

出國報告（出國類別：其他）

2019 金融高階主管儲訓計畫(LEAP)海外研習移地培訓及機構參訪研習心得 報告

服務機關：臺灣土地銀行股份有限公司

姓名職稱：黃翡姚 調查研究處處長

蔡慈瑛 企劃部經理

派赴國家：新加坡

出國期間：108 年 9 月 29 日至 108 年 10 月 5 日

報告日期：108 年 11 月 28 日

摘要

中華民國銀行公會及台灣金融研訓院所共同主辦的 2019 金融高階主管儲訓計畫(LEAP)，為使學員對於全球前瞻金融趨勢，市場競爭脈動及金融創新實務具全面而深入之瞭解，特別於新加坡舉辦海外研習移地培訓及機構參訪研習活動。移地培訓的地點在新加坡國立大學，研習主題包括國際金融發展趨勢、經營風險管理與危機處理及設計思考與問題解決；考察參訪之機構包括新加坡 DHL 創新中心、星展銀行創新中心及華僑銀行，研習主題包括運營管理經營策略布局、創新管理策略轉型、科技應用與治理、企業責任永續發展及風險管理與治理。透過本次主辦單位所安排 7 天 6 夜研習，對於前瞻趨勢策略布局、運營管理危機因應及企業責任永續經營均有莫大的幫助。

目次

壹、 目的	3
貳、 過程	3
參、 研習主題重點整理與研習心得	3
研習主題一：國際金融發展趨勢	3
研習主題二：金融科技與策略轉型	4
研習主題三、經營風險思維	7
研習主題四、治理數位時代數據價值	8
研習主題五、企業危機管理	11
研習主題六、The Future of Work..	11
研習主題七、DHL Workshop	12
研習主題八、創意思考與問題解決	13
研習主題九、敏捷開發與創新策略、領導及管理	14
研習主題十、OCBC 全球經營策略/ 社會責任與永續金融..	15
肆、 建議事項	16

壹、 目的

此次出國研習係參加中華民國銀行公會及台灣金融研訓院所共同主辦的 2019 金融高階主管儲訓計畫(LEAP)海外研習移地培訓及機構參訪研習活動。研習地點在新加坡，研習內容為探討金融業之營運實務，透過「經營管理」相關議題之培訓與考察內容安排，以對於全球前瞻金融趨勢、市場競爭脈動及金融創新實務具全面而深入之了解，並藉此延伸思考台灣銀行業應如何掌握市場契機，透過資源整合進行組織價值鏈及產品與服務改革創新，以提升競爭力，並期透過此見習交流，發展互惠雙贏之實質合作關係。

貳、 過程

本次活動時間為 2019 年 9 月 29 日至 10 月 5 日止。活動內容主要分為移地培訓及參訪兩部分。移地培訓的上課地點主要於新加坡國立大學商學院，培訓主要議題為國際金融發展趨勢、經營風險管理與危機管理及設計思考與問題解決，共計安排 7 個時段以完成 7 項研習主題；參訪部分則安排參訪三處當地指標性企業及銀行：1.DHL 創新中心，研習主題為 DHL WORKSHOP-THE DHL INNOVATION DISCOVERY JOURNEY；2.星展銀行(DBS 創新中心)，研習主題為敏捷開發與創新策略、領導及管理；3.華僑銀行(OCBC)，研習主題為 OCBC 全球經營策略、社會責任與永續金融。

參、研習主題重點整理與研習心得

研習主題一：國際金融發展趨勢(2019.09.30 於新加坡國立大學商學院)

講座：Dr.AARON LOW,Adjunct Professor Finance,NUS business School

(一)研習內容摘要：

- 1.本課程以宏觀經濟切入，趨勢變化將影響金融機構甚鉅，其中以金融科技衝擊、平行世界、經濟下行時間維持更久及有目的資本主義四大趨勢影響最深。
- (1) FINTECH DISRUPTION：透過 BCG Corp.Banking 2018 年的調查結果顯示，多數銀行非常同意數位轉型優先的觀點，然而被問及在數位能力上是否為業界的領先者，則只有 19%的銀行同意，代表各個銀行在數位轉型進程的差異。而數位轉型最主要是提供線上及移動的功能，以現今中國大陸為例，行動支付的普遍化導致現金使用已成過去式，講座提及其在中國購買漢堡，有錢卻無法使用的自身經驗，說明數位轉型在中國的成功與普遍，這正是金融科技對交易習慣所帶來的衝擊，進而對銀行業務產生變革。
- (2) PARALLEL WORLDS：從 2008 年次貸風暴、2009 年全球金融危機、2010 年阿拉伯之春、2011 年日本海嘯、2011-12 年歐元債務危機、2013 年 QE 減縮政策、2015 年中國經濟下行及 2016 年英國脫歐事件，全球經濟的動盪持續在發生，導致民粹主義的興起、自由主義的終結及移民的降低。另一方面，基尼係數(收入差異)

的擴大、人口老化及氣候變遷，也日益嚴重。而現今科技的變革對於富人(HAVES)而言是前所未有的機遇，然而對於窮人(HAVE-NOTS)而言，則是嚴重的威脅。所以在平行世界中，銀行如何透過金融科技來解決資源不均的問題，例如非洲地區金融機構雖然不普遍，但可透過機器取代，是值得探討的問題。

- (3) LOWER FOR LONGER：利率維持低檔、全球經濟成長的趨緩及政治的不穩定等現象將持續進行，講座例舉日本經濟從東京地產的天價到失落的 30 年，下流老人情形嚴重，進而產生退休風暴，許多年輕人失業情形嚴重，這些情形將持續發生。
- (4) PURPOSEFUL CAPITALISM：銀行應關注的社會議題包括收入不平等及金融安全問題、社會保障和人權支持、避免與社會疾病問題企業有業務往來、銀行經營環境的可持續性、多元化和包容性、工資的性別平等、環境發展採公共立場及促進藝術與文化交流。面對激烈的競爭，如何吸引人才及留住客戶成為挑戰。企業投資須更加專業、重視道德及以客戶為中心。

2. 面對經濟局勢的快速變遷，銀行轉型應以客戶為中心，將銀行從傳統核心業務(Core)擴大到銀行生態圈(Banking ecosystems)，甚至到無銀行生態圈(Nonbanking ecosystems)。策略轉型的四大模型為：商業模式、經營模式、人力模式、及投資與分配模式。

(二)研習心得：

1. 透過宏觀經濟趨勢的發展，可得知金融科技將涉及更加廣泛的金融業態，技術創新將以人為本，透過人工智慧、雲端計算、大數據及區塊鏈等新興技術，在各種金融場景中深入探索和應用，更具活力與效率的金融科技生態圈正在逐漸形成。
2. 銀行應建構以客戶為中心的服務體系，要實現< 以產品為中心> 到< 以客戶為中心> 的轉變，客戶關係管理成為最關鍵的因素，透過生態圈的建置，與客戶生活體驗產生連結，從痛點不斷修正再修正，透過人機協作，提供客戶最好的服務，才能讓銀行經營走得更久更遠。

研習主題二：金融科技與策略轉型(2019.9.3 於新加坡國立大學商學院)

講座：Dr. AARON LOW ,Adjunct Professor Finance,NUS business School

(一)研習內容摘要：

此一系列課程由探討銀行業與科技業的關係，最後說明兩者之間可發展為策略聯盟互利的做法。

1. 銀行業與科技業

- (1) 銀行業務中的財富管理業務已走向更近似於資產管理，傳統上，銀行的財富管理業務聚焦於受過完整訓練的 RM，然而金融科技業者主要仰賴機械人，若能結合人與機械兩者的優點，應能提供予客戶最佳的產品與建議。
- (2) 財富管理客群可分為：私人銀行(高淨值資產)、中產階段(大眾富裕)及一般客戶(大眾零售)。不同的客群在綜合平台的運用上也有差別。但不論是哪一種方式，人員都可藉由系統的分析與回饋，依照預設的參數與目標，來產出有效的建議，

並能針對新客戶、客戶監測及客戶更新做出全面性的管理。

2.策略聯盟

(1)企業的主要合作模式包括：併購、垂直聯盟及跨業聯盟，由於策略聯盟具有較低的風險、迅速回應衝擊、切入策略夥伴、建立「商業生態系統」、較有彈性…等優勢，因此更能創造合作企業的競爭優勢。

(2)策略聯盟與合資企業的比較

	策略聯盟	合資公司
型態	二間企業合作	成立一個企業組織
獨立性	各自獨立	並未獨立運作
合約	不一定需要合約	需要簽訂合約
法律個體	非分離的法律個體	分別的法律個體
目的	最大的回報	最小的風險
管理	委任	雙邊
資源	產品、商譽、技術	槓桿、風險管理
存續期間	短期	可為短期或長期

銀行業者與金融科技業者(FinTechs)的策略聯盟是當前最熱門的趨勢，對銀行業而言，與 FinTechs 結盟的動機包括:業務外包、創新、企業模式轉型、取得競爭優勢及學習新科技，另一方面，對 FinTechs 業者來說，與銀行業結盟可獲得資源與協助、提升自身的市場信任度、取得客戶資金及金融專業領域知識的學習。

以業務性質來區分的話，銀行業在跨業結盟當中，以第三方支付、資產管理及軟體佔比最高；以對象來看，則以產品相關的合作夥伴及少數股權方為首選。科技業巨擘在 FinTechs 的專利權數量上領先銀行業者許多，相對的，銀行業基於會侵犯專利權的考量，而選擇與科技業者結盟。

策略聯盟並非一定能獲得成功，根據統計，約有 3 成認為達到或超過預期的效果，然而約有 28%認為成效不彰。策略聯盟成功的要素其一在於能清楚地定義彼此的價值主張，其二在於能清楚地定義合作的結構與採用的科技。在策略聯盟的表現上，當數位化銀行每推進一步策略聯盟，就平均能增加 3%的資本額，而愈大型的銀行就愈有能力在策略聯盟初期就完成內部整合，因為這已是他們發展的策略之一。

3.智慧銀行財富管理平台(A collective intelligence bank wealth management platform)

(1)課堂上教授讓學員運用電腦實際操作智慧銀行財富管理平台，藉由輸入客戶 KYC 基本資料：年齡、年收入、年支出費用、餘命、小孩上學費用、買房支出、未來收益、客戶投資屬性、預期投報率等等資料，經由電腦運算出最佳資產配置。

(2)本次體驗此財富管理平台的運作模式，該平台旨在以客戶服務為導向需求，對顧

客的財務狀況做深入了解，再依照客戶之需求及特性，設計出一套全面性財務規劃，以協助顧客達到效益最佳的資產配置，為顧客量身訂作最佳的投資組合，訂定人生各階段理財目標及定期為顧客進行財富健檢，提高銀行在客戶中的信譽和專業信任度，並從直接產品銷售轉向提供財管解決方案，利於：招募新客戶、創建模型投資組合、評估合適的產品、監控和管理客戶財富。

(二)研習心得：

1. Fintech 也就是「金融科技」，將我們所認知的金融服務透過科技的手段進行，讓銀行可以提供更有效率的服務，也讓使用者可以更便利更即時的操作，換個角度也可以想成是科技業逐漸跨進到傳統的金融業，試圖帶來一波新的衝擊性改變。Fintech 將會是未來科技和金融業界都無法忽視的趨勢，在這個數位崛起的時代，銀行業與科技業都在這個趨勢下需要應運出新服務的角色。與使用者第一線接觸的銀行業首當其衝，如何轉型成新的特色銀行也是一大考驗，導入 FinTech 將會是銀行未來利基優勢的發展重點。在過去，銀行業務是靠人手在處理金融事務，然而，現在卻被預言在三、五年之後不久的將來，幾乎九成以上的金融操作都會在科技產品上進行，人與機器可以完成一切服務之後，數位化設備將取代人力，傳統工作將會被取代。
2. 科技固然帶來快速與便利，但同時產生的顧忌也不少，第一個需要考慮的問題就是法律層面，在網路平台上的交易是否有合法合規？金流的提取與支付是否有所保障？這些風險都是使用者必須考量的，因此資安是金融科技環境最重視的環節。
3. 台灣的銀行業與科技業早有合作的例子，從早期的悠遊卡結合信用卡，網路銀行發展到手機行動銀行，多樣化的第三方支付工具，到現在最熱門的純網銀與線上貸款審核，其實都是銀行與科技業者的合作，在傳統的業務範圍內，搭配創新的科技應用，創造出新的營運模式，銀行業不需懼怕科技帶來的改變與威脅，善加利用科技反而是開拓市場的利器。
4. 新興國家的銀行與國際性的銀行在結合 Fintech 上一向採取相當積極的做為，成功的創新做法往往能讓銀行取得極大的效益，而新創的科技業者也獲得資源的挹注，有能力去發展更新的產品。
5. 台灣的銀行業管理層也該重視 Fintech 的發展趨勢，現在銀行業者不需投入高額的研發成本或尋覓人才，在擁有豐沛的客戶資源的條件下，能愈早開始轉型選擇與自身業務有關的科技業者進行結盟，就能愈早提供消費者全新的銀行業務體驗，才有機會搶佔到較大的市場份額，獲得較高的利潤。
6. 智慧銀行財富管理平台對於國內理財專員應有一定幫助，由客戶建檔、資產配置、投資組合選擇、執行交易、投資組合再平衡、稅虧減免及投資組合分析，各階段皆需隨時與客戶進行溝通，與投資人關係密切，由於：
 - (1) 各銀行教育訓練時間長短不一，導致理專專業程度參差不齊，新進理專對於公司文化、金融常規、客戶資訊系統操作及對客戶背景了解尚不夠深入，就必須開始幫客戶做金融相關服務，往往造成服務過程中不夠完善；
 - (2) 大部分銀行還是以產品行銷為主，理專除了需要服務眾多客戶，未有足夠時間瞭

解客戶需求下，又面臨公司業績目標壓力，只能從公司看好的商品來推廣給客戶；在金融海嘯後，客戶開始注重投資風險，從追求高報酬及複雜的商品組合回到接受合理報酬及低風險的產品，使得投資回歸到最基本面的需求，而商品部門不需要再設計複雜的商品來提高獲利，而是提供需要給客戶更透明、簡單的商品讓客戶能夠理解風險；

(3)過去業務獎金發放主要以銷售商品收入為主，而較忽略客戶資產變化，這幾年主管機關要求金融機構在獎酬制度上除了手續費收入外，也需考慮客戶資產變化和整體服務。由於這項措施的訂定，實際上也大幅改變理專銷售行為，更著重在幫客戶中長期資產管理規劃與資產配置需求為主。

基於以上三點，此課程-智慧銀行財富管理平台模式較有利於新任理專或高資產客戶運用此系統來協助理專建立基本投資架構模式，再與客戶商討訂立最佳資產投資組合配置方案，惟此模式平台基本資料係由客戶提供，受限於台灣個人資料保護法及客戶是否願意據實告知實際所得與支出數字，將影響運算之產出結果與最終資產配置效益。

研習主題三、經營風險思維(2019.10.01 於新加坡國立大學商學院)

講座：勞倫斯博士 (Dr. Lawrence LOH)

(一)研習內容摘要：

- 1.企業組織經常面臨探討商業和治理，誰是推車？誰是馬？到底應該公司治理優先還是商業優先？面對嚴格監管及合規要求，企業傾向於讓治理拉動業務，這往往導致業務方向被誤入歧途，因而必須培養強大的風險治理基礎，以便企業能夠帶頭積極主動地制訂戰略並實施。教授認為治理和商業應該是要並重，建立一個健全的風險治理框架，來鞏固業務方向。
- 2.中美貿易戰起因美國領先地位被威脅，中國是在乎可持續性發展經濟，貿易戰從管理的廣泛視角，它和風險治理有關係，每個利害關係人利益是不一樣的，所以要用治理框架解決問題。
- 3.風險治理的戰略思維有從霸權觀點(控制和所有權分離、管理者挑選委託人董事)，代理觀點(委託人是股東是風險承擔者、支付報酬給決策者是代理的關係)，管理觀點(管理者有獲得成就的需要、含有成就感)，課堂上所舉風險治理案例阿里巴巴是採管理觀點用盡職治理來管理，盡職治理是以業務為中心重視結果和成果，與代理治理是以董事會為中心重視步驟和流程並不相同。
- 4.風險治理在戰略中的角色，最好是管理層和治理層要走在了一起，控制與執行都重要。風險治理和利益相關者，都在一條船上，不存在漏洞不在我這邊的問題。
- 5.通常小的內部風險才是壓倒企業的最後一根稻草，包括無意之失、有意的錯誤或詐欺、違反安全、暴力行為等，所以不要忽略小的偏差。

(二)研習心得：

1. 本課程透過阿里巴巴的股權結構及探討馬雲退休為議題，以風險治理三角形相互作用框架（包括股東、管理層和治理層），討論企業經營的風險在哪裡？風險治理

必須著重在商業成長和投資者保護之間保持微妙的平衡。尤其提到一個企業最大的風險，就是不知道自己不知道，而無從去避免以及控制風險的產生。所以公司治理與業務發展應該相輔相成，控制和執行都是一樣重要。

2. 當發生風險時，你看到甚麼？想怎麼做？威脅在哪？機會在哪？柯達公司因為業務無法與時俱進而消失，但相對富士公司透過業務創新重新找到公司的價值，而在大數據的時代，小數據治理，是大數據應用的核心，小事情做好是至關重要，不能忽略小的偏差。
3. 本堂課首先提到商業和治理常常面臨推車和馬的問題，到底應該公司治理優先還是商業優先？其實應該是要並重，建立一個健全的風險治理框架，來鞏固業務方向。
4. 本課程也透過阿里巴巴的股權結構，以探討馬雲退休為議題，以風險治理三角形相互作用框架（包括股東、管理層和治理層），來討論企業經營的風險在哪裡？令人印象深刻。風險治理必須著重在商業成長和投資者保護之間保持微妙的平衡。尤其一個企業最大的風險，就是不知道自己不知道，而無從去避免以及控制風險的產生。
5. 對於科達公司因為業務無法與時俱進而消失，但相對富士透過業務創新重新找到公司的價值，所以一個企業能否洞察局勢、因勢而變，至為重要。
6. 在大數據的時代，小數據治理，是大數據應用的核心。從新加坡地鐵洪水事件，一個小的抽水泵的檢查疏漏，導致 20 小時的地鐵中斷，影響 25 萬人的案例可得知，小事情做好是至關重要，不能忽略任何小偏差，以避免釀成大危機。
7. 另外講座介紹外圍風險治理的工具，來檢視組織對應外部需求的能力高低，是一個很好的使用工具，透過課程現場實作，我們發現來自國內各銀行組員所做的調查，普遍對於外部需求的衡量結果具一致性，但對於組織應付外部需求的能力則顯示具差異性，值得各銀行引為參考。
8. 全球經濟環境變化快速，尤其金融業的市場及服務已發生根本性變化，虛擬銀行純網銀業者加入已讓市場競爭更加劇烈，銀行一定要建立一套健全的風險治理框架來鞏固業務方向。可以使用外圍風險治理的工具，來檢視組織對應外部需求的能力高低。

研習主題四、治理數位時代數據價值(2019.10.01 於新加坡國立大學商學院)

講座：JORGE SANZ

(一)研習內容摘要：

本課程講座就以下各點分別說明數據應用的方式及價值

1.有關數據資料的應用價值？

數據資料無所不在但有多值得信賴，其與營業分析、資料分析、大數據分析及科學分析有何關聯？是屬於人工智慧及機器人流程自動化的部分嗎？

面臨全球產業收益增長持續低迷，金融機構更應聚焦於降低成本，而數據資料的應用可以有效降低成本及增加收益，現今金融機構面臨新平台參與者的崛起，商業價值鏈已然改變，新平台參與者已建構強大及令人敬畏商業模式，如螞蟻金服、阿里巴巴、T-Mobile、Apple 等，更多新創業者已出現在地平線的一端，新的金融

風暴已經形成，根據麥肯錫最新預測只有少數銀行可越過這場風暴，沒有效率的銀行將會消逝，而銀行要增加效率就要降低成本及增加收入，數據應用對此則至關重要。消費金融財富管理面臨正在進行且不可預測的變革，新創平台會重分配財務金融產品的主要收入嗎？年長退休人士往後需求已不同以往十年前的需求。

高盛集團公司 2016 年主導開設了數位消費銀行 Marcus，經營個人線上貸款業務；到了 2018 年 Marcus 拓展至英國，進入該國市場 6 個月以來，已成功獲得超過 20 萬客戶以及 100 億美元的存款，此一創新服務不是因為科技創新，而是因為投資科技以再提供更好的服務，因此銀行創新是很重要的事，此一創新包含原有產品的創新、或幫助客戶了解與其生活最相關的營業內容創新、或是針對不同客層發展新的收益方式，如西班牙國際銀行 Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) 已於近日完成第一筆基於區塊鏈 (Blockchain) 架構所完成的企業貸款交易，創下全球首例。BBVA 轉型策略的專案之一，就是利用新興技術的能力以簡化企業貸款的流程與時間，進而改善客戶體驗的一個有力案例。

2. 數據經濟的時代:真正機會來臨的時代

(1)數據經濟的價值在於可利用數據資料賺錢，因為數據資料的價值不僅在於數位足跡的創造還在於分析資料的應用，其社會價值可能超出金錢的回饋(如健康、科學或民眾服務等)，而且數據資料影響所有商業鏈及商業部門，包括人資部門、行銷部門、IT 部門、銷售部門等，影響的產業則包括金融業、製造業、零售業、電信業、政府部門等。

(2)數據資料分析的定義：包括利用資料的分析及蒐集以歸納出重要的基本業務或可了解營業分析內容、人工智能學習等，而數據分析的來源具多樣性，可透過不同的機器或電子化設備擷取，如不同的感應設備透過 ATM 或包裝場為客戶提供的感應設備等，或是透過更複雜的系統進行流程觀察如製造半導體噴砂的化學成分及溫度等，或是與人為基本部分有關的功能表現相關的流程，如借款流程、財務管理開戶流程或詐偽偵測等，另外透過數據資料鏡像輪廓來探知相似的模式或趨勢等。

(3)數據時代的挑戰：新數據時代機器及新科技將改變 25%的工作內容。而銀行已投入大量金額在數位領域，其中 IT 預算占總資產 0.5%為最佳實務慣例。機器自動化流程在銀行端已影響 65%至 75%的銀行作業流程並達到 30%至 40%的成本減省。而大數據 AI 公司及開放資料來源仍在不斷持續成長中。銀行應該是以數位方式發展金融服務，而不是成為金融科技公司。純網銀是很難賺錢的。

3. 數據應用於金融業、產業及不同部門

數據應用價值在不同產業面已創造許多有價值的案例，如複合行銷的應用、銷售需求預測，供應鏈存貨預測、機器製造品質改善、金融財務預測及風險分析、人力資源的篩選及訓練分析等，在風險監控面應用則包括信用卡詐偽偵測應用、反洗錢交易偵測應用，而在歐盟金融工具市場指導遵循之 AI 應用、財管客戶非簽約客戶資料篩選之應用、保險風險模組應用、工業 4.0 預測車用感應器偵測駕駛行為及意外偵測、銀行 ATM 利用偵測系統預測維護分析以做為服務預測一環、天然氣製

造商可利用偵測影響變動性、投資者可透過通路使用及代理機構轉移及資產管理、英國基金運用其預測現金流量、金融市場預測運用、氣溫控管及預測、催收運用分析、銷售及收益預測運用等。而全球資訊中屬於潛在可用的公開資料比率為約 20%，其他 80%仍為客戶本身擁有。

4. 組織企業的數據應用包括銀行的數據應用及挑戰

超越科技及模型，發展組織能力的治理模型，在現今的企業組織中，財務主管應加速提升數位化的思維能力，需要更深入創造企業的數位價值，包括決策及營業支援，由於財務主管面臨無止盡的消減預算、增加收益及管控成本的壓力中，如果善用數據價值轉型可有效降低財務成本。而在應用數據資料的挑戰中，常面臨人們喜歡用資料看資料卻很少分析資料，因此應將財務科技長(CFTO)轉型為財務分析長(CFIO)善用資料分析數據。所以財務專家應提升技能改用不同的方式行事，現今已有平均高達 60%的財務或會計活動完全以數位化或自動化方式進行。而組織企業的終極目標應是達到一個數據分析設計性的組織。

5. 數據資料在資料保護及客戶保護之應用

數據資料在金融犯罪及風險也被廣泛運用，如 JP Morgan 運用軟體節省 360,000 小時的律師服務時間，另在法規遵循方面，法規資料的擷取，法規文件的追蹤比較及問題的回應等皆可透過數據資料的應用強化，花旗銀行再利用 AI 計算風險分析算分引擎，另針對非常規交易及詐欺交易的偵測亦可應用數據分析篩選，而根據客戶以往交易資料更可以協助財管人員自動處理相關文件，另針對歐盟金融工具市場指令修訂版(簡稱 MiFID II)需篩選是否可提供無合約交易服務的客戶，也可利用數據資料進行篩選，而運用 ATM 感應偵測機器也可提升服務內容，所以數據資料的應用價值已廣泛影響銀行各項營業及各部門，包括因應歐盟個資保護法之適用即加州隱私保護法之適用等客戶資料保密之應用。

(二)研習心得：

1. 數據資料之價值已可改造企業思維和商業模式，因為資料量急速成長、儲存設備成本下降、軟體技術進化和雲端環境成熟等種種客觀條件就位，讓資料分析從過去的洞悉歷史已進化到預測未來，甚至是破舊立新，開創從所未見的商業模式。螞蟻金服、阿里巴巴、T-Mobile、Apple 等創造的商業模式都是透過數據資料的應用發展而來，身為銀行業的我們更應借鏡他業，善用數據資料的應用價值，提升自身的服務內容及品質。
2. 講師提供數據資料應用方式的新思維，更引領我們正視數據資料應用的價值，尤其在財務及會計應用方面，應引為銀行財務主管提升自身技術技能的重要課題，如此才可真正有效降低成本創造收益。
3. 而台灣金融同業一再困在 Fintech 及 TechFin 的迷思中，左右為難，但是講師卻提供了一個新觀點，認為銀行不是 Fintech 也不是 TechFin，而是應如何善用科技工具提升自身的服務，提高客戶的體驗，如此才能真正創造價值，所以台灣金融同業應該利用數位科技提供更便利的客戶使用方式，如善用 APP，或利用數據資料進行相關風險計算及交易偵測，始能達到降低成本及增進效率的目標。

研習主題五、企業危機管理(2019.10.02 於新加坡國立大學商學院)

講座：Cassandra CHEONG

(一)研習內容摘要：

1. 「如果能從小事注意，就能夠避免成為 Crisis.」這是講座於課程開始時所給予我們有關企業危機管理的首要觀念。如何有效地處理危機，首先必須要隨時做好準備，也就是要有危機發生時的處理方式（如風險控制的程序），要能監控危機並且評量危機。
2. 危機可分為一般的意外、突發的意外、天然災害等三種型態；危機來臨時也具有非預期、資訊不足、不可測、失控、外部激烈的審視、圍攻、恐慌等七種特徵。
3. 危機管理小組（CMT）不只小組成員要具備良好的危機處理經驗，更要求在第一時間內回應、要模擬可能發生的情況、危機管理手冊要不斷配合外部環境調整內容及流程。
4. 危機溝通(CM)的三個 C：Control、Concern、Commitment。危機訊息的溝通要控制在正確、一致、精簡的事實，要關心利害關係人(如：員工或顧客)的利益，及未來的因應行動方案；不要使用負面的詞彙、不要猜測內容。
5. 媒體溝通技巧：媒體要求的內容是新穎、最新的、事實、精簡的答案，因此，發言人的重點在傳達訊息。可利用 Bridging、turning a negative to a positive、Broadening、Listing、Flagging 等技巧掌握會談的步驟與要傳達的內容。
6. 要小心留意記者會後的閒聊，避免透露不正確的訊息而被引用。

(二)研習心得：

1. 危機不是不會發生，是何時發生？而我們是否已做好準備？做了哪些準備？準備也要依外部環境的改變而調整。
2. 現在每家銀行都有各自全行層級的危機管理機制(重大偶發通報機制)，然而有許多事件(Issue)在發展成危機前是否能預先得知，加以預防防範於未然。
3. 教授已在課堂上講授了危機發生後的處理機制及危機溝通的方式，然而危機來臨時通常沒有足夠的時間判斷如何處理，因此事前的演練就顯得重要。
4. 在與媒體溝通時最重要的是所要傳達的訊息，同時要轉化負面訊息為正面，以扭轉負面的衝擊，同時也要盡企業對各利害關係人的損害加以關切的善意。
5. 台灣的網路、媒體訊息傳播速度迅速，且近年來消費者意識抬頭，許多小小的客訴、或未經證實的消息如在第一時間未被當事者謹慎應對，可能會演變成大型的商譽危機。因此，「危機管理」的課程不僅討論到了理論，更非常務實地從執行的角度製作「危機管理手冊」，更要演練如何有效面對媒體，定期檢視流程，以便因應危機降臨時的急迫性。

研習主題六、The Future of Work(2019.10.02 於新加坡國立大學商學院)

講座：GOH Puay Guan

(一)研習內容摘要：

1. 當現代社會越來越智能化，科技讓工作更容易，任何人只要能操作系統即可完成工作，但卻弱化工作者的能力，對未來的工作機會產生威脅。
2. 傳統產業的工作也會受到科技影響，自動化取代了人力，首先會從小規模、標準化、勞力密集的藍領工作先被取代，逐漸累積大量數據後，白領等知識工作可能也會受到衝擊。
3. 傳統銀行因單筆交易金額、交易筆數等限制，因此對於理財、SME 或微型企業放款等業務設有一定門檻，然而，在新科技的輔助下，FinTech 業者因交易、服務自動化等成本優勢可以服務傳統銀行不願服務的客群，找到市場未被滿足的需求，隨著規模的成長逐漸累積一定的量之後，可能會對傳統銀行產生威脅。
4. 隨著共享經濟的興起，Gig Economic（零工經濟）的人力需求也逐漸成長，但這類工作主要是時間較為彈性的兼職或 contractor 型式，雖是一種新的經濟型態，但工作者卻也要面對來自全球其他工作者的競爭。
5. 未來較易被機器所取代的工作之特性為：小範圍、標準化重覆性高的工作，然而需要靈活反應，或複雜度較高的工作，則仍需透過人來執行。
6. 可以從深度、廣度兩方面提升人類的價值，可以把機器加入人的知識以提高人的價值。而未來的工作會需要更多懂得 programming、coding 的人才，同時與人溝通/服務性質或需要有創造力的工作也較不易被機器取代。

(二)研習心得：

1. 講座最後提醒當現代的人類具有了解目前實際運作的經驗，而設計出可以自動化的機器人或系統時，雖然簡化或甚至取代了很多的人力，然而未來新人不一定具備實際運作的經驗，而這些設計出自動化的經驗漸漸消失後，如果系統出錯時，未來的人類是否有能力修復？
2. 電腦也許可以取代大部份的勞力、重覆性的工作，但決策判斷仍需要人來執行，未來職場上所需的人才不只是 IT 相關的技術人員，也需要能夠與機器協同作業、懂得運用機器所產出之資訊的人員，才能發揮機器的功能。
3. 台灣的銀行已小規模採用 RPA 執行重覆性高的後台文件輸入性的工作，取代了部份的人力需求，然而，若未來 RPA 因突發狀況而無法順利執行，銀行是否有備援的因應措施？還是要臨時調度人力執行工作？自動化下的作業風險管理是另一重要的課題。

研習主題七、DHL Workshop -The DHL Innovation Discovery Journey

(2019.10.03 於新加坡 DHL 創新中心)

(一)參訪內容摘要：

1. 德國物流巨擘 DHL 的亞太創新中心落腳新加坡，2015 年 12 月正式開張營運，為該集團全球第二個創新中心，主要是展示未來可望應用在物流業的當紅科技，像是，擴增實境智慧眼鏡，用於倉庫組裝線與產品揀選，用來遞送如藥物等時間緊迫的物品的無人機，以及無人接駁車可以提供更快速、有效率的運輸及專利設計的智慧集中箱。
2. DHL 第一個創新中心位在德國的波昂（Bonn），2015 年完成升級，新啟用的新加坡

創新中心則是 DHL 在德國境外設立的第一個創新中心。DHL 內部訂下目標：希望在 2020 年時，新興市場的營收可望佔到全球 DHL 營收的 3 成。由於新加坡具備交通、全球貿易樞紐的優勢，加上創新力及人才也在亞洲區名列前茅，均是被 DHL 相中的原因。

3. 物聯網已成為全球 IT 趨勢，特別是 B2B 相關應用的需求，如智慧物流、智慧倉儲、智慧工廠，比 B2C 市場如智慧家庭來得更為明確，DHL 就預估，單就 DHL 與思科 2015 年當時聯合公布的物聯網趨勢報告中指出，物聯網將於未來十年在全球產生 8 兆美元的潛在價值，其中供應鏈及物流業將帶來 1.9 兆美元的商機。
4. DHL 表示，新加坡亞太創新中心展示一些應用在物流業的創新技術，包含擴增實境智慧眼鏡，用於倉庫組裝線與產品揀選，無人機用來遞送時間緊迫的物品，隨選維護（Maintenance on Demand, MoDe）載具使用機器對機器（M2M）感測器，提升載具運作時間達 30%，還有用無人接駁車提高運輸效率。
5. 另外，DHL 早在 2013 年就啟動無人機快遞實驗計畫，2014 年則透過無人機從德國 Norddeich 小鎮向人口不到 2,000 人、位於北海的 Juist 小島運送藥物或急用物品，當無人機降落後，在地的快遞員就會取貨並開始派送。

(二)參訪心得：

1. DHL 定義未來趨勢發展的面向有四：宏觀經濟環境、微觀經濟環境、顧客端需求與產業專家及研究團隊。
2. DHL 在運送客戶所託物品的過程中，強調安全、快速、節省成本之外，對於生態環境的提升也有著墨，透過創新中心趨勢掌握與實質研發的產出，讓每一位員工工作愉快效率佳，創造顧客與業主及員工三贏的職場環境，在後勤運送的領域上，DHL 透過上下游垂直整合與策略聯盟並行，DHL 讓 Logistic 不只是 Logistic。

研習主題八、創意思考與問題解決(2019.10.03 於新加坡國立大學商學院)

講座：Prof NEO Kok Beng

(一)研習內容摘要：

1. 講座從 Design thinking-創造價值(別談價錢,說說價值)賣價值不賣產品的思維展開，並且提到從現有價格去思考價值的創造，最終創新的標竿應該是解決更高層次的問題。
2. 目前世界上最有價值的前十大公司大多是平台(或數位)公司，顛覆一般傳統思維，且方興未艾。
3. 創新思維應該從客戶樣態出發(客人思維)，而創新是有流程並且可以重複的，此外;現今的挑戰已不僅是同行競爭，更多是來自異業競爭,尤其是金融科技公司。隨著科技金融公司的競爭日益白熱化，勝出的關鍵將會是來自法規及政策的支持。

(二)研習心得：

1. 本課程之所以令人印象深刻，最主要原因在於講座本身就是一位發明家！從一開始利用視頻介紹自己及百寶箱裡的神秘物品，均讓人驚艷不已，包括新翔宇航~空中汽車的發明、智能頭盔~偵測風險、隨身洗腎機~便於旅行、彎曲手套~手指復

健、智慧藥品～分次釋放，這些發明的發想均來自於解決使用者的痛點為出發，提出可行性方案，再透過客戶體驗，運用腦風暴方法來分析及設計產品，進而發展商業模式，永遠走在市場前端。

2. 本堂課最大的收獲是學習到 1. 設計思維來自於生活當中。2. 創新絕非意指降低成本，而係指創造價值。3. 運用實驗來學習創新，進而形成文化。4. 運用腦風暴，突破傳統思維。5 從一位客戶開始，展開生態圈的設計。
3. 問題不等於“難題(issue not equal to problem)，所以精確定義問題 (problem definition)非常重要，問題精確，方能得出答案。
4. 目前職場上的“溝通”相對欠缺，企業如果欠缺容錯文化，將約束創新的熱情，在創新浪潮此起彼落與新平台正快速改變商業模式的經營環境，謹守傳統將很難生存。
5. Customer Journey map 很重要，客戶體驗不在大數據裡，而是在每一個客戶心裡，運用數據告訴我們的訊息去解決客戶痛點才能獲得客戶信賴與創新價值。

研習主題九、敏捷開發與創新策略、領導及管理(2019.10.04 於星展銀行 DBS 創新中心) 簡報代表：Mr. David Yanxing DING~Head of Fintech, DBS Innovation Group

(一)參訪內容摘要：

1. DBS 創新中心成立於 2016 年，以痛點思考問題，倡導以人為本的設計理念。以協助金融科技初創企業開發為目標，共創合作空間，解決客戶問題。
2. DBS 是全球前 10 大轉型公司(其中 9 家均為科技公司)，是全球最佳銀行。該中心創新組目前共計 15-16 人，無 KPI，並能容錯，希望能協助 DBS 約 27,000 員工都成為創新人才。
3. 以數位為核心，以客戶為第一，要與客戶緊緊相連，透過人生旅程的檢視，從發現痛點(INSIGHTS)、如何處理(CONCEPT)、開發(DEVELOP)、推出(DELIVER)到反饋(SUSTAIN)，提供客戶滿意的服務。
4. 突破銀行業的思維，實施 GANDOLF 計畫：向 Google 學習 build using open-source；向 AMAZON 學習 running on cloud；向 APPLE 學習 designed like；向 LINKEDIN 學習 org like；向 FB 學習 connected like。

(二)研習心得：

1. 該中心以人為本的理念，具體呈現軟硬體的設計上。例如進門時有很大的塗鴉牆、所有桌椅均附上輪子便於隨時改變、樹林設計於屋頂，寓意將思維打開、挑高設計有利於開闊心胸、樂高布置代表創意，訓練課程非關金融產業(例如更生人的重生)、無 KPI，能容錯，這在創新中心的經營與設計理念上，確實值得金融業在創設新創中心時的構想參考。
2. DBS 除了創新中心的創新人員外，銀行內每個部門都有至少必須安排 1 位員工專注於創新的工作上，並且積極招募科技業的優秀人才，加入技術團隊，與新創公司一起做 program，走過逾 700 項客戶的人生旅程，從發想到反饋，尋求最佳解決方案。星展銀行以極度的創意導向，及培育熱忱的工作人員，來幫助銀行展現創新理

念，對於科層架構繁複的金融業而言，可供學習之處。

3. DBS 的[生活隨興，星展隨行(Live more, Bank less)]目標定位明確，所有政策與執行方案均以此為軸心，與時俱進。故制定明確目標並確實執行，是成功關鍵所在。

研習主題十、OCBC 全球經營策略/ 社會責任與永續金融(2019.10.04 於華僑銀行)

簡報代表：Group CEO Mr. Samuel N. TSIEN

(一)參訪內容摘要：

1.OCBC 簡介：

- (1) OCBC 是新加坡歷史最為悠久的本地銀行，其創始追溯至 OCBC 的三個前身華商銀行、和豐銀行和華僑銀行，三家銀行於 1932 年進行合併，成立新的 OCBC，運營至今，其業務包括個人業務、公司業務、投資銀行業務、私人銀行以及交易銀行業務、全球資金業務、資產管理以及股票經紀業務。
- (2) 2004 年開始 OCBC 展開一連串的收購計畫，包括收購印度尼西亞 Bank NISP 22.5% 股份，2005 年 Bank NISP 成為華僑銀行子公司，至 2005 年 12 月對該公司的持股增加持股至 70.62%；2006 年完成收購越南 VP 銀行 10% 股權，2007 年華僑銀行(中國)有限公司成立，2008 年完成收購馬來西亞 PacificMas Berhad，2010 年 1 月 29 日，OCBC 收購總部設在新加坡的 ING 亞洲私人銀行及其附屬機構，2014 年開始增持寧波銀行股份至 20%；同年 OCBC 斥資 387.12 億港元全面收購永亨銀行，後續更名為華僑永亨銀行。
- (3) 透過多年的併購與發展，OCBC 確立了核心市場包括新馬、印尼及大中華地區，3 大事業主體包括商業銀行、保險及財富管理，以及 3 個提升競爭力的方向包括科技、風險管理以及資金管理。

2.Responsible Finance and ESG Commitment

- (1) Chng Bee Leng - Group Head, Risk Policy Group Risk Management 介紹了 OCBC Sustainability Framework，OCBC Responsible Financing Approach，以及 ESG Risk Management Framework。首先 OCBC 的永續策略係由董事會負責監督並指導策略發展方向，涵蓋了 5 個 pillars - Putting Customers First、Acting with Integrity、Valuing our People、Engaging Communities 以及 Being Environmentally Responsible，pillars 項下再拉出 12 個 ESG factors.
- (2) 責任融資的執行方針分為兩點，第一，將環保、社會責任及公司治理的考量因素融入在信用審核、風險衡量的流程中，據此發展信貸及資本市場業務。第二，採用風險為本的方法論去管理 ESG 風險，當交易本身暴露在高度的 ESG 風險時，應進行進階的風險評價，並需有適當的核准程序。OCBC 希望最基本的目標能夠引導客戶符合當地 ESG 相關的法規，長遠的理想是影響客戶的行為，偕同客戶將產業發展導向符合 ESG 永續經營的方向。
- (3) ESG 風險管理的架構：由董事會以及有董事參與的風險管理委員會管理及監督，另由信用風險管理委員會負責監督責任融資的執行。為確保 ESG 相關的風險均能夠有效實踐，ESG 風險管理設立了三道防線，第一道，由直接面對客戶 RM 負

責融資前檢核，第二道，由信貸審核主管以系統性的檢核程序確認 ESG 風險受到管控，第三道，由稽核檢視相關流程均符合內稽內控原則及外部法令規範。

3. 永續金融 Sustainable Finance

(1) OCBC 設有永續金融事業體 (Sustainable Finance Group)，其功能包括整合 ESG 在融資、資本市場業務及決策過程中的考量，訂定一致性的管理要點，確保第一線業務人員在執行業務時能夠遵循同樣的標準及規定。

(2) 永續金融事業體同時肩負開發永續融資商機，包括提供綠色融資、永續融資、綠色債券以及連結到綠色產業的融資方案。

(二) 參訪心得：

OCBC 是新加坡歷史最悠久的金融機構，足跡遍布亞洲，在 2000 年 90% 的獲利來自於新馬的 OCBC，意識到需要拓展新的市場，放眼最有信心的亞洲，OCBC 決定選擇以新、馬、印尼與大中華為主要市場，並且放棄了亞洲第二大經濟體的印度及快速崛起的柬埔寨，原因是文化及經營理念可能較不能相容。

1. 市場選定後，OCBC 聚焦在商業銀行、財富管理與保險三大主軸，並且深知如果要走得長遠，必須不斷引導科技融入、以風險為本及並加強金流管理來提升競爭力。最後 OCBC 沒有忘記身為金融機構的社會責任，因此由機構最高管理層級董事會來領導、強化並落實施行 ESG 的政策方向。
2. 台灣金融機構在國內的經營環境面臨客戶有限、同質性過高、產業投資需求不振等等瓶頸，過去十年先將陣線延伸至大中華區域，再配合政府南向政策佈點東南亞市場。看似相同的策略，台灣金融機構的利潤率，尤其是資本報酬率，與新加坡銀行相比仍然偏低，相信部分原因是來自於放貸政策保守，客戶聚焦台商，另外理財商品及交易渠道不夠國際化，導致富人資金流向新港，手收占比過低。
3. 金融業畢竟是特許機構，需接受嚴格的法律規範管。主管機關國際化的程度反映在法規的演進，能夠促進產業國際化並且提升競爭力的法規，必須與時俱進，開放與管控平衡，資金才會進來停泊。另外台灣普遍語言能力不及新港，也是發展國際化的瓶頸，政府歷經多次教改，也未能有效提升國人的語言能力，連帶過去自豪的科技能力，也逐漸被中國及新加坡所取代，相信教育與法規改革都是台灣需要向新加坡學習的地方。行萬里路勝讀萬卷書，透過參訪，我們可以學習到新加坡華僑銀行從過去到現在所完成的改革與對未來的規劃，期許能夠再去看更多的銀行，將他山之石帶回台灣，只要開始改變，都不嫌晚。

肆、建議事項

本次的新加坡海外研習課程係由銀行公會及台灣金融研訓院所主辦，以國際宏觀趨勢、金融產業轉型、風險與創新及向典範學習等四大研習架構，讓學員對於全球前瞻金融趨勢、經營風險思維與治理、企業危機管理、金融科技與數位轉型及金融創新服務等議題，有更深入的了解，實在獲益良多。茲就海外研習提出建議如下：

一、依據客戶體驗進行流程改造與效率提升，以達數位轉型目標：

本次以新加坡作為移地培訓的據點，對於當地亦屬華人文化，金融機構的數位轉

型卻能如此積極，尤其是 DBS 的轉型給予國銀的啟發最為深刻。DBS 能在 10 年成功轉型，除了新國政府的支持（包括補助金融科技試驗、吸引及培育創新人才、制定及實施職業轉換計畫等）外，主要原因在於該行係由 CEO 帶領，透過設立專責部門，執行全面改革，並且引進科技公司概念、打破銀行傳統程序、改變考核制度等措施，發起「全員啟動，改變創新」行動。該行動是以客戶旅程為框架，包括 discover,define,develop and delivery(發現，定義，開發和交付)，採用設計思維，將客戶體驗細分化，逐一並同時進行流程改造與效率提升，增強客戶關係及價值主張，成功轉型為全球最佳銀行，足資台資銀行參考。

二、整合策略夥伴，以提供最適生態圈服務：

生態圈是一個由產業價值鏈各環節參與者所組成的聯盟，透過金融與應用場景結合的方式，滿足客戶端到端的金融需求，銀行從客戶服務上的潛在痛點，發掘出一系列為客戶解決痛點的場景和機會點，再將金融產品全方位且無縫地置入客戶體驗的相關場景中，使客戶的日常生活變得更加便捷。

生態圈戰略的核心價值在於可為銀行帶來多元的生態圈場景、海量的用戶數據，以幫助銀行擁有更多的客戶觸點及取得更精準的預測情報。本行為不動產專業銀行，如能在房地產業鏈相關環節提供的生態圈服務，透過與產業共享價值鏈，發展連結數位服務之業務策略，期能創造新的獲利模式，進而擴大營運範疇。

三、建立學習型組織文化，培養員工解決問題能力

鑒於同仁在工作中遇到問題時，常急於解決眼前問題而往往沒能冷靜思考問題的本質，就算找到了答案或許也只是治標而不治本的解決方案。故在團隊的運作中，如果能透過行動學習 (Action Learning)，由一組人（包含主管）透過議題研討方式，釐清問題、找出答案，在一連串的實踐行動中，不僅能培養員工的學習力、創造力、領導力及向心力，更能藉由團隊的討論與思考，協助團隊成長，進而建立組織內的學習文化。

謹就實施計畫建議如下：

(一)計畫名稱：【Learning LEAP】

Learning 第一個意義是“學習”仿效 LEAP 計畫，學習 LEAP 教育的宗旨、學習 LEAP 教育的方法、學習 LEAP 教育的成效。Learning 第二個意義是建立“學習型”組織文化，讓學習的文化深植入團隊中的每一個人，形成可傳承的單位特色。

(二)適用對象：

以跨職等方式 挑選人選。

(三)導師制度：

曾經上過 LEAP 課程的公司同事義務擔任導師，認養受訓同仁至其梯隊，適時帶領指導，形成典範效果，從改變心態發揮影響力。

(四)課程內容：

結合行內或行外的教育訓練課程、行內講座、時下較夯之書目(財經時事)、長官

交辦事項或是學員覺得想了解之議題。

(五)組織架構：

建立大群組及導師梯隊小群組，運用社群方式進行溝通及交換訊息，由導師們選定研討議題，並選出一個總導師統籌規劃計畫之方向及統整。各群選出一至二位助教，輪流擔任協助發布訊息及社群維護等秘書工作。

(六)計畫期間：

半年。

(七)議題研討週期：

二週到四週，視議題難易程度而訂定期程。

(八)研討成果發表方式：

Line、FB、Email 或本行企業內部網站，訓練結束公開發表研習成果。