



台灣金融研訓院  
TAIWAN ACADEMY OF BANKING AND FINANCE

## 111 年度自提研究計畫

### 111 年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：彭勝本  
共同主持人：方幸意  
協同主持人：劉家魁  
研究員：彭宇如  
研究助理：黃若瑜

中華民國 111 年 12 月



# 財團法人台灣金融研訓院自提研究計畫

## 111 年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：彭勝本

共同主持人：方幸意

協同主持人：劉家魁

研究員：彭宇如

研究助理：黃若瑜

中華民國 111 年 12 月



## 摘要

2020-2022 年國際新冠疫情對整體就業市場人力派遣、異動產生降溫效應。金融機構在跨國封鎖態勢下，海外市場布局步調趨緩、外派人員調派及頻率相對降低，整體數據指出關鍵性人員的供需狀況，今年調查受訪業者指出金融機構對於關鍵性專業人才供不應求樣態。

2022 年持續受制國際疫情衍生出全球供應鏈斷鍊，加上 2022 年烏俄戰爭爆發引爆國際大宗穀物農糧食品供應鏈斷缺問題、加上國際石油、天然氣能源價格飆升產生新一輪國際通貨膨脹。美國在 2022 年由美國聯準會強勢主導調升利息策略，導致美國債券市場中各類型債券商品價格均出現恐慌性資產拋售，債券市場資產價格大舉下跌，此讓國內金融機構海外資產投資的境外債券資產部位產生巨幅資產跌價損失，對於國內部分金融機構的海外資產投資部位產生大幅帳面備償跌價損失，在 2022 年對於整體國銀營運業務不確定性風險大舉增加，金融機構資產部位信用風險管理及流動性風控議題亦成為關鍵要點。

國銀在海外市場的設點布局策略上，國銀首要優先考慮國家東協國家、其次為香港、紐澳、北美洲、新加坡、歐洲。近年東協國家已成為我國銀行機構所高度重視的新興區域市場，顯見此東協新興國家的金融市場開發持續受到我國銀行機構高度青睞。國銀在東協市場營運據點設點順位，本年度調查數據指出在東協國家中，首選國家為緬甸、其次，依序國家為印尼、柬埔寨、泰國、新加坡、菲律賓、越南、馬來西亞。東協國家多數金融深化程度仍低，深具人口紅利誘因，年輕消費族群龐大、專案放貸利差大，各項金融服務發展商機仍具豐富拓展潛力，近年除傳統銀行業務外，租賃業務、受惠於各國基礎建設開發計劃所衍生的專案聯貸融資業務商機龐大，近年跨境電商業務興起下，部分國銀機構已著手與跨境電商公司合作規劃支付交易系統金流規劃及提供線上金融保險服務業務，東協國家為數眾多，國家官方語言差異性大，國銀實須深入研議各國政經風險因子

差異，以掌握東協市場潛存龐大金融服務商機。

銀行機構業務培訓課程內容因應個別授信產業發展屬性不同而有不同專業課程培訓之需求，以因應專案投融资業務發展之需。本年度調查數據指出在金融專業培訓課程，主要以中小型企業金融授信課程需求度最高、其次依序為金融科技、永續金融、大型企業金融授信、非授信金流服務、個人消費金融、個人財富管理、洗錢防制及法令遵循、電子商務、風險管理、金融交易業務、兩岸金融業務等專業課程。

## 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.....	2
第二章 111 年銀行業關鍵性人才供需調查結果分析.....	10
第一部分：基本資料.....	12
第二部份：國內關鍵性人才流動與供需概況.....	13
第三部份：關鍵性人才人力聘用管道及來源.....	37
第四部份：本國聘用關鍵性人才之國際競爭力.....	70
第五部份：關鍵性人才之供給及需求類型及挑戰.....	74
第六部份：跨領域銀行關鍵性人才需求.....	92
第七部份：金融科技人才需求.....	101
第八部份：銀行業人才供需分析 .....	144
第三章 銀行業關鍵性人才需求與培育重點議題.....	151
第四章 結論與建議.....	156

## 圖目錄

【圖 2-1】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 .....	11
【圖 2-2】目前就業市場對整體金融或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況 .....	14
【圖 2-3】「外國專業人才延攬及雇用法」實施後對機構關鍵性人才供給影響程度 .....	16
【圖 2-4】「外國專業人才延攬及雇用法」實施後對機構關鍵性人才供給影響程度 .....	18
【圖 2-5】「外國專業人才延攬及雇用法」實施後對整體銀行業就業市場關鍵性人才需求的影響 .....	20
【圖 2-6】「外國專業人才延攬及雇用法」實施後對機構關鍵性人才需求影響程度 .....	22
【圖 2-7】機構預估第一年關鍵性人才退休人數 .....	24
【圖 2-8】機構預估第二年關鍵性人才退休人數 .....	26
【圖 2-9】機構預估第三年關鍵性人才退休人數 .....	28
【圖 2-10】機構未來三年會造成關鍵性人才缺口的原因 .....	30
【圖 2-11】機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因 .....	33
【圖 2-12】機構是否出現海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角 .....	36
【圖 2-13】機構關鍵性人才聘任主要管道 .....	38
【圖 2-14】機構遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者 .....	40
【圖 2-15】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 .....	42
【圖 2-16】機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數 .....	44
【圖 2-17】機構在大陸（不含港澳）是否有設立營運據點 .....	46
【圖 2-18】機構在大陸（不含港澳）設立之營運據點中關鍵性人才的任用模式 .....	48
【圖 2-19】機構在大陸（不含港澳）設立之營運據點中聘用非本國籍之關鍵性人才人數 .....	50
【圖 2-20】機構外派大陸（不含港澳）之關鍵性人才人力分配數量 .....	51
【圖 2-21】機構是否有在大陸（不含港澳）以外地區設立海外營運據點 .....	53
【圖 2-22】機構外派大陸（不含港澳）以外地區之關鍵性人力數量 .....	54
【圖 2-23】除外派大陸（不含港澳）外機構優先考量地區 .....	56
【圖 2-24】機構在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用模式 .....	58
【圖 2-25】政府推動金融業布局亞洲政策能否增加機構關鍵性人才之需求 .....	60
【圖 2-26】現階段機構在經營策略上會優先考慮順位國家 .....	63
【圖 2-27】機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗 .....	65
【圖 2-28】機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才數量 .....	67
【圖 2-29】機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才 .....	69
【圖 2-30】機構聘用關鍵性人才時所造成的影響程度 .....	71
【圖 2-31】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 .....	73
【圖 2-32】機構目前對哪幾類型關鍵性人才需求最殷切 .....	76
【圖 2-33】對哪幾類型關鍵性人才供給最多 .....	80
【圖 2-34】機構是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題 .....	82

【圖 2-35】課程培訓為公司深感有需求的項目 .....	85
【圖 2-36】機構在行動支付交易大幅上升時相關人力的需求上是否足以因應改變 .....	87
【圖 2-37】兩岸銀行業務開放新金融商品業務增加機構是否有增加商品設計研發人才需求 .....	89
【圖 2-38】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或雇用時遭遇困難 .....	91
【圖 2-39】機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才 .....	93
【圖 2-40】聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別 .....	95
【圖 2-41】機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量 .....	96
【圖 2-42】非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道 .....	97
選擇其他選項 .....	97
【圖 2-43】政府推動法規鬆綁政策是否會增加機構關鍵性人才之需求 .....	99
【圖 2-44】目前就業市場對銀行業金融科技人才的供需數量狀況 .....	102
【圖 2-45】目前機構金融科技人才的供需數量狀況 .....	104
【圖 2-46】政府推動法規鬆綁政策是否會增加機構金融科技人才之需求 .....	106
【圖 2-47】機構是否曾聘用金融科技人才 .....	109
【圖 2-48】機構金融科技人才聘任主要管道 .....	112
【圖 2-49】機構聘任內部金融科技人才是否考量外國求職者 .....	114
【圖 2-50】非本國籍金融科技人才求職者人數比例 .....	116
【圖 2-51】目前非本國籍的金融科技人員人數 .....	117
【圖 2-52】機構透過外部人力銀行聘任金融科技人員經驗 .....	118
【圖 2-53】機構透過人力銀行從外部媒合的金融科技人才數量 .....	120
【圖 2-54】機構對於人力銀行所媒合之金融科技人才滿意程度 .....	121
【圖 2-55】機構最殷切需求的金融科技人才類型 .....	124
【圖 2-56】機構對金融科技人才之需求量 .....	125
【圖 2-57】市場上供給最多的金融科技人才類型 .....	129
【圖 2-58】機構對金融科技人才之供給量 .....	131
【圖 2-59】金融科技人才供給及需求類型是否無法一致 .....	133
【圖 2-60】機構目前需要的金融科技人才培育課程類別 .....	136
【圖 2-61】機構在聘用金融科技人才是否因法規限制而遭遇任用困難 .....	137
【圖 2-62】機構因應金融科技發展時是否存在現有員工轉型之問題 .....	140
【圖 2-63】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 .....	145

## 表目錄

【表 2-1】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 .....	10
【表 2-2】目前就業市場對整體金融或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況(%) .....	13
【表 2-3】「外國專業人才延攬及雇用法」實施後對整體銀行業就業市場關鍵性人才供給的影響(%).....	15
【表 2-4】「外國專業人才延攬及雇用法」實施後對機構關鍵性人才供給影響程度(%).....	17
【表 2-5】「外國專業人才延攬及雇用法」實施後對整體銀行業就業市場關鍵性人才需求影響(%).....	19
【表 2-6】「外國專業人才延攬及雇用法」實施後對機構關鍵性人才需求影響程度(%).....	21
【表 2-7】機構預估第一年關鍵性人才退休人數(%) .....	23
【表 2-8】機構預估第二年關鍵性人才退休人數(%) .....	25
【表 2-9】機構預估第三年關鍵性人才退休人數(%) .....	27
【表 2-10】就過去經驗觀察，機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因（%）.....	29
【表 2-11】機構關鍵性人才轉（離）職後，所選擇的新職場行業別為(%) .....	32
【表 2-12】機構是否出現海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角現象(%).....	35
【表 2-13】機構關鍵性人才聘任主要管道(%) .....	37
【表 2-14】機構遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者(%) .....	39
【表 2-15】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（%）...41	41
【表 2-16】機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數(%) .....	43
【表 2-17】機構在大陸（不含港澳）是否有設立營運據點(%) .....	45
【表 2-18】機構在大陸（不含港澳）設立之營運據點中關鍵性人才的任用模式(%) .....	47
【表 2-19】機構在大陸（不含港澳）設立之營運據點中聘用非本國籍之關鍵性人才人數(%).....	49
【表 2-20】機構外派大陸（不含港澳）之關鍵性人才人力分配數量(人)(%).....	51
【表 2-21】機構是否有在大陸（不含港澳）以外地區設立海外營運據點(%) .....	52
【表 2-22】機構外派大陸（不含港澳）以外地區之關鍵性人才人力分配數量(人)(%).....	54
【表 2-23】除外派大陸（不含港澳）外機構優先考量地區(%) .....	55
【表 2-24】機構在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用模式(%) .....	57
【表 2-25】政府推動金融業布局亞洲政策能否增加機構關鍵性人才之需求(%) .....	59
【表 2-26】現階段機構在經營策略上會優先考慮順位國家為(%) .....	61
【表 2-27】機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗(%) .....	64
【表 2-28】機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才數量（%）.....	66

【表 2-29】機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才(%) .....	68
【表 2-30】外國銀行對機構聘用關鍵性人才時所造成的影響程度(%) .....	70
【表 2-31】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 (%).....	72
【表 2-32】機構目前對哪幾類型關鍵性人才需求最殷切(%) .....	74
【表 2-33】機構目前對哪幾類型關鍵性人才供給最多(%) .....	78
【表 2-34】機構是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題(%) .....	81
【表 2-35】機構目前對哪些類別的課程培訓為公司深感有需求的項目(%) .....	83
【表 2-36】機構在行動支付交易大幅上升時相關人力的需求上是否足以因應改變 (%).....	86
【表 2-37】兩岸銀行業務開放新金融商品業務增加機構是否有增加商品設計研發人 才需求(%).....	88
【表 2-38】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或雇用時遭遇 困難(%).....	90
【表 2-39】機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才(%) .....	92
【表 2-40】機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別(%) .....	94
【表 2-41】機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量 (%) .....	96
【表 2-42】晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道(複選).....	97
【表 2-43】政府推動法規鬆綁政策是否會增加機構關鍵性人才之需求(%) .....	98
【表 2-44】銀行人資法規相關適度之檢討或可供主管機關參考之建言 .....	100
【表 2-45】目前就業市場對銀行業金融科技人才的供需數量狀況(%) .....	101
【表 2-46】目前機構金融科技人才的供需數量狀況(%) .....	103
【表 2-47】政府推動法規鬆綁政策是否會增加機構金融科技人才之需求(%) .....	106
【表 2-48】機構是否曾聘用金融科技人才(%) .....	108
【表 2-49】機構金融科技人才聘任主要管道(%) .....	110
【表 2-50】機構聘任內部金融科技人才是否考量外國求職者(%) .....	113
【表 2-51】非本國籍金融科技人才求職者人數比例(%) .....	115
【表 2-52】目前非本國籍的金融科技人員人數(%) .....	117
【表 2-53】機構透過外部人力銀行聘任金融科技人員經驗(%) .....	118
【表 2-54】機構透過人力銀行從外部媒合的金融科技人才數量(%) .....	120
【表 2-55】機構對於人力銀行所媒合之金融科技人才滿意程度(%) .....	121
【表 2-56】機構目前最殷切需求的金融科技人才類型(%) .....	122
【表 2-57】機構對金融科技人才之需求量(%) .....	125
【表 2-58】市場上供給最多的金融科技人才類型(%) .....	127
【表 2-59】機構對金融科技人才之供給量(%) .....	130
【表 2-60】金融科技人才供給及需求類型是否無法一致(%) .....	132
【表 2-61】機構目前需要的金融科技人才培育課程類別 (%) .....	134
【表 2-62】機構在聘用金融科技人才是否因法規限制而遭遇任用困難(%) .....	137

【表 2-63】機構因應金融科技發展時是否存在現有員工轉型之問題(%) .....	139
【表 2-64】機構應如何進行員工轉型 .....	142
【表 2-65】112-114 年銀行業人才供需調查及推估結果填報表 .....	149
【表 2-66】112-114 年金融科技人才之供需量化推估結果彙總表 .....	149
【表 2-67】112-114 年度法遵專業人才之供需量化推估結果彙總表 .....	149
【表 2-68】112-114 年度資安專業人才之供需量化推估結果彙總表 .....	149
【表 2-69】112-114 年度洗錢防制專業人才之供需量化推估結果彙總表 .....	150
【表 2-70】112-114 年度風險管理專業人才之供需量化推估結果彙總表 .....	150
【表 2-71】112-114 年度永續金融專業人才之供需量化推估結果彙總表 .....	150

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

銀行業是受高度監理的行業，根據銀行法第一條，銀行應健全業務經營、保障存款人權益、適應產業發展，其信用並應配合國家金融政策；整體銀行機構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高階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金融產業政策相互配合。

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，臺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。

臺灣銀行業近年來在主管機關財金政策持續朝向開放鬆綁原則導引下，

國銀近年積極尋求海外國際新興市場發展機會。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，又考量東協區域市場對臺灣的經濟與區域貿易關係至為重要，在臺商加速布局及政府政策推動下，國銀雖面臨新冠疫情挑戰，然拓展海外市場商機仍方興未艾。

2020-2022 年國際受制於全球性新冠疫情左右，國際疫情不利因素全面性衝擊產經各個層面、國內金融機構在 2022 年爆發疫情保單巨額求償理賠問題，此更導致多家產壽險公司獲利受到嚴重衝擊挑戰，受疫情保單衝擊影響的機構甚至需進行資本增資以因應此波疫情保單戶求償理賠之備償資金需求。另外，國際疫情衍生出的全球供應鏈斷鍊問題，加上 2022 年初烏俄戰爭爆發，短期間國際農糧供應鏈斷鍊問題嚴峻、國際石油、天然氣能源價格飆升，產生新一波國際通貨膨脹問題惡化。國際上以美國為首的美歐國家為能有效壓抑通膨問題，2022 年初由美國聯準會強勢主導緊縮貨幣政策，透過大幅度調升利息渠道意圖能壓抑通貨膨脹所衍生出對企業營運、消費市場民生物價高漲不利效應。然在美國聯準會連番調升利率下，已導致美國債券市場中各類型債券價格受市場投資者恐慌性拋售資產，此舉讓債券市場資產價格大舉下滑。受限於短期內國際債市緊縮不利因素，市場信用風險大幅攀升，更連動讓國內金融機構海外資產投資的主要債券資產部位產生巨幅資產跌價損失，對於國內金融機構的海外資產投資部位產生大幅跌價損失，在 2022 年對於國銀營運業務不確定性風險大幅增加，對於國銀機構營運難度大增，此次金融機構海外資產部位巨幅虧損隱憂，更凸顯出金融機構對於資產負債部位信用風險管理、流動性風險重要性實不容輕忽。

## 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**

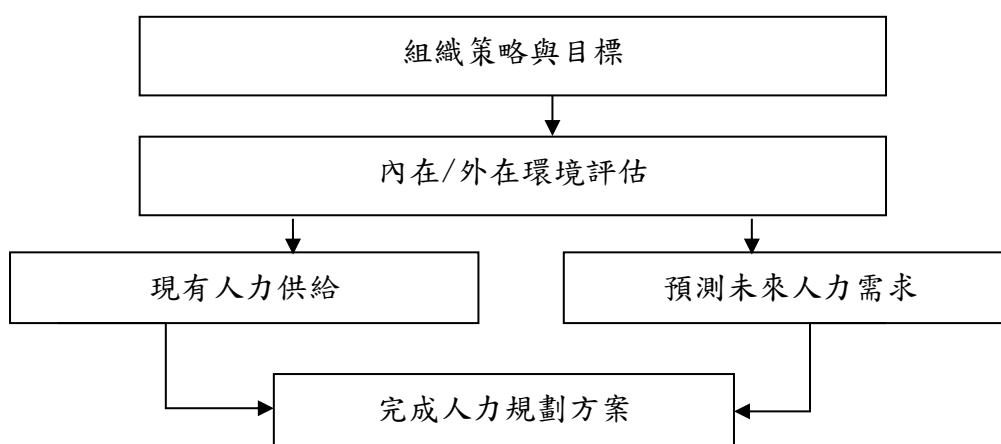
- (1) 技能檔案：調查組織內員工的基本職能條件，以適任者填補職缺之需求。個人資料包含有具備的技能（教育、經驗、訓練）、特殊資格、薪資、工作的歷史檔、與本公司有關的資料（年資、福利計畫、退休計畫等）、個人特性及在工作上的偏好。
- (2) 接班計畫：是公司填補關鍵性管理職位的計畫。接班計畫一般而言事關組織內部安排，不易客觀評估，它涵蓋一系列環環相扣的人力規劃步驟。

### **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、直接投資人員、金融科技人員、洗錢防制人員、法遵專業人員、資安人員、永續金融共計 13 類，做為 112 年至 114 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。參考前臺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，進行全盤普查式的供需調查及人力數量推估，以就銀行業人才供需數量進行推估。

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

人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述
		(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
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

人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述
		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

人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述
直接投資人員	財務部（處）協理/處長/經理/副理	(1)掌理財務部，負責管理全行資金調度管理、有價證券投資 (2)資本市場有價證券之承銷、交易及管理 (3)金融市場交易及相關之客戶部位管理 (4)短期票券之經紀及承銷
	行政管理處處長（短期投資）	(1)掌理集團財務資源調度 (2)公司財務、會計制度之執行 (3)預決算辦理
	事業發展處處長（長期投資）	(1)掌理集團投資及併購事務之執行 (2)長期股權投資管理 (3)子公司營運目標之審議 (4)投資事業董事、監察人遴派作業 (5)集團人力資源整合之規劃
	首席交易員	(1)協助財務行銷人員及營業單位提供客戶外匯交易及衍生商品之相關服務 (2)帶領團隊成員參與市場操作，以創造收益，達成業務目標
	資產投資人員	資產負債投資管理，及相關資料蒐集彙整、評估
金融科技人員	經營管理人員、產品設計人員、系統設計人員、數據分析人員、數位行銷人員、風險控管人員	配合全行業務發展，完成數位金融相關之產品開發及系統設計、數據分析、數位行銷及數位風險控制，以達成整體營運績效目標。
洗錢防制人員	具備相關法律知識之專業法務人員，需具備多年金融法務實務經驗。	依 AML 相關法令、審視、評估修正銀行機構本身內部規定及流程、參與 AML 相關專案執行、協助 AML 內部人員教育訓練、進行銀行內部從業人員洗錢防制專業資訊宣導及協助處理客戶問題。
法遵專業人員	具備相關法律知識之專業法務人員，需具備多年金融法務實務經驗。	規劃及執行洗錢防制制度之各項作業，以確保營運遵守法令、蒐集國內外相關法規，規劃並執行國內外洗錢防制制度、提供洗錢防制相關意見及檢視公司內部規章，以協助業務推展。
資安人員	資安管理人員、資訊安全工程師、資深資安分析師、資訊安全顧問。	資安情資蒐集、資安事件管理、網路系統使用者的使用模式分析、設計資訊安全防護系統、對現有資訊安全系統進行分析、偵錯、改良以提高資訊安全系統可靠性、電腦災害預防及重建、提供企業內部資訊安全相關問題諮詢。
永續金融人員	ESG 業務相關專業人員、永續管理師	永續準則報告製作、永續法規推廣、永續活動行銷、再生能源產業（太陽光電、離岸風電、生質能等）調研評估、綠能專案融資、綠色金融業務

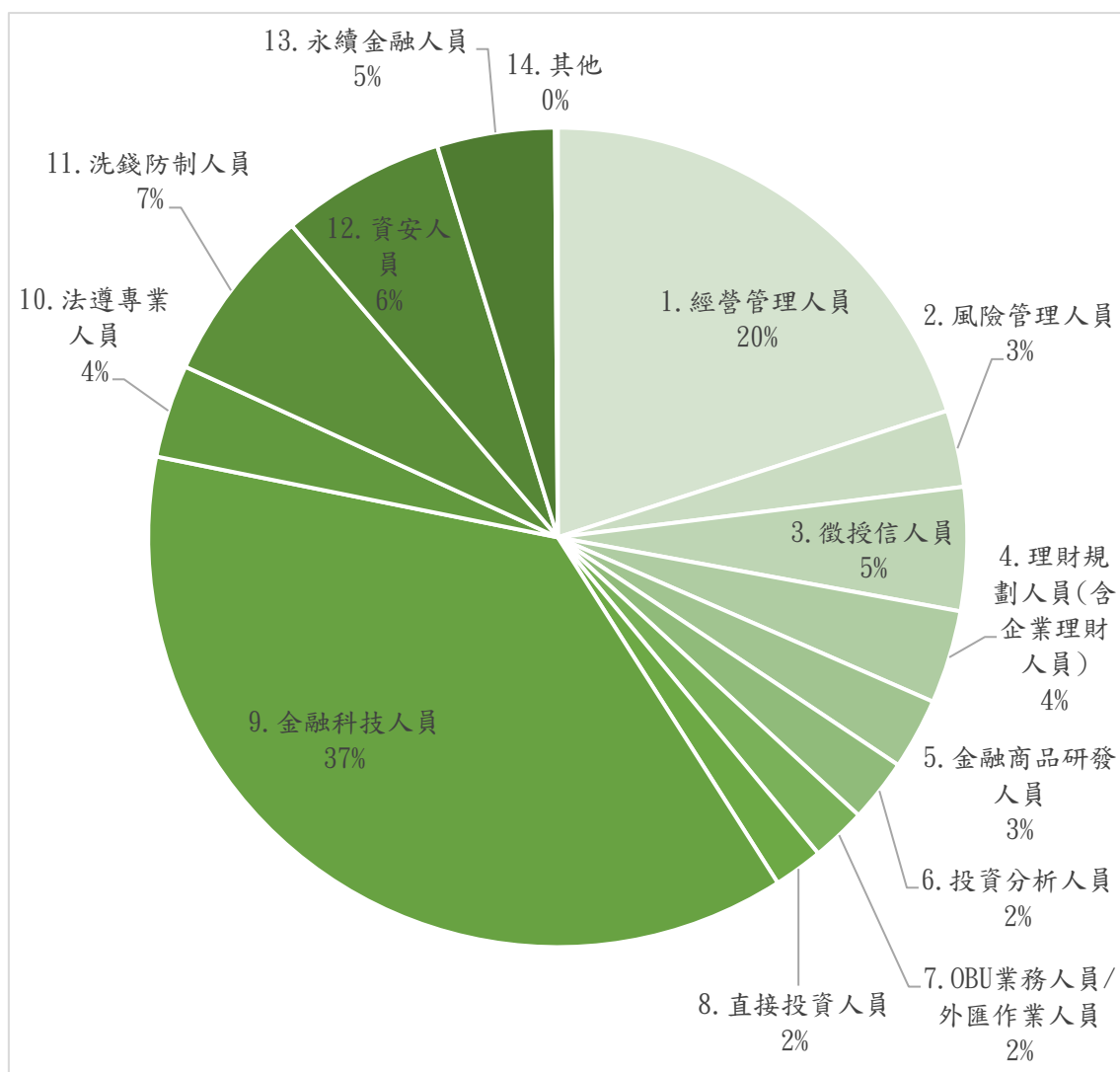
附註：資料來源係參考銀行公會及各銀行對銀行從業人員的分類定義。

研究方法及限制：本研究的問卷發放以我國全體銀行機構及金融控股公司為母體，本年度實收有效樣本問卷為36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中長期中我國銀行機構關鍵性人力的供需發展動態，以提供作為產/官/學界在人力經建規劃之參考。

## 第二章 111 年銀行業關鍵性人才供需調查結果分析

【表 2-1】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

人才類別	1 年內預估			2 年內預估			3 年內預估		
	需求人數			需求人數			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	211	185	156	224	179	149	226	179	149
2.風險管理人員	33	28	13	46	22	11	46	21	13
3.徵授信人員	48	45	24	42	46	21	48	42	22
4.理財規劃人員(含企業理財人員)	49	34	21	61	29	19	85	35	23
5.金融商品研發人員	40	26	13	59	21	11	82	23	13
6.投資分析人員	30	23	10	29	23	10	29	23	11
7.OBU 業務人員/外匯作業人員	28	20	19	28	20	11	29	22	12
8.直接投資人員	25	18	16	22	9	5	19	25	8
9.金融科技人員	454	344	194	591	418	357	780	606	543
10.法遵專業人員	41	34	19	42	33	19	43	36	22
11.洗錢防制人員	69	64	39	76	78	55	96	99	75
12.資安人員	76	60	29	46	45	25	47	48	27
13.永續金融人員	56	43	32	49	36	27	51	37	28
14. 其他	0	1	0	0	2	0	0	5	0
總和	1160	924	585	1315	959	720	1581	1196	946



【圖 2-1】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

## 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	29%
民營銀行(A)	9	16%
民營銀行(B)	27	49%
公營銀行	3	6%
金控、銀行合計	55	100%

備註：1.民營銀行(A)定義：本國銀行(80 年 7 月前設立)

2.民營銀行(B)定義：本國銀行(80 年 7 月後設立)

## 第二部份：國內關鍵性人才流動與供需概況

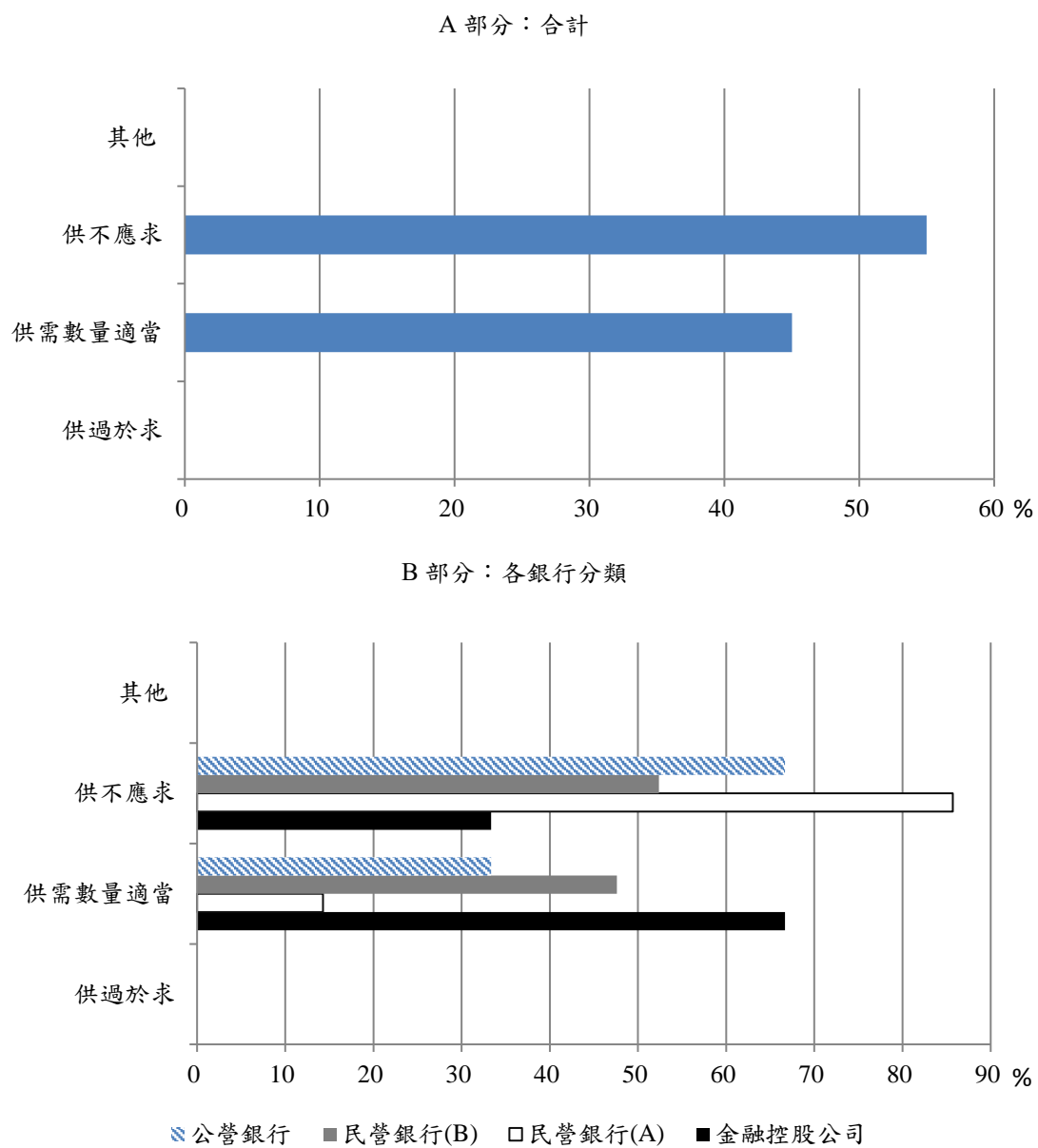
### 1、您認為目前就業市場對整體金控或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況為何？

檢視 2022 年度針對我國銀行業關鍵性人力調查數據顯示出，整體而言，銀行機構人資部門受訪者指出，我國銀行業高階人力供需呈現供不應求的比例佔多數，比例約為 55%，較前一年數據比例 50% 增加，近年國銀機構在因應金融科技快速發展、永續金融、高端財富管理等業務轉型挑戰中，各業務部門均對高階管理人才需求殷切。近一步觀察分項數據得知，無論是民營銀行或傳統公營銀行均表示高階關鍵性人才供不應求的現象的確存在，國銀金融機構在數位經濟轉型挑戰下，對於金融高階人才培育需求強勁。

【表 2-2】目前就業市場對整體金控或銀行業關鍵性人才的供需數量狀況(%)

	所佔比例	供過於求	供需數量 適當	供不應求	其他	合計
合計	100.00	0.00	45.00	55.00	0.00	100.00
金融控股公司	22.50	0.00	66.67	33.33	0.00	100.00
民營銀行(A)	17.50	0.00	14.29	85.71	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.50	0.00	47.62	52.38	0.00	100.00
公營銀行	7.50	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 2-2】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、為快速及通盤鬆綁外國人才來臺及留臺工作及生活之各類法規限制，國發會協同相關部會，研擬「外國專業人才延攬及雇用法」，修正草案，於 110 年 6 月 18 日立法院三讀通過、總統同年 7 月 7 日公布，行政院核定自 110 年 10 月 25 日正式施行。

**2-1、您認為「外國專業人才延攬及雇用法」實施後，對整體銀行業就業市場關鍵性人才供給的影響程度？**

對於已公布施行「外國專業人才延攬及雇用法」，以朝向放寬外籍人士在臺就業程序簡化為政策推動的要點，針對外籍藝術工作者、短期補習班教師及各類從事專業工作的外國人可直接經由開放網路線上申請在臺工作。

本年度問卷受訪者約有 62.5%表示該法案通過後對於我國銀行業整體就業市場人才供給量會有正面效果產生，較前一年數據 58.33%有持續上揚趨勢，顯見銀行機構受訪人資業者均認為「外國專業人才延攬及雇用法」通過對於促進我國整體就業市場人才供給量會有正面效果產生。

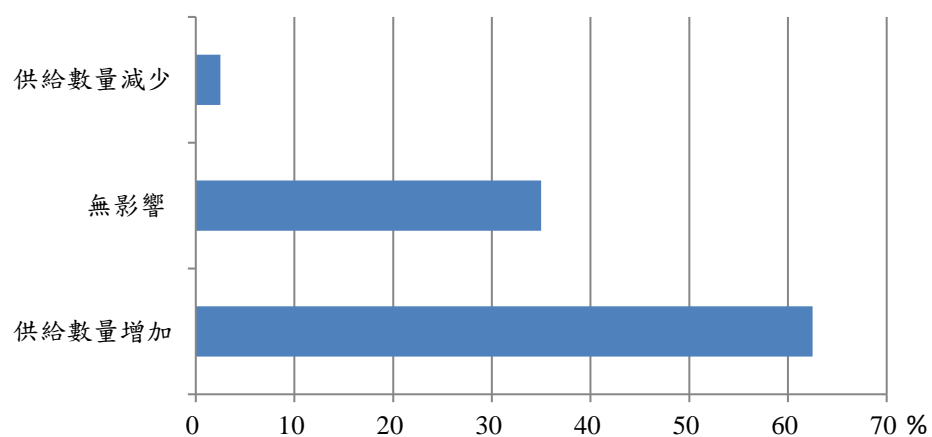
國銀近年積極朝財富管理業務發展，以利於高端資產族群或海外返臺投資族群能提供資產管理金融服務，若能延攬國外具專技國際金融的業務人員，透過開放「外國專業人才延攬及雇用法」專法方式，便利外籍專業人士赴臺就業，對於整體金融機構業務及協助整體金融產業發展有其正向積極效益。

**【表 2-3】「外國專業人才延攬及雇用法」實施後對整體銀行業就業市場關鍵性人才供給的影響**  
(%)

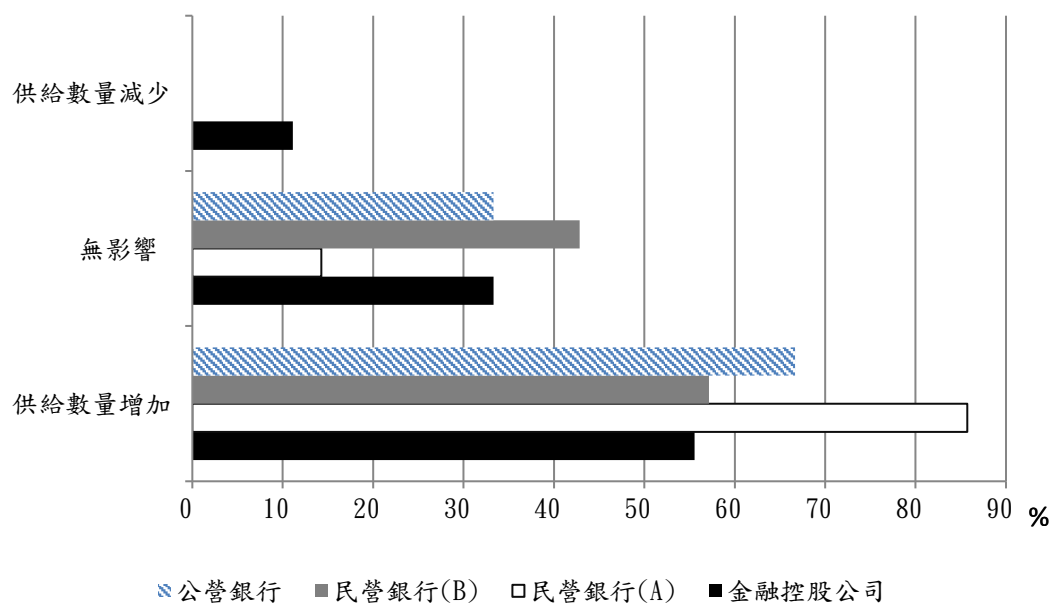
	所佔比例	供給數量增加	無影響	供給數量減少	合計
合計	100.00	62.50	35.00	2.50	100.00
金融控股公司	22.50	55.56	33.33	11.11	100.00
民營銀行(A)	17.50	85.71	14.29	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.50	57.14	42.86	0.00	100.00
公營銀行	7.50	66.67	33.33	0.00	100.00

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。

### A 部分：合計



### B 部分：各銀行分類



【圖 2-3】「外國專業人才延攬及雇用法」實施後對機構關鍵性人才供給影響程度

**2-2、您認為「外國專業人才延攬及雇用法」實施後對貴機構關鍵性人才供給的影響程度為何？**

雖在前一問項中針對「外國專業人才延攬及雇用法」實施後對整體就業市場關鍵性人才供給有正向影響者比例均多。然受訪者指出該法通過後對於銀行業而言，對銀行機構本身的高階外籍人士的引進人材效應並不預期會有太顯著改變，受訪者表示無影響之比率仍高達 65%，而指出對人才供給量會增加者有 35%。

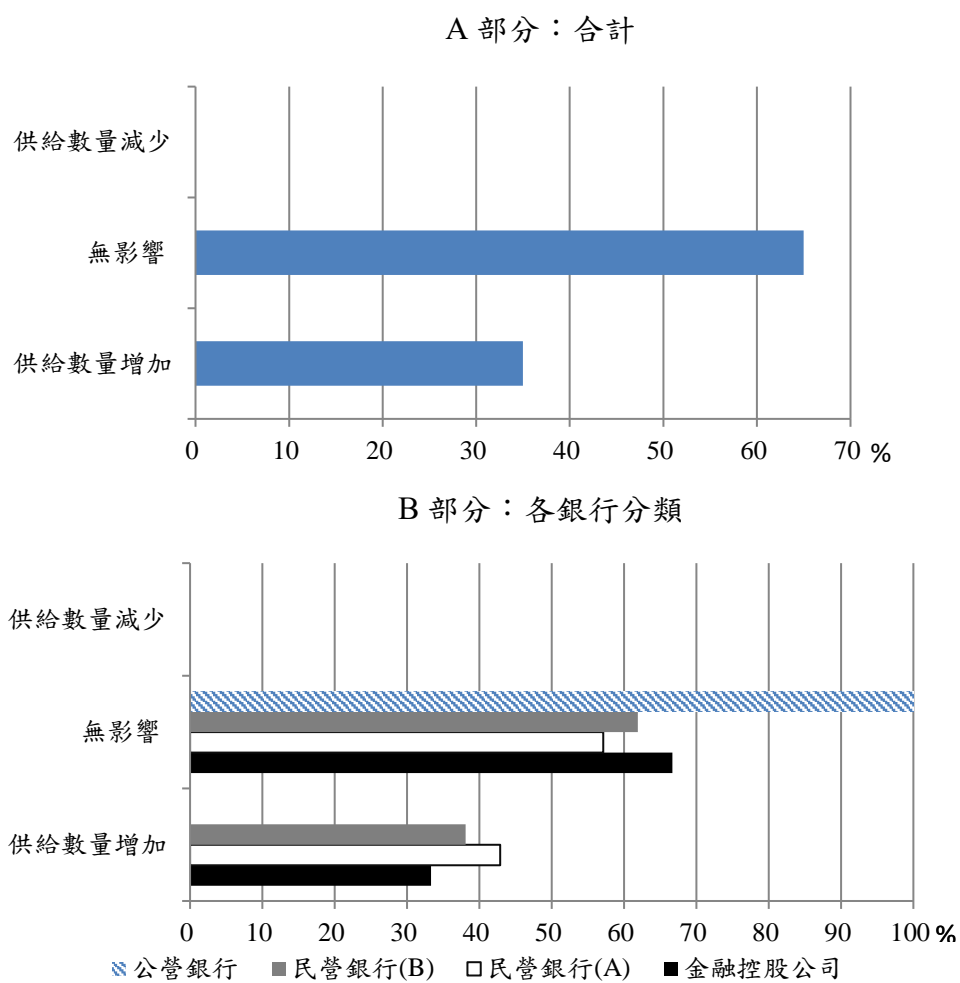
我國金融機構屬高度監管行業，尤其主要公營行庫受制於人員就業法規因素，依法難以聘雇外籍人士，依據現行法規規範下，仍無法開放聘雇外籍人士，在法規無法檢討鬆綁下，公營銀行要聘僱如外籍專業人士仍有其困難度存在。

近年亞洲國家金融市場變化快速，經訪談銀行人資業者得知，以香港而言，近年在中國因素所導致香港政經情勢持續動盪，進而導致部分歐美在港就業的專業金融人員出走至新加坡、東南亞國家或返回歐美市場就業現象，國銀機構如何能在就業薪資福利上設計一套具誘因性的攬才方案，以利於吸引國際專業人才，將是值得深入研議的課題。

**【表 2-4】「外國專業人才延攬及雇用法」實施後對機構關鍵性人才供給影響程度(%)**

	所佔比例	供給數量增加	無影響	供給數量減少	合計
合計	100.00	35.00	65.00	0.00	100.00
金融控股公司	22.50	33.33	66.67	0.00	100.00
民營銀行(A)	17.50	42.86	57.14	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.50	38.10	61.90	0.00	100.00
公營銀行	7.50	0.00	100.00	0.00	100.00

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



【圖 2-4】「外國專業人才延攬及雇用法」實施後對機構關鍵性人才供給影響程度

**2-3、您認為「外國專業人才延攬及雇用法」實施後對整體銀行業就業市場關鍵性人才需求的影響程度為何？**

因應「外國專業人才延攬及雇用法」的實施，本年度受訪銀行人資業者表示整體銀行業就業市場關鍵性人才需求會增加的比例有 32.50%，較前一年比例 38.89% 呈現小幅下降，而相對表示新法實施對於外籍高階專業人力聘僱無影響的比例則仍高達 65%。

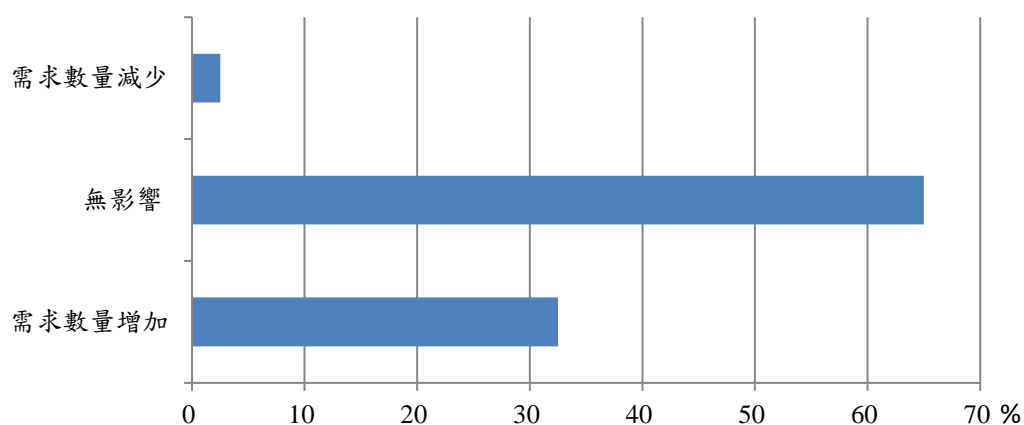
我國金融機構聘僱制度仍受制於金融法規制約，銀行機構人資受訪者指出短期內我國銀行業高階人才市場對於外籍專業人才需求性不致於會出現大幅增加，多數受訪者表示以無顯著影響者比例居多。

【表 2-5】「外國專業人才延攬及雇用法」實施後對整體銀行業就業市場關鍵性人才需求影響(%)

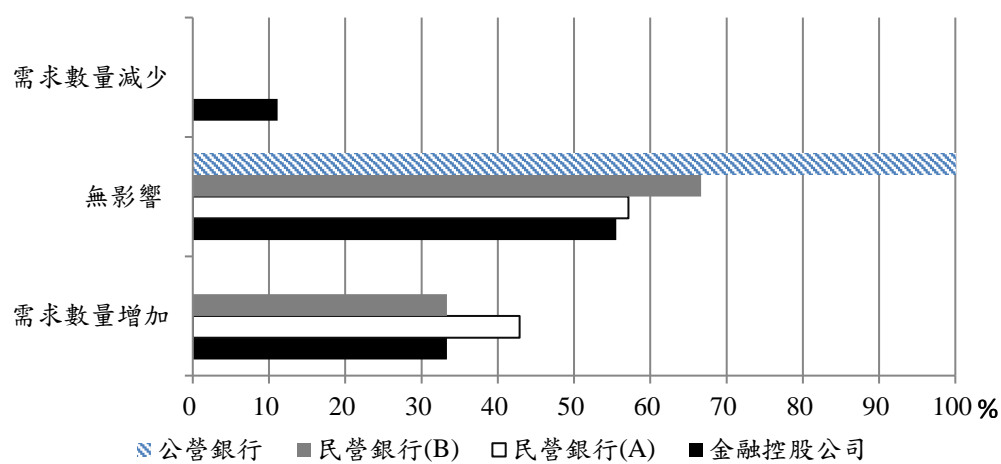
	所佔比例	需求數量增加	無影響	需求數量減少	合計
合計	100.00	32.50	65.00	2.50	100.00
金融控股公司	22.50	33.33	55.56	11.11	100.00
民營銀行(A)	17.50	42.86	57.14	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.50	33.33	66.67	0.00	100.00
公營銀行	7.50	0.00	100.00	0.00	100.00

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

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-5】「外國專業人才延攬及雇用法」實施後對整體銀行業就業市場關鍵性人才需求的影響

**2-4、您認為「外國專業人才延攬及雇用法」實施後，對 貴機構關鍵性人才需求的影响程度為何？**

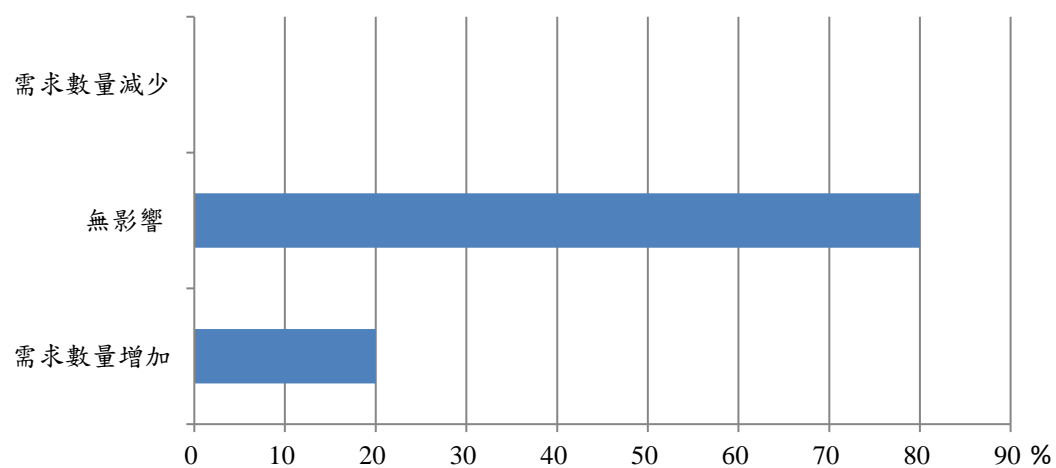
因應「外國專業人才延攬及雇用法」的實施，受訪銀行人資業者指出會考慮增加聘僱外籍專業人數比例有 20%，較前一年調查數據 16.67%呈現小幅增加趨勢。而該法實施後表示對外籍人力聘僱需求無影響的比例則仍有高達 80% 與去年數據結果相同。我國銀行業者在聘僱外籍專業人數的需求意願度上多數受訪人資業者仍表示短期內對於專業高階外籍人力需求效仍應不致於有顯著大幅變化。

**【表 2-6】「外國專業人才延攬及雇用法」實施後對機構關鍵性人才需求影响程度(%)**

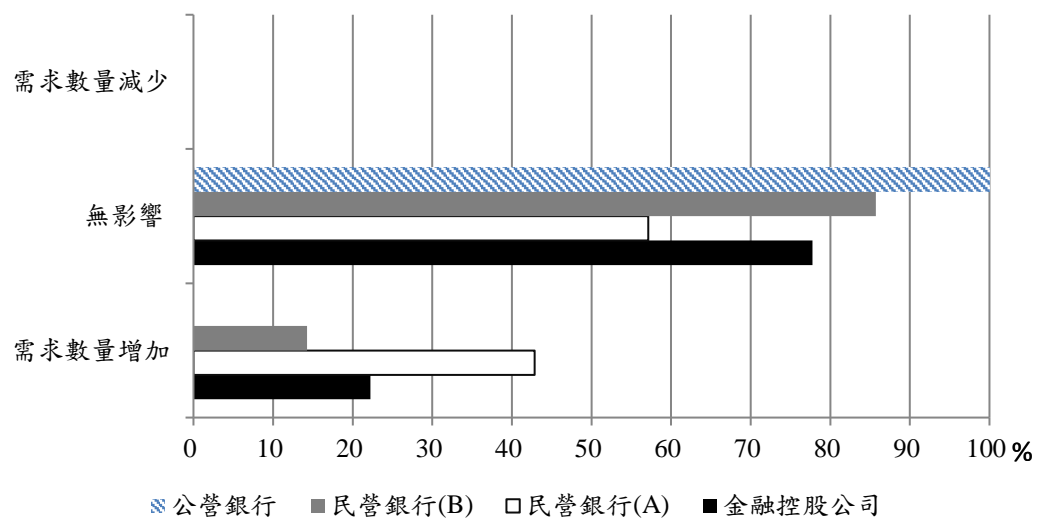
	所佔比例	需求數量增加	無影響	需求數量減少	合計
合計	100.00	20.00	80.00	0.00	100.00
金融控股公司	22.50	22.22	77.78	0.00	100.00
民營銀行(A)	17.50	42.86	57.14	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.50	14.29	85.71	0.00	100.00
公營銀行	7.50	0.00	100.00	0.00	100.00

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

### A 部分：合計



### B 部分：各銀行分類



【圖 2-6】「外國專業人才延攬及雇用法」實施後對機構關鍵性人才需求影響程度

### 3、請預估 貴機構未來三年關鍵性人才退休人數分別為何？

#### 3-1、第一年度預估人數？

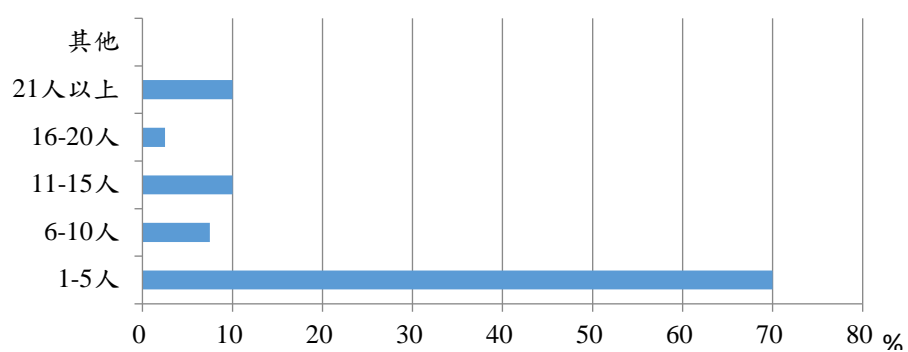
本年度問卷調查數據指出，我國銀行業未來三年內高階關鍵性人才退休人數，在第一年的預估退休人數在 5 人以下的比例最高為 70%，退休人數在 6-10 人者其比例均為 7.5%，在 11-15 人者其比例均為 10%，21 人以上者比例為 10%，其中，退休人數在 21 人以上者主要以大型民營銀行為主。

【表 2-7】機構預估第一年關鍵性人才退休人數(%)

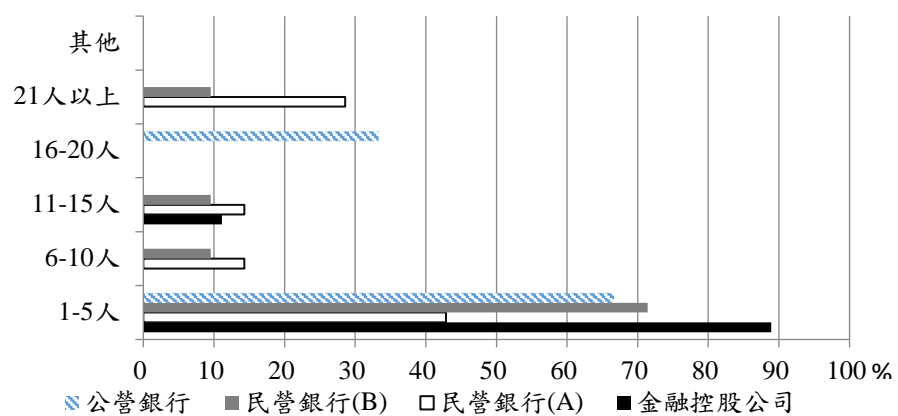
	所佔 比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 人以上	其他	合計
合計	100.00	70.00	7.50	10.00	2.50	10.00	0.00	100.00
金融控股公司	22.50	88.89	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	17.50	42.86	14.29	14.29	0.00	28.57	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.50	71.43	9.52	9.52	0.00	9.52	0.00	100.00
公營銀行	7.50	66.67	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	100.00

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 2-7】機構預估第一年關鍵性人才退休人數

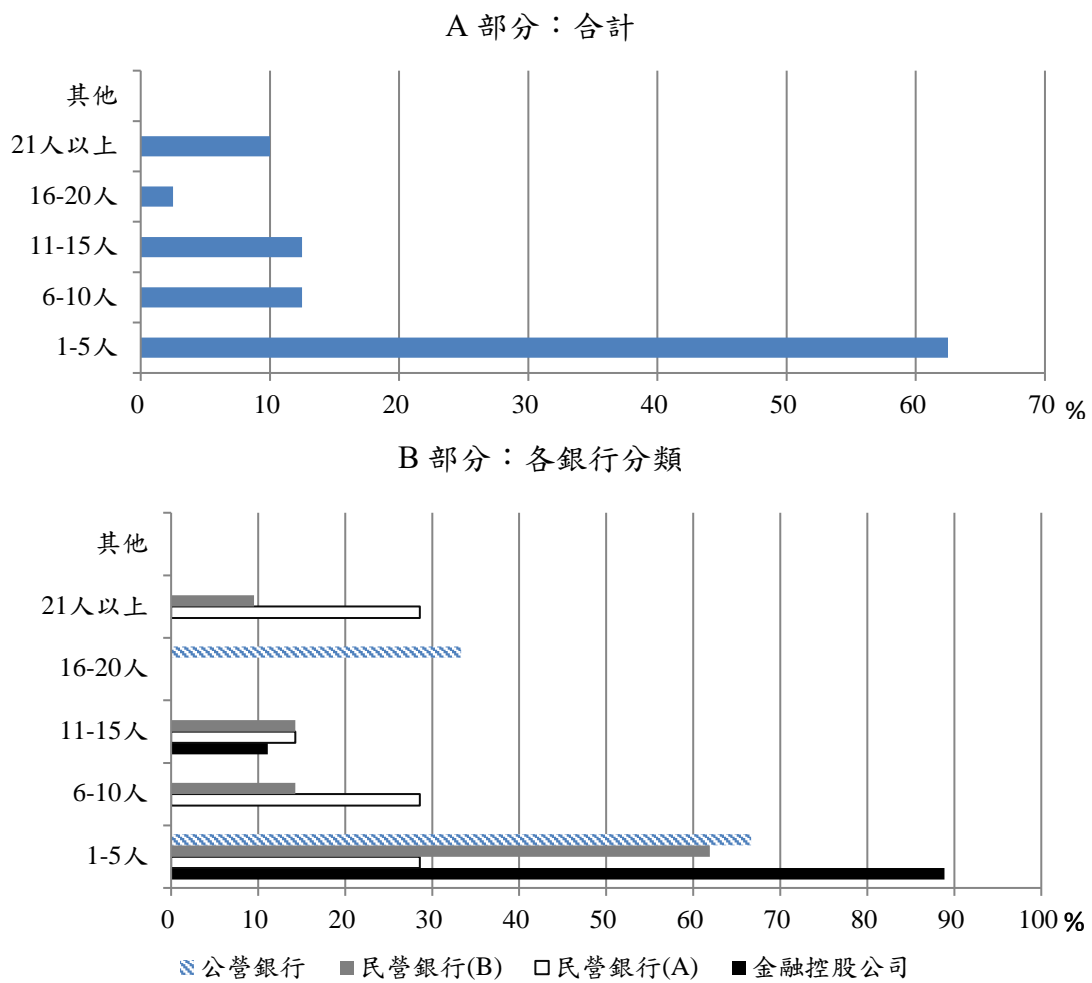
### 3-2、第二年度預估人數？

本年度調查指出，有關銀行業在未來三年關鍵性人才退休人數，在第二年預估人數，退休人數在 5 人次以下者的比例最高為 62.50%，退休人數在 6-11 人及 11-15 人者次之，比例均為 12.50%。其中，退休人數高達 21 人次以上者主要仍以民營銀行機構為主。

【表 2-8】機構預估第二年關鍵性人才退休人數(%)

	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	62.50	12.50	12.50	2.50	10.00	0.00	100.00
金融控股公司	22.50	88.89	0.00	11.11	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	17.50	28.57	28.57	14.29	0.00	28.57	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.50	61.90	14.29	14.29	0.00	9.52	0.00	100.00
公營銀行	7.50	66.67	0.00	0.00	33.33	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 2-8】機構預估第二年關鍵性人才退休人數

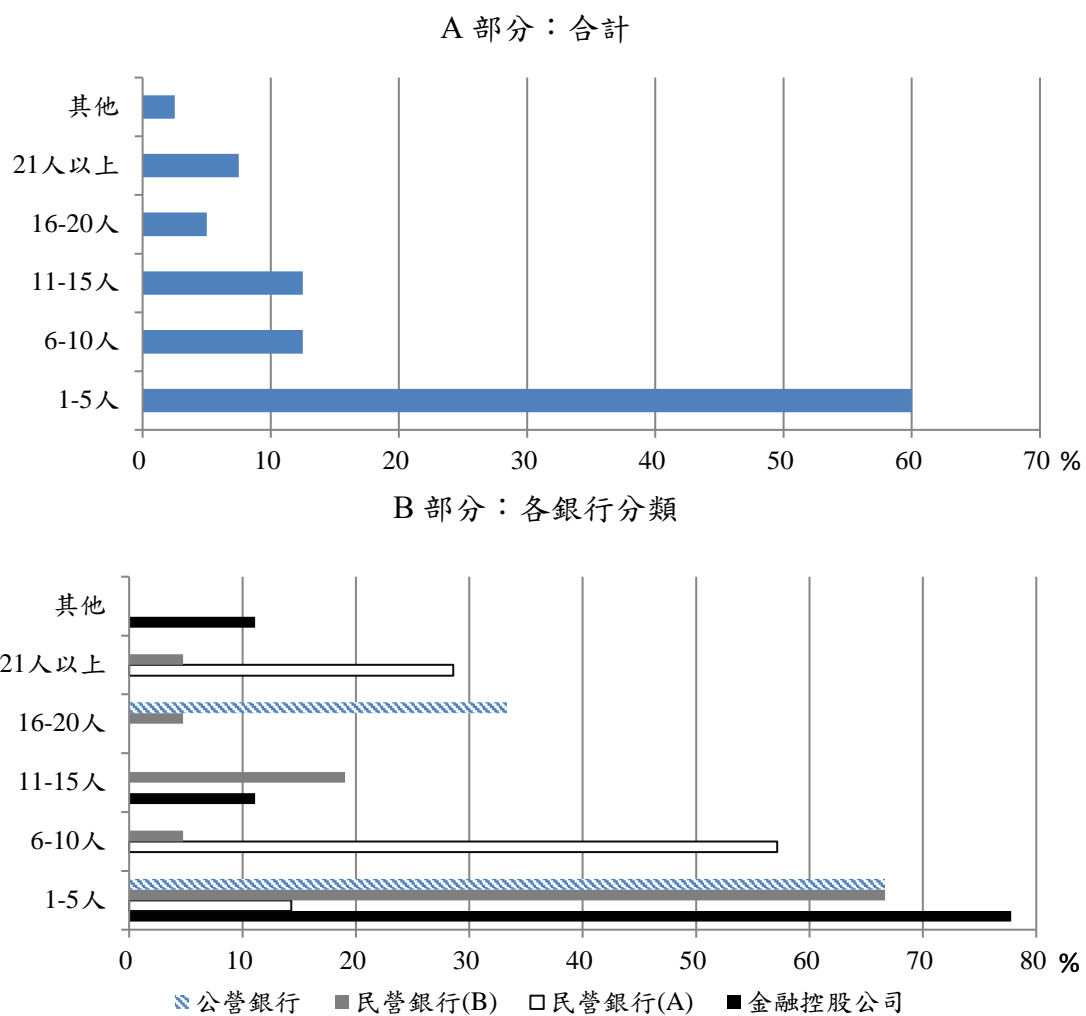
### 3-3、第三年度預估人數？

本年度調查指出，我國銀行機構未來在第三年關鍵性人才退休人數，第三年的預估人數，退休人數在 5 人次以下的比例最高為 60%，退休人數在 6-10 人及 11-15 人次者次之，比例為 12.50%。其中，以民營銀行(A)組別中，退休人數達 20 人次以上者數據比例高達 28.57%，此以部分商業銀行近年陸續推出資深人員優惠提前退休方案有所影響。另外，近年國內綠能光電/離岸風電等新興產業蓬勃發展，民營機構對於具豐富金融財務人員需求殷切，以協助企業專案融資業務活動進行，市場產生出具專業技能的金融高階人員轉任民營企業機構的挖角現象。

【表 2-9】機構預估第三年關鍵性人才退休人數(%)

	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	60.00	12.50	12.50	5.00	7.50	2.50	100.00
金融控股公司	22.50	77.78	0.00	11.11	0.00	0.00	11.11	100.00
民營銀行(A)	17.50	14.29	57.14	0.00	0.00	28.57	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.50	66.67	4.76	19.05	4.76	4.76	0.00	100.00
公營銀行	7.50	66.67	0.00	0.00	33.33	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 2-9】機構預估第三年關鍵性人才退休人數

#### 4、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？

檢視影響銀行業高階關鍵性人才轉（離）職的原因，本年度問卷數據指出，整體金控、銀行受訪人資業者指出主要受制於機構組織內升遷機會低的比例最高(2.67)，其次為金融同業間互相挖角(2.59)因素及因薪資因素考量者(2.11)而產生轉（離）職現象，本年度數據亦指出高階人員其轉（離）職的原因乃是因有意赴海外其他國家發展之比例已降至零，受制於國際疫情因素影響下導致赴海外國家就業現象已不顯著。

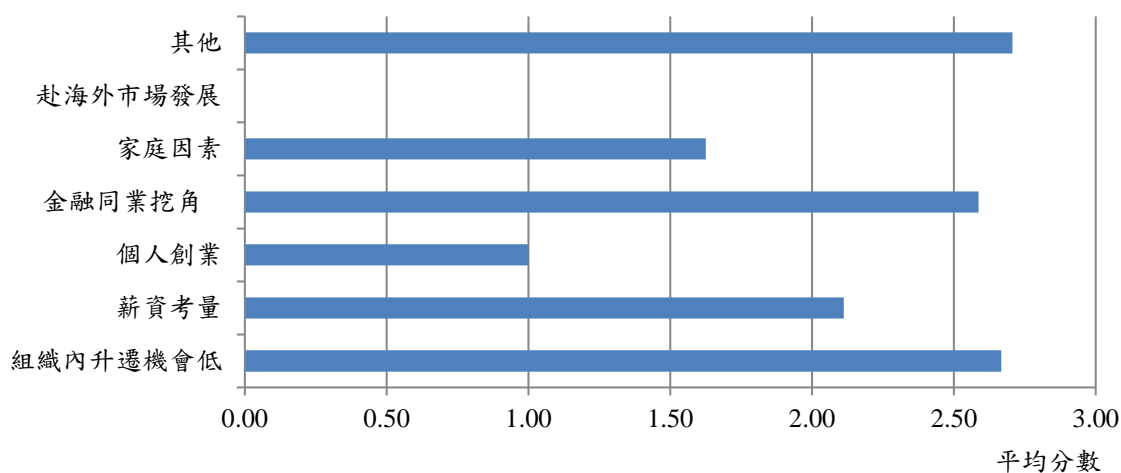
【表 2-10】就過去經驗觀察，機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因（%）

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	2.67	2.11	1.00	2.59	1.63	0.00	2.71
高度重要	66.67	16.67	0.00	72.41	6.25	0.00	76.47
中度重要	33.33	77.78	0.00	13.79	50.00	0.00	17.65
低度重要	0.00	5.56	100.00	13.79	43.75	0.00	5.88
B 部分：金融控股公司(22.50%)							
	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	2.50	2.67	0.00	2.50	1.67	0.00	2.33
高度重要	50.00	66.67	0.00	66.67	0.00	0.00	66.67
中度重要	50.00	33.33	0.00	16.67	66.67	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	16.67	33.33	0.00	33.33
C 部分：民營銀行(A)(17.50%)							
	組織內升遷 機會低	薪資考量	個人創業	金融同業 挖角	家庭因素	赴海外市場 發展	其他
平均分數	0.00	1.50	0.00	2.80	1.67	0.00	2.60
高度重要	0.00	0.00	0.00	80.00	0.00	0.00	60.00
中度重要	0.00	50.00	0.00	20.00	66.67	0.00	40.00
低度重要	0.00	50.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00
D 部分：民營銀行(B)(52.50%)							
	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	3.00	2.08	1.00	2.56	1.60	0.00	2.83
高度重要	100.00	7.69	0.00	72.22	10.00	0.00	83.33
中度重要	0.00	92.31	0.00	11.11	40.00	0.00	16.67
低度重要	0.00	0.00	100.00	16.67	50.00	0.00	0.00

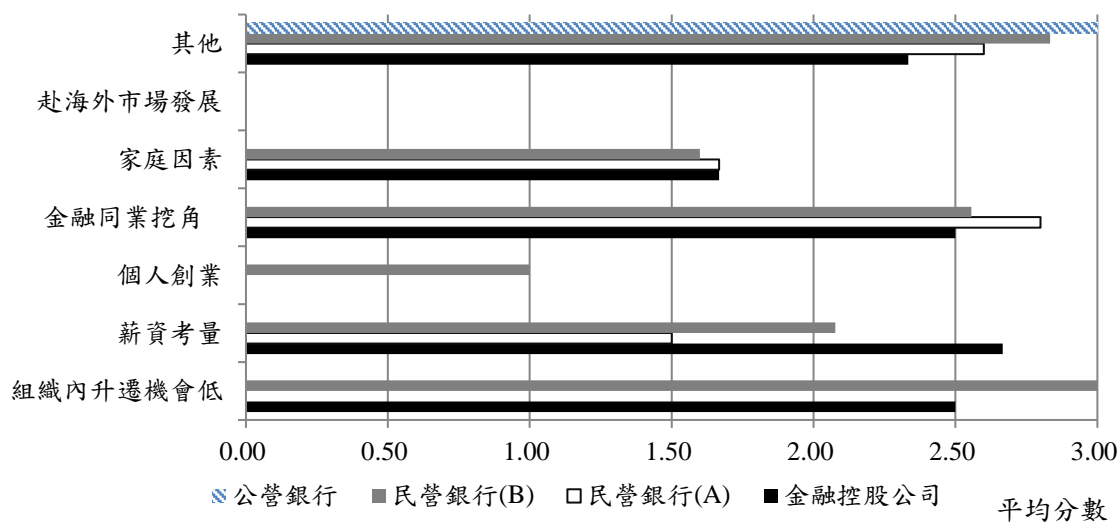
E 部分：公營銀行(7.50%)							
	組織內升遷 機會低	薪資考量	個人創業	金融同業 挖角	家庭因素	赴海外市場 發展	其他
平均分數	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00
高度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
中度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

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 2-10】機構未來三年會造成關鍵性人才缺口的原因

➤ 其他選項

公司	回覆意見
A 控股公司	退休
B 銀行	歸建原服務單位
C 銀行	退休
D 銀行	退休及個人生涯規劃
E 銀行	退休
F 銀行	屆齡退休
G 銀行	退休
H 銀行	本行關鍵性人才少有轉(離)職情形
I 銀行	退休
J 銀行	退休
K 銀行	退休
L 銀行	退休
M 銀行	其他產業之機會(IT 人員)

**5、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？**

據本年度受訪銀行人資業者指出，金融業關鍵性人才轉(離)職後，人員轉(離)職後所選擇的新職場產業別優先選項為轉行至其他相關金融業(2.88)就職，其次轉業至新職場類別為資訊科技業(2.06)、製造業(2.0)、文化創意產業(1.50)。

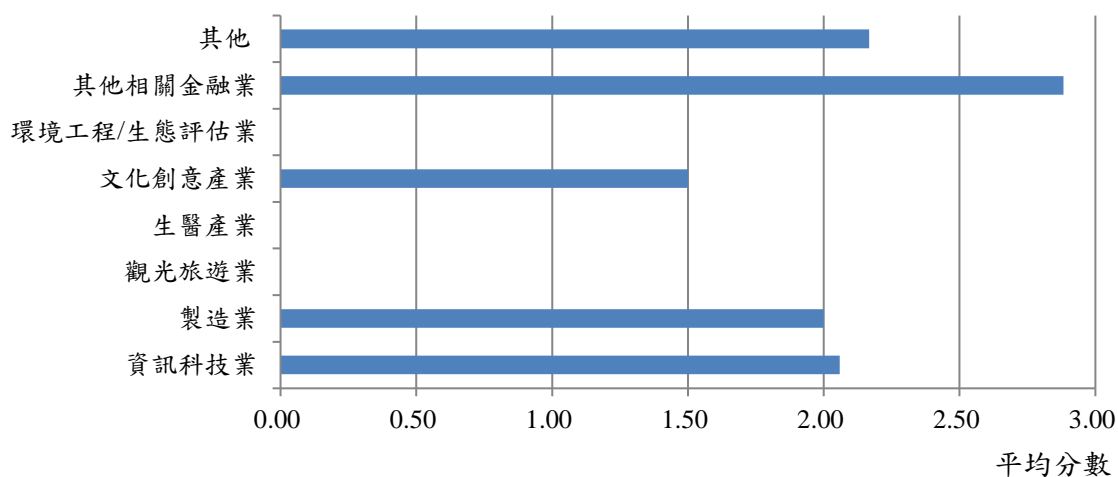
【表 2-11】機構關鍵性人才轉（離）職後，所選擇的新職場行業別為(%)

A 部分：金控、銀行合計 (100%)								
	資訊科技業	製造業	觀光旅遊業	生醫產業	文化創意產業	環境工程/生態評估業	其他相關金融業	其他
平均分數	2.06	2.00	0.00	0.00	1.50	0.00	2.88	2.17
高度重要	17.65	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	88.24	50.00
中度重要	70.59	100.00	0.00	0.00	50.00	0.00	11.76	16.67
低度重要	11.76	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	33.33
B 部分：金融控股公司(22.50%)								
	資訊科技業	製造業	觀光旅遊業	生醫產業	文化創意產業	環境工程/生態評估業	其他相關金融業	其他
平均分數	2.25	0.00	0.00	0.00	2.00	0.00	2.88	1.67
高度重要	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	87.50	33.33
中度重要	75.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	12.50	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	66.67
C 部分：民營銀行(A)(17.50%)								
	資訊科技業	製造業	觀光旅遊業	生醫產業	文化創意產業	環境工程/生態評估業	其他相關金融業	其他
平均分數	1.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.80	2.40
高度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	80.00	60.00
中度重要	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	20.00
低度重要	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00
D 部分：民營銀行(B)(52.50%)								
	資訊科技業	製造業	觀光旅遊業	生醫產業	文化創意產業	環境工程/生態評估業	其他相關金融業	其他
平均分數	2.22	2.00	0.00	0.00	1.00	0.00	2.90	2.00
高度重要	22.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	90.00	33.33
中度重要	77.78	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00	33.33
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	33.33

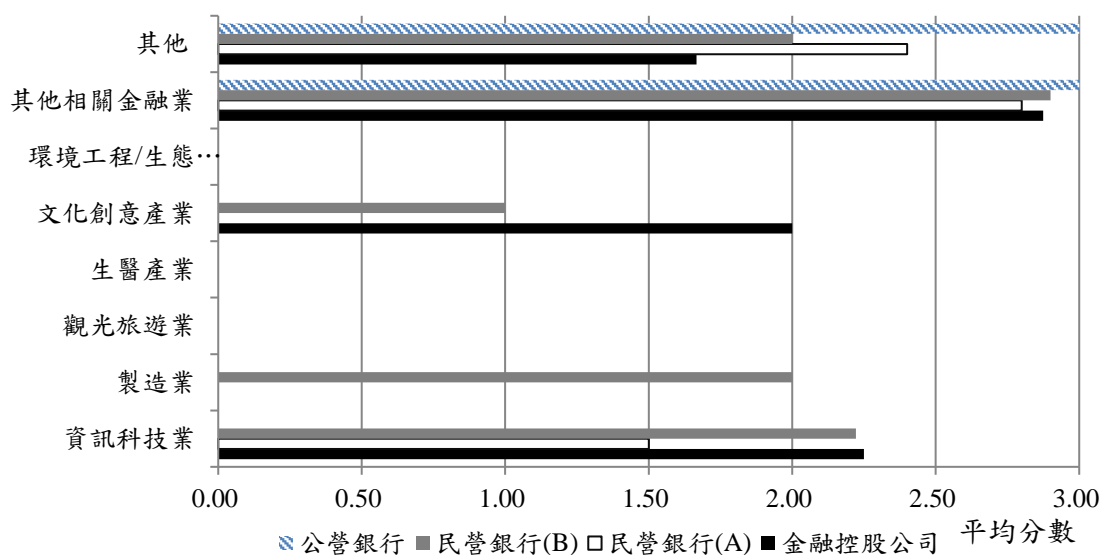
E 部分：公營銀行(7.50%)								
	資訊科技業	製造業	觀光旅遊業	生醫產業	文化創意產業	環境工程/生態評估業	其他相關金融業	其他
平均分數	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	3.00
高度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00
中度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

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 2-11】機構關鍵性人才轉（離）職的主要原因

➤ 其他選項

單位	回覆意見
A 銀行	歸建原服務單位
B 銀行	退休
C 銀行	屆齡退休
D 銀行	退休
E 銀行	本行關鍵性人才少有轉(離)職情形

**6、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機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角現象而導致轉職現象，受訪人資業者僅有約 10% 表示有出現海外金融機構挖角的現象，高達 87.50%並未有出現海外金融機構挖角的現象。

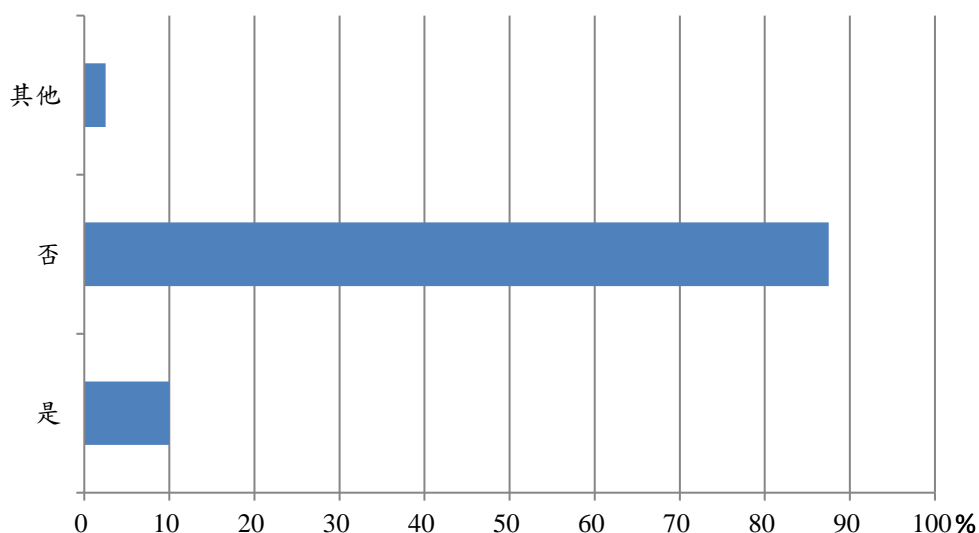
在 2020-2022 年期間受制於國際疫情影響，及中國大陸、香港地區政經環境日益惡化下，我國金融人員轉職至中國大陸、香港地區就職現象或國銀人員因海外分行外派人員等現象相對降低。

【表 2-12】機構是否出現海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角現象(%)

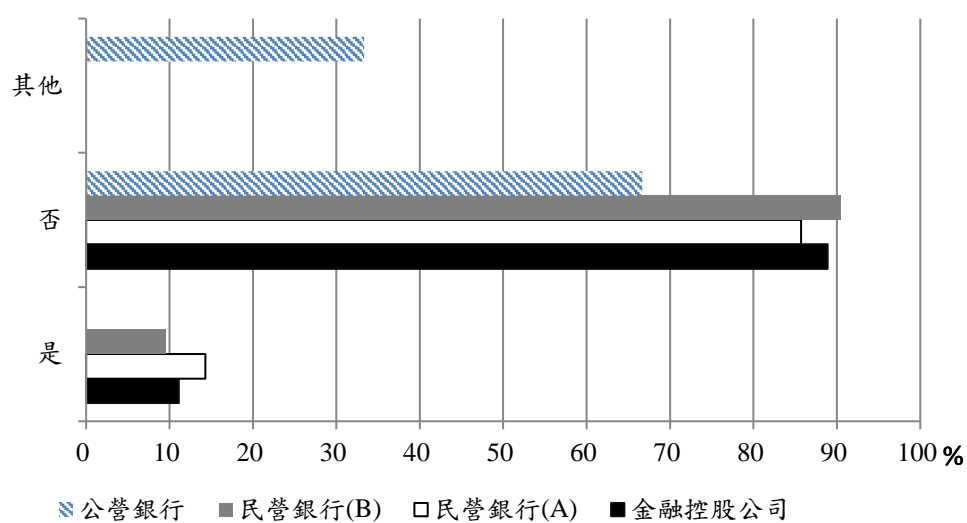
	所佔比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	10.00	87.50	2.50	100.00
金融控股公司	22.50	11.11	88.89	0.00	100.00
民營銀行(A)	17.50	14.29	85.71	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.50	9.52	90.48	0.00	100.00
公營銀行	7.50	0.00	66.67	33.33	100.00

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。

**A 部分：平均分數**



### B 部分：各銀行分類



【圖 2-12】機構是否出現海外金融銀行機構（中國大陸、香港及其他國家）挖角

#### ➤ 人數

單位	人數
A 控股公司	1
B 銀行	1
C 銀行	5
D 銀行	1

#### ➤ 其他選項

單位	回覆意見
A 銀行	本行關鍵性人才少有轉(離)職情形

### 第三部份：關鍵性人才人力聘用管道及來源

#### 7、貴機構關鍵性人才聘任主要管道為何？

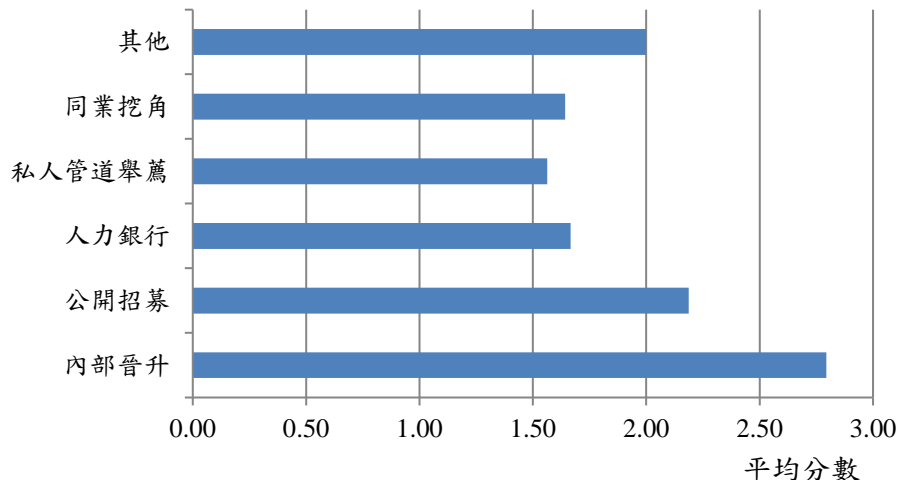
商業銀行對於高階關鍵管理職級的人員雇用，歷年的統計數據指出主要管道仍採取經由銀行機構本身內部人員晉升（2.79）方式為主，其次聘任方式依序為公開招募管道（2.19）、借助於外部的人力銀行（1.67）徵才、同業挖角方式（1.64）及私人管道舉薦（1.56）。一般基層金融業務人員在進入銀行機構員工都需經過相當長期在機構內各部門業務歷練及人員業務適性考核，經由逐步熟捻機構內部管理及認同組織企業理念，長期間在各部門業務的歷練後方可晉升至高階營運管理職級。

【表 2-13】機構關鍵性人才聘任主要管道(%)

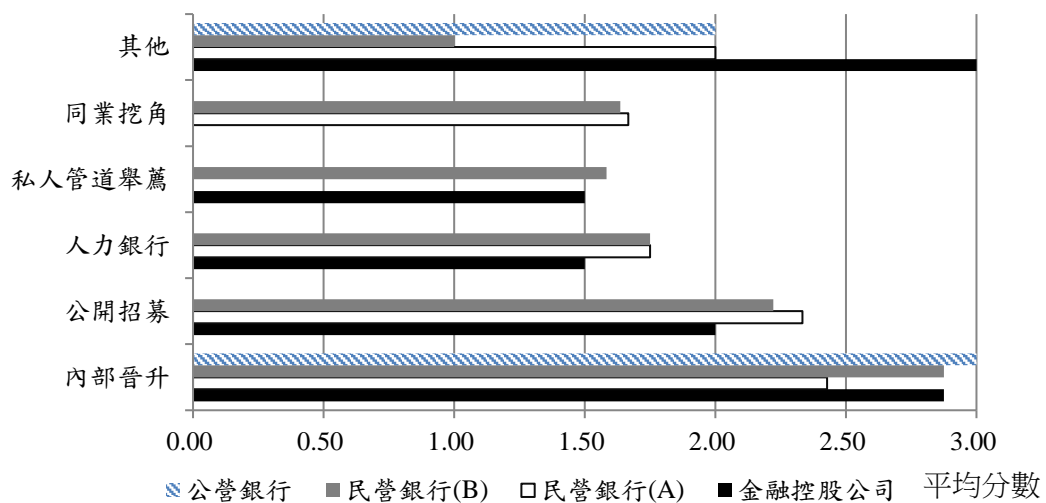
A 部分：金控、銀行合計 (100%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.79	2.19	1.67	1.56	1.64	2.00
高度重要	88.24	25.00	11.11	12.50	7.14	25.00
中度重要	2.94	68.75	44.44	31.25	50.00	50.00
低度重要	8.82	6.25	44.44	56.25	42.86	25.00
B 部分：金融控股公司(22.50%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.88	2.00	1.50	1.50	0.00	3.00
高度重要	87.50	0.00	16.67	0.00	0.00	100.00
中度重要	12.50	100.00	16.67	50.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	66.67	50.00	0.00	0.00
C 部分：民營銀行(A)(17.50%)						
	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	2.43	2.33	1.75	0.00	1.67	2.00
高度重要	71.43	33.33	25.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	66.67	25.00	0.00	66.67	100.00
低度重要	28.57	0.00	50.00	0.00	33.33	0.00
D 部分：民營銀行(B)(52.50%)						
	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	2.88	2.22	1.75	1.58	1.64	1.00
高度重要	93.75	33.33	0.00	16.67	9.09	0.00
中度重要	0.00	55.56	75.00	25.00	45.45	0.00
低度重要	6.25	11.11	25.00	58.33	45.45	100.00
E 部分：公營銀行(7.50%)						
	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	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.00
高度重要	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
低度重要	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：平均分數



B 部分：各銀行分類



【圖 2-13】機構關鍵性人才聘任主要管道

➤ 選擇其他選項

單位	內容
A 銀行	自子公司商借、調/兼任
B 銀行	獵才公司
C 銀行	主管機關派任
D 銀行	Head Hunter

### 7-1、貴機構遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者？

我國銀行機構在高階主管人力聘任主要仍以內部晉升為主，此次受訪者有近 50% 表示該銀行未考量具外國國籍者，然相對表示會考量外國求職者比例有 40%。

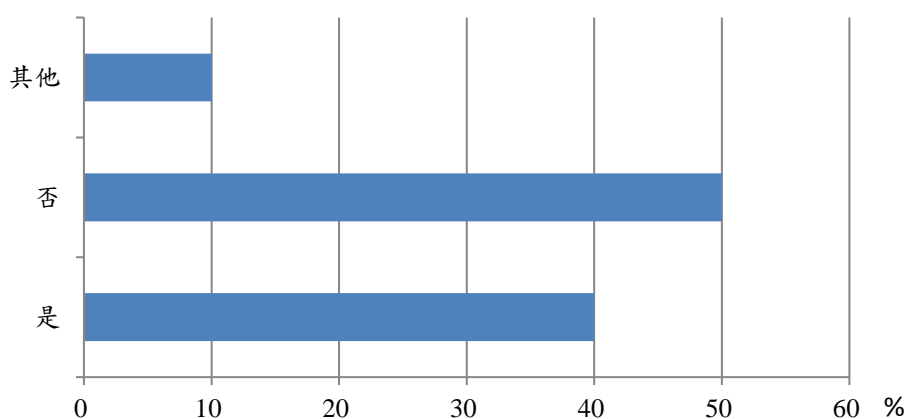
國銀近年在國銀海外分行據點中，已有考慮直接聘用當地人員為高階主管人員，以利於在地國金融業務的推展，及聘用國銀海外分行的當地雇用人員從事國銀分支機構的例行性業務。

【表 2-14】機構遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者(%)

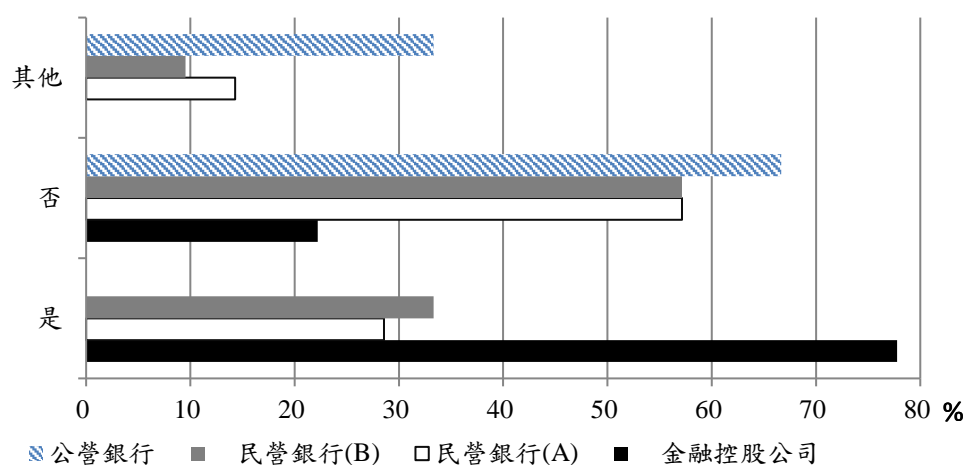
	所佔比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	40.00	50.00	10.00	100.00
金融控股公司	22.50	77.78	22.22	0.00	100.00
民營銀行(A)	17.50	28.57	57.14	14.29	100.00
民營銀行(B)	52.50	33.33	57.14	9.52	100.00
公營銀行	7.50	0.00	66.67	33.33	100.00

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。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-14】機構遴選內部關鍵性人才是否考量外國求職者

➤ 其他選項

單位	內容
A 銀行	1.本行進用國內行員係屬公務員兼具勞工身分，且須具中華民國國籍，且不得兼任外國國籍； 2.海外分行當地人員聘僱，原則各海外分行就地雇用人員人事管理及當地主管機關規範等相關規定辦理。
B 銀行	限國際高階專業主管
C 銀行	視職位而定

**7-2、承問題 7-1，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？**

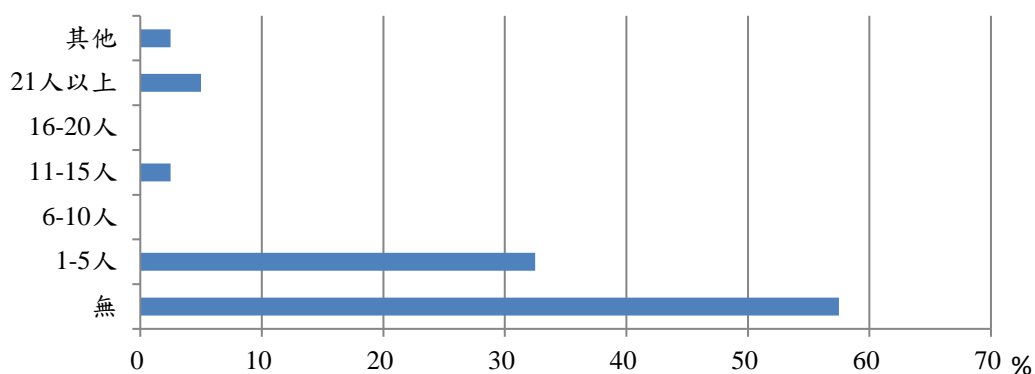
本年度問卷數據指出，國銀非本國籍關鍵性人才求職者的比例仍相對低，高達 57.50%受訪者表示並未有非本國籍求職者，僅部份民營銀行(B)組表示有僱用非本國籍求職者，有聘用非本國籍關鍵性人才在 1-5 人次者比例約有 32.50%。公營銀行在過去歷年的調查數據均指出受限於就業法規限制下，並無聘用非本國籍之高階管理職級人員。

**【表 2-15】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 (%)**

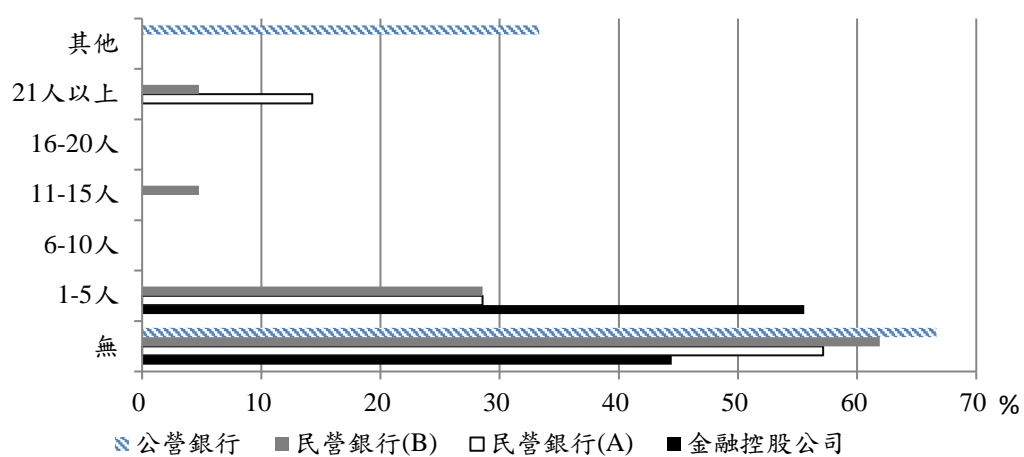
	所佔比例	無	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 人以上	其他	合計
合計	100.00	57.50	32.50	0.00	2.50	0.00	5.00	2.50	100.00
金融控股公司	22.50	44.44	55.56	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	17.50	57.14	28.57	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.50	61.90	28.57	0.00	4.76	0.00	4.76	0.00	100.00
公營銀行	7.50	66.67	0.00	0.00	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 2-15】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

#### ➤ 其他選項

單位	內容
A 銀行	依各海外分行就地雇用人員人事管理需求適時辦理。

### 7-3、貴機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數約為？

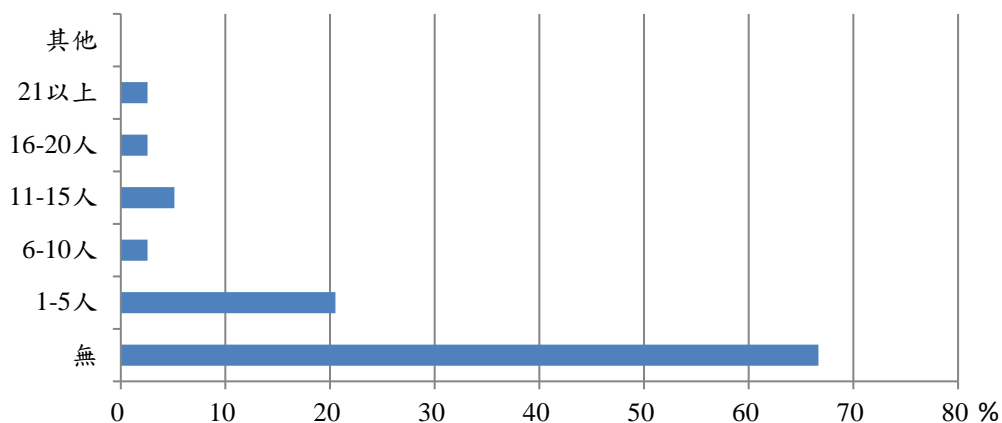
國銀在非本國籍的關鍵性人員的聘用上，約有 66.67%受訪者表示並未雇用非本國籍的高階管理人員。聘用人數介於 1-5 人者的比例約有 20.51%，聘用人數介於 11-15 人者的比例約有 5.13%。近年在中國大陸及東協國家等海外市場之新設營運據點中，採聘用當地高階人員從業營運管理業務已成為海外分行在當地國人才聘用模式。

【表 2-16】機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數(%)

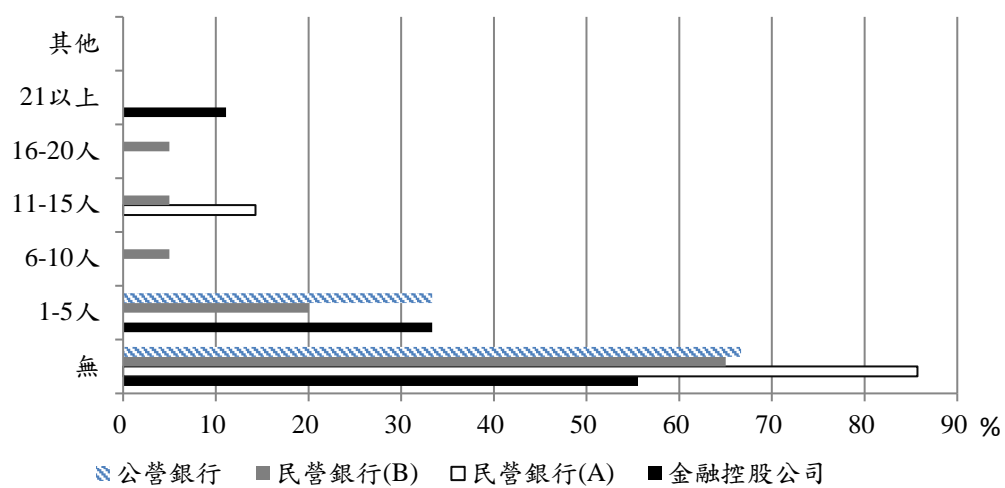
	所佔比例	無	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 以上	其他	合計
合計	100.00	66.67	20.51	2.56	5.13	2.56	2.56	0.00	100.00
金融控股公司	23.08	55.56	33.33	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	100.00
民營銀行(A)	17.95	85.71	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	51.28	65.00	20.00	5.00	5.00	5.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	7.69	66.67	33.33	0.00	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 2-16】機構目前非本國籍的關鍵性人才人員人數

## 8、貴機構在大陸（不含港澳）是否有設立營運據點？

本年度調查數據指出，有 38.46% 的受訪銀行表示已有在中國大陸市場佈局成立經營據點，而表示尚無設立者的比例有 61.54%，尚無至中國大陸設立營運據點者乃多數屬中小型資本規模之民營銀行為主。

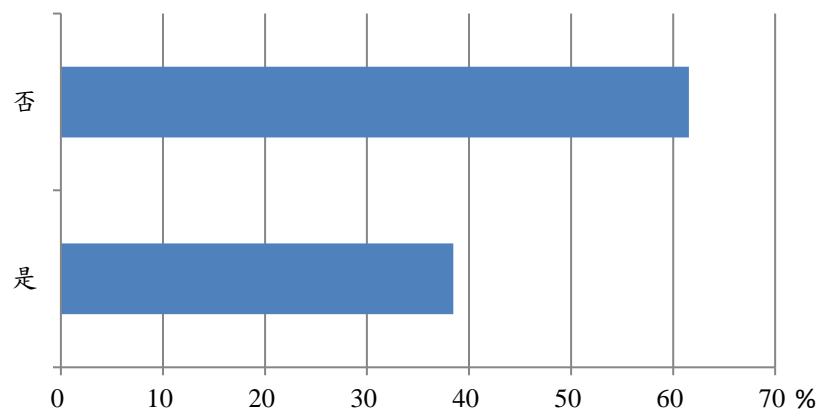
中國大陸近年房地產逾放問題持續惡化，銀行授信資產品質惡化、金管監理政策上，持續對阿里巴巴、騰訊等高科技業者實施嚴格的行業監管措施，不利於中國科技創新產業發展，加上在中美科技戰下，美國近年擴大對中國半導體產業的嚴格限縮策略，導致中國半導體科技業成長前景堪慮，有意布局中國市場之臺資銀行業者仍須密切觀察中國政經情勢之變化趨勢，以作為國銀在中國大陸營運設點布局之參考。

【表 2-17】機構在大陸（不含港澳）是否有設立營運據點(%)

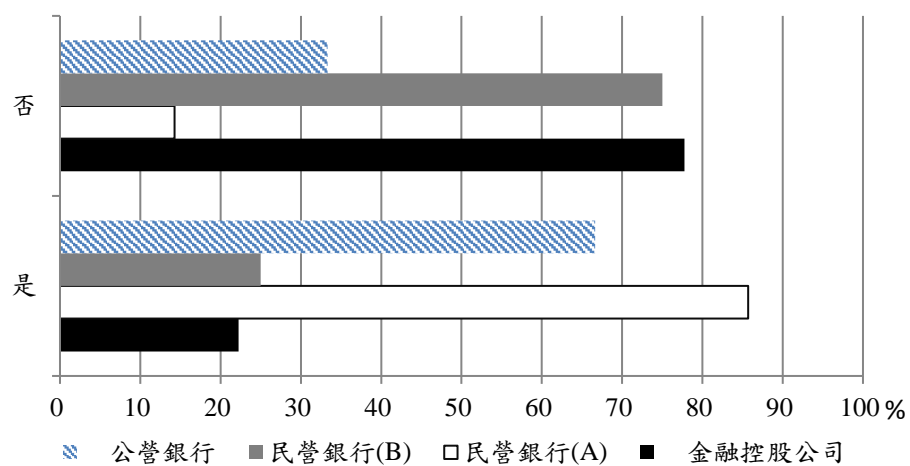
	所佔比例	是	否	合計
合計	100.00	38.46	61.54	100.00
金融控股公司	23.08	22.22	77.78	100.00
民營銀行(A)	17.95	85.71	14.29	100.00
民營銀行(B)	51.28	25.00	75.00	100.00
公營銀行	7.69	66.67	33.33	100.00

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。

A 部分：合計



### B 部分：各銀行分類



【圖 2-17】機構在大陸（不含港澳）是否有設立營運據點

**8-1、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？**

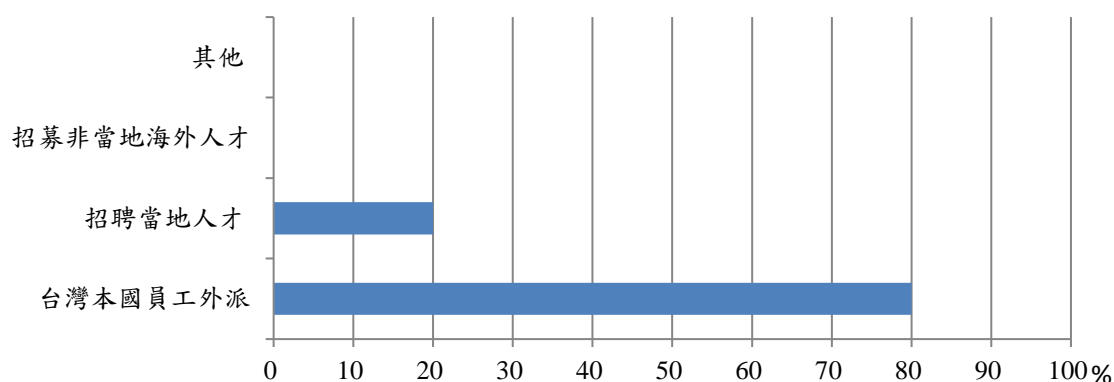
國銀機構在中國大陸所設立的營運據點，其高階管理人員任用模式主要仍會採以由臺灣本國銀行母公司遴選員工外派至當地國分公司的模式為主，其比例為80%。而採直接招聘當地人才的比例有20% 較前一年調查數據23.08% 呈現微幅下降。受訪人資業者指出臺資銀行聘用中國大陸當地區域的金融高階關鍵性職級人員需特別留意中國大陸籍員工常因高薪挖角而離職問題普見，導致人才養成培育不易，業務經驗傳承有困難，成為影響臺資銀行營運布局及高階管理人力聘僱需重視考量因素。

【表 2-18】機構在大陸（不含港澳）設立之營運據點中關鍵性人才的任用模式(%)

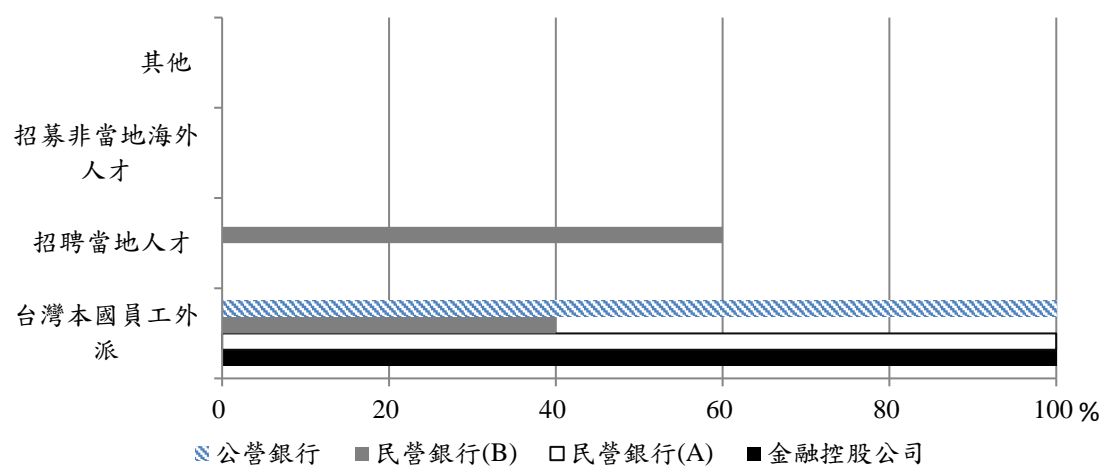
	所占比例	台灣本國員工 外派	招聘當地 人才	招募非當地海 外人才	其他	合計
合計	100.00	80.00	20.00	0.00	0.00	100.00
金融控股公司	13.33	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	40.00	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	33.33	40.00	60.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	13.33	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00

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

A 部分：合計



### B 部分：各銀行分類



【圖 2-18】機構在大陸（不含港澳）設立之營運據點中關鍵性人才的任用模式

## 8-2、承問題 8-1，非本國籍之關鍵性人才聘用人數約為：

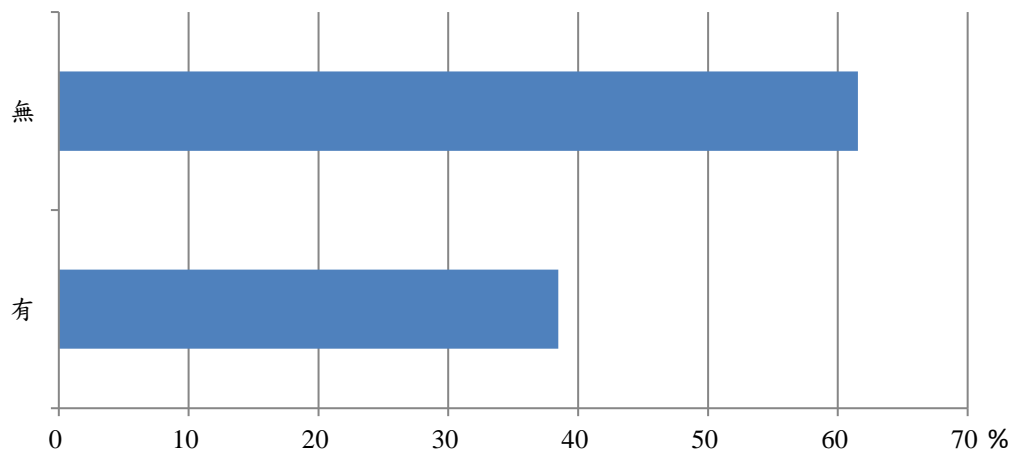
就整體國銀機構而言，在中國大陸已設立營運據點之國銀約有 38.46% 有聘用非我國籍的高階人員，較前一年數據 46.15% 下降，而有約 61.54% 的銀行機構指出並未雇用非本國籍之關鍵性人才，較前一年數據 53.85% 有增加趨勢。此仍以公營銀行為最顯著，人員僱用主要以臺籍人員為主，部分民營銀行則表示亦有聘僱中國大陸當地的非臺籍背景者為銀行高階管理人員。

【表 2-19】機構在大陸（不含港澳）設立之營運據點中聘用非本國籍之關鍵性人才人數(%)

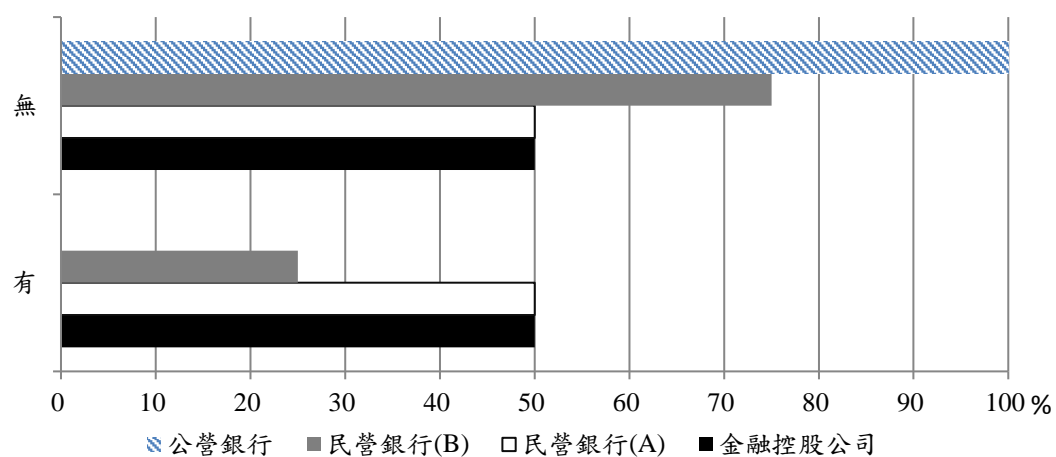
	所占比例	有	無	合計
合計	100.00	38.46	61.54	100.00
金融控股公司	15.38	50.00	50.00	100.00
民營銀行(A)	46.15	50.00	50.00	100.00
民營銀行(B)	30.77	25.00	75.00	100.00
公營銀行	7.69	0.00	100.00	100.00

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 2-19】機構在大陸（不含港澳）設立之營運據點中聘用非本國籍之關鍵性人才人數

單位	預估人數
A 控股公司	4
B 銀行	4
C 銀行	2
D 銀行	1

### 8-3、請預估 貴機構外派大陸（不含港澳）之關鍵性人才人力數量？

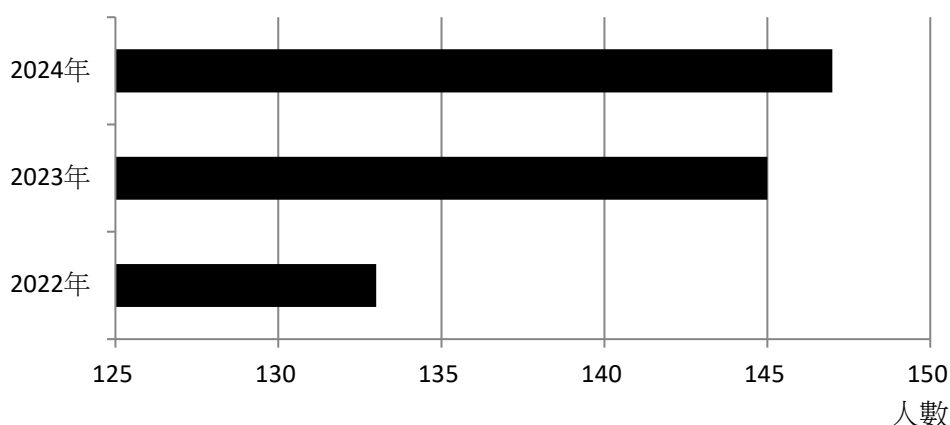
本年度調查統計指出，在 2022 年關鍵性人力在中國大陸市場的需求人數為 133 人次，2023 年關鍵性人力的需求人數 145 人次，2024 年關鍵性人力的需求人數 147 人次，近三年中國大陸逐年外派人力數據均有微幅增加趨勢。

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，營運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、融資租賃行業等綜合金融服務業，在人力需求因應業務需求呈現多元化分布。中國大陸市場近年的總體經濟情勢降溫下，經濟火車龍頭產業的房地產業近年屢傳房地產企業破產倒閉問題產生，對於中國高科技業的嚴格監管已讓中國資本市場中產業投資曝險風險大幅攀升，臺資銀行對於中國大陸市場的風險評估需審慎因應以對。

【表 2-20】機構外派大陸（不含港澳）之關鍵性人才人力分配數量(人)(%)

	所佔比例	2022 年	2023 年	2024 年
合計	100.00	133	145	147
金融控股公司	7.69	10	15	10
民營銀行(A)	46.15	47	48	49
民營銀行(B)	30.77	66	71	76
公營銀行	15.38	10	11	12

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 2-20】機構外派大陸（不含港澳）之關鍵性人才人力分配數量

## 9、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？

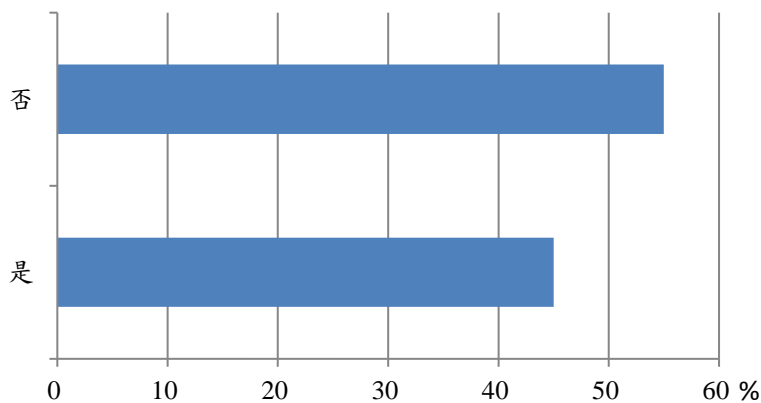
銀行機構是否有在中國大陸（不含港澳）以外地區設立海外營運據點，整體而言，有約 45% 表示該機構已有在海外市場成立營運據點，另有 55% 表示該機構尚未在海外市場成立營運據點。公營銀行在海外市場已有長期佈局歷史，多數公營銀行均已有在海外市場布局設立營運據點，而民營銀行(B)組相對因資本額較小及策略性因素考量下，現階段已赴海外市場設立營運據點的比例僅 28.57%，資本中小型規模之民營銀行在海外國家布局相對佔比仍低。

【表 2-21】機構是否有在大陸（不含港澳）以外地區設立海外營運據點(%)

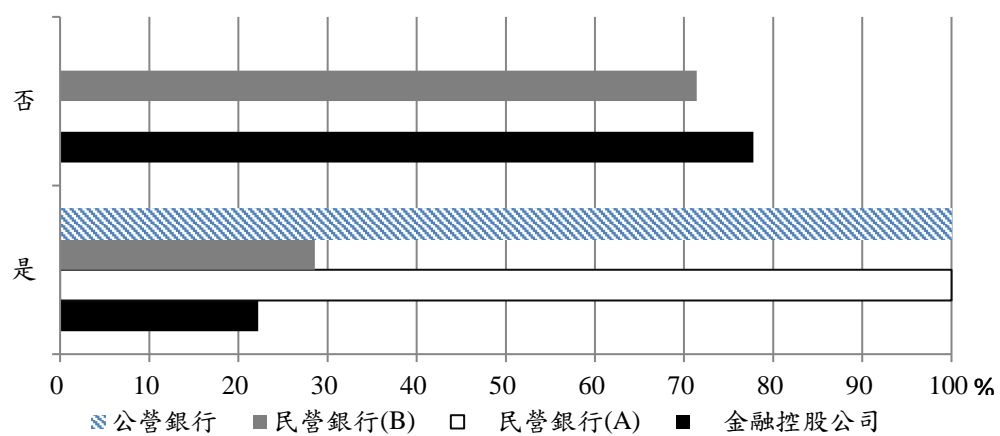
	所佔比例	是	否	合計
合計	100.00	45.00	55.00	100.00
金融控股公司	22.50	22.22	77.78	100.00
民營銀行(A)	17.50	100.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.50	28.57	71.43	100.00
公營銀行	7.50	100.00	0.00	100.00

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

A 部分：合計



### B 部分：各銀行分類



【圖 2-21】機構是否有在大陸（不含港澳）以外地區設立海外營運據點

### 9-1、請預估 貴機構外派大陸（不含港澳）以外地區之關鍵性人才人力數量？

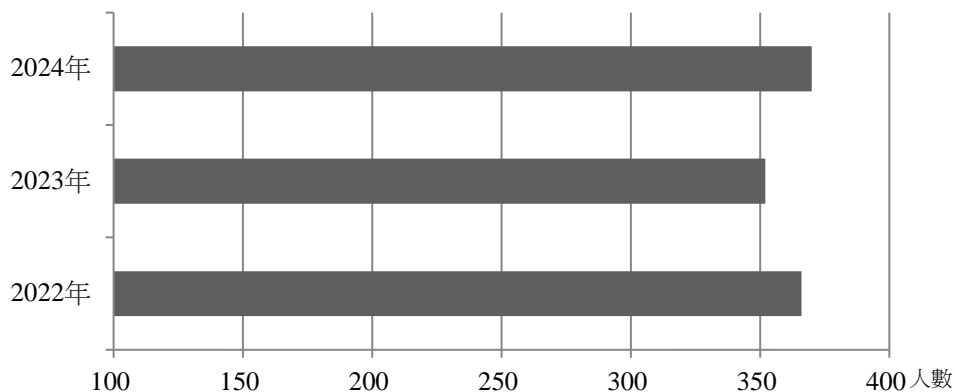
國銀外派海外國家(不含中國大陸及港澳地區)的高階人員數量，統計調查數據在 2022 年外派海外國家人數為 366 人次，較前一年調查數據 136 人次有大幅增加，2023 年人數為 352 人次，較前一年調查數據 189 人次大幅增加，2024 年人數為 370 人次，較前一年調查數據 195 人次大幅增加。若與前一年調查數據相對比，整體外派大陸（不含港澳）以外地區之關鍵性人力有成長增加趨勢。

海外市場設立據點需考量各國租稅及金融法規的規範、資安系統的建置等均需要專業人員配置，加上，以東協國家而論，各國語言、文化差異大，短期中不容易深入了解各國當地社經環境特性，海外市場專業金融從業人員培育計畫因應各國國情差異化而予以規畫，加上派駐海外國家的人員流動率相對高，如何營造友善於駐外人員職場工作場域、妥適安置家庭成員在當地國就學、生活環境適應，對於從事人資業務者在規畫人員聘用方案時需予以充分考量。

【表 2-22】機構外派大陸（不含港澳）以外地區之關鍵性人才人力分配數量(人)(%)

	所佔比例	2022 年	2023 年	2024 年
合計	100.00	366	352	370
金融控股公司	6.67	15	10	15
民營銀行(A)	40.00	177	169	171
民營銀行(B)	33.33	145	145	155
公營銀行	20.00	29	28	29

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



【圖 2-22】機構外派大陸（不含港澳）以外地區之關鍵性人力數量

**9-1-1、除外派大陸（不含港澳）外，貴機構優先考量地區為：**

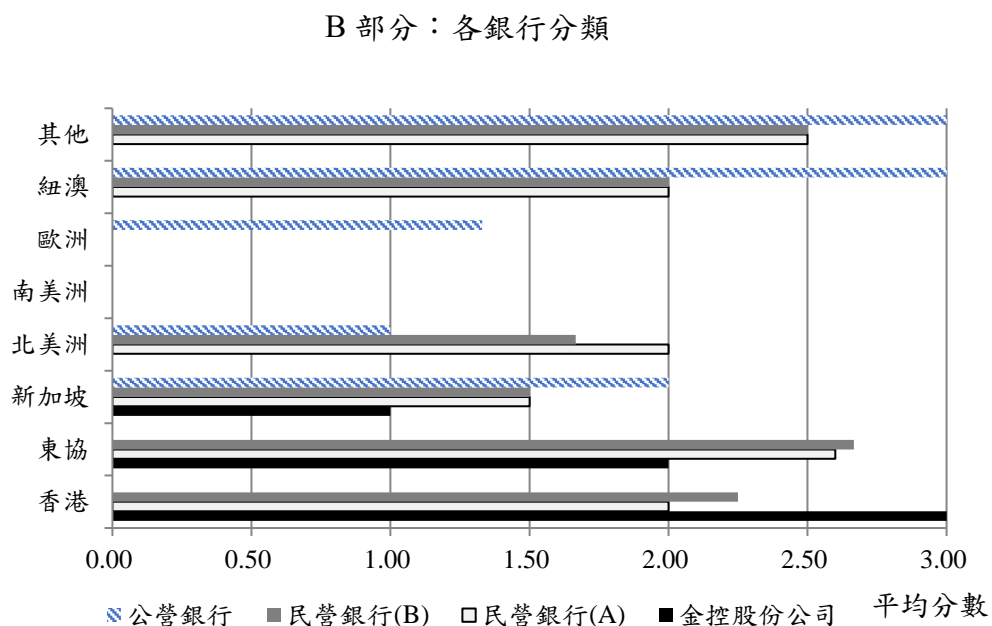
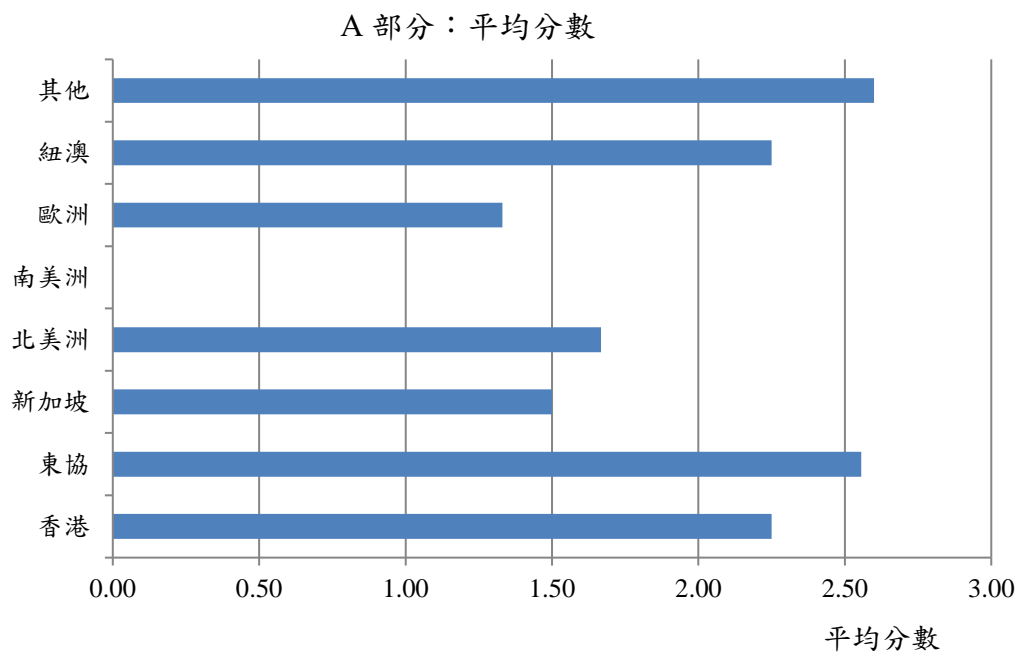
國銀在海外市場的設點布局策略上，問卷調查數據指出國銀主要優先考慮順位依序為東協（2.56）國家、其次為香港（2.25）、紐澳(2.25)、北美洲（1.67）、新加坡（1.50）、歐洲(1.33)。近年東協國家已成為我國銀行機構所高度重視的新興區域市場，顯見此一新興市場的開發已漸受我國銀行業的高度青睞，香港過往為國銀在東亞設據點的首選國家，然近年香港在政經情勢動盪下，對於國銀機構設在新設據點營運之際，需持續關注其新近政經情勢發展。本年度問卷數據值得觀察點在於海外國家設立據點，近年紐澳、歐洲等國家排序較往年上揚，國銀在海外布局新營運據點顯見已著眼於對國家政經情勢相對穩定度高的國家為關鍵評估因子。

【表 2-23】除外派大陸（不含港澳）外機構優先考量地區(%)

A 部分：金控、銀行合計 (100%)								
	香港	東協	新加坡	北美洲	南美洲	歐洲	紐澳	其他
平均分數	2.25	2.56	1.50	1.67	0.00	1.33	2.25	2.60
高度重要	50.00	66.67	0.00	16.67	0.00	0.00	50.00	60.00
中度重要	25.00	22.22	50.00	33.33	0.00	33.33	25.00	40.00
低度重要	25.00	11.11	50.00	50.00	0.00	66.67	25.00	0.00
B 部分：金融控股公司(22.50%)								
	香港	東協	新加坡	北美洲	南美洲	歐洲	紐澳	其他
平均分數	3.00	2.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
高度重要	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C 部分：民營銀行(A)(17.50%)								
	香港	東協	新加坡	北美洲	南美洲	歐洲	紐澳	其他
平均分數	2.00	2.60	1.50	2.00	0.00	0.00	2.00	2.50
高度重要	33.33	80.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00
中度重要	33.33	0.00	50.00	100.00	0.00	0.00	0.00	50.00
低度重要	33.33	20.00	50.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00
D 部分：民營銀行(B)(52.50%)								
	香港	東協	新加坡	北美洲	南美洲	歐洲	紐澳	其他
平均分數	2.25	2.67	1.50	1.67	0.00	0.00	2.00	2.50
高度重要	50.00	66.67	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	50.00
中度重要	25.00	33.33	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00	50.00
低度重要	25.00	0.00	50.00	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00

E 部分：公營銀行(7.50%)								
	香港	東協	新加坡	北美洲	南美洲	歐洲	紐澳	其他
平均分數	0.00	0.00	2.00	1.00	0.00	1.33	3.00	3.00
高度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00
中度重要	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	66.67	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 2-23】除外派大陸（不含港澳）外機構優先考量地區

## 9-2、貴機構在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用為何種模式？

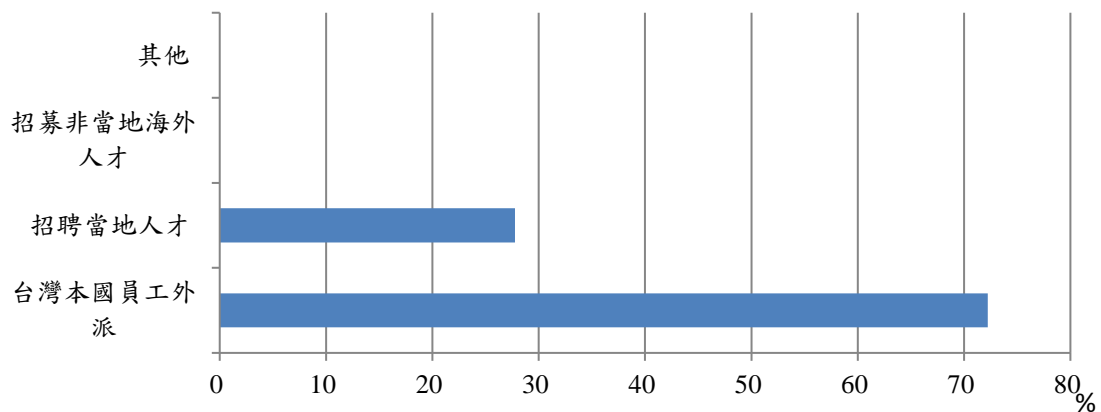
我國銀行業在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用模式主要仍採以臺灣本國員工外派模式為主，其比例為 72.22%，較前一年 88.24%數據下降，而直接招聘當地人才，其比例為 27.78%，較前一年調查數據 11.76%上升。近年國際間各國金融機構對於金融機構遵法問題高度重視下，國銀在海外業務人員尤須考量如何善用熟捻當地國法務、稅務事務的經營管理人才，俾利於國銀機構在海外當地國家金融業務之推展。

【表 2-24】機構在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用模式(%)

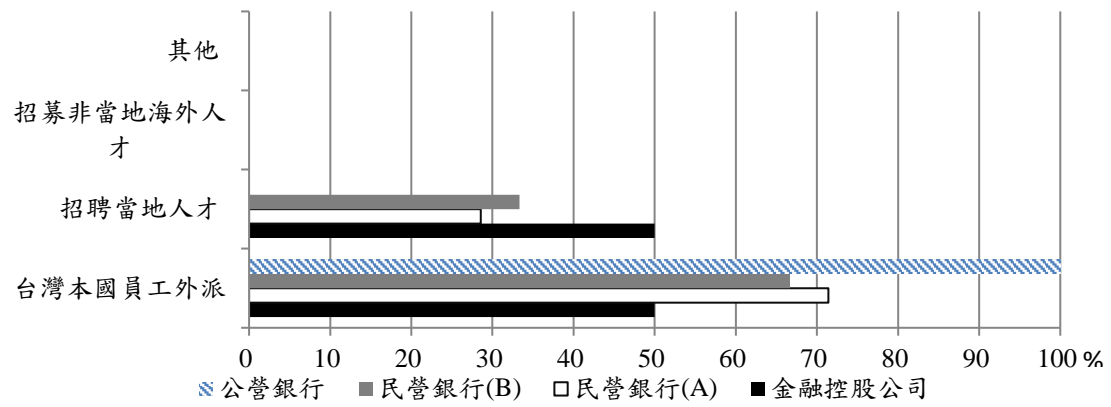
	所佔比例	台灣本國員工外派	招聘當地人才	招募非當地海外人才	其他	合計
合計	100.00	72.22	27.78	0.00	0.00	100.00
金融控股公司	11.11	50.00	50.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	38.89	71.43	28.57	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	33.33	66.67	33.33	0.00	0.00	100.00
公營銀行	16.67	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00

註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；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 2-24】機構在海外（非大陸地區）關鍵性人才的任用模式

**9-3、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？**

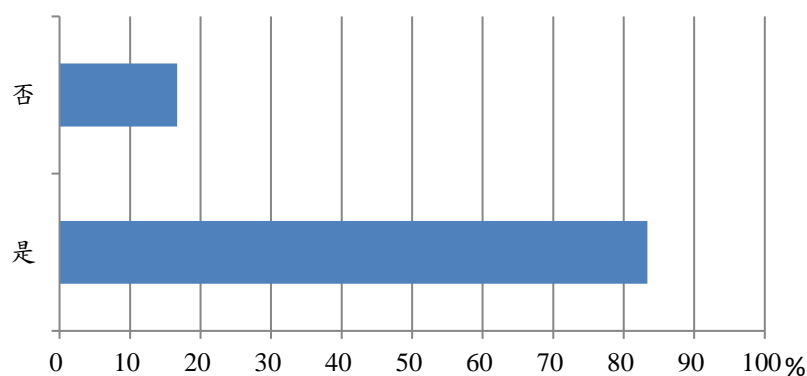
近年來我國政府推動的新南向政策中積極協助金融機構設點佈局，受訪銀行人資業者有近 83.33% 表示此將對於國銀高階關鍵性人才之需求有增加的效果。

近年台商有由中國市場遷移至東協國家設點佈局的趨勢，考量海外台資銀行與台商業務緊密合作關係，加上東協新興市場仍具有高放貸利差利基，推動金融機構往東協國家拓展將有利於台資銀行在東協國家設點佈局。國銀在行員的教育培訓及攬才工作上，須持續針對東協在各國當地語言、文化等當地國住民所關心的政經議題、人文知識深入了解，此有助於外派海外國家之人員縮短融入當地國家的門檻，協助了解當地國家的民俗風情，俾利於國銀在當地國業務拓展。

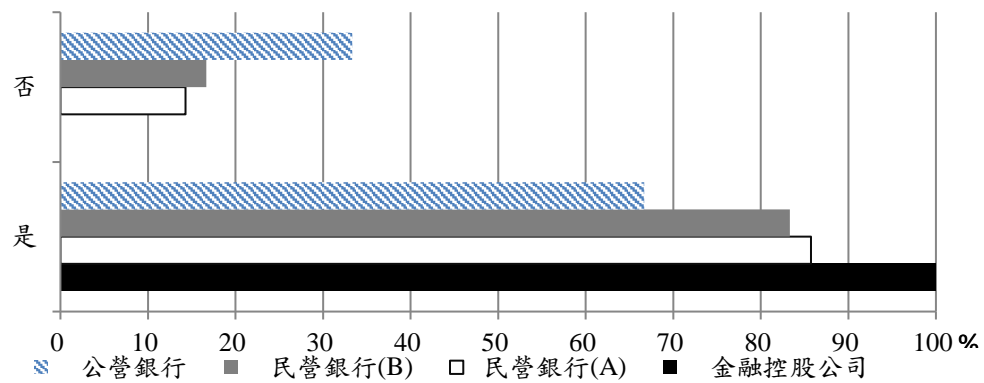
【表 2-25】政府推動金融業布局亞洲政策能否增加機構關鍵性人才之需求(%)

	所占比例	是	否	合計
合計	100.00	83.33	16.67	100.00
金融控股公司	11.11	100.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	38.89	85.71	14.29	100.00
民營銀行(B)	33.33	83.33	16.67	100.00
公營銀行	16.67	66.67	33.33	100.00

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-25】政府推動金融業布局亞洲政策能否增加機構關鍵性人才之需求

➤ 預估人數

單位	預估人數
A 控股公司	評估中
B 控股公司	10
C 銀行	視業務狀況增補
D 銀行	1
E 銀行	3
F 銀行	2
G 銀行	5
H 銀行	3
I 銀行	12
J 銀行	5-10
K 銀行	5

**9-4、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：**

本年度調查卷數據顯示，國銀在營運據點設點順位首選國家為緬甸（2.67）、其次，依序國家為印尼（2.25）、柬埔寨(2.20)、泰國（2.17）、新加坡(2.00)、菲律賓(2.00)、越南(1.91)、馬來西亞(1.00)。

近年受制於中美貿易戰因素牽制因素，臺商在製造生產成本高漲及營運風險規避下，台商製造生產基地已可見大舉從中國工廠遷移至東協國家、甚至印度等低勞動成本國家現象益趨明顯，加上，多數東協國家人口持續增長下所產生的人口紅利現象對我國銀行業業務經營具相當號召力，且多數國家金融深化程度仍低，放貸利差誘因大，各項金融服務發展商機仍有相當拓展潛力，除傳統銀行業務外，租賃業務、受惠於各國基礎建設開發計劃所衍生的專案聯貸融資業務，相對專案授信融資利潤率高，亦已吸引我國商業銀行機構及租賃業者陸續至東協國家設分行據點。東協國家所潛藏龐大金融商機均值得國銀業者做好市場調研工作，深入了解東協國家政經風險因子差異，研議東協市場所潛藏龐大金融商機。

【表 2-26】現階段機構在經營策略上會優先考慮順位國家為(%)

A 部分：金控、銀行合計 (100%)										
	新加坡	越南	泰國	緬甸	馬來西亞	寮國	菲律賓	印尼	柬埔寨	其他
平均分數	2.00	1.91	2.17	2.67	1.00	0.00	2.00	2.25	2.20	3.00
高度重要	33.33	36.36	33.33	66.67	0.00	0.00	33.33	50.00	40.00	100.00
中度重要	33.33	18.18	50.00	33.33	0.00	0.00	33.33	25.00	40.00	0.00
低度重要	33.33	45.45	16.67	0.00	100.00	0.00	33.33	25.00	20.00	0.00
B 部分：金融控股公司(22.50%)										
	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	3.00	1.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00
高度重要	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
中度重要	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

C 部分：民營銀行(A)(17.50%)										
	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	1.50	2.40	1.00	3.00	1.00	0.00	2.00	3.00	2.00	0.00
高度重要	0.00	60.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00	25.00	0.00
中度重要	50.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	50.00	0.00
低度重要	50.00	20.00	100.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00

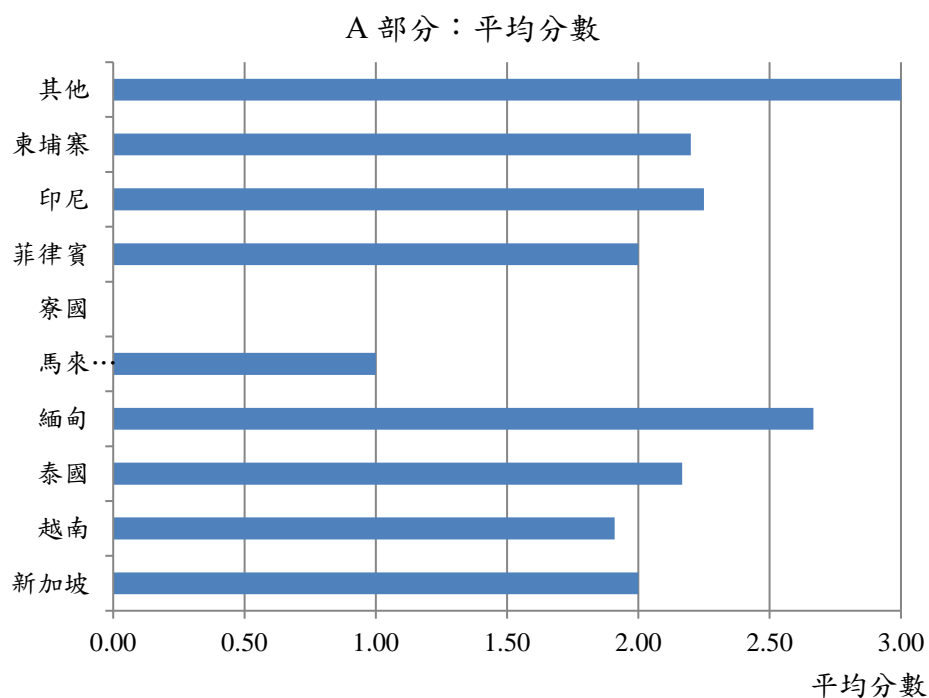
  

D 部分：民營銀行(B)(52.50%)										
	新加坡	越南	泰國	緬甸	馬來西亞	寮國	菲律賓	印尼	柬埔寨	其他
平均分數	2.00	1.60	2.50	2.50	0.00	0.00	1.00	1.50	3.00	0.00
高度重要	33.33	20.00	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00
中度重要	33.33	20.00	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00
低度重要	33.33	60.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	50.00	0.00	0.00

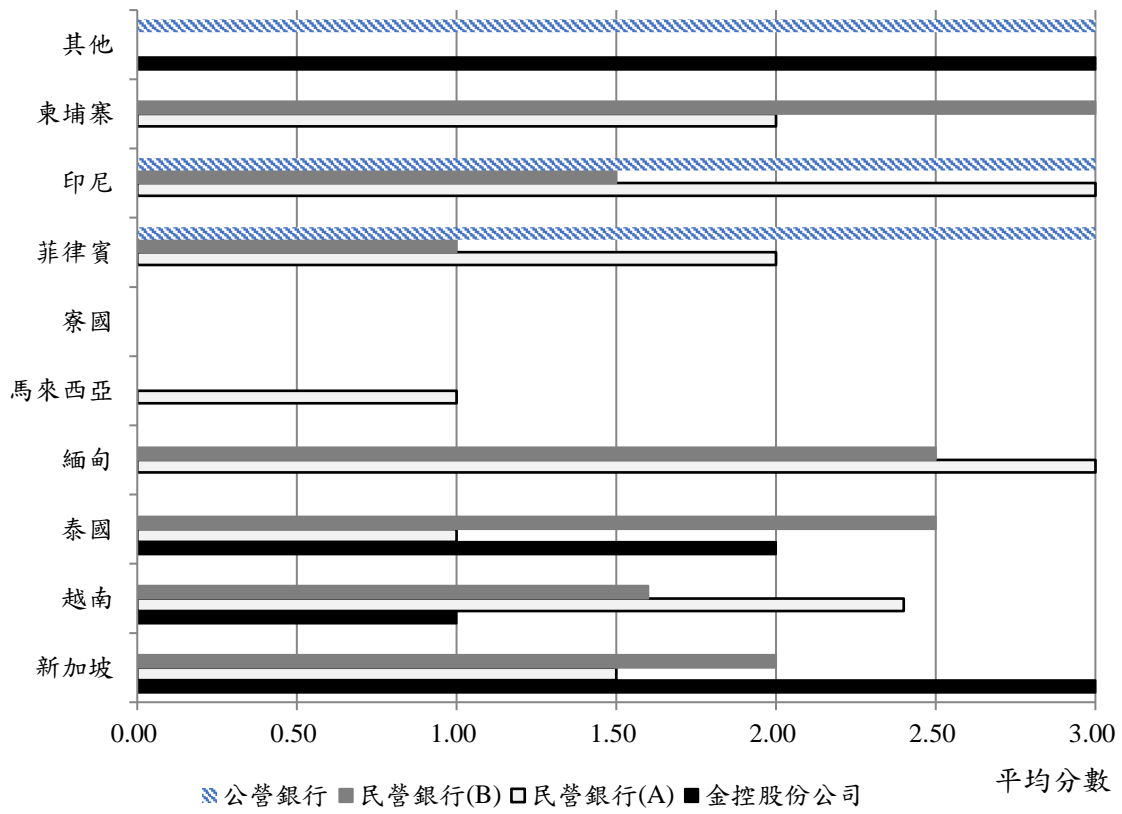
  

E 部分：公營銀行(7.50%)										
	新加坡	越南	泰國	緬甸	馬來西亞	寮國	菲律賓	印尼	柬埔寨	其他
平均分數	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	3.00	0.00	3.00
高度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00	0.00	100.00
中度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

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。



## B 部分：各銀行分類



【圖 2-26】現階段機構在經營策略上會優先考慮順位國家

## 10、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？

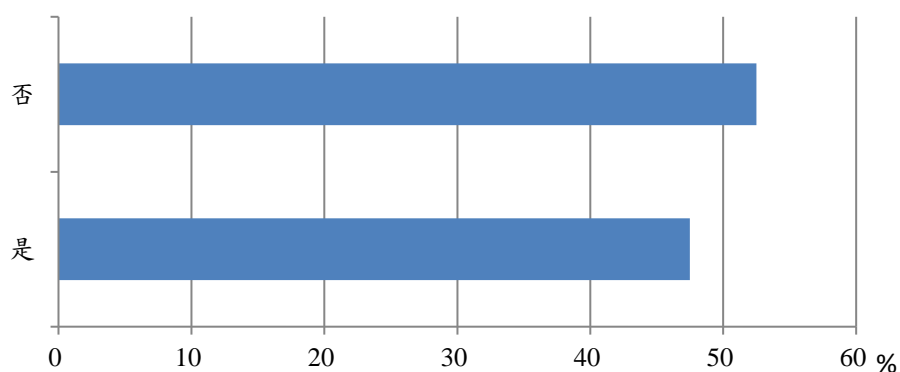
有關商業銀行機構是否有透過外部仲介機構聘任高階關鍵性人員，2022 年度調查數據指出，約有 52.50% 的商業銀行並未透過外部仲介機構聘任高階主管職級人員，而有 47.50% 銀行人資業者指出歷年有透過下述外部人力資源仲介機構以聘任高階主管職級人員。以下整理銀行人資業者所提供相關外部專業仲介金融業高階人力的機構主要有萬豐、藝珂、愛杭特、普金企管、資誠企管、艾德克、104 獵才、MGR、Grammy Tech、Recruit Taiwan、IMC、people search、michael page、智理管顧等人才媒合公司。

【表 2-27】機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗(%)

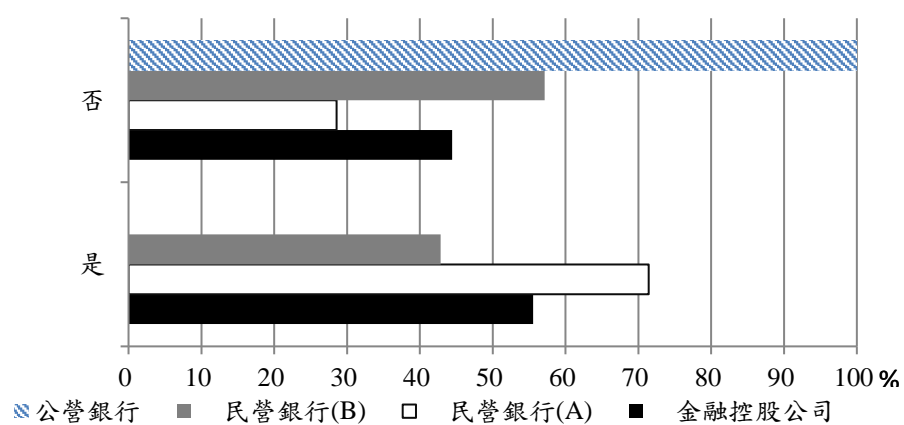
	所佔比例	是	否	合計
合計	100.00	47.50	52.50	100.00
金融控股公司	22.50	55.56	44.44	100.00
民營銀行(A)	17.50	71.43	28.57	100.00
民營銀行(B)	52.50	42.86	57.14	100.00
公營銀行	7.50	0.00	100.00	100.00

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 2-27】機構是否有透過外部仲介機構聘任關鍵性人才人員經驗

### 10-1、貴機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才人數為何？

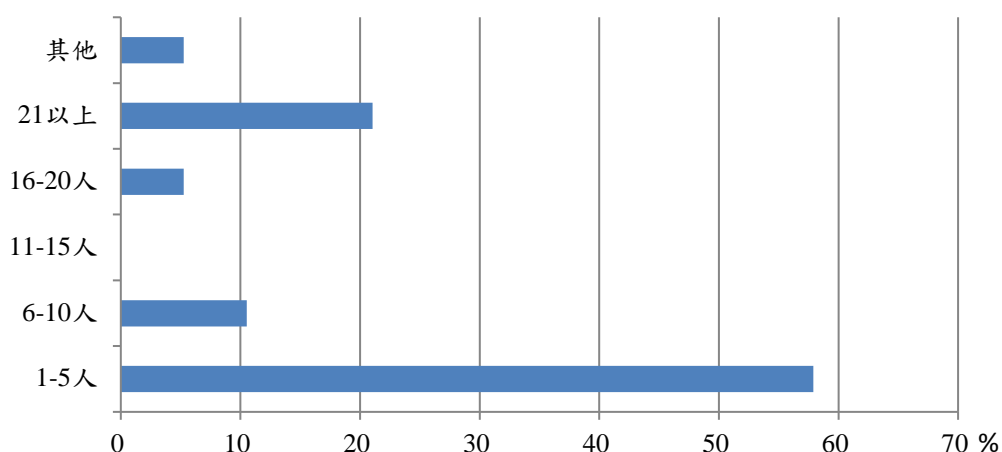
商業銀行機構透過人力仲介機構從外部媒合的關鍵性人才的數量，參考 2022 年度調查數據顯示，就整體銀行機構而言，各銀行所聘雇人數多數則仍以在 5 人次以下者佔多數，其比例為 57.89%。2022 年持續受制於國際疫情因素影響下，國銀外聘人員的需求數量有顯著降低趨勢。其次，透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人數大於 21 人次以上比例約佔 21.05%，介於 6-10 人次者所佔比例為 10.53%。公營銀行透過仲介機構協助從外部管道媒合高階主管人才的需求數量則無，此主要為公營銀行受制於內部行員就業法規之制約，主要仍以內部人員晉升模式為主。

【表 2-28】機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才數量（%）

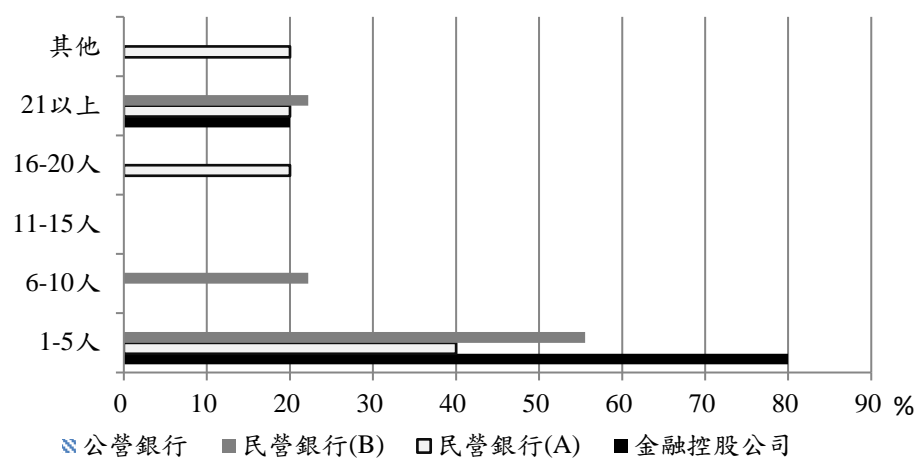
	所佔比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 以上	其他	合計
合計	100.00	57.89	10.53	0.00	5.26	21.05	5.26	100.00
金融控股公司	26.32	80.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	26.32	40.00	0.00	0.00	20.00	20.00	20.00	100.00
民營銀行(B)	47.37	55.56	22.22	0.00	0.00	22.22	0.00	100.00
公營銀行	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

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。

A 部分：合計



## B 部分：各銀行分類



【圖 2-28】機構每年透過仲介機構從外部媒合的關鍵性人才數量

## 10-2、貴機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才？

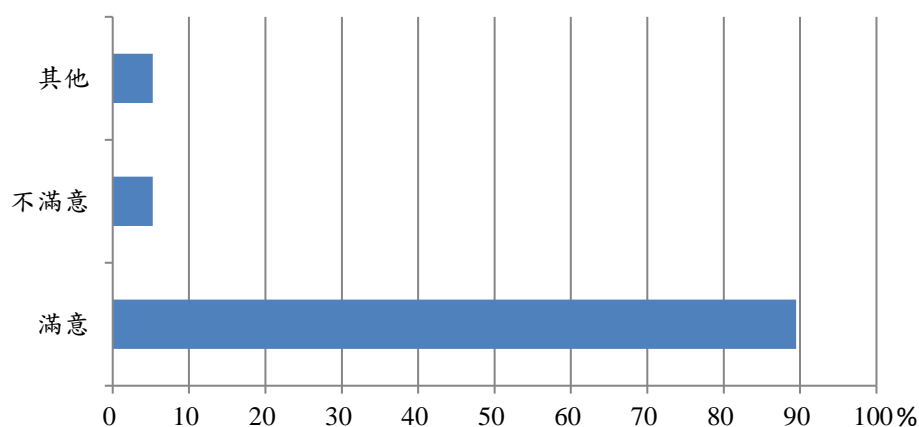
對於經由外部仲介機構所媒合之關鍵性人才，多數的受訪者表示均表示滿意之比例達 89.47%。外部仲介機構具有多重管道以協助進行媒合人才的專長，能因應徵才單位之需求加以媒合適性的人才，在短期內較能契合業界之需，然相對仲介費用較高。國內相關外部仲介金融業高階人力的專業機構有萬豐、藝珂、愛杭特、普金企管、資誠企管、艾德克、104 獵才、MGR、Grammy Tech、Recruit Taiwan、IMC 等。多數銀行人資業者表示相當滿意其經由外部仲介機構管道所媒合之高階經理人才，顯見透過外部管道遴選高階人才，無疑是另一種於短期內能有效媒合覓才途徑，能於短期內彌合高階經理人才供需缺口存在的問題。

【表 2-29】機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才(%)

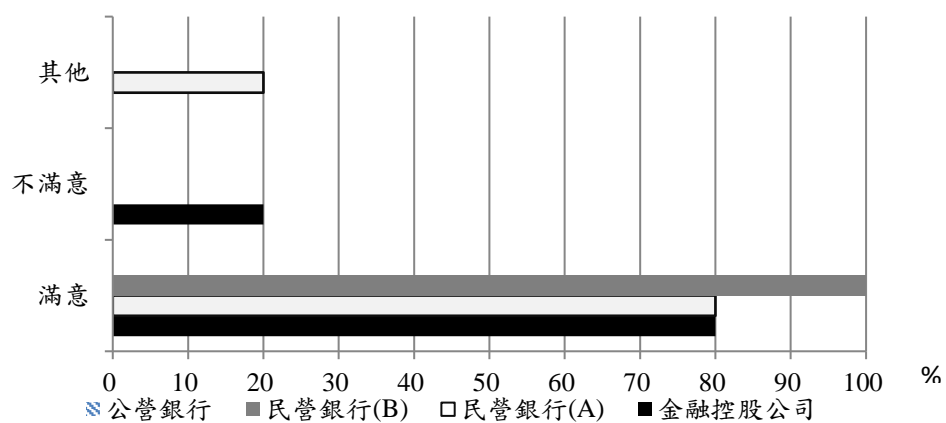
	所佔比例	滿意	不滿意	其他	合計
合計	100.00	89.47	5.26	5.26	100.00
金融控股公司	26.32	80.00	20.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	26.32	80.00	0.00	20.00	100.00
民營銀行(B)	47.37	100.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

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 2-29】機構是否滿意仲介機構所媒合之關鍵性人才

## 第四部份：本國聘用關鍵性人才之國際競爭力

11、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？

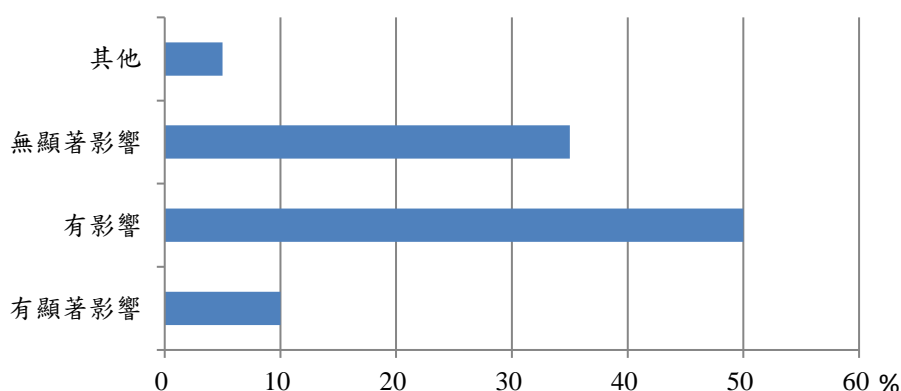
若以本國銀行及外國銀行在關鍵性人才所可提供之薪資水平及福利相比較，外國銀行之高階經營人員的薪資，福利待遇條件比本國銀行有倍數之差。對於本國銀行在聘用關鍵性人才時，受訪者表示會有顯著影響之比例僅 10%、有影響者為 50%，總計為 60%，相對而言，表示無顯著影響的比例則有 35%。銀行人資業者指出雖外國銀行能提供較優渥的薪資、福利條件，但外商銀行的績效考核制度與國銀在行員勞退休金制度、薪酬福利計算方式上有相當差異性存在，外商銀行薪酬計算方式實質上對本國商業銀行影響效應並不顯著，衝擊程度未如預期之大。

【表 2-30】外國銀行對機構聘用關鍵性人才時所造成的影響程度(%)

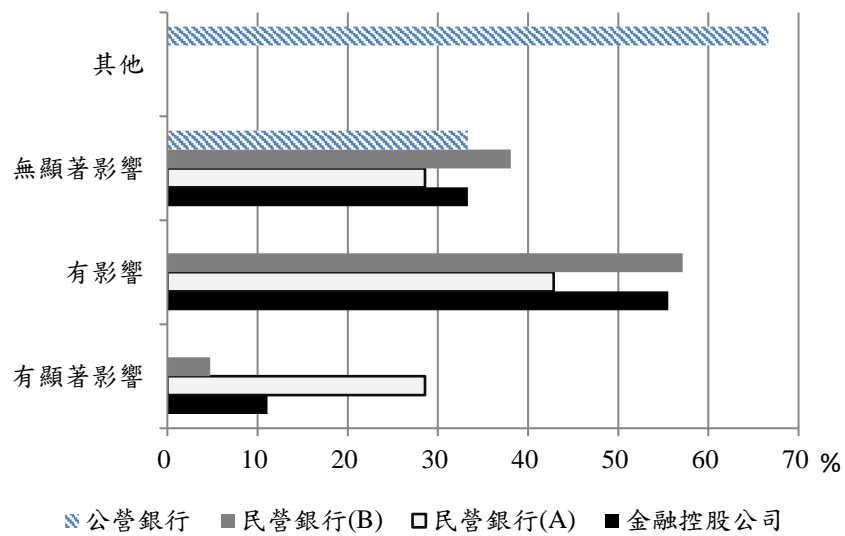
	所占比例	有顯著影響	有影響	無顯著影響	其他	合計
合計	100.00	10.00	50.00	35.00	5.00	100.00
金融控股公司	22.50	11.11	55.56	33.33	0.00	100.00
民營銀行(A)	17.50	28.57	42.86	28.57	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.50	4.76	57.14	38.10	0.00	100.00
公營銀行	7.50	0.00	0.00	33.33	66.67	100.00

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：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-30】機構聘用關鍵性人才時所造成的影響程度

➤ 其他選項

單位	回覆意見
A 銀行	本行為國營金融事業機構，人事管理應依「國營事業管理法」等相關規定辦理。
B 銀行	本行關鍵性人才主要為內部晉升。

**11-1、承問題 11，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？**

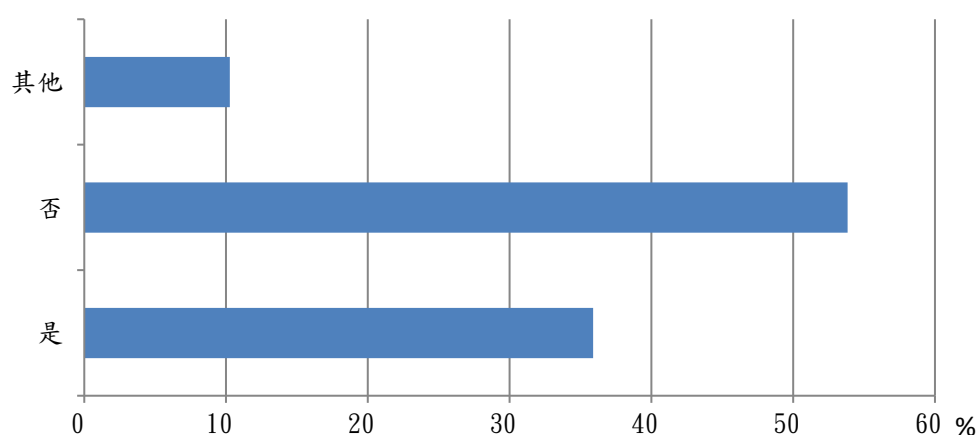
本國商業銀行與外國商業銀行相較，本土商業銀行在薪資福利制度上是否具競爭力，受訪調查數據指出有高達 53.85% 表示我國銀行機構在薪資福利上與外國銀行相較未具有相對競爭力，以高階經理人員薪資相較，國銀與外商銀行的差距可能在數倍以上。如何公平制定員工薪酬福利制度，以反映高階經理人員之合理業績績效，具誘因性薪資制度設計是一項值得研議課題，此攸關能否延攬外籍金融人員。近年國內金融機構在研議打造台灣成為發展亞洲區財富管理中心及高資產台商回台的財富管理商機，如何有效延攬國際金融專業人士，相關人員薪酬、福利制度在人資業務規劃中將是重要一環。

【表 2-31】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(%)

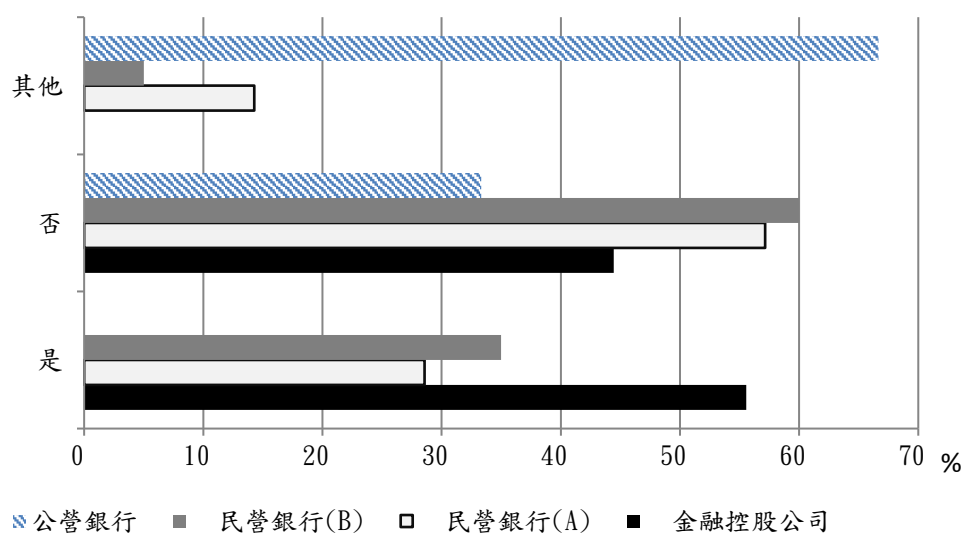
	所佔比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	35.90	53.85	10.26	100.00
金融控股公司	23.08	55.56	44.44	0.00	100.00
民營銀行(A)	17.95	28.57	57.14	14.29	100.00
民營銀行(B)	51.28	35.00	60.00	5.00	100.00
公營銀行	7.69	0.00	33.33	66.67	100.00

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：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-31】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

➤ 其他選項

單位	回覆意見
A 銀行	本行為國營金融事業機構，人事管理應依「國營事業管理法」等相關規定辦理。
B 銀行	視不同職務而有不同薪資競爭力。
C 銀行	本行關鍵性人才主要為內部晉升。
D 銀行	結構組成不同。

## 第五部份：關鍵性人才之供給及需求類型及挑戰

### 12、貴機構目前對哪幾類型關鍵性人才需求最殷切？

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加以觀察，金融科技業務(4.09)需求的比例在本年度首次位居排序第一，其次依序為個人消費金融(3.71)、中小型企業金融授信(3.70)、大型企業金融授信(3.47)、以非授信金流服務(3.33)人員、個人財富管理(3.32)、電子商務(3.13)、國外業務(2.88)、永續金融(2.83)、洗錢防制及法令遵循(2.63)、風險管理(2.56)、金融交易業務(2.00)。

近年金融科技業務需求大幅攀升，主要在於面對金融交易支付方式快速轉型、各類新興金融科技技術的推陳出新下，商業銀行持續在金融科技業務研發上，在金融交易技術行銷等各式金融科技業務需求大幅上升。

永續金融業務人員需求近年快速攀升，金融業已對環境、社會、公司治理議題高度重視，無論在培育永續金融報告編置專職人員、綠能專案融資業務、企業永續資訊宣導、行銷廣宣活動等各類綠金業務人員需求殷切，可預期各類永續金融業務人才將持續成長。

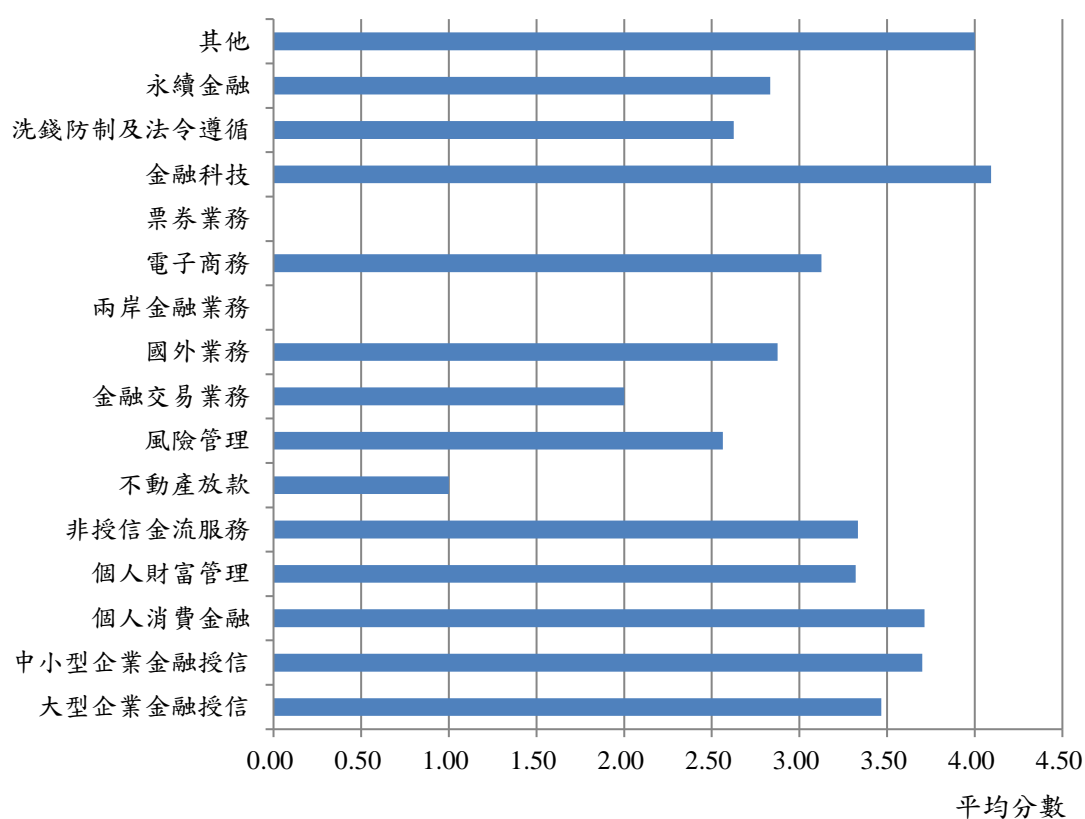
【表 2-32】機構目前對哪幾類型關鍵性人才需求最殷切(%)

A 部分：金控、銀行合計 (100%)																
	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人 消費 金融	個人 財富 管理	非授 信金 流服 務	不動 產放 款	風險 管理	金融 交易 業務	國外 業務	兩岸 金融 業務	電子 商務	票券 業務	金融 科技	洗錢 防制 及法 令遵 循	永續 金融	其他
平均分數	3.47	3.70	3.71	3.32	3.33	1.00	2.56	2.00	2.88	0.00	3.13	0.00	4.09	2.63	2.83	4.00
非常重要	20.00	30.00	28.57	20.00	0.00	0.00	6.25	0.00	12.50	0.00	12.50	0.00	56.25	12.50	16.67	25.00
次重要	40.00	20.00	28.57	24.00	33.33	0.00	25.00	0.00	12.50	0.00	25.00	0.00	18.75	18.75	22.22	50.00
很重要	13.33	40.00	28.57	32.00	66.67	0.00	12.50	28.57	37.50	0.00	37.50	0.00	9.38	12.50	22.22	25.00
重要	20.00	10.00	14.29	16.00	0.00	0.00	31.25	42.86	25.00	0.00	12.50	0.00	9.38	31.25	5.56	0.00
有點重要	6.67	0.00	0.00	8.00	0.00	100.00	25.00	28.57	12.50	0.00	12.50	0.00	6.25	25.00	33.33	0.00

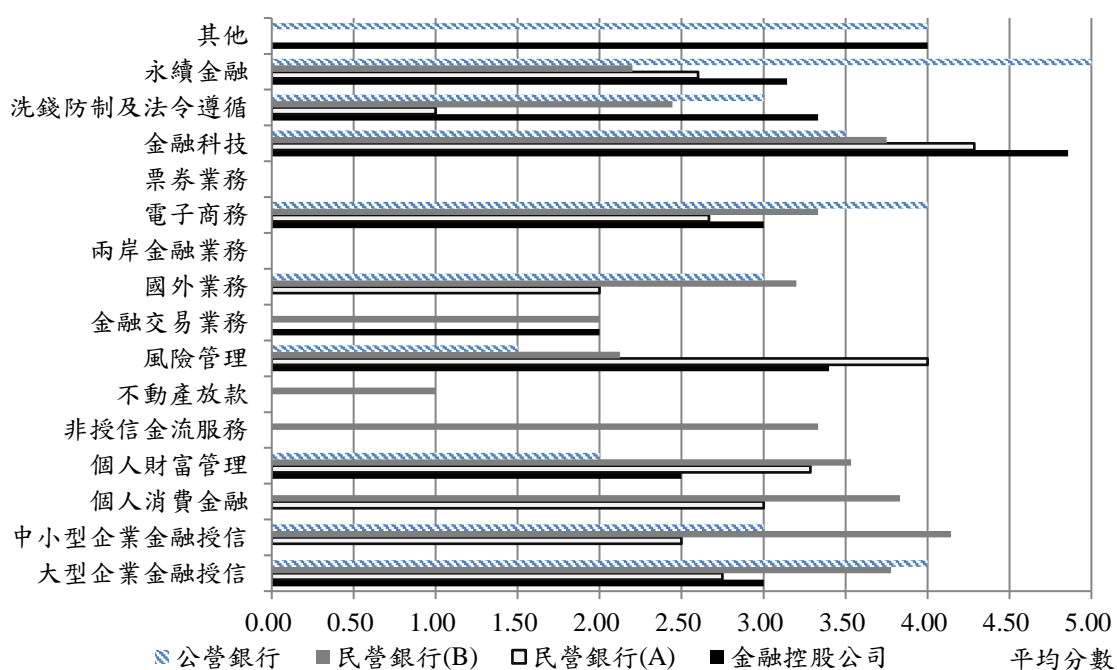
B 部分：金融控股公司(22.50%)																
	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人 消費 金融	個人 財富 管理	非授 信金 流服 務	不動 產放 款	風險 管理	金融 交易 業務	國外 業務	兩岸 金融 業務	電子 商務	票券 業務	金融 科技	洗錢 防制 及法 令遵 循	永續 金融	其他
平均分數	3.00	0.00	0.00	2.50	0.00	0.00	3.40	2.00	0.00	0.00	3.00	0.00	4.86	3.33	3.14	4.00
非常重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	85.71	0.00	14.29	33.33
次重要	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	14.29	66.67	28.57	33.33
很重要	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	40.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	28.57	33.33
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	14.29	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00
C 部分：民營銀行(A)(17.50%)																
	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人 消費 金融	個人 財富 管理	非授 信金 流服 務	不動 產放 款	風險 管理	金融 交易 業務	國外 業務	兩岸 金融 業務	電子 商務	票券 業務	金融 科技	洗錢 防制 及法 令遵 循	永續 金融	其他
平均分數	2.75	2.50	3.00	3.29	0.00	0.00	4.00	0.00	2.00	0.00	2.67	0.00	4.29	1.00	2.60	0.00
非常重要	0.00	0.00	0.00	28.57	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	71.43	0.00	0.00	0.00
次重要	50.00	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	40.00	0.00
很重要	0.00	50.00	100.00	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	33.33	0.00	14.29	0.00	20.00	0.00
重要	25.00	50.00	0.00	42.86	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00	0.00	0.00
有點重要	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	33.33	0.00	0.00	100.00	40.00	0.00
D 部分：民營銀行(B)(52.50%)																
	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人 消費 金融	個人 財富 管理	非授 信金 流服 務	不動 產放 款	風險 管理	金融 交易 業務	國外 業務	兩岸 金融 業務	電子 商務	票券 業務	金融 科技	洗錢 防制 及法 令遵 循	永續 金融	其他
平均分數	3.78	4.14	3.83	3.53	3.33	1.00	2.13	2.00	3.20	0.00	3.33	0.00	3.75	2.44	2.20	0.00
非常重要	33.33	42.86	33.33	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	33.33	0.00	37.50	11.11	20.00	0.00
次重要	33.33	28.57	33.33	26.67	33.33	0.00	25.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	31.25	11.11	0.00	0.00
很重要	11.11	28.57	16.67	46.67	66.67	0.00	0.00	33.33	20.00	0.00	33.33	0.00	12.50	11.11	20.00	0.00
重要	22.22	0.00	16.67	0.00	0.00	0.00	37.50	33.33	40.00	0.00	33.33	0.00	6.25	44.44	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	6.67	0.00	100.00	37.50	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	22.22	60.00	0.00
E 部分：公營銀行(7.50%)																
	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人 消費 金融	個人 財富 管理	非授 信金 流服 務	不動 產放 款	風險 管理	金融 交易 業務	國外 業務	兩岸 金融 業務	電子 商務	票券 業務	金融 科技	洗錢 防制 及法 令遵 循	永續 金融	其他
平均分數	4.00	3.00	0.00	2.00	0.00	0.00	1.50	0.00	3.00	0.00	4.00	0.00	3.50	3.00	5.00	4.00
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	50.00	33.33	100.00	0.00
次重要	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
很重要	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	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 2-32】機構目前對哪幾類型關鍵性人才需求最殷切

➤ 其他選項

單位	回覆意見
A 控股公司	資訊安全
B 控股公司	資安人員
C 控股公司	資安
D 銀行	資安、資訊、法務

### 13、您認為市場上哪些類型關鍵性人才供給最多？

若以銀行既有人才供給面而論，整體金控、銀行的高階管理人員供給主要以個人消費金融(4.27) 為最多，其次依序為個人財富管理(3.79)、不動產放款(3.50)、大型企業金融授信(3.40)、金融科技(3.25)、非授信金流服務(3.20)、金融交易業務(3.17)、永續金融(3.00)、電子商務(3.00)、中小型企業金融授信(2.88)、洗錢防制及法令遵循(2.67)、風險管理(2.33)。

【表 2-33】機構目前對哪幾類型關鍵性人才供給最多(%)

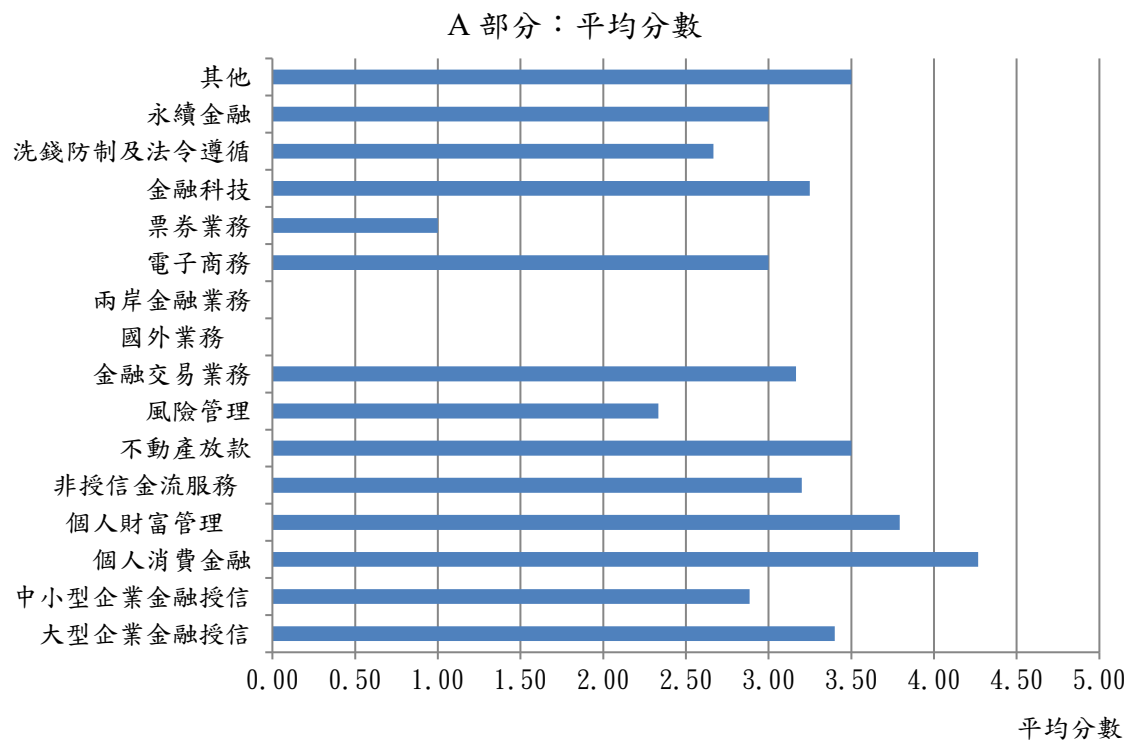
A 部分：金控、銀行合計 (100%)																
	大型企業金融授信	中小型企業金融授信	個人消費金融	個人財富管理	非授信金流服務	不動產放款	風險管理	金融交易業務	國外業務	兩岸金融業務	電子商務	票券業務	金融科技	洗錢防制及法令遵循	永續金融	其他
平均分數	3.40	2.88	4.27	3.79	3.20	3.50	2.33	3.17	0.00	0.00	3.00	1.00	3.25	2.67	3.00	3.50
非常重要	30.00	0.00	63.33	27.59	20.00	14.29	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	50.00
次重要	20.00	34.62	13.33	34.48	20.00	50.00	0.00	16.67	0.00	0.00	16.67	0.00	25.00	33.33	0.00	0.00
很重要	20.00	30.77	10.00	31.03	40.00	21.43	33.33	0.00	0.00	0.00	66.67	0.00	12.50	33.33	100.00	0.00
重要	20.00	23.08	13.33	3.45	0.00	0.00	66.67	33.33	0.00	0.00	16.67	0.00	25.00	0.00	0.00	50.00
有點重要	10.00	11.54	0.00	3.45	20.00	14.29	0.00	16.67	0.00	0.00	0.00	100.00	12.50	33.33	0.00	0.00
B 部分：金融控股公司(22.50%)																
	大型企業金融授信	中小型企業金融授信	個人消費金融	個人財富管理	非授信金流服務	不動產放款	風險管理	金融交易業務	國外業務	兩岸金融業務	電子商務	票券業務	金融科技	洗錢防制及法令遵循	永續金融	其他
平均分數	4.00	3.20	4.20	4.00	0.00	4.00	2.50	5.00	0.00	0.00	0.00	1.00	4.50	3.50	3.00	2.00
非常重要	50.00	0.00	60.00	25.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	40.00	20.00	50.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	0.00	0.00
很重要	50.00	40.00	0.00	25.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	100.00	0.00
重要	0.00	20.00	20.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00
C 部分：民營銀行(A)(17.50%)																
	大型企業金融授信	中小型企業金融授信	個人消費金融	個人財富管理	非授信金流服務	不動產放款	風險管理	金融交易業務	國外業務	兩岸金融業務	電子商務	票券業務	金融科技	洗錢防制及法令遵循	永續金融	其他
平均分數	1.50	2.40	4.60	3.20	3.00	2.00	0.00	3.50	0.00	0.00	4.00	0.00	4.50	0.00	0.00	5.00
非常重要	0.00	0.00	80.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	100.00
次重要	0.00	20.00	0.00	60.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	20.00	20.00	20.00	100.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	50.00	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	50.00	20.00	0.00	20.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

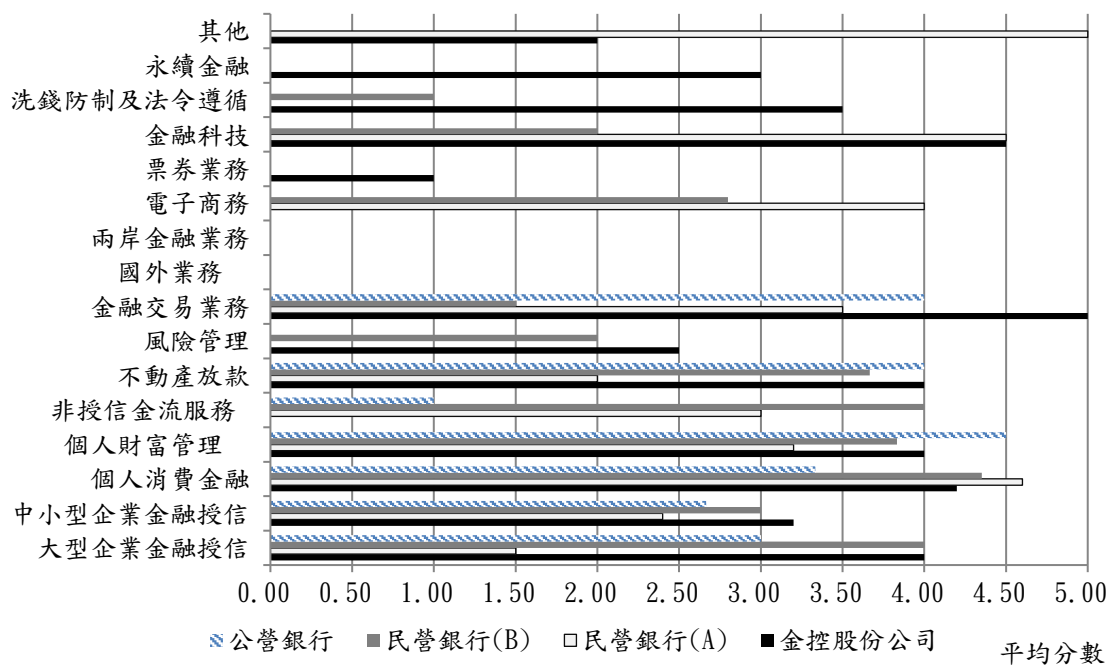
D 部分：民營銀行(B)(52.50%)																
	大型企業金融授信	中小型企業金融授信	個人消費金融	個人財富管理	非授信金融服務	不動產放款	風險管理	金融交易業務	國外業務	兩岸金融業務	電子商務	票券業務	金融科技	洗錢防制及法令遵循	永續金融	其他
平均分數	4.00	3.00	4.35	3.83	4.00	3.67	2.00	1.50	0.00	0.00	2.80	0.00	2.00	1.00	0.00	0.00
非常重要	40.00	0.00	64.71	33.33	33.33	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	40.00	38.46	17.65	22.22	33.33	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	38.46	5.88	38.89	33.33	11.11	0.00	0.00	0.00	0.00	80.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00
重要	20.00	7.69	11.76	5.56	0.00	0.00	100.00	50.00	0.00	0.00	20.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	15.38	0.00	0.00	0.00	11.11	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	100.00	0.00	0.00

E 部分：公營銀行(7.50%)																
	大型企業金融授信	中小型企業金融授信	個人消費金融	個人財富管理	非授信金融服務	不動產放款	風險管理	金融交易業務	國外業務	兩岸金融業務	電子商務	票券業務	金融科技	洗錢防制及法令遵循	永續金融	其他
平均分數	3.00	2.67	3.33	4.50	1.00	4.00	0.00	4.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
非常重要	0.00	0.00	33.33	50.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	33.33	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
很重要	100.00	0.00	33.33	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	66.67	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	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。





### B 部分：各銀行分類

【圖 2-33】對哪幾類型關鍵性人才供給最多

#### ➤ 選擇其他選項

單位	回覆意見
A 控股公司	資安人員

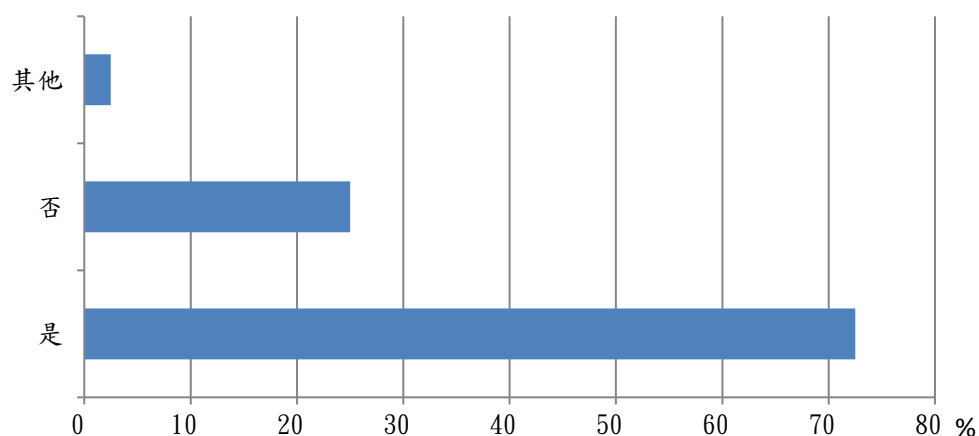
#### 14、承問題 12、13，是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題？

本年度調查數據指出，人才需求端主要以金融科技、個人消費金融、中小型企業金融授信、大型企業金融授信、非授信金流服務等金融科技、消金及企金業相關人員需求為主，而人才供給端則以個人消費金融、個人財富管理、不動產放款等業務人員為主。供需雙方存在的缺口問題，主要亦反映出消費者交易型態轉型逐漸朝向網路電子商務發展、線上支付需求強勁均對商業銀行機構的業務服務模式產生顯著改變，銀行機構需持續在人力培育上做好轉型發展規劃，以因應新種業務的挑戰，而不致在同業競爭中流失了業務競爭力。

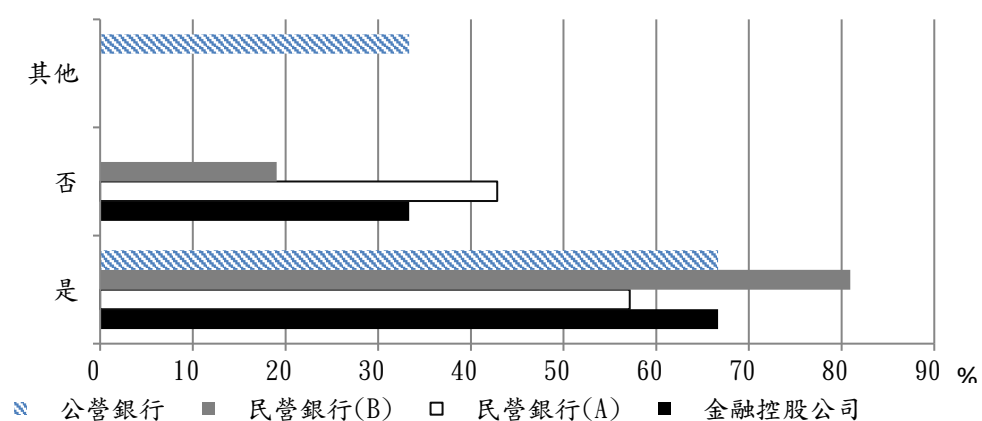
【表 2-34】機構是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題(%)

	所佔比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	72.50	25.00	2.50	100.00
金融控股公司	22.50	66.67	33.33	0.00	100.00
民營銀行(A)	17.50	57.14	42.86	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.50	80.95	19.05	0.00	100.00
公營銀行	7.50	66.67	0.00	33.33	100.00

A 部分：合計



### B 部分：各銀行分類



【圖 2-34】機構是否發生關鍵性人才供給及需求類型無法一致的問題

#### ➤ 其他選項

單位	回覆意見
A 銀行	本行尚無此問題

### 15、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？

銀行機構業務培訓課程內容在因應各產業發展屬性不同而有不同培訓之需求，以因應業務發展之需。本年度問卷調查數據指出在培訓課程上，主要以中小型企业金融授信(4.00)課程需求度最高、其次依序為金融科技(3.81)、永續金融(3.79)、大型企业金融授信(3.55)、非授信金流服務(3.50)、個人消費金融(3.25)、個人財富管理(3.20)、洗錢防制及法令遵循(3.13)、電子商務(2.78)、風險管理(2.75)、金融交易業務(2.33)、兩岸金融業務(0.00)。

因應金融機構朝數位化轉型快速之需，如何導入新金融科技技術以協助金融機構朝數位化轉型已成新興趨勢，加上國際金融新發展趨勢強調需符合國際社會對淨零碳排目標的要求，金融授信專案需考量專案對永續生態環境的影響評估，對於永續金融相關前沿課程規劃需求度亦快速增長。

【表 2-35】機構目前對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	中小 型企 業金 融授 信	個人 消費 金融	個人 財富 管理	非授 信金 流服 務	不動 產放 款	風險 管理	金融 交易 業務	國外 業務	兩岸 金融 業務	電子 商務	資產 理或 信託	金融 科技	洗錢 防制 及法 令遵 循	永續 金融	其他	
平均分數	3.55	4.00	3.25	3.20	3.50	2.50	2.75	2.33	2.50	0.00	2.78	1.67	3.81	3.13	3.79	3.00	
非常重要	36.36	46.15	0.00	15.00	25.00	0.00	16.67	16.67	0.00	0.00	11.11	0.00	40.63	13.33	31.58	0.00	
次重要	27.27	30.77	50.00	25.00	25.00	0.00	25.00	0.00	33.33	0.00	22.22	0.00	28.13	20.00	31.58	0.00	
很重要	0.00	7.69	25.00	35.00	25.00	50.00	8.33	16.67	0.00	0.00	22.22	16.67	12.50	40.00	26.32	100.00	
重要	27.27	7.69	25.00	15.00	25.00	50.00	16.67	33.33	50.00	0.00	22.22	33.33	9.38	20.00	5.26	0.00	
有點重要	9.09	7.69	0.00	10.00	0.00	0.00	33.33	33.33	16.67	0.00	22.22	50.00	9.38	6.67	5.26	0.00	
B 部分：金融控股公司(22.50%)																	
	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人 消費 金融	個人 財富 管理	非授 信金 流服 務	不動 產放 款	風險 管理	金融 交易 業務	國外 業務	兩岸 金融 業務	電子 商務	資產 理或 信託	金融 科技	洗錢 防制 及法 令遵 循	永續 金融	其他	
平均分數	2.00	0.00	0.00	3.00	0.00	0.00	4.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	4.13	3.00	4.00	3.00	
非常重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	37.50	0.00	44.44	0.00	
次重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	33.33	33.33	0.00	
很重要	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	11.11	100.00	
重要	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12.50	33.33	0.00	0.00	
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00	0.00	0.00	11.11	0.00	

## C 部分：民營銀行(A)(17.50%)

	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人 消費 金融	個人 財富 管理	非授 信金 流服 務	不動 產放 款	風險 管理	金融 交易 業務	國外 業務	兩岸 金融 業務	電子 商務	資產 理或 信託	金融 科技	洗錢 防制 及法 令遵 循	永續 金融	其他
平均分數	3.00	3.00	0.00	2.80	0.00	0.00	4.00	2.00	2.00	0.00	3.00	2.50	4.17	4.00	3.60	0.00
非常重要	50.00	25.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	66.67	0.00	0.00	0.00
次重要	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16.67	100.00	60.00	0.00
很重要	0.00	0.00	0.00	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	50.00	0.00	0.00	40.00	0.00
重要	0.00	25.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	50.00	25.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16.67	0.00	0.00	0.00

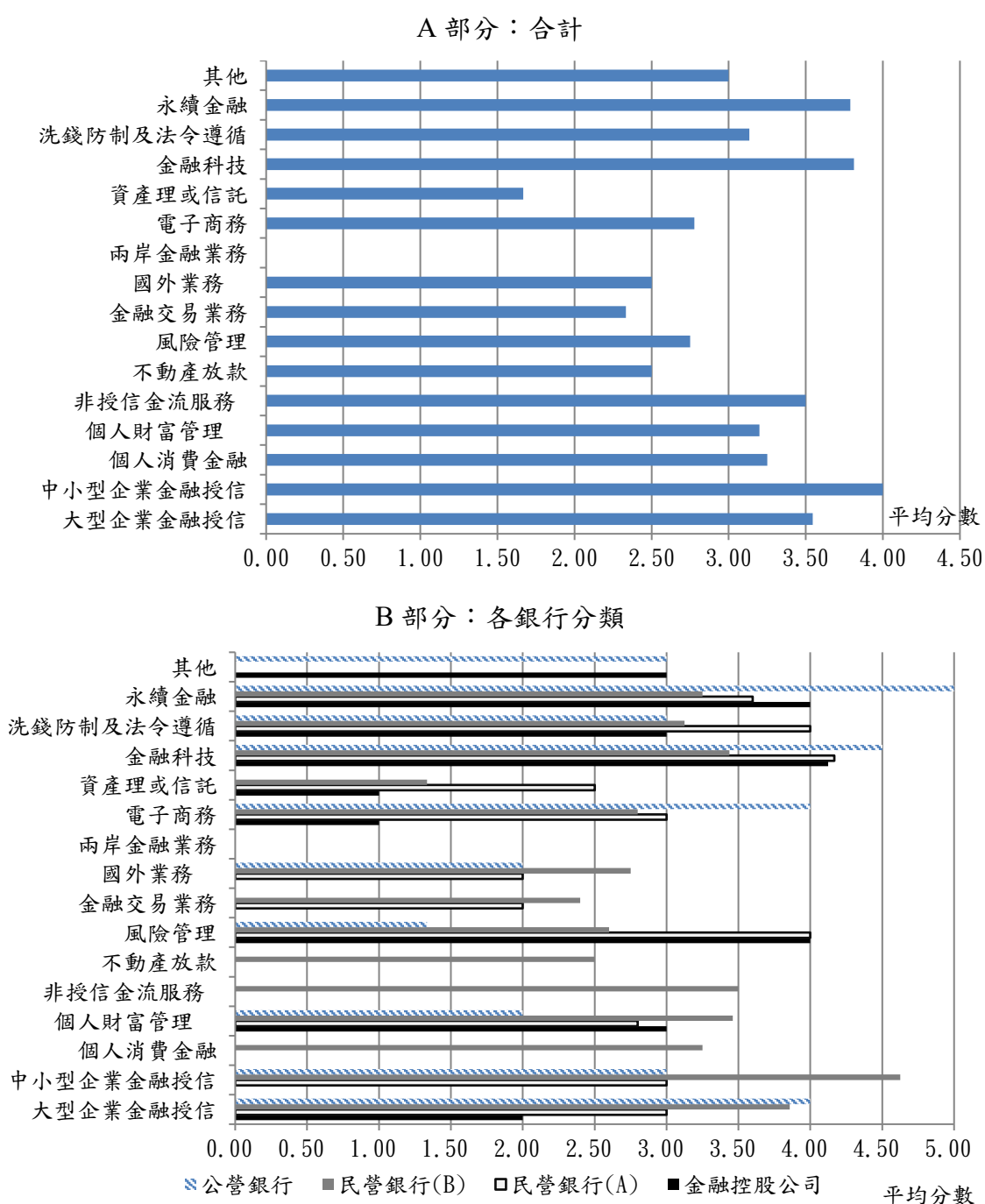
## D 部分：民營銀行(B)(52.50%)

	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人 消費 金融	個人 財富 管理	非授 信金 流服 務	不動 產放 款	風險 管理	金融 交易 業務	國外 業務	兩岸 金融 業務	電子 商務	資產 理或 信託	金融 科技	洗錢 防制 及法 令遵 循	永續 金融	其他
平均分數	3.86	4.63	3.25	3.46	3.50	2.50	2.60	2.40	2.75	0.00	2.80	1.33	3.44	3.13	3.25	0.00
非常重要	42.86	62.50	0.00	15.38	25.00	0.00	20.00	20.00	0.00	0.00	20.00	0.00	31.25	12.50	25.00	0.00
次重要	28.57	37.50	50.00	38.46	25.00	0.00	20.00	0.00	50.00	0.00	20.00	0.00	18.75	12.50	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	25.00	30.77	25.00	50.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	50.00	50.00	0.00
重要	28.57	0.00	25.00	7.69	25.00	50.00	20.00	20.00	25.00	0.00	40.00	33.33	12.50	25.00	25.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	7.69	0.00	0.00	40.00	40.00	25.00	0.00	20.00	66.67	12.50	0.00	0.00	0.00

## E 部分：公營銀行(7.50%)

	大型 企業 金融 授信	中小 型企 業金 融授 信	個人 消費 金融	個人 財富 管理	非授 信金 流服 務	不動 產放 款	風險 管理	金融 交易 業務	國外 業務	兩岸 金融 業務	電子 商務	資產 理或 信託	金融 科技	洗錢 防制 及法 令遵 循	永續 金融	其他
平均分數	4.00	3.00	0.00	2.00	0.00	0.00	1.33	0.00	2.00	0.00	4.00	0.00	4.50	3.00	5.00	3.00
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	50.00	33.33	100.00	0.00
次重要	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	100.00
重要	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	33.33	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	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 2-35】課程培訓為公司深感有需求的項目

➤ 選擇其他選項

單位	回覆意見
A 控股公司	資訊安全
B 控股公司	資安
C 銀行	資安、資訊、法務

**16、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？**

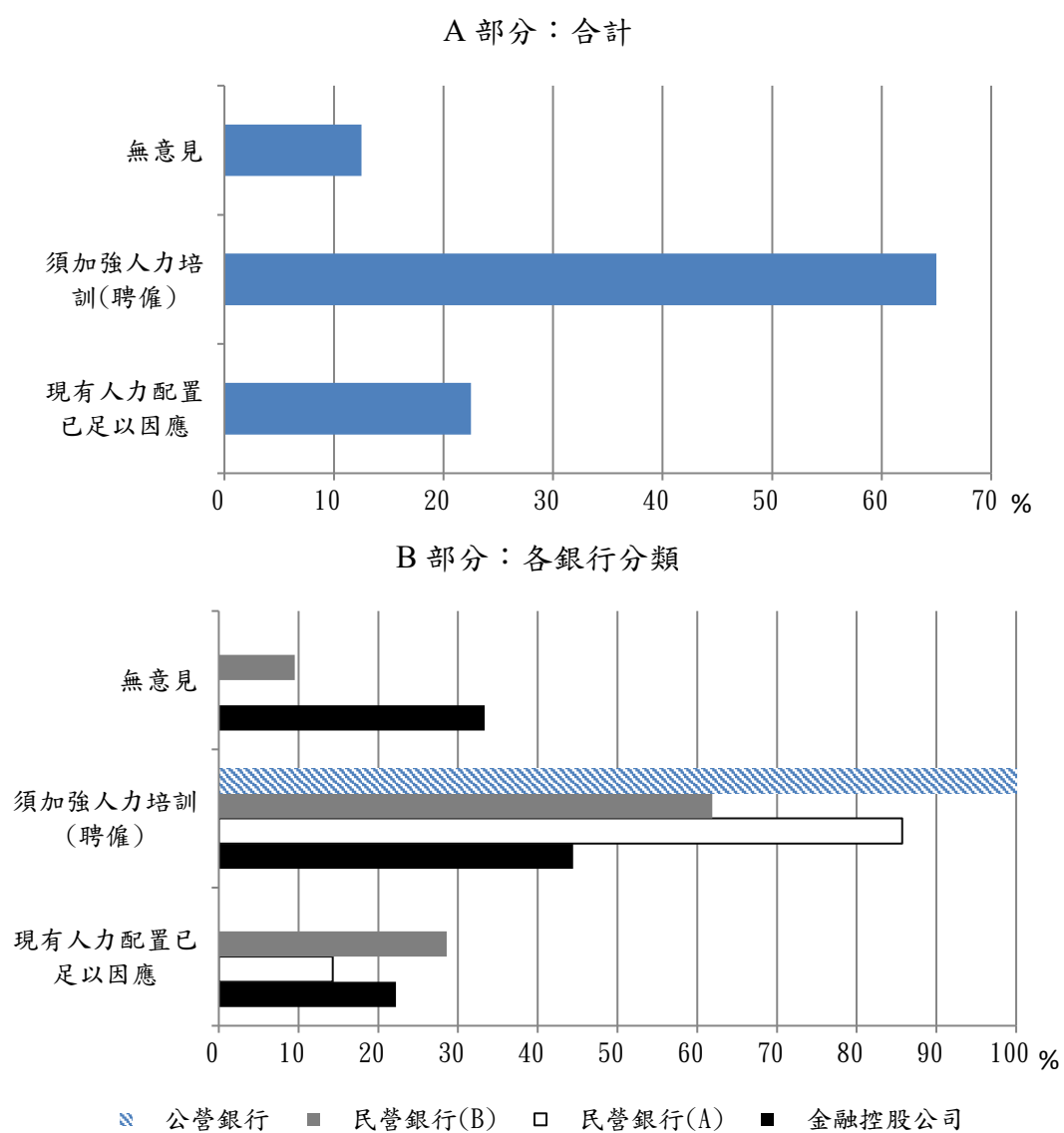
本年度調查問卷數據指出，約有近 65% 銀行人資業者表示銀行業內部仍須強化在新金融科技、支付工具等資訊技術人力培訓或既有員工轉型的資訊科技能力在職訓練，而相對表示現有人力配置已足以因應的比例則僅佔 22.50%。

消費者近年通過各家金融機構各機構我推出行動 Pay 支付比例逐年提高，透過支付載具可直接經由手機進行各式金融交易支付、交易轉帳的便利行已逐漸轉變消費者傳統金融支付方式。另對於高齡年族群的金融服務亦是重要近年討論熱門課題，中高齡族群對於各式新種金融科技使用度、接受度相對較弱，如何有效協助讓中高齡者提升其對金融支付工具接受度，如何設計更簡易操作讓中高齡族群提升接受度、透過手機、平板電腦等多元載具提供金融服務給中高齡族群，對於金融機構亦是值得開發的目標客群。

【表 2-36】機構在行動支付交易大幅上升時相關人力的需求上是否足以因應改變(%)

	所佔比例	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	22.50	65.00	12.50	100.00
金融控股公司	22.50	22.22	44.44	33.33	100.00
民營銀行(A)	17.50	14.29	85.71	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.50	28.57	61.90	9.52	100.00
公營銀行	7.50	0.00	100.00	0.00	100.00

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



【圖 2-36】機構在行動支付交易大幅上升時相關人力的需求上是否足以因應改變

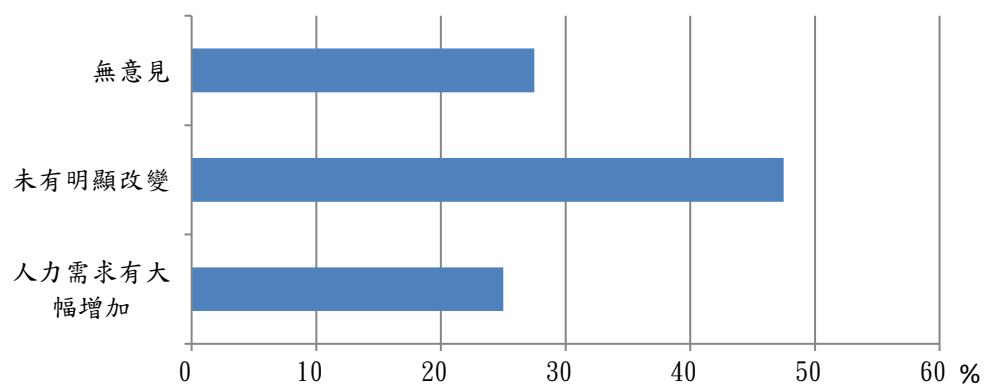
**17、因應兩岸銀行業務開放，就新金融商品業務增加，商品設計研發人才需求是否有增加？**

兩岸銀行業務在 2020-2022 年受疫情影響下，兩岸雙邊人員交流活動急凍，加上中國大陸近年房地產風暴衍生的授信風險尚未休止、所導致宏觀經濟成長下滑問題所產生金融系統性風險擴散問題仍值得持續關注。本年度受訪銀行業人資業者多數仍保守指出，雖兩岸銀行業務開放多年，然商業銀行人資受訪者指出相關人民幣金融商品設計研發人力需求未有明顯增加 47.50%者居多。

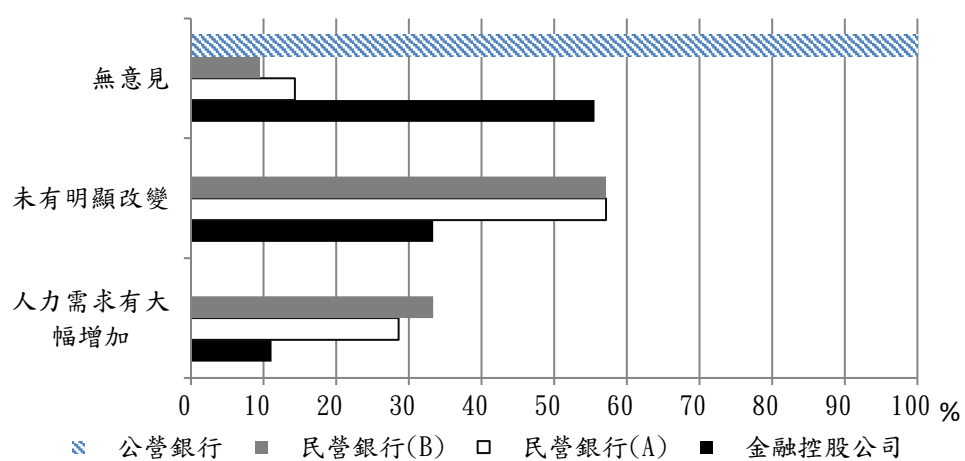
【表 2-37】兩岸銀行業務開放新金融商品業務增加機構是否有增加商品設計研發人才需求(%)

	所佔比例	人力需求有大幅增加	未有明顯改變	無意見	合計
合計	100.00	25.00	47.50	27.50	100.00
金融控股公司	22.50	11.11	33.33	55.56	100.00
民營銀行(A)	17.50	28.57	57.14	14.29	100.00
民營銀行(B)	52.50	33.33	57.14	9.52	100.00
公營銀行	7.50	0.00	0.00	100.00	100.00

A 部分：合計



### B 部分：各銀行分類



【圖 2-37】兩岸銀行業務開放新金融商品業務增加機構是否有增加商品設計研發人才需求

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

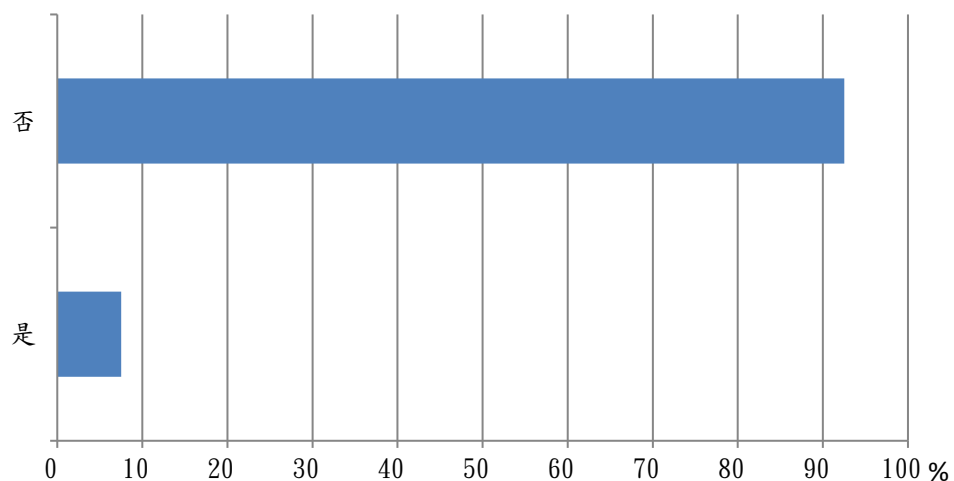
我國商業銀行機構在關鍵性人才招聘時是否面臨因相關法規的條件限制，多數回答不會，比率高達 92.50%。現階段多數銀行人資業者表示旋轉門條款、就業服務法等法規對國銀機構之高階經營人員聘僱並未存有太多制約性。

【表 2-38】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或僱用時遭遇困難(%)

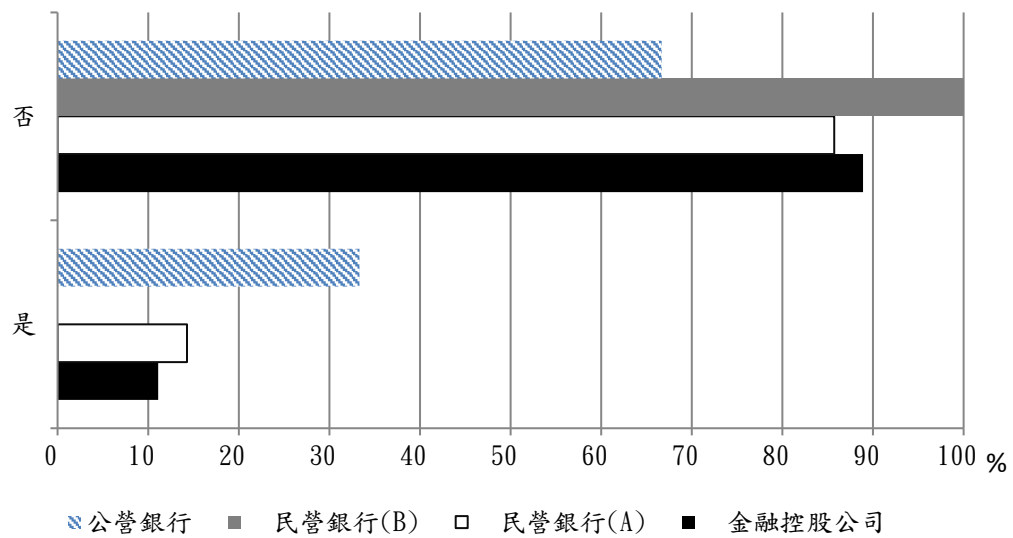
	所佔比例	是	否	合計
合計	100.00	7.50	92.50	100.00
金融控股公司	22.50	11.11	88.89	100.00
民營銀行(A)	17.50	14.29	85.71	100.00
民營銀行(B)	52.50	0.00	100.00	100.00
公營銀行	7.50	33.33	66.67	100.00

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：合計**



### B 部分：各銀行分類



【圖 2-38】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或雇用時遭遇困難

#### ➤ 回答是的選項

單位	內容
A 控股公司	金融科技人員不願任職金融業（限制上網、USB……）。
B 銀行	公務人員任用法、財政部所屬金層保險事業機構人員進用。
C 銀行	造成些微困難。

## 第六部份：跨領域銀行關鍵性人才需求

### 19、貴機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才？

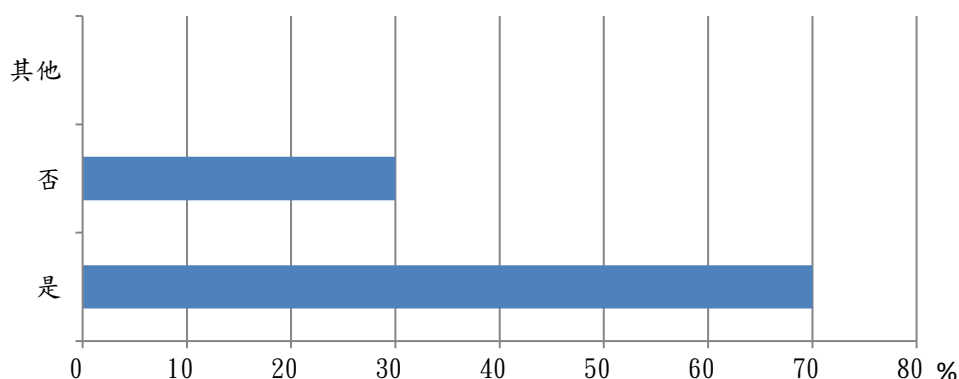
銀行機構是否會考慮聘用非銀行業背景者，此次銀行人資受訪者表示，約有70%表示會聘用非銀行業背景者，而未考慮聘用非銀行業背景之人員比例為30%。近年因應金融科技時代來臨，永續金融重要性提高、我國再生能源科技產業發展迅速，銀行機構除傳統財經背景者為銀行聘僱人員主要來源，對於資訊系統開發、永續商品規劃、產業市調人員等多元化人才需求度高，聘用非銀行背景者，無疑能導入多元觀點，輔助業務開發的良好渠道。就我國新興綠能產業發展而言，能夠熟捻各式再生能源技術知識並具能源產業技術專業評估業務人員需求度高，具理工專業背景者對於協助各類能源工程專案的評估有相當助益，以因應業務專業化、多元性發展，銀行機構對於多元、異質人才延攬則有其高度需求性。

【表 2-39】機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才(%)

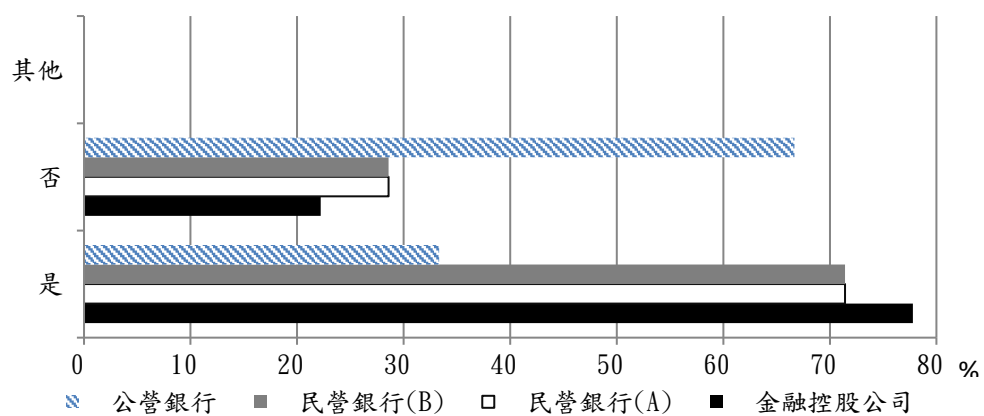
	所佔比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	70.00	30.00	0.00	100.00
金融控股公司	22.50	77.78	22.22	0.00	100.00
民營銀行(A)	17.50	71.43	28.57	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.50	71.43	28.57	0.00	100.00
公營銀行	7.50	33.33	66.67	0.00	100.00

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 2-39】機構過去是否聘用非銀行業背景之人員為關鍵性人才

### 19-1、貴機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別為何？

銀行若有聘用非銀行業之關鍵性人才，人力供給管道主要會來自於資訊科技業，其比例為 62.96%，其次為保險、證券、及期貨等相關金融行業背景者為主，比例為 37.04%。資訊科技業的人員需求比重大幅上升，主要反映出金融科技、電子商務、新興支付工具的產生所衍生出對於熟捻金融科技資訊技術的人員需求度的大幅增加。

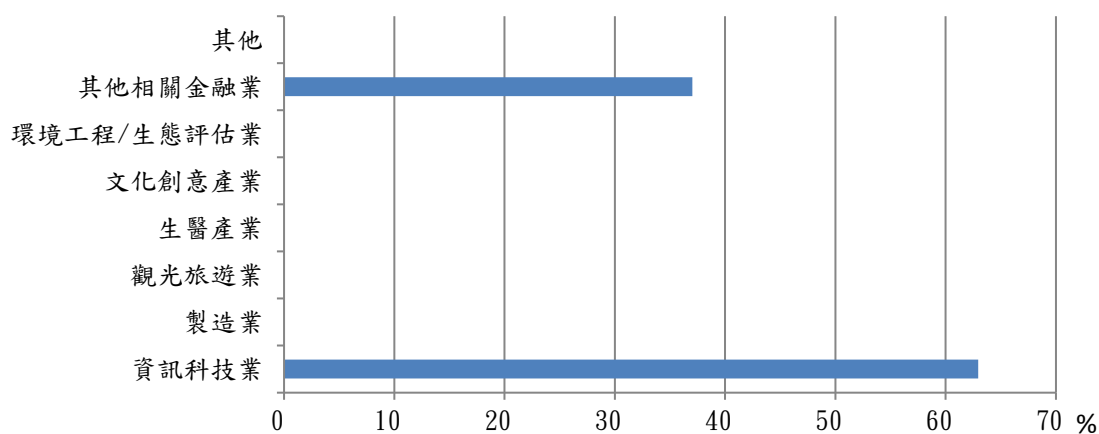
【表 2-40】機構聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別(%)

	所佔比例	資訊科技業	製造業	觀光旅遊業	生醫產業	文化創意產業	環境工程/生態評估業	其他相關金融業	其他	合計
合計	100.00	62.96	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	37.04	0.00	100.00
金融控股公司	25.93	85.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	14.29	0.00	100.00
民營銀行(A)	18.52	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	60.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	51.85	57.14	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	42.86	0.00	100.00
公營銀行	3.70	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00

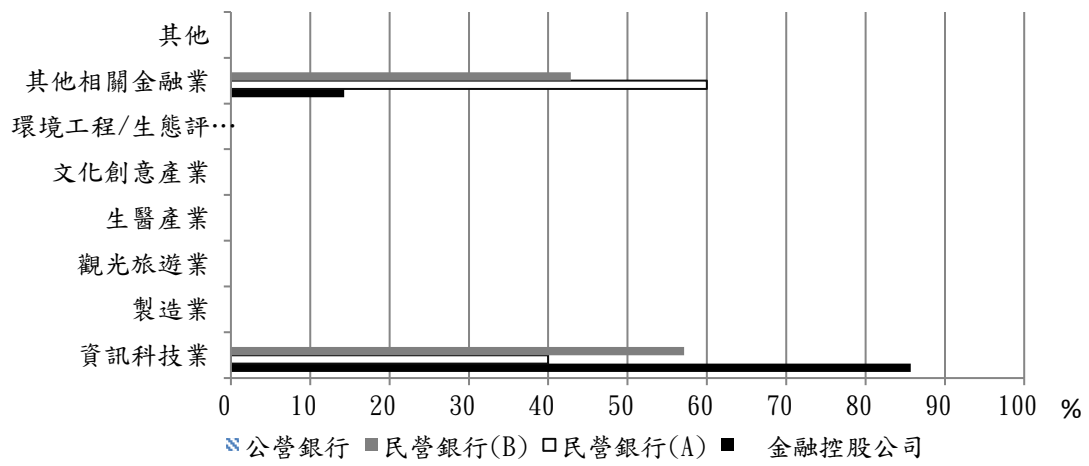
註 1:民營銀行(A)為民國 80 年 7 月前設立之本國銀行；民營銀行(B)為民國 80 年 7 月後設立之本國銀行。

註 2：其他相關金融業包括保險、證券、及期貨等。

A 部分：合計



## B 部分：各銀行分類



【圖 2-40】聘用非銀行業之關鍵性人才之主要類別

## 19-2、貴機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量約為何？

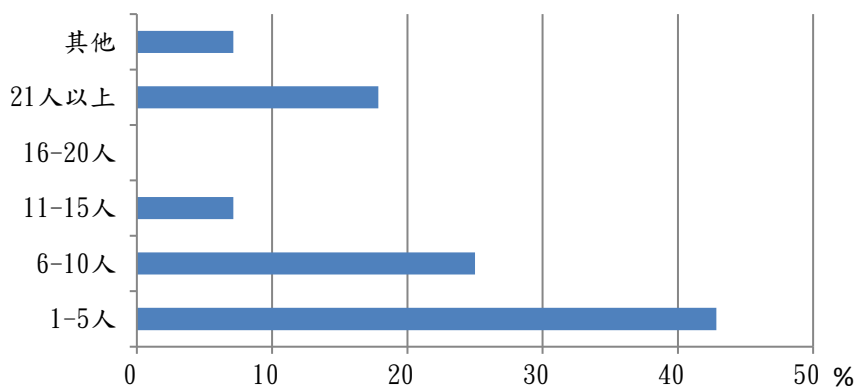
銀行機構對於聘僱具非銀行業背景之關鍵性人才需求量，問卷調查數據顯示，就銀行機構而言，各年度銀行機構新增雇用人數主要仍以 5 人次以下者佔多數，其比例為 42.86%，而人數介於 6 至 10 人次者比例為 25%。

【表 2-41】機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量 (%)

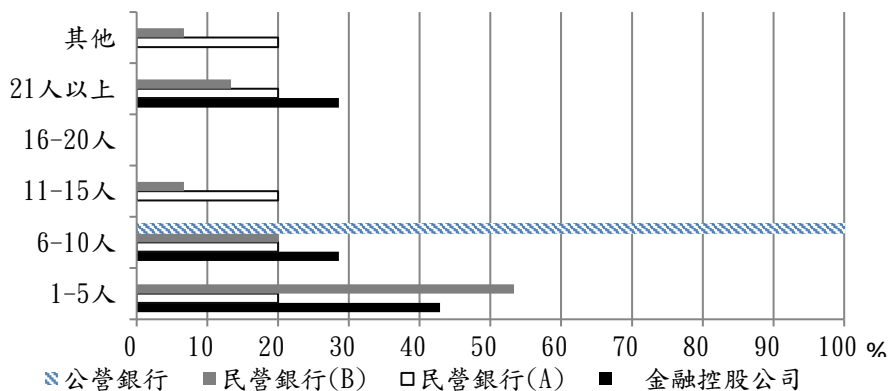
	所佔比例	1-5 人	6-10 人	11-15 人	16-20 人	21 人以上	其他	合計
合計	100.00	42.86	25.00	7.14	0.00	17.86	7.14	100.00
金融控股公司	25.00	42.86	28.57	0.00	0.00	28.57	0.00	100.00
民營銀行(A)	17.86	20.00	20.00	20.00	0.00	20.00	20.00	100.00
民營銀行(B)	53.57	53.33	20.00	6.67	0.00	13.33	6.67	100.00
公營銀行	3.57	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	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 2-41】機構非銀行業背景之關鍵性人才需求量

### 19-3、晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道為何?(複選題)

銀行機構若晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才所採取的管道採以私人管道舉薦方式人數比例最高，其次為委託外部人力銀行(仲介機構)及公開招募。

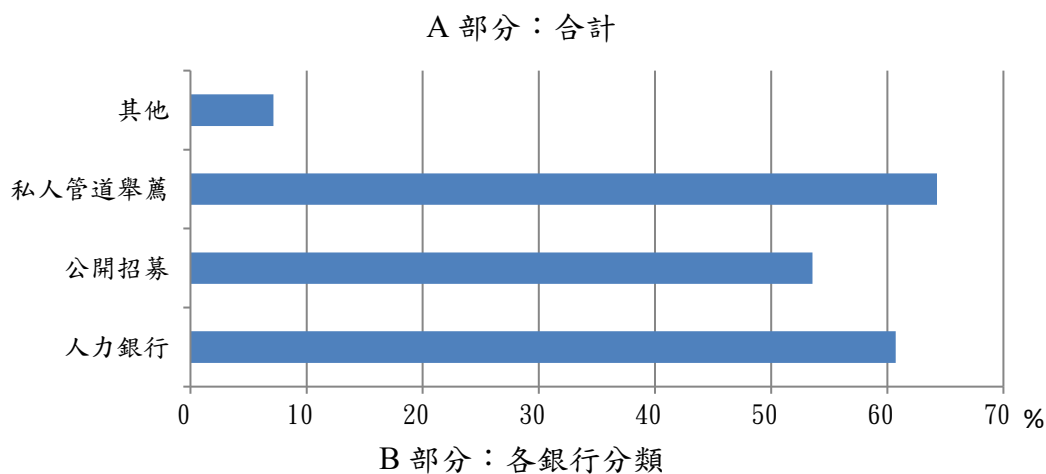
以下列舉國內相關外部仲介金融業高階人力的聘任機構有萬豐、藝珂、愛杭特、普金企管、資誠企管、艾德克、104 獵才、MGR、Grammy Tech、Recruit Taiwan、IMC 等。

【表 2-42】晉用非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道(複選)

	所佔比例(%)	人力銀行	公開招募	私人管道舉薦	其他	合計
合計	100.00	17	15	18	2	17
金融控股公司	27.27	6	5	4	0	6
民營銀行(A)	27.27	3	3	1	1	3
民營銀行(B)	45.45	8	7	13	0	8
公營銀行	0.00	0	0	0	1	0
占比		60.71	53.57	64.29	7.14	60.71

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:上述最後一系列的占比乃是採問卷回收銀行家數有效問卷總計 28 份而加以計算相對占比。



【圖 2-42】非銀行業工作經驗之關鍵性人才的管道

#### ➤ 選擇其他選項

單位	回覆意見
A 銀行	內部晉升
B 銀行	獵才公司

## 20、請問政府推動法規鬆綁政策，是否會增加貴機構關鍵性人才之需求？

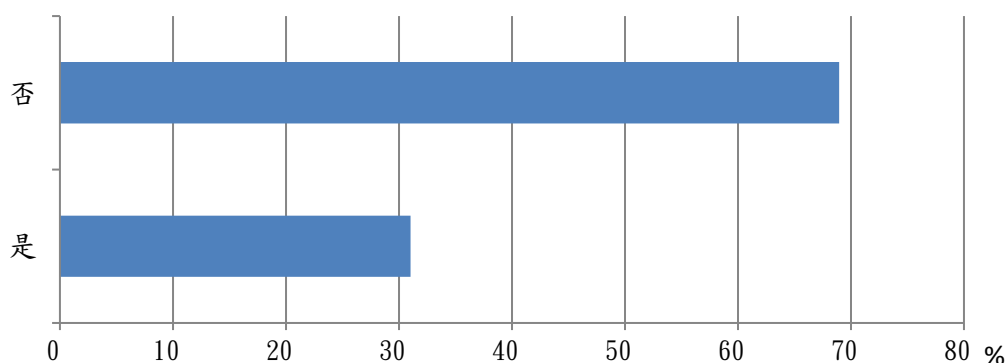
我國政府近年持續朝向推動金融法規鬆綁政策，然對於銀行關鍵性人才之需求的影響效應並不顯著，多數問卷受訪者表示現階段並不會因法規鬆綁政策而大幅增加銀行機構關鍵性人才之聘僱需求者比例高達 68.97%。多數民營銀行人資部門受訪者表示並不會因法規鬆綁政策而大幅增加銀行機構本身對高階人員之需求，另外，公營銀行在聘用人員上，尤其對外國籍人士聘僱仍有相當限制性。銀行機構考量會在於如何有效推動業務轉型做考量，金融科技興起、第三方支付交易、金融資訊安全規範要求益趨嚴謹，在新金融交易商業模式挑戰下，銀行機構如何因應各項新種業務需求所引伸出對於金融高階管理人員增聘任用將是優先考量因素。

【表 2-43】政府推動法規鬆綁政策是否會增加機構關鍵性人才之需求(%)

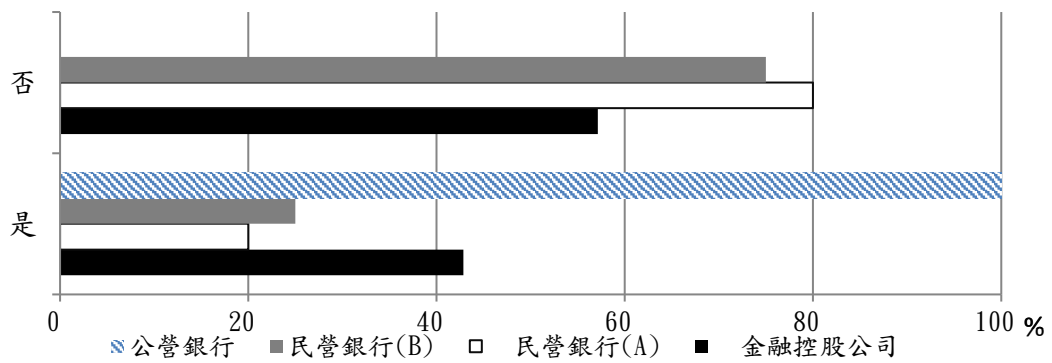
	所佔比例	是	否	合計
合計	100.00	31.03	68.97	100.00
金融控股公司	24.14	42.86	57.14	100.00
民營銀行(A)	17.24	20.00	80.00	100.00
民營銀行(B)	55.17	25.00	75.00	100.00
公營銀行	3.45	100.00	0.00	100.00

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

A 部分：合計



### B 部分：各銀行分類



【圖 2-43】政府推動法規鬆綁政策是否會增加機構關鍵性人才之需求

#### ➤ 預估人數

單位	內容
A 控股公司	無法提供
B 控股公司	5 人
C 控股公司	5-10 人
D 銀行	3 人
E 銀行	視當下企業需求而定
F 銀行	0
G 銀行	5 人

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

【表 2-44】銀行人資法規相關適度之檢討或可供主管機關參考之建言

公司	回覆意見
A 控股公司	無
B 控股公司	無
C 控股公司	1、放寬外國人每週工時限制(僑外生在學期間限工時 20hr/週) 2、簡化外國人工作許可流程
D 控股公司	整合各類人員在職訓練時數之可能性，例如:法令遵循、資安、個資、消保、公平待客、高齡友善…等，各課程互有關係但分立計時，從業人員研習效果事倍功半。

## 第七部份：金融科技人才需求

### 21、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？

本年度數據指出，對於新興金融科技人才表示呈現人才不足的現象仍值得關注，表示金融科技人才不足比例仍高達 80%，對金融科技業務專才人數不足問題持續，檢視多數公營銀行數據均顯示，金融科技人才不足問題嚴重。

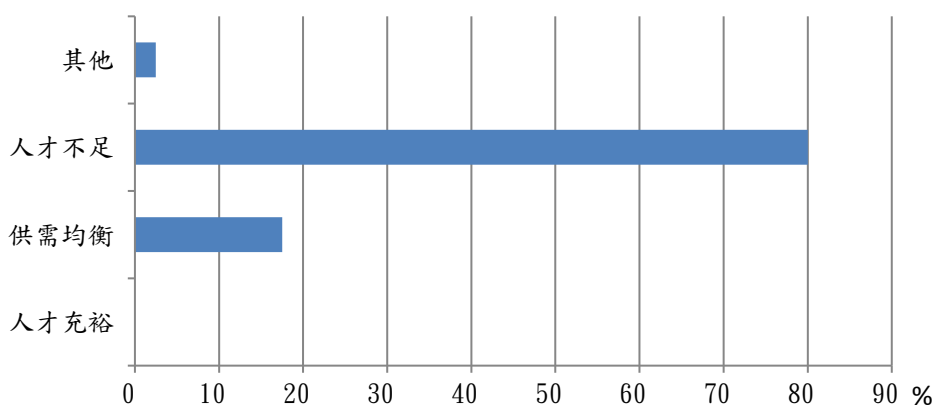
金融科技雖推陳出新，然研發金融科技系統，須能緊貼客戶的需求，了解客戶偏好趨勢，開發新系統需與商品市場行銷研究互為結合，以開發出能受消費族群認同的金融商品。金融科技工具在推陳出新下，產品具生命週期短特質，此更產生出對開發各類新金融商品人員的需求度高。年輕世代對於新興金融支付工具認同度高，新專案開發若可導入年輕世代員工的創意理念或貼近年輕世代消費行為模式，相信更能開發出足以迎合年輕消費族群需求的商品。

【表 2-45】目前就業市場對銀行業金融科技人才的供需數量狀況(%)

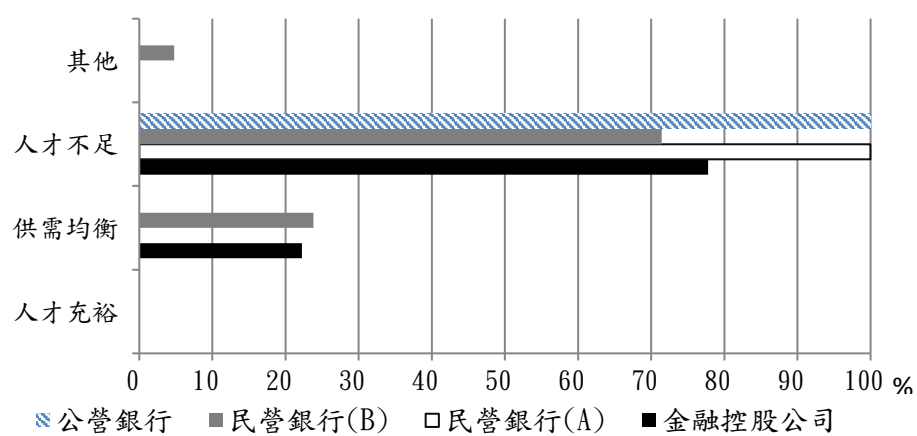
	所佔比例	人才充裕	供需均衡	人才不足	其他	合計
合計	100.00	0.00	17.50	80.00	2.50	100.00
金融控股公司	22.50	0.00	22.22	77.78	0.00	100.00
民營銀行(A)	17.50	0.00	0.00	100.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.50	0.00	23.81	71.43	4.76	100.00
公營銀行	7.50	0.00	0.00	100.00	0.00	100.00

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

A 部分：合計



### B 部分：各銀行分類



【圖 2-44】目前就業市場對銀行業金融科技人才的供需數量狀況

### 21-1、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？

承上題，銀行機構本身對於金融科技人才的供需狀況，仍有高達 75% 的受訪者表示人才不足的問題仍相當普見。受訪人資業者指出此部分原因在於年輕資訊科技族群，對於金融機構較傳統制式就業職場生態圈有適應磨合問題，導致新聘年輕資訊人才延攬不易，且人員流動率高。

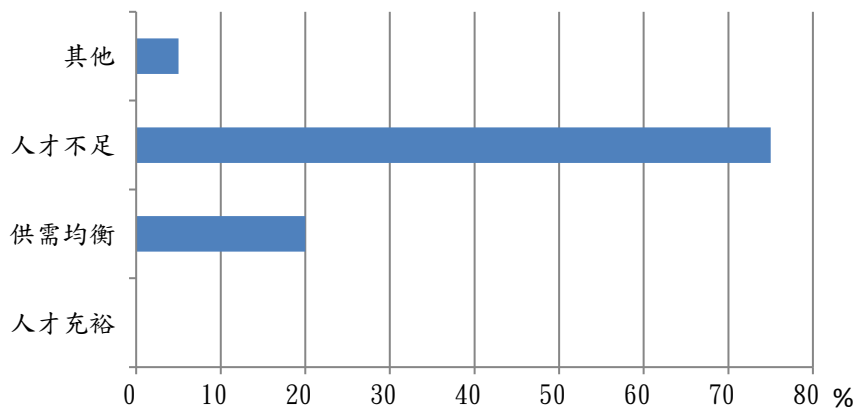
銀行機構從業人員對於金融科技專長職能再教育的需求度高，對於人工智慧 AI、區塊鏈、大數據分析、網路行銷、社群經營等各類商業資訊技術人員雖短期內培育不易，若能透過有系統性的人才培訓計畫，以培育出能契合銀行機構所需適格之金融科技人才，方能彌合人員在專業知識層面上具認知落差的問題。

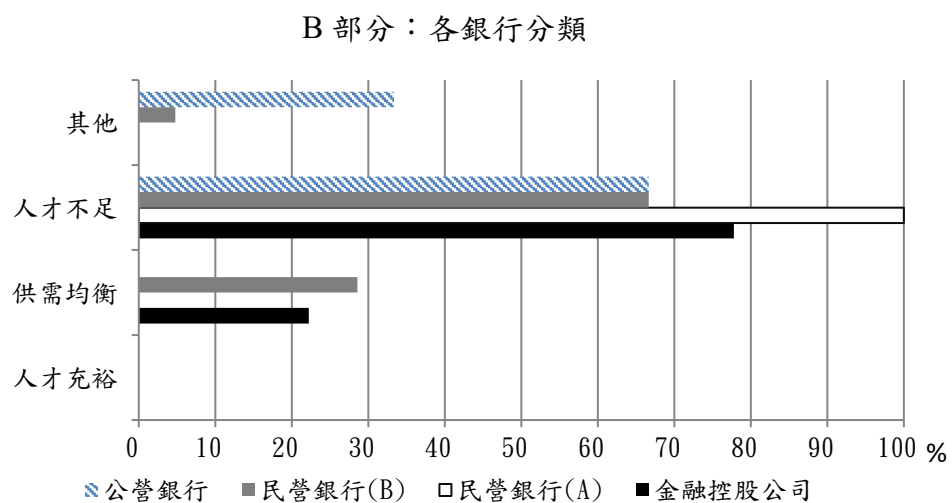
【表 2-46】目前機構金融科技人才的供需數量狀況(%)

	所占比例	人才充裕	供需均衡	人才不足	其他	合計
合計	100.00	0.00	20.00	75.00	5.00	100.00
金融控股公司	22.50	0.00	22.22	77.78	0.00	100.00
民營銀行(A)	17.50	0.00	0.00	100.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.50	0.00	28.57	66.67	4.76	100.00
公營銀行	7.50	0.00	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。

#### A 部分：合計





【圖 2-45】目前機構金融科技人才的供需數量狀況

➤ 其他選項

單位	內容
A 銀行	尚無相關業務
B 銀行	無法估計人才數量。

## 22、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？

人資受訪業者表示會因法規鬆綁增加對金融科技人才之需求比例為 48.72%，而相對表示不會的比例亦有近 51.28%。

金融主管機關近年因應新金融科技產業的興起，已有金融監理沙盒等多項相關法案立法通過，藉以鼓勵金融業運用新種金融科技技術以提升我國金融創新服務之品質，金融業營運效率及競爭力，法案實施初期階段已有相當成效可觀。參考金管會所公布數據指出依據金融監理沙盒法案在 2020 年 4 月已陸續通過 7 項金融新創實驗計畫如下：

- (1) 凱基商業銀行：與中華電信合作結合電信徵信資料及大數據交換，透過電信繳費記錄進行信貸差別訂價並辦理新戶之線上信貸及信用卡業務。
- (2) 香港商易安聯台灣分公司：提供外籍移工（越南、印尼、菲律賓）小額跨境匯款服務。
- (3) 統振股份有限公司：提供外籍移工（越南、印尼、菲律賓及泰國）小額跨境匯款服務。
- (4) 台北富邦商業銀行及帳聯網路科技股份有限公司：運用區塊鏈技術作為跨金融機構間（台新國際商業銀行）資金移轉訊息傳遞依據，開發區塊鏈跨行轉帳錢包「Bagel Pay」。
- (5) 國泰人壽保險股份有限公司：運用 API 技術串接 ezTravel 易遊網旅行社及國泰人壽網路平台，消費者可於 ezTravel 平台一站完成旅遊平安相關保險之投保及繳費作業。
- (6) 好好投資科技股份有限公司：運用區塊鏈記帳技術與遠東商業銀行 Bankee 合作推出「基金交換」等相關服務。
- (7) 群益金鼎證券：推出資產轉換 T+0 合約服務，利用 T+0 合約的機制縮短資金流時間差。

金管會在 2022 年度宣示最新金融監理沙盒方向，推出主題式監理沙盒模式，以「數位身分認證及授權」為主題，鼓勵金融科技業者透過金融技術創新發展，讓金融消費者從交易註冊、帳戶登入到交易都得以確保資訊安全，

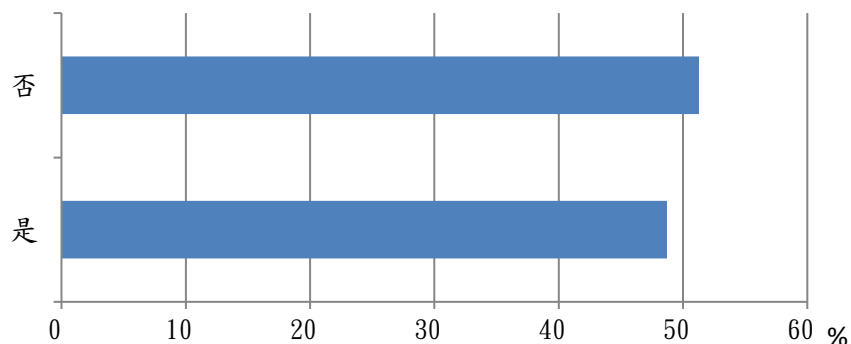
將金融科技研發重點中心在用戶身分確認、認識客戶、身分驗證及授權等四大主要資訊技術領域研議。

【表 2-47】政府推動法規鬆綁政策是否會增加機構金融科技人才之需求(%)

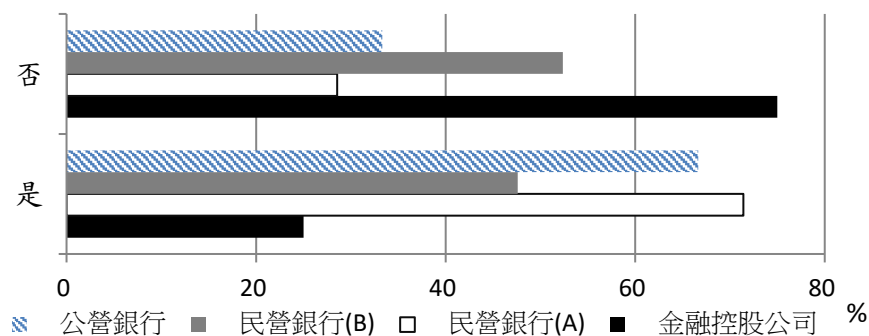
	所佔比例	是	否	合計
合計	100.00	48.72	51.28	100.00
金融控股公司	20.51	25.00	75.00	100.00
民營銀行(A)	17.95	71.43	28.57	100.00
民營銀行(B)	53.85	47.62	52.38	100.00
公營銀行	7.69	66.67	33.33	100.00

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。

A 部分：合計



B 部分：各銀行分類



【圖 2-46】政府推動法規鬆綁政策是否會增加機構金融科技人才之需求

➤ 預估人數

單位	預估人數
A 控股公司	無法提供
B 控股公司	20-50 人
C 銀行	5 人
D 銀行	視業務需求狀況
E 銀行	1 人
F 銀行	100 人
G 銀行	50 人以上
H 銀行	0
I 銀行	2 人
J 銀行	5 人
K 銀行	20-50
L 銀行	1-2 人

### 23、貴機構是否曾聘用金融科技人才？

因應新金融科技產業的興起，有高達 87.50% 的商業銀行受訪者表示現階段組織內部已有聘用金融科技人員。

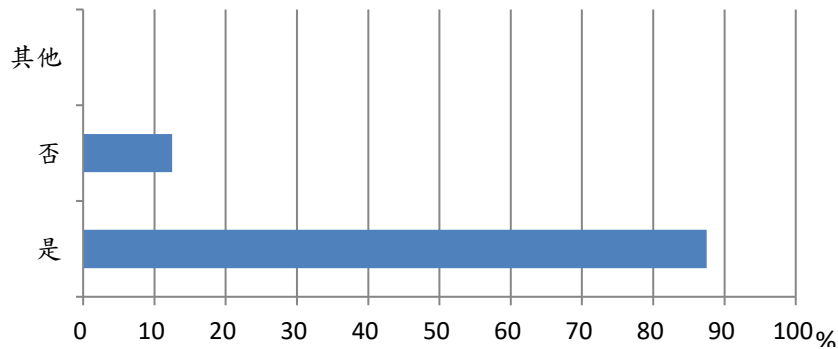
金融科技業務的發展能否成功主要仍需回歸至終端金融消費者對於金融服務模式的接受度高低及意願，無論在資訊安全系統、智能人臉辨識系統、人工智能理財服務機器人等，相繼有各類新產品出現，國銀可善加參考國際金融機構及金融科技業者所推出的前端金融科技產品特色，進而評估導入於金融業務中。

【表 2-48】機構是否曾聘用金融科技人才(%)

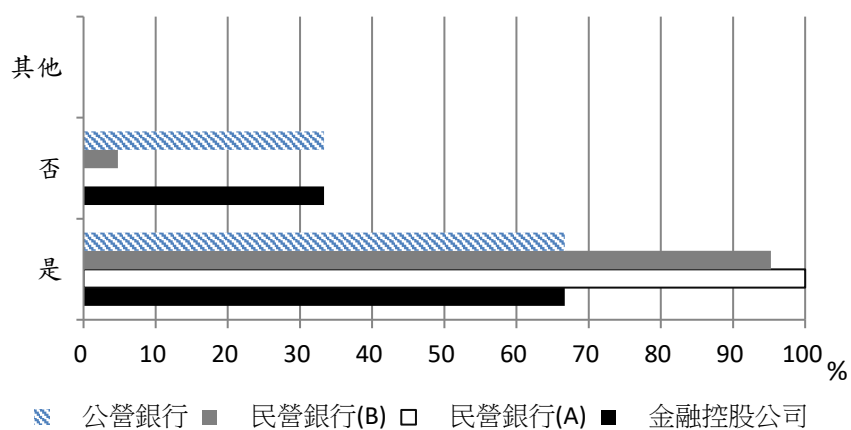
	所佔比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	87.50	12.50	0.00	100.00
金融控股公司	22.50	66.67	33.33	0.00	100.00
民營銀行(A)	17.50	100.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.50	95.24	4.76	0.00	100.00
公營銀行	7.50	66.67	33.33	0.00	100.00

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。

A 部分：合計



### B 部分：各銀行分類



【圖 2-47】機構是否曾聘用金融科技人才

### 23-1、貴機構金融科技人才招聘主要管道為何？

對於金融科技人才的聘任管道，主要透過採用人力銀行(2.48)、其次依序為公開招募(2.39)、內部晉升(2.36)、私人管道舉薦(1.69)、同業挖角(1.38)。

有效解決金融科技專業人員缺口的問題，國內商業銀行已陸續採用國內各大專院校合作培育金融科技人才的產學模式，導入新金融科技新知於大學學程教學內容中，順應金融科技產業發展新趨勢在課程內容上亦須作調整，強調能跨資訊、財經、法務專業之綜合性課程設計規劃，以契合產業界所需。國內商業銀行及資訊培訓機構在近年亦採用舉辦黑客松(Hackathon)競賽，透過資訊競賽方式，藉此鼓勵有興趣的人員投入於金融資訊課程領域學習，此無異議是對鼓勵在學學生資訊教育的良好學習方式之一，更有助商業銀行在專業人才的延攬。

【表 2-49】機構金融科技人才招聘主要管道(%)

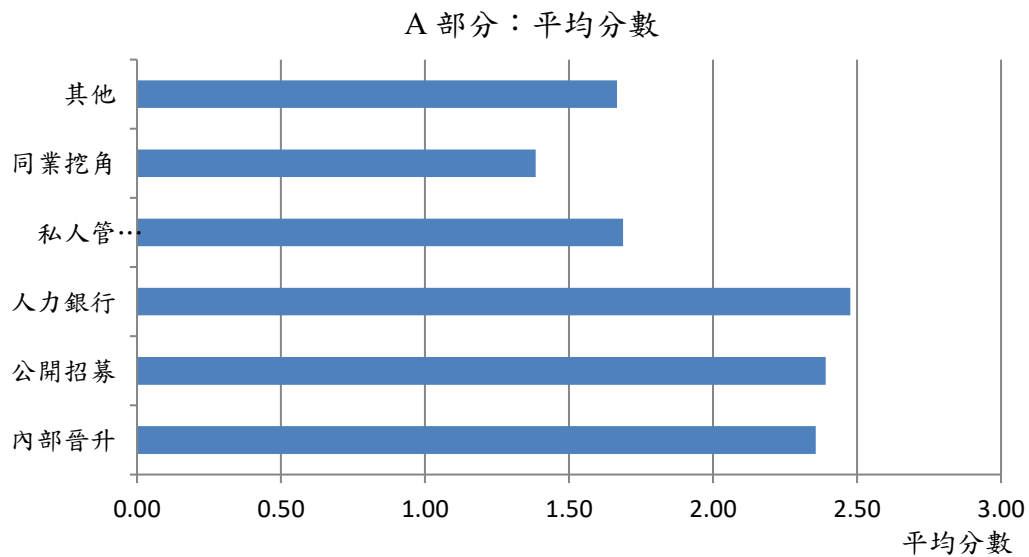
A 部分：金控、銀行合計 (100%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.36	2.39	2.48	1.69	1.38	1.67
高度重要	50.00	47.83	57.14	25.00	0.00	0.00
中度重要	35.71	43.48	33.33	18.75	38.46	66.67
低度重要	14.29	8.70	9.52	56.25	61.54	33.33
B 部分：金融控股公司(22.50%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.00	3.00	2.75	1.20	0.00	0.00
高度重要	0.00	100.00	75.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	100.00	0.00	25.00	20.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	80.00	0.00	0.00
C 部分：民營銀行(A)(17.50%)						
	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	2.20	2.50	3.00	2.00	1.00	1.50
高度重要	40.00	50.00	100.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	40.00	50.00	0.00	100.00	0.00	50.00
低度重要	20.00	0.00	0.00	0.00	100.00	50.00

D 部分：民營銀行(B)(52.50%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	2.50	2.23	2.33	1.90	1.56	2.00
高度重要	75.00	38.46	46.67	40.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	46.15	40.00	10.00	55.56	100.00
低度重要	25.00	15.38	13.33	50.00	44.44	0.00

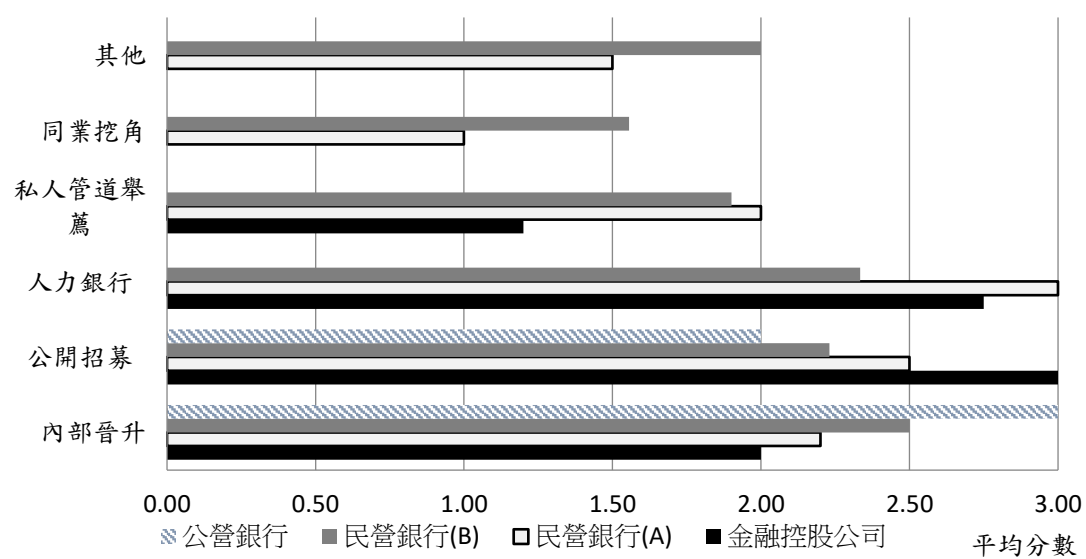
  

E 部分：公營銀行(7.50%)						
	內部晉升	公開招募	人力銀行	私人管道舉薦	同業挖角	其他
平均分數	3.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00
高度重要	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中度重要	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00
低度重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

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。



### B 部分：各銀行分類



【圖 2-48】機構金融科技人才聘任主要管道

### 其他選項

單位	內容
A 銀行	獵才公司
B 銀行	校園徵才
C 銀行	Head Hunter

### 23-2、貴機構聘任內部金融科技人才是否考量外國求職者？

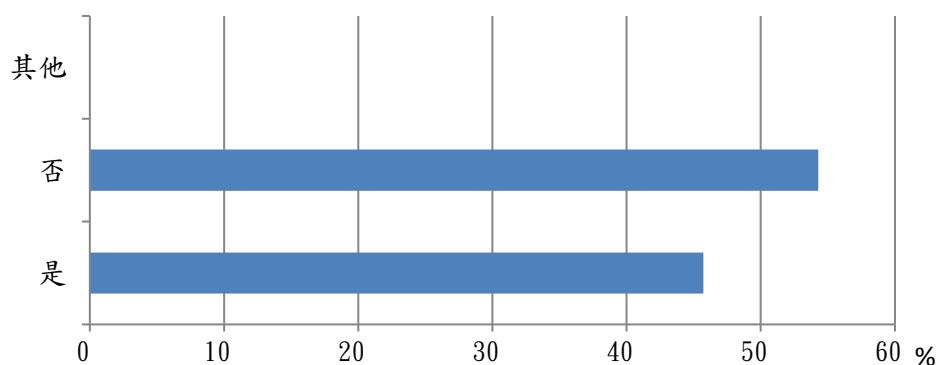
本國商業銀行在金融科技的發展上，對於非本國籍金融科技人才求職者的人力需求在現階段仍不明顯，約有 54.29% 比例受訪者表示並未考量僱用非本國籍金融科技人士。主要聘僱人員仍會以本國籍人士為主，此以薪資差異為主要的考量要素，再者能否熟悉我國商業銀行的營運模式對外籍人士而言，因有語言問題而存有門檻，加上文化、商業交易模式差異等因素均會是聘用非本國籍金融科技人士不易之處。另據我國公營銀行表示該機構對新晉用行員的任用基本條件上須擁有我國籍勞工身分及具中華民國國籍，且不得兼具外國國籍，此均為公營銀行在人員僱用時之制約條件。

【表 2-50】機構聘任內部金融科技人才是否考量外國求職者(%)

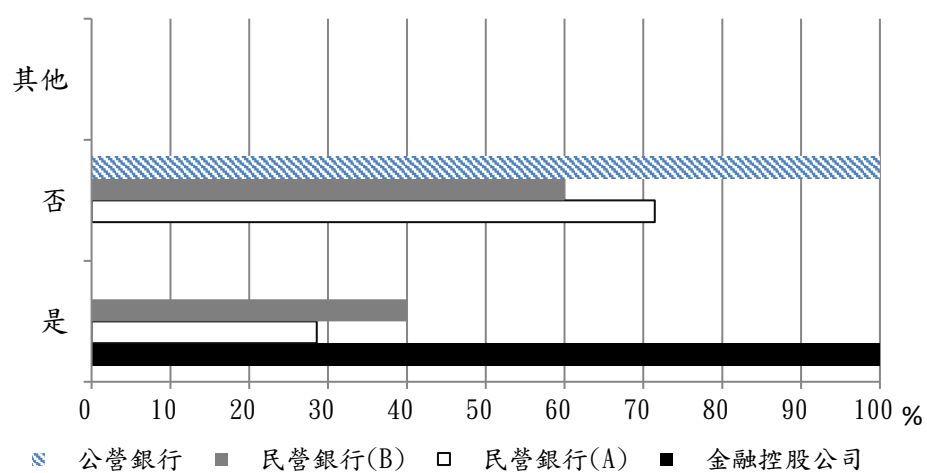
	所占比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	45.71	54.29	0.00	100.00
金融控股公司	17.14	100.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	20.00	28.57	71.43	0.00	100.00
民營銀行(B)	57.14	40.00	60.00	0.00	100.00
公營銀行	5.71	0.00	100.00	0.00	100.00

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

A 部分：合計



### B 部分：各銀行分類



【圖 2-49】機構聘任內部金融科技人才是否考量外國求職者

**23-3、承問題 23-1，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？**

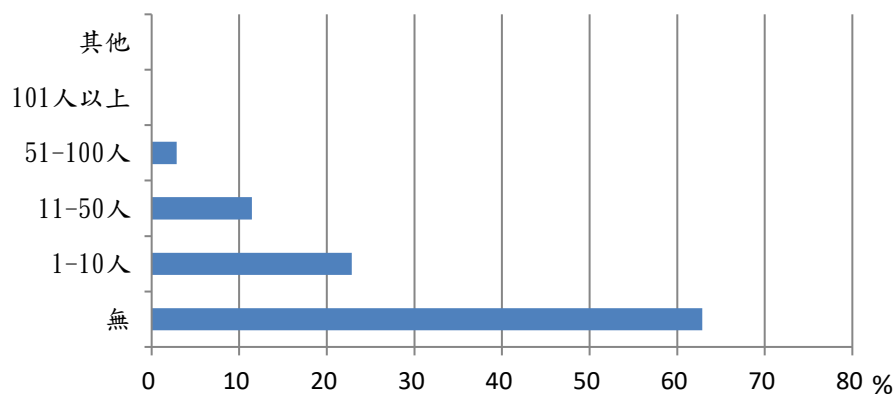
本國商業銀行在金融科技的發展上，對於非本國籍金融科技人才求職者的人力在現階段仍不明顯，有近 62.86% 受訪者表示並未有非本國籍金融科技之外籍求職者，主要聘僱人員仍會以本國籍人士為主，人數在 1-10 人次者比例有近 22.86%。公營銀行多數均回覆並未有聘用非本國籍之金融科技人員。此主要仍就業法規限制及薪資差異為主要的因素，舉例而言，一位在美國大學剛畢業新聘資訊工程師，若符合專業資訊技術能力，參考在美國矽谷科技公司新進員工起薪可達 10 萬美元以上，這薪資福利條件均遠非國內金融業的薪資水準可堪對比，語言、文化及能否熟捻我國商業銀行的營運模式對外籍人士而言將會有其侷限性存在，聘用非本國籍金融科技人士實具高門檻。

【表 2-51】非本國籍金融科技人才求職者人數比例(%)

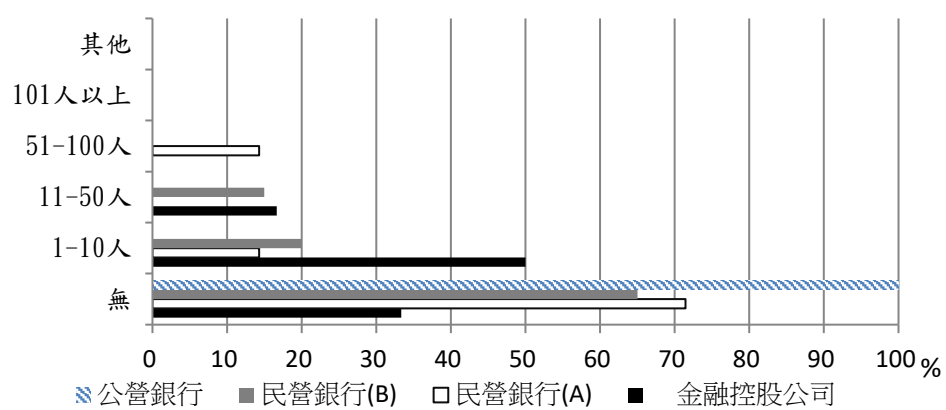
	所佔比例	無	1-10 人	11-50 人	51-100 人	101 人以上	其他	合計
合計	100.00	62.86	22.86	11.43	2.86	0.00	0.00	100.00
金融控股公司	17.14	33.33	50.00	16.67	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	20.00	71.43	14.29	0.00	14.29	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	57.14	65.00	20.00	15.00	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	5.71	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00

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 2-50】非本國籍金融科技人才求職者人數比例

#### 23-4、貴機構目前非本國籍的金融科技人員人數約為？

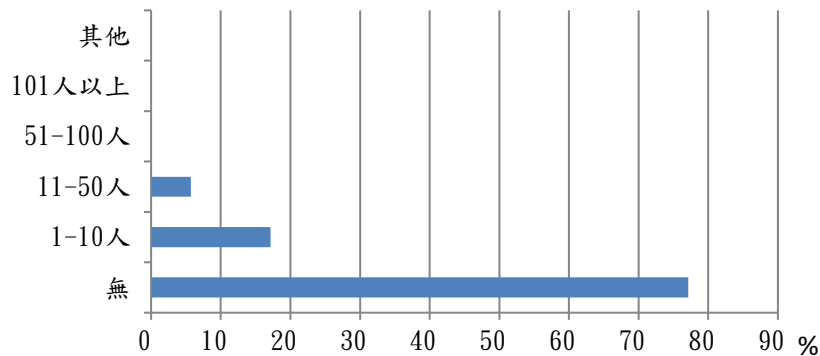
受訪人資業者指出，銀行機構本身對於非本國籍的金融科技人員人數，有高達近 77.14% 的人資業者指出現階段該行尚未有非本國籍的金融科技從業人員，雇用非本國籍的金融科技人員在 1-10 人次者之比例約佔 17.14%，主要以大型金控公司及民營銀行為主，然實際聘用人數仍屬相對少數。

【表 2-52】目前非本國籍的金融科技人員人數(%)

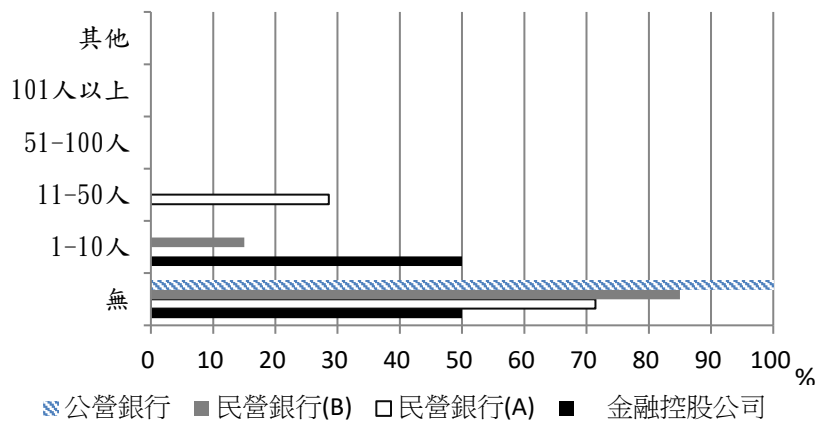
	所佔比例	無	1-10 人	11-50 人	51-100 人	101 人以上	其他	合計
合計	100.00	77.14	17.14	5.71	0.00	0.00	0.00	100.00
金融控股公司	17.14	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	20.00	71.43	0.00	28.57	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	57.14	85.00	15.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
公營銀行	5.71	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00

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 2-51】目前非本國籍的金融科技人員人數

## 24、貴機構是否有透過外部人力銀行聘任金融科技人員經驗？

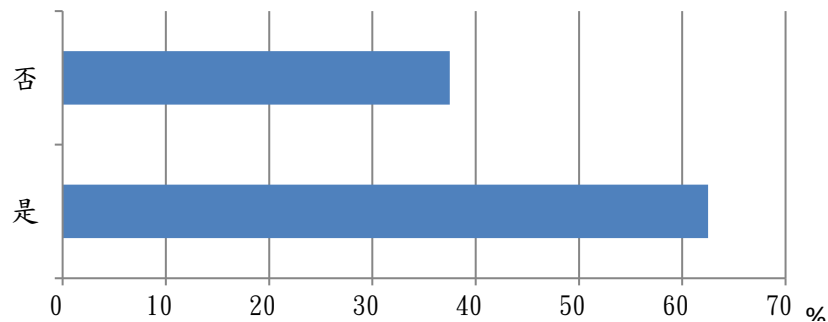
以整體金融及銀行機構而言，有近 62.50%的受訪者表示有透過外部人力銀行管道來聘任所需金融科技人員，此以因應專案之需採專案聘任或短期合約方式延攬外部契約人員模式為常見，或因應新資訊技術或推廣新金融商品行銷活動之需，會透過外部人力銀行來聘用商品行銷推展人員。國內銀行人資業者指出會採用透過 104、1111 人力銀行、Linkedin、cakeresume、管顧公司等相關人力銀行來協助聘用所需金融科技人員。

【表 2-53】機構透過外部人力銀行聘任金融科技人員經驗(%)

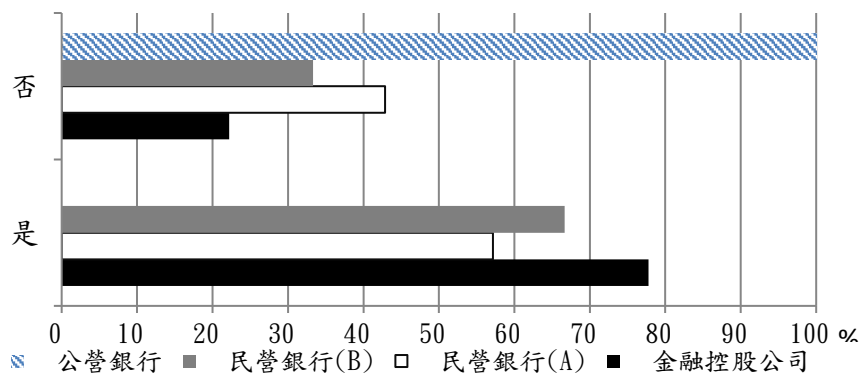
	所占比例	是	否	合計
合計	100.00	62.50	37.50	100.00
金融控股公司	22.50	77.78	22.22	100.00
民營銀行(A)	17.50	57.14	42.86	100.00
民營銀行(B)	52.50	66.67	33.33	100.00
公營銀行	7.50	0.00	100.00	100.00

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 2-52】機構透過外部人力銀行聘任金融科技人員經驗

➤ 選項”是”的內容

單位	內容
A 控股公司	104 人力銀行
B 控股公司	台灣米高蒲志國際股份有限公司
C 控股公司	104、Linkedin、cakeresume
D 控股公司	PS(People Search)
E 控股公司	104 人力銀行
F 銀行	104 人力銀行
G 銀行	104、1111 人力銀行
H 銀行	104 人力銀行
I 銀行	不便告知
J 銀行	104 人力銀行、Linkedin 等
K 銀行	104 人力銀行
L 銀行	104 人力銀行
M 銀行	104 人力銀行
N 銀行	104 人力銀行
O 銀行	104 人力銀行
P 銀行	104.1111 等人力銀行
Q 銀行	104.1111 人力銀行
R 銀行	104 人力銀行
S 銀行	104 人力銀行
T 銀行	104 人力銀行
U 銀行	104、Linkedin、Cakeresume
V 銀行	104 人力銀行

#### 24-1、貴機構每年透過人力銀行從外部媒合的金融科技人才數量約為何？

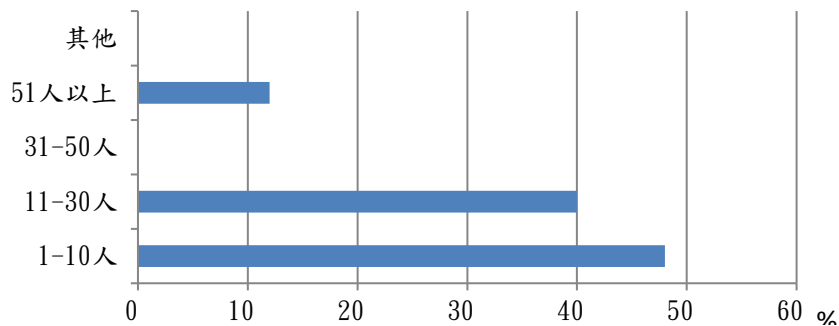
金融機構透過人力銀行從外部管道媒合之金融科技人數，銀行人資業者指出聘用人數在 10 人次之內，約有近 48%，人數介於 11-30 人次之間的比例有 40%。雖傳統銀行機構會透過銀行本身有系統的進行內部人才培訓或參加外部培訓機構的各類訓練課程計畫，此次調查指出已有越來越多金融機構嘗試透過外部人力中介機構管道協助媒合所需的金融科技人員，此部分原因乃在於因應專案計畫所需而聘用短期契約人員模式為最普見會透過人力銀行來聘用外部金融科技人員。

【表 2-54】機構透過人力銀行從外部媒合的金融科技人才數量(%)

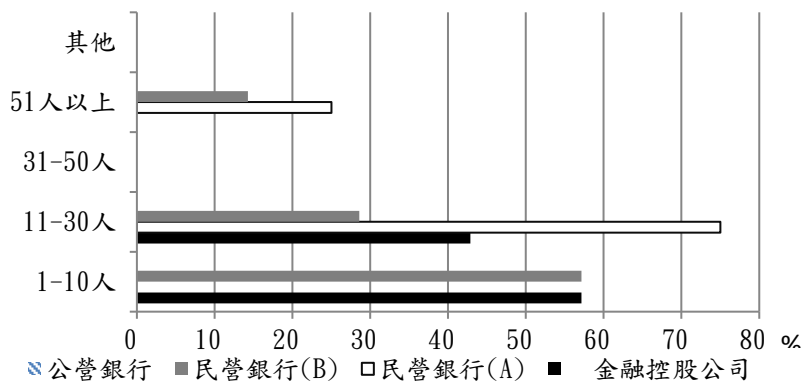
	所佔比例	1-10 人	11-30 人	31-50 人	51 人以上	其他	合計
合計	100.00	48.00	40.00	0.00	12.00	0.00	100.00
金融控股公司	28.00	57.14	42.86	0.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(A)	16.00	0.00	75.00	0.00	25.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	56.00	57.14	28.57	0.00	14.29	0.00	100.00
公營銀行	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

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 2-53】機構透過人力銀行從外部媒合的金融科技人才數量

## 24-2、貴機構是否滿意人力銀行所媒合之金融科技人才？

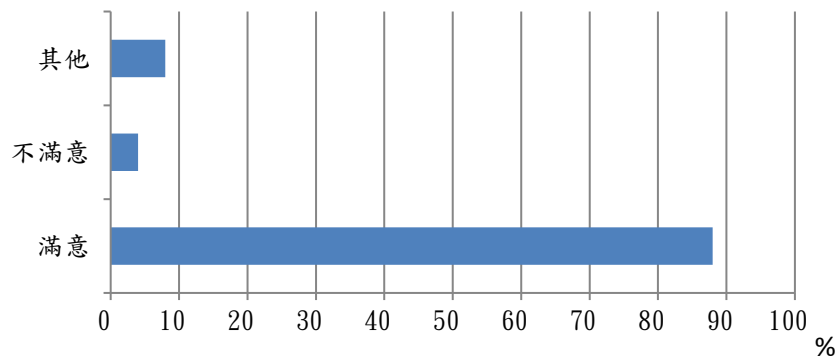
對於經由人力銀行所媒合之金融科技人才的滿意度，有近 88% 的受訪者表示滿意，表示不滿意者僅有 4%。整體而言，多數受訪人資業者仍表示相當滿意其經由外部人力銀行管道所媒合之金融科技人員。

【表 2-55】機構對於人力銀行所媒合之金融科技人才滿意程度(%)

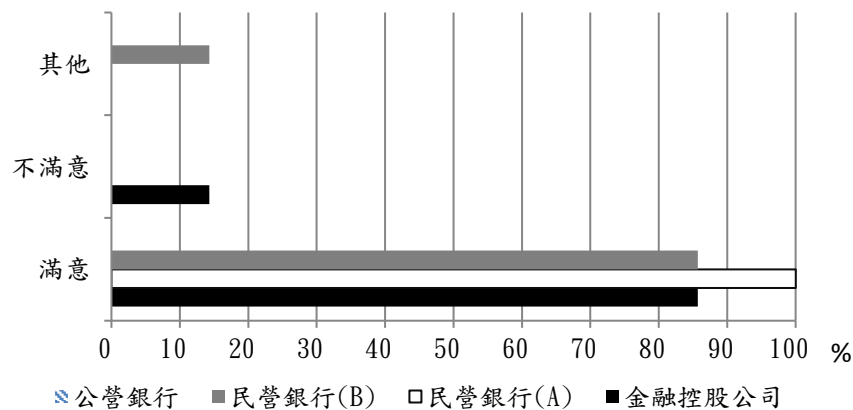
	所佔比例	滿意	不滿意	其他	合計
合計	100.00	88.00	4.00	8.00	100.00
金融控股公司	28.00	85.71	14.29	0.00	100.00
民營銀行(A)	16.00	100.00	0.00	0.00	100.00
民營銀行(B)	56.00	85.71	0.00	14.29	100.00
公營銀行	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

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 2-54】機構對於人力銀行所媒合之金融科技人才滿意程度

## 25、貴機構目前對哪幾類型金融科技人才需求最殷切？

在因應新興金融科技業的崛起，人才的需求性可依資訊學門及業務屬性之不同而拆分成商品設計、系統設計、數據分析、雲端服務、資訊安全、物聯網及風險控管、區塊鏈、行動應用、人工智慧、數位行銷等類型。

本年度問卷數據顯示金融科技業對程式設計(3.95)人員的需求度居首位、區塊鏈(3.67)、數據分析(3.59)、系統設計(3.50)、資訊安全(3.24)、商品設計(3.18)、數位行銷 (3.09)、雲端服務(3.00)、行動應用(2.71)、人工智慧(2.36)、風險控管(2.13)、物聯網(2.00)。

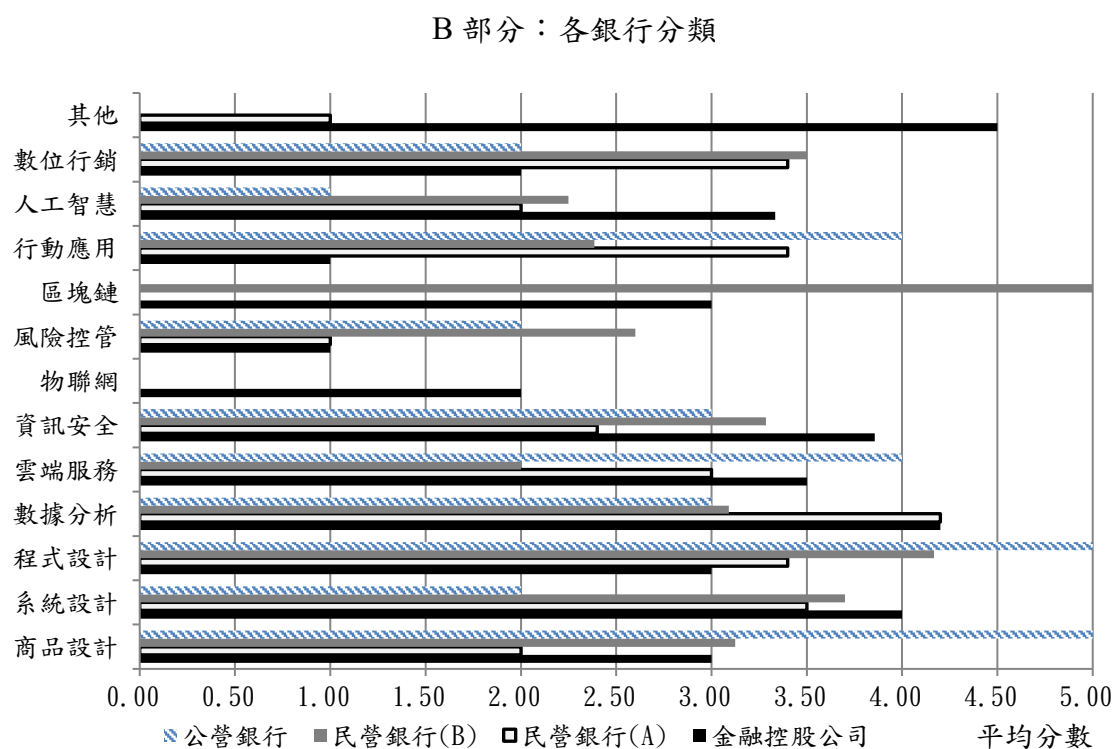
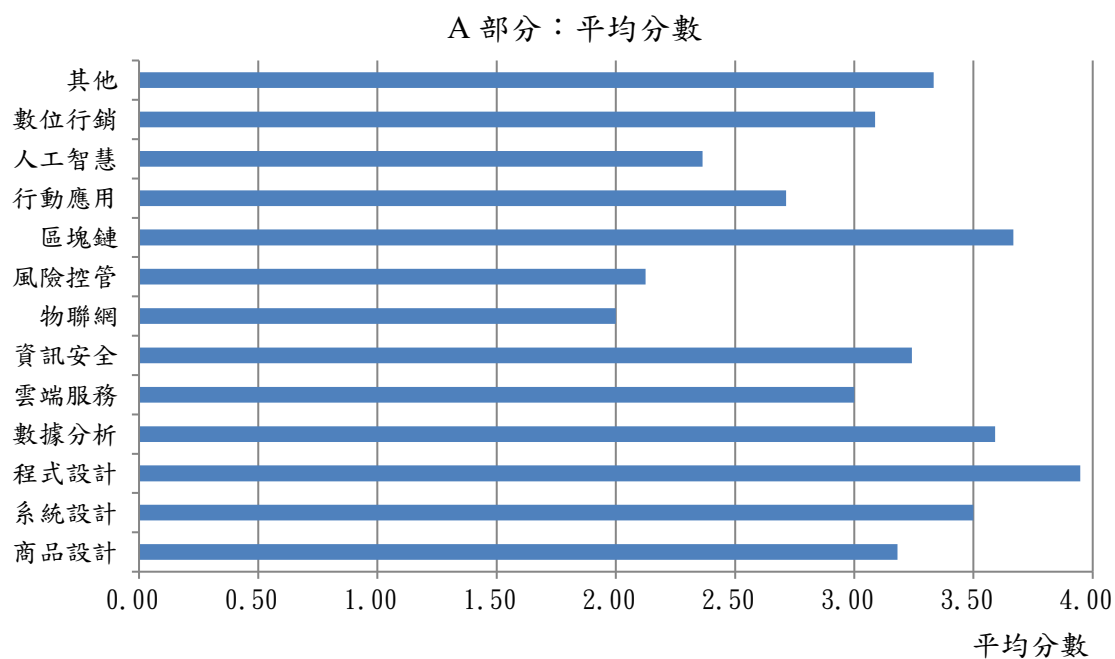
因應開發金融科技系統開發所需對程式設計人員需求度持續增加，連帶對金融大數據挖掘、區塊鏈、資訊安全等新金融科技專業人員需求性殷切。

【表 2-56】機構目前最殷切需求的金融科技人才類型(%)

A 部分：金控、銀行合計 (100%)													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	3.18	3.50	3.95	3.59	3.00	3.24	2.00	2.13	3.67	2.71	2.36	3.09	3.33
非常重要	18.18	25.00	47.37	18.18	0.00	37.93	0.00	12.50	66.67	9.52	0.00	17.39	33.33
次重要	27.27	25.00	21.05	40.91	33.33	6.90	0.00	0.00	0.00	23.81	36.36	17.39	33.33
很重要	18.18	31.25	15.79	22.73	50.00	17.24	0.00	12.50	0.00	23.81	0.00	30.43	0.00
重要	27.27	12.50	10.53	18.18	0.00	17.24	100.00	37.50	0.00	14.29	27.27	26.09	0.00
有點重要	9.09	6.25	5.26	0.00	16.67	20.69	0.00	37.50	33.33	28.57	36.36	8.70	33.33
B 部分：金融控股公司(22.50%)													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	3.00	4.00	3.00	4.20	3.50	3.86	2.00	1.00	3.00	1.00	3.33	2.00	4.50
非常重要	0.00	50.00	0.00	40.00	0.00	57.14	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	50.00
次重要	0.00	0.00	0.00	40.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	66.67	25.00	50.00
很重要	100.00	50.00	100.00	20.00	50.00	14.29	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	28.57	100.00	0.00	0.00	0.00	33.33	25.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	50.00	100.00	0.00	50.00	0.00

C 部分：民營銀行(A)(17.50%)													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	2.00	3.50	3.40	4.20	3.00	2.40	0.00	1.00	0.00	3.40	2.00	3.40	1.00
非常重要	0.00	50.00	40.00	40.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	0.00
次重要	0.00	0.00	20.00	40.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	20.00	33.33	20.00	0.00
很重要	0.00	0.00	0.00	20.00	100.00	20.00	0.00	0.00	0.00	40.00	0.00	40.00	0.00
重要	100.00	50.00	20.00	0.00	0.00	40.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	20.00	0.00	100.00	0.00	0.00	66.67	0.00	100.00
D 部分：民營銀行(B)(52.50%)													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	3.13	3.70	4.17	3.09	2.00	3.29	0.00	2.60	5.00	2.38	2.25	3.50	0.00
非常重要	12.50	20.00	50.00	0.00	0.00	42.86	0.00	20.00	100.00	7.69	0.00	25.00	0.00
次重要	37.50	40.00	25.00	45.45	0.00	7.14	0.00	0.00	0.00	15.38	25.00	16.67	0.00
很重要	12.50	30.00	16.67	18.18	50.00	14.29	0.00	20.00	0.00	23.08	0.00	41.67	0.00
重要	25.00	10.00	8.33	36.36	0.00	7.14	0.00	40.00	0.00	15.38	50.00	16.67	0.00
有點重要	12.50	0.00	0.00	0.00	50.00	28.57	0.00	20.00	0.00	38.46	25.00	0.00	0.00
E 部分：公營銀行(7.5%)													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	5.00	2.00	5.00	3.00	4.00	3.00	0.00	2.00	0.00	4.00	1.00	2.00	0.00
非常重要	100.00	0.00	100.00	0.00	0.00	33.33	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	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	50.00	0.00	100.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00
有點重要	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	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 2-55】機構最殷切需求的金融科技人才類型

## 25-1、貴機構對金融科技人才之需求量約為何？

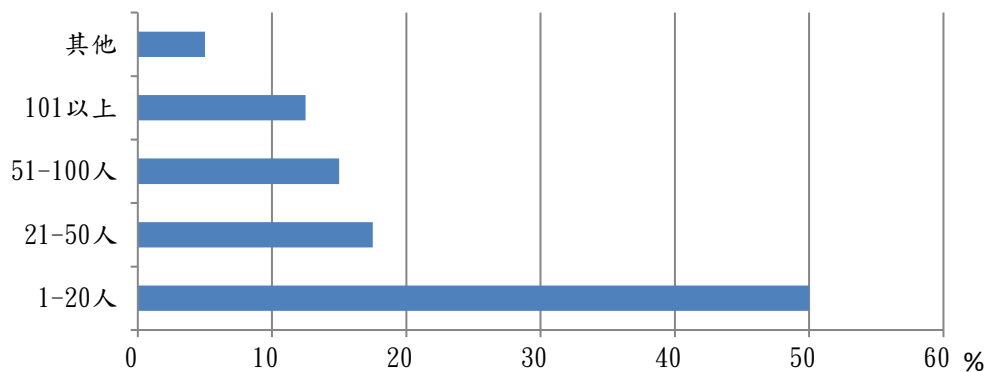
銀行機構對於金融科技人才之需求數據分析指出，有 50% 人資受訪者表示金融科技人才需求人數在 1-20 人次者居多，表示人數需求介於 21-50 人數之間的比例約有 17.50%、人數需求介於 51-100 人數之間的比例約有 15.00%、100 人以上者比例約有 12.50%。

【表 2-57】機構對金融科技人才之需求量(%)

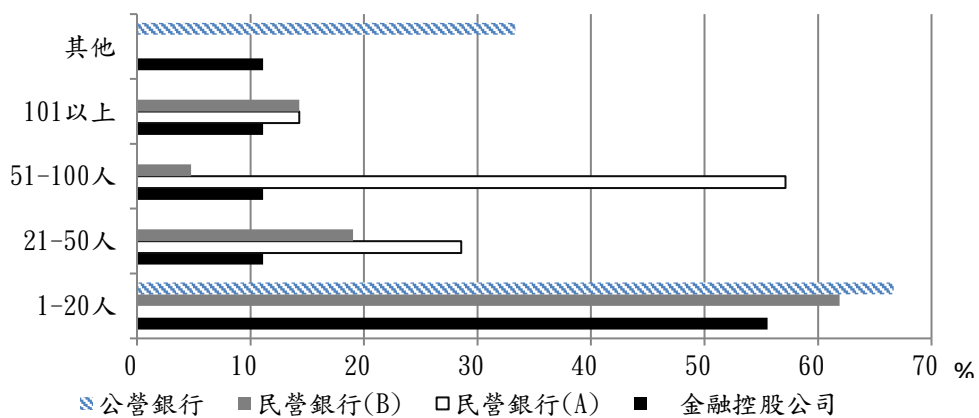
	所佔比例	1-20 人	21-50 人	51-100 人	101 以上	其他	合計
合計	100.00	50.00	17.50	15.00	12.50	5.00	100.00
金融控股公司	22.50	55.56	11.11	11.11	11.11	11.11	100.00
民營銀行(A)	17.50	0.00	28.57	57.14	14.29	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.50	61.90	19.05	4.76	14.29	0.00	100.00
公營銀行	7.50	66.67	0.00	0.00	0.00	33.33	100.00

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：平均分數



B 部分：各銀行分類



【圖 2-56】機構對金融科技人才之需求量

➤ 其他選項

單位	內容
A 銀行	0
B 銀行	0

**26、您認為市場上哪些類型金融科技人才供給最多？（請依照重要性程度 1、2、3、4、5 排名，至多五項，填入框格中）**

在金融科技人才供給端調查，受訪人資業者表示以程式設計(4.0)為最多數，其次依序為數位行銷人力(3.73)、數據分析(3.59)、商品設計(3.56)、系統設計 (3.35)、人工智慧(3.0)、行動應用(2.73)、物聯網(2.33)、資訊安全(2.33)、雲端服務(2.0)、區塊鏈(1.0)。

傳統資訊教育培育大量的程式設計人員、及行銷人員，在發展金融科技技術，金融機構須能有系統性的培育兼具資訊程式設計能力、數位行銷、大數據分析人員，以提供金融消費服務之需。

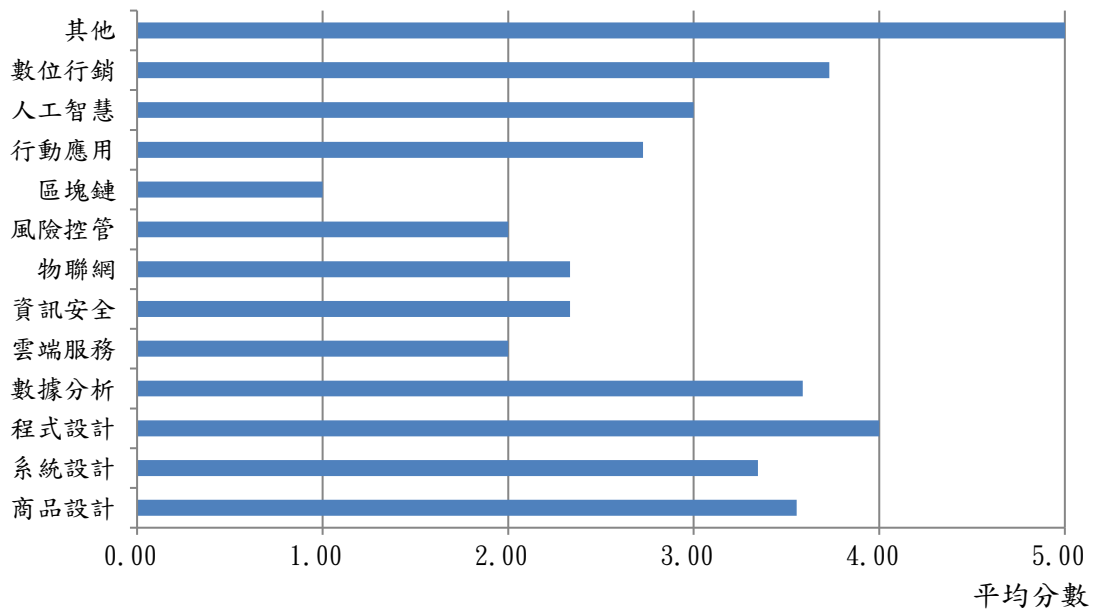
【表 2-58】市場上供給最多的金融科技人才類型(%)

A 部分：金控、銀行合計													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊 鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	3.56	3.35	4.00	3.59	2.00	2.33	2.33	2.00	1.00	2.73	3.00	3.73	5.00
非常重要	33.33	19.23	46.43	17.65	0.00	13.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	38.46	100.00
次重要	22.22	38.46	28.57	47.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	27.27	0.00	19.23	0.00
很重要	22.22	11.54	7.14	17.65	0.00	33.33	66.67	50.00	0.00	36.36	100.00	23.08	0.00
重要	11.11	19.23	14.29	11.76	100.00	13.33	0.00	0.00	0.00	18.18	0.00	15.38	0.00
有點重要	11.11	11.54	3.57	5.88	0.00	40.00	33.33	50.00	100.00	18.18	0.00	3.85	0.00
B 部分：金融控股公司													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊 鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	3.00	3.00	3.25	3.80	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	2.75	3.00	4.57	5.00
非常重要	0.00	25.00	25.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	71.43	100.00
次重要	0.00	25.00	25.00	60.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	14.29	0.00
很重要	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	50.00	100.00	14.29	0.00
重要	0.00	25.00	50.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0.00

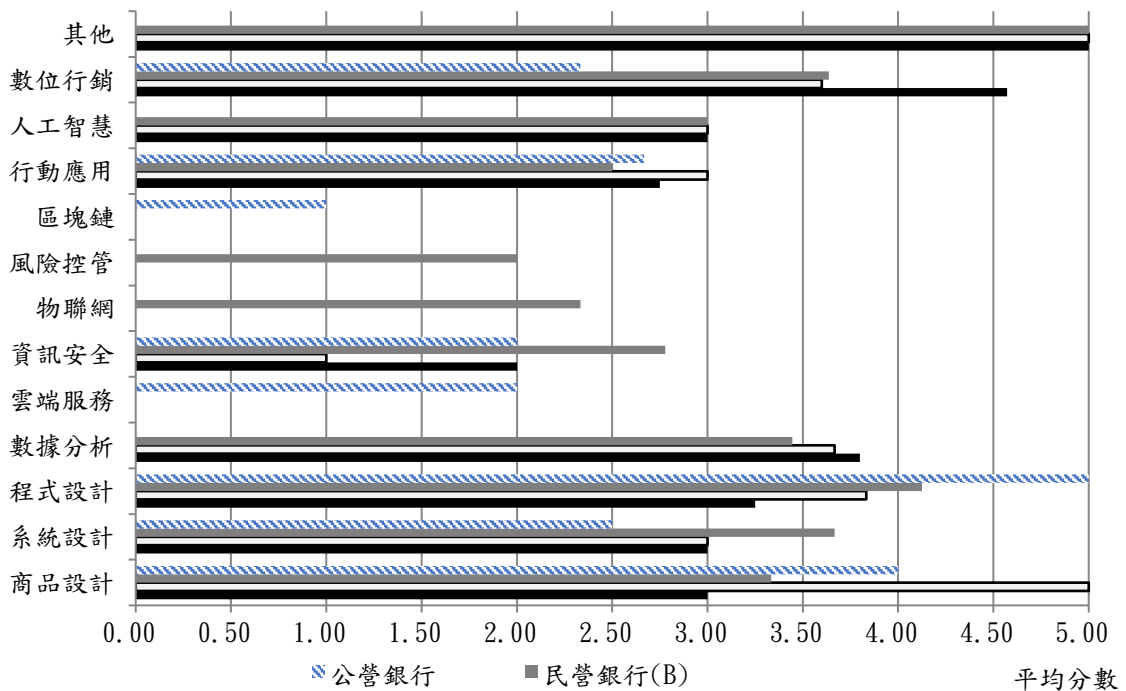
C 部分：民營銀行(A)													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊 鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	5.00	3.00	3.83	3.67	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	3.00	3.00	3.60	5.00
非常重要	100.00	0.00	50.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	100.00
次重要	0.00	40.00	16.67	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	20.00	0.00
很重要	0.00	20.00	16.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	60.00	0.00
重要	0.00	40.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	16.67	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
D 部分：民營銀行(B)													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊 鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	3.33	3.67	4.13	3.44	0.00	2.78	2.33	2.00	0.00	2.50	3.00	3.64	5.00
非常重要	33.33	26.67	43.75	11.11	0.00	22.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	36.36	100.00
次重要	16.67	40.00	37.50	44.44	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	27.27	0.00
很重要	16.67	13.33	6.25	33.33	0.00	33.33	66.67	50.00	0.00	50.00	100.00	9.09	0.00
重要	16.67	13.33	12.50	0.00	0.00	22.22	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	18.18	0.00
有點重要	16.67	6.67	0.00	11.11	0.00	22.22	33.33	50.00	0.00	0.00	0.00	9.09	0.00
E 部分：公營銀行													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊 鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	4.00	2.50	5.00	0.00	2.00	2.00	0.00	0.00	1.00	2.67	0.00	2.33	0.00
非常重要	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
次重要	100.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00
很重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	33.33	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	66.67	0.00
有點重要	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	100.00	33.33	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：平均分數



B 部分：各銀行分類



【圖 2-57】市場上供給最多的金融科技人才類型

## 26-1、貴機構對金融科技人才之供給約為何？

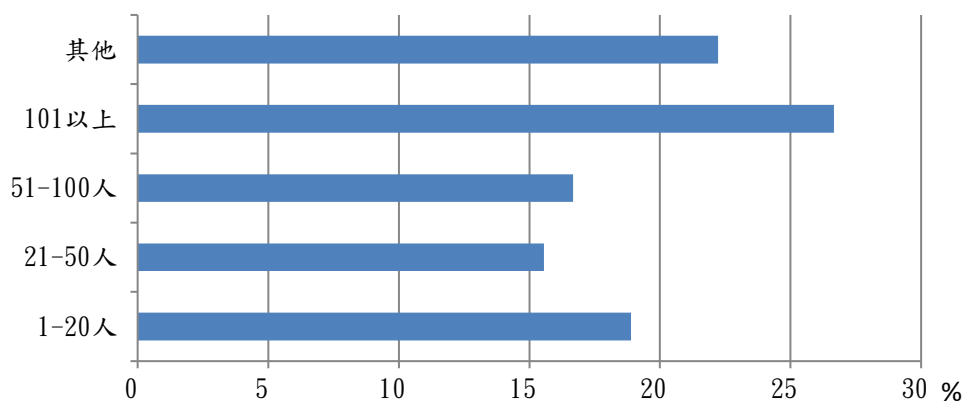
從金融機構對金融科技人才供給數據調查，受訪人資業者指出部分大型金控公司及民營公司其金融科技人員數量已達 100 人次以上，其比例約有 26.67%，人員供給數量在 1-20 人次，其占比約 18.89%，而介於 21-50 人次者比例約 15.56%，顯見商業銀行已持續建置機構本身內部所需金融科技開發業務人員，以因應金融科技業務發展之需。

【表 2-59】機構對金融科技人才之供給量(%)

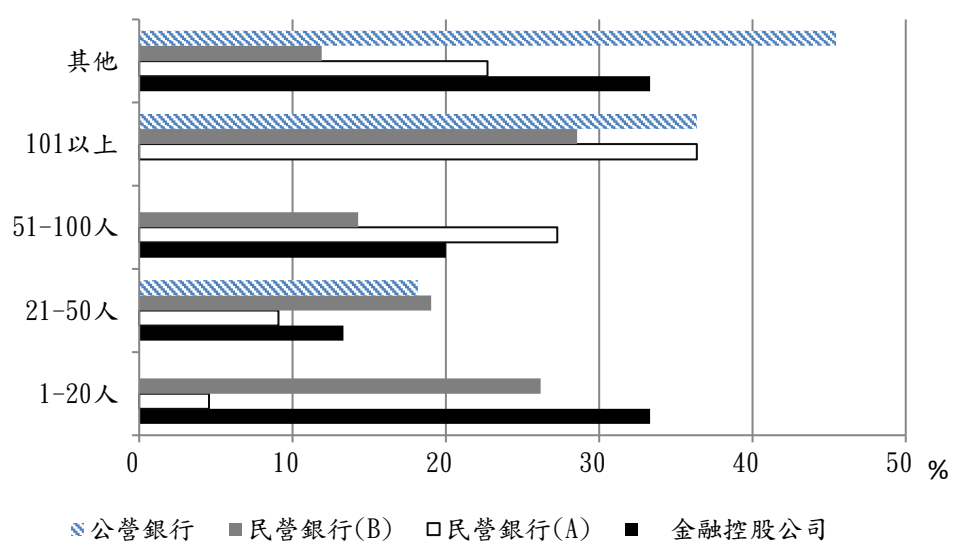
	所佔比例	1-20 人	21-50 人	51-100 人	101 以上	其他	合計
合計	100.00	18.89	15.56	16.67	26.67	22.22	100.00
金融控股公司	20.51	33.33	13.33	20.00	0.00	33.33	100.00
民營銀行(A)	17.95	4.55	9.09	27.27	36.36	22.73	100.00
民營銀行(B)	53.85	26.19	19.05	14.29	28.57	11.90	100.00
公營銀行	7.69	0.00	18.18	0.00	36.36	45.45	100.00

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 2-58】機構對金融科技人才之供給量

➤ 其他選項

單位	內容
A 銀行	0
B 銀行	400 人
C 銀行	0
D 銀行	0

**27、承問題 25、26，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，金融科技人才類需求主要為程式設計、區塊鏈、數據分析(3.59)、系統設計(3.50)、資訊安全(3.24)、商品設計(3.18)。而人力供給端主要為程式設計為最多，其次依序為數位行銷人力、數據分析、商品設計、系統設計。

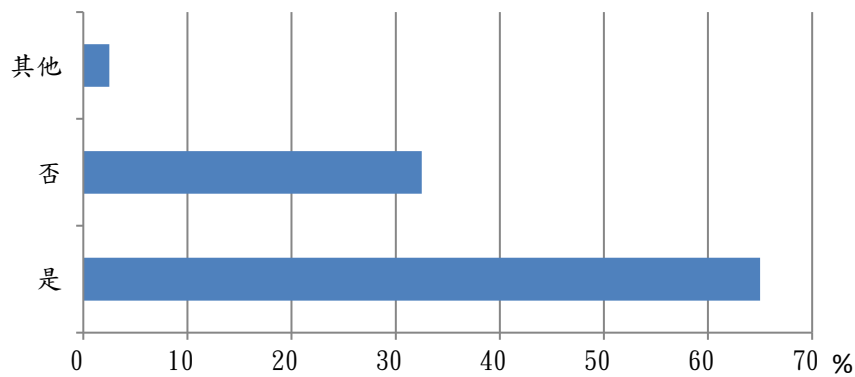
據受訪者人資業者指出，現階段其機構內部對金融科技人才供給及需求端雙方的確存在供需不盡一致的問題，其佔比達(65%)。相對而言，表示未出現金融科技人才供需無法一致的比例有(32.50%)。金融資訊科技人才供需缺口問題，仍有賴專業培訓機構或在大專院校課程中予以強化，規畫設計能契合業界所需的專業課程以因應未來金融科技產業的多元性且金融商品多變發展之需。

【表 2-60】金融科技人才供給及需求類型是否無法一致(%)

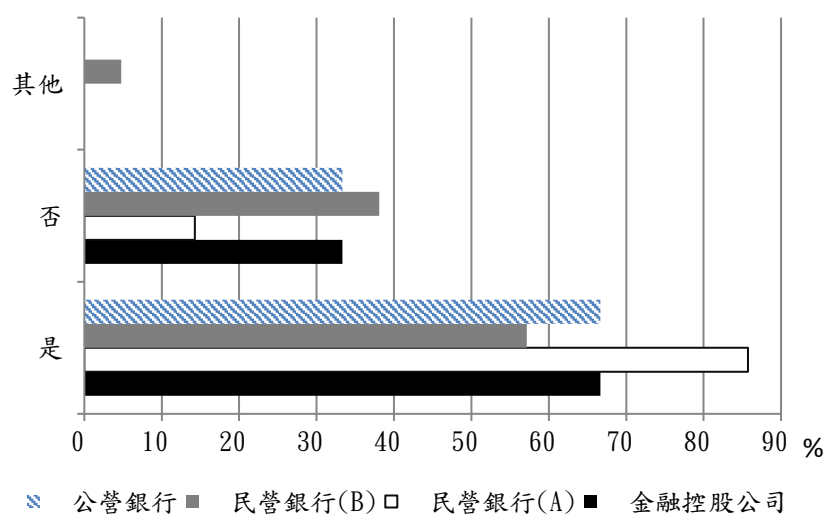
	所占比例	是	否	其他	合計
合計	100.00	65.00	32.50	2.50	100.00
金融控股公司	22.50	66.67	33.33	0.00	100.00
民營銀行(A)	17.50	85.71	14.29	0.00	100.00
民營銀行(B)	52.50	57.14	38.10	4.76	100.00
公營銀行	7.50	66.67	33.33	0.00	100.00

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。

**A 部分：合計**



### B 部分：各銀行分類



【圖 2-59】金融科技人才供給及需求類型是否無法一致

#### ➤ 其他選項

單位	內容
A 銀行	少數國際化金融科技人才、英文人才

## 28、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？

在金融科技人才的培育課程需求上，本年度調查數據指出金融科技培訓課程需求最高者為數據分析(3.83)、其次依序為資訊安全(3.82)、商品設計(3.73)、數位行銷(3.39)、區塊鏈(3.25)、行動應用(3.19)、雲端服務(3.14)、系統設計(2.86)、人工智慧(2.80)、程式設計(2.55)、風險控管(2.42)。

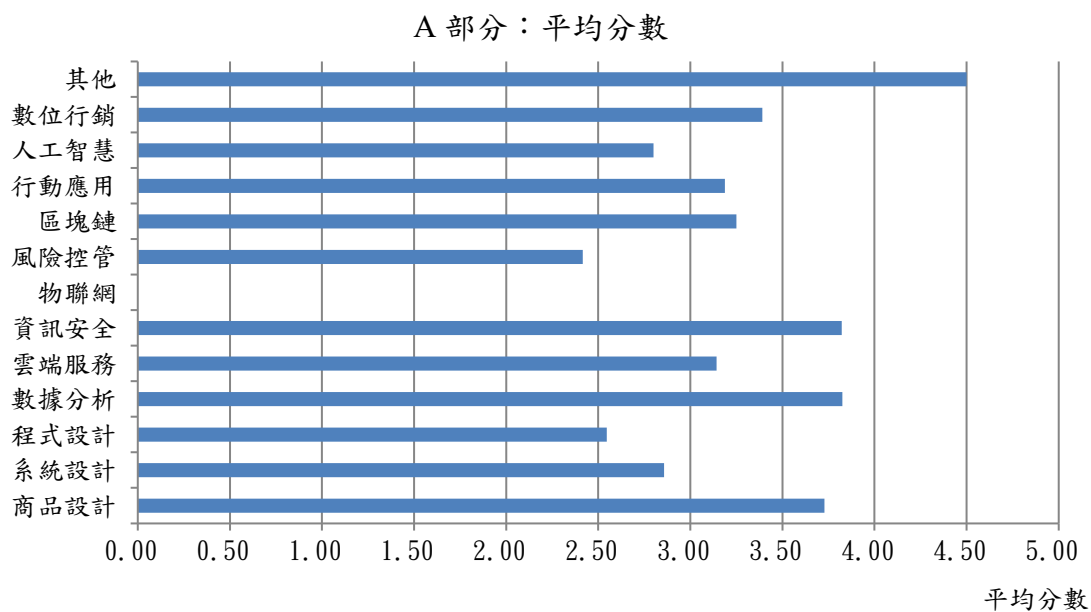
【表 2-61】機構目前需要的金融科技人才培育課程類別 (%)

A 部分：金控、銀行合計													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊 鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	3.73	2.86	2.55	3.83	3.14	3.82	0.00	2.42	3.25	3.19	2.80	3.39	4.50
非常重要	36.36	21.43	9.09	39.13	14.29	42.86	0.00	8.33	50.00	0.00	0.00	26.09	50.00
次重要	27.27	14.29	27.27	21.74	28.57	17.86	0.00	16.67	0.00	43.75	50.00	17.39	50.00
很重要	18.18	21.43	0.00	26.09	28.57	21.43	0.00	25.00	0.00	31.25	0.00	34.78	0.00
重要	9.09	14.29	36.36	8.70	14.29	14.29	0.00	8.33	25.00	25.00	30.00	13.04	0.00
有點重要	9.09	28.57	27.27	4.35	14.29	3.57	0.00	41.67	25.00	0.00	20.00	8.70	0.00
B 部分：金融控股公司													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊 鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	3.00	3.00	3.00	4.50	2.67	4.14	0.00	4.00	2.67	3.00	3.25	3.00	0.00
非常重要	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	57.14	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	50.00	0.00
次重要	0.00	0.00	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	50.00	75.00	0.00	0.00
很重要	100.00	100.00	0.00	0.00	66.67	42.86	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
重要	0.00	0.00	50.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	33.33	50.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	25.00	50.00	0.00
C 部分：民營銀行(A)													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊 鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	5.00	3.00	0.00	4.50	4.00	2.60	0.00	1.00	0.00	3.00	1.00	3.75	4.50
非常重要	100.00	50.00	0.00	75.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00	50.00
次重要	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	20.00	0.00	0.00	0.00	40.00	0.00	25.00	50.00
很重要	0.00	0.00	0.00	25.00	0.00	20.00	0.00	0.00	0.00	20.00	0.00	50.00	0.00
重要	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	60.00	0.00	0.00	0.00	40.00	0.00	0.00	0.00
有點重要	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00

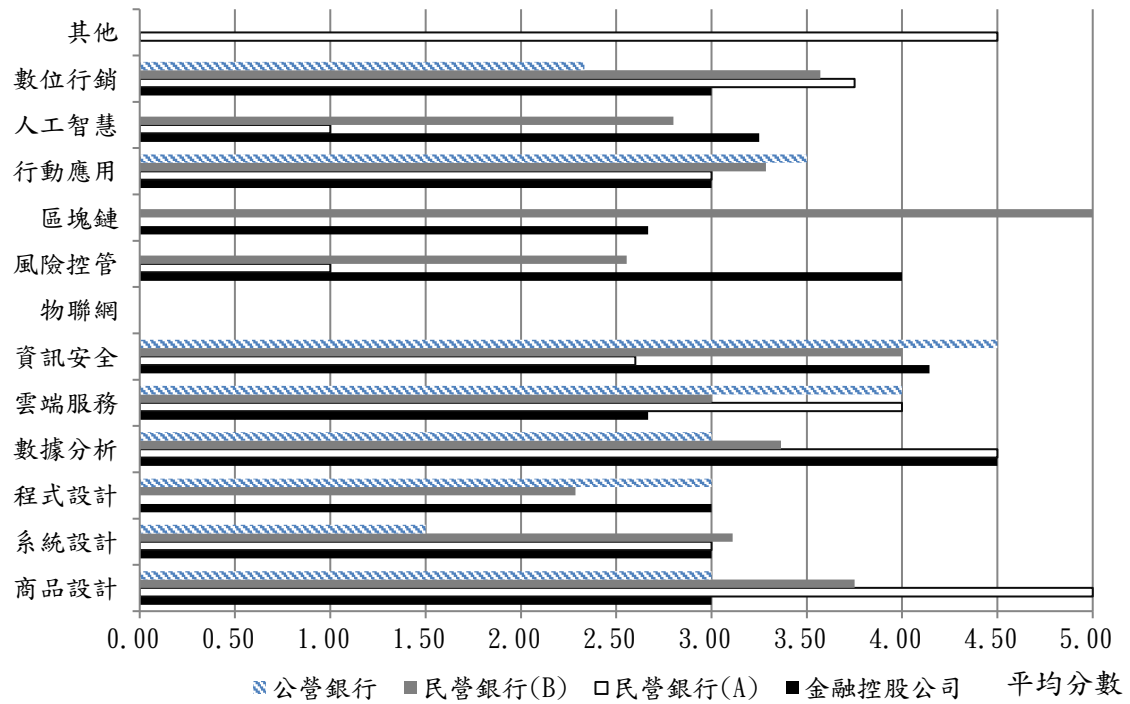
D 部分：民營銀行(B)													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	3.75	3.11	2.29	3.36	3.00	4.00	0.00	2.56	5.00	3.29	2.80	3.57	0.00
非常重要	37.50	22.22	0.00	18.18	50.00	50.00	0.00	11.11	100.00	0.00	0.00	28.57	0.00
次重要	37.50	22.22	28.57	18.18	0.00	21.43	0.00	11.11	0.00	42.86	40.00	21.43	0.00
很重要	0.00	22.22	0.00	45.45	0.00	14.29	0.00	33.33	0.00	42.86	0.00	35.71	0.00
重要	12.50	11.11	42.86	18.18	0.00	7.14	0.00	11.11	0.00	14.29	60.00	7.14	0.00
有點重要	12.50	22.22	28.57	0.00	50.00	7.14	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	7.14	0.00

E 部分：公營銀行													
	商品 設計	系統 設計	程式 設計	數據 分析	雲端 服務	資訊 安全	物聯 網	風險 控管	區塊鏈	行動 應用	人工 智慧	數位 行銷	其他
平均分數	3.00	1.50	3.00	3.00	4.00	4.50	0.00	0.00	0.00	3.50	0.00	2.33	0.00
非常重要	0.00	0.00	50.00	50.00	0.00	50.00	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	100.00	50.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00
很重要	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	33.33	0.00
重要	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	66.67	0.00
有點重要	0.00	50.00	50.00	50.00	0.00	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。



## B 部分：各銀行分類



【圖 2-60】機構目前需要的金融科技人才培育課程類別

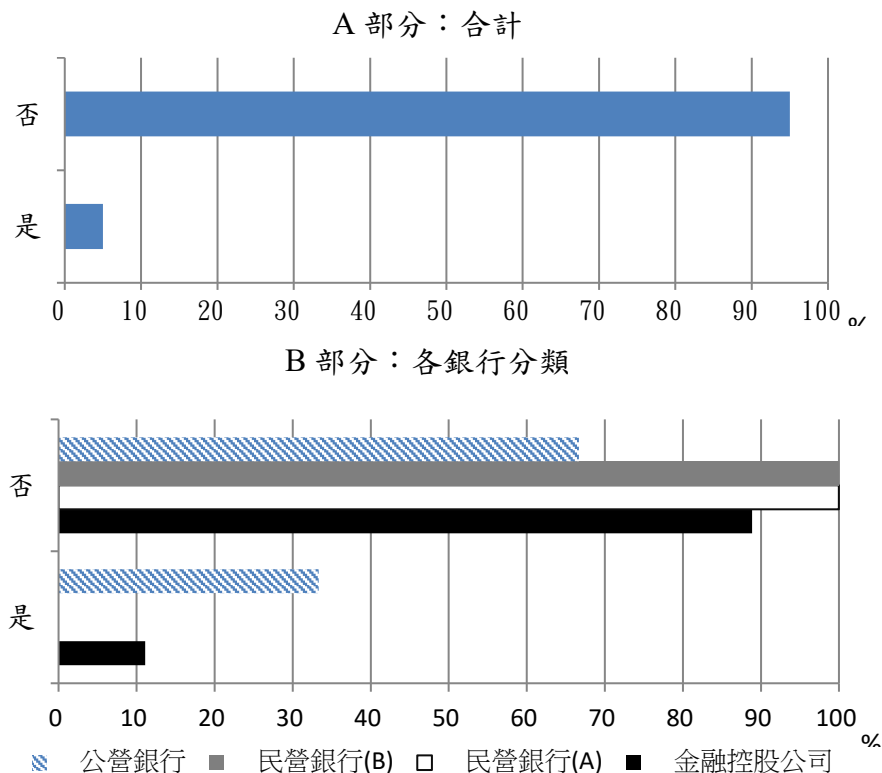
**29、貴機構在聘用金融科技人才時是否面臨因相關法規的條件限制（例如旋轉門條款、就業服務法）而遭遇任用困難？**

銀行機構在聘用金融科技人才時是否面臨因聘僱人員法規的條件限制（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，近 95% 比例受訪者表示銀行機構並未有因相關法規制約而影響其對於金融科技人才的聘用。

【表 2-62】機構在聘用金融科技人才是否因法規限制而遭遇任用困難(%)

	所占比例	是	否	合計
合計	100.00	5.00	95.00	100.00
金融控股公司	22.50	11.11	88.89	100.00
民營銀行(A)	17.50	0.00	100.00	100.00
民營銀行(B)	52.50	0.00	100.00	100.00
公營銀行	7.50	33.33	66.67	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。



【圖 2-61】機構在聘用金融科技人才是否因法規限制而遭遇任用困難

➤ 選項”是”的內容

單位	內容
A 控股公司	資安規範迫使員工手機上網，工作不便。
B 銀行	公務人員任用法、財政部所屬金融保險事業機構人員進用辦法等。

### 30、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？

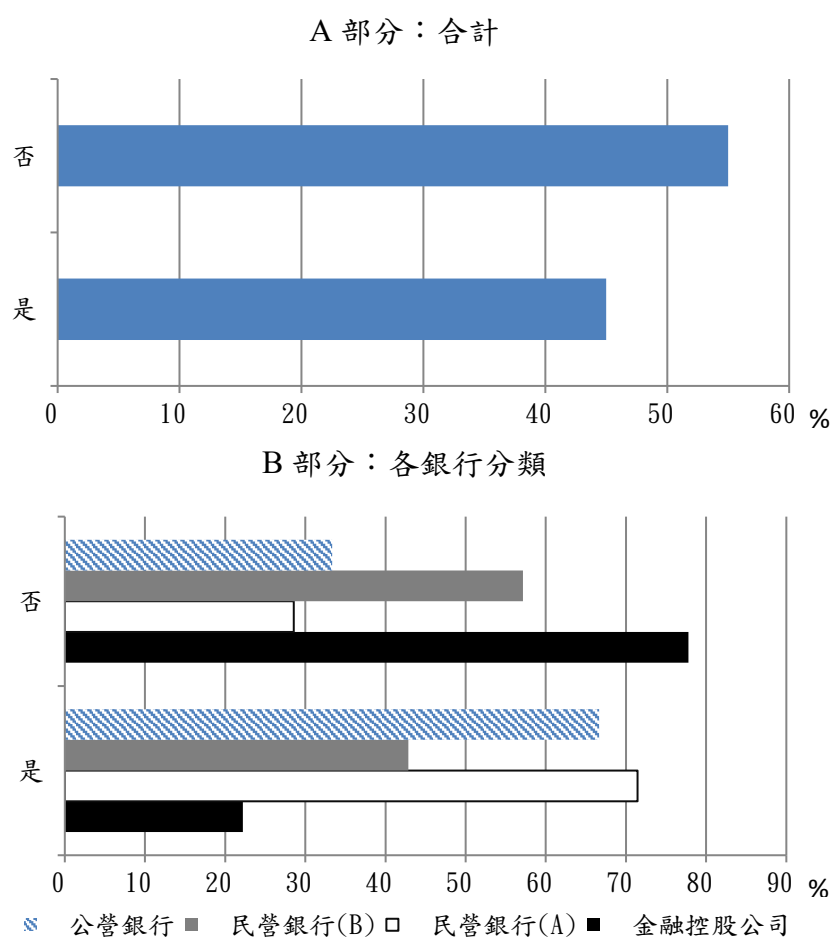
本年度問卷調查數據指出，有近 55% 銀行機構指出因應金融科技發展，現階段雖尚不致於有立即強制員工轉型之問題，然面對新興金融科技產業的蓬勃發展，網路第三方交易平台交易模式的運用正在改變傳統銀行櫃台交易服務模式，銀行前臺業務服務需求勢將逐步弱化，銀行機構未來客戶金融服務型態需做好因應轉型策略。在資產管理業務將因大數據技術的運用益趨成熟及人工智能系統統計分析預估準確度持續強化下，導致財富管理業務仰賴機器人提供諮詢功能的可行性增加，銀行機構對於資訊科技技術對未來金融產業生態所可能產生圖象之轉變有值得深入研議發展新趨勢之必要性。

若以我國公營銀行而言，整體銀行行員之平均年齡，相對一般商業銀行偏高，一般高齡者對新資訊技術吸收能力相較年輕族群為低，而存在對導入新資訊技術之認知落後及接受度低問題，此須透過資訊新知培訓計畫以逐步提升其對新資訊的接納意願，熟捻資訊工具運用，以提供更便捷金融服務、透過需求導向式提供不同年齡族群顧客友善之金融服務為要務。

【表 2-63】機構因應金融科技發展時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	45.00	55.00	100.00
金融控股公司	22.50	22.22	77.78	100.00
民營銀行(A)	17.50	71.43	28.57	100.00
民營銀行(B)	52.50	42.86	57.14	100.00
公營銀行	7.50	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 2-62】機構因應金融科技發展時是否存在現有員工轉型之問題

➤ 選項”是”的內容

單位	內容
A 控股公司	需讓更多既有員工具有數位、數據、科技思維
B 控股公司	技術提升
C 銀行	缺乏跨產業知能之金融數位科技人才
D 銀行	因應金融科技日新月異及同業競爭，員工必須學習掌握新興金融科技技術及其應用，以客戶為本，提升客戶體驗，惟員工仍較習慣現有作業方式
E 銀行	科技發展日新月異，現有員工平日業務繁忙，須利用非上班時間學習精進，影響員工數位轉型的進程。
F 銀行	部分行員無法適應金融科技的快速發展
G 銀行	員工個人意願及訓練招募成本
H 銀行	優秀人才用留
I 銀行	教育訓練
J 銀行	數位轉型觀念尚未普及，相關技術待銜接。
K 銀行	部分員工缺乏接受新知的心態

L 銀行	1.加強員工金融科技產品知識熟悉度 2.現行金融服務轉為數位化並鼓勵員工了解及運用 3.聘任相關資訊科技人員，致力提升金融數位化
M 銀行	金融科技相關資訊蒐集，員工知識技能提升
N 銀行	辦課程、內部轉任
O 銀行	技術提升

### 30-1、承問題 30，貴機構應如何進行員工轉型？

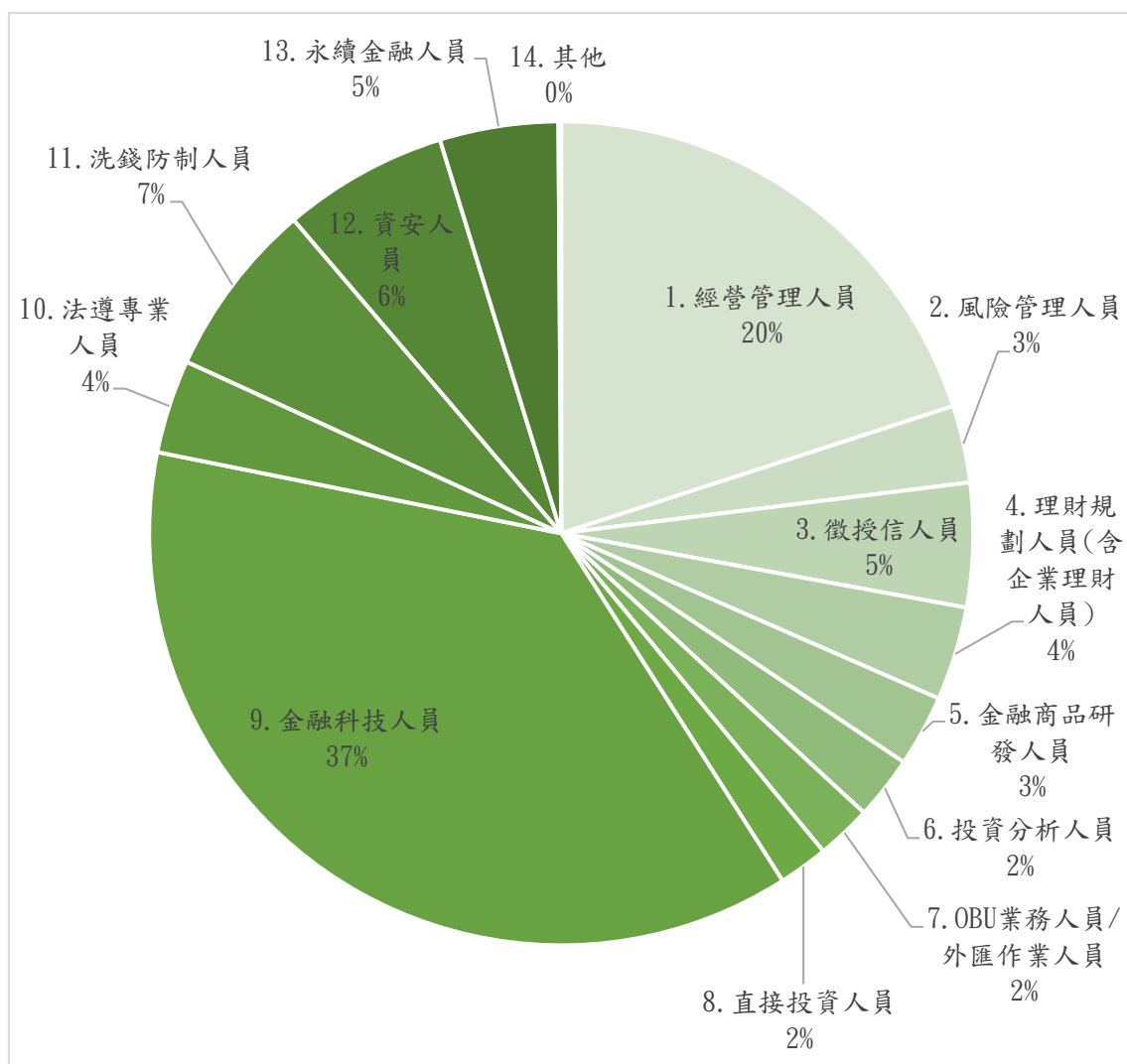
【表 2-64】機構應如何進行員工轉型

單位	內容
A 控股公司	1.舉辦教育訓練 2.進行線上課程
B 控股公司	1.內部訓練 (1.For 全行數位力提升, ex: 各階層式訓練班加入 Fintech 課 2.For 科技人內部專業訓) 2.外部課程 (For 科技人才參加專業機構培訓 or 研討會) 3.單位種子培育 (ex: RPA 種子協助單位自動化流程設計) 4.系統再造 (作業流程線上化、自動化)
C 控股公司	1.青銀合作：年輕世代創新＋資深人員經驗，共創新局 2.高層支持：上行下效，無往不利 3.複製成功經驗：提供效仿的對象及方法，有為者亦若是
D 控股公司	1.外訓課程 2.講座 3.專案培訓(本公司金控及子公司友成立跨公司產業別，為數位金融相關專案、培訓)
E 銀行	1.數位轉型種子人員培訓計畫 2.導入數位線上學習平台
F 銀行	1.提升員工對於金融科技發展知能，辦理行內外員工訓練。 2.增加金融科技相關培訓課程。
G 銀行	1.人才招聘:與頂尖大學進行產學合作,並擴大招募具有理工背景的數位人才,以儲備未來發展金融科技所需要的中堅戰力。 2.人才培育:與金融研訓院等外部訓練設施合作,包班培養員工數位技能。 3.組織結構:自 2019 年起建立 CoLab(創新實驗班),並邀請員工參與,著重培育內部創新文化,通過各視對員工的激勵讓整體同仁更有向心力進行創意發想。 4.流程優化:導入機器人流程自動化(RPA),將員工從重複且繁忙的工作中解放,能將心力投入創新發想與數位技能的培養中。
H 銀行	1.培養金融科技能力 2.培養規劃能力 3.培養資訊能力
I 銀行	教育訓練(自辦)、委外教育訓練

單位	內容
J 銀行	1.職涯路徑發展規劃 2.提供內外部訓練資源
K 銀行	金融科技與數位轉型，金融服務管道朝向線上化、數位化發展 1.持續透過數位科技進行創新與轉型，辦理員工新種業務教育訓練，提供更優質之多元化金融服務，例如機器人理財、理財投保。 2.整合實體分行 ATM、網路暨行動銀行等線上線下通路，擴大數位化與功能強化。 3.行動支付之運用拓展，與異業合作開發商機，未來著重數位行銷。
L 銀行	教育訓練
M 銀行	加強員工教育訓練，以協助員工轉型。
N 銀行	無
O 銀行	透過相關課程培訓
P 銀行	1.透過教育訓練培養員工第二專長。 2.運用職務轉調，學習不同業務。
Q 銀行	1.加強員工金融科技產品知識熟悉度 2.現行金融服務轉為數位化並鼓勵員工了解及運用 3.聘任相關資訊科技人員，致力提升金融數位化
R 銀行	流程自動化、敏捷化管理、大數據、AI 參加數位金融、科技資訊相關培訓課程
S 銀行	數位技能培育計畫(Reskilling)、雙技能培育
T 銀行	1.內部訓練[(1)For 全行數位力提升，ex:各階層式訓練班加入 Fintech 課；(2)科技人內部專業訓] 2.外部課程(For 科技人才參加專業機構培訓或研討會) 3.單位種子培育(ex.RPA 種子協助單位自動化流程設計) 4.系統再造(作業流程線上化，自動化)
U 銀行	因本行成立即為純網銀型態
V 銀行	無轉型需求

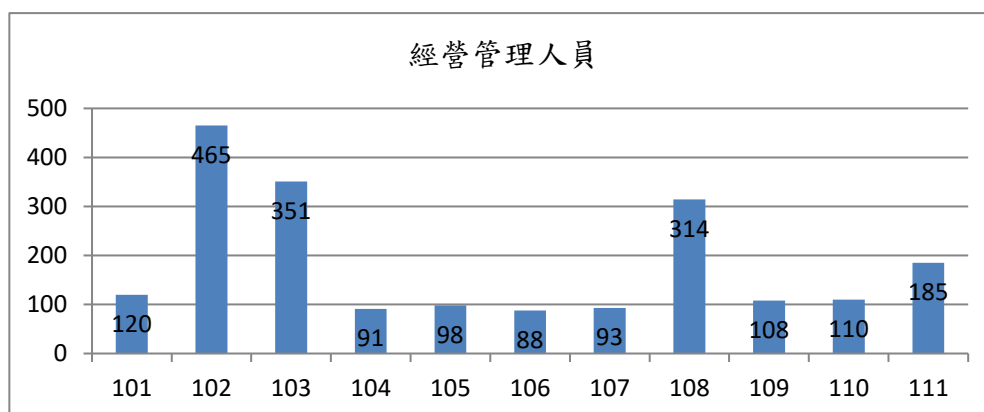
## 第八部分：銀行業人才供需分析

2020年至2022年我國持續受制於國際新冠疫情因素影響，金融機構無論是境內或跨境人員異動調派明顯趨緩，針對國銀未來三年（112年-114年）銀行業關鍵人才需求推估調查，其中主要會以金融科技人員需求佔比為最高達37%，顯見近年我國金融科技產業的發展迅速已讓銀行機構著手聘僱科技技術專業人員。其次為經營管理人員的需求所佔比例為20%，洗錢防制人員的需求比例為7%，永續金融人員的需求比例為5%，徵授信人員佔比為5%，理財規劃人員佔比為4%，法遵專業人員佔比為4%，風險管理人員佔比為3%，金融商品研發人員佔比為3%，OBU業務人員/外匯作業人員佔比為2%，直接投資人員佔比為2%，投資分析人員佔比為2%。

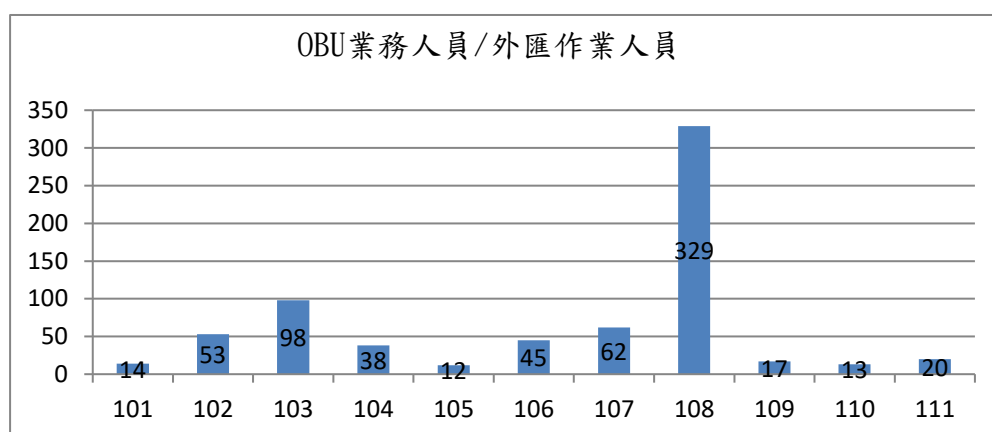


【圖 2-63】銀行業關鍵性人才徵才的主要業務項目及需求推估人數調查

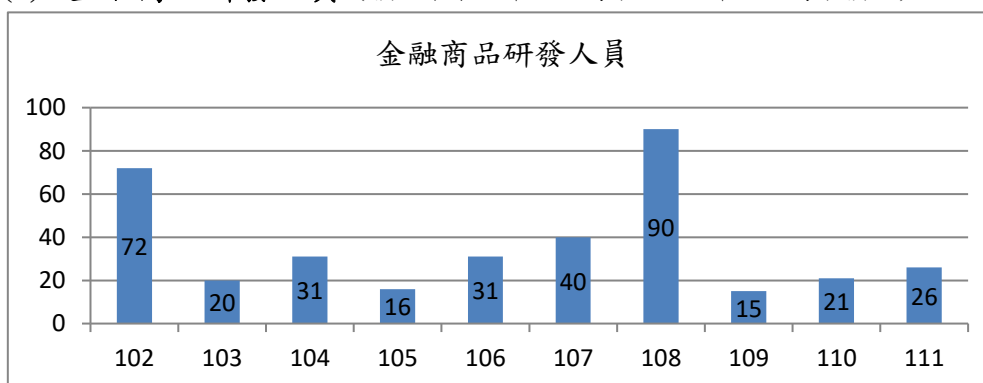
(1) 經營管理人員 (預估未來一年人力需求：112年人數需求預估)



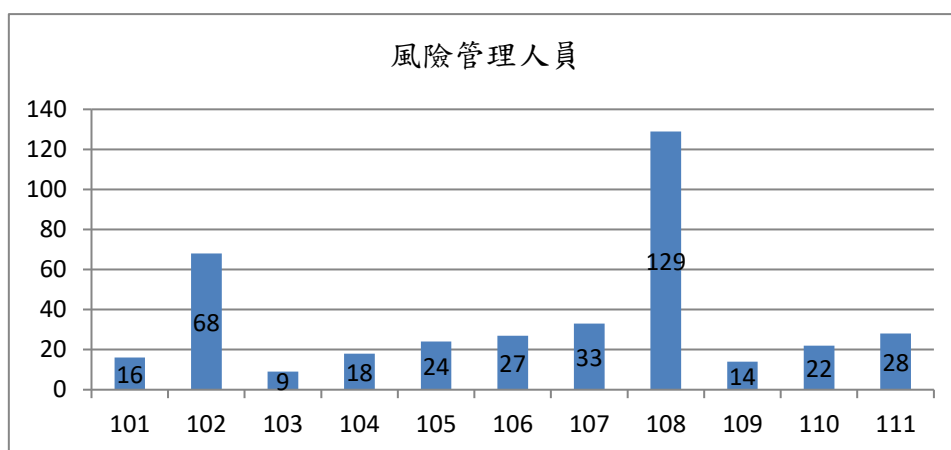
(2) OBU業務人員/外匯作業人員 (預估未來一年人力需求：112年人數需求預估)



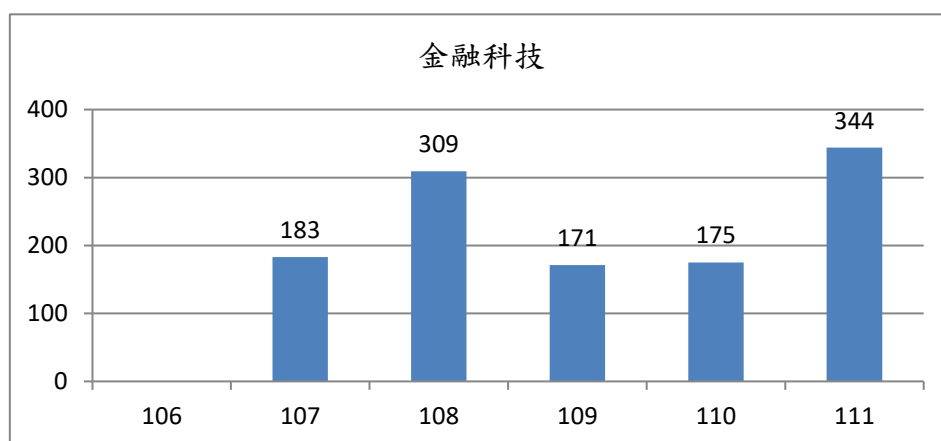
(3) 金融商品研發人員 (預估未來一年人力需求：112年人數需求預估)



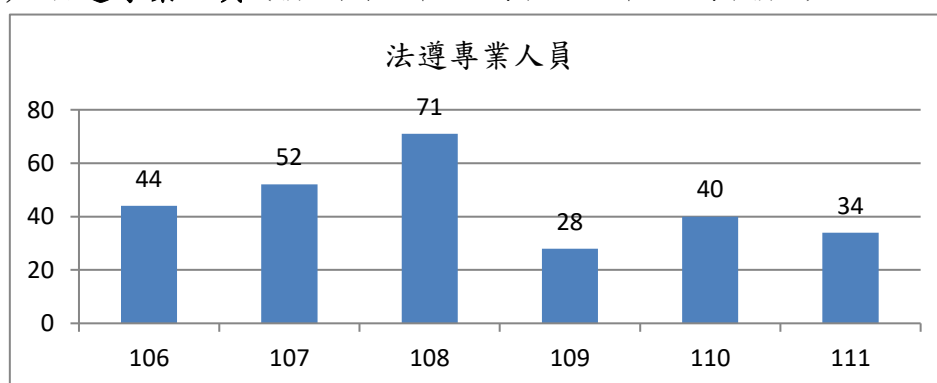
(4) 風險管理人員 (預估未來一年人力需求：112 年人數需求預估)



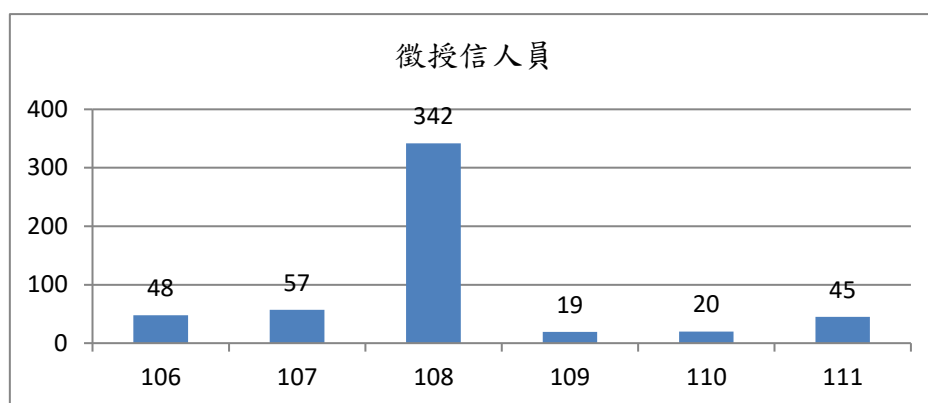
(5) 金融科技 (預估未來一年人力需求：112年人數需求預估)



(6) 法遵專業人員 (預估未來一年人力需求：112 年人數需求預估)



(7)徵授信人員（預估未來一年人力需求：112年人數需求預估）



### 關鍵性人力供給分析

近年來國銀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高度重視下，相關資訊安全、法務人才需求殷切，為務求能於短期內彌補中高階管理職級人力的供應可能出現短絀的問題，金融機構近年來採以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，足以於三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。在中長期人力培育上，近年銀行機構持續透過與大專學院進行各類型產學合作方案，無論是專家演講、短期專題授課或安排業界部門實習機會，各銀行人資業者持續經由多元渠道以進行育才、攬才作業。

關鍵性高階人力的供給主要方式乃是仍採取經由機構本身內部人員晉升方式為主。在人力供給端上的推估方式，主要以金控及商業銀行在2022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，相當程度上足以反映銀行機構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。

【表 2-65】112-114 年銀行業人才供需調查及推估結果填報表

(單位：人)

整體銀行業關鍵人才之供需量化推估結果彙總表						
景氣情勢	112 年		113 年		114 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	1160	950	1315	1010	1581	1250
持平	924		959		1196	
保守	585		720		946	

【表 2-66】112-114 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	112 年新增需求	113 年新增需求	114 年新增需求
樂觀	454	591	780
持平	344	418	606
保守	194	357	543
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 2-67】112-114 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	112 年新增需求	113 年新增需求	114 年新增需求
樂觀	41	42	43
持平	34	33	36
保守	19	19	22
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 2-68】112-114 年度資安專業人才之供需量化推估結果彙總表

(單位：人)

景氣情勢	112 年新增需求	113 年新增需求	114 年新增需求
樂觀	76	46	47
持平	60	45	48
保守	29	25	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。		

【表 2-69】112-114 年度洗錢防制專業人才之供需量化推估結果彙總表

(單位：人)

景氣情勢	112 年新增需求	113 年新增需求	114 年新增需求
樂觀	69	76	96
持平	64	78	99
保守	39	55	75
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 2-70】112-114 年度風險管理專業人才之供需量化推估結果彙總表

(單位：人)

景氣情勢	112 年新增需求	113 年新增需求	114 年新增需求
樂觀	33	46	46
持平	28	22	21
保守	13	11	13
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 2-71】112-114 年度永續金融專業人才之供需量化推估結果彙總表

(單位：人)

景氣情勢	112 年新增需求	113 年新增需求	114 年新增需求
樂觀	56	49	51
持平	43	36	37
保守	32	27	28
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。		

### 第三章 銀行業關鍵性人才需求與培育重點議題

#### 永續金融人才培育計畫-專家諮詢會議座談會會議記錄

一、開會事由：討論銀行機構在推動永續金融的挑戰及永續人才培育因應策略建議

二、會議時間：111 年 12 月 02 日（星期五）下午 3 點

三、會議地點：台灣金融研訓院本院 6 樓菁英廳

四、會議主席：台灣金融研訓院 陳鴻達資深研究員

五、與會人員：

A 商業銀行 XXX 經理

B 金融控股公司 XXX 協理、XXX 經理、XXX 高專

C 金融控股公司 XXX 經理

六、台灣金融研訓院列席者：

金融研究所 彭勝本副研究員

金融研究所 黃若瑜分析師

海外業務發展中心 劉家魁專案副理

金融訓練發展中心 黃愷翔專案副理

#### 會議記錄摘要：

以下綜整辦理此場永續金融人才培育計畫專家諮詢會議，各與會出席委員所提重點問題及建議彙整如下：

#### 一、金融機構推動 ESG 業務現況

1. 金融業在永續的議題與製造業有所落差，金融業在範疇一、範疇二這一塊，比較沒有問題，金融業的重點會在範疇三，責任投資、責任授信等

綠色產業，赤道原則等，對金融業較有幫助，也是主管機關重視的議題；ESG 的議題業者也盡量避免做一些事情讓國際上認為是漂綠的事情，所以實務上永續專題定義的釐清是更重要的。

2. 公司永續金融委員會規劃是由公司治理評鑑慢慢轉變而來，我們慢慢回應 TCFD 的要求，今年更新增脫碳排的議題，是需要與實務結合在一起的。這些企業內部如何落實推動永續綠色金融評鑑議題都與同仁的績效指標綁在一起，對於是否人人都需要永續的證照，定位到底是什麼？抑或是基礎概念的培養。高階證照（CFA）裡的項目有提到責任投資，業者也會期待從事 ESG 相關業務的同仁拿到這樣的證照。
3. 範疇三的定義，將由子公司的業務端慢慢地擴展範圍，從財務報表慢慢加進來，目前僅做到這一點，所以公司已有針對如何推動永續路徑圖，著手在 2025 年及 2030 年的將永續金融路徑圖期程規畫出來。

## 二、現階段推動問題

1. 傳統銀行員在專業工程、理工專業方面人才不足，對於非金融相關科系專才會直接聘僱外部的人，但 ESG 人才直接從外部聘用較不恰當，然透過內部培養則需要相當人員養成時間；相關金融證照方面，洗防，數位轉型也屬較初階的證照，設立 ESG 證照是否能契合產業界所需，則有待研議。
2. 永續發展部門成立在金控總公司轄下業務部門統籌，與公關品牌合作，主要是統籌各個國際相關準則（TCFD、GRI 等），但真實推動 ESG 業務的並非這個部門的人，而是實際與業務接觸的從業人員。
3. 在導入赤道原則的時候是以制度方面推動，而非使用教育訓練的方式，僅有核心推動業務的同事要非常熟稔赤道原則的各種規範，如何規劃出相關的系統或是管理措施，若讓銀行內部總計數千位同仁都能去操作，給予同仁實務上可以操作的工具是有實際困難的。

4. 永續金融業務的推動有各項不同的角色，法金部門在放貸的時候必須非常清楚永續相關內涵，產品部門對於責任投資必須詳細了解，風險管理人員與授信人員的永續金融專業要求就有很大的差異，永續金融評鑑有各種不同的面相，還需要更為清楚的定義出來。
5. 以目前的進程來說，金控公司也有成立永續金融辦公室的進程，當招募新成員的時候，在業務執行面將要遵循相關準則、編制相關報表，期望主管機關能夠更加明確的規範；培訓課程在從業人員的專業上加上例如 TCFD 的概念，讓事業體單位與永續金融辦公室的語言能夠對接是更重要的；可以嘗試分族群，事業單位、業務單位、董監事等，不一定都要開專業的課讓每個從業人員來上課。

### 三、未來精進方向

1. 溫室氣體盤查應是由企業營運活動盤查製作出來，藉以推算出公司的整體碳排活動；若公司之間沒有相關的制式規範訂定，公司間的財報資料便沒有可比性，期待能有統一的規範；建議將金融常識及職業道德證照融入 ESG 的內容，且金融常識與道德證照有時效性，較能觸及同業人員。
2. 面對明年要推 TCFD 的報告書，確實需要內部多個部門都懂相關永續規範內涵才能有效推動，在初期需要全盤接受相關知識，業者都認同，但隨著永續金融的進程，這些主題應該隨著時間拆開來，不同專業的同仁能夠對不同內涵的課程去作訓練，對從業人員來說較有效率；採取模組化統合性的開課模式，就專業內容個別參加，對上班行員時間上是較有效率的。
3. 金融業屬於特許產業，受到主管機關嚴格監管，深受國家金融政策高度影響；ESG 的標準越來越細緻，金融業者內部會規畫討論讓員工考取相關證照，但目前市場上對於 ESG 所開辦的課程及訓練百家爭鳴，良莠不齊，

主管機關若有清楚準則，業者將會較好施展，業者信任周邊單位的訓練課程、相關證照，期待周邊單位推出相關具公信力證照，對業者來說也較有公信力。

4. 主管機關的政策方向明確制定出來，事業體單位便會自行推動相關的永續員工培育配套方案。

5. 從公司治理評鑑到 ESG 的評鑑，公司對於任何永續相關的學習，內容及規範是清楚的，規劃行之有年，而非突然投入的，期望主管機關能夠有更清楚的方向準則，協助從業人員符合永續標準；期待未來課程的設立能夠有更明確的方向。

6. 培訓課程需求可分為兩塊，知識體系及實務融合，實務的融合是課程的訓練是無法取代的，課程能夠幫助從業人員有系統的了解這個知識，但實際上還是要從業人員自行去融合，對任何的從業人員來說都是知道標準在哪裡，然後將 ESG 的知識套用在實務上。

7. ESG 議題涉略廣泛，希望研訓院能有制式的課程、相關設計的證照，讓金融業能有依循的標準。

8. ESG 的證照其實在實際參與編製整個永續報表的同仁才需要知道所有的知識內容，一般銀行內部操作面的承辦人員只需要知道作業流程是否需要放入這些相關永續內容，而不一定要全盤知道背後的知識意涵；但相關人員的專業智識培養也是很重要的，且對於永續金融評鑑的答題至關重要，以這樣的方向去思考去培養人才。

9. 要全盤了解所有面向是不太可行的，課程設計的部分希望能夠有業師結合實務推動；例如範疇三我就只需要知道 TCFD 內容，再回去與從業人員交流，讓從業人員自己去在實務上去做應用；讓從業人員全方面的知道所有面向是有難度且不具有效率的。

10. ESG 的趨勢一直在變化，業者要吸收資訊、消化資訊有一定的難度，研訓院也會針對趨勢及較大的議題撰寫相關的文章，期待能夠就最新趨勢舉辦研討會，業者也會踴躍參加，比制式的課程還要有吸引力；相關業務內容，較缺乏商品規劃或設計，業者目前都有設計出綠色金融卡，但內涵關於綠色的標準實則不明確，期待能有相關的引導及摸索；授信端目前則面臨中小企業及議和的階段，多少需要讓從業人員具備碳排或環境相關的知識，也是我們目前還沒摸索到的。

## 第四章 結論與建議

2020-2022 年持續受制於國際新冠疫情影響，對金融機構整體就業市場人力派遣、異動產生顯著降溫效應。金融機構在跨國封鎖態勢下，海外市場佈局步調趨緩、外派人員調派及頻率相對降低，本年度調查數據指出銀行業關鍵性人員的供需狀況呈現人才供不應求樣態。因應銀行業調查數據所呈現人才供不應求的問題，我國近年所面臨少子化問題嚴重，衍生出中長期勞動就業人力恐不足的問題，銀行機構除需持續推進對既有行員專業知識培訓，以充實行員能精進所需具備各項金融專業知識技能，另在資訊科技技術快速發展下，金融機構需思索如何導入新種金融科技以利協助金融交易業務推動及便利金融服務活動，打造友善金融，更得以強化銀行機構在業務的競爭力，此無疑是銀行機構人資培育單位所需持續強化目標。

銀行機構業務培訓課程內容因應個別授信產業發展屬性不同而有不同專業課程培訓之需求，以因應各項專案投融资業務發展之需。本年度數據指出在金融專業培訓課程，主要以中小型企業金融授信課程需求度最高、其次依序為金融科技、永續金融、大型企業金融授信、非授信金流服務、個人消費金融、個人財富管理、洗錢防制及法令遵循、電子商務、風險管理、金融交易業務、兩岸金融業務等專業課程。

近年我國金融機構順應國際永續金融發展新趨勢，正積極推動再生能源金融業務，然離岸風電、太陽光電、地熱及生質能等再生能源產業評估作業面臨既有銀行行員在專業產業技術、理工專業技能合格人才不足問題，加上，永續金融 ESG 專業人才短期內在銀行機構本身透過內部培訓管道需要相當養成時間。至於金融業在永續金融證照需求方面，參考既有相關洗錢防制，數位轉型金融科技均屬較針對初階從業人員的證照，近期金融業在討論是否需設立永續金融 ESG 證照以更契合業界需求，多數業者表示尚須規劃研議，評估市場需求性。在永續金融 ESG 證照規畫上，建議可在我國銀行業既有

「金融市場常識與職業道德」證照中導入永續金融 ESG 的相關知識內容，且「金融市場常識與職業道德」證照具有時效性，銀行行員透過定期性專業課程進修，加以取得專業認證得以讓金融從業人員足以持續吸收國際永續金融 ESG 新知。

國銀在海外市場的設點布局策略上，國銀首要優先考慮國家為東協國家、其次為香港、紐澳、北美洲、新加坡、歐洲。近年東協國家已成為我國銀行機構所高度重視的新興區域市場，顯見此一新興市場的開發持續受我國銀行機構高度青睞。國銀在東協市場營運據點設點順位首選國家為緬甸、其次，依序國家為印尼、柬埔寨、泰國、新加坡、菲律賓、越南、馬來西亞。東協國家多數國家金融深化程度仍低，仍深具人口紅利誘因，年輕消費族群龐大、專案放貸利差大，各項金融服務發展商機仍具豐富拓展潛力，近年除傳統銀行業務外，租賃業務、受惠於各國基礎建設開發計劃所衍生的專案聯貸融資業務商機龐大，國銀實須深入研議各國政經風險因子差異，以掌握東協市場潛藏金融商機。

在後疫情時代，面對近年中國大陸市場總體經濟環境巨變，台資企業面臨中國大陸市場營運風險遞增生態下，台資企業須面臨經營營運成本、勞動成本、社福成本持續大幅上漲，對於國銀在中國大陸市場的授信信用風險及流動性風險大增，企業在分散營運風險考量下，近年台資企業已持續進行從中國大陸市場撤資及陸續轉向至越南、泰國、馬來西亞、印尼、印度等東協國家設點佈局營運，期能有效分散台資企業海外國家營運風險，對於台資銀行營運策略評估上，國家信用風險評估對於海外市場設點布局為首要評估要點，一國政權體制是否穩固攸關對該國國家主權風險的評估，社經環境是否具有善外籍人士的居留環境，此對於銀行機構在海外國家營運據點場址遴選尤其關鍵，在國際景氣動盪加劇的產經生態環境之際尤需予以審慎研議。