

金融資訊化，日盛商業銀行一馬當先

資訊戰！日盛銀行有翹揚相陪

在我國正式加入 WTO 之後，金融自由化的市場開放，將為國內的本土銀行帶來更多強大的競爭對手，眼看著合併風潮不斷，企業主紛紛追求資訊化以強化自身競爭力，日盛銀行則為箇中翹楚。

文/蔣沛霖

在全球化快速變動營運環境挑戰下，對銀行業而言，如何管理統合內部存款、放款、匯款、外匯業務..等眾多與金錢數字相關的資訊，並加以計算統計及規劃，以因應環境市場變遷降低銀行風險並提高獲利，成為銀行業首要課題。銀行業在所有產業中資訊化的速度可說是名列前茅，因銀行業務不容絲毫錯誤發生，更因資訊發展神速由電腦來處理銀行與顧客間的業務更日益普遍，例如，櫃台由人工記帳到電腦記帳；領款由櫃台人工處理到自動提款機領款等；甚至跨行間之電腦連接等，在在顯示銀行業對電腦之倚賴程度是很深的。



銀行資訊化的歷程雖然很早，多著重在前台顧客服務為主(大電腦及終端機的架構)，內部作業流程資訊化、資料倉儲(Data Warehouse)及資料採礦(Data Mining)的建置往往不是進度緩慢就是付諸闕如(個人電腦及內部網路架構)。在銀行業競爭激烈的此時，若不能跟上時代的腳步，將內部的流程資訊化及運用資料倉儲、資料採礦來提昇銀行競爭力，在下一波金融控股公司的決戰中必會遭受淘汰。

其實不只銀行內部已興起徵授信流程資訊化的風潮(如日盛銀行、大安銀行、台灣工業銀行、富邦銀行、遠東銀行)，就連中小企業信用保證基金也已規劃網路送保系統，它其實就是一套徵授信系統，可以在線上審查互動，預計2002年初由台灣企銀及華南銀行試辦，順利的話年底會遍及所有銀行。

徵授信資訊化，大勢所趨

銀行業務資訊化，金融業必然趨勢運用資訊科技可讓銀行迅速、正確做出決策，並且統整銀行內部資料、產品管理、企劃案..等資訊，透過資訊整合強化內部知識管理，將是未來銀行征戰的利器，國內外研究報告皆顯示資訊化有助於提昇銀行競爭力及獲利。

提高效率降低風險，提昇競爭力徵授信管理系統除連接內部資料(徵授信資料庫、主機查詢及其他資料庫)，亦連接聯合徵信中心各種信用資料庫，增進作業效率，提昇本行競爭力。再根據成本效益評估，建置成本於四至五年即可回收，就銀行長期經營的眼光來看，現階段投資會於將來以數倍的報酬回收。

減少逾期放款，降低逾放比率系統的資料搜尋功能可查詢顧客拜訪記錄、洽談記錄、徵信報告、產業資訊、業務規章、法條等，全體RM(Relation Manager)或其他行員皆可迅速獲得所需資訊，並做正確判斷，系統除降低逾期放款外，亦可達到全員行銷的目的。另外，徵授信人員在撰寫徵信報告時，聯合徵信中心或主機的资料會自動連載於徵授信表格中，無須人工另外查詢謄寫，減少人工謄寫錯誤或徵信不實造成誤判。更因，徵授信人員效率提昇所節省下的時間可用於提昇徵授信案件品質及拓展業務，可有效降低逾期放款。並且藉由系統顯示管理資訊修正授信政策(Portfolio Management，各級主管授信權限...等)，管理單位可即時作出正確的決策，達到控管風險的目的。

為符合新版「自有資本適足率」做準備自有資本適足率(以下稱BIS Ratio)已是公認衡量銀行體質是否健全的一項重要指標。透過徵授信系統所收集授信戶之信用評等資料，未來可反應銀行本身較真實的BIS Ratio，不會因資料不完整而使BIS Ratio失真，導致對銀行有不良的影響。新版BIS Ratio將於2004年開始強制施行。

新版BIS對信用風險的評量方法有二，第一是標準法，第二是內部評等基礎 (Internal Ratings Based, 簡稱IRB) 法。其中標準法雖有助降低整體信用風險，但需內部資訊應用系統修改配合，恐需大費周章，且在銀行內部已有之授信顧客評等的機制下，如再加掛外部信用評等及計算擔保品回收概率的系統，對原有授信制度並無實質幫助，且對台灣顧客而言，鮮有外部信評，縱使採用也僅為計算BIS Ratio用，如此將有違新版BIS Ratio制定的本意，因此國際清算銀行鼓勵銀行採用 IRB法。

而採用IRB法的條件為：

1. 銀行須符合主管機關健全監理的標準。
2. 企金授信，依顧客別評等，評等等級至少須分 8等以上；個金授信則以貸放交易 種類別來計算信用風險。
3. 至少須有5年的授信資料庫，要用此法的銀行，自2004年實施起，可有3年期間作為過渡，只要在2007年時擁有符合前述規定之資料庫即可，由此往前推 5年，必須在2002年起開始建立資料庫。

由上述內容可知，為適用新版 BIS Ratio及早開發徵授信系統並建立資料庫是刻不容緩的事情。

為節省檔案儲存空間 在徵授信系統中，審核之案件大部份文件都可在電腦畫面中完成並以數位化方式傳送，不過在系統規劃初期，由於考量頻寬 (圖片檔案過大，傳遞不易)及週邊設備(如掃描器)等問題，第一階段可先採數位及書面傳送的方式，未來等客觀環境改善後，可在第二階段再將其他文件資料利用掃描或其他方式全面數位化 (如土地建物 謄本、股東名冊、公司章程等)，一旦資料全部數位化後，儲存方式由實體儲存改為數位儲存，故所需儲存檔案的實體空間將會大幅縮小，可節省租賃或購買行舍的費用。未來檔案儲存將以光碟片、磁帶、MO、ZIP、DVD或其他大容量儲存媒體替代，檔案數位化後，未來找檔案或資料的時間將大幅縮短。

徵授信資訊化，好處跟著來

徵授信資訊化，落實績效評估 徵授信系統運用電腦進行各種控管，無論採取徵信人員及審查人員分離制；或是RM制、AO制，徵信人員與授信人員為同一人，兩種放款審查制度皆可適用，且可充分落實審查制度減少人為的疏失。

在信用評等方面：總行徵信資料庫整合，方便查詢各等級授信戶之授信總額並了解顧客等級的分佈情形，進而控管本行顧客的品質。此外，也可針對產業別了解信用評等的情形，可作為分析產業景氣的參考，亦可依每一授信案件之評等來提列備抵呆帳，分行經理及RM之考核可以實際經逐案提列呆帳準備的盈餘貢獻為主，分行RM與經理承作的案件品質自然趨向優質化 (因為評等差的案子，利率一定要拿很高才合算，評等好的案子提的呆帳準備很少)。

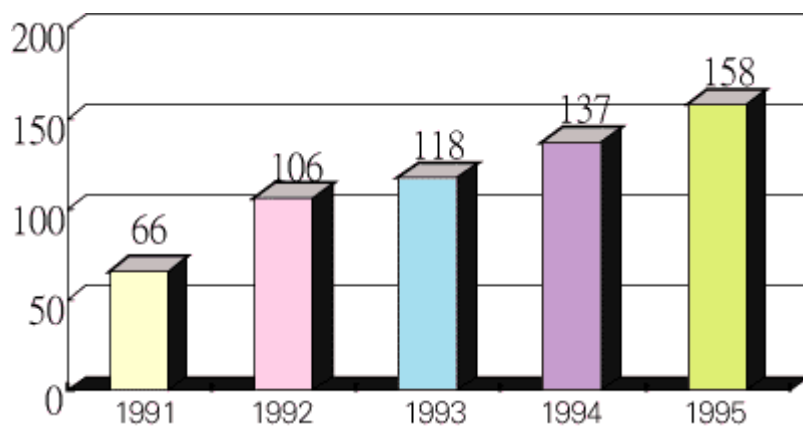
在RM或AO貢獻度方面：若要落實RM或AO制度，貢獻度一定要透明化及資訊化，透過電腦系統可了解每個RM或AO的貢獻度，確定貢獻度才能訂定獎懲制度，在制度明確下業務量才會真正的放大。

吸引及留住優秀行員 完善的應用系統與設備可減少重複、繁雜的工作內容，行員可迅速完成交付的工作，工作得心應手人員流動率自然降低。使用徵授信電腦系統可增加效率、減少重複工作、避免人為疏失、制定管理策略、了解人員績效及增加獲利..等，進而改善銀行體質及形象，自然會吸引優秀人才來本行服務。

內部網路建置已為徵授信資訊化鋪路 內部網路不單只有傳遞電子郵件或是資源分享而已，它最終目的是用來完成銀行內部所有工作，將所有數位化文件及工作流程利用內部網路來傳送，此外內部網路也可用來教育訓練、視訊會議，而徵授信的資訊化更可將內部網路功能發揮到極致。

資源分享達成知識管理，提昇行員素質 在徵授信系統中，透過搜尋引擎的功能，RM或AO可輕易查詢其他分行所撰寫之產業報告、徵信分析報告及拜訪公司報告，一來可藉由比較更了解產業及個別公司狀況，二來可吸取其他RM或AO的經驗，以提昇個人徵授信能力、行員素質及授信案件的品質。

金融資訊化程度與獲利關係 根據資訊工業策進會在1995年研究調查顯示，自1992年起國內銀行業每年投入資訊化市場金額超過新台幣100億元，且每年呈現10%以上的成長，由投資金額的成長可知國內銀行業對於資訊化的投資相當重視。由(圖一)可知。



圖一

台灣銀行業資訊化市場規模成長變化情形 再根據國內外許多研究報告顯示(如表一)，銀行之經營績效、獲利與資訊科技(IT)之運用、投資與銀行經營績效有顯著的正相關，這也表示肯花錢投入資訊科技的銀行，其經營績效將優於其他吝於將資金投資於資訊科技的銀行。因此銀行適當的提高資訊科技的支出比率，就中長期來看將有助於增加銀行獲利與競爭力。

學者與年份	研究對象	衡量之IT變數	研究結果
Peppers (1989)	美國3000家銀行	ATM的採用、連線限制、設置限制	ATM的採用對銀行之經營績效具顯著正相關
Soh (1991)	美國295家中小銀行	相對於營業收益之IT支出	銀行大小會影響IT的績效
邵慶國 (1991)	國內23家一般銀行	相對於營業收入、營業費用、稅前純益與總資產的EDP費用，以及EDP部門人力	IT投資與經營績效之間具有某些程度的正相關
樊國良 (1992)	國內23家一般銀行	每員工擁有之PC與終端機數、連線歷程、CD/ATM普及率	IT運用對經營績效具有顯著正相關
曹淑慧 (1994)	國內台南地區七家銀行	將IT運用程度分成16項量的指標以及1項質的指標	服務品質評價只受到IT服務的使用經驗影響
李紹璧	國內34家	IT支出費用率、IT支出費用、CD/ATM數、環球財務	IT採用對銀行之經營績效與市

(1995)	新舊銀行	網路、資訊化水準、跨型銀行網路數目	場結構產生正面效果
黃思維 (1997)	國內34家 新舊銀行	IT支出費用、CD/ATM數、 終端機數、資訊人員數、無人銀行設置	民營銀行的經營效率優於公營銀行，不同性質的銀行技術，純技術效率值及規模報酬受不同的資訊科技影響
陳一如 (1998)	上市櫃31 家銀行	CD/ATM數、資訊科技支出率、員工平均獲利、員工平均營收	銀行資訊化程度不同與獲利能力有顯著地正相關

表一 資訊科技(IT)與銀行經營績效文獻整理

日盛團隊，打造「富有知識的銀行」

日盛銀行以穩健、踏實及安全之經營，成為社會大眾心目中最可信賴之金融機構；提供主動、正確、迅速、完善之金融商品，向來注重服務品質及服務態度。秉持著「誠信、創新、服務」之經營理念並以「富有知識的銀行」之全新定位提供更優質 而完整的金融商品與服務。

在徵授信資訊化之初，日盛銀行便成立專案處理團隊，團隊成員包括總行主管單位、分行單位、稽核部門、資訊部門、業務部門..等，團隊中由專案經理人負責指派工作，管理專案內容、風險、品質...等，以確保專案進度按原訂計畫執行。

評估資訊軟體開發商時，選擇多家來做比較，不僅就軟體開發商所提之價格、功能、服務之客觀面來評估外，亦明查暗訪其他使用者，探知使用狀況，口碑是最真實 且具參考性的。另外，軟體開發商之相關金融業系統建置經驗是非常重要的，因隔行如隔山，在軟體設計亦是如此，儘管程式寫法類似，但不同行業都有其專業、竅門及特殊性，若過去無金融產業系統建置經驗，容易產生「有功能」卻「很難用」的系統，因此在建置系統時，這些關鍵點都將影響整個系統之成敗。

挑選多家軟體開發商後，由兩家同樣具有金融業系統建置經驗的叡揚資訊與另一家 由台灣工業銀行轉投資的軟體開發商做最後評比。兩家軟體開發商都有金融軟體獲獎記錄，叡揚的「B.E.S.T.金融業策略暨經營管理系統」更早在2000年即榮獲傑出 資訊應用產品獎；另外，在功能上兩家都可達到要求，唯叡揚的畫面設計在美觀、舒適性上略嫌不足，但在開發的使用界面上，叡揚則採用通用性高的 Web界面，而 另一家則是用 Notes，在顧及與現有系統的相容性上，實難抉擇，最終以招標方式 做決定。再加上過去日盛消費金融部與叡揚曾合作建置催收管理系統，對於合作過的系統評價頗高，使日盛能與叡揚有再次合作的機會。

導入新系統面臨最大的困難，就是「先前系統資料轉入的問題」，資料庫的溝通、交流及資料對稱上的問題需要日盛這邊的資訊處與叡揚共同討論出解決方案。系統 建立初期，叡揚為確認需求，常提出很多很難回答的問題，常須問題得到答案後，建置工程才有辦法繼續進行下去，有時候一討論就很久。在日盛專案團隊成員及使用者經過仔細思考目前的需求及未來可能發生的需求，也與更高層主管進行訪談，以了解未來需求的變化，確定內部需求後再與叡揚積極密切的互動與訪談，以確保 系統上線後使用的彈性，也減少未來增加需求時的修改幅度。

強化教育訓練，落實資訊化

儘管目前電腦的使用相當普遍，不過放款部門的行員不見得人手一台PC，且在工作 上使用個人電腦的機會著實不多。有鑑於此，首先將工作內容與電腦結合，例如將 各種人工填寫的表單(批覆書、徵信報告書、財務分析表等)先規定以電腦表單來填寫，以取代以前人工填寫的方式，此外配合電腦課程的教育訓練，逐步讓行員習慣 個人電腦

的操作環境，進行一段時間後，徵授信系統上線才不會出現行員適應不良的現象。

徵授信系統教育訓練採兩個階段實施，第一階段為上線初期，此期為試用階段，系統尚未成熟，僅針對部份使用者教育訓練，訓練的目的除讓使用者熟悉系統的操作環境外，另一目的是請使用者先行試用，找出系統的缺點及功能不全處。待缺點及功能都改進後，再進行第二階段教育全面性訓練，採小班制且一人一機的訓練環境，加上助教也在現場解決學員所提的問題增加訓練成效。再者，使用者所輸入的資料都是未來資料分析的基礎，所以訓練使用者輸入正確的資料是十分重要的。

搶先發展「富有知識的銀行」

徵授信流程資訊化是資料倉儲(Data Warehouse)及資料採礦(Data Mining)的前哨站，使用者在前端鍵入需要分析的資料，後端則將資料(Data)拿來分析處理成為有用的資訊(Information)，並擬定對內的管理決策及對外的行銷策略，所以及早建立完整的資料庫並加以分析是銀行當務之急，現在落後一年可能要三年才補的回來，未來銀行的戰爭確定是「資訊」的戰爭，能將資訊發揮淋漓盡致的銀行才能在市場上贏得勝利。目前，日盛的徵授信系統正在上線測試階段，我們現在的一小步將是未來的一大步。

日盛銀行在未來發展上，將朝綜合性多功能銀行發展，並持續擴大國內服務網及積極籌設於亞太地區建立海外據點，以利提昇本行涉外能力。同時加強研發，提供顧客各種避險、投資理財業務及現代化金融資訊服務，使本行成為專業、效率、國際化的銀行。

(作者為日盛國際商業銀行 審查部 產業分析)