

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QR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，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，進而擊斃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長，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
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

採訪、撰文：廖和明

## 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）





積極配合政府金融挺產業政策，率先提出新創重點產業優惠貸款專案，以多元聚焦服務策略，滿足業者資金需要。



臺灣企銀舉辦「力挺企業·真心相貸」巡迴講座，協助企業轉型升級。  
(圖/臺灣中小企銀)

具建造時間較長與金額較龐大之特性，將資本性貸款成數拉高至八·五成；在新創重點產業供應商融資優惠貸款上，考量中小企業供應商收款議價能力低，應收帳款天數長，資金流動性

較低，因此臺灣中小企銀獨家與信保基金合作，結合雙方優勢，為新創重點產業供應商提供「新創重點產業優惠貸款結合供應商融資信用保證專案」，以訂單、合約及發票作為核貸依據，將信用保證成數拉高至九成，並提供優惠保證手續費，共同為中小企業供應商提供營運周轉所需資金活水；在機械工業同業公會會員優惠貸款上，考量智慧機械產業為新創重點產業之首，為協助機械產業智慧升級與轉型，將資本性支出貸款期限延長為七年，以鼓勵企業擴大中期投資。

### 發行綠色債券支持綠能科技

最後，為鼓勵企業擴

大綠色環保投資，如再生能源、節約能源及汙染防治設備等，臺灣中小企銀已於今年一月發行綠色債券，並推出「綠能永續專案貸款」，專款專用以支持綠能科技產業。其中，為扶持太陽光電產業發展，突破以「太陽光電發電系統」作為擔保，僅能認定為「動產」並核貸最長七年之限制，將該類型企業貸款期限延長至最長十五年，以符合台灣太陽光電產業透過台電進行二十年躉售電價收購，還款來源穩定，投資周期長等特性。

種種多元聚焦策略，都是為了擴大並更精準的提供新創重點產業客戶更好的金融服務。除了推廣專案，發揮輔導企業升級轉型、向上提升的積極功能，臺灣中

小企銀於去年二月十七日至四月二十一日期間，與外部機構合作，在全國舉辦十五場「創新經濟五加二、力挺企業·真心相貸」巡迴講座，以為新創重點產業企業注入新觀念與新趨勢。

該活動不僅由企銀高階主管領軍，更結合經濟部能源局及工業局、台灣經濟研究院、國家發展委員會與行政院農委會等單位說明產業發展趨勢，並由中小企業聯合輔導基金會及全國青創總會等講授如何運用政府輔導資源，此外亦邀請成功企業主經驗分享與交流。活動備受企業與民眾肯定與支持，吸引近二千位企業主參加，成功對企業宣導新創重點產業趨勢與服務，彰顯推動新創重點產業融資的專業能力與落實社會責任的決心，期望與我國土地、企業與人民共同邁向第二個百年基業。



# 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

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

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

為建立堅強的之團隊，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RM諮詢

能力，以提供客戶海外發展最專業且即時的建議。

（四）提供客戶當地市場增值諮詢服務

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

展，協助集團跨國資金調度

舉例來說，中信銀行是

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

保做法、客戶投資／公司設

融。

在跨境服務上，致力於

立相關問題與解決方案，協助客戶規劃海外投資。

（二）積極推動數位業務發展，協助集團跨國資金調度

並設有專職人員追蹤案件處理進度，透過總行與海外分

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。



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。

## 滙豐銀行

# 結合四大優勢 提供完整服務方案

採訪、撰文：林惠君

「全球客戶、全球網絡平台、全方位產品服務，以及跨專業群合作這四大優勢的相乘，成就我們成為最佳企業金融。」滙豐銀行資深副總裁暨工商金融業



滙豐銀行在全球有25個華語服務團隊，是最大優勢。  
(圖/滙豐銀行)

務處負責人蕭仲程說道。

這樣的優勢從滙豐銀行悠久歷史可見端倪。一八六五年在香港成立的滙豐銀行，已超過一百五十年的

歷史，在全球六十六個（地區），擁有三千八百個據點（包含台灣），全球企業客戶高達一百七十萬戶，並支援全球一百四十種國際貨幣收付，在台灣居於領先地位。

他點出滙豐銀行最大特色在於全球客戶的優勢，讓客戶無論在收付款或貿易解決方案可以在同一個銀行平台辦理。他指出，台灣以國際貿易為主，買主跟供應商以全球為大宗，這意味企業

的買主或供應鏈有很大機率的買主或供應鏈的客戶，而滙豐在全球有二十五個華語服務團隊，這都是最大優勢。

### 主動提供跨界服務 叫好又叫座

例如協助國內某大消費電子商拓展業務至海外市場，由於國內其他金融機構對該海外市场陌生，滙豐銀行憑藉全球網絡的優勢，企金團隊遠赴當地，尋求適合的信用保險機構，並透過滙豐環球資金管理支援當地貨幣收款，協助企業赴海外拓展。而滙豐到底如何發揮銀

行專業的最大價值？從一個案例來看，美國某通訊產品零件商因集團策略改變，要將台灣廠房及機械轉售，僅保留研發部門，並預期優退或資遣約六至七成的員工。滙豐銀行就主動提供客戶員工額外服務，邀請個人金融暨財富管理單位，為即將被優退或資遣的客戶，提供理財、退休規劃等建議，這樣跨界合作的服務，引起熱烈回響，亦反映銀行的真正價值所在。

「要先了解客戶最在意的三件事，從這些痛點切入，提供客戶完整的解決方案。」蕭仲程強調，滙豐的成功在於團隊合作的重要，包括 trade、cash、FX、國際業務等團隊合作，才能發揮四大優勢的相乘效果！

獲獎理由

串聯全球客戶買賣雙方價值鏈，活化供應鏈資金流，提供一站式多元金融商品服務暨跨國平台優質解決方案。



## 玉山銀行

# 因應資訊科技浪潮

# 打造最適化服務

採訪、撰文：林宜慧

## 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)



首創業界額度利率評估平台，藉由便利科技體驗、多元通路行銷與客製化金融服務，達成線上信貸申請與線上房貸增貸申請數第一之佳績。



玉山銀行完整布局數位貸款服務，首創額度利率評估平台。  
(圖/玉山銀行)

貸款徵審模式與流程繁複費時，無法即時滿足微型企業主的融資需求。

依照過去長期的業務經驗得知，以申請貸款為例，客戶最在意的是可以申請的額度、利率條件與多久可以取得資金。為滿足顧客需求，玉山銀行結

合金融專業及科技能力，並運用多維度的風險模型，完整布局數位貸款服務，領先業界首創額度利率評估平台，打破銀行與顧客之間的資訊不對稱，將徵審模式透明化，無論是信貸、房貸以及微型企業貸款，顧客皆可於線上簡單填寫問卷取得專屬貸款方案，大幅節省跑銀行與詢價的時間。

此外，玉山銀行還輔以大數據分析，洞察顧客潛在需求，運用全通路精準行銷提供客製化服務，並藉由資訊系統的整合與串聯，提供無斷點的服務。舉例來說，當顧客有資金需求，於線上提出貸款申請後，系統會即時將案件資料傳遞給鄰近的分行，讓A O可以充分掌握顧客資訊並快

速聯繫顧客，給予全方位的專業諮詢，提供一站式金融服務。

另一方面，玉山銀行打造全方位e指可貸服務，讓顧客可隨時隨地線上完成試算、申請、對保到撥款，享受便捷的金融服務。玉山銀行主管舉例，曾有位顧客為了給予孩子良好的教育而有貸款需求，但因工作地點較為偏遠，不便到分行辦理貸款，因此，透過A O的引導，顧客透過線上申請與對保，一天內即順利取得資金，讓有溫度的服務突破時間與空間的限制。

近年電子商務快速崛起，有別於傳統商家經營模式，電商商家無店面經營且金流往來皆在平台上，故當商家向銀行申請貸款時，提供傳統的財務報表或對帳單

無法真實反映其營運狀況，經常在融資上遇到困難。

對此，玉山銀行則首創全新商業模式，與電商平台合作，運用API技術進行資訊串接，即時掌握物流、金流數據，更了解顧客真實的營運樣貌，進而提供顧客多元融資方案，協助商家可以快速取得營運周轉金。

### 突破傳統框架 打造客製化服務

玉山銀行為能創造客戶最佳體驗，始終不斷突破傳統銀行的服務模式與本身系統的框架，透過專業消費金融團隊與e指可貸服務，規劃客製化的貸款服務，並運用科技作為加速器，提供快速、便利科技體驗，減少被動等待時間，未來也將持續秉持普惠金融服務精神，讓消費金融服務能夠更貼近顧客生活，致力打造消費金融新境界。



# 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、累兌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線上撥貸，適用客戶數達九百萬戶；亦即全台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



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。

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。

# 華南銀行

## 攜手壽險 開發以房養老

採訪、撰文：廖和明

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。

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＋

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。

### 有效協助長者活化資產

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

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

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）

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。

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，創造借款人、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

一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，不管你有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



以在地開發的創新流程與演算程式，結合集團總部系統與全球市場研究，推出人機協同之全新服務，協助客戶達成理財目標。



瑞銀舉辦財富管理講座與消費者交流。(圖/瑞士銀行)

## 針對市場狀況 亮燈示警

身打造的精準建議，不經過理專傳遞給客戶，而是一律透過該系統，而且可以精確到建議個人「○○基金增加一%」、「○○市場降低二%」，所以每一次的交易，都是微幅調整，不像其他銀行，常鼓勵客人進行大部位的調整，之後才有空閒再做部位的加碼，好賺取手續費。

瑞銀的智慧財富管理服务，不僅會針對個別客戶提出操作建議，亦會針對市場狀況，提供即時分析給客戶，信件開頭會顯示燈號，「綠燈」代表目前投資組合與整體市況安全，不需有新動作，「黃燈」則是建議調整，「紅燈」則代表客戶投資組合與操作方式明顯偏離瑞銀的建議，風險相對高。

舉例來說，今年十月股災席捲全球，全球股市創下六年多來最大單月跌幅紀錄，美股從二萬六千八百多點的高水準暴跌到二萬五千多點以下，拖累全球股市崩跌，十月十一日台股大跌六百六十多點，不僅創下史上最大跌點，盤中跌停家數多達六百多家，「史上最長萬

點行情」也畫下句點。

此時，整個市場哀鴻遍野，多數投資人可能因為陷入恐慌，忙著殺低賣出，但瑞銀的系統在十月十一日便向客戶寄出「綠燈」通知，分析這次股災成因，判定這次與二月股災一樣，屬於短期拉

回，而非邁入熊市，建議客人不必拋售，繼續持有。數日後，市場果然回溫，但在市場氣氛又漸趨樂觀時，十月十八日瑞銀有鑑於市場波動仍偏劇烈，建議投資人重新平衡股市與債市的配置比例，寄出「黃燈」通知。

十月下旬，美國民主黨多位政治人物收到炸彈包裹，一度引發市場不安，瑞銀再度寄出「綠燈」通知，提醒客戶毋須過度恐慌。上述屬於機器人理財的功能。至於「人」的部份，瑞銀該系統有一個投資諮詢團隊，

每一次通知寄出後，都會附上該團隊的電話、電子郵件等聯絡方式，客人若有疑慮，便可直接討論。另外，瑞銀每一季也會舉辦一次實體的績效檢討會，每次約莫有三百多位客人來參與。

「我們就很像GPS，客戶可以走自己的路線，但系統重新幫你定位，再建議最佳路徑。」張凌雲觀察指出，該服務也有操作模式比較迥異於他人的客人，比方說瑞銀建議買十二檔基金，對方堅持只買一檔，也有少數一、兩位交易相對頻繁的，但「智慧財富管理服务」照樣透過人與機器的合作力量，針對其需求，提供合適的建議。

智慧財富管理服務的成績，印證了「科技始終來自於人性」這句話，透過人與機器的合作力量，讓銀行真正落實「與客戶共好」的理想，或許也有機會讓台灣的資產管理產業進行一次典範轉移。



# 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。

與產品建議，協助客戶達成  
人生各項理財目標。

## 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

適貸及智選保等服務，將大  
數據演算、創新IT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  
產客群財管市場研究報告。  
「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。



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  
理財健檢服務，滿足客戶人生各階段理財需求。

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。

「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。

專業方面，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

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。

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。



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

採訪、撰文：廖和明



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動能

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。



以市場區隔策略，提出協助中小企業在工業區從設立、成長、茁壯、轉型到升級之一條龍整合金融服務，滿足中小企業短、中、長期資金需求。

二〇一六年起，為了在激烈的中小企業放款市場中，維持並擴大中小企業市場占有率，選擇以「工業區中小企業」服務作為市場區隔化策略，針對工業區中小企業客戶之融資需求，推出更優惠、更具彈性、更量身訂製之貸款專案，並持續與內外部機構合作，為中小企業客戶提供融資與經營輔導多元服務。希望協助更多中小企業在工業區落地生根、開花結果，不僅為工業區客戶提供「旺得富工業區優惠貸款」，透過放寬專案適用對象、潛力工業區聚焦專案、插旗工業區快速通道等機制，提供協助中小企業在工業區從設立、成長、茁壯、轉型到升級之一條龍整合金融服務，滿足中小企業短、中、長期資金需求。

目前針對工業區的服務

範圍已擴大至全國五百零六處產業聚落，其中經政府設立或核准之工業園區、軟體園區、科技園區、加工出口區、生技園區、產業園區等有二百八十四處，經臺灣企銀區營業處認定具有產業聚落，且廠商家數達三十家之工業區者已有二百二十八處，未來仍將依市場需求持續擴大服務範疇。

### 「插旗快速通道」留住工業區客戶

此外，為提供新興潛力工業區更具競爭力之貸款條件與服務，自二〇一六年起，臺灣中小企銀已針對北、中、南共計十處潛力工業區設計專屬優惠專案貸款，根據工業區聚集產

業特性、區域競爭及發展潛力等條件，設計及提供符合該工業區中小企業客戶需求之產品與服務。

最後，為縮減工業區中小企業客戶核貸流程及核貸時間，自二〇一七年六月起，為工業區優質客戶提供「插旗快速通道」，針對優質客戶提前設計優惠貸款條

件，有別於過去先收件、再審議貸款條件的做法，先送總行核准後，再由營業機構以優惠條件爭取新工業區客戶或留住因同業低價競爭而具流失威脅的工業區客戶。本機制運作成功率甚高，成為臺灣中小企銀留住數百位優秀工業區客戶。

在各項推進措施執行之下，臺灣中小企銀已在工業



臺灣企銀於全國125家分行設立中小企業融資諮詢輔導專區，為客戶提供全方位金融服務。(圖/臺灣中小企銀)

區中小企業市場奠定良好基礎，目前工業區內中小企業已約占企銀的中小企業客戶（不包括個人戶）三成，未來仍將持續配合政府產業發展政策，深耕服務工業區市場，並協助政府解決投資「五缺」之缺地問題，為更多中小企業在工業區落地生根、成長轉型提供充

足的資金活水，以及專業輔導及服務，善盡並發揮我國唯一中小企業專業銀行的社會責任與價值。



# 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

貸」便利融資服務，整合

收單簡化收付流程，率先

與支付寶、PayPal、NTT

DATA、街口等支付業者合

作，協助商家拓展國際市場。

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

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。

## 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

跨境間資產轉移不易，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

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。

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

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。

獲獎理由



玉山銀行積極拓展跨境金融服務。(圖/玉山銀行)

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 准入十在地化經營 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





中信銀行法金暨國際事業團隊，以深化現有網點並持續海外拓展，提供客戶最佳的跨境金融服務。（圖／中國信託銀行）



透過併購、參股等多元方式積極拓展海外據點，跨足十四個國家（地區）設置一百一十個分支機構，海外獲利比重近五成，成效顯著。

是唯一一個外資全資收購日

本金融機構的案例。中信銀行國際管理處處長黃文烈分析，在併購東京之星銀行時，除了奠基於已故創辦人辜濂松長期在中日之間所建立的良好友誼，也因日本是一個少子化的市場，地方性銀行長期來說有經營困難、需要尋找突破的缺口。中信銀行在亞洲的布局，跟其他亞洲區域性銀行相比毫不遜色。藉由中信銀行與東京之星銀行的結合，可為日本當地銀行尋找突破契機。

施景富也進一步分析，金融機構國際布局要能成功，「准入」只是第一步。第二步就必須埋鍋造飯、在地化經營打開市場。在這一點上，中信銀行相當堅持「國際化就是本地化」。以人才的晉用來說，

中信銀行因應海外事業持續發展，積極投入當地人才招募及養成，目前中信銀行海外員工已占整體銀行總員工近三成，積極在海外市場經營做到本地化。

### 一年兩次全球Country CEO 深化交流

中信銀行位在美國、新加坡以及日本的子行，負責人都是當地人士，有助於深入當地市場，為了強化海外員工與台灣母行之間的交流與溝通，中信銀行每年舉辦二次全球Country CEO大會，邀請各地子行與分行經理參加，凝聚共識。也會派遣海外員工回台參與培訓課程，更定期舉辦海內外典範員工遴選、表揚活動，進而與母公司建立深厚的革命情感。

在中信銀行過去二十年

的海外拓點過程中，也曾遭逢挫折。但黃毅強調，由於管理高層和董事會的支持，才能持續在海外發展。舉例來說，二〇〇八年全球金融海嘯時，中信銀行也身處次貸風暴的大環境，美國子行的三億美元資本額在一年之內耗盡。但當時，中信銀行董事會立即決定增資五億美元、相當於當年度中信銀行整體獲利的八成之多，並且派遣專業團隊前往美國協助處理並進行策略轉型。這樣果斷的處理態度，留給美國監理單位深刻的印象，也正因為內部管理階層的支持與強化，推動我們美國的業務在往後幾年漸入佳境。

除了得獎的肯定外，展望未來，中信銀行也期待能將海外獲利比重從目前的三十%提高至四十五%，深化現有的網點，持續海外發展，做到深耕亞洲，提供客戶最佳、最在地化的跨境金融服務。

# 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，以及台資銀行唯一被獲准設立的緬甸仰光分行。

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

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

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

採訪、撰文：林宜慧

**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)



積極響應政府新南向政策，以豐富的全球經驗、創新策略與靈活的服务架構，引領台商南進與數位轉型，成功布局海外。



花旗銀行以堅實的團隊提供服務，建構全面性的生態平台。(圖/花旗(台灣)銀行)

耕耘，都需要熟稔當地法規與市場變動的窗口。此外，不同的客戶與產業類別差

異，如何適應多元的語言、文化等經商環境，也是台商能否成功插旗東協市場的關鍵。

為了協助台商順利打進東協市場，花旗(台灣)銀行一方面靈活使用全球通用的金流平台，使台商可以在台灣集中管理海外子公司財務狀況，提出一體性的決策；另一方面，也深耕當地市場，提供當地市場公司同仁更友善的使用介面，像是當地語言介面，讓客戶國際化同時也能落實在地化管理。

### 協助客戶確實掌握各國法遵

另一方面，花旗也調整組織架構，針對市場類別成立「數位專案小組」

與「醫療專業小組」，善用集團內部的人力資源，協調多國花旗客戶經理與產品專家，與花旗(台灣)銀行同仁建置東南亞生態系，同時積極訓練人才，讓東南亞各國與台灣同仁有互相駐點的機會，實際並具體深入的掌握客戶的需求。

在全球跨部門聯合協作方面，由財資暨貿易金融專業群集中管理各地子公司金流及審視帳戶資料，簡化統整各國開戶流程。另外，隨著全球反洗錢意識高漲，也透過法規遵循風險管理中心，協助客戶掌握各地法規變動與洗錢防制，避免客戶誤踩法遵紅線。

在團隊清晰的策略與團隊協作之下，協助客戶

成功打響東南亞生態系，並按照此等模式，包括台灣新創已成功拓展海外，營收大幅成長；另外，協助製造商收購競爭者並拓展通路，成功轉型。花旗團隊都在清晰的策略與團隊協作之下，師出有名，期待未來延續這股衝勁，帶給台灣客戶巨大的成功。

花旗(台灣)銀行認為，台商海外發展為求能在市場脫穎而出已經邁入轉型與創新階段，例如，製造業台商思考如何集中管控東南亞各地市場與金流，至於近年新崛起的台灣新創公司，像是旅遊產業、醫療產業等，也提出源源不絕，更新、更快、更國際化的想法，花旗銀行身為國際型銀行，擁有豐沛的國際資源，身為客戶的商業夥伴，也必須克服知識上與技術上的框架，用更全面的國際觀點協助客戶拓展海外市場。





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CSR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

長期計劃持續推動社會責任

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。

除了三大特色之外，玉山金控採取「3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。

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。

二、全員參與，透過發行志工護照、設計志工服等創新做法鼓勵員工參與，以今年南部八二三水災為例，在玉山人主動發起捐贈一日所得的帶動下，玉山金控總共捐出一千五百萬元，此外，更提供三天特別假，給予有需返鄉的玉山人回家協助清理家園。

第三、持續精進，透過參與國內外評鑑(如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。

與此同時，也積極回應聯合國十七項永續發展目標(SDGs)，並針對其中與金融發展、重大性議題相關之九項為優先落實重點，在金融本業方面，二〇一七

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。

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。



CSR融入企業文化，全員參與並結合客戶力量，長期投入各項公益活動；接軌聯合國SDGs，連結金融本業與社會需求，有效體現社會公民責任。

年起將顧客投入ESG成果納入企業投資及放款業務評估分析項目，二〇一八年更募集第二檔綠色債券，更是台灣第一家完成海內外所有營業據點溫室氣體盤查的金融機構。

## 綠色金融與環境永續

玉山金控是國內首家同時導入赤道原則與綠色債券的金融業者，在促進社會經濟發展的同時，兼顧對環境友善。為善盡責任授信與投資，二〇一五年底簽署赤道原則，二〇一六年完成流程建置並正式實施，二〇一七年發行綠色金融債券，是國內綠色債券第一家完成定價且發行規模最大的銀行，募集資金均用於對環境具實質改善效益的措施，二〇一

八年則協助顧客完成綠色債券的新台幣五十億元的承銷案，此為台灣民營企業發行量最大規模。

同時，透過有效管理能源與碳排放，在營運上達到與環境共生，連續八年榮獲綠色採購標竿企業，其中在盤查管理部分，水足跡與溫室氣體的盤查也延伸到海外，海內外的盤查率皆達百分之百，是台灣首家加入TCFD氣候相關財務揭露的企業。另一方面，也響應原生物種保育，推廣台灣黑熊和蝴蝶生態棲地保育，透過實際的行動，守護台灣這片美好的土地。

## CSR啟動正面循環 員工股東共同受惠

但在發展CSR的過

程並非一帆風順，玉山金控坦言，發展CSR初期也曾有股東問：為什麼不多賺點錢，也擔心做這麼多CSR，能看到成效嗎？對於股東的疑慮，玉山金控對此回應，「對員工好，員工就會更努力，進而對客戶就更好。」尤其銀行是需要對顧客提供差異化服務的行業，而最後這一切都會反映在發展CSR的過程中，股東仍是最大受益者。

而這樣的做法深獲外資股東認同，尤其是歐洲，有許多法人堅持的投資價值是長期穩定獲利、優先投資重視社會責任的企業，因此在追求經營績效的同時，只要CSR做得愈好，外資股東愈買愈多，這也讓玉山CSR的長期投入結出美好



玉山將CSR延伸至海外據點，舉辦柬埔寨建屋活動，在與當地居民的互動中，玉山志工體會到愛無國界。（圖／玉山金控）

的果實。

玉山金控深信，一間企業想要取得長期的成功，勢必得關注到身邊所有的利害關係人（Stakeholders），甚至是環境的保護及永續發展，在國際趨勢及政府重視下，企業社會責任已是所有公司的重要課題，甚至形成企業間相互競逐的另一個競技場。



# 花旗(台灣)銀行 完善SDGs目標 落實企業社會責任

採訪、撰文：林宜慧

身

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力，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，未來也將攜手社福團體，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。

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

從環境與人文教育切入 備受肯定

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



花旗(台灣)銀行全球義工日公益洗衣活動。(圖/花旗(台灣)銀行)



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。

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。

# 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。

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

下華南銀行是早在一九九九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。

獲獎理由

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鏗而不捨，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。



其中，蔬活力商標以「為家人守護健康」為品牌意涵，呼籲從生產到銷售環節裡每一個相關的人，包括生產者、農會、採買者都能為守護你我健康而努力堅持。至於好室物則標榜溫室生產，由農會集合新港鄉當地經檢驗獲認可的安全農作物，提供民眾更便利享用新港鄉優質農產品的選擇。

同時，為配合政府提高國內糧食自給率，減少農業休耕面積的目標，並達到恢復地力的效果，新港鄉農會近年開始輔導農友將二期水稻轉作黑豆。台灣不少農民長年以來專精某項農作物的種植，如稻農可能窮其一生的精力就是為了精進稻米的品質，也因此，農會剛開始跟農友溝通轉作黑豆時，確實遭遇不少農友的挑戰。

為緩解稻農的疑慮，新港鄉農會以製作方式收購，並嚴選廠商合作加工製成黑豆醬油、黑豆糙米香、黑豆粉、黑豆漿及黑豆茶等優質農產品。陳永華說，農會嚴格把關每一個環節，與在地農友製作友善耕種黑豆，統一播種、統一防治、統一採收，依據TPA作業規範取得產銷履歷安全認證，保障消費者「食得安心」。

除了生產外，新港鄉農會更結合在地特色，以媽祖信仰為核心，將黑豆系列產品設計成「黑娘娘」品牌，除感念媽祖護佑五穀豐收，讓農民於休耕期有收入外，並傳遞護眾生的概念。至於新港鄉經濟作物洋桔梗花，經過逾十年的努力，目前新港鄉農會輔導花農種植的洋桔梗，種類高達

三十二種，花色依品種各異，其中，粉色與白色系最受日本人喜愛，一年外銷約達二百萬枝。

陳永華語氣滿溢欣喜地分享，日本人多希望新港鄉可以擴大洋桔梗花的出口，但農會為避免破壞行情，我們堅持落實計畫生產，且在新港鄉農會計畫輔導下，花農靠種植一年一收的洋桔梗，收入達百萬元。

### 解決農民問題是農會優先要務

「農會的角色就是希望能幫助農民發展可以讓他們賺錢的產業。」他強調，輔導農民、照顧農民、服務農民，乃至於解決農民在農務上所面臨的諸多問題，這些都是農會的要務。



建置安全蔬菜供應體系，成就安心好食農業平台；連結在地特色，設計品牌推廣農產品，持續輔導地方發展，共利共生。



新港鄉農會總幹事陳永華積極為農民謀福利。(圖/新港鄉農會)

新港鄉農會保障農民權益、提高農民知識技能、促進農業現代化、增加生產收益、改善農民生活、發展農村經濟的宗旨，體現在實質的盈餘提撥上。新港鄉農會目前每年提撥公益服務、推廣及文化福利、互助訓練經費超過一千萬元，占年度盈餘比重高達七十五%，也就是，除法定公積的十五%，以及理監事、工作人員酬勞金的10%外，其餘均用來照顧在地農民。

# 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。

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。

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。

另外，淡水一信早於一九九五年起成立類社區大學「世界太陽能車挑戰賽」等。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



# 國泰世華銀行 產學合作 南進東協培訓金融尖兵



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)

**政**府積極推動新南向政策後，國內許多企業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班」，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世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



有效結合銀行、台灣與東南亞學校三方，擘劃生活、語言、實習、學位及就業之多元培訓制度，積極培育優秀且熟悉當地市場之東南亞金融專家。

## 布局最深廣 堅持「做對的事」

即使如此，國泰世華銀行還是堅持「做對的事



國泰世華銀行人力資源部協理黃吉良表示，希望透過這個計畫，能培養出具有向心力的高素質人才，投入東南亞各單位。  
(圖/國泰世華銀行)

後，也發現三大困境：潛力人才數量不足、整體素質有限、向心力及忠誠度偏低，所以決定推出此計劃，直接向當地表現優異的學子招手。

不過，在踏出第一步後，就遭遇到了重重困難，例如外交上的困境、台灣企業知名度不足、學生對陌生企業不熟悉，初時訪問各學校，不時會碰壁。他說：「一開始，學校真的可以有各種理由回絕我們的拜訪。」也難免影響順利招生的進度。

情」，透過合作學校的力

華銀行的企業文化、公司特色外，同時不遺餘力推廣台灣的優點、金融業的特色等。

心認同台灣這片土地。」黃吉良表示。

實體宣傳活動一結束，國泰世華銀行員工仍與學生持續聯繫，最後在幾百封的履歷中，成功挑出了二十五位優秀學生參加計劃。邀請這二十五位學生來台之後，國泰世華銀行的人資同事每個月都親自到學校與他們見面，關心其學習狀況、是否有其他需求。

這樣的努力成果，除了成為業界的一大亮點外，對於無數在少子化的趨勢下，因為招生嚴重不足而苦苦掙扎的學校，想必也深具啟發性，「產學合作」可以不拘泥於舊形式，可以放眼國際，在合作過程中，若能體會到自己的價值，並盡力發揮，便可像國泰世華銀行一樣，為公司、學校、海外學子及政府打造「四贏」局面。



# 星展銀行 落實「旅程思維」 創員工高留任率

## 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任率將近八十二%，「人力發展」不僅是人力部門該努力的，而且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。

# 永豐銀行 農產批發交易電子化 交易「卡」方便



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)

**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**

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。

**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，進而呈现在餐桌上。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

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。

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。

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副總吳建毅表示，會持續提供更便民的消費金融體驗。(圖/永豐銀行)





以創新思維建置彈性承銷人融資代墊、虛實整合便利金流服務及各項費用代收之農產批發智慧交易平台，有效解決生態金融問題。

繳交各項費用的瑣事，以及在承銷卡設計QR Code，讓承銷人簡易掃描卡面、取代輸入密碼，以利承銷人更便利操作批發市場內的自動化設備。

然而，每個批發市場的保證金制度以及交易流程不一，增加銀行提供金流服務的障礙，為了解並提供最適合各批發市場的解決方案，永豐銀行有一群深夜英雄腳踏實地的在城市逐漸沉睡之際，深入台灣各地批發市場。

吳建毅分享，各地批發市場的交易模式沒有書籍可以查，網路上也找不到相關資料，只能一步一步實地訪查，當初也曾跑到台南玉井看完批發市場運作，了解農產品如何從批發市場進入傳統市場，之後再趕回台北



永豐銀行農產批發智慧交易平台改變了批發市場的金融交易模式。(圖/永豐銀行)

時，天都已經亮了。

## 下一步將擴及傳統零售市場

在無數的夜裡，永豐銀行與承銷人並肩作戰，這樣的工作內容與型態顛覆了一般對銀行業的既定印象，他坦言，當初為解決鈔票因沾附魚鱗而無法使用自動化設

備問題，同仁們承擔不小壓力，然而藉由團隊不斷努力研究調整，徹底解決了承銷人現金保管問題，大幅提升交易安全，這也讓承銷人成為永豐銀行農產批發智慧交易平台的擁護者。

永豐銀行農產批發智慧交易平台於二〇一六年上線，迄今已改變三重的新北市果菜運銷公司、台北漁產

運銷公司等全台六座批發市場的金融交易模式，不僅讓承銷人不再擔憂深夜遭搶，也提升了批發市場的交易效率。

根據統計，在提供客製化與最合適的金流解決方案後，六座批發市場收款人力節省約三十人，且農產批發智慧交易平台已協助超過二千位承銷人融資代墊服務，同時，吸引承銷人增加與永豐銀行的往來，包括存款、理財及融資等金融服務。

對於農產批發智慧交易平台，永豐銀行有更大的願景，不只要解決承銷人、產銷公司的困境，還要透過平台的交易資料，讓過去不易獲得銀行融資協助的農民，可獲得銀行的善意回應，進一步解決農作物收益分配不均的問題，同時，也要讓批發市場內的無現金交易，擴及傳統零售市場，推動EMV QR Code無現金掃碼支付，進而提供消費者更優質的消費者體驗。

# 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



王道銀行是台灣首家原生數位銀行。（圖／王道銀行）



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。

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。



最佳數位金融獎〈優等獎〉

採訪、撰文：林宜慧

# 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，

協助店家以最具有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一億元的資訊建置成本。

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** 南銀行第三度獲得菁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

同時讓參與的金融業、電支及電票業者推展成果都

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

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

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

採訪、撰文：張舒婷



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。

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，

甚至是一年計算。

「可是這樣太慢了，沒辦法在危機發生前及時做出適當處置，而且大多數客戶都是正常、穩健的，有問題的可能只有二十%，如果能及早預防，幫助同仁集中力氣在需要管理的這二十%客戶身上，就可以達到事半功倍的效果。」龔金源說。

### 達臨界值啟動預警 有效降低損失

我們可以說，EWS系統是一種提醒機制，提醒銀行同仁隨時做好KYC。而且，以往銀行覆審或決定是否給某客戶展期，可能是一季或一年一度，現在透過EWS系統，等於每天、無時無刻都可以對往來客戶進行系統性的貸後覆審，準確偵測其信用狀況，而且不需

要每天都耗費審查部門的人力、物力，交給電腦系統判讀即可。

一旦發現客戶或關係人的財務可能面臨異常狀況，也就是綜合這些風險預警判斷指標後，EWS系統判定達到「預警臨界值」，便會啟動「預警燈號」，藍燈、黃燈、橘燈、紅燈分別為輕微預警、中度預警、中高度預警、高度預警。

舉例來說，去年底某橡膠公司的高階主管有財務糾紛，EWS系統從TEJ（台灣經濟新報）危機大事記資料庫比對資料後，便立刻通知放貸部門的審查人員與業務，經過進一步了解後，決定暫緩其貸款的展期，今年二月，該公司的董監事跳票，但國泰世華銀行反應得比別人快，受傷程度自然相對低。

又例如，今年某企業負責人的國泰世華信用卡費延遲繳款，EWS系統偵測到之後，便先亮起「輕微預警」的藍燈，下個月該負責人只繳了最低應繳費用，將動用循環利息，EWS便亮起「中度預警」的黃燈。半個月後，再從聯徵中心偵測到該客戶更多信用記錄，覺得風險甚高，便要求該客戶增加擔保品。

又過了半個月，該企業被票據中心列為拒絕往來戶，其他銀行可能蒙受損失，但國泰世華銀行因為已事先要求對方增加擔保品，所以損失較小。根據統計，國泰世華銀行的不良資產占放款餘額比重，從去年最高一度到一·六八%降至今年的六月的一·四%。

期三十天以上的放款戶占有客戶數比重）在一·一%以上，EWS上線後，便降到一%以下。

EWS系統的價值，還不只防患於未然，所偵測的預警訊息除了提供給放貸部門外，亦可提供給投資或信用卡等業務部門，作為採行必要風險管控措施的參考依據。累積的歷史預警資訊還可作為新往來或年度展期的授信案件風險評估項目，加強徵信作業及授信審查的管理力道與作業效率。

不過，國泰世華銀行並沒有因此而自滿。龔金源說，後續將著手進行擴充海外的資料與數據，強化與海外市場有關的預警功能，讓整體風險管理的品質更臻完善。如今，每家銀行都在高喊要擁抱數位化、要加入金融科技陣營，如何運用FinTech，讓它改善金融業的運作及人類的的生活？國泰世華銀行的EWS早期預警系統已做出正面示範。



藉由全面向偵測、數位化辨識、即時化管控之智能風控系統，發掘潛在問題徵兆，提早採取風險減緩措施，有效精進貸後風險管理。



# 中國信託銀行 數據科技風險管理之創新與實現

採訪、撰文：賀先蕙

## 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。



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)

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。

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。

# 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。

通，都能維繫良好的授信品質，降低授信風險，這是淡水區農會多年來保持零逾期放款的不二法門。

## 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

信5P原則，以及強化貸後管理等環節，為淡水農會寫下連續五年零逾放的優異表現。尤其，為控制授信風險，淡水區農會對授信額度新台幣六百萬元以上案件，還需經過授信審計委員會的決議；重要授信案件更是每年追查或是每半年實地查核，以期及早發現不良授信，並即時採取保全措施，避免呆帳產生。從貸前洽談、徵信調查，到貸後的覆審機制、逾期放款的良性溝

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。

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)



獲獎  
理由

零逾放，經營體質健全，成立直銷站推廣農產品，輔導青農與小農  
打造安全農業形象，推廣休閒農業及農村旅遊，有效促進地方經濟  
發展。



淡水區農會協助農漁民  
推展行銷農漁產品，成  
效相當良好。  
(圖/淡水區農會)



選擇與各類食品龍頭大廠推  
出南瓜麵、黃金南瓜濃湯、  
南瓜麵線、南瓜米粉等商  
品，明年將增添南瓜餅，目  
前正緊鑼密鼓進行相關包裝  
設計等作業，屆時將可進一  
步提供消費者更多選擇。

另一方面，為支持政  
府推動有機農業政策，以及  
青年返鄉投入農業，淡水農

會提供一條龍服務，不僅輔  
導青農及小農取得各項安全  
蔬果認證，打造安心農業形  
象，去年更發揮創意，於農  
會超市成立直銷站，讓通  
過審核、符合標準的淡水農  
友，將其種植的農產品在農  
會超市內直接販售，推動  
「地產地消」概念，縮短產  
品與消費者間的距離，不僅  
可提供消費者新鮮、安心、  
安全且具地方特色的農產  
品，且可穩定農友收入。

### 農會超市經營佳 提升農民效益與發展

淡水農會超市於一九  
九〇年開業，經過數十年使  
用後，建築及外觀都佈滿了  
歲月足跡。為提供消費者優  
質的消費、採購環境，淡水  
區農會近年已砸下上千萬元

進行農會超市的內外環境整  
修，加上近年隨著直銷站  
的成立、全國優質農產品  
特區等商品差異化的銷售  
政策調整下，農會超市銷  
售額也穩步回升，目前淡  
水農會超市年營業額達上  
億元之多。

除此之外，為協助地  
方發展，淡水農會更擔負起  
推廣休閒農業及農村旅遊之  
責，迄今已輔導淡水區成立  
休閒農場共十五處，滬尾休  
閒農業區也是雙北地區唯一  
的休閒農業區。尤其，所輔  
導的北新有機農場為新北市  
第一家通過申請的合法休閒  
農場。展望未來，高忠期  
許，淡水區農會將持續配合  
政策，遵循法規，一方面提  
升農會的服務以及經營績  
效；另一方面，要堅守提升  
農民效益，改善農民生活，  
並且秉持「取之於淡水，用  
之於淡水」的精神，持續積  
極參與協助地方發展，以創  
造幸福淡水，樂活城市。

# 新莊區農會 協助農產運銷 創造多贏局面

採訪、撰文：蔡逸軒

**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

**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

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

農會的架構。



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)

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

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，將來自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

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。



新莊區農會大樓。(圖/新莊區農會)

獲獎理由

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。



# 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



經營兼顧利潤與風險，授信品質良好；近二年獲利穩定且持續成長，ROA及ROE等營運績效領先同業。



合庫票券經營團隊持續努力，以贏得更好的績效為目標。(圖/合庫票券)

### 道德誠信是金融業穩健經營關鍵

常交易往來的客戶。合庫票券於接管後第一年即轉虧為盈，成為接管經營不善金融機構的成功案例之一，更發揮了維持金融秩序穩定、促進經濟發展、保障同仁工作權益、善盡企業社會責任的成效。

其中，接管的經驗令他深刻體認到，金融機構負責人誠信或道德的缺失，不僅危及一家金融機構的穩健經營，也對國家的金融及經濟秩序造成傷害。近年合庫票券積極提升業務規模，獲利表現穩定，ROA皆達1%以上，ROE約為六至十%，且在持續強化風險管理機制下，維持良好的授信品質，

兼顧了利潤與風險。

對此，他謙虛回應，主要得益於合庫票券建構多面向及完整的風控系統，涵蓋保證倍數、負債倍數、利率限額、行業別及客戶限額等多達四十多項的控管項目，讓合庫票券有能力實施即時線上風控機制，有效即時控管風險。合庫票券不僅斥資上千萬元持續提升債票券交易、授信及風控等面向的資訊系統；另外，為擴大業務營運空間，陸續於二〇〇九、二〇一三及二〇一八年辦理三次增資，預計未來仍將透過現金增資或盈餘轉增資方式充實營運資金，中期以將合庫票券提升至中型票券公司之規模為目標。

對於票券產業發展願景，郭昭良指出，衍生性等諸多金融商品的計價參考指標都仰賴具有有效性的新台幣殖利率曲線，如同全球金融市場都關注美元殖利率曲線一般，而票券業積極參與貨幣市場交易的經營模式，可為新台幣殖利率曲線創造流動性，讓新台幣殖利率曲線成為一條具有有效性的殖利率曲線，凸顯票券商在台灣金融市場中不可或缺的地位；此外，為響應政策扶植中小企業，合庫票券也擬調整企業金融的客戶結構，提升對未公開發行公司授信比重，為中小型企業發展增添助力。因此，期待主管機關對票券業有更多關愛的眼光，讓票券業有更大的發展空間，使票券業能更積極參與台灣金融市場及經濟的發展。今年合庫票券榮獲「菁業獎特優獎」的殊榮，除了值得欣慰外，未來也還有很大的成長空間，更感謝母公司合庫金控以及政府的鼎力支持。



# 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。

## 協助客戶靈活運用資金

除了數位化服務的提昇，為使客戶資金運用更靈活，淡水一信於二〇一六年起開辦存摺融資業務，客戶得以在約定期間及約定額度內，隨時動用或償還融資款項，且有動用才計利息，截至去年底，存摺融資業務已達新台幣二・四三億元。存摺融資具三大特色，一是資金運用更靈活，讓客戶的不動產價值可充分被利用；二是資金成本負擔低，不動用、不算利息，且每次動用免收額外手續費；三是動用管道多元，客戶可隨時利用金融卡、網路銀行、WebATM或臨櫃等方式動用資金。

另外，針對淡水一信所開辦的綜合存款業務，許家福分享，過去活期性

存款、定期性存款、存單質押擔保放款等無法整合在一起，為提供客戶良好的體驗，淡水一信經過半年的努力，於今年七月起，開辦綜合存款業務，將活期性存款、定期性存款與擔保放款綜合於同一帳戶內，提升客戶的便利性。

不過淡水一信並不以便利民眾的資金存放款為滿

足，響應政府電子化交易政策，於二〇一六年六月新增金融卡消費扣款服務功能，客戶只要於貼有Smart Pay標誌的特約商店或網路商店進行購物消費，輸入金融卡密碼及確認交易訊息後，即可完成消費扣款交易。許家福進一步透露，淡水一信將持續提供客戶多元的非現金交易管道，規劃未來將加入行動支付、台灣Pay以及一卡通小額支付等功能，給予客戶更便利的消費服務體驗。

## 增加地方青年就業機會

同一時間，淡水一信持續擴充實體據點，於前兩年陸續新增二家

分行，迄今共有十六處據點，分佈於新北市北海岸地區、三重區、板橋區、林口區、中和區以及台北市北投區。他表示，分行據點的增加，有利信合社業務發展，也讓既有客戶及社員往來交易更加便利，並可增加當地民眾就業。

淡水一信檢視現行作業仍以紙本留存，且各項資訊系統趨於零散疏於統整，於去年起啟動籌建資訊管理系統，期待透過全面性資訊管理系統的建置及整合，以提升內部管理及員工的工作效能。「淡水一信的精神，就是每天比別人多一點。」許家福強調，基層金融雖受限於規模等種種因素，無法即時追趕最新的潮流與趨勢，但只要秉持每天都比別人多進步一點、多付出一點的精神，透過長時間的累積，淡水一信堅信，所有努力的成果終會獲得各界的肯定。



推動信託、綜存與存摺融資等新種業務，建置管理資訊系統，有效提升服務品質與工作效能，在地化深耕經營，締造良好營運績效。



淡水一信除了以實際行動與在地民眾培養好感情，現在也提供網路銀行服務。(圖/淡水一信)



# 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

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。

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。

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。這次勇奪菁業獎「最佳綠色專案融資獎」，顯現長期耕耘綠色金融的豐碩成果。

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

不過，這些成績都不是一蹴可幾的，而是經過一點一滴累積。雖然極早就跨足海內外的專案融資業務，奠定穩固的基礎，國泰世華銀行企金事業處副總經理溫珍瀚坦言，其實這是落實國泰金控「打亞洲盃」，發展為亞洲區域銀行的策略。

## 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

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

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



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）



攜手綠能業者、引進國際專業，完成符合赤道原則之首宗離岸風機  
聯貸及太陽能電廠融資案，引領金融同業推動綠色專案融資、共榮  
發展。

場，企金部門的策略性思考當然必須納入專案融資的規劃。這樣的策略，無形中奠定了國泰世華銀行二〇一五年成立「專案融資諮詢部」之基礎。

如二〇〇九年莫拉克颱風重創台灣，當時政府推動災後重建計劃，國泰世華銀行戮力響應，協助災民建置太陽能有機農業園區，自此踏出太陽能融資業務的第一步。直到二〇一一年，率同業之先，進入太陽能電站融資領域。

## 率先成為台灣首家赤道銀行

此外，國泰世華銀行有多項重大突破，像是聘請國內外的財務金融、經濟、法律等各種背景的人才，創設

台灣金融業第一個「專案融資諮詢部」，並簽署赤道原則，成為台灣第一家赤道銀行。赤道原則要求從融資銀行規範開發商於開發案場時須嚴格遵守環境及社會責任，並擬定相關行動方案

及管理計劃，即使是案場開發完成後，也必須持續監控是否有後續影響，對環境及社會影響的遵循要求比照國際標準，力求開發商善盡責任。

過去更與安泰銀、法國巴黎銀行，共同籌組上緯投資之海洋風力發電五年期二十五億元聯貸案，該案為台灣第一件遵循赤道原則的綠色融資案。去年則分別完成國內第一個適用赤道原則的組合式屋頂型太陽能電廠及第一個有限追索權的大型地面型太陽能電廠

之專案融資。

今年，國泰世華銀行以專案融資之專業財務顧問角色，協助北陸能源發起之海龍二號及三號離岸風場參與風場遴選，同年度還完成海洋風力發電示範風場第二階段之聯貸籌組，此為台灣首宗無追索權之離岸風電專案融資案。由於無追索權專案融資事前的搜集綠能專業知識、背後的風險控制一直是近年來金融業的大議題，所以該案被視為離岸風電指標案。

然而，這些融資案並非全然一帆風順，以國內討論度最高的海洋風電聯貸案為例，上緯當時要申請融資時，由於國內沒有長期可供參考的風資源等數據，因此上緯於二〇一五年興建了全台灣第一座海象與風力觀測

塔，而國泰世華銀行在台灣缺乏離岸風場前例下，與上緯多次討論、協商，並審慎評估其案件風險後，才決定參與融資案。

這二十五億元聯貸金額中，超過五十%由國泰世華銀行出資，一般的聯貸案鮮少由主辦行一家就扛了過半數，可見當時多數銀行業者對這種史無前例的案子，仍持觀望態度。國泰世華銀行經過技術面、法律面、保險及環境與社會等風險評估後，認為在風險可控下，才決定推動並主辦該聯貸案。

對金融業者而言，如何利用核心業務及各項創新服務，促使企業與客戶更重視環保與環境永續發展，協助綠能產業走下去，是刻不容緩的議題。國泰世華銀行會持續為台灣能源轉型的進程善盡企業社會責任，也期許其他金融業一同加入響應綠能及支持環保之列。



## 合作金庫銀行

# 力推「安養信託」老有所依

採訪、撰文：蔡逸軒



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。



運用內外部資源整合信託服務機制，提供安養設施業者與高齡長者一條龍服務，有效發揮銀行中介角色功能，締造金融服務新商機。

二、與業者規劃給予承作安養信託的入住者住宿折扣或消費優惠等方式，增加誘因促使高齡長輩體驗安養信託的保障及便利，使安養信託的推廣更加順利。

三、提升民間業者共同參與安養機構興建的意願，降低政府財政壓力，進而提供高齡長輩更多優質的安養機構選擇，享受更好的生活機能及專業照護。四、提供公部門對於公有土地釋出作為安養機構用地的參考模式，如此一來業者將不必花費大筆資金在購置土地上，並可活化我國閒置土地，從而創造安養機構、高齡長輩、銀行及政府四贏的局面，是一項兼顧業務發展與社會公益性的業務。

主要是因應我國人口結構即將邁向超高齡社會，合作金庫銀行有感於安養機構

需求的攀升是必然的趨勢，為了讓所有高齡長輩可以在熟悉的社區在地安養、在地老化，認為首先需要發展符合各階層高齡長輩需求的安養機構，讓市場上擁有更多元的入住選擇。

### 預收款交付信託 強化業者信用

在導入階段，首先面對的問題即在於如何尋找客源、如何篩選優質安養設施業者，及如何說服安養設施業者於各階段運用信託服務。所幸，合作金庫銀行辦理建築融資搭配不動產信託業務已有多年經驗，且與業者建立密切關係，透過大數據資料篩選潛在客戶，實際與業者進行理念的溝通，並展現合庫銀行的金融專業，提

供業者一一克服困難的諮詢管道，且積極將信託理念灌輸業者，鼓勵業者藉由將預收款交付信託，強化自身信用，以取得入住者及社會信任，經過說明後，此一想法獲得業者認同，使得業者有意願與合庫銀行進行合作。

同時，因目標客群為中小型業者，財力及資歷往往不及財團，加以興建安養設施專業度較高，以銀行授信部門角度，為達有效的風險控管機制，提供的融資條件可能會不如業者預期。合作金庫銀行因而建立內部溝通聯繫管道，與授信部門溝通如何透過信託機制，達到降低授信風險的功能，透過各式金融服務的整體行銷，提升銀行收益。

這並非是合作金庫銀行對高齡長輩所提出的創新服



合庫銀行提供各式金融服務，藉由整體行銷提升收益。  
(圖/合庫銀行)

務首次獲得菁業獎的青睞，早於二〇一六年即以協助高齡長輩將不動產活化為養老資金的商業型「以房養老」融資方案，榮獲最佳消費金融獎特優的殊榮。合作金庫銀行長期關注高齡社會發展趨勢所衍生的樂齡安養需求，如今進一步投入協助安養設施興建相關服務，以信託機制結合安養照護產業，提升高齡長輩安養生活的品質，也充分展現對高齡議題的重視及創新信託服務的成果。



# 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。

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，原因為何？「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！」

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」。

## 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

隨著台灣企業面臨交棒的世代傳承及人口老化趨勢，各種因應時代所需要的服務客戶的心念。

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。

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。

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！