

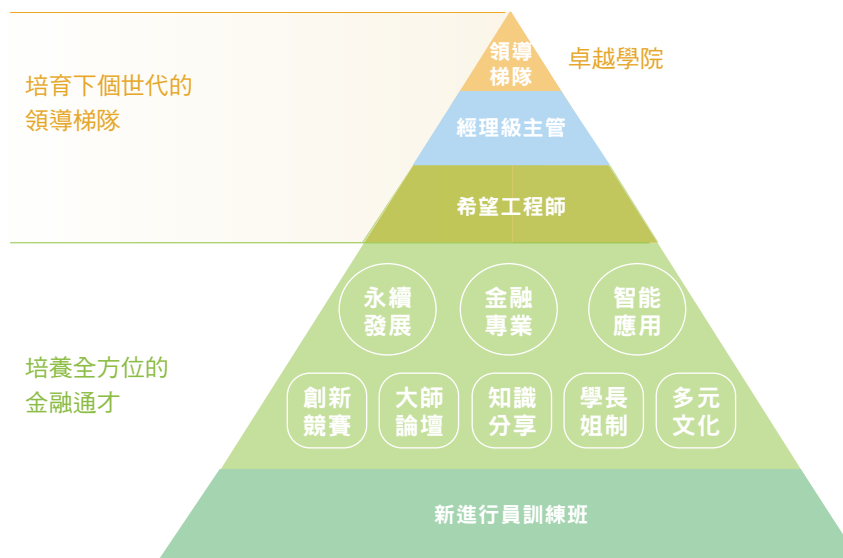
5.1 人才培育與發展

GRI：402-1、404-1、404-2

■ 人才培育策略

先培育人才，再經營事業

秉持「培育最專業的人才，提供顧客最好的服務，是玉山的責任」之經營理念，深信人才是企業永續發展的基石。邁入第四個十年，此策略旨在確保玉山核心價值的傳承與領導力的延續，並在面對快速變遷的金融環境與日趨重要的永續發展議題時，持續培育具備多元能力的金融專業人才。為此，玉山建立完善的職涯培訓體系，涵蓋管理實務、人文素養、金融專業等多面向內容，並以前瞻性的眼光，致力於打造一支能應對未來挑戰並掌握新機遇的關鍵人才梯隊。



2024 年訓練成效

面向	2024 年		2023 年	
	男	女	男	女
管理階層訓練時數 ^{註1}	40,526	16,009	60,030	20,304
管理階層平均訓練時數	90.5	106.7	142.6	151.5
非管理階層訓練時數	238,969	335,565	218,859	286,884
非管理階層平均訓練時數	67.5	65.4	61.7	57.2
總訓練時數	631,069		586,077	
平均每人訓練時數	68.09		64.3	
平均訓練費用（元）	42,195		49,727	
訓練費用佔總營收比例	0.56%		0.75%	
人力資本報酬率 ^{註2}	312%		276%	

註1：管理階層為身份別經理人（含）以上之人員

註2：人力資本報酬率 = (淨收益 - (總營業費用 - 總員工相關費用)) / 總員工相關費用

■ 培育下個世代的領導梯隊

「學習是永無止盡的道路，卓越是沒有終點的挑戰」。延續「第四期卓越學院領導梯隊培育班」，玉山於 2024 年持續針對不同層級的管理職主管，開辦「卓越學院領導力發展培育班」與「管理實務研習班」，致力培養下個世代的領導梯隊。

領導力發展培育班（玉山金控）

培訓目的	培養和提升新任協理級主管的領導能力和管理技能，以使其能夠勝任高層管理職位，發揮有效的領導作用。
培訓對象	協理級主管
內容架構	· 模組化培訓：為培養新進協理級主管所需能力，課程以「策略思維與管理」、「科技創新與永續變革」、「全球視野與在地經營」及「領導力與發展」四大模組規劃，並邀請國內專家學者授課。 · 標竿企業參訪：安排參訪國內知名企業，學習其產業創新理念與決心，期能借鏡其經驗，在保有玉山核心價值的同時持續追求創新。 · 行動學習計畫：透過分析「標竿實務」與「玉山現況」，找出問題核心並提出具體可行的經營建議，以達到學以致用的目的。
達成效益	· 完成培訓 52 位協理級主管領導管理能力，培訓總時數共計 5,379 小時。 · 行動計劃共提出 8 項具體的經營改善建議，有助於提升前中後台的整合效率與整體營運效能。 · 玉山金控稅後淨利 260.8 億，較去年增加 20.1%。



管理實務研習班（玉山銀行）

培訓目的	中階主管是業務推動與人員管理的關鍵，透過持續精進管理實務技能，使主管都能更有效應對管理挑戰，解決實務問題。
培訓對象	中階主管
內容架構	· 管理實務技能：持續提升中階主管在科學化企劃、工作盤點、人員管理及精實管理等方面的技能，在強化團隊合作的過程中，有效降低成本並提高整體成效。 · 同職系分組：課程以同職系分組進行小組討論，能有效聚焦議題並產生共鳴，進而提升學習成效。 · 精實管理提案：針對現行業務流程進行深入分析與診斷，透過跨部合作與腦力激盪，提出多項可優化流程、減少浪費的精實提案。
達成效益	· 完成培訓兩梯次共 100 位中階主管管理實務能力，培訓總時數共計 1,584 小時。 · 兩期共提出 33 項精實提案，持續優化現行業務流程，提升效能並降低營業費用率。 · 玉山銀行營業費用率為 51%，較去年降低 5%，整體營業費用使用效率提升。



■ 培養全方位金融通才

紮實的金融專業是起點，然而面對永續發展、數位轉型與 AI 應用正在深刻改變金融產業的未來，玉山需要具備前瞻視野，主動將這些關鍵能力納入人才發展中，積極重塑以應對變革。

法金人才培育計劃（玉山銀行）

完整的混成式法金培育模組

玉山銀行是服務中小企業的最佳品牌，透過模組化課程，系統性地培育法人金融專業人才，使其從 ARM 階段起逐步精進相關知識與技能，內容涵蓋徵信報告撰寫、財務報表分析及風險管理等核心領域。同時，藉由混成式學習模式，鼓勵學員在課前與課中積極自主學習，以有效提升培訓成效。



- 培訓對象：法金職系
- 培訓人次：553 人
- 培訓總時數：10,572 小時
- 企業放款成長率：11.5%
- 中小企業放款成長率：8.2%



經紀專業培育計劃（玉山證券）

系統化培育經紀專業與顧客經營

玉山證券透過模組化教育訓練，系統化培育潛力人才，傳承專業知識與顧客經營技巧，共同創造能力與績效的加乘效果。培訓內容涵蓋顧問力、簡報力、數位力，協助業務員成為專業的 VIP 顧客經理人。持續鼓勵業務員都能積極深耕顧客關係，建立長期夥伴關係，並重視內部經驗交流，以提升整體服務品質，最終成為顧客信賴的金融顧問。



- 培訓對象：證券投資專員
- 培訓人次：216 人
- 培訓總時數：1,050 小時
- 經紀業務手收成長率：51%

數位轉型培育計劃（玉山金控）

從上而下全面推動數位轉型

應對金融產業的數位轉型浪潮，玉山金控秉持「由上而下全面推動」的決心，透過「數位轉型培育計劃」厚植組織的數位實力。計劃持續推動多元學習，包含導入 RPA 數位學習等，以普及同仁的數位應用技能。尤其為強化高階領導層的數位轉型思維與能力，玉山金控與「AIA 臺灣人工智慧學校」合作，開辦「AI 高階經理人班」與「AI 主管培育班」，為由上而下的轉型奠定關鍵基礎。此外更透過專業 Mentor 指導及學長姊社群交流學習，強化實務應用與互助學習氛圍。玉山金控亦提供證照補助等鼓勵措施，持續推廣數位轉型相關學習，全面提升人才競爭力，共同迎戰未來金融新局。



- 培訓對象：全體同仁（含中高階主管）
- 培訓人次：153 人
- 培訓總時數：7,456 小時
- 數位相關能力學習覆蓋率達 52%（內容包含數位力、AI 認證、資訊安全等）

永續轉型培育計劃（玉山金控）

從強化永續思維到培育專家團隊

為打造企業永續競爭力，玉山金控從基層同仁到高階主管的各類培訓模組中皆有安排永續相關課程，透過人才培育強化同仁 ESG 思維，並引導將永續理念結合金融專業，促成永續與業務績效的正向循環，以因應氣候變遷帶來的影響。同時，鼓勵同仁透過參與多元志工活動，實踐永續精神，提升全行 ESG 意識，共同邁向永續未來。玉山以循序漸進的方式，從培養永續素養到建立專業團隊，逐步落實永續發展的願景。



- 培訓對象：全體同仁（含中高階主管）
- 永續相關課程滿意度：95%
- 永續 3 小時教育訓練完訓率：100%
- 永續金融管理師證照人數：237 人
- 永續發展基礎證照人數：46 人
- 永續基礎相關證照佔比：3%
- 志工活動參與人次：18,759 人
- 永續授信總餘額成長率：13.6%