

台灣  
The  
Taiwan  
Banker

# 銀行家

2016年12月號 No.84

精彩內容

玉山5特1優不愧金融模範生  
國泰世華綠色金融企金奪冠  
合作金庫以房養老消金稱雄  
星展銀行PRIDE人力發展特優

金融界的奧斯卡  
第8屆菁業獎得獎特輯

# 傳承與創新



封面故事

金融界的奧斯卡 第8屆菁屆獎得獎特輯

# 傳承與創新

- 4 彰顯新時代善業獎精神  
承先啟後、與時俱進
- 10 特殊貢獻獎  
邱正雄奉獻台灣金融業四十載  
推動劃時代改革
- 最佳企業金融獎
- 14 國泰世華銀行 為綠色金融打造專案評估模式
- 16 花旗銀行 在地化全球保管服務領先業界
- 最佳消費金融獎
- 18 合作金庫銀行 首創以房養老商品市占第一
- 20 台北富邦銀行 消費金融線上突破時空限制
- 21 渣打銀行 數位服務平台帶來客戶新體驗
- 最佳財富管理獎
- 22 玉山銀行 有溫度的專業贏得顧客信賴
- 最佳中小企業金融獎
- 24 玉山銀行 深耕台灣 陪伴中小企業開創新局
- 26 臺灣中小企業 依中小企業特性設計專屬貸款
- 最佳海外發展獎
- 27 第一銀行 深耕海外據點擴大全球布局
- 最佳外商銀行金融獎
- 28 瑞士銀行 以Fintech升級智慧財管服務
- 最佳社會責任獎
- 30 玉山金控 連結金融創新實現社會責任
- 32 第一金控 以綠色金融第一品牌為願景
- 33 富邦金控 全面啟動永續經營願景工程
- 34 滙豐銀行 有新志工假 支持員工做志工
- 
- 最佳人力發展獎
- 36 星展銀行 五大人才發展流程 讓千里馬發揮
- 38 玉山銀行 系統性培育未來領導梯隊
- 39 花旗銀行 全方位人才培育 深耕企業文化
- 最佳數位金融獎
- 40 玉山銀行 活用大數據 實現普惠金融
- 42 永豐銀行 金融科技×傳統信仰 碰撞新火花
- 43 華南銀行 引領客戶邁入隨身數位金融時代
- 最佳風險管理獎
- 44 玉山銀行 信貸模型工廠 創造業務新價值
- 46 國泰世華銀行 以大數據優化信用卡風險管理
- 最佳信託金融獎
- 48 國泰世華銀行 引領台灣實踐信託保障國人財產
- 50 高雄銀行 為受災戶規劃信託 創國銀先例
- 51 臺灣銀行 積極創新信託服務 建立公益平台
- 最佳票券金融獎
- 52 中華票券 以穩健經營績效屹立金融市場
- 54 兆豐票券 開拓業務新藍海 力求獲利穩定
- 最佳合作金融獎
- 56 花蓮一信 致力金融科技的百歲信合社
- 58 淡水一信 人性化服務源自體貼客戶需求
- 最佳農業金融獎
- 60 新港鄉農會 協助在地農業翻轉新價值
- 62 蘆洲區農會 善用農會通路優勢開創盈餘



第八屆菁業獎二十一家得獎機構獲獎關鍵

撰文：劉書甯

# 彰顯新時代菁業獎精神 承先啟後、與時俱進

台灣金融研訓院主辦的菁業獎今年進入第八屆，本屆參選件數創歷屆新高，得主有老面孔，也有生力軍，

顯見菁業獎已成為台灣金融業界積極爭取的獎項，是銀行穩健成長、與時俱進、經營實力的重要指標。

十四件，再創下菁業獎成立以來的新高紀錄。

## 得獎業者加入新興生力軍

由台灣金融研訓院主辦的菁業獎今年進入第八屆，隨著金融市場因應時空環境的變遷不斷向前推進，菁業獎項的意義也被賦予新的詮釋，因此台灣金融研訓院今年統籌菁業獎的籌劃時，不論在給獎項目、給獎方式，以及評選陣容、評比項目，都作了全方位的大幅調整，不僅讓外界對於菁業獎有了全新的感受，今年參賽的件數也多達九十件，比起第七屆七十六件增加了

第八屆菁業獎的得獎業者，有老面孔，也有新興生力軍，例如，得到最佳人力發展獎「特優」獎項的星展銀行，今年即為首度獲得菁業獎的得獎者。而星展銀行所提出的「高潛力人才發展計畫」之所以獲評今年最佳人力發展獎特優，其計畫中透過斥資打造優質學習軟硬體設備，積極辨識、盤點與培育本土高潛力人才成為未來國際金融領袖，可說為其中的亮點。

今年的個人獎——特殊貢獻獎，則由前副閣揆邱正雄奪得，這位在金融行政監理機關歷時逾三十年的金融老將，

從宏觀的角度與視野為金融業者作出多項廣泛深遠的貢獻，特別是當年他出任財長時期，力主將金融營業稅率從五%降至一%，並專款專用於打銷金融業呆帳，為現今金融機構良好的資產品質打下深遠的基礎。他的另一個重要代表作，即為二〇〇八年金融風暴來襲之際，時任副閣揆的他，為了維護金融市場同業拆款的穩定性，提出將之納入存保全額保障的範疇中，這也使得金融市場的流動性能免於受到更大的衝擊，這些都是邱正雄獲評審團評定為今年特殊貢獻獎得主最重要的兩大貢獻。

## 評審陣容更龐大、更具公信力

「要兼顧傳承，也要與時俱進、重新出發。」是台灣金融研訓院董事長洪茂



台灣金融研訓院主辦的菁業獎，已成為台灣金融業界積極爭取的獎項，是銀行的重要指標。

台灣金融研訓院提供

蔚與院長黃博怡對於第八屆菁業獎的期許，也希望透過該獎項的設計、評選、結果，能彰顯出這樣的精神。本屆的菁業獎，台灣金融研訓院不僅邀財金資訊公司、聯合信用卡中心、聯徵中心三大金融業最重要的週邊機構單位共同合辦，亦特別針對當前銀行業務的發展軸心，找出重要的構面，然後作為分類獎項時最重要的參考指標，且因應金融業者業務重心，以及時代使命的移轉，不僅獎項名稱有所調整，連同評選項目也大為修改，以期能更彰顯新時代的菁業獎項精神。

而在整個評審規格上，比起歷屆陣容亦更龐大，除了原先的四組評審再細分、擴充為五組之外，更採取了「雙召集人」的模式，邀請本次合辦菁業獎的財金資訊公司、聯合信用卡中心、聯徵中心的董事長、總經理，一起加入評審陣容，且為了彰顯得獎結果的公信力，此次的評審團，亦延攬知名媒體的主筆、總編輯、主編一起作為評審團成員，讓整個評選過程、結果更為公開、公正、客觀。

### 評選更細緻以彰顯業者創新

在第七屆時，包括消金、企金、財富



管理、中小企金都濃縮在「最佳業務創新獎」，但今年則採取更細的分工，將上述的部分，都各自獨立出來成為新的獎項。

今年首度頒出的最佳企業金融獎、最佳消費金融獎、最佳財富管理獎、最佳中小企業金融獎，前兩者分別由國泰世華、合作金庫銀行拿下，後兩者則全由玉山銀行包辦。三家銀行

均因為在這些領域表現出一定的金融服務創新而獲獎，包括國泰打破傳統的融資方式來推動所謂的綠色金融專案評估模式，合庫則是領先全體國銀推出了商業型的逆向抵押貸款產品，善盡社會責任之餘也積極響應政府的高齡安養政策，玉山銀行則是透過多空靈活的基金操作模式及保險金安養與群眾募資等多方位的信託服務，並創新以快速的行動金融服務來滿足中小企業在跨境資金調度、結算的需要，而同時囊括了最佳財管、最佳中小企業金融兩

大獎項。

### 因應環境變化調整獎項名稱

此外，因應互聯網、行動通訊、物聯網、大數據的崛起，去年的最佳電子金融獎，今年獎項的意義範疇已擴大到「最佳數位金融獎」，並且同樣由玉山



台灣金融研訓院提供

台灣金融研訓院董事長洪茂蔚期許本屆菁業獎「要兼顧傳承，也要與時俱進、重新出發。」

銀行拿下，得獎主因，在於玉山銀行透過自家的「全方位智慧金融平台」，運用大數據分析，掌握客戶需要的同時，也跨界連結支付合作夥伴，並提供客戶導向式的互動體驗。

而最佳國際發展獎，亦更名為「最佳海外發展獎」，今年則由第一銀行拿下優等獎，第一銀行透過完整的跨境金流與商情平台，成功跨足四大洲及十五國服務台商並提供在地服務，以此獲選為最佳海外發展的優等獎。

對於本屆菁業獎評選與過去的差異，副院長林武清舉例，以評選中小企業的授信而言，此次菁業獎將過去偏重於「存量」，調整為同樣重視「成長量」，以避免對中小企業授信努力擴張的中小型銀行，最後因為受限於銀行本身的規模，而失去與大銀行公平競爭的基礎；例如，除了玉山銀拿下最佳中小企業金融獎的特優獎之外，臺企銀也因為在當前受政府高度重視的協助小微企業授信中，表現出色，而獲得優等獎。

### 頒獎典禮十二月盛大登場

金融業的從業人口占整個就業市場的五%，但在GDP所創造出來的產值，

(表) 第8屆菁業獎得獎機構及業務名稱

得獎獎項	得獎獎別	得獎機構	業務名稱
最佳企業金融獎	特優獎	國泰世華銀行	綠色金融與責任授信
	優等獎	花旗銀行	在地化全球保管服務
最佳消費金融獎	特優獎	合作金庫銀行	合庫以房養老「幸福滿袋貸款」
	優等獎	台北富邦銀行	《消費金融線上申辦服務新體驗》
		渣打銀行	「We Serve全方位金融服務」
最佳財富管理獎	特優獎	玉山銀行	心清如玉 義重如山 最受信賴的財富管理銀行
最佳中小企業金融獎	特優獎	玉山銀行	專業團隊企業成功的靠山
	優等獎	臺灣中小企銀	「富利旺」貸款暨融資輔導
最佳海外發展獎	優等獎	第一銀行	全球布局 在地深耕 邁向亞洲區域型銀行
最佳人力發展獎	特優獎	星展銀行	當千里馬遇上伯樂—星展銀行以「高潛力人才發展計畫」 打造數位時代的國際金融人才及領袖
	優等獎	玉山銀行	玉山卓越學院領導梯隊培育計畫
		花旗銀行	人力資源發展實務與創新
最佳數位金融獎	特優獎	玉山銀行	數據淘金術—全方位智慧金融平台
	優等獎	永豐銀行	傳統+創新的數位金融新生活
		華南銀行	華南銀行數位金融平台
最佳風險管理獎	特優獎	玉山銀行	信貸模型工廠—Bank3.0 風險管理創新應用
	優等獎	國泰世華銀行	兼顧信用卡量與質之風險管理最適化
最佳社會責任獎	特優獎	玉山金控	愛在這裡，我們一起向前行
	優等獎	第一金控	「在地關懷、成就每份感動」—綠色金融、第一品牌
		富邦金控	朝永續經營前進！ 富邦金控「ESG願景工程」創造社會的共好
		滙豐銀行	「關懷員工、友善土地、回饋社會」 滙豐（台灣）商業銀行的永續經營承諾
最佳信託金融獎	特優獎	國泰世華銀行	建構公益性質信託服務 發揮安定社會功能
	優等獎	高雄銀行	「社會救助款項信託」 落實社會救助 實現安養承諾 降低信託門檻 推廣普惠信託
		臺灣銀行	發揮信託機制，再創社會公益里程碑
最佳票券金融獎	特優獎	中華票券	面面俱到的票券金融公司—中華票券
	優等獎	兆豐票券	票券四十載、再創兆豐年
最佳合作金融獎	特優獎	花蓮二信	深耕 創新 提升合作金融核心價值 ～花蓮二信 點亮後山100年
	優等獎	淡水一信	服務源自於客戶的需求
最佳農業金融獎	特優獎	新港 農會	微笑服務有新農 幸福農業在新港
	優等獎	蘆洲區農會	會員願意、顧客滿意、友會樂意、員工同意
最佳外商銀行金融獎	特優獎	瑞士銀行 台北分行	瑞士銀行台北分行—瑞銀智慧財富管理服務

整理：編輯部



台灣金融研訓院提供

菁業獎近年來鼓勵對象從本國銀行擴及信合社、農漁會信用部等，作法深受主管機關與金融界肯定。

卻是就業人口占比的十倍，其重要性由此可見。有鑑於此，本屆的菁業獎在頒獎的規格、形式上也有相當的轉變，在台灣金融研訓院的規劃安排之下，十二月舉行的菁業獎頒獎典禮地點打破先例，從以往台灣金融研訓院的二樓菁業堂，這回特別移師到總統舉辦就職國宴的萬豪酒店舉行，並將邀請府院高層親自出席，給予得獎金融業者更高規格的精神獎勵。

隨著金融市場脈動日新月異，菁業獎在近幾年來鼓勵對象持續擴大，從最初的本國銀行，到後來陸續新增「最佳合作金融獎」、「最佳農業金融獎」，讓信合社、農漁會信用部等新成員陸續加入，讓這些機構不致因為與一般國銀相較之下規模太小，而失去得獎的機會。今年的最佳合作金融獎，分別由花蓮二信、淡水一信取得特優獎、優等獎，他們過去都曾是最佳合作金融獎的得主，花蓮二信此次再度獲最高獎項，在數位科技上的積極努力，在信合社中率先開辦行動金融卡、提供網銀行動AOD等努力，獲得評審團的高度肯定，而在最佳農業金融獎方面，新港鄉農會與蘆洲區農會分別得到特優及優等獎，新港鄉農會投入農業專案貸款與綠能融資，協助在地農業升級轉型，也受到評審團相當的肯定。

### 歷屆獲獎常勝軍持續成長精進

今年獎項上還有一大亮點，在於增加了「最佳外商銀行金融獎」，這也是菁業獎由本國金融機構，正式跨足到在外商銀行。有鑑於外商銀在台灣金融市場演進上，一直扮演重要角色，也成

為國銀推展業務的重要示範，因此，本屆菁業獎特別新增獎項，讓外商銀行的在台分行，也能參與菁業獎的評選，首屆的最佳外商銀行金融獎特優獎，今年特別由瑞士銀行台北分行取得，瑞銀在推動財富管理業務上，透過集團總部利用Fintech所開發的智慧財富管理服務，系統化的給予客戶資產配置建議，及全天候的監控機制，是其獲獎的主因。

菁業獎辦理迄今八屆以來，包括玉山、國泰、富邦、中信、永豐、花旗、滙豐等銀行，都是獲獎常客，在第八屆菁業獎大有斬獲，分別抱回六座、三座、兩座獎項的玉山、國泰世華、富邦，綜覽從第一屆到第八屆，三家金控集團亦為得獎常勝軍，分別拿下十六座、四座、三座特優獎項，其中，玉山金控及銀行在本屆菁業獎十三個獎項中，共拿下了最佳財富管理獎、最佳中小企業金融獎、最佳數位金融獎、最佳風險管理獎、最佳社會責任獎等五個特優獎項最高榮譽，再加上一個最佳人力發展優等獎，總共六個獎項，可說是本屆菁業獎的最大贏家。菁業獎舉辦八屆以來，與時俱進的記錄每位金融業者在金融市場的努力成果，未來也將繼續伴隨金融業者成長、茁壯。

第八屆菁業獎特殊貢獻獎得主

邱正雄奉獻台灣金融業四十載

推動劃時代改革

採訪、撰文：劉書甯

台灣金融研訓院提供





將近四十年的歲月，  
從央行業務局長、央行副總裁、財政部長，  
乃至於政院副閣揆的金融界大老邱正雄，  
不僅見證台灣金融市場的發展與茁壯，  
更扮演重要的推手角色，  
獲得本屆菁業獎特殊貢獻獎，實至名歸。

## 前

永豐銀行董事長，目前擔任永豐金控顧問邱正雄，為本屆菁業獎特殊貢獻獎的得主，若用金融界的「活字典」來比喻他，絕不為過，打開邱正雄大半生的資歷，超過四十年以上的光景貢獻給金融業，擔任過央行外匯局副局長、業務局長、華銀總經理、央行副總裁，以及財政部長、乃至於政院副閣揆的他，從架構整個金融市場的遊戲規則，到提出多項措施為金融業者興利、除弊，在亞洲金融風暴及二〇〇八至二〇〇九年全球經濟大緊縮發生之際，為金融業者力挽狂瀾，他一步一腳印在這數十年的光景，留下對於金融業影響深遠的建樹，獲得本屆菁業獎的特殊貢獻獎，邱正雄可說實至名歸。

## 改善集團交叉持股炒作歪風

談起邱正雄對於金融業的貢獻，有許

多是具有劃時代意義的關鍵改革，其中，一九九六年至一九九七年六月間擔任財政部長時，財政部積極建議經濟部在《公司法》對於所謂的母子公司之間交叉持股及其他關係企業予以規範，最後經濟部在《公司法》增列「關係企業章」，於一九九七年六月公布施行，這就是一项重要的革新。

回憶迄今約有二十年歷史的這段過往，他在接受《台灣銀行家》雜誌專訪時暢談這段經歷指出，當時，美國或是歐洲國家，如英法等國，對於母子公司的交叉持股，已有不得具表決權，或是子公司不得持有母公司股票之限制，但台灣卻尚無這些規定。在一九九七年之前，台灣的《公司法》對於管理對象，仍採取大陸時期之「單一公司個體」的方式管理，並未再從更高層的子公司的架構作進一步的管理與限制。

依台大會計系李書行教授（一九九九）指出，當時經濟部主張「企業間交叉持股可促進公司經營的穩定，故不應加以禁止」，而財政部主張「交叉持股已嚴重破壞金融秩序，應明令禁止」。邱正雄認為，當年之財政部所以堅持《公司法》這條規定必須改革，最主要是母子公司透過交叉持股的關係，向銀行不斷借款尚不受限制，造成同一個資本，被重複

運用於借款，最後導致集團財務槓桿過大，進而導致銀行產生系統性的風險，而且這種集團的母、子公司甚至還引發了一股集團母子公司互相炒作自家母、子公司股票的歪風，其後在一九九八年亞洲金融風暴期間，使台灣發生了許多以母子公司交叉持股為導火線的「地雷股」事件，至此，邱正雄發現雖然在一九九七年六月我國已做了「關係企業章」的改革，但改革時間較晚，致一九九八年來不及清理大量過去關係企業炒作所留下的地雷股，在一九九八年就大量爆開。

這個嚴重後果使一九九八年台灣股市發生股災，依《今日合庫》（一九九九年二月），掀起約三十四個企業集團的母、子公司相繼股票斷頭，然後發生財務危機、倒閉的骨牌效應。

而有感於當年有一半以上倒閉的上市櫃公司，都是母子公司之間交叉持股的類型，除了修訂上述《公司法》外，其後財政部在《銀行法》第三十三條，增列了關係企業授信的規範，讓過去許多集團的母子公司合作交叉炒作股票，用同一套資本向銀行套出更多的錢等造成整個銀行體系的系統風險上升的現象，得以顯著的改善，加上二〇〇一年政府「二五八金改政策」，使得二〇一〇年



代上半期後台灣銀行逾放比率大幅下降到甚低水準。

### 推動金融業營業稅制改革

而另一個對於金融業影響深遠的改革，營業稅從5%降至2%，邱正雄也貢獻很大。談到此，他認為，我國施行加值型營業稅制時，其實銀行業由於在營業稅的課徵上，並非採取如同一般產



台灣金融研訓院提供

前行政院副院長邱正雄畢生致力奉獻台灣金融業，穩定我國銀行及企業安全度過全球金融風暴，貢獻卓著。

業得將進項成本額扣抵的做法。因為，一般產業的名目營業稅的稅率毛稅率為5%，在進項成本額扣抵之後，實質毛稅率是營業毛額的2%，並非5%，但金融業由於規定不得將存款利息收入當作放款利息收入的進項成本，即沒有所謂的「進項稅額」可供扣抵，因此，金融業付出去的毛稅率就是5%，比起其他行業多付了2%的實質稅率。

邱正雄回憶當年這段過程時說，一九九一年前，由於銀行業未開放新銀行出來競爭，因此在非完全競爭的市場之下，獲利都相當高，業者也就照5%繳稅，也沒多大感覺，但等到一九九一年起開放新銀行競爭，原本的老銀行獲利被壓縮，才漸感受到營業稅稅負的負擔，而等到了一九九七年至一九九八年，當年一方面碰到亞洲金融風暴，且台灣也發生了本土型的金融風暴，銀行體系已累積了許多企業集團的呆帳，當年他為此被時任總統李登輝及行政院長蕭萬長約見，詢及台灣比照歐美銀行業營業稅降為零的可行性，最後他帶領財政部建議訂定特別法條把銀行業的毛營業稅率，從5%降至2%，一方面與其他企業之實質稅負相同，另一方面拿這2%所省下的稅負資金，好好的打呆，來解決過去因為《公司法》未合理規範母子公司

的交叉投資與關係人授信問題，所導致金融機構發生大批倒帳的問題，獲得李前總統及蕭萬長院長同意施行。

金融業加值型毛營業稅率從5%降至2%，這項政策的影響非常深遠，銀行業之所以能浴火重生，解決逾放、呆帳乃至於之後能創造獲利等榮景，當年的營業稅率大舉降稅為金融業掙節出可以解決問題的資金，可說是重要關鍵。

對於這項政策的重要性，當年市場也作出立即的反應，邱正雄回憶，這項政策在一九九九年二月宣布之後，股票開始一路大漲，從五四七四點，到同年的六月二十八日，台股已漲到八二八一點，而且這段期間的股市行情，很明顯的是由金融股點火引漲。

談到此，邱正雄忍不住再為金融業講話說，現在金融業營業稅率又從2%恢復到5%，這實在不公平，因為應該容許銀行業的放款收入，扣除銀行業的存款利息等成本，比照其他業別的計算方式課營業稅，才是合理計稅的基礎，這也正是他當年為何建議，金融業的營業稅率應從5%降至2%的立論。他並再進而舉歐洲國家為例指出，很多歐洲國家也有考慮到金融營業稅的特殊性，而給予差別處理，台灣應該好好想想看，怎樣才是對金融業合理的計稅方式。

## 協助金融業安度金融風暴

邱正雄語重心長的說出他長年的金融、經濟觀察心得，比起因為實體經濟本身景氣循環所導致的經濟衰退，因為金融風暴而導致的經濟衰退，後果更為嚴重，例如，日本自一九九〇年代迄今長達二十多年的所謂「失落的年代」，即是來自於銀行緊縮授信，導致企業投資也緊縮所致，此外，美國現在的經濟問題，最主要仍發生在二〇〇八年美國金融海嘯之後所產生的後遺症，金融安定的重要性，也由此可見。

而邱正雄在央行擔任業務局長的年代，也參與了在那個匯率關鍵年代的決策，回顧當年，他笑說，其實台灣早在三十年前，在俞國華先生擔任行政院長時，就已經作過大的量化寬鬆政策（QE）。台灣因貿易出超就買進很多外匯，例如，從一九八〇年，台灣的外匯才七十六億美元，但到了一九八七年，已快速增至七百六十億美元，增幅高達十倍之多；而股市也從一九八〇年初四二一點上升到一九八五年的三〇三九點，再一路大漲到一九九〇年一月抵達一萬二千點。

邱正雄說，當年的央行希望能讓新台幣緩慢升值，以避免廠商遭到過大的匯

損，失掉國外市場，在一九八六年就買了新台幣一千六百多億元的遠期外匯，放出非常多的資金，當時央行的這項決策有掌握物價及可說是好運氣的正確支持產業方向，因此，因新台幣升值使進口物價更便宜，又也在其後剛好使一九九〇年代的ICT產業易於在股市籌資，消化多餘貨幣供給，產業受惠，這也使台灣在一九九二年能由中所得經濟體變為高所得經濟體的奇蹟。

他也進而指出，一九八五年到一九八七年擔任業務局長時，因當時的貨幣供給太多，央行業務局也透過公開市場操作收回供給過剩的貨幣，當時市場上約有八成以上的多餘外匯部位，都被公開市場操作給沖掉。

對於二〇〇九年後美國施行的QE，邱正雄這三十年來一直認為，寬鬆貨幣利率降低的同時，除了支援產業政策外，資金也得用在正軌，才能真正發揮出對提振經濟景氣的效果；舉例來說，他在一九八八年九月當央行副總裁之前，曾當過華銀總經理，當年就目睹了貨幣太寬鬆導致的房地產炒作問題，也因此，他出任央行副總裁之後，即向央行張繼正總裁建議採取利率走升的做法，造成一九八九年二月二十八日央行大幅提高利率讓房地產降溫，一九八九

年三月六日台灣銀行機動基準利率由六·七五%上升到一〇·五%。

邱正雄在擔任副閣揆時，適逢二〇〇八年金融海嘯時期，大半生奉獻於金融監理的他，馬上敏銳的嗅到金融體系之間的拆款流動性大幅降低，估計二〇〇八年十月月底會比起當年九月底降低五二%，少了一千一百億元，此外貨幣市場的單日交易量不到七百億元，至後來十一月底比起十月亦降低了一五%，這些，都讓邱正雄深感，不只是時任行政院長劉兆玄當年十月初宣布對於存款人的全體存款納入全額保障，另外對於這些銀行之間的同業拆款，也必須採取必要的相應措施保障，才能避免喪失該有的拆款及貨幣市場流動性，因此在他的建議之下，銀行之間的同業拆款也納入存款保障範圍，使金融業的資金流動性免於更大的衝擊、萎縮。

將近四十年的歲月，邱正雄以央行業務局長、央行副總裁、財政部長，乃至於政院副閣揆這些不同的身分，陪著台灣金融業突破一個又一個難關，他不僅見證台灣金融市場的發展與茁壯，更扮演重要的推手角色，邱正雄拿下本屆菁業獎的特殊貢獻獎，不僅可說是這四十年歲月的完美註腳，未來他也將繼續見證、奉獻專業於台灣的金融業。



最佳企業金融獎〈特優獎〉

國泰世華銀行

採訪、撰文：薛雅菁

# 為綠色金融打造專案評估模式

有最佳綠色能源融資銀行之稱的國泰世華，早在二〇一〇年時就

踏入太陽能電廠專案融資領域。國泰世華專案融資諮詢部表示，踏入綠色融資起源於二〇〇九年台灣剛立法通過《再生能源發展條例》，為發展綠色能源奠定法源基礎，再加上當年莫拉克風災重創台灣中南部及東南部，帶來創紀錄的災害，其中國泰世華銀行的客戶提出想要在屏東風災災區投資興建太陽能電廠計畫，促成國泰綠色金融業務的源起。

## 以未來前景作為綠能融資依據

國泰世華銀行深信綠色金融是一種改變舊思維的創新產品，與傳統授信最大的不同點，傳統授信著重過去；但綠色融資看重未來，銀行首先必須改變原有的Mindset才有辦法推出新綠色金融商品。突破一般商業銀行慣用以「過

去期間」經營績效優劣，如財務報表數據，或不動產擔保品估價高低作為貸放依據之傳統方式，在推動綠色能源的專案融資時，改而著重未來現金流量充沛性、未來發展前景與經營團隊的專業度等，作為核貸決策的依據，而非過去的歷史性財務績效。

以離岸風力發電聯貸案為例，台灣擁有得天獨厚的海上風力發電資源，根據國際風力發電顧問公司4C Offshore評比，台灣海峽被公認擁有世界級的優良風場，全世界前十大風況最佳的離岸風場，其中有二十九場位在我國管轄的台灣海峽，因而具有發展離岸風電的先天條件。

綠色金融最困難挑戰在於必須把對於未來之預測作為現在融資決策的依據，所以國泰世華銀行從期初財務模型可行性評估開始，發展出一套綠色能源授信評估方法（如現金流量分析），作為融資評估準則。以太陽能

電廠融資為例，首先由產品部門經過嚴謹調查研究，藉由扎實分析、佐證，掌握市場需求、產品可行方案，與各部門如風險管理、授信審查、作業部門等密切溝通，並設計一系列風險管理機制，如涵蓋案件場址環境、財務分析、貸後管理與保險要求等，建構完整的審查標準，以確保整體授信風險落在銀行可接受的範圍內。換言之，必須透過跨部門整合各方力量，才能順利推動綠色能源融資專案。

## 台灣首家簽署赤道原則的銀行

近年來，環境保護、社會人權與企業社會責任備受關注，國泰世華銀行除了自身實踐企業社會責任外，也希望能結合本業，善用金流引導客戶降低環境及社會衝擊，因此在二〇一五年三月經董事會決議通過，正式導入赤道原

## 得獎原因

突破傳統融資方式，發展並建置對環境、社會友善之綠色金融專案評估模式，達成業務成長與環境永續之雙贏目標。

則之貸放管理機制，成為台灣第一家簽署赤道原則的銀行。

「國內大部分銀行僅對外宣示採納赤道原則精神，但並未簽署赤道原則。」國泰世華風險總管理處解釋，銀行簽署赤道原則後，就必須確實在銀行內部之徵授信與覆審流程進行調整以符合E P規範、擬定不同風險類別E P承諾性條款、規劃與執行E P完整教育訓練，以及未來對所承作的E P案件須進行定期環境影響的監控等，不僅銀行要投入相當的人力與物力成本，同時更要冒著業務量可能減少的風險。

根據赤道原則要求，銀行須對授信案按照潛在環境、社會風險和影響程度分為高（A）、中（B）、低（C）三類，針對不同風險級別的專案，開展不同程度的環境和社會風險



國泰世華銀行提供

國泰世華銀行致力綠色金融，依赤道原則主辦海洋風力發電公司聯貸案，促成台灣首批示範離岸風機完工，共創「金融、產業、環境三贏」。

必須額外多花錢委請獨立第三方環境顧問公司對該專案進行環境與社會風險衝擊評估與改善計畫，並每年監控。若借款戶不願意支付這些新增費用與時間，將會轉向他行申貸，使銀行流失業務。國泰世華銀行不僅對內進行赤道原則相關規範之教育訓練與宣導，也透過各種機會向客戶宣導永續、環境、社會與治理之重要性，陸續受到客戶認同。因此，與海洋風力發電公司一起攜手合作，共同達成首件台灣在地的赤道原則融貸專案的歷史性里程碑。

國泰世華銀行突破傳統融資窠臼，發展並建置綠色金融專案評估模式，證明金融業不但可透過金融創新引進更多業務外，也能幫助社會變得更好，達到金融、產業、環境的三贏目標。



最佳企業金融獎（優等獎）

花旗銀行

採訪、撰文：彭柏鶴

# 在地化全球保管服務 領先業界

為「支持金管會「台灣錢、台灣來保管」的政策，花旗（台灣）商業銀行於二〇一五年底、領先市場推出「在地化全球保管服務」，協助國內機構投資人保管海外的投資。花旗在地化保管服務使保險公司跨時差、跨國家之開戶、交割、申報等流程更為順暢，並降低相關作業及溝通成本。

花旗據點擴及全球，為自有網絡最大之全球保管銀行，在全球國際資產的保管專業上睥睨同業。此次於台灣推出之「在地化」的全球保管服務，除了進行內部系統升級，也投入心血於保管專業人才之培育，將相關保管從業人員送至香港接受集團全球保管服務之訓練，以期將國際化之服務水準提供給台灣客戶。

在客戶需求之驅動下，花旗「在地化全球保管服務」這項創新服務也應運而生：以花旗做單一窗口，在此服務架構下集結集團資源，不僅解決了時差問題，還能從中協助國內客戶完成海外投資交割、匯兌、稅務、主管機關往來或申報等，並設有專屬保管客戶經理，以確保對客戶需求有高度的掌握度，降低客戶面對境外機構因語言、時差等產生之問題，也大幅降低溝通過程的複雜性。

在服務架構上，以花旗作為全球保管契約的簽約主體，為客戶開立保管帳戶，複委任花旗紐約、香港為全球保管銀行，以利提供客戶海外證券資產交割、保管及相關加值服務。

目前整體國內保險公司海外投資規模日益增加，因此對於國際性機構提供之海外投資保管解決方案的需求與日俱增。由於保險公司海外投資標的眾多並



花旗銀行提供

花旗（台灣）銀行領先業界推出在地化全球保管服務，創造極高之客戶詢問度及引發同業紛紛效法。

日益複雜，除了得克服時差問題外，還須應付各國不同的法令、不同的國外服務廠商以及相關書件往來，過去經常為了法令遵循及語言隔閡等因素，造成糾紛、誤解甚至訴訟。

新業務開啟近一年以來，客戶也持續給予建

議即提出相關加值服務之要求，期許花旗能提供更多相應的配套與服務，基於花旗對深耕台灣的承諾，花旗不斷投資、更新系統、改善流程；一路走來，雖然辛苦，但在保管服務上，花旗（台灣）已交出相當亮麗之成績單。

花旗（台灣）銀行憑藉著花旗全球保管服務的豐富經驗，又有集團對於產品、系統作業面的支持，面對競爭者的出現，花旗對自身的服務深具信心並相信「在地化全球保管服務」具有相當強的競爭優勢。

得獎原因

積極回應客戶需求，率先提出在地化全球保管服務，創造差異化競爭優勢，引領台灣金融產業發展。

## 集結集團全球資源協助客戶

在客戶需求之驅動下，花旗「在地化全球保管服務」這項創新服務也應運而生。



最佳消費金融獎〈特優獎〉

合作金庫銀行

採訪、撰文：彭柏鶴

# 首創以房養老商品 市占第一

**台**灣老齡化時程腳步走得快，合作金庫銀行是國內首家推出以房養老的商品，自二〇一五年十一月「幸福滿袋貸款」問世後廣受市場矚目，截止於二〇一六年十月底為止，已完成四百五十六件核貸，成為國內以房養老商品市占率第一的代表銀行。

合庫創新商品的發想，主要還是因應台灣高齡社會的來臨；根據聯合國的定義，凡六十五歲以上老年人口占總人口達七%，即稱為高齡化社會，台灣於一九九三年就達到這個標準，預估二〇二五年將邁入國際慣例所稱的超高齡社會，老年人口將達二〇%，以這個速度預估，二〇六一年老年人口將達四一%，平均每二、二個年輕人養一名老年人。

人口老化其衍生的醫療、長照和生活費用等諸多需求，以現在青年人有限的薪資所得，又有下一代要教養，恐無法支應家中長者所需，也被經濟壓力壓

得喘不過氣來，恐將進一步衝擊民間消費，社會問題叢生。

若能將老年人辛苦一輩子所存的自有住宅，做為銀行抵押品，並以死亡或移轉為到期日，於貸款期間、每月給與老年人固定收入，一來可解決老年人有房子、沒現金過日子的窘境，二來也不必向子女伸手要錢，讓老年人可以有尊嚴、無憂無慮的安享晚年。

## 每月撥付金讓長者安心生活

近一年來，國內各銀行競相推出以房養老相關商品，合作金庫銀行為目前市占率最高的銀行，除了商品引領創新外，最重要的是堅持「每月固定」撥付，可避免子女不當挪用、慘遭詐騙等風險，又不必搬家、在最熟悉的環境中養老，真正達到以房養老、提供家計消費與安養所需的目的，也響應政府發展長照的政策。

合庫「幸福滿袋貸款」，申請手續簡便，只要年滿六十歲、提供自用住宅為擔保均可申貸，首次貸款額度最高為市價總值的七成，待完成核准手續後，可每月穩定領取一定金額，由於貸款期限最長為三十五年，至少可領到九十五歲，讓長者享有尊嚴、品質的老年生活。

以六十五歲長者提供自有住宅辦理「幸福滿袋貸款」，房屋市價為兩千零五十八萬元、貸款期間為三十年、貸款成數為七成為例，銀行核准總貸款金額為一千四百四十萬元，依目前定儲指數月指標利率一·〇九%固定加碼浮動利率計息，每月約可領四萬元作為養老金。

有對老先生、老太太有子女四名，但只有長子經濟能力強，其餘三名子女收入僅夠自家生活開銷，故父母每月生活開銷皆由長子提供，扶養重擔引起長媳不滿，抱怨聽在老人家耳裡非常

## 得獎原因

積極響應政府政策，領先推出商業逆向抵押貸款產品，善盡社會責任，創造金融服務新價值。

難過；為避免爭端持續擴大，兩名老人家到銀行辦理以房養老，並告知子女身後處分房產、清償銀行貸款後的餘值由子女均分，家庭紛爭終獲解決，老人家也不必手心上、活得更有尊嚴。

此外，以金融業退休人員為例，如對資金規劃相當有認知與了解，雖然享有金融退休人員的優惠存款，但收入仍不足以滿足更優渥的生活，辦理以房養老後，不僅提升退休生活品質，生活過得更無負擔、更開心。

## 深入鄰里積極尋找潛在客戶

其實合作金庫銀行剛推動以房養老時沒有想像中容易，平均每個成功的核貸案件要走兩、三個月，尤其借款人須提供至少一名通知義務人（通常是子



合作金庫銀行提供

合作金庫銀行在董事長廖燦昌（中）帶領下，積極落實社會關懷，創造金融服務新價值。

女），加上父母借錢意味子女不孝或是其他傳統觀念作祟影響，最大的阻力往往是子女，銀行透過鄰里長、或者在里民活動中心舉辦以房養老說明會，一一為銀髮族解答，合庫認為，國人觀念的轉移，還是需要更多行銷人員投入，得

靠時間循序漸進的改變。

積極尋找潛在客戶的方法，是由各行同仁拜訪鄰近的鄰里長、養護中心或眷村改建的社區，以及接觸養生村、退休協會、醫療體系等銀髮族生活圈，在社區、公園或圖書館舉辦理財講座說明會；而董事長廖燦昌也親上火線，經常上廣播節目、接受媒體採訪，大大提高產品能見度。

根據合庫核貸四百五十六件統計顯示，申請年齡以六十五歲至七十歲的比率最高、達三六·八%，每件核貸的額度、成數分別為五百七十三萬元、四六%，平均承作年限為二十一年，平均的月付金約為二萬五千元；為何貸款成數不到五成，這與老年人有勞保、退休金或子女奉養等其他金錢來源有關。

目前合庫承作的案件，雙北就占了四五%，加上桃園、台中、台南與高雄等四都，都會區的案件占了八成。

為實現社會企業責任、兼顧公益，假設自六十五歲申請以房養老，契約屆滿、老年人年齡逾九十五歲，合作金庫銀行將延長貸款期限、並依原契約條件持續撥貸，但高於九十五歲的客群應屬有限，銀行經營風險更力求周全。





最佳消費金融獎（優等獎）

台北富邦銀行

採訪、撰文：彭柏鶴

# 消費金融線上辦 突破時空限制

**為**因應金融數位化趨勢，並響應政府積極推動Bank 3.0的政策，台北富邦銀行推出以「客戶需求導向」的數位金融創新服務，導入全新互動服務模式，只要是銀行往來客戶，一旦有信貸、房貸、信用卡或學貸等需求，皆可不受時空限制，透過線上平台完成申辦，最快一天就可完成核貸或核卡。

消費金融線上申請服務是以「客戶使用情境」為發想基礎，模擬不同客戶生活習慣、使用需求，以滿足四大概念，包括「流程符合直覺」、「縮短等候時間」、「保障資訊安全」、「多元服務通路」，以建構顧客最佳操作體驗為目標。

以線上申辦房屋增貸為例，既有房貸戶想增貸時，通常不了解自己有多少額度可以增貸，想詢問行員還有時空限制，因此，台北富邦銀行首創預先提供房貸可貸資訊功能，線上平台可提供個人化的可增貸額度以及利率，只要簡單輸入申請產品、金額，即可了解房貸每月應繳款的金額，對房貸戶來說

非常方便。

每學期開學前，父母、學生經常為了對保、申請就學貸款而在銀行排隊、等候，申請續貸也得親自再跑銀行辦理，相當浪費時間，因此線上申請也開放申辦就學貸款，新申辦的學生可線上填寫申請書，並預約分行對保，節省臨櫃現場的等待時間；對於續貸學生可線上完成續貸手續，不必親自跑分行，且免收對保手續費，幫學生族省時、省荷包。



台北富邦銀行提供

台北富邦銀行線上申辦信用貸款服務，提供客戶線上簡易試算即知貸款條件，且所有申請流程皆可透過線上完成，具隱密性，不受時間、地點限制。

完成申辦的客戶，主動透過線下人員接續服務，以完善消費產品的線上申辦服務。

為提供客戶全方位、最安全的消費金融申辦服務體驗，專案團隊是跨單位合作、整合而成的，包括線上申辦平台、業務外撥系統、後台風險評分與徵

審系統等，並運用行內外通路資源，完成虛實整合的金融服務。

台北富邦銀行消費金融線上申辦服務自一〇一五年八月陸續上線後，大幅提升客戶便利性，透過客群精準行銷、行內虛實通路推廣以及廣宣積極曝光，已獲得大量關注，在多種申辦管道中獲得高度青睞，統計至二〇一六年十月底為止，線上申請信用卡最踴躍，已完成五萬八千件，而申請信貸、就學貸款、房屋增貸等線上申辦服務也完成兩萬五千件。

## 提供線上線下的整合服務

線上申辦服務推出不久，專案團隊也發現問題，部分客戶於線上未送出申請前就離開，為讓客戶服務順利接續，團隊討論出「線上線下的整合服務（Online to Offline）」，針對未於線上

**獲獎原因**

以客戶需求為導向，發展全方位消費金融線上申辦服務，帶給顧客快速、方便、安全與創新之金融新體驗。

最佳消費金融獎〈優等獎〉

渣打銀行

採訪、撰文：彭柏鶴

# 數位服務平台帶來客戶新體驗

為迎接 [FinTech]、[Bank 3.0] 的數位金融世代，渣打銀行發展「We Serve全方位金融服務」，從強化數位通路服務、協助傳統櫃員轉型以及作業系統的升級著手，期望在數位化時代來臨之際，銀行、員工以及顧客能伴隨一起成長，在「數位平台發展」、「員工數位轉型」，以及「客戶數位教育」上體現。

渣打銀行的數位平台發展致勝關鍵，就是完成作業系統的升級計畫，以及數位開戶平台。這提供客戶全新優質的開戶體驗，全程無紙化證件使用影像辨識系統數位儲存，開戶流程平均不到二十分鐘就可完成；另外，客戶不再需要寫傳票，只要口頭指示交易，再由銀行櫃員印出來、客戶檢查、簽名後就可完成，省去平均每名客戶寫傳票約花一、五分鐘的時間。

員工數位轉型過程初期的確困難重重。員工內心的疑慮，擔心工作可能不穩定，尤其對傳統櫃員衝擊最大，成了

執行的最大阻力；渣打秉持員工是重要資產的觀念，從二〇一五年起著手協助員工轉型。

渣打在全台舉辦了七場的員工轉型說明會，透過說明會釋出協助的善意，並與員工充分溝通，表達公司願意導入集團認證課程，與員工攜手面對數位化浪潮來襲。同時，也規劃一整套完整的教育課程，協助員工考取相關金融證照。另外，九個月轉型期間，階段性調整給予業績目標，降低員工轉型壓力。

## 傳統櫃員轉型全方位金融人才

這些由全行挑選出來的五十多名資深、表現優良的櫃員，工作內容從傳統櫃台工作到金融商品銷售一手包辦，成功轉型「全方位金融人才」，某程度而言，職涯是被晉升了，實施一年下來



渣打銀行提供

渣打銀行發展「We Serve全方位金融服務」，從強化數位通路服務、協助傳統櫃員轉型以及作業系統的升級著手。

後，櫃員成了最受歡迎的職位，未來將持續培訓更多人材。

客戶數位教育對於銀行數位化成功與否非常重要，數位平台可以讓客戶不受空間時間限制享受銀行服務。

渣打在二〇一〇年度就著手建置數位平台，但仍有

很多客戶不曾體驗這些簡易設施；因此，渣打挑選數位使用率較低的分行，讓五十位「數位大使」分別進駐，引導排隊或等候的客戶在ATM、網路銀行或行動銀行等數位平台中，並示範存、提或轉帳的交易過程，並適時給予贈品與優惠鼓勵客戶體驗數位平台簡易性。

對於不克前來的銀行客戶，渣打銀行也開啟信用卡、小額信用貸款數位平台申請的機制，只要有智慧型手機、平板電腦就可申請，讓銀行客戶整整節省了一、五天的等待時間，更細緻化的數位平台讓客戶與銀行往來更為便利。

得獎原因

以人性化直覺式數位開戶與服務平台，有效減少作業時間與紙張用量，帶給客戶快速便利的服務新體驗。



最佳財富管理獎〈特優獎〉

玉山銀行

採訪、撰文：廖和明

# 有溫度的專業 贏得顧客信賴

**財**富管理成為近幾年銀行積極爭取的業務，各銀行祭出高額獎金吸引人

才加入，但要服務到位，解決客戶的痛點，卻不是這麼容易的事情。玉山銀行堅持走不一樣的路，沒有理專個人業績獎金，而是採用年度綜合評核制度。其中，顧客資產報酬率

玉山銀行提供



把有形的財富託付給玉山，更多無價的財富留給自己，是玉山希望為顧客創造的長期價值。

的評核指標，讓理專站在顧客的角度持續為他們創造價值，維繫長期穩定的關係，為顧客的整體資產做規劃。

玉山銀行也深信志同道合的人，才能發揮最大價值，因此目前玉山銀行的理財專員大多由銀行自行培訓，並有完整的職涯發展藍圖。理財專員須先完成最基礎的銀行員訓練，例如：存匯、外匯、房貸等業務，從實

習的助理專開始，依據個人的表現與潛力，逐步成為理財專員、資深理財專員，累積足夠經驗後，更有機會朝管理職、專業職前進。

目前已有多位理財專員，在歷練多元職務後出任分行經理，這也顯示出，玉山銀行相當重視理財專員的職涯發展，雖然沒有個別業績獎金，但以更長期的規劃，讓理財專員無論是在財經專業或管理經營的能力持續提升，鼓勵理專開創未來的無限可能。

## 配合市場脈動設計創新產品

有了對的人，更要搭配好的產品，玉山銀行主管表示，玉山非常重視並仔細聆聽顧客的需求，配合分析市場脈動，設計出好的產品、有創意的產品，讓顧客能有更多元的投資選擇。

玉山理財產品專家團隊，結合市場分析及豐富經驗，用心深入了解顧客真

## 原因

領先推出多空靈活操作基金、保險金安養信託與群眾募資信託等創新交易機制或產品，提供有溫度的專業理財服務，用心守護客戶財富。

實需求，遴選優質且具競爭力的理財產品，更積極爭取國內外具有特色且創新的產品。像是滬港通正式啟動前，玉山銀行就早已整合系統與流程，成為首家建立滬港通投資機制的本國銀行，並於開通當日，領先同業開放顧客經由滬港通即時交易，參與中國大陸上證A股的投資機會。

對於更長期的資產規劃需求，玉山也提供多樣化保障型產品，更結合信託創新推出長期看護險「保險金安養信託」，從資產增值與保障，乃至於退休規劃與傳承，期盼打造出陪伴顧客一生的富足保障。

「有形的財富託付給玉山，更多無價的財富留給自己。」這是玉山長期以來對財富管理顧客的價值主張，玉山以顧客需求為核心，深入了解顧客的理財經驗、生涯規劃目標、風險屬性與投資偏好，為提供

符合顧客的解決方案，推出登峰、菁英及新富理財會員制度；而因應顧客財富傳承與親子理財的需求，則推出親子帳戶，提供顧客全面的財富管理會員專屬服務。

只要有重大國內外事件發生時，內部就會立即召開視訊會議，並在當天發送訊息給顧客，讓顧客安心，也讓顧客時



玉山銀行提供

玉山專業團隊，秉持「心清如玉、義重如山」的精神，用心守護顧客資產。

時都能感受到玉山銀行的用心與細心。另外，玉山每位理財專員都配備Pop，開發專屬Pop，內建投資規劃建議書、保單建議書等，隨時隨地都能為顧客提供完善的理財諮詢服務。

## 規劃多元的理財講座與活動

顧客的資產是玉山的責任，顧客的微笑是玉山珍貴的寶藏，除了理財外，玉山銀行更希望讓顧客成為藝術跟文化的夥伴，因此也規劃多元的理財講座與活動，例如：音樂饗宴、親子營等活動，更邀請顧客一起投入偏鄉教育，讓顧客除了有形的財富外，更能獲得無形、無價的財富，並回饋社會。這樣有特色的財富管理，獲得許多顧客MGM (Member get Member)，介紹更多的朋友與家人成為玉山的顧客，目前玉山的財富管理客群與玉山銀行平均往來超過六年，忠誠度高，二〇一四年到二〇一五年，財富管理顧客人數成長近二五%。

玉山銀行希望讓財富管理不單單是管理財富而已，而是能夠關懷顧客人生當中不同的面向，以真誠的心守護顧客資產，贏得顧客支持與肯定，成為最受信賴的財富管理銀行。



最佳中小企業金融獎〈特優獎〉 玉山銀行

採訪、撰文：廖和明

# 深耕台灣 陪伴中小企業開創新局

**中** 小企業長期以來對國內就業、產業發展極具貢獻，更是台灣經濟發展的重要根基，但由於中小企業先天資源條件不足，經營環境極易受到內外部景氣循環影響，因此銀行要服務好中小企業並不容易。

玉山銀行因應中小企業每個成長階段的需求，由不同的專業團隊提供各種產品與諮詢服務，像成長中的中小企業有專屬RM及融資PM，提供SME融資專案；穩健營運的中小企業有現金管理團隊提升日常資金調度的效率；規模漸增的跨國企業由環金及貿融團隊協助中小企業兩岸多地布局，滿足跨境金融服務的需求；另外還有稅務團隊提供企業財稅諮詢及家族財富傳承；以及創投／承銷團隊輔導中小企業邁向公開發行，達成永續經營的目標。

中小企業財務相較於上市櫃公司不透明，風險管理仰賴專家經驗，玉山長期經營中小企業，累積了豐厚經驗與資料

庫，開發出專屬於中小企業的信用評等模型，加入了財務、非財務、聯徵等判斷因子，針對異常警訊更會特別留意，像是銀行往來家數、負責人信用貸款餘額變化等因素，並持續修正模型因子，信評模型除了應用於利率定價外，也可以作為徵審評估與貸後分級管理參考。

## 專業團隊滿足企業投融资需求

對於中小企業而言，由於台灣市場經濟規模較小，玉山銀行看見中小企業的拓展海外業務需求，想擴大營業收入，將商品及服務輸出到世界各地找尋新藍海市場。在二〇一三年成立貿融團隊與環球金融團隊，研究台商經營所在區域規範，與海外分行、子行，共同突破跨境服務困難，打造一站式服務平台，聚焦於跨境中小企業的開發與經營。另一方面，因應近年中國成本提高，出現從中國大陸遷廠，轉往緬甸、越南、柬埔寨

等東南亞國家布局的趨勢，為了因應此趨勢，並讓台商能夠順利轉移生產基地至東協地區，玉山銀行解決台商的痛點，首創「上海擔跨境貸」的特色跨境產品，藉由中國大陸的不動產境外抵押設定，在境外OBU、HK分行放款，不但解決台商長期累積之資產無法即時變現運用的煩惱，並滿足顧客跨境投融资需求，增加顧客的跨境資產投資效益與資金運用的靈活度。

二〇一四年到二〇一五年間，玉山銀行逐步在海外據點如香港、中國大陸、越南與柬埔寨布建專責SME服務團隊，以集團的經營角度，檢視整體額度與營運狀況，玉山銀行更於海外平台布建對應的服務窗口，各地共同經營，滿足客戶的跨境金融需求。

而為了協助企業提高營運效率，玉山銀行除了提供基礎的存放款服務外，持續在現金管理、跨境貿易、電子商務跨境收付等服務不斷精進，玉山銀行在

## 得獎原因

整合內外部資源，領先推出快速且完整的行動金融服務，滿足中小企業結算、跨境調度等資金需要。

二〇一五年，將企業網路銀行提升為玉山全球智匯網，提供中小企業集團跨境金流服務，讓中小企業透過全球智匯網單一平台調度，即可管理集團海內外帳戶，達到資金運用效益最佳化。玉山全球智匯網提供快速、安全及便利的現金管理及貿易服務，可即時掌握公司資金的動態，透過編審放流程，確保交易安全，降低公司財務作業的處理成本，並提高資金運用的效率及企業的競爭力。

另外還有許多金融創新服務，如提供企業主及財務長隨時掌握公司帳務動態的「玉山行動CEO App」，透過行動裝置交易放行，不再受限於時空限制；與PayPo獨家合作的跨境金流收付工具「玉山全球通」，賣家能更簡單安全的進行全球一百九十二地區，支援二十六種貨幣的電子商務服務，提升中小企業競爭力。

## 提供財稅諮詢及傳承輔導

此外，對於這幾年興起的二代接班、集團資產調度的新興課題，玉山銀行更是積極整合行內各部處資源，不單只是法人金融，而是跨產品線以資產規劃的

角度來一起協助，堅強的專業團隊包含了會計師、證券分析師、認證理財規劃師、不動產專家、信託專家、產品專家及企業金融專家。藉由舉辦相關家族傳承講座、說明經營管理及稅務規劃實務案例，協助二代提升管理經驗及財富傳承，玉山針對顧客需求，提出全面性的客製化規劃，擔任企業及企業主家族的財務顧問，除了顧客的有形資產，也透過金融端累積的豐富產業經驗，協助二代順利接班或將股權進行妥善安排。

玉山除了提供金融服務，也積極鼓勵中小企業參加國家獎項如國家磐石獎及小巨人獎，藉由政府主辦獎項，讓企業接受產官學界評審指導，對企業未來經營有莫大助益，若獲獎更能提高企業品牌形象及能見度，作為業界楷模。玉山銀行積極為中小企業尋求各項資源，近兩年國家磐石獎及小巨人獎得主近三成由玉山銀行輔導，創造了政府、企業與銀行多贏局面。

玉山銀行主管分析，中小企業經營成



玉山銀行提供

玉山團隊整合內外部資源，以創新產品及優質服務成為中小企業成功的靠山。

功的關鍵，主要還是在於了解顧客的痛點、掌握顧客的需求，透過綿密服務網絡、專業團隊的執行力，以及產品的整合力，才能提供中小企業全方位的服務。其中，玉山銀行以兼顧效率與風險的模組，由不同專業團隊服務，貼近顧客的需求，並在總行設立完整的產品團隊、獨立審查及風險管理部門，創造質量兼具的業務規模，未來也會達成「量大、質佳、服務好」的經營目標，朝著中小企業首選品牌的願景邁進。



最佳中小企業金融獎〈優等獎〉 臺灣中小企銀

採訪、撰文：薛雅菁

# 依中小企業特性設計專屬貸款

**中** 小企業為台灣經濟發展支柱，根據經濟部中小企業處統計，二〇一五年中小企業家數共有一百三十八萬三千九百多家，占台灣全體企業將近九八%。臺灣企銀為台灣唯一中小企業專業銀行，見證中小企業的草創、成長與成熟等各階段，扮演輔導中小企業融資的重責大任。多年來推展業務時了解中小企業的營運特性與草創辛苦，在資金融通上一直存在著缺口，導致部分求助於民間借貸受到重利剝削。台灣約有一百二十五萬家中小企業的營業額低於兩千萬元，有感於微、小型企業經營不易與其融資需求，因而以社會責任為出發點，鎖定年營業額在一千五百萬元以下的企業為目標客群，針對其營運特性與結合風險控管設計，規劃「富利

旺」貸款業務暨融資輔導服務，實際力挺百萬中小企業。

用評等與規劃專屬貸款評分表，就評估項目各比例一一檢核與計分，得出最高貸款額度。

以「認定營收」作為融資依據

「富利旺」資金相挺中小企業

中小企業草創初期普遍有重業務輕財務的現象，缺乏完整會計制度或為了節稅，不懂得隨時讓銀行了解財務狀況，不但影響自身融資金額，也讓銀行無法即時提供給予貸款支援。「富利旺」貸款除依據5P原則實質審核外，並訂定「認定

「富利旺」貸款除依據5P原則實質審核外，並訂定「認定

二〇一三年中永和地區有家做軸承產品的業者，由於企業主為技術人員出身，不諳會計與財務，帳面年營業額只有兩百多萬元。在申貸過程中，經同仁比對銀行代收票據、出貨單等資料，勾稽出當年度年營業額為一千萬元，成功申貸後，資金用於大量進料壓低成本，進而帶動營收大幅成長，隔年營業額超過一千五百萬元，二〇一五年營收更創三千萬元佳績。

「認定」方式，不僅以所得稅結算申報書為營業額判斷標準，同時也參考代收票據、銀行帳戶貸款進出紀錄、出貨單等相關佐證資料，還原推估其全年營業額。此外，整合以往承做微、小型企業授信累積的案

例與數據，制訂內部信

受輔導的企業愈走愈穩、永續經營。

得獎原因

結合融資產品與輔導服務之運作模式，協助資金取得困難之小微企業，深化金融服務，成效彰顯。

其營運特性與結合風險控管設計，規劃「富利



臺灣企銀提供

臺灣企銀總經理周燦煌（中）、副總經理陳坤山（右3）偕企金業務團隊，以實際行動力馳援百萬中小企業。

受輔導的企業愈走愈穩、永續經營。

受輔導的企業愈走愈穩、永續經營。

# 深耕海外據點 擴大全球布局

隨著國內市場漸趨飽和，國銀業務拓展版圖早已擴張至海外，其中，評估於何處設立海外據點，鎖定目標客群、確立市場定位都是海外發展的決勝關鍵。

第一銀行評估海外據點增設的訣竅在於掌握全球經貿趨勢與業務發展潛力。為使海外業務發展有好的開始，首先會鎖定台商耕耘的重要地點，其次是觀察當地金融產業發展趨勢，最後是掌握銀行進去當地市場的業務拓展利基。

這幾年一銀的海外業務發展重點聚焦在亞太市場，並緊密跟隨台商腳步持續前進東南亞。著眼於東協龐大消費市場，及具充沛且年輕的人口紅利優勢；加上當地人民與銀行往來程度不深，金融發展潛力大，一銀更確立，前進東南亞就是鎖定在企業金融、中小企業兩大領域上面。

以全球布局腳步來看，首先是從全球國際金融中心及大都會開始起步，隨著中國大陸經濟實力上升，東協國

家經濟逐漸崛起，一銀自二〇〇〇年開始將發展重心移向亞洲，目前三十五個海外據點中，亞洲據點即達二十一處，東協七國設有據點且覆蓋全中南半島，現階段除持續深耕外，並積極尋求多元化之布局方式。

一銀主管強調，在未來五到十年，東南亞仍將是全球投資矚目焦點之一，因此除了積極前進設立據點，在地深耕更是一銀成功的重點所在。

## 發展駐地特色差異業務

由於海外據點分處不同國家地區，一銀會依照國情與地域特性不同，發展駐地特色差異業務。

對於法令遵循、系統資安兩大外在挑戰，一銀已有相當穩健的基礎，像是所有海外分行使用的銀行業務系統



第一銀行提供  
第一銀行每年舉行全行（含海外分行）的行務會議，與經理人面對面溝通當年度策略。

就是由一銀自行開發建置的海外業務核心系統（OBS系統），可即時有效掌握分行營運動態，確保分行落實法令遵循及內稽內控。

面臨日益趨嚴的海外法令遵循要求，一銀法遵專責部門即時掌握法規變動，並建有海外自動化防制洗錢系統以強化管控。除海外分行平日即與當地主管機關維持互動外，最重要的是，一銀的總行高階管理者每年赴海外視察並拜會當地主管機關，以了解當年度重要執行政策與監管重點方向，確保海外分行經營合規。

第一銀行未來將持續在既有穩健的海外發展基礎上，將法令遵循及資訊安全意識植根在銀行文化中，儲備管理量能，在兼顧風險控管及業務發展上，持續深耕並擴大海外市場。

## 得獎原因

完善的跨境金流與商情平台，成功跨足四大洲及15國，深耕海外據點，提供在地服務，強化競爭優勢。





最佳外商銀行金融獎〈特優獎〉

瑞士銀行

採訪、撰文：蔡美萱

# 以FinTech升級智慧財管服務

**瑞**士銀行集團向來以財富管理為核心業務，近年更透過金融科技技術，於二〇一六年中在台灣推出可服務更多客群、收費固定、更為透明的智慧財富管理服務。該項技術更是除瑞銀集團母國瑞士之外，全球第一個推出的國家，顯見瑞銀對台灣市場的重視與肯定。

之所以選擇在台灣推出瑞銀智慧財富管理服務，除了台灣是瑞銀很重要的市場外，同時，多項調查及報導都指出，客戶對現在銀行的財管服務不滿意度極高，因此，瑞銀希望提供給客戶的是以客戶利益為導向的服務。

台灣財富管理市場面臨的問題，可能是理專是否有足夠的能力提供投資建議，或者很多民眾其實是沒有獲得應有的財管服務，加上業績、手續費為導向



瑞士銀行提供

瑞士銀行台灣區負責人陳允懋（右）與財富管理董事總經理張凌雲（左），看好FinTech在財富管理的創新趨勢。

的市場機制，可能讓投資者買到不適合的產品，衍生投資糾紛。

為解決銀行、客戶、理專間的利益衝突，緩解目前層出不窮的金融交易糾紛，同時，協助客戶達到財富目標，創造銀行、客戶、理專、基金公司以及社會五贏局面，台灣財管市場問題可以從制度以及科技兩方面解決，而瑞銀智慧財富管理服務可望觸發台灣財管市場善的轉變。

## 提供客戶即時資產投資建議

首先，瑞銀財富管理服務引進金融科技技術，打造客製化服務。為提供投資者完善的投資建議，達成其財富目標，

## 得獎原因

導入集團總部利用FinTech技術開發之智慧財富管理服务，系統化提供資產配置建議、投資諮詢與全天候監控機制，引領財富管理市場之發展。

瑞銀斥資六千萬美元，使用金融科技技術，打造智慧財富管理服务，該套系統不僅實現對全球超過數十萬名高資產客戶資產進行二十四小時、全天候無休追蹤投資組合，並提供個人化的即時通知和相關研究報告。

當市場動盪時，該套系統可讓客戶適時掌握先機所需的一切資料，對客戶投資組合作出建議。瑞士銀行台灣區財富管理董事總經理張凌雲強調，系統雖然提供客戶優質的資產投資建議，但這只是輔助專用來服務客戶的工具，服務客戶的還是理專。

除了提供優質的投資組合建議外，瑞銀智慧財富管理服务更摒棄傳統「交易手續費」的收費方式，採固定費用制，解決了銀行、理專與客戶間的利害衝突，實現理專可以更專心的守護客戶資產，不再為了衝刺手續費而推薦不適合的商品給客戶。

固定收費制讓銀行、理專沒有理由銷售不符合客戶風險屬性的商品給客戶，瑞銀財富管理團隊無時無刻不是想著如何將客戶託付的資產累積更多財富。

其次，降低理財門檻。相對於瑞銀過去最低服務門檻一百萬美元，瑞銀智慧財富管理為最低二十五萬美元以上的投

資資產客戶，提供量身訂做、客製化且豐富的投資建議。

儘管財富門檻降低又採固定收費制，但瑞銀智慧財富管理服务對客戶提供全球多達九百位投資專家的研究、評估及建議，讓客戶擁有充裕且適合自己需求的資訊，以確保投資者有餘裕因應環境變化。

### 理專協助客戶訂定理財目標

而隨著人生不停的向前推進，客戶投資目標可能隨著家庭成員的變更而有所不同。客戶可能因為成家、離婚、生子、繼承遺產等，這時候的財富管理目標也會與先前不同，而理專最重要的就是做好客戶關係維繫。

理專了解客戶不同的需求，協助客戶訂定財富管理目標，並搭配瑞銀智慧財富管理服务，為客戶量身訂定多元的投資組合，且瑞銀也會定期且系統性的監控客戶投資組合，以確保朝著客戶期待的人生目標前進。

同時，該服務可減輕理專工作負擔，並讓理專可以真正服務更多的客戶，瑞銀智慧財富管理服务除提供客戶個人化的投資組合建議外，並設有專屬的投資

諮詢團隊，讓投資人可以直接聯繫投資團隊，透過投資團隊的諮詢，讓客戶可適時調整部位。

現在台灣的很多理專儘管名下掛了兩百個客戶，但要負責客戶關係維繫，又要提供投資諮詢服務，實際上真正服務的客戶只有二十人，也就是，有九成客戶的財管需求是無法獲得滿足的，更何況，現階段以衝刺手續費為導向的財富管理市場，讓理專很難真正站在客戶的立場，幫客戶挑選適合的商品。

銀行賺錢應該是在消除資訊的不對稱，現在卻是利用資訊不對稱在賺錢。端看現階段銀行衝手續費的結果，讓金融業毫無售後服務可言，當客戶買了一項商品後，這筆交易就此結束，理專想的永遠是下一筆交易。瑞銀在智慧財富管理服务推出約半年的成效，除了帶給客戶很好的績效外，並沒有客戶因為固定收費制而短線交易，大多數的客戶對瑞銀的投資組合建議都能接受。

瑞銀智慧財富管理服务更有別於機器人理財，提供的是客製化、為客戶量身打造的服務，能夠完善結合金融服務業的線上線下服務，真正做到「售後服務」，樂見它將為台灣財富管理市場帶來優質的改變。



最佳社會責任獎〈特優獎〉

玉山金控

採訪、撰文：廖和明

# 連結金融創新 實現社會責任

企業社會責任(CSR)已經成為所有公司創造盈餘外的最重要課題，而要做好CSR，更要有遠見的

全面均衡發展。玉山以台灣最高的山為名，期許「玉山人要成為世界第一等的公

民，玉山金控要成為世界第一等的企業公民」，並選擇從五大面向來徹底落實，包含公司治理、員工照顧、顧客承諾、社會關懷以及環境永續。

其中，最特別的是玉山銀行發行「玉山世界卡」，為亞洲首張具公益訴求的頂級卡，結合「玉山黃金種子計畫」，匯集玉山VIP的力量，提撥部分年費及國內刷卡簽帳金額的千分之三，為偏遠地區孩童盡一份心力。同時，更是首張通過行政院環保署頒發「碳足跡標識認證」及「PAS 2050:2011」碳足跡及水足跡國際標準的頂級卡。

## 長期致力提升偏鄉教育資源

「玉山黃金種子計畫」以提升偏鄉教育資源、改善圖書館環境為主軸，透過創新模式與金融本業聯結，讓玉山黃金種子計畫的經費達到「自給自足」的目標，符合社會企業的要項。目前已建置了一〇八所玉山圖書館，未來也會持續

努力，希望透過圖書館軟硬體的投入，讓孩子們親近閱讀，進而從閱讀中汲取來自書本中的知識能量與世界觀。

而且玉山銀不單單是邀請玉山VIP申辦頂級卡，更會在玉山圖書館啟用的同時，以影音簡訊通知，與每位玉山VIP分享這份喜悅，與顧客產生心靈共鳴。這五、六年來，玉山世界卡的數量更是快速成長，二〇一五年發卡量將近三萬張，整體發卡量突破十二萬張，在頂級卡市場占有率第一。

玉山金控從事CSR，以金融本業的創新力出發，發揮整合力、影響力。整合力是整合各方面資源及外部力量，以保育台灣黑熊為例，玉山結合台灣黑熊保育單位，包括行政院農委會特有生物保育中心、玉山國家公園管理處、臺北市立動物園與黑熊保育協會產官學等單位共同合作，致力推動一系列黑熊保育活動，如發行「玉山台灣黑熊認同卡」、舉辦超過三十場黑熊保育巡迴講座、贊助拍攝人文生態紀錄片



玉山金控提供

「玉山黃金種子計畫」讓城鄉不再有距離，閱讀不再有差距。

## 獲獎原因

員工高度參與，結合本業創新公益模式，攜手合作夥伴共同打造CSR生態系，長期關懷偏鄉學童教育，績效彰顯。

《黑熊森林》等，提倡愛護地球及本土生物的多樣性，希望透過企業的力量，號召社會大眾關注保育議題，以具體行動推動台灣黑熊保育，讓大家共同為這塊美麗的土地，為保護台灣原生生態盡最大心力。

影響力方面，玉山除了希望自己做好，更希望能夠拋磚引玉，發揮正向力量，邀請社會大眾共同參與。玉山從自身做起，擴大合作夥伴規模，自二〇一四年起玉山銀行與玉山國家公園管理處合作，輔導花蓮南安部落轉作有機，生產「玉山瓦拉米」，並將「玉山瓦拉米」分送給玉山人及顧客，以實際行動支持台灣農業永續經營，喚起大眾對生態保育的重視。

## 全員響應節能環保、參與公益

整體來看，玉山金多管齊下，首先鎖定金融業務相關，包含赤道原則、普惠金融等；第二是台灣目前的重要議題，如教育是改善社會、提升社會的關鍵，因此教育就是玉山的重點發展項目；第三就是響應政府政策，像是玉山一直相當關心中小企業及文創產業發展。

但從事CSR並非一帆風順，玉山

金控主管說，玉山的發展是「專業經理人決策」，因此若有重大議題時，就會在二次的會議中相互激盪、充分溝通，得出最後團隊的共識。一旦確定了方向就會展現執行力、全力以赴，讓CSR的長期投入結出美好的果實。

在環境永續方面，玉山強調赤道原則，且支持太陽能設備、綠色設備融資，以提供更好的產品及服務，協助產業發展。在e化節能方面，針對台灣的一百三十七家分行進行破盤查，並導入節電、節能措施。包含提升各項業務電子化及網路化程度、建置全行視訊會議及採購節能設備等，都對節省成本及環保節能有所助益，讓同仁將環保觀念帶入他們的

家庭並影響顧客。

玉山志工秉持愛與關懷的精神，玉山人有錢出錢、有力出力、有時間出時間，連續四年舉辦「玉山單車環島·千里傳愛」活動，由來自全國玉山志工們組成單車騎隊，每騎一公里，玉山提撥一萬元共同響應「關懷學童專案」，四年下來總共捐贈四千萬元助學



玉山金控提供

玉山連續4年舉辦「單車環島·千里傳愛」活動，為愛而騎，看見台灣之美。

弱勢，讓兩萬名學童快樂成長、安心就學。

談到未來的發展，也會持續從玉山出發，邀請員工、顧客一同參與，愛護大自然及我們居住的地球，透過社會參與及正面價值的提升，讓社會與企業都能永續發展。玉山希望透過在經濟、環境及社會等面向的具體實踐，讓玉山成為「綜合績效最好、也最被尊敬的企業」。



最佳社會責任獎（優等獎）

第一金控

採訪、撰文：廖和明

# 以綠色金融第一品牌為願景

在全球氣候快速變遷下，第一金控明確訂出企業願景就是「綠色金融，第一品牌」，更將企業社會責任（CSR）的核心鎖定氣候變遷、環境永續相關議題。第一金控總經理鄭美玲認為，過去企業的價值就是「盡力幫股東賺錢」，現在隨著企業永續經營理念轉變，與社會共融更是企業在追求獲利之餘，善盡社會責任的重要課題。

第一金控早在二〇一一年就設置企業社會責任委員會，由董事長擔任主任委員，金控各公司總經理擔任委員，下設公司治理、客戶關懷、員工照護、環境永續及社會公益小組，由上而下更有效並具體貫徹各項CSR目標。

實際作為上，第一金控先從自身做起，訂定目標力行節能減碳，為落實垃圾減量與資源回收，辦公室不放置個人垃圾桶；社會公益則鼓勵員工投入志工活動，以偏鄉教育、弱勢團體及友善農業為主，人力物力投入育幼院、偏遠學校、老人照顧中心及有機小農等，讓員工深刻認同CSR、踴躍參與，讓綠色金融影響由內而外逐步擴散。

此外，第一金控更善盡金融業資金分配者角色與影響力，將CSR精神落實在企業授信核心業務日常營運中，讓關心層面更加寬廣，攜手客戶成為綠色夥伴。也參考赤道原則訂定綠色融資審查原則，不限融資金額，對所有企業授信案件進行審查及貸放後管理，並徵取企業社會責任承諾書，督促客戶落實環境保護及社會責任，讓第一銀行成為國內第一家將授信與CSR結合的銀行。

## 入選道瓊永續新興市場指數

第一金控更在今年首度參加即正式獲選為道瓊永續指數（DJSI）新興市場指數成分股。鄭美玲坦言，這是第一金控善盡CSR的成果，在公司治理、社會參與、員工照護、環境保護與營運績效均表現優異，才能入選國際級的道瓊永續指數，尤其新興



第一金控提供

第一金控關懷弱勢，長期支持弱勢學童的課輔教育，也帶領愛心認養學校的學童一起到有機農場當綠色環保志工。

市場指數不僅為全球投資機構的重要參考指標，亦為投資人列為投資考量的重要依據，每年競爭十分激烈。今年銀行類組全球共一百零八家大型企業競逐，台灣只有三家入選，顯現出第一金控將CSR精神融入企業經營每個環節而獲肯定。

鄭美玲強調，金融業掌握社會重要的金流資源，負責管理社會大眾託管的龐大資金，無論企業要建廠或投資新產品，任何公司都會需要銀行，因此在放款及投資時，必須兼顧社會責任，並與環境永續做結合，這就是綠色金融。

第一金控在累積豐富的CSR推動經驗後，未來期許竭力發揮金融業對社會環境美好的影響力，攜手更多優質企業，一起交流互動，努力讓這個社會更美好，共同營造社會及環境永續發展、互利多贏的理想願景。

最佳社會責任獎〈優等獎〉

富邦金控

採訪、撰文：彭柏鶴

# 全面啟動永續經營願景工程

為了落實企業永續經營的理

念，將永續發展的各項議題連結到營運流程，富邦金控啟動「富邦永續經營（ESG）願景工程」，並於二〇一五年底成立「公司治理及永續委員會」下設「永續經營執行小組」統籌規劃，並分設六個工作小組，從公司治理、員工照護、責任金融、客戶關懷、社會承諾與環境永續方向著手，規劃短中長期ESG發展策略，推展各項創新方案，期望拋磚引玉，引領更多企業共同響應。



富邦自2012年舉辦《希望小富翁》前進校園計畫理財講座，富邦金控總經理許婉美擔任講師與小朋友互動熱烈。

籌追蹤執行各項ESG行動方案。

富邦金控ESG行動方案的內容包括訂定

「責任投資」與「綠色授信」原則，確保放

貸的資金以及投資標的，對環境與社會產生

正面的助益。針對全球氣候變遷與社會結構

改變，富邦近年推出首張養殖業保單及農作

物保單，積極推動長照險，期望優先替客戶

找尋分散風險的解決方案。

引領客戶、供應商加入永續經營

為引領更多客戶加入永續經營行列，台北

富邦銀行將氣候變遷、環境汙染、勞資問題

ESG願景工程以正向的力

量為核心，聚焦領航投資、

驅動創新、在地實踐、當責

授信及正向關懷五大策略，

並依據聯合國永續發展目標

(Sustainable Development

Goals, SDGs) 規劃短中長

期之發展策略及行動方案，

再透過永續經營執行小組統

籌追蹤執行各項ESG行動方案。

自二〇〇九年起，富邦金控已連續七年榮

登金控業獲利龍頭，在追求獲利表現同時，

許婉美表示，富邦金控也體會到推動永續經

營的過程中，對業務單位最大的挑戰，必須

在目標、成本、永續經營中取得平衡。舉例

來說，富邦金響應政府環保節能政策，即使

每度電得增加一、〇六元的成本，今年仍擴

大認購達一百二十六萬度，連續三年為金融

業認購度數第一名。富邦深信，企業最大的

責任就是與社會共好，期待能發揮金融影響

力，發揮「正向的力量」品牌核心精神，讓

世界持續美好！

得獎原因

落實企業社會責任之運作與承諾，長期支持運動賽事，整合集團資源，發展全人社會公益關懷平台。

為因應外部風險所帶來的挑戰，富邦金控

率，持續推動ESG各項創新行動方案。



最佳社會責任獎（優等獎）

滙豐銀行

採訪、撰文：彭柏鶴

# 有薪志工假 支持員工做志工

**滙** 豐銀行在台股設立分行逾三十年，

為落實企業永續經營的承諾，從打造最佳工作場所、關懷員工出發，到落實在土地關懷，長期投入台灣溼地保育工作，進而推動水資源、環境教育，行有餘力之際，投入更多資源

關懷弱勢兒童課後輔導、老人關懷，至今已有一千名弱勢者受惠。

滙豐銀行是台灣第一家贊助關渡自然公園的民間企業，從二〇〇二年開始撥款改善硬體設施，到關懷溼地、候鳥生態，近幾年來更投入培育種子教師、溼地環境教育計畫，長期贊助下來，期望透過教育、向下扎根，真正落實溼地保育的觀念，顯現滙豐銀行以實際行動落實台灣土地關懷。

在組織上，滙豐銀行設有專責的企業永續發展委員會，由總經理李鐘培擔任



滙豐銀行提供

滙豐銀行推出「志工假」，鼓勵員工以實際行動投入社區關懷、生態保育或環境教育等活動。

主席，各部門高階主管擔任委員，並設有專責的企業永續發展部門，負責推動生態保育、環境教育等贊助、推廣工作。

為鼓勵員工也投入參與，並以實際行動支持，滙豐銀行於二〇〇五年起推出「滙豐志工

愛心護照」，將當年志工活動放在行事曆中，也列出常合作公益團體的資料，二〇〇七年更推出一日「志工假」，給予員工每年一日給薪的志工假，二〇一二年起更將志工假增為兩日。

## 員工對公司認同感提高

滙豐銀行推出志工假後，一些主管曾有過掙扎，因為擔心准假、讓員工去做志工，可能會影響部門的運作。不過，透過員工調查發現，曾參與志工活

動的同仁，對自家銀行認同感深、向心力也強，與不曾參加志工的同仁相比，中間差了十個百分點，進而離職率也比較低，看到兩者之間的差異性後，滙豐銀行主管皆支持、鼓勵員工參與志工服務，二〇一五年全體員工累計的志工服務時數超過一萬五千個小時，每年志工時數最高的同仁，還會獲得CEO的公開頒獎表揚。

有感於台灣仍有超過十六萬個學童，因為家庭失能、隔代教養或單親等問題，缺乏適當的照顧與教育，孩子們的成長陷入困境；滙豐銀行長期支持偏鄉學童的課輔計畫師，特別針對經濟比較弱勢的孩子們做課後輔導，尤其加強數學、英文等比較難的學科，讓他們能趕上學習進度，及早脫貧、脫困，至今有不少曾接受輔導的學童已碩士、大學畢業了，去年滙豐銀行再將關懷延伸到新竹縣尖石後山、屏東等地區，希望提供更多資源給弱勢學童，再次以行動體現企業社會責任。

得獎原因

長期投入環境保育與教育推廣活動，善用志工人力資源，關懷有機小農、偏鄉老人與弱勢兒童。



最佳人力發展獎〈特優獎〉

星展銀行

採訪、撰文：蔡美萱

# 五大人才發展流程 讓千里馬發揮

**星**展銀行人才發展的中心理念，在於員工是銀行最大的資產。尤其，銀行是服務業，有快樂的員工，才能提供客戶優質的服務。

重要基石，員工所展現的凝聚力與團隊精神，是星展可以穩健經營的主因。所謂「PRIDE」，即崇高

使命 (Purpose-driven)、團隊合作 (Relationship-led)、勇於創新 (Innovative)、果斷負責 (Decisive)、樂在星展 (Everything Fun)。

人才進入組織後，如何讓人才跳出來、被看見，並給予適當的養分，培養成為國際金融人才，考驗著一家銀行的能力。

為讓人才被看見，星展的人才發展流程包含人才辨識、提名、檢視、發展及留任共五個環節。

## 選才首重企業文化認同

從人才辨識開始，星展很明確的訂立識別原則，首重企業文化，之後才是績效以及潛力，當人才符合這三項原則後，才會進入下一階段的遴選，而這階段的遴選標準為渴望、能力以及向心力。

「PRIDE」正是星展的企業文化，且星展相信企業內部文化是公司的



星展銀行提供

人才是銀行最重要的資產，星展銀行非常重視人才培訓與發展，並積極鼓勵數位創新，以因應新一代客戶的需求。

也因此，相對一般金融機構對人才的定義多著重在績效以及能力，星展在人才辨識上首重企業文化，如果沒有符合企業文化的人才，即使績效、潛力再好，也不會被遴選為星展培育的人才。

當然除了資方的主動遴選外，員工是否有意列入公司培育的人才對象，也是重要因素。

除了致力發掘人才外，星展深知有好的伯樂才能讓千里馬被發現，也因此，伯樂如何識別千里馬，是星展人才發展中的



## 得獎原因

斥資打造優質學習軟硬體設備，積極辨識、盤點與培育本土高潛力人才，成為未來國際金融領袖。

重要環節。

對外行人來說，每匹馬看起來都一樣，但為了讓伯樂識別千里馬，星展設有人才辨識工作坊，傳授成為伯樂的要訣，讓主管們有能力識別千里馬。星展人才識別工作坊除讓主管經過同一套標準的培訓外，並讓主管們透過工作坊交流實際面臨的問題。

而員工一旦被星展認定為人才後，就會進入第二個「人才提名」的階段，該名人才的有關資料將被鍵入內部的人資系統。

## 內部輪調制度提供不同舞台

對於星展銀行而言，組織內若沒有接班人，是很大的人才危機。也因此，接班人現況是星展的人資系統與其他企業最大的不同之處，它不僅顯現人才發展現況，同時，還可看出星展各事業、部門，甚至集團接班情況，是否有斷層出現。

重要的是，當星展內部出現職缺時，提供員工兩週的閉鎖期，也就是，當兩週的閉鎖期結束後，若無員工有意願遞補該職缺，這時星展才會向外徵才，該舉措有助人才在集團內多元發展，並延長其在集團內發展的期間。

在內部人才調動下，星展近三年的企業內部人才調動、移動力占比高達二五%。也就是，當集團出現一百個職缺時，其中，二十五個職缺是由集團既有人力遞補。

星展這套人才調動制度，鼓勵員工勇於跳脫舒適圈，嘗試新的挑戰的同時，星展內部的「Gow」平台，助員工一臂之力實現夢想。星展銀行（台灣）人力資源處處長朱麗文說明，「Gow」不僅針對不同工作項目，載明所需技能，同時，公司內部設有相關課程，提供員工進修，並鼓勵員工向外研習。

同時，星展推動「2+2」／「3+3」內部工作轉調計畫，依職等不同讓任職兩年或三年的員工，可不先跟直屬長官報備，自由申請轉調集團內部包含本國及跨國的職缺，提供員工更寬廣的職涯及個人發展選擇。

值得一提的是，即使不符合「2+2」／「3+3」內部工作轉調計畫條件，也就是，任職未滿兩年或三年的員工，經直屬主管同意後，仍可申請內部工作轉調計畫。

然而，當員工申請內部轉調計畫時，企業內部面臨最大的困難是，如何說服直屬主管放人？而星展說服主管，人才

是銀行的資產，不是個人的資產。

當主管把優秀員工視為自身資產時，不利組織的人才流動；而人才經過流動，在不同單位內歷練後，才能累積經驗值，也等於幫自己加值。

由於組織內人才流動順暢，且員工認同企業文化、喜歡這樣的工作環境，近三年星展職缺由內部員工推薦且成功的比率達五〇%至七五%。

也因此，有別於一般企業人才來源仰賴傳統人力銀行或獵人頭公司的供給，星展人才主要來自於員工內部薦舉以及內部轉調。

至於人才發展上，星展重視「3E」，即關鍵經驗的累積（Experience）、教育訓練（Education）和人才是否有舞台讓自己被看到（Exposure）。

尤其，星展銀行深刻了解培育人才的重要性，斥資上億元設計成立了星展學習發展中心，並規劃多樣且優質的學習課程，包含黑客松、工作經驗分享等課程，協助員工持續成長。

從近期多項的調查顯示，星展銀行員工晉升管道暢通，且員工凝聚居台灣業界之冠，顯示星展在人才培訓發展的努力。未來，星展銀行也將持續完善相關制度，為員工打造更好的培訓計畫。



最佳人力發展獎〈優等獎〉 玉山銀行

# 系統性培育未來領導梯隊

採訪、撰文：廖和明

人才是企業永續發展最重要的基石，面對快速、複雜、多變的經營環境，如何培養一批具有共同願景、高度視野、前瞻未來的領導人，讓企業能持續成長，需要投入大量資源，有目的、有系統、有組織的規劃。長期將培育人才視為最重要的責任，也是國內唯一不具財團背景、由專業經理人組成的玉山銀行，因此推出「玉山卓越學院領導梯隊培育計畫」，就是希望能夠培育玉山現在和未來的領導人，帶領組織從優秀進而邁向卓越。

與，包括金控董事長、銀行董事長、總經理，透過課程中與學員的互動，傳承經驗與企業文化，與領導梯隊共同成长。

決玉山重要的議題，兩年半下來，累計二十四個專案，其中九個已落實執行。

## 亞洲一流學府及標竿企業學習

培育計畫以領導自己、領導團隊、領導業務及領導變革為四大主軸，邀請國內外最頂尖的教授、傑出企業家以及國際級顧問進行授課，

玉山銀行主管說，培育計畫最重要的是要讓高階領導人走出舒適圈，面對快經濟時代的挑戰，能時時創新、變革，激發新思維，帶領玉山於競爭激烈的金融圈中突破重圍。學員在過程中須經過高強度、高標準的考驗與要求，透過不斷的反思，重新歸零，進而成長。

院領導梯隊培育計畫」，就是希望能夠培育玉山現在和未來的領導人，帶領組織從優秀進而邁向卓越。

培育計畫歷時兩年半，分為三個期別，共計一百五十三位學員，除了是金融業最大規模的接班人培育計畫，更重要的是經營團隊全程參與。



玉山銀行提供

透過多元課程、海外學習、標竿參訪及專案實作，培育前瞻未來的領導梯隊。

更到中歐國際工商學院、復旦大學、新加坡國立大學等亞洲一流學府學習，並參訪騰訊、阿里巴巴、新加坡航空等一流企業異業學習。此外，課程中也安排五個月的專案實作，結合玉山三大策略主軸，期許學員以行動實踐所學，共同討論並解

培育計畫的期間，玉山銀行綜合績效表現優異，參與計畫的學員約有七成獲得晉升，賦予更大的發展舞台，其中更培育出十七位海外經理人，因應玉山近年快速成長的亞洲布局策略。此外，經過兩年半的課程，學員百分百留任，顯見優異的計畫更能留住人才。

玉山一直以來，以「建立制度、培育人才、發展資訊」做為永續發展的三大支柱，「玉山卓越學院領導梯隊培育計畫」提供了一個絕佳的環境，培育出優秀的金融專業人才，更要提供最好、更卓越的服務。

最佳人力發展獎〈優等獎〉

花旗銀行

採訪、撰文：彭柏鶴

# 全方位人才培育 深耕企業文化

花旗（台灣）銀行視人才為銀行最重要的資產，也是促使不斷進步與成長的重要推手；在二〇〇八年金融海嘯發生之後，花旗開始反思，要如何重新營造有獨創性又負責任的金融氛圍，除了讓每位員工依工作內容規劃專屬的學習藍圖外，當前人才培育策略是要建立3Es，即重視道德（Ethics）與執行力（Execution）的企業文化。

誠正信實向來是銀行業最重視的價值，金融海嘯之後，銀行更是體認到需要將符合高道德標準的決策體現在日常金融業務操作中，因此花旗透過領導人才培育課程，期許銀行日常的營運與決策，都應該以正確（Right）、良善（Good）、合適（Fitting）來檢視是否符合道德標準。為了強調道德文

化，進一步深化價值觀，花旗推出了「道德領導力」（Ethics and Leadership Training）課程，並要求全行所有中高階主管都要參加。授課時會試著引導員工改變想法，也鼓勵員工偶爾要停下腳步思考身處環境、做出最佳決策，期望以自身經驗、以身作則做面對面溝通，將花旗的文化上行下效傳遞給每位員工。透過道德領導力課程，清楚傳達花旗最完整的呈報、保密程序，當前線同仁面對道德問題，或對特定情況有最佳做法疑問，或者懷疑可能發生違法或不符

花旗道德標準的情況，皆有主動舉報的管道，強化同仁對道德的敏感度，提高文化價值認同。花旗為培育頂尖人才，會先透過360度問卷調查分析，讓同仁知道自己的領導風格、優缺點及需要改進的地方，經花旗亞太區

認證過的講師引導主管為自己量身訂做一套完整的行動計畫，並於一個月後召回檢視行動計畫的成效，六個月後再度進行一次迷你360度調查，審視進度與改善的成果。另外，花旗也透過3Es，即經驗（Experience）、曝光與交流（Exposure）以及教育訓練（Education），來具體實踐人才培育實

## 八千門實體與虛擬訓練課程

花旗（台灣）銀行的訓練平台上，現有八千多門實體與虛擬訓練課程供員工選擇，台灣每位員工一年參與的教育訓練課程多達五十五個小時；而員工也需要克服的地方，包括英文平台的教學環境，以及適應新學習科技課程的設計。每年也會舉辦員工心聲滿意度調查，根據二〇一五年的調查結果，九七%員工對銀行給予的訓練課程與環境表達高度認同。



花旗銀行提供

花旗（台灣）銀行開辦道德領導力課程，由董事長管國霖、總經理張聖心與消費金融總事業群負責人李芸等一級高階主管擔任講師，親自授課。



最佳數位金融獎〈特優獎〉

玉山銀行

採訪、撰文：廖和明

# 活用大數據 實現普惠金融

創造顧客價值、實現普惠金融是玉山銀行改變台灣金融生態的重要目標，而數位金融不僅只是智慧金融，

更是打破過去只有VIP才有專人服務的特性。另外，玉山銀行結合現在最夯的金融科技，學習異業做法，從官網開始是國內首家導入UX（使用者經驗）團隊的金融業，

像是剛上線的新版行動銀行App，也以類似Facebook的滑動瀏覽介面，讓民眾用最熟悉的方式，便利使用金融服務，獲得最佳的體驗，玉山銀行的整體平台流量與成長也是台灣的領先銀行。

## 藉由大數據解決顧客痛點

希望能利用大數據分析，讓更多顧客受惠。另一方面，玉山銀行也藉由策略聯盟合作，將玉山支付平台產生的大量交易資訊導入大數據中心，跨界連結數位生活互聯網的概念，全面了解顧客的數位行為模式，透過全方位的智慧平台增進顧客體驗。

玉山銀行在大數據的發展很早就開始投入研究，可說是十年磨一劍，早期就建置風險及行銷模型在內部應用實踐，並經過這些年金融市場波動的挑戰與淬鍊，累積

更高的信心，因而發展成大數據中心；同時玉山銀行積極建立智慧金融平台，就是



玉山銀行提供

玉山銀行結合大數據，在數位上提供顧客量身打造的金融服務。

玉山銀行主管舉例，過去有知名醫院的醫生，因為往往每日看診時間從早到晚，根本沒有時間到銀行一趟，現在藉由「e指可貸」，馬上就知道額度跟利率，讓沒時間的人申辦貸款好便利。另外，也有許多長期海外工作的顧客選擇這樣便利的線上服務，玉山銀行的「e指可貸」，包含額度利率評估，三分鐘評估可貸額度利率，不用特地到銀行詢問，現在只要在網路按按滑鼠，簡單回答問卷問題，系統就能算出專

## 得獎原因

運作大數據分析，主動掌握客戶需求與意圖，跨界連結支付合作夥伴，提供顧客導向式互動體驗，滿足客戶全方位金融需求。

屬的額度與利率。另外，顧客以往受限於銀行營業時間限制，且需要親自備齊文件到銀行辦理，通常一個案件至少要三個工作天才能完成，現在透過線上申請，最快一個工作天內就可以獲得審核結果，甚至現職年資一年（含）以上的主管人員、一般職員等符合資格的民眾有機會線上獲得核貸結果，這都是玉山銀行幫忙協助解決顧客痛點的決心與用心。不單單是信用貸款，現在玉山銀行看到民眾的需求，更上線房屋貸款，目前並無銀行有這樣的服務，且不管是不是玉山銀行的顧客，都可以使用這個服務來線上估價，替顧客省下了估價費用八千元到一萬兩千元，更能幫助到過去幫不到的顧客。

過去中小企業的市場僅有台灣，這幾年中小企業主逐漸希望能將市場拓展到中國大陸、歐美等地，但往往面臨不知如何銷售的困難，為了解決顧客的痛點，玉山銀行長期發展異業結盟的創新商務模式，完整滿足顧客生活、支付、金融、商務等更多元需求，不僅擁有業界最豐富的跨界夥伴，並且結盟東西兩方最大

支付龍頭PayPal及阿里巴巴，與PayPal獨家合作的跨境金流收付工具「玉山全球通」，與阿里巴巴旗下支付寶合作「兩岸支付通」，結合支付與電子商務，共同協助台灣中小企業拓展國際市場。

## 智慧金融平台讓貸款更方便

玉山銀行一直以來以顧客為核心，重視顧客體驗，現在也持續聚焦發展行動



玉山銀行提供

玉山年輕的數金團隊，結合跨領域專長，發揮創意，打造科技的玉山。

服務，讓民眾不管是用電腦、手機、平板進入玉山銀行的頁面，都可以快速找到功能，讓瀏覽玉山銀行的頁面就像逛百貨公司，能購買到所有東西。玉山銀行更統計，去年透過智慧金融平台服務創造的商機，也就是申貸金額超過了二百六十二億元，相當於一百二十七家實體分行的業務量，信貸業務運用智慧金融平台，提供即時與客製化的貸款報價與申請服務，今年以來已有十五萬四千人體驗，近一萬五千人申請成功，滿足許多有小額資金需求的顧客，進而實現普惠金融。玉山銀行更積極強化，持續與房貸估價中心互相合作，就是希望讓模型更加完善，達到個人客製化的成果，未來玉山銀行也會持續精進智慧金融平台，讓更多民眾受惠。

玉山銀行主管說，金融業最重要的就是人與人的服務，玉山的智慧金融平台，就是運用大數據運算引擎、智慧決策引擎，以及支付引擎，提供顧客量身打造的服務，而這服務不限本行顧客，更要讓數位金融如真人般，是有溫度的；如同水電般，是隨手可得的，重點是讓金融的門檻降低，達到普惠金融的目標。



最佳數位金融獎〈優等獎〉

永豐銀行

採訪、撰文：薛雅菁

# 金融科技×傳統信仰 碰撞新火花

**傳** 統與創新並非背道而馳，有時傳統會成為創新的泉源。永豐銀行以傳統場域的宮廟為出發點，將金融科技結合信仰服務，結合ATM轉帳功能開發點燈安太歲的特色金融服務，與全台七大宮廟包括松山慈祐宮、木柵指南宮、新港奉天宮、台南首廟天壇等，打造客製化專屬ATM，讓信眾可直接在ATM用金融卡進行轉帳點燈安太歲，省下現場排隊的時間與力氣。

以往宮廟尚未導入特色金融服務前，每逢過年廟裡點燈安太歲祈福的信眾絡繹不絕，廟方除了要點收現鈔外，同時也擔心在忙亂中無暇做鈔票辨識以及現鈔保存的風險。導入這項服務後，信眾可不用事先提領現鈔，也不用大排長龍，只要在廟裡的ATM輕鬆完成轉帳即可，大幅簡化流程與節省時間。對廟方來說，也不必再點鈔與保管金錢，可將每日收到的善款由機器進行回存，降低保管風險。

值得一提的是，當信眾轉帳點燈後

的收據明細背面還有擲筊的籤文詩句，讓轉帳同時滿足點燈安太歲與吉祥籤詩祈福。不僅如此，傳統上認為遇水則發，年節期間永豐銀行也與松山慈祐宮合作，民眾完成交易後將收據及明細表，透過兌換機掃描QRcode即能領取發財水，既融合i.Tech又可以獲得新年應景發財水財運旺的好兆頭。



永豐銀行融合傳統文化與創新科技，打造客製化金融新服務。

入特性整合語音辨識技術，將複雜的操作轉化為簡單的語音指令，不管是轉帳、利率與匯率查詢，甚至基金申購、換匯、定存等金融服務，都可以用說的完成。舉例來說，轉帳時，只要在行動銀行App按下麥克風圖示，說出「繳房租」等預錄好的語音指令，再說出轉帳金額，確認無誤後

## 行動銀行用說的也可以

永豐銀行的金融服務不但要簡單，更要隨身貼近生活，最好能用民眾最自然的「聽、說、讀、寫」方式來互動，進而推出隨身金融服務。在說的部分，業界首創將語音辨識導入行動銀行App，利用行動裝置既有的語音輸

就能進行轉帳。

另一項則是寫的特色，行動銀行App內設計「預約取號填單」功能，只要事先預約分行及時段，在指定時間地點到達即有專屬行員與櫃台服務，免去現場取號、填單與排隊等待。永豐銀行深信，心服務讓i.Tech有溫度，未來更將深化Banking is Simple的理念。

獲獎原因

結合大數據科技，開發隨身金融、場域金融等數位金融服務，善用金融科技提供客製化服務，尋求業務之創新與突破。

最佳數位金融獎〈優等獎〉

華南銀行

採訪、撰文：薛雅菁

# 引領客戶邁入隨身數位金融時代

「唯一不變的就是改變」，面對世代的快速變遷及消費者行為的改變，華南銀行秉持以客戶體驗為核心，利用數位金融科技融入客戶的生活場景之中，並透過「華銀數位金融四大範疇」，提供客戶更優質的隨身數位金融服務，在「實體通路」上，因地制宜提供最佳客戶服務；在「數位通路」上，以創新金融產品，強化通路服務，提升客戶體驗；在「異業合作」上，透過異業合作，融入客戶生活；在「數位情報」上，了解客戶，建立與客戶溝通管道。



華南銀行提供

華南銀行「隨行保鑣」行動金融服務推出後，立刻受到好評。

便利。安全與便利彷彿天平的兩端，在行動當道下，為了提供客戶安全便捷的行動金融服務，華南銀行率先同業推出「綁定行動裝置隨行保鑣」互動式認證。

二十萬戶，同時帶動新申請網路銀行與行動銀行人數，尤其是新開通行動銀行戶數成長約一〇〇%。整體來說，上線至今交易量已為傳統OTP機制的二十倍以上。只要拿起手機滑動幾下，輕鬆就繳完帳單，消費者的心聲就是：「這麼方便，再也回不去了。」

## 首家開通微信支付

「隨行保鑣」最大的特色在於行動設備本身就是安控設備，與傳統的安控方式相比，使用者不必再受限於實體安控設備，只要透過綁定的智慧型手機或平板電腦等行動裝置進行交易確認，即能輕鬆在彈指間完成行動銀行或網路銀行交易，更率先導入指紋生物辨識技術，支援iOS系統的Touch ID功能，讓行動支付與網路交易更嚴謹安全。

截至二〇一五年底，申請人數已達

## 行動裝置本身就是安控設備

金融服務講究安全，消費者使用首重

獎原因

創新推出互動式行動認證程序，提供便利、安全的數位金融交易模式，引領客戶邁入隨身數位金融時代。



最佳風險管理獎〈特優獎〉

玉山銀行

採訪、撰文：廖和明

# 信貸模型工廠創造業務新價值

**穩** 健經營重視風險管理是銀行最重

要的課題，透過良好的風險管理

能力能創造價值，帶動業務快速且穩健

成長。因應Bank 3.0的趨勢，玉山銀行

積極投入大數據分析技術發展與應用，

以科技為加速器，結合計量分析核心能

力，改造服務流程、提供客製化產品設

計，打造顧客服務新體驗。

## 創新的四維度風險管理模型

玉山銀行建置「信貸模型工廠」，徹

底解決顧客的痛點，玉山銀行透過內部

調查研究結果得知，顧客在貸款時最想

知道，也希望立即知道的三件事為「我

的額度能借多少」、「我的利率」、「

多久可以回覆」，玉山銀行藉由大數

據、風險計量、雲端運算的資料，提供

顧客量身訂做的貸款條件、立即回覆額

度利率，滿足顧客的貸款需求及解決顧

客的痛點。但在快速回覆客戶的同時，

銀行關心的是業務量增長、收益增加，

並且逾放比、呆帳愈低愈好，所以「信

貸模型工廠」提供了精準辨識違約風

險、提升進件徵審效率。

玉山銀行主管提到，如何兼顧業務

跟風險，是數位時代來臨時的最重要課

題，而藉由玉山銀行的「信貸模型工

廠」，讓顧客線上就能取得申貸利率及

條件後，一次滿足顧客需求，讓金融服

務就像水電一樣便利。而要能有這樣的

速度，重點就是銀行的大數據能力跟建

置模型的能力，因此玉山銀行蒐集了行

內的繳款資料、行外的電商交易資料，

就是希望更全面了解顧客風險面貌，而

玉山銀行建置「風險模型計量中心」，

整合信用評等模型、價值模型、償債能

力鑑別模型、總體經濟預警指標，打造

四維度（4D）的風險管理模型。

此外，玉山銀行更看到了未來的趨

勢，也就是大數據徵信，像是從顧客在

電商遊戲平台的消費資料發現，一定金

額以下的消費愈高，信用愈差，但在

一定金額以上，顯示該顧客有一定的財

力，所以反而消費金額愈高，信用狀況愈

好。若客戶常常打電話進來客服中心，

詢問信用卡額度的情形，這也是需要特

別留意，藉此就能增加徵信的面向。

而玉山銀行的線上信貸「e指可貸」

上線以來，玉山銀行內部的徵審專家也曾

擔心衝擊現行作業模式，但發展兩年多以

來，承作情形每年複合成長二八%，風控

人員沒有增加，且資產品質良好。為了讓

線上信貸順利開辦，玉山銀行內部有多場

的跨部門溝通，更將模型定期驗證，跟入

工審核的案子交互驗證，發現沒有明顯的

差異，進而取得徵審專家的認同。

玉山銀行主管提到，過去區分風險，

往往就是分為低、中、高，對於中、高風

險較為謹慎，顧客容易被婉拒，但其實

中、高風險中，也有小部分的民眾還款能

力強、違約率低，因此若僅看風險程度，

就錯失了商機。舉例來說，玉山銀行的信



## 原因

建置大數據徵信模型，以掌握客戶風險全貌，導入拒絕理論，精進信評模式，將風險管理提升至價值管理，帶動信貸業務質量同步成長。

貸，經歷了二〇〇五年的雙卡風暴後，因審慎選擇顧客，二〇〇六年到二〇〇九年的核貸率平均只有二六%，由於婉拒率高，可能喪失部分的潛在商機。

玉山銀行仔細分析這群被婉拒的客群，並運用聯合徵信中心的資料比對，發現部分顧客被玉山銀行婉拒後，到其他銀行貸款，仍是相當正常繳款並未違約，這群客戶就是因過於嚴謹保守的徵審所損失的商機。玉山銀行後來重新將模型改版，透過新方法新技術開發模型，找回錯誤婉拒所損失的商機。

實際來看，玉山銀行信貸撥款量及市占率年年上升的同時，逾放比率反而持平甚至下降，顯示藉由四維度（4D）的風險管理模型精準判斷，強調還債能力及價值模型，以貸款生命週期來衡量，算出顧客對玉山銀行的貢獻度，也能得到逾放下降、收益增加的最佳結果。

## 量身訂做的貸款體驗

當顧客有貸款需求時，透過「e指可



玉山銀行提供

玉山銀行透過跨部門緊密合作，共同打造信貸模型工廠，支持Bank 3.0創新應用。

貸」只要三分鐘就可量身打造出專屬的貸款利率與額度，突破時空限制，曾有國家公園巡查員，因為老家需要裝潢，在玉山銀行的Facebook粉絲專頁看到裝潢貸款，藉由「e指可貸」試算出符合需求的貸款條件，也順利取得貸款。未來玉山銀行也會持續提供顧客更便利的信貸服務，打造更好的顧客體驗。

玉山銀行再舉一個例子，過去有一個單親媽媽，有小孩，離婚後有工作，要申請貸款，但到其他銀行都不斷被婉拒，

只有玉山銀行從四維度（4D）的風險管理模型來看，償債能力是可以的，因此最後玉山銀行貸款出去，後來還款也都正常，她更寫感謝函來到玉山銀行，這都顯示出來，玉山銀行可以兼顧風險來衝刺業務，幫助到更多需要幫助的人們。

對於未來的展望，玉山銀行也希望能夠複製成功模式，協助發展數位科技、打造智慧金融，將持續透過大數據中心蒐集而來的資料，包含社群、電商、數位足跡等非傳統銀行的資料，藉此判斷無信用往來顧客的風險推測，以落實普惠金融，同時透過更多資料的輔助，強化信用風險與預警，健全風險管理的能力。

玉山銀行也會持續擴大消费金融應用，就是希望複製線上信貸、房貸的成功模式，運用在小型事業、信用卡等業務上面，讓顧客都可以享受到即時、快速、便利的金融服務。更重要的是，玉山銀行希望藉由風險管理成為海外業務發展的后盾，由於玉山銀行第三個十年的大策略就是「深耕台灣、布局亞洲」，目前玉山銀行在七個國家，已經有二二十三個海外據點，希望藉由風險管理的系統與經驗，以及快速的複製及布局能力，讓風險管理成為海外據點業務推廣的堅強後盾。



最佳風險管理獎〈優等獎〉

國泰世華銀行

採訪、撰文：薛雅菁

# 以大數據優化信用卡風險管理

**信** 用卡為消金市場主要商品，想衝高發卡量藉此提高收益，同時

又想管理風險降低逾放比一直是銀行的兩難。國泰世華銀行以健全的資料庫系統與優異的資料分析能力，打造「模型化客戶分群與風險辨識，輔以完善之貸後風險管理系統」後，近三年來流通卡成長率高達四九·八%，二〇一五年度信用卡簽帳金額為新台幣三千四百零八億元，這是量的部分；至於在質的方面，則是將逾放比壓低到僅有〇·一三%，整體數據居於同業之冠。

## 系統化偵測人頭偽冒及變現交易

國泰世華以模型客戶分群與風險辨識，搭配完善之貸後風險管理系統獲獎。在客戶評分方面，主要採用信用卡申請件評分及信用查詢機構評分這兩項評分工具，劃分不同風險等級客群。當信用卡申請進件時，透過系統自動化

區分案件風險等級，再搭配新／舊客戶等特性將案件分流，輔以不同的審查流程提升整體申請量的處理時效。除此之外，並利用大數據分析，針對不同客戶的申請資料進行重複／相似性、風險性等多重條件比對，建立「偽冒申請案件偵測系統」，於進件時有效防堵代辦或偽冒案件的風險損失。在這項系統的把關下，偵測出許祈文詐騙集團成立六家空頭公司利用近三十名人頭偽造文件申貸，進而成功減少可能的壞帳損失。

至於貸後風險管理方面，透過每日動態分析客戶大量交易資訊結合大數據資料庫比對，建立「類變現性交易動態監控系統」，對於偵測出疑似假消費真變現的客戶，由專業徵審人員審查回饋問題資訊；若經確認為變現性客戶，取消超額消費、降額或停止用卡措施，以杜絕後續衍生風險。以二〇一四年六月高雄乙華旅行社倒閉事件為例，國泰世華事發前已透過監控系統偵測



台灣金融研訓院提供

國泰世華銀行積極優化風險管理機制，建構客戶安全交易環境。

出十八位客戶與旅行社進行假交易，將銀行的曝險額度從新台幣六百五十萬降至九十萬元。

國泰世華銀行認為，風險管理不但是門科學，同時也是藝術，未來將繼續優化風險管理機制，提供業務發展最大動能，朝全方位服務的數位化銀行邁進。

獲獎原因

結合大數據分析應用，建置偽冒偵測系統及類變現性交易動態監控系統，有效防堵異常交易發生，兼顧風險管理與業務發展。



最佳信託金融獎〈特優獎〉

國泰世華銀行

採訪、撰文：薛雅菁

# 引領台灣實踐信託 保障國人財產

**全**球人口快速老化已成為各國重視的議題，人口高齡化所衍生的各項經濟安全議題不容忽視。根據內政部統計，六十五歲以上銀髮族約有三百萬人，此外身心障礙者已多達一百一十四萬人，兩者加起來約占台灣總人口數的六分之一。因應我國進入高齡化與少子化社會，金管會自二〇一六年度起，鼓勵信託業者發展高齡者及身心障礙者安養照護信託業務，將「為老年人找依靠」納為重要推動政策之一。

責任，協助民眾善用信託保障財產安全。

國泰世華身為國內第一大金融集團，已深耕信託業務四十年，秉持發揮「信託」安定社會功能，配合社會變遷與未來趨勢，建構公益性質信託服務。依照客戶需求規劃多元個人安養信託，如高齡者、身心障礙或兒少財產信託、公益信託與中華職棒防賭信託、攸關消費者權益的預收款信託、交易安全信託等，落實企業社會

責任，協助民眾善用信託保障財產安全。國泰世華銀行在信託業務並不是第一次獲得菁業獎，早在二〇〇八年即以「全方位保險金信託服務」獲得「最佳業務創新獎」佳作、二〇一二年榮獲第六屆菁業獎「最佳信託金融獎」，為首家獲得此項肯定的銀行，當時得獎理由為「以創新思維帶動信託業務持續成長，辦理各項公益信託，照顧弱勢善盡社會責任」。近



台灣金融研訓院提供

國泰世華銀行信託團隊，秉持熱忱「專業·服務」每一位客戶。

## 得獎原因

順應消費趨勢，保障交易安全，並以創新思維，推出具特色之信託商品與服務，充分發揮信託維護社會安全與公益之價值。

兩年，國泰世華在信託業務上主要有兩大創新領域，分別是安養照顧信託與消費者保障信託。

### 依客戶需求規劃多元安養信託

「信託」最大的好處是信託財產具有獨立性，且能透過信託契約達到財產「專款專用」的目的，確保財產不被他人挪用或侵占；但一般人既存「信託」是有錢人專利的刻板印象。事實上，信託不但可用於一般民眾的退休養老，尤其是身心障礙者更需透過信託來保障經濟安全。為了便利國人規劃信託，十多年前國泰世華銀行就已推出退休安養信託的「標準化契約」，將生活費、醫療費及看護機構費等常見給付項目設計為勾選的選項，客戶只要用簡單打勾的方式，即可輕鬆完成給付項目的約定。針對不同個案需求，也可在標準化契約約定個別條款，以符合國人的信託需求。

由於長期推廣保險金信託（包括旅平險、長看險與年金險等），根據信託公會統計，國泰世華銀行在保險金信託業務市占率長居業界第一。即便是業界第一，在身心障礙者信託業務

推廣上，雖遇到相當多的困難，但仍十分願意擔任身心障礙者信託宣導講座的講師，讓家長和社福專業人員能更認識與接受信託。同時，也採取不定期頻繁發布新聞稿的策略，爭取在各大媒體曝光的機會。不少地方政府社會局或是社福團體看到新聞訊息後，主動致電要求進一步了解業務內容。

爾後國泰世華也以做公益的心態，參與各地社福團體，如各地身心障礙機構、心路社會福利基金會等舉辦的講座。從二〇一四年到二〇一六年六月受邀舉辦講座達二十五次。為了實際了解高齡者、身心障礙者及其家人與社福團體和看護機構的真正需求，更開創業界之先，聘請資深社工師至信託部，借重其專業，用最淺顯易懂的話語跟身心障礙者客戶及家人溝通，為其量身訂做推出合宜信託商品。

例如六十歲的喪偶林先生，三年前不幸在車禍後頭部受創，導致心智及精神障礙，日常生活退化，故由其八旬老父照顧，林父擔心自己去世後無人可照顧其子，便在銀行協助下成立自益型「安養信託」，隔年林父身故，信託啟動專款專用支付看護機構費及醫療

費等，直到當事人身故。

### 創新推出第三方支付價金信託

順應行動支付趨勢，為協助業者符合「第三方支付業者應提供履約保障機制」，國泰世華創新推出「第三方支付價金信託」，透過建置資訊系統及整合金流，不僅即時掌握交易資訊，也讓交易款項直接存入信託專戶，成功協助消費者透過各種行動裝置放心的「滑經濟」，大幅提升商家與消費者權益保障。以LINE推出的「LINE Pay」行動支付為例，國泰世華與LINE台灣、日本和韓國跨國合作，透過英文電子郵件與跨國視訊會議討論，完成建置自動化資訊串接系統，掌握消費者在「LINE Pay」的交易資訊，有效控管信託水位。

國泰世華銀行從國人出生、成長、壯年到老年各階段，以及食衣住行育樂與買賣交易安全保障等民生議題，相關信託業務一應俱全，未來也順應趨勢積極規劃更多元的創新信託商品與服務，如同企業標誌「大樹」一般，發揮照顧弱勢及保護消費者交易安全，提供國人最好的保障。



**得獎原因**

領先推出社會救助款項信託業務，以協助重大災變受災戶之安養撫育，有效發揮信託之社會公益功能。

最佳信託金融獎〈優等獎〉

高雄銀行

# 為受災戶規劃信託 創國銀先例

採訪、撰文：楊小慧

**高** 雄銀行位居大高雄，除主動開拓

南台灣的社福團體，深耕南部以外，更已跨足台北、桃園、台南等地，積極再造新市場及新顧客之開發。本年獲選台灣金融研訓院菁業獎最佳信託金融獎優等獎，讓高雄銀行總經理黃滿生憶起二〇一四



高雄銀行提供

高雄銀行總經理黃滿生認為，不僅是有錢人需要信託，弱勢族群更是需要信託！

年八月一日凌晨，也就是高雄發生石化氣爆事件，地方政府、社福單位之慈善急難救助捐款專戶，大量湧入社會各界的愛心捐款，社會大眾的善款如何確實運用在對於受災戶本身的復健費用、生活所需，或是子女的教育費用及生活費用，甚至要避免受災戶、家屬及未成年子女受到二次傷害，必須規劃出一套合宜的信託方案，妥善運用慰助金，使社會的善心能落實照顧到受災家庭的生

活，以達專款專用，並保障其生活安定之目的。由於傳統的信託辦理方式較為制式化，且若以公益信託的方式辦理時間較為冗長，為協助高雄市政府使受災戶得到妥善的照顧，且要落實照顧到受災家庭的生活，過程必須要合法、快速、準確，因此高雄銀行面對八一氣爆，除提供一般金融服務及救災貸款外，另開辦具有公益性質的「社會救助款項信託」。為了確保災民獲得善款後不被他人

挪用，高雄銀行推出公益性質色彩濃厚的社會救助款項信託，也就是透過信託機制幫助災民妥善管理善款，支應未來的生活費用和教育費用，落實照顧重大災變遺孤的生活問題和受教權，也成為本國銀行在重大災變後，針對受災戶及遺孤大量運用信託機制的創舉！

## 降低信託門檻打動客戶

推展信託業務的過程中，首先遇到的問題是客戶在哪裡？高雄銀行主動開拓南台灣的社福團體，透過各縣市政府社會局及社福團體的社工、志工的肯定與正面宣傳，取得社會大眾對高雄銀行的認同與肯定，逐步開拓出信託業務的商機。高雄銀行降低信託門檻，就容易打動在地人「先放一點錢試試看」的心態，高雄銀行發自內心關懷客戶、照顧客戶所需，創造出信託新藍海的契機。

最佳信託金融獎〈優等獎〉

臺灣銀行

採訪、撰文：彭柏鶴

# 積極創新信託服務 建立公益平台

**臺**灣銀行發展信託業務長達五十餘年，在我國信託業務發展初期，即

積極投入信託業務開創與推展，建立完整的產品與服務項目，致力於發揮維護社會安全及公益之核心價值。

因應高齡人口的成長、追求在地化服務，針對高齡者規劃推出「樂活人生安養信託」以及身心障礙者開辦的「珍愛人生安養信託」，皆打破過去金錢與保險金分別成立信託的傳統，提供委託人更整合、彈性的規劃，將年金保險、醫療給付等生存保險結合與金錢同一信託，達到信託財產集中管理的效益，也利於信託存續期間專款給付的整合性支配。

臺灣銀行更將樂活、珍愛人生安養信託設計為制式型契約，也將簽約過程化繁為簡，因契約透明、制式，直接前往鄰近分行詢問或簽約

即可，不必再到總公司信託部或與專案人員洽談，省去不少時間與作業成本。

## 成功締造新種信託服務模式

隨著年紀增長，老人隨時有喪失行為能力之可能，而身心障礙者通常無法自理日常生活，更無法管理自己的財產，實務上時有找不到妥適信託監察人，協助辦理信託相關事宜等。為此，臺灣銀行成功締造兩項新種信託服務模式：

一、臺中市身心障礙者財產信託服務計畫：臺中市政府補助信託費用並為信託監察人選人，由中華民國幸福家庭促進協會、專業律師監督及社工人員，共同輔導身心障礙者家庭向臺灣銀行辦理財產信託，除解決不易找到妥適信託監察人之困境外，也結合政府、

社福團體及信託業者力量，為身心障礙者家庭創造福祉。

二、無子西瓜信託服務專案：對於「有錢無子」的老人，臺灣銀行提供財產管理信託服務，由無子西瓜社福基金會擔任信託監察人、協助安排安養機構或護理之家入住及後事服務。充分結合信託服務與安養照護，讓膝下無子的老人安心度過晚年。

臺灣銀行以國營銀行誠信之優勢形象，融合社會公益與信託事務理念，在國內承辦公益信託維持領先。為使公益事務發揮更大效益，二〇一四年更首次嘗試建立「公益平台」，以臺銀擔任受託人之公益信託，結合臺灣金控，搭建公益信託與弱勢族群連結平台，配合金控每年舉辦之慈善活動，轉介該行擔任受託人之公益信託捐助款項予安養機構及慈幼之家，幫助貧困老人及貧孤失依兒童，並於二〇一五年，引進公益信託贊助弱勢族群投保臺銀人壽微型保單保費，響應政府照顧經濟弱勢者政策。

## 得獎原因

建立與社會弱勢族群連結之公益信託平台，有效引介資源投保微型保險，提升公益事務之執行成效。



臺灣銀行提供

臺灣銀行順應社會脈動與公益價值，期望承續過去信託發展經驗，積極創新各種信託服務且著有佳績。



最佳票券金融獎〈特優獎〉

中華票券

採訪、撰文：蔡美萱

# 以穩健經營績效 屹立金融市場

智 育成績第一名不再是學校模範生  
唯一且必要的評鑑標準，教育要

求的是德智體群美五育並重，這展現

在中華票券的企業文化中，公司不獨以追求獲利為單一目標，期許營運的同時可以兼顧對社會、政府、員工、

客戶的關照。

經營績效深獲外資肯定

一元的表現；另外，在資產及各項業務成長指標也都表現亮眼。

中華票券成立於

一九七八年，全台

有六處營業據點，

成立近四十年來，

專精於企業融資及

固定收益商品交

易。在經營多變的

環境中，中華票券

以穩健的態度立足

市場，穩居台灣前

三大票券地位。

近兩年稅前盈

餘、每股盈餘以及

股東權益報酬率都

有大幅增長，營運

績效穩健。尤其，

每股盈餘都有超過

中華票券穩健的經營績效也反映在

股權結構上，票券業非屬國際間常見

且熟悉的金融業別，但穩健獲利以及

經營品質，仍讓外資以直接持有股權

的方式對公司投下肯定票。

此外，考量全球負利率、低利率的

新金融常態，中華票券為回饋股東的

支持，股利政策採配發現金為主的做

法，而較高的現金股息殖利率也讓中

華票券被市場視為優質的定存概念

股。

除高現金股利外，中華票券對股東

的照顧還體現在不偏好高風險業務，

也因此，中華票券都可以安然無恙度

過過去幾波重大的金融風暴及事件。

中華票券在長遠穩健的經營理念



中華票券提供

中華票券2015年夏季捐血活動，全體同仁踴躍響應。

## 得獎原因

穩健經營，提供多元金融服務，並兼顧利潤與風險，近年營收、獲利、資產與交易市占率之成長表現佳。

下，並不樂見營運受市場非預期事件影響出現盈餘波動過鉅，進而影響股東對公司的信賴。

中華票券對經營績效及股東回饋更獲外資認可，前十大股東中外資占有席次從二〇一四年的三席，到二〇一五年增加為四席，這四家外資為挪威中央銀行投資專戶、羅貝可資本成長基金投資專戶、先進星光先進總合國際股票指數，以及澳洲退休金受託人澳洲退休金，凸顯中華票券經營績效及營運表現深獲外資肯定。

在創新與研發上，中華票券在追求經營績效之餘，對新種業務創新過程亦不遺餘力，希望票券產業與市場共存共榮，中華票券現任董事長吳正慶及前任董事長李明紀連續擔任票券公會理事長，促使公會平台的功能充分發揮，以爭取票券業新商機並協調整合同業資源。

## 投入公益活動、營造友善職場

在社會責任與人力發展上，中華票券傾聽社會各角落需求，雪中送炭的伸出援手，如多年贊助亞洲青年管弦樂團，讓這群未成年、具潛力的亞洲

優秀音樂家，可以站上舞台圓夢。

同時，有感於東部偏鄉資源較為欠缺，中華票券不僅將年屆屆汰換且仍堪用的電腦，經過重新整理後，提供給台東偏鄉學校，並且認購後山當地柚子做為公司致贈客戶之年節禮品，以提供當地農民穩定的收入來源。

除了公司的回饋外，中華票券取之社會、用之社會的精神也內化到全體員工身上，在去年公司公益活動經費有限下，獲知特定學校學童繳不起營養午餐費用，員工自發性的發起捐款活動，在短短一、兩天內補足學校欠缺的十多萬元費用。

中華票券在照顧社會的同時，也深知員工是企業最大的資產。每年年初均辦理薪資調整，二〇一四年到二〇一六年的調薪覆蓋率均達一〇〇%，且年調薪幅度逾三%，更值得一提的是，為照顧基層員工，員工最低調薪幅度為一千元起。

中華票券對員工的照顧還體現在營造友善的職場環境，兼顧員工心理與生理健康，也因此，中華票券不僅去年首度參加衛生福利部舉辦的「健康職場認證」就獲頒「健康啟動標章」，今年更獲頒台北市績優職場評鑑第二

名，僅次於新光人壽，勝過統一超商、IBM及台電台北北區營業處，同時，也是唯一進入前五名的銀行／票券業。

中華票券落實全員工健康檢查並連續兩年舉辦甩油大賽，在在顯現了公司在營造安全健康工作環境及推動員工健康照顧上的用心及努力。

中華票券對政府的承諾體現在政策的配合以及法遵的落實上，如央行實施不動產授信管制時，中華票券對於承作不動產授信抱持較為審慎的態度。

台灣工業銀行現為中華票券最大股東，持股比例約二八・三七%。而中華票券屬於台灣工業銀行集團成員，持續與集團進行資源整合，以提升營運綜效，隨著台灣工業銀行明年轉制為商業銀行並更名為「王道銀行」，以成為台灣最具代表性的數位銀行為目標，未來集團金融服務範圍將更為完整。

未來中華票券將秉持不盲目追求短線高獲利，在兼顧經營風險下，創造長期穩定的收益，並關注各面向，為股東、社會、政府、客戶以及員工創造最大價值。





最佳票券金融獎〈優等獎〉

兆豐票券

採訪、撰文：蔡美萱

# 開拓業務新藍海 力求獲利穩定

**兆**豐票券為票券及債券業務市占率第一、資產及淨值規模均為國內最大的票券金融公司，卓越的經營成果及穩健的財務結構，深獲外界信賴與支持。

兆豐票券經營績效長期領先同業，所憑藉的勝出關鍵，即在於正確的策略規劃與確切的執行能力。

自一九七六年開業以來，兆豐票券獲利表現穩健，近七年每年每股稅後盈餘（EPS）均超過新台幣二元，獲利及穩定度都是同業最佳表現。

尤其，兆豐票券近兩年、二〇一四及二〇一五年稅後盈餘都超過三十億元，為近年新高水準。截至二〇一五年底，兆豐票券資產為二千二百三十一億元、權益為二百四十五億元、每股淨值二十六·二七元。

雖然保證餘額已近法規上限，致授信業務成長受限，不過，透過多元資產配置，其他業務部位相對成長，且經由調



兆豐票券深耕票券及債券等業務已40載，各項經營成效獲得肯定。

整利差策略，讓票券淨收益持續保持成長，實現業務穩健成長目的。

兆豐票券長期觀察全球主要國家總體經濟發展趨勢及貨幣政策方向，精準研判利率走勢，據以調整資產負債配置，彈性調整債券組合，以定期定額方式維持債券部位近千億元，且於國內公債利差縮減趨勢下，輔以建立美元債券部位，台外幣債券未實現利益豐厚，不僅高居同業之冠，且保留了未來因應金融環境變化的空間。

自二〇〇六年辦理股權商品投資業務以來，兆豐票券秉持長期持有的操作理念，及現金殖利率與價值選股的投资策

略，伺機於股市低檔時找尋合適的投資標的，操作績效在同業之上，並已成為公司另一重要獲利來源。

## 提供弱勢家庭學生見習平台

除本業發展外，兆豐票券也積極參與社會公益，尤其，為弱勢家庭學子提供學習平台。同時，長期與多所大學簽訂建教合作計畫，提供弱勢家庭學子工讀見習機會。兆豐票券統計，近三年畢業見習生之就業率高達八九%，與財務金融相關的就業人數占比四五%。於節能減碳環境保護方面，率先啟用無紙化管理簽核系統及無紙化會議系統，減少報表紙張及相關耗材之浪費，持續推動綠色環保工作。

在低利差環境下，兆豐票券肩負開拓新藍海的責任及義務，除積極參與授信聯貸及外幣債券業務外，更努力與主管機關溝通拓展各項業務市場，為股東創造更大獲利，積極善盡社會責任，期許在同仁的共同努力下，能再創高峰。



最佳合作金融獎〈特優獎〉

花蓮二信

採訪、撰文：蔡美萱

# 致力金融科技 的百歲信合社

信

用合作社強調在地經營，而花蓮二信誕生於日治時代、一九一六年，是國內少數具百年歷史的信用合作社，此次參賽榮獲最佳合作金融獎特優獎，顯見花蓮二信「深耕在地、回饋社會」的宗旨獲得外界肯定。

細數台灣信用合作社的發展，從早年的超過七十家蓬勃市況，到如今萎縮僅剩二十三家的景況。花蓮二信堅持為地方民眾提供銀行做不到的細膩服務，深耕與創新，正是花蓮二信在後山經營超過百年的不二法門，尤其，其在數位金融的著墨，跟金控架構的銀行相比絲毫不遜色。

花蓮縣幅員遼闊、人口稀少，目前約剩三十三萬人，在台灣本島縣市行政區內，只勝過台東縣的二十四萬五千人，花蓮縣人口甚至接近台北市一個行政區，因此，深耕與社區的關係是花蓮二信永續經營的關鍵。

為拉近行員與民眾間的距離，花蓮二

信長年施行奉茶服務，增加行員與民眾間的互動，透過奉茶服務讓行員接近民眾生活、了解民眾生活大小事。

## 為企業戶客製化資訊系統

除了深耕社區外，有鑒於數位化、科技浪潮勢不可擋的趨勢，如何讓偏鄉民眾可以享受因為金融科技發展帶來的便利性，更是花蓮二信業務發展重心。

因行政區較廣，且為使區域內民眾可獲得金融服務，花蓮二信很早就開始了資訊端的投資，自一九七八年起自行培育的資訊人員，並領先業界陸續開發「薪資轉帳作業系統」、「多元繳費平台」、「整批匯款及期票託收作業系統」、「帳務e化管理系統」等各項應用系統。

除一般民眾的金融服務外，公家機關更是花蓮二信的重點客戶。花蓮當地沒有太多外來產業，人口嚴重流失，也因

此，能留在當地的多是軍公教人員，為服務這些民眾以及機構客戶的需求，花蓮二信為他們客製化整合人員管理、公勞／健保／所得稅作業、薪資作業等系統，協助其提高工作效率。

同時，為幫助區域內各級學校方便繳費，花蓮二信提供各級學校及團體多元繳費管道服務，包含櫃檯、網路銀行、網路ATM、超商、信用卡、郵局、 $Q\&A$ 全國繳費網、MOD及 $LINE$ 起繳，並整合繳費狀態查詢，讓他們可以輕鬆完成收費作業。

另外，在企業端方面，花蓮二信協助企業客戶建置整合帳務及票據資訊、統計分析及報表列印等，以提升其經營管理效能，降低營運成本。

花蓮二信提供各行各業企業客戶因應快速變遷經營環境的通用及穩定的資訊服務系統，目前已獲得超過二百五十個單位採用。花蓮二信總經理陳芳偉提到，花蓮二信機構法人客戶仍持續增加

## 獲原因

以地方人文經營特質結合數位科技，積極進行業務開發與創新，為國內首家獲准開辦行動金融卡、提供網銀行動App之信用合作社。

中，並推升花蓮二信存放款業務量占當地全體銀行同業約三成，顯見花蓮二信深獲當地民眾及法人客戶愛戴。

## 首家布局行動支付信合社

同時，有鑒於基層金融規模不經濟，且新科技在金融產業應用日益增加，有望實現普惠金融，花蓮二信積極發展數位金融服務，陸續建置網路ATM、網路銀行、網銀行動App、行動金融卡及金融卡跨國交易，以提供客戶創新、高效率的金融服務。

花蓮二信的網路ATM及網路銀行系統分別於二〇〇六年及二〇〇八年上線，之後陸續擴增服務項目及強化使用功能，實現客戶無須親赴櫃台，即得以辦理各項查詢、轉帳、變更申請及掛失等金融服務。

且為讓民眾了解及使用網路銀行業務，花蓮二信除舉辦多場次的宣導活動外，並在每個營業廳內設置「網銀體驗區」，由行員從旁引導解說，讓客戶得以迅速了解操作方式，體驗電子金融的便利性。

而隨著行動裝置的普及，花蓮二信也開發了網銀行動App，讓客戶可隨時立



花蓮二信提供

花蓮二信在營業廳內設置「網銀體驗區」，行員從旁引導客戶體驗操作網銀服務。

即掌握、管理個人帳戶資訊。

同時，花蓮二信有鑒於行動電子商務時代來臨，將改變民眾消費付款習慣，積極布局行動支付服務，成為首家獲准開辦行動金融卡的信用合作社。

另外，為提升國人赴日本商務往

來及觀光旅遊便利性，花蓮二信自二〇一五年加入由財金公司開辦的「台灣金融卡跨國取款及購物服務」，讓持卡人到日本北海道可在當地ATM提領現金以及簽帳消費。

今年第四季起，台灣金融卡在日本取款、簽帳消費更好用了，服務範圍從北海道擴展至全日本。即第四季起，日本OK便利店商店四千台以上ATM可受理台灣多家金融機構發行的「台灣金融卡」進行跨國取款，而花蓮二信更成為首家金融卡可以跨國取款及消費扣款的信用合作社。

金融科技已是不可逆的趨勢，面對創新科技業務顛覆傳統金融服務的嚴峻挑戰，花蓮二信將持續積極培養金融科技人才、提升資訊安全、優化通路效率、致力業務創新，讓花蓮二信在百年根基上得以歷久彌新，持續為客戶創造價值。



得獎原因

積極推動金融科技與業務創新，有效提升服務品質與營運效能，完善的風險控管機制及全方位的人員培訓，締造優異營運績效。

最佳合作金融獎〈優等獎〉 淡水一信

# 人性化服務 源自體貼客戶需求

採訪、撰文：蔡美萱

信 用合作社是基層金融的一環，業務發展與創新應用都是以客戶需求為出發，淡水一信定位為「服務源自於客戶的需求」，不以營利為唯一目標，雖在國內的存放款市占率不高，但秉持取之社會、用之社會的經營理念，積極協助客戶，提供其所需的服務。

## 為便民彈性延長營業時間

秉持這樣的理念出發，該社體察到客戶在投資理財方面除了保險外，對基金也有一定的需求，以往信用合作社銷售基金採代銷模式，客戶買不同投信公司的基金必須向不同投信公司開戶，相當不便。為滿足客戶投資理財的多元化，淡水一信積極向主管機關金管會申請開辦「特定金錢信託」業務，是首家開辦此業務的信用合作社，所謂特定金錢信託業務就是基金銷售業務，今後客戶到淡水一信買賣

基金不須分別開戶，將可達到一站購足的便利性，且更能掌握所有基金的投資概況。

此外，該社還貼心的關注到客戶需求，由於小學放學時間為下午三點五十分，不少客戶為了接小孩，匆忙趕三點半，造成生活不便。為此，淡水一信提供差異化服務，目前有近半數營業單位實施延長營業時間措施，將營業時間延長到下午四點半，讓客戶可以先安心接送小孩，再到營業廳辦理開戶、存款、放款、對保、繳費或外幣買賣等業務。更重要的是，儘



淡水一信提供

淡水一信不以營利為最終目標，落實社會責任經營理念，提供人性化服務回應客戶的需求。

管延長營業時間，員工下班時間並未延後。究竟淡水一信如何做到這點？就是行員一面結帳、一面服務客戶，這樣的作法，不僅淡水一信未增加任何人力成本，並可滿足客戶需求。

除此之外，有鑒於行動裝置使用普及，且民眾對數位金融需求增加，淡水一信自兩年前開辦網路銀行業務後，現在更進一步提供網路銀行動版。網路服務不僅可提供客戶約定帳戶轉帳及支票、存摺、定期存款等業務全面查詢功能，且為協助民眾正確使用，淡水一信營業據點設有電腦，讓行員可以就近引導客戶使用。網銀行動版的推出，等於客戶將淡水一信的金融服務隨身攜帶，可節省客戶臨櫃交易往返及等待的時間。

淡水一信以客戶至上的態度，隨時注意市場狀況，提供地方基層乃至於都會區民眾最人性化的服務，期許彌補大型金融機構無法服務到的客群及中小企業客戶。



最佳農業金融獎〈特優獎〉

新港鄉農會

採訪、撰文：蔡美萱

# 協助在地農業翻轉新價值

**新**港鄉位於嘉義縣邊陲，是典型的台灣農業鄉村代表，這裡除了一

間聞名全台的媽祖廟外，並無其他著名產業進駐，放眼望去盡是一畝畝的良田。新港鄉的商業活動並不鼎盛，沒有銀行評估後還會想進駐設分行的，而這裡的民眾若需要存款、貸款等金融服務，除了跑郵局，就是到新港鄉農會。

農會、農民與農業是緊密的三角關係，農會的角色就是幫助農民發展可以賺錢的產業。新港鄉的人口約三萬三千人，但大多數的民眾只是戶口放在鄉下，實際上人都跑到外地工作了，也因此，行員與在地民眾就如好朋友般，農民進到新港鄉農會後，大家都叫得出名字來。

由於中壯年人口大量移居都市，使得新港鄉當地高齡者偏多，為服務農民，新港鄉農會打破一般金融機構抽號碼機、叫號服務的慣性，民眾進到農會營

業廳後，會有行員主動協助民眾辦理各項業務。

新港鄉沒有工業、大型商業活動，更無其他銀行據點，而農會與土地有深刻的情感，為妥善服務農民，新港鄉農會除本會大樓外，並設有四個分部、六台自動提款機（ATM），以提升偏鄉金融服務，尤其，四個分部都位處邊陲，鄰近鄉鎮農會均無在此設點服務。

而農民除了存款、提款、匯款等服務會找新港鄉農會外，甚至部分不識字的農民當家裡收到信件後，也會到就近的農會據點尋求協助。

## 金援農民裝設太陽能發電裝置

從種種事項中不難發現，農民與新港鄉農會的關係密切，新港鄉農會除了配合辦理各項政策專案貸款外，更是提供當地農民資金的重要管道，也因為農會與當地農民生活在一起，了解農民需

求，在偶然的機會中，發現農民擬「種電」，裝設太陽能發電設備，卻面臨沒有銀行願意借錢的窘境。

農民不容易在銀行取得貸款，主因銀行多半融資給設置大容量發電設備的投資人，而農會要利民、要為地方的發展打拚，尤其，嘉義縣一年四季幾乎豔陽高照，很適合發展太陽能發電產業，且農民裝設太陽能發電設備後，不僅可改善農民生活，且有利發展農村經濟，既然農民有這需要，新港鄉農會就積極來做。

在新港鄉農會的貸款金援下，當地不少住家、公有廳舍、農地、雞舍、豬舍棚頂均裝設了太陽能發電板，目前新港鄉農會太陽能電設備貸款總金額約新台幣五億元，每年創造一千五百萬度的綠電。

農民裝設太陽光電裝置可創造多贏，不僅生產的電力足以自用，多餘的電還能賣給台電，對農民來說，夏天時，太

## 得原因

積極配合政府政策辦理農業專案貸款與綠能融資，協助在地農業升級、轉型與精緻化，打造產業特色，成為翻轉在地農業的重要推手。

陽光電板可阻絕熱能傳入，農民在光電板下可從事農作活動；冬天時，太陽能光電板還能防止熱能散逸，尤其，設有光電板的雞舍與傳統雞舍相比，有更高的育成率以及產蛋率。

為鼓勵農民裝設太陽光電設施，經濟部能源局與嘉義縣政府、新港鄉公所與新港鄉農會更舉辦了「中央地方共同推動陽光屋頂百萬座說明會」，與農民面對面介紹太陽光電、如何購售電及新港鄉農會的融資貸款做法等，幫助農民更加了解太陽光電。

## 推動農友種植洋桔梗外銷日本

除推動太陽光電融資外，新港鄉農會為提高農民生產收益、改善農民生活，積極推動農民觀念革新，每年輔導農民、婦女、農村青少年組織產銷班、家政班、四健會作業組進行各項教育訓練，還有青年創業輔導、農民專業訓練等。

尤其，新港鄉農會整合農友種植花卉洋桔梗外銷日本，成績斐然。在一次的海外考察機會中，發現日本對洋桔梗需求大，但囿於天候，當地冬季無法生產，而為間接提高新港鄉農民生活品



新港鄉農會提供

新港鄉農會每年力行下鄉赴各村關心農民農務，各方交流盛況長年不減。

質，因而推動花卉產銷班種植洋桔梗。

新港鄉外銷日本的洋桔梗，從二〇〇六年時的二十六萬支，迄今達一百六十五萬支，年產值超過兩千萬，在洋桔梗的品種以及種植技術上都是領先全台的，並已成為日本市場指標

性花卉。

另外，為推動農業企業化經營，建立農業中衛系統，新港鄉農會還設置了蔬菜小包裝廠、農業殘毒檢驗室，進行員工及產銷班員的專業訓練，完成「蔬活力」品牌包裝設計及商標註冊行銷，為開發產品多元通路做準備。

且為深耕農村，新港鄉農會每年總盈餘皆提撥六二%作為農業推廣、訓練及文化、福利事業經費，二〇一四年提撥總數為六百六十三萬元，二〇一五年增至七百四十五萬元，二〇一六年更逼近八百萬元。

新港鄉農會是中型農會，有員工八十七人，秉持保障農民權益、促進農業現代化、增加農民生產收益、提高農民知識技能、發展農村經濟、改善農民生活的成立宗旨，為便民、利民、養民而打拚，與農民間已建立密切的合作關係，且成效卓著，真正落實農會是農民全方位好朋友的角色與功能。



最佳農業金融獎（優等獎）

蘆洲區農會

採訪、撰文：蔡美萱

# 善用農會通路優勢開創盈餘

俗話說「巧婦難為無米之炊」，蘆洲區農會恰恰面臨「無米（農特產品）」的窘境，儘管沒有生產農特產品，但透過與區域外的友農策略合作、業務共享，將農會與地方的關係重新建構仍開創出新的商業模式。

## 一條鞭方式管理授信品質

讓消費會員、市民，買得安心、吃得放心，更能買到經濟實惠的農特產品。

的互信，並有利農會維繫良好的資產品質，同時，由於責任歸屬清楚，不會產生業務銜接問題。

蘆洲區農會為都會型農會，面臨農業環境式微，無法仰賴農業生產以增加相關收益，同時，也遭遇農會生產輔導功能弱化的挑戰，因此，如何善用當地優勢，加強創新能力是必須面對的問題。

除了當農特產品通路商外，授信也是蘆洲區農會的主要獲利來源之一，不過，授信也暗藏著巨大風險，而值得關注的是，在滿足客戶資金需求的同时，透過導入一條鞭的管理方式，讓農會長年以來，客戶未如期正常繳息付款的逾

且為了強化授信品質，蘆洲區農會貫徹授信前後的管理機制。授信前，以借款戶、資金用途、還款來源、債權保障及授信展望等原則，對每一宗授信案件嚴謹把關，以減少呆帳損失的可能。

以通路商自居的蘆洲區農會，在全國優質農特產品的銷售過程中扮演重要角色，讓農會沒有生產農特產品，卻能擁有最多農特產品。

放比率維持在零的水準，表現優於銀行業平均的約〇・二七%。

至於放款後，每年定期進行隨機覆審，對各營業單位各類授信科目隨機抽取一%的案件進行查核。另外，對建築性放款辦理雙月份擔保品實地履勘，以掌握客戶最新授信情況、資金流向、計畫進度等，以利若發現異常時，可及時採取因應措施。

為提升「蘆農樂活館」農特產品銷售量及增加其曝光度，並考量食安為民眾關切的議題，在食的安

所謂的一條鞭管理，即民眾若有逾期繳款情況出現時，由農會內專人本著良性溝通負責催理，由於這名專員同時包辦催收及法務工作，不僅可增加農會對客戶間的了解，建立彼此間

蘆洲區農會未來將持續透過理念的實踐以及願景的推動，配合大環境變化訂定最佳的經營策略，在達到經營績效、創新、社會責任、農業回饋等目標的同時，並可同時兼顧資產品質、風險管理等方面，讓民眾、員工以及農會，共同迎接美好生活。

## 得獎原因

有效管理資產配置提高收益率，創造盈餘活絡區域經濟，建構地方金融特色，落實社區公益與鄉里回饋。

全上嚴謹把關，嚴選能



蘆洲區農會提供

為突破都會型農會沒有農特產品的劣勢，蘆洲區農會化劣勢為優勢，轉化成為農特產品通路商。

間的

○