

南華大學管理學院財務金融學系財務管理碩士班

碩士論文

Master Program in Financial Management

Department of Finance

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

銀行成立區域中心後對逾期放款催理成效之探討

—以臺灣土地銀行為例

A Study on Effects of Non-Performing Loan

After Establishing The Bank Regional Center

--Case of Land Bank of Taiwan

屈錫田

Hsi-Tien Chu

指導教授：廖永熙 博士

Advisor: Yung-Hsi Liao, Ph.D.

中華民國 109 年 6 月

June 2020

南 華 大 學

財務金融學系財務管理碩士班

碩 士 學 位 論 文

銀行成立區域中心後對逾期放款催理成效之探討

—以臺灣土地銀行為例

A Study on Effects of Non-Performing Loan After

Establishing The Bank Regional Center--Case of Land Bank of Taiwan

研究生：吳 錦 田

經考試合格特此證明

口試委員：吳 明 堃

廖 永 烈

吳 依 正

指導教授：廖 永 烈

系主任(所長)：廖 永 烈

口試日期：中華民國 109 年 6 月 2 日

誌謝

在研究所修業的這二年期間，每周六從彰化市到嘉義大林的高速公路上常常有塞車，而且需從早上課到晚，心裡難免有著放棄就讀的念頭，還好有著師長嘉勉和同學們的彼此鼓勵，才能勉強如期完成學業。

本著『學以致用，用以致學』及『活到老、學到老』的想法，在已半百的年紀才在同事極力介紹下來到南華大學財務管理研究所讀書，而這良好求學環境及老師們認真授課、諄諄教導，無論在人生事業風險管理、投資理財研究、國際金融匯兌事務及不動產投資課程等等都有極大收穫。

特別是在撰寫論文上，選了和自己工作上相關的題目，在指導老師廖永熙教授不辭辛勞、嚴謹又有耐心的指導，鼓勵與關懷，才能在工作、家庭及課業公私繁忙下順利完成，師恩甚大，銘記於心。

最後，當然要感謝家人的支持和好朋友的鼓勵，還有問卷調查期間土地銀行同事的幫忙，以及我同班同學兩年來共學。畢業後更是另一人生階段的開始，希望老師和同學們都有更寬廣未來，謝謝您們。

屈錫田 謹誌

南華大學財務管理研究所

109.06

中文摘要

銀行業原以存款和放款的利差為主要獲利來源，但近年來轉向著重以銷售基金、保險等金融商品手續費收入，做為主要利潤來源的營業方向。而為了公司永續經營避免陷入惡性競爭的局面，須重新思考改變銀行內部組織，希望藉由組織改造，以精簡人力費用，增加獲利目標。

本研究以銀行設置區域中心後相關成效之探討，並以任職的臺灣土地銀行為例探究成立區域中心成立十年後對逾期放款催理之成效。本論文以問卷調查方法為主軸，以相關問卷題目對個案銀行行員進行查問與了解，並分析其調查結果。另外，針對區域中心設立時二年度（2005~2006）與成立十年後（2017~2018）之二年度為研究範圍。以財務比率法做前後比較分析，從經營管理能力、財務結構與獲利能力方面來評估，並比較國內銀行的平均數，證實區域中心的確有其存在之價值，能有效降低逾期放款、確保債權以提高獲利之能力。

研究問卷調查及財務分析結論顯示，在區域中心成立後，較能符合經營上專業化、作業標準化，有助於銀行降低成本、提升獲利，並有明顯降低逾期放款的成效，且其效益仍有逐年提升趨勢，因此區域中心有其存在的必要。不過在成立十年後，如何加強區域中心與分行催理業務橫向聯繫、嚴控作業風險及逾期催理預警等仍待提升。但畢竟區域中心設立只是組織上的一部分，如何加強授信品質、貸放後管理及專業化的逾期催理，是它成功與否最大的關鍵。

關鍵詞：區域中心、逾期放款、組織改造

Abstract

The banking industry in Taiwan began to pay attention on fee income of mutual fund and insurance instead of interest margin as the main profit-making source. In order to sustainable operation and avoid falling into a cut-throat competition, this research hopes to increasing profit goals through organizational adjustment.

This research investigates establishing the bank regional center, and use Land Bank of Taiwan as case. To analysis the effects of non-performing loan after the regional center had run for ten years, this research focuses on the questionnaire survey method. Moreover, in order to investigates and understands the office staffs with related questions, this research performs the results of the survey. We examine the two years when the establishment of the regional center, i.e., 2005-2006, and ten years after the establishment of the center, i.e., 2017-2018 are the research scope. We use finance ratio method to compare managed ability, financial structure and profit ability before and after establishment of regional center. This research also compares with the domestic banks, and confirms that the value of regional center can reduce the non-performing loan, and promote the quality of credit reclaim to improve profitability.

After questionnaire survey and financial analysis, the results show that the bank operation is accords with professionalization and standardization relatively, also helps individual banks to reduce costs, increase profits, and reduce the NPL significantly after establishing the regional center. Its benefits still has the tendency to improve year by year, so the regional center is necessary. However, after establishing the regional center ten years, how to strengthen the horizontal connection between the regional center and the branch's business, how to control the operational risks strictly, and the early warning of non-performing loan are still to be improved. Finally, the establishment of a regional center is just a part of organization. The keys to its success are how to strengthen credit quality, management of lending review, and professional collection of NPL.

Keywords: Bank Regional Center, Non-Performing Loan, Organizational Adjustment

目錄

誌謝.....	i
中文摘要.....	ii
Abstract.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	v
圖目錄.....	vi
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 論文架構.....	4
第二章 文獻探討.....	7
第一節 組織變革.....	7
第二節 逾期放款.....	11
第三節 區域中心.....	15
第四節 銀行法催程序概論.....	19
第三章 研究方法.....	22
第一節 研究流程.....	22
第二節 問卷調查.....	23
第三節 財務比率分析.....	27
第四章 個案研究-臺灣土地銀行.....	34
第一節 公司沿革.....	34
第二節 財務比率結果分析.....	43
第三節 問卷調查分析.....	49
第五章 結論及建議.....	68
第一節 結論.....	68
第二節 建議.....	72
參考文獻.....	74
一、中文.....	74
二、英文.....	76
附錄：問卷調查.....	77

表目錄

表 4-1 區域中心劃分表.....	37
表 4-2 年度營業收支盈餘表.....	42
表 4-3 資本適足率表.....	43
表 4-4 淨值比率表.....	44
表 4-5 存款成長率表.....	44
表 4-6 放款成長率表.....	45
表 4-7 存放比率表.....	45
表 4-8 逾放比率表.....	46
表 4-9 投資報酬率表.....	47
表 4-10 股東權益報酬率表.....	47
表 4-11 純益率表.....	48
表 4-12 重要指標表相互比較表.....	49
表 4-13 問卷調查統計分析表.....	51

圖目錄

圖 1-1 研究架構圖.....	6
圖 2-1 組織變革的模式圖.....	10
圖 3-1 研究流程圖.....	22
圖 4-1 土地銀行組織系統圖.....	36
圖 4-2 存款增減變化圖.....	40
圖 4-3 放款增減變化圖.....	40
圖 4-4 逾期放款金額增減變化圖.....	41
圖 4-5 收支及獲利能力分析比較圖.....	42
圖 4-6 性別調查分析圖.....	53
圖 4-7 年齡調查分析圖.....	53
圖 4-8 服務單位分析圖.....	54
圖 4-9 職稱調查分析圖.....	54
圖 4-10 教育程度分析圖.....	55
圖 4-11 個人年度分析圖.....	55
圖 4-12 服務年資分析圖.....	56
圖 4-13 區域中心設置前後工作滿意分析比較圖.....	56
圖 4-14 區域中心設置後在經營上幫助調查分析圖.....	57
圖 4-15 區域中心設置後對獲利幫助調查分析圖.....	57
圖 4-16 以設置區域中心來加以調整組織架構調查分析圖.....	58
圖 4-17 區域中心成立後和營業分行溝通管道調查分析圖.....	58
圖 4-18 成立區域中心後給單位經理權限之調查分析圖.....	59
圖 4-19 設置區域中心後提昇同業競爭力調查分析圖.....	59
圖 4-20 設置區域中心後提昇獲利能力調查分析圖.....	60
圖 4-21 設置區域中心後降低營運成本調查分析圖.....	60
圖 4-22 設置區域中心後專業分工調查分析圖.....	61
圖 4-23 設置區域中心後作業集中化調查分析圖.....	61
圖 4-24 設置區域中心後作業集中化調查分析圖.....	62

圖 4-25 設置區域中心後作業集中化調查分析圖.....	62
圖 4-26 設置區域中心後法務催理人員養成調查分析圖.....	63
圖 4-27 設置區域中心後對分行協助調查分析圖.....	63
圖 4-28 設置區域中心後逾期放款發生預警作業調查分析圖.....	64
圖 4-29 設置區域中心後降低催理作業風險調查分析圖.....	64
圖 4-30 設置區域中心後幫助債務和解調查分析圖.....	65
圖 4-31 設置區域中心後幫助債權收回調查分析圖.....	65
圖 4-32 設置區域中心後提供逾放報表調查分析圖.....	66
圖 4-33 設置區域中心後逾催部門評價調查分析圖.....	66



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

金融機構仍為當前工商業運作極為關鍵體系，隨著臺灣金融市場加入 WTO 之後，整體自由化與國際化使國內金融環境競爭更為激烈。而政府為促進國內經濟發展，一直營造了寬鬆的資金環境，在過去幾十年來銀行家數急速的增加，大型行庫往往逼近二、三百家分行，中型行庫也有著約百餘家分行，再加上農漁會、信用合作社等，依銀行局金融統計資料，至 2019 年 12 月底臺灣地區國內金融分支機構共約 6,200 家¹。而在金融市場規模不變情形下，而各家金融機構間因所能提供金融服務大致相同，且都背負著相當沈重業務壓力，往往會造成惡質性的殺價，競爭過度也導致銀行採用降低利率，並放棄原本該有的授信品質來拉攏同業的客戶，也擴大了過度金融 (Over-Banking) 的危機效應。

我國在 1949 年至 1990 年期間屬於國家管制的金融市場，整個金融市場由官方的公營金融機構主導，在政府的保護情況下，銀行享有豐沛的報酬率。然而，財政部公布「商業銀行設立標準」後，在 1991 年(民國 80 年)共開放十六家民營銀行設立後，銀行數量增加，造成銀行業獲利能力大幅下滑。此外，經歷 1997 年亞洲金融風暴、九二一大地震及美國領土九一一恐怖攻擊事件、更有多家銀行因金融卡及信用卡爆發雙卡風暴而受創嚴重。更雪上加霜的是 2007 年美國次級房貸事件及 2008 年雷曼兄弟公司宣告破產，當時國內失業率高，物價更是居高不下，而實質國民所得下降，也間

¹ 資料來源:金融監督管理委員會銀行局金融統計 108 年第一季

接造成銀行逾期放款增加，銀行運作上產生嚴重危機。

財政部為了解決銀行經營困境和節節上升的逾期放款，於是於 2000 年推動全面性的金融改革，先是完成「金融機構合併法」來鼓勵銀行的整併。隔年又依續完成金融控股法等金融六法²通過，而這一連串的金融改革其目的金融機構能成立控股公司，增加銀行與其他事業的結合，改善經營能力、獲利能力並強化資本結構，並督促各銀行打消呆帳等。而銀行與銀行間也開始思索如何調整組織結構?如何抑制逾期放款的發生?如何精簡人力來強化效能?

因此國內在政治及經濟環境不斷的改革下，銀行間有了彼此有了同質性的合併、或差異性的購併或整併，再加上網路發達、金融科技商品(Fin-tech)的普及等因素也改變了整體金融市場，例如：

- 一、銀行業為了求永續經營避免陷入惡性競爭的局面，開始重新思考，原以放款貼現等間接金融為主要獲利來源，慢慢朝向注重以服務性手續費收入為利潤來源，如保險佣金、銷售金融商品基金手續費收入等。
- 二、銀行內部組織必需有所調整及革新，重新擬定銀行經營方針配合業務的改變，發展出特色經營來增加獲利目標。
- 三、而在本土金融機構與外商銀行提供了多樣化的金融商品、大量化的趨勢下，公司、家庭、個人雖得以享受到便利的金融服務，獲益良多。但相對地，國內金融業者卻因此陷入削價競爭激烈的環境當中。

² 即是金融控股法、票券金融管理法、金融重建基金設置及管理條例、存款保險條例修正案、營業稅法修正案及保險法修正案。

因此金融機構思考將大部分重覆性作業或重要決策性業務集中在作業中心處理，銀行間有了規劃區域中心(Regional Center)的設計。所以，在銀行業中以華僑商業銀行最早成立的「外匯集中作業中心」，以營業廳位置分別為①前台-業務發展、②中台-風險控管、③後台-備援作業，落實分工分流及專業性之理念；建置「外匯集中作業中心」使得專業的業務人才，能充分發揮其效益，不會在業務擴展時發生嚴重斷層及專業能力不足得現象；更可達工作上的專業，和競爭強度、服務客戶的品質提升之效果，因此有「區域中心制度」的設置。而「區域中心制度」是把銀行營業範圍來做劃分，不同已往「全功能性或百貨行分行」。近年來各金融機構紛紛將分行的貸款授信案件、票據交換、銀行匯兌及逾期放款案件等，移交由各區域中心來評估審查、大量標準作業及法催強制執行等程序。

臺灣土地銀行自 2005 年中籌設成立區域中心，從設立之初一直參與其中運作並擔任逾期放款催理，在區域中心成立十多年後如何於整個銀行扮演總行與分行間資源整合，提升各項業務強度的角色、成效如何、有何須改進提升，這即是本次研究加以關注及探討的主題。

第二節 研究目的

1945 年(民國 34)二戰結束後臺灣光復，隔年 9 月 1 日以日據時代日本勸業銀行，政府撥充 6 千萬元資本成立「臺灣土地銀行」，主要在臺推行各項土地政策，如平均地權、或耕者有其田等等，在當時僅有臺北支店、臺中支店、臺南支店、新竹支店及高雄支店等五個據點，迄今成立近 80 年。

土地銀行於 1985 年改制為法人資格，因精省條例施行實行，配合公營事業民營

化政策，於 2003 年 7 月 1 日改制為「臺灣土地銀行股份有限公司」並發行股票。後經金融風暴為強化組織效能，提高競爭力及改善資產品質，於 2005 年 8 月 3 日成立區域中心，同年 11 月依地域劃分設立六個區域中心及駐點，並於 2006 年初各逾催組正式運作，專責逾期放款之催理及法催工作。

金融機構常常受到國家金融政策、法律變更及市場競爭而必須迅速調整經營策略的產業，而以銀行經營最為明顯。土地銀行目前股份為財政部百分之百持有，隸屬國營行庫，在人員、組織調整相對於民營銀行機構步調較慢但也相對穩健。因此本研究的目的是希望，能藉由個案銀行成立區域中心多年的經驗，來探討區域中心制度對國內金融機構逾期放款的催理制度、法催程序、債務協商等成效。主要目的如下：

- 一、研究對象成立區域中心後對逾期放款催理成效上如何、是否有幫助。
- 二、研究對象成立區域中心對逾期放款催理人員養成有無幫助。
- 三、研究對象成立區域中心對逾期放款催理作業風險降低有無幫助。
- 四、研究對象成立區域中心對債務協商、和解及債務清理有無幫助。
- 五、研究對象成立區域中心對逾期放款催理及程序有無須改進。
- 六、本研究結果盼提供銀行經理人未來區域中心逾期放款催理之參考依據。

第三節 論文架構

第一章為緒論：第一節說明研究之背景與動機，第二節列出探討對象及六點目的，第三節則為論文架構及流程圖等。

第二章是探討相關文獻，首先探討組織變革的定義、觀念、樣式及模式，第二節則介紹何謂逾期放款、發生的因素及影響程度等，第三節則介紹區域中心產生、有何

功能及相關利弊。

第三章是相關的研究方法，第一節用圖表說明研究流程，第二節就有關問卷調查法，採用問卷調查法類型、優缺點及調查題目的設計步驟，最後第三節介紹傳統的財務比率分析。

第四章是個案研究的相關分析，第一節個案銀行的沿革、組織及區域中心設置等介紹，第二節介紹財務比率分析及同業比較，第三節是問卷調查意見及分析，第四節是有關銀行執行法催程序之概論。

第五章、本研究之結論與建議：說明本研究成果結論，並給相關之建議。

本研究之流程及其架構：



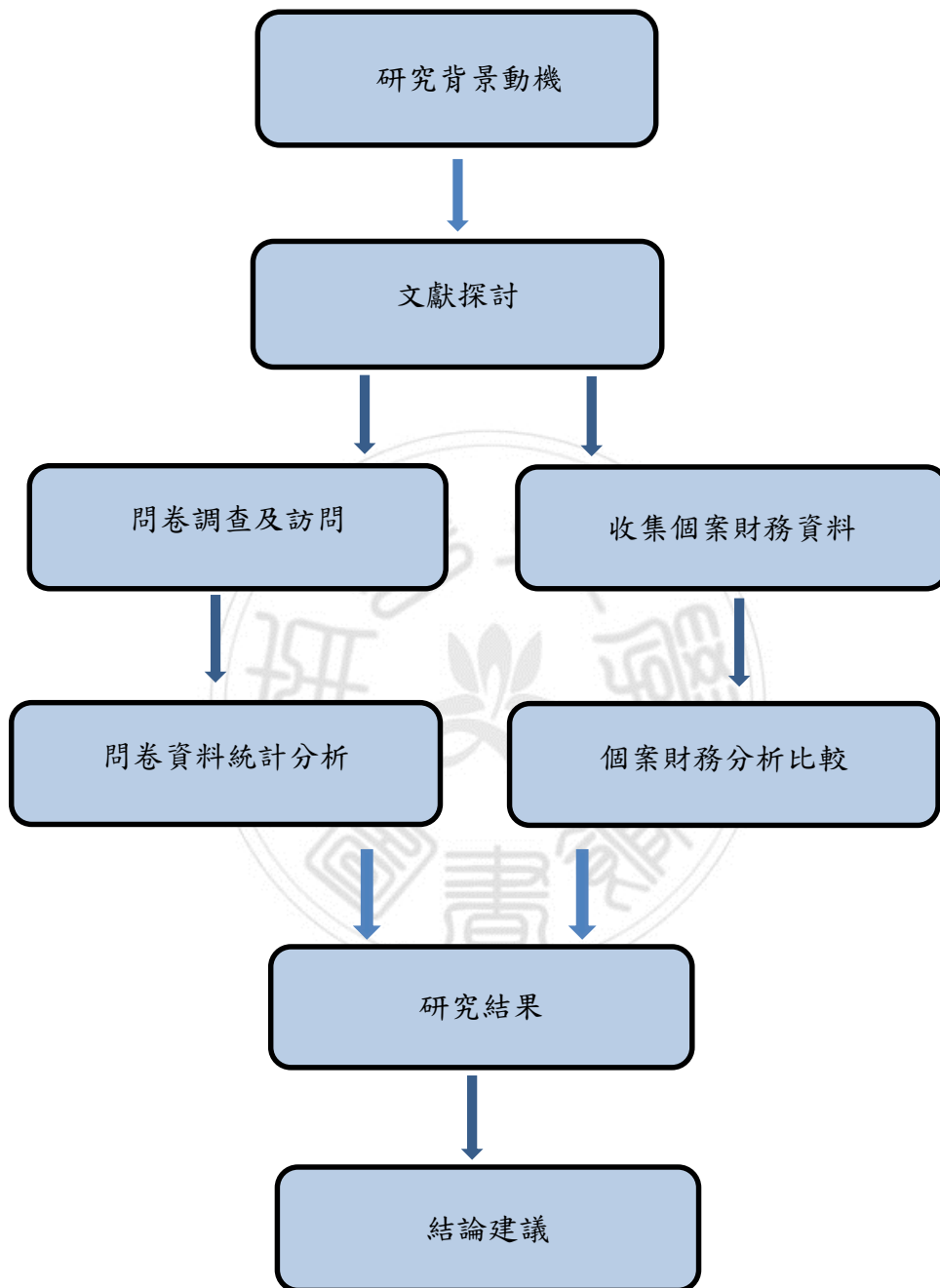


圖 1-1 研究架構圖

第二章 文獻探討

第一節部分在說明金融機構組織及工作流程重新規劃與整合過程。銀行將原本由營業分行各自處理的票管、授信及逾期放款催理等工作，集中由區域中心統一處理，係屬組織變革的一種活動。

第二節部分擬就有關銀行業對逾期放款之相關條文、實證及有關文獻加以引述，作為研究相關探討來源。

銀行區域中心成立是銀行組織上變革的調整，來達成特定某些特定策略目標，第三節部分針對有關銀行區域中心相關文獻進行分析說明。

第一節 組織變革

一、組織變革(Organizational Adjustment)

陳金貴(1976)說明組織包括經濟、政治、文化、法律、人文、社會、科技等隨時隨地都在產生變化，組織為永續經營不斷改變內在及外在環境的變遷，這種改變組織是不能單獨存在，與其它組織相結合產生另一種新環境，這些新環境必須進行調整，以適應環境變化。具高度組織承諾的人，較容易認同並接受對組織有利變革。張慶勳(1996)指出組織變革係指組織受到其內部、外在因素影響後，在有計畫性或非計畫性之下，從事組織個人、團體或組織內在相關層面的改變。組織變革主要歷經突破現狀、推動改革及回歸穩定平衡狀態三個階段。Bruce & Scott(2000)指出組織變革廣泛的定義為組織經由某一狀態、情境或層次轉化為另一種狀態、情境或層次的歷程，其變革

又可分為計畫性或非計畫性。計畫性的變革具有系統性，非計畫性變革則通常於組織運作中突發進行的。

方聰安(2005)認為組織變革乃是組織為因應內外環境之變遷與需求，試圖改變組織舊有狀態，而採取的一些計畫性的變革措施。經過突破現狀、推動改革及回歸平穩，以提升組織成員的能力、適應環境變化並維持組織的生存與發展，進而提升組織效能。陳穎政(2007)在研究探索組織變革的事中之理中明了變革確實有「道、體」與「術、用」這兩個層次，這有助於對組織變革的理解能達到「知其然，且知其所以然」的境界。李瑋琳(2016)在組織變革不確定感、組織變革壓力、知覺組織支持與組織公民行為關係之研究中指出在雲端科技日漸發達的情況下，數位金融化的浪潮正席捲全球。金融業在此潮流衝擊下，各家銀行若不盡早搭上這班車，面對市場的激烈競爭，等到趨勢浪潮來襲時，可能會對組織造成更大的衝擊，因此，如何加速提升營運效率及競爭力將變革行動內化為一種競爭優勢，實為刻不容緩的重要課題。

綜上文獻，組織變革為指一個公開系統的組織，為了因應內外環境之變化與需求，試圖突破現有情況並調整內部的結構所採取一些計畫性的措施進行改革，來增進或改善組織的績效，期盼使組織回歸到穩定平衡的狀態，並進而達到組織生存與永續發展的目的。其定義主要包含了三種觀點：

(一) 組織運作歷程的轉變

組織變革的歷程為一個「穩定狀態」發生「不穩定狀態」再化為「穩定狀態」的過程。也就是組織為了因應各方面環境的衝擊，調整內部個個層面，使組織達到平穩狀態的過程。

(二) 增進或改善組織的績效

組織變革的目標是為了增進或改善組織的績效，須對組織採取一些計畫性的措施進行變革，以提升組織的效能。

(三) 組織生存與永續發展

組織變革的最終目的是達到組織的穩定生存與永續發展，因此在內外環境因素影響之後，運用適當措施以從事組織層面的相關改變，最後以謀求整體組織的穩定。

二、組織變革的方式

(一) Alan、James & Gcoffrey 於 1990 認為組織變革的標的所涉及的是組織改變的內容，至於改變幅度的大小與改變速度的快慢，一般分為：

1. 漸進式變革(Evolutionary change)－為有步驟的、慢慢的、個別焦點的改變。
2. 革命式變革(Revolutionary change)－為強硬的、有快速的、及全面性的改變。

(二) Kimbrough & Burkett (1990)、Bruce & Scott(2000)指出組織變革的方法及措施是否經過事先的評估、規劃及擬定方法，一般分為：

1. 有計畫的變革(Planned change)－係指經過系統性、刻意的、審慎的研議與規劃，設法控制變革的進行。
2. 無計畫的變革(Unplanned change)－一種未經刻意的、審慎的規劃或研議產生的變革，它隨時都可能發生，是一種非預期性的。

三、組織變革的模式

組織變革是個極複雜、動態的過程，需要有系統理論指導，其變革的模式簡述下列三種：

(一) Kurt Lewin 力場分析模式：

Kurt Lewin(1951)認為，成功的組織變革會遵循三個步驟：先將現狀**解凍**(Unfreezing)，再**推動**(Movement)新變革，最後再**結凍**(Refreezing)，以穩固變革效果(參見下圖 2-1)。Lewin 的三步驟模式將現狀視為一種均衡狀態，想要打破這個均衡，就得透過解凍來克服個人抗拒及團體壓力。有三個方法可

以打破均衡：增加脫離現狀的**驅動力**（Driving forces）；減少阻撓脫離現狀的**約束力**（Restraining forces）；最後則是「混合使用」驅動力及約束力。

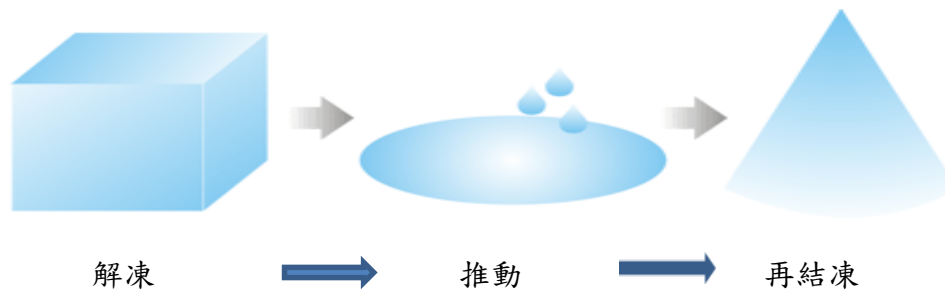


圖 2-1 組織變革的模式圖

(二)Leavitt 模式:

Leavitt(1965)提出的模式理論，組織改變可由三個不同的機制作用 (Mechanisms)來行:

- 1.改變組織的基本結構：包括工作設計，改變部門化基礎，以及改變直線與幕僚關係。
- 2.從人員行為來著手：包括改變員工的價值觀念、態度和信仰等。
- 3.從科技工具改變著手：包括採用新設備、新技術、及採用電腦化或自動化、鼓勵創新及發明及研究。

(三)French & Bell(1973)的行動研究模式

行動研究模式是一種以科學研究來蒐集與解決問題的方式，在組織問題還未解決之前，不斷重複資料收集、資料分享、行動策略及評估等程序來尋求最適當的變革方法，其行動研究模式主要可分為七個步驟，分別：

1.對組織問題的探究與察覺

通常由組織中的高階主管察覺組織問題的存在，同時認為可以在組織發展

和變革推動者協助下解決。

2. 變革推動者的介

係指經理人或變革推動者把察覺到的問題加以澄清，並開始構思處理方式。

3. 資料蒐集與診斷

指變革推動者進行組織診斷，蒐集組織及知覺問題的資料。經由問卷的調查及訪談、運作過程的觀察、組織績效文獻分析等方法蒐集資訊。推動者根據這些資訊對組織所面對的問題作初步診斷結果。

4. 將資訊回饋給被服務對象

將所蒐集的資料及初步診斷結果交給委託組織，並共同討論問題的性質、變革的目標及問題解決的評鑑標準，確保組織發展成功。

5. 變革行動方案計畫

由變革推動者與變革行動相關人員共同規劃可行的問題解決計畫。

6. 採取變革的行動

擬定行動計畫之後，將計畫付諸於行動，執行計畫各個步驟，在變革行動中可能涉及改變組織結構、運作方式或人員的工作態度和價值觀等。

7. 變革成果的評鑑

變革行動方案實施後，仍不斷蒐集各種資訊，並於實施後依事前訂定的評鑑標準判斷變革方案的成效，以作為矯正行動方案之基礎。

第二節 逾期放款

銀行一直以來致力解決逾期放款（Non-Performing Loans）這個課題，逾期放款與授信品質及銀行獲利息相關，銀行業無不謹慎把關。主管機關更把逾期放款列為經營成果優劣之參考指標。而何謂銀行逾期放款：簡單來說是借款人應依契約繳納之貸款本息，在逾一定期間未依約繳納者。依而依銀行法之規定，是指銀行貸放的款項，借戶在積欠本金或利息超過三個月以上未清償，或雖然未超過三個月者，但金融機構已向借款人、或保證人訴追或強制執行擔保品的放款。逾期放款常常受到景氣波動、物價水準及利率變動的影響，而政府金融主管機關無法適時採取監督管理的功能，若惡化將危及金融體系的功能及正常經濟活動。

就郭文湘(2002)、美國華友銀行(Chemical bank)將 1982 以後發生的逾期放款的因素加以研究分析，將逾期放款損失發生的原因歸納為：

- 一、整體經濟環境因素：景氣低迷不振、房地產價格低落因素、金融體係資金寬鬆等。
- 二、技術及信用之因素：借戶惡意欺騙、個人信用素質、產業發生困難及市場風險。
- 三、管理及作業程序因素：高階層的特權、借款人因素、投機事業貸款等因素。

陳梓(2001)研究發現逾期放款發生主要因素在於管理者之經營不善，因此應該慎重選擇貸款行業、注重經營者誠信及能力，並加強貸款審查的品質。並認為銀行徵信是授信業務成敗關鍵的一環，授信貸後追蹤管理更是絕對必要工作。當發生逾期放款時，銀行相關部門應實際了解借款人現況，必要時實行債權確保之法律訴追，以保護日後強制執行程序之順利進行。白麗馨(2005)研究發現銀行以營業所在地域分析，金融機構的放款大多集中於北部地區，北部地區為主要的商業活動區，相對房價也高於中南部，故其貸款金額需求較大；而在逾期放款的金額和比率上以南部較高，因為雲嘉南地區屬農業縣市，經濟活動及收入來源不如北部地區，所提供擔保品大為農地，擔保能力及債權確保上較差。

陳仲富(2007)研究針對企業授信實務上個案之資料。研究發現一家公司成立的年資、公司本身、經營者或保證人是否有不動產，以及經營行業類別等項因素都和營授比率呈現顯著正相關，而銀行授信逾期放款的發生和營授比率有密切關係。

吳明德(2012)主要是探討銀行的逾期放款和它影響的因素，研究是以銀行內部變動、市場外在環境變化、金融管理單位的政策為自變數，另以銀行逾期放款為依變數。為實際了解並達成研究各項目的，以問卷調查方式針對大台北地區本國銀行消費性貸款從業人員進行調查，而統計分析結果獲得到下列結論：

- 一、政府單位有關法規的變化對逾期放款發生有顯著正相關影響。
- 二、外在市場景氣變化對逾期放款有顯著正相關影響。
- 三、銀行在貸放管理與貸放決策分別對逾期放款有顯著正相關影響。
- 四、銀行從業人員工作年資不同（超過3年），對授信決策有顯著差異。

符紹華(2017)主要探討本國銀行逾期放款影響因子之關聯性研究。研究結果發現，銀行在放款成長變動、所提逾放覆蓋率、淨值的報酬率、存放比率會顯著影響逾放比；而大環境景氣循環時，總體經濟因子消費者物價指數、失業率亦會顯著影響逾放比。當進一步使用交互比對來分析國營銀行和民營銀行差異時，突顯出公營銀行在經營健全指標的存放比率為正向顯著的特性，可見「存放比率」這項因子是衡量銀行逾期放款的重要考量，銀行應該適當控制吸收存款和放款的狀況，讓存貸兩者持有流動資產餘額使逾放比降低以調整自己經營放款的方向，尤其放款乃銀行必行之業務，調控好逾期放款方能保全銀行資產的價值。

陳柏蒼(1998)、郭文湘(2002)要避免逾期放款發生，審慎處理授信案件並追蹤、風險分散以及適當評估，茲就相關注意原則彙整如下：

一、授信原則 (5P)

(一)借戶(People)

借戶的評估為授之基礎，應就其個人責任感、社會資歷背景、經營成效及與同業間往來情形等進行調查。

(二)借款用途(Purpose)

所取得借款資金是否專款專用，或是作為其他用途。應追蹤其資金用途為取得資產、償還既有債務或替代股權等情形。

(三)收入來源(Payment)

收入來源不應僅考慮就擔保品價值、保證人的資產或借款人的知名度迷思，應實際掌握其現金流量或企業獲利來源方是穩健。

(四)債權保障(Protection)

就債權保障可視為防止逾期放款發生及損失的第一道防線。授信單位應明確了解借款人經營上現金流量收入或營利為最重要考量，而抵押之擔保品可視為多一層債權保障。

(五)借戶展望(Perspective)

辦理授信評估時，應就借款人所經營行業種類及前景，以及本身能力、產業行在未來的發展性詳加分析，在綜合衡量風險及利益是否核貸。

二、徵信功能的強化

(一)時機點的強化：應特別借款人在某些時點的經營狀況、信用狀況等，例如或客戶申請貸款時、借款到期申請轉期時、要求增加授信額度時、還款狀況不佳時發現客戶有異狀情事時，應立即報告並執行保全程序。

(二)作業面的強化：例如徵信作業支援之資訊系統、徵信知識之交流、明訂徵信人員權責及徵授信人員角色劃分等方面強化。

三、資訊的掌握與運用

為明確瞭解上述授信 5P，銀行授信是否能充分資訊掌握而加以正確分析是為重要因素。而要充分掌握資訊之方法有實地查勘、和經營者洽談，定期行查核財務報表等，銀行往來同業間的照會，以及聯徵中心資料與實際營運狀況之比對來增加可信度。

四、嚴謹授信管理

- (一)制定授信政策、授信準則與程序。
- (二)明確個案徵信、分析及審核。
- (三)授信流程及撥款程序的管控。
- (四)實有效之貸放後管理。

五、逾期放款授信之預警與管理

在發現授信戶有信用不良、繳息還本遲延或營業狀況有異常情形，應落實現場查證，了解實際情形並做成紀錄追蹤。若借款人無法改善或有隱匿之情形，應立即通報相關人員處理。

六、內部稽核制度

- (一)內部稽核工作是授信貸後管理的主要機能。
- (二)內部稽核是貫徹銀行授信策略的重要工作。
- (三)內部稽核是銀行防範員工舞弊的重要機制。
- (四)內部稽核為主要的管理功能。

第三節 區域中心

一、銀行區域中心之定義

銀行區域中心(Regional Center)，是在原有全功能型分行經營體制下，根據地域性的特性、業務責任的劃分、工作重複性質及專業性質之考量來劃分區域，以有效管理授信及逾放風險、充分資源配置為主，並達到精簡人力及降低成本而進行的改造所生成的一組織型態。藉由資源的集中、標準程序的作業方式並以專業上分工，達到作業效率提高及降低人力成本之目的。

麥肯錫公司 McKinsey & Company(2018)指出公股銀行必須作業集中化，而借鑒全球領先銀行的最佳實踐，過去在分行的大量作業工作應逐步向區域作業中心集中，透過自動化流程與智慧化工具的輔助，提昇整體流程的營運效率並降低作業成本及風險，進一步釋放分行的作業資源與空間，轉投入到更高價值的銷售活動上。除了分行外，銀行可透過核心流程再造，精簡、整併組織內部相似的功能，進一步集中整合，以簡化管理方式並提昇營運效率。

二、區域中心之類型

殷玉珍(2003)認為集中作業中心(Centralized Operational Center)，係指銀行將現有分行的作業，依銀行業務內容、種類及客戶的屬性，採用資源集中運作方式，使用統一之標準作業程序(Standard Operational Procedure)進行組織架構及業務結構調整。

陳金富(2003)銀行根據業務性質與技術層級的不同，銀行作業流程可切割成數個部分，而將同質性高的業務流程集中於特定的地點處理，即為區域中心(Regional Center)的基本概念。區域中心可大致劃分為：

- 「商業區域中心」(Commercial Regional Center，CRC)。
- 「作業區域中心」(Operational Regional Center，ORC)。

而在實施區域中心制度後，銀行整體的作業架構將可粗略劃分為三大部份：

- (一)面對客戶的前台(即營業單位)。
- (二)處理後勤作業的後台(即作業區域中心)。
- (三)制定業務方向及策略發展之總行管理部門。

過去國內各銀行之分行就如同百貨型地方性銀行，各種金融商品應有盡有，而卻有著規模不經濟的缺點，常讓經營成本居高不下。此外，行員訓練以普遍通才教育為主，難以成為某領域具有高度專業能力的行員，且員工同時兼負多項後勤業務，無法專注於行銷工作，對於銀行業務推展有不良影響。而區域中心的成立恰可解決上述的問題對於銀行不僅可以提高經營效率、降低作業成本，作好風險控管工作之外，亦可朝專業分工的目標訓練行員，提高銀行競爭力。

楊省財(2005)以資料包絡分析發現，在實行區域中心制之銀行表現結果欠佳，整體上的表現還是全功能分行制之銀行較好。而以淨值的規模來做分類，就分析實證得淨值規模較大者整體經營效能較佳。研究發現在投日項目中以員工人數及分行家數的投入最浪費，探討原因主要是分行設立之地區市場太小，常位於小鄉鎮市區有關。而區域中心的銀行發展尚未達充分效率前緣，唯具發展的空間。

三、區域中心優點

區域中心成立可為銀行在市場競爭上佔有優勢，其對銀行經營可能產生的優點有下列幾點：

(一)分工專業化

銀行業務講求專業性，在放款業務中的徵信查核報告、鑑價知識、核貸的審查專業、貸後覆審查核及催收業務等工作都需要有極高的專業性，而其它外匯業務、存款業務方面也是有不同專業性，將須集中審查且專業的業務集中於區域中

心處理，不僅確保作業品質並可產生知識外溢分行的效果。

(二)提高工作效率

在重複專業性的業務交由區域中心處理後，員工更能專注於本身所負責的業務推廣，在學習效果下，自然可發揮員工的潛能進而提升工作效率。

(三)降低風險

由於個人主觀意識與資訊客觀條件的不同，以往不同營業單位對同一地區的擔保物可能有不同的估價，又營業單位授信人力有限，均將使得銀行在授信業務方面承受過高的風險。而區域中心之人員具有高度的專業素養，且透過團體式的審查，可確保授信品質、降低信用風險。

(四)有效配置資源

工作性質及業務細分後，將具有重疊性、重複性的業務集中於區域中心處理，分行多餘的人力用培訓成具有行銷及業務拓展能力之帳戶管理員或理財專員，達到有效配置人力及作業資源。

(五)利於目標管理與執行

區域中心較總行單位具備地緣上的優勢，且較能掌握轄區內營業單位之經營狀況，並可就近督導營業單位目標之達成情形，可作為總行單位與分行單位兩者之間的溝通橋樑。此外，由於區域中心行員專業度較高，可扮演後勤支援的角色，提供營業單位所需的協助，以利營業單位推展業務。

黃偉倫(2006)以探討區域中心成立之研究並以台中商業銀行為對象，利用問卷調查方式設計有關問題並以行原為對象進行調查，分析各種經營績效來研究成立區域中心之成效。證明發現區域中心的確有其存在發展的價值。主要有降低逾期放款，提升經營效能，並且提高授信業務品質。但話雖如此，區域中心的成與敗主要還是要看經營高層是否支持，事實上發現經營階層異動常使區域中心定位上發生變化。

王炳煌(2007)主要是用理論探討並對銀行特定案例及實務進行分析，研究發現銀行設立「區域中心」後可有效降低成本且節省能力上都優於同業競爭對手，市場佔有率上也會增加。在透過改造核心的流程，整併內部重複性的工作，成立後台作業組以節省營運成本，並提昇競爭力。但並無法在短期內提升櫃台服務品質。

黃清課(2010)以問卷調查方式將有關問題對該行協理級以下職員進行調查，來研究金融機構設置區域中心成效之探討。調查分析獲得成立區域中心後，銀行經營上比較有專業化的分工、標準化的作業，對授信之效率及品質有相當的幫助，在逾期放款的催理收回效率更是明顯，而且其發揮的效益有逐年成長趨勢，認為區域中心有其存在的必要。但成立區域中心後，如何把人事成本降低，並提升服務品質才是最重要課題。

第四節 銀行法催程序概論

銀行於發生逾期放款初期，經辦業務之人員若發現授信戶有延滯或往來情況異常時，應即詳實略解其發生延滯之原因，並設法瞭解債務人事業經營狀況，押品及其財產狀況，借保人之確實住所等，研判應採取之訴追方式。在未採取訴追行動之前，應特別注意該筆放款各項有關借款契據之請求權時效是否已屆或逾法律所規定消滅時效期限。

放款一旦逾期，原貸款經辦單位應儘速派員向債務人(包括保證人)面催，若面催無效，應再函催作為法律程序依據，如仍無結果時，應酌情加以依法訴追，其相關強制執行程序簡述如下：

一、清查借保人之財產，適時的保全程序措施

保全程序，指目的在保全將來強制執行之可實現，並可避免銀行債權被侵害或防止急迫危險行為，而暫時讓法律關係維持現狀為手段之特別訴訟程序。而保全程序，可分

對人執行的假扣押程序、對物執行的假處分程序，其主要目的係透過執行法院之書面裁定，清查債務人之財產而給予扣押以防債務人之脫產。

二、執行名義之取得

所謂「執行名義」，是指債權人向法院聲請民事強制執行的權利憑證，是表示司法上證明請求權存在及權利範圍如何的公文書證明；又執行名義須以法律列舉明定部分為限，不得由債權人債務人雙方合意創設，也不可以類推來解釋。有了執行名義，債權人使可向執行機關聲請強制執行，地方法院民事執行處也才可以依據執行名義讓強制執行程序依法進行。強制執行法第四條第一項，明定得為執行名義者，共有六種，分別為如下所示：

- (一)起訴確定之終局判決。
- (二)假扣押、假處分、假執行之裁判及其他依民事訴訟法得為強制執行之裁判。
- (三)依民事訴訟法成立之和解或調解。
- (四)依公證法規定得為強制執行之公證書。
- (五)抵押權人或質權人，為拍賣抵押物或質物之聲請，經法院為許可強制執行之裁定。
- (六)其他依法律之規定，得為強制執行名義者。例如：本票裁定、支付命令。

三、聲請強制執行

民事強制執行，是指在經過法院確認債務人應對於債權人履行一定的義務後(即取得上述執行名義)，而債務人仍不願依法律及判決的主旨履行對於債權人的義務。債權人便可以透過聲請，請求國家透過執行法院公權的強制力，依判決的主旨為依據，強制債務人履行債務，藉此實現債權人在法律上的債權。

透過強制執行，金融機構便可以進一步對不動產擔保品查封扣押、拍賣取得分配款；

也可就債務人動產部分，如汽車、存款、有價證券、持續性的薪資給付等等聲請執行命令，並移轉債權人沖抵債務。亦即發動強制執行，是為了對於便利於債權人對債務人所擁有的財產進行取償，透過國家公權力的施展，將債務人的財產移轉到債權人，或是使債權人取得相對應的價值。

四、債權時效之控管及中斷事宜

如逾期案件逾聲請強制執行仍有不足受償，且債務人亦均無其他財產及所得可供執行時，應聲請執行法院就債務人及保證人等未足額清償之債務發給債權憑證存案，並注意繼續追查。

而不同債務款項於民法時效上有著不同消滅時效期間，如貸款本金、保證債務履行、墊付款償還請求權時效為十五年；利息、遲延利息、違約金等請求權時效為五年；而本票及匯票部分請求權時效為三年，支票部分則為一年，債權時效之控管及中斷時效為維持金融機構債權確保最重要的一環。

當然，銀行在執行法律上催理程序上還有其他疑難雜項，如抵押權效力、抵押權擔保範圍、債務人死亡後繼承問題、遺產管理人選定及拍賣程序上的第三人關係等等，都需要法催人員有著基本法律知識及經驗才不會產生作業上的風險而造成銀行損失。

第三章 研究方法

本研究採用個別銀行之探討，對個案銀行於設立區域中心後，在逾期放款催理方面成效深入探究，採以問卷調查為主，財務比率分析為輔，並收集個案銀行資料來分析，針對個案銀行之區域中心成立逾期放款催理科十年後所產生的逾催績效，包括逾催成效、逾催流程及時效、債務協商、逾催管控及對區域中心人員服務的感受等，對基層行員進行問卷調查，並以區域中心成立之初二年(2005~2006)及近二年(2017~2018)的財務資料進行比對分析，將所得到的數據與同業比較，期盼以客觀資料解析區域中心成立後逾期放款催理效益之探討。

第一節 研究流程

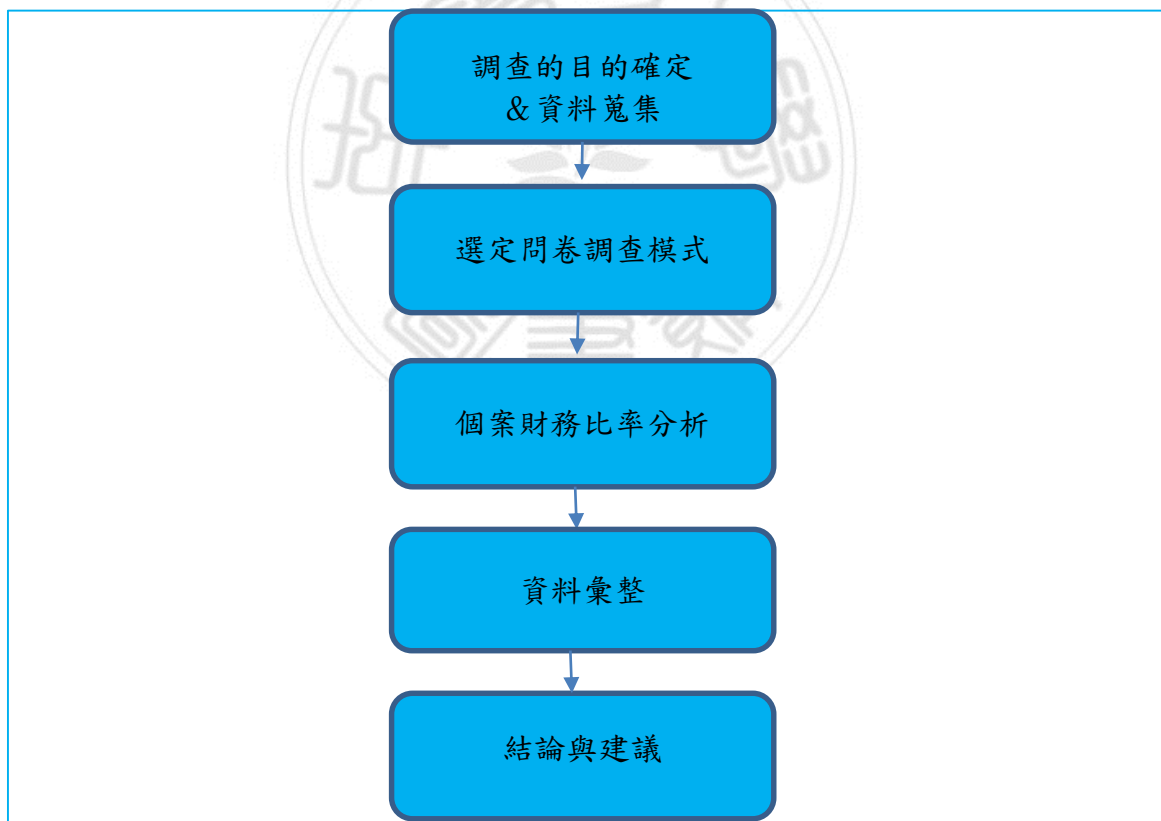


圖 3-1 研究流程圖

第二節 問卷調查

一、問卷調查法的定義

問卷調查法 (Questionnaire Survey) 又稱問卷法，是調查研究人員利用統一格式設計出一份問卷向特定的調查對象去做選項調查或意見徵詢的一種調查方法，並以書面設計問題的方式來收集調查答案的一種研究方法。調查者將所要研究的主題編製成問題表格，可採郵寄方式、當面詢問回答或採追蹤詢問方式回答，進一步瞭解受訪者對某一些問題的想法及意見，所以又稱問題表格法。而問卷法的運用成效，重點在於問卷題目編製，選擇受訪對象和資料結果分析。

邱皓政(2002)問卷調查法是透過一套標準刺激(如問卷)，施予一群具代表性的填答者所得到的反應(或答案)，據以推估全體母群對於某特定問題的態度或行為反應。此種方法除了使用在學術研究，更被大量使用在民意調查、消費者意見蒐集、行銷調查等各種應用領域。

林炳文(2002)研究蒐集 1997 年至 1999 年間臺灣地區 43 家商業銀行的橫斷面與時間序列混合資料(Panel data)，採用兩階段法，在第一階段裏，利用 DEA 衡量各家銀行的經營效率，在第二階段裏，利用 Tobit 迴歸法探討銀行合併與銀行分行數對銀行經營效率的影響。實證的結果發現：

- (一)銀行合併對銀行的技術效率、配置效率、及成本效率並未有提昇的作用。
- (二)銀行分行數對銀行的配置效率與成本效率有顯著降低作用，對銀行技術效率的提昇作用則不顯著。

蔡敏川(2003)探討銀行的服務品質、顧客滿意度並分析銀行服務品質與其經營績效間之關係。根據三回合德菲法(Delphi method)邀請金融專家座談、問卷調查、探訪，

進行服務品質與經營績效指標的篩選，對指標內容提出修正，研究分析結果，提出下列結論：

- (一)服務品質之實際表現水準與經營績效間有明顯的正向關係。
- (二)但如有創新金融產品或策略聯盟時，則服務品質對於經營績效之間，並沒有明顯的關係性存在。
- (三)在銀行業中，服務品質是一家銀行的無形資產，因此提昇服務品質對銀行最終的獲利有顯著的幫助。

二、問卷調查的類型

依研究對象的抽樣與否，可將問卷調查的類型分為：

- (一)普查：針對所研究的母群³做全面性的調查，就是普查。如果客觀條件允許的話，對母群做全面性的普查是最正確、周延的方法。常見的普查包含「臺灣人口普查」、「農林漁牧業普查」...等，通常是政府用來瞭解國家人力、經濟、設備資源...等基本資料的最佳方式，當然民間或機關想執行較具規模的大型研究，也常執行普查。
- (二)樣本調查：不針對所研究的母群做全面性的調查，而只從母群體中抽取具代表性者進行調查，則稱為樣本調查。如果抽樣程序合適、蒐集資料方法正確、獲得的資料與研究該領域的重要問題相關，則樣本調查不失其價值，受限於現實因素的考量，或是研究對象人數眾多、分布廣時，大部分的研究者會選擇樣本調查的方式進行研究。

三、問卷調查研究法的優點與限制

³ 「母群」(population)就是想研究的全體對象

林生傳(2003)一般認為問卷調查研究法因為實施起來簡單，所以被廣泛使用，但它仍有其缺點，致使此研究方法常遭批評。所以研究者在進行此類研究之前，應該要確實了解其優點及限制，進而在研究設計裡，盡量避免其限制而妥善發揮其優點。

(一)優點：問卷印製與郵資花費有限容易實施；填答者選答自由不會因面對研究者而有心理負擔；題目內容劃一，便於比較容易標準化。

(二)限制：只藉助文字或圖表作為溝通的媒介有其限制；研究者無法掌握填答者的動機、意願、興趣、認知能力等特殊狀況；問卷內容常受篇幅所限無法獲得較詳細、深刻的答案；回收率難以掌握。

而相較於其他研究方法，問卷調查法是一種利用實證並發掘事實的研究方法，其主要目的有：

(一)蒐集事實：蒐集有關的現況或事實資料，以文字或數字來表示，才能確實的了解。

(二)改進現況：經由調查結果所獲得的資料分析比較，了解優點及缺點後可做為改進的依據。

(三)擬定主題：掌握現況了解現況，作為規劃計畫的標準。

(四)計畫執行：調查結果能顯示實情作為改變依據，同時可作為執行的步驟。

(五)研究依據：調查結果除可作為成效的評估外，亦可作為研究、分析之用。

四、問卷調查實施過程

在進行問卷調查確定研究目的後，需根據研究目的來界定調查的族群並依其性質決定取樣的方式。問卷調查結果的處理與分析，就回收問卷而言，應檢視其為有效或無效問卷後進行整理。另外也考慮回收比率的問題、問卷的可信度、作為推論及解釋的依據。一般問卷調查的實施通常可分七過程：

(一)確立調查研究的問題。

(二)蒐集相關文獻資料。

(三)詳列調查的主題和研究的問題。

(四)確立研究基本之架構與理論。

(五)設計研究流程。

(六)實施寄發問卷調查。

(七)統計、分析資料並加以解釋。

本論文係以臺灣土地銀行為研究對象，目的在探討該銀行成立區域中心後對逾期放款催理成效之探討，因此問卷調查的對象以目前在職行員及相關人員為主，總(副)經理級以上高階主管不在本次調查範圍內。另外以設置區域中心的整體評估如何及有何具體建議，作為銀行在區域中心成立運作後組織調整之參考。

(一)敘述性統計分析

指沒有含任何推論成分的統計，它的特性於資料的處理、搜集、彙總及呈現。

(二)變異數分析 (Analysis of variance, 簡稱 ANOVA)

變異數分析是一套應用於探討平均數差異的統計方法，當研究者所欲分析的資料是不同樣本的平均數，也就是探討類別變項對於連續變項的影響，平均數的差異成為主要分析重點。

變異數分析的作用在於分析各種變異的來源進而加以比較，以了解不同的實驗變數所造成的結果是否有顯著的差異。在進行變異數分析時，必須確定或假設的幾項前提：

1. 所有的樣本都是隨機抽選取得，而且彼此為獨立。
2. 各母體成為常態分配。
3. 各母體的變異數都是相等。

只有在上述三個條件都滿足下，才可以利用 ANOVA 進行檢定。

本問卷調查將以上述方法用來分析就區域中心效益之探討，針對一些無法量化，無法在財務報表上顯現出來的問題加以研究，目的在於使本研究能更完善。本問卷調查主要對受訪者答券分四個部份：

第一部分：對銀行成立區域中心之緣由及其影響因素之探討。

第二部分：對銀行成立區域中心後在經營績效及作業流程滿意之探討。

第三部分：對銀行成立區域中心後在逾期放款催理成效之探討。

第四部分：受訪答卷者之基本資料。

第三節 財務比率分析

財務比率（Financial ratios）係由財務報表中擷取計算出來，可用來作為判斷一家企業的經營績效、獲利能力與財務結構的基礎。此外，隨著使用財務報表者的不同，對於報表的分析會有不同的重點。例如授信單位最重視公司償債能力，其次為獲利能力；證券投資者則最重視獲利能力，其次才是償債能力；至於稽核人員則會最重視財務比率的變動及各年趨勢的變化；而管理人員則必須綜合考量公司的獲利能力、財務狀況、營業情形、及公司所有重大的變動事項；另外企業合併計畫的分析人員，最著重的分析則在於個別公司資產負債資訊的真實性、獲利能力、股票價格、以及合併後預期可產生的綜合效能。

本財務比率分析係以銀行資金管理之理論為基礎，並依循一般銀行經營原則，選擇幾項較具代表性的財務指標用以衡量銀行之經營績效並找出其利基所在。國內文獻中以財務比率為研究方法有：

周麗真(1989)以 1983 年至 1987 年期間的 23 家本國銀行及 22 家外商銀行在臺分

行為研究對象，先取樣 19 項財務比率作為研究變數，再以因素分析取較具解釋能力的 11 項比率為評估指標，最後以區別模式建立銀行經營績效評鑑模型。實證發現：經因素分析反覆萃取出來的銀行財務屬性相當穩定，且與美國聯邦金融機構檢查評議會所提出之「金融機構統一評等制度」⁴的五個原則相似，分別是資本適足性因素、資產品質因素、獲利性因素、流動性因素與成長性因素。另以多變量建立的銀行經營績效區別模型，無論原始樣本或後期樣本加以驗證，區別能力均佳。

洪幸臨(1994)以 23 家國內一般銀行作為探討的對象，研究期間由 1989 年至 1992 年止，參考國內外相關文獻，選取 25 種財務比率為研究變數，利用分析各項因素得到之財務比率作為鑑別基準，再以加權百分比等位素分數評估其經營績效。由於財務比率大多非屬常態之分配，因而將建議出適合構建的模型後，實證結果發現：

- 一、採用加權百分等位因素分數作為銀行經營績效評鑑分數，更能反應當年度經濟情況，使評等結果更具客觀性與可信度。
- 二、本國銀行經營績效評鑑模型宜採用邏輯回歸(Logit)模型來構建。
- 三、採用逐步選取變數來建立邏輯回歸(Logit)模型較優。
- 四、比較加權效率性得到之最佳模型以研究各年度資料測試，均得到不錯之結果。

李家德(1996)以 1989 年至 1995 年間之 34 家本國銀行為研究對象，以 22 項財務比率為研究變數，並運用因素分析法，採取財務比率之共同因素，做為比較各種績效及總體績效構面，最後以邏輯回歸(Logit)模式建立銀行經營績效評估指標，研究公營行庫、民營銀行及新銀行間在經營能力上、營運績效及經營安全性上的差異比較和分

⁴ 美國聯邦金融機構檢查委員會(FFIEC)自一九七九年起建立金融機構統一評等制度，使美國各金檢單位於實地檢查完成後，予以統一的評等歸類，以評估金融機構之安全及穩健性，並針對需要特別監理之金融機構採行即時且必要的監理措施。

析。陳明男(2001)研究對象以民營化的中國鋼鐵公司之資本的結構、年度獲利能力、運用資產效率、員工產出效率、及各種轉投資事業等五個構面，假設 T 檢定並藉由各項比率之統計檢定，實證結果就企業經營績效而言，中鋼民營化對於公營事業確有積極正面之影響，而中鋼民營化後經營績效較民營化前有顯著提昇之研究假設應可獲得支持。

阮美珠(2002)研究以 1990 年以臺灣金融機構合併案研究對象，將案例分成自願性與非自願性兩組樣本，以資本適足性、獲利性、流動性及成長性等四個構面共十項財務比率作為衡量指標，探討其合併前後之合併綜效、經營績效、財務指標等表現。而實證結果，除了合作金庫有稍好的合併效果外，其他案例皆沒有產生正的合併效果；所有從事合併之主併銀行在合併後的經營績效並未改善，除了負債淨值比和流動性未有顯著改變外，其餘指標都呈現明顯變差的情形。

本論文研究採用時間序列的分方法析，即就研究個案銀行在不同時間的財務比率的增減變化情形來進行分析，也稱為趨勢分析。而相關個案銀行及國內銀行財務比率資料及數據主要來源為：①金融監督管理委員會之銀行局金融統計資料，②中央銀行公布金融總計月報及③土地銀行公布之年報資料。分析的項目主要分為三大要項，分別為：一、財務結構、二、經營能力及三、獲利能力等三大項，並就各項要點前後年度的財務比率來相對性說明比較。

一、財務結構：

(一)資本適足率

計算公式：自有資本 ÷ 經風險係數調整之資產

資本適足率(BIS)是由國際清算銀行在 1987 年 12 月訂定規定，目前對各國家銀行的資本適足率必須高於百分之八，其主要用來評估銀行的財務健全程度和經營安全程度的國際通行標準。因此我國相關法令規定，國內公民銀行的資本適

足比率也要達到百分之八，目的在限制各家金融機構避免對風險性資產有過多的操作，以確保銀行有健全透明財務狀況及經營上的安全性，保障存款人的權利並可於國際上有公平的金融競爭性。我國金融監督管理委員會特別頒布「銀行資本適足性及資本等級管理辦法」，對經融機構在經營上的自有資本、資產風險係數、財務操作槓桿比率及銀行資本適足率都有明確規範，且各銀行必須定期揭露相關資訊。

(二)淨值比率

計算公式：淨值÷總資產

淨值比率即是自有資本比率。意指財產擁有人在財產留置以外所擁有的利益，通常為一筆金額。在會計上指公司、團體、或個人的資產值減去負債。亦即公司償還所有負債後股東應佔的資產價值。銀行持有資本目的係為承受資產價值的波動的風險，因此自有資本比率越高，代表銀行資本額承受資產價值波動（即業務虧損）的能力越強。此時對銀行的存款客戶越有保障。美國金融主管當局要求美國境內的銀行自有資本比率必須達到 5% 以上，當比率低於 3% 時便會遭受稽核處分及業務管制。

二、經營管理能力：

(一)存款成長率（%）

計算公式：（本年度存款總額－上年度存款總額）÷上年度存款總額

存款係銀行接受存款人以現金及票據的存入，或貼現及放款的轉帳，而可約定期間或不約定期間提領的業務。依銀行法之規定存款種類可分為活期存款、定期存款和支票存款三種。歐嘉惠(2002)研究指出一般銀行會利用提高存款利率來吸引增加存款，使銀行貸放資金供應來源充足。而存款成長率和市場佔有率成正相關，顯示具市場領導地位的龍頭銀行通常都控制著市場較多的資金，也代表具優勢領導地位銀行會影響存款者之行為。

(二)放款成長率(%)

計算公式： $(\text{本年度放款總額} - \text{上年度放款總額}) \div \text{上年度放款總額}$

放款乃銀行接受客戶申請貸款，經審查同意後以直接貸與存入資金的方式給客戶，而簽訂相關契據，依約在一定期間內償還本金和利息的授信業務。依銀行法規定，放款期間在一年以內的放款屬於短期放款，超過一年但在七年以內的放款屬於中期放款，超過七年部分屬於長期放款。再依其有無提供擔保品供銀行抵押可分為擔保(抵押)放款及無擔保(信用)放款二類。蔡宗儒(2006)實證結果放款成長率對效率值迴歸為非線性，而且是凹性函數。其意義為雖然放款成長率可以提高經營效能增加獲利，但過度衝刺放款金額及放款成長速度，往往會伴隨著逾放比率得上升，反而使經營效率下降。

(三)存放比率(%)

計算公式： $\text{放款總金額} \div \text{存款總金額}$

存放比率(Loan-to-Deposits ratio)是計算銀行總放款的金額占整體存款總額之比率，也就是所吸收的存款用於放款的百分比，通常銀行存放款比率應小於1，若比率愈高，表示銀行的流動性風險愈高，支付應變能力較差。本項比率主要用以衡量銀行資金的運用效能、是否有助於收益的提升，也是銀行在吸收大量存款後，能否推展放款業務來減輕資金成本的效率指標及營運程度。但如果過度放款，可運用流動現金相對減少，將會增加銀行流動性風險。

(四)逾放比率(%)

計算公式： $\text{逾期放款總金額} \div \text{放款總金額}$

逾期放款比率一般稱為逾放比率(Non-Performing Loans ratio)，是指在超過一定期限未依約正常繳納本息的放款占銀行總放款的比率，用以顯示金融機構的放款中可能會面臨客戶無力償還本息的情況。當然，逾放比率越高，表示銀行放款品質越差，存款戶的存款安全性越低，容易引發民眾不安及恐慌擠兌。一般而言，逾放比率在3%以下的金融機構，其授信品質亦較佳。

三、獲利能力：

(一)資產報酬率 (ROA)

計算公式：稅後損益÷平均資產總額

資產報酬率(Return On Asset)反映企業獲利能力的財務比率，以年度淨利(損益)除以公司資產總值得出。資產報酬率以百分比表示，可視為反映經營者利用公司資產賺取盈利的效率。ROA 最常用於分析 銀行和金控公司，有時也稱為投資報酬率(Return On Investment)。資產報酬率表示所投資的每一塊錢資產能獲取多少利潤，衡量銀行投資報酬績效的指標。而銀行業的存款、向同業和政府拆款及舉債都屬於銀行之負債，因此銀行負債比率都極高，故 ROA 就相當適合來分析銀行運用龐大資產的效率。若 ROA 越高，代表資產效率運用越好；反之，則越差。

(二)股東權益報酬率 (ROE)

計算公式：稅後純益÷平均股東權益淨值

股東權益報酬率(Return On Equity)為稅後淨利除以股東權益淨額，衡量相對於股東權益的投資報酬之指標，反映公司利用資產淨值產生純利的能力，是衡量企業投資報酬率的基本指標，可用於與同性質類別行業比較，評估在同行業中的相對表現。若 ROE 愈高，表示股東投入企業資本之回收報酬率越高，而其獲利能力愈佳，股東就可能享受到公司所給予的獲利愈多。

(三)純益率(%)

計算公式：稅前純益÷營業收入

純益率為一家企業追求利潤之代表比率，即每一塊錢的營業收入可以產生多少的稅前利益，除可表現該銀行獲利能力高低外，也可以看得出銀行在管控資金成本與管銷費用的能力。唯財務報表也有其先天上的限制：

1. 在通貨膨脹的時候財務報表往往會失去真實，資產與負債的現值會被扭曲。
2. 有些無形資產沒辦法用貨幣數字來衡量價值，無法於財務報表中呈現。例如商譽、服務品質等。
3. 另財務報表上的數字都是歷史資料，已發生過的無法準確預測未來，當外部使用者拿到報表時所發生的商業活動已有一段時間的落差，因此無法準確預測未來。這是財務報表上一些限制，因此本研究遂以問卷調查方法來佐證其不足的地方。



第四章 個案研究-臺灣土地銀行

第一節 公司沿革

1945年(民國34)二戰結束後臺灣光復，隔年9月1日以日據時代日本勸業銀行，政府撥充6千萬元資本成立「臺灣土地銀行」，主要在臺推行各項土地政策，如平均地權、或耕者有其田等等，在當時僅有臺北支店、臺中支店、臺南支店、新竹支店及高雄支店等五個據點，迄今成立近80年。

土地銀行於1985年取得法人資格，1998年12月21日因精省條例施行改隸國營，配合公營事業民營化政策，於2003年7月1日改制為「臺灣土地銀行股份有限公司」，並於2004年5月21日奉准改制為公開發行股票公司，另為擴大業務範疇，於2013年10月31日轉投資成立「土銀保險經紀人」子公司，目前資本總額為新臺幣陸佰貳拾伍億玖仟肆佰萬元。本行為政府指定唯一辦理不動產信用之專業銀行，除貫徹政府賦與推動住宅、土地政策，發展國民經濟建設等專業銀行之使命外，更以『創新、效率』企業化經營方式，運用不動產專業利基，深化業務基磐，積極轉型為全方位服務銀行，朝優質金融機構的願景邁進。依據銀行家雜誌(The Banker)報導之世界銀行排名，個案銀行於2017年第一類資本居258名，2018年第一類資本居247名，至2019年7月第一類資本進步為242名，而總資產位居178名，在近年穩中成長定，均躋身世界前300名之內。

長期以來，土地銀行與社會大眾日常生活之食衣住行育樂已建立穩固與緊密的關係，從上游土地貸款、中游建築融資、土地信託，帶動營建業下游廠商融資、不動產證券化及房屋貸款、個人理財等，提供完整的不動產一條龍金融服務，已建立良好口

碑。土地融資、建築融資及房屋貸款居國內領導地位，具有發展不動產信託、不動產證券化、金融資產證券化之優勢，於擔任證券化受託機構及不動產信託業務，均居業界領先地位。

一、 組織系統及從業員額

本行為百分之百公股之公營銀行組織，組織系統包括董事會、審計委員會，總行及營業單位。董事會設有董事 15 人，互推選常務董事 5 人。總行置總經理（兼任常務董事）1 人，副總經理 5 人、法遵長 1 人，以下設有電子金融部、財務部、企業金融部、個人金融部、財富管理部、企劃部、信託部、證券部、國外部、業務部、產權管理部、風險管理部、會計處、資訊處、資訊安全處、人力資源處、債權管理部、授信審查部、調查研究處、風險管理部、法令遵循處秘書處、總務處、政風處、資訊安全處、營業部及 5 個區域中心等 29 個單位。

國內分行目前有 150 個營業據點，境外則設有國際金融業務分行、香港分行、新加坡分行、上海分行、天津分行、紐約分行、洛杉磯分行及武漢分行。而至 108 年 12 月 31 日計算，職員為 5,229 人，工員為 432 人，合計職員工員合計人數為 5,661 人。其組織系統圖詳見圖 4-1：

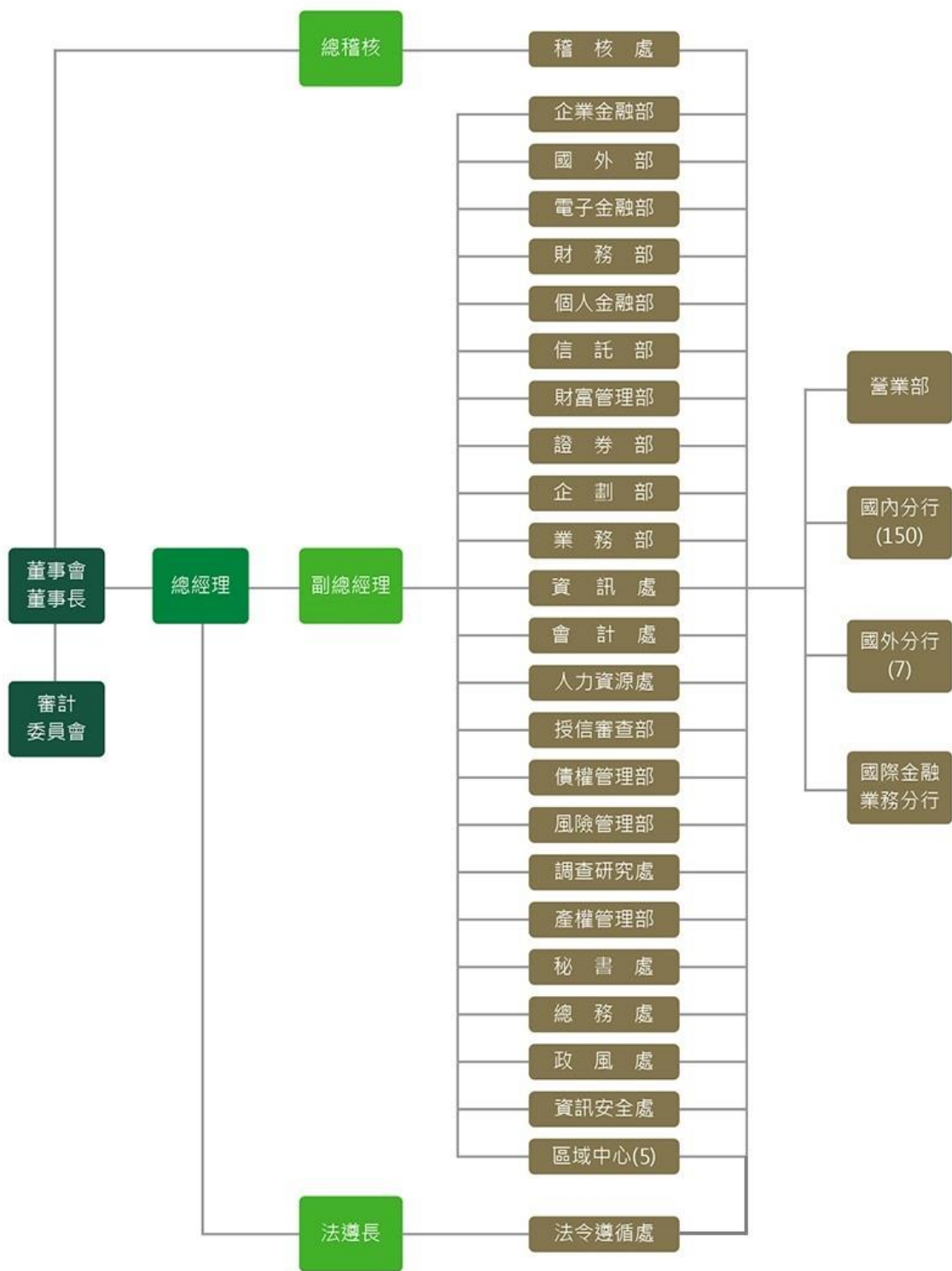


圖 4-1 土地銀行組織系統圖

資料來源：土地銀行網站

二、 個案銀行實施區域中心設立沿革

研究個案土地銀行以不動產授信為主要業務，以利息收入佔所年度營業收入逾八成。惟於 1997 年 7 月發生亞洲金融風暴、1997 年的 921 大地震及 2001 年美國本土 911 攻擊事件，在 2001 年底全行逾期放款金額 1,102.94 億元，逾放比率高達 7.30%，雙雙創下新高，嚴重侵蝕獲利及經營穩定性，後來幾年積極打銷呆帳，但成效不彰，至 2003 年底全行逾期放款金額 967.18 億元，逾放比率 6.56%，遠高於財政部逾放比率低於 3% 的規定。有鑒於此，遂於 2005 年 8 月份正式成立第一區區域中心（臺北市），設置逾催組及授信組等，辦理逾期放款催理及授信審查事宜，實施期間就辦理業務所發生之問題隨時予以檢討與修正。而在逾放催理及授信審查效率之提升業績成效，並深獲該區營業單位之認同，個案銀行為擴大實施區域中心之績效，並增加授信覆審組及後台票據交換及匯款中心，並積極設置第二區至第六區區域中心，其中第四區及第五區於 11 月 22 日及 23 日成立；餘第二區、第三區及第六區皆於 11 月 24 日成立。

(一) 六大區域中心劃分：

表 4-1 區域中心劃分表

<p>第一區區域中心</p> <p>設立辦公室於總行大樓，轄區掌管臺北市區，管轄包括營業部等三十家分行。</p>
<p>第二區區域中心(含羅東駐點)</p> <p>設立辦公室於營業部，轄區掌管新北市、基隆、宜蘭等地區，管轄包括基隆分行等二十四家分行，為加強催收效率及時效，增設羅東駐點，負責宜蘭地區分行催收、呆帳之催理。</p>
<p>第三區區域中心(含桃園及苗栗駐點)</p> <p>設立辦公室於新竹分行，轄區掌管桃園市、新竹縣市、苗栗縣等地區，管轄包括桃</p>

園分行等二十四家分行，為加強催收效率及時效，增設桃園駐點負責桃園市地區分行、及苗栗駐點負責苗栗縣內分行逾期放款、呆帳之催理。

第四區區域中心(含員林及虎尾駐點)

設立辦公室於臺中分行，轄區掌管臺中市、彰化縣、南投縣及雲林縣等地區，管轄包括臺中分行等二十五家分行，為加強催收效率及時效，增設員林駐點負責彰化、南投縣地區分行及虎尾駐點負責雲林縣內分行逾期放款、呆帳之催理。

第五區區域中心(含嘉義駐點)

設立辦公室於臺南分行，轄區掌管臺南市及嘉義縣市等地區，管轄包括臺南分行十四家分行，為加強催收效率及時效，增設嘉義駐點負責嘉義縣室內分行逾期放款、呆帳之催理。

第六區區域中心(含潮榮駐點)

設立辦公室於高雄分行，轄區掌管高雄市及屏東縣等地區，管轄包括高雄分行二十七家分行，為加強催收效率及時效，增設潮榮駐點負責屏東縣內分行逾期放款、呆帳之催理。

歷經十餘年的成立運作及評估，為讓區域中心更符合集中作業及人力精簡，於2019年4月1日起廢除第五區區域中心，原該區嘉義駐點轄區業務納入第四區區域中心，原該區區本部改為臺南駐點，業務納入第六區，並改第六區更名為第五區區域中心。同時將金門分行及金城分行納入第一區、花蓮分行及玉里分行納入第二區、臺東分行及澎湖分行納入第五區區域中心，此為個案銀行最新區域中心概況。

(二)個案區域中心位階及職掌

銀行設立區域中心最初發源於美國，當時因美國物價水準相對昂貴，工資水準又高漲，為了降低營運上的成本並增加獲利的能力，因此規劃出了區域中心制

度。區域中心傳入臺灣後，係在亞洲金融風暴、雙卡呆帳居高不下情況下，而為了提升授信品質，加快處理不良債務時而為本國銀行採用，也期望在最短期間內能有效改善銀行營運體質並讓整個金融體系健全。

而個案銀行區域中心於本行組織架構之定位與總行各部室平行，全臺五大區域中心直接分由五位副總經理督導，區域中心負責轄區內各分行業務上的業務協助及績效評估，擬定業務方向與重點行銷方針，並透過營運目標管理，除成為營業單位與總行部門的溝通管道外，亦可縮短分行與總行之作業流程提高經營效率，積極達成年度所訂整體業務目標。本公司設置五個區域中心，各區域中心職掌如下：

1. 票據及國內匯出匯款集中處理。
2. 營業單位陳報區域中心經理、副理權限之各項授信業務之審查、簽擬及核定後通知等事項之辦理。
3. 轄區營業單位逾期放款、催收款及追索債權案件法催等相關業務之辦理。
4. 轄區營業單位授信覆審追蹤業務之辦理。
5. 協助所管轄分行業務之推展。
6. 其他有關區域中心業務交辦事項之辦理。

(三)個案銀行設立區域中心十年來前後主要業務實績增減變化

金融市場競爭越演越烈，在業務拓展屬實不易，而個案銀行遵循政府政策及在董事會、經理人領導暨全體員工努力下經營績效表現可圈可點。依據銀行家雜誌（The Banker）報導之世界銀行排名，個案銀行於 2017 年第一類資本居 258 名，2018 年第一類資本居 247 名，至 2019 年 7 月第一類資本進步為 242 名，而總資產位居 178 名，在近年穩中成長定，均躋身世界前 300 名之內；且個案銀行為國內不動產專業領導銀行，自成立以來迄今 80 餘年，奠定個案銀行成為國

內不動產專業領銀行之穩固地位，除持續推動土地及住宅政策，發展國民住宅等基礎經濟建設外，有了不動產專業上的基礎，更加以『創新、效率』企業化經營方式，並成功轉變為全方位服務銀行，下列為十年來前後業務之變化情形。

1. 主要業務：

(1) 存款業務

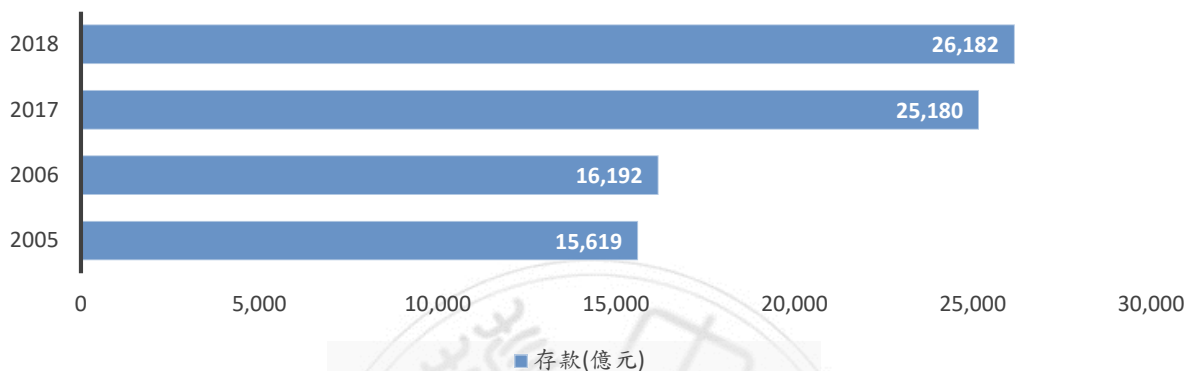


圖 4-2 存款增減變化圖

經調查個案銀行存款總額於 2005 年 12 月底餘額 15,619 億元、2006 年 12 月底餘額為 16,192 億元；而經十年至 2017 年 12 月底餘額增為 25,180 億元，2018 年 12 月底為餘額 26,182 億元，十年來存款增加新臺幣 9,990 億元，增加 61.69%。至 2019 年 10 月底止市場佔有率為 5.87%，居國內銀行存款市場第 3 位。

(2) 授信業務

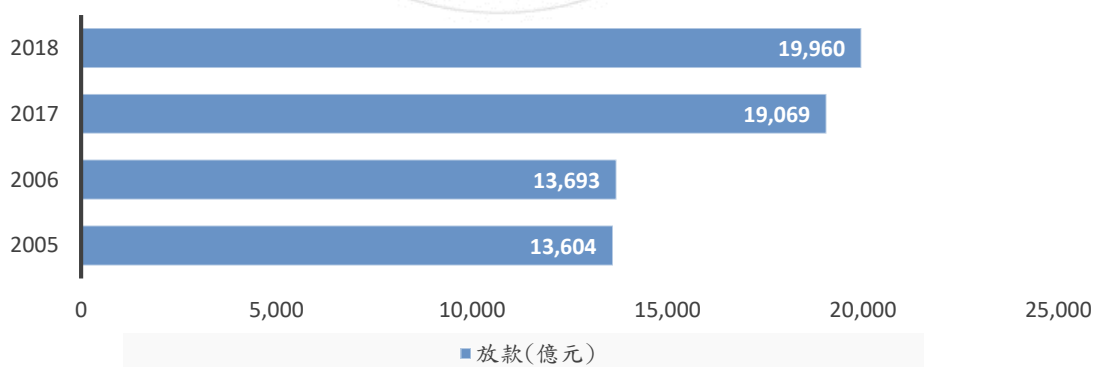


圖 4-3 放款增減變化圖

而放款餘額在 2005 年 12 月底為新臺幣 13,604 億元、2006 年 12 月底為

13,693 億元；到了 2017 年 12 月底餘額增為 19,069 億元，2018 年 12 月底餘額 19,960 億元，十年來放款增加新臺幣 5,376 億元，增加 39.26%。至 2019 年 10 月底止市場佔有率為 6.80%，亦居國內銀行放款市場第 3 位。

(3) 逾期放款金額

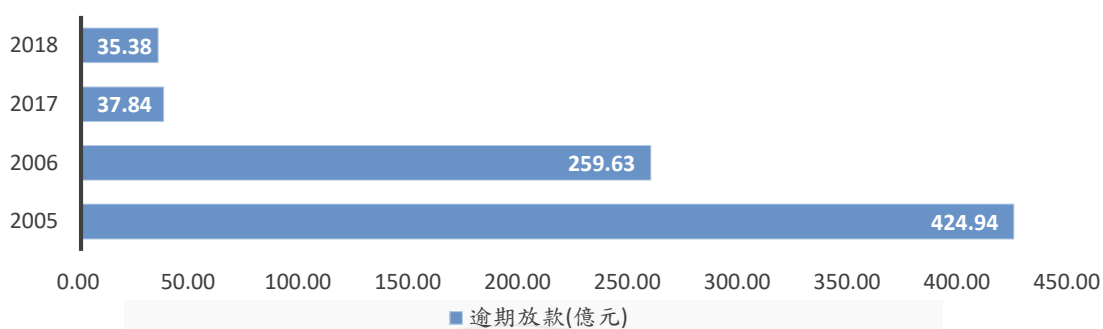


圖 4-4 逾期放款金額增減變化圖

至於逾期放款金額上的變化，在 2005 年 12 月底為新台幣 424.94 億元、2006 年 12 月底為 259.63 億元；而到了 2017 年 12 月底餘額降為 37.84 億元，2018 年 12 月底餘額 35.84 億元，十年來逾期放款減少新臺幣 221.79 億元，減少 85.42%。至 2019 年 10 月底逾期放款比率僅為 0.19%，遠低於財政部規定正常比率 3% 甚多。

2. 財務收支及獲利能力分析

研究個案土地銀行利息收入占總營業收入比重逾八成，遠高於國銀平均值 38.5%，顯示土地銀行主要收益高度仰賴放款業務所產生收入；其身為不動產專業銀行，以承作購屋等中長期放款為主，所以利息收入占比較高。由於銀行利息利率由原 2005、2006 年年利率約介於 4~7%，至 2017、2018 年年利率為 2% 上下，在年營業總收入上並無明顯成長，但在年營業總支出上，由於存款利息負擔相對較低，獲利上(即稅前盈餘)有翻倍的大幅成長。茲將個案銀行初成立區域中心和十年後個二年度財務資料列表，參考表 4-2 及圖 4-5。

表 4-2 年度營業收支盈餘表

2005	年度營業總收入(含營業外)： \$ 52,196 百萬元 年度營業總支出(含營業外)： \$ 47,371 百萬元 稅前盈餘為： \$ 4,825 百萬元
2006	年度營業總收入(含營業外)： \$ 54,543 百萬元 年度營業總支出(含營業外)： \$ 49,282 百萬元 稅前盈餘為： \$ 5,161 百萬元
2017	年度營業總收入(含營業外)： \$ 49,566 百萬元 年度營業總支出(含營業外)： \$ 37,705 百萬元 稅前盈餘為： \$ 11,861 百萬元
2018	年度營業總收入(含營業外)： \$ 54,363 百萬元 年度營業總支出(含營業外)： \$ 42,213 百萬元 稅前盈餘為： \$ 12,150 百萬元

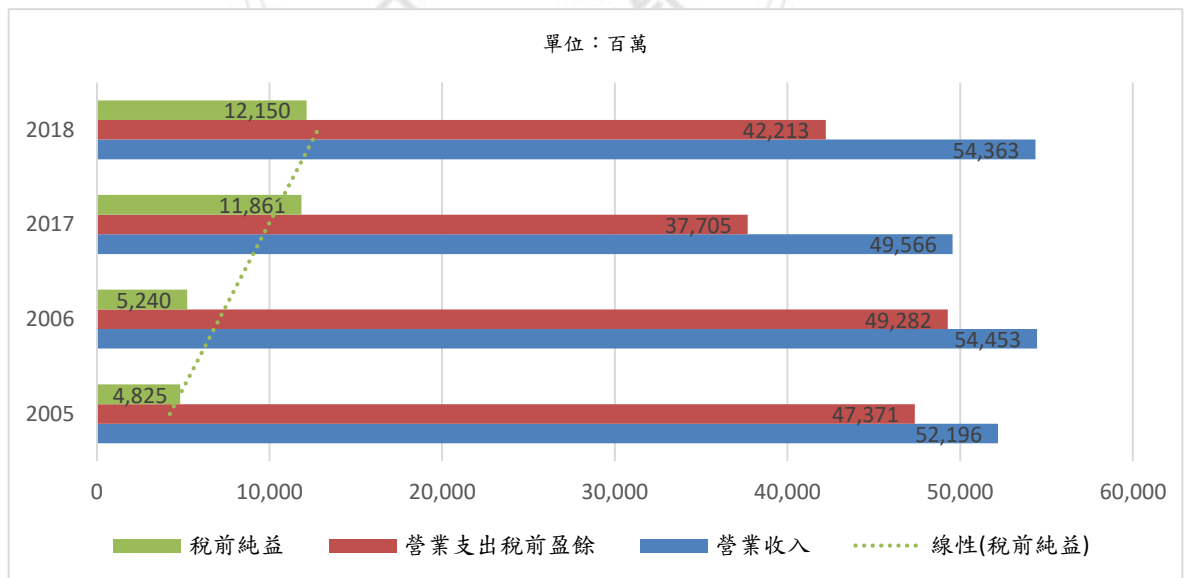


圖 4-5 收支及獲利能力分析比較圖

第二節 財務比率結果分析

一、財務結構

財務結構係用來衡量銀行的自身財務狀況是否健全，其自有資本與風險性資產能否承受虧損和經營風險的能力，參考如表 4-3、4-4。

(一)資本適足率(單位:%)

計算公式：銀行自有資本÷風險性資本

表 4-3 資本適足率表

年度	2005 年	2006 年	2017 年	2018 年
土地銀行	11.27	11.4	12.33	12.10
國銀平均	10.34	10.46	13.99	13.81

銀行資產的風險係數越大，對自有資本的需求則越高，因此要當資本適足率達到一定比率後，再來就如何提升資本獲利率才有意義。

而依本國最新修正『銀行資本適足性及資本等級管理辦法』第五條之規定：銀行依第三條規定計算之本行及合併之資本適足比率，應符合下列標準：

1. 普通股權益比率不得低於百分之七。
2. 第一類資本比率不得低於百分之八點五。
3. 資本適足率不得低於百分之十點五。

(二)淨值比率 (單位:%)

計算公式：淨值÷總資產

表 4-4 淨值比率表

年度	2005 年	2006 年	2017 年	2018 年
土地銀行	5.0	5.40	5.02	5.23
國銀平均	6.17	5.25	7.66	7.60

一般銀行淨值和固定資產比率越高，則表示公司體質較健全，但因不同行業會有所差異。淨值比率並無高低標準，就財務結構觀點是越高越好。

依中央銀行編製「金融健全參考指標」編製說明，本指標分析銀行於利用非自有資金購買資產之財務操作情形。個案銀行在成立區域中心之初及今日，淨值比率均高於財政部所訂定的 5%，惟比本國銀行的平均值為低。

二、經營管理能力

經營管理能力包括三部分：①銀行業務成長性、②銀行資產的質、③銀行經營的效率等三方面，參考如表 4-5、表 4-6、表 4-7 及表 4-8。

(一)存款成長率(單位:%)

計算公式：本年度存款總額-上年度存款總額÷上年度存款總額

表 4-5 存款成長率表

年度	2005 年	2006 年	2017 年	2018 年
土地銀行	1.72	6.82	6.80	1.11
國銀平均	7.88	5.04	4.55	3.36

(二)放款成長率(單位:%)

計算公式：本年度放款總額-上年度放款總額÷上年度放款總額

表 4-6 放款成長率表

年度	2005 年	2006 年	2017 年	2018 年
土地銀行	5.15	5.39	5.02	5.23
國銀平均	6.17	5.25	7.66	7.60

存款及放款是銀行營運項目最基本業務，而其相對成長率及市占率常用來衡量銀行經營現況的指標之一，若表現高於同業水準時，也表示該銀行營運狀況良好，業務成長性佳。近年來間接金融市場競爭飽和，而間接金融由於成本較低廉、融通靈活而影響銀行業在存/放款上的成長性。個案銀行在這方面低於全體銀行平均，但在存款市佔率【106 年為 5.91%；107 年 5.83%】及放款市佔率【106 年為 6.87%；107 年 6.85%】，均為全體金融機構排名第三。

(三)存放比率 (單位:%)

計算公式：：放款總金額÷存款總金額

表 4-7 存放比率表

年度	2005 年	2006 年	2017 年	2018 年
土地銀行	81.46	80.69	79.45	82.225
國銀平均	99.69	94.41	72.26	73.75

存放比率計算銀行總放款的金額占整體存款總額之比率，也就是所吸收的存款用於放款的百分比，通常銀行存放款比率應小於 1，若比率愈高，表示銀行的流動性風險愈高，支付應變能力較差。本項比率主要用以衡量銀行資金的運用效能、是否有助於收益的提升，也是銀行在吸收大量存款後，能否推展放款業務來減輕資金成本的效率指標及營運程度。成立區域中心後，土地銀行近十年來積極

推展放款業務吸收活期性存款，並穩定維持存放比率來增加獲利率。現今中央銀行對各銀行的存放比率之標準原則為 83%，目前個案銀行的存放比率略高於本國銀行平均值，但和中央銀行規定之標準值相當，有利於盈餘的提升。

(四) 逾放比率 (單位:%)

計算公式：逾放放款金額÷放款總金額

表 4-8 逾放比率表

年度	2005 年	2006 年	2017 年	2018 年
土地銀行	3.12	1.90	0.19	0.19
國銀平均	2.24	2.13	0.28	0.24

逾放放款比率 (Non-Performing Loans ratio)，乃是在一定期間未依約定正常繳納本息款項而超過三個月以上者占銀行總放款的百分比，也用以表示銀行所貸放款項金額中用可能會面臨客戶違約無法償還本息的情況。授信品質控管較差的銀行，往往逾放比率會偏高，相對存戶對銀行的存款信賴程度越低，容易引發民眾不安造成擠兌，當年臺東企銀便是如此。而金管會對逾期放款有管控之規定，一般而言逾放比率不能超過 3%，超過 3% 者表示逾期放款比率偏高。

自 1997 年亞洲金融風暴、九二一大地震及美國領土九一一恐怖攻擊事件、更有多家銀行因金融卡及信用卡爆發雙卡風暴而受創嚴重，全球經濟景氣持續低迷。更雪上加霜的是 2007 年美國次級房貸事件及 2008 年雷曼兄弟公司宣告破產，當時國內失業率高，物價更是居高不下，而實質國民所得下降，金融中介功能未能充分發揮也間接造成銀行逾期放款增加，也產生嚴重的金融經營上問題，經濟發展遭遇嚴酷挑戰。同時，社會對如何解決金融機構資產品質、有效打擊金融犯罪、建構效率化及紀律化之金融市場，需求日漸殷切。

在此時個案銀行通過設立區域中心的決定並進行部分組織調整再改造，更在 2003~2004 年期間大幅打消呆帳，因此，在 2002 年底逾期放款比率還高達 7.30% 時，而在三年內積極打消呆帳、出售部分不良資產給資產管理公司(AMC)，短期內將逾期放款比率降至 5% 以下，以符合當時財政部對金融業的要求。又更在 2005 年底逾期放款比率下降到 3.12%，較上期減少了 1.16%，區域中心的設立成效已慢慢顯現出來。自成立區域中心以來，於 2007 年底逾放比率為 1.15%，低於 2007 年底本國銀行平均 1.84%，至今逾放比率維持 0.19% 上下(國銀平均 0.24%)，區域中心運作成效有助於逾期放款的下降、授信品質的提升。

三、獲利能力

「資產報酬率」(ROA)與「淨值報酬率」(ROE)是最常使用來衡量企業獲利能力的指標。資產報酬率係衡量企業每一單位資產使用可以創造多少稅後淨利；而淨值報酬率用來計算公司每一單位淨值運用可以創造多少稅後純益，ROA 及 ROE 值越高表示企業在獲利能力表現越好，參考如表 4-9、4-10 及 4-11。

(一)資產(投資)報酬率-ROA(單位:%)

計算公式：稅後損益÷平均資產總額

表 4-9 投資報酬率表

年度	2005 年	2006 年	2017 年	2018 年
土地銀行	0.35	0.24	0.35	0.33
國銀平均	0.30	-0.03	0.60	0.68

(二)股東權益報酬率-ROE(單位:%)

計算公式：：稅後純益÷平均股東權益淨值

表 4-10 股東權益報酬率表

年度	2005 年	2006 年	2017 年	2018 年
土地銀行	7.42	4.63	6.90	6.43
國銀平均	4.81	-0.43	7.73	8.04

(三)純益率 (單位%)

計算公式：稅前純損益÷營業收入

表 4-11 純益率表

年度	2005 年	2006 年	2017 年	2018 年
土地銀行	13.16	17.61	35.86	32.28
國銀平均	7.80	-0.46	14.44	16.26

由於國內金融機構飽和，彼此競爭激烈。近年來利率水準除於低檔，購屋成本較低，房地產推案的部分維持量價穩定，又電子產業及傳統產業均有維持水準產出。本國銀行近年在近二年在 ROA 及 ROE 的表現均有成長、而個案銀行也保持穩定中成長，而在純益率淨利率即銷貨利潤邊際(Profit Margin on Sales)本國銀行也都有不錯表現，但個案銀行在獲利率上經長期調整，表現高於業界平均值甚多。這表示區域中心成立後作業成本降低後，在獲利能力表現大幅成長，且成長平均值大於國銀平均值，顯示設置區域中心十餘年來，對銀行的獲利能力有相當大助益。

在相較分析國內銀行平均值與個案銀行的財務比率後，個案銀行在成立區域中心後，為符合國際資本適足性的規定，近年擴大增資比率，提高自有資本，在財務結構方面較設立區域中心時呈現成長。而就經營和管理能力以及獲利能力方面，個案銀行在區域中心成立後，相較於國內銀行平均值的成長幅度為高。除在成本降低及對授信嚴格審查外，而在下列兩方面均大幅改善並優於同業：

一、逾期比率：逾期放款催理及逾放比率近年來的控管皆近於 0.19%~0.22%，不僅遠低於財政部規定逾放比率不得高於 3%，更優於國內金融機構之平均值。

二、純益率：個案銀行在獲利能力大幅提升且純益率更是有明顯的成長，也優於同業甚多。因此，就個案銀行的經營現況而言，區域中心成立後至今十餘年各方面表現逐漸穩定中成長。茲將個案銀行之重要指標列表在區域中心成立前即成立後相互比較(詳參照表 4-12)：

表 4-12 重要指標相互比較表

	成立時		十年後	
	2005 年	2006 年	2017 年	2018 年
投資報酬率-ROA%	0.35	0.24	0.35	0.33
股東權益報酬率-ROE%	7.42	4.63	6.90	6.43
*純益率%	13.16	17.61	35.86	32.28
*逾放比率%	3.12	1.90	0.19	0.19
存款成長率%	1.72	6.82	6.80	1.11
放款成長率%	5.15	5.39	5.02	5.23
存放比率%	81.46	80.69	79.45	82.225

第三節 問卷調查分析

調查法是科學研究中最常用的方法之一，問卷調查是調查研究人員利用統一格式設計出一份問卷向特定的調查對象去做選項調查或意見徵詢的一種調查方法，並以書面設計問題的方式來收集調查答案的一種研究方法。調查者將所要研究的主題編製成問題表格，可採郵寄方式、當面詢問回答或採追蹤詢問方式回答，進一步瞭解受訪者對某一些問題的想法及意見，所以又稱問題表格法。而問卷法的運用成效，重點在於問卷題目編製，選擇受訪對象和資料結果分析。

調查法中最常用的是問卷調查法，此種方法除了使用在學術的研究，在民意調查、消費者意見蒐集、行銷調查等領域更被大量使用。問卷調查法是透過一套標準刺激(如問卷)，對某特定具代表性的受訪者所得的反應(或資料)，據以推估全體母群對於某特定問題的態度或行為反應 (邱皓政 2002)。

本次問卷主要調查內容分為五個部份並以參考清課 (2010)「銀行設置區域中心效益之探討-以某公營行庫為例之問卷型態，即第一部份要探討是對銀行區域中心的設立之緣由及其影響因素。第二部份對銀行成立區域中心後在經營績效作業流程及顧客滿意度探討。第三部份對銀行成立區域中心後逾期放款催理成效之探討。第四部份答卷者綜合基本資料。第五部份為整體性評估。而調查採雷可特量表(Likert)，採用分別評分再加總方式量表。由一組陳述組成，每一設計問題有"非常不同意"、"不同意"、"普通"、"同意"、"非常同意"五種回答，分別記為 1, 2, 3, 4, 5 等分數，而每個受訪者的態度總分就是她回答各道題的所得分數的合計，這合計總分可說明他在這一量表上的不同狀態或她的態度強弱，以及對研究事件整體上的態度。

問卷調查以個案銀行之中北部地區，包括總行、區域中心及分行共六十個單位為研究對象，調查是以現任或曾經辦理放款及催收工作之行員為主，調查期間自 2019 年 11 月 10 日至 11 月 30 日止，為期二十天，並請分行專人委託符合同事逐一填寫，共發出 300 份問卷(如附錄所示)，回收有效問卷 299 份，回收比率達 99.66%，相關資料參考下表 4-13。

表 4-13 問卷調查分析統計表

第一部份 對銀行設置區域中心緣由及影響因素之探討 (限一個答案, 勿重複)	平均數	標準差
項 目		
1. 競爭激烈的金融環境中設置區域中心後, 對貴行在經營上是有幫助的。	3.91	0.808
2. 市場不景氣、銀行利差縮小等情況, 設置區域中心後, 對貴行維持獲利穩定是有幫助的。	3.669	0.836
3. 您覺得貴行之前的組織架構是在競爭上有不利趨勢而必需用成立區域中心來調整的。	3.585	0.898
4. 您覺得貴行設置「區域中心」後平常和分行營業單位在溝通上是順暢的。	3.706	0.769
5. 您覺得貴行「區域中心」成立後, 給了分行主管適當的權限。	3.729	0.825
第二部份 對銀行成立區域中心後在經營績效作業流程及之滿意度探討(限一個答案, 勿重複)	平均數	標準差
項 目		
6. 您覺得貴行設置「區域中心」後, 提昇了同業競爭力。	3.528	0.931
7. 您覺得貴行設置「區域中心」後, 提昇了貴行獲利能力的。	3.602	0.818
8. 您覺得貴行設置「區域中心」後, 降低了貴行營運成本。	3.589	0.905
9. 您覺得貴行設置「區域中心」後, 達成了專業分工的效果。	3.926	0.824

10. 您覺得貴行設置「區域中心」後，達成了作業集中化。	3.963	0.796
第三部份 對銀行成立區域中心後逾期放款催理成效之探討(限一個答案，勿重複)。	平	標
項 目	均	準
	數	差
11. 您覺得貴行設置「區域中心」後，對逾期放款降低是有幫助的。	3.796	0.887
12. 您覺得貴行設置「區域中心」後，逾期放款集中催理成效/時效較佳。	3.946	0.78
13. 您覺得成立「區域中心」後，對逾期放款法催人員養成是有幫助的。	3.913	0.851
14. 您覺得成立「區域中心」後，中心法催人員對分行協助是有幫助的。	3.9	0.779
15. 您覺得成立「區域中心」後，對防範逾期放款發生預警作業是有幫助的。	3.579	0.884
16. 您覺得成立「區域中心」後，對逾期放款催理作業風險降低是有幫助的。	3.783	0.817
17. 您覺得成立「區域中心」後，對債務協商、和解及債務清理是有幫助的。	3.799	0.839
18. 您覺得成立「區域中心」後，對逾期放款債權收回是有幫助的。	3.913	0.764
19. 您覺得成立「區域中心」後，所提供逾期放款催理報表是有幫助的。	3.722	0.771
20. 您覺得成立「區域中心」後，十年來對逾期催理部門評價是有成效的。	3.94	0.771

問卷調查填報人基本資料分析

本次問卷調查資料單共發出 300 份，有效回收數 299 份，問卷調查對象全部是個案銀行總(分)行及區域中心員工。

1. 男性為 156 人(52%)，女性 143 人(48%)。問卷調查中男性同事略占多數。

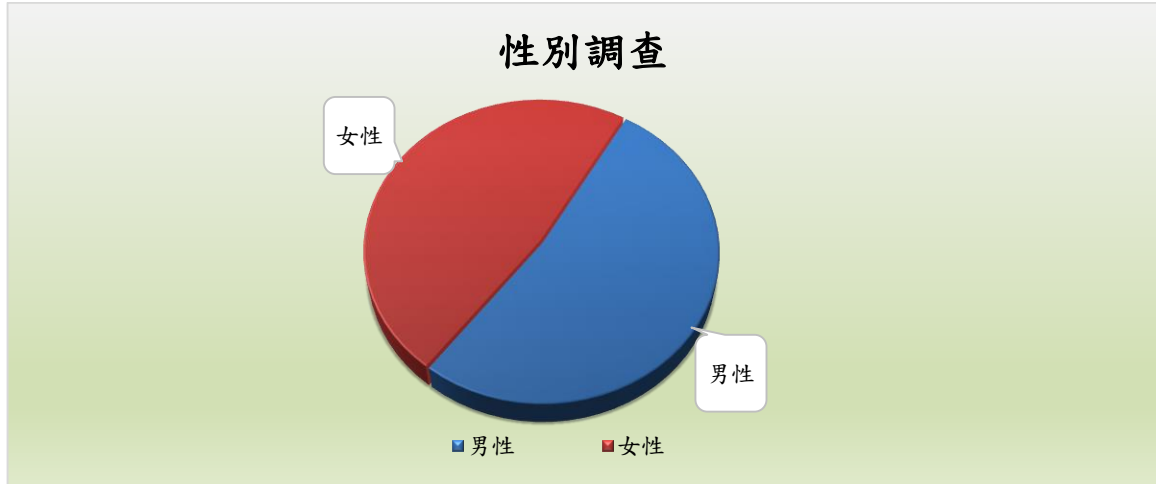


圖 4-6 性別調查分析圖

2. 年齡：30 歲(含)以下占 8%、31-40 歲有 31%、41-50 歲有 25%、51-60 歲有 33%、61 歲以上占 6%。受訪者年齡以 51-60 歲及 31-40 歲居多且相當。

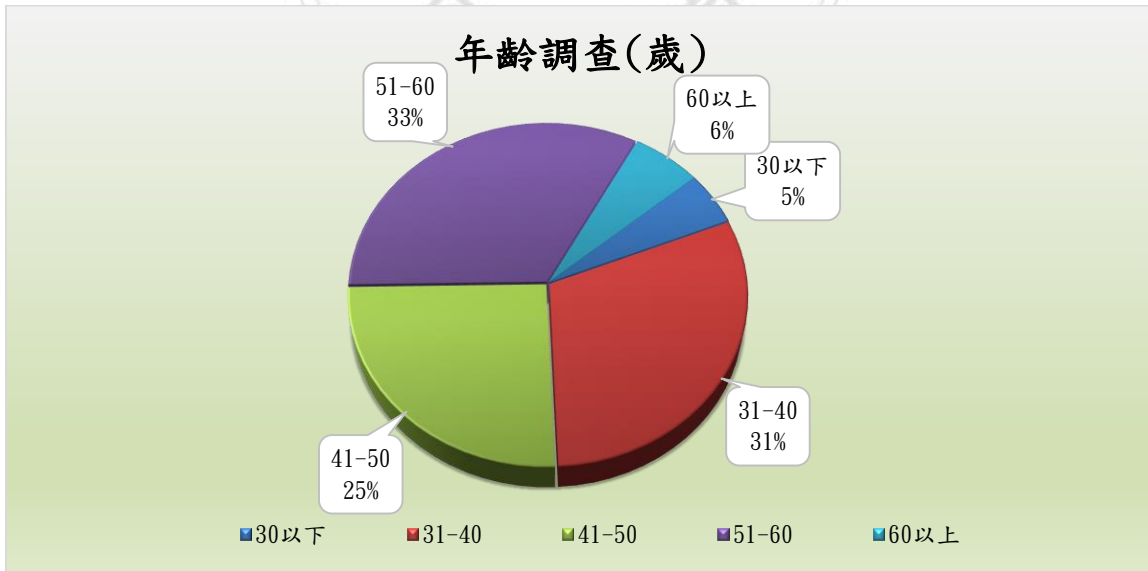


圖 4-7 年齡調查分析圖

3. 服務單位：總行單位占 10%、區域中心占 17%、分行單位占 73%。受訪者以分行單位居多，也較能符合分行單位在區域中心成立後給予的評價。

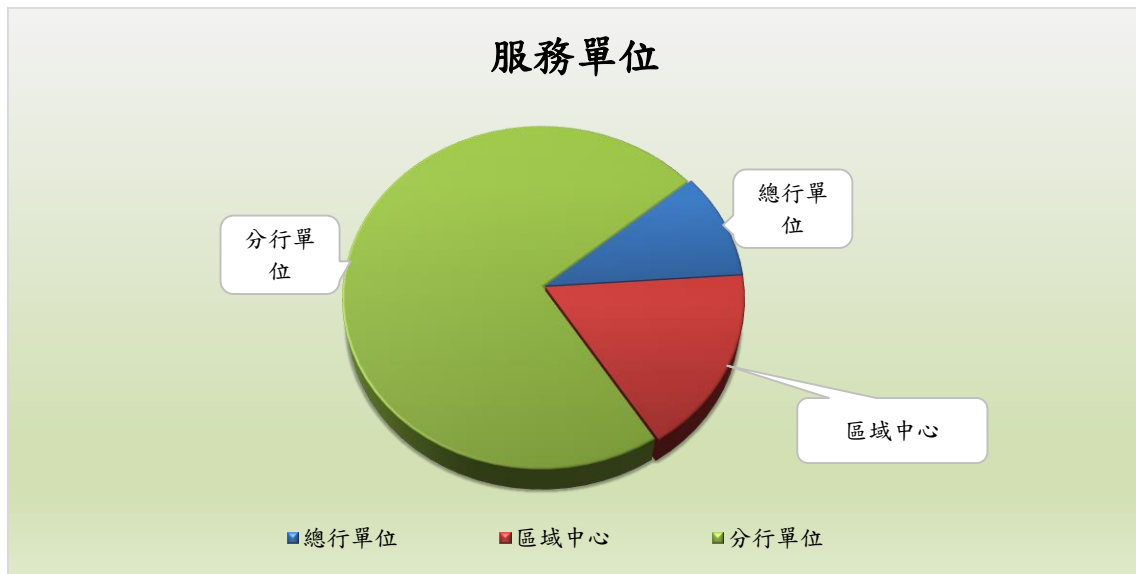


圖 4-8 服務單位分析圖

4. 職稱：經副理職級以上占 3%，科長、副科長、襄理及專員等占 39%，行員則占 58%，以基層行員占受訪者比例最多，以期了解基層對區域中心逾期催理的感觀。

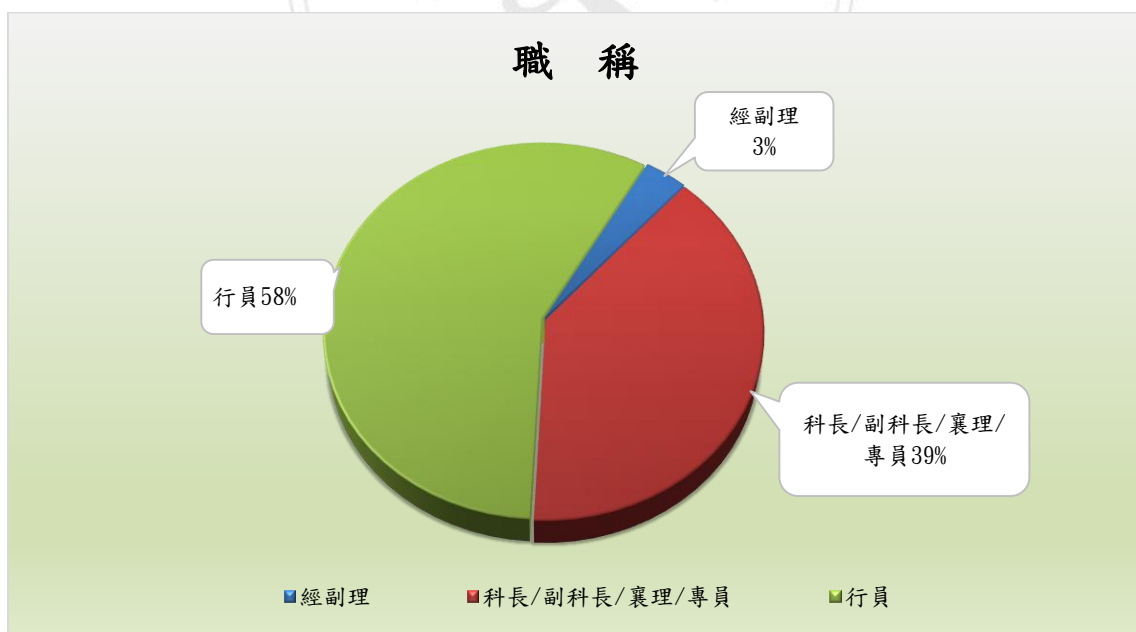


圖 4-9 職稱調查分析圖

5. 教育程度：高中職以下占 5%，大學(大專)程度有 74%，而碩博士等占 21%，個案銀行教育程度以專科及大學程比率上占多數，碩博士學歷其次。

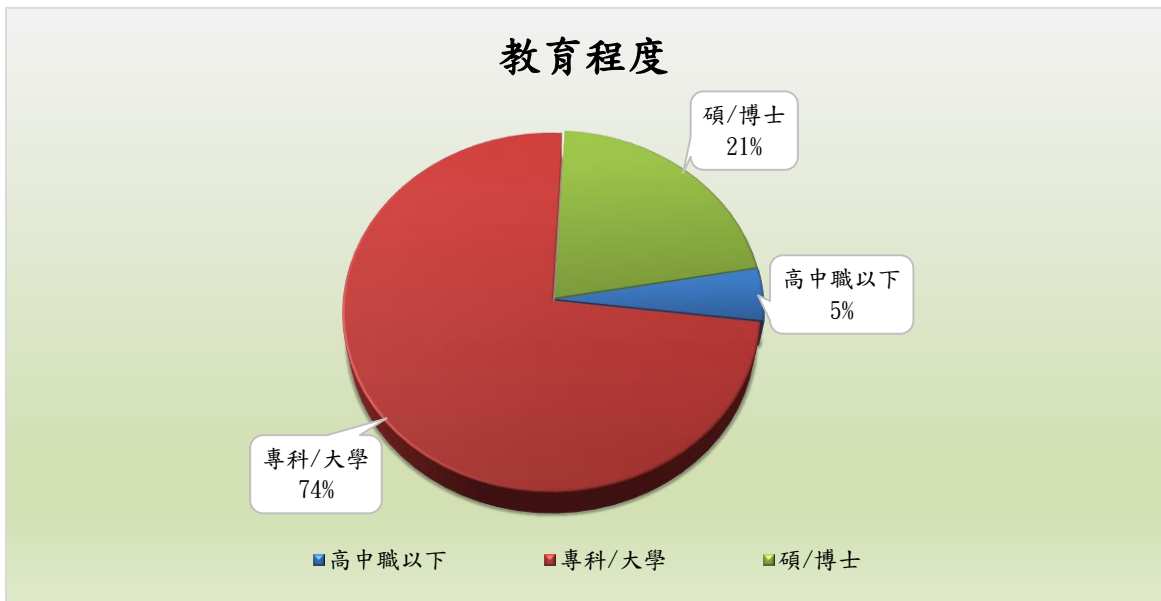


圖 4-10 教育程度分析圖

6. 個人年度總收入：50 萬以下-70 萬占 10%，71 萬-90 萬占 21%，91 萬-110 萬占 38%，111 萬-130 萬占 14%，131 萬元以上占 17%。

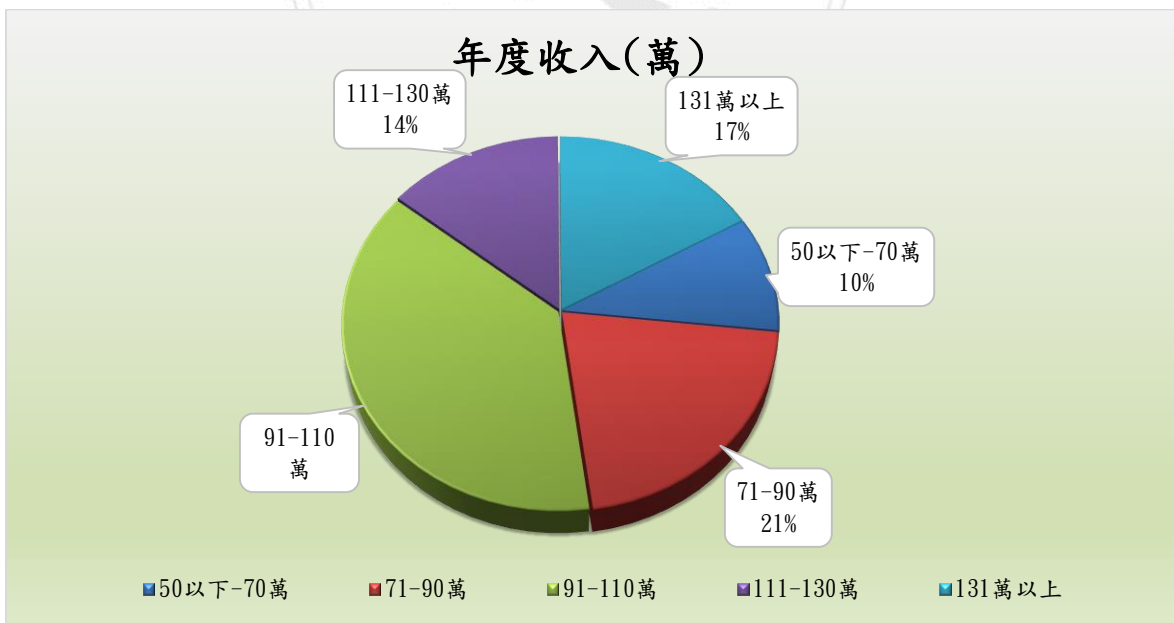


圖 4-11 個人年度分析圖

7. 服務年資：10 年以下者占 18%，11-20 年加總占 46%，超過 20 年以上者占 36%，本次受訪者的服務年資以 11-20 年者占多數，為公司屬基層中生代。

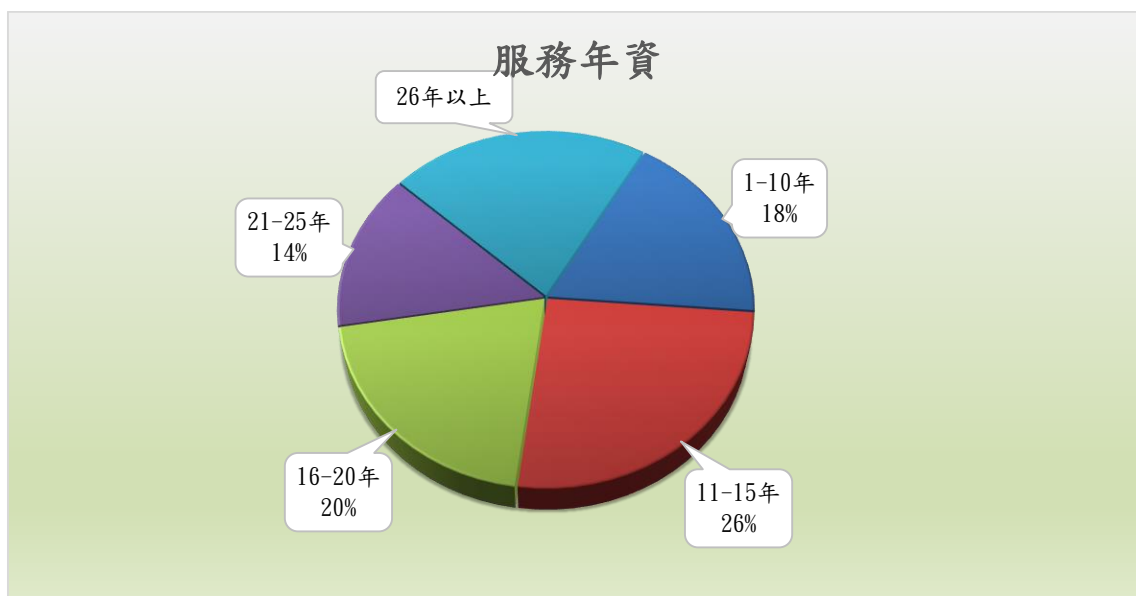


圖 4-12 服務年資分析圖

8. 工作滿意度：區域中心設置前以滿意度普通占 49.83% 最多，區域中心設置後以滿意 52.84% 最多，圖表顯示設置區域中心後工作滿意度增加。

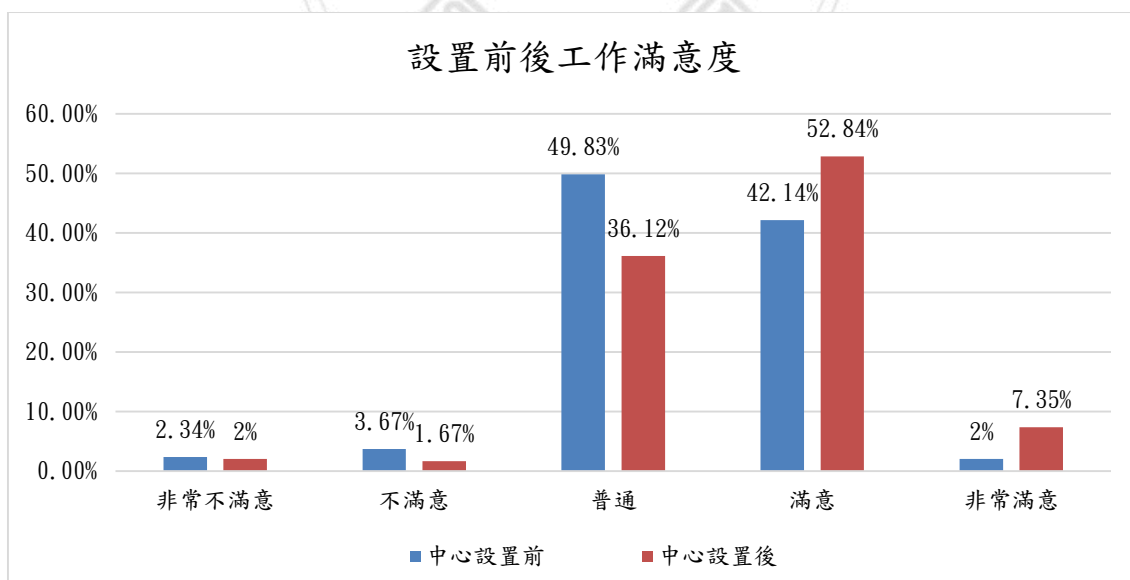


圖 4-13 區域中心設置前後工作滿意分析比較圖

由下述圖表我們進一步了解銀行行員對區域中心成立十年後之效益看法如下：

● 第一部份對銀行區域中心成立之緣由及其影響因素之探討：

1. 有高達近八成的受訪者認為在競爭激烈的金融環境中設置區域中心後，對貴行在經營上是有幫助的。

說明：目前銀行在現今環境中，只要達到一定經濟規模，成立區域中心才能達專業化、標準化的作業流程並降低營運成本。

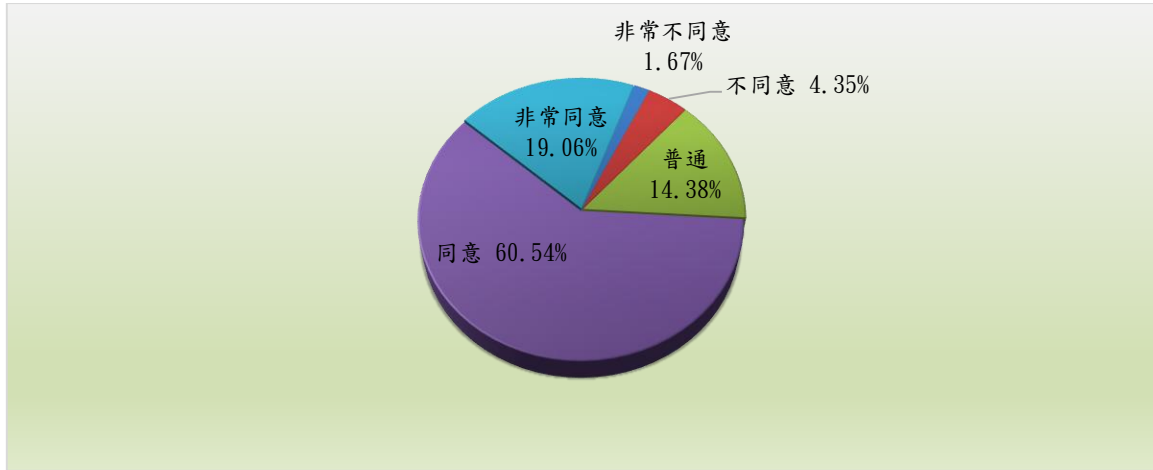


圖 4-14 區域中心設置後在經營上幫助調查分析圖

2. 有高達約六成二的受訪者認為在市場不景氣、銀行利差縮小等情況，設置區域中心後，對貴行維持獲利穩定是有幫助的。

說明：目前銀行在現今環境中，只要達到一定經濟規模，成立區域中心才能達專業化、標準化作業並降低營運成本。

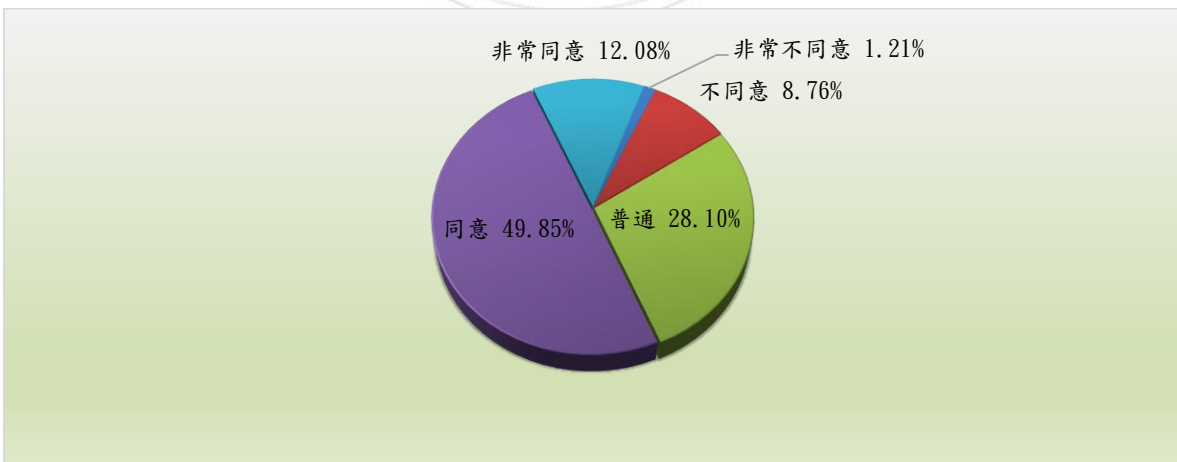


圖 4-15 區域中心設置後對獲利幫助調查分析圖

3. 有超過六成四的受訪者認為貴行之前的組織架構是在競爭上有不利趨勢而必需加以調整而成立區域中心。

說明：目前銀行在現今環境中，只要達到一定經濟規模，成立區域中心才能達專業化、標準化作業並降低營運成本。

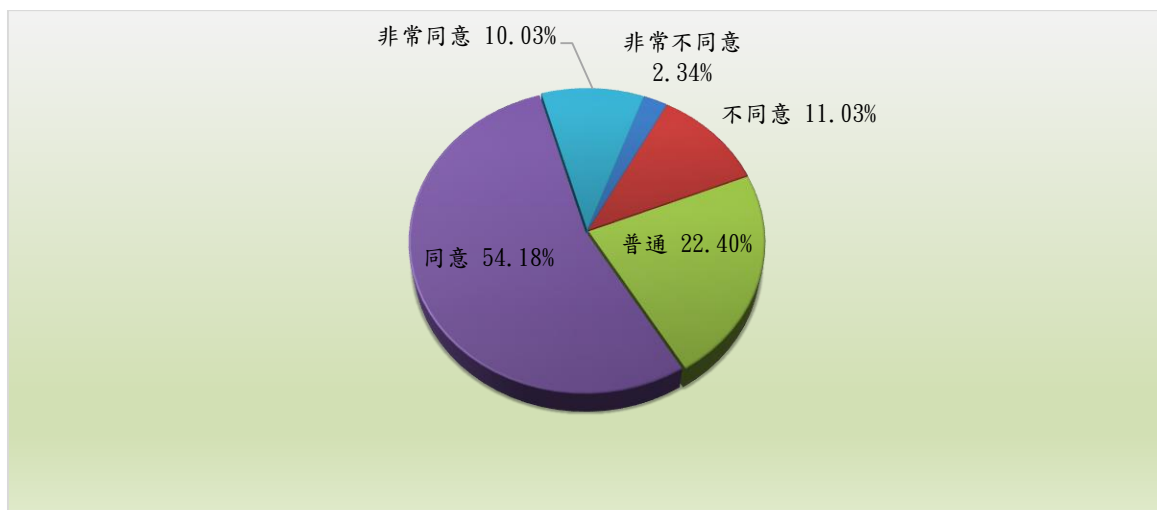


圖 4-16 以設置區域中心來加以調整組織架構調查分析圖

4. 約有七成的受訪者認為貴行設置「區域中心」後平時和營業分行的溝通橋樑是順暢的。

說明：因區域中心與分行平時有些業務來往必須連續性橫向溝通，所以彼此在溝通管道是明確而暢通的。。

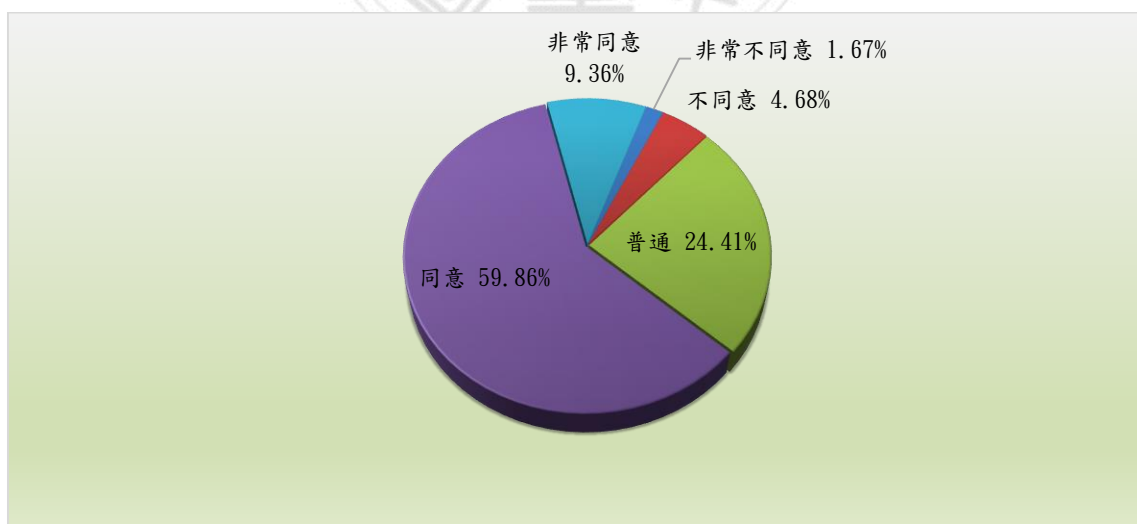


圖 4-17 區域中心成立後和營業分行溝通管道調查分析圖

5. 有六成八以上的受訪者認為貴行設置「區域中心」後，仍給單位經理適當的權限。
說明：因分行經理平時於推展業務需與客戶洽商並保持良好關係，適當權限給單位分行主管，才能發揮最大效益。

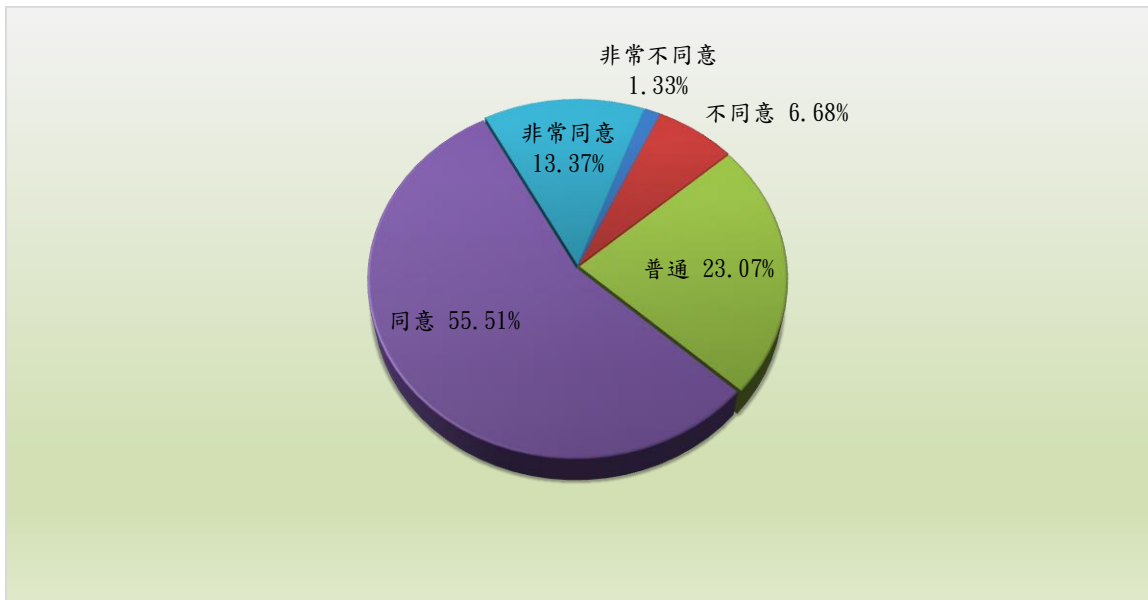


圖 4-18 成立區域中心後給單位經理權限之調查分析圖

- 第二部份 對銀行成立區域中心後在經營績效作業流程及之滿意度探討。
6. 約有五成八以上的受訪者認為貴行設置「區域中心」後，會提昇了同業的競爭力。
說明：設立區域中心後專業化、標準化作業、降低成本，提昇同業競爭力。

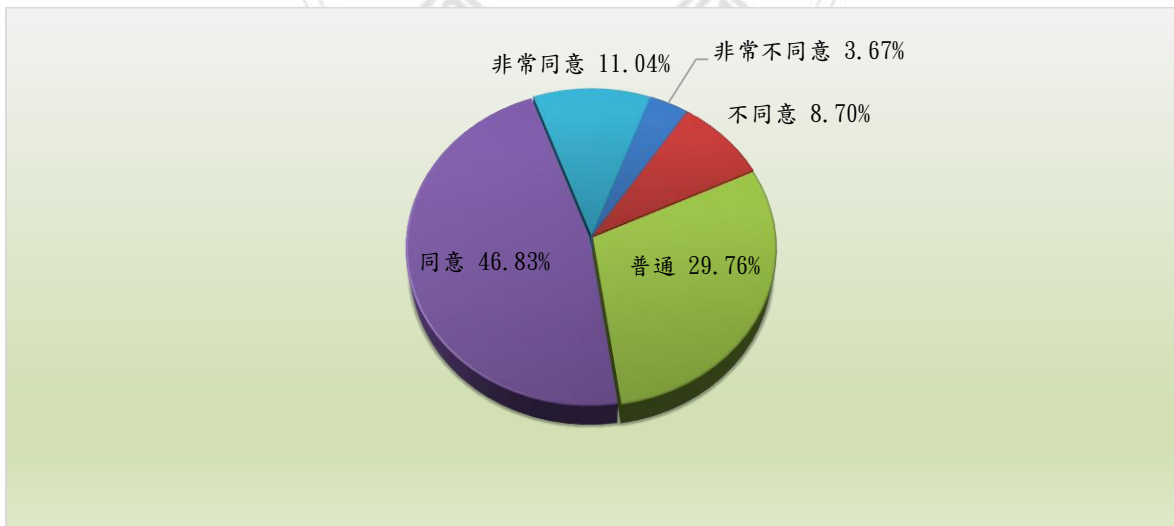


圖 4-19 設置區域中心後提昇同業競爭力調查分析圖

7. 約六成二的受訪者認為貴行設置「區域中心」後，會提昇貴行獲利能力的。

說明：成立「區域中心」後，有效降低重複性工作人員配置，會降低成本，多行員從事業務推展能提高本行獲利能力。

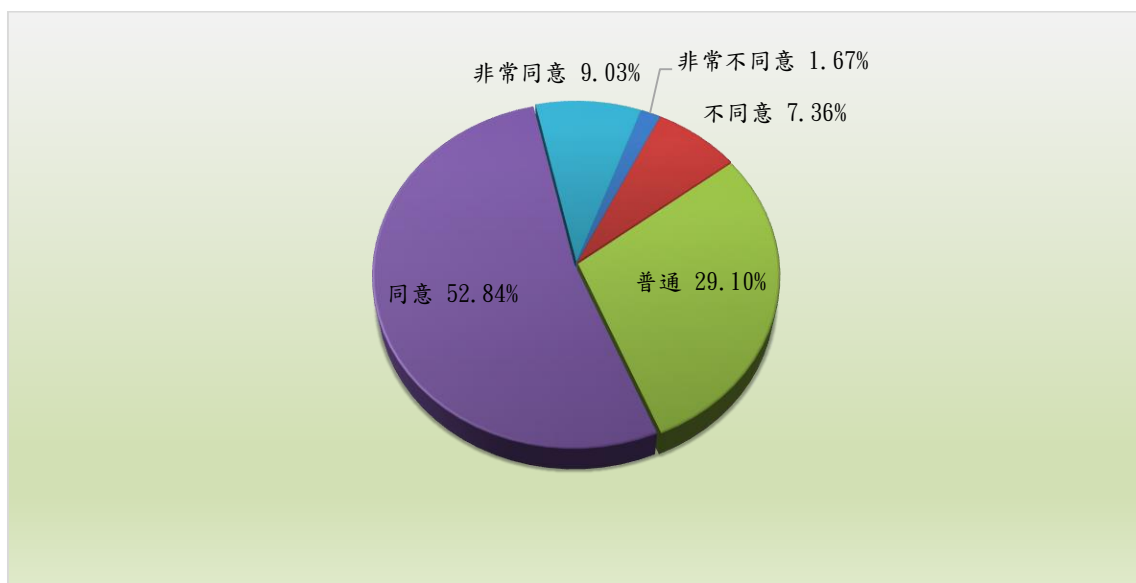


圖 4-20 設置區域中心後提昇獲利能力調查分析圖

8. 約有六成三的受訪者認為貴行設置「區域中心」後，會提降低貴行營運成本。

說明：設立區域中心後發揮了集中化、專業化、標準化作業、用人及作業費用成本降低。

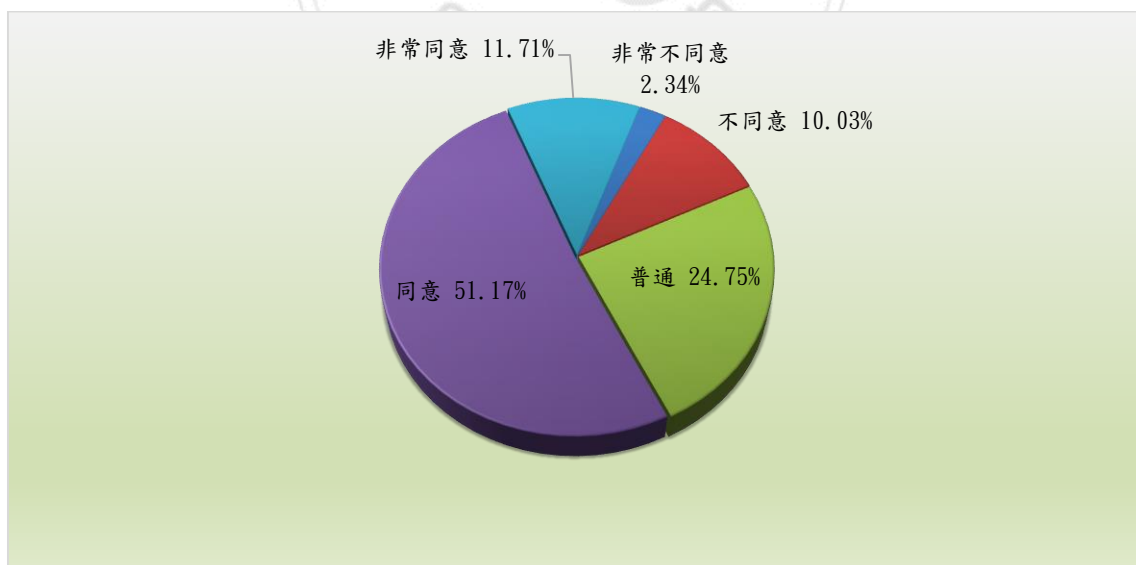


圖 4-21 設置區域中心後降低營運成本調查分析圖

9. 有八成以上的行員認為貴行設置「區域中心」後，可達專業分工的效果。

說明：在設立區域中心後，採用集中化、專業化、SOP 標準化作業，達專業分工的效果。

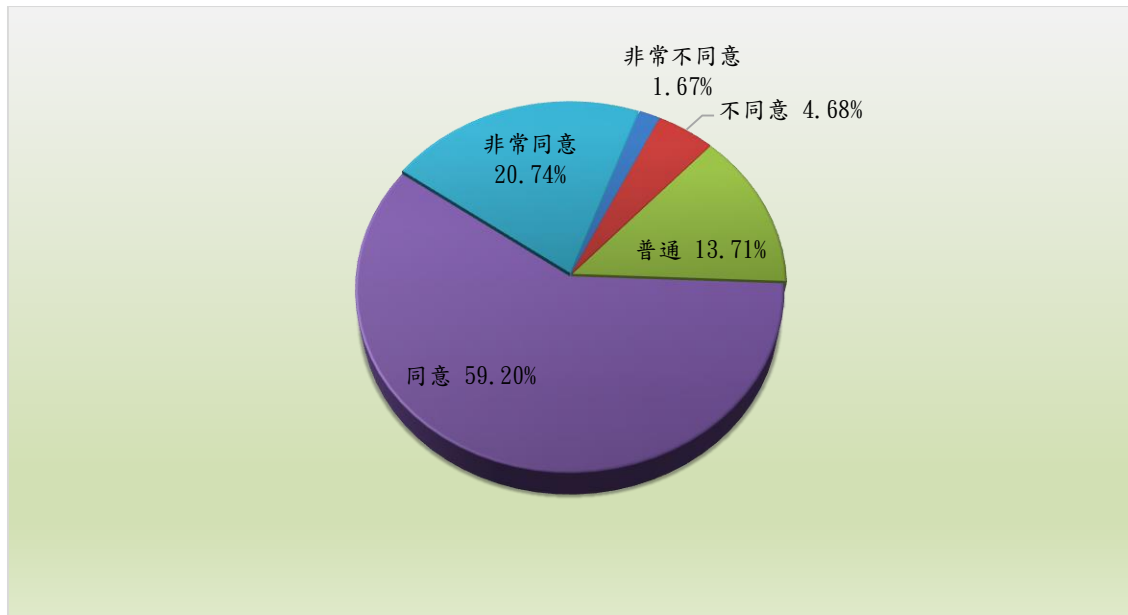


圖 4-22 設置區域中心後專業分工調查分析圖

10. 約有八成二以上的受訪者認為貴行設置「區域中心」後，達成作業集中化。

說明：設立區域中心就是要把重複、專業工作及代理業務，集中化。

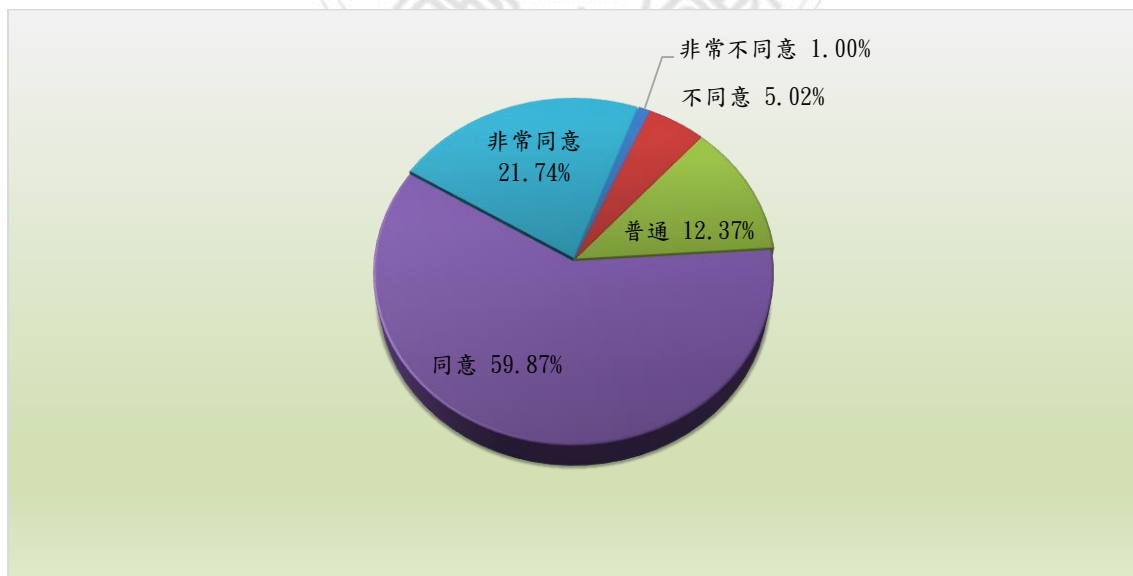


圖 4-23 設置區域中心後作業集中化調查分析圖

● 第三部份 對銀行成立區域中心後逾期放款催理成效之探討

11. 約有七成三的受訪者認為貴行設置「區域中心」後，對逾期放款降低是有幫助的。

說明：依個案銀行表 4-9 顯示設立區域中心時即 2005 年逾放占放款總額 3.12% 降到 2017 年剩 0.19%，證明區域中心成立對逾期放款降低是有幫助的。

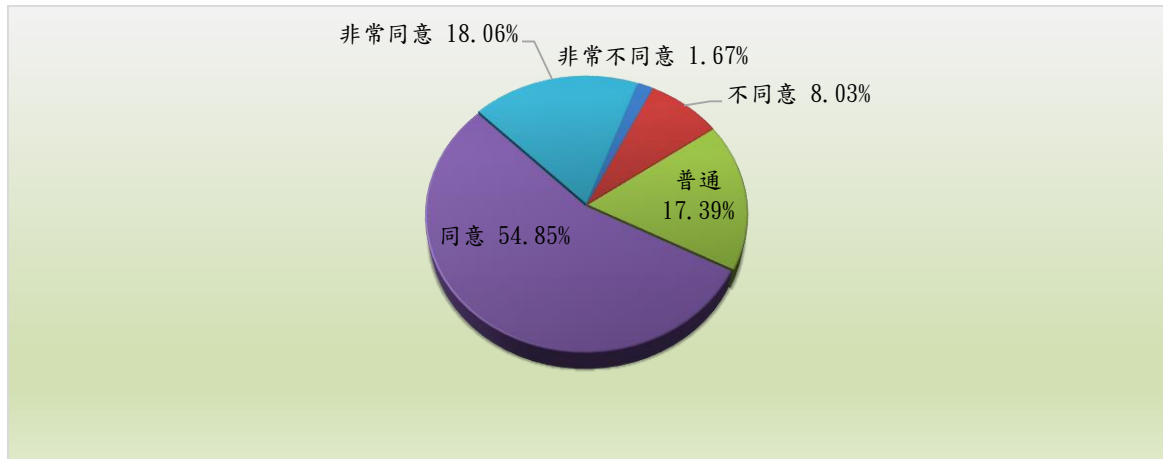


圖 4-24 設置區域中心後作業集中化調查分析圖

12. 約有八成二的受訪者認為貴行設置「區域中心」後，在逾放集中催理成效/時效較佳。

說明：因各區域所轄分行將逾放案件集中區域中心，較專業化、效率提高、降低成本，使催理成效較佳。

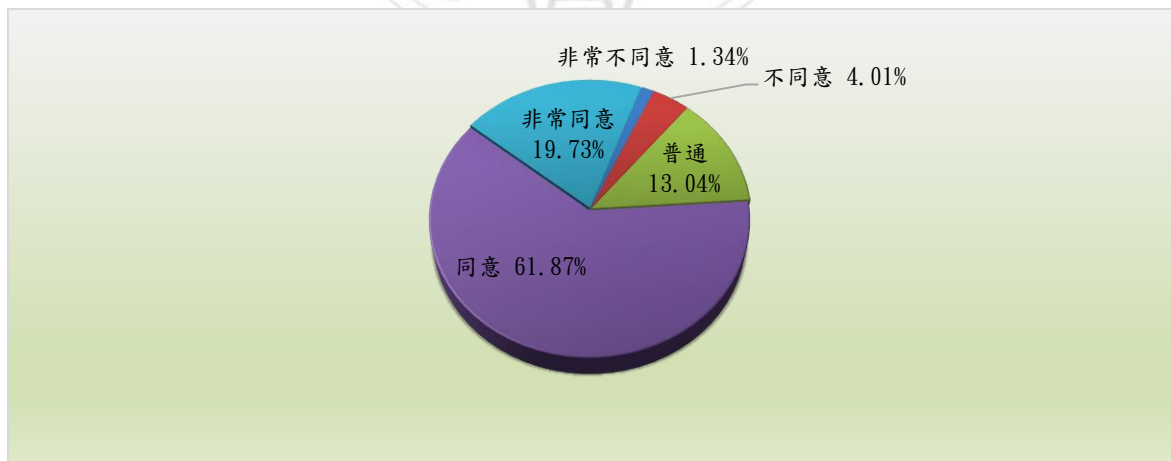


圖 4-25 設置區域中心後作業集中化調查分析圖

13. 有七成六以上的職員認為銀行「區域中心」成立後，對逾期放款法催人員養成是有幫助的。

說明：各區域中心透過法務教育及訓練，以及招募法律系畢業專才，使催收人員法律知識及強制執行能力提升。

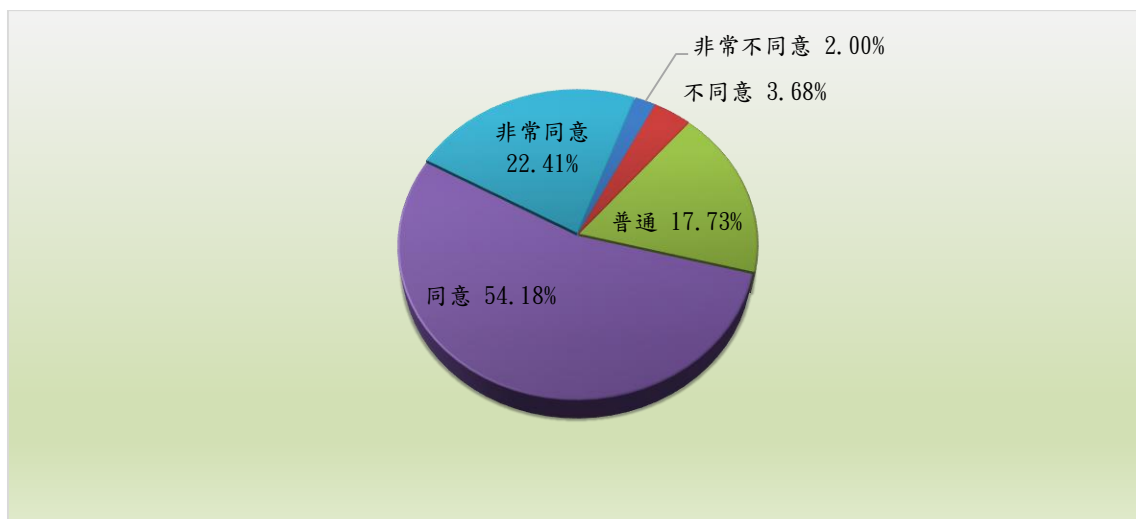


圖 4-26 設置區域中心後法務催理人員養成調查分析圖

14. 約有七成九的行員認為貴行成立「區域中心」後，中心法催人員對分行協助是有幫助的。

說明：因加強各區域中心和分行間橫向溝通及垂直聯繫，並能即時了解協助處理有助於分行催理。

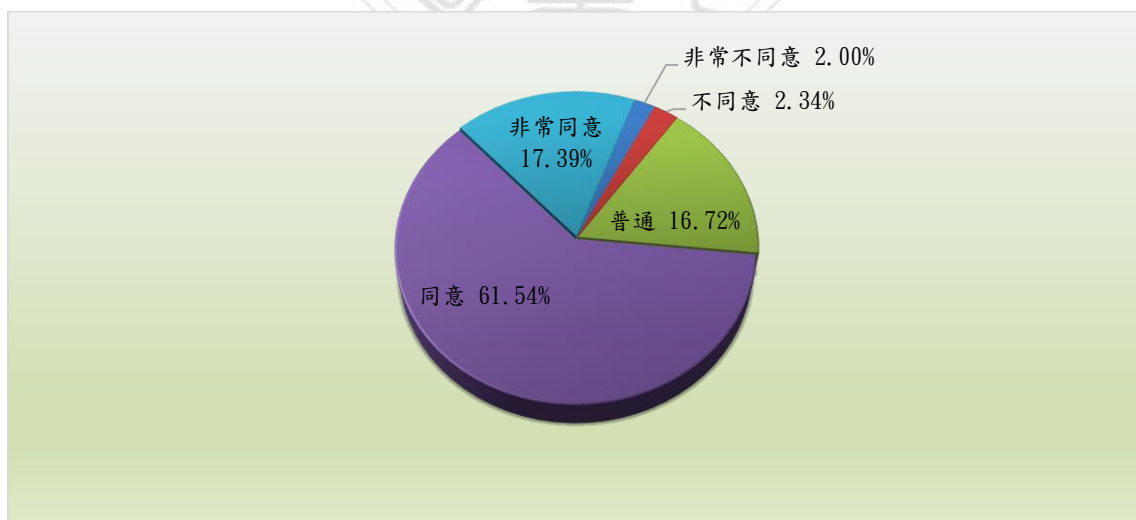


圖 4-27 設置區域中心後對分行協助調查分析圖

15. 約有六成二以上的行員認為貴行「區域中心」設置後，對防範逾期放款發生預警作業是有幫助的。

說明：各區域中心透過複審查核及列管制度，對大額逾期放款採取限期速報及實地查勘制度，發揮逾期放款預警功能。

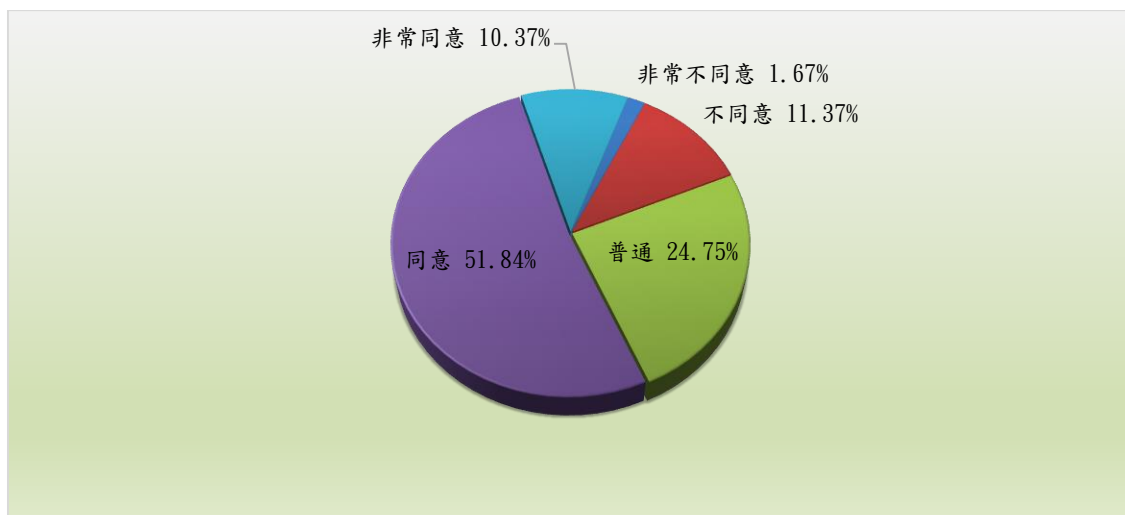


圖 4-28 設置區域中心後逾期放款發生預警作業調查分析圖

16. 約有七成四的行員認為覺得「區域中心」設置後，對逾期放款催理作業風險降低是有幫助的

說明：各區域中心人員除依照催收作業準則並就各案逾期狀況催理，有效降低作業風險。

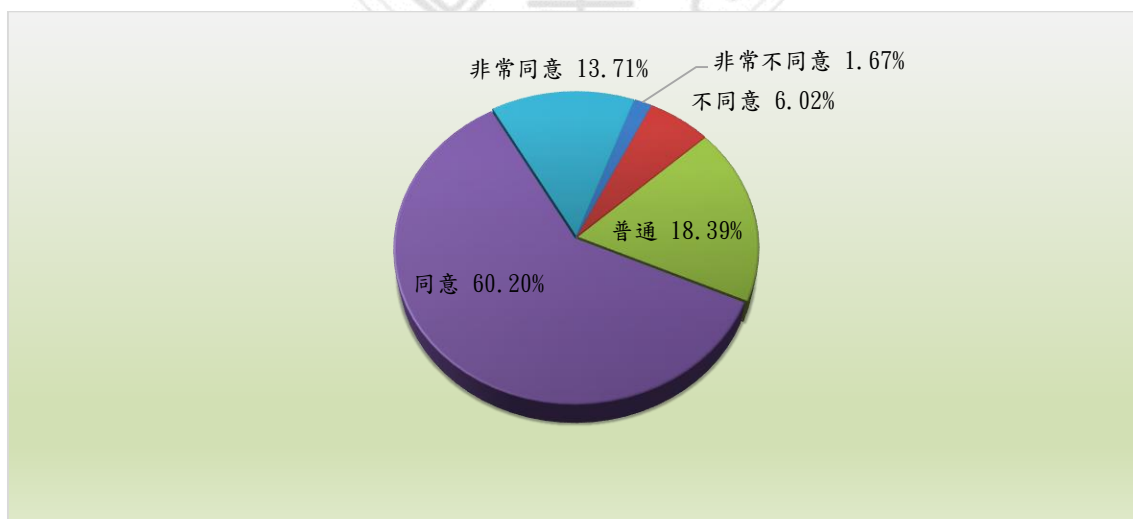


圖 4-29 設置區域中心後降低催理作業風險調查分析圖

17. 約有七成六的受訪者認為成立「區域中心」後，對債務協商、和解及債務清理是有幫助的。

說明：各區域中心加強與對債務人收支情況的了解，協助各種和解、更生及清算之債務協商，以利債權人及債務人達到雙贏。

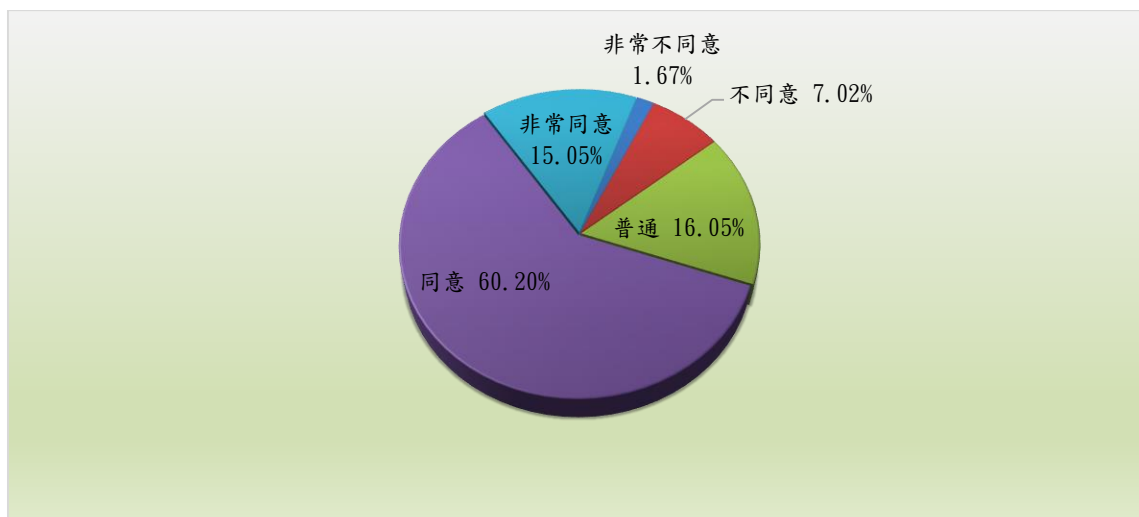


圖 4-30 設置區域中心後幫助債務和解調查分析圖

18. 約有八成一的行員認為貴行「區域中心」設置後，對逾放債權收回是有幫助的。

說明：區域中心透過有效催理及保全措施，並積極了解每個案擔保品狀況，實有助於債權收回。

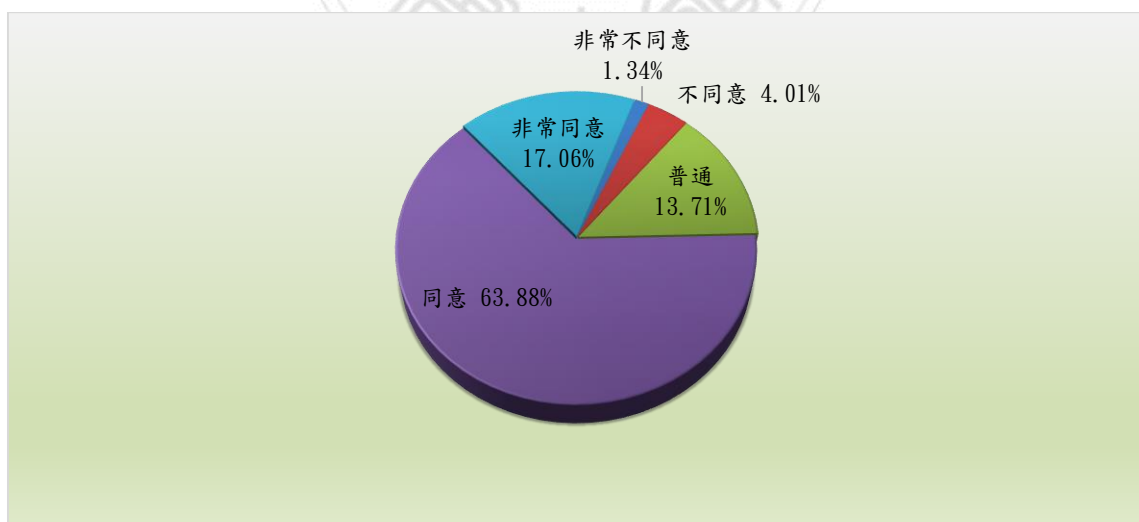


圖 4-31 設置區域中心後幫助債權收回調查分析圖

19. 有六成七的行員認為「區域中心」設置後，所提供逾期放款催理報表是有幫助的。

說明：各區域中心提供案件即時催理程序、拍賣價格及催理情形月報，使分行主管做為決策依據。

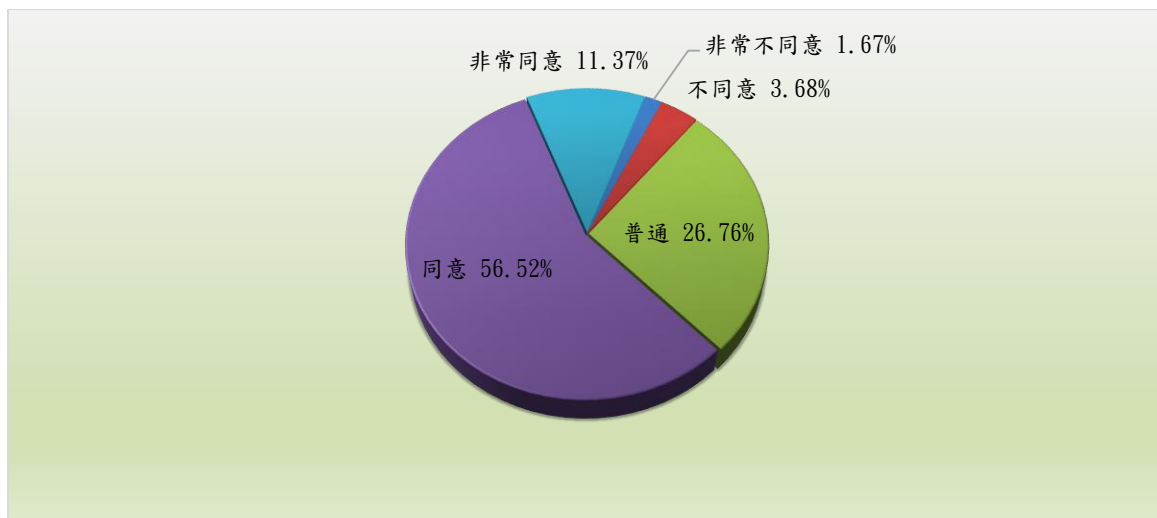


圖 4-32 設置區域中心後提供逾放報表調查分析圖

20. 約有八成一的行員認為「區域中心」設立後，十年來對逾期催理部門評價是有成效的。

說明：整體銀行逾期放款比率降低，分行滿意度提升，十年來對逾期催理部門評價是有成效的。

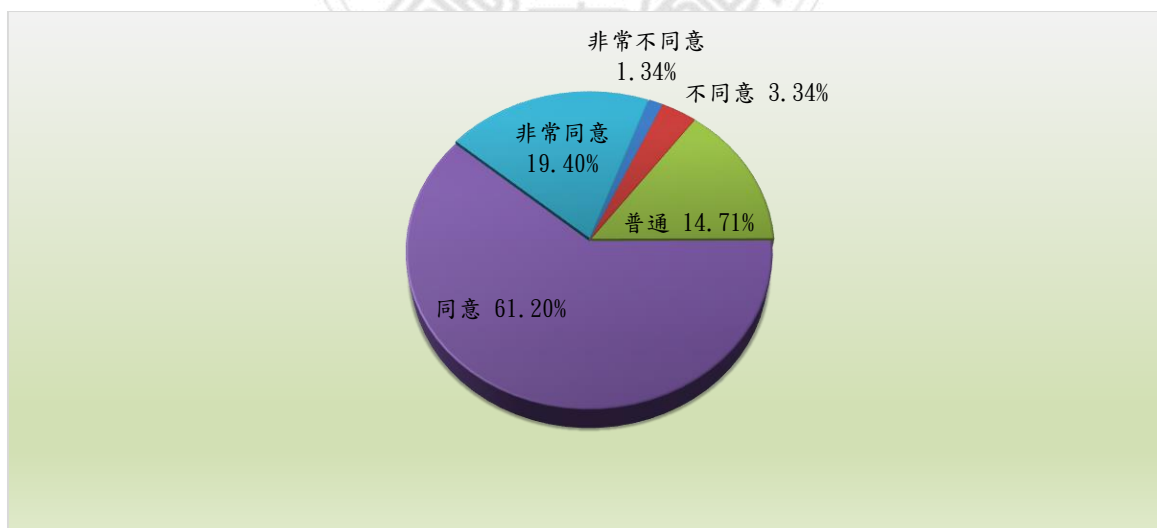


圖 4-33 設置區域中心後逾催部門評價調查分析圖

第四部份：整體性評估

一、個案行員認為設立區域中心後逾期放款催理及程序有無需要改進意見如下：

- (一)對於逾催組確實發揮集中催理成效，降低逾放比率。但應加強區域中心與各營業單位之橫向聯繫(如法催進度之通知;或營業單位與債務人協議和解資料之傳遞)，俾利後續程序之處理，以免產生作業風險，提昇效益。
- (二)在個別逾期案件上，尤其是大額案件(例如 2000 萬以上)或聯貸案件，對某些特殊案件有更嚴謹採於保全及兼顧效率、時效強制執行。
- (三)案件轉入催收款項或呆帳後，與客戶一次清償或分期償還，其洽商條件及還款辦法，因區域中心法催人員較熟悉法律條件，應積極負責參與洽商。
- (四)本行逾期放款主要以個人房貸為大宗，且大部分為擔保放款，建議在一定金額以下之小額逾期案件仍由營業單位自行催理。
- (五)對區域中心逾催作業集中化、標準化、節省人力成本、確實提高銀行整體效率，但應完整建置個案催理程序及拍賣現況，以利營業單位日後相同案件貸放參考。

二、受訪者對設置區域中心逾期催理成效有何具體建議意見如下：

- (一)區域中心與分行間之權責應明確，人力調配應適時調整，以降低人力成本。區域中心作業之設置，可參考同業或國外，使業務更臻完善。
- (二)要加強分行行員與區域中心人員(含催理人員)輪調，並晉用有法律學系專才人員，如此對銀行及行員較有利。
- (三)應加強逾期放款發生初期之催理，確實了解客戶最新動態、應主動了解其有無還款能力和意願，作為判斷是否給予分期展延協助，或者是採取保全措施，創造彼此雙贏。
- (四)區域中心應定期召開逾期放款研討會，就逾放原因分析報告，來找出常犯錯之案例，或那些區域擔保品較不適合承作，有助於改進放款授信請核條件。

第五章 結論及建議

本研究以選定單一個案銀行-臺灣土地銀行，藉由主管機關公開資訊及次級資料之收集，進行銀行業間財務結構、經營管理及獲利能力之比較分析；再輔以個案銀行總行、區域中心及分行端相關經辦主管的問卷調查資料，就所取得相關主題資訊加以圖表比率分析，期待對個案銀行及金融組織發展有所助益。

第一節 結論

早期催收人員分散各分行，分行自行催理控管債權，且大部份分行催收人員必須兼負其他業務，以致於無法專心作好催收基本工作，更遑論細部催理。又各分行催收人員都非法律系畢業，工作內容大多是由同仁先進口頭傳授，如遇人員之調動，分行具有經驗催收人調往其他分行，容易造成分行催收人員的斷層，因而無法培育出熟門熟路的催收或具有高度專業能力的人員。然而區域中心的成立恰可解決上述問題，不僅可提高催理效降低營運成本之外，並可使行員走向專業分工，提高銀行競爭力。

又區域中心是整體金融機構逾期放款最嚴重的時候，當時整體房屋下跌且景氣欠佳帶來銀行巨大虧損，一方面又要配合財政部積極清理逾放及呆帳政策下而設立。經過十餘年來，不僅完成歷史任務，降低逾放並提升授信品質，至今更是總行單位和營業單位業務橋樑及管控的角色。

研究個案臺灣土地銀行自民國 95 年中旬區域中心逾期催理科正式營運後，迄今已有十餘年，期間內部歷經組織再調整、規章修正及人員編制重整，而外在因素的民法繼承篇、擔保品抵押權、支付命令效力修正及消費者債務清理條例等的實行，都影

響催理工作及成效。參考本次財務比率分析，以及問卷調查分析結果，相關逾期放款催理成效及問卷結果受訪者認知排序如下：

一、逾期放款催理成效：

由個案銀行主要業務變化及財務比率決果分析得知：

- (一) 在逾期放款金額的減少，個案銀行 2005 年 12 月底為新臺幣 424.94 億元、2006 年 12 月底 259.63 億元；但至 2017 年 12 月底餘額 37.84 億元，2018 年 12 月底餘額 35.84 億元，十年來逾期放款減少新臺幣 221.79 億元，減少 85.42%，逾期放款金額減幅相當明顯。
- (二) 個案銀行在 2005 年底逾期放款比率為 3.12%，於 2006 年底逾放比率為 1.9%，至今 2017 及 2018 年底逾放比率維持 0.19(國銀平均 0.24)，遠低於財政部逾放比率 3%之規定。
- (三) 在獲利情況上，個案銀行 2005 年度稅前盈餘為新臺幣 4,825 百萬元、2006 年度為新臺幣 5,161 百萬元；至 2017 年度稅前盈餘為新臺幣 11,861 百萬元，2018 年度稅前盈餘增為新臺幣 12,150 百萬元。隨著近十年來在逾期放款金額及比率的下降，淨利及獲利能力上也呈倍數成長。
- (四) 另根據金管會銀行局的統計資料，個案銀行放款備抵呆帳覆蓋率⁵，在 2005 年底為 52.22%、在 2006 年底為 54.81%；而至 2018 年底呆帳覆蓋率高達 798.31%、2019 年底更高達 891.69%，在各方面數據都顯示個案銀行在逾期催理成效顯著，也直接提升銀行承受呆帳的能力及獲利能力。

又自 2008 年 4 月 11 日生效實施的「消費者債務清理條例」，其主要目的是幫助消費者(即債務人)當經濟來源發生變故時，讓債務人面對龐大的債務問題有一重生之機會。隨著金融商品發達普遍化，一般消費者很容易向金融機構申請信用卡、現金卡及信用貸款，消費者很容易擴大自己信用債務而不自覺，一旦發生失業或事故，往往

⁵ 呆帳覆蓋率係為金融機構提列之備抵呆帳金額占逾期放款金額之比率

無法負擔龐大利息壓力。因此為顧及社會穩定發展，並考量債權人與債務人間公正平衡而制定上開簡稱的債清條例。讓債務人有清理自己債務的機會，保障基本生活及生存權，且兼顧債權人之權益。

個案銀行成立區域中心後，依「消費者債務清理條例」之規定，積極協助債務人辦理個別債務協調、前置協商、前置調解，並配合地方法院完成債務人更生、清算程序，以有效清理無擔保債權。有關債務清理案件困難且複雜，其中牽扯多家債權銀行，而至 104 年底統計區域中心共辦理消費者債務清理案件計 18,089 件⁶，簽約債權金額新臺幣 25.45 億元，收回債權金額 6.82 億元，而至今仍持續配合政府政策辦理中。

二、問卷結果受訪者認知排序分析

經由問卷調查統計分析，就受訪者第三部份對銀行成立區域中心後逾期放款催理認知高低排序如下：

- (一)約有八成二的行員覺得設置「區域中心」後，逾放集中催理成效/時效較佳。
- (二)約有八成一的行員覺得成立「區域中心」後，對逾期放款債權收回是有幫助的。
- (三)約有八成一的行員覺得成立「區域中心」後，十年來對逾期催理部門評價是有成效的。
- (四)約有七成九的行員覺得成立「區域中心」後，中心法催人員對分行協助是有幫助的。
- (五)有七成六以上的行員覺得成立「區域中心」後，對逾期放款法催人員養成是有幫助的。
- (六)約有七成五的行員覺得成立「區域中心」後，對債務協商、和解及債務清理是有幫助的。

⁶ 資料來源:臺灣土地銀行七十年紀念特刊

(七)有七成四的行員覺得成立「區域中心」後，對逾期放款催理作業風險降低是有幫助的。

(八)約有七成三的行員覺得設置「區域中心」後，對逾期放款降低是有幫助的。

(九)有六成八的行員覺得成立「區域中心」後，所提供逾期放款催理報表是有幫助的。

(十)約有六成二以上的行員覺得貴行成立「區域中心」後，對防範逾期放款發生預警作業是有幫助的

而經上述個案銀行主要業務變化及財務比率決果分析，以及經由成立區域中心後逾期放款催理認知高低排序問卷調查統計分析，我們可以得到下列幾點結論：

- 一、逾放比率明顯逐年降低，呆帳覆蓋率也大幅提高，資產品質提升也增加了獲利，而更有八成受訪者表示贊同集中催理，證明在區域中心成立後對銀行逾期放款催理有明顯成效。
- 二、近年來總行及區域中心陸續招募法律相關科系畢業行員，透過區域中心與分行間法律專業知識分享及催收工作實務座談的結合，讓法催人員養成更為專業。
- 三、在區域中心的專案專責制度，對逾期放款案件的發生、保全程序的措施、執行名義的取得、聲請強制執行及債權時效的控管都更完整，也降低作業風險。
- 四、歷年來辦理消費者債務清理事件，債務協商收回金額逐年增加。且歷年來辦理信用保證基金(中信保、農信保、原住民保證等)整批加速代償，催收績效卓越。
- 五、區域中心在現法條的修正，諸如法律限定繼承的修正、督促程序的取得及最高限額抵押權之修正等產生催理程序的影響；及與分行聯繫窗口間案件移送、相關帳務處理程序上，應更注意落實。
- 六、區域中心應更積極按月、按季、按年提供各營業單位放款金額變化、逾放比率增減、催理成效及重大案件逾期催理情形、拍賣進度，以供營業單位經理人之參考，在此方面區域中心仍有很大改進空間。

十餘年來，研究個案公司在設立區域中心後，透過審議方式嚴格管控授信品質，並加強逾放的催理效率，讓工作知識及經驗更具專業性。同時在貸放後實施專人專責覆審、動態覆審及預警機制等，有效抑制新增加逾期放款。而逾期放款發生後，在縮短依法的保全措施、執行名義的取得及抵押物的拍賣，讓收回債權金額及速度大幅增加，並積極辦理轉銷呆帳工作，也讓區域中心逾期放款催理工作獲得極大成效。

第二節 建議

一、提供多元化拍賣資訊及即時預警作業：

在本次問卷調查中，我們得知個案銀行營業單位對區域中心成立後在催理工作及成效上有很高的評價，惟在法拍催理報表及預警作業資訊上有很大改進空間。區域中心應該思考如何提供多元化報表系統，如重大案件逾期放款強制執行進度、不同區域法拍房屋拍賣收回成數等，來做為營業單位推展相關業務之依據，並應注意外在環境及產業之變化，加強對大額授信戶定期追蹤查核，做好即時預警的工作。

二、授信作業的加強內控與審議：

銀行逾期放款多寡取決於授信作業品質及管理，逾期催理只是事後的處置，授信作業管理才是事前防範。個案銀行內部常迫於分行經營績效的壓力或同業競爭的情勢，加上高層指示而從事高風險性的放款。而外在部分，不少的借款人頭及企業常用不實的收支和報表，來向銀行詐貸。授信部門如何加強不動產的估價、信用的調查、財務報表的分析，並遵從 5P 原則(借戶 Person、資金用途 Purpose、收入來源 Payment、債權保障 Protection、借戶展望 Perspective) 才能確保債權品質及逾期放款的發生。

三、提供完整專業的法催人員訓練：

法務催理人員的訓練非一朝一夕或二、三年即可培養出來，尤其是在相關民事法規教育上更是需要長年學習並隨時留意法規修訂等，才得以一窺相關規定之全貌。而

經辦逾期案件數量的多寡是主要實務經驗獲得的主要來源，由於多數金融機構已逐漸走各專業化分工，常態性的專業教育及在職訓練必須持之以恆，否則難以得到完整的歷練。故個案銀行應加強法學上的教育與在職經驗的傳承。對銀行催收人員作有計畫的訓練而能充分掌握各種狀況，採取不同的應變措施，實有助於逾放催理及債權收回。

四、公平陞遷及員工調動制度：

在個案銀行的工作及業務輪調上，或是陞遷獎懲早都有一定的作業辦法，但往往辦法不夠透明且沒有貫徹而產生不公平現象。任勞任怨、努力學習的職員永遠分配較重的工作，也因其他職員不願學習或不熟悉業務而無法實行輪調，同樣薪水酬勞卻有遮差別甚大的付出及負擔，恐拖累整體士氣及服務品質，而適當升遷管道也能激勵員工工作動力。因此管理高層應思考如何透過行員訓練及教育培訓制度上更臻完整且落實，更務實有效的訓練課程，提升每個行員工作能力，人人熟捻業務規章及作業，來落實員工共作輪調及陞遷獎懲。

五、加強銀行公益及社會責任

在從事逾期放款催理多年，常碰見個案家庭因逢變故或企業主突發變故而產生生活、經營陷入困境，如何協助非自願性的逾期戶脫離困境，不要在雨天收傘是一門重要課題。臺灣土地銀行既為國有機構行庫，更應善用公務資源來關懷並協助弱勢民眾，除配合政府積極辦理學生貸款、紓困貸款及急難各項貸款外，本於社會回饋的理念，取之社會、用之社會，愛護環境及地球，提升企業形象及大眾認同感，讓企業永續經營。

參考文獻

一、中文

A. 期刊文章：

臺灣土地銀行(2016)，「七十年紀念特刊」。

財政部金融監督管理委員會銀行局基本金融資料(108年第2季)。

陳金貴(1976)，「組織變革中員工抗拒改革的研究」，嘉新水泥文化基金會論文。

麥肯錫公司 McKinsey & Company(2018) 重返榮耀-臺灣公股銀行轉型之路。

林炳文(2002)，台灣地區商業銀行合併效率性之分析：資料包絡分析法的應用，台灣管理學刊，第一卷第二期，頁 341-355。

邱浩政(2002)，量化研究與統計分析/國家圖書館期刊文獻。

B. 專書及論文：

王炳煌(2007)，「金融改革中銀行區域中心制度之個案研究」，淡江大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。

方聰安(2005)，「國民小學教師組織變革知覺與組織承諾關係之研究」，國立台南大學教育行政學系碩士論文。

白麗馨(2005)，「銀行分支機構逾期放款差異性分析----以台灣土地銀行為例」，佛光人文社會學院經濟研究所碩士論文。

李家德(1996)，「銀行業經營型態與經營績效關係之研究」，國立成功大學企業管理學系研究所碩士論文。

阮美珠(2002)，「臺灣基層金融銀行機構合併效益分析之研究」，國立高雄第一科技大學財務管理系碩士論文。

吳明德(2012)，「金融機構逾期放款及其影響因素之研究」，國立成功大學高階管理研究所碩士論文。

李瑋琳(2016)，「組織變革不確定感、組織變革壓力、知覺組織支持與組織公民行為關係之研究—以 L 銀行為例」，國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系研究所碩士論文。

林生傳(2003)，「全方位統整與分析」，心理出版社股份有限公司。

周麗真(1989)，「以財務比率建立銀行經營績效評鑑模型之研究」，淡江大學管理科學

- 研究所管理科學組」，碩士論文。
- 洪幸臨(1994)，「銀行經營績效評鑑模型之研究：以臺灣本國銀行為例」，淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 張慶勳(1996)，「國小校長轉型領導、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究」，國立高雄師範大學教育系博士論文。
- 陳柏蒼(1998)，「房屋貸款提前還款再貸款之研究-以 S 銀行為例」，中原大學企業管理研究所學位論文。
- 陳梓(2001)，「台灣金融機構逾期放款與催收問題之研究」，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
- 陳明男(2001)，「國營事業民營化前後經營績效比較：以中國鋼鐵公司為例」，國立高雄第一科技大學財務管理系碩士論文。
- 陳金富(2003)，「我國金融環境變遷對銀行組織、策略與績效之個案研究」，國立中興大學高階經理人在職專班碩士論文。
- 陳仲富(2007)，「企業授信逾期放款因素之研究」，國立高雄第一科技大學財務管理研究所碩士論文。
- 陳穎政(2007)，「探索組織變革的事中之理—以傳統組織變革理論與複雜系統理論之觀點」，國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
- 郭文湘(2002)，「降低不良債權之授信管理策略」，國立高雄第一科技大學金融營運研究所碩士論文。
- 符紹樺(2017)，「銀行逾期放款影響因子之研究」，國防大學資源管理及決策研究所碩士論文。
- 殷玉珍(2003)，「銀行集中作業中心之策略管理」，政治大學金融研究所碩士論文。
- 蔡敏川(2003)，「銀行業服務品質與經營績效之關係研究---以玉山銀行為例」，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
- 蔡宗儒(2006)，「銀行放款成長率、逾放比率與經營效率之關聯性分析」，宜蘭大學經營管理研究所碩士班論文。
- 黃偉倫(2006)，「銀行經營區域中心問題與效果之研究—以某商業銀行為例」，逢甲大學經營管理研究所碩士論文。
- 黃清課(2010)，「銀行設置區域中心效益之探討-以某公營行庫為例」，亞洲大學經營管理研究所碩士論文。
- 楊省財(2004)，「我國商業銀行採分行制與區域中心制經營效率比較以資料包絡分析法(DEA) 模式評估」，朝陽科技大學財務金融系碩士論文。
- 歐嘉惠(2002)，「銀行存款利率與存款成長率影響因素之實證研究」，銘傳大學企業管

理碩士論文。

韓丕明 (2005), 「制度變革與銀行效率分析」, 國立高雄第一科技大學金融營運所碩士論文。

C. 網站資料：

1. 財政部金融監督管理委員會， <http://www.fscey.gov.tw>
2. 土地銀行總行資料提供， <http://www.landbank.com.tw>

二、英文

- Alan C. Shapiro 2003 *Multinational Financial Management* John Wiley & Sons, Inc.
- Bergendahl, G. and Lindblom, T. (2008). Evaluating the Performance of Swedish Savings Banks According to Service Efficiency, *European Journal of Operational Research*, 185(3), pp.1663-1673.
- Boin, J.P. and Huang, Y-P. (2001), "Dealing with Bad Loans of Chinese Banks," *Journal of Asian Economics* 12, pp.197-214.
- Bree & Scott (2000), "Forces driving organizational change: A business school perspective," *Journal of Education for Business*.
- Chen, T.Y. and Yeh T.L. (2000), "A Measurement of Bank Efficiency, Ownership and Productivity Changes in Taiwan," *The Service Industries Journal*, Vol. 20, p.95-109.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1973). *Organization development : Behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kimbrough, R. B., & Burkett, C W. (1990). *The principalship: Concepts and practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Likierman, A., (2009). *The Five Traps of Performance Measurement*, *Harvard Business Review*, 38, pp.104-110.
- Merchant, K. (1981), "The Design of The Corporate Budgeting System: Influences On Managerial Behavior and Performance," *The Accounting View*, Vol. 56, PP. 813-829.
- Mintzberg, H. (1979), "The Structure of Organizations," Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J, PP. 215-297.
- Strebel, K. (1992), "How Managers Exploit Radical Business Change", *Harvard Business School*.

附錄：問卷調查

銀行設置區域中心後對逾期放款催理成效之探討

問卷調查表

問卷編號：_____

填表日期：__ 年 __ 月 __ 日

各位先進，大家好：

首先感謝您在工作翻忙中撥空填寫問卷資料，協助完成本次研究。這是一份學術研究問卷，目的在瞭解「銀行設置區域中心後對逾期放款催理成效之探討」。貴單位為設置區域中心關係人，期望藉助您的專業素養與對問題的了解，提供寶貴意見。本問卷填答的資料僅作為本學術研究之用，不會做為其他用途，請大家按照實際了解情形填答，對於您的答覆本研究不勝感激，您的寶貴意見將有助於建立更有效益區域中心制度，若有任何疑問，敬請隨時不吝賜教。

順頌 時祺

南華大學

指導教授 廖永熙

研究生 屈錫田

再次感謝協助！如有任何問題，歡迎您與本人連絡！

壹、定義衡量設置區域中心之相對重要程度調查

在回答下一個問卷前，請您先定義各種認知程度的標準，認知程度分成下列五種，分別為『非常同意』、『同意』、『普通』、『不同意』和『非常不同意』。

第一部份 對銀行成立區域中心之緣由及其影響因素之探討（限一個答案，勿重複）。

1. 競爭激烈的金融環境中設置區域中心後，對貴行在經營上是有幫助的。

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

2. 市場不景氣、銀行利差縮小等情況，設置區域中心後，對貴行維持獲利穩定 是有幫助的。

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

3. 您覺得貴行之前的組織架構是在競爭上有不利趨勢而必需以設置區域中心來加以調整的。

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

4. 您覺得貴行設置「區域中心」後和營業單位平時的溝通管道是暢通的。

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

5. 您覺得貴行設置「區域中心」後，給了分行經理適當權限。

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

第二部份 對銀行成立區域中心後在經營績效及作業流程滿意度之探討(限一個答案，勿重複)。

6. 您覺得貴行設置「區域中心」後，提昇了同業競爭力。

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

7. 您覺得貴行設置「區域中心」後，提昇了貴行獲利能力的。

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

8. 您覺得貴行設置「區域中心」後，降低了貴行營運成本。

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

9. 您覺得貴行設置「區域中心」後，達成了專業分工的效果。

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

10. 您覺得貴行設置「區域中心」後，達成了作業集中化。

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

第三部份 對銀行成立區域中心後逾期放款催理成效之探討(限一個答案，勿重複)

11. 您覺得貴行設置「區域中心」後，對逾期放款降低是有幫助的。

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

12. 您覺得貴行設置「區域中心」後，逾期放款集中催理成效較佳。

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

13. 您覺得成立「區域中心」後，對逾期放款法催人員養成是有幫助的。

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

14. 您覺得成立「區域中心」後，中心法催人員對分行協助是有幫助的。

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

15. 您覺得成立「區域中心」後，對防範逾期放款發生預警作業是有幫助的。

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

16. 您覺得成立「區域中心」後，對逾期放款催理作業風險降低是有幫助的。

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

17. 您覺得成立「區域中心」後，對債務協商、和解及債務清理是有幫助的。

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

18. 您覺得成立「區域中心」後，對逾期放款債權收回是有幫助的。

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

19. 您覺得成立「區域中心」後，所提供逾期放款催理報表是有幫助的。

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

20. 您覺得成立「區域中心」後，十年來對逾期催理部門評價是有成效的。

非常同意 同意 普通 不同意 非常不同意

第四部份 整體性評估

1. 請問您對設置區域中心逾期催理催理及程序有無須改進？

2. 請問您對區域中心逾期催理成效有何具體建議？