

智慧經營／陽信銀總座丁偉豪 客戶導向 服務至上

2018-01-02 00:07 經濟日報 陳怡慈

擁有一甲子歷史的陽信商業銀行，過去八年來體質大蛻變，資產品質與獲利動能明顯攀升，預計 2020 年資產規模躋身 5,000 億元，稅前盈餘也將朝 40 億元叩關，有望成為國內優質中型銀行。

陽信的營運績效亮麗，數字會說話。以 2017 年 11 月底與 2009 年底相比，存款餘額從 2,053 億增至 3,741 億元，成長率 82.2%；放款餘額從 1,635 億增至 2,855 億元，成長率 74.6%；總資產從 2,244 億增至 4,330 億元，成長率達 93.0%；淨值從 103 億元增至 269 億元，成長率達 161.2%。

資產品質方面，逾放比從 2.18% 降至 0.29%，壞帳覆蓋率則從 42.81% 增至 408.42%。投資人最關心的獲利動能，更是從 2009 年稅前淨損 3.11 億元，變成近年穩定獲利 20 幾億元，2017 年前 11 月累計稅前盈餘 26.27 億元。

銀行獲利轉佳，員工共享成果。總經理丁偉豪說，在陽信銀行董事長陳勝宏及董事會全力支持下，員工待遇提高，考績甲等者年薪 16 個月，優等者 18 個月以上，甚至二、三十個月都有。陽信目前有 1,960 位員工，考績甲等(含)以上約占 75%。員工另外還有 0.5 個月以上的紅利獎金，考績甲等者合計至少領 4.5 個月，相較公股行庫每年約 4.6 個月的年終獎金，已是不遑多讓。

組織改造 拚全功能經營

陽信 103 家分行，績效優良的經理人年薪可達 350 萬元以上，甚至有年薪 400 萬元的經理人。在陽信，分行經、協理只要肯拚，待遇比副總還好。

這些蛻變並非一蹴可幾，而是經營團隊八年來用心投入的結果。

丁偉豪到任後，觀察到陽信應發揮自身與客戶關係、服務至上的優點，一定要以客戶為導向，讓陽信回歸全功能分行體制。因此，在陳勝宏支持下，力行組織改造，把原本設有消金總處、企金總處的事業部組織，恢復為分行制，充分發揮通路效益，客戶的需求不再被拆解成消金、企金、理財等不同服務，讓同一分行即可滿足客戶對所有產品的需求，並充分授權分行經理掌控業務、利潤、人事、獎懲，全權負責分行經營的成敗。

丁偉豪曾在土地銀行服務 31 年，歷任土地銀行總行祕書室主任祕書、分行經理、中國農民銀行副總經理、全國農業金庫總經理與代理董事長、台銀人壽董事長，擁有豐富的老行庫經驗，轉任陽信後，要求同仁要有「公營行庫的紀律、民營銀行的效率」。

他嚴格要求經理人，中午跟客戶吃飯時不能喝酒，中午出去喝酒，喝得臉紅紅、醉醺醺的回來，有損陽信的企業形象，要大家共同建立陽信優良的企業文化。

他也要求陽信的副總及部處主管以身作則，要協助營業單位解決問題、不能有官僚作風、坐視不管。如果分行碰到的困難連副總都沒辦法解決，他會親自跳下來。以處理大額逾期放款為例，就是他站到第一線跟客戶洽談。

重視法遵 紀律效率兼顧

國內金融業過去一年來在防制洗錢風潮下，法令遵循意識高漲。丁偉豪認為，「銀行最重要就是品德，要守法、守分」，2009 年到任時，即提升法遵的組織位階，把原本隸屬在行政單位的法務科，改成跟業務單位平行的法令遵循處；並要求各分行設立專職會計人員，貫徹內部控制。

陽信銀行過去六年內，五度榮獲金管會「本國銀行加強辦理中小企業放款方案」績效甲等。八年來，對中小企業放款增加 917 億元，餘額占該行整體放款達到 40%，在 38 家本國銀行中排名第四，難能可貴。

丁偉豪始終感念一路走來陽信客戶的信任與相挺，以及陳勝宏睿智的領導，董事會、立法委員薛凌全力的支持，還有全體同仁的努力。

尤其金融海嘯爆發後，中央銀行於 2008 年 9 月起半年內連續七次降息，幅度高達 2.375%，許多客戶的貸放利率跌至比 1 年期定存利率 1.25% 還低，已是虧本狀態，丁偉豪當時發動同仁拜託大額授信客戶能適當合理提升利率，獲得授信戶的諒解，半年內調高放款利率 0.5 個百分點，這些支持與肯定，將是走過一甲子的陽信銀行，邁向百年時最堅定踏實的力量。