



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

106 年自提研究計畫

106 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：黃瀟儀、黃若瑜

中華民國 106 年 12 月

財團法人台灣金融研訓院自提研究計畫

106 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、黃若瑜

中華民國 106 年 12 月

摘要

因應新興金融科技崛起，本年度調查顯示以數據分析人員的需求最高，能具有巨量數據處理能力的資訊人才需求量將持續增加，其次依序為數位行銷、資訊安全、商品設計、系統設計、風險控管、雲端服務、區塊鏈及物聯網。

在銀行專業人才課程培育，以電子商務課程培訓需求最為強勁，其次依序為風險管理類、大型企業金融授信、中小型企業金融授信、資產管理或信託、兩岸金融業務、國外業務、金融交易業務、個人消費金融、非授信金融服務、不動產放款。

在銀行業前進新南向動向調查上指出，菲律賓在我國銀行業布點策略考量，106 年度首度超越越南，顯見菲律賓近幾年的快速經濟持續成長表現及人口紅利，已吸引本國銀行業的高度關注，值得深探。

目錄

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 106 年度銀行業關鍵性人才供需調查結果分析	14
第一部分：基本資料	14
第二部份：國內關鍵性人才流動與供需概況	14
第三部份：關鍵性人才人力聘用管道及來源	28
第四部份：本國聘用關鍵性人才之國際競爭力	54
第五部份：關鍵性人才之供給及需求類型及挑戰	57
第六部份：跨領域銀行關鍵性人才需求	73
第七部份：金融科技人才需求	81
第八部份：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 ...	114
第三章 新南向市場發展人才需求	124
第四章 綜合結論與建議	138
參考文獻	141
附件一、『銀行業國際化人才培育的機會及挑戰』座談會會議記錄	142
附件二、銀行業關鍵性人才供需調查問卷	147

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	4
【表 1-2】	銀行關鍵性人力的定義	10
【表 1-3】	科技金融的五大領域分類	13
【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=54(%)	15
【表 2-2】	貴機構未來三年關鍵性人才第一年預估退休人數為何(%) N=54	16
【表 2-3】	貴機構未來三年關鍵性人才第二年預估退休人數為何(%) N=54	17
【表 2-4】	貴機構未來三年關鍵性人才第三年預估退休人數為何(%) N=54	18
【表 2-5】	貴機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因(%)	20
【表 2-6】	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(%)	23
【表 2-7】	是否出現主因為海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖 角的現象？ (N=54)	26
【表 2-8】	關鍵性人才聘任主要管道(%)	28
【表 2-9】	貴機構遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者？ (N=54)	31
【表 2-10】	貴機構於遴選過程中，平均每年非本國籍關鍵性人才求職者人數約 為(N=54)	32
【表 2-11】	貴機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為(%) N=54	33
【表 2-12】	貴機構在大陸是否有設立營運據點 (N=54)	34
【表 2-13】	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=54	36
【表 2-14】	貴機構外派大陸（不含港澳）之關鍵性人才人力分配數量(N=54) ..	37
【表 2-15】	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(N=54)	39
【表 2-16】	貴機構外派大陸以外地區之關鍵性人才分配數量(N=54)	40
【表 2-17】	除外派大陸外，貴機構優先考量地區 (%) N=54	41
【表 2-18】	貴機構在海外(非大陸地區) 關鍵性人才的任用模式 (%)N=54	43
【表 2-19】	政府推動金融業布局亞洲政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之 需求	45
【表 2-20】	因應銀行業積極開發東協國家市場，赴海外成立據點，請問在現階 段 貴機構在經營策略上會優先考慮順位國家為(%)	47
【表 2-21】	貴機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗	49
【表 2-22】	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(%)	51
【表 2-23】	貴機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才? (%)	52
【表 2-24】	關於本國銀行及外資銀行對關鍵性人才所提供之薪資水平及福利比	

	較上來看，外國銀行對 貴機構聘用關鍵性人才時所造成的影響程度人才時所造成的影響程度(%)	54
【表 2-25】	貴機構遴選高階(含關鍵核心)主管時所提出薪資福利，與外資銀行相較是否具競爭力	56
【表 2-26】	貴機構目前對哪幾類型業務人才需求最殷切(%)	58
【表 2-27】	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(%).....	62
【表 2-28】	是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題	64
【表 2-29】	關鍵性人才的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目(%)	65
【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	68
【表 2-31】	因應兩岸銀行業務開放，就新金融商品業務增加，商品設計研發人才需求是否有增加?.....	70
【表 2-32】	貴機構在關鍵性人才招聘時是否面臨因相關法規的條件限制（例如：旋轉門條款、就業服務法）僱用時遭遇任用困難?.....	72
【表 2-33】	貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才	73
【表 2-34】	貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別(%)	74
【表 2-35】	貴機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量約為(%)	76
【表 2-36】	晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道(%)	78
【表 2-37】	請問政府推動法規鬆綁政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求	79
【表 2-38】	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?(%)	81
【表 2-39】	請問政府推動法規鬆綁政策，是否會增加貴機構金融科技人才之需求	83
【表 2-40】	貴機構是否增加聘用金融科技人才?	84
【表 2-41】	貴機構金融科技人才聘任主要管道為(%)	85
【表 2-42】	貴機構是否有透過外部人力銀行聘任金融科技人員	87
【表 2-43】	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(%)	89
【表 2-44】	貴機構目前非本國籍的金融科技人員人數約為?(%)	91
【表 2-45】	貴機構是否有透過外部仲介機構聘任金融科技人才經驗	92
【表 2-46】	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(%)	94
【表 2-47】	貴機構是否滿意人力銀行所媒合之金融科技人才?(%)	95
【表 2-48】	貴機構目前對哪幾類型金融科技人才需求最殷切(%)	97
【表 2-49】	貴機構對金融科技人才需求量約為(%)	99
【表 2-50】	貴機構目前對哪幾類型金融科技人才供給最殷切(%)	101
【表 2-51】	是否發生金融科技人才供給及需求類型無法一致的問題	104

【表 2-52】	貴機構目前對哪幾類型金融科技人才供給最殷切(%).....	106
【表 2-53】	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?.....	109
【表 2-54】	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.....	111
【表 2-55】	銀行業關鍵性人才徵才的主要業務項目及需求推估人數.....	114
【表 2-56】	105-106 年金控、銀行儲備幹部(MA)職缺需求屬性.....	120
【表 2-57】	106 年銀行業人才供需調查及推估結果填報表.....	120
【表 2-58】	106 年金融科技人才之供需量化推估結果彙總表.....	120
【表 2-59】	106 年度法遵專業人才之供需量化推估結果彙總表.....	121
【表 3-1】	我國銀行業者在海外設立分支機構統計表.....	125
【表 3-2】	我國 2016 年主要進出口貿易國家.....	126

圖目錄

【圖 1-1】	本國銀行資產報酬率 (ROA) 及淨值報酬率 (ROE)	3
【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 (%)	15
【圖 2-2】	貴機構未來三年關鍵性人才第一年預估退休人數 (%)	16
【圖 2-3】	貴機構未來三年關鍵性人才第二年預估退休人數 (%)	17
【圖 2-4】	貴機構未來三年關鍵性人才第三年預估退休人數 (%)	18
【圖 2-5】	就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉 (離) 職的主要原因	22
【圖 2-6】	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	25
【圖 2-7】	是否出現主因為海外金融銀行機構 (中國大陸、香港及其他國家) 挖角的現象 (%)	26
【圖 2-8】	關鍵性人才聘任主要管道	30
【圖 2-9】	貴機構遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者	31
【圖 2-10】	貴機構於遴選過程中，平均每年非本國籍關鍵性人才求職者人數約為	32
【圖 2-11】	貴機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為 (%)	33
【圖 2-12】	貴機構在大陸是否有設立營運據點	35
【圖 2-13】	貴機構在大陸設立之營運據點中，關鍵性人才的任用模式	36
【圖 2-14】	貴機構外派大陸 (不含港澳) 之關鍵性人才人力分配數量	38
【圖 2-15】	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	39
【圖 2-16】	機構外派大陸 (不含港澳) 以外地區之關鍵性人才分配數量	40
【圖 2-17】	除外派大陸外，貴機構優先考量地區	42
【圖 2-18】	貴機構在海外 (非大陸地區) 關鍵性人才的任用模式	44
【圖 2-19】	政府推動金融業布局亞洲政策，是否會增加貴機構關鍵性人才之需求	45
【圖 2-20】	因應銀行業積極開發東協國家市場，赴海外成立據點，請問在現階段 貴機構在經營策略上會優先考慮順位國家為	48
【圖 2-21】	貴機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗	49
【圖 2-22】	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	51
【圖 2-23】	貴機構是否滿意人力銀行所媒合之金融科技人才	53
【圖 2-24】	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	55
【圖 2-25】	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	56
【圖 2-26】 貴機構目前對哪幾類型關鍵性人才需求最殷切	60
【圖 2-27】 市場上哪些類型關鍵性人才供給最多	63
【圖 2-28】 是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題	64
【圖 2-29】 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	67
【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	69
【圖 2-31】 因應兩岸銀行業務開放，就新金融商品業務增加，商品設計研發人才需求是否有增加?.....	71
【圖 2-32】 是否出現主因為海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角的現象（%）	72
【圖 2-33】 貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才	73
【圖 2-34】 貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別為何	75
【圖 2-35】 貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別為何	77
【圖 2-36】 晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道	78
【圖 2-37】 請問政府推動法規鬆綁政策，是否會增加貴機構關鍵性人才之需求	80
【圖 2-38】 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？（%）	82
【圖 2-39】 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	83
【圖 2-40】 貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才	84
【圖 2-41】 貴機構金融科技人才聘任主要管道為何?	86
【圖 2-42】 貴機構是否有透過外部人力銀行聘任金融科技人員經驗	88
【圖 2-43】 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 ..	90
【圖 2-44】 貴機構目前非本國籍的金融科技人員人數約為	92
【圖 2-45】 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	93
【圖 2-46】 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 ..	94
【圖 2-47】 貴機構是否滿意人力銀行所媒合之金融科技人才	96
【圖 2-48】 貴機構目前對哪幾類型金融科技人才需求最殷切	98
【圖 2-49】 貴機構對金融科技人才之需求量約為何	100
【圖 2-50】 您認為市場上哪些類型金融科技人才供給最多	103
【圖 2-51】 是否發生金融科技人才供給及需求類型無法一致的問題	105
【圖 2-52】 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	108
【圖 2-53】 貴機構是否有透過外部人力銀行聘任金融科技人員經驗	110
【圖 2-54】 機構在因應金融科技發展，是否存在現有員工轉型之問題?	112
【圖 2-55】 銀行業關鍵性人才徵才的主要業務項目及需求推估人數	115

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，研究結論將出執行總體人力資源調控之參考。

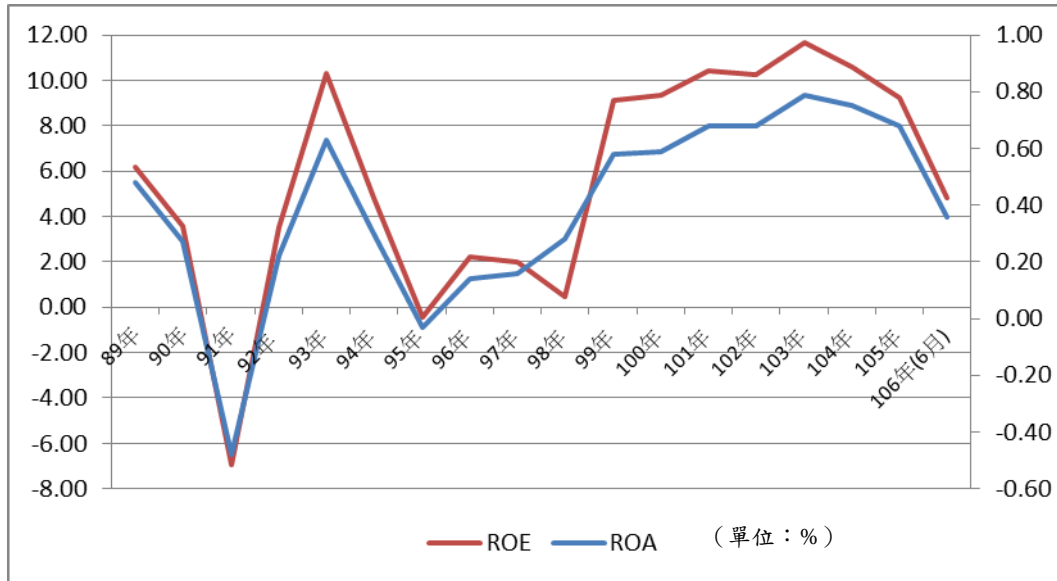
銀行業是受高度監理的行業，根據銀行法第一條，銀行應健全業務經營、保障存款人權益、適應產業發展，其信用並應配合國家金融政策；又依據貨幣銀行學，銀行業在促進間接金融之發展扮演舉足輕重的角色，其在借貸雙方扮演中間人，讓閒置資金有效運用，並促進整體經濟之發展。惟近年隨著全球金融市場間的關聯性不斷提高、結構複雜的金融商品不斷推陳出新，不僅提升了銀行風險管理的難度，專業人才之遴選也變得更加重要。本研究之目的即在於探討銀行業對於專業人才之遴選標準，以及相關人力資源之配置是否能夠與政府政策進行配合。

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，提出新南向政策，希望藉此讓台灣產生區域性銀行。

根據 106 年 9 月底的統計數據，其中 38 家本國銀行設立 3,421 家分行；外國銀行在台分行有 26 家，分支機構數有 35 家分行；信用合作社有 23 家，分支機構數有 266 家；農會信用部有 283 家，分支機構有 820 家；漁會信用部有 28 家，分支機構有 44 家；中華郵政公司有 1 家，分支機構有 1,310 家。

截至 106 年 6 月本國銀行平均淨值報酬率（ROE）由 105 年之 9.24% 微幅下跌至 4.83%，而資產報酬率（ROA）亦由 0.68% 下跌至 0.36 %。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，加上主要業務如房貸利率水準均呈現在低檔環境中，對銀行整體獲利邊際貢獻度有限，如何有效開拓新市場、新業務為銀行同業面臨的共同挑戰課題。



【圖 1-1】 本國銀行資產報酬率 (ROA) 及淨值報酬率 (ROE)

資料來源：金融監督管理委員會銀行局

台灣銀行業近年來在政策開放導引下，積極尋求向外發展機會。由於中國大陸及東南亞部分國家對間接金融（即金融機構）依存度相對仍高，金融覆蓋率相對低，又考量亞太區域市場對台灣的經濟與區域貿易關係至為重要，在台商加速布局及政府政策推動下，國銀積極尋求拓展海外市場的機會。由表 1-1 可看出國銀布局亞洲不遺餘力，除了設立分行及子行等營運據點外，海外併購也相當活躍，例如，2013 年玉山銀行收購柬埔寨聯合商業銀行與國泰世華銀行收購柬埔寨新加坡銀行（後更名為國泰世華銀行（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			478	144	42	292
亞太地區	合計			109	41	252
	中國大陸		76	29	3	44
	巴林		1	—	1	—
	日本		42	7	—	35
	印尼		14	—	2	12
	印度		4	2	2	—
	阿拉伯聯合大公 國		1	—	1	—
	柬埔寨		45	3	1	41
	香港		71	20	3	48
	泰國		10	—	5	5
	馬來西亞		5	2	1	2
	菲律賓		34	5	—	29
	越南		55	12	9	34
	新加坡		12	12	—	—
	寮國		2	2	—	—
	緬甸		13	1	12	—
	澳大利亞		12	11	1	—
澳門		3	3	—	—	
韓國		2	—	—	2	
歐洲地區	合計		9	7	—	2
	比利時		1	—	—	1
	法國		1	1	—	—
	英國		6	5	—	1
	荷蘭		1	1	—	—
北美地區	合計		64	25	1	38
	加拿大		9	2	—	7
	美國		55	23	1	31
中南美地區	合計		2	2	—	—
	巴拿馬		2	2	—	—
非洲地區	合計		1	1	—	—
	南非		1	1	—	—

資料來源：金融監督管理委員會銀行局；資料統計至 106 年 9 月底

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。

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。

¹ 台灣銀行家，2013年7月號。

在人才培育上，如何有效「育才、攬才，留才」，以提升產業競爭力，則可參考鄰近國家的相關做法，新加坡為吸引符合資格外籍人士入該國就業，以提升人才競爭力，採直接在海外設立 8 個「接觸新加坡」聯絡處，專責宣傳及招聘聯絡工作、定期舉辦「新加坡職業博覽會」，在全球各大城市巡迴招聘、成立「新加坡國際基金」，資助各國人才赴星訪問及服務、修訂移民法，使留學生畢業後於新加坡就業即有機會申請新加坡綠卡；南韓則成立「韓國金融樞紐」（Financial Hub Korea）負責金融業外籍人才入籍、徵聘等事項；中國大陸吸引海外人士的主軸政策是「引智計畫」，此計畫由中國大陸國家外國專家局主導、配合其他部會以吸收外國先進管理經驗和實用技術為目的；香港實施優秀人才入境計畫（Quality Migrant Admission Scheme），簡稱優才計畫，是香港官方推出設有配額的計畫，目的是為了吸引優秀外地人才來香港定居，以提升香港競爭力，上述各國實施人才招募方案，在台灣各界討論人才流失困局的今日，各國種種引才方式均有值得我方借鏡之處。

第二節 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。

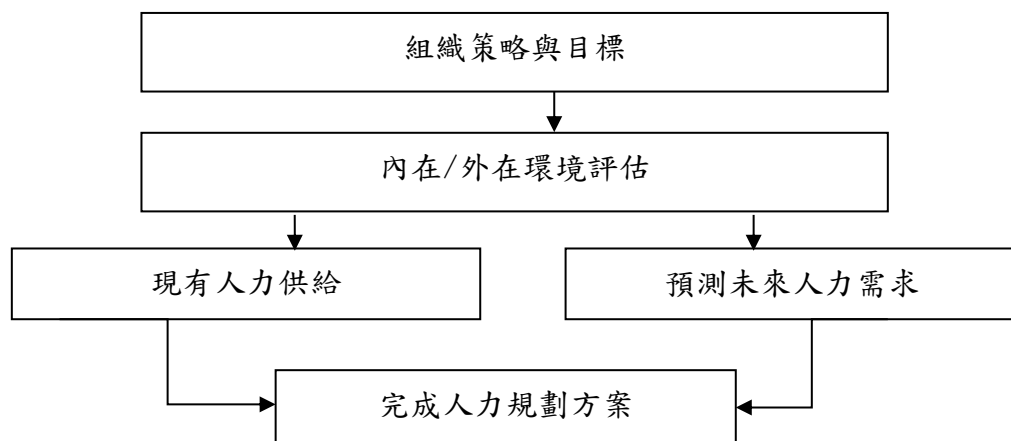
(2) 接班計畫：是公司填補關鍵性管理職位的計畫。接班計畫一般而言事關組織內部安排，不易客觀評估，它涵蓋一系列環環相扣的人力規劃步驟。

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 107 年至 109 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 (2)控管貸後風險管理之執行與追蹤

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

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

人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述
		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
------	------	------	------	------

第二章 106 年度銀行業關鍵性人才供需調查結果分析

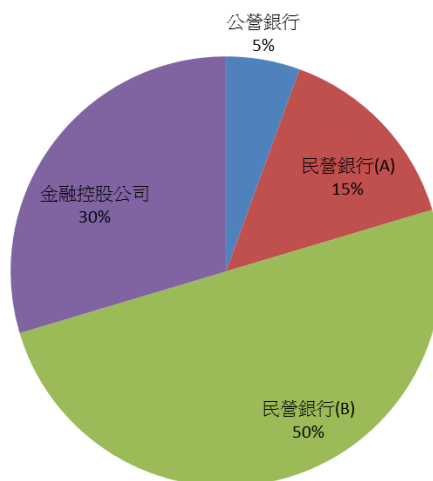
第一部分：基本資料

樣本類別	樣本家數	占總樣本比例
金融控股公司	16	30%
民營銀行(A)	8	15%
民營銀行(B)	27	50%
公營銀行	3	5%
金控、銀行合計	54	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）

**106 年中華開發工業銀行轉為投資公司，故減少一家，
另臺灣工業銀行更名為王道銀行



第二部份：國內關鍵性人才流動與供需概況

1、您認為目前就業市場對整體金控或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況為何？

關鍵性經理職級以上的人力，由於需具有相當的業務經驗及資歷，此類人才的養成需較長的時間，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 54.55%，較前一年(2015) 55.88%稍為降低，仍遠高於表示供需數量成適當的 30.30%。

民營銀行(B)與公營銀行居表示對於具有經營管理能力的關鍵性人力有高度需求性的現象。公營銀行表示供不應求的比例高達 66.67%，民營銀行(B) 表示供不應求的比例高達 62.50%，公營銀行近年積極在金融科技及新南向業務上做開展，與民營銀行互相競爭，加上高階經營管理類人才面臨退休潮的現象，對於高階經營管理類人才需求殷切。

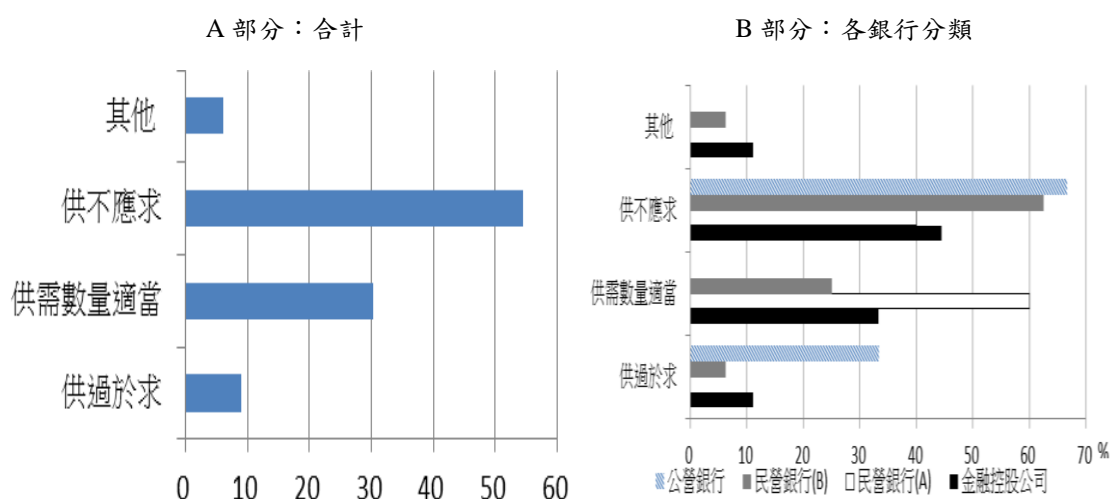
金融控股公司有近 44.44% 多數受訪者亦表示，該銀行的高階主管職

級人力供需呈現供不應求的狀態，較表示供需數量適當的比例為高(33.33%)，顯見多數銀行金融機構均對整體高階人才表示整體市場呈現出供不應求的現象。

【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=54(%)

	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	9.09	30.30	54.55	6.06	100.00
金融控股公司	27.27	11.11	33.33	44.44	11.11	100.00
民營銀行(A)	15.15	0.00	60.00	40.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	48.48	6.25	25.00	62.50	6.25	100.00
公營銀行	9.09	33.33	0.00	66.67	0.00	100.00

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



【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、預估 貴機構未來三年關鍵性人才退休人數分別為何？

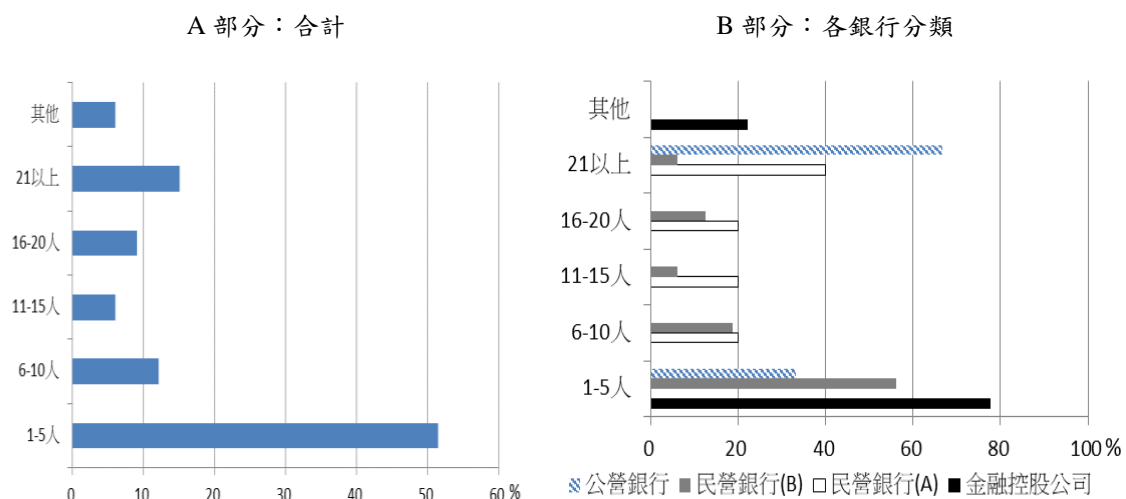
在銀行機構退休人數的調查上，整體而言，未來一年預估高階屆齡退休人數有高達 51.52% 比例會低於 5 人次以下。

公營銀行由於機構組織較龐大，高齡員工人數較多，表示未來一年內預估退休人數超過 21 人以上者，比例達 67%；傳統民營銀行(A)組中，亦有 40% 表示預估退休人數超過 21 人以上者，比例達 40%；民營銀行(B)組中則有 56.25% 受訪者表示未來一年內預估關鍵性職級高階退休人數低於 5 人次以下。

【表2-2】 貴機構未來三年關鍵性人才第一年預估退休人數為何(%) N=54

	所佔比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 以上	其他	合計
合計	100.00	51.52	12.12	6.06	9.09	15.15	6.06	100.00
金融控股公司	27.27	77.78	0.00	0.00	0.00	0.00	22.22	100.00
民營銀行(A)	15.15	0.00	20.00	20.00	20.00	40.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	48.48	56.25	18.75	6.25	12.50	6.25	0.00	100.00
公營銀行	9.09	33.33	0.00	0.00	0.00	66.67	0.00	100.00

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

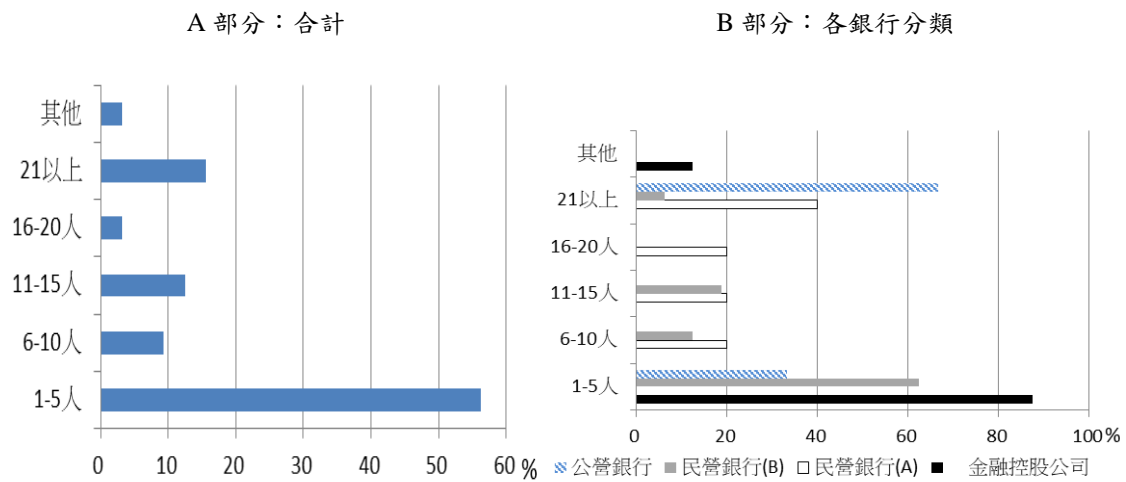


【圖 2-2】 貴機構未來三年關鍵性人才第一年預估退休人數 (%)

【表2-3】 貴機構未來三年關鍵性人才第二年預估退休人數為何(%) N=54

	所佔比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 以上	其他	合計
合計	100.00	56.25	9.38	12.50	3.13	15.63	3.13	100.00
金融控股公司	27.27	87.50	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	100.00
民營銀行(A)	15.15	0.00	20.00	20.00	20.00	40.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	48.48	62.50	12.50	18.75	0.00	6.25	0.00	100.00
公營銀行	9.09	33.33	0.00	0.00	0.00	66.67	0.00	100.00

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

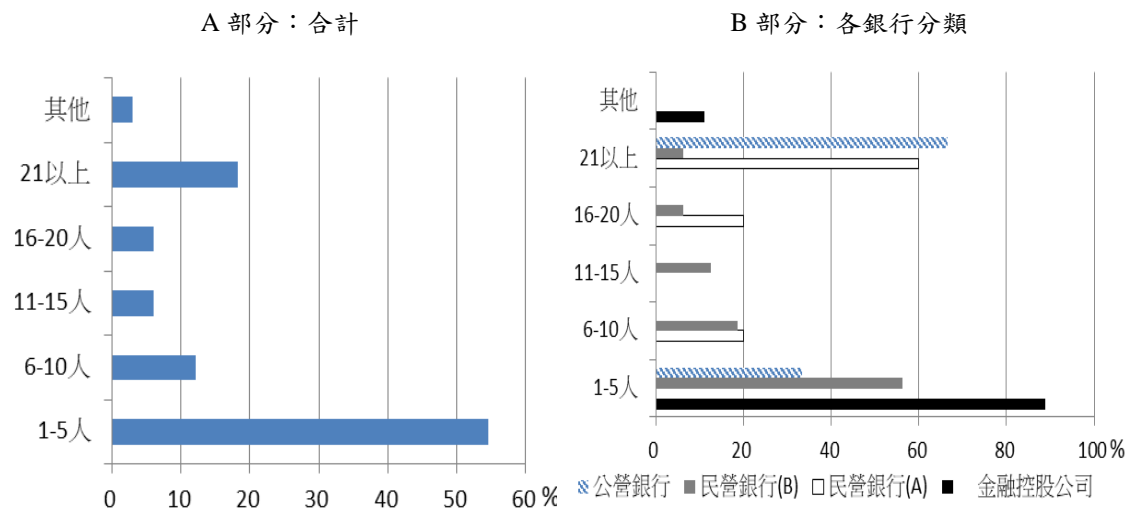


【圖 2-3】 貴機構未來三年關鍵性人才第二年預估退休人數 (%)

【表2-4】 貴機構未來三年關鍵性人才第三年預估退休人數為何(%) N=54

	所佔比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 以上	其他	合計
合計	100.00	54.55	12.12	6.06	6.06	18.18	3.03	100.00
金融控股公司	27.27	88.89	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	100.00
民營銀行(A)	15.15	0.00	20.00	0.00	20.00	60.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	48.48	56.25	18.75	12.50	6.25	6.25	0.00	100.00
公營銀行	9.09	33.33	0.00	0.00	0.00	66.67	0.00	100.00

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



【圖 2-4】 貴機構未來三年關鍵性人才第三年預估退休人數 (%)

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

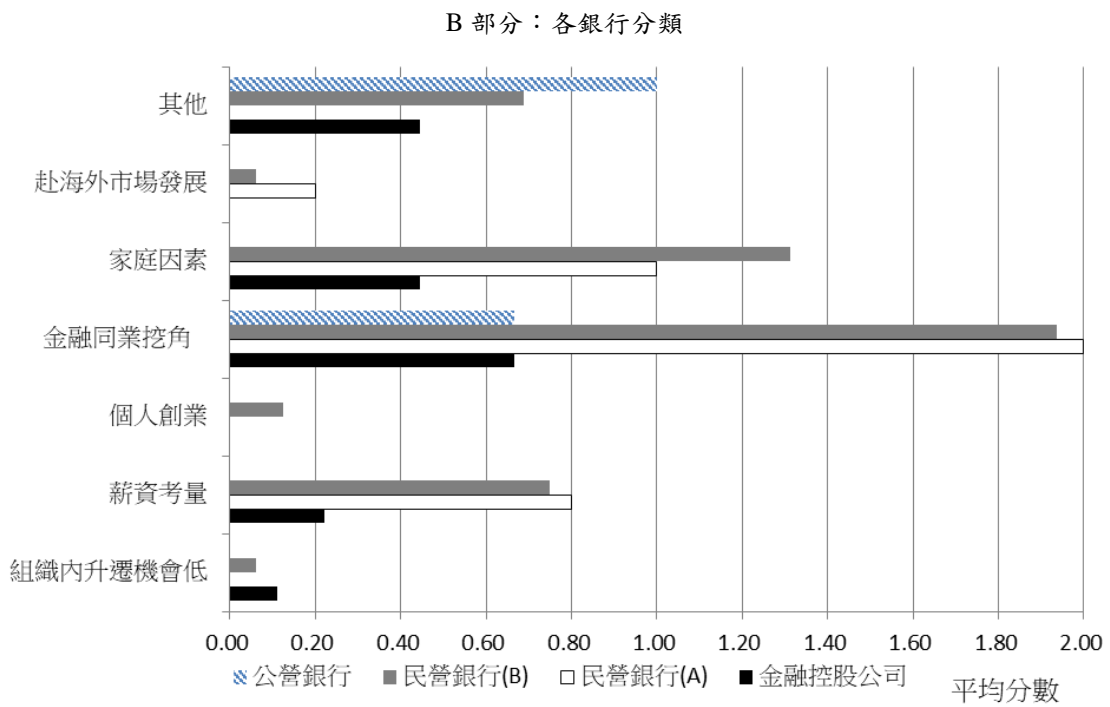
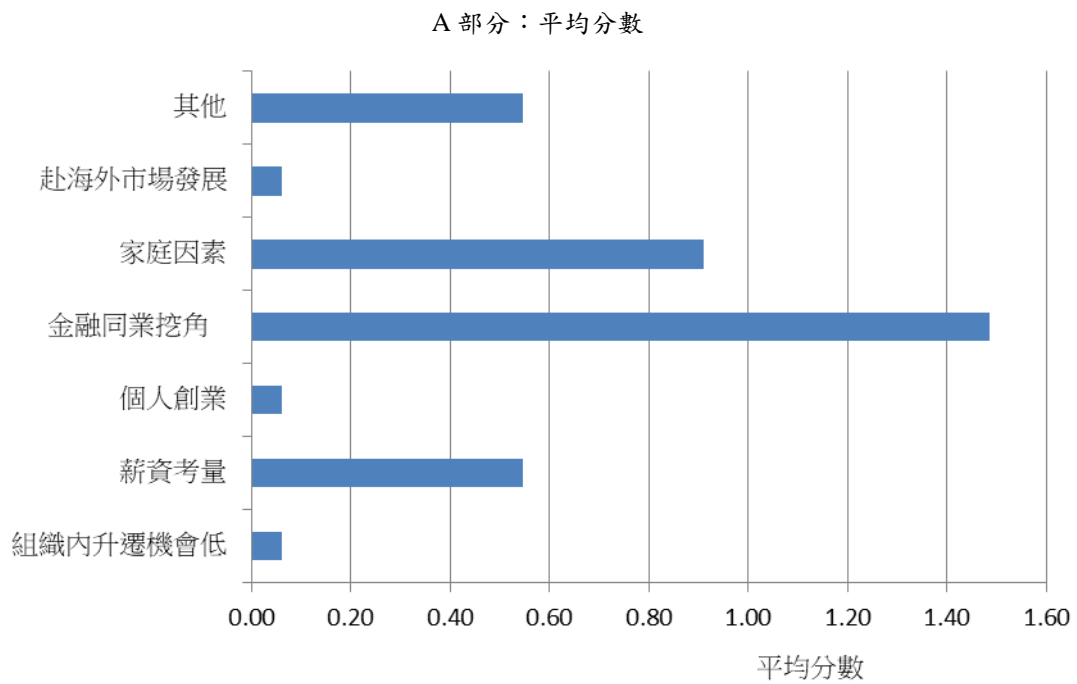
銀行關鍵性人才轉（離）職的主要因素，據此次受訪銀行人資主管表示，排序第一為金融同業挖角（分數 1.48），與前幾年調查成因相同，同業挖角為轉職的最主要原因，其次依序為家庭因素（分數 0.91）、薪資考量（分數 0.55）、有意願赴海外市場發展（分數 0.06）、組織內升遷機會低者（分數 0.06）、個人創業（分數 0.06）。整體而論，銀行業高階關鍵性人力的轉（離）原因主要仍以金融同業挖角為其主要的因素，具有優質經營管理及業務能力的關鍵性職級人力，為業界挖角的優先標的人選。

【表2-5】 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	0.06	0.55	0.06	1.48	0.91	0.06	0.55
高度重要	0.00	0.00	0.00	21.21	12.12	0.00	9.09
中度重要	0.00	18.18	3.03	33.33	15.15	0.00	0.00
低度重要	6.06	18.18	0.00	18.18	24.24	6.06	27.27
不列入考慮	93.94	63.64	96.97	27.27	48.48	93.94	63.64
B 部分：金融控股公司(27%)							
	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	0.11	0.22	0.00	0.67	0.44	0.00	0.44
高度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	0.00
中度重要	0.00	0.00	0.00	22.22	0.00	0.00	0.00
低度重要	11.11	22.22	0.00	22.22	11.11	0.00	44.44
不列入考慮	88.89	77.78	100.00	55.56	77.78	100.00	55.56
C 部分：民營銀行(A)(15%)							
	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	0.80	0.00	2.00	1.00	0.20	0.00
高度重要	0.00	0.00	0.00	20.00	20.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	40.00	0.00	60.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	20.00	40.00	20.00	0.00
不列入考慮	100.00	60.00	100.00	0.00	40.00	80.00	100.00
D 部分：民營銀行(B)(49%)							
	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	0.06	0.75	0.13	1.94	1.31	0.06	0.69
高度重要	0.00	0.00	0.00	37.50	12.50	0.00	18.75
中度重要	0.00	25.00	6.25	31.25	31.25	0.00	0.00
低度重要	6.25	25.00	0.00	18.75	31.25	6.25	12.50
不列入考慮	93.75	50.00	93.75	12.50	25.00	93.75	68.75
E 部分：公營銀行(9%)							
	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	0.67	0.00	0.00	1.00
高度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
不列入考慮	100.00	100.00	100.00	66.67	100.00	100.00	0.00

● 選擇其他選項

公司	回覆意見
A 銀行	調任回子公司
B 銀行	組織變化、退休
C 銀行	退休
D 銀行	無此情形
E 銀行	退休
F 銀行	個人生涯另有規劃
G 銀行	退休
H 銀行	本行關鍵性人才少有轉職情形
I 銀行	退休
J 銀行	退休
K 銀行	工作壓力



【圖 2-5】 就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因

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

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 0.81），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，近年在民間創業潮帶動下，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，再者，銀行財務人員轉往製造業從事財務管理相關工作的現象亦有所見。

【表2-6】 就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職後，所選擇的新職場行業別為(%)

A 部分：金控、銀行合計 (100%)									
	同產業 其他機 構	其他相 關金融 業	科技/ 製造業	觀光旅 遊業	休閒餐 飲業	生醫產 業	文化創 意產業	農業	其他
平均分數	1.44	0.81	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.19
高度重要	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	39.29	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	14.29	56.25	6.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	18.75
不列入考慮	32.14	31.25	93.75	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	81.25
B 部分：金融控股公司(27%)									
	同產業 其他機 構	其他相 關金融 業	科技/ 製造業	觀光旅 遊業	休閒餐 飲業	生醫產 業	文化創 意產業	農業	其他
平均分數	0.33	0.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.33
高度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	11.11	44.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33
不列入考慮	77.78	55.56	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	66.67

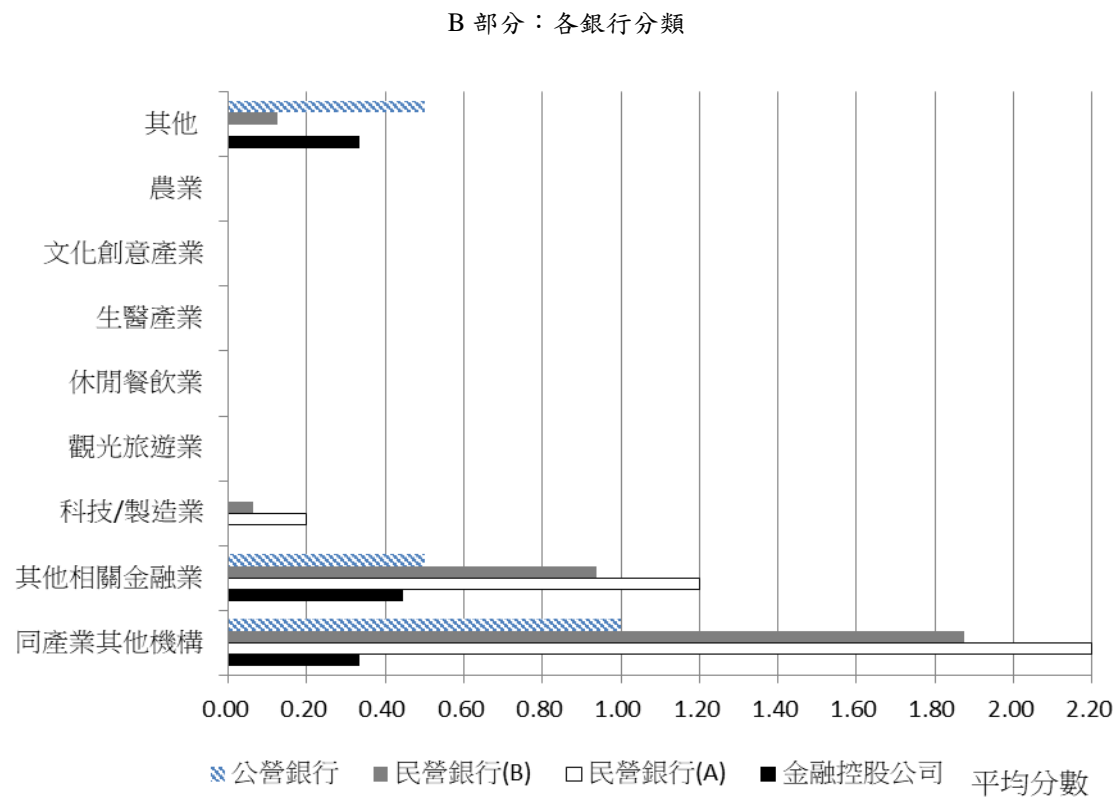
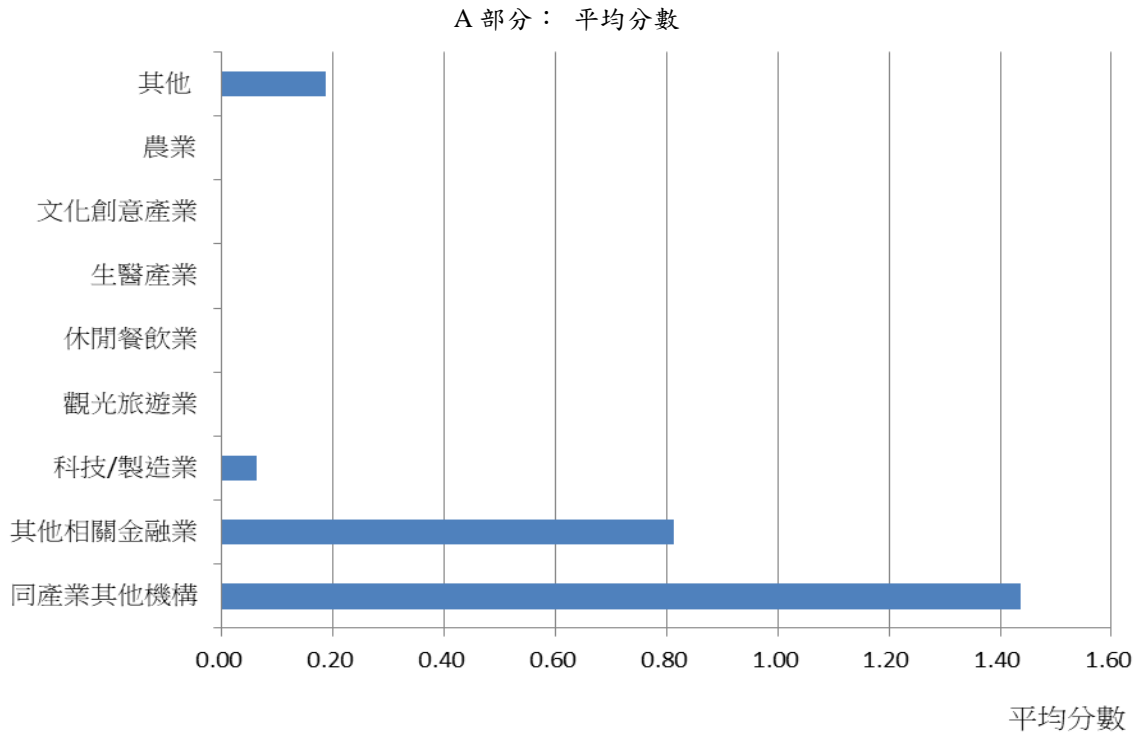
C 部分：民營銀行(A)(15%)									
	同產業 其他機 構	其他相 關金融 業	科技/ 製造業	觀光旅 遊業	休閒餐 飲業	生醫產 業	文化創 意產業	農業	其他
平均分數	2.20	1.20	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
高度重要	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	80.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	80.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	0.00	0.00	80.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
D 部分：民營銀行(B)(49%)									
	同產業 其他機 構	其他相 關金融 業	科技/ 製造業	觀光旅 遊業	休閒餐 飲業	生醫產 業	文化創 意產業	農業	其他
平均分數	1.88	0.94	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.13
高度重要	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	41.67	18.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	25.00	56.25	6.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50
不列入考慮	8.33	25.00	93.75	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	87.50
E 部分：公營銀行(9%)									
	同產業 其他機 構	其他相 關金融 業	科技/ 製造業	觀光旅 遊業	休閒餐 飲業	生醫產 業	文化創 意產業	農業	其他
平均分數	1.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.50
高度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00
不列入考慮	50.00	50.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	50.00

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
A 銀行	調任回子公司
B 銀行	無此情形
C 銀行	本行關鍵性人才少有轉職情形
D 銀行	退休
E 銀行	自行創業



【圖 2-6】就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職後，所選擇的新職場產業別

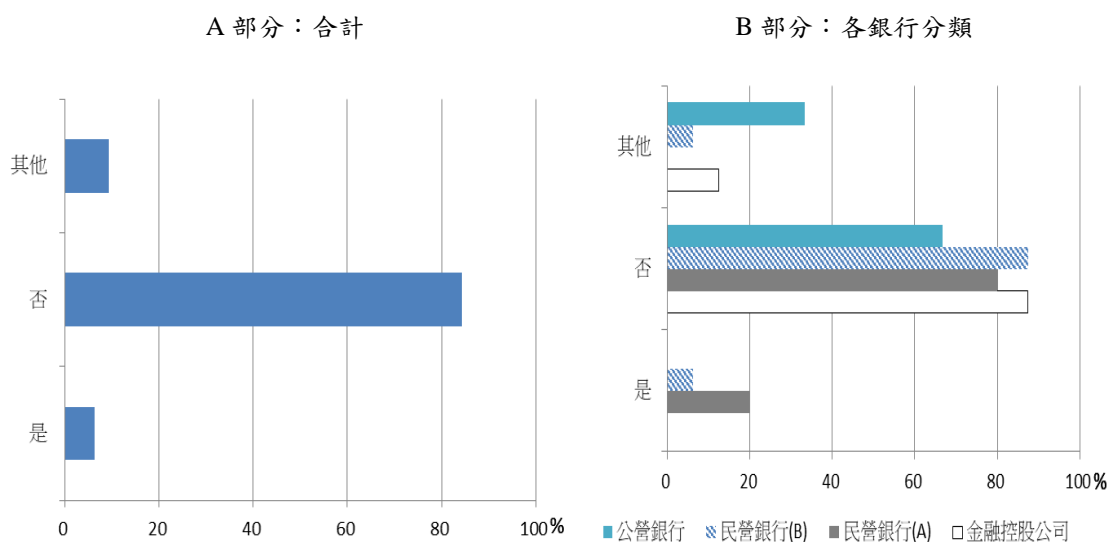
5、請問就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職原因，是否出現主因為海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角的現象？

關鍵性人才轉（離）職原因，是否出現因為海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角的現象所導致轉職現象，高達 84.38% 的多數受訪者表示並未出現海外金融機構挖角而出現本國銀行業高階人才外流的現象。

【表2-7】 是否出現主因為海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角的現象？ (N=54)

	所占比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	6.25	84.38	9.38	100.00
金融控股公司	25.00	0.00	87.50	12.50	100.00
民營銀行(A)	15.63	20.00	80.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	50.00	6.25	87.50	6.25	100.00
公營銀行	9.38	0.00	66.67	33.33	100.00

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



【圖 2-7】 是否出現主因為海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角的現象（%）

● 選擇其他選項

公司	人數
A 銀行	0-5
B 銀行	2

● 選擇其他選項

公司	其他說明
A 銀行	無此情形
B 銀行	本行關鍵性人才少有轉職情形
C 銀行	無法得知

第三部份：關鍵性人才人力聘用管道及來源

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

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 2.06），一般行員由基層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。其次依序為私人管道舉薦（分數為 0.88）、外部的人力銀行（分數為 0.52）管道、公開招募管道（分數為 0.48）、同業挖角方式（分數為 0.30）。

【表2-8】 關鍵性人才聘任主要管道(%)

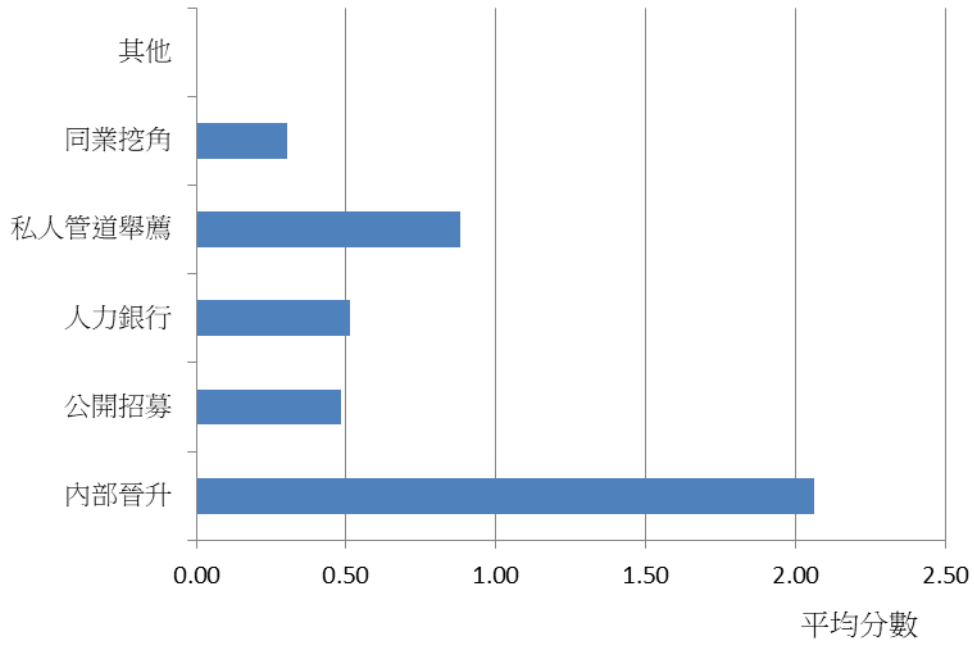
A 部分：金控、銀行合計 (100%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.06	0.48	0.52	0.88	0.30	0.00
高度重要	39.39	3.03	3.03	9.09	0.00	3.03
中度重要	33.33	9.09	18.18	15.15	9.09	0.00
低度重要	21.21	21.21	6.06	30.30	12.12	6.06
不列入考慮	6.06	66.67	72.73	45.45	78.79	90.91
B 部分：金融控股公司(30.77%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	1.44	0.33	0.22	0.44	0.00	0.00
高度重要	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	11.11
中度重要	44.44	0.00	11.11	11.11	0.00	0.00
低度重要	22.22	33.33	0.00	22.22	0.00	11.11
不列入考慮	22.22	66.67	88.89	66.67	100.00	77.78
C 部分：民營銀行(A)(33.33%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.60	1.00	0.80	1.00	0.60	0.00
高度重要	80.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	20.00	40.00	40.00	0.00	0.00
低度重要	20.00	0.00	0.00	20.00	60.00	0.00
不列入考慮	0.00	60.00	60.00	40.00	40.00	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	其他
平均分數	2.31	0.44	0.69	1.25	0.44	0.00
高度重要	50.00	0.00	6.25	18.75	0.00	0.00
中度重要	31.25	12.50	18.75	12.50	18.75	0.00
低度重要	18.75	18.75	12.50	43.75	6.25	0.00
不列入考慮	0.00	68.75	62.50	25.00	75.00	100.00

E 部分：公營銀行(12.82%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	1.67	0.33	0.00	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	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	33.33	33.33	0.00	0.00	0.00	33.33
不列入考慮	0.00	66.67	100.00	100.00	100.00	66.67

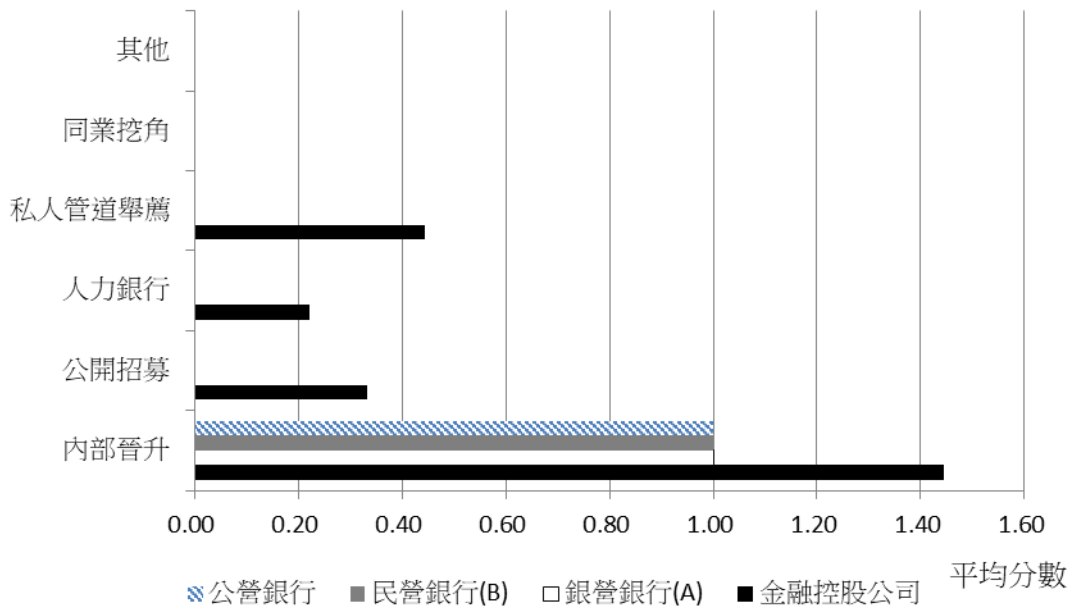
● 選擇其他選項

公司	回覆意見
A 銀行	向集團內之子公司商借
B 銀行	獵才公司
C 銀行	主管機關派任

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類



【圖 2-8】 關鍵性人才聘任主要管道

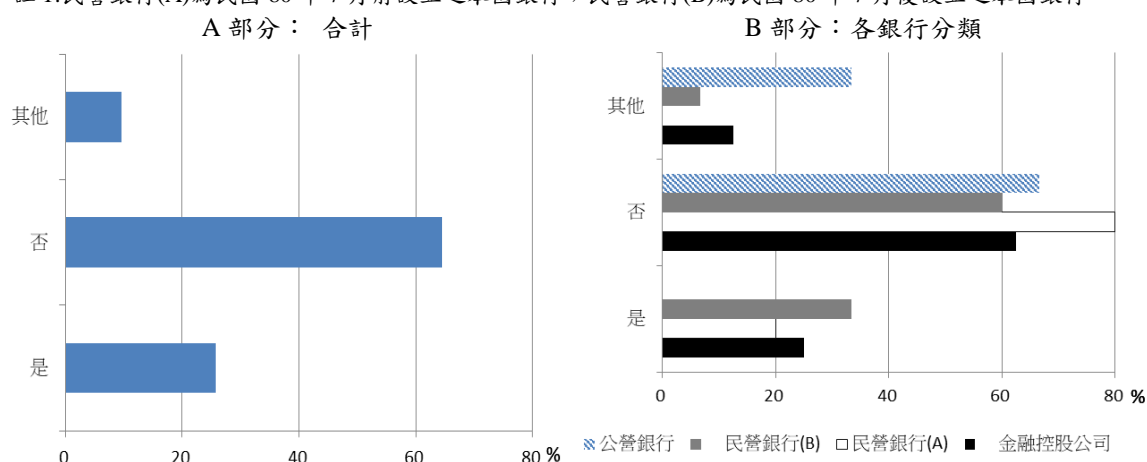
6-1、貴機構遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者？

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% 表示該銀行未考量具外國國籍者，公營銀行及民營銀行(A)組屬較傳統本土性銀行，在高階人員聘用上基本上限制性較民營銀行多，尤其在聘用外籍人員上，仍受限於相關金融從業人員雇傭法規的制約，而罕見聘用外國籍人士。民營銀行近年在新南向業務上，為求拓展在地國業務的推展方便考量，會舉用當地國的外國籍人士從事主管職級工作，以協助本國銀行在當地國業務進行，及本國銀行在當地國所設立分行的內部人員管理工作。

【表2-9】 貴機構遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者？ (N=54)

	所占比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	25.81	64.52	9.68	100.00
金融控股公司	28.13	25.00	62.50	12.50	100.00
民營銀行(A)	15.63	20.00	80.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	46.88	33.33	60.00	6.67	100.00
公營銀行	9.38	0.00	66.67	33.33	100.00

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



【圖 2-9】 貴機構遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者

● 選擇其他選項

公司	公司名稱
A 銀行	視職缺需求而定
B 銀行	1.本行國內行員之進用須具中華民國國籍，且不得具外國國籍之規定。2.海外分行當地人員聘僱，原則依各海外分行就地僱用人員人事管理及當地主管機關規範等相關規定辦理。
C 銀行	並未特別考量或排除外國身分求職者，倘個人條件符合本行仍會予以考量

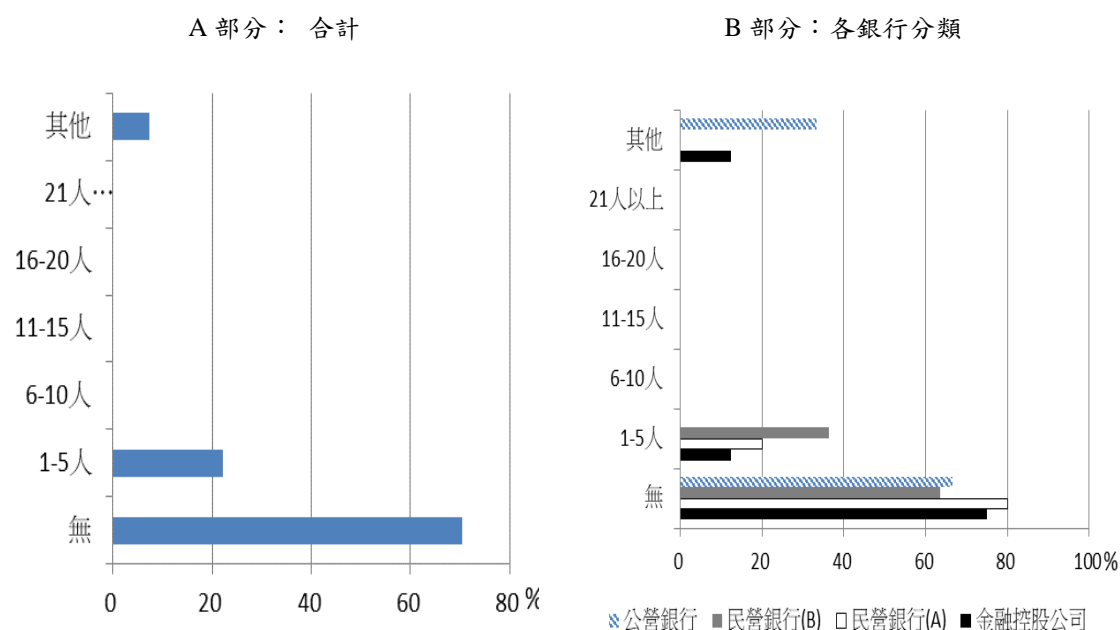
6-2、貴機構於遴選過程中，平均每年非本國籍關鍵性人才求職者人數約為？

整體而言，有近 70% 銀行業表示並無非本國籍關鍵性人才求職者，僅 22% 表示每年約有 1-5 位的非本國籍關鍵性人才求職者。公營銀行基本上在過去數年的調查數據均指出並無聘用非本國籍關鍵性人才。民營銀行(B) 雖多數表示並無聘用非本國籍關鍵性人才，然仍有近 36% 的民營銀行業者(B)表示其非本國籍關鍵性人才求職者人數約略介於 1-5 人。

【表2-10】 貴機構於遴選過程中，平均每年非本國籍關鍵性人才求職者人數約為 (N=54)

	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	70.37	22.22	0.00	0.00	0.00	0.00	7.41	100.00
金融控股公司	28.13	75.00	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	100.00
民營銀行(A)	15.63	80.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	46.88	63.64	36.36	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	9.38	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	100.00

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



【圖 2-10】 貴機構於遴選過程中，平均每年非本國籍關鍵性人才求職者人數約為

6-3、貴機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為？

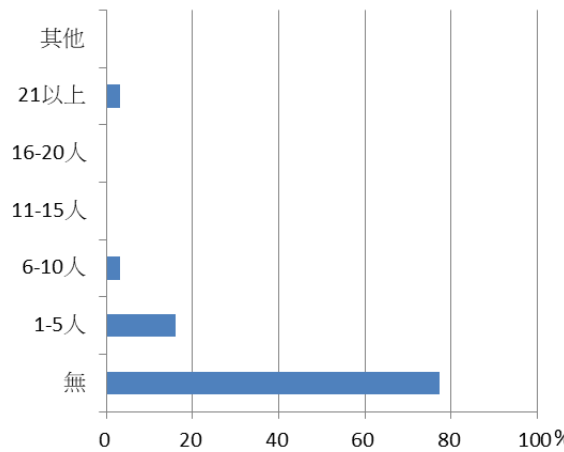
整體銀行在非本國籍的關鍵性人員的聘用上，約有 77% 多數受訪者均表示目前並無雇用外國籍的高階關鍵性人員。聘用人數介於 1-5 人者的比例約有 16%，其中以民營銀行(B)組中表示會考量聘用非本國籍的高階關鍵性人員的比例較高。

【表2-11】 貴機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為(%) N=54

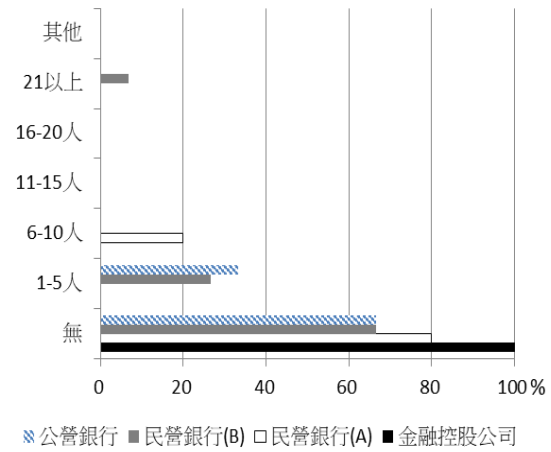
	所佔比例	無	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 以上	其他	合計
合計	100.00	77.42	16.13	3.23	0.00	0.00	3.23	0.00	100.00
金融控股公司	25.81	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	16.13	80.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	48.39	66.67	26.67	0.00	0.00	0.00	6.67	0.00	100.00
公營銀行	9.68	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	100.00

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

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-11】 貴機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為 (%)

7、貴機構在大陸（不含港澳）是否有設立營運據點？

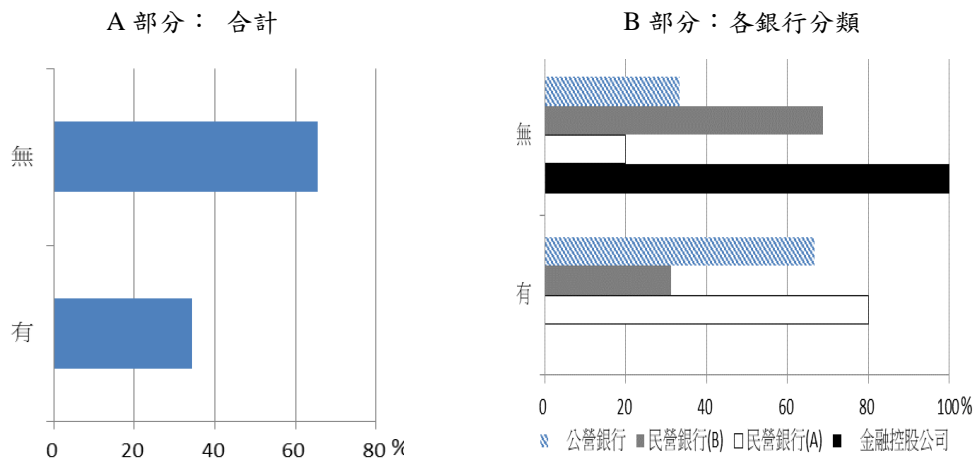
我國銀行業在中國大陸佈局設點已有相當時間，整體而論，有近34%的受訪銀行表示已有在中國大陸佈局成立經營據點，較前一年的39%為低，表示尚無者的比例有66%，數據顯示台資銀行在中國大陸設立據點的比例有稍微下降的趨勢。台資銀行在中國大陸佈局速度似有減緩現象，但台資銀行在中國大陸設點佈局仍持續在進行，中國大陸經濟風險近年已被國際銀行業列為經營環境具相當不確定因素的國家之一，雖中國大陸金融曝險風險近年在中國人民銀行宏觀調控措施下有效掌控，台資銀行機構在設點拓展佈局在控管風險成本考量下，仍會審慎以對。

其中，民營銀行(A)表示已有在中國大陸佈局成立經營據點的比例高達80%，公營銀行有近66%亦表示已有在中國大陸佈局成立經營據點，而民營銀行(B)的比例稍低，僅有31%有在中國大陸佈局成立經營據點。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，有部分原因乃在中國大陸市場佈局及服務在地台商的金融服務需求之考量。

【表2-12】 貴機構在大陸是否有設立營運據點 (N=54)

	所占比例	有	無	合計
合計	100.00	34.38	65.63	100.00
金融控股公司	25.00	0.00	100.00	100.00
民營銀行(A)	15.63	80.00	20.00	100.00
民營銀行(B)	50.00	31.25	68.75	100.00
公營銀行	9.38	66.67	33.33	100.00

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



【圖 2-12】 貴機構在大陸是否有設立營運據點

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

我國銀行業在中國大陸所設立的營運據點，其關鍵級職人員的任用模式主要仍以由台灣本國銀行行內遴選員工外派模式為主，其比例為 77%，較前一年調查數據 92% 為低，而招聘當地人才的比例有 23%，顯見台資銀行聘用中國大陸當地區的金融高階關鍵性職級人員的比重有上升的趨勢。其中以公營銀行有高達 50% 的受訪者表示會考量招聘當地高階關鍵性人才的比例最高。台資銀行近年在中國大陸的人才聘用模式，從前數年前僅聘用當地國人員從事相對初階業務人員，已開始逐漸聘用高階關鍵性人員來協助在當地區市場業務的開發。

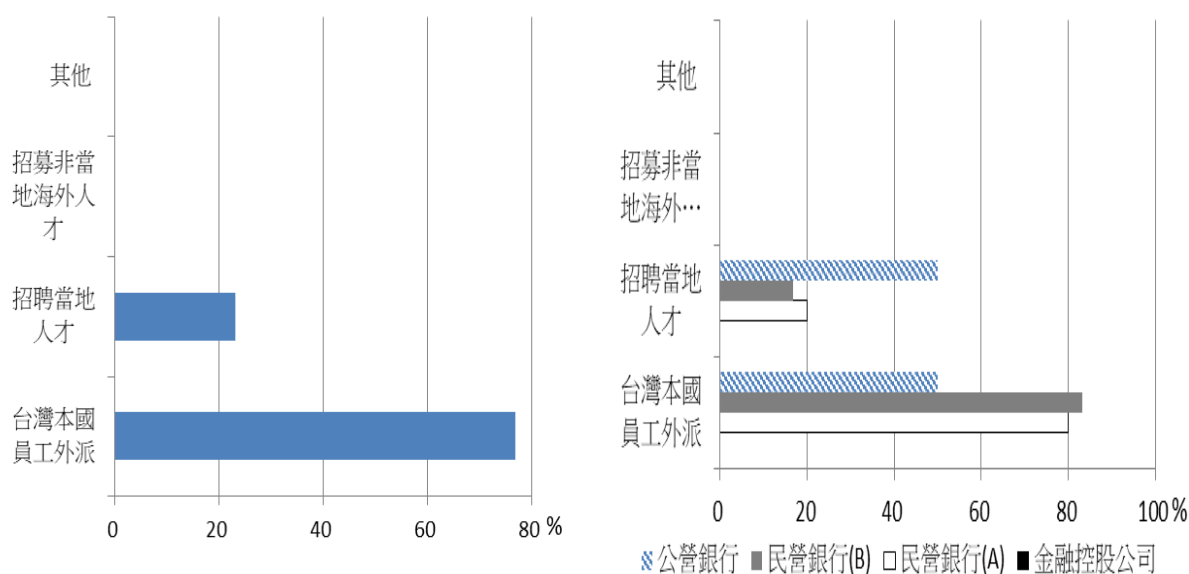
【表2-13】 貴機構在大陸設立之營運據點中，關鍵性人才的任用模式 (%) N=54

	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	76.92	23.08	0.00	0.00	100.00
金融控股公司	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	15.63	80.00	20.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	50.00	83.33	16.67	0.00	0.00	100.00
公營銀行	9.38	50.00	50.00	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 2-13】 貴機構在大陸設立之營運據點中，關鍵性人才的任用模式

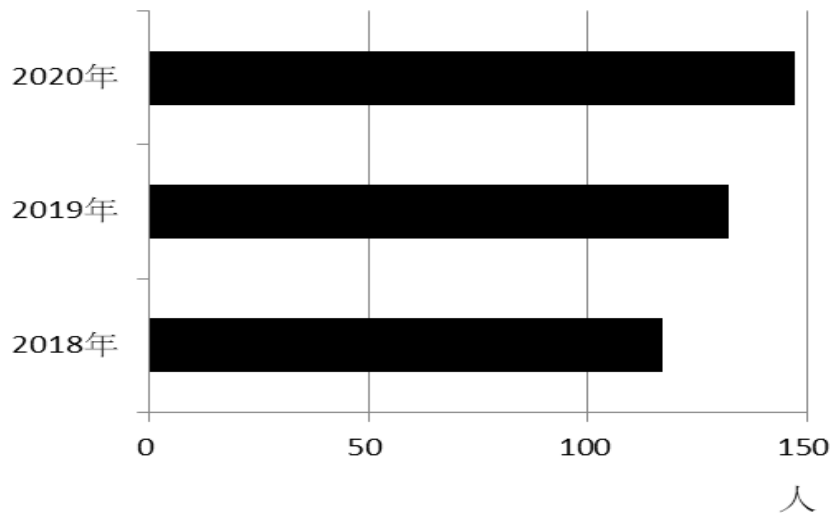
7-2、請預估 貴機構外派大陸（不含港澳）之關鍵性人才人力分配數量？

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保險業務、證券業務、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 2018 年關鍵性人力在中國大陸市場的需求人數為 117 人次，2019 年關鍵性人力的需求人數將增加至 132 人次，2020 年關鍵性人力的需求人數將增加至 147 人次，較前一年度的調查數據高。其中以民營銀行(A)組所外派大陸之高階關鍵人力數量最高，在 2018 年預估將達 79 人次，且逐年人數呈現需求上升趨勢。整體銀行業關鍵性人力在中國大陸市場的外派人力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，再者，中國大陸管理人才的快速成長，中國大陸的人才培訓受惠於歐美大型金融機構的在地化培訓，可直接引入歐美先進的制度加以套用，此對於我國台資銀行在關鍵性管理人員的培育計畫特別需加以重視，以因應未來中國大陸金融市場的競爭挑戰。

【表2-14】 貴機構外派大陸（不含港澳）之關鍵性人才人力分配數量(N=54)

	所佔比例	2018 年	2019 年	2020 年
合計	100.00	117	132	147
金融控股公司	27.27	0	1	0
民營銀行(A)	15.15	79	87	96
民營銀行(B)	48.48	18	21	26
公營銀行	9.09	20	23	25

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 2-14】 貴機構外派大陸（不含港澳）之關鍵性人才人力分配數量

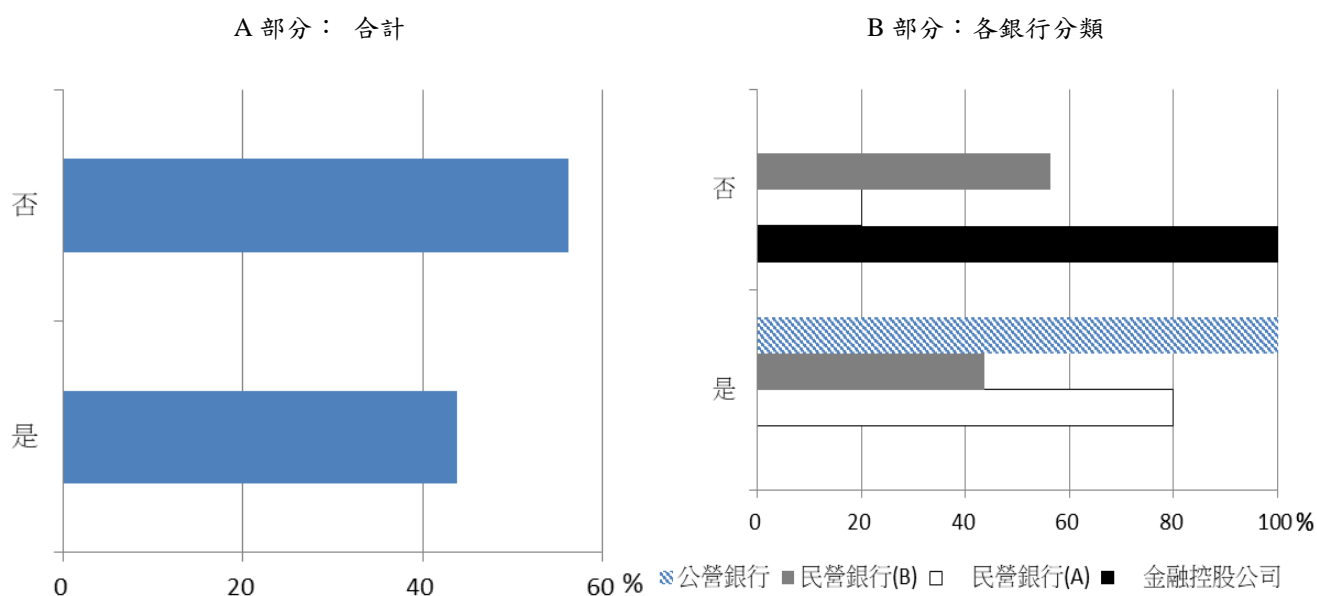
8、 貴機構是否有在大陸（不含港澳）以外地區設立海外營運據點？

我國銀行業在美歐等先進國家或邦交國的設點布局的時間點已有相當時間，近年來除中國大陸外，我國銀行業正積極往東南亞市場做深耕佈局，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及台商大量往東協國家發展有直接關聯，以此次調查數據顯示，整體而言，有 44% 的銀行機構已有在中國大陸以外地區設立海外營運據點，較前一年的 55% 有降速的趨勢，其中，仍以公營銀行的海外市場進展最為快速，全數有近 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 80% 表示已有至中國大陸以外地區設立海外營運據點，相對而言，民營銀行(B)組已有至非中國大陸以外地區設立海外營運據點的比例則佔比相對較低，僅佔 44%。

【表2-15】 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(N=54)

	所佔比例	是	否	合計
合計	100.00	43.75	56.25	100.00
金融控股公司	25.00	0.00	100.00	100.00
民營銀行(A)	15.63	80.00	20.00	100.00
民營銀行(B)	50.00	43.75	56.25	100.00
公營銀行	9.38	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 2-15】 貴機構是否有在大陸（不含港澳）以外地區設立海外營運據點

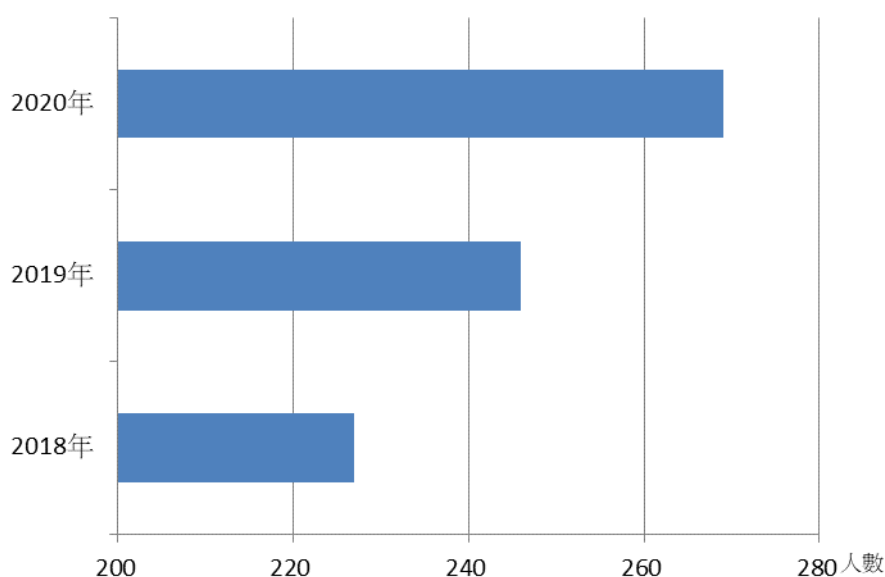
8-1、請預估 貴機構外派大陸（不含港澳）以外地區之關鍵性人才分配數量？

若不含中國大陸以外地區之銀行關鍵性人才的調查預估數據，海外地區銀行業外派的人力需求在 2018 年預估將有 227 人次的需求量，在 2019 年預估將有 246 人次的需求量，在 2020 年預估將有 269 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。其中以傳統的民營銀行(A)在外派大陸以外地區之關鍵性人力之人數數量最高，在 2018 年預估將高達 113 人次。

【表2-16】 貴機構外派大陸以外地區之關鍵性人才分配數量(N=54)

	所占比例	2018 年	2019 年	2020 年
合計	100.00	227	246	269
金融控股公司	25.00	1	0	0
民營銀行(A)	15.63	113	122	129
民營銀行(B)	50.00	75	84	95
公營銀行	9.38	38	40	45

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 2-16】 機構外派大陸（不含港澳）以外地區之關鍵性人才分配數量

8-1-1、除外派大陸（不含港澳）外，貴機構優先考量地區為：

我國銀行業在海外市場的設點布局策略上，其考量的國家別優先順位依序為東協（47.62%）、香港（23.81%）、新加坡（9.52%）、紐澳（9.52%）、北美洲（4.76%）。

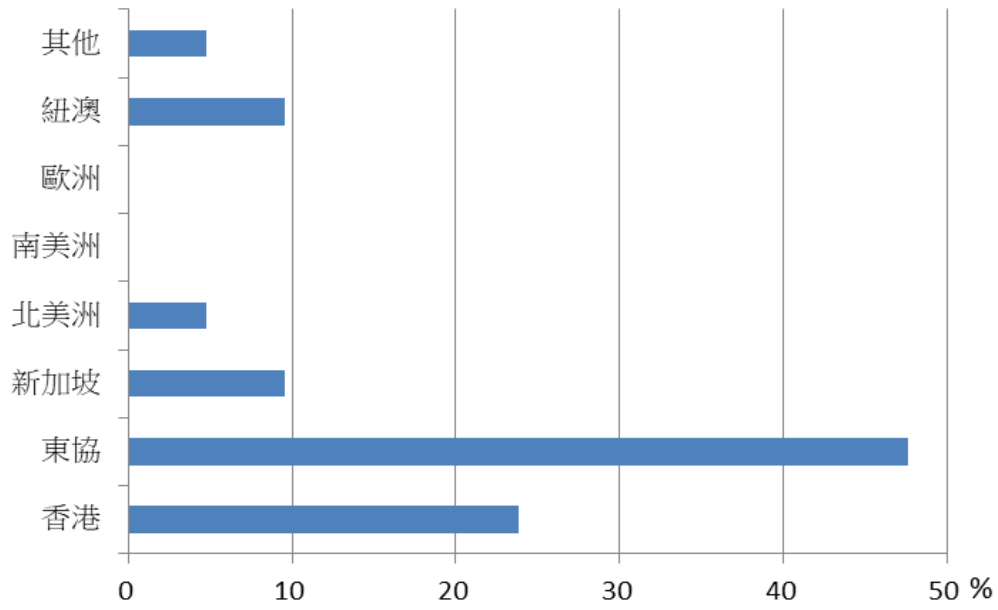
上述的排序與前幾年調查排序性差異不大，顯示近年東協國家已為我國銀行機構所高度重視的國家，顯見此一新興市場的開發已漸受我國銀行業的高度重視，再者，香港及新加坡等地由於均同屬具有亞洲區域金融中心地位的優勢，對於我國銀行在國際間的資本市場籌融資交易均有其利基之所在，我國銀行業在香港等亞洲區域金融中心的設點仍具有相當高的誘因，而歐美等國家主要在地域遙遠及語言差異性大等因素限制下，僅公股銀行及少數大型商業銀行業在歐美國家進行策略性的重點佈局。近年歐美國家在金融法規嚴謹限縮下，法遵成本提升，亦影響本國銀行在歐美佈局的考量。

【表2-17】 除外派大陸外，貴機構優先考量地區 (%) N=54

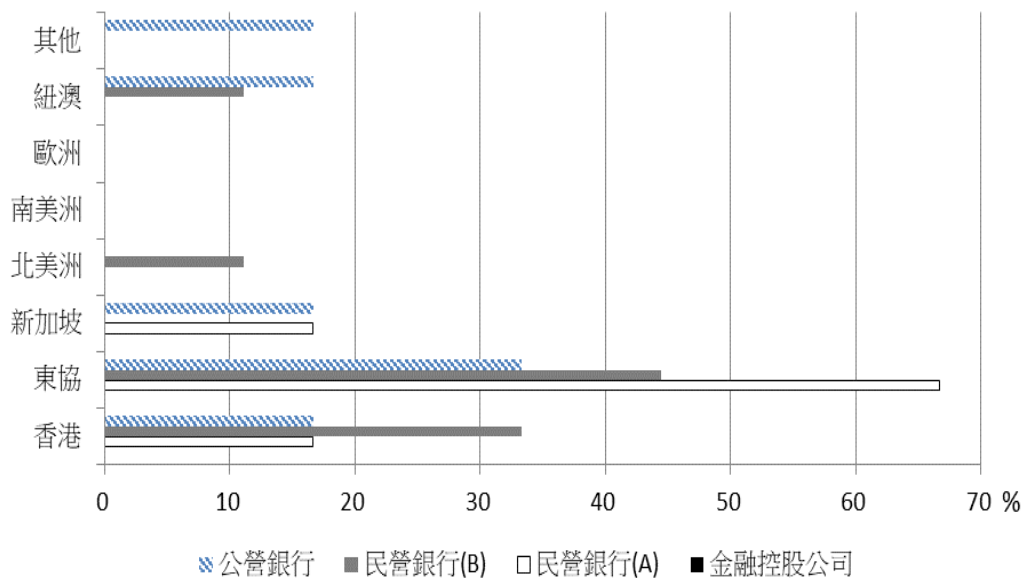
	所占比例	香港	東協	新加坡	北美洲	南美洲	歐洲	紐澳	其他	合計
合計	100.00	23.81	47.62	9.52	4.76	0.00	0.00	9.52	4.76	100.00
金融控股公司	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
民營銀行(A)	25.00	16.67	66.67	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	50.00	33.33	44.44	0.00	11.11	0.00	0.00	11.11	0.00	100.00
公營銀行	25.00	16.67	33.33	16.67	0.00	0.00	0.00	16.67	16.67	100.00

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

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類



【圖 2-17】 除外派大陸外，貴機構優先考量地區

8-2、貴機構在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用為何種模式？

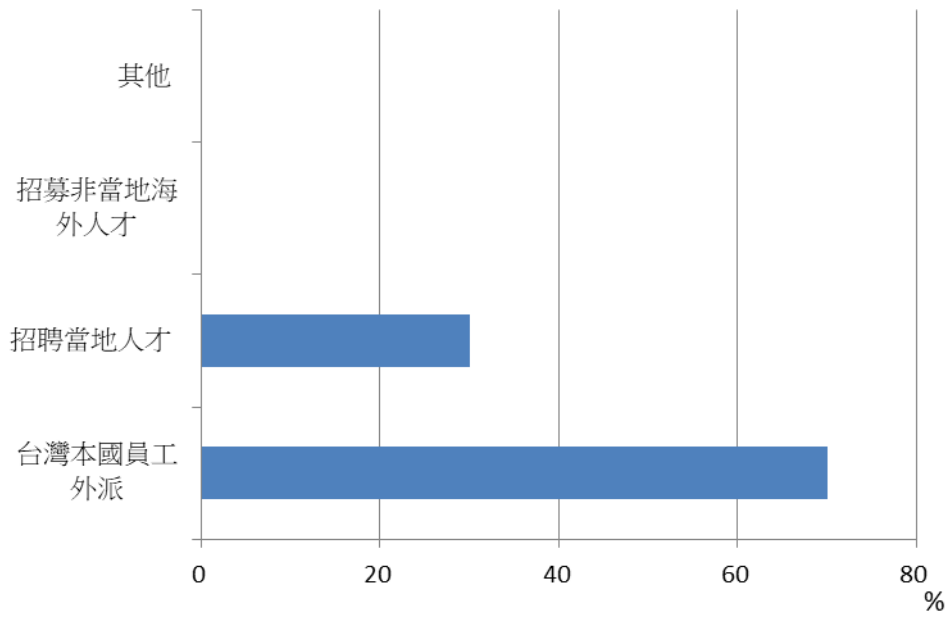
我國銀行業在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用模式主要仍以台灣本國員工外派模式為主，其比例為 70%，較前一年調查的 64% 為高，其次為直接招聘當地人才，其比例為 30%，較前一年調查的 36% 稍呈現下降，在考量銀行經營的穩健性、業務經營權的掌握及與母公司的體質文化調配綜合考量上，我國銀行業在海外國家關鍵性人才的任用模式主要會採取以台灣本國銀行員工外派方式為主，然數據亦顯示直接招聘當地人才的比例有呈現上升的趨勢，銀行亦開始願意在地聘用高階主管，以實行人員在地化管理目標，此一現象反映出銀行經營在地化的需求正在上升之中，由在地人自主管理的趨勢有益趨明顯的趨勢。以公營銀行為例，已有高達 40% 的受訪人資業者表示會考慮招聘當地人力成為當地銀行分行的高階關鍵性主管人員。

【表2-18】 貴機構在海外(非大陸地區) 關鍵性人才的任用模式 (%)N=54

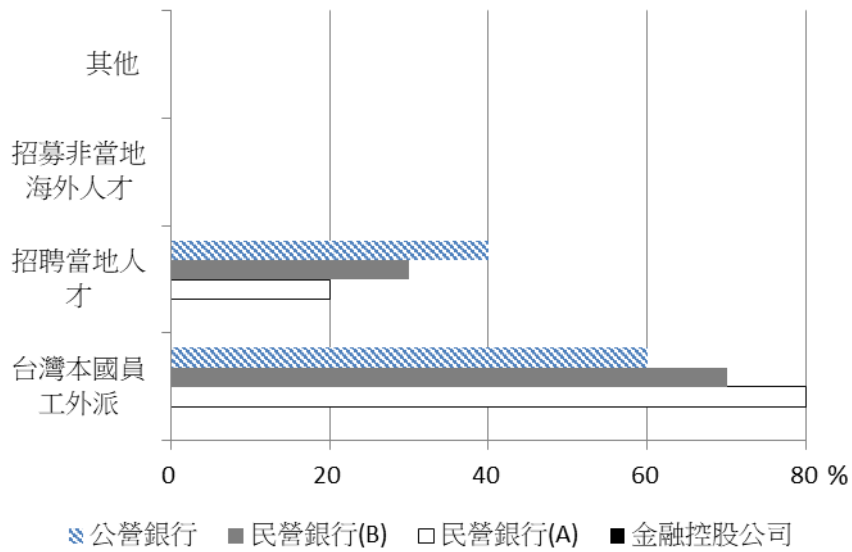
	所占比例	台灣本國員工 外派	招聘當地人 才	招募非當地 海外人才	其他	合計
合計	100.00	70.00	30.00	0.00	0.00	100.00
金融控股公司	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
民營銀行(A)	25.00	80.00	20.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	50.00	70.00	30.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	25.00	60.00	40.00	0.00	0.00	100.00

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 2-18】 貴機構在海外(非大陸地區) 關鍵性人才的任用模式

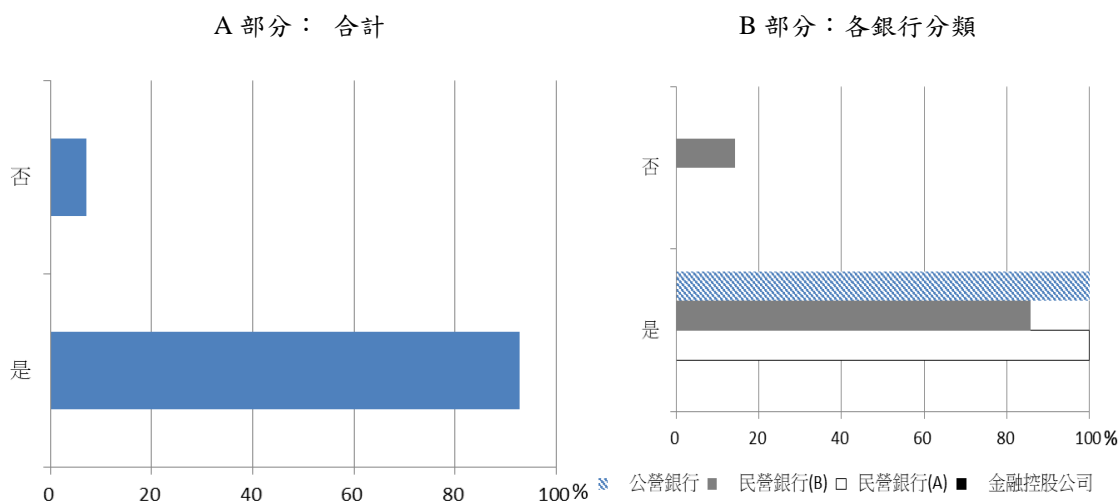
8-3、請問政府推動金融業布局亞洲政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求？

近年來政府所積極推動我國金融業布局亞洲政策，有近 93%的受訪銀行人資主管表示此將對於銀行高階關鍵性人才之需求將有增加的效果，較前一年所調查的 67% 大幅提升，顯見推動金融業往東協國家拓展，銀行將因應此一趨勢變化而進行人員的教育培訓及攬才之工作，以順利推展我國銀行業在東協國家的業務。

【表2-19】 政府推動金融業布局亞洲政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求

	所占比例	是	否	合計
合計	100.00	92.86	7.14	100.00
金融控股公司	0.00	0.00	0.00	0.00
民營銀行(A)	21.43	100.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	28.57	85.71	14.29	100.00
公營銀行	50.00	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 2-19】 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

● 選擇其他

單位	預估人數
A 銀行	4
B 銀行	4~5
C 銀行	2
D 銀行	1
E 銀行	10-20
F 銀行	1(印度代表人辦事處)
G 銀行	3
H 銀行	3-10
I 銀行	20
J 銀行	20

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

我國銀行業在開發東協國家市場，現階段在經營策略上會優先考慮營運據點設點順位國家依序為菲律賓（0.94），在今年首度超越越南（0.76），顯見菲律賓近年的快速經濟持續成長表現及人口紅利，已吸引本國銀行業的高度關注。然越南仍是台商在東協國家的製造業主要重鎮地區，我國銀行業者在服務台商的策略考量下仍會以越南為優先選擇地區，其次依序為新加坡（0.59）、泰國（0.29）、緬甸（0.29）、印尼（0.29）、馬來西亞(0.24)、柬埔寨（0.24）、寮國（0.18）。其中新興國家包括柬埔寨、緬甸及寮國為我國銀行近年積極前往開發設點佈局的國家，主要考量點在於其金融深化程度尚淺，東協市場金融服務業務仍有相當發展空間，人口持續成長下的人口紅利現象對銀行業務經營具號召吸引力。

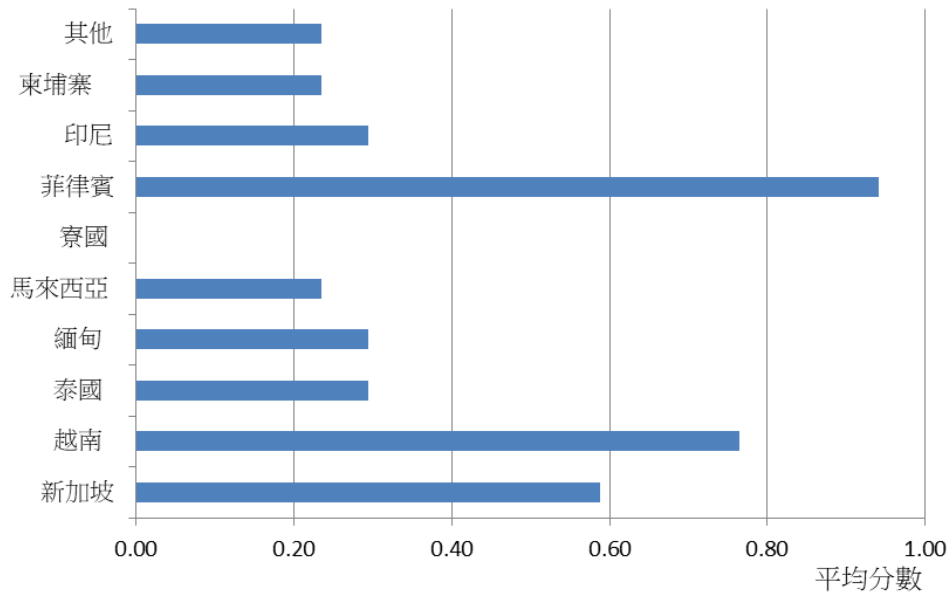
【表2-20】 因應銀行業積極開發東協國家市場，赴海外成立據點，請問在現階段 貴機構在經營策略上會優先考慮順位國家為(%)

A 部分：金控、銀行合計										
	新加坡	越南	泰國	緬甸	馬來西亞	寮國	菲律賓	印尼	柬埔寨	其他
平均分數	0.59	0.76	0.29	0.29	0.24	0.18	0.94	0.29	0.24	0.24
高度重要	11.76	11.76	0.00	0.00	0.00	0.00	17.65	5.88	0.00	0.00
中度重要	11.76	11.76	6.25	5.88	5.88	0.00	17.65	0.00	5.88	5.88
低度重要	0.00	17.65	0.00	17.65	11.76	0.00	5.88	11.76	11.76	5.88
不列入考慮	76.47	58.82	93.75	76.47	82.35	100.00	58.82	82.35	82.35	88.24
B 部分：金融控股公司										
	新加坡	越南	泰國	緬甸	馬來西亞	寮國	菲律賓	印尼	柬埔寨	其他
平均分數	0.00	0.00	0.00	0.00	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	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	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
C 部分：民營銀行(A)										
	新加坡	越南	泰國	緬甸	馬來西亞	寮國	菲律賓	印尼	柬埔寨	其他
平均分數	1.25	1.25	0.00	0.25	0.50	0.00	1.50	0.75	0.50	0.00
高度重要	25.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	25.00	0.00	0.00
中度重要	25.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	25.00	0.00	25.00	0.00
低度重要	0.00	50.00	0.00	25.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	50.00	25.00	100.00	75.00	75.00	100.00	25.00	75.00	75.00	100.00
D 部分：民營銀行(B)										
	新加坡	越南	泰國	緬甸	馬來西亞	寮國	菲律賓	印尼	柬埔寨	其他
平均分數	0.63	0.75	0.25	0.50	0.13	0.00	0.63	0.13	0.25	0.00
高度重要	12.50	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	12.50	0.00	0.00
中度重要	12.50	12.50	12.50	12.50	0.00	0.00	12.50	12.50	0.00	0.00
低度重要	0.00	12.50	0.00	25.00	12.50	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00
不列入考慮	75.00	62.50	87.50	62.50	87.50	100.00	75.00	75.00	75.00	100.00
E 部分：公營銀行										
	新加坡	越南	泰國	緬甸	馬來西亞	寮國	菲律賓	印尼	柬埔寨	其他
平均分數	0.00	0.67	1.00	0.00	0.33	0.00	1.67	0.33	0.00	1.33
高度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33
中度重要	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	33.33	0.00	33.33
不列入考慮	100.00	66.67	100.00	100.00	66.67	100.00	100.00	66.67	100.00	33.33

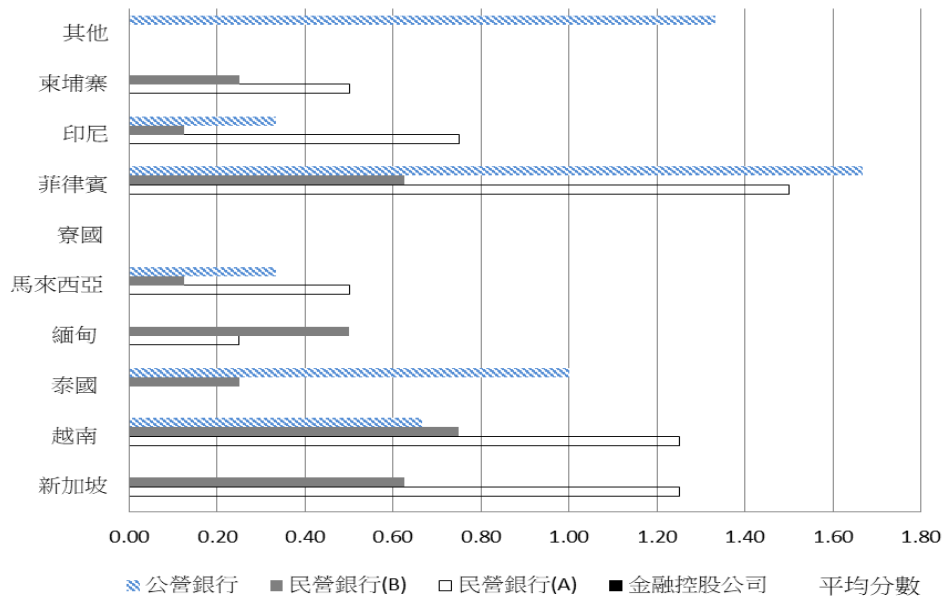
● 選擇其他

公司	回覆意見
A 銀行	澳洲
B 銀行	印度

A 部分：平均分數



B 部分：各銀行分類



【圖 2-20】 因應銀行業積極開發東協國家市場，赴海外成立據點，請問在現階段 貴
機構在經營策略上會優先考慮順位國家為

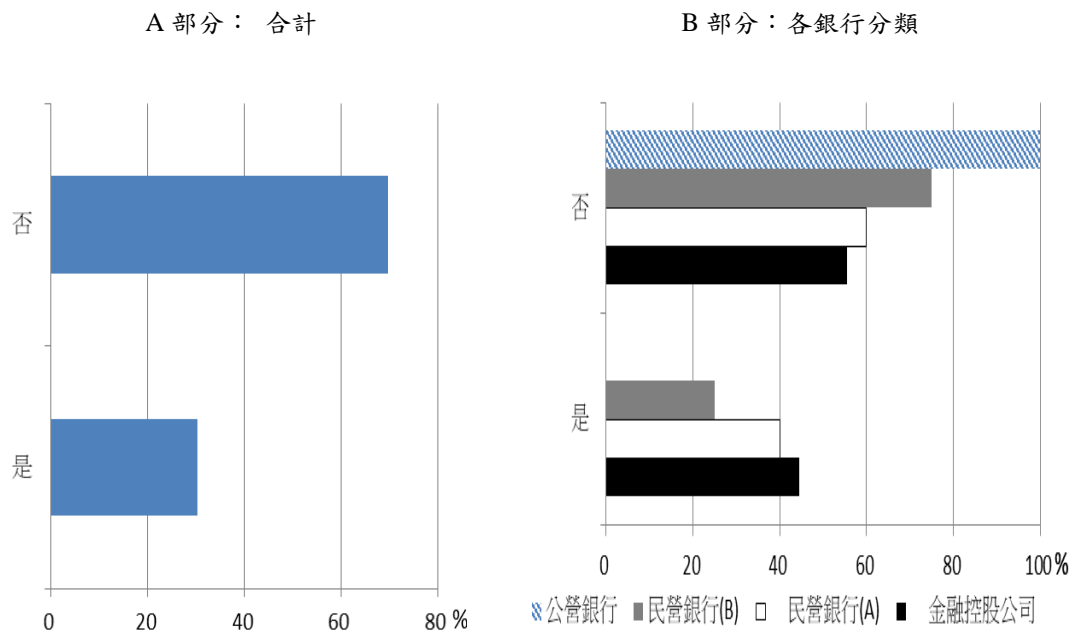
9、貴機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗?

銀行業在高階關鍵性人才的聘用上，針對新種業務性需求，除內部人員遴選管道，會有透過外部管道攬才的需求，在此次受訪人資業者有近 30% 表示會透過外部仲介機構聘任關鍵性人才，主要的金融業高階人才仲介機構有易帆特、普金、萬豐、peoplesearch、Adecco.Alpha 等多家跨國性的人力仲介公司，以仲介媒合業務合適的高階關鍵性人才。

【表2-21】 貴機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗

	所占比例	是	否	合計
合計	100.00	30.30	69.70	100.00
金融控股公司	25.00	44.44	55.56	100.00
民營銀行(A)	15.63	40.00	60.00	100.00
民營銀行(B)	50.00	25.00	75.00	100.00
公營銀行	9.38	0.00	100.00	100.00

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



【圖 2-21】 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

● 選擇其他

單位	公司名稱
A 銀行	與多家 HUNTER 合作
B 銀行	易帆特、普金、萬豐
C 銀行	peoplesearch
D 銀行	各家 HUNTER
E 銀行	Adecco.Alpha
F 銀行	獵人頭公司
G 銀行	與多家 HUNTER 合作

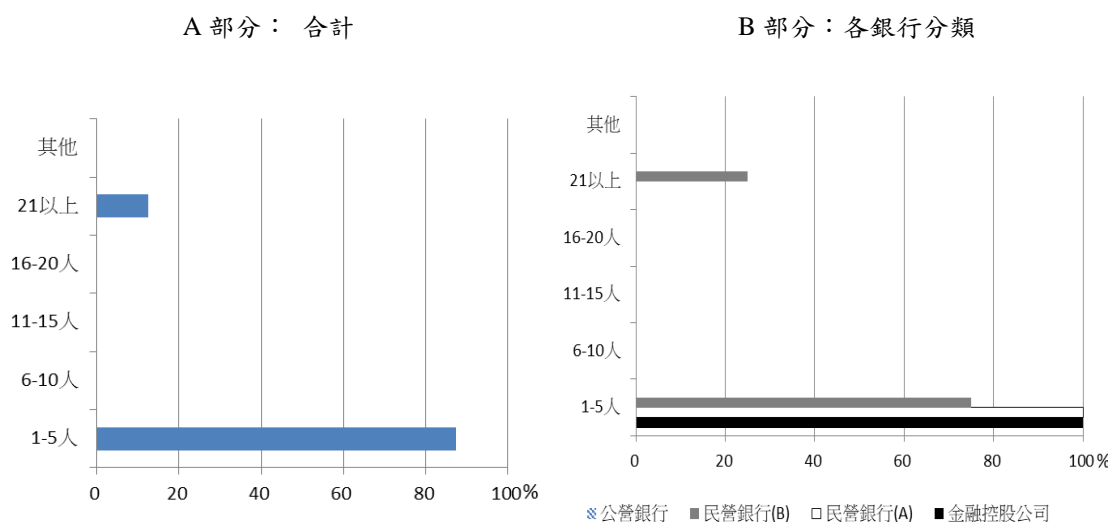
9-1、貴機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才數量約為何？

每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才的需求量，在本年度調查數據顯示，整體銀行業而言，各銀行所聘雇人數仍在 5 人次以下者佔多數，其比例為 87%；此與前幾年調查數據差異並不顯著，公營銀行透過仲介機構從外部媒合關鍵性人才的需求量則無。

【表2-22】 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(%)

	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	87.50	0.00	0.00	0.00	12.50	0.00	100.00
金融控股公司	37.50	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	12.50	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	50.00	75.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	100.00
公營銀行	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

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 2-22】 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

● 選擇其他

公司	回覆意見
A 銀行	非常態性職位

9-2、貴機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才？

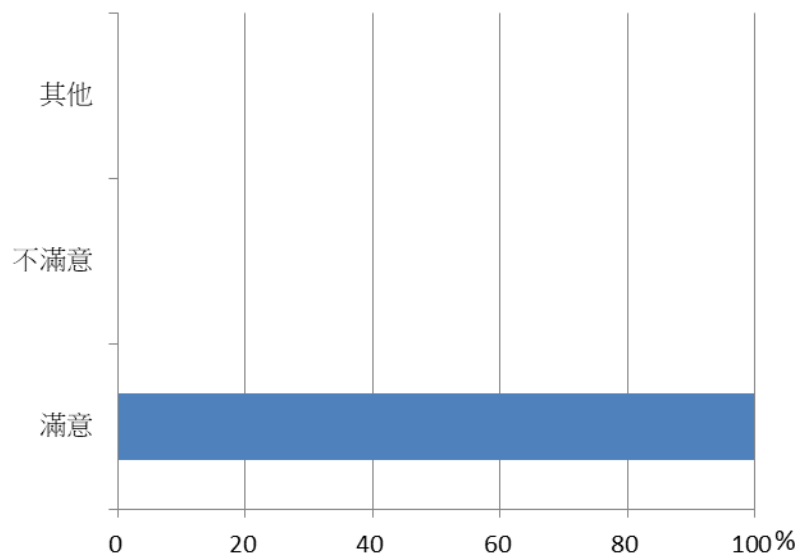
對於經由外部仲介機構所媒合之關鍵性人才，整體而言，多數的受訪者表示均相當滿意。多數受訪人資業者仍表示相當滿意其經由外部仲介機構管道所媒合之高階經理人才，顯見透過外部管道遴選高階人才，無疑是另一種合適覓才之途徑，且能相當程度地縮短高階經理人才供需存在的缺口。

【表2-23】 貴機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才?(%)

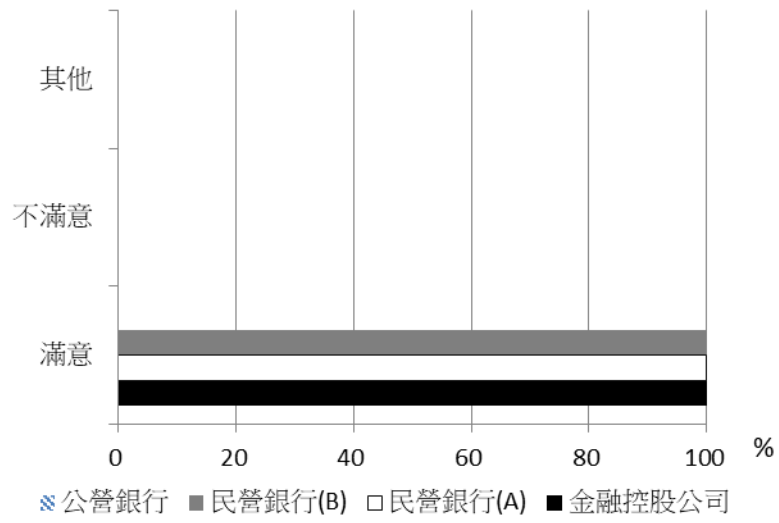
	所佔比例	滿意	不滿意	其他	合計
合計	100.00	100.00	0.00	0.00	100.00
金融控股公司	37.50	100.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	12.50	100.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	50.00	100.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

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 2-23】 貴機構是否滿意人力銀行所媒合之金融科技人才

第四部份：本國聘用關鍵性人才之國際競爭力

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

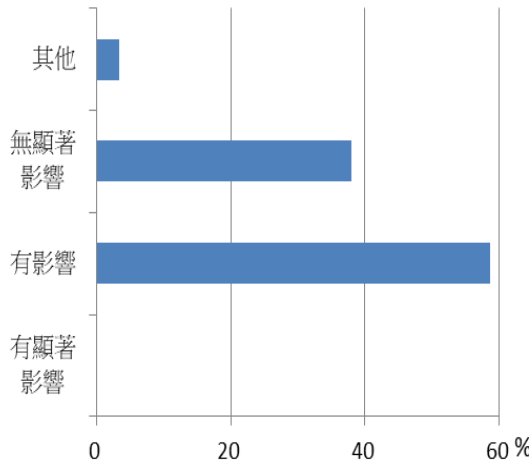
若以本國銀行及外國銀行在關鍵性人才所可提供之薪資水平及福利相比較，由於外國銀行可提供相對較優渥的條件，此對於本國銀行在聘用關鍵性人才時表示會有影響者占多數，其比例為 58%，較前一年的 48% 有顯著的上升，顯見外國銀行可提供相對較優渥的條件具有相當影響性，而相對表示無顯著影響者其比例為 38%，多數銀行業人資業者表示外國銀行所能提供相對較優渥的薪資福利條件，對於本國銀行在聘用關鍵性人才時會有相當程度的影響性存在，此亦對於本國銀行在招聘外籍專業人士產生相當不利的競爭劣勢，或因此產生人才磁吸外流的現象。

【表2-24】 關於本國銀行及外資銀行對關鍵性人才所提供之薪資水平及福利比較上來看，外國銀行對 貴機構聘用關鍵性人才時所造成的影響程度人才時所造成的影響程度 (%)

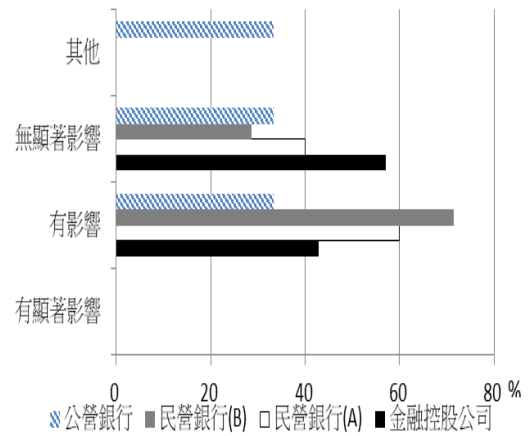
	所占比例	有顯著影響	有影響	無顯著影響	其他	合計
合計	100.00	0.00	58.62	37.93	3.45	100.00
金融控股公司	24.14	0.00	42.86	57.14	0.00	100.00
民營銀行(A)	17.24	0.00	60.00	40.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	48.28	0.00	71.43	28.57	0.00	100.00
公營銀行	10.34	0.00	33.33	33.33	33.33	100.00

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

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-24】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

● 選擇其他

單位	其他說明
A 銀行	本行主要為內部晉升

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

我國銀行業在遴選關鍵性人才時所可提供的薪資福利條件，相較於外國銀行，多數銀行人資業者表示並未具有相對競爭力，其比例達 46%，數據較前一年的 57% 為低，而相對表示具競爭力的僅有 27%，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，須能以附加的薪資福利方案以提升人才聘任之誘因，以強化本國銀行的競爭性。

【表2-25】 貴機構遴選高階(含關鍵核心)主管時所提出薪資福利，與外資銀行相較是否具競爭力

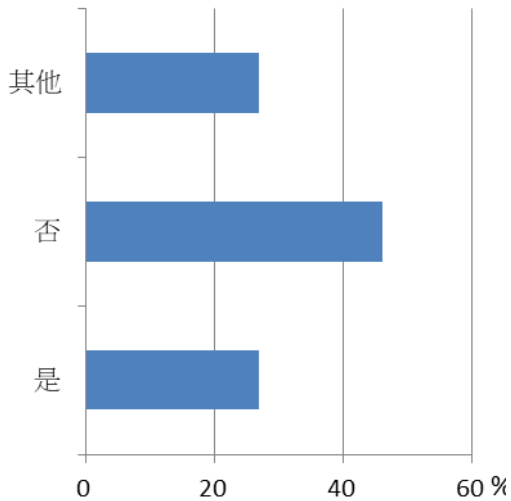
	所占比例	否具競爭力			合計
		是	否	其他	
合計	100.00	26.92	46.15	26.92	100.00
金融控股公司	23.08	16.67	50.00	33.33	100.00
民營銀行(A)	19.23	40.00	60.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	50.00	30.77	38.46	30.77	100.00
公營銀行	7.69	0.00	50.00	50.00	100.00

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

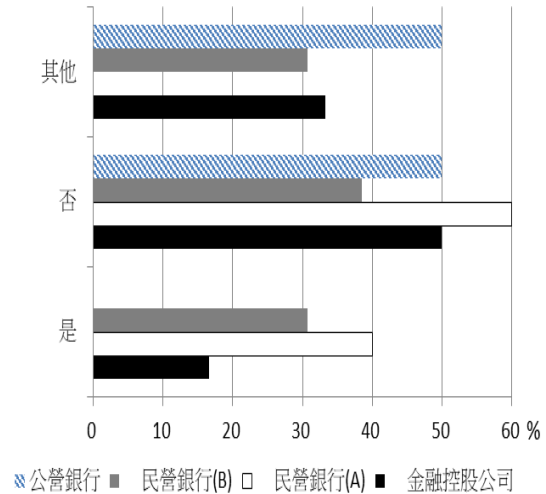
● 選擇其他

公司	回覆意見
A 銀行	參考國內金融同業薪資福利條件
B 銀行	視職缺而定
C 銀行	無法回答
D 銀行	視職缺而定
E 銀行	視職位而定

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-25】 貴機構遴選關鍵性人才時所提出薪資福利，與外國銀行相較是否具競爭力

第五部份：關鍵性人才之供給及需求類型及挑戰

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

此次對於銀行業在關鍵性人才的業務需求端的調查上，若以業務性質屬性來加以分類，以整體金控及銀行來看，銀行業人資指出現階段以電子商務及資產管理(或信託)的人才需求最強，其分數 1.72，顯見近期我國電子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，再者，高端資產管理業務在近期我國股市蓬勃交易下，相關業務人才需求亦大幅增加。其此依序為風險管理（1.16）、大型企業金融授信（1.03）、不動產放款（0.84）、票券業務(0.69)、國外業務（0.56）、兩岸金融業務（0.53）、個人消費金融（0.44）、中小型企業金融授信（0.22）。

今年調查顯示資產管理(或信託)、風險管理及大型企業金融授信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。資產管理業務受惠於近年國內股票市場交易熱絡及高端資產管理業務的需求持續上升，對於相關業務人才的需求殷切。

【表2-26】 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	1.03	1.16	0.44	1.06	0.00	1.72	1.72	0.22	0.84	0.09	0.53	0.56	0.69	0.06
非常重要	9.38	3.13	3.13	3.13	0.00	9.38	0.00	3.13	0.00	0.00	3.13	6.25	0.00	0.00
次重要	0.00	9.38	3.13	12.50	0.00	6.25	0.00	6.25	0.00	0.00	3.13	3.13	0.00	6.25
很重要	9.38	12.50	0.00	6.25	0.00	18.75	0.00	9.38	3.13	3.13	6.25	3.13	0.00	3.13
重要	9.38	0.00	6.25	6.25	0.00	15.63	6.25	6.25	0.00	15.63	3.13	6.25	3.13	6.25
有點重要	9.38	25.00	3.13	9.38	0.00	12.50	9.38	3.13	0.00	12.50	3.13	3.13	0.00	15.63
不列入考慮	62.50	50.00	84.38	62.50	100.00	37.50	84.38	71.88	96.88	68.75	81.25	78.13	96.88	68.75
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	1.00	0.00	0.13	0.00	0.63	0.63	0.13	0.00	0.00	0.13	0.00	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	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	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	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
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	25.00
有點重要	12.50	25.00	0.00	12.50	0.00	12.50	12.50	0.00	0.00	12.50	0.00	0.00	0.00	37.50
不列入考慮	87.50	50.00	100.00	87.50	100.00	62.50	87.50	100.00	100.00	87.50	100.00	100.00	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	0.40	2.00	0.40	0.80	0.00	2.80	2.80	0.40	0.20	0.00	1.20	1.40	0.80	0.40
非常重要	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	20.00	0.00	20.00
很重要	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	20.00	20.00	0.00	0.00	20.00
重要	20.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	20.00	0.00
有點重要	0.00	40.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	80.00	20.00	80.00	80.00	100.00	20.00	80.00	80.00	100.00	40.00	60.00	80.00	80.00	60.00

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	電 子 商 務	資 產 管 理 或 信 託	中 小 型 企 業 金 融 授 信	不 動 產 放 款	金 融 交 易 業 務	兩 岸 金 融 業 務	國 外 業 務	票 券 業 務	其 他
平均分數	1.50	0.94	0.75	1.81	0.00	1.94	1.94	0.25	1.38	0.19	0.50	0.63	0.50	0.00
非常重要	12.50	0.00	6.25	6.25	0.00	6.25	0.00	6.25	0.00	0.00	6.25	6.25	0.00	0.00
次重要	0.00	18.75	6.25	18.75	0.00	12.50	0.00	6.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	18.75	0.00	0.00	12.50	0.00	25.00	0.00	18.75	6.25	0.00	6.25	0.00	0.00	0.00
重要	12.50	0.00	6.25	12.50	0.00	12.50	6.25	12.50	0.00	18.75	6.25	6.25	0.00	0.00
有點重要	6.25	18.75	6.25	12.50	0.00	12.50	12.50	0.00	0.00	12.50	0.00	6.25	0.00	12.50
不列入考慮	50.00	62.50	75.00	37.50	100.00	31.25	81.25	56.25	93.75	68.75	81.25	81.25	100.00	87.50

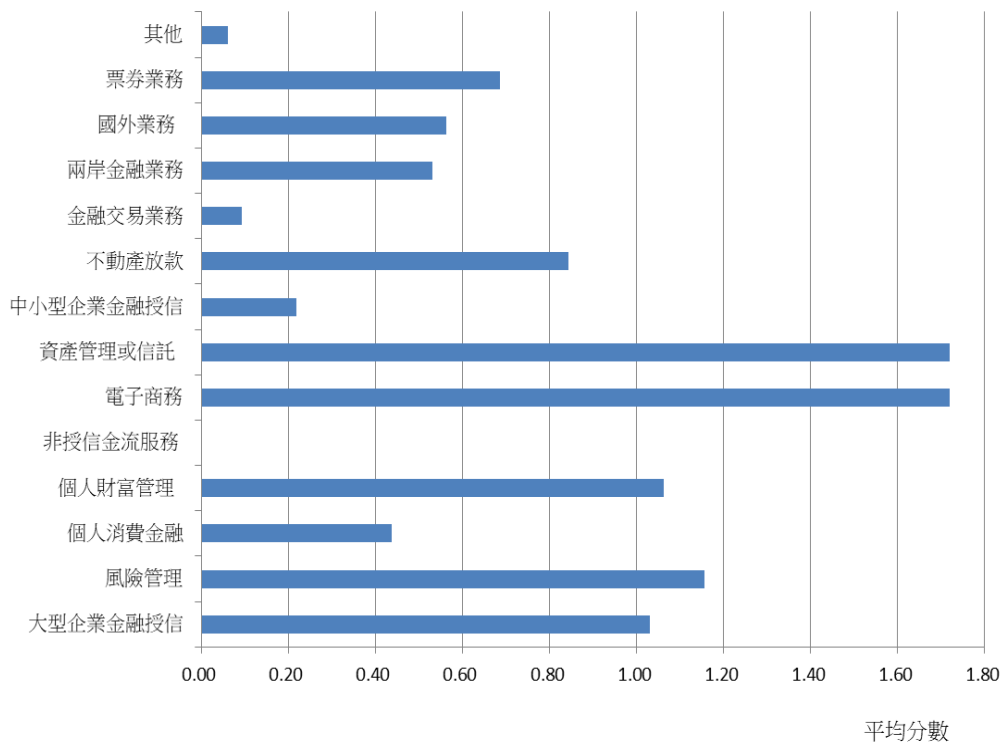
E 部分：公營銀行

	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	電 子 商 務	資 產 管 理 或 信 託	中 小 型 企 業 金 融 授 信	不 動 產 放 款	金 融 交 易 業 務	兩 岸 金 融 業 務	國 外 業 務	票 券 業 務	其 他
平均分數	2.00	1.33	0.00	0.00	0.00	1.67	1.67	0.00	1.33	0.00	0.67	0.33	3.33	0.00
非常重要	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33
很重要	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	33.33	0.00	0.00
有點重要	33.33	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	33.33	33.33	100.00	100.00	100.00	33.33	100.00	66.67	100.00	66.67	66.67	0.00	100.00	66.67

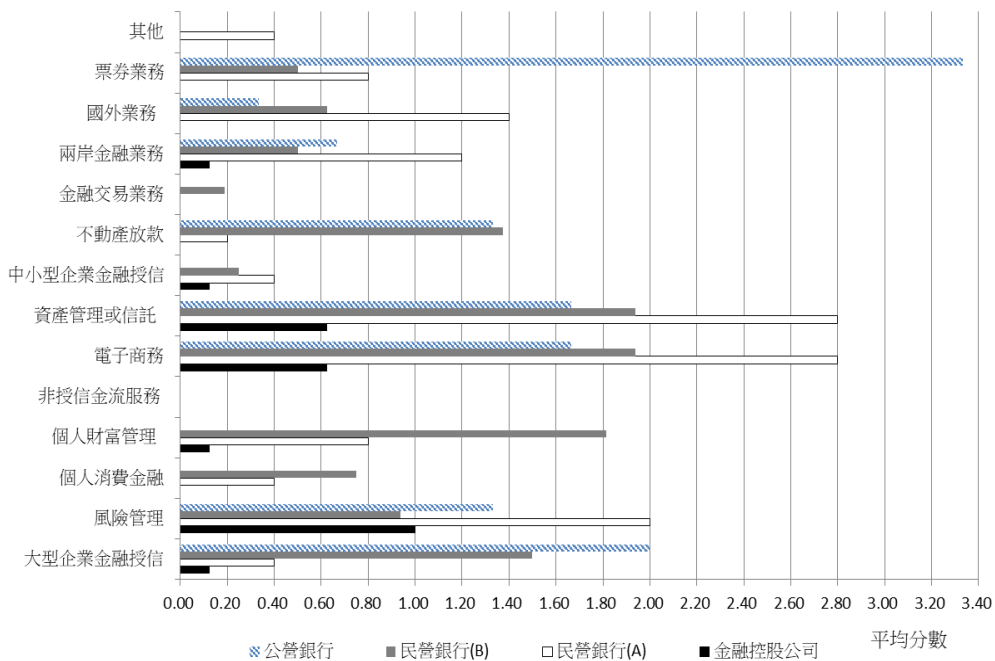
● 選擇其他

公司	回覆意見
A 銀行	法令遵循、公司治理
B 銀行	數位金融
C 銀行	策略規劃人才
D 銀行	總經宏觀分析
E 銀行	同時熟悉財產管理及放款業務的人才
F 銀行	法務/法遵人力、財務投資交易
G 銀行	金融科技與法令遵循
H 銀行	洗錢防制
I 銀行	無
J 銀行	法遵

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關鍵性人才需求最殷切

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

若由供給面而論，以整體金控、銀行的關鍵核心人力主管供給主要以個人消費金融為最多，其分數為(2.66)，與去年排序相同，其次依序為個人財富管理（2.10）、中小型企業金融授信(0.90)、不動產放款（0.81）、大型企業金融授信（0.41）、電子商務（0.29）、非授信金融服務（0.29）、金融交易業務(0.13)、風險管理（0.06）。

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。個人財富管理、中小型企業金融授信、不動產放款、大型企業金融授信業務屬銀行主要性業務，相對人才供給則較充沛，對人才供給毋庸匱乏。

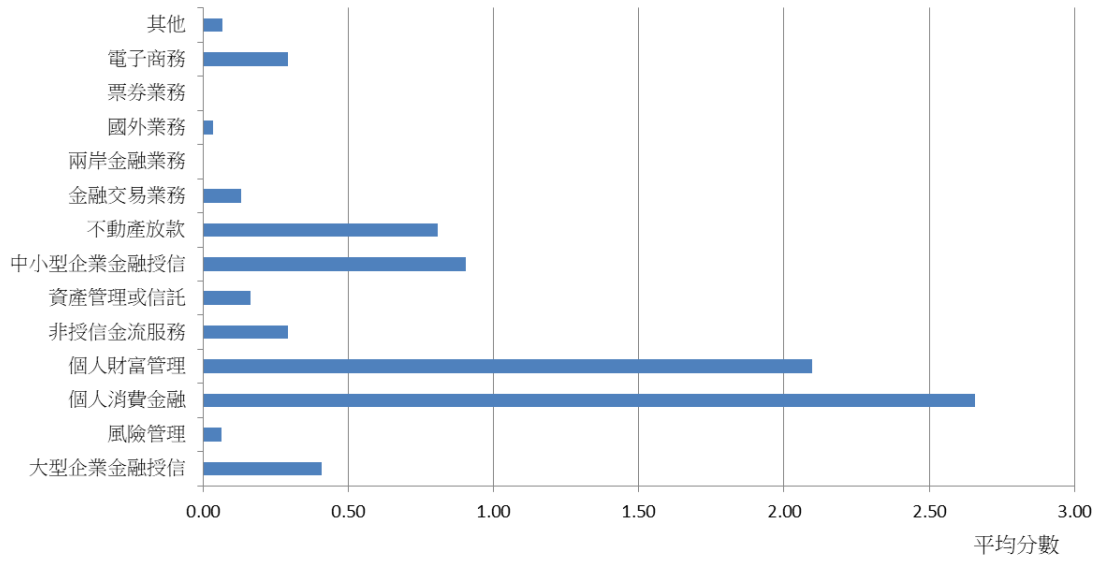
【表2-27】 貴機構目前對哪幾類型高階(含關鍵核心)人力主管供給最多(%)

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	0.41	0.06	2.66	2.10	0.29	0.16	0.90	0.81	0.13	0.00	0.03	0.00	0.29	0.06
非常重要	0.00	0.00	18.75	3.23	3.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	3.13	0.00	12.50	19.35	0.00	0.00	3.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	3.13	0.00	15.63	16.13	3.23	3.23	6.45	12.90	3.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	3.13	0.00	31.25	19.35	0.00	0.00	22.58	16.13	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.23
有點重要	12.50	6.25	12.50	29.03	3.23	6.45	12.90	9.68	3.23	0.00	3.23	0.00	14.29	0.00
不列入考慮	78.13	93.75	9.38	12.90	90.32	90.32	54.84	61.29	93.55	100.00	96.77	100.00	85.71	96.77
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	0.63	0.13	1.75	2.43	0.00	0.14	0.43	0.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.43	0.29
非常重要	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	12.50	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
很重要	0.00	0.00	0.00	42.86	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	25.00	14.29	0.00	0.00	14.29	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	14.29
有點重要	12.50	12.50	25.00	14.29	0.00	14.29	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00
不列入考慮	75.00	87.50	25.00	14.29	100.00	85.71	71.43	71.43	100.00	100.00	100.00	100.00	85.71	85.71
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	1.00	0.00	2.40	1.40	1.60	0.00	2.00	0.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.60	0.00
非常重要	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	20.00	0.00	20.00	0.00	20.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	40.00	20.00	0.00	0.00	20.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	40.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	20.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	40.00	100.00	20.00	40.00	60.00	100.00	20.00	60.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	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	0.19	0.06	2.88	2.00	0.06	0.19	0.69	0.75	0.06	0.00	0.00	0.00	0.19	0.00
非常重要	0.00	0.00	18.75	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	12.50	18.75	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	0.00	18.75	12.50	0.00	6.25	6.25	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	6.25	0.00
重要	6.25	0.00	37.50	25.00	0.00	0.00	18.75	12.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	6.25	6.25	12.50	37.50	6.25	0.00	12.50	12.50	6.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	87.50	93.75	0.00	6.25	93.75	93.75	62.50	62.50	93.75	100.00	100.00	100.00	93.75	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	0.00	0.00	4.33	3.00	0.00	0.33	1.33	1.67	1.00	0.00	0.33	0.00	0.00	0.00
非常重要	0.00	0.00	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	66.67	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	33.33	0.00
不列入考慮	100.00	100.00	0.00	0.00	100.00	66.67	33.33	33.33	66.67	100.00	66.67	100.00	66.67	100.00

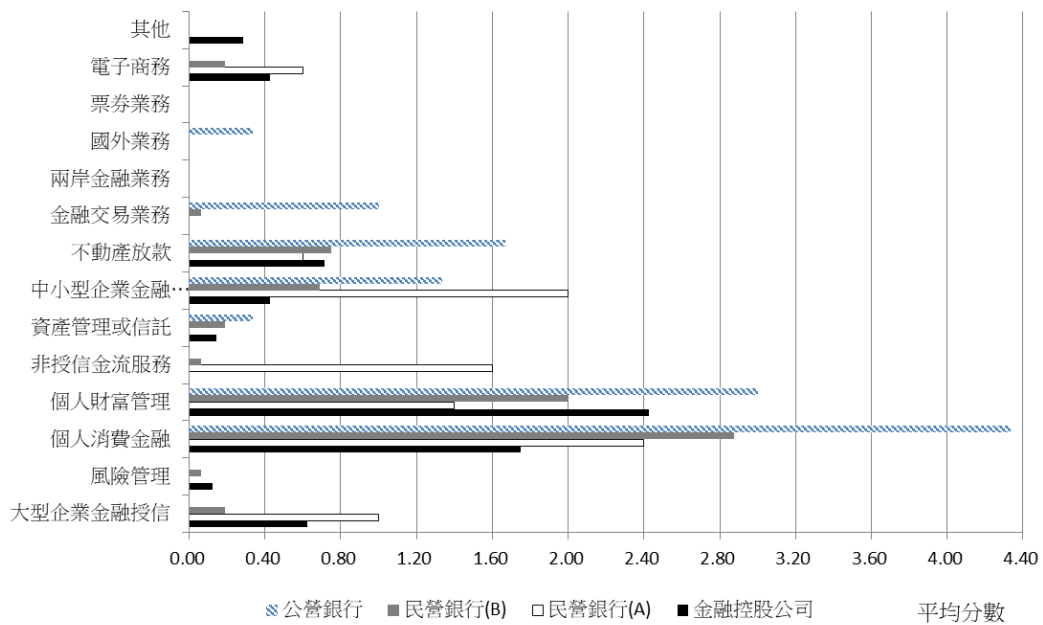
● 選擇其他

公司	回覆意見
A 銀行	企業金融授信

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-27】市場上哪些類型關鍵性人才供給最多

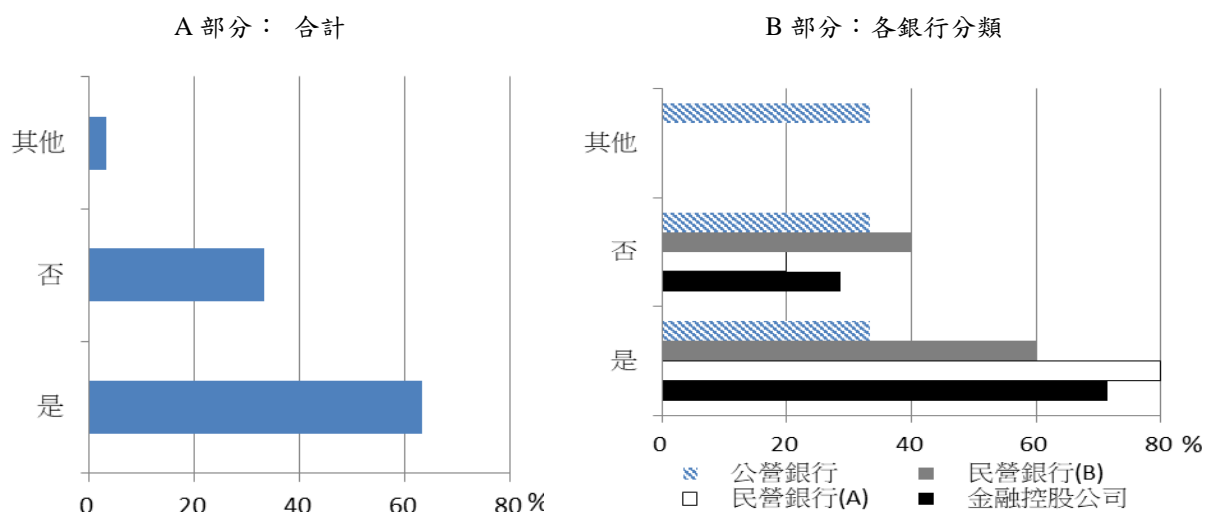
13、承問題 11、12，是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題？

在前提分析指出，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，銀行的現有人力供給主要則以個人消費金融為最多，顯見高階人力供需雙方存在明顯不一致的現象。此次整體有近 63%受訪者指出的確是存在關鍵性人才供給及需求無法匹配的問題。

【表2-28】 是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題

	所占比例	是否			合計
		是	否	其他	
合計	100.00	63.33	33.33	3.33	100.00
金融控股公司	23.33	71.43	28.57	0.00	100.00
民營銀行(A)	16.67	80.00	20.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	50.00	60.00	40.00	0.00	100.00
公營銀行	10.00	33.33	33.33	33.33	100.00

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



【圖 2-28】 是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題

● 選擇其他

公司	回覆意見
A 銀行	策略規劃人才
B 銀行	本行關鍵性人才主要由內部晉升或主管機關派任

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

因應銀行業的多種業務發展所需，在關鍵性人才的培育上，在業務需求端上，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 1.61）前一年排序相同，其次依序為風險管理類（1.61）、大型企業金融授信（1.13）、中小型企業金融授信（1.03）、資產管理或信託（0.81）、兩岸金融業務（0.68）、國外業務（0.58）、金融交易業務（0.52）、個人消費金融（0.23）、非授信金融服務（0.23）、不動產放款(0.23)。

【表2-29】 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	1.13	1.61	0.23	1.00	0.23	1.61	0.81	1.03	0.23	0.52	0.68	0.58	0.03	0.74
非常重要	6.45	16.13	0.00	0.00	0.00	6.45	0.00	9.68	0.00	3.23	6.45	3.23	0.00	3.23
次重要	12.90	9.68	0.00	3.23	3.23	9.68	3.23	6.45	3.23	0.00	3.23	0.00	0.00	6.45
很重要	3.23	9.68	0.00	12.90	3.23	19.35	9.68	3.23	3.23	3.23	0.00	6.45	0.00	6.45
重要	0.00	0.00	9.68	22.58	0.00	12.90	12.90	6.45	0.00	9.68	9.68	6.45	0.00	0.00
有點重要	19.35	12.90	3.23	3.23	0.00	6.45	12.90	6.45	0.00	6.45	3.23	9.68	3.23	12.90
不列入考慮	58.06	51.61	87.10	58.06	93.55	45.16	61.29	67.74	93.55	77.42	77.42	74.19	96.77	70.97

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	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	0.57	0.86	0.00	0.00	0.57	1.29	0.86	1.03	0.00	0.71	1.29	0.14	0.14	0.43
非常重要	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00
次重要	14.29	0.00	0.00	0.00	14.29	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00	14.29	28.57	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	14.29	14.29	42.86
不列入考慮	85.71	71.43	100.00	100.00	85.71	71.43	57.14	100.00	100.00	71.43	57.14	85.71	85.71	57.14

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	電子 商務	資產 管理 或信 託	中小 型企 業金 融授 信	不動 產放 款	金融 交易 業務	兩岸 金融 業務	國外 業務	票券 業務	其他
平均分數	2.40	3.80	0.60	1.20	0.00	1.40	0.80	1.03	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.80
非常重要	0.00	60.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00
次重要	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	20.00	20.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00
重要	0.00	0.00	20.00	60.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	20.00	20.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00
不列入考慮	20.00	0.00	60.00	40.00	100.00	60.00	60.00	60.00	100.00	100.00	80.00	100.00	100.00	60.00

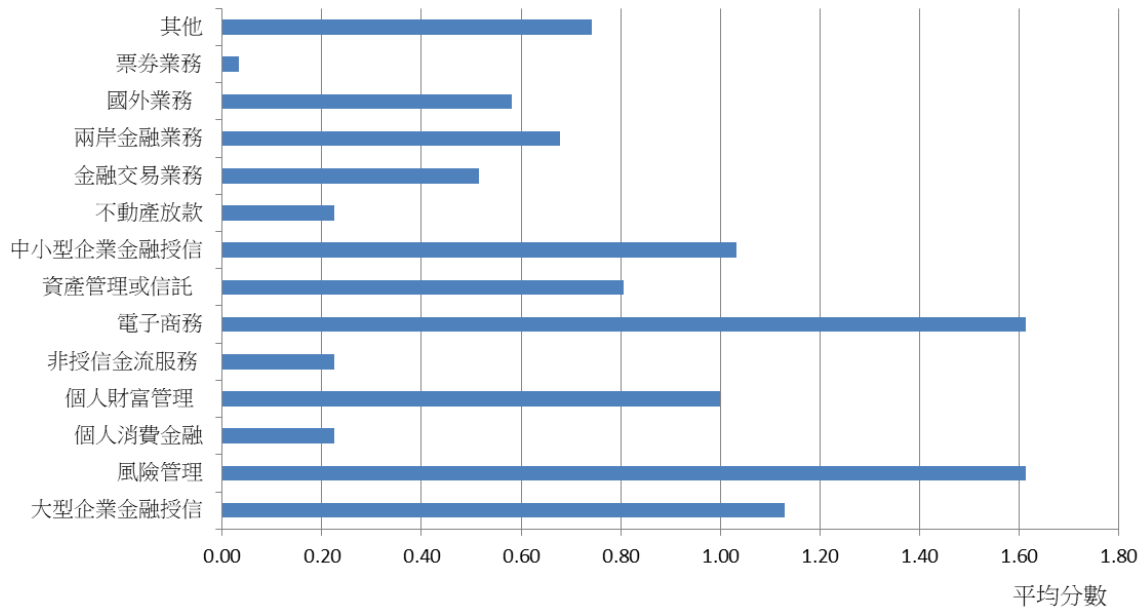
D 部分：民營銀行(B)(40.54%)

	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	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	0.81	1.13	0.25	1.56	0.19	1.81	0.94	0.00	0.44	0.63	0.38	0.50	0.00	0.75
非常重要	6.25	6.25	0.00	0.00	0.00	6.25	0.00	18.75	0.00	6.25	0.00	0.00	0.00	6.25
次重要	6.25	12.50	0.00	6.25	0.00	6.25	6.25	6.25	6.25	0.00	6.25	0.00	0.00	6.25
很重要	0.00	6.25	0.00	25.00	6.25	25.00	6.25	0.00	6.25	0.00	0.00	12.50	0.00	6.25
重要	0.00	0.00	12.50	25.00	0.00	18.75	18.75	6.25	0.00	12.50	6.25	0.00	0.00	0.00
有點重要	25.00	12.50	0.00	6.25	0.00	12.50	12.50	12.50	0.00	6.25	0.00	12.50	0.00	0.00
不列入考慮	62.50	62.50	87.50	37.50	93.75	31.25	56.25	56.25	87.50	75.00	87.50	75.00	100.00	81.25

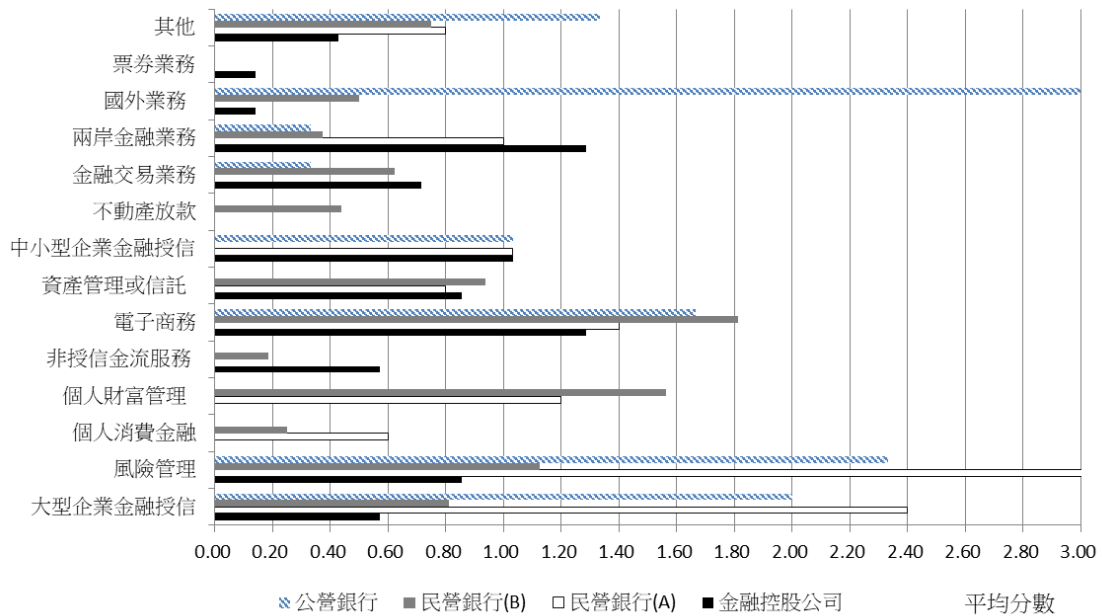
E 部分：公營銀行(10.81%)

	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	2.00	2.33	0.00	0.00	0.00	1.67	0.00	1.03	0.00	0.33	0.33	3.00	0.00	1.33
非常重要	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00
次重要	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33
很重要	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	66.67	0.00	0.00
有點重要	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	33.33	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	33.33	33.33	100.00	100.00	100.00	33.33	100.00	66.67	100.00	66.67	66.67	0.00	100.00	66.67

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-29】關鍵性人才的培育上，哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目

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

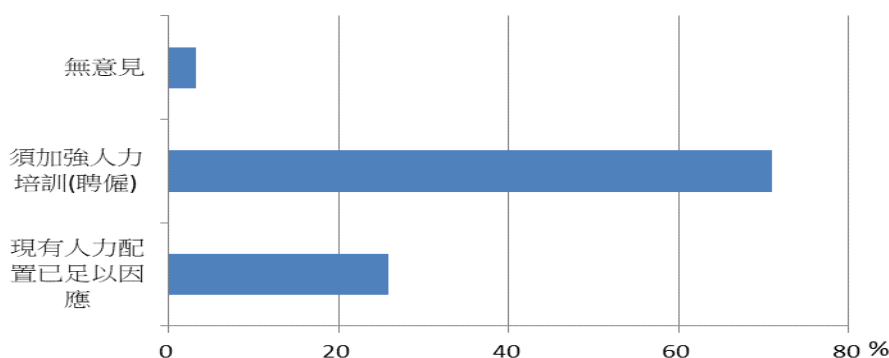
在網路及行動智慧裝置設備普及下，第三方行動支付交易工具日漸普及下，銀行業因應此新種業務的需求，在相關人力的需求上，有近71% 銀行人資業者表示銀行業內部仍須加強人力培訓或聘僱新種業務所需人力，以因應相關業務的需求，維持銀行本身在電子商務業務的競爭性，而相對表示現有人力配置已足以因應的比例則僅佔 26%。

【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

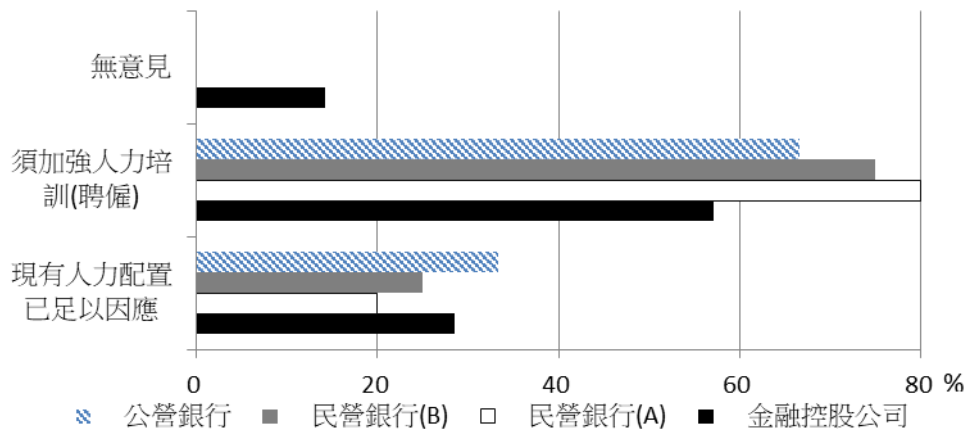
	所占比例	現有人力配置 已足以因應	須加強人力培 訓(聘僱)	無意見	合計
合計	100.00	25.81	70.97	3.23	100.00
金融控股公司	22.58	28.57	57.14	14.29	100.00
民營銀行(A)	16.13	20.00	80.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	51.61	25.00	75.00	0.00	100.00
公營銀行	9.68	33.33	66.67	0.00	100.00

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

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

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

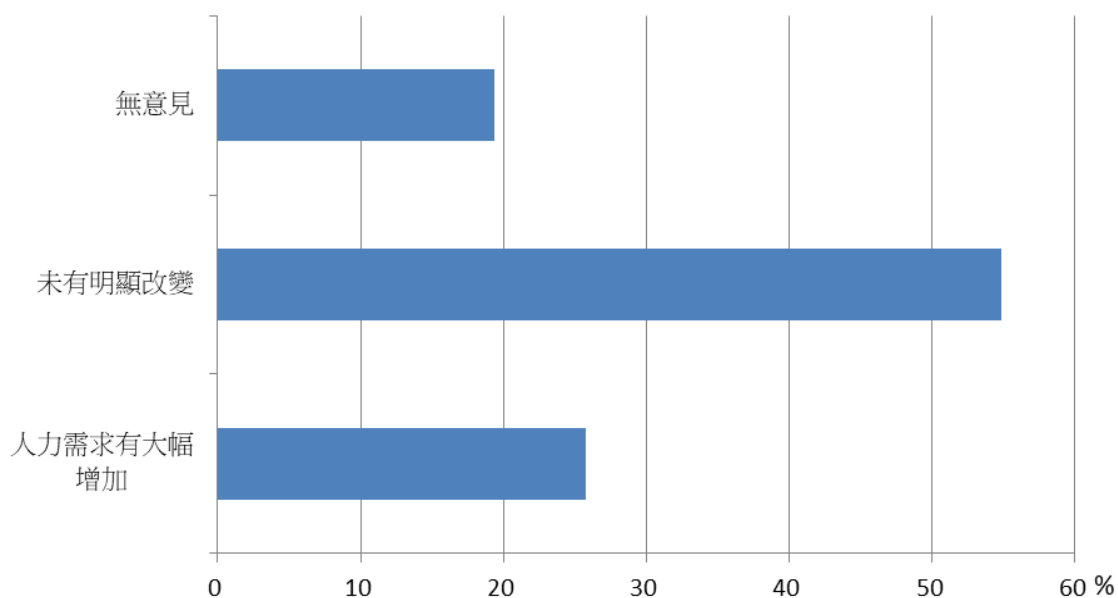
在兩岸金融業務開放下，是否有因新金融商品業務出現而產生對金融商品研發人才需求的上升，整體而言，多數銀行人資業者有近 55% 表示對於商品設計研發人才需求並未如預期有明顯改變。顯見兩岸金融業務開放，相關人民幣業務商機及兩岸金融產品交易並未如預期的樂絡。

【表2-31】 因應兩岸銀行業務開放，就新金融商品業務增加，商品設計研發人才需求是否有增加？

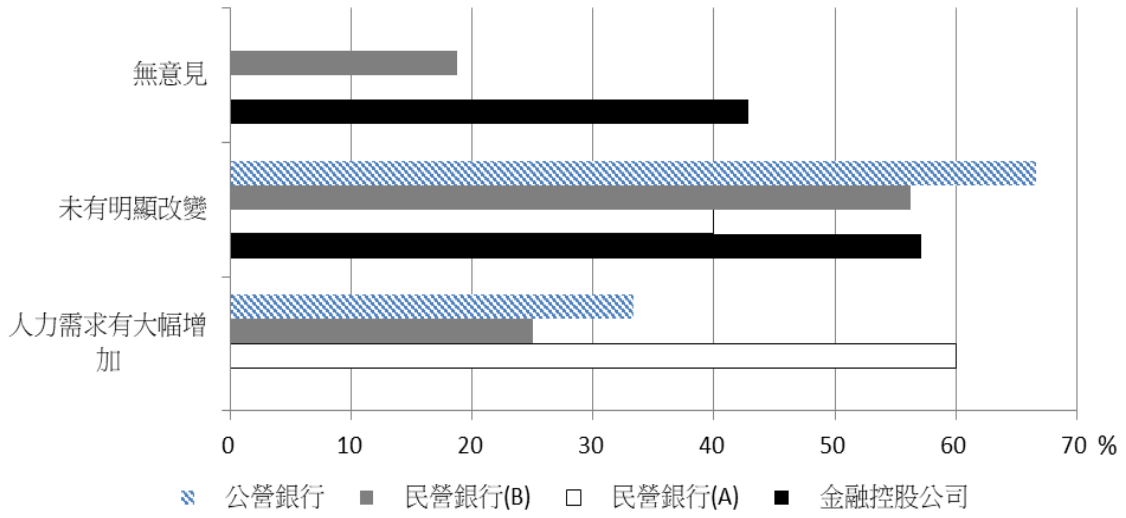
	所占比例	人力需求有大幅增加	未有明顯改變	無意見	合計
合計	100.00	25.81	54.84	19.35	100.00
金融控股公司	22.58	0.00	57.14	42.86	100.00
民營銀行(A)	16.13	60.00	40.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	51.61	25.00	56.25	18.75	100.00
公營銀行	9.68	33.33	66.67	0.00	100.00

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

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-31】 因應兩岸銀行業務開放，就新金融商品業務增加，商品設計研發人才需求是
否有增加？

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

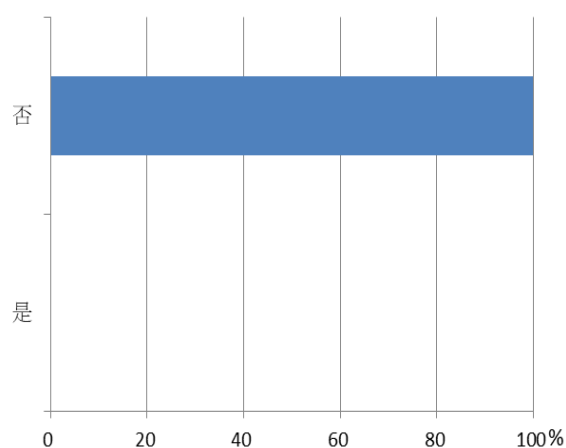
銀行業關鍵性人才招聘時是否面臨因相關法規的條件限制，例如旋轉門條款、就業服務法等法規限制而在僱用時遭遇困難，整體而言，銀行人資受訪者表示相關法規條件限制並未影響到高階關鍵性人才招聘。

【表2-32】 貴機構在關鍵性人才招聘時是否面臨因相關法規的條件限制（例如：旋轉門條款、就業服務法）僱用時遭遇任用困難？

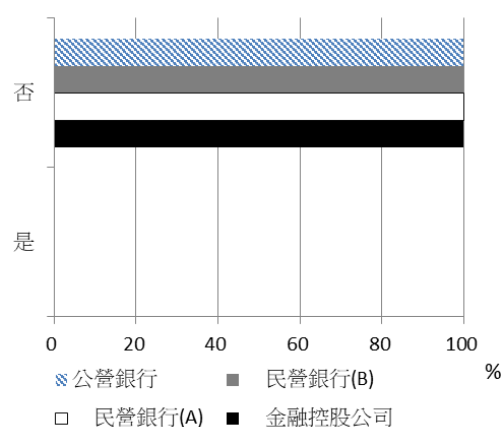
	所占比例	是		否		合計
		是	否	是	否	
合計	100.00	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00
金融控股公司	25.81	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00
民營銀行(A)	16.13	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00
民營銀行(B)	51.61	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00
公營銀行	6.45	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00

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

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-32】 是否出現主因為海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角的現象（%）

● **內容說明**

公司	簡述內容
A 銀行	大陸地區人民限制
B 銀行	所得稅
C 銀行	受國營事業管理法及公務人員任用法等相關法規限制，無法僱用先進外籍人士
D 銀行	就服法

第六部份：跨領域銀行關鍵性人才需求

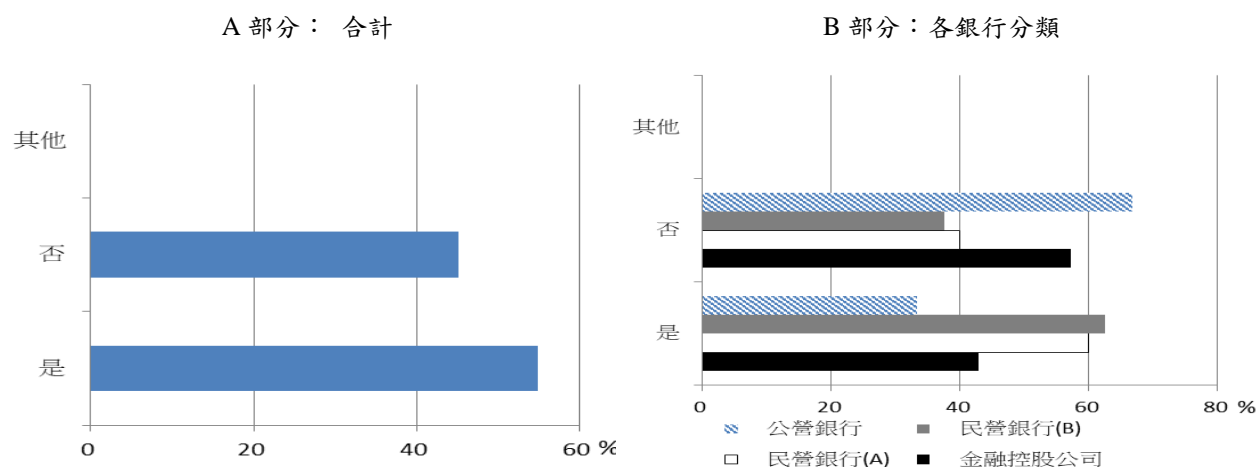
18、貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才？

銀行行員的資歷主要仍以財經相關背景者佔多數，此以財經專業知識的養成教育有直接的關聯，財金專業學術訓練對於金融市場的了解將較敏銳，可提供銀行客戶較完整的金融服務，而相對對於非銀行行員背景者的人力雇用相對則佔比較低，以此次銀行人資受訪者表示，約有 55% 會考慮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 45%。

【表2-33】 貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才

	所占比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	54.84	45.16	0.00	100.00
金融控股公司	22.58	42.86	57.14	0.00	100.00
民營銀行(A)	16.13	60.00	40.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	51.61	62.50	37.50	0.00	100.00
公營銀行	9.68	33.33	66.67	0.00	100.00

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



【圖 2-33】 貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才

18-1、貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別為何？

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 50%，較前一年調查數據 67% 為低，而部分來自於科技/製造業，其比例為 23%。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角化的發展，亦會直接經由外部電子商務公司或其他金融周邊產業聘用人力來協助其業務的推動。

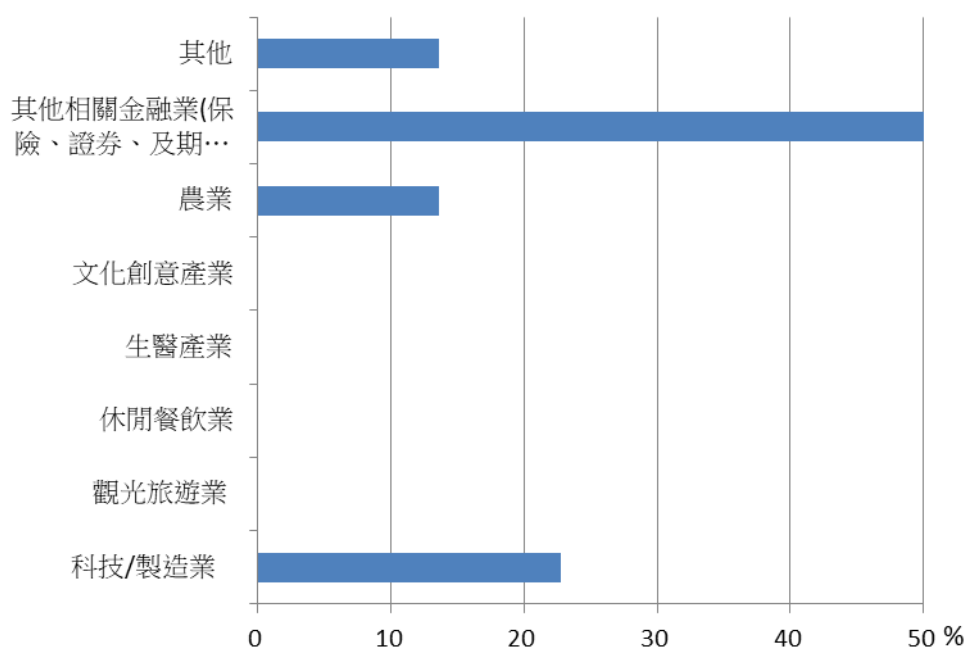
【表2-34】 貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別(%)

	所佔比例	科技/ 製造業	觀光旅 遊業	休閒餐 飲業	生醫產 業	文化創 意產業	農業	其他相 關金融 業	其他	合計
合計	100.00	22.73	0.00	0.00	0.00	0.00	13.64	50.00	13.64	100.00
金融控股公司	9.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	13.64	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	66.67	0.00	100.00
民營銀行(B)	63.64	21.43	0.00	0.00	0.00	0.00	14.29	50.00	14.29	100.00
公營銀行	13.64	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	33.33	100.00

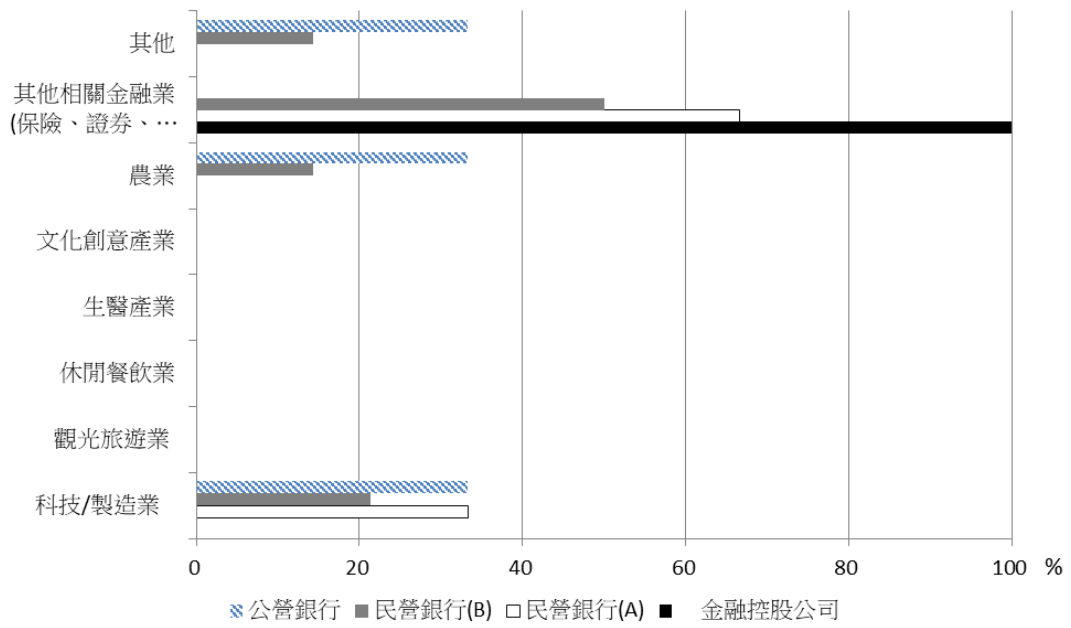
註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

註 2:其他相關金融業包含(保險、證券、及期貨等)

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-34】 貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別為何

● 選擇其他

公司 (Company)	回覆意見 (Response)
A 銀行 (Bank A)	資訊 (Information)
B 銀行 (Bank B)	公部門 (Public Sector)
C 銀行 (Bank C)	電商 (E-commerce)

18-2、貴機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量約為何？

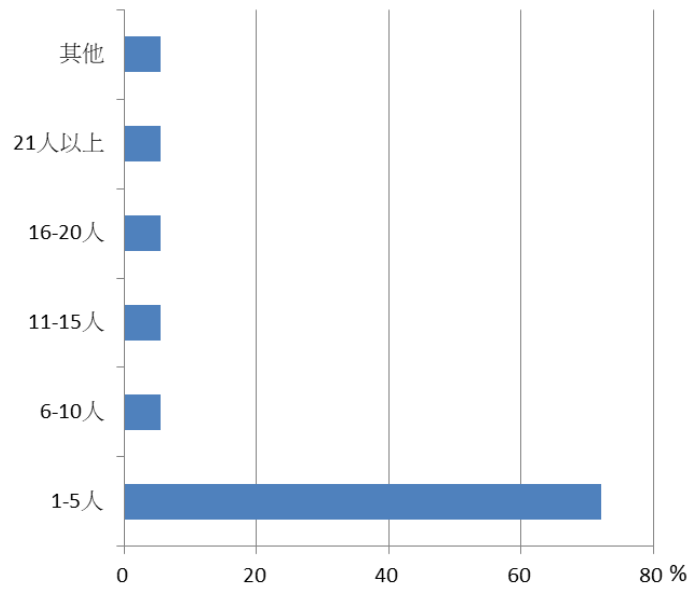
非銀行業背景之關鍵性人才需求量，今年度調查數據顯示，整體銀行業而言，各銀行雇用人數仍在 5 人次以下者佔多數，其比例為 72%，較前一年數據 57% 為高；而人數在 6-10 人者，其比例在 6%，此與前幾年調查數據差異並不顯著。

【表2-35】 貴機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量約為(%)

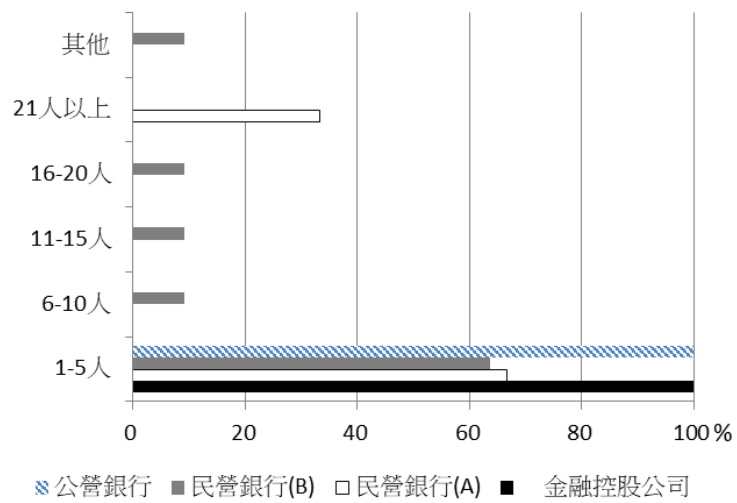
	所佔比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 人以上	其他	合計
合計	100.00	72.22	5.56	5.56	5.56	5.56	5.56	100.00
金融控股公司	16.67	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	16.67	66.67	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	100.00
民營銀行(B)	61.11	63.64	9.09	9.09	9.09	0.00	9.09	100.00
公營銀行	5.56	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00

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

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-35】 貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別為何

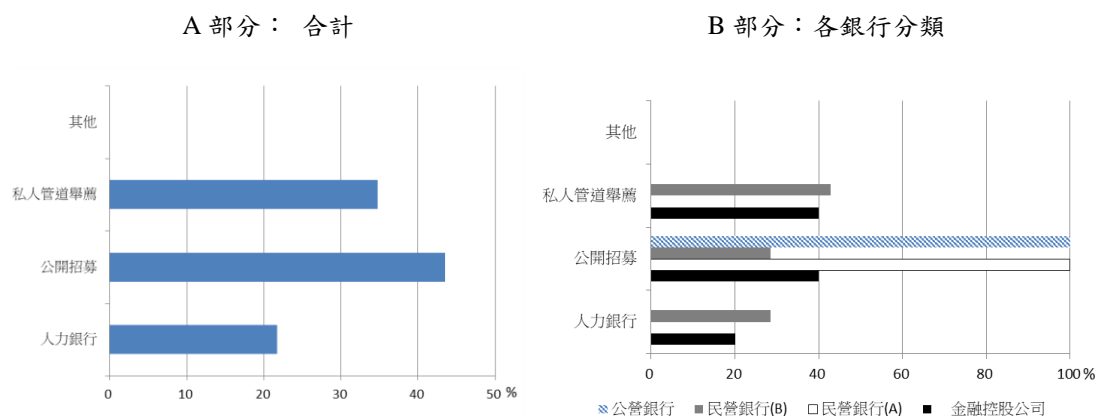
18-3、晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道為何？

銀行業若晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才所採取的管道主要會以公開招募為主，其佔比為 43%，以私人管道舉薦方式為次之，其所佔比例為 35%，而採取外部管道委託人力銀行徵才者，其比例為 22%。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，公開招募管道或透過外部人力銀行來聘用非具有銀行業工作經驗之關鍵性人才。

【表2-36】 晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道(%)

	所佔比例	人力銀行	公開招募	私人管道舉薦	其他	合計
合計	100.00	21.74	43.48	34.78	0.00	100.00
金融控股公司	21.74	20.00	40.00	40.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	13.04	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	60.87	28.57	28.57	42.86	0.00	100.00
公營銀行	4.35	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00

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



【圖 2-36】 晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道

19、請問政府推動法規鬆綁政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求？

政府近年積極朝向推動法規鬆綁政策，此是否會增加銀行關鍵性人才之需求，公營銀行的人資部門受訪者對此持相當正面肯定的態度，表示將有利於高階關鍵性人才之需求產生。整體而言，表示會因法規鬆綁政策而增加機構關鍵性人才之需求的比例約 41%，主要在於多數民營銀行人資部門受訪者表示並不會因法規鬆綁政策而大幅增加民營銀行機構本身關鍵性人才之需求。

【表2-37】 請問政府推動法規鬆綁政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求

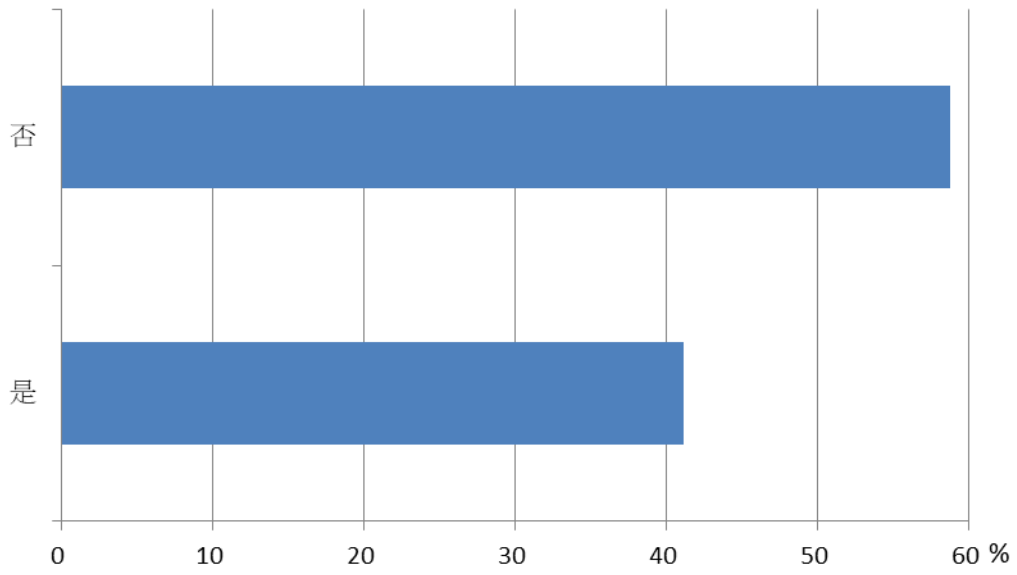
	所占比例	是	否	合計
合計	100.00	41.18	58.82	100.00
金融控股公司	17.65	33.33	66.67	100.00
民營銀行(A)	17.65	33.33	66.67	100.00
民營銀行(B)	58.82	40.00	60.00	100.00
公營銀行	5.88	100.00	0.00	100.00

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。

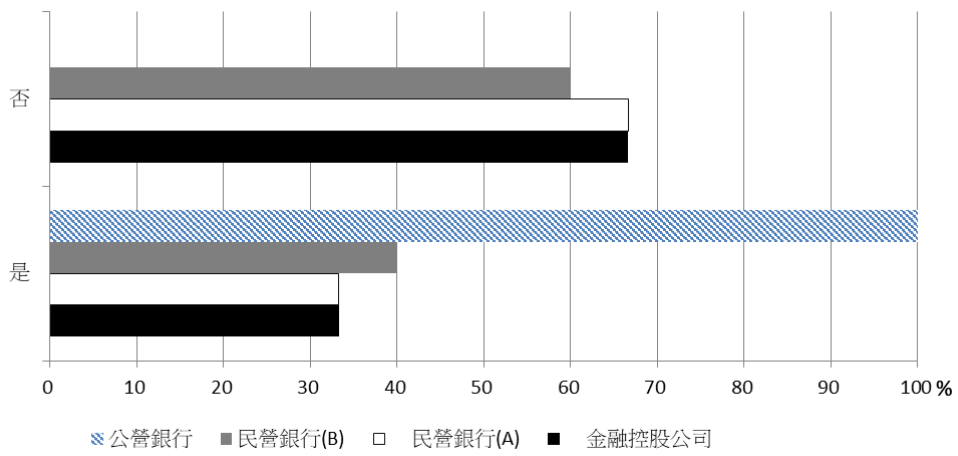
● 預估人數

公司	預估人數
A 銀行	1~5
B 銀行	3~5
C 銀行	10
D 銀行	1~5 人

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-37】 請問政府推動法規鬆綁政策，是否會增加貴機構關鍵性人才之需求

第七部份：金融科技人才需求

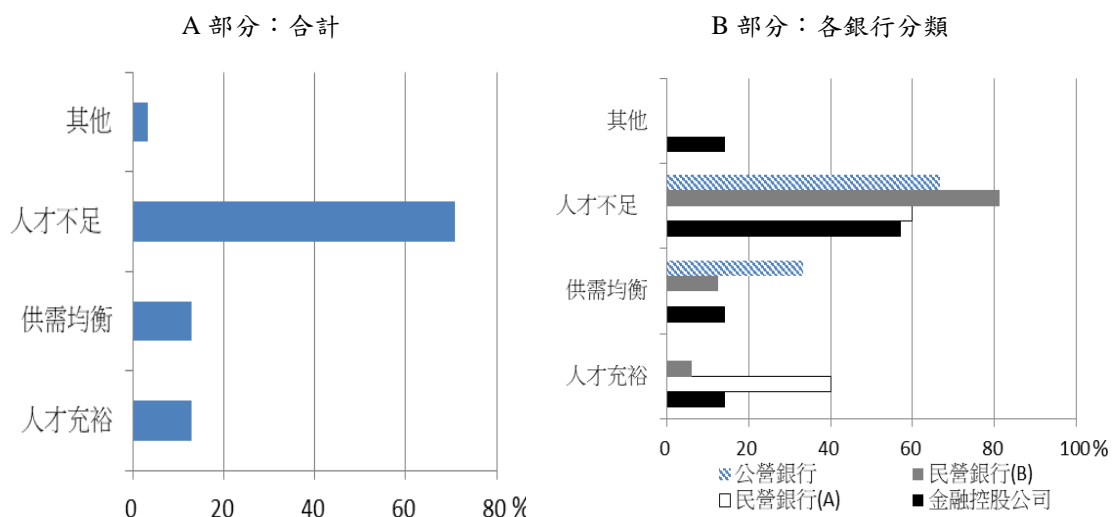
20、您認為目前就業市場對銀行業金融科技人才的供需數量狀況為何？

整體而言，銀行業對於新興金融科技人才表示呈現人才不足的現象嚴重，比例為 71%，在傳統銀行人員多數為非資訊背景下，資訊科技的衝擊讓傳統銀行人員面臨難以估算的挑戰。金融科技在國際市場的新種資訊技術引導下，持續有推陳出新的金融交易模式出現，新型態交易技術帶動下，導致金融科技的影響不容輕忽，此大幅顛覆傳統銀行業務經營型態，我國銀行業在發展金融科技的業務經驗尚淺，多數銀行正積極因應此一新興科技出現可能產生對傳統銀行業務的衝擊，思索如何因應金融科技的挑戰，加速籌畫金融科技人才的養成培育制度，強化銀行從業人員資訊技術能力將有其迫切必要性。

【表2-38】 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?(%)

	所佔比例	人才充裕	供需均衡	人才不足	其他	合計
合計	100.00	12.90	12.90	70.97	3.23	100.00
金融控股公司	22.58	14.29	14.29	57.14	14.29	100.00
民營銀行(A)	16.13	40.00	0.00	60.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	51.61	6.25	12.50	81.25	0.00	100.00
公營銀行	9.68	0.00	33.33	66.67	0.00	100.00

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



【圖 2-38】 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? (%)

● 選擇其他

公司	說明
A 銀行	視實際職缺而定

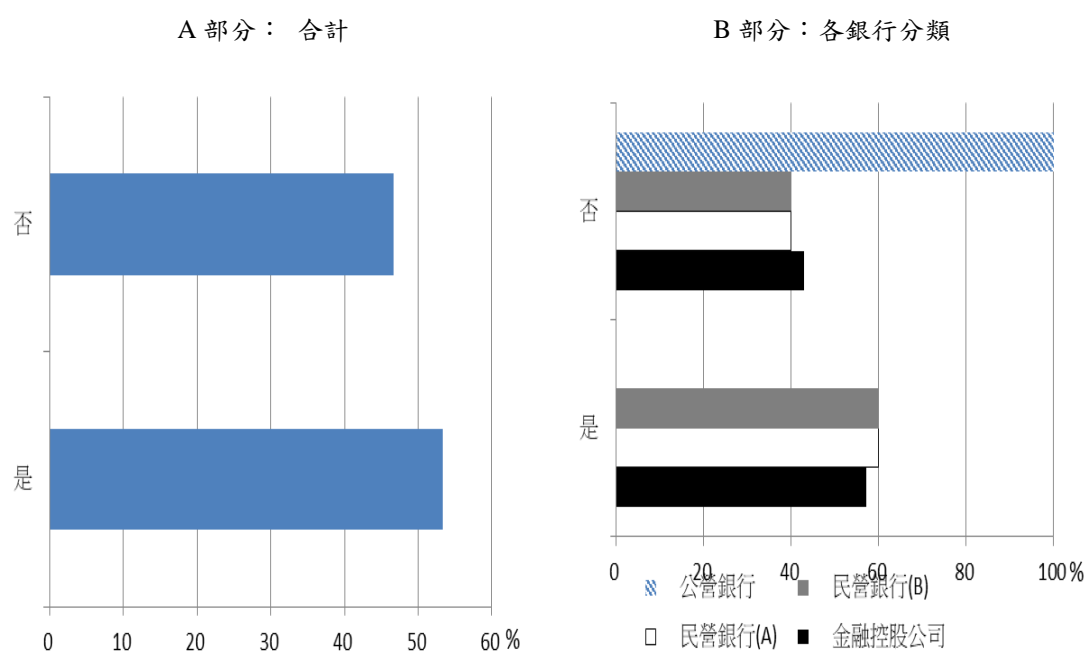
21、請問政府推動法規鬆綁政策，是否會增加貴機構金融科技人才之需求？

金融監管機構正陸續檢討鬆綁金融科技相關法規，相關立法包括如《金融科技創新實驗條例》、《金融監理沙盒》等專法以利金融科技業務的推展，此有近 53% 的銀行人資業者均表示將有助於銀行機構本身對於金融科技人才之需求的提升。

【表2-39】 請問政府推動法規鬆綁政策，是否會增加貴機構金融科技人才之需求

	所占比例	是	否	合計
合計	100.00	53.33	46.67	100.00
金融控股公司	23.33	57.14	42.86	100.00
民營銀行(A)	16.67	60.00	40.00	100.00
民營銀行(B)	50.00	60.00	40.00	100.00
公營銀行	10.00	0.00	100.00	100.00

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



【圖 2-39】 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

● 預估人數

公司	回覆意見
A 銀行	1-2 人
B 銀行	1~10
C 銀行	3
D 銀行	10
E 銀行	5
F 銀行	3~5
G 銀行	20
H 銀行	視法規調整

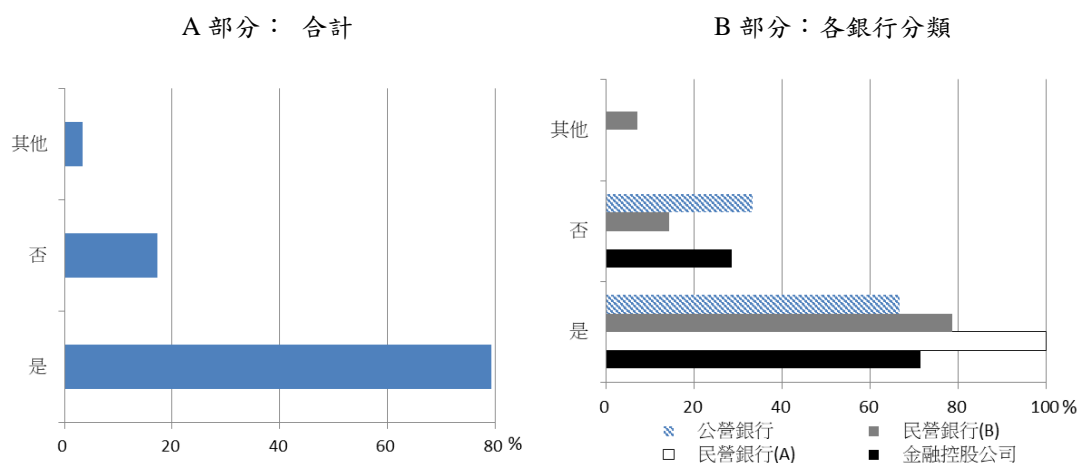
22、貴機構是否增加聘用金融科技人才？

多數銀行行員的組成主要仍以財經相關背景者佔多數，銀行行員受制於在大專階段學術養成教育的限制，多數現有銀行財經背景從業人員對於資訊相關技術的能力認知均仍有不足，仍需持續進行資訊技術培訓，以因應金融科技產業興起未來對銀行業務的衝擊，以此次受訪者指出，約有 79% 銀行人資受訪者會考慮增加聘用金融科技人才。

【表2-40】 貴機構是否增加聘用金融科技人才？

	所占比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	79.31	17.24	3.45	100.00
金融控股公司	24.14	71.43	28.57	0.00	100.00
民營銀行(A)	17.24	100.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	48.28	78.57	14.29	7.14	100.00
公營銀行	10.34	66.67	33.33	0.00	100.00

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



【圖 2-40】 貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才

● 選擇其他

公司	回覆意見
A 銀行	視需求而定

22-1、貴機構金融科技人才招聘主要管道為何？（請依 1、2、3 排序，至多三項，填入框格中）

因應金融科技業務需求的產生，銀行業在人才招聘管道上主要仍會以公開招募方式攬才為主(分數 1.54)，透過公開招募方式延攬具電子商務、網路行銷、網路社群管理等專長者。其次依序為內部晉升(1.15)、公開透過人力銀行方式徵聘(0.85)、私人管道舉薦(0.65)、同業挖角(0.50)。

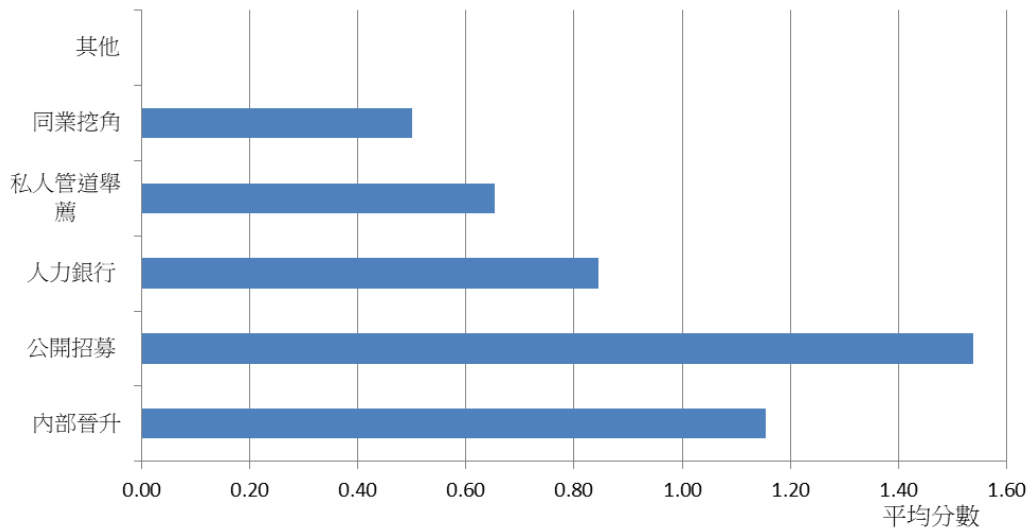
此次調查得知，銀行業在金融科技業務發展上，此實屬新型態業務，因應電子支付方式興起，年輕族群世代的金融交易方式需求改變，在金融科技業務人才需求上，主要會以能熟悉年輕族群世代的人員為主，以開發社群網絡等網路行銷業務及社群經營。

【表2-41】 貴機構金融科技人才招聘主要管道為(%)

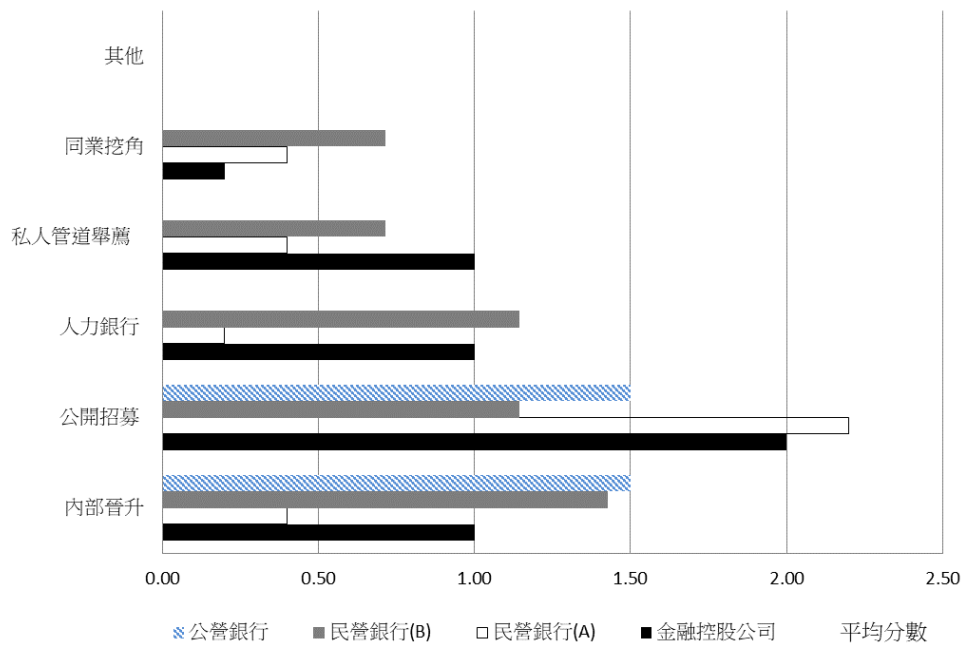
A 部分：金控、銀行合計 (100%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	1.15	1.54	0.85	0.65	0.50	0.00
高度重要	19.23	30.77	7.69	3.85	3.85	0.00
中度重要	26.92	19.23	23.08	19.23	3.85	0.00
低度重要	3.85	23.08	15.38	15.38	30.77	0.00
不列入考慮	50.00	26.92	53.85	61.54	61.54	100.00
B 部分：金融控股公司(26.32%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	1.00	2.00	1.00	1.00	0.20	0.00
高度重要	20.00	60.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	20.00	0.00	40.00	40.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	20.00	20.00	20.00	20.00	0.00
不列入考慮	60.00	20.00	40.00	40.00	80.00	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	0.40	2.20	0.20	0.40	0.40	0.00
高度重要	0.00	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	20.00	40.00	0.00	20.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	20.00	20.00	0.00	40.00	0.00
不列入考慮	80.00	0.00	80.00	80.00	60.00	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	1.43	1.14	1.14	0.71	0.71	0.00
高度重要	28.57	21.43	14.29	7.14	7.14	0.00
中度重要	28.57	14.29	28.57	14.29	7.14	0.00
低度重要	0.00	21.43	14.29	21.43	35.71	0.00
不列入考慮	42.86	42.86	42.86	57.14	50.00	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	1.50	1.50	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	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	0.00	0.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-41】 貴機構金融科技人才招聘主要管道為何？

22-2、貴機構是否有透過外部人力銀行聘任金融科技人員？

銀行業有近 64% 表示並未有透過外部人力銀行聘任金融科技人員，僅 24% 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人力資源仲介機構，如 104 人力銀行來進行協助外部電子商務相關人力的聘用。

【表2-42】 貴機構是否有透過外部人力銀行聘任金融科技人員

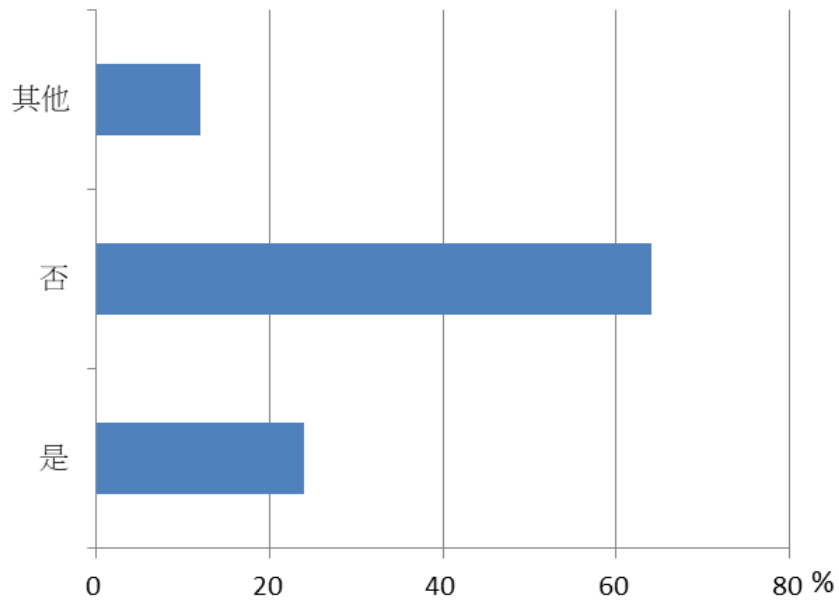
	所占比例	是	否	合計
合計	100.00	24.00	64.00	100.00
金融控股公司	20.00	60.00	20.00	100.00
民營銀行(A)	20.00	20.00	80.00	100.00
民營銀行(B)	52.00	15.38	69.23	100.00
公營銀行	8.00	0.00	100.00	100.00

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

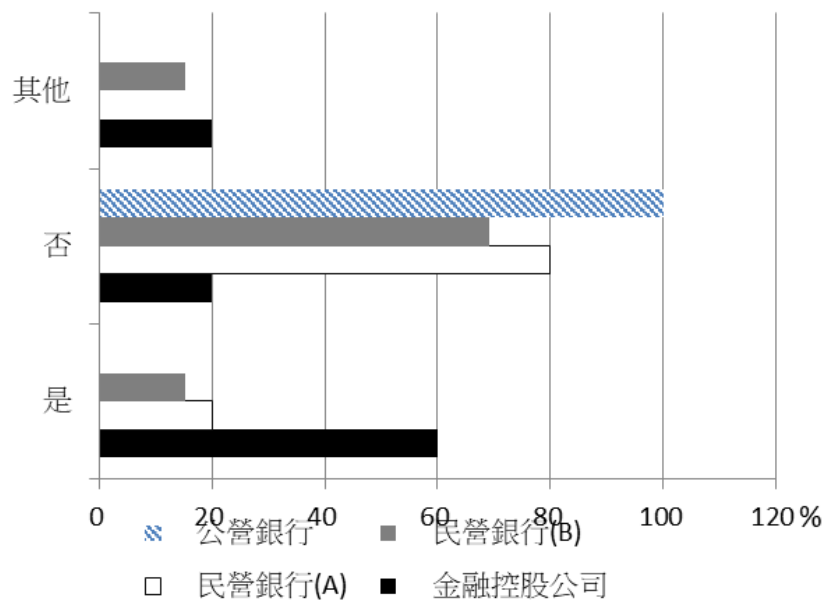
● 選擇其他

公司	回覆意見
A 銀行	視職缺需求而定
B 銀行	不限
C 銀行	未特別考量或排除外國身分求職者，倘個人條件符合本行仍會予以考量

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-42】 貴機構是否有透過外部人力銀行聘任金融科技人員經驗

22-3、承問題 22-1，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(%)

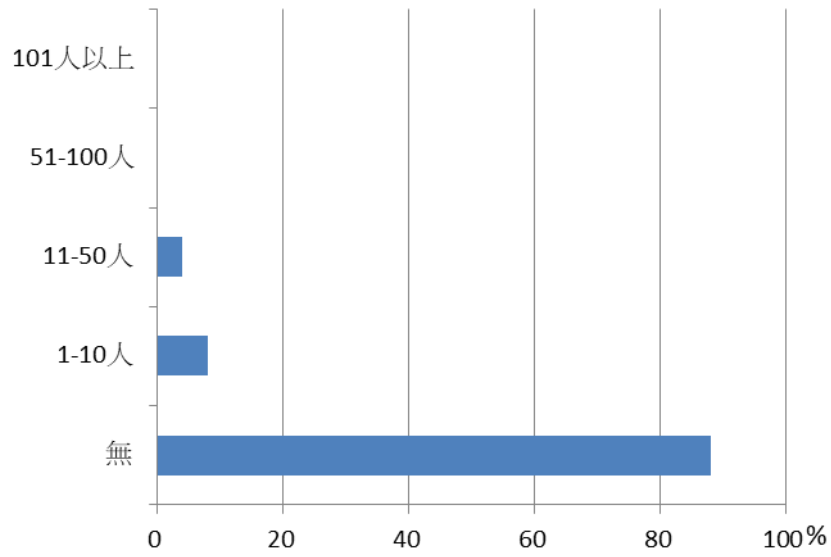
金融科技業的興起，對於銀行業人資部門需面臨很大的衝擊，傳統以財金背景為主的銀行人資引材特性，如今需由多元管道晉用人才，舉凡資訊、數理、統計、法律等均是從事金融科技業務所需之專業人才，此次調查顯示，整體調查顯示，有高達 88% 受訪者表示該機構並未透過人力銀行從外部媒合金融科技人才，有 8% 比例受訪者指出該機構會透過人力銀行從外部媒合的金融科技人才介於 1-10 人。近 4% 的銀行會以透過人力銀行管道從外部媒合金融科技人才數量在 11-50 人次。

【表2-43】 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(%)

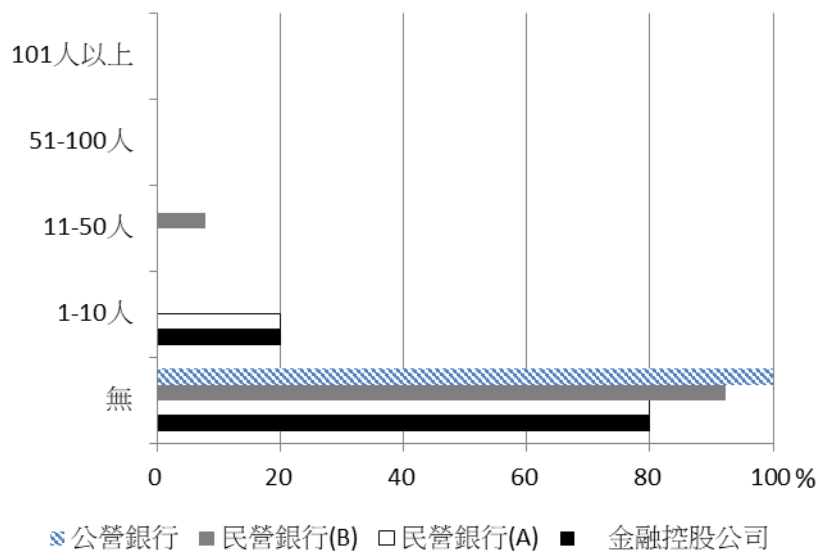
	所佔比例	無	1-10 人	11-50 人	51-100 人	101 人以上	合計
合計	100.00	88.00	8.00	4.00	0.00	0.00	100.00
金融控股公司	20.00	80.00	20.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	20.00	80.00	20.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.00	92.31	0.00	7.69	0.00	0.00	100.00
公營銀行	8.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

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 2-43】 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

22-4、貴機構目前非本國籍的金融科技人員人數約為？

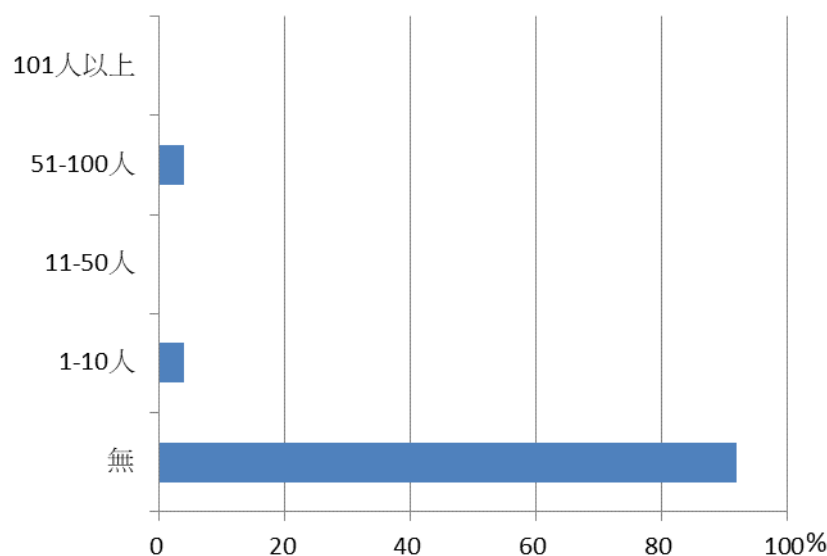
整體銀行業中有近 92%的銀行機構表示並未聘用非本國籍的金融科技人員，僅約 4%的銀行機構表示有任用非本國籍的金融科技人員。顯見金融科技發展多參引國際化趨勢潮流在推動本土性金融科技業務，然國內金融科技業的發展，並未引入外籍專業人士以協助本國銀行機構的金融科技業務的推動，主要仍會以本國籍人士來主導金融科技的業務發展。

【表2-44】 貴機構目前非本國籍的金融科技人員人數約為?(%)

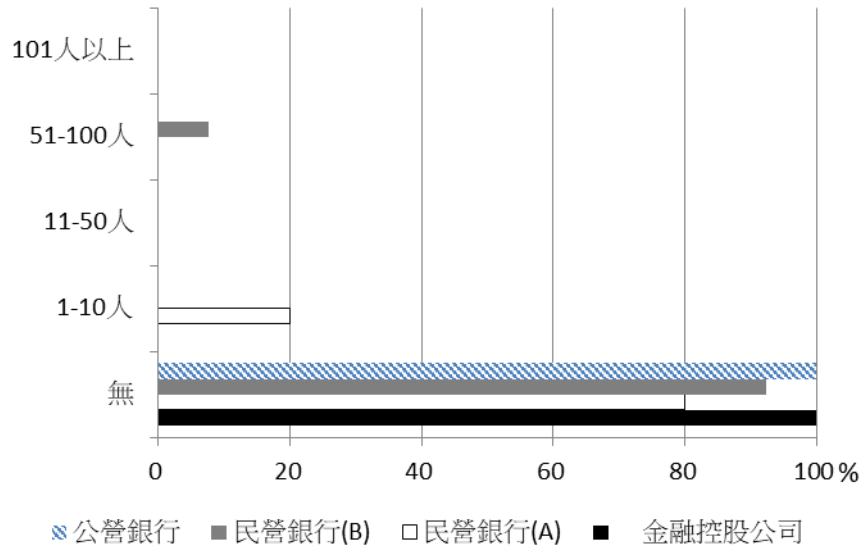
	所佔比例	無	1-10人	11-50人	51-100人	101人以上	合計
合計	100.00	92.00	4.00	0.00	4.00	0.00	100.00
金融控股公司	20.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	20.00	80.00	20.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.00	92.31	0.00	0.00	7.69	0.00	100.00
公營銀行	8.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

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 2-44】 貴機構目前非本國籍的金融科技人員人數約為

23、 貴機構是否有透過外部人力銀行聘任金融科技人員經驗？

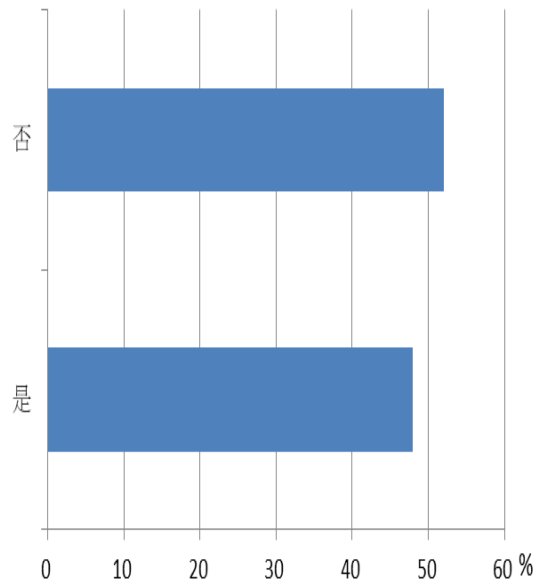
整體銀行機構調查有 52% 表示該機構並未透過外部仲介機構聘任金融科技人才經驗，公營銀行則完全未透過外部仲介機構聘任金融科技人才，民營銀行(B)則在人員聘僱上較具有彈性，會透過外部仲介機構聘任金融科技人才，比例有 54%。多數銀行機構指出外部聘任會委由 104 人力銀行及 manpower 等機構來進行徵才。

【表2-45】 貴機構是否有透過外部仲介機構聘任金融科技人才經驗

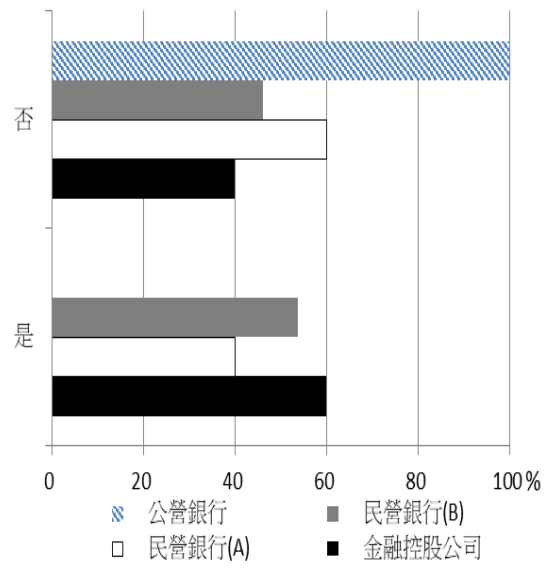
	所占比例	是	否	合計
合計	100.00	48.00	52.00	100.00
金融控股公司	20.00	60.00	40.00	100.00
民營銀行(A)	20.00	40.00	60.00	100.00
民營銀行(B)	52.00	53.85	46.15	100.00
公營銀行	8.00	0.00	100.00	100.00

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 2-45】 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

● 選擇其他

單位	公司名稱
A 銀行	104
B 銀行	104 人力銀行
C 銀行	104 人力銀行、1111 人力銀行
D 銀行	104 人力銀行
E 銀行	manpower
G 銀行	104 人力銀行
H 銀行	104、1111 人力銀行
I 銀行	104
J 銀行	104 人力銀行
K 銀行	104 人力銀行

23-1、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？

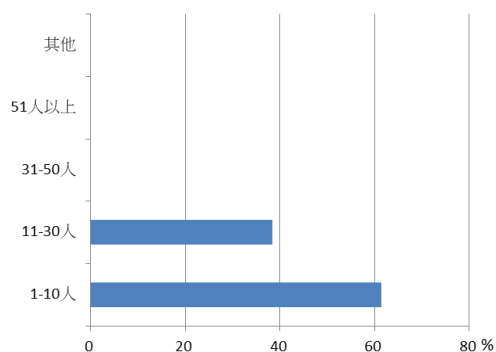
今年度調查數據顯示，整體銀行機構每年透過人力銀行從外部媒合的金融科技人才數量有 61% 受訪者指出會介於 1-10 人，38% 受訪者指出會介於 11-30 人，此與前幾年調查數據相似，差異並不顯著。

【表2-46】 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(%)

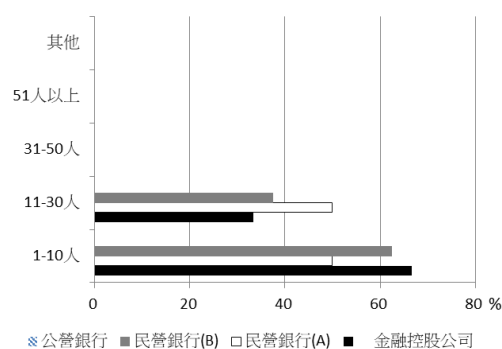
	所佔比例	1-10 人	11-30 人	31-50 人	51 人以上	其他	合計
合計	100.00	61.54	38.46	0.00	0.00	0.00	100.00
金融控股公司	23.08	66.67	33.33	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	15.38	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	61.54	62.50	37.50	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

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 2-46】 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

23-2、貴機構是否滿意人力銀行所媒合之金融科技人才？

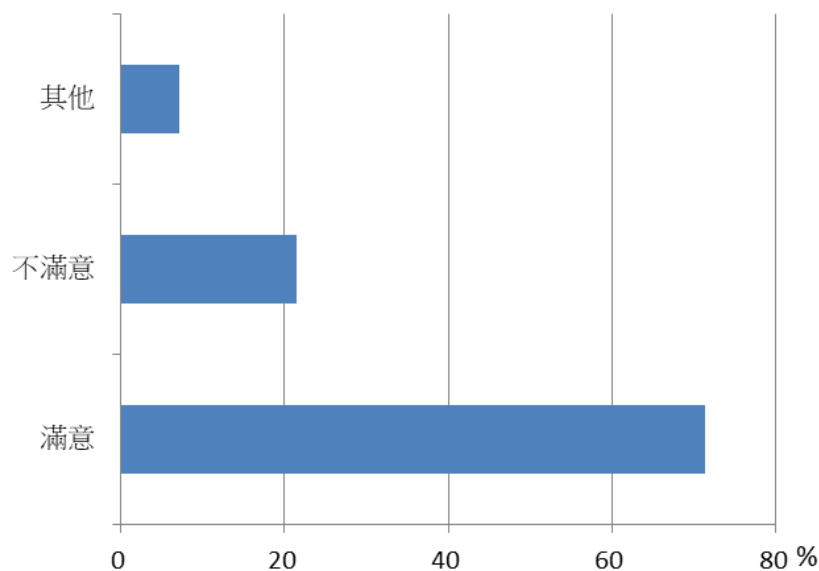
對於經由人力銀行所媒合之金融科技人才的滿意度，有近 71% 的受訪者表示滿意，較前一年的 60% 滿意度上升，表示不滿意者有近 21%。整體而言，多數受訪人資業者仍表示相當滿意其經由人力銀行管道所媒合之外部金融科技人才。

【表2-47】 貴機構是否滿意人力銀行所媒合之金融科技人才?(%)

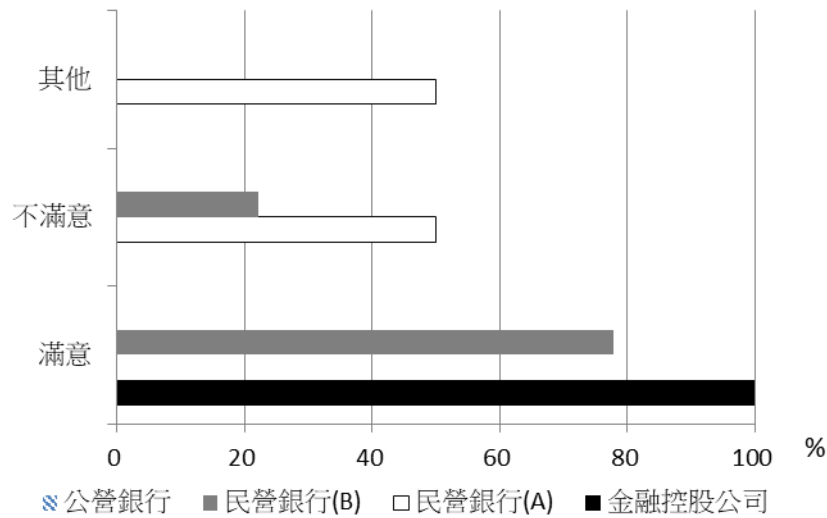
	所佔比例	滿意	不滿意	其他	合計
合計	100.00	71.43	21.43	7.14	100.00
金融控股公司	21.43	100.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	14.29	0.00	50.00	50.00	100.00
民營銀行(B)	64.29	77.78	22.22	0.00	100.00
公營銀行	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

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 2-47】 貴機構是否滿意人力銀行所媒合之金融科技人才

24、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）

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、區塊鏈幾類型。

本年度的調查數據顯示以數據分析人員的需求最高 (2.13)，與前一年排序相同，銀行業對於巨量大數據分析人才的需求度最高，反映出能具有巨量數據處理能力的資訊人才，未來的需求量將持續增加。其次依序為數位行銷 (2.03)、資訊安全(1.68)、商品設計(1.32)、系統設計(1.29)、風險控管(0.90)、雲端服務(0.74)、區塊鏈(0.48)、物聯網(0.26)。

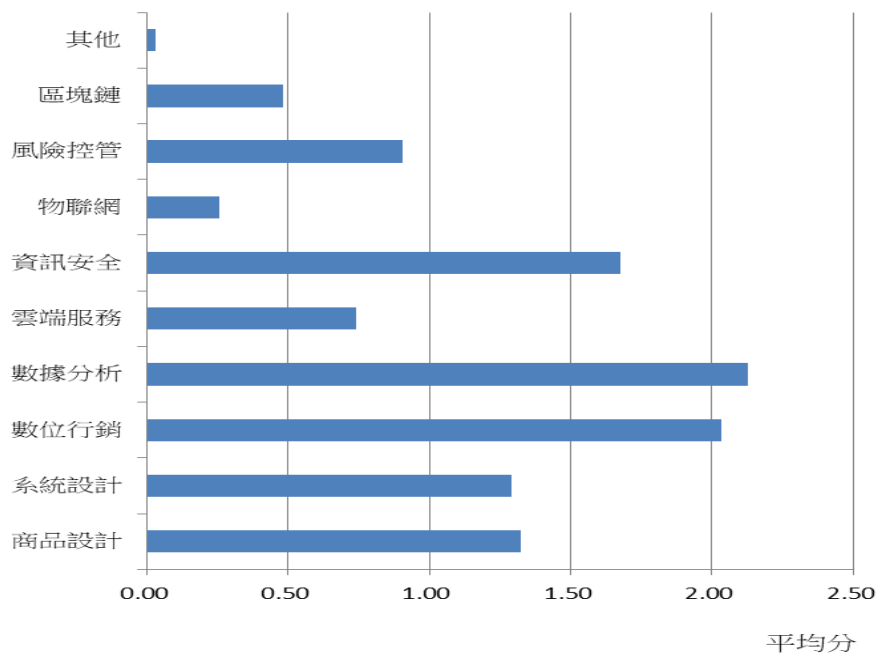
【表2-48】 貴機構目前對哪幾類型金融科技人才需求最殷切(%)

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	區塊鏈	其他
平均分數	1.32	1.29	2.03	2.13	0.74	1.68	0.26	0.90	0.48	0.03
非常重要	9.68	6.45	9.68	16.13	3.23	0.00	3.23	3.23	0.00	0.00
次重要	3.23	3.23	9.68	9.68	9.68	25.81	0.00	9.68	3.23	0.00
很重要	12.90	12.90	25.81	16.13	3.23	6.45	0.00	6.45	0.00	0.00
重要	12.90	12.90	16.13	22.58	9.68	16.13	0.00	0.00	9.68	0.00
有點重要	6.45	19.35	6.45	0.00	70.97	12.90	9.68	16.13	16.13	3.23
不列入考慮	54.84	45.16	32.26	35.48	0.00	38.71	87.10	64.52	70.97	96.77
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	區塊鏈	其他
平均分數	1.00	0.71	1.57	2.00	0.43	1.14	0.14	1.71	0.43	0.00
非常重要	14.29	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00	14.29	0.00	14.29	0.00	0.00
很重要	0.00	14.29	42.86	14.29	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00
重要	14.29	14.29	14.29	14.29	14.29	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	14.29	28.57	14.29	0.00	42.86	0.00
不列入考慮	71.43	71.43	42.86	42.86	71.43	42.86	85.71	57.14	57.14	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	區塊鏈	其他
平均分數	1.20	1.80	1.00	2.00	2.00	0.80	1.00	0.20	1.40	0.00
非常重要	20.00	20.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	20.00	40.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00
很重要	0.00	20.00	0.00	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	40.00	0.00	0.00	40.00	0.00	0.00	20.00	0.00
有點重要	20.00	20.00	20.00	0.00	40.00	0.00	0.00	20.00	20.00	0.00
不列入考慮	60.00	40.00	40.00	40.00	0.00	60.00	80.00	80.00	40.00	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	區塊鏈	其他
平均分數	1.63	1.38	2.69	2.19	0.56	2.31	0.13	0.69	0.31	0.00
非常重要	6.25	6.25	18.75	18.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	6.25	6.25	12.50	6.25	6.25	43.75	0.00	6.25	0.00	0.00
很重要	25.00	6.25	31.25	12.50	0.00	6.25	0.00	6.25	0.00	0.00
重要	12.50	18.75	12.50	31.25	6.25	12.50	0.00	0.00	12.50	0.00
有點重要	6.25	25.00	6.25	0.00	81.25	12.50	12.50	25.00	6.25	0.00
不列入考慮	43.75	37.50	18.75	31.25	0.00	25.00	87.50	62.50	81.25	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	區塊鏈	其他
平均分數	0.67	1.33	1.33	2.33	0.33	1.00	0.00	1.33	0.00	0.33
非常重要	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00
很重要	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	33.33	0.00	0.00	33.33	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	33.33	0.00	0.00	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33
不列入考慮	66.67	33.33	66.67	33.33	0.00	66.67	100.00	66.67	100.00	66.67

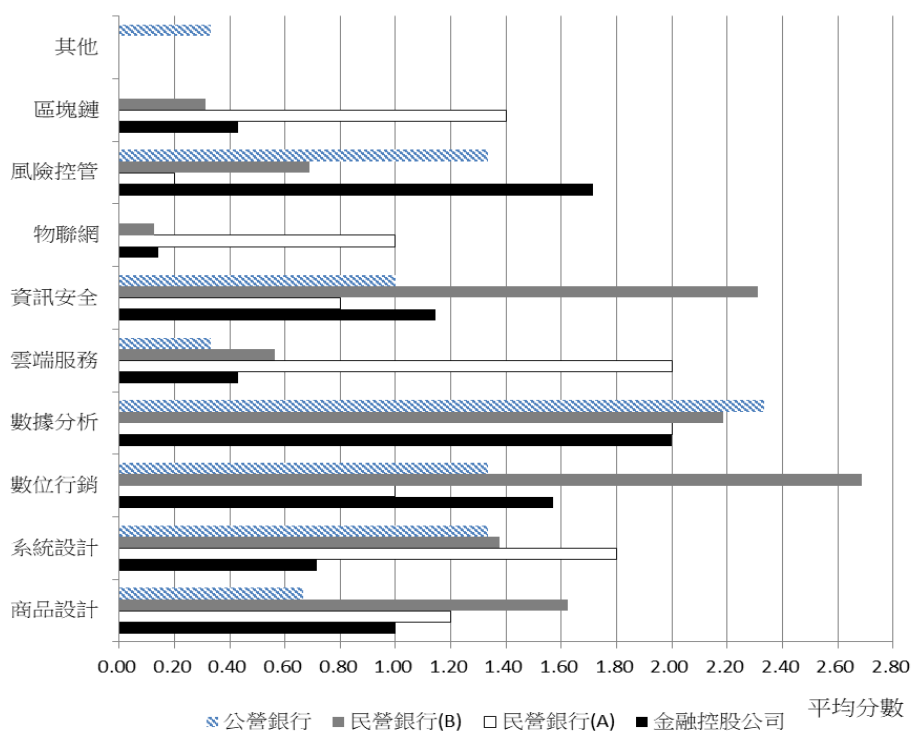
選擇其他

公司	回覆意見
A 銀行	尚無需求

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-48】 貴機構目前對哪幾類型金融科技人才需求最殷切

24-1、貴機構對金融科技人才之需求量約為何？

由於銀行業在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 73%，21-50 人次的比例亦有 7%，51-100 人次的比例亦有 7%，少數銀行所佈置的資訊專業人力已上達 50 人次以上，顯見國內各主要銀行機構均已積極新成立金融科技或電子商務部門，以推展相關業務，因應新興金融服務模式的挑戰。

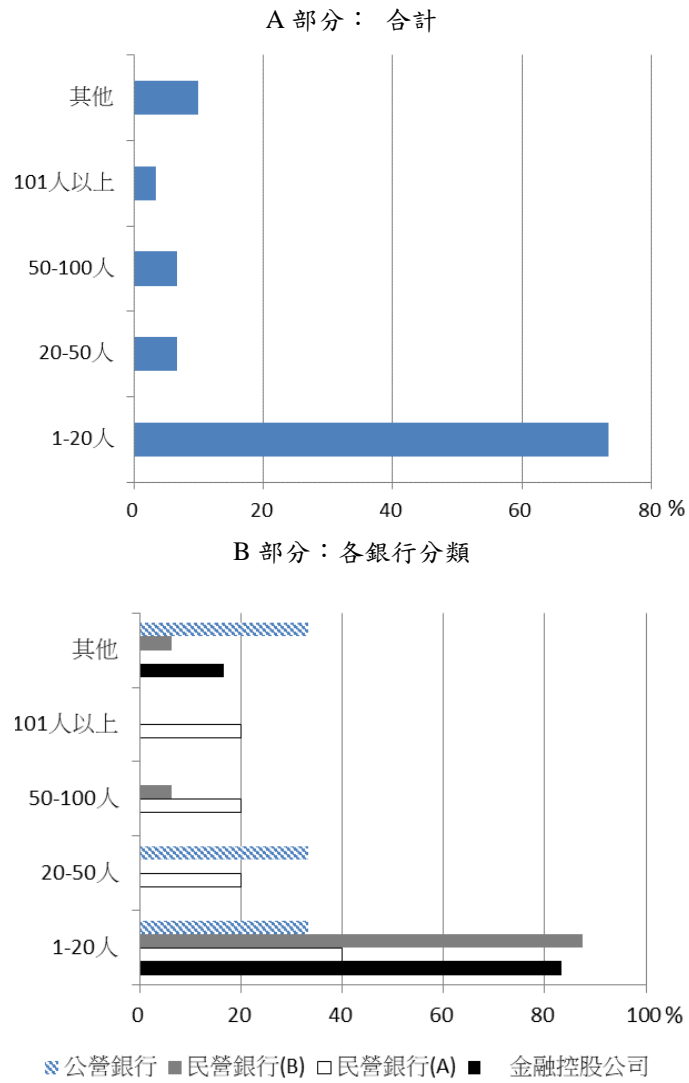
【表2-49】 貴機構對金融科技人才需求量約為(%)

	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	73.33	6.67	6.67	3.33	10.00	100.00
金融控股公司	20.00	83.33	0.00	0.00	0.00	16.67	100.00
民營銀行(A)	16.67	40.00	20.00	20.00	20.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	53.33	87.50	0.00	6.25	0.00	6.25	100.00
公營銀行	10.00	33.33	33.33	0.00	0.00	33.33	100.00

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

● 選擇其他

公司	回覆意見
A 銀行	尚無需求



【圖 2-49】 貴機構對金融科技人才之需求量約為何

24-2、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）

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(2.06)、其次依序為數位行銷人力(1.90)、資訊安全(1.65)、數據分析(1.26)、雲端服務(0.71)、商品設計(0.52)、風險控管(0.32)、物聯網(0.16)及區塊鏈(0.06)。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，供給端則以資訊系統設計人力為最多，此人力需求明顯在供給端上並無法滿足人力要求，未來仍有待在培訓端上做補強。

【表2-50】 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	區塊鏈	其他
平均分數	0.52	2.06	1.90	1.26	0.71	1.65	0.16	0.32	0.06	0.06
非常重要	0.00	16.13	6.45	6.45	9.68	9.68	0.00	3.23	0.00	0.00
次重要	0.00	12.90	16.13	3.23	6.45	9.68	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	6.45	6.45	19.35	9.68	0.00	9.68	3.23	3.23	0.00	0.00
重要	12.90	19.35	9.68	22.58	12.90	9.68	3.23	0.00	3.23	0.00
有點重要	6.45	16.13	16.13	6.45	70.97	29.03	0.00	6.45	0.00	6.45
不列入考慮	74.19	29.03	32.26	51.61	0.00	32.26	93.55	87.10	96.77	93.55
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	區塊鏈	其他
平均分數	0.29	1.00	2.57	1.14	1.29	1.29	0.00	0.00	0.00	0.14
非常重要	0.00	14.29	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	28.57	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	14.29	14.29	14.29	28.57	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	14.29	0.00	14.29	28.57	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	28.57	0.00	14.29	28.57	14.29	0.00	0.00	0.00	33.33
不列入考慮	85.71	57.14	28.57	42.86	42.86	42.86	100.00	100.00	100.00	66.67

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	區塊鏈	其他
平均分數	0.80	3.20	1.40	2.00	0.80	1.60	0.00	0.00	0.00	0.00
非常重要	0.00	40.00	0.00	0.00	20.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	20.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	20.00	0.00	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	40.00	20.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	20.00	60.00	0.00	80.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	60.00	0.00	20.00	40.00	0.00	40.00	100.00	100.00	100.00	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	區塊鏈	其他
平均分數	0.50	2.13	1.69	0.88	0.50	2.06	0.31	0.63	0.13	0.00
非常重要	0.00	12.50	6.25	6.25	6.25	12.50	0.00	6.25	0.00	0.00
次重要	0.00	18.75	6.25	0.00	6.25	18.75	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	12.50	0.00	25.00	0.00	0.00	6.25	6.25	6.25	0.00	0.00
重要	0.00	31.25	12.50	25.00	6.25	6.25	6.25	0.00	6.25	0.00
有點重要	12.50	12.50	12.50	6.25	81.25	37.50	0.00	12.50	0.00	0.00
不列入考慮	75.00	25.00	37.50	62.50	0.00	18.75	87.50	75.00	93.75	100.00

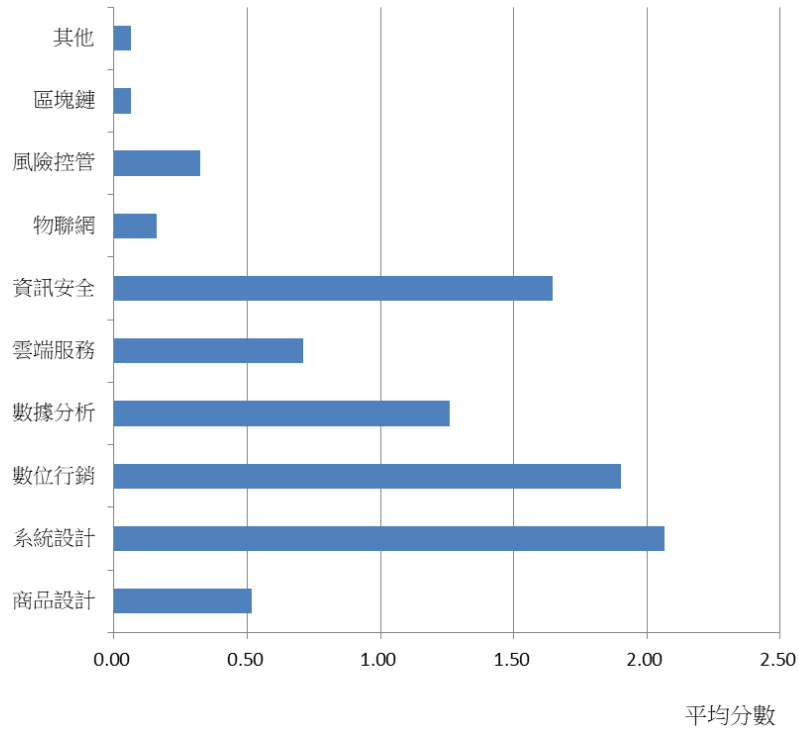
E 部分：公營銀行(8.3%)

	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	區塊鏈	其他
平均分數	0.67	2.33	2.33	2.33	0.33	0.33	0.00	0.00	0.00	0.33
非常重要	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	33.33	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	33.33	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	33.33	0.00	0.00	33.33	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	66.67	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00
不列入考慮	66.67	33.33	33.33	33.33	0.00	66.67	100.00	100.00	100.00	100.00

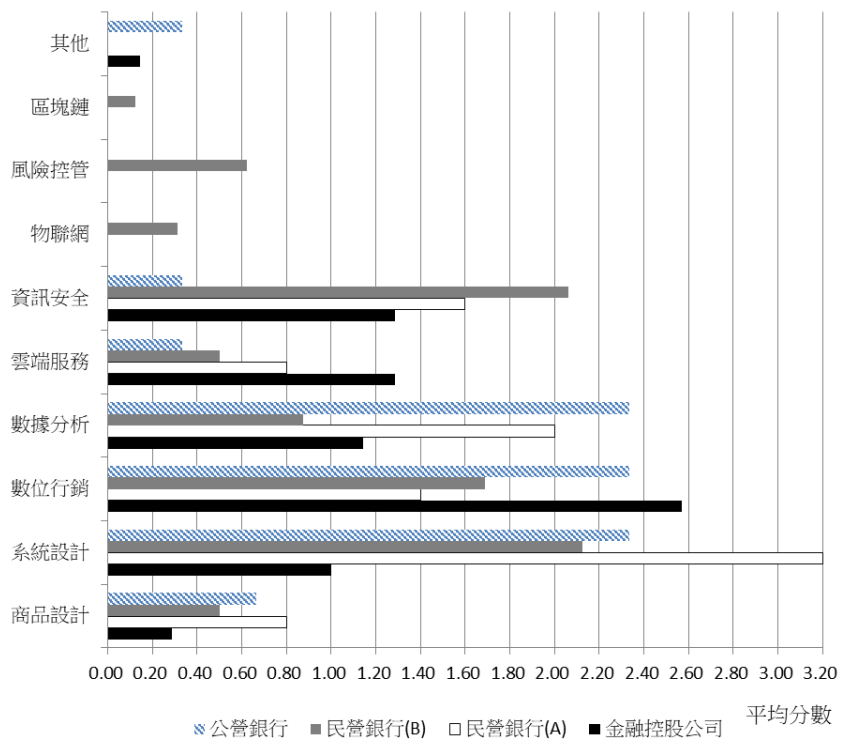
● 選擇其他

公司	回覆意見
A 銀行	視情況而定，暫無意見
B 銀行	本行業務較無相關

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-50】 您認為市場上哪些類型金融科技人才供給最多

24-3、承問題 24，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 45% 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現象。相對而言，表示並未出現金融科技人才供需無法一致的比例有 48%。

【表2-51】 是否發生金融科技人才供給及需求類型無法一致的問題

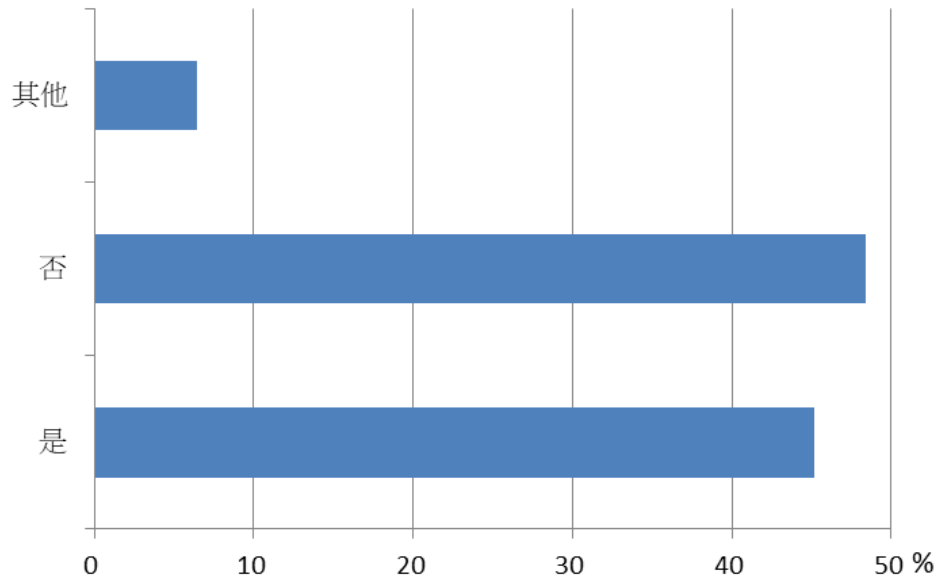
	所占比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	45.16	48.39	6.45	100.00
金融控股公司	22.58	42.86	42.86	14.29	100.00
民營銀行(A)	16.13	40.00	60.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	51.61	50.00	50.00	0.00	100.00
公營銀行	9.68	33.33	33.33	33.33	100.00

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

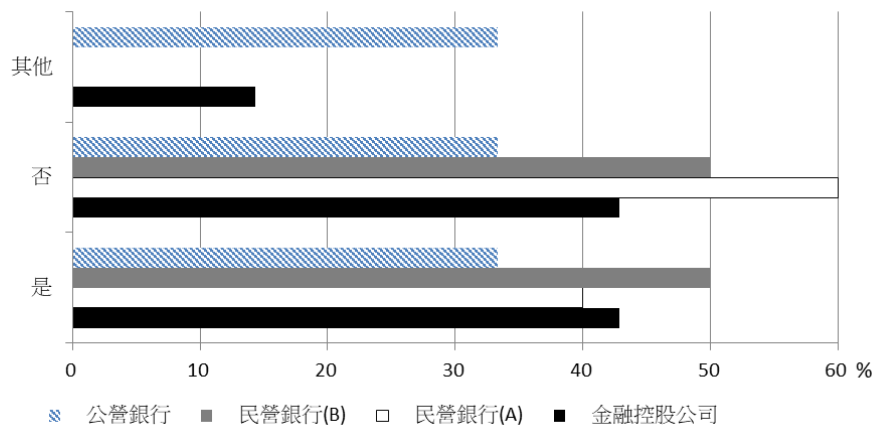
● 選擇其他

公司	回覆意見
A 銀行	視情況而定，暫無意見
B 銀行	本行業務較無相關

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-51】 是否發生金融科技人才供給及需求類型無法一致的問題

25、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）

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(2.81)，與前一年排序相同、其次依序為數位行銷課程(1.84)、資訊安全(1.81)、風險控管課程(1.26)、數位商品設計課程(1.00)、系統設計課程(0.87)、雲端服務課程(0.68)、區塊鏈(0.52)、物聯網課程(0.45)。

【表2-52】 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	區塊鏈	其他
平均分數	1.00	0.87	1.84	2.81	0.68	1.81	0.45	1.26	0.52	0.03
非常重要	6.45	3.23	3.23	25.81	3.23	12.90	0.00	9.68	0.00	0.00
次重要	6.45	6.45	9.68	9.68	3.23	12.90	6.45	9.68	0.00	0.00
很重要	3.23	3.23	19.35	29.03	6.45	3.23	3.23	6.45	12.90	0.00
重要	6.45	9.68	32.26	12.90	3.23	19.35	3.23	3.23	3.23	0.00
有點重要	19.35	16.13	6.45	0.00	12.90	16.13	3.23	12.90	6.45	3.23
不列入考慮	58.06	61.29	29.03	22.58	70.97	35.48	83.87	58.06	77.42	96.77
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	區塊鏈	其他
平均分數	1.14	0.14	1.86	2.86	0.29	1.14	0.57	1.14	0.86	0.00
非常重要	0.00	0.00	14.29	28.57	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00
次重要	14.29	0.00	0.00	28.57	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	28.57	0.00	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00
重要	14.29	0.00	14.29	14.29	0.00	42.86	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	28.57	14.29	0.00	0.00	28.57	28.57	0.00	0.00	0.00	33.33
不列入考慮	42.86	85.71	42.86	28.57	71.43	28.57	85.71	71.43	100.00	66.67
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	區塊鏈	其他
平均分數	1.20	0.20	2.00	4.00	1.00	2.20	0.80	1.80	0.80	0.00
非常重要	20.00	0.00	0.00	40.00	0.00	20.00	0.00	20.00	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	0.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	20.00	40.00	20.00	0.00	0.00	0.00	6.25	0.00
重要	0.00	0.00	60.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	6.25	0.00
有點重要	20.00	20.00	20.00	0.00	60.00	0.00	0.00	0.00	6.25	0.00
不列入考慮	60.00	80.00	0.00	0.00	0.00	40.00	80.00	60.00	81.25	100.00

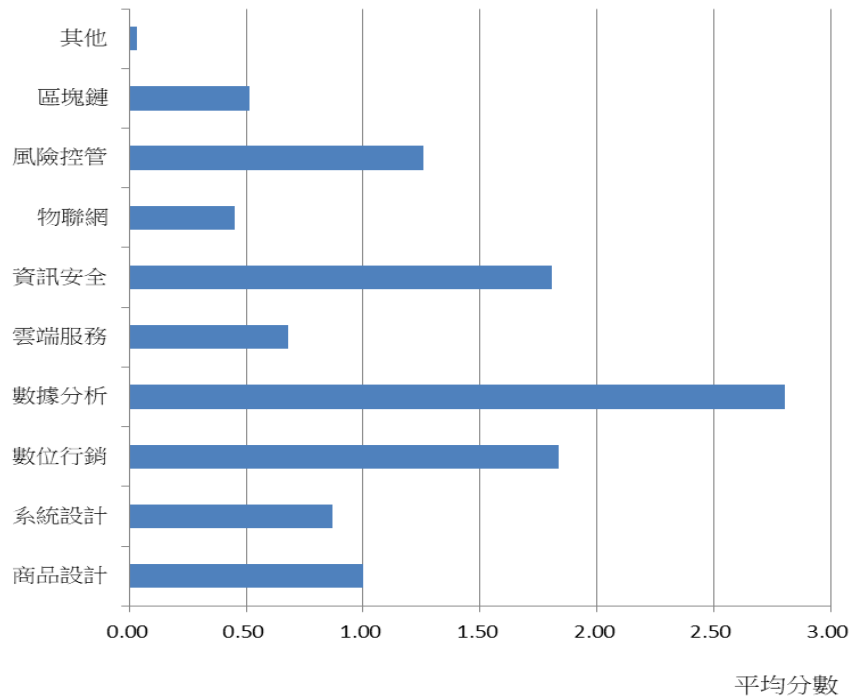
D 部分：民營銀行(B)(33.33%)

	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	區塊鏈	其他
平均分數	0.94	1.25	1.88	2.44	0.81	2.06	0.31	1.06	0.38	0.00
非常重要	6.25	6.25	0.00	18.75	6.25	18.75	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	6.25	12.50	12.50	0.00	6.25	12.50	0.00	12.50	0.00	0.00
很重要	6.25	0.00	18.75	37.50	0.00	6.25	6.25	6.25	20.00	0.00
重要	0.00	12.50	37.50	18.75	6.25	12.50	6.25	6.25	0.00	0.00
有點重要	18.75	18.75	6.25	0.00	75.00	18.75	0.00	25.00	20.00	0.00
不列入考慮	62.50	50.00	25.00	25.00	0.00	31.25	87.50	50.00	60.00	100.00

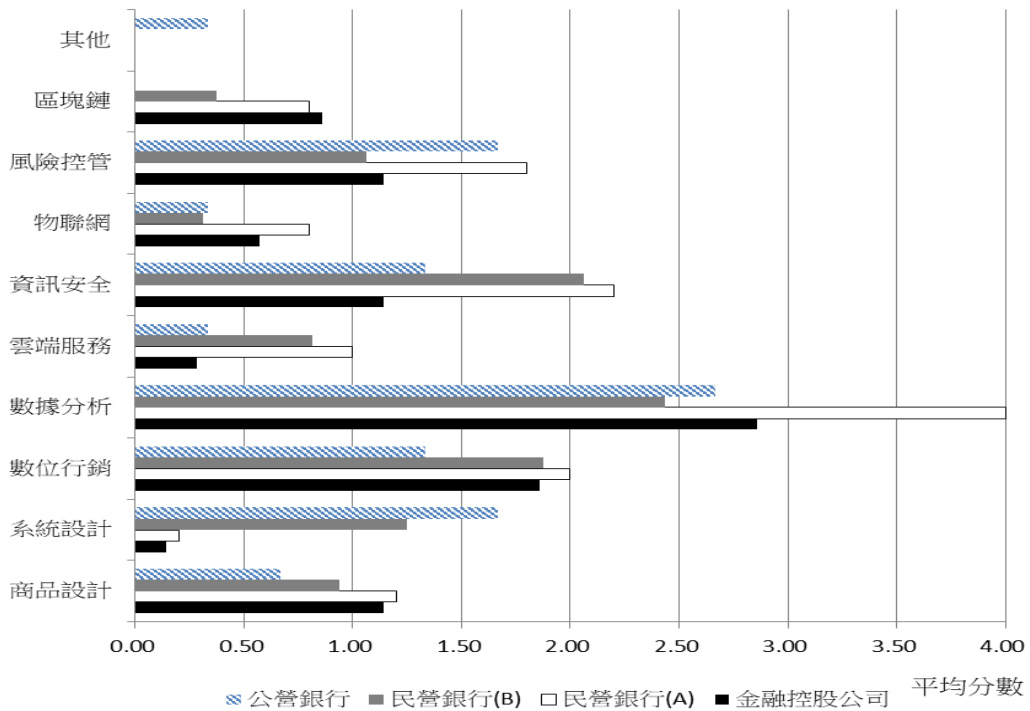
E 部分：公營銀行(8.3%)

	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	區塊鏈	其他
平均分數	0.67	1.67	1.33	2.67	0.33	1.33	0.33	1.67	0.00	0.33
非常重要	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00
次重要	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	33.33	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00
重要	33.33	33.33	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	66.67	0.00	33.33	0.00	20.00	0.00
不列入考慮	66.67	33.33	66.67	33.33	0.00	66.67	66.67	66.67	60.00	100.00

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-52】 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

26、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？

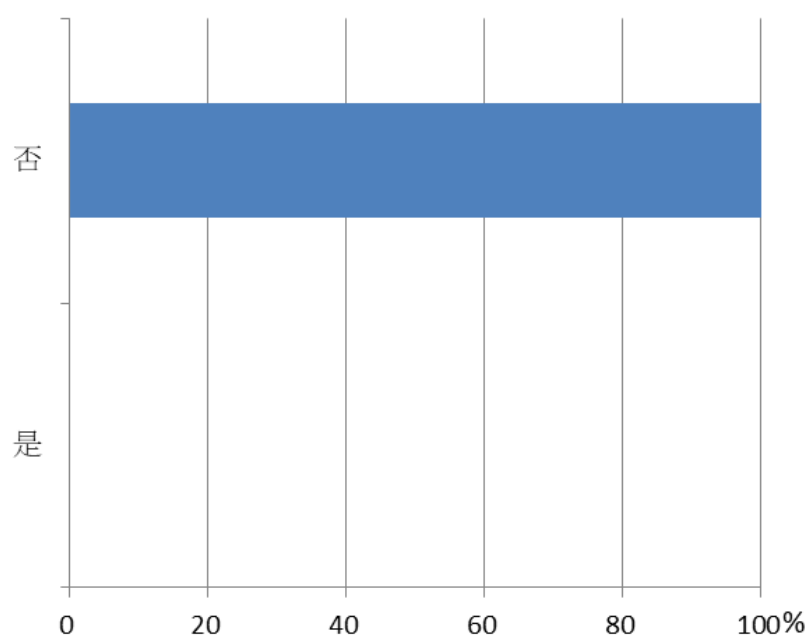
銀行機構在聘用金融科技人才時是否面臨因相關法規的條件限制（例如旋轉門條款、就業服務法）而遭遇任用困難，此次調查數據指出，我國銀行機構並未表示會因相關法規的條件限制而影響其金融科技人才的聘用。

【表2-53】 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？

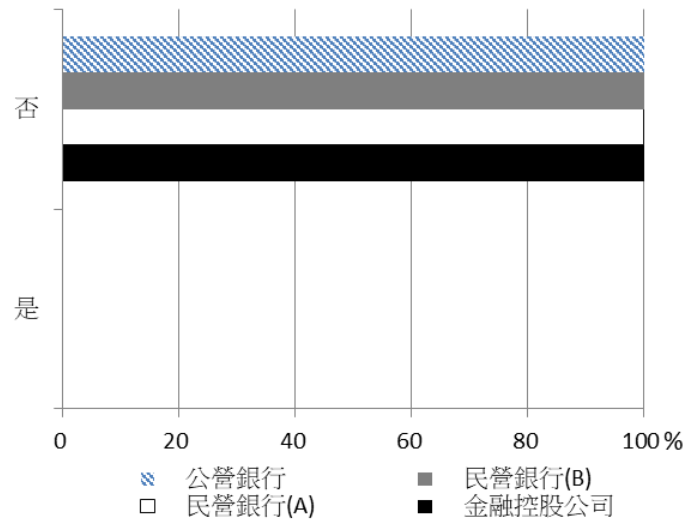
	所占比例	是	否	合計
合計	100.00	0.00	100.00	100.00
金融控股公司	22.58	0.00	100.00	100.00
民營銀行(A)	16.13	0.00	100.00	100.00
民營銀行(B)	51.61	0.00	100.00	100.00
公營銀行	9.68	0.00	100.00	100.00

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 2-53】 貴機構是否有透過外部人力銀行聘任金融科技人員經驗

27、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，現有銀行行員可能因年齡相對較高，新資訊接受度較低，而產生對資訊吸收能力弱的問題，或有抗拒新資訊技術的現象，這均須透過教育培訓逐步降低對新資訊的焦慮感，熟悉資訊工具如何操作，以更便捷方式提供客戶金融服務，此次調查數據指出，雖有近 63% 銀行機構指出因應金融科技發展，現階段尚不致於有立即強制員工轉型之問題，但面對新種金融科技產業的興起，未來銀行前線櫃台業務服務需求相對萎縮，多數交易可能改轉為機器人自動化服務或前端客戶服務型態需做大幅度因應轉型，現有銀行行員仍需持續在專業資訊技術上與時精進。

【表2-54】 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

	所占比例	是	否	合計
合計	100.00	36.67	63.33	100.00
金融控股公司	23.33	14.29	85.71	100.00
民營銀行(A)	16.67	60.00	40.00	100.00
民營銀行(B)	50.00	33.33	66.67	100.00
公營銀行	10.00	66.67	33.33	100.00

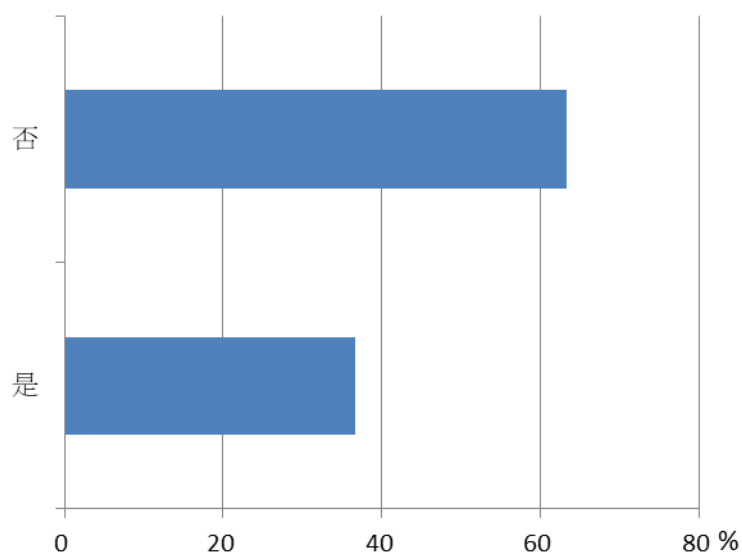
註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

● 簡述內容

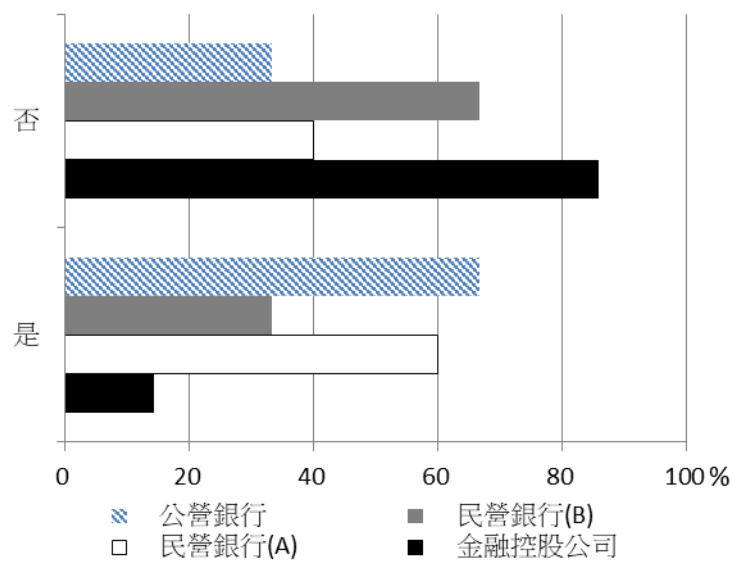
公司	回覆意見
A 銀行	FinTech 的新應用及 IT 技術須提升
B 銀行	需教育行員有認識金融科技發展及接受再教育之體認，以迎接新的挑戰，並積極對外延攬各類專業人才(如金融資訊或理工背景等)，使人力補強切合實務需求。
C 銀行	因應金融科技發展數位化過程，員工應增進數位化相關知能，以提供客戶切合需求之數位化服務
D 銀行	員工年齡偏高，現有職位人才不足以滿足 bank3.0 轉型需求
E 銀行	電子金融發展減少櫃台與匯兌人力需求
F 銀行	因應數位化，櫃台人員將逐漸減少，行員必須熟悉各項數

	位工具
G 銀行	強化對 FINTECH 知識熟悉程度
H 銀行	以人力轉型為主；職務轉型

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-54】 機構在因應金融科技發展，是否存在現有員工轉型之問題？

27-1、承問題 27，貴機構應如何進行員工轉型？

公司	內容
A 銀行	1.聘請專業講師培訓集團大數據分析人員。 2.鼓勵同仁對最新金融科技趨勢、法令遵循、風險控管等多方面議題持進修並補助課程及考照費用。
B 銀行	提供內外部訓練資源並透過職務輪調，以培養員工其他專長，讓員工具有多項技能以因應金融科技發展之工作能力。
C 銀行	教育訓練強化。
D 銀行	因應金融科技崛起及數位金融趨勢，土地銀行成立「數位金融專案小組」負責規畫數位金融轉型計畫，下設「數位金融推動小組」，負責督導各部處數位金融工作項目執行情形及因應數位金融轉型之員工訓練與轉職，並設有「轉職訓練」工作小組，持續辦理數位金融轉型相關之員工訓練轉職等事宜。
E 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。
F 銀行	1.培養規劃能力。2.培養銷售能力 3.充實資訊能力。
G 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，以提升跨領域職能。3.加強員工金融核心業能力(含外匯、授信、財富管理)，提供員工系統性、完整性的培訓計畫，協助員工順利轉型。
H 銀行	1.管理人才轉型培育：依全球與台灣市場情勢發展營運領道力，培育創新與新世代人才管理技能，如定期加開創新決策思維、y 世代管理、創新及跨國管理經營管理會議。2.數位金融人才培育：依據數位金融趨勢發展專題課程，並結合產、官、學能量培育數位金融人才，如與清大自強基金會合辦「金融科技應用研習班」培育數位金融人才。3.全體行員數位金融轉型：全體動員的投入與持續性培育透過新興教學法強化同仁數位轉型力，如本行自辦數位金融講座，並運用數位工具(社群、即時反饋系統)進行培育，並導入金融研訓院「數位金融 e-course」線上學程，強化全員金融數位力。
I 銀行	本行業務較無相關。
J 銀行	為因應數位業務發展：1.整合從業人員訓練轉型計畫，辦理員工轉型數位化業務教育訓練。2.調整組織以符合新交易型態。
K 銀行	加強員工教育訓練，以協助員工轉型。
L 銀行	舉辦相關訓練、講座
M 銀行	1.安排轉型培訓課程。2.鼓勵員工轉型。
N 銀行	1.培育多元化職能。 2.協助轉職。
O 銀行	1.教育訓練。2.輔導。
P 銀行	建立人員轉型培育計畫。

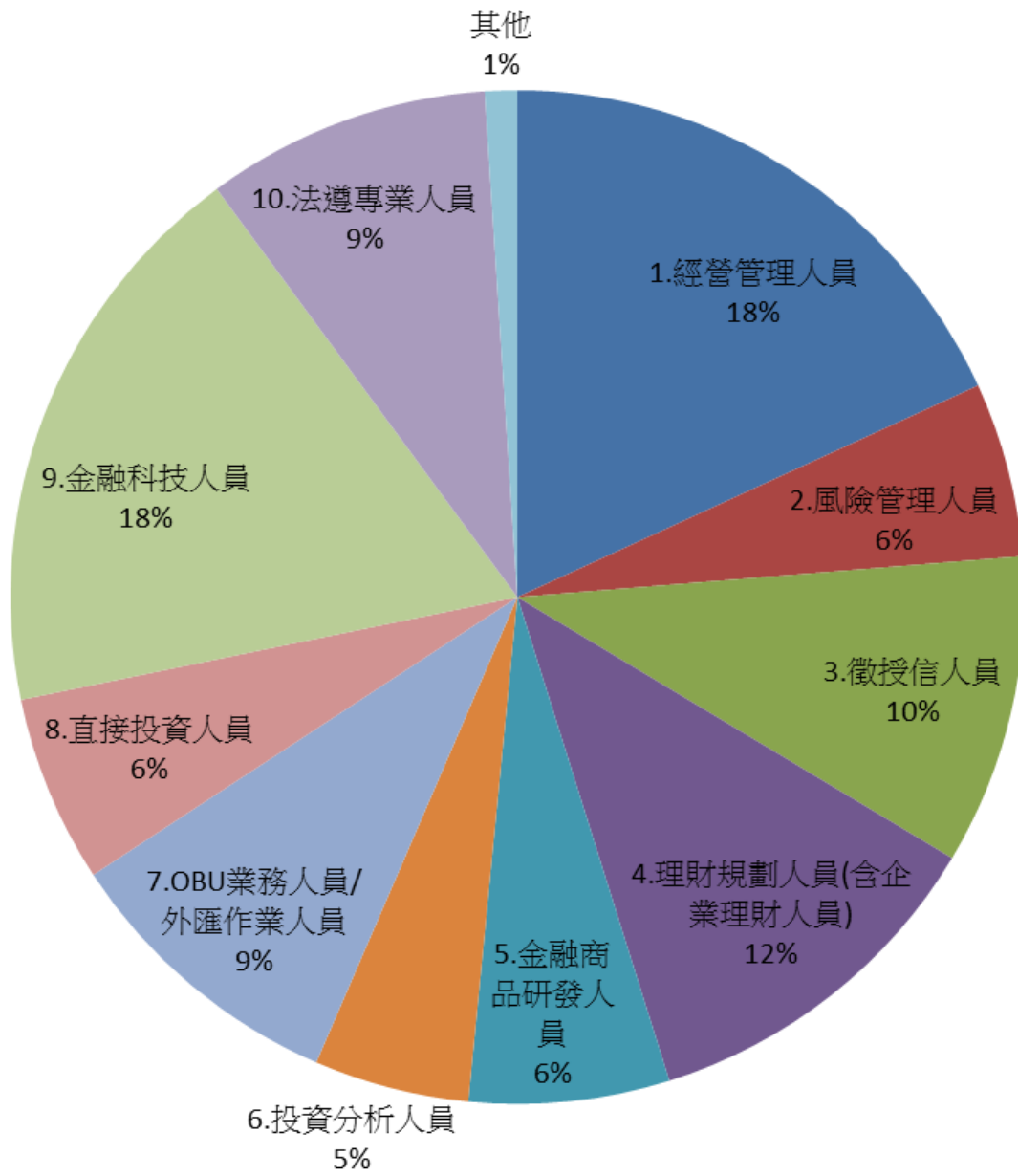
第八部份：銀行業關鍵性人才徵才的主要業務項目及需求推估人數 調查

【表2-55】 銀行業關鍵性人才徵才的主要業務項目及需求推估人數

單位：人

人才類別	1年內預估 需求人數			2年內預估 需求人數			3年內預估 需求人數			平均人數		
	樂觀	持平	保守	樂觀	持平	保守	樂觀	持平	保守	樂觀	持平	保守
1.經營管理人員	51	88	34	60	108	39	61	119	39	57	105	37
2.風險管理人員	27	27	9	34	32	11	40	34	13	34	31	11
3.徵授信人員	49	48	30	67	59	37	82	64	41	66	57	36
4.理財規劃人員(含企 業理財人員)	77	56	36	89	62	43	104	73	48	90	64	42
5.金融商品研發人員	38	31	14	38	31	14	42	31	16	39	31	15
6.投資分析人員	25	24	10	24	25	10	25	24	10	25	24	10
7.OBU業務人員/ 外匯作業人員	45	45	30	61	53	37	66	58	41	57	52	36
8.直接投資人員	28	29	11	28	28	11	28	29	11	28	29	11
9.金融科技人員	201	88	61	169	102	68	185	114	74	185	101	68
10.法遵專業人員	62	44	27	51	44	26	57	45	27	57	44	27
11.其他	1	5	1	3	4	1	3	4	1	2	4	1
總和	604	485	263	624	548	297	693	595	321	640	543	294

【圖 2-55】 銀行業關鍵性人才徵才的主要業務項目及需求推估人數

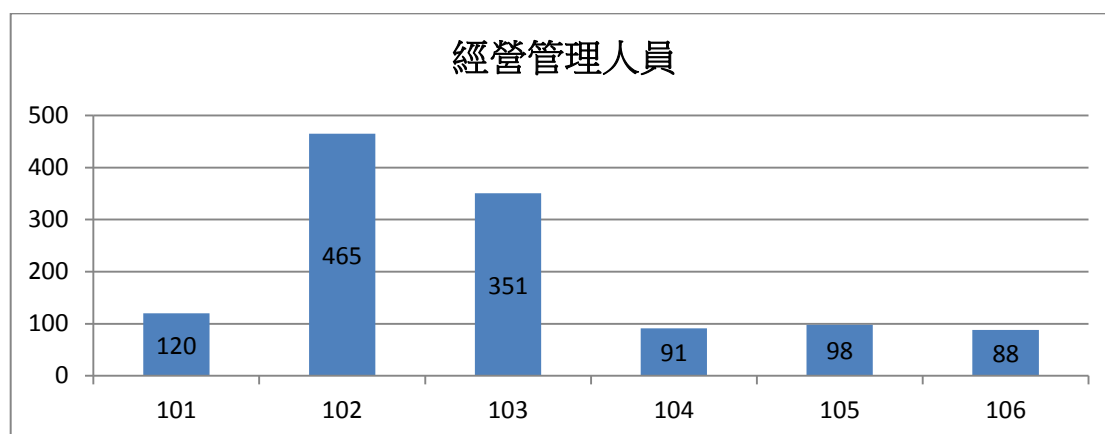


本年度所進行未來三年（107年-109年）銀行業關鍵人才需求推估調查，其中以經營管理人員的需求為最高，其所佔比例為18%，本年度新加入金融科技人員及法遵專業人才的需求調查，調查發現，各銀行已開始著手積極佈置延攬人員，以進行金融科技業務的開發，其所佔比例為18%，其次依序為理財規劃人員其所佔比例為12%，徵授信人員，其所佔比例為10%，法遵專業人才，其所佔比例為9%，OBU業務人員/外匯作業人員，其所佔比例為9%，風險管理人員，其所佔比例為6%，金融商品研發人員，其所佔比例為6%，直接投資分析人員，其所佔比例為6%。整體我國銀行業的關鍵性人員的需求仍以具備豐富經營管理經驗的人員為最大宗，其次近年新起的金融科技及法遵專業人員的需求成長快速，此與金融服務產業轉型發展及相關金融法規對於強化法遵、資安及防制洗錢等要嚴謹有直接密切關係，導致相關領域專業人才需求殷切。

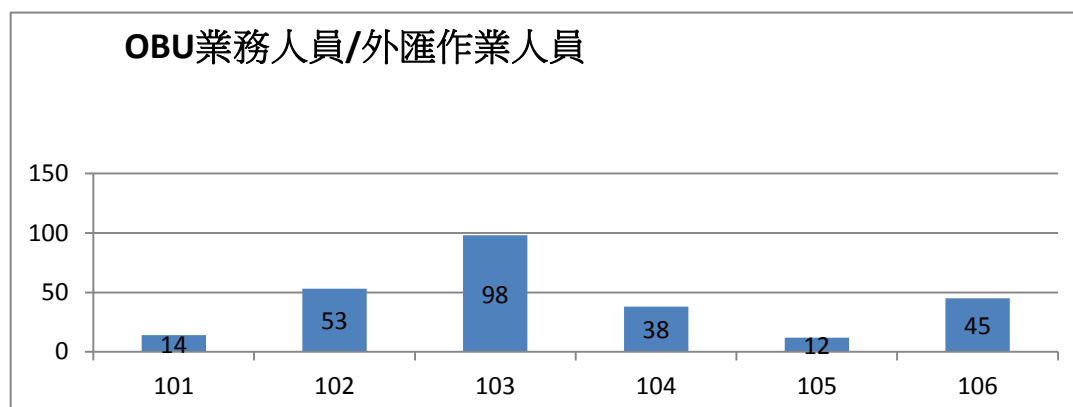
以下檢視最近年度，針對我國銀行業關鍵性人力的需求調查分析項目中，受訪人資主管針對106年度所推估的人力需求的趨勢變化分析，由此可略知銀行業在因應產業變化，業務需求的快速調整改變，我國銀行人資部門主管對於各業務部門關鍵性主管級職的人力的需求調整情形。整體而言，在此次的問卷調查的我國銀行業八大業務類的關鍵性人力需求量，各類別均呈現對未來一年度預期關鍵性主管級別人力需求僅維持微幅成長趨勢，主要經營管理類人才的主管級職人數呈現小幅減少趨勢，由105年98人次下降至106年度的88人次；在OBU 業務人員較前一年人數成長較多，由105年12人次成長至106年度的45人次；(3)金融商品研發人員，由105年16人次成長至106年度的31人次；(4)風險管理人員，由105年24人次增加至106年度的27人次。此部分原因仍在於銀行業主要仍以內部晉升方式為人才留動的管道，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及法遵專業人才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，以金融科技而言，在此新領域則需有專精資訊科技專業人士來組織新研發團隊，以推動金融科技業務的開發，尤其在法遵人才的需求上，近年各銀行機構已積極針對所屬從業人員在金融法務資訊的教育培育規劃上，相關金融法務人力需求度高。

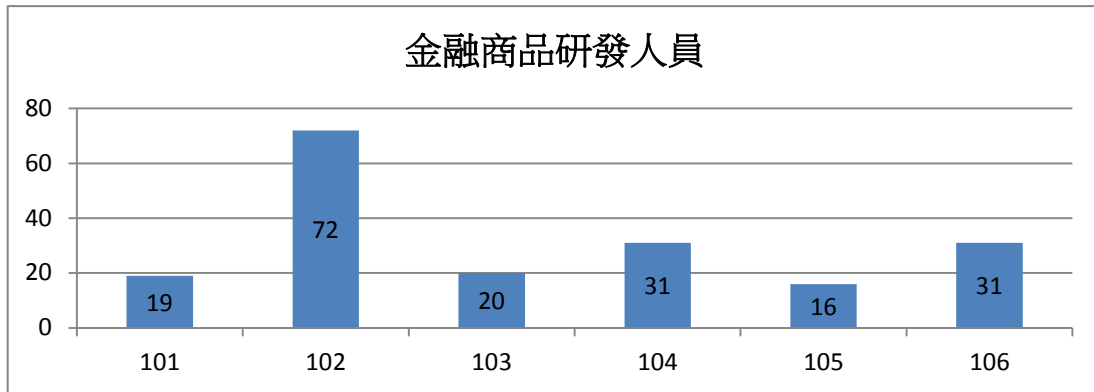
(1) 經營管理人員 (調查當年度對次一年度人數需求預估)



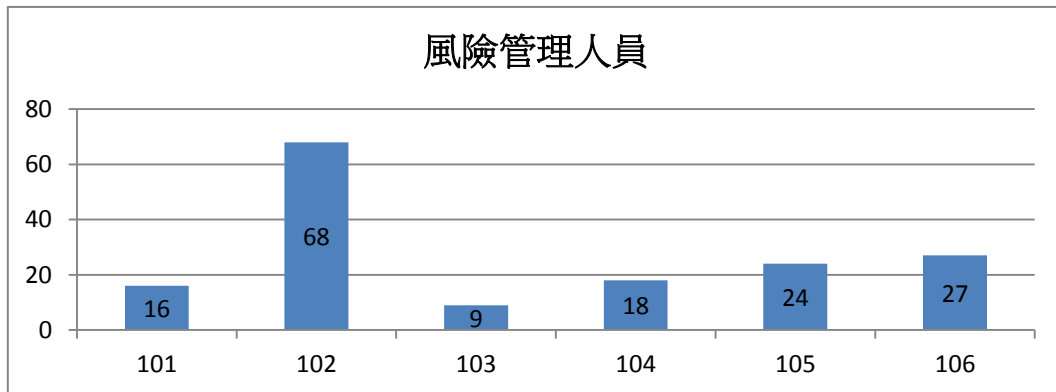
(2) OBU業務人員/外匯作業人員 (調查當年度對次一年度人數需求預估)



(3) 金融商品研發人員（調查當年度對次一年度人數需求預估）



(4) 風險管理人員（調查當年度對次一年度人數需求預估）



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

下表以我國部份金控及銀行在105-106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虞，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2017年為例，樣本回收總問卷計有36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30家，新增供給人數的推估方式為上述30家乘以平均每家銀行年度儲備幹部人數18人次，新增供給人數540人次。

【表2-56】 105-106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	A 銀行	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	B 銀行	法金、個金、數位金融
3	C 銀行	CMA、GMA、CIM 計畫
4	D 銀行	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、數位、商品精算
5	E 銀行	創投、銀行、證券
6	G 銀行	數位金融、投資銀行、法人金融、金融交易、經營管理
7	H 銀行	個人金融、財富管理、環球企業金融
8	I 銀行	企業金融、金融市場
9	J 銀行	數位金融、法金、個金、消金、信用卡
10	K 銀行	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2-57】 106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	107 年		108 年		109 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	604	540	624	556	693	620
持平	485		548		595	
保守	263		297		321	

【表2-58】 106年金融科技人才之供需量化推估結果彙總表

(單位：人)

景氣情勢	107 年新增需求	108 年新增需求	109 年新增需求
樂觀	201	169	185
持平	88	102	114
保守	61	68	74
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。		

【表2-59】 106年度法遵專業人才之供需量化推估結果彙總表

(單位：人)

景氣情勢	107 年新增需求	108 年新增需求	109 年新增需求
樂觀	62	51	57
持平	44	44	45
保守	27	26	27
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，但由於銀行業基本人員基本薪資水準較其他多數產業為高，對於人力缺口的甄選、補充，多數銀行表示不虞匱乏。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業者表示尚無困難。

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。部分人資業者表示具有碩士學位的儲備幹部人員無法適應需從事基層業務而在養成訓練階段即離職的現象，此可從人才培訓計畫做調整來做妥善因應，以免辛苦投入大量經費資源所培訓的專業人力離職後為他家機構所用。
- (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，在產業輔導政策上，建議可朝以下方式進行：持續檢討與放鬆引進優秀國際金融科技人才規範；強化金融業者、學校與金融培訓機構之三方交流合作；政府出面成立金融科技研究發展中心；擴大國際交流，與國際Fintech課程接軌；加強跨領域金融人才的交流與培養；強化金融科技監理作為後盾。
- (4) 我國銀行業在海外國家人才的任用模式，在考量銀行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，主要會採取以台灣本國銀行員工外派方式為主，然直接招聘當地人才的比例有呈現上升的趨勢，銀行願意在地聘用高階主管，以實行由在地人自主管理的趨勢有益趨明顯的趨勢。

(5) 銀行業在晉用非銀行業工作經驗之人才所採取的管道主要以公開招募為主，其次以私人管道舉薦、或委託外部人力銀行徵才。較於前幾年主要以私人管道舉薦方式為主的模式，銀行多採取公開招募管道或透過外部人力銀行來聘用人才。

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三十六份，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 新南向市場發展人才需求

「良禽擇木而棲」，本研究認為銀行業人力資源發展最重要的根源議題仍在於營造良好的金融產業環境。有前景的金融產業方能吸引優秀的高階或關鍵性人才，是以本章將討論與金融產業未來發展相關之關鍵議題，並提出相關建議。

廿多年來台灣銀行業因利率自由化與開放新銀行設立而面臨過度競爭與低利差困境，為此我國銀行業者積極尋求向外發展之機會。2013 年下半年，金融主管機關正式提出強力布局亞洲(亞洲盃)政策方向，鼓勵銀行業再次尋求對外發展的契機，積極向外布局。2016 年 5 月執政黨上台後更提出新南向政策做為國家對外發展方略，重點包含產業布局與人才培養，足見銀行業走向海外既有內在動機，亦有外在需求。

根據金管會銀行局金融統計資料，截至 2017 年 9 月底，我國銀行業在海外共有 144 家分行、42 家代表人辦事處及 292 家其他分支機構(諸如子行、子行之分行與財務公司等)，合計 478 處據點，如【表 3-1】所示。以分行形式設點的前九大地區，分別為中國大陸 29 家、美國 23 家、香港 20 家、越南 12 家、新加坡 12 家、澳大利亞 11 家、日本 7 家以及英國與菲律賓的 5 家；而以子行布局的主要地區則為香港、中國大陸、柬埔寨、日本、越南、美國與菲律賓等。

【表3-1】我國銀行業者在海外設立分支機構統計表

國家別		機構別	總計	分行	代表人辦事處	其他分支機構
總計			478	144	42	292
亞太地區	小計		402	109	41	252
	中國大陸		76	29	3	44
	巴林		1	—	1	—
	日本		42	7	—	35
	印尼		14	—	2	12
	印度		4	2	2	—
	阿拉伯聯合大公國		1	—	1	—
	柬埔寨		45	3	1	41
	香港		71	20	3	48
	泰國		10	—	5	5
	馬來西亞		5	2	1	2
	菲律賓		34	5	—	29
	越南		55	12	9	34
	新加坡		12	12	—	—
	寮國		2	2	—	—
	緬甸		13	1	12	—
	澳大利亞		12	11	1	—
	澳門		3	3	—	—
	韓國		2	—	—	2
歐洲地區	小計		9	7	—	2
北美地區	小計		64	25	1	38
中南美地區	小計		2	2	—	—
非洲地區	小計		1	1	—	—

資料來源：金管會銀行局金融統計資料，本研究整理

根據前述統計，我國銀行海外分支機構布局主要仍集中於亞太地區。另根據經濟部國貿局進出口貿易統計，我國 2016 年主要貿易伙伴分別

為中國大陸、美國、日本、香港與韓國，如【表 3-2】所示，大致與銀行業者目前海外布局重點若合符節，也進一步說明我國銀行業海外布局策略與台商貿易往來或投資策略相關。

【表3-2】我國2016年主要進出口貿易國家

名次	國家	貿易總金額(單位：美元)	比重(%)
1	中國大陸	117,867,946,312	23.072
2	美國	62,119,963,316	12.159
3	日本	60,171,526,687	11.778
4	香港	39,727,976,221	7.776
5	韓國	27,438,511,135	5.371

資料來源：經濟部國貿局、海關總署，本研究整理

在本國銀行業過度競爭與主管機關鼓勵銀行業者向海外發展之前提下，即便近來因為我國銀行海外遭罰事件而重視的法令遵循成本提高，為謀求比國內更高之風險報酬效率投放去處，預期我國銀行業未來仍將繼續於包含中國大陸在內的海外地區申請設立分行、支行或子行，海外業務據點之開拓與設立亦將持續帶來對於銀行高階及專業人才之新增需求，這就是將來海外高階及關鍵性人力需求。尤其對於新南向重點地區法令遵循之專業人才與熟悉當地產業環境之業務人才，相信將是新一波人力需求重點所在。

正是基於前述金融業強力布局亞洲環境背景及國家對外發展方略，本研究在此提出幾項與銀行業海外發展相關重點建議，供銀行業者、金融機關或整體環境發展參考²：

² 本段內容主要參考自鄭貞茂、董瑞斌與謝順峰等(2015)與朱浩民、謝順峰與鍾銘泰等(2016)改寫而來。

第一節 對銀行業者建議

一、善用及吸引國際金融專業人才

金融業是以人為本的服務業，銀行業者要配合新南向政策發展成為活躍於亞洲區域之銀行，除了充足的資本外，亦須搭配專業化與國際化之人才。銀行業者要走出海外，業務人員至少要能以英語或當地語言與客戶溝通，並持續加強海外金融專業歷練。值得留意者，精通英文對有志於海外發展的銀行業而言只是基本條件，如能對英文之外的第二外語應用自如，甚至精通當地風俗文化，相信對於銀行業海外業務拓展將更有幫助。例如對於在越南、柬埔寨與緬甸發展業務的台資銀行而言，具備當地語言能力的金融人才便相當搶手。

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

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

二、組建國際專業管理團隊

隨著跨國金融業務的擴張，能執行並管理區域營運模式的國際化管理團隊，是在地經營能否成功的關鍵。人才養成需要時間與經驗的累積，面對不同的國家更需要熟稔當地金融市場環境的經營團隊，比方經營馬來西亞或印尼市場便須考量當地的伊斯蘭金融規範。當前活躍於亞洲

的大型國際銀行都是在各區域深耕數十年，方建立起當地人際網路與完備管理團隊。根據蒐集資訊與研究團隊訪談經驗，海外分支機構(尤其是子行)通常配置人力皆以當地人為主，當地人組成約佔九成，且除重大金額專案外，一般都先由董事會充分授權當地管理團隊進行決策並對業務績效負責。一來較有效率不致貽誤商機，二來也代表母行對當地子行的信任，讓子行對自己的獲利與風險管理負責。

除了海外分支機構須有專業的管理團隊外，身為區域銀行的母行總部，台灣總部人員的素質與國際經驗也要提升。尤其台灣母行須了解海外各地子行所在國家的法規、風俗習慣，甚至風險管理、內控與稅制等。銀行業者要發展成為亞洲區域金融機構，不啻是海外分支機構人員或國際金融業務部門的責任，台灣的母行更須做好身為區域金融機構總部的準備。

三、強化(跨境)風險管理人才與團隊建立

風險與報酬乃一體兩面，商業銀行的收入--利差收入主要係依賴自有資本與槓桿資金，承擔風險而來。風險管理政策對於銀行而言，不論是否走到海外發展，皆係相當重要。銀行業在海外市場發展業務，不論是發展傳統的存放款利差業務抑或賺取手續費收入，皆須留意海外市場與台灣環境之不同。特別是與海外客戶間資訊不對稱之情況將更甚於台灣，加以當地沒有如同台灣般便利的聯徵系統與相對可信的財報查核簽證體系，更將提高銀行業者的風險，故本研究特別強調銀行業者在賺取報酬之同時應謹慎面對並管理相關風險，建議台灣母行或總行應基於風險與報酬的平衡原則，考量現有資源限制進行額度的控管。

尤其隨著銀行業者的海外布局加深，將來的風險管理將日趨複雜，跨境風控的重要性將更為明顯。亞洲各國市場固然有潛在的成長機會，相對也有龐大的風險，尤其台灣銀行業者以往在風險較高的東協市場授

信部位較低，面對即將來臨的美國聯準會逐步縮表升息動作³與東南亞資金移動帶來之匯率波動，恐相對欠缺相關風險管理經驗，是以本研究建議銀行業者除有足夠資本承擔風險外，亦須培養組建專業之跨境風險管理團隊。

四、深化 IT 投資與人才培育，順應數位金融浪潮

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

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

五、注重金融人才科技培養，鼓勵跨業跨界交流學習

³ 美國聯準會已於 2017 年 12 月 13 日宣布將聯邦資金利率再調高 1 碼，由 1%-1.25% 升至 1.25%-1.5%，且將維持明(2018)年升息三次的預期。

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

六、強化法令遵循人才團隊

國際金融市場近十年陸續發生幾起金融危機，使得國際上金融業相關法遵成本與資本適足要求日益提高。尤其隨著銀行業者海外布局的深化，近幾年主管機關陸續發現銀行業者海外分行法遵層面之缺失，主要缺失包含：1.海外分支機構之自行查核作業採用國內分行版本，未就當地法規或風險管理需要，編製自行查核項目；2.總行法遵單位未彙整海外分支機構當地主管機關所提違反法令遵循之重要缺失，並定期向董事會報告；以及 3.總行稽核單位辦理海外分支機構之查核，未將當地重要法規遵循情形列為查核項目、或查核工作底稿未配合當地法規更新⁴。2016 年更發生兆豐銀紐約分行遭美國紐約州金融廳(NYDFS)以涉嫌違反銀行保密法與反洗錢法為由裁罰，經雙方協商後繳交 1.8 億美元罰款，此事對臺灣金融業之影響暨深且遠。

「前事不忘，後事之師」。隨著我國銀行業者海外布局日益深化，必也伴隨海外日趨升高之法令遵循難度，問題將持續顯現。對此，本研究認為銀行業者的深化亞洲布局，法令遵循與風險管理方面之挑戰已然

⁴ 金管會檢查局在 103 年度下半年檢查缺失報告中提出以下建議：1.海外分支機構應依據當地法規及實際營運之性質，配合當地法規之變動，調整作業流程及業務控管程序，並適時更新自行查核內容，確保法令遵循機制之有效運作；2.總行法遵單位彙整之法遵報告，其內容應涵蓋海外分支機構違反當地法令之重要缺失、檢討發生原因及強化海外法遵功能，定期彙報董事會，以利董事會對整體法遵有效性之評估；3.總行法令遵循單位應建立橫向聯繫機制，將海外分支機構法遵主管所蒐集之當地重要法規更新資訊，知會稽核單位，以利稽核單位掌握查核重點。

開始，銀行業者須在心態上與作法上審慎面對，避免相關疏失、損及資本與品牌商譽。此點值得銀行業者多加留意，早日培養與聘用法遵相關專業人才團隊。

七、提高金融從業人員薪資水準

如同本研究近年來持續提及，台灣金融業從業人員的薪資水準相較於國際型金融機構或其他亞洲區域金融機構，仍屬偏低。現實狀況中，本國銀行外派人員表現良好的可能在外派幾年後就被外資銀行甚至當地銀行業者以更高的薪資水準挖角，更遑論外派者仍須擔心海外返台後恐已難在國內職場找到合適工作崗位。因此，本研究再次提醒台灣銀行業者適當參考國際薪資水準，逐漸提高從業人員待遇，至少不低於當地同等職位薪資水準。針對特殊專長或關鍵業務職位，則考慮儘快與國際水準接軌，避免因薪資太低而在人才爭取上無法與其他國外金融同業競爭。

。

第二節 對整體金融環境建議

首先在於鼓勵國內金融業強化亞洲布局或配合新南向政策方面之作為上，主要包含加速申設國外分支機構行政流程、擴增銀行業投資併購能量與開放國內外分行合作對保以利台商調度資金等措施，也積極強化國際金融監理合作，截至目前（2017年12月15日）已與新南向18國中之9國計14個監理機關建立跨業或單業別之金融監理合作關係。其次，人才相關方面亦有相當建樹，諸如委託台灣金融研訓院辦理國際人才培訓。此外，亦持續開辦亞洲目標市場專班，並安排學員赴海外研習考察，值得肯定。本研究謹在此對於整體金融產業、教育環境提出建議如下：

一、培育及善用目標國人才

針對目標市場培養當地傑出青年學子為我銀行業者所用，成為日後發展當地業務的骨幹人才。以新加坡為例，新加坡教育部從1991年開始推出新加坡教育部獎學金計畫(Senior Middle School Scholarship)⁵，分為SM1、SM2與SM3三個等級，吸引年紀約16至19歲的高中生通過考試篩選後到新加坡就學，但大學畢業後須為新加坡的公司服務六年⁶。新加坡銀行業發展中國大陸或東協其他國家業務有一部份即是運用該計畫培養之人才。

建議國內大專院校在新南向政策大方向下與東南亞台商組織或當地主要大學加強合作，強化產官學一體的東南亞人才來台留學環境，結合「留學台灣」與「透過台商取得當地就業機會」兩大目標，除提高台灣高等教育國際價值、協助消化高教過剩師資，還能留住各國人才為我使

⁵ 新加坡教育部獎學金計畫(SM1/SM2/SM3):<http://www.gogosg.com/wordpress/?p=188>。

⁶ 根據研究團隊成員2015年海外訪談結果，雖說該計畫之就業機會要自己申請，不過該計畫學子尚未發生在新加坡找不到工作之情形。

用⁷。

二、善用東協地區僑生或新台灣之子之連結

台灣可以善用自身目前擁有的潛力，社會上除精通中文外，又具備英、日、韓語言能力及與東北亞的連結，且有部分的新生兒是來自於以東南亞為主的雙語家庭。此外，隨著陸籍或外籍配偶的逐漸增加，新台灣之子就數量而言在台灣亦日漸增多，建議從以往認為東南亞是落後地區的觀念上做改變，健全台灣移民的母語教學環境，培養具備雙語或多語能力的新台灣之子，並善用彼等與母國之連結，為我金融業者在當地發展業務所用。具體作法可考慮從兩大面向著手，首先為直接的金融專業培育與實習機會的提供，其次為間接的深化語言文化連結。

(一)金融專業培訓方面

目前我國大專院校除了中國大陸學生外，有不少是來自於港澳及東南亞國家。建議提供相關資源或獎學金，讓相關科系外僑生在台就學期間能到金融機構實習，一則培養其對我金融機構之品牌認同，再擇其優者留於我金融機構所用，成為發展其僑居國業務之儲備人才。

(二)深化語言文化連結方面

目前台灣大專院校僅暨南國際大學設有東南亞學系，建議具有政策及語言資源優勢的大學如台大與政大等，仿效中國大陸昆明的雲南民族大學，設置東南亞相關學系，培養具有即戰力的本土東協人才⁸。同時，也可仿效新加坡作法，投入相關學術資源，擴大我國區域研究專家培育的管道，將台灣打造成東南亞政策研究重鎮。

三、強化與海外當地金融培訓機構之交流合作

⁷ 本段部分概念係參考自蔡榮豐(2014)。

⁸ 雲南民族大學是雲南最早成立東南亞語相關學系的大學，下設東南亞南亞語言文化學院涵蓋泰、緬、越、寮、柬、馬、印尼與印度等八個東南亞及南亞語種。

台灣金融機構在海外拓展業務，難免會遇到與台灣金融環境大不相同之情況。是以不論是台灣外派人才或當地聘用人才，皆須融入當地金融環境、遵守當地金融法規並瞭解當地金融操作習慣，然這些軟性的知識經驗未必是台灣方面所具備的。舉例言之，台灣的財報查核簽證制度與完備的聯徵系統未必是海外市場擁有的，若台灣金融機構海外從業人員仍以相關知識經驗及思維擴展業務，遇到挫折是可以預期的。又如台灣金融業者在海外從事土建融業務時，是否具備相當的鑑價能力，又或者是否該相信當地的鑑價公司，都是值得留意的重點。

建議赴海外發展之台灣金融業者積極參與當地金融相關公協會活動或培訓機構課程，台灣方面亦可善用關係多與海外進行交流或延聘相關實務專家在國內授課，提升從業人員赴海外市場發展之軟實力與核心競爭力。此外，針對外派專業人員或管理人員能力培訓方面，本計畫執行期間舉辦座談會與會專家特別建議強化國際金融業實務課程，加強外派領導幹部人員決策能力、溝通協調、交涉談判、風險控管與危機處理能力的提升。

四、放寬外籍專業人士之簽證規定

台灣銀行業者若要成為國際性或區域性的金融機構，則母行所在地——台灣必將經常有國際人士來台短期工作或出差，如此則外國員工短期停留的簽證問題必須加以重視。考量目前實際情況，歐洲在台商會 2016 年建議書特別提出，外國專業人士在台灣短暫停留二至三天，諸如在國內從事可視為業務活動或與其工作相關的活動，例如參加與既有客戶或潛在客戶的會議，通常不須取得工作許可。然而，台灣現行法律規定，持停留簽證的外國專業人士禁止在台灣工作，而短期停留訪台人士的身分並不明確，容易引發觸法疑慮。

由於工作許可申請的處理時程可能耗費數月，若外國專業人士係經派

任台灣短暫支援人力短缺或暫代其他員工不在期間的職務，如能准許其不取得工作許可便可在台工作，相信將便利相關工作之遂行。故建議為吸引國外金融或相關專業人才以維持台灣金融機構競爭力，並滿足國外專業人士在台灣短暫工作以支援勞動力短缺的漸增需求，可考慮規劃引進效期三個月的短期商務簽證，而非規定外國專業人士一律申請正式工作許可。

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

五、強化英語文教育

本國銀行發展海外業務的地點，除中國大陸與香港主要以華文為母語外。包含美國、新加坡與其他東協國家，尤其基於東協地區多語言文化之特色下，主要溝通語言仍以英語為主，台灣在英語化的環境上，相較於新加坡與香港等國可說相對落後。此一狀況不只對於國內人才往海外國家發展有其相對挑戰困難度，台灣銀行業本身若無法營造一具有英語化的工作場域，對於吸引海外人才至台灣銀行業就業，也形成較高的障礙。台灣過去幾年主要偏重於與中國大陸的業者交流，一旦進入東協國家，經營當地市場業務，與當地人士交流，國際通用英語將是無法迴避的溝通工具，持續在教育課程內加重英文的訓練課程，對於國際化人才養成將有其必要性。

六、其他配套建議

除了前述建議外，本研究認為銀行業在海外發展仍有幾點重要事項值得關注，故在此提出其他重要配套提醒：

(一)嚴守訂價策略，防止同業削價競爭

資本對銀行而言是寶貴且有限的資源，須有效運用。台灣銀行業在 2016 年的 ROA 與 ROE 分別為 0.68% 與 9.64%，持續低於國際間主要銀行的標準，且較 2014 與 2015 年有更加下滑的趨勢。根據新聞媒體報導，政府鼓勵銀行配合「新南向」發展，但受到殺價競爭，以及 NPL 等因素衝擊，全體國銀在新南向 18 國累計 2017 年前 3 季稅前盈餘僅 64 億元，較 2016 年同期衰退 4.47%。其中在東協 10 國的國銀據點，累計獲利更較 2016 年同期衰退約 2 成，僅剩約 56 億元，足見銀行同業削價競爭對獲利的衝擊在海內外皆然。

針對此一問題，建議師法某些外商銀行，外商銀行在進行每一筆交易前都會個別計算 ROA 與 ROE。非僅對每個客戶嚴格遵守此一法則，而是針對每個客戶的每筆交易都逐筆遵守定價政策。放款對銀行業而言並非只賺取存放款利差，還須考量各項成本與稅賦，以及承擔風險的潛在損失，是以建議每筆放款皆應確實嚴守風險訂價政策，確實收取手續費收入，並將此一收入連結到績效考核指標。

此外，銀行同業間的競爭應該是服務差異化的良性競爭，而非重演國內的削價競爭態勢。如同本研究於前年度報告中提及，我國銀行業者到中國大陸或東南亞仍不時有削價競爭的情況出現，除了對我國銀行業者不利外，也影響到當地既有銀行業者的經營，甚至使當地金融主管機關觀感不佳，進而影響到我國銀行業者往後海外的拓展，此為我銀行業者自身必須審慎面對且自律之事。

(二)強化 IT 投資，建構完善跨境平台

面對金融科技時代來臨，跨領域人才需求更為殷切，傳統單一金融專業恐難以因應未來銀行業推動業務之變革。銀行業的 IT 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，亦可協助業務端加速調整流程，滿足新的業務需求，進而維持銀行長遠的競爭力。尤其近幾年數位金融崛起，互聯網業者開始提供金融服務，除了改變金融消費者的視野與習慣外，更是帶給銀行業者莫大的衝擊⁹。台資銀行業者在想在亞洲布局中立足，增加資本投入、強化 IT 投入有其必要性。以國人最常提起的 DBS 為例，CEO 高博德(Piyush Gupta)在 2016 年 8 月公開表示該行過去 5 年共投資 50 億新幣發展 IT 科技，未來仍會繼續投入。2016 年已開始進入收成期，成本對收入比率開始下降，期望未來幾年的比率可降至 40%。隨着銀行大量採用電子化與金融科技，對人才需求亦將有所改變。

回顧過去銀行業的發展，資訊人員以往較像後勤支援單位，扮演被動配合的角色。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 與業務人員的合作關係越趨緊密。現今全球金融業市場競爭激烈，尤其亞洲是目前廣受矚目的關鍵地區，我國銀行業者若要配合新南向政策發展成活躍於亞洲地區的區域銀行，在 IT 建設與系統規畫必須有所改變，從客戶亞洲布局導向的思維發展資訊系統，站在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並收規模經濟效益，進而在新南向目標市場維持長久的競爭力，協助臺商海外發展。

⁹ 根據麥肯錫(McKinsey & Company)2014 年研究報告，亞洲大部分新興顧客的年齡小於其他地區，相較傳統銀行基礎建設，他們更習慣於使用行動科技。如果亞洲地區的銀行業者，特別是新興市場，不能持續發展創新與實現企業價值，將失去非傳統型的市場佔有率。

第四章 綜合結論與建議

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，106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，新加入金融科技人員及法遵專業人員的需求調查，調查發現，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，其次依序為理財規劃人員、徵授信人員、法遵專業人才、OBU業務人員/外匯作業人員、風險管理人員、金融商品研發人員、直接投資分析人員。因應金融科技產業的快速發展及各金融機構對遵法議題的日益重視，各銀行均著重持續在人才培訓上做積極培育，以免在高度商業競爭環境下，落後於同業的腳步而流失商機。

在本年度問卷調查發現，銀行業人資業者對於未來的金融業務需求專才，因應業務的發展所需專才主要有以下幾大類：法令遵循、公司治理、數位金融、策略規劃人才、總經宏觀分析、資產管理及授信放款業務、法務/法遵人力、財務投資交易、金融科技、法令遵循及洗錢防制。

在金融機關對於金融法規遵法規範日益嚴格下，對於銀行通路客戶調查管理、洗錢的防治規範愈趨嚴格，法遵人才需求愈來愈強勁，加上近年我國在積極推行南向政策，海內外法令遵循的人才需求量提高，尤其對於瞭解海外當地國家的金融法務規範的適格人才不易尋找，海外市場人才聘僱成本高，對熟捻本國及海外市場法律規範專業人才需求日增，此一新興趨勢值得觀察。

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，銀行業者表示將可以下述管道以進行人才培訓：在數位資訊能力提升現有員工普訓、依據員工專才適性做派任專訓、強化員工第二專長培訓，以利從事新種業務、強化資安風險控管人員培訓、因應互聯網發展，加強數位服務專員養成，強化虛實服務平台整合、全方位客服中心提升、

產學合作、跨業交流，瞭解跨領域知識，增強行員對各產業的理解度。

因應新興的金融科技業的崛起，本年度的調查數據顯示以數據分析人員的需求最高，能具有巨量數據處理能力的資訊人才，未來的人力需求量將持續增加，其次依序為數位行銷、資訊安全、商品設計、系統設計、風險控管、雲端服務、區塊鏈及物聯網。

若以業務屬性來加以分類，銀行業在關鍵性人才需求端的調查上，以電子商務及資產管理(或信託)的人才需求最強，電子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勁，再者，高端資產管理業務在近期我國股市蓬勃交易下，相關業務人才需求亦大幅增加。其次依序為風險管理、大型企業金融授信、不動產放款、票券業務、國外業務、兩岸金融業務、個人消費金融、中小型企業金融授信。

此次調查中，銀行人資業者表示在專業人才的培育上，現階段對於電子商務的課程培訓需求最為強勁，其次依序為風險管理類、大型企業金融授信、中小型企業金融授信、資產管理或信託、兩岸金融業務、國外業務、金融交易業務、個人消費金融、非授信金融服務、不動產放款。

我國銀行業在海外市場的設點布局，考量的國家別優先順位依序為東協、香港、新加坡、紐澳、北美洲。近年東協國家已為我國銀行機構所高度重視的地區，顯見此一新興市場的金融開發商機龐大已漸受我國銀行業的高度重視，香港及新加坡等地由於均具有亞洲區域金融中心地位的優勢，對於我國銀行業在香港等亞洲區域金融中心的設點仍具有相當高的誘因，近年歐美國家在金融法規嚴謹限縮下，法遵成本提升，亦影響本國銀行在歐美佈局的考量。

越南傳統是台商在東協國家的加工製造業密集聚落地區，我國銀行

業者在服務東協國家的台商策略考量下，過去多年調查顯示，國有銀行雖以越南為優先選擇地區，但本年度問卷結果發現，菲律賓在我國銀行業的布點考量上在今年首度超越越南，顯見菲律賓近幾年的快速經濟持續成長表現及人口紅利，已吸引本國銀行業的高度關注，此一發展趨勢值得後續探討。

新南向政策是我國當前金融業重點發展趨勢，無論是東協市場人才養成或國際化金融人才的培育，在人才的培育上，建議應朝以下原則來推展：善用及吸引國際金融專業人才、組建國際專業管理團隊、強化(跨境)風險管理人才與團隊建立、深化IT投資與人才培育，順應數位金融浪潮、注重金融人才科技培養，鼓勵跨業跨界交流學習、強化法令遵循人才團隊、提高金融從業人員薪資水準。人才的培育對企業而言是一項人力資本財的投資，投資的回報率如何估算，則攸關企業的競爭力的強弱，企業應重視新世代員工的就業需求與認知，打造有利員工就業的優質職場環境，讓員工及企業達到雙贏。

參考文獻

1. 朱浩民、謝順峰與鍾銘泰等(2016)，「中國大陸經濟結構調整對我國金融業的機會與挑戰」，台灣金融研訓院。
2. 歐洲在台商務協會(2015)，2016 建議書，2015 年 11 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。
4. 蔡榮峰(2014)，「小國大心機—給 2016 台灣總統候選人的國際政經觀察 (戰略篇) 」，網址：<http://whogovernstw.org/2014/12/26/jungfengtsai2/>，2014 年 12 月。
5. Towers Watson (2015)，2014/2015 Global 50 Remuneration Planning Report，2015 年 3 月。

附件一、『銀行業國際化人才培育的機會及挑戰』座 談會會議記錄

一、開會時間：2017年12月06日(星期三)14時00分

二、地點：金融研訓院研究所11樓大會議室

三、會議暨計畫主持人：閻台生(台灣金融研訓院特約講座)

四、與談嘉賓：

A 銀行主管

B 銀行主管

C 銀行主管

D 銀行主管

五、研究團隊與列席者：

李顏明(中華民國銀行商業同業公會專員)

彭勝本(台灣金融研訓院金融研究所副研究員)

謝順峰(台灣金融研訓院金融研究所副研究員)

黃若瑜(台灣金融研訓院金融研究所分析師)

六、與談紀錄

➤ D 銀行主管

1. 早年公股銀行有訓練一批人到海外，這些人現在雖然有的退休或者離開，但都有傳承。但談到國際競爭力問題，當地的金融業務除了少數的交易金融外，大多數還是不動產投資業務。
2. 台資銀行到海外支持台商，我想這是天經地義，但我想真正的國際化非拓展海外或者講英文就是國際化了，我認為關鍵人才應養成良好的公司治理習慣，而非僅參加餐敘、拉拉關係；但雖然說到國際化並非只有講英文，以實際的情形來說，但台灣派出的關鍵人才，多數英文不太行，應增加英語等語文實力，至少基本的英語說寫能力是必要的。
3. 再者台資銀行幹部，可能是因為企業文化或者本身個性使然，多數缺乏溝通協整合能力；當過去購買當地銀行，對業務策略擬定，預算擬定能力都不夠(僅有一年)，執行力不足；在東南亞、中國大陸大多數業務都是存放款，頂多做點財富管理，但授信能力明顯不足，風險管理能力也不足，把過去許多本土銀行壞習慣都帶去，透明度如同過去2、30年，徵授信明顯不足。現行強調去看一間公司的現金流量(cash flow)，但是內容的應收帳款、應收票據、關係人都沒有明列，也沒有主動去問廠商，況且編制出來也僅有一兩年，效用不大。
4. 新興國家放款，當地明帳務透明度明顯落後，資產負債表、損益表都沒有能力編制，銀行從業人員應該要去編制輔導，其中的關係人交易、KYC應該要更積極去做。
5. 到人生地不熟的地方，應該要怎麼開展業務？台灣過度本土化，但應該要

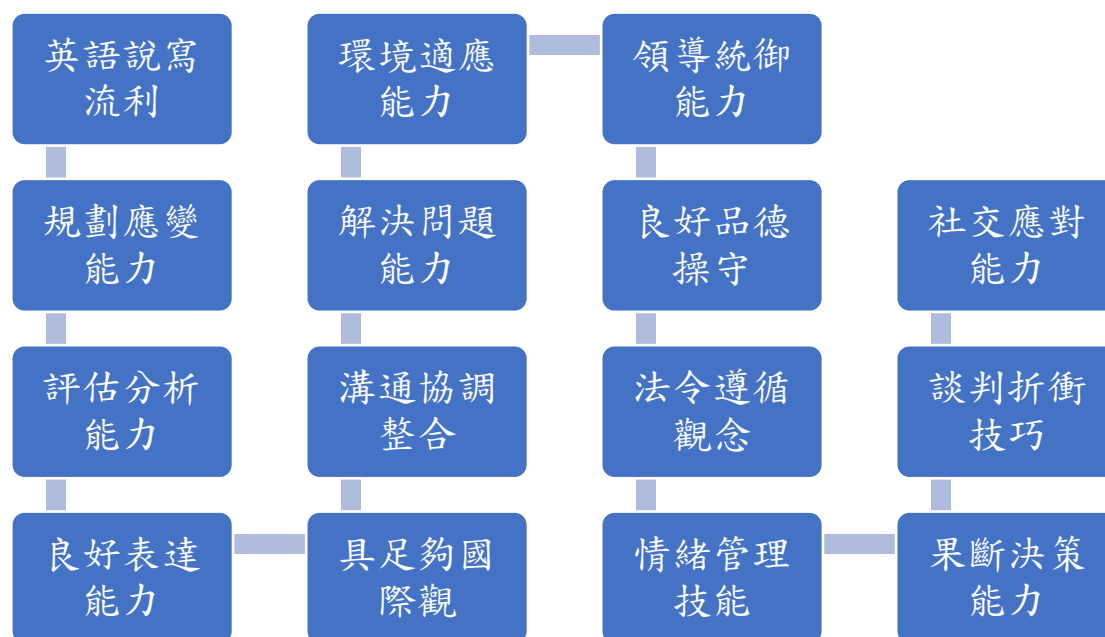
根據當地風土名情拓展業務及做好風險管理。

專家留下紙本資料：

1. 新南向政策下，金融人才培育的重點方向

- 養成良好公司治理習慣，避免凡事「拉關係、走後門」。
- 流利英語說寫能力。
- 溝通協調整合能力與足夠國際觀。
- 策略擬定、預算規劃與執行力。
- 新興市場國家徵授信與風險管理能力。
- 新興市場國家領導統御與解決問題能力。
- 跨國融資法令與稅務知識。
- 培養金融專業，避免遇事搞形式，搪塞掩飾、呼攏過關。
- 導正海外市場過度偏重不動產放款的扭曲現象。
- 改變學校、研究所、培訓機構及金融機構的教學訓練或建教合作課程內容與訓練方式，提升師資的金融實務經驗。
- 政府委託的研究報告嚴格評估實用性，避免劣質報告氾濫成災或空談理論，造成報告「沒人讀」現象。

2. 海外市場的人才需求特性分析



3. 如何培育金融業所需的國際化業務人才

- 改善台灣目前「重理論、輕實務」的學校教育與建教合作制度。
- 加強銀行業者的國際金融實務知識與技能。
- 審視金融業過時及僵化法規，「開放從寬、監理從嚴」
- 過去政府慣用的「產官學」決策模式被濫用，許多學者或業者並未真

正具備「專家」條件及國際金融實務經驗。

- 針對師資欠缺新興市場銀行實務經驗的現象，政府主導實施再教育。
- 檢討大學及研究所師資及課程合宜性，嚴審「學歷證照」實用性。
- 大學及研究所應重視實務課程，師資應具備新興市場授信實務經驗及英文說寫能力。
- 金融機構負責人及高階主管的資格，應具備英文說寫流利能力。
- 本地與新興市場國家研訓機構建立合作關係，提供金融課程訓練或研究報告。
- 依據總行(母行)規定，考量不同法律、市場慣例與風俗民情，發展一套因地制宜的授信戶評等制度。
- 銀行內部績效考核 KPI 加入上述能力指標，嚴格執行。
- 銀行海外分支機構嚴格遵守放款定價政策，嚴禁殺價。
- 改變本土銀行僵化體制與傳統思維，依能力與專業，按照不同國家風險作合理授權，並鼓勵創新。

➤ A 銀行主管

1. 台灣阿里巴巴的用人政策，過去是用薪資水準及學歷來雇用人，平均大約三個人就會找到一個，但不一定會找到所謂適合的人，所以改變政策放棄菁英策略，雖然會多面試 20、30 個人，但較容易媒合到適合的人才。
2. 海外人才回到台灣，除了薪資必須降價求售之外(先砍 30% 薪資)，還有所得稅的問題，值得省思。
3. 馬雲提到把錢存在人才身上，企業才能長久，中國大陸光是防制洗錢部門的職員整天在徵才，因為在中國大陸市場夠熱，花得起大錢挖角人才，但是中國大陸的防制洗錢是重要的，因為大中華區大門大戶都在中國大陸，所以受到重視。

➤ B 銀行主管

1. 台灣銀行員普遍不喜歡外派，因為外派結束後再回到台灣的銀行，會沒有“位子”，等同於待遇下降。
2. 依據我在新加坡多年的觀察，台資銀行打國際盃但僅存在東南亞，但台資銀行沒有知名度；再者談到人才，公司不在，人才就不在，尤其台人普遍不知道 OCBC 華僑銀行是新加坡第二大銀行，因為沒有知名度，所以使用的人員都必須要是一流的，業務才得以開展，但人才流動率還是很高，一開始對此感到很疑惑，因為所支付的薪資並沒有比較差，所以回歸到根本的問題，是這些人才覺得在這間公司看不到未來，培養完人才，有經驗之後人才就走了。
3. OCBC 華僑銀行花了 50 億美元買了華僑永亨銀行，100% 持有銀行，成為香港第 7 大銀行，整合整了三年非常混亂，多半開展台商在大陸業務，但

老實說新加坡銀行從業人員外派意願通常不高，原因新加坡早年對外投資做得太好，制度也完備，加上人才個性循規蹈矩，業務開展的狀況也較為一般；舉深圳寧波銀行的例子，光在深圳地區就有大約 1000 名人員在此處就職，業務的開展就是接地氣(給高管 FININANCE)，敢開展業務就會賺錢。

4. 今天欲拓展國際業務，就要培養人才留住人才，否則都只是幫別人培養的而已。今日要拓展國際業務，銀行一旦投資在當地，人力就要投注下去，大陸銀行就是這樣做的，不能僅計算資產報酬率、股東權益報酬率等等，新加坡相較於台灣人少，台灣人素質好又便宜，但須思考為何要走出去，因人才心裡也重視在一間銀行工作是否有未來。
5. 舉台灣新鮮人在大陸銀行實習的經驗，發現當地行員素質並不優良，台灣的人才素質好但是沒機會，由其我在外商銀行超過 20 年的經驗，只要政府在內的通常發展都會遭受阻礙，反觀科技業就沒有這個問題了，業務是全球跑，早就國際化了。
6. 台灣的風險管理本身也必須國際化，尤其台灣現行還沒有跟隨 Basel 3 腳步，台灣銀行應該要配合執行風險管理，否則銀行業走出去沒有辦法執行。
7. 政府扮演太多角色，這是不以為然的地方，如此業者變得不願意成長。我也曾經在大學教學，學校學生學習態度不好，學生被寵壞了，我認為政府管太多了，應該要開放，台灣的人才經歷這些才會有競爭力。

➤ C 銀行主管

1. 海外市場分成兩大部分，分為大中華地區以及歐美地區市場，過去大中華地區市場對語言的要求相對沒那麼高，但現在都是很必要的需求，尤其東南亞地區很要求在地化；剛才聽了兩位專家的說法，我也認為外語(英語)、當地語言很重要。
2. 除此之外內控、合規、風險管理等基本思維，領導統御還有當地人文的了解，這樣的訓練就從 MA 儲備幹部開始，舉 30 年前訓練新進的 MA 的狀況，一進到公司，就告訴他之所以訓練的重點，就是希望對方前往海外發展，現在就比較不同了，現在的 MA 儲備幹部出去是要做事的，律師、會計師都要面對，比較辛苦。
3. 公股行庫也有校園徵才，但是離職率非常高，水土不服，銀行一定要從基層開始做起，但這些國立大學的畢業生，在進入公股行庫後，請這些新鮮人在基層訓練，常常這些新鮮人覺得做的事情太基本，往往在一年後就離職。
4. 核心問題其實談到海外人才薪資發展，本土銀行薪資大約只有外商的 1/4，不易留才。(台資銀行派到海外再回到台灣時，職等會下降且待遇也較差)
5. 在當地開拓業務有的時候必須要使用當地的人才，當地人才取得當地執照

容易，且比較接地氣，業務才容易推展，如何培養國際人才，適時使用當地人才銀行體質才會健康。

➤ **閻台生(台灣金融研訓院特約講座)**

我想 MA 儲備幹部的專案已經執行很多年，但 MA 儲備幹部的人才考進來品質應該比較高，目的在快速培養中高階管理階層，或許在訓練上需要與一般行員不同，是否以專案的方式，例如在基層訓練之外，給 MA 儲備幹部專案議題”優化行員品質”，試著讓 MA 儲備幹部去執行，新進人才的接觸點在策略面而非執行面，否則現行人才高不成低不就，就容易走得快。

附件二、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 107 年、108 年及 109 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)

一、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。

因應金融科技及法遵業務對銀行業的重要性日益提高，各銀行如何調整部門組織人力需求，以因應新金融科技發展對銀行的挑戰及增進銀行人員對遵法的重視性提高，本年度問卷在新增第 9 項及第 10 項調查項目中，新增金融科技人員及法遵專業人員的人力需求調查，請問卷填答人員就 貴行對於上述新種業務未來三年新增人力需求做預估，以詳實瞭解我國銀行業相對在人力調配因應之道。

單位：人

人才類別 關鍵性職缺	107年推估 新增需求 人數			108年推估 新增需求 人數			109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))									
3.徵授信人員 (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))									
4.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、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))									
5.金融商品研發人員 (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))									
6.投資分析人員 (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))									

人才類別 關鍵性職缺	107 年推估 新增需求 人數			108 年推估 新增需求 人數			109 年推估 新增需求 人數		
	樂 觀	持 平	保 守	樂 觀	持 平	保 守	樂 觀	持 平	保 守
7.OBU 業務人員/外匯作業人員 (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)									
10.法遵專業人員									
11.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，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。

一、銀行業關鍵性人才供需調查

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

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

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

調查資料標準期以調查實施期間為準，並推估 107 年、108 年及 109 年往後 3 年人才需求。

第一部份：基本資料-貴機構之類別為：

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

第二部份：國內關鍵性人才流動與供需概況

1、您認為目前就業市場對整體金控或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況為何？

- 供過於求 供需數量適當 供不應求 其他 _____

2、請預估 貴機構未來三年關鍵性人才退休人數分別為何？

2-1、第一年度預估人數？

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

2-2、第二年度預估人數？

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

2-3、第三年度預估人數？

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

3、請問就過去經驗觀察，貴機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因為何？

(請依 1、2、3 排序，至多三項，填入框格中)

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

其他(請簡述) _____

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

同產業其他機構

其他相關金融業（保險、證券、投信投顧及期貨業等）

科技/製造業 觀光旅遊業 休閒餐飲業

生醫產業 文化創意產業 農業

其他 _____

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

是 （人數：_____） 否

其他 _____

第三部份：關鍵性人才人力聘用管道及來源

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

內部晉升 公開招募 人力銀行

私人管道舉薦 同業挖角

其他（請簡述：_____）

6-1、貴機構遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者？

是 否 其他（請簡述原因：_____）

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

無 1-5 人 6-10 人 11-15 人

16-20 人 21 人以上 其他 _____

6-3、貴機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為？

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

7、貴機構在大陸（不含港澳）是否有設立營運據點？

- 是 否（請跳答第 8 題）

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

- 台灣本國員工外派 招聘當地人才
 招募非當地海外人才
 其他：_____

7-2、承問題 7-1，非本國籍之關鍵性人才聘用人數約為：

- 有，_____人 無

7-3、請預估 貴機構外派大陸（不含港澳）之關鍵性人才人力分配數量？

未來第一年度 預估人數：_____

未來第二年度 預估人數：_____

未來第三年度 預估人數：_____

8、貴機構是否有在大陸（不含港澳）以外地區設立海外營運據點？

- 是 否（跳答第 9 題）

8-1、請預估 貴機構外派大陸（不含港澳）以外地區之關鍵性人才分配數量？

未來第一年度 預估人數：_____

未來第二年度 預估人數：_____

未來第三年度 預估人數：_____

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

- 有顯著影響 有影響 無顯著影響
 其他：（請簡單說明_____）

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

- 是 否 其他 _____

第五部份：關鍵性人才之供給及需求類型及挑戰

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

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

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

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

13、承問題 11、12，是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題？

是 否 其他：（請說明_____）

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

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

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

現有人力配置已足以因應 須加強人力培訓(聘僱) 無意見

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

人力需求有大幅增加 未有明顯改變 無意見

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

是（請簡述：_____） 否

第六部份：跨領域銀行關鍵性人才需求

18、貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才？

- 是 否 (請跳答第 20 題)
- 其他 (請簡述：_____)

18-1、貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別為何？

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

18-2、貴機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量約為何？

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

18-3、晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道為何？

- 人力銀行 公開招募
- 私人管道舉薦 其他：_____

19、請問政府推動法規鬆綁政策，是否會增加 貴機構關鍵性人才之需求？

- 是 (預估人數：_____)
- 否

19-1、銀行業在人才聘用法規鬆綁上，因應國際競爭力的提升需求，請問是否有相關銀行人資法規應適度加以提出檢討，或可供主管機關參考之建言？

(請條列式列舉如以下)

第七部份：金融科技人才需求

20、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 _____

20-1、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 _____

21、請問政府推動法規鬆綁政策，是否會增加貴機構金融科技人才之需求？

- 會 (預估人數：_____) 否

22、貴機構是否增加聘用金融科技人才？

- 是 否(請跳答第 24 題) 其他：_____

22-1、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：_____)

22-2、貴機構聘任內部金融科技人才是否考量外國求職者？

- 是 否 其他(原因：_____)

22-3、承問題 22-1，貴機構於聘任過程中，平均每年非本國籍金融科技人才求職者人數約為？

- 無 1-10 人 11-50 人 51-100 人

101 人以上

22-4、貴機構目前非本國籍的金融科技人員人數約為？

無 1-10 人 11-50 人 51-100 人

101 人以上

23、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（跳答第 24 題）

23-1、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

23-2、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

24、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

區塊鏈 其他：_____

24-1、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：_____

24-2、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

