

淺談區域中心

華銀企劃室 郭福星

壹、前言

近年來台灣銀行業由於受亞洲金融風暴及全球景氣蕭條的影響，導致銀行逾放比率節節攀升，因此政府為鼓勵銀行積極轉銷呆帳，實施一連串的政策，如調降存款準備率及調降營業稅等等，其用意無非是要銀行改善資產品質及健全財務結構，為此多數銀行在去年（91）皆大幅轉銷呆帳，以期降低逾放比率。然而在轉銷呆帳的同時，如何抑制新增逾期放款以強化資產品質；加強資源整合的同時，如何有效降低營運成本以增裕盈餘，這是相當值得探討的問題，尤其對於歷史悠久的銀行，在面對21世紀金融環境變化迅速的競爭時代，惟有掙脫舊有體制、強化組織效能，才能趕上趨勢潮流，贏回領導地位。因此成立區域中心已成為許多銀行為因應時代潮流變化以求降低成本、提高效率及改善資產品質之重要方法。

貳、區域中心之要義

對於銀行的業務經營，可以根據業務處理之程序、責任區域之劃分、工作性質之內容及專業技術之考量將其區分為所謂的前台與後台，因此區域中心（Regional Center）可涵蓋為所謂的商業區域中心（Commercial Regional Center）及作業區域中心（Operational Regional Center），前者以業務行銷整合、授信風險管理及資源有效利用為主要功能；後者以一般日常事務，即後台作業之整合為主要功能。

成立區域中心之目的，主要係為建立強化銀行授信品質、提升行銷能力、劃分權責及專業化分工之管理機制。銀行業務講求專業化，例如外匯業務中之出口審單、進口開狀、到單、託收，授信業務中之徵信、鑑價、審核、催收都有其專業性，以專業人員從事各項產品之行銷工作，將有助於信用風險的管理及產品銷售的推展；匯款、票據及會計業務之集中處理，則有

助於降低營運成本及提高經營效率。負責前台的單位如商業區域中心或分行，將可致力於商品之銷售（Marketing）與服務（Service）；負責後台的單位如作業區域中心及總行管理單位，則可致力於大量專業文件的處理與業務策略發展的規劃，如此將銀行作業流程切割運作的方式，不僅可提高作業服務品質，使人員專業化發展，發揮適才適所，進而亦可促成銀行經營效能的提升。

參、區域中心的功能與機制

一、提升授信品質與風險管理

於總行及區域中心建立適當的風險管理架構，並成立風險管理部門及授信審議委員會負責授信的審核與准駁。透過集體決策模式以達成集思廣益之效果，並建立授信審查尺度一致之機制，將可有效提高徵信鑑價與授信品質，防範逾期放款的發生。例如不會發生不同分行對同一地區之擔保品有不同的鑑估標準，也可預防因為個人因素而產生之不當放款等等。

二、資源之妥善配置

藉由人員及相關作業集中化管理可達到集中作業的規模經濟，降低經營成本（cost down），並提高銀行各項業務作業品質及效率，分行、區域中心及總行管理單位各司其職，例如分行可能只辦理一般存提款或顧客諮詢業務，多出的人力可培訓為具有行銷及業務拓展能力之帳戶管理員（A0）或理財專員；區域中心則可發揮專業作業功能及成為區域內各分行與總行間溝通的窗口，明確區分成前台負責行銷、業務拓展及顧客服務，後台負責風險管理、一般作業、會計、稽核等機制。

三、總行業務目標之執行

區域中心負責轄區內各項業務整體績效之成果，透過營運目標管理，擬定業務方針與行銷策略，居中協調聯繫成為分行與總行間的溝通橋樑，並於各方面強力支援分行，由總行督導區域中心，區域中心督導分行，分行督導員工業務績效等一系列監控，達成總行所訂之業務目標。

四、發揮業務競爭力

透過專業化的分工，免除分行員工因兼辦多種業務而降低服務品質，個人工作職掌定位清楚，將可充份發揮業務行銷及客戶服務的功能。另由於組織扁

平化的效果，區域中心可以獲得較大的授權，加上較總行管理單位更貼近當地市場，將可迅速反應掌握商機，並給予轄區內分行適時的支援與協助。

肆、區域中心可能面臨的問題

一、由於原有銀行組織架構的改變，對於作業處理流程的轉變、區域中心地點的設置、員工職務上的調動、及人員的再訓練教育，在實施區域中心初期都將會對銀行員工產生衝擊，因此事前的協調溝通整合以化解員工事後消極性的抵抗，都是在成立區域中心前所必需考慮的。

二、傳統上大型行庫的分行經理具有一定之社會地位及總行所賦予的經營權責，但由於實施區域中心可能會壓縮到分行經理的授信權限或者完全無授信權限，這將使得分行經理喪失與客戶議約能力（例如：無法在授信額度及利率價格直接與客戶商訂，只能受理授信案件申請轉呈區域中心，因為審核及准駁權在於區域中心），這將可能造成分行經理產生消極性的抵抗，因此不利於業務拓展，甚至導致放款業務量的流失。

三、由於區域中心改變銀行原有的作業流程，客戶也需要改變原有的交易習慣來適應銀行新的作業方式，轉換初期勢必對客戶造成某種程度的不便，因此惟有加強員工對作業流程的了解（如電腦操作及作業規定等等），並對客戶循循勸誘與解說，將客戶流失的可能性降到最低。

伍、銀行同業實施區域中心概況

根據筆者觀察，銀行業在去年歷經大幅度轉銷呆帳後，已把風險控管列為經營策略上的優先考量。由於民國八十年代初期政府開放新銀行政策，導致銀行業間過度競爭，授信品質下滑，加上八十年代後期東南亞及國內金融風暴、大陸的吸金效應及全球的景氣蕭條，皆使得銀行經營情況日益惡化，逾放比率節節攀高，並在去年初達到高峰。有鑑於銀行經營為穩定金融社會秩序之根本，因此政府鼓勵銀行大舉轉銷呆帳以健全資產品質及降低逾放比率，期能在最短時間內改善銀行的營運狀況，健全整個金融體系，惟轉銷呆帳後如何加強風險控管以抑制新增逾期放款便成為許多銀行成立區域中心最主要的考量。

目前銀行同業中多以徵信、授信業務為區域中心架構下之主要支柱。區域中心下可涵蓋包括徵信、授信、外匯、覆審、催收、票據處理等業務，其在組織架構上之定位與總行各部室平行，下設經理一人，位階相當於部室主管，另外，若是單純以授信業務為目的所成立之授信區域中心，其在組織架構上則隸屬於總行授信部門，授信區域中心主任，位階相當於總行部室副主管或分行經理。在區域中心轄區內之營業單位經理授信權限多半縮減或甚至無授信權限，分行負責受理客戶案件申請及送件，區域中心之放款審議委員會負責准駁分行所申請之案件，經理或主任權限相當於總行授信部門副主管之權限，若逾越區域中心權限時則轉呈總行核准後予以撥貸，因此，授信區域中心不僅可分擔總行部份業務，更可強化對分行之授信風險控管。

此外，由於銀行存放款利差日益縮小，除了積極拓展相關業務以增加本業盈餘及手續費收入外，擲節開支則成為銀行增裕盈餘的另一方式，因此許多大型行庫也陸續將可集中化處理之業務如徵信鑑價、票據處理及外匯等業務納入區域中心，冀望藉由業務集中化以降低營運成本，以提高銀行的經營效益。

陸、結論

成立區域中心的目的不外乎是為了提高授信資產品質，加強風險控管，降低營運成本，提高經營效率，並促使業務經營走向專業分工，但是凡事都必須有充分的準備及完善的規劃，像是設置一些作業辦法及流程、權責劃分、內控內稽、電腦系統建置及人員訓練等，才能在成立區域中心後，將人員的排斥及客戶的流失降到最低，真正發揮區域中心的義涵。

參考資料：范玉琴，「銀行實施區域作業中心及相關實務問題之研究」，彰銀資料，2002.4

華僑銀行，「淺談區域業務中心」，僑銀月刊，2000.3

施錫金，「外匯作業中心」，萬通銀行，2002.9

徐錫漳，「銀行業實施區域中心制之效益研析」，合作金庫，2000年