

《與談》

政府應捨棄控制銀行的思維

◎林全

主持人、許董事長、余董事長在座各位貴賓。我先就國際化問題提出想法。

第一，朱教授提到金融產業國際化，我同意。如果台灣的金融產業能夠走到在國際間有競爭力，其實現在我們關心的很多問題都是應該要解決掉的，包含一些效率上、管理上的問題。我看台灣的金融產業國際化，關係到未來金融發展前途，以台灣整個產業結構來看，勞動密集製造業皆移至大陸，科技產業的就業人口量有限，所以服務業的發展是必然的。服務業中，金融又是一個主軸，所以台灣的未來金融產業能否在國際間有一定競爭力的話，絕對有助於台灣的經濟發展。只是，走向國際化仍有許多問題尚待克服，這主要來自，台灣的金融產業在過去一段時間是屬於比較封閉的，雖然後來有新銀行的開放，但是

整個市場上進步的速度，離國際間的整個經營或者其它競爭力來看時，水平是不足的。所以金融業透明度、公司治理的確需要重視。因此，如何讓金融產業去家族化是非常重要的。現在有很多公股的銀行，像有些銀行漸漸地變成民股，掌握經營權，例如中華開發。但中華開發在經營權移轉的過程中，我們也要求。持有經營權的人之持有股權不能低於某個百分比，現在取得經營權不能夠不付錢就可以去。反過來講，取得後，由於擁有很高的百分比，掌握到這家公司，又會有家族化的問題。其實這是一個非常有趣的現象。我們也看到，像花旗銀行的董事會中，是毫無家族色彩的，靠的是公司治理來經營好銀行。所以我想這是我們未來一些有能見度的大型機構，其公司治理能夠落實又能夠去家族化，這個我想是我們整個產業要國際化一個很大的挑戰。

第二，銀行或金融事業基本上向不特定人吸收存款，所以對其保障或把它納入管理是必然的情況，這種高度管理，最重要的管理就是建立在一個退場機制上。這幾年，重建基金銀行有能力把它處理掉，但是最好是在沒有重建基金的情況下也能夠有退場機制。此時才能真正讓我們金融產業的管理制度能夠全套地運作起來。

第三，專業人才的引進或培養。這和整個市場要如何邁向國際化有關，因為市場如果不能國際化，人才要流出是會非常困難。

第四，公共政策的問題，大家最關心的就是兩岸金融關係。兩岸的問題在我看來，不只是金融市場，長期以來都處於一個政治上的對立、經濟上互利性的形態，這兩件事到現在為止還是不相交的平行線。而政治實力也需要靠經濟實力做後盾，台灣的經濟要能夠進一步往前進，讓兩岸金融上的問題能夠逐一克服，我想也是一個很重要的挑戰。在昨天的討論會也提過，有些比較建設性的意見，我覺得是蠻有意思的，在現階段，台灣的銀行要到大陸設立辦事處、分行，與對岸來台，皆涉及到金融監理的問題，監理問題又涉及到政治的衝突，這些問題還要花很多時間，不知道何時能夠有一些具體的突破。也許我們可以從某些方面做一些開放或者是另類的思考，譬如說，銀行去大陸比較困難，但也許可以准許非金融機構可以去投資大陸的銀行，即銀行沒有登陸，但起碼可以入股對岸的銀行，或許也是一種可以解決目前兩岸困難的一種方式。這部分我想也是在政治上可以去做一些思考的。

第五，未來金融產業發展的政策，也需要重新凝聚共識。我在財政部任內時也一直強調，二次金改的合併本身一定要看到綜效，合併要看到綜效，事實上要建立在一個市場的機制下，這部分我覺得我們的論述可能是不夠的，或者說，在執行的過程中，有些論述的不足的，以致造成有些地方，讓二次金改的推動產生了很多不必要的誤解，造成了最後政

策推動的困難，或者說政策目標事實上沒有必要的被突顯地非常必要。這也告訴我們，未來的產業發展，是需要凝聚更多共識才有意思。

第六，在台灣，有政府能夠主導的銀行，銀行有些是已經民營化的，像華銀、一銀。有些是政府百分之百人力主導的，股權非常高，譬如說合庫或者是甚至於更高的百分之五十以上的台銀、土銀這些銀行，加起來的市場占有率現在還是百分之五十左右，有這麼高的比例，是否應該思索要讓部門有更大的進步？更進步的方法有二，一種是做組織改造，提升本身的效率；第二，檢視某些銀行，將來要和其它銀行整併的可能性。我們應該要找適當的合併對象，具有綜效的，然而一扯到是和民營銀行合併，就又会扯到員工權益的問題，在我來看，最主要還是溝通的問題。我也看到有些銀行，在員工權益處理上，雖然有些掙扎、衝突，但結果是好的。比如說，華僑銀行，由於是公營的行庫，但當時民營化後，還是留有很多過去公營行庫存下來的員工的權益。溝通是一個很重要的機制。主持人所提到的台企銀，台企銀的溝通事實上是失敗的例子，就銀行的經營者或者公股的代表來看，事實上這方面，溝通過程中有些經驗是不夠的，所以造成彼此之間的傷害很大。所以我覺得未來要想解決員工權益的問題，其實是要建立一個比較好的溝通機制，也需要一定程度的透明度，同時一定要有些代表性。因為公會溝通是一個最辛苦的事，像台企銀的案

子，最後溝通到招標結果開標，但因為員工權益談不攏，公股代表又無法解決，變成最後我要面對這個問題。

我發現到的問題是，公會代表一來來十個人，在場時每一個人都同意了，回去後只要有一個人翻案，其它九個人不敢反對。這代表談的過程中沒有一個機制存在，不曉得哪一個人說了算。像這些都是未來在處理公營行庫的轉型或者在整併的過程中，需要優先建立的一套機制，而這些經驗事實上也是可以去把過去的一些成功或失敗的經驗拿來參考。

我還是要強調，政府若已經民營化，還要再搶下主導權，就是問題的。所以我一直認為，大家說政府要退出經營是否一定得民營化，我覺得避免政府把經營權轉移時，造成社會一種觀感不好、不當得利，這是應該要想辦法去建立的，但是不能怕財團化後，所有的銀行都還是政府在掌控，歷史告訴我們是會有很多弊病的。所以我覺得不論是執政黨或在野黨，大家都應該心平氣和地來看待政府主導的公營行庫未來的問題。這是我個人的看法，提醒大家來思考。