

重返榮耀—— 台灣公股銀行 轉型之路

2018年6月

作者：

曲向軍 (John Qu) | 香港

容覺生 (Winston Yung) | 香港

管國霖 (Victor Kuan) | 台北

譚宏 (Charles Tan) | 台北

藍兆君 (Joshua Lan) | 台北

徐海超 (Vincent Hsu) | 台北

重返榮耀—— 台灣公股銀行 轉型之路

2018年6月

作者：

曲向軍 (John Qu) | 香港

容覺生 (Winston Yung) | 香港

管國霖 (Victor Kuan) | 台北


譚宏 (Charles Tan) | 台北

藍兆君 (Joshua Lan) | 台北

徐海超 (Vincent Hsu) | 台北

目錄

摘要：公股銀行轉型勢在必行	6
第一章：台灣公股銀行之發展、優勢和挑戰	8
第二章：海外大型銀行轉型案例與啟示	14
第三章：公股銀行轉型十大策略	24
第四章：轉型挑戰與因應方法	40



摘要：公股銀行轉型勢在必行

平 日
0700-0900
1100-1300
1700-1900

平 日
0700-0900
1100-1300
1700-1900

有「八大行庫」之稱的台灣公股銀行，發展歷史悠久，累積了龐大資產與客戶，並在企金存貸業務、個金貸款、分行數量與品牌偏好等方面累積了一定的優勢。但隨著市場開放，多家民營銀行加入戰局，搶食市場大餅，公股銀行過往的優勢難以為繼，市佔率逐步下滑，對公股銀行的經營獲利能力也帶來嚴峻的考驗。為扭轉局勢，公股銀行必須正視業務模式傳統、關鍵人才短缺、組織文化保守、數位創新不足、IT系統與能力過時、分行效率不彰等六大經營挑戰。雖然部分公股銀行已經意識到透過轉型提高競爭力的急迫性，並開始採取應變手段，但受限於方法不夠全面，成效尚未充分顯現。

他山之石可以攻錯，為了協助公股銀行充分理解轉型的重大意義與實務作法，麥肯錫精選了印度國家銀行與泰國泰京銀行兩個大型銀行轉型的相關案例做為參考。透過向成功典範學習，引領有意踏上轉型之路的公股銀行可如同站在巨人的肩膀上一般，加速前行。

有鑑於大型銀行轉型工程牽涉層面甚廣，且橫跨前、中、後台各領域，公股銀行有必要制定一個全面且周延的計劃，力求突破，畢其功於一役。麥肯錫基於多年協助全球大型銀行的經驗，針對台灣公股銀行的轉型策略提出以下十點建議：

1. 善用分行與存款規模等優勢，強化財富管理業務；
2. 深耕企金客戶，透過多樣化產品與專業團隊提升客戶價值；
3. 分行朝多業態、輕型化與數位化轉型，提升效率與客戶體驗；
4. 強化風險控管與法令遵循，培育專業人才，達到國際要求標準；
5. 打造以客戶為中心的管理模式，利用數位化提供極致客戶體驗；
6. 優化組織架構，朝專業化、敏捷化、集中化轉型，發揮綜效；
7. 建設具競爭力的人資體系，以吸引關鍵人才，厚植組織競爭力；
8. 打造雙速IT能力，使IT與業務緊密配合，支持數位發展；
9. 建設大數據分析與應用能力，採取結合數據分析的業務模式；
10. 以鼓勵創新與績效為導向，推動組織文化變革。

此外，因轉型工程規模龐大，過程中必然會遇到各式挑戰，總結麥肯錫協助大型銀行的豐富經驗，為提升成功機率並降低風險，必須明確願景及路徑，且高層充分展現轉型決心，全力支持推動，並成立專職的變革管理團隊，協助全面推動轉型工作，確保關鍵人才到位，積極培養組織中堅幹部，在過程中廣泛溝通，取得利益相關方的有力支持。

危機即轉機，在內外部環境因素的影響下，公股銀行的轉型迫在眉睫、勢在必行。展望未來，唯有決策高效、行動快速，且能及早啟動轉型工程的公股銀行可望厚植競爭力，重返榮耀，並在新的產業環境中脫穎而出。



第一章：台灣公股銀行之發展、優勢和挑戰



公股銀行的發展沿革與優勢

有八大行庫之稱的公股銀行，包含臺灣銀行、土地銀行、兆豐、第一、華南、彰化、合作金庫及台企銀等。公股銀行獨佔市場鰲頭，完全掌控台灣銀行產業，累積了龐大的客戶基礎與資產，也奠定了公股銀行的競爭基礎。

面對日益競爭的市場，公股銀行因成立歷史悠久，故在許多方面仍保有核心競爭力。在企業金融領域，長久以來，公股銀行與台灣的大型企業以及一般的中小企業建立了深厚的合作關係，在企業貸款、外匯、進出口貿易金融、土建融資等業務領域表現突出，也因此累積了可觀的存款。

在個人金融領域，公股銀行長期穩定地經營傳統的房貸、政策性貸款等業務，累積了廣泛客群；根據麥肯錫2017年個人金融服務調查報告，62%的台灣消費者在選擇銀行時以「便利的分行與ATM地點」與「企業薪轉帳戶」並列為選擇銀行的最重要因素，八大公股銀行平均擁有170間分行，據點遍佈全台，也是公股銀行的重要競爭優勢。

此外，對消費者而言，公股銀行歷史悠久，經營穩定，「安全、可靠」的品牌形象深植人心，更吸引不少傳統、年紀較長客戶群的青睞，這些客戶往往相對富裕，也成為發展財富管理業務的重要競爭優勢。

民營銀行崛起、競爭加劇

台灣市場在開放了民營銀行牌照後，公股銀行的固有優勢也面臨來自民銀行的強勢挑戰。在企金業務上，民營銀行致力於發展綜合業務能力與提供高附加價值服務，如：供應鏈金融、現金管理業務等，分食市場大餅；在個金業務上，民營銀行大力發展財富管理與消費金融等業務，並透過多元獲客管道吸收大量客戶，逐步侵蝕過去公股銀行透過分行累積的客戶基礎；在分行網絡上，民營銀行透過併購及申請新分行牌照等方式，積極增加分行家數，規模排名前五大的台灣民營銀行平均分行數已達到130間以上，足以覆蓋核心都會區與鄉鎮的市場需求；最後在品牌上，民營銀行有計劃性地投入資源在品牌建設，並針對核心銀行族群（如25-55歲的富裕及大眾富裕客戶）提供更具客戶導向的服務，進一步贏得消費者對其品牌的青睞，相對而言公股銀行品牌形象則缺乏活力。

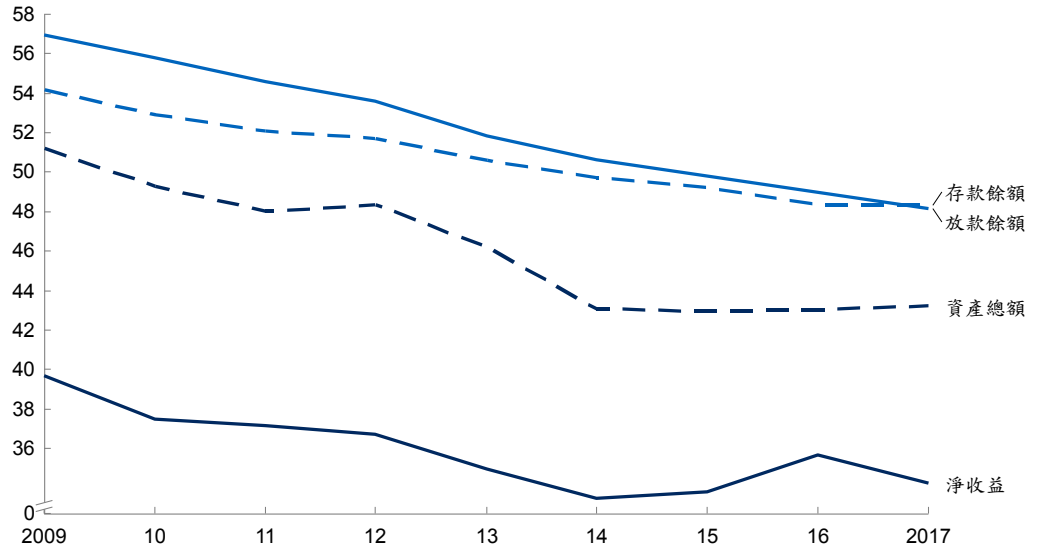
在諸多外部競爭威脅下，過去五年以來公股銀行在多個關鍵指標的市場佔有率均逐步下滑（見圖1），代表其整體經營競爭力已大不如前。其中可觀察到，公股銀行雖然在存放款餘額有近50%的市場佔有率，但在「稅後淨利」及「淨收益」的市場佔有率只有4成不到，代表整體獲利能力與投入產出效率仍有明顯提升的空間。

圖 1

公股銀行的市場佔有率逐年下滑

公股銀行市場佔有率趨勢，2009-17

百分比



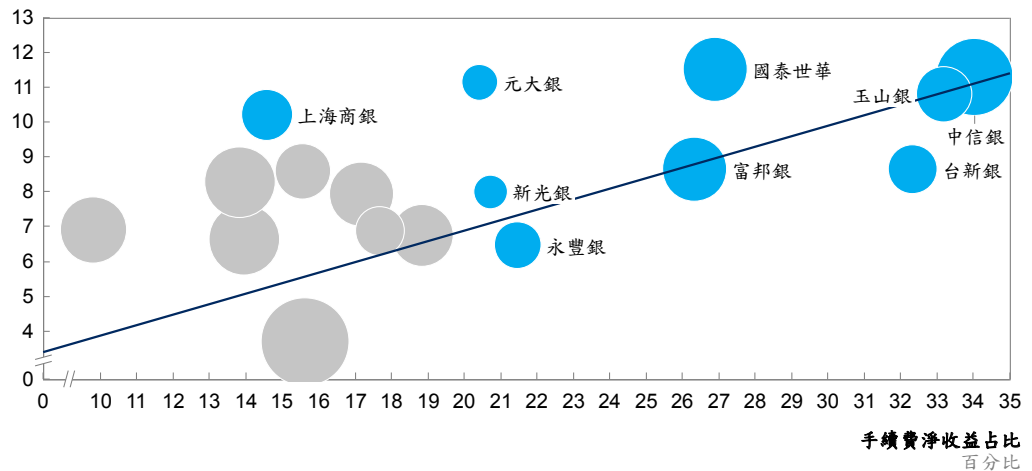
資料來源：亞太金融資料庫 (TEJ)；麥肯錫分析

在台灣銀行產業競爭加劇、獲利空間不斷壓縮的趨勢下，各家業者紛紛開始尋求新的獲利增長點，發展重心向能創造手續費收入的業務靠攏。根據統計資料，整體銀行業手續費淨收入佔淨收益比從2006年的19%穩定成長到2017年的28%；麥肯錫根據過往的數據分析，發現ROE與手續費收益佔比呈正相關（見圖2），代表銀行若要提昇報酬率，則勢必要往手續費高的業務轉型。其中民營銀行如中信銀、國泰世華、玉山表現較佳，公股銀行則敬陪末座。

圖 2

手續費收入佔比與獲利能力正相關

2017 FY
ROE - 稅後
百分比

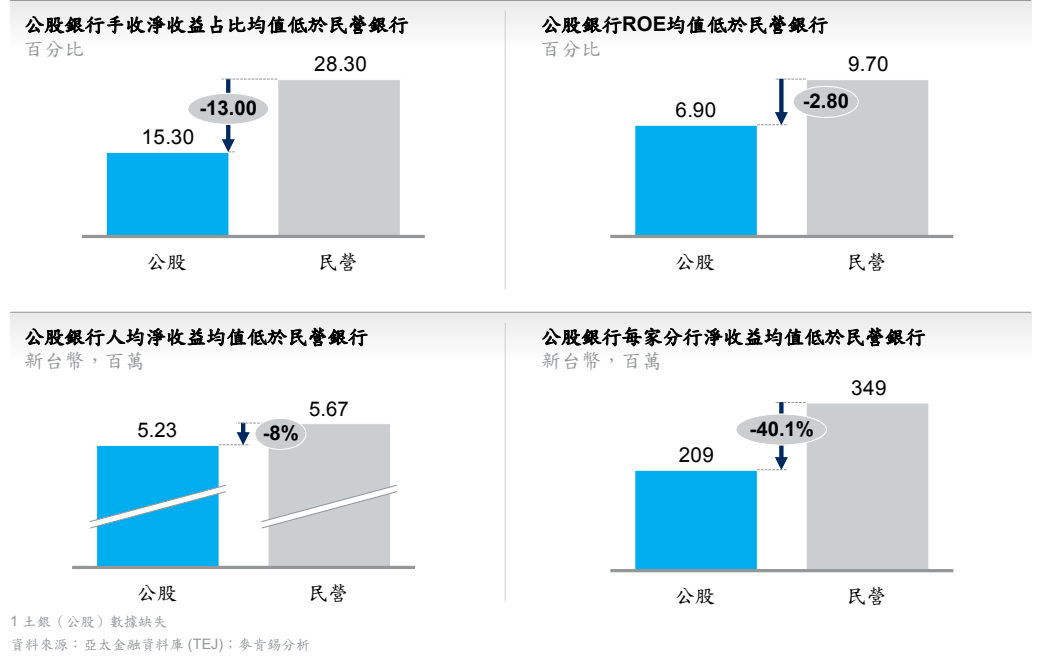


資料來源：亞太金融資料庫 (TEJ)；麥肯錫分析

我們發現，相比於大型民營銀行，公股銀行的業務重心仍是傳統的存貸業務，在財富管理、消費信貸及金融交易等非利收的業務收益占比較低，導致ROE偏低，且每位員工的產值與每分行產能均低於民營銀行（見圖3）。

圖 3

台灣前20大銀行中，公股銀行獲利能力不如民營銀行



公股銀行所面臨的經營挑戰

承上所述，雖然公股銀行在過去具備諸多優勢，但在民營銀行加入戰局之後，在整體競爭力與獲利能力上已經明顯不及於民營銀行，並逐漸流失市場佔有率。若要扭轉局勢，公股銀行必須先正視經營模式所存在的問題，以便進一步尋求解決方案。經過深度分析，麥肯錫認為公股銀行在以下六大方面存在經營上的挑戰（見圖4）。

圖 4

公股銀行所面臨的六大經營挑戰



資料來源：麥肯錫分析

固守傳統業務，競爭力不足

公股銀行仰賴過去累積的規模優勢，致力於發展傳統存放款業務，並以其為主要的獲利來源，長期發展下來，在能創造高利潤的消費金融、財富管理、金融交易等業務表現落後於民營銀行。未來隨著產業發展與消費者習慣的轉變，傳統業務的收入來源將逐漸被稀釋，若仍固守傳統業務，公股銀行在產業中整體的競爭力恐將持續下滑。

人資體系僵化，關鍵人才缺口大

公股銀行招聘新進人員的傳統作法以考試為主，人力資源結構偏向公務員體系，員工多少抱持著「多做多錯，不如不做」的心態，對於創新採較為保守的態度，相較於民營銀行，積極性與變通性皆有改善空間；在人才考核與激勵制度上，績效優劣的獎懲差異不明顯，無法激發內部良性競爭，導致表現優異的人才無法得到適當的獎勵，人資體系的市場競爭力自然難以提昇。

近年來，公股銀行因應退休潮開始大舉招募新人，並建立儲備幹部機制，但仍以傳統金融專業作為招募重點，未能及時反映數位金融時代人力資源轉型的急迫需求，補充在IT、大數據、數位金融等關鍵職能出現的明顯人才斷層。

組織文化保守，不利於改革

公股銀行過往在政策的保護下，加上成立時間長，從上而下的組織文化行之有年，不利於建立績效導向以及創新的文化。同時，工會基於保護員工的立場，擔心增加內部競爭，對經營制度的改變多持保留態度。如何改變整體保守的組織文化，為變革創造有利條件，是公股銀行所要面對的一大挑戰。

數位創新不足，客戶體驗不佳

公股銀行雖具備一定的客戶基礎，但受制於過去的工作方法，對市場需求的轉變較不靈敏，未能即時因應客戶需求。在數位金融時代下，其業務項目與服務流程未能跟上競爭對手數位化的速度，且未能完全從客戶的角度出發，重新思考關鍵客戶旅程的設計，並改變工作方法加速創新，導致無法滿足數位時代下的客戶期待，客戶體驗尚有優化空間。

IT系統老舊，無法滿足業務需求

公股銀行的核心系統多已服役超過二、三十年，系統架構疊床架屋是普遍現象，顯難滿足數位時代對科技發展的要求，在API開放平台、數據合作及資訊安全上都面臨艱鉅的挑戰。而在回應前端瞬息萬變的業務需求方面，因普遍缺乏有效的敏捷開發交付方法以及關鍵人才（如：客戶體驗設計師、敏捷開發工程師等），無法迅速因應使用者習慣的改變，及時開發與維護前端客戶使用介面與相關數位服務，導致使用率低、客戶抱怨的情況比比皆是。

分行據點營運效率不彰

公股銀行普遍的分行型態是提供企金、個金與作業服務的綜合性分行，各分行對於業務有一定的主導權，分行規模普遍較大且業務範疇廣泛，但在營運效率與產能方面皆有待提升。雖說分行據點多是公股銀行過去的優勢之一，但在數位時代，實體通路的重要性不如以往，這些龐大且效率不佳的分行反而會成為經營成本上的負擔。因此，如何盤點、整合分行資源，重新定位實體通路的銷售與服務項目，並與數位金融服務相輔相成，將是公股銀行需要思考創造差異化優勢的重點之一。

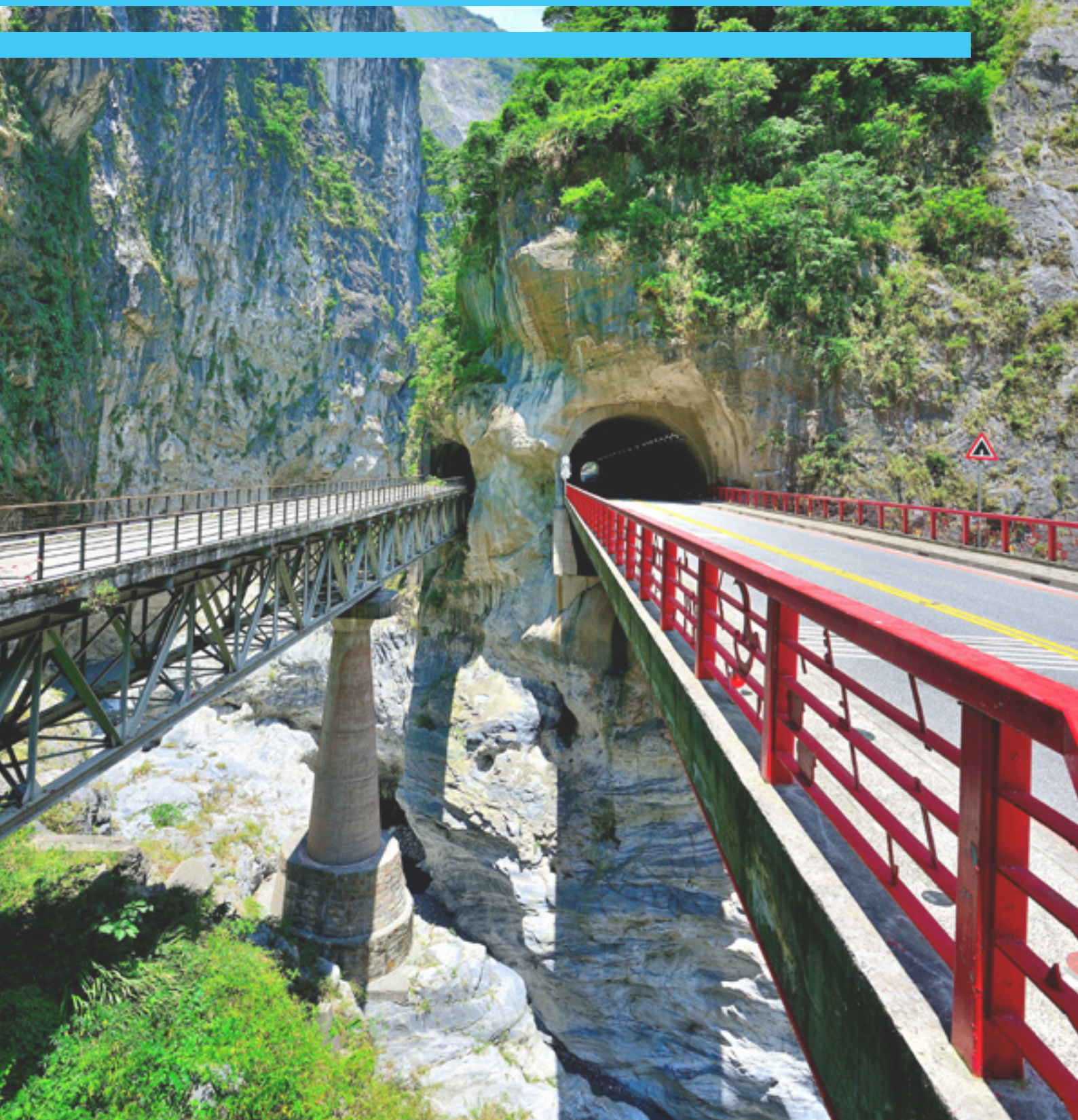


面對與日俱增的內外部業務經營壓力，我們觀察到部分公股銀行已經開始積極關注並尋求轉型的方法，例如：鞏固企金業務能力、加速發展手續費業務（如財富管理、消費金融等）、積極拓展海外佈局，提昇海外收入、組織架構朝「事業群制」嘗試改革、推動分行數位化轉型、以及強化法遵與內部稽核能力等。

然而，受限於方法不夠全面，這些局部轉型措施並無法全面解決經營模式上的問題並扭轉局勢。若要持續提升競爭力，更重要的是如何全面解決內部經營的結構性問題，進而提昇經營效能。

面對當前瞬息萬變的產業趨勢、日漸嚴峻的競爭態勢，以及內部經營面的諸多挑戰，公股銀行轉型對於未來的發展至關重要。然而危機即轉機，在過去金融發展的歷史上，我們觀察到在市場趨勢發生劇烈變化時，容易造成業者未來經營績效的兩極化走勢，即強者越強、弱者越弱的局面。我們認為對於公股銀行而言，現在是推動轉型工作、重拾業務競爭力的良好時機。公股銀行領導者有必要全盤思考如何推動業務的整體轉型和經營方式，重新找回發展機會與提昇自身的競爭力。

第二章：海外大型銀行轉型案例與啟示



麥肯錫從全球銀行轉型案例中，精選出相似的大型銀行轉型的案例，包含了印度國家銀行和泰國泰京銀行，希望透過案例能幫助大型公股銀行轉型領導者們充分認識到轉型的重大意義和內涵。

案例一：印度國家銀行(SBI)自2006年展開全面轉型計劃，橫跨業務、通路、中後台三大方面與16個主題

SBI銀行轉型背景

印度國家銀行 (SBI) 是印度四大國有銀行之一，也是全印度最大的銀行，目前資產規模約4100億美元，擁有超過18,000個分行據點以及20萬名員工。SBI的市場佔有率曾在1970年代初達到最高峰35%，然而卻在民營銀行與外商銀行的激烈競爭下，市佔率一路下滑，2006年甚至跌至15%的低點。

市場認為SBI是一個典型的封閉式傳統金融機構，只會一味地追求規模而忽略服務品質，且作風保守、決策緩慢，在產品創新、行銷與IT技術上明顯落後其他銀行。

SBI員工們則缺乏企業認同感和榮譽感，極少有與高層接觸的機會且得不到成就感，導致工作動力低落。且SBI當時的管理層也已喪失信心，認為國有銀行即將沒落，部分管理者紛紛辭職轉投民營銀行與外商銀行。

為了幫助SBI重回正軌，2006年印度政府任命金融界的領軍人物O.P.巴特擔任SBI董事長。O.P.巴特帶領全行止住跌勢，透過一系列的速贏方法創造短期成果，在2008年實現超車，成為印度市值最大的銀行。直到2011年巴特卸任職位，SBI的利潤和存款相比其上任前已成長超過一倍，並保持多年業績長紅。

轉型目標與路徑

SBI在O.P.巴特的帶領下設定了十分具有挑戰性的目標：成為客戶滿意度全國第一、採用最先進技術、並從印度走向全球的銀行。為此，SBI圍繞業務、通路、中後台三大主題，進行全方位式的轉型（見圖5）。

圖 5

SBI在業務、通路、中後台層面進行全方位的轉型



資料來源：麥肯錫分析

其中關鍵轉型方案舉例描述如下：

1. **企業金融業務轉型**：SBI目標在4年內增加4倍手續費收入，其一關鍵作法是採取「客戶服務團隊」模式，以此打破傳統的客戶私有化問題，同時加強帳戶管理與銷售執行的一致性，並將企業帳戶類別中的服務全面整合（見圖6）。

圖 6

SBI在企金業務轉型上透過數個方案達到短期速贏效果



資料來源：文獻檢索；參閱錫分析

2. **中小企業業務轉型**：對於營業額低於10億盧比（2,200萬美元）的中小企業，SBI為增加手續費業務，積極探索產品創新並加強銷售力道，同時吸引高淨資產客戶，並大膽切入保管業務、私募股權、養老基金、諮詢服務等新的業務領域，提供全方位的產品服務。
3. **分行據點營運優化**：SBI的目標是通過提升作業效率來降低成本/收入比。關鍵作法是「作業模式再造」。首先，重新設計分行據點的作業流程，接著建立了12個中央處理單位（CPCs），集中超過2,500家分行據點的作業業務；第三，加大一線銷售團隊人員部署；第四，打造一支約5,000人的銷售菁英部隊，以覆蓋全部市場；第五，打破原有通路架構，構建客服中心等虛擬替代通路，實現分行據點服務分流；第六，建立卓越圈層（Super Circle of Excellence, SCE），在全國挑選出一批優秀分行據點重點發展，進行資源重新配置。
4. **農村銀行策略**：巴特認為印度農村銀行具有極大的增長潛力，為此SBI成立了農村和農業銀行業務組以充分開發印度農村的巨大潛力。為了能夠增加服務區域，SBI與印度煙草公司、聯合利華印度公司、電信提供商、郵政局等實體據點覆蓋面廣的公司合作，由其代表SBI開展分行據點服務。此外，並搭配科技方式協助發展業務，例如：指紋識別的銷售終端機、手機銀行等。

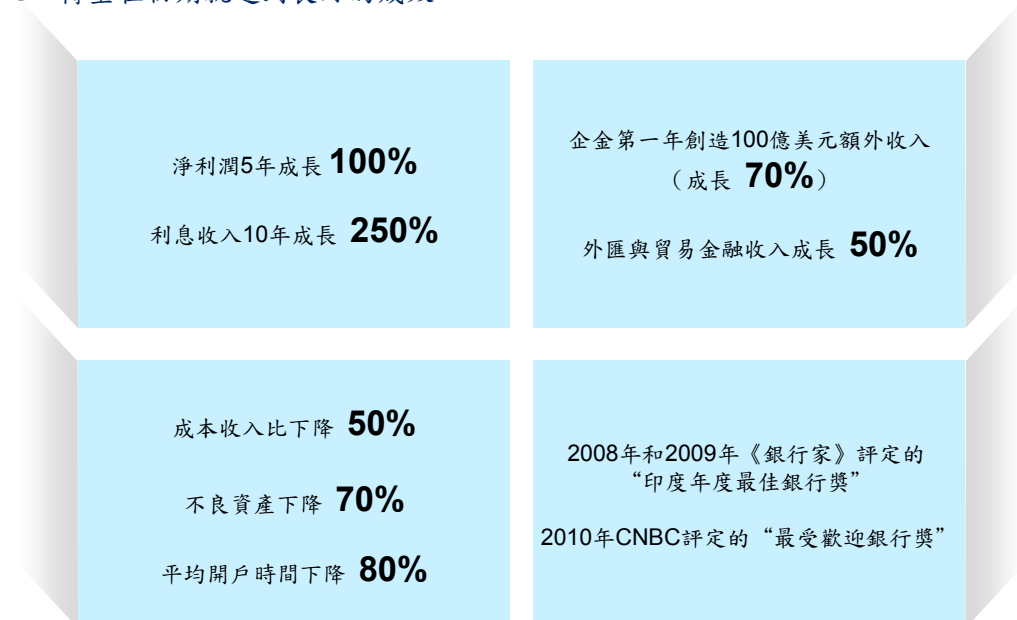
5. **全面提升客戶服務**：為力爭印度第一，SBI全面重塑客戶的服務體驗，以提升客戶滿意度。首先，重新設計手機銀行和網路銀行的客戶體驗旅程，並通過網路工具改善傳統服務項目（如：貸款申請系統、開戶處理頁面、內部網站等），以提供更方便快捷的客戶服務。另外，還推出了「不滿意就申訴」的差異化服務，讓客戶可以通過手機訊息聯繫客服中心進行申訴，並在24小時內即可獲得回覆。
6. **IT轉型**：2006年轉型之初，SBI即對其銀行核心系統（Core Banking System）簡稱CBS，進行了大規模的技術改善，此後兩年內實現將所有分行據點的作業系統整合至CBS系統上，讓所有分行實現了客戶資訊的連動與共用。此外，SBI也在轉型過程中先後完成了全國ATM機據點拓展、手機銀行、支付場景等的技術升級。

轉型成果

轉型改革見效後，SBI迅速重返增長軌道，2011年，SBI淨利潤達到23億美元，較2006年成長一倍。2016年，淨利息收入達到118億美元，較十年前成長2.5倍；淨非利息收入也達到80億美元的規模。此外，在企金業務方面達到了速贏目標（見圖7），轉型第一年就創造了100億美元的額外收入。營運效率方面，成本收入比下降50%，不良資產淨值下降70%，平均開戶時間縮短了80%。在客戶滿意度方面，SBI獲得2008年和2009年《銀行家》評定的「印度年度最佳銀行獎」，以及2010年CNBC評定的「最受歡迎銀行獎」。

圖 7

SBI轉型在初期就達到良好的成效



資料來源：麥肯錫分析

案例二：泰京銀行(KTB)以「登月行動」為轉型目標，透過「三峰計劃」實現三階段全面轉型

轉型背景

泰京銀行(以下簡稱KTB)是泰國最大的銀行之一，擁有超過1,500萬客戶、1,200多個分行據點。但長期以來，也出現了營運效率不彰、員工滿意度偏低、企業文化認同感淡薄等國有銀行的常見弊病。隨著產業競爭逐漸劇烈，加上數位化浪潮的來襲，讓KTB感受到強烈的危機，故積極尋求增強競爭力的方法。

2012年，擁有超過25年經驗的金融界領軍人物Vorapak Tanyawong 加入KTB，就職CEO和執行董事，帶領KTB訂立了宏偉的轉型目標「登月行動」，目標是透過重整業務、提昇效率，在資產規模和獲利能力上成為泰國的一流銀行，同時在維持員工人數不變、所有員工每天工時控制在8小時之內的前提下，成為員工心目中的最佳雇主。(見圖8)。

圖 8

KTB在2012年制訂宏偉的轉型目標「登月行動」



資料來源：公司網站；麥肯錫分析

圖 9

KTB通過全行轉型「三峰計劃」循序漸進力攀高峰



轉型目標及路徑

為實現登月行動，KTB啟動了為期七年的「三峰計畫」，預計透過三階段完成轉型（見圖9）。目前，第一階段轉型已經完成，在資產規模維持穩定的情況下，營收指標與每股價值迅速成長。

第一階段(2014-15年)：重塑業務模式，打下基礎

此階段的主要目標是重塑業務模式，透過快速提高業務效能，取得短期成果、建立信心，並為後續能力建設打下穩固基礎。KTB針對個人金融、企業金融、全球交易銀行、全球市場、中小企業、人力資源、採購和成本優化七大主題訂立了全面的轉型計畫。例如在個人金融方面，KTB啟動了包含七大要素（銷售模型、銷售工具、銷售計畫、銷售程式、銷售績效管理、客戶服務、通路管理）的新型銷售和服務模式（見圖10）。

圖 10

KTB圍繞著七大主題推動個金業務模式轉型

- 1 銷售模型：以數據分析為基礎，挖掘客戶下一個產品的銷售機會
- 2 銷售工具：開發一套輔助銷售的工具（包含產品介紹、試算工具、話術）以支持前線人員工作
- 3 銷售計畫：針對零售與財管客戶擬訂階段性的銷售計畫，包含資產配置方法與產品搭配，定期跟蹤進展
- 4 銷售程式：針對特定客戶群的一套標準化銷售流程，清楚定義各步驟與相應的具體工作要求
- 5 績效管理：建立一套即時的監控與銷售管理系統，透過頻繁的檢視確保銷售進度如期進展
- 6 客戶服務：針對關鍵客戶旅程進行重塑，大幅提高虛擬通路可提供的服務範圍與效率
- 7 通路管理：對於實體通路重新檢視效率與產能，保留核心高價值活動（如銷售、諮詢）並提高作業效率

資料來源：麥肯錫分析

第二階段 (2016-2018) 年：建立中後台能力，縮小差距

在第一階段明確業務模式後，第二階段的目標是全面發展中後台的能力、縮小各項指標與競爭對手的差距。主要專注在五大領域：包括培養高效率的企業文化、持續推進關鍵人才發展、全面數位化轉型、提升全行風險管理能力、在全球市場及交易銀行業務中追求領先。

以全行數位化為例，KTB推出了電子支付系統「PromptPay」，提供新的數位服務及產品選擇（如電子票據貼現專案KTB e-LBD），並強化內部大數據分析能力，以掌握個金客戶的行為與偏好。

第三階段 (2019-2021年)：投入數位創新，並成為最佳雇主

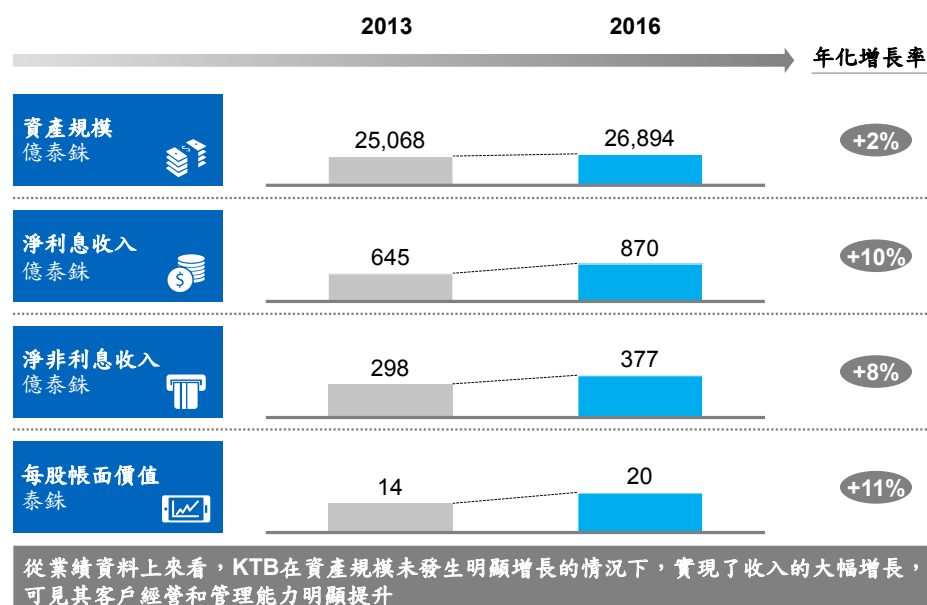
在此階段，KTB主要專注在打造數位化流程與無紙化組織以提升效率，並進一步優化風險管理、數據分析等能力。除了追求財務與業績目標外，KTB期許自己成為員工快樂生活的第二個家，提供更好的職業發展機會與激勵機制，使員工能兼顧工作與生活的平衡。

轉型成果

三峰計畫的打下基礎階段（2014-2015年）轉型成績斐然。從數據上可看到，在資產未大規模增長的情況下，收入指標和每股帳面價值均呈現出較大幅度的提升。（見圖11）。

圖 11

KTB在推動轉型後業績迅速提升，尤其在資產規模穩定的前提下收入大增



資料來源：公司年報；Bloomberg；麥肯錫分析

成功轉型六大關鍵要素與啟示

綜合KTB與SBI的案例，麥肯錫總結大型銀行轉型六大成功要素如下（見圖12）：

圖 12

大型銀行轉型成功六大關鍵要素



資料來源：麥肯錫分析

成功要素一：設定清晰的轉型願景與藍圖，凝聚眾多員工的共識

大型銀行轉型需要有明確清晰的願景方向，以及具挑戰性的目標。KTB在Tanyawong的領導下，提出重回屬於我們的巔峰的全面轉型願景，且三峰計畫在各個階段均有清晰的發展步驟。此外，KTB展開管理層集體外出培訓、定期召開CEO主持的集體會議、進行跨部門溝通等，以確保各個利益相關單位及主管能及時達成共識。

巴特就任SBI後即設定要成為「客戶服務最佳和技術最先進的銀行」的中期願景。故在首次正式的管理階層交流會上，他通過電影《重返榮耀》成功傳遞了全面轉型變革的決心，並在後續過程中全程參與。

成功要素二：自高階主管開始從上而下宣導轉型，保持溝通

大型銀行如同一艘航空母艦，要使大船成功轉彎，必須由銀行領導層發起，並持續且清晰的溝通宣導，建立員工對轉型的共識與認同。

KTB人力部門通過文字稿、CEO部落格、轉型影片、互動網頁、宣傳手冊等全面的溝通，使轉型文化深植人心。並另外指定了專門的「轉型日」，在當天進行大規模的轉型集中宣傳，藉此凝聚員工共識，以逐漸塑造了對轉型保持正面向上的組織氣氛。

SBI採用內部大規模溝通的方法，將轉型精神傳達給20萬名基層員工，確保全行員工對轉型有所共識且步調一致。並精心設計宣傳內容和宣傳形式，以確保溝通效果。

成功要素三：規劃短期階段性計畫，以速贏方案建立戰果、提昇士氣

為了推動大規模轉型，初期的成功能夠幫助銀行建立信心，提振士氣。KTB在轉型的初期(2014-2015)從業務轉型、降低成本、提昇效率開始，並透過人力資源再造為中長期的能力建設打下基礎，在兩年內就達到10%的收入以及每股帳面價值的提升。

而SBI在一開始就確定了前中後台的16個轉型主題，其中業務轉型佔了9個，在企金方面透過重塑客戶服務團隊，建立現代化的客戶服務模式，在一年內就取得了70%的收入提昇；在中小企業方面，SBI提高手續費業務的佔比，並切入了新的業務領域以追求增長。

成功要素四：在改善業務能力的同時兼顧基礎建設，加大投入中後台以建立核心競爭力

除了提昇業務能力外，銀行競爭力的形成也須仰賴中後台整體的效率提昇，SBI明確了四個中後台轉型主題：服務與客戶體驗、IT轉型、風險管理與資本優化、與人才領導力提昇，於轉型初期就齊頭並行四大主題變革。例如IT轉型在前兩年就完成了核心系統的升級，並逐步完成ATM、手機銀行、支付工具等技術升級。

KTB則是在轉型第二期目標大幅縮短中後台與競爭對手差距，聚焦在企業文化與人才轉型、推動全行數位化轉型、提昇全行風險管理能力等主題，大幅投入在科技、人才與管理制度的建立，以打造組織核心競爭力。

成功要素五：優化人力資源體系，重新設計考核方法，吸引並激勵優秀人才

成功轉型的根本是人才，因此傳統大型銀行必須透過人力資源體系變革，才能吸引且留住優秀人才。KTB打造了新的人力資源組織架構，充分授權人資部門，使其從以行政工作為主的被動職能，轉變為業務部門的策略夥伴。在具體的獎懲制度上，明確了績效優先的價值主張，在KTB上下形成業績驅動的組織文化。同時簡化了KPI，使其與薪酬充分掛鉤，並推動了績效儀錶板等自動化改革。

SBI則是優化了績效管理體系，簡化了內部員工晉升的審批流程，還引進了多元化的激勵措施，包括發送感謝信、增加本月最佳員工、不定期獎勵、提供員工及家人海外旅遊等。

成功要素六：建立推動變革的團隊，導入轉型辦公室的專案機制

成立專門的變革推動團隊與管理機制，不但能確保長期的轉型可以依照計畫進行，同時也可促進跨部門間的溝通協調。KTB從內部挑選優秀人才共120名轉型領導者及核心成員，全職推動速贏專案順利執行，並為各個業務條線的員工設計了有目標性的培訓路線圖，通過多元管道，專注軟性、硬性的技巧培養，輔以實際演練學習，總計有1.2萬名員工接受培訓，有效提升了組織能力。

SBI從重點培養的員工中挑選了一部分作為變革的主要推進者和執行者，創建了一對一的指導員(包括退休高層)+學員培訓小組(關鍵的客戶經理與產品經理)的配對制度，透過資深員工帶領資淺員工，推動變革能力建設與文化的傳承。同時，SBI還與頂尖商學院合作，定期為管理人員提供商業和領導力技能培訓。

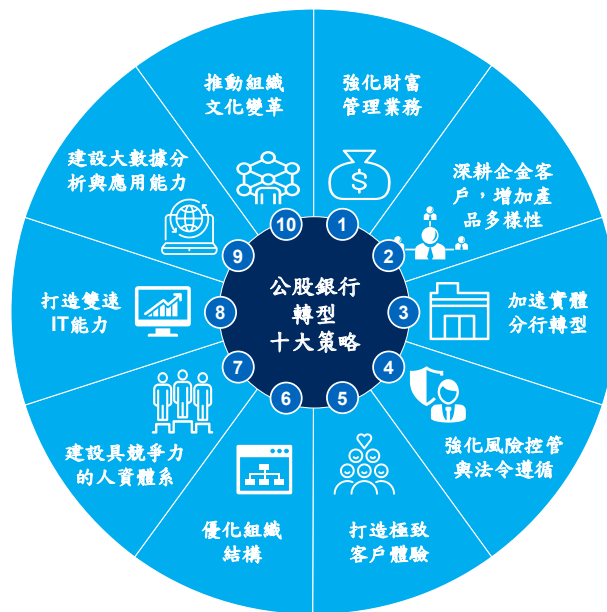
第三章：公股銀行轉型十大策略



有鑑於公股銀行規模龐大，業務所牽涉的層面甚廣，且橫跨前、中、後台多個方面，公股銀行轉型需要一個全面且周延的計劃，畢其功於一役，轉型工作十分具有挑戰性。麥肯錫根據多年協助全球大型銀行轉型的經驗，建議台灣公股銀行採取以下十大策略推動轉型（見圖13）。

圖 13

公股銀行轉型十大策略



資料來源：麥肯錫分析

策略一、強化財富管理業務

面對產業競爭加劇、利潤空間壓縮等挑戰，公股銀行不能再仰賴過去的傳統存貸業務，必須改變以往的業務模式，並善用長期累積的分行網絡、存款規模與客戶資源等優勢，強化以客戶為中心的財富管理業務發展。

針對全面強化財富管理業務模式，麥肯錫參考全球領先財富管理銀行的案例，歸納出六個關鍵要素（見圖14）：

圖 14

強化财富管理業務六大關鍵要素



資料來源：麥肯錫分析

- 1. 明確客群策略與價值主張：**公股銀行應利用過去累積的豐富客戶資源，作為發展財管業務的基礎，首先考慮自身的競爭優勢與策略目標，決定目標客群，並以客戶為中心的角度出發，重新定義財富管理業務的品牌價值主張與定位，最終設計差異化的全面銷售與服務模式。
- 2. 完善的財管產品與服務：**依照客戶資產規模、生命週期與風險偏好，配置相應的投資組合；同時引入多元且具競爭力的投資產品，提供多樣化的一站式產品配置服務，滿足客戶需求，為客戶創造價值。
- 3. 建立投資諮詢能力與服務體系：**成立市場研究團隊，針對投資策略方向提供前瞻性的建議，建立一套即時跟蹤市場變動與客戶投資情況的機制，並透過多種市場跟蹤與投資分析工具，結合多元溝通管道，及時地將投資建議傳達給前線理專團隊與財管客戶，協助客戶妥善管理資產。
- 4. 大數據精準行銷能力：**結合數據分析與應用能力，發展針對目標客群的一系列精準行銷用例，例如：基於客戶偏好與產品持有推薦下一個產品和服務、預先防止客戶流失等，並搭配行銷線索與前線的執行力確保最終銷售成果。
- 5. 打造具備高銷售動機和諮詢能力的理專團隊：**重新檢視績效考核與獎勵機制，提供具市場競爭力的薪酬結構，透過內部和外部管道招聘銷售動機高、具專業性的理專人員；同時設計培訓方案，提高銷售人員銷售技能，以「理論實戰並行」的方式提升理專的銷售服務與投資諮詢專業能力。除了理專團隊外，應同時加強對分行經理的能力建設，賦予經營個金與財管業務的知識與技能，確保分行過去累積的重要資源（如企金客戶、存款）能夠充分發揮價值。

- 6. 科學化銷售管理：**建立從上到下、精細專業的銷售管理體系，其中應涵蓋四大舉措：1)建立個人績效導向的考核機制；2)建立透明即時的績效檢視表格工具；3)定期檢視結果與過程績效指標；4)適當運用銷售管理工具來支援相關工作與提高決策效率。

策略二、深耕企金客戶，增加產品多樣性

公股銀行過去在企金業務累積了豐厚的資產與客戶基礎，但隨著台灣產業成長放緩，且公司金融業務同質性高、價格競爭激烈，如何妥善利用現有的客戶與公司資源，提供多元的產品組合、提高手續費收入與資產報酬率，並兼顧風險控管，是各家銀行的企金業務所面臨的共同挑戰。

麥肯錫認為，公股銀行企金業務轉型有五大重點工作：

- 1. 根據客戶價值重新定義客群策略：**為了深化客戶經營，可透過科學方法進行客戶分群並發展對應的客戶經營策略，具體作法可採取三類分類基準，包含規模與經濟利潤價值、產業特性、與業務地域特性。配合銀行政策選出優質產業與關鍵客戶短名單，每年制訂重點客戶經營策略地圖，投入所需資源，並有計畫地開發上下游新客戶，拓展客戶資源。同時，應將客戶綜合獲利列為重點指標，搭配差異化的定價方法，提昇企金客戶的綜合貢獻度。
- 2. 產品多樣化，提高手續費收入：**根據客群策略地圖，從客戶需求出發，發展高附加價值的完整產品組合，例如：供應鏈金融、結構型存款、交易銀行、現金管理、財富管理等，以增加客戶黏著度，取得立竿見影的銷售業績。具體做法上，以供應鏈金融為例，可聚焦3-5個重點產業，為生態圈內的業者提供多元化融資服務，掌握上下游支付結算的商機。同時，引入數位金融解決方案，例如：產品搜尋平台、數位保證函等，優化客戶體驗與提高黏著度。而在現金管理業務方面，則可透過數位解決方案（如網銀、服務系統升級）增強結算類產品的競爭力，確保資金留在本行並提高自身的客戶服務能力。
- 3. 打造「1+N」的綜合經營服務模式：**為依照客戶需求提升產品與服務的專業性，銀行應將企金客戶服務模式轉型為「1+N綜合服務模式」，即由「1」個企金客戶經理（Account officer或Relationship manager）作為維護客戶關係與開發商機的主要負責人，並逐步培養為熟悉特定產業業務模式的專家；在總部或區域中心則建立「N」個產品或解決方案的專家（Specialist）團隊，如供應鏈金融專家、現金管理產品經理等，與客戶經理密切合作形成一個專業的綜合服務團隊。
- 4. 銷售管理精細化，考核制度以產出為導向：**建立一套由總部直接指揮的業務管理方法，強調常態化與精細化，投資升級顧客關係管理（CRM）系統作為客戶管理與銷售管理工具；重新檢視業務指標體系，提高銷售績效佔薪酬的比重，及企金客戶經理的考核辦法，塑造積極、主動的績效文化。
- 5. 建立企金與個金協同銷售機制：**為了使客戶價值最大化，企金客戶經理除了專長的放貸業務，應逐步熟悉個金的產品與服務，如：財富管理、外匯、保險等，開發客戶對個金業務的潛在需求。除此之外，透過制定個金產品KPI、與分行理財經理配對及規劃合理的分潤機制，可有效促進雙方協同銷售，進一步擴大收益來源。

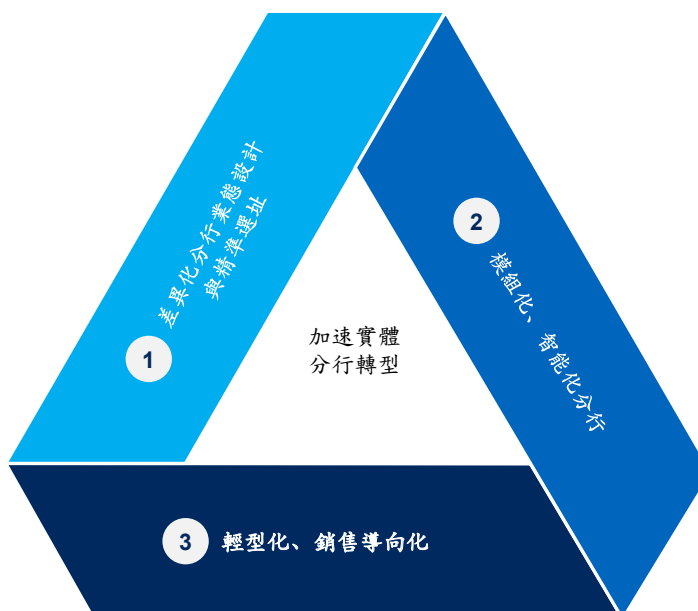
策略三、加速實體分行轉型

公股銀行過去累積的分行據點雖多，卻有設計普遍老舊、服務效率不佳、業務範圍廣三大挑戰。近年因應數位化浪潮，歐美銀行逐步縮減實體分行的數量，並進行大規模的數位化轉型。如何讓過去累積的分行資源在數位時代持續發揮價值，是公股銀行所要面對的課題。

麥肯錫建議透過以下三個方向進行分行轉型（見圖15），提供更佳客戶體驗的同時，同步提升銷售產能與服務效率：

圖 15

實體分行往三個方向轉型



資料來源：麥肯錫分析

- 1. 差異化分行業態設計與精準選址：**透過大數據分析，參考地區人口變數以及目標客群特徵，精確分析適合設立分行的選址地點；並搭配多種分行業態的設計（如：旗艦分行、簡易分行、中小企業分行），以因應當地客戶的需求提供差異化的產品和服務。
- 2. 模組化、智能化分行：**為因應數位時代對分行客戶體驗的期待，公股銀行應加速實體通路設備的汰舊換新，並以模組化的概念，如：帳戶服務區、銷售區、自助服務區等，與不同業態的分行進行搭配，滿足客戶需求；同時引入數位科技工具，優化服務效率與客戶體驗，重新打造新一代數位智慧分行。
- 3. 輕型化、銷售導向化：**分行應轉型成提供高附加價值服務（如複雜產品銷售與投資諮詢）的實體據點，並從兩個方面下手。首先往輕型化轉型，透過重新檢視分行業務與流程，在導入數位自動化設備的同時，降低作業類工作比例，並往後台集中；其次往銷售導向轉型，提高整體銷售人員與行員銷售行為的比例。在服務人員方面，採取「服務引導銷售」的策略，除了在工作內容中提高協助銷售的比例（如銷售簡易儲蓄保單、轉介基金與房貸潛在需求等），並安排相關培訓以提升整體對產

品的瞭解與銷售技能，逐步輔導服務人員轉職銷售業務工作，發揮實體通路面對客戶的價值。

策略四、強化風險控管與法令遵循

近年不斷有台灣銀行業者傳出因風險控管、法遵方面出現失誤而遭受巨額罰款，反映出銀行傳統的管理模式已無法因應國際法與監管機關對於銀行的要求；除此之外，數位潮流與新技術的崛起也改變了風控與法遵的運作模式，銀行應借力大數據與數位工具提高管理精準度。

麥肯錫在全球銀行風險管理領域中有豐富的轉型經驗，我們總結了提昇風險管理與法遵的五大關鍵作法，詳述如下：

- 1. 優化風險管理流程與專業分工：**在企金方面，在事前對於低價值客戶進行初步篩選，並開通高價值客戶的快速通路，加快後續業務推動，並針對少數大型案件提供風險預判，針對目標客戶以及預授信方案提供「風險意見與指引」；在事中審批上，建立一套依照授信額度和客戶評級的差異化審批流程，明確業務方與審批方的授權層級以及需審查人員多人共同簽核的特批政策，以平衡風險管控與作業效率。同時，建立具備產業和產品知識的「集中化審批團隊」，提高企金審批功能的專業性。在個金方面，我們建議審批模式往「標準化、集中化、智慧化」轉型，銀行必須投資建設風險模型，推動集中化審批模式，提升流程數位化程度，以降低作業成本與妥善管理相關風險。
- 2. 建立與國際接軌的法遵體制：**為滿足主管機關對法遵的要求，應擴大延攬、培養法遵專業人才，並與外部專家如律師和會計師合作，重新檢視與優化法遵規範與流程，建立起一套完善的體制。最終，在組織架構與職責分工上，應強調法遵與風管的獨立性，使公司治理機制趨於完善。
- 3. 強化內部稽核，積極管理作業風險：**建立由始到終的風險評估與稽核方法，首先重新檢視關鍵業務流程，瞭解業務流程中風險的發生機率與嚴重性，規劃出各個環節預防風險的做法，賦予各單位相應職責；同時加強內部自我稽核的力道與頻率，並建立定期監控的報表體系，及時監控作業風險。
- 4. 培育專業人才與優化考核方式：**首先，風險管理和法遵等專業職位應妥為設計，明確列出專業與管理能力的要求，給予雙軌制（即專家職或管理職）的職涯發展路徑。其次，人員考核和KPI設計應充分考量全行的風險策略和法遵目標，同時確保業務單位在風控和法遵表現上有一定的考核比重。
- 5. 透過大數據強化審批模型與風險預警：**數據分析技術能幫助銀行提昇風險管理能力，銀行除了能以大數據強化風險審批模型，提高審批專業性以及作業效率之外，也應建立風險預警模型，從多個方面（如總體市場走勢、利率政策、個別客戶經營績效等）進行風險預判，進一步幫助建立差異化的貸後客戶管理模式，提昇管理的精細化並降低壞帳率。

策略五、打造極致客戶體驗

在數位化潮流下，顧客對客戶體驗的期待與日俱增，在銀行業同質性高、競爭激烈的環境下，以往公股銀行以產品銷售為出發點的經營思維將不再適用，繁複的流程與人工作業幾乎是效率不彰的代名詞。為打造差異化競爭優勢，銀行必須改變經營思維，更深刻地掌握客戶需求，提供全面且差異化的解決方案，並善用科技與數位創新重塑關鍵客戶旅程，以提昇整體客戶體驗與營運效率，重獲客戶的青睞與信任。

麥肯錫建議公股銀行應建立「以客戶為中心」的經營理念與管理體系，並透過數位創新重塑關鍵客戶旅程，打造極致客戶體驗，具體做法如下：

- 1. 以客戶為中心的經營管理模式：**銀行的發展策略必須以客戶經營為主軸，為關鍵客群（如：大企業客戶、中小企、財管富裕客戶）建立全面性的銷售與服務體系，並搭配專職的客群經營部門與銷售團隊，提高客戶解決方案的專業度與差異化內容。在內部管理上，應跳脫產品銷售導向思維，建立以客群為視角的經營指標，包含特定客群的財務與健康指標（如：產品持有數、客戶滿意度），領先銀行甚至可以掌握每一個客戶對銀行的整體貢獻（而不僅只是單一產品貢獻），並在客群經營與考核上利用這些指標改變經營方法與員工行為。
- 2. 利用數位化重塑客戶旅程：**過去銀行的流程優化，常是由單一產品或部門的思維出發，然而對客戶最重要的是整體的旅程體驗，銀行可整理歸納出業務中30~50個最重要的客戶接觸點（見圖16），我們建議從「與同業差距較大」以及「差異化策略」兩大角度去思考，選定5-10個關鍵客戶旅程著手進行再造，例如：開戶、申請貸款、購買財富管理產品等。

圖 16

對銀行最關鍵的30個客戶旅程

主題	客戶旅程	主題	客戶旅程			
個人金融	交易帳戶	1 開立帳戶，用於處理日常業務	消費金融	16 開立新的企金帳戶		
	房貸	2 就帳戶、還款和查詢事宜進行修改		17 滿足企業貿易及融資需求		
		3 進行轉帳/支付		18 滿足企業支付及現金管理需求		
		4 申請貸款購買房子		19 滿足企業投資/財富管理銀行類業務需求		
	存款帳戶	5 修改現有房貸合約		信用卡	20 申請及開通信用卡	
		6 提前還款			21 在不同場合使用信用卡	
	投資帳戶	7 開立存款帳戶（包括申請利率）		22 修改用卡及還款等細節	個人貸款	24 申請個人貸款
		8 修改存款帳戶（包括提前支取）		23 在帳戶上出現異常交易時提供協助		25 修改/償還借款
	公司金融	其他		9 開立投資帳戶並完成第一次產品購買	汽車貸款	26 申請汽車貸款
		中小企金融		10 通過網路銀行購買基金產品		27 修改/償還借款
11 在帳戶上出現異常之交易時提供協助			其他	28 關閉帳戶		
12 開立新的企金帳戶				29 投訴		
	13 辦理全套現金管理類銀行產品	30 變更地址或者對帳戶進行其他修改				
	14 辦理企業經營貸款					
	15 滿足企業借款需求（包括調額）					

資料來源：麥肯錫分析

在重塑客戶旅程時，應利用客戶訪談或焦點團體的方法充分理解客戶需求與期待，並可參照零基設計(Zero-based design)的概念舉辦旅程再造座談會，最終採用敏捷(Agile)的工作方式，快速整合內部跨部門(如：業務、產品、作業、科技、法遵)間的想法，大量採用數位元素來重新設計客戶旅程，給予客戶完全不同的體驗。

3. **建立客戶體驗的監控指標體系**：為確保銀行能在客戶旅程中提供優質服務並持續提昇客戶體驗，我們建議應建立一套全面的客戶體驗指標體系，先從定義關鍵指標開始(如：客戶滿意度、推薦指標、平均等待時間、點到點交易作業時間等)，定期產出管理報表，作為持續提升客戶體驗和重要決策的依據。

策略六、優化組織架構

受限於組織文化的保守作風與工會的影響，公股銀行在組織改革的速度上較民營銀行慢，常可以發現部門設置還存在舊策略方向的思維；而在企金、個金專業化經營上也不如競爭對手深入，導致業務競爭力普遍不強，無法有效地指揮團隊往新策略方向前進。部分公股銀行雖已嘗試朝「事業群」的組織架構轉型，但執行成效仍未百分之百呈現出來。

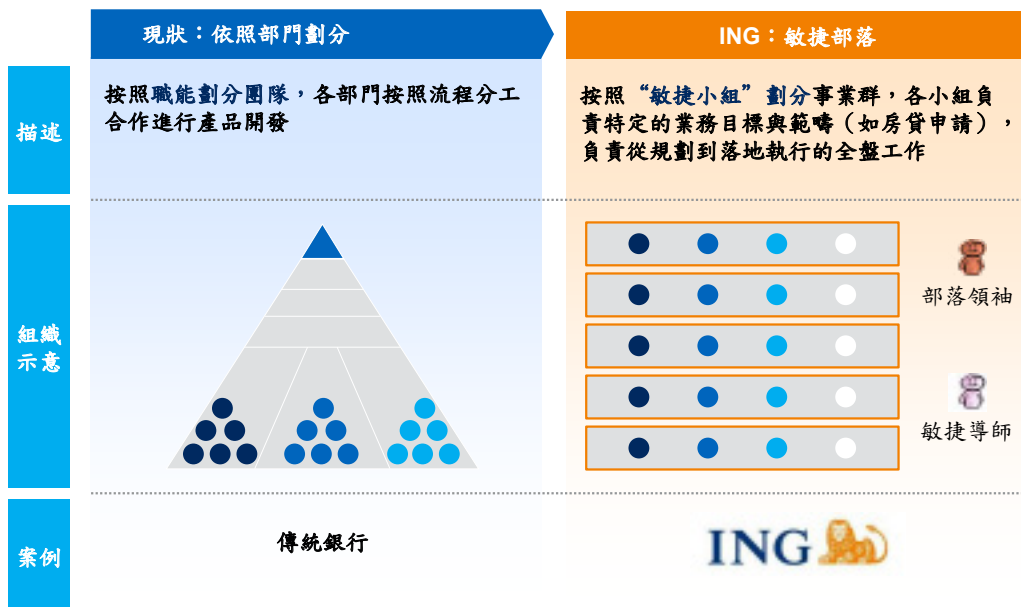
借鑒滙豐、花旗、ING等全球領先商業銀行的發展經驗，可發現這些銀行為了因應市場變化，都嘗試往「敏捷」組織結構轉型，以強化業務專業、加速回應客群需求，並優化資源整合調配、鼓勵跨部門協調。

我們認為公股銀行應適度優化組織架構，並嘗試往敏捷組織轉型具體作法包括：

1. **以客群為出發點進行組織調整，提高專業度與管理效能**：圍繞不同目標客戶，強調「術業有專攻、業務有聚焦」，成立事業群(如財管、消金)，提高價值鏈上關鍵活動(如：產品設計、行銷、銷售、服務)的客群導向與業務專業度。舉例來說，觀察先進的外商銀行，可將企金銷售團隊從分行獨立出來，往區域中心集中，發揮群聚化、專業化的效應；分行可往個人金融業務(即財管、房貸與消費貸款)轉型，成為主要為個金客戶提供諮詢與增值服務的場所，透過打造專業理財經理與消貸客戶經理團隊，提高前線銷售能力與管理專業化。另外在管理機制上，事業群制度下更為獨立的授權與核算機制，能發揮經營管理的積極性，以快速反應客戶需求，並有利於培養更全面的管理人才。
2. **導入敏捷組織(Agile organization)運作方式，提高組織靈活度**：常見作法是建立跨部門的工作小組，打破部門間的藩籬，增進內部溝通協調以及決策效率。具體作法可參考荷蘭ING銀行的案例(見圖17)，透過引入敏捷組織的工作方法，打破原有各部門獨立的工作模式，橫向建立敏捷工作小組，將原有分屬6個層級的30多個獨立部門，簡化到3個層級以及13個敏捷「部落」(Tribes)，將產品上線週期從每年2~3次縮短到2~3週一次，最終大幅提高員工效率，實現跨部門即時溝通協調，在客戶淨推薦值(NPS)上大有斬獲。

圖 17

ING組織上以敏捷部落為單位，貫穿完整的業務流程



資料來源：麥肯錫分析

- 3. 作業集中化：**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。
- 4. 建立跨業務單位的協同合作機制：**包括明確界定各單位的工作執掌與業務範圍、設定交叉銷售目標與考核辦法、建立利益補償機制和操作流程，並成立聯合專案小組定期溝通、檢視與協調，促進跨事業單位協調與業務共同發展。

策略七：建設具競爭力的人資體系

參考眾多國際成功案例，掌握關鍵人才是成功轉型的必要條件。過去公股銀行人力資源偏向公務員體制，員工平均年齡較大、升遷速度較慢，整體而言，積極性與競爭意識較不如民營銀行。

掌握關鍵人才對銀行變革轉型十分重要，麥肯錫建議公股銀行應重新思考並打造具有市場競爭力的人力資源體系，吸引並留任優秀人才，具體做法如下（見圖18）：

圖 18

人力資源體系升級從五大方面著手

<p>推動人力資源 專業化定位</p> 	<p>1</p>	<p>強化人力資源部門的專業定位</p>
<p>升級人力資源 管理模式</p> 	<p>2</p>	<p>完善前瞻性的人才規劃機制</p>
<p>提升績效及 結果管理</p> 	<p>3</p>	<p>強化關鍵崗位的管理與人才培育</p>
	<p>4</p>	<p>強化考核與獎勵的連結，優化考核管理</p>
	<p>5</p>	<p>建立市場導向的薪酬機制</p>

資料來源：麥肯錫分析

- 1. 強化人力資源部門的專業定位：**過往，公股銀行的人資部門常被定義為一個後台支援單位，對業務發展影響力有限。而我們觀察到成功的金融機構多重新賦予人資部門不同的定位，將人資發展與公司總體策略密切結合，通過內部客戶解決方案，建立業務夥伴(business partner)機制，即派駐人力資源管理者到各個業務部門或事業部，協助高層、經理與關鍵人才在員工招募、發展、及能力建設等方面的工作，確保人資與業務單位密切合作，推動價值創造。
- 2. 完善前瞻性的人才規劃機制：**在人力規劃的過程中，需要改變傳統的方法，即人力編制由用人單位和人力資源部門相互博弈的方式來決策，改以在全行層面結合所有業務單位，建立自上而下、系統前瞻的職位需求規劃。
- 3. 強化關鍵職位的管理與人才培育：**銀行應依照發展策略與業務模式，全面性地跨垂直組織層級與水準業務單位，重新定義與檢視5%的關鍵職位，瞭解缺口何在；其次，依照這些關鍵職位，明確界定所需人才應具備的條件、以及如何持續培養這群關鍵人才，進一步清楚定義相對應的工作內容、能力需求模型、職涯發展路徑。最後，擴展內外部招募管道，依上述條件尋求合適的人才，同時建立人才庫，重點栽培與留任少數關鍵人才。
- 4. 強化考核與獎勵的連結，優化考核管理：**有鑑於以往的獎酬機制級距差異不大，無法起到實質的激勵作用，公股銀行應適度提高個人變動薪資的比例，並與績效直接連動。獎金的衡量和分配應以價值創造為主要考量，價值創造越高，獎金增加比例越高。其次，必須建立良好的考核管理機制，導入清晰的考核標準、公平合理的流程，並以具體工作成果作為人事升遷的主要依據。

5. 建立市場導向的薪酬機制：公股銀行應打破過去公務員的「大鍋飯」薪酬機制，對關鍵人才提供符合市場價值的薪酬方案。首先，針對業務和人才管理現狀進行分析，以策略相關度和職位稀缺性為基準，決定人才定價策略，進行差異化的薪酬設計，以達到吸引人才或控制成本的目的。其次，對人才市場的薪酬進行瞭解，並結合市場化做法，適當將薪酬與工作表現掛勾，並引入符合市場行情的激勵模式和機制，例如：發放股權、銷售激勵獎金直接與績效連動等，以利吸引並成功留用優秀人才。


策略八：打造雙速IT能力

過去公股銀行因資訊系統普遍老舊、效率不彰，間接影響前端業務發展的競爭力。隨著數位化浪潮來勢洶洶，越來越多金融機構將創新規模化和數位轉型定為其發展策略。公股銀行迫切需要進行IT系統現代化及全面升級，提昇軟、硬體系統架構，並改變IT人員的工作方法，厚植銀行在數位化方面的核心競爭力。

參考麥肯錫全球科技轉型經驗，我們建議透過五個方面進行IT轉型（見圖19）：

圖 19

IT轉型五個關鍵作法

<p>明確IT定位，與業務密切結合</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 明確IT在整個組織內的定位，可以採取1) 科技領導業務 2) 業務夥伴 3) 效率導向的後台...等多種策略 ▪ 需提高與業務/策略發展的一致性
<p>提高資源投入</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 透過與競爭對手相比瞭解差距，加大科技資源投入 ▪ 為支持業務發展，引入雲端計算、雲端倉儲、數據分析工具等新技術
<p>雙速IT架構</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 打造雙速IT架構，後台應該保持穩定安全的交易系統，前端實現快速回應通路的敏捷架構
<p>敏捷IT工作模式</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 採取敏捷IT工作模式，結合業務與科技人員共地工作，適度調整組織與KPI，促進內部協調、市場反應能力與創新
<p>培育IT關鍵人才</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IT關鍵人才的培育與激勵：針對關鍵IT職位，提供具有市場競爭力的薪資結構與升遷發展

資料來源：麥肯錫分析

1. 明確IT定位，與業務密切結合：過去銀行的IT部門經常扮演被動/輔助角色——「業務部門提需求，IT負責滿足」，然而在市場變動迅速的數位化時代，我們建議應重新檢視IT的發展策略與定位，確保IT建設與資源投入的方向與銀行整體策略保持一致，並扮演更多業務夥伴的角色，甚至是以科技去引導業務發展，並保持密切即時的溝通與協調。

2. 加大科技投資，引入新技術：增加IT軟硬體建設的總預算，根據關鍵業務領域的技術發展差距，擘劃技術發展藍圖，並依照優先順序進行投資。同時，依照業務發展需求，評估並導入新系統/工具，如雲端運算、雲端倉儲、數據分析工具等。

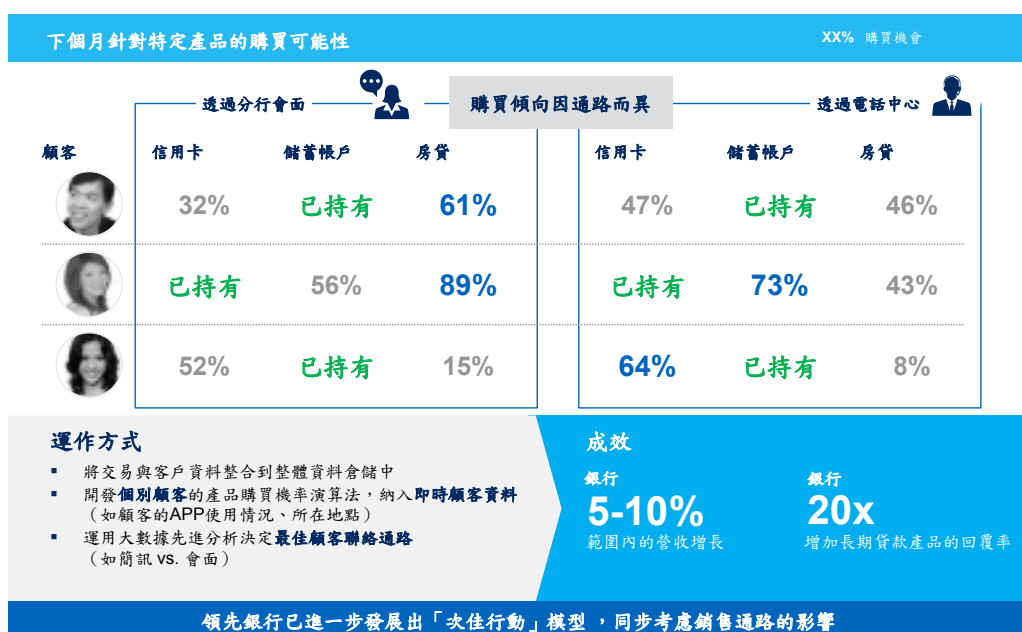
- 3. 打造雙速IT架構兼顧後端穩定性與前端彈性:**在數位化時代,傳統的瀑布式開發方式已無法滿足市場快速、多變的需求。我們建議銀行應引入雙速IT的系統架構,即核心系統仍以穩定可靠為主,保持傳統的瀑布式開發維護方法;而在前端,為了更快速地回應客戶需求,可引入敏捷系統建設架構,提昇前端應用的開發效率與彈性,能有效地快速調整以反應變動的需求。
- 4. 引入敏捷工作方法,快速回應業務需求:**除了系統架構外,在工作方法上也應導入敏捷的工作方法,透過調整IT組織架構、KPI,並重新設計業務需求定義、技術開發、交付與維護等一系列工作方式,提高技術與業務部門的協調性,朝共同目標前進。舉例來說,ING就引入了部落式的敏捷組織方法,依照客戶需求對組織與團隊進行重新編組,可迅速地改造流程以滿足前端需求。
- 5. IT關鍵人才的培育與激勵:**為了滿足新的工作方式與業務發展,銀行應瞭解IT關鍵人才(如:IT架構師、敏捷教練、app開發人員)的現狀與缺口,提高薪資待遇的市場競爭力,建立專門的人才招募管道(如獵頭),並改變以往的激勵機制,提高專案成果以及變動薪資的百分比,鼓勵創新與良性競爭。

策略九:建設大數據分析及應用能力

在未來的數據時代,掌握數據者將得天下。公股銀行過去累積了龐大的客戶與交易數據,若要實現業務快速成長,必須更聰明地應用數據的力量。全球領先銀行已將數據分析應用於多個業務場景,例如:精準獲客、產品推薦、風險控管、客戶維繫等。舉例來說,歐洲一家大型銀行透過大數據分析,結合客戶的通路偏好,對個金客戶提供下一個產品(如房貸、信用卡)的精準推薦,最終使個金產品營收提升5-10%(見圖20)。

圖 20

歐洲一家大型銀行透過大數據分析提高後續產品推薦成功率



資料來源:麥肯錫分析

根據麥肯錫全球數據轉型的經驗，銀行可在六方面推動全面數據轉型，厚植未來的核心競爭力（見圖21）：

圖 21

大數據全面轉型的六大關鍵組成要素



資料來源：麥肯錫分析

- 1. 建立大數據願景、規劃用例藍圖，衡量業務價值：**業務單位必須清楚思考，可透過數據來達到什麼策略目標，在各自的業務領域估算數據用例的價值提升機會，最終排定階段性發展優先順序與執行藍圖。
- 2. 定義大數據分析運作模式：**透過數據清理、分析建模、產生洞見與行銷方案、推動並持續優化業務方案等四個工作步驟，清楚地界定各相關單位職能，並依此調整組織架構，比如於總部設立卓越中心(Center of excellence)，負責支援各業務單位的數據應用需求，同時與外部夥伴合作，導入外部數據或先進的分析方法。
- 3. 建立數據治理模式、管理流程與治理準則：**清楚地定義銀行內部如何收集、清理、使用並管理所有內外部數據，以及設計相關作業準則、SOP，成立數據治理委員會，定期追蹤與提昇數據品質指標。
- 4. 引入新的建模方法與系統工具：**持續搜尋合適的分析平台或工具(如：機器學習、AI)，用以提昇內部數據分析模型的準確度。
- 5. 培育數據人才與發展數據文化：**明確定義各個相關職能與人才需求，規劃並落實相關人才的招募、培訓、考核、升遷等辦法，進而樹立重視數據分析應用的企業文化。
- 6. 確保數據能結合業務具體方案，實現數據分析的價值：**數據管理部門必須與業務部門密切合作，成立專案小組，確保數據分析產出的洞見能與業務行動充分結合，進而共同實現數據的商業價值。

策略十：驅動組織文化變革

隨著規模擴大，大型銀行難免沾染官僚作風，而公股銀行常見的公務員心態與保守風氣，均不利於組織內的創新或建立績效導向文化。若要從根本完成轉型，並由上到下改變管理者與基層員工的心態與行為，勢必要推動組織文化的變革。

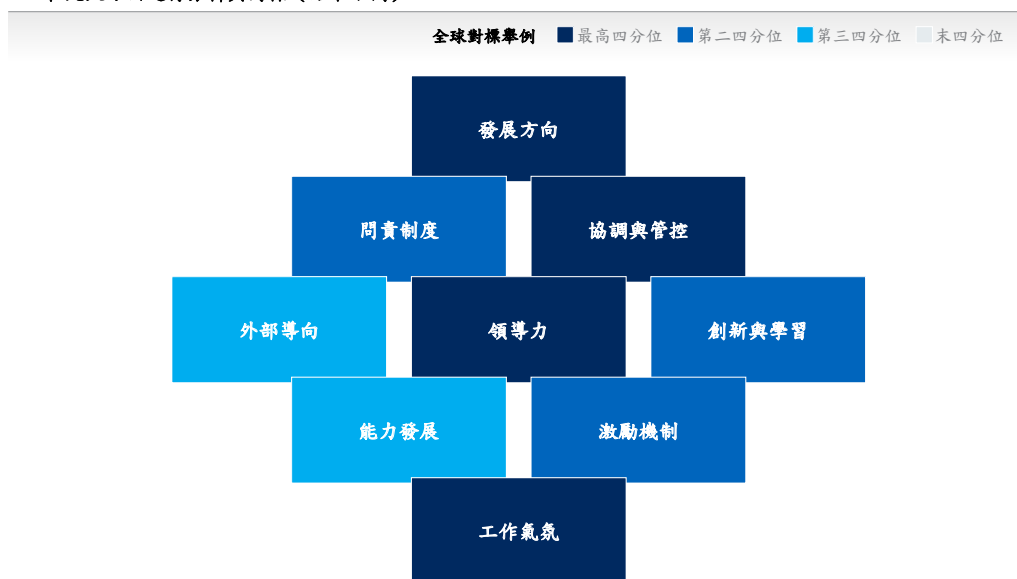
麥肯錫建議透過三個主要措施逐步完成企業文化的轉型：

1. **導入企業文化健檢工具，瞭解現狀並發掘改善機會**：企業文化雖然抽象，銀行可採用科學化/量化的方法來定期衡量追蹤，以瞭解機會點與改善方向。以麥肯錫所開發的組織健康度指標 (Organization Health Index, 簡稱OHI, 見圖22) 為例，它是一套組織文化調查的工具，針對9大面向設計逾50多道問題，透過問卷的方式，衡量組織目前在企業文化上的優、劣勢，並透過對比瞭解該企業與競爭對手的差異，以協助擬訂下一步改善方案。

圖 22

透過OHI調查，瞭解組織內部表現，並與全球同業對比

OHI在九大方面進行分析與對標 (結果示例)



資料來源：麥肯錫分析

2. **制訂企業文化變革方向與相關做法**：公股銀行應先聚焦在對標後差距較大的方面採取改善措施，我們建議從下列四個方向開始著手：
 - 建立授權與問責文化：重新檢視組織內部的關鍵決策層級，確保相應的問責與賞罰機制，並逐步鼓勵放寬授權；
 - 鼓勵創新與容錯風氣：預留財務與人力方面的資源鼓勵創新，調整KPI以獎勵創新的專案與業務、高階主管以身作則提高提案的容錯率等；
 - 增進跨部門的協調力：確保決策過程充分邀請相關利益方參與，以專案小組的方式推進重要策略工作；

- 鼓勵內部競爭與績效文化：透過金錢與非金錢的激勵工具，鼓勵表現優異者，拉大績優與落後者的獎酬級距。

3. 強化文化轉型正向循環四要素：

- 高階主管以身作則：在日常管理工作中親身實踐新文化元素，向部屬持續溝通並展現變革決心；
- 取得多方理解與認同：透過各種溝通方式 (CEO blog、影片、LINE) 傳達訊息，並由下而上(bottom-up)收集各方反應，即時互動溝通；
- 培養相關能力：提供正式培訓課程，培育變革領導力，賦予種子變革推動者一定的影響力，發揮乘數效果；並在日常工作中提供在職培訓，確保一線主管能充分理解並實踐新文化價值；
- 持續強化的機制：透過持續追蹤、表揚，改變考核方式，並蒐集、分享成功故事，強化行為上長期、持續的改變。

唯有推動文化轉型，公股銀行才能根本、徹底地改變員工的工作方式與思維模式，打造更佳的工作環境，吸引並留住一流的優秀人才，進一步厚植人才實力，跟上時代的挑戰。



大型銀行轉型是個龐雜的工程，必須同時兼顧前台、中台、後台三大領域的改造，以及彼此的相互協調。公股銀行的經營高層可參考麥肯錫十大策略，進一步擬定適合自身體質與策略的轉型路徑圖。下一章我們將分享轉型所需的相應配套作法，以解決轉型過程中所遇到的各種難題，提高成功率並降低風險。



第四章：轉型挑戰與因應方法

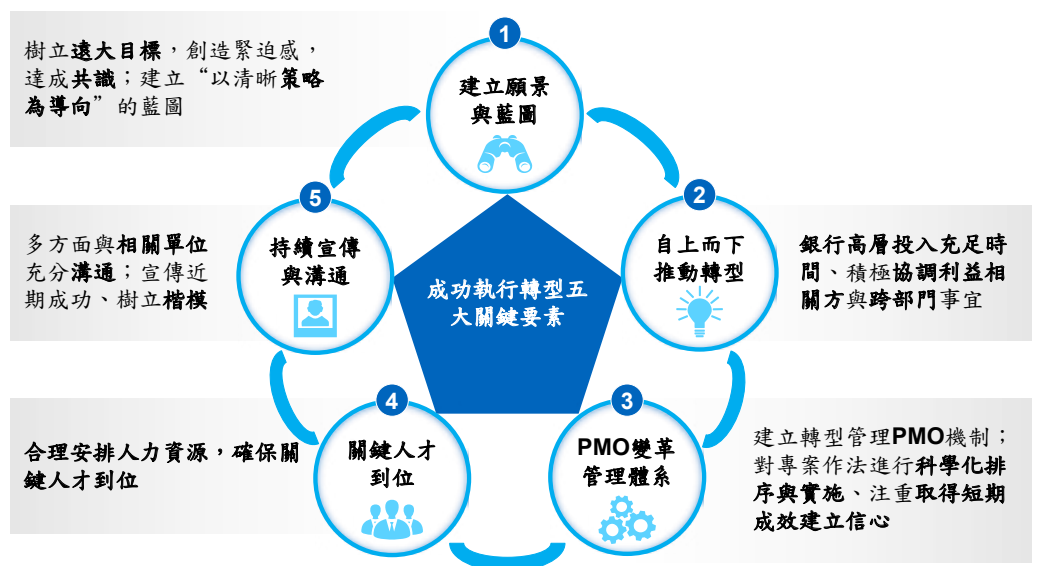
大型銀行轉型牽涉層面甚廣，絕非易事。麥肯錫的全球研究顯示，經歷過大規模轉型的金融機構中，只有不到半數表示轉型非常成功，可見金融機構轉型是件深具挑戰性的高難度工程，領導者必須在執行轉型的道路上深謀遠慮、步步為營，方能提高轉型的成功機率。

在台灣公股銀行轉型的過程中，我們也可預見一些挑戰，如：內部組織文化較為保守安逸，員工接受變革的意願較低；強大的工會力量可能會基於保護員工的立場，拒絕改革；員工必須大幅提高本身專業能力與工作動機，才能面對新職位帶來的挑戰等。

為解決這一系列問題，麥肯錫結合全球經驗，總結出落實轉型的五大關鍵成功要素（見圖23），分別是：建立願景藍圖、自上而下推動轉型、完善管理體系、確保關鍵人才到位以及持續宣傳溝通。

圖 23

成功執行轉型五大關鍵要素



資料來源：麥肯錫分析

成功要素一：建立轉型願景、制定階段性轉型藍圖

- 必須設定有挑戰性的變革願景和明確的目標（例如成為業界的前三名），讓內部感受到轉型的急迫性，並建立員工與轉型計畫之間的關聯，讓大家有成為其中一分子的參與感；
- 設計容易記憶與宣傳的口號（例如「登月計畫」），呼應轉型願景與目標，形成組織內部上下溝通的共同語言；
- 以短、中、長期策略為基礎，規劃轉型的執行藍圖，採取科學化的管理方法分階段逐步完成轉型工作。

成功要素二：高層充分展現轉型決心，從上而下積極溝通協調

- 大型銀行轉型往往是歷時數年的旅程，高層必須展現充分的決心，持之以恆地堅持推進轉型工作，並持續發揮影響力，給予員工信心；
- 高階主管親力親為，將轉型成敗視為自身職責之一，與各級員工頻繁交流，以身作則推動改變；
- 積極參與各類重大議題的跨部門協調溝通，瞭解推動轉型遇到的問題與瓶頸，快速採取相應的改進措施，打破部門各自為政的狀況。

成功要素三：建立科學化的變革管理PMO機制，全面推動轉型

- 成立轉型管理辦公室PMO，作為承上（管理層）啟下（轉型基層）的角色，推動內部協調與方案執行，並積極溝通專案進展與成效；
- 排定專案優先順序與每階段該執行的專案項目，專案可分為三大類：1)短期速贏（如前線產能提升）；2)基礎建設（如技術、人才）；3)探索創新（如數位創新），在執行的每個階段都應兼顧三類專案發展；
- 以「先試辦，再逐步推廣」的科學化作法執行方案，確保小規模測試後可快速修改、優化，再推廣到更大的業務層面，有效提高執行成功率；
- 導入大型專案管理工具（如麥肯錫開發的WAVE軟體），確保各子專案依序進行，提高成效追蹤的透明度與時效性。

成功要素四：確保關鍵人才到位、透過轉型專案培育新一代中堅份子

- 在不大幅增加額外人力的情況下，有必要從日常業務調撥人力，負責轉型相關規劃與執行工作；
- 為確保轉型應具備的知識與能力，許多轉型成功的海外銀行，都曾聘請具備所需專長的外部人才，並成立一個高效運作的轉型執行團隊推動轉型工作；
- 轉型過程中培養的中階幹部，有機會成為未來5-10年影響銀行長期發展的關鍵人才，銀行應有計畫地培養、管理，使其具備相關能力。

成功要素五：有計畫地廣泛溝通，取得利益相關方的支持

- 大型轉型計畫通常涉及眾多利益相關方，例如：董事會、總行各部門、分行、中後台、投資人、工會、主管機關等，必須針對各利益相關方制定宣傳方針，確保各方積極參與轉型；

值得一提的是，在台灣的公股銀行轉型中，可能會面臨來自工會的保守力量挑戰。麥肯錫參考了歐洲銀行轉型中如何處理工會關係的案例，總結出三個有效溝通的最佳作法（見圖24）；

圖 24

清晰透明的溝通有助於改善勞工關係，確保工會支持轉型

成功要素	最佳作法	常見的誤區
明確定義目標	<ul style="list-style-type: none"> 在多種溝通管道清楚以文字描寫目標 行動方案排定優先級 	<ul style="list-style-type: none"> 常改變目標造成員工困擾與挫折 不一致的溝通(正式與非正式) 員工不理解為什麼需要改變，以及背後的驅動因素
清楚地描述解決方案與過程	<ul style="list-style-type: none"> 諮詢外部法律顧問的意見 清楚描述工作方法的最終目標 對於結果、成本、以及替代方案均保持透明溝通 	<ul style="list-style-type: none"> 在過去的框架內做事、尋求解決方法 僅使用內部的專業知識來解決問題，卻沒有解決利益衝突問題 沒有清楚的藍圖以貫穿目標、執行方法與成果間的關係
一致的變革故事	<ul style="list-style-type: none"> 在轉型初期就溝通變革故事 取得相關利益方的認同，創造大家都在同一條船上的迫切感 	<ul style="list-style-type: none"> 僅高壓地給予目標但未說明為什麼 給出去的訊息不一致、無法打動特定的相關方

資料來源：麥肯錫分析

- 宣傳溝通的訊息必須簡單明瞭、重點明確，能以最短的時間直擊人心、引起共鳴；
- 宣傳內容以樹立楷模、變革轉型故事為主，快速分享組織內部各層級的成功案例，以建立員工信心，並充分交流成功經驗。

同時，台灣公股銀行的轉型勢將引起相關單位（例如：主管機關、媒體等）的密切關注。我們希望在此呼籲，銀行本身除了要制定完善的溝通方案，保持對外清晰暢通的溝通管道外，相關單位也能給予公股銀行轉型適度的發揮空間，兼顧短期與中長期的發展，授權專業經理人發揮專長，方得實現轉型的真正價值與提高轉型的成功率。



千里之行，始於足下。在各種內外部因素影響下，台灣公股銀行轉型的路程漫長且艱辛，銀行領導者若能將這五大關鍵成功要素融會貫通、付諸實行，必能成功推動轉型，厚植銀行核心競爭力，重拾業務持續成長的動能。

麥肯錫公司簡介

麥肯錫是一家全球管理顧問公司，致力於協助民間、政府及社會部門各機構實現組織的永續成功。八十多年來，我們始終以成為客戶最信任的外部顧問為宗旨提供服務。麥肯錫是大中華區最具規模的全球管理顧問公司，擁有超過800名的董事、顧問及專業支援人員，以及五個分公司據點：台北、北京、上海、深圳及香港。

麥肯錫是第一家在台灣常設據點的全球管理顧問公司。1990年以來，我們陸續提供了高科技、金融服務、能源及公共部門等領域的國內頂尖企業有關策略、組織、營運及科技等關鍵議題的諮詢服務。進一步詳情，請瀏覽公司網站 www.mckinseychina.com 或臉書專頁 www.facebook.com/McKinseyTaiwan。

作者



曲向軍

John_Qu@mckinsey.com

麥肯錫全球董事資深合夥人，常駐香港分公司



容覺生

Winston_Yung@mckinsey.com

麥肯錫全球董事合夥人，常駐香港分公司



管國霖

Victor_Kuan@external.mckinsey.com

麥肯錫金融業務專家，常駐台北分公司



譚宏

Charles_Tan@mckinsey.com

麥肯錫全球副董事合夥人，常駐台北分公司



藍兆君

Joshua_Lan@mckinsey.com

麥肯錫全球副董事合夥人，常駐台北分公司



徐海超

Vincent_Hsu@mckinsey.com

麥肯錫專案經理，常駐台北分公司

作者群在此特別感謝Glenn Leibowitz協助完成本報告的編製。



2018年6月

Copyright © McKinsey & Company

Design contact: GCO NewMedia

www.mckinseychina.com