

# 臺灣銀行 2024 年全行行務會議

## 黃主任委員致詞稿

113.4.19

臺灣金控沈董事長(榮津)、臺灣銀行呂董事長(桔誠)、財政部阮次長(清華)、金控魏總經理(江霖)、各位獨董、各位臺銀先進，今天非常榮幸能夠與各位分享我對臺灣銀行的看法。從剛才播放的影片再到會場後方的背板，我覺得臺灣銀行很有遠景、視野，後面背板的「踐履永續金融，建構領導銀行」及前面影片最後提及臺灣銀行是「全民的銀行、臺灣的靠山、永續的推手」，這幾句話非常貼切地點明臺灣銀行的角色，描繪了臺灣銀行過去 78 年來對臺灣的貢獻。

臺灣銀行在資產規模、存款量、放款量均為市場第一大，為當之無愧的龍頭銀行，而且臺灣銀行長期擔負國家賦予調劑金融、支援經濟及配合經貿產業發展的重任，在臺灣金控沈董事長及臺灣銀行呂董事長的帶領下，臺灣銀行過去四、五年承擔多項政策性任務，包括 109 年嚴重特殊傳染性肺炎(COVID-19)疫情，政府推動「防疫、紓困、振興」抗疫三部曲，臺灣銀行在疫情期間身負執行政策任務的使命，擔任振興三倍券及五倍券的實體券經理銀行及兌付行，規劃與協調各項作業及辦理相關教育訓練；臺灣銀行同時也提供紓困振興貸款及展延或降息等，為受到疫情影響的產業與民眾提供金融支援不遺餘力。近幾年內政部推動都市更新，臺灣銀行亦統籌主辦國家住宅及都市更新中心 4 千多億元的聯貸案並擔任管理行，以實際行動攜手銀行同業全力支持政府興辦社會住宅政策，協助民眾安居樂業，可以說充分扮演金融中介者的角色，對整個社會穩定及國家經濟發展做出具體的貢獻，我要代表金管會，對臺灣銀行多年的付出，表達由衷的感謝。

臺灣銀行多年來給大家的感覺是被信賴的、是優秀的，包括去年有最佳的獲利成績單，稅前淨利達新臺幣 284 億餘元，這數字與其他民營銀行相比不見得最高，但臺灣銀行肩負多項政策性任務，如果將這些政策性任務量化加回，臺灣銀行的獲利可能會超越其他重要的民營銀行。所以我常說，衡量一家銀行的績效，不是只看每股盈餘(EPS)、資產報酬率(ROA)、權益報酬率(ROE)，也要看它在社會上扮演的重要貢獻，這是銀行另外一個需要被重視的價值。

去年臺灣銀行亦得到行政院國家永續發展委員會的「國家永續發展獎」、金管會信託 2.0 計畫評鑑「安養信託獎」第 1 名，以及金管會六大核心戰略產業放款評比中獲「優等銀行」第 1 名，同時在個別產業評選囊括「資訊及數位產業」、「綠電及再生能源產業」、「民生及戰備產業」等 3 項第 1 名殊榮，看得出來臺灣銀行除暢通金融中介管道之外，在消費金融、企業金融與政府部門業務發展的同時，亦深受政府各部門及消費者的信賴與認同。我再次向各位表達由衷的敬意與謝意。

過去五年來，國際社會發生許多重大或罕見的挑戰，包括疫情、升息、氣候變遷、地緣政治及戰爭等，整個世界面臨一個更不確定的未來。今年 1 月世界經濟論壇發表的目前全球威脅最大的五大風險是極端氣候、AI 生成的錯誤訊息、社會及政治兩極化、生活成本危機與網路攻擊，但大眾可能也沒想到今年中東地區衝突會更升高，所以更多的未知與風險在等著我們。在座的各位及在政府機關服務的我們，責任是非常重的，因此我今天不揣淺陋，提出幾點供各位參考。

現在不論是公、民營企業都面臨幾個轉型，第一個是永續的轉型。我四年前接任金管會主委的時候，提出「韌性、創新、永

續、包容」四個監理目標，也提出六大推動方案，其中包括綠色金融。在此之前，金管會推動的方案，以綠色金融商品為主，但是綠色金融商品只是尾端，我們要從制度面去落實，要形塑於企業文化與經營策略中。Sustainable Finance(永續金融)這個詞已出現許久，在 2016 年後大概就逐漸出現在國際金融研討會上。這幾年不論在金融機構認知永續，尤其氣候變遷的風險，依照 TCFD 做資訊揭露，對投融资做議合，以及國際合作等等，包括我們規定上市櫃公司分期做碳排放的盤查及揭露，乃至去年宣布我們將完整遵循國際永續揭露準則等，我認為「永續」與「民主」、「人權」同樣都會成為普世價值。現在外資投資臺灣股市，看的不只是 EPS，看的是公司治理、多元(diversity)、普惠(inclusion)，還有永續做得如何，所以我起心動念，覺得必須讓臺灣的永續與國際並駕齊驅。我覺得除了民主人權之外，永續價值的落實也是臺灣更融入國際社會非常重要的敲門磚，所以我對永續金融政策的推動，不是只看到金融機構，是看到這對臺灣價值加值的重要性。

在永續的推動上，銀行業面臨的困難就是資訊，所以去年聯徵中心建構了資料庫，證券交易所也有相關的資料庫，這些都成為金融機構在做授信或投資上的參考資訊；另外還有「永續經濟活動認定參考指引」，幫助銀行在做投融资時，去精細的判斷及確定投融资企業本身對永續的實踐情況。

接下來是數位，透過數位才能更精確有效率地達到永續業務上的推動。這幾年我們推動金融的數位轉型，發現民營金融機構對於資訊系統的軟硬體都有相當的資源配置，但是公股銀行可能受限於預算配置等，雖已努力但相對民營銀行的步伐仍有距離。所以我曾說，銀行系統升級產生的問題，金管會不一定會處分，因為如果有錯就處分，那誰敢去創新？誰敢去進步？如果我們不

給銀行容錯的空間，銀行又怎麼敢嘗試系統轉型。如何結合大數據分析的數據與業務模式，包括獲客、產品推廣、風控及客戶聯繫上做更多的結合，乃至於 AI 的運用，這都是銀行應積極努力的。

誠如前面影片所講的，臺灣銀行是「全民的銀行、臺灣的靠山、永續的推手」，臺灣銀行有最豐厚的客群，我很高興看到臺灣銀行去年有非常好的獲利，我在金融研訓院的活動中也看到臺灣銀行財管人員得到獎項肯定，所以我的第三個提醒就是臺灣銀行應該更強化企業金融、政府授信以外的財富管理及信託業務。臺灣銀行有非常豐厚的軍公教客群做為厚實的基礎，可以透過大數據更精確地深化對此客群的策略與價值，提供更完善的產品服務、投資諮詢與分析，這是臺灣銀行可以再努力的地方。

此外，我覺得公營銀行應該需要一個更有競爭力的人資體系。企業的人資部門是與業務部門共同站在前排的，必須配合業務部門的需要去做人力資源規劃，提供人才所期待的薪酬福利，當然這在仿照公務員體制下的公營機構是不容易的，但可以嘗試去突破。我記得多年前憲法增修條文增訂，對於公營金融機構的管理，應本企業化經營的原則。但是如何活化憲法精神，讓公營銀行的人資機制更有彈性，在招才攬才及員工的薪酬福利上更有空間，這是讓臺灣銀行繼續扮演領導銀行的一個重要動能。

通常大家會以經濟效率去評斷一家金融機構或國營企業，但政府在達成施政目標的過程中，不僅只有效率，還有 Equity(公正)、Fairness(公平)、Equality(平等)。1980 年代的民營化政策，其實是一個典範的改變，並不表示公營銀行是沒有價值的，因為政府存在的目的不是只有效率，還包括公平、平等、正義等等，這些需要銀行去實踐，所以如何在人力資源制度上能有所突破，在政府管理金融機構的前提下，給公營銀行多些彈性，讓政府在施政上

更有助力，我覺得這是未來要更努力的地方。

最後一點是文化誠信的問題。我曾經告知金融研訓院，可以多推展一些「文化與行為」(Culture and Behavior)的課程，可惜大家的體會都不深，只覺得文化與行為就是法遵，就是不要犯錯，就是 integrity(廉正)。其實文化與行為是一種當你面對道德困境(ethical dilemma)的時候，能做出正確決定的能力。我們之前對理專舞弊案件做了許多裁罰，也提出理專十誡，但那只是治標，領導人的風格，他的所思所見才是最重要的。曾國藩說「風俗之厚薄奚自乎？自乎一二人之心之所嚮而已」，所謂風行草偃，如果 KPI 訂得不合理，如果領導人在乎的只是利潤，要如何期待理專團隊在面對道德困境時，能做出正確的選擇。教育同仁在面對道德困境時，提升判斷及做決策的能力，是我這幾年在「文化與行為」上一直想多做的事情，所幸我看到公營銀行在某些程度上也呈現一些好的領導典範。我以前說過，金融機構有兩張執照，一張是金管會核發的，一張是社會給的；金融機構的資本有兩種，一種是經濟資本(economic capital)，可以用金錢計算出來，另一種是社會資本(social capital)，是用信任來評量的；就這一點而言，臺灣銀行不只是有好的經濟資本，也有更值得稱讚、肯定與信賴的社會資本，是我心目中的好銀行。

最後介紹各位兩本書。我在保險局待過幾年，產險業有一個字叫 unknown unknown(不知之不知)，通常風險管理是 know risk(知道風險)，「你知道你知道有什麼風險」(known known)，或是「你知道你不知道有什麼風險」(known unknown)，但最可怕的是「你不知道你不知道有什麼風險」(unknown unknown)，今天我們面對的就是如此。英國經濟學家 John Kay 與前英格蘭銀行行長 Mervyn King 寫了一本書《極端不確定性》(Radical Uncertainty)，說明如何

在一個極端不確定的情況下去做決定(How to make decisions in an unknown future?)，我們每個人面對未來的環境都是未知的，不見得只有灰犀牛和黑天鵝，面對極端的風險，我們得以依靠的就是信任。臺灣銀行擁有信任，有更多實力及籌碼來面對更多變、複雜及未知的未來，這本書可提醒臺灣銀行的優勢。

另一本書是曾擔任加拿大及英國央行總裁、歐洲金融穩定委員會主席的 Mark Carney 所寫的《價值》(Values: Building a Better World for All)，我曾向大家報告，我想建立的金融制度，不是一個只以利潤為主的金融制度，而是一個有價值的金融制度。金融機構為什麼需要利潤以外的價值？因為金融機構從社會大眾吸收資金，這種信賴關係讓銀行具有非常強烈的公共性(publicness)，銀行暢通金融中介的功能所達到的目標，絕對不只是為了股東權益，而是要創造更多的社會價值，讓社會不同階層的民眾，能夠在他能力範圍內，取得最好的金融商品與服務，如何以公平、平等、正義的方式來對待不同的客戶，展現資源去回饋這個社會、回應政府的期待、回應社會發展的需要，才是金融機構存在於社會最重要的價值。

這兩本書告訴我們，所面對的環境是非常不確定的，但是面對不確定的環境時，最重要的是回歸被信賴的價值，這才是金融機構在極端不確定環境下最能夠生存的重要實力。以上是我今天不揣淺陋的報告，再次感謝各位將臺灣銀行打造成一個值得信賴的銀行，在永續、金融中介與社會信任上成為臺灣的光榮。在我任期尾聲，能夠在這邊與各位做一個分享，也是我難忘的光榮，謝謝大家！