



《評論》

金融機構公股有效管理乃當務之急

◎吳中書

主席、余董事長，各位與談的報告人、評論人，各位好！今天非常榮幸有此機會參與這樣的討論。陳董事長的報告內容對於公營與公股銀行的經營現況、營運所遭遇的問題、公股管理概況與未來規劃、以及公股管理之檢討等議題，相當詳盡、深入且具體。以下謹就此論題將個人的粗淺觀點闡述如下：

公股行庫管理行庫的民營化背景

一九八九年時，美國就發生金融問題，日本則是在一九九〇年代初期有泡沫經濟。台灣則是在一九九一年新銀行陸續成立之後，由於經歷泡沫經濟破滅後的調整，一九九五、

一九九六年中共飛彈事件所形成兩岸情勢的不安，一九九七、一九九八年亞洲金融風暴的衝擊，二〇〇〇年政黨輪替後朝野的紛爭，以及二〇〇一年國際經濟的大幅趨緩，使得我國金融業的營運一路走來相當坎坷。本國銀行狹義的逾放比率由一九九五年的百分之二·八五逐年上升至二〇〇一底的百分之七·四八。隨後在調降金融營業稅打消逾放，通過相關金融改革措施，以及經濟成長回溫的助益下，金融體系的財務結構得以大幅改善。至二〇〇五年十二月時，本國銀行的逾放比率已降至百分之二·二四，但是今年頭幾個月因為雙卡問題又開始慢慢攀升上來。全國銀行的平均資產報酬率（ROA）由二〇〇二年之負百分之〇·四九上升至二〇〇五年之百分之〇·六一。淨值報酬率（ROA）由百分之五·一一上揚為百分之九·六六。值得注意的是，雖然資產報酬率與淨值報酬率已顯著改善，但仍然未回到一九九七年的百分之十·六三與百分之十一·一八的水準。

公營行庫是政府持股百分之五十，公股行庫則是supposed百分之五十以下。公營行庫的民營化目的是希望可以提升管理效益，包括審計法、預算法等各種aiding可以排除掉，用人會比較彈性，效率應該會比較提升。但是，誠如報告內容所指出二〇〇五年四家公營銀行的平均資產報酬率（ROA）與平均淨值報酬率（ROE）是優於全體本國銀行，但若與全國銀行相比較則有所不足。此外，若觀察九家公股銀行的資產報酬率與淨值報酬率，在二

○五年兩者皆呈現負的報酬率，分別為負百分之〇·一二與負百分之二·五七。比較公營銀行與公股銀行的整體表現，不禁令人質疑為何政府持有股份在百分之五十以上，完全由政府主導的公營銀行表現要優於政府持股低於百分之五十的公股銀行。是由於公營銀行經營效率較高呢？還是公營銀行與公股銀行經營業務與市場營運範圍有所區隔？此外，若比較公股銀行與全國銀行的平均表現，亦顯示公股銀行的營運仍存在很大的改善空間。另外一種可能原因是，即便是把公營行庫民營化變成公股行庫了，但是該有的效率仍未提升，未蒙其利先受其害，即過程中會有很多調整的成本。在整個發展的過程中，在改革時不管是人員或者是釋股的時機、價位、財團化的疑慮等等這些，的確都是社會大眾很關心的議題。

公營行庫民營化的過程，公股行庫要如何降低持股，談這二個問題之前，我覺得要先釐清的是，台灣是否有條件能夠很快就民營化或降低持股嗎？我個人覺得可能目前的環境還不到那麼成熟的階段。因為假設有一個很好、長期的規畫，我覺得就比較可行，但如果大家只是比較關心處理既有的問題，那時候很容易把很寶貴的資產一下就處理掉了。以美國為例，美國雖然民營化、資本化、自由化講得很兇，但是國有的資產是不隨便處理的，尤其是由比較資源豐厚的地方，基本上都是保留在不動的。

一九八〇年代以來，世界各國政府的施政方針大體朝向尊重市場機制，減少人為干預的方向發展。誠如報告內容所敘述，公營銀行受到預算法、審計法、採購法與用人等方面的限制，公營銀行民營化可以增進業務經營之自主性及機動性，靈活調整組織架構與配置人力，提高會計事務之處理時效，以及提升自有資本適足率，大幅增加經營效率，使國家資源作更有效率的運用，且能促進資本市場的發展。然而為何我國公股銀行的表現未能明顯優於甚至出現劣於公營銀行？除了上面所提的兩個可能因素外，是否目前的公股銀行管理方式與人事的任用未能使民營後應浮現的功能有所發揮？或許有人會指出二〇〇五年民營銀行因現金卡與信用卡的蒙受損失，因此相較公營銀行，績效未能顯著凸出。然而，公股銀行在政府的強力加持下，為何能夠無視於韓國二〇〇二年至二〇〇三之信用卡風暴而與其他民營銀行在該期間內大力衝刺消費金融業務卻毫無警訊，而導致重大損失呢？具有經營雙卡業務的公股銀行，二〇〇六年以來，其雙卡之逾放比率普遍呈現逐月走高的現象，此是否隱含目前的公股銀行管理方式不盡理想？

目前大多數的公股銀行即便已民營化，但由於政府的持股比率較高，在人事的決定權上具有相對的優勢。然而金融業的經營愈來愈專業化，金融監督所需要的知識與訓練亦愈專業化，政府部門所指派的高階主管，乃至於官股代表是否有能力勝任所擔任的職責無

疑問。若經營權與管理權不能適度區隔，管理階層的優劣無法以績效作評估標準，具有創新的經營理念常因保守的心態而受壓抑，則雖公股銀行具有較高的營運自由度，實際上公股銀行只是另一種形式的公營銀行。如果能夠把既有的資產創造出比較永續的資源回收，對於全體社會才会有最大幫助。剛才鍾教授提到，我們一直談到要引進外資，可是當去問外資金融機構時，他們會認為很多公營行庫在談合併或讓售時的觀點和外資是格格不入的，這時我覺得政府是可以扮演一些角色。我非常認同政府要適度管制，但是管制的方向應該朝向國際觀。照理說，公營、公股行庫在政府的加持下，對於整體風險應該是有比較好的感覺，可是我們可以看到近幾年，只要有介入雙卡營運範圍的這些公股的行庫，其最近逾放攀升的程度確實令人側目。其表示他們雖在民營化了，可是對整個的風險卻沒有去觀察到。

官股民營化所牽涉的層面相當廣泛，固然降低官股持有比率是必然的趨勢，但無論是公營銀行在民營化的過程，或是官股持有比率的調降與合併過程，所引發的員工掣肘，釋股的價格、數量與時機，以及似是而非的財團化疑慮，皆是相當棘手的問題，民營化並非一蹴可幾。此外，公營銀行雖存在若干效率不彰之處，但不可否認的，公營銀行中存在若干行庫是負有支援重大經建計畫與協助中小企業或農漁業等專業融資功能者。因此，如何

在民營化的過程中提升公營與公股銀行之營運績效，維護公營銀行的原有功能，以及追求政府與全民的最大利益，亦即金融機構公股的有效管理已是當務之急。

前面曾提及金融業的經營、管理與監督已愈趨專業化，若以目前政府部門的人事與聘用制度，要尋求與留住好的人才並不容易。若能將既有的公股加以整合，以更具彈性的方式聘請相關專業人才，採更積極的態度以及靈活的方式管理公股，讓其外部性浮現，應能達到有效管理的目的。不僅能提升公營與公股金融機構的營運效率，且由於是整合管理，應可維護公股金融機構之既有功能。此外，整體公股管理效率之提升，必能連帶大幅增加持股的價值，對於國家財政的健全必有相當大的助益。以上就教各位，謝謝！