

本國銀行總經理第 56 次業務聯繫會議及表揚典禮

黃主任委員致詞稿

112.12.22

銀行局莊局長及同仁、與會的各位總經理、各位先進，大家午安！

首先我想代表金管會，謝謝各位在冬至這天的蒞臨。今天除了頒發公平待客獎項外，還想與各位分享過去這一年金管會做的幾件事。首先是委外規範做了大幅度的調整，以風險為基礎，放寬雲端委外的規定；在資安方面，漸進地朝向零信任的方向努力；在永續方面，去年 3 月發布上市櫃公司永續發展路徑圖，預定 2027 年前完成所有上市櫃公司合併財報範圍內溫室氣體的盤查，2029 年前完成盤查的查證。今年第四階段的公司治理藍圖，我們改為永續發展行動方案，要求金融機構及上市櫃公司開始做更多節碳、減碳計畫、紀錄和範疇三相關資訊；今年 8 月 17 再宣布將全面接軌國際永續發展準則委員會發布的永續揭露準則。這些是一年來金管會在監理政策上的重要措施，在此要特別感謝在座各位先進，不論是過去疫情期間發揮金融中介功能，對中小企業及民眾提供金融服務，乃至於近年在打詐方面付出的心力，包括資源、設備、人力上的調整，都值得肯定，謹代表金管會向各位表達最誠摯的感謝。

今天是我第一次踏入這間位於 20 樓的會議室，銀行局經過多年承租辦公場所後，今年終於擁有自己的家，包括這間會議室。為了祝賀銀行局有了新家，我在 11 月送給銀行局一幅字，是宋朝王安石在 30 歲的時候，從浙江返回湘西途中所作「登飛來峰」這首詩，詩句是「飛來山上千尋塔，聞說雞鳴見日升；不畏浮雲遮望眼，只緣身在最高層」。送這首詩，是期許銀行局登高之後要望遠，登

高望遠，勇於改革。同樣的，在 2023 年歲末，期許並祝福所有在場的金融業先進，能夠在新的一年「登上新高峰，展望新視野」(Scaling the new heights; embracing the new horizon)。

在高峰上會看到浮雲，有五片浮雲也許需要特別注意。**第一是氣候變遷問題**。12 月中旬 COP 28 聯合國氣候峰會有許多重要成果，其中很重要一項是通過全球氣候融資架構宣言(Global Climate Financing Framework)的十點原則，玉山金控黃董事長及國泰金控李總經理也代表臺灣金融業，在 COP 28 周邊會議分享我們在永續上的經驗。就氣候風險而言，不論從風險認定、資訊揭露，乃至於在投融資方面的參與，都是金融業過去、現在，尤其是未來要更努力的地方。所以第一片浮雲是如何因應氣候變遷帶來的風險，同時掌握氣候變遷帶來的機會，我認為**核心價值是永續(Sustainability)**。

第二是科技、AI。去年 Open ChatGTP 問世時，受到欣喜迎接，未來的人工智慧對金融業和各產業都有些影響，但是我們也注意到，過去這半年美國及英國舉辦許多討論 AI 的高峰會，美國拜登總統簽署管理 AI 發展的行政命令，英國在 11 月初有一個 AI 高峰會宣言，這些高峰會的議題都是看到了 AI 對人類文明發展的利益，但是也看到 AI 如果缺乏適當的管理，可能對人類發展產生一些弊害。

金管會也在行政院指導下，訂定發布 AI 六項核心原則，再根據這個核心原則，發展相關細部的指引。我對金融科技或 AI 發展基本上相對是持比較審慎保守的態度，因為人類對科技一向是既期待又怕被傷害，期待它能夠帶給人類更多的文明福祉，又不傷害到人類文明的發展。不論美國或歐洲，大家關切的問題主要是在擁抱 AI 之後，人的主體性會不會喪失，所以「以人為本」這個核心

精神一直都是各國在推動 AI 上最重要的一個原則。美國證管會 (SEC) 主席 Gary Gensler 更擔心，當大家一起在金融面使用相同的運算語言去處理工作的話，會不會反而產生一面倒的結果，導致我們不期待但可能會發生的金融危機。所以面對新的金融科技與 AI 的發展，金管會秉持審慎態度，在行政院指導下，和銀行公會共同規劃出銀行業者發展上合理的原則。

蘋果公司執行長庫克 (Tim Cook) 2017 年在麻省理工學院畢業典禮致詞時表示，他不擔心 AI 讓電腦像人類一樣思考，只擔心人類像電腦一樣思考。也就是說，無論科技如何發展，「人」才是文明發展的中心。18 世紀瑪麗·雪萊夫人寫了《科學怪人 Frankenstein》這本書，描述科學家以墳墓裏的屍首組合創造了一個怪人，最後這個怪人把人類毀滅掉。這也反映我們對科技的看法，我們希望科技持續發展，但希望能夠在負責任的態度下，以人為本去發展，所以**科技和 AI 發展的核心價值是「以人為本」(human centered)**，這是我個人對科技和 AI 發展的看法。

第三是包容性成長。銀行吸收社會資金，具有某種程度的公共性，社會大眾基於對銀行的信任，把資金存放在銀行，銀行透過專業再分配給需要資金的企業與個人。但這不是一個完美的社會，我們看到社會不平等現象，看到高齡、身心障礙者面臨取得金融服務的困境，所以在關心金融業發展的同時，也要關注這些社會差異的現象，要以一種包容性成長方式，避免遺忘弱勢族群對金融商品及服務的需求。這是我個人關注整個社會現象，提出來的第三個價值。

第四是金融韌性。過去這幾年不缺危機、黑天鵝及灰犀牛，所以如何強化我們在國際政經環境下的金融韌性，是金融業與監

理機關要共同努力的。金融韌性不只是強調資本適足、清償能力及資訊安全，心理質素及文化韌性也很重要，更重要的是金融業不只具有資金中介功能，也可能成為戰爭武器，經濟資源及金融資源都可能成為武器(weaponized)，我們看到俄烏戰爭中，SWIFT 就成為阻礙另一方的重要工具。所以金融業在國際政治經濟的變局中，除了要強化自己的韌性之外，更要注意金融體系有沒有可能在特殊時期成為另外一方攻擊的對象。在當前地緣政治及國際政經變動之下，無論銀行規模大小，都應該特別強調韌性(resilience)，金融的韌性。

最後是我最關切但是這幾年自認一直做的不夠多的，就是「文化與行為」的問題。2016 年美國聯邦準備銀行邀請一位英國哲學家歐尼爾(Baroness Onora O'Neill)演講，這位哲學家告訴聯準會，什麼是銀行該有的信任？銀行存在的目的是什麼？各位可以注意到聯準會下有些委員會非常強調「文化與行為」的重要性。2008 年金融危機之後，無論 Dodd-Frank Act 或 Basel III，都強調資本適足性，強調流動性，危機時的美國財政部長 Timothy Geithner，2017 年在《外交事務》(Foreign Affairs)雜誌發表一篇文章，標題是「我們安全了嗎？」(Are We Safe Yet?)，經過 10 年金融改革，美國的銀行是否比 10 年前更安全？Geithner 不認為如此。從 2008 年到 2023 年的 15 年間，我們注意到，發生問題的金融機構往往未必資本不足，部分是流動性問題，更多的是銀行文化與員工行為的問題。

過去這幾年來，我們對理專行為管理大幅做了一些處理，行為的改變非常重要，但行為的改變不能單靠主管機關，行為的改變也不等同於法律的遵循，而是要靠在座各位金融業的領導者。曾國

藩說「風俗之厚薄奚自乎？自乎一二人心之所嚮而已」，此一二人就是在座各位領導者，如果我們想的是正，我們的同仁想的就會是正的，一位金融機構領導者的所思所為，會深深影響到這家金融機構的員工，所以我一直覺得文化與行為是最重要的事，希望未來在座的金融業先進，能夠對文化與行為做出更多努力，**文化與行為的價值就是「誠信」(Honesty)**。

多年前金融研訓院出版過一本書，是美國銀行家的典範，列舉美國金融業發展史上許多令人尊敬的銀行家，這些銀行家列入典範，不是因為獲利良好，而是在經營銀行上展現的一些特質，例如關注某些族群、做了被反對但堅持是對的事。我覺得金融業比較需要好榜樣(Role Model)，需要告訴初進入金融業的員工，學習的模範、典範是什麼？Role Model 可以讓大家遵循或效法，讓金融業朝向一個更符合理想、更符合社會期待價值的方向去努力。我覺得這是多年來，從文化行為到 Role Model 上，我們需要再努力的。

總結上述幾個價值：永續、以人為本、包容性成長、韌性以及誠信，這些不只是金融業的硬實力，也展現了金融業的軟實力。金融業之所以能夠被社會信任，並非只因資本適足，而是擁有硬實力與軟實力，且軟實力往往比硬實力更能夠持久。如果我們能夠實踐這五個價值，建立一個更值得信任的金融體制，臺灣的金融機構及金融市場就會有更好的永續發展的機會。

最近大家也在談臺灣需要大型國際性銀行和區域性銀行，這些都是要天時、地利、人和才能達成。我也期待我們的金融機構能夠走向區域、走向世界，但需要相關條件的配合，當我們還無法到達那個階段的時候，應該從上述幾個面向強化我們在永續方面的努力，強化科技發展和人文的兼顧，強化包容性成長，強化在國

際政經變化下的金融韌性，以及強化我們的誠信文化，讓每家銀行不論大小都是非常精細紮實，永續發展。

最後想提出我個人的小經驗。各位都在金融界服務多年，擁有令人尊敬或羨慕的頭銜，金融業是一個待遇相對不錯、社會地位高且具備專業的行業，可是當各位進入這個行業的時候，有沒有思考過，經營這行業是為了什麼？What is banking for？同樣的，銀行局同仁也要問自己，銀行監理的目的是什麼？What is the purpose for financial regulation？我自己的小小經驗是，若只從教科書上或公文上去看金融秩序和金融穩定，其實是沒有那麼紮實的，惟有接管過銀行，接管過保險公司，才知道什麼是金融秩序，什麼是金融穩定，什麼是存款保障及消費者保護，這些都必須從第一線監理實務中，才能夠體會到民眾對於金融穩定及金融秩序的期望。

73年9月我進入財政部金融司任職，74年3月爆發十信事件，當時我是一個菜鳥科員，也沒有監理信用合作社，但某一天中午，長官指派我到樓下接待陳情民眾，陳情民眾是一位老婆婆帶著小孫子，她看到我之後就跪了下來，說她們是十信存款客戶，十信有她的畢生積蓄。那個場景，讓一個菜鳥科員感受到金融監理是責任重大的，監理機關所做的和各位平常工作上所做的，重點就是要保護存款客戶，不要忽視自己身上的責任，金融秩序、金融穩定和金融發展都非常重要。我們每天會思考 ROE(股東權益報酬率)、ROA(資產報酬率)或是今年獲利多少，但最重要的是要回到初心，What is banking for？What is the purpose for financial regulation？

我有過挫折，也有過光榮，但這些初衷應該是來自那一對跪在我面前的祖孫，她們給我的教化，讓我知道什麼是金融監理，為什麼金融監理這麼重要。所以在今天的第56次總經理會議中，表

達我對整個金融產業發展的期許，以及對金融監理責任的期許，希望金融產業能夠穩定發展，也希望銀行局同仁能夠在兼顧穩定秩序的情況下，有更多的開放措施，關注金融業更好的發展。金融業是臺灣社會非常重要的公共財，在座各位所做的，不只是為個別金融機構或個人，我們所作所為產生的外溢效果，對臺灣社會與金融發展會有非常深的影響，希望我們一起努力，謝謝！