

出國報告(出國類別：業務洽談)

參加「斯里蘭卡 HNB Bank 短期參訪課程」 出國報告

服務機關：中國輸出入銀行

姓名職稱：汪玲玲

風險管理處副處長

派赴國家：斯里蘭卡

出國期間：105 年 5 月 29 日至 105 年 6 月 1 日

報告日期：105 年 8 月 17 日

公務出國報告提要

出國報告名稱：參加「斯里蘭卡 HNB Bank 短期參訪課程」出國報告

頁數：26

出國計畫主辦機關：中國輸出入銀行

出國人員：風險管理處副處長汪玲玲

出國類別：短期參訪

出國期間：105 年 5 月 29 日至 105 年 6 月 1 日

出國地區：斯里蘭卡

報告日期：105 年 8 月 17 日

內容摘要：

職奉派參加「斯里蘭卡 HNB Bank 短期參訪」課程，由亞洲銀行家協會（Asian Bankers Association）與斯里蘭卡第五大銀行 Hatton National Bank（簡稱 HNB Bank）共同主辦，參與課程的學員共計 17 位，分別來自 4 個國家、4 家 ABA 會員銀行，代表出席的銀行人員分別來自風險管理、授信、法遵、人資、授信審查、資訊等部門。本次課程自民國 105 年 5 月 29 日起至民國 105 年 6 月 1 日止，共計 4 日。本行程目的為了解斯里蘭卡第五大銀行 HNB Bank 的經營理念、改革方案及成果，經由 HNB Bank 內部專業講師的講解與分析，了解該行在風險管理、卓越經營、作業流程再造、數位金融方面的實務經驗，以及斯里蘭卡經濟及金融市場現況，透過課堂上各國銀行代表的相互分享，亦可一窺國際金融、經濟情勢的不同面向。本行係協助對外貿易的專業銀行，此次參訪國家及參與課程的學員均來自東協及南亞，藉此可配合我國經貿南向政策，實地了解斯里蘭卡的金融情勢，亦能與各國的銀行代表交流，並藉此機會介紹本行業務，提高本行國際知名度。

目 錄

	頁數
壹、前言-----	3
貳、斯里蘭卡簡介-----	4
參、斯里蘭卡金融概況-----	11
肆、主辦銀行 HNB 簡介-----	15
伍、研討及參訪課程-----	16
陸、心得與建議-----	20
附件一、參訪學員名單-----	22
附件二、參訪行程表-----	23
附件三、參訪照片-----	24

壹、前言

一、出國緣由

亞洲銀行家協會（Asian Bankers Association，簡稱 ABA）為亞太商工總會所屬服務委員會之一，是由中信金控創辦人辜濂松 1981 年 10 月 29 日於台北創立，其於 1981 年擔任亞太商工總會（CACCI）會長時，有感於政府當時退出國際貨幣基金（IMF）及世界銀行（WB）後，為了增加台灣參與國際金融活動的機會，特別發起以亞太地區金融機構為成員的協會。

ABA 成立之宗旨為提供亞太地區各銀行間交換經營意見、經驗、金融資訊與商機的交流平臺，增進各銀行間的友誼，鼓勵並支持區域貿易、工業與投資計畫，以促進亞洲經濟、金融發展與合作。目前 ABA 會員涵蓋亞太地區 25 個國家 100 家以上之銀行，除了每年固定舉辦的 ABA 年會暨研討會外，平時亦有各式主題論壇及課程，會員銀行可藉此機會交流互動，分享金融專業。本次「2016 年斯里蘭卡 Hatton National Bank 短期參訪」課程，即由 ABA 與 Hatton National Bank 共同主辦。

二、行程簡介

本次主要行程如下：

(一)5 月 29 日(星期日)：台北至斯里蘭卡可倫坡。

(二)5 月 30 日(星期一)：風險管理、卓越經營、作業流程再造、數位金融等課程。

(三)5 月 31 日(星期二)：拜訪 HNB 資料處理中心、斯里蘭卡中央銀行、國家清算中心。

(四)6 月 1 日(星期三)：斯里蘭卡可倫坡至台北。

本次 HNB Bank 短期參訪課程共有來自 4 個亞洲國家銀行，共計 17 位銀行代表參加，參訪課程分為四大議題，內容涵蓋風險管理制度之演進、追求卓越的經營、作業流程再造、數位金融等領域，主講人皆為 HNB Bank 之各部門主管，並參觀 HNB Bank

貨幣博物館。此外亦安排學員拜訪 HNB 資料處理中心、斯里蘭卡中央銀行、國家清算中心。

此次參訪除了學習 HNB 在風險管理、電子化與作業流程改善之經驗外，也藉此機會與各國學員面對面交流，向各國銀行代表介紹本行業務，期望進一步提升本行國際知名度。謹將參訪國家簡介、金融概況、參訪課程重點及心得與建議，依序提出報告。

貳、斯里蘭卡簡介

一、 歷史背景

斯里蘭卡舊稱錫蘭，斯里蘭卡是錫蘭島的僧伽羅文古名，意思是光明、富饒的土地。二千五百年前，來自北印度的雅利安人移民至錫蘭島建立了僧伽羅王朝。西元前 247 年，印度孔雀王朝的阿育王派其子來錫蘭島弘揚佛教，受到當地國王的歡迎，從此僧伽羅人擯棄婆羅門教而改信佛教。西元前二世紀前後，在印度半島上居於較低地位的泰米爾人，也開始遷徙並定居錫蘭島，卻仍堅持著印度教信仰與種姓制度。自十六世紀起錫蘭先後被葡萄牙和荷蘭人統治，十八世紀末成為英國殖民地，1948 年獨立，成為英聯邦的自治領。1972 年 5 月 22 日，宣佈把國名錫蘭改稱為斯里蘭卡。

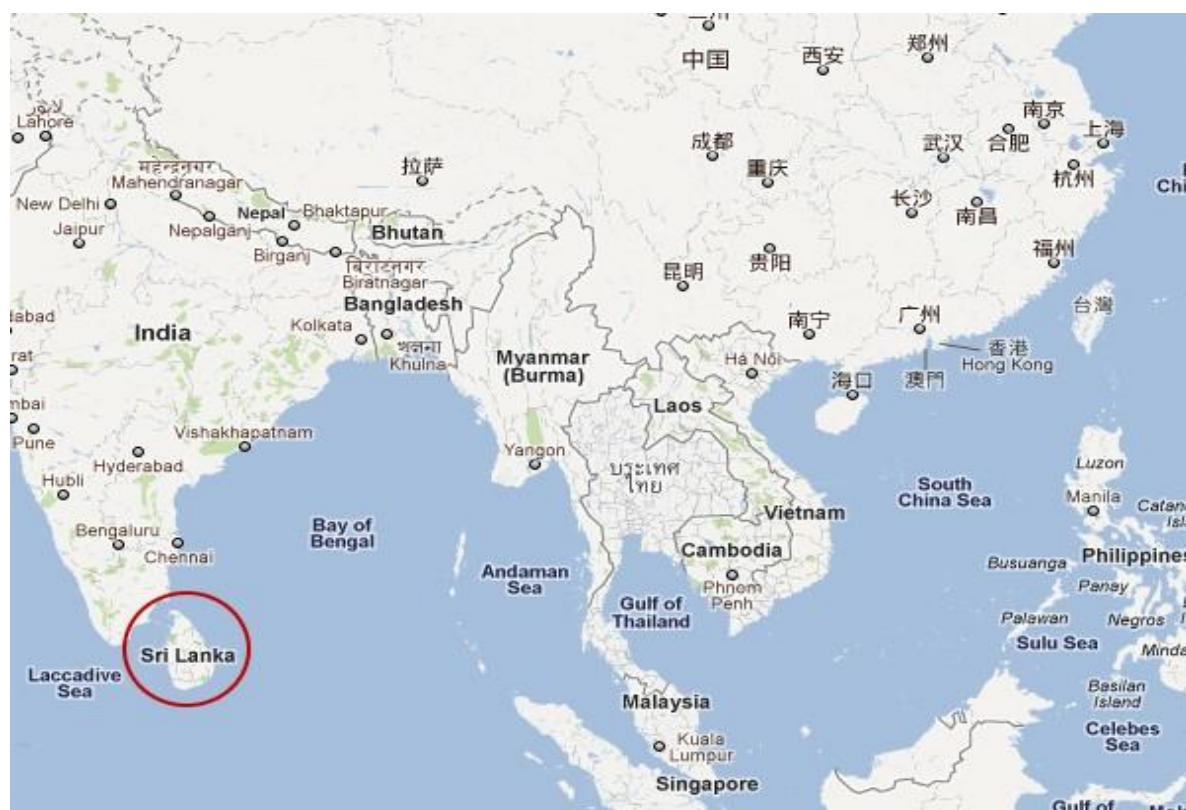
由於種族與宗教的歧異，1983 年起斯里蘭卡政府軍與泰米爾之虎游擊隊（Liberation Tigers of Tamil Eelam，簡寫為 LTTE）爆發內戰，泰米爾之虎的目的是在斯里蘭卡北部和東部建立一個獨立的泰米爾伊拉姆國，直至 2009 年政府軍才徹底擊潰叛軍之勢力，結束長達 26 年之內戰，但已造成人民帶來巨大的痛苦與折磨，傷害國家的環境與經濟，估計約有十萬人在內戰中喪生。

二、 自然環境

斯里蘭卡是位於印度洋上的小島，接近赤道，終年如夏，年平均氣溫 28℃，風景秀麗，被譽為「印度洋上的珍珠」、「寶石之國」和「獅子國」，由於形狀有如一滴眼淚，

也有人稱為「印度洋上的淚滴」。斯里蘭卡全國總面積 65,610 平方公里，約相當於臺灣之 2 倍，人口約 2,000 萬人，與臺灣相近。

斯里蘭卡是一個以種植園經濟為主的農業國家，漁業、林業和水力資源豐富。茶葉、橡膠和椰子是斯里蘭卡國民經濟收入的三大支柱。斯里蘭卡的主要礦藏有石墨、寶石、鈦鐵、鉛石、雲母等，其中石墨的產量居世界首位，蘭卡寶石在世界享有盛譽。旅遊業也是斯里蘭卡經濟的重要收入，每年為國家創匯數億美元。



三、 社會環境

斯里蘭卡位於印度半島東南端，雖然隔海與南印度遙遙相望，但論及文化、食物、宗教都截然不同，宗教信仰以佛教為主，占 70%，其次為印度教，占 13%，回教及天主教各占 10%及 7%。斯里蘭卡首都可倫坡 (Colombo)，官方語言為僧伽羅語及泰米爾語，英文為政府部門普遍使用之語言。科倫坡及西部省是斯里蘭卡的經濟核心，佔 GDP 約 40%。2016 年初，該國政府公布「大都市計劃」(Megapolis)，以促進該地區的發展，目標是使科倫坡與亞洲其他主要城市並駕齊驅。金融、物流及科技是這項計劃的重點發展行業。

四、 政治環境

斯里蘭卡總統與議會任期為 5 年，2015 年 8 月國會選舉由總理維克勒馬辛哈領導的聯合民主黨(UNP) 囊括 106 席為最大贏家；總統斯里塞納所屬的斯里蘭卡自由黨(SLFP) 獲得 95 席；泰米爾(TNA)與穆斯林(SLMC)聯盟等小黨分別僅獲得 16 席及 1 席。目前自由黨與聯合民主黨已共組聯合政府，EIU 表示，由於兩黨在國會擁有多數優勢地位，不僅有利於推動修憲及立法，亦將有助於鞏固政治穩定性。

五、 經濟概況

(一) 總體經濟

就 GDP 和人口而言，斯里蘭卡屬於南亞一個中型國家，2015 年人均所得為 3,810 美元。在 2009 年內戰結束之初，斯里蘭卡 GDP 快速增長，但自 2013 年起，經濟增長已告減緩。隨著出口減少及資金外流較多，2015 年 GDP 增速放緩至 4.8%；通脹率則為 2.8%，仍算溫和。

服務業是斯里蘭卡經濟最重要的一環，佔 GDP 約 60%，主要的成長行業為資訊科技、金融服務及電訊業，2015 年均有雙位數成長。工業佔 GDP 約 26%，近幾年機械及電力等行業持續增長，但其他行業卻面臨不少挑戰，重要經濟支柱之一的紡織服裝業更停滯不前。此外，採礦及營建業則因基礎建設項目延誤而受拖累。農業只佔 GDP 的 8%，卻僱用全國約三分之一的勞動力。

展望未來，民間消費仍將為驅動成長的主力，受惠於消費與企業信心的回升，內戰後重建計畫之推動可望帶動國內投資成長，然政府財政赤字問題可能抑制公部門支出，經濟成長亦可能受限於技術勞力與基礎建設之缺乏。EIU 預測，2016 年經濟成長率將因內需增加而微升至 5.1%，2017 年續升至 5.2%，近年總體經濟表現尚屬穩健。

(二) 財政情況

斯里蘭卡債務問題嚴重，大量資金從政府債券撤走，外債償還款額龐大，令該國經濟備受打擊。2016 年 4 月，斯里蘭卡與國際貨幣基金組織(IMF)就一項為期 3 年

的紓困方案達成協議，以免出現國際收支危機。IMF 這項 15 億美元貸款條件是斯里蘭卡需實施改革，重點削減預算赤字。

斯里蘭卡 2013~2015 年財政赤字占 GDP 比率分別為 5.4%、5.7%及 7.2%，呈增加趨勢，主因政府稅收逐年減少。EIU 預測 2016 年該國財政赤字占 GDP 比率將縮減至 5.6%，2017 年續降至 5.0%，財政赤字仍然偏高。

(三) 對外貿易

因主要出口市場美國及歐洲景氣持續低迷，2015 年斯里蘭卡出口下跌 4.5%，兩大出口項目紡織品和服裝(佔出口比重 46%)以及茶葉(13%)分別下跌 2.2%和 17.7%，主要出口市場為美國、英國、歐盟、印度及俄羅斯。進口值則受惠於能源進口價格下跌而減少 1.5%，主要進口產品為燃料、紡織品及機械設備，其中進口燃料下降 41.2%，紡織品微跌 1.3%，主要進口來源地為印度、中國、新加坡、阿聯酋和伊朗。

(四) 國際收支

2015 年出口衰退導致斯里蘭卡的貿易赤字達 85 億美元，展望未來，貿易逆差將隨經濟成長與進口需求增加而呈擴大趨勢，EIU 預測 2016 年貿易逆差將增加至 89 億美元，2017 年續增至 98 億美元，貿易逆差持續惡化。斯里蘭卡持續貿易逆差係經常帳長年赤字之主因，所幸近年海外僑匯款及勞務帳等收入增加，使該國經常帳赤字占 GDP 比率降至 2015 年之 2.0%；EIU 預測，2016 及 2017 年經常帳赤字占 GDP 比率分別為 1.9%及 2.0%，維持持平。

(五) 外債情況及外匯存底

斯里蘭卡外債長年來均遠高於其外匯存底，2015 年底外債總額 472 億美元，為外匯存底 58 億美元之 8.1 倍。2015 年外債占 GDP 比率為 57.3%，外債占出口比率達 194%，外匯存底支付進口能力 2.89 個月，債負比率 12.2%。由於斯里蘭卡外債高，貿易帳與經常帳亦長期處於雙赤字狀態，IMF 與其他國際經援款係該國外匯存底的重要來源，故其償債及外部流動能力均具潛在風險。

斯里蘭卡重要經濟指標

	單位	2014	2015	2016
一.國際收支				
1.匯率(一美元)	期底	131.000	144.100	148.700
2.外匯存底	億美元	73.20	58.00	56.40
3.貿易收支	億美元	-83.00	-85.00	-89.00
(1)出口值	億美元	111.00	106.00	108.00
(2)進口值	億美元	194.00	191.00	197.00
4.經常帳收支	億美元	-20.00	-16.00	-16.00
5.經常帳占 GDP 之比率	%	-2.50	-2.00	-1.90
二.一般經濟				
1.平均每人 GDP	美元	3730	3810	3780
2.國內生產毛額(GDP)	億美元	800	823	823
3.實質經濟成長率	%	4.90	4.80	5.10
4.當地放款利率	%	7.80	7.40	7.70
5.消費者物價年增率	%	3.30	0.90	2.60
6.國內投資毛額佔 GDP 之比率	%	26.90	26.20	26.00
7.財政盈絀占 GDP 之比率	%	-5.70	-7.20	-5.60
8.失業率	%	4.30	4.30	4.10
三.負債情況				
1.外債	億美元	436	472	531
2.外債占 GDP 的比率	%	54.50	57.30	64.50
3.外債占出口的比率	%	182.00	194.00	210.00
4.債負比率	%	10.40	12.20	11.80
5.外匯存底支付進口能力	月	3.79	2.89	2.84
6.短債占外債比重	%	16.99	11.00	10.78
7.短債占外匯存底比重	%	101.26	81.34	77.42
四.我國與斯里蘭卡雙邊貿易				
1.出口值	億美元	4.15	4.08	0.63
2.進口值	億美元	0.43	0.54	0.08
3.貿易差額	億美元	3.72	3.54	0.55

六、 匯率

斯里蘭卡央行(CBSL)自 2012 年 2 月採取管理浮動匯率，近年來該國經常帳持續逆差，斯里蘭卡盧比(SLRs)兌美元匯率由 2013 年底 130.8 貶至 2015 年底之 144.1。展望未來，在美國升息及美元升值影響下，恐加重斯里蘭卡償債負擔及貨幣貶值壓力，EIU 預測 2016 及 2017 年底 SLRs 兌美元匯率將分別續貶至 148.7 及 152.4。

七、 投資政策

自 2009 年內戰結束後，斯里蘭卡致力重建及改善基礎建設，吸引外商直接投資及承擔有關的基建項目。為促進外商直接投資，斯里蘭卡政府成立了投資局，管理全國 12 個工業園區和出口加工區，符合資格的外國投資者可享受稅務優惠和豁免關稅待遇。政府已把旅遊休閒、基礎設施、知識服務、公用事業、服裝、出口製造、出口服務、農業及教育列為九大重點投資領域，並為投資這些行業的外商企業提供特別優惠。投資局表示，2016 年將大力推動外商直接投資，包括以公私營合作方式推行數十個投資項目。

八、 貿易政策及發展

斯里蘭卡自 1995 年 1 月起成為世界貿易組織成員，除嚴格控制某些對當地植物及活動物可能有害的農產品進口外，企業可自由開展貿易，沒有特別限制。斯里蘭卡的關稅由零到 25%，採用四級關稅結構，稅率分別為 0%、7.5%、15%和 25%。逾 50%的非農產品進口免徵關稅。基本原材料及進料，如棉花及紡織品，一般免徵關稅或適用較低稅率。除關稅外，進口商在輸入產品時主要須繳付 4 種稅費，即附加稅、港口及機場發展徵費、特別商品徵費和增值稅。

斯里蘭卡是南亞區域合作聯盟(SAARC)成員，該聯盟於 2006 年建立了南亞自由貿易區(SAFTA)，目標是在 10 年內把對成員國產品徵收的進口關稅降到零至 5%。此外，斯里蘭卡也分別與巴基斯坦和印度締結雙邊自由貿易協定，另外並簽署了亞太貿易協定(APTA)，近期斯里蘭卡亦與中國開始就自由貿易協定進行談判。

九、對外關係

斯里蘭卡位於印度右下側海域，是亞洲通往中東的海上轉運中心，正好位於「海上絲綢之路」從印度洋轉入阿拉伯海的樞紐位置。中國大陸早在 2014 年就在首都可倫坡投資港口城興建工程。2015 年斯里蘭卡新上任之總統反對以往之親中政策，要求中國大陸停止興建可倫坡港口城，並轉向加強與美國、印度關係。印度為斯里蘭卡第一大進口國與第四大出口國，鑒於印度擁有龐大市場及其境內泰米爾人的政治影響力，斯里蘭卡著重國內泰米爾少數民族及開拓出口市場之作法，與印度政府核心利益相關，故兩國之合作關係相當密切。美國是斯里蘭卡最大的出口市場及援助國之一，新總統上任後，美國也希望強化和斯里蘭卡的合作關係，減少斯里蘭卡對中共的依賴。

然而隨著全球經濟復甦緩慢，出口低迷，斯里蘭卡貿易赤字擴大，外匯儲備減少，加上國內基礎建設大部分都是向中國大陸貸款。兩國交惡之後，中國大陸要求斯里蘭卡不得拖延還債，國家財政陷入危急。新總統不得不改弦易轍，於 2016 年 2 月再度開放中國大陸興建科倫坡港口城，並表示中國大陸為斯里蘭卡的捐助國、重要貿易夥伴及基礎建設資金貸款提供者，期待未來能進一步深化雙邊合作。

十、斯里蘭卡與我國經貿關係

斯里蘭卡與我國經貿方面，2015 年我國對斯里蘭卡出口值為 4.08 億美元，進口值為 0.54 億美元，出口以針織品或鈎針織品（32.88%）、塑膠及其製品（10.88%）與機器與機械用具（9.04%）為主；進口則主要包括咖啡、茶與香料（22.21%）、針織或鈎針織品（17.22%）、其他服飾附屬品（16.27%）。

十一、債信評等

2016 年 2 月，惠譽(Fitch)因外債增加、公共財政疲弱和外匯儲備減少而將斯里蘭卡主權信用評等由 BB-調降至 B+；2016 年 3 月，標準普爾(Standard & Poors)亦將該國評等展望由穩定修正為負向。

參、斯里蘭卡銀行體系概況

一、 銀行體系結構

斯里蘭卡銀行體系由 25 家商業銀行（包括 13 家本國銀行、12 家外商銀行）及 7 家專業銀行所組成，分行計有 3,528 家，ATM 計有 3,558 台。斯里蘭卡銀行體系存有高度集中現象，以資產規模而言，前 10 大銀行之資產合計占銀行體系總資產之 86%；以放款與存款而言，前 10 大銀行之放、存款市占率亦分別高達 92%與 89%。其中前 3 大國營銀行（Bank of Ceylon、People's Bank 與 National Savings Bank）資產、放款及存款市占率合計達 47%、46%及 49%，銀行體系集中度高。（詳表 1）。

表 1、斯里蘭卡銀行體系之總資產、放款、存款市占率

單位: LKR Billion

銀行名稱	總資產	總資產市占率	放款市占率	存款市占率
Bank of Ceylon	1,448	20%	20%	19%
People's Bank	1,183	16%	20%	18%
National Savings Bank	823	11%	6%	12%
Commercial Bank of Ceylon	814	11%	13%	11%
Hatton National	661	9%	11%	9%
Sampath Bank	473	6%	8%	7%
Seylan Bank	265	4%	4%	4%
National Development Bank	277	4%	4%	3%
DFCC Bank	220	3%	3%	2%
Nations Trust Bank	162	2%	2%	2%
Total	6,175	86%	92%	89%

資料來源：Moody's Banking system outlook, 2015.12

二、 銀行業經營現況

受惠於近年經濟穩定成長，斯里蘭卡銀行業之資產品質改善，不良放款率下降，獲利能力穩定，雖然資本適足性因放款成長而下滑，資金來源及流動性因存款成長速度不及放款而有趨緊之現象，整體銀行業之經營狀況尚屬良好；2016

年 6 月 Moody's 對斯里蘭卡銀行體系展望進行定期評估，評估結果仍維持為穩定 (Stable)，主要係因該國銀行體系之資產品質及獲利情況穩定，資本適足性仍佳、資金來源穩定以及政府支持度高，預期未來 12~18 個月整體銀行業之經營環境仍維持穩定。

表 2、斯里蘭卡銀行體系重要財務指標

單位: LKR Billion

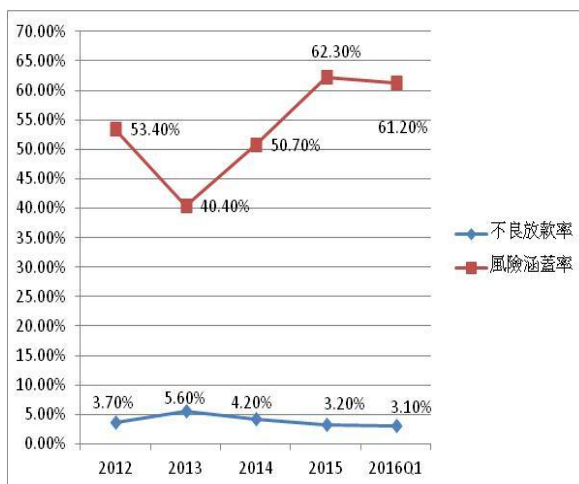
	2012	2013	2014	2015
總資產	5,098	5,942	6,972	8,078
總存款	3,625	4,170	4,686	5,403
總放款	3,149	3,427	3,895	4,715
總借款	804	1,015	1,448	1,758
淨利差	4.1%	3.5%	3.5%	3.5%
ROE	20.3%	16.0%	16.6%	16.6%
ROA	1.7%	1.3%	1.4%	1.3%
經營績效比率	49.4%	53.4%	51.4%	50.9%
所得稅率	29.2%	28.6%	30.4%	30.7%
不良放款率	3.7%	5.6%	4.2%	3.2%
風險涵蓋率	53.4%	40.4%	50.7%	62.3%
資本適足率	16.4%	16.3%	17.2%	14.2%

資料來源：HNB

(一) 資產結構與資產品質

截至 2015 年底斯里蘭卡銀行體系放款占總資產之 58%，近五季銀行體系放款成長達 21%，高於該國經濟成長率。斯里蘭卡銀行業資產品質自 2014 年起持續改善，不良放款率由 2013 年之 5.6% 持續下滑至 2016 年第一季之 3.1% (詳圖 1)，主要係因典當業 (Pawning) 或以黃金為抵押品之貸款，於 2012 年至 2014 年間受到黃金價格下跌之影響 (詳圖 2)，不良放款增加，之後銀行業持續降低上述授信之比重加上黃金價格回升，使得資產品質逐漸獲得改善。風險涵蓋率亦由 2013 年之 40.40% 上升至 2016 年第一季之 61.20%，授信風險保障程度提升，惟仍屬不足。

圖 1 銀行業不良放款率及風險涵蓋率



資料來源：斯里蘭卡央行

圖 2 黃金價格



資料來源：黃金價格資訊站

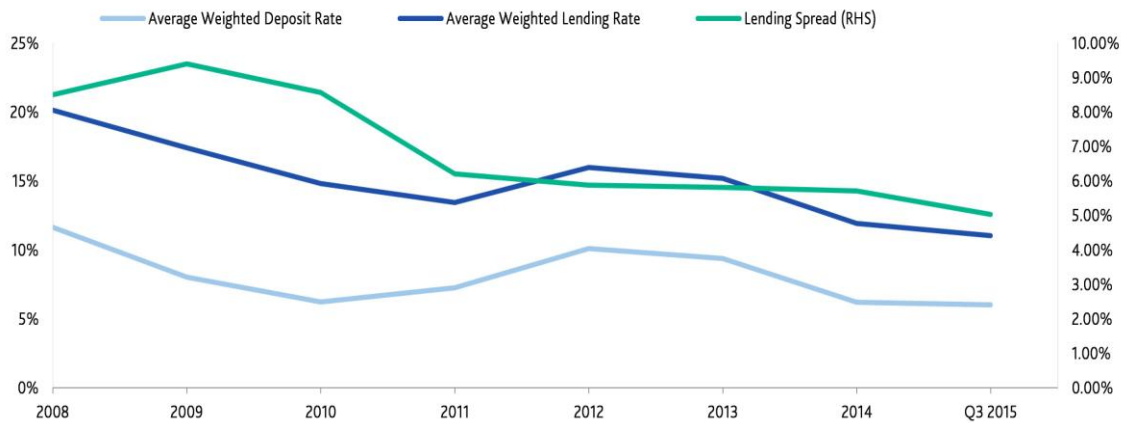
(二) 流動能力

斯里蘭卡銀行體系之資金約 7 成來自客戶存款，資金來源相對穩定，其他資金來源依序為外幣借入款 13%、本國幣借入款 8%、自有資本 8%等。在流動性方面，近年因放款大幅成長，致該國銀行體系存放比率(Loan to Deposit Ratio)呈逐年上升趨勢，由 2014 年之 83%上升至 2016 年 3 月底之 91%，惟仍在 100%以下，據穆迪報告，由於放款成長加速，故未來該國銀行體系之資金來源可能趨緊。2016 年 3 月底斯里蘭卡銀行流動資產比率達 31%，遠高於主管機關要求之最低標準 20%。斯里蘭卡銀行業自 2015 年 4 月起適用 Basel III 對流動性覆蓋比率(Liquidity Coverage Ratio；LCR) 相關規範。

(三) 獲利能力

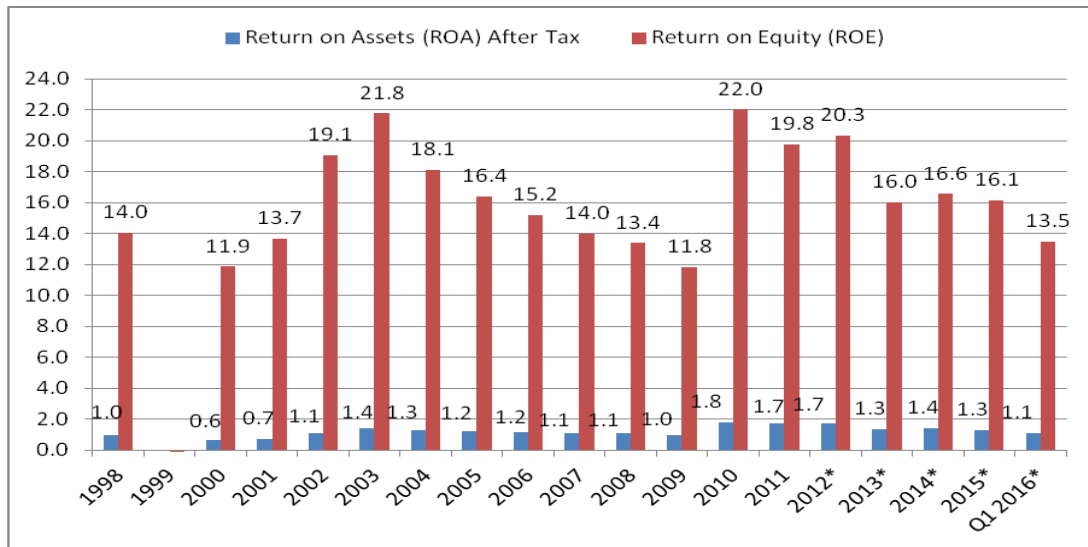
斯里蘭卡銀行業整體的獲利來源以利息收入為大宗，2011~2014 年間由於不良放款率下滑，銀行減提呆帳準備，授信成本降低，獲利情況尚稱平穩，惟 2015 年以來受到淨利差縮小以及放款成長減緩影響，ROA 及 ROE 分別下降至 1.3%及 12.4%(詳圖 3、圖 4)；至於銀行業經營績效比率亦維持於 50%左右，經營績效尚可。穆迪認為，未來銀行業之獲利能力及經營績效將因淨利差縮小、授信成本上升以及資產品質弱化而有下行壓力。

圖 3、斯里蘭卡銀行體系之存放利率及淨利差



資料來源：Moody's Banking system outlook, 2015.12

圖 4、斯里蘭卡銀行體系之 ROA 及 ROE

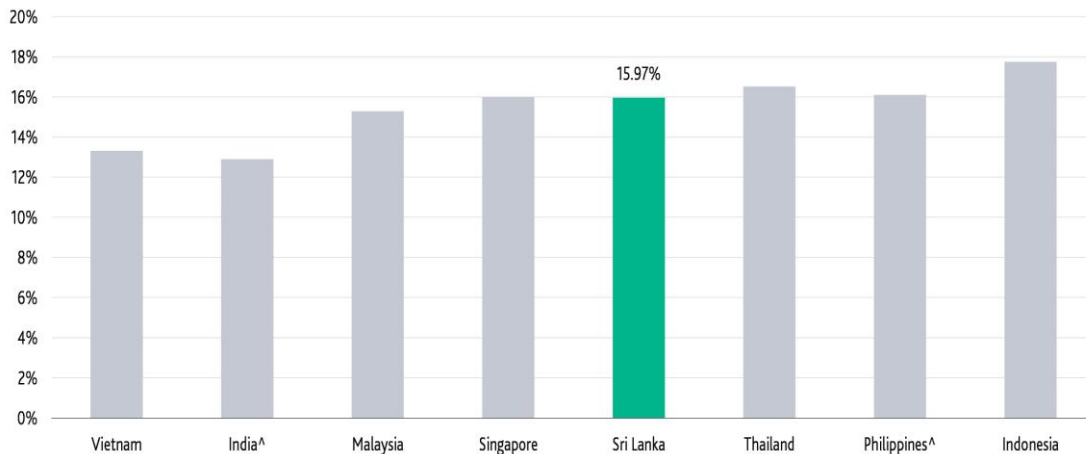


資料來源：斯里蘭卡央行

(四) 資本適足性

斯里蘭卡銀行業自 2016 年 1 月起開始適用 Basel III 資本相關規範，依該國央行統計資料，自 2009 年以來斯里蘭卡銀行業之資本適足率均維持在 16%，第一類資本比率均維持在 14% 以上，均遠高於馬國央行之規定，與東南亞國家銀行體系資本適足率比較，僅略低於泰國及印尼（詳圖 5）。據 Moody's 報告，斯里蘭卡銀行體系擁有充裕之自有資本及良好之獲利能力足以緩衝不良放款增加之衝擊。

圖 5、斯里蘭卡與東南亞國家銀行體系資本適足率比較
2015 年 6 月



資料來源：Moodys Banking system outlook,2015.12

(五) 政府支持度

斯里蘭卡銀行體系總資產占 GDP 比重達 68%，對該國經濟成長重要性相當高，該國政府對銀行之支持意願高，然而受限於財政狀況及預算赤字，提供資本支持之能力僅屬中等，主要支援係來自央行提供之流動性資金。

斯里蘭卡政府對銀行業之支持記錄一向良好，2002 年民營之 Pramuka Savings and Development Bank 倒閉後，政府將該行之資產負債轉而成立一家新的國營銀行；2008 年全球金融風暴發生後，Seylan Bank 發生流動性問題，央行要求國營之 Bank of Ceylon 提供資金協助，使其度過危機；斯里蘭卡政府 2010 年建立存款保險機制，目前 90%之存款已取得保險。

肆、主辦銀行 Hatton National Bank 簡介

斯里蘭卡 Hatton National Bank (簡稱 HNB)，原名 Hatton Bank，於 1888 年在斯里蘭卡的山區小鎮 Hatton 開業，該地區以生產茶業聞名，1970 年與 National & Gringlays Bank 合併後更為現名。HNB 目前為該國第五大銀行及第二大民營銀行，存放款市占率分別為 9%及 11%。該行股份在斯里蘭卡可倫坡證券交易所交易，目前最大股東為 Sri Lanka Insurance Corporation 持股為 14.81%。

截至 2015 年底，該行總資產 49 億美元，淨值 5 億美元，全球排名為第 2,076 名。該行設有 249 家分行，員工人數約 4,285 人，旗下 9 家子公司。

HNB 客戶以中小企業及個人為主，合計比重約占七成。受惠於打消及收回數筆大額壞帳，2015 年不良放款率由 3.2% 降至 1.2%，低於同業平均之 3.2%；風險涵蓋率 215%，高於同業平均之 62.3%，資產品質及風險保障良好。

由於該行低成本之活期及活儲存款占 43%，加上該行以獲利較高之中小企業及消費性貸款為主，2015 年該行淨利差達 4.88%，高於同業平均之 3.5%，ROA 與 ROE 分別為 1.64% 及 15.06%，與同業平均相近，獲利能力良好。該行 2015 年由於放款大幅成長，資本適足率由 2014 年之 15.34% 降至 13.11%，低於同業平均之 14.2%，資本適足性尚屬良好。

HNB 曾經八次榮獲亞洲銀行家雜誌 (Asian Bankers Magazine) 頒發斯里蘭卡最佳零售銀行，並於 2012 及 2013 年獲選英國銀行家雜誌 (The Bankers Magazine) 之年度最佳銀行。

伍、研討課程

本次研討課程名為「介紹 HNB：歷史，科技，策略，靈活轉型」，課程開始係由 HNB 的首席營運長和 ABA 的董事會成員 Mr. Dilshan Rodrigo 代表歡迎學員，並參觀該銀行的博物館。研討課程內容包括下列幾項：

一、 風險管理制度之演進(Evolution of Risk Management)

HNB 首席風險長 Mr. Damith Pallegatte 表示，該行風險管理制度處於在轉移到先進的方法以節約資本的過程中。該行風險管理背後的六個關鍵驅動力包括：董事會和高級管理階層的監督、整合性風險管理、業務單位需為其承作之風險負責、風險評估與量測、獨立審查和應變計畫。

他還分享了 HNB 的風險管理體系和結構，強調風險管理單位之獨立性，不宜隸屬主管業務之首長。總結而言，在風險管理領域面臨的挑戰，他特別關注 3

個領域-資產品質之管理與獲利息息相關，由人工處理轉移至數位平台之網路風險，和如何吸引及留住人才。

二、 追求卓越的經營(Operational Excellence)

業務副總經理 Mr. Asanga Uduwela 向與會者分享該行追求卓越的經營之歷程，為達成卓越經營之目標，HNB 由自動化（Automation）、集中化（Centralization）、外包處理（Outsourcing）及作業流程改進（Process Improvements）等四方面著手，經過五年之努力，HNB 已達到下列之成果：

五年前	目前情況
多數作業由分行員工處理	所有非時效性作業集中於總行由專人處理
每個區域辦理業務的工作人員30 -35人	專職員工12人
控制/管理漏洞/失誤很高	完全控制和集中監控
區域中心負責監測和業務問題處理	集中完成
監管報告/客戶投訴處理由區域處理	由經驗豐富的工作人員集中完成
沒有外包	大多數非核心業務外包
大多數作業及收費流程未自動化	所有可能的作業完全自動化。
分公司員工花了60 -75%的時間在行政作業上，銷售的時間僅有25%	分公司的員工60 -75%的時間參與在銷售工作
員工人數: 4,584人	員工人數: 4,285人 299 ↓ 6.5% ↓
分行家數: 240家	分行家數: 249家 9 ↑
營業額: 37,066（百萬）	營業額:61,533 37,066 ↑ 65% ↑
費用收入: 2779（百萬）	費用收入: 5,875 3,096 ↑ 111% ↑

Mr. Asanga Uduwela 也向大家說明 HNB 的 2020 願景規劃:

- (一) 各項業務均轉由電子銀行和電子平臺操作，以期降低成本、提高效率和增進客戶關係。
- (二) 透過電子平臺，業務人員更容易滿足客戶需求，也促使該行由「以交易為基礎」的銀行文化演進至「以客戶關係為基礎」的銀行文化。
- (三) 經由成本管理、流程的改進和更好的銷售進而提高獲利能力。
- (四) 擁有業界最訓練有素的員工，以期提供客戶最佳服務。
- (五) 各項業務皆能取得的 ISO 認證（目前已取得交易業務之認證）。

三、 作業流程再造 (Business Process Re-engineering, BPR)

作業流程再造部門主管 Mr. Janaka Epasinghe 表示，HNB 的理念係一切改造均以顧客為中心來發想，規劃出涵蓋客戶一生之產品。

作業流程再造採用的方法，首先是重新設計作業流程(Process Redesign)，重新審視工作流程，從而使客戶價值最大化，使生產或服務所消耗的資源降到最少。對於沒有給客戶帶來價值的工作要被去除，而不是通過自動化來提高效率。其次是精益管理 (Lean Management)，要求少投入、少消耗資源、少花時間，多產出經濟效益，實現企業升級的目標，精益求精。

HNB 並以一套發現、分析、解決問題的方法和步驟，就是 DMAIC 改進方法來減少流程中錯誤，期望達到六標準差 (所謂六標準差是計算產品中無缺陷產品的百分比，指生產的產品中，有 99.99966% 的產品品質是沒有問題的亦即每一百萬中只有 3.4 個有缺陷。) 之水準。

DMAIC 改進方法:

- (一) Define opportunity：確認改善之良機
- (二) Measure performance：量測現況
- (三) Analyze opportunity：分析機會、找到對策
- (四) Improve performance：改善績效
- (五) Control performance：控制績效

HNB 作業流程再造的成果包括信用評估和授信撥貸之集中處理，使效率提升、成本降低，建立分行業務營運模式，創作無紙化辦公室。業務流程再造的實施，使得 HNB 員工每人平均獲利較上年度成長 21%，2015 年經營績效比率 45% 為同業中最佳者，並幫助 HNB 在 2015 年斯里蘭卡國家生產力組織頒發之「國家生產力獎」中獲得第三名。

四、 數位金融 (Driving Digital)

經由電子銀行部經理 Mr. Sandun Hapugoda 介紹，得知 HNB 數位金融服務之願

景是「提供客戶多種管道之選擇」，該行之數位金融服務之管道包括網路、手機、KIOSK(互動式的多媒體機台)、社群媒體(Face book)及電視。HNB 並研發數種新產品，如「HNB Momo (More Business, More Money)」，利用一種低成本、低手續費的手機裝置，店家插在手機上即可讓消費者刷卡付款，對於小型商家特別實用；「HNB One」，結合提款卡、悠遊卡、購物卡等多種功能的萬用卡產品。Mr. Hapugoda 說，該行在推動數位金融服務過程中不可避免面臨許多挑戰，包括傳統思維之改變、法規之遵循、如何將科技運用推廣至鄉村地區、與電訊網路供應商之合作，均有待未來持續之努力。

五、 參訪機構

第二天的行程首先是由執行長 Ms. Natasha Lakmanaratchi 帶領參觀 HNB 的資料處理中心或稱卓越中心 (Center of Excellence)，該中心是 HNB 作業流程再造規畫的重要單位，該行將符合設定條件之案件，利用自動文件傳送功能將資料輸入、信用評估及核撥之作業集中於此處辦理，達到快速審批之效果。

接著前往斯里蘭卡中央銀行，由外匯管制局長 Mrs. Yvette Fernandoru 介紹中央銀行的監理架構和主要業務，強調央行的兩個主要目標-維持物價和經濟穩定。

參觀中央銀行後，前往斯里蘭卡國家清算中心(Lanka Clear)，Lanka Clear 以往為國家支票交換所，目前已擴大其服務成為斯里蘭卡的國家支付系統之清算中心，其股權由中央銀行和所有商業銀行擁有，該中心不僅為銀行業，亦為所有願意採用最新數位科技行業，提供簡單的解決方案，共同推動斯里蘭卡走向一個高效率、綠色、無紙化的國家。Lanka Clear 總經理 Mr. Channa De Silva 及副總經理 Mr. Harsha Wanigatunga 並介紹該國近期推出之「LankaPay」。

為期兩天的訪問計畫目的是為會員銀行提供向業務更先進的主辦銀行學習和接受培訓的機會，使參訪人員能够提高他們在特定領域，如國際金融、財務、投資和外匯業務的技能，及增加對主辦國家的社會經濟和商業環境的認識。

陸、心得與建議

一、 HNB 推動電子化之經驗值得本行借鏡

此次參訪之 HNB，為斯里蘭卡第五大銀行，全球排名第 2,076 名，規模不大。但該行自 2011 年起推動電子化、作業流程再造、業務創新等改革，五年內分行家數由 240 家增至 249 家，增加 9 家分行；員工人數反而由 4,584 人降至 4,285 人，減少 299 人(6.5%)；營業額由 37,066 上升至 61,533 百萬盧比，成長 65%；費用收入由 2779 增加至 5,875 百萬盧比，成長 111%，在簡化作業程序及提升營運績效方面頗具成效。HNB 並於 2015 年斯里蘭卡國家生產力組織頒發之「國家生產力獎」中獲得第三名。本行目前正在推動 E-Loan 及 E-Business，HNB 推動電子化之經驗有值得本行借鏡之處。

二、 HNB 一切改造均以顧客為中心

本次之主辦行 HNB，曾經多次獲選斯里蘭卡最佳零售銀行，該行一切改造均以顧客為中心來發想 (Customer is at the heart of all change)，強調了解客戶需求，大量蒐集並分析資料，規劃出涵蓋客戶一生之產品之客戶關係管理，以充分掌握任何可能的業務機會，並運用數位科技提供客戶更便利的服務。雖然 HNB 與本行業務性質不同，但該行規劃涵蓋客戶一生活產品，與本行推動客戶上下游產業鏈授信之作法有異曲同工之妙，其客戶服務及業務拓展值得本行參考學習。

三、 斯里蘭卡印象

斯里蘭卡屬開發中國家，人均所得不到 4 千美元，首都可倫坡最大的百貨公司僅 3 層樓，物價低，貧富差距大。斯里蘭卡民族文化歷史悠久，深受佛教影響。政府重視教育，自 1945 年起實行幼稚園到大學的免費教育。2014 年居民識字率達 92.5%。因為曾為英國殖民地，國民英文程度普遍良好。斯里蘭卡人民素質、市容乾淨整齊度、法律制度、商業環境等方面均優於印度、孟加拉及巴基斯坦，也是南亞第一個引進 3G 及 4G 行動寬頻的國家，是個小而美的國家。

因為地理位置之故，台灣與斯里蘭卡間又無直航，兩國之關係並不密切。赴斯里蘭卡可先在網上申請 ETA 簽證，但斯里蘭卡海關不會在台灣護照上蓋入境章，也就是不承認台灣的護照。因此台灣人民入關時，必須先至機場辦公室填寫表格資料並備妥照片，以便取得另紙簽證。

斯里蘭卡在 2009 年內戰結束後，經濟開始快速成長，2010 年成長 8.5%、2011 年 8.3%，即使在國際經濟趨緩下，斯里蘭卡近 3 年經濟仍維持 5% 左右之成長率，由於內需市場潛能尚未被完全開發，可以預測將會是持續吸引外資的主要區域。政府目前新南向政策除了東協 10 國外，延伸到南亞 6 國（印度、孟加拉、斯里蘭卡、巴基斯坦、不丹、尼泊爾），斯里蘭卡是南亞自由貿易區的成員之一，適合作為台灣企業前進南亞的灘頭堡。

四、 海外參訪有助開拓國際視野

參與本次參訪行程之學員除了越南外，以南亞國家為主，分別來自斯里蘭卡、不丹及馬爾地夫，能與平時較少往來國家之學員進行交流，進而提升彼此了解與增進友誼，亦可提高本行在南亞地區的能見度，同時還可建立國際性的人脈網絡，實屬難得之機會。本行為順利拓展業務，培育人才最為重要之因素，本次參加之各國學員都非常年輕，也有來自分行之員工，未來本行應積極選派年輕同仁參與國際性研習課程及活動，在提升專業能力的同時，亦能拓展同仁視野、培養國際觀、增進語文及社交能力。

五、 推動電子化需全行同仁用心參與

HNB 推動電子化之初，先詳細分析各項業務現行作業內容，確認各項步驟之必要性與合理性，先考慮是否可予簡化，再思考目前以人工處理的工作，可否改以電腦處理，以節省人力。由於基層主管及同仁最了解業務流程，推動電子化除了首長支持外，尚需全行同仁積極用心參與，才能達到理想的成果。HNB 推動過程中，亦難免有員工抗拒改變之情況，經過主管階層之努力溝通，終能順利達成卓越經營之目標。

附件一、參訪學員名單

	Bank	Delegate	Position
1	Bank of Bhutan (Bhutan)	Mr. Tshering Norbu	Desk Officer, Samdrup Jongkhar Branch
2	Bank of Bhutan (Bhutan)	Mr. Lodre Gyeltshen	Loan Incharge, Punakha Branch
3	Bank of Bhutan (Bhutan)	Mr. Sonam Dhendup	ATM Custodian, Paro Branch
4	Bank of Bhutan (Bhutan)	Ms. Dechen Wangmo	Desk Officer, Tashigang Branch
5	Bank of Bhutan (Bhutan)	Ms. Ugyen Zangmo	Desk Officer, Deothang Branch
6	Bank of Bhutan (Bhutan)	Ms. Hari Maya	ATM Custodian, Dampfu Branch
7	Bank of Maldives(Maldives)	Mr. Andrew Healy	CEO & Managing Director
8	Bank of Maldives(Maldives)	Mr. Mohamed Shareef	Retail Banking Director
9	Bank of Maldives(Maldives)	Ms. Sahar Waheed	People and Change Director
10	Bank of Maldives(Maldives)	Mr. Yamin Adam	Head of Risk and Compliance
11	Vietcombank (Vietnam)	Ho Thi Huong Tra	Deputy Director, Loan Administrations Department
12	Vietcombank (Vietnam)	Ms. Nguyen Thuy Hanh	Deputy Director, Credit Policy Department
13	Vietcombank (Vietnam)	Nguyen Thi Ngoc Chi	Deputy Director, Credit Approval Department
15	Vietcombank (Vietnam)	Nguyen Thi Tuyet Mai	Official, Operational Risk Management Department
16	Oliver Wyman	Mr. Il-Dong Kwon	Principal, Financial Services
17	Export Import Bank of ROC(Taiwan)	Ms. Ling Ling Wang	VP & Deputy General Manager, Risk Management Department
18	Asian Bankers Association (Taiwan)	Ms. Jacqueline Uy	Deputy Secretary Senior Officer

附件二、參訪行程表

30MAY 2016	
Topic	Speaker
Opening Remarks including a tour of HNB Bank's Museum	Mr. Dilshan Rodrigo, Chief Operating Officer, HNB
Evolution of Risk Management at HNB	Mr. Damith Pallewatte FRM ,Chief Risk Officer, HNB
Operational Excellence	Mr. Asanga Uduwela, AGM Operations, HNB
Business Process Re-engineering	Mr. Janaka Epasinghe, Head of BPR/Services, HNB
Driving the Digital Proposition	Mr. Sandun Hapugoda Manager Electornic Banking, HNB
31 MAY 2016	
Topic	Speaker
Visit to Center of Operational Excellence, HNB	Ms. Natasha Lakmanaratchi Executive for CCO,HNB
Visit to Central Bank of Sri Lanka	Mrs. Yvette Fernando Controller of Exchange and former Director of Bank Supervision
Visit to "Lanka Clear"	Mr. Channa De Silva General Manager/CEO Mr. Harsha Wanigatunga Deputy General Manager for IT and Operations

附件三、參訪照片



HNB 的首席營運長和 ABA 的董事會成員 Mr. Dilshan Rodrigo 代表歡迎學員



HNB 風險長 Mr. Damith Pallewatte 帶領學員參觀該行的貨幣博物館



(左)HNB 執行長 Mr. Jonathan Alles 與學員共進午餐 (右) 作業流程再造部門主管 Mr. Janaka Epasinghe 說明該行之作業流程



學員專心聆聽電子銀行部經理 Mr. Sandun Hapugoda 介紹該行推動數位金融之作法



參訪 HNB 資料處理中心(Center of Excellence)，了解該行信用卡及放款業務評估及核准之實際作業流程



中央銀行外匯管制局長 Mrs. Yvette Fernandoru 介紹中央銀行的監理架構和主要業務



參訪斯里蘭卡清算中心 Lanka Clear，總經理 Mr. Channa De Silva 介紹該中心業務及近期推出之「LankaPay」。



(左)HNB 總部大樓(右)參訪學員合影