

信託 2.0 推動策略分享會議主委談話稿

110.1.6

各位金融業先進及媒體朋友，大家午安，感謝大家在寒流中來參加信託 2.0 推動策略分享會議。今天的策略分享會議有兩個目的：第一是再度傳達金管會對普及信託業務的決心跟承諾，第二是希望透過銀行來分享這段時間發展信託業務的作法，讓大家互相參考學習。

綜合這五家銀行的簡報，初步可以歸納出幾個信託業務的發展要素：

- 一、**第一個要素是「領導」**：領導階層對於推動信託業務的承諾與決心，是左右金融機構推動信託業務發展最重要的因素。因此今日邀請各銀行董事長、總經理與會，目的即在強化領導階層發展信託業務的決心。
- 二、**第二個要素是「策略」**：有了領導階層的承諾與決心之後，就可依各銀行的規模及特性，來決定各自的信託業務發展策略。從今天的簡報可看出，這五家銀行因為過去的基礎及未來的定位不盡相同，所以策略上也不盡相同。
- 三、**第三個要素是「組織」**：過去十幾年來信託部門都被當作財富管理的作業單位，不是利潤單位，在組織架構上與其他部門相比往往有些差距；但這幾年來各銀行已開始重視信託業務的發展，為發展信託業務應該要調整信託部門的組織定位，讓信託部門發展出獨立性而非附屬於財管部門，當然實際上如何調整仍須尊重各銀行的策略規劃。
- 四、**第四個要素是「人才」**：有了領導、策略及組織這三個最重要的核心因素之後，接下來當然還有「人才」的問題，因為

人才是成就一切事業的基礎，因此包括員工證照的考取，以及足夠的教育訓練，都是非常重要的。

五、第五個要素是「科技」：有了好的人才之後，也需要有「科技」的協助，例如有的銀行積極地升級信託業務作業系統，提高對客戶的服務效率。

六、第六個要素是「結盟」：最終則是透過跨業合作或異業結盟，來讓所提供的信託商品能更加符合客戶需求。

除了上述六個要素外，當然主管機關還是扮演一個相對重要的角色，在監理上必須提供足夠的誘因，因此不論是剛剛有先進提到的員工福利信託，或是跨業協銷的鬆綁，都是未來主管機關必須努力的地方。我個人對於信託業務的推動是有信心的，但是信託業務要從 90%以上是金錢信託，逐漸發展出多元化商品，並且深耕成為銀行經營文化的一部分，仍需要相當長一段時間的努力才能達到目標。然而就如同詩經所說：「道阻且長，行則將至」，未來的道路儘管是充滿險阻且漫長的，但只要堅定信心一步步走下去，終究能達到目的。我在主委任內願意推動信託 2.0 計畫，是因為看到信託業所擁有的知識、資源與專業，可以對臺灣的社會及民眾多做一些努力及貢獻，這是件有意義的事。但此事不可能一蹴而成，期間會有許多困難及挑戰，需要大家群策群力，下定決心從領導、組織、策略、人才、科技、跨業等面向一起努力。

非常感謝今天五家銀行不藏私地分享，也再次感謝大家在開年第六天的寒風中，來參加金管會信託策略研討會，並祝大家新春愉快。