

4.1.3 升級員工技能

因應學習需求與形態之改變，本行鼓勵跨界學習，運用培訓機制、引進多元化外部資源、提供分享舞台，增強員工的學習能力。除了制定完整的通識知識庫、專業職能課程外，因應科技發展趨勢而量身訂作的數位素養課程，同時針對不同職涯階段的員工，規劃學習藍圖、培育發展指南、個人發展計畫等，使全體員工不分層級、年資，皆能透過不中斷的學習持續成長精進。

4.1.3.1 佈建不同層級培訓計劃，培育各角色人才

面對市場快速變化及客戶習慣的演進，我們不斷努力提升服務體驗，突破過去產品對應專員的服務模式，打造一站式服務窗口。本行建立培訓計畫範疇自「個金單一 RM 轉型計畫」至「個金 ARM 計畫」再到「法金 ARM 計畫」，培育全方位 Banker。從前、中、後台訓練至單位 Mentor 輔導，幫助員工快速融合專業知識與實務應用，深入掌握不同的產品特性和銷售技巧。資源投入由 2022 年的 314 萬增加至 2023 年的 701 萬（年增率達 124%），年度平均每人參與培訓時數達 14.2 小時，依照各職類／職級角色佈建不同層級培訓計劃及學習資源，強化工作技能及業務轉型能力，以更靈活的方式應對多元化的業務挑戰。

培訓計畫統計結果

計畫名稱	啟動年份	梯次數	累計培養人數	轉型 / 培訓細節
個金單一 RM 轉型計畫	2022	11	580	自 2021 年底推動分行轉型－「單一聯繫窗口制度」，提供原任之放款業務人員（AO）依個人意願及能力目標，協助轉任為單一聯繫窗口理財業務人員（RM）及授信輔導為主要職責的貸款專家（PS）。截至 2023 年底已有 27% 轉為單一 RM、39% 轉為貸款專家；另 34% 轉為法金及總行等作業人員，單一 RM 參與者平均接受至少 59 小時培訓，現已完成全數共 11 梯次的轉型培訓計畫。

個金 ARM 計畫	2020	15	367	以全方位 Banker 的概念，安排 9 個月紮實的前、中、後台訓練，期間包含基礎存匯作業、授信及理財等三階段共計 112 小時的專知課程，每年投入 80 萬、橫跨 3 個部門共同培育，搭配輪調後單位 Mentor 的輔導，幫助同仁迅速連結專知與實務，深入了解銀行多元服務內容並持續加強銷售技巧，使其在業務經營上更加宏觀且全面。
法金 ARM 計畫	2017	18	279	為儲備法金客戶關係經理，透過兩年期的輪調培育，提供完整的法金專業課程，包含財務分析及風險控管能力以及全通路輪調，進而養成軟、硬實力兼具的全方位法金專家，為目前業界最完整的企金業務培訓計劃。

4.1.3.2 串連發展工具為一站式職涯發展系統

本行串連端到端不同站點的培育發展資源「一站式職涯發展系統」，打造完善的職涯發展體系，成為引領員工多元發展的關鍵建設。

一站式職涯發展系統

發展工具	主要功能	目的
iCareer	辨識能力缺口，提供職涯方向指引	制定人才規格及設計職涯路徑，幫助員工識別能力缺口，透過數據分析提供能力提升及發展職位建議，鼓勵員工進行專業及共通職能的能力貼標。
iTalent	對焦發展共識，訂定學習應用方案	根據崗位職能、年度目標、職涯發展方向三大構面為思考架構，幫助員工與主管對焦發展共識，選擇合適的學習方式訂定個人發展計畫（IDP）。
iLearning	導入數據應用，提供個人化學習資源	利用數據分析員工學習偏好，提供個人化學習資源，激發學習動機。2023 年員工學習時數近 52 萬小時，年度回饋滿意度達 4.6 分（滿分 5 分）。
iMatch	內部徵才機制，促進人才跨域流動	結合 iCareer 平台，提供職能、專業及特質的綜合媒合度，作為主管與人才提供雙向選擇參考，員工能找到發展方向及適合職務外，主管也能依據團隊需求尋找合適人選，促進組織內部人才跨域流動。

關於本報告

永續發展歷程

永續獎項肯定

董事長的話

1 永續策略藍圖

2 氣候策略

3 健康策略

4 培力策略

5 永續治理與風險管理

6 附錄

4.1.3.3 開創多樣化學習培訓豐富學習體驗

本行開創多樣化的培訓模式，以不同管道、型態及手法來滿足多元的培訓需求，運用內部社群平台邀請學員進行雙向交流回饋，透過競賽等機制的設計，創造共創共學的生態圈；同時培育內部講師，秉持人人都可以是專家的精神，協助有志者建立個人品牌，落實組織知識傳承，期待透過多元豐富的培訓資源，提升學習體驗，型塑學習文化。

員工培訓說明

面向	項目	描述	亮點
多樣內容的學習體驗	自製數位課程	本行為國內首家擁有數位課程製作團隊的銀行，涵蓋專業領域到軟性議題。	2023年產出118堂數位課程。
	商業評論文章	引進專業數位內容供應商，如哈佛商業評論、Master Cheers、天下雜誌等，提供豐富的學習資源。	提供超過100項數位多媒體學習資源。
推動共創共學生態圈	年度學習活動	透過競賽元素和遊戲化設計，與集團子公司聯合舉辦「萬哩遊很大」等學習活動，鼓勵員工學習競賽以獲得獎勵。	2023年度活動參與人數較去年同期成長3倍。
	社群學習圈	利用社群軟體建立學習社群，促進成員間的交流分享。	辦理「個金通路人才庫」活動透過積分機制鼓勵成員參與。
	內部講師制度	培養內部講師，促進知識傳承並幫助有志者建立個人品牌。	累計培育基礎講師637位及資深講師189位，平均授課滿意度達96.9分（滿分100分）。
學到飽的豐富平台資源	Hahow學習平台	與Hahow合作提供多元的專業課程。	累積580堂專業課程，完訓16.52萬堂次課程，累積時數超過24.54萬小時。
	數位圖書館	提供豐富的電子書及電子雜誌資源。	近代熱門典藏逾2,200本，今年度閱讀電子書達3.9萬次。

4.1.4 建構領導梯隊

本行建立不同層級與領域的管理人才庫，強化人才儲備的廣度和深度，透過設計多元培育發展資源和完善的配套機制，邀請各級主管共同參與領導力培育，針對不同的專業領域、語言能力和適任分析，結合個人意願和組織需求，量身打造個人發展計畫找尋發展方向。使人才能有彈性發揮潛力而組織能更靈活應對未來的挑戰，從而打造企業永續發展的基石。

人才庫	特色
總行人才庫	促進組織內部人才活絡與培養多元整合性人才，依個人特質、經驗歷練及組織發展進行輪調路徑規劃，每季透過人才發展會議，對焦當前發展現況並提出下一步建議，協助員工在思維廣度和決策判斷能力上都得到充分發展。目前總行人才庫中超過三成的人才具有跨領域經驗。
個金通路人才庫	<p>個金通路人才庫著重於實踐，以總行區部共建、差異化培訓和結合實務場景為年度培訓重點，強化儲備期間的實務訓練。我們提供多種實戰場景，例如：</p> <ul style="list-style-type: none"> 安排擔任隨隊稽核進行分行查核，訓練日常管理風控意識。 擔任休假分行協理的代理人，以協助人才提早了解分行日常。 設計分行管理情境研討，由通路高管擔任課程導師兼主考官，提升實務能力和管理技巧。
法金通路人才庫	面對近年策略發展重點及收益結構調整目標，本行聚焦於產品跨售和通路協銷能力的培養，梳理人才規格和職涯路徑，持續進行人才盤點並根據專業和管理能力分類，建立法金輪調制度和典範路徑，提供資深員工跨客群和跨產品的輪調歷練，發展換位思考思維，促進組織內部的溝通和協作。
Young Talent 人才庫 (CMA)	綜合考量勞動市場吸引力及組織策略需求，將人才劃分為個企劃與法金國際兩大類型，以終為始訂定培育發展路徑以養成未來銀行家，明確訂定各階段學習目標，落實追蹤並持續累積CMA培育成果，並透過建立各站點串連共養機制，促動主管人才發展意識。