

國立政治大學國家發展研究所  
碩士學位論文

金融危機對合作金庫授信政策之影響

The Corresponding Credit Policies of Taiwan Cooperative Bank

against Global Financial Crisis

研究生：陳建希 撰

指導教授：童振源博士

中華民國一百年六月

## 致謝詞

本論文的撰寫完成，首先要特別感謝我的指導教授童振源教授。不論是題目的訂定、大綱草擬與資料的收集，到最後論文完成，都承蒙學養俱佳的童教授悉心指導，讓我獲益匪淺，也使得論文更臻完善，在此獻上最誠摯、最深的謝意。

其次，我也要感謝論文的口試委員，政治大學經濟學系的王信實教授，與世新大學財務金融學系的郭迺鋒教授不吝賜教。不論是從學理上、實務上還是研究方法與架構，都提供我寶貴的意見、精闢的見解與建議。

在求學期間，國發所的吳德美教授、彭立忠所長等其他師長，不論是在我的生活方面、人生規劃與待人處事方面都讓我獲益匪淺，讓我更加奮發向上。所辦公室的佩琦學姐與馬姐更是在擔任研究助理期間給我莫大的幫助與支持。還有我也向國發所的老同學、學長姐以及其他曾經照顧過我的夥伴們致上最深的謝意。

此外，我也要感謝合作金庫各個分行與區域授信中心曾經幫助過我的工作同仁，感謝你們在百忙之中抽空填寫問卷、接受訪談，並使本篇論文能順利完成，在此感謝大家。

需要感謝的人太多了，族繁不及備載。不論是以前的老同學，一路陪伴我的女朋友還是其他親朋好友，在這裡雖然沒辦法提及所有姓名，但是你們也是支持我完成學業的無名英雄，在這裡感謝你們的支持與愛護。

最後，我要特別感謝我的家人在求學期間給我的支持。父親不但在論文資料與架構上給了我很多幫助，也在精神上給我很大的鼓勵。母親在生活上的照顧與支持，也是我完成學業的動力。哥哥在生活上給我的各種建議與意見，也讓我在碩士生涯當中更加充實平順。當然還有默默在背後支持我的外婆、舅舅、阿姨等家人，在此謹將本書獻給他們！

陳建希 謹誌

2011年6月

## 論文摘要

現今世界的經濟自由化、金融自由化及國際化潮流，為世界經濟注入一泉活水。然而，人們卻也為這種高度流動性以及蓬勃的經濟成長付出了慘痛代價。金融危機對經濟的影響與重要性，以及對金融業尤其是銀行有著極其深遠的影響。而關係著銀行經營之成敗，也是銀行業務中最重要之授信政策，毫無疑問更是金融銀行業經營的重心、開發各項業務的基礎。因此，如何在金融危機發生時維持良好的授信品質，成為銀行業不可或缺的首要課題之一。

本文利用文獻分析、問卷設計之量化研究、深度訪談之質化研究等方法來分析「金融危機下，銀行如何透過授信政策來改善授信品質」、「以合作金庫為例，合庫採取哪些授信政策來改善授信品質」以及「合作金庫之授信政策，是否能有效改善授信品質」等研究問題，並以合作金庫在全球金融危機(2007-2009年)下，授信政策的有效性進行探討。

本文研究發現，合作金庫在全球金融危機(2007-2009年)之授信政策，以「協助經營艱困企業的紓困政策」最為有效，「風險控管」、「區域授信中心」等其他相關政策也頗具效果，惟「緊縮性放款政策」的成效不彰。研究也發現，授信政策有效性會受到地區性、年資與職稱的影響而有不同的結果。且全球金融危機(2007-2009年)政策的制定深深受到亞洲金融危機(1997-1998年)政策成效與評價的影響。因此本文有以下幾項建議：

- 一、有關當局可記取前幾次金融危機的教訓，作為制定授信政策的參考依據，並將政策方向指向改善金融體系或銀行的體質。
- 二、銀行與企業經營要良性循環、共體時艱且合作並存。
- 三、在考量政策實行的同時，也須以不同地區、年資與職稱的授信員工託付不同性質的授信政策去執行，才能「因地制宜、適才適用」。

**關鍵字：**全球金融危機、合作金庫、授信品質、授信政策有效性

## Abstract

Nowadays, the rise of liberalization of world economic, financial and international trend plays the role of pouring living water into the world economy. However, people suffer from the exorbitant cost caused by the high liquidity and robust economic growth simultaneously. The significance and impact of global financial crisis, especially on financial and banking activities is absolutely crucial. Moreover, credit policies not only determine success or failure in banking, but undoubtedly is the core of financial management as well as the foundation of banking affair. Therefore, maintaining high credit quality under financial crisis has become the most essential issue for the banking system.

In this thesis, literature analysis, quantitative questionnaire design and qualitative in-depth interview have been applied to analyze the following questions including “How do banks improve credit quality through credit policies facing financial crisis?”, “In the case of Taiwan Cooperative Bank, what kind of credit policies has it adopted to improve credit quality?” Are these credit policies of Taiwan Cooperative Bank feasible and sufficient to improve credit quality?” Also, the effectiveness of credit policies of Taiwan Cooperative Bank during global financial crisis (2007-2009) will be discussed.

This study discovers that the most effective credit policy of Taiwan Cooperative Bank during global financial crisis (2007-2009) is “The bailout and assistance policies for the tough enterprises”. Risk management policy, “Regional credit center policy” and other relevant policies are also quite effective. On the contrary, “Shrinking and

restricting lending policies” proved to be invalid. The research tells us that the effectiveness of credit policies differs from distinct regions, years of seniority, and agent titles. In addition, the policies during global financial crisis (2007-2009) have been deeply influenced by the evaluation of effectiveness during Asian financial crisis (1997-1998).

In conclusion, several suggestions are provided. First, the authorities concerned should keep the lessons from previous financial crisis in mind as references for improving credit quality. And the policy-making direction should be oriented to ameliorate the constitution of banking and financial system. Second, banks and connecting enterprises should operate a virtuous circle, cooperate and coexist in difficulties. Third, in consideration of policy implementation, different regions, years of seniority, and agent titles should entrust diverted credit policies to put into practice. In this way, crediting policies can “Take actions that suit local circumstances and let the right men do the right things.”

**Key Word:** Global financial crisis, Cooperative bank, Credit quality, Effectiveness of credit policies.

# 目錄

論文摘要.....	I
第一章：緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究方法.....	12
第三節 研究限制.....	16
第四節 研究架構.....	17
第二章：文獻回顧.....	19
第一節 金融危機對銀行的影響之相關文獻.....	19
第二節 金融危機下的銀行授信政策相關文獻.....	32
第三節 小結.....	51
第三章：金融危機下合作金庫的授信政策.....	52
第一節 合作金庫於亞洲金融危機(1997-1998年)之授信政策.....	52
第二節 合作金庫於全球金融危機(2007-2009年)之授信政策.....	54
第三節 小結.....	62
第四章：金融危機下合作金庫授信政策之實證研究.....	63
第一節 問卷發放回收狀況與結果.....	63
第二節 訪談狀況與結果.....	74
第五章：合作金庫授信政策有效性分析.....	88
第一節 合作金庫於全球金融危機(2007-2009年)授信政策有效性.....	89
第二節 合作金庫於全球金融危機(2007-2009年)授信政策之成效.....	101
第六章：結論與發現.....	103
第一節 研究結論與發現.....	103
第二節 研究貢獻.....	106
第三節 政策與未來研究的建議.....	108

參考文獻.....	110
附錄一：問卷內容.....	117
附錄二：訪談大綱.....	120
注釋.....	122



圖表目錄：

表 1.1	亞洲金融危機亞洲各國股價指數與匯率變化表.....	2
圖 1.1	金融危機的惡性循環.....	5
圖 1.2	金融危機形成流程圖.....	8
圖 1.3	研究流程圖.....	18
表 2.1	銀行獲利指數一覽表.....	25
表 2.2	亞洲金融風暴(1997-1998 年)銀行授信政策歸納整理.....	45
表 2.3	全球金融危機(2007-2009 年)銀行授信政策歸納整理.....	47
圖 2.1	銀行主要面臨的風險.....	23
圖 2.2	財務評價標準.....	24
圖 2.3	信用評估 5C 原則.....	27
圖 2.4	信用評估 5P 原則.....	28
圖 2.5	新巴塞爾資本協定與三大支柱.....	29
表 3.1	合作金庫於亞洲金融危機(1997-1998 年)授信政策整理歸納.....	53
表 3.2	合作金庫於全球金融危機(2007-2009 年)授信政策整理歸納.....	58
表 4.1	問卷回收狀況.....	63
表 4.2	年資百分比分配表.....	64
表 4.3	職稱百分比分配表.....	64
表 4.4	授信政策分數排序表.....	67
表 4.5	授信政策類別評分排名.....	68
表 4.6	相關分析表.....	70
表 4.7	訪談概況一覽表.....	75
圖 4.1	問卷分布狀況.....	63
圖 4.2	年資百分比分配圖.....	64
圖 4.3	職稱百分比分配圖.....	65



表 5.1 合作金庫於全球金融危機(2007-2009 年)實行的授信政策有效性.. 101



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

在世界經濟自由化思潮的主導下，金融自由化及國際化，包括資本移動自由化，已成為世界各國重要的經濟政策，但孰不知因為這樣過度的自由化影響下，也造就了金融危機發生的溫床。林祖嘉(2005)以 2007 年為例，台灣的對外貿易依存度高達 135.6%，顯示台灣是一個非常依賴國際貿易的小型開放國家。陶冬(2009)也認為，台灣經濟在本次金融海嘯和全球衰退的夾縫中的舉步維艱，從 2008 年第四季度 GDP 增長暴跌 8.4% 便是可看出端倪，出口倒退 20% 和投資減少 23%，突顯了台灣「淺碟子」經濟的弱點與困境。因此，當國際經濟情勢不佳的時候，台灣的經濟就很容易受到影響。

在 Paul Krugman(2009, 2-4) 在專書「蕭條經濟學的回歸和 2008 年經濟危機」中提到，雖然有些人將亞洲危機視為一時一地的特殊現象，但他卻認為，對整個世界而言，那場危機是一個令人不安的先兆，他警告我們，蕭條經濟學的種種問題在現代世界裡依然存在，並未消失。現在看來，那場危機是目前正在上演的全球金融危機的某種預演。

### 壹、 金融危機對經濟的影響與重要性

開始於 1997 年中的亞洲金融危機至今雖然已過十年有餘，然而其影響的層面之深、範圍之廣，不僅影響亞洲各國，俄羅斯以及中南美洲國家亦相繼出現金融危機，並且已經漸漸對歐洲與美國等先進國家造成經濟上的威脅。

亞洲金融危機的發生，迫使除了港幣之外的所有東南亞主要貨幣在短期內急劇貶值，東南亞各國貨幣體系和股市的崩潰，以及由此引發的大批外資撤逃與國內通貨膨脹的巨大壓力，給這個地區的經濟發展造成前所未有的負面影響。

#### 一、 東南亞國家外匯市場和股票市場遭受劇烈衝擊。

亞洲金融危機期間，亞洲各國遭逢股市慘跌、外匯存底快速消耗、國內利率升高以及金融體系營運困難的問題。我們可由下表看出亞洲金融危機期間，亞洲

各國股市以及匯市遭遇的困境。由下表 1.1 我們可知，亞洲各國股價暴跌、幣值大幅貶值，且下降之幅度之大前所未見。

表 1.1 亞洲金融危機亞洲各國股價指數與匯率變化表

	股價指數 (1997. 6. 25)	股價指數 (1997. 11. 26)	指數變化 率(%)	對 1 美元匯率 (1997. 6. 25)	對 1 美元匯率 (1997. 11. 26)	匯率升/貶值幅度
泰國	496	402	-19.0%	25.3	39.7	-56.92%
馬來西亞	1070	526	-50.8%	2.52	3.51	-39.29%
印尼	712	396	-44.4%	2432	3660.0	-50.49%
菲律賓	2829	1799	-36.4	26.4	34.8	-31.82%
新加坡	2024	1654	-18.3	1.43	1.60	-11.89%
香港	15065	10590	-29.7%	7.75	7.73	0.26%
台灣	8956	7698	-14.0%	27.9	32.40	-16.13%
韓國	705	439	-37.7%	888	1110.0	-25.0%
日本	20679	16046	-22.4%	114	127	-11.4%

資料來源：陳元保(1998)

## 二、 危機導致大批企業、金融機構破產和倒閉。

從陳元保(1998)的研究我們發現，亞洲金融危機期間，根據國際清算銀行(BIS)的統計，泰國金融業的壞帳比率竟達 19%，馬來西亞則為 15%，印尼 17%，南韓也高達 16%，相對受害較小的菲律賓為 3.8%，新加坡則只有 4%，我們台灣也有 3.8%的壞帳率。由於金融壞帳比例攀升，企業也過度的依賴舉債來營運，一旦面臨金融風暴，企業營收入減少而利息成本提高且資產價值如股價或房地產價格下跌，銀行營運則陷入困境，甚至面臨擠兌、金融傳染效應進而造成信用緊縮的全面金融體系發生危機。

## 三、 資本大量外逃(capital flight)。

金融風暴期間，亞洲各國普遍存在著外匯存底不足，無法因應資本外逃流動

性不足的困境，且股市、債券市場又過度依賴外資，造成一有金融風暴的風吹草動，更容易引起恐慌而發生問題。

#### 四、 東南亞金融危機演變成經濟衰退並向世界各地區蔓延。

在金融危機衝擊下，泰國、印尼、馬來西亞、菲律賓等國的經濟成長速度從危機發生前幾年的 8% 下降到 1997 年的 3.9%，1998 年上述四國和香港、韓國甚至連日本經濟都呈負成長。東亞金融危機和經濟衰退更引發了俄羅斯的金融危機並波及其他國家。例如巴西資金大量外逃，哥倫比亞貨幣大幅貶值，進而造成全球金融市場劇烈震蕩，歐洲以及美國股市大幅波動，經濟增長速度趨緩。<sup>1</sup>

接著我們談 2007-2009 年的全球金融危機，紐約大學經濟學家葛特勒(Mark Gertler)在接受美國媒體訪問時表示：「毫無疑問，這是大蕭條以來最嚴重的金融危機」。本次的金融危機，對於世界經濟無庸置疑有著相當深遠的影響。從 2007 年底到 2009 年年底以來，全球股市不時在創造新低歷史，各國銀行倒閉的聲音此起彼落，廠商關廠裁員的消息、政府紓困新聞也都時有所聞，全世界經濟體系的哀號聲此起彼落。而一切的源頭都來自於由美國引起的次級房貸風暴，而引發的全球金融危機。隨著經濟衰退，房地產隨之泡沫破滅，進而引發連鎖性金融事業倒閉。而此金融危機的衝擊之大，全世界幾乎無一倖免，當然也包括台灣。如同「混沌理論」所說，初始條件十分微小的變化，經過不斷放大，對其未來狀態會造成極其巨大的差別，<sup>2</sup>以及大家耳熟能詳的一段話：「一隻蝴蝶在巴西煽動翅膀，可能會在德克薩斯州引起龍捲風」。<sup>3</sup>

全球金融危機(2007-2009 年)發生之原因，根據央行在 2009 年 5 月出版之「金融穩定報告」第三期內容，歸納國內外各界之意見與資料，全球金融危機發生肇因於六大因素：

- 一、 全球超額流動性，降低投資人風險意識。
- 二、 「貸款後證券化」模式導致授信審核鬆弛。
- 三、 證券化過程中，存在「資訊不對稱」及「代理問題」。

四、信評機構之利益衝突與模型偏誤導致金融體系發生問題。

五、風險管理之技術趕不上金融創新的腳步。

六、公平價值會計與 Basel II 導致金融機構產生順景氣循環之槓桿操作。

參考王華南等人(2010, p3)的看法，全球金融危機簡言之可從「複雜化」(complexity)與「槓桿化」(leverage)所導致，由美國次級房貸蔓延至世界各地，工業先進國家波及新興經濟體及開發中國家，由房地產市場波及金融機構及金融市場，再由金融面殃及實質經濟體系，甚至導致經濟衰退進而影響金融，最後金融體系再影響經濟的惡性循環，是透過各式各樣的衍生性金融商品將危機與風險疊床架屋，導致爆發問題之後使金融市場發生恐慌，例如證券市場的股價嚴重下滑，不僅影響金融機構甚鉅，金融機構的中介功能也受到很大的挑戰，進而發生流動性風險與信用緊縮，最後引爆全球金融危機，對全球經濟體系造成毀滅性的衝擊。

譚燕芝(2009)也認為，發生金融危機的根源基本上大同小異，乃金融機構過度為了追求利潤，忽視了經營管理最重要的原則：安全性原則，因此全球金融危機的成因如下列數項：

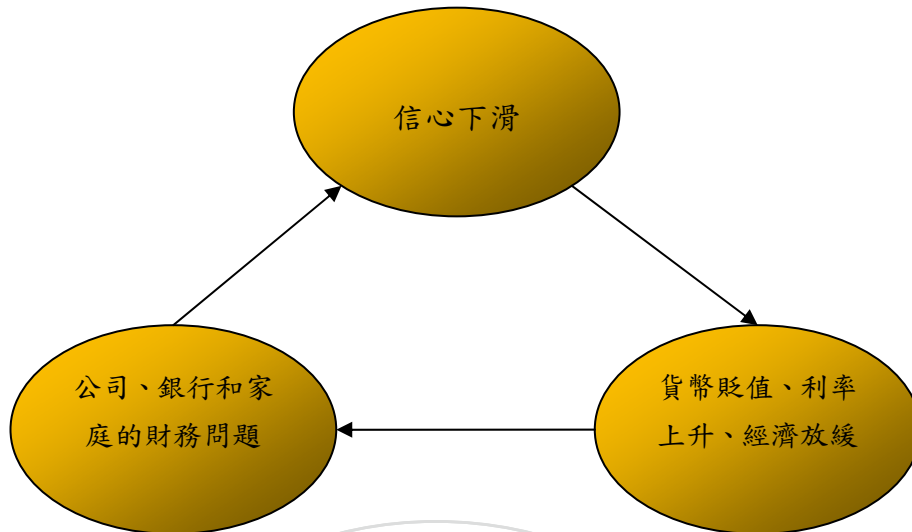
一、過度金融創新埋下了風險隱憂。

二、道德風險引起金融創新產生變質，進而危及金融體系。

三、市場非理性與羊群效應(The Effect of Sheep Flock)<sup>4</sup>助長了危機的蔓延。

四、金融監理不彰，造成風險滋生與蔓延。

我們也可以從 Paul Krugman 的觀點來看，金融危機的造成，與信心、金融市場與實體經濟三者之間的這種循環反應，在理論上是存在且密切相關的，可整理如圖 1.1 所示：



資料來源：Paul Krugman(2009)

圖 1.1 金融危機的惡性循環

源自 2007 年美國的全球金融危機所引發的金融海嘯，已對世界經濟產生明顯的衝擊，更對台灣的經濟產生深遠的影響，例如消費力的減弱及失業率攀升等。未來金融海嘯的負面效應將持續發酵，使經濟成長陷入趨緩，衰退已是無法避免之情形。

筆者在探討本論文之主題：合作金庫銀行授信政策有效性之前，必先釐清金融危機如何影響銀行體系，且為何筆者要針對「合作金庫的授信政策」來探討金融危機的影響。

首先，發生金融危機時，必造成總體經濟之衝擊與影響，例如以吳偉民(2007)的研究為例，民國 86 年開始發生亞洲金融危機，導致台灣企業經營發生困難，失業率增加，股市低迷、房地產價格不振，所提供銀行的擔保品市場價值縮水，借戶的償債能力又受到影響，造成銀行不良資產節節高升，整體銀行逾期放款金額最高攀升至民國 91 年 3 月的 11,476 億元，逾放比率 8.04% 的高峰。源自 2007 年末美國的次級房貸風暴所引發的金融海嘯，也已對台灣經濟產生明顯的衝擊。從吳孟道(2008)的專文，在金融面的指標上，影響包含狹義貨幣供給 M1B 年增率持續走低；股票市場方面以 2008 年台灣加權指數為例，從 9 月初的 6,813 點跌

到 10 月底的最低點 4,110 點，整整跌了四成。外匯市場方面，台幣貶值表現不佳。在實質面的指標上，不論是持續下修經濟成長率、消費加速緊縮、投資衰退、進出口減少、失業率攀升等都對台灣總體經濟造成巨大的影響。

## 貳、 金融危機對銀行的影響

黃昱程(2009)認為，「金融之於經濟」如同「血液之於身體」，惟有健全的金融環境才能使經濟永續發展，健全發達的金融市場，能提高儲蓄率，引導儲蓄作為生產之用，增進資金的配置效率，有助於經濟成長。黃彥斌(2009, 351)也指出，由金融全球化程度深化產生的金融傳染效應(financial contagion effect)，使全球各經濟體彼此息息相關。以 2008 年以來，肇因於美國次級房貸問題所引爆的全球金融危機為例，不僅造成全球金融體系的大震盪，亦衝擊各國總體經濟表現。金融機構為國家經濟金融之樞紐，在整體經濟活動中扮演信用仲介的角色。經濟發展中亦擔任資金供需之中介，而其用途則以供應政府、企業及個人從事經濟活動。故金融秩序安定，為促進國家經濟發展之重要力量。並且，金融機構具有社會公益性及公共性，所以金融機構經營之目標除了追求利潤以外，尚須兼顧流動性與償付能力，避免金融機構營運發生問題，影響經濟活動之運作造成嚴重社會問題<sup>5</sup>。

台灣金融機構最主要分為四大行業：銀行業、證券業、期貨業與保險業，本段所論述之「金融危機對於金融業的影響」乃將焦點集中於主題關注的銀行業之上，在 1997 年亞洲金融危機之後，象徵授信品質好壞的逾期放款問題一直是台灣銀行業，特別是基層金融機構面臨的最嚴峻問題。朱磊(2009)發現從 1999 年起，台灣當局努力降低銀行業的逾期放款比率，至 2002 年底，台灣本地銀行(含信託投資公司)實際累計轉銷呆賬金額達 9744 億元新台幣，將逾放比降至 8% 左右，但台灣基層金融機構的逾放比仍在 15% 以上，足見逾放比率一直是台灣銀行界必須關注的焦點問題。金融危機發生期間衝擊銀行業，進而使其逾放比率攀升的原因可分析為下列數項：

## 一、金融自由化，競爭轉趨激烈：

從民國 80 年開始，新設銀行逐漸開放以及數家基層金融機構陸續改制為商業銀行，市場參與者迅速增加(至 88 年底，本國一般銀行包括總、分行共累計 2,335 家，較 80 年底的 773 家增加 2 倍，惟同期平均每家銀行放款餘額反而減少了 3.73%)，產生了銀行家數過多 (Over banking)的過度競爭現象。銀行業務競爭日趨激烈，這種競爭雖可提高經營的效率、促使業務成長而改善服務品質，但也導致存放款之利差逐漸縮小，利潤率降低，致使徵信標準放鬆，債權品質隨之降低。風險管理的欠缺也造成銀行業的逾期放款比率開始一路攀升，金融泡沫化，很多銀行的資產品質的問題漸漸浮出檯面。台灣銀行業投入大量資金以期打消呆壞帳，使獲利能力與報酬率自 90 年代中期以來，一直處於逐年下降的趨勢。世界經濟論壇 (WEF) 2008 年競爭力排名中，台灣的「金融環境」排名 58，其中「銀行健全度」居然排到 117 名，足見問題的嚴重程度。

## 二、經濟景氣持續低迷：

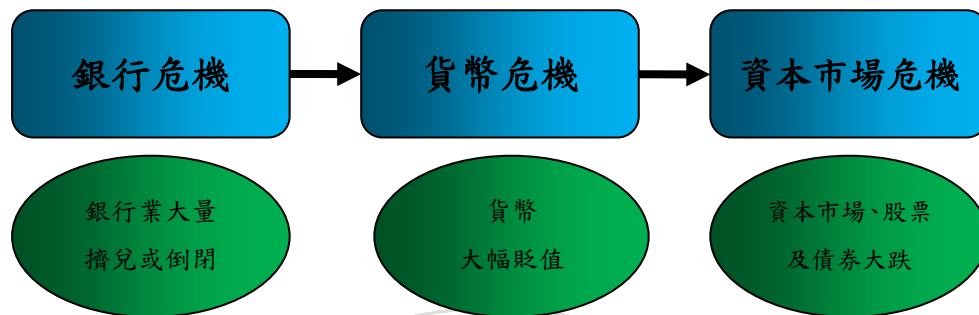
韋端(2007)認為企業財務週轉發生困難，甚至部分企業於股市多頭繁榮的時後，利用財務槓桿進行投機交易行為，以謀求短期利潤，但是遭遇股市行情看空不良、股價下跌時，造成龐大的資金成本負擔與跌價損失，連帶拖累與其往來密切的銀行，導致銀行逾放比率持續攀高。並嚴重打擊金融體系的財務結構。

金融危機之下，銀行在大環境不佳，加上非經濟因子如自我實現的預期、金融市場傳染效果等影響下，容易導致「銀行業危機」，<sup>6</sup>目前國內外學者對銀行業危機的界定也有著不同的看法。V. Sunhdaramiarl 和 J. T. Balino 對銀行業危機進行了較具系統的研究。他們認為銀行業危機是指由於一組金融機構的負債超過了其資產的市場價值，從而引起了擠兌、資產組合轉換和政府干預的情況。因而危機過程中會出現不良資產比重增加，損失擴大，從而導致清算、合併或重組事件增加。Kaminsky 和 Reinhart 是這樣界定銀行業危機的：「發生了銀行擠兌，並導致銀行被關閉、合併或接管的；沒有發生擠兌、關閉、合併或接管，但是出



現了政府對某家或某些重要銀行的大規模救援」。

至於金融危機在金融界與銀行業中間演變的過程，則可參考專家學者之專書做成圖 1.2 之流程圖：



資料來源：黃昱程(2009)

圖 1.2 金融危機形成流程圖

#### 參、金融危機對授信政策的影響

銀行授信業務的好壞，不僅關係銀行經營之成敗，更重要的是透過授信業務所創造之貨幣信用，將深深影響工商企業活動、社會大眾之需要以及國內經濟的發展。授信是銀行業務中最重要的商品之一，陳嘉霖(2006)在研究中就明言，授信是銀行經營的重心，授信業務的範圍包含直接資金的貸放、間接信用的介入以及各種信用商品的組合。銀行除了全力追求授信業務所獲得的利益例如直接利息以及手續費以外，也重視授信基礎衍生其他產品之附加利益。因此不論是過去、現在還是未來，「授信」毫無疑問是金融銀行業經營的重心，也是銀行金融業開發各項業務的基礎。

阮桂菁(2009, 17)指出，逾放比率是授信品質的指標。由於全球經濟不景氣以及金融風暴的衝擊，加上本國金融業內部結構改變以及國際化、自由化競爭的結果，逾放比率不斷攀升。金融機構高逾放比率與信用緊縮相互影響，一方面金融機構因逾期放款居高不下，對企業授信的政策日趨謹慎；另一方面，在金融機構日趨保守的授信政策下，企業營運資金的取得與周轉更加不易，不僅經濟活動受阻，營運正常的企業也可能因此陷入困境。兩者交互惡性循環，經濟情勢日益下滑，金融機構的逾期放款也日益增加，企業也愈來愈難以取得資金來源，長久下

去，金融市場可能面臨崩潰的危機，企業也愈加難以營運。因此，政府將有效降低金融機構的逾期放款，列為解套之鑰(經濟日報，2002.8.24.版A4)。

近年來我國發生之金融危機專案研究調查報告指出，金融機構管理之缺失多集中於授信業務，包含分散借款集中使用、關係人放款、高估擔保品價值、未遵循規定的授信程序、內部控制流於形式、核貸過程涉有疏失等等。而在金融危機的世界經濟負面背景影響之下，金融機構管理的疏失更加雪上加霜，不但造成國內經濟景氣持續衰退、不動產市場低迷不振、競爭力較弱的傳統產業及不動產相關行業還本付息能力亦大幅下降、股票不動產轉投資週轉不靈，更使得銀行逾放比率居高不下，處理資產專業不如銀行的基層金融機構遭受更大衝擊。

台灣歷經了兩大金融危機之後，對經濟景氣可能呈現反轉最敏感的金融機構，自然反應在其對外授信的業務上，特別是貸款額度的減少以及貸款利率的提高最為明顯，如銀行對於房貸的成數已由2008年前的80%一路下滑為70%、60%等，而對房地產投資業者產生壓力；此外，銀行並對投資客的融資採取取消「只還利息；不還本金」的措施，並逐漸取消固定利率；各大行庫中如合作金庫更將全國房地產分為A、B、C、D、E、F等六個等級，依地段好壞貸以不同之比例放款，以因應金融危機造成之影響。

然而提及金融危機造成總體經濟的衰退，進而促使銀行部門逾放比率攀升，林美花(2008)的研究除顯示逾放比率確與總體經濟指標間具有長期均衡關係，失業率與逾放比間具有雙向回饋的因果關係；消費者物價指數、五大銀行新承作放款利率具有領先逾放比的單向因果關係；逾放比則具有領先工業生產指數、工業及服務業平均薪資的單向因果關係；加權股價指數、景氣領先指標與逾放比之間無明顯的領先—落後關係。在衝擊反應函數方面：失業率、消費者物價指數、五大銀行新承作放款利率對逾放比有正向之影響。吳怡芬(2007)的實證結果也發現，短期間本國銀行逾放比會受到總體經濟因素的干擾；失業率、經濟成長率、M1B對本國銀行逾放比具有領先之 Granger 因果關係，而失業率與本國銀行逾放比有

雙向回饋的Granger 因果關係。蕭偉龍(2009)的研究也發現，本國銀行逾放比與總體經濟變數存在共整合關係，景氣領先綜合指數、股價指數對本國銀行逾放比衝擊亦為負向反應，失業率對本國銀行逾放比則為持續性正向反應。

論及經濟成長與銀行逾放比率的關係，國內業界曾銘宗(2000)先生其研究認為銀行逾放比率與經濟成長率呈現負相關，其係數為-0.2，但並未十分顯著，但整體金融機構而言其係數為-0.59，兩者相關度較高。曾銘宗先生更認為我國逾放比率與失業率有高度的正相關，其中與整體金融機構相關係數為0.9，與銀行之相關係數亦高達0.8。蔡豪雄(2002, 37)的實證研究也認為，經濟成長惡化是銀行危機的先行指標，外國學者Caprio and Klingebiel(1996)也發現經濟成長波動與銀行危機有正相關。經濟學者許振明與林樹明(2007)也表示，銀行壞帳持續攀升是代表景氣不佳最明顯的指標。在過去，金融機構逾期放款增加的原因是大型傳統企業獲利不佳，以及政商民代超額貸款所致。而現在逾放比率逐漸攀升，最大的主因是失業率不斷惡化，使得繳不出貸款的比例日益增加。謝秋萍(1999, 85)也認為，失業率持續升高、股市疲軟致使個人償債能力降低，加以國內景氣轉趨低迷，部分廠商因此營運困難，資金短絀週轉不靈等因素是造成逾放比率攀升的因素，1998年9月底本國銀行平均逾放比率更是高達4.35%。

由此可知，我們可以推斷在發生金融危機的總體經濟環境，勢必對銀行業的授信品質如逾放比率造成影響，因此筆者欲探討兩次金融危機當中，銀行面對授信品質惡化的危機下，如何透過授信政策來有效改善問題。

#### **肆、 金融危機之下合作金庫授信政策研究動機**

合作金庫在1997年亞洲金融危機期間，依據「信用合作社暨農、漁會信用部業務輔導辦法」之規定，台灣地區基層金融機構業務營運之輔導授權台灣省合作金庫負責辦理，與其他商業銀行性質大不相同。合作金庫（以下簡稱合庫）之營運目標除了維持正常營收與盈虧自負外，仍須配合政府對於金融市場體系相關政策之施行。然而在2007至2009年間的全球金融危機當中，合作金庫已轉型成

為商業銀行<sup>7</sup>，截至 2010 年 9 月 24 日止，本行國內外分支機構達 301 家（含營業部及國際金融業務分行、馬尼拉分行、洛杉磯分行、西雅圖分行、香港分行、北京代表辦事處），為全國通路數最多、分行家數全國第一的行庫，同時也擁有最多客戶，客戶人數近 7 千萬人次；至 2009 年底存款總餘額達新台幣 2 兆 890 億元，為全國排名第二之銀行，存、放款市占率位居國內領先地位。在中小企業放款方面，2009 年市場佔有率高達 12.51% 為全國各行庫之冠；合作金庫銀行也持續積極推動，其績效更於 2009 年底榮獲金管會「本國銀行加強辦理中小企業放款方案第四期」評核第一名，至 2009 年底餘額為 4004 億元，亦高居全國銀行之首位；至 2009 年底，由合作金庫銀行統籌主辦或共同主辦之聯貸案總計 84 件，市占率高達 10.8% 更是領先全國所有行庫。由此可見合作金庫於全國銀行之重要地位與對台灣金融業之影響甚為重要，因此具有深入參考與研究之價值。

吾人欲比較兩次影響台灣甚鉅之金融危機，對於銀行授信品質之影響，並以合作金庫之授信政策為比較之基準，研究本次全球金融危機(2007-2009 年)對合作金庫授信品質影響之差異，期對未來銀行授信部門如遭遇類似之金融危機，有參考與對照之價值，此為作者撰寫本文的動機之一。

在台灣眾多銀行當中，合作金庫面對兩次的金融危機當中，從總轄台灣政府及業務區域內各合作事業團體暨農會、漁會、農田水利會等社股組織，轉型為「合作金庫商業銀行股份有限公司」，在金融體系中扮演相當特別的角色。筆者欲透過銀行業務中，對景氣以及金融體質最敏感的授信品質來以亞洲金融危機(1997-1998 年)授信政策為基礎，探討全球金融危機(2007-2009 年)下，合作金庫面對全球經濟衰退下實施的授信政策相異之處，並進一步探討政策的有效性。在這種環境以及經營架構的制度轉變之下，作者對於合作金庫於金融危機之下之應變與政策調控有濃厚的興趣，此亦為作者研究動機。

## 第二節 研究方法

筆者欲利用文獻分析法、問卷設計之量化研究、深度訪談之質化研究之研究方法來分析闡述研究問題，進而完成研究結論且提出建議。本論文研究所採用的資料，可區分為次級資料(secondary data)與原始資料(primary data)，而研究乃以原始資料為主要依據，次級資料為輔助。本文採用的研究方法，主要以「文獻分析法」、「問卷調查法」以及「深度訪談法」來詳盡闡述與分析因應全球金融危機下，合作金庫授信政策是否有效，並以衡量金融機構體質最具指標意義之授信品質來做政策有效分析標的，簡述如下：

### 壹、 文獻分析法

此乃次級資料的主要來源。從相關學者論述之金融危機相關理論，以及文獻內容做整理與分析。本論文蒐集的資料包括各項政府機構及銀行的出版刊物、文獻、有關金融危機相關研究的專書、期刊論文與報章雜誌，以及各種研究金融危機的專文、研討會資料、經濟及金融相關研究專書與報告、學校圖書館相關之藏書、國立政治大學社會科學資料中心的博碩士論文與統計資料等。本論文之內容亦相當注重時事性，因此亦參考與時事相關的新聞報導與發佈之新聞稿。隨著資訊爆炸以及媒體電子化時代的來臨，電子資料庫與網際網路之文章、期刊與論文也是本論文參考的重要依據。

此外，筆者於合作金庫文獻資料方面具有管道取得較獨特且具代表性的文獻，包括合作金庫相關紀錄資料、本研究時間範圍內各年度合作金庫年報(1997、2007、2008、2009年)、今日合庫(合作金庫定期發行之期刊)、合作金庫發布之新聞稿以及報章雜誌針對合作金庫的相關報導等。藉由資料蒐集、整理、歸納與分析，加上理論基礎的詮釋，期能探究本論文之主題與本質。

### 貳、 問卷調查法

主要以結構式問卷(Structured Questionnaire)設計為主要內容，分為封閉式及開放式答題方式，發放對象以合作金庫「北市一區」、「中區」及「南區」

三個區域授信中心<sup>8</sup>之內部員工，以及「台中分行」的授信人員為主。

合作金庫各個區域授信中心之編制人員大約 15-20 位員工，北、中、南區域授信中心總人數共計約 45-80 人。本研究之問卷主要以區域授信中心全體員工為發放對象。游宗信(2007)針對合作金庫成立六大區域授信中心的研究，主要乃因為 80 年代後期歷經亞洲金融風暴、大陸的吸金效應及全球的景氣蕭條，皆使得銀行經營情況日益惡化，逾放比率節節攀高。有鑒於銀行經營為穩定金融社會秩序的根本，因此成立區域授信中心不僅可提高催收績效、降低營運成本之外，並可使行員走向專業分工，提高銀行競爭力，幫助轉銷呆帳，降低逾放比率以健全資產品質及加強風險控管，期能在最短時間內改善銀行的營運狀況，健全銀行體質。

因此，區域授信中心之員工，最具經辦授信業務之知識與實務經驗，為發放問卷最適合之對象。另外，分行為實際進行徵信、審查之機構，放款人員更是直接與顧客接觸，因此從分行抽選放款人員進行調查也極具研究參考價值。北市一區、中區、南區授信中心以及台中分行的問卷發放，預計皆採親自前往發放以及回收的方式。問卷設計之量化分析研究方法包含三個架構：

一、 問卷設計：

根據文獻理論與研究問題設計本研究所發放之問卷。問卷題數為 20 題，每一題目由答題者依照 Likert 設計之 5 點尺度量表<sup>9</sup>方式填答，將授信政策對問題之有效程度高低分別給予五種尺度：非常有效(5 分)、有效(4 分)、普通(3 分)、不太有效(2 分)以及無效(1 分)作為問卷整理及因素分析之計算基礎。

二、 因素分析：

將原先問卷中選用之變數的觀測值加以整理分析，以彙整出具代表性的獨立元素來分析原先資料結構。

三、 SPSS 統計分析：

主要以敘述統計來檢定本研究所要研究之問題，例如合作金庫之授信政策，是否能有效改善授信品質。加以以 SPSS 軟體針對問卷內容作交叉分析，例如合作金庫在兩次金融危機當中，採取哪些政策是有效的；授信員工職稱是否影響對政策有效性的看法；區域別是否影響政策有效性；授信年資是否影響政策有效性等等。

#### 四、 問卷內容：

問卷內容主要是針對合作金庫三個區域授信中心，以及分行從事授信放款工作之相關人員，並依據專家學者的研究成果與文獻探討，設計有關「合作金庫在全球金融危機(2007-2009年)下實行的授信政策是否有效」之問卷。本問卷在問題設計方面會注意內容是否涉及機密以及敏感內容，並由內部員工先行作答後再進行發放，因此問題回饋方面將盡量兼顧取得有效之資料並避免觸碰不適當問題之原則。問卷內容之設計包含以下部分：

- (一). 依據專家學者研究成果與文獻探討之內容，設計共 20 題有關「合作金庫在全球金融危機(2007-2009年)之下實行的授信政策是否有效」之題目，並將題目分成「風險控管政策」、「確保債權政策」、「協助經營艱困企業之政策」、「緊縮性放款政策」、「區域授信中心相關政策」、「降低逾放比率」六大類。政策有效程度分成 5 項：非常有效(5 分)、有效(4 分)、普通(3 分)、不太有效(2 分)與無效(1 分)。
- (二). 基本資料：用以了解問卷填答者之服務單位、年資、職位等資料。
- (三). 開放式意見欄：問卷填答者可自由填寫建議與相關意見。

#### 參、 深度訪談法

以深度訪談法 (In-depth Interview)設計為主要內容。Miller and Crabtree (1992) 指出質性研究的資料蒐集方式，主要可經由觀察、錄製及訪談三種方式取得。Malhotra (1993) 認為深度訪談法是由面談者使用非結構性、直接的方式與受訪者接觸，是一種單獨的、個人的互動方式，用來發覺受訪者基本

的動機、信念、態度等。在深度訪談的過程中，訪談者應盡可能使用最少的提示和引導問題，鼓勵受訪者在一個沒有限制的環境裡，針對訪談主題盡可能談論自己的意見。筆者認為，如果僅採取發放問卷的方式來進行資料蒐集，恐不容易進一步深入地探知填寫問卷者的真正想法，而可能造成獲得的資訊只是字面上的回應。而在深度訪談的過程中，訪談者將盡可能使用最少的提示與引導性，鼓勵受訪者在沒有受限的環境下，針對訪談議題充份分享自己的觀點與經驗。因此，根據研究的性質與目的，決定採取深度訪談法。

訪談對象之選擇為合作金庫歷經金融危機之經、副理級以上主管。經實際評估後可訪談到經副理級以上主管共計 4 名，基於保護當事人的考量，訪談對象出現在本論文皆以匿名稱呼之。分別以為台中中權分行的 Z 經理、台中縣沙鹿分行 H 副理、以及台中中區授信中心 K 副理等三位，再加上曾擔任合作金庫台中分行經理以及中區區域授信中心主任的 C 經理，本身於兩次金融危機期間曾親自擔任主管階層，於亞洲金融危機(1997-1998 年)期間擔任副理，以及全球金融危機(2007-2009 年)當中擔任區域授信中心主任一職，亦為訪談取得本論文資料之適當人選。每位對象訪談時間約 1 個鐘頭左右，採取錄音存檔及紙筆抄錄謄寫逐字稿的方式記錄，並先取得訪談對象同意以兼顧保密及探究研究需求之方式取得資料。訪談問題則以本研究探討之問題為主，由文獻相關之內容探討，以及問卷資料分析結果擬定設計訪談大綱。



### 第三節 研究限制

- 壹、本研究因人力、物力等考量，研究對象為北市一區、中區、台中分行以及南區授信中心之授信業務人員，研究結果未必能完全涵蓋全省所有合作金庫各行庫之授信狀況。
- 貳、本研究抽樣方法為立意抽樣(Judgmental Sampling)，選擇具有代表性的北市一區、中區、南區授信中心以及台中分行之授信業務人員為樣本來探討研究問題，並非採取一般的隨機抽樣方法，可能會產生統計上的偏誤例如選擇性偏差(Selection Bias)等問題。
- 參、基於時間上的限制，本研究只針對一般性授信政策做初探，而無法針對銀行體系更細節的部份，例如貸款期限不同(短、中、長期)、產業類別或貸款企業規模金額大小等因子做更深入的研究。



#### 第四節 研究架構

本文所探討的問題主要是全球金融危機(2007-2009年)的衝擊之下，合作金庫因應的授信政策是否有效。進而言之，本文之研究問題分析可從三個層次來說明之：

- 壹、 金融危機下，銀行如何透過授信政策來改善授信品質？
- 貳、 以合作金庫為例，合庫採取哪些授信政策來改善授信品質？
- 參、 合作金庫之授信政策，是否能有效改善授信品質？

筆者將利用文獻回顧的資料為分析基礎，接著以文獻回顧當中得到的資料設計問卷題目，再運用問卷調查分析的結果來回應文獻所沒有提到，或是文獻沒有回應研究問題的部分。最後的訪談研究，是用以補足文獻資料、問卷調查所未提及，或是針對研究問題文獻與問卷所不足的部分。

至於在碩士論文的研究組織架構與進行流程方面則可由圖 1.3 示之。

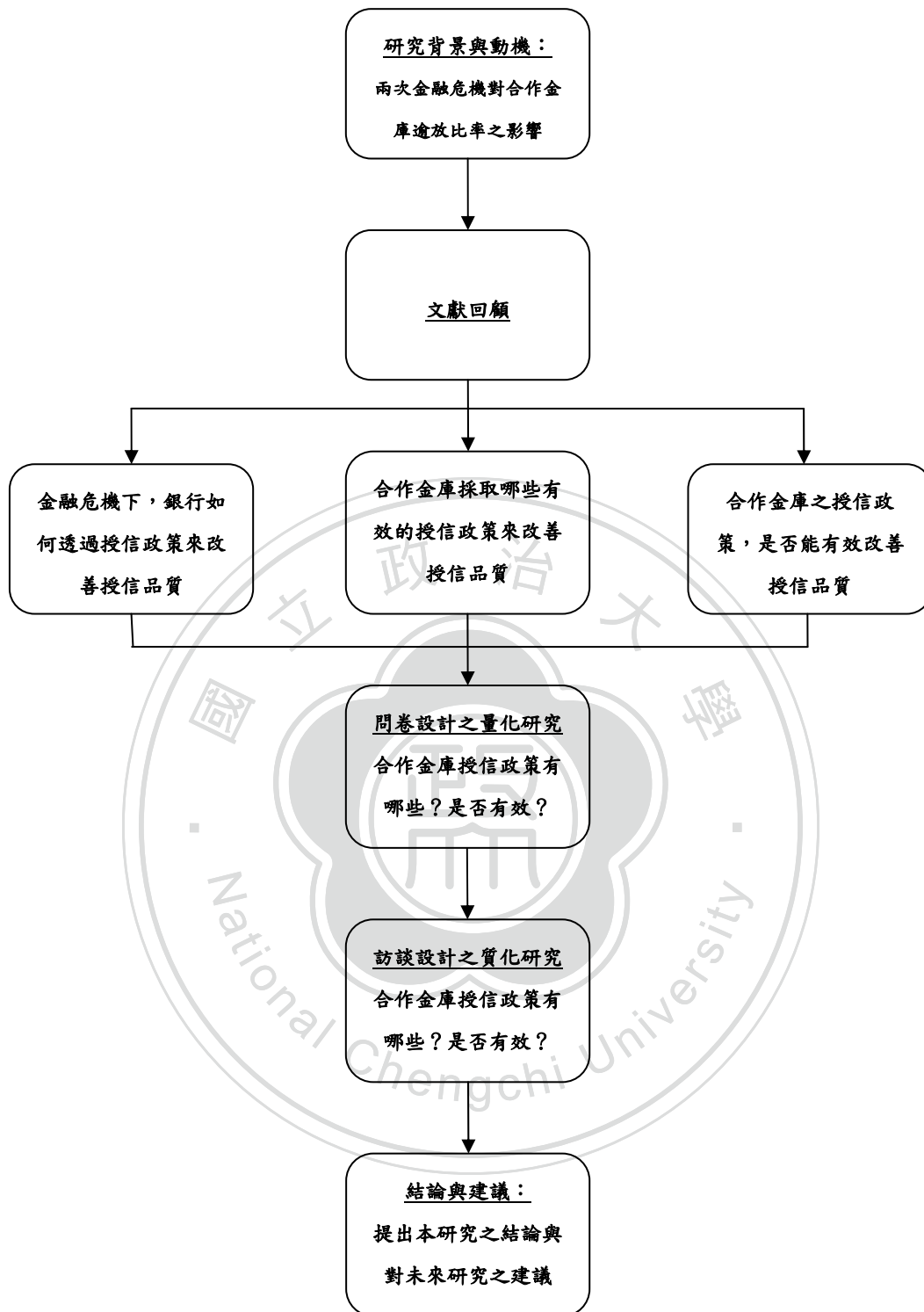


圖 1.3 研究流程圖

## 第二章 文獻回顧

### 第一節 金融危機對銀行的影響之相關文獻

在本章的文獻回顧當中，首先回顧在金融危機下，銀行如何透過授信政策來改善授信品質的理論與文獻，以求完整檢視整體理論發展的架構與脈絡；接著則以合作金庫為個案做研究，以合作金庫為例，合作金庫採取哪些有效的授信政策來改善授信品質，以及探討文獻當中合作金庫針對逾放比率，實行的授信政策是否有效，作為研究分析本論文之基礎。本節將以文獻資料來回應研究問題：「金融危機下，銀行如何透過授信政策來改善授信品質」？

王志誠(2008)認為，亞洲金融風暴(1997-1998年)與全球金融危機(2007-2009年)皆有個共同的重要原因，即肇因於未能有效監控金融市場之系統性風險所致。低估銀行所需承擔的風險，而且在授信實務上缺乏風險計價之有效方法與規範，一旦授信風險不幸實現，將導致銀行部門發生重大危機。因此欲討論銀行如何透過授信政策來降低逾放比率，必先探討銀行授信面臨的風險有哪些；接著我們要談論銀行在面臨風險的同時，有哪些衡量風險的指標；以及銀行授信的相關理論有哪些；最後則是銀行在風險環境下，降低逾放比率的授信政策實務上有哪些作法。

首先我們對本文的研究核心「逾放比率」作較為嚴謹的定義。根據財政部1994.2.26、1998.1.2 函修之列報逾放款範圍彙整為：「本金清償期已滿三個月以上，仍未獲清償或辦理展期之授信(包括放款及保證、承兌、信用卡業務之墊款)、或本金雖未到期，但利息已延滯六個月以上之放款、或中長期分期償還放款未按期攤還已屆滿六個月之放款、或授信案件雖未達前三項標準，但已向主、從債務人訴追或處分擔保品者」。呂麒麟、洪嘉聲、范麗雪以及陳淑貞(2005, 64)的研究顯示，逾期放款的發生，不僅代表銀行未按時收回的本金與利息，同時也代表管理當局在評估放款時決策品質的失當或流於形式，甚至存在不當的利益輸送，許多利益輸送的關係人透過對銀行貸款以取得不當利益。因此逾放比率的高

低除了影響銀行本身獲利能力之外，也代表著銀行內部人及關係人自銀行中取得不當利益，由此可知逾放比率在衡量銀行體質的好壞、授信品質的優劣有著舉足輕重的地位。

銀行在經營管理的過程當中，面對內外環境的演變與發展，風險可說無所不在。亦即銀行在提供金融商品及服務時，即不斷承受各種風險。大體而言，如果銀行能有效的管理授信風險，就能維持競爭優勢拔得頭籌。有效管理授信風險不但需要具備承擔風險之專業知識，同時也必須能預測未來可能發生不利變化，才能未雨綢繆而免於受到風險危害。鄭鴻章(2010, 45)也認為，銀行經營授信業務必然存在風險，有效的風險管理則是銀行整體風險管理重要的一環，如果風險控管發生問題，輕則影響個別銀行的存續管理，重則可能引起國家，甚至亞洲金融風暴與全球金融危機之全球性經濟危機。

此外，金融市場當中的「資訊不對稱」(Information asymmetry)對於引發金融危機有舉足輕重的地位，也是探討金融危機必先研究的議題。

「資訊不對稱」普遍存在於現實生活中各個經濟環境，當買賣雙方擁有商品與市場資訊有落差，而其中一方存在著隱藏資訊的誘因時稱之。資訊不對稱會造成市場失靈(Market failure)，產生逆向選擇(Adverse selection)以及道德風險(Moral hazard)的問題，進而對金融市場造成衝擊。逆向選擇在金融市場指的是積極的貸款戶通常會有潛在的不良信用傾向，但因願負擔較高的利率而反易取得資金；在授信方面則造成放款的金融機構因對於貸款者不具完全的資訊，又因為高利率的誘因而將資金貸予信用風險高的貸款戶，最後發生呆帳進而提高逾放比率。而道德風險之於金融市場指的是金融交易發生之後，因買賣雙方資訊擁有多寡不同，造成借款人有從事高風險投資計畫的誘因，若計畫成功由借款人得利，反之計畫失敗卻由放款人承受倒帳風險，因此借款人取得資金之後有從事高風險投資之又因而提高放款風險。

李威霆(2010, 5)表示，金融市場本質就是一種資訊市場，因此「金融風險」

就是市場當中的資訊風險。這種風險的發生與擴散，不只受到金融交易系統，同時也受到資訊系統與社會信任的影響。許振明(2005, 15)也認為，金融問題產生之主因就在於資訊不對稱。若制度不健全而導致訊息揭露不完全、傳遞不完全或是監督不夠嚴密，則可能誘使金融業者從事不法行為。小則從事高風險放款及投資，大則違法挪用資金、掏空資產。

林進煌(2005)的研究也指出，資訊不對稱所引發的逆向選擇與道德風險可以用來分析金融危機的發生。「金融危機」泛指資產價格大幅滑落，造成金融與其他公司相繼倒閉，金融市場全面崩盤的困境。金融危機發生的時候，使得銀行資產負債表嚴重惡化、倒閉的現象，會擴散蔓延到其他銀行或是其他金融機構造成所謂的「銀行恐慌」(Banking panic)，甚至是其他經濟體系都會受到牽連與影響。當銀行恐慌發生時，銀行存款人會開始擔心存款安全性(特別是存款保險制度尚未健全之時更是如此)，加上對銀行放款品質與銀行體質健全與否資訊缺乏，造成發生問題的時候會驚慌失措的擠兌(Run on a bank)現象。此時金融市場將喪失資訊創造與資金的中介功能，金融危機發生期間，銀行可貸放的資金大幅縮減，進而導致利率上揚，經濟活動更加緊縮衰退。這就金融市場在資訊不對稱下，逆向選擇與道德風險造成金融危機惡化的原因。

許溪南與王家美(2009, 91)也認為，金融危機(2007-2009年)發生的原因之一是由於證券化商品之信用評等資訊的透明度不夠，以及信用評等機構的利益衝突與業務競爭所產生資訊不對稱，使得證券化商品的風險容易被投資人所低估，造成美國次級房貸風暴從美國金融體系擴散至全球資本市場而造成全球金融危機。而證券化最大問題在於商品的透明度不高，金融商品的創造者(originators)與投資人間的資訊不對稱，有時財務工程師對於標的物的風險都難以準確地評估。

元毓(2007)也表示，從金融危機發生影響甚鉅的保險觀點出發，原本保險制度的設計是用來分散風險，但在衍生性金融商品不斷地重新包裝再販售風險，加

上資訊不對稱等因素下，風險最後還是轉回到投資人或少數保險公司上，不但沒有分攤風險，反讓整個風險市場集中到少數人身上，當然風險實現時情勢將會相當嚴重。再加上原本一般性、單一性的風險問題，反因為過多的包裝與移轉，變成系統性的金融問題。以為自己從事投資行為的投資機構，或多或少地在承擔風險。看似有利息保障的證券，債權授信作業並非這些投資機構所能取得的完整資訊，又存在了另一種資訊不對稱。

因此，筆者欲研究金融危機與銀行的關係，首先必先探討資訊不對稱造成銀行風險大幅提升，再更進一步探討銀行面對哪些風險，是本章節研究主要的邏輯。

參考陳逸文(2000, 88-89)的觀點，其中銀行最主要的風險包括：

壹、信用風險。

因貸款客戶違約所造成的銀行損失，也是授信當中最主要的風險，且與銀行業務的經營息息相關。如蓄意詐欺、惡性倒閉、重大災害、經營不善、客戶拖累、擴充過速、景氣衝擊等。

貳、利率風險。

存、放款利率的變動而造成資金成本及收益變動。

參、匯率風險。

國內外授信只要其給付償還牽涉外國貨幣交易媒介者，就存在著匯率風險。匯率受到外匯供需與國際收支諸多客觀因素變動之影響，而授信業務卻須按月或屆期後才能償付本息，自然承擔匯率變動的風險。

肆、流動性風險。

季節性變化與經濟景氣的變動，都會影響金融體系資金供需的流動性，當銀行資金流動性不足或信用出問題，更會使銀行籌措資金發生困難。

伍、國家風險。

國際化已是各家銀行的趨勢，對海外分行而言，無可避免面臨地主國的信用

風險，包括匯兌、政治、社會和戰爭風險等。

陸、政策風險或市場風險。



資料來源：陳逸文(2000)

圖 2.1 銀行主要面臨的風險

接著我們從一般專家學者的角度，來討論銀行衡量風險的指標。最常談及的指標是由美國聯邦存款保險公司所建立之財務評價標準（CAMEL），根據黃志典（2006）專書中內容共分五項，依序分別是：

壹、資本適足性（Capital adequacy）

如風險性資產與自有資本之比率，也就是所謂的資本適足率（Capital adequacy ratio）。

貳、資產品質（Assets quality）

如銀行之放款資產是否具擔保品，或擁有的有價證券流動性高低與否等，本論文的核心重點逾期放款比率（NPL Ratio, Non-Performing Loans Ratio）正是衡量資產品質的重要指標。

參、管理品質（Management quality）



例如利用銀行內部之控管制度是否建立並落實執行。

#### 肆、獲利性 (Earning)

通常由銀行之資產負債表中的參考數據如資產報酬率 (ROA)、投資報酬率 (ROI)、股東權益報酬率(ROE)、淨利息差距(NIM)、利息收入比、備抵呆帳覆蓋率 (Coverage Rate)等財務報表評估資料。<sup>10</sup>

#### 伍、流動性 (Liquidity)



資料來源：黃志典(2006)

圖 2.2 財務評價標準

黃志典(2006)的專書更指出，一般可由銀行之流動資產準備率<sup>11</sup>及存放比來做評估。從蔡豪雄(2002)的實證資料顯示，看似不相關的流動性風險與逾期放款存在互為因果的關係，如早期基層金融機構與農漁會信用合作社發生擠兌而造成流動資金不足就是明顯的例子。因此，以上探討的風險指標，皆可以用來衡量銀行面臨的風險程度與獲利能力，進而對本篇論文所要研究的主題「逾放比率」有相當大的影響。我們把前面提到主要銀行獲利指標的衡量標準整理如表 2.1：

表 2.1 銀行獲利指數一覽表

資產報酬率 (ROA)	>1%
投資報酬率 (ROI)	無絕對標準，以比較大小為準則
股東權益報酬率(ROE)	>10%
淨利息差距(NIM)	>3%
利息收入比	>45%
備抵呆帳覆蓋率 (Coverage Rate)	>40%
逾期放款比率(NPL)	<2.5% <sup>12</sup>
流動資產準備率	>7% <sup>13</sup>

資料來源：筆者自行整理

至於銀行授信的相關理論，根據林左裕與劉長寬(2003, 94-96)於專文中整理的結果，共有下列幾項理論基礎：

壹、自償性理論(Self-liquidating theory)又稱商業放款理論(The commercial loan theory)：

指銀行為了保持流動性，因此只承做短期的自償性放款。本理論認為銀行資金來源多屬於短期且具高度流動性的存款，為保障存款安全，銀行資金運用應限於有真實交易所產生之自償性短期商業票據為基礎的擔保放款，這種放款是一種自償性的資產，安全性高倒帳風險低。而且放款貼現時間不長、流動性高因此也沒有流動性的問題。

貳、移轉性理論 (Shiftability theory)：

此理論補足了自償性理論的缺點與不足。指銀行所持有的資產，在必要時，若能夠以比較低的代價移轉或出售給其他金融機構或投資者而不致於遭受重大的損失，就能維持資金的流動性。此理論又分為兩大主流：

一、資金混合運用理論 (Fund-pooled theory)：

銀行資金應統籌調配運用、彼此相互支援，以減少其局限於固定比例時所造

成的損失，期達成銀行資金的最佳分配，可同時兼顧銀行經營之流動性、安全性與收益性。

## 二、資產分配理論 (Asset allocation theory)：

指銀行面臨的流動性需求與資金來源有密切關係，同時資金的來源不同，表示成本也不相同，在追求最大利潤的前提下，應該依照資金的邊際成本與資產的邊際收益相等原則，來決定資金的使用順序以及資產的分配方式。

## 參、預期收入理論 (Anticipated yield theory)：

強調現代銀行時常同時辦理多種放款項目，而且借款人以分期付款方式償還貸款利息的情況相當普遍，因此銀行以借款人未來的收入為基礎而估算其償債計畫，並根據此計畫來安排放款的期限與架構，便可維持銀行的流動性與安全性。

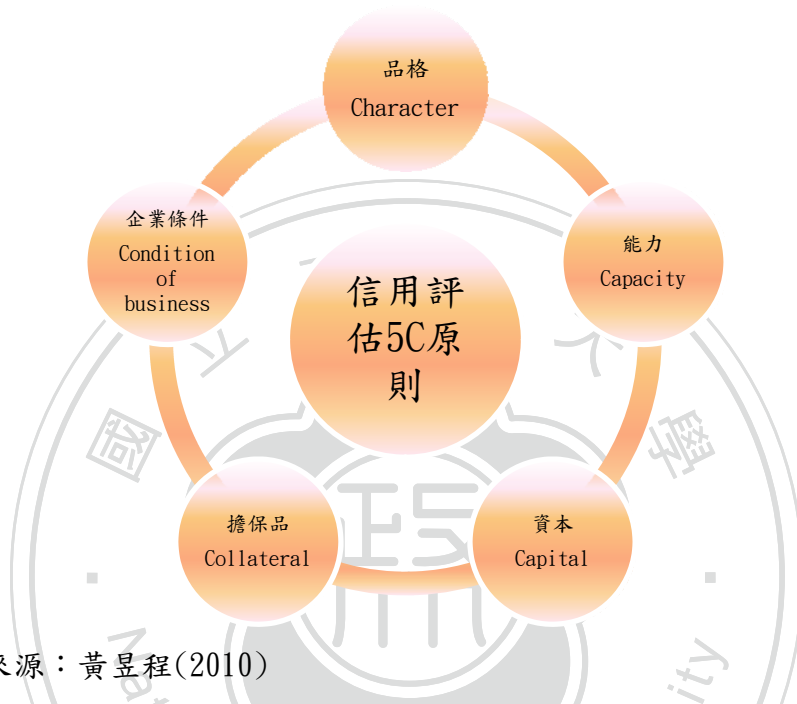
## 肆、負債管理理論 (Liability management theory)：

本理論認為銀行的流動性不僅可以經由資產面獲得補充，亦可藉由負債面利用創造負債的方式獲得非存款性資金來增進。因應此理論的主動創造負債之金融創新 (Financial innovation) 就如雨後春筍般地出現，例如透過向央行或同業拆款、發行短期商業本票 (Commercial paper)、可轉讓定期存單 (Negotiable certificate of deposit)、承兌匯票 (Acceptance draft) 等。

談過了銀行風險與授信相關理論，接下來要討論的是銀行授信評估的準則。上一段對於銀行放款理論之探討，所強調的重點包括「安全性」、「流動性」及「收益性」。銀行營運資金除了少部分為自有資本，絕大多數都是吸收社會大眾的存款以用於放款，賺取利差與利息，此即銀行傳統獲利的主要來源。因此，在同時兼顧安全性、流動性、收益性的原則下，銀行對於授信業務也須格外謹慎，以防止客戶授信違約 (default) 而危及銀行整體營運。因此銀行在授信放款之前，應審慎評估借款人信用，作為健全授信業務，提高授信品質的重要憑藉。

參考黃昱程(2010)的專書，傳統上專家學者對於銀行授信對客戶的信用評估多採用「五C原則」，<sup>14</sup>即圖2.3所示：

- 壹、‘品格 (Character)
- 貳、能力 (Capacity)
- 參、資本 (Capital)
- 肆、擔保品 (Collateral)
- 伍、企業條件 (Condition of business)



資料來源：黃昱程(2010)

圖2.3 信用評估5C原則

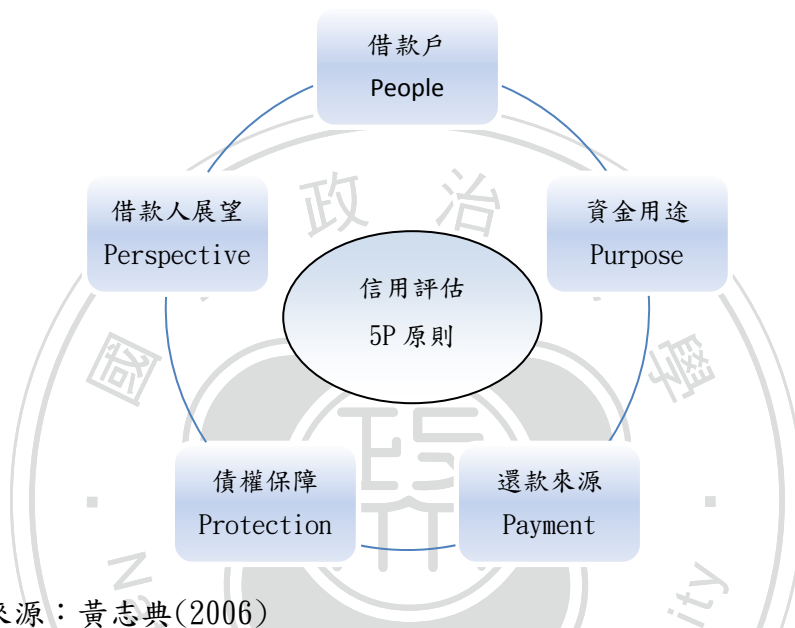
此外，從簡安泰(2006)的文章，美國銀行界於1945年組成羅勃摩里斯信用協會(Robert Morris Association)將5C原則整理歸納為「3F理論」，即將品格與能力合併為管理要素，資本與擔保品則歸為財務要素，企業條件則歸為經濟要素，分別為：

- 壹、管理要素(Management Factor)
- 貳、財務要素(Financial Factor)
- 參、經濟要素(Economic Factor)

然而隨著整體經濟環境及銀行授信環境的變化日新月異，一般借款戶的規模日益龐大、借款額度與數目日益增加、資金用途日趨多元化，傳統的信用評估方法已無法滿足授信評估的需要，參考黃志典(2006)自1970年代起，歐美銀行業

開始採用有系統的信用評等方式，即以信用評估 5P 原則：

- 壹、借款戶 (People)。
- 貳、資金用途 (Purpose)。
- 參、還款來源 (Payment)。
- 肆、債權保障 (Protection)。
- 伍、借款人展望 (Perspective)。



資料來源：黃志典(2006)

圖2.4 信用評估5P原則

以目前銀行控管風險的原則，乃以國際制度「巴塞爾資本協定」為主要依據為參考。根據謝劍平(2009)書中針對此協定內容之介紹，巴塞爾委員會於1988年公布「巴塞爾資本協定」，並於1996年1月公布「涵蓋市場風險之資本適足協定修正案」，正式將市場風險納入考量；巴塞爾委員會再度於1999年6月與2001年1月分別公布「新資本適足性架構」(A New Capital Adequacy Framework)及「新巴塞爾資本協定」(A New Basel Capital Accord，簡稱Basel II)取代1988年所制定的舊版本。而新巴塞爾資本協定主要以圖2.3的三大支柱為架構：

壹、第一支柱，最低資本要求：

新巴塞爾資本協定，原則上乃沿用之前「最低資本要求」的規定，銀行的資

本適足率應至少達到 8% 的標準。值得一提的是，在計算銀行風險性資產時，除了信用風險與市場風險，還納入了作業風險作為風險評估的考量。

貳、第二支柱，監理審查程序：

準則包含資本適足性評估、監理機關審查、資本最低標準、以及早期預警進行干預等。

參、第三支柱，市場紀律：

要求銀行能公開或定期公布財務與業務相關資訊，藉由資訊透明化，讓往來的客戶、企業或其他民眾能夠更充分瞭解銀行經營現況，並發揮市場紀律的功能。銀行應公開的資訊包含新巴塞爾資本協定的適用範圍、銀行的資本結構、風險暴露與評估、資本適足性等四大類。而每一類所揭露的資訊，均包含核心揭露(Core Disclosures)與補充揭露(Supplementary Disclosures)兩部分。



資料來源：謝劍平(2009)

圖 2.5 新巴塞爾資本協定與三大支柱

台灣的金融監理概況，主要還是以依巴塞爾資本協定的精神，制定了「銀行資本適足性管理辦法」。在合格資本的種類方面，包括第一類資本、第二類資本與第三類資本。第一類資本、合格第二類資本、合格且使用第三類資本加總，即為銀行的合格資本總額，其中合格第二類資本加計合格且使用第三類資本以不超過第一類資本為限。<sup>15</sup>此外，台灣的金融監理也響應美國當局針對金融風險控管

所推行的「立即糾正措施」(Prompt Corrective Action, 簡稱 PCA), 也就是金融監理機關依金融機構資本適足性的高低, 立即採取不同程度的糾正措施, 才能及早處理金融機構的缺失, 以避免問題持續惡化, 增加後續處理成本。台灣「銀行法」規定, 銀行因業務或財務狀況顯著惡化, 不能支付其債務或有損及存款人利益之虞時, 主管機關得勒令停業並限期清理、停止其一部業務、派員監管或接管。<sup>16</sup>「銀行資本適足性管理辦法」中亦規定, 銀行資本適足率未達 8%者, 將依其程度採取不同的立即糾正措施。雖然台灣有立即糾正措施的規定, 但在執行上卻往往錯失最佳的處理時機, 以致於在金融危機的衝擊之下效果有限, 造成銀行與民眾的恐慌與損失。

最後我們要談的部分是銀行在風險環境下, 降低逾放比率進而改善授信品質的政策有哪些原則, 進而探討實務上降低逾放比率的作法有哪些。

參考陳逸文(2000, 95), 一般授信政策準則主要包括: 「授信宗旨」、「授信依據」、「授信原則」、「風險控管」、「授信管理」和「放款訂價」等重要規定, 堅持一定的授信標準, 將授信風險維持於合理的水平之內, 將銀行的損失減到最低。陳建州(2006, 14)的研究表示, 銀行於授信貸放款的過程中, 正確的評估擔保品與環境風險、篩選優質客戶、管理授信品質及貸放後的績效與風險控管, 則是有效降低與改善逾期放款的關鍵。

史哲慶(2006, 61-62)的文獻認為, 與本國銀行逾放比呈現正相關之銀行財務變數有備抵呆帳/放款、催收款比率。當催收款的比率降低時, 表示銀行經營能力較佳; 而備抵呆帳/放款比率降低時, 表示銀行逾放比也比較降低, 成本費用率也較佳; 當備抵呆帳/放款比率愈高, 則備抵呆帳覆蓋率(備抵呆帳/逾期放款)也愈高, 能承受逾放比率的空間也相對提高。李禮仲(2007)提出, 由於逾放比數字之高低代表金融機構體質的好壞, 逾放嚴重的金融機構經營風險高, 發生流動性不足之系統性風險的機率就相對提昇, 金融風暴也會因此有一觸即發之跡象, 故而政府應積極妥善處理此問題, 打消逾放呆帳、降低逾放比, 以避免事態惡化,

使社會大眾付出沉重代價。葉英俊(1994)的研究也指出，銀行必須擁有一套健全的授信文化制度，才能有效改善逾期放款的問題，而「授信文化」包括三項：「授信政策」、「作業程序」以及「稽核工作」。

羅際棠(1996)的研究，為了有效改善逾期放款的問題，最簡單方法是以授信資產的「安全性」跟「收益性」為重點，凡是符合安全性及收益性合理標準的良性放款愈多，逾放比率就有愈低的趨勢；反之則愈高。而為了改善銀行逾放比率，有賴於合理的評估「借款戶信用」。黃維生(2005)的文章也認為，風險管理乃近代金融機構經營最重視的一項課題，與放款部門先天上存在明顯的「資訊不對稱」有相當密切的關連，影響之至，一方面會出現優良的借款人從市場退出的「逆選擇」，另一方面則吸引劣質的借款人拒絕正常履行契約的「道德危險」問題。陳衍宏(2001)發現，銀行關係人違法超貸對銀行的打擊非比尋常。因此建議主管機關應該嚴加立法限制不當交易，並且加強金融檢查。加上銀行資產的品質與銀行的獲利性息息相關，政府與金融機構更應共同努力於降低或改善逾放比率。郭文湘(2002)也認為，確實評估借款人信用優劣，是健全授信業務、提高放款品質的主要依據；為了確保銀行債權，同時也滿足借款人合理的資金需求，並使不良債權與放款降到最低，應檢驗下列信用評等「5P原則」，以作為對客戶信用優劣評估之依據。



## 第二節 金融危機下的銀行授信政策相關文獻

本節將整理亞洲金融風暴時期授信政策採取之相關文獻，以及全球金融危機(2007-2009年)授信政策文獻做整理對比。

根據葉國興、黃天麟(1994)以及黃文聰(1996)對於銀行制定授信政策考量之因素整理如下列幾點：

- 壹、法規上的考量。
- 貳、授信資產的限制。
- 參、內部授權標準。
- 肆、授信種類及客戶之限制。
- 伍、授信訂價。
- 陸、授信特定條款。
- 柒、授信檔卷管理。
- 捌、問題放款定義以及應採行之對策。

林俊吉(2001)也認為，本國銀行業對企業授信時，產生逾期放款的影響因素，有企業經營者品德與個性、企業投資行為及重大訴訟因素、銀行放款管理因素、銀行授信決策因素、外在大環境經濟景氣因素等等。

Gonzalez-Hermosillo、Pazarbasioglu 和 Billings (1997) 的研究主要是藉由經驗性的檢定，來論述銀行的脆弱性是由銀行的特殊要素、總體經濟條件和潛在的傳染效果所決定的。

黃正炫(2000)在研究中也指出，透過訪談數家民營銀行後了解，在變動中的金融環境下銀行因應的政策，例如盡量避免價格與品質的惡性競爭循環，改採銀行核心資源建立市場的競爭力才能保有長期優勢；再者想長期保有競爭優勢得從消費型金融業務的營運績效去改進效率、品質、創新及做好顧客回應，以創造產品附加價值；更須具備規模經濟、產品以信用卡業務及投資理財帳戶為主、通路朝向專業分工、重視貸放後管理、作業集中化、徵信標準化以及電話行銷等等。

曾信欽(2002)認為，傳統的銀行業必須加速提昇實力以迎接競爭以及外在經濟環境的挑戰，提出下列幾項建議：

- 壹、專業精兵政策，例如裁減無生產力的人員以提升競爭力。
- 貳、釐清銀行定位，建立專屬品牌及商品特性。
- 參、對新資本市場之商品工具更加積極參與。
- 肆、強化資訊系統之運用與管理。
- 伍、加強成本效益分析與衡量。
- 陸、利用合併與聯盟的方式來提昇競爭力。

顏慶銘(2002)針對銀行業的分行單位在外在經濟環境變遷的挑戰下，如何達成授信營運目標之策略有以下幾項結論：

- 壹、充分進行內外環境分析與衡量，以進行成長策略之運用。
- 貳、在既有市場與產品方面需追求服務差異化。
- 參、在新產品方面則需加強企業金融及消費金融業務。
- 肆、在既有產品與新市場方面，要多開發新的市場區隔與外匯業務。
- 伍、多角化經營方面，要開發策略聯盟式的資金流動性服務。
- 陸、行銷策略方面，要落實顧客導向與提昇企業形象。
- 柒、人事策略上要加強人才培育與重視激勵制度。
- 捌、組織策略方面要彈性運用專案式組織及學習型組織。
- 玖、資訊策略上要充分運用各種資訊科技管理系統等。

許琨富(2007)以個案公司方式來探討商業銀行對中小企業授信業務在經濟大環境的挑戰與競爭下之政策：

- 壹、為因應產業與金融環境的變遷，銀行應依照地區產業特性、客戶需求與將來發展性、同業競爭狀態來決定業務推行政策。
- 貳、充分運用帳戶管理員(Account Officer, 簡稱AO)進行客戶開發及培養客戶良好互動關係。

- 參、事先掌握資訊與產業內容，運用行銷手腕對目標客戶有計劃進行拜訪。
- 肆、落實盈餘導向與績效獎勵的經營概念，激勵企金人員積極開發業務。
- 伍、革新行銷手法與差異化經營，避免價格競爭創造良好盈餘。

王文鍾(2007)以個案方式研究金融危機，以卡債發生為例子有以下研究結論：

- 壹、建立風險管理機制，加強對客戶財力與支付能力驗證。
- 貳、建立風險管理數據資料庫。
- 參、加強產品創新及行銷企劃，強化非價格競爭。
- 肆、推動後勤作業簡化提昇服務品質。
- 伍、加強客戶資料安全機制，並透過顧客關係管理以深化優質客戶來往。
- 陸、實施組織改造與強化人力資源規劃。

整理郭秩名(2002)的研究發現，亞洲金融風暴(1997-1998年)導致全球經濟緊縮，使投資人趨向保守而造成銀行業萎縮、逾放比率增加、銀行信用評等降低導致經營成本提高與競爭力下降等。我國銀行業採取的授信因應政策包含：

壹、配合財政部訂定的「金融機構經營危機處理原則」以及「財政部對金融機構經營危機事件之作業細則」來處理危機，如成立緊急狀況處理小組以針對發生經營危機之各種狀況研擬應變措施、訓練各分支機構主管熟悉應變措施、總機構加強熟悉統籌危機經營處理等。

貳、配合財政部於1997年成立之「金融革新小組」，包含修正制定相關法令17、強化金融機構放款品質、健全資本適足率、有效處理銀行危機、採行強制保險制度、推動金融監理一元化、加強金融機構內部風險管理、會計師查核機構內部控制、建立金融機構遵循法令主管制度以加強金融機構自律等。

參、強化金融體質：

- 一、實施資本適足率規範，有效控管風險。
- 二、修訂「銀行逾期放款催收款及呆帳處理辦法」，加強備抵呆帳提存之管

理。

三、金融營業稅從 2%降至 0 以及降低存款準備率，並將所增盈餘全數轉銷呆帳，有助金融業加速打消呆帳。

四、成立資產管理公司(AMC)，以提高不良債權處理效率、增加金融債權流動性與降低金融經營風險。

五、推動電子商務之運用，例如網路銀行等，可提昇銀行作業效率、降低營運成本與增加流動性。

楊綦海(2006, 67-69)指出，在金融危機的不利環境下，金融機構除了配合政府的政策例如將營業稅及存款準備率降低，同時提高準備金乙戶之給息率，其所增盈餘專供銀行轉銷呆帳；設立「金融重建基金」積極整頓問題金融機構；訂定「金融機構合併法」並賦予國內外資產管理公司收購金融機構不良資產之法源等。還進行下列授信政策如積極打銷呆帳、成立資產管理公司以收購不良資產、金融重建基金賠付並重整淨值為負的金融機構，以及實施 258 金融改革等措施等。<sup>18</sup>

從臺灣土地銀行經濟金融研究小組研究報告(2005, 41-46)我們知道，在亞洲金融風暴(1997-1998 年)之下銀行業面對風險所因應的措施有下列幾項：

- 壹、金融授信信用風險對於公司(法人)戶，融資徵信作業更為審慎評估。
- 貳、金融徵信制度緊縮放寬資料揭露金融。
- 參、加強公司治理觀念與(業務)道德的規範。
- 肆、加強金融融資授信對象的限制與規範。
- 伍、加強銀行利害關係人的法律規範。
- 陸、交叉授信對象的禁止與利害關係人的規範。
- 柒、融資集中授信對象的限制與規範。
- 捌、限制利用他人名義借款的規範。

莊鯉銓(1998, 96-97)分析亞洲金融風暴(1997-1998 年)銀行因應的授信政策有：

壹、購併政策。包含國內銀行業之概括承受與併購，以及我國金融機構至東南亞購併其金融機構等。

貳、調整最適資本結構。

參、調高保留盈餘比例。

肆、配合政府法令政策因應。例如控制自有資本對風險性資產之比率等。

從高燕雲(2004, 108-119)的研究，在亞洲金融風暴(1997-1998年)下銀行因應的對策有下列幾項：

壹、配合處理農漁會與信用合作社等基層金融問題。

貳、配合政府解決金融機構過度競爭<sup>19</sup>、加速金融基層建設等政策。

參、加速推動民營化以提升營運效率。

肆、要求財務健全，但放寬業務管制。

伍、加速處理金融機構不良放款資產。

一、依金融機構合併法成立 FASC<sup>20</sup>與 AMC<sup>21</sup>，加速處理逾期放款。

二、有效降低債務人之道德危機。例如修訂相關規定等。

三、加強打消呆帳，維持資本適足率。

陸、實施立即糾正措施，加速金融機構合併。

柒、財務更加公開透明化。例如公開逾期放款、催收款、洽延放款與信用評等之內容等。

捌、共同維護良好的市場紀律以避免割喉式價格競爭。

趙文志(2000, 153-170)從政治經濟的角度來看亞洲金融風暴(1997-1998年)，許多基層金融機構受到地方派系以及政治團體介入經營，例如公營銀行懼怕民意代表刁難無理的質詢，因而任其恣意挪用資金、利用人頭超貸或企業透過特殊關係以股票或土地像銀行質押借款，造成金融危機發生時，因特權人士還不起貸款或股價地價下跌、擔保品價值縮水而使得銀行呆帳大幅攀升，逾放比例居高不下。在面對金融危機的衝擊，銀行有著下列政策來因應：

- 壹、公營行庫民營化、開放民營行庫競爭成為趨勢。
- 貳、修改法令以解決企業交叉持股、借殼貸款的問題。
- 參、政府降低營業稅讓銀行打消呆帳。
- 肆、組織健全的銀行團接管或合併問題金融機構。
- 伍、金融機構資訊透明化，避免資訊不對稱造成民眾的恐慌。

林俊吉(2002)在研究中提到，為使授信達到分層負責以簡化程序，並使授信承辦人員瞭解銀行之授信目標及程序，銀行會訂定明確的授信政策準則，除了要求放款人員能質量並重達成盈餘，同時要求一定的授信標準，使授信風險控制於合理的水平。此外，銀行對其整體授信業務之安排、分層授權之實施、授信單位之建制、審查制度之建立、可承作授信之種類及貸放限制之條款等，都需依照授信政策執行：

壹、恪遵授信業務法規：

我國銀行法及財政部、中央銀行之行政規章及函令，對於銀行資本適足性、利害關係人之授信、關聯企業及關係人之授信、國家風險之管理、行業別和擔保品別授信之控管、以及大額授信之專案控管等均有明確的規定。

- 一、資本適足性予以有效管理，維持此一比率不低於國際清算銀行(BIS)規定之 8%底限。
- 二、為防止利害關係人之利益輸送或掏空銀行資產，「銀行法」三十二、三十三條對其限制對象有明確的規範，凡對利害關係人均不得為無擔保授信。
- 三、為避免融資過度或集中之風險，銀行法第三十三條之三亦以淨值之一定比率規範銀行對同一人及同一關係人之授信。
- 四、銀行為控管海外授信之國家風險，依規定對某國授信設定貸款上限時，應特別注意分散風險。
- 五、財政部亦訂頒「銀行間大額授信戶資料通報作業要點」，規定銀行須定

期辦理大額授信戶資料通報。

貳、注重資產負債管理：

例如資金及利率之風險管理。

參、加強授信人員之訓練與考核：

授信品質與授信人員之素質、個人經驗、專業素養、敏銳的直覺與判斷、分析與推理的能力以及操守，有著決定性的關連。因此，授信人員必須經過精心甄選、訓練、考核與獎懲，始能使授信業務順利推動和降低授信風險。

一、加強授信人員之在職訓練，各級授信人員應有「事前預防重於事後補救」之觀念。

二、要求授信人員應重視徵信資料，嚴禁未經徵信程序即予核貸，並應堅持原則立場，不可委曲求全違反規定。

三、洽談授信業務應於營業場所公開協商，遇有請託、關說情事應當場予以婉拒。

四、授信人員應經常注意經濟金融情勢、業界概況與交易變動情形、多研讀與授信有關之專業知識與法令規章，如未能遵守各項授信作業規定致生逾催案件，應秉公追究其應負之責任，以儆效尤。

有關在亞洲金融風暴(1997 -1998年)之下銀行採取的授信政策，整理王建民(2001, 46-54)的研究發現，發生金融危機時，本國銀行配合政府採取的策略如以下幾點：

壹、一般性管制。例如緊縮貨幣供給、調高重貼現率以及銀行業存款準備率等緊縮政策。

貳、選擇性信用管制。

參、調降金融業營業稅。例如降稅所增加的盈餘，幫助銀行沖銷呆帳，降低逾放比率。

肆、金融業合併。業務同質性高者，以節省成本為優先考量因素；官股成分的銀

行進行合併。

伍、展延問題企業本息攤還半年。

陸、銀行業不動產擔保品需於兩年內處分完畢。

柒、限制分行設立家數，誘導新銀行承受信用合作社。

捌、嚴禁抽銀根，以配合政府紓困政策。

參考林進煌(2005, 202-203)的觀點，亞洲金融風暴期間銀行業等金融機構採下列幾種方式來因應：

壹、配合政府之「協助企業經營資金專案小組」：

在金融風暴期間，為了避免金融機構過於趨避風險而導致信用緊縮，影響國內企業營運進而為及經濟發展，銀行配合政府成立之「協助企業經營資金專案小組」融資有資金週轉困難的企業予以協助貸款。

貳、加速解決發生問題之金融機構：

銀行業乃依照財政部的指示，按照問題金融機構的情況來採取銀行團併購、由存款保險公司接管、概括承受等不同方式來解決，以穩定金融環境。

參、加速打銷呆帳，以健全銀行業經營體質：

在金融危機之下，國內各大行庫為了改善體質，採行縮短銀行不良債權轉銷程序、提高備抵呆帳覆蓋率、加強催收應收帳款等措施，以提升銀行競爭力。

此外，亞洲金融風暴對金融機構授信政策的影響，從陳碧嬌(2001)的觀點來看，銀行因應的方式也可分為下列幾項：

壹、授信對象的改變：不再迷信例如上市上櫃公司不會發生問題之迷信，而改以徵信後體質佳、財務資料透明度高的企業或產業前景明朗的相關企業，或個人消費性貸款為授信對象。

貳、重新檢視授信案擔保品的品質：例如不動產擔保品地點的好壞、市場的接受度，以及不動產價值與價格是否合理。

參、市場一有風聲，立即採取「陰天收傘」：金融危機發生以前，金融機構對於



逾期放款與呆帳均採較為被動的心態，金融危機期間的危機意識，則促使銀行掌握時效立刻行動，一有風聲立即陰天收傘。

肆、因應景氣低迷致使「業務衝刺」之最高指導原則，轉變改採穩健保守應對：

金融機構放棄業務衝刺，改採保留態度應對。

根據周焜焜(2009, 109-111)的看法，辦理授信業務，應遵守「安全性」、「流動性」、「收益性」、「公益性」以及「成長性」等基本原則，政策應隨著國內外經營環境、資金情況、資產結構以及金融市場狀況等因素之變動，隨時檢討並修正。為了使授信達到分層負責，並使授信承辦人員瞭解銀行的授信目標及程序，銀行通常會依照授信業務特性，訂定明確之授信政策準則。因此，全球金融危機下銀行採取的授信政策有下列幾項：

壹、銀行把握的授信原則：

- 一、配合政府經濟發展計畫，並視行業消長趨勢及區域發展之狀況辦理。
- 二、依借款戶、資金用途、還款來源、債權保障以及借款人展望之信用評估 5P 原則辦理。
- 三、確實分層負責授權核貸，以縮短作業流程提高服務效率。
- 四、注意風險分散原則必要時以聯貸方式辦理之。
- 五、各級授信人員應審慎辦理事前徵信及事後管理，以求控管風險。

貳、放款定價政策也依下列幾項政策來定價：

- 一、可貸資金成本、營運成本、預期損失、合理利潤。
- 二、市場價格。
- 三、金融市場資金現況與預期趨勢。
- 四、國內外經濟環境之景氣。
- 五、業務競爭與其他經營策略上的需要。

參、消費型貸款方面也有下列幾項拓展策略：

- 一、加強金融商品與服務之改良、研發與創新。

- 二、針對特定族群推展客製化之利基產品。
- 三、積極開發新客戶，並拓展年輕族群。
- 四、深耕舊客戶，落實二次行銷。
- 五、重視行銷規劃，加速推展全行整體所有單位合作之整合行銷。
- 六、拓展電話與網路行銷。

肆、從中小企業授信業務政策而言：

- 一、行銷企劃方面：運用通路與人力資源深入目標市場。
- 二、業務經營方面：強化組織整合以發揮行銷成效，並開發新業務，提高電子化、標準化與自動化作業流程；簡化分行作業降低經營成本，並採用評分資訊系統以控管授信品質；成立風險管理處以提昇風險管理機制與能力。
- 三、通路方面：以廣大通路之優勢來結合分行與總行之聯貸、各授信區域中心達成全面經營客戶關係；並透過資訊及電子金融平台強化網路行銷與線上融資等功能以有效開發客源；建置個人金融資料庫以客製化金融商品加強競爭力。
- 四、客戶經營方面：規劃符合個別需求之產品以提高顧客滿意度；提供優質金融服務環境以追求利潤極大化。

銀行業在因應全球金融危機(2007-2009年)從實務面的角度來看，吳鴻彬(2009)也指出，銀行為了因應全球金融危機(2007-2009年)而引發信用緊縮危機，使得市場短期流動性發生問題，銀行釋出資金態度轉趨保守，同業拆款利率頓時攀高，2008年下半年起各國央行更迅速聯合降息，防止經濟衰退擴大，例如2009年1月重貼現率已6度調降共2.125%至1.5%。儘管央行維持寬鬆貨幣政策，貨幣總計數M2年增率2008年7月起持續回升，11月達5.05%，但是大環境仍然不佳，企業營運風險升高，銀行授信政策更加謹慎，加上民眾投資行為轉趨保守，除金融海嘯引發短暫流動性問題外，銀行資金顯得充裕，金融業隔夜拆款利率更

是一路下滑，因此銀行擬定因應的授信政策成了面臨金融危機的當務之急。

匯豐銀行年報(2008)顯示，銀行業在全球金融危機(2007-2009年)政策上有下列幾項重點：

壹、銀行經營型態改變：

例如投資銀行轉型或是併入商業銀行，減少高槓桿經營模式；銀行產品回歸單純，競爭日趨劇烈等。

貳、銀行謹慎控制風險：

例如對產業實際營利的變化或未來市場的供需研究更加深入；對歷經金融危機的個人金融客戶提供資產重置的計畫以重建信心；海外分行對放款日趨謹慎，本國銀行亦緊縮放款業務以減少風險；為了承受較高的風險，銀行重新定價放款以因應企業融資成本之增加等。

參、整理銀行資產負債表：

例如清查資產負債表項目、盯住風險性資產、打銷壞帳、清查低流動性資產、固定資產及持有到期資產、加強資產流動性、確實控管流動比例(Liquidity Ratio)以防不時之需、提高流動性使用者(Liquidity Cost)的成本以控管風險、重新定義行庫及客戶持有的資產類產品；消費型基金方面，增加保本型保險、定存、貨幣基金等；企金方面，則加強服務健全企業之融資需求出口以及相關的產品設計等相關政策。

肆、開發新產品：

例如將相關金融產品與退休保險(ex. IRA)、健檢、醫療等結合。

從朱磊(2009)的研究，也可以整理出因應全球金融危機(2007-2009年)銀行業的政策可歸納為下列幾項：

壹、推動銀行改造：

銀行就內部組織及管理方式進行評估，調整銀行組織架構，改以市場為導向，成立區域中心，信貸分區集中管理，簡化作業流程，精簡人事，提高經營績

效，改善服務品質，充分利用電腦設備，使資訊電子化，提高效率，降低成本，提升競爭力。國內銀行包括中信銀行、兆豐銀行、第一銀行、彰化銀行及台新銀行在外國顧問公司的協助下，紛紛進行企業改造，依照銀行的優勢職能及優先業務，將銀行內部組織劃分為企業金融、消費金融、信用卡、投資銀行及財富管理等部門，提高銀行經營效率。

#### 貳、擴大經營規模：

例如2002年由交通銀行與中國國際商業銀行合併而成的兆豐銀行，規模迅速擴大，據《銀行家》雜誌2008年統計，該銀行已成為除台灣銀行（排名第143）外唯一擠進世界前200大銀行的台灣地區銀行，全球資本規模排名第167名。

#### 參、進行跨業經營：

在金融控股公司的架構下，商業銀行、投資銀行、保險公司、創投公司、投顧公司、票券公司、期貨公司及綜合證券商等均可納入。通過投資事業的多元化，各項業務的互動，增加競爭利基，擴大營運規模。台灣14家金融控股公司相繼成立後，效果已初步顯現，稅後每股盈餘逐年明顯增加。

#### 肆、加強風險管理：

2004年公佈的新巴塞爾資本適足率協定規定，自2008年起實施信用風險進階內部評等法及作業風險進階衡量法。新協定除要求最低資本適足率，還特別強調主管機關的審查程序及市場紀律。在衡量風險性資產以決定銀行最低資本適足率時，不但計算信用風險及市場風險，而且要將作業風險加以計算。台灣銀行業也隨之建立和加強風險管理制度的任務。

#### 伍、實施公司治理：

明確董事會及高階主管的權責、建立獨立董監事制度、制定公司治理最佳實務準則、強化資訊披露制度、健全公司內部控制機制、建立股東會通訊投票制度。

陸、私人銀行業務：

以高資產客戶為銀行盈利的主要來源，是台灣銀行業極欲拓展的領域。

柒、日益重視的電子銀行業務：

近年來，銀行業競爭越來越依賴速度和成本的競爭，擁有資訊科技優勢的銀行通常能拔得頭籌。銀行業者積極推動電子銀行業務的發展，利用高科技通訊設備及網際網路對客戶提供快速安全和低成本的服務。

王志誠(2008)在研究中也指出，我國各家行庫在面臨金融危機時，從金融相關規定的法理上也有以下數種因應措施：

壹、各大銀行緊急向中央銀行請求資金融通。<sup>22</sup>

貳、基層金融機構如信用合作社，則依金管會之相關規定向合作金庫請求資金融通。<sup>23</sup>

參、農漁會則由信用部轉存全國農業金庫之餘裕資金進行融通。<sup>24</sup>

肆、加強存款保險機制。以「最小成本處理原則」辦理，並以可能造成金融市場之系統性風險(systemic risk)、金融機構之骨牌效果(contagion effect)及市場失靈為實質要件，程序要件則依存款保險條例第28條第2項之規定辦理。<sup>25</sup>

伍、提供存款保險之全額保障<sup>26</sup>與最高保障。<sup>27</sup>

陸、內部資本控管更加嚴格。<sup>28</sup>

從以上整理學者們之研究我們可以發現，亞洲金融風暴(1997-1998年)銀行實行的授信政策，內容可以摘要歸納為下列資料表 2.2：

表 2.2 亞洲金融風暴(1997-1998 年)銀行授信政策歸納整理

內部體質改善之政策	外部環境因應之政策
<p>1. 增強競爭力</p> <p>(1). 改進效率、品質、創新及做好顧客回應。</p> <p>(2). 銀行產品業務的改變如加強企業金融、投資理財帳戶及消費金融業務。</p> <p>(3). 釐清銀行定位，建立專屬品牌及商品特性。</p> <p>(4). 追求服務差異化。</p> <p>(5). 多開發新的市場區隔與外匯業務。</p> <p>(6). 落實顧客導向與提昇企業形象。</p>	<p>1. 配合政府政策之因應</p> <p>(1). 成立緊急狀況處理小組，訓練各分支機構主管熟悉應變措施、總機構加強熟悉統籌危機經營處理等。</p> <p>(2). 配合政府之「協助企業經營資金專案小組」。</p> <p>(3). 調降金融業營業稅，幫助銀行沖銷呆帳與降低逾放比率。</p> <p>(4). 金融營業稅從 2%降至 0 以及降低存款準備率，並將所增盈餘全數轉銷呆帳，有助金融業加速打消呆帳。</p> <p>(5). 調整最適資本結構。</p> <p>(6). 調高保留盈餘比例。</p> <p>(7). 有效處理銀行危機，加速解決發生問題之金融機構。</p> <p>(8). 採行強制保險制度。</p> <p>(9). 公營行庫民營化。</p> <p>(10). 解決企業交叉持股、借殼貸款的問題。</p> <p>(11). 限制分行設立家數，誘導新銀行承受信用合作社。</p>

	(12). 嚴禁抽銀根，以配合政府紓困政策。
<p>2. 降低風險的衝擊</p> <p>(1). 重視貸放後管理。</p> <p>(2). 重新檢視授信案擔保品的品質。</p> <p>(3). 融資徵信作業更為審慎評估。</p> <p>(4). 加強成本效益分析與衡量</p> <p>(5). 多角化經營方面，開發策略聯盟式的資金流動性服務。</p> <p>(6). 金融徵信制度緊縮與放寬資料揭露金融資訊，例如公開逾期放款、催收款、洽延放款與信用評等之內容等。</p> <p>(7). 加強公司治理觀念與(業務)道德的規範。</p> <p>(8). 加強金融融資授信對象的限制與規範。</p> <p>(9). 限制或禁止銀行利害關係人、交叉授信對象、融資集中授信對象、以及利用他人名義借款等。</p>	<p>2. 購併、合併與接管政策</p> <p>(1). 配合處理農漁會與信用合作社等基層金融問題。</p> <p>(2). 國內銀行業之概括承受與併購，以及我國金融機構至東南亞購併其金融機構等。</p> <p>(3). 組織健全的銀行團接管或合併問題金融機構。</p> <p>(4). 配合政府解決金融機構過度競爭、加速金融基層建設。</p>
<p>2. 人事策略的運用</p> <p>(1). 專業精兵政策，如裁減無生產力的人員。</p>	<p>3. 成立資產管理公司(AMC)</p> <p>(1). 收購不良資產，加速處理逾期放款。</p>

<p>(2). 加強人才培育與重視激勵制度。</p> <p>(3). 加強授信人員之訓練與考核。</p>	
<p>3. 資訊系統的運用</p> <p>(1). 作業集中化、徵信標準化以及加強電話行銷。</p> <p>(2). 充分運用各種資訊科技管理系統。</p> <p>(3). 推動電子商務之運用。</p>	<p>4. 一般性政策的運用</p> <p>(1). 緊縮貨幣供給。</p> <p>(2). 調高重貼現率與銀行業存款準備率。</p> <p>(3). 選擇性信用管制。</p> <p>(4). 展延問題企業本息攤還半年。</p> <p>(5). 銀行業不動產擔保品需於兩年內處分完畢。</p>

資料來源：筆者自行整理

至於全球金融危機(2007-2009年)銀行授信政策，我們也可以整理為表 2.3 之內容摘要歸納：

表 2.3 全球金融危機(2007-2009年)銀行授信政策歸納整理

銀行內部改善之政策	環境外部因應之政策
<p>1. 增強競爭力</p> <p>(1). 更加注意可貸資金成本、營運成本、預期損失、合理利潤。</p> <p>(2). 加強金融商品與服務之改良、研發與創新。</p> <p>(3). 重視行銷規劃，加速推展全行整體所有單位合作之整合行銷。</p> <p>(4). 運用通路與人力資源深入目</p>	<p>1. 配合政府政策之因應</p> <p>(1). 清查資產負債表項目。</p> <p>(2). 打銷壞帳。</p> <p>(3). 基層金融機構如信用合作社，則依金管會之相關規定向合作金庫請求資金融通。</p> <p>(4). 農漁會則由信用部轉存全國農業金庫之餘裕資金進行融通。</p>



<p>標市場。</p> <p>(5). 實施公司治理,如明確董事會及高階主管的權責、建立獨立董監事制度、強化資訊披露制度、建立股東會通訊投票制度等。</p> <p>(6). 簡化作業流程、精簡人事以提高經營績效。</p>	<p>(5). 要求最低資本適足率。</p> <p>(6). 強調主管機關的審查程序及市場紀律。</p> <p>(7). 配合政府經濟發展計畫。</p>
<p>2. 降低風險的衝擊</p> <p>(1). 依信用評估 5P 原則辦理。</p> <p>(2). 確實分層負責授權核貸。</p> <p>(3). 注意風險分散原則如以聯貸方式辦理。</p> <p>(4). 各級授信人員更加審慎辦理事前徵信及事後管理。</p> <p>(5). 對產業實際營利的變化或未來市場的供需研究更加深入。</p> <p>(6). 對歷經金融危機的個人金融客戶提供資產重置的計畫。</p> <p>(7). 銀行重新定價放款以因應企業融資成本之增加。</p> <p>(8). 清查低流動性資產、固定資產及持有到期資產。</p> <p>(9). 加強資產流動性、確實控管流動比例(Liquidity Ratio)。</p>	<p>2. 外在經濟環境不景氣之因應</p> <p>(1). 更加關注金融市場資金現況與預期趨勢。</p> <p>(2). 更加關心國內外經濟環境之景氣。</p> <p>(3). 本國銀行與海外分行對放款日趨謹慎,亦緊縮放款業務。</p> <p>(4). 擴大經營規模,如合併。</p> <p>(5). 加速民營化的腳步,如私人銀行業務。</p>

<p>(10). 提高流動性使用者 (Liquidity Cost) 的成本以控管風險。</p> <p>(11). 成立風險管理處以提昇風險管理機制與能力。</p>	
<p>3. 針對客戶之策略</p> <p>(1). 針對特定族群推展客製化產品。</p> <p>(2). 提供優質金融服務環境以追求利潤極大化。</p> <p>(3). 積極開發新客戶，並拓展年輕族群。</p> <p>(4). 深耕舊客戶，落實二次行銷。</p>	<p>3. 成立區域授信中心</p> <p>(1). 全面經營客戶關係。</p> <p>(2). 以廣大通路之優勢來結合分行與總行之聯貸。</p>
<p>4. 資訊系統的運用</p> <p>(1). 拓展電話與網路行銷。</p> <p>(2). 提高電子化、標準化與自動化作業流程。</p> <p>(3). 採用評分資訊系統以控管授信品質。</p> <p>(4). 透過資訊及電子金融平台強化網路行銷與線上融資等功能以有效開發客源。</p> <p>(5). 建置個人金融資料庫以客製化金融商品。</p> <p>(6). 重視電子銀行業務。</p>	<p>4. 一般性政策</p> <p>(1). 釋出資金態度轉趨保守，同業拆款利率頓時攀高。</p> <p>(2). 各大銀行緊急向中央銀行請求資金融通。</p> <p>(3). 加強存款保險機制，如提供存款保險之全額保障與最高保障。</p>

## 5. 銀行經營型態的改變

- (1). 投資銀行轉型或是併入商業銀行，減少高槓桿經營模式。
- (2). 增加消費型基金如保本型保險、定存、貨幣基金。
- (3). 加強服務健全企業之融資需求出口以及相關的產品設計。
- (4). 開發新產品，將相關金融產品與退休保險、健檢、醫療等結合。
- (5). 進行跨業經營，如成立金融控股公司。
- (6). 依照銀行的優勢職能及優先業務，將銀行內部組織劃分為企業金融、消費金融、信用卡、投資銀行及財富管理等部門。

資料來源：筆者自行整理

### 第三節 小結

綜合目前各種文獻收集到的資料，較少有針對「金融危機下，銀行授信政策有效性」進行質化或量化的分析。因此，本論文乃以合作金庫年報以及官方文獻之資料與數據為參考依據，用量化的問卷設計、質化的深度訪談作實證性資料的研究，並以合作金庫作個案分析，以回應本論文的研究問題核心：「銀行在兩次危機當中曾採取哪些授信政策」、「合作金庫在兩次金融危機當中採取了哪些授信政策」、以及「合作金庫於兩次金融危機實行的授信政策是否有效」。期未來如遭遇類似之金融危機與經濟衰退，針對實行及選擇政策是否有效方面有參考與建議之價值。



### 第三章 金融危機下合作金庫的授信政策

#### 第一節 合作金庫於亞洲金融危機(1997-1998 年)之授信政策：

合作金庫於 1997 年亞洲金融危機當中，扮演了不同於其他商業銀行的特殊角色。從王建民(2001)的研究發現，依據「信用合作社暨農、漁會信用部業務輔導辦法」之規定，台灣地區基層金融機構業務營運之輔導授權台灣省合作金庫負責辦理，為求業務輔導與檢查配合，中央銀行乃訂定「中央銀行委託台灣省合作金庫檢查基層金融機構業務辦理」，委託合作金庫對台灣地區之信用合作社、農漁會信用部辦理業務檢查。在業務檢查之中，因各個信用合作社皆為合作金庫之股東，信用合作社也有代表為合作金庫的理、監事，因此業務檢查恐較難嚴守公正超然之立場。

民國 81 年以前，台灣的一般銀行逾放比率大約維持在僅 1% 左右的水準，然而在政府金融自由化以及國際化的政策下，開放新銀行的設立門檻導致銀行陸續成立。造成價格惡性競爭而始於放比例攀升，銀行授信品質惡化。民國 84 年以後，台灣金融業發生一連串的擠兌風潮，例如彰化四信等案例，經由政府的公權力介入以及合作金庫的概括承受之下，勉強化解了可能發生的金融風暴。然而從 1997 年亞洲金融風暴爆發以後，台灣金融體系的脆弱、內部風險控管等問題慢慢浮出拾面，已非當年概括承受所可以挽回民眾的信心，而亞洲金融危機更是使的台灣金融體系面臨極大的挑戰。

在亞洲金融風暴期間，合作金庫亦面臨逾放比例過高，呆帳持續增加的窘境，以民國 86 年 12 月底的資料為例，合作金庫此時之逾放比例為 4.04%，直到 87 年 12 月底攀升到 5.01%，而此時合庫擔保質押、融資遭追繳斷頭的事件層出不窮，不僅逾放比例居高不下，呆帳亦是與日劇增。

面臨亞洲金融危機的衝擊，以及逾放比例過高的困境，合作金庫所因應的政策如下表 3.1：

表 3.1 合作金庫於亞洲金融危機(1997-1998 年)授信政策整理歸納

壹、加強並改善金融監理制度。為改善信用合作社監理不良導致金融體系產生危害，合庫促請合作社配合相關中央主管機關進行改組、合併等措施 <sup>29</sup> 。
貳、配合新成立之資產管理公司，解決銀行營運逾放比例過高之問題。
參、緊縮放款部門之業務。
肆、加緊訓練人才，並加強放款之金融相關知識之提昇。
伍、加強打消呆帳、處理壞帳等業務。

資料來源：筆者自行整理



## 第二節 合作金庫於全球金融危機(2007-2009 年)之授信政策：

2008 年起全球金融危機爆發，合作金庫面臨國內外財金環境困難，因金融危機蔓延，全球經濟同步衰退，導致企業與個人金融需求銳減；加上處於歷史低點的利率水準，存放款利差持續緊縮，越來越慘(2009 年利差只有 1.12%而已、2008 年利差 1.366%、2007 年利差 1.196%)。銀行業於 2009 年努力的目標除了加強風險控管以維持授信品質外，更積極強化通路，拓展海外市場，並期望增加提供差異化產品與服務能力，以下為參考合作金庫相關文獻記錄，合作金庫商業銀行（簡稱合作金庫）在 2007 年至 2009 年，面對全球金融危機採取之：

放款政策方面有下列幾項：

- 壹、新增貸款之策略，大額授信鼓勵聯合授信以分散風險。
- 貳、盡量確保擔保品之價值或增加殷實保證人以確保債權。
- 參、借款移送中小企業信保基金或農業信用保證基金保證，以分散風險。
- 肆、加強具有自償性(Self-liquidating)之放款，如外銷貸款或國外訂單貸款、國內或國外應收帳款融資業務等等。
- 伍、財務報表及借款用途嚴謹之分析及審核，如針對營收大幅衰退、存貸增加太多、盈餘由正轉負或短期投資之內容（企業理財之商品是否涵蓋地雷債券，如雷曼兄弟產品等等）。
- 陸、土地、建築採不動產信託管理機制以掌握資金運用及所有權之移轉，確保本行債權。

以下為針對現有借款戶之風險控管，放款後之考核管理：

- 壹、監督資金運用是否為原借款用途。
- 貳、土地、建築工程進度及撥款是否依原計畫進行。
- 參、各級人員應不定期拜訪授信戶，深入了解產業與經營狀況，觀察工廠生產與進出貨情形。透過實地勘查才能迅速及有效的掌握授信風險。

經營艱困企業的紓困措施：

合庫係屬公股行庫，肩負政府協助、扶植企業之社會責任，對於用心經營但遭遇金融危機、不景氣而經營困難之企業應協助使其度過難關，如本金屆期可延後、本金分期付款可寬緩、利率調降等政策。

合庫並響應「三挺政策」<sup>30</sup>，以避免信用緊縮導致企業經營陷入困境，進而波及勞工就業。除了已在 6000 億元的「非中小企業專案貸款」中，認養其中 1000 億元為努力目標外，政府為振興經濟、創造內需，採取擴張性的財政政策，立法院通過四年 5000 億「擴大公共建設投資條例」<sup>31</sup>，及其他加強民間投資、都市更新與產業再造等計畫均全力配合，以共同度過景氣低迷期。全面檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量，協助其正常營運等等。

其他放款政策尚有：

- 壹、縮減各級人員授信權責（如最高金額之縮減）。
- 貳、縮減營業單位之經理權限最高金額，譬如一級單位企業戶信用貸款最高原為 450 萬新台幣，經縮減現為 300 萬元。
- 參、土地、建物融資權限全需申請總行批准，原經理權限及區域授信中心經理之權限取消。
- 肆、持續加強授信人員之訓練，提昇徵信報告品質。

2007 年全球金融危機開始肆虐全球，合作金庫也開始著手策畫面對經濟大環境的衝擊，並展開改善逾期放款問題的授信政策。參考 2007 年合作金庫年報，針對降低「逾放比率」方面，合作金庫在 2007 年全球金融危機之影響下有數項政策因應：

- 壹、積極實施走動式管理，每季辦理一輪，針對各區債管區域中心及未列入債管分行，進行個案檢討追蹤催討情形。
- 貳、落實授信覆審機制，防範新增逾期放款：
  - 一、加強經權以下新貸授信案件之新貸覆審。
  - 二、經權以上授信戶利息逾繳 2 個月即予辦理優先覆審。



三、營業單位授信作業有異常、逾放比例偏高、有不良徵兆或正、副首長指定之單位，即予辦理專案實地覆審。

參、修訂債權管理區域中心業務評核標準，督促其落實業務管理，確實發揮集中化、專業化清理逾期放款之效益。

肆、採行目標管理，按月發佈各債權管理區域中心及營業單位各項逾期清理成績統計，並督促按預定進度執行，以達成清理目標。

伍、督促運用變更約據、協議分期償還及和解等策略，有效解決逾期放款；同時列管協議分期償還案件履約情形，以期積極清理。

陸、對強制執行案件，加強與法院聯繫，以掌握擔保品拍賣時效，並確實將法院拍賣案件上網公告，俾利儘速拍定受償。

柒、配合逾放清理目標，加速轉銷呆帳，2007 年度共轉銷不良授信 46 億元(不含出售不良債權)。

捌、積極清理收回呆帳：

一、對逾期案件辦理轉銷呆帳後，始發現之借保戶財產或所得予以催討收回者，由總行核發獎金或予以行政獎勵，以激勵催收人員積極催討呆帳。

二、截至 2007 年 12 月底，全行累計收回呆帳 30.26 億元(不含出售不良債權及農銀改設分行收回)，年度目標達成率 100.87%，助益轉銷呆帳財源之挹注。

玖、辦理人員專業訓練及業務講習宣導，以提升覆審工作及催收作業效率。

壹拾、處理出售不良債權，業於 2007 年 12 月 10 日出售不良債權 396 億元予資產管理公司，有助抑低逾放金額及逾放比率。

金融風暴延燒至 2008 年，也造成國內銀行業重大災難。參考 2008 年合作金庫年報，針對降低「逾放比率」方面，合作金庫在 2008 年全球金融危機之影響下有數項政策因應：

壹、督促六區債管區域中心及各分行落實業務管理，確實發揮專業化、集中化清

理逾期放款之效益。

貳、落實授信覆審機制，防範新增逾期放款。

參、督促運用變更約據、協議分期償還及和解等策略，有效解決逾期放款；同時列管協議分期償還案件履約情形，以期積極清理。

肆、對強制執行案件，加強與法院聯繫，以掌握擔保品拍賣時效，並確實將法院拍賣案件上網公告，俾利儘速拍定受償。

伍、配合逾放清理目標，加速轉銷呆帳，如 2008 年度共轉銷不良授信 27 億元（不含出售不良債權）。

陸、積極清理收回呆帳，全行以 2008 年為例，共累計收回呆帳 24.69 億元（不含出售不良債權）。年度目標達成率 164.6%，助益轉銷呆帳財源之挹注。

柒、辦理人員訓練及業務講習宣導，以提升覆審工作及催收作業效率。

捌、處理出售不良債權，如業於 97 年 12 月 2 日出售不良債權 158 億元予資產管理公司，有助抑低逾放金額及逾放比率。

參考 2009 年合作金庫年報，至 2009 年針對降低「逾放比率」方面，合作金庫在 2009 年全球金融危機亦有下列幾項政策因應：

壹、督促各區債管區域中心及各分行落實業務管理，確實發揮專業化、集中化清理逾期放款之效益。

貳、督促運用變更約據、協議分期償還及和解等策略，有效解決逾期放款；同時列管協議分期償還案件履約情形，以期積極清理。

參、對強制執行案件，加強與法院聯繫，以掌握擔保品拍賣時效，並確實將法院拍賣案件上網公告，俾利儘速拍定受償。

肆、配合逾期清理目標，加速轉銷呆帳，2009 年度共轉銷不良授信新台幣 39 億元。

伍、積極清理收回呆帳，全行 2009 年度累計收回呆帳 23.43 億元，年度目標達成率 156.2%，助益轉銷呆帳財源之挹注。

陸、辦理人員專業訓練及業務講習宣導，以提升催收作業效率。

我們可以將合作金庫於全球金融危機(2007-2009年)實行的授信政策整理歸納為如下表 3.2：

表 3.2 合作金庫於全球金融危機(2007-2009年)授信政策整理歸納

<p>風險控管政策方面</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新增貸款之策略，大額授信鼓勵聯合授信。</li> <li>2. 借款移送中小企業信保基金或農業信用保證基金保證。</li> <li>3. 財務報表及借款用途嚴謹之分析及審核，如檢驗企業理財之商品是否涵蓋地雷債券，如雷曼兄弟產品等等。</li> <li>4. 監督資金運用是否為原借款用途，土地、建築工程進度及撥款是否依原計畫進行。</li> <li>5. 各級人員應不定期拜訪授信戶，深入了解產業與經營狀況，觀察工廠生產與進出貨情形。透過實地勘查掌握授信風險。</li> </ol>
<p>確保債權方面</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 盡量確保擔保品之價值或增加殷實保證人。</li> <li>2. 土地、建築採不動產信託管理機制以掌握資金運用及所有權之移轉。</li> <li>3. 對強制執行案件，加強與法院聯繫，以掌握擔保品拍賣時效，並確</li> </ol>

	<p>實將法院拍賣案件上網公告，俾利儘速拍定受償。</p> <p>4. 處理出售不良債權給資產管理公司。</p>
協助經營艱困企業的紓困政策	<p>1. 對於用心經營但遭遇金融危機、不景氣而經營困難之企業應協助使其度過難關，如本金屆期可延後、本金分期付款可寬緩、利率調降等。</p> <p>2. 響應「三挺政策」，避免信用緊縮導致企業經營陷入困境。</p> <p>3. 全面檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量，協助其正常營運。</p>
配合政府實行之政策	<p>1. 已在 6000 億元的「非中小企業專案貸款」中，認養其中 1000 億元為努力目標。</p> <p>2. 配合行政院之四年 5000 億「擴大公共建設投資條例」。</p> <p>3. 其他加強民間投資、都市更新與產業再造等計畫均全力配合。</p>
緊縮性放款政策	<p>1. 縮減各級人員授信權責，如最高金額之縮減。</p> <p>2. 縮減營業單位之經理權限最高金額。</p>

	<p>3. 土地、建物融資權限全需申請總行批准。</p>
區域授信中心政策	<p>1. 積極實施走動式管理，每季辦理一輪，針對各區債管區域中心及未列入債管分行，進行個案檢討追蹤催討情形。</p> <p>2. 修訂債權管理區域中心業務評核標準，督促其落實業務管理，確實發揮集中化、專業化清理逾期放款之效益。</p> <p>3. 採行目標管理，按月發佈各債權管理區域中心及營業單位各項逾期清理成績統計，並督促按預定進度執行，以達成清理目標。</p> <p>4. 督促六區債管區域中心及各分行落實業務管理。</p>
針對降低逾放比率政策	<p>1. 落實授信覆審機制，防範新增逾期放款。</p> <p>(1). 加強經權以下新貸授信案件之新貸覆審。</p> <p>(2). 經權以上授信戶利息逾繳 2 個月即予辦理優先覆審。</p> <p>(3). 營業單位授信作業有異常、逾放比例偏高、有不良徵兆由正、副首長指定之單位，即予</p>

	<p>辦理專案實地覆審。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. 督促運用變更約據、協議分期償還及和解等策略。</li> <li>3. 列管協議分期償還案件履約情形。</li> <li>4. 配合逾放清理目標，加速轉銷呆帳。</li> <li>5. 對逾期案件辦理轉銷呆帳後，始發現之借保戶財產或所得予以催討收回者，由總行核發獎金或予以行政獎勵。</li> </ol>
其他授信政策	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 持續加強授信人員之訓練，提昇徵信報告品質。</li> <li>2. 辦理人員專業訓練及業務講習宣導。</li> </ol>

資料來源：筆者自行整理

### 第三節 小結

本節乃作為合作金庫政策有效性之文獻探討，根據各年度之年報資料與其他相關文獻分析合庫於全球金融危機(2007-2009年)實行了哪些授信政策。如以上述之資料顯示，合作金庫對於因應金融危機似乎相當重視，筆者將更進一步運用問卷設計的實證研究作量化分析，並以訪談為質化研究，期以問卷與訪談之原始資料，輔以文獻之次級資料來更進一步探討合作金庫於全球金融危機之授信政策是否有效。



## 第四章：金融危機下合作金庫授信政策之實證研究

### 第一節 問卷發放回收狀況與結果

#### 壹、 問卷回收情形

本研究發放之對象為合作金庫「北市一區」、「中區」及「南區」三個區域授信中心之內部員工，以及「台中分行」的授信人員，進行「金融危機下授信政策有效性」之調查。發放情形如下：「北市一區」授信中心問卷發放份數共 15 份，回收 14 份；「中區」授信中心發放 20 份，回收 16 份；「南區」授信中心發放 20 份，回收 14 份；以及台中分行發放 20 份，回收 13 份。總共發放 75 份問卷，回收有效問卷 57 份，回收率為 76%。問卷回收情況如下表 4.1，：<sup>32</sup>

表 4.1 問卷回收狀況

項目	次數	發放份數	回收份數	回收率
北市一區授信中心		15	14	93.33%
中區授信中心		20	16	80.0%
南區授信中心		20	14	70.0%
台中分行		20	13	65.0%
總計		75	57	76%

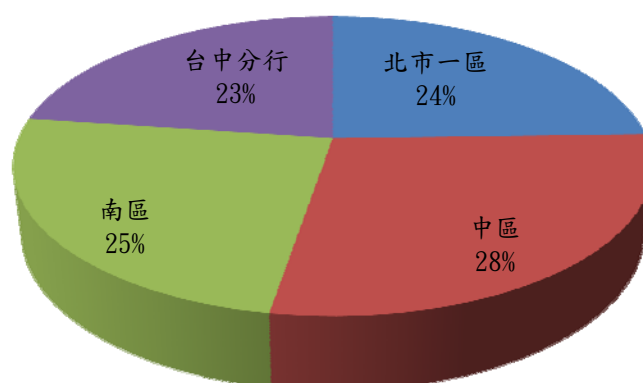


圖 4.1 問卷分布狀況



## 貳、 問卷基本資料

### 一、 年資：

發放對象之年資分布以「20 年以上」年資授信人員最多，其次為「15-20 年」者，故我們可以得知問卷填寫資料者年資有偏高的趨勢。以表 4.2 示之：

表 4.2 年資百分比分配表

年資 \ 次數	次數	百分比
5 年以下	0	0.0%
5-10 年	11	19.3%
10-15 年	9	15.8%
15-20 年	15	26.3%
20 年以上	22	38.6%
總計	57	100%

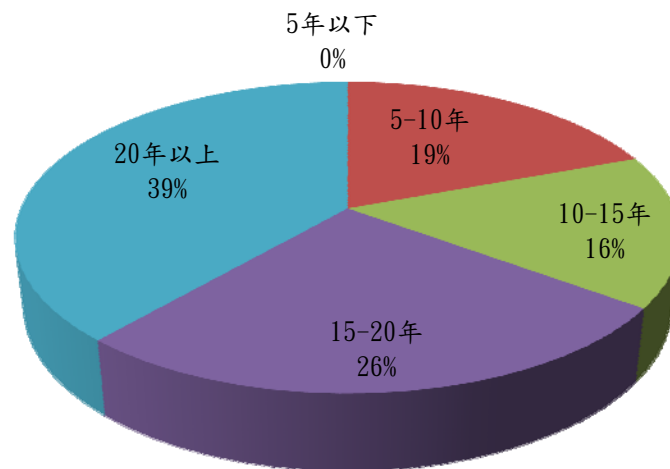


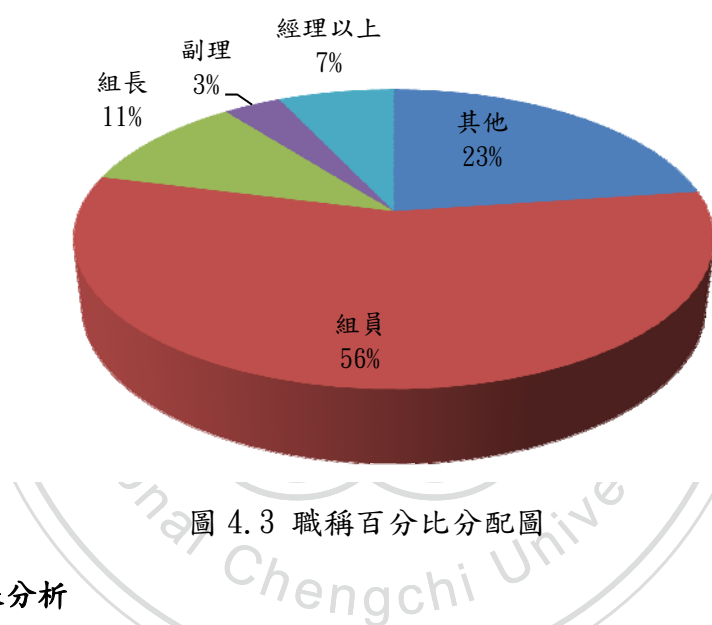
圖 4.2 年資百分比分配圖

### 二、 職稱：

如以職稱來統計，則填答問卷之對象以「組員」最多，其次為「其他」。我們可以表 4.3 作整理：

表 4.3 職稱百分比分配表

職稱	次數	百分比
其他	13	22.8%
組員	32	56.1%
組長	6	10.5%
副理	2	3.5%
經理以上	4	7.0%
總計	57	100%



### 參、 結果分析

根據 Likert 的 5 點尺度量表，本文可將問卷答題之分數進行加總統計，便可知道授信政策在合作金庫授信員工認知當中的有效程度，並可依序作分數排名。我們由統計資料可以得知，得分最高者為「風險控管政策」中的「各級人員不定期拜訪授信戶，深入了解產業與經營狀況」（也就是問卷編碼中的 i1.3），分數最低者為「緊縮性放款政策」中的「縮減各級人員授信權責(如金額之縮減)」（也就是問卷編碼中的 i4.11）。

我們也可以利用標準差來判斷答題狀況之離散程度，由下表中數值可以得知，標準差最大者為套色之「緊縮性放款政策」中的「縮減各級人員授信權責(如金

額之縮減)」(也就是問卷編碼中的 i4.11)，我們也可以這樣解釋，合作金庫授信人員作答本題的狀況乃所有授信政策中意見最為分歧的一題。而標準差最小者為加框之「風險控管政策」中的「更加嚴謹之分析及審核放款企業財務報表及借款用途」(也就是問卷編碼中的 i1.1)，表示合庫員工對於此授信政策的看法最為一致。授信政策統計分數以平均數大小作由高到低的排序的統計結果如下表 4.4：



表 4.4 授信政策分數排序表

授信政策	個數	總和	平均數	標準差
i1.3 各級人員不定期拜訪授信戶，深入了解產業與經營狀況	57	255	4.47	0.57
i2.5 將土地、建築採不動產信託管理機制以掌握資金運用及所有權之移轉	57	252	4.42	0.63
i6.20 加強授信人員之訓練，提昇徵信報告品質	57	246	4.32	0.51
i3.8 協助用心經營但遭遇金融危機、不景氣而經營困難之企業，如本金屆期可延後、本金分期付款可寬緩、利率調降等	57	244	4.28	0.53
i3.9 檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量及其營運狀況	57	239	4.19	0.61
i1.1 更加嚴謹之分析及審核放款企業財務報表及借款用途	57	237	4.16	0.49
i6.16 督促運用變更約據、協議分期償還及和解等策略	57	232	4.07	0.65
i5.14 落實授信區域中心業務之評核標準，確實發揮集中化、專業化授信管理之效益	57	231	4.05	0.58
i6.19 營業單位授信作業發現有逾放比例偏高之不良徵兆，由正、副首長指定之單位即予辦理專案實地覆審	57	230	4.04	0.68
i5.15 採行目標管理，按月發佈各區域中心及營業單位放款目標及授信業務推展成績統計並督促按預定進度執行	57	229	4.02	0.72
i1.4 加強分散放款風險，如新增貸款策略、大額授信鼓勵聯合授信等	57	227	3.98	0.55
i5.13 實施走動式管理，每季針對該中心與轄區分行，進行個案檢討追蹤授信品質與管理情形	57	225	3.95	0.74
i3.10 響應「政府挺銀行、銀行挺企業、企業挺員工」的三挺政策，避免信用緊縮導致企業經營陷入困境	57	225	3.95	0.64
i1.2 重新衡量借款擔保品之價值	57	223	3.91	0.61
i4.12 土地、建物融資權限轉嚴，如需申請總行批准等	57	221	3.88	0.78
i2.6 對強制執行案件加強與法院聯繫，以掌握擔保品拍賣時效	57	219	3.84	0.56
i6.17 由總行核發獎金或予以行政獎勵，給予催討收回呆壞帳之借保戶財產與所得者	57	217	3.81	0.72
i2.7 處理出售不良債權給資產管理公司	57	213	3.74	0.67
i6.18 落實授信覆審機制，防範新增逾期放款	57	212	3.72	0.62
i4.11 縮減各級人員授信權責(如金額之縮減)	57	192	3.37	0.96

資料來源：筆者自行整理

如果以「政策類別」的總分來排序，我們也可以獲得以下結果，「協助經營艱困企業政策」的類別得到的分數最高，也就是合庫授信員工認為此類別的政策最有效；「緊縮性放款政策」得到的評價最低，我們也可以說合庫授信員工認為此類別的政策最無效。由下表 4.5 我們可以看出類別的高低排名：

表 4.5 授信政策類別評分排名

政策類別	評分平均數
(1). 協助經營艱困企業政策	4.14
(2). 風險控管政策	4.13
(3). 區域授信中心相關政策	4.01
(4). 確保債權政策	4.00
(5). 降低逾放比率政策	3.99
(6). 緊縮性放款政策	3.62

我們也可以從評分結果比較特殊的次數分配狀況來探究各個授信政策，合作金庫授信人員評分高低的分布情形作解釋，比較特殊的政策有：

1. 「各級人員不定期拜訪授信戶，深入了解產業與經營狀況」（也就是問卷編碼中的 i1.3）：

此授信政策乃問卷所有題目當中，在合作金庫授信人員的認知當中效果最顯著的一個，得到最高評分 4.47 分，標準差為 0.57 在所有政策當中也不算太差，由此可知合庫授信人員對於此政策效果持相當正面的態度。

2. 「更加嚴謹之分析及審核放款企業財務報表及借款用途」（也就是問卷編碼中的 i1.1）：

此授信政策的標準差最小，僅僅 0.49，且評分有 4.16 分在所以政策中排名第六，顯示合庫授信人員對於此政策的認知看法最為一致，效果也傾向正面的態度。

3. 「縮減各級人員授信權責(如金額之縮減)」（也就是問卷編碼中的 i4.11）：

此授信政策評分得到最低的 3.37 分（最高分為 4.47），標準差卻是最高的 0.96 分（最低為 0.51），可見此政策在合作金庫授信人員的認知當中，效果較為負面且作答評分的結果最為分歧。

#### 肆、 交叉分析

利用問卷資料作交叉分析可以更進一步探討不同職稱、年資、中心分行以及地區對於授信政策有效性之看法有和異同。其中「地區」的欄位為筆者欲得知，如以台灣北、中、南地區來做區分結果會有什麼不同，因此將「台中分行」與「中區授信中心」的資料合併。首先我們可以先針對問卷資料作相關分析以及解釋。

以「服務單位」來探討，與「檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量及其營運狀況」（也就是問卷編碼中的 i3.9）政策正相關，但是相關性並不很高，這表示越靠近南部的服務單位對此授信政策的評價較高，北部則相對較低，有可能是南部地區授信觀念略比北部重視「檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量及其營運狀況」。

從「年資」方面探討，年資與「各級人員不定期拜訪授信戶，深入了解產業與經營狀況」（也就是問卷編碼中的 i1.3）呈現負相關，但是相關性不很高，表示年資越低對此授信政策評分越高。此外，年資亦與「檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量及其營運狀況」（也就是問卷編碼中的 i3.9）呈現負相關，這兩項授信政策的共同點都與掌握企業營運息息相關，原因可能與新進人員的授信觀念略與年資較長的公司同仁不同，且政策理念越來越重視掌握企業營運狀況有關。

從「職稱」來分析，職稱與「檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量及其營運狀況」（也就是問卷編碼中的 i3.9）呈現負相關的狀況，我們也可以解釋為越基層的公司同仁對此授信政策評分越高。此外，我們發現職稱與年資正相關，因此不難推論相關分析的結果會有雷同之處。

從「地區」來討論，地區別與「更加嚴謹之分析及審核放款企業財務報表及

借款用途」(也就是問卷編碼中的 i1.1) 呈現負相關, 也就是授信部門越靠近北部, 對此政策的評價越高。我們可以這樣來解釋, 北部授信的觀念略較南部重視從財務報表資料中去審核企業營運狀況, 以保障授信品質防止呆帳發生。分析結果如下表 4.6 :

表 4.6 相關分析表

		服務單位	年資	職稱	地區
服務單位	Pearson 相關	1	-.262*	-0.02	無資料
	顯著性 (雙尾)		0.05	0.87	
	個數	57	57	57	
年資	Pearson 相關	-.262*	1	.363**	-0.14
	顯著性 (雙尾)	0.05		0.005	0.29
	個數	57	57	57	57
職稱	Pearson 相關	-0.02	.363**	1	0.03
	顯著性 (雙尾)	0.87	0.00		0.81
	個數	57	57	57	57
i1.1	Pearson 相關	-0.24	-0.05	-0.08	-.320*
	顯著性 (雙尾)	0.07	0.71	0.54	0.02
	個數	57	57	57	57
i1.2	Pearson 相關	-0.17	-0.05	-0.15	-0.24
	顯著性 (雙尾)	0.19	0.73	0.28	0.08
	個數	57	57	57	57
i1.3	Pearson 相關	0.05	-.293*	-0.16	-0.08
	顯著性 (雙尾)	0.72	0.03	0.24	0.56
	個數	57	57	57	57
i1.4	Pearson 相關	0.13	-0.15	0.004	0.05
	顯著性 (雙尾)	0.33	0.28	0.97	0.72
	個數	57	57	57	57
i2.5	Pearson 相關	0.03	-0.20	-0.13	-0.01
	顯著性 (雙尾)	0.82	0.13	0.33	0.94
	個數	57	57	57	57
i2.6	Pearson 相關	-0.05	-0.01	-0.08	-0.10
	顯著性 (雙尾)				
	個數				

	顯著性 (雙尾)	0.74	0.93	0.56	0.46
	個數	57	57	57	57
i2.7	Pearson 相關	0.06	0.01	0.06	0.03
	顯著性 (雙尾)	0.67	0.91	0.66	0.82
	個數	57	57	57	57
i3.8	Pearson 相關	0.004	0.02	0.05	-0.01
	顯著性 (雙尾)	0.97	0.91	0.72	0.95
	個數	57	57	57	57
i3.9	Pearson 相關	.307*	-.338*	-.272*	0.21
	顯著性 (雙尾)	0.02	0.01	0.04	0.11
	個數	57	57	57	57
i3.10	Pearson 相關	-0.01	0.06	0.25	-0.11
	顯著性 (雙尾)	0.92	0.65	0.06	0.43
	個數	57	57	57	57
i4.11	Pearson 相關	0.16	-0.04	0.03	0.21
	顯著性 (雙尾)	0.22	0.75	0.82	0.11
	個數	57	57	57	57
i4.12	Pearson 相關	0.05	-0.02	0.11	0.02
	顯著性 (雙尾)	0.71	0.87	0.41	0.86
	個數	57	57	57	57
i5.13	Pearson 相關	-0.16	0.03	-0.06	-0.21
	顯著性 (雙尾)	0.22	0.81	0.67	0.12
	個數	57	57	57	57
i5.14	Pearson 相關	-0.10	0.12	-0.07	-0.14
	顯著性 (雙尾)	0.47	0.37	0.59	0.30
	個數	57	57	57	57
i5.15	Pearson 相關	-0.01	0.09	0.04	-0.07
	顯著性 (雙尾)	0.94	0.51	0.75	0.62
	個數	57	57	57	57
i6.16	Pearson 相關	0.15	-0.06	0.06	0.10
	顯著性 (雙尾)	0.27	0.68	0.65	0.47
	個數	57	57	57	57



i6.17	Pearson 相關	0.01	0.01	-0.12	0.03
	顯著性 (雙尾)	0.95	0.97	0.35	0.84
	個數	57	57	57	57
i6.18	Pearson 相關	0.05	0.01	-0.04	0.04
	顯著性 (雙尾)	0.72	0.93	0.76	0.76
	個數	57	57	57	57
i6.19	Pearson 相關	-0.05	-0.11	0.02	-0.14
	顯著性 (雙尾)	0.73	0.43	0.90	0.29
	個數	57	57	57	57
i6.20	Pearson 相關	0.20	-0.25	-0.16	0.05
	顯著性 (雙尾)	0.14	0.06	0.23	0.69
	個數	57	57	57	57

資料來源：筆者自行整理

## 伍、 小結

從合作金庫北市一區授信中心、中區授信中心、台中分行與南區授信中心回收的 57 份問卷當中，可以發現合作金庫授信員工對於全球金融危機 (2007-2009 年) 授信政策有效性，絕大部分都抱持相當正面且肯定的態度。所有題目答題評分的眾數皆為 4 分，除了評分最低的「縮減各級人員授信權責(如金額之縮減)」(也就是問卷編碼中的 i4.11) 以外，答題分數在 4 分以上的比率高達 60% 以上。此外，我們也從問卷資料的交叉分析，得知隨著不同服務單位、職稱、年資以及地區，授信政策有效性會有不一樣的狀況。越靠近南部的服務單位，對於「檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量及其營運狀況」的評分比北部來的高；年資較低的授信人員對於「各級人員不定期拜訪授信戶，深入了解產業與經營狀況」的評價比年資高的授信員工來的高；越基層的授信員工對於「檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量及其營運狀況」的評價就越高；北部的授信員工對於「更加嚴謹之分析及審核放款企業財務報表及借款用途」的評價比南部來的高。

在下一節的內容當中，筆者將透過實際與合作金庫資深管理階層進行面對

面訪談，針對問卷資料當中的發現，以及問卷以外合作金庫於全球金融危機(2007-2009年)授信政策的相關問題進行訪問與探討，期更深入問題核心、得到更詳實的實證資料。



## 第二節 訪談狀況與結果

### 壹、 訪談概況

本次訪談的對象選擇採取「立意取樣」的方式進行深度訪談，也就是選擇特定、具代表性的人及事件，以從中獲取其他抽樣方法於法得到的訊息。胡幼慧、姚美華(1996, 148)的研究指出，質化研究重視的是對象提供的資訊豐富度是否足夠，以及達到飽和與否，與量化研究的抽樣方法能否回推母體的要求並不相同。

筆者選擇訪談對象的標準為：

(一). 授信年資十年以上。

本研究方法採深度訪談法，如選擇資歷夠久的訪談對象，取得的資料將更具有代表性。

(二). 職位為經、副理以上。

職位擔任管理階層之經、副理以上主管，承攬授信額度較高，業務也範圍較廣，得到的口述資料也會更完整、更全面。

(三). 具有全球金融危機(2007-2009年)擔任授信業務的經驗。

根據以上的標準，一共邀約了四位合作金庫經副理以上之主管，因考慮當事人立場，訪談進行之前，筆者把握訪談前的要點，並於必要時與受訪對象說明之：

(一). 訪談內容將以錄音及謄寫逐字稿的方式保存，作為日後資料分析與存檔的重要依據。

(二). 訪談內容皆以匿名方式來處理，訪談對象可暢所欲言。

(三). 避免誘導性問話方式，不以筆者之主觀意見影響訪談對象。

(四). 訪問時注意不偏離主題、少插話、鼓勵受訪者多發言等原則。

本論文之訪談研究乃運用半結構式深度訪談法 (semi-structured in-depth interview)，也就是訪談內容沒有非常嚴格的限制。筆者雖然有事先擬定訪談大綱與問題，但在實際訪談的過程並不完全依照訪談大綱來進行，乃根據談話的實際狀況與情境適當地提問和調整。本次訪談時間每位約 45-60 分鐘，筆者於訪

談前將附錄中之訪談大綱寄送給訪談對象參閱。訪談內容整理僅以「C 經理」、  
「K 副理」、「Z 經理」以及「H 副理」稱謂，以避免直接提及姓名造成困擾。  
訪談概況我們可以表 4.7 來做概略分析：

表 4.7 訪談概況一覽表

	職稱	單位	訪談時間
C	經理	分行	2011.5.20.7:00pm
K	副理	授信中心	2011.5.20.8:00pm
Z	經理	分行	2011.5.21.9:00am
H	副理	分行	2011.5.22.2:00pm

資料來源：筆者自行整理

## 貳、 訪談內容

本訪談研究的內容，乃回應本篇論文的研究問題並從訪談對象提供的資料做更進一步的探討，而訪談的問題是根據文獻回顧以及問卷分析不足之處，例如筆者欲探討文獻資料以外，合作金庫實務上還進行過哪些授信政策。而且授信政策成效好壞僅從文獻的內容與問卷分析較難下準確客觀的定論，因此設計訪談研究與擬定訪談內容可幫助本研究做更深層、更全面的政策有效性分析。

訪談架構設計方面，筆者欲從文獻回顧與問卷分析的結果，向訪談對象做更進一步的詢問與請教。例如筆者想從訪談者的問答中得知，除了文獻提到的授信政策以外，合作金庫實務上還有哪些有效的授信政策；從問卷我們知道，授信政策有效性會受到地區、職稱與年資等變數的影響，而影響的原因是甚麼。訪談結果與內容，我們在本章節參考各個訪談對象，針對問題回應的訪談內容做摘要整理，筆者先萃取出訪談者論述的重點與摘要，再將訪談內容摘錄於下方：

(一). 合作金庫哪些因應全球金融危機(2007-2009年)的授信政策調整最有效？為什麼有效？

C 經理：

### 1. 紓困政策(沒有雨中收傘、寬鬆資金、多角化分散風險)。

我認為本次金融危機最難能可貴，也最有效的政策方向就是政策與企業緊密的連在一起。也就是沒有「雨中收傘」，沒有緊縮資金反而更寬鬆的方式去因應金融海嘯最有用。…像自從 1997 年亞洲金融風暴以後，中小企業的銷售對象就比較趨於多角化以分散風險，這幾年當中現金流量也有長足的進步；銀行與中小企業也有了 1997 年亞洲金融風暴的經驗而有所準備，在本次金融海嘯之下較有資金可以因應…。

### 2. 成立區域授信中心(增強執行力、資訊更流通、放款稽核審查更加嚴謹，效率更高)。

有了區域授信中心的設立，總行、授信中心與分行就成為一系列強大執行力與資訊流通的系統。不但加速了資訊的流通，也使得放款稽核審查更加嚴謹，效率更高…。

### 3. 員工訓練的進步與加強。

最後我覺得員工訓練的長足進步也很重要，例如有了 1997 年亞洲金融危機的經驗，對員工也是一種學習的機會，而且員工也須時常拜訪客戶，比較能了解客戶需求與營運狀況。因此員工訓練的強化也促使授信制度再這個時候越來越趨於完備…。

#### K 副理：

### 1. 紓困政策(包含自律性機制、協議分期償還、消費者債務清理條例前置協商、銀行工會之非自願性失業勞工自用住宅延緩措施等)。

我們談到「消費者債務清償條例」，這個是針對因為太多人會失業，所以就弄出這個來因為你想想看那個時候，是不是企業界關門的很多，無薪假有沒有還記得嗎，他根本沒有錢好繳貸款…就是說我們給企業展延半年，你到期就可以展延半年。這個坦白講救到了很多企業啦，因為你給他喘息嘛…所以我們第一個一定要救企業阿，原因在這裡。你企業不救要怎麼辦？會影響銀行阿。阿我錢收不回來，連利息都沒了阿。所以在這個背景下我們就做了這條。你看嘛，我沒有訂單我哪來的錢繳利息？那銀行收不到利息要怎麼辦？銀行是靠利息在賺錢阿，沒有利息連銀行都要倒掉。所以這相輔相成阿，所以你讓他活我也能活，你老百姓，我只要用時間換空間。我們不作「雨中收傘」的事情…。我們談到的雨中收傘的議題，就是合庫不會去做那種小格局的事，另外部分原因是因為我們有 40%政府股權，所以通常只要政府出聲，我們都會支援，全力配合…。

### 2. 存款保險制度的實施。

那時候為什麼政府要打出存款保險，讓你放心嘛，就算銀行倒了我們還是會負責，是這樣信心喊話。你看希臘冰島那樣倒閉，債信沒了嘛…。

#### Z 經理：

1. **寬鬆性紓困政策(包含有效運用政府政策資源,如「信保基金擴大綜合額度」,「協助經營艱困企業政策」等運用;立即調整產業授信限額,例如評估受創較深的產業調降承做量)。**

我們紓困政策有是有效的,譬如說企業貸款到期,你暫時不必還,給你半年兩年讓你度過這個難關,我想這也是最有效的方法。不然放款到期你沒辦法換單就變成逾期放款了,結果信用變差,以後要借錢也不可能啦,惡性循環,連鎖反應。例如你公司倒了員工也沒工作阿,甚至於他可能是上游的企業,他可能有許多下游,還有他的中上游產業,他一倒整個連鎖去牽連到。所以這次的金融海嘯,我們台灣比較少有銀行或企業倒閉…。有效運用政府政策的資源,例如「信保基金擴大綜合額度」基金提高保證乘數,可以分攤本行的風險,可幫助企業易於取得資金。

2. **加強內部授信管理(包含立即強化貸放前徵信審查、貸放後追蹤、覆審等授信各流程的管理)。**

再來就是針對各項業務制定工作要領,如「加強企業授信及管理要領」、「一般放款利率定價要領」、「辦理應收帳款承購暨融資要領」、「防止逾期放款發生管理要領」以及「授信覆審工作要領」也是很有效的政策。還有中小企業授信案件篩選機制之相關規定也頗重要。中小企業授信案件篩選機制之相關規定、個人房屋貸款分區分級措施,房貸申請人評分系統、不動產自動估價系統等等也是相當有效的政策…。對各項業務制定應遵循的規定,有效的協助經驗不足的授信員工。並利用本項篩選機制加強風險控管,降低逾放發生的機率。並採取合理的房地產評價,避免房價過高而承受貸高的授信風險,反之條件好的房產則可以取得較高的融資…。

3. **存款保險制度(提高理賠至 300 萬、防止擠兌)。**

也有一個政策就是說存款人,如果銀行倒了以後提高理賠至 300 萬,也就是存款保險制度,就算真的倒了你也不用怕,那時候才把它穩住,所以大家才沒有去銀行擠兌…。

4. **調降利率(釋出資金借款人減少壓力)。**

金融海嘯以後,利率一直降,這可能最明顯,利率一直降,從 2.7%, 2.8%一直降到後來的 1.8%,現在是採取寬鬆的政策,例如降利率讓資金釋出來,讓借款人減少壓力,因為利率降下來的時候,最起碼我還有辦法繳利息,有能力繳利息我就有能力度過了。這也可以協助企業度過這個難關…。

#### H 副理:

1. **落實授信徵審作業,提升授信資產品質。**
2. **發揮授信審議小組的功能。**

透過這個小組的檢討與分析，才決定這筆授信是不是要受理，大家也才把授信條件討論好，整個流程才繼續跑。以杜絕一言堂之授信，為避免流於形式，授信區域中心不定期派員輔導分行授信審議小組運作…。

### 3. 加強外勤活動確實掌握企業經營狀況。

有助於瞭解借戶目前經營情形及掌握企業動向，經實地查訪，如發現財務、業務等相關資料有所出入時，充分揭露，供授信人員參考，以避免及防患新逾放發生…。

### 4. 推展風險性較低授信業務：

#### a. 推展「自償性授信業務」。

除了傳統之墊付國內票款、貼現、外銷貸款、出口押匯等外，對收益性較高之供應商應收帳款暨預約付款融資、應收帳款承購等相關業務加強推展，以降低授信風險…。

#### b. 加強信用保證基金之運用。

對具有發展潛力、信用良好但欠缺擔保品之中小企業，充份利用信用保證基金保證機制，除可分攤本行融資之風險外，並降低信用風險權數，提高本行自有資本佔風險性資產之比例…。

### 5. 延滯案例資料庫建立（主辦單位：債權管理部）。

由債權管理部定期蒐集本行延滯案件並分析發生之原因、事前可能徵兆，並將其張貼於本行企業入口網站，以供徵審人員參閱，加強授信人員的敏銳度，避免類似案件一再發生，造成本行損失…。

### 6. 訂定質量並重業務評核、控管經權以下核貸人員授信品質：

#### a. 授信業務之拓展應質量並重。

合庫下面那麼多的分行，我總行想把這些分行的績效帶起來，一定要有一個業務考核的機制或標準嘛，以前的標準都以數量為主，現在則質量並重。所以要讓政策轉向透過評核權數的更改轉向是最有效，立即見效的…。

#### b. 核貸人員授信品質管控。

對於授信案件逾期比率達一定標準，應限期改善，如逾期未能改善者，予以停權或調整職務，以提升授信品質。我們曾經做過一個統計，民國 96 年裡面約 360 億的逾放比例，有六成是來自於經理。經理做出來的，就是前面講到經理一言堂的結果造成的，才有下面幾個配套因應措施出來。當然也針對個人的，就是如果經理授信品質太差，到一定的標準以後我就給你停權或調整職務…。

### 7. 加強貸放後之追蹤考核及覆審功能：

#### a. 貸放後追蹤考核工作應具體執行對於往來欠佳案件，適時施以退場機制以降低風險。

尤以純信貸放案件，應依規定追蹤借戶之營運狀況，如有營運轉弱或變差之情形，應即審慎動撥或與借戶商談加強其他授信條件以為因應。這個你重要的是你要親自去看，才會知道現在的情況是怎麼樣。所以透過這樣子有一點強迫性要你回報的機制是不錯的…。

**b. 加強覆審功能落實由非經辦案件之人員辦理授信覆審，客觀評估個別授信案件之資產品質、作業風險等。**

這個意思是說案子不是你負責的，但是你也負責授信的人員，等於是有了個新的案子你幫忙做覆審的動作，看哪裡有缺失哪裡要補強，這樣子不是授信品質又提高了？通常審核機制都是貸放前的，以上這些是屬於貸放後的管理，我們做的是不錯的。貸放前不是有個授信審議小組嗎，還有一些配套的機制阿，那後半段就是追蹤考核覆審…。

**8. 充分運用「信貸評分系統」對於獨資、小型企業申貸案件，透過電腦評分系統對該企業主評核，並以其評核結果作為核貸之參考。**

這是為了彌補判斷之偏差，以控制風險並縮短徵審時程。我們也自己設計一些信評的系統，讓電腦系統去跑，跑出來如果分數不到標準這案子就不做了，因為連基本的都沒達到嘛，這就是要避免人為主觀判斷的偏差。

**9. 加強外務活動、深耕中小企業戶。**

本行因應策略請各營業單位一定要勤於外務活動、深耕中小企業客戶群。合庫要吃到中國大陸那塊市場比較困難，唯一比較有優勢的是把中小企業這塊深耕。中小企業你就是要常常下去走，跟他搏感情跟他弄熟，他們就會覺得很有面子阿，銀行都常常來找我。就是要透過這樣子，才能來掌握客戶。

**10. 爭取聯貸主辦銀行當管理銀行掌握公司金流。**

當管理銀行啦，不但有管理費，貢獻度會比較高，而且所以客戶業務都在你這裡，你都掌握的到。

**11. 加強靈活調整授信訂價策略。**

包括擴大加碼、新貸案件利率設定下限。授信定價應更具彈性，以兼顧成本、風險與市場競爭力，控制逾放比，不然獲利都被吃掉了，利差已經很低，(98年利差只有1.12%而已、97年利差1.366%、96年利差1.196%)。賺不到什麼錢。

**12. 採取放款的「總量調控」。**

這段時間我們「土建融」也做滿多的。土地建築融資及房貸業務方面，由於低利環境，加上遺贈稅率的調降以及國際資金的回流，對國內房市多所激勵；我們也密切注意房地產市場景氣的波動，並採取「總量調控」，根據銀行法的規定，這方面的貸款不能超過總貸款的30%、「提升精華地段權重」及「不做品質不佳的土建融」等三項具體策略以控管風險…。



### 13. 持續加強徵授信人員訓練，並提升徵授信報告品質。

這一塊也請區域授信中心來就地輔導一些分行經辦。例如從 2006 年跟農銀合併，一直到 2006 年底的金融海嘯這個時期我們為了因應金融危機出的問題，員工訓練是做很多的…。

### 14. 加強辦理催收業務。

這一塊我們也做的相當好。重點包括「鼓勵和解及協議分期清償」、擴大授權及簡化作業程序等，以增加處理彈性，有利債權收回。這些政策以前都是要總行批准的，現在分行經理都有一些權限，區域授信中心也可以辦理部分的業務。目的就是有一個彈性，逾放才不會一直跑出來…。

(二). 研究的過程中，從問卷分析得知政策類別以「協助經營艱困企業政策」的政策有效性評分最高，「緊縮性放款政策」的評分卻是最底的，似乎與一般認知當中於金融危機下，金融機構給人不斷縮緊銀根的印象很不一樣，您認為這主要的原因是什麼呢？

#### C 經理：

#### 1. 半公營行庫性質，配合政府辦理政策。

合作金庫仍然有 40% 的官股比例，董事會還是以官派為主，因此屬於半公營行庫性質，半公營的狀況下，常常都配合政府的政策在辦理業務…。

#### 2. 著眼與企業長遠往來。

我們這種大型公營行庫，並不會著眼於一些小事情。而且我們合庫的形象與實力，早就已經深植於台灣中小企業，所以中小企業對我們也很有信心…。

#### 3. 規模大，制度穩健，不怕呆帳。

我們合庫規模大、歷史悠久，又有老字號的金字招牌，對企業相對於其他行庫也有先占的優勢。我們都會要求貸款擔保品，比較不怕呆帳，遇到困難也就不必緊縮信用，這是我們跟民營行庫最大的不同點…。

#### 4. 亞洲金融危機當時緊縮政策失效，記取教訓。

有了 1997 年亞洲金融危機的經驗，對員工也是一種學習的機會，沒有「雨中收傘」，沒有緊縮資金反而更寬鬆的方式去因應金融海嘯最有用。

#### K 副理：

#### 1. 半公營行庫性質，配合政策協助企業，考量比較看整體。

我們大銀行考慮的層面比較廣泛，要給企業喘息的空間，創造雙贏的局面，因為假如企業倒了，收不到利息了，你活的下去，我的帳才收的回嘛。我們也是做這個社會責任，不是只以賺錢為目的…，那小銀行說要緊縮，你這個經理阿，如果放款沒

收回你就不用作啦！這其實是從上次 1997 年那時候的紓困，一直延伸到這一次。所以銀行從上一次得到很多的教訓，你只有跟企業共生存，你才能活阿…。

## 2. 制度穩健，放款有擔保品比較不怕呆帳。

小銀行，什麼萬泰啦，聯邦啦都是這些小銀行，他們怎樣你知道嗎，因為他們都沒有擔保品，都是用票，拿票是不是時間一到我就給你交換，不跟你協商也不給你紓困，因為我金額少，我兩千三千有票我先軋…。

## 3. 1997 亞洲金融風暴得到的教訓。

這其實是從上次 1997 年那時候的紓困，一直延伸到這一次。所以銀行從上一次得到很多的教訓，你只有跟企業共生存，你才能活…。

### Z 經理：

#### 1. 「協助經營艱困企業政策」的運用，可以立即幫助企業度過難關，避免企業倒閉造成連鎖反應，進而安定金融市場及社會。

如果在這個時候採取緊縮政策必定兩敗俱傷，你一緊縮資金也就跟著緊縮，消費也就完蛋了…。

#### 2. 寬鬆政策協助艱困企業，採有效的審核制度把關，例如額度比較高的案子送審總行、信用評等、利率訂價、審核企業財務狀況等。

銀行也不是隨隨便便就把資金貸放給企業，也是有很多審核的制度會去評估的。我也要看看你企業的財報是盈是虧，由區域中心或總行來審。所以我們是有相關的配套措施，不是說要多少我們就給多少…。

### H 副理：

#### 1. 本質為半公營行庫，具有政府政策執行的任務性及社會公益性。

在不損及股東權益下，採取「協助經營艱困企業政策」的政策支持政府三挺政策…。

#### 2. 一旦緊縮政策，造成惡性循環，波及上下游廠商甚至相關產業。

金融機構若採「緊縮性放款政策」，將使企業提早出局，其影響層面將擴及上下游廠商，甚至影響產業，最終受害還是金融業。因為金融業面對的是全球性系統風險非個案，不能有強勢作為，只能溫和回應…。

#### 3. 合作金庫協助艱困企業政策，有一套有效的管理的配套措施：

- (1). 掌握經濟情勢變化。
- (2). 提升投資與授信人員素質。
- (3). 落實內部徵審作業流程。
- (4). 強化投資與貸放後管理。

(5). 風險管理機制。

(6). 授信業務評核與授信人員核貸之考核。

投資或授信予該企業之金融機構，本行經營面臨投資與授信資產品質可能惡化之挑戰，因此採取六個配套措施，我們雖然要挺，但也不是毫無條件的挺，我們也是上市公司，要對股東交代的。所以我們自己也有配套措施…。

(三). 從問卷分析當中我們也可以知道，「各級人員不定期拜訪授信戶，深入了解產業與經營狀況」為所有政策評分最高者，「縮減各級人員授信權責(如金額之縮減)」卻是所有授信政策當中效果評分最低的一項，您認為造成這兩項評分差異的原因為何？

K 副理：

1. 不定期拜訪客戶，可了解企業經營狀況、資金用途與企業需求。

我們常常去看企業去了解他，就會了解企業經營的狀況，也會比較了解企業的需求，然後他可能面臨什麼問題，我們了解就不會擔心有倒帳的風險…甚至他也會告訴你他要買地阿買什麼的，有會告訴你，你也會知道他的資金流向哪裡，要不然搞不好他機器搬走了，收掉了你都不知道…。

2. 銀行要跟企業做朋友，有交情以後彼此就有默契，更可以拓展人脈商機。

我們要跟企業要做朋友，他才會把困難等實話告訴你，所以你覺得定期拜訪重不重要？非常重要！

3. 縮減權責殺雞取卵，讓經理更難做事。

當你企業有問題你用這個方式是不對的啦，不要怕經理在去亂放款，不可能啦。我們放款會去看人家的經營模式，會去拜訪客戶也會去了解客戶。這也會延伸到我們總行在審查案件是在看報表，看數據，不見得了解客戶，那你地方上的經理他是深入到客戶，所以他了解比較多的東西…。

4. 縮減權責徒增授信變數與風險。

例如經理原本有一千萬的授信額度，總行把你縮成五百萬的額度，這個叫做授信權責的減縮，這是對經理授權的減少，這是不好的，原本我跟你談的案子你一千萬就可以做，那你現在只能五百，我原本答應你一千萬，現在卻只剩五百萬可以跟你談，那你五百就必須跟上面講，上面總行不一定會准阿，本來他就可以答應現在不行了，那你要把這個權力送到總行去，讓他核准。那變數就來了…。

Z 經理：

1. 「各級人員不定期拜訪授信戶」可以真正了解授信戶的問題及需求，較容易與授信戶建立良好的互動關係。
2. 認識客戶勝於一切。
3. 緊縮授信權責，增加審核流程對客戶的需求與幫助緩不濟急。
4. 合庫縮減權限的方式，大部分採取「針對某種受創較深的產業」，調整產業授信限額來調整授信權限與承作量。

例如送到總行去審以降低貸款風險加強審核，並不是遇到金融海嘯就把整個權限收回來，怕你把資金太集中於某一個產業而面臨太大的風險，在本次全球金融海嘯我們幾乎不用這樣的政策，頂多都是送到總行去審理而已…。

#### H 副理：

1. 「各級人員不定期拜訪授信戶，深入了解產業與經營狀況」有助於瞭解借戶目前經營情形及掌握企業動向。

這個我也很贊成，經實地查訪，如發現財務、業務等相關資料有所出入時，得以充分揭露，可提供授信人員參考，以避免及防範新逾放發生…。

2. 「縮減各級人員授信權責(如金額之縮減)」陷入縮減權責，可提高授信品質，減少逾放發生的迷思。
3. 「縮減各級人員授信權責」將使授信案件的審核時間拉長，失去競爭力。
4. 「縮減權責」對那種本身有問題的授信人員例如品德能力會比較有效。

與同業比變得無競爭力，或為客戶規劃授信案件，經過各級人員的修正，最終核定的授信條件無法滿足客戶需求，流失業務…。

此種方式假設所有的經理人員的授信審核能力均相同，授信對象也沒有區分大中小型及區別優劣，一視同仁齊頭式。所以我也同意這個政策是無效的。

- (四).如果以「服務單位」或「地區」來做分析，我們發現「檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量及其營運狀況」有授信部門越靠近南部評分越高的趨勢；「更加嚴謹之分析及審核放款企業財務報表及借款用途」卻是授信部門越北部評分越高，您認為造成這種南北差異的原因為何？

#### C 經理：

1. 北部的公司行號，規模都比較大。

2. 北部的公司行號，放款額度也比中南部的大，看財務報表也比較可信。

都市型的產業，而且普遍來講學歷比較高，從財務報表去判斷企業營運狀況惠比較可信…。

3. 北部的風氣，比較傾向審查報表。

北部授信風氣比較著重「數字會說話」…。

4. 北部相較於中南部，比較有法治的觀念；中南部比較重視「人的因素」。

中南部這邊的風氣，放款則相對較重視「人」的因素，例如品格、家世、保證人或擔保品品質等等。

5. 中南部的中小企業比較多，比較容易從實地看出營運狀況。

K 副理：

1. 北部不論資源還是擁有的知識，都比中南部多。

北部的他所擁有的資源包括各方面會比較多，他就會比較從財務報表上去分析，為什麼要借錢你要用什麼東西還款？還有你借款人的資歷，還有債權保障他會從這些角度去看你這個企業…。

2. 北部的財務報表製作比較完整，可信度比較高；中南部財報製作較不嚴謹。

那南部你那個報表上面的資料，交代就好啦！然後現金流量也較多簿記式的記帳方式，他就是一套帳，你有多少錢收入有多少支出那個叫流水帳。沒有什麼會計觀念。所以南部這邊很多企業他們比較會採流水式的記帳，當然會以現金流量偏多啦。他比較注重就是現金啦。那報表只是一個參考用，交代過就好啦…！

3. 北部與中南部的文化不同。南部有草根性，比較傾向與客戶打交道；北部比較傾向於從財務報表審核企業狀況。

南部的勒應該就是說他們有一種草根性，他們跟客戶的互動就是說有另一種文化。我跟客戶你搞好關係…。

Z 經理：

1. 南部授信戶草根性較強，比較忠厚，比較注重人情味。

南部相較於北部，比較注重人情味，如果你跟客戶關係打好，他們會把你當做兄弟，對書面的報表也比較不重視，甚至不太會去做報表，看現金流量大概就看的出企業經營狀況，而且報表上面做營收少一點也有避稅的目的存在…。

2. 北部授信戶的規模比較大。

3. 北部大部分都是總公司，實地拜訪也只能看到一些辦公室或書面的資料；中南部比較可以看到實際經營情況。

總公司幾乎都設立北部，工廠不是在中南部就是在大陸，實地拜訪也只能看到一些辦公室或書面的資料，中南部就不一樣，廠房、人員多少、生產現在那裡運作都看的一清二楚…。

4. 北部授信戶也比較會去計較放款利率，忠誠度也比較差。
5. 北部的報表粉飾也比較嚴重。
6. 北部的資金也比南部來的多，更加嚴謹的徵信審核財報及資金用途是有必要的。

H 副理：

1. 北部多為總部，僅設立辦公室較難實地觀察營運狀況，因此得回歸到報表上的帳面數字看。
2. 北部的公司通常規模較大，財務報表公開透明，資訊較具參考價值。
3. 北部觀念上認為財務報表上面的資訊很重要。
4. 中南部中小企業較多，財務報表的可信度較低，看現金流量表比較多。

(五). 如果以「年資」來做區分，我們也發現「各級人員不定期拜訪授信戶，深入了解產業與經營狀況」，有著年資越低評分越高的趨勢，您認為原因為何呢？

C 經理：

1. 年資較高的授信人員通常職位也較高，需要關注的業務範圍較廣，業務涵蓋的因素變數比較多，比較繁雜。年輕人大部較專精於授信業務，較有機會去顧到各個細節。
2. 年輕的授信人員有學歷較高的趨勢，這也會影響對授信認知的程度。
3. 基層授信人員也需要定期寫授信相關報告，較深入顧客狀況，與顧客接觸也比較頻繁，也比較了解授信客戶。
4. 年資不同，年代不一樣對於員工的訓練課程與觀念也會有所不同。

K 副理：

1. 年輕人相較於年長者比較有衝勁，因此較傾向於定期拜訪客戶。

2. 老一輩的想法，會比較傾向等客戶上門；年輕人會比較想多拜訪客戶，多接觸新事物多看多學。

3. 授信觀念年輕人與年長者也有所不同。

年紀輕的，我們的企業管理觀念就是說要不斷的拜訪客戶，要有行銷的精神阿，行銷文化。當然譬如你剛近來，我不知道你的觀念啦，有的人說我是白領階級，我高高在上坐在辦公室裡面才叫上班…。

Z 經理：

1. 年資淺的新進員工，有學歷比較高的趨勢，加上姿態低，服務品質好，也比較容易了解產業及客戶的經營狀況以及客戶需求，也貼近客戶比較受到客戶歡迎。

2. 合作金庫也有採取「帳戶管理員」的制度，對客戶的狀況非常了解。

就譬如說五六間公司就由你這位經辦放款人員負責，加上時常拜訪接觸客戶，相對來講職位比較高的經理副理，對於企業頂多知道一個方向而已，而且處理業務也比較雜，不像帳戶管理經辦只專心辦理這項業務，對企業最熟悉…。

H 副理：

1. 年資低者授信經驗較不足，唯有實地徵信才能對授信戶經營狀況實質掌握。

透過各級人員不定期拜訪授信戶，不定期是很重要的，才真正能深入了解產業與經營狀況，經辦人員較易真正了解企業的經營狀況。這也是讓年資低者成長的好方法。

(六). 如果是「年資」或「職稱」來做區隔，「檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量及其營運狀況」也有越年輕或越基層的授信人員，對此政策的評價越高的趨勢，您認為原因為何呢？

K 副理：

1. 受訪者本身並不覺得有年資或職稱上的不同，因為「檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量及其營運狀況」是授信人員的平常知識。可能是問卷得到的結果跟受訪者的認知有差距。

2. 有可能是早期比較重視其他報表的分析，但是歷經 1997 年亞洲金融風暴以後，慢慢開始警覺，影響到授信觀念。

Z 經理：

1. 越年輕或基層的授信人員，大都是徵信審查的經辦人員，對於授信政策的規定或檢視企業信用營運狀況等有深入的了解。

在徵審的過程中，對企業的良好、缺失、提供意見給決策者作參考，他們會比年資高者了解企業營運狀況。

H 副理：

1. 年資深者，與客戶關係較密切，往往容易聽了公司財務人員片面說詞而忽略了檢視企業信用與營運狀況的重要性。

2. 年資輕者，對授信戶及公司人員較不熟，與客戶建立良好關係最快的方式，就是檢視企業信用與營運狀況。

掌握企業現金流向與流量，掌握客戶的營運狀況，了解客戶的需求並為客戶量身規劃授信案，同時也掌握了授信風險。

3. 對這個年輕的經辦來講，也創造了個人在分行的價值。



## 第五章 合作金庫授信政策有效性分析

本章節的研究主題為深入探究「全球金融危機下，合作金庫授信政策的有效性」，將以文獻回顧的內容作為建立研究架構的基礎；加之以問卷調查的結果與深度訪談研究內容相互參照，最後將三者融會整理，以回應研究問題與發現研究結果。

我們從學術文獻的資料，可以整理出專家學者認為實行的有效的授信政策，並且針對這些學者列舉的授信政策進行整理，作為本篇研究的基礎，檢閱文獻之後，利用文獻資料來回應研究問題。筆者檢閱文獻的同時，亦運用實證研究來驗證文獻資料以及補足學術文獻的不足，在實證研究的過程中，發現文獻資料、問卷調查分析的結果與訪談研究有的資料與結論相輔相成，但也有相異之處，即使是同樣的訪談問題，訪談者之間也出現不同的看法與建議。筆者將文獻資料、問卷調查的結果與訪談研究分析統整於本章節，期更深入詳盡探究本研究的主題與完整回應研究問題。

## 第一節 合作金庫於全球金融危機(2007-2009 年)授信政策有效性

從文獻回顧當中，我們可以看出銀行在面臨全球金融危機(2007-2009 年)，運用了哪些授信政策因應以保障授信品質。而合作金庫在面臨全球金融危機(2007-2009 年)的授信政策，大致上與銀行實行的政策方向相同。我們可以文獻當中的資料為基礎，問卷分析結果與訪談內容來做比較：

### 壹、 協助經營艱困企業的紓困政策

此政策從文獻回顧我們可以知道合作金庫與其他銀行政策的方向都有共識，。歷經亞洲金融風暴(1997 年)的經驗，如果在企業面臨大環境不景氣的系統性風險下仍進行緊縮性的政策例如縮緊銀根與調高利率，一旦收起銀根，將造成惡性循環，波及上下游廠商甚至相關產業，對整體經濟環境有負面的、雪上加霜的影響。

因此我們從文獻回顧的整理可以發現，金融業的紓困政策成為全球金融危機(2007-2009 年)最有效的授信政策。合作金庫 2007、2008 以及 2009 的年報資料也肯定紓困政策的效果，例如本金屆期可延後、本金分期付款可寬緩、給予經營困難企業展延半年、調降利率以及響應「三挺政策」等；從問卷調查的結果也得到相同的結論，「協助經營艱困企業政策」的政策類別評分最高，評分平均數高達 4.14 分，居所有授信政策類別之冠；從訪談的過程當中筆者也發現，訪談對象提出的看法，如修訂「消費者債務清償條例」、降息、給予艱困企業延展期限等即是避免「雨中收傘」的紓困政策，訪談對象對於紓困政策非常有效的共識也相當一致。

我認為本次金融危機最難能可貴，也最有效的政策方向就是政策與企業緊密的連在一起。也就是沒有「雨中收傘」(C 經理)…我們第一個一定要救企業阿，原因在這裡。你企業不救要怎麼辦？會影響銀行阿。阿我錢收不回來，連利息都沒了阿(K 副理)…我們紓困政策有是有效的，如你公司倒了員工也沒工作阿，甚至於他可能是上游的企業，他可能有許多下游，還有他的中上游產業，他一倒整個連鎖去牽連到(Z 經理)…。

不過，雖然合作金庫與其他銀行對於紓困政策的方向大致相同，但是因為合作金庫政府仍持有 40% 的股權，仍以半公營行庫的身分為主，董事會成員仍為官派，因此配合政府推行政策方面也比其他行庫來的貫徹。根據王志誠(2008)的研究，其他銀行如基層金融機構配合政府的政策，大部分都屬被動且政策對於企業紓困的政策能力比較有限，如信用合作社則依金管會之相關規定向合作金庫請求資金融通、農漁會則由信用部轉存全國農業金庫之餘裕資金進行融通以渡過難關；從合作金庫年報的文獻資料我們也可以發現，在全球金融危機(2007-2009年)期間配合政府實行的政策有下列數項：

- 一、在 6000 億元的「非中小企業專案貸款」中，認養其中 1000 億元。
- 二、配合行政院之四年 5000 億「擴大公共建設投資條例」。
- 三、全力配合民間投資、都市更新與產業再造等計畫。

也因為合作金庫官股公營行庫的性質，規模大、制度也比其他行庫來得穩健，在政策推行與經營理念方面也會比較著眼於企業未來長遠往來、考量也比較看整體，也肩負著政府政策執行與社會公益性的任務。

合作金庫仍然有 40% 的官股比例，董事會還是以官派為主，因此屬於半公營行庫性質，半公營的狀況下，常常都配合政府的政策在辦理業務(C 經理)…。我們大銀行考慮的層面比較廣泛，要給企業喘息的空間，創造雙贏的局面，其他銀行說要緊縮，你這個經理阿，如果放款沒收回你就不用作啦！(K 副理)…。我們為半公營行庫，具有政府政策執行的任務性及社會公益性，在不損及股東權益下，採取「協助經營艱困企業政策」的政策支持政府三挺政策(H 副理)…。

另外，合作金庫的紓困政策，並非令企業與予取予求。為避免「道德風險」的情況發生，寬鬆政策協助艱困企業的同時，亦採用有效的審核制度把關，根據訪談研究的結論，合作金庫企業紓困政策的配套措施包含額度比較高的案子送審總行、信用評等、利率訂價、審核企業財務狀況等，例如：

- (1). 掌握經濟情勢變化。
- (2). 提升投資與授信人員素質。
- (3). 落實內部徵審作業流程。

- (4). 強化投資與貸放後管理。
- (5). 風險管理機制。
- (6). 授信業務評核與授信人員核貸之考核。

銀行也不是隨隨便便就把資金貸放給企業，也是有很多審核的制度會去評估的。我也要看你企業的財報是盈是虧，由區域中心或總行來審。所以我們是有相關的配套措施，不是說要多少我們就給多少（K 副理）…。投資或授信予該企業之金融機構，本行經營面臨投資與授信資產品質可能惡化之挑戰，因此採取六個配套措施，我們雖然要挺，但也不是毫無條件的挺，我們也是上市公司，要對股東交代的（Z 經理）…。

## 貳、 風險控管政策

從文獻回顧的資料也可以發現，風險控管政策在全球金融危機(2007-2009年)發揮相當大的作用。如周煜焜(2009)提出注意風險分散原則、各級授信人員應審慎辦理事前徵信及事後管理；匯豐銀行年報(2008)顯示銀行謹慎控制風險例如重新定價放款的重要性等；朱磊(2009)也認為加強風險管理如實施自 2008 年起實施新巴塞爾資本適足率協定的信用風險進階內部評等法及作業風險進階衡量法等，在因應全球金融危機(2007-2009 年)是相當有效的授信政策。

合作金庫於全球金融危機(2007-2009 年)的風險控管相關一系列政策，亦與銀行因應全球金融危機(2007-2009 年)的風險控管政策不謀而合，也代表著風險控管在金融危機發生時有相當程度的重要性與急迫性。從問卷評分方面也可以看出風險控管的評分高達 4.13 分，為所有授信政策類別第二名，可以看出此類政策對於合作金庫員工認知中的重要地位，例如推展「自償性授信業務」等，不僅在合作金庫年報當中的政策建議時常提到，訪談的過程中也不時強調這些授信政策的重要性。

除了傳統之墊付國內票款、貼現、外銷貸款、出口押匯等外，對收益性較高之供應商應收帳款暨預約付款融資、應收帳款承購等相關業務加強推展，以降低授信風險（H 副理）…。也有一個政策就是說存款人，如果銀行倒了以後提高理賠至 300 萬，也就是存款保險制度，就算真的倒了你也不用怕，那時候才把它穩住，所以大家才沒有去銀行擠兌（K 副理）…對具有發展潛力、信用良好但欠缺擔保品之中小企業，充份利用信用保證基金保證機制，除可分攤本行融資之風險外，並降低信用風險權數，提高本行自有資本佔風險性資產之比例（H 副理）…。

合作金庫 2007、2008 以及 2009 年的年報文獻回顧當中，「各級人員不定期拜訪授信戶，深入了解產業與經營狀況」政策，在問卷的評分更是名列所有問卷題目的前茅。匯豐銀行年報(2008)也認為，對產業實際營利的變化或未來市場的供需研究更加深入是有必要的。訪談對象也不時強調企業要與銀行作朋友，有助於瞭解借戶目前經營情形及掌握企業動向。如果跟企業有交情以後，彼此就會更有默契，亦可以拓展人脈與商機。

我們常常去看企業去了解他，就會了解企業經營的狀況，也會比較了解企業的需求，然後他可能面臨什麼問題，我們了解就不會擔心有倒帳的風險(K 副理)……

「各級人員不定期拜訪授信戶」可以真正了解授信戶的問題及需求，較容易與授信戶建立良好的互動關係，認識客戶勝於一切(Z 經理)……。經實地查訪，如發現財務、業務等相關資料有所出入時，得以充分揭露，可提供授信人員參考，以避免及防範新逾放發生(H 副理)……

### 參、 區域授信中心政策

文獻回顧當中，朱磊(2009)發現推動銀行改造例如成立區域中心，可達到信貸分區集中管理、簡化作業流程與精簡人事，以提高經營績效及改善服務品質的效果。合作金庫的「區域授信中心政策」比較特別，合作金庫年報也提到，成立區域授信中心可實施積極實施走動式管理、督促落實集中化、專業化清理逾期放款以及督促按預定進度執行的目標管理。

「區域授信中心政策」類別，在問卷評分居第三名，可見合作金庫員工對於此政策類別抱持肯定的態度。區域授信中心於全球金融危機(2007-2009 年)期間的實施項目，包含持續加強徵授信人員訓練，並提升徵授信報告品質、加強辦理催收業務等等。根據訪談對象的描述，合作金庫設立區域授信中心的成效、效率、政策貫徹程度對於改善授信品質有很大的幫助。

有了區域授信中心的設立，總行、授信中心與分行就成為一系列強大執行力與資訊流通的系統。不但加速了資訊的流通，也使得放款稽核審查更加嚴謹，效率更高(C 經理)……。請區域授信中心來就地輔導一些分行經辦。例如從 2006 年跟農銀合併，一直到 2006 年底的金融海嘯這個時期我們為了因應金融危機出的問題，員工訓練是做很多的(H 副理)……包括「鼓勵和解及協議分期清償」、擴大授權及簡化作業程序等，以增加處理彈性，有利債權收回。這些政策以前都是要總行批

准的，現在分行經理都有一些權限，區域授信中心也可以辦理部分的業務。目的就是有一個彈性，逾放才不會一直跑出來（H 副理）…。

#### 肆、 緊縮性放款政策

文獻回顧當中，曾提及亞洲金融風暴(1997年)時期，經濟體系與金融界哀鴻遍野，紛紛進行資金緊縮以求自保，造成更進一步的危機發生例如企業倒閉的連鎖效應，造成信心危機蔓延開來。如王建民(2001)指出的緊縮貨幣供給、調高重貼現率以及銀行業存款準備率等緊縮政策；陳碧嬌(2001)也提到亞洲金融風暴(1997年)期間，市場一有風聲，銀行機構時常採取「陰天收傘」，甚至「雨天收傘」的防衛式緊縮性政策；因此根據文獻，在全球金融危機(2007-2009年)期間，緊縮性政策乃萬不得已純屬自保的政策，吳鴻彬(2009)就發現，全球金融危機(2007-2009年)而引發信用緊縮危機使得市場短期流動性發生問題，會使得銀行釋出資金態度轉趨保守，同業拆款利率頓時攀高，企業營運風險升高，銀行授信政策更加謹慎。

而在全全球金融危機(2007-2009年)期間，合作金庫員工體認到此一政策的嚴重性，不論在年報的文獻回顧、問卷評分還是訪談研究的內容，皆一再主張面臨金融危機大環境的系統性風險之下，要以寬鬆性的紓困政策來協助企業度過難關，才是確保授信品質的治本之道。

我們可以發現，合庫授信員工的問卷評分也以此政策類別得到 3.62 分為 6 種政策類別最低，政策最低分的「縮減各級人員授信權責，如最高金額之縮減」就在本類別當中；從訪談對象的口中，他們也認為緊縮性政策不但無效，而且會雪上加霜，縮減權責無異殺雞取卵，只會讓經理更難行事。而且一味的縮減權責也徒增授信變數與風險；緊縮授信權責，增加審核流程對客戶的需求與幫助也是緩不濟急的作法；「縮減各級人員授信權責」更將使授信案件的審核時間拉長，進而使合作金庫失去競爭力。

不要怕經理在去亂放款，不可能啦。我們放款會去看人家的經營模式，會去拜訪客戶也會去了解客戶。這也會延伸到我們總行在審查案件是在看報表，看數據，不見得了解客戶，那你地方上的經理他是深入到客戶，所以他了解比較多的東西

(K 副理) …本來他就可以答應現在不行了，那你要把這個權力送到總行去，讓他核准。那變數就來了 (K 副理) …。與同業比變得無競爭力，或為客戶規劃授信案件，經過各級人員的修正，最終核定的授信條件無法滿足客戶需求，流失業務 (H 副理) …

其實，在金融危機發生的同時，「縮減各級人員授信權責(如金額之縮減)」政策的制定是陷入了縮減權責，可以提高授信品質，進而減少逾放發生的迷思。

「縮減權限」政策比較合適的使用時機，乃大部分案件採取「針對某種受創較深的產業」，調整產業授信限額來調整授信權限與承作量，例如合作金庫於 2009 年針對 DRAM、面板、太陽能等各業別作了更細部的授信上限規定，以及各業別的授信上限下修，以避免授信過於集中而暴露過高的風險。再者「縮減權責」對於本身能力條件以及品德有問題的授信人員會比較具有效用，例如對於授信案件逾期比率達一定標準，應限期改善，如逾期未能改善者，予以停權或調整職務，以提升授信品質。從訪談的內容我們也可以發現這樣的結論。

怕你把資金太集中於某一個產業而面臨太大的風險，在本次全球金融海嘯我們幾乎不用這樣的政策，頂多都是送到總行去審理而已 (Z 經理) …。此種方式假設所有的經理人員的授信審核能力均相同，授信對象也沒有區分大中小型及區別優劣，一視同仁齊頭式。所以我也是同意這個政策是無效的 (H 副理) …。

## 伍、授信政策有效性會受到地區性、年資與職稱的影響

筆者從問卷調查回收分析的結果，針對不同職稱、年資以及地區對於授信政策有效性進行交叉分析，發現這些因素會影響授信政策的有效性，這是我們從學術上文獻回顧的內容當中無法看出的差異。

筆者更進一步利用訪談研究的機會，向合作金庫內部經、副理以上具授信經驗的主管請益，探討不同職稱年資以及地區是否真的會影響授信政策的有效性；如果真的有影響，原因又是什麼？

### 一、服務單位

以「服務單位」來探討的話，我們從問卷相關分析發現，越靠近南部的服務單位對「檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量及其營運狀況」政策評價越高，「更加嚴謹之分析及審核放款企業財務報表及借款用途」政策卻是

越往北部評價越高。我們可以這樣講，南部地區授信觀念比北部重視「檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量及其營運狀況」，而北部授信較南部重視從財務報表資料中去審核企業營運狀況，以保障授信品質防止呆帳發生。筆者根據訪談得到的內容與回應，得到以下結論：

(一). 北部的公司通常規模較大，放款額度也比中南部的大，資金也比中南部多，財務報表公開透明，資訊較具參考價值，更加嚴謹的徵信審核財報及資金用途也是有必要的。

都市型的產業，而且普遍來講學歷比較高，從財務報表去判斷企業營運狀況惠比較可信(C經理)…。那南部你那個報表上面的資料，交代就好啦！南部這邊很多企業他們比較會採流水式的記帳，當然會以現金流量偏多啦。他比較注重就是現金啦。那報表只是一個參考用，交代過就好啦(K副理)…。

(二). 南北風氣的不同，北部比較傾向審查報表，相較於中南部，比較有法治的觀念；中南部比較重視「人的因素」。

北部授信風氣比較著重「數字會說話」(C經理)…。中南部這邊的風氣，放款則相對較重視「人」的因素，例如品格、家世、保證人或擔保品品質等等(C經理)…。

(三). 北部大部分都是總公司，實地拜訪也只能看到一些辦公室或書面的資料；中南部的中小企業比較多，比較容易從實地看出營運狀況。

總公司幾乎都設立在北部，工廠不是在中南部就是在大陸，實地拜訪也只能看到一些辦公室或書面的資料(Z經理)…。

(四). 北部與中南部的文化不同。南部有草根性，比較傾向與客戶打交道；北部比較傾向於從財務報表審核企業狀況。

南部的勒應該就是說他們有一種草根性，他們跟客戶的互動就是說有另一種文化。我跟客戶你搞好關係(K副理)…。

(五). 南部授信戶草根性較強，比較忠厚，比較注重人情味；北部授信戶也比較會去計較放款利率，忠誠度也比較差。

南部相較於北部，比較注重人情味，如果你跟客戶關係打好，他們會把你當做兄弟，對書面的報表也比較不重視，甚至不太會去做報表(Z經理)…。

(六). 北部不論資源還是擁有的知識，都比中南部多，因此財務報表製作比較完整，可信度比較高；中南部財報製作較不嚴謹。



北部的他所擁有的資源包括各方面會比較多，他就會比較從財務報表上去分析，為什麼要借錢你要用什麼東西還款？還有你借款人的資歷，還有債權保障他會從這些角度去看你這個企業（K 副理）…。中南部中小企業較多，財務報表的可信度較低，看現金流量表比較多（H 副理）…。

## 二、年資

從問卷的內容相關分析，我們發現以「年資」來區分的話，年資越低對於「各級人員不定期拜訪授信戶，深入了解產業與經營狀況」政策的評分越高，換句話說，年資較低的授信員工對於「各級人員不定期拜訪授信戶，深入了解產業與經營狀況」比年資較久的員工評價高。筆者從訪談的內容得到以下的回應：

(一). 年資較高的授信人員業務範圍較廣、較繁雜；年輕人較專精於授信業務。

年資較高的授信人員通常職位也較高，需要關注的業務範圍較廣，業務涵蓋的因素變數比較多，比較繁雜。年輕人大部較專精於授信業務，較有機會去顧到各個細節（C 經理）…。

(二). 授信認知與觀念的不同。年輕的授信人員學歷較高，會影響對授信認知的程度。員工的訓練課程與授信觀念隨年資不同也有所不同。

年紀輕的，我們的企業管理觀念就是說要不斷的拜訪客戶，要有行銷的精神阿，行銷文化。（K 副理）…。

(三). 基層授信人員較年輕、比較有衝勁，較傾向於定期拜訪客戶，深入顧客狀況，與顧客接觸也比較頻繁，也比較了解授信客戶。

基層授信人員也需要定期寫授信相關報告，較深入顧客狀況，與顧客接觸也比較頻繁，也比較了解授信客戶（C 經理）…。

(四). 老一輩的想法，會比較傾向等客戶上門；年輕人會比較想多拜訪客戶，多接觸新事物多看多學。

有的比較年長的人說我是白領階級，我高高在上坐在辦公室裡面才叫上班（K 副理）…。

(五). 年資淺的新進員工姿態低，服務品質好，比較容易了解產業及客戶的經營狀況以及客戶需求，也貼近客戶。

年資淺的新進員工，有學歷比較高的趨勢，加上姿態低，服務品質好，也比較容易了解產業及客戶的經營狀況以及客戶需求，也貼近客戶比較受到客戶歡迎（Z 經理）…。

(六). 合作金庫採取「帳戶管理員」的制度，使年資較淺的授信員工對客戶的狀況非常了解。

譬如說五六間公司就由你這位經辦放款人員負責，加上時常拜訪接觸客戶，相對來講職位比較高的經理副理，對於企業頂多知道一個方向而已，而且處理業務也比較雜，不像帳戶管理經辦只專心辦理這項業務，對企業最熟悉（Z經理）…。

(七). 年資低者授信經驗較不足，唯有實地徵信才能對授信戶經營狀況實質掌握。

透過各級人員不定期拜訪授信戶，不定期是很重要的，才真正能深入了解產業與經營狀況，經辦人員較易真正了解企業的經營狀況。這也是讓年資低者成長的好方法（H副理）…。

### 三、 職稱

從問卷相關分析發現，職稱（與年資）<sup>33</sup>亦與「檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量及其營運狀況」呈現負相關，也就是年資低的授信員工對於「檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量及其營運狀況」比年資高者評價高。

產生此政策差異的原因，在不同的訪談者中間產生不同的看法。例如受訪者（K副理）本身並不覺得會有年資或職稱上的不同。因為「檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量及其營運狀況」以確保授信品質乃是授信人員的基本常識。不管年資淺深、職位高低都應該會十分重視，可能是問卷得到的結果與受訪者的主觀認知有差距。此外，K副理於中區授信中心擔任副理，其餘訪談對象都在分行服務，服務單位的不同也導致訪談意見有所差異。

至於其他受訪者的看法則認為問卷的分析結果在實務上仍屬合理，因此我們可以發現年資、職稱對「檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量及其營運狀況」有某種程度的影響，但是受訪者有不同的看法。筆者將其他受訪者的觀點整理如下：

(一). 早期重視其他報表的分析，歷經 1997 年亞洲金融風暴後，影響授信觀念。

(二). 越年輕或基層的授信人員，大都是徵信審查的經辦人員，對於授信政策的規定或檢視企業信用營運狀況等有深入的了解。

在徵審的過程中，對企業的良好、缺失、提供意見給決策者作參考，他們會比年資高者了解企業營運狀況（Z經理）…。

(三). 年資深者容易聽了公司財務人員片面說詞而忽略了檢視企業信用與營運狀況的重要性。

(四). 年資輕者，與客戶建立良好關係最快的方式，就是檢視企業信用與營運狀況。

掌握企業現金流向與流量，掌握客戶的營運狀況，了解客戶的需求並為客戶量身規劃授信案，同時也掌握了授信風險（H副理）…。

(五). 藉由辦理放款授信業務可創造個人價值。

#### 陸、其他有助於改善授信品質的政策

除了以上研究發現的有效政策之外，筆者從整理文獻回顧資料以及對照訪談研究的過程中，也發現其他相當有效的授信政策，對於合作金庫因應全球金融危機(2007-2009年)改善授信品質也頗具成效。本章節將其他有效的政策整理如下：

一、加強內部授信管理。包含下列幾種細項：

(一). 強化貸放前徵信審查以及貸放後追蹤、覆審等授信各流程的管理。

文獻回顧中，周煜焜(2009)認為各級授信人員應審慎辦理事前徵信及事後管理，以求控管風險是重要政策。從訪談研究筆者也發現貸放前後的審查與追蹤是重要且有效的授信政策。

再來就是針對各項業務制定工作要領，如「加強企業授信及管理要領」、「一般放款利率定價要領」、「辦理應收帳款承購暨融資要領」、「防止逾期放款發生管理要領」以及「授信覆審工作要領」也是很有效的政策（Z經理）…。通常審核機制都是貸放前，以上這些是屬於貸放後的管理，我們做的是不錯的。貸放前不是有個授信審議小組嗎，還有一些配套的機制阿，那後半段就是追蹤考核覆審（H副理）…。

(二). 發揮授信審議小組的功能。

我們從合作金庫年報的文獻也發現，落實授信覆審機制是有效的授信政策。

訪談對象也強調了此政策的有效性。

透過小組的檢討與分析，才決定授信是不是要受理，大家也才把授信條件討論好，整個流程才繼續跑。以杜絕一言堂之授信，為避免流於形式，授信區域中心不定期派員輔導分行授信審議小組運作（H 副理）…。

## 二、存款保險機制。

王志誠(2008)的文獻記載，「加強存款保險機制」可防止金融市場之系統性風險(systemic risk)、金融機構之骨牌效果(contagion effect)及市場失靈，包含全額保障與最高保障。訪談對象也肯定存款保險機制對於因應全球金融危機(2007-2009 年)發揮的功效。

存款保險制度，就算真的倒了你也不用怕，那時候才把它穩住，所以大家才沒有去銀行擠兌（Z 經理）…。存款保險，繼續然後保障 300 萬，當然現在沒有全額啦，給你信心，銀行不會倒，所以你看這次銀行沒有倒，你看數據這次應該算是 ok 的，就算銀行倒了我們還是會負責，是這樣信心喊話（K 副理）…。

## 三、資訊 IT 充分運用。例如「信貸評分系統」、延滯案例資料庫建立等透過電腦評分系統對該金業主評核，並以其評核結果作為核貸之參考。

文獻中許多專家學者也強調資訊系統的運用，對改善授信品質有相當程度的幫助。周煜焜(2009)認為拓展電話與網路行銷、提高電子化、標準化與自動化作業流程、透過資訊及電子金融平台強化網路行銷與線上融資等政策是有效的；朱磊(2009)也指出，利用電腦設備，使資訊電子化，推動電子銀行業務的發展與利用高科技通訊設備及網際網路是有效的政策。我們從訪談研究也發現資訊系統的運用，對於改善授信品質是很有幫助的。

我們也自己設計一些信評的系統，讓電腦系統去跑，跑出來如果分數不到標準這案子就不做了，因為連基本的都沒達到嘛，這就是要避免人為主觀判斷的偏差（H 副理）…由債權管理部定期蒐集本行延滯案件並分析發生之原因、事前可能徵兆，並將其張貼於本行企業入口網站，以供徵審人員參閱（H 副理）…。

## 四、透過聯合貸款以分散風險，並爭取聯貸主辦管理銀行以掌握企業營運狀況。

文獻記載，周煜焜(2009)認為注意風險分散原則必要時以聯貸方式辦理是重要的政策；合作金庫年報也指出，大額授信鼓勵聯合授信有助於改善授信品質。訪談對象也強調「聯貸」對於提高授信品質是有幫助的。

當管理銀行啦，不但有管理費，貢獻度會比較高，而且所以客戶業務都在你這裡，你都掌握的到（H 副理）…。

#### 五、持續加強徵授信人員訓練，並提升徵授信報告品質。

合作金庫年報的文獻資料顯示，持續加強授信人員之訓練、辦理人員專業訓練及業務講習宣導皆可提昇徵信報告與授信品質。訪談研究也可發現合作金庫主管對於員工訓練因應全球金融危機(2007-2009 年)的成效持肯定的態度。

最後我覺得員工訓練的長足進步也很重要，例如有了1997年亞洲金融危機的經驗，對員工也是一種學習的機會，而且員工也須時常拜訪客戶，比較能了解客戶需求與營運狀況。因此員工訓練的強化也促使授信制度再這個時候越來越趨於完備（C 經理）…。例如從2006年跟農銀合併，一直到2006年底的金融海嘯這個時期我們為了因應金融危機出的問題，員工訓練是做很多的（H 副理）…。

## 第二節 合作金庫於全球金融危機(2007-2009 年)授信政策之成效

至於在金融危機之下授信政策的成效，根據合作金庫年報以及相關文獻資料顯示，歷經全球金融危機(2007-2009 年)，合作金庫的授信政策除了從文獻回顧、問卷分析以及訪談研究，我們也可以透過實際的數據以及報告資料來檢驗政策的有效性，並與實證研究的問卷分析與訪談研究作對照。

根據相關因應政策結果報告，截至 2009 年底已有下列表 5.1 的幾項成果：

表 5.1 合作金庫於全球金融危機(2007-2009 年)實行的授信政策有效性

一、總存款及總放款市占率居本國銀行第二位。
二、中小企業放款、主辦聯合貸款均領先其他商業銀行。
三、資本適足率達 10.58%。 <sup>34</sup>
四、稅前盈餘達到 82 億元。
五、每股稅前盈餘 1.25 元。
六、股東權益報酬率(ROE)達 6.32%，在國內名列前茅。
七、備抵呆帳覆蓋率亦由 2008 年的 53.81%提高至 2009 年的 60%，到了 2010 年更是高達 80%。
八、逾放比率則由 2007 年的 1.67%降至 2008 年的 1.52%，最後降至 2009 年的 1.43%。
九、清理逾期放款，加速轉銷呆帳： 2007 年度共轉銷不良授信 46 億元(不含出售不良債權)，2008 年度共轉銷不良授信 27 億元(不含出售不良債權)，2009 年度共轉銷不良授信高達新台幣 39 億元。
十、清理收回呆帳高效率，助益轉銷呆帳財源之挹注： 2007 年 12 月底，全行累計收回呆帳 30.26 億元(不含出售不良債權及農銀改設分行收回)，年度目標達成率 100.87%；2008 年共累計收回呆帳 24.69 億元(不含出售不良債權)，年度目標達成率 164.6%；2009 年度收回呆

帳 23.43 億元，年度目標達成率 156.2%。

十一、 處理出售不良債權：

2007 年 12 月 10 日出售不良債權 396 億元予資產管理公司，於 2008 年 12 月 2 日出售不良債權 158 億元予資產管理公司。

資料來源：筆者自行整理

我們從資料數據可以發現，合作金庫因應全球金融危機(2007-2009 年)的授信政策，可以說是相當有效的。即使是面臨通貨膨脹、信用市場日趨緊縮、景氣明顯衰退、失業率上升、利差逐漸縮小的趨勢與不利條件，合作金庫仍然努力將利差從 2007 年 12 月 1.286%擴大至 2008 年 12 月的 1.539%，期望儘快達到國內銀行 2008 年平均水準的 1.66%。而且不論是資本適足率、稅前盈餘、股東權益報酬率都有長足的進步，成效也都名列台灣國內前茅。此外，備抵呆帳覆蓋率亦由 2008 年的 53.81%提高至 2009 年的 60%，到了 2010 年更是高達 80%，足見合庫對於風險控管與減少呆帳的努力與重視；從資料上我們也發現合作金庫於全球金融危機(2007-2009 年)期間清理逾期放款、加速轉銷呆帳的成效相當卓著；清理收回呆帳、處理出售不良債權也不遺餘力，這些努力的成果更有助抑制逾放金額及逾放比率，改善且保障了合作金庫的授信品質。

因此我們可以下這樣的結論：合作金庫因應全球金融危機(2007-2009 年)的授信政策，不論是文獻資料上的數據統計，問卷分析的評分結果，還是訪談研究的得到的結論與看法，整體來說是相當有效的，對於改善授信品質有很好的成果。

## 第六章：結論與發現

### 第一節 研究結論與發現

#### 壹、協助經營艱困企業的紓困政策最為有效

以細項來說明的話，包括給予艱困企業延展期限，如本金屆期可延後，本金分期付款可寬緩等；調降利率；響應「三挺政策」等。配合政府的紓困政策如在 6000 億元的「非中小企業專案貸款」中，認養其中 1000 億元、配合行政院之四年 5000 億「擴大公共建設投資條例」以及全力配合民間投資；都市更新與產業再造等計畫，這些協助艱困企業與配合政府的紓困政策是所有授信政策當中成效最為卓越的類別。

#### 貳、風險控管政策也相當有效

例如推展「自償性授信業務」；各級人員不定期拜訪授信戶，深入了解產業與經營狀況以及加強分散放款風險如以聯貸方式辦理，對改善授信品質也十分奏效。

#### 參、區域授信中心政策也具有相當的效果

區域授信中心的設立，可落實持續協助分行加強徵授信人員訓練，有助提升徵授信報告品質；協助各分行機關加強辦理催收業務，積極實施走動式管理；督促落實集中化、專業化清理逾期放款；以及督促各分行按預定進度執行的目標管理，也都有助於改善授信品質。

#### 肆、緊縮性放款政策的成效不彰

全球金融危機(2007-2009 年) 期間，緊縮性政策乃萬不得已，純屬自保的消極防衛式政策，如「縮減各級人員授信權責，如最高金額之縮減」會讓經理更難行事；縮減權責也徒增授信變數與風險；而且縮減授信權責，增加審核流程對客戶的需求與幫助緩不濟急，還有「縮減各級人員授信權責」拉長授信案件的審核時間使合作金庫失去競爭力。由此可知，緊縮性政策為合作金庫因應全球金融危機(2007-2009 年)最無效的政策。



## 伍、授信政策有效性會受到地區性、年資與職稱的影響而有不同的結果

我們從研究結果發現，南部地區授信觀念比北部重視「檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量及其營運狀況」，而北部授信較南部重視從財務報表資料中去審核企業營運狀況，以保障授信品質防止呆帳發生。此乃因為北部的公司規模、放款額度及資金比中南部大，財務報表公開透明，資訊較具參考價值，有必要更加嚴謹審核財報及資金用途。而且南北風氣與文化的不同。北部比較傾向審查報表；中南部比較重視「人的因素」，傾向與客戶打交道。北部大部分都是總公司，中南部的中小企業比較多，比較容易從實地看出營運狀況。南部授信戶注重人情味；北部會計較放款利率，忠誠度也較差。再加上北部的資源、知識程度都比中南部多，因此財務報表製作較完整，可信度比較高，反觀中南部財報製作較不嚴謹。才會造成這種區域性授信政策成效的差異。

此外，年資較低的授信員工對於「各級人員不定期拜訪授信戶，深入了解產業與經營狀況」比年資較久的員工評價高。原因是因為年資較高的授信人員業務範圍較廣、較繁雜，而年資淺的基層員工比較專精於授信業務。且年輕的授信人員學歷較高，影響了對授信認知的程度。員工的訓練課程與授信觀念也隨年資不同也有所不同。加上基層授信人員較年輕、比較有衝勁，經驗較不足，唯有實地徵信拜訪客戶，才能掌握授信戶經營狀況。相較於年資較高的員工，年資淺的新進員服務品質好、貼近客戶了解客戶需求。而且合作金庫的「帳戶管理員」制度使年資淺的授信員工了解客戶狀況。

最後研究發現，年資低的授信員工對於「檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量及其營運狀況」比年資高者評價高，但是訪談者的看法不一，有訪談者的意見認為沒有這樣的認知差異。我們從認為有此觀念差別的訪談者口中也可以得到以下的結論。年資深者容易聽信片面說詞而忽略檢視企業信用與營運狀況，而且合作金庫員工歷經 1997 年亞洲金融風暴後，記

取了教訓而影響授信觀念。反觀年輕的授信人員大都是基層徵信審查經辦，傾向與客戶建立良好關係以檢視企業信用與營運狀況，比較了解授信政策規定與企業信用營運狀況。最後藉由辦理放款授信業務可創造個人價值，這也是年資淺的基層人員所需要的。

#### **陸、其他有效的授信政策也有助於改善授信品質**

另外筆者也發現，仍有其他有效的授信政策，對於改善授信品質很有幫助。例如加強內部授信管理，包含強化貸放前徵信審查以及貸放後追蹤、覆審等授信各流程的管理，以及充分發揮授信審議小組的功能。其他還有存款保險機制、資訊 IT 充分運用、透過聯合貸款以分散風險，還有持續加強徵授信人員訓練，並提升徵授信報告品質，也都是相當有效的授信政策。



## 第二節 研究貢獻

本研究的主題為合作金庫因應全球金融危機(2007-2009年)的授信政策是否有效並確保授信品質。研究貢獻如下：

一、本研究的三個研究問題：

- (一). 金融危機下，銀行如何透過授信政策來改善授信品質？
- (二). 以合作金庫為例，合庫採取哪些授信政策來改善授信品質？
- (三). 合作金庫之授信政策，是否能有效改善授信品質？

從文獻資料當中我們僅能回應第一、以及部分的第二個問題，也就是文獻記載在金融危機下，銀行透過哪些授信政策來改善授信品質，以及合作金庫採取哪些授信政策來因應金融危機並改善授信品質。針對第二個問題，仍需要實務上的建議與資料來補充文獻上的缺漏。至於第三個問題，筆者利用實證研究，以問卷調查分析與訪談研究有系統的來探討政策有效性，補足了文獻記載的不足並回應了三個研究問題。

二、從文獻中的資料顯示，目前針對金融危機下的授信政策研究，大都針對單一金融危機事件作為研究主題，鮮少以兩次金融危機的政策內涵作對比。筆者在文獻回顧當中以亞洲金融危機(1997-1998年)台灣銀行界的授信政策作基準，與因應全球金融危機(2007-2009年)的授信政策作對比，發現兩次金融危機的發生原因、政策雖然有所不同，但是於全球金融危機(2007-2009年)實行的授信政策卻與亞洲金融危機(1997-1998年)息息相關。更甚有者，筆者發現全球金融危機(2007-2009年)政策的制定深深受到亞洲金融危機(1997-1998年)政策成效與評價的影響，歷經1997年的金融風暴，讓台灣在本次全球金融危機能記取教訓，捨棄失敗的政策不用，更將成功的政策方向經審慎評估後貫徹實行，例如捨棄緊縮性政策而選擇紓困政策就是很典型的例子，實證資料也顯示收到了不錯的成效。

三、筆者從實證資料的問卷分析以及訪談研究，發現了哪些授信政策有效、政策效果好壞的程度，以及致使這些政策產生成效差異的原因，補足了文獻資料上未明確記載的結論。

四、學術文獻資料較少針對不同的變項，對授信政策的影響有甚麼不同作探討。而筆者從問卷調查分析發現，授信政策有效性也會因為地區、年資以及職稱而有所不同，加之以訪談資料進一步探討造成這些差異的原因，這種差異性研究支持了文獻資料的數據與內容。這也是本研究的主要貢獻之一。

五、從訪談研究資料當中，筆者獲得許多實務上合作金庫於全球金融危機(2007-2009年)實行授信政策的經驗談，包含文獻當中未提及的相關授信政策、政策有效性、實務上授信政策貫徹推行的過程、遭遇過的困難與解決方法等等，以實務經驗資料與學術界的文獻資料對話，同時也提供了文獻以外的更多參考資料。

### 第三節 政策與未來研究的建議

#### 壹、政策建議

- 一、面臨金融危機的挑戰，可以將政策方向指向改善金融體系或銀行的體質，從文獻資料、問卷分析以及訪談研究內容我們都可以發現，只要體質一改善，很多問題就自然迎刃而解。也就是說，以降低逾放比率改善授信品質為例，並不一定要將所有的焦點都放在解決問題資產與打消呆帳上面，解決問題的根本方法仍須從改善銀行本身的體質去下手，配合直接處理壞帳與逾放比率才能得到立竿見影之效。
- 二、銀行授信政策實行成效，受到政府政策相當深遠的影響。從合作金庫的例子我們可以發現，合作金庫為半公營行庫的性質，政策常常配合政府辦理，包含紓困政策、風險控管政策等等都有政府政策執行的因素存在。因此未來銀行授信政策設計與執行，政府總體政策方向將是必要的考量方針。
- 三、銀行要與企業經營要良性循環。現今的經濟環境，是一環環相扣的生命共同體，遭逢金融危機大家要有共體時艱、合作並存的共識，從合作金庫的授信政策有效與否就可以看出端倪。最有效的紓困政策，以及最無效的緊縮政策分別代表著共生共存與利己主義的兩種典型。即使是金融危機的大環境不景氣，只要銀行與企業彼此能互相關照，必可以突破難關，化險為夷。
- 四、根據研究結論我們發現，授信政策會受到不同地區、年資以及職稱的影響而有不同的結果，因此銀行在考量政策實行有效與否的同時，也須考慮這些因素，根據不同地區實行適合的授信政策；不同年資、職稱的授信員工託付與不同性質的授信政策去執行，也就是「因地制宜、適才適用」將使政策有效性更加顯著。
- 五、風險控管不論何時何地都是銀行業多所重視的課題，尤其是金融危機發生期間，銀行暴露的風險與日俱增，於平時作妥善的風險控管政策，面臨不景氣的系統性風險才能站穩腳步，渡過逆境。

## 貳、未來的研究建議

- 一、本研究的研究對象僅限於北市一區、中區、台中分行以及南區授信中心之授信業務人員作研究初探，建議未來研究者可將研究對象擴展至全台灣各個授信中心，以及所有分行的授信人員作為研究基礎，訪談對象的選擇也可以拓展至其他各個分行，甚至是總行的經、副理以上的主管，資料將會更完備、更具代表性。
- 二、針對研究的自變項，筆者因應研究需求，於本文挑選地區別、年資與職稱作研究，未來研究者可自行加入更多自變項來做研究，就能夠找出更多影響授信政策有效性的因子，期對未來政策建議更加有利。
- 三、本研究僅為一般性授信政策有效性的初探，往後的研究者可針對銀行體系內更細節的部份，例如貸款期限不同(短、中、長期)、產業類別或貸款企業規模金額大小等因子做更深入的研究。

## 參考文獻

### 一、中文部分

〈合作金庫 2009.1.20 函，附件〉。

《工商時報》，1999 年 1 月 16 日，A4 版。

《合作金庫年報》，2007 年版。

《合作金庫年報》，2008 年版。

《合作金庫年報》，2009 年版。

《近年來我國發生之金融危機專案研究調查報告》，1998，監察院財政及經濟委員會編印。

《匯豐銀行(HSBC)年報》，2008 年 12 月，〈金融風暴對金融業之影響與對策〉。

《金融業務統計輯要》，2009，台北：行政院金融監督管理委員會出版。

《金融穩定報告》，2009，第 3 期，台北：中央銀行編印。

《經濟日報》，2002.8.24. 版。

今日新聞網：<http://www.nownews.com/2009/12/21/11490-2548948.htm>

中國台灣網：

[http://big5.chinataiwan.org/jinrong/zjz1/200907/t20090702\\_941357.htm](http://big5.chinataiwan.org/jinrong/zjz1/200907/t20090702_941357.htm)

元毓，2007，《次級房貸風暴的一點看法：熱錢、法律與實質利率》，21 世紀經濟報導。

王文鍾，2007，〈金融卡債危機後銀行經營消費金融業務策略之探討-以個案銀行為例〉，國立政治大學經營管理碩士學程(EMBA)碩士論文。

王志誠，2008，〈銀行業經營危機之處理及因應機制〉。

王南華、陳聯一、葉露、楊靜嫻、黃鴻棋、歐陽文皇、許麗真、鄧麗英，〈從全球金融風暴論存款保險制度在金融安全網之未來角色〉，《存款保險資訊季刊》，第 23 卷，第 3 期。

王建民，2001，〈台灣與日本金融危機之比較研究〉，國立政治大學國家發展研究所博士論文。

史哲慶，2006，〈國內銀行業逾放比率偏高之授信對策—就中小企業信保基金分析〉，世新大學經濟學研究所(含碩專班) 碩士論文。

台灣博碩士論文知識加值系統：

<http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gsweb.cgi/login?o=dwebmge&cache=1295263830629>

全國法規資料庫：<http://law.moj.gov.tw/>

朱磊，2009，〈台灣金融產業現況概述〉，中國台灣網：

[http://big5.chinataiwan.org/jinrong/zjzl/200907/t20090702\\_941357.htm](http://big5.chinataiwan.org/jinrong/zjzl/200907/t20090702_941357.htm)，檢索日期：2011.1.7.

朱漢崙，2009，〈年底逾放降至 1.5% 合庫總動員〉，《工商時報》，2009.11.3，版 A4，台北報導。

朱漢崙，2010，〈合庫、兆豐銀強化體質〉，《工商時報》，2010.10.27，版 A4，台北報導。

吳孟道，2008，〈當前金融危機對台灣經濟發展之影響與因應之道〉，財團法人國家政策研究基金會網站：<http://www.npf.org.tw/post/3/4985>，檢索日期：2010.10.17.

吳怡芬，2007，〈總體經濟變數對本國銀行逾放比率關係之研究〉，世新大學管理學院財務金融研究所碩士論文。

吳偉民，2007，〈台灣銀行業不良資產管理模式與總體經濟變數關連性分析〉，世新大學經濟系研究所碩士論文。

吳鴻彬，2008，〈2009 經濟與金融前瞻〉，《玉山銀行雙月刊文集》。

呂麒麟、洪嘉聲、范麗雪以、陳淑貞，2005，〈金融機構所有權結構、公司特性與逾放比率之研究〉，《會計與公司治理》，第二卷第一期。

李威霆，2010，〈資訊社會中的金融危機：論產業連動風險與社會信任危機〉，台北，《社會分析創刊號》。

李禮仲，2007，〈金融機構逾放比持續攀升的警訊〉，財團法人國家政策研究基金會網站：<http://www.npf.org.tw/post/1/1572>，檢索日期：2010.7.16.

阮桂菁，2009，〈金融機構對集團企業之授信風險管理〉，國立政治大學經營管理碩士學程(EMBA) 碩士論文。

周煜焜，2009，〈美國次級房貸危機後銀行經營授信業務策略之探討-以個案銀行為例〉，國立政治大學經營管理碩士學程(EMBA) 碩士論文。



- 林左裕、劉長寬，2003，〈應用 Logit 模型於銀行授信違約行為之研究〉，《2003 年中華民國住宅學會第十二屆年會論文集》。
- 林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005，〈質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析〉，《身心障礙研究》，第 3 期，第 2 篇。
- 林俊吉，2001，〈銀行對企業授信產生逾期放款之認知因素分析〉，國立中山大學財務管理學系碩士在職班碩士論文。
- 林美花，2008，〈本國銀行廣義逾放比與總體經濟指標之關聯性研究〉，屏東科技大學財務金融研究所碩士論文。
- 林祖嘉，2005，《兩岸經貿與大陸經濟》，台北：天下文化。
- 林進煌，2005，〈金融危機之國際比較研究〉，國立政治大學行政管理碩士學程第三屆碩士論文。
- 政治大學圖書館網站：<http://www.lib.nccu.edu.tw/>
- 韋端，〈近年我國金融機構逾放比率攀升分析〉，財團法人國家政策研究基金會網站：<http://www.npf.org.tw/post/4/346>，檢索日期：2010.10.17.
- 財團法人國家政策研究基金會網站：<http://www.npf.org.tw/post/1/1572>
- 高熏芳、林盈助、王向葵譯，2001，《質化研究設計：一種互動取向的方法》，台北：心理出版社。
- 高燕雲，2004，〈台灣金融問題與金融安全之研究-從東亞金融風暴探討起〉，國立中興大學國際政治研究所在職專班碩士論文。
- 莊鯉銓，1998，〈亞洲金融風暴後銀行經營策略與政府政策之分析〉，國立中正大學企業管理研究所碩士學位。
- 許振明，2005，〈台灣金融改革與金融發展前景〉，台北：貨幣銀行學上課教材。
- 許振明、林樹明，2007，〈台灣之隱藏性銀行危機與金融監理〉，國家政策研究基金會，網址：<http://www.npf.org.tw/post/2/2974>，檢索日期：2011.1.8.
- 許琨富，2007，〈商業銀行中小企業授信業務之競爭策略研究-以個案公司為例〉，輔仁大學管理學研究所碩士論文。
- 許溪南、王家美，2009，《2008 全球金融海嘯之起因、影響與教訓》，證券櫃檯月刊，149 期，p88-98。
- 楊泰和，劉欣怡，《初探關係網絡與職涯發展經驗之質性研究》，崑山科技大學

## 財務金融系

- 陳元保，1998，〈從亞洲金融危機看台灣〉，《經濟前瞻雙月刊》，p. 55。
- 郭文湘，2001，〈降低不良債權之授信管理策略〉，國立高雄第一科技大學金融營運所碩士論文。
- 陶冬，2009，《經濟危機與世界新秩序》，台北：財信出版社。
- 陳建州，2006，〈經理人授信政策對「銀行個人擔保授信」的績效與逾期放款之影響 --以 SP 銀行為例〉，國立中正大學企業管理所碩士論文。
- 陳衍宏，2001，〈臺灣上市上櫃銀行績效之研究〉，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 郭秩名，2002，〈台灣基層金融危機管理機制之探討〉，銘傳大學公共事務學研究所碩士論文。
- 陳逸文，2000，〈銀行授信之風險管理〉，載於《台灣金融財務季刊》，台北：台灣金融研訓院出版。
- 陳嘉霖，2006，《授信與風險》，台北：台灣金融研訓院出版。
- 陳碧嬌，2001，〈亞洲金融風暴對金融機構授信政策的影響〉，建設論壇網站：[http://www.iarchi.net/speak/speak.phtml?id=427&essay\\_from=64](http://www.iarchi.net/speak/speak.phtml?id=427&essay_from=64)，檢索日期：2011.1.12。
- 曾銘宗，2000，〈逾期放款比率與經濟成長率及失業率間關係之研究〉，《存款保險資訊季刊》，第14卷，第1期。
- 游宗信，2007，〈銀行成立債權管理區域中心對催收業務的影響-以合作金庫商業銀行為例〉，元智大學管理研究所碩士論文。
- 黃仁德、林進煌，2007，《國際金融危機的經驗與啟示》，台北：聯經出版社。
- 黃天麟、葉國興，1994，〈銀行對企業授信規範〉，台北：金融人員研究中心出版，14版。
- 黃正炫，2000，〈銀行消費金融業務的競爭策略-以個案銀行為例〉，國立台北大學企業管理在職專班碩士論文。
- 黃志典，2006，《貨幣銀行學-理論與應用》，台北：前程出版社。
- 黃彥斌，2009，〈全球金融危機後東亞金融合作之發展與影響〉，《經濟研究》，第10期。

- 黃昱程，2009，《現代金融市場》，第5版，台北：華泰書局。
- 黃昱程，2010，《貨幣銀行學原理二版》，台北：華泰書局。
- 黃惠文、童琬芬、梁文蓁、林兆衛譯，Crabtree, B.F & Miller, W.L. 原著，2002，《質性方法與研究》，台北：韋伯。
- 黃維生，2005，〈感恩與期許-董事長就職周年致同仁公開信〉，中小企業信用保證基金內部文件。
- 楊蓁海，2006，〈我國銀行授信行為與景氣循環的關係：兼論新版巴塞爾資本協定的順循環影響效果暨其因應之道〉，《中央銀行季刊》，第28卷，第1期。
- 葉英俊譯，P. Henry Mueller 原著，1994，《授信風險管理》，台北：台灣金融研訓院出版。
- 維基百科網站：<http://www.wikipedia.tw/>
- 臺灣土地銀行股份有限公司，2005，〈金融風險管理之分析與研究—理論、應用及規範〉，《經濟金融研究小組研究報告》。
- 趙文志，2000，〈亞洲金融危機對東亞國家的政經衝擊之研究-以日本、南韓與中華民國之政府、企業與銀行三者互動關係為例〉，中國文化大學政治學研究所碩士論文。
- 劉波譯，Paul Krugman 原著，2009，《蕭條經濟學的回歸和2008年經濟危機》，北京：中信出版社。
- 數位化論文典藏聯盟：<http://www.pqdd.sinica.edu.tw/>
- 蔡豪雄，2002，〈銀行經理人是否操控逾放比率揭露問題之研究〉，國立中山大學財務管理學系研究所碩士論文。
- 鄭鴻章，2010，〈金融機構問題應收帳款收取方式之研究〉，《存款保險資訊季刊》，第23卷第1期。
- 蕭偉龍，2009，〈總體經濟對本國銀行與外國銀行逾放比之探討〉，國立高雄第一科技大學碩士論文。
- 謝秋萍，1999，〈國際金融危機之形成原因與政策因應之研究〉，國立政治大學財政研究所碩士論文。
- 謝劍平，2009，《當代金融市場》，第三版，台北：智勝文化。
- 簡安泰，2006，《銀行評估信用準則》，台北：財團法人聯合徵信中心。

顏真真，2009.12.21，〈全年稅前盈餘可望達 85 億目標，合庫銀行年終 3.6 個月起跳〉，NOWNEWS 今日新聞網：

<http://www.nownews.com/2009/12/21/11490-2548948.htm>

顏慶銘，2002，〈銀行分行單位達成營運目標之策略探討〉，大葉大學事業經營研究所碩士論文。

羅際棠，2002，《銀行授信與經營》，台北：三民書局。

譚燕芝，2009，3 月〈20 世紀 90 年代亞洲金融危機與本次金融危機的比較分析〉，湖南湘潭：《中州學刊第 2 期》。



二、外文部分：

- Brenda, Gonzalez-Hermosillo, Ceyla Pazarbasioglu and Robert Billings. 1997. *“Determinants of Banking System Fragility: A Case Study of Mexico.”* IMF.
- Caprio, Gerard and Daniela Klingebiel. 1996, *“Bank insolvencies: Cross country experience.”* Washington DC: World Bank.
- Chang, Roberto and Andres Velasco. 1998. *“Financial Crises in Emerging Markets: A Canonical Model.”* NBER Working Paper 6606.
- Dent, Harry S. Jr. 2008. *“The Great Depression Ahead, How to Prosper in the Crash Following the Greatest Boom in History.”* New York: Free Press.
- DeRosa, David F. 2001. *“In Defense of Free Capital Markets, the Case Against a New International Financial Architecture.”* Bloomberg Press, Princeton.
- Goldstein, Morris and Philip Turner. 1996. *Banking Crises In Emerging Economics: Origins And Policy Options.* Bank for International Settlements Economic Papers.
- Greenwald, Bruce C. and Joseph E. Stiglitz. 1988. *“Financial Market Imperfections and business Cycles.”* NBER Cambridge, Mass.
- Hawkins, John and Philip Turner. 1999. *“Bank Restructuring in Practice: An Overview.”* Basle Committee on Banking Supervision Policy Paper, Bank for International Settlement.
- Kaminsky, Graciela, Saul Lizondo and Carmen M. Reinhart. 1997. *“Leading Indicators of Currency Crises.”* IMF Working Paper.
- Krugman, Paul. 2009. *“The Return of Depression on Economics and the Crisis of 2008.”* New York: W.W Norton & Company.
- Naresh K. 1993. *“Malhotra, Marketing Research.”* New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Sorman, Guy. 2009. *“Economics Does Not Lie, a Defense of the Free Market in a Time of Crisis.”* New York: Encounter Books.

Sunhdaramiarl, V and T. Balino. 1998. *“Banking Crises, Cases and Issues.”*  
IMF.



附錄一：問卷內容

合作金庫銀行於全球金融危機(2007-2009年)授信政策有效性問卷

親愛的先生、小姐您好：

日期：2011年4月

這是一份關於合作金庫銀行於全球金融危機(2007-2009年)下，授信政策有效性的研究問卷，目的在探討合作金庫銀行在全球金融危機(2007-2009年)下實行的政策是否有效改善授信品質，以作為策略有效與否之參考，衷心感謝您於百忙中撥冗作答。問卷的答案謹代表您個人的看法，無關對錯，個人之資料將絕對保密，敬請安心填寫(一共三頁，請以打“√”方式勾選)。

敬祝 身體健康

國立政治大學國家發展研究所

指導教授 童振源博士

研究生 陳建希 敬上

(1). 合作金庫於全球金融危機(2007-2009年)下之風險控管政策，是否有效降低風險，並進而改善授信品質：		非常有效	有效	普通	不太有效	無效
1	更加嚴謹之分析及審核放款企業財務報表及借款用途					
2	重新衡量借款擔保品之價值					
3	各級人員不定期拜訪授信戶，深入了解產業與經營狀況					
4	加強分散放款風險，如新增貸款策略、大額授信鼓勵聯合授信等					
(2). 合作金庫於全球金融危機(2007-2009年)時之確保債權政策是否有效，並進而改善授信品質：		非常有效	有效	普通	不太有效	無效
5	將土地、建築採不動產信託管理機制以掌握資金運用及所有權之移轉					
6	對強制執行案件加強與法院聯繫，以掌握擔保品拍賣時效					
7	處理出售不良債權給資產管理公司					
(3). 合作金庫於全球金融危機(2007-2009年)時協助經營艱困企業之政策是否有效，並進而提升授信品質：		非常有效	有效	普通	不太有效	無效

		效			效	
8	協助用心經營但遭遇金融危機、不景氣而經營困難之企業，如本金屆期可延後、本金分期付款可寬緩、利率調降等					
9	檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量及其營運狀況					
10	響應「政府挺銀行、銀行挺企業、企業挺員工」的三挺政策，避免信用緊縮導致企業經營陷入困境					
(4). 緊縮性放款政策是否有效改善授信品質：		非常有效	有效	普通	不太有效	無效
11	縮減各級人員授信權責(如金額之縮減)					
12	土地、建物融資權限轉嚴，如需申請總行批准等					
(5). 區域授信中心相關政策是否有效改善授信品質：		非常有效	有效	普通	不太有效	無效
13	實施走動式管理，每季針對該中心與轄區分行，進行個案檢討追蹤授信品質與管理情形					
14	落實授信區域中心業務之評核標準，確實發揮集中化、專業化授信管理之效益					
15	採行目標管理，按月發佈各區域中心及營業單位放款目標及授信業務推展成績統計並督促按預定進度執行					
(6). 有關降低逾放比率方面，下列作法是否有效改善授信品質：		非常有效	有效	普通	不太有效	無效
16	督促運用變更約據、協議分期償還及和解等策略					
17	由總行核發獎金或予以行政獎勵，給予催討收回呆壞帳之借保戶財產與所得者					
18	落實授信覆審機制，防範新增逾期放款					
19	營業單位授信作業發現有逾放比例偏高之不良徵兆，由正、副首長指定之單位即予辦理專案實地覆審					



20	加強授信人員之訓練，提昇徵信報告品質					
----	--------------------	--	--	--	--	--

(7). 基本資料：

- a. 請問您服務的單位是？  
 北市一區授信中心、 中區授信中心、 南區授信中心  
 其他\_\_\_\_\_。
- b. 請問您在合作金庫的年資大約有多久？  
 5 年以下、 5-10 年、 10-15 年、 15-20 年、 20 年以上。
- c. 請問您現在的職稱是？  
 經理以上、 副理、 組長、 組員、 其他\_\_\_\_\_。
- d. 如果方便，可否請您留下大名與聯絡電話(或手機)，以便查核疏漏之答案？

姓名：

---

電話：

---

(8). 您寶貴的意見：

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## 附錄二：訪談大綱

### 「合作金庫在全球金融危機授信政策有效性」訪談大綱：

000 副理您好：

我是國立政治大學國家發展研究所研究生陳建希，非常感謝您在百忙之中抽空接受訪問。本次所要訪談的主題與內容為「合作金庫在全球金融危機授信政策有效性」。再次感謝您的指教！

我將在 2011 年 0 月 0 日(星期 0)上(下)午 0 時與您會談，並在此謹先將訪談大綱附上寄送給您，以作為進行訪談之參考。

敬祝 飛黃騰達 事事順心

國立政治大學國家發展研究所

指導教授 童振源教授

碩士生 陳建希敬上

---

#### 【訪談大綱】

1. 合作金庫面臨全球金融危機(2007-2009 年)政策分析：
  - (1). 您認為合作金庫哪些因應全球金融危機(2007-2009 年)的授信政策調整最有效？
  - (2). 您認為這些授信政策為什麼有效？
2. 研究問題發現：
  - (1). 研究的過程中，從問卷分析得知政策類別以「協助經營艱困企業政策」的政策有效性評分最高，「緊縮性放款政策」的評分卻是最低的，這似乎與一般認知當中於金融危機下，金融機構給人不斷縮緊銀根的印象很不一樣，您認為這主要的原因是什麼呢？
  - (2). 從問卷分析當中我們也可以知道，「各級人員不定期拜訪授信戶，深入了解產業與經營狀況」為所有政策評分最高者，「縮減各級人員授

信權責(如金額之縮減)」卻是所有授信政策當中效果評分最低的一項，您認為造成這兩項評分差異的原因為何？

- (3). 如果以「服務單位」或「地區」來做分析，我們發現「檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量及其營運狀況」有授信部門越靠近南部評分越高的趨勢；「更加嚴謹之分析及審核放款企業財務報表及借款用途」卻是授信部門越北部評分越高，您認為造成這種南北差異的原因為何？
- (4). 如果以「年資」來做區分，我們也發現「各級人員不定期拜訪授信戶，深入了解產業與經營狀況」，有著年資越低評分越高的趨勢，您認為原因為何呢？
- (5). 如果是「年資」或「職稱」來做區隔，「檢視企業信用與營運狀況，掌握企業現金流向與流量及其營運狀況」也有越年輕或越基層的授信人員，對此政策的評價越高的趨勢，您認為原因為何呢？

## 注釋

- <sup>1</sup> 本段內文參考自維基百科網站：<http://www.wikipedia.tw/>，檢索時間：2010.9.6.
- <sup>2</sup> 美國氣象學家 Edward Lorenz 於 1963 年提出的混沌理論 (Chaos theory)。
- <sup>3</sup> 此乃蝴蝶效應 (Butterfly effect)。
- <sup>4</sup> 又稱為「從眾效應」，指人們經常受到多數人影響，而跟從大眾的思想或行為，從經濟面的角度看，常發生於金融市場如證券交易發生證券價格漲跌幅度時常不符合實際情況。
- <sup>5</sup> 我國憲法第一百四十九條規定：「金融機構，應依法受國家之管理」。
- <sup>6</sup> 銀行業危機現象是指銀行不能如期償付債務，或迫使政府出面提供大規模援助，以避免違約現象的發生，一家銀行的危機發展到一定程度，可能波及其他銀行，從而引起整個銀行系統的危機。
- <sup>7</sup> 合作金庫於 90 年 1 月 1 日奉准改制為合作金庫銀行股份有限公司，92 年 6 月成為公開發行公司，93 年 11 月 17 日正式掛牌上市，95 年經主管機關核准更名為「合作金庫商業銀行股份有限公司」。
- <sup>8</sup> 合作金庫授信區域中心與債權管理中心，將於 94 年 12 月 7 日正式成立，其授信區域中心係就原北、中、南三區之授信區域作業中心改制，並擴大成立並擴大成立北市一區、北市二區、北縣區、桃竹苗區、中區及南區等六個區域授信中心。
- <sup>9</sup> 這種量表由 Likert 所創設，故又稱「Likert 量表」。此總加量表係由一組問題結合而成，每一個問題之下均附有一個標尺，來測量受訪者對這個問題贊成或反對的程度。
- <sup>10</sup> 計算方式如下：資產報酬率 (ROA) = 稅後淨利 / 總資產；投資報酬率 (ROI) = 淨利 / 投資額；股東權益報酬率 (ROE) = 稅後淨利 / 股東權益；淨利息差距 (NIM) = (利息收入 - 利息支出) / 總生利資產；利息收入比 = 淨利息收入 / (淨利息收入 + 非利息收入)；備抵呆帳覆蓋率 (Coverage Rate) = 備抵呆帳 / 逾期放款；逾期放款比率 (NPL) = 逾期放款 (含催收款) / 放款餘額 + 催收款。有關逾期放款與逾放比率的計算方式前面已有詳細探討。
- <sup>11</sup> 流動資產準備率 = 流動性資產 / 存款總額。

- <sup>12</sup> 學界傾向以 3%為判斷銀行授信放款品質的標準，財政部目前對逾期放款比率的監控標準為 2.5%，一旦大於 2.5%則列為監控對象。
- <sup>13</sup> 中央銀行目前對銀行業之法定流動資產準備率規定不得少於 7%。
- <sup>14</sup> 最早銀行界認為品格(Character)、能力(Capacity)、資本(Capital)為信用的三項基本要素，後來美國銀行家 William Post(1910)以及 Edward Gee(1943)另外加上擔保品(Collateral)以及企業條件(Condition of business)統稱為 5c 原則。
- <sup>15</sup> 金管銀法字第 09810003110 號，公(發)布時間：1992.4.16；修正時間：1999.6.30。
- <sup>16</sup> 銀行法第六十二條第一項。
- <sup>17</sup> 包含修正「銀行法」、完成「金融機構合併法」與「金融控股公司法」等。
- <sup>18</sup> 「258 金融改革」即在 2 年內將金融機構逾放比率(NPL)降到 5%以下，銀行資本適足率 (BIS)提高到 8%以上。
- <sup>19</sup> 例如金融機構合併、成立金融控股公司等。
- <sup>20</sup> FASC(Financial Asset Service Company)，金融資產服務公司。
- <sup>21</sup> AMC(Assets Management Company)，資產管理公司。
- <sup>22</sup> 中央銀行對銀行辦理融通作業要點第 16 點。
- <sup>23</sup> 信用合作社資金轉存及融通辦法第 7 條。
- <sup>24</sup> 農業金融法第 31 條第 4 項。
- <sup>25</sup> 存款保險條例第 28 條第 2 項：保公司辦理前項第二款或第三款所需預估成本，應小於第一款賠付之預估損失。但如有嚴重危及信用秩序及金融安定之虞者，經存保公司報請主管機關洽商財政部及中央銀行同意，並報行政院核定者，不在此限。
- <sup>26</sup> 依存款保險條例第 29 條第 1 項準用第 28 條第 1 項第 3 款及第 2 項但書規定。
- <sup>27</sup> 行政院金融監督管理委員會、財政部、中央銀行雖曾於民國 97 年 10 月 7 日共同發布函令(存款保險條例第 13 條第 1 項)。
- <sup>28</sup> 銀行法第 64 條規定，銀行虧損逾資本三分之一者，其董事或監察人應即申報中央主管機關。中央主管機關對具有前項情形之銀行，應於三個月內，限期命其補足資本；逾期未經補足資本者，應派員接管或勒令停業。

- <sup>29</sup> 合併法於民國 2000 年 12 月 13 日總統宣布施行；例如目前合作金庫已宣布合併慶豐，並於 2006 年 5 月 1 日合併中國農民銀行；第一銀行宣布合併大安以及泛亞銀行。
- <sup>30</sup> 金融海嘯爆發後，經濟嚴重衰退成為棘手難題。行政院擔憂失業潮擴大，為保住勞工飯碗，要求財經部會加強執行「政府挺銀行、銀行挺企業、企業挺員工」三挺政策，針對不裁員企業協調銀行融資協助，希望銀行能發揮挺企業的行動，不要雨天收傘，繼續提供融資，讓企業及勞工可以度過難關。
- <sup>31</sup> 行政院經濟建設委員會，2004，〈擴大公共建設投資特別條例〉，2004.06.11 立法院三讀通過。
- <sup>32</sup> 以下所有的統計數據計算四捨五入至小數點第二位。
- <sup>33</sup> 年資與職稱在此政策有相同的傾向，加上年資與職稱成高度正相關，因此合併討論。
- <sup>34</sup> 合作金庫「資本適足率」之計算方式，2005-2006 年採舊資本協定(BASEL I)方式計算，2007 年以後採新資本協定(BASEL II)方式計算。