



高雄銀行  
BANK OF KAOHSIUNG

營運績效與呆帳處理  
第二次專案報告

報告人：總經理 陳長義

108年11月15日



# 高雄銀行營運績效與呆帳處理

## 第二次專案報告

(高雄市議會第3屆第2次定期大會)

### 目 錄

前言	1
壹、營運績效	2
(壹)獲利情形	2
(貳)營運概況	3
(參)主要外比率	4
(肆)提升服務品質	5
貳、配合市政推動各項活動	6
(壹)積極爭取代理市庫業務	6
(貳)為市府建置「電子支付系統」為全國首創	6
(參)發揮本行信託專業服務	6
(肆)支援市政府推動郵輪觀光	7
(伍)辦理市政府債券發行之承銷經驗，全國最豐富	7
(陸)支持在地中小企業，促進在地經濟	8
(柒)就學貸款業務	8
(捌)提供高雄市政府及各局處之融資	8
(玖)辦理政策性房貸	8
(拾)辦理中小企業商業貸款及策略性貸款	9
(拾壹)辦理新草衙地區土地讓售專案貸款	9
(拾貳)發行高雄市政府認同卡、公務卡及政府採購卡	9

參、金融三箭，再造城市經濟繁榮-----	10
(壹)第一箭：高雄市招商企業融資專案-----	10
(貳)第二箭：安居高雄市民首購優惠房貸專案-----	11
(參)第三箭：雄速貸專案貸款-----	12
肆、提升經營績效策略-----	13
(壹)經營策略地圖-----	13
(貳)學習成長構面-----	13
(參)內部流程構面-----	16
(肆)顧客構面-----	18
(伍)財務構面-----	19
伍、呆帳處理-----	20
(壹)逾期放款情形-----	20
(貳)放款備抵呆帳總額及轉銷呆帳總額情形-----	20
(參)催收款及呆帳收回情形-----	21
(肆)檢討原因及因應對策具體方案-----	22
陸、慶富集團之後續處理情形-----	25
(壹)損失金額評估-----	25
(貳)整體執行情形-----	26
(參)人員懲處-----	27
柒、改善授信資產品質、提升內稽內控等具體改善作法-----	28
(壹)修訂對集團企業無擔保授信限額-----	28
(貳)新訂專案融資作業規範-----	28
(參)增修本行徵授信相關作業規範-----	28
(肆)修訂本行徵、授信報告內容，俾利評估借戶風險-----	28

(伍)限制本行授信金額不得流入已申貸專案融資之重大工程-----	29
(陸)落實查核借戶之借款用途與實際資金流向-----	29
(柒)新增「企金戶撥貸後帳戶資金流向與回流情形查核表」-----	29
(捌)聯貸參貸案均應辦理覆審-----	29
(玖)增訂聯貸案撥款應取得證明文件後始得撥款-----	29
捌、上會期議員關注之議題-----	30
(壹)針對慶富造船股份有限公司關聯戶授信案，請說明針對相關 疑義重啟調查？另應重新檢視並對案關經辦、主管、董事等究 責？-----	30
(貳)建議重新偵辦洛基公司違規貸放抽佣案，並對失職人員嚴以 究責？-----	31
(參)灣內分行貸款逾放案，建議檢討相關呆帳授信案件，並對失 職人員嚴以究責？-----	32
(肆)建議降低董事及經理人薪酬，以改善其經營績效？-----	33
玖、結論-----	34



# 高雄銀行營運績效與呆帳處理 第二次專案報告

(高雄市議會第3屆第2次定期大會)

## 前言

各位議員女士、先生大家好

承蒙 鈞會之督導與鞭策，本行曾於上會期(108.4.25)向 鈞會做過本行「營運績效與呆帳處理專案報告」，本會期再奉 鈞會指示進行「第二次專案報告」。

在上會期係由前張董事長雲鵬率領前王總經理進安，向鈞會報告，因前張董事長已至華南銀行金控暨華南銀行履新(108.4.26)，前王總經理亦申請退休(108.7.16)。爰此，本會期則由朱董事長潤逢率領陳總經理長義(108.9.16)向 鈞會進行專案報告，敬請指教。

本專案報告除延續上會期營運績效更新至 108 年 9 月最新財報資料及慶富集團最新發展進度外，並融入上會期議員關注之議題，做完整之報告，簡要說明如后，祈請各位議員女士、先生不吝指正。

## 壹、營運績效

108 年上半年度與去年同期比較及 107 年度與 106 年度比較之獲利情形、營運概況及主要財務比率，說明如后：

### (壹)獲利情形

#### 一、108 年 1-9 月與去年同期比較

單位：新台幣億元

項目	108 年 1-9 月 (自結)	107 年 1-9 月 (自結)	增(減) 金額	增(減) 比率(%)
淨收益	27.98	26.64	1.34	5.03
利息淨收益	20.74	19.61	1.13	5.76
利息以外淨收益	7.24	7.03	0.21	2.99
(提存前)稅前盈餘	9.94	9.58	0.36	3.76
呆帳費用	3.54	6.32	(2.78)	(43.99)
資產減損損失(利益)	(0.01)	0.04	(0.05)	(125.00)
(提存後)稅前盈餘	6.41	3.22	3.19	99.07
每股盈餘(元)(稅前)	0.59	0.31	0.28	90.32

#### 二、107 年度與 106 年度比較

單位：新台幣億元

項目	107 年 1-12 月 (財簽)	106 年 1-12 月 (財簽)	增(減) 金額	增(減) 比率(%)
淨收益	35.00	32.73	2.27	6.94
利息淨收益	26.32	25.34	0.98	3.87
利息以外淨收益	8.68	7.39	1.29	17.46
(提存前)稅前盈餘	12.11	10.81	1.30	12.03
呆帳費用	7.18	5.90	1.28	21.69
資產減損損失(利益)	0.05	0.00	0.05	—
(提存後)稅前盈餘	4.88	4.91	(0.03)	(0.61)
每股盈餘(元)(稅前)	0.47	0.49	(0.02)	(4.08)



## (貳)營運概況

### 一、108年9月30日與107年9月30日比較

單位：新台幣億元

項目		108.9.30 (自結)	107.9.30 (自結)	增(減) 金額	增(減) 比率(%)
資產 與 淨值	資產	2,692	2,701	(9)	(0.33)
	淨值	153.65	144.25	9.40	6.52
	每股淨值	14.21	13.87	0.34	2.45
存、放款 餘額 <sup>註</sup>	存款餘額 (含中華郵政)	2,180	2,250	(70)	(3.11)
	放款餘額 (不含催收款)	1,752	1,761	(9)	(0.51)

註：存款餘額減少 70 億元，主要係本行調整存款結構，降低營運成本奏效，使活期性存款增加 26 億元，定期性存款減少 106 億元，導致資產微幅下降；放款餘額減少 9 億元，主要係因銀行法 72 條之 2 不動產貸款法定限額比率，調整本行授信政策，減少土建融貸款約 40 億元所致。

### 二、107年12月31日與106年12月31日比較

單位：新台幣億元

項目		107.12.31 (財簽)	106.12.31 (財簽)	增(減) 金額	增(減) 比率(%)
資產 與 淨值	資產	2,680	2,634	46	1.75
	淨值	144.45	141.87	2.58	1.82
	每股淨值	13.88	14.14	(0.26)	(1.84)
存、放款 餘額	存款餘額 (含中華郵政)	2,234	2,300	(66)	(2.87)
	放款餘額 (不含催收款)	1,822	1,776	46	2.59

## (參)主要財務比率

### 一、108年1-9月與去年同期比較

單位：新台幣億元，%

項目	108.9.30 (自結)	107.9.30 (自結)	差異數
逾期放款餘額	9.15	15.90	(6.75)
逾放比率(NPL ratio)	0.52	0.89	(0.37)
備抵呆帳覆蓋率(Cover ratio)	226.89	133.84	93.05
項目	108年1-9月 (自結)	107年1-9月 (自結)	差異數
稅前資產報酬率(ROA)	0.24	0.12	0.12
稅前淨值報酬率(ROE)	4.30	2.25	2.05

### 二、107年度與106年度比較

單位：新台幣億元，%

項目	107年12月底 (財簽)	106年12月底 (財簽)	差異數
逾期放款餘額	14.95	9.08	5.87
逾放比率(NPL ratio)	0.81	0.51	0.30
備抵呆帳覆蓋率(Cover ratio)	147.92	270.97	(123.05)
資本適足率(BIS)	11.05	10.61	0.44
第一類資本比率	8.51	8.45	0.06
項目	107年1-12月 (財簽)	106年1-12月 (財簽)	差異數
稅前資產報酬率(ROA)	0.18	0.19	(0.01)
稅前淨值報酬率(ROE)	3.41	3.69	(0.28)
純益率(%)	13.70	13.82	(0.12)

## (肆)提升服務品質

面對金融業激烈競爭，傳統消極、被動式的服務，已不符時代需求，惟有提供主動與積極的優質服務，方能迎合客戶所需，維繫良好顧客關係，並強化本行競爭力。

為提升本行對客戶提供優質服務的需求，避免發生客訴事件，影響本行聲譽與形象，爰舉辦「服務『心』思維優質服務與客訴抱怨處理研習班」共 6 梯 384 人次，以改善行員服務態度與應對禮儀，提升營業單位服務禮儀品質及加強客訴處理能力，俾提升本行企業形象。

並於 108 年 7 月 15 日至 10 月 31 日期間，舉辦「108 年度高雄銀行服務之星選拔」活動，以提升本行服務品質，建立良好企業形象。客戶可至本行網站、行動銀行之活動專區，或掃瞄營業廳「選拔活動 QR-CODE」後，進行線上票選活動，並於活動結束後，以電腦系統隨機抽出 100 位幸運客戶，各致贈回饋禮(200 元全聯禮券)乙份。

在人手一機的年代，未來將參照中國信託商業銀行，於每一個服務櫃台擺設「服務滿意度問卷調查卡」，由客戶直接掃描調查卡上的 QR-CODE，對服務人員進行服務滿意度調查，調查結果將納入服務人員之 KPI 考核。

## 貳、配合市政推動各項活動

高雄市政府為本行最大股東，本行肩負政策性任務，扮演配合推動市政角色，依據相關業務法規，辦理推展多項政策性任務，為高雄市政帶動諸多效益，目前辦理之政策性任務如下：

### (壹)積極爭取代理市庫業務

因應市庫代理銀行代理期限即將屆滿，高雄市政府於 108 年 5 月 30 日公告「辦理高雄市市庫代理銀行遴選」作業，本行積極檢送相關申請文件及代理高雄市市庫計畫書參加遴選。

高雄市政府財政局於 108 年 7 月 29 日完成評選作業，本行經評選為優勝銀行並為合格代理銀行，但須俟市政府報請 鈞會同意後辦理決標與簽約。新契約期間自民國 109 年 7 月 1 日起至 113 年 6 月 30 日止，契約期滿得視需要再續約 4 年，並以一次為限。

### (貳)為市府建置「電子支付系統」為全國首創

本系統實質縮短市府各相關支付款項之付款時間及作業流程，同時提升市府行政效率、大幅精簡人事成本(原高雄市集中支付處改制為財政局支付科，人員由原 37 人縮編為 7 人)及電腦維護費。108 年 9 月底處理筆數約 26 萬筆。

### (參)發揮本行信託專業服務，與市府密切配合協助災害救助，積極辦理「樂活信託專案」及「不動產買賣價金信託」暨推展公益信託

#### 一、配合災害救助實施計畫制訂客製化信託契約

本行信託部適時配合高雄市政府災害救助實施計畫之信託需求，規劃信託契約內容，協助高雄市政府儘速完成災害重建工作，並期受災戶之生活早日重回正軌。

## 二、推展「樂活安養信託」活動

為使高齡者及身心障礙者能獲得此信息，藉由舉辦信託宣導說明會，俾使社工人員及民眾對信託有更深入的認識，及協助輔導受災戶之財產處理以減少社會問題之發生，並善盡本行社會責任。並依客戶個別需求量身規劃，以協助客戶達成退休養老、資產保全或撫育等信託目的。

## 三、推展公益信託

本行辦理「公益信託」，本著「取之社會，用之社會」的精神，依照公益信託之目的補助弱勢族群或特定之對象，並為捐贈之委託人達成回饋社會的心願，達到公益普及的目的。

### **(肆)支援市政府推動郵輪觀光**

為配合市政府觀光局推廣高雄市觀光產業，每遇國際郵輪停泊高雄港時，本行均派員至泊岸碼頭辦理觀光客兌換外幣業務。108年度截至9月底，本行配合服務郵輪航班共計16航次，共派出18個營業單位輪流服務，計60人次配合辦理兌換服務。

本行將本著配合市政府發展郵輪觀光產業的政策方針，持續服務郵輪旅客辦理外幣兌換業務，並於本(108)年8月份起，開始協助海關(財政部關務署高雄關)及防檢局(動植物防疫檢疫局高雄分局)辦理國際郵輪旅客於入出境之補稅及罰鍰收納事宜。

### **(伍)辦理市政府債券發行之承銷經驗，全國最豐富**

本行自86年至108年9月止，共發行高雄市政府建設公債共27檔，發行金額超過2,220億元。憑藉著多年發債經驗，本行在市政府需要籌資時即時提供協助，使高雄市政府順利募集所需資金。

## **(陸)支持在地中小企業，促進在地經濟**

本行自民國 71 年創行以來，已在地經營三十餘年，積極配合在地產業發展及社會大眾需求，對於推展在地化中小企業放款更是不遺餘力；截至 108 年 9 月底，本行辦理中小企業放款總餘額為新台幣 566 億元，占一般放款比重約 37.14%。

本行現階段對中小企業融資仍維持一定之水準，尤其扶植南部區域之在地中小企業放款，108 年 9 月底南部區域中小企業授信總餘額為新台幣 270 億元，占全行對中小企業授信總餘額比重達 47.70%之多，並曾經獲得「本國銀行加強辦理中小企業放款方案」第 5 名之殊榮。

## **(柒)就學貸款業務**

自 71 年起開始辦理該項業務，至今已 36 年餘，本行於前金分行設置就學貸款專責部門統籌辦理是項業務。截至 108 年 9 月底止，本行承作就學貸款約 3.6 萬戶數，貸款餘額約 48 億元。

## **(捌)提供高雄市政府及各局處之融資**

截至 108 年 9 月底止，高雄市政府及各局處之核准金額約 220 億元，動用餘額約 214 億元。

## **(玖)辦理政策性房貸**

「國民住宅條例」雖於 104 年年 1 月 7 日廢止，由「住宅法」取代，惟本行自 71 年開辦國宅住宅貸款業務，共承辦 111 個國宅社區，承貸戶約 17,300 人。

### **(拾)辦理中小企業商業貸款及策略性貸款**

依據「高雄市政府中小企業商業貸款及策略性貸款」規定，申請人通過高雄市政府經濟發展局承辦單位初審後，再經聯合審查委員會審查通過後，送本行辦理票、債信查詢，如無信用不良或資金用途不符等情形者，得逕依合格通知書辦理對保及撥款作業。截至 108 年 9 月底止，累計撥貸戶數 952 戶，累計撥貸金額 7.12 億元。

### **(拾壹)辦理新草衙地區土地讓售專案貸款**

截至 108 年 9 月底止，申貸並核准 736 戶，核准金額 17.32 億元。

### **(拾貳)發行高雄市政府認同卡、公務卡及政府採購卡**

- 一、本行於 85 年與高雄市政府合作，以高雄市政府所屬機關、學校員工被授權人員為對象，發行高雄市政府認同卡。
- 二、90 年起，高雄市政府所屬機關學校預算內採購，以信用卡支付之金流服務，專由本行提供。針對支領特別費人員發行公務卡、機關預算額度內經常性支出、採購、公用事業費用之支付發行政府採購卡，及機關預算額度內共同供應契約採購費用之支付發行政府網路採購卡，總共發行公務卡、政府採購卡及政府網路採購卡等三種。
- 三、對於市政單位而言，採購卡支付具有以下特點：
  - (一) 簡化結帳流程，提升作業效率。
  - (二) 可遞延付款，提升單位預算彈性。
- 四、截至 108 年 9 月底止，累計流通卡數 1,834 卡，月平均刷卡量約 1.2 億元。

## 參、金融三箭，再造城市經濟繁榮

本行一直深耕高雄，為再造城市經濟繁榮理念，今年配合高雄市政府三局處，共同推出三大專案貸款，配合高雄市政府相關招商、住宅及青年政策，提供高雄市民優質優利的專案貸款，期待吸引更多企業進駐高雄，提供高雄市民安居住所，並讓高雄市民一圓創業夢想。配合市政府「金融三箭，再造城市經濟繁榮」授信專案貸款，詳述如下：

### (壹)第一箭：高雄市招商企業融資專案

呼應高雄市政府經發局招商政策，為鼓勵企業進駐高雄，推出第一箭「高雄市招商企業融資專案」，對於資本額達新台幣 3 仟萬元以上且設立登記於高雄市的工商企業，提供優惠低利貸款融資環境，擔保貸款利率從年息 1.5%起算，信用貸款利率從年息 2.18%起算。自開辦起已有多家企業陸續申辦，可望提高企業投資高雄意願，創造就業機會，繁榮城市經濟。

相關專案措施對象、利率、額度、期間、金額說明如下：

- 一、對象：實收資本額新台幣 3 仟萬元以上且設立登記於高雄市之工商企業。
- 二、利率：擔保利率目前 1.5%起，信用利率目前 2.18%起。
- 三、額度：資本性支出上限為新台幣 8 仟萬元，週轉融資上限為新台幣 3 仟萬元。
- 四、專案期間：108 年 6 月 1 日至 112 年 12 月 31 日。
- 五、總貸放金額：新台幣 30 億元。
- 六、統計至 108 年 9 月之承辦情形：共計有 4 戶，貸款金額共新台幣 6 千 2 百萬元。



## (貳)第二箭：安居高雄市民首購優惠房貸專案

無論北漂或在地的高雄市民，本行都希望提供一個安居住所，為減輕高雄市民購屋貸款的負擔，配合都市發展局政策，推出第二箭「安居高雄市民首購優惠房貸專案」，只要設籍高雄市民購買高雄住宅，提供貸款期間最長 40 年，以及寬限期最長 5 年之貸款方案，更提供最低 1.6%起優惠利率，讓想購屋的高雄市民得以時間減輕貸款壓力，讓市民更輕鬆擁有屬於自己的房屋。

相關專案措施對象、利率、成數、年限、期間及擔保品說明如下：

- 一、對象：戶籍為高雄市民，所購住宅位於高雄市轄區內，負債所得比 10 倍(含)以內，且名下無住宅或首購自用住宅自他行轉貸者。
- 二、利率：目前為 1.6%起。
- 三、成數：最高八成。
- 四、貸款年限：最長 40 年。
- 五、專案期間：108 年 9 月 11 日至 109 年 9 月 11 日，或發放總額達新台幣 10 億元。
- 六、擔保品：建物登記住或住商字義者。

### (參)第三箭：雄速貸專案貸款

好事成三，金融第三箭「雄速貸專案貸款」，配合 10 月份高雄市青年局正式成立，提供青年創業貸款，滿足在地青年創業資金需求。

為照顧小微企業，讓勇敢的人有追夢的本錢，本行推出 50 萬元簡易貸款，簡化作業流程縮短貸放時間，讓小規模企業可以在短時間內取得週轉資金，並以 2.545% 貸款利率，降低資金壓力，亦結合科技發展，讓有意申貸的民眾可透過高雄銀行官網或手機 APP 線上申請，再由本行專人洽訪辦理。

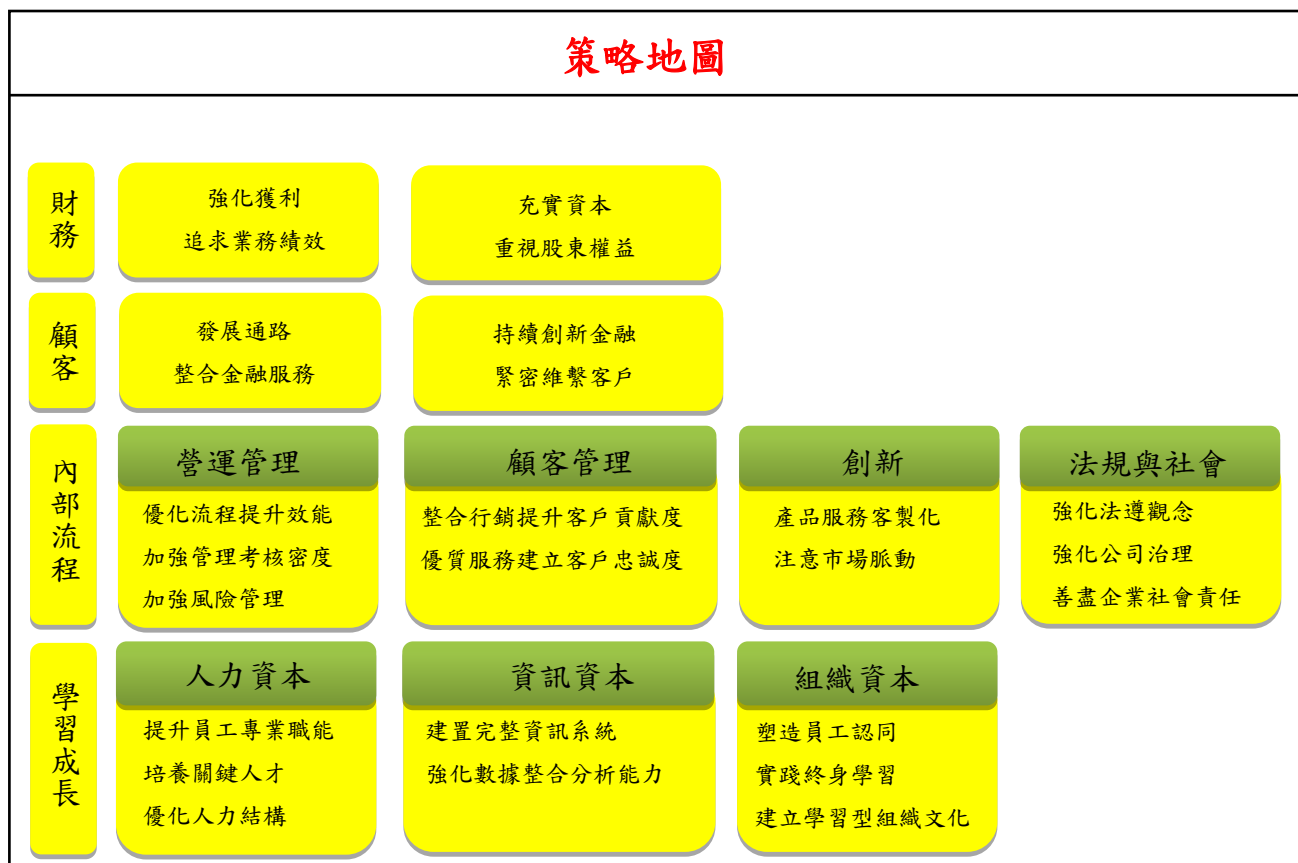
相關專案措施對象、利率、金額、期限及擔保品說明如下：

- 一、對象：依法辦理公司、有限合夥、商業或稅籍登記，員工人數 10 人以下之營利事業。
- 二、利率：目前為 2.545%。
- 三、金額：最高新台幣 50 萬元。
- 四、貸款期限：最長 3 年。
- 五、擔保品：信保基金保證成數 9.5 成。

為深耕高雄、回饋在地，本行期望藉由金融三箭，能提供高雄市民滿滿的福利，達到企業繁榮、人民安居及青年追夢的美好家園。

## 肆、提升經營績效策略

### (壹)經營策略地圖



茲將本行整體經營策略由下而上按學習成長，內部流程、顧客及財務等四構面，內容報告如后：

### (貳)學習成長構面

#### 一、在「人力資本」方面

##### (一) 提升員工專業職能

1. 依本行經營方針，配合需要，研擬全方位課程，加強員工專業職能訓練。
2. 規劃學習點數激勵措施，鼓勵同仁自我進修，提升專業素養及自我價值。
3. 加強營業單位提升及自我訓練，強化外匯，徵授信種子行員培訓。

4. 加強金融商品規劃人員培訓，並擴大財富管理教育訓練範疇。

## (二) 培養關鍵人才

1. 透過招募與訓練，發展關鍵人才創新能力，執行以顧客為中心的策略。
2. 積極培訓襄理、副理等中間幹部，厚植經理人才，以利形塑本行企業文化。

## (三) 優化人力結構

1. 透過盤點核心人力，建立人才資料庫，合理運用人力提高整體產出。
2. 鼓勵優退、引進新血，暢通升遷管道，提振士氣。
3. 研擬修訂相關升遷及績效考核辦法，將員工專業能力與升遷、獎酬制度與組織目標連結，提高其對客戶服務的熱忱。
4. 健全理專管理制度，嚴選對外招募有經驗理專，並鼓勵 AO 人員擔任理專，落實理專代理人制度，以加強人員管理。

## 二、在「資訊資本」方面

### (一) 建置完整資訊系統

1. 強化 IT 建置投資，以提升資訊系統整體效能。  
改善網路設備及頻寬，強化軟硬體系統，以利未來業務線上化及數位金融業務行銷推展。
2. 加強資訊專業人員訓練，提升資訊安全意識及技能。
3. 每一營業單位培訓一名資訊管理人員，以利資安控管及企業網銀等相關數位金融業務推動。

#### 4. 開發整合各項業務資訊應用系統。

強化本行徵授信及擔保品管理鑑估系統，以提升授信品質，並逐步規劃建置本行內部信用評等系統。

#### (二) 強化數據整合分析能力

1. 藉由網站點擊、客戶互動等大數據資料收集，配合倉儲資料累積，規劃具體可行之行銷產品與方案，擴展 CRM 系統功能。
2. 規劃智能客服，以利本行客服中心之建置。

### 三、在「組織資本」方面

#### (一) 塑造員工認同

1. 建立危機意識塑造員工認同與支持，讓員工了解本行積極及創新之必要性。
2. 強化各級管理階層領導統御能力，激勵員工共同朝小而美優質銀行目標努力。

#### (二) 實踐終身學習，建立學習型組織文化

1. 透過績優分行同仁經驗分享帶動績差分行，經由經理人意見交流，達學習成長的效果。
2. 利用週會，藉由行員培育制度，塑造學習型組織，建立學習與分享的企業文化。

## (參)內部流程構面

### 一、在「營運管理」方面

#### (一) 優化流程提升效能

1. 定期檢視內部控制制度與作業流程，降低作業風險。
2. 因應純網銀加入及全球「行動支付」發展趨勢，積極規劃相關數位金融業務以應競爭。

#### (二) 加強管理考核密度

1. 引導營業單位朝中小企業融資、外匯及財富管理業務發展，提高手續費收入比重，改善收入結構。
2. 提升總行管理單位與營業單位業務績效連動，引導各部處加強督導及關注營業單位績效。

#### (三) 加強風險管理

1. 建立風險管理處，獨立超然監控全行各項風險之功能。
2. 強化鑑估、徵審作業，提升覆審功能，以健全資產品質。

### 二、在「顧客管理」方面

#### (一) 整合行銷提升客戶貢獻度

1. 儘速建置 CRM 系統，透過資訊系統蒐集分析客戶資料，針對不同族群，提供更專業的服務，以提升客戶往來頻率。
2. 藉由授信進行交叉行銷，衍生存款、理財、信用卡、TMU 等現金管理業務，提升客戶貢獻度。
3. 依客戶整體貢獻度高低，做為授信利率訂價之參考。

## (二) 優質服務建立客戶忠誠度

1. 鞏固核心優良客戶，積極開發具潛力中小企業，提供全方位服務，以成為主力往來銀行為目標，擴大市場占有率。
2. 規劃辦理分行電話禮貌測試與櫃檯服務品質實地考評，加重臨櫃禮貌，應答態度及服裝儀容等考評，以提高客戶滿意度。

## 三、在「創新」方面

產品服務客製化，注意市場脈動及政策方向，改良原有產品或服務，或向先進銀行學習新技術，創新作業流程，導入顧客需求，以提供客製化服務或差異化產品，如開發具利基之消費性貸款、發展高齡社會具潛力的信託及養老金融商品；引進為本行量身訂做理財商品等...

## 四、在「法規與社會」方面

- (一) 強化同仁法令遵循觀念，落實法令遵循三道防線之有效性。
- (二) 強化公司治理，持續提升資訊透明度，配合證基會上市櫃「公司治理評鑑」項目，爭取優異成績，建立本行重視公司治理之形象。
- (三) 善盡企業社會責任
  1. 落實關懷社會的理念，積極參與公益活動，提升本行社會形象。
  2. 推行「節能減碳」配合新行舍規劃環保再生能源設施，強化對社會和環境的責任。
  3. 導入赤道原則之精神，將授信戶對環境及善盡企業社會責任情形納入融資評估重點。

## (肆)顧客構面

### 一、發展通路，整合金融服務

- (一) 營業單位分組分別考評，落實目標及績效差異管理，激勵各單位自我砥礪成長。
- (二) 透過營業單位分級管理與認養制度，總分行同仁全員參與全員行銷協助其解決業務問題與經營瓶頸，以達盈餘目標。
- (三) 持續檢討績效不佳分行，進行改造或遷址，以發揮通路最大效益。

### 二、持續創新金融，緊密維繫客戶

- (一) 全力發展網路及行動銀行業務，並擴大應用，切合網路新世代族群通路要求。
- (二) 深入探討顧客需求，精準切入市場服務的缺口。
- (三) 加強企金 AO 專業度，並提供異於同業服務，主動關懷協助客戶財務診斷等資源之申請及輔導，以鞏固客戶向心力。



## (伍)財務構面

### 一、強化獲利，追求業務績效

(一) 提高活期性存款比重，降低台幣資金成本。

(二) 提升手續費收入，改善營收結構

1. 整合行銷資源，擴大客戶往來深度，提高客戶整體貢獻度。

2. 建立營業單位作業成本觀念，加強各項手續費之收取，相關費率減免及優惠應檢視客戶貢獻度，避免過度浮濫，損及本行收益。

(三) 加強財務投資

1. 適時調整資金配置，提升資金運用效益，並積極進行外匯交易操作，以增裕營收。

2. 視金融情勢變化，動態調整股票及基金投資部位，以提升操作績效。

### 二、充實資本，重視股東權益

(一) 兼顧風險控制與業務發展，充實資本結構，並積極調整風險性資產結構，擴大營運規模，提升獲利回饋股東。

(二) 規劃辦理風險性資產收益率考核，引導營業單位加強移送信保基金，調整放款結構，提高風險性資產收益率及降低信用風險權數，並進而提升資本適足率。

(三) 審慎規劃金融債券額度充實自有資本，並透過盈餘轉增資或伺機辦理現金增資強化核心資本以提升業務擴展能力。

## 伍、呆帳處理

本行除積極催理收回及大幅轉銷呆帳，以減少逾期放款，並持續加強控管授信品質及加速增提備抵呆帳，藉以提升本行資產品質，期使逾放比創新低，覆蓋率創新高。茲將最近五年之逾期放款、放款備抵呆帳總額及轉銷呆帳、催收款及呆帳收回情形臚列如后：

### (壹)逾期放款情形

單位：新台幣億元、%

基準日	108.9.30	107.12.31	106.12.31	105.12.31	104.12.31
逾期放款餘額	9.15	14.95	9.08	8.02	8.08
放款餘額	1,759.93	1,834.55	1,783.22	1,776.50	1,679.63
逾放比率(%)	0.52	0.81	0.51	0.45	0.48

註：107 年度因受慶富集團案之影響，以致該年度逾放餘額及逾放比率較往年有偏高之情形。

### (貳)放款備抵呆帳總額及轉銷呆帳總額情形

單位：新台幣億元

基準日	108.9.30	107.12.31	106.12.31	105.12.31	104.12.31
備抵呆帳總額	20.75	22.11	24.62	20.34	20.19
覆蓋率(%) <sup>註1</sup>	226.89	147.92	270.97	253.64	249.73
當年度提列放款備抵呆帳總額	5.39	8.57	7.67	4.90	4.51
當年度轉銷呆帳總額	6.84	11.15	3.24	4.70	2.89

註1：覆蓋率定義：備抵呆帳總額/逾期放款總額。

註2：107 年度因受慶富集團案之影響，當年度對該集團授信大幅轉銷呆帳 7.61 億元，以致該年度覆蓋率較往年有偏低之情形。

### (參)催收款及呆帳收回情形

授信案件逾期後，本行即依規提列備抵呆帳，藉以提升本行資產品質並強化風險承擔能力。因此授信案件逾期後，催收人員應即依照有關規定程序進行催討，儘速採取有效措施，俾能順利收回債權，故逾期案件雖轉銷呆帳，然透過催理程序追償，仍能收回部分催收款及呆帳，有效降低逾期放款及減少提列呆帳認列之損失，本行近 5 年催收款及呆帳收回情形如表。

單位：新台幣億元

基準日	108.9.30	107.12.31	106.12.31	105.12.31	104.12.31
催收款項收回	3.31	4.74	4.87	2.90	2.56
呆帳收回	2.10	2.09	1.02	1.29	1.04
合計	5.41	6.83	5.89	4.19	3.60

註：慶富集團案之二筆擔保土地於本(108)年 9 月 3 日拍定 3.37 億元，將收回約 3 億元(已預扣土地增值稅約 3,000 萬元)。

## (肆)檢討原因及因應對策具體方案

### 一、企金部分

逾放原因	改善控管措施
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 大環境不佳，部分產業營運受挫。</li> <li>2. 未確實分析經營能力及評估還款能力。</li> <li>3. 未確實查核資金流向。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 產業之控管 因應整體經濟環境變遷，「土木工程業」、「專門營造業」與「資訊及通訊設備零售業」之授信案件，屬經理權限者調整為授信管理處處長權限。</li> <li>2. 信保基金保證成數控管 檢視本行經權內移送信保基金授信案件，最近二年內(106.1.1-107.12.31)全行逾放比 0.92%，逾放比率仍偏高，為提升本行授信資產品質，信保基金保證成數 6 成以下者(含 6 成)取消經理權限授權，一律送總行依授權層級審核。</li> <li>3. 提高擔保比率 為維護授信資產品質，營業單位經權內移送信保基金保證之案件，擔保比率(含信保基金保證成數、活存設質、不動產放款值內金額、營業交易票據控管...等)應達 8 成以上。</li> <li>4. 落實評估借戶風險 對於借戶自結財務資料與前一年度財報有重大差異，不論是否為行業特性，均應查證說明。</li> <li>5. 確實查核借戶之借款用途與實際資金流向，避免發生資金用途不符情形，落實貸後管理作業，以及注意借款之資金不可回流至關係企業或母公司帳戶。</li> </ol>

## 二、消金部分

逾放原因	改善控管措施
<p>1. 未確實辦理擔保品鑑估，以致鑑估金額偏離市價，債務求償有所落差。</p> <p>2. 未確實評估還款能力，以致發生延滯，造成損失。</p>	<p>1. 擔保品鑑估</p> <p>(1) 經權案件之控管</p> <p>自 107.8.8 起，凡以不動產擔保(正式擔保、加強擔保)之授信，其擔保品鑑價一律移送總行鑑價覆審中心或授信管理處第三辦公室覆審，以加強控管經權案件之授信風險。</p> <p>(2) 買賣契約之查證</p> <p>對於不動產買賣過戶 6 個月內申貸之授信案件，應於核准貸放後 3 個月內回查不動產實價登錄資料，以再次查證買賣契約書之真實性。</p> <p>(3) 實價登錄之建檔</p> <p>回查實價登錄價格建檔作業，並產製買賣契約書金額與實價登錄金額不符合報表。</p> <p>2. 還款能力之評估</p> <p>(1) 所得之查證</p> <p>透過公開資料網站查證是否為合法登記之公司行號出具之扣繳憑單或薪資單、核算存摺存入及支出後結存數是否相符、參考聯徵其他行庫報送之所得資訊、電話照會服務之公司..等方式，查證其真偽。同時對於借戶之所得與其年齡、行業或職稱不相當者，應特別查證。</p> <p>(2) 還款能力之確認</p> <p>對於借保戶之所得資料應徵提相關佐證資料並確實查證其真實性，以覈實評估借戶之還款能力。</p>

### 三、具體方案

爰擬訂定短、中、長期目標，以期有效控管及改善本行逾期放款。

#### (一)短期目標執行

因應 BIS(資本適足率)之第一類資本比率要維持在 8.5%以上，考量本行現行規模，對於放款餘額之預估，應維持在 1,800 億元左右，108 年 12 月底前逾放比率可望降至 0.50%以下。

#### (二)中、長期目標執行

加強控管授信品質，對金額較大之逾期放款，積極催收並儘速打銷呆帳，以減少逾期放款，中、長期目標為逾放比率降至同業平均逾放比率水準。

## 陸、慶富集團之後續處理情形

### (壹)損失金額評估

一、慶○造船及其關聯戶授信金額、轉銷呆帳及提存備呆明細如下：

單位：新台幣億元

戶名	帳列餘額 (含本金、利息、短墊)	轉銷呆帳	預估拍賣收回	預估損失
慶○造船	2.85	2.85	0.00	2.85
慶○水產	1.59	0.44	1.15	0.44
慶○投資	6.01	3.19	3.00	3.01
慶○海洋	1.60	1.60	0.00	1.60
合計	12.05	8.07	4.15	7.90

◎慶○水產案，本案擔保品漁船一艘已於 108.3.12 漁船拍賣 拍定 1.28 億元。108.8.28 收回拍賣之分配款 1.19 億元，其中 0.04 億元執行費。

◎慶○投資案，本案擔保品土地 2 筆並設定第一、二順位抵押權 4.3 億元。108.9.3 第三次拍賣拍定，拍定價 3.37 億元，待法院分配中。

評估：

- 1.拍定之 2 筆土地估算其土地增值稅約計 0.63 億元，本行以利害關係人依土地稅法申請減免土地增值稅，若申請順利完成者，土地增值稅約計 0.32 億元，可減免約 0.30 億元。
- 2.初估本案拍賣本行可分配金額約 3.00 億元，除沖償帳列餘額 2.82 億元後，可再收回 0.18 億元呆帳，則本行慶富集團案之總損失約計 7.90 億元。

## (貳)整體執行情形

有關慶富案之催理情形，簡述如下：

### 一、擔保品之執行情形(截至 108.9.30)：

(一)漁船部分：(慶○水產案) 本行擔保品漁船「豐祥 779 號」1 艘，本行設定第一順位抵押權 3.6.億元。

日期	辦理情形
107.03.21	聲請強制執行抵押品-漁船(豐祥 779 號)
107.07.10	第一次拍賣，拍賣底價 3.80 億元。
107.08.07	第二次拍賣，拍賣底價 3.04 億元。
107.09.18	第三次拍賣，拍賣底價 2.46 億元。
107.10.30	特別拍賣，拍賣底價 1.97 億元，流標，法院撤回。
107.11.08	再次聲請強制執行抵押品-漁船(豐祥 779 號)，並聲請以前特別拍賣底價減 2 成為第一次拍賣底價。
108.02.19	第一次拍賣，拍賣底價 1.60 億元。
108.03.12	第二次拍賣，拍賣底價 1.28 億元，最後拍定價格 1.28 億元，待分配。
108.08.28	收回分配款 1.19 億元，並沖償債權本金 1.15 億元及訴訟費用 0.04 億元。

(二)土地部分：(慶○投資案) 本案擔保品土地 2 筆並設定第一、二順位抵押權 4.30 億元。

日期	辦理情形
108.01.07	聲請強制執行抵押品受償。
108.05.21	第一次拍賣，拍賣底價 3.71 億元，流標。
108.07.23	第二次拍賣，拍賣底價 3.33 億元，流標。
108.09.03	第三次拍賣，拍賣底價 3.00 億元，第三人拍定，拍定價格 3.37 億元，待法院分配中。



- 二、本行已針對授信戶之借、保戶其他資產併案強制執行中，待分配受償。
- 三、慶○海洋公司聯貸案，催理程序由主辦行土地銀行辦理中，現階段由主辦行與業主基隆海科館洽談返還已沒入之履約保證金，銀行再配合除去資產相關負擔(包括塗銷BOT土地地上權之抵押權、撤銷假扣押等)。

### **(參)人員懲處**

本行辦理慶富公司相關授信案人員之責任檢討乙節，業經本行 107.3.21 人事評議委員會審議通過，核定相關單位主管等 5 人懲處在案。

## 柒、改善授信資產品質、提升內稽內控等具體改善作法

### (壹)修訂對集團企業無擔保授信限額

考量本行風險承受度，修訂本行對集團企業授信限額方案，下修對集團企業無擔保授信限額。

### (貳)新訂專案融資作業規範

新訂專案融資作業規範，規範適用範圍、納入第三方機構之評估報告、規範專案財務規劃、融資架構、風險抵減及風險控管機制、貸後管理等。

### (參)增修本行徵授信相關作業規範

- 一、為控管資金用途係用於增資且金額較大之授信風險，修訂本行徵信作業準則，對於資金用途為借戶對其投資企業之增資者，應增提被投資企業之籌資計畫，並加以分析。
- 二、修訂本行徵信作業準則，對於聯貸案之徵信，除評估主辦行之聯貸說明書外，並應透過不同管道蒐集借保戶資料，據以作成徵信報告。

### (肆)修訂本行徵、授信報告內容，俾利評估借戶風險

修訂本行徵、授信報告內容，更完整呈現借戶及關係企業之財業務狀況，俾利評估借戶風險。

#### 一、徵信報告：

- (一)對於借戶自結財務資料與前一年度財報有重大差異，不論是否為行業特性，均應查證說明。
- (二)在關係人交易欄位，增加借戶有鉅額關係企業應收帳款及久未收回之異常情形，應查證說明。

- 二、授信審核表:增加集團企業財、業務狀況附表，俾利評估集團整體風險。

#### **(伍)限制本行授信金額不得流入已申貸專案融資之重大工程**

嗣後知悉借戶承攬專案工程並已有申貸該工程專案融資，於本行申貸之貸款額度授信條件應限制不得用於該專案。

#### **(陸)落實查核借戶之借款用途與實際資金流向**

106年12月18日通函重申各營業單位，應確實查核借戶之借款用途與實際資金流向，避免發生資金用途不符情形，落實貸後管理作業，以及注意借款之資金不可回流至關係企業或母公司帳戶。

#### **(柒)新增「企金戶撥貸後帳戶資金流向與回流情形查核表」**

新增「企金戶撥貸後帳戶資金流向與回流情形查核表」，自107年1月2日起實施，由營業單位檢視是否有貸款資金回流不符資金用途之情形。上開報表一式二份，營業單位逐筆註明查核情形，送主管核閱後，一份營業單位留存備查，一份送交授管處各管區存查。

#### **(捌)聯貸參貸案均應辦理覆審**

補強聯貸案貸後管理機制，修正本行授信覆審辦法，嗣後聯貸參貸案均應辦理覆審，對於依工程進度撥款案件，應配合撥款進度辦理實地調查。

#### **(玖)增訂聯貸案撥款應取得證明文件後始得撥款**

配合修正本行辦理聯合授信作業注意事項，增訂聯貸案撥款時，應依聯貸合約、授信條件所規定應徵取之文件、約定之撥款進度，向主辦行或管理行取得證明文件後始得撥款。

## 捌、上會期議員關注之議題

(壹)針對慶富造船股份有限公司關聯戶授信案，請說明針對相關疑義重啟調查？另應重新檢視並對案關經辦、主管、董事等究責？

- 一、有關應對辦理慶富集團授信案重啟調查乙案，據悉高雄市政府已將本案移送檢調單位偵辦；若其中有涉及不法行為，將由檢調司法單位重新調查審理，以釐清真相；而本行將依調查單位需求，提供相關資料配合調查。
- 二、至於應重新檢視並對案關經辦、主管、董事等究責乙案，茲因高雄市政府已將本案移送檢調單位偵辦，故為能進一步釐清相關人員責任，將視檢調司法單位重新調查審理之結果，依事實追究責任。

**(貳)建議重新偵辦洛基公司違規貸放抽佣案，並對失職人員嚴以究責？**

- 一、有關本行內部人員申購洛基公司關係人私募股票乙案，經查，上開申購股票之價格並未優於其他申購人，且申購後須受 3 年閉鎖期之限制。又申購私募股票之價格均屬公開定價，並經查證申購人皆已悉數繳付申購股款，應尚無違法抽傭之情事。
- 二、惟為加強自律之要求及落實 105 年遭金融監督管理委員會執行專案檢查並認有應利益迴避而未迴避等缺失，本行除已個別提醒上述在職內部人員應嚴守利益衝突迴避原則外，並對本行經營階層(董事)及管理階層(含全體從業人員)再次通函提請恪遵本行 104 年 8 月 27 日訂定之道德行為準則及 107 年 12 月 20 日訂定之誠信經營守則等相關規範。
- 三、經查本行針對本案已提報本(108)年 7 月 5 日人事評議委員會審議檢討，並對相關人員各予以書面警告。

**(參)灣內分行貸款逾放案，建議檢討相關呆帳授信案件，並對失職人員嚴以究責？**

一、有關灣內分行貸款逾放乙案，已檢討相關案件並積極改善，改善情形如下表：

逾放原因	改善控管措施
<p>1.未確實辦理擔保品鑑估，以致鑑估金額偏離市價，債務求償有所落差。</p> <p>2.未確實評估還款能力，以致發生延滯，造成損失。</p>	<p>1.擔保品鑑估</p> <p>(1)經權案件之控管 自 107.8.8 起，凡以不動產擔保（正式擔保、加強擔保）之授信，其擔保品鑑價一律移送總行鑑價覆審中心或授信管理處第三辦公室覆審，以加強控管經權案件之授信風險。</p> <p>(2)買賣契約之查證 對於不動產買賣過戶 6 個月內申貸之授信案件，應於核准貸放後 3 個月內回查不動產實價登錄資料，以再次查證買賣契約書之真實性。</p> <p>(3)實價登錄之建檔 回查實價登錄價格建檔作業，並產製買賣契約書金額與實價登錄金額不符合報表。</p> <p>2.還款能力之評估</p> <p>(1)所得之查證 透過公開資料網站查證是否為合法登記之公司行號出具之扣繳憑單或薪資單、核算存摺存入及支出後結存數是否相符、參考聯徵其他行庫報送之所得資訊、電話照會服務之公司..等方式，查證其真偽。同時對於借戶之所得與其年齡、行業或職稱不相當者，應特別查證。</p> <p>(2)還款能力之確認 對於借保戶之所得資料應徵提相關佐證資料並確實查證其真實性，以覈實評估借戶之還款能力。</p>

二、另，本行業已提報 106 年 3 月 17 日人事評議委員會審議檢討，並經核定灣內分行當時經理人予以記過壹次，以及授信主管及經辦各予以申誡壹次之處分。

**(肆)建議降低董事及經理人薪酬，以改善其經營績效？**

有關降低董事及經理人薪酬，以改善其經營績效乙案，依據 107 年國內 35 家銀行年報資料顯示，本行副總經理及總經理每人平均薪資與獎金位屬後段(約位居第 28 位)，經全盤考量本行績效提昇、士氣激勵及人才吸納等因素，對本行相關經理人等薪酬先維持現行制度；本行仍將持續審慎評估並參酌同業通常水準，適時檢討，以促進本行經營績效之持續提昇。

至於(獨)董事薪酬亦將蒐集同業資料，檢視並研議董事酬金標準，如有需調整，將依程序陳報並自明(109)年次(14)屆董事會起實施。

## 玖、結論

承蒙 鈞會長期以來之支持與督促，本行營運績效穩定成長，108 年截至 9 月底在全體同仁共同努力下，提存前稅前淨利 9.94 億元，達成預算目標 104.63%，提存後稅前淨利 6.41 億元，達成預算目標 100.16%。

在呆帳處理方面，本行除賡續強化授信前之風險控管，期降低逾期放款及呆帳發生機率外，對前已發生之逾放案件，則積極進行債權確保與催理等程序，期將損失機率降至最低。並落實強化經營動能，檢討各項經營成本之降低，做好資產品質之風險控管，期能提升營運績效與獲利情形。

另為本行長期資本規劃，強化資本結構，確保有適足之風險承擔能力及健全長期發展，金管會提點本行應辦理現金增資提高普通股比率。爰此，本行擬規劃辦理現金增資案，以改善財務結構，厚實營運基礎。待規劃完成將向高雄市政府提送增資發行計劃，全案尚仰望 鈞會玉成。

再次感謝 鈞會長久以來之支持、督導與鞭策，謝謝並期望各位議員女士、先生持續隨時對本行各項營運給予關注與指正，期本行營運績效與資產品質皆能與時俱進，蒸蒸日上，謝謝。