

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

5.1.3 數位培力及員工體驗

國泰金控以數位、數據及技術推動集團轉型，商業模式從「產品導向」轉為「顧客導向」，並以「可提供金融服務的科技公司」為目標進行策略規劃。我們秉持「What if We Could」的精神，鼓勵員工跳脫既有框架的限制，以「國泰即服務 (Cathay as a Service, CaaS)」為願景，透過創新服務滿足市場新需求。除了提供充足的資源及支援以外，企業思維模式也進行轉型，我們透過建立容錯文化，鼓勵創新及變革，進而優化各項業務流程，建立最貼近市場需求的商業模式。

● 以數位轉型為核心，打造不受限的創新工作型態

面對疫情帶來的改變，混合辦公模式已成為工作新形態，國泰以數位轉型為核心，透過資訊科技的升級、作業流程數位化、以及管理制度的轉型與組織文化的重塑，建構行動辦公，打造更具彈性且協作更緊密的新形態職場。員工體驗方面，每月發送行動辦公意見調查，定期追蹤員工意見與滿意度，並搭建多元溝通管道與員工對話，落實內部交流與透明資訊分享。此外，透過「國泰工具吧」持續優化數位工具，提升行動辦公作業效率並兼顧資訊安全。國泰的行動辦公使同仁成長不受限，彈性的工作型態留置優秀人才，吸引新世代人才。

● 培育敏捷種子擴散敏捷文化，帶動集團數位轉型

國泰透過敏捷 DNA 創新實驗計畫，以 Knowing、Doing、Being 三階段培育員工內化敏捷思維構成身上 DNA，進而成為敏捷種子，使用新穎跨公司跨組織的團隊運作方式，改變傳統工作模式，提升團隊凝聚力與動力，並能快速因應市場變化迭代調整，擴散敏捷文化。2021 年共組成了 61 個敏捷實戰團隊，進行 27 個場次的敏捷訓練課程，舉辦 31 場跨公司、跨單位的互動型共識共創工作坊，成功培育出 14 位 Scrum Master，敏捷培訓觸及集團 1184 名員工。



● 全集團導入 RPA 自動化工具，培養員工數位 DNA

國泰將 RPA 定調為數位轉型的一環，透過 RPA 讓日常作業自動化，大幅提升作業效率外，更大的價值是培養員工擁抱數位的心態，加速企業數位轉型。國泰金控於 2018 年正式導入 RPA，進而於 2021 年推展至全集團，各公司皆有設置專案團隊 (Robotic Management Office, RMO) 負責推廣 RPA 應用與開發維運自動化流程。此外，透過學習營和線上課程帶動 RPA 學習與運用，數位賦能予員工。截至 2021，全集團近 900 名員工具備 RPA 技能，占國泰總員工數約 1.5%，累計開發超過 500 支 RPA。

5.1.4 友善照護健康幸福職場

● 員工溝通與敬業度調查

為保障員工權益、提升職場透明度，國泰設立多元的溝通管道，包含集團內部溝通平台、員工討論區、業務資訊分享報、國泰金融月刊、金控里民大會、董事長信箱以及舉報信箱等，以促進勞資溝通。此外，國泰金控暨各子公司根據《勞資會議實施要點》辦理勞資會議，2021 年共舉辦 27 場勞資會議，勞資雙方共同舉薦代表，充分溝通勞資重要議題，並確實執行。2021 年勞動裁罰案件共計 8 件，總裁罰金額為 31 萬元，其中 5 件案件正在進行抗辯訴願，其餘均依法改善作業流程妥善處理並結案。

員工敬業度調查

國泰金控每年辦理員工敬業度調查，並就調查結果進行數據分析，根據質化回饋、抽樣訪談、主題問卷等措施剖析員工期望，用以塑造理想的工作環境。國泰敬業度調查五大面向包含企業永續 (CS)、組織承諾、員工幸福、領導管理及工作認同，此調查邊界涵蓋國泰金控暨所有子公司，2021 年填答率超過七成，整體員工滿意度達 4.12，集團員工對企業永續構面和組織承諾構面之滿意度最高；另針對各組群的分析結果顯示，男性、50 歲以上，以及經理級 (含) 以上普遍對公司具有較高之敬業度。為提升敬業度，國泰會舉辦各項持續精進的措施，包含建立對話及回饋文化、優化內部系統等；2018-2021 年國泰員工平均敬業度為 4.15，符合敬業度之設定目標。歷年員工敬業度調查請詳見附錄表 23。

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

員工敬業度調查結果

2021 年度敬業度調查		整體滿意度
性別	男	4.19
	女	4.09
職級	經理級（不含）以下	4.11
	經理級（含）以上	4.38
年齡	未滿 30 歲	4.12
	30-39	4.04
	40-49	4.1
	50-59	4.19
	60 以上	4.28



● 績效評核機制及長期職涯發展

國泰提供給員工一個完善的舞台，使全體員工能發揮專業職能，落實集團策略目標，發揮金融業的影響力，並進一步推動社會發展。為此，國泰遵循《員工績效管理發展要點》，在每年一次的考核機制中，使員工與主管溝通工作目標及職涯發展規劃，以作為薪資獎金核發及職位調整的基礎，國泰正職員工 100% 接受績效考核。同時，國泰設定《員工績效改善輔導計畫》，協助主管擬定計畫，輔導績效欠佳的同仁。如員工對於績效結果有疑義，則可提出申訴，由行政管理部召集「績效評核申訴討論會」，組織申訴者及其部級或處級覆核主管與會進行審議。2021 年金控共計 1 件申訴案件，均依規定完成審議並結案。此外，國泰推出「360 度能力回饋機制」，透過多元的回饋角度幫助員工了解自身能力狀況，擬定未來職涯上發展的能力項目和學習目標，進而與 IDP 個人發展計畫結合，協助員工補足能力缺口，提升工作績效。

為推動員工長期職涯發展，國泰所有內勤正職人員每年固定一次檢視薪資，近三年平均調幅約 3%，2021 年本公司非擔任主管職務之全時員工薪資資訊請詳見附錄表 18。為鼓勵資深員工的長期貢獻，訂定《資深員工獎勵要點》，於不同年資門檻核發久任獎金。此外，為凝聚企業向心力，國泰金控亦於近三次（2016、2018、2019）現金增資時，保留 10% 股數，依集團員工職等、績效、年資等考量因子，配置可認購股數，邀請員工共享耕耘成果。

為提供員工多元發展機會及強化人才競爭力，訂定《各公司人才交流暨培育實施要點》，在國泰金控暨旗下子公司不同金融專業中，提供員工跨部門及跨公司的輪調、轉職機會，希望透過創造新挑戰，為員工賦能。因退休或終止勞雇關係而結束職涯之員工，國泰均依法給予退休金與退職金以協助其獲得生活之保障。2021 年國泰內部職缺填補率為 82%，離職相關統計請詳見附錄表 14。

● 幸福大亨

國泰金控從五大面向以「幸福大亨」概念提供正職員工福利，並彙整重要福利，並彙整重要福利之說明與申請方式，於員工網站設置專區，使員工能以最便捷之方式理解並享用。

員工福利表格

學習發展	員工學習網、雲端圖書館、學習 APP、進 / 研修補助、專業資格證照補助、輪調制度、數位課程
親子家庭	婚喪生育津貼、托育兒合作服務、員工專屬親子活動、好孕俱樂部（母性健康保護計畫、寵愛媽咪禮、帥氣老爸禮、哺乳室）、子女教育補助
健康休閒	旅遊補助、國泰福利網、機場接送優惠、職場按摩、健康促進活動、定期健檢、健康補助專案、員工防疫險
社交活動	社團補助、電影欣賞、歌唱比賽、趣味競賽
理財置產	基金申購優惠、保費折減、跨行提款 / 轉帳優惠、薪轉戶存款利率優惠、國泰建設購屋優惠