

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。使人才更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。2024 年已有 12 人晉升協理職，其中近九成新任主管具跨領域經驗。
個金通路人才庫	提供不同備位度人才差異化培訓，結合總行、區部資源，協作共建多元的實戰場景，培育具即戰力人才，2024 新上崗主管中 96% 來自人才庫，實戰場景歷練包含： <ul style="list-style-type: none"> • 隨隊稽核執行查核：安排人才參與稽核實務，培養日常風險控管意識。 • 代理分行主管：建立代理休假分行主管機制，提早熟悉分行日常運作。 • 分行管理情境研討：由通路高階主管擔任課程導師與主考官，透過情境模擬提升實務能力與管理技巧。
法金通路人才庫	持續提升人才產品跨售及通路協銷能力，依明確規格遴選人才並提報上崗，提供個人化發展路徑，鼓勵潛力人才跨客群與跨產品歷練，強化專業能力之餘也促進跨單位的協作溝通。2024 年新上崗主管 100% 具跨客群、產品輪調經驗，且 100% 為來自人才庫。
Young Talent 人才庫 (CMA)	延續 2023 年以個金企劃與法金國際兩大領域為人才培育二大核心，以終為始打造學習藍圖，透過各站點串聯共養機制，強化青年儲備幹部人才發展意識；另舉辦跨屆、跨域的百人交流活動，打破專業藩籬，激盪多元思維，建立強而有力的跨域人才網絡，凝聚各屆共識並打造人才自我優化能力。

4.2 社會影響力

在台灣每兩人即有一人是國泰集團的客戶，因此本行積極運用集團資源推動永續行動，以協助建立包容平等的社會為願景，結盟多元的策略夥伴，共同推動社會永續。以「青年培力」與「弱勢扶持」兩大主軸為出發點，支持青年、弱勢等族群培養知識與技能，使其在面對快速變遷的社會環境時，仍能保持自信、自立，並實現自我目標，關於投入社會影響力之成本請詳附錄表 6.1-16。

4.2.1 青年培力

高齡化與少子化趨勢加劇改變人口結構，未來世代需具備的能力越發多元，OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) 在「Skills for 2030」報告中提出三種關鍵技能：認知思考能力、社交情緒能力和務實學習能力尤為重要。為培育青年認識自我、思考職涯及養成技能，減少學用落差，協助青年擁有職場實力，本行舉辦國泰青年實習計畫 (CSP、CIP) 及程式語言班，積極與全台大專院校合作，於實習期間加強實務培訓，實際參與業務推進，瞭解公司策略走向，提升未來人才庫發展可能性，期待影響力持續擴大，帶動整體社會、環境正向發展。

4.2.1.1 Java 人才培育計畫

本計畫旨在招募有意從事資訊相關工作的非資訊背景人選，提供有志青年和非資訊背景求職者一個提升專業技能的管道。透過 15 週的程式語言課程培訓及實作規劃，培養程式語言能力作為金融初階 IT 人才來源。有鑑於前兩屆 Java 資訊培訓班成效優異，2024 年持續舉辦 Java 人才培育計畫，共錄取 31 名人選，報到 28 名，最終合格轉正率為 78%，學員課堂滿意度 4.9 分 (滿分 5 分)。

4.2.1.2 CSP 實習計畫

此計畫與大專院校進行產學合作，讓學生提前於在學期間認識銀行工作內容，增強對銀行職務了解，同時，本行也可藉由觀察實習生潛能提前鎖定優秀人才，並透過紮實的實務培訓，強化實習生畢業後進入本行就職之意願與準備。2024 年度共開設六個職系，包含各分行、作業中心、金融服務職系、法人金融職系、海外營運企劃職系、個人金融職系，招募 120 名實習生，最終共 60 名通過考核轉正，轉正率 50%。考量本行人才需求，預計於 2025 年規劃新增個人金融職系、海外營運企劃職系，也積極拓展合作院校數量，期盼透過深耕各地目標學府，盡早接觸潛力人才。

4.2.1.3 CIP 實習計畫

CIP 實習計畫規劃持續兩個月的暑期實習，協助學生了解金融業運作模式，透過實際參與銀行內部專案執行、ESG 企劃競賽與高階主管 / 學長姐對談交流等活動，深化實務經驗發展職涯可能。本年度開設資訊專才、數位金融、財務金融以及營運企劃等四大職系職缺，最終錄取 33 名實習生，本年度計畫滿意度平均 4.6 分，未來投入金融產業意願為 4.61 分（滿分 5 分），暑期實習結束後，更有 7 名實習生留任於單位繼續實習（留任率 21%）。

■ CIP 實習計畫亮點活動



永續策略藍圖應用

ESG 企劃競賽

本年度企劃競賽持續關注永續議題，邀請來自各公司不同單位的 CIP 實習生，以小組為單位，運用於單位學習到的產品或企劃專長，並結合對集團永續策略與相關舉措的瞭解，產出具落地執行可能的想法，如遊戲設計向社會大眾推廣金融知識，或以高信用卡回饋吸引社會大眾落實環境永續等，最終由集團各公司主管擔任評審，就效益、邏輯及創新性進行評分。



環境永續

淨灘活動

淨灘活動邀請 CIP 實習生及各公司主管共 147 人至福隆海濱公園沙灘撿取垃圾，在實際行動前，先透過海廢課程介紹，讓參與者瞭解海廢組成與來源，再透過小組競賽方式，激勵參與者撿取並分門別類垃圾，親身瞭解環境永續的重要性，最終撿取垃圾總重 103.9 公斤。



財務健康

CIP 金融小教室

CIP 金融小教室以永續策略藍圖中「財務健康」構面為主題，邀請各組 CIP 透過拍攝影片的方式，自行撰寫腳本、拍攝並剪輯影片，以年輕世代的視角跟社會大眾宣導正確的金融知識，包含管理日常財務、達成財務目標、避免財務風險等三個面向。

- 1. 管理日常財務：**「透過記帳、儲蓄、現金流來管理日常財務，帮助大家守護好自己的錢包！」
- 2. 達成財務目標：**「面對突如其來的意外，如何利用保險來保障自己的幸福人生！」
- 3. 避免財務風險：**「提醒民眾要有防詐意識，不隨意提供帳戶資訊避免受騙！」



經驗傳承

與副總有約

本活動由副總與 CIP 進行雙向對話，副總與實習生進行關於實習計畫內容設計、專案鋪排以及活動規劃的意見交換，還藉由自身經驗分享予 CIP 寶貴的職涯建議，並期許實習生能夠具備好奇心和勇氣，面對未來的挑戰，將挑戰轉化為成長的養分。