

目錄

董事長的話

關於國泰金控

01 永續治理與策略

02 永續金融

03 氣候

04 健康

05 培力

06 永續營運管理

07 附錄

5.1.2 人才培育及轉型發展

面對激烈的全球化競爭，企業於招募優秀人才，同時深耕既有人才庫，並須強化集團員工職能，方為企業營運韌性的基石。國泰從思維開始，透過轉型三力激勵員工轉換思考模式，重新檢視日常工作，並透過多元的在職培育機制，使員工提升專業能力及軟實力。

● 新人體驗增進及培育計畫

國泰重視員工的體驗及感受，我們推出「Buddy 制度」，為新進同仁提供一位專屬的夥伴，協助新同事快速融入工作環境並消弭入職的徬徨感，打造更創新、有溫度的職場。2021 年新進員工統計詳見附錄表 13。

國泰更跳脫金融業既有印象，與「為台灣而教 (Teach For Taiwan)」合作推出業界首創「跨界」人才培育，展開多元攬才。國泰近年以「What if We Could」精神鼓勵員工能去思考更多的可能，同時 TFT 的人才具備溝通協調能力、學習力及領導力，正是國泰想招募的人才，因此我們擴大跨域合作的深度，並讓雙方的人才相互流通，打破產業與人才的框架。

國泰與 Teach For Taiwan (TFT) 合作型態

非國泰員工 同時錄取國泰職缺及 TFT，可優先完成 TFT 二年計畫，再到國泰報到。

國泰員工 可優先面試 TFT，錄取則可依公司規定申請留職停薪，完成 TFT 計畫再復工。

TFT 校友 應徵國泰的職缺，則可獲得優先面試權。

TFT 合作 - 國泰同仁經驗分享

在國泰從事教育訓練與在國小從事教學，讓我體會到其實「教」這件事情，都是去符合對方需求，給予教學或分享。而這個過程絕對不會是一味地給予，而是要找到方法，讓對方真的能夠吸收。在 TFT 的經驗，讓我學習到從使用者需求出發、換位思考和同理心，未來在回歸國泰工作崗位時，相信可以有更深化的發酵與運用。

---《國泰世華 教育發展部同仁》

國泰 X TFT 跨界人才培育計畫



業界首創

與「為台灣而教 (Teach For Taiwan)」合作，多元攬才




● 員工在職培育機制

國泰重視員工的內化價值，除了為不同員工角色制定完整的通識知識庫、專業職能課程外，更因應科技未來而量身訂作的數位素養課程，同時，也針對不同職涯階段的同仁，規劃一系列的學習藍圖、培育發展指南、個人發展計畫等，使全體同仁不分層級、年資，皆能透過不中斷的學習持續成長精進。國泰員工教育訓練相關統計詳見附錄表 19。

形塑自主學習文化

在人才培育發展上，國泰聚焦形塑自主學習文化，掌握員工需求的專業技能和職能養成，推出一系列自主學習推廣活動並搭配行銷活動宣傳，期望自主學習能成為公司同仁的學習常態，打造共學環境，驅動職場學習力。

形塑自主學習文化三大主題

自主學習	學習方案 / 方式	量化指標
 引進多元學習方案	運用外部平台培育資源，補足工作相關培訓需求	<ul style="list-style-type: none"> ● 集團自主學習總人數：17,097人 ● 集團自主學習人均學習時數：10.3小時 ● 共享學堂推出財金投資、職場技能、專業知識、數位學習課程，課程滿意度：9.2分 (滿分10分)
 推廣自主學習活動	推廣自主學習活動，促動同仁自主學習習慣之養成。	
 推動學習分享舞台	推動共享學堂，搭建學習舞台鼓勵同仁分享。	

※自主學習總人數不含外勤人員

目錄

董事長的話

關於國泰金控

01 永續治理與策略

02 永續金融

03 氣候

04 健康

05 培力

06 永續營運管理

07 附錄

首創「學習吃到飽、有薪學習假」鼓勵員工跨界學習

國泰與新創業者「Hahow 好學校」合作推出「Hahow for Business」線上學習平台。透過數位平台提供員工多元的線上課程，可隨時開啟自由多角學習，強化員工專業能力，2021 年度國泰集團員工學習時數高達 176,342 小時，人均學習時數為 10.3 小時。國泰更推出「學習假」，只要完成且通過 6 堂課程，每位員工都可以申請一日學習假，使員工得以更彈性地在工作、生活與學習間取得平衡，2021 年集團累計共 7,886 人取得一日學習假資格。國泰搭建好學習平台與備足學習資源，持續讓員工學習成長。

員工教育訓練總體效益評估



說明 藉由人力資本投資報酬率，評量訓練成效

指標 ● 整體人力資本投資報酬率

2018	2019	2020	2021
8.91	9.18	11.39	11.06

註：人力資本投資報酬率 = 收益 - (營運支出 - (薪資成本 + 福利成本)) ÷ (薪資成本 + 福利成本)。



說明 透過營運相關績效，檢視學員學習成果對組織的貢獻

指標 ● 顧客滿意度達標程度 (詳情請詳見本報告書 P.91 客戶滿意度表現)

2018	2019	2020	2021
100%	100%	100%	100%

● 關鍵人才留任率

2018	2019	2020	2021
98%	98%	99%	98%

註：關鍵人才：2021 年末為內勤科主管以上 (含)，且 2020 年績效 4 以上 (含) 之人員

● 員工教育訓練總體評估

國泰定期透過柯氏學習評估模式 (Kirkpatrick Model, 簡稱柯氏) 與人力資本投資報酬率 (Human Capital ROI) 指標，追蹤檢視員工培訓的效益，以進一步優化教育訓練內容，確保員工有充裕專業職能，因應快速變遷市場。



說明 以 360 度評量，檢視學員是否應用所學於工作中

指標 ● 內部職缺滿足率

2018	2019	2020	2021
70%	60%	80%	82%

● CFP® 認證取得數

2018	2019	2020	2021
404	516	555	690



說明 以測驗方式，檢視學員對於課程的吸收情況

指標 ● 員工行為守則、資訊安全、法令遵循、風險管理教育訓練測驗通過率

2018	2019	2020	2021
100%	100%	100%	100%



說明 以問卷方式，檢視學員對課程的評價

指標 ● 員工教育訓練整體滿意度 (滿分 5 分制)

2018	2019	2020	2021
4.18	4.18	4.15	4.10

目錄

董事長的話

關於國泰金控

01 永續治理與策略

02 永續金融

03 氣候

04 健康

05 培力

06 永續營運管理

07 附錄

• 人才轉型計劃

為確保全體員工除金融核心職能之外亦能有更全面的發展，國泰針對人才轉型的需求特質與技能，推出學習專案為工作夥伴加值，強化員工軟實力，在面對快速變化的時代能隨時調適，提升競爭力。

轉型三力



轉型三力	人才轉型重點	2021年度人才轉型學習專案
學習力	<p>洞察變化 主動察覺不足進而持續學習</p> <p>跨界學習 不受業務限制，為完成目標學習新職能</p>	<p>創新數位學習型態</p> <p>透過直播、電子報等式打造彈性課程型態。執行情形請詳見5.1.3數位培力及員工體驗。</p>
敏捷力	<p>小步快跑 避免目標過大，制定短區間目標快速完成任務</p> <p>實驗修正 透過短期目標驗證，快速修正目標方向</p>	<p>推廣敏捷訓練課程</p> <p>透過內部敏捷專家團隊，建立敏捷開發課程，訓練敏捷思維。執行情形請詳見5.1.3數位培力及員工體驗。</p>
對話力	<p>積極溝通 無須「等待」被溝通，主動聯繫以完成任務</p> <p>協同合作 討論時客觀思考，不懼權威，共同落實最佳方案</p>	<p>增心話活動與課程</p> <p>由高階主管親自參與往下推動各層級對話，強化落實IDP制度。執行情形請詳見「國泰增心話」。</p>

國泰增心話

國泰跳脫傳統溝通框架，建立正向的回饋文化，國泰人壽與國泰產險舉辦了「增心話」系列活動，以「開啟主動對話，創造雙向交流氛圍」為核心概念，持續透過對話力拉近主管與員工距離並塑造主動對話氛圍，由上而下塑造樂於分享、勇於回饋的文化。

國泰人壽



7場
經理級面談



50名
經理級主管參與

增心話活動：國泰人壽劉上旗總經理親自與主管同仁面談，推動雙向溝通的文化。

國泰產險



1場
總經理級面談



30名
員工同仁參與

來聊天 Bar x 有話職說：國泰產險陳萬祥總經理親自與產險同仁面談，拉近彼此距離彼此交流互動。

AG2.0 業務員轉型計劃

隨著數位科技發展，自動化已逐漸取代人力，為因應未來人力需求及工作型態轉變，國泰持續提升業務同仁專業能力，以國泰金控旗下子公司為例，國泰人壽透過轉型計畫為同仁進行職能再加工，以提升敏捷力、產值、以及員工定著率。

國泰人壽 Agency2.0 業務員轉型計畫

- **計畫目標** 強化業務同仁職能及數位能力，以提升客戶滿意度及專業行銷能力

- **培訓機制**



數位化管理工具「Cathay Box」App 導入



業務員分級教育



職域經營培訓



主管職能培訓



增員及新人培訓優化

- **對象** 全體外勤同仁

- **營運效益**



提升業務員表現，增加公司績效



提升新人定著率，降低招募成本

- **計畫成效**

投資回報 L5 ROI	2018	2019	2020	2021
	48.2%	56.3%	49.33%	45.19%

成果評估 L4 新契約等價保費 (單位：仟元)	2018	2019	2020	2021
	71,371,774	96,312,927	62,181,535	50,996,539

行為評估 L3 新人定著率	2018	2019	2020	2021
	64.6%	67.8%	69.0%	66.9%

學習評估 L2 通過訓練人次	2018	2019	2020	2021
	26,867	28,108	28,147	27,140

反應評估 L1 滿意度	2018	2019	2020	2021
	90.62%	98.64%	95.59%	94.76%

目錄

董事長的話

關於國泰金控

01 永續治理與策略

02 永續金融

03 氣候

04 健康

05 培力

06 永續營運管理

07 附錄