

名家觀點

你準備好面對自動化時代的來臨嗎？

鯰魚來了?! 銀行的數位大挑戰

純網銀興起，讓金融體系及傳統銀行業務備受挑戰，
數位浪潮已成為不可避之趨勢，現在不僅要了解金融科技（FinTech），
監理科技（RegTech）是否趕得上市場所需更是重要，
若無法與時俱進，在這個快速轉變的時代，
將陷入被淘汰危機中。



院長 黃崇哲
《台灣銀行家》雜誌總編輯

Bank4.0

將讓金融服務呈現全新面貌

想像一下，到了2030年的時候，便利商店的ATM與銀行櫃台之間的服務會呈現怎樣的對照？

從Bank2.0到Bank3.0，將原本由櫃員所提供的各項金融服務，一步步藉由ICT與消費者之間創造了全新的連結。簡單地說，當Bank2.0開展了如電匯、ATM提款等功能，也就解脫了要在特定場域才能完成金融服務的限制；而到了Bank3.0，更進一步出現可以完全取代實體銀行的網路架構，讓金融服務消費者不再需要走進銀行，而是藉由智慧手機或電腦介面，也就完全滿足了各項支付、存匯甚至貸款等金融需求。

如果按這樣的發展步伐，再更進一步想，在Bank3.0時代就已經完成了資訊科技對原有金融實體服務的取代，那Bank4.0，又是一個怎樣的型態與面貌？隨著台灣對於純網銀設立的開放，以及開放國內2,800多萬手機門號的Mobile ID行動身分識別服務（行動識別碼），將讓以手機為主的移動裝置，成為未來金融服務的全

新載具，提供著全新的金融服務體驗。

如同暢銷書《Bank3.0》作者Brett King，再次基於敏銳的觀察，在《Bank4.0》一書中預測，未來由於人工智慧AI、物聯網IoT以及區塊鏈等全新技术功能，在導入金融服務後，將可以創造出全新的消費者金融消費感受，讓這些科技公司對於金融服務的投資與創新成果，有機會取代原有金融機構的存在價值，甚至讓消費者拋棄了對於傳統銀行的服務需要。這樣的觀察呼應了20多年前，比爾蓋茲在1994年看到非洲民眾用手機來進行金融行為時，指出：「金融服務是必要的，但銀行卻不是必要的」（Banking is necessary, banks are not）的震撼宣言。

因此，在Bank4.0時代，科技除了可以完全提供現有的Bank3.0金融服務，例如存匯以及股票基金選購、財富管理等功能外，更進一步，對於消費者的金融行為，將藉由人工智慧與大數據演算，做出更令人感動的財務規劃建議。

例如：當想買Xbox的小張

在跟銀行詢問信用卡額度時，智慧銀行的AI系統可能回應：

「小張，我不建議你買這台Xbox，因為你這個月已經花超出建議額度太多，如果你忽略我的建議，還是買下去，那就可能負擔不起你正在規劃的新年假期了……。」試想，如果有這樣的智慧對手，我們傳統金融的消費金融部門，若還停留在信用卡推銷、基金銷售，最多增加手機查帳、手機轉帳的話，那就很有可能在下一波的競爭中瀕臨淘汰，如傳統高畫質底片碰到數位相機，在一瞬間失落了所有產業發展根基，甚至變成記憶中的相片沖洗店。

無論如何，在網路環境與3D辨識手機普及下，已經讓同樣的金融行為，有了變身成完全不同面貌的機會，針對這個的趨勢，科技準備好了，消費者也好像快準備好了。接著，就看台灣金融業準備好了沒？還有，政府本身的金融監管思維，有沒有也準備改變了？

封面故事

7 鯰魚來了?!



政策篇

8 純網銀搶執照 傳統銀行拚數位轉型
跨界大整合
創新金融服務正夯！

12 專訪金管會副主委張傳章
樂見鯰魚效應 發揮「1+1>2」
跨業合作正面綜效

16 師法日本經驗，數位潮流不可擋
跨業種合作
純網銀帶動金融創新能量

轉型篇

22 首件監理沙盒實驗計畫12月上線
實現普惠金融
銀行業跨大步向前行

26 實體分行大減，決心甩開負評
花旗數位轉型
實現「把銀行帶到身邊」

執行篇

29 耕耘客戶、激勵員工、優化運作、產品轉型
微軟點亮銀行夢想
數位變革更有力

〈編輯手札〉

03 Bank4.0
將讓金融服務呈現全新面貌

〈名家觀點〉

32 你準備好面對自動化時代的來臨嗎？

〈特別報導〉

36 專業測驗與人才招聘新挑戰
產業樣貌大變革 尋找人才為要務

銀行的數位大挑戰

純網銀興起，讓金融體系及傳統銀行業務備受挑戰，
數位浪潮已成為不可避之趨勢，現在不僅要了解金融科技（FinTech），
監理科技（RegTech）是否趕得上市場所需更是重要，
若無法與時俱進，在這個快速轉變的時代，
將陷入被淘汰危機中。



政策篇》純網銀搶執照 傳統銀行拚數位轉型 跨界大整合 創新金融服務正夯！



中華電信領軍的國家隊已經摩拳擦掌，準備與日本樂天以及社群LINE進行「三搶二」執照搶奪大戰，3家業者的股東都橫跨金融、零售、社群、電信等，跨界合作想要提供創新金融服務，傳統銀行是否該趁此機會數位轉型來應戰？

採訪、撰文：張嘉伶

金管會11月開放業者申請純網銀執照，由中華電信領軍的國家隊已經摩拳擦掌，準備與日本樂天以及社群LINE進行「三搶二」執照搶奪大戰，預計明年底誕生第一家純網銀，繼監理沙盒後，金融科技創新又向前邁進一大步。在此同時，傳統銀行也積極提高網銀業務比重，預估純網銀成立之前，銀行明年將會全力卡位搶攻數位帳戶及網銀業務，銀行加速數位轉型將更明顯。

籌組國家隊 中華電有「輸不起的壓力」

這次中華電信領軍籌組的純網銀隊伍可說是來勢洶洶，背負籌組國家隊重任的中華電有「輸不起的壓力」，積極尋覓金融、零售等業者組隊，希望結合各成員的專長，打造實力堅強的團隊，提高競爭優勢。這次組隊，四大股東——中華電信持股為30%，兆豐銀行居第二為25.1%，其次有新光金控14%、全聯9.9%。其他還有八大股東，中華郵政、悠遊卡公司、PChome等各持股5%左右。

從中華電純網銀國家隊的股東成員可以發現，跨界合作是純網銀中相當重要的一個環節，中華電信除了與兆豐銀、新光金合作外，還找上全聯實業，可說是跌破大家眼鏡。全聯總經理蔡篤昌針對純網銀表示，全聯布局網銀的原因，一是未來產業發展趨勢，二是網銀使用者多為年輕族群，全聯目前主要消費客群以婆婆媽媽為主，但年輕人會慢慢長大，並成為未來的消費主力，因此全聯提早與年輕族群建立更緊密的關係有其必要。



中華電信結合各領域成員籌組國家隊，搶攻純網銀商機。
(圖／達志影像)



純網銀的使用者以年輕族群為主，是傳統銀行較缺乏且需積極爭取的客層。（圖／達志影像）

蔡篤昌表示，據全聯會員卡資料顯示，30歲以下的會員僅6%，即使部分年輕人會使用父母的卡，推估30歲以下消費客層僅占不到1成，還有很大的成長空間。

儘管全聯並非純網銀的主要玩家，蔡篤昌表示，現在使用網路銀行的年輕人愈來愈多，若全聯能透過布局純網銀，與年輕人建立連結，應有助於讓會員客層的平均年齡慢慢向下拓展。為了讓顧客有更便利的消費體驗，蔡篤昌透露，公司內部正研議電子支付的推動方式，App付款、全聯Pay都是討論方向；另外全聯也規劃福利卡新增零錢儲值功能，可以發現全聯為了跟年輕人接觸，不惜透過年輕人喜愛的支付或者付款方式來增加銷售的可能性。

蔡篤昌說到了一個重點，那就是要擴大與年輕人的接觸，純網銀未來搶攻的就是年輕人市場，這也是傳統銀行所要關注的議題，若無法吸引年輕人的目光，沒有品牌忠誠度的年輕人恐都將被純網銀業者吸收！

營運成本降 純網銀優惠更吸睛

就以美國的純網銀來觀察，純網銀所推出的存款利率往往比傳統銀行來得高，藉此搶攻年輕人的心，1萬美元（約新台幣30萬元）存入純網銀新創Marcus的帳戶裡，每年可獲得的回饋竟有185美元（約新台幣5,550元），若存進美國傳統銀行Citigroup的銀行存款利率為0.03%，也就是說存了1萬美元進Citigroup的銀行，每年可以獲得3美元（約新台幣90元）的回饋，兩利率比較居然差了30倍。而金融新創Marcus並不是純網銀中的特例，另一個純網銀新創金融公司SoFi Money的年存款利率也高達0.92%。

純網銀存款利率高於傳統銀行30倍，到底怎麼做到的？相比傳統銀行，純網銀不需要實體店面才能運作，不需購買或者租賃店面，能節省的資金就龐大，也不用處理辦公室折舊的問題。純網銀不需要雇用大量員工，一天8小時待在銀行裡作業，也不需要雇用保全人員保障銀行安全，節省大量人事

政策篇》專訪金管會副主委張傳章 樂見鯰魚效應 發揮「1+1>2」 跨業合作正面綜效



自學界轉調金管會擔任政務副主委，張傳章樂見金融創新自推動以來的好成績，且金管會已針對五大業務，積極鼓勵業者創新轉型，並積極探討逐步強化監理科技。

採訪、撰文：趙有德

由於智慧型手機逐漸普及，金融科技發展迅速，為此，年輕客群的行為和偏好正逐漸改變，作為主管機關，金管會從善如流，今年4月下旬首度宣布將開放純網路銀行，開放家數以兩家為上限，更陸續舉辦公聽會、開放網路問答集供社會大眾查詢。

自學界轉調金管會擔任政務副主委屆滿3個月，張傳章特地接受《台灣銀行家》雜誌專

訪，除了分享推動一連串金融創新與發展措施以來的成績，更暢談主管機關對金融創新、開放純網銀與金融沙盒的監理思維。

善用刺激 讓銀行願意投入新商業模式

「我們期望讓鯰魚效應能充分發揮，無論是對既有金融業者或其他新創、科技業者，都

能發揮一加一大於二的跨業合作正面綜效。」張傳章開門見山地說，作為主管機關，樂見金融業有不斷的競爭能量和動力，期待加速整體產業升級，提供客戶更完善的金融服務。

張傳章表示，現有銀行業者一定會感受到新的競爭壓力，但主管機關最期



金管會副主委張傳章樂見業者積極轉型，提供更高品質的服務。（圖／台灣金融研訓院）

待的是透過刺激，讓現有銀行願意投入更多的投資，思考符合未來潮流的新商業模式；另一方面，他更鼓勵新創業者跟金融業者攜手合作，減少新創業者之學習成本。

「過去我在中央大學授課，講的也是金融創新，我常會講一個概念，以前大家都誤解，以為只有高科技產業需要大舉投入R&D（研究發展），實際上金融業更需要。」

張傳章引用奧地利經濟學家熊彼得（Joseph Schumpeter）的名言「創新是經濟成長的引擎」為例，由於金融創新是未來金融業經濟成長的引擎，因此，若有新創業者的創意和活力挹注，將有助於金融業提供客戶更便捷、迅速，以及更低成本的金融服務，讓每個人都能當VIP，實現普惠金融的一小步。

他強調，金管會也不斷研擬許多方案，厚植金融產業的競爭力，包括數位金融轉型計

劃、推動金融科技創新設施，更要求銀行、保險、證券提撥特別盈餘公積協助從業人員轉型；張傳章表示，不只是從既有從業人員開始，將發展趨勢和實務落實到校園，讓相關科系學生提早與實務接軌，建立核心職能，也是相當重要的一環。

開放純網銀 滿足新世代消費需求

11月16日，純網銀執照正式開放業者申請，金管會將依照審核項目評比進行審理，預計2019年6月中宣布審核結果，當年底取得公司設立登記，若再加上營業執照申請時程，最快2020年可正式開業。

純網銀的資本額目前規劃門檻與一般商業銀行相同，為100億元新台幣，發起人條件包括：第一、金融業持股應達40%以上，至少

純網銀的開放促使傳統銀行必須改變現在的經營模式，加強競爭力。（圖／達志影像）



要有一家銀行或金控持股比率達25%以上；第二、具金融科技、電子商務或電信事業等專業，並能提出成功業務經營模式者；第三、董事會成員具備銀行及金融科技、電子商務或電信事業等專業資格者，應逾半數，且至少有一人具有上述專業資格。營業據點則除了設置總行或客服中心外，不得申設實體分行。

張傳章指出，開放純網銀的目的，是為了協助業者因應數位化發展商機，鼓勵金融創新及深化金融普及，滿足新世代消費需求；而金管會先前也已考量部分國內銀行因業務轉型或併購而消滅，總體家數已微幅減少至目前37家，因此為適度管理市場競爭壓力，所以開放純網銀以2家為上限。

根據金管會統計，金融業在2016年至2018年度，每年可投入25億至50億元協助金融業人員培訓與轉型。張傳章也補充說明，截至2017年6月底，已經有23家銀行推出數位帳戶，用戶數達91萬，金管會也期待這個數目會持續增加。

另外，根據《金融科技發展與創新實驗條例》，金管會也鼓勵業者申請監理沙盒跟金融專利，目前也已有不錯成果，2017年申請了

531件專利，有294件取得，通過率達55%。張傳章表示，他自己在與業者互動時，也可以強烈感受到愈來愈多銀行願意在專利上投入資金和人員，在金融服務上激盪出更創新的火花，不可忽視的是，在「金融發展行動方案」中也已放寬金融業投資新創事業，就是要鼓勵金融業跨界吸收更豐沛的養分，達到一加一大於二的綜效。

申請監理沙盒實驗 首重風險和消費者保護

鼓勵金融科技创新的同時，也考量業者可能面對現行法規的阻礙或困難。為提供金融科技研發試作之安全環境，讓業者可以在低度監理空間，測試其創新商品、服務或商業模式，不會立即受到現行法規制約，並能在風險可控情形下，驗證該科技的可行性及成效，行政院在2017年5月4日通過了《金融科技發展與創新實驗條例》（俗稱金融監理沙盒），並於同年12月29日經立法院三讀通過。

今年9月18日，金管會正式公布國內首個金

融監理沙盒案，由凱基銀行與中華電信合作拔得頭籌，其實驗內容是結合手機GPS定位身分認證技術，推出線上信用卡及信貸業務，總客戶上限4,000人，預定在12月5日正式施行。屆時中華電信的客戶，若想跟凱基銀做線上信貸申請，或是線上申請信用卡，只要提供手機號碼就能辦理。

此案有兩項創新，第一，使用電信行動身分認證技



目前國內傾向新加坡、香港模式，讓銀行可自由選擇跟第三方機構的合作。（圖／達志影像）

術，確認是本人；第二，藉由繳費紀錄等大數據，建置評分模型，做不同訂價。站在金管會的角度，對於已表態要爭取純網銀執照的中華電信來說，這實驗可為未來純網銀經營模式提供示範。

張傳章認為，此案瞄準「小白族」，也就是尚未跟銀行有往來的信用紀錄及剛出社會的新鮮人，也是普惠金融的案例之一，他指出，目前仍有5件申請案件審理中，另有21件接受輔導，作為監理官，很期待未來激盪的火花，「如果沒有市場，這些業者也不會投入」。

他舉例，先前曾去金融新創基地演講，實際感受到不少新創業者只顧往前衝，但對於法規和適格性一知半解，由於金融服務有其特殊性，風險極為重要，因此金管會鼓勵業者彼此截長補短，攜手合作共創雙贏，如此一來彼此都減少學習成本，增加成功機率。

張傳章進一步談到，金融科技勢不可擋，傳統金融業必定會受到衝擊，然而民眾使用金融服務的行為或偏好雖然會改變，但核心本質是一樣的，金融業已積極在五大構面，包括：支付、技術架構、大數據、資訊安全及智能理財，參與FinTech之投資，以精進其服務品質及效能。

「永遠不要worried（擔心）別人來競爭，」他表示，即使是非金融業者跨界來做純網銀或申請監理沙盒，也自會依照自己的利基和市場機制來決定要做的商業模式，不會包山包海；而既有的業者，也必須盤算自己的競爭優勢，「主管機關是樂觀其成的，在合乎法令規範下，不宜下太多指導棋。」

張傳章認為，破壞式創新一定會有風險。他比喻，若把「創新」跟「風險」用車子

的機能來形容，「創新」就像踩油門，「風險控管」如同煞車器，服務提供者和客戶就是司機和乘客，過程中都必須兼顧平衡，否則一有不慎就會翻車。

金融創新三大元素 缺一不可

他總結，金融創新的三大重要元素，包括法規、大數據和資訊安全及消費者保護，三足鼎立，缺一不可，必須在好的基盤下穩固前進，過程中並要做好消費者保護，金管會也在因應業者積極發展金融科技的同時，積極探討逐步強化監理科技（RegTech）的可能性。

只是，隨著未來金融服務不限於實體的地域和時間，對於監理是否也逐漸形成挑戰？張傳章舉例，就像高頻交易甚至快達十萬分之一秒，瞬間容易被套利，業者必須從自身內控做起，而監理是最後一道防線，現在金管會剛開始整合，隨著資料量愈來愈大，已經推動單一申報系統，在彙整業者資料上更即時、更有效率。

外界也關心，歐美目前已實踐開放銀行（Open Banking）精神，推動銀行透過與第三方平台合作，以開放應用程式介面（Application Programming Interface; API）共享金融數據資料，也將金融數據的主導權還給消費者，使消費者可以獲得更多元的金融服務，國內目前也有個別業者與業界合作。

張傳章則對開放銀行之議題表示，目前尚在研議階段，但從世界潮流來看，這是一定要做、無法迴避的，若循英國（歐陸）模式立法強制，修法挑戰會比較大，目前傾向朝新加坡、香港模式，讓銀行跟第三方機構能自行選擇，金管會也正積極審酌當中。 ●

政策篇》師法日本經驗，數位潮流不可擋 跨業種合作 純網銀帶動金融創新能量



日本純網銀起步較早，目前有6家純網銀，規模及專注業務各有所長，但都相當重視資安與消費者保護。唯有消除大眾在網路安全與個資保護方面的疑慮，取得客戶完全信任，才能在激烈競爭中勝出。

撰文：侍安宇、李宛蓁、彭宇如

日本金融廳（Financial Services Agency）將純網銀歸類為「新型態銀行」（new style bank），以與傳統都市銀行、地方銀行及信託銀行等做區別，純網銀主要透過網路及自動櫃員機（ATM）等自動化數位設備提供服務。相較於日本，台灣純網銀起步較晚，日本首家純網銀於2000年成立，至今已先後成立6家純網銀，包含日本網路銀行（Japan Net Bank）、索尼銀行（Sony Bank）、樂天銀行（Rakuten Bank）、住信SBI網路銀行（Shumishin SBI Net Bank）、自分銀行（Jibun Bank）及大和Next銀行（Daiwa Next Bank）。七銀行（Seven Bank）、羅森銀行（Lawson Bank）和永旺銀行（Aeon Bank）係與母公司合作，除提供行動及網路銀行服務外，主要於7-ELEVEN、Lawson便利商店及Aeon購物中心設置ATM提供服務，永旺銀行甚至設有分行辦理業務，此種銀行雖然也被歸類為新型態銀行，但通常不被認為是純網銀。

主要股東背景多元 開業1至5年始獲利

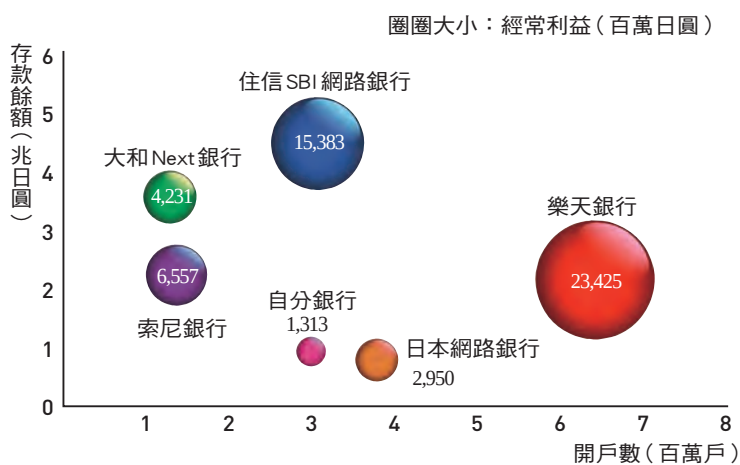
根據日本純網銀發展經驗，最快在開業

後第1年，最慢第5年可開始獲利。2017年度經常利益（繼續營業單位稅前淨利），樂天銀行、住信SBI網路銀行、索尼銀行、大和Next銀行、日本網路銀行及自分銀行分別達234.25、153.83、65.57、42.31、29.5與13.13億日圓；其中，樂天銀行及住信SBI網路銀行之ROA與ROE分別達1.05%、16.06%（樂天）及0.32%、11.29%（住信SBI），其他純網銀則相對較低。

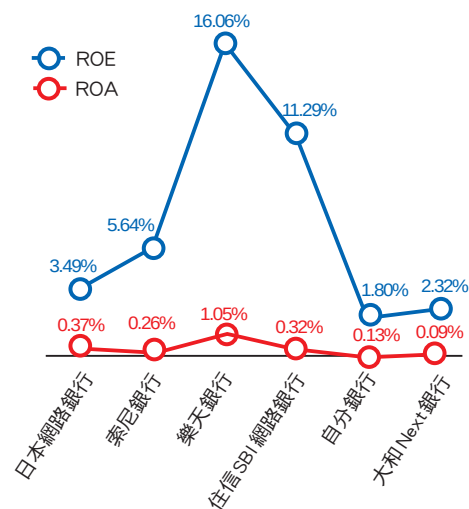
日本純網銀之主要股東背景相當多元，除銀行、證券及保險等金融業外，亦包含電子商務、電信、入口網站與家電娛樂業等，因母公司背景不同，擁有的資源、可建構的生態圈相異，所以各純網銀所發展的重點業務也不盡相同，更強調靠異業結盟來開展新業務。從資產負債表觀之，6家純網銀的規模及所專注的業務有很大的差異。索尼銀行及住信SBI網路銀行的主力業務都是房屋貸款，占其資產比重約50%；樂天銀行的業務則較為多元，相對於其他純網銀，更為著力於消費者貸款。各家純網銀著重的業務不同，有些以較優惠的利率及費用來吸引客戶，有些強調集團購物折扣與回饋，有的

純網銀名稱	開始營運時間	開始獲利時間	目前資本額	資本適足率	主力業務	主要股東
日本網路銀行	2000年10月	2005年	372.5億日圓	28.99%	支付、消費者貸款	Yahoo日本(46.57%) 三井住友銀行(46.57%) Fujitsu(5.26%) 三井住友保險(0.52%) 三井住友友壽保險(0.52%) 住友友壽保險(0.52%)
索尼銀行	2001年4月	2005年	310億日圓	10.45%	外幣存款、房屋貸款	Sony金控公司(100%)
樂天銀行	2001年7月	2009年(原名e-Bank，2009年樂天獲得股權，成為母公司)	259.54億日圓	11.03%	消費者貸款	樂天集團(100%)
住信SBI網路銀行	2007年9月	2009年	310億日圓	9.35%	房屋貸款	三井住友信託銀行(50%) SBI Holdings(50%)
自分銀行	2008年7月	2012年	500億日圓	11.95%	支付、房屋貸款	KDDI電信(50%) 三菱日聯銀行(50%)
大和Next銀行	2011年4月	2012年	500億日圓	32.36%	資產管理	大和證券集團(100%)

資料來源：整理自日本 6 家純網銀網站



資料來源：整理自日本 6 家純網銀網站



資料來源：整理自日本 6 家純網銀網站

著重於房屋貸款業務，有的著重於消費者貸款業務，也有的強調股票投資業務，然越能整合多元事業，發揮不同優勢，打造出越完整生態圈，越

有能力提升客戶黏著度與信賴度者，越有機會成功。從獲利能力較佳的樂天銀行及住信SBI網路銀行來看，其資產組合也相對較為多元。

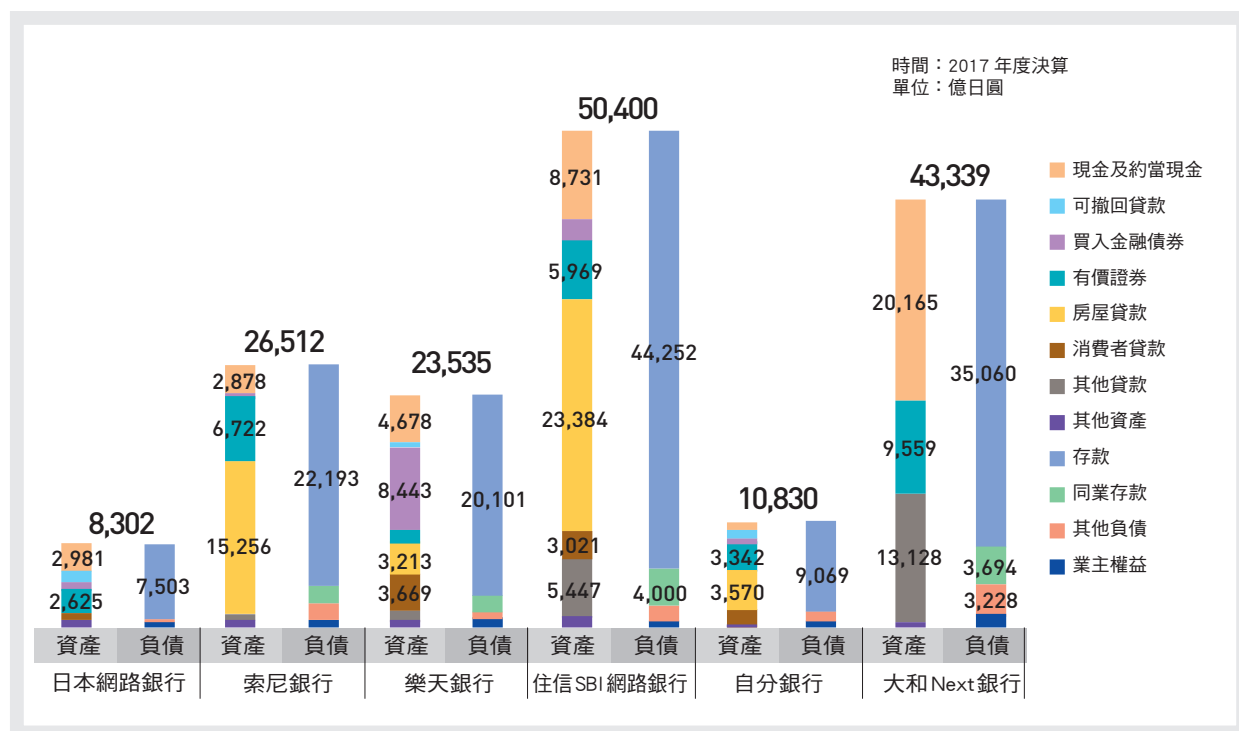
樂天銀行獲利佳 住信SBI網銀規模最大

不同資產比例會影響資本適足率，日本金融廳規定若銀行在海外設有分行或子行等營業據點，資本適足率須達8%以上，若未於海外設有營業據點，資本適足率之最低水準為4%。而一般普遍認為純網銀之資本適足率若不足10%時，就應考慮投入新的資金。由於所擁有資產之風險性會因商業模式的不同而有很大差異，所以純網銀必須思考應採取何種商業模式來達到最適的資產配置結構。

把時間拉長來看，過去10年日本網路銀行（JNB）的損益沒有太大變化，索尼銀行呈現緩步穩定成長。樂天銀行於2008及2009年曾面臨相當大的虧損，係因樂天銀行的前身e-Bank當時面臨破產危機，樂天集團於2009年收購股

權，更名並協助再造重建，從2010年開始轉虧為盈，隨後獲利呈飛躍性成長，目前已為日本純網銀中獲利最佳者。住信SBI網路銀行於2007年9月營運，2010年即開始獲利，目前為日本純網銀中資產規模最大者，其房屋貸款不斷成長且所占比重非常大，而消費者與其他貸款也持續成長，所以獲利成長速度也相當快。自分銀行於2008年7月開始營運，2012年才轉虧為盈，惟因收益與費用同步成長，所以獲利成長幅度不大。大和Next銀行於2011年4月才加入純網銀市場，當年僅小幅虧損，隔（2012）年即開始獲利，雖然目前資產規模於日本純網銀中僅次於住信SBI網路銀行，惟業務相對單純，獲利未見明顯成長。

雖然日本純網銀發展至今已超過18年，也不乏經營績效卓著者，但與傳統銀行相較，規模仍小，全體純網銀存款餘額及經常利益之市



占率僅約1至2%，對傳統銀行尚未造成極大的威脅。

經營成敗 客戶信任是關鍵

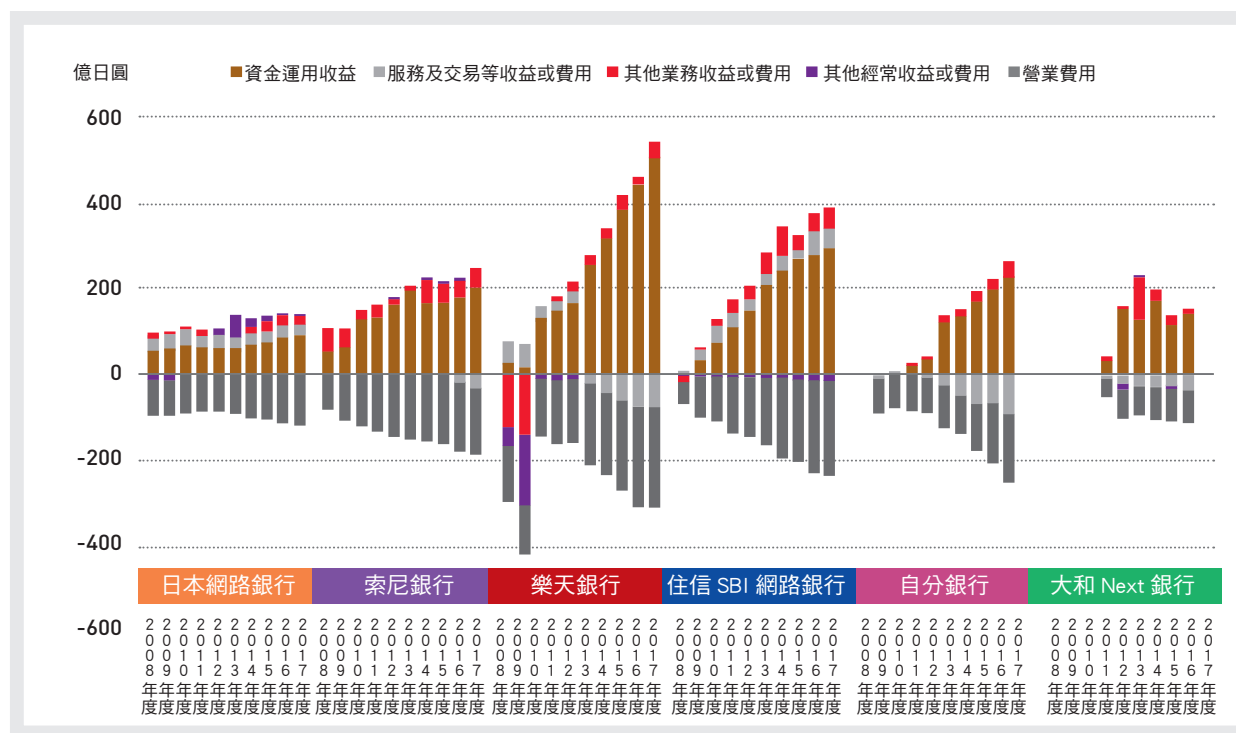
然而，隨著數位時代的來臨，愈來愈多人願意嘗試運用手機、平板、電腦等工具從事金融交易，而以網際網路為基礎的電子商務，更將進一步擴展金融經營模式。因此，相較於過去行動裝置尚未普及的年代，純網銀未來的成長速度很有可能加快。

由歐、美、日、韓、中等國之純網銀來看，大都是靠網路電商、即時通訊軟體業者、電信業者、大型科技集團及金融業跨業合作成立的。藉由跨業整合，結合物流、金流與資訊流，純網銀將能掌握更多資訊與數據，創造與傳統銀行不同的新型商業模式與差異化服

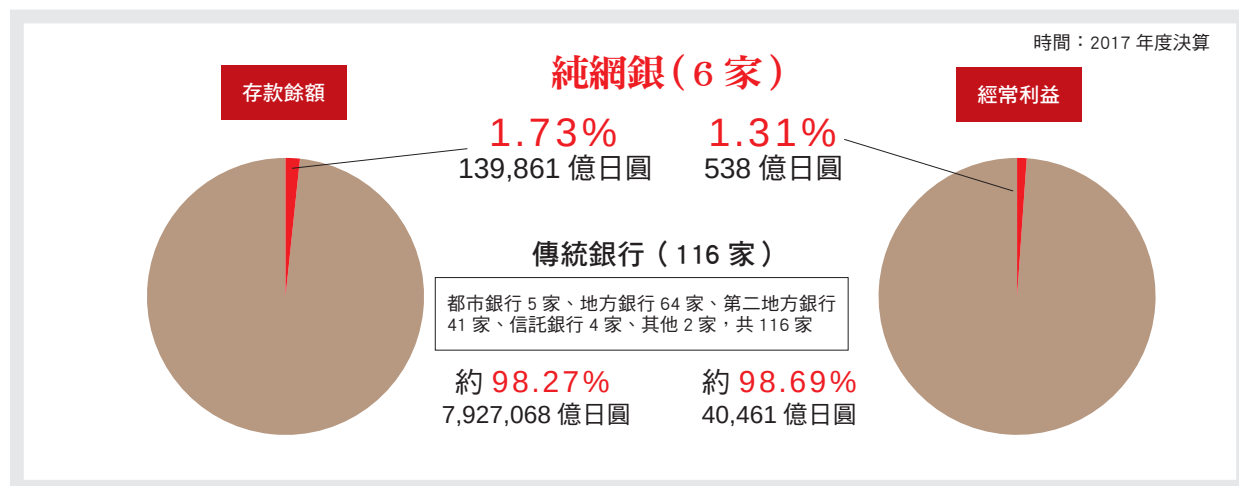
務，把金融服務直接串接到消費平台上，發展各類支付、儲值、貸款、外幣轉換，甚至再跨足保險、證券及投資理財等業務。不過，資訊安全、個資保護、消費者保護、交易安全、洗錢防制（AML）、反詐欺等則為純網銀的挑戰，如何以最嚴格的標準接受監管與自律，消除大眾在網路安全與個資保護方面的疑慮，取得客戶完全信任，將是經營成敗之關鍵。

金融與非金融整合 數據共享篩出新客群

此外，金融科技發展的速度非常快，但資訊交換仍面對相當大的挑戰，尤其受限於法規，如資安和個人資訊保密等。潛在業者建構純網銀的思維中，即使有很大既有的社群、電商或電信客戶基礎，要怎麼把這些客戶過去的行為透過數據交換經由預測模型，找



資料來源：日本網路銀行 (JNB) 整理



資料來源：整理自日本 6 家純網銀網站及一般社團法人全國銀行協會（2018.6.29）「全國銀行平成 29 年度決算狀況（個體財報）」

出適合未來純網銀客戶的金融商品呢？事實上，金融與非金融資訊之整合，目前執行上仍有很大限制。在法規限制下，中國大陸微眾銀行（WeBank）的做法是協助發展模型及演算法，提供予母公司騰訊（Tencent）運用篩選客戶，決定哪些客戶可以看到微眾銀行入口，當客戶看到入口且需要借錢時，必須犧牲隱私點選授權，當客戶點選授權後，客戶相關非金融行為資訊便會從騰訊發送至微眾銀行，微眾銀行並可根據客戶的身分證件查詢人行徵信系統資料，亦即客戶之非金融行業行為資訊與人行徵信資料必須於客戶授權後，微眾銀行才能蒐集並進行分析。而英、美、日、澳、韓、新加坡及香港等地主管機關則紛紛展開金融數據共享計劃（Open Banking），開放應用程式介面（Application Programming Interface, API）串接。我國應審慎評估並解決跨業資訊分享運用之政策推動方向，以帶動金融創新能量，為消費者帶來更為便利及友善的服務和體驗，逐步建構創新金融科技生態圈（FinTech Ecosystem）。

整體而言，純網銀的開放，新型態經營模式應可觸及並協助更多傳統銀行不易接觸的客群。從社會公益的角度來看，將有助於普惠金融的開展，在商言商而論，新的技術、新的商業模式結合新的客群也將有助於未來獲利的提升。尤其較易接受網路數位科技的客戶，多半較為年輕，正是銀行想吸收開發的未來潛力客群。而中小企業的財報品質不佳，不易掌握經營實況，且企業規模愈小，向銀行借款難度就愈高，但透過電子商務或網路商城交易，每一筆交易都會留下紀錄，這又正好可成為評估放款的依據。更進一步，當商業模式逐步成熟後，甚至可嘗試推廣到不易拓展實體據點之海外市場（例如：星展銀行在印度與印尼發展的純數位銀行digibank即相當成功）。既有的傳統商業銀行面對新進者的挑戰，則應從消費者體驗出發，強化自身科技技術運用能力，尋找對的客群，發展具彈性的商品，並藉由跨業合作，尋求更多元的發揮空間及經營模式。（本文作者為台灣金融研訓院金融研究所副研究員、分析師）

轉型篇》首件監理沙盒實驗計畫12月上線 實現普惠金融 銀行業跨大步向前行



提供快速、便捷及安全的線上金融申辦服務，可說是各金融機構今年全力衝刺的目標，凱基銀與中華電攜手「電信行動身份認證」，解決年輕人無金融帳戶無法認證的限制，安全性更高，間接也提升銀行競爭力。

採訪、撰文：劉書甯

隨著非金融業者開始進軍傳統銀行業務，為了強化競爭力，銀行也開始加快數位金融轉型的腳步，其中，金管會從去年就積極籌備開放的「監理沙盒」，在上月更由凱基銀行與中華電信的「電信行動身份認證」合作擔綱先鋒，成為首個被金管會核准，進行沙盒實驗的數位金融創新，也正式開啟了銀行透過監理沙盒機制來進行數位金融創新的歷史新頁。

打破「帳號」認證限制 數位認證更上層樓

這項監理沙盒實驗將在12月正式上線，除了有助於銀行吸收更多客源，並推展「普惠金融」之外，在金融數位化的歷程上，也同時別具意義。身為凱基銀行對「電信行動身份認證」沙盒最高負責人的中華開發金控暨凱基銀



透過監理沙盒機制進行數位金融創新，為金融業開啟新未來。（圖／達志影像）

行創新科技金融處資深副總周郭傑就指出，它突破了以往傳統對於所謂只能透過「金融」的工具，包括存摺、信用卡，或是自然人身份憑證插卡才能做身份認證的思維，把身份認證的載具擴大到直接透過當下，讓數位金融加速普及的工具，也就是直接透過行動電話的電信認證，不論是對銀行或是客戶而言，都是雙贏。

對客戶而言，這項技術的開發，協助解決了時下很多年輕人受限於沒有金融帳戶而不能進行金融數位往來的問題，對銀行而言，這種認證不僅打破了傳統的必須透過「帳號」才能認證的限制，甚至在安全性上還比金融認證方式更佳，周郭傑對此則直接從技術層面切入分析指出，這使得數位認證的方式更上一層樓，包括安全性也比某些金融認證方式更高。

例如，相較於用信用卡來做身份認證，是透過「明碼」進行，這種電信認證方式是將認證資訊鎖在非明碼的資訊系統裡，反而更具安全性，正如同很多人信用卡被盜刷不見得會馬上發覺，但門號被盜用則會馬上被發現一樣。

結合手機行動認證 符合「滑世代」需求

而在數位金融上，這項監理沙盒的另外一個重要意義，則是將數位金融和手機的連結更為緊密，已從一般的行動支付，進階到能突破以往要先開金融帳戶等本身就是該銀行既有客戶，才能與銀行進行信貸等往來的限制，直接透過電信第三方認證機制，不僅可做身份上的驗證，還能透過其電信費的繳交是否經常逾期等，來協助判斷銀行借款風險等級的高低。

也因此，這種新介面的開發，不僅能讓銀行更安全的和從未與銀行往來的「素人」



電信行動身分認證可直接透過行動電話的電信認證，改變了銀行傳統作業型態。（圖／達志影像）

新客戶接觸，也能讓銀行不必透過先開立帳戶的方式，就能直接吸收到他行的客戶來進行信貸等新業務，使得銀行的競爭力更高。

而從這項電信業者與金融業者合作的「行動電信認證」，亦即讓行動電話門號直接能成為金融服務的數位通行證的新技術開發，周郭傑認為這種做法更加符合「滑世代」的需求，倘若國內銀行想成為真正的「行動銀行」，如何讓客戶透過手機的運用更直接使用到數位金融，將是至為重要的關鍵。

周郭傑也語重心長的比較過去20年來的數位金融發展指出，即使現在已是智慧型手機人手一支的時代，雖然很多銀行都號稱已發展出行動數位金融，但若細觀銀行在手機上給予消費者數位金融的方式，仍近似於傳統使用電腦的網路銀行頁面，但國外真正的行動銀行可不是這樣，除了在登入上打破了過去採目錄或結構編排的方式，而改以圖型來認證，甚至所給予的消費金融服務及選項，是直接以和地圖結合的方式來呈現。

而就客戶年齡層面分析，周郭傑也指出，若能提早研發出更適合時下新生代的行動數位金融服務方式，等10年、15年過後，這些20歲的族群到了30、35歲的年紀，已成為貸款等重要金融服務的使用者時，銀行之間的競爭力隨著行動數位金融服務給予的能力消長，時間先後的不同，亦將有更大的落差。

融資跨業結盟 財務資料不足迎刃解

而在近一年來數位金融的發展進程上，「區塊鏈」也是相當重要的一環，其中，縱橫金融業、傳統產業、電信業的富邦集團，即透過多元化事業的優勢，由集團旗下的北富銀和MOMO電商平台展開「供應鏈」支付合作，可說啟動另種數位金融的先河。

對銀行而言，這種跨業結盟做為線上供應鏈融資的開發，將可改善銀行過去所經常面臨授信戶財務資料不足的問題，特別是中小企業

或微型企業。以北富銀和MOMO此次提供區塊鏈貸款等支付合作為例，透過每天有大量包括金流、貨物在內等交易資訊進出的MOMO電商平台，來直接和銀行對接，這可使銀行對於貸款者的財務狀況更能掌握到位，而且藉此銀行還能掌握到更多、更即時的供應商接單、生產等資訊，從而做出更明確的融資多寡、時點研判，也讓客戶能取得更多便利性，特別是本身其實已有基本的財資力可做信貸，但尚未符合承作信保等資格、缺乏不動產等擔保品的企業主，更能透過這種區塊鏈平台的資訊匯集，讓銀行因而降低風險，從而願意提供更多融資機會給小企業主，這些小企業主，亦為這種供應鏈融資所希望瞄準的客群，某種程度上，亦可說在企金業務上更為體現「普惠金融」。

而比起傳統較為僵固的客戶資訊研判方式，這種區塊鏈技術的運用，讓銀行因為有更多資訊而不再受限於傳統限制，例如，能根據客戶出貨的「淡季、旺季」之分，來即時拿

行動電話門號直接成為金融服務的數位通行證，更加符合「滑世代」的需求。（圖／達志影像）



捏不同的融資額度、成數等動態調整的分寸。而一旦等銀行和這些小企業主透過供應鏈方式往來一定的時間，或是這些小企業主茁壯到某種程度時，銀行將能再給予額度更高、更多元的金融服務，包括整合式的金流管理，諸如外匯、活存、理財、支付等等，這也是數位金融對銀行發展的另一提升競爭力的重要面向。

銀行進行數位轉型，也應用在對於多項貸款或理財業務提供多元的線上貸款試算，這種用數位或AI來協助分攤，甚至已取代過去的臨櫃人工計算方式，不只中信、玉山等民營銀行，包括老牌公股行庫也加入這個行列；對此一銀即指出，一銀已分別提供了「第e數速貸」、「微企e時貸」網站作為不動產擔保、中小企業貸款額的試算。

開發社群通路 向下經營新客戶群

多家銀行也同時致力於開發網路社群通路，來經營新世代的客戶群，特別是開發可視為未來與銀行往來中流砥柱的潛力客戶，現在至少占全體銀行超過一半以上，已有至少一種社群金融經營管道，連公股行庫都不例外，包括一銀、土銀、兆豐、華銀、合庫等，均已加入這個陣容。一銀主管即表示，包括Facebook、YouTube、Instagram、微信公眾號、LINE，一銀均已前進這些重要的網路社群媒體，來增加更多客戶溝通管道，在今年2月中旬正式上線的LINE官方帳號，目前已經突破263萬好友數，在國銀之間名列前五大，此外，其Facebook官方粉絲團「第e好康」現已突破65萬



傳統銀行也開始致力於開發網路社群通路，以經營新世代的客戶群。（圖／達志影像）

戶粉絲，在國內金融機構所經營的社群媒體人氣亦名列前茅。

而2017年才從工業銀行轉型為商業銀行的王道銀行，則是銀行透過數位金融，來突破據點限制最為顯著的典範，包括在金融圈相當有代表性的「亞洲銀行家」今年則評選王道銀行為2018年的「台灣最佳數位銀行」，亦為該獎項唯一的獲獎機構，而王道銀行所投入的數位金融領域，包括線上開戶、線上貸款、機器人理財以及24小時線上視訊客服、雲端系統以及大數據分析等等，可說已充份涵蓋了國銀進行金融數位化轉型的大部分面向，近來更推出手機號碼轉帳功能，為網銀App功能加值。

對國銀而言，進行數位轉型是一條必走且持續之路，特別是如何透過數位化，使金融在消金面更能融入客戶的生活，在企金面更能改善過去只依賴不動產等貸款依據的偏頗，不僅決定未來台灣真正能實現所謂「普惠金融」的程度，也將成為未來銀行之間競爭力消長的決勝關鍵。

轉型篇》實體分行大減，決心甩開負評 花旗數位轉型 實現「把銀行帶到身邊」



為跳脫傳統銀行包袱，花旗將成本投注於數位金融科技，善用大數據來了解客戶需求，更瞄準高端財富管理、力拚信用卡業務，持續創新，贏得消費者青睞。

採訪、撰文：黃庭瑄

2006年，從紐約發跡的花旗集團曾經擁有廣大的全球版圖，據點遍布亞洲至南美洲50個國家，客戶數量達2.6億。然而從2008年金融風暴往後10年，花旗以相當快地速度減輕資產，裁撤實體分行。2016年花旗已達到轉型的一個里程碑，當年金融風暴因虧損而切割的花旗控股（Citi Holdings）已不再被評級為「壞銀行」。而花旗銀行轉型的同時也迎向數位潮流，掌握金融科技先機，以更輕盈的組織走向數位化之路。

金融風暴後縮編組織 降低個人消金比例

Bloomberg在2016年報導中曾說，要如何流失6,900萬個顧客？問花旗銀行就知道。

花旗的全球分行從50個國家減少至2018年的19個，個人銀行的客戶數量從2007年268M至2016年199M，至今年約110M。員工數也從2007年至2年前減少了154K。金融風暴後，擁有8兆美元貸款呆帳的花旗用

盡一切方法縮編組織，減少全球及美國本土分行，降低個人消費金融比例，停止次級借貸、學貸和壽險業務。這些策略不只是一要降低企業支出，也為了轉移焦點至高報酬率的業務，例如高端財富管理，服務最富有的一群客戶，包括企業和個人。

然而，轉型並不容易，曾經以個人銀行為主要獲利來源的花旗，營收逐漸轉移至企業金融及投資銀行部門，銀行為服務高資產客戶，投向更多的衍生性金融商品。另外實體分行消失後，整體營收上升的幅度也不如預期快，更為許多對手帶來機會。例如花旗在美國市場的實體分行削減，僅集中在6大城市，將其他地區的市場拱手讓給對手，2005年至2016年富國銀行（Wells Fargo）增加了3,020間分行，逼近花旗集團，成為全美資產第4的銀行。更不用說其他國際市場，花旗退出後，市場份額迅速由當地小型銀行取代，例如埃及的CIB銀行在過去10年資產翻3倍，土耳其的AK銀行的資產則在10年內增加2倍。

執行篇》耕耘客戶、激勵員工、優化運作、產品轉型…… 微軟點亮銀行夢想 數位變革更有力



微軟提供的軟體工具、平台及環境，能協助銀行跨資料庫、跨界整合，加上導入物聯網與AI，在兼顧資安與符合法規的前提下，提供消費者全方位數位金融體驗。

採訪、撰文：陳雅莉

在全球金融科技（FinTech）浪潮下，如何力拚創新數位金融，又能兼顧金融資安與符合法規，是金融業面臨的雙重挑戰。

為了解企業如何因應數位轉型，微軟於2016年10月至11月間針對13個亞太地區市場進行「亞洲數位轉型調查」，訪問1,494位參與擬定企業數位策略的領導者，包括105位來自台灣百大企業主，橫跨金融、零售、醫療照護、製造及教育等五大產業。調查結果

顯示，超過8成以上亞洲金融業者正積極布局數位轉型，其中有高達3成最擔憂網路資安問題。台灣也有高達83%的企業主認為數位轉型是當務之急，並有76%贊同轉型為數位企業，可帶動未來持續成長。

此外，根據微軟亞洲Workplace 2020 Study研究顯示，身處行動優先、雲端至上年代，員工工作方式正在改變中，如何激勵員工提高協同合作與生產力、運用最新科技創新工作環境，都是企業必須面對的嚴峻考驗。

四大策略 讓數位轉型更有感

2019年，台灣將開放2家純網銀，許多傳統銀行也積極迎向數位轉型。身為全球雲端運算服務供應龍頭的微軟，已提供數位轉型解決方案給金融業者，協助進行數位變革。

台灣微軟大型企業商務事業群總經理卞志祥表示，純網銀與傳統銀行有30%的目標客戶是重疊，30%客戶是跨界，40%則是區隔出不同客戶群。純網銀和傳統銀行並非完全競



台灣微軟大型企業商務事業群總經理卞志祥表示，純網銀較接近消費者，結合電信與零售客群和經驗，滿足終端使用者需求。
（圖／台灣金融研訓院）

你準備好面對 自動化時代的來臨嗎？

隨著科技進步，人工智慧(AI)及機器人(Robotics)的應用與影響也越來越廣泛，對整個社會經濟、企業、甚或個人都會產生巨大衝擊，因此如何因應未來人工智慧及機器人的產業趨勢發展，避免工作機會被機器取代的窘境，便成為所有人都應該重視的課題。

由於AI及Robotics的技術進展快速，目前的應用已不限於裝配線上的機械性固定工作模式，而是發展出更多與運算、辨識及邏輯思考相關領域，從而取代的人力也從過去的藍領階級勞工擴大至技術型白領勞工。從企業經營者的角度來看，必須跟上這股自動化的趨勢，適時調整生產流程與人力資源配置，甚至企業經營模式，以增加營運彈性，擴大商機。從政府

的角度來看，新興數位科技的快速發展，自動化趨勢可能成為經濟成長新引擎，帶動社會創新與發展。但另一方面，也可能對社會分配產生巨大衝擊，尤其是對就業、薪資與所得分配的影響，更應提早研擬因應對策，才能兼顧數位紅利及縮小數位落差。

ARI 評估著重三大政策領域

近來許多國際機構開始針對數位化時代來臨所可能產生的變化展開調查，例如世界經濟論壇(WEF)的全球資訊科技報告當中，就涵蓋「網路準備度指數」(Networked Readiness Index, NRI)，瑞士洛桑管理學院(IMD)世界數位競爭力報告當中也有「未來準備度」(Future Readiness)等指標。其中衡量評估的基礎，約略可分為法規環境、基礎設施及準備程度、以及衝擊面等幾大構面。藉由這些國際機構的跨國分析與比較，我們也可以了解台灣在全球數位化的因應程度與未來政策方向。今年4月英國經濟學人智庫(EIU)發布全球第一個國家「自動化準備度指數」(The Automation Readiness Index, ARI)，針對25個國家衡量其因應智慧自動化(intelligent automation)浪潮的能力，並評估其勞動技能能否因應自動化變革。

ARI評估的重點有三大政策領域，包括創新環境(Innovation Environment)、教育政策(Education Policies)與勞動市場政策(Labor



人工智慧發展快速，將會取代許多工作項目。(圖／達志影像)



鄭貞茂

現職：國發會副主委

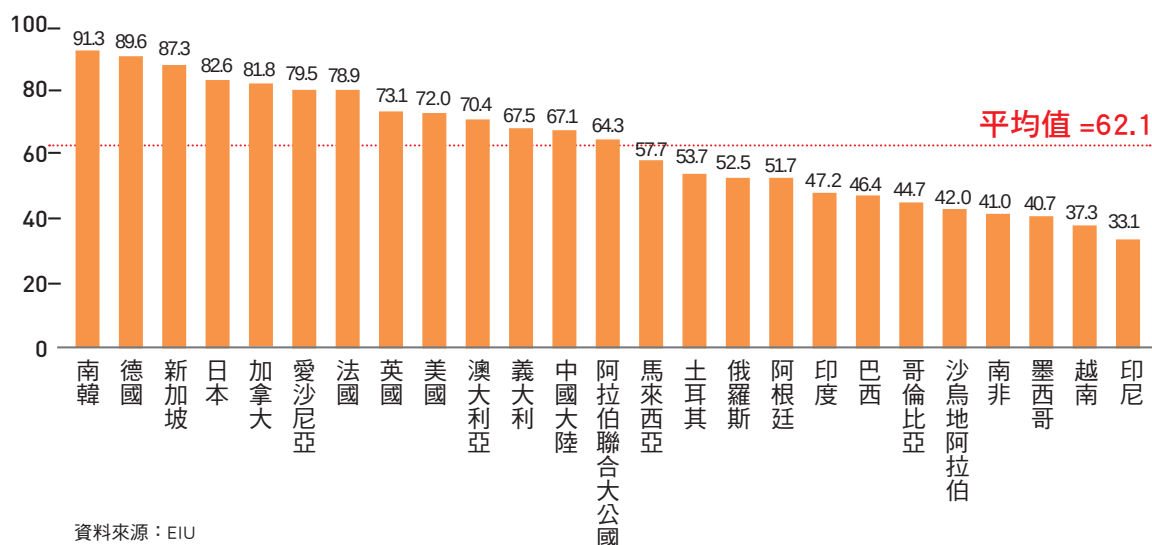
學歷：美國威斯康辛州立大學麥迪遜分校
經濟系碩士、臺灣大學經濟學學士

經歷：金管會副主委、全國農業金庫總經理、
台灣金融研訓院院長、花旗銀行副總裁兼首席經濟學家、台灣經濟研究院助理研究員

Market Policies)，總共涵蓋 30 個中分類指標，52 個細項指標（45 個質化指標及 7 個量化指標）。其中創新環境的評估項目，主要是研究與創新、基礎建設以及倫理與安全等三項，包括對機器人、自動化與人工智慧的研發狀況，民間部門對研發的投資情形，創新的法規環境以及對現有產業採用新技術的法規環境，國際創新夥伴與知識移轉機制，支持新創的計劃，國家寬頻策略，群集（cluster）發展計劃，科技倫理與安全機構，資料保護與資訊安全，國民對資料處理的素養（data literacy）等。

在教育政策方面，主要評比項目有四大構面，包括（1）基本教育、（2）後義務教育、（3）持續教育，以及（4）學習環境等，細項則包括學齡前教育政策、21 世紀技能與知識的培養、科技教育（含義務教育與後義務教育）、提升高等教育入學機會及科學、技術、工程、數學等學系入學人數、國家終身學習策略、在職訓練、職涯指導計劃、教師訓練計劃的改革、加入 AI 及資料處理課程、學校經營模式的創新（如校園自主及學程鬆綁）、教師與企業間的溝通及對話等。

各國 ARI 評比分數



在勞動市場政策上，主要聚焦於政府是否引領研究自動化可能產生的機會，以及將這些資訊傳達給社會大眾，讓其認知自動化將帶來的機會與衝擊。同時，政府也應提供相關技能的訓練計劃，以及鼓勵民間部門及工作場所創新及採納新技術。最後，政府與民間部門應協調合作，讓教育體系與勞動市場能夠無縫接軌。

中等所得國家數位化面臨較多挑戰

從樣本的選取來看，EIU根據各國所得水準、數位化程度及區域地理等條件，選取 25 個國家，其中包括 10 個高所得國家、7 個中等所得國家及 2 個中低所得國家（印度與印尼），另外，愛沙尼亞與新加坡屬於數位化發展程度較為先進國家，阿拉伯聯合大公國、哥倫比亞、馬來西亞及越南則分別代表中東、拉丁美洲及東南亞等新興經濟體。綜合評比結果，南韓得到最高分數，其次則為德國、新加坡、日本、加拿大及愛沙尼亞。美國與中國大陸雖為AI大國，但在ARI的排名僅分別為第 9 名及第 12 名。我國雖未列入受評國家，但若依各項指標內容分析，我國排名應可列前段班。

若從三大政策的評比結果來看，以創新環境得分 69.9 最高，其次為勞動市場的 60.4 及教育政策的 55.3。這顯示各國因應AI及自動化的政策，多以優化創新環境為主，較重視縮小「創新缺口」(innovation gap)的效益。但相對而

言，各國政府較少透過教育政策與職業訓業，採取縮小「技能缺口」(skill gap)的做法。重要的是，EIU認為人工智慧及自動化所帶來的挑戰，需要社會各個階層包括政府、產業、教育專家與其他利益相關者的廣泛參與及認真回應，但很可惜的是，各國對於AI及機器人對就業的衝擊看法分歧，因此即便企業積極因應，但社會各界缺乏對此議題的討論與溝通，導致目前即使是先進國家，對此議題的政策也僅在萌芽階段，尚未十分成熟。其次，中等所得國家在適應自動化的過程中將面臨較多的挑戰，主要的理由，在於低所得國家仰賴農業經濟，受到AI及自動化的衝擊較低，而高所得國家本來在AI及自動化的投入就較多，中等所得國家不上不下，因此需要花費更大的力氣才能獲取未來AI的商機。

再者，EIU強調科學相關領域 (Science, Technology, Engineering and Mathematics, STEM) 以及所謂軟技術的教育重要性，但除少數先進國家之外，多數國家仍未能調整學校課程，或是教師的再教育，讓學生進入職場後能夠適應新的AI自動化時代。尤其是在AI時代，未來終身學習可能變成常態，有些國家，如新加坡已經開始實驗資助「個人學習帳戶」，讓民眾得以帳戶資金終身參加各種訓練課程。德國除了有類似的訓練課程補助之外，也修正員工保險內容，讓員工可以不斷升級他們的職場技能。不過，EIU認為目前多數國家的技職教育仍無法滿

人工智慧及機器人技術進展快速，應用已不限於機械性的固定工作模式，而是發展出更多與運算、辨識及邏輯思考相關領域，取代的人力也從過去的藍領階級擴大至技術型白領勞工。



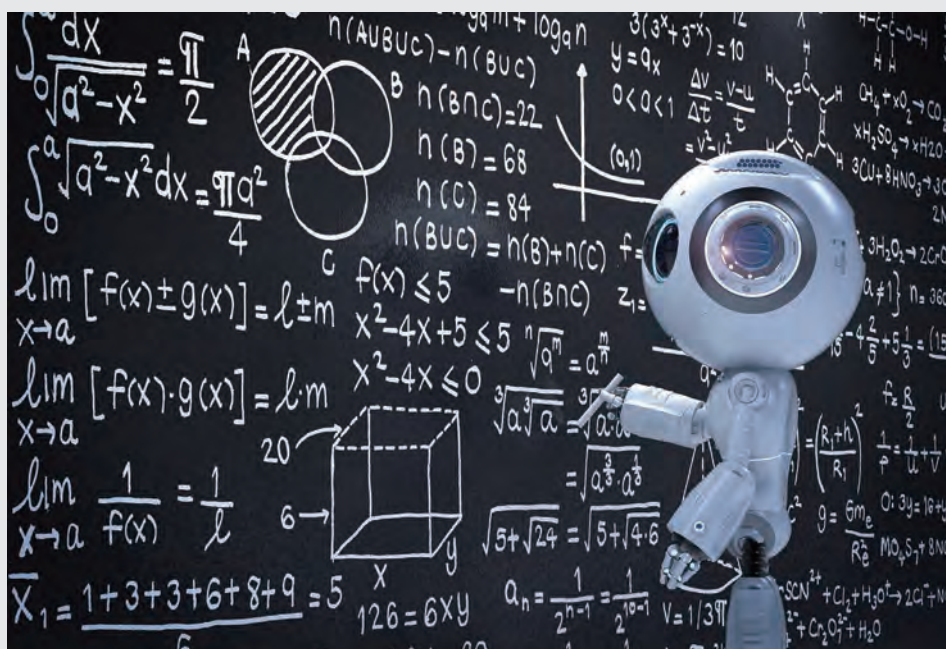
足未來AI時代的需求，因為多數國家的技職教育重點仍在於培養較低階的技術人力，對因應AI時代的新人力需求並無太大效益。

ARI 程度越高 勞動力轉型將較順暢

此外，從ARI與一些總體經濟變數的關聯性來看，在人均GDP較低的國家，ARI與GDP呈現正相關，顯示這些國家藉由強化創新環境、人力資本與勞動市場彈性，可帶動GDP的提升。但在人均GDP較高的國家，ARI與GDP的相關性較低，這可能是因為這些國家在ARI的準備程度已經較為先進，因此對提振GDP的效果較

為有限。其次，AI與自動化技術可視為技術的提升，對於傳統生產要素如勞動與資本的生產力具有增強效果，因此ARI與總要素生產力呈正相關。比較有趣的是，ARI與失業率呈現負相關，顯示雖然自動化將取代部分例行性工作，但同時也會創造新的工作機會，所以ARI程度越高的國家，勞動力轉型將較為順暢，因此不用擔心自動化所產生的失業問題。值得注意的是，ARI與薪資成長大抵呈現負相關，顯示ARI越高的國家，可能較倚賴高技能與資本，因此對低技能薪資可能產生抑制效果，同時也不利所得分配。

政府目前相當重視數位經濟與人工智慧科技對目前的社會、教育與勞動市場可能產生的衝擊，國家發展委員會日前也已召開好幾場座談會，未來將審慎協調各部會政策，營造有利自動化環境，並積極創造機會，持續讓我國在人工智慧與自動化科技處於領先地位。



政府機關應審慎面對AI時代的來臨，營造有利發展的環境。(圖／達志影像)

專業測驗與人才招募新挑戰 產業樣貌大變革 尋找人才為要務

科技變革，已是各界關注的大趨勢，企業的人力發展也正面臨數位浪潮的衝擊；根據觀察，未來5年中，「科技進步」將可能改變行業生態與利害關係人對企業的期待，並對社會經濟產生巨大影響。

採訪、撰文：蔡逸軒

數位發展正改變產業面貌，並促進產業升級，過程中，人力資源扮演著重要核心角色，如今人力資源管理也正面臨數位科技浪潮的衝擊，為協助公民營部門快速有效找到合適的人才，台灣金融研訓院於11月下旬舉辦「數位時代人才發展與招募趨勢座談會」。

台灣金融研訓院院長黃崇哲指出，近幾年來，研訓院協助國營事業與公股行庫等辦理人才招募時，感受到很多趨勢的衝擊，最明顯的部分就是金融科技。為協助金融科技發展創新實驗，

並呼應行政院今年6月頒布的「金融發展行動方案」，台灣金融研訓院隨即於第3季成立「芬恩特創新聚落」(Fin&Tech Innovation Village)，針對金融業需求，結合科技創新，協助金融機構充實金融科技人才，取得科技技術解決方案。

另外，除了作為金融從業人員的在職訓練專業機構外，為協助金融從業人員取得相關法定證照，並支援公股行庫等事業順利遴選人才，設有國家考場等級的闡場，以落實考試的公正性。同時，黃崇哲也提醒，金融科技這股趨勢



台灣金融研訓院積極舉辦各項講座，協助金融機構充實金融人才。(圖／台灣金融研訓院)

迎接金融界奧斯卡盛會
第9屆菁業獎特別報導

開創金融 新未來

迎接金融界奧斯卡盛會 第9屆菁業獎特別報導

開創金融新未來

第9屆菁業獎特輯

04 傳承、創新、勇於突破

積極展現金融市場豐沛活力

最佳企業金融獎

08 臺灣中小企銀 量身訂做扶持新創重點產業客戶

10 中國信託銀行 以多元創新服務支持企業海外拓展

11 滙豐銀行 結合四大優勢 提供完整服務方案

最佳消費金融獎

12 玉山銀行 因應資訊科技浪潮 打造最適化服務

14 中國信託銀行 齊備日常支付 建構金融數位生活圈

15 華南銀行 攜手壽險開發以房養老

最佳財富管理獎

16 瑞士銀行台北分行 人與機器通力合作 為客戶財富導航

18 中國信託銀行 如客所需 全方位家庭理財健診

19 國泰世華銀行 以專業協助客戶找尋最佳理財法

最佳中小企業金融獎

20 臺灣中小企銀 提供資金活水 扮演中小企業堅實後盾

22 玉山銀行 搶先攜手支付業者 緊抓境外商機

最佳海外發展獎-本國銀行組

24 中國信託銀行 准入+在地化經營 海外拓點開枝散葉

26 玉山銀行 聚焦跨境整合 海外布局跨大步

最佳海外發展獎-外商銀行組

28 花旗(台灣)銀行 「生態系概念」領軍 助台商打入東協

最佳社會責任獎-一般金融組

30 玉山金控 將CSR變成企業DNA創造美好價值

32 花旗(台灣)銀行 完善ESG目標 落實企業社會責任

33 富邦金控 發揮金融影響 傳達社會責任價值

34 華南金控 共築美好願景 用行動力搭追夢平台

最佳社會責任獎-基層金融組

35 新港鄉農會 大家食得最安心 農民辛勤豐收好

37 淡水一信 秉持「捨得」理念 啟動社會正向循環

最佳人力發展獎

38 國泰世華銀行 產學合作 南進東協培訓金融尖兵

40 星展銀行 落實「旅程思維」 創員工高留存率

最佳數位金融獎

42 永豐銀行 農產批發交易電子化 交易「卡」方便

44 王道銀行 雲端數據管理 人性化數位金融體驗

45 玉山銀行 金融商業生態賦能平台 促升新動能

46 華南銀行 建構台灣Pay共通支付生態圈

最佳風險管理獎

48 國泰世華銀行 重視風控 善用AI防患未然

50 中國信託銀行 數據科技風險管理之創新與實現

最佳農業金融獎

51 淡水區農會 經營零逾放 協助地方產業創新

53 新莊區農會 協助農產運銷 創造多贏局面

最佳票券金融獎

54 合庫票券 獲利穩定續成長 擴大營運規模

最佳合作金融獎

56 淡水一信 提供網路下單服務 與在地共榮共生

最佳綠色專案融資獎

58 國泰世華銀行 落實「打亞洲盃」為綠色金融寫新猷

最佳信託金融獎

60 合作金庫銀行 力推「安養信託」老有所依

62 國泰世華銀行 客製化信託服務 守護客戶重要資產

第9屆菁業獎 參選件數創新高

傳承、創新、勇於突破

積極展現金融市場豐沛活力

堪稱金融界「奧斯卡」的台灣傑出金融業務菁業獎，向來是台灣金融界關注焦點，不少業者都遞件參選，積極爭取獲獎。從得獎名單中，不但能發現最新趨勢，更能見證國內金融業創新的優異表現。

由台灣金融研訓院主辦的「台灣傑出金融業務菁業獎」，由於每兩年舉辦一次，吸引眾多金融業者遞件參選，積極爭取獲獎，因此堪稱金融界「奧斯卡」，從每屆得獎名單中，不但能嗅出最新趨勢，同業也從競賽過程中互相觀摩學習，彼此激勵進步和創新。

二〇〇二年舉辦迄今
樹立業界標竿

台灣金融研訓院作為一專業培訓機構，為激勵金

融機構持續精進，以因應金融市場變遷的挑戰，自二〇〇二年起舉辦「菁業獎」選拔活動迄今，已在業界樹立標竿和權威性，也正因為專業與創新是金融業持續往前邁進的能量與養分，亦為維持競爭優勢之不二法門，因此藉此機會表揚勇於突破、積極創新、重視人才與風險控管，且不忘善盡企業社會責任的金融業者。

歷經十六個年頭後，菁業獎早已成為金融同業彼此學習砥礪的平台，獲得菁業獎的金融機構更能藉由相

關曝光機會，讓企業形象及業務推廣都能更上一層樓，是銀行穩健成長、與時俱進、經營實力的重要指標。

由於金融業是以人為本的行業，菁業獎既被外界譽為金融界的「奧斯卡」，自然有其獨特定位。台灣金融研訓院董事長吳中書肯定，菁業獎不斷向前推進，時代意義也因時空環境的變化，賦予新的詮釋。他指出，「兼顧傳承，也要與時俱進，重新出發」是研訓院對本屆菁業獎的期許，獎座也特別採用「圓融」主題，

以金色樹葉取「菁業」諧音，圓的輪廓展現出金融市場川流不息的活力，希望透過整體的設計、評選，能彰顯出這樣的時代精神。

他更進一步說明，本屆機構獎項計有三十六家金融機構提出一百零二件案件參選角逐，參選案件數再創歷屆新高，競爭異常激烈。在歷經長達三個月初審、複審、決策程序的嚴謹考驗後，最後出爐的名單由二十家機構的三十五件案件脫穎而出，讓外界見證國內金融業不斷精益求精、創新前瞻



採訪、撰文：趙有德



台灣金融研訓院董事長吳中書認為專業與創新是金融業往前邁進的重要能量。(圖／台灣金融研訓院)

的優異表現。

泛公股與民營銀行角逐 內容創新是關鍵

本屆參選案件數除創

歷屆新高外，內容創新實力更在伯仲之間，歸結本屆特色，舉凡是銀行組織、文化、制度等能夠積極回應產業結構、社會結構變遷，或是照顧弱勢社會族群需求的金融機構都受到評審團的青睞和肯定，吳中書認為，足見台灣金融業在轉型創新服務上的顯著成果。

他強調，為符合現今金融發展趨勢、引領金融潮流，本屆菁英獎除增設「最佳綠色專案融資獎」外，「最佳社會責任獎」更依據機構的屬性與規模，區分為「一般金融組」及「基層金融組」兩組，「最佳海外發展獎」亦分為「本國銀行組」及「外商銀行組」。另外，也調整各獎項得獎比例，因此本屆能夠得獎的作品與機構，均為一時之選，值得大家給予喝采。

評選標的是以參選機構所提報的作品為評選依據，並非著重在評選業績表現最好的銀行，因此不論參

選機構之業務規模大小，只要提出的產品夠創新、具成效，都有機會得獎。

因此，他也鼓勵沒有得獎的機構不要因此氣餒，這些改變都是希望能將菁英獎辦得更好，更符合金融業與社會大眾的高度期待。這個獎並不是只為表揚少數值得嘉獎的機構，而是鼓舞業界從打好基礎做起，提升自身競爭力。

值得注意的是，早年大獎多由外商銀行囊括，近幾屆已逐漸成為泛公股銀行與民營銀行一較高下的局面；今年「菁英獎」進一步區隔不同類型的金融業，讓同一類型或特性的金融機構有機會站在同一個立足點上去彰顯優勢，與其他金融機構共同爭取獎項，例如信用合作社、農會等基層金融機構或外商銀行，在今年都有不錯表現。

吳中書說明，本屆評審委員會除邀請金融相關產、官、學界之專家與學者

擔任外，為彰顯得獎結果的公信力，也延攬重要媒體加入評審陣容，讓整個評選過程、結果能更為公正與客觀。在評選過程中，評審委員始終秉持兢兢業業、力求審慎的態度，在專業度及公正性的要求上亦十分嚴謹，更加凸顯「菁英獎」活動之意義與價值。

新的需求，需要新的觀念跟方法，誰能成為先行者走在前面，就引領這個產業的發展。他以綠色金融為例，在歐美國金融環境發展蓬勃的環境下，台灣原本可能只是跟隨者，但現在卻是把握接地氣的時機，特別是政府重點推動綠能政策，這對金融業來說是千載難逢的沃土，在專業融資領域上練兵的好時機，若做得好，未來可更進一步走向東南亞開疆拓土，更能帶動產業走向國際。

而為讓環境永續，企業社會責任早已是國際顯學，他則認為，綠色金融也是其

中一環，企業不只要注重本身獲利，更要盡盡責任去培養人才、積極減碳保護環境，而評選中脫穎而出的業者，大都是扣緊核心職能，從產品、服務融成一體且有延續性，才是最重要的實踐。

金融科技浪潮席捲 首重人才培育

同時，吳中書也感嘆，金融業對綠色金融還是很陌生，除了少數踴躍參與的業者，大部分仍保守觀望，他認為，專案融資的確不好評估、且風險較高，但相對國外金融機構的熱絡，仍鼓勵業者打破框架勇敢走出去，「國外非常熱絡，我們雖然比較晚但還來得及，應該更強化人才培育，讓他們有更多實務經驗的累積。」

台灣金融研訓院經常協助業者舉辦證照培訓課程，人才培訓是各金融機構仍要強化的地方，面對未來愈趨複雜和自動化普及的金

融環境，實務人才仍然需求量大，不再是單純依賴模擬模型，因此金融機構必須培養擁有解決問題能力的人才，靈活地根據自動模擬評價系統做出應變的決策，甚至未來是量身訂做、客製化的時代。

另一方面，金融科技近幾年也是兵家必爭之地，不少金融業者大舉投入人才、資訊系統的戰備競賽，菁業獎也因應趨勢加強鼓勵，吳中書也很期待，未來在這方面有更多驚豔的應用。

由於金融科技浪潮席捲全世界，更有不少跨界業者加入競爭行列，並不只限於金融業，吳中書鼓勵業者應該正向看待，越是在競爭的環境裡越能成長，有競爭對手就有進步，「我們沒有把門關起來，就是最重要的成長動能。」他表示，由於現在有越來越多的新創、電商和社群業者推動金融服務，或許未來菁業獎將會更開放，圍繞著金融服務為核心，屆時說

不定也不限定只開放國內金融機構報名參加。

政府力推五加二產業 金融業搭起合作橋樑

展望未來，金融業是為國家總體經濟的縮影，目前正處於轉型的十字路口，吳中書表示，政府積極推動「亞洲·矽谷」、「智慧機械」、「綠能科技」、「生技醫藥」、「國防」、「新農業」及「循環經濟」等產業創新，作為驅動台灣下一世代產業成長的核心，可以思考如何以「五加二產業」做為我國未來重要利基產業，再配合我國目前金融體系充沛的資金，建立五加二重點產業與金融機構溝通、對話的重要產業合作橋樑，積極構思發展藍圖，以達成金融支持產業發展的重要目標。

也因為當前全球經濟活動正逐漸加深對網路科技之依賴，未來趨勢莫過於以數位經濟力量為首的金融科技

技，透過雲端運算、大數據分析(Big Data)、人工智慧(AI)及物聯網(IoT)等創新應用，金融機構將可發展更創新的決策與新型商業模式。

他的看法是，金融業於二〇一四年晉升為兆元產業，除了每年穩定成長外，亦是經濟成長之主要貢獻力量，並具有高薪、高就業、高生產價值之特性，故金融業扶持實體經濟發展與自身發展同等重要，不單是扮演著幕後推手之角色，如能在合理客觀條件下，改善我國經營環境、合理調適金融法規，進而擘劃金融發展願景及在全球與亞太地區的定位。

吳中書說，如此一來，金融業可與國內產業共同成长，同時活用金融資源對整體社會回饋及貢獻更多，進而再將資金引導至實體經濟及基礎建設，以發揮及擴大投資乘數效果，也期待菁業獎一屆比一屆辦得更充實精彩，成為金融業界的標竿。

第9屆菁業獎得獎機構及業務名稱

獎項	獎別	得獎機構	業務名稱
最佳企業金融獎	特優獎	臺灣中小企銀	新創重點產業優惠貸款專案～多元聚焦服務策略～
	優等獎	中國信託銀行	強化跨境平台，企業海外拓展最佳金融夥伴
		滙豐銀行	整合全球平台，創新企業金融
最佳消費金融獎	特優獎	玉山銀行	E.SUN PROMISE玉山最適化貸款服務
	優等獎	中國信託銀行	數位金融—以客戶需求打造創新服務
		華南銀行	華南銀行守護您的美滿人生，與您共創安養享福新世貸
最佳財富管理獎	特優獎	瑞士銀行 台北分行	瑞銀智慧財富管理服務
	優等獎	中國信託銀行	最佳財富管理獎—如客所需，數位隨行的全方位財富管理
		國泰世華銀行	客戶優先 價值永續
最佳中小企業金融獎	特優獎	臺灣中小企銀	工業區中小企業融資與輔導～中小企業市場區隔化策略
	優等獎	玉山銀行	力挺中小企業，迎向跨境新商機
	特優獎	中國信託銀行	深耕在地化經營，母子行攜手共創國際銀行格局
最佳海外發展獎- 本國銀行組	特優獎	中國信託銀行	深耕在地化經營，母子行攜手共創國際銀行格局
	優等獎	玉山銀行	不一樣的玉山亞洲金融平台
最佳海外發展獎- 外商銀行組	特優獎	花旗銀行	花旗挺南向 數位國際化
最佳社會責任獎- 一般金融組	特優獎	玉山金控	最美的山，最愛的企業
	優等獎	花旗銀行	超越慈善 進步推手 C.I.T.I讓台灣看見世界新趨勢
		富邦金控	富邦金控發揮正向的力量，轉動社會齒輪，迎向永續未來
		華南金控	用「心HEART」共創美好未來，守護您的初衷
最佳社會責任獎- 基層金融組	特優獎	新港鄉農會	里農我農，百年農會，幸福新港—新港鄉農會
	優等獎	淡水一信	從社會的美好，看見我們的價值
最佳人力發展獎	特優獎	國泰世華銀行	海外在地 X 人才國際 預見・東南亞金融領航家
	優等獎	星展銀行	星展銀行以「旅程思維」加速組織合併之人才融合
最佳數位金融獎	特優獎	永豐銀行	創新生態金融服務—新型態農產數位交易
	優等獎	王道銀行	全方位原生數位銀行，以創新打造普惠金融
		玉山銀行	Empower evolution in business—金融商業生態賦能平台
		華南銀行	建構台灣Pay QR Code共通支付生態圈
最佳風險管理獎	特優獎	國泰世華銀行	運用早期預警系統(Early Warning System) 偵測與管理授信貸後風險
	優等獎	中國信託銀行	鍊數成金—數據科技風險管理的創新與實現
最佳信託金融獎	特優獎	合作金庫銀行	運用信託機制提供安養機構與樂齡安養一條龍整合服務
	優等獎	國泰世華銀行	運用信託，實踐安養與傳承，促進社會安全與公益
最佳票券金融獎	特優獎	合庫票券	合庫票券 追求成長 穩健經營 小而美的票券金融公司
最佳合作金融獎	特優獎	淡水一信	精益求精，沒有最好只有更好
最佳農業金融獎	特優獎	淡水區農會	啟動無限創意 再創淡水風華
	優等獎	新莊區農會	永續金融服務心・經營地方鄉土情
最佳綠色專案融資獎	特優獎	國泰世華銀行	永續責任國泰・守護綠色家園

資料來源：台灣金融研訓院網站

臺灣中小企銀 量身訂做 扶持新創重點產業客戶

為

突破台灣經濟停滯、青年低薪等困境，

政府啟動加速投資台灣計劃，金融業作為中介機構，擔負活絡資金、轉動實體經濟運作活水之重要功能。全國唯一中小企業專業銀行——臺灣中小企銀，以協助企業永續發展視為銀行設立宗旨，長期積極輔助政府推動政策，落實金融挺產業的行動。

為五大重點產業提供優惠貸款

二〇一六年八月，率先推出「五大創新產業優惠貸款辦法」，為亞洲矽谷、生技醫藥、智慧機械、綠能科技及國防產業五大重點產

業提供優惠貸款利率，同年十月，配合政策擴充及金融監督管理委員會「金融挺產業」之放款獎勵方案，將專案名稱變更為「新創重點產業優惠辦法」。方案推動後，臺灣中小企銀整合內外資源，並針對新創重點產業內不同子產業群組需求，推出相應之優惠專案，以加速協助新創重點產業業者轉型升級，促進台灣經濟永續成長。

著眼於新創重點產業涵蓋多元，其特性與融資需求亦大相逕庭，因此為滿足新創重點產業內子族群差異融資需求，臺灣企銀集思廣益、精益求精，依據競爭優勢、重點扶持客群與潛力產業等準則，進一步整合內外

部資源，推出聚焦優惠專案，以更精準提供客戶所需金融服務。

服務新創重點產業客戶最大的特色與優勢，在於不僅提供一個一體適用的優惠專案，並且更細緻的根據特性與需求設計四個專屬於不同產業的聚焦優惠貸款專案。也就是除了針對所有五加二新創重點產業，推出通用專案「新創重點產業優惠貸款專案」外，亦針對「新創重點產業中小企業供應商」、「國防產業」、「智慧機械」與「綠能科技」產業分別推出差異化優惠專案，以量身訂製滿足各產業子族群之資金需求。

例如在聚焦國防產業優惠貸款上，考量國防機



臺灣企銀專業團隊，在董事長黃博怡（左五）及總經理施建安（右四）帶領下，從企業需求出發提供量身訂製的金融服務。（圖／臺灣中小企銀）

中國信託銀行 以多元創新服務支持企業海外拓展

近

年來，台灣企業往海外發展趨勢明確，中國信託銀行憑藉其在海外佈局的龐大國際網絡，在海外超過二百六十處據點，建立具規模的跨境金融競爭優勢，並且致力於（一）強化商銀產品能力、（二）單一窗口一條龍服務、（三）提升 R M 專業能力、（四）專業加值諮詢服務等四大面向，強化客戶經營能力，以整合性服務提供企業客戶最佳的跨境金融。

台灣金融業首家取得環球銀行金融電信協會（SWIFT）發起之全球付款創新計劃（GPI）認證的銀行，可提升匯款效率、節省匯款成本，提供客戶優化跨境匯款體驗。另一方面，也領先同業，與陽明海運合作完成台灣首例區塊鏈國際貿易概念驗證，加速海運及貿易融資流程，更能精進貿易融資產品的風險控管。

子行緊密合作，有效地滿足客戶需求。

（三）專業能力堅強的客戶關係經理（RM）團隊

為建立堅強的 RM 團隊，中信銀行致力人才培育，二〇一二年起與美國賓州大學華頓商學院合作業務專班，並設有海外政經、商情溝通平台，提升 R M 諮詢能力，以提供客戶海外發展最專業且即時的建議。

（二）單一窗口溝通協調，提供客戶一條龍服務

（四）提供客戶當地市場加值諮詢服務

在跨境服務上，致力於建置全球一致的管理標準，並設有專職人員追蹤案件處理進度，透過總行與海外分

以系統性作法彙整包括海外總體經營環境介紹、投資機會及相關法規、跨境擔保做法、客戶投資／公司設

（二）積極推動數位業務發展，協助集團跨國資金調度

舉例來說，中信銀行是

強化香港、新加坡、紐約區域金融中心功能，提升跨境業務連結，並以整合性服務提供客戶優質金融服務體驗。

將秉持初衷，持續厚植海外市場經營能力，並持續致力於產品能力創新、中後台系統升級及貸後控管品質優化等，以全方位優化風險管理能力，協助客戶海外轉投資事業開花結果，達到客戶與銀行雙贏。

立相關問題與解決方案，協助客戶規劃海外投資。

展望未來，中信銀行



中信銀行優秀同仁赴美進修華頓商學院短期課程。
（圖／中國信託銀行）

獲獎理由

強化香港、新加坡、紐約區域金融中心功能，提升跨境業務連結，並以整合性服務提供客戶優質金融服務體驗。

銀行雙贏。

結合四大優勢 提供完整服務方案

11 台灣銀行家2018.12月號

玉山銀行

因應資訊科技浪潮

打造最適化服務

資

訊科技浪潮悄悄改變台灣的金融市場

樣貌，玉山銀行以顧客需求為核心，運用科技的力量，整合虛實通路的資源，並結合消費金融專家團隊

（AO），透過健全的培育機制，建立完整的授信專業，無論是個人或是微型企業主皆能依據顧客需求規劃合適的貸款方案，同時藉由各項教育訓練與考核培育「π型」人才，建立多元金融專業，打造具有準度、速度、溫度的最適化消費金融服務。

玉山銀行觀察到，在資訊科技與消費者需求的驅動下，台灣消費金融市場經歷結構性的變化，舉例來說，過去銀行的運作模式是：以

傳統的產品式行銷推銷給顧客，而非回應其需求，而當顧客需要貸款和其他金融服務時，也只能在銀行營業時間到各分行辦理。

結合科技與金融 創立虛實整合服務模式

但隨著資訊科技蓬勃發展，分行不再是金融服務的唯一通路，顧客對客製化的金融需求也日益提升，產品導向的行銷模式已無法滿足顧客，而每位顧客對於貸款資金的急迫性以及面臨的問題皆不盡相同，甚至還有需求尚未被滿足，例如，規模較小的微型企業主，因規模小、財務資訊不透明導致申貸不易，且傳統法人金融的



玉山銀行以專業的消費金融團隊與e指可貸服務，提供客製化服務。（圖／玉山銀行）

中國信託銀行 齊備日常支付 建構金融數位生活圈

中 國信託銀行近年來在消金領域積極提供全方位的服務，從日常支付切入，齊備生活支付的各種場景，在資金需求上，提供完善快速的借貸平台，不斷在消費金融的領域創下佳績。

**推LINE個人化服務
滿意度九十%**

二〇一六年底，中信銀行與台灣最大社群平台「Zm合作，發行「Zm Pay」信用卡，率先將「支付」整合至LINE平台，從申辦、消費、累點數皆可從手機完成，創造一年突破一百萬卡

佳績，全面滲透消費者各種生活場景，提供智能、便捷且安全的消費體驗。此外，領先同業推出LINE個人化的金融服務，讓客戶於LINE接收提醒通知、查詢帳務，快速滿足客戶高頻次及即時性的金融需求，客戶滿意度達九十%，為全台灣銀行之首。

在信用貸款方面，中信銀行也領先業界推出信用卡戶線上撥貸，適用客戶數達九百萬戶；亦即全台灣約二分之一的成年人口皆可線上申請Online貸，享受最快一小時即可資金到位，滿足客戶資金運用的需求。目前透過

線上申請案件將近九成。

另外，在房貸方面，中信銀行深知消費者買屋前，擔心房市資訊不足而買貴；買屋後，害怕貸款金額不如預期，自有資金不足以支付頭期款；即使有房，有資金臨時使用需求時，卻不知「可增貸額度」。面對這些困境，中信銀行身為台灣房貸市占率第二高的銀行，已累積逾六十萬筆實際鑑價資訊，獨家取得「房屋自動估價系統」、「建物鑑價暨准貸額度評估系統」兩項新型專利技術，可協助從找房買房、試算規劃、貸款申請、還款理財到資產活化等。客戶房貸

獲獎理由

從客戶使用通路到使用場景，規劃整合支付LINE Pay卡及房貸一鍵申貸服務，滿足客戶金融需要。



中國信託銀行以個人化、數位化、多元化的服務為客戶打造全方位消費金融服務。（圖／中國信託銀行）

還款的二十年至三十年間，可搭配中信銀行首創之線上調降還款金額服務，讓還款更有彈性，且免手續費。

多年來，中信銀行憑藉個人化、數位化、多元化的服務，成為「以客戶為核心的全方位個人金融銀行」。未來將持續在消費金融業務上不斷創新、引領業界，深化與消費者生活的連結。

華南銀行 攜手壽險 開發以房養老

隨著醫療衛生進步，高齡化及少子化現象逐漸改變台灣社會的人口結構，華南銀行響應政府積極推動長照等政策，希望透過「以房

養老」活化年長者不動產，解決「擁有房產，現金短少」的養老問題，並達到年長者「在宅終老」的目標。

有效協助長者活化資產



華南銀行透過「安養信託+即期年金保險」方式，保障年長者生活。（圖／華南銀行）

在全體員工努力下，於二〇一六年三月三十日推出業界首創循環型以房養老商品「安養房貸」，以「不動用不計息、未動用之額度可累積至下個月」之模式，有別於其他同業以每月固定撥款的方式，更符合資金靈活運用及人性化之設計，不到半年時間，核准件數及金額勇奪同業第二名。

二〇一七年五月二十五日，為提供年長者多元選擇及生活資金安全保障，更與台灣人壽共同規劃推出升級版以房養老商品「美滿享福貸」，透過「安養信託+即期年金保險」方式專款專用，保障年長者退休生活，成為業界第一家也是唯一同時提供二種以房養老商品的銀行。

至於以房養老所面臨之潛在風險（如利率風險、延壽風險、不動產跌價風險等），華南銀行透過商品設計流程及風險控管機制予以抵減，且開辦前更費心洽詢合格諮詢律師及談妥合理收

費，以提供年長者律師建議名單及收費標準，減少其資訊不足之困擾。

除協助年長者活化不動產取得生活資金外，並考量年長者退休後失去生活重心，為用心照護其身心健康，特別規劃整合外部相關產業之優質商家（如安養機構、健檢機構、居家裝潢等），提供專屬資訊平台及退休生活規劃指南，便利年長者取得相關訊息。

華南銀行「安養房貸」及「美滿享福貸」可以協助年長者活化資產，使銀髮族得以享有優質且有尊嚴之退休生活，也可減輕子女奉養之財務負擔，進而幫助解決家庭經濟問題，並兼顧社會公益之責任，創造借款入、銀行及政府三贏之局面。

獲獎理由

首創循環型及與保險公司合作開發年金保險型以房養老商品，滿足不同年長者之資金需要，卓有成效。

瑞士銀行台北分行 人與機器通力合作 為客戶財富導航

——
般仰賴理專針對專人提
供服務的財富管理，

礙於人力與作業時間的考
量，僅能對一小部分高資產
客戶提供優質服務，而且理
專為了交易費而鼓勵投資人
短進短出的現象，一直深受
詬病，於是透過大數據與演
算法推薦投資標的、搭配投
資組合的「機器人理財」崛
起，投資與收費門檻雖低，

但機器人建議的投資組合相
對不靈活，而且少了人與人
之間「情感」的連結，能否
完全勝任人類工作，也備受
討論。有沒有結合兩者長
處、彌補兩者短處的投資理
財工具？瑞士銀行的「智慧
財富管理服務」提出了解答。

台灣成為瑞銀繼總部所
在國瑞士之後，率先推出智

慧財富管理服務的市場，該

服務標榜「人與機器通力合
作」，鎖定可投資資產在二
十五萬美元（折合新台幣七
百五十到七百七十萬元）以
上的富裕人士，目前客戶數
已逼近一千人，平均每人託
付給該服務的資產為五十萬
美元（約新台幣一千五百多
萬元）。

**類網飛模式 首創手續
費單一固定收費**

「智慧財富管理服務」
的收費機制是一大特色。
有別於其他銀行的財富管理
部門按照交易頻率收取手
續費，瑞銀首創單一固定收
費，一年僅收一千五百美
元，換言之，若是資產規模



瑞銀台灣區財富管理董事總經理張凌雲表示，「智慧財富管理服務」可提供更好的服務。（圖／瑞士銀行）

二十五萬美元的客人，等於
只要付〇・六％的年費。

「我們的收費就很
像Netflix的模式，不管你
看一百部或一千部電影，都
收固定費用。」瑞銀台灣區
財富管理董事總經理張凌雲
指出：「很多資產管理業者
宣稱『台灣人很喜歡短進短
出』，我認為這是錯的，有

可能是理專為了賺手續費，
才勸客人trade（交易）。」

瑞銀該服務不收交易手
續費，客戶理應喜歡頻繁交
易，交易次數愈多愈划算才
對，但上線迄今，七十五％
以上客戶基本上都會遵循瑞
銀的建議，平均每位客人一
季約莫僅交易五到六次。

而且，由於瑞銀提供量

中國信託銀行 如客所需 全方位家庭理財健診

財 富管理業務是銀行業務中，影響一般社會大眾至深至廣的一環，正因如此，也是中國信託銀行非常重視的項目。近年來，中信銀行不但致力落實風險控

管，更持續創新，提升了解客戶的能力。

在風險控管上，透過產品風險管理機制及客戶投資暨交易風險管理，建立完善的風險管理架構，健全保障客戶投資風險。

此外，落實以客戶為中心，依據客戶不同人生階段需求，提供完整服務及推廣家庭理財教育。推出「全方位家庭理財健診服務」，以六大需求為視角，針對退休、醫療、家庭責任、傳承、子女教育、目標規劃，提供客製化的應備試算、已備檢視缺口分析、情境說明

創新運用大數據 優化服務流程

中信銀行更創新運用大數據，建立數據經營文化，包括完整客戶數據、金融樣貌及交易往來的資料庫，透過數據挖掘及分析，協助整體財富管理業務發展，優化流程以提升客戶體驗。

透過設計思考（Design Thinking）的手法，了解客戶核心需求，透過推出智能小C、行動銀行、智動GO、i



中信銀行推出「全方位家庭理財健診服務」，協助客戶達成人生理財目標。（圖／中國信託銀行）

獲獎
理由

串聯線上及線下通路，推出以客戶體驗、需求為核心之完整家庭理財健診服務，滿足客戶人生各階段理財需求。

適貸及智選保等服務，將大數據演算、創新—T技術及虛實通路體驗整合，讓普羅大眾皆享有專業金融服務。

此外，中信銀行深耕高資產客戶市場，去年推出首份以台灣觀點為出發的高資產客群財富市場研究報告。「台灣高資產客群財富報告」，深入剖析台灣的高資產客群。在面臨轉動的全球政經局勢下，如何採取應變策略，同時也期望能對台灣金融業提供在地的洞察觀點。

有鑑於財富管理對於每位客戶的生涯規劃、家庭財富、子女教育等重大議題都影響巨大，中信銀行未來也將持續努力，以創新、穩健的方式，提供專業且普及的金融資訊和洞見服務。

最佳財富管理獎〈優等獎〉

國泰世華銀行 以專業 協助客戶找尋最佳理財法

採訪、撰文：林惠君

「冷靜投資、熱血生活」
點開國泰世華銀行今年十月甫上線的國泰智能投資網站，八個大字映入眼簾，背景則是一位跳躍的年輕女孩望向遠方。的確，「財富管理」不是退休族、也不是高資產族的專利，不管身處在人生的哪個階段，每個人都該找到最適合自己的理財方式。

華銀行綜合企劃總管理處副總經理李素珠，道出處處替客戶著想的核心理念。

以「客戶優先，價值

永續」思維，由「專業」為基石，從理財顧問人才培育、智能創新到嚴謹的風險管理等，引領客戶健康理財，實現投資目標。

「我們一直站在客戶

角度思考，結合專業與科技，提供與時俱進的服務，讓客戶找到最適合自己的理財方式，協助他們完成人生階段的理財目標。」國泰世

華銀行擁有獨立的投資研究團隊，更有集團的資源挹注，掌握全球市場趨勢；行內 CFP 暨 AFP 持證數，穩居民營銀行之首，近期新添的 CFP 證照張數成長近四成，並以行動化學習平台，

讓專業持續養成。

創新智能投資建立最佳投資組合

「人腦加上 AI，更能精準掌握未來趨勢。」她指出，國泰智能投資上線後，獲得客戶不錯的回響。這項金融創新結合金控旗下全球投資、智能演算技術，協助客戶建立個人最佳資產配置投資組合，理性、有紀律的理財，穩定達成目標。

至於風險控管，國泰世華採取銷售前、中、後三階段的完整風控機制。包

括銷售前的 KYC 風險辨識、銷售中的高風險及大額監控，及售後的資產部位監控等，落實消費者保護。沒有最好，只有更好！」李素珠深信，每個客戶都能透過國泰世華銀行的專業服務，打造出最適合自己的理財規劃。

獲獎理由

結合專業、智能創新、完善風控與價值永續等策略，協助客戶進行全資產配置，實現人生各階段理財目標。



以專業為客戶打造適合的理財規劃是國泰世華的重要任務。
(圖／國泰世華銀行)

臺灣中小企銀 提供資金活水 扮演中小企業堅實後盾



臺灣企銀以專業團隊協助中小企業成長轉型，滿足資金需求。（圖／臺灣中小企銀）

台灣以「工業立國」，工業對台灣GDP產值貢獻超過三分之一，而孕育工業發展的重要基地就是遍布全台的工業園區、軟體園區、科技園區、生技園區及產業園區等聚落，這些園區不僅是台灣工業發展的基礎，更是國內眾多中小企業匯集成長的重要據點。

成功協助企業維持營運能

臺灣中小企銀一直以來扮演所有中小企業從草創、成長到成熟的堅實後盾，不僅提供融資服務，更積極輔導並提供中小企業成長所需各項資源。二〇〇九至二〇一一年經濟部工業局

考量早期開發工業區面臨公共設備陳舊以及產業升級轉型等問題，因此推動「北中南老舊工業區之更新與開發計畫」。

早年配合政府政策，二〇〇九年展開工業區服務與輔導列車——「關懷在地中小企業融資服務列車」，為工業區提供轉型融資諮詢與服務，足跡遍及全國北、中、南等地，共十四處工業區。當時適逢各工業區中小企業面臨二〇〇八年金融海嘯之衝擊，部分企業資金缺口問題浮現，臺灣中小企銀即時提供企業各項融資服務與諮詢，協助企業維持營運動能，幫助眾多企業度過經濟衝擊與轉型的關鍵期。

玉山銀行

搶先攜手支付業者 緊抓境外商機

玉山銀行長期扶植中小企業成長，陪伴企業轉型、邁向國際，以打造「企業首選品牌，跨境首選平台」為目標。為迎接數位時代來臨，玉山銀行打造穩固的資訊系統基礎建設，並首創「企業e指

成本，更提高整體資金調度效率，運用科技的力量提升企業營運效能。

中小企業能夠享有海內外一致性的服務體驗，即時掌握商機與風險，打造跨境金融特色服務。

提供台商跨境資金完整規劃

隨著中小企業在海外發展規模日益成長，但受限跨境間資產移轉不易，玉山銀行也在海外九個國家布建二十七個據點，串聯海內外分子行，整合產品、系統與內外部資源，與熟知各地法令、投資環境的專業團隊，協助台商跨境時的資金規劃，提供投資諮詢，讓跨境

面對企業二代接班浪潮，玉山銀行協助企業營運成長、海內外投資及事業傳承，邁向永續經營，透過內部專家團隊，協助企業盤點內外部資源，輔導參加國家磐石獎及小巨人獎，提升企業品牌形象，今年以來，玉山銀行所推薦的企業獲獎率達四成，創歷年新高。

展望未來，將以「品質更好」、「團隊更強」、「影響力更大」為主軸，持續朝向中小企業全方位服務而努力，透過科技、跨境及顧問諮詢，兼顧效率與風險，連結產官學研資源，讓服務延伸海外，帶領中小企業邁向企業新里程，迎向跨境新商機。



玉山銀行積極拓展跨境金融服務。(圖/玉山銀行)

此外，玉山銀行近年來持續強化「玉山全球智匯網」及「玉山行動CEO」服務範疇與功能，大幅降低企業

結合金融科技、跨境服務與顧問諮詢策略，開發專屬產品、服務或解決方案，滿足微型、中小及跨境中小等企業之不同融資需求。

向中小企業全方位服務而努力，透過科技、跨境及顧問諮詢，兼顧效率與風險，連結產官學研資源，讓服務延伸海外，帶領中小企業邁向企業新里程，迎向跨境新商機。

獲獎
理由

結合金融科技、跨境服務與顧問諮詢策略，開發專屬產品、服務或解決方案，滿足微型、中小及跨境中小等企業之不同融資需求。

向中小企業全方位服務而努力，透過科技、跨境及顧問諮詢，兼顧效率與風險，連結產官學研資源，讓服務延伸海外，帶領中小企業邁向企業新里程，迎向跨境新商機。

中國信託銀行 准入+在地化經營 海外拓點開枝散葉

中國信託銀行是今年菁業獎「最佳海外發展獎——本國銀行組」的特優銀行。能夠獲此殊榮，中信銀行法金暨國際事業執行長黃毅分享，「中信銀行一九九二年改制為商業銀行至今，總共二十六年的時間，但國際化已經走了二十三年。」在過去二十三年的時間裡，中信銀行以多元型態在海外拓點，跨足十四個國家及地區，在全球建立超過二百六十個據點，不僅設立辦事處、分行和子行外，近年來更透過併購及參股等方式布局全球。

「改制商業銀行之後，中信銀行幾乎就開啟國際化腳步。這要感謝中國信託金控創辦人辜濂松先生的遠見

與多代人的努力，克服了許多困難，包括經濟週期的起伏，中間經歷了亞洲金融危機和次貸風暴。能在這麼多危機中堅持下來，並達到目前的獲利占比。」黃毅有感而發地說。

收購日、泰銀行 打通任督二脈

中信銀行海外布局最受矚目的案例，莫過於二〇一四年全資收購日本區域銀行日本東京之星銀行以及二〇一七年入股泰國LHFG，間接參與當地「E Bank」經營。參股「E Bank」後，相當於打通了中信銀行的任督二脈，加上原先的東南亞布局，已有新加坡、印

尼、菲律賓、越南胡志明市、印度新德里等東南亞據點，這樣的國際化經營，可以堪稱我國銀行業之首；以全球布局的縝密度來說，亞洲區域性銀行也只有日本的三大銀行能與之媲美。

針對「E Bank」的參股，中信銀行全球營運總處處長施景富分析，泰國前四大銀行的市占率高達六十五%。高市占率意味著他們往往優先服務大型企業。然而，對於像「E Bank」這樣的中小型銀行來說，與中信銀行結合，可對有國際業務需求的泰國中小企業提供服務，使得「E Bank」可以拉開與當地其他中小型銀行的差距，「E Bank」跟我們結合，讓小銀行可以處理大銀行的



中信銀行印度新德里分行行長Tanmoy Adhikari 參加全球Country CEO大會。（圖／中國信託銀行）

事情，「施景富指出。

能成功收購日本東京之星銀行，也是根基於中信銀行過去二十多年來，努力建構全球網絡所造成的「網絡效應」。中信銀行收購東京之星銀行，在保守的日本金融體系實屬難得、至今也

玉山銀行

聚焦跨境整合 海外布局跨大步

玉 山銀行在國際化發展策略上，以「中國與東協雙軌並行的亞洲布局」及「建構跨境整合的亞洲金融平台」為主軸，快速完成亞洲布局，包括兩岸三地、東協及金融中心等重要城市，以及台幣銀行唯一被獲准設立的緬甸仰光分行。

及理財客群，提供跨境台商及在地客群完善及一致性的服務，展現以跨境整合為創新特色的亞洲發展策略。

獲亞太區銀行業最高殊榮

在海外發展過程中，玉山銀行運用獨特的團隊合作文化，連結海外分子行與台灣，建構「跨境整合的亞洲金融平台」，將在台灣的顧客基礎、優質服務及品牌形象競爭力延伸至海外，並以區域服務網模式，經營跨境

因而，玉山銀行在海外各項財務與業務績效均顯著成長，且持續培育更多優秀國際人才，質量並進。這樣的經營績效也屢獲各界肯定，接連拿下「亞太最佳銀行獎」及「亞太最佳CEO獎」，都是國際級的肯定，其中「亞太最佳CEO獎」更是

該獎項設立以來，唯一由來自台灣的銀行及CEO獲此殊榮，也代表了我國銀行業在國際舞台的重大成就，是亞太區銀行業最高殊榮。

玉山銀行表示，國際化的發展是一個長期且永不停歇的挑戰，未來將繼續深耕在地化，成為台灣企業前進亞太的靠山，發展業務的同時，也與海外各地分享台灣金融業的經驗，主動參與國際活動，實踐對當地社會的關懷，透過金融業的專業及影響力回饋當地社會，促進經濟發展，落實企業社會責任，讓世界看見台灣。

獲獎理由

滿足顧客跨國需求，發展跨境特色產品；短期內快速開拓七國據點，涵蓋兩岸三地、東協市場與亞洲重要金融城市，布局完整。



玉山銀行主動參與國際事務、關懷當地社會，擴增台灣能見度。
(圖／玉山銀行)

花旗(台灣)銀行 「生態系概念」領軍 助台商打入東協

政 府大力推動新南向，鼓勵企業前進東南亞

開拓市場找商機，對於市場嗅覺敏銳的銀行也把握商機，積極耕耘東南亞市場，花旗(台灣)銀行表示，此次新南向海外策略中，除了強調與目標市場的鏈結強化，也同時建立「生態系概念」，全面建構「客戶、策略夥伴、政府單位」的生態平台。

定位為「企業拓展關鍵媒介」

大陸市場目前已經進入逐漸成熟的高度成長期，面對日益複雜難解的美中貿易關係，台商也要改變思維，用策略性眼光評估未

來趨勢；相對的，東協市場人口結構年輕，經濟成長力道強勁，具備開發潛力。

在新南向定位中，花旗不僅是銀行夥伴，更是整體營運策略與商業拓展的重要建議者與關鍵媒介，花旗善用國際銀行的角色與資源，大幅強化銀行與東南亞各國夥伴的資訊、專案與人才流動，讓雙向互動可以更主動、具體，也更在地，滿足客戶的需要。

特別是近年來東南亞市場經濟起飛，具備人口紅利優勢，加上商業發展逐漸邁入成熟，成為台商積極耕耘的重點發展地區，儘管東南亞各國有國際組織「東協」，但實際上各國國家法規差異極大，到不同的國家



花旗銀行以豐沛的國際資源協助客戶拓展海外市場。(圖／花旗(台灣)銀行)



結合各個保育單位與復育單位的力量，玉山人以實際行動守護台灣黑熊。(圖／玉山金控)

將玉山金控變成企業DNA 創造美好價值

素有「金融界奧斯卡」之稱的菁業獎得獎名單日前揭曉，玉山金控拿下最佳社會責任獎——一般金融組特優，玉山金控的企業社會責任(CSR)計畫具有三大特色，「長期承諾」、「全員參與」以及「持續精進」，透過深化CSR達到與社會永續共存的目的，共創更美好的未來。

長期計劃持續推動社會責任

首先，在長期承諾部分，玉山金控訂定的CSR計畫，不以短期執行為目的，每個CSR計畫至少持續投入五年以上，長達十年以上的計畫也不在少數。

DJSI(道瓊永續指數)，以及研討會與專家交流，藉以掌握國際的趨勢，推動玉山的CSR計畫更加精進，追求好還要更好。

在投入永續發展的同時，玉山金控也致力與國際發展接軌，包括CSR報告書的編制準則、人權與氣候變遷的挑戰與因應，其中，在金融業專屬議題部分，像是數位金融創新、綠色金融、普惠金融、洗錢防制與打擊資恐等，都是長期投入與努力的方向。

除了三大特色之外，玉山金控採取「3i策略」，包括：創新力(innovation)、整合力(integration)、影響力(influence)，作為評估與實行CSR計畫的原則，期能讓資源發揮最大的力量，為社會創造更大的價值。

此外，玉山金控採取「3i策略」，包括：創新力(innovation)、整合力(integration)、影響力(influence)，作為評估與實行CSR計畫的原則，期能讓資源發揮最大的力量，為社會創造更大的價值。

此外，玉山金控採取「3i策略」，包括：創新力(innovation)、整合力(integration)、影響力(influence)，作為評估與實行CSR計畫的原則，期能讓資源發揮最大的力量，為社會創造更大的價值。

此外，玉山金控採取「3i策略」，包括：創新力(innovation)、整合力(integration)、影響力(influence)，作為評估與實行CSR計畫的原則，期能讓資源發揮最大的力量，為社會創造更大的價值。

此外，玉山金控採取「3i策略」，包括：創新力(innovation)、整合力(integration)、影響力(influence)，作為評估與實行CSR計畫的原則，期能讓資源發揮最大的力量，為社會創造更大的價值。

花旗(台灣)銀行 完善SDGs目標 落實企業社會責任

身為

為外資銀行的花旗(台灣)銀行，對於企業社會責任的標準層級拉高至國際水準，以聯合國十七個永續發展目標(Sustainable Development Goals, SDGs)為執行方向，統計二〇一六年到二〇一七年期間，花旗(台灣)銀行已經完成SDGs中的十一項目標。

層面著手，其中，環境部分致力推動循環經濟，人文教育則串聯相關資源，從銀行擅長的金融理財切入。

循環經濟部分，為響應政府倡議循環經濟的3R精神與減塑政策，花旗(台灣)銀行與環保署、七星環境保育基金會、台灣玩具圖書館協會、台灣環境保護聯盟與主婦聯盟環境保護基金會等NGO團體合作，共同推動「二〇一七循環經濟年」，實踐減量(Reduce)、回收(Recycle)、再利用(Reuse)的3R精神，集結NGO夥伴、花旗員工、校園與社會的力量，達到減塑、回收再利用的目的。

人文教育方面，花旗(台灣)銀行與NGO合作，將財經教育結合就業培訓，針對青少年職能與社會參與力，推動「Pathway to Progress邁向成功之路」專案，未來也將攜手社團團體，提供弱勢青年職業技能學習，協助適應社會，進而成為社會中堅分子。

此次獲得菁業獎肯定，花旗(台灣)銀行董事長莫兆鴻分享，花旗在推動企業社會責任主要展

現在四大領域，包括串聯資源(Connection)、人才啟發(Inspiration)、贏取信任(Trust)以及引領創新(Innovation)，對於企業社會責任，不僅要超越慈善，更期許要成為社會進步的推手。

整體而言，花旗(台灣)銀行耕耘企業社會責任主要從環境與人文教育兩大

從環境與人文教育切入備受肯定

結合串聯資源、人才啟發、贏取信任及引領創新等四大策略，響應政府政策，積極推動財經知識分享與循環經濟環境保護專案，成效頗佳。

獲獎理由

花旗(台灣)銀行

花旗(台灣)銀行

花旗(台灣)銀行

花旗(台灣)銀行

花旗(台灣)銀行

花旗(台灣)銀行

花旗(台灣)銀行

花旗(台灣)銀行

花旗(台灣)銀行



花旗(台灣)銀行全球義工日公益洗衣活動。(圖/花旗(台灣)銀行)

富邦金控 發揮金融影響 傳達社會責任價值

企

業社會責任意識抬頭，富邦金控以正向的力量，轉動社會齒輪，全面打造「綠色金融品牌」，

創造更永續的社會發展。舉

例來說，富邦產險落實氣候變遷行動方案，協助農漁民轉嫁天災風險，不僅推出各項農作物保險，更首創國內首張石斑魚養殖水產保險。

另一方面，面對人口老化，富邦人壽則積極發揮創意，推出全台首張連結計步APP的外溢保單——

「富邦人壽天行健定期健康保險」，主打走路達健康步數標準，即可享保費折扣；更率先推出首張殯葬實物給付核准制商品「富邦人壽長安寶（實物給付型）終身壽險」，首度以「殯葬服務為

給付內容」。

而台北富邦銀行也在今年三月首度發行綠債十億元，資金皆用於扶植綠能產業、發展綠色能源。特別的是，去年底加入赤道原則後，今年也逐步落實，將高汙染產業、遭重大裁罰之企業等因素納入授信評估檢核表。

啟動ESG永續願景工程 加速推動創新

富邦金控董事長蔡明興表示，為落實責任投資原則，富邦金控努力編織

符合「永續」理念的投資篩網，引領富邦投資的企業皆善盡社會責任，期望透過金融供應鏈管理，發揮資金的正向力量。從金控到各子公司，要將領導人企業永續發展的理念如實傳達，並於基層單位落實，過程相當不容易。

因此，富邦金控自二〇一五年啟動「ESG永續願景工程」，二〇一六年將ESG發展核心聚焦於領航投資、驅動創新、在地實踐、當責授信及正向關懷五大政策，並設有六個ESG執行小組，每年定期檢視ESG績效成果，再針對政策發想創意行動方案，並訂定短中長期目標，以貫徹富邦金控之永續發展策略。



富邦金控定期舉辦「FinTech競賽」，鼓勵員工激發創意。
（圖／富邦金控）

獲獎理由

持續推動永續經營（ESG）願景工程，提升企業競爭力，發揮金融影響力，有效提高及落實企業社會責任之高度與力度。

華南金控 共築美好願景 用行動力搭追夢平台

身為 為台灣第一家成立的金控——華南金控，旗

下華南銀行是早在一九一九年就已設立的百年銀行。長期以來，在致力提升經營績效的同時，亦以具體作為，確實履行企業社會責任，並運用金融專業，回應環境、社會、公司治理（ESG）三個面向的議題。

ESG結合本業發揮槓桿效果

尤其，金融業是支持其他產業發展非常重要的力量，唯有將ESG的相關作

為結合本業，才能充分發揮

槓桿效果，金融業為企業及個人提供資金，帶動產業發展及提升民眾福祉，這是華南金控對於社會責任最顯著的實踐。同時作為一家具有公股背景的金控，也積極響應政府政策，包括都市更新、綠色金融、普惠金融等。

此外，在二〇一七年更以自有資產「土城工業區廠房」投入都更，成為首家完成自辦都更之公股行庫。同時也全力配合政府扶植五加二新創重點產業，截至今年九月底，銀行對綠能科技、

新農業及循環經濟產業核准

額度達新台幣五千二百四十三億元，相關放款總餘額達二千四百八十三億元。今年四月亦發行新台幣十億元的綠色債券，期能持續推展綠色金融與扶植經濟發展。

至於攸關大眾權益的普惠金融方面，華南銀行發展多項微型商品與銀髮金融商品，讓更多民眾享有金融服務，藉由金融服務讓他們的生活品質獲得更多保障。

此外，投入社會公益亦不落人後，以支持體育活動為例，長期投入國內基層棒球扎根工作，每年與中華



華南金控以具體作為履行企業社會責任。（圖／華南金控）

響應政府政策積極協助都市更新，開發綠色、銀髮及普惠金融商品，另結合銀行資源長期投入基層棒球扎根等體育活動，績效彰顯。

民國棒球協會合作「一球圓一夢」基層棒球培育計劃，今年已邁向第十二年，在體育活動的長期耕耘，已連續七年獲得體育推手獎的肯定。華南金控期盼與政府、社會一起努力，共同編織出一張保障全民的安全網，促成自由、平等、繁榮的社會。



新港鄉農會 大家食得最安心 農民辛勤豐收好



新港鄉農會建構安全蔬菜供應平台，並推出「蔬活力」及「好室物」品牌。（圖／新港鄉農會）



新港鄉位處嘉義縣、嘉南平原北部，素有台灣洋桔梗花之鄉的美譽，是日本冬季洋桔梗花的主要進口來源之一，如今新港鄉每年光花卉外銷的總運銷金額約達新台幣三千萬元，除了經營外銷花卉增加農民收入外，新港鄉農會總幹事陳永

華進一步著眼食安議題，要台灣人安心好食。

**建構安全蔬菜供應平台
努力不懈獲認可**

台灣近年食安問題層出不窮，塑化劑、黑心油等接連幾宗黑心食品事件喚起社會、民眾對最基本民生需求——食得安心的重視。為回應消費者對生產新鮮、安全、健康農產品的期待，新港鄉農會在陳永華的帶領下，著手建構安全蔬菜供應平台，近年推出「蔬活力（Safe Health Energy, SHE）」及「好室物」品牌。

然而，改變從來都不是件容易的事，即使由在地人提出，也難免遭遇些許質

疑聲浪。他低調回應，溝通過程中難免有人的聲量會大了點。但新港鄉農會夥伴們鍥而不捨，一次、兩次不行，就三次、四次持續不斷地溝通下去，以愚公移山的憨人精神，歷經一年多、不下數十次、大大小小的溝通協調，終於讓消費者食得安心的理念，獲得在地農民的肯定與支持。

為推動安心農業，新港鄉農會透過專區計畫請農委會的顧問、改良場的專家和縣政府的輔導團隊，協同從農地利用、組織整合、培育訓練、產銷經營、友善環境等五大面向，積極輔導農友，建構一個安全蔬菜供應平台，推廣新港鄉在地優質蔬菜。

淡水一信 秉持「捨得」理念 啟動社會正向循環

很難想像健行活動可吸引超過五千人參加，即使天候欠佳，仍有逾三千



健行活動已成為淡水一信和淡水人的年度盛事。（圖／淡水一信）

人熱情與會。淡水一信總經理許家福有感而發，在網路取代馬路的時代，民眾間互動益趨冷淡，淡水一信藉由健行活動結合抽獎活動，以鼓勵民眾走向大自然，並維繫親子、鄰里間的感情，截至二〇一七年底，淡水一信已連續四十七年舉辦健行活動，如今健行活動更成為淡水區民眾年度盛事之一。

包辦婚喪喜慶 守護滬尾人生活大小事

除了照顧社區民眾健康，還成立專責單位，免費

提供婚喪喜慶服務，舉凡喪期或喜慶時所需的各項服務，如收禮金、司儀、會場佈置、主持人等，淡水一信皆可免費提供相關服務，甚至有行員考取禮儀師證照，以提供社區更優質的服務。還包括各項公益活動，如捐贈三芝、八里及淡水區入口意象裝置藝術、贈送低收入戶冬令救濟金等，並提供教育獎助，如獎學金、援助真理大學管風琴保養經費、贊助聖約翰大學學子參加「世界太陽能車挑戰賽」等。

另外，淡水一信早於一九九五年起成立類社區大

學的「一信群英學苑」，免費提供社員、客戶及其子女諸如烹飪、舞蹈、語言、美容、養生、繪畫、書法等多元豐富課程，迄今已開課逾一百三十班，超過四千五百人結業，可說淡水區民眾生活大小事都有淡水一信來照料守護。

許家福分享，「捨得」，就是有捨才會得有，淡水一信創社八十多年來，就是秉持這樣的信念，不以營利為唯一的目標，除為群體社員謀取最大利益外，熱心公益、回饋鄉里不遺餘力，未來也會持續為社會貢獻，並期待透過淡水一信的點火示範，吸引更多投入公益活動，因而啟動社會正向循環。

獲獎理由

增進公司治理，結合全社資源與志工服務，辦理各項弱勢關懷活動，熱心公益回饋鄉里，促進地方發展。



國泰世華銀行積極走訪東南亞的校園尋找人才。(圖／國泰世華銀行)

國泰世華銀行 產學合作 南進東協培訓金融尖兵

政府積極推動新南向政策後，國內許多企業主陸續擴大在東南亞市場的布局，進駐當地後，更是求才若渴，但徵才時往往因為雙方語言、風俗、生活習慣的不同，只覺得處處瓶頸。有意徵求東南亞年輕人才的業者，國泰世華銀行的做法，相當值得參考。

提拔海外幹部成即戰力

今年的菁業獎中，國泰世華銀行憑著首創的「東南亞金融領航家——東南亞國際產學合作專案」，拿下最佳人力發展獎特優獎。國泰世華銀行人力資源部協理黃吉良笑

說，「這個計劃就像是我們海外未來基層幹部的培訓班。」

國泰世華銀行從柬埔寨、越南、寮國的大學畢業學子，挑出二十五名表現優秀者來台灣念書、實習，由國泰世華支付其學雜費，並提供機票、簽證、住宿費、生活補助等來台所需相關費用。第一年提供學子們研修財經、金融相關課程，第二年在國內各單位實習輪調，順利通過培訓者將成為當地即戰力，派任回國泰世華在這三個國家的據點工作。

國泰金控在東南亞的布局，在國內金控中，堪稱名列前茅，以國泰世華銀行來說，目前在柬埔寨

（包含子行在內）已經有十六個據點，是在柬埔寨布局最深且廣的台資銀行。在越南，國泰世華銀行則與子行越銀行合計業務據點多達三十七處，而且，越南是國泰金控中銀行、保險「雙引擎」皆進駐之東協國家，除了銀行同時有子行及分行外，人壽保險以及產物保險也都已設點。

當國泰世華銀行在東南亞國家累積的「全方位金融服務」能量愈來愈強大時，local hire（聘用當地人才）的需求也只增不減。不過，黃吉良坦言，與知名外商金融機構相比，國泰世華銀行在東南亞的品牌知名度仍相對低，進駐當地徵才

星展銀行

落實「旅程思維」創員工高留存率

企

業併購後，雙方如何融合，一直是重大議題，尤其是員工心理層面的管理與溝通，一旦處理不當，便會面臨離職率激增的危機。因此，事先的縝密規

劃相當重要。

去年底，星展銀行併購澳盛銀行在台灣的個金及財富管理業務。星展銀行（台灣）人力資源處處長朱麗文坦言，雙方的做事哲學、實際作法皆大相逕庭，因此必須與即將加入的員工充分溝通，讓他們了解為何採取此作法，以及如何共同創造績效等。

這次，星展銀行以「遊戲化管理」的邏輯，落實 Journey thinking（旅程思維）策略，加速雙方的人才與組織融合。「併購過程中，要處理許多『事』，但要處理好

這些事，其實『人』的問題還是最重要。」朱麗文說。

迎新比照週年慶規模 加速人才融合

為了迎接大批新進同仁，星展人資成立「onboarding squad」，當原澳盛員工選擇在合併後繼續留任，只要將學歷證書、健檢、證照拍照，上傳到線上平台即可。

完成上述程序者，便可參加星展推出的實體與線上課程，課程內容協助員工了解雙方產品或業務流程差

異、實際操作系統等，盡速熟悉星展運作。

新人訓練也是別出心裁，有別於一般新人訓練多是職員坐在底下聽台上說話，沉悶無趣，星展銀行則完全遊戲化，像是以說故事與拼圖遊戲協助員工理解公司願景、以比賽方式了解與企業文化有關的熱搜字等，毫無冷場，也促進員工交流。

最後的成果如何呢？根據統計，六百二十多位澳盛員工迄今留存率將近八十二%，「人力發展」不僅是人資部門該努力的，而且是必須以企業文化為中心貫徹執行之事，加上面面俱到地執行細節，是這次星展銀行在菁業獎脫穎而出的關鍵。



星展銀行用心與員工溝通，讓員工更有向心力。
（圖／星展銀行）

獲獎
理由

運用旅程思維概念，規劃被收購機構員工之人才融合進程，有效提高員工滿意度、降低員工離職率暨達成營運績效目標。



台北魚市零售市場使用EMV QR Code掃碼支付，簡化交易方式。（圖／永豐銀行）

永豐銀行 農產批發交易電子化 交易「卡」方便

當 城市逐漸沉睡時，全台各地批發市場才正要開始忙碌的一天，一車車來自全各地的農作物匯聚到批發市場，另一方面，攜帶大筆現金的承銷人（批發商）魚貫而入，一場拍賣大戰正悄悄醞釀著。

值約新台幣一千八百億元。

然而，批發交易只出現在半夜，且採現金往來，承銷人需攜帶大筆現金進行交易，同時，農產品批發市場也面臨收款、催款、對帳作業成本高昂，以及承銷人的倒帳風險。

推廣去現金交易平台 降低風險

目前全台約四成農產品透過拍賣交易，從產地進入傳統市場，進而呈現在餐桌上。永豐銀行消費金融處處長暨副總經理吳建毅表示，批發交易可分為果菜、漁產、肉品以及花卉四大類，根據統計，全台有一百二十三處的農產品批發市場，產

為解決產銷公司以及承銷人所面臨的痛點，永豐銀行運用大數據，精確計算承銷人交易的融資需求，提供額度讓承銷人進行批發交易，並擴充承銷人所持有的承銷卡功能，讓承銷卡從過去單純作為門禁控管、報到註冊使用外，新增額度查詢、額度即時回報以及明細列印等用途。

尤其，永豐銀行還提供承銷人彈性融資代墊額度服務，解決承銷人拍賣過程中可能面臨的額度不足問題。而承銷人交易具有季節性變化，特別是中元節、中秋節以及農曆春節三大節日時，承銷人交易金額會有較大幅度的增加，因此，永豐銀行提供承銷人季節彈性調節融資代墊額度。

且為體貼承銷人，同時也提供批發市場內各項費用代收服務，省去承銷人逐一

永豐銀行消費金融處處副總經理吳建毅表示，會持續提供更便民的消費金融體驗。（圖／永豐銀行）



王道銀行

雲端數據管理 人性化數位金融體驗

王道銀行（O-Bank）前身為台灣工業銀行，

為因應現今金融市場需求，

於二〇一七年正式轉型商

銀，成為台灣首家原生數位

銀行。王道銀行希望力行利

他圓己的王道精神，藉由數

位金融低門檻、無疆界、零

時差的服務，實現普惠金融

的願景。

有別於傳統銀行，王道

銀行以前瞻性及破壞性的創

新思維，運用金融科技打造

成為原生數位銀行，讓消費

者隨時透過手機即可取得開

戶、存款、理財、繳費、信

貸等各項金融服務，此外亦

領先業界推出二十四小時空

中視訊客服，隨時隨地透過手機或電腦提供有溫度的服務與支援。

數位帳戶市占逾三成

透過最先進的雲端科技與大數據平台，有效發掘各種資訊之價值與效用，進而轉化為營運決策與績效，同時蒐集分析客戶於各平台上的回饋，進行精準的分群溝通與管理，即時優化客戶體驗。

在理財服務方面，亦領先業界於去年推出機器人理財服務，以大數據運算分析發展出投資決策，並依據客

戶的風險屬性與投資偏好等不同的特性，建立系統精算出的最適化投資組合，並顛覆過去財富管理高門檻的限制，讓消費者可以小額投資理財。

在打造成為全台首家原生數位銀行的過程中，王道銀行得克服重重挑戰，包括資訊系統建置、人力與時程等問題，但在內部精準的策略運用與領導團隊帶領下，透過快速的決策及有效率的執行，以及在全公司通力合作之下，王道銀行方能順利於一年內完成建置並正式開行。

王道銀行的創新數位金

獲獎理由

創建台灣首家原生數位銀行，重視客戶服務體驗，結合大數據預測、機器學習與全通路精準行銷掌握客戶意圖，快速取得數位帳戶市占率。



王道銀行是台灣首家原生數位銀行。（圖／王道銀行）

融策略與模式，陸續榮獲國內外多項具公信力的獎項評選肯定，且開行不到兩年即贏得眾多消費者的青睞，數位帳戶數市占已超過三成。未來，將持續針對不同的消費者需求推陳出新，以數位科技創造貼心、便利、安全、有利的金融服務體驗，持續朝普惠金融的願景邁進。

玉山銀行

金融商業生態賦能平台 促升新動能

玉

山銀行多年致力於電子支付發展，在數位金融方面，整合過去累積的支付、大數據等技術，搭建「金融商業生態賦能平台」，為中小企業賦予新動能，希望能藉此替店家帶動

消費人次與交易金額成長。

根據玉山銀行過去耕耘電子支付和中小企業的觀察，發現零售業和中小企業近年在互聯網和新零售的趨勢面臨數位轉型諸多挑戰，包括：電子支付規格複雜、維護成本高，以及衍生的金流手續費，這些都影響店家使用電子支付的意願。

協助導入電子支付 節省建置成本

為了協助店家解決使用電子支付的「痛點」，玉山銀行透過以「軟體」來打造電子支付的共通受理環境，

協助店家以最具經濟效益的方式導入各種電子支付，簡化瑣碎的電子支付受理工作，目前已有超過二萬五千個商店導入玉山整合電子支付收款，估計為商家節省超過二億元的資訊建置成本。

此外，玉山銀行也將經營金融顧客的能力延伸至經營生態顧客，協助台灣零售商店及網路賣家接觸新客群、幫助商店創造銷售。玉山銀行認為，「要先精準掌握顧客行為，才能發現更多潛在商機」，其中顧客最關鍵的行為，包括「何時」、「何處」透過何種「支付工具」購買何種「商品」。

對此，玉山銀行透過支付資料分析技術，分析顧客過去的消費紀錄，即能透過演算法，針對每一個顧客建立專屬的行為動向模型，進而預測顧客未來消費動向，並結合行銷科技精準投放訊息，幫助商店針對目標客群達到因時因地制宜的溝通效果，帶動商店平均營收增量達三成。

展望未來，玉山銀行持續藉由賦能的過程，將整個生態圈服務串聯成新的金融基礎環境，因應人口及勞動結構改變，擴大賦能至無人化的場域，同時以開放式的架構，與更多行動支付、Fintech等跨界夥伴共組生態，串聯彼此差異化能力，創新商業與金融服務模式。



玉山銀行協助店家簡化瑣碎的電子支付工作。
(圖／玉山銀行)

獲獎理由

結合智能行銷模組、科技融資模組與專家顧問團隊，建置金融商業生態賦能平台，滿足零售店家與中小企業之融資需求並提升獲利能力。

華南銀行

建構台灣 Pay 共通支付生態圈

採訪、撰文：廖和明

華 南銀行第三度獲得舊業獎最佳數位金融獎

的肯定，作為數位金融的領先銀行，為持續掌握科技潮流，率先提出「數位金融 M B A 策略三箭」，分別為 Mobile（行動）、Blockchain（區塊鏈）、AI（人工智慧）。Mobile（行動）是未來數位生活的首要基礎，二〇一七年更領先推出「台灣 Pay QR Code 共通標準」。

年底前與 Visa、MasterCard 整合

華南銀行始終把建構

台灣行動支付環境的基礎視為使命，多年前原本準備推出自家規格的行動支付品牌，但眼見國內三十多家支付業者彼此 QR Code 互不相通，對於整體行動支付市場

沒有幫助，也無法擴大使用人數。為了解決店家、使用者與支付業者的痛點，於是兩年前提出建立「國內 QR Code 共通標準」的概念，獲得財政部與財金公司的大力支持。提供所有金融業、電子支付與電子票證業者共通的使用標準，並於今年底前與國際發卡組織 Visa、MasterCard 整合。

「QR Code 共通標準」具

有三項趨勢，一是國際的趨勢，各國如新加坡、香港、日本、馬來西亞、韓國等都在推動自己的「QR Code 共通標準」；二是產業的趨勢，

公股銀行與民營銀行共襄盛舉，現在大型民營銀行都已經表態加入，包括國泰世華銀行、玉山銀行、台新銀行、新光銀行等等；第三項則是全球趨勢，「台灣 Pay QR Code 共通標準」將與國際標準接軌，未來與 Visa 與 MasterCard 國際組織的 EMV QR Code 標準皆能通用。

同時讓參與的金融業、電支及電票業者推展成果都

率先提出全場景運用之 QR Code 共通支付標準概念，以六大創新理念，使金融業、電子支付及電票業者之推展成果相加乘，促進普惠金融。



華南銀行將建構台灣行動支付環境的基礎視為使命。
（圖／華南銀行）

能相加乘，現在「台灣 Pay QR Code 共通標準」有近三十家銀行加入，整合四千三百三十六種帳單、近五萬家店家採用、超過五百萬使用者，民營銀行業者紛紛加入，電支與電票業者也表達加入意願，期能達成台灣行動支付生態圈的成功。



國泰世華銀行 重視風控 善用EWS防患未然



國泰世華銀行以EWS系統作為提醒機制，做好最即時的風險管理。（圖／國泰世華銀行）

今年以來，全球政經情勢詭譎多變，市場波動加劇，二月與十月股災讓許多投資人都措手不及，在這種情勢下，銀行面臨客戶及其關聯戶發生財務危機的機率也增加了。銀行能否事先採取預防措施，將損失降至最低？國泰世華銀行推出的EWS早期預警系統（Early Warning System），或許正是最佳解方之一。

隨時做好KYC 挖掘可能違約徵兆

國泰世華銀行首創的EWS系統，是偵測、搜尋以貸款客戶為中心點的網絡，其偵測範圍可以向外發

散至客戶的董監事或股東、保證人、關係企業、轉投資事業等關係人，甚至還可更進一步串接到與這些關係人有關的對象（如關係企業的同業或進銷貨廠商等）。

將這些對象納入綿密的偵測網絡後，除了偵測他們最基本的財務指標、信用評等、公司治理、擔保品情況外，還包括股票與衍生性商品的交易、其所在地的地區性風險（如匯率波動、遭到降評）、本身產業的景氣預測等，目前可運用的指標超過一百三十項，盡可能挖掘各種信用違約的徵兆。

國泰世華銀行副風控長龔金源指出，其實借款人信用狀況開始出問題或發生違約前，借款人本身、保證

人、公司負責人、關係人及關係企業等關聯對象與銀行往來、使用信用卡的行為等資訊，其實都會有些不尋常的訊息浮現，只是銀行未必能很快就追蹤到。

目前EWS系統初估偵測的對象逼近七十七萬戶數，並蒐集內、外部巨量數據資訊，現在每日可以處理超過四千二百萬筆資料，所以才能由點到線、由線到面、由面擴及整體，進行全面性、系統化的偵測與監控，防患於未然。

一般來說，銀行都是在辦理定期覆審或授信案件的例行展期時，才會審查客戶的還款記錄、金流資訊，判定有沒有可能違約，這樣的作業時間，多是以月或季，

中國信託銀行 數據科技風險管理之創新與實現

良

好的風險管理是支持企業永續經營的後盾，對銀行業來說更是至為關鍵。因此，中國信託銀行長期致力於風險管理的創新與發展，近年來更積極投入數據與科技發展，運用全台最大個人金融數據資料庫之優勢，建置先進的風險預測模型，打造扎實的風險防護網。以「一人一區隔、一物一模型」開展「全面風管」、「科技風管」與「最適風管」三大主軸，落實於房貸、信貸、信用卡產品等，從事前、事中、到事後的完整風險管理機制，除了滿足客戶

多元的金融服務需求外，也守護銀行資產品質，為穩定台灣金融秩序盡心。

完善風險管理機制

以房貸數位化產品為例，中信銀行提供客戶房屋自動估價、額度自動試算以及線上直接申請等快速服務的關鍵，是以數據、科技為核心的風險管理機制。事前透過自建的客戶評等模型、所得預測模型以及房屋估價模型篩選最適客群，並提供最適額度，滿足客戶需求。事中審查階段，中信銀

行的系統自動將電子謄本資訊帶入自建的數位地理資訊平台，擔保物附近相關嫌惡設施、生活機能、鄰近成交行情以及模型鑑估值一目了然。鑑價人員帶著系統自動完成的數位鑑價報告至現場實勘，只要確認所有資訊正確，可立即完成鑑價報告回傳銀行進行後續作業，大幅提升鑑價品質與效率。事後則針對已貸放案件進行動態監控，針對高、中、低不同風險等級的案件設計不同頻率的覆審作業，提早偵測預警，並協助客戶財務規劃。

金融科技快速發展，面對金融科技之變革，透過數據、模型、策略與平台之錘鍊，有效展開全面、科技與最適風險管理之典範移轉，精進資產品質。



中信銀行風險團隊，運用全台最大個人金融數據資料庫之優勢，建置先進的風險預測模型，打造扎實的風險防護網。
(圖／中國信託銀行)

對客戶行為改變、金融需求多元等嚴峻挑戰，「數據科技創新」已成為驅動銀行轉型不可或缺的元素。中信銀行以完善的風險管理機制，不但為客戶和銀行資產品質努力，也為維護台灣金融秩序長期穩定盡一份心力。

獲獎
理由

面對金融科技之變革，透過數據、模型、策略與平台之錘鍊，有效展開全面、科技與最適風險管理之典範移轉，精進資產品質。

淡水區農會 經營零逾放 協助地方產業創新

淡

水如同雙北人的後花園，不少民眾假日踏青的首選，淡水區農會總部位處熱鬧的淡水老街前端，受惠於雙北市邊陲的地利，相對都會型農會仍肩負農業經營重任；另一方面，

區內有多家金融機構，農業金融業務面臨較大競爭壓力，因此，農業金融以及農業推廣服務兩大面向都需要加倍積極來做，才能滿足農友及在地民眾需求。

存放款利差為主，且客戶也多以農民以及地區民眾為主，因此，授信風險控管成為業務經營的關鍵。

同時，配合一鄉一特色政策，淡水農會近年打造淡水為南瓜之鄉，讓淡水雖非全台南瓜最大產地，卻成為南瓜之鄉，尤其，每年六月舉辦的大南瓜比賽已從早年的淡水地區年度盛事成為全國競賽，吸引南投等地瓜農競逐南瓜王寶座。為讓更多民眾可以了解南瓜，淡水農會近年創意研發多項深受消費者青睞的南瓜加工產品，更於去年榮獲台灣農漁會百大精品獎的肯定。

嚴控授信風險 打造南瓜之鄉

高忠是標準的淡農寶，退伍後就進入淡水農會服務，迄今已超過三十個年頭，淡水農會不僅是他的第一份工作，同時，他也把淡水農會當成職涯的最後一份工作，每天兢兢業業為淡水農會、農友尋求最大效益。在金融經營方面，農業金融有別於一般金融，業務、商品均受法規限制，仍以傳統

高忠是標準的淡農寶，退伍後就進入淡水農會服務，迄今已超過三十個年頭，淡水農會不僅是他的第一份工作，同時，他也把淡水農會當成職涯的最後一份工作，每天兢兢業業為淡水農會、農友尋求最大效益。在金融經營方面，農業金融有別於一般金融，業務、商品均受法規限制，仍以傳統

高忠強調，淡水區農會捍衛民眾食品安全，南瓜加工品以品質為優先考量，



淡水區農會總幹事高忠為農會寫下5年零逾放的好成績。
(圖／淡水區農會)

新莊區農會 協助農產運銷 創造多贏局面

新莊區農會創立於一九一八年，今年邁入了百年老店行列，隨著地方經濟發展，新莊區農會所扮演的角色，已從早年的協助農民生產、養殖、畜牧等提

高產能為主軸，轉型成為以滿足民眾金融需求為目標。

近年獲利表現穩健，二〇一七年底逾放比為〇·一一%，遠低於本國銀行平均的〇·二八%，總幹事徐江海表示，在低利率以及商業銀行紛紛加入的大環境下，農會經營面臨重重挑戰，對此新莊區農會先透過

新建金融大樓對外出租增加租金收入、推廣理財保險商品，以及參與聯貸業務等來穩定收益。

同時，為有利新莊區農會的永續發展，總幹事徐江海自二〇一三年接任以來，在

理事長、理事會的強力支持下，毅然推動人事考試聘用制度，擺脫過往農會體系常出現的人事關說沉痾痼疾。

建置線上金融服務 作為全國架構模範

徐江海笑說，年輕人

果然對電腦等資訊較容易上手。在新血穩健有序的加入下，新莊區農會現已完成多項線上金融服務，尤其，將來由全國農業金庫推動的全國農、漁會資訊共用系統中的人事薪資系統及決策支援管理系統，就參考自新莊區



新莊區農會總幹事徐江海接任後努力擺脫人事關說的沉痾。（圖／新莊區農會）

農會的架構。

除了積極發展信用業務以及線上金融服務外，新莊區農會更利用自身龐大客戶的優勢，化身成為通路商，為全國各地優質農產品提供銷售管道，如年度贈與客戶的紀念品，就是與宜蘭五結農會共同推出的「莊農結出好米」，落實協助偏鄉、滯銷或優質農產品銷售，增加農民收益，創造農民、客戶以及農會多贏格局。



營運績效良好、逾放比低且獲利穩定，結合自身優勢建置農產品銷售管道，協助偏鄉、滯銷或優質農產品銷售，增加農民收益。



新莊區農會大樓。（圖／新莊區農會）

合庫票券 獲利穩定續成長 擴大營運規模

回

顧票券產業的發展，亞洲金融風暴後至雷

曼兄弟事件期間可謂是台灣票券業發展的轉折點，當時銀行為充實營運資本、資源重整、強化體質，多家銀行將其轉投資之票券公司併

入銀行經營，也因此，台灣專營票券商家數從高峰期的十六家，腰斬至目前八家專業票券金融公司。

平穩金融、經濟與員工生活

合庫票券是所有專營票券商中最晚成立者，前身為力霸集團旗下的力華票券。合庫票券董事長郭昭良提到，二〇〇七年當時力霸集團財務危機擴大，影響力

華票券出現鉅額資金缺口，在金管會的責成下，由合作金庫銀行以及國泰世華銀行共同組成接管小組，負責接管力華票券的營運。

年底，力華票券接管小組召開股東臨時會通過變更公司名稱、修正公司章程、改選董事及監察人等議案，同日召開董事會，通過聘用郭昭良擔任合庫票券首任總經理。他說，「維持穩定」是金管會當時對力華票券接管小組的最高指導原則，而維持穩定原則體現在三大面向上：一是金融秩序的維護；二是經濟秩序的穩定；三是照顧員工。在「維持穩定」原則下，合庫票券對力華票券所有員工予以留任，員工工作



合庫票券董事長郭昭良認為有效及時地控管風險，能讓公司經營更穩健。（圖／合庫票券）

權益均獲得保障，力霸案迄今已超過十年，合庫票券目前仍有許多原力華票券的員工任職至今；另一方面，接

管後積極催理相關債務，客戶依協商結果十年來持續償還，許多客戶償還完債務後，更成為與合庫票券正

淡水一信 提供網路下單服務 與在地共榮共生



淡水一信持續擴充實體據點，共有16處分行服務民眾。（圖／淡水一信）

淡水一信秉持地方金融特色，提供平民金融服務，近年來，有鑑於客戶對理財需求更趨多元，淡水一信於二〇一五年起開辦基金申購的特定金錢信託業務，為全國第一家開辦信託業務的信合社，去年增加網路下單功能，提供客戶全天候二十四小時安全、便利的網路下單平台。同時，因應網路化時代，去年十一月起，提供客戶線上買賣基金的服務，不僅可節省客戶往返以及等待的時間，藉由專業經理人的操作，還可省去研究金融市場的時間，達到輕鬆理財的目的。

不僅推出符合客戶需求的線上買賣基金服務，還新增網路銀行預約轉帳、非約定帳戶轉帳及託收票據查詢等多項功能，讓客戶有效管理帳務。淡水一信總經理許家福坦言，隨著數位浪潮改變了消費型態，近一年，淡水一信的網路銀行也陸續新增多項功能，讓客戶無需受限於營業時間、營業地點的限制，可隨時隨地從事資金調度以及理財規劃。

且為協助民眾使用數位服務，淡水一信於營業大廳設有電腦，讓民眾即時體驗數位服務的便利性，且可讓行員就近教導民眾使用。根據淡水一信統計，於二〇一四年中開辦網路銀行功能後，近三年客戶使用人數以及筆數逐年不斷向上攀升。

國泰世華銀行 落實「打亞洲盃」為綠色金融寫新猷

近年來，「推動綠能發展」被政府列為重要政策之一，也有愈來愈多國內金融業者積極參與相關授信、投資業務。國泰世華銀行投入再生能源融資已八年，對於太陽能電站的開發

流程、相關法規、發電設備及承包商良莠，皆有深入了解，在產業界已建立起相當名聲，並成為台灣銀行界中的領導品牌。這次勇奪菁英獎「最佳綠色專案融資獎」，顯現長期耕耘綠色金融的豐碩成果。

延攬專業人才，提供充沛資源與後援，不斷與開發商、系統設備商及政府機構等合作交流，藉由融資經驗知識的累積，已建立起一套完整融資模式及風險管控制度。

截至今年六月，國泰世華銀行在國內外已核貸超過一千五百座太陽能發電站，裝置容量已達四百二十三MW，生產太陽能電力每年可減碳近二十八萬公噸，減碳量約當於七百一十八座大安森林公園面積。在離岸風力方面，二〇一五年主辦台灣首座離岸風電示範機組之聯貸案，第二階段二十二座示範風場（總裝置容量一百二十八MW），也於今年完成籌組，國泰世華銀行也

擔任聯貸案的議約銀行、擔保品管理銀行及保證額度管理行等重要角色。此離岸風場預計年發四・五億度電，每年可減碳二十三・七萬公噸，相當於六百一十座大安森林公園之吸碳量。



Billy Betts
head of project finance and
advisory department
Cathay United Bank

專案融資諮詢部在部門主管Billy Betts的領導下，致力於國內外再生能源融資之發展。（圖／國泰世華銀行）

積極參與綠能融資

不論在太陽能或風能等綠能融資案件上，國泰世華銀行都積極參與，並持續

業界皆知，國泰金控甚早著手規劃布局東南亞市場。溫珍瀚表示，這些新興東協國家的基礎建設仍不足，未來興建公路網、水

電、天然氣等相關設施的需求將大幅成長，當地專案融資需求自然有可觀的成長空間，既然東南亞是國泰金控「亞洲盃」的重要布局市

合作金庫銀行 力推「安養信託」 老有所依



合庫銀行董事長雷仲達與同仁攜手打造整合性的高齡信託金融服務。(圖／合庫銀行)

合作金庫銀行以整合現有信託資源、運用創新信託規劃，為客戶提供一條龍的整合服務為軸，從安養設施的規劃、籌資、興建，到機構的營運及入住高齡長輩的財產安全保障，設計一系列專屬的信託服務，以響應政府長照十年計劃2.0，達成廣設安養機構的目標，並推動財產交付信託的觀念，為一創新的金融商品服務。

此專案的特色就在於從業者欲進入安養機構市場時，銀行即不斷與業者進行討論，如何利用銀行資源就安養機構的規劃、興建、運作及客群服務提供協助，並善用雙方的專業，尋找最佳解決方式；再者運用信託機

制並彈性調整專案內容，包含「租賃權信託」、「營建資金信託」，確保建案如期完工，以有效降低授信風險及投資者疑慮；最後，設計「預收款信託」提供高齡長輩預付租金及押金的安全保證，另「安養信託」提供財富保障及專款專用於樂齡安養。

一條龍服務 帶來四大效益

合作金庫銀行一條龍整合服務具體的四大效益包含：一、首創安養設施業者預收款信託，不僅確保入住者的預付款項安全，亦可穩定中小型營運業者的營收，進而維持安養機構的營運。

國泰世華銀行 客製化信託服務 守護客戶重要資產

這是一個真實發生的案例。中部一戶有五名年幼子女、家境清寒的家庭，媽媽是唯一的經濟支柱，卻不幸腦溢血。學校募

款百萬餘元，社會局找上國泰世華銀行協助成立信託，讓愛心捐款獲得保障且不被濫用，成就一樁美事。

信託金融服務優質招牌

深耕信託業務逾十五年的國泰世華銀行，是過去唯一兩度榮獲菁業獎「最佳信託金融獎」特優的銀行，今年再度拿下優等獎，實至名歸。這也是機關遇到類似案件時，第一個想到的就是國泰世華銀行的信託團隊，而他們承辦的公益信託超過新台幣三百七十億元，居業界

之冠。信託金融服務的獲利未如其他金融服務，但國泰世華銀行很早就開始耕耘，因為何？「含人壽在內，台灣每二人就有一人是國泰集團的客戶，早期投入信託的起心動念就是企業責任！」國泰世華銀行綜合企劃總管理處副總經理李素珠談到，每個人需求不同，信託客製化的服務仰賴的是專業，雖然收益不多，純粹是基於服務客戶的心念。

信託不斷產生，國人亦漸漸體認到「信託不只是財富管理的工具，更是現代人延續愛與精神的溫暖約定」。她再舉例，國泰世華銀行發掘世代傳承需求，領先業界成立專家團隊，以客製化的信託規劃，協助企業主安排家庭、企業與財富傳承。針對安養信託，則有All-in-One的信託服務，客戶簽一份合約，就能一次納入各種類型的財產信託管理。

國泰世華銀行信託團隊秉持「受人之託，忠人之事，成人之美」的責任與使命感，就像開枝散葉的大樹，協助客戶守護心中最重要的資產，不僅讓客戶辛苦累積的財富能世代傳承，也讓愛透過信託更有保障！



國泰世華銀行信託團隊耕耘深、服務好，深受信賴。
(圖／國泰世華銀行)

獲獎理由

順應人口結構與社會脈動，整合銀行資源，以客製化信託商品及服務，落實長者退休安養與企業傳承接班，實踐守護弱勢之社會責任。