



玉山人才培育與發展

心清如玉。義重如山。

建立制度 培育人才 發展資訊

全行希望工程師，86%為自行培養

全行經理人，79%自行培養



培育造就最專業的人才，提供顧客最好的服務，是玉山的責任

人才管理 整體發展規劃

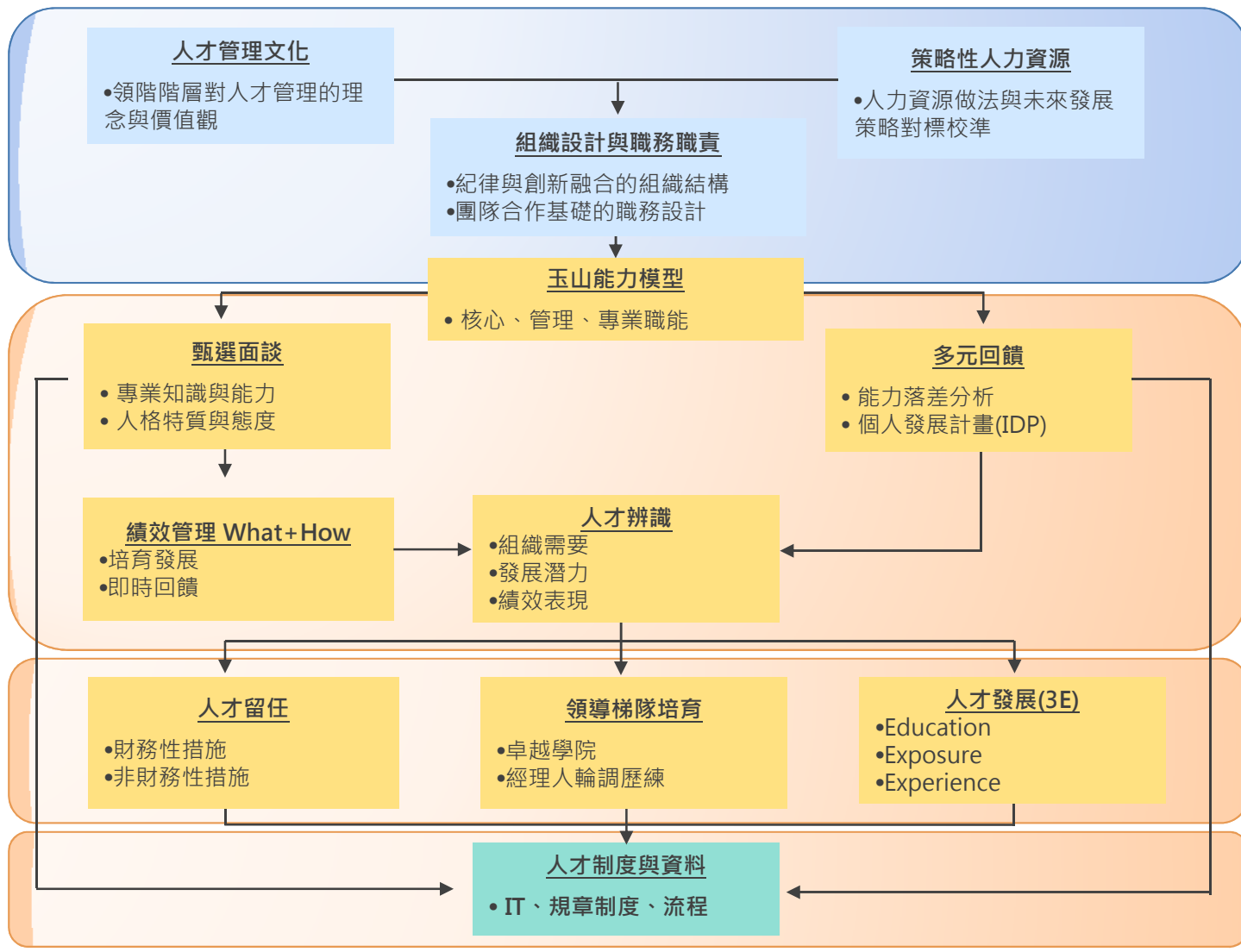
建立永續經營競爭力

人才培育價值觀
Philosophy

人才評估/辨識
Assessment

人才發展方法
Development/
Deployment

人才培育制度化
Institutionalization



玉山的人才管理文化

經營團隊傾全力培育傑出優秀的玉山人，打造玉山人快樂奉獻、成就志業的環境



- ✓ 玉山我們的家，我們工作在一起，打拼在一起，在這裡耕耘播種，也在這裡歡笑收割
- ✓ 從未來看現在，邁向卓越的道路，我們堅持燃燒的鬪魂，打造有靈魂的企業，與志同道合的夥伴同行



- ✓ 無私的傾囊相授中，玉山的未來一棒接一棒，一棒比一棒更好
- ✓ 領導、傳承，是玉山永續經營的起點
- ✓ 管理、梯隊，是玉山生生不息的關鍵

從找對的人開始

用心遴選志同道合的夥伴

個人能力
表層外顯

專業知識
多元證照
豐富歷練

個人特質
深層內隱

誠信正直
顧客導向
團隊合作
關懷分享
熱忱負責

打造有溫度的甄選

- ✓ 高階主管親自參與甄選
- ✓ 多對多的團體面談
- ✓ 資歷、測驗、問卷、性向多重指標
- ✓ 將服務的精神融入甄選流程中

跨大產官學多元人才交流

【產】
首選對首選跨界合作



SAS校園資料探礦競賽

【官】
積極交流

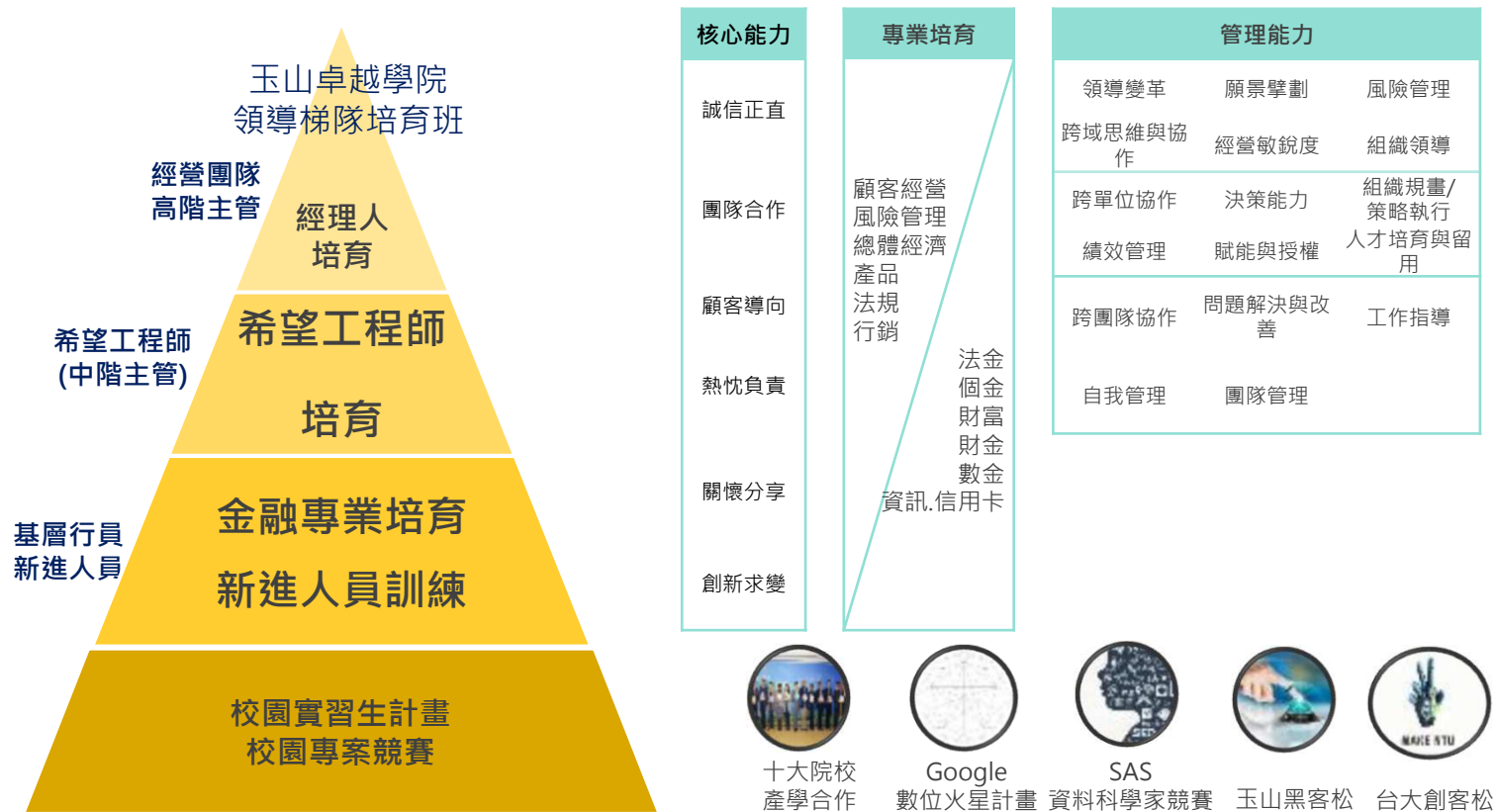


【學】
產學合作



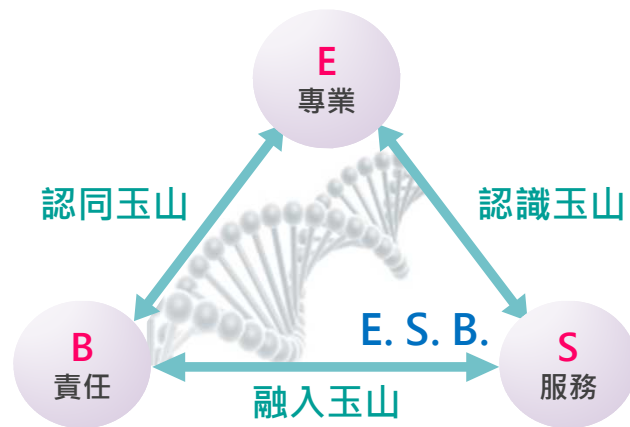
校園實習計畫

玉山內部人才培育與發展架構



新進人員-成為快樂傑出的玉山人

新鮮人的第一堂課 從創辦人開始



正確價值觀

紀律的實踐

專業的風采

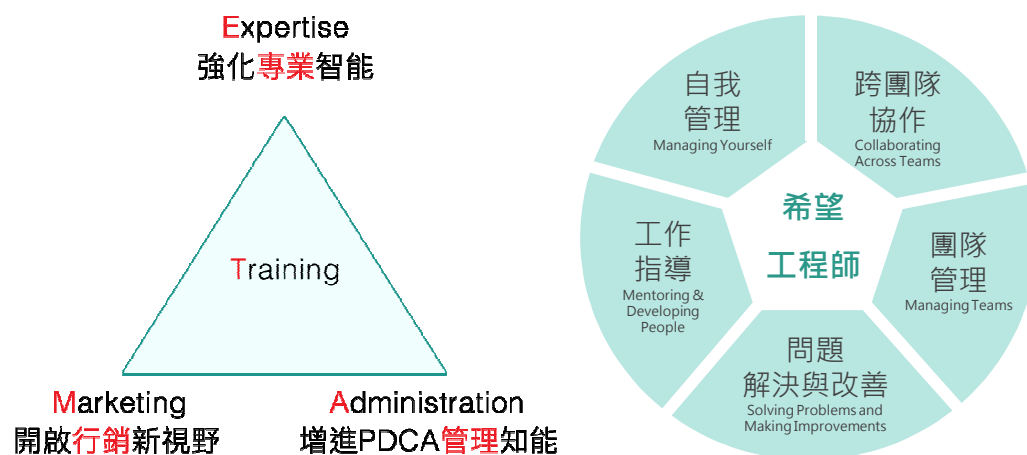
問題的解決



講師	課程名稱
創辦人	玉山經營理念與企業文化、 即席演講
董事長	做一位成功的玉山新鮮人
總經理	邁向卓越-玉山金控之未來、 未來銀行發展趨向、 英文即席演講
人資長	本行人力資源制度(工作規則)、 即席演講、課程說明、 綜合座談

玉山希望工程師-培育架構

學習領導，承上啟下，培養玉山傑出幹部的典範



管理

領導統御與主管修為

風險管理與內部控制

顧客滿意與TQM專業

專業

業務操作管理

金融法務知識

資訊管理與電子商務

行銷

行銷管理與業務

品牌經營與管理

溝通表達與藝術賞析

玉山卓越學院

培育玉山現在和未來的領導人



以文化傳承為核心
 兼具3E發展的綜合培育計畫
 實踐學習型組織與建立知識管理機制

Education	領導模範				
	國際視野	美國加州州立大學 國際管理碩士學位 香港中文大學 工商管理碩士學位	澳洲雪梨大學 工商管理碩士學位 玉山大學 金融碩士學位	中國國家工程師學院 新加坡國立大學 企業管理碩士學位 BOG顧問	
Exposure	海外參訪	金融同業 中國銀行 招商銀行 交通銀行 華僑銀行 大華銀行	互聯網校務 騰訊校務	零售業 中國大藥房	航空服務業 華信航空
	企業家演講		金融創新 綜合績效 布局亞洲	跨職務 Cross Posting	跨單位 Cross Division
Experience	專案發表	結合玉山3大策略			
	輪調歷練	金融創新領航者	綜合績效大躍進	布局亞洲	跨國境 Cross Border
Culture	文化傳承	創辦人 親自授課	經營團隊 全程參與	領導梯隊 專業研討及決策諮詢人	選修學員 以課程為導向及交流



玉山儲備幹部



MA招募甄選

- 每年投入最重要的資源在招募甄選
 - ✓ 校園徵才
 - ✓ 咖啡廳座談
 - ✓ 實習
 - ✓ 課程講座
 - ✓ 玉山學術座



MA 面談甄選特色

- 三階段面談甄選
- 快速回應
- 經營團隊親自參與面談



第一階段面試

與各事業處傑出經理人及MA學長姐第一次的交流認識，面談形式包含英文會話、個人特質及邏輯思考面談。會後也可和MA學長姐們交流在玉山職涯的點滴、收穫與成長。

第二階段面試

共同和人資長、品牌長、策略長、數金長、風險長等高階主管進行專題報告、時事分析研討。

第三階段面試

與經營團隊近距離接觸，瞭解玉山的經營理念，對於MA的重視與期待，以及自我未來成長發展的舞台。

MA的培育 與職涯發展



MA的培育 與職涯發展



Experience 70%

- ✓ 參與重要專案
 - 創新競賽
 - 國際專案顧問
 - 跨境客群提升顧問案
- ✓ 輪調歷練(跨單位、海外)
 - 跨職系/海內外/總分行
- ✓ 擔任具挑戰性職務

Education 10%

- ✓ 新進行員/希望工程師/經理人培育
- ✓ ARM/理專/AO訓練班
- ✓ 哈佛領導學程、全球企业家班、賓州大學高階風管課程...
- ✓ 廣宣行銷講座、創意產業融資研習班、職能暨人才管理研習班...
- ✓ 數位學習-天下創新學院

Experience

Education

Exposure

Exposure 20%

- ✓ 策略會議/經營會議
- ✓ 經驗傳承
 - 高階主管近身學習
 - 學長姐/mentor
- ✓ 同異業交流
 - 國際銀行同業觀摩
 - 各產業龍頭交流

玉山數位金融人才轉型培育計畫

1. 新進行員e化課程
2. 資訊人才專屬培育課程
3. 在職員工專業培育
4. 中階主管與經理人培訓班
5. 多元化軟體與系統教學

1. Fintech人才多元發展
2. 創新管理模式
3. 激發創意的工作環境
4. 友善職場與志工文化

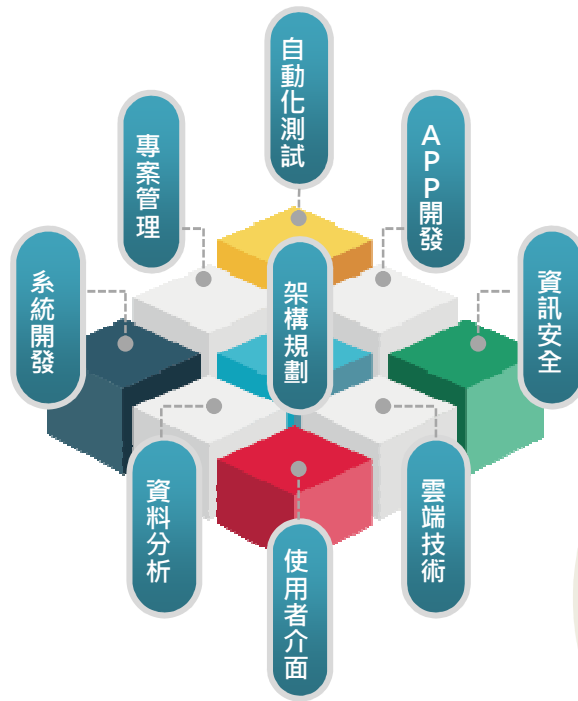
1. 產官學專案合作
2. 首創科技儲備幹部TMA培育計畫
3. 台大希望種子計畫
4. 成立Innovation Lab，轉動創新思維



人才技能型態與未來發展

• 人才團隊齊備

• 以科技為核心競爭力，實現玉山2020願景



提供完整的各項資訊人才

最佳顧客體驗

以顧客為中心
比顧客更懂顧客
有溫度的服務

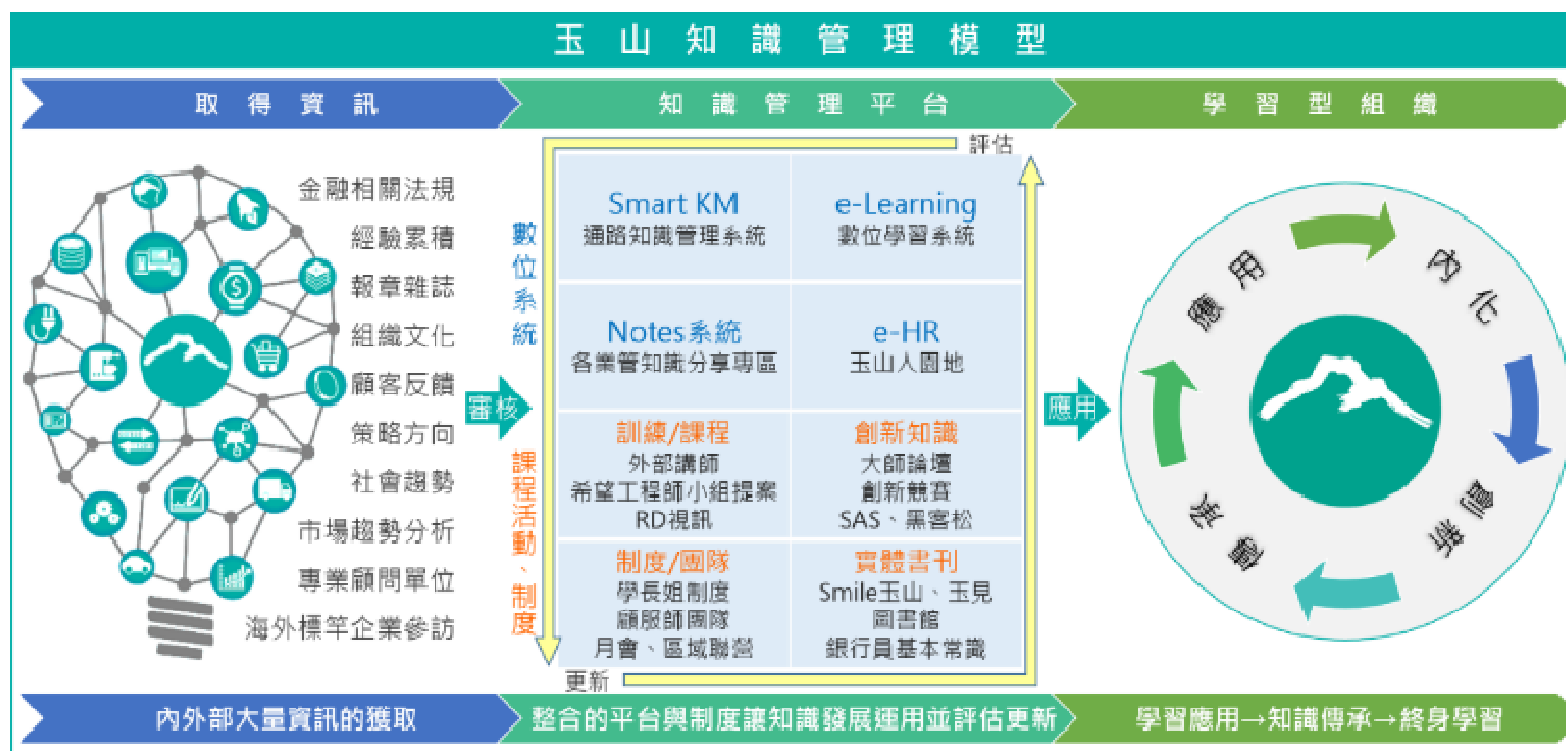
創新數位科技

開放式銀行
敏捷開發
大數據分析

特色亞洲銀行

全球資訊整合
全通路無縫體驗
區域統籌管理

累積智慧建立競爭優勢的知識管理平台



感謝聆聽 敬請指教

智慧財產權聲明

本資料各項內容之各項權利及智慧財產權（包括但不限於著作權、專利權、商標權等）均屬玉山商業銀行股份有限公司（以下簡稱「玉山銀行」）所有。除非獲得玉山銀行事前書面同意外，均不得擅自以任何形式複製、重製、修改、發行、上傳、張貼、傳送、散佈、公開傳播、販售或其他非法使用本資料。除非有明確表示，本資料之提供並無明示或暗示授權貴方任何著作權、專利權、商標權、商業機密或任何其他智慧財產權。

Intellectual Property Rights

The rights and the intellectual property rights (including but not limited to the copyrights, patents and trademarks, and etc.) of the Material belongs to E.SUN Commercial Bank, Ltd. (hereinafter referred to as "E.SUN"). Any copy, reproduction, modification, upload, post, distribution, transmission, sale or illegal usage of the Material in any way shall be strictly prohibited without the prior written permission of E.SUN. Except as expressly provided herein, E.SUN does not, in providing this Material, grant any express or implied right to you under any patents, copyrights, trademarks, trade secret or any other intellectual property rights.