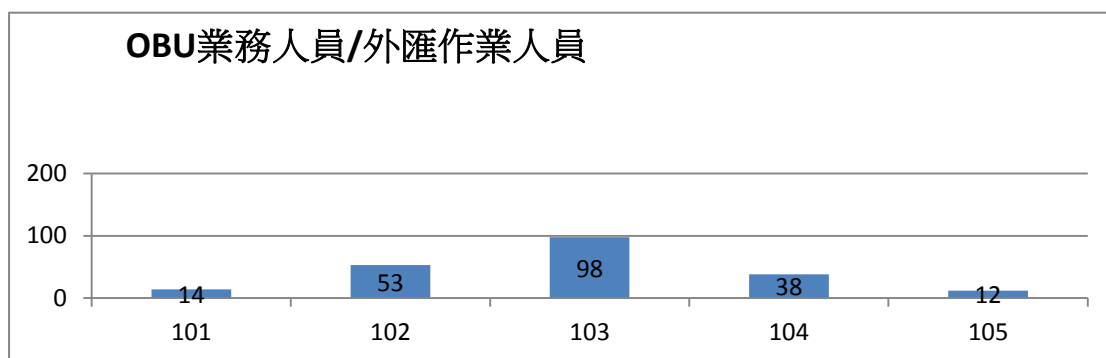
以下檢視最近四年度內，針對我國銀行業關鍵性人力的需求調查分析項目中，受訪人資主管針對105年度所推估的人力需求的趨勢變化分析，由此可略知銀行業在因應產業變化，業務需求的快速調整改變，我國銀行人資部門主管對於各業務部門關鍵性主管級職的人力的需求調整情形。

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僅維持持平狀況，此部分原因仍在於銀行業主要仍以內部晉升方式為人才流動的管道，直接外部增聘高階關鍵性人才的迫切性並不如其他科技產業的明顯，銀行高階管理職級均須對銀行內部管理制度有相當經驗，熟悉組織管理內部運作方式，新增的高階關鍵性人力需求，需在有新種業務產生時，方才會有較明顯的人力需求，以本年度的金融科技業科勘稱是對銀行所新增的新形態業務類別，研究發現對於各銀行均產生明顯的人力需求性出現，銀行在此新領域則需有外部專業人士來組織成新研發團隊，以推動金融科技業務的開發。

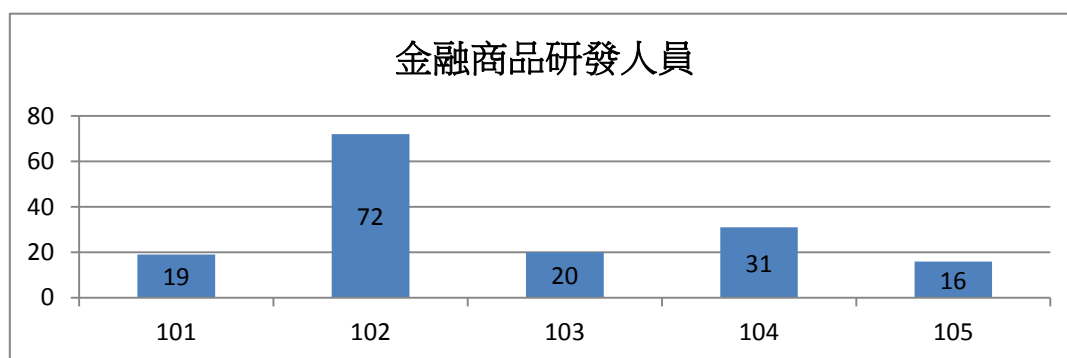
(1) 經營管理人員 (106年人數需求預估)



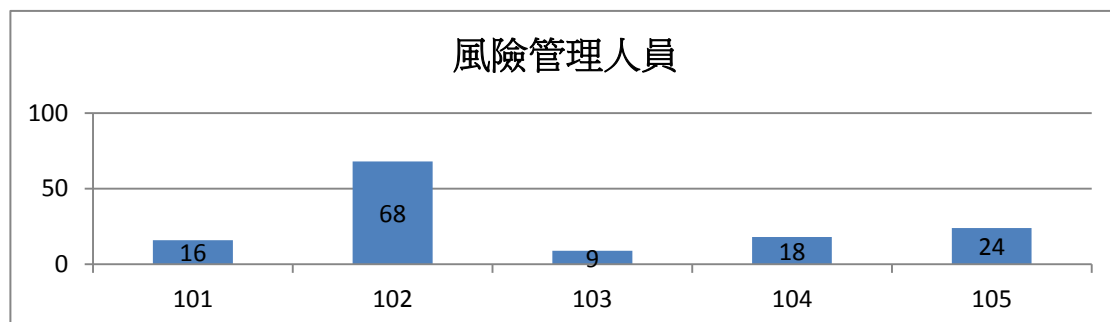
(2) OBU業務人員/外匯作業人員 (106年人數需求預估)



(3) 金融商品研發人員 (106年人數需求預估)



(4) 風險管理人員 (106年人數需求預估)



二、關鍵性人力供給分析

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

近年來各銀行因應海外業務的發展，新興金融科技業務及法務遵循的問題被高度重視下，相關法務人才需求殷切，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，可勝任相關主管級職的工作職務，然銀行人資業者表示一般而言MA完成受訓後仍需八至十年內的人才養成訓練期間方足以彰顯成效。另銀行人資業者亦表示為彌補銀行內部高階主管職缺，部份外商銀行的做法會採取遴選已具相當銀行業務經驗的人員，輔以短期密集式培訓課程訓練，此一管道有別於其他一般MA行員培訓方式，以相對更短期且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短缺問題，此類做法對部分在臺外商銀行的高階人才培訓成效有相當助益。

下表以我國部份金控及銀行在105年度遴選儲備幹部制度(MA)所擬聘用人力的職性內容，由於個別銀行的經營策略強調重點的不一，在儲備幹部制度(MA)人才的需求屬性亦有明顯的差異性存在，各銀行的MA的職缺內容依業務性質的不同計有包括以下多種類項目：數位科技、經營管理、財務會計、海外事業、投銀、法金、個金、投資管理、風管。

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內中高階人力之供應無慮，此應足以因應銀行業業務發展之所需。

在人力供給端上的推估方式，主要以金控及銀行在2016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2016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26家，新增供給人數的推估方式為上述26家乘以平均每家銀行年度儲備幹部人數14人次，新增供給人數364人次。

表2-40 2016年 金控、銀行儲備幹部(MA)職缺需求屬性

編號	機構名稱	職務內容
1	富邦金	數位科技、經營管理、財務會計、海外事業、投銀、法金、個金、投資管理
2	台新金	法金、個金
3	國泰銀	CMA 計畫
4	中信信託	法金、個金、支付、風管、經營管理、財務管理、人資管理、資本市場、保險
5	中華開發	創投、銀行、證券
6	元大金	數位金融、投資銀行、法金、個金、金融交易、經營管理
7	滙豐銀行	個人金融、財富管理、環球企業金融
8	新光銀行	企業金融、金融市場
9	遠東銀行	數位金融、法金、個金、消金、信用卡
10	永豐金控	法金、個金、金融市場、電子金融、整合行銷、資訊

資料來源: 各金控、銀行公開資訊, 求職策網站、金融研訓院整理

表2-41 105年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	106年		107年		108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	391	364	350	325	355	305
持平	354		311		292	
保守	148		136		141	

表 2-42 105 年金融科技關鍵性人才之供需量化推估結果彙總表

(單位:人)

景氣情勢	106年		107年		108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	108	108	73	73	70	70
持平	77	77	51	51	53	53
保守	56	56	38	38	41	41
定義	樂觀、持平、保守依據過去 10 年銀行業產值平均數據做推估, 以做為經濟景氣相對樂觀及保守情境下的人力供需值的調整。					

有關金融科技人才的需求，由於銀行業相對屬於成熟性產業，在台灣已經發展相當良好，業者之間已達充分競爭之態勢，故現階段金融科技主要發展核心設定在各種資訊科技的導入，來發展新的金融商品，或是提升金融商品的服務效率。囿於銀行業行業（含金控公司）特性，其經營本身受相關法規高度監管，本諸於風險控管及穩健經營的理念，新種業務的開發均需長期審慎評估及做好相關人力資源規劃，經主管機關的審核批准方可經營，由於銀行業金融科技人才的需求屬於新起階段，各銀行仍屬開發建置期，多數銀行人力需求並不明顯。

在金融科技人才供給方面，新增人才主要由既有行員轉任，但為激盪更多創意，也對外徵求各類型專業人員，包括電子商務、理工、管理、網路行銷、社群管理、資訊等皆不拘，並搭配現有專業人力進行合作。惟業者係人力需求單位，對外部人才供給之調查及推估尚無其他可行之推估方法，但由於銀行業對於金融科技人力缺口的甄選、人力補充的管道具多重性，部分銀行指出可透過外部人力銀行管道徵才，多數銀行表示在徵才上尚不虞匱乏。故在人才供給端上，綜合上述兩種供給管道，要找到合適的人才目前尚無困難。

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，據推估影響銀行高階人力流動因素及未來人力需求趨勢如以下：

- (1) 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，銀行同業之間高薪挖角現象普見。
- (2) 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。

- (3) 金融科技此一新興產業的崛起，對於銀行業無疑帶來新的商機及面臨更大的挑戰，國內各銀行無不積極以對，以免輸在起跑點上，在金融科技人才培育上，調查顯示，銀行的金融科技人員以對外招聘管道為主，然而受訪人資業者表示，資訊科技人員在融入金融業生態過程中，存在有相當適應問題，人員流動性相對較大，銀行人資業者對於金融科技人才，應妥適規劃人才培育方案，在攬才、育才上做好培訓計畫，以提升銀行的業務競爭能量。
- (4) 金融科技興起之際同時帶動另一監理科技(RegTech)新產業的伴隨出現，銀行業在金融數位化及金融科技的快速發展下，面臨金融交易的複雜度提高，商品價格的波動度增加下，金融業更需加在風險管控的監理制度上做強化，如何進行金融交易場內/場外、線上/線下的監控，對於監理人員的專業知識的養成、技術能力的訓練及國內外新監理法規的認知，在金融科技產業持續發展下，相關專業人才的培育更需妥善規劃。

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。

第三章 金融科技的發展及人才需求

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。根據行政院主計總處統計資料，2015 年金融及保險業 GDP 約為 1 兆 868 億新台幣，占年度 GDP 的 6.56%³，金融服務業對台灣產業發展之重要性可見一斑。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。

基於科技金融的浪潮，金融業將改變過往以具備金融專業為主獵才策略，為因應物聯網趨勢，將積極尋找科技與行銷人才；未來同時具備金融與科技雙專才的 FinTech 人才，將成為左右企業競爭能力的關鍵人物。接續過去四年研究方向，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，並嘗試討論大家目前最關注關鍵議題-發展科技金融與金融大數據技術，提供有利金融產業與人力發展之初步建議。

³ 資料來源為行政院主計總處 105 年 2 月 17 日發布之「國民所得統計」新聞稿。

第一節 金融科技浪潮與現有的法令規範檢討建議

隨著資訊科技的進步發展與電腦計算處理能力的提升，以往許多概念性的想法已逐漸導入金融業的實務中。當前的金融科技已在改變金融業甚至更多產業與人民生活，世界經濟論壇(WEF) 2015 年 6 月的報告指出，金融科技將帶來前所未有的破壞性創新，將重塑全球金融服務業的面貌。無獨有偶的，2016 年資誠公布的「2016 資誠全球金融科技調查報告」也強調金融科技的重要及對銀行業的威脅，該報告指出全球約有 83% 的傳統金融機構及超過九成的銀行業者認為某些業務恐怕陷入金融科技 FinTech 風險威脅中，其中更以資金移動和支付業務承受最大的壓力。

金融科技的國際發展已經拉高到國家競爭力的策略布局上，越來越多國家，包括英國、美國、新加坡、香港、韓國、澳洲、中國大陸等，都由政府制定相關政策，推出各項鼓勵措施及培植計畫，引領各國金融科技產業的發展。值得一提的是，金融科技已不再是歐美獨大，近兩年中國大陸積極追趕，藉由獨特的經濟金融模式及地廣人稠特性，不斷推出創新的營運模式，在某些領域也已超前台灣。根據「H2 Ventures」和「KPMG Fintech」合作成立的「Fintech Innovators」在 2016 年 10 月公布「2016 全球百大金融科技業者調查報告」，內容包含 50 家主要的成熟金融科技公司，及最引人注目的 50 個明日之星，全球前 50 大成熟金融科技公司中，中國大陸囊括 8 家。相對的，台灣則無任何一間公司上榜。全球百大金融科技公司包括來自美洲的 35 家公司，來自歐洲、中東與非洲 (EMEA) 區域的 28 家公司，英國的 13 家公司，以及亞太區 24 家公司。其中，中國大陸的螞蟻金服，名列 50 家成熟金融科技公司之首，趣店、陸金所、眾安保險與京東金融則分列第二、四、五及十名。據此，吾人可以發現，金融科技領域不再是歐美獨大，大陸利用其獨特的經濟模式及地廣人稠的特性，將金融科技精髓發揮得淋漓盡致，在 2015、2016 這 2 年漸漸超歐趕美，從今年中國大陸囊括排行榜前五中的四個名

額便可見一斑可。

然而，台灣目前不僅沒有任何金融科技公司可以擠進前 50 的排名，近期也沒有值得注意的金融科技新創公司，令人憂心台灣在此次金融科技的革新中的腳步是否過於緩慢。即便如此，台灣金融業已漸漸發現金融科技所帶來的變革，眾多金融同業已開始接洽國外各類型的金融科技公司。中國信託於近期加入 R3 區塊鏈聯盟，就是一個明顯的例子。

一、台灣銀行業科技金融組織變革與人才需求

為因應 FinTech 可能的潛在競爭並滿足消費者追求更快捷、便利、低廉的金融商品及服務需求，台灣銀行業已積極正面迎戰，包括異業合作並推出各式線上金融商品及服務，並透過組織改造及人力資源強化來尋求根本的轉型之道⁴。

在組織改造上，為整合內部資源、提高流程效率並研發創新科技金融服務及商品，目前台灣銀行業者主要透過成立獨立專責單位或設立跨部門小組兩種組織型態，如表所示，兩者各有其優劣勢。獨立專責機構有助於資源統一，但跨部門溝通及資源調配上挑戰較多，而跨部門小組則是變動程度小，具有彈性，但資源難以統一調度，也容易出現多頭馬車的困境。

目前國內主要金融機構為強調對科技金融轉型之重視，紛紛成立獨立的專責單位，或由原本的電子金融部門升級或轉制為科技金融單位，並擴大業務範圍，但層級依各家金融機構之策略考量而有所差異。例如玉山銀行設立事業處層級的數位金融處，與財富管理事業處、個人金融事業處、法人金融事業處平行，直接向總經理報告，並且為獨立自負盈虧的利潤單位。而台新銀行雖設立數位金融部，但考量現行數位金融相關業務與個人金融單位的業務重疊性高，若處於平行位階，恐有多重馬

⁴ 本段內容主要係參考改寫自林燦螢等(2016)。

車之虞，因此將數位金融部劃歸在個人金融處下，便於資源調度的一致性與效率。⁵儘管銀行已紛紛進行組織轉型，但要達到 FinTech 企業的彈性及效率，並充分發揮人才創意，還須有管理流程、組織文化及績效管理等制度的完整配套，才能真正脫胎換骨。

表3-1 各主要金融機構(銀行及金控)推動科技金融之組織型態

金融機構	性質	單位名稱	業務內容
中信金控	獨立專責單位	數位金融處	作為數位金融觀念及技術的傳播種子，並尋找具潛力的投資標的。
國泰世華銀行	獨立專責單位	數位銀行事業處	規劃及引進新科技金融相關產品、服務與業務。
玉山銀行	獨立專責單位	數位金融事業處	
台新銀行	獨立專責單位	數位金融部 (歸屬個企企劃處)	
第一銀行	獨立專責單位	數位應用部	主要從事 CRM、數位通路及數位行銷等任務。
日盛金控	獨立專責單位	數位金融部	整合旗下子公司各電子商務部門。
華南金控	獨立專責單位	數位金融部	研發設計數位通路產品及服務、規劃實體通路使用的數位武器、數位產品及服務推展、數據分析及數位行銷。
永豐銀行	獨立專責單位	電子金融處	
花旗銀行	獨立專責單位	金融科技(Citi FinTech)部門 (總部)	
元大金控	獨立專責單位	電子商務事業處	
臺灣企銀	獨立專責單位	電子金融部	專責掌理電子金融業務，發展多元化創新金融業務與商品。
中華開發金控 (凱基銀行)	獨立專責單位	數位金融處	
台灣銀行	跨部門專案小組	數位銀行專案小組	
富邦金控	跨部門專案小組	科技金融辦公室	結合創新科技與富邦集團資源，將行動支付、物聯網、大數據分析、雲端技術與智能運用等新興技術與金融服務結合，推展創新科技金融服務。

⁵ 參考來源：經濟日報，2015年6月29日，「數位金融3.0啟動，金控業爭雄」

金融機構	性質	單位名稱	業務內容
			專案小組工作內容包含： 1. 綜整集團資源研擬集團數位發展策略。 2. 協調集團相關資源，執行創新金融科技相關工作。 3. 觀察科技發展趨勢，找尋與具發展潛能的新創團隊合作結盟機會。 4. 運用創新科技改善作業流程與環境。
新光金控	跨部門專案小組	數位金融小組	致力於服務及產品創新、流程效率提升及商業模式開發。
台中銀行	跨部門專案小組	「智慧銀行推動小組」	掌握數位金融大趨勢，後續擬成立「智慧銀行」、「數位消金」部門。
安泰銀行	跨部門專案小組	Bank3.0 專責小組	
板信商銀	跨部門專案小組	「數位金融小組」	專責加快電子金融的建構，提升數位金融競爭力。
瑞興銀行	跨部門專案小組	Bank3.0 專責小組	以現有網路銀行、行動銀行為基礎，強化服務平台與功能。

資料來源：新聞整理

在數位轉型過程中，除了結構的調整，「人才」是金融業最重要的資產與數位轉型的成功關鍵。過去金融機構強調專業、紀律及標準化，而未來銀行所需的人才，不僅要熟悉科技產品的應用，更要具備金融專業知識，以及數據分析、顧客體驗設計、顧客行為及心理評估、風險計算與社群媒體經營等能力。職是之故，未來人才的爭奪已成為銀行的重要議題。

為強化數位競爭力，並提供客戶更好的消費體驗，目前銀行業已積極建立科技金融人才資源，除了透過內部甄選及教育訓練外，也持續對外招募相關人才，以中國信託為例，2016 年僅行銷企劃與資訊科技等數位金融人才的需求便高達 50 位，而第一銀行亦殷切需求大數據分析、行動平台設計開發及電子商務等跨領域數位人才，2016 年預計大舉網羅財務工程、電子商務與資訊工程相關科系等人才，合計約錄取 40 名，詳如 3-2 所示。

表3-2 台灣主要金融機構(銀行及金控)科技金融人才及職務需求

金融機構	科技金融人才需求	科技金融相關職務需求(不含MA)
中國信託銀行	為發展FinTech業務，2016年將額外招募行銷企劃及資訊科技等數位金融人才50位。	網路行銷活動人員、支付數位流程規劃人員等。
國泰世華銀行	2016年含一般金融及數位人才需求至少600人，網站並不定時開出各類數位金融人力需求。	數位銀行(產品/行銷)企劃人員、數位資料分析師/資料科學家 Data Scientist、資訊企業/應用架構師、視覺設計師。
玉山銀行	數位金融處含大數據等專員，與業務人員比重為1比1，規劃3年內提升專才比重到7比3。在招募條件上，除了需具備「專業知識技術」、「全球移動力」、「創意創新能力」、「學習能力與可塑性」、「溝通與表達能力」外，更重視應徵者是否具有誠信正直的人格特質。	數位平台專案經理(PM)、數金顧客關係管理人員(RM)、數金支付產品企劃人員(PM)、數位行銷人員、數金營運企劃人員、數金支付技術工程師、資訊專才/資訊主管/、數位理財企劃專員。
富邦金控	2016年「金融科技組」MA預計招收10人，佔了儲備幹部需求的4分之1。	網路平台規劃人員、數位金融平台整合人員(UX designer)、Fintech創新策略規劃人員。
台新銀行	招募人才重點，鎖定「大數據分析、雲端運算、行動平台設計與開發、數位行銷、電子商務」等跨領域數位人才。	數位金融-品牌推廣專員、資料分析人員、.Net程式設計師、行動支付-行銷企劃產品經理、數位行銷規劃人員、大數據專案規劃師、數位金融 - 電話客服專員、電子金融客服專員等多種職務。
第一銀行	對於大數據分析、行動平台設計開發及電子商務等跨領域數位人才需求殷切，2016年將大舉網羅財務工程、電子商務與資訊工程相關科系之人才，合計錄取40名。	「大數據分析人員」及手機暨行動裝置APP程式開發人員、統計分析人員等職位。
日盛金控		2016年將擴大招募社群經營、數據規劃分析、支付金融規劃人才、金融電子商務系統工程師等。
台灣銀行	未來招募著重具有雲端運算、大數據分析、社群經營與電子商務行銷管理等實務經驗人才。	
華南銀行		開出數位金融職缺，祭出最高起薪70K，網羅資深大數據分析師，此外還開出程式設計、數位行銷規劃人員等職缺。
永豐銀行		商情分析人員、資料分析人員、大數

金融機構	科技金融人才需求	科技金融相關職務需求(不含MA)
		據分析人員、行動銀行產品開發人員、資深網銀營運管理人員、金融行銷人員等。
花旗銀行		Data Analyst(決策管理處分析人員)等。
新光銀行		數位行銷資深專業人員等。
元大金控	2016年將招募6位具有金融創新、電子商務、金融科技等3大專才的優秀人才。	數位金融儲備幹部、電子金融營運管理人員等。
台企銀		曾高薪聘請「行動裝置系統分析師」及「資料分析系統分析師」等職位。規劃徵求10位「數位金融推廣人員」，希望全力強化數位金融領域。
台工銀 (王道銀行)	2016年徵才的目標預計超過200位。	數位金融規劃人員、數位金融系統分析師、數位通路管理人員。- IB/MB/APP、大數據一系統分析師、Internet Banking-系統分析師、Mobile Banking-系統分析師、社群媒體管理(Staff)，其中欲招募多位數位金融儲備菁英。
彰化銀行		2016年鎖定金融數位人才，包括IT專業人員暨大數據分析人員、帳戶管理員AO(具數位金融行銷能力)、理財服務人員(FO)、數位客服人員、海外布局策略規劃暨國際金融法規遵循人員、稽核人員、法令遵循人員與風險管理人員等。

資料來源：人才需求：新聞整理、職務需求：104人力銀行(資料時間：2016年3月11日)

從各主要金融機構金融人才及職務需求整理可知，目前銀行業所需科技金融人才包括「產品設計」、「系統設計」、「數據分析」、「數位行銷」及「風險控管」五大類。目前台灣金融業數據分析人才較為欠缺，其困難點在於數據分析的關鍵變數選用與資料蒐集上，必須具備洞察先機的能力；數位行銷也是一大關鍵，原因還是在於銀行傳統上面對面行銷，若要轉化為網路行銷必須具備客戶體驗的洞察力；風險控管人才則是必須具備彈性靈活運用的特質，並有能力去檢視與資料的蒐集運用，以符合法令規範。產品和系統設計和其他三類人才相比下，發展較為成熟，但其實數位銀行商品應當有專屬的配套，例如專屬客服中心(call

center)，且產品設計及行銷必須有別於一般商品，而非僅僅把現有的商品上架網路販售。

為協助國內銀行業者培育及儲備更多科技金融人才，因應 FinTech 時代金融服務模式劇變，台灣金融研訓院與的資訊工業策進會共同合作成立「數位金融學院」，期望結合雙方在金融與資訊領域之專業團隊、龐大師資與平台資源，共同擘劃完整的數位金融人才培育課程，以協助提升金融從業人員的數位力，並培育金融產業所需具跨界思維與前瞻視野的數位金融人才。此外，藉由兩個平台的力量，將可跨足金融與資訊產業，延伸服務的觸角與能量，發揮合作的綜效。

數位金融學院之課程設計以雲端運用、大數據分析、社群行銷及行動支付等為核心，規劃出產品設計人員、數位行銷人員、數位風控人員、大數據系統人員、大數據分析人員等五大系列課程，如圖 3-1 所示，依據各類人才的工作內容及其所需之職能，擘劃模組化課程及學習地圖，藉由學習路徑圖之導引、模組化課程設計及案例實作演練，能迅速吸收新知，並運用於工作中。



數位金融學院培育人才

7

產品設計人員	54hrs	數位行銷人員	54hrs	風險控管人員	48hrs
數位發展金融趨勢	18hrs	數位金融發展趨勢	18hrs	數位金融發展趨勢	18hrs
創新金融商品銷售模式	6hrs	網路行銷解析	12hrs	國內外數位金融相關法規	12hrs
顧客背景與行為分析	6hrs	網路分析課程	6hrs	數位金融相關風險解析及防範	12hrs
產品設計流程專案管理	12hrs	從社群經營談消費者溝通	6hrs	資訊安全及電腦稽核	6hrs
產品設計與創意思考	12hrs	UX打造品牌魅力	6hrs		
		社群媒體廣告投放與效益	6hrs		

大數據分析人員	78hrs	大數據系統人員	78hrs
數位金融發展趨勢	12hrs	數位金融發展趨勢	12hrs
顧客需求體驗設計與實作	6小時	顧客需求體驗設計與實作	6小時
大數據擷取與儲存應用	12hrs	大數據擷取與儲存系統	12hrs
大數據分析與呈現應用	12hrs	大數據處理與應用工具	12hrs
大數據案例與應用	12hrs	大數據管理與開放	12hrs
大數據應用個案設計	12hrs	大數據系統布建設計	12hrs
大數據應用個案實作	12hrs	大數據系統布建實作	12hrs

資料來源：台灣金融研訓院金融訓練中心

圖 3-1 數位金融學院培育人才課程圖



圖 3-2 金融科技五大領域人才示意圖

二、檢討現有規範制度

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，本研究先於本節選擇與金融科技人力資源運用與薪酬相關之重要法律規範加以探討，剩餘之重要面向則安排於第二節進行討論。

(一)適時檢討銀行法與相關規定經理人員任用資格

目前本國銀行業高階人力雇用之相關規定，主要係依循 104 年 6 月 24 日修訂之銀行法第 35 條之 2 有關銀行負責人之規定，內容載明銀行負責人應具備之資格條件、兼職限制及應遵行事項之準則，由主管機關定之⁶。若未具備前項準則所定之資格條件者，不得充任銀行負責人；若已充任者，當然解任。並在同法第 131 條第三項明訂相關罰則，若銀行任用未具備第 35 條之二第一項準則所定資格條件者擔任負責人或負責人違反同準則所定兼職之限制，將處以新台幣 50 萬元以上 250 萬元以下罰鍰。而其所記載之準則，係行政院金管會於 104 年 9 月 16 日修訂之銀行負責人應具備資格條件兼職限制及應遵行事項準則(以下簡稱準則)，準則中第 4 至 6 條規範銀行總經理、副總經理、協理、總行經理、分行經理或與其職責相當之人之任用資格，且總經理之資格應由銀行事先檢具相關文件報經金管會審查合格，至於外國銀行在台分行之經理人一併適用此規範。茲將以上規範之職位與任用資格整理如表 3-3 所示。

⁶ 類似銀行業之規範，104 年 9 月 30 日修訂之金融控股公司法第 17 條第一項同樣規定金控公司發起人負責人應具備準則中記載之資格條件。據此，行政院金管會制訂金融控股公司發起人負責人應具備資格條件負責人兼職限制及應遵行事項準則，104 年 9 月 16 日修正之該準則第 5 條及第 6 條同樣明訂金控公司總經理、副總經理、協理、經理或與其職責相當之人應具備之資格條件。

表3-3 銀行經理人任用資格規範

職位	資格
總經理	<p>其應具備良好品德、領導及有效經營銀行之能力，並具備下列資格之一：</p> <p>一、國內外專科以上學校畢業或具同等學歷、銀行工作經驗九年以上，並曾擔任三年以上銀行總行經理以上或同等職務，成績優良者。</p> <p>二、銀行工作經驗五年以上，並曾擔任三年以上銀行副總經理以上或同等職務，成績優良者。</p> <p>三、有其他經歷足資證明其具備主管領導能力、銀行專業知識或經營銀行之能力，可健全有效經營銀行業務者。</p> <p>擔任銀行總經理者，其資格應事先檢具有關文件報經主管機關審查合格後，始得充任。</p>
副總經理、協理、總行經理或與其職責相當之人	<p>銀行副總經理、協理、總行經理或與其職責相當之人應具備良好品德、領導及有效經營銀行之能力，並具備下列資格之一：</p> <p>一、國內外專科以上學校畢業或具有同等學歷，銀行工作經驗五年以上，並曾擔任銀行總行副經理以上或同等職務，成績優良者。</p> <p>二、銀行工作經驗三年以上，並曾擔任銀行總行經理以上或同等職務，成績優良者。</p> <p>三、有其他事實足資證明其具備專業知識或經營銀行之能力，可健全有效經營銀行業務，並事先報經主管機關認可者。</p> <p>外國銀行在台分行經總行授權綜理在台所有分行業務之經理或與其職責相當之人，應具備前項之資格，並事先檢具有關資格文件報經主管機關審查合格後，始得充任。</p>
分行經理或與其職責相當之人	<p>銀行分行經理或與其職責相當之人應具備良好品德及有效經營銀行之能力，並具備下列資格之一：</p> <p>一、國內外專科以上學校畢業或具有同等學歷，銀行工作經驗三年以上，並曾擔任銀行總行襄理以上或同等職務，成績優良者。</p> <p>二、銀行工作經驗二年以上，並曾擔任總行副經理以上或同等職務，成績優良者。</p> <p>三、有其他事實足資證明其具備銀行專業知識或經營銀行之能力，可健全有效經營銀行業務，並事先報經主管機關認可者。</p> <p>前條第二項以外之外國銀行在台分行經理或與其職責相當之人，應具備前項之資格。</p>

資料來源：本研究整理自銀行負責人應具備資格條件兼職限制及應遵行事項準則

前述規範立意良善，旨在健全銀行業之經營。然為面臨數位時代之科技金融浪潮，將來銀行高階經理人員若再侷限於銀行相關工作經驗，恐有過於保守之虞。Bank 3.0 一書作者 Brett King 曾提過，「比起培養或找尋一位分行經理，擁有一位資深的行動運用專家更為重要」。前金管會曾主委亦曾提過，「金融科技的創新，正在改變金融業的風貌，尤其台灣金融業各分行幾乎以櫃員為主，機器為輔，未來都該考慮轉型」。因此，本研究建議對於前述規定加入適當彈性或予以適當放寬。

(二)提供金融科技高階或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》⁷，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。

⁷ 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。

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。

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⁸，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，主管機關希望金融業發展科技金融業務或金融服務創新，這必須仰賴優秀之高階金融專業人才。是以，財政部有需要考慮鬆綁公股銀行管理階層薪資待遇，以留住人才。當然，除了給國營行庫管理階層適度薪水，也要賦予一定責任，要求管理階層拿出績效作為回饋，或是將薪資連結到經營績效，藉此吸引更好的人才進入公營銀行服務。

(三)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

⁸ 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。

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。

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以往相同，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。

關於此一議題的實際發展，勞動部自民國 104 年 11 月起擬鬆綁外籍白領來台工作限制，除不再要求工作經驗和薪資門檻，同時免除企業須達一定資本額或營業額才能聘雇外籍白領的限制。但自民國 105 年 1 月選舉結束後，因外界不同聲音，導致此案目前暫時緩議。不容諱言的，隨著網際網路的發達與資訊的傳播便利，未來人才的流動將更全球化，更強調對外部環境的對應，隨著更多新世代投入職場，如何吸引外籍優秀人才應是我國主管機關與銀行業者需要不斷調整因應之政策。

第二節 如何發展金融科技專業與培育相應人才

基於科技金融將席捲全球的浪潮，金融業者與主管機關都必須更快地訂出有系統的發展計畫，方能降低傳統金融產業科技轉型對台灣的衝擊，這必須是一個結合產、官、學的重大工程，才能讓台灣的金融科技產業走向世界。本研究在此提出幾項重點建議，供銀行業者、金融主管機關參考⁹：

一、對銀行業者建議

(一)善用及吸引國際金融科技專業人才

由於台灣的金融科技發展較之部分歐美國家，仍有進步空間。是以建議金融業者善用及設法吸引國際間專業金融科技人才，期望做到「楚材晉用」，除了藉由引進國際專業人才帶來技術提升與相關管理制度外，也可做為國內金融業者發展金融科技的種子，透過與本地人才的交流，激發更多的創意與靈感。

(二)提高金融從業人員薪資水準

為吸引金融科技專業人才為我所用，薪資福利是重要的條件。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。尤其金融科技人才是高度專業的人才，也是目前各國金融機構競相追逐的對象。是以，吾人建議台灣銀行業者適當參考國際薪資水準，逐漸提高金融科技相關從業人員待遇，至少不可低於當地同等職位薪資水準。尤其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。

(三)持續深化 IT 投資與人才培育，順應數位金融浪潮

⁹ 本段部分內容係參考改寫自作者在鄭貞茂、董瑞斌與謝順峰等(2015)之負責撰寫內容。

如同前述，隨著計算機運算與儲存技術的進步，帶來網路銀行、行動銀行與金融大數據的興起，IT 科技投資將是銀行業者未來發展的決勝關鍵因素之一。建議銀行業者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，滿足新興業務需求。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。

因應資訊數位經濟時代的發展，培育產業所需數位經濟專才，打造成數位科技島目標，行政院自 106 年度起推動「數位國家·創新經濟發展方案¹⁰(簡稱 DIGI+方案)」，期望在 2025 年時，我國數位經濟規模能夠成長至新台幣 6.5 兆元、民眾數位生活服務使用普及率達到 80%、寬頻服務可達 2Gbps、保證國民 25Mbps 寬頻上網基本權利、我國資訊國力排名能夠躍進到前 10 名。依據該方案的內容說明，除了在產業經濟方面，

¹⁰ 「數位國家·創新經濟發展方案」的詳細內容請參考下述網址：

http://www.ey.gov.tw/News_Content.aspx?n=4E506D8D07B5A38D&s=5C49032AC4D46C4D

希望能夠跳脫過去產業發展瓶頸，並帶動物聯網、智慧機械、綠能、醫療照護等國家重點產業發展，也非常重視強化數位基磐建設、發展平等活躍之網路社會，以及打造服務型數位政府，同時亦期望透過建設永續、智慧城鄉，提昇生活品質，讓國民享有富裕安康生活。

(四)主動尋求產學合作機會

台灣要發展金融科技，必須有更多金融科技的創新研發基地，建議金融業者可以與大專院校合作，透過大學院校研究中心延攬跨院、跨校、跨產業的優秀研究人才，建立產學合作平台¹¹及創新實驗室，提供更多國際金融科技知識交流與創新研發成果分享，協助金融科技的研發創新工作，舉辦金融科技創新提案競賽，協助優秀創新方案盡快落實於產業實務運作中¹²。

二、對主管機關及整體產業環境建議

主管機關在鼓勵國內金融業發展金融科技方面之作為，除了前文所述之開放鼓勵措施外，吸引與培育金融科技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金融科技人才培訓課程。此外，也在民國 105 年 5 月公布《金融科技發展策略白皮書》，內容包含 4 大面向、8 大主軸以及 11 項施政策略，顯見此一議題已然成為政府機關關切議題。當然，吾人相信仍有值得持續留意加強者，是以除了前述對於銀行業者之直接建議外，本研究在此對於整體金融產業、教育環境與主管機關提出吸引與培育金融人才建議如下：

(一)持續檢討與放鬆引進優秀金融科技人才規範

¹¹ 為重塑產學研夥伴關係，有效鏈結學研創新研發、人才培育、知識移轉機制，以挹注產業創新轉型及擴大衍生新創的經濟效益，在 105 年 7 月 27 日行政院修正「行政院產學研連結會報設置要點」，詳細辦法說明可參照：<http://www.ey.gov.tw/policy2/cp.aspx?n=4B2F838635C6C2D6>。

¹² 本段內容引用改寫自王儷玲「解讀金融市場/發展金融科技」，經濟日報，2016 年 11 月 14 日。

隨著網際網路的發達與資訊的傳播便利，未來人才的流動將更全球化，更強調對外部環境的對應，隨著更多新世代投入職場，如何吸引外籍優秀人才將是我國主管機關與銀行業者需要不斷調整因應之政策。

考量提升為提升人才戰力，他國相繼提出新政策措施來吸引其他地區優秀人才，如法國針對有技術專長或特殊專長的人才設立「人才護照」；日本政府則推出「專業人才積分政策」，藉此吸引海外專業人才，期望可滿足國內的人才缺口。

值得一提的是，日本政府在 2016 年 6 月公佈的成長戰略中，明確寫入「創設世界上最快級別的日本版外國高級人才綠卡制度」，日本法務省也在研究具體政策，將在年底前與執政黨進行協調，修訂相關政策。換言之，外國經營者和技術人員，只要滿足一定條件的話，在日本最短滯留一年就能拿到永久居留權，盼能藉此制度吸收高級人才。

根據相關新聞，放寬的對象是擁有「高度專業職」居留資格的高級人才，會根據博士學位等學歷、實際任職年數、年收入等相關標準進行打分，根據 2015 年 4 月推出的政策，只要超過 70 分就能擁有居留資格，截至 2015 年底，共有 1,508 人獲取該資格，其中以中國大陸人士為最大宗，佔了 64%。擁有此資格的的外國人，現行規定是要滯留 5 年才能申請永久居留權，新制度則是將滯留年限縮短為 3 年，若滿足一定的標準，滯留 1 年的申請也能獲得批准，而具體的認定標準將在今後確定。另外，積分制度也將進行改革，目前有方案認為，對日本進行高額投資、畢業於世界頂級大學等條件也應該得到加分。

(二)強化金融業者、學校與金融培訓機構之三方交流合作

科技金融人才的培育，並非單靠銀行業者或學校即可成功，是以本研究建議需要透過三方合作，整合金融業者、學校與金融培訓機構資源。尤其考量目前大專院校培養人財金融專業訓練不足，常被業者評論有

學用落差，本研究建議部分大學可成立「金融科技學院」。規劃至少院級以上的學程，甚至是跨院的金融科技聯合課程。學校可以向上述國際菁英學院取經，設計結合財務、資訊、營運與管理各種科學的學程。向現有以及未來招生的學生，宣導新課程的內容以及未來性。體察學生的意向流露、興趣選擇，隨時依校方資源調整師資與課程，建立種子師資培育。

(三)政府出面成立金融科技研究發展中心

建議政府出面整合既有學術機構、金融機構、金融資訊廠商以及新創科技金融公司聯合成立金融科技研究發展中心或類似機構。金融機構可以提供金融領域的實地運作了解，提供專業技術性業師，挹注師資陣容。金融資訊廠商則負責能力提供財金、法規等方面的龐大數據庫(如倫敦帝國學院與數據廠商合作金融監管科技)。政府方面則可設計提供稅賦優惠，或是專案的獎勵，給予協助的金融機構或金融數據廠商，協助減輕在成本以及授權上的負擔。近來立法委員與金融各公會所關心建議的監理沙盒(Regulatory Sandbox)機制，亦可建立於此中心內。

(四)擴大國際交流，與國際 Fintech 課程接軌

考量目前國際上金融科技發展情況，歐美先進國家甚至中國大陸金融科技發展仍有值得台灣仿效之處，建議邀請各國金融或科技重要領袖，來台進行經驗分享。尤其是在國際金融機構工作的學者，以及全球成功金融科技新創巨擘。然而此任務不易由台灣的單一學校達成，建議除可以由前述國家級金融科技研究中心協助邀請外，其他的國家級學術機構，如中央研究院，亦可以其世界學術界的高度、國家級資源，引進國際級業師，進行深度的培育及布局。

(五)加強跨領域金融人才的交流與培養

除了前述建議之外，由於未來金融人才將不再侷限於金融專業，亦

須具備資料解讀分析、風險運算、顧客體驗設計、顧客行為與心理分析以及社群媒體經營等專長的人才投入。對於想跨足金融 3.0 行列或想加強相關訓練的從業人員，可透過職訓課程增進專業技能。訓練內容包括雲端資料管理應用班、Big Data 實務應用分析班、Android APP 程式開發實務班以及網路行銷經營管理班等。

(六)強化金融科技監理作為後盾

金融科技的發展固然是幫助銀行提高獲利的動力來源，然也需謹慎控制相關風險。建議政府在鼓勵發展金融科技的同時，也不要忽略引進各國金融科技監理(Regulatory Tech)之發展經驗與技術，強化金融科技之監理效能，透過大數據分析與量化分析為資訊安全與風險管理做有效的把關，並儘快研擬如何強化金融科技之法律遵循、資訊安全、風險管理與消費者保護。

第四章 綜合結論與建議

(一)本年度銀行業關鍵人才需求推估調查結果顯示，若以業務別分類，105年度銀行業主要人力需求仍以經營管理人員的需求為最高，本年度新加入金融科技人員的需求調查，研究發現，各銀行已開始著手積極佈置延攬專業技術人員，以進行金融科技業務的開發，其次依序為徵授信人員，風險管理人員，理財規劃人員，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，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，其次為金融科技專業人員。

(二)在銀行業高階關鍵人力的需求現況，經與銀行人資業者訪談得知，上述八大類別人才目前高階關鍵性人員主要會以風險管理類人員、理財規劃類人員(含企業理財人員)、金融商品研發類人員相對需求缺口較高。

(三)外商銀行相對於本國銀行，無論在業務績效評比制度、企業所著重的重點業務項目上均與本國銀行有相當程度的差異性，大型本國銀行在人力資源庫上相對較充沛，高階人才的供給主要會以公司採取內部晉升方式為主要管道，高階關鍵性管理級職人力供給相對較無困難，而外商銀行的業績導向性較強，從業人員外語能力要求高，加上同業挖角現象，在高階經營管理人才方面相對較易產生供不應求的缺口現象。

(四)面對金融科技此新興產業的崛起，對於銀行業無疑帶來新的商機及銀行組織內將面臨更大的外部衝擊挑戰，本次調查顯示，銀行的金融科技人員以對外招聘管道為主，然而受訪人資業者表示，資訊科技人員在融入金融業生態過程中，存在有相當適應問題，人員流動性相對較大，銀行人資部門對於金融科技人才，應妥適規劃人才培育方案，銀行人資部門需在攬才、育才方面做好培訓計畫，以提升銀行的業務競爭能量

。

(五)因應金融科技產業對銀行業的未來衝擊，在人資培訓養成訓練上，應強化讓大專學生能提早學習業界實務經驗，既有大專課程除理論性專業課程外，可以引入業界專業師資，以實務課程導入方式，讓學生理解銀行業作業面技能，訓練學生在學之所學技能，以滿足業界之需，強化大專學生未來職場職能知識之訓練。

(六)新南向政策是當前政府重要施政政策，其中對於與他國人才交流是相當重要的一環，本次經訪談銀行人資業者發現，銀行業者表示雖有相當意願聘用在臺留學的東南亞學生，以配合發展台資銀行業在東南亞的在地化業務，但業者亦表示在臺留學的東南亞學生其學業完成後留臺發展的意願其實相當高，而東南亞學生回母國就業的意願則並非預期的強，這值得銀行人資部門在遴選海外人才做聘用之參考。再者，臺資金融業發展東協國家市場業務，需正視東協各國在語言、文化風俗制度均存有很相當差異性，存在相當進入門檻，有意發展東協國家業務的臺資銀行，仍需對於有意赴海外的人員在東協個別國家語文(包括英文)上做持續訓練進修，以有利於台灣銀行業在東協當地市場推動在地化業務的拓展，建議應在大專學程教育課程做好長期規劃，相對應的大幅增添東南亞語文、文化體驗課程，增進對東協國家的深度認知，以因應未來我國銀行業海外業務發展及推動我國製造業的南向發展之需。

(七)金融科技興起之際同時帶動另一監理科技(RegTech)新興產業的伴隨產生，銀行業在金融數位化及金融科技的快速發展下，銀行業面臨金融交易的複雜度提高，跨國金融交易活動增加，金融商品價格的波動度增強等多面相的挑戰，金融業更需加強在風險管控的監理制度上做強化，加強資訊系統安全性，對於金融監理人員的專業知識的養成、監理技術能力的訓練及國內外新監理法規的認知上均需加強專業知識能力培訓，相關金融監理專業人才的培育制度更需提早妥善規劃。

參考文獻

1. 王儷玲(2016)，「解讀金融市場/發展金融科技」，經濟日報，2016 年 11 月 14 日。
2. 林燦螢等(2016)，「科技及海外金融人才職能研究案」，台灣金融研訓院，2016 年 8 月。
3. 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。

附錄一、『銀行高階經營人員的供需現況檢討』座談會會議紀錄

一、會議時間：2016 年 12 月 20 日 星期二 下午 14:00-16:30

二、會議地點：台灣金融研訓院金融研究所會議室

三、會議主持人：台灣金融研訓院 閻台生特約講座

四、會議出席者：A 銀行人資長、B 銀行執行董事、C 銀行資深副總裁、
D 銀行經理、E 銀行協理、F 銀行副處長。

五、列席者：李顏明專員(銀行公會)、賴威仁研究員、彭勝本研究員、吳佩珊分析師、黃瀞儀分析師

六、會議摘要：

- 1.建議回收問卷時進行分析時，可統計國外銀行及本國銀行回收家數，並針對此 2 項目分類，各題型再進一步分析，因國外銀行及本國銀行執行方向不同，獲得統計結果應差異大。
- 2.對於國外銀行來說，關鍵性人才供需數量供不應求是常態，聘用高階人力礙於法規受限，而供需正常應該是國內銀行的答案。
- 3.目前對哪幾類型業務人才需求最殷切原因中，建議納入金融犯罪防治選項，並針對此議題增加問卷內容。
- 4.統計結果中個人消費金融為關鍵性人才供給最多的項目，從國外銀行角度來看，此類人才招聘困難，銀行內部業務壓力大，故持反向意見。
- 5.目前 xx 銀行對於金融科技浪潮來襲，內部要求全行員都需要有數據分析、統計概念及應用能力，將原有資料進行分析，從中獲得預防風險發生的可能，進而提升整體銀行競爭力。
- 6.目前國外銀行內部工作已用機器人取代，像美國面試人員已採用機器人執行業務。
- 7.金融科技人才聘任主要管道的選項可先請各銀行人資過目參閱，選項定

義是否清楚且正確回答。

- 8.目前招聘新人來說，語文能力不足是最大的弱點，應加強自身能力
- 9.外派至外地的高階主管，公司內部亦提供學習當地語言機會，避免因為不懂當地語言，讓公司受影響，也歡迎已具備當地語言能力新人加入行列。
- 10.招聘外籍僑生部分，可從學生時期到台灣就讀時，打工實習工作，而畢業後亦可直接聘用，以前外籍僑生無法聘用，目前僑生實習簽證開放，法規鬆綁，也讓雇主能聘到適合工作職位人才，對於企業來說真是一大福音。
- 11.在全球化過程中，公司考量借重國外高階經驗豐富人才聘用，但礙於台灣聘用法規嚴格，無法順利晉用，待政府將法規適度調整。
- 12.政府應跨部門整合，政策一致性並統一對外。

附錄二、銀行業關鍵性人才供需調查問卷

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 106 年、107 年及 108 年往後 3 年人才需求。

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)

第一部分：

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

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，請就人才類別對其未來 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。

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，至樂觀、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。

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。

單位：人

人才類別 關鍵性職缺	106 年推估 新增需求人 數			107 年推估 新增需求人 數			108 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 (總經理、執行長、副總經理/協理/經理、分行經理/副理、策略規劃處處長、經營決策長、協理、企業策略規劃(部門主管))									
2、風險管理人員 (風險管理部(處)協理/處長/經理/副理、稽核處處長、資深集團風險管理分析(部門主管)、風險規劃分析(部門主管)、風險控管(部門主管))									

人才類別 關鍵性職缺	106 年推估 新增需求人 數			107 年推估 新增需求人 數			108 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
<u>3、徵授信人員</u> (法人(企業)金融部(處)協理/處長/經理/副理、個人金融部(處)協理/處長/經理/副理、環球貿易金融 RM (部門主管)、法人(企業)金融部(處)協理/處長/經理/副理、個人金融部(處)協理/處長/經理/副理、環球貿易金融 RM (部門主管))									
<u>4、理財規劃人員(含企業理財人員)</u> (理財商品企劃部(處)協理/處長/經理/副理、財富管理部(處)/理財業務處協理/處長/經理/副理、財務顧問(部門主管))									
<u>5、金融商品研發人員</u> (業務發展部(處)協理/處長/經理/副理、應收帳款 PM/經理/副理、貿易融資 PM/經理/副理、金融市場業務處處長/經理、金融商品企劃(部門主管))									
<u>6、投資分析人員</u> (調查研究部(處)協理/處長/經理/副理、徵信部(處)協理/處長/經理、資深財務分析部(部門主管)、總經研究分析部(部門主管)、產業/企業分析(部門主管)、投資分析(部門主管))									
<u>7、OBU 業務人員/外匯作業人員</u>									

人才類別 關鍵性職缺	106 年推估 新增需求人 數			107 年推估 新增需求人 數			108 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
(國外部(處)協理/處長/經理/副理、國際金融業務分行經理/處長/副理、與客戶間交易人員(Dealer、部門主管)、外匯營運部(處)協理/處長/經理、與同業間交易人員(Trader、部門主管))									
8、直接投資人員 (財務部(處)協理/處長/經理/副理、行政管理處處長(短期投資)、事業發展處處長(長期投資)、首席交易員(部門主管)、資產投資人員(部門主管))									
9、金融科技人員 (產品設計人員、系統設計人員、數據分析人員、數位行銷人員、數位風控人員)									
其他									
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, 至樂觀、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。

2-1、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

2-2、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

三、營運據點調查

1、貴機構在大陸（不含港澳）是否有設立營運據點？

- 是 否

1-1、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，_____人
 招聘當地人才，_____人
 招募非當地海外人才，_____人
 其他: _____，_____人

1-2、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:_____

2、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

2-1、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:_____

2-1-1、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：_____)

2-2、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:_____

2-3、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

2-4、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: _____

四、本國聘用關鍵性人才之國際競爭力

1、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_____)

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

- 是 否 其他 _____

2、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

3、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）

五、關鍵性人才之需求類型及挑戰

1、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_____）

2、您認為市場上哪些類型關鍵性人才內部人力最多？（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_____）

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

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

電子商務 其他：（請說明_____）

六、跨領域銀行關鍵性人才需求

1、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

其他（請簡述：_____）

1-1、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、投信投顧及期貨業等）

科技/製造業 觀光旅遊業及休閒餐飲業

生醫產業 文化創意產業 其他 _____

1-2、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

1-3、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：_____

—

第三部份：金融科技人才需求

金融科技人才定義說明：

金融科技依業務分類可分為：1、產品設計人員、2、系統設計人員、3、數據分析人員、4、數位行銷人員、5、數位風控人員等幾大類別。

1、貴機構目前對哪幾類型金融科技人才需求最殷切？（請依 1、2、3、4、5 排序，至多五項，填入框格中）

- 商品設計 系統設計 數位行銷 數據分析
雲端服務 資訊安全 物聯網 風險控管
其他 _____

1-1、貴機構對金融科技人才之需求量約為何？

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

1-2、您認為市場上哪些類型金融科技人才供給最多？（請依 1、2、3、4、5 排序，至多五項，填入框格中）

- 商品設計 系統設計 數位行銷 數據分析
雲端服務 資訊安全 物聯網 風險控管
其他 _____（請說明：_____）

1-3、承問題 1-2，是否發生金融科技人才供給及需求類型無法一致的問題？

- 是 否 其他：（請說明 _____）

2、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

3、您認為目前就業市場對銀行業金融科技人才的供需數量狀況為何？

人才充裕 供需均衡 人才不足 其他 _____

3-1、您認為目前就業市場對 貴機構金融科技人才的供需數量狀況為何？

人才充裕 供需均衡 人才不足 其他 _____

4、貴機構是否曾聘用金融科技人才？

是 否 其他：_____

4-1、貴機構金融科技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：_____）

5、貴機構是否有透過外部人力銀行聘任金融科技人員經驗？

是，公司名稱：（_____）
 否

5-1、貴機構每年透過人力銀行從外部媒合的金融科技人才數量約為何？

1-10 人 11-30 人 31-50 人
 51 人以上 其他：_____人

5-2、貴機構是否滿意人力銀行所媒合之金融科技人才？

滿意 不滿意 其他

6、金融科技人才的培育上，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）

商品設計 系統設計 數位行銷 數據分析
 雲端服務 資訊安全 物聯網 風險控管
 其他 _____（請說明：_____）

7、貴機構在聘用金融科技人才時是否面臨因相關法規的條件限制（例如旋轉門條款、就業服務法）而遭遇任用困難？

是（請簡述：_____） 否

8、貴機構在因應金融科技發展，是否存在現有員工轉型之問題？

是（請簡述：_____） 否

8-1、承問題8，貴機構應如何進行員工轉型？

（請條列式列舉如以下）
