

出國報告（出國類別：國際會議）

## 2016 亞洲中小企業銀行高峰會

### 出 國 報 告

服務機關：中國輸出入銀行

姓名職稱：楊俊雄 副理

派赴國家：新加坡

出國期間：105 年 5 月 16 日至 21 日

報告日期：105 年 7 月 26 日

## 公務出國報告提要

出國報告名稱：2016 亞洲中小企業銀行高峰會

出國報告

頁數：22 頁

出國計畫主辦機關：中國輸出入銀行

出國人員：中國輸出入銀行楊俊雄副理

出國類別：國際會議

出國期間：105 年 5 月 16 日至 105 年 5 月 21 日

出國地區：新加坡

報告日期：105 年 7 月 26 日

內容摘要：

此次研習由亞洲銀行家協會主辦，委託 EQUIP GLOBAL 企管顧問公司協助，於新加坡半島酒店舉辦為期四天的高峰會議，參加的銀行大多來自於東南亞、南亞、中東及韓國等地，如柬埔寨加華銀行、新加坡花旗銀行、泰國 Siam 商業銀行、沙烏地工業發展基金、韓國 Shinhan 銀行、大陸恒豐銀行、新加坡大華銀行、馬來西亞 Maybank、馬來西亞中小企銀、阿拉伯聯合大公國中小企銀、亞洲開發銀行、越南外貿銀行、菲律賓開發銀行、安曼 Ahlibank、菲律賓中小企銀等，參加者皆為銀行資深高階主管。在四天的會議中大家充分意見交流及經驗分享，可了解亞太地區國家金融同業有效處理中小企業融資需求，風險管理，融資方案及技術，另抽空拜訪金融同業，了解當地國情，並拓展本行業務。

中國輸出入銀行為國營之政策性專業銀行，配合行政院經濟體質強化措施，推動整廠系統整合出口，協助我國廠商拓展海外市場，職奉派參加亞洲中小企業銀行高峰會及拜訪金融同業，除藉機向同業介紹本行可提供之金融支援服務外，並與之建立良好互動關係，另藉著亞太地區國家金融同業資訊交流及經驗分享，期望未來能加強合作機會且隨著台灣廠商走向國際化，政府也積極鼓勵服務輸出業務，以開拓商機，爭取台灣之能見度。目前除透過融資協助進出口廠商出口商品之外，未來也將進一步結合亞投行、一帶一路等國際區域經濟整合新脈動，協助廠商開拓海外重大工程建設的參與機會，全力支援企業廠商技術出口，提高台灣技術在國際市場的影響力以及競爭力。

## 目錄

壹、前言.....	3
貳、行程簡介.....	4
參、高峰會內容.....	4
肆、拜訪金融同業.....	19
伍、心得與建議.....	20
陸、附錄.....	22

## 壹、前言

此次研習由亞洲銀行家協會主辦，委託 EQUIP GLOBAL 企管顧問公司協助，於新加坡半島酒店舉辦為期四天的高峰會議，參加的銀行大多來自於東南亞、南亞、中東及韓國等地，如柬埔寨加華銀行、新加坡花旗銀行、泰國 Siam 商業銀行、沙烏地工業發展基金、韓國 Shinhan 銀行、大陸恒豐銀行、新加坡大華銀行、馬來西亞 Maybank、馬來西亞中小企銀、阿拉伯聯合大公國中小企銀、亞洲開發銀行、越南外貿銀行、菲律賓開發銀行、安曼 Ahlibank、菲律賓中小企銀等，參加者皆為銀行資深高階主管。在四天的會議中大家充分意見交流及經驗分享,可了解亞太地區國家金融同業有效處理中小企業融資需求,風險管理,融資方案及技術,另抽空拜訪金融同業,了解當地國情, 並拓展本行業務。

中國輸出入銀行為國營之政策性專業銀行，配合行政院經濟體質強化措施，推動整廠系統整合出口，協助我國廠商拓展海外市場，職奉派參加亞洲中小企業銀行高峰會及拜訪金融同業，除藉機向同業介紹本行可提供之金融支援服務外，並與之建立良好互動關係，另藉著亞太地區國家金融同業資訊交流及經驗分享,期望未來能加強合作機會且隨著台灣廠商走向國際化，政府也積極鼓勵服務輸出業務，以開拓商機，爭取台灣之能見度。目前除透過融資協助進出口廠商出口商品之外，未來也將進一步結合亞投行、一帶一路等國際區域經濟整合新脈動，協助廠商開拓海外重大工程建設的參與機會，全力支援企業廠商技術出口，提高台灣技術在國際市場的影響力以及競爭力。

## 貳、行程簡介

本次活動行程計四天，主要行程如下：

- 5 月 16 日(一) 台北至新加坡
- 5 月 17 日(二) 至 5 月 20 日(五)參加高峰會
- 5 月 21 日(六) 新加坡返台北

## 參、高峰會內容

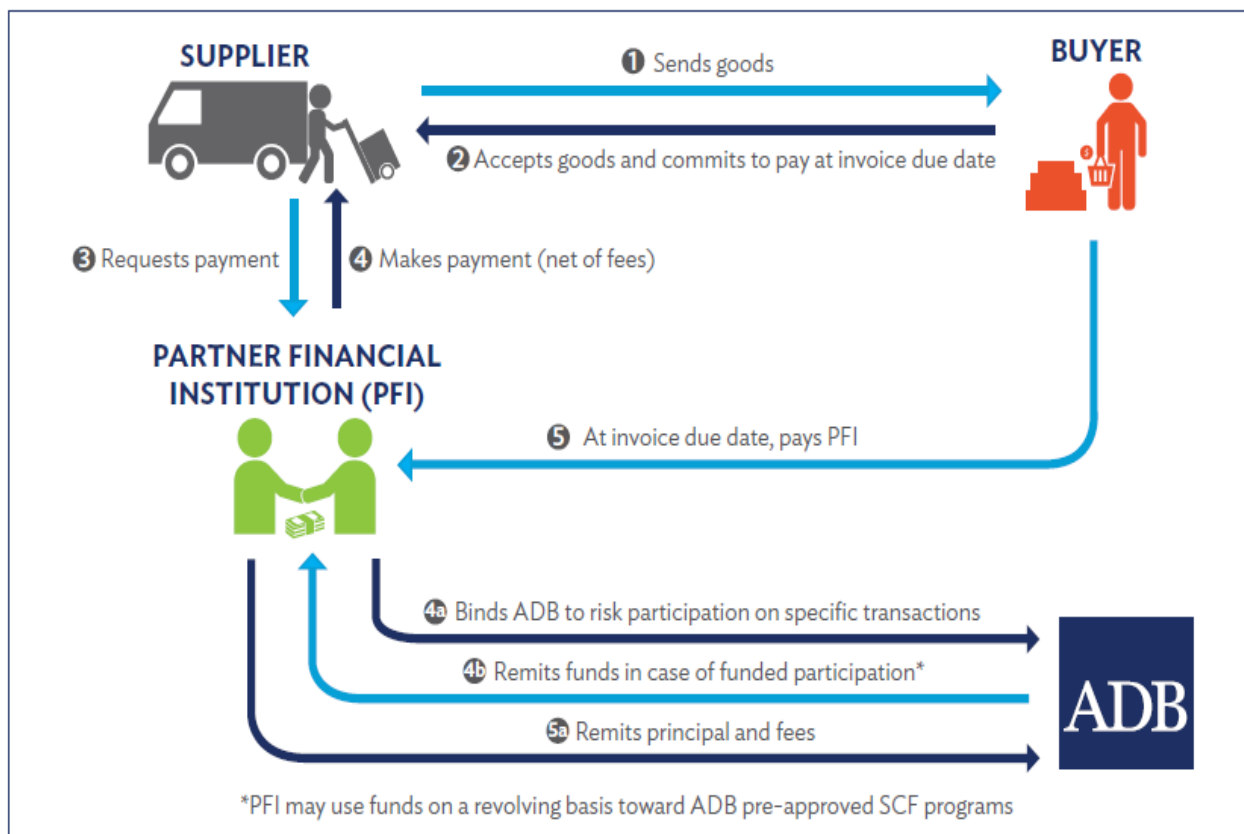
### 一、 供應鏈(supply chain)貸款

有關供應鏈(supply chain)貸款方面，亞洲開發銀行(ADB)目前已與新興國家之銀行合作辦理此項業務，由 ADB 提供五成保證或貸款，而由銀行直接貸予企業之供應商。與亞洲開發銀行合作之銀行評等須為 A-等級，買主評等須為 BB 等級，且供應商與買主間至少合作關係達二年以上。

例如一家企業有 10 間供應商，銀行直接將貸款撥予此 10 間供應商，屆時貸款到期由買方企業還款予銀行，即買主須承擔此 10 間供應商貸款之風險。亦即銀行僅與買主企業訂立貸款契約，而供應商與銀行間並未有任何合約，但銀行會設定每一間供應商之放款額度，以掌控該買方所能承受之風險。

中小企業客戶供應鏈管理(Supply Chain Management)最大價值在於有效整合供應商、製造商、存貨倉儲、遞送及銷售商店，有效掌握金流、物流及文件流，並追求供應鏈整體系統成本、風險的最小化，以達利潤極大化。

目前亞銀供應鏈(supply chain)貸款合作國家大多為新興國家，我國並未被列入為合作夥伴。



## Program Profile

Supplier	SME from ADB's Developing Member Country (DMC*) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum of 2 years relationship with buyer</li> <li>• Solid production and delivery track record</li> </ul>
Buyer	Established corporate <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rated at least BB or its equivalent</li> <li>• Located anywhere</li> </ul>
Eligible Goods	Goods, commodities and equipment
Transactions Supported	Cross-border and domestic trade transactions
ADB Participation Type	Loan or guarantee
Exposure Limits	Varies based on credit assessment
Tenor	Up to 180 days
Coverage	ADB takes up to 50% of the risk per transaction (never exceeding PFI's exposure)
Currencies	US dollar, euro, Japanese yen, Chinese yuan Local currency programs may be approved on a case-to-case basis
Cost to PFI	No sign-up cost, participation fees apply

\*DMCs: Afghanistan, Armenia, Azerbaijan, Bangladesh, Bhutan, Cambodia, Cook Islands, Federated States of Micronesia, Fiji, Georgia, India, Kazakhstan, Kiribati, Kyrgyz Republic, Lao People's Democratic Republic, Malaysia, Maldives, Marshall Islands, Mongolia, Myanmar, Nauru, Nepal, Pakistan, Palau, Papua New Guinea, People's Republic of China, Philippines, Samoa, Solomon Islands, Sri Lanka, Tajikistan, Thailand, Timor-Leste, Tonga, Turkmenistan, Tuvalu, Uzbekistan, Vanuatu, and Viet Nam

## Becoming a Partner Financial Institution

Information Requirements	Provision of information sufficient for ADB to conduct risk assessment
Credit Rating	A- on a global scale (minimum)
Risk Management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sound credit risk management, operations risk management, and documentations risk management systems</li><li>• Competent and adequate risk management teams</li></ul>
SCF Portfolio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Post-shipment, post-acceptance financing (minimum)</li><li>• SCF portfolio that match ADB objectives</li></ul>
SCF Portfolio Rating	BB across all obligors on a global scale
SCF Default Ratio	<2% across all products
IT Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"><li>• SCF clients use PFI's trade IT platform for SCF transactions</li><li>• Supports PFI's ability to track and monitor SCF transactions</li></ul>

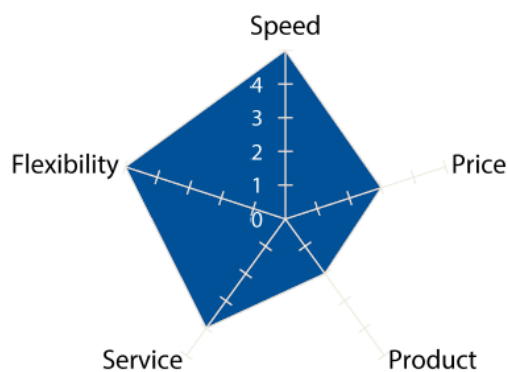
### 現金管理最佳化服務(Cash management)

現金管理最佳化服務(Cash management)，包括支付業務(Payment)、流動性管理(Liquidity Management)、資金運籌服務 Sweeping、帳款自動結算(Cleaning)、代收付服務(Collection)等，以協助中小企業財務長能透過現金流量預測，改善現金流量預測的準確度，達到資金成本最低、交貨時間最快、收益最佳、遞送時間最短、交易錯誤率最低等客戶價值主張。另可透過現金流量預測，掌握往來企業的財務狀況，強化銀行風險管理。

- ✦ SMEs play an important & strategic role with ~ 95% number of enterprises, ~50% GDP contribution and ~ 50% workforce utilization.
- ✦ SMEs grow much faster than large corporate but fragile, high risk and low loyalty.
- ✦ Less than 30% SMEs are bankable due to their fragile market position, non-transparent financial disclosure and lack of traditional collaterals.
- ✦ Significant opportunities for banks to cross sell to SMEs, their owners and corporates in the supply chain.
- ✦ Banks are finding ways to overcome the challenges of serving SME client segment.

**It requires banks to develop effective strategies to improve SME client relationship and loyalty via innovations in technology, improvement of operating model and risk management to capture this lucrative business**

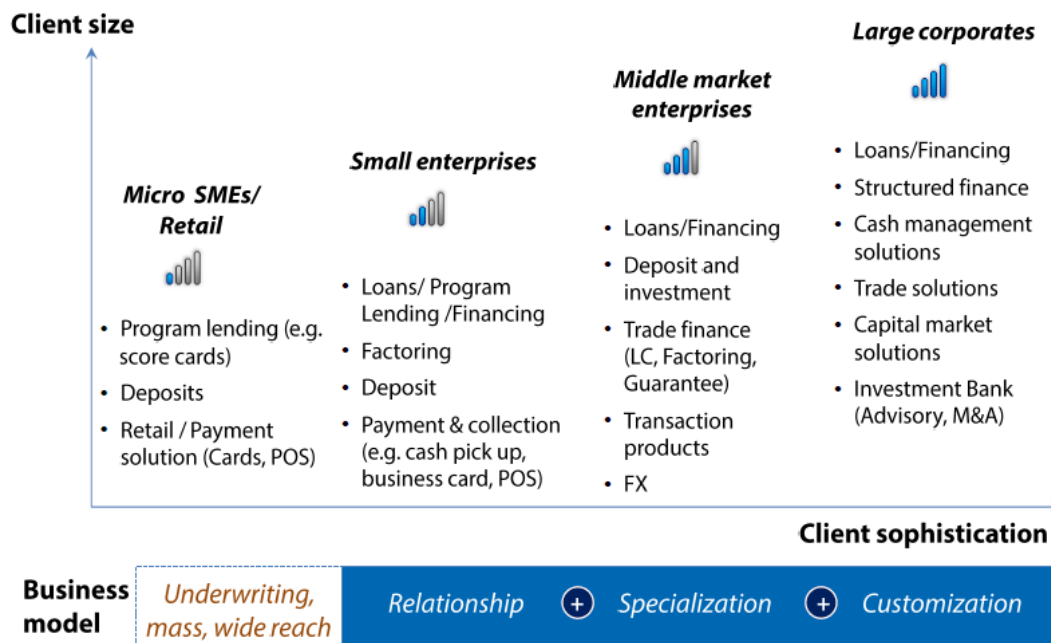
**From customers' perspective**



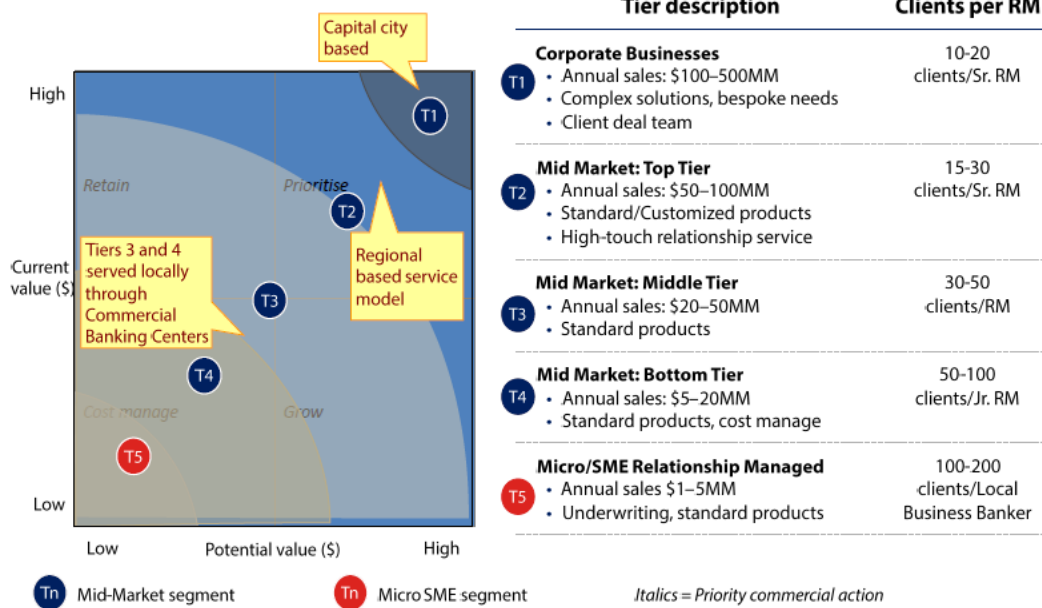
**From banks' perspective**





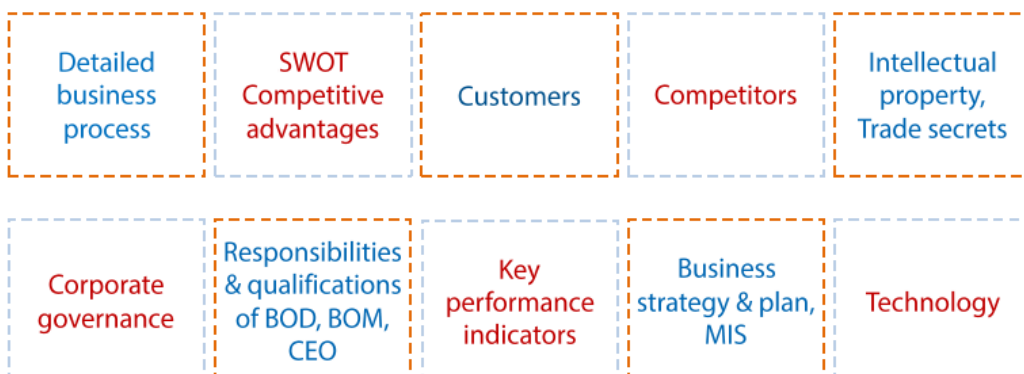


- ✦ SME clients are widely dispersed through the country.
- ✦ Banks use both physical channels (specialized SME centers) and digital channels to acquire & serve SME clients and do marketing their SME banking business on a wide reach.
- ✦ Specialized SME centers are established in locations with high geographic concentrations of targeted SMEs.
- ✦ Banks provide SMEs with convenient & secured digital banking channels such as internet banking, e-transaction banking platform to allow SMEs to open on-line accounts and term deposits/investment, apply credit on-line, verify authentication of bank guarantee, deposits.
- ✦ Internet marketing are used widely at low cost to advertise banking products, marketing campaigns, information sharing.
- ✦ E-commerce is surging and convenient for on-line sales/purchase of goods and services with credit cards, mobile apps via secured payment gateways.



Understanding the clients' business will facilitate banks' decision in credit grant and support them to adjust sales & service and operating model to gain more revenue from this segment. Banks will understand the needs of clients at each stage of the business cycle, break-even point, associated risks & mitigants, relevant products/solutions to be offered.

Key information bankers need to know and understand on their SME clients:



✦ Banks can increase clients' product holdings via cross selling and product bundle.

Relationship strength	Product offerings	Product bundle <sup>1</sup>
Stage 1: Penetration/ New relationship	1) Accounts, e-banking 2) Term deposits	1 Basic account & deposit +
Stage 2: Up-tier	(1), (2) plus 3) Working capital/Term financing 4) Property financing 5) Overdraft <i>Plus priority consumer banking</i>	2 Interest-based products +
Stage 3: Growth	(1), (2), (3), (4), (5) plus 6) Trade finance 7) FX 8) Insurance 9) Advisory <i>Plus invitations to SME events, priority consumer banking, 24/7 banking support</i>	3 Fee-based products

<sup>1</sup> Product bundles can be varied at different stages of the relationship.

✦ Increased benefits for clients with higher/multiple products to reward high product holding.

## 二、SME 客群分析

1. 依營業額分群：因為不同營業規模的 SME 擁有不同的產品需求，更進一步對業務人員的服務條件也有所不同。營業額新臺幣 1 億元以下的微型企業，其業務係性質趨向於零售金融業務(retail banking)，適合消金業務型的行銷方式。此外，國內有中小企業信保基金的體制，對製造業型的中小企業定義在資本額新臺幣 8 千萬元以下，也可以作為劃分 SME 的標準。
2. 依地域(行政區域)：著眼於地理位置的不同會造成 SME 先天發展、行業別、或者對金融產品接受程度的差異。以網路銀行而言，北部 SME 負責人對於網路銀行的接受程度較高，而中南部 SME 負責人則比較著重於情感的交流，因此對業務人員的服務品質比較在意。這些不同的區域特性會影響銀行提供的 SME 產品及行銷的決策，甚至銷售管道的運作模式。另外地域、歷史不同，所發展之產業也不同。例如台中市是工具機的發展重鎮，桃園縣則是 PCB 產業的聚集處，新竹科學園區則以電子業為主。這些區域產業特性影響了銀行設計 SME 產品服務時的導向。

3. 依客戶對銀行之需求：Micro 的客戶除貸款、交易型服務以及存款服務之外，對於其他類型的產品服務需求不大。而 Middle 客戶則在傳統的銀行服務之外，對於現金管理、信託業務均有相當程度的需求。一般而言，當營業規模愈大，對企金產品的需求愈高，但也有少數例外。
4. 依客戶資金情形：若客戶資金短絀，可依金流紀錄或其他風險控管方式提供信用產品。若客戶現金流量充足，擁有閒置資金，則可依客戶之風險偏好程度，提供投資性產品。

總而言之，地域屬性強的客戶，宜採分行模式，加強分行的在地服務，以達到分行效用的極大化。對於所在位置分散且對於電子化金融產品接受高的客戶，銀行則應簡化作業流程，強調服務速度與產品便利及安全性。而 SME 規模較大或與各家銀行往來頻繁的客戶，則應強調關係的深度以及 niche 產品服務的提供，並逐漸爭取為客戶的首選銀行及主要往來銀行，得以透過自身銀行的交易平台爭取更多衍生性的服務。

### 三、 SME 銀行業務策略

1. 非僅止於 SME 授信：通常存款(deposits)及銀行交易業務(transaction products)為主要的獲利來源。
2. SME Banking 獨立作業：銀行為 SME Banking 業務成立其專屬部門。其銷售管道、人員、服務、產品、風險評分卡皆與大型企金部門不同。有些銀行甚至將 SME 更細分為 Small 及 Middle 部門。“One size fits all” 方式絕對行不通。
3. 交叉銷售：銀行通常推出兩到三種的基本產品組合(product bundling)以促進跨售。因此這些銀行交叉銷售率極高，授信收入比例相對較低。產品組合不僅幫助銀行獲取客戶 wallet share、全面性的收集每一位客戶風險及產品使用情形的資料，更降低銀行客製化產品所產生的高昂成本並縮短服務時間。

4. 客戶分類；每家銀行對於 SME 客戶的定義皆不同，但定義依據最主要來自分析各銀行內部 SME 客戶的資料以找出最適合各家銀行的定義。
5. 多重銷售管道；善於利用分行、RM(Relationship Manager)、電話行銷、及網路。
6. 客戶開發；RM 為最重要的客戶開發管道。快速並精確的收集及分析大量的 SME 客戶資料，從產品、個別客戶、客戶族群來分析獲利並改善風險控管機制，從中篩選出應淘汰之客戶
7. 雖然中小企業因先天因素，在經營條件下遠不如大企業，然而其中不乏經營及獲利極佳者。為降低中小企業授信風險，與中小企業客戶往來逐漸採取更積極經營模式。往來業務不再僅是單一融資業務，而是以全方位業務經營為主，以達到互利雙贏綜效。因此，如何從廣大的市場中篩選出值得經營的客群並提供適合的產品及服務，為銀行成功經營中小企業銀行業務(SME Banking)的重要課題。
8. 近年來國內金融與資本市場發達，企業資金來源多樣化。雖有助於增加中小企業資金取得的管道，然中小企業因其規模較小，無法如一般大型企業以發行公司債等直接金融方式取得資金，大多仍依賴金融機構的間接金融方式取得融資。
9. 長久以來金融機構經營中小企業融資業務時，因中小企業規模較小、自有資本不足，再加上資訊不透明問題及財會制度不健全等因素下，在承做上有其先天的困難因素。惟近年來因金融整購併，業務競爭擴大，銀行對風險辨識及承擔能力提高，加上政府亦積極協助企業改善經營體質之情況下，各銀行開始介入中小企業融資業務市場，除傳統貸放業務外，銀行已將中小企業客戶「關係維護」(customer relationships)列為未來發展的主軸。

#### 四、 SME 金融經營方針

1. 擬建立一整合型線上交易平台，客戶無須執行繁複之申請手續，平台進行之各項交易流程應全方位產品、操作簡易、迅速、正確，以優於同業服務水準提供完善之金融解決方案。（Total financial solution with Speed, Quick Turnaround, Best Mission and critical service performance etc.）。
2. 業務發展之核心理念及推展訴求  
協助中小企業客戶達成「優化資金運用效率」。
3. 交易型金融業務主要項目擬暫以「國內現金管理」及「境內交易型融資」及「供應鏈支付服務」作為交易型金融業務三大核心產品線，搭配「整合性計價策略」（Integrated relationship pricing），創造「客戶關係之黏著度」。
4. 業務發展主要目標  
擬藉由「吸收中小企業核心存款」（Core deposit），期使中小企業以本行為首要資金調度行為主要目標。
5. 推廣通路  
擬重新調整分行具備「高度數位化、自動化」之服務硬體，及建置「功能豐富之網上直通交易型金融平台」為業務發展之主要渠道。另發展策略夥伴，為彌補銀行現有海外通路之不足，與合作銀行策略聯盟，透過串接多銀行系統「Multi-bank Connectivities」，完成客戶外幣、人民幣或多幣別資金調度；或間接提供避險之衍生性金融商品。
6. 交易型金融業務發展之補強措施  
為提供完整交易型金融服務，銀行可藉由「策略聯盟」或業務委外方式，彌補在「境外交易型金融服務」及「避險業務」能力之不足。鑒於電子商務企業的業務特點及網路商使用互聯網的偏好，網路融資業務開啓了全新的信貸操作模式，即全程電子管道自動化，讓企業足不出戶就可以透過網路完成貸款的申請、審批、放款、還款以及查詢的全部過程，特別適應電子商務中小企業的融資需求，市場反應熱烈。

## 五、SME 業務策略檢核－業務模式(Business Model)分析

### 1. 財務構面分析

(1) 繁複作業流程所增加之各項成本，必須採用「自動化」、「推動建置全面資訊化直通式處理（Straight Through Processing；STP）服務環境」、「少紙化」、「Lean」及「集中化作業共享」等流程改造，以利大幅降低作業時間及固定成本開銷。

### (2) 客戶關係優化

- a. 應提升客戶服務品質，包括指派企業金融專員解說金融商品，提供適合公司財務相關之金融商品等；
- b. 應針對客戶需求，提供存放匯、衍生性避險商品、信託保管、財務分析等完整金融商品(One-bank coverage model)；

### 2. 內部流程構面分析

- (1) 銀行通路多寡
- (2) 由於利差收益率薄弱，又分行固定營運成本偏高，部分營業單位經濟收益已呈負數。
- (3) 中小企業客戶希望主要往來銀行可提供到府服務，或提供網路等線上虛擬通路直接完成交易。

## 六、核心資源

### 1. 應具備之策略性關鍵人才

- c. 培養及招募具企業金融專業及銷售技巧之客戶關係經理 (Relationship Manager, RM)人才。
- d. 培養及招募具企業金融產品及流程設計，包含瞭解中小企業跨國交易、串接上中下游、跨幣別或跨產業之產品研發人才(Product Manager, PM)。
- e. 培養及招募具有發展「整合性計價策略」(Integrated relationship pricing)，創造「客戶關係之黏著度」等行銷管理及財務管理分析人才；
- f. 培養及招募瞭解各國洗錢及稅務法令之法令遵循人才。

## 2. 銀行之策略性資訊系統

- a. 整合型交易金融平台(All in One banking system, AIO)；銀行業已開辦之交易型金融業務尚有貿易金融服務(Trade service)，包括貿易融資(Trade finances, SCF, Factoring, Event Triggered)、跟單/未跟單信用狀(Documented Credits, Or Non-Documented Credit)，將一併開發設計於銀行「整合交易型金融平台」；
- b. 營業單位自動化輔助設備規劃與設計；其他中小企業客戶因交易所衍生之金融需求如：證券收付清算業務 Security Services、保管服務 Custodian 等，則視客戶需求高低，於平台內分階段開發相關功能。
- c. 全方位客戶關係管理系統。訂定合理的中小企業「整合性計價策略」(Integrated relationship pricing)，各項業務訂價係依個別中小企業客戶之存款量、本行作業成本、本行信用評估模型之評等結果以及客戶往來關係產品數、往來年期，酌予訂價。

其標準為：

=最低資本報酬率+放款損失準備+作業成本等管理費用+資金成本-客戶往來之其他貢獻度×往來年數加權

## 3. 組織文化

積極推展「以激勵機制」為培養關鍵性人才之核心制度，發展支持學習及協助高績效員工發揮的組織文化，迅速提高本行策略性關鍵人才的品質與數量。

4. 定期、不定期向全體同仁佈達及溝通願景及策略目標，俾確保後續各項行動計劃的執行成效；
5. 充分扮演授權灌能的角色，引領本行的共同希望，俾使讓銀行同仁及部門齊心協力完成組織使命，成就員工自我實現的動機，加深對銀行全體同仁對各項策略目標的認同感及向心力；



6. 激勵對業務策略執行職司者盡力完成之有功人員，以建立其自信，鼓舞向上提升的士氣進而發揮其潛能，足以擔任更富挑戰性的任務。
7. 有效佈建綿密的內部員工關係網絡，加速業務變革成果的擴散，驅動業務策略發展成功。

## 七、 SME 金融 面臨之最大挑戰為--

1. 關鍵人才不足，短期內人力資源改造成效尚待觀察；
2. 難以獲得組織內非中小企業業務單位的支持與認同；
3. 業務系統各自獨立，作業流程分散，整合協調工作曠日廢時。

## 八、 我國中小企業金融業務經營之優劣勢、機會與威脅（SWOT）分析

參酌外部金融環境情勢後，評估倘若發展中小企業交易型交融業務，其 SWOT 分析說明如次：

Strengths	Opportunities
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中小企業議價能力較弱，對銀行整體業務收益率較佳；</li> <li>● 增加交易型手續費收入，調整銀行收益結構；</li> <li>● 既有中小企業業務人員具備勇於嘗試之挑戰及業務能力；</li> <li>● 決策迅速、組織彈性，具發展快速服務及新產品開發之優勢。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 國內中小企業在乎資金有效運用及控管，但超過半數具跨境和外國業務之中小企業，進行匯率避險者不到一成；</li> <li>● 「供應鏈」之大廠不斷壓縮交易條件，使下游之中小企業之「資金壓力」大增；</li> <li>● 「科技工具及資訊系統」之成本已大幅下降，且國內已有能力客製化</li> <li>● 透過網路科技發展，可有效突破既有以實體通路之銷售管道藩籬；</li> </ul>
Weaknesses	Threatens

- 外商銀行及我國大型金控之銀行子公司，業務發展專注於「大型企業金融」、「資本市場業務」及「財富管理業務」，削弱銀行競爭力。
- 國內銀行競爭激烈，多數銀行亦轉向中小企業客群，惡性削價影響實質獲利；
- 體質較弱之中小企業易受總體環境變化之影響，風險較難掌握；
- 銀行企業品牌較難招募一流企業金融人才或獵取具有外商經驗人才。
- 產品創新及開發能力不足，尚未完成建構完整的收付平台；
- 銀行既有人員企業金融理財/避險產品專業智能不足；
- 銀行風險性資產之成長受限於有限之資本規模。

## 九、 台灣 SME 客戶群的特性：

- 缺乏財務資訊，僅反映部分事實。
- 財務結構弱。
- 規模小，市占率低。
- 掌握金流更甚於其他 4p 因素。

在台灣 SME 客群中，非若上市櫃等大企業，公開財務資料並經合格會計審計單位簽證，資料可信度較高，是以風險控管難度甚高，倘若僅依賴財務資訊，對於審核判斷上產生信用風險，現存各銀行仍倚重經驗豐富徵審人員，以經驗法則對 SME 客戶控管風險，而審核重點特別著重於 5P 中的借款用途與還款能力。

## 十、 放款利率訂價：

在放款利率訂價分析中，重要因素就是貸款的信用風險。不同的借款者應有不同的風險水準，並依風險水準不同而予相對價格，風險與報酬應與一致。

良好之信用風險模型將強化銀行競爭力，銀行透過風險訂價方式，產生最適資產組合，例如：一般市場訂價之銀行，將因風險計算低估而產生實質虧損，反之風險高估，產品訂價無競爭力。

銀行業務之本質係以承擔風險與提供服務為盈利之來源，風險控管之良窳決定其經營成敗與績效，辦理授信應維護良好之品質與提列足夠之呆帳準備。在台灣的金市場現況，由於競爭激烈，眾多銀行提供同質性的服務，貸款的利差愈來愈小，銀行在業務競爭壓力下，常傾向低估信用風險，或訂價未合理反映信用風險。

合理上 SME 放款的價格（所釘住利率、利率加碼、和服務費用）應以足夠補償資金成本及管理費用，並獲得必要的利潤（通常以股本報酬率表示）和風險報酬（如放款損失準備）為原則。

除此之外銀行常將顧客往來關係衍生的其他收入併入放款訂價計算中。放款經常被用來爭取顧客的其他業務（現金管理服務、外匯交易、衍生性金融商

品的銷售、及存款的吸收等)。

#### 風險模型之建置

由於 SME 存在缺乏財務資訊，財務結構弱等特性，是以風險模型建立上難度甚高，倘若僅依賴財務資訊，對於模型的可信度產生偏誤，在實務上 SME 模型的建立顯示偏向非量化指標。建置模型的方式大致可分為下列步驟：

樣本資料蒐集與清理：

1. 樣本區間與樣本數
2. 資料輸入介面
3. 樣本資料之蒐集
4. 樣本資料統計試算
5. 可用性資料樣本

在現行市場競爭下，有時訂價過程尚須考量市場需求壓力等多方因素來決定放款利率。若能建立標準利率訂價政策，並授權單位於政策規定權限內予以利率訂價權限，其可兼顧業績與利潤之平衡。

### 肆、拜訪金融同業內容

新加坡星展銀行(DBS)

新加坡星展銀行(DBS) 為新加坡名列前茅之銀行,聲譽卓著,此行特於6月17日會後赴新加坡星展銀行(DBS)拜會副總裁黃麗雲及呂昀修主任，晤談甚為順利，雙方皆有意就未來進一步加強業務合作關係。

## 伍、心得與建議

- 一、雖然中小企業因先天因素，在經營條件下遠不如大企業，然而其中不乏經營及獲利極佳者。為降低中小企業授信風險，與中小企業客戶往來逐漸採取更積極經營模式。往來業務不再僅是單一融資業務，而是以全方位業務經營為主，以達到互利雙贏綜效。因此，如何從廣大的市場中篩選出值得經營的客群並提供適合的產品及服務，為銀行成功經營中小企業銀行業務(SME Banking)的重要課題。
- 二、中小企業客戶供應鏈管理(Supply Chain Management)最大價值在於有效整合供應商、製造商、存貨倉儲、遞送及銷售商店，有效掌握金流、物流及文件流，並追求供應鏈整體系統成本、風險的最小化，以達利潤極大化。首要擬發展現金管理最佳化服務(Cash management)，包括支付業務(Payment)、流動性管理(Liquidity Management)、資金運籌服務 Sweeping、帳款自動結算(Cleaning)、代收付服務(Collection)等，以協助中小企業能透過現金流量預測，改善現金流量預測的準確度，達到資金成本最低、交貨時間最快、收益最佳、遞送時間最短、交易錯誤率最低等客戶價值主張。
- 三、近年來國內金融與資本市場發達，企業資金來源多樣化。雖有助於增加中小企業資金取得的管道，然中小企業因其規模較小，無法如一般大型企業以發行公司債等直接金融方式取得資金，大多仍依賴金融機構的間接金融方式取得融資。可透過現金流量預測，掌握往來企業的財務狀況，強化銀行風險管理。訂定合理的中小企業「整合性計價策略」(Integrated relationship pricing)，各項業務訂價係依個別中小企業客戶之存款量、銀行作業成本、銀行信用評估模型之評等結果以及客戶往來關係產品數、往來年期，酌予訂價。
- 四、新加坡中小企業向銀行借款，往往透過仲介商(金融服務公司)向銀行辦理，因為中小企業不必去了解辦理程序，且由仲介商準備申辦資料，可免去人力負擔，所須代辦之費用約貸款金額之1%~2%之間。在中國是以間接金融

為主的金融環境下，商業銀行是企業融資的主要來源，也將成為中小企業融資的重要支撐。加上監管部門的積極推動下，商業銀行也逐漸認識到中小企業的商業價值，開始轉變服務中小企業的觀念，將中小企業金融服務視為未來業務成長的重心。

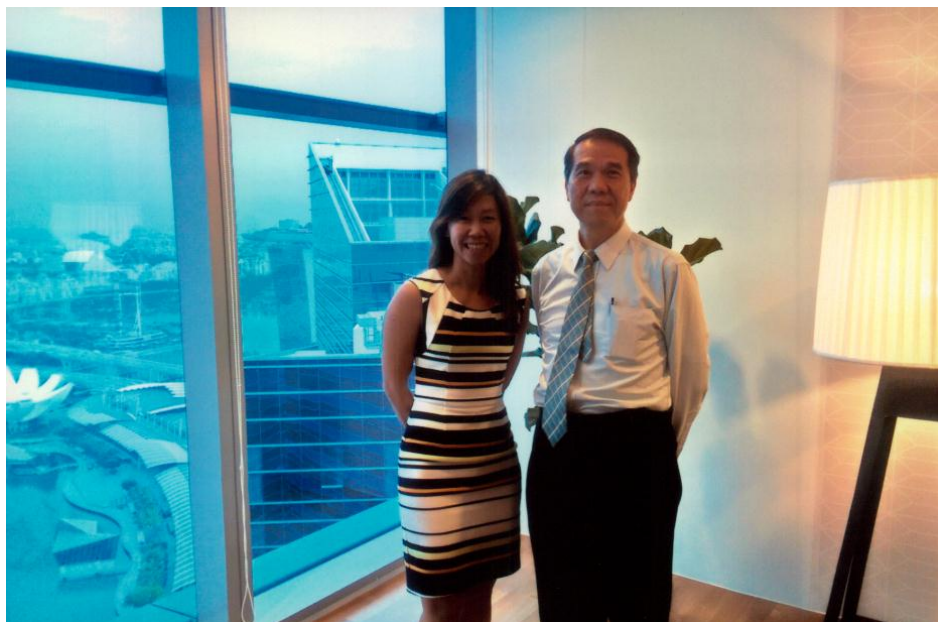
五、中小企業群體是一個量大面廣的客戶群，以往銀行通常將其視為一類客戶加以對待，服務的同質化程度很高，隨著中小企業金融專業化水平的提高，中小企業客戶的精細化管理將成為銀行日益重視的課題。即不同的銀行在中小企業客戶細分的基礎上，根據自身的資源特點和優勢選擇目標客戶群進行重點開發和服務，並不斷鞏固和積累特定類別客戶服務的優勢。在金融服務創新方面，更加強調基於客戶細分，針對不同類型的中小企業，設計提供差異化的金融服務。通過客戶資源共享和互相推荐、產品創新與整合，共同為中小企業提供集融資與保險予一身的全面金融服務。SME 授信業務成熟後，服務品質及效率成為爭取客戶的關鍵。

六、本人此次奉派參加亞洲中小企業銀行高峰會及拜訪金融同業，除藉機向與會者介紹本行可提供之金融支援服務外，並與之建立良好互動關係，未來亦可強雙方之合作。參與者皆為銀行資深高階主管。在四天的會議中大家充分意見交流及經驗分享，可了解亞太地區國家金融同業有效處理中小企業融資需求，風險管理，融資方案及技術，另抽空拜訪金融同業，了解當地國情，並拓展本行業務。另了解大型國際性研習會議之規模及流程，深感受益匪淺，誠然印證了「讀萬卷書，不如行萬里路」之箴言。

## 陸、附錄



攝於 2016 亞洲中小企業銀行高峰會



拜訪新加坡星展銀行(DBS), 與該行副總裁黃麗雲合影