

行政院所屬各機關因公出國報告書

(出國類別：考察)

參加「金融業高階主管赴日考察團」考察報告

出國人員	服務機關：	台灣銀行		
	職稱：	董事長	副總經理	專門委員
	姓名	陳木在	王高津	宋孝萱
	服務機關：	土地銀行		
	職稱：	副總經理	主任	高級專員
	姓名	蕭永聰	黃新容	葉芝青
	服務機關：	中央信託局		
	職稱：	局長	處長	副處長
	姓名	黃榮顯	徐博志	朱曼怡

出國地點：日本

出國期間：90.11.14-90.11.18

報告日期：90.12.20

D1 / 009007614

摘 要

因應金融時代環境的變遷，增進現代銀行經營競爭力，本國最具規模及代表性之國有金融機構合併案—台灣銀行、土地銀行及中央信託局合併案早於八十八年十二月即宣布，惟囿於當時相關法令規章尚未完備，於八十九年六月宣布停止進行，復於九十年三月再度宣布繼續辦理。

九十年十一月立法院三讀通過之「金融控股公司法」，為本國金融制度之另一重大起點，正如八十年開放新銀行之設立，對於本國未來金融市場將是另一新的面貌及衝擊，同時對於三行局之合併案亦提供了法源依據，使得三行局合併之規劃作業正式進入緊鑼密鼓的階段。

由於現代金融服務自動化程度已相當高，無論各式新種金融商品之提供均需資訊作業之配合，透過資訊的應用可提供客戶即時、便利之金融服務，同時資訊之應用更可簡化銀行內部工作、降低作業成本、提高工作效率。於科技發展迅速的時代，無論是電腦設備或應用系統功能提昇均成為銀行競爭的利器，銀行之資訊作業發展已為現代銀行經營策略之重要議題。以資訊作業對於現代銀行經營之影響力及重要性，因應三行局之合併作業其中資訊作

業之整合規劃以其影響之深遠確實為一不可忽視且須週詳規劃、考量之重要議題。

日本於1990年代泡沫經濟破裂，金融體系受傷甚為慘重，經日本政府大力改革，鼓勵成立金融控股公司，迄今已形成四大金融集團，於此過程中，大規模之合併及整合一直不斷持續進行中，其合併方式及過程或可作為本國未來金融控股公司進行合併及整合作業之參考。

爰此；本次於90·11·14至90·11·18期間，財金公司邀集台灣銀行、中央信託局、土地銀行、金融研訓院及財宏公司等之高階主管就金融控股公司、合併作業及相關資訊系統整合等主題赴日考察，期望於過程中了解日本過去金融控股公司合併及資訊系統整合之經驗可作為日後三行局進行合併規劃作業之參考。同時，因應未來金融資訊系統之發展應用，主辦單位也提供IBM公司有關第三代金融連線系統、資訊外包服務、共用資訊中心等之最新訊息亦可作為銀行未來資訊作業發展之參考。

目 錄

壹、 目的.....	3
貳、 過程.....	4
參、 心得.....	6
一、 日本金融業之發展策略及資訊應用現況(DA IWA BANK 集團之經驗).....	6
二、 日本金融業之發展趨勢.....	7
三、 日本金融業購併過程與資訊系統之整合.....	11
四、 亞洲金融機構採取資訊作業策略之趨勢.....	16
五、 地區性銀行之共用資訊中心(REGIONAL BANKS DATA CENTER (RBDC))介紹.....	17
六、 銀行核心 CORE BANKING SOLUTION (C BS) 系統介紹.....	19
肆、 建議.....	21
一、 提供合併作業之具體效益評估，以建立員工對合併作業進行之共 識.....	22

二、 合併作業進行之過程應經完整之事前計劃與溝通	23
三、 資訊系統整合作業與合併作業之配合應依各階段業務及組織合 併之規劃分階段進行.....	24
四、 資訊系統整合作業應經事前詳實評估整合作業之方式、設備投 資、人力及預計作業時程.....	28
五、 資訊作業之整合應由各合併銀行資訊單位成立資訊專案組織(I T PROGRAM OFFICE)，負責與業務部門及合併 資訊單位之協調.....	29
六、 其他	30
七、 綜合建議：金融控股公司及資訊系統整合作業成功之必要條件	31
伍、 附錄.....	32

壹、 目的

職等奉派參加「金融業高階主管赴日考察團」至日本考察主要為因應三行局合併作業成立金融控股公司，了解日本金融業近年來進行之合併整合過程中，有關資訊系統整合之經驗以作為三行局未來資訊作業整合之參考。

由於三行局現有業務類別及業務量繁多，面對成立金融控股公司成立後相關業務之整合及組織調整，資訊系統必須配合之整合作業勢必相當繁重，期望於現階段規劃作業經由日本金融業合併作業資訊整合之經驗及方法，作為未來實際作業之規劃參考。

另一方面，由於資訊作業對於銀行經營策略之重要性日益增加，日本金融業之資訊作業現況及發展趨勢亦可作為銀行未來資訊作業之參考。因此針對新一代連線系統、資訊外包服務、資訊共用中心等新資訊亦蒐集相關資料作為參考。

貳、 過程

本次考察主要以研討會方式進行，以考察相關之主題為主軸邀請經驗豐富之專家說明；研討主題涵蓋業務層面及資訊技術層面，提供銀行高階主管最新經營管理資訊，包括有：

- A. 日本金融業之發展策略及資訊應用現況(D A I W A B A N K集團之經驗)
- B. 日本金融業合併與購併之資訊作業之整合
- C. 亞洲金融客戶之 I T趨勢
- D. D A I W A B A N K 之實例參考
- E. 地區性銀行之共用資訊中心(REGIONAL B A N K S D A T A C E N T E R (R B D C))介紹
- F. C O R E B A N K I N G 系統說明
- G. 存取共用通道(A C C E S S H U B)與資訊系統之整合

由於研討之主題即為考察之重點且課程安排之講師經驗豐富，於研討過程中與會人員均聚精會神了解講師的重點並就重點部份或不甚清楚部份與專家們再三研究討論，企盼於短短時間內能有重大收穫，惟囿於時間之限制，許多的問題及資料無法當時充分了解、提

供，可能尚需請專家們日後再提供更詳盡之資料作為參考，另外，有關地區性銀行之共用資訊中心(R B D C)部份，除研討外還安排與會人員實地現場參觀亦留下極為深刻之印象。

參、心得

本次考察雖然時間不長，惟因以研討會方式進行，故時間安排非常緊湊且內容非常充實，謹就重要研討議題概要摘錄及心得說明如后：

一、日本金融業之發展策略及資訊應用現況(DA IWA BANK 集團之經驗)

自1990年代起，日本金融業即開始進行銀行間之購併作業，迄今主要形成四大金融控股集團(UFJ HOLDINGS, MITSUI SUMITOMO, MIZUHO HOLDINGDS, MITSU NBISHI-TOKYO FINANCIAL GROUP)，DA IWA BANK 集團則為超級之地區性銀行。

以DA IWA BANK 集團本身之市場定位即為超級之地區性銀行及加強與異業結盟(如信託及退休金業)以加強其競爭力。其階段性之策略即為第一階段(2001/08)與其他地區性銀行(DA IWA A, KINKI OSAKA, NARA)合併，同時將其信託業務部份售予其合作夥伴(JV PARTNERS)，第二階段(2001/09)合併另一地區性銀行(ASAHI)，第三階段(2001/10)進行銀行分支機構之組織再造，預計2003/1Q完成。

經由金融機構之併購與重組，該集團預期之效益就管理層面而言包括策略之一致性、資源之重分配及提供整合性之多樣金融商品及服務，另一方面可達管理單位、員工及管理成本之合理性，合併後之預期效益應可減少32%之營業據點，27%之員工，降低14%之成本。

有關DAIWA BANK 集團之資訊作業發展策略則與IBM合組D & I公司以簽訂資訊作業外包協議方式進行，將資訊作業部門人員移轉至D & I公司，業務規劃由DAIWA BANK 集團負責，至資訊作業配合相關事項則由D & I公司負責；採取本項資訊作業外包方式主要之效益一方面可降低資訊作業之成本，而獨立之資訊公司（D & I）可任用較專業之技術人員，對於DAIWA BANK之業務需求較能即時因應，提高生產力約15%且改善品質達30%。

二、 日本金融業之發展趨勢

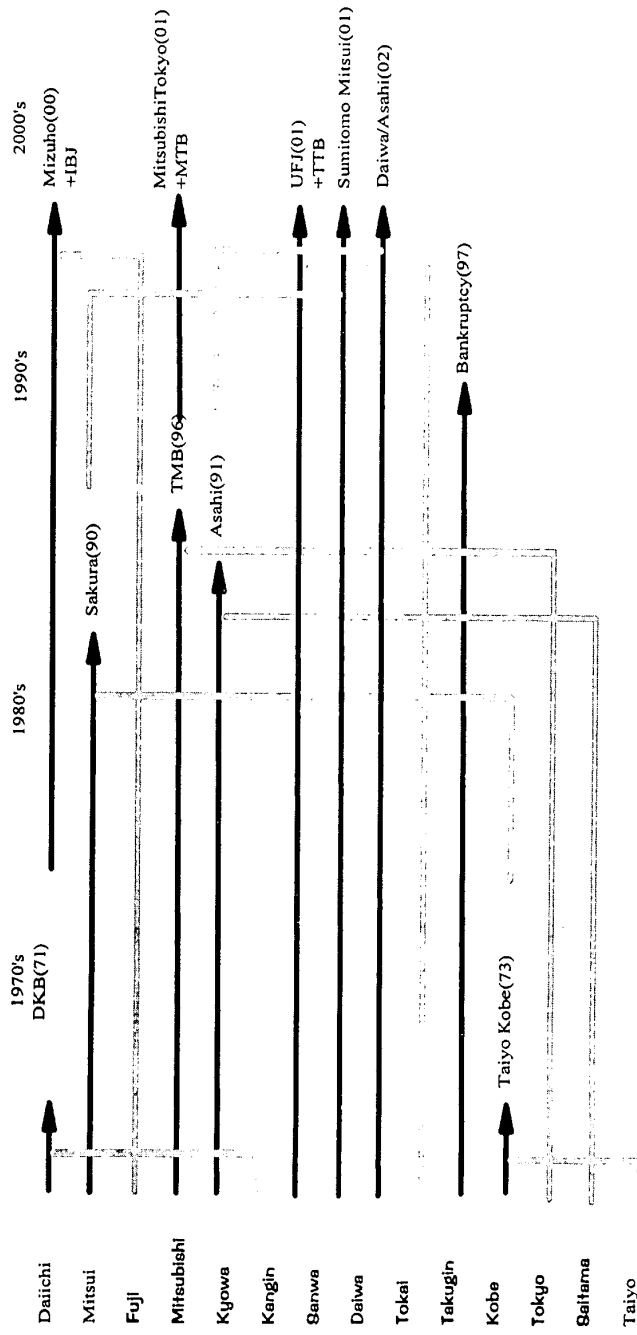
近年來大多數日本銀行之業務均呈現虧損狀況，主要原因為經濟不景氣造成之大額逾期放款、呆帳，另一方面則受不動產價格及股市巨幅下滑證券投資虧損之影響，雖經政府投注資金，降低壞帳比率惟成果有限，而股市市值之大幅下降更使得銀行營運日漸艱辛。

面對艱辛之營運環境，再加上日本政府對於金融各項業務法令之鬆綁，如開放各項新種金融商品（如銷售投資信託基金、證券投資、退休年金、

保險等)、開放各式通路(如分行設立、網路銀行、個人銀行等)、開放新的競爭者(如其他產業、國外競爭者等)、開放其他行業經營銀行業務(如金融控股公司、公債承銷業等)等,使得日本銀行業必須面對更多的挑戰。

因應金融環境的變遷及法令規章的開放,日本銀行採取之因應之道為加強金融商品之多樣性(如銷售投資信託基金、保險、退休年金等)、提供多元化之金融服務通路(如增設A T M於便利商店、網路銀行、行動銀行等)、增進客戶關係管理(個人理財及企業財務管理等)、採取與異業結盟之經營模式(與信託業、保險業等之結盟)、加強風險管理等。

日本銀行間之併購亦為因應競爭之重要策略之一,迄今已形成四大金融控股集團,同時D A I W A B A N K 與A S A H I B A N K之合併之作業也已進行規劃中,詳細的組合如下表:



合併作業程序無論是四大金融控股集團或規劃中的合併作業，目前均如火如荼尚在進行中，預計完成作業之時程依計畫應持續至2003年以後，於合併過程中亦分階段目標持續進行（參考附表一）。以日本銀行進行併購之主要考量在於經過事前詳盡的評估併購所能得到之效益，以合併之策略主要預期之效益主要為追求高效率（如降低成本、增加收益）、加強競爭優勢、資訊投資具有策略性以爭取新市場、新商品、新通路等。

在降低成本方面主要即為透過減少營業單位及人員之裁撤，預計本年度減少目標為6%，未來年度則將持續進行以達成降低成本之目標（如附表二）。於收益增加部份主要的方向為加強非利息之收入（如手續費收入等），惟尚未呈現具體實際成效，整體而言，合併作業對於提昇效益部份尚不明顯，故降低更多成本是必須繼續進行的。

配合金融環境之變遷銀行經營之策略及方向，現行及未來資訊作業於金融業之主要發展為加強金融商品及服務之多樣化，提供多元化之金融服務通路及加強客戶關係管理及市場行銷支援等。

於商品及服務之多樣化方面如結合其他服務商品行銷，以客戶需求為導向提供客戶完整金融商品服務，同時提供客戶更快捷、更便利之服務管道。

於提供多元化之金融服務通路方面，以客戶需求為導向，提供各式服務通路如網際網路、行動電話、電話、A T M、客戶服務中心、營業單位等，由傳統營業單位逐漸導向自動化設備，提供客戶不受時間、地點之服務通路。

於加強客戶關係管理及市場行銷支援方面，以客戶為中心整合客戶相關訊息，了解客戶往來情形及資金需求以加強與客戶往來並可主動行銷。

三、 日本金融業購併過程與資訊系統之整合

自1970年代日本銀行由15家經由持續不斷的合併過程，迄今整合為四大金融控股集團及DAIWA/ASAHI控股公司，綜合以往合併之過程，資訊系統整合部份可結論如下：(1)採二階段方式進行(2)須投注大批人力及成本(3)系統整合完成之時程有縮短之趨勢(參考附表三)。

合併銀行／系統 整合時間／投資 ／人力	SAKURA	ASAHI	TOKYO/MI TSUBISHI
系統整合時間	38個月	27個月	25個月
系統整合投資	20-30億 日元	30億日元	20億日元
系統整合人力	9000人月	9000人月	15000人月

於大型合併作業中，電腦系統之整合方式可歸類四種型態，(1) 控股公司下各合併銀行系統各自獨立作業 (2) 被合併銀行之系統為存續銀行取代 (3) 選擇合併銀行間各子系統較優者為整合系統 (4) 由未來之控股公司以市場最佳之系統取代各現有合併銀行之系統。以日本實際進行之合併作業經驗，其中以方式 (2) 被合併銀行之系統為存續銀行取代及方式 (3) 選擇合併銀行間各子系統較優者為整合系統為較普遍且可行之方法 (參考附表四)，以其相對風險較小、較易成功。

資訊系統之整合對於銀行之合併作業是非常重要且急迫的事項，以其影響資訊系統的投資、營業單位網路架構及銀行業務之整合。

參考美國金融控股公司及銀行合併之經驗，亦有系統整合採用不同方式之案例，如 BANC ONE 採用 (1) 控股公司下各合併銀行系統各自獨立作業之方式；NATIONS、FIRST UNION 採用 (2) 被合併銀行之系統為存續銀行取代之方式；CITI 與 TRAVELERS 合併則採 (1) 控股公司下各合併銀行系統各自獨立作業及 (3) 選擇合併銀行間各子系統較優者為整合系統之方式 (參考附表五)。

參考日本四大金融控股集團之合併及整合方式，其中 SUMITOMO MITSUI 集團於 2001 年四月並未成立控股公司，系統整合採用

(3) 選擇合併銀行間各子系統較優者為整合系統之方式，預計於2002年七月完成；UFJ集團於2001年四月成立金控公司，採用(4)由未來之控股公司以市場最佳之系統取代各現有合併銀行系統之方式預計於2002年四月完成；TOKYO MITSUBISHI集團於2001年四月成立，並不作整合工作；MIZUHO集團於2000年九月成立控股公司，採用(3)選擇合併銀行間各子系統較優者為整合系統之方式預計於2003年四月完成系統整合(參考附表六)。

對於合併相關之當事者無論是併購者亦或被併購者於合併整合過程中都是相當艱辛的工作，主要須將原有銀行之業務及資訊整合至合併後之新公司過程中所衍生之風險及複雜度。

合併及併購整合之方法論是包含相當複雜的階段/程序及事項，所有階段/程序均需事前縝密規劃，訂定各階段之作業目標、任務及採行之步驟；運用以此方法論可於合併及併購過程中有系統地進行可較有效率及迅速進行資訊系統之整合作業。

依據合併及併購整合之方法論，合併作業程序為一循環過程，於此循環中主要可分為四個階段，四個階段是循環進行的：

第一階段：Assessment

- 建立 IT Program Office

- Target Assessment

- Company Comparison

第二階段：Merger Target Model and Plan

- Develop Integrated Solution

- Build Transition Road map

第三階段：Integration

- IT Project Management

- Execute Defined Projects

- Track Progress to Plan

- Identify Non-critical path Projects

第四階段：Continuous Improvement

- Execute Non-Critical Path Project

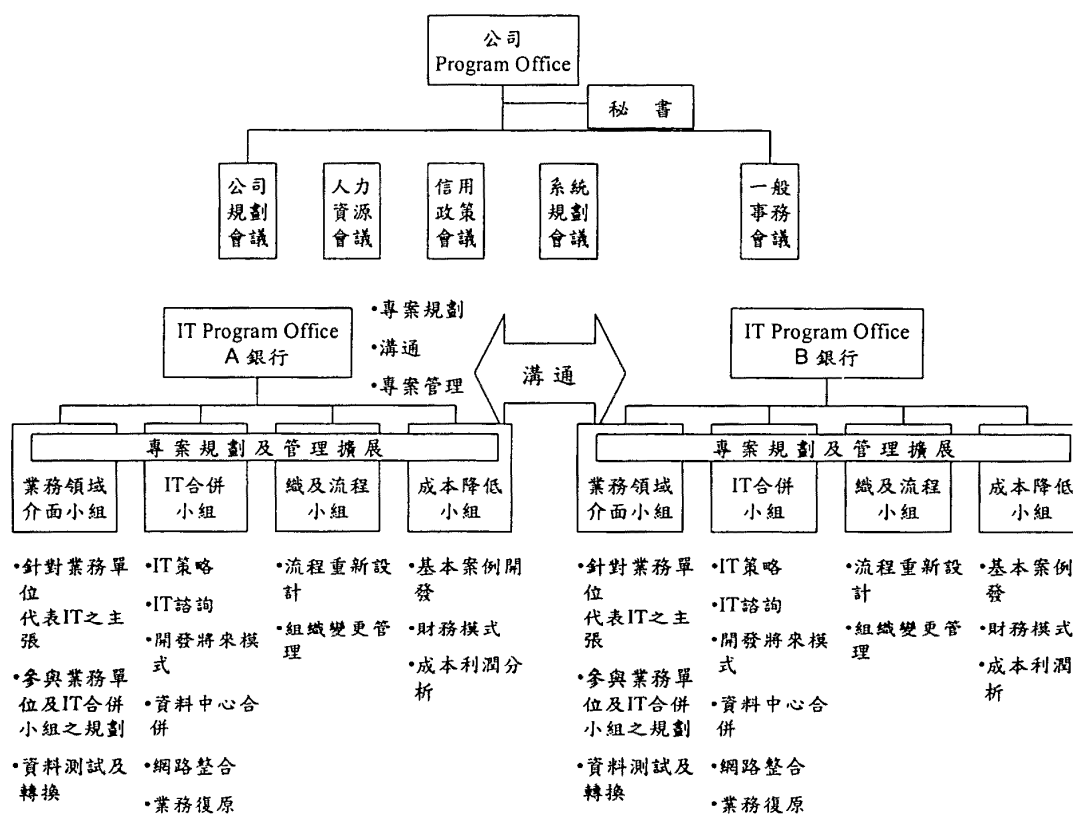
- Prepare CBA (Cost Benefit Analysis)for projects

- Assess Business Results

- Process Improvements

參考過去合併整合之經驗，各合併銀行成立資訊專案組織（IT PROGRAM OFFICE）是相當具有成效的，可提供對於合併過程

中專案之規劃、溝通及專案管理等功能，加速合併整合作業之進行，同時建立對於合併後整合系統之共識，提供較有效率之溝通及作業方式，包括網路、應用系統之整合、與業務單位之協調溝通、資訊作業之策略、資訊中心地點之合併、資料之測試及轉換、人員組織之調整等事項。其組織及功能如下圖：



資訊作業之管轄權 (IT GOVERNANCE) 對於公司或集團公司而言均是非常重要事項，以分工及角色而言原則上可區分為三個，控

股公司主要為訂定資訊作業之原則及系統架構如訂定資訊作業之遠景／原則、集團整體資訊架構、資訊作業組織、管理系統及流程；集團之資訊部門／公司則負責管理資訊作業包括建置及管理資訊系統、系統之開發及運轉、技術平台、元件之製作；集團內之業務使用單位主要分工則為應用資訊作業如應用系統之規劃，應用系統之成本效益評估、應用系統之開發業務等（參考附表七）。

對於合併整合作業成功之因素須具備事前週詳之計劃、技巧的執行者及作業時效之考量；事前週詳之計劃如儘早及訂定優先順序，尤其對於資訊作業之整合；技巧的執行者如任用具有經驗豐富之合併／購併服務提供者可於合併過程中提供完整之服務；最重要成功之要項為：充分建立面臨挑戰之共識、成立專職團隊、成立專案組織列管進度、儘速執行且於整合後須持續觀察及檢討改善。

四、 亞洲金融機構採取資訊作業策略之趨勢

因應整體金融環境之變遷，亞洲金融機構採取之資訊作業策略亦作若干調整；如面臨政府金融法令之開放、加入WTO的影響、合併／購併進行之因應、國際化、存放利差降低、科技發展、網際網路之普及發達、應用系統僵化等因素，使得現今銀行業者開始思考資訊作業策略究應採自建（BUILD）亦或外購（BUY）？

整體亞洲地區及全球資訊作業外包（IT STRATEGIC OUTSOURCING）市場於近年來均呈現成長趨勢，傳統資訊作業外包之主要效益考量為將焦點集中於核心業務，將其餘非核心業務之系統採外包方式辦理；或為降低風險可較有彈性運用人力資源；或為成本考量降低成本、投資報酬率最大化等之考量；對於現況作業需求而言，尤其是面臨網際網路之快速發展及應用更須考量專業技術之引進、整體效能之最佳化、安控作業之加強及系統穩定性等因素，使得銀行資訊作業外包之需求更有其必要性以維持其競爭力。以日本近年來之案例如地區性銀行之共用資訊中心（REGIONAL BANK DATA CENTER）、共用應用系統（如 82 BANK PACKAGE）均為資訊作業外包之參考案例。註：82 BANK 係日本地區性銀行之一。

五、 地區性銀行之共用資訊中心（REGIONAL BANKS DATA CENTER（RBDC））介紹

日本地區性銀行於近年來面對四大金融控股公司之競爭，優良客戶流失及壞帳等因素使其須加強其競爭力，其採用之方式為降低成本以增加其收益（合併銀行），同時提供客戶更佳之服務以慰留客戶如加強人力資源於主要核心業務，另一方面資訊部門面臨之挑戰則為降低成本，慰留及

訓練專業人才、與新科技同步及加強及加速系統開發之能力，面對各方之問題及挑戰，資訊作業之外包似乎可提供較佳之解決方案。

以地區性銀行之共用資訊中心(REGIONAL BANKS DATA CENTER(RBDC))，以下簡稱RBDC)作業範圍為例，主要提供(1)共用之資訊中心設置地點(2)共用之軟硬體設備及資源(3)共用之專業人力資源包括共用系統操作人力、應用系統開發及維護人力。

共用之資訊中心設置地點(HAGA DATA CENTER)提供良好之主機作業環境如電力、空調、消防、防震等及最佳之備援措施等，符合國際安全標準並提供標準安全之作業及管理程序並由專業人員負責操作。

以RBDC預計之作業項目及時程表大致可區分為(1)資訊中心之移入共用中心(2)應用系統之移轉(3)共用應用系統(82 BANK PACKAGE)，預計於2005年可完成(參考附表八)，因應共用系統之建置，於組織人員部份將成立RBSS負責現有系統之開發、維護及運作同時也負責新系統之規劃、開發、維護及運作。

以網路銀行共用主機服務(INTERNET BANKING WEB HOSTING SERVICE)為例，提供各地區性銀行共用

之網路銀行作業平台及共用之應用系統服務功能如交易、餘額查詢服務、轉帳、貸款申請等。目前已有數家地區性銀行加入此共用系統營運。

六、 銀行核心 CORE BANKING SOLUTION (CBS) 系統介紹

現今銀行在面臨自由化及全球化之趨勢下，導致銀行間競爭增加、利潤減少、降低成本之壓力、了解客戶需求增加等。於新興競爭市場下，致勝關鍵主要為（1）以客戶為導向（2）降低成本結構（3）提供具獲利性產品吸引客戶（4）與異業策略結盟及加強各種新通路提供以贏得市場先機。

因應市場之競爭，對於銀行現行之核心系統（CORE BANKING）已不足以因應，主要原因為現行銀行核心系統多為較為老舊之系統（約二十年左右）、採垂直式之產品設計、未以客戶為中心之設計、缺乏模組化設計之觀念，致系統修改不易，缺乏彈性，無法即時因應市場新產品之競爭。

以現今能符合銀行作業需求之核心系統，應具備下列特質：（1）高度擴充性（2）快速應用（3）安全性（4）充分稽核（5）高效率（6）低維護成本（7）方便客制化（8）提供全年全日無休之服務（9）資料共用性高（10）採開放式架構等。

CBS系統為IBM公司提供之新一代核心系統，主要是採以顧客為導向之業務模型，其設計的原則是：（1）以企業為主的全方位顧客關係及風險管理（2）企業通路採用標準介面（3）顧客可選擇採用自助式或經由銀行員工來處理其需求（4）行員可以根據顧客的需求及獲利率來彈性設計產品及服務。

CBS系統不僅提供連線交易處理，同時可收集顧客全方位的資訊並可緊密的與銀行其他系統銜接以提供業務及管理人員的決策支援。

總之CBS系統提供（1）以顧客服務為導向的業務系統，而非產品導向的系統，可即時以顧客需求迅速提供新產品及服務（2）系統設計以業務資訊的需求為導向，可提供線上即時顧客獲利分析及風險控管等資訊（3）提供線上資訊以減少報表的印製及分配（4）採用開放式標準系統通路，降低新通路的開發時間及費用（5）易於與策略夥伴的系統連結及管理，該系統已於澳洲BANK WEST已有實地應用經驗且頗具作業成效。

肆、 建議

金融控股公司法於2001年11月1日正式實施。同時於2001年11月13日正式簽署議定書，明年1月1日我國將成為WTO的正式會員；在金融控股公司法實施後，銀行、保險與證券等可跨業經營，而加入WTO之後則開放外資設立商業銀行、外國銀行分行、國際金融業務分行、外匯經紀商、信用卡業務機構及票券金融公司等，准許外國人在不同程度的規範下擁有並經營金融事業。面對銀行、保險與證券等可跨業提供多樣化金融服務及開放外國銀行參與金融市場競爭，傳統銀行因應整體金融環境的變遷，成立或加入金融控股公司以增加競爭優勢已蔚為趨勢，目前各控股公司陸續向財政部遞件申設金融控股公司，包括：第一金控、華南金控、玉山金控、建華金控、中國信託金控、台新金控、中華開發金控、富邦金控、交銀金控、國泰金控、日盛金控等。11月28日財政部完成首批金融控股公司申請設立案件的審查並正式核准華南、國泰、中國信託、富邦、建華、中華開發等六家金控公司的申設許可案。三行局合併成立金融控股公司案亦預計將於年底前送件，積極進行未來合併作業。

本次考察日本近年來持續進行銀行間之合併／購併過程及資訊系統整合方式等之經驗，確可提供本行未來進行合併整合作業之參考。

一、 提供合併作業之具體效益評估，以建立員工對合併作業進行之共識

成立金融控股公司主要目的在於鼓勵金融業透過控股方式進行整合，發揮金融綜合經營效益，擴大金融經濟規模及經濟範疇，邁向大型化以加強競爭力。

就三行局合併作業規劃經評估具有之利基如：

(一)、提升市場占有率，三行局合併最直接的益處，即存放款業務市場占有率提高，可減少同業間的惡質競爭，而且合併後的總資產約為新台幣 4.1 兆元，三行局合併後將是我國最大金控公司，也是全球排名第七十名的金融機構。

(二)、增進財務運作效率：由於合併後世界銀行排名迅速提升，可改善信用評等，進而降低外幣資金調度的成本，就新台幣資金來看，可晉升為市場資金的重要供給者，資金緊俏時，於資金市場有議價能力，因此，藉由資金成本降低、資金運用獲利提高，創造財務運作效率。

(三)、多元發展業務：土銀係辦理不動產信用兼農業信用的專

業銀行，中信局除銀行業務外，保險業務經驗豐富，合併後將綜跨銀行、保險、證券、土地開發，有利多元發展。

三行局合併作業就規模而言堪稱國內金融業最大規模，相關業務類別及組織規模影響甚巨，參考日本銀行合併作業實例，縝密嚴謹的事前規劃作業為未來推動成功之基礎，建立合併作業的共同目標更是絕對必須的要項，對於未來合併之後所可預期之效益提供具體之數字更可聚集員工向心力，加速合併作業之進行。進行三行局合併作業目前最大的障礙即在於三行局工會的不認同，建議如能將合併案經評估後之具體效益提供員工了解，取得工會的支持則可事半功倍，順利推動合併作業且可收預期之成效，否則沒有員工的支持，甚至員工對於合併作業缺乏認同、沒有向心力、對於未來沒有信心、不知何去何從，均會使得員工生產力降低，影響企業競爭力，造成企業經營危機，反而與合併之利基背道而馳，造成社會整體效益損失。因此，合併作業事前完整之效益評估以建立合併單位之共同目標應為合併作業過程中最重要的事項。

二、 合併作業進行之過程應經完整之事前計劃與溝通

參考日本銀行合併之案例，於合併過程中對於員工任務或組織的重新調整是絕對不可避免，如營業據點的裁撤、管理單位合併及人員的裁減等，於合併作業過程中考量企業成本及作業效率等因素，組織及人員的

精簡是持續進行的，日本銀行多為民營銀行間之合併雖沒有工會抗爭的情事，但大幅裁員及縮減營業據點是既定目標，且整體裁減比例相當高（員工數裁員約6%，營業據點裁撤約5.4%）。以三行局合併案而言，為達合併之整體作業效益，適當的裁撤營業據點、組織調整及員工工作內容再調整應是可以預見的，惟考量三行局目前均為國營銀行，現有員工多為公務員，如何於現有制度之下，一方面保障員工工作權益，另一方面可達企業再造之目標，可能為未來合併作業中非常重要之議題。因此，在三行局目前均為國營之經營模式下，與員工內部的共識更為重要，如何經由事前詳細完善的規劃，包括組織的調整、員工專業技能之再訓練甚至轉業輔導，各階段作業目標、作業方式及時程等經由事前完整規劃，同時將計劃內容與員工充分溝通，建立共同作業目標後方有可能順利進行。

三、 資訊系統整合作業與合併作業之配合應依各階段業務及組織合併之規劃分階段進行

參考日本近年來金融業及銀行合併之經驗，於合併過程中資訊系統整合扮演極重要之角色；因此於合併作業之規劃與執行過程中，資訊系統之整合亦為極重要的一環。尤其重要者在於資訊系統整合的目的在於配合各階段業務之合併及組織之調整，因此於資訊系統整合配合部份各階段

均有其不同的重點目標、作業技術以及協同參與人員。以三行局合併規劃作業為例，原則上業務及組織之合併採階段方式進行；第一階段成立金融控股公司，各合併銀行仍於此金融控股公司下依原作業方式運轉，則資訊系統整合作業於本階段則著重於資料整合：

- 資料整合：此一工程的重點在於配合金融控股公司成立與經營所需之合併經營管理表報與資訊等作業。

技術重點考量：須充分了解各合併銀行現行系統資料與業務流程，由相關人員共同研訂標準化之資料規格。

作業方法：可採用開放式作業平台或中介軟硬體設備（DATA HUB 或 MIDDLEWARE），作為連結各合併銀行現行系統須合併資料之處理，各合併銀行原有業務系統及作業流程可不做大幅更動。

當業務及組織合併作業的規劃第二階段為各合併銀行各業務及組織須作整合時，資訊系統整合配合本階段部份則著重於系統整合：

- 系統整合：於此階段須配合各業務子公司之經營系統作規劃整理，各業務子公司具不同之業務發展重點；為達整體合併效益資訊系統整合作業配合業務及組織合併之方向，則須將各現行合併銀行之系統進行整合作業，於此階段不僅須考量各合併銀行之現行系統架

構、可行整合方式，另一方面更須整體評估未來合併後之資訊系統架構、規模及核心功能等範疇。一般而言，本階段為合併作業中最重要之階段，所需規劃範圍較廣、作業時間長且須耗費相關人力及投資。

於本階段規劃之重點討論包括：

a. 確立推動方式

- 由各合併銀行資訊單位設立專案組織〈IT PROGRAM OFFICE〉
- 協商選定可行適用資訊系統整合作業之方式

由各金融合併案例中資訊系統整合可參考之四種方式中以方式（1）控股公司下各合併銀行系統各自獨立作業之方式影響較小，宜於跨業使用；同一業務性質宜以方式（3）選擇合併銀行間各子系統較優者為整合系統之方式，惟本國銀行如採用本方式時須特別注意，於定義各子系統之範疇須作充分研商。主要原因在於本國銀行業務資訊化應用已發展極具規模且銀行核心業務功能均已提供 24 小時自動化連線系統相關細節極深，實務上進行系統整合除原則性整合方式之研擬外尚有許多其他事項須仔細評估考量如技術平台之限制等。

b. 了解業務未來整併方向與內容之同異質性以評訂未來合併後系統平台之架構

- 對於未來整體金融資訊系統架構須做全貌之分析考量；包括主要之核心銀行系統〈CBS〉、信託類、外匯類、保險類等。
- 異質業務或異質平台間之系統處理之模式評估。

c. 開發作業之規劃

- 作業之分工
- 同步進行之控管與協調
- 各個核心系統設計分析
- 資料與訊息協定之規劃
- 轉換建置作業實施方案

以上為執行時必須之作業項目，所需時間長且須投注人力甚巨。

當業務及組織合併作業的規劃第二階段已完成以上資訊系統整合作業時，於金融控股公司營運下，資訊系統整合作業配合本階段部份則著重於資訊系統之營運：

- 資訊系統之營運：金融控股公司須對資訊作業及資訊作業組織之管轄原則訂定相關策略如訂定各金融子公司所需之資訊服務其提供模式與原則、採集中式或分散式等。

四、 資訊系統整合作業應經事前詳實評估整合作業之方式、設備投資、人力及預計作業時程

參考日本銀行合併作業資訊系統整合之經驗，就方法論而言有四種資訊整合方式，惟各合併案亦依其合併方式或系統採用不同之資訊系統整合方式，就三行局合併資訊系統整合部份應採何種方式進行？由於合併方式的決定將絕對影響日後系統整合的作業方式、作業時程以及是否可順利進行，由於現行三行局業務資訊化程度相當高，所有業務幾乎均已資訊化，目前各行局各業務系統之軟、硬體、網路設備、通訊協定、應用系統、程式、檔案結構、開發工具、作業平台等皆大不相同，因此如何評估取捨以選擇最佳資訊系統整合方式，勢須周全之考量方可定案，該項決定亦將影響未來資訊系統整合作業方向、進度與是否順利及成功。有關資訊系統整合作業時程及設備投資部份，參考日本銀行合併經驗，所須投資金額約20—30億日元，系統整合時間自25個月至38個月，系統整合人力自9000人月至15000人月；投入系統整合人力約240人至600人。

由於受到本次行程時間限制，無法充分了解日本銀行資訊系統整合之背景因素，如合併銀行原有之資訊系統架構、作業主機、網路、端末設備、

業務種類、營業據點作業規模、資訊系統整合方式等，相較於三行局未來資訊系統整合作業預估所需之投資金額、作業時程及人力需求，可預見的就三行局現有之業務系統之軟、硬體、網路設備、通訊協定、應用系統、程式、檔案結構、開發工具、作業平台等目前均不相同，預估所需耗費之資訊設備投資、人力投入及作業時程應相當可觀。

建議有關資訊系統整合之方式、所需之設備投資、人力投入及作業時程應於合併作業規劃階段，由三行局熟悉現有資訊系統架構及應用系統之人員依決議之可行整合作業方式後，提出預估所需之設備投資、人力投入及作業時程，另一方面由於目前三行局均為國營事業，於預算編列及執行均須依相關行政流程辦理，因此於作業時程之配合及評估均須預作規劃，另有關資訊系統整合所需專業人力部份，是否可於現行任用制度下機動調整亦或專案任用？均需於規劃階段預作考量。

五、 資訊作業之整合應由各合併銀行資訊單位成立資訊專案組織

(I T P R O G R A M O F F I C E)，負責與業務部門及合併資訊單位之協調

參考資訊系統整合之理論及日本銀行合併整合之經驗，各合併銀行成立資訊專案組織(I T P R O G R A M O F F I C E)是相當具有成效的，可提供對於合併過程中專案之規劃、溝通及專案管理等功能，加

速合併整合作業之進行，同時建立對於合併後整合系統之共識，提供較有效率之溝通及作業方式，包括網路、應用系統之整合、與業務單位之協調溝通、資訊作業之策略、資訊中心地點之合併、資料之測試及轉換、人員組織之調整等事項。

三行局現有業務及組織均頗具規模，無論於事前規劃、建置及轉換亦或日後運轉作業相關資訊配合作業事項均需專責位負責。

建議由各合併銀行之資訊單位成立資訊專案組織(I T P R O G R A M O F F I C E)，負責與業務部門及合併資訊單位之協調工作，主要考量為三行局現有資訊單位人員對於現有業務及資訊系統了解程度較深，由熟悉現有業務及系統之三行局資訊單位人員負責協調溝通當可收事半功倍之成效。

六、 其他

- 有關日本區域性銀行採用之系統共用中心〔 DATA CENTER 〕作業模式，其主要目的在於降低各銀行資訊作業投資成本，惟適用限定之業務模組與流程，有可能因此適度犧牲其他有關產品服務多元化及客戶導向之業務競爭考量，是否適用於國內金融業尚須作更深入之探討。
- 日本金融控股公司將資訊作業及人員採獨立型態經營之資訊服務公

司模式，提供各金融業務子公司所需之資訊專業服務，由於本次行程時程有限，無法充分了解其作業方式及利弊得失，是否可供三行局合併作業之參考尚須作更深入之研究。

七、 綜合建議：金融控股公司及資訊系統整合作業成功之必要條件因應三行局合併作業即將如火如荼進行，就本次赴日考察，綜合所見所聞，彙整金融控股公司及資訊系統整合作業成功之必要條件如下：

- A. 建立員工對於成立金融控股公司之具體共識，設定共同目標並能積極參與。
- B. 金融控股公司之合併作業須於事前作周詳之規劃及綜合效益之具體評估，以建立員工及各合併單位之共同作業目標及程序。
- C. 金融控股公司之資訊系統整合作業建議由各合併資訊單位成立專業團隊，以專業技術執行資訊系統整合作業計畫，可達事半功倍之效。
- D. 金融控股公司之資訊系統整合作業過程中，業務行銷策劃與資訊系統作業策略規劃須充分溝通密切配合。
- E. 金融控股公司之資訊系統整合作業建議引用先進科技及硬軟體配備，以提高未來業務競爭力及發展性。

伍、 附錄

附表一：日本四大金融控股公司合併作業預計時程表

附表二：日本四大金融控股公司預計裁撤營業據點及人員以降低作業成本

附表三：日本銀行大型資訊系統整合作業投資成本、人力及作業時程

附表四：資訊系統整合方法論

附表五：美國資訊系統整合曾採用之方法

附表六：日本四大金融控股公司資訊系統整合採用之方法

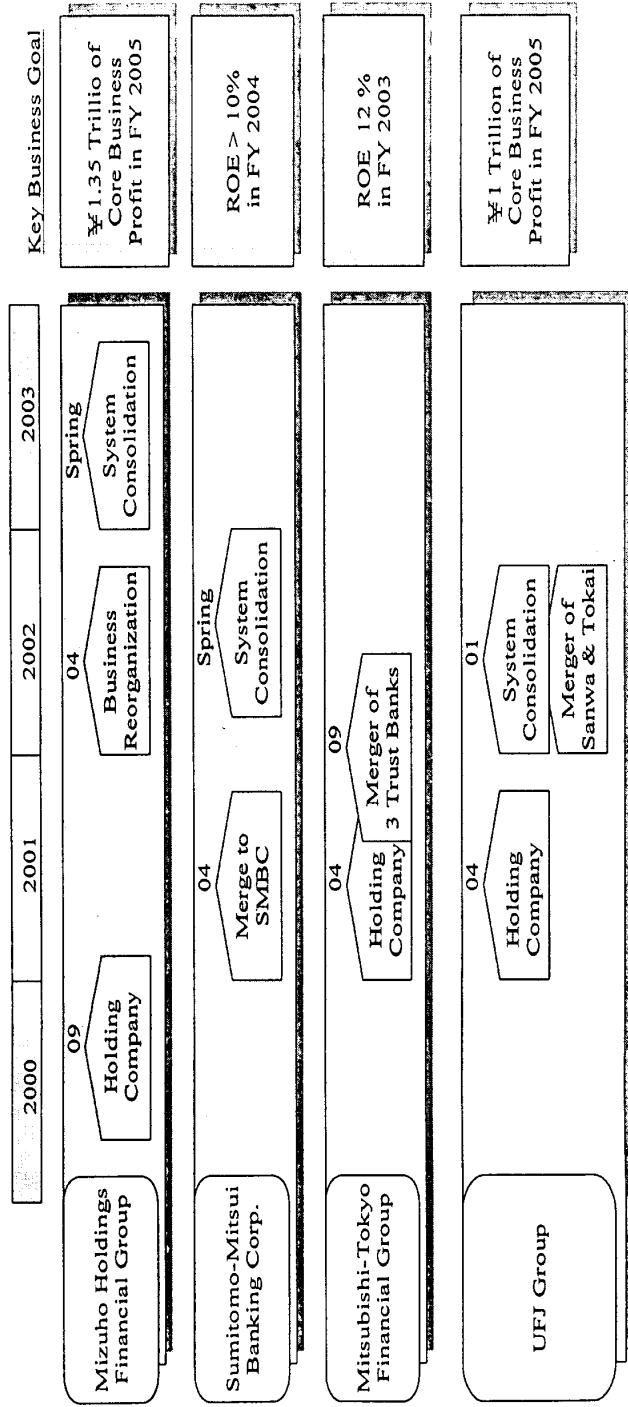
附表七：資訊作業之管轄權（IT GOVERNANCE）於金融控股公司或集團之分工

附表八：R B D C 預計之作業項目及時程

參考資料：

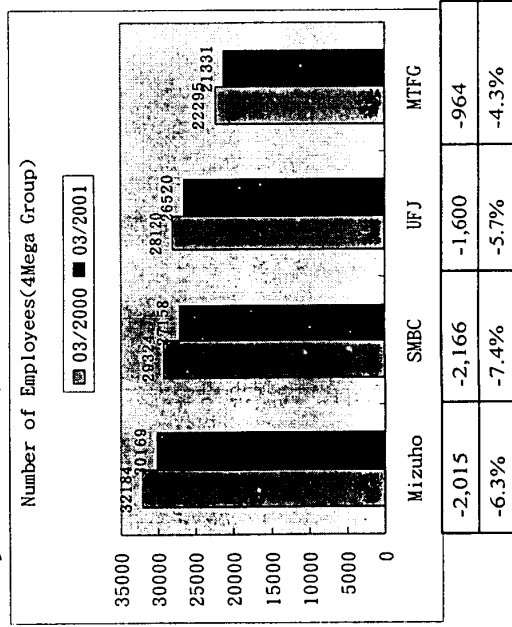
本次研討會之講義

附表一：日本四大金融控股公司合併作業預計時程表



附表二：日本四大金融控股公司預計裁撤營業據點及人員以降低作業成本

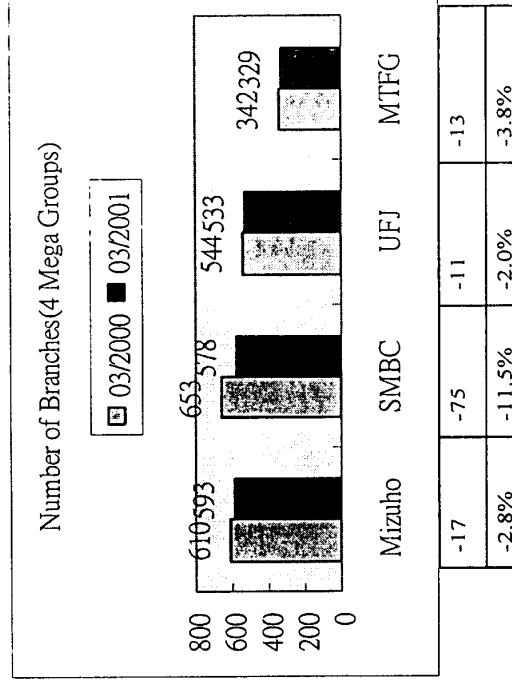
- 以日本4大集團為例,當引進管理改進方案後,銀行成本之降低主要來自於分行據點裁撤及員工人數裁減
- 在一年內裁減比率約6%,惟對成本之降低仍不足
- 多數銀行計劃將再繼續裁減



4 Mega Group Total:-6,745(-6%)

Target Number	28,000	22,500	NA	NA
---------------	--------	--------	----	----

03/2005 03/2004

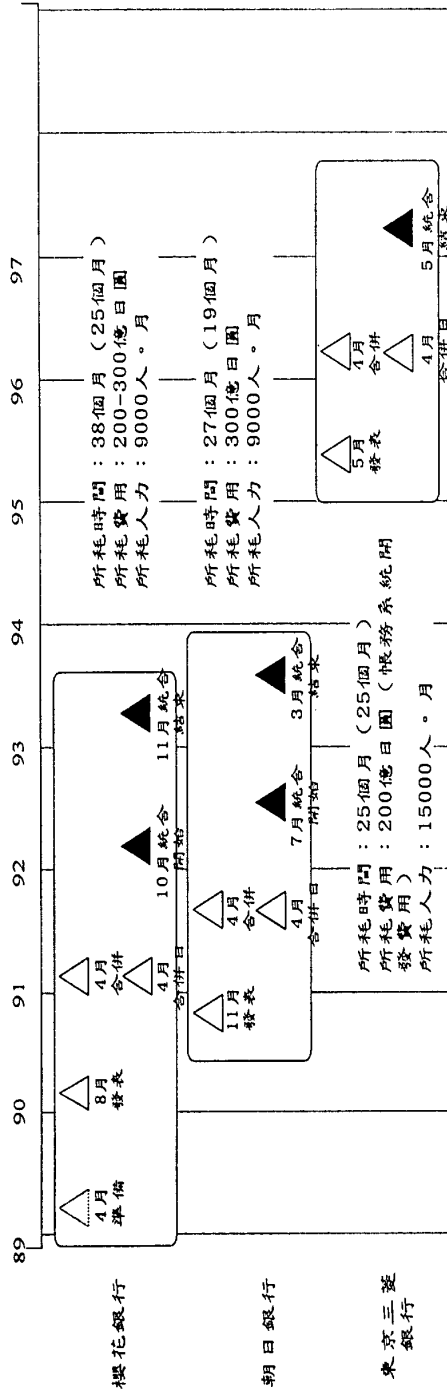


4 Mega Group Total:-116(-5.4%)

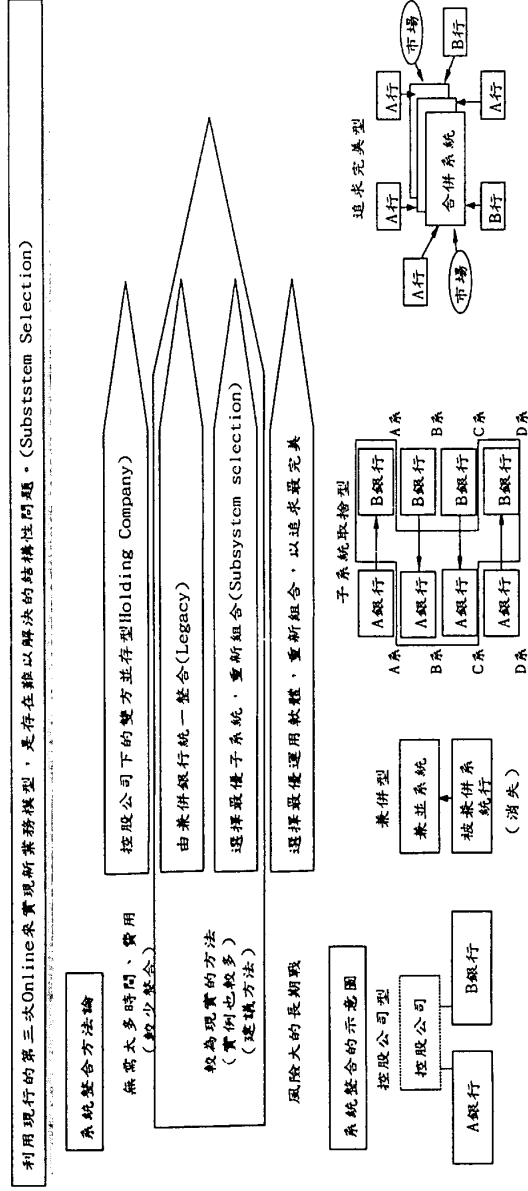
Target Number	492	400	NA	NA
---------------	-----	-----	----	----

03/2005 03/2004

附表三：日本銀行大型資訊系統整合作業投資成本、人力及作業時程

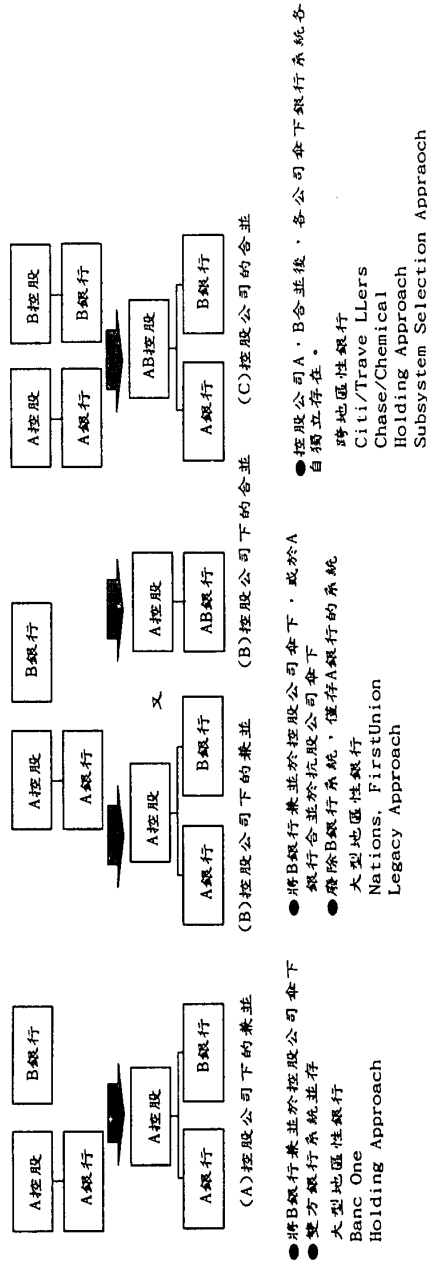


附表四：資訊系統整合方法論



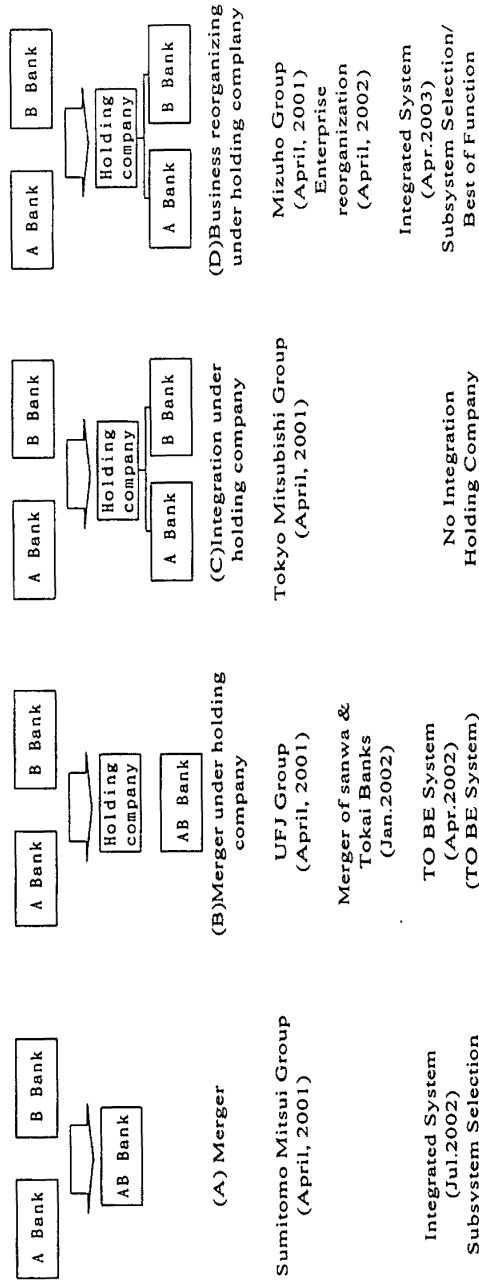
附表五：美國資訊系統整合曾採用之方法

各銀行主幹系統多為IBM OS/390，有利於減輕整合工作的負擔

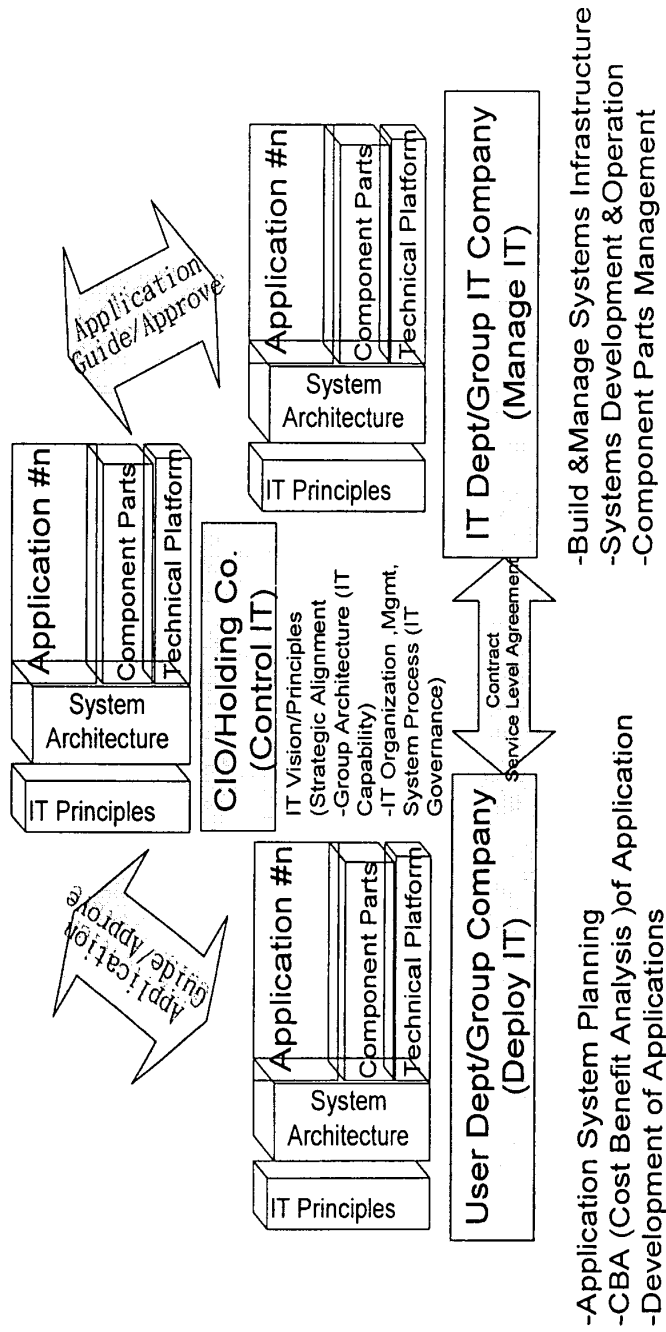


附表六：日本四大金融控股公司資訊系統整合採用之方法

Various ways of merger and integration are shown by the big 4 financial groups in the 2000s



附表七：資訊作業之管轄權 (IT GOVERNANCE) 於金融控股公司或集團之分工



附表八：R B D C 預計之作業項目及時程

Various ways of merger and integration are shown by the big 4 financial groups in the 2000s

