本國銀行總經理第 50 次業務聯繫會議暨表揚典禮

黃主委天牧致詞稿

許副主委、陳主任秘書、邱局長，及各位與會貴賓大家好：

感謝各位貴賓在百忙之中撥冗出席本國銀行總經理第 50 次業務聯繫會議及表揚典禮，很高興能在這樣的場合與各位金融業先進相互交流溝通，今天是我上任以來第一次主持總經理會議，所以我非常重視本次的會議，也希望藉由這個機會與大家分享一些對銀行監理的理念。我在金管會主委交接典禮上，提到個人期許我國金融業能夠具備強韌、充滿創新、發展永續及落實金融包容性等，作為我國金融體系發展的目標。

今天我想向大家傳達經營銀行最重要的核心價值-誠信的經營文化。首先介紹一部 2018 年的電影「愛・滿人間」(Mary Poppins Returns)，這部影片是 1964 年迪士尼(Disney)推出歌舞電影「歡樂滿人間」(Mary Poppins)的續集。劇情描述 1930 年代經濟大蕭條時期，住在倫敦櫻花巷班克斯(Banks)一家面臨房屋被銀行查封的命運，男主人原本想藉由父親遺留下來並信託在銀行的股票清償貸款，但銀行股東名冊卻被不正派的銀行家威爾金斯(Wilkins)撕掉後燒毀，威爾金斯在經濟蕭條時，以不正當的方式取得許多付不出貸款客戶的擔保品，以賺取更多的利潤，並企圖奪取男主人的房產和銀行股份。很難想像迪士尼出品闔家觀賞的電影竟將原受人尊敬的銀行家定位為一個唯利是圖的角色，給小朋友們留下相當負面的印象，到底電影的編劇對

這樣一位銀行家角色的定位是偶然還是現實反射的結果，值得大家深思。影片最後，老銀行家道斯(Dawes)回到銀行將威爾金斯趕走，並對他說了下列這段話：「你從客戶的口袋賺取了利潤，客戶對我們的信任成就了這家銀行，你卻把他們的善意辜負得絲毫不剩。(By wringing it out of the customers’ pocket. Their trust in us built the bank. You’ve squandered every last bit of their goodwill.)」。我推薦大家有機會可以看一看這部影片。

從 2008 年發生全球金融海嘯以來，近十餘年全球金融改革都著重在金融機構資本的充足性及流動性，諸如強化資本品質與結構、建立槓桿比率、短期流動性覆蓋比率、長期淨穩定資金比率及抗景氣循環的緩衝資本等措施，讓金融機構體質健全，形成更具財務韌性的金融體系。但銀行在強化金融韌性，追求最大獲利目標的同時，是否應該更重視銀行的誠信經營文化？我們看到這段期間，國際銀行業發生了許多不當行為，雖然銀行的資本及獲利都持續強化，但受社會大眾信賴的誠信經營價值是否也在逐漸流失中？

古羅馬哲學家西賽羅(Marcus Tullius Cicero, B.C.106 - 43)有句名言：沒有誠信，何來尊嚴？經營銀行的執照有二張，一張是監理機關核發的，另一張是社會大眾賦予的，就如同「愛・滿人間」觀眾對片中銀行家給予貪婪形象的評價。有了健全的財務，固然符合主管機關的監理要求，但銀行是以社會大眾的信賴為經營基礎，在經營上必須具備高度道德標準，如何建立良好誠信文化，對客戶及社會負責，贏得客戶的尊重及信任，才是金融機構永續經營的價值。

銀行的經濟資本可以彌補和吸收損失，而文化資本卻可以防止不當行為的發生及預防銀行損失，是比經濟資本更費時累積的資產且更為重要。從 2013、2014 年起，各國監理機關開始思考及探討文化資本的重要性，以英國金融行為監理總署(Financial Conduct Authority, FCA)為例，其將企業文化列為監理重點事項之一，金融行為監理總署評估金融機構企業文化的因素，在於設定有意義目標及包容的環境、有效的領導方法、培育具備能力之員工及提供適切的獎勵制度，以及公司治理等四個項目。另美國紐約聯邦銀行執行副總裁 Kevin Stiroh 在 2017 年 12 月紐約聯邦銀行與商學院及金融服務業的文化圓桌會議(New York Fed Culture Roundtable Session with Business Schools and Financial Services Industry)中強調，文化資本(Cultural Capital)是一種無形資產，能影響企業生產及運作，監理機關的作用在於促進金融機構文化資本投資，以彌補市場失靈。

各銀行的企業文化或許不盡相同，但誠信經營是銀行永遠不變的核心價值。誠信經營企業文化及行為的建立，需長時間的型塑及持續的努力，並有賴董事會及高階經營者的重視及支持，建立完善公司治理與薪酬制度，透過由上而下的型塑，從高階主管建立典範並傳遞給員工有關董事會對誠信文化、價值及行為的期待。去(108)年本會已責成銀行公會訂定「銀行防範理財專員挪用客戶款項相關內部控制作業原則」(理專十誡)供各銀行遵循，另本會自去年度開始實施公平待客原則評核機制，促進金融業落實以「公平待客」為核心的企業文化，今年將辦理第 2 次評核。但

銀行如果没有將誠信經營的文化、金融消費者保護及公平待客的觀念深植到組織及員工心中，類似的不當行為恐怕仍然會持續發生。今天很高興能透過總經理會議這個平台分享上述理念，各位先進過去一直為健全銀行的經營而努力，個人深表肯定，期望大家未來能更重視在文化資本方面的投資，而本會未來也會持續重視各銀行誠信經營文化的建立，以回應社會更高的期待。

利用這個機會，也感謝大家支持產業與實體經濟發展，配合政府各項紓困及振興措施，協助經濟儘速恢復榮景，進而帶動金融成長，以及推廣金融知識普及，希望各銀行發揮誠信經營的核心價值，引領銀行永續經營。另外，本次會議還有幾項重要的政策議題，待會由銀行局及本會資訊服務處分別向大家說明，請各位總經理都能支持。

最後，我要在此恭賀本次受表揚的機構，並謝謝所有貴賓的蒞臨。祝福各位身體健康，萬事如意！