

本國銀行總經理第 54 次業務聯繫會議及表揚典禮

黃主任委員致詞稿

111 年 12 月 20 日

各位金融機構負責人，大家午安！今天本國銀行總經理第 54 次業務聯繫會議及表揚典禮，所討論的議題，相信大家非常關心的，也是監理機關非常關心的。我也想趁這個機會，分享現階段對監理政策的一些想法。

世界盃足球賽的激情，最近漸漸沉澱下來，這個禮拜天晚上法國與阿根廷的激烈競爭，阿根廷得到冠軍；焦點還是在梅西，因為他是讓阿根廷 36 年之後再次得到世界盃冠軍的功臣。今天早上某報紙頭版標題是「阿根廷贏了世足輸了通膨」，因為這個國家全年的物價上漲率直逼 100%，且有約四成民眾生活在貧窮線以下。最近這幾天看到的世足賽報導中，有一則令我印象深刻，是一個足球雜誌報導指出，粉絲喜歡梅西最主要的原因，不是他的球技而是他的人品。梅西曾說，「比起成為世界上最厲害的足球員，我更希望當一個好人。當我退休的時候，我希望大家會記得我是一個正派的人」，對梅西來說，人品比球技更重要；相對於金融業而言，就是誠信比專業更重要。

我在其他場合講過一個小故事：三年前我去阿根廷布宜諾斯艾利斯參加一場國際監理會議，離開前，我想把手上的披索花掉，於是在旅館裡的商店買了個小包包，當時店員沒有零錢可以找我 3 披索，我也不在乎，就去旅館大廳等候機場接駁車，在大廳一個多小時後，突然有位女士輕輕拍我的背，然後拿了 3 披索給我，是商店店員找的零錢。如今這 3 披索我還留在家裡，印象非常深

刻，其實當時 3 披索換成新臺幣也不過約 2 塊錢而已。一個物價上漲嚴重、貧富差距懸殊的國家，一位旅館賣紀念品的店員卻有這麼高的道德標準，3 披索她大可自己拿走，我並沒有向她索取，但她卻在有了零錢後，在旅館大廳找到我並還給我，所以我對阿根廷的國民素質是很尊敬的。舉這個例子，是想提醒大家，金融業的經營是建基在民眾的信任上。

有一家國際會計師事務所，持續進行全球 CEO 接班研究報告，在 2019 年的調查中，發現前一年全球市值前 2,500 大企業的 CEO 離職率為 17.5%，創下 19 年來新高，其中更有高達近四成 CEO 是因道德問題而離職。這家會計師事務所也分析，CEO 離職率高的原因有很多，主要是因為面對董事會、股東、員工、客戶、監理機關、媒體等，面臨許多壓力；同時，CEO 也面對社群媒體 24 小時的監督與檢視、法規的調整、數位化程度的深化、整體經營環境的改變等，所以身為一位 CEO，在座各位是不簡單的。

這裡面值得我們警惕的是，CEO 離職有近四成是因為道德問題，道德操守被檢視。事實上，我們不難發現，近幾年歐美許多大型金融機構負責人離職，因為他們把私利看得比公司利益或公眾利益更重要。這情形不只發生在金融機構，美國聯準會去年 9 月有二位地區聯邦準備銀行主席離職，分別在德州與麻州，原因都是自己的投資與其在公部門的角色有所衝突。因此我要和各位分享的第一點，就是對金融機構而言，負責人的誠信比專業更重要，負責人的誠信會決定這個企業的組織文化。

紐約聯邦準備銀行執行副總裁、目前借調到美國聯準會負責永續發展的負責人 Kevin Stiroh，在 2017 年一場研討會中提到，金融機構的資本不是只有經濟資本，另外一種資本也是非常重要

的，就是文化資本，文化資本與經濟資本同樣都是可以支撐金融機構的韌性。在座各位都是金融機構的負責人，各位的道德操守影響各位領導的這家銀行或組織的文化，所以責任非常重大，對各位的組織乃至對臺灣的金融市場，是非常重要的。我想提醒各位的是，在各位的領導文化下，會決定這個組織的商業模式、薪酬制度及內部作業流程控制等，所以如何建構一個誠信的經營文化，是我這幾年念茲在茲一直強調的。

第二點想和各位分享的，是制度內涵比形式外觀重要。2020年6月在第50次總經理業務聯繫會議中，我舉過一個例子，2018年迪士尼公司推出一部老少咸宜的電影「愛·滿人間」(Mary Poppins Returns)，這部影片是1964年迪士尼歌舞電影「歡樂滿人間」(Mary Poppins)的續集。今天我想和大家分享這部影片的主題曲《A Cover is Not the book》，這首歌的歌詞說，評價一本書不能只看封面，要看內容。評價書的好壞不是看封面是否漂亮，而是要看書的內容是否紮實深刻，是否值得閱讀。所以我想特別提醒各位負責人，包裝金融機構的形象固然重要，但金融機構營運的內涵更重要，金融機構營運內涵牽涉到公司治理、資安、法遵、內控、公平待客及風險管理等，所以內涵比形式更重要。

最近發生的FTX事件，FTX是近幾年發跡而起，公司負責人擅長經營媒體及政商關係，並建立所謂利他主義的社會正面形象，大家被他的外觀形象所惑，許多機構投資人及民眾投資平台上的商品。這家公司找許多知名運動員行銷，並舉辦座談會推廣，但發生問題後，發現公司內部是空的，沒有內控、法遵及風險管理觀念，並挪用客戶的款項。FTX案例告訴我們，經營外觀固然重要，但內涵才是長久之道。

金融機構的經營要行穩致遠，經營金融機構不是只經營各位在職的這幾年，而是藉各位在職時所建立的制度，有利於金融機構未來 10 年、20 年甚至 30 年的發展。獲利是一時的，但是建立完整制度，讓金融機構長久穩健經營，才是我們作為一個金融機構負責人真正應該去追求的目標。將來離開這個職位之後，讓別人懷念的原因是我們建立的制度，而不是我們任內賺了多少錢。所以我想和各位分享的第二點是，形式外觀的亮麗固然重要，但是內涵制度的健全是更重要的。

第三點想提醒大家的是，金融機構常常是在管理別人的風險，至於金融機構自己的風險，應該用什麼樣的態度去管理它？我認為不能只見樹而不見林。金融機構經營是建構在民眾的信任上，建構在主管機關的監理上，尤其銀行槓桿經營，容易產生系統風險以及傳染性風險(contagious risk)。前面提到一位 CEO 的下臺，很可能是因為社群媒體 24 小時的報導，因此信譽風險(reputation risk)是金融機構更需要去注意的。

多年前我在財政部金融局負責外商銀行監理工作，有一家外銀負責人說過一件事，讓我印象非常深刻，他說，他們非常重視銀行的形象與風險，若主管機關核發的營業執照載明營業地址是 1 到 3 樓，那銀行的招牌絕對不會超過 3 樓，因為信任的範圍就是在執照的範圍之內，招牌若超過 3 樓，會讓別人產生 3 樓以上也是銀行服務範圍的誤解；為了維持客戶對銀行的信任，所以必須珍惜銀行的招牌，而且不會隨意投放廣告；執照的範圍在哪裡，銀行的廣告和招牌就做到哪裡。這似乎很保守，可是他們堅持、珍惜建立起來的商譽和名聲，希望這個名聲是維持在他們可以控制的範圍之內。

金融機構對傳染性風險應該戒慎恐懼，尤其在今天這樣蓬勃發展的社群媒體下，我們難以預知金融機構某個部門犯的錯誤，或某位負責人或大股東做的事情，會引起社會不滿，而這些都可能成為金融機構的風險。大家可能覺得金管會管很多，覺得只要不是金融機構或經金管會核發執照的特許事業，金管會就不應該管。但事實上，銀行有轉投資事業，金控有許多子公司或孫公司，不見得是經金管會核發特許執照，但有經營一些業務，這些不是金融機構或特許事業的子公司或孫公司，一旦發生許多客戶糾紛，產生商譽或信用上的風險，各位認為社會只會侷限在那家不受金管會監督的子公司或孫公司，還是會上網要求金控或銀行母公司負責？相信大家都知道答案，這就是傳染性風險。

民眾的期待是高的，社會的要求是嚴格的，這是我們要面對的。金融事業具有傳染性風險，只要與銀行或金控相關，不論是否為金融特許事業，也不論是否為銀行核心、專業的商業模式，都要用謙卑的心去了解，風險管理、法遵及內控是不是同樣也能夠讓這個非特許的子公司、孫公司的業務得到適當的管理。因為當一家非屬金管會監理的公司不當經營而發生問題的時候，也可能衍生成為銀行或金控的問題，所以風險管理不是狹隘地只管理特許事業的子公司、孫公司，風險管理要見樹也要見林。

1912年4月15日，當時號稱絕不會沉沒、最豪華的郵輪鐵達尼號，從英國南安普頓到紐約，最後沈沒在北大西洋上。它有4萬6千噸的容積，16個防水艙，即使有4個防水艙進水也不會沉沒。有機構對鐵達尼號沉沒的原因進行研究，發現它的防水艙建得還不錯，可是沒有封頂，導致水滿後會外溢到其他防水艙。最重要的一點是，水線上下的300英尺的船體是由10塊30英尺長

的鋼板焊接而成，這些鋼板含硫量非常高，韌性不足，特別是在低溫下呈現脆性，碰到低溫冰冷海水後，從焊接處崩解，就像拉鍊一樣被拉開，海水大量湧入使船迅速沉沒，這項研究顯示鐵達尼號沉沒最主要的原因是鋼板不夠有韌性。

舉鐵達尼號這個例子，想強調的就是金融韌性，金融韌性除了經濟資本之外，還有文化資本，還有對每一個宏觀及微觀上的注意。銀行的各部門或是各子(孫)公司，就如同這些防水艙，如果我們不做好防火牆，建立良好具韌性的風險控管機制，那麼某一項業務或某一個子(孫)公司所產生的風險，有可能外溢到其他防水艙，外溢到其他部門或其他業務，甚至當這個船體的鋼板韌性不足的時候，整艘船就會沉沒，這個鋼板就是銀行總行的制度，或是金控母公司的制度規劃。

以鐵達尼號失事原因及船隻建造結構為例，各位就是一艘輪船的掌舵者，載有許多客人，都是我們的客戶；也有許多子公司、孫公司經營不同的業務，就如同防水艙。各位負責人的責任，以及金管會的責任，就是要讓每一個防水艙或每一項業務都有足夠的韌性，當發生問題的時候，不至於產生傳染性風險而影響到整體以及市場，或影響到客戶及投資人的信心。所以不只見樹也要見林的這樣一種格局，以及建立制度的遠見，是金管會和金融機構應該共同去努力的。

今天花了一些時間分享對目前整個金融環境的看法，歸納為三點：第一，誠信比專業重要；第二，制度的內涵比形式外觀重要；第三，風險管理要微觀也要宏觀。供今天與會的各位金融機構負責人及先進參考。時值歲末，也祝福各位先進身體健康，萬事如意，新年快樂，謝謝！