

國立政治大學商學院經營管理碩士學程

金融組碩士論文

商業銀行的分行經營管理策略與績效
—商業銀行全功能分行、消金分行的經營比較分析

指導教授：呂桔誠 江永裕 老師

研究生：楊文賓

中華民國九十九年十二月

摘要

本研究以民國 94 年到 98 年間就本國銀行在組織變革下，挑選六家商業銀行分成兩組，比較銀行的分行採取「全功能分行」或採取「消金分行」對整體銀行績效的影響。以傳統財務比率分析法選取：獲利能力、資產品質(安全性)、經營能力(管理能力)、流動性，加入成長性和規模來評估這六家銀行採取不同的分行管理模式下的經營績效。結果發現：

民國 94 年至 98 年間，採取「全功能分行」模式的銀行，如上海銀行、華南銀行、兆豐銀行，在獲利能力的評比方面：總資產報酬率(ROA)、淨值報酬率(ROE)、純益率、平均員工獲利額等方面的績效都比採行「消金分行」模式的中國信託銀行、國泰世華銀行、台北富邦銀行為佳。在成長性方面，採全功能分行為主的銀行成長率也較穩定，消金分行組的銀行成長率起伏變化大，經營的成長力受外部環境的影響大。而在安全性評比方面，除了逾期放款比率消金分行組降的比較快，而全功能分行組無論景氣好壞均維持一致外，餘如：自有資本率、備低呆帳覆蓋率等兩組銀行間沒有顯著不同。經營能力、流動性方面兩組銀行也沒有顯著的不同。

經過分析可以看出，涉及整體銀行策略的項目，如資本適足、自有資本、逾期放款、流動性、週轉率等兩組間的績效差異不大。但如果業務可以分散，分行有權利調整的項目，如獲利能力、報酬率、逾期放款比率、存放比率、理財手續費收入等，全功能分行組的單位主管可以因地制宜發揮個別的經營績效，銀行的整體績效也就較好。尤其在 95 年雙卡風暴、98 年金融風暴時，全功能分行組的銀行更因為所有分行並沒有採取一致性的賺取高利率雙卡利潤、銷售高風險連動債等，因此獲利能力就相對較穩定。消金分行組因為全體銀行採取一致性的策略，對所有分行考核方式都相同，商品上架如果不對，沒有一家銀行可以規避風險，在景氣欠佳的年份

加上市場方向如果不對，經營績效就特別差。

本研究只採最近五年的財務指標進行驗證，且銀行的組織在這幾年內也有調整的情況，因此可能產生樣本數不足的情況，後續研究者若能增加研究年限，必能更客觀地檢驗採取消金分行或全功能分行對銀行經營績效的影響。



目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究問題與目的.....	4
第三節 研究期間及對象.....	6
第四節 章節結構.....	8
第二章 文獻回顧.....	9
第一節 全功能分行定義.....	9
第二節 消金分行定義.....	11
第三節 績效衡量指標界定.....	13
第三章 研究設計.....	16
第一節 國內銀行產業分析.....	16
第二節 資料收集方法.....	19
第三節 個案銀行簡介(上海、華銀、兆豐、富邦、中信銀、國泰世華)....	22
第四章 經營績效分析.....	51
第一節 研究方法.....	51
第二節 經營績效綜合分析比較與討論.....	54
第五章 結論與建議.....	86
第一節 研究發現.....	86
第二節 結論.....	88
第三節 未來研究方向建議.....	89
參考文獻.....	90
附錄一 上海商業銀行主要股東、轉投資事業概況.....	93
附錄二 華南金控主要股東、轉投資事業概況.....	95
附錄三 兆豐國際商業銀行權益法認列的主要股權投資.....	96
附錄四 台北富邦銀行主要轉投資事業.....	98
附錄五 中國信託商業銀行主要轉投資事業.....	99
附錄六 國泰世華銀行主要轉投資事業.....	101

圖目錄

圖 1 上海銀行組織結構圖.....	23
圖 2 華南銀行組織系統圖.....	28
圖 3 兆豐商業銀行組織結構圖.....	33
圖 4 台北富邦銀行組織系統圖.....	37
圖 5 中國信託商業銀行組織架構圖.....	41
圖 6 國泰世華銀行組織系統圖.....	47



表目錄

表 1	消金分行、全功能分行的編制與功能.....	12
表 2	經營績效評估之財務比率.....	13
表 3	近 5 年國內金融機構家數變化情形.....	17
表 4	2009 年金融機構營運狀況.....	18
表 5	本國商業銀行分行功能表.....	20
表 6	上海銀行董事及監察人.....	24
表 7	上海銀行主要經營者資料.....	25
表 8	華南銀行董事及監察人.....	29
表 9	華南商業銀行主要經營者.....	30
表 10	兆豐國際商業銀行董事、監察人資料.....	34
表 11	兆豐國際商業銀行主要經營者.....	35
表 12	兆豐金控主要股東.....	36
表 13	台北富邦銀行董監事.....	38
表 14	台北富邦銀行主要經營者.....	39
表 15	富邦金融控股公司之主要股東.....	40
表 16	中國信託商業銀行董監事資料.....	43
表 17	中國信託主要經營者.....	44
表 18	中國信託金融控股股份有限公司之主要股東.....	45
表 19	國泰世華銀行董事及監察人資料.....	48
表 20	國泰世華銀行主要經營者.....	49
表 21	國泰金控主要股東.....	50

第一章 緒論

第一節 研究背景

台灣的金融市場在有限的規模中，存在相對多的銀行，形成了過度競爭的現象，因而各金融機構一再思考如何調整組織架構，使經營績效達最佳化。

以往銀行組織給人的印象不是總行就是分行。現代銀行的各部門名稱則五花八門；有消費金融事業處、企業金融事業處、財富管理事業處，有私人銀行部、理財事業部、金融服務部……等，銀行的各部門名稱千變萬化、五花八門，讓一般民眾不易理解。而其中受影響最大的是「分行」，因為組織的調整，銀行的分支機構便重新定位了。分行是銀行的門面，是銀行的業務觸角，客戶對銀行最直接的印象就是分行的門面、人員、服務效率等。為了使效率達最佳化，分行的功能究竟應定位為何，便是各銀行必須優先思考的問題。

以往一個客戶到銀行辦事，如果客戶碰到各式各樣的問題且不能獲得滿意的解決時，第一個反應是「叫你們經理出來」；但如今多數銀行的分行因應組織改造，分行也依各項業務別區分成不同的功能，因此一個分行的經理不必然可以完全代表一個分行了，而要看各項業務的不同性質由不同的人負責。所以如果有客戶還要找「經理」，銀行員的第一個反應是要先區分出客戶的問題是什麼性質，再請分行內負責該項業務的主管來解決客戶的問題。以往銀行的分支機構——亦即分行，即為一利潤中心，而具有內部創業的特色，一個分行的經理人(各銀行對經理人常有各種不同的職稱)須完全負責分行的成敗責任，總行也賦予分行可以承做各項業務的權利與責任，除了權限有一定限制外，分行每一項業務幾乎完全可以接受客戶的申

請，並給予回應。我們通稱這種分行叫「全功能分行」。但現今「分行」的功能不同，有些分行仍然維持傳統的「全功能分行」。但有些分行則只是定位為行銷通路，分行只能受理客戶的各項業務申請，至於事後所有的後續處理作業，則完全集中到各功能或作業中心辦理，分行只是銀行和客戶間的一個橋樑。某一些銀行簡化了「分行」的功能，將專業、複雜的業務，如：企業公司戶貸款、進出口融資、專案融資、聯合貸款等業務集中到專屬的事業處辦理；分行只留下一些較為簡單、相對而言比較容易處理、風險比較低的業務，也就是一般的「消費金融貸款」，如：有十足擔保的房屋貸款、金額小的小額消費信用貸款等等這些業務保留在分行處理。至於消費金融業務以外的其他金融相關業務只能「轉介」給相關事業處辦理，分行能直接處理的業務受到局限，我們便稱這種分行稱為「消費金融分行」，或簡稱「消金分行」。

目前國內的金融機構採「全功能分行」者，較具代表性的以老行庫居多，如：台銀、合庫、土銀、兆豐、上海銀行…等。而採取「消金分行」則以後來設立之新銀行居多，如：台北富邦銀行、中國信託銀行、台新銀行、國泰世華銀行…等。而三商銀，如：一銀、彰銀也在「全功能分行」、「消金分行」間，在幾年間來來回回變換了好幾次。

銀行組織策略究竟是採取「全功能分行」或採取「消金分行」何者為好？這就要歸結到銀行整體經營績效。主張採「消金分行」的銀行認為以專業化、市場區隔來服務客戶。就像量販店提供大量、專業、便宜的各式商品給大量需求者，而一般小消費、家用商品就到便利商店消費即可，是採各取所需的做法。

主張採「全功能分行」的銀行認為銀行必須要能立即滿足客戶各式各樣的需求，只要服務能獲得客戶滿意，客戶並不在乎銀行內部的組織是如何。全功能分行策略是主張從客戶的角度思考問題，一般客戶的立場比較

願意面對單一窗口往來，客戶的各項問題可以從這一個窗口得到答案。而採「消金分行」的銀行則主張以專業分工服務客戶，站在銀行內部管理的角度思考問題，主要是為了內部風險控管、集中作業、降低成本考量。

「消金分行」因偏重消金業務，因此當客戶有其他業務上的問題，銀行員給予的答覆是--放款問區域中心、外匯問國外部、理財問理財部，雖然很禮貌的轉介，然而客戶是否就這樣覺得這種服務更專業？銀行內部區分各事業處是否會造成在服務客戶上的改變，得到更專業的服務？這是銀行組織調整應思考的問題。

銀行改採「消金分行」策略後，分行經理的「授信權限」也受到調整，甚至完全沒有授權可言，也就是分行在面對客戶辦理各項業務的時候，主管沒有任何授權可以直接承諾客戶，而必須事先向總行相關部門請示，申請核可後再通知客戶，這種情況會不會降低分行與客戶互動的即時性，進而影響整體銀行經營績效，或者因此反而增加了更多成本？消金分行授信權限也是銀行進行組織改造時同時應思考的問題。

本篇論文以近幾年來現有國內銀行採行「全功能分行」策略、「消金分行」策略的幾家主要銀行，進行績效分析，審視近年來國內銀行的組織再造是否提升了銀行績效，以進一步說明銀行採「全功能分行」策略或「消金分行」策略對經營績效上會較有助益。

第二節 研究問題與目的

商業銀行必須以長遠的眼光來發展各種競爭力的構件。銀行經營須回歸到服務業以客戶為導向的原則，則必須建立一套符合市場競爭的客戶關係管理與資訊回饋機制，以做為事業策略或價值單元間分工的組織設計依據。然而在銀行注重風險管理考量下，以專業分工服務客戶，或以地區性客戶方便性考量，影響了分行在銀行組織中的定位。因此過去十年多數銀行進行組織改造，銀行內部分成了許多個事業部，用事業部功能將原有銀行分行的功能專責予以各部門負責，因此「分行」的功能究竟在銀行的整體績效中，應該賦予怎樣的角色，才能使銀行的績效最佳，這是我們最關心的話題。

分行即是接觸客戶的第一步，分行的功能當然會反應整個銀行的績效。分行的權限也就是授予區域性單位面對客戶時能夠直接處理的能力，授權集中考量是為了降低風險，但在服務客戶的效率上也可能受影響。如何在及時處理客戶需求同時兼顧風險，是管理當局授權分行主管最重要的考量。

將客戶的需求依不同的屬性區分；一般企業和銀行往來必然和一般自然人不同，因此依客戶的需要指派不同的事業單位予以服務。分行遍佈全國各地，可以就近服務客戶的種種需求，而各事業部可以集中專業人員予以服務，但限制於地點，各項業務也只好透過各分行轉介服務，這其間必然會造成服務品質上的差異。

國內有些銀行堅持即有傳統採「全功能分行」的策略，分行採利潤中心自負盈虧，但基本上總行也會配備相當的部門給予輔助。另有些銀行則花費不少成本研究組織改造，在事業單位、部門別功能、客戶服務上調整銀行的組織，分行的功能變來變去，授權時有時無。又有一些銀行多年來

的發展就是以事業部為基礎，分行只是通路，分行甚至實質上只能扮演為「簡易型分行」的角色，單純只做存款業務(基本上是做銀行和客戶之間的一個橋樑)，但表現的整體業績卻也相當亮眼。

筆者服務金融業多年，觀察其間變化多年，透過此研究來整理出一些評估銀行經營績效的指標，並分辨分行的定位、分行的功能以及在整體銀行運作上究竟應該扮演怎樣的機能較為恰當。



第三節 研究期間及對象

國內銀行的組織再造發生的時間都在最近十年。新銀行成立初期的組織結構幾乎也都和傳統老行庫的組織類似，分行都是全功能分行，分行可以承做和所有客戶相關的各項業務，沒有所謂全功能分行、消金分行、企金分行等等的區分。業務的分別多儘是某些分行較重視房屋貸款相關的消費金融業務，而某些分行則因經理人的業務背景，因此特別重視和企業相關的企業金融業務的差別而已。

隨著金融業的加劇競爭，加上產業景氣變化快速，在民國 86 年至 90 年亞洲金融風暴多家企業發生財務問題，上市公司地雷股一一出現，各銀行壞帳也逐漸提高，導致金融機構獲利大幅衰退，甚至有多家金融機構被接管(如中興銀行、高雄區中小企業銀行、花蓮區中小企業銀行、台東區中小企業銀行、慶豐銀行等)。各銀行為了強化風險管理與提高經營績效，紛紛提出各種組織改造，所以在民國 95 年之後，看到了各家銀行在分行以外成立了各種事業部門。

銀行的組織改造，成立了各種事業部門後的經營績效，不是短時間可以看出來的。而且有些銀行在最近幾年在組織部門間一再調整，分行的功能與定位也在這幾年間變更了好幾次，短期間內組織變化多次，這些銀行就不是我們採樣上比較分析的銀行。為了績效評比比較上的一致性，因此以近五年的財務資料且近五年內組織上較沒有更動的銀行為樣本，比較全功能為主的銀行和採消金分行為主的銀行在整體銀行的經營績效上有無差異。

在以全功能分行部份，我們採「上海商業儲蓄銀行」、「兆豐銀行」、「華南銀行」等三家銀行為樣本。而銀行事業部功能定位明確，分行明顯屬於消金分行或通路為主的銀行，採納的樣本是「中國信託銀行」、「台北富邦

銀行」、「國泰世華銀行」等三家銀行。分成此二組來比較不同組織架構下，
銀行經營績效是否有顯著差異。



第四節 章節結構

在第二章分別定義全功能分行與消金分行提出銀行分支機構具有何種功能、授權及業務屬性是歸屬於「全功能分行」、什麼樣的情況下則屬於「消金分行」。另對銀行經營績效優劣指標的相關文獻進行探討、回顧國內外學者的定義，做為確認研究的基礎，據以推導出研究的觀念性架構。

在文獻回顧之後，在第三章提出研究設計，對國內現有銀行產業狀況分析，另資料取得方式、資料收集的方法等予以說明，再對這幾家樣本銀行的現況做一些介紹。

第四章對評估銀行經營績效所採用的指標、分析方法，評估消金分行為主的銀在在最近五年內的績效如何？全功能分行的相對績效又如何呢？兩組間做綜合比較分析。

在第五章做出結論與建議，根據第四章績效分析後的發現，提出分行功能定位如何影響整體銀行經營績效，在銀行組織改造應採取的部門結構提出分析結果。最後列出研究限制與未來可以遵循的方向，供日後研究此議題者參考。

第二章 文獻回顧

第一節 全功能分行定義

依金融監督管理委員會核發之全功能分行的營業執照，分行可以承做的業務如下：

放款：包括透支、貼現、外銷放款、購料放款、開發保證函、開發信用狀、應收帳款承購業務等等。

存款：包括台幣活期存款、支存、定存、薪資轉帳等業務。

外匯：包括進口開狀、出口押匯、託收等業務。

匯兌：包括匯出匯款業務、外幣現金、旅行支票兌現等。

網路銀行業務。

若依分公司營業證照登記的業務而言，分行幾乎可以承做所有的一般商業銀行相關金融業務，分行可以視座落地附近的經濟環境來發展較適合的業務，所以全功能分行如果座落在科學園區，就可能做相當多的計劃型融資、進出口融資、建廠設備融資、聯合貸款等相關業務；而座落在住宅區的分行自然以消費金融與住宅貸款為主，較少做太多與公司企業相關的業務。因此全功能分行雖然有承辦各項業務的許可，實際上常依座落地點的不同，業務型態與經營策略會有所差異；而各銀行的分行功能之所以受到限制，則是各銀行內部的規定限制了銀行的業務功能。消金分行的業務特色是不管分行座落在何處，其業務均一，縱然是座落在科學園區的分行，也只能做消費金融相關業務。消金分行附近如果有公司企業的相關業務，此時就將客戶轉由區域中心或相關事業部來服務。

銀行內部有風險管理機制、內稽內控制度，雖然全功能分行可以承做各項業務，但也有明確規定在一定權限內分行負責人可以決定。較常見的授權是表彰在貸款可以准駁的「額度」，也就是客戶來申請貸款時分行經理可以自行決定貸放與否的權利，另外也有利率、匯率優惠、手續費減免等一定的授權。但這些全都在內部風險管理、內稽內控下，風險可以掌控下授權分行負責人因地制宜。

全功能分行是指金融相關業務上在分支機構負責人可以處理的各項業務，並有一定的權限來核定客戶的申請，縱然非授權的權限內，也是由分行、分支機構轉由向總行(總公司)提出申請。



第二節 消金分行定義

「消金分行」指分行只做存匯、財富管理業務，其功能類似「簡易型分行」。至於前述三項業務以外的其他業務只能轉介給區域中心或相關事業部門來辦理。分支機構(分行)在業務上碰到非消費金融業務時，分行的功能就是「轉介」，亦即分行只是客戶和區域中心之間的橋樑。通常的情況是存款、匯款、客戶的薪資轉帳、電子商務等日常業務由分行來服務，其他業務如放款、進出口或專案融資等由區域中心來服務。而客戶因為放款、匯款或特殊商品產生的收入，就看各銀行內部怎麼去切割了。各單位是利潤中心，因為共同服務客戶產生的收益在銀行內部的分配辦法也就很重要。

全功能分行、消金分行的編制、工作職掌、分行經理人的權限等以表 1 列表來說明，在編制人力、職掌方面確實有顯著不同。

表 1 消金分行、全功能分行的編制與功能

項目	消金分行	全功能分行
人員編制	經理一人、存款、放款 襄理各 1 人	經理(或協理)1 人、副理 1 人、存款襄理 1 人、 放款襄理 2~3 人
工作職掌	<p>存款：支存、活存、活儲、定存、票據交換、服務台、會計、出納。</p> <p>放款：受理房貸申請、小額貸款申請、收件轉介、對保、撥款帳務。</p> <p>理財：基金、壽險銷售。</p>	<p>存款：同消金分行。</p> <p>放款：</p> <p>消費金融業務：受理房貸等各類消費性貸款申請、估價、徵信、對保、撥款。</p> <p>企業金融貸款：</p> <p>傳統產業貸款、土地建築融資貸款、專案貸款、聯貸業務等。</p> <p>理財：同消金分行。</p>
權限	無權限，或權限低	單位主管通常在一定金額下可以有准駁的權利。

第三節 績效衡量指標界定

以傳統財務比率分析法選取獲利能力、資產品質、資本適足性、管理能力、流動性等五個指標，加入成長性、規模等兩項因素。有較佳的總資產報酬率(ROA)，高資產品質(低逾放比 Lower Loan Losses)，適當的準備率(Adequate reserve)，低營運成本等等來評估銀行的經營績效。採用的指標是表 2 所列評估銀行經營績效之各項財務比率，以安全性、經營能力、流動性、獲利性、成長性的各項財務比率，逐項評估標的銀行的經營績效。

表 2 經營績效評估之財務比率

財務因素	財務比率	計算公式	公式說明
安全性	資本適足率	自有資本／風險性資產	合格自有資產除以風險性資產總額，充分反應銀行所承受風險資產之最低資本適足率的要求。
	股東權益比率	股東權益總額／資產總額	股東權益(淨值)佔總資產的比重，比重愈高即業主投入的資本較高。
	備抵呆帳覆蓋率	備抵呆帳費用／逾期放款	銀行承受呆帳的指標，備抵呆帳覆蓋率越高表示銀行承受呆帳的能力越強。
	逾放比率	逾期放款／總放款	表示銀行的資產品質，逾放比率太高表示資產品質、授信品質有問題，經影響整體銀行的體質。
經營能力	總資產週轉率	營業收入／總資產	測定總資產的運用效能，比率越高顯示總資產的運用能靈活。
	淨值週轉率	營業收入／股東權益總值	投入資本的運用效率，比率若太低表示資本未能有效運用。

	固定資產週轉率	營業收入／固定資產淨額	測定固定資產運用的效能，比率太低時表示固定資產投資浪費、固定成本高、產品無競爭
	營業費用率	營業費用／營業收入	營業費用使用的效能，比率越低越有競爭力。
	手續費收入佔營收比率	手續費收入／營業收入	手續費收入佔營業收入的比重，比較各銀行收入種類之差異性。
流動性	流動準備比率	中央銀行規定流動資產／應提流動準備之各負債	此比率促使銀行對其資產保持適當的流動性，現行最低標準為7%，但流動準備太高，銀行的資金運用收益將相對降低。
	存放比	總放款／總存款	銀行業吸收的存款有多少比率用於貸放，表示資金運用效能外及資金運用的安全性。
	存款佔總資產比重	總存款／資產總額	顯示銀行存款佔資產的比重、吸收存款的能力及承擔負債的比重。
	放款佔總資產比重	總放款／資產總額	顯示銀行的業務能力、資產運用效能。
獲利性	總資產報酬率(ROA)	稅後淨利／資產總額	公司總資產為股東的創造的利潤，用百分比表示。
	淨值報酬率(ROE)	稅後淨利／股東權益總額	又稱股東權益報酬率，公司利用股東權益為股東所創造的利潤。公司獲利能力及公司經營階層運用股東權益為股東創造的能力強弱。

	稅後淨利率	稅後純益／營業收入	銀行稅後純益佔總收益的比率，評估銀行的最終獲利能力。
	平均員工獲利額	稅後純益／員工總人數	顯示銀行人力運用效能，每位員工對銀行的貢獻度。
成長性	淨值成長率	$(\text{本期淨值}-\text{上期淨值})/\text{上期淨值}$	公司經營結果，業主權益相對增加的情形。督促提高獲利及增加股東權益。
	營收成長率	$(\text{本期淨收益}-\text{上期淨收益})/\text{上期淨收益}$	公司營業收入(較前一年度比較)的成長情形。
	稅後淨利成長率	$(\text{本期稅後淨利}-\text{上期稅後淨利})/\text{上期稅後淨利}$	公司獲利的成長情形。
	利息收入成長率	$(\text{本期利息收入}-\text{上期利息收入})/\text{上期利息收入}$	分析銀行放款的利息收入成長情形。
	手續費收入成長率	$(\text{本期手續費收入}-\text{上期手續費收入})/\text{上期手續費收入}$	分析銀行的手續費收入成長情形。

第三章 研究設計

第一節 國內銀行產業分析

一、 國內銀行經營環境

國內銀行業在 1990 年政府開放新銀行成立以來，一般觀察的現象為：銀行家數太多、規模小且缺乏領導銀行，銀行間競爭激烈，產品創新能力不足，各銀行產品同質性太高，因而獲利遠低於其他國家。

因此政府將金融改革列為國家發展重點計劃，2002 年政府組成「金融改革小組」，開始推動各項興革措施。

第一次金融改革以「除弊」為重點，政府想在改革成效的基礎上，進一步提升我國金融服務業的競爭力。而第二次金融改革則希望建構與國際接軌的金融環境和法制，推動台灣成為區域金融中心。也就是說讓台灣的金融機構大型化、國際化，增加台灣金融產業的競爭力。

2004 年政府宣佈二次金改四大目標¹，這四大目標分別是：

1. 2004 年年底至少三家金控公司市佔率超過 10%。
2. 公股金融機構的家數由十二家減為六家。
3. 金控家數 2005 年底前減半為七家。
4. 至少一家金控公司到海外掛牌或引進外資。

自此金融機構、金控公司陸續出現合併整合，如中國商銀與交通銀行整併、合作金庫與中國農民銀行合併，華僑銀行引進外資成為花旗台灣等等。但也有諸多未成功的案例，如：開發金之券商業務三合一受挫，彰化

¹ 資料來源：行政院全球資訊網

銀行與台新金控合併久未能實現等，使二次金改的執行成果遠不如預期。

然而經過了政府金融改革，國內銀行生態出現了戲劇性轉變，由 2005 年到 2010 年 6 月止，國內金融機構的家數變化如表 3 所示，本國銀行家數由 45 家減為 37 家，是最為明顯的變化。

表 3 近 5 年國內金融機構家數變化情形

名稱	2010 年家數	2010 年分行家數	2005 年家數	2005 年分行家數
本國銀行	37	3,285	45	3,259
外國銀行在台分行	31	132	36	68
信用合作社	26	259	29	295
農會信用部	276	810	253	827
漁會信用部	25	42	25	39

二、 國內金融機構經營概況

依據銀行局統計 2009 年 12 月本國銀行(不含外國銀行在台分行、信用合作社)經營概況(表 4)可以看出：本國銀行放款總額新台幣 170,779 億元，較 2004 年(近 5 年比較)的 157,767 億元，五年間成長了 8.25%，總存款為新台幣 217,581 億元，較 2004 年的 175,888 億元，成長了 23.7%，逾放比率由 2001 年的最高峰降到 2010 年三月為史上最低的 1.05%。

表 4 2009 年金融機構營運狀況²

國內銀行	金額(億元)	年增率
淨值	19,364	7.72%
總資產	307,249	6.43%
存款	217,581	8.21%
放款	170,779	2.02%
收益	12,133.7	-49.5%
稅前純益	839.2	89.18%
資產報酬率(ROA)	0.27%	0.12%
純益率	6.92%	5.07%
存放比率	75.56%	-6.13%
員工人數(人)	128,348	-3.37%
營業單位	3,352	-6.34%

² 資料來源：金管會銀行局

第二節 資料收集方法

為了比較各銀行的經營績效，各銀行間的規模要接近，且在這五年間總行、分行的功能定位變化不大；分行有關策略研究則採實施全功能分行或消金分行五年以上者，因此，比較的銀行間大體上面對相同的大環境。

各銀行的分行組織系統各有不同，如果一個分行可以同時處理企業金融(即公司戶)的資金融求，同時也可以處理個人戶的資金融求的情形，即稱為「全功能分行」。

如果分行內部只能處理個人戶的消費性貸款業務(即房貸、小額信用貸款等)，對於公司戶的資金需求服務不能直接服務，必須轉由其他區域中心處理的，這種分行稱之為「消金分行」。

表 6 列出目前國內銀行的分行制度是採取「全功能分行」或「消金分行」，一般老行庫大都採全功能分行，而民國八十年後設立的新銀行則採取消金分行為主。

表 5 本國商業銀行分行功能表

銀行別	組織系統	說明
台灣銀行	全功能分行	2008 年合併中信局
兆豐銀行	全功能分行	
中華開發銀行	全功能分行	
中國信託商業銀行	消金分行	
合作金庫	全功能分行	2006 年合併中國農民 (銀行)
土地銀行	全功能分行	
國泰世華銀行	消金分行	
第一商業銀行	全功能分行	2009 年又變更為全功 能分行
台北富邦銀行	消金分行	
華南銀行	全功能分行	
彰化銀行	全功能分行	
上海商業儲蓄銀行	全功能分行	
花旗(台灣)銀行	消金分行	
永豐銀行	全功能分行	
台新銀行	消金分行	
玉山銀行	消金分行	
台灣中小企業銀行	全功能分行	
渣打銀行	消金分行	
台灣工業銀行		
元大銀行	消金分行	
新光商業銀行	全功能分行	
遠東銀行	全功能分行	
安泰商業銀行	全功能分行	
中國輸出入銀行		
聯邦商業銀行	消金分行	
台中商業銀行	全功能分行	
萬泰商業銀行	全功能分行	
日盛商業銀行	消金分行	
京城商業銀行	全功能分行	
陽信商業銀行	全功能分行	
高雄銀行	全功能分行	
板信商業銀行	消金分行	
華泰商業銀行	全功能分行	
三信商業銀行	全功能分行	
大台北商業銀行	全功能分行	

在比較銀行的資產規模及分行屬性後，選取二組各三家採「全功能分

行」、「消金分行」的商業銀行進行比較。

資料來源有三種，分別是本銀行網站提供的財務報表資料、年報、網路資訊等，如下所示：

1. 六家銀行於網站上所提供最近幾年的公開說明書，法定公開揭露事項等。
2. 台灣經濟新報(TEJ)的台灣財經資料庫。
3. 公開資訊觀測站 <http://newmops.tse.com.tw/>，選經會計師簽證過之資產負債表與損益表使用之。



第三節 個案銀行簡介(上海、華銀、兆豐，富邦、 中信銀、國泰世華)

壹、 上海銀行

一、 沿革

1915 年由創辦人陳光甫先生於上海寧波路創立的純民營銀行。

1924 年職員達 2700 人，全國分支機構總數達 111 家，成為當時最大民營銀行。

1944 年抗戰期間，奉命於重慶成立總行。

1954 年奉准在台註冊成立總管理處。

1964 年奉准在台復業。

1965 年於台北市館前路正式對外營業，成為唯一自大陸遷台復業的民營銀行，當時資本額一千五百萬元，董事長仍為陳光甫先生。

1979 年創辦人陳光甫先生逝世，改由朱如堂先生出任董事長。

1979 年成立國外部(第四個營業單位)

1991 年總行遷至民權東路，營業單位增加為 22 處，資本額增加至三十億，同年董事長朱如堂先生退休，改由榮鴻慶擔任董事長。

1997 年資本額增加至 73 億，營業單位增加至 44 處，英國「銀行家」雜誌評列為世界第 382 大銀行。

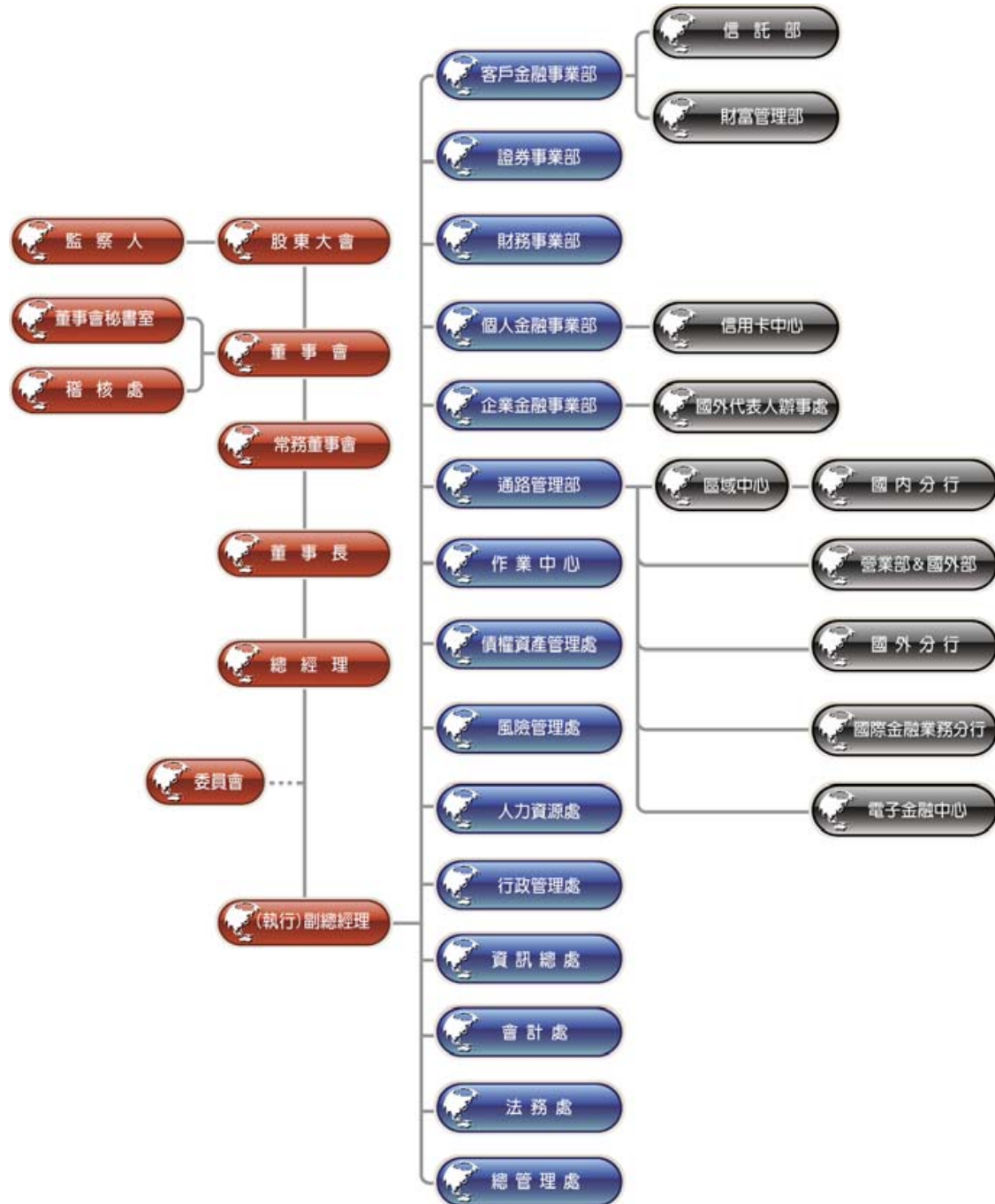
1999 年資本額增加至 117 億，營業單位 53 處。

2009 年營業單位 65 處，資本額 253 億，英國「銀行家」雜誌評列為世界第 251 大銀行。

二、組織架構

◆ 組織系統圖

圖 1 上海銀行組織結構圖



◆ 董事、監察人

表 6 上海銀行董事及監察人

職稱	姓名	主要經(學)歷	目前兼任之其他職務
董事長	榮鴻慶	滬江大學、台灣中國旅行社董事長	台灣中國旅行社董事、中旅國際旅行社董事、天祥晶華飯店董事、香港上海銀行董事
常務董事	李慶言	美國西北大學碩士	香港上海銀行董事、新加坡航空公司董事會主席
駐行常務董事	陳逸平	美國丹佛大學碩士、國票綜合證券監察人	台灣中國旅行社董事、中旅國際旅行社董事、天祥晶華飯店董事、香港上海銀行董事
董事	榮智權	美國芝加哥大學工商管理碩士、美國花旗銀行(香港)經理、香港上海商業銀行董事長	上商復興董事、復興公司董事、香港上海商業銀行董事長
董事	永業投資(股)代表人：顧興中	南通大學、勤益(股)董事長	勤益(股)公司董事
董事	嚴雋榮	東吳大學、上海銀行總經理	台灣中國旅行社董事
董事	Magnetic Holdings Limited 代表人：榮康信	美國芝加哥大學碩士，上海銀行副總經理	上海銀行副總經理、台灣中國旅行社董事、中旅國際旅行社董事、天祥晶華飯店董事
董事	顧肇基	美國哥倫比亞大學碩士，勤益(股)董事長	勤益(股)公司董事長兼總經理
董事	邱怡仁	中山大學碩士，上海銀行總經理	上海銀行總經理、台灣中國旅行社董事、中旅國際旅行社董事、天祥晶華飯店監察人
監察人	鄭家驊	香港中文大學，上海銀行副總經理，台灣票券金融(股)董事	台灣中國旅行社監察人、中旅國際旅行社監察人、天祥晶華飯店董事
監察人	何俊明	中興大學，上海銀行副總經理、顧問	台灣中國旅行社董事

◆ 主要經營者

表 7 上海銀行主要經營者資料

職稱	姓名	主要經(學)歷	擔任其他公司之職務
總經理	邱怡仁	中山大學碩士	天祥晶華飯店監察人、冠華創投董事、中旅國際旅行社董事、台灣中國旅行社董事、寶豐保險(香港)董事、上港上海商業銀行替代董事
執行副總經理	陳善忠	東吳大學	上銀財產保險代理人董事長、上銀人身保險代理人董事長、上銀行銷公司董事、台北外匯經紀公司董事
副總經理	榮康信	美國芝加哥大學碩士	台灣中國旅行社董事、天祥晶華飯店董事、中旅國際旅行社董事
副總經理	黃哲輝	政治大學	上銀財產保險代理人公司監察人、上銀人行保險代理人公司監察人
副總經理	林志宏	台灣大學碩士	
協理	王光雄	師範大學	
協理	呂毓卿	台北大學碩士	
協理	李錦雪	台灣大學	台灣票券金融公司董事
協理	狄景力	政治大學	
協理	林玉明	國際商專	汎揚創業投資公司監察人
協理	林旭彥	中興大學碩士	上銀資產管理公司董事
協理	林金泉	逢甲大學	
協理	洪修誠	東吳大學	
協理	孫國平	逢甲大學	

三、 經營特色

◆ 服務理念：

上海銀行本著「處處為您著想」的服務理念，不會隨市場起舞，不會一窩蜂根進同業的策略，堅持「重視風險甚於獲利」的原則，秉持「溫心、輕鬆、尊重」的服務精神與「保守穩健」的企業文化，以守護顧客的財產為首要原則。因此，在沸沸揚揚的雙卡風暴中，上海銀行因為堅持不發現金卡，得以全身而退。在金融風暴中，金融同業紛紛中箭落馬，上海銀行也因為重視風險甚於獲利的原則，避開了地雷商品，受

傷程度也最小。

上海銀行堅持採取「全功能分行」策略，站在客戶端想問題，而不會讓客戶因為購買的商品不同而需要跑二家店。客戶的任何問題向單一窗口反應即可，所有的客戶問題，分行必需橫向溝通，解決銀行內部各部門的意見，客戶只要找分行就對了。上海銀行深知銀行競爭激烈，有形的產品價格競爭不具差異性，替客戶創造無形價值的服務能力，必成為決戰未來的要素。「一流的服務是偉大的創新，每一種優勢都可能被超越，唯有傲人服務是例外。」³

能夠用對方法，深化與客戶互動的品質，創造感動的服務，才能維持長久優勢。無論經濟景不景氣，消費者最終想選擇的，是那些能提供最佳服務品質的企業。

◆ 創新

保守穩健，重視風險管理，不代表不創新。在顧客需求導向指引下，上海銀行也不斷求新求變，創造出領導性的金融商品。如首創「一元開戶儲蓄存款」、「單一櫃員制」、「24小時電子銀行服務區」、「第一家開辦網路銀行轉帳服務」、「首創對大陸金融機構直接通匯業務開辦」……等，上海銀行相信：只有處處為顧客著想的實際行動，才能創造信賴的價值。

四、 上海銀行主要股東概況(如附錄一)

五、 轉投資事業

- ◆ 上海商業儲蓄銀行轉投資事業除「台灣中國旅行社(股)公司」外，都是與金融業相關業務有關的公司。上海銀行轉投資的特色在於透過「上商復興(股)公司」轉投資的兩家孫公司，計持有「香港上海商業銀行有限公司」57.6%股權，餘投資之國外公司均是香港上銀所持有(如圖一)。其主要轉投資事業如附錄一：

³ 創新大師湯姆·彼得斯(Tom Peters)之名言。

貳、 華南銀行

一、 沿革

華南銀行設立於1919年(民國8年)，由當時省紳林熊徵先生及海外華僑鉅商等，鑒於有溝通各地僑胞資金與促進台灣省內外經濟繁榮之需要，乃起而倡導，由林熊徵先生代表發起人，敦請海內外知名人士發起組織「株式會社華南銀行」，於當年1月29日召開創立大會，資本額定為1,000萬日圓，由林熊徵先生擔任總理(董事長)，總行設於台北市表町二丁目二番地(即現今之館前路45號現址)，於同年3月開始營業。

之後華南銀行於國內外，如廣州、海防、西貢、仰光、新加坡、三堡壟、東京等地設有分支機構。

1930年代經濟恐慌期，台灣的民營銀行經營岌岌可危，在政策主導下進行合併，唯株式會社華南銀行穩住經營，未被合併。民國33年，華南銀行增資，台灣銀行所有股份超過總資本之半數，乃由台灣銀行改派名倉喜作任總理，林熊徵先生則就任最高名譽職之會長。

1945年10月25日台灣光復，林熊徵先生爭取華南銀行繼續存在。

1947年股東大會，推舉劉啟光先生為董事長，同年5月召開臨時股東大會，決議合併台灣信託公司，並將台灣信託公司改為華南銀行信託部，並增加資本為舊台幣2,500萬。

1948年間，於全省普設分行、辦事處共達60餘單位，資本總額增加為舊台幣10億元。

1949年，實施幣制改革，華南銀行將資本額調整為新台幣150萬元。

之後華南銀行經營穩健，經過多次增資，至民國1007年資本額達378億900萬。

民國1998年官股釋出，完成民營化。

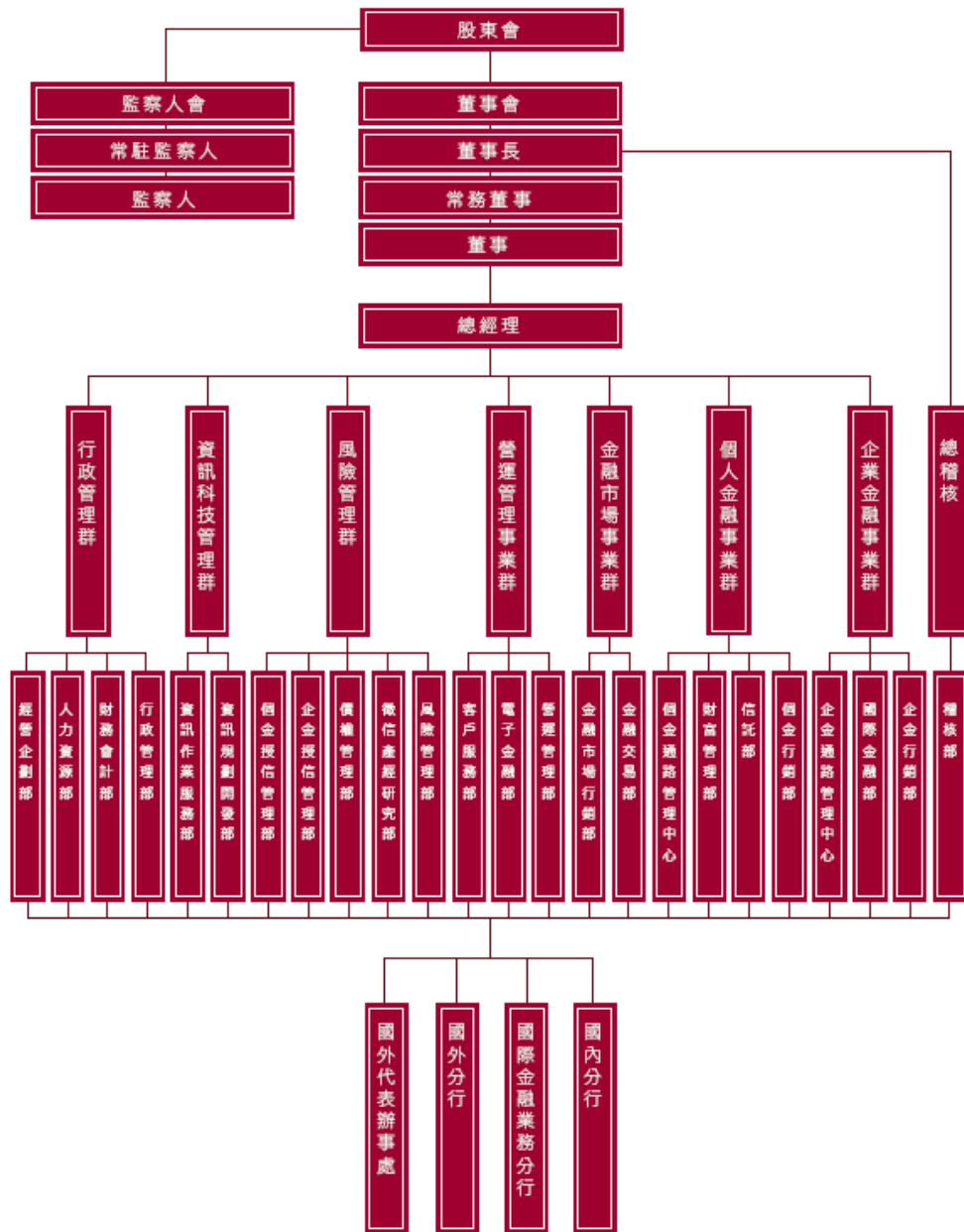
2001年與永昌綜合證券股份有限公司，共同以已發行股份全數轉換方式，轉型為「華南金融控股股份有限公司」。林明成先生任董事長。

至2009年12月國內分行計183家，國外分行6家，國外代表辦事處2家，全行員工人數7,073人。

二、 組織架構

◆ 組織系統圖

圖 2 華南銀行組織系統圖



由上圖可以看出華南銀行全功能分行的特色，所以分行均由八大事業業群(含稽核)的 24 個部直接管轄，分行可以直接對總行事業群的單位，因此分行碰到客戶的任何問題都可以向總行申請，免除了層層轉介的事務。

◆ 董事、監察人

表 8 華南銀行董事及監察人

職稱	姓名	主要經(學)歷	目前兼任之其他職務
董事長 ⁴	林明成	日本慶應大學法學碩士、大永興業(股)公司董事長	財團法人林公熊徵學田董事長
常務董事	王濬智	台大經濟系、政大經研所，中信局總經理，安泰銀行總經理、副董事長	華南銀行總經理、中華民國銀行公會理事長
常務董事	劉茂賢	文化大學經濟研究所，華南金控副總經理	華南金控總經理
常務董事	謝榮富	空中大學商學系，欣欣天然氣監察人、台灣工銀常務董事	大台北互瓦斯公司總經理
常務董事兼獨立董事	徐偉初	美國南伊利諾大學經濟學博士，政大財政系主任	文化大學會計系教授
董事	陳明章	逢申大學銀行保險系，台灣中小企銀監察人、台灣人壽董事	台灣銀行副總經理
董事	陳尾吉	國立空中大學，台銀新竹分行經理	台銀債權管理部經理
董事	聶建中	美國新澤西州立羅格斯大學經濟學博士，淡江大學財務金融系主任兼所長	淡江大學財務金融系專任教授
董事	黃世鑫	德國基爾大學財政博士，台北大學公共事務學院院長	公視基金會監事、華視董事
董事	顏陳秀霞	實踐大學，台北區中小企業銀行董事	裕霖投資公司監察人
董事	林知延	美國加州大學洛杉磯分校法學博士，美國加州律師公會會員、美國財務分析師學會會員	永達建設公司董阿長特別助理，林明成之子
董事	許陳安瀾	東海大學外文系，永昌綜合證券公司董事長	華南永昌綜合證券公司董事長
董事	許元禎	美國賓州大學華盛頓學院企管碩士，永昌綜合證券公司協理	永昌綜合證券公司副總經理
董事	江佳純	輔仁大學日文系，資誠會計師事務所投資法律服務部	
董事	李輝明	台北商專企管科，華南金控產業工會常務理事	華南銀行泰山分行副理、華南金控產業工會事
獨立董事	許嘉棟	美國史丹福大學經濟博士，中央研究院經研所所長、中央信託局董事長	金融研訓院董事長，金融總會理事長
獨立董事	許崇源	美國曼菲斯大學會計博士，政大會計系教授、會計師	政治大學會計系教授
獨立董事	陳俊斌	台灣大學法律研究所碩士，東吳大學法律系教授、執業律師	磊實法律事務所合夥律師
常駐監察人	吳壽山	美國佛羅里達大學財務保險及不動產博士，交通大學系主任、所長	長庚大學管理學院院長
監察人	蔡文預	政治大學企管碩士，會計師	信彰聯合會計師事務所所長
監察人	楊豐彥	台灣大學商學系，台銀南非分行、洛杉磯分行經理	台灣銀行副總經理
監察人	顏惠亮	開南商工，華南銀行審查部副理、專門委員	德合(股)公司董事長
監察人	陳國屏	台灣大學工商管理系，大永興業公司投資部協理	永陞投資公司投資部協理

⁴ 華南銀行所有董事及監察人均係華南金控(股)公司之法人代表

◆ 主要經營者

表 9 華南商業銀行主要經營者

職稱	姓名	主要經(學)歷	擔任其他公司之職務
總經理	王濬智	政治大學經濟所	華南產物保險董事 台灣金聯資產管理董事 台北外匯經濟董事
企業金融事業群副總經理	張雲鵬	台灣大學商學系	華南金創投董事
個人金融事業群副總經理	高榮成	輔仁大學統計系	華南金管顧監察人
金融市場事業群副總經理	許武煌	政治大學企業管理系	華南金管顧監察人
營運管理事業群副總經理	張振芳	淡江大學國際貿易系	華南金控市場行銷處 兼任處長 華南永昌投信董事
風險管理群副總經理兼資訊科技管理群副總經理	賴明佑	政治大學國際貿易所	華南永昌證券董事
行政管理群副總經理兼經營企劃部經理	鍾孟雄	台灣大學法律系	華南金資產董事
董事會稽核部總稽核	湯天文	高中高職	華南金資產監察人
董事會主任秘書	丁新典	台灣大學法律系	華南金控兼任主任秘書

三、 經營特色⁵

華南銀行提出的經營理念如下服務理念

- 信賴—健全經營的銀行
在全融環境急速變遷的今日，維持一個令客戶信賴的空間，是金融業的社會責任，更是華銀的存立基礎。為贏得客戶完全的信任，健全經營，提高績效，保障客戶權益，一直是華銀的首要職責。
- 熱誠—服務親切的銀行
熱誠的心，是華銀對客戶最誠摯的服務信念。維持良好的

⁵ 資料來源：華南銀行網頁

人際關係，迅速便利的服務與親切的表情，讓客戶感到滿意，是華銀全體行員的共同理念。

• 創新一追求卓越的銀行

配合社會的發展，把握社會的需求，改善並充實商品服務內容，是華銀創業以來堅守的原則。除積極發展新種業務外，不論在硬體的外觀，或軟體的服務品質，均以突破傳統的保守觀念，及追求創新的卓越表現自許。

四、 主要股東概況

華南銀行係華南金控旗下主要的子公司，所以僅有單一股東，即華南金控百分之百持有全部股權。所以對華南銀行的股東持股介紹，就以華南金控的股東來說明，華南金控的主要股東如附錄二。

五、 華南銀行轉投資事業概況如附錄二。



參、 兆豐銀行

一、 沿革

兆豐商業銀行於 2006 年 8 月與「交通銀行」合併，中國商業銀行為合併後的存續銀行，交通銀行為消滅銀行。合併後並更名為「兆豐國際商業銀行」，英文名稱為「Maga International Commercial Bank Co., Ltd」。

中國商銀及交通銀行均為具優久歷史的銀行，中國商銀改制民營前為「中國銀行」，成立於民國元年，其前身可追溯至前清時期之清光緒 30 年(西元 1903 年)戶部銀行及其後至清光緒 34 年更名之大清銀行。

1928 年中央銀行成立前，中國銀行被賦予代理國庫及發行鈔券之任務，中央銀行成立後則被指定為政府特許之國際貿易及匯兌專業銀行。

1949 年總管理處播遷台灣。

1960 年總管理處國外部在台復業，為國際貿易之專業銀行，並經辦一般商業銀行業務。

1971 年正式改組，成為民營銀行，並更名為中國國際商業銀行。

交通銀行創立於民國前 5 年(西元 1906 年)，民國初年奉命與中國銀行共同掌管國庫收支及辦理鈔券發行。歷經政府特許之實業銀行(民國 17 年)、工業專業銀行(民國 64 年)。

1979 年改制為開發銀行。

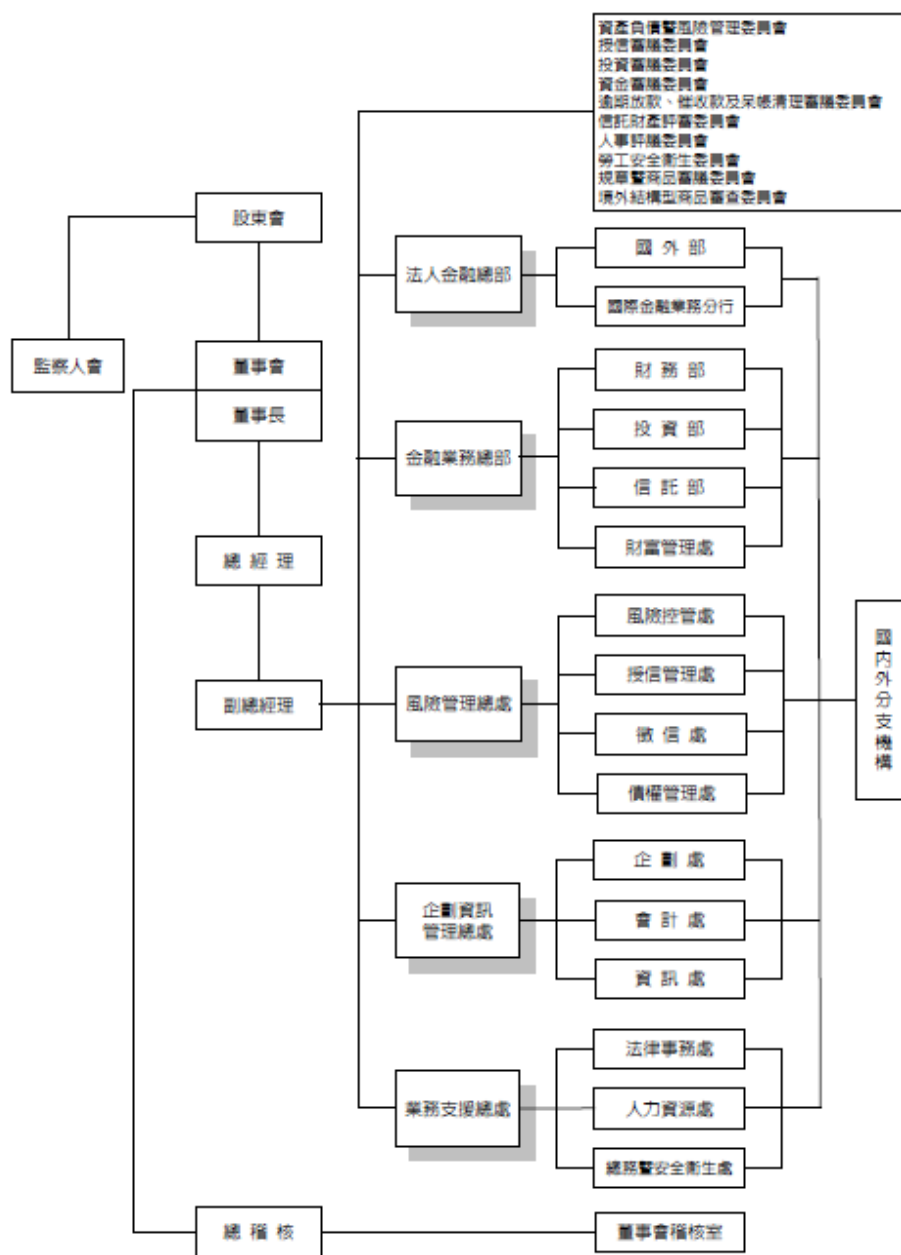
1999 年轉為民營銀行型態，專門辦理中長期開發授信、創導性投資與創業投資業務。

合併後的兆豐國際商業銀行國內營業單位共 107 家，海外分行 19 家，海外代表處 3 處，加計泰國、加拿大之轉投資子銀行及分行，合計海外據點報 30 處，全行員工 5,105 人，資本總額 641.1 億元。

二、 組織架構

◆ 組織系統圖

圖 3 兆豐商業銀行組織結構圖



◆ 董事、監察人

表 10 兆豐國際商業銀行董事、監察人資料

職稱	姓名	主要經(學)歷	目前兼任之其他職務
董事長 ⁶	王榮周	中興大學法律研究所碩士 財政部國庫署長 台灣中小企業銀行董事長	兆豐金融控股(股)公司董事長 台灣證券交易所董事
常務董事	徐光曦	美國印地安納大學商學研究所 碩士 交通銀行紐約分行經理、投資 部經理、融總總經理 兼兆豐金融控股(股)公司總經理	兆豐國際商銀總經理 兆豐金融控股(股)公司董 事、總經理 加拿大兆豐國際商業銀行 董事兼董事長
常務董事	曾銘宗	中興大學公共政策研究所碩士 合庫銀行總經理 金管會檢查局局長	財政部常務次長 兆豐金融控股(股)公司董 事
常務獨立董事	陳戰勝	淡江大學會計系 中央存款保險公司總經理	
常務董事	魏美玉	台灣中商大 中國大商學財務金融研究所 中理、兆豐國際商業銀行副總經 理	兆豐國際證券投資信託 (股)公司董事長 兆豐第一創業投資(股)公 司董事長 中華開發金融控股(股)公 司董事
獨立董事	簡良機	政治大學法研所法學碩士 財政部關稅總局局長 國立中山大學兼任教授	
獨立董事	詹乾隆	美國 Nova 大學會計博士 東吳大學教授、會研所所長兼 會計系主任	大都會汽車客運(股)公司 監察人
董事	李源鐘	台灣交通銀行董事 興銀弘租貨公司總經理 台翔航太工業公司總經理	頤邦科技(股)公司監察人 普生(股)公司董事長 居禮(股)公司董事長
董事	李成家	政大企業管理研究所企管班 美華僑工特集團董事長 中總華民國國策顧問	露特娜、台灣漢藥等(股) 公董事 美華(股)公司董事長 懷特生技新藥(股)公司董 事長
董事	郭芳煜	政治大學外交研究所碩士 勞工保險局總經理 職業訓練局局長	行政院勞工委員會副主任 委員
董事	胡富雄	台灣行政院顧問 行政院農業委員會副主任委員	財團法人金融聯合徵信中心 董事長
董事	丘家邦	美國德州休士頓大學企管碩士 中國國際商銀經濟研究處 中員、兆豐國際商銀土城分行副 理	兆豐國際商銀城中分行高 級專員
常駐監察人	曾巨威	美國奧克拉荷馬州立大學經濟 學博士	政治大學財政系教授
監察人	廖耀宗	台灣經建會綜合企劃處處長 台北科技大學兼任副教授	行政院經濟建設委員會主 任秘書 兆豐金融控股(股)公司監 察人 國光生物科技(股)公司董 事
監察人	林瑞雲	政治大學會計研究所碩士 交通銀行會計處處長、兆豐金 融控股(股)公司財務控管部經 理、協理、副總經理	兆豐票券金融(股)公司董 事 兆豐金融大樓(股)公司董 事 台灣中小企業銀行(股)公 司常駐監察人

⁶ 兆豐銀行所有董事及監察人均係兆豐金控(股)公司之法人代表

三、 主要股東概況

兆豐銀行也是由兆豐金控百分之百持有全部股權。同樣對兆豐銀行的股東持股介紹也以兆豐金控的主要股東來說明：

表 12 兆豐金控主要股東

主要股東名稱	持股比率	備註
台灣銀行受託信託財產專戶	11.17%	
財政部	9.98%	
行政府國家發展基金管理會	6.11%	
中華政股份有限公司	2.73%	交通部 100%持股
台銀保管希爾契斯特國際投資人國際價值股票信託投資專戶	2.62%	
台灣銀行股份有限公司	2.51%	
國家金融安定基金管理委員會	2.40%	
寶成工業股份有限公司	1.43%	
台銀保管希爾契斯特國際投資人國際價值股票集團信託投資專戶	1.31%	
倍利開發股份有限公司	0.97%	寶成工業集團

四、 重要經營政策

- ◆ 掌握經濟復甦契機，穩健開創業務新局。
- ◆ 放眼全球，立足亞太，積極拓展大中華地區之布局，掌握兩岸金融商機。
- ◆ 強化風險管理，確實執行法令遵循與洗錢防制。
- ◆ 善用集團資源，加強客戶轉介及共同行銷，壯大資產規模。
- ◆ 持續落實擷節成本及流程改造，整合員工訓練及資訊系統，提升營運管理效能。

五、 轉投資事業如附錄三

◆ 董事、監察人

表 13 台北富邦銀行董監事

職稱	姓名	主要經(學)歷	目前兼任之其他職務
董事長 ⁷	蔡明忠	美國喬治城大學法律研究所碩士 富邦產物保險公司董事長	富邦金融控股公司董事長 台灣固網公司副董事長 台灣大哥大公司副董事長
副董事長	蔡明興	美國紐約大學財務金融研究所碩士 富邦人壽保險公司董事長	富邦金融控股公司副董事長 富邦銀行(香港)主席 台灣大哥大公司董事長
獨立常務董事	張鴻章	美國賓夕法尼亞大學華頓學院博士	富邦金融控股公司獨立董事 東元電機公司獨立常務董事
常務董事	韓蔚廷	美國俄亥俄州州立大學企業管理碩士 台北富邦銀行總經理 中國信託商業銀行資深副總經理	台北富邦銀行總經理 富邦綜合證券股份有限公司董事 運彩科技股份有限公司董事長
常務董事	張麗鵬	美國芝加哥大學企管碩士 台北富邦銀行風控長 香港上海匯豐銀行台灣區資深副總裁	台北富邦銀行執行副總經理 富邦金融控股公司資深副總經理
獨立董事	陳國慈	英國 Inns of Court School of Law 英國大律師資格	富邦金融控股公司獨立董事 台北故事館創辦人暨總監
獨立董事	張安平	美國紐約大學企業管理研究所碩士	富邦金融控股公司獨立董事 嘉新水泥公司副董事長 台灣水泥公司副董事長 中國合成橡膠公司董事
董事	黃素津	省立台中商專企業管理科 台北市政府財政局副局長	富邦金融控股公司董事
董事	匡奕柱	台灣大學商學系國際貿易組碩士 寶來證券公司債券事業處總經理	台北富邦銀行執行副總經理
董事	程明乾	台灣大學財務金融研究所碩士	富邦綜合證券公司總經理 富邦期貨公司董事
董事	張果軍	美國紐約哥倫比亞大學碩士 美商高盛集團投資管理部亞洲區總裁	富邦綜合證券公司董事長 富邦期貨公司董事 富邦銀行(香港)非執行董事
董事	龔天行	美國紐約大學經濟、財務企管碩士 華登國際投資集團執行副總裁	富邦金融控股公司總經理、董事 富邦產物保險公司董事 富邦證券投資信託公司董事 富邦銀行(香港)非執行董事
董事	黃以孟	美國俄亥俄州州立大學企管研究所碩士	台北富邦銀行資深副總經理 富邦證券投資信託公司董事
監察人	林嘉禎	台灣大學經濟系 富邦銀行總經理	富邦保險代理人公司董事長
監察人	劉邦仁	成功大學會計統計系 台北富邦銀行資深副總經理	富昇財產保險代理人公司董事長
監察人	胡瑞章	台灣大學商學系國際貿易組 富邦銀行副總經理	

⁷ 台北銀行所有董事及監察人均係富邦金控(股)公司之法人代表

◆ 主要經營者

表 14 台北富邦銀行主要經營者

職稱	姓名	主要經(學)歷	擔任其他公司之職務
總經理	韓蔚廷	美國俄亥俄州州立大學企業管理碩士	台北富邦銀行總經理 富邦綜合證券股份有限公司董事 運彩科技股份有限公司董事長
執行副總經理	張麗鵬	美國芝加哥大學企管碩士 台北富邦銀行風控長 香港上海匯豐銀行台灣區資深副總裁	富邦金融控股公司資深副總經理
執行副總經理	匡奕柱	台灣大學商學系國際貿易組碩士 寶來證券公司債券事業處總經理	
資深副總經理	黃以孟	美國俄亥俄州州立大學企管研究所碩士	富邦證券投資信託公司董事
資深副總經理	陳恩光	英國巴富大學企業管理碩士	富邦綜合證券股份有限公司顧問
副總經理	王瑋	美國伊利諾州州立大學香檳分校會計研究所碩士	富邦金融控股股份有限公司經理人
副總經理	黃漪漱	東吳大學會計系	富邦金融控股股份有限公司經理人
副總經理	洪主民	嘉義商職會統科	富邦行銷股份有限公司董事 運彩科技股份有限公司董事 悠遊卡投資控股股份有限公司董事 台灣金融資產服務股份有限公司董事
副總經理	任曉雲	中興大學企業管理系	北富銀人身保險代理人股份有限公司董事
副總經理	邱顯龍	台北科技大學商業自動化與管理研究所碩士	富邦建築經理股份有限公司董事
副總經理	王俊彥	University of Oklahoma 商學研究所碩士	富邦金融控股股份有限公司經理人
副總經理	郭倍廷	中山大學企業管理研究所碩士	尚揚創業投資股份有限公司董事
副總經理	謝敏貴	美國州立曼徹普立敦大學企管系	富邦金融控股股份有限公司經理人
副總經理	黃世華	台灣科技大學財務金融研究所碩士	富邦金融控股股份有限公司經理人
總稽核	李素美	政治大學銀行系	運彩科技股份有限公司監察人

三、 主要股東概況

台北富邦銀行為富邦金融控股股份有限公司的子公司之一，富邦金融控股公司旗下子公司含台北富邦銀行、富邦產險、富邦人壽、富邦證券、富邦投信、富邦期貨、富邦投顧、富邦行銷、富邦銀行(香港)、富邦證券(美國)、富邦產險(越南)等子公司，各子公

司也是由富邦金融控股公司百分之百持有，可以說是國內金融機構最完整的金融控股公司。富邦金融控股公司的主要股東如下：

表 15 富邦金融控股公司之主要股東

主要股東名稱	持股比率	備註
台北市政府	14.24%	
明東實業股份有限公司	9.12%	富邦集團
道盈實業股份有限公司	7.89%	富邦集團
美商安泰公司	4.99%	
蔡明忠	2.82%	
紅福投資股份有限公司	2.71%	富邦集團
蔡明興	2.6%	
大通託管沙烏地阿拉伯中央銀行投資專戶	1.73%	
蔡楊湘薰	1.47%	
忠興開發股份有限公司	1.43%	富邦集團

四、 經營特色

- ◆ 提升企業及個人金融貸款規模
- ◆ 開發財富管理業務的潛能
- ◆ 增加財務操作獲利能力
- ◆ 帶動相關手續費收入業務
- ◆ 落實成本節省
- ◆ 增進營運效率
- ◆ 加強風險控管
- ◆ 與富邦(香港)銀行合作開發大中華區業務

五、 轉投資事業如附錄四

伍、 中國信託商業銀行

一、 沿革

中國信託商業銀行前身為中華證券投資股份有限公司，成立於1966年(民國55年)。

於1971年改組為中國信託投資股份有限公司。

1992年改制為中國信託商業銀行股份有限公司。

2003年合併萬通銀行。

2004年合併鳳山信用合作社。

2007年標得花蓮企銀。

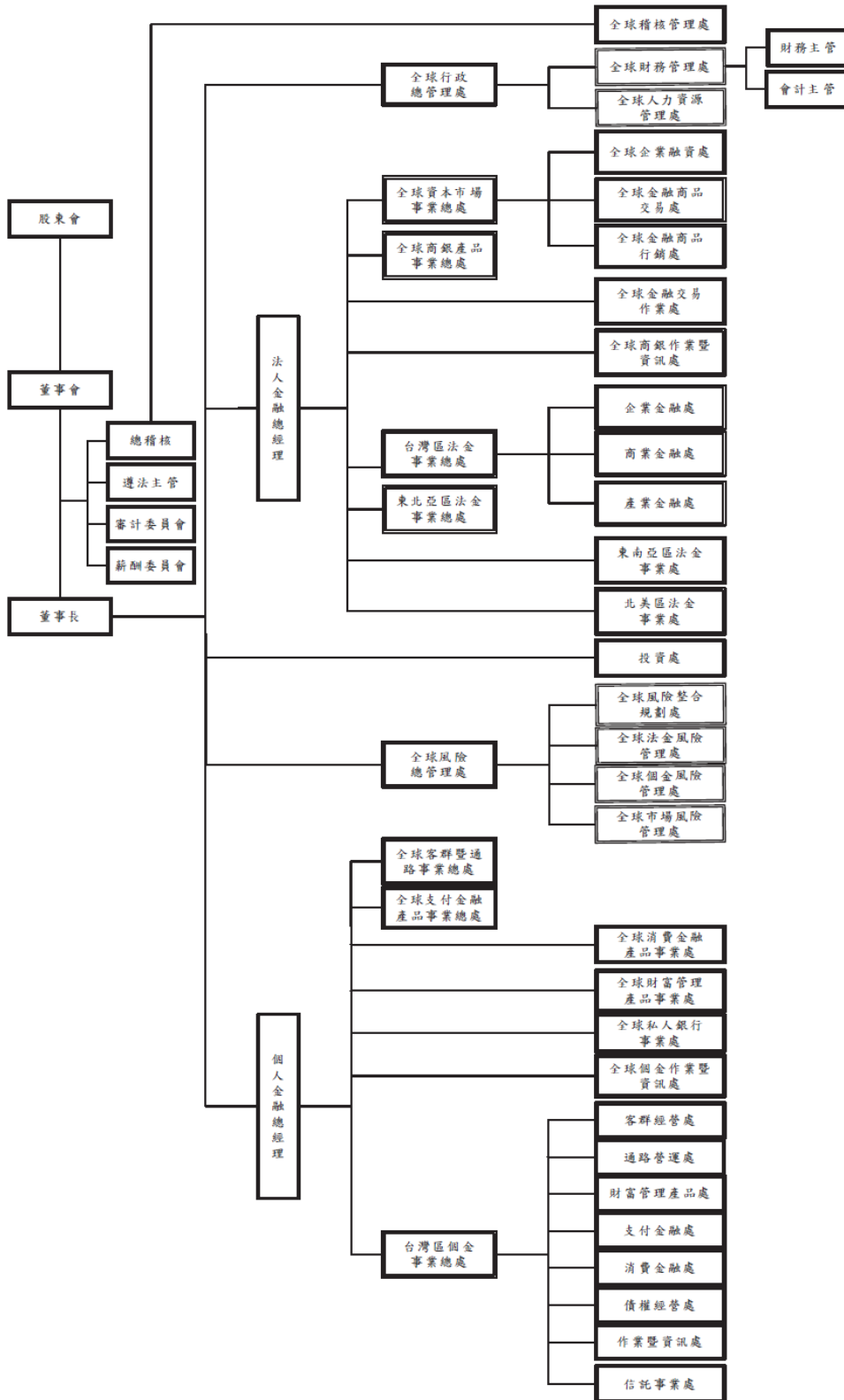
2008年合併中國信託票券金融股份有限公司。至97年年底國久分行據點共145家，海外據點75處，存款規模新台幣1.24兆元，總資產規模1.69兆元，高居台灣所有民營銀行之冠。

二、 組織架構

◆ 組織系統圖

圖 5 中國信託商業銀行組織架構圖





◆ 董事、監察人

表 16 中國信託商業銀行董監事資料

職稱	姓名	主要經(學)歷	目前兼任之其他職務
董事長 ⁸	Micheal B. DeNoma	美國賓州大學華頓學院企管碩士 渣打銀行亞洲區副董事長 渣打集團全球消費金融業務執行長	中國信託金融控股(股)公司董事
董事	辜濂松	菲律賓迪拉薩大學榮譽博士 美國紐約大學企業管理碩士 中華民國國際經濟合作協會理事長	中國信託金融控股(股)公司董事長 中國信託(印尼)銀行董事長
董事	顏文隆	東吳大學經濟系 合眾建築經理(股)公司董事長	中國信託金融控股(股)公司董事
董事	羅聯福	中興大學經濟系 中國信託金融控股(股)公司總經理 中國信託商業銀行(股)公司董事長	中國信託金融控股(股)公司副董事長 中國信託資產管理(股)公司董事
董事	陳佳文	美國紐約市立大學企業管理碩士 中國信託商業銀行法人金融總經理	中國信託金融控股(股)公司總經理 中國信託創業投資(股)公司董事長 中國信託資產管理(股)公司董事長 中國信託(印尼)公司董事
董事	陳春克	政治大學法律系 中國信託商業銀行(股)公司資深副總經理	中國信託金融控股(股)公司董事 松福投資(股)公司董事
獨立董事	黃日燦	美國哈佛大學法學博士 眾達國際法律事務所主持律師	中國信託金融控股(股)公司獨立董事
獨立董事	王鍾渝	中原大學榮譽博士 中東隆五金工業股份有限公司副董事長	中國信託金融控股(股)公司獨立董事
獨立董事	李文智	台灣大學商學研究所會計組博士 國立高雄應用科技大學商務經營研究所教授	中國信託金融控股(股)公司獨立董事

⁸ 中國信託商業銀行所有董事及監察人均係中國信託金融控股(股)公司之法人代表

◆ 主要經營者

表 17 中國信託主要經營者

職稱	姓名	主要經(學)歷	擔任其他公司之職務
法人金融總經理	陳佳文	美國紐約市立大學企業管理碩士 中國信託商業銀行資深副總經理	中國信託金融控股(股)公司總經理 中國信託創業投資(股)公司董事 中國信託資產管理(股)公司董事長 中國信託(印尼)公司董事
個人金融總經理	尚瑞強	美國德拉瓦大學企業管理碩士 中國信託商業銀行資深副總經理	中國信託保險經濟人(股)公司董事長 台灣彩券(股)公司董事長 美國中信銀董事
執行副總經理	陳國世	政治大學財稅系 中國信託商業銀行副總經理	美國中信銀行董事長 Chinatrust Capital Corporation 董事長兼總經理
執行副總經理	鄭泰克	台灣大學商學系 中國信託商業銀行副總經理	美國中信銀行董事 中國信託綜合證券(股)公司董事 中信第一資產管理(股)公司董事
執行副總經理	吳一揆	美國羅徹斯特大學企業管理碩士 台新金控策略長	中國信託綜合證券(股)公司董事長 萬銀財務(香港)有限公司董事 中國信託創業投資(股)公司董事
首席經濟顧問	劉憶如	美國芝加哥大學經濟博士 日本大和總研全球首席經濟顧問	
資深副總經理	黃思國	日本拓殖大學商學碩士 中國信託商業銀行副總經理	中國信託保險經濟人(股)公司董事 台灣彩券(股)公司董事
資深副總經理	許俊仁	台灣大學商學系 花旗銀行副總裁	中國信託(菲律賓)銀行董事 中國信託綜合證券(股)公司董事
資深副總經理	吳昕穎	台灣大學商學碩士 中國信託商業銀行副總經理	中國信託(菲律賓)銀行董事
資深副總經理	金延華	美國喬治城大學法學碩士 正源國際法律事務所合夥人	中國信託金融控股(股)公司遵法主管
資深副總經理	邱達文	東吳大學經濟系 中國信託商業銀行副總經理	拓宇資產管理服務(股)公司董事長 中信第一資產管理(股)公司董事長
資深副總經理	沈仁德	成功大學企業管理系	-
資深副總經理	羅宏瑜	美國聖母大學企業管理碩士	中國信託綜合證券(股)公司董事
資深副總經理	歐久菁	美國賓州州立大學工業工程碩士 花旗銀行副總裁	-
資深副總經理	張麗珠	紐約市立大學柏魯克學院企業管理碩士	中國信託金融控股(股)公司總稽核
資深副總經理	許妙靜	美國聖約翰大學企業管理碩士 資誠會計師事務所合夥人	中信保全(股)公司監察人 台灣彩券(股)公司監察人 拓宇資產管理服務(股)公司監察人 萬通票券金融(股)公司監察人
資深副總經理	張仁淵	美國國家大學企業管理碩士 英商渣打銀行執行副總經理	
資深副總經理	葉啟志	東吳大學經濟系	中國信託創業投資(股)公司董事
資深副總經理	施景富	美國德州大學奧斯汀分校企業管理碩士	
資深副總經理	楊銘祥	美國國際大學國際企業管理碩士	萬銀財務(香港)有限公司董事
資深副總經理	隋榮欣	美國達拉斯大學企業管理碩士	台灣彩券(股)公司董事 中國信託保險經紀人(股)公司董事
資深副總經理	陳俊仁	台灣大學資訊工程碩士 VISA 國際組織台灣區總經理	
資深副總經理	李明璋	美國紐約大學企業管理碩士	
資深副總經理	林文佳	台北大學企管碩士 渣打銀行執行副總經理	
資深副總經理	陳懷宇	美國俄亥俄州立大學管理碩士 中國信託商業銀行副總經理	
資深副總經理	鍾敏敏	政治大學企業管理碩士 中國信託商業銀行副總經理	
資深副總經理	韓泰元	加拿大康克迪爾大學企業管理碩士	美國中信銀行董事 中國信託(印尼)銀行董事 中國信託(菲律賓)銀行董事長 中國信託(加拿大)銀行董事長

三、 主要股東概況

表 18 中國信託金融控股股份有限公司之主要股東

主要股東名稱	持股比率	備註
辜濂松	7.29%	
兆銀託管摩根士丹利福爾摩沙(開曼)有限公司專戶	4.18%	
大通託管沙烏地阿拉伯中央銀行投資戶	2.48%	
中國信託商業銀行受中國信託金融控股(股)員工福利儲蓄信託基金委員信託財產專戶	1.40%	
遠雄人壽保險股份有限公司	1.32%	
中華郵政股份有限公司	1.32%	
勞工保險局	1.10%	
富邦人壽保險股份有限公司	1.05%	
美商摩根大通銀行台北分行受託保管特保豐構基金之系列基金外國股權基金投資專戶	0.93%	
渣打銀行託管 i Shares 公司投資戶	0.87%	

四、 經營特色

- ◆ 完整組織運作、培養優秀人才、齊備卓越領導團隊。
- ◆ 成為顧客最信賴之金融服務機構，建置金融百貨服務，提高顧客滿意度。
- ◆ 積極創新產品與服務，佈局海外版圖，成為華人品牌的驕傲。
- ◆ 整合風險資訊，落實風險控管制度之實施，並提昇風險管理能力。
- ◆ 從事社會公益活動，關懷弱勢族群，善盡企業社會責任。

五、 轉投資事業如附錄五

陸、 國泰世華銀行

一、 沿革

國泰世華銀行係由原「世華聯合商業銀行」與「國泰商業銀行」合併後更名，前身世華聯合商業銀行於民國六十年(西元 1971)由世華金融聯誼會全體代表支持祖國發展經濟的決心，結合海外十七個國家及地區之僑領，再加上台北市銀行公會所屬十七個會員銀行各出資百分之五十籌設。

1974 年召開發起人會議，資本額美金 1200 萬。

1975 年五月於台北市永綏路 10 號正式開業。

1995 年合併「華僑信託投資股份有限公司」。

國泰商業銀行前身為「第一信託投資股份有限公司」，設立於民國六十年(西元 1971 年)，屬美商花旗銀行在台灣的公司。

1993 年董事會全面改選，霖園集團取得多數股權，成為霖園集團成員之一。

1998 年改制為「匯通商業銀行股份有限公司」。

2002 年更名為「國泰商業銀行」。

國泰銀行與世華銀行於 2002 年分入國泰金融控股股份有限公司，成為國泰金融控股公司轄下百分之百控股之二家子銀行。

2003 年世華聯合商業銀行與國泰商業銀行合併，合併後世華銀行為存續銀行，國泰銀行為消滅公司，並更名為國泰世華商業銀行股份有限公司。

2007 年一月合併第七商業銀行。

2007 年十二月概括承受中聯信託特定資產負債與營業。

至 2008 年止，國泰世華銀行國內分行家數達 162 家，居民營銀行龍頭。

◆ 董事、監察人

表 19 國泰世華銀行董事及監察人資料

職稱	姓名	主要經(學)歷	目前兼任之其他職務
董事長 ⁹	汪國華	淡江大學英文系、美國哈佛、華盛頓大學研究 世華銀行董事長、總經理	國泰金控副董事長 國泰世華銀行文化慈善基金會董事長 許遠東先生暨夫人紀念文教基金會董事長 開發國際投資常務董事
副董事長	蔡鎮宇	日本東海大學 第一信託董事長 中央銀行理事 國泰金控常務董事	國泰金控董事 國泰人壽副董事長 國泰人壽慈善基金會常務董事 國泰世華銀行文化慈善基金會董事 國泰建設文教基金會董事 國泰醫療財團法人常務董事
常務董事(獨立董事)	黃清苑	日本大學商研所博士課程 中國國際商銀董事 第一商銀董事	國泰金控獨立董事 國泰人壽獨立董事 國泰世紀產險獨立董事 煒恒財經管顧董事長 證交所董事 鴻海精密監察人 台灣高爾夫球俱樂部常務監事
常務董事	陳祖培	政治大學地政系 國泰世華銀行副總經理	國泰世華銀行總經理 國泰金控董事及總經理 越南世越銀行董事 台灣票券金融董事 華卡企業董事 台灣建築經理公司董事
董事	李明賢	政治大學企管系 國泰銀行董事長、國泰世華銀行副董事長	國泰金控董事 越南世越銀行董事長
董事	黃政旺	美國華盛頓大學經濟學碩士 台隆工業董事長 匯豐汽車副董事長	台隆工業董事 崇記貿易董事 台鈴工業董事 台灣普利司通董事
獨立董事	洪敏弘	美國密西根大學電機工程博士 建弘投信董事長 建華金董事長	國泰金控獨立董事 國泰人壽獨立董事 國泰證券獨立董事 台灣松下電器董事長 建弘國際投資董事長 國際電化商品董事長
獨立董事	郭明鑑	美國紐約市立大學baruch分校企管碩士 摩根大通銀行台灣區總裁、香港區總裁 暨大中華區副董事長	國泰金控獨立董事 國泰人壽獨立董事 國泰世紀產險獨立董事 國泰證券獨立董事 Samson Global Hong Kong 獨立董事 百仕通集團(香港)副主席
董事	李純京	美國加州大學柏克萊分校商學系	日本HI集團總裁兼執行長
董事	莊昭明	馬尼拉 ATENEO DE 大學法律系	菲律賓三巴兄弟煙草公司執行副總
董事	曾文仲	美國紐約大學電機工程及營研究所碩士 星島集團董事 和港造紙公司董事	沿海物業集團董事局主席
董事	劉奕成	美國賓州大學華頓學院企管碩士 J.P.Morgan 亞洲區副總裁 國泰人壽協理	國泰世華銀行副總經理 國泰金控副總經理 華卡企業董事
董事	彭友倫	美國墨西哥大學企管碩士 國泰世華銀行理	國泰世華銀行副總經理 華卡企業董事長 國泰人身保代董事長 悠遊卡投資控股董事
董事	陳晏如	政治大學所 國泰銀行總稽核	國泰世華銀行副總經理 國泰金控財務長 國泰財產保代理監察人 台北外匯經紀監察人
常駐監察人	王麗惠	台灣大學商學系會計組 國泰世華銀行副總經理	坤坊資訊公司董事長 國泰期貨董事 國泰建設文教基金會董事
監察人	蘇達雄	中興大學公共行政系 中華郵政勞安處處長	中華郵政公司主任秘書
監察人	葉國興	台灣大學經濟系 匯通銀行董事長 台北銀行董事長 彰化銀行總經理 華南銀行副總經理	-

⁹ 國泰世華銀行所有董事及監察人均係國泰金融控股(股)公司之法人代表

◆ 主要經營者

表 20 國泰世華銀行主要經營者

職稱	姓名	主要經(學)歷	擔任其他公司之職務
總經理	陳祖培	政治大學地政系 國泰世華銀行副總經理	國泰世華銀行總經理 國泰金控董事及總經理 越南世越銀行董事 台灣票券金融董事 華卡企業董事 台灣建築經理公司董事
總稽核	陳金漢	輔仁大學系 國泰銀行總經理	國泰金控總稽核 台灣建築經理公司監察人 華卡企業監察人
副總經理	陳晏如	政治大學所 國泰銀行總稽核	國泰世華銀行副總經理 國泰金控財務長 國泰人身保代監察人 國泰財產保代理監察人 台北外匯經紀監察人 安豐企業董事 繪灣票券金融董事
副總經理	劉奕成	美國賓州大學華頓學院企 管碩士 J. P. Morgan 亞洲區副總裁 國泰人壽協理	國泰世華銀行副總經理 國泰金控副總經理 華卡企業董事
副總經理	李偉正	台灣大學商學所 國巨企業業務副總 J. P. Morgan 亞洲區副總裁	國泰金控副總經理
副總經理	彭友倫	美國墨西哥大學企管碩士 國泰世華銀行理	國泰世華銀行副總經理 華卡企業董事長 國泰人身保代董事長 悠遊卡投資控股董事
協理	王修本	美國加州大學 MBA	
協理	章光祖	輔仁大學數學系應用數學 組	國泰金控資訊處副處長
協理	陳信勳	逢甲大學國貿系	
協理	洪遠蘭	(美)田納西大學 MBA	
協理	詹義方	(美)國際大學 MBA	越南世越銀行董事兼總經理
協理	李素珠	美國佛羅里達中部州立大 學企研所	悠遊卡股份有限公司董事 華卡企業、國泰人身、財產保險代理 人公司董事及總經理 富匯通資訊(股)公司董事
協理	謝伯蒼	文化大學企管系	
協理	李玉梅	中興大學法律系	
協理	張琇玲	加州大學 Riverside 分校 企研所	國泰人身、財產保險代理人公司董事
協理	脫宗文	銘傳商專銀保科	
協理	秦卓民	逢甲大學統計系	
協理	許峰誌	文化大學經濟系	
協理	郭昭貴	淡江合作經濟系	
協理	李同文	政治大學民族社會系	
協理	黃琮萌	台灣大學經濟系	
協理	莊秀珠	美國紐約理工學院企研所	

三、 主要股東概況

表 21 國泰金控主要股東

主要股東名稱	持股比率	備註
萬寶開發股份有限公司	18.06%	霖園集團
霖園投資股份有限公司	15.58%	霖園集團
萬達投資股份有限公司	1.10%	霖園集團
美商美國紐約梅隆銀行國泰金控存託憑證專戶	0.99%	
花旗(台灣)託管新加坡政府投資戶	0.85%	
伯瀚投資股份有限公司	0.84%	霖園集團
百星投資股份有限公司	0.81%	霖園集團
勞工退休基金監理委員會	0.77%	
大通託管沙烏地阿拉伯中央銀行投資專戶	0.74%	
公務人員退休撫卹基金管理委員會	0.70%	

四、 經營特色

- ◆ 開發多元商品及客制化服務，提供客戶最適產品及服務，發展客群區隔經營模式，滿足各客戶商品需求，提昇往來意願。
- ◆ 以客戶需求為出發點，開發自動化設備功能，提昇客戶使用率與滿意度，成為自動化通路經營最具效益之銀行。
- ◆ 整合銀行及各子公司客戶資料庫，精進資料庫行銷技術及系統，提高開發客戶的成功率，並依市場區隔及客戶需求，擬定差異化行銷方案。
- ◆ 整合集團資源，包裝多元化優惠商品組合，以持續開發深耕集團客戶，充份發揮集團銷售優勢與提供客戶一次購足服務，進而提高獲利能力及來源，追求與客戶雙贏局面。

五、 轉投資事業如錄六

第四章 經營績效分析

第一節 研究方法

國內外學者對於銀行經營績效的研究分析方法，主要有：財務學上之財務比率分析法(Financial Ratio Analysis)、迴歸分析法(Regression Model)及邊界分析法(Frontier Analysis)等。

財務比率分析法(Financial Ratio Analysis)運用單項投入與產出項目間之比值求出各項比率(財務結構、償債能力、經營績效、獲利能力)，再和其他受衡量之單位評估比較誰的經營績效較佳。

某些經營績效的評估無法適當加以量化，例如：員工士氣、忠誠度，銀行競爭策略的制度與執行，我們只能用純粹量化的財務指標來衡量經營績效。以研究範圍中的六家公民營銀行的資產負債表、損益表、股東權益變動表來求算財務比率，共選取二十項指標，可以充分代表五大財務因素：安全性、經營能力、流動性、獲利性與成長性。

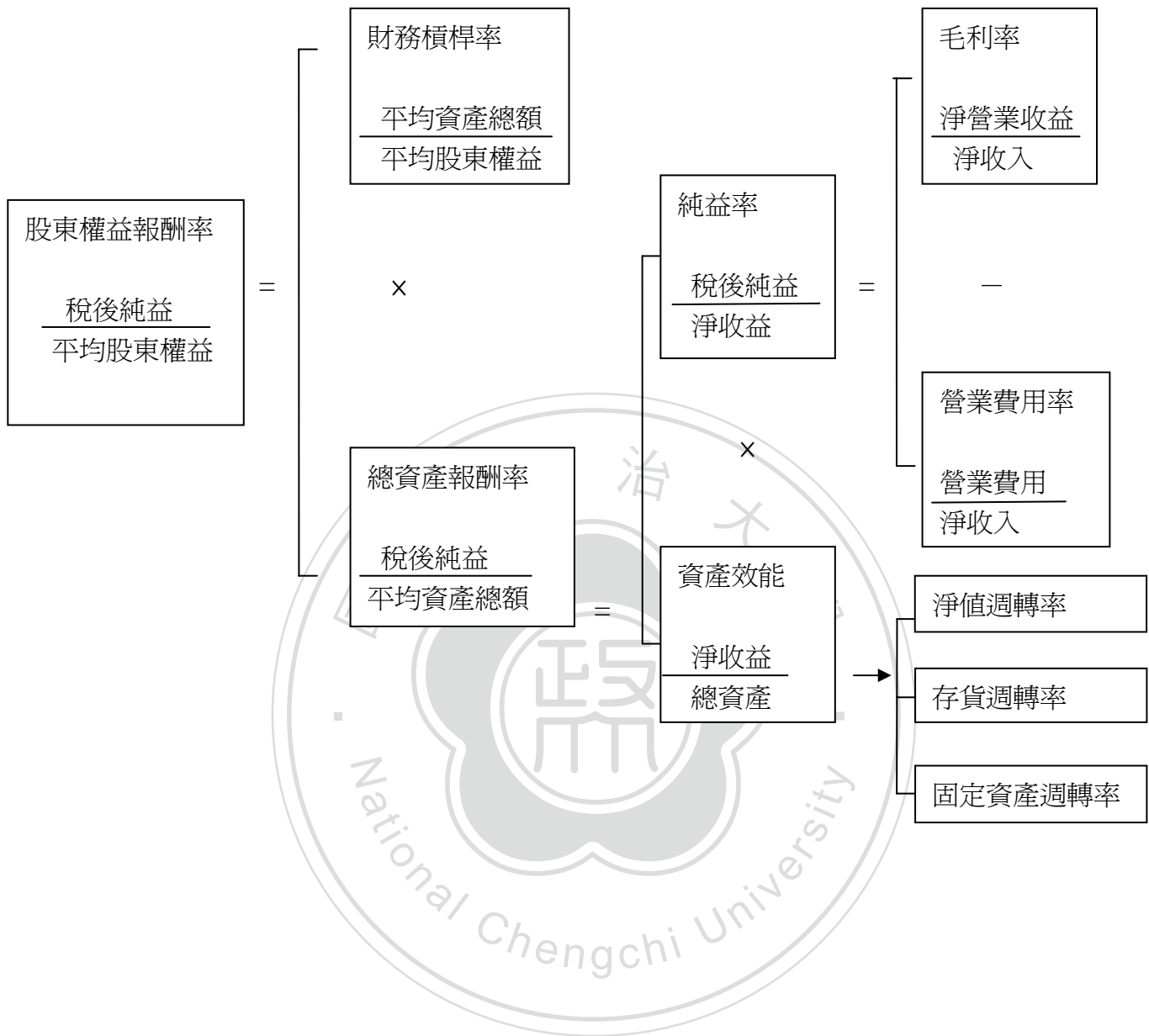
將比較組採消費金融分行為主的銀行與採全功能制分行的銀行各項經營狀況，依上例各項比率例出圖表，比較其間指標顯示的績效。

評估銀行的經營績效，最主要的標的是：

- 一、 股東價值最大化。
- 二、 每股股價最高。
- 三、 最完美的風險控制。

而最重要的衡量指標是股東權益報酬率(Return on Equity 即 ROE)，ROE 可以可以看出銀行的經營成效，可以看出銀行的競爭力。ROE 評估的

模型可以拆解如下：



評估公司經營績效良窳的最重要指標是股東權益報酬率(ROE 或稱淨值報酬率)，其公式為：稅後純益／平均股東權益淨額。

而這個公式又可以以兩個財務比率表示：

=負債比率(公式為平均資產總額／平均股東權益，也稱財務槓桿率)w

*總資產報酬率(ROA)來表示(公式為：稅後純益／平均資產總額)。

總資產報酬率(ROA)又可以拆成兩個公式來表示：

=純益率(公式為稅後純益／淨收益)*資產效能的總資產週轉率(公式為：淨收益／總資產)。

我們再從收益面將純益率的公式以毛利率減去營業費用率來表示；而資產週轉率方面由於銀行並無應收帳款及存貨，所以我們以「淨值週轉率」、「固定資產週轉率」來評估。

評估銀行績效除上述「股東權益報酬率(ROE)」、「總資產報酬率(ROA)」、「股東權益比率(即財務槓桿率)」、「純益率」、「營業費用率」、「資產週率」、「淨值週轉率」、「固定資產週轉率」等傳統評估公司績效的財務比率評估外，另外對銀行的安全性、資產品質上及主管機關規定的比率，如「資本適足率」、「備抵呆帳覆蓋率」、「逾放比率」、「流動準備比率」等評估。資產運用效能上加入「存放比」、「存、放款佔總產比重」。成長率的評估除「手續費收入佔收益比重」、「員工平均獲利額」表現銀行業可能的變化外，其他如「淨值成長率」、「營收成長率」、「純益成長率」均是一般評估企業成長力的財務指標。

第二節 經營績效綜合分析比較與討論

就分行功能採取消金分行的銀行中，中國信託商業銀行、台北富邦銀行、國泰世華銀行之各項財務比率比較如下：

一、 安全性評比方面：

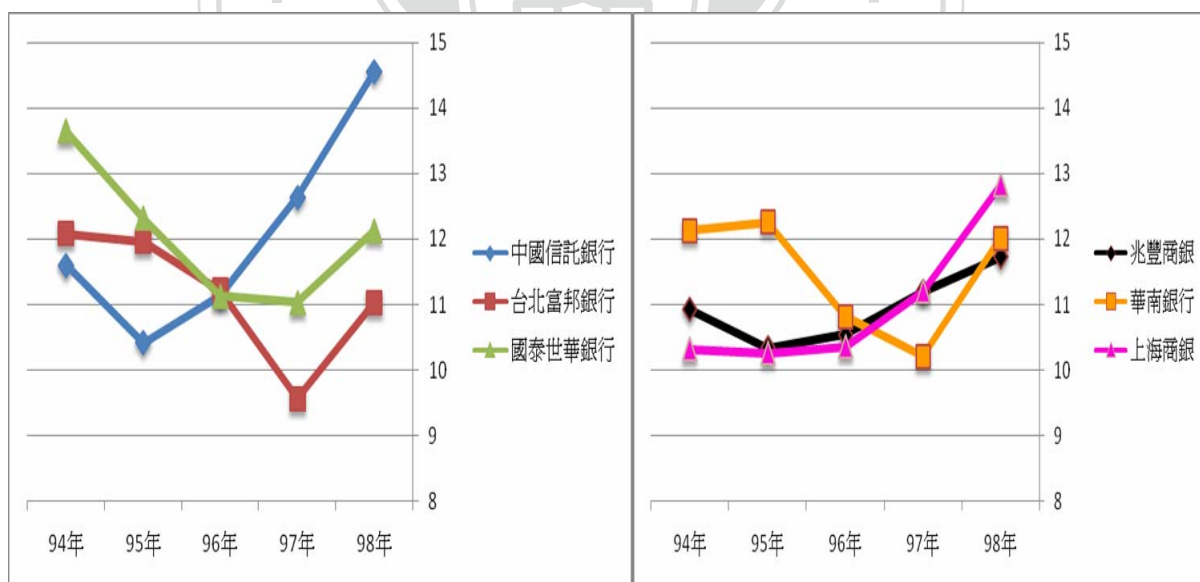
◆ 資本適足率：

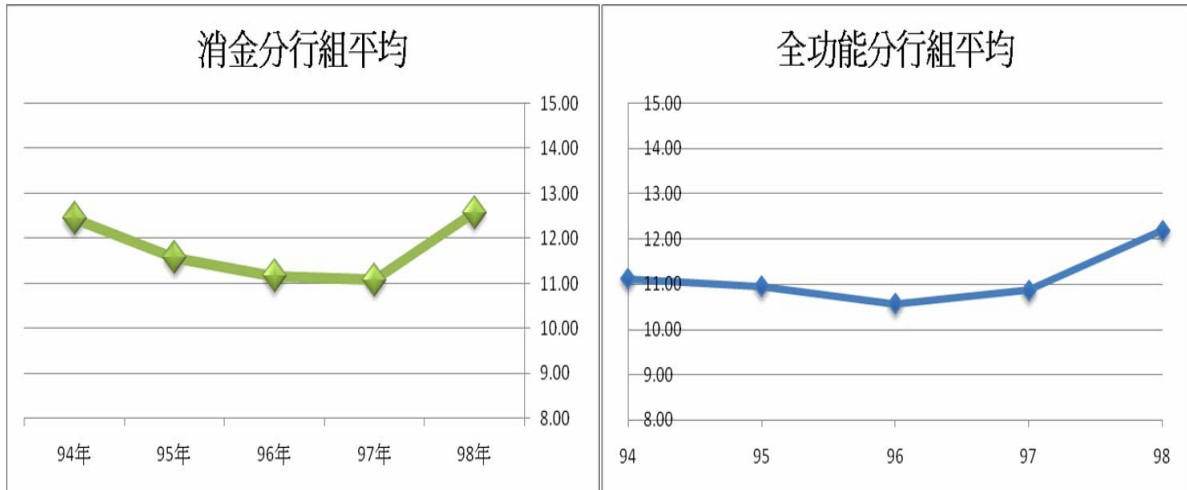
採取消金分行金融通路的銀行：

資本適足率%	98年	97年	96年	95年	94年
中國信託銀行	14.56	12.64	11.13	10.42	11.6
台北富邦銀行	11.03	9.56	11.22	11.96	12.08
國泰世華銀行	12.13	11.03	11.13	12.32	13.65

採全功能通路的銀行：

資本適足率%	98年	97年	96年	95年	94年
兆豐商銀	11.73	11.2	10.54	10.34	10.93
華南銀行	12.01	10.21	10.82	12.26	12.13
上海商銀	12.82	11.2	10.36	10.26	10.32





很明顯的，採消金分行為主的銀行中：中國信託銀行近三年的資本適足率明顯提高，國泰世華銀行居次。而全功能分行為主的銀行中：上海商銀、兆豐銀行的資本適足率逐年穩定提高，華南銀行則變化較大。兩組比較之下，民國 96 年資本適足率居中間，前後年度則逐漸分散，98 年均較 97 年提升，但二組之間看不出有何顯著不同。

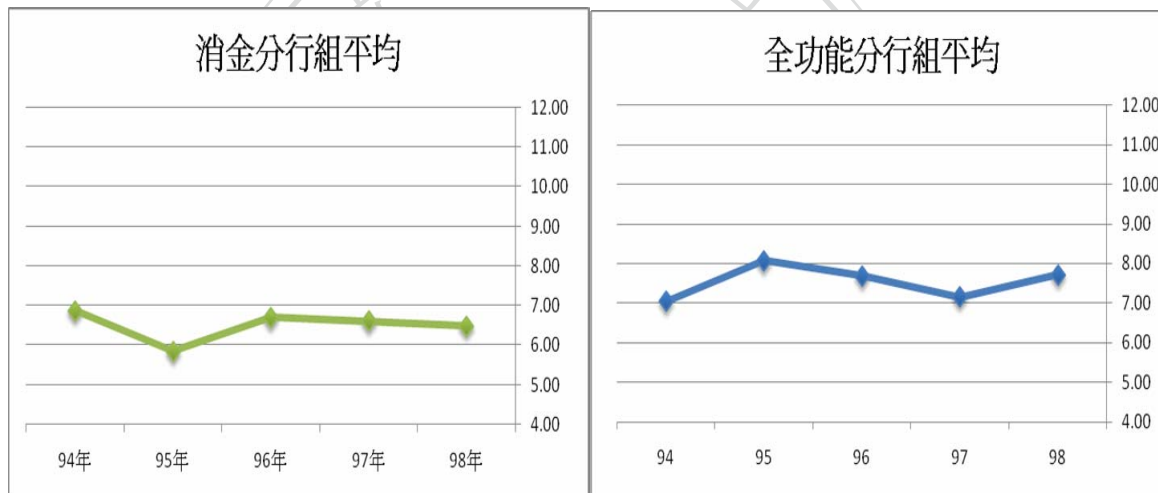
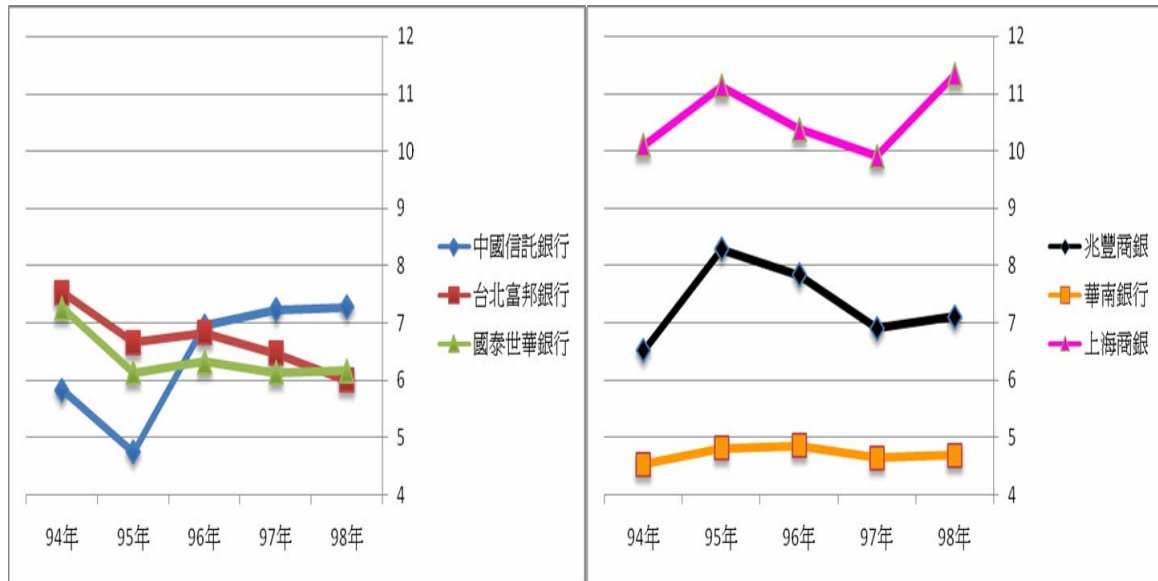
◆ 股東權益比率

消金分行組：

股東權益比率%	98 年	97 年	96 年	95 年	94 年
中國信託銀行	7.28	7.23	6.95	4.75	5.83
台北富邦銀行	6	6.47	6.83	6.66	7.53
國泰世華銀行	6.17	6.13	6.32	6.13	7.26

全功能分行組：

股東權益比率%	98 年	97 年	96 年	95 年	94 年
兆豐商銀	7.11	6.91	7.83	8.28	6.52
華南銀行	4.69	4.65	4.86	4.81	4.53
上海商銀	11.33	9.91	10.37	11.12	10.09



消金分行組中的中國信託銀行近三年的股東權益佔總資產的比重也高於國泰世華銀行、台北富邦銀行。

全功能分行組中的上海銀行股東權益比率最高。

二組相較之下，上海商銀的股東權益比重獨樹一幟，華南銀行則偏低，消金分行組淨值比稍低，淨值比率的高低和股利政策、股東背景有關。

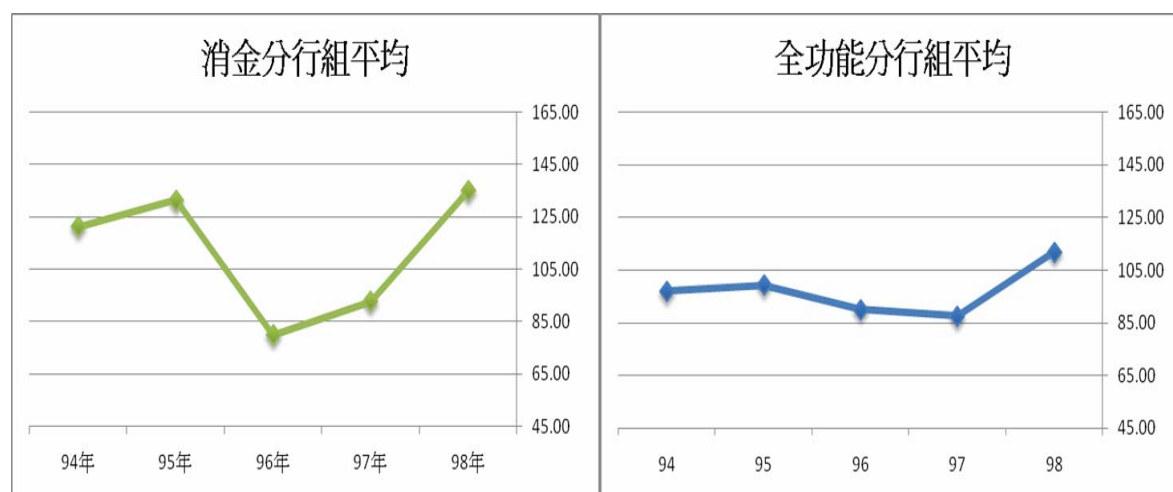
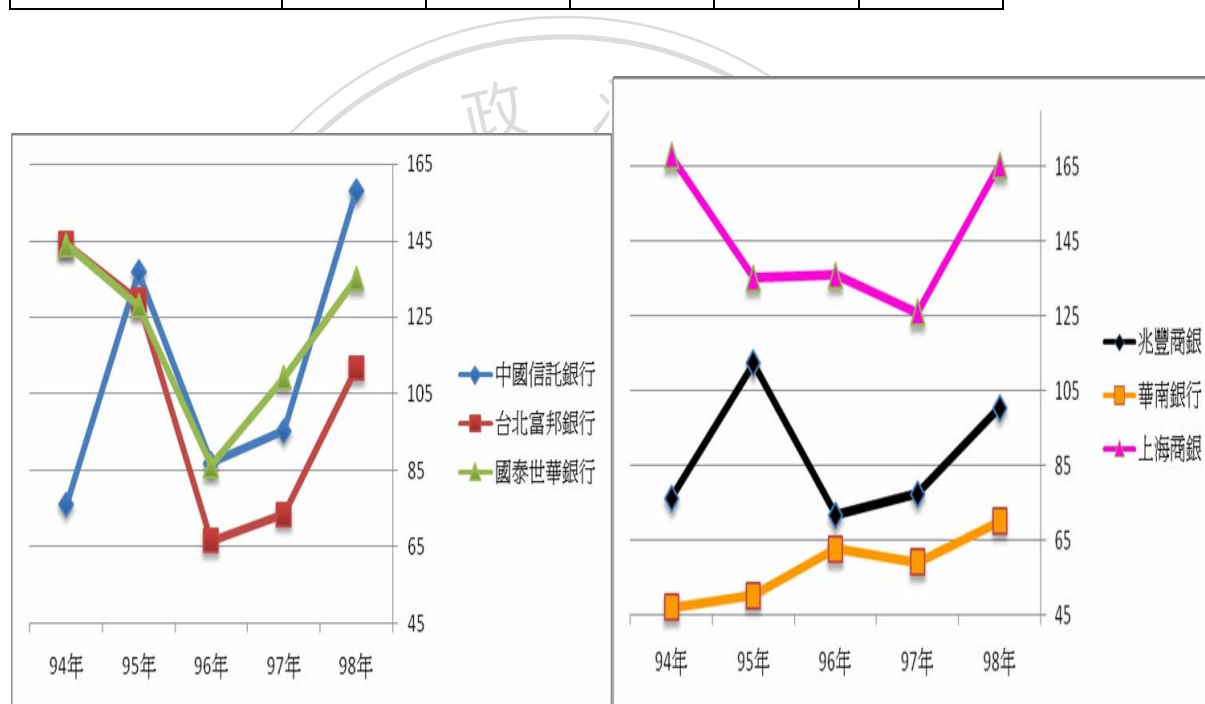
◆ 備抵呆帳覆蓋率

消金分行組：

備抵呆帳覆蓋率%	98年	97年	96年	95年	94年
中國信託銀行	157.95	95.32	86.99	136.7	75.96
台北富邦銀行	111.61	73.55	66.55	129.46	144.13
國泰世華銀行	135.08	109.32	86.19	128.08	144

全功能分行組：

備抵呆帳覆蓋率%	98年	97年	96年	95年	94年
兆豐商銀	100.53	77.53	71.75	112.4	76.3
華南銀行	70	59.19	62.67	50.31	47
上海商銀	165.4	126	136	135.3	167.8



消金分行組方面：備抵呆帳覆蓋率一般而言以國泰世華銀行較高，唯中國信託銀行在 98 年相對提撥更多備抵呆帳準備致當年的備抵呆帳覆蓋率特別的高。而全功能分行組以上海商銀的備抵呆帳覆蓋率最高，華南銀行則在六家銀行中最低。

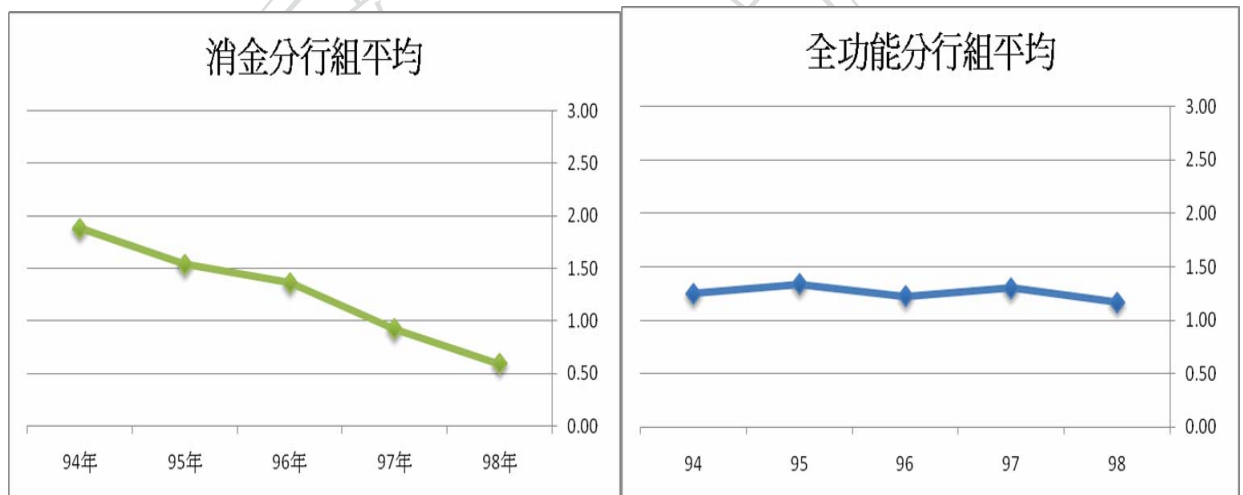
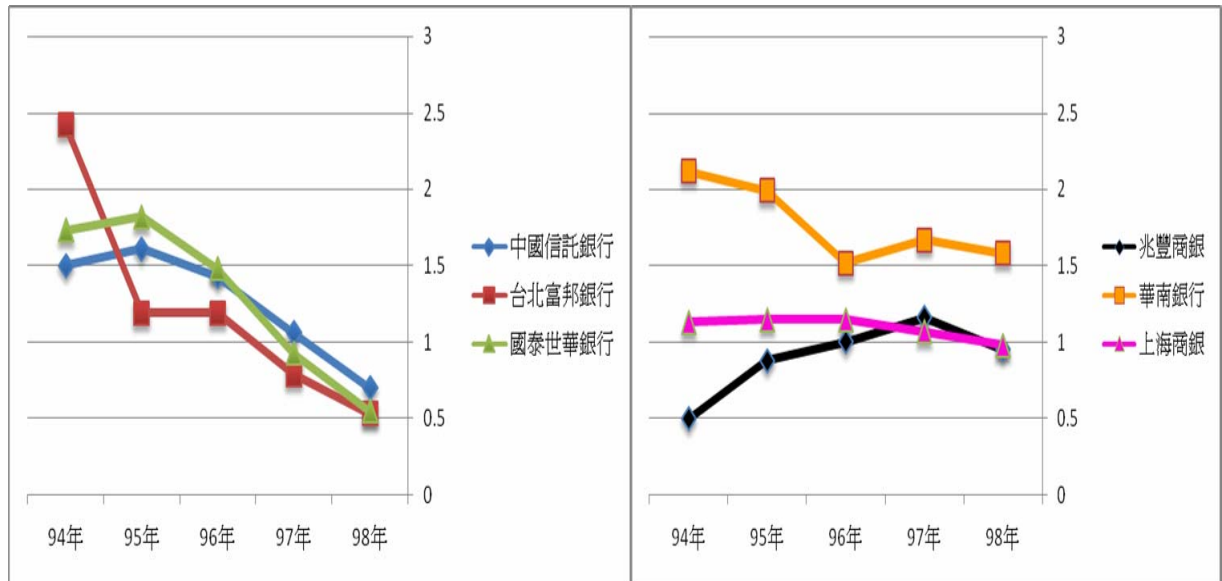
二組銀行間也沒有顯著的不同，三家消金分行為主的銀行則居於中間。

◆ 逾放比率
消金分行組：

逾放比率%	98 年	97 年	96 年	95 年	94 年
中國信託銀行	0.7	1.06	1.43	1.61	1.5
台北富邦銀行	0.53	0.79	1.19	1.19	2.42
國泰世華銀行	0.55	0.93	1.48	1.82	1.73

全功能分行組：

逾放比率%	98 年	97 年	96 年	95 年	94 年
兆豐商銀	0.95	1.16	1	0.88	0.5
華南銀行	1.58	1.67	1.52	1.99	2.12
上海商銀	0.98	1.07	1.15	1.15	1.13



採金分行的這一組銀行中，逾放比率呈現相當一致性的下降，消金分行組下降幅度更大，其原因在結論時做探討。

全功能分行組的逾放比率近五年前降幅有限，華銀行逾放比率最高，兆豐銀行更有逐漸上升的現象。

整體而言：上海銀行逾放比近五年來均維持在低檔，資產品質控制良好，在景氣差時逾放比率不高，在景氣好時也可適當爭取到客戶。

就安全性的四項指標來看，除逾期放款比率呈現不同的走外，消金分行的這一組銀行均在中間水平，而全功能分行的上海銀行各項比重均較穩定，華南銀行均偏低，呈兩極化。在逾放款方面則呈現一致性的下降，逾期放款比率均創歷史新低。

二、經營能力分析

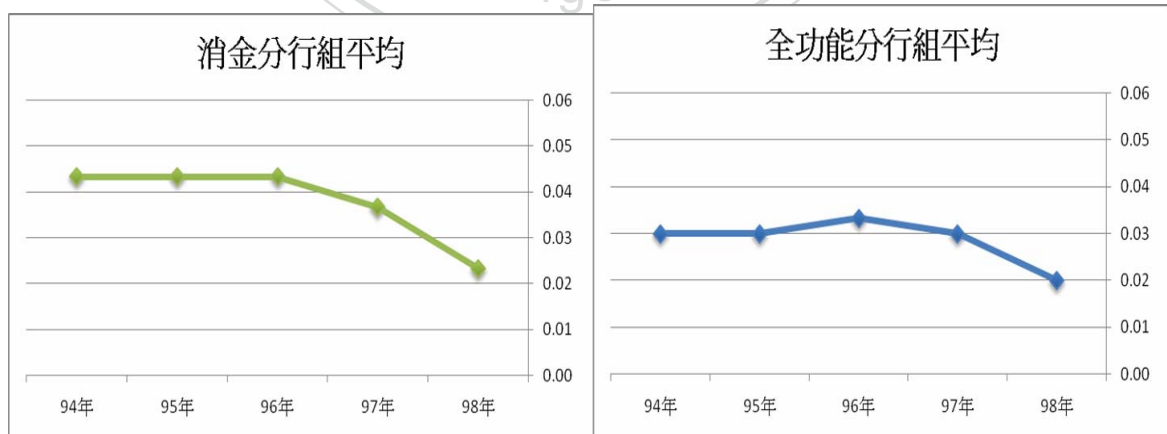
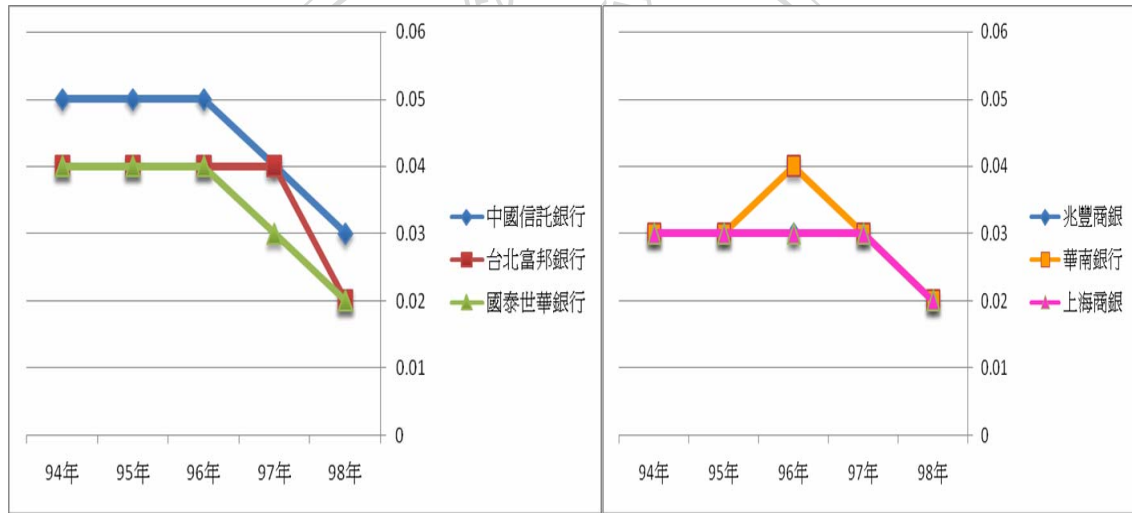
◆ 總資產週轉率

消金分行組：

資產週轉率%	98年	97年	96年	95年	94年
中國信託銀行	0.03	0.04	0.05	0.05	0.05
台北富邦銀行	0.02	0.04	0.04	0.04	0.04
國泰世華銀行	0.02	0.03	0.04	0.04	0.04

全功能分行組：

總資產週轉率%	98年	97年	96年	95年	94年
兆豐商銀	0.02	0.03	0.03	0.03	0.03
華南銀行	0.02	0.03	0.04	0.03	0.03
上海商銀	0.02	0.03	0.03	0.03	0.03



消金分行組的總資產轉率高於全功能分行組的銀行，尤其中國信託商業銀行在資產週轉率上最高，資產運用效能上也高於國泰世華銀行、台北富邦銀行。

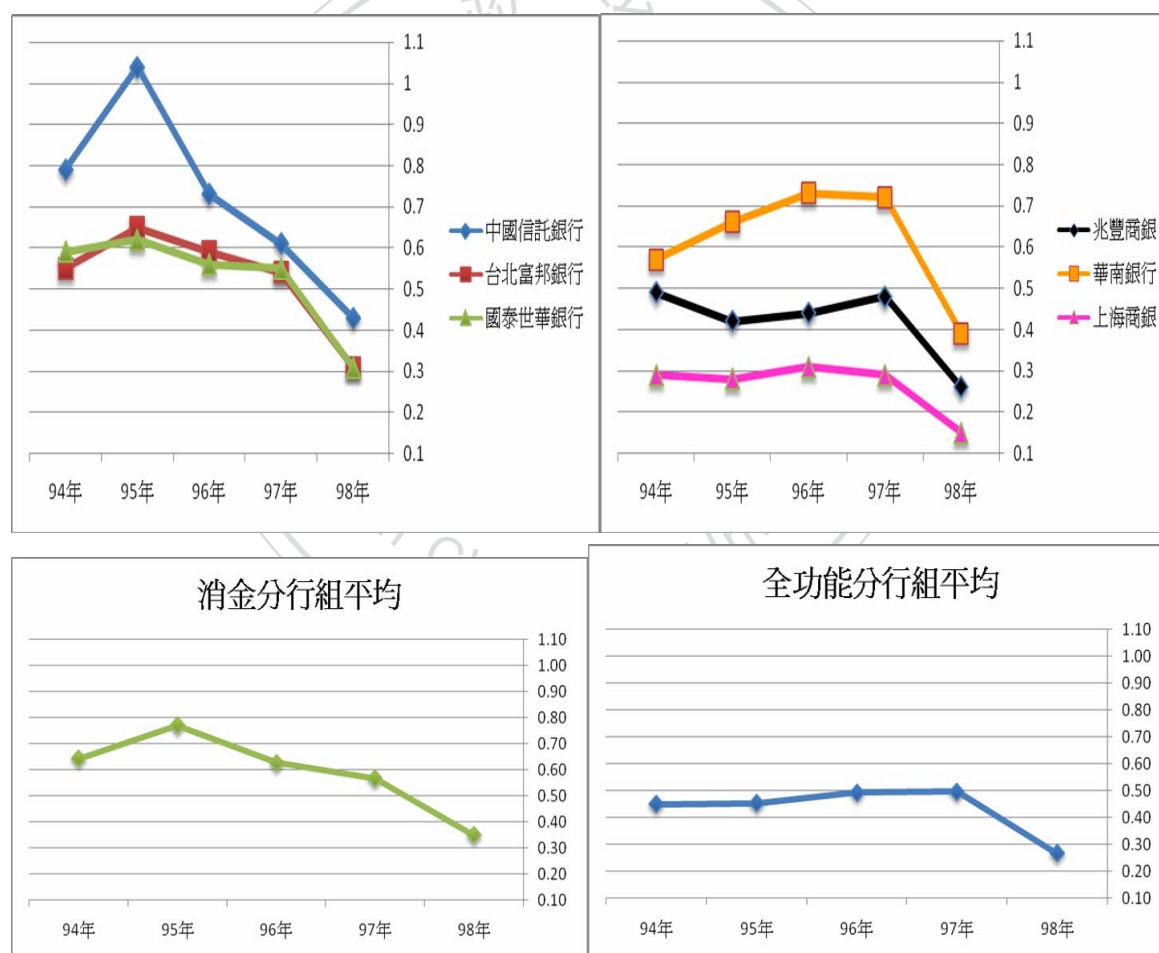
◆ 淨值週轉率

消金分行組：

淨值週轉率%	98年	97年	96年	95年	94年
中國信託銀行	0.43	0.61	0.73	1.04	0.79
台北富邦銀行	0.31	0.54	0.59	0.65	0.55
國泰世華銀行	0.31	0.55	0.56	0.62	0.59

全功能分行組：

淨值週轉率%	98年	97年	96年	95年	94年
兆豐商銀	0.26	0.48	0.44	0.42	0.49
華南銀行	0.39	0.72	0.73	0.66	0.57
上海商銀	0.15	0.29	0.31	0.28	0.29



消金分行的中國信託銀行淨值週轉率也高於國泰世華銀行、台北富邦銀行，全功能分行組的華南銀行因為淨值比率較低，所以淨值週轉率較高，然 98 年由於利率走低，各銀行利息收入明顯下降，致週轉率全都下降，二組間無法看出顯著不同。

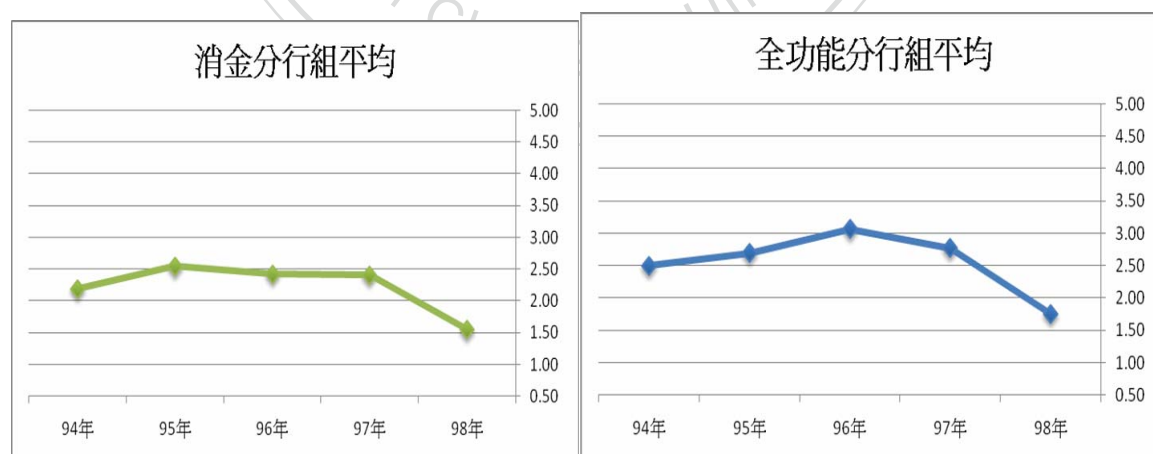
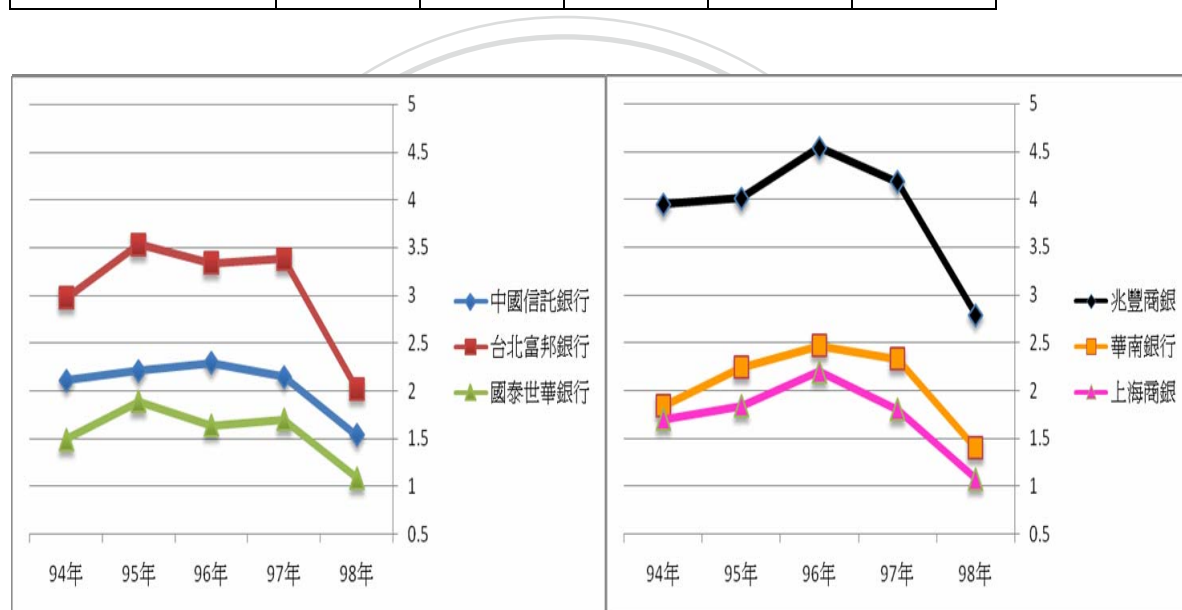
◆ 固定資產週轉率

消金分行組：

固定資產週轉率%	98年	97年	96年	95年	94年
中國信託銀行	1.54	2.15	2.29	2.21	2.11
台北富邦銀行	2.02	3.38	3.34	3.53	2.97
國泰世華銀行	1.09	1.7	1.64	1.89	1.49

全功能分行組：

固定資產週轉率%	98年	97年	96年	95年	94年
兆豐商銀	2.79	4.18	4.54	4.01	3.95
華南銀行	1.4	2.33	2.47	2.24	1.84
上海商銀	1.08	1.8	2.2	1.84	1.7



消金分行組中的台北富邦銀行固定資產的使用效能最高，全功能分行組則以兆豐銀行固定資產週轉率較高，尤其兆豐銀行的固定資產週轉率最高，兆豐銀行的固定資產與台北富邦銀行的固定資產相較於其他四家銀行為低，固定資產的使用效率較高，但係個別銀行因素，二組銀行間沒有顯著不同。

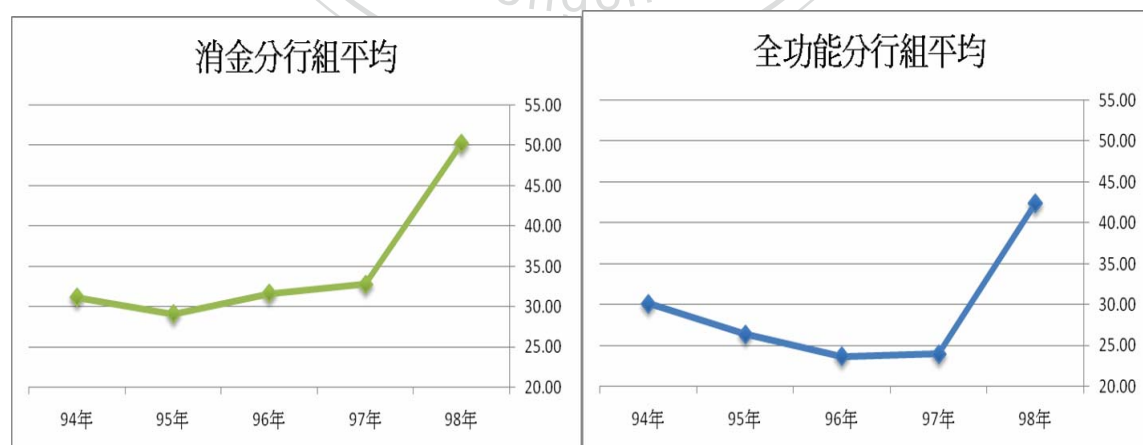
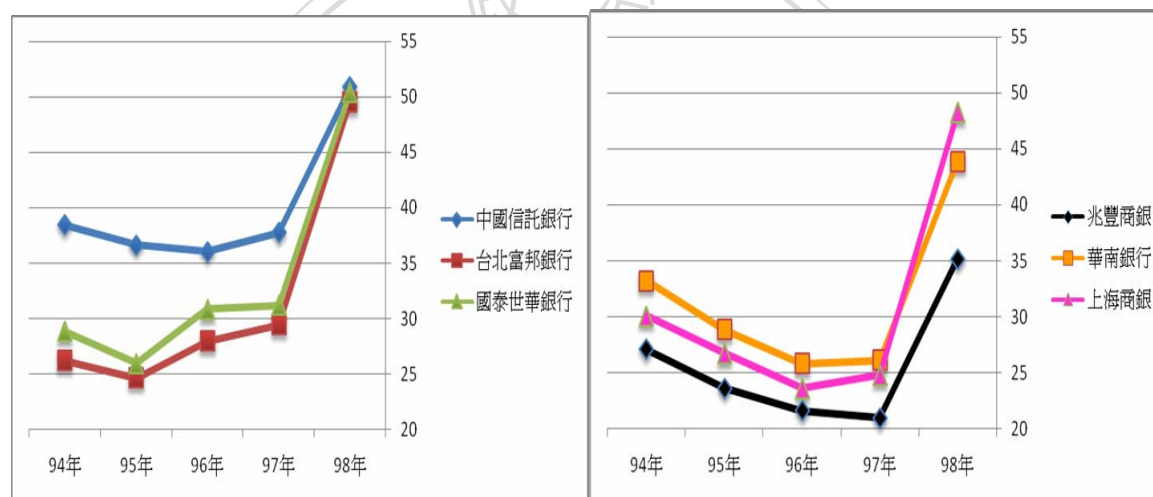
- ◆ 營業費用率：營業費用包含人事費用、折舊及攤銷費用、其他業務及管理費用。

消金分行組：

營業費用率%	98年	97年	96年	95年	94年
中國信託銀行	50.86	37.75	36.05	36.65	38.44
台北富邦銀行	49.54	29.42	27.96	24.62	26.21
國泰世華銀行	50.45	31.22	30.84	25.97	28.87

全功能分行組：

營業費用率%	98年	97年	96年	95年	94年
兆豐商銀	35.14	20.96	21.59	23.63	27.09
華南銀行	43.89	26.09	25.82	28.84	33.21
上海商銀	48.21	24.81	23.63	26.74	30.09



中國信託銀行的營業費用率最高，兆豐銀行的營業費用率最低，而很明顯的採消金分行通路的銀行的營業費用率高於全功能分行的銀行，其間費用的支出、通路理財的推廣存在著顯著不同，其原因在第五章結論中探討。

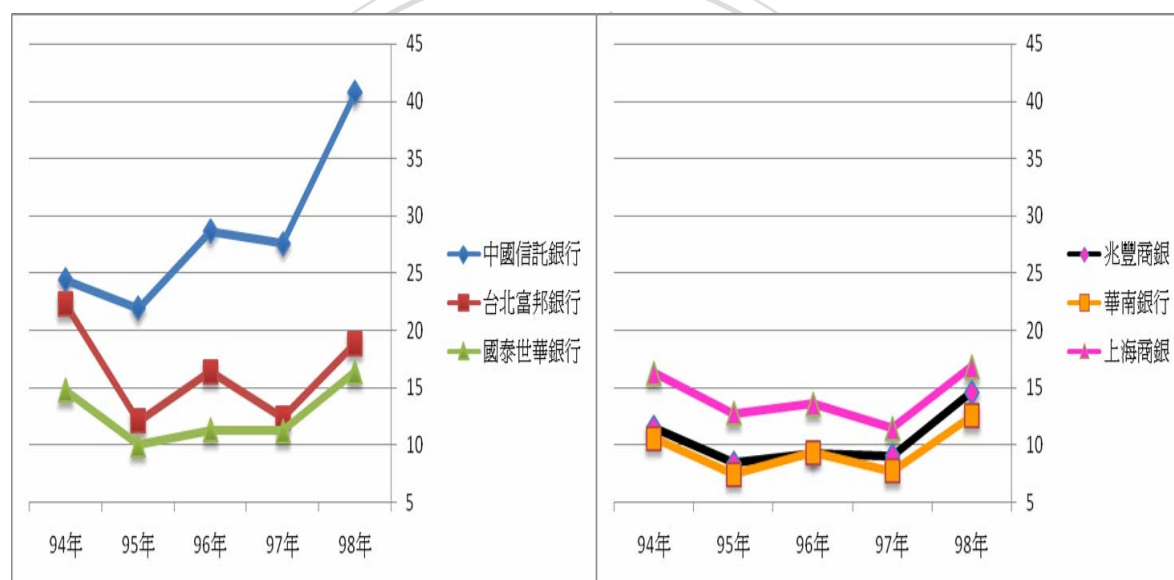
◆ 手續費用佔營收比重

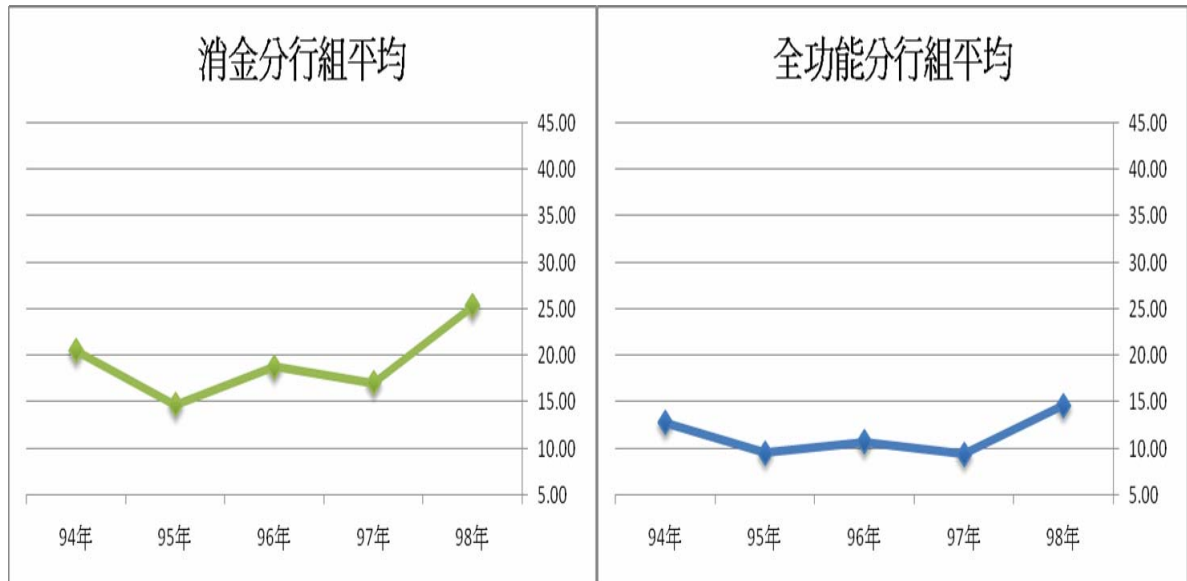
消金分行組：

手續費收入佔營收比率%	98年	97年	96年	95年	94年
中國信託銀行	40.75	27.59	28.68	21.96	24.39
台北富邦銀行	18.88	12.37	16.4	12.11	22.27
國泰世華銀行	16.38	11.25	11.3	10.05	14.76

全功能分行組：

手續費收入佔營收比率%	98年	97年	96年	95年	94年
兆豐商銀	14.61	9.08	9.24	8.45	11.52
華南銀行	12.52	7.72	9.36	7.46	10.61
上海商銀	16.84	11.48	13.6	12.74	16.31





中國信託銀行的手續費收入佔營業收入的比重，顯然高於國泰世華銀行、台北富邦銀行，也顯然高於全功能分行組的銀行，中國信託銀行在理財手續費收入方面特別注重，因此手續費收入的比重很高，在國內幾乎只有外商銀行可以比擬。中國信託銀行的分行功能在消金分行中更有其特色：中國信託銀行模仿外商的花旗銀行，分行著重在理財商品銷售、消費金融產品轉介，其他的業務如：消費金融產品貸款、企業金融的授信、信用卡招攬等等全集中到特定團隊進行銷售、或到特定區域中心辦理。且各區域中心徵信、審查、撥款完全集中辦理，分行功能是銷售通路的典型消金分行。

在經營能力評比方面，中國信託銀行顯然不同於國泰世華銀行及台北富邦銀行，中國信託銀行的資產使用效能高(只有固定資產使用效能不如台北富邦銀行)，手續費收入佔營收比重也高於二家銀行，而營業費用則也高過比較同組的二家銀行，中國信託銀行在產品銷售成本和人事費用方面也採取相對積極的策略，考核汰換人力也較積極，所以資產使用效能較高。

三、流動性分析

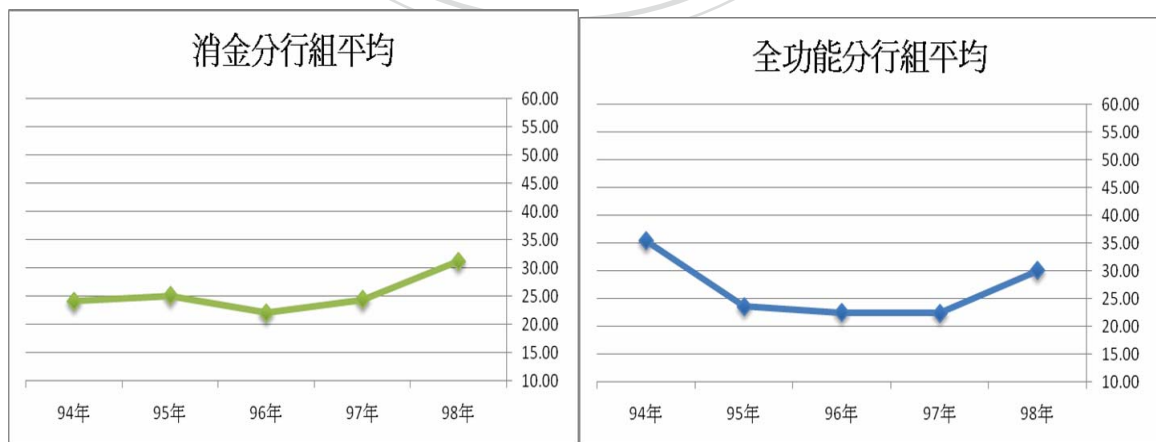
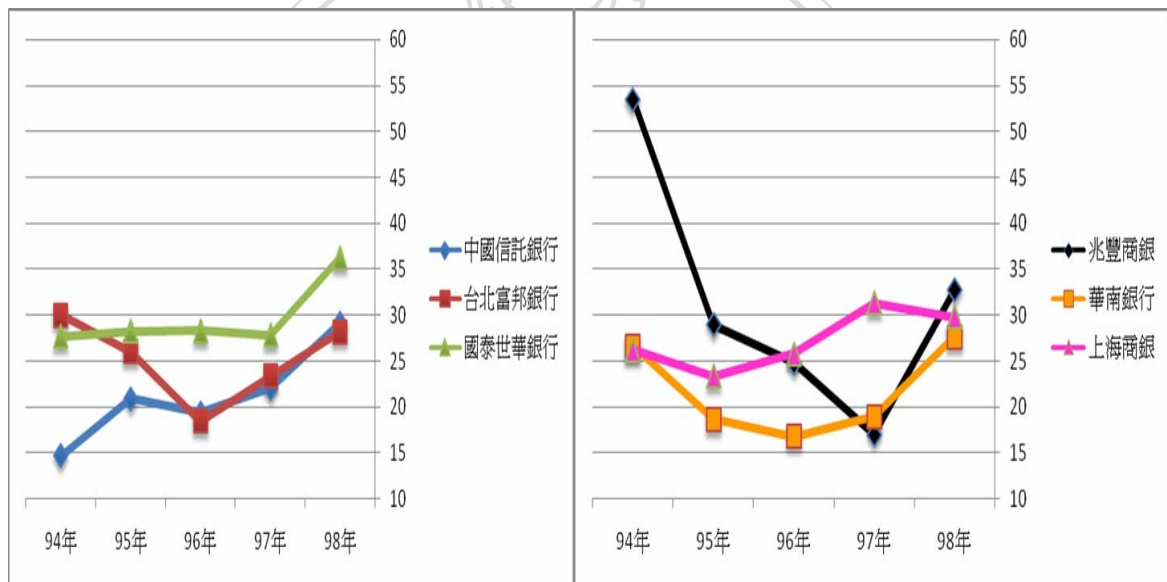
◆ 流動準備比率

消金分行組：

流動準備比率%	98年	97年	96年	95年	94年
中國信託銀行	29.18	22	19.34	20.89	14.65
台北富邦銀行	28.2	23.34	18.48	26	30
國泰世華銀行	36.31	27.84	28.29	28.21	27.71

全功能分行組：

流動準備比率%	98年	97年	96年	95年	94年
兆豐商銀	32.73	16.98	24.79	28.92	53.47
華南銀行	27.61	18.95	16.78	18.64	26.64
上海商銀	29.77	31.3	25.8	23.35	26.21



在消金分行組中，國泰世華銀行的流動準備比率最高，全功能分行中以上海銀行流動準備比率較高且穩定，但兩組銀行看不出顯著的不同。

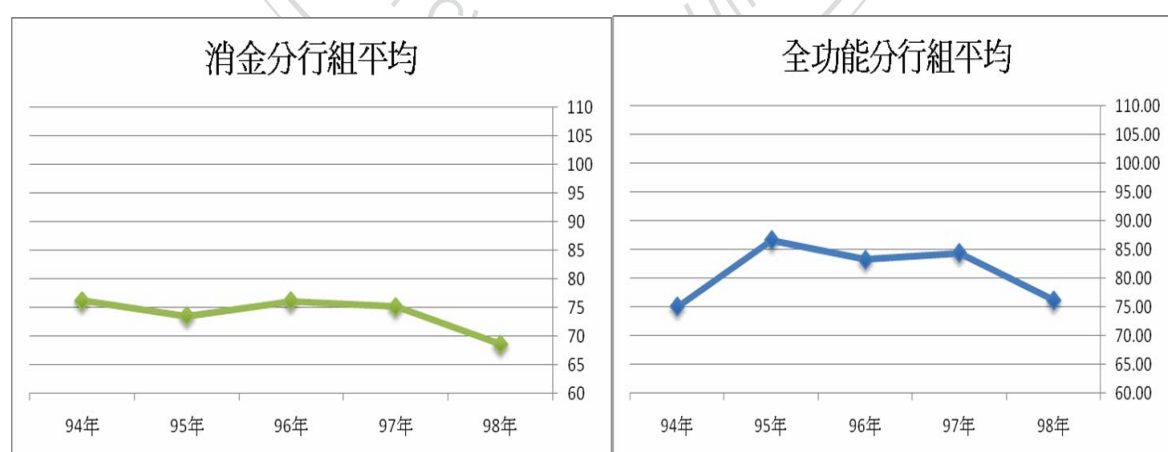
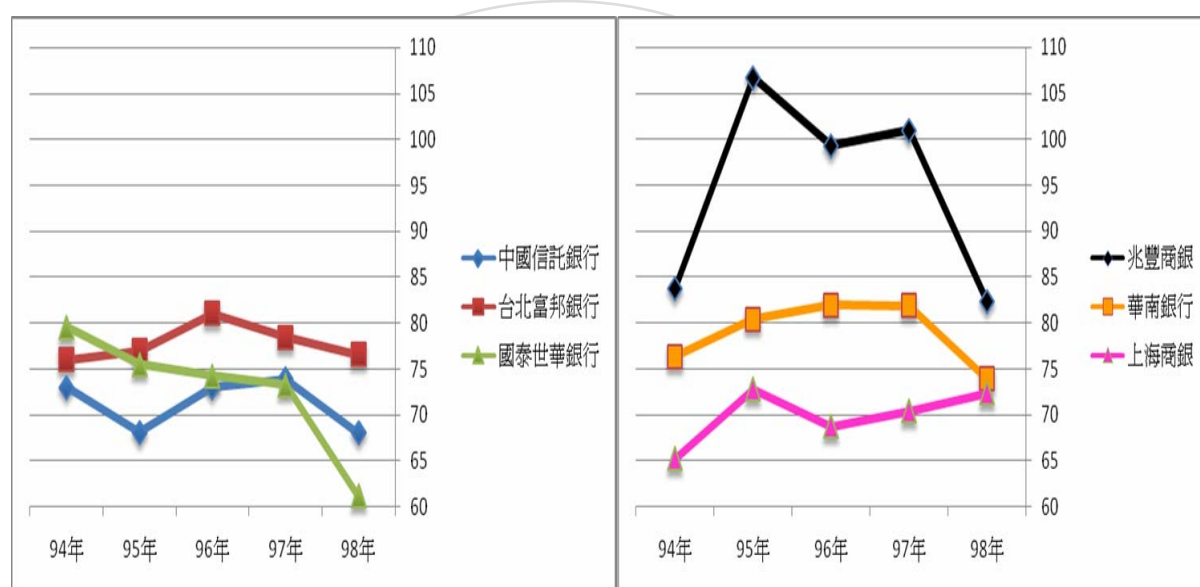
◆ 存放比

消金分行組：

存放比%	98年	97年	96年	95年	94年
中國信託銀行	68.01	73.88	73.01	68.07	73
台北富邦銀行	76.58	78.44	81	77	76
國泰世華銀行	61.21	73.28	74.28	75.52	79.54

全功能分行組：

存放比%	98年	97年	96年	95年	94年
兆豐商銀	82.27	100.95	99.27	106.71	83.73
華南銀行	73.93	81.88	81.94	80.42	76.34
上海商銀	72.35	70.44	68.7	72.76	65.26



消金分行組中的國泰世華銀行的存放比最低(尤其 98 年)，顯示國泰世華銀行超額準備過多，資金有未能充份運用的情形。

而全功能分行中的兆豐銀行存放比重最高，甚至在五年間有二年放款超過存款的情形，這在五家銀行中也是獨樹一幟的個別銀行現象。

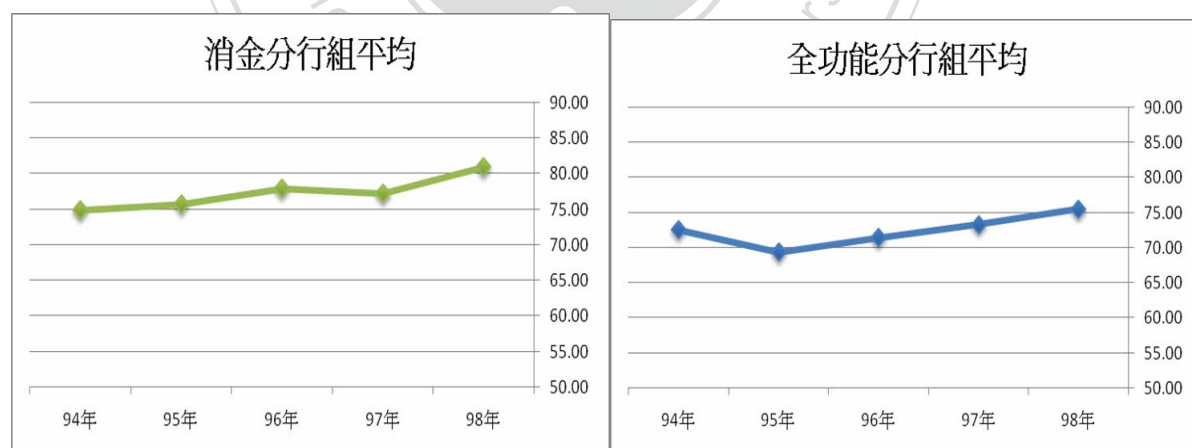
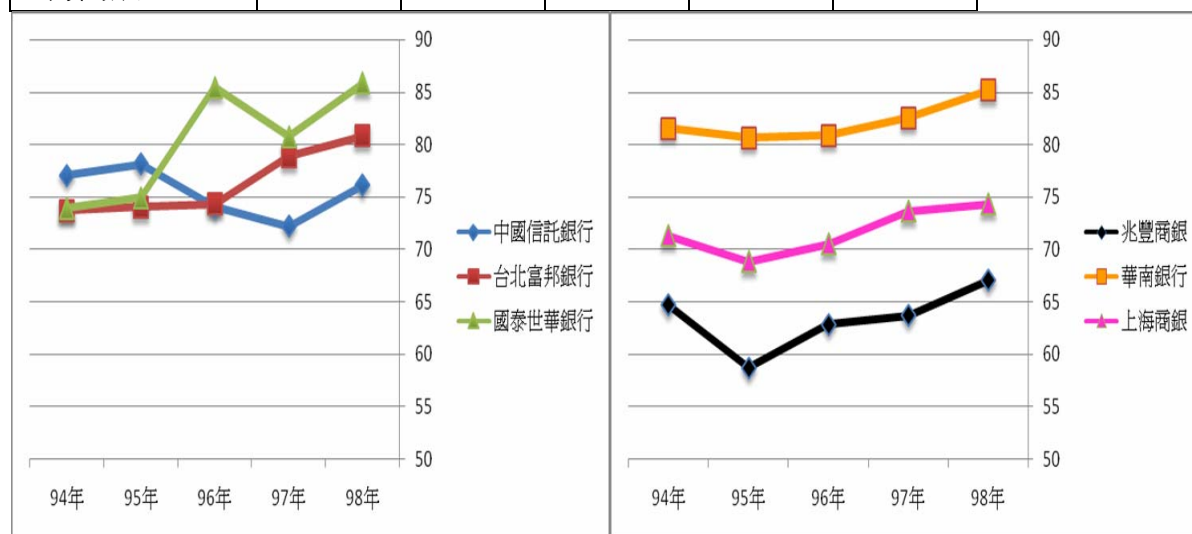
◆ 存款佔總資產比重

消金分行組：

存款佔總資產%	98年	97年	96年	95年	94年
中國信託銀行	76.11	72.17	74.03	78.13	77.09
台北富邦銀行	80.83	78.84	74.3	74.02	73.73
國泰世華銀行	85.85	80.74	85.48	74.94	73.93

全功能分行組：

存款佔總資產%	98年	97年	96年	95年	94年
兆豐商銀	67.05	63.72	62.87	58.69	64.71
華南銀行	85.16	82.57	80.87	80.67	81.55
上海商銀	74.3	73.67	70.53	68.82	71.33



消金分行中的國泰世華銀行和全功能分行中的華南銀行存款佔總資產的比重較高，吸收大量存款但在使用效能上不及其他銀行，而兆豐銀行的存款佔總資產的比重又特別低，這和兆豐銀行原係交通銀行和中國商業銀行合併，原交通銀行是投資銀行存款低有很大關係，也因此上一個存放款比率也特別高的原因，這是個別銀行因素，二組銀行間無顯著不同。

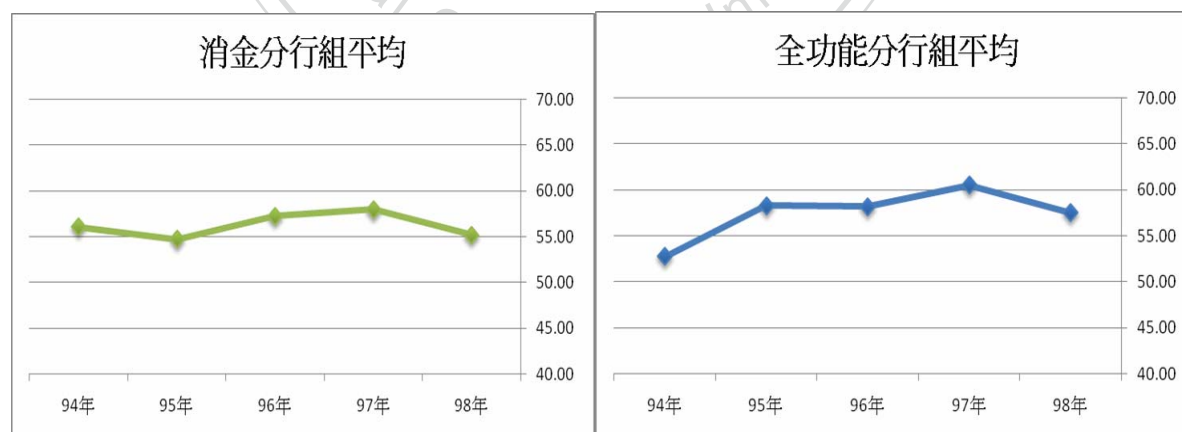
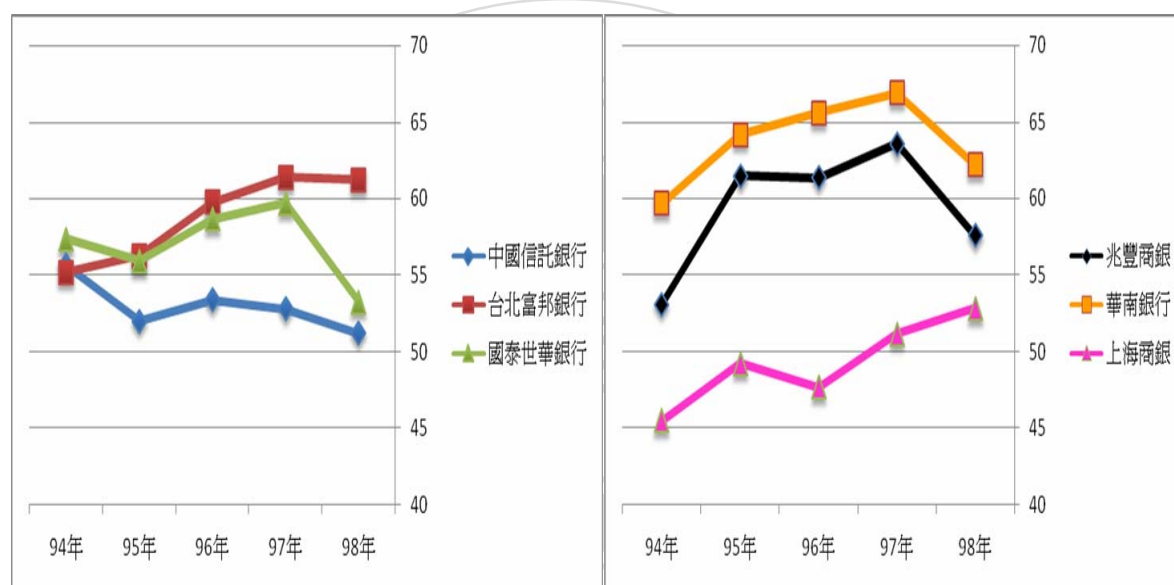
◆ 放款佔總資產比重

消金分行組：

放款佔總資產%	98年	97年	96年	95年	94年
中國信託銀行	51.19	52.78	53.38	52.01	55.64
台北富邦銀行	61.22	61.39	59.75	56.29	55.2
國泰世華銀行	53.25	59.73	58.68	55.93	57.35

全功能分行組：

放款佔總資產%	98年	97年	96年	95年	94年
兆豐商銀	57.56	63.57	61.33	61.46	53.1
華南銀行	62.19	66.9	65.57	64.17	59.67
上海商銀	52.81	51.17	47.65	49.23	45.48



全功能分行組的華南銀行放款佔總資產最高，同組中的上海商銀却最低，呈現兩極化，二組銀行無顯著不同。

在流動性評比方面只有個別銀行策略的不同顯現各銀行的特質，其間無一致表現可以比較出二組銀行間的不同。

四、 獲利性分析

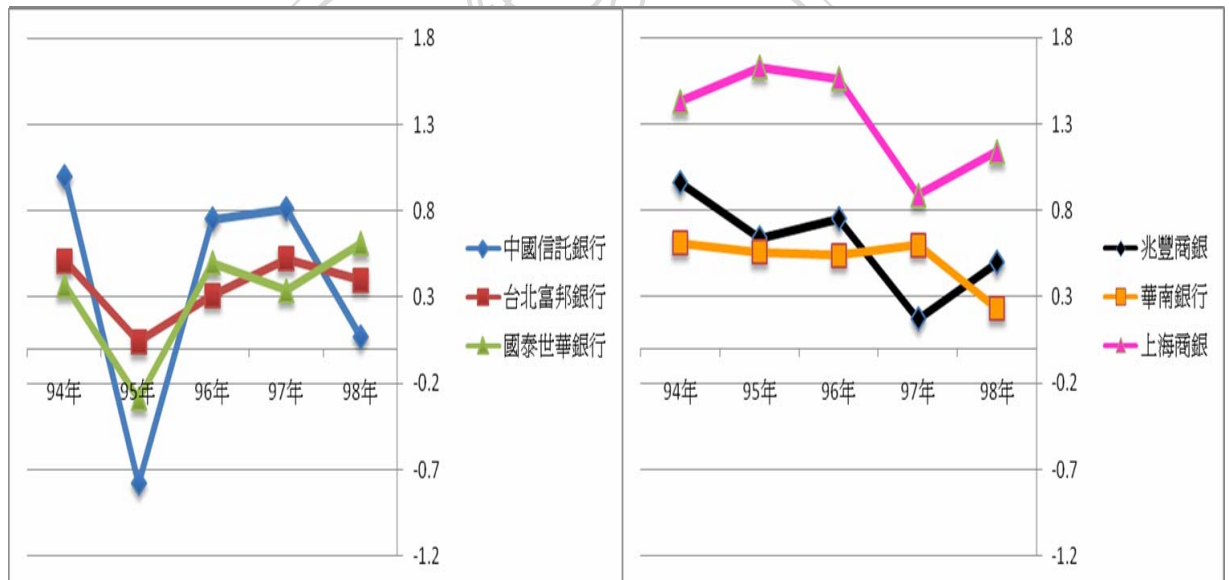
◆ 總資產報酬率 ROA

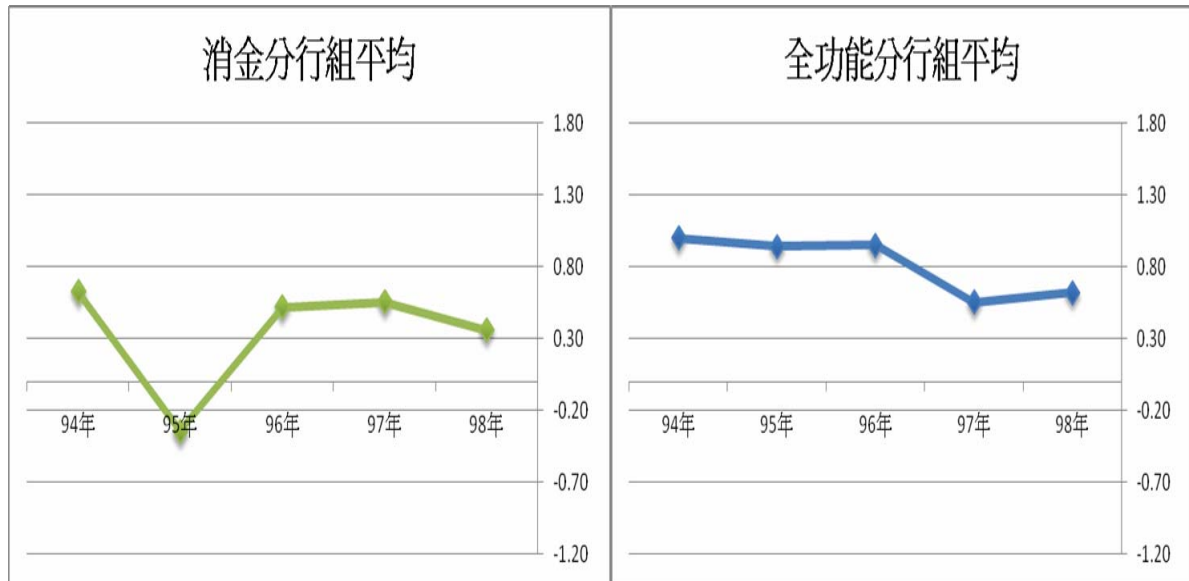
消金分行組：

總資產報酬率%-ROA	98年	97年	96年	95年	94年
中國信託銀行	0.07	0.81	0.75	-0.78	1
台北富邦銀行	0.4	0.52	0.31	0.04	0.51
國泰世華銀行	0.61	0.34	0.5	-0.29	0.37

全功能分行組：

總資產報酬率%-ROA	98年	97年	96年	95年	94年
兆豐商銀	0.5	0.17	0.75	0.64	0.96
華南銀行	0.23	0.6	0.54	0.56	0.61
上海商銀	1.14	0.89	1.56	1.63	1.43





國泰世華銀行、台北富邦銀行的資產報酬率(ROA)較平穩，中國信託銀行的資產報酬率起伏變化較大，在95年亞洲金融風暴及98年金融危機時報酬率受至極大影響。上海商銀的資產報率在六家銀行中最高，可以說是業界翹楚。全功能分行為主的三家銀行一般情況在資產報酬率的表現比以消金分行為主的銀行為佳，且在這五年中均出現正報酬率，而消金分行的這三家銀行總資產報酬率較低且不穩定，且在95年出現負報酬，98年的報酬率也低，二組銀行間的績效出現了差異。

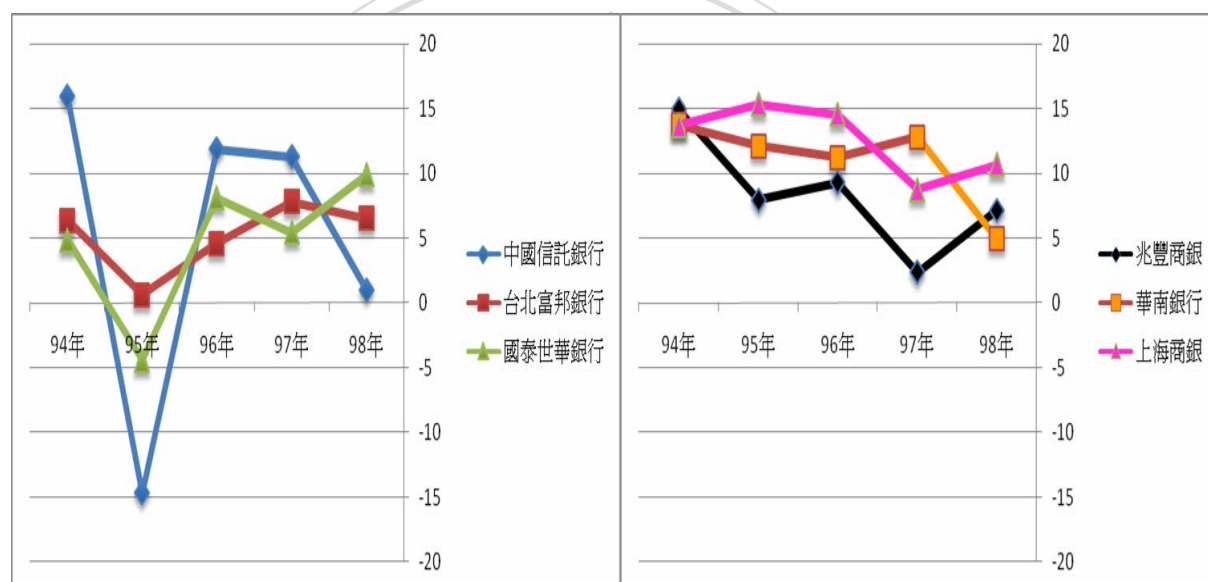
◆ 淨值報酬率 ROE

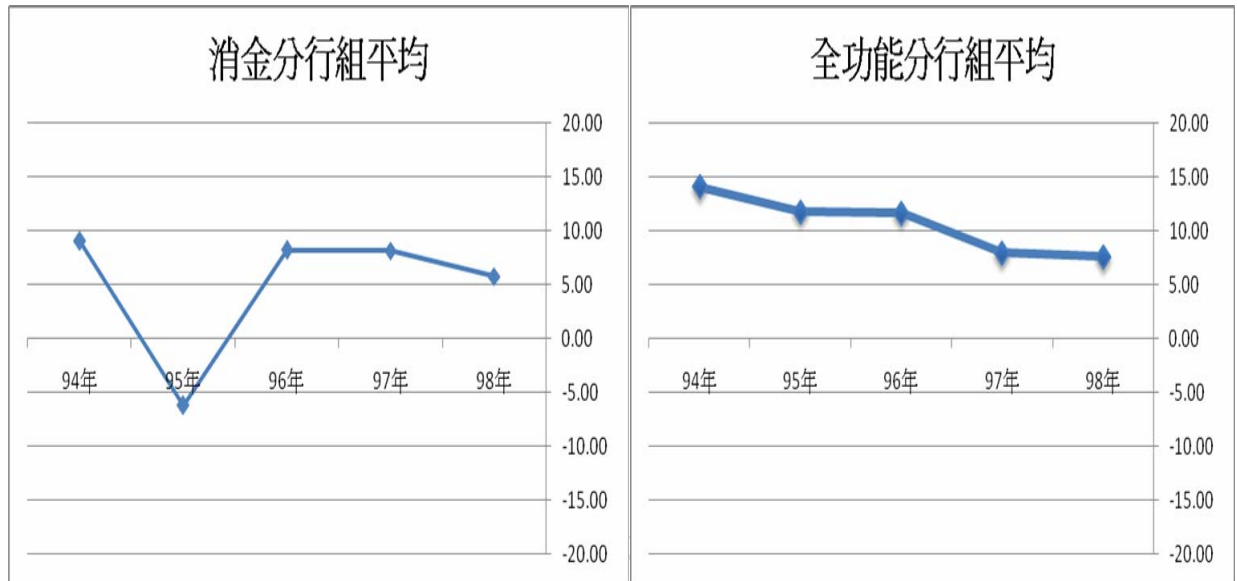
消金分行組：

淨值報酬率&-ROE	98年	97年	96年	95年	94年
中國信託銀行	1.03	11.26	11.91	-14.71	15.95
台北富邦銀行	6.49	7.79	4.55	0.6	6.35
國泰世華銀行	9.87	5.43	8.13	-4.42	4.87

全功能分行組：

淨值報酬率%-ROE	98年	97年	96年	95年	94年
兆豐商銀	7.16	2.33	9.28	7.97	14.92
華南銀行	4.93	12.8	11.21	12.11	13.75
上海商銀	10.68	8.76	14.55	15.31	13.71





淨值報酬率(ROE)顯現的情況和資產報酬率(ROA)相類似，中國信託銀行在景氣欠佳的年份，因應的能力較差，上海商銀的表現較佳。

最能評估經營績效的這項指標已顯現出全功能分行組的績效顯然優於採消金分行為通路的銀行，雖然在98年六家銀行表現的績效逐漸接近，但消金分行的績效起伏極大，在景氣好的年度無法超過全功能分行的表現，在景氣欠佳的年份卻出現大幅虧損。銀行若要創造穩定的經營績效，營業據點的經營管理策略及業務上的授權，經營者視必要認真思考。

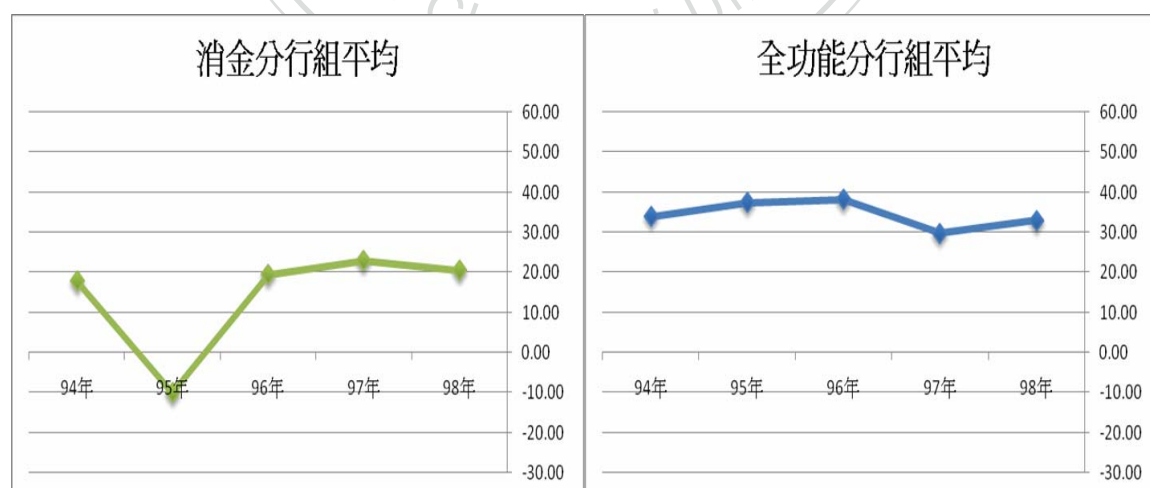
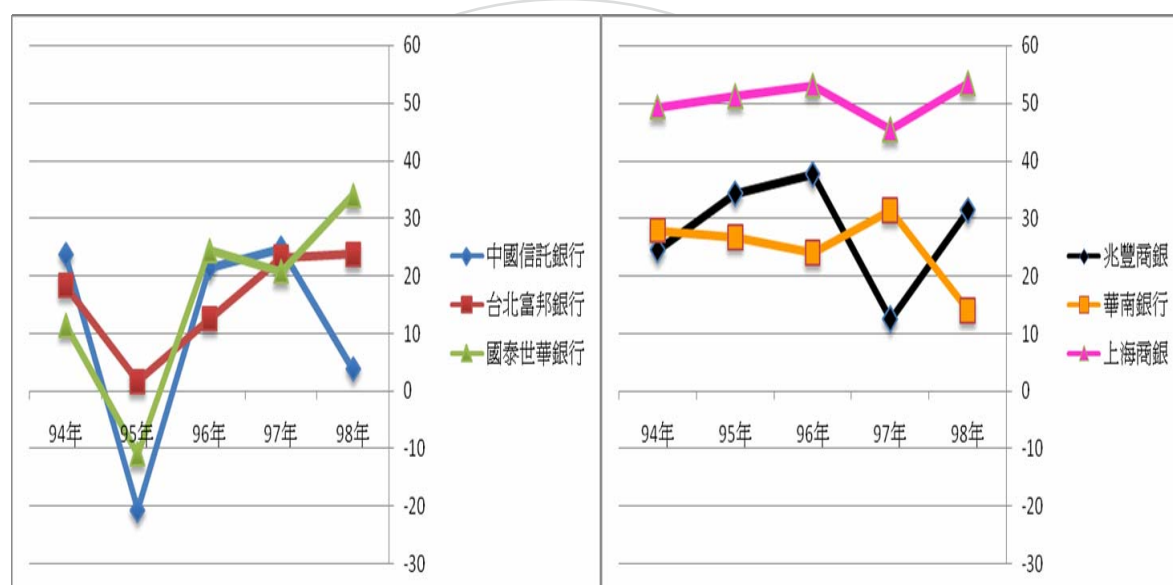
◆ 稅後淨利率

消金分行組：

稅後淨利率%	98年	97年	96年	95年	94年
中國信託銀行	3.75	24.79	21.43	-20.66	23.61
台北富邦銀行	23.73	23.14	12.54	1.71	18.25
國泰世華銀行	34.04	20.71	24.41	-10.93	11.52

全功能分行組：

稅後淨利率%	98年	97年	96年	95年	94年
兆豐商銀	31.36	12.52	37.55	34.21	24.45
華南銀行	13.99	31.38	23.95	26.73	27.91
上海商銀	53.45	45.44	53.07	51.25	49.31



消金分行組中的中國信託銀行獲利起伏變化大，95年更呈現大幅虧損，98年因雷曼事件提列損失只能小有盈餘。全功能分行組的純益率較高也較穩定，尤其上海商銀獲利率近五年均在50%附近，其經營策略值得參考。

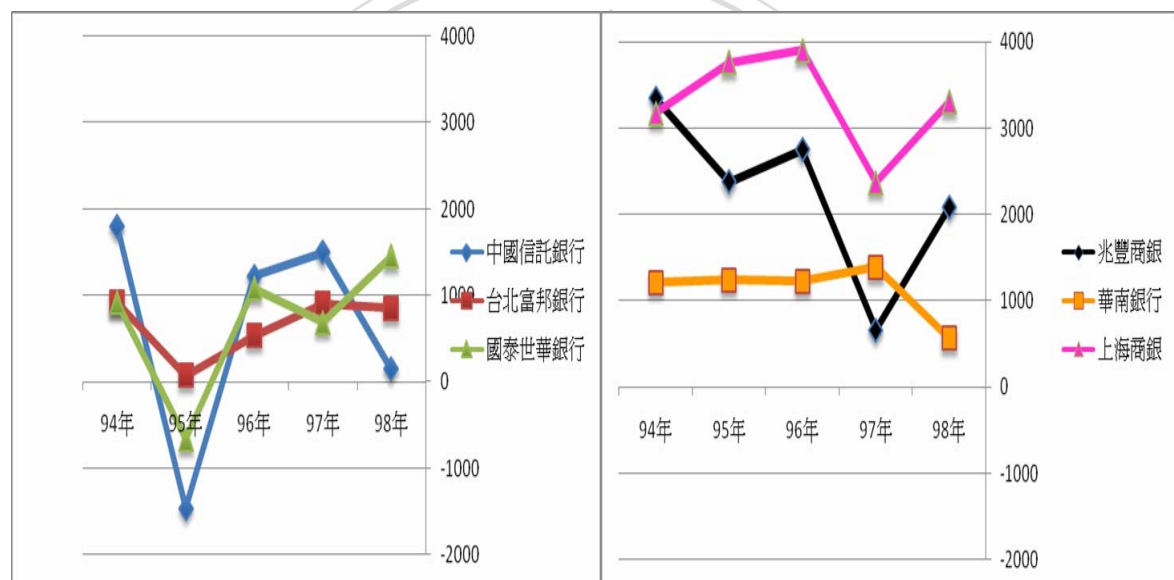
◆ 員工平均獲利額

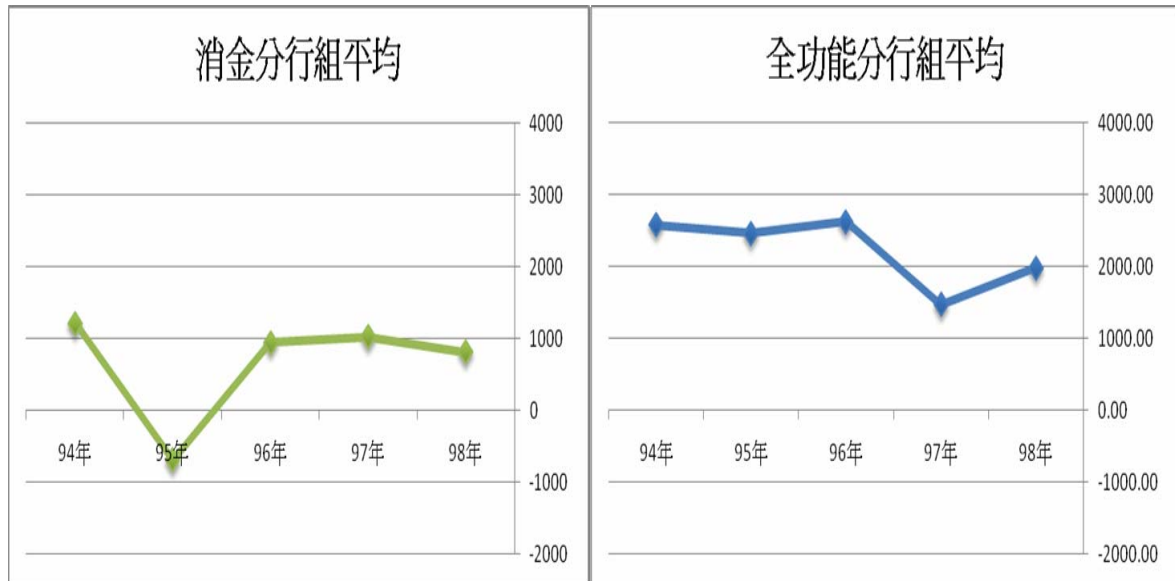
消金分行組：

員工平均獲利額(元)	98年	97年	96年	95年	94年
中國信託銀行	149.17	1497.83	1225.72	-1464.66	1795.79
台北富邦銀行	850	906	535	72	918
國泰世華銀行	1453	690.7	1083	-663	920

全功能分行組：

員工平均獲利額(元)	98年	97年	96年	95年	94年
兆豐商銀	2089	662	2750	2381	3348
華南銀行	563	1388	1228	1243	1215
上海商銀	3304	2374	3902	3759	3172





員工平均獲利額的走勢和資產報酬率、淨值報酬率、純益率的走勢一致，採全功能分行制的銀行每位員工貢獻度較高，上海商銀員工的表現最佳。

在採消金分行策略的這三家銀行在獲利性評比方面：中國信託銀行的獲利力較高，但在不景氣的年份則虧損的更大，是大好大壞。而台北富邦銀行可以說相對的較為穩定，國泰世華銀行、台北富邦銀行如果在收入方面提升，也就能提高資產運用效能，獲利率就能更高。

獲利性的評比，上海商業銀行有其獨到之處，各利獲利評比均最高，同組同樣採全功能分行的銀行績效雖然略遜於上海商業銀行，但顯然優於消金分行組的銀行。

五、成長性分析

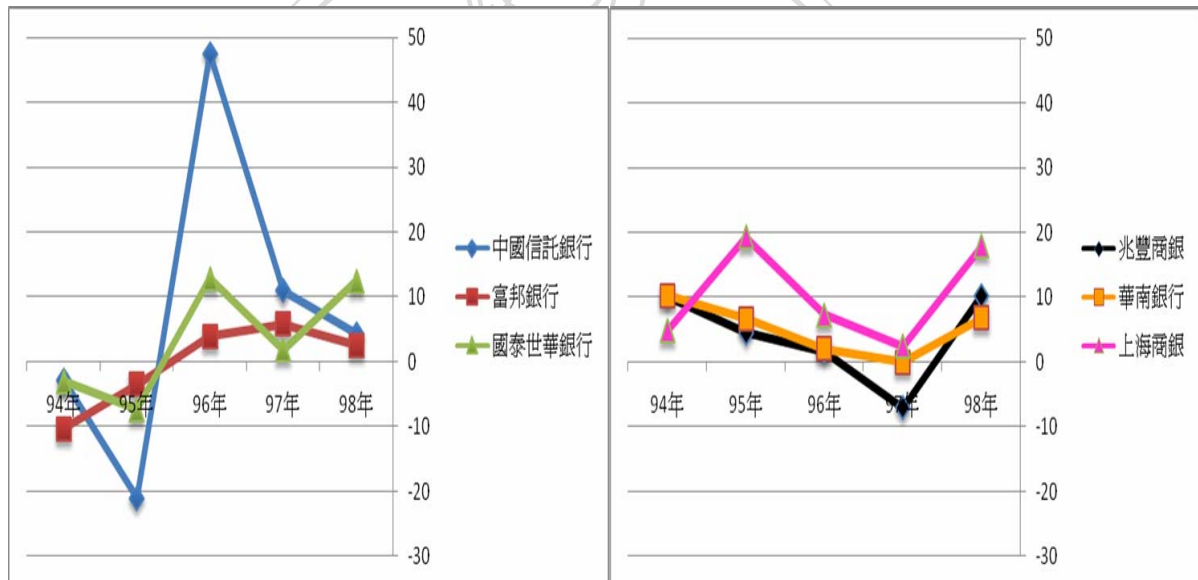
◆ 淨值成長率

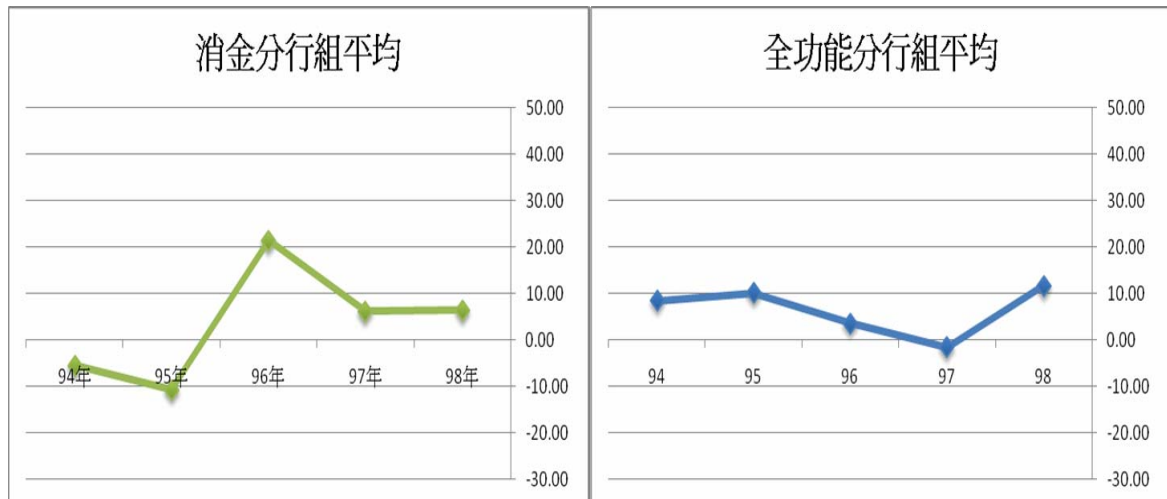
消金分行組：

淨值成長率%	98年	97年	96年	95年	94年
中國信託銀行	4.27	10.97	47.47	-21.03	-2.85
台北富邦銀行	2.49	5.76	3.89	-3.5	-10.4
國泰世華銀行	12.38	1.86	12.79	-7.42	-3.03

全功能分行組：

淨值成長率%	98年	97年	96年	95年	94年
兆豐商銀	10.27	-7.06	1.62	4.54	10.14
華南銀行	6.79	-0.03	1.98	6.64	10.29
上海商銀	17.92	2.44	7.28	19.25	4.83





中國信託銀行的淨值成長率起伏大(96年股本由535億現金增資至626億,增加91億,資本公積也由5億增加至139億,致淨值成長率特別高),但台北富邦銀行、國泰世華銀行則和全功能組的銀行比較接近,然其中上海商淨值成長率比較穩定,淨成長率涉及各銀行的資本成策略另股利政策,因此成長率會有各自的整體銀行的考量。



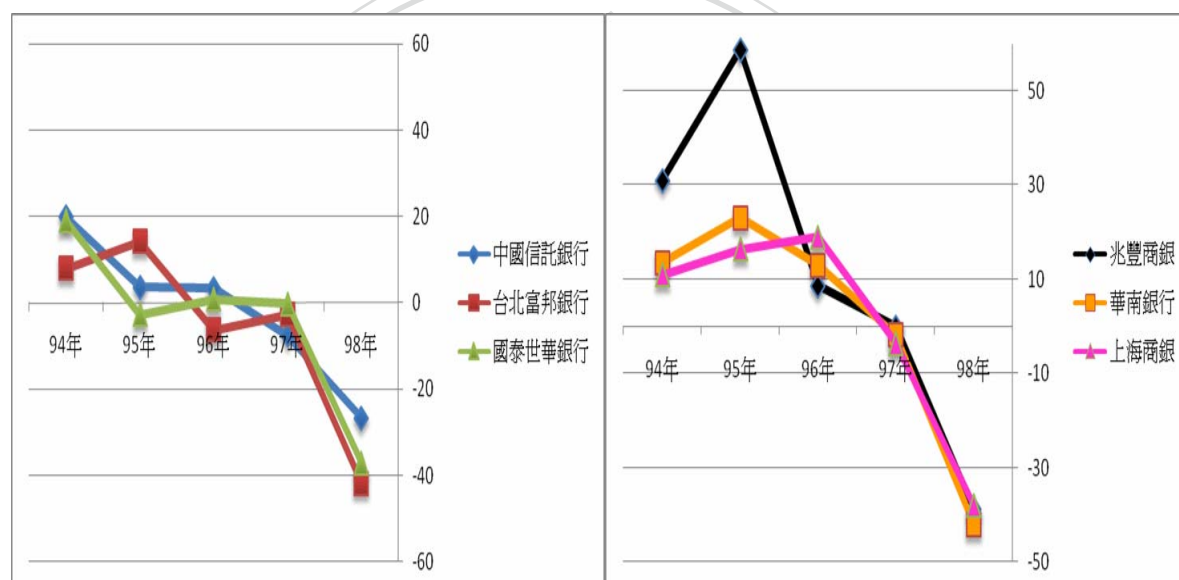
◆ 營收成長率

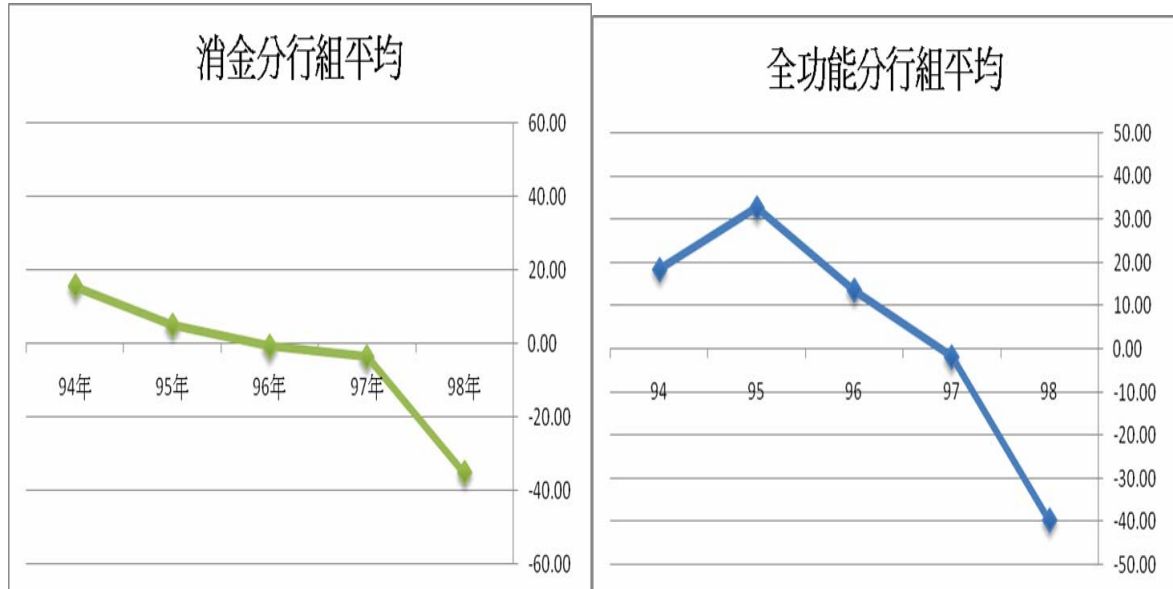
消金分行組：

營收成長率%	98年	97年	96年	95年	94年
中國信託銀行	-26.71	-7.57	3.36	3.63	19.87
台北富邦銀行	-41.82	-2.76	-6.36	14.22	7.97
國泰世華銀行	-37.05	-0.17	0.82	-2.7	19.01

全功能分行組：

營收成長率%	98年	97年	96年	95年	94年
兆豐商銀	-38.99	-0.07	8.62	58.77	30.99
華南銀行	-42.14	-1.85	13.03	23.03	13.56
上海商銀	-38.09	-3.6	18.9	16.31	10.92





因為近年來國內利率下降，導致各銀行的收入均呈下滑走勢，但中國信託銀行因為手續費收入佔的比重比高，所以下降的幅度稍緩。

營業收入(利息收入加手續費收入)的比較，以98年收入比較：國泰世華銀行只有中國信託銀行的56%，台北富邦銀行也只有中國信託銀行的49%，手續費收入國泰世華更只有中國信託的22.5%，台北富邦銀行只有中國信託的22.7%，全功能分行組的營業收入下滑幅度較大，其中兆豐銀行的營業收入下滑最大。

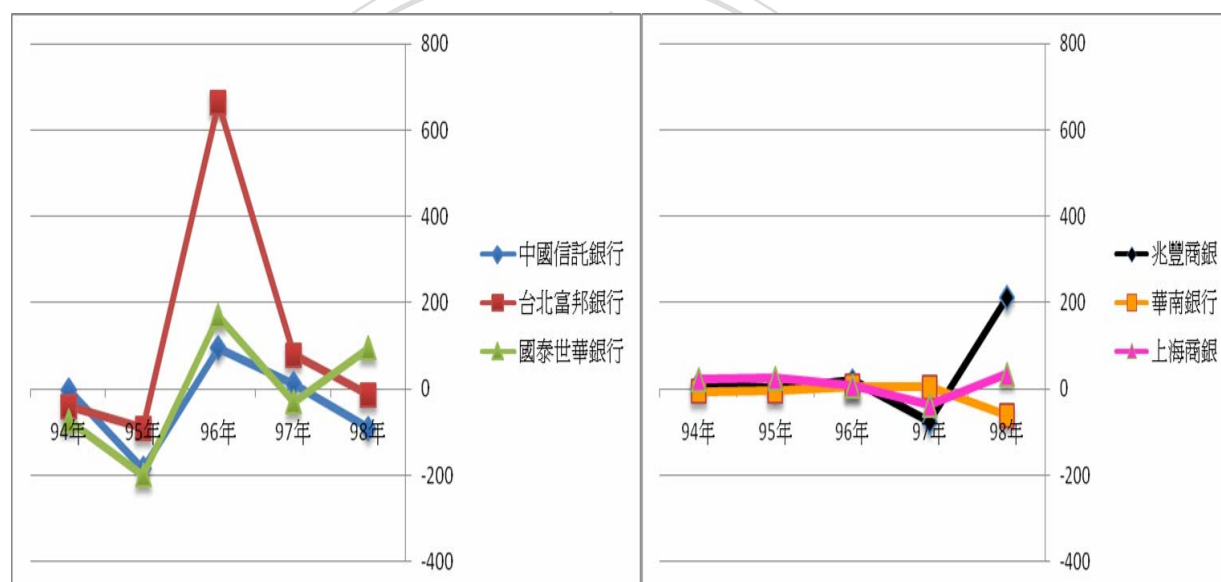
◆ 純利成長率

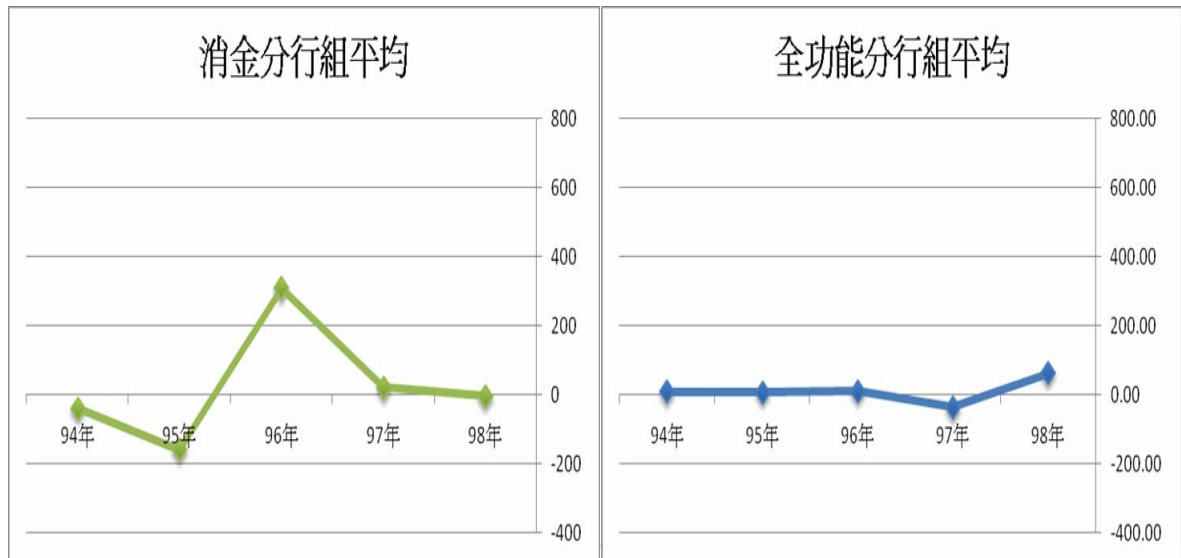
消金分行組：

純利成長率%	98年	97年	96年	95年	94年
中國信託銀行	-90.42	13.06	-195.01	-183.97	-0.73
台北富邦銀行	-13.27	79.52	662.27	-91.26	-42.11
國泰世華銀行	94.75	-30.3	-268.91	-198.34	-72.24

全功能分行組：

純利成長率%	98年	97年	96年	95年	94年
兆豐商銀	211.63	-75.61	20.09	2.56	11.85
華南銀行	-60.15	5.08	5.87	-4.56	-5.62
上海商銀	34.43	-36.9	7.18	25.32	21.71





消金分行組的成長率較大，但起伏也高，台北富邦銀行的純益成長率較高(96年係因95年雙卡風暴影響大幅提列呆帳費用，致95年稅後純益僅4.4億，96年景氣回升，加上彩券等手續費收入提高，致96年稅前純益33.5億，因此96年純益成長率特別高)，而國泰世華則呈現穩定成長。全功能組的銀行則穩定多了，上海商銀、華南銀行成長率穩定，兆豐銀行變化稍大，但也沒有如消金分行般的振盪。



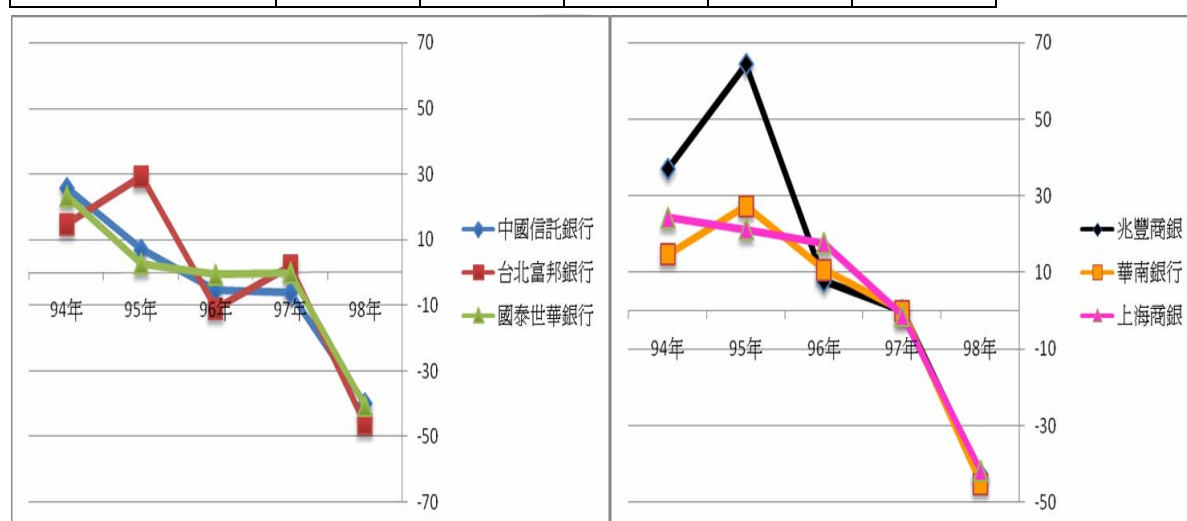
◆ 利息收入成長率

消金分行組：

利息收入成長率%	98年	97年	96年	95年	94年
中國信託銀行	-40.02	-6.17	-5.53	6.95	25.7
台北富邦銀行	-46.14	1.93	-10.93	29.15	14.6
國泰世華銀行	-40.69	-0.11	-0.58	2.69	23.35

全功能分行組：

利息收入成長率%	98年	97年	96年	95年	94年
兆豐商銀	-42.7	0.1	7.68	64.29	37.02
華南銀行	-45.15	-0.07	10.71	27.37	14.61
上海商銀	-41.83	-1.23	17.72	21.27	24.28



日於近年國內利率走勢下降，各銀行利息收入自然也下降，但放款量較低的銀行如國泰世華下降的幅度就會小一點。

全功能分行組的銀行利息收入佔的比重較低，所以利息收入的成長情形和營業收入的成長情形類似，因此全功能分行在手續費收入的量如果可以提升，營業收入受利率波的影響會小一點。

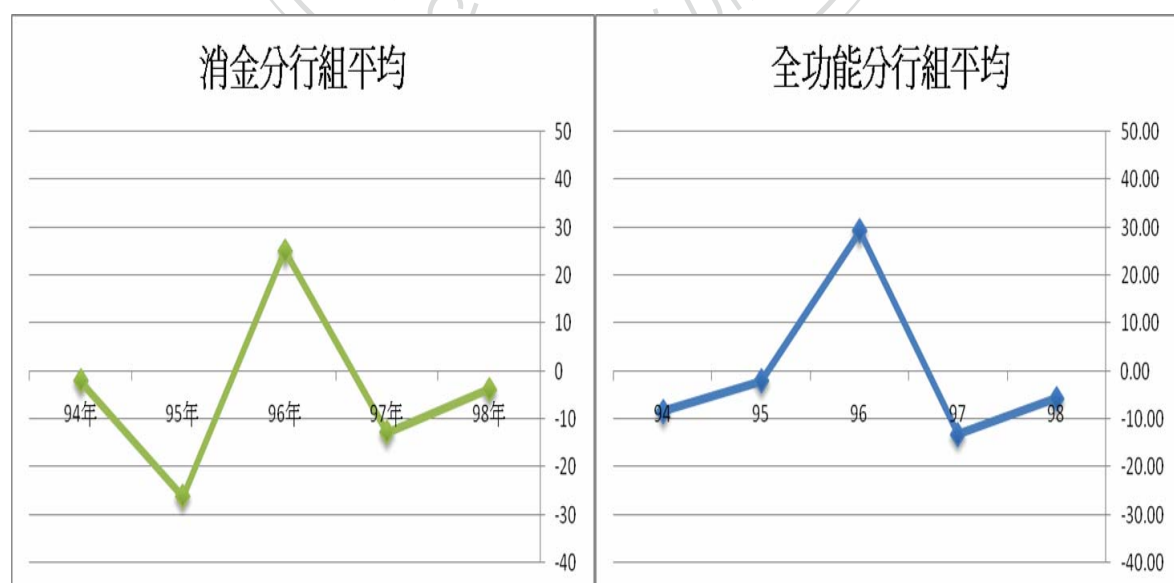
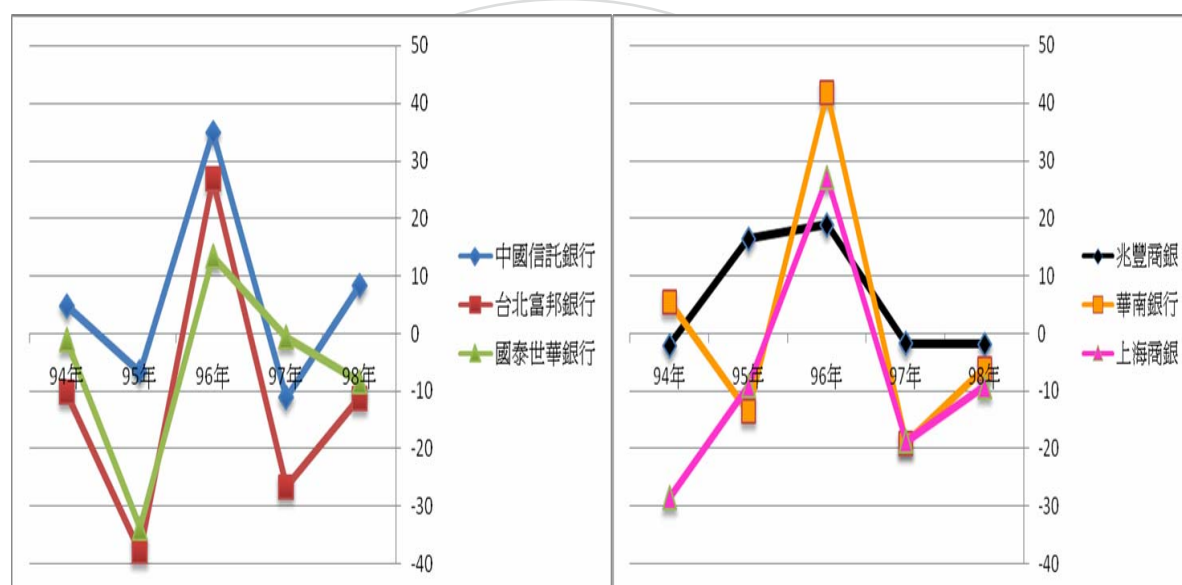
◆ 手續費收入成長率

消金分行組：

手續費收入成長率%	98年	97年	96年	95年	94年
中國信託銀行	8.24	-11.07	34.97	-6.69	4.8
台北富邦銀行	-11.24	-26.65	26.82	-37.89	-10.16
國泰世華銀行	-8.29	-0.62	13.39	-33.78	-1.09

金功能分行組：

手續費收入成長率%	98年	97年	96年	95年	94年
兆豐商銀	-1.86	-1.79	18.88	16.37	-2.12
華南銀行	-6.11	-19.07	41.75	-13.51	5.45
上海商銀	-9.2	-18.64	26.96	-9.12	-28.51



中國信託銀行的手續費收入佔收入的比率最高，手續費收入的成長率也較高。台北富邦銀行、國泰世華銀行雖然一直努力推廣財富管理業務，但手續費收入的成長力仍不足。

兆豐銀行由於外幣兌換具有市場特色，手續費收入較穩定，華南銀行起伏則較大。各銀行的手續費收入雖有比重上的不同，但成長或衰退的幅度並無顯著不同，手續費可以帶來比利息收入更穩定的收入，比較不會因利率的變化造成收營業收入上較大的起伏。

在評估成長率方面，淨的成長受銀行的經營策略影響，比較上較不一致，利息收入受利率波動影響大，存放款的量有絕對的關係。利息收入雖較穩定，但也受到整體景氣的影響。在成長率方面涉及各銀行的策略，二組銀行間並無顯著的不同。



第五章 結論與建議

第一節 研究發現

在採全功能分行的銀行和採消金分行的銀行二組比較中發現：

一、 安全性分析：

二組對照銀行在資本適足率、逾放比率方面沒有顯著的不同，唯採消金分行這組的銀行，逾放比率下降的比較快，資本適足率下降的也比較快。主要這些銀行的呆帳列全由總行決定，催收流程也全數集中，因此逾放款的認列、備抵呆帳提撥分行全無決定權。而採全功能分行的銀行，分行經理人有權決定呆帳的認列，因此會藉由呆帳提撥來調整當年度的損益，故逾期放款的比率下降的較慢。

二、 經營能力分析：

採消金分行的銀行在資產週轉方面較強，但相對的營業費用也較高，手續費收入的比重也較高。我們看採消金分行為主的銀行在組織方面因為把業務集中，總員工數沒有減少，但績效考核方面較細，因此在提供獎金、任免升遷方面也較有嚴格控管方式，相對的人事支出稍高，因為著重成果，資產運用方面也較有效率。

三、 流動性分析：

流動性方面的四個指標，除個別銀行特有之比率外，無法看出其間顯著的不同，各銀行流動準備比率，存放比率等全係各銀行統一考量，分行能控制及影響的有限，所以此項指標無法比出優劣。

四、 獲利能力分析：

無論在資產報酬率(ROA)、淨值報酬率(ROE)、純益率、員工平均獲利額方面，採取全功能分行的銀行在獲利能力這方面均顯現出優勢，且近五年每年均維持盈餘。而採消金分行的銀行則在金融風暴的年份出現大額虧損。由此看出由總行統一制定策略、採專業分工，在風險分攤方面無法有效分散風險。而採全功能分行的銀行，由於經理人較有權決定各地方的特色經營符合當地市場的商品，且考核分行以盈餘為主，其他業務考核較不重要，因此各分行也顯現出自己的分行特色。因此反而分散了風險，在全體銀行的經營績效方面較為穩定。

五、 成長率分析：

成長率方面的指標只有純益成長率有所不同，採全功能分行的銀行平均成長率較穩定，採消金分行的銀行則起伏大。而淨值成長、營收成長、利息收入成長受大環境的影響，加上各銀行總行採取因應的策略大同小異，因此也無法看出其間的不同。

評比項目		研究發現
安全性	資本報酬率	無顯著不同
	股東權益比率	個別銀行間有差異，但二組無顯著不同
	備抵呆帳覆蓋率	無顯著不同
	逾放比率	消金分行逾放比率下降快，但全功能分行較一致且較穩定
經營能力	總資產週轉率	消金分行組週轉率稍快
	淨值週轉率	無顯著不同
	固定資產週率	無顯著不同
	營業費用率	消金分行組營業費用較高
	手續費收入佔營業收入比率	消金分行組手續費收入比重較高
流動性	流動準備比率	無顯著不同
	存放比率	個別銀行間有差異，但二組無顯著不同
	存款佔總資產比率	無顯著不同
	放款佔總資產比率	無顯著不同
獲利性	總資產報酬率(ROA)	全功能分行組經營績效較佳且穩定
	淨值報酬率(ROE)	全功能分行組經營績效較佳且穩定
	稅後淨利率	全功能分行組較穩定，消金分行組起伏變化大
	平均員工獲利額	全功能分行組員工獲利額高且穩定
成長性	淨值成長率	無一致性
	營業收入成長率	一致性下滑，全功能分行組下滑更快
	稅後淨利成長率	全功能分行組較穩定。
	利息收入成長率	一致性下滑，全功能分行組下滑更快
	手續費收入成長率	無顯著不同

第二節 結論

在評估銀行經營績效最重要的指標「淨值報酬率(ROE)」中，表現最佳的是採取全功能分行的銀行，而模型分析中淨值運用效能、總資產報酬率(ROA)、資產週轉率等採全功能分行的銀行表現均較佳。由於採全功能分行的銀行，分行經理人的權利較大，給予客戶的優惠措施，分行可以有自己的經營特色，可以根據分行所在地域的特性，承做符合當地客戶需要的商品。其結果造成獲利率較為穩定、成長率也較穩健。採消金分行的銀行，所有策略全由總行決定，目標、策略、風險管理全部採取相同模式。尤其近年來房地產價格高漲，總行會制定地區性的房貸策略，如：台北縣市以外的房貸採保守策略，那在台北縣市以外的分行除了承做理財商品外，沒辦法找出獲利的策略。而採消金分行的銀行對理財商品的上架更採取一致的策略，甚至理財基金銷售有統一「帶進帶出、叫進叫出」的情形，在商品市況欠佳或缺完整性時，必然造成重大的損失，且沒有一家分行可以幸免。

在安全性、流動性、成長率、經營能力等方面，分行並沒辦法單獨思考，因此這些評比無法顯現其間有顯著的差異。

第三節未來研究方向建議

本研究只採最近五年的財務指標進行驗證，且銀行的組織在這幾年內也有調整的情況，因此可能產生樣本數不足的情況，後續研究者若能增加研究年限，必能更客觀地檢驗採取消金分行或全功能分行對銀行經營績效的影響。

本研究採量化的財務指標，後續研究者可以用企業問卷或個案訪談的方式，來深入了解銀行的分行組織是否較能反應當地客戶的需求，對分行經理人的授權是否真能因地制宜，整體工作士氣是否可以提升等，以便了解分行採取的制度在銀行內部造成的企業文化有何不同。

本研究只採消金分行、全功能分行施行多年且期間調整變化不大的銀行，且各銀行的規模差異不大的，未能加入其他競爭者如外商銀行等進行比較。



參考文獻

一、中文部份

1. 于宗先，王金利（2005），《台灣金融體制之演變》，台北聯經。
2. 白珊憶、鍾俊文（2002），〈本國銀行財務透明度與經營績效評等〉，《貨幣觀測與信用評等》，第 205 頁。
3. 邱永和、陳玉涓（2004），〈銀行效率與獨占力之評估〉，《亞太經濟管理評論》，第八卷第一期，49-66 頁。
4. 林洪澤（2002），〈美國、日本、台灣金融控股公司制度比較與研究〉，國立政治大學經營管理碩士論文。
5. 林泉源（2009），〈銀行業股權結構對經營績效、財務績效與股價之影響〉，《輔仁管理評論》，第 16 卷，頁 43-76。
6. 林炳文（2002），〈台灣地區商業銀行合併效率性之分析—資料包絡分析法的應用〉，《台灣管理學刊》，第 1 卷，第 2 期，頁 341。
7. 林政萍（2008），〈影響機構內分行經營績效之因素分析—以台灣某商業銀行為例〉，東吳大學經濟學系碩士論文。
8. 洪偉洲（2006），〈公營銀行民營化經營績效之研究〉，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
9. 許偉民（2005），〈台灣金融控股公司發展之政經分析：以兆豐金融控股公司為例〉，國立成功大學政治經濟研究所碩士論文。
10. 陳佳怡（2005），〈金融控股公司績效之探討—財務面因素評估研究〉，國立中山大學未出版碩士論文。
11. 陳隆麒（2004），《當代財務管理》，二版，台北華泰。
12. 黃涓鈺（2003），〈銀行業經營績效之研究〉，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
13. 夏侯欣鵬（1993），〈銀行經營策略與績效關係之探討〉，淡江大學管理科學研究所未出版碩士論文。
14. 張妍婷（2003），〈台灣金融控股公司策略群組與績效關係之研究〉，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
15. 童宗傑（2001），〈台灣地區新銀行經營績效比較分析—資料包絡分析法之應用〉，國立中山大學經濟學研究所碩士論文。
16. 楊省財（2005），〈我國商業銀行採分行制與區域中心制經營績效比較—以資料包絡分析法(DEA)式評估〉，朝陽科技大學財務金融系碩士論文。
17. 鄭吉真（2006），〈商業銀行全功能化發展之變革略研究：以 C 商業銀行為例〉，國立政治大學經營管理碩士學程企管組商學碩士論文。

18. 簡蕙珊 (2007),〈台灣本國銀行策略群組之靜態與動態研究〉, 國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
19. 羅慧琪 (1993),〈台灣地區本國銀行體系的效率分析〉, 東吳大學經濟研究所碩士論文。

中文金融刊物與雜誌

20. 上海商業銀行股份有限公司 2005 年到 2009 年年報
21. 中國信託商業銀行股份有限公司 2005 年到 2009 年年報。
22. 台北富邦商業銀行股份有限公司 2005 年到 2009 年年報。
23. 兆豐國際商業銀行股份有限公司 2005 年到 2009 年年報
24. 金融統計月報, 中央銀行經濟研究處, 民國 2005 年到 2009 年。
25. 華南商業銀行股份有限公司 2005 年到 2009 年年報
26. 國泰世華商業銀行股份有限公司 2005 年到 2009 年年報

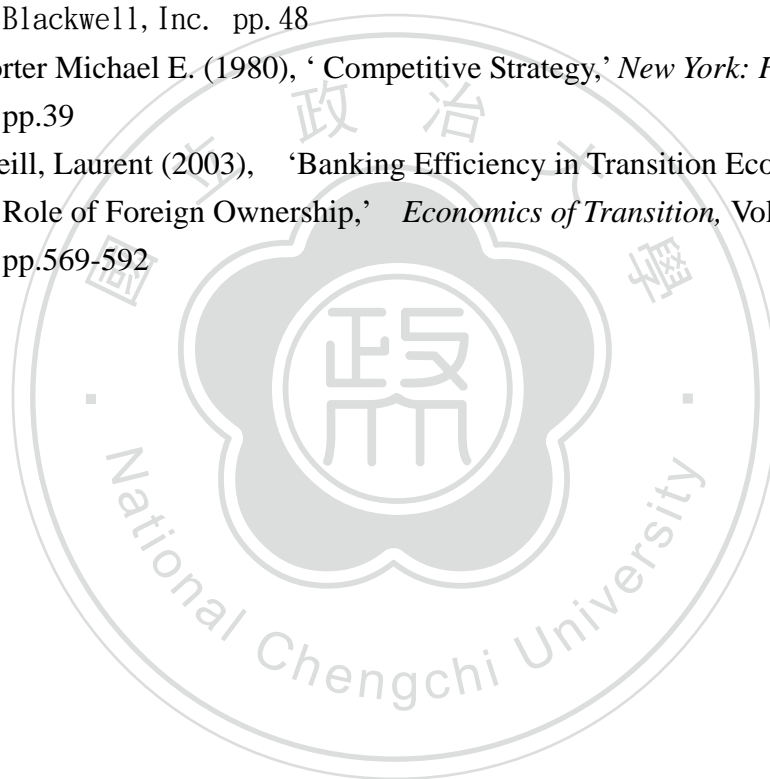
網站部份

27. 上海商業銀行股份有限公司網站 <http://www.scsb.com.tw/>
28. 中國信託商業銀行股份有限公司網站
<http://www.chinatrustgroup.com.tw/ctcb.html>
29. 公開資訊觀測站網站 <http://mops.twse.com.tw/>
30. 台北富邦商業銀行股份有限公司網站
<http://www.fubon.com/bank/home/>
31. 台灣證券交易所(TSEC)之上市公司財務資料。
<http://www.twse.com.tw/ch/>
32. 兆豐國際商業銀行股份有限公司網站 <https://www.megabank.com.tw/>
33. 行政院金融監督管理委員會銀行局網站
<http://www.banking.gov.tw/>
34. 華南商業銀行股份有限公司網站 <http://www.hncb.com.tw/>
35. 國泰世華商業銀行股份有限公司網站
<https://www.cathaybk.com.tw/cathaybk/>

二、英文部分

1. Adersen, P. and N.C Petersen. (1993). 'A Procedure for Ranking Efficient Units in Data Envelopment Analysis' *Management Science*, Vol.39, No.10
2. Allen, Linda and Anoop Rai, (1996), 'Operational Efficiency in Banking: An International Comparison,' *Journal of Banking and Finance*, Vol. 20, iss. 4, pp. 655-772

3. Bos, J. W. B. and C. J. M. Kool (2004), 'Bank Efficiency the Role of Bank Strategy and Local Market Conditions,' *DNB Working Papers*.
4. Bonin, John P. Hasan, I. W, and Paul (2005), 'Bank Performance, Efficiency and Ownership in Transition Countries,' *Journal of Banking and Finance*, Vol.29, iss.1, pp.31-53
5. Ferrier, Gary D. and Lovell, C.A. Knox (1990), 'Measuring Cost Efficiency in Banking: Econometric and Linear Programming Evidence,' *Journal of Economics*, Vol.27, pp.385-95
6. Henry Mintzberg (1987) 'Crafting Strategy' *Harvard Business Review*
7. Judson, A. S. (1991), 'Changing Behavior in Organizations - Minimizing Resistance To Change' *Combridge, MA: Basil Blackwell, Inc.* pp. 48
8. Porter Michael E. (1980), 'Competitive Strategy,' *New York: Free Press*, pp.39
9. Weill, Laurent (2003), 'Banking Efficiency in Transition Economies: The Role of Foreign Ownership,' *Economics of Transition*, Vol.11, pp.569-592



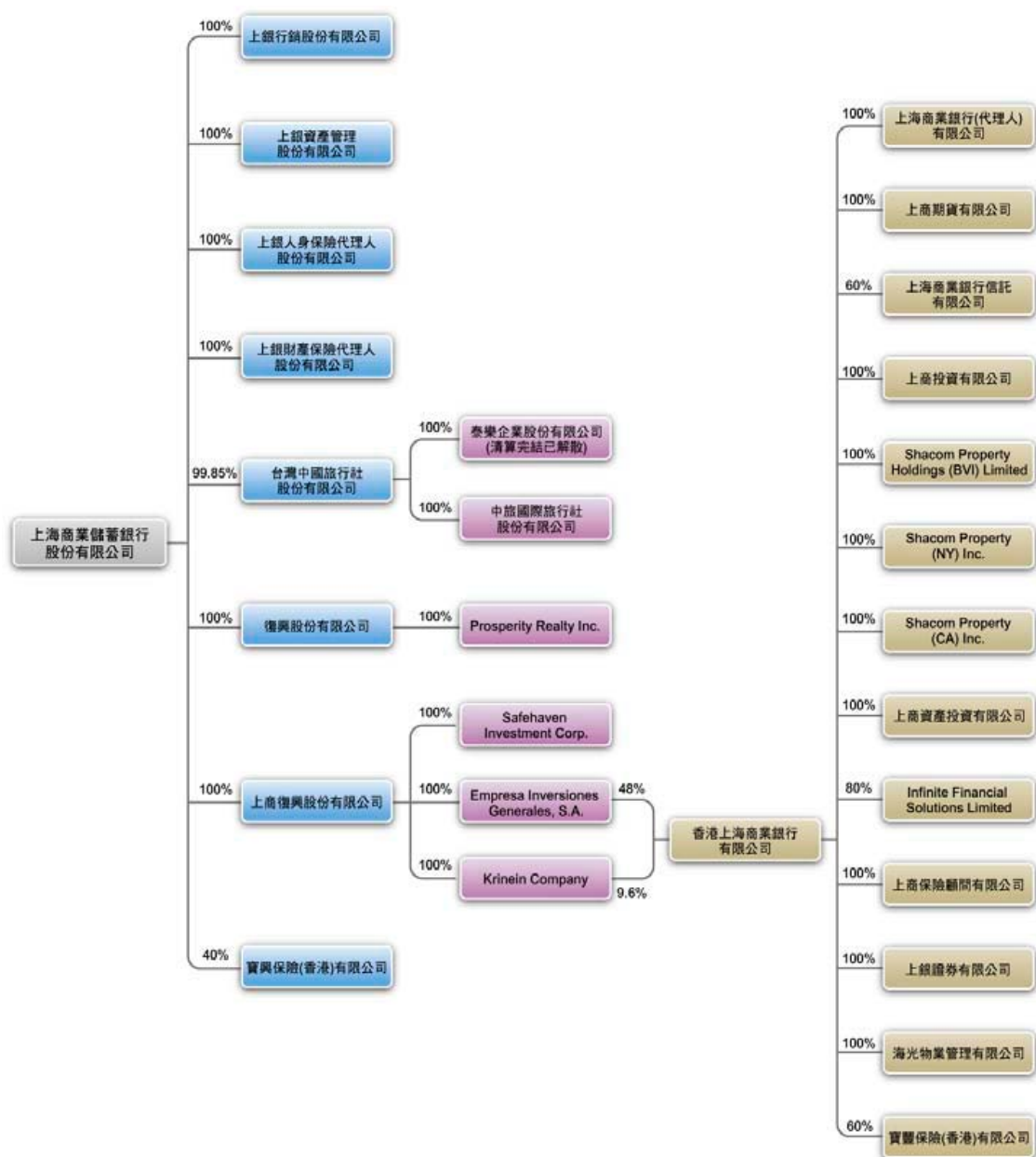
附錄一 上海商業銀行主要股東、轉投資事業概況：

上海商業銀行轉投資事業：

單位：仟元

轉投資事業	投資股數	持股比率	帳列投資金額
台灣中國旅行社 (股)公司	38,943,123	99.85%	221,241
國海建築經理(股) 公司	3,000,000	34.69%	0
上銀人身保險代理 人(股)公司	5,000,000	100%	138,050
上銀財產保險代理 人(股)公司	5,000,000	100%	78,305
上銀行銷(股)公司	500,000	100%	8,216
上銀資產管理(股) 公司	20,000,000	100%	201,359
復興(股)公司	175,500	100%	282,739
上商復興(股)公司	5,000	100%	38,256,892
寶豐保險(香 港)(有)公司	200,000	40%	192,745

上海銀行關係企業組織圖：



附錄二 華南金控主要股東、轉投資事業概況：

主要股東名稱	持有股數	持股比率
台灣銀行(張秀蓮)	1,559,511,517	24.86%
新光人壽保險股份有限公司	475,511,926	7.58%
台銀人壽保險股份有限公司	282,253,145	4.5%
大永興業股份有限公司	244,599,693	3.9%
第一商業銀行股份有限公司	169,455,099	2.7%
元鼎投資股份有限公司	141,517,210	2.26%
財團法人林公熊徵學田	125,432,172	2%
財政部	124,860,939	1.99%
中華郵政股份有限公司	83,706,885	1.33%
永財投資股份有限公司	79,514,661	1.27%

華南銀行轉投資事業概況：

轉投資事業	投資股數	持股比率	帳列投資金額
台灣金聯資產管理股份有限公司	200,000,000	11.35%	2,000,000
台灣電力股份有限公司	148,281,465	0.45%	1,184,504
唐榮鐵工廠股份有限公司	16,074,512	4.59%	622,084
開發國際投資股份有限公司	54,000,000	4.95%	500,000
彰化商業銀行股份有限公司	18,982,934	0.31%	287,965
華銀保險代理人股份有限公司	4,994,000	100%	125,693
中華建築經理股份有限公司	7,670,160	30%	90,152
富裕創業投資股份有限公司	5,100,000	4.44%	51,000
台灣金融資產服務股份有限公司	5,000,000	2.94%	50,000
財金資訊股份有限公司	4,615,000	1.15%	46,358

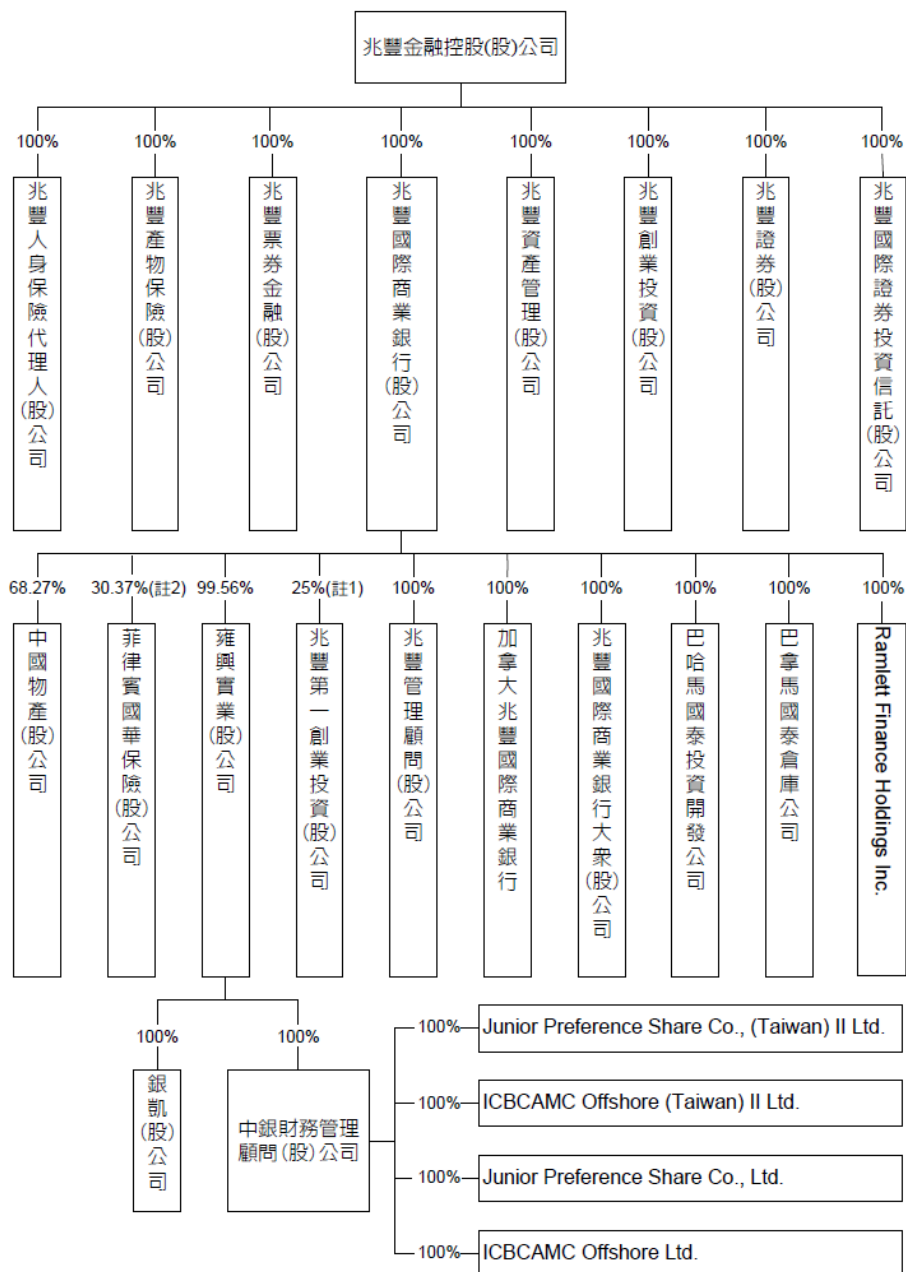
附錄三 兆豐國際商業銀行權益法認列的主要股權投資：

公司名稱	持股比率	帳列投資金額
泰國兆豐國際商業銀行大眾(股)公司	100%	4,706,221
加拿大兆豐國際商業銀行	100%	942,887
巴哈馬國泰投資開發公司	100%	307,511
巴拿馬國泰倉庫公司	100%	106,460
雍興實業(股)公司	99.56%	875,277
兆豐第一創業投資(股)公司	25%	265,346
智柒創業投資(股)公司	25%	216,701
台灣票券金融(股)公司	24.55%	1,416,477
中國建築經理(股)公司	20%	126,869

兆豐商業銀行主要轉投資事業：

轉投資事業	持股比率	投資成本
台灣高速鐵路(股)公司	3.8%	4,000,000
台灣金融資產服務(股)公司	7.38%	1,300,000
亞太電信(股)公司	3.2%	1,050,000
中國鋼鐵(股)公司	0.26%	999,000
國票綜合證券(股)公司	10.3%	851,549
統寶光電(股)公司	3.11%	847,159
華亞科技(股)公司	0.65%	776,898
中華開發金融控股(股)公司	1.42%	776,485
東展興業(股)公司	18.81%	602,000
森霸電力(股)公司	10%	600,000
開發國際投資(股)公司	4.95%	500,000

兆豐國際商業銀行關係企組織圖：

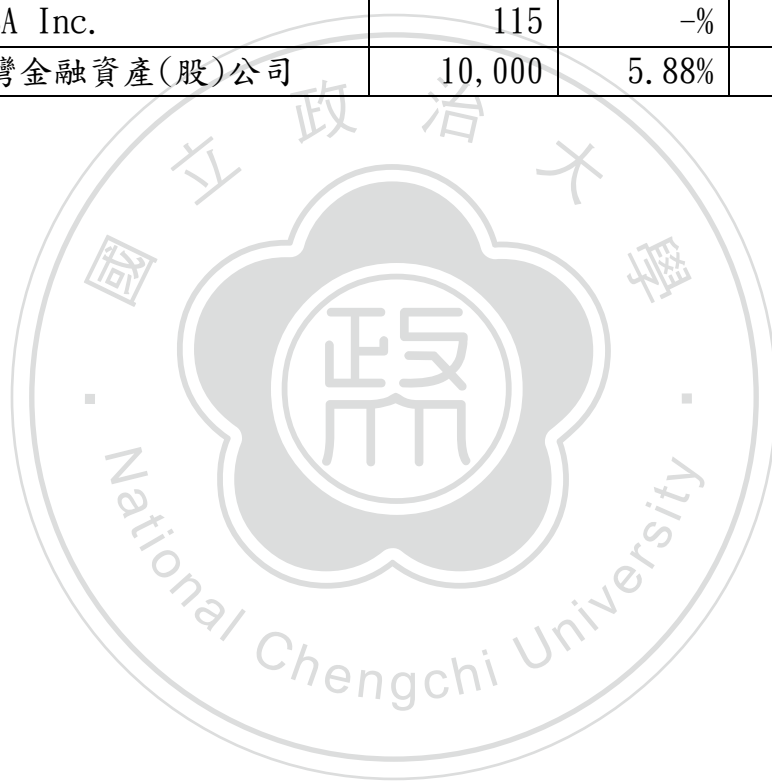


註 1：兆豐第一創業投資(股)公司分別由兆豐國際商銀、兆豐證券及兆豐產險持股 25%、10%及 5%。

註 2：菲律賓國華保險(股)公司分別由兆豐產險與兆豐國際商銀持股 56.09%及 30.37%。

附錄四 台北富邦銀行主要轉投資事業：

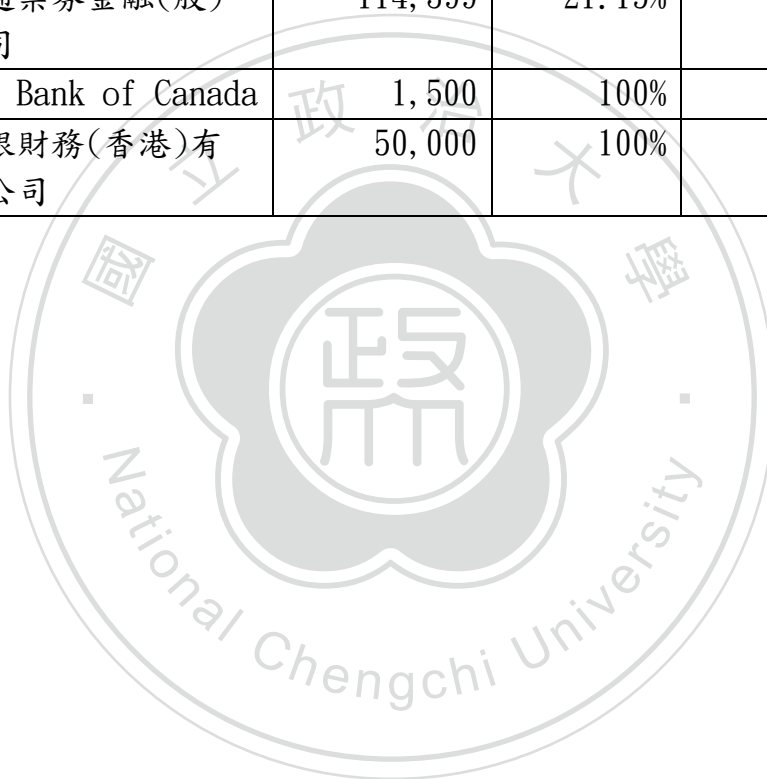
轉投資事業	投資股數 (仟股)	持股比率	帳面金額 (仟元)
台灣高速鐵路(股)公司 ¹⁰	50,694	0.48%	164,406
北富銀人身保險代理人 (股)公司	2,000	100%	944,946
台灣金聯資產管理(股)公 司	30,000	1.7%	300,000
富邦證券金融(股)公司	22,676	5.67%	213,975
VISA Inc.	115	-%	161,601
台灣金融資產(股)公司	10,000	5.88%	100,000



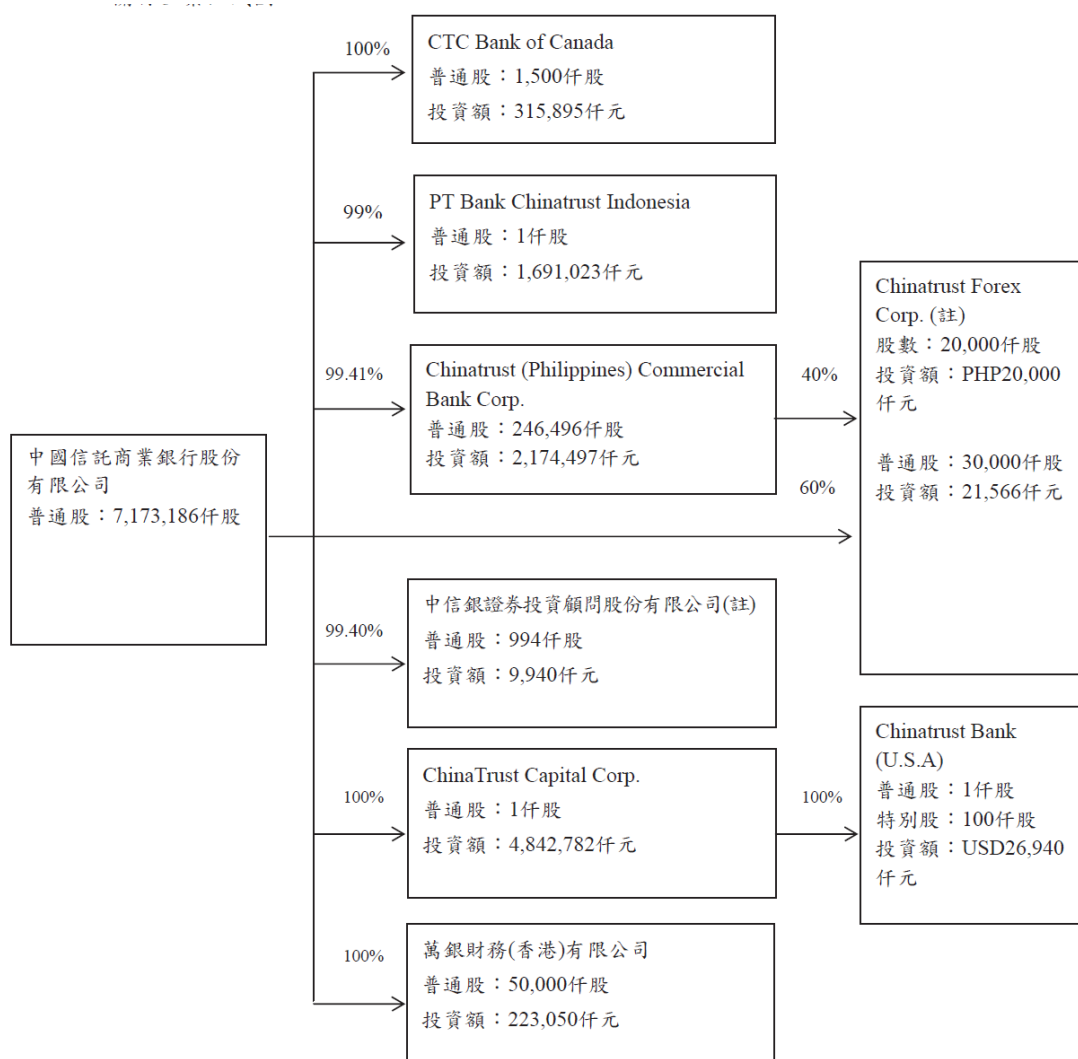
¹⁰ 台北富邦銀行及關係企業合計投資台灣高速鐵路股份有限公司 4.58%

附錄五 中國信託商業銀行主要轉投資事業：

轉投資事業	投資股數	持股比率	帳列投資金額
Chinatrust Captial Corporation	1	100%	7,677,139
BT Bank Chinatrust Indonesia	1	99%	3,753,558
Chinatrust (Philippines) Commercial Bank	246,497	99.41%	3,625,552
萬通票券金融(股)公司	114,399	21.15%	1,731,854
CTC Bank of Canada	1,500	100%	561,941
萬銀財務(香港)有限公司	50,000	100%	367,913



中國信託商業銀行關係企業組織圖：



註：進行清算中。

Chengchi U.

附錄六 國泰世華銀行主要轉投資事業：

轉投資事業	投資股數	持股比率	帳列投資金額
越南 Indovina Bank	-	50%	2,312,098
台灣票券金融公司	126,824	24.57%	1,417,631
台灣金聯資產管理公司	102,000	5.79%	1,020,000
國票綜合證券公司	85,236	10.31%	852,365
開發國際投資公司	54,000	4.95%	500,000
新世紀資通公司	43,780	1.68%	483,218

國泰世華銀行關係企業圖：

