

本國銀行總經理第 52 次業務聯繫會議暨表揚典禮

金管會黃主任委員致詞稿

110 年 10 月 7 日

蕭副主委、莊局長、各位在座及在視訊上的總經理及先進，大家午安！

今天是第 52 次本國銀行總經理業務聯繫會議暨表揚典禮，這個會議行之多年，金管會也藉此對銀行在多項業務上的努力表示肯定，包括辦理「中小企業放款」、「新南向政策目標國家授信」、「系統、整廠及工程產業輸出聯貸平台」、「新創重點產業放款」、「公平待客原則」及積極參與「走入校園與社區金融知識宣導活動」等。在表揚之前，我特別要肯定及感謝各位銀行業先進，在過去近二年的疫情期間，一方面要推動業務，一方面要兼顧員工安全健康，同時還要照顧客戶，包括不同企業及民眾的資金需求，暢通金融中介功能，維持金融穩定，在紓困振興貸款上也積極配合相關政府單位，謹代表金管會向各位表達感謝及肯定。在後續的業務聯繫會議中，莊局長也會與各位先進就如何進一步落實公平待客原則、推動金融資安行動方案，及執行洗錢防制措施如何更便民與符合比例原則等議題進行討論。

我曾思考一個問題：在政府部門與在民間部門服務有什麼差別？有一說是民間部門的業績呈現於利潤，績效指標可能是 EPS、ROE 及 ROA，政府部門則不是以利潤做績效評核，因為政府部門目標多元，包括效率、公平正義等，以金融監理機關而言，金融體系的穩定也是績效，這些績效往往不是數字能夠衡量的。政府機關除了目標多元外，各個目標之間還可能相互衝突，所以在做政策規劃時，通常不太可能有經濟學上的最適方案(Pareto optimality)，往往都是次佳

或第三佳方案，甚至必須兩害相權取其輕，這是政府面對的困境及挑戰。但可以發現，在企業界，尤其是經營一家銀行或金融機構，現在的困難度及複雜度不下於在政府部門服務，隨著整個社會經濟變動，評估一家銀行的績效不再只是財務報表上的數字，還有 ESG、氣候變遷、公司治理等，都是難以量化的指標。今天有多家銀行接受表揚，當中所做的努力也是在不同價值中予以權衡，從這個角度來看，政府部門與民間部門的差異性已不若從前明顯，所以在金管會如何扮演一個領導者的角色，與在一家銀行如何扮演領導者的角色，可能有許多共通之處，在此提出六點我們可以共同努力的方向：

一、在全球視野下，保持地方關懷：身處於國際村，不論是地方型(local)或區域型(regional)銀行，都要有國際視野，因為我們的規則就是國際化的規則，例如巴塞爾資本協定等，所以在臺灣經營銀行業，不論是否為外商銀行，都應該要有國際視野。但除了國際視野，我們還要有地方關懷，包括我們的監理規則也要適應本土，做某些程度的調整。所以無論是銀行經營或金融監理，一方面要有國際視野，一方面要有地方關懷，「Think globally, act locally」。

二、短期目標須符合長期發展策略：以往銀行經營者可能比較重視當年度獲利績效，因為關乎紅利甚或去留，惟若侷限於短期目標，而在執行目標過程中過度妥協，可能會不利於銀行長期策略。有本書提到，最好的短期策略就是長期思考，主管機關也是如此，面對各界許多要求或期待，必須立即做一些回應，但也必須思考如何不影響長期目標的達成。所以如何調和(reconcile)，使長期策略與短期目標一致，不論是銀行經營者或監理機關，都面臨同樣的挑戰。

三、金管會制定政策及金融業經營均須關照更多元的價值：前(2019)

年美國商業圓桌會議(Business Roundtable)宣示，未來不再以股東利益至上，而是要顧及所有利害關係人(stakeholder)利益，換言之，企業經營不再只為股東，而是要考慮到員工、供應鏈、社區等。從這個角度來看，公部門和私部門的界線越來越模糊，政府機關不能只以政府的角度、政府的價值去思考，而要一併思考市場的價值、民間部門的價值；同樣的，金融機構也不能只思考市場的價值—效率或利潤(profit)，而要一併思考公部門的價值—公平(fairness)及平等(equality)等。所以我認為要有市場為經、政府為緯的觀念，將市場與政府的價值結合在思考過程中，才能產生一個相對周延的決策。

四、科技創新須兼顧人文關懷及倫理價值，並促進普惠金融：科技創新已是當今主流，但是當我們擁抱創新時，不要忘記人文關懷，普惠金融才是創新最重要的目的。金融業資金來自於社會大眾，最重要的就是要得到民眾信任，所以不論從事任何創新活動，都不能忘記我們的目的是要服務民眾，並且不只限於某一階層的民眾，而是服務各個階層的民眾，讓不同階層民眾在科技創新的福祉下，能夠有足夠的管道，以合理的成本，享受高品質的商品及服務。所以我想提醒，在推動金融科技創新的時候，不要忘記人文關懷與倫理價值。

五、誠信是金融業經營最重要的核心價值：不論在政府或在民間服務，都面對許多挑戰及不同的利害關係人，我們必須從中找到解決方案。在尋求達成目標的過程中，也許必須做一些權變，但根本上不能忘記，誠信是政府機關及金融機構最重要的核心價值，不能為了完成短期或具迫切性的目標，而過度妥協，忘卻誠信才是金融機構最重要的核心價值。在部分理專弊案中發現為了業績而放棄基本價值的情況，最後造成整個機構及個人

長期的損害。所以儘管可以權變為目，但仍應以誠信為綱，誠信永遠是金融機構經營最重要的核心價值。

六、政策規劃須注意執行的可行性：銀行負責人或金管會主管人員都是政策的規劃者，但我們應謹記，政策規劃之後需要被執行，所以金管會規劃政策要考慮到政策能否被金融機構執行，同樣的，金融機構高階主管規劃設計業績目標時，也要想到基層同仁是否做得到，會否引發道德風險。規劃和執行不是分開的，當我們做政策規劃時，不要忘記很多政策能否完成，是要靠執行的良窳，所以規劃及執行是一體兩面，必須兼顧。

今天現場及線上有許多銀行高階負責人及金管會高階主管，無論是在金融機構負責策略規劃與經營管理，或在金管會負責政策制定與金融監理，我們有不同的地方，也有相同的地方，以上六個面向，個人認為是大家共同面對的挑戰，提供各位參考指教。祝福今天表揚典禮及會議順利成功，謝謝！