



逢甲大學學生報告 ePaper

台企銀：全能改造王，誰能比我強

Case Study: Taiwan Business Bank's Revolution Recommendations

作者：余嘉蕙、紀冠璋、王婉倫、鍾雅竹、馮雨佳、陳穎、雷翎、忻越、
林琬錡

系級：財務金融學系

學號：D0325474、D0332062、D0332195、D0376634、D0362993、D0363063、
D0376694、D0363093、D0332223

開課老師：林昆立

課程名稱：貨幣銀行學

開課系所：財務金融學系

開課學年：104 學年度 第 2 學期

中文摘要

此報告主要介紹台灣中小企業銀行，透過分析了解台企銀的營運狀況後，提出改造建議。我們利用 CAMEL 信用評級指標體系做分析，探討台灣中小企業銀行的優勢及劣勢，並從該分析中做適當的改造建議。CAMEL 信用評級指標體系是美國金融管理對商業銀行及其他金融機構的經營做指標化、規範化和制度化的綜合等級評定制度。CAMEL 信用評級指標體系包括資本充足性 (Capital Adequacy)、資產質量 (Asset Quality)、管理水平 (Management)、盈利水平 (Earnings) 和流動性 (Liquidity)¹。

為了迎合世界的步伐，我們在報告中為台灣中小企業銀行的未來發展量身打造一些計劃。我們的改造建議包括了創業投資及貸款、升級為雲端銀行、提高其風險承受力、拓展新客源及增加保險服務。

關鍵詞：改造建議、台灣中小企業銀行、CAMEL 信用評級指標體系

¹ <駱駝信用評級指標體系>，MBA 智庫百科，
<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%AA%86%E9%A9%BC%E4%BF%A1%E7%94%A8%E8%AF%84%E7%BA%A7%E6%8C%87%E6%A0%87%E4%BD%93%E7%B3%BB>。2016. 07. 26。

Abstract

This bachelor thesis introduces Taiwan Business Bank and our suggestions for improvement. We used CAMEL rating system, which is a recognized international rating system that bank supervisory authorities use in order to rate financial institutions. Capital Adequacy, Asset Quality, Management, Earnings, Liquidity represented by the acronym "CAMEL." Supervisory authorities assign each bank a score on a scale, and a rating of one is considered the best and the rating of five is considered the worst for each factor.²

In order to meet the pace of the world, we suggested some plans for the Taiwan Business Bank. Our recommendations include form of the venture capital and open up loans for new companies, moving to cloud computing, improving risk tolerance, and developing new customers and exploitation of insurance services.



Keywords: reform recommendations, Taiwan Business Bank, CAMEL rating system

² < CAMELS Rating System > , investopedia ,
<http://www.investopedia.com/terms/c/camelrating.asp#ixzz4ErYnL000> 。 2016. 07. 26 。

目錄

第壹章 前言	1
第貳章 CAMEL 評比	2
壹、 資本適足率 Capital adequacy	2
貳、 逾放比率 Asset quality	4
參、 管理能力 Management	6
肆、 獲利能力 Earning	7
伍、 流動性 Liquidity	8
第參章 改造建議計畫	11
壹、 台灣中小企業銀行改造計—創業投資及貸款	11
貳、 台灣企業銀行轉型計劃—升級成為雲端銀行	14
參、 提高風險承受力	18
肆、 增加保險服務	19
第肆章 結論及建議	20
第伍章 參考資料	22

表目錄

表一 台灣企銀大事記.....	1
表二 台企銀資本適足率.....	2
表三 台企銀逾放比率.....	4
表四 台企銀管理能力.....	6
表五 銀行收益狀況評級表.....	7
表六 台企銀獲利能力.....	7
表七 台企銀流動性.....	8
表八 三家銀行 2002 年~2011 年流動性指標	9
表九 銀行時代.....	14

圖目錄

圖一 台企銀資本適足率趨勢圖.....	2
圖二 台企銀逾放比率.....	5
圖三 台企銀獲利能力.....	7
圖四 台企銀流動比率.....	9

第壹章 前言

臺灣中小企業銀行，又稱為臺灣中小企銀、臺灣企銀或臺企銀，於 1915 年成立，是臺灣大型商業銀行之一。並在 1998 年 1 月 3 日上市，其股票代號：2834，實收資本額：56,846,617,870。目前董事長為朱潤逢，總經理為周燦煌³。主要股東有臺灣銀行股份有限公司(17.22%)、兆豐金控股份有限公司(12.01%)、臺灣土地銀行(2.43%)、中華民國財政部(2.21%)⁴

表一 台企銀大事記

1915 年	6 月，「臺灣無盡株式會社」創立於臺北市，「無盡」是日語「標會」的意思。7 月，「大正無盡株式會社」創立於臺南市。
1920 年	7 月 1 日，「臺灣勸業無盡株式會社」開業，資本額 50 萬日圓，總部設於臺北市本町 3 丁目 1 番地（今臺北市中正區懷寧街 30 號，已於 1970 年改建華華大飯店）。 同年，臺灣無盡與大正無盡被臺灣勸業無盡購併。
1926 年	臺灣勸業無盡改組並更名為「臺灣南部無盡株式會社」。
1946 年	9 月 1 日，臺灣省行政長官公署將「臺灣南部無盡」、「東臺灣無盡」、「臺灣住宅無盡」等四家株式會社合併為「臺灣無盡業股份有限公司」。
1947 年	5 月 31 日，臺灣無盡業奉准接收「常盤土地株式會社」。 6 月 1 日，臺灣無盡業更名為「臺灣省人民貯金互濟股份有限公司」。
1948 年	1 月，臺灣省人民貯金互濟公司更名為「臺灣省合會儲蓄股份有限公司」。
1976 年	7 月 1 日，依照《銀行法》規定，臺灣省合會儲蓄公司改制為「臺灣中小企業銀行股份有限公司」，成為中華民國最先創設以提供中小企業融資與輔導為主的銀行。
1998 年	1 月 22 日，臺企銀改制為民營銀行。
2005 年	9 月 8 日，臺企銀產業工會發動臺灣北部各分行員工近 300 人於總行大門口集體罷工，反對財政部將臺企銀標售給其他金控公司。 9 月 9 日，臺企銀標售案截標，只有玉山金控、富邦金控與兆豐金控投標，但董事長鍾甦生在總行大門口向抗爭員工宣布標售案「沒有結果」，引起各界譁然。 9 月 14 日，臺企銀標售案確定流標，財政部表示，本年底前無法達成以「公股退場」的目標。

³ <臺企銀 公司簡介>，鉅亨網，<http://www.cnyes.com/twstock/intro/2834.htm>。2016.08.14。

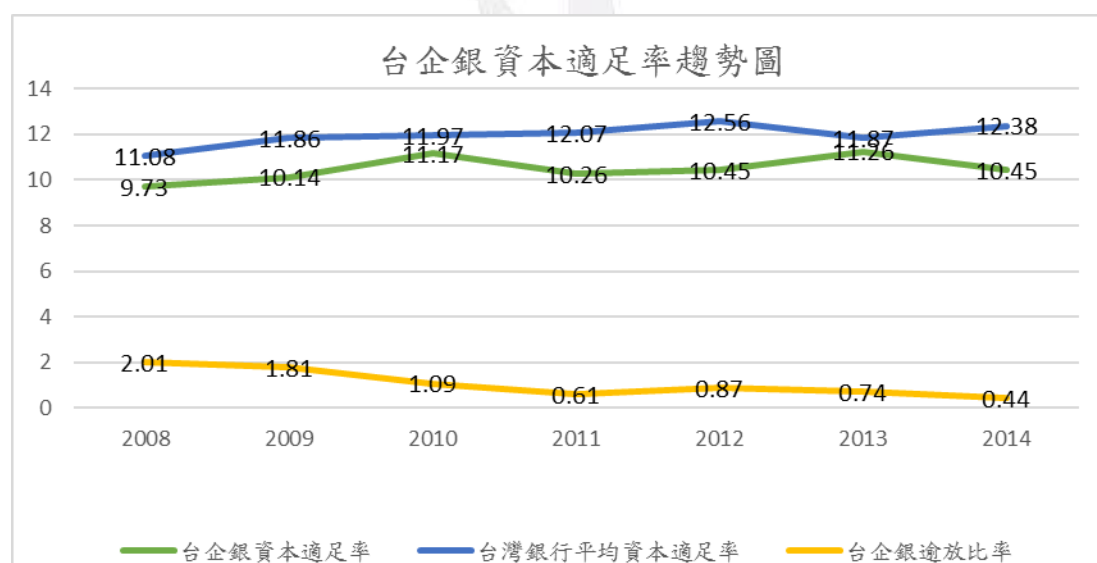
⁴ <臺灣中小企業銀行>，維基百科，<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%87%BA%E7%81%A3%E4%B8%AD%E5%B0%8F%E4%BC%81%E6%A5%AD%E9%8A%80%E8%A1%8C>。2016/05/06。

第貳章 CAMEL 評比

壹、 資本適足率 Capital adequacy

表二 台企銀資本適足率

公司	簡稱	年度	資本適足率	本國銀行體系平均 ⁵	逾放比率
2834	台企銀	2008	9.73	11.08	2.01
2834	台企銀	2009	10.14	11.86	1.81
2834	台企銀	2010	11.17	11.97	1.09
2834	台企銀	2011	10.26	12.07	0.61
2834	台企銀	2012	10.45	12.56	0.87
2834	台企銀	2013	11.26	11.87	0.74
2834	台企銀	2014	10.54	12.38	0.44



圖一 台企銀資本適足率趨勢圖

• 資本適足率(Capital Adequacy Ratio, C)：

資本適足率是指資本總額與加權風險資產總額的比例，反映商業銀行在存款人和債權人的資產遭到損失時，該銀行能以自有資本承擔損失的程度。規定該項指標的目的在於抑制風險資產的過度膨脹，保護存款人和其他債權人的利益、保證銀行等金融機構正常運營和發展。各國金融管理當局一般都有對商業銀行資本適足率的管制，目的是監測銀行抵禦風險的能力⁶。

⁵ 〈本國銀行體系資本適足率〉，金融監督管理委員會銀行局，http://www.banking.gov.tw/ch/home.jsp?id=157&parentpath=0,4&mcustomize=bststatistics_view.jsp&serno=201105120015。2016.05.04。

⁶ 2015.11.25，〈資本適足率〉，MBA 智庫百科

• 資本適足率的計算方式：

舊制計算方式，BIS 比率 = 自有資本淨額 / 風險性資產總額。

新制計算方式⁷：

$$\text{資本適足率} = \frac{\text{銀行自有資本淨額}}{\text{風險加權後之資產}} = \frac{\text{(銀行第一、第二及第三類資本)} - \text{(扣除項目)}}{\text{加計信用風險之資產} + \text{(市場風險之資本要求} + \text{作業風險之資本要求)} \times 12.5}$$

1. 第一類資本(Tier I Capital)⁸

普通股、永續非累積特別股、無到期日非累積次順位債券、資本公積、法定盈餘公積、特別盈餘公積等。這類資本須具有吸收損失的能力，以保障銀行繼續經營，且籌募成本為最高，又稱「核心資本」。

2. 第二類資本(Tier II Capital)

累積特別股、固定資產增值公積、未實現長期股權投資資本增益的 45%，可轉換債券、營業準備、一般備抵呆帳。與舊制最大的不同，在於加入長期次順位債券。

3. 第三類資本(Tier III Capital)

為新制所增加的部分，包括短期次順位債券及交易不按市價評估之未實現淨利益。

4. 資本減除項目有二

- 銀行對其他銀行持股超過一年以上者之帳列金額，但不包括對應採合併基礎之海外子銀行之持股（該子銀行須為母銀行 100%轉投資者）
- 經中央主管機關核准轉投資銀行以外之其他企業帳列金額，但轉投資金融相關事業採合併基礎者，不在此限。

• 規定

資本適足率有不同的口徑，主要比率有資本對存款的比率、資本對負債的比率、資本對總資產的比率、資本對風險資產的比率等。作為國際銀行監督管理基礎的《巴塞爾協議》規定，資本適足率以資本對風險加權資產的比率來衡量，2013 年現行巴塞爾協定規定，銀行資本適足率的下限是 8%，其中第一類資本下限則是 4%。不過，第三版巴塞爾協定（Basel III）大幅提高第一類資本比重到 8.5%，

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E8%B5%84%E6%9C%AC%E5%85%85%E8%B6%B3%E7%8E%87>。
2016. 05. 01。

⁷王鶴松，92. 01. 01，〈新巴塞爾銀行資本適足率協定與風險管理〉，
<http://ba.org.tw/pdf/%E6%9C%83%E8%A8%8A%E7%AC%AC%E5%8D%81%E4%B8%89%E6%9C%9F.pdf>。
2016. 05. 03。

⁸徐恭穎，〈資本適足率〉，<https://www.esunbank.com.tw/about/103.essay>。2016. 05. 03。

資本適足率則要到 10.5%。

金管會 2013.3.20 宣布提高「銀行財務業務健全」標準，第一類資本要達 10.5%以上，而整體資本適足率要達 12.5%，比第三版巴塞爾協定 (Basel III) 規定更嚴格，新規定預計在當年的 5 月起施行；未達財務業務健全標準，現金股利不能超過資本額 15%⁹。

財政部將銀行低於適足率的情形分不同程度處分，區分為 8%、6%、4%、2%，除原本的限制盈餘分配外，增列限制其申設分支機構、限制其投資或開辦新業務、停止其部分業務及強制其解除經理人職務等處分。若資本適足率低於 2%，更將強制進行清理、退出市場¹⁰。

• 分析

由表二及圖一中可以看到台企銀的資本適足率低於本國銀行平均之資本適足率，並發現在 2008 年該比率是偏低的，這現象可從兩方面進行推測，第一，在 2007、2008 年因金融海嘯，各風險(信用風險，作業風險，市場風險)相對提高，因此資本適足率降低；第二，逾放比與資本適足率是呈反向關係，在 2008 年逾放比是偏高的，相較之下資本適足率是偏低的。

貳、 逾放比率 Asset quality

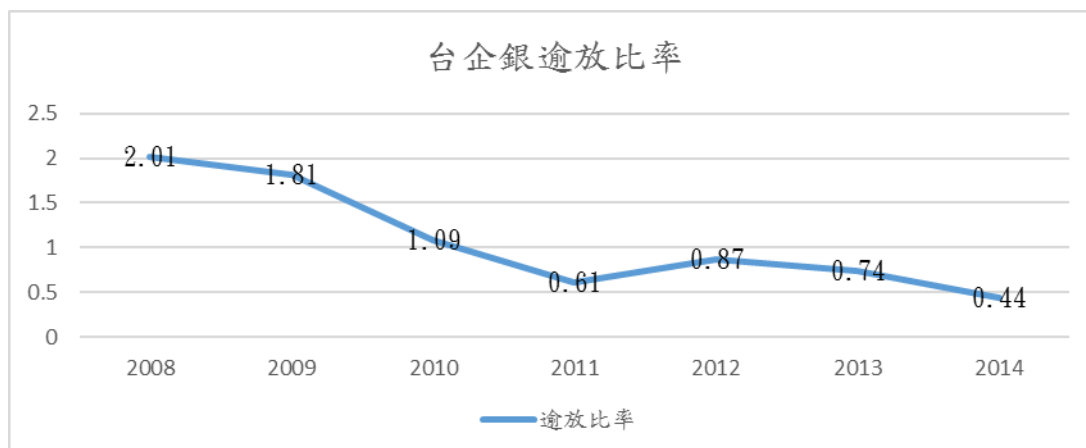
表三 台企銀逾放比率

公司	簡稱	年度	逾放比率	臺企銀放款總額	國內銀行平均放款總額
2834	台企銀	2008	2.01	8,795,833	4,499,318
2834	台企銀	2009	1.81	9,100,000	4,589,493
2834	台企銀	2010	1.09	8,650,000	5,343,597
2834	台企銀	2011	0.61	9,550,000	5,952,377
2834	台企銀	2012	0.87	9,720,000	5,890,449
2834	台企銀	2013	0.74	9,700,000	5,788,559
2834	台企銀	2014	0.44	7,850,000	6,671,662

⁹ 李淑慧，2012.3.21，〈銀行財務標準 比 Basel III 嚴格〉，全民財經檢定，http://geft.edn.udn.com/files/15-1000-697_c88-1.php。2016.05.07。

¹⁰ 〈資本適足率〉，MoneyDJ 理財網，

<http://www.moneydj.com/KMDJ/Wiki/WikiViewer.aspx?KeyID=971236c3-3f7f-472e-a4ed-6b9168b03b6f>。2016.05.06。



圖二 台企銀逾放比率

1. 評估銀行的放款品質

銀行的收入來源包含利息收入、擔保收入、租賃收入等。其中最主要的收入來源為「放款」，占銀行資產的總額比例最高。由此可知，放款品質的優劣反映了銀行的獲利能力。

逾期放款比率是常見評估銀行放款多寡的主要指標，用以評估銀行放款品質優或劣。若逾放比率低於 3%，表示銀行的放款品質較為優異。若逾放比越低且低於 3%，代表銀行放款品質較優；但若逾放比率大於 3%且逐漸上升，可能說明銀行的放款品質越差¹¹。

2. 逾期放款比率(逾放比率) = $\frac{\text{逾期放款}}{\text{放款總額}} \times 100\%$

- 逾放比率

逾一定期限未正常償還的本息占總放款的比率，顯示金融機構的放款中可能無法收回的本金及利息的比重。

- 逾期放款

貸款本金超過約定清償期限三個月以上，未辦理展期或清償。

由圖三可看出台企銀 2008~2014 年的逾放比率逐年降低，放款品質逐年變好，且皆低於上述指標 3%，再者台企銀的放款總額高於國內銀行平均放款總額，獲利成長，由此可知台企銀放款品質優異。更因近年來資產品質逐年改善、獲利成長，在 2013 年，才得以陸續在上海、東南亞及澳洲佈點。

¹¹ 黃志典，〈如何評估銀行的放款品質〉，<http://www.ib.ntu.edu.tw/jdhwang/files2/如何評估銀行的放款品質.pdf>。2016/05/04。

參、 管理能力 Management

表四 台企銀管理能力

公司	簡稱	年	稅前息前淨利	員工人數	管理能力
2834	台企銀	2008	19,931,220.00	5216	3,821.17
2834	台企銀	2009	10,920,086.00	5150	2,120.41
2834	台企銀	2010	9,761,360.00	5010	1,948.38
2834	台企銀	2011	12,582,274.00	4986	2,523.52
2834	台企銀	2012	13,739,159.00	4892	2,808.50
2834	台企銀	2013	13,555,605.00	N/A	N/A
2834	台企銀	2014	15,955,137.00	4839	3,297.20

M 指標反映了管理者的領導能力和員工素質、處理突發問題應變能力和董事會決策能力、內部技術控制系統的完善性和創新服務吸引顧客的能力。

通過分析上述表格資料，可以發現從 2008 年到 2014 年台企銀的員工人數一直在減少，就內部看來這可能是由於台企銀的競爭能力不足導致員工出走，同時也可能存在著企業前期員工退休的原因。就外部原因而言，可能是因為近年來臺灣的企業在積極轉型，中小企業數量減少或倒閉，造成台企銀可服務的物件減少，盈利減少。

在 2008 年至 2014 年這段期間，2010 年的稅前息前淨利和 M 指標最低。但是，經過 2010 年的低潮台企銀的稅前息前淨利處於回升狀態，同時 M 指標在逐漸提升。可見，台企銀在管理方面還是有一定成效。

不過，台企銀雖然是以協助台灣中小企業為主，但畢竟是傳統的公銀行庫，以「大分行、小總行」的概念在運作，專門只做存放款業務，不太重視總行的投資交易業務或是策略管理等。¹²所以，管理方面還有很大的進步空間。

說到管理能力，不得不提員工绩效管理。由於台企銀資源少缺乏競爭力，導致員工即使績效平平也能拿到不錯的獎金，這就造成了員工積極性不佳的問題。所以，在改造方案中的其中一項就是加入績效評量制度。以一個季度為單位，連續三個季度業績最差者將會被解雇；業績第一者獎金加倍；其餘的員工則分層分發獎金。這樣一來，可以調動員工的積極性，提高績效，更可為之後台企銀的進一步改造打好基礎。

¹²黃琴雅，〈【財經事】燙手山芋台企銀將由合庫吞下？〉，新新聞網，2014-10-21 12:30。
<http://www.new7.com.tw/NewsView.aspx?i=TXT20141015165927U55>。2016/05/04。

肆、 獲利能力 Earning

獲利能力主要考察銀行在過去一、兩年裡的淨收益情況。

收益狀況評級標準：以資產收益率 1%為標準，以此進行評級。

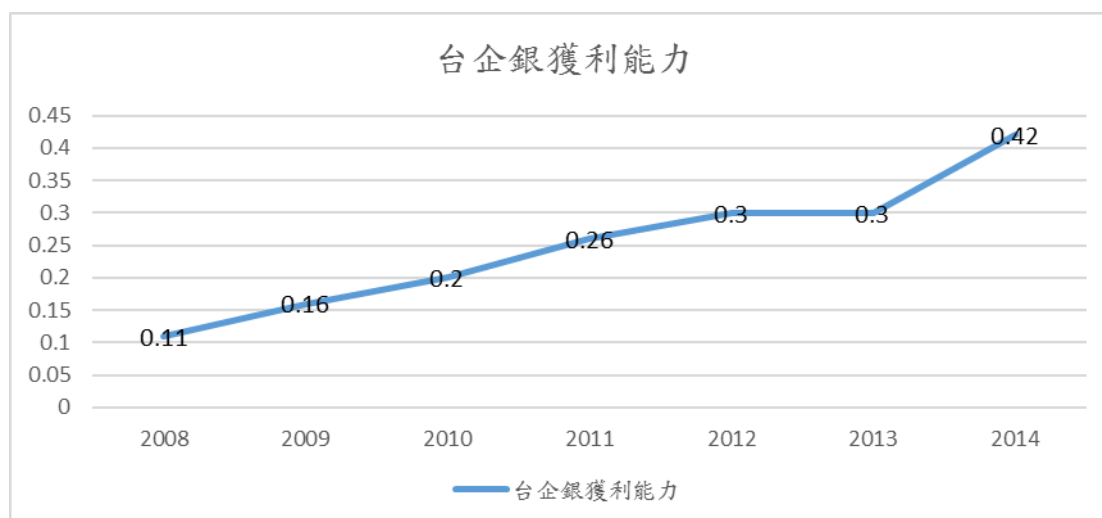
資產收益率=淨收益／平均資產

表五 銀行收益狀況評級表

級別	評價
一	資產收益率在 1%以上
二	資產收益率在 1%左右
三	資產收益率在 0-1%之間
四	資產收益率在 0-1%之間，其它指標較弱
五	資產收益率為負數，出現經營性虧損

表六 台企銀獲利能力

公司	簡稱	年度	ROA 稅後息前折舊前
2834	台企銀	2008	0.11
2834	台企銀	2009	0.16
2834	台企銀	2010	0.2
2834	台企銀	2011	0.26
2834	台企銀	2012	0.3
2834	台企銀	2013	0.3
2834	台企銀	2014	0.42



圖三 台企銀獲利能力

從表六來看，台企銀的 ROA 處於平穩上升趨勢。台灣近幾年經濟環境艱難，台灣經濟研究院將 2016 年經濟成長預測率下修至 0.77%¹³，金融業獲利面臨巨大挑戰。但台企銀在艱難大環境的背景下，淨收益、手續費淨收益、存放款規模達到新高，2015 年稅前淨利達到 85 億¹⁴，稅後息前折舊前 ROA 保持上升趨勢，處於表五銀行收益狀況第三至四級別，這代表台企銀還有很大的進步空間。

台灣企銀自 08 年以來，ROA 上升，但市占率並無明顯起伏，推究其原因臺灣銀行業存在過度競爭（over banking）問題，使得金融市場過於破碎。全臺共三十七家銀行，前五大銀行僅佔總市佔率之 26.9%。建議台灣企銀應透過調整獲利結構再提升獲利能力。由於臺灣銀行業早已進入成熟階段，當前已經步入存款負利率世代，未來勢必不能再以銀行的傳統利差為主要盈利來源，而應轉向創新型消費金融，例如推新金融商品、財富管理業務等，擴張金融產品多樣化，提升產品設計能力，將經營模式轉向以客戶為導向、服務為中心的商業經營模式，利用海峽兩岸的機會，嘗試攻入大陸市場。未來臺企銀需要考慮拓展外匯業務，結合全球經濟動向，在外匯金融交易市場佔據一席之地，以此提高台企銀的多元獲利能力。

伍、 流動性 Liquidity

主要考察銀行存款的變動情況，銀行對借款人資金的依賴程度，可隨時變現的流動資產數量。資產負債的管理、控制能力，借入資金的頻率以及迅速籌措資金的能力。流動性的評級標準，沒有確定的標準，只有與平均一樣的銀行橫向比較，才能確定優劣與強弱。¹⁵

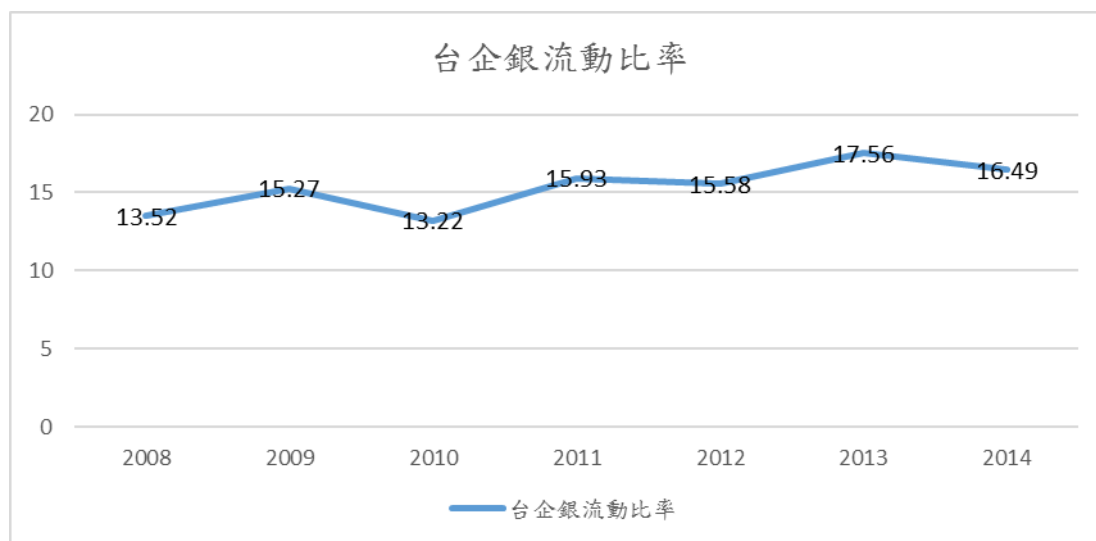
表七 台企銀流動性

公司	簡稱	年度	流動準備比率
2834	台企銀	2008	13.52
2834	台企銀	2009	15.27
2834	台企銀	2010	13.22
2834	台企銀	2011	15.93
2834	台企銀	2012	15.58
2834	台企銀	2013	17.56
2834	台企銀	2014	16.49

¹³ <國內總體經濟預測暨景氣動向調查新聞稿>，台灣經濟研究院全球資訊網，http://www.tier.org.tw/forecast/macro_trends.aspx。2016/08/01。

¹⁴ <台企銀今年獲利力拚突破百億元>，msn 財經，<http://fty.me/NmI2Y>。2016/08/01。

¹⁵ <駱駝信用評級指標體系>，MBA 智庫，<http://fty.me/YmUyN>。2016/05/01。



圖四 台企銀流動比率

表八 三家銀行 2002 年~2011 年流動性指標 單位:百分比(%)

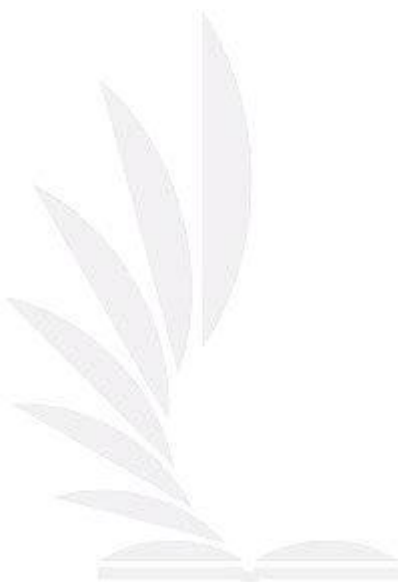
	華南銀行	兆豐銀行	第一銀行	台企銀
流動準備率平均值	23.332	33.088	27.271	14.901

以表七來看，流動準備比率處於波動上升趨勢。2011 年起央行制定的存款機構法定流動準備比率為 10%。在財務比率的意義中，流動準備比率高代表流動性風險低，銀行應對危機的能力較高，投資者的保障也較高。所以經過推測，流動準備比率在 2009 年上揚，主要是因全球金融風暴打消自身投資損失準備和預測投資人大量贖回資產。2011 年的歐債危機以及接踵而來的政權替換，台灣經濟景氣不佳，使得投資人在蒙受衍生性金融商品的虧損後，轉而選擇報酬率低而不傷本金的存款投資，故台企銀可能為保險起見，在 2011 年前後選擇再次提高流動準備比率。透過與表八比較，可以見得台企銀流動比率低於同業。

2008 年美國雷曼兄弟銀行因次貸危機升級倒閉，打破銀行並非大到不能倒 (Too big to fail) 的鐵律，突顯出銀行流動性管理的重要性。由於台灣金融業高度競爭，競爭者眾多無一不卯足全力招攬業務，尤其近年來金融業更化整為零，以便提升營運效率並且積極向外拓展，因此建議台企銀在未來加強流動性管理。

欲減少流動性風險造成的損失，必須做到事前預防、事後補救，所以銀行應在平時維持足夠的流動性，並能在流動性不足時，具有有效可行的解決計畫及方案。茲簡述一般常見用以減少流動性風險損失的預防方法如下：

1. 建立流動性緩衝機制：應定期檢討是否持有足夠規模且多樣化之高品質流動資產，以因應緊急資金需求。
2. 資金組合多樣化：建立資金來源多樣化可免於資金依賴單一來源；同時擬定應變計畫，以應付緊急流動性問題。
3. 存款組合多樣化：各類存款的流動性互異，具有更多高流動性資產，愈能免於流動性不足的損失，所以銀行在考量經營策略及成本效益後，應盡量使存款組合多樣化。
4. 產品定價流動化：銀行於內部放款定價、績效衡量及新產品核准過程中，均應考量流動性成本，如此方能免於流動性風險管理過猶不及的窘境。



第參章 改造建議計畫

壹、 台灣中小企業銀行改造計—創業投資及貸款

前面文章提及台企銀本身資金短缺，且客戶少，我們可能較難將其他銀行的客戶變成我們的，但是卻能使得新的、開始創業之中小公司認識台企銀，並藉此培養未來的合作關係，因此，創設計畫成了改造計畫的一部份。台企銀本身並不具有大量資金，但藉由政府所舉辦之創業計畫，資金來源自政府計畫，扮演仲介角色藉由政府的資金為自己打開知名度、招攬客戶，解決其廣告不足沒知名度之問題，而政府計畫分兩類，創業貸款及創業投資計畫。

一、 創業貸款

目標：

目前政府所提供創業貸款主要有三，由下面創業貸款簡介可以看出裡面合作銀行皆有台企銀，且三種貸款涵蓋的族群非常廣泛，因此這裡的方向便主要是如何脫穎而出，吸引創業代款人使其選擇台企銀，我們可藉由補貼車資，或者辦理創業貸款輔導等方式，讓他們選擇借貸銀行時第一選擇台企銀為貸款銀行。而我們真正目的在於增加台企銀的知名度及客戶族群，我們很難改變其他客戶原本選擇的銀行，但是可以讓新進的人選擇台企銀，並讓他們熟悉我們成為固定客戶，基於我們在審核創業貸款時對這位貸款人企業及其本身都有基本的了解及認知，以後雙方合作時，台企銀的成本相對於其他銀行是較低的。

A. 青年創業貸款

1. 貸款人條件：

- 20-45 歲國民。(45-65 歲可以申請微型創業貸款)
- 男性須退伍或持有免役證明
- 申請者與配偶信用狀況皆無不良記錄
- 夫妻在同一家公司，兩人可同時申請
- 申請者須是設立未滿五年公司之負責人或股東
- 負責人無論是否提出貸款，都必須符合規定

2. 貸款規範：

- 利率：郵政儲金二年期定期儲金機動利率加 0.9，約 2.195%
- 貸款額度：個人一百萬，企業三百萬
- 貸款年限：六年
- 還款方式：第一年利息、後五年本金利息

3. 合作銀行：台灣銀行、合作金庫、台灣中小企銀、富邦銀行等。¹⁶

¹⁶青年創業貸款介紹，Enterbiz 創業輔導專業顧問團隊，<http://www.yuntop.org/view/51/>。

B. 微型創業鳳凰貸款

1. 貸款人條件：
 - 45-65 歲男性國民或 20-65 歲女性國民
 - 申請者須為企業之負責人，且信用狀況需正常，無不良記錄
 - 不得兼任其他事業之股東或負責人
 - 曾領取政府機關其他同性質創業貸款利息補助不得申請
 - 參與創業研習課程或創業已滿六個月
2. 申請事業規定：
 - 企業辦有營利事業登記證，或符合營業登記法免辦理登記者，例如：攤販，家庭農林牧手工業者，民宿經營者
 - 每月銷售額未達營業稅起徵點者
 - 所創或所營事業依法設立登記未超過二年者
 - 所經營事業員工數（不含負責人）未滿五人
3. 貸款規範：
 - 利率：郵政儲金二年定期儲金機動利率加年息 0.575%機動計息，約 1.74%，需自行負擔信用保證 0.5%保證手續費
 - 貸款額度：新台幣壹佰萬元整
 - 貸款年限：最長為七年，含政府補貼利息兩年
 - 還款方式：第一二年免息，後五年照利率計算
4. 合作銀行：臺灣中小企業銀行、臺灣銀行、臺灣土地銀行、合作金庫銀行、第一商業銀行、華南商業銀行、彰化商業銀行¹⁷

C. 青年創業及啟動金貸款

1. 貸款人條件：
 - 20-45 歲之國民
 - 三年內受過政府創業輔導課程至少二十小時或二學分證明
 - 負責人登記之出資額占該事業體資本額百分之二十以上
 - 其原始設立登記或立案未超過五年
2. 貸款規範：
 - 利率：依郵政儲金二年定期儲金機動利率加 0.575%
 - 貸款額度：
 - (a). 週轉性支出為三百萬元，經輔導之企業提高至四百萬元
 - (b). 購置設備廠房等資本性支出，額度最高為一千二百萬元

2016/05/10。

¹⁷微型鳳凰創業貸款介紹，Enterbiz 創業輔導專業顧問團隊，
<http://www.yuntop.org/view/56/>。2016/05/10。

- 貸款年限：週轉性支出最長六年；資本性支出最長十五年

3. 合作銀行：台灣中小企業銀行、台灣銀行、合作金庫、臺灣土地銀行、第一銀行、新光銀行、華南銀行、兆豐銀行等¹⁸

二、 創業投資

目標：

台灣 30 年來國內創投項目近 14,000 件，累計投資金額超過 2,600 億元，扶植 400 家企業上市櫃，經由創投業投資而啟動之總資本，達到 2 兆 3,000 億元。根據統計，國內上市櫃企業中，每 3 家就有 1 家曾接受過創投資金的協助。政府有許多單位皆有創業相關部門，並提列出極高的投資費用，我們可與政府相關部門洽談，讓台企銀成為配套服務銀行，藉此推廣台企銀，並增加知名度及客戶族群。

除此之外，我們可以更進一步的培養創業投資的相關分析人員，創業投資須由一群具有技術、財務、市場或產業專業知識和經驗的人士操作，我們便可以以此徵求新的員工，或者培養銀行內原有具有財務專業知識員工，改善前面 M 指標提及之台企銀的競爭能力不足導致員工出走，或可服務的物件減少等問題，增進員工的知識，降低員工閒置率，並促使台企銀進步，不要只是停留在單純銀行的角色，而是增進自己，使自身更有能力，往不同方位發展，不被市場淘汰。目前政府部門具有相當多的創投計畫，提出較知名兩個作為介紹：

A. 台灣矽谷科技基金投資計畫

1. 辦理目的：

配合科技部推動台灣矽谷科技基金專案，透過民間與政府的力量，投資台灣與美國矽谷相關新創事業，促進台灣與矽谷之人才、技術及資金鏈結，藉由早期投資建立台灣與矽谷長期夥伴關係，使台灣成為全球新創供應鏈重要夥伴。

2. 執行額度及期間：

國發會為此計畫設置 18 億元基金，另外設置科學技術發展基金 18 億元配合。計畫執行期間 3 年。¹⁹

B. 國發基金管理會創業天使計畫

1. 辦理目的：

創業天使計畫希望能夠把台灣的創造力能量持續擴大，鼓勵大家從

¹⁸青年創業及啟動金貸款介紹，Enterbiz 創業輔導專業顧問團隊，<http://www.yuntop.org/view/938/>。2016/05/10。

¹⁹2015/06/04，〈行政院國家發展基金推動「台灣矽谷科技基金投資計畫」作業要點〉，中華民國創業投資商業同業公會，<http://www.tvca.org.tw/intelligence/view/1>。2016/05/10。

創新創意勇敢跨向創業之路，這項計畫有五大特色，分別為：不分產業類別、專業審議制度、即時資金協助、提供經營輔導及資金回饋機制。各行各業只要有創新構想，不論是規劃成立之新企業，或成立未滿 3 年之新創事業皆可提出申請。

2. 執行額度及期間：

國發會創業天使計畫於 5 年內投入 10 億元，提供 300 家新創事業資金及企業經營相關輔導，期望能協助新創事業蓬勃發展。²⁰

貳、 台灣企業銀行轉型計劃—升級成為雲端銀行

為了彌補台企銀獲利能力的不足以及提高它的管理能力，我們希望它能升級為雲端銀行。

A. 知己知彼，百戰不殆

新時代人類的習性與特徵：人人均受教育及文化熏陶、追求個性化服務及商品、講求效率及崇尚汰舊換新。

B. 銀行的進化

表九 銀行時代

銀行時代	業務特徵
Bank 1.0	親臨銀行櫃檯辦理業務時代，即為完全以銀行據點為基礎的銀行業務形態。
Bank 2.0	網絡銀行出現，銀行雖進入電子時代，但有其局限性。
Bank 3.0	<ul style="list-style-type: none">• 用手機 App 就能進行各種業務的 3.0 時代。• 基於未來消費群體和消費者習慣、企業金融需求，產生全新的風險管理模式，為降低價值產生和傳遞過程中的金融成本，減少金融交易的中間環節，將金融產品的選擇權直接交給客戶的一種商業模式。銀行不再是一個地方，而是一種行為。• 消費者不用再到櫃檯辦理的服務升級：結清賬戶、申辦增額貸款、申請信用卡、銀行理財、線上共銷。• 便利性提高、不用再三點半趕銀行，滑滑手機就能辦理。
Bank 4.0	又稱為雲端銀行，可替客戶量身打造金融服務，貼近用戶需要。 ²¹ 貫徹服務客戶至上的理念，運用大數據達到行銷業務。

²⁰2013/12/16，〈新聞稿國發天使基金吹響創業號角〉，行政院國家發展基金，<http://www.df.gov.tw/PDF/462.pdf>。2016/05/10。

²¹章飈，2014/06/25，〈從 Bank 1.0 到 Bank 3.0〉，http://finance.sina.com.cn/money/bank/bank_hydt/20140625/141319518798.shtml。2016/05/07。



C. 雲端銀行的概念

台企銀應該往 Bank 4.0 邁進，成為雲端銀行的開路先鋒。雲端銀行是指一切銀行作業都在線上完成，且必須是用網路行為來考量所需建立的銀行服務。其中網路行為指追蹤客戶消費模式並建立數據以做分析，確立市場需求後便可建立銀行服務，如：客戶開戶、支付功能、約定轉入賬戶、理財、信貸申請、保險、金融商品申請、簽訂線上同意書及結清銷戶等。²²台灣的銀行業大多以為網路銀行就是 Online banking，只把銀行服務搬到網路上，卻不從客戶角度設想，不同的客戶對於網絡銀行服務需求不同。當深入了解客戶需求並以此規劃服務時，才能體現出所謂的『網絡服務銀行』。

D. 依據支持(Evidence to support above statement)

1. 新世代必須以新方式管理(Human Resource Management)

現代版的在家上班重點在「彈性選擇」的概念：企業授予正式職員更高的「自主權」(Autonomy)，在規定的天數內，能彈性選擇工作的時段與地點，又稱 Agile Working, Remote Working, Teleworking, Telecommuting 或 Smart Working 等。IDC 國際數據資訊公司更是大膽預測，2020 年，美國遠端工作者將佔總工作人口的 72.3%。

員工在家工作的好處：

- 節省通勤時間（員工精神不疲勞、辦事有效率；減少交通工具排放廢氣）
- 善用科技能源來提高辦事效率（例：網絡會議、數據傳輸、資料分析等等）
- 公司能源開銷大幅降低（節能減碳，省卻設立分行的費用）
- 站在第一線及時服務客戶（沒有空間障礙，一切靠網絡及系統處理問題）²³

2. 企業需落實愛護地球的方法

“遠程上班研究網絡” (Telework Research Network) 於 2011 年 6 月發表了一份研究報告“美國遠程上班現狀：個人、企業和政府如何受益？” (The State of Telework in the US How Individuals, Business, and Government Benefit)，在這份報告中，有關在家上班對環境保護的估計十分引人注目。報告表示 300 萬僱員在家上班每

²²張嘉伶，2014/09/10，〈詹宏志：雲端銀行不是把銀行搬上網路就是 Online banking〉，數位時代，<http://www.bnxt.com.tw/article/view/id/33710>。2016/05/07。

²³Natolie Kuo，2016/03/30，〈你還在打卡嗎？舊金山奔在家上班：員工、地球、企業主的三贏局面？〉，<http://www.cw.com.tw/blog/blogTopic.action?id=580&nid=6279>。2016/05/07。

年可以節省 3.9 億加侖汽油，以及減少 360 萬噸溫室氣體的排放；如果所有符合在家上班條件的員工每天在家工作 2.4 天的話，可以減少 5100 萬噸的溫室氣體排放，節省的費用約 9000 億美元，等於從波斯灣減少 46% 的石油進口；而節省的能源，等於所有再生能源量的總和。

²⁴

3. 取消櫃檯人員讓客戶沒安全感

我們可以設立一個虛擬的櫃檯壁紙在人流多的地方，方便客戶“快速找到人”，因為員工已在線上隨時準備服務大家。以“廣告”形式拉近與客戶的距離，也間接利用看板上的資訊也間接為我們打廣告。²⁵

E. 升級為雲端銀行之後

全球化時代來臨，國家之間隔閡將越來越模糊，但是人類的“文明活動”會不斷鮮明。

1. 網銀和行動銀行反而提高消費者接觸銀行頻率

- 人類的情性使然（便利因情性的多元）
- 科技也改變銀行的樣貌
- 「跨虛實」，因為金融通路與層級改變，對消費者而言，只要可以提供安全、便利的金融服務，不一定只能從銀行取得相關服務。

2. 成功轉型成數位銀行的 5 大絕招：

- 加速銀行的系統開發能力
- 善用雲端科技，解決爆量服務
- 改善網站的使用者經驗（UX）與流程
- 善用大資料分析，找出網路服務中斷點
- 善待銀行行員²⁶

3. 屬於台灣的數位金融時代來臨：

- 銀行實體減少，須加大資訊投資才能走在時代前沿。
- 世代改變顛覆以往行業規則
- 跨領域整合：從業人員面臨轉型的問題
- 全球化趨勢：成立專案小組獨立處理，達到全球在地化。

²⁴ Xiao, 2014/04/11, <員在家辦公好處多多>, <http://blogs.america.gov/mgck/2014/04/11/telework/>。2016/05/07。

²⁵ Tesco Homeplus Virtual Subway Store in South, 2011/06/24, Korea。 <https://www.youtube.com/watch?v=fGaVFRzTTP4>。2016/05/07。

²⁶ 黃彥茶, 2015/11/28, <玉山金控談新世代銀行轉型挑戰>, iThome, <http://www.ithome.com.tw/news/100054>。2016/05/07。

參、提高風險承受力

基於台企銀的資本適足率低於國內銀行平均並為了加強逾放比率，我們提出以下政策提高它的風險承受力。

金融海嘯後續衝擊，亦即產業景氣受阻、呆帳風暴將由海外延燒至國內，有鑒於此，不少銀行也為景氣寒冬預做準備，提前增提呆帳準備，提高覆蓋率及風險承受能力。其中，元大銀前一個月動作最大，單月增提 7.6 億元的呆帳準備，一舉將全行的呆帳覆蓋率提高至 124%，是國銀平均的兩倍，也造成單月大虧 5.47 億元。增提提存準備的還不僅元大銀，一銀也將預計年底前將增提的 20 億元損失準備，在金融海嘯直接衝擊進入尾聲、但產業風暴欲來之際，法人圈多數傾向保守看待各家銀行的損失準備及逾放比走勢，判斷呆帳覆蓋率是否足夠，整體而言，民營金控下銀行資產品質，多數仍優於官股行庫，以國泰世華銀、元大銀來說，帳上備抵提存已超過呆帳總數，加上高風險產業曝險部位較低，明年受呆帳衝擊有限。官股行庫來看，除台企銀(2834)逾放比高 2%外，其餘三商銀、合庫年初起提存策略就傾向保守的彰銀(2801)，目前呆帳覆蓋率已超過八成，相對較為穩健，合庫(5854)、一銀及華銀則落於五至六成間，今年提存數相對較少的台企銀，呆帳覆蓋率則落在四成左右。

若以此波景氣修正，可能是網路泡沫化以來最慘水準看來，以企金為主的銀行，呆帳覆蓋率七成應屬合理水準，以此看來，大型民營金控下銀行多已提存足夠，行庫中則以台企銀風險承受力相對較低。

為此我認為台企銀需要提高風險承受力。可以從兩點方案來實施。

一、債轉股本

簡單來說就是把原來銀行與企業間的債權債務關係，轉變為銀行與企業間的控股（或持股）與被控股的關係，債權轉為股權後，原來的還本付息就轉變為按股份紅。銀行實際上成為企業階段性持股的股東，依法行使股東權利，參與公司重大事務決策，但不參與企業的正常生產經營活動，在企業經濟狀況好轉以後，通過上市、轉讓或企業回購形式回收這筆貸款。這樣做的好處是一方面企業的負債率會因此而下降，自然將有利於降低財務成本，改善資金狀況，為後續發展打下基礎；另一方面，銀行帳面上可能會出現的壞帳也得到了調整，變成了對外投資，這對緩解商業銀行的不良貸款的增長態勢，並且在一定程度上優化資產結構。

二、以競標的方式拍賣貸款給投資公司

當銀行的某個貸款逾期即將作為呆帳處理時進行合法的公開競拍，折價賣給投資公司，將呆帳風險轉嫁。這種方式雖然會折損一些利潤但是不至於造成全部損失。

肆、 增加保險服務

為了讓台企銀能夠提高獲利能力及擁有更良好的流動性，我們認為台企銀可以在貸款給中小企業的同時，開發出一套專屬中小企業的保單，賣給中小企業。從事放款需要對企業進行評估，了解一家企業的運作狀況、償債狀況等；想要賣保險，同樣也需要收集上述的那些資料，同一筆資料可以替公司賺取兩筆的利益，能增加公司的獲利能力。本來只是想貸款的公司，可能會順便買保險；本來想買保險的客戶，可能會順便貸款，加新服務項目，能增加台企銀的流動性，從事多角化的經營，放眼立足國際，不僅能保有原本的老客戶，開發出更多的新客源，以下以美商安達保險公司為例。（下文參考美商安達保險公司）²⁷

一、 進出口運輸保險

中小企業有從事進出口運輸的部分，本保險保障公司貨物於船舶、飛機、汽車、火車等運輸工具進出口的過程中，因遭遇危險事故如車禍、火災、泡水、碰撞所造成的貨物損失。

二、 內陸運輸保險

本保險保障貨物於國內運送途中、出口前段及存放於海關倉庫時遭遇如火災、運輸工具之翻覆、出軌或意外碰撞、道路發生坍塌、颱風、洪水等意外事故所導致的貨物損失。

三、 員工保險

每間公司都有員工，沒有員工公司就無法運作，所以本保險的目的是在保障員工於上下班途中及執行職務時，發生意外，如車禍、摔倒、燙到、滑倒等。本保險單賠償員工因此意外而造成的損失，其中損失包含公司及員工損失。

²⁷ 美商安達保險公司，貨物運輸保險，
<http://www.acegroup.com/tw-zh/for-businesses/marine-cargo-insurance.aspx>。

第四章 結論及建議

台灣中小企業銀行默默佇立台灣這片土地，從「臺灣無盡株式會社」到「臺灣中小企業銀行股份有限公司」，再到改製成為民營銀行，已經走過一百零一年的風雪滄桑。本篇報告通過 CAMLE 指標對台灣企銀的商業信用、業務經營等進行一系列的制度化、規範化、等級化評定，分析台灣企銀現行運行狀況找出問題，並由此提出未來發展建議。

台灣企銀在資本適足率方面在 2008-2014 年皆低於台灣銀行平均水準，而逾放比率逐年走低，資產品質逐年改善、獲利成長，放款品質值得肯定。台灣企銀員工人數持續減少，稅前息前淨利卻在金融風暴後保持回升趨勢，證明其管理有一定成效。但台灣企銀以服務中小企業為主要工作方向，在投資交易和策略管理方面不夠重視，員工減少的背後隱含著銀行規模的縮小和人才的出走的隱患。獲利方面，台灣企銀保持其 ROA 稅前息前折舊前上升勢態，獲利能力值得肯定。台灣企銀資產的流動性低於同業其他銀行平均水準，值得引起重視。從 CAMEL 指標來看，台灣企銀總體運行平穩，但也存在問題，經營策略需要改進。

2008 年的全球金融危機和 2010 年歐洲主權債務危機，對全球銀行業產生了深刻影響，國際金融市場的動盪增加了經營管理的難度，大量資金從股票、期貨等領域向安全性更強的債券市場轉移，對銀行投資類、交易類和代客類業務構成嚴重影響，對銀行的流動性管理和風險管理也提出了更高要求²⁸。全球銀行業結構呈現出新的發展趨勢。Apple Pay 和 Google 錢包等創新工具也在改變銀行競爭格局。新的產品和支付方式對傳統銀行產品提出了挑戰，威脅到銀行與客戶的傳統關係。除非採取行動，否則銀行將面臨“被選擇化”加劇的風險，銀行陷入被動形勢，客戶的選擇越來越多，這將導致銀行利潤率降低、定價能力減弱。銀行避免落入上述命運的出路就是提供差異化的產品和價值，營造絕佳的客戶體驗。然而這對於台企銀來說也是新的挑戰。

台企銀營銷能力較弱，所以無法開拓更多的客源，資金少，然而世界變遷速度讓台灣企銀不進則退。體質弱的台企銀，要在滾滾的洪流中生存下去，就必須有所改變，我們提出了五個改造的方案：

²⁸全球銀行業發展新趨勢，〈中國商界〉，新浪財經，
<http://finance.sina.com.cn/leadership/mroll/20130502/162715331442.shtml>。2016/08/08。

1. 創業貸款及創業投資 加強台企銀的管理能力和獲利能力——通過與政府合作增加中小企業銀行的知名度及客戶族群，吸引新鮮客戶血液。
2. Fintech 雲端銀行 加強台企銀的管理能力——現代生活進入「線上」世代，台灣企銀如果能為客戶提供流暢、簡潔的數位化體驗，將脫穎而出，贏得客戶的忠實擁護。而「在家上班」的工作新理念更能吸引人才利用人才，達到全球在地化。
3. 債轉股本籍以競標的方式拍賣貸款給投資公司 提高台企銀的風險承受力——銀行與企業間的債務關係，轉變為控股（或持股）與被控股的關係，台灣企銀壞帳率能得到調整，變成對外投資，可緩解其不良貸款的增長態勢，並且能優化資產結構。
4. 免除跨行存取款的手續費及客戶分級優惠 拓展台企銀新客源 ——創新消費金融，採用客戶為導向、服務為中心的商業經營模式，改善台企銀的多元獲利能力。
5. 增加台企銀保險服務 加強台企銀的獲利能力——制定專屬中小企業的保單，從事多角化經營，一條龍的服務，即保有原本的老客戶，又可拉攏更多的客源。

台灣企銀走入第一百零一個年頭，時間的磨礪給了它深厚的經驗，也積累了不少弊病。本篇報告分析其運行現狀，提出五點建議，願這座百年老行厚積薄發，歷盡千帆之後煥發出新的生機。

第五章 參考資料

1. <駱駝信用評級指標體系>，MBA 智庫百科，
<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%AA%86%E9%A9%BC%E4%BF%A1%E7%94%A8%E8%AF%84%E7%BA%A7%E6%8C%87%E6%A0%87%E4%BD%93%E7%B3%BB>。
2016. 07. 26。
2. < CAMELS Rating System>，investopedia，
<http://www.investopedia.com/terms/c/camelrating.asp#ixzz4ErYnL000>。2016. 07. 26。
3. <臺企銀 公司簡介>，鉅亨網，
<http://www.cnyes.com/twstock/intro/2834.htm>。2016. 08. 14。
4. <臺灣中小企業銀行>，維基百科，
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%87%BA%E7%81%A3%E4%B8%AD%E5%B0%8F%E4%BC%81%E6%A5%AD%E9%8A%80%E8%A1%8C>。2016/05/06。
5. <本國銀行體系資本適足率>，金融監督管理委員會銀行局，
http://www.banking.gov.tw/ch/home.jsp?id=157&parentpath=0,4&mcustomize=bstatistics_view.jsp&serno=201105120015。2016. 05. 04。
6. 2015. 11. 25，<資本適足率>，MBA 智庫百科，
<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E8%B5%84%E6%9C%AC%E5%85%85%E8%B6%B3%E7%8E%87>。2016. 05. 01。
7. 王鶴松，92. 01. 01，<新巴賽爾銀行資本適足率協定與風險管理>，
<http://ba.org.tw/pdf/%E6%9C%83%E8%A8%A%E7%AC%AC%E5%8D%81%E4%B8%89%E6%9C%9F.pdf>。2016. 05. 03。
8. 徐恭穎，<資本適足率>，
<https://www.esunbank.com.tw/about/103.essay>。2016. 05. 03。
9. 李淑慧，2012. 3. 21，<銀行財務標準 比 Basel III 嚴格>，全民財經檢定，
<http://geft.edn.udn.com/files/15-1000-697,c88-1.php>。
2016. 05. 07。
10. <資本適足率>，MoneyDJ 理財網，
<http://www.moneydj.com/KMDJ/Wiki/WikiViewer.aspx?KeyID=971236c3-3f7f-472e-a4ed-6b9168b03b6f>。2016. 05. 06。
11. 黃志典，<如何評估銀行的放款品質>，
<http://www.ib.ntu.edu.tw/jdhwang/files2/如何評估銀行的放款品質.pdf>。2016/05/04。
12. 黃琴雅，<【財經事】燙手山芋台企銀將由合庫吞下？>，新新聞網，

- 2014-10-21 12:30。
<http://www.new7.com.tw/NewsView.aspx?i=TXT20141015165927U55>。
2016/05/04。
13. <國內總體經濟預測暨景氣動向調查新聞稿>，台灣經濟研究院全球資訊網，http://www.tier.org.tw/forecast/macro_trends.aspx。
2016/08/01。
14. <台企銀今年獲利力拚突破百億元>，msn 財經，
<http://fty.me/NmI2Y>。2016/08/01。
15. <駱駝信用評級指標體系>，MBA 智庫，<http://fty.me/YmUyN>。
2016/05/01。
16. 青年創業貸款介紹，Enterbiz 創業輔導專業顧問團隊，
<http://www.yuntop.org/view/51/>。2016/05/10。
17. 微型鳳凰創業貸款介紹，Enterbiz 創業輔導專業顧問團隊，
<http://www.yuntop.org/view/56/>。2016/05/10。
18. 青年創業及啟動金貸款介紹，Enterbiz 創業輔導專業顧問團隊，
<http://www.yuntop.org/view/938/>。2016/05/10。
19. 台灣創業投資事業現況，中華民國創業投資商業同業公會，
http://www.tvca.org.tw/information/situation_domestic。
2016/05/10。
20. 2015/06/04，<行政院國家發展基金推動「台灣矽谷科技基金投資計畫」作業要點>，中華民國創業投資商業同業公會，
<http://www.tvca.org.tw/intelligence/view/1>。2016/05/10。
21. 2013/12/16，<新聞稿國發天使基金吹響創業號角>，行政院國家發展基金，<http://www.df.gov.tw/PDF/462.pdf>。2016/05/10。
22. 章飈，2014/06/25，<从 Bank 1.0 到 Bank 3.0>，
http://finance.sina.com.cn/money/bank/bank_hydt/20140625/141319518798.shtml。2016/05/07。
23. 張嘉伶，2014/09/10，<詹宏志：雲端銀行不是把銀行搬上網路就是 Online banking>，數位時代，
<http://www.bnext.com.tw/article/view/id/33710>。2016/05/07。
24. Natelie Kuo，2016/03/30，<你還在打卡嗎？舊金山夯在家上班：員工、地球、企業主的三贏局面？>，
<http://www.cw.com.tw/blog/blogTopic.action?id=580&nid=6279>。
2016/05/07。
25. Xiao，2014/04/11，<員在家辦公好處多多>，
<http://blogs.america.gov/mgck/2014/04/11/telework/>。2016/05/07。
26. Tesco Homeplus Virtual Subway Store in South，2011/06/24，Korea。
<https://www.youtube.com/watch?v=fGaVFRzTTP4>。2016/05/07。

27. 黃彥棻，2015/11/28，〈玉山金控談新世代銀行轉型挑戰〉，iThome，
<http://www.ithome.com.tw/news/100054>。2016/05/07。
28. 美商安達保險公司，貨物運輸保險，
<http://www.acegroup.com/tw-zh/for-businesses/marine-cargo-insurance.aspx>。
29. 全球銀行業發展新趨勢，〈中國商界〉，新浪財經，
<http://finance.sina.com.cn/leadership/mroll/20130502/162715331442.shtml>。2016/08/08。

