

老行庫推動組織變革的挑戰—— 第一銀行

The Challenge of Organizational Change: The Case of the First Commercial Bank

孔繁華* *Fan-Hua Kung*
淡江大學會計學系
Department of Accounting,
Tamkang University

黃振豐 *Cheng-Li Huang*
淡江大學會計學系
Department of Accounting,
Tamkang University

鄭佳綾 *Chia-Ling Cheng*
輔仁大學會計學系
Department of Accounting,
Fu Jen Catholic University

楊逢辰 *Ferng-Chern Yang*
第一商業銀行
First Commercial Bank

李華麟 *Hua-Ling Lee*
鑫富華資產管理公司
Renaissance Asset Management

*通訊作者：孔繁華

摘要

1990 年代，政府開始推動金融改革，開放新銀行設立造成市場的過度競爭，再加上台灣加入世界貿易組織後金融市場逐步開放，均迫使第一銀行不得不推動組織變革以因應市場變化。自 2000 年起，在短短六年內，第一銀行經歷三次的重大組織變革，並更換四位董事長和五位總經理，然而改革過程卻引發組織混亂、效能不彰及員工情緒反彈等問題。

本個案透過一位虛擬人物陳淑琴（阿琴）的經歷和心情獨白，幫助學生體驗第一銀行員工從 1980 年代黃金時期到 1990 年歷經市場開放，卻又受限於制度僵固的無奈，繼 2000 年後雖然經營者銳意改革，但在缺乏良好溝通及頻繁更換經營者下，徒然讓基層人員更加無所適從。學生可藉此進一步探討金融機構組織變革成功的關鍵因素。

關鍵詞：金融機構、金融改革、組織變革、抗拒變革、變革管理

Abstract

The Taiwanese government has been promoting financial reforms since the 1990s and opening financial markets since joining the World Trade Organization in 2001. The establishment of new banks has resulted in cut-throat competition in the market, which has forced First Commercial Bank to implement organizational changes in response. Since 2000, First Commercial Bank has experienced three major organizational changes, switching between four chairmen and five general managers in the last six years. The process of change has resulted in a number of problems, including organizational chaos, ineffective operations, and negative employee sentiment.

In this study, the experiences of a virtual character named A-qin help students to understand the golden era for the bank from the 1980s to the 1990s when markets were opened. Since 2000, administrators have been committed to the

implementation of change; however, lower-level employees have felt overwhelmed and unsure of how to proceed in the face of ineffective communication and frequent changes in administration. This case study enables students to investigate the factors that are crucial to the success of organizational change inside financial institutions.

Keywords : Financial institutions, Financial reforms, Organizational change, Change Resistance, Change management

壹、個案本文

一、故事起源

阿琴最近晚上總是睡不著，回憶自己剛進銀行時的情境和最近銀行裡瀰漫的氣氛，阿琴不禁嘆了口氣：「我們這麼好的銀行，怎麼會搞成今天這個樣子，真不知道上面的人在想什麼？」

陳淑琴（化名）現年四十六歲，目前是第一金融控股公司（以下簡稱「第一金控」）旗下子公司第一銀行南高雄分行經理，她任職第一銀行的年資已超過二十年，自學校畢業的青澀小女孩至今成家立業，從最基層的辦事員到一家分行的高階主管，這是她第一份工作，也一直認為會是最後一份工作，但是過去幾年金融市場環境的快速變化和銀行內部不停轉型、變革所帶來組織架構權責不明與大幅人事異動的混亂景象，不禁讓她開始懷疑，這銀行值不值得她繼續耕耘。

（一）金飯碗

阿琴出生於 1960 年，家裡世代務農。從國立大學經濟系畢業後，當時班上同學流行出國深造或進民營企業謀職，但她希望未來能有穩定生活，她選擇參加國家考試，希望能成為公務員捧一捧「鐵飯碗」。歷經一番努力，阿琴順利考取銀行，並分發至第一銀行。還記得收到通知獲知考上的當天，爸爸在門口放上二串長長的鞭炮，霹靂叭啦的鞭炮聲像在告知全鄉鄉民「我們家要出頭

天了！」，在當時傳統觀念中，女孩子能進銀行工作是最好的選擇。

阿琴在受訓後被分派到南高雄分行，當時台灣經濟正高速起飛，但處於戒嚴時期政府管制，銀行沒有幾家，而第一銀行、彰化銀行和華南銀行這三家成立於日據時代，後來由台灣省政府接管，是當時「惟三」擁有商業銀行執照的銀行，營業據點遍佈台灣，並稱為「省屬三商銀」。

阿琴的工作是存款櫃檯出納，看著分行經理整天不用做事，泡茶聊天就能坐擁高薪，阿琴在心裡告訴自己：「我人生的目標就是要當上分行經理。」

在滿懷理想期待下，阿琴領到第一個月薪水，看了一下薪水袋上數字，阿琴臉上難掩心中喜悅。以她一個最底層的辦事員月薪，居然比阿爸務農半年的收入還高。她心想，難怪大家都說銀行是「金飯碗」。

（二）阿琴的苦惱

1990年，阿琴滿三十歲，也是她進銀行工作的第八年。回顧這八年，阿琴對自己很滿意，她認識常幫公司跑銀行的阿忠，二人順利結了婚，靠著銀行對員工的福利，她可以用超低的行員貸款利率買房子，存在自家銀行的存款還可以享有高於市場的優惠存款利率。對阿琴來說，其他人可能要花上二、三十年才能達成的財富累積，她不到十年的時間就已達到了。

可是對於自己現在的情況，阿琴也有一些抱怨，八年過去了，她只是從初級辦事員升到高級辦事員，做的事八年來一成不變，銀行內部升遷管道並不暢通，分行裡好的職缺一例如放款部門，往往都是由男同事出任，這讓阿琴覺得有點不服氣。

「男生才能到處去交際應酬啊！而且女生就是要以家庭為重啦！妳們女生比較細心，做好櫃檯的工作就好，難道妳也要和我們一樣跟客戶喝酒談生意嗎？」這番說詞阿琴並不能認同，像放款這樣的事，講求的是徵信和對客戶情況的掌握，這樣的事女生一樣能做，甚至女生的細心可以更注意到客戶情況的枝微末節。

其實這八年來，阿琴已經充份了解整個分行運作，一群忙得不可開交的資淺辦事員，也養著一群尸位素餐又坐領高薪的老員工。常常鄰櫃的兩個人做同樣的事，但薪水卻差很多。「公務人員就是這樣啊！待的愈久，領的愈多，戲棚下站久了，就是你的。」每當阿琴有所抱怨時，阿忠總是這樣安慰她。

二、金融改革下的挑戰

(一) 市場競爭

1991年1月，財政部宣佈新銀行核准設立名單，出乎意料的是申請者幾乎全數上榜。如表1所示，本國銀行家數在1992年由二十四間一口氣增加到四十間。這麼多銀行成立，市場上挖角聲四起，阿琴也接到不少同學和朋友的電話，幾乎都在探詢阿琴跳槽的意願。阿琴決心留在第一銀行，只好一一回絕，但是慢慢地，隔壁的家鳳離職了，坐在後面的襄理也離開了，最後連整天泡茶的經理也跳槽了。整個分行的行員走了近三成，剩下的不是等待退休或是剛考進來的新人，不然就是像阿琴這樣有家庭、不想冒險且個性保守的同仁。雖然員工不斷的流失，阿琴還是相信自己的選擇最終會是正確的，這些新銀行不管是分行數目或是承作的業務量，終究無法和第一銀行這種老行庫相比，很快市場就會淘汰掉很多新銀行。

表1 本國銀行家數

年度	民營銀行	公營銀行	合計	分行
1990	11	13	24	3,488
1992	27	13	40	3,852
1994	29	13	42	4,410
1996	29	13	42	4,981
1997	34	13	47	5,181
1998	39	9	48	5,364
1999	47	5	52	5,531
2001	48	5	53	5,841

資料來源：行政院金管會 (2002)

不過隨著時間的過去，阿琴開始對自己當初的判斷起了疑心，因為坐在第一線櫃檯的她，很明顯感覺上門的客戶數變少了。內部傳來無法證實的消息，我們分行業績一直在下降，再這樣下去這個營業據點可能會被收掉。

阿琴決定請半天假，去看看新銀行到底有什麼不一樣。

「歡迎光臨，請問您要辦什麼業務？」

「哇！」踏進住家附近的新銀行，這是阿琴的第一個反應。明亮的大廳和親切的問候，還有人倒茶水，連櫃檯人員都清一色是二十多歲的年輕小姐，阿琴想想一銀還真委屈客戶，裝潢老舊不說，常常客戶單子填錯，就叫客人全部重寫。

阿琴心想，要是我，也想和這樣的銀行往來。

回到一銀後，阿琴忍不住在內部會議中和經理及其他主管提出了自己的想法，沒想到馬上被澆了一盆冷水。會後，經理過來安慰她：「阿琴，妳知道我們是公家機構，很多事都是要上面總行決定了我們才能做的，況且預算都還要在前一年先編列。就像我們現在所有業務都電腦化，結果我要申請一個系統維護人員，就被要求一定要普考資格，現在資訊人員這麼搶手，誰要去考普考？再說，我們銀行歷史這麼悠久，有很多包袱，例如電腦系統向哪家採購？分行要設在哪裡？甚至員工福利品買什麼？都有民代關說，都不是我們能決定的。」經理繼續說：「妳的建議很好，但我真的有困難，請妳諒解。」

其實阿琴很清楚經理說的情況，業務上常常有些放款的擔保品根本不足以通過內部審查，結果民意代表或是總行一通電話，最後還是只能乖乖的放行。阿琴心想，以我們銀行的條件，要是能民營化擺脫政治干擾及公務人員的僵固體制，一定能大幅提升競爭力。

（二）民營化

阿琴的期待沒有多久就成真了，中央政府在 1997 年宣佈自隔年起進行台灣省政府功能和組織調整（俗稱「凍省」），同一年省議會通過，將第一銀行、華南銀行和彰化銀行三家省屬行庫民營化。此時阿琴的心情是憂喜參半，高興的是自家銀行終於可以擺脫政治力的介入和公務員制度的牽絆；擔心的卻是自己公務員人員的福利可能不保。於是週末阿琴也跟著工會上街頭抗議，只是沒想到事後看來，阿琴的欣喜和憂慮似乎都是多餘的。

首先，全部員工除自願性優退外全數留任，只是先結清公務人員年資，所以大家可以領一筆資遣費，然後重新任聘原來職位、並延續薪資和福利，並保證短期內絕不裁員。其次，所謂民營化也不過只是把官股比例降至五成以下，官股還是把持多數董事席次，董事長和總經理一樣官派，且須赴立法院備詢，依舊無法擺脫政府主導（陳一姍，1997）。差別只在關說的民意代表，從原來的省議員換成立法委員，甚至因為很多的新科立法委員就是原來的省議員，對

於改制後的民營銀行一樣保持「關心」(吳親恩，2008)。

(三) 金融風暴

1997年幾位國際間著名的投資作手聯手掀起了亞洲金融風暴。亞洲各國貨幣對美元大幅貶值，各國股市也多半重挫二至四成。

拜行員的大幅離職所賜，目前的阿琴已經是放款部的襄理。這本來是銀行裡的肥缺，但現在已風光不再。阿琴很清楚，十幾年前只有幾家銀行的年代，客戶能夠承作存款及借款就是那幾家，負責放款的經辦權力很大，要求高額擔保不說，收禮、紅包甚至退佣都是半公開的祕密。但是這幾年新銀行加入後，每家銀行經營的業務都差不多，主要的收入都是存放款利差(表2列出銀行存放款平均利率變化)。由於大家爭奪放款這塊大餅，最後不但貸款利率都壓得很低，常常審核的放款案不通過，馬上就會被別的銀行搶去做。最後上頭無法忍受業績下滑，只好放寬放款的部份審查標準。

表2 本國銀行存放款平均利率

年度	放款利率	存款利率	存放款利差
1991	10.18%	7.13%	3.05%
1993	9.26%	6.29%	2.97%
1995	8.88%	6.06%	2.82%
1997	8.25%	5.36%	2.89%
1999	8.03%	5.00%	3.03%
2000	7.61%	4.62%	2.99%
2001	6.99%	4.09%	2.90%
2002	5.53%	2.38%	3.15%
2003	4.10%	1.47%	2.63%
2004	3.39%	1.18%	2.21%

資料來源：中央銀行 (2004)

「其他銀行能做的，沒有道理我們一銀不能做！」這是經理常掛在口頭上的話。阿琴很清楚，這幾年經理也承受了很多壓力。

「只是經理，你看看這幾家客戶的資料，因為最近股票和房地產的下跌，他們提供的抵押品已經不足擔保成數，我們要不要要求他們再提供新擔保品？」

「不行，這段時間不要輕舉妄動！」經理強調：「昨天總行來電，說財政部為了怕引發骨牌效應，要求我們不得任意向客戶緊縮銀根，我們是官股行庫，不能違反政策。」

阿琴不敢置信。「那這些擔保品嚴重不足或是已延遲付款的客戶怎麼辦？」

「先緩一下吧，股市房市早晚會回春的，否則你強迫他們的結果，不是故意倒帳，就是又去找民代關說。」經理繼續說：「一些轉催收的客戶我再找他們談談，看看能不能先付利息，本金再展期掛帳好了。」

1998年，正當亞洲金融風暴逐漸散去，台灣卻爆發了多家大型企業相繼宣佈重整或是破產的消息。主要是這些企業多半以交叉持股並採高財務槓桿的經營模式，金融風暴期間資產價值滑落，造成資金缺口。此外，銀行間的過度競爭造成放款品質不佳及政府在金融風暴期間要求不得緊縮銀根，都導致各家銀行損失慘重，進而引發本土型金融風暴 (吳親恩，2008)。

表3列出金融風暴前後本國銀行財務數據，顯示逾放比率逐年攀高，由於呆帳提存增加使得獲利受到侵蝕。第一銀行在1998年就轉銷高達34.2億元的呆帳，遭受近二十年來最大的虧損。受到金融風暴的影響，新銀行有幾家經營搖搖欲墜，但卻也有績效反而超過公營銀行 (李紀珠，2002)。這是第一次，阿琴開始擔心有一天，第一銀行這棵大樹會不會真的倒下？也是第一次，阿琴開始質疑自己當初不跳槽的決定是否正確。

表 3 本國銀行財務數據

年度	資產報酬率 (%)	淨值報酬率 (%)	逾期放款比率 (%)
1990	0.90	20.79	0.93
1993	0.81	11.06	1.74
1995	0.61	10.00	2.88
1996	0.59	9.35	3.85
1997	0.67	10.22	4.12
1998	0.53	7.14	5.43
1999	0.54	6.88	5.74
2000	0.47	6.10	6.08
2001	0.27	3.60	11.27
2002	- 0.48	- 6.93	8.85

資料來源：行政院金管會 (2002)

三、第一銀行的組織變革

(一) 第一次組織變革

從 2000 年開始，立法院通過了一連串的法案，包括銀行二法和金融六法¹，行政院也宣佈進行階段性金融改革，實行所謂「二五八方案」。簡單地說，政府以降低營業稅方式協助金融業自行打銷呆帳、又以成立金融資產管理公司的方式，加速清理不良資產，並透過金融機構整併，擴大經濟規模，提升經營績效。期望在二年內，金融機構逾放比將低於 5%，銀行適足資本率能維持在 8% 以上。

2000 年台灣首次政黨輪替，同年 10 月第一銀行也迎來了第九任的董事長，原高雄銀行董事長陳建隆。對阿琴來說，她衷心希望，這位比較年輕且較

¹ 為健全台灣的金融體制，自 2000 年起，立法院相繼通過「金融機構合併法」與「銀行法部分條文修正案」，同年通過「金融六法」包括「金融重建基金設置及管理條例」、「存款保險條例部分條文修正」、「營業稅法部分條文修正」、「金融控股公司法」、「票券金融管理法」、「保險法部分條文修正」。

沒有包袱的董事長，真的能放手改革，讓這家百年老店能重新擦亮招牌。

新董事長上任後不久，積極配合政府政策，第一銀行成為國內第一家大幅打銷呆帳的銀行。以 2002 年而言，第一銀行一共出售 503 億元不良資產給資產管理公司，逾放比從先前 11.47% 降至 3.77%。當銀行資產品質上升的同時，銀行獲利卻大幅下降，造成當年度 325 億元鉅額虧損。

接踵而來的是一連串人事調動。從總經理李銀櫃到總行各處室經理都陸續被轉調到子公司或分行，慢慢地這波人事大地震蔓延到全台的各分行，每天看到總行來函的人事命令，分行裡大家都人心惶惶（蕭志高，2001）。阿琴只好安慰大家，這只是上面高層的權力重整，我們的位子還沒大到會引起董事長關心的地步。沒想到不到一個月，新的人事命令把行裡兩位資深的阿姨調去嘉義分行。

「真的太過份了，我只剩五年就要退休，還這樣整我們，根本就是要把我們逼退！」最後，兩位阿姨都申請退休。阿琴心想，這樣的模式或許有助於人事的新陳代謝，但是手法上不能再溫和一點嗎？現在新人事命令公文一送到，大家就急著打聽自己有沒有在名單上，員工整個心都是浮動的，以致士氣低落。

對阿琴及很多基層員工來說，新董事長上任後的日子並不好過，先是人事的大地震，接下來是一連串的改革計劃。為配合政府推動減少公股銀行及引進外資經營的政策，第一銀行被要求配合政策調整組織架構，以利業務擴展及為併購或合併預做準備。2002 年總行聘請國際知名的管理顧問公司—埃森哲（Accenture）依國際最佳銀行為典範，對第一銀行提出企業診斷（楊逢辰，2011）：

1. 外在因素

隨著台灣加入世界貿易組織(WTO)，第一銀行必須面臨來自全球金融機構的競爭，以致領導地位受到挑戰。另外，推陳出新的金融商品，也使得傳統的存放款業務不足以滿足客戶需求。不限時地的服務及量身訂做客製化財富規劃，成為爭取客戶的基本服務。隨著業務結構性的轉變，人員將被重新訓練以具備處理跨國業務能力。因此，藉由資訊科技的改革，除了能夠顯著改善作業效率外，亦可促使重新檢視現有的作業流程及組織管理，間接帶動銀行整體營運的提升。

2. 內在因素

第一銀行經營模式與資訊架構將因成立金融控股公司而有重大的轉變，商品與業務間必須更緊密連動，其經營目標亦從「銀行目標」轉換成「金控目標」，企業文化與員工心態應調整轉換，另外以往銷售方式採「產品導向」亦需改為以「客戶導向」為主，以客戶群的需求來開發產品、推展銷售及建立客戶服務。

埃森哲建議第一銀行透過資訊系統的更新，重新打造作業流程，進行組織變革。再配合金控旗下子公司進行異業結合資源共享，透過整合行銷及提供創新的金融產品與業務，開發新客戶、深耕現有客戶、滿足客戶一次購足的金融服務及商品銷售，並善用資訊科技，提昇與客戶關係管理能力、降低作業成本及風險，轉型成為客戶導向銀行，進而以全球台商為目標服務對象切入兩岸三地貿易融資業務（楊逢辰，2011）。歷經七個半月的顧問專案，第一銀行在埃森哲的協助下進行下列內部改造：

- (1) 發展全盤性的資訊策略與藍圖，並訂定執行計劃，以提升金控架構下資訊科技的能力。
- (2) 提升資訊科技的執行、管理方式及系統發展的技術與能力。
- (3) 依據業務需求建置並導入最適合未來發展的核心系統，以提升銀行整體營運能力、發展以客戶為中心的營運模式。

在此同時，由於銀行大幅打銷呆帳造成嚴重虧損，以致銀行多項費用被迫刪減，多項員工的津貼也被迫取消，內部員工不滿情緒日益升高。特別是 2001 年財政部長顏慶章宣布第一銀行將與大安和泛亞二家新銀行合併，並簽下合併意願書。這個決策讓多數基層員工不解，明明在此之前，總行才強調精簡人事的好處，宣稱精簡一成員工，一年可以幫銀行省下 20 億元，但如果合併成案，卻會平白增加上千名員工。正當總行要同仁共體時艱的同一刻，媒體又刊登銀行每個月需支付 18 萬元代董事長繳納房租的訊息，再再都讓基層員工不滿情緒達到沸點。

阿琴很清楚，這些政策都是為日後布局不得不進行的改革，因為她知道再不改變，第一銀行早晚會完蛋。特別在台灣加入 WTO 後，勢必將開放金融市場，阿琴心想，這麼多本國銀行我們都打不贏，要是那些國際銀行再進來，我

們該怎麼辦？因此，縱使銀行內部改革也影響到阿琴的福利，但理智層面，阿琴還是支持內部改革。只是她不能理解，這麼重大的決策，為什麼總行不能多和基層分行溝通，應讓大家充份了解公司所面臨的困境，而卻只是一昧自行其是呢？最後，由於工會及基層員工抗議動作不斷，終致合併案破局。

2003年1月，第一金控正式成立。同年7月異業結盟，合併一銀證券、明台產險、建弘投信，集團版圖跨足銀行、證券、保險與資產管理。

金控成立後，大家又更忙了，總管理單位明確下令，所有金控員工都需交叉行銷金控商品。就算是銀行櫃檯人員，也不再只是為客戶提供存、提款服務，包括信用卡、保險、個人投資理財等業務都需要行銷並提供服務。自此之後，每位員工每月交叉行銷的成果都要列為重要員工績效考核。原本阿琴覺得大家共同努力幫銀行行銷是一件好事，沒想到後來卻造成很大的困擾。主要原因是當時有多家金控同時成立，每家都採用相同策略，這讓每個臨櫃客戶不勝其擾，總是不停地被問要不要辦這個，要不要辦那個，或是「幫幫忙啦！我們真的很可憐！」、「我可以把上頭給的佣金全部退給你，只要你肯幫這個忙。」在銀行待了快二十年的阿琴，第一次覺得自己的工作這麼沒有尊嚴。

面對短時間內大環境的快速的變化和來自總行的不斷要求，對許多老一銀員工來說的確有點趕不上步伐，事實上在這波一連串改革中，給阿琴的感覺是上頭的人過度急功心切，而疏於內部的溝通和配套制度的調整。舉例來說，總行要求大家交叉銷售金控產品，但卻無法像其他民營銀行一樣訂出相對應的獎勵制度。雖然銀行形式上已經民營化了，但內部升遷制度仍舊是公營行庫的那一套，所有薪資結構、獎酬制度、績效考核都還是依據財政部訂出的統一標準，和民營銀行那種績效至上的獎懲制度根本不同。久而久之年輕有衝勁的行員感覺不到努力得到相對回報，而資深員工又根本不在乎那點獎金，原本良好的美意實際上卻得不到員工真心的認同，大家都想「這個月能交代得過去就好。」另一方面，由於各家金控都急於在最短時間內顯現金控綜效，盲目追求亮麗數字導致金融商品滿天飛。以第一銀行的信用卡為例，在上頭一昧施壓的結果，從阿琴務農的爸媽到阿忠長年臥病在床的祖母都人手一張。阿琴心想「這種有

名無實的數字有意義嗎？」

(二) 第二次組織變革

2003 年第一金控為了彌補大幅打銷呆帳造成的資本適足率不足，盼引進外資改善第一金控體質，發行約當十億普通股的全球存託憑證，募集到新台幣 173 億元的資金。沒想到卻引發了「假外資，真套利」的舞弊疑雲。在社會輿論的批評下，原任董事長陳建隆無預警閃電下台，改由原台新金控總經理謝壽夫擔任第一金控第二任暨第一銀行第十任董事長（李以心，2003）。

和前一任董事長相似，新任董事長就任後不久就執行兩件事，一是於 2003 年底再次大幅打銷呆帳 394 億，亦再度造成第一金控當年度虧損。另一則是人事再次大幅異動。惟一不同的是新任董事長並不認同前任董事長聘請埃森哲評估的結論。他認為第一銀行最大的問題並不在資訊系統，而是所屬員工無法脫離公務人員心態，因此應著重在組織調整和如何激勵員工調整心態。於是他再次耗費鉅資，請另一家國際知名管理顧問公司—麥肯錫(McKinsey)再度提出改善建議，並協助進行組織改造²。麥肯錫針對第一銀行內部優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅來進行分析，認為第一銀行在金融版圖重整的經營環境下將面臨諸多挑戰，應同時進行短期的「速贏」方案與長期的組織變革（楊逢辰，2011）：

1. 強化優勢

充分運用廣大服務據點與客戶群基礎，透過金控跨平台銷售及多元化商品，進行整合行銷，深耕客戶關係。另以第一銀行外匯業務領先地位，配合主管機關兩岸三地業務開放，積極開辦業務，搶占市場先機。持續於國內基金保管與銷售市場之領導地位，增加無風險之手續費收入，並透過產品跨銷、資源整合及成本節省，發揮金控之最大綜效。

² 第一金控組織第二次組織變革由麥肯錫管理顧問公司負責，風險管理由波士頓顧問（Boston Consulting）協助，人力資源則交由美世顧問公司（Mercer）。

2. 改善劣勢

市場競爭激烈，存放款利差縮小，減少獲利空間，未來將增加高利差的消費性金融業務，推展手續費收入商品。改變公營銀行的員工心態，培訓國際性金融業務人才以增強創新及商品開發能力，配合交易平台的整合降低交易成本，提昇競爭力。

3. 掌握機會

兩岸三地法規逐漸鬆綁，以大中華台商為目標對象，及早因應規劃，搶占大陸台商業務及衍生商機。配合管理資訊系統建置完成，充分掌握利基產品，以利策略及產品規劃。金融市場整併效應發酵，透過外資入股投資、金融業合併或國內外策略聯盟，提高國際視野與營運效能。

4. 避免威脅

配合國際新巴塞爾協定（BASEL II）規範，強化風險管理，提昇經營體質，朝向國際化發展，以提升與國外金融機構間的競爭力。由於金融商品同質性高，客戶忠誠度下降，應優先加強維繫既有客戶往來關係，以顧客需求為導向，研發新金融商品，創造更具附加價值的服務。導入系統、流程及資訊系統等的改造，以因應快速變遷的金融環境及商品創新所需。

麥肯錫規劃以十二個月，分三個階段建立以「客戶需求為導向」及「專業行銷」為銀行業務推展主軸的全新組織架構（邵朝賢，2004）。圖 1 及 2 為 2004 年前產品業務導向組織圖及組織改造後以客戶導向的組織圖。期待透過下列新組織架構的改造來達成變革的目的（楊逢辰，2011）：

1. 客戶導向組織架構

規劃並建立以客戶為導向的策略及組織架構，以深化對客戶的服務，建立明確的責任歸屬，由產品業務導向的組織轉為以客戶為導向的組織。

2. 建置專業行銷通路

營業單位由傳統銷售利潤中心的角色改為專業行銷通路，總行成立六大事

業群（企業金融、中小企業、財富管理、個人理財、消費金融及金融市場）及五大功能中心（風險管理、營運管理、財會行政管理、資訊及策略），從最基本的組織、客群、產品與通路開始改造，按各項產品的屬性分類，並以客戶角度區分企業金融業務與消費金融業務，將營運模式、企業文化、分工作業徹底改變。

3. 重整作業流程

新組織架構下，清楚區分前中後台職能，前台專注於商品行銷業務，中台控制風險管理，而後台則投入在作業集中與支援前台行銷，建立以客戶為導向的服務機制。並將作業流程的集中化與自動化，以收規模經濟與專業分工之效益。

4. 業務集中管理

區隔利潤與成本中心，業務單位應對業績負責，功能性單位則必須控制成本和提升服務。並根據產品或客戶群來區分專屬且集中管理各事業群的銷售團隊，由各事業群領導，並編派至各分行，以期提升服務品質，增加客戶貢獻度。將業務、作業、和風控各自獨立與集中管理（例如授信作業可集中處理），可釋出更多人力從事銷售業務，並讓業務員多出時間從事銷售活動。

5. 建置風險管理制度

按 BASEL II 建立整合性風險管理平台，開發及運用風險量化評估的方法和模型，強化徵授信工具及授信架構，進一步加強對各類風險的監控及管理。

6. 建置績效衡量制度

建置管理資訊系統以提供營運概況及績效評估之重要參考，並進一步調整人力資源制度，推動關鍵績效指標(KPI)與實做訓練專案。

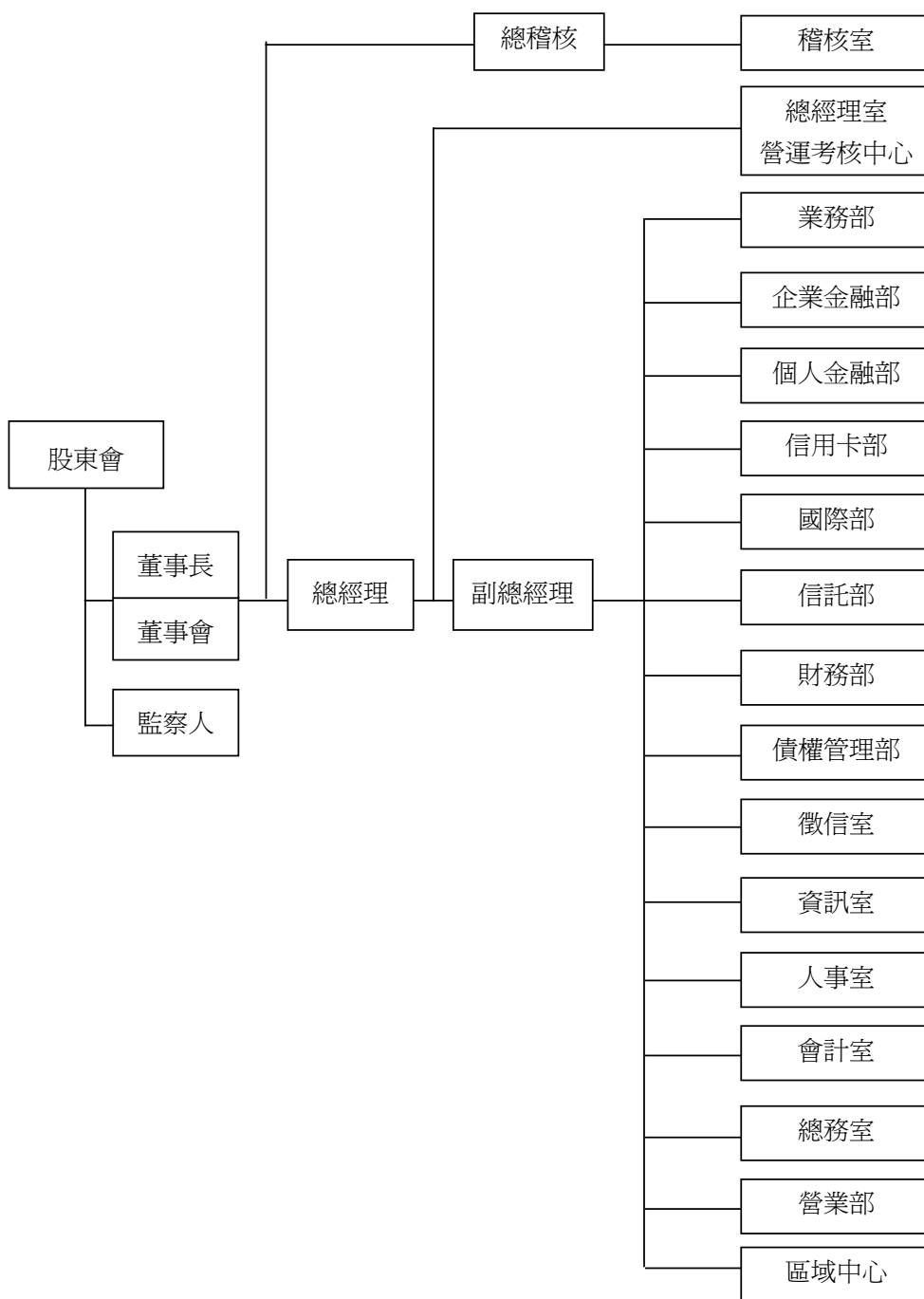


圖 1 一銀 2003 年產品業務導向組織圖
資料來源：第一銀行 (2003)

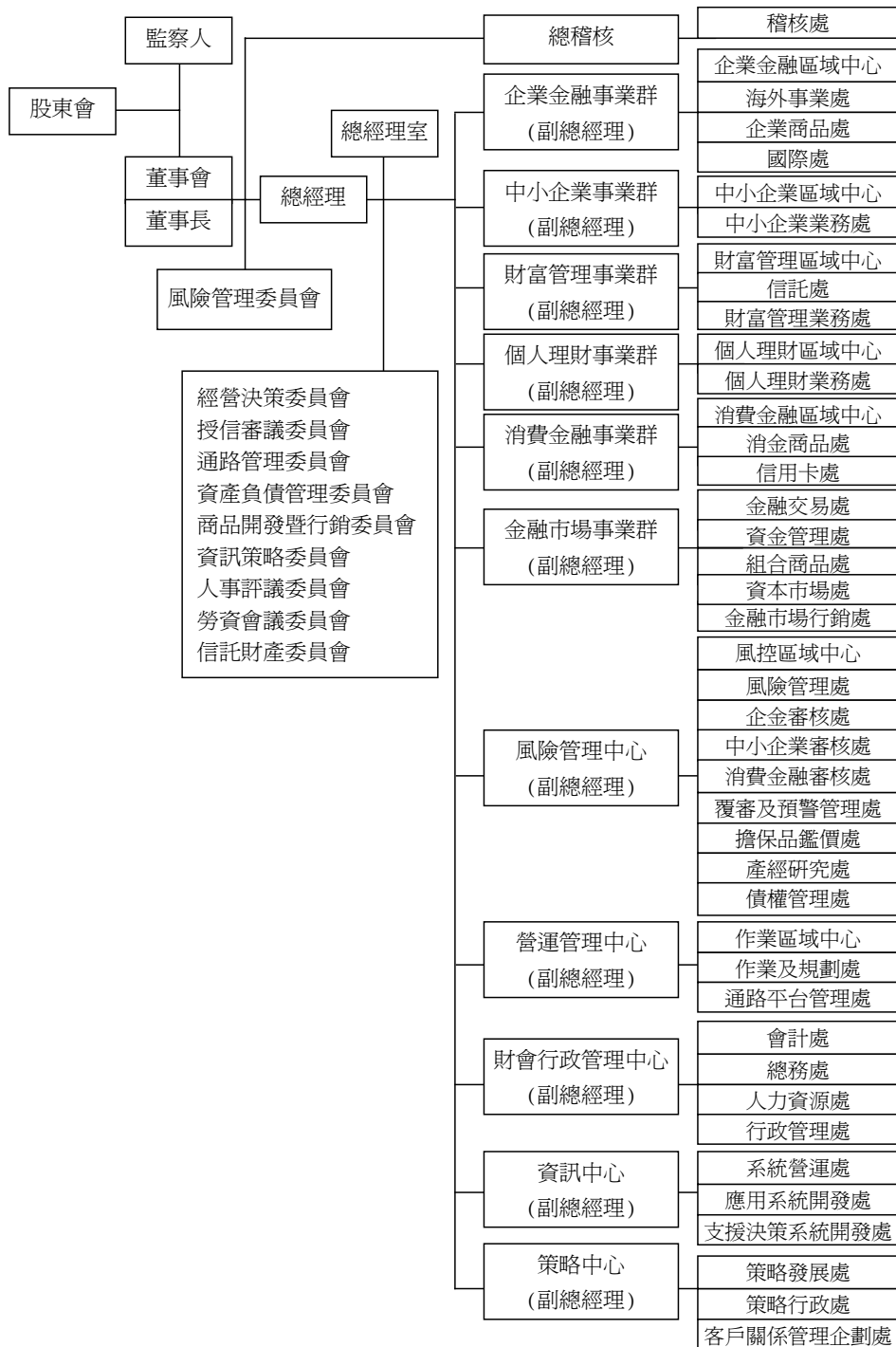


圖 2 一銀 2004 年客戶導向組織圖

資料來源：第一銀行 (2005)

2004年，四十四歲的阿琴終於如願當上了經理，不過她沒有什麼好高興的，因為她只是這家分行四個經理其中之一，不過讓她意外的是當初被「掃黃」出去的經理，在新一波的人事大地震中又回鍋了，並擔任負責企業金融事業經理。而讓她有點不滿的是，另外二個部門的經理，卻是從外面挖角進來的。看著二個年紀差不多小她十歲的「外來人士」，阿琴忍不住向同事抱怨：「我對一銀忠心耿耿地熬了二十二年才有了今天的位子，這二個人憑什麼就這樣從天而降？」

讓阿琴不高興的事還不只如此，整個組織重新調整後，連她這個老一銀人都不認識自己的銀行了。在以客戶為導向的改組後，總行原有的十六個部室變成了四十三個處級單位。副總由原來的三個變成了九個，協理級的位子多了幾十個，有一半是由外部逕行聘任，總行一級單位主管擴增近二倍，而新團隊高階主管中，銀行最重要的策略、財務、資訊單位主管亦由外部聘任，此一政策深深打擊行內優秀員工士氣。

而業務推展模式開始採取跨分行管理與行銷，事業群為利潤中心之主體，由事業群直接指揮銷售團隊，分行角色成為各事業群之作業服務平台，分行經理成為有責無權的協調者。

以阿琴負責的財富管理為例，她的工作被劃分為掌理財富管理客戶相關的理財規劃和銷售服務。簡單地說，就是如果有客戶需要買保險、基金或是信託產品，就由她的部門負責銷售，阿琴直接對總行的財富管理事業群副總負責，其他的副總跟她一點關係也沒有。

有一次阿琴忍不住在銀行裡大發脾氣。主要原因是有一位客戶臨櫃想瞭解如何投資美國債券基金，結果櫃檯人員居然告訴客戶：「這不是我負責的業務，我也搞不清楚，你去問那邊櫃檯的小姐看看。」阿琴很生氣：「什麼叫不是你負責的業務？對客戶來說我們都是第一銀行。」她很無奈，在新的組織下很多行員都搞不清楚彼此負責的業務。

而客戶端也不斷抱怨：「我來一趟銀行，就是希望一次把事情都處理好，結果這件事叫我找那個人，那件事又歸另一個人管，談了半天，結果全部不是叫我辦信用卡，就是叫我買基金或保險，你們銀行到底在搞什麼鬼？」

每月一次的經營檢討會議成了阿琴最大的夢魘，在 KPI 績效達成壓力下，連續幾個月達不到績效就調職，每一回阿琴參加內部經理人會議，總有許多是新面孔。人員的大幅異動總是讓客戶抱怨：「你們銀行的經理上個月不是才來拜訪我，怎麼這個月又換人了？」

一銀自 2004 年 7 月正式啟動新的組織架構，但在組織改造後的各項業務卻呈現衰退現象，客戶亦逐漸流失，分行業務人員為了業務績效常發生爭執，事業群為了資源分配亦爭議不休，整個銀行經營團隊在運作上非常不順暢。圖 3 至 6 顯示在組織改造後存放款成長率及存放款市佔率都明顯落後同業。

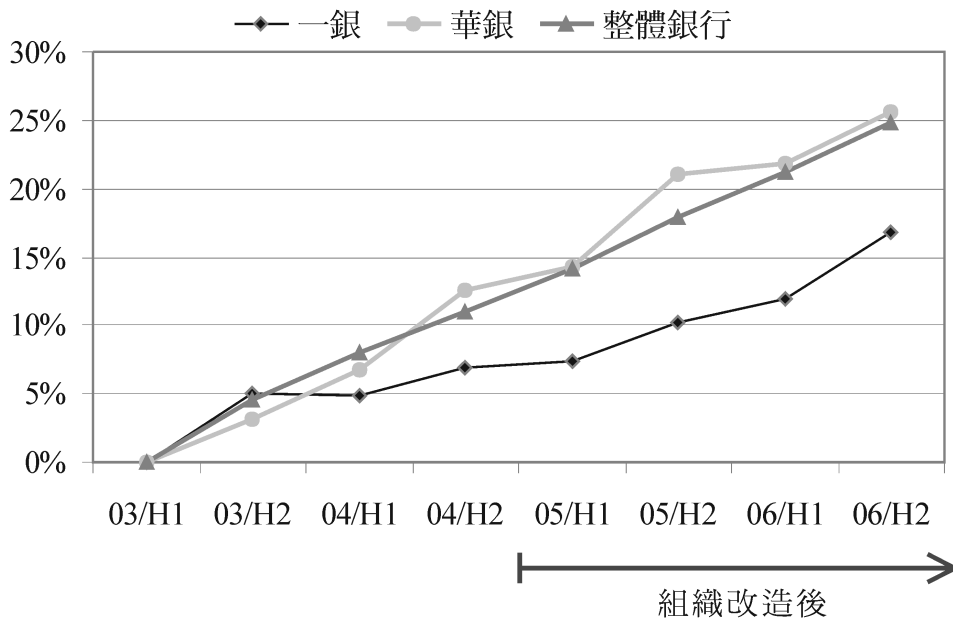


圖 3 組織改造前後存款成長率與同業比較

資料來源：中央銀行 (2006)

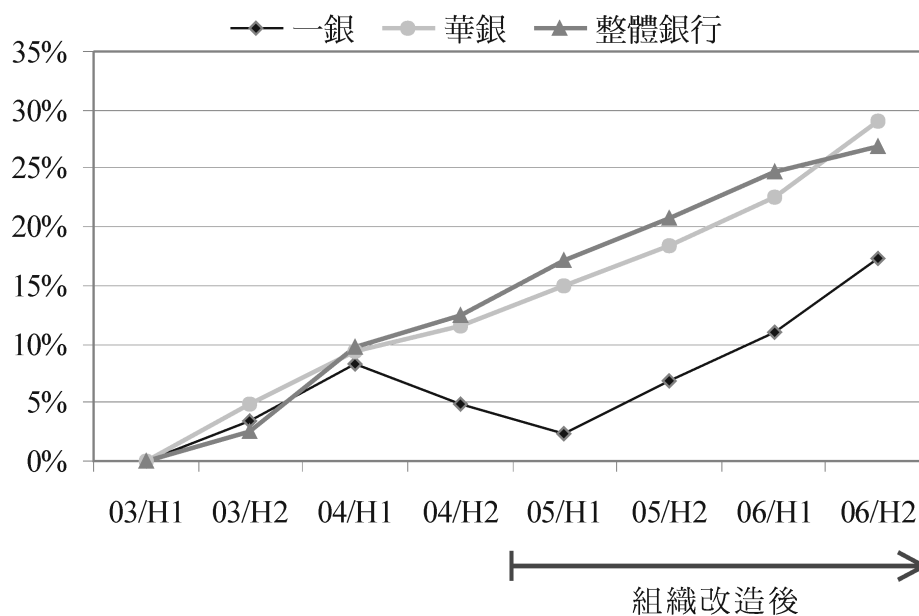


圖 4 組織改造前後放款成長率與同業比較

資料來源：中央銀行 (2006)

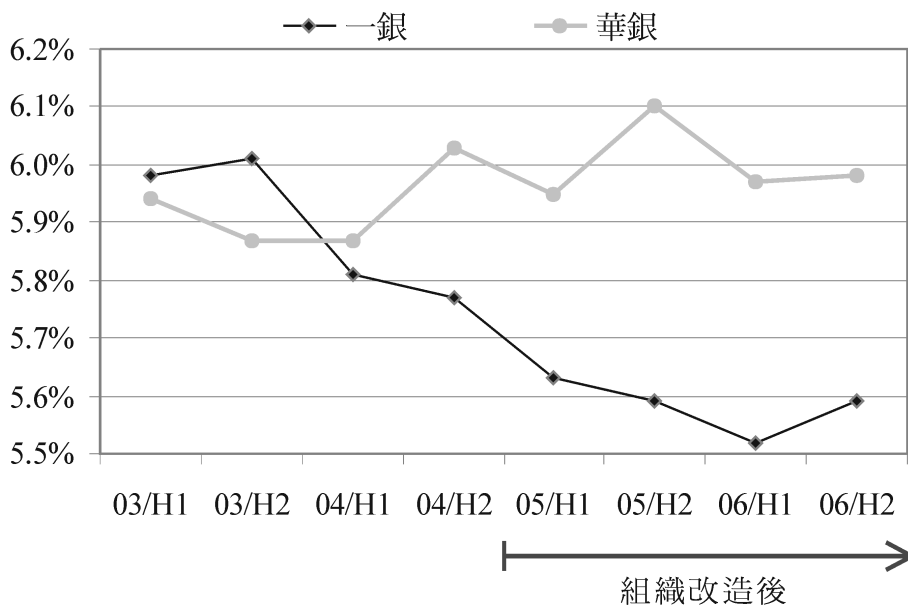


圖 5 組織改造前後存款市佔率與同業比較

資料來源：中央銀行 (2006)

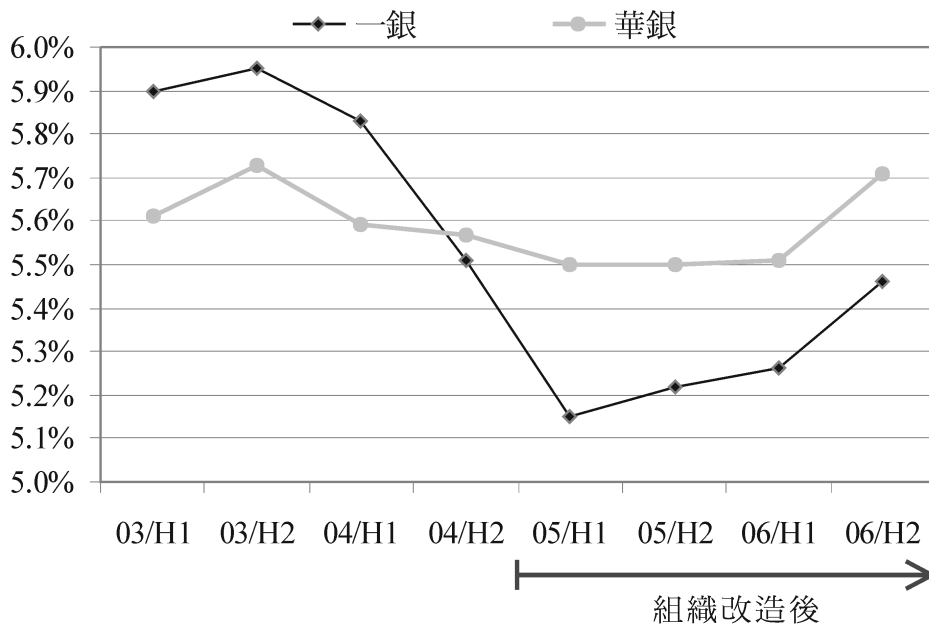


圖 6 組織改造前後放款市佔率與同業比較

資料來源：中央銀行 (2006)

阿琴很難接受，一場組織改造，怎麼會搞得銀行變成四不像，員工搞不清楚彼此的工作內容，客戶抱怨連連導致業務不斷流失，更讓阿琴不滿的是銀行內部不時有耳語，出身民營金控的董事長根本看不起他們這些老一銀人，認為是他們這些人承襲公務人員的暮氣，才會使得整個組織無法順利運作，也因此總行很多部室主管才會寧可從外面找人，也不願從內部拔擢。她心想：「如果你從心裡就無法認同我們，那你憑什麼來領導我們？」也因此，阿琴決定參加工會上街頭陳情抗議，要求暫停組織改造及董事長下台 (陳怡慈，2005)。

(三) 第三次組織變革

2005 年原董事長謝壽夫因員工抗議及在立法院因出言不遜被迫請辭。在趙元旗代理董事長九個月後，第一金控再次迎來第三任董事長兼第一銀行第十一任董事長張兆順。就任後在接受媒體採訪時，張兆順表示「前董事長所進行的組織改造，實施以來問題叢生，例如非督導分行業務的副總到分行視察，竟然沒有人理他。總行還特別設了四十個專案處理事業群橫向聯繫所衍生的問題；在這樣的組織架構下，不僅員工「霧煞煞」，往來

數十年的忠誠客戶也抱怨連連，業務大量流失；原本放款量向來居三商銀之冠，去年底卻大幅落後華銀近 900 多億元，員工士氣低落，因此，必須進行另一波『組織再造』。」(胡秀珠，2006)

2006 年初第一銀行成立「組織再造專案小組」，宣示「重返榮耀」的決心，主動邀請分行及工會代表參與規劃，並針對新組織架構所產生之諸多問題一一檢討，期望透過這次組織再造努力找回流失的業務。如圖 7 所示這次的組織架構設置調整，由原六大事業群、五大功能中心，整併為五大事業群(法人金融、個人金融、消費金融、營運管理及金融市場)及三大管理中心(風控、資訊及行政管理)。表 4 就 2004 年第二次組織改造及 2006 年第三次組織再造之間事業群、分行角色之轉換與業務目標及運作之改變分別描述。

整體而言，第三次組織再造除了保留組織改造時將整個組織按事業群及產品類別區分的優點外，再重新找回以往的經營模式及分工精神，強化「分行經理」的職能及擷取分行制的優點，即將管理及績效考核權責回歸至各分行，分行經理對分行整體績效負成敗責任，以「分行」為利潤中心的組織型態，強調分行「全員行銷」的業務推展模式。長期目標則以積極儲備金融創新人才，全力發展財富管理業務並結合海外分行及海外策略夥伴，建立全球服務平台(楊逢辰，2011)。

四、結語

對阿琴來說，第一銀行是她第一份工作，也是她一直最熱愛的工作。在超過二十年的經歷裡，她知道第一銀行有很多的包袱，內部也的確有一些員工還抱持著「只要我不作錯事，你們也不能隨便開除我」或是「我的年資比你深，你憑什麼要我做東做西的」的舊企業文化思想及價值觀。但她更清楚在面臨外在金融環境變化所帶來的競爭、挑戰與衝擊下，如果第一銀行不能在服務和業務上做得比其他家銀行更好，那麼只有被淘汰或是被合併的份。因此她很支持每一次的改革和組織再造，甚至她也願意犧牲自己一部份福利來換取銀行的長遠發展。只是歷經了三次的組織變革，讓阿琴的心從滿腔熱血變得有點心灰意冷，她不能理解的是，短短六至七年時間內，第一銀行就歷經了四任董事長和五位總經理，幾乎每一任董事長上台，就是人事大地震，然後再依自己的想法進行組織變革。而每一次的組織變革的結果，都讓第一銀行內耗，員工士氣更低落，業績更下滑。

她知道每一任董事長都很急著在手上快速改造第一銀行，可是這畢竟是個超過百年的銀行，這麼大的組織變動，為什麼新任董事長就不能多花點時間好好和員工溝通以取得認同與共識？為什麼一定要用這種威迫利誘的方式來進行改革呢？

望著窗外漸白的天色，又一個漫漫長夜將盡，阿琴決定把她想了一夜有關組織再造的心得以電子郵件寄給新任董事長，「希望董事長能聽進去我的意見，也希望這是最後一次組織再造了。」

表 4 第二次及第三次組織變革比較

項目	2004 年組織改造	2006 年組織再造
一、事業群角色：		
組織職掌	客群導向	商品導向
指揮線	事業群直接指揮銷售團隊	事業群與分行經理共同指揮所屬業務團隊
績效評估	所屬客群之各項營運量與獲利情形	著重負責業務(商品)的成長性與獲利情形
業務推展模式	跨分行管理與行銷	人員以服務其所屬分行客戶為主軸，不跨分行管理
二、分行角色：		
分行定位	各事業群之作業服務平台	分行為銷售點
分行經理角色	有責無權的協調者，對管轄人員僅具 20%考核權	分行領導中心，對分行績效負成敗責任，亦對管轄人員擁有全部考核權
利潤中心	事業群為利潤中心之主體而非分行	分行成為利潤中心，由事業群配賦目標給各分行
三、業務目標與業務運作：		
事業群的業務目標	依客群別背負多項業務目標，尤其企業金融所負責商品項目最多	主要專責於所掌理商品的推展，業務目標單純化
分行端的業務分工	以客群別做分工，化簡為繁，致客群爭議不斷	以商品別做分工，採一條鞭管理模式與全員行銷的銷售模式
業務爭議的處理	需回報至事業群，報告線冗長，緩不濟急	盡可能於分行端解決大部分業務爭議

資料來源：楊逢辰 (2011)

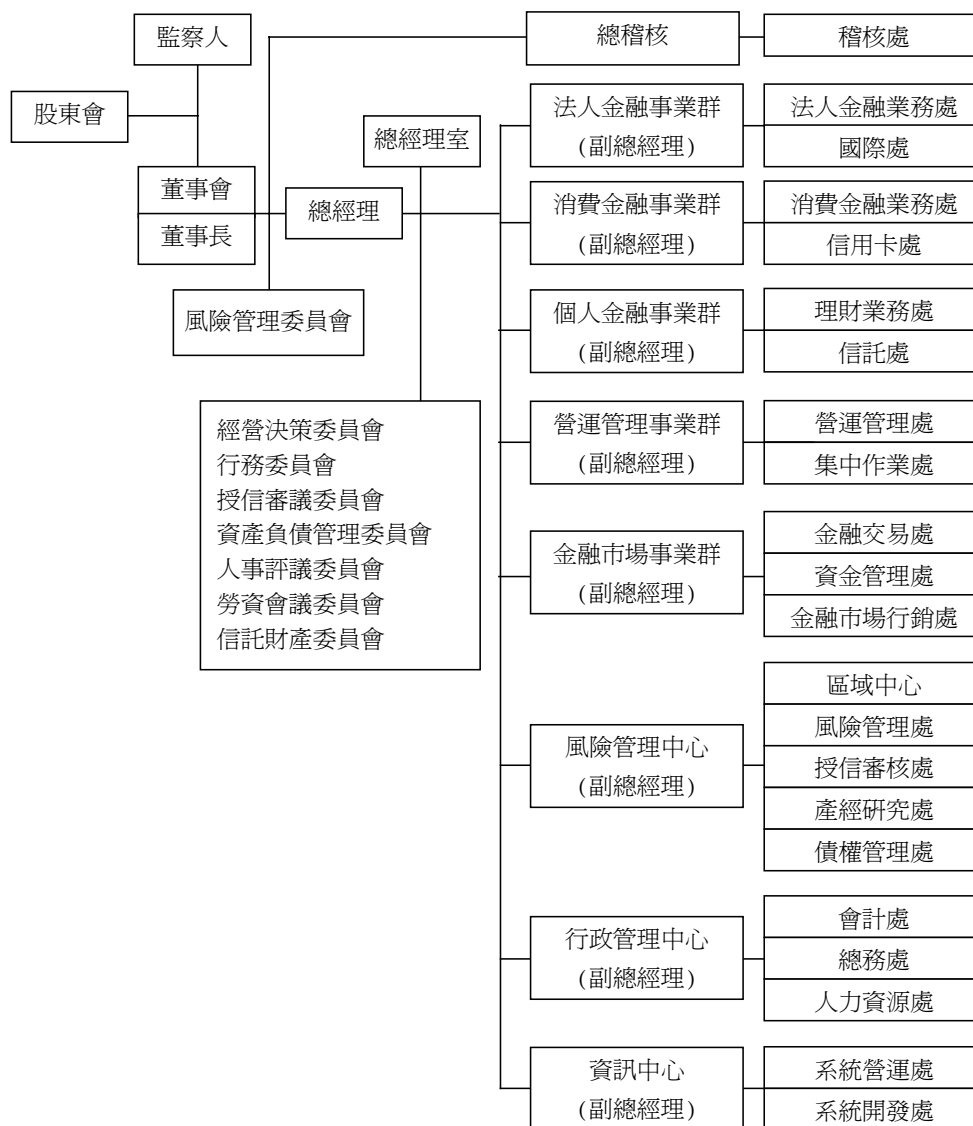


圖 7 一銀 2006 年組織再造組織圖

資料來源：第一銀行 (2007)

參考文獻

- 中央銀行，2004，金融統計月報，台北：中央銀行經濟研究處。
- 中央銀行，2006，金融統計月報，台北：中央銀行經濟研究處。
- 行政院金管會，2002，金融業務統計輯要，台北：行政院金融監督管理委員會銀行局。
- 吳親恩，2008，「政治力對金融體系的干預：台灣本土型金融風暴與重建」，問題與研究，47 卷 4 期：33~75。
- 李以心，2003，「陳建隆為什麼下台？」，財訊月刊，258 期：164~169。
- 李紀珠，2002，「開放民營銀行設立之經驗與啟示」，國政研究報告，財金(研)091-065 號。
- 邵朝賢，2004，「一銀改造計畫不受大選影響」，工商時報，2 月 13 日，8 版。
- 胡秀珠，2006，「張兆順霹靂掌，第一金大地震」，理財周刊，315 期：68~71。
- 第一銀行，2003，第一銀行九十一年度年報，台北：第一銀行。
- 第一銀行，2005，「第一銀行九十三年度年報」，http://www.corpasia.net/taiwan/2892/irwebsite_c/index.php?mod=annual, accessed on March 31, 2010.
- 第一銀行，2007，「第一銀行九十五年年度年報」，http://www.corpasia.net/taiwan/2892/irwebsite_c/index.php?mod=annual, accessed on March 31, 2010.
- 陳一姍，1997，「三商銀走不出政治陰影？」，天下雜誌，196 期：172~176。
- 陳怡慈，2005，「謝壽夫快人快語，身陷暴風圈」，工商時報，4 月 3 日，8 版。
- 楊逢辰，2011，金融改革下組織變革關鍵成功因素之研究：以第一銀行為例，淡江大學會計學系碩士在職專班碩士論文。
- 蕭志高，2001，「第一銀行祕密大掃「黃」？」，財訊月刊，228 期：272~273。

作者簡介

孔繁華

澳洲科廷大學會計博士，目前為淡江大學會計學系助理教授。研究領域為財務會計與資本市場、管理會計、公司治理、企業社會責任。學術論文曾發表於 Journal of Business Ethics、Management Decision、Asian Business & Management、Irish Accounting Review 等期刊。

E-mail: kung@mail.tku.edu.tw

黃振豐

英國華威克大學商學院會計博士，目前為淡江大學會計學系教授。研究領域為管理控制制度、公司治理與道德決策、企業社會責任。學術論文曾發表於 Journal of Business Ethics、Management Decision、Journal of International Accounting, Auditing, and Taxation、The Engineering Economist、International Journal of Services and Operations Management、管理學報、台大管理論叢、當代會計等期刊。

E-mail: chengli@mail.tku.edu.tw

鄭佳綾

澳洲科廷大學會計博士，目前為輔仁大學會計學系助理教授。研究領域為管理會計、會計教育、企業社會責任。學術論文曾發表於 Management Decision、Irish Accounting Review、Asian Business & Management、Asian Review of Accounting 等期刊。

E-mail: 075024@mail.fju.edu.tw

楊逢辰

淡江大學管理學院 EMBA，目前為第一商業銀行管會部經理。

E-mail: i79435@firstbank.com.tw

李華驎

國立政治大學財稅系，目前為鑫富華資產管理公司及嘉知企業總經理。

E-mail: ruslee@gmail.com