

# 103年銀行業人才供需調查及推估成果報告書

## 壹、銀行業關鍵性人才供需調查實施計畫

### 一、法令依據：

- (一) 依「產業創新條例」第17條規定，為強化產業發展所需人才，行政院應指定專責機關建立產業人才資源發展之協調整合機制，協調各中央目的事業主管機關辦理重點產業關鍵性人才供需調查及推估，國家發展委員會(前行政院經濟建設委員會)即為上開條例所稱之專責機關。
- (二) 金融監督管理委員會銀行局依上開條例規定，於100年1月10日函請中華民國銀行商業同業公會全國聯合會辦理銀行業關鍵性人才供需調查及推估事宜，該公會並補助財團法人台灣金融研訓院執行相關問卷設計及調查、發放、統整及資料分析。

### 二、調查目的及用途：

- (一) 調查目的：針對台灣銀行業及金融控股等機構公司，進行影響銀行業關鍵性人才人力流動供給因子及需求因子之調查及估算，以瞭解銀行業短、中、長期人力之配置狀態。
- (二) 調查用途：提供政府相關單位有關銀行業關鍵性人才供給及需求之資料，以供參考。

### 三、調查地區範圍及對象：以台灣地區銀行業及金融控股公司為調查範圍，本項計畫所稱銀行業包括中華民國銀行商業同業公會全國聯合會所屬39家會員銀行機構及16家金控公司（僅限金控母公司，不包括旗下銀行、證券及保險等子公司），並以銀行業負責人力資源配置之總經理或人資主管為問卷填答對象。

### 四、調查項目、填表單位及調查表式：

- (一) 調查項目：包括銀行業基本資料、未來三年度預估公司退休人數、銀行業海外設點其關鍵性人才選用模式分析、銀行業因新增業務產

生關鍵性人才需求量、銀行業對外籍人士僱用現況、銀行業關鍵性人才經外部仲介管道任用現況、關鍵性人才離（退）職成因分析等。

（二）填表單位：以銀行業負責人力資源配置之總經理或人資主管為問卷填答對象。

（三）調查表式：依上開調查項目擬訂「銀行業關鍵性人才供需調查」，並於問卷定案前先洽請業者試填。

五、資料標準期：以調查實施期間為準，並推估104年、105年及106年往後3年人才需求。

六、調查實施期：以103年7月15日至8月30日為資料發送調查期間。

七、實施調查期間及進度：計畫期間6個月，辦理之工作項目及進度如下：

	103年 7月	103年 8月	103年 9月	103年 10月	103年 11月	103年 12月
文獻資料蒐集與探討						
銀行業業者實地訪談及問卷發放						
舉辦座談會						
期中報告				◎		
期中報告意見內容修正						
撰寫期末報告						
期末報告						◎
撰寫結案報告並印製結案						
累計工作進度（%）		30		60		100

八、抽樣方法：本調查採用全查方式進行。

九、調查方法：

(一) 質性需求調查：進行與銀行、人力仲介相關業者深度訪談，訪談分析現行銀行業人力供需狀態。

1. 金控/銀行業者訪談：針對銀行業之高階主管及人資部門專責人員、負責外部人力甄選的主管人員進行深度訪談，參考其實務經驗及判斷，探討相關聘任人員政策、影響高階主管人員轉任、異動等因素、外聘延攬新進人員證照之相關要求、人員基本職能要求、對外招募難易度、是否有海外延攬需求等議題進行分析。

2. 人力資源仲介公司訪談：經由專業人力仲介機構等外部機構之訪談，瞭解銀行業甄才需求屬性、人才需求限制條件、金融產業之產業概況及業者有無派遣海外人力之需求等。

(二) 量化問卷分析：針對銀行業進行問卷發放，採廣泛性地針對銀行業高階主管及人資部門主管進行問卷訪談，以問卷寄送方式直接郵寄至該等機構，針對相關人力供需議題進行意見徵詢，以瞭解銀行業從業人員觀點及相關建議。

(三) 另財團法人台灣金融研訓院並辦理2場銀行業關鍵性人才專家綜合性座談，探討金融業人才培育、流動及引進等議題。

十、結果表式及整理編製方法：依調查目的，將調查項目分類彙整成相關統計表。

十一、主辦及協辦機關：

(一) 主辦機關：金融監督管理委員會銀行局。

(二) 協辦機關：中華民國銀行商業同業公會全國聯合會、財團法人台灣金融研訓院。

十二、所需經費及來源：所需經費由中華民國銀行商業同業公會全國聯合會支應。

## 貳、銀行業人才供需推估及調查結果

表1 產業調查範疇及趨勢

調查範疇	<p>1. 行業標準分類代碼：6412</p> <p>依據銀行公會所歸類之關鍵核心人才中，遴選出經營管理人員、風險管理人員、徵授信人員、理財規劃人員、金融商品研發人員、OBU與外匯作業人員、投資分析人員及直接投資人員共計8類，做為104年至106年人才供需調查及推估的對象。</p>
產業趨勢	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 銀行業積極拓展東協國家市場業務及在中國大陸除布局銀行業務外，我國銀行亦轉投資金融租賃等金融周邊事業，拓展業務範圍。</li><li>■ 金融業營運體質近年大幅改善，逾放比率下跌，放款呆帳減少，信用風險有效控管，整體金控銀行業營收創新高。</li><li>■ 金融業仍受限於國際市場人才競賽競爭壓力，海外市場挖角問題應加以重視，以留住國內優秀業務人才不致外流。</li><li>■ 銀行業務電子商務化，第三方交易興起，金融交易方式改變，銀行須調整改變與客戶交易互動方式，以符合消費者之需求，創造新業務商機。</li></ul>

表 2 關鍵性人才之供需量化推估結果彙總表

單位：人

景氣情勢	104		105		106	
	新增需求	新增供給	新增需求	新增供給	新增需求	新增供給
樂觀	658	660	730	680	792	700
持平	520		576		584	
保守	399		447		452	
定義	在新增需求端上樂觀、持平、保守乃匯整問卷銀行業者回收數據加總。 在新增供給端上年成長率乃參考過去 10 年銀行業產值平均數據，採保守數據(3%)做推估調整。					

註：

- (1)由於銀行業關鍵性人才供給主要仍以內部晉升方式為主，並以引入中階儲備幹部的方式，以培養未來主管人才，故在人才供給端上，綜合上述兩種供給管道，以中階儲備幹部的晉用人數在 1 年後仍留存人數，另參考大專財金科系碩士班畢業生人數，加上銀行屆臨退休人數，以上述多重管道當作參考值做基礎推算整體產業供給人數。
- (2)銀行關鍵性人力已有呈現相對穩定的態勢，銀行業相對屬於成熟性產業，近年來在同業競爭之下，短期內可大幅新增業務的空間並不顯著，除非積極有效開發新市場及新型態業務量，否則對高階關鍵性人力需求大幅擴張的態勢將不顯著。

表 3 關鍵性人才之質性分析

所需專業人才職類		人才需求條件										招募情形			職能標準級別
人才類別	關鍵職缺	工作內容簡述	學歷			能力需求			基本工作年資				對外招募難易度		
			高中以下	大專	碩士以上	學類(代碼)	職能方面	法定證照	無經驗	2年以下	2-5年	5年以上	易	普通	難
經營管理人員	總經理	秉承董事會之決議，綜理全行業務		V		因銀行業人才需求領域多元，無限定僅為金融相關科系，如企貸等業務也需理工科系專業人才	1. 管理職能 (1)策略領導統禦能力 (2)決策能力 (3)績效管理能力 (4)危機處理能力 (5)溝通協調能力 (6)計畫組織能力 (7)人才培育力 (8)追求卓越 (9)分析研判力 (10)壓力管理能力 (11)洞察事業體或產品獲利能力 (12)外部環境敏銳度 (13)團隊合作 (14)企劃統籌能力 2. 專業職能 (1)金融政策法規 (2)多元金融商品知識 (3)國內外財經與產業趨勢研判 (4)客戶關係管理 (5)公司治理 (6)金融作業流程知識 (7)金融監理政策	1. 銀行內部控制 2. 金融常識與職業道德				V	關鍵性人員的選任主要以銀行內部培訓、晉升為主	無	6級 (總級數6級)
	執行長	負責集團相關業務之策略規劃與經營管理		V								V		無	5級
	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		V								V		無	4級
	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		V								V		無	4級
	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		V								V		無	4級
	經營決策長	掌理全行營運管理策略		V								V		無	4級
	環球貿易金融協理	(1)執行環球貿易金融業務規劃與管理(2)督導負責部門同仁推廣環球貿易金融業務成效		V								V		無	4級
	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		V								V		無	4級

風險管理人員	風險管理部(處)協理/處長/經理/副理	(1)掌理全行性風險管理之統合規劃與督導執行(2)本公司及子公司風險管理政策及程序之監督，並分析評估執行情形(3)綜合性風險指標及主要經營風險之分析與相關資訊之揭露(4)自有資本與風險性資產適足性之計算及控管(5)本公司與子公司之關係人交易控管(6)本公司與子公司內部控制制度等事務	V						V		無	4級
	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	V						V		無	4級
	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	V						V		無	4級
	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	V						V		無	4級
	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	V						V		無	4級
					1. 管理職能 (1)專案管理能力 (2)思慮縝密 (3)分析研判力 (4)財務及市場敏銳度 (5)商業決斷力 (6)企劃能力 (7)壓力管理能力 (8)外部環境敏銳度 (9)溝通協調能力 (10)團隊合作 (11)解決問題能力 2. 專業職能 (1)各種風險專業知識 (2)財務統計及會計 (3)資料庫建置概念 (4)新巴塞爾資本協定知識 (5)公司治理 (6)金融法令 (7)監理政策 (8)資產負債管理規劃能力 (9)風險管理模型建置能力 (10)風險整合能力 (11)風險管理資訊系統 (12)信用風險與市場風險的辨識與量化 3. 其他 (1)徵授信實務與金融市場交易豐富經驗 (2)外語能力佳 (3)具備 MS office 軟體操作能力	1. 銀行內部控制 2. 金融常識與職業道德						

徵信人員	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。		V		1. 管理職能 (1)溝通說服力 (2)積極工作態度 (3)思慮縝密 (4)簡報能力 (5)壓力管理能力 (6)解決問題能力 2. 專業職能 (1)財務分析及商品鑑估常識 (2)授信相關法規規範(3)銀行內部作業規範(4)財務分析(5)產業動態(6)客戶開發管理(7)產品行銷技巧(8)徵授信實務經驗(9)信用分析	1. 銀行內部控制 2. 金融常識與職業道德 3. 授信人員專業能力測驗合格			V		無	4 級	
	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。		V					V	無				4 級
	環球貿易金融 RM	(1)行銷環球貿易金融業務 (2)客戶開發及客戶關係維護		V					V	無				4 級
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		V		1. 管理職能 (1)溝通說服力 (2)簡報能力 (3)壓力管理能力 (4)表達能力 (5)溝通協調 (6)積極熱忱 (7)風險管理能力 2. 專業職能 (1)金融政策法規 (2)企金金融商品知識 (3)產業知識 (4)金融商品行銷能力 (5)客戶開發管理 3. 其他：具備 MS office 軟體操作能力	1. 銀行內部控制 2. 人身保險業務員 3. 投資型保險業務員 4. 信託業務人員 5. 投信投顧業務員 6. 證券商高級業務員 7. 期貨交易人員 8. 外幣收付非投資型保險商品業務員 9. 結構型商品銷售人員 10. 財產保險業務員 11. 金融常識與職業道德			V		無	4 級	
	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		V					V	無				4 級
	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)		V					V	無				4 級



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	V		1. 管理職能 (1)溝通協調能力 (2)邏輯能力 (3)思慮縝密 (4)創新能力 (5)企劃能力 (6)壓力管理能力 (7)簡報能力 (8)專案規劃能力 2. 專業職能 (1)客戶需求分析投資規劃能力 (2)國內外金融市場相關法規 (3)多元化金融商品知識 (4)資料分析能力 (5)新種金融商品研發能力 3. 其他：具備 MS office 軟體操作能力	1. 銀行內部控制 2. 金融常識與職業道德	V			無	4 級
	應收帳款 PM/經理/副理	(1)應收帳款業務規劃與管理(2)協助營業單位應收帳款業務行銷及產品設計架構及推廣	V				V			無	4 級
	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	V				V			無	4 級
	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	V				V			無	4 級
	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	V				V			無	4 級
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。	V		1. 管理職能 (1)壓力管理能力 (2)創新能力 (3)簡報能力 (4)溝通協調能力 (5)業務推展與改善能力 (6)管理與教導能力 2. 專業職能 (1)專業產經知識 (2)多元金融商品知識 (3)財務會計知識 (4)國內外財金與產業趨勢研判 (5)資料分析能力	1. 銀行內部控制 2. 證券商高級營業員資格測驗合格 3. 證券分析師 4. 信託業務人員執照 5. 投信投顧業務人員執照	V			無	4 級
	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	V				V			無	4 級
	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	V				V			無	4 級

OBU 業務人員 /外 匯作 業人員	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，供作各項 業務決策參考		V						V			無	4級	
	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		V						V			無	4級	
	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		V						V			無	4級	
	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。		V						V			無	4級	
	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)全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		V						V			無	4級	
	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		V						V			無	4級	
	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 事利率議價與拋補，賺 取收益		V						V			無	4級	

	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	V						V		無	4級
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	V						V		無	4級
	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	V						V		無	4級
	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	V						V		無	4級
	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	V						V		無	4級
	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	V						V		無	4級
												無

1. 管理職能  
(1)溝通說服力  
(2)決策能力  
(3)分析研判力  
(4)簡報能力  
(5)壓力管理能力  
(6)表達能力  
(7)外部環境敏銳度  
(8)洞察事業體或產品獲利能力  
(9)團隊合作  
(10)積極熱忱  
(11)風險管理能力
2. 專業職能  
(1)金融政策法規  
(2)多元金融商品知識  
(3)專業產經知識  
(4)國內外財經與產業趨勢研判  
(5)產業知識  
(6)資料分析能力  
(7)公司治理  
(8)客戶開發管理
3. 其他  
(1)具產業分析及投資三年以上經驗  
(2)外語能力佳  
(3)具備 MS office 軟體操作能力

1. 銀行內部控制  
2. 國內外財務分析專業證照  
3. 金融常識與職業道德

表 4 因應對策及具體說明

人才問題	因應對策	具體措施
(1)海外市場人力需求殷切	(1.1)東協市場多元化，需由語言、文化等方面加強有意海外市場業務之銀行人力的培訓以降低營運成本。 (1.2)善用僑外生人力資源	規劃僑外生留才策略，經加以培訓後投入母國市場，有利我國銀行經營亞洲在地國當地市場業務，建議教育主管機關針對外籍留學生人士政策，在引才、育才策略上的人力資源政策應審慎長期規劃。 持續強化銀行行員外語能力的訓練、以因應國際化的需求，增加我國人才的國際競爭力。
(2)產學落差	落實專業職能證照實施：大專課程中強化結合證照之實務課程，縮短學用落差。	為強化學生進入職場之業界實務經驗，大專課程除理論性專業課程外，引入業界專業師資，以實務課程導入方式，讓學生理解銀行業作業面技能，訓練學生在學之所學技能，能滿足業界之需，強化學生職場職能知識之訓練。
(3)電子商務時代來臨	加強銀行在資訊設備投資、人才資訊化培育	因應各國在金融業務電子網際交易時代來臨，應鼓勵銀行業加速在商品開發、資訊設備投資以強化銀行競爭力，滿足消費者交易之需。